

働く女性のリアル 育休世代の ジレンマと労働組合にできること

中野 円佳
(ジャーナリスト)

1. 高くなる両立の壁

2014年9月、『「育休世代」のジレンマ～女性活用はなぜ失敗するのか』を上梓した。本著は自身が育児休業中に大学院に通ってまとめた修士論文をもとにしたもので、主に総合職として働く女性正社員の出産後の状況を描いている。出版後、主に女性の読者から「今までなんとなく感じていたことが言語化されていた」という感想を数多くいただいた。その背景には、本著に書かれているような「生の声」が今まであまり明らかにされていなかったり、表に出てこなかったりした事情がある。

「育休世代」とは、2000年前後の改正均等法、育児・介護休業法の改正などを経てから就職した世代のこと。ただ、必ずしも厳密に入社年度で区別するつもりはなく、企業的女性総合職採用が増え、さまざまな両立支援制度が整い、大企業の正社員であれば「育休を取ることがある程度当たり前になってから出産している世代」と捉えている。

企業側からすれば、仕事と育児の両立支援策は十分に整えており、「これ以上何を望むのか」という状況にも見えるかもしれない。ところが、この世代の女性たちにとっては、制度は整っているにもかかわらず、「両立」のハードルは一層高くなっている面がある。

この世代は、1980年代以降の個性重視教育やキャリア教育を受けてきている。男女ともにやりがいのある仕事をするのがよしと

され、収入や福利厚生よりも「好きなこと」「自己実現」ができる就職活動を経ている。特に女性がおかれた時代背景としては大学進学率が高まり、共働き世帯がサラリーマンと専業主婦の世帯数を上回る中で仕事を開始している。働くことが当たり前になっただけでなく、昨今は「女性活躍」も求められ、管理職になっていくことなども期待される。

同時に、少子化対策が急がれる中で女性たちは子供を産み、育てることに対するプレッシャーも感じている。年齢を重ねるほどに妊娠しにくくなる「卵子老化」などについての知識が広まる中で、できれば早めに子供を産みたいと感じる女性も多い。一方で、子供に何かあれば母親の責任とされるカルチャーは根深く、階層化する中で家庭教育の役割が大きいという背景もあり、女性たちは働きながらも十全な子育てを求められてもいる。

つまり、育休世代は、ただの「両立」ではなく、「やりがいのある仕事と自ら手をかける育児の両立」を社会的に要請されており、板挟みになって苦しみながらもその壁を越えようとしているのが実態だ。

拙著は多くの女性からの共感の感想を得たが、その中に著者に対して「勇気ある発言」と評するものが複数あったことも特筆すべきことと感じる。つまり、このハードルの高い「両立」を求める女性たちは、社会的に両方を追い求めなくてはならないようなプレッシ

ヤーを感じながらも、その困難に対してクレーム申し立てをすることは「欲張り」「贅沢」と批判されるのではないかと、口を噤んでいたのだ。

実際に、出版後の反応としては「時短で帰るのにやりがいのある仕事なんて贅沢すぎる」「育休も取ることができない非正規社員からすれば十分に恵まれている」というものもあった。男性からは「そんなにバリバリと働きたくない女性も多いのでは」という質問も非常に多かった。

しかし、実際に、育児などの制約があっても、仕事のやりがいを奪われたくないと感じている女性、そして人より早く帰ろうとも成果をあげられるケースもある。にもかかわらず、その能力や意欲が発揮されない構造は、個人、企業、社会全体として人材の無駄遣いと言えよう。

2. 「過剰な配慮」でやりがいを奪われる女性たち

では企業の対応の何が問題なのだろうか。「育児中の女性には、これまでと同じような責任のある仕事は任せられない」。育児休業がある程度定着し、復帰して子育てをしながら働く女性が増える中で、企業の出産後女性への対応は、一言でいえばこのようなものだった。

ときに良かれと思ってされるこうした「過剰な配慮」が、この世代の総合職女性たちにパラドキシカルな現象を生じさせているというのが『「育休世代」のジレンマ』の主張である。それは「就職時はバリバリやる気満々だった女性ほど出産後に所属していた企業を退出し、どこかの段階で上昇意欲を調整（冷却）できた女性のほうが継続しやすい」というものだ。

学生時代から男女平等を信じ、競争社会で勝ち上がっていく意識が強い女性（マッチョ志向）は、就職活動時に「働きやすさ」などの条件を度外視して「やりがい」を重視してハードワークを強いる職場に自ら入っていく。このような女性は、従来の上方婚の流

