



女性の就業と企業の対応 ～女性の働きやすい職場とは

近年、就業意識の変化や介護・福祉などのサービス産業化の進展、賃金の伸び悩みなどを背景に、女性の労働力率(※)は上昇している。また、出産・育児期においても、「仕事を続けた方が良い」と考える女性も増加している。しかし、30代を中心とした年代の労働力率は出産・育児による退職が要因となり、他の年代に比べて低い状態にある。

行政は、女性の就業への意識の変化などを踏まえつつ、企業に対して「ワーク・ライフ・バランス」の啓発や女性が働きやすい職場づくりの支援を展開している。

一方、一部の企業では、出産・育児期における様々な制度を整備することで雇用を継続、あるいは正規社員として再雇用し、さらにキャリアアップを支援するなど女性の能力の活用に取り組む動きも見られる。

本号では、それらの企業へのヒアリング調査などを通じ、女性の働きやすい職場づくりを進めるために企業はどのような対応が求められるのか探ってみた。

(※) 労働力率=15歳以上人口に占める労働人口(就業者+完全失業者)の割合

第1章 女性の就業状況及び就業意識

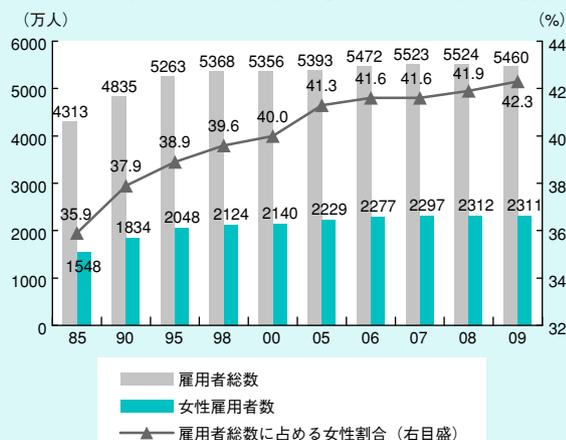
1. 女性の就業状況

女性の雇用割合は増加

まず、女性の雇用者数および雇用割合がどのように変化しているのか全国ベースの統計データから確認しよう(図1)。女性の雇用者数は08年まで

増加の途にあり、09年でも2,311万人となっている。雇用者総数に占める女性の割合は85年は35.9%であったが、09年には42.3%に上昇しており、年々上昇傾向にある。

図1：雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合



出所：「労働力調査」(総務省統計局)

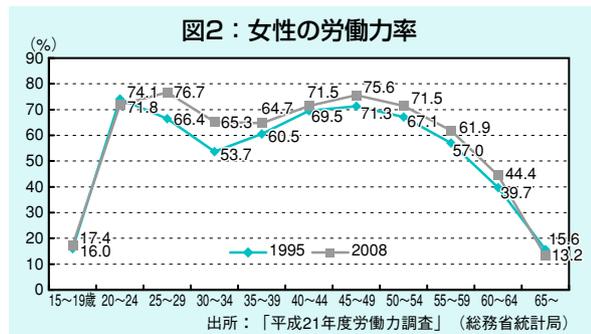
「M字カーブ」を描く女性の年代別労働力率

次に、女性の年代別の労働力率を見てみよう(図2)。95年と08年を比べると、雇用者数の増加を背景に、25～64歳の各年代で労働力率は上昇している。

しかし95年、08年ともに30代の労働力率は、結婚、出産、子育てなどに伴う退職で大きく低下する。08年で見れば、最も労働力率の高い25～29歳(76.7%)の水準へ回復するのに、45～49歳(75.6%)の年代までかかっている。この状況を折れ線グラフにとると、アルファベットのMに見えることから、「M字カーブ」と言われている。

95年にM字の底となっていた30～34歳の労働力

率は、95年の53.7%から08年の65.3%へ上昇し、35～39歳も60.5%から64.7%に上昇しM時カーブは緩やかになりつつあるものの、今なお女性は結婚、出産、子育てなどを機に退職している状況が窺える。



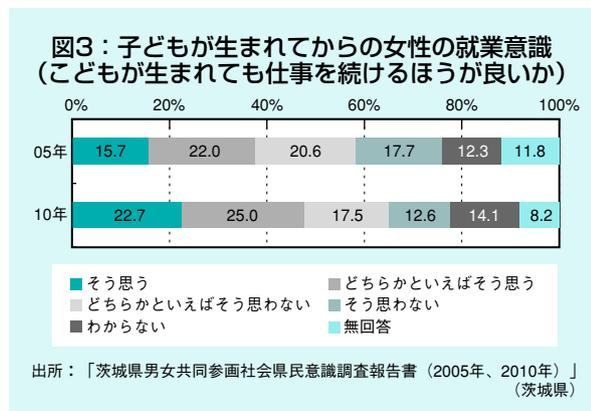
2. 女性の就業意識

出産後も就業を継続するほうがよいと思う女性は増加

それでは、女性の就業意識はどのように変化しているのだろうか。まず、育児期における就業への意識について、05年と10年の県民意識調査（図3）を比較してみよう。

「子どもが生まれても仕事を続けるほうがよい」との設問に、女性の回答は「そう思う」が05年で15.7%、10年で22.7%となった。また、「どちらかといえばそう思う」が05年は22.0%、10年は25.0%となっている。2つの回答を合わせると、05年に比べて10年は10ポイント上昇している。

この結果から、出産・育児期においても就業継続を希望する女性が増加していると見られる。

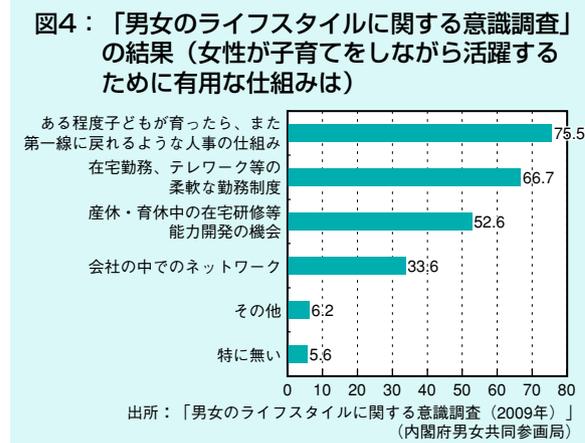


育児に配慮した雇用環境が必要

次に、内閣府の「男女のライフスタイルに関する意識調査」から、女性は子育てをしながら活躍するうえでどのような仕組みが必要だと思っているか見てみよう（図4）。

20～60歳代の女性では、「ある程度子どもが育ったら、また第一線に戻れるような人事の仕組み」が75.5%と最も高い。次いで「在宅勤務、テレワーク等の柔軟な勤務制度」が66.7%、「産休・育休中の在宅研修等能力開発の機会」が52.6%となっている。

