

「女性の活躍推進と働き方改革」



【第Ⅰ部】 講演

「ダイバーシティ経営と女性活躍推進」

松本 晃（カルビー シニアチェアマン）

「RIWAC の 10 年を振り返り国際比較の視点から日本の女性労働の課題を探る」

三具 淳子・大沢 真知子（日本女子大学現代女性キャリア研究所）

「女性の活躍推進の課題」

武石 恵美子（法政大学 教授）

「両立支援と柔軟な働き方」

黒澤 昌子（政策研究大学院大学 教授）

【第Ⅱ部】

女性活躍を推進する働き方に関するパネルディスカッション

パネリスト 武石 恵美子（法政大学 教授）

矢島 洋子（三菱UFJ リサーチ & コンサルティング(株) 執行役員）

大沢 真知子（日本女子大学現代女性キャリア研究所 所長）

日時：2018 年 12 月 8 日 場所：日本女子大学 新泉山館 大会議室

RIWACの

	2008	2009	2010	2011	2012
シンポジウム	女性の多様な社会参加を求めて、今何が課題か	女性のライフコースとキャリア開発	女性と社会調査は女性の生き方を変えたのか 「イクメン」の時代 (現代社会学科共催)	災害復興と女性の自立 ジェンダー視点から見た災害・復興 (人間社会学部共催)	女性の再就職支援と大学の役割ー国際的経験の交流ー (国際シンポジウム)
研究会					所内・外部講師
ワークショップ					
教育支援					教養特別講義 2
機関誌 『現代女性とキャリア』					
ニューズレター					
中小企業調査					
文部科学省 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業	戦後日本の女性とキャリアにかかわる 文献資料調査とデジタル保存			データ・アーカイブの 女性とキャリアに関する研究 リカレント教育プログラム開発	再就職のためのワークショップ
私学財団 学術研究振興資金	セカンドチャンス 事例の分析				
総合研究所	女性の社会進出と生涯学習の意義				
特別重点化資金	調査研究手法の 開発				女性の再就職支援と大学の役割 ～国際的経験の交流
電気通信普及財団					
受託・共同研究	生活保護施設等利用者の実態と 支援に関する研究 (特別区)				

あゆみ

2013	2014	2015	2016	2017	2018
女性の活躍推進に、何が求められているのか	男性がケアを抱えるとき～女性労働をささえるもうひとつの観点～	女性のキャリア形成に大学は何ができるのか？	家族の変化と新しい時代のケアを考える（家計経済研究所共催）	なぜ女性は管理職になりたがらないのか	女性活躍推進と働き方改革
中国における社会福祉教育と女性のキャリア支援	女性の活躍推進と司法の課題				
招聘研究会（年3回以上開催）					
社会調査に役立つ統計分析（SPSSで学ぶ）					
講師推薦及び課題図書選定					
毎年9月発刊 査読付き投稿論文掲載（2012年～）					
毎年3月発行					
インタビュー調査実施・報告書作成					
運用と拡充					
リカレント教育課程特別講座（リカレント教育課程共催）					
教職調査					
（教職教育開発センター共催）					
自治体・企業調査					
データ・アーカイブ構築にもとづく比較社会学的研究					
千葉県内 中小企業調査 （千葉県）					
東京都における女性起業家の実態に関する研究（キャリア・ママ）					
家計経済研究所による家計・家族調査の成果に関する研究（家計経済研究所）					

RIWAC の成果物

2008 年度

『私たちはどのようにセカンドチャンスをつかんだのか？—女性の再挑戦 30 の事例—』

2010 年度

「女性の多様なキャリアのための基礎的研究「女性とキャリアアーカイブ」構築に向けて」研究成果報告書

2012 年度

「女性とキャリアに関する調査」結果報告書

2013 年度

「女性のキャリア支援と大学の役割に関する調査」結果報告書

「教職免許状取得者のキャリアに関する調査」結果報告書

2014 年度

県内中小企業等における女性の活躍実態調査報告書（千葉県と共同）

「セルフリーダーシップ・プログラム」実施報告書

2015 年度

「女性の活躍推進に関する自治体・企業調査」報告書

「新たな職業キャリア形成型」に関する研究報告書

「女性のキャリア支援と大学の役割についての総合的研究」研究成果報告書

「女性とキャリアに関わる戦後社会調査の再分析と女性調査アーカイブの公開運用」報告書

『なぜ女性は仕事を辞めるのか～ 5155 人の軌跡から読み解く』

2017 年度

「家計経済研究所による家計・家族調査の成果に関する研究」報告書（家計経済研究所と共同）

「女性起業家白書」（株式会社キャリア・ママと共同）

2018 年度

「中小企業調査報告書 ～9社の事例より～」

『なぜ女性管理職は少ないのか』

第 I 部 講演

「ダイバーシティ経営と女性活躍推進」

松本 晃

松本晃氏ご本人のご意向により講演録は省略させていただきます。

「RIWAC の 10 年を振り返り国際比較の視点から日本の女性労働の課題を探る」

○ RIWAC 活動報告

三具 淳子

大沢所長の講演に先立ちまして、現代女性キャリア研究所、「RIWAC」が、この 10 年間にどのような活動をしてきたのかを、簡単にご報告させていただきたいと思います。

図の上から順に見ていきます（8-9 ページ参照）。まず、中小企業調査までの部分は RIWAC が、ほぼ独自に進めてきた事業になります。本日のシンポジウムにも関係していますが、ほかにも機関誌やニューズレターの発行等々を行ってまいりました。中央の部分は、文科省をはじめとする様々な研究助成を使い、行ってきた事業です。一番下の部分は、学外の様々な機関と連携して進めてきた受託研究、あるいは共同研究です。

さきほど岩田先生からのメッセージにもありましたように、「RIWAC では、「キャリア」という言葉を職業経験に限定せずに、広く「生き方」と解釈しています。そうした点から幅広い研究を進めてまいりました。

