

2015.4.16.

日本経済調査協議会

# 女性の意欲を高める職場の対応 昇進意欲、育児期のモチベーション

法政大学キャリアデザイン学部  
武石 恵美子

# 女性の活躍推進の前提

女性の活躍推進 = 働きがい × 働きやすさ  
(均等施策) (WLB施策)

均等施策(働きがい、管理職登用等の活躍推進)とWLB施策(働きやすさ、両立支援策を含むWLB支援)は車の両輪

## ●均等施策だけを充実すると

➡ 意欲が高く男性並みに働くことのできる女性の機会均等が進んでも、それ以外の女性の活躍は進まない

## ●WLB施策だけを充実すると

➡ 女性の定着が進むが、女性が補助的な仕事に滞留してしまうなど、人材活用面で問題が多い(マミートラック化)

# 1. 2つの施策推進の現状

2つの施策推進がアンバランスである。

## 現状

- ・女性が定着しても管理職昇進等活躍推進は低調である
- ・将来のキャリアが見えないままに両立支援策を利用する層が存在(増加傾向?)している
- ・両立支援策を利用するとキャリア形成面で問題が生じることも少なくない

# 2つの施策と「やりがい」

両立支援が先行し、活躍推進が不十分な現状。両方進めると女性のやりがいは高まる。

企業のタイプと女性社員の「仕事のやりがいスコア」

	N	平均値	標準偏差
女性活躍高、両立支援高	1125	34.84	5.758
女性活躍高、両立支援低	249	32.71	6.258
女性活躍低、両立支援高	2226	31.18	6.406
女性活躍低、両立支援低	1337	29.19	6.855

- ・「仕事のやりがいスコア」は、「仕事にやりがいを感じる」「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」など9項目を得点化し、45点満点のスコア。
- ・「女性活躍高」は「女性の就業意欲を向上させる取り組み」について「積極的」「どちらかといえば積極的」と回答。
- ・「両立支援高」は「女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う」について「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答。

## 2.女性の昇進をめぐる課題

女性の管理職登用等活躍推進を進めるためには、採用、育成を経て役職登用につなげる「パイプライン」を形成することが重要である。

### 現状

- ・女性の管理職比率は、採用数や社員数に占める女性比率と比例している。
- ・女性が仕事へのやりがいをもつことで、昇進への意欲も高まる。そのために従業員が実感できる施策を展開することが必要である。

### 対応策

- ・女性の管理職を増やすためには、女性の採用を増やす、定着を高めることがまずは重要である。
- ・女性の仕事へのやりがいを高めるために、企業がPA施策を丁寧に展開することや管理職のマネジメントに働きかけることは重要である。

# 管理職に占める女性割合を高める要因

管理職の女性割合は、採用や女性比率との相関が高い。

管理職に占める女性割合との相関係数（2012年）

大卒以上新入社員に占める女性の割合	0.39
従業員に占める女性の割合	0.62
従業員に占める30-39歳女性の割合	0.60

新入社員に占める女性割合と従業員に占める女性割合（業種別）

	大卒新入社員に占める女性の割合		従業員に占める女性の割合		管理職に占める女性割合
	2006年時点	2012年時点	2005年時点	2012年時点	2012年時点
メーカー（電機・機械系）	16.8	18.9	13.1	14.0	1.7
メーカー（鉄・非鉄・素材系）	20.9	24.6	16.0	16.4	2.4
メーカー（食品系）	32.0	29.4	17.3	19.4	2.9
メーカー（医薬品・化学系）	24.4	24.7	16.2	17.8	3.5
エネルギー	15.3	12.9	10.1	9.9	1.6
運輸	22.0	17.8	9.3	14.7	4.4
金融	51.4	50.9	37.7	41.5	8.2
建設・不動産	16.7	18.0	11.2	13.1	1.1
小売	36.9	36.8	25.1	31.1	7.1
サービス	44.6	40.6	33.2	31.9	12.6
商社・卸	25.0	30.9	20.6	22.3	2.4
情報・通信	29.1	33.5	17.0	21.2	4.8

