

雇用

働くママは会社の財産

社員の子育てを積極的に支援するアメリカの企業
実はその背景にはしたたかな計算がある

菅谷明子

ジェニファー・ミッチェル(34)はニューヨークの大手銀行バンカース・トラストで、第一線のトレーダーとして活躍してきた。1993年に長男を出産したミッチェルは、「子供の成長を見逃したくない」と、週4日、1日6時間のパート勤務を希望し、現在は商品開発に携わっている。

それでも昇進は順調だ。出産と復帰を繰り返しながら昇進を続け、今や4人の部下をもつまでになった。おまけに現在妊娠中で、近く3度目の出産休暇に入るといふ。

「ヘッドハンターからの誘いもあるけれど、ほかへ動く気はない」と、ミッチェルは言う。「ここにいるおかげで、キャリアも子育てもうまくいく」

日本の企業では、子もちの女性社員は「お荷物」でこそあれ、「戦力」とみなされることは少ない。子供を産む女性は職場を去り、キャリアを選ぶ女性は出産をあきらめる。そんな構図が女性の社会進出のハードルとなるとともに、少子化を招く一因ともなっている。

だが、日本企業もこのままではいられない。2000年以降、労働人口の減少が始まれば、「企業もワーキングマザーを積極的に使わざるをえなくなる」と、上智大学の八代尚宏教授(労働経済学)は言う。

経済原則に基づいた発想

アメリカではすでに、子供のいる女性も貴重な戦力だ。1980年代に女性の社会進出が急速に進むと、企業にとって女性労働力は人数的にも能力的にも無視できない存在になった。米労働省の97年度の統計によれば、6歳以下の子供がいる女性の62%、小学生以上の子供がいる女性の77%が仕事をもっている。

政府が個人の生活に介入するのを嫌うアメリカでは、母親への公的な支援体制が充実しているとはいいがたい。12週間の出産休暇さえ、93年にようやく義務づけられたほどだ。

だが民間企業は、子供のいる女性が働きやすいシステムを独自に発展させてきた。この20

年余り、勤務形態や仕事量に柔軟性をもたせ、多様な働き方を認める「ファミリーフレンドリー（家庭にやさしい）」な企業が増えている。

家族・労働研究所が97年に全米の企業1200社余りを対象に行った調査によれば、フルタイムとパートタイムの間の異動を認める企業は57%にのぼる。フレックスタイムは68%、在宅勤務は55%、1人の仕事を何人かで分担するジョブシェアリングも38%の企業で行われている。1割弱は社内に保育園を設けている。

ただし、企業がファミリーフレンドリーな制度を設けるのは、女性への福祉という観点からではない。結果的に会社のメリットになるというアメリカ流の「経済原則」に基づいた発想なのだ。

「コストのわりに見返りが大きいから、不況の時期にも浸透した」と、米労働省婦人部のデロレス・クロケット部長代行は言う。「今後もさらに広まるはずだ」

家庭の事情をオープンに

バンカース・トラストが育児支援に熱心な裏にも、そうした計算がある。「わが社が『寛容』なのは、女性が子育てのために仕事を辞めると、優秀な頭脳の半分を失うことになるからだ」と語るのは、自らも週に1日は在宅勤務をする人事部長のモナ・ラウ。「これまで投資してきた人材が3代になって『これから』というときに手放すのは、コスト面でも得策ではない。ファミリーフレンドリーな施策は、企業戦略の一環だ」

テネシー州メンフィスに住むトレーシー・フォック（33）がファースト・テネシー銀行に転職を決めたのは、まさにその企業戦略に引かれたからだ。「給料はよくないが、家族を大事にしてくれる社風が気に入った」と、彼女は言う。

ファースト・テネシー銀行では、家庭の事情を職場に持ち込むのはタブーではない。子供が病気なら在宅勤務をすればいいし、ベビーシッターの都合が悪ければ、子供を会社に連れてきてかまわない。

その理由は明快だ。社員が家庭の事情を隠して働いていては、効率が悪いからだ。子供の用事で遅刻することを会社にオープンにできれば、数時間遅れるだけで欠勤しなくてすむ。「家族のためにいつどのくらいの時間が必要か、あらかじめわかっているならば、会社のダメージも少ない」と、人事企画担当のパット・ブラウンは言う。

