

# コロナ禍が女性の働き方に与える 影響に関する一考察

Analyses of Impact of the Coronavirus Crisis on Women's Work Styles

ITAKURA, Fumihiko

板倉文彦

日本語コミュニケーション学科教授

## 抄録：

本稿執筆時点で、企業はコロナ禍という降りかかったリスクに喘いでいる。しかし企業に対しては、たとえリスクが降りかかっている状況であっても、業務を継続しつつそれに対応することが要求されている。そしてその過程では、新たな働き方が確立されつつある状況も見えてきている。本稿では、上記に加えて女性の労働状況の変化をとらえたうえで、具体的にその働き方が女性の労働に大きな変革を与え得ることを論じている。

## Summary：

At the time of writing this, companies are still struggling with managing the coronavirus disease 2019 crisis and have to mitigate its risk while continuing their operations, even amid the pandemic. In the process, new working styles are emerging. In this study, we discuss the changes in the working conditions of women and how their working styles can create a significant difference in women's labor.

キーワード：コロナ禍、事業継続計画、テレワーク、M字カーブ、L字カーブ

**Keywords** : Coronavirus crisis, Business continuity plan (BCP), Telework, M-shaped curve, L-shaped curve

## I. はじめに

筆者はこれまで、日本の労働環境およびそれにまつわる法制度の推移に合わせて、女性の労働（就業）状況が変化してきたことを論じてきた<sup>1</sup>。現代における女性の労働は1986年に施行され

た「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（男女雇用機会均等法）」の施行に端を發し、その後の社会状況の変化に同期するように整備された「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（育児・介護休業法）」、「男女共同参画社会基本法」、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム労働法）」、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（労働者派遣法）」、「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）」等の施行に影響を受けつつ変化してきたという事実がある。

一方、2019年末に端を發したと言われている新型コロナウイルス感染症による影響（コロナ禍）は企業を取り巻く事業環境を急変させた。この状況は本稿の執筆時点（2021年9月）においても続いており、この間世界経済は景気後退に直面し、さらにコロナ禍収束を見越して復調するという変調を来している。この影響は日本経済にも影響しており、日経平均株価についても一万六千円台に下落後、本稿執筆時点では三万円台を回復している。しかし、先にも触れた通りこの数値はコロナ禍収束を見越している側面もあり、業種・業態にもよるが企業経営の現場においては未だ復調に至っていないというのが現実である。

筆者の先の研究では、30年強にわたる比較的平時の状況における女性労働の変化をとらえてきた。しかし近年のコロナ禍はわずか2年足らずの間に社会に様々な影響を与え、就業者の働き方にまでも影響を与えることとなった。本稿ではこのコロナ禍が女性労働にどのような変化を及ぼしている、また及ぼしつつあるのかについての考察を試みることにする。

## II. 企業のリスク対応とコロナ禍の影響

### 1. 企業のリスク対応

まずは、就業先となる企業がコロナ禍を始めとするリスクをどのように捉えているのかを概観する。

企業を取り巻く経済状況等の外部環境が急変し、企業経営に重大な影響を与える事象は企業リスクとしてとらえられる。企業リスクには、コロナ禍のようなパンデミックが社会や経済に影響を与えそれが企業に波及するようなものから、自然災害、事故、地政学リスク、経済自体の激変に至る様々なものが存在している。企業はこれらリスクに対し、ステークホルダー（株主、従業員、消費者、地域住民等）に対する責任および、事業継続に対する社会の要請といった観点から、その対策を講じる必要がある。

企業が現実これら対策を講じることを検討する場合、先に述べた企業を取り巻く様々なリスクに対して、都度具体的な対策を立てることは困難である。そのため企業は一つの考え方として、比較的発生する可能性の高いものに対して具体的な対策を立てることに取り組んでいる。しかし、日本近海でその発生が懸念されている「南海トラフ地震」一つをとっても、国土交通省はマグニチュード8～9クラスの地震の30年以内の発生確率を2020年1月24時点で70～80%と示している<sup>2</sup>。しかし、その周期は過去1,400年で約90年～150年間隔との分析に依拠しているた

め、それに対して企業がリスク対策を考える場合、この「南海トラフ地震」は発生する可能性が高いと判断することは実際には困難とも言える現実がある。しかし、企業にとって事業停止は致命的なダメージを受けることにもなり得るため、多くの企業はそれらレベルのリスクにも備えざるを得ない状況となっている。

企業を取り巻くリスクに関する取り組みに対するキーワードとしては、BCP（事業継続計画：business continuity plan）、BCM（事業継続マネジメント：business continuity management）があげられる。BCPは「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。」<sup>3</sup>とされ、リスクが生じてから復旧する手順等をあらかじめ検討し、明文化して備えておくことである。BCMは「組織が直面する可能性のある脅威や、その脅威が現実には発生した場合に組織の事業活動に与えるインパクト（影響等）を最小化するための総合的なマネジメントプロセス」<sup>4</sup>であり、BCPを継続的に運用していくためのマネジメントシステムを指し、概念的にはBCPをBCMが包含する形態となっている。