30%以上  
15%以下

注：データは東洋経済新報社「CSR企業年鑑」（上場企業、主要上場企業）

出所：高崎・佐藤（2014）より 5

# 女性の昇進意欲の現状

昇進意欲は男女差が大きい。

昇進意欲の男女差（大卒、40歳未満一般社員）

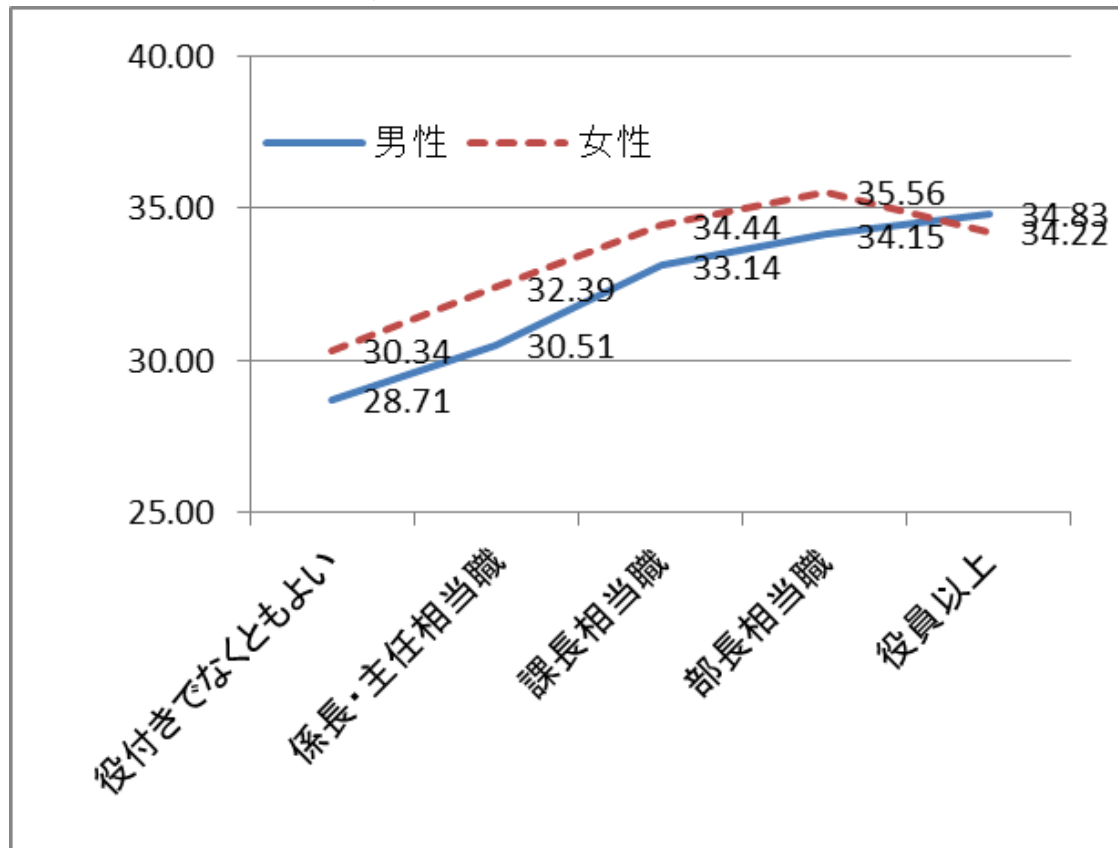
									(%)
		n	役付きでなくともよい	係長・主任相当職	課長相当職	部長相当職	役員以上	無回答	課長相当職以上
男性	学歴計	5084	19.6	16.3	25.6	23.1	14.5	0.8	63.2
	大学・大学院卒	3288	16.5	13.4	25.1	26.6	17.7	0.7	69.4
	40歳未満	2495	15.2	11.5	23.1	28.5	21.3	0.5	72.9
女性	学歴計	5044	58.0	26.6	11.4	2.5	0.9	0.5	14.8
	大学・大学院卒	2106	51.2	27.0	15.4	4.2	1.5	0.7	21.1
	40歳未満	1732	53.1	26.6	14.2	4.1	1.7	0.4	20.0

出所：武石（2014b）より

# 昇進意欲と「やりがい」

昇進意欲と「やりがい」は関連性がある。

一般社員の昇進希望の職位と「仕事のやりがいスコア」



出所：武石（2014a）より



# 女性の昇進意欲の現状

従業員が認識できる形で進めるPAや職場マネジメントにより女性の昇進意欲は高まる。

昇進意欲の規定要因（課長相当職以上への昇進希望ありの決定要因）

	男性				女性			
	B	(1) Exp(B)	B	(2) Exp(B)	B	(1) Exp(B)	B	(2) Exp(B)
企業の施策: 女性活躍推進策	0.091 ***	1.096	0.081 **	1.085	0.052	1.053	0.046	1.047
企業の施策: 両立支援策	0.055 **	1.057	0.022	1.022	0.094 **	1.099	0.049	1.050
従業員の認知: 女性活躍推進策			0.044	1.045			0.150 ***	1.162
従業員の認知: 両立支援策			0.029 *	1.029			0.054 **	1.056
従業員の認知: 上司マネジメント			0.059 ***	1.061			0.043 ***	1.044
サンプル数	1774		1704		1240		1207	
-2 対数尤度	1965.46		1833.20		1080.44		1009.15	
カイ2乗	107.947 ***		146.378 ***		117.816 ***		163.637 ***	
Nagelkerke R2 乗	0.086		0.120		0.146		0.204	

出所：武石（2014b）より

# 上司のマネジメントとやりがい

## 上司のマネジメントとやりがい(女性)

	自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる		自分が困ったときに相談に乗ってくれる		自分の失敗をカバーしてくれる		自分を信頼して仕事を任せってくれる		自分の意見に耳を傾けてくれる		自分に高い目標や課題を与えてくれる		自分の成長・活躍を後押ししてくれる	
	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N
当てはまる	34.97	1516	34.04	2182	34.16	1784	34.92	1959	34.81	1838	36.29	925	36.18	1104
やや当てはまる	31.90	1800	31.23	1675	31.45	1646	31.09	1844	31.31	1876	33.23	1420	33.09	1391
どちらともいえない	29.34	883	28.25	576	29.60	890	27.72	854	28.37	820	30.41	1648	30.16	1546
あまり当てはまらない	27.41	505	26.78	351	28.08	382	24.55	208	25.65	273	27.96	560	27.36	513
当てはまらない	25.05	272	24.58	190	26.26	269	22.23	110	23.71	170	24.71	421	24.48	420

出所：武石恵美子（2014a）

# 上司の育成姿勢

**上司は男性部下には機会して高い目標を与えるが、女性部下にはその傾向が弱い。**

上司に対する意見(一般社員の回答)