ファースト・テネシー銀行では、勤務時間も社員1人ひとりが決める。ある女性は朝6時に出社し、子供を迎えに行くため午後2時に退社する。1日の勤務時間を長くする代わりに、休日を増やすこともできる。

フォックは、子供たちを保育園へ送り、始業時間より30分遅い8時半から仕事に取りかかる。

在宅勤務をすることもある。イントラネットのおかげで自宅から社内文書を引き出せるし、ファクスの転送や急ぎの連絡にはアシスタントが対応してくれる。

「オフィスのように5分ごとに電話が鳴ることもないし、子供が保育園に行っている間は誰にも邪魔されないから効率がいい」と、フォックは言う。「プロジェクトの構想を練るときは、在宅勤務のほうが断然いいアイデアが浮かぶ」

ファースト・テネシー銀行がファミリーフレンドリーな企業をめざした見返りは小さくなかったようだ。多様な働き方を認めるようになった93年以降、業績は急速に伸びている。過去2年間に1億600万ドルの増収を記録。成長率は、業界平均の2倍だ。

しかも、転職が盛んな銀行業界にあって、社員の定着率は全米でもトップクラス。おかげで、新規採用と研修にかかるコストは過去3年間に100万ドルも削減された。

CEO（最高経営責任者）のラルフ・ホーンは、「従業員を信頼して柔軟に対応すれば、責任感が芽生え、会社への忠誠心も高まる」と言う。「それが最終的には会社の利益になる」

1人の仕事を2人で分担

企業側が理解を示し、チャンスを与えれば、ワーキングマザーはこのうえない戦力になる。ニューヨーク州のゼロックス社に勤める2人の女性のサクセスストーリーは、そのことを実証している。

今から7年前、ロビン・コーモ（44）とバーバラ・カフェーロ（40）はそれぞれ、1人目と3人目の子供を出産して職場に復帰したばかりだった。2人は仕事と育児に追われて疲れきっていた。

きっかけは、ランチタイムの何気ないおしゃべりだった。「週に3日だけ働けたら、どんなにいいかしら」。そんな言葉が、思わずカフェーロの口をついた。

1人分の仕事を2人で分担すれば、週3日勤務も夢じゃない。そう考えた2人は試行錯誤の末に、仕事の手順を詳細にまとめた申請書を上司に提出。2人の計画はあっさりと認められた。

カフェーロは月～水曜、コーモは水～金曜に出勤し、水曜日には2人が顔を合わせる。どちらが何を聞かれても即答できるよう、仕事の流れや情報を共有する。

昼休みには社内保育園へ

2人の仕事は、担当地区のセールスチームをサポートし、大手顧客の契約を取ること。最初は混乱していた取引先もすぐに慣れ、今では「2人で1人」が定着した。

会社側にもメリットがある。給与はそれぞれ、1人分の約6割ですむ。「ジョブシェアリングを認めてもコストはかからない」と、ライフサイクル・プログラム部のマリリン・ティンバースは言う。「だが2人とも仕事を辞めたら、代わりを探して1人前に育てるまでに莫大な費用と時間がかかる」

ジョブシェアリングを始めて8年目。2人は予想以上の成果を上げている。パートナーに迷惑をかけないよう気をつけるからミスが減るし、自分1人なら「明日に延ばそう」と思う仕事も、その日に終わらせる。2人で考えれば、仕事のアイデアも豊富になる。

残業はほとんどしないが、勤務中は仕事に集中する。「オフィスに長時間いるからといって、いい仕事ができるとはかぎらない」と、コーモは言う。

カフェーロも同感だ。「大切なのは、効率よく仕事をする事」。その証拠に、2人は95年と97年にセールス部門で全米トップに輝いている。

ジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J、本社ニュージャージー州）といえば、ファミリーフレンドリーな企業の代名詞。その理念を象徴するのが、92年に500万ドルを投じて本社敷地内に建設された従業員専用の保育園「J&J幼児開発センター」だ。

