

序章 調査の問題意識

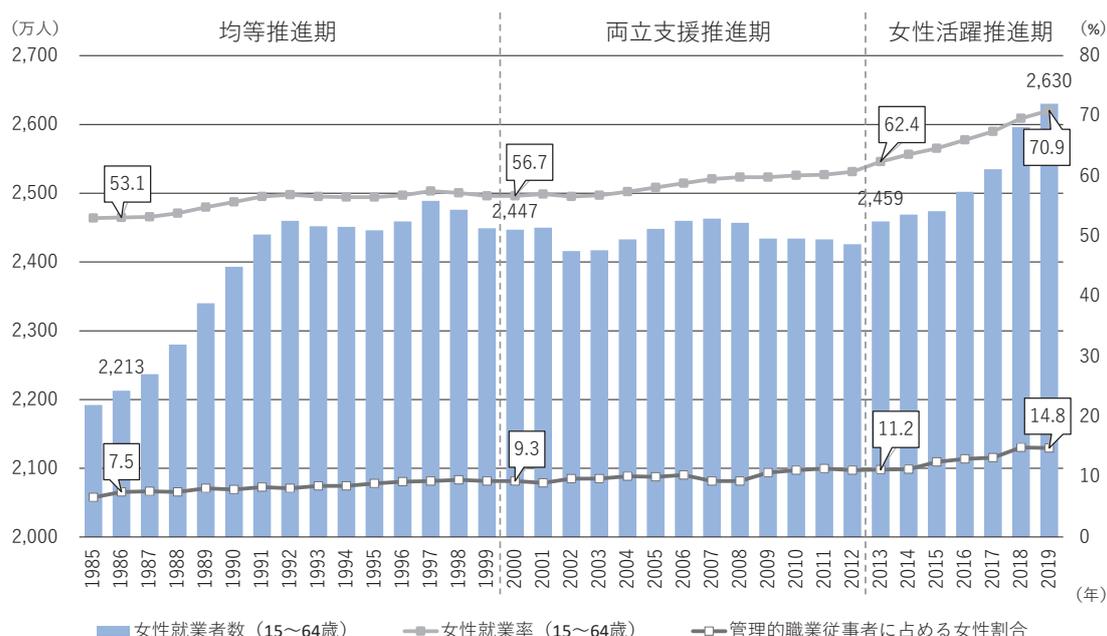
(1) 女性活躍が求められる背景

我が国は、人口減少・少子高齢化に伴う担い手不足が深刻化し、その対応策として多様な人材の活躍が期待されている。政府ではその担い手として女性の重要性を強調し、成長戦略に女性活躍推進を掲げ、施策を展開している。

まず、女性労働に関するこれまでの政策の流れを整理すると、1986年施行の男女雇用機会均等法（均等法）を先駆けに大きく3つに区分される。まず、1つ目は女性の社会進出のきっかけとなった「均等推進期」であり、男女平等に向けて「総合職」「一般職」のコース別雇用管理制度が導入された。2つ目は2000年頃からの「両立支援推進期」である。1989年に合計特殊出生率が過去最低の1.57を記録したことから、少子化対策が求められる、仕事と家庭の両立支援策が整備された。

3つ目は現在の「女性活躍推進期」である。「均等推進期」から女性就業者数は大きく増加し、女性の就業および社会参画は進展した。その一方で、「両立支援推進期」には、男女格差解消に向けた国際的な関心の高まりを受け、管理職などの指導的な地位に占める女性の少なさという課題が浮かび上がった。2003年に政府は「202030（にいまるにいまるさんまる）」（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「2020年30%目標」）を定め、目標達成に向けた取組みが始まった。しかし、管理職比率に占める女性割合は1986年の7.5%から2000年は9.3%、2013年は11.2%と微増に留まり、依然低いままであった。

図表1 女性就業者数と就業率、管理職比率の推移



注) 管理的職業従事者とは、従業者のうち会社社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員などをいう
出典：総務省「労働力調査（基本集計）」

