

調査報告

女性従業員の職務・雇用形態とワーク・ライフ・バランス

— α 社の生産計画部署の事例 —櫻井雅充
渡邊丈洋

1. はじめに

女性が就業し活躍し続けることは、日本社会にとって長年の大きな課題となっている。その嚆矢となったのが、1985年に成立した男女雇用機会均等法である。これにより、性別を理由とする雇用管理における差別や、婚姻・妊娠・出産等による不利益取扱い等が禁じられた。その後、企業ではコース別雇用管理が採用され、一般職や総合職等の複数のコースが設けられた。総合職の採用に占める女性比率は、2009年の9.2%から2014年の22.2%となる等、増加傾向にある¹。また、さらなる女性の活躍を推進するために、2015年には女性活躍推進法が制定され、常時雇用する労働者が301人以上の大企業に対して事業主行動計画の策定が義務付けられた²。このように、女性の就業継続およびキャリア形成に向けて法整備が進められ、これを受けて企業側も様々な施策を導入し、また女性従業員本人もキャリア形成のための努力を重ねて

いる。

女性のキャリア形成においては、担当する職務や雇用形態だけでなく、ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance: WLB）も重要となる。就業継続や復職後のキャリア形成等の観点からも、女性従業員にとって職務・雇用形態とWLBは、一連のキャリアを通じて連続して経験されるものでもある。しかし、これら2つは個別に議論されることはあっても、連続した経験としての実態やその影響については明らかにされていない部分も多い。そこで本稿では、耐久消費財メーカー α 社の生産計画部署に所属する3名の女性従業員の事例を取り上げ、女性従業員がどのように職務・雇用形態とWLBを経験し、それが彼女たちの意識や行動にどのような影響を及ぼしているのかについて探索的に検討する。

2. α 社の生産計画部署の概要

α 社は、耐久消費財を製造・販売する大手

1 厚生労働省（2015）「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況（確報版）」（2019年11月18日閲覧）<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11902000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Koyoukintouseisakuka/kakusoku2.pdf>

2 2019年の法改正により、一般事業主行動計画の策定・届出義務および女性活躍に関する情報公開の義務の対象は、常時雇用する労働者が101人以上の事業主に拡大されることが決定している。

メーカーである。α社では、多品種少量の耐久消費財を国内と海外の工場生産しており、その構成部品メーカーの裾野も広い。

α社では、女性従業員は一般職もしくは総合職として採用される。一般職に関しては、従来から高卒・短大卒・大卒の女性を採用して補助的業務に従事させてきたが、近年ではその担当業務も判断を伴うものへと少しずつ拡大している。総合職に関しては、女性の採用を1990年代前半から開始している。2000年代前半からは時短勤務の導入・育児休業の拡大・企業内託児所の設置等を実施しており、総合職のみを対象とした在宅勤務制度も導入している。また、一般職から総合職への職種変更や、派遣社員から正社員への登用等も実施している。

α社には、商品ラインアップ毎の生産計画を決める生産計画部署がある。生産計画部署には、10数名からなるグループが複数あり、各グループが5名程度で構成される2～3チームに分けられる。在籍者のうち、女性従業員が占める割合は約35%である³。生産計画部署には、工場毎の生産能力とオーダーの要望を調整する工場担当と、商品毎のオーダーの細部を調整する商品担当が存在する。商品担当および工場担当は男女の総合職、女性一般職、派遣社員によって構成される。生産計画部署に配属される総合職は、初任配属の場合もあれば、他の部署から異動してくる場合もある。総合職はその大半が生産計画部署を経て他部署へと異動し、キャリアを形成していく。一方で一般職の場合は、そのほとんどが初任配属であり、他部署への異動はまれである。また、総合職が商品担当から工場担当になることが一般的であるのに対し

て、一般職は商品担当を長く続けることが多い。なお、生産計画部署では派遣社員は補助的業務のみを担当している。

生産計画部署の仕事の流れは、以下の通りである。まず、毎月の生産計画を決める際には、工場担当が営業部門から全ての商品のオーダーの要望を受け、それぞれの工場がオーダーに対応できることを確認し、必要があれば調整した上で全体の生産数量を確定させる。次に、それを受けて商品担当が営業・工場・部品メーカーとオーダー内容の細部を調整し、月間生産計画を確定させる。そして、商品担当は営業から毎月の生産計画に基づいてアップデートされたオーダーを受け、オーダー変更を日々調整して織り込み、工場に電子データで生産指示を送付する。生産計画部署は、タイトなスケジュールの中でこのような生産に関わる全ての部署・関係会社に影響が及ぶ重大な決定を含む業務を担うことから、社内では「不夜城」と揶揄されるほどに業務量の多い部署でもある。

3. 調査概要

本稿では、α社の生産計画部署に所属する女性従業員3名の事例を取り上げる。本稿の事例は、2017年11月から2018年10月にかけて実施した計3回のインタビュー調査に基づいている。それぞれの調査では、生産計画部署の責任者同席のもとで、インタビュー対象者1名に対して120分の半構造化インタビューを実施した。また、内部資料・二次資料にあるデータも参照した⁴。なお、インタビュー内容は、公開前にインタビュー対象者本人にその内容を確認してもらい、必要に

3 女性従業員比率約35%には、育児休業取得中の女性も含まれている。なお、α社の生産計画部署では、女性従業員に育児休業取得者が生じた場合、その業務の専門性ゆえにあえて派遣社員を使わず、その代わりに在籍人数を少し多めに対応している。

4 なお、本稿の事例は匿名として扱っていることから、参照した二次資料は参考文献として記載していない。

じて発言内容を修正してもらっている⁵。

インタビュー対象者は、 α 社の生産計画部署の責任者であるD氏が選出した女性従業員3名である。1人目のA氏は、高校卒業後に α 社に入社して以来、一貫して生産計画部署の一般職として勤務している。2人の子どもの出産・育児を経験しているが、育児休業を利用したことはない。現在は、ベテランの一般職として、新人・異動者の教育係等も担当している。2人目のB氏は、大学卒業後に他社で総合職として勤務し、その後海外留学を経て派遣社員として α 社で働き始めた。その後、正社員登用制度を利用して一般職として α 社に入社し、生産計画部署へ初任配属され、数年後に職種変更して総合職となった。現在では生産計画部署のチームリーダーとなり、人材育成に力を注いでいる。また、B氏は趣味のバックパッキングを楽しむために効率的な働き方を実践している。3人目のC氏は、大学卒業後に α 社に総合職として入社し、第1子出産後にフルタイム勤務に復帰すると同時に生産計画部署へ異動した。その後、第2子を出産時に育児休業を取得し、フルタイムで職場復帰した。現在では、2人の子どもの育児と係長級の役割を両立するための工夫を実践している。

この3名は、それぞれ異なるキャリアを経験しており、それぞれの職務・雇用形態やWLB実現のあり方も異なっている。以下、本稿ではこの3名の事例を通じて、彼女たちがどのように職務・雇用形態とWLBを経験し、それが彼女たちの意識や行動にどのような影響を及ぼしているのかについて検討する。