この結果から、女性が能力を発揮するうえで、育児に配慮した雇用環境を必要としていることが分かる。



これらの結果から、就業する女性は増加しているものの、依然として出産・育児期に離職する傾向にあるという実態が分かった。また、子どもが生まれても仕事を続けるほうが良いと考える女性は増えており、そのためには育児に配慮した雇用環境を求めている。

それでは、女性の働きやすい職場づくりを進めるため、どのような具体的な取り組みが求められるのだろうか。第2章では自治体による女性就業に関する取り組みについて、第3章では実際に女性の就業を進める企業の取り組みを見てみよう。

第2章 女性の就業に関する自治体の取り組み

茨城県では、労働政策課及び女性青少年課、子ども家庭課（少子化対策室）の各課が女性の就業に関する取り組みを進めている。本章ではそれらの施策の内容や活動状況について確認しよう。

1. 企業に対する取り組み

(1) 女性全体の就業を支援する企業への取り組み

①ワーク・ライフ・バランスの推進（労働政策課）

社会保険労務士4名にアドバイザーを委嘱し、県内企業に対して労務管理の相談と合わせて「仕事と生活の調和」に関する意識啓発を行っている。また、セミナー開催の他、県内企業の具体的な活動を優良事例集として配布することで、広く情報を提供している。

②企業の取り組みに対する支援（労働政策課）

中小企業が従業員の働き方を見直すため、「仕事と生活の調和推進計画」の策定を促しており、アドバイザー等が計画策定を支援している。

(2) 出産・育児期の女性の就業を支援する企業への取り組み

①生活と仕事の調和支援奨励金（労働政策課）

「生活と仕事の調和支援奨励金」は、育児・介護休業法で義務付けられている範囲を超えて短時間勤務制度を導入し、従業員が制度を利用した中小企業に、10万円～40万円（制度利用者1名あたり）の奨励金を支給する制度である。

②子育て応援企業登録制度（子ども家庭課）

育児休業の取得者数の目標設定など、企業トップが子育て支援のために取り組む内容を宣言する制度で、登録企業には県のホームページ掲載によるPRや、商工中金の専用の融資制度の利用が可能となるなどのメリットがある。

本年9月1日現在で、104社がこの制度に登録している。

③子育て応援企業表彰（子ども家庭課）

従業員が育児をしやすい環境整備を企業に促すため、子育てを応援する企業を社会的に評価する制度である。

表彰は、事業所内託児施設の設置や育児のための短時間勤務など、子育てしながら働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組む企業を表彰する「仕事と子育て両立支援部門」と、授乳コーナー等の施設整備や子育て家庭への特別なサービス等に積極的に取り組む企業を表彰する「子育て家庭応援部門」がある。

09年度は、2部門合わせて優秀賞8社、奨励賞13社を表彰した。

④企業フォーラムの開催（子ども家庭課）

「仕事と子育ての両立支援」や「ライフステージにあわせた働き方」を実現するため、企業経営者、勤労者の意識改革を図るためのシンポジウムを定期的に開催している。

09年度は、約250名の参加があった。

⑤事業所内託児施設の整備への助成（子ども家庭課）

県内中小企業が事業所内託児施設を整備する場合、その費用の一部を助成している。具体的には、中小企業が定員10人未満の事業所内託児施設を設置した場合（増改築を含む）、500万円を限度に費用の2分の1を補助している。

09年度は、3社に約13百万円を助成している。

2. 女性を対象とした取り組み

(1) 女性全体を対象とした取り組み

①女性プラザ男女共同参画支援室（女性青少年課）

女性プラザ男女共同参画支援室では、男女共同

参画社会を推進するための支援を行っている。

女性の就業については、起業や再就職などに向けた各種セミナーを通じてビジネスマナー向上などのスキルアップを支援している。

また、法律相談や、産業カウンセラーによる相談会の実施を通じ、職場での悩み事について相談を受けている。

起業などへのチャレンジ相談は、05年から開始した。07年度は52件、08年度は81件、09年度は142件の相談実績があり、年々増加している。

(2) 出産・育児期の女性を対象とした取り組み

①子育てママの再就職支援（労働政策課）

いばらき就職・生活総合支援センター及び各地区センターにおいて、育児のために離職し、再就職を希望する女性にキャリアカウンセリングを実施し、再就職のために必要な民間訓練講座の受講経費の2分の1（10万円を上限）を助成している。

3. その他の取り組み

①茨城県男女共同参画基本計画の策定（女性青少年課）

男女共同参画基本計画には、i) 男女の人権が

尊重される社会の構築、ii) あらゆる分野へ参画するための環境の整備、iii) 多様な働き方を可能にする環境の整備、iv) 健やかで安心できる生活環境の整備という4つの基本目標が定められている。

女性の雇用に関する面では、「iii) 多様な働き方を可能にする環境の整備」に基づいて、「雇用の場における男女平等の確保」、「多様な働き方への支援」、「農山漁村におけるパートナーシップの確立」、「職業生活と家庭生活の両立支援」を目標に掲げている。

②男女共同参画社会に関するトップセミナーや各種調査の実施（女性青少年課）

男女共同参画社会形成のため、企業や団体のトップを対象とした「ハーモニートップセミナー」を開催している。また、県庁内の各部署から男女共同参画社会に関する要望等を収集し、施策に反映している。

その他、男女共同参画基本計画策定の基礎資料とするため、「茨城県男女共同参画社会県民意識調査」や、「男女共同推進状況調査」を実施して、事業所における男女共同参画の実態と促進に向けた課題を探っている。

トピックス① 水戸市子ども課の活動 ～待機児童削減に向けた対応

子どもを持つ女性が就業するには、保育所の確保が重要な問題となってくる。県内における待機児童数は例年4月が最も少なく、その後徐々に増加する傾向がある。09年度は、待機児童のいる市町数は4月時点の15市町から10月時点では23市町に増加している。

今回、最も待機児童数の多い水戸市に対し、問題解消への取り組みについて伺った。

待機児童数が大幅に増加

水戸市は、県内で最も待機児童数が多い。09年4月の待機児童数は140名であったが、10月には309名と倍以上に増加した。例年、年度途中に増加するものの、09年度の大規模な増加には、景気後退による家計収入の減少などが要因と思われる。