序章

2013年、政府は少子化に伴う労働者不足の深刻化を背景に「日本再興戦略」で女性の戦力化を明言した。そして、2016年施行の「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）の下、女性の活躍推進を図る様々な施策が展開され、企業においては女性社員の育成や登用への本格的な取り組みが始まった。しかしながら、2019年の女性就業者数は2,630万人、就業率は70.9%といずれも過去最高を更新しているものの、管理職比率は14.8%に留まっている。2020年に「202030」の達成期限を迎えたが、その達成は「2020年代の可能な限り早期に」と先送りされ、引き続き女性登用の推進は大きな課題となっている。

(2) 中小企業に求められる女性活躍

日本の経済基盤を支えているのは企業数全体の99%、雇用の約7割を占める中小企業であるが、生産年齢人口の減少に伴い人手不足が深刻化する中で、大企業に比べ人材確保が特に難しい状況となっている。現在、従業員数301人以上の大企業では「女性活躍推進法」の下、2016年4月から女性活躍推進に向けた取り組み^注が進められており、女性活躍に関する議論の多くも大企業を中心に展開されてきた。今後も大企業を中心に女性の就業継続および活躍推進に向けた取り組みが進展すれば、中小企業は女性を含む人材を確保するのが一層困難になることが予想される。

地域経済の活性化において地域経済や地域の雇用を担う中小企業の役割は大きく、有能な人材の確保、育成、定着は必要不可欠である。そのうえで、女性活躍の意義は大きく、その推進は中小企業においてこそ重要なテーマである。これまでは取り組み義務の対象を大企業としてきた女性活躍推進法だが、2019年6月の改正に伴い、努力義務に留まっていた従業員101人以上300人以下の中小企業についても2022年4月より義務化される。今後、中小企業においても女性の活躍推進に向けた取り組みへの速やかな着手が求められる。

図表2 女性活躍推進の意義（メリット）

①人材確保 育児や介護など時間制約のある多様な人材の定着と新たに優秀な人材の獲得が実現	②業務の効率化・生産性の向上 新たな人材の視点が加わることでプロセスイノベーションやプロダクトイノベーションが創出
③組織・職場の活性化 コミュニケーションの活性化やワーク・ライフ・バランスの推進などの効果を獲得	④企業価値の向上 ①~③の成果が外部からの評価につながるとともに、自社の企業、ブランドイメージが向上

出典：経済産業省各種資料より作成

注) ①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取り組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③自社の女性の活躍に関する情報の公表

(3) 女性活躍を阻害する要因

女性活躍推進法の下で企業は女性の採用比率の引き上げ、両立支援制度の充実、労働時間の削減などの労働環境の整備、人事評価や配置、育成などの男女格差の解消などを進めている。しかしながら、今なお女性活躍を阻害する要因は根深く、その改善・解消までの道のりは遠い。その要因とは女性の個人的要因と働く場の組織的要因、さらにそれらに大きく作用している社会的要因の3つに分けられる。

図表3 女性活躍を阻害する要因

分類	主な課題
女性の個人的要因	○昇進意欲の低さ ○キャリア形成への不安 ○自信の欠如 ○就業意欲の低さ
働く場の組織的要因	○両立支援制度の未整備や非公知 ○能力育成・キャリア形成支援の不足 ○無制約な働き方
社会的要因	○性別役割分業意識 ○アンコンシャス・バイアス

