

# 正社員女性が育児休業制度を取得後、 就業継続する要因

——スーパーマーケット6社の事例分析

## 乙部 由子

---

はじめに

- 1 先行研究の検討と本調査の方法
- 2 事例スーパーの企業概要
- 3 正社員女性の仕事と家庭生活
- 4 就業継続に向けた正社員女性の取組み、実践

むすび

はじめに

男女雇用機会均等法施行後、20年以上が経過している。女性の働く環境は少しずつ変化し、特に仕事と家庭生活の両立に向けた法律が整備されつつある。1992年の育児休業法施行、1994年のエンゼルプラン策定など、国は女性の就業環境を整備するだけでなく、少子化対策にも本腰を入れた。2005年に（完全）施行された次世代育成支援対策推進法では、従業員の仕事と家庭生活が両立できる就業環境の整備を目的としており、従業員数301人以上の企業に対して一般事業主行動計画の策定・届け出を義務化したことは大きい<sup>(1)</sup>。

国や企業は、女性が出産後も就業継続しやすい環境の整備を進める一方で、女性の就業継続率はさほど上昇しておらず、出産を機に7割が退職している。というのは、就業環境を整備しても職場の制度を利用しにくい雰囲気、同僚への迷惑などで退職する人が、かつてより増えているからである<sup>(2)</sup>。女性の就業継続は制度以外で退職する要因を緩和しないと難しい。

---

(1) 次世代育成支援対策推進法では、企業に対して従業員数300人以下には努力義務、301人以上には義務化して一般事業主行動計画の策定を促している。2009年3月現在、認定企業は652社、届け出義務のある企業の届け出率は99.1%である。2008年12月には法律改正案が提出され、従業員数101人以上の企業も行動計画の提出を義務づけた（2011年4月1日施行）。

(2) 労働政策研究・研修機構（2006）の調査によれば、女性を「1950年から60年生（均等法前世代）」と「1961年から75年生（均等法後世代）」に分けて分析した際、育休取得前に退職する理由は「制度がなかった」がもっとも多いものの、近年は「制度・職場理由（同僚に迷惑、上司の理解、収入減少）」の退職者が均等法後世代で多くなっている。退職者を産業別にみると卸売・小売業が金融保険業について高い。

女性の就業環境は産業別、職種別、雇用形態別、家族構成などで大きく異なり、十把一絡げの支援策では効果を出しづらい。そのため産業別、職種別など対象を絞った支援策が必要である。これまでも企業側の支援策や取組み事例は多く紹介されているが、就業継続する女性自身が、どのような取組み、実践を行っているかは、あまり明らかにされていない。

そこで本稿は、女性雇用者の多い産業に正社員として入社した女性が、産前・産後休暇・育児休業制度（以下「産休・育休」とする）を取得後、就業継続する要因をみいだすことが目的である<sup>(3)</sup>。その際、対象産業は女性雇用者が多く、特に短時間雇用者であるパートタイム労働者（以下「パート」とする）が大部分を占める「小売業」のスーパーマーケット（以下「スーパー」とする）を中心にする<sup>(4)</sup>。そして、女性自身が職場でどのような取組み、実践を行っているかを探ることにしたい。

## 1 先行研究の検討と本調査の方法

### (1) 先行研究

ここでは、女性が産休・育休を取得後、就業継続する要因に関する先行研究と、本稿の調査対象である小売業のスーパーに関する先行研究を概観する。

女性の就業継続促進に向けた研究は、企業、家庭生活、地域<sup>(5)</sup>という3つの領域からアプローチされている。本稿では仕事と家庭生活という視点から考察するため、企業、家庭生活の研究とこれらの支援をうけ就業継続する女性の特徴をみていく。

まず企業では、育児休業制度（以下「育休」とする）の取得とそれに付随する各種制度の研究が中心である。育休などの制度が整備されるほど、女性の就業継続率が高く、企業業績がよいという研究がある（武石、2006；ニッセイ基礎研究所、2006など）。ただ中村（2008）の報告では、近年、制度の整備と企業業績に正の相関関係があるわけではないという。制度の1つである育休の取得率は、2007年度に9割近くになり<sup>(6)</sup>、企業業績との関連性がほぼなくなったことがわかる。制度導入の効果は、人材面が中心であり、人材の確保、定着、活用などのプラス面、育休中の一定期間人材不足を招くというマイナス面がある（内閣府、2006）。制度導入に関して、迷惑だという意見はほとんどなく、法律で定められているから、会社の規定だから仕方がないという意見が多い（子ど

---

(3) 本稿でいう産休・育休を取得後、就業継続する女性とは、産休・育休を取得した後、職場復帰し、退職せず就業継続しているものである。

(4) 総務省の「労働力調査」（2007）によれば、女性雇用者を産業別にみると、「卸売・小売業」（21.9%）がもっとも多く、ついで「医療、福祉」（18.7%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（15.0%）とこれらで半数以上を占める。女性の短時間雇用者も「卸売・小売業」（26.7%）がもっとも多く、ついで「医療、福祉」（16.4%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（15.5%）となっている。

(5) 地域に関する研究は、保育サービス、地域住民と連携した子育て支援策が中心であるが、本稿ではその点に言及しないため、別の機会に論じることとした。

(6) 厚生労働省（2008）の調査によれば、2007年度の育休取得率は、女性89.7%、男性1.56%（2002年度は女性64.0%、男性0.33%、2005年度は、女性72.3%、男性0.50%）であり、一般事業主行動計画の策定を大企業に義務づけて以降、男性の取得率が大幅に上昇したことがわかる。

も未来財団，2005)。これらのことから，法律施行の効果・意義の大きさがうかがえよう。

つぎに家庭生活では，夫の家事・育児への協力，親族ネットワークをフル活用できる環境だと，女性の就業継続率が高いという報告がある（内閣府，2007；安河内編，2008など）。しかし，すべての女性に親族ネットワークが確保できるかといえばそうでもない。だからこそ，個別の支援策でなく，企業，家庭，地域の連携が必要だとした（労働政策研究・研修機構，2007）。