全国的にもこの6ヶ月で待機児童の数が大幅に

増加している。また、核家族化の進展により、親子を預けることができなくなった点も要因と思われる。

水戸市の対応

水戸市では、待機児童数の増加を大きな問題と捉えており、09年度は庁内にワーキンググループを

表1：待機児童数10名以上の市町村
(2009年度)

市町村名	(4月1日) 待機児童数	(10月1日) 待機児童数
水戸市	140	309
日立市	6	13
古河市	21	16
龍ヶ崎市	3	35
常総市	24	24
牛久市	5	47
つくば市	49	116
ひたちなか市	76	9
鹿嶋市	11	14
かすみがうら市	0	13
神栖市	39	86
小美玉市	0	24
阿見町	11	43
県内合計	396	783

出所：茨城県子ども家庭課

立ち上げ、保育所分園などの解決策を探った。

10年度は、①家庭的保育事業*の実施、②保育所

の創設（11年4月より2所）、②保育所の分園（今年度1所、11年4月より1所）、③保育所増改築による定員増加（今年度1所）の4点に取り組んでいる。

家庭的保育事業は、現在進めている研修を経て、本年10月より受け入れを開始する予定である。保育者は随時募集しており、今後も受け入れ態勢を拡充していく方針である。

また保育所の創設や分園などにより、次年度の定員数は約250名増加する見通しである。

10年4月1日時点の待機児童は69名、9月1日時点では139名と昨年に比べて大幅に減少している。今後も保育体制を充実させることで、待機児童の解消を図るとともに、多様化する保育のニーズに対応していく方針である。

*家庭的保育事業とは、保護者が就労などのため子どもを保育できない場合に、保護者に代わって区市町村が認定した保育者の自宅の一部を育児室として保育を行う制度である。

トピックス② ハローワーク水戸マザーズサロンの取り組み

退職した女性が、出産後に再度就業を希望した場合の支援はどうなっているのだろうか。厚生労働省では、子育てをしながら就職を希望する母親を支援するため「マザーズハローワーク」、「マザーズサロン」、「マザーズコーナー」の設置をハローワーク内に進めている。今回は、ハローワーク水戸マザーズサロンにその活動内容や課題等について伺った。

ハローワーク水戸マザーズサロンとは

07年5月に開設したハローワーク水戸マザーズサロンは、5名体制で子どもを持つ母親の就職相談を担当している。09年に日立と古河の2ヶ所でマザーズコーナーが開設され、県内では3ヶ所に対応している。

施設の規模によって、マザーズサロンやマザーズコーナーと呼び分けているが、いずれも同様の業務を行っている。

相談には予約制で対応

対象となる相談者は、末子が小学生以下の子どもの持つ母親であるが、母子家庭の場合は子どもの

年齢に関係無く相談を受けている。

利用者の相談は予約制にして、早期就労希望者・就労困難者を対象とした相談等を行っている。室内は、落ち着いて相談ができるよう従来のハローワークとは雰囲気を変えている。また、キッズコーナーやおむつ台、授乳室などが揃っており、利用者からは利用しやすいという評判である。

09年度の相談数は6,756件で、前年度に比べ3割以上増加している。

様々な相談者が利用

相談者の子どもの年齢を見てみると、0～3歳が47%、4～6歳が22%、7～9歳が17%、10歳以

上が14%となっている。

相談者の年齢別では、20代前半の方が多くなっている。キャリアの中断を最小限にしたいという女性や、子育てを楽しみつつ自分の夢を追い続けるという女性が増えている点が要因と思われる。

一方、相談者の34%は母子家庭であり、彼女たちは経済的事情からフルタイムでの就職を希望している方が多い。

職業訓練は時間帯が課題

各人に応じたキャリア形成のため、(独)雇用・能力開発機構に委託して職業訓練を実施している。但し訓練時間が9時から16時と長いため、育児のために受講できない母親が多いのが現状である。訓練の時間帯を柔軟に設定できれば受講者数も増え、女性の能力開発にも期待できるものと思われる。

女性の就職決定率を高める

低水準の求人倍率が続くなか、企業はこれまで専門職の採用に用いていた職務経歴書の提出を事

務職にも求めるなど、厳しい選別を行っている。

そこで、マザーズサロンでは、相談者の希望や状況に応じて策定する就職実現プランに基づき、履歴書や職務経歴書の書き方指導、面接の練習などを実施している。そして、これらの取り組みにより3ヶ月以内の早期就職を目指している。

現在の年間の就職決定率は約30%である。この数値を高めていけるように、今後もきめ細かなサポートを続けていくそうである。



求人検索を行う相談者

第3章 女性の就業を支援する県内外企業の取り組み

本章では、ワーク・ライフ・バランスの推進やテレワークの導入、選択型人事制度、能力開発などにより女性の就業、キャリアアップを支援している県内外企業へのヒアリングから、女性を雇用するメリットや支援のポイントなどを探っていく。

「女性かがやき委員会」によるワーク・ライフ・バランスの推進

～株式会社カスミ（つくば市）

取締役業務企画本部人事総務部マネージャー 内田 勉氏



3つの業態で138店舗を展開

当社は食品に特化したスーパーマーケットを関

東一円に138店舗展開しています。茨城県には、ドミナント効果を図るため85店舗出店しています。

正社員は約1,800名、うち女性は約300名です。女性社員の約8割は店舗に配属勤務しています。また、女性パート社員は約8,800名おり、全社員の時間数による勤務割合では、女性が8割近くに達しています。

※ドミナント（商勢圏の中に集中出店すること）

リーディングカンパニーとしてワーク・ライフ・バランスを推進

小売業は計画的に物を作る製造業とは異なり、人を相手とした商売であるため、労務管理が難しい業種です。そのため、労働時間は他業種に比べて長くなる傾向があります。

しかし、茨城のリーディングカンパニーとして、我々から変わっていきこうというトップの自負から、3年前よりワーク・ライフ・バランスに着手しました。

女性かがやき委員会の発足

ワーク・ライフ・バランスを進めるためには、店長など管理職の働き方を変えること、そして女性のキャリアアップを支援することが必要でした。

そこで、07年6月に女性がいきいきと働ける職場づくりを目指し「女性かがやき委員会」を発足、女性が店長となって店舗を運営できる仕組みづくりなどに取り組みはじめました。

夜間管理代行者の導入と育成計画の策定

女性が店長などの管理者を務めるためには、長時間労働を改善し、働き方を変えることが必要となります。そこで、夜間管理代行者を任命し、夜間の責任体制を構築することで解消していきました。この制度の導入により、店長や次長の勤務時間が短縮されるようになりました。