れに加えて、競争へのコミットが強いゆえに夫に対しても「競争から降りてほしくない」という意識が強く、夫に強く育児・家事参加を求めない。

周囲は長時間労働をしている職場で、自分だけが子どものケアを担うことになった女性は、第一線から外され、責任範囲を大幅に引き下げられることが多い。こういった配置が長期にわたるという見通しが立てば、もともと仕事にやりがいを覚えていた女性たちは企業からの退出を選ぶ。

一方で、就職時からワークライフバランスを重視して企業選びをする女性（WLB志向）や、出産後に当初抱いていた仕事への熱意を冷ました（意欲の冷却）女性は、出産後も昇進が限定される「マミートラック」をむしろありがたいものとして受け止め、就労継続自体はしやすい。

ただし、本人たちも「もう少しアクセルを踏めそう」「本当は手を挙げたいプロジェクトもある」と思っている、短時間勤務の止め時が分からず、成長機会や昇進をなかなか獲得していけない。

このような女性の増加は就労率の向上にはつなげても、意思決定層への女性の増加をもたらさない。女性が処遇の引き下げを甘受すると夫婦の所得格差が拡大し、家庭内で夫婦にとって夫は仕事に走り続け、育児・家事を担わない選択がますます合理的になっていくという面もある。

かくして、企業側から見れば「優秀で意欲もあった女性は辞めてしまうし、残った人は管理職になりたくないと言う。女性の意識改革こそ必要ではないか」という状態になる。せっかく能力も意欲もある女性が過度に仕事を抑制したり、退職したりすれば、人員補充がされない限り周囲の負担や不満を増やす結果にもなる。

しかし、退出や意欲の冷却を引き起こしているのは「やりがいのある仕事を任せるには長時間労働が必須」という状況であり、その前提条件が変われば女性の行動や意識は自ずから変わっていく可能性が高い。

3. どうすればいいのか

女性に限らないが、育児や介護などの「ケア」の責任を持つ社員が、根本的に「ケア」を担わなくていい（独身、子供や要介護者が家族にいない、専業主婦（夫）などケアに専念できる家族がいる）社員と異なることは何か。

育児中の社員の場合、大きく分類すれば①平日の保育園や小学校（学童保育）の送迎とその前後のケアが必要、②保育園などに入れない期間、預けられない時間帯（深夜や土日）の対応、発熱時などの緊急対応が必要という2点である。①②がありながら「過剰な配慮」をせず、「やりがいのある仕事」「責任のある仕事」に就けるようにするには、どうしたらいいのだろうか。

◆日常のケアへの対応

日常的な①については、次の（1）～（3）の方法が考えられる。

（1）全社的に残業をなくす

組織としての根本的な問題解決としては、そもそも残業が常態化しており、時短あるいは定時で帰る人の労働時間が残業できる人に比べて圧倒的に短くなってしまっている状況を変える必要がある。

これは「制約のある人」に合わせるためではなく、「制約のない人」のためにもなる施策であり、本当に必要な業務は何かを見直すことなどで組織全体の生産性向上にも与するはずだ。

（2）短期的報酬は量的成果で、長期的昇進は質的能力で評価する。

（1）の全体的な働き方改革には、何時に帰っていくような量的に成果を上げていけばきちんと処遇するという評価制度の見直しも必要になる。

仮に時短社員が早く帰ることで周囲の負担が増えているのであれば、たとえばアルバイトや業務委託先ができる部分については切り出すなどの形でフォローをすることが理想だ。それでも周囲の負担が増えているの

であれば短期的な報酬で周囲の社員が処遇されるべきである。

一方で、育児の制約があることで多少短期的な成果が落ちていても、潜在的な能力があるのであれば昇進や成長機会を与える道を閉ざさないことが重要だ。長期的な評価を「制約の有無」だけで判断すれば優秀な人材の流出や意欲低下を招く。

毎期の評価に「効率性」の観点を盛り込む企業、働き方の多様性に対応したマネジメントができていのかどうか管理職をきちんと評価する仕組みと風土を醸成していこうとする企業なども増えてきている。

（3）個別のコミュニケーションで成長機会を確保する

育児中の社員は、実際に制約があることで成長機会が限られ、長期的な評価が相対的に低くなることはあり得る。それを防ぐためには、時短かフル残業かの二択ではなく、その間の選択肢を上司と共に模索できることが重要になる。時短ではなく定時にする、出張できる日を作るなどして、仕事のやりがいや成長機会を獲得しに行くことはできるはずだ。

