

女性活躍推進の現状

——「就業と育児に関する調査」から——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

2006～07年に大企業を中心に盛り上がった女性活躍推進の動きは、2012年を迎えた現在、踊り場にさしかかっているように見える。筆者は、これは当時の施策がワーク・ライフ・バランスの充実に比重を置きすぎたためであり、一方の女性の管理職への登用、プロフェッショナル化の促進、といった施策が追いつかなかったためであると考え。ライフにおける充実を獲得しながらも、ワークでもより活躍できる女性を増やすためには、働く女性のマインドセットとしてどのようなものが必要であるのか、ウェブ調査により明らかにした。

キーワード： 女性活躍推進, 両立, 管理職, ダイバーシティ, ワーク・ライフ・バランス

目次

- I. 女性活躍推進の現状
- II. 調査の目的と概要
- III. 調査結果
- IV. 今後の分析方針

I. 女性活躍推進の現状

2006年から07年頃をピークに、日本の大企業の多くが、女性活躍推進に注力してきた。内閣府男女共同参画室を中心とした政府からも、こうした企業の動きを後押しする施策が打ち出された。

当時の企業の動きの中心は次のようなものである。①多くの企業で、「女性活躍推進室」または「ダイバーシティ推進室」といった部署が設置され、②特に「育児と仕事を両立できる環境の整備＝ワーク・ライフ・バランス」を主眼においた各種施策が実施された。③具体的には、産前・産後休暇および育児休暇の取得ルールの整備及び利用促進、育児期間中の時短勤務制度等の整備、職場全体における残業時間削減の取組み、男性の育児休暇取得制度の整備、事業所内託児所の設立、などがあげられる。

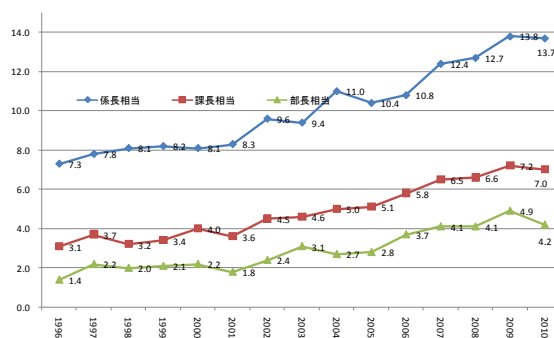
しかし、女性の活躍推進は、ワーク・ライフ・

バランス環境を整備すれば整うというものではない。協坂（2001等）によれば、女性活躍推進は、「ファミリー・フレンドリー度」と「機会均等度」の両方の向上をもって進めるべきものである¹。

率直に言って、これまでの女性活躍推進には、後者の「機会均等」のための施策が不足していたと言える。2006～07年当時、一部企業では管理職における女性比率の目標数値が明示され、また、明示とまではいかずとも内部目標として設定した企業もあったが、現在、多くの企業でその目標は未達成であり、目標自体がいつの間にか消滅した企業も少なくない。

図表1は日本企業の女性管理職比率を示したもののだが、女性管理職比率は徐々に上昇している

図表1 女性管理職比率の推移



出所：内閣府（2011）

はいえ、課長級（すなわち、初級管理職）ですら 2010 年で 13.7%に過ぎず、女性活躍推進はいまだ道半ばであると言わざるをえない。これは、企業からの「初級管理職はひとまず増えたが、それに続く管理職候補のプールができない」「課長は増えたが、部長などより上位の役職に就く女性が増えない」といった声となって表れている。

こうした現状には、企業側も満足しているわけではない。2011 年以降、「育休や育児期短時間勤務制度の利用者は増え、出産を理由に退社する女性の数は減ったが、“活躍していない”女性が増えてきたように思う」という趣旨の発言が聞かれるようになってきた²。企業側がこうした感想を抱くのは、ほぼ当然のことと言える。ワーク・ライフ・バランスの充実を図るために、育児休業を取り、あるいは、時間短縮勤務を選択する女性が増えたことにより、女性を企業内で雇用する時のコストは増加している。このコストを回収するためには、出産で退職しなくなった女性たちが、継続的に働き続け、より高い成果を出していくことが求められる。これが成立しなければ、企業にとっては、「女性活躍推進のコスト」の負担だけが残る、その果実を得ていない状況になる。

