

次世代の経営人材が育つ 企業社会に向けて

女性活躍社会研究会

報 告 書

2016年4月

一般社団法人 日本経済調査協議会
Japan Economic Research Institute

序

今年、男女雇用機会均等法施行から30年目にあたる。この間、女性の職域は拡大し、勤続年数も伸びた。渉外業務など、かつては男性で占められた職場で働く女性が増えている。一昔前は結婚退職が当然のように思われていたが、現在では育児休業を取って出産後も仕事を続ける女性が少なくない。女性の職場進出は着実に進んでいるといえる。

しかしその歩みは遅く、欧米諸国と比べ女性管理職比率が低くとどまっているなど、雇用機会の男女差は依然として大きい。また、第3次男女共同参画基本計画（2010年）で打ち出された「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標」の達成には、かなりの努力を要することも分かってきた。

このような状況下、2015年3月にスタートした当研究会では、女性がこれまでも増して仕事で活躍できる社会を構築するための必要十分条件を探ってきた。研究会では、これまでの研究成果や実証分析の結果を改めて検討するとともに、女性活躍に向けた企業の先進的な取り組みや、現場で直面する課題を踏まえた新たな知見も得ることが出来た。

それらの議論の結果出来上がったこの報告書には、優秀な人材を幹部候補として育成するために初期キャリア形成における男女格差の解消が重要であるとの研究会における共通認識と、それに基づき、女性の離職を防ぎキャリアロスを生まないような仕事と家庭の両立支援策の策定、管理職の働き方改革など、実際的な改革の提言が盛り込まれている。

本報告書が企業人や政策立案者に広く読まれ、女性はその能力と意欲を発揮できる職場や社会が速やかに実現することを願っている。

最後に、委員会の運営と報告書・提言の作成に当たり、主査としておまとめいただいた学習院大学経済学部 脇坂明教授、副主査の独立行政法人労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 池田心豪副主任研究員を

はじめ、貴重な知見と示唆を惜しみなくご提供いただいた委員、講師の方々ならびにご協力いただいた関係者各位に、深甚なる謝意を表する次第である。

2016年4月

一般社団法人 日本経済調査協議会
理事長 前田 晃伸

女性活躍社会研究会委員名簿

(五十音順・敬称略)

| | | |
|------|-------|-------------------------------------|
| 主査 | 脇坂 明 | 学習院大学 経済学部 教授 |
| 副主査 | 池田 心豪 | 独立行政法人労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 副主任研究員 |
| 委員 | 板垣千恵子 | 三州製菓株式会社 総務部 マネージャー |
| | 大沢真知子 | 日本女子大学 人間社会学部現代社会学科 教授 |
| | 大嶋 寧子 | みずほ総合研究所株式会社 調査本部 政策調査部 主任研究員 |
| | 座間美都子 | 花王株式会社 人財開発部門 D&I 推進部 部長 |
| | 塩入 徹弥 | 大成建設株式会社 管理本部 人事部部長 兼 人材いきいき推進室長 |
| | 武石恵美子 | 法政大学 キャリアデザイン学部 教授 |
| | 中野奈津美 | 株式会社高島屋 執行役員 総務部長 |
| | 松原 光代 | 学習院大学 経済学部 特別客員教授 |
| | 宮島 香澄 | 日本テレビ放送網株式会社 報道局 解説委員 |
| | 事務局 | 杉浦 哲郎 |
| 今泉 洋 | | 一般社団法人日本経済調査協議会 主任研究員 |

外部講師名簿

(講演録掲載順、敬称略、所属・役職は講演当時)

| | |
|-------|---|
| 小林 良成 | S C S K株式会社 人事グループ 人事企画部長 |
| 久米 功一 | 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 主任研究員・主任アナリスト |
| 大隈由加里 | 内閣府 男女共同参画局 推進課長 仕事と生活の調和推進室 参事官 |

目 次

| | |
|--|----|
| 女性活躍社会研究会 提言 ～次世代の経営人材が育つ企業社会に向けて～ | 1 |
| I 研究会の目的と問題設定 | 3 |
| II 現状分析 | 7 |
| (1) 就業継続と昇進意欲 | 7 |
| (2) 管理職のキャリアと働き方 | 9 |
| III 提言 | 13 |
| (1) 均等施策と両立支援は車の両輪 | 13 |
| 事例1 女性のキャリア展望把握による男女間格差是正と 女性活躍支援 | |
| 事例2 男女のメンタリティーを考慮したマネジメントと 社員育成 | |
| 事例3 マニュアル配布による女性の特性を踏まえた マネジメント | |
| (2) キャリアロスの小さい両立支援 | 19 |
| 事例4 多様な短時間勤務形態によるフルタイム早期復帰支援 | |
| 事例5 フルタイムに近い働き方や柔軟な働き方のメニューの 多様化（キャリア支援） | |
| 事例6 育児休業からの早期職場復帰を目的とした事業所内 託児所の設置 | |
| (3) プレイングマネジャーとしての管理職の働き方改革 | 25 |
| 事例7 社員の労働意欲、女性の活躍度向上 残業時間の半減と有給休暇の確実な取得 | |
| (4) プレイヤー経験重視の管理職選抜方法の見直し | 30 |
| (5) 共働きを前提とした男性の家事・育児参加支援 | 32 |
| 事例8 男性社員を巻き込んだWLB支援 女性活躍推進につながる社内風土変革のために | |

事例9 男性社員の育児参加を支援する取り組み

「育児は男女ともに協力し合うもの」

事例10 中期経営戦略に掲げて男性の育児・家事参加促進策を
推進

中小企業の取り組み 38

事例11 「一人三役」制度による有給取得率の向上

参考資料 41

1. 役職別管理職に占める女性割合の推移
2. 管理職の女性比率の国際比較
3. 男女別大学進学率のトレンド
4. 女性有業率と有業率上昇幅の関係
5. 正社員として働く既婚女性の割合の変化
6. 勤続、賃金プロフィール
7. 財務データ
8. 自発的に離職する女性の割合の3カ国比較
9. 大卒女性が仕事を辞める理由
10. 女性の昇進意欲の現状
11. キャリア意識の質的变化（入社時→現在）
12. 女性の「やりがい」を高める企業の取組
13. 女性の「やりがい」を高める企業の取組
14. (財)21世紀職業財団『育児しながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』（2013）
15. 第1子出産時点雇用の有無と育児休業取得の規定要因
16. 入社してから現在までの業務経験
17. 初職の業務経験（男女比較）
18. 初職の業務経験（30歳以上の男女管理職／非管理職の比較）

講師講演録（ホームページ <http://www.nikkeicho.or.jp/> に掲載）

※所属・役職は講演当時

1. 女性管理職の研究について

学習院大学 経済学部 教授
脇坂 明主査

2. 企業と女性の『悩み』から見た女性管理職育成の課題
～企業と働く女性の問題意識を踏まえた論点整理～

みずほ総合研究所株式会社 調査本部政策調査部 主任研究員
大嶋寧子委員

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

4. ダイバーシティ経営の実際～女性活躍推進を中心に～

株式会社高島屋 執行役員 人事部長 中野奈津美委員

5. 出産退職と育児休業—女性のキャリア継続に向けて—

独立行政法人労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 副主任研究員
池田心豪副主査

6. 花王における女性活躍推進～取組の歴史と課題

花王株式会社 人財開発部門 課長(EPS 推進担当)
座間美都子委員

7. 女性活躍推進に至るまでの先進国の女子労働の動き

日本女子大学 人間社会学部現代社会学科 教授
大沢真知子委員

8. ワークライフバランス（報道現場の状況）、女性の活躍推進（地方創世）、「次世代の意識」の問題

日本テレビ放送網株式会社 報道局 解説委員
宮島香澄委員

9. 男女総合職社員のキャリア形成プロセスの異同と高いキャリア意識醸成に必要な要因について

学習院大学 経済学部 特別客員教授
松原光代委員

10. 三州製菓における女性の活躍推進

三州製菓株式会社 総務部 マネージャー
板垣千恵子委員

11. 女性活躍推進に関する取り組みについて

大成建設株式会社 管理本部人事部部長 兼 人材いきいき推進室長
塩入徹弥委員

12. 働き方改善等の取り組み事例について

S C S K株式会社 人事グループ 人事企画部長
小林良成氏

13. 管理職の働き方の国際比較

中国・タイ・インド・アメリカ・日本「五カ国マネジャー調査」
レポート

株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
主任研究員・主任アナリスト
久米功一氏

14. 男女共同参画・女性活躍について

内閣府 男女共同参画局 推進課長
仕事と生活の調和推進室 参事官
大隈由加里氏

女性活躍社会研究会 提言

～次世代の経営人材が育つ企業社会に向けて～

女性が活躍する社会とは…

男女にかかわらず社員が生き生きと働き、次の時代を担う人材が育つ企業社会

現在、日本企業の多くは男性社員の長時間労働によって支えられている。しかし、経営スリム化の結果として、企業では一人当たりの業務量が増え、プレイングマネージャー化の度合いが強くなった管理職は部下の育成に十分な時間を割くことができなくなっている。また、部下も管理職という地位に魅力を感じられなくなっている。このままでは次の時代を担う経営人材が育たない。女性が活躍できる社会とは、このような閉塞状況を打開し、男女がともに生き生きと働くことのできる企業が業績を伸ばす社会である。実際、女性が活躍する企業は業績が良い。

とはいえ、女性は家事や育児・介護により労働供給に制約があるため、旧来の男性のように働くことは難しい。そのことから女性の職域拡大や管理職登用に躊躇する場面も企業にはあるだろう。女性社員本人の問題としても、家庭のことを考えるとそこまで重い責任を負いたくないという意識があるかもしれない。労働供給に制約のない社員の方が良い。それは企業経営者の正直な気持ちとしては当然のことである。しかし、共働き夫婦の増加や介護の広がり、病気の治療をしながら仕事をする者の増加など、今後は男性においても労働供給に制約のある社員が増える可能性がある。したがって、男女にかかわらず労働供給に制約があることを前提として、制約がある社員であっても活躍できる企業組織をつくる必要がある。

このような問題意識のもと、本研究会では女性活躍社会の実現に向けた企業の取り組みとして、以下を提言する。

提 言

1. 人材の配置効率を高める男女の均等施策と、女性社員の離職を防ぐ仕事と家庭の両立支援施策を車の両輪として取り組むこと

(男女均等だけで OK などと思うな！)

2. 長期間の休業や短時間勤務はキャリアロスを生むことに留意し、実際上の必要性に即した両立支援を行うこと

(育児休業取得を目的とする支援は、キャリア形成を阻害する)

3. 時間的制約がある状態でも管理職としての責務を果たせるように、プレイングマネジャーと化している管理職の働き方を改革すること

(がんじがらめの管理職ポストが会社を劣化させている！)

4. 時間的制約から重要な職務を担うことができない時期があっても管理職候補から外れることなく、長期的に女性が昇進意欲を保てるマネジメントを行うこと

(これまでの保守本流ではない人が管理職になれる会社って素晴らしい)

5. 大黒柱として一家を養う従来の男性モデルから脱却し、共働きを前提に男性の家事・育児参加を支援すること

(家事育児をしない男性のいる職場、家庭は持続できない)

このような観点から、男女がともに活躍できるキャリア管理を行うことが重要である。

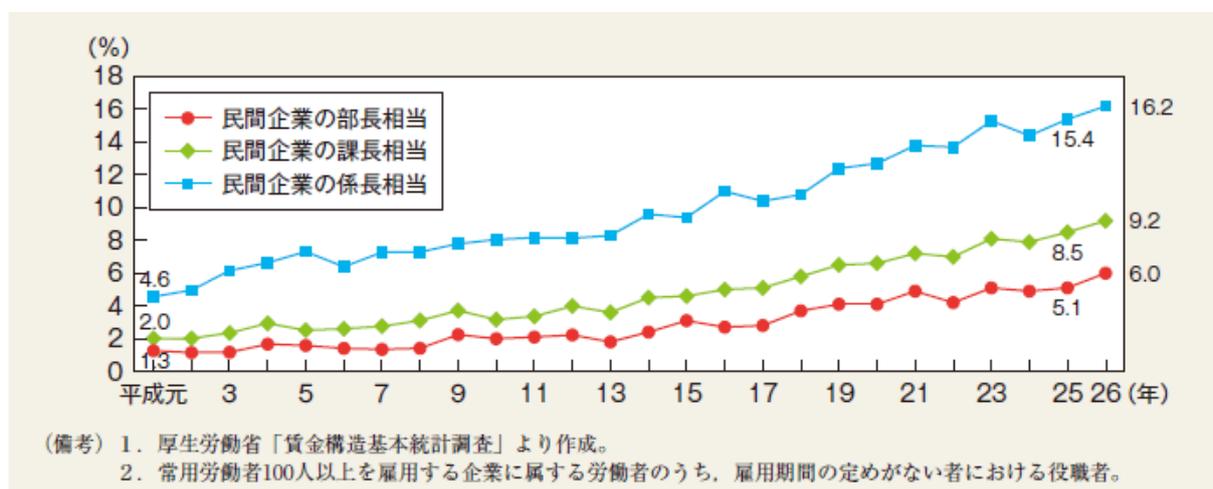
I 研究会の目的と問題設定

日本経済は「アベノミクス」によって薄明かりが差したように見えるが、今なお楽観はできない状況が続いている。企業はグローバル競争の中で、人件費の安い新興国の台頭や加速する技術革新、多様な価値観をもつ顧客への対応など、新たな課題に日々直面している。そうした中、女性の力を引き出せていないことは日本経済にとってマイナスであるという議論が起こり、成長戦略としてにわかに「女性活躍」への関心が高まっている。女性が活躍している会社は企業としての業績が良いともいわれる。また、日本の急激な少子高齢化の進行によって、男性労働力だけでは経済社会を支えることが難しくなっている。個々の企業においても男性社員だけで経営の屋台骨を支えることは困難になりつつある。経営体質の強化を進めてきた企業ではすでに、男女にかかわらず優秀な人材を確保し、幹部候補として育成する必要性が高まりつつある。

このような背景のもとで昨春発足した本研究会は、女性がこれまでも増して仕事で活躍できる社会を構築するための必要十分条件を検討することを目的に1年かけて議論を重ねてきた。

振り返れば、1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから今日までの30年間に女性の職域は拡大し、勤続年数が伸びている。渉外業務や法人営業など、かつて男性で占められていた職場で働く女性も増えている。かつては結婚退職が当然のように思われていたが、現在では育児休業を取って出産後も仕事を続ける女性は決して少なくない。女性の職場進出は着実に進んでいると言える。しかし、その歩みは遅く、欧米諸国に比

図表1 階級別役職者に占める女性割合の推移



べると男女の雇用機会の場における違いの差は依然として大きい。女性が活躍できる社会からは今なおほど遠い状況にある。折しも今春から女性活躍推進法が施行される。この法律は10年の時限立法であるが、10年後の女性活躍社会としてどのような社会の姿を描くことができるだろうか。

