

保存版

女性の能力・センスの活用を目指して

— 女性の社会進出と企業の対応のあり方 —

昭和 62 年 3 月

社団法人 関西経済同友会
社会福祉委員会

要 約

〔はじめに〕

昭和61年4月の男女雇用機会均等法施行を契機に、企業として女性のもつ能力やセンスを活用していこうという動きは強まってきているものの、その具体的な対応の方向については未だ手探りの状態にあると言えよう。今こそ、女性の社会進出の進展に伴う企業、社会の対応のあり方について明確なビジョンを描き、現在、何をなすべきかを鮮明にしていくべきである。

〔われわれの基本認識〕

1. 女性の能力・センスの活用が企業の成長・繁栄につながる

モノからサービスへ、ハードからソフトへという潮流変化や消費市場の多様化、個別化に対応していくためには、女性の感性や発想を企業戦略や商品戦略に生かしていくことが何よりも大切であり、この点で女性の活用を図る余地は極めて大きい。

一方、女性の就業意識の変化も着実に進んでおり、「キャリア志向型」や「一時中断再就業型」の女性は増加傾向にある。

したがって、これまでのように女性を同一の意識をもつ画一的な集団として把えるのではなく、女性の意識の多様化に着目し、女性個々人の能力と意欲に応じた活用が必要である。同時にこのことが企業の成長・繁栄につながるものである。

2. 女性の社会進出は社会の活性化につながる

女性の社会進出を積極的に容認することには、中高年雇用との競合、子供の教育への悪影響などの理由に基づく反対論も根強い。しかし、女性の社会進出は第三次産業への労働力供給、GNP押し上げ効果、社会保障負担の軽減、自立性に富むたくましい子供の育成など経済・社会にとって有益な点も多いということに着目しなければならない。

したがって、女性の生きがいの希求を背景とした女性の社会進出を時代の流れと受けとめて、積極的に肯定し、それに伴う障害を段階的に除去していくというアプローチが何よりも必要である。女性の能力・意欲を幅広く活用していくことが、社会の多様性、個別性を強め、さまざまな変化を作り出し、ひいては社会の活性化につながると考えるべきである。

〔提言 — 女性の能力・センスの活用を目指して〕

1. 複線型雇用管理制度の確立 — 企業における人事教育システムの整備

わが国企業がこれからの変化の激しい時代を生き抜くためには、多様・多彩な人材を育成し、活用していくことが何よりも重要であるとの観点から、各企業は個々人の能力や意欲に合わせて社員の育成、処遇を図る複線型の人事教育制度の確立に努めるべきである。

この制度は、コース別雇用管理と個々人のダイナミズムに合わせた柔軟な制度運営をその根幹とし、これにエキスパート制、再雇用制度、育児休業制度などを盛り込んでいく必要がある。企業はこの制度を確立することによって、性別を問わず全社員の能力を引き出すとともに、中途入社者、外国人などの人材を活用していくことも可能となる。

2. 女性の就業を円滑に進めていくための社会的環境整備

企業が女性の活用を進めていく上で、企業の人事教育システムの整備だけでは十分ではない。託児所、保育施設や老人福祉施設、在宅医療、看護サービスの充実、親、子、孫の三世代同居の促進等の社会的環境整備を進めていくことが女性の就業を支える大きな前提条件となる。

3. 男女各々の意識改革

企業や職場において、女性の能力を引き出し、開花させていくためには、男女それぞれが自己の意識を改革していかなければならない。

男性は家事・育児等を必要に応じ、できる範囲内で分担・協力していくとともに、職場においては女性の能力を正当に評価していく必要がある。

一方、女性はその持ち味、強みを生かせる分野に自らの活躍の場を求めていくべきである。また、職場において自己の能力を生かそうとする女性は、男性と同じ土俵でお互いに能力を競い合うことを求められているということを強く自覚して、行動しなければならない。

〔はじめに〕

わが国における女性の社会進出は、家事・育児負担の軽減、女性の高学歴化等供給サイドの要因と経済のサービス化、ソフト化に伴う女性労働へのニーズの高まりという需要サイドの要因を背景として急速に進展してきた。この10年間に女性の就業者は340万人増加しており、男性就業者の165万人増を大幅に上回っている。しかも、その大半は主婦労働の増加で占められている。今や主婦の2人に1人が職をもち、働く女性の3人に2人までが主婦という時代を迎えているのである。