(%)

	n	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	ポイント	(t値)
自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる									
男性	2495	39.5	37.1	13.4	7.1	2.8	0.2	4.04	(4.23 ***)
女性	1732	35.0	37.0	14.0	9.3	4.3	0.4	3.89	
計	4227	37.6	37.0	13.7	8.0	3.4	0.3	3.98	
自分が困ったときに相談に乗ってくれる									
男性	2495	52.1	29.9	10.5	4.6	2.6	0.2	4.25	(2.13 **)
女性	1732	48.4	33.0	8.7	6.6	2.9	0.4	4.18	
計	4227	50.6	31.2	9.8	5.4	2.7	0.3	4.22	
自分の失敗をカバーしてくれる									
男性	2495	40.9	33.1	16.8	5.5	3.4	0.3	4.03	(1.80 *)
女性	1732	40.4	32.4	14.6	7.6	4.6	0.5	3.97	
計	4227	40.7	32.8	15.9	6.3	3.9	0.4	4.00	
自分を信頼して仕事を任せてくれる									
男性	2495	41.2	36.6	16.6	3.8	1.6	0.2	4.12	(1.28)
女性	1732	39.3	37.2	17.2	3.9	2.0	0.3	4.08	
計	4227	40.4	36.9	16.8	3.8	1.8	0.2	4.11	
自分の意見に耳を傾けてくれる									
男性	2495	42.9	36.9	14.3	3.5	2.2	0.2	4.15	(2.29 **)
女性	1732	40.5	37.1	14.4	5.0	2.7	0.3	4.08	
計	4227	41.9	37.0	14.4	4.1	2.4	0.2	4.12	
自分に高い目標や課題を与えてくれる									
男性	2495	28.1	33.9	25.8	7.6	4.4	0.2	3.74	(7.76 ***)
女性	1732	21.2	30.4	29.3	11.0	7.7	0.3	3.46	
計	4227	25.3	32.5	27.2	9.0	5.7	0.2	3.63	
自分の成長・活躍を後押ししてくれる									
男性	2495	32.2	33.9	23.0	6.7	4.0	0.2	3.84	(6.30 ***)
女性	1732	26.5	30.5	26.8	9.3	6.5	0.4	3.62	
計	4227	29.9	32.6	24.5	7.7	5.0	0.3	3.75	

出所：武石  
(2014b) より

# 女性の「やりがい」を高める企業の取組

企業が実施しているとする取組で女性のやりがいにつながる施策は限定的。

企業の女性活躍推進の取組（企業調査）と女性の「仕事のやりがいスコア」

	女性の役職者への登用を促進するための措置		ポジティブ・アクションの方針の明確化		仕事と家庭の両立支援の整備、利用促進	
	平均	N	平均	N	平均	N
現在実施している	32.18	800	32.21	584	32.22	1359
現在は実施していないが過去に実施していた	32.53	145	31.61	84	31.19	52
これまで実施したことがない	31.34	3240	31.42	3502	31.2	2760

有意差があったのは上記3項目

これ以外に以下のような項目があるが、いずれも実施の有無による有意差はない。

●女性正社員の活躍のための施策（計 7項目）

「女性採用比率の向上のための措置」「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」「人事考課基準の明確化」など。

●ポジティブ・アクション（計 6項目）

「女性の能力発揮について問題点の調査・分析」「女性の能力発揮のための計画の策定」「計画に沿った措置の実施状況の公表」など。

出所：武石（2014a）より

# 女性の「やりがい」を高める企業の取組

従業員が実感できる取組が女性のやりがいにつながる。

企業の女性活躍推進の取組（一般従業員調査）と女性の「仕事のやりがいスコア」

	女性の就業意欲を向上させる取組み		管理職登用や職域拡大の状況の「見える化」の取組み		雇用管理のあらゆる場面で差別をなくす取組み		セクハラやいじめの防止、迅速・厳正な対応の取組み	
	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N
積極的	36.50	267	36.41	203	36.04	255	35.63	490
どちらかといえば積極的	33.96	1107	33.69	918	33.61	1188	33.03	1583
どちらかといえば消極的	31.81	1246	32.15	1154	31.83	1145	30.96	954
消極的	28.27	1280	29.18	1566	28.48	1205	27.98	805
わからない	31.44	1057	31.62	1114	31.37	1155	30.72	1127

企業の両立支援への取組（一般従業員調査）と女性の「仕事のやりがいスコア」

	女性が結婚・出産後も辞めずに働ける環境にあると思う		育児休業がとりやすい環境にあると思う		短時間勤務がとりやすい環境にあると思う		男性の育児休業取得に積極的であると思う	
	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N
そう思う	33.14	1708	33.12	1676	33.18	955	34.63	153
ややそう思う	31.70	1593	31.71	1374	32.28	1105	34.16	328
どちらともいえない	30.65	729	30.92	828	31.46	1120	32.56	1078
あまりそう思わない	29.67	516	29.81	529	30.88	875	31.63	1094
そう思わない	28.09	349	28.89	485	29.64	831	30.47	2235

出所：武石（2014a）より

# 3. 育児期の課題

育児期を経てもキャリア形成できるような取組が不可欠である。

## 現状

- ・育児のための短時間勤務制度の措置義務化等を背景に、短時間勤務制度の充実化等両立支援制度導入が進んでいる。
- ・制度利用者の増加、利用期間が長期化することに伴い、利用者（≒女性）のキャリア形成面へのマイナスの影響がでてきている。
- ・育児期の一律的な対応が、女性の意欲を低下させている可能性がある（最高裁判決を受けて課題が明確化）

## 対応策

- ・両立支援策の充実と併せて働き方改革を進めることで、両立支援策に必要以上に依存せずに両立ができる環境を整える、制度利用が極めて特殊な働き方ではない状況になる、ことが重要。
- ・短時間勤務制度のみならず、フレックスタイム制度や在宅勤務制度等、柔軟な働き方の選択肢を増やし、子育て期の制度利用に伴うキャリアロスができるだけ小さくする働き方を実現する。
- ・両立支援策の利用者に対する過度な配慮を排除し、活躍を期待した仕事配分等を行うことにより、キャリア形成を促し、モチベーションを維持することを重視する。