企業はリスクから受けるダメージを最小限とし事業継続をしていくために、BCMに基づくBCPを練り上げている。先に示した地震等の自然災害は突発的に起き、その発生を予知することは現代の科学においても困難な状況にある。しかし、企業は実際に東日本大震災等の突発的な災害により痛手を負いつつ、その経験を生かしてBCMの元でBCPをブラッシュアップすることにより、企業リスクに備えているという現実がある。

## 2. 企業のリスク対応に対するコロナ禍の影響

今回のコロナ禍は、企業がこれまで想定して練り上げてきたBCPの想定範囲を上回る状況となっており、企業側からするとリスクの多様化ととらえることができる。野田はこの多様化について、「長期、小頻度大被害、社会性など数値的に測定しにくいリスクが増加している」<sup>5</sup>と論じている。

筆者は企業に所属している時に、実際にBCPを立案しその実装までを経験してきた。その経験を踏まえてなぜコロナ禍はこれまで想定していたBCPを上回ることとなってしまったのかを改めて考えてみると、その要因はリスクの収束時期にあるのではないかと考えている。企業に降りかかるリスクには自然災害から経済事象までさまざまなものがあるが、いずれも過去の経験からある程度の収束時期を想定し、その期間にどう立て直すかという想定の下に復旧計画を立て、それに対する具体的な設備や体制を用意するのである。しかしコロナ禍はその予測が困難で、しかも社会活動が長期的、全国的に停止してしまうという、想定しえない状況となってしまったのである。

しかし、企業がコロナ禍に類似した経験をしていないかというところではない。代表的なものとして1918年から1920年にわたり世界中に猛威を振るったスペイン風邪が想起される。スペイン風邪の影響はすさまじく、社会に活動制限がされ経済や企業活動にも多大な影響を及ぼしたこ

とが知られている。しかしこれは100年以上前の事象であり、現代企業の多くは創業すらしておらずその経験を生かす状況にはない。そういった意味からも、やはり今回のコロナ禍は企業においてBCPの想定範囲を超えるものであるということが分かる。

### 3. コロナ禍で企業がとった対策

コロナ禍という想定外のリスクに見舞われた企業には、日々事業運営を続けつつそれに対応していくことが要求された。まずは社員を感染リスクから守るために、企業は時差出勤、分散出勤、テレワーク<sup>6</sup>を進めざるを得ない状況に陥った。そして緊急事態宣言が頻繁に発出され企業はコロナ禍が長引くことを認識するとともに、政府からテレワークの推進が要請されたことにより、結果的にテレワークがより一層普及することとなった。このことは河崎(2021)、赤尾(2021)、浅川・栗山(2021)をはじめとする多くの先行研究においても示されている<sup>7</sup>。

テレワークについては、コロナ禍以前においても大企業を中心に一定の程度普及しており、主に従業員の転居、育児、介護等により出勤業務が困難になった場合の緊急避難的な手段として利用されてきた。その経験を有するために、コロナ禍の急な対応にも応じることが出来たと言える。しかし中小企業においてはそれまでの経験、ノウハウ、機材が不十分であったため早急な対応は困難であった。しかしこれについても政府が後押しすることによりその普及が図られた。具体的には、政府が新型コロナウイルスにより影響を受ける事業者のために実施した各種施策の存在が大きい。その中に、生産性革新推進事業として「持続化補助金」「ものづくり補助金」「IT導入補助金」がある。「持続化補助金」は販路開拓等のための取り組みを支援するもので、テレワークに直接影響するものではないが、他の2つはテレワークを後押しするものといえる。「ものづくり補助金」はサービス開発や生産プロセス改善等のための設備投資等の支援を対象としているものだが、その用途例としてAI、IoT等のコンピュータ・ネットワーク技術を活用した遠隔操作も想定されており、テレワークにも活用される可能性がある。「IT導入補助金」はITツール導入による業務効率化等を支援するもので、業務効率化のためのシステム導入やテレワークを支援するものとなっている。さらに国のみでなく地方自治体レベルでも、東京都の「テレワーク推進助成金」をはじめとする支援体制が敷かれることとなった。

企業(特に中小企業)が実際にテレワークを開始しようとする場合、従業員に配付するPC、回線契約(または補強)、ネットワーク設備の補強、情報漏洩リスク等に対するセキュリティ対応といったいずれも費用のかかる問題があり、政府や自治体の補助を受けることによりコロナ禍によるテレワークにある程度対応することが可能となった。その結果、コロナ禍による外出抑制に対応するためのテレワークが、大企業から中小企業に至るまで普及することとなったのである。

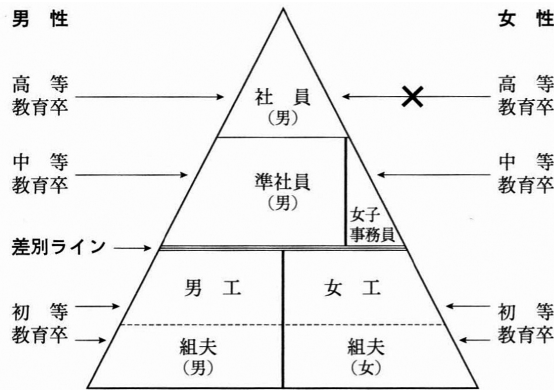
## Ⅲ. 女性の労働状況の変化

### 1. 戦前・戦後の女性労働状況

現代の女性労働者は非正規雇用が男性と比較して多いことは周知の事実である。この流れは女

性労働の歴史が物語っており、長年にわたり日本社会における女性の労働的地位の扱いにその源流がある。濱口は、戦前の会社身分制は主に学歴毎に社員、準社員、工夫、組夫となっており(図1参照)、高等教育を受けた女性はほとんど採用されなかったことを示している。その他の学歴の女性も社員および準社員にはなれず、その多くが女工であった。かろうじて差別ラインに入る女性も女子事務員としてで、短期勤続が前提であった。