「女性活躍」が意味するところは様々であるが、指導的地位にある女性が少ないところに我が国の大きな特徴がある。企業においては女性の経営参画、つまり企業の意思決定の場に参加する女性を増やすことが課題となる。その指標の一つが女性管理職の割合である。政府は、2010年に策定された第三次男女共同参画基本計画において、「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位にある女性が占める割合を少なくとも30%程度にする」ことを掲げ、「民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合の目標値を2015年までに10%」と定めた。その割合は策定された第4次男女共同参画基本計画（2015年）では「2020年までに15%」とされ、今後も継続して女性の管理職を増やしていくことが企業に求められている。その意味でも、いわゆる総合職として雇用されている大卒以上のホワイトカラー層の働き方とキャリアが問題となる。個別企業に目を転じれば、その状況は様々であり、すでに政府が目標とする女性管理職割合を上回っているという企業もあれば、政府が求める水準に遠く及ばないという企業もある。そのような状況でいずれの企業においても留意すべき女性活躍の課題とは何だろうか。

女性の活躍に関する従来の議論は、入社・係長職・課長職・部長職・役員といったキャリアステージごとの横断面で男女比率を問題にして

図表2 先細りの女性人材パイプ



出所) McKinsey & Company, Women Matter: An Asian Perspective, June, 2012

きた。この観点に立つと、女性活躍の課題設定も「女性の課長職を増やす」といったキャリアステージごとの設定になりがちであり、後のことはさておき「とりあえず課長に昇進させる」という当座の解決手法に終始してしまうおそれがある。たとえば、課長以上の管理職につく女性を増やすために「一般職」のような女性比率の高いグループの課長登用は、短期的な対症療法としては有効かもしれない。だが、その後に部長や役員に昇進できなければ、女性の経営参画は実現できない。また、課長候補となる係長の女性の数が少なければ潜在的に昇進可能な人数にも限界がある。課長を増やすための課長職の中途採用は、企業や職場についての知識を持たないハンデを克服できる女性がどれだけいるかにかかっている。内部昇進を基本にしつつ継続的に女性の登用を進めていくためには、キャリアステージごとの横断的な面ではなく、縦断的なキャリアの推移で問題をとらえる必要がある。

その観点から、注意したいのは、入社→係長職→課長職→部長職→役員とキャリアのステージを登っていく過程で女性比率が低下し続けるという事実である。前述のように、採用時点の女性比率は企業ごとにバラツキがある。8割は女性という企業もあれば1割に満たないという企業もある。女性の採用を増やすことはもちろん大切だが、理工系の技術者のように労働供給元となる大学の専攻に女性が少ないことから女性の採用を増やしようがないという企業もある。だが、採用された後の内部労働市場における雇用機会が均等であれば、採用時点で1割だった女性は係長になるときも1割、課長になるときも1割、部長になるときも1割というように同じ割合でキャリアの階段を上がっていくはずである。反対に、女性の課長職がたとえ5割を超えていても、採用時点は8割、部長になるときは3割ということであれば、女性のキャリア形成に何らかの阻害要因があると言わざるを得ない。つまり、新卒採用した社員の男女比が係長→課長→部長→役員と昇進しても変化しないことがとても重要になる。

このような問題意識に基づいて本研究会ではキャリアの男女差を生み出す要因を検討した。具体的には、いわゆる初期キャリアの男女差、つまり入社から係長や課長になるまでのキャリアに焦点を当てた。部長や役員への昇進といった課長から先のキャリアももちろん重要であるが、長期雇用慣行のもとで累積的に仕事の経験を積むことが昇進につながる日本的な雇用システムのもとでは、初期キャリアの差が後々にまで

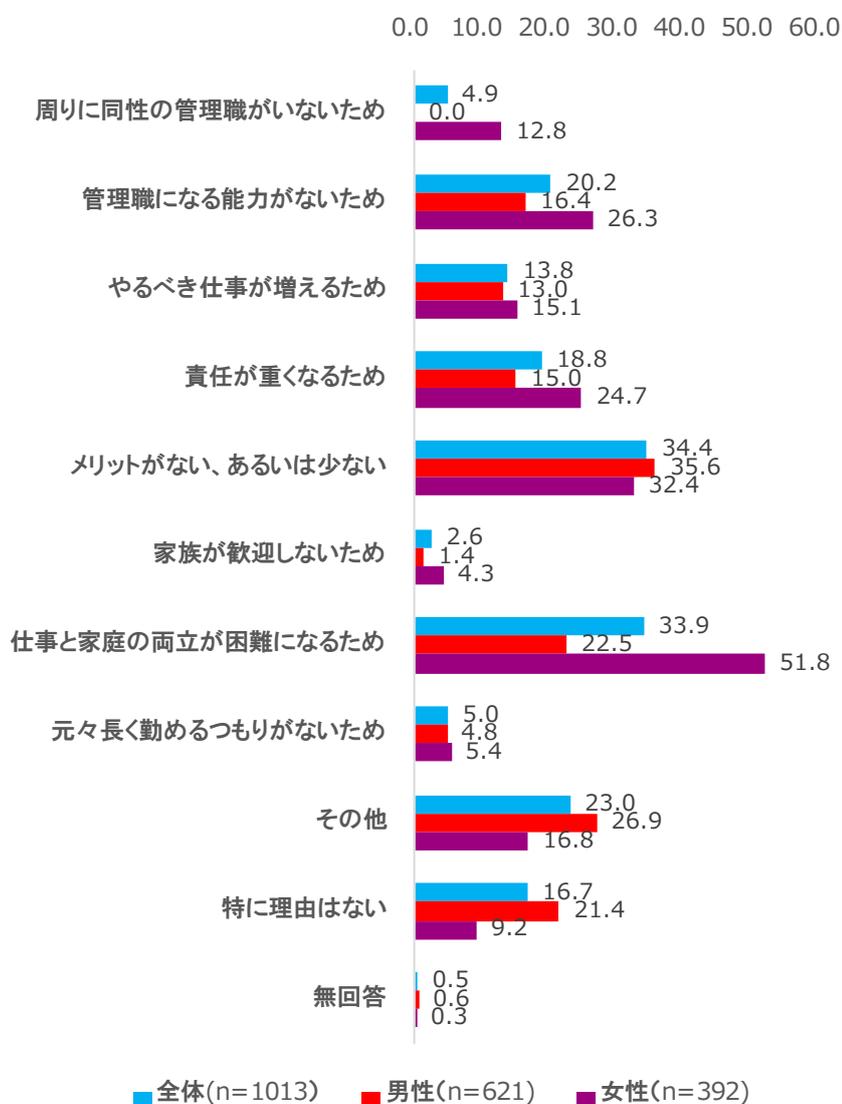
大きく影響する。つまり、若いときにどのような仕事の経験をどの程度積んでいるか、その機会の差が男女のキャリアの差になっていく。特にこの過程で迎える出産・育児というライフイベントがキャリアの男女差を大きくしていることは改めて言うまでもない。広く知られているように、日本では依然として出産・育児期に退職する女性が多く、育児休業や短時間勤務といった両立支援による退職防止が今日においてもなお課題となっている。だが、退職はしていなくてもキャリア形成に向かう意欲が低下しているとしたら企業にとって決して看過することのできない問題である。つまり、出産・育児期を経てもなお男女の職域が分離することなく、女性が仕事のやりがいを感じることができ、キャリアのハンデとならない、そのような人事労務管理を実現することが望ましい。その具体的な課題を以下で整理し、今後の提言を示すことにしたい。

Ⅱ 現状分析

(1) 就業継続と昇進意欲

かつて我が国では労働市場における雇用機会の男女差が大きいだけでなく、学校教育段階の進路選択にも明確な男女差があった。女性は男性に比べて高い学歴を獲得する必要性が低いとされ、高等教育の進学率には明確な男女差があった。また、高等教育進学者の中でも男性は四年制大学への進学が自明とされるのに対し、女性は短大への進学が多く、専攻課程の男女比率をみても法学・経済学や工学といった実学分野は男

図表3 管理職昇進を希望しない理由



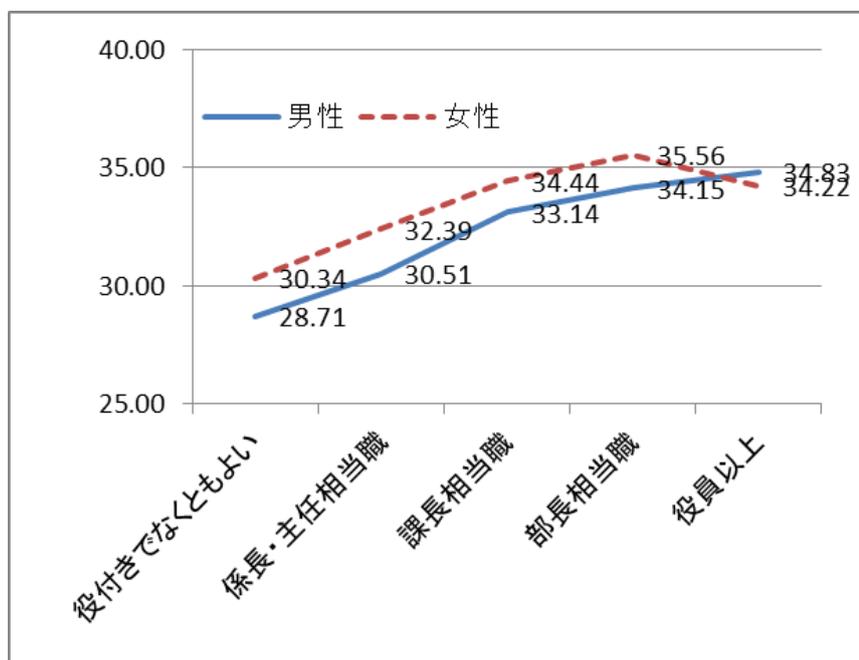
出所：松原委員発表資料

性の比率が圧倒的に高く、人文科学や語学といった教養的な専攻分野は女性の比率が高いという男女差が見られた。しかし、近年は四年制大学に進学する女性が増え、実学分野の専攻における女性比率も上昇している。

人的資本の点で男女差は縮小傾向にある。こうした変化は企業の採用担当者も認識しており、応募してくる学生に優秀な女性が多く含まれているという声が異口同音に聞かれる。

しかし、女性は男性に比べて勤続年数が短く、かりに仕事を続けても男性に比べると就業意欲や昇進意欲は低いという問題がたびたび指摘される。その要因として、第一に指摘されるのが、結婚や出産にともなう家事・育児の責任である。実際、日本の女性の年齢別労働力率は今日もM字のカーブを描く。特に第1子出産を機に仕事を辞める女性は多く、正社員でも第1子出産前後の就業継続率は約50%にとどまる。だが、趨勢として、M字の底は上昇傾向にある。地域的にみても、女性の就業継続率が低かった千葉・神奈川・京都・大阪・兵庫・奈良・沖縄において女性の就業率上昇が顕著である。正社員の女性における出産前後の就業継続率は上昇傾向にあり、25～39歳の既婚女性の正社員就業率は上昇し

図表4 大卒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：武石委員発表資料

ている。ところが40代の既婚女性になると正社員就業率は多くの地域で低下している。結婚や出産を機に仕事を辞めていなくても、管理職の手前で労働市場から退出している可能性がある。

留意したいのは、近年の大卒女性において、家事や育児といった家族的責任ではなく、仕事そのものに不満をもって仕事を辞める割合が上昇していることである。この傾向はアメリカと比較すると顕著である。育児休業や短時間勤務といった両立支援制度の拡充により、働きやすい職場づくりは進んできたが、仕事のやりがいという点では物足りなさを感じている女性が少なくないようだ。このことは仕事を続けている大卒女性についても言える。女性は男性に比べて管理職への昇進意欲が低い。また入社時に昇進意欲をもっていても勤続にともなって女性は昇進意欲が低下する傾向がある。女性が管理職への昇進を希望しない理由としては、「仕事と家庭の両立が困難になる」という回答が目立つ。一方、「管理職になる能力がない」「責任が重くなる」という点を理由とする割合も男性に比べて高い。男性に比べて管理職の職責に重圧を感じている様子がうかがえる。

だが、女性においても仕事にやりがいを感じている場合は昇進意欲が高くなる傾向がある。やりがいを高く維持するためには、職場において女性が活躍を期待されていることを実感できるような管理職のマネジメントが必要である。だが、出産前後で「上司は自分の育成に熱心である」と感じる割合や「上司は建設的なフィードバックをしてくれる」「上司とのコミュニケーションがよくとれている」と感じる割合は低下する。それだけ仕事上の叱咤激励が少なくなっているのではないだろうか。中には子育ての負担を勘案して過度な仕事の期待はしない方が良くと考えている管理職もいるだろう。しかし、将来的に管理職としての活躍を期待しているのであれば、育児期にも仕事での活躍を期待していることが伝わるようなマネジメントをすることが重要であるといえる。

(2) 管理職のキャリアと働き方

日本の企業における管理職への昇進は一般に「遅い選抜」を特徴とする。入社してからしばらくの間は同期の間に差をつけずに処遇し、一定の勤続年数を経た後に昇進競争がはじまる。この「遅い選抜」の度合いが強い企業ほど女性管理職比率は低い傾向にある。一つの理由として、

選抜が遅い企業ほど採用された女性が管理職昇進の対象になっていない可能性がある。だが、もう一つの可能性として、一見すると同期の間に差がついていない時期から実質的な競争がはじまっていることも看過できない。つまり、処遇の差がついていない入社後数年間の累積的な職務経験の差がその後の昇進に影響している可能性がある。この長距離マラソンのようなレースの途中で出産・育児期を迎えた女性が仕事のペースを落とすと、その差を逆転することが難しくなる。育児休業や短時間勤務によって仕事を休んだり、仕事の量を減らしたりするほど昇進に不利になると言われるのは、そのためである。

のみならず、もっと早い段階から男女の担当職務を変える企業もある。たとえば男性は最初から基幹的な業務を担い、女性は補助的な業務を担うという職域分離が均等法以前は明らかに存在した。その背景として、女性の結婚退職や出産退職を主な理由とする勤続年数の男女差が指摘されていた。現在では、このような明示的な区別はなくなっているが、個々の職務の割当においては依然として男女差がある。たとえば、管理職に必要なマネジメント能力を養う機会といえる「プロジェクトのリーダー担当」や「社員の育成に責任をもつ」といった職務経験の割合は「勤続5～10年未満」の段階で明確な男女差がある。勤続10年、15年、20年と時間が経過しても、その差が逆転することはない。