女性のキャリアアップに関しては、手本となる存在（ロールモデル）を輩出するために女性管理者候補を公募しました。そして、育成計画に基づき、ジョブローテーションを行いました。

これらのことにより、現在女性管理者は担当マネジャー（課長職）3名、店長3名、次長7名となっています。また、女性のチーフは約102名、リーダー職は36名と増加しています。しかし管理職数の目標30名には至っておりません。

今後の課題はカリキュラムを見直すことや、働き方について深掘りすることです。

※チーフ：正社員の売場責任者、リーダーは非正規社員の売場責任者

キャリア・ライセンス制度の改正

女性が仕事を継続して勤務するには、結婚・出産・子育てへの対応が課題となります。そのため、キャリア・ライセンス制度を設けました。子育てや介護による事由で退社した女性社員が、再度復帰できる制度です。以前よりパートタイマーとして復帰できる制度はありましたが、女性かがやき委員会の提案により、退社前に正社員であれば、正社員として復帰できるようになりました。

女性の視点で店舗運営

来店されるお客様は女性や高齢者が多く、おもてなしの心が必要です。そこで、女性の細やかな感覚を活用して店舗を運営しています。例えばある女性社員の提案で、店外にあったベンチを店内に移動し、お客様に空調の効いた店内で休んでいただくようにしました。これは女性ならではの気づきだと思います。男性社員と異なる物の見方や考えかたを引き出すため、女性の登用を今後も進めていく方針です。

行政に望むのは保育施設の確保

女性の継続就業を進めるうえで、保育施設の確保が大きな課題となります。当社でも、つくば市や水戸市に住む社員にとって、待機児童の問題は深刻です。また、働き方は多様化しているため、曜日や時間帯に対応した児童保育制度を求めたいと思います。企業内託児所はその負担が大きく自前での運

営は難しいことから、是非とも行政での検討をしていただきたいと思います。

ワーク・ライフ・バランスはトップの想い

ワーク・ライフ・バランスを推進することは国の大きな課題でもあります。当社にとっても働き方を見直すよい機会であると思います。そこで、労

働時間の短縮や男子社員の育児休業・育児短時間勤務等を積極的に進めています。

当社は、トップがワーク・ライフ・バランスの意味合いについて管理職や女性従業員に対し自ら旗を振り、方向性を示したことにより定着しつつあります。今後は、その想いを成果に結び付けていきたいと思っています。

女性が就業を希望する企業づくりを進める

～香陵住販株式会社（水戸市）

経営統括本部 次長 中野 大輔氏

水戸市、ひたちなか市を中心とした不動産業者

当社は、水戸市、ひたちなか市を中心に不動産の賃貸、販売、運営、管理を行っています。従業員数は127名、うち女性は37名です。

勤務形態は、賃貸事業や販売事業の営業を行う総合職と事務を担当する一般職に分かれます。女性の約7割が総合職として勤務しています。

女性社員の割合が低下

10年程前は、勤続年数の長い女性が多数働いており、当時の5店舗中4店が女性店長でした。しかし、会社の規模拡大に伴い男性の営業職が増加する一方で、女性は結婚や出産を機に退職していきました。その結果、5年程前から男性社員と女性パートという店舗が目立ち始めました。現在は13店舗のうち女性店長は1店舗のみです。

不動産業は新築だけでなく既存の物件も取り扱うので、経験と幅広い商品知識がものを言います。そのため、簡単に代替りの社員は見つかりません。以前、女性社員の細やかな対応に惹かれて当社と付き合いしてきたオーナーが、女性社員の退職に伴い疎遠になるというケースも見られました。こういった状況の中で、会社の中で女性社員を増やすべきという意見が出るようになりました。そこで、09年5月に21世紀職業財団（厚生労働省の指定法人）

の協力を得て、仕事と家庭の両立支援への取り組みを開始しました。

女性社員を増やす取り組み

女性社員を増やすためには、女性が魅力を感じる職場づくりが必要です。また、終身雇用に近い働き方を希望する女性社員が増えており、育児中も働き続けたいという意向への対応が求められます。

そのためには、ワーク・ライフ・バランスの推進が欠かせません。総務課では、残業時間の長い社員との面談などを通じて、業務時間短縮に取り組んでいます。拠点は営業成績を重視しているため、色々な面で衝突しますが、社長からも定期的にメッセージを発してもらい、社員にワーク・ライフ・バランス推進の姿勢を明示しています。

まずは労働時間を削減する仕組みをつくり、次のステップとして女性の登用を3割から5割に増やしていくことで、女性が結婚しても勤務し続けることができる環境を整備していく方針です。

退職した女性社員も財産

2月から4月は、転勤・入学などにより不動産業界は繁忙期となります。そこでこの時期は、退職した女性向けに一部の業務に特化した勤務形態を用意して、職場に復帰してもらいます。

当社では商品や社員の他、退職した方も財産だと考えています。退職した方のブランクを考慮して、就業しやすい仕組みをつくることでスムーズな復職を手助けしています。

女性の集まる企業へ

これらの活動内容が評価されたのか、2年前は20名、昨年は100名の女子学生が求人に応募しました。昨年度採用した2名の女性営業職は、現在賃貸の営業を担当しています。また、本年6月に就職セミナーを実施しましたが、参加人数は昨年の20名から38名と大幅に増加しています。

休暇取得や就業を後押しする施策を求める

ワーク・ライフ・バランス推進上の課題は、休暇取得者をバックアップする体制づくりです。しかし、店舗ではバックアップの体制がなかなか進まないのが実情です。

また、育児休暇や介護休暇は無給となる点も取得が進まない要因でしょう。子ども手当といった支援策よりも、休暇を無給で取得する社員の収入面を支える仕組みが必要だと感じます。

常陸大宮市に住む女性社員が6月に復帰予定でしたが、保育所が決まらず、復職が12月に延期となりました。働く意欲のある女性が復職するためにも保育所の整備が行政には求められるでしょう。



香陵住販本店

社内託児所「キッズランド」による女性の就業支援

～株式会社セントフォローカンパニー（水戸市）

代表取締役社長 富岡 聖司郎氏



調剤薬局を40店舗運営

当社は調剤薬局を運営しており、今年で創業20周年です。主に茨城や栃木、千葉、埼玉などに店舗を展開しています。本年8月に西新宿に出店し、薬局数は40店舗となりました。

