

一億総活躍社会を実現する リローンチ(再出発)への道筋

「リターン戦力」活用のための企業の課題は何か

(株)NTTデータ経営研究所
シニアマネージャー
加藤 真由美



はじめに

女性が職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するための「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定され、2016年4月1日からは、労働者301人以上の大企業は女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられたほか、2016年3月29日には、「改正雇用保険法・育児・介護休業法」等も可決され、女性がより一層活躍するための制度づくりが進んでいる。厚生労働省は、2014年12月に育児休業から円滑な職場復帰をめざし、育児などのために離職して、仕事と育児を両立しながら再就職を希望する方をサポートするために、「育児と介護カムバック支援サイト」をオープンしている。

高齢者活躍推進においても、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高年齢者の雇用確保措置を充実させる等の所要の改正を目的に、2012年8月29日「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」が成立し、2013年4月1日から施行されている。

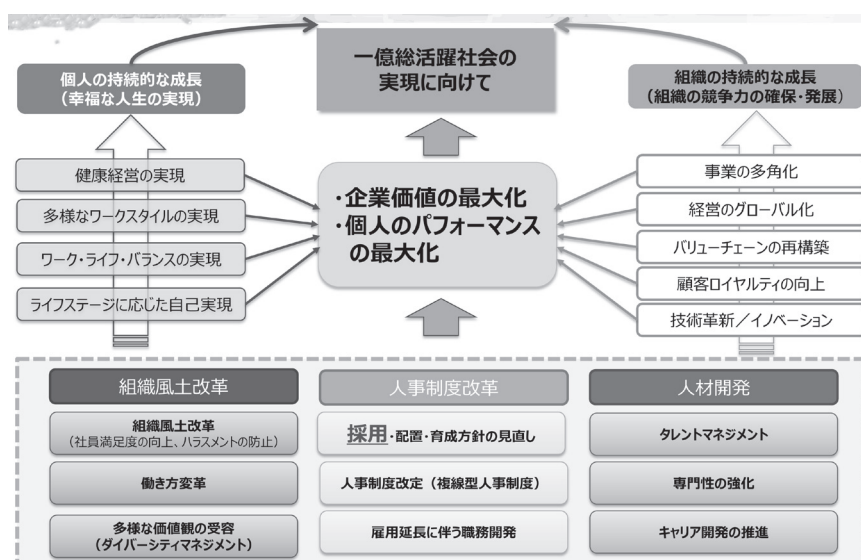
このように、女性活躍推進や高齢者活躍推進が国家戦略として取り組まれている中で、少子高齢化時代の人材活用策として、定年退職や結婚出産育児リタイアの女性、中途退職の若者世代を対象とする「リターン戦力」の活用の関心が高まっている。

企業を取り巻く環境

企業を取り巻く環境は、事業の多角化、経営のグローバル化、バリューチェーンの再構築、顧客ロイヤルティの向上、技術革新／イノベーションが求められるとともに、個人の持続的な成長（幸福な人生の実現）が求められ、健康経営、多様なワークスタイル、ワーク・ライフ・バランスの実現、ライフステージに応じた自己実現が模索されている。

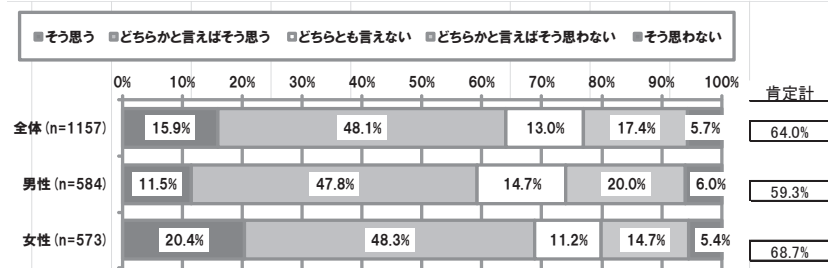
企業価値や個人のパフォーマンスの最大化にあたっては、社員満足度の向上やハラスメントの防止に取り組み、働き方変革や多様な価値観の受容による「組織風土改革」、採用・配置・育成方針を見直し、雇用延長やダイバーシティに対応した「人事制度改革」、高い専門性を保有する従業員の長期にわたるキャリアをそれぞれのライフステージにあわせて「人材開発」することが重要な要素になる。（図1）