図表5 入社してから現在までの職務経験

| | | a. プロジェクトのサブ・リーダー担当 | | b. プロジェクトのリーダー担当 | | c. 他社や他部門の社員と連携して行う仕事 | | d. 社員の育成に責任を持つこと | | e. 自分で企画・提案した仕事を立ち上げること | | f. 選抜研修への参加 | | g. 海外視察・研修、長期出張 | |
|-------------|------------|---------------------|-------|------------------|-------|-----------------------|-------|------------------|-------|-------------------------|-------|-------------|-------|-----------------|-------|
| | | (男性) | (女性) | (男性) | (女性) | (男性) | (女性) | (男性) | (女性) | (男性) | (女性) | (男性) | (女性) | (男性) | (女性) |
| 全体 | 男性(n=2705) | 80.6% | 11.6% | 66.2% | 16.3% | 84.9% | 1.3% | 58.1% | 12.1% | 68.8% | 5.0% | 36.4% | 1.9% | 40.3% | 16.7% |
| | 女性(n=823) | 69.0% | | 49.9% | | 83.6% | | 46.1% | | 63.8% | | 34.5% | | 23.6% | |
| 勤続5年～10年未満 | 男性(n=667) | 67.0% | 9.5% | 44.7% | 10.4% | 82.2% | 0.8% | 46.3% | 7.1% | 52.2% | 0.9% | 32.2% | -2.1% | 30.7% | 9.2% |
| | 女性(n=306) | 57.5% | | 34.3% | | 81.4% | | 39.2% | | 51.3% | | 34.3% | | 21.6% | |
| 勤続10年～15年未満 | 男性(n=728) | 80.2% | 13.1% | 63.7% | 11.7% | 82.6% | 0.5% | 48.9% | 8.5% | 70.9% | 5.0% | 31.7% | 3.4% | 39.3% | 17.6% |
| | 女性(n=240) | 67.1% | | 52.1% | | 82.1% | | 40.4% | | 65.8% | | 28.3% | | 21.7% | |
| 勤続15年～20年未満 | 男性(n=762) | 87.4% | 3.3% | 77.4% | 10.8% | 88.2% | 3.3% | 70.5% | 15.9% | 75.7% | 5.3% | 40.3% | 0.9% | 46.3% | 19.8% |
| | 女性(n=132) | 84.1% | | 66.7% | | 84.8% | | 54.5% | | 70.5% | | 39.4% | | 26.5% | |
| 勤続20年以上 | 男性(n=548) | 88.3% | 5.6% | 80.3% | 16.2% | 86.9% | -2.8% | 67.5% | 5.4% | 76.5% | -4.2% | 42.2% | 1.5% | 44.9% | 16.6% |
| | 女性(n=145) | 82.8% | | 64.1% | | 89.7% | | 62.1% | | 80.7% | | 40.7% | | 28.3% | |

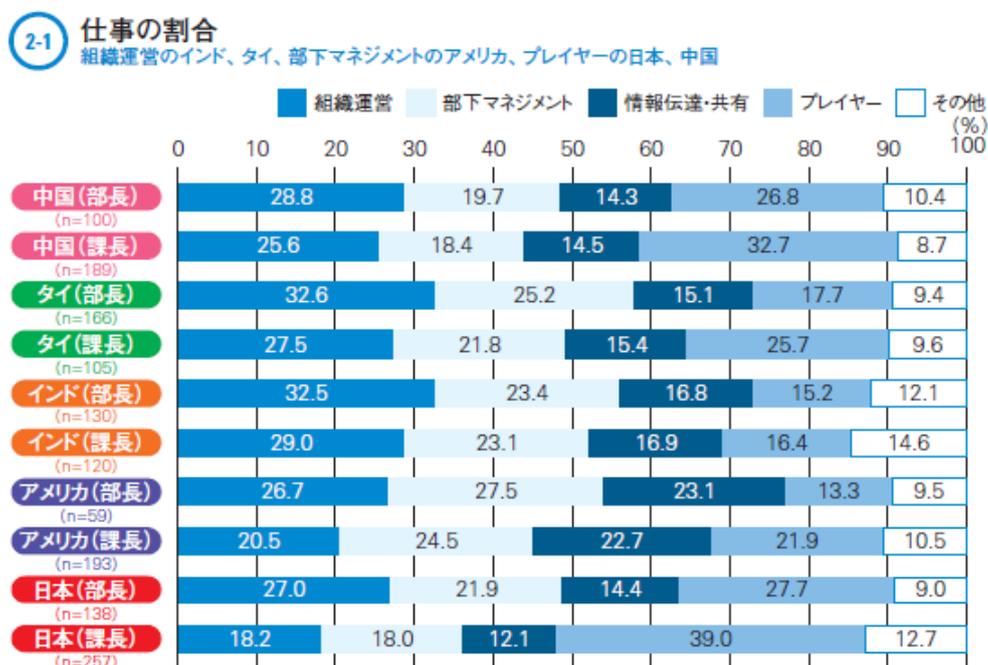
出所：松原委員発表資料

では、なぜ10年や20年もの長期におよぶ職務経験の累積が管理職昇進に影響するのか。リクルートワークス研究所が行った管理職の働き方に関する国際比較調査からは、日本の管理職のプレイングマネージャーの高さが浮かび上がる。同調査では、中国・タイ・インド・アメリカの課

長職と部長職の仕事内容を比較しているが、日本の課長は他の国に比べて、自身が業績目標を担っている「プレイヤー」としての業務割合が高いという特徴がある。部長においてはその割合が相対的に低くなるが、日本の部長はアメリカの部長よりもプレイヤー業務の割合が高い。一方、アメリカのような諸外国において管理職とは役職であると同時に職種の一つである。技術職と営業職が異なる職種であるように営業職と管理職は異なる職種として認識されている。プレイヤーとして自ら働く能力よりも部下を働かせる能力に長けたものが管理職になるのである。日本では部下を働かせる能力とともに自ら働く能力も求められる。そのことは、管理職の MBA 取得割合が日本において低いことにも表れている。つまり、マネジメントの専門能力よりも現場での経験が重んじられている。

このような国際比較の結果と前述の「遅い選抜」は相互に関係している可能性が高い。実際、比較した諸外国に比べて日本は課長も部長も管理職の平均年齢が高い。日本においてはマネジャーとしての能力もさることながら、プレイヤーとして実績が管理職昇進に影響する。たとえば、

図表 6 管理職の仕事の割合



組織運営：仕事の割り振りや進捗状況の管理、予算の管理、組織の戦略設計。部下マネジメント：部下の育成、評価、モチベーション維持。情報伝達・共有：重要な経営情報を現場に伝えたり、経営運営に必要な現場情報を経営層に伝える。メンバー間の情報共有。プレイヤー：自分自身が業績目標を担っている業務の遂行。その他の業務：伝票処理などの雑務と、コンプライアンスなどの組織維持のために発生する業務。

出所：久米講師発表資料

営業の課長になるためには営業課員に指示を出せるだけではいけない。自身も営業の現場に赴いて、部下に手本を示せる人材であることが求められる。部下は、上司から手取り足取り教えられたり、上司の「背中をみて」仕事を覚える。長い期間かけてプレイヤーとしての経験を積み、その競争を経験することが「部下がついてくる」管理職になるために重要である。

要するに、プレイングマネージャーという日本の管理職の働き方は、女性が昇進しにくい要因になっている可能性がある。マネージャーになる前にプレイヤーとしての能力を蓄積しないとイケない構造ゆえに、管理職になる前のプレイヤー時代の長きにわたる経験の差が昇進に影響していると考えられる。

Ⅲ 提言

このような整理に基づいて、本研究会では女性活躍社会の実現に向けて特に重点的に取り組むべき人事施策の課題として以下を提言する。

1. 人材の配置効率を高めるとともに仕事のやりがいを高める均等施策と、働きやすさを高めて離職を防止する両立支援の両方に取り組むこと
2. 長期的なキャリア形成において不利にならないよう、個々の社員が育児休業や短時間勤務などの両立支援制度を利用するときには、その必要性に留意すること
3. 家族的責任を負っている状態でも管理職の責務を果たせるよう長時間労働是正と裁量性のある働き方を進めること
4. キャリアの途中で仕事のペースが落ちても昇進競争から脱落することがなく、長期的に女性が昇進意欲をもつことのできる管理職選抜の方法を確立すること
5. 一家を養う大黒柱（ブレッドウィナー）型の働き方から、仕事も家庭も夫婦共同の共稼ぎ（デュアルキャリア）型に男性の働き方を変えること

以上のような点に留意して、次の時代を担う社員が男性も女性も生き生きと働き、キャリアを積んで次世代の経営者として育つべく経営改革を行うことが、これからの課題である。

（1）均等施策と両立支援は車の両輪

女性の活躍推進において、男女を等しく取り扱う均等施策と、仕事と家庭の両立支援施策は車の両輪である。両立支援施策は広義の均等施策の一つであり、育児休業の規定は当初男女雇用機会均等法の中に含まれていた。だが、仕事と育児の両立支援が少子化対策の重要施策として位置づけられ、育児休業法が制定されてから、均等施策と両立支援はそれ

ぞれ独立に施策が展開されるようになっている。

企業の関心が両立支援よりも均等に傾斜している場合、男女の職域は統合されて、女性も男性と同じく業務を担うことになる。かつて均等法ができる前の企業では「基幹的業務は男性が担い、女性は補助的業務を担う」という職域分離が明示的にあった。現在もなお企業によっては男女の担当職務に違いがある。だが、このような職域分離では人材の配置効率が悪い。基幹業務を担う男性の労働力が不足したとき、同じ企業で働く女性の手を借りることができない。逆に、補助的業務の人手が足りなくなったときも男性を配置できない。しかし、経営をスリム化し、少ない人員で効率的に業務を回していくなら、男女を区別してられない。そうして、均等が進めば女性も基幹的業務を担う機会にめぐまれ、管理職への昇進機会も均等に与えられる。

しかし、妊娠・出産というライフイベントは男性が経験しないものであり、これにともなう就業中断や就業抑制が男女のキャリアの差を生むことになる。妊娠・出産を機に基幹的な業務から外される女性もいる。それを防ぐために、妊娠・出産を理由とする不利益取り扱いを均等法では禁止している。また、本来、結婚と出産、出産と育児はそれぞれ別のライフイベントであるが、実態としてこれらは密接に結びついており、出産だけでなく家事や育児も女性が主として担っている。このような労働供給制約の男女差を考慮せずに、男女を区別しないで形式的に取り扱おうと、結果として女性は不利になる。それゆえに仕事と家庭の両立支援が必要となる。

これまでの研究から、均等と両立支援をとともに取り組む企業において女性は最も活躍できることが明らかになっている。そして、そのような会社は企業としての業績も良い。特に売上高よりも売上からコストを引いた利益に対して女性の活躍はプラスに作用する。売り上げは単純な足し算によって増加するため、同じ商品を1日に1時間売るよりも2時間、3時間、4時間と長い時間をかければ、それだけ売上が増える可能性は高くなる。このような競争は、長時間労働を誘発しやすく、家事・育児や介護のために労働供給に制約のある女性にとって不利となる。しかし、利益は別の方法でも上げることができる。1時間で何個売るかという時間当たりの効率性を高めたり、同じ商品に付加価値をつけて高い値段で売ったりすれば、労働時間は短くても利益を上げることができる。つまり、経営効率を高めることが女性活躍につながる。また女性が活躍でき

事例 1 大成建設株式会社

女性社員の 1 / 3 を対象とするヒアリングを通して、女性のキャリア展望を把握。上司が男女のキャリアに格差が生じないようにマネジメント支援することで女性活躍を支援

(全正社員に占める女性比率：約16%、基幹職女性比率：約6%)

建設業界は、2020年の東京オリンピック招致や東日本大震災後の復興に伴う建設ラッシュにより人手不足であるといわれる一方で、労働力人口の減少に伴い建設業就労者数も年々減少、特に35歳未満の若手就業者の減少は業界にとって大きな問題である。同時に、高齢化による技能継承の問題も明らかである。

同業界における産業としての発展や今後の人的資源に係る問題、近年の女性社員の就業意欲の高まりを踏まえ、同社は2006年から会社を挙げて女性活躍推進に取り組んでいる。

その基本コンセプトは、ダイバーシティ（多様な属性の社員の活躍推進）とワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和推進。以下、WLBと記す）の両者を同時に推進することである。具体的に WLB 推進については、女性社員の継続就業を可能とするため、育児や介護のための休業や勤務時間の短縮措置、看護休暇を法定以上に整備しているほか、勤務地限定制度により配偶者の転居や介護、子弟の教育等の都合による勤務地の変更を可能とする仕組みを設けている。

一方、ダイバーシティ施策のうち、女性活躍推進について、女性の採用数拡大、女性社員の職域拡大、管理職層への登用などに取り組んでいる。特徴的であるのは、これらを進めるうえで全社員を対象としたアンケート調査や女性社員の約3分の1を対象とする個別ヒアリング調査を行い、就業意識やキャリア展望について把握し、会社としての取り組み内容を決めている点である。調査により明らかになった、女性社員はチャレンジ性のある仕事ややりがいのある仕事を担当することに前向きであるが、失敗に対する懸念が男性以上に強いこと、慎重であるがゆえに上司へ仕事への積極的姿勢を示すことに躊躇しがちであることを踏まえ、『仕事と育児を両立する部下へのマネジメント』ハンドブックを作成し、長期的なキャリア形成を視野に入れたマネジメントの必要を管理職層に求めている。さらに、同社では部下の性別によりマネジメン

ト方法に多少の違いがあることを踏まえた管理職研修なども実施している。

建設業では経験を重視した長い時間をかけた技術者としてのキャリア形成が不可欠である。両立支援制度の利用により継続就業を支援しながら、女性社員にも適切に期待をかけて、男女でキャリア形成に格差が生じぬような施策を展開し、社員のモチベーションと生産性向上に取り組んでいる。

事例 2 花王株式会社

男女のメンタリティーを考慮したマネジメントと社員育成を検討

(全正社員に占める女性比率：約23%)

同社は1970年代から定期的には大卒女性を採用し始め、1990年前後には産休や育休を取得する女性社員が出るようになったため、女性社員のキャリア開発を強化しながら多様な働き方を支援する取り組みを1990年代初期から展開している。現在の同社の女性社員比率は22.6%で、家庭用品の企画、商品開発、広報、消費者研究部門等では、男女の割合はほぼ同等である。女性管理職比率は、全体では8.5%であるが、前述の部門では女性管理職比率も20%強となっており、部長や室長クラスとなっている女性管理職も少なくない。

同社では、さらに女性の活躍を推進すべく、社員意識調査を実施した。その結果、男女で仕事へのやりがいや自己成長の実感について差異はないものの、自分の能力への自信や会社への貢献度に対する自己評価などについては、女性は男性より肯定的でない傾向が見られた。これに裏付けられるように、目指す職位についても男女で大きな違いが見られた。このほか、同社ではマネジャークラスに対するヒアリング調査も実施したところ、女性の部下に対し過度な配慮をしている可能性が指摘された。

こうした傾向から、同社では必ずしも女性はやる気がないわけではなく、男女社員にメンタリティーの違いがある点を踏まえ、管理職および社員に研修等を提供していく必要があると考えている。

事例3 株式会社千葉銀行

管理職にマニュアルを配布し、女性の特性を踏まえた上でのマネジメントの実行

(全正社員に占める女性比率：約38%)