4. A氏の事例

A氏は、1990年代中盤に地元の高校を卒

業後に一般職として α 社に入社し、生産計画部署に初任配属されて商品担当となった。実家から通勤していた入社初年に、同社の生産職である夫との間に第1子を妊娠し、産前・産後休暇を経て商品担当に復帰した。その後第2子を出産し、この時も産前・産後休暇を経て、商品担当に復帰した。母親として子どもの病気入院・交通事故入院、そしてそれに伴う介護も経験したが、実母・義母・夫らの育児サポート、保育園での延長保育や学童保育等の公的サポート、介護休暇の取得や中抜けの利用等の上司や職場のサポートを得て、フルタイム勤務で商品担当として働き続けている。そして、現在ではベテラン商品担当として、難しい商品の立ち上げ・異動者の教育・システムの再構築を担当するまでになった。また、本人にその意思はないものの、上司からは毎年総合職への職種変更を打診されている。

A氏は、第1子の出産時から1年間の育児休業を取得することが可能であったが、育児休業を取得しなかった。その背景には、金銭的な理由もあって育児休業を取得せずに早く仕事に復帰して欲しいという夫の意向があった。そのため、産前・産後休暇で3カ月間は仕事を離れたものの、出産直後からフルタイム勤務で仕事に復帰し、残業することもあった。

このような働き方が可能になったのは、第1に家族のサポートがあったからである。夫はA氏に対して早期の仕事復帰を望むだけでなく、自ら育児に積極的に参加した。子どもの学校行事へは夫が参加することも多かった。また、A氏はもともと実家で実母と同居していたため、子どもを預けることが可能な状況であったことも幸いした。当時は乳児の保育料が高額だったことから、子どもが乳児の間は毎日実家に預けていた。その後、市営

5 そのため、次節以降の各氏の発言内容には、口語ではない形に修正されている箇所が含まれている。

住宅へと引っ越した後に第2子が生まれ、職場とは反対方向にある実家に子どもを預けてから出勤する毎日を送ることになった。さらにその後に、自宅を購入し、子どもが小学校に入学する頃から義母と同居することになった。その頃から、改めて仕事に集中できる家庭環境が整った。

第2に上司のサポートである。A氏が出産した当時は妊娠した女性従業員は退職して家庭に入ることが多かったが、仕事に復帰する意向を示していたA氏に対して職場の上司がサポートし、人事担当部署とも交渉をして、A氏は就業を継続することになった。

「上司は、いや、アメリカではもう女性なんかみんな働いているよ、それが当たり前ですよっていう話を多分してくださいってですね。…(中略)…なので、会社に対する不安はあんまり、仕事に対する不安は私、実はなくて、全然。」
(A氏)

また、子どもが成長して以降も、上司によるサポートを得ている。すでに年次有給休暇を全て消化した後に、子どもの急な怪我に対応しなければならない状況が生じた際にも、上司が人事部に掛け合い、特例で事前申告なしでの介護休暇の取得が認められたこともある。

「ほんとにありがたいぐらいこっちの身になって思いの丈を言ってくれたんです、人事相手に。4歳の子が足の骨を折ってんだよって、お役所じゃないんだから何とかしてよって言って、そういうのを電話口ですごい熱く言っていたので。実はそれはもうそのまま通ってしまったんですけど、ほんとにありがたかったなと思って。何度思い返しても、ほんとにそれがありがたかったです。」
(A氏)

第3に職場のサポートもある。生産計画部署は、その業務の特性上、急に仕事を休むことが困難な職場である。ただし、そうした業務特性への理解が浸透しているためか、年次有給休暇の取得や急用での数時間の中抜け等に対しては寛容な職場風土があり、家庭や子どものことをできる限り優先しようとする考え方が浸透した職場でもある。チームで大変な作業を担うことが多いことから、生産計画部署のメンバー間には、自然と仲間としての連帯感が生まれやすく、そのためお互いに助け合おうとする雰囲気もある。こうした職場のサポートを得られたお陰で、A氏は産前・産後休暇から復帰してすぐに以前と変わらない業務をこなすことができた。一方で、復帰直後から子どもは保育園の延長申請をして19時まで預けており、当時はそうしたワーキング・マザーが珍しかったこともあって、A氏の子どもの最後に1人だけで待っていることも多かった。

復帰してからもA氏はやりがいを感じながら仕事を続けている。生産計画部署の顧客のオーダーに応えることを目指す業務には独特の楽しさがあり、勤続して20年以上経過した現在でも「仕事は楽しい」と明言できるほど、A氏は仕事にやりがいを感じている。また、A氏は生産計画部署のベテラン一般職として、グループ企業からの人材育成を目的とした出向者、異動者や新入社員等に対する教育係を担当している。業務そのもののやりがいに加えて、近年では教えることのやりがいも感じるようになった。

「自分が学ぶことよりも教えることの大切さの方が、そこはすごく痛感して、一人育てることの大変さというのはすごく感じましたね。でも、横でやっぱり見えて、その人がどんどん自分で立ち立っていくのを見ているとすごくうれしいんですけど。で、やっぱりそういうのを見ていると教えることの意義というか、

教えることのやりがいも感じますし。難しいんですけど、教えることにもやりがいがありますね。やっぱり自分が習得すること以上に。」(A氏)

しかし、教育係としてのやりがいを感じる一方で、それに満足している現状もある。既述のように上司からは総合職への職種変更を勧められているが、本人にその意思はない。

「普通に総合職の方も教えているんですよ。さっき言ってた出向者もそうですし、大卒の総合職も教えてるものですから、ゆくゆく昇等級していく人たちに私のような一般職が教えられることっていうのは、基礎的なことなんですよね。で、そこから本当に指導するまでの力っていうのは、その人のこれから身につけていく力なので、ベテランの一般職として教えられるべきところは100%力を注いで教えています。…(中略)…なので、そこを徹底的に教え込むところは今の立場でも十分できていると思っているので、私自身はそれ以上上に上がって部下を持ってということまでは、そこまでのことは考えてないんですけど。」(A氏)

A氏は生産計画部署のベテラン一般職としての仕事に十分なやりがいを感じているが、それと同時に自らの家庭での立場も重視していることから、現時点では総合職に職種変更することは考えていない。

「仕事はもちろん全然好きなんですけども、仕事だけじゃないと思っているので、私は主人を支える側の立場でもありますし、家を守る立場でもあるものから…(中略)…そこまでは私自身は踏み込みたいとは正直思っていないんですよ。ただ、逆に言えば、そこまでしなく

ても、今ある位置で育てられる部分は育てられる。基礎的なところは自分が一番よく分かっているので、一番基礎の部分を教えて育てて、そこから自分たちで動いて開花していただかっていうところはあると思うんですよ。」(A氏)

A氏は一般職としての自らの立ち位置に対して概ね満足しているが、フルタイム勤務者として、時短勤務者に比べて会社のWLB支援やサポートが少ないと考えている。こうした状況にあって、A氏はむしろ積極的に自分でマネジメントすることの必要性を考え、実践している。