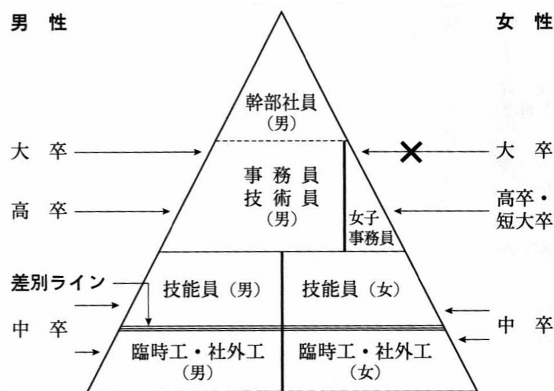
図1 戦前の会社身分制



出所：濱口桂一朗，2015年，29頁。

戦後については、経営民主化闘争の中で形態は変化していったが(図2参照)、やはり大卒女性は基本的に採用されなかった。差別ラインが下がり多くの女性はその範囲内に入ったが、実際は幹部社員となり得るのは男性の事務員・技術員で女性はやはり短期勤続前提であり、実質的には正式メンバーとして認められていなかったのである<sup>8</sup>。この女性が短期勤続前提であることと、その後就業するときに、やはり正式メンバーとしては受け入れられないことは、現代社会で女性の方が男性と比較して非正規雇用が多いという状況の一要因となっているのではなかろうか。

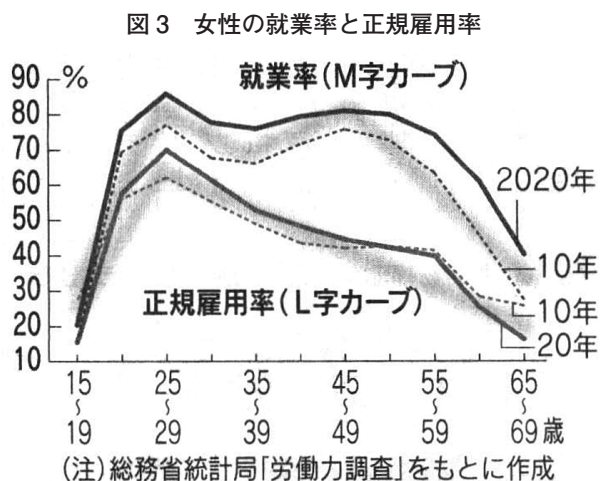
図2 戦後の会社身分制



出所：濱口桂一朗，2015年，30頁。

## 2. 現代の女性労働状況

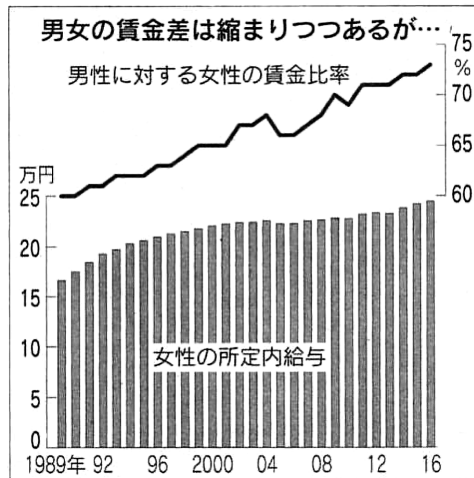
日本における現在の女性の就業率については、M字カーブが存在している（図3参照）。具体的には女性の就業率が20歳後半から減少し、35歳から39歳近辺で底となりさらに40歳台向けて上昇することが知られている。また、40歳台に向けて上昇する局面において、その内訳は「正規の職員・従業員」が急激に減少し、「非正規の職員・従業員」が増加することもあわせて知られている。この正規の職員・従業員雇用率の減少を示した曲線はL字カーブと称されている<sup>9</sup>。M字カーブは年ごとに引き上げられており、近年ではアベノミクスの成果として語られてきた。しかし図3から分かるように、M字カーブが引き上げられてもL字カーブ、すなわち正規雇用率はグラフにある10年間でほとんど伸びていない。このことから、女性が一旦職から離れた後にさらに就業する機会は増えているが、実態としては非正規雇用が増えているということが分かる。



出所：「CAの夢、育児中に再挑戦」『日本経済新聞』朝刊2021年5月10日、30頁。

また賃金においても、男女雇用機会均等法が制定されて以来、図4にあるように男女の賃金格差が縮まっていることが分かる。しかし、国際水準から見ると経済協力開発機構（OECD）の2014年調査で日本は、加盟国中韓国、エストニアに続く下から3番目の状況で、格差はまだ大きくさらに縮める余地があるものと思われる。そのため家事・育児の必要性が生じた場合は、家計収入の観点から基本的に収入の高い方が就業を主体とし、そのパートナー（多くは女性側）が家事・育児のためにキャリア離脱、またはキャリアチェンジを迫られているのである。