最後にこれらの支援を踏まえ，就業継続する女性の特徴は，就業意識が高く，自ら両立にむけた環境を整える努力を行っていることである（子ども未来財団，2008）。だが岩間（2008）は，既婚女性に限れば夫が低収入で，住宅ローンを抱えているほど就労しており，このことは，個人の選択というよりも男性稼ぎ主型社会保障システムに依拠したものと指摘する。

このように就業継続を促進する要因として，企業は育休などの制度を整備し，家庭生活は夫や親族の支援を得ることだと理解できた。

反対に就業継続を阻害する要因は，日常的なサポートレベルの支援が立ち後れているという松田（2006）の指摘がある。たとえば育休取得や短時間勤務を利用する際の上司の理解，職場の同僚の理解・協力，育休をとりやすい雰囲気などである。同様に奥津（2008）も女性が出産後，再就職した際に出てくる解決困難な問題とは，急な都合で休みや遅刻をするという日常の突発的な出来事とした。

このように就業継続の阻害要因は，企業の制度自体というよりも制度の利用しやすさ，職場の雰囲気など各支店，部局という裁量レベルの日常的な支援である。つまり両立支援策も大事だが，それ以上に明文化されているわけでない日常的な支援が必要であり，このことが就業継続の阻害要因であるといえる。本稿では後述するが，産業，職種を絞り，日常的な支援を得るために正社員女性が職場でどのような取組み，実践を行っているかを明らかにする。

つぎに，スーパーに関する先行研究を概観する。スーパーは1980年代頃から，パート比率が大きく上昇し，現在は従業員の大部分がパート女性である。それゆえスーパーの問題はパート問題，女性問題と切っても切り離せない。

こういったスーパーで働くパートの研究においては，均衡処遇に向けたものが中心である<sup>(7)</sup>。ここでは，基幹化，賃金制度，労働組合という3点の研究を概観する。

第1の基幹化に関して，中村（1990）は1980年代後半あたりまで，パートは正社員の補助的役割であるという考えが一般的だったなかで，正社員とほぼ同じ仕事をする熟練パートが基幹化していることを明らかにした。後の本田（2007）の体系だった研究では，パートの質的基幹化，量的基幹化がいつそう進むことを示唆した。

第2に賃金制度に関して，本田（1998）は，店舗や課の業績を反映させる集団的賃金管理ではなく個別の賃金管理の必要性を説いた。

第3に労働組合に関して金井（2006）などは，パートの基幹化が進行し，個別賃金制度が適用されたと，賃金にパートの意思を反映させるため，労働組合におけるパート交渉が重要になるとし

---

(7) スーパー自体も2008年のパートタイム労働法改正施行前から，企業独自の技能別賃金制度，正社員転換制度などを整備していた（イオン，イトーヨーカドーなど）。

た。これら3点はパートの均衡処遇に向けた、重要な視点である。

上述した研究はパートに関するものだが、スーパーで働く正社員の研究は、男性社員が多いこともあり、男性社員のキャリア形成が中心である（本田，1992：1996）。そのようななか、正社員女性のキャリア形成に関する貴重な研究に富田（1986）があり、大型スーパーにおける正社員女性の技能形成を詳細な聞き取りから明らかにした。正社員女性の離職率の高さ、勤続年数の短さなどから男性と同レベルの技能形成はできないものの、均等法施行後は、男性と同レベルの女性の出現があることを示唆していた。同様に中村（1988）も、仕事の初期段階にやや重要な仕事を任せ、仕事経験を積み重ねることで仕事意識・仕事意欲を変え、男性社員とほぼ同じキャリアアップが可能だとした。脇坂（1986）は、さらにキャリア形成、昇進に関する問題点を挙げ、今後解決すべき問題は、結婚・出産で退職する正社員女性に向けた育休制度と保育所の確保だとした。

では、正社員女性のキャリア形成が進むと出てくる問題点は何であろうか。三山（2003）は、キャリア形成が進むほど、ジェンダー問題が重くのしかかってくるという。特に出産後の問題として、保育園の利用はスーパーの営業終了時間が遅いため難しい。そのため子どもの世話をする人がいないと退職せざるをえないという、女性特有の問題が生じ、就業継続のハードルが高くなるとした。また木本（2003）は、企業のなかのジェンダー間職務分離を企業組織、職務配分などから検討した。そのなかで正社員女性のキャリア形成をパートとの関係性を踏まえて分析した際、パートとの関係性が重要なこと、パートの抵抗にあうと職務が滞ることもあると指摘した。両者の研究では、正社員女性のキャリア形成が進むほど、子どもの問題や職場でのパートとの関係性など、女性自身以外の問題がクローズアップされることを提示した。

以上のように、スーパーの研究のなかでも正社員女性に関するものは、キャリア形成に関することが中心だった。

ところがこれらの研究のなかで、正社員女性が産休・育休後、就業継続するために必要な要因、それも女性自身がどのような取組み、実践を行っているのかという具体的な研究はなされていない。後述する調査結果からも明らかのように、ここ数年は育休、短時間勤務制度利用者が少しずつ増えている。かつてより制度面でいうならば、就業継続しやすい環境が整備されつつあるのではないかと。また、スーパーは非正社員であるパート女性が大部分で、基幹化がさらに進んでいることもあり、職務の代替もしやすい。つまり制度を利用すれば、三山のいうハードルが乗り越えられ、かつ木本のいうパートとの関係性がうまく構築できれば就業継続できるのではないかと。そのあたりを確認しておきたい。