出典：先行研究をもとに作成

① 個人的要因

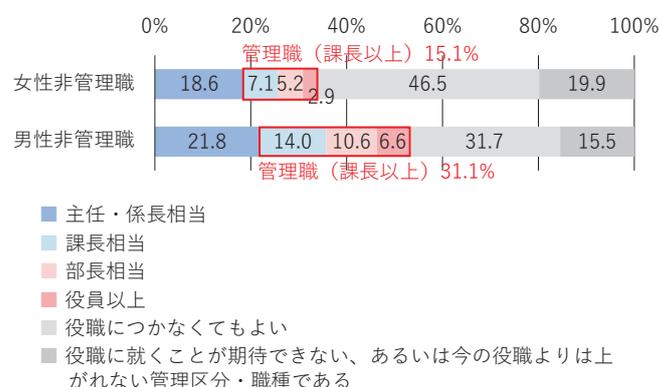
まず、女性の個人的要因として挙げられるのが、「昇進意欲の低さ」である。多くの企業やその人事担当者が「女性社員の管理職を目指す意欲を高めることが難しい」「幹部となることを望む女性が少ない」^{注1}など、女性活躍を推進する上での最たる課題を女性社員の昇進意欲の低さであると指摘している。実際、女性に昇進意欲を聞いても「管理職になりたくない」とする声は多く、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（以下、「MURC」）が実施した調査によると、「管理職（課長相当以上）を目指したい」と回答した男性が31.3%なのに対して、女性は15.1%と2倍の開きがあり、さらに「役職にはつかなくてよい」する女性は5割弱に上る（図表4）。その他、「将来のキャリアプランが描けない」といったキャリア形成への不安や「難しい仕事をやり遂げる自信がない」といった自己評価の低さなども女性の特徴^{注2}として明らかとなっており、女性登用を阻害しているのはそうした女性自身の意識の問題が一因となっている可能性があることがうかがわれる。

注1) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「女性活躍推進に関する調査報告書（厚生労働省委託）」

(2016年3月)、公益財団法人日本生産性本部「第8回 コア人材としての女性社員育成に関する調査結果」(2017年1月30日)、日本商工会議所「働き方改革関連施策に関する調査」(2018年2月1日)など

注2) 公益財団法人21世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」(2015年)、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「女性管理職の育成・登用に関する調査」(2020年5月)

図表 4 男女別管理職への意向（「Q どの役職まで目指したいと思いますか」）



注) 構成比 (%) は小数点第 2 位を四捨五入しているため、「管理職（課長以上）」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある

出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)「女性管理職の育成・登用に関する調査」(2020 年 6 月)

② 組織的要因

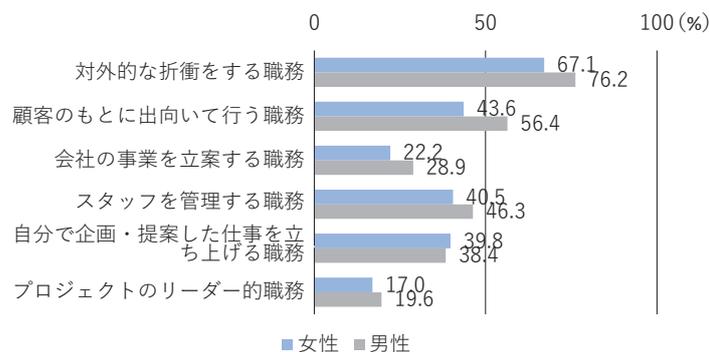
働く場の組織的要因とされるのは両立支援制度の未整備や非公知、能力育成・キャリア形成支援の不足、無制約な働き方などである。まず、女性が管理職を志向しない端的な理由として挙げられるのは、仕事と家庭の両立の困難さである。多くの企業が両立支援に取り組むものの未だ十分とは言えず、さらなる充実は大きな課題となっている。また、両立支援策を充実させるだけでなく、両立支援策や行動計画への認知を深めることが女性の管理職意欲の向上に重要であるとされる^{注1)}。

次に能力育成・キャリア形成支援の不足については、男性同様の業務・育成経験、評価の機会が得られていないことが明らかとなっている。労働政策研究・研修機構によれば、管理的地位に就くのに必要な基幹的職務^{注2)}に女性が就いている割合はほとんどの職務で低く、さらに各職務を経験したタイミングもすべての職務で遅くなっている(図表 5, 6)。女性の基幹的職務の経験の少なさやそのタイミングの遅さから男性に比べて能力育成やキャリア形成の機会を十分に得られていないことがうかがえる。さらに、女性の基幹的職務経験の程度と管理職の昇進希望を見ると、基幹的職務経験を積んだ女性のほうが、昇進意欲が高くなっている(図表 7)。

注 1) 公益財団法人 21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」(2015 年)

注 2) 「対外的な折衝をする職務」「顧客のもとに向いて行う職務」「会社の事業を立案する職務」「スタッフを管理する職務」「自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務」「プロジェクトのリーダー的職務」