社員は約240名で、そのうち7割が女性です。女性従業員は薬剤師や医療事務といった業務を担当しています。特に調剤薬局に勤務する薬剤師は、圧倒的に女性の割合が高くなっています。

薬剤師の離職を問題視

新卒で採用した女性の薬剤師の大半は結婚や出産を機に退職していました。薬を扱う専門知識を備

え、患者との信頼関係を築いた人材が退職してしまうことに大きな問題を感じ、出産後も働き続けることができるように社内託児所の設置を決めました。

社内託児所「キッズランド」の開設

00年、21世紀職業財団の支援を受け、ひたちなか市に託児所「キッズランド」を設置しました。収容人数は15名で、利用対象は社員やパートタイマーのほか、空き状況によっては近隣の住民の方も利用できるようにしています。また、夏場など子どもが休みとなる時期には学童保育も実施しています。

価格面は従業員には低額とし、一般の方も通常の託児所より割安の価格で受け入れています。

キッズランドに対する社内の反響は大きく、水戸周辺の店舗に勤務する従業員からも同様の施設を求める声が多く上がってきました。そこで、04年に2番目のキッズランドを水戸市内に設置しました。この年は21世紀職業財団の他、水戸市からも助成があり、設置費用の大半を支援していただきました。

託児所設置による変化

託児所設置により、産休・育休を取得した女性従業員の職場復帰が早まりました。そして、こうした取り組みにより、自分の会社に誇りをもって働く女性が増えているように感じています。

加えて、採用面でもプラスの効果が出ています。当社は職業柄女性の応募が多いのですが、託児所を持つ会社は長く勤務できるという印象があり、多くの女子学生が当社に関心をもつようになりました。今後も多くの人に注目してもらい、将来の人材確保に備えられればと思います。

休暇・短時間勤務への対応

当社では、託児所設置の他、パート職員も育児休暇を取得できる制度や短時間勤務制度の導入、薬局長などの女性管理職の登用など、女性の働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

結果として、女性が長く勤めることができるようになるのだと考えています。

託児所を支える施策を求める

行政に対しては、毎年でなくても良いので、女性の就業を支援する取り組みに対する助成を検討してほしいと思います。当社は託児所設置の際、21

世紀職業財団や水戸市にお世話になりました。中小企業はこのような助成がないと、託児所の設置は難しいでしょう。また、今後の負担を抑えるため、運営費などの補助があれば助かります。

利用者にやさしい薬局づくり

本年4月の薬価引き下げの影響もあり、薬局は生き残るために様々な取り組みが必要となります。例えば、多店舗展開や居宅支援医療事業所の医療法人との連携などです。

薬局の役割は、従来の薬の相談業務から地域のあらゆる問題に関わる業務へと転換していくでしょう。そこで、女性従業員の感性を活かして利用者にやさしい薬局づくりを展開していければと思います。

今後も女性の就業比率を下げるつもりはありません。現在、当社では創業以来の女性メンバーが60歳で定年を迎えても引続き嘱託として勤務しています。女性の実力の高さは強く感じていますので、定年を迎えても多くの女性が勤め続けることができるような会社をつくりたいと思います。



キッズランドで遊ぶ子どもたち

女性の職場復帰と採用拡大、能力開発を重視

～いばらきコープ生活協同組合（小美玉市）

人事教育部 部長 根本 浩則氏（左）
採用教育担当主任 小林 かおり氏（右）



食料品等の宅配事業等を展開

当組合は、食料品等の宅配事業や店舗での小売事業、共済事業、福祉事業を展開しています。県内全域、約28万世帯に商品を届けるため、宅配センターを15ヶ所設置しています。正規職員数は400名弱で、そのうち女性正職員は46名です。

経営計画に女性支援の取り組みを盛り込む

女性の就業を支援するきっかけは、99年に施行された男女共同参画社会基本法です。この法律を受けて、長期経営計画重点政策のひとつに設定しました。05年には具体的な行動計画を策定し、長期経営計画と合わせて推進しています。

職場復帰を積極的に支援

当組合では、女性職員が出産後も働き続けられるように、ワーク・ライフ・バランスに向けた様々な取り組みを実施しています。

例えば、育児休暇取得中の女性職員のために、オンライン講座や職場の情報取得ができる職場復帰支援プログラムを提供し、スムーズな職場復帰を支援しています。また、休職者と月1回メールでのやり取りを行い、本人の職場に関する不安を払拭するとともに、復帰の時期を確認しています。さらに、復職前に面接を実施して、生活状況に応じた職種へ配置しています。こうした取り組みによって、育児休業からの復帰率は100%を維持しています。

パート職員についても、産休・育休を取得する場合は休職扱いとし、復職者を受け入れています。休職期間中に新たに職員を採用するので職員数は増えますが、職員の働く意思を優先し、働く場を提供しています。

短時間勤務をしやすい職場への配置

また、子どもを持つ女性が働き続けるうえで、勤務時間の調整は必要です。そこで、子どもが小学3年生になるまでは、短時間勤務を認めています。短時間勤務を選択する職員は、主に営業や本社の事務など自分のペースで仕事ができる職場へ配置しています。今後は宅配センターなどの現場と調整しながら配置を進めたいと考えております。

女性職員の増加と女性管理職の育成を図る

現在は女性職員の増加を図っており、新卒採用については女性の採用割合を50%以上としています。女性職員が様々な部署で能力を発揮し、活躍することで女性がより働きやすくなるような職場づくりに結び付くことに期待しています。

能力開発に関しては、配転計画に基づき、入社から6年間男女に関係なく店舗や宅配事業で経験を積ませています。これによって管理職の適性も見ています。

現在の女性管理職の中で最も高い役職に就いている方はバイヤー（課長職）で、部長や事業所長までは育てられていない状況です。女性の管理職を増やして裾野を拡大し、「〇〇さんのようになりたい」と女性職員の目標となるようなロールモデルの早期確立を図りたいと考えています。そのために、まずはリーダー（主任職）を現場に増やしていく方針です。

職場の環境整備によるメリットは多大

女性が能力を発揮できる環境を整備することにより、様々なメリットがあります。

1つには、営業の相手は主婦であるため、同じ

目線をもつ女性職員が対応することで、より細かにニーズを捉えることができるようになりました。

また、コストの面でもメリットがあります。経験のある職員に復帰してもらうのと新規に職員を採用するのでは、教育費等に大きな差がつくからです。

さらには、セクシャルハラスメントの減少が挙げられます。セクハラは男性が女性を見下すことで発生しており、女性の活躍を推進した結果、最近ではセクハラの記事がなくなりました。