同社は、1986年に全国の銀行で初めて女性支店長を誕生させるなど、女性が働きやすく、かつ働き甲斐をもって働くことができる職場づくりに積極的に取り組んできている。2014年3月に内閣府を事務局とする「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に同社頭取が参加し、同会による「行動宣言」の策定に参画して以来、同社における女性活躍推進の取組は加速度的に推し進められている。

同社における女性活躍推進の柱は、①職域拡大（仕事をつくる）、②人材育成（人を育てる）、③環境整備（職場をつくる）の3つである。これらの3つはそれぞれ相互に影響し合いながら女性社員の活躍を可能にするものであるが、中でも②の人材育成は男女のキャリアに格差を設けないようにするうえで重要である。そのため、同社では②の施策として、管理職を対象に女性社員向けのキャリアマネジメントに係る講演（半日）や新任管理職研修等でダイバーシティ・マネジメントの必要性について講義を行っている。そのほか、男性管理職と女性社員の意見交換会などの実施や、男性管理職と女性社員の意識のギャップ等を例示した管理職向け『女性活躍推進ハンドブック』を作成し、配布している。同ハンドブックは、同社が継続して実施している女性社員との面談記録やインタビュー調査の結果などを元に作成している。

(2) キャリアロスの小さい両立支援

両立支援制度の拡充と利用促進が行き過ぎてしまうと長期的なキャリアにはマイナスに働く。仕事を休んだり、勤務時間を短くしたりしている期間が長いほど、仕事の経験を積む機会は制約される。法定を上回る期間の育児休業や短時間勤務を認めている場合は、なおのこと長期的なキャリアへの影響を勘案する必要がある。特に短時間勤務を小学校就学前や小学校卒業までなど長期間に亘り認めている場合、10年もの期間にわたってフルタイム勤務者との間に経験の差が生まれる懸念がある。

のみならず、制度の利用自体が自己目的化してしまうおそれがある。法定の育児休業は子が1歳に達するまで取得できる。また短時間勤務制度は子が3歳に達するまで利用できることとされている。しかし、このことはすべての女性が育児休業を1歳まで取得し、3歳までは短時間勤務をしなければならないということの意味しない。育児休業は元来、産休明けの復職が難しい状況で退職を回避するために採りうる手段の一つである。産休明けに家族の支援や0歳児保育を利用できれば、育休を取らずに復職することも可能である。だが、育児休業取得促進策の結果として、育児休業を就業継続にとって必須の制度であると誤解し、これを取らずに復職するという選択肢が当事者に考慮されなくなっているとしたら本末転倒である。短時間勤務制度についても同様である。復職直後は仕事と育児のペースをつかむために短時間勤務をする、あるいは保育所の送迎時刻に合わせるために短時間勤務が必要というニーズは確かにある。しかし、いつまでもフルタイムに復職せず、短時間勤務制度の利用期間が終了したら退職してしまうような利用の仕方はやはり本末転倒である。

重要なことは、従業員の実際の必要性に即して育児休業や短時間勤務を運用することである。「制度があるから使う」「使えるだけ使う」という考え方で両立支援をフル活用するのではなく、「必要な時は使うが、使わずに済むなら使わない」という考え方をもつことである。改めて言うまでもなく、両立支援がキャリアロスを生むからと言って、全員に産後の早期フルタイム復職を求めることはできない。かつて育児休業も短時間勤務も一般的でなかった時代に産後の早期フルタイム復職が可能であったのは、同居親の家事・育児援助によるところが大きい。だが、親に頼らずに仕事と家庭の両立を図る女性が増えている。また、保育所

の需給バランスには地域差があり、保育所不足が深刻な都市部においては育児休業も短時間勤務もなしで就業継続することは容易ではない。その意味で、一律な早期復職フルタイム勤務奨励は好ましくない。女性の離職を促すことにもなりかねない。しかし、家族の支援や保育サービスによって早期に復職し、フルタイム勤務できる女性については育児休業や短時間勤務をなるべく利用しない努力も女性活躍の観点からは重要である。つまり、育児休業や短時間勤務といった両立支援制度は、“仕事をしないで子育てに時間を割くための制度”ではなく、“子育ての責任を果たしつつ仕事をするための制度”であるという認識のもとで制度を設計し、運用する必要がある。辞めるよりは休んで復職する、完全に休むよりは少しでも働く、そのための育児休業や短時間勤務という認識をもつことが重要である。

育児休業をまったく取得しないで復職することが困難であったとしても、たとえば週2～3日1日5～6時間子どもを預けることができる状態になったら、子が1歳に達する前に短時間勤務・短日数勤務で復職することを検討しても良いだろう。労働基準法が定める育児時間を利用して良い。早期復職を支援するために、どのタイミングで復職することが仕事と子育ての両面においてデメリットを小さくできるか議論を重ねる必要がある。そのうえで、早期の復職に女性従業員がメリットを感じることができる仕組みを検討しても良いだろう。

短時間勤務については「小1の壁」や「小4の壁」といった問題に対応するために期間を長く設定している企業もある。だが、産後の復職から子が小学生の間までずっと短時間勤務を続ける働き方はキャリアロスが大きいだろう。そこで、可能な限りフルタイム勤務をしつつ、必要に応じて短時間勤務制度を分割利用するという方法を検討しても良い。たとえば「子が小学校を卒業するまでに3年間利用可能」という制度にし、復職直後の1年間、子の就学直後の1年間、子が小学校4年の1年間という形で分割する。これにより、ライフステージの変化にともなうニーズに対応しつつ、キャリアロスを小さくすることができるのではないだろうか。

事例4 株式会社高島屋

多様なパターンの短時間勤務の勤務形態により、フルタイム勤務への早期復帰を支援

(全正社員に占める女性比率：54%)

同社は、1985年の男女雇用機会均等法制定以前からコース別人事を設けることなく、男女同一の人事管理をしてきた。1986年よりファミリーフレンドリー施策を展開し、育児休職制度や女性再雇用制度も法律に先駆けて整備してきた。育児・介護の短時間勤務制度についても、1991年に導入し、女性社員の継続就業を支援してきている。

同制度のうち、育児を理由とする場合については、1日の実働時間（1日5時間、6時間、6時間45分、7時間35分＝同社の所定労働時間）と年間の休暇日数（通常勤務と同じ122日と92日の2パターン）を組み合わせた年間労働時間（1,215時間～1,841時間）が異なる5つのパターン（A～E）を整備した。ちなみに、この5パターンのなかには、1日7時間35分の実労働時間で年間休日日数も通常勤務と同一のパターンがあ

育児勤務制度の詳細



| | 育児勤務A | 育児勤務B | 育児勤務C | 育児勤務D | 育児勤務E |
|---------|--------------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| 導入 | 1991年1月 | 1991年1月 | 1994年9月 | 2003年1月 | 2003年1月 |
| 1日の労働時間 | 5時間 | 6時間45分 | 6時間45分 | 6時間 | 7時間35分 |
| 休日 | 122日 *通常と同等 | 92日 | 122日 *通常と同等 | 122日 *通常と同等 | 122日 *通常と同等 |
| 年間労働時間 | 1245時間 | 1841時間 *通常と同等 | 1640時間 | 1458時間 | 1841時間 *通常と同等 |
| 利用者(現在) | 195名 | 1名 | 30名 | 98名 | 18名 |
| | 育児勤務F-a | | 育児勤務F-c | 育児勤務F-d | |
| 導入 | 2013年4月 | | 2013年4月 | 2013年4月 | |
| 1日の労働時間 | 5時間 | | 6時間45分 | 6時間 | |
| | ※フルタイム(7時間35分)の勤務日を設定・実施 | | | | |
| 休日 | 122日 *通常と同等 | | 122日 *通常と同等 | 122日 *通常と同等 | |
| 年間労働時間 | 1245時間 | | 1640時間 | 1458時間 | |
| 利用者(現在) | 47名 | | 21名 | 31名 | |

るが、短時間勤務制度の利用期間中は勤務時間が朝型に固定されるため、朝型・夜型のシフト勤務が混在する通常勤務者とは異なる。さらに3年前から、フルタイム勤務への早期復職に向け、自分自身の業務都合により通常勤務（7時間35分）で働くことを可能にした新たな短時間勤務制度（パターン F）も導入し、全8パターンから自分の働き方を選択できる仕組みとしている。利用者数は、1日の実働時間が短く（5時間）、年間の休暇日数が通常勤務と同じパターンが最も多いが、パターン F-aの利用者も多い。パターン F 選択者の多くは、自分が手掛けた商品企画やイベント実施に責任を持ちたいという自主的な思いから、親や夫のサポートが得られる日に当該パターンを活用する傾向が見られる。なお、パターン F の利用者は、フルタイム勤務にする日を2か月前に申請しなければならない。その理由は、会社の都合ではなく、自らの意思で選択することが早期復職につながるという考えからだ。一方、育児勤務者の管理職登用も進めており、キャリアロスをもっと最小限とする働き方を整備することで、互いに相乗効果がうまれていると考えている。

事例 5 大成建設株式会社

フルタイムに近い働き方や柔軟な働き方のメニューを多様化することでキャリア支援を図る

（全正社員に占める女性比率：約16%、基幹職女性比率：約6%）

建設業界の課題やその解決策としての同社のダイバーシティと WLB 推進のコンセプトについては、提言 1 における同社事例紹介（p.16）の通りであるが、同社では「働き方」の柔軟性を高めることにより女性の継続就業と活躍の両立を図る取り組みを実施している。

同社では育児休業、育児のための勤務時間の短縮措置（以下、育児短時間勤務制度という）とともに法定以上の制度を導入している。育児短時間勤務制度については、子が小学校3年生まで取得できる。勤務時間はこれまで1日4時間勤務、5時間勤務、6時間勤務の3パターンから選択できる仕組みとしていたが、女性社員から出された「できるだけ早くフルタイムに近い働き方をしたい」との希望にこたえ、1日7時間勤務のパターンも加え全4パターンから選択できるよう変更している。同

社の所定労働時間は7時間45分であることから、新規の勤務パターンはほぼフルタイムに近い働き方で、残業はしないという働き方になる。また、一般的には一度短時間勤務からフルタイム勤務に戻すと、再度短時間勤務制度を使うことができない制度となっている企業が多いが、同社ではフルタイム勤務と短時間勤務を行き来できる仕組みとなっている点も特徴的である。なお、同社では1日7時間の短時間勤務制度を導入して以来、同勤務時間で働く社員が増加傾向にある。

さらに同社は、今後大きな問題となるであろう「仕事と介護の両立」についても、キャリアに影響しないよう制度内容を見直している。具体的には介護休業制度についてである。国の法律では、介護休業は「対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態に至るごとに1回、通算して93日まで」取得することができるとしている。つまり、同一の要介護者が同一の要介護状態にある場合は、分割して介護休業を取得することができないが、同社では2014年度より、介護休業制度の適用期間を180日まで延長したうえで、分割または半日単位で取得できるように変更している。

このように、フルタイム勤務に近い勤務形態を可能にする方法やフルタイムと短時間勤務を行き来するなど、キャリアへの影響を最小限に抑える制度構築を進めている。

事例6 株式会社千葉銀行

育児休業からの早期職場復帰を目的に、待機児童問題が生じている地域に事業所内託児所を設置

(全正社員に占める女性比率：約38%)

同社における女性活躍推進の取り組み方針やそれらを加速化させた背景については、提言1における同社の事例(p.18)に示した通りである。その取り組み方針の一つである「環境整備(職場をつくる)」は、活躍する前に不可欠な離職を防止する策として重要である。同社では、継続就業を促す施策として多くの制度を整備すると共に、法定以上の制度内容としているが、育児休業からの早期復職を目的とした施策として事業所内託児所を設置している。

同託児所は、2015年3月に千葉工業大学と共同で、同大学の津田沼キャンパス内に設置されている。同施設のある習志野市は、千葉県内で待機児童の数が多く問題となっている。同社の育児休業は満2歳まで（うち、10日間は有給）であり、保育所に入れなかった場合は最長3歳までとしているが、職場復帰ができない期間が長くなるほど復帰への意欲が減退するだけでなく、キャリアロスが大きくなる。同問題の対応策の一つとして、事業所内保育所を設置した。なお、同施設は定員の8割程度が利用している状況である。

(3) プレイングマネジャーとしての管理職の働き方改革

両立支援制度を利用したあと、ひとたびフルタイム勤務に戻ったら恒常的に残業があり、管理職ほど労働時間が長いということでは、家事・育児あるいは介護を担う女性が管理職になりたいと思わないのも自然である。

諸外国と比較した場合、日本の管理職は、部下のマネジメントをしながら一般社員と同じ職務も担うプレイングマネジャーであるという特徴がある。日本では管理者（マネジャー＝使う人間）と労務を提供する労働者（プレイヤー＝使われる人間）の区別が曖昧であり、上司は自ら範を示す率先垂範型のリーダーシップを求められる。大学院の MBA コースのようなマネジャーの専門教育よりも現場でのプレイヤーとしての実績が昇進に影響する。社長自ら現場でスタッフと汗を流すことが美談になる。こうしたプレイヤーとマネジャーの区別の曖昧さは、上司と部下のコミュニケーションを密にし、PDCA が円滑に進むことでより良質な製品やサービスを生み出す効果がある。いわゆる日本的雇用慣行の強みである。だが、報告、連絡、相談を頻繁に行うために、打ち合わせや会議、懇親会やいわゆる「つきあい」の機会が増えて職場の上司や同僚に長時間拘束されることになる。このことはワーク・ライフ・バランスにとってマイナスでもある。部下が仕事をしているうちは退勤できない、逆に部下の立場からすると上司が退勤しないと退勤できないということにもなりがちである。さらに昨今においては人手不足を管理職が自ら業務を負って補うことが珍しくない。部下の管理・指導をしながら、部下と同じ職務を担うという二重役割により、業務量が増大し、長時間労働が常態化している管理職もいる。

このように、プレイングマネジャーとしての働き方が日本の管理職の労働時間を長くしている一因である。かつては日本の企業でも管理職のプレイングマネジャー度は高くなく、部下のマネジメント業務に時間を割くことができていた。年長世代には、課長はプレイヤーとしての仕事は課員に任せて課長は一見「ハンコを押すだけ」「課内を見回って指示を出すだけ」というイメージの時もあった。日本の管理職において、家庭をもつ女性が管理職の責務を果たせるよう、プレイヤーとしての業務はなるべく減らすことが望ましい。管理職が担っている業務を部下に移すために、部下一人当たりの業務量を見直すことや、部下の増員を検討

する必要があるだろう。そのようにして、管理職が定時退勤できる環境をつくるのが重要である。

また、マネジャーとしての仕事においても常に管理職が現場にいて部下を監督していないといけないか、問い直す必要があるだろう。部下の作業の進捗を上司が逐一チェックすることが習慣になっていると、部下の仕事が終わるまで上司は退勤できない。係長がチェックすれば済む仕事を課長がすべてチェックしていたらそれだけ課長の労働時間は長くなる。課長がチェックすれば済む仕事を部長がチェックしたら、それだけ部長の労働時間は長くなる。だが、上位の役職者ほど判断や意思決定に比重を置き、日々の作業の指示や監督は下位の役職者に任せることが望ましい。