図1：少子高齢化時代の人材活用策～個人と組織の持続的な成長



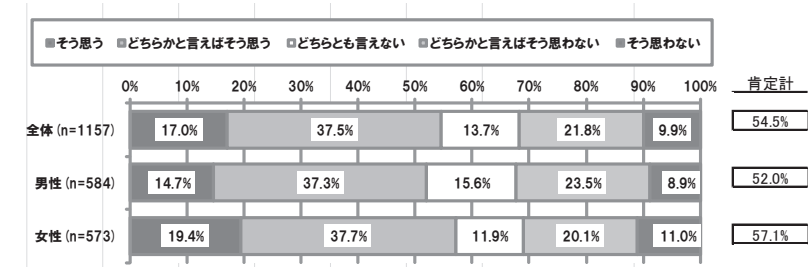
(出典) (株)NTTデータ経営研究所

図2：育児・介護を抱えていたとしても、簡単な仕事だけではなく、本人の能力に見合った仕事を与えるべきか



(出典) 働き方変革 2016～働き方変革に取り組む企業は1年で約1割増、3社に1社が取り組む (NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ、2016 年) 従業員規模 10 名以上のホワイトカラーを対象に実施

図3：女性も男性並みに長時間働けるような環境が整備された社会が女性活躍社会であると思うか



(出典) 働き方変革 2016～働き方変革に取り組む企業は1年で約1割増、3社に1社が取り組む (NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ、2016 年) 従業員規模 10 名以上のホワイトカラーを対象に実施。

出産・育児・介護中も活躍したい

総務省「平成 24 年就業構造基本調査」をみると、育児をしている 25～49 歳・無業の 6 割の女性が就業を希望している。また、厚生労働省「出産・育児等を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業：労働者調査」によると、出産・育児等を理由に離職した女性について、離職した当時の再就職希望をみると、9 割以上が就業したいと回答している。

NTT データ経営研究所が NTT コムリサーチと共同で従業員規模 10 名以上のホワイトカラーを対象に行った「働き方変革 2016」では、全体の 6 割を超える人が、「育児・介護を抱えていたとしても、簡単な仕事だけではなく、本人の能力に見合った仕事を与えるべきだと思う」と答えている。注目すべき点は、女性の方が男性よりも 9.4 ポイント多く、7 割近くがそう回答していることである。(図2)

これらの調査は、これまで労働政策が女性の活躍を推進するにあたり、育児・介護休業制度や看護休暇制度を充実させ、企業側も法律を順守した人事制度を構築してきた成果を認めつつも、「活

躍」をキーワードにもう一步進める時期にきていることを示唆している。つまり、手厚い休職支援や長期間にわたる短時間勤務の取得が、キャリアや業務アサインに労使ともに支障をきたしていないかと検証する時期となっている。

それを裏付ける調査がある。同「働き方変革 2016」で「女性も男性並みに長時間働けるような環境が整備された社会が、女性活躍社会であると思うか」と尋ねたところ、女性は、男性よりも 5.1 ポイント多く、6 割近くが「そう思う」と回答している。(図3)

少なくとも本調査からは、女性も男性と同じ土俵で成果をあげたいと考えていることをわかっていただけるであろう。環境が整えば、育児・介護を抱えた女性も決してお荷物にはならず、むしろ多様な視点での事業貢献を期待することができる。

女性活躍推進を語る場面で、日本の長時間労働が女性の活躍推進を妨げていると指摘されてきた。また、産休・育児休業を繰り返し、10 年以上にわたり時短制度を利用している人もいることは事実である。本来、仕事と育児の両立を支援する制度は、必要な人が必要な時に利用できる制度であるはずだ。「せっかくある制度だから使わないと損」という女性従業員ばかりではないはずだ。

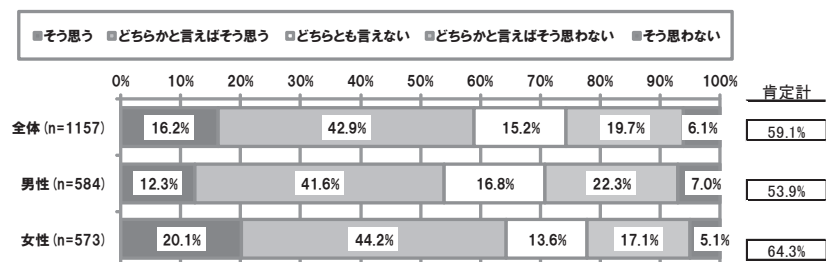
ある玩具メーカーを取材した際に、育児期の従業員も必要な人が必要なときに使っていることで、制度をフルに利用する従業員はあまりいないと聞いた。「やりがいのある仕事を短時間勤務で働くことはもったいない」という声があった。加えて、会社全体として残業が少ないため、「保険」として短時間勤務を利用する必要がないという声も聞かれた。

