

(2015年4月16日講演)

### 3. 女性の昇進意欲を高める職場の要因

法政大学 キャリアデザイン学部 教授 武石恵美子委員

関連するペーパーとして、2つの論文、「昇進意欲を高める職場の要因」(『日本労働研究雑誌』論文)と「妊娠、出産、育児期における女性のキャリア形成の課題」(『法政大学紀要生涯学習とキャリアデザイン』論文)を配布いただいております、これをベースにして、前半と後半でお話をさせていただきます。

大嶋委員から、全体的な課題についてご提示いただいたが、私は、その中でも女性の仕事への意欲を高めるための職場の課題という観点から、昇進意欲と、妊娠・出産・育児期などのキャリアが中断しがちな時期の意欲の問題、この2つに焦点を当ててご報告をさせていただきますこととしたい。

まず女性活躍推進の前提として、大嶋委員のほうからもお話があったが、働きがいと働きやすさが重要であるといえる。この2つは相乗効果があり、私は2つの施策の掛け算で女性の活躍が進むと考えている。つまり、片方がゼロだとトータルでみた女性の活躍推進は非常に限定的になるので、この両方を進めていく必要があるということがまず前提としてある。

ところが、この施策が現状ではアンバランスなのではないか。これは大沢委員も指摘されているが、女性が定着してきても管理職昇進が進んでいかない実態がある。そして将来のキャリアが見えないままに両立支援策を利用していく層が増加してきている点に課題意識が高まっている。これは、女性サイドの問題ではないということは後で申し上げるが、現状としてこういった問題が出てきている。両立支援策に加えて均等施策をきちんと意識して取り組むことが必要ということである。

3ページのシートに女性の「仕事のやりがいスコア」の平均値が示されている。これは脇坂主査も一緒に実施したJILPTの調査であるが、「やりがいスコア」とは「仕事にやりがいを感じる」など9項目についてそれぞれ5点満点の回答を足し上げた得点で、45点が満点になる。このスコアは、この後も何度か出てくるものだが、まず、「やりがいスコア」が、企業のタイプとどのように関連しているかを見ている。女性活躍(均等施策)、それから両立支援(ワーク・ライフ・バランスとおおよそ考えていただいてよい)について、自分の勤め先の評価について、企業ではなく女性従業員がどう思っているかで分類している。分析の結果、女性活躍と両立支援の両方が高いほうがやりがいスコアは高く、両方低いとやりがいスコアは低い、どちらかが高いというのはその中間であるというのがきれいに出てき

ている。

もう一つ注目したいのが、サンプルの分布である。「活躍が高くて両立が低い」というところに回答した女性は 249 人、一方で、「両立が高くて活躍が低い」が 2,226 人である。女性の側からの評価において、うちの会社は両立は進んでいるが活躍については不十分、という傾向が見られることがわかる。

このような全体的な状況であるが、では、昇進に関してはどのような状況があるかということで、4 ページに現状と対応策をまとめている。女性の管理職を増やすためには、採用、育成を丁寧に行うことが大事だという当たり前のことである。女性の管理職比率は、女性の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 2 割しかいないのに管理職を 3 割にするというような数値目標をいきなり掲げても、それは無理である。

それでは、女性の昇進意欲は、どのような状況において高まるのかを分析した結果を紹介したい。まず管理職に占める女性割合を高める要因に関して、東京大学の高崎氏と、中央大学の佐藤教授の分析を紹介したい。5 ページの上をご覧くださいと、管理職に占める女性割合と相関が高いのは、従業員に占める女性の割合、30～39 歳層の女性の割合である。つまり、女性が増えなければ、そもそも女性の管理職は増えないということである。

次の 6 ページが、私が実施した昇進意欲の分析である。これは、役職に就いていない社員の昇進意欲の結果である。大卒、さらに 40 歳未満を分けて表記しているが、学歴計で見ても、大卒以上の 40 歳未満で見ても、男性と女性では非常に大きな差があり、大卒以上・40 歳未満というところをご覧くださいと、男性は 21.3%が「役員以上」を希望しているのに対して、女性は「役付きでなくともよい」という人が 53.1%と、男女間で差がある。