なかにはリスク管理の観点から緊急事態に備えて管理・監督者はなるべく職場にいたることが望ましいと考えている企業もあるようだ。顧客とのトラブルや従業員の不祥事など、企業の社会的責任を問われる事件は後を絶たない。企業経営において不測の事態はつきものである。しかし、いつ起こるかわからない緊急事態のために過度に管理職の時間拘束が強くなれば、家庭をもつ女性はその任務を担うことが難しい。そもそも、予見できない重要な事態がそれほど頻繁に起きるかどうかわからないが、万が一の事態が起きた時に管理職が職場を離れていても対応が可能な態勢を構築することが重要である。

昨今は情報通信技術の発達によって、職場を離れていても、部下から報告を受けて判断をし、指示を出すことができる。管理職のテレワークは一つの選択肢となるであろう。上司と部下の密接なコミュニケーションは重要であるが、いつも職場にいななければならないという慣行は見直す必要がある。「重役出勤」という言葉に表れているように、かつての管理職は裁量性のある働き方であった。上司の指揮命令のもとで使われる立場から、自分の裁量で仕事ができるようになりたい。そのような気持ちは管理職昇進の動機にもなっていたらう。しかし経営スリム化の努力を重ねた結果、人手不足を補うために管理職の労働負荷は増している。大きなプレッシャーから精神疾患を患うリスクにもさらされている。そのことが女性の管理職昇進意欲を削いでいる面があることに留意し、管理職の働き方改革を進める必要がある。

事例7 SCSK 株式会社

残業時間の半減、有給休暇の確実な取得で社員の労働意欲、女性の活躍度も向上

(全正社員に占める女性比率：約17%)

同社は、従業員数約7,500名のシステム開発を手掛ける企業である。2011年に住商情報システムとCSKが合併し現在の組織体となった。従業員の約8割弱がIT人材である。同業界の特性として、24時間365日システムが稼働し、特に昼間はシステムを止めることができないため夜間または週末の作業が発生する、納期が厳格である、などがあげられる。したがって、男女問わず恒常的な長時間労働に陥りやすく、優秀な人材に難易度の高い業務が集中し、ジョブローテーションが難しくなるという課題がある。このため、やる気のある女性社員を中心に、将来を勘案しWLBの実現が可能な企業へ転職してしまうという問題もあった。同社は、こうした環境を変える必要があるとして、合併を機に経営トップがイニシアチブを取り、仕事の質を高める『働き方改革』を推進している。

この取り組みにおける基本コンセプトは、社員の心身の健康と適正な労働環境があってこそ、仕事にやりがいを持ち、高いパフォーマンスをもって顧客への価値あるサービスを提供できる、というものである。同社は、その実現のため、以下の2つのステップで「働き方改革」を推進している。

第一に「残業半減運動」である。同取り組みは①残業を前年4～6月期の平均残業時間の半減、②有給休暇の取得率90%を目指すというものである。両者を並行して取り組んだことにより、残業時間の削減に伴い有給休暇の取得が減る、または部下を優先的に負荷削減させたことにより、管理職が休めないということにならず、職場全体の業務推進体制の見直し、人材の有効活用、適切な業務の進捗把握と優先順位を付けた業務遂行などが自発的に行われ、職場に浸透していった。

第二に「スマートワーク・チャレンジ20」があげられる。この取り組みは有給休暇を20日、年間で月平均残業時間を20時間以下に抑える、というものである。この実現には、1日あたり20分の残業削減が必要であり、これを社員へ明示することにより、各々が具体的な対処法を検討で

きるよう工夫している。さらに、削減された残業手当を原資として目標を達成した部門に特別加算し、部門員一人ひとりへ賞与時に還元する仕組みとしたこと、部門単位で年間の月平均残業時間が60時間を超える人が一人もいないことを評価項目の一つに位置づけた点も特徴的である。なお、「スマートワーク・チャレンジ」は現在も継続されているが、削減された残業手当分を賞与で還元する取り組みは、月の平均残業時間が20時間以下になったことや、20時間分の残業代を全員に給料に上乗せして支払うこととし、現在は廃止している。一方、有給休暇の20日取得実現には計画性が不可欠である。社員の中には「万が一」のために有給休暇の取得を控える者も少なくない。そのため、同社では万が一時に取得できる「バックアップ休暇」を5日間付与している。

以上の『働き方改革』の直接的施策のほかに、同施策をサポートする施策にも留意する必要がある。

その一つに、有給休暇を計画的に取得する一斉年休の措置に対する経営者の支援があげられる。同社では、飛び石連休の際などは一斉休暇を取ることとしたが、顧客への影響が出ないように体制を整備すると共に、経営トップが顧客先へ手紙を書き、役員・部長クラスがそれを持参し理解・協力を求める取り組みも行っている。

さらに、経営戦略の考え方の再考も挙げられる。同業界は、労働時間の長さや売上高や利益率が相関するビジネスモデルとなっている。したがって、残業の削減は売上高の減少につながる。同社では、最大限努力して利益目標と残業削減の両者の達成を目指すことを前提に、もし社員の健康を害するほどの長時間労働なくして利益確保が困難であれば、ビジネスモデルを見直すことを経営層が総意として持ち、取り組んだ点も重要である。

以上の取り組みや支援により、同社の残業時間は取り組み当初の月平均28時間程度から2014年度には約18時間に減少し、年間の月平均残業時間60時間以上の人も2012年の200人強から、2014年には6名へと激減している。有給休暇の取得日数についても、2014年度時点で平均19.2日となり、管理職も積極的に有給休暇を取得するようになってきている。社員の考え方も、かつては「長く残業している人が優秀」とみていたが、最近では「メリハリのある働き方をする社員が格好いい」とみる傾向が強く、効率的な働き方が企業文化となりつつある。また、女性については、離職が減少すると共に、課長以上の職に就く女性数が増えてきてお

り、男性社員についても子育てのための休暇制度を積極的に取得する傾向がみられる。なお、業績への影響は、年々営業利益率も向上している。

(4) プレイヤー経験重視の管理職選抜方法の見直し

プレイングマネージャーとしての働き方の見直しは、管理職の選抜方法を見直すことにもつながる。日本型の「遅い選抜」のもとではプレイヤーとしての経験と実績が管理職としての適性評価においても重視される。

改めて言うまでもなく、企業の業務にはある程度の経験があれば比較的容易に処理できるものと、一筋縄ではいかず困難をとまなうものがある。長時間労働そのものを評価していないとしても、往々にして後者の業務は定時に終わるものではなく、結果として長時間労働になりやすい。プレイヤーとしての経験と実績がマネージャーとしての部下の統率力に過度に影響する企業では、管理職昇進にあたって後者の困難な仕事経験が過剰に考慮される。将来の幹部候補生はあきらかに難易度の高い仕事を割り振り、その経験を積ませている企業もある。それも2年や3年ではなく、何年にも及ぶ長期的な経験の蓄積が管理職としての適性評価に影響する。

また、組織には必ずしも明示的な評価の対象にはならない「表に出にくい仕事」がたくさん存在する。公式の会議に先立つ意見調整や、トラブルの後処理、緊急事態に備えた待機、後輩へのちょっとした助言や相談対応、無理のある顧客の注文対応など、いわゆる「泥臭い仕事」である。そのような仕事も往々にして定時には終わらないため、長時間労働になりやすい。だが、目先の損得を抜きに会社に尽くす態度を試す意味でも、また社内の仕事を深く熟知するという意味でも、そのような仕事が必要であると過度に考えられている。

そのような選抜方法を採用している場合、労働供給に制約のある社員は早々に管理職への昇進をあきらめなければならない。女性は「できる範囲の仕事しかしない」「仕事を選ぶ」と言われて、暗黙のうちに評価を下げられる。それでは女性の管理職はなかなか増えないだろう。だからといって、困難業務や「表に出にくい仕事」を一切考慮せずに管理職のポストに就いても、職務経験が浅い管理職として周囲に軽く見られる可能性がある。

問題は、そのような経験を何年も積まないといけないかどうかである。たとえば、子どもが幼少期にある間は短時間勤務・定時退勤を基本とするため、そのような仕事を担うことは難しい。だが、子育ての負担が軽

くなった後2～3年経験し、そのような仕事もマネジャーとして管理できる能力があることが分かれば、管理職にしても良いのではないだろうか。実際、課長以上の管理職の全員がそのような困難業務・シャドーワークを経験しているわけではない。前述の管理職の働き方改革と同様に、この点でも管理職のプレイヤー経験度の比重を見直すことが喫緊の課題である。

(5) 共働きを前提とした男性の家事・育児参加支援

ここまでの議論から浮かび上がってくる女性活躍の課題とは、要するに従来の男性的な働き方の見直しである。その働き方とは、端的にいえば、大黒柱として妻子を養うブレッドウィナー型の働き方である。長時間労働も泊りがけの出張も転居をともなう転勤もいとわずに男性が労働供給の制約なく働けたのは、家庭で家事・育児を担って、夫を支える妻がいたからである。その男性の働き方を基準に女性の活躍を推進することはできない。したがって、男性の働きすぎを是正する必要がある。

女性の早期復職とフルタイム勤務を推進するために職場結婚の夫婦であれば、女性よりも男性の育児休業取得や短時間勤務を進めることが重要である。現状の両立支援制度は男女双方の労働者を対象としているが、制度の利用は圧倒的に女性に偏っている。男性の育児休業取得率は上昇傾向にあるが、多くの場合、その期間は数日程度と極端に短い。短時間勤務をする男性も極めて少ない。男女の雇用機会均等化を図るためには、女性の代わりに男性が両立支援制度を利用する機会を拡大することは重要な課題である。

たとえば、子どもが1歳まで育児休業を取るとしても、妻は産後6か月で復職し、残りの6か月は男性が取得するということになれば、女性だけがキャリアロスを被るということにはならない。育児休業給付も6か月までは67%であるが、その後は50%に減額されるから、夫婦の収入に大きな差がなければ6か月ずつ交代で取った方が良いといえる。いきなりその水準に到達することは難しいとしても、1日単位、1週間単位ではなく、1か月単位での男性の育児休業取得を進めていくことが重要であろう。短時間勤務についても毎日女性が早く退勤して子どもの保育園に行くのではなく、週に2～3日は男性が早く退勤することを試みても良いだろう。フレックスタイムが可能であれば、短時間勤務より柔軟に男女がともに子育てと仕事の両立を図れるかもしれない。職場結婚でない女性社員に対しては両立支援研修にパートナー同伴での出席を促し、家庭における家事・育児や育児休業・短時間勤務の均等分担に向けた意識を醸成することも検討に値する。そうなれば、職場結婚ではない男性社員においても長期の育児休業や短時間勤務を保障する必要が出てくるだろう。

このようにして「家事・育児は女性がするもの」という固定観念を捨

て、男性も家事・育児をすることを前提に男性と女性それぞれの働き方を再構築することが重要なのである。実際、意識の上では子育てに積極的なイクメン社員は増えている。中には管理職のイクメンもいる。一家の大黒柱として無制約に働くことを是としない意識は男性にも広がりつつある。「女性の両立支援制度の利用は最低限に抑え、男性の両立支援制度の利用を拡充する」、これがこれからの望ましい両立支援のあり方であるといえる。個別の夫婦の事情によっては、妻は育児休業を一切取らずに産休明けから復職し、代わって男性がすべての育児休業を取るという夫婦がいても良い。そうすることで、男性の経験にも多様性が生まれることはダイバーシティ経営の観点から企業にとってもメリットである。

のみならず、妻に経済力がつけば、それだけブレッドウィナーとしての役割は小さくなる。早く帰宅できて必要な休暇を取ることができれば、賃金はそれほど多くなくても良いという意識が男性にも広がる可能性がある。一方、女性においては夫と対等に家計支持者の役割を担うことになれば、労働時間が短ければ賃金は低くても良いということにならなくなるだろう。長期の育児休業や短時間勤務にともなう所得ロスが家計に影響するようになるからである。男性の賃金は現状よりも抑制することができ、女性は現状よりも働くようになる。この点でも経営にメリットがあると考えられる。

事例 8 大成建設株式会社

女性活躍推進につながる社内風土変革のために、男性社員を巻き込んだ WLB 支援

(全正社員に占める女性比率：約16%、基幹職女性比率：約6%)

建設業界の課題やその解決策としての同社のダイバーシティと WLB 推進のコンセプトについては、提言 1 における同社事例紹介 (p.16) の通りであるが、同社では女性活躍推進を確実に進めるためには、性別役割分業意識を是正する社内風土の変革が不可欠だと考える。その取り組みとして、男性を巻き込んだ WLB 推進策を展開している。

女性社員が就業継続のために両立支援制度を利用することは歓迎するが、同時に彼女たちにもキャリアアップを図ってもらう必要がある。

しかし、そのためには家庭における役割（家事・育児など）をパートナーと分担し、家庭内で協力体制を構築してもらうことが不可欠である。その仕掛けとして、同社では3つの取り組みを展開している。

一つは「父親セミナー」「パパ座談会」といったイベントの開催である。セミナーでは教育学の観点から父親の役割について学んだり、育児中の男性社員が互いの悩みなどを話し合う機会とした。また座談会は実際の男性育児休業取得者に体験談を話してもらう場として、定期的に開催している。男性は子育てについて会社であまり話題にしないが、会社側が機会を設けることで、男性社員が育児休業の取得を前向きに検討するようになっている。

これと併せて2015年9月から行っているのが「パパ通信」の配信である。同取り組みは、育児休業に対する理解や取得促進につながる内容、休業取得手続きなどをA4×2枚程度にまとめ、45歳以下の社員（約3,600人）とその上司（約800人）に配信している。同配信は月に1回を目途に行われると同時に、社内掲示板にも掲載されており、全社員が閲覧することができる。

3つめの取り組みとして「パートナーと参加する両立支援セミナー」がある。これは、社員とそのパートナー（パートナーは他社社員も可。結婚前のカップル・独身者の参加も可能）を対象に、家庭（夫婦）での協力体制構築を目的に実施している。具体的には、女性が継続就業した場合と退職した後、非正規労働者として働いた場合の生涯年収の比較を示したうえで、正社員として互いが働き続ける場合の家事分担のあり方を考えるワークや、効率的な働き方やタイムマネジメント方法などの専門家を招いて行っている。現在は東京のみの開催となっているが、地方で働く社員のために、動画配信を行い、全社員がパートナーと仕事と家庭の両立について理解し協力しあうことを検討してもらうこととしている。

また、同社では、休業による家計の負担を軽減すべく、2016年7月から5日間を上限とする育児休業の有給化もスタートさせる。同社では、これを活用しながら男性社員が育児休業を積極的に取得し、男性の子育て参加促進の一助になれば良いと考えている。

事例 9 花王株式会社

「育児は男女ともに協力し合うもの」という認識に立った、男性社員の育児参加を支援する取り組み

(全正社員に占める女性比率：約23%)

同社は他社に先駆けて定期的な大卒女性の採用を開始し、女性社員のキャリア開発支援を展開してきたことは提言 1 における同社事例紹介 (p.17) の中で記したとおりである。