次にこれらを大きく時期ごとに 3 区分してご紹介します。最初は 2008 ～ 2010 年までの期間です。この間は、特に女性のキャリアに関する社会調査を可能な限り収集して、データベース化する作業をしてまいりました。というのも、女性に関する社会調査は既に膨大な数があったのですが、集約されていなかったため、何かについて調査しよう、研究しよう、調べようとなった際に、必要な調査になかなかアクセスできない状況があったからです。ですので、これをどこからでも検索できるようにとデータベース化を行いました。さらに、この時期には全国の女性たちに呼び掛けて、私のセカンドチャンスというテーマで手記を収集し、それを、女性の生き方の事例集といったかたちで、発行する仕事もしてまいりました。

続いて、2011 ～ 2015 年までです。この第 2 期には、「女性の多様なキャリア開発のための基礎的研究」をテーマに活動をすすめました。その一つとして、本学のリカレント教育課程の協力のもと、再就職を目指す女性のための、教育プログラムを開発することも行っていました。さらに、「女性」とひとくくりで言いましても、実はその中には、非常に多様な層があると推察されます。そうした実態を把握しようという目的で、首都圏に範囲を限定して、女性を対象とした大規模な調査を実施しました。その結果、5,155 人という非常に膨大なデータを集めることができ、その分析結果を『なぜ女性は仕事を辞めるのか』といった、1 冊の本に集約することができました。

最後に 2016 年以降、第 3 期にあたる部分です。第 2 期では女性の多様なキャリア開発、つまり女性の就業実態はどうなっているのか、女性が十分に力を発揮するためにどう

していったらいいのか、女性側の問題として何が必要とされているのかという視点からの研究に重きを置きました。しかし実際はそれだけでは不十分です。そこで第3期は、女性たちが仕事に入っていこうとするとき、雇用する側の状況がどうなっているのかを明らかにする必要があると考え、企業へのフォーカスを試みました。女性の就職、あるいは再就職を考える場合には、もちろん大企業も入りますが、中小企業を重点的に見ていく必要があるだろうと、現在は、そうしたところへの調査を継続しています。

本日のシンポジウムでは、こうした活動から得られたいくつかの知見を踏まえ、また、ご登壇いただく先生方のご研究を参考にしながら、現政権の掲げる女性の活躍推進、あるいは働き方改革について、議論を深めていきたいと思います。まずは大きな視点から、日本の女性の労働における課題について、大沢所長に講演をいただきます。

○ RIWAC の 10 年を振り返り国際比較の視点から日本の女性労働の課題を探る

大沢 真知子

私は 2011 年の研究プロジェクトの責任者として、RIWAC の研究活動にかかわり、2013 年から所長として勤めています。本日は、RIWAC の研究調査だけでなく、国際比較も含めて、日本の女性労働にどのような特徴があるのかを明らかにし、そこから RIWAC の研究成果、及びその意義をお伝えしていけたらと思っています。

松本会長が先ほど、「日本は遅れている。先進国をみると女性の参画が進んでいる国ほど競争力が高いのに、日本は女性の潜在能力を十分に使っていない。それが競争力の低下をもたらしている」ということでしたが、これは、国際的なデータからも裏付けられています。まず生産性と女性の労働参加率の関係ですが、生産性が高い国ほど、女性の労働参加率も高いです。それから、男女間賃金格差が少ない国ほど、経済が上手くいっているなど、数多くのデータによる実証分析の成果が出されています。

1970 年代のアメリカで、大きな変革が起きました。これはアメリカでは静かな革命「Quiet Revolution」、あるいは「女性の役割の革命」(Revolution of Women's Roles) などと言われています。Revolution と呼ばれているのは、社会を形成している価値の転換が伴ったということです。先ほどの会長のお話でも「重要なことは、私たちが変わるかどうかです」とありましたが、1970 年にアメリカが変わった、1980 年にヨーロッパが変わった。そして日本は、まさに今、変わることができるのか。ここにクエスチョンマークが、点滅しています。少しずつ雇用を取り巻く状況も変わり、第2部では、若い人たちの意識が変わったという調査結果もご報告できるかと思いますが、社会全体としては、まだまだ価値転換ができずにいるという状況です。

日本では、働く女性は増え、女性の就業率は OECD 諸国の平均と同じですが、活躍している女性はまだまだ少ないのです。

女性の管理職比率をみると、韓国と日本は非常に低いです。英国の雑誌『エコノミスト』では女性が働きやすい国ランキングという調査をしています。英語では「Environment for Working Women」ですが、日本語では「働きやすい国ランキング」と訳されています。女性の働く環境がどれだけ整っているのか見たものです。

ところがこの間、中小企業の女性経営者の方とお話しているときに、重要なのは「働き

やすさではないのではないか」という話ができました。

彼女のところではデザイナーを雇っていて、必要な仕事をやってもらっていた。子どもができたときには仕事と家庭を両立できる環境を整えてきたし、長く仕事を続けてほしいと思っていた。だが、それだけでいいのだろうか、働きがいには本当にあるのだろうか。女性の仕事がホワイトカラーの頭脳労働ではなく、言われた仕事をやっていればいいという、ピンクカラー職になっていたのではないかという反省から、もっと責任がある仕事をしてもらったところ、力を発揮して会社の戦力になったということです。

先ほど松本会長もおっしゃっていたように、やはり機会が与えられ、権限が与えられて初めて実力が発揮できるのです。日本では女性が働きやすい環境をつくることを考えていましたが、これからはそれに加えて働きがいがある会社をつくっていくことが必要になっているのではないのでしょうか。

先日、スウェーデン、フランス、ドイツ、日本、韓国のワーク・ライフ・バランスに関する国際会議に出席しました。そのときに、1970年代に、スウェーデンは既婚女性の労働参加のために両立支援を進めましたが、「その背景にはそれが経済発展のために必要だ」という経済戦略があった」という話がありました。それは、フランスもそうだと。ただ、そのアプローチには国による違いがあります。しかし、ジェンダー平等政策（Gender Equality Policy）とワーク・ライフ・バランス政策を車の両輪として同時に推進しているという共通点があるのです。

それに対し、日本や韓国はどうかというと、両立支援が先行して、女性の活躍推進が遅れたということです。均等法が強化されても、その法の目をくぐって日本的な雇用慣行を維持しようとした。次のステージは、この日本の組織の中の女性の活躍を拒む要因を取り除く必要があるということです。