図表 5 各職務について担当した経験がある割合（総合職の男女）

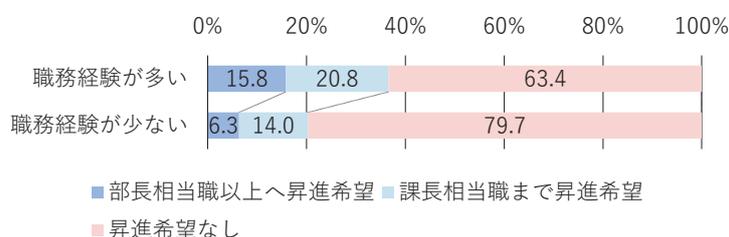


図表 6 各職務について最初に経験したタイミング（入社何年目であるかの平均値）

(単位：年)

	対外的な折衝をする職務	顧客のもとに出向いて行う職務	会社の事業を立案する職務	スタッフを管理する職務	自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務	プロジェクトのリーダー的職務
女性	3.43	3.77	7.1	7.35	5.56	4.98
男性	3.17	2.87	6.06	5.79	5.24	4.71

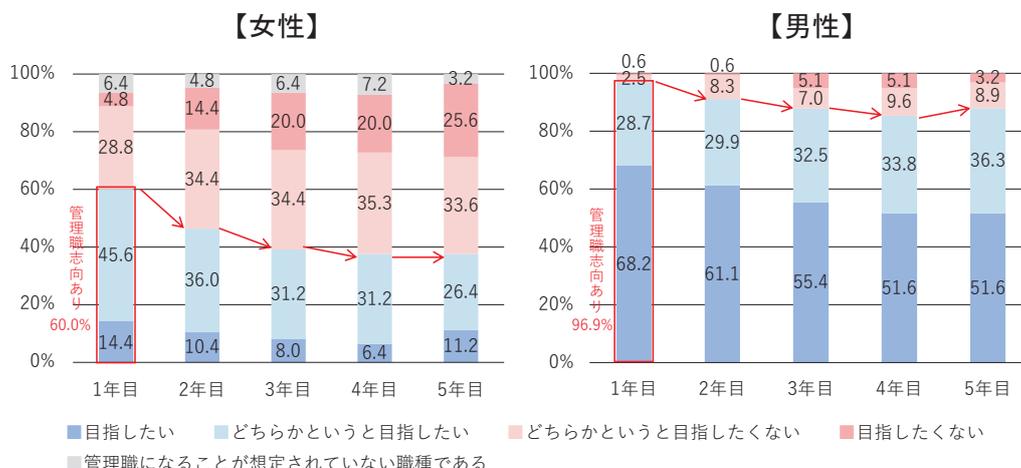
図表 7 基幹的職務経験の程度別管理職への昇進希望（総合職の女性）



出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「育児・介護と職業キャリアー女性活躍と男性の家庭生活」労働政策研究報告 No. 192（2017年）、データは同「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」（2016年実施）

また、国立女性教育会館による新入社員を入社から5年間追跡したパネル調査によると（図表8）、1年目には「管理職を目指したい」と回答する女性が60.0%存在していたが、3年目以降は30%台まで低下しており、男性の管理職志向に比べその下げ幅も大きいことがわかる。昇進意欲は仕事の経験を通じてキャリアを形成し、モチベーションを高めることにより高まっていくと考えられるが、女性は勤続年数が長くなる中で、男性に比べて能力育成やキャリア形成の機会が十分に得られていないことなどが影響し、意欲低下が引き起こされている可能性があると考えられる。