センターの構想がもち上がったのは、80年代半ばのこと。女性社員の急増を受けて従業員の意識調査をしたところ、仕事と子育ての両立に苦労する姿が浮き彫りになった。「会社側が母親のニーズにこたえなければ、生産性に悪影響が出るのは明らかだった」と、コミュニティー・職場担当副社長のクリス・ジェルドセンは言う。

著名な建築家のI・M・ペイが手がけたこの保育園では、生後6カ月から6歳まで約200人の子供たちが元気に遊ぶ。音楽からコンピュータ教育まで、多彩なカリキュラムが用意されている。

昼休みに子供の様子を見に行けるし、残業で遅くなっても面倒を見てくれる。保育の質の高さにもかかわらず、会社の補助があるおかげで、保育料が週150ドル程度ですむのもありがたい。

生後6カ月と4歳の2人の娘をもつパメラ・メーソン（39）は、「これだけ質の高い保育園をほかで探すのは、まず無理」と語る。「この保育園がなければ、仕事を辞めて家で子育てをしていたと思う。この会社にいる大きな理由は、保育園があることです」

利益はコストの4倍に

会社側の負担は大きいですが、従業員が能率よく働ける経済効果を考えれば安いものだという。人事コンサルティング会社ワーク・ファミリー・ディレクションズの試算によると、J&Jが保育所などの育児支援に1ドル費やすごとに、社員の生産性は4ドル向上するという。

保育園に専任の看護婦をおいているのも、子供の病気で親が欠勤したときのロスを考えてのことだ（家族・労働研究所の97年の調査によると、13歳以下の子供をもつ女性は、子供の病気のために年間6.4日欠勤している）。

ロバート・ルービン米財務長官が昨年、「働き盛りの労働者が能力を最大限に生かし、安心して働けるかどうかは、アメリカ経済全般にかかわる重要課題」と語り、保育園の整備を訴えたのも、こうした事情を踏まえてのことだ。

学校が会社にやって来た

社内であって便利なのは、保育園だけではない。ブドウ畑が美しいカリフォルニア州サンタローザの丘の上に立っているのは「企業内小学校」。1500人の従業員をかかえるヒューレット・パカード（HP）とサンタローザ地区が提携して、93年に開校したヒッデンバレー小学校だ。

小学校設立の発端は、この地区に住む小学校校長のアイデアだった。共働きや1人親の家庭が増えて子供の教育に関与する親が減っているのを危惧した校長は、「親が学校に来られないなら、会社に学校をもっていけばいい」と提案。革新的な社風で知られるHPも、すんなり賛成した。

HPが提供したのは開校時の準備金だけ。その後の学校運営はすべて地区が行っている。

システム部のエリザベス・クラーク（45）は、2人の子供をこの小学校に通わせている。彼女は子供の登校時間に合わせて8時に出社し、授業が終わる4時半に退社。学校で子供たちと一緒にランチをとる日もあるし、子供たちがオフィスに顔を出すことも多い。

子供がけんかしてもすぐに飛んで行けるから、子供にとっては「悪さをする暇もない」と、クラークは笑う。毎週金曜日にはフレックスタイムを利用して学校へ寄り、つづりの試験を手伝うボランティアをしている。

職場と隣接しているから、校内で父親の姿を見ることも珍しくない。2人の子供を通わせているエンジニアのローランド・アンプエロ（38）は、週に1度は学校に立ち寄り、「父親が顔を出すと、子供たちはとても喜ぶようだ」と、彼は言う。

算数や理科などの得意分野の「講義」を買って出る父親もいる。「普通の学校ならボランティアの9割以上は母親なのに、ここでは3割以上が父親」だと、教師のデボラ・レーガンは言う。「父親が教室で手本を見せることは、子供にとって大変望ましいことだ」

地区でトップという学力の高さはもちろん、欠席率が低いのもこの学校の自慢だ。「親が教育に参加することが、子供の学力や人格形成にいい影響を与えているのかもしれない」と、マイク・マグワイヤー校長は言う。

効果はそれだけではない。この小学校を利用している従業員が会社を辞めた例は、1件だけ。同じく企業内小学校をもつマイアミ保険では、従業員の退職と欠勤が減ったおかげで年間47万5000ドルを節約したという。