私たちはこの20年の間に日本的雇用慣行の中に存在する、間接的に女性に不利な制度をどの程度、改革することができたのかと考えてみると、あまり進められてこなかったのです。相変わらず、女性は意識が低く、出産や育児で辞めてしまうので期待できないという言説によってやりがいを感じられる仕事が女性にまかされていないのです。

しかしながら私たちが行ったRIWACの調査でも日本の女性の離職率はドイツやアメリカの女性と比べて高いですが、その理由を見ると、アメリカ人の女性は育児や介護で辞めているケースが多いのに対し、日本の大卒の女性は、仕事への不満や、行き詰まり感によってやめている女性の方が介護や育児よりも多くなっています。もちろん両立支援はとても大切です。そして、まだまだ待機児童が多く、保育環境が充実しているとは言えませんが、活躍推進についてはそれ以上に遅れていると言えるのではないのでしょうか。63%の日本の大卒の女性が、仕事への不満を、49%が仕事の行き詰まり感を離職の理由に挙げています。

RIWACでは、5,155人の高学歴女性のキャリアに関するアンケート調査をしました。そこから初職を辞めた理由を、結婚・出産要因と、「他にやりたい仕事があったから」「仕事に希望がもてなかった」という仕事要因の2つについて、入社年別にその要因がどのように変化しているかをみると、1992～3年が一つの境になって、仕事関連の理由で辞めている女性が増えていることが分かりました。

日本で経済バブルがはじけたのが91年から93年にかけて、長期の不況が始まります。

また、企業が新卒採用の抑制をおこない、就職氷河期となります。この氷河期世代の意識が変化しているのです。それ以前の世代は結婚や出産で離職しているのに対して、この世代では仕事に希望が持てずに離職している女性が増えています。

女性は結婚や出産で辞めやすいと言われていますが、実はそれを前提に女性に重要な仕事を任せない、権限を与えないということが、女性の離職につながっているのです。経済学ではこれを「予言の自己成就」と言います。女性の離職が多いのは先ほどのデータにも出ています。

もう1つ、調査から分かったことは、女性は結構転職しながら、仕事を続けているということです。日本の女性のM字就労が統計的差別の根拠として使われてきましたが、データを見ると、1年未満の離職期間を経て転職している女性が結構います。

高学歴女性の働き方の5パターンの図をご覧ください。一番下が初職を継続している女性です。次が転職型です。転職型というのは、1年未満の離職を経験しているが、現在は、働いているという女性です。離職期間中は、失業手当を受給しながら職業訓練プログラムに参加して再就職をする女性もいるのだと思います。

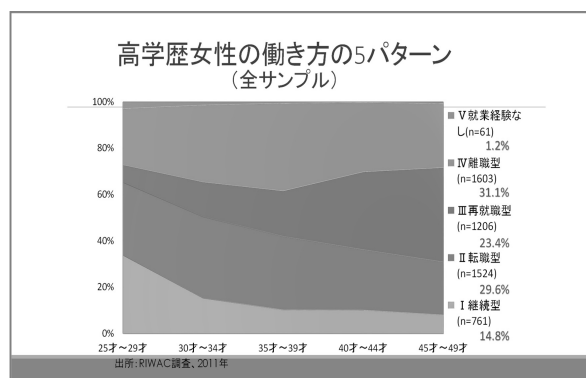
そして、もう1つのグループは過去に1年以上の離職期間が

あって再就職している女性たちです。この層がM字カーブを形成している層だと思いますが、雇用されている女性の、3割ぐらいです。後は、昔働いていたけれども、現在働いていない女性です。最後が一度も就業したことがない女性ですが、それはそれほど多くありません。

そして、どういう人が辞めているかを見ると、学卒時に就業意欲が高い人の中に転職をしている人が多いです。つまり、逆選択が起きているのです。就業意欲が高い女性とは、学卒時に「好きな仕事についてその仕事を一生続けたい」「家庭や私生活と両立しながら、長く働きたい」と回答している女性です。その女性たちの37.1%が転職をしています。つまり学卒時に意欲が高い人ほど辞めてしまっているのです。企業は長い時間とお金をかけて、優秀な人材を選抜し採用しているわけですが、その人たちを育成していないために、人材を失っているのです。

そして転職後の状況ですが、再就職型の女性たちは再就職後にあまり条件が良くなっていません。ただ、転職の場合は、40.9%の人は「給与などでの待遇が良くなった」と答えていますので、やはり離職期間が大きく影響していることはあると思います。また、職場の人間関係はむしろ良くなったと答えていますので、経済的にはマイナスであったとしても仕事を辞めたことを後悔している女性は少ないです。

というわけで、女性が活躍できる職場環境を整えることが重要になっているということです。そして同時に、女性が結婚して出産した後に、どういう働き方をしたいのかという希望を見ますと、女性の場合は家でできる仕事や、短時間勤務や、フルタイムだけれども



残業がない仕事など、働き方に選択肢があれば、継続して働きたいと考えています。

ですから、女性の活躍を支えるためには、日本の正社員の硬直的な働き方を変えていく必要があるわけです。女性活躍を推進するためには、企業は働き方改革に取り組む必要がある。そこで、政策研究大学院大学の黒澤昌子先生と法政大学の武石恵美子先生と一緒に、女性が活躍しやすい働き方改革に関するプロジェクトを立ち上げました。第2部では、その成果の一部を報告をいたします。

以上、かいつまんで、10年間の研究所研究成果を報告させていただきました。

「女性の活躍推進の課題」

武石 恵美子

今回のシンポジウム全体のテーマが「女性の活躍推進と働き方改革」なのですが、私は、その前段の「女性の活躍推進」の観点から、今どのような問題があるかをプレゼンさせていただきたいと思います。

特に「女性の活躍推進のために、2つのポイント、1つの課題」を中心にプレゼンいたします。

「2つのポイント」とは、女性のライフステージや、働き方には男性とは異なる対応をすべき「2つのポイント」（初期キャリア／出産育児期）があるということです。つまりポジティブ・アクションという観点から、女性のキャリアを形成するために注目しなくてはならないところがあるのではないかと話をします。