ただ、先ほどのやりがいスコアと昇進意欲を見てみると (7 ページ)、男性も女性もやりがいを感じている人は昇進意欲が高いという点は共通している。ただし、同じ役職を希望する場合に、男性に比べて女性の方が、やりがいが高いことが重要になっている。女性が管理職になる際に、「この仕事にやりがいがある」そういうことを男性よりも強く感じないと、女性の昇進意欲にはつながらないという面もある。とはいえ、やはりやりがいを高めていくことが女性の管理職への昇進意欲を高めていくことになるということである。

では、どのような要因が管理職への昇進意欲につながるかということについて、課長以上に昇進したいという意欲を決定する要因分析を行った。その結果が 8 ページである。このデータは、企業側のデータと従業員のデータをマッチングして分析ができるので、企業が実施する女性活躍推進策と両立支援策を従業員の昇進意欲とマッチングさせて分析したのが、上の「企業の施策」という変数である。一方で、下の「従業員の認知」というのは、女性従業員自身が、うちの会社は女性活躍を推進しているとか、両立支援をやっているとか、そのように女性自身が考えているかどうかを見ている。実は企業が実施している状況と従業員の認知とは相関係数が非常に低く、企業が取組をしているからといって女性従業員の認知度が高いとは限らない。

男女別に分析しているので、女性の結果をご覧くださいと、まず企業の施策だけを投入

して要因分析をすると、このデータでは両立支援を実施しているという企業において女性の昇進意欲が高いという結果になった。しかし、従業員の認知という要因を投入すると、企業の施策実施の効果はなくなってしまい、従業員の認知の変数だけが効果をもってくる。企業の施策の実施と従業員の認知は相関が低いわけだが、結論として、女性従業員が、自分の職場は女性活躍を推進している、両立支援に取り組んでいる、さらに上司のマネジメントがよい、と感じることによって、女性の昇進意欲が高まっていくということが明らかになった。

ここで、上司のマネジメントがかなり重要であるという点を詳しくみていきたい。9 ページは、前述したやりがいスコアが、上司のマネジメントとどう関連しているかをみたものである。例えば一番左の『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』について見ると、自分の上司がその内容に、「当てはまる」と答えた女性に関しては、やりがいが 34.97 ポイント、私の上司はそのような人ではない「当てはまらない」と答えた女性に関しては 25.05 ポイントということで、両者には相当差がある。すべての項目で、自分の上司が「当てはまる」と答えた場合に、女性のやりがいスコアは高くなるという特徴が見られている。特に、右 2 つであるが、『高い目標や課題を与えてくれる』、『成長、活躍を後押ししてくれる』というような、成長への期待、ストレッチ経験をさせてくれる上司である場合にやりがいスコアのポイントが高く、こうした上司の姿勢が女性部下の意欲喚起にとって非常に重要ではないかと思うわけである。

次に、上司の育成姿勢を男性の部下と女性の部下がどのように評価しているかを見たのが 10 ページである。これは上司の特徴に関する 7 つの項目に関して、男性と女性部下がどのように答えているかを見たものである。例えば『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』では、男性部下は、私の上司が「当てはまる」と回答する割合が 39.5%、女性は 35.0% である。ここで、先ほど指摘した女性のやりがいに影響がある 2 つの項目『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』については、男女差が大きい項目になっている。一番右に「t 値」という表記があるが、これは男女の平均値を比較して、この値が大きいほうが男女差が大きいと言えるものだが、この 2 つ項目の t 値が大きくなっており、女性のやりがいを高めるこの 2 つの上司の育成態度というのが、男性部下はそれに肯定的な意見が多いのに対して、女性部下はうちの上司はそうでもないかなと思うような傾向が強いというような状況になっている。

それから、11 ページと 12 ページは、企業がどのような取り組みをすると女性のやりがいが高まるのだろうかということを見たものである。11 ページのデータは、企業側の回答結果に沿って女性側のやりがいスコアを見ているが、実はこのような質問は計 13 項目あったのだが、実施の有無によって女性のやりがいスコアに差があったのはこの 3 項目だけである。他の 10 項目に関しては、実施していても実施していなくても、やりがいスコアには差が見られなかった。