ファミリーフレンドリーな制度は、好景気に伴う労働力不足も手伝ってさらに「進化」している。放課後や夏休みに外国語や理科の特別プログラムを用意して子供の面倒を見る企業や、家族全員の夕食を持ち帰らせる企業まである。ベビーシッターの紹介から子供の進学問題まで何でも専門家に相談できるフリーダイヤルを設置している企業も多い。

次の課題は高齢者介護

高齢社会にそなえ、「企業内老人ホーム」も登場した。アメリカン・エクスプレスやIBMなど大手企業22社は1億ドルを共同で出資し、保育と高齢者介護をサポートする施設を全米各地に設立している（育児と高齢者介護によって、米経済の生産性が290億ドル損なわれているという試算もある）。

若い世代の意識の変化も、制度の進化を後押ししている。「ベビーブーマー世代の親たちが強いキャリア志向をもっていたのに対し、その下の世代は仕事も家庭も大切と考えている」と言うのは、13年前から「ワーキングマザーにやさしい企業ベスト100」を発表しているワーキングマザー誌のデボラ・ウィルバーン副編集長だ。

「家庭とのバランスが取りやすく、出産後もいい条件で働けることを基準に就職先を決める学生が増えている」と、コロンビア大学ビジネススクールで就職斡旋を担当するトム・フェルナンデスも言う。

とはいえ、ファミリーフレンドリーな制度に問題がないわけではない。こうした制度の恩恵にあずかれるのは、大企業の従業員が中心だ（ただし、中小企業が共同で、従業員のための保育所を設立する例もある）。

フレックスや在宅勤務で効率よく仕事をするには、強い意志と自己管理能力が必要だ。「せつかくの制度も、使い方を誤れば会社の損失になりかねない」と、ワーク・ファミリー・ディレクションズのチャールズ・ロジャーズ会長は言う。「従業員が恩恵をこうむっても、会社に利益がなければ元も子もない」

管理職も発想を転換する必要がある。「いくら立派な制度があっても、管理職に理解がなければ宝のもち腐れだ」と、家族・労働研究所のエレン・ガリンスキー所長は言う。「制度を誰もが安心して使える企業文化にまで発展させ、それが会社の利益になることを理解させる社員教育が必要だ」

日本の企業から学んだ

ファースト・テネシー銀行などでは、管理職を対象にきめ細かい研修を行っている。実際、仕事と家庭の両立に理解のある上司をもつ従業員は、そうでない従業員に比べて離職率が半分だという。

興味深いのは、ファミリーフレンドリーという理念が、ある意味で日本の雇用体系に似ている点だ。高度成長期の日本企業は、会社と従業員の「共存共栄」を理念に成長してきた。

「私たちは80年代に、転職者を少なくすることの大切さを日本企業から学んだ」と、HP人事部のジェリー・キャッシュマンは言う。「従業員の忠誠心に訴えるには、家族を大切することが一番だ」

家族・労働研究所のガリンスキーも、ファミリーフレンドリーな制度は「リストラを続けた結果、従業員の士気が地に落ちた（アメリカ）企業の反省なのかもしれない」と言う。

従業員の士気が低下すれば、どういうことになるか。日本の企業も、この「リストラの代償」を味わったときこそ、本当の意味でファミリーフレンドリーな企業に転換できるのかもしれない。