「いち一般職として、当然フルタイムの正社員ですので時短でもなく。当然そういう制度を活用している方たちからしてみるとまた多分意見が違うと思うんですよ。例えば時短の方たちであれば、ちゃんと会社からもその認知をしてもらって、組織としてしっかり運営できていますっていう言い方になると思うんですよ。まわりのサポートを含めて組織として運営できていますっていうことになると思うんですけど、私はそういうのがないので…(中略)…ある程度任せられて頼っていただいている間というのは、そこに貢献すべきだと、会社に貢献すべきだとは思っているので、自分で自分をマネジメントして、求められていることに応えるべきと私は思っていますね。」(A氏)

こうした考え方を実践しているため、自分自身のWLBに対しては自分でマネジメントができているという感覚がある。特に事前に予定が明らかになっている場合、生産計画部署はプライベートとの兼ね合いで業務を調整しやすい職場であるため、仕事と生活との境界をそれほど意識することなく過ごすことができている。

「線というのがあんまり感じないというか、仕事もプライベートも含めて自分の生活じゃないですか。だから、そこの何だろうな、垣根っていうのはあまりなくて、仕事があってプライベートで、プライベートがあって仕事なので、それも全部ひっくるめて自分でコントロールしている感じはします。」(A氏)

A氏には、帰宅後には妻および母親としての役割が待っている。仕事と比較すると、相対的に家庭における家事・育児の方が忙しいと感じている。帰宅しても家事・育児を片付けなければ自分の自由な時間を確保することができないため、帰宅後はそれらに集中的に取り組むことになる。

「男性よりは、なんか私いつも言うんですけど、家に帰ってからのの方が忙しいんですよ。仕事なんてそんなに忙しくはなくて。ほんとに。いや、別にやるべきことやってりゃいいですよ、仕事っていうのは。そこにすごく注力して、限られた時間の中で注力して仕事をこなしていればいいんですよ。でも、家に帰ってからって、ほんとにすごく人間的な話をすると、自分の自由な時間が欲しいから家事を慌ててやるんですよ。となると、ずっと家に帰ってから家事をやる時間をバーッとすごく動いて働いて家事して、で、フーッと一息つける夜の10時、11時。そこから自分の時間じゃないですか。」(A氏)

A氏が出産した時には、 α 社には託児所もなく、時短勤務制度も選択できなかった。しかし、A氏は α 社の支援の不十分さを積極的に自分でマネジメントする機会として捉えている。一方で、そうした支援に関する格差も感じている。例えば、近年導入された在宅勤務に関しても、一般職は当初適用外とさ

れていた。現在では在宅勤務制度が一般職にも適用されるようになったが、復職制度等のように総合職のみに適用される制度が現在でも存在している。

「(在宅勤務も) 最初一般職なかったの、何で一般職ないのみたいなところがあって、組合からもそういう話があったんだと思うんですけど。…(中略)…(その後) 一般職向けにも在宅の制度が入るようになったので、例えば介護が必要になった人だとか、そういう方たちがきっとすごく有効になるかなとは思っています。そうですね。あと復職制度と言って、例えば配偶者の方が海外外出になった場合に付いて行くケースが多いと思うんですけど、そこで一時的に付いて行って、で、まただんなが戻る時に自分も戻ってという制度が適用されるのも総合職だけなんです。で、そこには一般職はいまだにまだないですね。」(A氏)

また、一般職に対するキャリア支援も不十分だと感じている。

「キャリアの形成というところからいくと、一般職っていうのがあんまりキャリアというものが、何だろうな、ステップアップしていくものでは、一般職の中だけ、一般職のこの枠の中だけでは、その中の話なので、ステップアップしていくものではないんですけど。…(中略)…だから、支援というものではちょっとないんですけど。」(A氏)

こうしたキャリアおよびWLB支援の不十分さを自分でマネジメントすることによって積極的に補い、A氏はやりがいをもって仕事に取り組んでいる。また、仕事と家庭との両立も実現し、現状の自身のWLBに対して大きな不満を抱えている訳でもない。さら

に、夫や子どももA氏の働き方に不満を抱いている様子はない。いち従業員として順風満帆な生活を送っているように見えるが、A氏は子どもと接する十分な時間を確保できなかったことへの後ろめたさを感じている。

「すごく仕事も全然バリバリできる環境ですし、家のこともやってもらっているし、何不自由ない生活をしてたんですけど。なんかやっぱり若干自分の中でも母性というものがあって、そこがなんかちょっと後ろめたさみたいなことがちょっと自分が勝手に感じてました。ただ、多分子どもたちからしてみると、多分それは全然なかったと思うんですけどね。私ที่บ้านにいないことも、生まれてからずっとなので。…(中略)…だから、ほんとに自分の中だけでちょっと葛藤してた時期はありました。」(A氏)

教育係を担当することでやりがいを感じる一方で、それに伴って業務時間に関する裁量が損なわれてしまう側面がある。そのため、家庭において子どもとの何気ない会話をする機会も限られてしまい、A氏は結果として家庭における母親としての役割に葛藤を抱えている。

「仕事は変わらずずっとやっていて、それがやっぱりベテランになればなるほど任されることも多くなって、それこそ先生役とか任されることも多くなっていくので、頼られているのはいいことだとは思ってますよ。…(中略)…ただ、自分の都合だけじゃなくなってくるということろだけがちょっとしんどくて。そうですね。ちょっとその間の葛藤は若干あった気はします。仕事で任されていることもやりたい。やらなきゃいけない。でも、子どもとろくに会話もできないなっていうところですかね。」(A氏)

「先生役にまわって一個しんどいなと思うのは、自分のタイミングで帰れないじゃないですか。…(中略)…いくら家の都合があっても帰りたいけど、その人が仕事が終わらないと帰れないということがあったりとかするので、先生役をやっている時とやっていない時とでは、そっちの気持ちの問題がかなりありますね。気持ち面でも、帰れる帰れないっていうのもありましたね。」(A氏)

「家の家事ではなくて、食事、洗濯ではなくて、対子どもに対するフォローが自分が取れる時間がなくて。…(中略)…母親として子どもに関われないんですよ、毎日。なので、あんまり会話もできないですし、そのちょっと不安はあって。」(A氏)

こうした葛藤の背景には、A氏にとっての母親という役割に対する認識が影響している。A氏にとっての母親とは、子どもに無償の愛情を注ぐ存在であり、仕事との両立の中でそうした無償の愛情を十分に与える時間が確保できないことに自責の念を感じている。

「母性っていうのは無償のものじゃないですか。だから、自分がやってあげられないことへの自分への負い目しかないんですよ。言い方難しいんですけど。何も見返りもなく、ただただ自分の中で消化するだけなんですけど、自分の気持ちだけです。自分の中だけで。子どもが何を考えているかとか子どもが何を思っているかではなくて、自分がやってあげられていないということしかなかったんですけど。」(A氏)