図4 男女の賃金格差状況

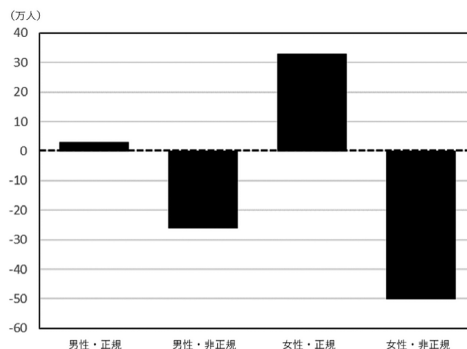


出所：「男女の賃金格差 解消遠く」『日本経済新聞』朝刊 2017年2月23日，5頁。

### 3. コロナ禍による女性の雇用状況の変化

コロナ禍の雇用に対する影響について、雇用者数の変化を総務省発表の「労働力調査」（2021年10月1日発表）で確認すると、2019年と2020年の比較では役員を除く雇用者において40万人減少していることが示されている。さらにその内訳（図5参照）を見ると、男性については正規が微増で非正規は減少しており、女性については正規就業者が大幅に増加しているが、非正規就業者がそれにもまして減少していることが分かる。女性の正規就業者が増加したことは良い傾向ともとらえられるが、女性の非正規就業者が50万人程度減少しており、やはり非正規就業の女性がコロナ禍による影響を最も強く受けていることが分かる。日本におけるM字カーブで40歳台の女性の非正規就業者が増加する背景は、家事や子育てと両立するために正規就業することが困難となり非正規就業を選択することが大きな要因であり、コロナ禍で女性の非正規就業者が大幅に減少したことは、この世代に大きな影響を与えていることが想定される。

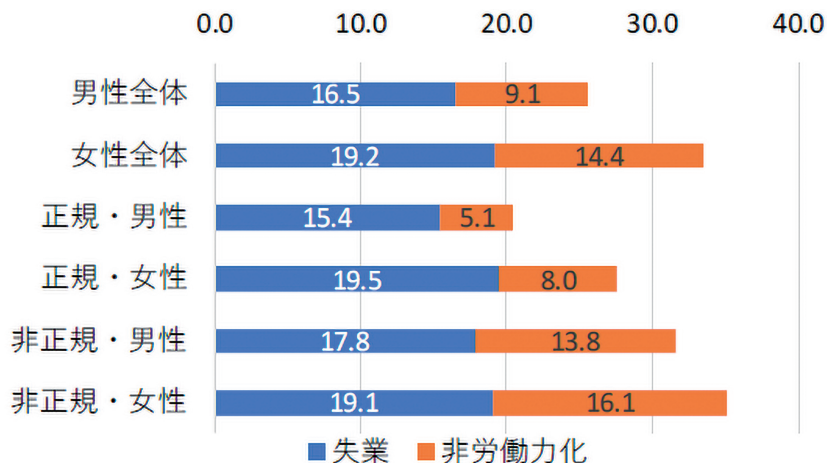
図5 雇用形態別雇用者数の変化（2019年と2020年の比較）



出所：総務省「労働力調査」（2021年10月1日発表）

さらに、コロナ禍における実際の雇用状況（図6）を見ると、正規・非正規就業を問わず男性より女性の方が非労働力化（失業した後、求職活動をしていない）している割合が多くなっていることが分かる。また、男性、女性を問わず正規就業者より非正規就業者の方が非労働力化していることがあわせて確認できる。先に述べた女性就業におけるL字カーブと重ね合わせると、やはりコロナ禍が女性の就業に多大な影響を与えていることが分かる。コロナ禍の報道の中には、緊急事態宣言に伴い学校への出校が停止となり、同時に学童保育施設等も閉鎖されその結果子供が家庭に留まることとなり、その子供の面倒を見るために保護者が苦悩するといったものが散見された。そのような場合、家庭内の非正規就業者が影響を受けることとなり、その主たる担い手の女性が非労働力化に至る主要因の一つになったと考えられる。ちなみに、女性が担い手になっているかの証左はジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）にて確認することができる。GGIは「経済」「政治」「教育」「健康」の4つの分野のデータから作成されており、0が完全不平等、1が完全平等を示している。2021年の日本の総合スコアは0.656で、順位は156か国中120位と先進国の中で最低レベルとなっているのである<sup>10</sup>。日本においては、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（育児・介護休業法）」等の主に女性を支える法整備が制定されていても、現実には女性が家事や育児の多くを担っているのである。

図6 解雇・雇止めにあった者における雇用状況（2020年11月1日現在、単位：%）



出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構「新型コロナウイルスと雇用・暮らしに関するNHK・JILPT共同調査」（2020年12月4日最終更新）  
<https://www.jil.go.jp/tokusyuu/covid-19/collab/nhk-jilpt/docs/20201113-nhk-jilpt.pdf>  
 (2021.10.12 閲覧)