数字で見る企業の「損得勘定」

社員の子育てを支援する企業は、具体的にどれだけ得をしているのか。いくつかの例をみてみると……。

育児休業期間を6カ月間延長し、パートでの復職を認めた保険会社のエトナでは、復職率が2割から8割に上昇。求人と新人教育の費用を年間100万ドル節約した

緊急時に子供を預かる保育所を設けた会計事務所プライス・ウォーターハウス・クーパーズでは、2年間で退職者が半減

搾乳室を設けて母乳保育を可能にしたジョン・ハンコック相互生命保険では、社員の子供の病気が減り、会社の医療費負担と社員の欠勤が減少。6万ドルを節約した

保険会社のシグナは、在宅勤務とジョブシェアリングの導入でオフィススペースを省き、250万ドルを削減

米財務省の調査では、社内保育所の利用者のうち勤労意欲が高まった人が62%、欠勤が減った人が54%

AT&Tの試算では、育児休業を認めたときの企業側のコストは社員の年収の32%。一方、社員が出産退職すると、年収の150%の損失となる

ニューズウィーク日本版

1998年2月24日号 P.42

比較

日本的発想の超えられない壁

日本企業にも子育てをサポートする体制は広まりつつあるがそれが企業自身のメリットにもなるという視点は浸透していない

井口景子

大手保険会社で商品開発に携わっていた小山祐子（仮名・29）は1997年夏、出産を前に職場を去った。一番の理由は深夜に及ぶこともある残業。「自分だけ早く帰って引け目を感じるのは嫌だった」と、小山は言う。「この仕事をしながら子育てをすれば、心身ともに壊れてしまうと思った」

仕事と家庭を両立できる環境を十分整えていないために、みすみす人材を失っている日本企業は少なくない。育児休業制度なども「政府に強制されてやっているだけで、熱心とは言いがたい」と、上智大学の八代尚宏教授は言う。

だが、企業が社員の子育てを積極的に支援せざるをえない時代は目前に迫っている。国立社会保障・人口問題研究所の阿藤誠・副所長が言うように、少子高齢化で数年後に労働人口が急激に減少すれば「子供のいる女性に働いてもらわなくてはならない」。

そうした認識が企業の間にも広まりそうな兆しはある。社員にベビーシッターの利用割引券を支給している企業は900社以上。保育料を補助する企業もある。労働省も制度の拡充を後押しするために、「家庭にやさしい企業」の表彰・助成制度を検討中だ。

景気に左右される現実

富士ゼロックスで働く金井京子（40）は、柔軟な勤務形態の恩恵を受けている。1年間の育児休業を経て復職し、3年間は希望どおりの内勤。古巣の営業に戻ってからはフレックスタイムを利用して4時半には退社し、小学2年生の息子を学童保育所へ迎えに行く。

子供の小学校入学から半年間は、1日6時間の短縮勤務も利用した（給与は勤務時間に応じて減る）。「親も子も環境が変わる大変な時期だったから、この制度がなければきつかった」と、金井は言う。

少ないながら、社内に保育所を設けている企業もある。ベネッセコーポレーションは94年、東京・多摩市の東京本部ビルに社内保育所を開設した。

通信教育のマーケティングを担当する古屋美樹（32）は、1歳半の日菜子を預けている。「昼休みに授乳できるし、多少残業があっても融通が利く」と、古屋は言う。

古屋の部署には、子育て中の女性がほかに2人いる。「この会社では、少なくとも1人目を産むのを迷う人はほとんどいない」

だが「家庭にやさしい」制度も、不況という厳しい現実と直面すると揺らいでしまうのが現状だ。

ジャストシステム社は昨年、業績悪化のため社内保育所を廃止した。社内保育所に助成金を出している「こども未来財団」の後藤英司も「バブル期には企業がこぞって保育所の導入を検討したが、今はほとんどない」と語る。

さらに「最近、子どもの女性のリストラが目につく」と、保育問題に詳しいライフデザイン研究所の前田正子は指摘する。「昔は『女性にやさしい』ともてはやされた企業が『残業ができないなら辞めろ』と迫る例もある」

「合理的」な発想が必要

多くの日本企業にとって、育児支援はまだ「女性従業員への福祉」という位置づけでしかないのかもしれない。「大部分の企業は（育児支援が）自らの利益になるという視点を欠いている」と、八代は言う。「企業の社会的責任のためという認識を改めるべきだ」

これまでは労働力に余裕があったし、企業にも年功序列賃金を維持するゆとりがあった。だが慶応大学経済学部の島田晴雄教授が言うように、「右肩上がりの経済成長は終わり、中高年男性に高賃金を払うコスト高の年功序列賃金は維持できない」時代が来ている。

男性中心の雇用体系に固執しては、企業は競争に生き残れない。「よりフラットな賃金体系で有能な熟練労働力を集めようと思えば、女性に目をつけるのは当然だ」と、八代は言う。

女性の人的資源を長期的に活用できるなら、育児支援のコストはむしろ安い投資かもしれない。長引く不況のなかで合理化を迫られている日本の企業は、そんな「合理的」な発想を求められている。

ニューズウィーク日本版

1999年2月24日号 P.49