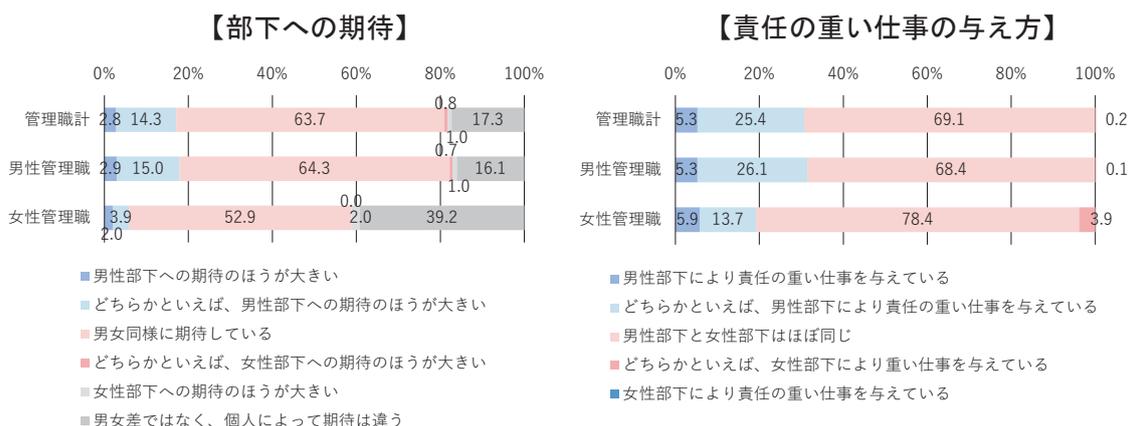
図表 8 男女別管理職志向の推移



出典：(独) 国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究」(2017年)

一方、部下を育成する重要な役割を担う上司のマネジメントについては、性別の異なる部下に対する意識や行動には差が認められており、21世紀職業財団の調査によると女性部下と男性部下では期待の高さ、責任のある仕事の与え方や与える仕事量に男性優位の偏りが見られる(図表9)。また女性部下に対して、結婚や育児などへの過度な配慮をしている管理職も多い。

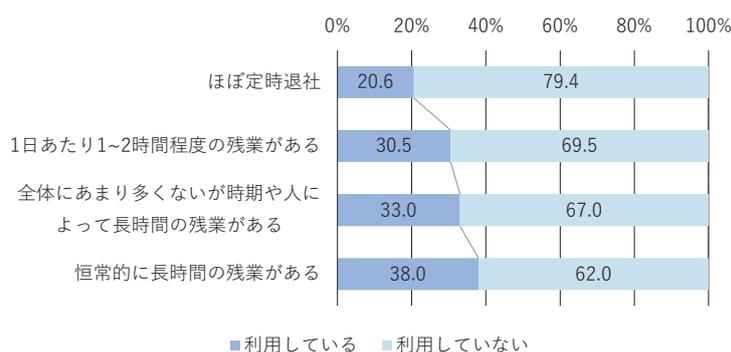
図表 9 管理職の意識



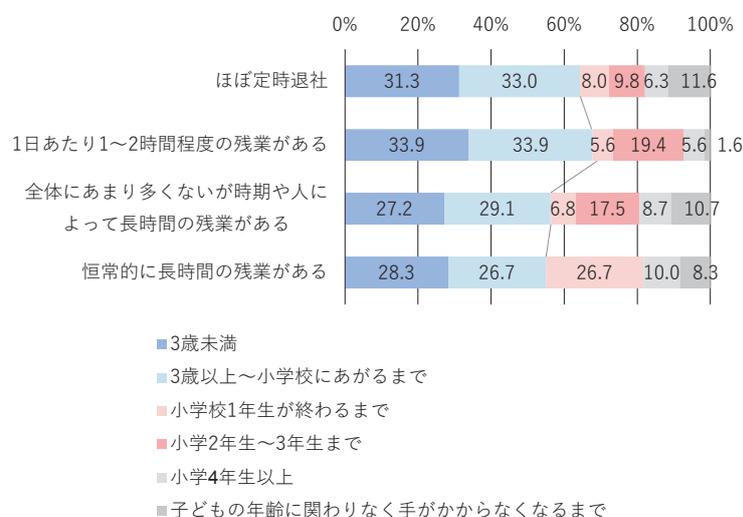
出典：公益財団法人 21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」(2015年)