12 ページは、従業員の女性が、うちの職場はこういうことをやってくれていると考えて

いるか、積極的だと思っているか、消極的だと思っているか、企業の取り組みに対する従業員からみた評価に沿ってやりがいスコアを見たものである。項目内容は企業の項目と完全に一致はしていないが、この 8 項目が質問の全部である。その結果、すべての項目において、私の職場はそういう職場であると女性が感じると、やりがいスコアが高いという傾向に関して、有意な違いが見られた。企業としては、ポジティブ・アクションを一生懸命やっていたとしても、女性のやりがいとか昇進意欲につながらないケースもある。女性の意欲を高めるという効果を考えて、取り組み内容が女性従業員に伝わるような形で進めているかどうかを検討しながら推進していくことが重要ではないか。また、上司の育成姿勢は重要だということが、ここまでの昇進意欲の分析からわかったことである。

もう一つのテーマに移りたい。

女性が、育児期を経ても長期的にキャリアが形成できるようにするためにはどうしたらよいかという課題である。育児のときに仕事負荷を軽減したり、責任を減らしたりという対応が行われることは多く、これは一見女性の育児責任に配慮しているように思われるが、実は、それにより女性の意欲を低下させてしまっている可能性にも留意しておくべきではないか。では、どうしたらよいかについて、イギリスやドイツの企業ヒアリング調査などをご紹介しながら考えていきたい。

14 ページは、女性が、出産前後でキャリア意識が変化することを示したデータである。上の表をご覧くださいと、出産前に「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」以下多様な意識があり、出産前の回答を「構成比」の列に表記している。それぞれの意識が出産後にどう変化したかということで、上の方が高い意識だととりあえず考え、上から下のカテゴリーに移ると「低下」、下から上のカテゴリーに移ると「意欲向上」、変わらなかったら「維持」という分類で見ると、「低下」の割合が比較的高い。たとえば、出産前に「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」という割合が全体の 8.2%であるが、このうちの 62.5%が出産後に低下している。「できるだけ早いペースで管理職に」と言っていた人のうち 12.9%の人は「仕事以外の生活を充実させたい」という意識に変化している。すなわち、出産前後で女性の仕事への意識が変化するという傾向が見られるということである。

14 ページ下のデータは、意識の変化はどういう要因によるのかを見ている。管理職・専門職を志向している人と、生活重視になる人と何が違うのかを見ると、管理職・専門職志向というグループに関しては、「やりがいや責任のある仕事や活躍の機会を与えてくれた」、「両立支援してくれた」、「長期的なキャリアイメージができた」という割合が高い。一方で、「両立について上司の理解が得られない」、「長時間働くことができないと評価が得られない」と感じると、生活重視になっていく。出産前後の意識の変化にも、職場の要因が影響するということである。

15 ページ以降は、「妊娠、出産、育児期における女性のキャリア形成の課題」（『法政大学紀要生涯学習とキャリアデザイン』論文）でまとめたものである。昨年 10 月にいわゆる「マタハラ裁判」の最高裁判決が出て、それを受けて、シンポジウムなどに呼んでいただいた

りして考えるところがあったので論点を整理した。いわゆる「マタハラ裁判」について詳しい説明は省略するが、理学療法士の女性が、妊娠中の軽易業務転換を契機に副主任という役職から外れ、それが均等法違反だとして訴訟を提起し、地裁と高裁は企業側勝訴だったが、最高裁の判断が示され、差し戻しになったという判決である。この事案は、女性労働者に対して降格を伴う配置転換をしたわけであるが、その契機は、妊娠中に軽易業務に転換したいという希望があり、軽易業務に転換したところ、そこには副主任の役職がなくて降格してしまったということである。最高裁判決では、軽易業務転換を契機として降格させるという事業主の措置に関して、それが問題となる 2 つの理由が挙げられている。一つは、本人が配置転換を希望しており、その結果副主任ではなくなるという降格を承諾してそこに異動したのならよいが、必ずしもきちんと本人の承諾が得られていないということ。それから、もう一つは、そこで降格しないとその人は妊娠中仕事が継続できないような何らかの職務上の事情があればやむを得ないが、この案件に関してはそれも明確に判断されていないこと。ただし、実際には、妊娠・出産を契機に、本人のきちんとした承諾を得ないままに配置転換を行う事例は結構あるのではないかと思われ、最高裁判決のインパクトは大きいと考えられる。この判決が出た後、労働省の局長名で、妊娠中の一方的な配置転換は均等法上問題であるという内容の通達も出ている。妊娠中にどのような業務を任せるかについては、現場では様々な対応が行われている現状にあるが、最高裁判決により本人の承諾が求められることになり、今後の対応が注目される。