「1つの課題」は、働き方改革は男女共通の問題ですが、特に女性に関しては職業キャリア形成の観点から考えなくてはいけないという課題があります。そのなかでも本日は育成を中心とした課題を申し上げたいと思います。先ほど大沢先生からは大変マクロな視点からのお話がありましたが、私自身は、人的資源管理が専門ですので、どちらかというと、職場の中での課題、あるいはポイントが中心になってまいります。

女性活躍推進法から2年が経過しまして、何となく「女性活躍推進疲れ」のような雰囲気、世の中にある感じがしています。できることはやってきたのだけれども成果が実感できない、もう会社がすることはやったのであとは女性サイドの問題ではないのか。あるいは、女性活躍に対して、男性だけではなく、女性たち本人からも、今さら、なぜ私たちが活躍などと言われるのだろうと、問題提起がなされることがあります。

その背景を考えると、女性活躍推進の法律や政策、これらがどういうものだったのかはまだきちんと理解されていないことがあります。短期的にやれることはやっているのかもしれないのですが、この問題は、長期的に取り組まなくてはならない。女性活躍推進法とはPDCAの仕組みを作ることですので、一度サイクルを回して終わりではなく、次々と出てくる課題に対応しなくてはいけない。そこが理解されていないのではないかと思います。

実は今、女活法の改正の動きがあります。私もその審議会のメンバーなのですが、昨日、その会があって、女活法の改正の方向性が、少し見えてきました。1つは、中小企業に拡大するということです。現在は301人以上の企業が対象なのですが、これを101人まで拡大します。それから、計画の数値目標や、企業の実態の数値を公表する仕組みがありますが、これが、今、最低1つとなっているのを、複数項目にしようという、法

律強化の動きがあります。

実は、私は、中小企業に拡大することに関しては、審議会でも、慎重な意見を申し上げてきました。その理由は中小企業に拡大するのが反対なのではなくて、女性活躍推進に関する前述のような疑問などの問題が出てきている中で、形式的に中小企業に拡大すると、とりあえず計画をつくればいい、女性の管理職は30%として計画を出せばいい、見栄えのする良さそうな数字を公表すればいい、などと、本質を理解しないで拡大していくことを、危惧したからなのです。

もちろん、多くの企業が女活法のポジティブ・アクションに取り組むのは、重要だと思いますが、やはり何のためのPDCAなのか理解されないまま、対象だけが拡大し、形式的に流れることの弊害のほうが、多いのではないかと思います。「拡大するのであれば、この法律の意義についての理解を進めることを丁寧にやってください」と注文を申し上げてまいりました。

女性の管理職が増えるのはもちろん重要なのですが、女性活躍推進の表面的なところで終わっては意味がなく、何のために女性の管理職が増える必要があり、何をしなければいけないのかをきちんと考えていただく仕組みにしていかなないと、単に女性の管理職を増やせばいいという、非常に形式的なものになってしまう問題があると感じています。

女性のキャリアを職場の課題として考えると、仕事経験というものがとても重要なことなので、フォーマルには配置転換の仕組みが、インフォーマルにはその配置された職場でどのような仕事を与えられるか、が重要になるのだらうと思います。この重要性などは、実際にこれまでの研究でも指摘されてきているわけです。

ただ、女性のキャリア形成の現状をみると、配置や異動が男性と同じではないですし、権限の面においても、仕事の与えられ方が異なっています。上司の課題については第二部で申し上げたいと思いますが、まずは実際にそういった違いがあるということと、女性の状況がどうなっているか、この現実をしっかり考えていく必要があります。

まず、女性のキャリア形成を考える前提として、2つ申し上げておきたいことがあります。1つは、言うまでもないことですが、女性は男性に比べると平均的に勤続年数が短い実態があるということです。勤続年数には男女で違いがあります。先ほど、大沢先生からも離職率のお話がありましたが、女性は平均的な勤続年数が短いため、活躍することが難しい実態があります。後ほど少しデータをご紹介しますが、これが実は女性の育成のところに効いてきます。ただ最近は定着が少しずつ上がってきているという変化も見られています。

それからもう1つは、女性の就業意識が、男性に比べて多様であることです。女性の昇進の意欲や勤続に対する考え方や意識は、男性に比べると、途中で辞めたい、昇進しなくてもいいなど多様です。先ほど女性には「2つのポイント」とあると申しましたが、その1つが出産育児期です。かつては、ここで多くの女性が辞めていきましたが、現在は両立支援制度が充実してきて、勤続する女性が増えてきました。すると、以前は辞めていた女性たちが定着できる。それは素晴らしいことなのですが、そこでさらに、意識が多様になっているという現状もあります。このあたりは、少し男性と違う前提として考えなくてはいけないことかと思えます。

次に女性のキャリア形成の現状がどうなっているかをみていきます。まずフォーマルな

配置、配置転換でいうと、厚生労働省「平成 28 年度雇用均等基本調査」のデータがあります。男性のみ、女性のみ、男女両方ともが配置されているかをみると、営業や生産などは、4 割を超える企業が「男性のみの職場がある」と回答しています。営業や生産は、女性が配属されにくいという点で、フォーマルなところで男女の違いがあります。

以前私が参加した研究会で実施した調査（JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（2013））では、配置転換や異動で男女差を感じるかということ、男女とも感じている割合が比較的高いのです。特に男性に比べると、女性のほうが男女差を感じています。300 人以上の規模の企業では、男女差を感じる女性が多いという特徴が見られます。同じ事業所内での配置転換などはあまり変わらないのですけれども、転勤を伴うような異動などは、男女差が見られている現状があります。

そして図表 1 がインフォーマルな仕事の与えられ方のデータです。

入社 3 年程度と、今の仕事の比較です。各項目について上司や先輩から、仕事で期待されていると感じているかをみています。対象は 40 歳までの従業員です。今の年齢は多様なのですけれども、この入社 3 年後と、現在のポイント差でいう 3 行目を見ていただきたいのです。