さらに、企業内で恒常化する長時間労働や頻繁な配置転換・転勤などは女性の能力発揮・キャリア形成に制約を与える。企業の求めに応じて無制約な働き方を受入れる上司の姿に女性は「管理職になれば責任が重くなり、ストレスが大きくなる」と感じ、そして「自分には管理職が向いていない」と昇進意欲を低下させていく。また、同僚の無制約な働き方も女性の就業継続意欲や昇進意欲に大きな影響を及ぼす。MURCの調査によれば、同僚の残業時間が長いほど、短時間勤務制度（以下、「時短勤務」）を利用する女性の割合は高く、同僚の残業が恒常的であるとその利用期間の長期化を希望する傾向が見られるという（図表 10, 11）。現在、管理職候補となっている30～40代の女性の多くは時短勤務を利用することで仕事と家庭の両立を図っているが、その長期的な利用によって能力に見合わない職務を付与されたり、納得できない評価・処遇を受けたりすることで昇進や昇給などが難しくなるキャリアコース、いわゆるマミートラックを選択せざるをえなくなり、そこから抜け出せない状況となる。

図表 10 職場の同僚の残業状況別短時間勤務制度の利用状況



図表 11 職場の同僚の残業状況別短時間勤務制度の利用予定期間



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「短時間勤務制度利用者のマネジメントとキャリア形成」
(2017年12月26日)

③ 社会的要因

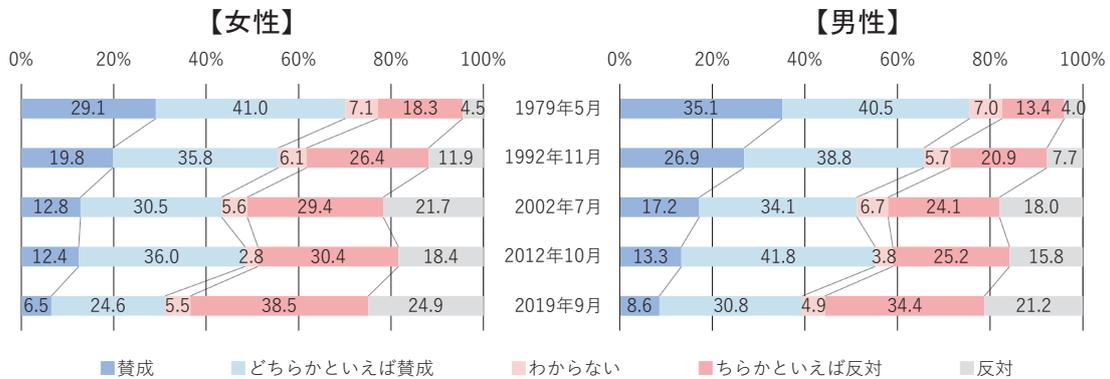
これまで個人的要因や組織的要因を説明してきたが、さらにそれらに大きく作用しているのが社会的要因である。社会的要因として代表的なものに、「男が仕事」「女が家庭」という性別役割分業意識やそうした男女の役割に対する固定的価値観の背景となるアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）がある。

アンコンシャス・バイアスとは、自分自身では自覚していない「ものの見方や捉え方の歪みや偏り」である。過去の経験や環境、社会・文化的習慣などから生じる偏った見方や考え方で判断してしまい、それが自分自身へのネガティブな感情や他者への差別や偏見につながっているということに気付きにくい特徴がある。アンコンシャス・バイアスは、職場におけるコミュニケーションやモチベーションの低下、ハラスメントの増加など個人へのマイナスの影響を生じさせるとともに、組織全体についても経営層や管理職の意思決定や行動選択などに影響を与え、人材配置や育成などの人材マネジメントや業績などといった経営全体に関わる大きな問題を引き起こす。

性別役割分業意識について内閣府などの調査によると、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方について、1979年には賛成（「賛成」と「どちらかといえば賛成」あわせて）が男女ともに7割超を占めていたのに対して、その後、女性では2002年に賛成と反対（「反対」と「どちらかといえば反対」合わせて）が逆転した。そして、2019年には賛成の割合が過去最低を更新し、女性で31.9%、男性では39.4%と、男女の性別役割分業意識が解消されつつあることがわかる（図表12）。

しかしながら、家事や育児に関わる男女の実態を見てみると、6歳未満の子どもをもつ男女の家事・育児関連時間について男性は年々増加しているものの、今なお女性との差は1日6時間以上ある（図表13）。その他、両立支援制度の利用状況についても、男性は育児休暇をほとんど取得できておらず、時短勤務を利用するのも2割前後に留まり（図表14）、女性の社会参画の進展と性別役割分業意識の解消に反して、家事や育児に関わる実態