ここで、妊娠・出産・育児期の女性への企業の対応を類型化すると、4 つに分類されるのではないかと考える（16 ページ）。第 1 は、「排除する」というもので、退職勧奨とか一方的な配置転換、あるいは非正規にするなど、明確な差別にあたり、いわゆる「マタハラ（マタニティ・ハラスメント）」と呼ばれている典型例といえる。2 番目として、「機械的に対応する」という類型がある。慣習によるとか、先の案件のように本人が軽易業務に替わりたいと申し出たので配置転換したら、そこには副主任のポストがなくて自動的に降格した、機械的に対応してしまったというものである。3 番目として、「不合理な配慮」という類型である。組織サイドが一方的な判断で良かれと思ってやっている配慮であっても、結果として本人にとっては納得できないような対応となっていることがある。4 番目が望ましい対応だと思うが、妊娠・育児期も人材の有効活用の観点から、能力発揮を進めるものである。本人と話し合い、希望を聴きながら配置部門、業務内容等を検討していくというものである。ただ現実には、ここになかなか至っていないという問題がある。今回の最高裁判決は、①典型的な「マタハラ」ではなく、②に該当するとみられ、こうした対応は少なくないのではないかという印象である。

では、実際に妊娠・出産・育児期にどういう対応が行われているかということについて、関連する調査の再分析させていただいた。17 ページ上の表に、末子妊娠時の働き方について変化があったものは何かという調査結果を示している。いずれの変化もなかったというのが 64.1%と多いが、「軽易な業務への転換や作業の制限など仕事内容の変更」が 17.6%、

「所属部署の変更など配置の変更」が 9.8%、「勤務時間の短縮」が 19.4%となっている。「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」があるかという質問をしているが、「軽易な業務への転換や作業の制限など仕事内容の変更」について 6.0%の人は、希望していなかったのにそうだったと指摘している。

17 ページ下の図は、育児休業取得後に仕事がどのように変わったかということを見たものである。自分の希望の状況と仕事内容の変化を見てみると、自分の希望通りだったという人は、「休業前と同じ仕事内容」が 85.4%と非常に多い。これに対して、自分の希望とは違っていたという人は、「休業前と同じ仕事内容」という人は 31.2%で、「休業前の職責や能力に応じた内容であるが仕事は違う」という人が 36.8%、「休業前の職責や能力に見合わない簡単な仕事内容」に変わってしまったという人も 28.0%で、希望と違っている場合には休業前とは別の仕事や、自分の能力に合わない仕事に変わっている傾向が見られている。

では、育児休業取得後の仕事が希望通りだったかどうかで、仕事のやりがいがあるのかを 18 ページ上の図でみると、自分の希望通りだったという人は、やりがいを「非常に感じている」が 12.3%、「ある程度感じている」が 66.1%と高いが、自分の希望と違っていた場合には、「あまり感じていない」36.8%、「全く感じていない」15.2%という割合が高くなっている。

短時間勤務利用のときの仕事内容がどうだったかというのが、18 ページ下の図になる。短時間勤務のときに自分の希望通りの仕事だったという人で一番多いのが「業務内容・責任等はそのままで、業務量が減少した」43.2%である。「業務内容・責任等はそのままで、業務量も変わらなかった」という人が 42.7%で、いずれにしても業務内容・責任という仕事の質は変わらないケースが多い。一方で、自分の希望とは違っていたが満足だったという人と、自分の希望と違って不満だったという人もいる。自分の希望と違って不満だったという場合には、「短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換」するケースが多くなり、簡単な仕事に変わることで、それが不満につながっていく可能性が示唆される。

では、育児期の女性に対して実際にどのような対応が行われているのかということについて、事例調査を行った結果について簡単に結論だけ申し上げることとしたい。これ以降のシートでは、日本で育児短時間勤務をしている本人と上司、それからイギリス、ドイツで短時間勤務制度を利用している本人と上司にインタビューをした結果をまとめている。松原委員にもご尽力をいただきながら共同で調査したものである。

結果としてどういうことが分かったかというと、まず、日本では、短時間勤務制度利用に伴って仕事が変わっていくケースが多い。時間短縮に伴い、配分される仕事の質・量の面で制約が生じていく。また、制度利用中は異動が難しくなるので、それに伴ってキャリア形成面でも問題が生じている。それらによって、制度利用者の仕事へのモチベーションが低下し、仕事に比べて子育ての優先度が高まり、職場に長期の短時間勤務制度があると、職場の制度を使いながら子育てに重点を置いていくことになり、制度を利用可能な上限まで使おうと考えるような意識になっていくという状況がある。