また、A氏は限られた時間の中で母親として子どものために確実にできることとし

て、子どもの弁当づくりを非常に大切にしている。

「お弁当を作っているくらいですね。毎日絶対欠かさずお弁当は作っているの。…（中略）…ほんとにやれることといたら、お弁当をちょっと作ってあげるくらいで、それ以外にやってあげられることはなくて。」（A氏）

以上のように、A氏が出産した当時は、 α 社を含む多くの日本企業において十分なWLB支援があったとは言い難い。そのため、A氏には特に子どもが幼かった頃に一緒に過ごす時間を十分に確保できなかったの思いがあり、現在でも家庭での母親としての役割に葛藤を抱えている。しかし、A氏は家族・上司・職場のサポートを得ることで、自らの仕事と生活の両面を自分でマネジメントし、自分なりのWLBを実現することに成功している。その結果として、A氏は20年以上経過した現在もベテラン一般職としてやりがいをもって仕事に取り組んでいる。

5. B氏の事例

B氏は、2000年代はじめに大学を卒業後、大手製造業に総合職として入社した。2年後に最初の就職先を退職して1年間の留学をし、帰国後に一般職相当の派遣社員となって α 社に派遣された。その後、専門職派遣として α 社で働いていたものの、派遣社員の裁量・成長に限界を感じたため、2010年代序盤に正社員への登用制度を利用して α 社の一般職となった。B氏は生産計画部署に商品担当の一般職として初任配属され、5年後に職種変更して総合職となった。総合職となってからも生産計画部署で商品担当を続け、新人の教育も担当した。現在では、5人の商品担当を束ねるチームリーダーとして、チーム内の人材育成に力を注いでいる。また、B氏は

学生時代から現在に至るまでバックパッキングを趣味としている。正社員への登用の際にも、バックパッキングを継続するための旅費を捻出しやすくなるのが決意を後押ししたというほどに、バックパッキングはB氏にとって重要な一部となっている。派遣社員の時には3年分の年次有給休暇をまとめて取得し、2ヶ月間に渡って海外を歴訪していた。生産計画部署の総合職チームリーダーとして働く現在も、以前より短期間にはなるものの、B氏は年末に5日連続で年次有給休暇を取得して2週間のバックパッキングを行っている。

生産計画部署は、その業務特性上、年間の業務スケジュールを決定しやすい職場でもある。そのため、長期の休暇を要する趣味をもつB氏にとっては、WLBを実現しやすい職場であると言える。また、生産計画部署は、従業員が家庭を優先しやすい風土があり、業務の調整をするための協力体制が整っている。こうした体制が育児や介護のためだけでなく、趣味のバックパッキングにも利用できる風土があるという点で、特徴的な職場でもある。B氏自身も、趣味のバックパッキングと仕事を両立させるためにも、業務情報を共有化する等、職場における協力体制の構築を日頃から心掛けている。

「やはり協力、職場の中でですけど、協力体制の構築は心がけています。もちろん私だけの問題じゃなくて突発で休む人間だったり家庭を持っている人間だったりいろいろいますので、そこが何かあった時に仕事が回らないというのは良くないので、それに対しての共有化だったり心がけています。」（B氏）

このような協力体制を構築するために、チームリーダーとなってからのB氏は精神的な自立の重要性を自覚し、それをメンバーに説いている。時間の制約等に対しては職場

の協力体制を構築することで対応しつつ、しかし特定の個人に過度に依存する体制とならないように精神的な自立をメンバーに訴える。B氏はこうした協力体制の下で長期の休暇を取得し、バックパッキングを実施している。

バックパッキングの最中は、基本的には仕事のことを思い出すことはない。また、普段は仕事のことが夢に出てくることも多いというが、スポーツジムに通って体を動かしている最中は仕事のことを忘れることができる。しかし、近年ではバックパッキングで世界の辺境地に行ってもインターネット環境が整備されており、そうした環境下では仕事のことが頭をよぎることもある。

「昔に比べて、チームメンバーの商品で夢に出ることはしょっちゅう出てきましたね。昔は、自分の商品はそのようななかったんですけど。」(B氏)

「それが、飛行機の上でよぎりますね。そこで、着いたら終わりです。着いたらよぎりません。で、帰る飛行機の上でまた思い出します。…(中略)…最近Wi-Fiとかがもうほんとに多くて、おっしゃるとおりすごいピンポイントで、今年の旅行はなぜかずっとつながってました。…(中略)…去年はアフリカに行っただんですけど、Wi-Fiばっちりでもうほんとに。」(B氏)

B氏にとって趣味であるバックパッキングが人生に占める割合は相当に大きいのは確かだが、一方で会社が占める割合も同等以上に大きい。

「そうですね。やっぱり会社が一番大きいですね。でも、みんなそうだと思います。でも、もちろんお母さんの人だったりとか、そういうのはまた違うと思いま

す。そこは当然だとは思いますが。」(B氏)

特に、B氏には新たな視点の獲得に対する欲求や学びに対する欲求が強いとの自覚があり、生産計画部署での仕事は趣味であるバックパッキングと同等以上にそうした欲求を満たしてくれるものでもある。

「どうしても一個の世界しか持ってないのが嫌なんです。いろんな世界があると思うんですよ。家庭があり、趣味があり、家族、仕事がありっていうのがあると思うんですけど、一個以上の世界というものを平等に持ちたい気持ちがすごく強くてですね。」(B氏)

「もうちょっとだけ知識欲があるので、もうちょっとだけ、もっともっと勉強したいなという気持ちがあるので、いろんな分野をもう少し見て、で、その後にどう組織が良くなって行かかっていう、自分のチームを持つなり人材育成なりっていうところを広げていけたらいいなっていう、そういう自分の中でのキャリアアッププランというんですかね、そういうものがあります。」(B氏)

実際に、B氏は正社員への登用を通じて、自らの視点に変化した経験を持つ。派遣社員の時には自分の仕事をきちんとこなすことに集中しながら日々の仕事に取り組んでいた。しかし、正社員となってからは、目の前にある自分の仕事だけでなく、その先にある顧客の存在を意識するようになった。こうした視点の変化は、自らの立場の変化に伴ったものであるが、それと同時に上司による影響も大きいと言う。

「今まで生産しか知らなかった人間で、何でこういう判断したんだろうっていう

ことをやっぱり上司とかに聞いていくと、待っているお客さんいるよねとか、納期という意味では長さがあるよねとか、不公平さ感があるよねという、いろんな切り口でお客さまのことを理解して勉強されているというのをこちらで学ぶことができたというのは大きいなと思いますし、それだけ生産でものをつくって売ってという、なんか商売の世界からどっちかという声を広げてそれを反映させるという、もうちょっと視線を上げて広げると貢献の世界に変わるってというのは、すごい良かったなって。」(B氏)