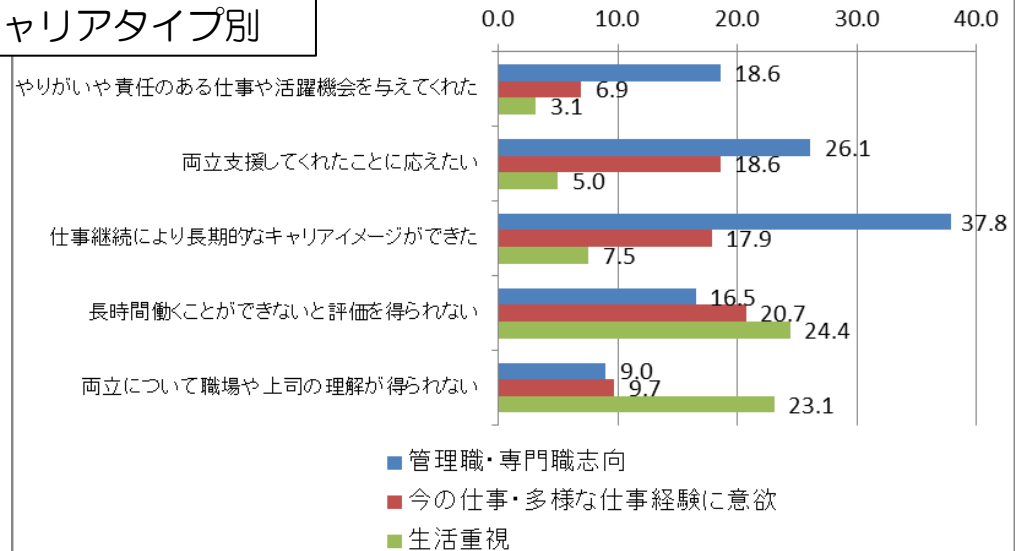
# 出産前後のキャリア意識の変化とその理由：正社員女性

出産を契機に仕事への意欲が低下する女性が多い。職場の要因が重要。

出産前後のキャリア意識の変化

出産前	構成比	意欲向上	維持	低下	うち「仕事以外の生活を充実させたい」
できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	8.2	—	36.6	62.5	12.9
自分なりのペースで管理職に昇進したい	7.2	3.7	48.1	44.3	16.0
できるだけ早いペースで専門性を高めたい	14.2	5.6	24.8	67.1	13.0
自分なりのペースで専門性を高めたい	24.5	4.7	55.2	37.5	16.6
昇進や専門性向上には興味がないが今の仕事をがんばりたい	18.9	13.0	58.9	26.2	20.1
昇進や専門性向上には興味がないが様々な仕事を体験したい	5.7	27.6	36.9	33.8	33.8
仕事以外の生活を充実させたい	11.9	17.7	80.7	—	80.7
それ以外	9.3	—	—	—	—

キャリア意識の変化の理由（現在のキャリアタイプ別）



出所：矢島（2014）より

注：データは、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査」（平成23年度厚生労働省委託調査）

# 「マタハラ裁判」最高裁判決のポイント

★病院に勤務していた理学療法士の女性が、妊娠中に軽易業務への転換を請求して異動したことに伴い、それまでの副主任(管理職ポスト)から外され、産前産後休暇、育児休業を経て復職した後も副主任の職には戻れないことから、副主任を外されて降格となったのは、男女雇用機会均等法第9条3項において禁止されている妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いに当たり法に反しているとして、損害賠償を求めて訴訟を提起。

★原審「上告人の同意を得た上で、被上告人の人事配置上の必要性に基づいてその裁量権の範囲内で行われたものであり、(中略)同項(均等法9条3項)に違反する無効なものであるということとはできない。」(2012年)

## 最高裁判決のポイント(2014.10.23)

「女性労働者につき妊娠中の軽易業務への転換を契機として降格させる事業主の措置は、原則として同項(均等法9条3項)の禁止する取扱いに当たるものと解される」

「当該労働者につき自由な意思に基づいて降格を承諾したと認めるに足る合理的な理由が存在するとき、(中略)同項の禁止する取扱いに当たらないものと解するのが相当である。」

「承諾に係る合理的な理由に関しては、上記の有利又は不利な影響の内容や程度の評価に当たって、上記措置の前後における職務内容の実質、業務上の負担の内容や程度、労働条件の内容等を勘案し、当該労働者が上記措置による影響につき事業主から適切な説明を受けて十分に理解した上でその諾否を決定し得たか否かという観点から、その存否を判断すべきものと解される。」



# 妊娠・出産・育児期の女性への企業・職場の対応の類型

## ①排除する(退職勧奨、配置転換等) →明確な差別

妊娠・出産への配慮は職場のパフォーマンスを低下させる、という考え方に基づく差別

## ②機械的対応

慣習により、もしくは、本人の申し出に対して機械的に対応する。

## ③不合理な配慮。一方的な(過度な)配慮により業務負担を軽減(配置転換、担当業務の変更等)

「妊娠・育児期の女性には大変な仕事は任せられない」という思い込みからの一律的な対応→パターンリズムの弊害(平野(2014))

## ④妊娠・育児期も人材の有効活用。本人との話し合いにより配置部門、業務内容を検討してアサイン

本人の納得感を得るためのコミュニケーションが前提。

今回の判決は、②の類型と考えられる。つまり、典型的な差別ではないが、形式的な対応にNGを出した。職場の現状では、②③が多い。それでは④とはどのような状況なのか。英独の実態を参考にする。