さらに言えば、企業の両立支援策が整い、制度利用者が増加しているにもかかわらず、出産前に仕事を辞めるのは、育児に専念したかったこと以上に、女性自身が職場でどのような取組み、実践を行い就業継続しているかを明らかにしていないからではないか。これまでの取組み事例は、大企業が多く、中小企業が大部分である日本では、所詮他人事と映りかねない。企業規模、産業、職種、家族状況の違いが大きいと好事例にはならないだろう。小売業などのような女性雇用者が多く、非正社員も多い職場では、支援策の内容、現場での対応の仕方も異なるはずである<sup>(8)</sup>。

---

(8) 一例として厚生労働省は1999年からファミリー・フレンドリー企業表彰を実施しているが、表彰企業281社

そこで本稿はその一例として、女性雇用者が多いスーパーに正社員として入社し、産休・育休を取得後、就業継続する際、女性自身がどのような取組み、実践を行っているかを仕事と家庭生活という視点から考察していく。

## （2）調査の方法

調査方法は、愛知県に本社があるスーパーのなかから当該女性がいる企業6社とそこで働く女性9人に聞き取りを行った<sup>(9)</sup>。その際、女性だけでなく、企業の人事担当者にも企業概要や育児支援策などを聞き取りした。

調査期間は2008年7月から2008年9月、基本として1社につき2人の女性を対象にしたが、業務多忙や当該女性が1人のみの場合、1社につき1人とした。

調査の特徴は、企業の人事政策と女性自身の就業環境、就業意識、家庭環境など、当該女性が就業継続可能な要因を多方面から明らかにすることである。ただし本調査は、地域、企業数、対象女性数が少ないため、この調査結果がすべてを代表するものでなく、あくまで1つの事例であるということをつけ加えておく。

## 2 事例スーパーの企業概要

スーパーは、2000年の大規模小売店舗立地法施行以降、スーパー間の競争がさらに激化した。新規出店数が増加する反面、採算のあわない店舗の閉鎖というスクラップアンドビルドが激しくなった。なかには民事再生法が適用されたり、産業再生機構の支援を受けたりするスーパーも現れた。2007年にはまちづくり三法が改正施行され、郊外出店が規制されるようになった。

以下では、事例スーパーの企業概要と育児支援策を紹介する。

企業概要について、正社員数をみると6社（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ、Ⅵ）すべて男性が多く、女性は全従業員の1割にも満たない。正社員として働くのは、大部分が男性である。

では正社員女性はどのような状況だろうか。未既婚比をみると、Ⅰ社以外すべて未婚者が多く<sup>(10)</sup>、正社員女性の既婚者は、ほとんどいないことがわかる。そのようななか、正社員女性の役職者数

---

中、スーパーは6社、同業種の百貨店は17社とスーパー業界自体、積極的な取組みを行っていく環境であることがわかる。

(9) 調査対象企業の選定は、愛知県に本社がありスーパーの業界団体に所属する企業を基本にした。該当企業は、日本チェーンストア協会から3社、(社)全国スーパーマーケット協会から4社、(社)日本セルフサービス協会から5社、日本スーパーマーケット協会から4社、オール日本スーパーマーケット協会から2社、その他から3社と延べ21社であった。ただし1社が複数団体に加盟することもあり、実数は19社であった。対象女性の選定は、各企業の人事担当者に電話で調査の趣旨と該当女性の有無を確認後、該当者がいる場合、調査協力をお願いした。結果、該当女性のいる企業は19社中9社で、そのうち6社が調査を引き受けてくれた。

(10) Ⅰ社の3年間（2006年～2008年）の新卒採用状況をみると、採用時点では（未婚）女性が多く、就業継続すれば、必然的に未婚者が多くなるはずである。ところが女性は結婚前に離職する人が男性社員に比べて多いため、結果として現状では未既婚比が半数ずつになっている。

(課長相当職以上)をみると、10人以上いるのは2社(Ⅱ,Ⅳ)のみであり、その企業には正社員女性の店長、副店長(Ⅱ社6人,Ⅳ社1人)がいる。

ついで大部分がパートである非正社員数は6社とも女性が多く、非正社員女性比率が7割以上の企業(Ⅱ,Ⅵ)も存在する。どの企業も全従業員の半数以上はパートであり、スーパーにおけるパートの重要性がうかがえよう。

正社員として入社する新卒者の採用状況をみると、Ⅰ社のみ男女ほぼ同じ割合の採用だが、残り5社(Ⅱ,Ⅲ,Ⅳ,Ⅴ,Ⅵ)は圧倒的に男性が多い。つまり新卒採用時から、正社員は男性中心の人員構成である。愛知県はこれまで、トヨタグループを中心に新卒者が入社したため、スーパーは第2、第3希望の就職先という位置づけであった(Ⅰ,Ⅱ,Ⅲ)。

ついで企業の両立支援策は、6社すべてが育休を就業規則に盛り込んでいた。従業員への周知方法は、新卒者対象の社員研修、店長会、社内報への記載などである。各店舗の社員食堂、休憩室の掲示板に子どもの誕生を祝う記事を貼り付けることもあった。

短時間勤務制度の有無をみると、5社(Ⅰ,Ⅱ,Ⅲ,Ⅳ,Ⅵ)に制度があり、最大で4時間短縮できる企業(Ⅰ,Ⅵ)もある。法定以上の短時間勤務制度があるのはⅡ社のみである。Ⅱ社では対象年齢を就学前から小学校3年生にしたことで、出産・育児理由の退職者数が4割から2割になり、従業員定着率が上昇した<sup>(11)</sup>。結果として育児を理由とした退職者の軽減に繋がったのである。

フレックス制度は6社すべてにあり、従業員は長時間営業に対応するため、3パターン前後のシフトを組み、勤務している<sup>(12)</sup>。シフトの組み方は企業、営業時間により異なるが、子どもが低年齢だったり、保育園への送迎がある場合、勤務終了時間がもっとも早いパターンのシフト(18時前後終了)で固定することもある。反対に未婚の正社員は、家庭生活の縛りがないためもっとも遅いシフト(13時前後開始)で固定することもあった。