## IV. アフターコロナにおける女性の働き方の変化

### 1. アフターコロナの働き方に影響を与えるテレワーク

第Ⅱ章にて、企業がコロナ禍対応でテレワークを普及させてきたことは既に論じてきた。そもそもテレワークは、従業員の転居、育児、介護等により出社勤務が困難になった場合の緊急避難的な手段として、コロナ禍以前から利用されてきた。それにコロナ禍による経験を加えることにより、顧客との折衝という従来では対面が当たり前と思われた業務や企業における主要業務が、実際に出社しなくてもできることが立証されたことは、働き方に対する大きな転換点になる可能性を含んでいるのではなかろうか。この経験を踏まえた今後の働き方としては、従来の出社しての勤務に加えて、完全テレワーク、ハイブリッド型テレワーク（例えば、週に1日は出社して対面ミーティングを行う）が、緊急避難的なものではなく正規の働き方として定着していくものと思われる。このことは女性の働き方に多大な影響を与えるのみでなく、企業の人材採用、社員の離職防止にもつながることとなる可能性を秘めている。既に取り組んでいる企業もあるが、完全テレワークでの勤務が設定できるのであれば企業は出社可能地域外（場合によっては海外）からの人材獲得が可能となり、結果的に人材のダイバシティー化を促進させることが可能となる。また社員側にとっては勤務地による制限が外れることとなり、例えば社員が親の介護をする、またはそのために親元に戻るために離職するといった事態を防ぐことも可能となる。このことは、企業側にとっては人材の流出、従業員側にとってはキャリアチェンジのリスクをも避けることが可能となり、双方の利害が一致しやすいことから今後の普及の可能性を示唆するものとなる。

### 2. テレワーク普及の課題

テレワークが今後いかに普及するかについては、給与水準が同等であるならば出社しての勤務と比較して生産性も同等以上となることが担保される必要がある。しかし、パーソル総合研究所の調査<sup>11</sup>によると、職場に出勤して仕事をする時と比較したテレワークの生産性比率は平均84.1%と、出社して業務する場合に及ばない結果が出ている。コロナ禍の外出がままならない状況下でなおかつ非常時であったことを考慮すると、この数値は許容されるかも知れないが、社会が平常時に戻った場合にはこの数値が100%に近づかない事にはテレワークが普及することは期待できない。

これらの課題は、最新技術を応用していくことで解決していくことが可能である。例えば乳幼児がいる家庭でテレワークをする状況を想定した場合、生産性低下の一因となるのは子供から目が離せないことが挙げられる。乳幼児が睡眠中の場合は業務に集中することが可能と思われるが、実際には頻繁に子供の状態をチェックすることが必要となる。その理由の一つに乳幼児突然死症候群（睡眠中に赤ちゃんが死亡する原因の一つ）が挙げられ、これについては特に厚生労働省が注意喚起している<sup>12</sup>。これに対応するために、最新技術を駆使してその懸念を削減させる取り組みが進んでいる。ユニファ株式会社は「ルクミー午睡チェック」という保育施設向けのシステムを提供している<sup>13</sup>。このシステムは幼稚園・保育園向けのサービスで、園児のおなかにボタ

ン式センサーを取り付け「うつぶせ寝」や「体動停止」を検知したらアラートで知らせるというものである。このようなシステムが一般家庭にも普及すれば、子供の見守り頻度を減らすことが可能となり、テレワーク業務の生産性向上に貢献することが可能となるのではなかろうか。この事例はIoTによるセンシング技術やネットワーク技術を応用したものだが、この事例のように新しい技術や考え方を応用し、それを課題解決（本項でいえばテレワークの生産性向上）に結び付け、それらの取り組みを一つひとつ積み重ねることによって生産性を上げていくことは可能となるのである。

### 3. テレワーク普及の効用

テレワークは具体的に、自宅で勤務する「在宅勤務」、通勤途中等の拠点で勤務する「サテライト勤務」、外出先で業務を遂行する「モバイルワーク」、休暇と業務を兼ねた「ワーケーション」に類型される。テレワークの先駆けともいえるのはモバイルワークで、携帯電話を始めとするモバイル通信が普及する前から、情報機器を活用して外出先から企業のデータベースやシステムにアクセスするといった業務形態が普及してきた<sup>14</sup>。