この主婦を中心とする女性の社会進出は労働面だけにとどまらず、文化、スポーツ活動やコミュニティ活動への参加など社会生活のあらゆる面に及んでいる。この背景には、単に経済的な理由だけではなく、女性が家庭以外の場においてもさまざまな形で生きがいを求めるという意識構造の変化があることに留意しなければならない。

一般的に言って、わが国企業はこれまで、女性の職務を主として男性の補助的業務や単純事務の担い手として位置付ける傾向にあったことは否定できない。したがって、最近の女性の意識と企業や社会の女性の社会進出に対する意識やそれを受け入れる制度との間には大きなギャップが存在しており、男女間の採用・処遇面での格差は依然として大きいというのが実情である。

昨年4月に施行された男女雇用機会均等法は、このような雇用面における男女間の格差を是正するために、まず雇用機会の均等を義務づけたものである。

この均等法を契機に、企業として女性のもつ能力やセンスを積極的に活用していこうという動きは強まってきているものの、その具体的な対応の方向については未だ手探りの状態にあると言えよう。今こそ、女性の社会進出の進展に伴う企業、社会の対応のあり方について明確なビジョンを描き、現在、何をなすべきかを鮮明にしていくべきである。

〔われわれの基本認識〕

1. 女性の能力・センスの活用が企業の成長・繁栄につながる

企業経営をとりまく成熟化、国際化、情報化等の潮流変化に伴い、消費市場の多様化が急速に進展している。「少衆の時代」「分衆の時代」という言葉に象徴されるように、消費者のニーズ・嗜好の多様化、商品のライフサイクルの短期化といった傾向が強まっている。

こうした動きを推し進め、加速化させる原動力は豊かな購買力と余裕時間をもつ若者と主婦である。中でも注目しなければならないのは、約8割の家庭でサイフ（家計）を握り、小物はもちろんのこと電化製品、家具、自動車、住宅に至るまで、商品購買の決定権をもっていると言われる主婦の存在である。

この消費市場における多様化したニーズを的確に把握、それに合致した商品作りを進めていくためには、若者の感性や主婦の生活感覚に根ざした発想を取り込んでいくことが何よりも必要である。この点で女性の活用を図る余地は極めて大きいと言えよう。

また、経済のサービス化、ソフト化の進展に伴い、急拡大を続ける第三次産業においては、金融業や外食産業などが女性労働の積極的活用により企業の成長を図っている。

今後、さらに強まることが予想されるモノからサービスへ、ハードからソフトへという潮流や消費市場の多様化、個別化に適応し、成長を続ける優良企業となる条件の一つは、女性の感性や発想を企業戦略や商品戦略にうまく生かしていくことであると言えよう。

既に、いくつかの先駆的企業においては、プラスのチーム・デミやシャープの温度センサーの開発にみられるように女性特有の能力・センスを生かしうる商品開発などの職種や健康サービス、旅行エージェントなど

社会のニーズの多様化に対応する職種、さらには専門性の高い職種、コンピュータ技術者等の絶対的に労働力が不足している職種などで積極的な女性の活用を行っている。

これまで企業において女性労働の活用を図る際に、最大の障害となったのは、女性社員の結婚・出産に伴う中途退社の問題である。能力も優れ、仕事への取組み意欲も旺盛な女性社員が、ようやく一人前になり、これから戦力として活用できるようになった矢先に、結婚を理由に退社するというのは、どの企業においてもごく一般的にみられる現象であろう。

しかし、女性の就業に対する意識の変化は着実に進んでいる。現在、働いている女性が大きく、次の三つのタイプに分けることが可能である。

- ①「専業主婦型」－ 結婚あるいは出産までは働きたいが、その後は退社し、家庭を守りたいとするもの
- ②「一時中断再就業型」－ 結婚あるいは出産により、やむをえず一時的に退社するが、出産・育児が終われば、再び職につきたいとするもの
- ③「キャリア志向型」－ 結婚・出産にかかわらず生涯、仕事を続けたいとするもの

このうち、近年、特に「キャリア志向型」が高学歴の若い女性を中心に増加する傾向にあり、今後はさらに「一時中断再就業型」が増えるものと予想される。

したがって、これまでのように女性を同一の意識をもつ画一的な集団として把えるのではなく、女性の意識の多様化に着目し、女性個々人の意欲と能力に応じた活用を可能とする育成と処遇の方策が必要である。また、同時にそのことが企業の成長・繁栄につながるものである。