こうした視点の変化は、B氏が派遣社員から正社員の一般職、そして総合職へとキャリアアップを実現してきたことに起因している。B氏はもともと留学先から帰国した際に「即戦力」を謳う広告に魅かれて派遣社員になった。その際は、留学先の国でのインターンシップ制度に対する認識から、日本における派遣社員からのキャリアアップをイメージしての就職であった。その後、専門職派遣となってα社の別の部署で働くようになったが、派遣法の適用に大幅な制限がかけられるようになった。これに伴い、派遣社員として担当できる業務が制限されるようになり、実際に「ここまでやらなくていい」、「派遣じゃ話にならないよね」等と言われることもあった。また、派遣社員であるがゆえに、教育の機会も制限された。こうした経験が、B氏を正社員登用へのエントリーへと突き動かすことになった。

「派遣がやりにくくなるというか、学ぶ場という意味では狭まってくるという危機感が身をもって体感できたので、先ほどの話につながると、社員という選択肢が出てきた時には、目に見えない不安もありましたが、素直にお願いしますという形で来ました。…(中略)…派遣だと

もうプロジェクト背負っていけないので、そうするともう自ずとやれる仕事というのが狭まってしまうということで…(中略)…単独で動けなくなるってというのは、やっぱり厳しくなりました。」(B氏)

こうしてB氏は、正社員登用制度を利用してα社の一般職となった。正社員として働くことで、これまで気づけなかった上司の思いや大義や指針の重要性を知ることになった。さらに、正社員として働く同僚・上司たちの貢献意欲の高さにも気づきを得ることになった。

「ほんとに社員になってびっくりしました。…(中略)…職場の上司が諦めちゃいけないんだっていうメッセージを送り続けているのはすごくよく分かりました。だんだん歳取って現実見てあきらめつつ、なんかだましましっていうところもある中で、大義というか指針はやっぱり必要だなんていうのは思うんですね。それが別になってもいいと思うんですよ、どっちにしても。これは日本のためでありα社のためだったり社会のためだったり世界のためだったり何でもいいんですけど。そこにそういういわゆる引っ張っていただける上司の中で一緒にやれる仕事のうれしさっていうのは、社員になって初めて確かに感じましたね。…(中略)…あんまり今まで考えてなかったです、そういうのは、昔は。」(B氏)

「やっぱり社員になって思ったのは、社員の方が大きく違うというのは、会社に貢献しよう、社会に貢献しようという意識がすごく高いということを思いました。やっぱり組織に來ているだけあって、個の欲求よりも社会に対しての貢献

だったりというものが自然体でしみついているなというので、ものすごく刺激を受けましたし、人材育成という観点ははっきり言って派遣の時はもちろんなかったですし、自分が知りたい、知りたい、知りたい、知りたい、知りたいってだけでしたので、それ以上にまわりを見るとか協力してやるとかっていうのは社員になって初めて得た感覚かなっていうふうには思いました。なんか個としてプロジェクトとして成功させたいとかそういうことではなくて、組織として人を成長していきたいという意味では新しい感覚で勉強になりました。」(B氏)

生産計画部署では、一般職であってもアシスタントの域を超えた業務を担当しており、担当業務に伴う責任も大きなものになる。B氏は、こうした責任ある仕事を担当することにやりがいを感じていた。

「社員としては登用されたんですけど、私にとってみれば新しい世界で勉強させていただくことになりました。…(中略)…今度は需給という概念ってほんとに新しく、そこを勉強させていただく機会に恵まれて、大変楽しく勉強させていただきました。」(B氏)

一般職としての業務にやりがいを感じていた一方で、B氏は一般職としての限界も感じるようになった。一般職として働く中で、派遣社員と比較すれば学びの機会は増えていた。しかし、相対的に見ればやはり総合職となった方がそうした機会はより得やすくなるとも感じていた。そのため、B氏はさらなるキャリアアップを目指し、職種変更制度を利用して総合職として引き続き生産計画部署で働くことになった。総合職になるに伴い、今度は出向者や新入社員等に対する教育プログラムの計画立案を担うことになった。その

後、チームリーダーとなってからは、より一層教育担当としての役割が期待されるようになる。現在のB氏は職場力の向上を自らに課し、メンバーの自立を基本的な方針としてチーム内の人材育成に尽力している。

「頼っていただくことはすごく多いんですけど、いつまでもそれじゃ駄目だよっていうことは言うようにはしてますね。自立をしましょうっていう形で。…(中略)…どう動けばいいかを考えてもらって一緒に動いていうほうが私自身のやり方としてはそういうふうな動きを心がけようとはしています。」(B氏)

総合職として教育に携わることになったことで、B氏はさらに視点の変化を経験する。チームメンバーに率直に自立を促してもそれが必ずしも成功する訳ではないことから、相手に寄り添い、相手を気遣う姿勢が必要であることに気づく。こうして現在のB氏は、相手に寄り添う視点をもって教育に取り組んでいる。

「やっぱりちょっと目線がいろんな人の立ち位置だったり、ライフステージっていうんですかね、うちのメンバーは時短もいれば、出向して来られる方もメンバーもいますし、若手の総合職の方もいますので、それぞれのステージに目線を置いて、その彼らたちの思いだったりモチベーションだったりってところをもうちょっと親身になりながら、説いていかなきゃいけないなという見方には多少変わりました。それぞれ皆さんが抱えているものって違うなとは思いましたので。昔は、それはそれ、仕事は仕事っていうふうにごく冷たかったかな、自分だって思うんですけど。もうちょっと手を差し伸べるなり何なりをしていけたらいいというふうには思います。」(B氏)

以上のように、B氏は自身の欲求に後押しされる形で派遣社員から一般職、総合職へとキャリアアップを果たしてきた。そうした立場の変化に伴い、それぞれの立場に求められる視点の変化も経験した。B氏にとってはα社の生産計画部署での業務は人生において大きな割合を占めている。それと同時に、趣味であるバックパッキングも実現するために、チームリーダーとして自立した協力体制の構築に挑んでいる。

6. C氏の事例

C氏は2000年代後半に大学を卒業し、α社の総合職として入社した。最初に工場の生産管理部署に配属され、その間に同社の総合職である夫と結婚した。その後、第1子を出産し、育児休業を取得せずに時短勤務制度を利用して職場に復帰した。復帰の際には上司と実母のサポートを受けた。上司には、掛け合って職場に授乳室を設置してもらった。また、平日は実母に泊まり込みで対応してもらい、朝10時に実母と一緒に出勤、昼休みに授乳、15-16時に退勤、という働き方であった。C氏はこうしたサポートを得て時短勤務として働いていたが、1年後には、フルタイム勤務に復帰すると同時に生産計画部署へと異動し、商品担当となり、その後チームリーダーも務めた。子育てに関しては、夫や職場のサポートだけでなく、家事代行サービス等も活用しながら対応した。さらに数年度には、係長級に昇格して工場担当となり、同年に第2子を出産した。第2子の出産時には、子どもが2人に増えたことで改めて子どもと過ごす時間を大切にしたいという気持ちが芽生えたこともあり、産後休暇を含めて計1年間の育児休業を取得した。取得の際には、産休前セミナーとして夫婦とそれぞれの上司の計4名による面談を実施し、育児や夫婦それぞれのキャリア形成について話し合った。出産1年後には、フルタイムで工場担当とし