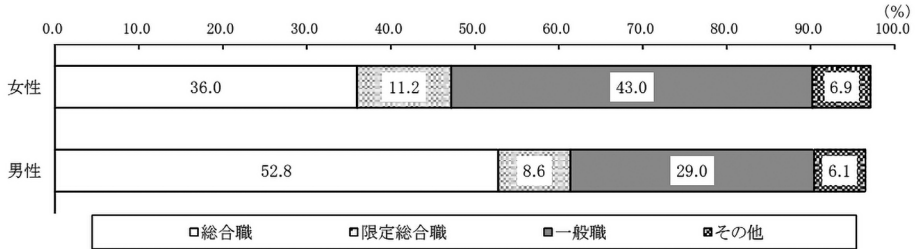
そしてコロナ禍では、外出がままならない状況下でのテレワーク（在宅勤務）が普及した。在宅でのテレワークの効果としては、働く場所の自由度と、時間の自由度が高まることがあげられる。働く場所の自由度については、企業の社屋に出勤する要員が減少しスペースが空くこととなり、オフィスを縮小する企業が続出した。このことは、企業の経費削減につながり、間接的に利益貢献することとなる。また、中には思い切って本社移転に踏み切る企業も出てきている。本社移転の効用については、代表事例としてコマツがあげられる<sup>15</sup>。コマツは1950年代に石川県から東京に本社を移転したが、2002年に本社機能の一部を石川県に移転した。その結果自社の東京都と石川県の従業員を比較すると、30歳以上の女性社員の婚姻率が50%と80%、女性社員の子供の数が0.9人と1.9人で、この2項を掛け合わせると3.4倍となったのである。このことは、女性が地方で就業すると出生率が増えることを示すとともに、子供が東京の倍であっても石川県であれば就業が可能となることを示している。このことは、テレワークにより自身の拠点（自宅等）での就業が可能となった場合には、育児と仕事の両立が可能となる可能性を示唆することとなる。そして、その両立には先に述べた「時間の自由度」にも影響するであろうことは容易に想像される。

### 4. 今後の女性の働き方

筆者は女性の就業状況の変化について拙稿にて論じてきた<sup>16</sup>。出産後の就業状況については2015年の社会保障・人口問題基本調査から、子供のいる女性のうち全体の86%と多くが就業を希望していることが判明している。またその内訳は「すぐにでも働きたい」とする女性は19.1%のみで、66.9%と半数以上の女性は「しばらく間をおいてから働きたい」、「特に時期の希望はないがいずれ働きたい」との結果が出ており、その選択によって多くの女性は退職を選択し、結果的に本稿第三章で論じたL字カーブが生じていると考えられる。この状況について乙部は、日

本女性には「子どもが小さいうちは自分の手で育てたい」という日本女性の持つジェンダー規範に基づいた子育て意識があるためと論じている<sup>17</sup>。この考えは今日の日本においてある程度定着しているものでドラスティックに変化していくことは考えづらい。

図7 男女別職種別正社員・正職員割合

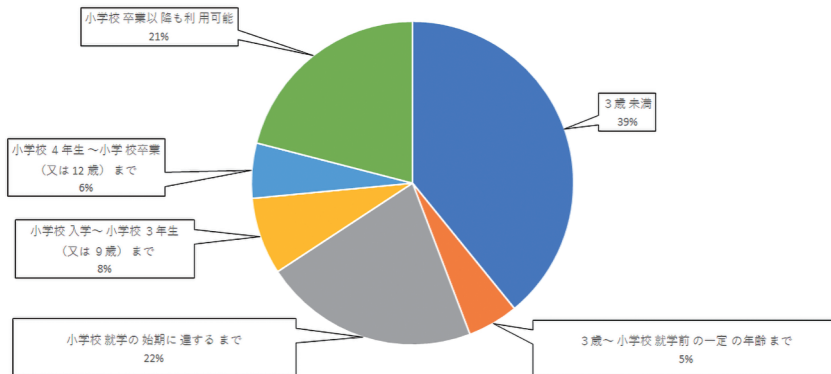


注) 職種については、コース別雇用管理制度の有無に関わらず、実質的に近い職種を調査した。

出所：厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査（企業調査 結果概要）」1頁  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/02.pdf> (2021.10.19 閲覧)

一方、企業の側は入社してから育て上げた人材が途中で退職することは痛手となるとともに、社会的な損失ともなり得る。現在でも多くの日本企業には総合職・一般職を区分するコース別雇用管理制度が敷かれており、図7からも分かるように、男女雇用機会均等法が制定されてから30年以上が経過した現代においても、男性と女性を比較すると正社員・正職員に占める一般職の比率が男性は29%なのに対して女性は43%と未だその差が大きく、女性の一部が早期に退職することを織り込んだ制度としてコース別雇用管理制度が現在も存在していることが分かる。しかしいつまでもこのような状況が続くことは、先に論じたように社会的損失にもなり得るため、このコース別雇用管理制度の下での一般職については、長期的視点に立ってその職種定義を今後変えていくことが肝要と考えられる<sup>18</sup>。