例えば左から 4 つ目の、「仕事を通じて、自分の技術や能力を伸ばしていくことができた」という、仕事を通じた成長になると、男性も入社時より 9.7 ポイント下がっているのですが、女性の場合はマイナス 19.1 ポイントと、非常に下がり方が大きくなっています。それから、「長期的な観点からの指導」に関しても、女性の下がり方が大きいようです。入社時から今にかけて、男性に比べて女性は、仕事の経験がしにくくなっている状況が見てとれます。

ではどの時点でそういうことが起こるのかですが、20 代後半、30 代の前半、後半に分けて見たところ、女性は入社後すぐに落ちていく傾向が見られています。この後にもデータが出てくるのですが、入社直後は、男女が平等であっても、20 代後半ぐらいから、男女の仕事の与えられ方や、上司の育成姿勢に違いが出てくる特徴が見られます。

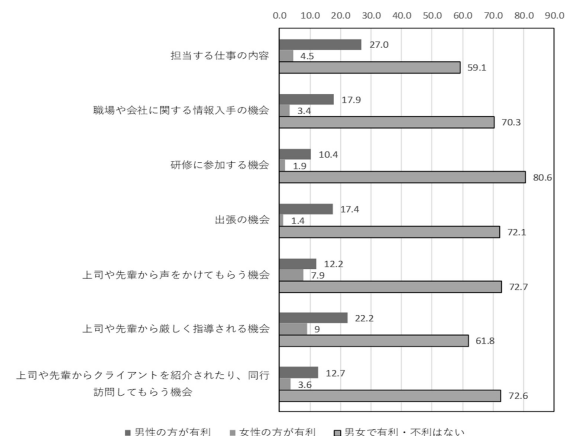
その仕事の与えられ方について、図表 2 で同期の男女で比較

図表 1 仕事や職場の現状について

	n	上司や先輩から、仕事で期待されていると感じている	上司や先輩から、仕事で頼られていると感じている	仕事に関して、自分の技術や能力を伸ばしていく機会があった/ある	仕事を通じて、自分の技術や能力を伸ばしていくことができた/できた/ある	担当したい仕事に従事する機会があった/ある	長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた/いる	仕事について、将来の展望を持てた/できる	やってみたい仕事にチャレンジする機会があった/ある
男性 入社後3年程度	597	52.1%	28.6%	24.0%	46.4%	20.6%	34.8%	14.9%	22.3%
男性 現在	597	54.1%	41.5%	35.2%	36.7%	21.9%	19.3%	14.6%	21.8%
現在-初任（ポイント）	597	2.0	12.9	11.2	-9.7	1.3	-15.5	-0.3	-0.5
女性 入社後3年程度	398	52.0%	29.6%	27.6%	45.7%	21.6%	39.2%	13.3%	24.1%
女性 現在	398	44.7%	39.2%	29.6%	26.6%	18.6%	18.6%	8.0%	15.8%
現在-初任（ポイント）	398	-7.3	9.6	2.0	-19.1	-3.0	-20.6	-5.3	-8.3

出所：中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進研究プロジェクト「社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査（WEB 調査）」（2016）

図表 2 仕事の与えられ方等について同期の男女の比較



出所：中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進研究プロジェクト「社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査（WEB 調査）」（2016）

してみると、男性のほうが有利です。「男女で違いはない」という回答も多いのですが、女性のほうが有利ということはなく、男性のほうが有利という場合が多いです。担当する仕事の内容や、職場や会社に関する情報入手も、男性が有利となっています。

また図表3は、上司とその部下の関係のデータです。上司がどのぐらい部下の育成に関心を持っているかの、国際比較をしています。日本とイギリスとドイツの男女で比べてみると、イギリス、ドイツはあまり男女の違いがないわけですが、日本の上司に対しては、全般に、「あてはまる」とする割合が低いのです。

図表3 上司の部下管理の特徴の国際比較

		n	部下のキャリア等を理解して、目標設定・業務配分をしてくれる		評価結果を納得がいくようフィードバックしてくれる		部下の育成に熱心である		男性部下も女性部下も公平に扱う	
			あてはまる	どちらかといえばあてはまる	あてはまる	どちらかといえばあてはまる	あてはまる	どちらかといえばあてはまる	あてはまる	どちらかといえばあてはまる
日本	男性	6708	7.1%	26.0%	9.2%	29.2%	10.1%	29.5%	18.8%	36.0%
	女性	3258	6.0%	24.1%	8.6%	26.5%	8.2%	23.9%	20.8%	33.2%
イギリス	男性	473	19.0%	30.9%	22.2%	36.4%	19.9%	33.6%	39.1%	32.8%
	女性	506	20.4%	31.2%	25.3%	32.4%	21.7%	35.2%	36.0%	36.2%
ドイツ	男性	535	17.6%	43.4%	25.8%	41.9%	20.6%	37.4%	36.1%	36.8%
	女性	477	18.9%	32.9%	29.1%	36.1%	23.1%	34.8%	35.4%	32.9%

出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」（2009-2010）

注：対象はホワイトカラー正社員。回答は5択で求めている。

つまり、日本ではそもそも上司による部下の育成が、イギリスやドイツに比べると、あまりやられていない傾向があり、さらに男女の比較でいうと、女性に対する少し差別的な見方が見られる傾向があるということです。そういうフォーマル、インフォーマルなところで、日本の女性がなかなかキャリアをつくっていけない状況を踏まえると、先ほど申し上げた、女性がキャリアを形成する上で、重要な時期が2つあります。

まずその1つ目を「初期キャリア」と申し上げたいと思います。初期キャリアとは、大体30歳前後ぐらいまでをいいます。この時期は結婚・妊娠・出産など、女性にとって重要なライフイベントが起こってまいりますので、そこまでのキャリアをしっかりと考えていかないと、その後の女性の育成や、女性がやる気をもって仕事に取り組めるのかという点に、影響が出てくるのではないかと、ということです。