て職場に復帰した。現在は、在宅勤務制度を利用してしながら係長級として自分が担当する工場に関連する商品担当のメンバーを牽引する立場で勤務を続けている。

育児休業から復帰後は、新たに設けられた早期復職制度の恩恵を受け、第2子が1歳になるまで保育園代の支給を受けた。また、在宅勤務制度が拡充されたことから、在宅勤務が利用できる日は残業をせずに帰宅し、子どもを寝かしつけてから仕事をすることも可能になった。ただし、子どもが意図通りにすぐ寝てくれる訳でもなく、その後に仕事することは身体的な負担がかかるという。一方で、在宅勤務が可能になるからこそ、子どもを迎えに行き夕食を共にし、一緒に入浴・就寝することができるというメリットを享受できる。

C氏の現在の働き方は、夫や職場のサポートを得られることで実現している。まず、家族会議を経て、夫の協力の下で、週1回程度、月に計5回の残業可能日を設定している。その日はファミリーサポートに子どもの送迎を依頼し、その後夫がファミリーサポート担当者の自宅に迎えに行くことで対応している。また、職場の協力を得て、残業可能日を情報共有し、その日以外は職場のサポートが得られるようにしている。会議等も基本的に17時までに終了できるようにスケジュールを調整してもらっている。こうしたスケジュールを職場内で共有する等の工夫によって職場での仕事に支障をきたさないようにしつつ、外部のサポートも活用することで、C氏は家庭で子どもを過ごす時間を最大限確保している。

C氏が家庭において最も重視しているのは、子どもと「一緒にいる」母親としての役割である。そうした役割を全うするための時間を最大限確保するために、C氏は積極的に外部のサポートを活用している。また、家庭で過ごす時間においては、子どもと一緒にいることに集中したいと考えている。

「子どもと一緒に帰ってきて、ご飯を食べ、一緒にお風呂に入り、一緒に遊んで宿題を見てあげて。これは自分にしかできないかけがえのないことだと思うので、この時間は絶対に確保したいんです。自分の家の掃除とか、そういうのは削ぎ落として。」(C氏)

「核としては、家族、子どもが一番大事で、あとはそれ以外に、仕事をいかに効率的にやっていくのかということだと思ってて。」(C氏)

「家に帰っても仕事のことを考えてはいません。ただ、子どもといる時には子どもに集中して全力投球したい、その思いは、子どもが生まれてからより強くあります。」(C氏)

出産前のC氏は、プライベートで仕事のことを考えるのが苦ではないと感じており、仕事と家庭の区別を意識せずにいた。しかし、出産後はその区別を意識するとともに、そうした意識の切り替えが自然とできるようになった。例えば、工場勤務時に工場内に設置してもらった授乳室まで歩いている間や、自家用車での通勤中に、仕事と家庭の意識の切り替えが自然に生じるようになった。ただし、在宅勤務を利用するようになると、仕事と家庭を区別することが困難になると言う。

「家で在宅すると(仕事と家庭が)くっ付きちゃってますね。…(中略)…帰宅後すぐに仕事をやらないといけない時には、子どもがご飯を食べている横でパソコンを叩くこともあります。子どもが寄ってきて、子どもを膝の上に載せながら仕事をすることもある。で、子どもがキーボードを触ってアーマミたいな。」(C氏)

このような仕事と家庭の区別に困難を抱える場面もあるものの、C氏は基本的に仕事と家庭を自然と区別し、双方を等しく重視している。当然ながら、時期によっては仕事と家庭のバランスがどちらかに偏ることはあるものの、気持ちの上ではどちらにも全力で取り組むたいと考えている。

「仕事の時は仕事に集中する。で、家に戻ったら子どもとの時間に集中する、その時の100%を出したいっていう思いが強いんです。今は大事なものが2つある、ただ一日はみんな24時間だからどっちも100%はできないですよ。絶対50%、50%になっちゃうんですけど、その50%の中の100%をできるだけ目指したいんです。」(C氏)

C氏は、仕事と家庭の相互作用も自覚している。まず、仕事は家庭に及ぼす影響として、C氏の場合には業務の進め方や考え方が家庭における子どもの教育に多少なりとも影響が生じていると考えている。

「子どもの教育はすごい興味があります。本を読んでいるんな事例を調べて、子どもを観察しながら、どうするのがいいのかなって試してみる、子どもに怒ってみて、この怒り方じゃ駄目だったら次はこうやってみてとか。そういうのがすごい好きなんです。仕事から来ているのか、もともとそういうのが好きなのかはちょっと分かんないですけど。」(C氏)

また、家庭が仕事に及ぼす影響として、C氏は育児を通じて得られた教育経験や、家庭内で限られた時間内に家事等をこなすための標準化の経験等を仕事に応用することができると考えている。

「自分は子育てしながら仕事をしているので、海外出向をしたり、ころころ異動

したりはすぐできるとも限らない、ただ、だからこそ自分ができることがあるのではと思っています。せっかく自分が仕事しているので。教育だったり標準化だったり、自分だからできる付加価値があると思うんです。なので、普段の仕事だけじゃなくてそういうことをやっていきたい思いはあります。」(C氏)

仕事と家庭の相互の良い影響を感じながら、C氏は仕事に集中すること、そして家族と一緒に時間を過ごすことを大切にしている。そのため、その2つ以外の部分に関しては、あえて完璧主義にならないようにしている。ワーキング・マザーとして限られた時間内であらゆることを自分でこなすのではなく、できない部分は潔く他人のサポートを得るようにしている。家庭において清掃等の家事代行サービスを依頼するようになったのも、こうした考え方に基づいている。

「自分の中でやりたい2つ、家族(家族、子ども)と仕事以外はどうしても目が行き届かないというか、やりきれなくなってきた。でも時間もないし…ただやりきれない罪悪感もあって…すごい嫌だったんです。…(中略)…てなった時に、こんなだったらもう潔く人をお願いをして、自分がやりたいことに集中しようって、それで家事代行サービスを活用することにしました。…(中略)…おかげで気持ちよく過ごせるようになりました。自分で全部完璧にはできないので、苦手なこともあるし。自分が一番大事にしたいものは何かなっていうのを考えて、それに対しては全力でやっていきたいと思ひまして。」(C氏)

C氏にとって仕事上の転機となった出来事が3つある。第1に、工場勤務時の物流システムの立ち上げ業務とその普及である。C氏

は立ち上げ業務の際に標準化に取り組み、それを全社の報告会で発表した。自らが作り上げた標準が、他の工場でも導入され、普及していくことは、自らの仕事もたらす影響の大きさを実感する契機となった。こうした経験を経て、C氏は自らの担当業務の中でも、特に標準化に対する思いを強く抱き、そうした標準を作り上げ、それを普及させることにやりがいを感じている。