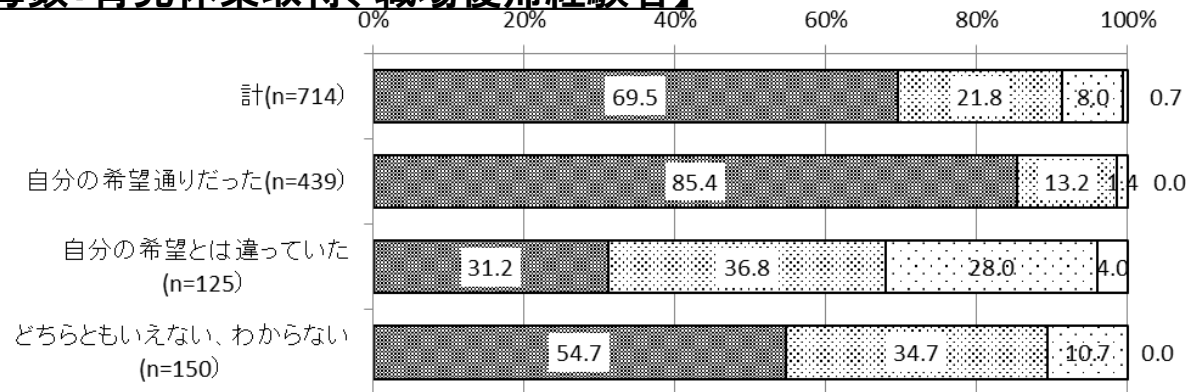
# 妊娠・出産・育児期の女性への企業・職場の対応の現状

## 末子妊娠時の働き方の変化(複数回答)【母数:育児休業取得、職場復帰経験者】

	n	事や軽 内作易 容業な のの業 変制務 更限へ な の 仕 換	ど所 ・属 配部 置署 の 変 更 な	を 含 む )	を 含 む )	勤 務 時 間 の 短 縮 一 法	そ の 他	か い づ れ の 変 化 も な	い あ て は ま る も の は な
末子妊娠中に働き方で変化があったもの	882	17.6	9.8	19.4	1.0	64.1	-		
変化があったもののうち、あなたの希望と異なっていたもの	882	6.0	4.2	3.6	0.7	-	88.0		

## 育児休業取得後の仕事の希望状況と仕事内容の変化の状況

### 【母数:育児休業取得、職場復帰経験者】

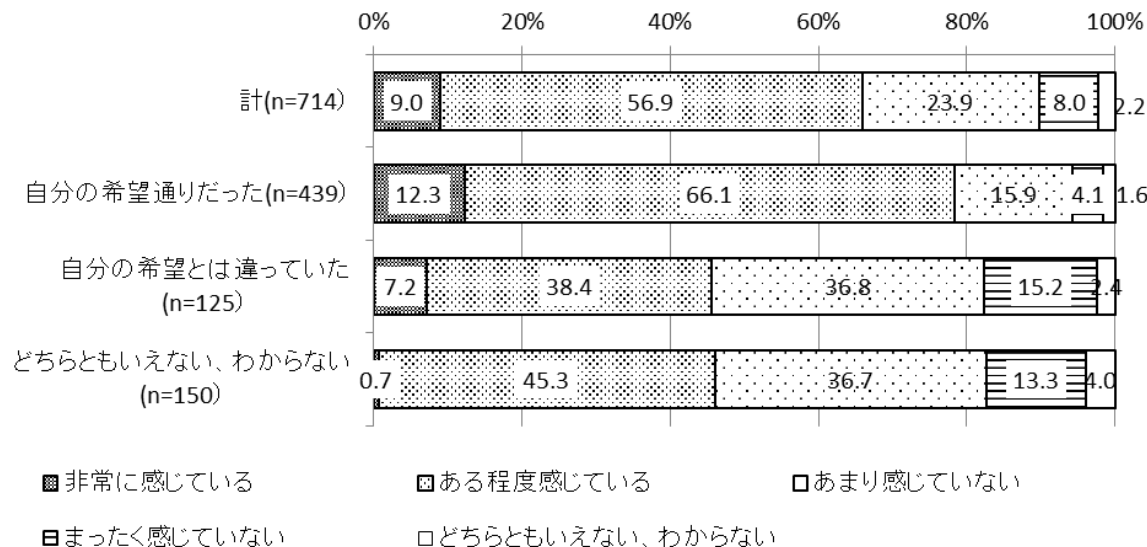


- 休業前と同じ仕事内容
- ▣ 休業前と異なるが、休業前の職責や能力に応じた仕事内容
- 休業前と異なり、休業前の職責や能力に見合わない簡単な仕事内容
- その他