最近、初期キャリアについてはいくつかの研究が出てきており、入社後に良質な経験を経験することがその後の仕事意欲に影響を与えるとされています。先ほど、「女性の意識は多様だ」と申し上げましたが、たとえば入社時には、管理職になりたいという意欲の高い女性と、そういう意欲のない女性の両方がいます。これに関して高村（2017）では、意欲がある女性には、チャレンジングな仕事を任せることで、さらに意欲を高めることができますが、それほど頑張らなくてもいいと思っている人に、いきなりチャレンジングなことをさせてしまうと、逆にモチベーションが下がってしまうとされています。では、そういう意欲のあまり高くない女性にはどう対応したらいいかというと、まずは長期的なキャリアの展望を持たせる。その上で、チャレンジングな仕事を任せる、するとそこで意欲が上がる。このように女性の意識の多様性を踏まえた対応をすることが、女性の意欲向上には、重要という研究があります。

それから高見（2017）の研究もご紹介いたします。若い人にとって残業頻度が高いことは、男女とも成長できている実感につながっているという実態があります。もちろん出産などとなると残業が多いのは少し困ったことになるのですが、残業を全然しない人と、結構している人とを比べると、残業が結構ある人のほうが成長のスピードが速いと、若い人は感じているのです。ところが残業が多くなるような仕事は、男性に比べると女性には

任されていないのです。もちろん残業が恒常的に発生することは問題なのですが、残業があることで成長できるという日本社会の中で、残業がある仕事は男性に任せるようになっていくというのも女性は仕事に対する成長感が伴わないという問題につながっていきます。

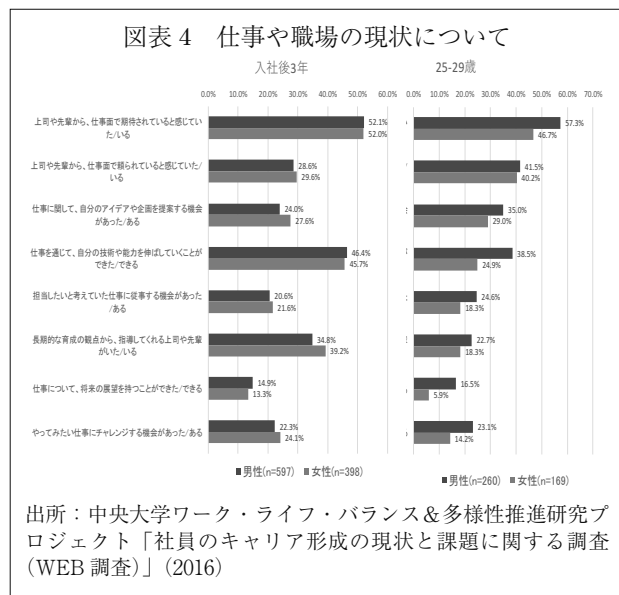
このように初期キャリアについてはきめ細かい対応が必要です。

初期キャリアについては、女性のライフイベントに注目する必要があります。20代の女性は30代にくるライフイベントを非常に意識してライフプランやキャリアプランを考えているのに、それらは考慮されず、30歳前後に大きな壁があるとはまったく考えない男性と同じように対応されている現状があります。たとえば私の友達の若い女性たちは、こうした仕事をしたいと話しても「10年待てばやらせてもらえる」「30歳になるまで、そのようなことは言うのではない」などと言われ、モチベーションが非常に下がってしまっているのです。「やりたい」と言うのと、なぜ男性はそのようなことを言わないのに、女性たちは言ってくるのだろうと、上司に驚かれてしまい、結局そういう仕事は任されないまま、埋もれていく現状があります。こうした女性の30歳前後に生じるライフイベントを踏まえた初期キャリアの働き方は、女性活躍のためのポジティブ・アクションとして、考えなくてはいけないのではないかと思います。

図表4は、入社後3年と20代後半について、それぞれの状況がどうなっているかを、男女で比較しています。左側に入社後3年をご覧くださいと、男女の差はあまりないです。入社後3年は、比較的、同じように仕事が任されていきます。ところが、20代後半になると、大体入社後4～5年だと思うのですが、この時点で結構、男女の差が出てきているのが、お分かりいただけると思います。たとえば、上から4つ目、「仕事を通じて自分の技術、能力を伸ばしていくことができる」は、入社後3年はほとんど変わらないのが、20代後半になると、男性が高く、女性が低いという男女差が出てきます。

先ほど言った30代までのところ、特に20代後半のあたりで、かなり女性のキャリア形成が失速していく現状があるため、こうした実態を踏まえて、初期キャリアを考えなくてはいけないのではないかと思います。実際に、初職で、この8項目の中で当てはまるものが高いグループは、意欲も高い傾向がありますので、初職の重要性を申し上げたいと思います。

2つ目のポイントは、出産育児期です。これも、男性にはほとんど関係がないです。最近イクメンという言葉も言われるようになりましたが、それでも出産し、育児を主に担当し、育休を取り、短時間勤務を取るの女性です。やはり、ここでもかなり女性のキャリ



アが失速してしまう状況があります。

育児中の女性が実際にどうなるかという、まずあまり大変な仕事は任されなくなっていき、仕事の質が変わります。そして人事異動ですが、育児をしている女性は、引き取り手がない状況になっていき、異動する先が見つからずに、同じ仕事をずっと続けることになっていく。このあたりをしっかりと踏まえて、女性のキャリアを考えることが不可欠です。出産育児期に仕事経験の質がどれだけ維持できるかが、男性にはない視点として、重要なのではないかと思います。

出産育児期にどのような対応がされているかを考えると、以下の4つのパターンが考えられます。

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）

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

①の「排除する」は、明らかにマタハラなのでもう論外です。ですが最近かなりありがちなのが、②、③のパターンです。女性が「今、少し、大変なので」と言ってくると、「大変だったら、簡単な仕事に回そう」と、機械的に対応してしまう。または最近問題になっていますが、本人が言ってこないのに、育児をしている女性は大変に違いない、だったら簡単な仕事にしようといって、過度な配慮で、業務の負担が減らされていくということもあります。「大変です」といった本人も、仕事が変わるぐらいなら頑張ると思うかもしれないのに「少し大変です」と言っただけで、簡単な仕事に回されてしまうなど、本当はもっと仕事をやりたくても、不合理なことが起きやすいということです。