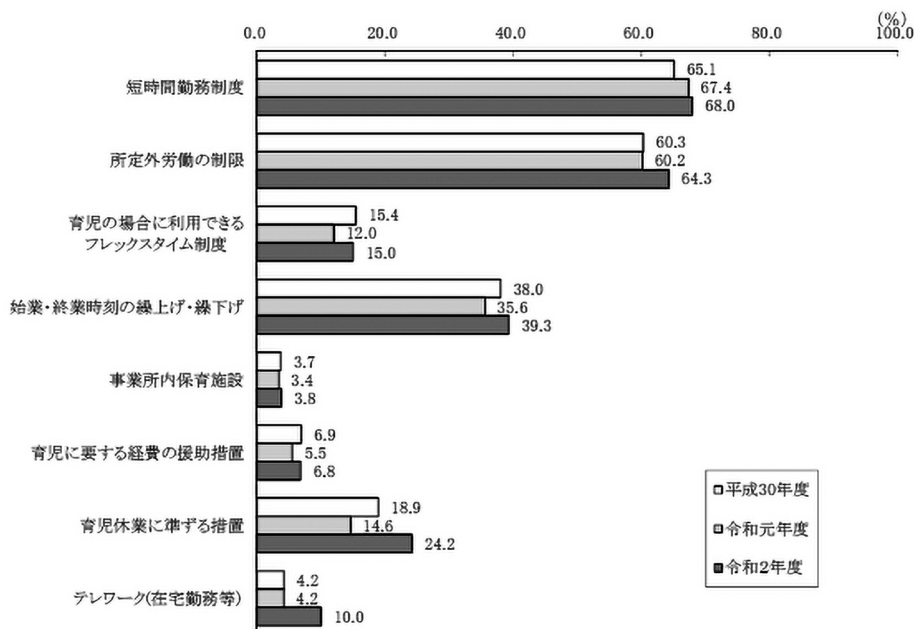
図8 育児のための時短勤務制度がある企業の最長利用可能期間割合



出所：厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査（事業所調査 結果概要）」19頁（筆者グラフ化）  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/03.pdf> (2021.10.19 閲覧)

また、企業は女性就業者の退職について指をくわえて見ているのみでなく、離職を防ぐために様々な施策を施している。主要因の一つである育児については、厚生労働省がその調査結果を示している。企業をはじめとする事業所における育児のための時短制度については、小学校卒業以降も利用可能なところが21%存在することが示されている(図8参照)。しかし、39%と最も多くの企業が3歳未満としていることもあわせて示されている。3歳というとまだ幼児であるため、先に述べたジェンダー規範がある場合は当人にとっては不満足な制度と映る可能性がある。しかし企業が取り組む体制は時短制度以外にも、図9で示したように残業の制限やフレックスタイム等の様々な体制が敷かれており、それらの体制は年を経るごとに少しずつ増加する傾向にあることが分かる。実際にM字カーブは引き上げられ女性の就業率が上昇しているが、それでも谷が存在している事実と、L字カーブがさほど変化していない事実を考え合わせると対応は未だ不十分と言わざるを得ない。しかしその中でも、「テレワーク(在宅勤務)」については、数値こそ2020年(令和2年)度で10%と他項目より少ないが、2019年(令和元)度と比較して2倍以上に増えている。これは他の項目と比較して突出した値で、コロナ禍の影響によりテレワークが促進されたことを示しており、今後の女性の働き方の重要なものとなるのと筆者は考えている。さらにパートナーもテレワークを活用できれば家事・育児の分業が促進され、第三章で論じたM字カーブの引き上げとL時カーブの解消につながっていくのである。特にL字カーブの解消は女性のキャリア構築継続に多大な影響を与えることになるので、社会的損失を防ぐ意味でも重要な施策となっていくのである。

図9 育児のための所定労働時間の短縮措置等の制度の導入状況(複数回答)



出所：厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査(事業所調査 結果概要)」20頁  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/03.pdf> (2021.10.19 閲覧)

日本においては少子化が進行しつつあり、将来に向けての就労人口減少が課題となっている。その対策として、人材面では女性と高齢者の就業が必須課題となっており、これまで筆者が論じてきた女性の就業環境の充実はその課題を解決する一助となり、キャリアを含んだ女性のライフデザインを変革していくことになるであろう。その時、企業はコロナ禍をきっかけとして普及したテレワークを、平常時に戻った場合に業務スタイルを従前のものに戻すのではなく、そこで得た知見を生かしてニューノーマルとして新たなスタイルを構築していくことが肝要となり、女性の働き方に大きな影響を与えていくのである。

## V. おわりに

本稿では、コロナ禍を経た日本において女性の就業形態がどのように変化するのかについて論考を進めてきた。まずはコロナ禍を企業リスクととらえ、降りかかった企業が具体的にどのように対応していったのかを、BCM/BCPの観点から紐解いた。先行研究を確認しつつ、具体的にはテレワークが大企業のみならず中小企業に至るまで普及していったことを確認した。しかしこの対応はコロナ禍での緊急対応的なもので、実際に出社して勤務することと比較して生産性比率は高くないことが確認された。今後コロナ禍が過ぎて平常時に戻っていくことを想定した場合、女性の働き方の観点においてはテレワークの普及が重要なものとなる。また、そのために現状存在している生産性比率と普及の問題を解決することを目的として、新たな取り組みが必要なことと、新しい技術や考え方を応用し活用していくことが有用であることをあわせて確認した。

これらが実現されれば、現在進行しているM字カーブの引き上げに加えて、L字カーブの解消を実現することが可能となり、将来に向けての日本の労働力不足に対応するために女性の就労状況を改善するといった、社会的課題の解決にも繋がっていくのである。また、本稿では女性の労働にフォーカスを当てて論じてきたが、当然その先にはM字カーブの主要因となっている家事・育児について、パートナーが女性の就労状況の改善に合わせて負担していくという前提が必要となる。

本稿執筆時点ではコロナ禍はまだ収束していない状況である。今後平常にもどっていく過程において、働き方に大きな影響を与える要因としてテレワーク以外のものが出てくるのか、テレワークは改善されつつ普及するのか、といった観点でさらなるリサーチおよび論考が必要となる。この点については、今後の研究課題として取り組む予定である。