では正社員の大部分を占める男性の育休取得者数はどうだろうか。2社(Ⅱ,Ⅳ)のみ該当者が1人ずつおり、Ⅱ社では配偶者の産後20日間、Ⅳ社も同様配偶者の産後30日間育休を取得した。正社員男性の育休取得は、期間中のキャリア形成を中断し、収入減になることが大きな阻害要因だった。

正社員女性が育休期間中の代替要員は、2社(Ⅰ,Ⅵ)のみが派遣社員やパート・アルバイトを募集し、残り4社(Ⅱ,Ⅲ,Ⅳ,Ⅴ)は各部門内で仕事を分担していた。2社(Ⅰ,Ⅵ)が代替要員を募集するのは、これまで育休を取得した正社員女性がチェッカー部門であることと、その部門は人材の穴埋めが必要なのが理由である。その他の企業が募集しなかったのは、育休中の女性のキャリアの代替となる人材は、一時的に補充できるようなものでないからだった。

このように、スーパーは正社員女性が少ないにもかかわらず、就業継続を促す両立支援策を整えていたことが明らかになった。

---

(11) 小学校4年生からは、部活動が始まったり学習塾の対象学年であるため、帰宅時間が遅くなるが、小学校3年生までは帰宅時間が早いのが理由である。

(12) スーパーの営業時間は、店舗により異なるが、10時開店、20時から23時閉店が多い。24時間営業の店舗をもつのは、Ⅴ社のみである。

表1 企業概要

	I	II	III	IV	V	VI
業態	S M	G M S	S M	S M	S M	S M
総従業員数	2,844	27,645	2,974	5,914	1,952	9,603
正社員男性	644	4134	1000	827	291	1406
正社員女性(割合)	238 (8.4%)	1184 (4.3%)	15 (0.5%)	147 (2.5%)	19 (1.0%)	197 (2.1%)
正社員女性の 未婚婚比	5:5	8:2 (7:3)	9:1	7:3	9:1	8:2
非正社員男性	326	1,411	110	1,235	395	800
非正社員女性(割合)	1,636 (57.5%)	20,916 (75.7%)	1,849 (62.2%)	3,705 (62.6%)	1,247 (63.9%)	7,200 (75.0%)
女性役職者	0	79	2	12	1	0
新卒採用数						
2008年度	17 (9)	173 (58)	36 (4)	27 (6)	0	140 (25)
2007年度	17 (10)	126 (52)	34 (5)	35 (12)	4 (1)	230 (7)
2006年度	23 (15)	191 (78)	41 (3)	24 (3)	3 (1)	120 (20)

表2 企業の両立支援策概要

育児休業制度	○	○	○	○	○	○
短時間勤務制度 (短縮時間)	○ (4時間)	○ (2.5時間)	○ (1時間)	○ (1時間)	×	○ (4時間)
フレックス	○	○	○	○	○	○
結婚・出産による 退職者数	36	24	6	1	0	9
産休・育休取得後 復帰者数	5	44	5	7	1	4
男性育休取得者数	0	1	0	1	0	0
代替要員募集	○	×	×	×	×	○
調査対象者役職名	人事部長	業務本部 人事教育部 マネージャー	営業本部 人事部長 執行役員	執行役員 人事部長	管理本部 人事チーム	総務部女性労 務・労働環境 マネージャー
データ時期	2008年7月現在	2008年7月現在	2008年6月現在	2008年4月現在	2008年7月現在	2008年4月現在
調査実施日	2008/8/5	2008/8/8	2008/8/8	2008/8/11	2008/8/19	2008/9/10

出所：各社聞き取り内容から筆者作成

\*非正社員数は8時間換算されていないため実数である。

\*正規女性の未婚・既婚比は企業への配慮のため実数ではなく比率にした。

\*結婚・出産による退職者数、産休・育休取得後復帰者数、男性育休取得者数は3年以内の状況であり、正社員のための数字である。

\*新卒採用数の( )はそのなかの女性の数である。

### 3 正社員女性の仕事と家庭生活

本節では、正社員女性の仕事と家庭生活を明らかにする。聞き取り内容を整理し、女性が就業継続できる要因を仕事と家庭生活という視点から考える。

まず仕事面では、職場環境を把握するために役職の有無、勤続年数、特に出産後の残業状況から「職場での役割」を考える。ついでスーパー業界に入社した動機、退職を考えた理由などから「就労意欲」を考える。これら2項目は、就業継続する上で重要な要因になる。そして、仕事と家庭生活を両立させるためには、「時間」が重要なキー概念となる。そのため「職住近接の実現」に向けた、

通勤状況、転勤、職務変更を検討する。

つぎに家庭生活のなかでは、家事や育児などに多く時間をとられるため、必然的に自分の時間が削られてしまう。自分の時間があることは、気分をリフレッシュするのにも役立つ。そのため、家庭生活のなかで自身のために使える「自由時間の確保」を考える。その際、家族、親族の家事・育児に対する協力・支援も検討する。

表3 調査対象女性の概要

	I		II		III	IV		V	VI
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
年齢	26	25	39	45	31	25	50	35	29
役職	なし (チェッカー)	なし (チェッカー)	ハウス&ウ エア&エレ クトリック 主任	業務本部人 事教育部 教育担当部 長	営業本部レ ディース担 当チーフ	なし (チェッカー)	副店長	営業本部販 売部トレー ナー	S M営業部 チェッカー チーフ
家族構成	夫 (30) 長女 (6) 次女 (4) 三女 (1)	夫 (32) 長女 (1) ◎	夫 (46) 長男 (2) ◎	夫 (50) 長女 (15) 実父 ◎	夫 (32) 長女 (4) 長男 (1) 実父実祖母 ◎	夫 (32) 長男 (3) ◎	夫 (55) 長男 (24) 長女 (22)	夫 (31) 長女 (5) 次女 (3) ◎	夫 (29) 長女 (2)
通勤(分)	15	10	10	80	4	5	20	60	4
勤続年数	8	7	16	23	8	7	32	15	6
転勤	×	×	○	○	○	○	○	○	○
職務変更	×	×	×	○	×	×	○	○	×
残業	×	×	×	×	×	×	○	○	×
夫、親族の 協力	○	○	○	○	○	○	○	○	○
自分の時間 退職を考えた こと	○	○	○	○	○	×	×	○	○
実施日	2008/8/6	2008/8/11	2008/8/18	2008/9/8	2008/9/24	2008/8/20	2008/9/12	2008/8/19	2008/9/10