2. 女性の社会進出の進展は社会の活性化につながる

女性の社会進出を積極的に容認することには、伝統的な男性中心主義的な価値観に基づく反対論も根強い。

まず、第一にマクロ的な雇用問題への影響である。確かに、輸出依存型から内需依存型への経済・産業構造の転換、円高基調の定着に伴う海外現地生産などが進むにつれて、構造転換に伴う摩擦的失業の増加、雇用機会の海外流出等の雇用問題が今後、深刻化していくことは避けられない。事実、わが国の完全失業率はこれまで上昇傾向にあり、わが国においても雇用の安定が最大の経済政策課題の一つとなってきた。

とりわけ、失業問題は中高年層に集中的に表われる可能性が強く、それだけに女性労働との競合が懸念されている。

しかし、中高年労働者の雇用問題は主に第二次産業において、技術革新、情報化の進展に伴う職種間や企業間の需給のミスマッチという形で生じているのに対し、女性労働の増加は主に第三次産業で起きている。したがって男子中高年労働者の雇用問題と女性労働の増加という問題は競合する部分のあることは否定できないものの、大きくは位相が異なると考えることが可能である。

中高年雇用問題については、職業仲介機能の強化、職業訓練の充実などのきめ細かな対策を講じ、この問題自体の解決を図っていく必要がある。一方、女性労働についてはその社会に及ぼす積極的な側面を評価していくべきである。例えば、今後、労働力不足の深刻化が懸念されるSE、プログラマー等コンピュータ・ソフト開発業務については、女性等新しい労働力の活用を積極的に図らねばならない。

また女性労働の増加は、それ自体、ダブルポケット世帯の増加、家事代行業の発達などを通じて個人消費、住宅投資などの拡大につながり、GNPを押し上げる効果をもつと考えられる。同時に、それは急速に進展する

高齢化に伴う社会保障負担の上昇を女性保険料拠出者の増加により緩和する効果をもつ。このように、女性労働の増加はマクロ的に経済・社会にとって有益である点も高く評価すべきである。

次に、子供の教育、高齢者介護に関わる問題である。

主婦が外で働くことに伴い、いわゆる「カギッ子」が増加し、非行へつながる危険性、学力低下の懸念など家庭教育へのマイナス面が強調されがちである。しかし、一方では、生き生きと働く母親の姿に啓発されるとともに、親の過保護から解放されることにより、子供の自立性が助長され、精神的にたくましい子供ができるというプラス面や託児所、保育所において共同生活を学ぶことができるという効果もあることを忘れてはならない。

また、高齢者介護の問題についても、これをすべて主婦の役割として主婦のみに犠牲をしいることはできない。主婦の果たすべき役割を社会的に高く評価していくとともに、さまざまな老人福祉サービスの充実に努めることが肝要である。

さらに、女性の社会進出の進展は、長い歴史の中で築き上げられてきた男は外で働き、女は家庭を守るという従来の役割分担のあり方に大きな影響を及ぼすものである。

現実には、すべての女性が旧来の役割分担の姿を否定しているわけではないし、逆に若い男性を中心に家事は男女が分担して行うという新しい役割分担のあり方を肯定する層も増えてきている。日本経済新聞社の「夫の意識と実態調査」によると、「夫は外で働き、妻は家を守る」との役割分担に妻の45.3%は賛成している。一方、こうした旧来の役割分担を否定する夫も35.4%存在している。まさに、性別役割分担のあり方は多様化しつつある。

したがって、女性の生きがいの希求を背景とした女性の社会進出を時代の流れと受けとめて、積極的に肯定し、それに伴う障害を社会的な環境の

整備、男女それぞれの意識の改革等を通じて段階的に除去していくというアプローチが今、何よりも必要である。

多くの女性にとって家庭がその生活の中心であることはこれからも変わらないとしても、女性は家庭を守るものだという考え方にとらわれるのではなく、女性のもつ能力・意欲を幅広く活用していくことが、社会の多様性、個別性を強め、さまざまな変化を作り出し、ひいては社会の活性化につながる道であると考えるべきである。変化はチャンスを生み、社会の活性化を促進するのである。

〔提言 ― 女性の能力・センスの活用を目指して〕

1. 複線型雇用管理制度の確立―企業における人事教育システムの整備―

わが国の雇用を巡る環境は国際化、成熟化、高齢化等の進展に伴い、急激に変化している。人材の中途採用、人材ハンティング、外国人雇用などの動きは年功序列制、終身雇用制を基軸とするわが国の伝統的な雇用慣行・雇用秩序を揺るがしつつある。