このとき、女性側から手を挙げさせるようにし、かつ子供の病気などと重なって計画が狂ったときなどに自己責任にしてしまうと、おそらく手を挙げる女性は増えていかない。期待をしているからやってみてはどうかと背中を押し、何かあったときにはバックアップやフォローをしてもらえる体制が必要になってくる。

◆緊急時のケアへの対応

いわば緊急対応の②については育休の延長や看護休暇などの形で休みやすくするか、金銭的補助（シッター代、病児保育の補助など）をするかになる。

これまで企業の福利厚生は、配偶者手当のような形で家族構成に対して支給されることが多かった。ところが、バブル崩壊後は企業が人件費見直しを迫られ、本人の仕事

ぶりや能力と関係なく家族の人数などによって給与が決まる構造自体が見直されている。結婚しない人や共働き世帯も増え、会社が「内助の功」を評価し、家族まで丸抱えで支える構造は崩れつつある。

一方で、家庭内に育児や介護などの「ケア」の必要性がある場合、そこには実際に費用や時間がかかってくる。従来は女性が外での仕事を辞めて家庭での無償労働を担うことが多かったのが、共働きや介護を抱える現役世代が増える中では、こうしたケア労働は、現役世代が外で働くための費用として立ち現れる。

企業は、その社員に働き続けてもらうための必要経費として子育てや介護などへの費用補助や休暇制度を充実させる必要が出てくる。補助を出すことで、「ベビーシッター代を出すから長時間労働もできる」などと働き方の見直しがされない懸念も一部あるが、企業側もコスト意識が高まり、むしろ長時間労働削減につながる余地もある。

4. 自ら声をあげる難しさと組合の役割

なお、育児中の女性たちが自主的に声をあげ、組織を動かすことは非常に難しい。「時間に制約があってもやりがいのある仕事をしたい」「早く帰るとは言っても成果を出しているのだから評価をしてほしい」といった要望がある場合、通常上司に相談することが多いが、「個別の事情」「前例がない」と受け止められ、対応してもらえないことが多い。人事や労働組合に協力を仰ぐケースもあるものの、全社員や全組合員の利益になりにくい育児中社員のニーズをくみ取りきれていない場合も散見される。

「育児中の女性」の中でも要望が多様である難しさもある。夫の職場環境、実家の近さなどによって求めるサポート内容や程度は変わってくる。また、少し前に育児との両立に苦しんだ結果、涙を吞んでやりがいや昇進を見送った世代からすれば、急に下の世代からは状況が変化することに複雑な感情を抱くケースもあるだろう。

すなわち、「育児中の女性」が皆で連帯して中から声をあげ、ボトムアップ的に会社を変えろということができるかということ、たまたま経営陣と方向性が一致していない限り難しい。そこで問われるのが労働組合の役割ではないだろうか。組合としては、全社的な長時間労働の削減や必要になる経費の補助など、全組合員の利益につながりやすい施策に育児中の女性もうまく巻き込み、交渉を推進してほしい。

また、男性が育児休業や介護休業を取ること、育児などのため定時や時短で帰ることや看護休暇をとりやすい風土づくりが、男性社員（組合員）の妻だけではなく、同僚の女性にも「お互いさま」の雰囲気につながり、社会全体、あるいは組織の女性活躍につながる。昨今は男性でも、抱える事情はさまざままで親の介護に悩んでいたりと、実は妻が育児ノイローゼになっているなどできるだけ早く帰宅したいと考えていたりするケースもある。専業主婦の妻に家庭のことを任せていれば男性は仕事だけに集中できるという環境は大きく変化してきている。

昨今は人材不足感が増していること、女性活躍推進の目標を立てた企業の採用ニーズが出ていることから何らかの制約を抱える優秀な働き手は上記のような対応がいくらも期待できない企業からはますます退出していく選択肢を採りやすくなっている。子どもがいないが、あるいは近いうちにライフイベントが訪れることが想定されていても中途採用で転職を実現していく女性も確実に増えている。

社会全体の動きを長期的に見れば、多様な働き方を生かせない企業は優秀な人材を確保できなくなり、存続自体が危ぶまれるようになる。組織としても、1つの、そして最大のマイノリティカテゴリーだった女性が働き続けやすい環境を整えていくことが、別のマイノリティや働き手全体に資する可能性は高い。ぜひ働く女性のリアルを、労使交渉にも反映させていただけたらと思う。