出所：聞き取り内容から筆者作成

\*ここでいう残業とは、育休取得後の状況である。

\*家族構成の欄に◎のあるものは、女性と夫が職場恋愛後、結婚したものである（同業者）。

### (1) 職場での役割（職場環境）

正社員の役割は多くあるが、担当部門や人員構成などで職務内容は異なってくる。正社員女性は、各店舗で少ないこともあり、必然的に部門の責任者になることが多い。ここでは職場での役割を考える上で1つの指標となる「役職」、「勤続年数」、「(出産後の) 残業」を取り上げる。

現在の「役職」は、6人(C, D, E, G, H, I)が主任(チーフ)級以上である。主任級以上だと、各部門の中核として全体の統括、責任者という役割が求められる。具体的にはパートへの仕事の指示、部門内のシフト管理、時間帯別の人員配置などである。ただ正社員であると、役職がなくても(A, B, F)、職務にとらわれない仕事をしている。たとえばチェッカーの場合、普段はレジ業務中心だが、顧客の少ない時間帯は、売り場に出て商品の品出しや商品整理、店舗事務所で事務をすることもある。売り場の閑散状況をみて、柔軟な対応が求められるのである。

「勤続年数」は、ほとんど（A, B, C, D, E, F, G, I）が新卒で入社後、現在の企業で働き続けている。同一企業で長期間就業継続することは、職場状況に精通し、育休などの休暇申請もしやすくなるといえる。

「（出産後の）残業」について、店舗勤務者（A, B, C, D, E, F, I）は、短時間勤務制度をほとんどが利用しているため、残業はなく、残りの仕事はパート（アルバイト）に任せて定時退社していた<sup>(13)</sup>。スーパーでは非正社員であるパートの職務が基幹化されているため、安心して仕事を任せられる。それゆえ残業は特別な場合以外、まずない。そういう意味ではパートの基幹化が進み、かつそういうパートが多いスーパーは、残業を多くする必要のない職場環境でもある。ただ、店舗勤務でないチェッカートレーナー（G, H）は、裁量労働制であるため、場合によっては残業、宿泊勤務もある。その反面、店舗勤務と異なり、勤務時間は自分の都合で調整しやすいというメリットがある<sup>(14)</sup>。

## （2）就労意欲

結婚・出産後も正社員として働き続けるには、特に女性の場合、仕事に対する意欲や生活上の必要性がないと難しい。そのためここでは「入社動機」と「退職を考えたこと」を考える。

まず「入社動機」として挙げられた内容を分析したら、「就職氷河期による要因」、「1社のみ内定」、「アルバイトから正社員」という3つに分けられた。

「就職氷河期による要因」は、就職活動した時期が就職氷河期であったため、新卒採用枠が少なく就職試験に受かった企業に入社したというパターン（A, D, E, I）、「1社のみ内定」は、他産業数社以上を受験したが対象企業のみ内定が出たため入社したというパターン（C, G）、「アルバイトから正社員」は<sup>(15)</sup>、学生時にスーパーでアルバイトをしており、就職先もスーパーを選択したというパターン（B, F, I）である。いずれも積極的というよりは就職活動の流れで入社したものの、入社後は一貫して就業継続している。

つぎに産休・育休を経て職場復帰後に、「退職を考えたこと」は、どのような場合だろうか。大部分（A, B, C, D, E, H, I）は退職を考えたことがあるというものの、理由は仕事ではなく、子どものこと（病気になったとき、泣きつかれたときなど）だった（B, C, D, E, H, I）。ただ、このことは限定された期間であるため、一時の感情に流されず就業継続していたのだった。

## （3）職住近接の実現

仕事と家庭生活の両立には、家庭生活における時間配分が重要になる。仕事関係の拘束時間を少なくすることが効率よく時間を使うことになる。そうするには、職住近接を実現することが最大の近道である。調査対象としたスーパーはチェーンストアで多店舗展開しているため、希望する店舗

(13) パートで対応できない仕事は、課長などの役職者において退社していた。

(14) チェッカートレーナーの仕事は、スーパーの各店舗をまわり、レジ業務の研修、足りないチェッカー人員の代わりをすることである。

(15) アルバイト先の企業（F, I）に就職する場合と異なる企業（B）に就職する場合がある。

に転勤しやすい。ここでは「通勤時間」、「転勤」、「職務変更」を考える。

「通勤時間」をみると、ほとんどが職場まで車で20分以内という近距離であった。短時間通勤が可能なのは、転勤（C, D, E, F, G, H, I）と新居を女性の勤務店舗周辺にした場合（A, B）という2つのパターンがある<sup>(16)</sup>。基本的には転勤先でも同一職務だが、それが難しい場合、本人の経歴を考慮して、職務変更することもある（D, G, H）。具体的には、店舗勤務のチェッカーから本部勤務のチェカートレーナーへ（G, H）、未婚時の本社事務職から結婚・出産後は自宅近辺の店舗で店舗全体の業務を行うマネージャーへ（D）だった。

転勤により職住近接が実現できると、勤務店舗と子どもの通う小学校が、近くなることも少なくない。そうすると授業参観や保護者会などで、小学校へ行く場合、半日または1日休むのではなく、「中抜け」といって休憩時間等を利用して行くことも可能になる。

このように職住近接は、ほぼすべての正社員女性が実現しており、転勤のしやすさがスーパー業界の特徴の1つでもある。忘れてならないのは、多くが夫と同業者であるものの、夫の都合ではなく妻自らの希望で転勤したことだった。