保育施設の設置は困難

保育施設の確保は、女性職員にとって大きな問題です。しかし、保育施設の設置は、経費負担が大きく、複数の事業所や他の企業との連携のうえ、行

政の補助が無ければ難しいと思います。少なくとも当組合単独ではコストの面で実現できないのが現状です。

長時間労働を当然とする意識を変革する

トップの意思はもちろん必要ですが、それを実現するスタッフが社内外へメッセージを発信し続けないとワーク・ライフ・バランスの推進は難しいでしょう。当組合では、粘り強く取り組むことで、職員の意識を徐々に変革させています。

今後は、長時間労働を「是」とする男性社員の意識を変えていくことで、女性が活躍できる職場づくりを進めていきます。

育児休暇制度、選択型人事制度により柔軟な勤務形態を実現

～サイボウズ株式会社（東京都文京区）

社長室 コーポレート・コミュニケーショングループ 椋田 亜砂美氏



グループウェアソフトの開発・販売等を展開

当社は「サイボウズOffice8」などのグループウェアソフトの開発や販売、サポートを行っています。事業所は東京と大阪、松山、上海、ベトナムに展開しています。

本年4月末時点の単体の従業員数は、役員や派遣を除いて235名です。毎年新卒で約20名採用しており、増加傾向にあります。従業員の男女比は6対4程度です。

離職率抑制のためワーク・ライフ・バランスに取り組む

ワーク・ライフ・バランスに取り組むきっかけとなったのは、業界特有の離職率の高さでした。毎年10%以上の人材が退職し、特に06年は23%という高い離職率となりました。人材流出に危機感を覚えたことから、長期にわたって社員が働きやすい職場

を構築することで従業員の離職を減らそうとしました。

最長6年の育児休暇制度を導入

まずは、06年8月に仕事と家庭の両立を支援する制度の充実を図りました。具体的には、最長6年の育児休暇制度を導入しました。これは、子どもが小学校に入るまでは休暇などを取りやすくしてほしいという女性社員の要望を受け、子が6歳に達するまで、何度でも育児休暇が取得できるものです。

この育児休暇制度を導入した背景には、「経験を積んだ人材を失うより、休暇取得後に再度活躍してもらう方が会社にとって有益」という考えがあります。女性に長く働いてもらうことで、人材の質を維持していければと考えています。

育児休暇に肯定的な社風

育児休暇制度の導入後、男性社員でも育児休暇を1年3ヶ月取得し、その後短時間勤務を選択する人もいます。社長も本年8月に2週間の育児休暇を取得しました。

休暇の取得はマネージャーにとって負担となりますが、育児や介護による休業・短時間労働は仕方がないという割り切りで部門を運営してもらっています。部門での負担が大きすぎる場合は、個別に調整を図っています。

選択型人事制度によるワーク・ライフ・バランスへの対応

07年2月、社員の勤務形態をPS（ワーク重視）とDS（ライフ重視）の選択型へ変更しました。PSは労働時間に関係なく成果を重視した働き方で、DSは所定労働時間をベースとした働き方です。社員はどちらかを選択し、回数や年齢制限なしに毎年1回変更が可能です。現在14人の女性従業員がDSを選択し、そのうち7名は短時間勤務を選択しています。短時間勤務は育児や介護以外の理由でも選択できるようにしています。

ワーク・ライフ・バランス取り組み後の変化

ワーク・ライフ・バランスを推進しはじめてから、女性の新卒採用者が増えました。これまで20人の新卒のうち17名程度が男性でしたが、現在は半数以上が女性となっています。

また、一般的にIT業界は離職率が高いといわれている中、当社の離職率は1桁台に低下しています。6年間という育児休暇を導入したことや、ライフスタイルに合わせて働き方を選べることで、女性

が自分の将来像を描ける会社になったのではないのでしょうか。今後、労働力人口が減少する中では、いかに女性に安心感をもって働いてもらうかが大切なので、女性から支持される企業になったことは良い傾向だと思います。

在宅勤務制度の開始

本年8月に、外出先や自宅、携帯電話からサイボウズ製品にアクセスできるネットワーク環境を提供する「サイボウズリモートサービス」を活用した在宅勤務制度を試験的に導入しました。経理や営業など、職種によっては推進が難しい面もありますが、まずはそれぞれの職種において何が課題なのか洗い出しているところです。

制度運用の注意点

今のところ、ワーク・ライフ・バランス施策は順調に推進できていると思います。しかし、ライフ重視の社員が大幅に増加するケースを想定していないので、今後そうなった場合に運営面に問題が生じる可能性があります。

また、短時間勤務などの制度を「取るべき権利」と勘違いして悪用する人が出ることを懸念しています。皆が恩恵を受けるための制度であり、悪用する人がいると成り立たないからです。そのため、社長から社員に「制度は業績に応じて変わる」というメッセージを伝えています。

制度教育の面では、20名弱のマネージャー層を通じて、部下への理解を深めてもらっています。そのため、マネージャーに対する教育が重要であり、特に力を入れています。

テレワークによる女性の就業支援

～株式会社富士通ワイエフシー（神奈川県横浜市）

社員LCM推進室 室長 法林 佳世氏（右）
お客様サポートセンター 課長代理 林 直幸氏（左）



地域色の強い富士通子会社

当社は富士通と横浜銀行の出資によりアウトソーシングセンターとして設立され、45年が経過しました。現在は富士通の完全子会社ですが、設立の経緯や取引先などの面で他の富士通系企業とは異なり、地域色の強い会社です。設立時は銀行業務関連システムが主たる業務でしたが、現在は医療部門が大きく発展しています。社員数は約360名、うち女性社員は約80名です。

テレワーク導入のきっかけ

当社もかつて女性は結婚や出産を機に会社を辞めるのが当たり前という企業風土で、子どもを産んで働き続ける女性はほとんどいませんでした。しかし、人材育成には一人あたり約1,000万円のコストがかかるといわれており、育てた人材を辞めさせるのは会社経営にとって良くないことだと気付きました。

そこで女性社員に、働き続けるために必要な制度を聞いたところ、短時間勤務や在宅勤務を希望する意見が多かったことから、ワークライフバランスを推進するひとつの手段としてテレワークという働き方を導入することになりました。

3つの形態でテレワークを実施

当社では、自宅でPCを用いるテレワークの他、出社せずに取引先を回るモバイルワーク、パソコンによる作業を行わない社員が利用するノンPCテレワークの3つの形態を導入しています。開発部門は在宅型、営業はモバイルワーク、研究職、管理職はノンPCテレワークなど、業務内容により使い分けています。また、全社員に支給しているPHSは内線