「自分の中ですごい転機になっているのは、工場にいた時、ある物流の仕組みの立ち上げ業務をしたんですけれども…(中略)…そこで新しいものを作り上げること、ゼロから標準を作り上げていくことの喜びをすごく感じまして…(中略)…毎年1回、大きな大会があるんですけど、そこにも選ばれて発表しました。自分がやったことが各工場に展開されて、広まっていったっていうのは、自分の中で一つの転機というか、自分の仕事の核ができました。」(C氏)

第2に、統計的品質管理(Statistical Quality Control)セミナーへの参加である。C氏はもともと留学経験もあり、海外勤務を志望していた。しかし、結婚等の時期と重なり、家庭の事情で海外勤務の志望が叶わなかった。こうした経験から、新たな機会を求めていた中で転機となったのがセミナーへの参加である。

「Statistical Quality Controlセミナーに参加したいですと上司に言って。…(中略)…そこで問題解決やデータ分析の仕方を、2年間ぐらいかけて勉強したんです。それがきっかけで、問題解決の思考やデータ分析の仕方がすごく身に付きました。毎月毎月訓練をしたので。それがきっかけでさっきの大会にもつなかりました。この経験が今の仕事のやり方

や子供の教育にも影響しています。すごいいい機会だったなと思って。」(C氏)

第3に、生産計画部署への異動である。「不夜城」と呼ばれるほどに非常に業務量の多い生産計画部署への異動は、C氏にとっては第1子の育児に目途が立ち、フルタイム勤務に戻そうとしているタイミングであった。そうしたタイミングで異動を経験することは、C氏の仕事や家庭に対する認識に大きな影響を与えることになった。

「子どもが1歳になって、ちょうどフルタイムに戻すタイミングだったんですよ。出産して2か月で復帰して、最初4時間勤務から始めて5時間、6時間、7時間って、子どもの授乳のタイミングに合わせてちょっとずつ延ばしていった。で、1年経ったしフルタイムに戻そうって思っていたタイミングでの異動、しかも、大変だと言われる生産計画部署に異動になったので、ほんとにやれるのかわかっていう不安はめちゃくちゃあって。…(中略)…異動してみると、あまりにも仕事は多いし、とてもやれないんですよ、自分一人じゃ。先ほどの生産数確定の日とか、その前の日とかは、遅くまで夜な夜なやらなくちゃいけない仕事がいっぱいあるんです。てなると、ちょっともう成り立たないなって思って。でも、異動してきて、いきなり結構な商品を上司にあてがわれたんですよ。…(中略)…ありがたいですけど。はい。子どもがいるとか関係なく、総合職として、あなたはこういうことをやるべきだよっていうことであってらって。でも、それを計算すると、とても自分一人ではできないなってなっちゃったんで。」(C氏)

生産計画部署に異動後、C氏はチームリーダーを担うようになった。その後、係長級に昇格するのに伴い、年々責任ある業務が付与されるようになっている。こうした状況にあって、C氏は仕事のやりがいも感じながら、一方で増え続ける業務をワーキング・マザーである自分一人で対応することも難しいという葛藤を抱えている。特に、第1子の出産時と同じ様な職場への復帰とはいえ、係長級の立場で復帰時に求められる役割や責任の大きさも異なっている。そのため、C氏は自分にとって本質的な業務に優先して取り組み、他人に任せられる部分は任せるようにする等の工夫をしているものの、そうしたバランスを模索している最中でもある。

「最近の悩みは、2人目から復帰して、職種も係長級になっているので、会社から求められるレベルも上がるし、当然やるべきことも増えていくし時間は限られている中で、そこの折り合いをどうつけていくのかっていうことですね。これは1人目の時にはなかったプレッシャーであり、悩みです。すごく難しいなって。」(C氏)

「これからどんどん役割も大きくなっていく時に、より取捨選択というんですかね、もっと人をお願いしていいこととか自分じゃなくてもいいことが増えていく、となった時に、どういうふうにするか取捨選択をしていくのか…(中略)…模索してますね。どうしたらもっと上手に人をお願いし、自分がやるべきことをうまくやれるのか。で、人をお願いするっていうことは、当然その前までにいろんなことを情報共有しておかなくちゃいけないよねとか。取捨選択、優先順位がより求められている、と感じています。」(C氏)

以上のように、C氏は仕事と家庭の双方を等しく重視しながら、限られた時間内で双方に全力投球している。それを可能にしているのは、本当に必要な部分以外は、誰かのサポートを積極的に活用しようとする姿勢である。家庭においても夫や外部のサポートを積極的に活用し、仕事に必要な時間を捻出するとともに、子どもと過ごすための時間も確保している。係長級としての責任の大きさを感じながら、幼い我が子と過ごす時間を確保するために、C氏はさらなる成長を課題として日々の仕事に取り組んでいる。

7. ディスカッション

本稿で取り上げたα社の生産計画部署で働く女性従業員3名の事例からは、それぞれの経験によって生じた自らの意識や行動の変化を見出すことができる。以下では、本稿の事例から見出せる3つの論点について考察する。

7.1 仕事と生活の区別に対する意識の変容

本稿の3つの事例からは、出産を1つの契機として、仕事と家庭の区別を意識するようになることが見出せる。例えば、A氏は仕事よりも帰宅後の家事・育児の方が忙しいと感じており、仕事と生活の関係性を認識しつつ、その区別を自分でマネジメントしている感覚を得ている。また、かつてのC氏は出産前にはプライベートで仕事のことを考えるのが苦ではないと感じていたが、出産を1つの契機として、自然に仕事と生活の区別を意識するようになっていく。これに対し、B氏は仕事のことが頻繁に夢に登場することが象徴しているように、プライベートにおいて仕事のことを考える機会が多く、本人もそれを楽しんでいる様子もある。バックパッキングやジムでのトレーニングなど仕事以外のことに没頭する時間を大切にしたいと考えているものの、B氏は会社や仕事が自分にとって最

も重要であることを否定しない。こうした対比から、出産を契機として、特に生活領域に対する意識が強まる傾向が見出せる。出産前には余暇としての位置づけであった生活領域が、出産によって（仕事を含めた）生活の中心として認識されるのである。その意味では、出産を契機として仕事と生活の区別のあり方が変容するとも言えるだろう。

しかし、出産を契機として生活領域に対する意識が強まることで、今度は仕事と生活の区別が困難な状況に悩まされる局面が生じるようになる。例えば、A氏は職場で教育係を担当してから、仕事と生活の双方を自分でマネジメントすることが難しくなったと感じている。また、C氏は在宅勤務時に仕事と生活の区別が困難になると感じている。こうした困難な状況が生じているものの、既述のような上司・職場のサポートにより、当人たちはむしろ仕事にやりがいをもって取り組むことができている。

また、ワーキング・マザーとして働く女性従業員は、特定の家事・育児に焦点化して自らの母親としての役割を見出している。例えば、A氏は子どもの弁当づくりを大切に、限られた時間の中で自らの母親としての役割を果たそうとしている。また、C氏は子どもを迎えに行き、そこから一緒に時間を過ごすことを大切に、そうした時間を最大限確保しようとする中で母親としての役割を全うしようとしている。