#### (4) 自由時間の確保

自由時間の確保とは、家族成員のためでなく、女性自身のために使う時間があることである。仕事や家事・育児以外の自由時間があることは、心身のバランスを保ち、気分をリフレッシュし、さらなる仕事への意欲向上にも繋がるのである。

では、生活のなかで、いかにして自分の時間を確保するのか。やはり家事・育児に充てる時間を減らすことが得策だろう。そうすると夫や親族のなんらかの協力・支援がないと難しい。ここでは、「家族、親族の協力・支援」と「自分の時間」を取り上げる。

家族、親族の協力・支援について、家族構成の特徴をみると、女性自身（D, E）や夫の親と同居するものは少なく、大部分は核家族だった。ただし6人は（A, B, C, G, H, I）親族と同居していないものの、女性自身か夫の実家が、車で1時間半以内の距離にあり、支援を得やすい居住環境だった。

家族、親族の協力・支援はすべての人にあった。詳細をみると家族では、夫の協力が3分の2程度（A, B, E, G, H, I）、親族の協力はほぼすべて（A, B, C, D, E, G, H, I）にあった。

特徴としては、夫（B, C, D, E, F, H）とは職場恋愛から結婚した場合が多いこともあり、女性の仕事内容を理解しやすいことだった。また、親族の支援も女性自身の親（A, B, C, D, E, G, H, I）だけでなく、夫の親（A, B, D, I）からもあることである。具体的には、子どもの保育園への送迎、発熱時などの対応、女性宅の掃除、夕食作りなど女性自身の親の支援と相違ない。姑という立場から考えれば、「ジェンダー役割」のひとつである嫁役割を求め、「仕事をするのはよいが、家事・育児、夫の世話もするべき」と言われるかもしれない。しかし姑は「（こんな時代だし、正社員で）仕事辞めるの、もったいないよ。続けなさい。（家事・育児は）手伝ってあげるか

---

(16) 正社員は一般的に3年前後で転勤するが、女性たちは子育て期に長時間通勤になる転勤を好まない。その旨を勤務店舗の店長、本部の人事担当者に伝えている。そのため、現在の勤務店舗で長く働く人も多い。

ら」(A, B, D, E, Iの姑)というように、女性たちの就業継続を支援する姑だったのである。

ついで自分の時間をみると、ほぼすべて(A, B, C, D, E, F, G, I)があると答えた。一般企業に勤めると、平日に勤務し、帰宅後と土曜日、日曜日は家事・育児に追われ、自分の時間がとりにくい。ところがスーパーをはじめとする小売業は、土曜日、日曜日の両日かどちらかに仕事がある。代わりに平日が休暇になるため、その日を自分の自由時間に充てやすい。大部分(A, B, C, E, F, H, I)は、子どもが1歳になると保育園に入園させていたため、平日の子どもは保育園にいる。そういうわけで家事をしたり、テレビを見たり、趣味に打ち込んだりと1日を有効に使やすい。

このように夫、親族の協力・支援もありながら、職種自体の特徴も手伝って、自由時間を確保しやすくなっていた。

#### 4 就業継続に向けた正社員女性の取組み、実践

ここでは、スーパーに正社員として入社し、産休・育休を取得後、就業継続する際、女性自身が取組み、実践していることを整理、分析する。

ところで、復帰後の職場で前提になるのは、正社員女性がパートより、勤務時間が短くても高賃金であるという、「いびつな構造」を生み出すことである。宮木(2008)の指摘にもあるが、女性比率が高い職場ほど対人関係の問題が起きやすく、それを避ける意味でも、正社員女性がいかにパートとうまくやり、作業を円滑に進めるかは、彼女たちの取組み、実践しだいである。

また先行研究でも明らかのように、就業継続するためには、制度の整備以上に職場の同僚の理解、協力がなくとも難しい。スーパーで職場の同僚になるのは、正社員女性よりも年齢が高く、低賃金で働くパートになる<sup>(17)</sup>。

こういった状況を踏まえ、「(就業継続に向けた)職場での心がけ、必要なこと」という聞き取り内容を「コミュニケーション」と「職務遂行」に分け、最後に、戦略としての「〈私たち〉の意識」の共有を考えていく。

##### (1) 職場での心がけ、必要なこと

###### ① コミュニケーション

正社員女性は、パートに向けたコミュニケーションが必要だと考えていた(A, B, D, E, G, I)。正社員は職務上、パートを指導、管理する立場だが、あえてパートとは、職務上の立場にとらわれない関係性の構築を心がけていた。

では、どのようなコミュニケーションをとるのだろうか。それは日々の会話である。会話といっても当たり障りのない話から、家庭生活、子どものことまで幅広い。

いびつな構造であるがゆえに、日頃から「(パートと)仲良くすること！(子どものことで)休もうとしても(私のことを)好きな人(好感をもってくれる)なら『いいよー』だけど、(私のこ

(17) 筆者(2006)の調査からも明らかだが、パートの半数以上が地域住民であり、正社員女性よりも年齢が高く(平均年齢50歳)、店舗での勤続年数(平均5年)も長いと、地域状況などの把握に長けている。

とを)嫌いな人なら『うーん』とはいわなくてもいい顔しないでしょ。ここの職場の人はホントいい人ばかりで……だから続けられたかも」(A)と話す。また「ちゃんとやったことをまわり(パート)に伝える,まわりにいう……まわり(パート)が(私を)頼ってくれて,(職場に)いていいよって思ってもらえるうちは働ける。こんな状態(勤務時間が短いし,突然休むこともあるけど)だけど,いてもいいかなーと思う」(B)という言葉が象徴するように,パートに気を使う職場状況が明白である。

だからこそ,「(パートと)毎日のおしゃべりが必要。(年上の)パートには自分の子育ての相談をしたりして,(私は管理職だけど)肩肘張らず甘える」(D)と話す。また「(パートには育児のために短時間勤務していることを)わかってもらってると思うけど,私はチーフの仕事もしてるので,パートが仕事しやすいように,提案なんかはできるだけ聞いてあげるように心がけてる」(I)と述べるように,パートと良好な関係を築くため,さまざまな方法を駆使し実践している。