## 〔注〕

- 1 板倉文彦「働く女性を取り巻く環境変化とその課題に関する一考察」実践女子短期大学『紀要』、第38号、2017年3月、51-62頁。
- 2 国土交通省「令和2年版 国土交通白書 PDF」126頁。  
<https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/r01/hakusho/r02/pdf/np102200.pdf> (2021.9.21 閲覧)
- 3 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」  
[https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_c/bcpgl\\_01\\_1.html](https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_01_1.html) (2021.9.20 閲覧)

- 4 渡辺研司& BCM/ERM 融合研究会編著『BCMS (事業継続マネジメントシステム)』日刊工業新聞社, 2013年3月, 10-11頁。
- 5 野田健太郎「リスク情報開示に関する考察: 新型コロナウイルスによるBCPの再考」『立教DBAジャーナル11巻』2020, 35-44頁。 [https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=20404&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=49](https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=20404&item_no=1&page_id=13&block_id=49) (2021.10.11 閲覧)
- 6 テレワークはICT (情報通信技術) を活用して、企業社屋に囚われず様々な場所で業務を遂行することである。
- 7 以下の先行研究・書籍においてもコロナ禍で企業が戦略変更を余儀なくされ、その対策としてテレワークのインパクトが大きいことが論じられている。  
伊丹敬之『日本企業の復活力』文藝春秋, 2021年1月, 62-63頁。  
山口幹幸、高見沢実『Before/With コロナに生きる社会をみつめる』(株)ロギカ書房, 2021年3月, 81-82頁。  
河合雅司『コロナ後を生きる逆転戦略』文藝春秋, 2021年6月, 130-135頁。  
守島基博『全員戦力化』日経BP, 2021年7月, 27-30頁。  
原田曜平、小祝誉士夫『アフターコロナのニュービジネス大全』(株)ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2021年7月, 2-5頁。  
石田雅彦『企業価値を高める組織・人材マネジメントの思考と実践』(一社)金融財政事情研究会, 2021年9月, 78-79頁。
- 8 濱口桂一郎『働く女子の運命』文藝春秋, 2015年12月, 28-31頁。
- 9 女性の正規雇用労働者比率が20代後半でピークを迎えた後、低下を続ける現象。(内閣府「選択する未来2.0 中間報告」)
- 10 内閣府「トピックス1 正解経済フォーラムが「ジェンダー・ギャップ指数2021」を発表」『共同参画』2021年5月号  
[https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2021/202105/202105\\_05.html](https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2021/202105/202105_05.html) (2021.10.12 閲覧)
- 11 パーソル総合研究所「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/activity/data/telework-survey4.html> (2021.10.12 閲覧)
- 12 厚生労働省「乳幼児突然死症候群 (SIDS) について」  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/sids.html> (2021.10.12 閲覧)
- 13 ユニファ株式会社「ルクミー午睡チェック」  
<https://lookmee.jp/gosui/> (2021.10.12 閲覧)
- 14 初期の頃は固定回線を經由しており、公衆電話にも通信ケーブルの接続口が設けられていた。
- 15 東洋経済オンライン「日本人は「人口減少とAI化」に立ち向かえるのか」2019.2.3  
<https://toyokeizai.net/articles/-/263170?page=4> (2021.10.26 閲覧)
- 16 前掲拙稿「働く女性を取り巻く環境変化とその課題に関する一考察」。
- 17 乙部由子『女性のキャリア継続』勁草書房, 2010年12月, 26頁。
- 18 前掲拙稿「働く女性を取り巻く環境変化とその課題に関する一考察」59-61頁。

## 〔参考文献・論文〕

- 赤尾嘉治「コロナ禍災による経営の業態変化に関する一考察」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』202011巻, セッションID 1C1-2, 経営情報学会, 2020年  
([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/202011/0/202011\\_37/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jasmin/202011/0/202011_37/_pdf))
- 浅川賢司、栗山昭久「コロナ禍の状況を踏まえたテレワークの継続的な実施可能性の検討」『環境経済・政策研究』14巻1号, 36-40, 2021年
- 阿部正浩・山本勲『多様化する日本人の働き方』慶應義塾大学出版会, 2018年1月
- 石田雅彦『企業価値を高める組織・人材マネジメントの思考と実践』(一社)金融財政事情研究会, 2021年9月
- 伊丹敬之『日本企業の復活力』文藝春秋, 2021年1月
- 乙部由子『女性のキャリア継続』勁草書房, 2010年12月
- 河合雅司『コロナ後を生きる逆転戦略』文藝春秋, 2021年6月
- 河崎照行「ニューノーマル時代における中小企業の経営・会計の課題」『中小企業会計研究』2021巻7号, 2-14, 2021年
- 原田曜平、小祝誉士夫『アフターコロナのニュービジネス大全』(株)ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2021年7月
- 濱口桂一郎『働く女子の運命』文藝春秋, 2015年12月
- 山口幹幸、高見沢実『Before/With コロナに生きる社会をみつめる』(株)ロギカ書房, 2021年3月
- 守島基博『全員戦力化』日経BP, 2021年7月
- 渡辺研司& BCM/ERM 融合研究会編著『BCMS (事業継続マネジメントシステム)』日刊工業新聞社, 2013年3月