このままの状況が続けば、企業がコストばかりかかる「女性活躍推進」を実施する理由はなくなってしまう。これを打破するためには、出産育児等のライフイベントを経た後の女性たちが退社しないだけでなく、その中の一定数の女性たちが、より上位のポジションに就いたり、仕事における活躍を果たすことが必要であろう。

そのためには企業サイドと個人サイドの両側からいくつかの変革を進めなければならない。今回、筆者は特に後者の「個人」の態度や意識にフォーカスしたウェブ調査「就業と育児に関する調査」を実施した。

II. 調査の目的と概要

調査の目的は、企業で働く女性が、出産・育児等のライフイベントを経ても、仕事で高い成果を

上げ続けるために、自分自身がどのような環境整備を行っておくべきだと考えているかを明らかにすることである。

調査概要は以下のとおりである。

○対象：正社員として働く 20～50 代の女性 3500 人（年齢階級ごとに割付け実施、販売・サービス職種を除く）。

○期間：2012 年 2 月 15 日～2 月 29 日。

○調査項目：①属性³、②育児と仕事の両立に関する考え方⁴、③自身の仕事状況と社内環境⁵。

III. 調査結果

図表 2 は、回答者の年齢階級と役職の分布である。20 代では一般社員が 95%を占めるが、年齢階級の上昇にともない部長職や役員等も増え、50 代では約 10%が執行役員・役員である。

図表 2 調査回答者の属性分布

調査数	単位：%						
	一般社員	主任・リーダークラス	課長相当職	部長相当職	事業部長相当職	執行役員・役員	
合計	3500	80.8	12.3	2.6	1.0	0.2	3.0
20代	1004	95.3	4.3	-	-	0.1	0.3
30代	1013	84.6	12.0	1.2	0.4	0.2	1.6
40代	770	74.7	17.4	3.5	1.6	-	2.9
50代	713	61.7	18.7	7.4	2.8	0.4	9.0

本報告では、①「役職」と「両立のための働き方として重視する行動」の関係、②「仕事における満足度」と「両立のための働き方として重視する行動」の関係の 2 点について、結果を分析する。

III-1. 役職と両立のために重要な行動の関係

図表 3 と 4 は、子を持つ人の役職グループ別に、出産前後の働き方として重要とする回答と重要でないとする回答の比率を表したものである。役職グループの「課長職以下」は、「一般社員」「一般社員（主任・リーダークラス）」「課長相当職」を指し、「部長職以上」は「部長相当職（管理職の部下を持つ）」「事業部長相当職（2 階層以上の管理職の部下を持つ）」「執行役員・役員」を指す。

まず、出産前の行動では「両立させやすい職務

図表3 役職グループ別 出産前の働き方として重要なこと（子を持つ人）

	課長職以下(n=935)		部長職以上(n=83)	
	重要計	重要でない計	重要計	重要でない計
両立させやすい職務への異動	70.7	3.6	65.1	8.4
上司の理解のある部署への異動	80.7	2.5	73.5	7.2
なるべく若いうちに出産すること	41.9	11.2	39.8	16.9
なるべく実績を積んでから出産すること	19.6	22.7	24.1	20.5
なるべく専門性を積んでから出産すること	26.3	20.6	30.1	16.9
管理職になってから出産すること	4.8	54.7	7.2	34.9
キャリアと出産等のタイミングを事前に計画しておくこと	36.9	16.7	37.3	19.3
キャリアと出産等のタイミングに関する計画を上司と共有しておくこと	21.9	27.7	24.1	26.5