この背景としていくつかの問題が明らかになっている。短時間勤務制度を利用している周囲のフルタイム勤務者が恒常的に長時間労働をしているために育児期に短時間制度を利用しないと就業継続ができない、短時間制度以外にフレキシブルな働き方のオプションがほとんどないので短時間勤務制度に依存せざるを得ない、さらに先ほどの最高裁判決の事例のように、上司と本人とのコミュニケーションが十分取れておらずどのような仕事をしたいのかなどの希望を聴かず一方的に軽易な仕事に配置転換する、などの問題が生じていることが明らかになった。また、残業や出張は基本的に短時間の人にはさせてはならないというように、非常に厳格に制度を運用しているケースも多い。職場として、宿泊が必要な出張は当然のようにさせない、家に帰ってからメールを見ないことを徹底している、など、短時間勤務制度利用者の仕事が、職場の運用によって制約されている。この点は、後で申し上げるイギリス、ドイツの例とはかなり異なる運用といえる。さらに、勤務時間外の会議や打ち合わせにも出られないので悔しい思いをするといった意見が、短時間勤務制度利用者からは出てきている。上司としても、制度利用者に対して、短期の利用であれば問題はないが、3年、4年と制度利用が長期化するとその間異動もできないし、重要な仕事を任せられていないので、キャリア形成上問題が生じると考えるケースも多い。上司は、問題を感じながらも、本人には直接言いにくいという面もあり、制度利用者からこの仕事がやりたい、上司からこの仕事をやってほしい、といった仕事の希望に関するコミュニケーションが取れない状況となっている。

こうしたことに関して、イギリス、ドイツの事例を紹介したい。私たちが訪問した企業では、短時間勤務により仕事が変わっている人はゼロではないが、基本的に変わらないケースが多い。短時間勤務制度は重要な制度ではあるが、イギリスでは、フレックスタイムや在宅勤務などの働き方を組み合わせることによって、時間を短縮しないで柔軟性を高めることによってワーク・ライフ・バランスを実現しようとするケースも増えている印象を受けた。育児等の場合でも、フルタイムの仕事を任せて、いつ・どこでもよいというような柔軟な働き方を認め、育児をしていない人と同じレベルの仕事ができるような環境を作っていくということをより重視している。

働き方を調整する際には、本人と上司のコミュニケーションが図られている。例えば、非常に重要な仕事を短時間勤務の人に任せる際に、ある時期は非常に忙しいからその時は残業をしてもらいたいのだができるか、月に1回はアメリカに出張があるがそのときできるか、そういう仕事面での要望を上司が具体的に説明する。本人はそれが自分にとって重要な仕事だと考えると、対応する方策を考える。残業の時期に地方から親を呼んだり、出張のときにはベビーシッターを頼むなど、さまざまに工夫しながら、出張や残業にも対応していく。女性も、仕事への意欲や柔軟な対応の姿勢を見せながら、希望する仕事を任せてもらおう努力をするという面も重要である。先ほど大嶋委員から女性を取り巻く社会的な状況というような話があったが、女性だから育児をしなければいけないとか、子どもを育てているときに海外出張などとんでもないというようなことはなく、やりたい仕事をどう

やったらできるかのを自分のこととして考えていく姿勢が非常に印象的だった。

日本の場合、短時間勤務制度を利用している間は異動が難しいので昇進にも影響が出てくることが多いが、イギリス、ドイツの場合には社内公募制で異動していくので、短時間勤務の人でも、意欲を示し仕事をやるということをきちんとアピールできれば、短時間勤務のまま別の部署に異動していくことができる。また、2人ペアになってジョブ・シェアリングをしながら希望するポストに応募するようなケースもある。短時間以外の働き方のオプションも多く働き方が非常に柔軟であるので、多様な働き方を組み合わせながら責任を果たしているのが一番印象的だった。

実際に日本の勤務形態をみると、フレックス制度、裁量労働、在宅勤務等の導入が非常に少なく、育児のときには、休業制度と短時間勤務制度への依存度が大きくなってしまっている。もっとフレキシブルな働き方を充実していくことにより、育児期にもキャリアをきちんと積みながら働くことができるのではないかということである。

以上が説明内容である。ありがとうございました。

(了)