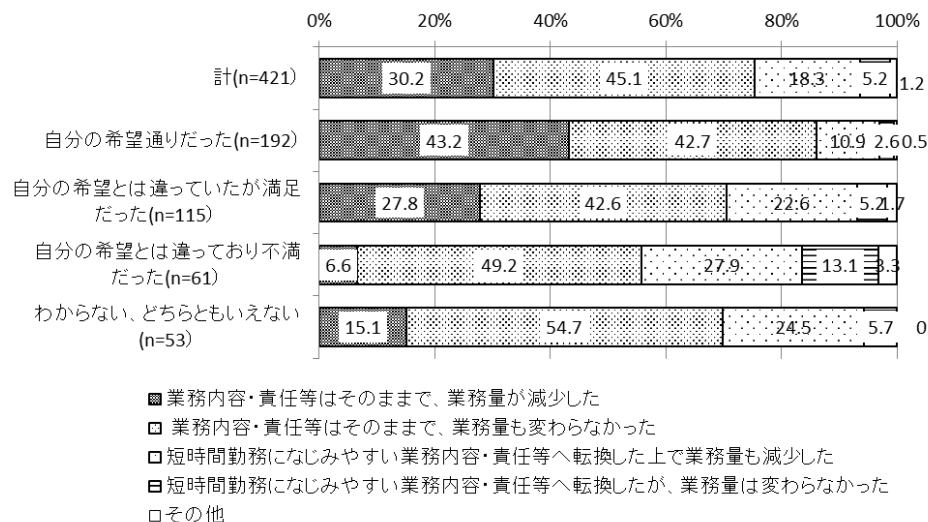
出所：武石（2015）より

# 妊娠・出産・育児期の女性への企業・職場の対応の現状

## 育児休業取得後の仕事の希望状況と現在への仕事へのやりがい【母数：育児休業取得、職場復帰経験者】



## 短時間勤務時の仕事内容と希望の合致度別 仕事の変化【母数：育児休業取得、職場復帰経験者】



出所：武石（2015）より

# 育児期の女性に対してどのような対応が行われているのか？

実態把握のためのヒアリング調査を実施。

□ 現在、育児目的の短時間勤務制度を利用している社員とその上司(管理職)に対するインタビュー調査。

□ 日本での調査

**対象** 大企業9社、制度利用者 56名、管理職 44名

**調査時期** 2012年7月～12月

**調査対象者**

□ 英独での調査

**対象** ドイツ:大手製造業3社

(HR3名、制度利用者9名(男性が3名)、上司8名)

イギリス:製造業1社、金融・保険業2社、

電気・ガス等事業1社、コンサルタント企業1社

(HR5名、制度利用者7名(男性が1名)、上司3名)

**調査時期** 2013年9月

# 結果概要：短時間勤務制度等の利用拡大に伴う課題

育児のための短時間勤務制度利用者及びその上司に対するインタビュー調査から明らかになった課題

- 制度利用が長期化し、フルタイム復帰を先延ばしにする利用者が増加
- 制度利用の長期化に伴い仕事経験が制限されることによるキャリア形成、仕事へのモチベーションの面でのネガティブな影響
  - ・配分される仕事の質・量の面で制約が生じる
  - ・目標設定、評価における取扱いが不明確で、結果として制度利用に伴い不利益が発生することにつながる
  - ・異動の範囲、頻度が制約されてキャリア形成に制約が生じる

上記により制度利用者の仕事へのモチベーションが低下し、子育て期を経て継続して「活躍」していくことが難しくなる

課題の背景

- フルタイム勤務者の恒常的な長時間労働
- 短時間勤務制度以外の柔軟な働き方の欠如
- 制度利用者と上司相互のコミュニケーション不足

出所：武石（2013a）、佐藤・武石（2014）より

# 調査結果① 仕事内容と勤務の実態(制度利用者の意見)

## ➤ 復帰後の職場・仕事

- 同じ職場で同じ仕事に復帰するケースが多いが、同じ仕事とはいいながらも仕事の内容や量は変化しているケースがほとんどである。

## ➤ 現在の仕事の特徴

- 仕事量は通常勤務時や周囲の同僚よりも少ない(担当顧客数が少ないなど)。
- 仕事と子育ての両立がしやすい仕事(短納期でない、仕事の進め方の裁量度がある、社内向けの仕事、など)

## ➤ 残業や出張

- 残業は基本的にしないような配慮がなされていることが多い。
- 時には残業をしているというケースもあるが、その場合でも時間数は多くはない。
- 基本的に宿泊が必要な出張はしない。家族の協力を得て海外出張をしたケースでは、出張により直接先方の担当者とコミュニケーションをとることの重要性を指摘していた。

## ② 仕事内容と勤務の実態(管理者の意見)

### ➤ 制度利用者への仕事配分上の配慮等

- 仕事の内容や量を考慮して配分が行われている。仕事の質的な面では通常勤務者とは異なるケースが多い。
- 制度利用者に対して残業(持ち帰り残業やメールチェックを含む)や出張などをさせないことを徹底しているケースもあり、その場合には仕事面での制約が大きくなる。

### ➤ 制度利用者が担当する業務の特徴

- あらかじめスケジュールの見通しがつき、突発的な対応やトラブルが少ないこと
- 短納期で締切に追われるようなタイプではなく、一定の期間の中である程度の裁量をもって処理できるような仕事であること
- 職場以外との調整、とりわけ社外との調整や交渉が少ないこと(小型の案件、社内向けのプロジェクトなどにシフトするケースが多い)
- 一人で責任を担わないですむようなサブ的な業務
- 業務量が多く締め切りの厳しい職場:短時間勤務者の仕事を切り出すと、本人のスキルよりも相当程度低いレベルの仕事しか与えられない。

### ③ 仕事内容に対する意識(制度利用者)

#### ➤ 不満の内容

- 責任ややりがいのある仕事ができない。
- 時には残業したいができない。
- キャリアアップの道が見えなくなる。

#### ➤ 具体的な不満の声

- 短時間勤務だと、周囲が遠慮して最初からチャンスが制約されてしまう。
- 企画業務をやりたいが、今はその状況にないのであきらめている(最後までやり遂げられない、時間の融通ができない)。
- 年齢や経験に適さない仕事しかできていない。
- 以前はトラブル対応もしており仕事にやりがいを感じていたが、現在は万が一を考慮した仕事配分になっておりそれには感謝しているが、やりがいを持って仕事に取り組んでいるかといえそうではない。
- 短期的な業務から外され、それ以外の業務が中心で仕事に偏りがあるが、キャリアアップになる業務配分なのか疑問である。短期的な業務でも処理できると思う。



## ④ 会議や打ち合わせの対応

### ➤ 制度利用者の意見

- 勤務時間外に設定されるため参加できない会議、打合せ等が多い。勤務時間内に開催するようにしても、参加できなくなることは少なくない。
  - 重要な会議は時間外でも出席するようにしているが、限界がある。
  - 参加できない会議等は議事録で確認するなどしてフォローするが、提出資料の意図が伝わらない、結論に至るプロセスがわからないなど、デメリットが大きい。
  - 自分が担当する議題でも出席ができず、悔しい思いをすることがある。意思決定プロセスを直接聞くことができず、上司を介して聞かなければならないというのは、業務への関わり方として中途半端だと思う。