役職グループ間で5pt以上高いものは太字

図表4 役職グループ別 出産後の働き方として重要なこと（子を持つ人）

	課長職以下(n=935)		部長職以上(n=83)	
	重要計	重要でない計	重要計	重要でない計
出産前と同じ職務で働くこと	53.8	10.1	51.8	9.6
仕事の選り好みをしないうこと	44.6	9.4	44.6	8.4
自分がすべき仕事とそうでない仕事を選り分けること	44.9	9.9	51.8	7.2
数値で実績を測りやすい仕事をする事	14.1	25.9	19.3	24.1
スタッフ的な仕事をする事	19.0	19.4	22.9	15.7
チームで成果を出す仕事をする事	18.3	21.3	30.1	15.7
個人で完結する仕事をする事	26.0	14.8	32.5	14.5
家庭に持ち帰らなければならないほどの仕事を引き受けけないこと	55.7	7.6	45.8	13.3
家庭での持ち帰り仕事をいとわないこと	20.7	29.4	21.7	30.1
時間制約の分、生産性を上げること	53.2	6.1	59.0	8.4

役職グループ間で5pt以上高いものは太字

への異動」「上司の理解のある部署への異動」が、両グループともに、突出して高いことが特徴である。「両立させやすい職務」の中身がどのようなものであると考えられているかを具体的に知ることは本調査ではできないが、職務によって両立させやすさに差異があるという認識が一般的にあり、両立させやすい職務についておいたほうが良いと考えられていることはわかる。一方で、この2項目については、高いながらもポジションの差による回答差が目立つ。すなわち、両立させやすい職務や理解のある上司のもとへの異動を重視する比率は、部長職以上では課長職以下よりもそれぞれ

5pt 以上下がるのである。高い役職についている人（本稿では、これを「活躍している人」とほぼ同義であると考えている）は、出産前に部署異動することについて、そうでない人よりも重視していない。また、5pt 以上の差にはなっていないが、部長職以上では、「なるべく実績を積んでから出産すること」「なるべく専門性を積んでから出産すること」を重視する度合いが、課長職以下よりも高い（それぞれ+4.5pt, +3.8pt）。部長職以上が「なるべく若いうちに出産すること」を重要でないとする回答が課長以下に比べて 5pt 以上高いことともあわせて、部長職以上は、課長職以下よりも、出産タイミングは遅めのほうが良いと考えていると言えるだろう。

次に、出産後の働き方を見ると、「自分がすべき仕事とそうでない仕事を選り分ける」「時価制約の分、生産性を上げる」といった仕事の生産性に関する項目で、部長職以上の重視する度合いが高いことがわかる。仕事の内容については「チームで成果を出す仕事をする事」と「個人で完結する仕事をする事」の両方で部長職以上の重視する度合いが高いので、こうした仕事の進め方のスタイルの選好については、個人差があるということができよう。また、「家庭に持ち帰らなければならないほどの仕事を引き受けけないこと」について、課長職以下では、過半数がこれを重視しているのに対し、部長職以上では重視する度合いは約 10pt 低い。一方で、これを重要でないとする度合いは課長職以下に比べ 5pt 以上高く、家庭と仕事の切り分けについては、課長職以下と部長職以上では考え方に差がありそうだ。

III-2. 満足度と両立のために重要な行動の関係

図表5と6は、仕事満足度の高いグループと低いグループに分けて、出産前後の働き方として重要とする回答と重要でないとする回答の比率を表したものである。

出産前の条件では、「なるべく若いうちに出産すること」が高満足度グループで低満足度グループ

図表5 仕事満足度別 出産前の働き方として重要なこと（子を持つ人）

	仕事満足度高い (n=639)		仕事満足度低い (n=117)	
	重要計	重要でない計	重要計	重要でない計
両立させやすい職務への異動	71.7	4.4	72.6	6.0
上司の理解のある部署への異動	81.5	3.0	81.2	5.1
なるべく若いうちに出産すること	44.9	12.5	33.3	15.4
なるべく実績を積んでから出産すること	21.3	22.8	21.4	30.8
なるべく専門性を積んでから出産すること	27.7	20.5	27.4	28.2
管理職になってから出産すること	5.5	55.6	5.1	53.8
キャリアと出産等のタイミングを事前に計画しておくこと	40.1	17.2	38.5	17.9
キャリアと出産等のタイミングに関する計画を上司と共有しておくこと	24.7	28.8	23.1	26.5