そうした実績の中で、同社が育児に関して留意しているのは、「配偶者と協力して育児をする」ことを社員に認識してもらうことである。具体的には、以下の 3 点が特徴的である。

第一に、子どもが生まれた男性社員とその上司を対象に、2007年から男性の子育て参加に関する A4、4 ページの啓発リーフレットを配布している点である。のべ配布数は2,000を超えている。同社では、マネジャーへの教育が非常に重要だと考えており、新人マネジャー研修においても、ダイバーシティマネジメントについての講義を行っている。仕事と生活の両立は男女に関わらず必要であることを説明し、ケーススタディにて育児や介護との両立場面におけるマネジャーの役割を具体的に考える機会としている。また、男性社員に対しては、育児マネジメント講座を2010年から毎年、のべ20回実施し、男性目線での育児への関わり方や仕事と育児の両立のコツを学んでいる。その効果もあってか、近年の同社における平均的な男性の育児休職取得率は 4 割前後となっている。

第二に、2010年から毎年開催している育児休職からの復帰前セミナーにパートナーとともに参加することを推奨している点である。同セミナーの主な対象は女性社員であるが、男性を対象とする分科会も設け、それぞれの立場で復帰後、時間的制約がありながらも仕事と育児を両立することを具体的に考える機会を提供している。直近ではパートナー参加率は64%で、「夫婦で参加できたので、お互いの気付きを次のアクションにつなげていける」などの感想が寄せられている。

第三に、子どもを持つ男女社員を対象としたランチミーティング (F&M: Father & Mother) の運営である。同取組は、家庭内での家事分担や、小学校の夏休み期間中の働き方などをどうするかなど、会社の

制度だけでは対応できないこと、会社が対応するには難しいことを、先輩社員から経験・ノウハウを提供してもらおうべく、会社が場を提供してきたものである。参加対象者は、これまで女性社員を対象としてきたが、2年前から男性社員への参加を促し、直近では参加者の3割が男性社員となってきた。

同社では、女性の多くは「育児は母たる自分が主体となつてすべき」と考え、多忙なパートナーに育児責任を負わせるのは難しいと考える傾向にあることを踏まえ、仕事をする分、育児や家事をいかにパートナーと分け合うかを考えてもらうことが重要だと考えている。

事例10 株式会社千葉銀行

中期経営戦略に掲げて男性の育児・家事参加促進策を推進

(全正社員に占める女性比率：約38%)

同社における女性活躍推進の取り組み方針やそれらを加速化させた背景については、提言1における同社の事例(p.18)に示した通りであるが、同社は頭取のイニシアチブの下、中期経営戦略においても「男性の育児参加を促す仕組みづくり」を掲げ、男性の子育て参加に係る多様な取組を展開している。同社における主な取組施策は以下の3点である。

第一に、「職場復帰応援セミナー」があげられる。同セミナーは、育休復帰者とそのパートナー(夫)を対象に年に1回、半日のプログラムで実施しているものである。パートナー(夫)の参加については任意としているが、近年ではパートナー(夫)の勤め先が同社であるか否かに関わらず、4～5割の男性が参加している。同セミナーでは、円滑な職場復帰に向けた準備についてのレクチャーのほか、パネルディスカッションを行っている。パネラーには先輩社員3人に登壇してもらい、男性が育児・家事に参加することの重要性や、両親等の支援を受けながらキャリアを継続すること、キャリアアップを図ることの重要性などを話してもらうことにしている。その後さらに、3グループに分かれ、先のパネラーとして参加した先輩女性社員を中心とする座談会を設け、彼女らの1日のスケジュールを参考資料としながら、パートナー(夫)にも入ってもらって意見交換をすることにしている。こうした場が、パートナ

ー（夫）が育児や家事に参加する必要性に気づく機会となっている。

第二に、「仕事も育児も！！すてきなパパ宣言」がある。これは、パートナー（妻）の妊娠を機に、子どもの出産予定日および自身の育児休業取得期間、さらには自身が育児にどのようにかかわるか、子どもの成長に合わせてどのような両立支援制度を利用するかを所定のフォーマットに記入・宣言させ、職場の理解を得るものである。また、同宣言シートは上司を経て同社のダイバーシティ推進部に提出されチェックを受ける仕組みとなっている。

これと併せて実施されているのが、勤め先からの出産祝い金の支給である。一般的に、出産祝い金は各社の共済会等から支給されるが、同社では「育児休業を5日以上とった人」を条件に、1人の子の出産あたり5万円を支給することとしている。こうした取組も相まって、同シートの提出は2015年度上期ではほぼ100%となっているほか、育児休業の取得率も同期で57.9%となっている。男性の育児休業取得日数は平均5日間程度であるが、同社では最初の一歩として、短期でも男性が育児休業を取得することが重要であると考えている。

第三に『ちばぎんイクメンハンドブック』の配布がある。これは、男性の育児参加促進を目的に、パートナー（妻）の妊娠から出産、子育てに関する情報や手続きを掲載したものである。これと併せて、千葉市が作成している『育男（イクメン）手帳（ハンドブック）』の内容も掲載している。

このほか、男性の育児参加には上司による支援と理解が重要であることから、同社では特定非営利活動法人ファザーリングジャパンによる「イクボス企業同盟」に加入し、自社の管理職に部下のワーク・ライフ・バランスを勘案しながらキャリア支援をする管理職の育成に取り組んでいる。

中小企業の取り組み

大企業とは異なり、組織力が限られている中、ある程度の効果が期待できる事例として下記を紹介する。

事例11 三州製菓株式会社

「一人三役」制度による有給取得率の向上

(全従業員に占める女性比率：約75%)

同社は、菓子専門店向けの高級米菓や高級洋菓子の製造販売を行っており、全社員（正社員以外の社員も含む）の約75%が女性社員である。また、女性社員の87%がパートタイマーであることから、重要な経営戦略の一つとして女性活躍に取り組んできている。

同社の特徴的な取り組みとして、「一人三役」制度があげられる。同制度は、自分の担当業務以外に2つ以上の業務を習得し、急な休みが出た場合、有給取得者がいる場合、残業になりそうな場合でも円滑に業務が回るよう人材をやりくりする仕組みである。具体的には、新人レベルから達人レベルまでの6段階に業務遂行レベルを定義づけた職位表を社員に明示、それらを元に各自が自分のレベルを年1回自己申告させる。そのうえで職場ごとに誰がどのレベルにあるかを掲示することで、他部門が業務救援を要する場合に、どのレベルの（または、誰の）救援が必要かを具体的に示すことが可能になる。

各業務を習得する方法には、①配置転換、②閑散期を利用した担当業務以外の業務修得、③業務修得を目的とした一定期間の他部署への研修参加の3つがある。特に、休業者が出る可能性がある部門は、あらかじめ自分たちの業務を棚卸し業務再配分したうえで、同制度を活用し他部門からの人材派遣を要請することが可能になる。

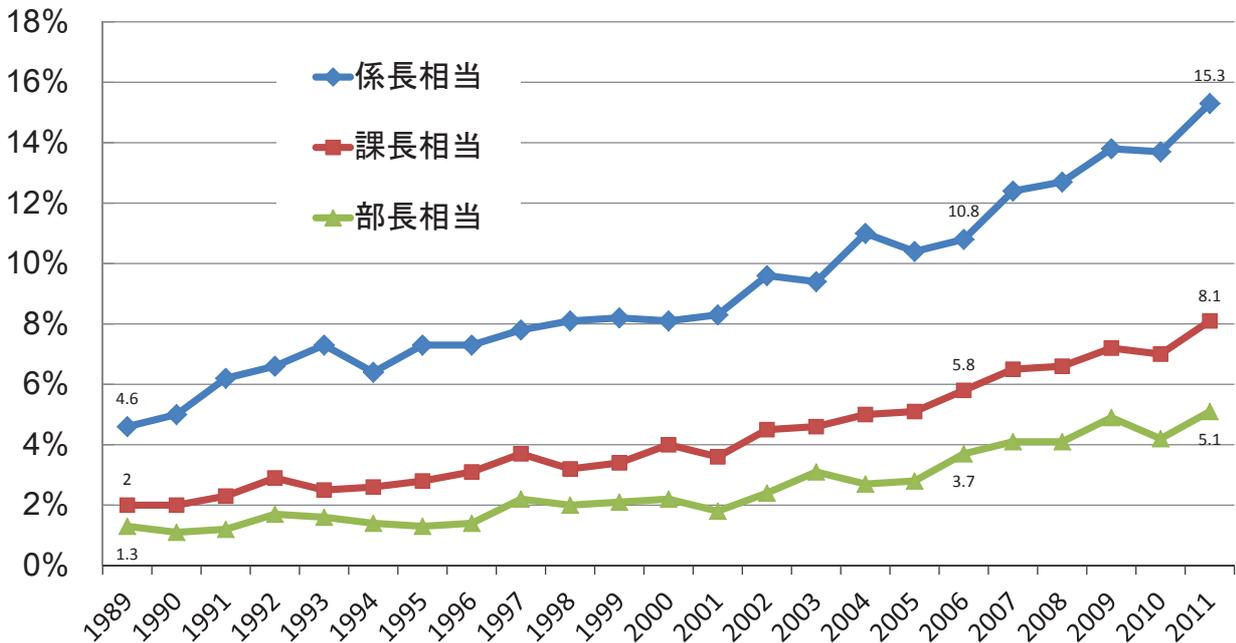
同社では、同制度により各自がスキルアップしたことや、社員同士が他者の仕事を理解することでコミュニケーションが円滑になった効果があったことのほか、社員の有給取得率が82%と向上したことを指摘している。また、同制度をはじめとする女性活躍を推進するための取り組みが、従来の男性の働き方を見直すきっかけになっていることも効果の一つとして挙げている。

このような男女の役割の見直しは子育てに限定されない。近年は、男性介護者の問題が男性社員に働き方改革を迫っている。介護は特に中高年層に多く、介護をしながら働く管理職も増えつつある。またガンなどの病気を抱えながら働く管理職も少なくない。管理職の働き方改革は女性のみならず男性にとっても必要なものになってきている。こうした労働者の変化を踏まえて、企業においては、男性の働きすぎを抑制することに力を入れる必要がある。

今後10年間に日本は未曾有の超少子高齢社会になる。高齢者は今よりも増えるが、若者はますます減っていく。若くて体力があり、家事・育児・介護といった家族的責任の負担もない、という意味で、労働供給に制約のない社員を前提にした人事管理では立ち行かなくなる企業が増えるであろう。たしかに残業を厭わない有能な男性をたやすく採用できる企業は、今のままの人事管理でも、当面は問題ないであろう。しかし多数の企業はそうではない。そういった男性を採用できない企業は、いち早く女性の活用をはかってきた。しかし、すべての企業がそうしていない。法律に対応する施策は行っても、この提言に関連するような本格的な女性活用を行っている企業は数少ない。

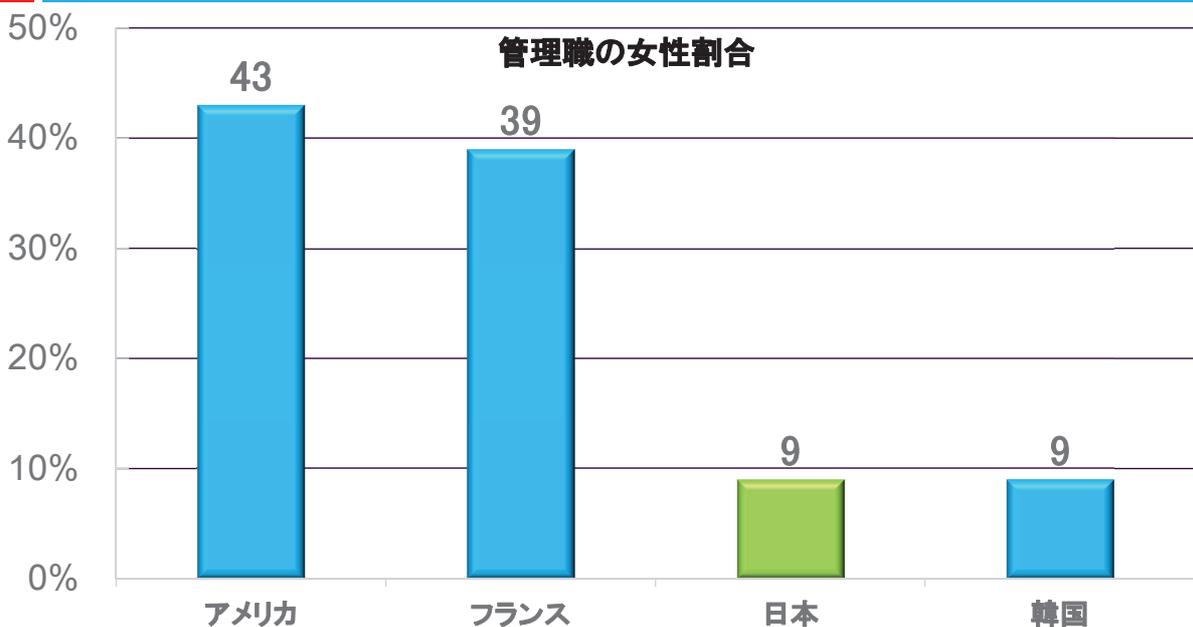
ゆえに従来の壮年男性に比べて労働供給に制約のある女性の活躍をきっかけに経営改革に取り組むことは、今後の企業経営にプラスに作用するだろう。このことに早く気付くことが重要である。そのような問題意識のもと、現行の働き方を前提に女性の活躍を期待するのではなく、雇用システムを女性が活躍しやすいものに変えていくことが重要である。

役職別管理職に占める女性割合の推移 (企業規模100以上)



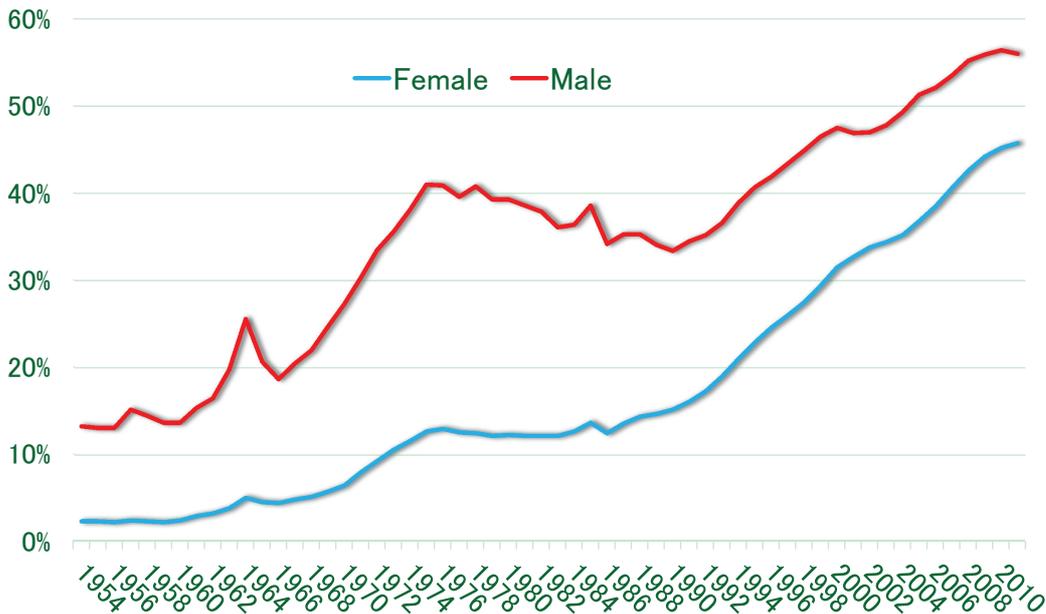
※厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成