電話を転送する機能があり、社員間やお客様との連絡に役立っています。

テレワーク勤務を行う際には前日までに申請を行い、イントラネットに入力することが必要です。そして仕事の開始と終了の際上司に電話かメールで連絡すること、残業をしないことがルールです。

当然ながら、個人情報については会社のシステムを活用し、厳格に保護しています。

常時10名程度の社員がテレワークを利用した勤務を行い、これまでに全社員のうち83名が実際に利用しています。利用対象は入社4年目からでしたが、本年4月から試用者以外は利用可能に変更し、対象を拡大させました。

テレワーク導入の効果

テレワーク利用者は、業務終了後に日報を作成し上司の承認を受けた上で、LCM推進室に日報を転送します。上司は業務量をチェックできるため、業務の「見える化」が図られています。

また、社員全体の育成方法をマニュアル化したり、自宅でeラーニングを受講できる環境整備が進んだ点も、テレワーク導入によるメリットです。その他、退職者の減少や残業時間減少による経費の削減、社員の移動抑制により二酸化炭素排出量が12%程度（理論値）削減した点などが挙げられます。

女性従業員の意識の面では、毎年実施しているアンケートで「幹部への登用希望」が前年に比べて19%増加しています。実際、幹部社員が2名、幹部候補が8名おり、女性登用のピラミッドが出来つつあります。その他、「仕事を工夫して子育てができるようになった」という回答も26%増加しています。

新卒採用の面においては、ワークライフバランスの取り組みを始めてから、女子学生が当社に興味持つようになってきました。去年の採用は32名中13名、本年は18名中13名が女性であり、女性社員は増加傾向にあります。

経営戦略としてのワークライフバランス

ワークライフバランスは福利厚生よりも、経営戦略として行うべきです。

団塊の世代が一斉に退職する「2007年問題」が以前話題となりましたが、もうひとつの2007年問題があります。07年から15年後、団塊の世代は介護が必要な年代にさしかかることから、要介護者数は急増する可能性があります。その介護にあたる団塊ジュニア世代は、兄弟が少なく未婚率も高い傾向があります。また、結婚している世帯も専業主婦より共働きの女性のほうが多く、女性が面倒を見ることは難しくなります。

団塊ジュニアがマネジメント層になる時期にワークライフバランスを整えていない企業は、マネジメント層を大幅に失う恐れがあります。その際、キャリアの無い人たちで会社が成り立つでしょうか。当社では、社員の事情に即した柔軟な介護制度

の設計を今後の課題と考えています。

トップのメッセージが必要

ワークライフバランスの推進には、トップのメッセージが欠かせません。社長は女性の離職率の高さを問題視しており、ワークライフバランス推進の提案に対して、即座に専門部署の設置を指示しました。テレワーク導入の際にも、社長が管理職への利用を指示し体験させています。

このような社長の意向を広報が社内外へ情報発信することで、社員に取り組みが広まっていきます。今後も「ワークライフバランスを経営戦略として推進している」という考え方を社員に広めていきます。

テレワークを商品化

当社で培ったテレワークのノウハウを他の企業へ提供するため、新たに「らくらくテレワーク」というシステムを商品化しました。このシステムは1人からでも導入できるうえ低価格であり、中小企業のテレワーク導入に適しています。システムの提供を通じて企業のワークライフバランス推進のお手伝いできればと考えています。

過疎化が進む中で女性の労働力を活用

～株式会社ショウエイ（岡山県美作市）

代表取締役 辻井 説三氏（左）
総務課 課長 福田 克哉氏（右）



美作への工場移転で社員確保に苦慮

当社は、主に舶用（大型船）エンジン部品を製造しています。現在、社員は88名で、うち女性は18名です。当初は大阪で操業していましたが、企業を誘致したい岡山県大原町（現在の美作市）と、熱処理工場を作りたいという当時の社長の意向が合致して、81年に大原町に工場を新設しました。

しかし、大原町は農業が主力産業で、会社に勤める人はほとんどいない状況でした。そのため、現地採用した従業員に「会社勤めとは何か」ということから教える必要がありました。また、現地採用したのは技術を持たない素人であり、大量のスクラップや不良品を出したことなどで資金繰りが悪化し、倒産の危機を経験することもありました。さらに、

当社に勤めるとなかなか定時で帰ることができないことから、悪評が立ちました。その結果、社員数が一時期4分の1まで減少してしまいました。

女性採用に活路を見出す

従業員探しに苦慮する中、社員数を確保するため雇用の対象を女性にも広げました。社内では「女性にこの仕事は向かない」という反対意見が大勢を占めていましたが、雇用した女性社員は男性にはない精度の高い技術を持っていました。そこで、女性のマイスターを育成しようという方針に至りました。

まず、2名の女性を抜擢し、重点的に指導したところ、両名とも非常に高度な技術を習得しました。現在、一人が検査の分野で活躍し、もう一人は取引先である㈱IHI（石川島播磨重工業）の計測技能2級を取得できるまでに成長しています。

女性採用によって人材の幅が広がる

女性を採用することで、人材の幅が広がるという利点が得られました。また地域に対しては、様々な人に雇用の場を提供することで過疎化対策の一助になると捉えています。

女性の採用については、出産・育児休暇を取得することを前提に、年代を分散しています。そして、女性従業員も、休業する女性の業務に対応できるように、多能工としての教育を進めています。

女性の働きやすい工場を新設

女性社員が増加していく中、女性の働きやすい環境を整えることが必要だと感じました。そこで、08年に新設した工場は、従来の「3K」といわれるイメージを払拭する構造となっています。食堂には

花を飾り、工場の床をフローリングにするなど女性の働きやすさに配慮し、清潔感のある明るい環境を整備しました。

企業連携により保育所設置を目指す

女性の就業を考えるうえで、保育所の有無は大きな問題です。この問題が解決しないと、母親になった女性社員は3年で復帰することができません。

しかし自治体は財政状況が厳しいため、商工会や他の企業と連携して保育所施設の計画を進めることで、地域の育児体制整備を目指しています。

若い人材への技能継承

多様な人材を活用することで、船用エンジンのカム部品について60%の世界シェアを占めるまでになりました。しかし経験の少ない若年層が多いことから、技術力の向上は今後の課題となります。この問題に対しては、マイスター資格を持つ社員2名により、女性を含めた技能継承を進めていきます。