以前、私は日本のこうした状況に問題意識をもち、イギリスやドイツではどうやっているかをインタビュー調査しました。何が大事かというと、イギリスやドイツは、基本、育児などで勤務が短時間になっても仕事の質は変えません。変えないで、変えないためにはどうしたらいいかを、職場の中で話し合うのです。本人も、簡単な仕事などに変わりたいわけではないので、どうするのかを職場の上司と本人とで話し合い、仕事の進め方や、業務の配分などについて、とても丁寧なコミュニケーションをとりながら決めていきます。「短時間だから何々できない」ではなく、「どうすれば短時間でも働けるか」を、両者で考えていくのです。

つまり、丁寧なコミュニケーションを取りながら、その出産育児期の大変な時期を、どうやってキャリアダウンしないで乗り切るかが大事です。先ほど申しあげた初期キャリアと、この出産育児期に関しては、どうしても女性は男性とは少し違った対応を考えていく必要があります。この初期キャリアの話をする、「それは、男性もそうですよね」という話をいつもされます。確かに、男性も早い時期から、いろいろな経験をするのは大事だと思うので、共通はしています。しかしとりわけ女性のライフステージを考えると、この

時期の重要性は高いといえます。

「2つのポイントと1つの課題」の「課題」についてお話をします。

確かに女性が今置かれている状況の中で考えなくてはならない時期はありますが、やはり男性も合わせて考えていかないと女性の活躍も進まないというのが、育成の考え方にあると思っています。大きな問題は転職です。

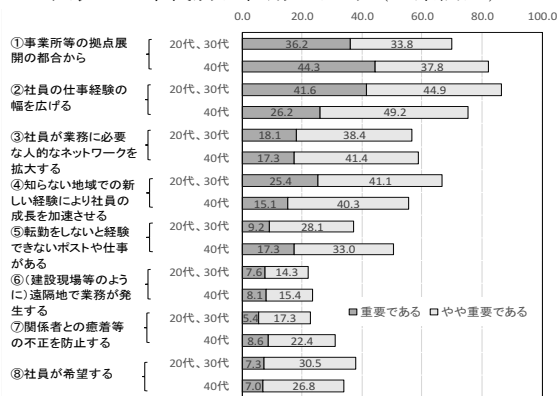
私は転職の問題をここ2～3年研究しているのですが、まさに転職が、女性の活躍を進める上で、女性にとっても、企業にとっても大変大きなネックになってきています。女性の活躍を進めようと思っていろいろな経験をさせようとしても、転職ができない、あるいは共働きのご夫婦で、夫の転職で妻の仕事を辞めなくてはいけないなどの問題が出てきました。

転職は何のためにやっているかという、企業の人事の方は、必ず「これは育成のために、良い経験です」と皆さまがおっしゃるのです。私は、転職で育成されることを否定するわけではないのですが、多分、高度経済成長期の転職と、今の転職の育成効果は、明らかに質が違うと思います。

高度経済成長期の経済が拡大しているときに、新しい店舗などをつくり、そこで店舗立ち上げのためのいろいろな経験をすることは、人の成長という点においても重要な経験になったと思います。ですが今日本はもう安定していて、もちろん海外に行くのには一つありますが、成長しない日本のなかで、転職施策をすることにどれだけの育成効果があるのだろうかという点に関しては、ここで立ち止まって考えたほうが良いのではないかとと思っています。

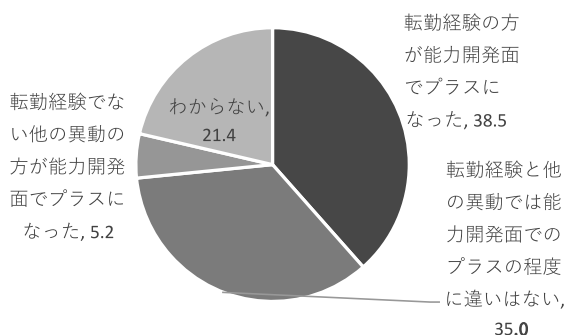
図表5が、企業の考える転職の目的です。事業所展開への対応と育成が大きな目的です。そして是非ご覧いただきたいのが、図表6の転職の可能性がある個人に対して実施したデータです。確かに「プラスになっている」という回答も多いのですが、「転職も、普通の異動も違いはない」という意見も結構多いです。人事の方が考えているよりも、労働者は、それほど転職に効果は

図表5 年代別、転職の目的（企業調査）



出所：中央大学WLB & 多様性推進研究プロジェクト「転職に関する調査」（2015）

図表6 転職の育成効果（個人調査）
転職経験と転職以外の異動経験の比較



出所：中央大学WLB & 多様性推進研究プロジェクト「転職に関する調査」（2015）

あるのかと、懐疑的に見ているのではないかと考えられます。今後の転職希望で見ると、特に女性で結婚をして配偶者がいる人などは、「もう今後、転職はしたくありません」という人たちが増えてきて、このあたりは女性の活躍を進める上で、大きな問題になると思います。

また図表7が、自分が経験した転職のうち、どのぐらいキャリア形成や、ポストに効果があったかを聞いたものです。この調査の対象者は、1回しか転職していない人もいますし、最高11回という人がいたのですが、自分が経験した転職の一つも効果がありませんでしたという人が、半分ぐらいいるのです。労働者から見ると、転職は負担が大きいし、育成効果がないとみられています。

だとすると、こういったものを通じてキャリアを形成していくことについて、やはり立ち止まって考えなくてはいけないのではないかなと思うわけです。これは男女共通の問題です。男性も考えてもらわないと、妻やパートナーのキャリアに影響するので、共通の課題かと思います。

以上のまとめです。異動や職場の中での仕事のアサインなどは、相変わらず、男女の違いが見られています。その前提には、女性は勤続が短い、すぐ辞めてしまう、あるいは育児のところでキャリアダウンするなどという、女性に対する統計的差別の見方があるのだと思います。これを放置しておくと、いつまでたっても女性の活躍は進まないの、まずはポジティブ・アクションとして、初期キャリアと育児期の女性に注目し、女性の置かれている状況を踏まえた対応が必要となります。

それから、特に育成のところ、転職政策を含めて、人事の権限により人を動かして、人の異動を考えていくことが、今後はたして本当に重要なかどうかです。そのあたりを、女性の活躍と合わせて考えなくてはいけないのではないのでしょうかと、申し上げたいと思います。