だがパート心情からすれば,自分たちよりも雇用が安定し高賃金である正社員女性の方が,短時間しか働かないのは,穏やかでないだろう。さらに正社員女性がやり残した仕事をパートがほぼ代替するのも事実である。「パートさんからすれば,私の方が高い給料もらって,早く帰る(16時)でしょ。そりゃおもしろくないと思うよ。だからこそ,最大限の配慮が必要。何かあったときは『お互い様』という雰囲気作りを心がけてる。たとえば(パートが子どもの学校行事に参加するとき)ローテーションに配慮したり……」(D)と話す。また「時間の都合をつけて帰らせてもらって,それでパート(バイト)さんに残業をお願いして……。だけど,私の方がたくさん(お給料)もらってるでしょ。これはどうにもならないことだけど……,だからホント気づかっている」(E)というようにパート心情にも配慮した対応をしている。

正社員女性はパート心情をも充分理解しているからこそ,あえてパートを立てる形で対応していた。

このように日常業務においても正社員だからと高圧的な態度でなく,職場の仲間として関係性を構築する様子がかがえよう。その際,パートの家庭事情にも配慮し,休暇を取りやすいよう全面的にサポートする姿が垣間見られた。

## ② 職務遂行

職場での心がけ,必要なこととして,職務遂行に関することは,「(女性自身の仕事に対する)責任感」と「(パートへの仕事の)依存」という2つが中心だった。以下ではそれぞれをみていく。

まず「責任感」(C, E, F, H)では,正社員女性に与えられた仕事に対する責任の強さである。産休・育休後に職場復帰した際は,短時間勤務だったり,保育園への迎えなどで残業できないため,限られた時間に最大限の仕事をしなければならない。それゆえ日常業務から「仕事をきちんとすること,できることは一生懸命すること」(C, F)を心がけている。だが仕事が終わらない場合もある。そういう時はあらかじめ「時短勤務がマイナスにならないように,人がほしい時間帯には人をくださいとって早めに調整する」(E)と話す。また,スケジュール管理,シフト調整をする際も「余裕をもって(自分の)スケジュールを組み,やれることはぎりぎりまでやる。パートさんに迷惑になるので,曖昧な返事をしないようにする」(H)と述べる。

つまり短時間勤務が,職務の妨げにならないよう行動しており,このことは女性自身の仕事に対する責任感を表わしているといえる。

つぎに「依存」(D, E, I) では、正社員女性の職務を一部分、パートに任せることである。それには、パートが仕事を覚える必要がある。正社員女性の自己都合（短時間勤務）で仕事を任せるのではなく、あくまでパートのキャリア形成として、長期的な視野で仕事を教えるわけである。その結果、パートの職位が上昇したり、給与がアップしたりする。そうすることが、正社員女性、パートという双方のメリットになり、結果として部門の速やかな職務遂行に繋がるのである。

たとえばパートに仕事を割り振る際、「これまでの縦割りの仕事（1人が1つの仕事）でなく、1人がメインの仕事と複数の仕事ができるようにすると、パートのスキルアップにもなるし、（パート自身も自分の仕事を他のパートに任せやすくなるため）休みやすくなるでしょ」（D）と（パートに）説明するという。また、人に仕事を任せることもあって、職務が女性自身の思うように遂行されるとは限らない。「（私はこれまで）カンベキ主義で仕事してたけど、これからは80点目指して、仕事をうまく人に任せるようにした」（E）とパートへの依存を明らかにしている。さらに「あえて時間が2倍かかってもいいから、仕事を（パートに）割り振るようにして仕事を覚えてもらおう」（I）とも話す。

このように、正社員女性は、責任をもって仕事をし、かつパートに仕事の依存もしなければならぬため、戦略的に行動していたことが明らかになった。当然パートたちは正社員女性が仕事に対して真摯な姿勢であることをみている。そういう真摯な取組みの実行は、時短勤務である正社員女性に対してのパートの理解・協力を繋がっていくのだった。

## （2）戦略としての「〈私たち〉の意識」の共有

前述した（1）の内容は、正社員女性が職場の同僚であるパートに対して取組み、実践していることだった。このことは、就業継続のために必要なことであると同時に、木本（2003）が述べる「〈私たち〉の意識」をパートが形成するためにも必要なのである。

「〈私たち〉の意識」とは、パートが職場の同僚に対してもつ意識であり、「転勤の有無」を基準にして、地域限定社員や転勤のないパートを「私たちの一員」と認識する。反対に数年で転勤する正社員は、「私たちの一員」でないため、仲間からの切り離しを行う。つまり転勤せず、店のために働き続ける人に対して「〈私たち〉の意識」を形成するのである。「〈私たち〉の意識」をパートが正社員にもつこと、つまり職場での仲間、同僚と認識することで、各部門の作業が順調に流れやすくなり、職務遂行を促す大きな要因になるわけである<sup>(18)</sup>。

ところが正社員女性は転勤という基準で考えると、3節でみたように一定期間（長期間）転勤しない可能性があるだけである。パートが「〈私たち〉の意識」を形成する基準となる「転勤」では、難しい。

そこでパートとの共有意識になるのが、「女性で、母親でもあり、家庭生活があること」になる。だが、このことを全面に出すのではなく、あくまで会話の切り口として利用し、たとえばパートに子育ての相談をしたりするのだった。

---

(18) 筆者の調査（2006）でも、パート同士が「仲間意識」を形成することで、作業を協力して行い、業務が順調に流れやすくなったという結果がある。

このように正社員女性は、パートとの共有部分を形成するため、職務上の立場にとらわれないコミュニケーションをとり、かつ自身の職務も意欲的にこなしながら、その一部をパートに任せたりしていた。