### ➤ 管理者の意見

- 社内の会議は調整できる部分については、時間内に開催するようにしている。
- 参加できない会議等については、別途内容を共有するようにしている。
  - 時間外の会議等が多い仕事は短時間勤務者には任せられない(メインの仕事は任せられない)。
  - 重要な会議への参加が難しくなることによって、最新の経営の方向性やそれに至る判断のプロセスをみる・経験することができないことが増え、マネジャーレベルとして求められる「自ら事業を運営する・判断する・推進する」レベルに達するのが難しくなると思われる。「現場感」をつかめないのは問題である。

# ⑤ 制度利用とキャリア(管理職の視点から)

## ➤ 制度利用のキャリアへの影響

- 昇進・昇格やキャリアアップへの影響を多くの管理職が指摘している。
  - 時間的な制約により、与えられる仕事の制約、社外とのネットワークの形成の困難さ、異動の難しさなどにより、能力形成やキャリアに影響が出てくる。
  - 短時間勤務は仕事の本質を経験する仕事＝「余計な仕事」をアサインできず「ピュアな仕事」しか経験させられないこと(経験できないこと)の影響が大きい。短納期の仕事、不条理な問題を解決する仕事、試行錯誤する仕事を経験することができないことが、長い目で見るとキャリアに影響すると考える。
  - 長期の制度利用によるキャリアロスについてカバーできると思うが、仕事の範囲が限定的になること、本人や周囲も枠にはめてものを考えてしまう(自分ができる範囲はここまでと決めつけること/制度利用者の仕事はこの範囲である・ここまですら任せられないなど)ことが問題であると思う。

## ➤ 異動

- 短時間勤務者＝引き取り手がいない、出しにくい、という側面がある。

## ➤ キャリア形成への配慮

- キャリアに配慮して仕事配分を行うケースもあるが、多くは、「今は子育てが大変だから」と仕事上の負担を軽減することが意識されている。
- 制度利用者が制度利用の予定を管理職に明示して、今後のキャリアの展望について話しているようなケースでは、管理職も将来を視野に入れて仕事配分を行っている(短時間勤務者を異動により引き受けたケースもある)。

# イギリス、ドイツの働き方の日本への示唆

- ①短時間勤務よりもフレキシビリティ確保を重視し、全体の働き方を柔軟化する中で必要な部分に短時間勤務を適用している。
- ②制度利用に伴い業務の質が変動することは少ないという認識が一般的である。
- ③制度利用時の仕事配分において、上司と本人のコミュニケーションにより双方が納得する形で仕事が割り振られている。本人が納得しない場合には、上司と交渉をしている。双方向のコミュニケーションが非常に重要。
- ④制度利用が異動や昇進に不利になることはあるが、特に異動については社内公募により、希望者が応募して、自分の能力をアピールすれば短時間勤務でも受け入れられている。昇進も、管理職候補者のための研修制度など機会を提供することで、本人のやる気を引き出すとともに、能力があればチャンスを与える仕組みとなっている。
- ⑤制度利用者の仕事へのモチベーションが高く、重要な仕事であれば、それを優先して処理する、そのために働き方も柔軟に変える、などをしている。本人がやりたい仕事をできていることで、本人も働き方を工夫して責任を果たす努力をしているといえる。「短時間勤務だから〇〇ができない」という意識は薄く、「短時間でもできる」という意識で、新しい仕事にチャレンジしている。

出所：武石・松原（2014）より

# 勤務形態、WLB関連施策の実施状況(国際比較)

日本は働き方の柔軟性につながる制度導入が少ない。

現在の勤務形態（従業員調査、複数回答）

(%)

		n	フルタイム勤務	フレックス タイム勤務	裁量労働 制	在宅勤務	短時間勤務	その他
日本	男女計	10069	91.2	6.8	2.1	0.1	0.8	0.7
	男性	6708	91.4	6.6	2.7	0.1	0.1	0.7
	女性	3258	91.4	7.1	1.0	0.0	2.4	0.6
イギリス	男女計	979	75.7	13.2	7.5	8.0	15.4	2.3
	男性	473	82.9	13.5	8.0	10.4	7.6	2.1
	女性	506	69.0	12.8	6.9	5.7	22.7	2.6
ドイツ	男女計	1012	68.8	31.2	12.0	6.5	8.1	1.1
	男性	535	75.5	30.8	12.9	7.5	3.2	0.7
	女性	477	61.2	31.7	10.9	5.5	13.6	1.5

施策の実施状況（企業調査、制度ありの割合）

(%)

		n	法を上回る育児休業制度	フレックス タイム制度	在宅勤務 制度	WLBの取 組	ジョブ・ シェアリン グ
日本	規模計	1677	27.2	24.4	4.3	22.5	-
	250人未満	1101	21.3	18.3	3.5	17.0	-
	250-999人	419	32.5	30.1	4.8	26.7	-
	1000人以上	118	64.4	58.5	9.3	57.6	-
イギリス		202	50.0	48.5	67.3	31.7	56.9
ドイツ		201	29.4	90.0	51.2	11.4	41.8
オランダ		100	31.0	69.0	52.0	29.0	34.0
スウェーデン		100	56.0	88.0	71.0	25.0	12.0

注:「WLBの取組」とは、WLBを推進するための方針の明確化や推進組織の設置をさす。日本では「ジョブ・シェアリング」を行うケースは極めて少ないため質問していない。