管理職の女性比率の国際比較



※国連開発計画(UNDP)“Human Development Report 2009”, ILO(2012)LABORSTA Labor Statistics Databaseより作成

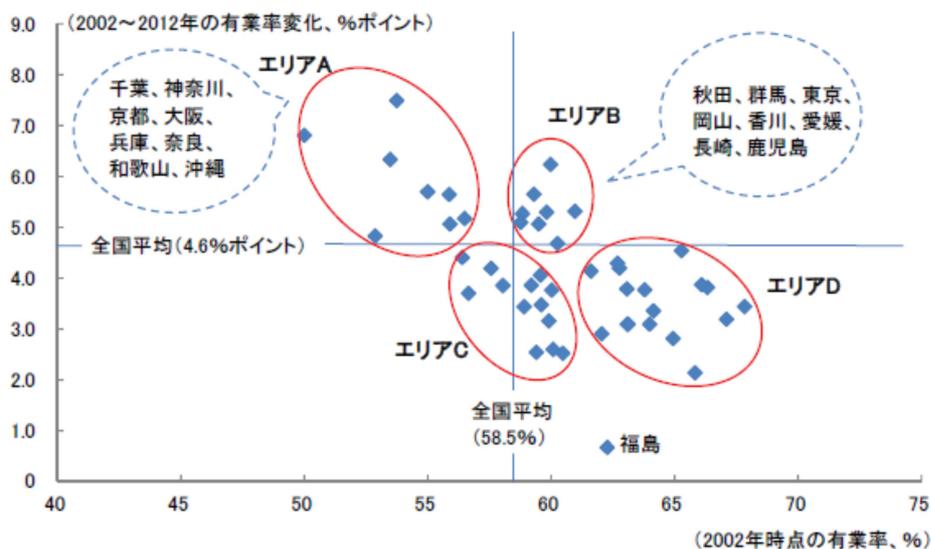
男女別大学進学率のトレンド (1954~2010)



※文部科学省「学校基本調査」より作成

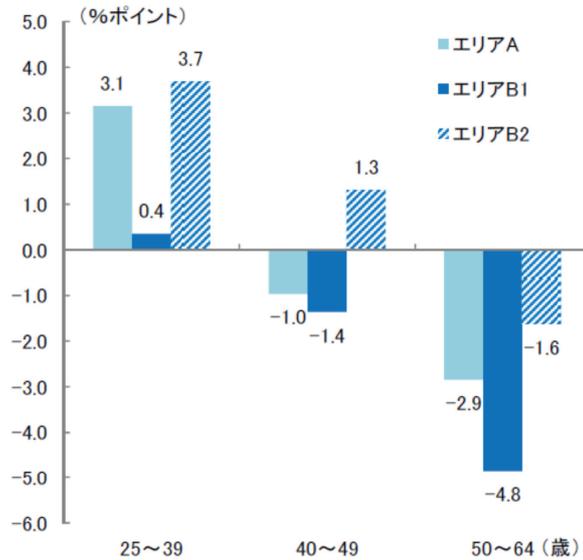
日本女子大学 現代女性キャリア研究所
RI+WAC Research Institute for Women and Careers

女性有業率と有業率上昇幅の関係



(注) 都道府県別の15~64歳女性の有業率(2002年時点)と有業率の変化(2002~2012年)の関係を見た散佈図。
(資料) 総務省「就業構造基本調査」2002年、2012年より、みずほ総合研究所作成

正社員として働く既婚女性の割合の変化



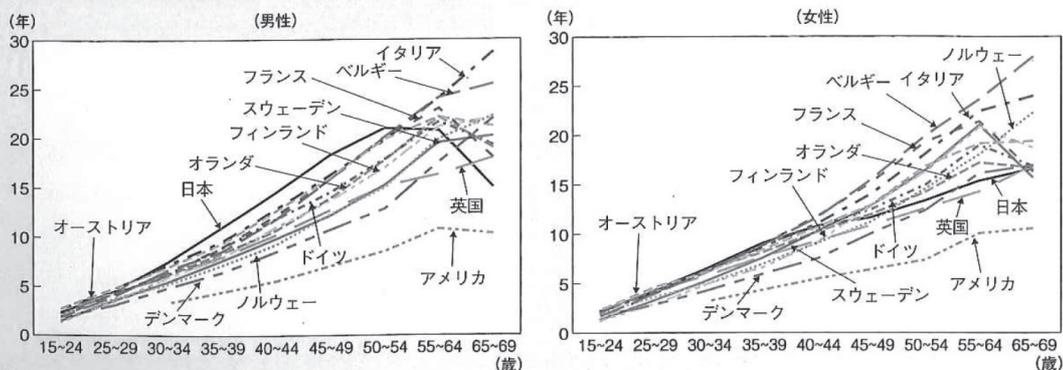
(注) 既婚女性で雇用者として働く人のうち正社員の割合の変化 (2007~2012年)。

(資料) 総務省「就業構造基本調査」2007年、2012年より、みずほ総合研究所作成

勤続、賃金プロフィール 労働経済白書 2013

第3-(2)-1図 性・年齢階級別平均勤続年数の国際比較 (2011年)

35~54歳男性の勤続年数は日本が最も長く、続いて大陸ヨーロッパ諸国が長い。

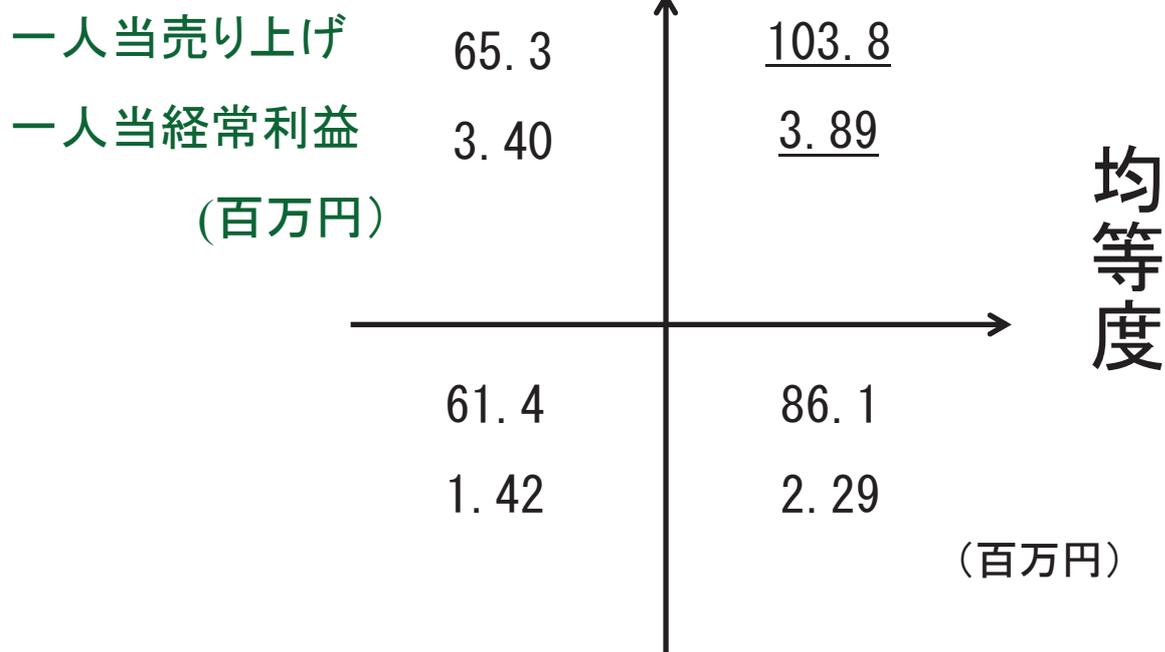


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2011年)、U.S. Department of Labor "Employee Tenure in 2012" (2012.9) OECD Database (<http://stats.oecd.org/>)

(注) 1) 日本は2011年6月末(一般労働者)、アメリカは2012年1月、その他の国は2011年の数値。
 2) アメリカの平均勤続年数は中位数。また、30~34歳は25~34歳の、40~44歳は35~44歳の、50~54歳は45~54歳の、65~69歳は65歳以上の値であり、グラフにおいてはそれらを直線で結んでいる。

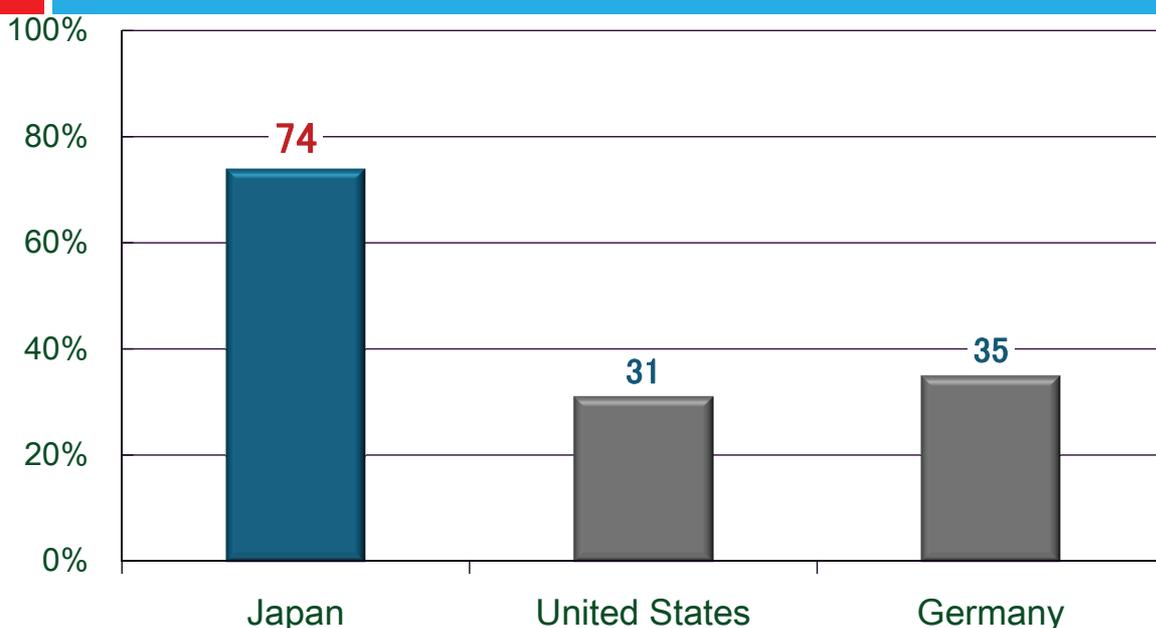
財務データ

ファミリー・フレンドリー度



大沢委員

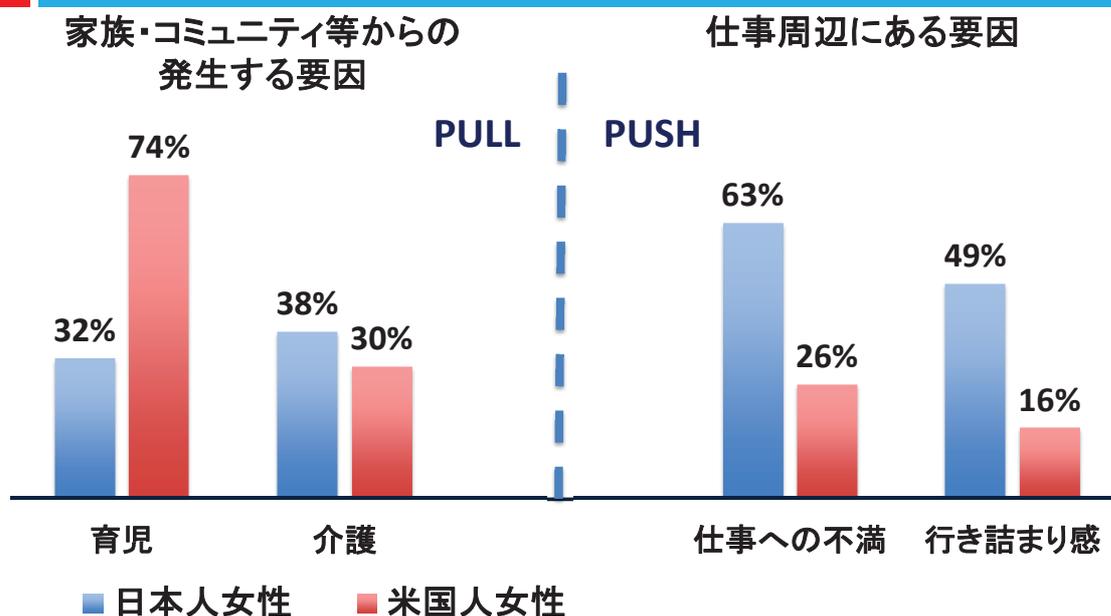
自発的に離職する女性の割合の3カ国比較



出典: 2011 Center for Work-Life Policy

日本女子大学 現代女性キャリア研究所
RI・VWAC Research Institute for Women and Careers

大卒女性が仕事を辞める理由



出典: 2011 Center for Work-Life Policy

日本女子大学 現代女性キャリア研究所
RI+WVAC Research Institute for Women and Careers

女性の昇進意欲の現状

昇進意欲は男女差が大きい。

10

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

キャリア意識の質的变化(入社時→現在)

11

(n=3528)