わが国企業がこれからの変化の激しい時代を生き抜くためには、多様・多彩な人材を育成し、活用していくという姿勢が何よりも重要である。そのためには、従来の年令差、性差による処遇のあり方を根底から見直し、個々人の能力の正当な評価とその評価に基づく公正な処遇を柱とする能力主義の導入が喫緊の課題である。

これは同時に、女性の生き方・就業意識の多様化に対応し、女性の能力・センスをフルに活用していく上でも不可欠である。今回の均等法の意義は、ただ単に均等法で禁止された募集や教育・研修における不平等な取扱の是正が実現することではなく、それが近年の雇用環境の変化に対応し、人事教育システムを抜本的に改革する大きな契機となりうることにあ

る。

このような観点から、各企業は個々人の意欲や能力に合わせて社員の育成、処遇を図る複線型の人事処遇・教育研修制度の確立に努めるべきである。

この制度は、担当職務・権限、勤務地範囲等により設定された複数のコースを用意し、それぞれのコースに応じた教育・研修、処遇を行うコース別管理と個々人のダイナミズムに合わせたコース変更を可能とする柔軟な制度運営をその根幹とする。

これを発展させていくことにより、「キャリア志向型」（長期雇用型）、「一時中断再就業型」（再雇用型）、「専業主婦型」（短期雇用型）という女性の3つのタイプやパートタイマー、派遣労働などの多様化した労働に個別に対応しうるメニューを用意し、きめ細かな管理を行うと同時に、周囲の環境により影響され、変化する女性の就業意識や意欲に柔軟に対応することも可能となる。

また、複線型の多様なメニューの設定と同時にエキスパート制、再雇用制度、育児休業制度など女性の社会進出を支えるシステムを盛り込んでいくことが必要である。

エキスパート制は、高度な専門的スキルを身につけ、そのスキルを職務の遂行を通じてさらに高めていくことを望む層のためのものであり、具体的には、専門職コースの設置、職務認定制度の導入という対応が必要である。これは、職務の高度化、専門化傾向の強まりに対応したエキスパートの育成につながるものであると同時に、女性に適合した専門的な職務で、女性の能力を活用できるというメリットをあわせもつものである。

特に、職務の内容、範囲、権限を明確化し、職務の達成度を個々に評価していく職務認定制度の導入は、当該専門分野で中途採用者、外国人など異質な人材を採用し、使いこなしていくためにも、また、中途退社した女性を再雇用する際の評価基準としても有効である。

再雇用制度、育児休業制度は雇用均等法においても、導入に努めることが義務づけられているものであるが、前者は企業内で形成された職務経験・能力を再び同じ企業で生かそうとするものであり、後者はキャリア志向の女性が就業を継続していく上で欠かせない条件となる。

とりわけ、再雇用制度については、現行の同一企業内でのみ適用され、年令、勤続年数等に厳しい制限があるという内容を見直し、類似した職務経歴をもつものであれば同一企業でなくともこれを認めていくことが重要である。

一時退社者を再雇用することにより、企業は高い能力とスキルをもった人材の活用が容易になると同時に、再就職を希望する労働者にとっても、自己の能力・スキルを生かせる仕事で自己実現を図ることが可能となる。

この複線型雇用管理制度の確立は、性別を問わず全社員の能力を引き出すことにつながり、しかも、女性、中途入社者、外国人など、これまでは異質のものとして排除されていた人材を積極的に活用していくための受け皿ともなるものである。

ただ、現実はこの制度を運営するにあたっては、既存社員の能力、意欲、就業意識等の実態に合わせて無理なく進めていかねばならないことは言うまでもない。雇用均等法の成立に伴う社員の意識変化の浸透、新しい就業意識をもつ新規採用者の増加等の動きに呼応し、この制度を実りあるものとしていくための努力を着実に粘り強く続けていくことが必要である。

2. 女性の就業を円滑に進めていくための社会的環境整備

女性の能力・センスを企業が活用していく上で、企業の人事教育システムを始めとする諸制度の整備・改善だけでは十分ではない。能力、意欲ともに優れた女性が結婚、出産、育児、高齢者介護といった大きな試練を乗り越えて、就業を継続していくためには、女性をとりまく社会的な環境整備を進めていかねばならない。

まず、第一に、託児所、保育施設や老人福祉施設、在宅医療・看護サービスの充実が必要である。これは主婦の家庭での育児、高齢者介護負担の軽減につながるものであり、女性の就業継続、早期再就業のために欠かすことのできないものである。