以上のような意識の変容は、彼女たち自身の立場の変化に応じて仕事と生活の間にコンフリクトが生じたことによるものである。ただし、こうした状況は、後述するWLBの創発を生じさせる要因にもなり得るものであり、職場におけるWLB推進の原動力の1つになっているとも考えられる。また、仕事と生活の区別は、コンフリクトを生じさせるだけではない。C氏のように、業務の進め方・考え方が子どもの教育に影響し、かつ家庭での標準化の経験を仕事に活かす等、仕事と生

活の相互作用⁶が生じることも考えられる。

7.2 本人の能動的な働きかけと周囲の支援によるWLB支援の創発

WLB支援の議論では、従業員は受動的な立場にいることが暗黙理に想定されることが多い。しかし、そうした支援は、WLBを必要とする本人の能動的な働きかけによって創出されるものでもある。本稿の3つの事例からも、WLB支援やそれを推進しようとする職場風土を活用する女性従業員側の工夫が見られた。例えば、A氏は、妊娠した時に自ら上司に相談し、その上司が人事に掛け合うことで就業を継続することができた。子供の急な怪我に対応しなければならなかった時も、A氏は上司を通じて人事に掛け合い、事前申請なしに介護休暇を取得することができた。また、B氏はWLBを推進しようとする職場風土を活かし、自ら積極的に協力体制を築き上げ、年末年始に連休を取ってバックパッキングを続けることを可能にしている。さらに、C氏は上司に掛け合って授乳室を設置してもらい、実母に授乳室で子守をしてもらいつつ、本人が昼休みに授乳しながら早期復職を果たした。それに加えて、C氏は子育てとの両立のために、会議可能な時間帯や残業可能日を自発的に職場で情報共有している。このような従業員本人からの能動的な働きかけは、少なくとも職場が把握できていない潜在的なニーズを拾い上げて支援するための契機となっている。

こうした従業員からの能動的な働きかけに対して、上司を中心とする職場がそれに応え、彼女らをサポートすることで、WLBが実現されているという側面もある。単にWLB支援制度を導入するだけでなく、制度を実態に合わせて上司や職場が使いやすく作

り上げていくことが必要になる。そのきっかけの1つとなるのが本人の能動的な働きかけであり、 α 社の生産計画部署では職場と本人とが双方ともに能動的にWLB実現を目指す姿勢が見受けられる。

このように、WLBの実現には、本人による能動的な働きかけと、それに応える上司や職場、家族等による周囲の支援との間の創発的な相互作用によって実現されるものとなる。また、そうした能動的な働きかけは、職場を離れた部分においても活かされている。例えば、C氏は子どもと過ごす時間を確保しながら年々大きくなる職責を果たすために、お迎えや掃除等に関して外部のサポートを積極的に活用している。C氏による外部サポートの活用は、職場のサポートだけでは補い切れない部分に関しても、そうした能動的な働きかけが活かされている好例であろう。

7.3 職務や雇用形態が仕事に対する認識に及ぼす影響

本稿の3つの事例から見出せる最後の論点は、職務や雇用形態が仕事に対する認識に及ぼす影響である。第1に、職場で教育に携わる立場になることによって、自らの仕事に対する責任ややりがいを見出すようになる。例えば、A氏はベテラン一般職として総合職に対しても教育を行うようになってから、これまで以上にやりがいを感じながら全力で職務に取り組んでいる。また、B氏は総合職のチームリーダーとして教育に携わるようになってから、チームメンバーの個々の事情にも配慮しながらそれぞれに責任をもって自立を促している。さらに、C氏は総合職の係長級のチームリーダーとして教育も担い、日増しに大きくなる責任を感じている。これらの3つの事例からは、雇用形態の違いに関わら

6 こうした相互作用は、スピルオーバー、あるいはそのポジティブな側面のみを指すエンリッチメントとも呼ばれる。

ず、職務に教育が加わることで仕事に対する責任感を強く感じるようになり、それによって自らの仕事に対する認識に変化が生じることを示唆している。

第2に、雇用形態やその経験に応じた仕事に対する認識の違いである。本稿で取り上げた3名の女性従業員は、仕事に対して非常に熱意をもって働いており、職場で教育に携わる立場になることによって仕事に対する責任ややりがいを感じていた点でも共通していた。一方で、3名はそれぞれに雇用形態やその経験が異なり、それぞれの立場に応じて仕事に対する認識が異なっていた。例えば、A氏はベテラン一般職として十分に仕事のやりがいを感じつつも、家庭における役割も考慮して、現在の立場でできることに注力しようとする。そのため、一般職としての立場にこだわり、総合職に職種変更したいとは思っていない。一方で、総合職として働くC氏は、自ら作り上げた標準を社内に展開することにやりがいを感じ、育児者としての経験を仕事に昇華させようとするだけでなく、その成果を全社的に展開することを望んでいる。最後に、こうした仕事に対する認識の変化を最も体現しているがB氏である。B氏は派遣社員から正社員の一般職へと登用されたことで、目の前にある仕事だけでなくその先にいる顧客の存在を意識するようになり、仕事の大義や指針の重要性を知ることになった。さらに、総合職になってチームリーダーとして教育に携わる立場になることで、個々のメンバーが抱える事情をこれまで以上に考慮するようになった。こうした仕事に対する認識の違いは、それぞれが自らの雇用形態やその経験を通じて形成してきたキャリアの影響によるものだろう。

以上のように、雇用形態の違いに関わらず、職務に教育が加わることで仕事に対する責任感を抱くようになるものの、一方で雇用形態に応じて形成されたキャリアの違いがそれぞれの仕事に対する認識に影響を及ぼして

いる側面も見出すことができる。

8 おわりに

本稿では、女性従業員がどのように職務・雇用形態とWLBを経験し、それが彼女たちの意識や行動にどのような影響を及ぼしているのかについて検討してきた。本稿で取り上げた耐久消費財メーカーα社の生産計画部署に所属する3名の女性従業員の事例からは、以下の論点が見出された。第1に、仕事と生活の区別に対する意識の変容である。出産を契機として仕事と生活の区別に対する意識が変容することが見出された。第2に、本人の能動的な働きかけと周囲の支援によるWLB支援の創発である。本人の能動的な働きかけと周囲の支援との間の創発的な相互作用によって、α社の女性従業員のWLBが実現されていることが見出された。第3に、職務や雇用形態が仕事に対する認識に及ぼす影響である。職務に教育が加わることによって自らの仕事に対する責任ややりがいを見出すようになり、また雇用形態やその経験に応じて仕事に対する認識の違いが生じるが見出された。

ただし、以上の3つの論点は、本稿の事例から探索的に見出されたものである。今後の研究では、これらの論点が他の企業でも共通して見出されるものかどうかを検討する必要があるだろう。

謝辞

インタビュー調査にご協力いただいたA氏、B氏、C氏、およびα社における調査の窓口となっていたD氏には、ここに記して深く御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS 科研費JP18K12863 および中京大学企業研究所働き方改革研究プロジェクトの助成を受けたものです。