続いて、同「働き方変革 2016」で心強い結果が出ている。

「育児を行う男性は、育児休業や短時間勤務等を取得し、より積極的に育児へ参画すべきだと思うか」と尋ねたところ、全体の約 6 割が、積極的に育児に参加すべきと回答している。男性も半数以上が、男性もより積極的に育児へ参画すべきだと回答している。(図4)

「ジョブ・リターン戦力」の活用と企業の課題

図4：育児を行う男性は、育児休業や短時間勤務等を取得し、より積極的に育児へ参画すべきか

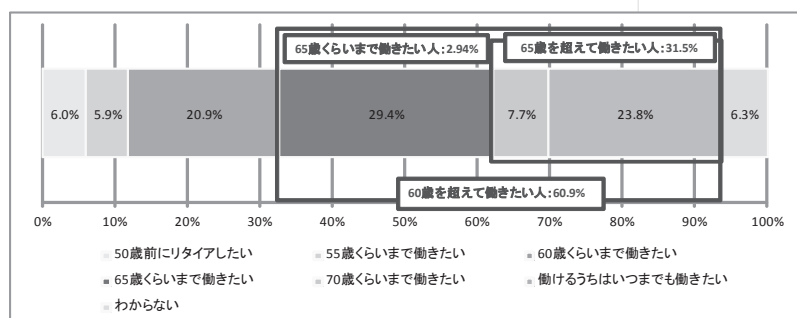


最近、自身の子育て時代には育児参加をあまりしてこなかった男性が娘や息子の子のために、つまり、「孫育て」のために休暇をとるというケースも聞かれるようになってきた。今後、子育ては、子育て期の女性だけが背負うものではないことがより浸透していくだろう。

6割を超える人が「60歳を超えても働きたい」

NTT データ経営研究所が2013年にNTT コムリサーチと共同で従業員規模10名以上のホワイトカラーを対象に行った「『ダイバーシティ経営』～働き方からみた多様性の受容」で、何歳まで働きたいかを尋ねたところ、60歳を超えて働きたい人は、6割を超えている。(図5)

図5：いつまで働きたいか (N=1,308)



(出典)「ダイバーシティ経営」～働き方からみた多様性の受容
(NTT データ経営研究所／NTT コムリサーチ、2013年) 従業員規模10名以上のホワイトカラーを対象に実施。

一億総活躍のためのリローンチ（再出発）

ジョブ・リターン制度やカムバック制度が、大企業中心に導入されている。

例えば、トヨタ自動車(株)は、2005年8月1日のニュースリリースで、事技専門職以上の社員を対象とした、『プロキャリア・カムバック制度』を発表している。『プロキャリア・カムバック制

度』について、配偶者の転勤や介護により（退職事由は 配偶者の転勤、介護（介護休職2年を満了した場合）2点に限定）、退職する事技専門職以上の社員（男女不問、入社後3年経過かつ専門職経験1年以上）のうち、専門性・能力を有する者に対して再雇用申請の機会を提供し、原則、職場へ復帰できるとしている。

2007年4月からサントリーグループでは、育児や介護を理由に離職した従業員が10年以内なら復帰できる「ジョブ・リターン制度」を導入している。勤続3年以上の全社員が適用対象で、退職時に登録が必要となっている。

三菱鉛筆(株)では、2007年1月から育児・介護などで退職した勤続3年以上の全社員を対象に退職時に登録することで5年以内ならば復帰できる「ジョブ・リターン制度」を導入している。

ニトリでは、ニトリホールディングス、ニトリ、ホームロジスティクスで2年以上勤務した総合職社員・エリア限定総合職社員を対象に、2014年7月から「ジョブ・リターン（再雇用）制度」を導入している。同社は、結婚・出産・育児・介護などやむを得ない事情や転職・留学などのキャリアアップを理由に退職した社員を対象に、退職後15年以内であれば、培った知識や経験・スキルを生かして、再び活躍できる制度としている。

森永乳業(株)のリターンジョブ制度（R J制度）は、原則、退職事由を問わず、さまざまなライフプランやキャリアプランを理由に退職した3年以上勤務した従業員を対象としている。同社のR J制度は、多様な価値観を互いに尊重しあう社内風土醸成の一環として、一度離れている間に培った経験や知識などを活かして

活躍してもらうことを目的としている。離職後の経過年数は問われず、中途採用と同様の面接などがおこなわれている。雇用形態も正規従業員、臨時従業員、パートタイマーと広く、処遇は雇用形態や職務内容で決定される。登録は、インターネットの登録受付画面からいつでも可能であり、登録後、職務経歴や希望の職務などを勘案して活躍できる求人情報が適宜案内される。