今後も地域の女性の労働力を活用することで、過疎地域でも優れたものづくりが可能だという点をアピールしていければと考えています。



製品チェックを行う女性社員

第4章 女性の働きやすい職場とは

本章では、これまでの行政や企業へのヒアリングをもとに、企業が女性の働きやすい職場環境を整備することで得られるメリットや、こうした取り組みを進めるためのポイントを整理する。

表2：ヒアリング先における女性の働きやすい職場づくりの方策

	(株)カスミ	香陵住販(株)	(株)セントフォローカンパニー	いばらきコープ	サイボウズ(株)	(株)富士通ワイエフシー	(株)ショウエイ
業種	スーパーマーケット	不動産業	調剤薬局運営	宅配事業他	ソフトウェア開発	コンピュータ利用に関するコンサルティング	船用エンジン部品製造
きっかけ	消費者目線活用の必要性	女性社員の離職・減少	薬剤師の確保	男女共同参画	女性社員の離職・減少	女性社員の離職・減少	技術系社員の減少
具体策	キャリア・ライセンス制度	業務時間短縮	社内託児所「キッズランド」	時短勤務のしやすい職場への配置	選択型人事制度 6年の育児休暇	テレワーク	3Kの改善
キャリアアップの支援	女性の管理職数目標設定	女性の登用を増加	薬局長への登用	ジョブローテーション	自己啓発目的での短時間勤務制度の承認	自宅でのeラーニング	マイスターによる技術指導
効果	女性のサービス感覚活用	質の高い社員の確保	女性従業員の意識変化	顧客ニーズの把握 コンプライアンス意識の向上	質の高い社員の確保	経費削減	人材の幅が広がる
課題	女性管理職数の増加	休暇取得時のバックアップ体制	—	女性管理職数の増加	在宅勤務制度の推進	休暇制度の充実	保育所の設置

1. ヒアリング先の整理

上の表は、ヒアリングを実施した企業の取り組みをまとめたものである。

企業の性格を整理すると、①接客など女性が中心となって働く職場（(株)カスミ、いばらきコープ）、②職業上のスキルを身に付けた女性社員の離職・減少により業務に支障が出る職場（香陵住販(株)、(株)セントフォローカンパニー、サイボウズ(株)、(株)富士通ワイエフシー）、③男性社員の確保が困難な職場（(株)ショウエイ）、という3つのパターンに分類することができた。

女性の働きやすい職場づくりの整備に向けた具体策として、香陵住販(株)、いばらきコープ、サイボウズ(株)、(株)富士通ワイエフシーの4社が勤務時間を短くする方策を実施している。それ以外では、女性の職場復帰を後押しする制度を設定した(株)カスミや、託児所を設置した(株)セントフォローカンパニー、女性が働きやすい工場を建設した(株)ショウエイのような事例が見られた。

女性が活躍する職場づくりに向けた課題については、①接客など女性が中心となって働く職場において、2社とも女性管理職数の増加を課題として挙げている点が特徴といえるだろう。

2. 女性を積極的に支援する企業が得るメリット

取材先から、女性を積極的に支援することで得られるメリットをいくつか確認することができた。

①女性力の活用

(株)カスミは、店舗に女性管理職を登用し、女性の感性を取り入れた店舗運営を図ることで顧客満足度を高める取り組みを進めている。いばらきコープの顧客の大半は主婦であり、営業には同じ目線をもつ女性職員が適している。また、(株)ショウエイは女性のきめ細やかな作業ぶりに着目し、ものづくりの一端を担わせている。

女性の能力を活かすことにより、新しい視点で業務を見直すきっかけになる。

②人材確保が容易になる

香陵住販(株)から、出産・育児を経験しながらも女性が勤め続けることができる会社には、女子学生の注目が集まるという状況を確認することができた。サイボウズ(株)は6年間の育児休暇制度を導入した後、新入社員の半数以上が女性となっている。

女性を必要としながら、その人材確保に悩む企業にとっては、出産・育児制度の充実が大きなポイントとなる。

③コンプライアンス意識の向上

いばらきコープは、女性が能力を発揮できる環境を整備し、男女が対等な立場であるという意識を醸成することで、セクシャルハラスメントの抑止に役立てている。

コンプライアンス違反は企業の社会的地位を根底から揺るがすことにつながるため、このように従業員の意識を変化させられるのであれば、メリットといえる。

3. 女性の働きやすい職場づくりのポイント

女性が就業を継続し、能力を発揮できる環境を整えるうえで、行政、企業に求められるポイントをまとめてみよう。

①行政に求められる点

待機児童問題への対応

取材した多くの企業から、女性の職場復帰を進めるため待機児童への対応を行政に期待しているという意見が出ている。具体的には、保育費用に対して減税や助成で支援してほしいという意見や、託児所の設置を求める意見であり、行政に対する期待の大きさが窺えた。

②企業に求められる点

トップの意識変革が不可欠

女性が働きやすい職場環境づくりには、企業トップの考え方が大きな影響力をもつ。

(株)カスミはトップの強い意志で女性の登用を押し進めた。また、香陵住販(株)も定期的にトップがメッセージを発信することで、女性の定着する職場環境づくりを推進している。

女性の意見や能力を活用する意義は大きいと考えるトップが増えることで、女性の活躍の場は広がっていく可能性もある。

従業員にとって働きやすい制度の設計・整備

女性が働きやすい職場を整備するためには、育児・介護休業法で定める育児休業（子どもが1歳に達するまでの育児休業を認める制度）を超える休暇や、介護休業、テレワークなど個々の企業に即した対応が求められる。

育児休暇という点では、6年という長期間において回数無制限の休暇を認めたサイボウズ(株)が特徴的であった。従業員は必要なときにいつでも休業を取得できるという安心感を得ている。このような安心感を与えることは、女性の就業に対するモチベーションを高め、能力の発揮しやすい職場環境づくりにつながっていくはずだ。

4. 女性という「人財」への投資

第1章のM字カーブが示すとおり、30代に出産などの要因で退職する女性は依然として多い。しかし、いばらきコープや(株)富士通ワイエフシーが指摘するように、退職によってそれまで費やした教育費用を喪失する点や、新入社員への教育といった社員の入れ替えに伴う負担も同時に考える必要がある。また、女性の継続雇用により、女性のキャリアアップが図られ、事業上のメリットが得られることも考えられる。

言い換えると、女性の働きやすい職場づくりを整える時間やコストは、女性という「人財」に対する育成の投資と見ることも可能だ。企業は女性の働きやすい職場づくりを進めることにより、女性の能力を活かしていくことが望まれる。

(貝塚・大倉)