満足度グループ間で5pt以上高いものは太字

図表6 仕事満足度別 出産後の働き方として重要なこと（子を持つ人）

	仕事満足度高い (n=639)		仕事満足度低い (n=117)	
	重要計	重要でない計	重要計	重要でない計
出産前と同じ職務で働くこと	59.3	9.7	45.3	14.5
仕事の選り好みをしないうこと	47.4	8.8	46.2	12.0
自分がすべき仕事とそうでない仕事を選り分けること	50.2	10.2	47.0	13.7
数値で実績を測りやすい仕事をする	16.4	26.1	14.5	30.8
スタッフ的な仕事をする	21.8	21.1	16.2	19.7
チームで成果を出す仕事をする	22.7	20.7	17.1	27.4
個人で完結する仕事をする	29.1	14.4	29.1	18.8
家庭に持ち帰らなければならないほどの仕事を引き受けないこと	56.8	8.1	51.3	10.3
家庭での持ち帰り仕事をいとわないこと	22.5	31.3	22.2	30.8
時間制約の分、生産性を上げること	57.4	6.6	60.7	7.7

満足度グループ間で5pt以上高いものは太字

に比べ 10pt 以上も高いのが目立つ。出産後の働き方についても、高満足度グループでは「スタッフ的な仕事をする」「チームで成果を出す仕事をする」「家庭に持ち帰らなければならないほどの仕事を引き受けないこと」で低満足度グループに比べ 5pt 以上高い。ここから浮かび上がってくるのは、子を持つ人で仕事満足度が高い人は、ある程度「ワーク・ライフ・バランス」を重視しており、チームタスク・スタッフタスクを選好するという仮説である。これについては、今後さらなる検討によりその理由を探る必要がある。

IV. 今後の分析方針

現時点で、本調査の詳細な分析は未了だが、当初の筆者の仮説がすでに覆されている部分がある。当初仮説は、①子を持ちつつ活躍している人は、出産前の働き方として、仕事での実績を積んでから出産することが有益だと考えている、②子を持ちつつ活躍している人は、出産後の働き方として、成果が可視化しづらい「スタッフ的な仕事」「チームで行う仕事」よりも「結果が数字でわかる」「個人で完結できる」仕事を選好する、の2点であった。しかし、これまでの分析で、①は支持されるようだが、②は部分的に棄却されたかに見える。こうした点について、より深い検証が必要である。

さらに、本報告で分析の対象にした「一般調査」以外に個別企業の女性社員に回答していただいた「個別調査」を実施している。一般調査と個別調査の比較検討という課題もまた残されている。

これらの課題については別途報告する予定である。

注

1 ファミリー・フレンドリーとは、ほぼワーク・ライフ・バランスと同義であり、家庭責任と職場における職務責任を両立させられるように、企業側の体制整備を促すことである。一方の機会均等は、女性に男性と同様の入社、待遇、能力開発機会、昇進機会を与えること等を意味している。具体的には、管理職等の主要ポストに女性が登用されているかどうか等を継続的に観察することで均等度を測ることができる。

2 たとえば筆者は、メーカー2社、IT関連企業1社から個別の相談案件を受けた。また、経済産業省（2011）でも、女性活躍に関する問題意識として「管理職になる女性候補が育っていない」という企業の意見が聞かれる。

3 年齢・職種・役職・未婚の有無、子の有無の別、子の人数と末子年齢、育児休職の利用有無、出産直前の役職

4 出産前の働き方として8項目、出産後の働き方として10項目につき、重要と感じるかどうかを問う質問を作成（5件法）。

5 自身の現在の仕事満足度、周囲の期待に込められていると思うかどうか等の「成果」に関する項目と、社内メンターの有無、社内でも活躍する女性ロールモデルの有無、女性の活躍を阻む要因について質問を作成。

参考文献

脇坂明, 2001, 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, pp195-222。
内閣府, 2011, 「平成22年版男女共同参画白書」。