パートが「〈私たち〉の意識」という仲間意識を形成する頃には、パートとの有益な関係性が構築できており、お互い働きやすい職場になっている。結果として正社員女性は、パートと「〈私たち〉の意識」を共有することで、女性自身の職務遂行と家庭生活の両立が可能になるといえる。

## むすび

本稿は、正社員女性が仕事と家庭生活を両立させ就業継続するために必要な要因として、自らが取組み、実践していることを聞き取り調査より明らかにした。対象とした職場は、女性雇用者、特にパートが多いスーパーに絞り、就業環境や家庭生活、職場の同僚との関係性などから考えた。

就業継続に必要なことは、一言で言えば、育休を中心とした重層的な支援である。ここでは重層的な支援の内容をまとめてみる。

第1に企業では、育休が整備され、かつ短時間勤務制度を利用でき、残業もなく定時退社できることだった。特に多店舗展開の利点を活かした転勤（店舗異動）は、仕事と家庭生活の両立を促進する大きな要因であり、両立しやすい職住近接の実現を可能にした。このことは三山（2003）の指摘する「正社員で就業継続することのハードル」が低くなっていることの現れである。この傾向は今後、ますます増加すると思われる<sup>(19)</sup>。

第2に正社員女性では、家族（夫）、親族の協力・支援がもちろん必要だが、それ以上に職場における女性自身の尽力があった。具体的には2つのことを取組み、実践していた。1つめはパートと良好な関係性を構築するためのコミュニケーション、2つめは職務遂行に向けた努力、工夫であり、それは仕事に対する責任感とパートに仕事を任せることだった。

2つの取組み、実践をする背景には、自身の就業継続のためと同時に、職場の同僚であるパートに「〈私たち〉の意識」という共有意識を形成してもらうこともあった。言い換えれば、職場の同僚であるパートをいかに味方にするかも、重要な要因だったわけである。木本（2003）の研究にもあったように、パートの抵抗にあうと職務が滞ってしまい、いかに職場で努力しても空回りになってしまう。

したがって、正社員女性が就業継続に向けて取組み、実践することは、職場における日常的な実践活動であり、先行研究でも必要な支援だと指摘されたことだった。

それは職場の同僚であるパートから日常的な支援を得るために、コミュニケーションと職務遂行という2つの側面から日々実践していたのである。ただ、正社員女性の職場復帰後は前述したように、いびつな構造を生み出しており、この状態がさらに進行すればパートの不満がいつ爆発するかわからない。それを緩和する1つの手段は、パートに賃金面で配慮したり、特別休暇を与えたりなど、パートの貢献を評価するしくみを作ることである。本稿は、そういった観点から考えても正社

---

(19) 調査対象とした企業の人事担当者のほとんどは、ここ数年、育休を取得する女性が増えてきたと話した。

員女性のみの取組み、実践の聞き取りだったため、今後は、正社員女性とパート双方から聞き取ることで、より真の支援策が可能となろう。

（おとべ・ゆうこ 金城学院大学非常勤講師）

## 参考文献

- 岩間暁子『女性の就業と家族のゆくえ』東京大学出版会、2008年。
- 奥津眞里「子育て後の女性の再就職—ライフ・キャリアの構築と選択—」『ビジネス・レバー・トレンド』6月号、2008年。
- 乙部由子『中高年女性のライフサイクルとパートタイム』ミネルヴァ書房、2006年。
- 金井郁「企業別組合におけるパート組合員と意思決定過程への関与」『大原社会問題研究所雑誌』No.568, 2006年。
- 木本喜美子『女性労働とマネジメント』ミネルヴァ書房、2003年。
- 厚生労働省「平成19年度雇用均等基本調査」2008年。
- 財団法人子ども未来財団『平成16年度 中小企業の子育て支援に関する調査報告書』2005年。
- 財団法人子ども未来財団『企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究』2008年。
- 総務省統計局「労働力調査」2007年。
- 武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房、2006年。
- 富田安信「大型小売業における技能形成」小池和男編著『現代の人材形成』ミネルヴァ書房、1986年、10-29頁。
- 内閣府『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究』2006年。
- 内閣府『女性のライフプランニング支援に関する調査報告書』2007年。
- 中村圭介「就業形態の多様化と労務管理」『武蔵大学論集』No.38-1, 1990年。
- 中村恵「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社、1988年、13-37頁。
- 中村良二「企業から見た両立支援策の現状と課題—一次世代法への対応を中心として—」『JILPT Discussion Paper Series 08-08』労働政策研究・研修機構、2008年。
- ニッセイ基礎研究所『平成17年度厚生労働省委託調査両立支援と企業業績に関する研究会報告書』2006年。
- 本田一成「チェーンストア企業における男子正社員のキャリア」『日本労働研究紀要』No.4, 1992年。
- 本田一成「スーパーマーケットの標準化戦略とキャリア管理」『日本労働研究雑誌』No.433, 1996年。
- 本田一成「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』No.460, 1998年。
- 本田一成『チェーンストアのパートタイマー』白桃書房、2007年。
- 松田茂樹「企業における仕事と家庭生活の両立支援策—企業の施策と就労者のニーズ—」『Life Design Report』7-8月号、2006年。
- 三山雅子「日本における労働力の重層化とジェンダー」『大原社会問題研究所雑誌』No.536, 7月号、2003年。
- 宮木由貴子「職場のインフォーマルコミュニケーションとメール—メールの普及は職場の対人関係を希薄にするか—」『Life Design Report』9-10月号、2008年。
- 安河内恵子編『既婚女性の就業とネットワーク』ミネルヴァ書房、2008年。
- 労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 仕事と生活の両立—育児・介護を中心に—』No.64, 2006年。
- 労働政策研究・研修機構『仕事と生活』No.7, 2007年。
- 脇坂明「女子労働者の昇進の可能性—スーパー調査の事例から—」小池和男編『現代の人材形成』ミネルヴァ書房、1986年、30-48頁。