

(2) マミートラック——日本型雇用と働き方をめぐる構造的課題

マミートラックの問題

マミートラック：
マミー（Mommy：母親）とトラック（track：陸上競技場の周回コース・軌道）を合わせた造語。
母親となった女性が産休・育休から復職した際に、自分の意思とは無関係に職務内容や勤務時間が変わったり、その結果社内における出世コースから外れていったりする事象



問題点

- ・モチベーション、エンゲージメントの低下
- ・チームワークや生産性の低下
- ・キャリア歴の長い女性職員の離職
- ・管理職登用の遅滞
- ・企業イメージの低下 など

1. マミートラックという現象

「マミートラック」とは、出産や育児を経験した女性が職場復帰した後、本人の意思とは無関係に、責任や昇進機会の限定されたキャリアコースに配置される現象を指す言葉です。

育児短時間勤務や残業免除などの制度を利用したことをきっかけに、管理職候補から外れたり、重要度の低い業務を中心に割り当てられたりするケースが典型例とされています。

このような状況は、女性本人のモチベーションやエンゲージメントの低下を招くだけでなく、キャリア形成の中断や離職につながるおそれがあり、企業にとっても人材活用や生産性の面で課題となると指摘されています。

2. 前提としての「ノーマルトラック」

マミートラックの問題を考える際には、日本の多くの企業で長年前提とされてきた「男性正社員・時間無限定労働」を標準とする働き方を理解する必要があります。

日本型雇用は、仕事（職務）ごとに人を採用するのではなく、「会社のメンバー」として人を採用し、配置転換や職務変更、転勤などに柔軟に応じることを期待する仕組みです。このような雇用のあり方では、長時間労働や勤務地の変更に対応できることが、評価や昇進の前提条件になりやすいとされています。

こうした働き方は、家事や育児などのケアを主に家庭内の誰かが担うことを暗黙の前提として成り立ってきました。その結果、育児を担うことが多い女性は、この「ノーマルトラック」との間で困難を抱えやすくなります。

3. 育休後に生じる職場のひずみ

育児・介護休業法の整備により、育児休業や短時間勤務、時間外労働の制限など、仕事と育児を両立するための制度は拡充されてきました。制度上は、男女を問わず利用できる仕組みとなっています。

しかし、仕事の進め方や人員配置、評価制度が従来のままの場合、制度利用が増えることで職場にひずみが生じるという指摘があります。

育休明けの社員が時間制約のある働き方をする一方で、業務量や納期の設定が変わらなければ、その分の負担は他の社員に集中します。これにより、「配慮を受ける側」と「しわ寄せを受ける側」の対立が生じ、職場全体が疲弊していく状況が生まれることがあります。

この問題は、個々の社員の意識や努力の問題というより、無限定労働を前提とした仕事設計が維持されたまま、多様な働き方だけが持ち込まれたことに原因があると考えられています。

4. 女性活躍推進とマミートラック

女性活躍推進の文脈では、マミートラックはしばしば「克服すべき課題」として取り上げられます。出産や育児を理由に昇進や活躍の機会が制限される状況は、性別による不合理な差別につながりかねず、企業や社会にとっても損失である、という考え方です。

実際、日本では女性活躍推進法をはじめとする法制度が整備され、企業には女性の採用や管理職登用の状況を把握し、改善に向けた行動計画を策定することが求められています。

5. 「コースの平等」が生んだ構造

一方で、日本における男女平等の実現は、「同一労働同一賃金」を基礎とする欧米型とは異なる経路をたどってきました。

日本では、従来男性が担ってきた無限定な働き方のコースに、女性も参加できるようにする、いわば「コースの平等」が中心的な考え方となってきたとされています。

この枠組みの中では、転勤や長時間労働を受け入れられることが「総合的に活躍できる人材」の条件とされ、そうした条件を満たせなくなった場合、マミートラックと呼ばれる別のコースに移行する、という構図が生まれやすくなります。

6. マミートラック批判に潜むバイアス

もっとも、マミートラックを一概に「問題」や「失敗」と捉えることについては、慎重であるべきだという主張もあります。

その理由として、

長時間働き

昇進競争を勝ち抜き

管理職や幹部になる

という働き方を暗黙の標準(ノーマル)とし、それ以外の働き方を劣ったものとして評価してし

まう価値観の偏りが指摘されています。そもそも、すべての人が同じペース、同じ形でキャリアを積むことが望ましいのか、という点自体が問い直されるべきだ、という考え方です。

7. 本当の問題はどこにあるのか

このように見ていくと、問題の本質は「マミートラックが存在すること」そのものではなく、時間無限定で働けることを前提とした働き方が、依然として「ノーマル」とされている点にあると考えられます。

無限定労働を標準としたまま、例外的な配慮としてマミートラックを設けるやり方では、対象者が増えるにつれて制度が行き詰まることは避けられません。

この点について、日本型雇用における「標準的な働き方」そのものを見直す必要がある、という指摘もあります。

8. おわりに——誰に合わせた「標準」なのかを問い直す

マミートラックの問題は、個々の女性の意欲や能力の問題ではありません。それは、日本型雇用、人事評価、法制度、そして「働くとはどういうことか」という価値観が複雑に絡み合って生じている構造的な課題です。

女性活躍推進とは、すべての人を同じトラックに乗せることではなく、多様な生活責任を前提にした働き方を、新たな「標準」として再設計していくことではないでしょうか。

マミートラックという言葉を通じて、私たちは「誰に合わせた社会なのか」を改めて問われているのかもしれない。