帝人(株)と帝人ファーマ(株)の2社では5再雇用制

度として「Hello-Again」を、すべての国内グループ会社に定年後の継続雇用制度を設けている。「Hello-Again」は、結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤などを事由とする退職者が、その後10年以内に、退職事由が解消して再入社を希望し、採用ニーズと合致した場合に正社員として再雇用する制度である。帝人㈱では、配偶者の海外転勤により離職した女性社員が、子育てをしながら海外でMBAを取得し、当該制度を活用して復職し、管理職として活躍している事例がある。

サイボウズ㈱は、2012年から「育自分休暇制度導入」している。35歳以下で、転職や留学等、環境を変えて自分を成長させるために退職する人を対象に最長6年間は復帰が可能としている。この制度は、「他の仕事についてみたい」「ボランティア活動に携わってみたい」などといった従業員のチャレンジ精神を前向きに支援する制度である。

米国で進むインターンシップ制度

米国でもリローンチは簡単なことではない。

2015年11月に撮影された再就職アドバイザーのキャロル・フィッシュマン・コーエンのTEDtalk「How to go back to work after a career break」(空白期間後に仕事へ復帰する方法)が話題を呼んでいる。バリバリ働いていたキャロルは、4人の子どもを育て、11年の時を経て再就職した経験から母親の再就職を助ける会社を立ち上げた。このトークの中で、彼女は企業側の不安は「再就職希望者の持つスキルが時代遅れになっていないか」「自分で何をしたいかわかっていないのではないか」の2点だと指摘している。この2点を解決する方法として、呼び名はともかくインターンシップ的な短期の有給の仕事が職務経験者の再就職の1つの方法だとしている。彼女は自らの経験から空白期間を経て再び仕事をしたいと考えているなら、インターンシップを受けてみるべきだという。対象は違うが定年退職者向けに同プログラムが存在してもよいという。ハーバードビジネスレビューに取り上げられた彼女の「40歳のインターン」は、自らが40歳のインターンとして働いた体験や、「再就職者(リロンチャー)」の成功をサポートしている彼女の仕事、そして再就職を試みる人に対する企業側の接し方の変化をとりあげている。

定年退職者がインターンで活躍する映画「マイ・インターン」がある。アン・ハサウェイのファッションやニューヨークの若手女性社長の苦悩と成功が注目されているが、筆者は、ロバート・デ・ニーロ演じる70歳のシニアインターンの豊かな人生経験をビジネスに存分に生かしている数々の場面に注目したい。この映画は、高齢者雇用への労使双方へのメッセージが包含されている。

おわりに

全世代を対象とした調査では60歳を超えて働きたい人は6割を超え、育児をしている25～49歳の無業の女性も6割が仕事をしたいと希望している。国の政策である一億総活躍の実現からも、働く期間は40年を超え50年を超える人が増加することが予想される。

働く期間が長くなるほど、ライフステージにあわせたキャリア形成の容易性が重要になる。長い人生をより豊かにするためには、それぞれの専門性やライフステージにあわせたキャリアの複線化の浸透が求められる。

育児・介護を理由に離職しても、自分探しやチャレンジのためにキャリアを中断する時期があっても、年齢を重ねても、リローンチ(再出発)できる道筋が充実していれば、国民一人ひとりが輝ける一億層活躍社会として、若者も、高齢者も、女性も、男性も、障がいのある方も、一度失敗を経験した方も、一人ひとりが家庭や地域や職場で自分の力を発揮し、生きがいをもてる社会の実現が可能になる。

ジョブ・リターン制度やカムバック制度は、すぐにできる取り組みであり、純粋な中途採用に比べてもコストも労力もかからず、制度利用者はすでに企業文化を理解しているのでなじみやすく、退職後の経験や知識を生かしてもらえるメリットは大きい。

日本の企業にも定年退職者を含めた離職者を対象としたインターンシップ制度の導入が進むことを期待したい。

かとう・まゆみ ■(株)NTTデータ経営研究所シニアマネージャー。日本アイ・ビー・エム(株)、国際航業(株)を経て現職。主に定量的な分析データに基づいた組織風土改革、研修プログラムの開発・研修講師等を行っている。厚生労働委託事業「働きやすい職場環境形成事業～パワーハラスメント予防対策」、「テレワークモデル事業」の実績のほか、人事制度改革、組織風土改革、働き方変革、女性活躍推進・高齢者活躍推進、顧客ロイヤリティ分析等の実績多数。