次に、親、子、孫の三世代同居を見直し、その積極的役割を再評価すべきである。これは、親が孫の世話をすることができるとともに子が親の介

護もできるものであり、主婦の育児負担を軽減し、高齢者介護を容易にすると同時に、老親に育児という役割を担わせることにより、その生活にハリを与えることにもなる。この三世代同居を促進させるためには、三世代同居世帯に対する所得控除の新設や三世代同居が可能な住宅作りを推進する住宅取得控除の特別適用などの政策が望まれる。

この他、一旦離職した人の再就業を円滑に行うための社会人再教育システムの整備や離職期間中の職務を代行する人材派遣業の育成も欠かせない。人材派遣業は高度な能力、スキルをもつ再就業希望の女性が人材登録をし、派遣労働の形でその職務経験を生かしていくための受け皿としても重要であり、積極的にその育成と活用を図るべきである。

さらに、主婦が家庭内にとどまれる時間の拡大につながる労働時間短縮に向けての取組み、専業主婦の社会との関わりを求める意欲に応えるボランティア活動、コミュニティ活動の充実に向けての活動も積極的に進めていかねばならない。

こうした社会的な環境整備を進めていくことが、企業における女性の活用の大きな前提条件となるのである。

3. 男女各々の意識改革

いかに制度や環境が整備されたとしても、それを運営し、血の通ったものとしていくのは人間である。企業や職場において、女性の能力を引き出し、開花させていくためには、男女それぞれが自己の意識を改革していかなければならない。

男性は女性の生きがい希求の表われである社会進出を理解する努力を続けるとともに、家事・育児等を必要に応じ、できる範囲内で分担・協力していくことが大切である。

また、女性を管理する立場にある上司、特に男性上司は、部下の女性の

能力を正当に評価する必要がある。女性の仕事に対する意欲は、①知識および技術、②周囲との協調関係、③的確なマネジメント、により醸成されると言われる。このうち、知識および技術、協調関係については、本人の資質・努力によるところが大きい。しかし、マネジメントはもっぱら上司の責任である。女性の意欲を向上させ、その能力をフルに引き出すことができるかどうかは上司の手腕如何にかかっている。

一方、女性はその特有の持ち味、強みを生かせる分野に、自らの活躍の場を求めていくべきである。男女間の差別はこれを解消していかなねばならないが、男女間の相違は厳然として存在する。したがって、これからの時代にあっては、この相違を否定するのではなく、むしろここから生じる男女それぞれの特性、特質を生かしていくという基本認識に立って、男女がお互いに競い合い、協力し合う活力あふれる社会を目指していくべきであろう。

また、今回の均等法成立に伴う雇用機会均等の実現は、職場において自己の能力を生かそうとする女性がその職務遂行実績に見合った処遇を受け、道を開いたと言える。この与えられたチャンスを生かし、新たな道を切り拓こうとする女性は、男性と同じ土俵でお互いに能力を競い合うことを求められているということを強く自覚して、行動しなければならない。機会の平等は結果の平等ではないことを肝に銘ずる必要があろう。

昭和61年度 社会福祉委員会常任委員会名簿

委員長	森 本 省 三	日 本 生 命 保 険	常 務
副委員長	井 上 礼 之	ダ イ キ ン 工 業	常 務
〃	木 村 輝 久	住 友 生 命 保 険	取 締 役
〃	原 田 和 明	三 和 総 合 研 究 所	専 務
(敬称略, 順不同)			
常任委員	石 田 健	富 士 通	大阪支店長
	江 村 美代子	ラ ビ ー ヌ	専 務
	遠 藤 浩	大 阪 ガ ス	副 社 長
	高 田 肥 明	サ ン ト リ ー	取 締 役
	中 所 洋	新 阪 急 ホ テ ル	専 務
	塚 本 利 彰	松 下 電 器 産 業	会長室参事
	樋 口 俊 夫	ヒ グ チ 産 業	社 長
	廣 崎 清 一	ニ チ イ	副 社 長
	宮 崎 誠 司	住 友 電 気 工 業	法 務 部 長
	三 輪 哲 也	三 ツ 輪	社 長
	武 藤 武 弘	大 和 銀 行	専 務
	山 下 和 彦	電 通	常 務
(スタッフ)	田 村 宏 之	日 本 生 命 保 険	企画部次長
	浜 岡 純 治	日 本 生 命 保 険	企画第一課 課 長 代 理
	上 町 晴 男	ダ イ キ ン 工 業	管理部長
	平 本 悦 二	住 友 生 命 保 険	保険金課長
	皆 木 武 久	三 和 銀 行	事業調査部調査役