…「入社時→現在」でキャリア意識
変更なし

…「入社時→現在」の変化の割合:
20%ポイント以上

| | | 現在 (SA) | | | | | | | 合計 | モチベーシ ョン↑ | モチベーシ ョン↓ | |
|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--|--|--|---|----------------|--------|--------------|--------------|-------|
| | | できるだけ早 いペースで管 理職に昇進し たい | 自分なりの ペースで管 理職に昇進し たい | 管理職への昇 進はこだわ らず自分の専 門性を高めた い | 昇進や専門性 の向上には興 味はないが与 えられた仕事 で頑張りたい | 昇進や専門性 の向上には興 味はないが 様々な仕事を 経験したい | 昇進等には興 味はなく仕事 よりも仕事以 外の生活を充 実させたい | あてはまるも のはない | | | | |
| 入 社 時 (S A) | できるだけ早いペースで管理職に昇進したい(n=619) | 男性(n=511) 28.7% | 女性(n=108) 52.6% | 28.8% | 9.4% | 1.8% | 1.6% | 2.5% | 3.3% | 100.0% | - | 47.4% |
| | 自分なりのペースで管理職に昇進したい(n=768) | 男性(n=616) 9.2% | 女性(n=152) 32.9% | 61.4% | 30.9% | 2.8% | 2.8% | 0.9% | 1.9% | 100.0% | - | 71.3% |
| | 管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい(n=1240) | 男性(n=934) 10.4% | 女性(n=306) 19.0% | 26.2% | 47.1% | 2.4% | 4.8% | 3.2% | 5.9% | 100.0% | 12.0% | 26.6% |
| | 昇進や専門性の向上には興味はないが与えられた仕事で頑張りたい(n=308) | 男性(n=203) 1.9% | 女性(n=105) 25.7% | 30.5% | 35.2% | 21.7% | 11.8% | 4.4% | 4.9% | 100.0% | 9.2% | 57.9% |
| | 昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい(n=414) | 男性(n=304) 1.8% | 女性(n=110) 19.1% | 23.7% | 28.3% | 5.3% | 20.7% | 4.8% | 4.8% | 100.0% | 36.6% | 16.3% |
| | 昇進等には興味はなく仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい(n=133) | 男性(n=81) 2.5% | 女性(n=52) 4.0% | 17.2% | 20.0% | 20.0% | 7.6% | 4.8% | 4.8% | 100.0% | 24.8% | 24.8% |
| | あてはまるものはない(n=133) | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 16.1% | 11.8% | 35.3% | 29.4% | 5.9% | 17.6% | 0.0% | 100.0% | 57.1% | 21.2% |
| | | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 36.6% | 16.3% |
| | | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 67.8% | 11.5% |
| | | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 60.9% | 15.5% |
| | | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 51.8% | 3.6% |
| | | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 82.4% | 0.0% |
| | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 38.3% | - | |
| | 男性(n=81) 0.0% | 女性(n=52) 18.5% | 13.6% | 13.6% | 0.0% | 2.5% | 1.2% | 61.7% | 100.0% | 48.0% | - | |

女性の「やりがい」を高める企業の取組

武石委員

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。

12

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。

13

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 |

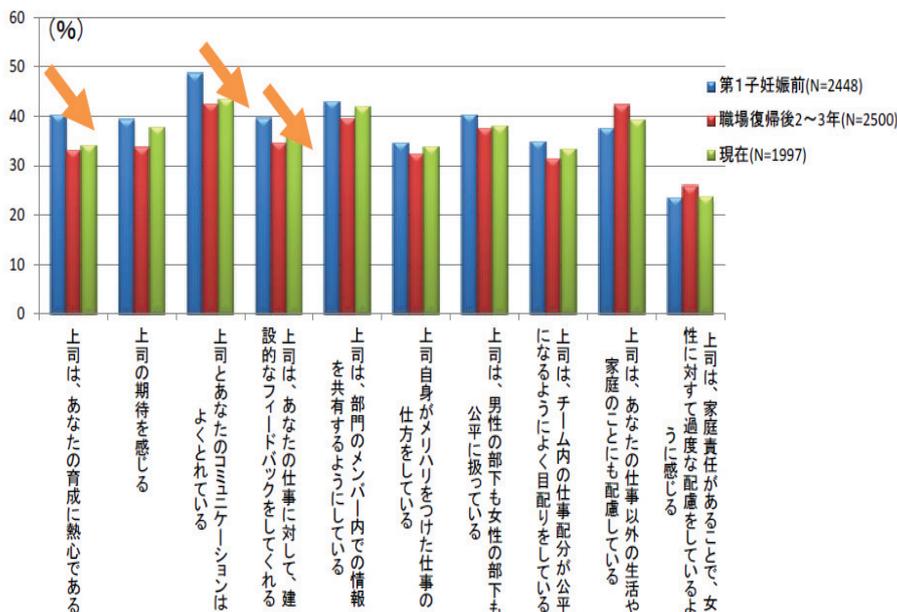
企業の両立支援への取組（一般従業員調査）と女性の「仕事のやりがいスコア」

| | 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

（財）21世紀職業財団『育児しながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』（2013）

14



出所（財）21世紀職業財団『育児しながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』（2013）

⇒円滑な業務遂行に関するマネジメントはできているが、キャリアアップなどに関して上司と部下が連携し合っていない可能性

第1子出産時点雇用の有無と育児休業取得の規定要因 (多項ロジスティック回帰分析)

| 被説明変数 (BM:退職) | 育児休業取得して継続 | | | 育児休業取得せずに継続 | | |
|-----------------------------|--------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|------------------|
| | 係数値 | 標準誤差 | オッズ比 | 係数値 | 標準誤差 | オッズ比 |
| 第1子出産時同居親有無 | -.530 | .403 | .589 | .336 | .453 | 1.400 |
| 第1子出産時居住地 (都市部=1、その他=0) | -.659 | .343 | .517 | -841 | .419 | 431 * |
| 自分の母親の就業継続有無 | .809 | .339 | 2.245 * | .910 | .411 | 2.485 * |
| 第1子妊娠時勤務先産休制度有無 | .916 | .870 | 2.499 | 2.565 | .600 | 12.995 ** |
| 第1子妊娠時育児休業取得の前例有無 (BM:制度なし) | | | | | | |
| 制度あり・前例あり | 2.068 | .771 | 7.905 ** | -2.283 | .652 | .102 ** |
| 制度あり・前例なし | 1.494 | .783 | 4.455 | -661 | .552 | .516 |
| 勤務先からの両立支援制度周知有無 | 1.747 | .384 | 5.738 ** | .537 | .557 | 1.711 |
| 切片 | -4.895 | 1.466 | ** | -2.675 | 1.730 | |
| χ ² 乗値 | | | 238.38 ** | | | |
| 自由度 | | | 40 | | | |
| Nagelkerke R ² 乗 | | | .585 | | | |
| N | | | 335 | | | |

有無はあり=1、なし=0

**p<.01 *p<.05

分析対象：第1子妊娠時正規雇用

資料出所：「女性の働き方と家庭生活に関する調査」（労働政策研究・研修機構 2010年）池田（2014）から引用

松原委員

入社してから現在までの業務経験 (男女別勤続年数別の比較)

16

【現在の会社に入社してから現在までの経験の有無】(問25-1)(n=3528)

… 10%ポイント以上の差

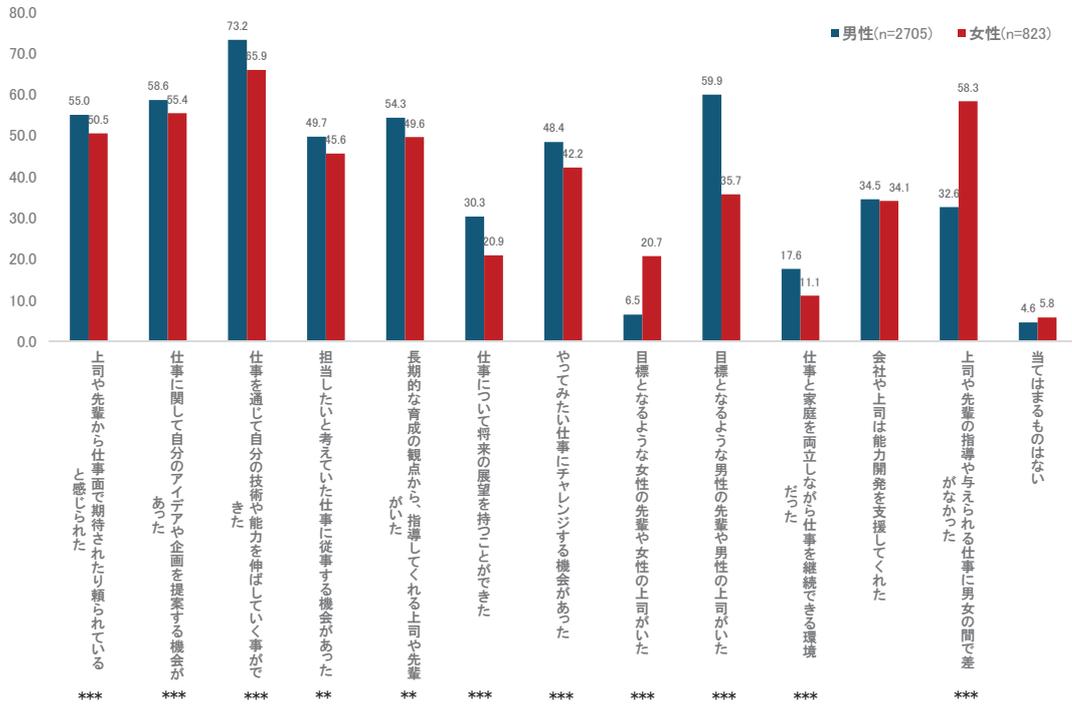
… 5%ポイントー10%ポイント未満の差

| | | a. プロジェクトのサブ・リーダー担当 | | b. プロジェクトのリーダー担当 | | c. 他社や他部門の社員と連携して行う仕事 | | d. 社員の育成に責任を持つこと | | e. 自分で企画・提案した仕事を立ち上げること | | f. 選抜型研修への参加 | | g. 海外赴任・研修、長期出張 | |
|-------------|------------|---------------------|---------|------------------|---------|-----------------------|---------|------------------|---------|-------------------------|---------|--------------|-------|-----------------|--|
| | | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | (男性-女性) | | | |
| 全体 | 男性(n=2705) | 80.6% | 66.2% | 84.9% | 84.9% | 58.1% | 68.8% | 36.4% | 40.3% | 68.8% | 36.4% | 1.9% | 40.3% | 16.7% | |
| | 女性(n=823) | 69.0% | 49.9% | 83.6% | 1.3% | 46.1% | 12.1% | 63.8% | 5.0% | 63.8% | 34.5% | 1.9% | 23.6% | 16.7% | |
| 勤続年~10年未満 | 男性(n=667) | 67.0% | 44.7% | 82.2% | 0.8% | 46.3% | 7.1% | 52.2% | 0.9% | 52.2% | 32.2% | -2.1% | 30.7% | 9.2% | |
| | 女性(n=306) | 57.5% | 34.3% | 81.4% | 0.8% | 39.2% | 7.1% | 51.3% | 0.9% | 51.3% | 34.3% | -2.1% | 21.6% | 9.2% | |
| 勤続10年~15年未満 | 男性(n=728) | 80.2% | 63.7% | 82.6% | 0.5% | 48.9% | 8.5% | 70.9% | 5.0% | 70.9% | 31.7% | 3.4% | 39.3% | 17.6% | |
| | 女性(n=240) | 67.1% | 52.1% | 82.1% | 0.5% | 40.4% | 8.5% | 65.8% | 5.0% | 65.8% | 28.3% | 3.4% | 21.7% | 17.6% | |
| 勤続15年~20年未満 | 男性(n=762) | 87.4% | 77.4% | 88.2% | 3.3% | 70.5% | 15.9% | 75.7% | 5.3% | 75.7% | 40.3% | 0.9% | 46.3% | 19.8% | |
| | 女性(n=132) | 84.1% | 66.7% | 84.8% | 3.3% | 54.5% | 15.9% | 70.5% | 5.3% | 70.5% | 39.4% | 0.9% | 26.5% | 19.8% | |
| 勤続20年以上 | 男性(n=548) | 88.3% | 80.3% | 86.9% | -2.8% | 67.5% | 5.4% | 76.5% | -4.2% | 76.5% | 42.2% | 1.5% | 44.9% | 16.6% | |
| | 女性(n=145) | 82.8% | 64.1% | 89.7% | -2.8% | 62.1% | 5.4% | 80.7% | -4.2% | 80.7% | 40.7% | 1.5% | 28.3% | 16.6% | |

初職の業務経験(男女の比較)

【社会人になってから3年ほどの間に経験したこと、感じたこと】(問13)(n=3528)

17



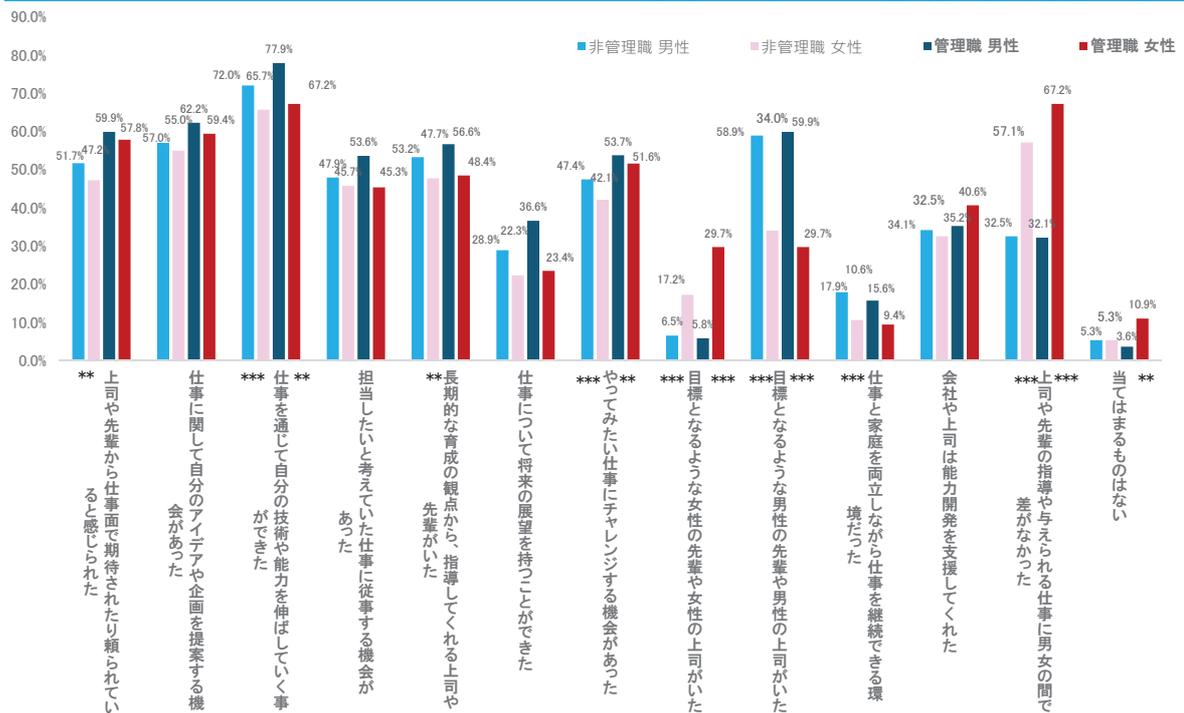
※男女それぞれの数値について有意差を検定:*** 1%水準で有意、** 5%水準で有意、* 10%水準で有意

初職の業務経験

(30歳以上の男女管理職/非管理職の比較)

【社会人になってから3年ほどの間に経験したこと、感じたこと】(問13)(n=3095)

※管理職以上であるサンプルの最少年齢:28歳、平均年齢:42.2歳



※非管理職の男女および管理職の男女を比較し、それぞれの数値について有意差を検定:*** 1%水準で有意、** 5%水準で有意、* 10%水準で有意