出所：武石（2012）より

# ドイツ 調査結果のポイント



- ①制度利用に伴う業務配については、職場の業務が常に変化しており、その中で、本人の能力や業務の特性を勘案して配分されている。配分にあたっては、本人とのコミュニケーションを十分にとるような努力が上司、利用者双方でなされており、特に制度利用者は、積極的に自身への業務配分について意見を言っている。休業から復帰時に社内公募により自らの意思で職場を異動するケースもある。
- ②短時間勤務のままマネジャーに昇進すること、あるいはマネジャーが制度利用をすることは難しいと考えられており、それは、マネジャーの労働時間が長い(実際に労働時間が長いケースもある)こと、「いることを重視する」風土などによる。短時間勤務のマネジャーもいるが、現在では例外的存在ととらえられている。
- ③今後は、短時間勤務よりも柔軟に働くことを推進することが重要というHRの意見が多い。

# 制度利用に伴う仕事の変化



## 制度利用者

- ・ 短時間勤務になっても業務の質的な変化はあまりなく、量を減らしている。
- ・ 80%程度以上の勤務になると、フルタイムとほぼ同じ量の業務を担当していると考えられる社員が多い。
- ・ 担当する仕事に関しては、自分の希望を伝えたり、短時間でやりがいのある仕事ができそうな部門への募集に応募するなどして、制度利用者の働きかけが積極的に行われている

「(最初の取得時に不本意なプロジェクトの配置を提案された経験があり、)休業取得前からネットワークを構築しておき、休業中もネットワークを駆使して各プロジェクトや部門の情報を収集や復職時の仕事について情報収集やネゴシエーションし、各プロジェクト等のキーマンとなる人等へコンタクトをとった。子どもがいる女性に責任ある仕事を任せることへの偏見・先入観を打破すべく、自分のキャリアビジョンなどを明確に伝え、責任ある仕事を獲得している。」

## 上司

- ・ 短時間勤務者に対して業務の質を下げないような業務配分をする上司が多い(職場によっては、複数の利用者がいることとも関連していると思われる)。
- ・ 仕事を変えるときには、本人と十分に話し合いながら納得してもらうことを心がけている。

# イギリス 調査結果のポイント



- ・短時間勤務があっても、給与が減る、キャリア形成に不利、などの理由から、利用が少ない企業もあり、フレキシビリティを高める制度（フレックス勤務や在宅勤務など）を、職場の中で臨機応変に（informal）使うことが多くなっている
- ・そのためには、職場の対応が重要なために、管理職のマネジメント能力を重視する傾向が強まっている。そのための施策も推進している。
- ・労働時間が減っても仕事の量はあまり減らないこともあり、その場合には、仕事の優先度を考えたり、他のメンバーに任せるなどして対応している。



# 制度利用に伴う仕事の変化



## 制度利用者

- ・ 職場における業務内容の変化が速く、育児から復帰するときに仕事内容や働き方を勘案して納得できる仕事に就く。
- ・ そのために、曜日によってフルタイムと短時間勤務を組み合わせるなど、業務の繁忙等にも対応できるように工夫している。短日勤務でも、曜日を固定しすぎないで、状況に応じて柔軟に変更できるようにすることが重要である。

「フルとパートを使い分ける。週5日働く週もあれば3日の週もある」

- ・ やりたい仕事については、上司と話し合うなど、上司とのコミュニケーションを重視している。

「上司との話し合い、部長の支援は重要。仕事の対応が無理になれば上司に相談する。」

## 上司

- ・ 基本的に短時間でも質を変えることはない。
- ・ 出張などは、事前に計画をすれば対応可能である。出張が役割遂行上重要であれば行ってもらう、という考え方である。



# 妊娠・出産期を経て女性が活躍するために

## ➤ 職場における仕事配分が重要に

- 仕事配分により、本人のモチベーションやスキル開発に影響が生じる。
- 育児期にこの仕事には無理、との決めつけで仕事配分がなされないように注意する必要がある。本当にできないのかの打診をすべきである。
- 上司は、制度利用者のキャリア展望を踏まえた仕事配分を意識的に行う必要がある。本人が望むキャリアの形成にとって重要な経験を重要なタイミングで経験できるよう、キャリア展望と仕事配分の摺合せが必要になる。

## ➤ 仕事の配分にあたって過度な配慮がなされないことに留意

- 残業(持ち帰り残業を含む)や出張などは絶対にさせてはいけないといった過度な配慮による硬直的な制度運用が仕事配分を困難にし、結果として制度利用者の仕事経験を制約している面がある。
- 特に育児短時間勤務者は、単に労働時間が短だけでなく子育て責任を担っている(いつ休むかわからない)ということが強く意識されすぎることの弊害もある。ただし、本人の意思や事情を踏まえた対応であることが前提。

## そのために重要な女性と上司・組織との相互コミュニケーション

「育児期の女性が、適切な説明を受けてその諾否を決定する」ことの重要性

# 参考文献

- ◆ 佐藤博樹・武石恵美子（2014）「短時間勤務制度利用の円滑化」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会.
- ◆ 高崎美佐・佐藤博樹（2014）「女性管理職の現状」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会.
- ◆ 武石恵美子編(2012)「国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える」ミネルヴァ書房
- ◆ 武石恵美子（2013a）「短時間勤務制度の現状と課題」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.10.
- ◆ 武石恵美子（2013b）「勤務地限定社員の処遇の実態と就業意識—『正社員多元化調査』の再分析2」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』
- ◆ 武石恵美子（2014a）「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会.
- ◆ 武石恵美子（2014b）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648.
- ◆ 武石恵美子・松原光代（2014）「イギリス、ドイツの柔軟な働き方の現状—短時間勤務制度の効果的運用についての日本への示唆」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.11.
- ◆ 武石恵美子（2015）「妊娠・出産・育児期における女性のキャリア形成の課題—妊娠差別に関する最高裁判決を受けて」『生涯学習とキャリアデザイン』Vol.12. No.2.
- ◆ 平野光俊（2014）「企業経営と女性活躍推進の課題—キャリア自己効力感に着目して—」『日本労務学会全国大会』
- ◆ 矢島洋子（2014）「女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会.