図表12 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に関する意識の変化

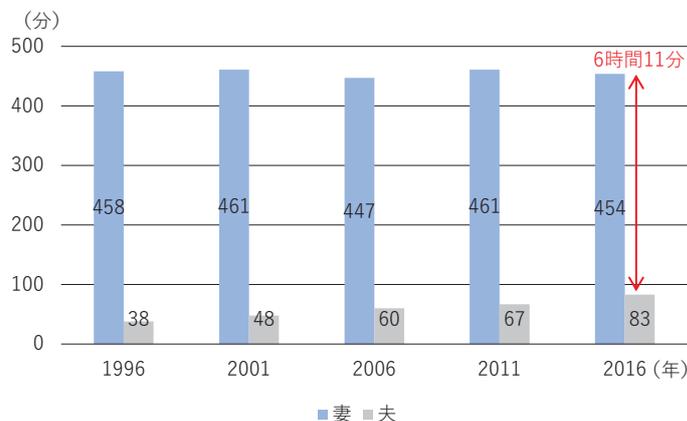


注) 2019年の調査は18歳以上、それ以前の調査は20歳以上が対象

出典：内閣府「夫人に関する世論調査」（1979年）、「男女平等に関する世論調査」（1992年）、「男女共同参画社会に関する世論調査」（2002年、2012年、2019年）

は大きく乖離している。そこには過去の経験や環境などから植え付けられたアンコンシャス・バイアスがあり、それが男女間の性別役割分業を固定化している。

図表 13 6歳未満の子供をもつ男女の家事・育児関連時間（1日当たりの内訳）

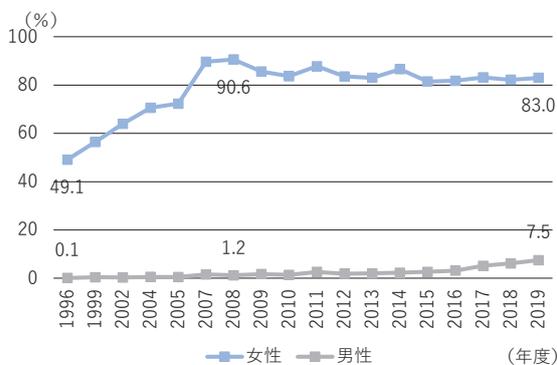


注) 家事・育児関連時間は、「家事」、「介護・看護」、「育児」、「買い物」の合計（週全体）

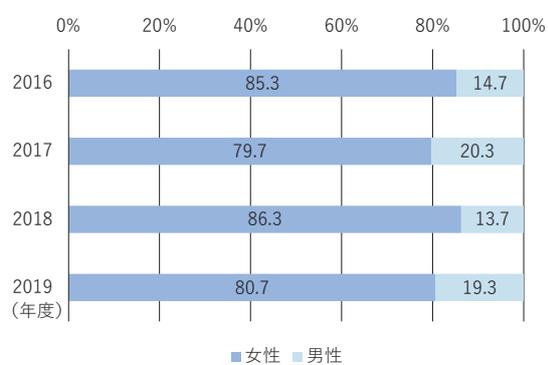
出典：総務省「社会生活基本調査」

図表 14 両立支援制度の男女別利用状況

【育児休業取得率の推移】



【短時間正社員制度利用者割合の推移】



注 1) 育児休業取得率とは、出産者のうち、調査時点までに育児休業を開始した者（開始予定の申出をしている者を含む。）の数／調査前年度1年間の出産者（男性の場合は配偶者が出産した者）の数

注 2) 2011年度の割合は、岩手県、宮城県および福島県を除く全国の結果

出典：厚生労働省「雇用均等基本調査（女性雇用管理基本調査）」

序章

<参考文献>

濱口桂一郎「働く女子の運命」文春新書、2015年12月18日

松浦民恵「企業における女性活用の変遷と今後の課題」ニッセイ基礎研究所、2014年1月31日、<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=41326?site=nli>

伊岐典子『女性労働政策の展開－「正義」「活用」「福祉」の視点から－』労働政策研究・研修機構『労働政策レポート』Vol.9、2011年10月