以上で、私のプレゼンは終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

図表7 経験した転職についての評価
(転職経験者について)

	希望通り・ある程度希望通りの割合		キャリア形成、ポストのための割合	
	異動	転職	異動	転職
0%	53.5	56.5	50.5	51.2
25%未満	3.6	2.6	2.5	2.3
25-50%未満	8.3	5.8	6.8	4.2
50-75%未満	13.3	13.5	10.4	10.9
75-100%未満	2.1	1.4	2.3	1.4
100%	19.1	20.1	27.5	30.0
n	1139	983	1139	983

出所：中央大学WLB&多様性推進研究プロジェクト「転職に関する調査」(2015)

参考文献

- 高見具広 (2017)「総合職女性における『リアリティ・ショック』ーそのキャリア形成に
 としての意味」『NVEC 実践研究 第7号』、pp.42-55.
- 高村静 (2017)「男女若手正社員の昇進意欲」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシ
 ティ経営と人材活用女性が活躍する社会』東京大学出版会、pp.105-134.

「両立支援と柔軟な働き方」

黒澤 昌子

政策研究大学院大学の黒澤と申します。RIWACの10周年、本当におめでとうございます。いつもRIWACの大沢先生、そしてRIWACの皆さまに大変お世話になりまして、そして本日はこのような報告の機会をいただき、どうもありがとうございます。よろしくお願いします。

ここまでどちらかと言うとマクロ的なお話、そして武石先生からは、職場ではどうかというお話がありましたけれども、私の話はその中間についてです。職場で働く人々と管理職、企業から得られたデータを用いて分析した結果をお話いたします。

皆さまもご存知のとおり、日本ではこれまで、行政の介入は常に両立支援を中心に行われてきました。その3つの柱が、育児休業、2010年以降の短時間勤務、そして保育園定員拡大です。こういった国の取り組みに対して、実は企業においても、同じ路線、同じベクトルで、それらをより充実させるかたちで、ワーク・ライフ・バランスの施策がすすめられてきました。

先ほどの話にもありましたが、確かに2000年以降は第一子出産後の女性従業員、特に正社員女性の定着が進んできてはいるのです。しかし活躍にまでは至っていない。それはなぜかと言いますと、やはり両立支援だけでは不十分なのだと思います。先ほどの大沢先生のお話にもありましたが、やはり、活躍させるところまでなかなか踏み込めないといえますか。両立支援であれば、これは言い方が悪いのですが、小手先でもできたのです。けれども、女性を活躍させるまでとなりますと、先ほど松本会長のお話にもありましたが、生き方や、働き方の根本的なところを変えないといけなくて、なかなかそこまで踏み込んだ改革ができていないというのが現状なのではと思います。

海外における両立支援は、どちらかと言うと、育児休業や短時間勤務ではなく、柔軟な働き方が中心になって進められています。その柔軟な働き方を「FWA」と呼んでいます。これは、「Flexible Work Arrangement」の略です。特に米英では、人々の働き方に対する公的な支援や介入がほとんどない中で、利益になるからという企業の自発的な方策として、この柔軟な働き方が進められてきましたし、それは結局、女性の活躍を後押ししてきました。しかしながら弊害もあるわけで、それについては、また後ほどお話します。

日本でも、今、安倍政権の下で、働き方改革という動きがあります。ではその中で、FWAが女性の活躍に資するかたちで導入されるには、こういった職場の条件が必要なのか、ということが私の問題意識としてありまして、それをデータから検証しようと思いました。

これからお話しする内容ですが、まず、日本の実態を明らかにしたいと思います。それから、海外でも日本でも、このテーマについていろいろ実証的な研究がなされているので、それを簡単にご紹介してから、企業のミクロデータを用いた分析結果についてご説明したいと思いますが、ここで少し分析の概要をお話しします。このミクロデータは、企業に企業向け調査票を配布し、その管理職の方何人かに、管理職向け調査票を配布してくださいと頼み、その管理職の部下の方にも、一般従業員用調査票を配布してくださいと頼んで得られたデータです。つまり企業、管理職、一般従業員という3層の情報をマージし

たデータということで、2009年と実施年は古いのですが、かなり貴重なデータです。

そのデータの分析では、休業や短時間勤務といった両立支援と同時に、柔軟な働き方として特にフレックス制度と在宅勤務制度の2つを取り上げ、それらが女性の活躍や、業績、人々の働く意欲という3つのアウトカムに与える影響を見ました。その際、両立支援やフレックスがあるときに、そうした制度が女性の活躍や業績を高めるためには、どういう現場の評価や、制度運用の在り方があるのか、すなわち両立支援や柔軟な働き方が業績や女性の活躍に上手くつながるための職場要件というのに注目しながら検証しました。

その結果を先取りして言うならば、ワーク・ライフ・バランスを企業が認識し、その認識を末端の現場にまで浸透させること、そして長時間労働を抑制する仕組みがあり、現場の評価が公平であると、柔軟な働き方や両立支援は女性の活躍や業績のアップに、そして従業員の意欲向上にも効果的だということが示されました。

というわけで、まずここからはこれまでの日本のワーク・ライフ・バランスに関する施策についてみてゆきます。これは、先ほども申し上げた通りなのですが、育児休業、短時間就労、保育園定員の拡大、つまり両立支援が主流です。武石先生のお話にもありましたが、最近になると、女性の活躍する企業が有利になるような競争ルールを整備しようという政策もありますけれども、主流は両立支援といえるでしょう。

こうした支援の甲斐もあって、確かに2010年ぐらいから女性の定着率が高まってきています。これは、先ほど武石先生が皆さまにお見せしたグラフと全く同じで、第一子出産直前の就業形態によって、出産後の離職率を見たものです。近年下がっているということは定着しているということで、それが最も顕著なのが正社員です。

ところが、こちらは先ほど大沢先生がお使いになったスライドと同じものになりますが、左側が就業者に占める女性比率で、日本でも4割以上が女性なのですが、管理職に占める女性比率となると諸外国に比べてかなり低い。どうしてなのでしょう。

最近の実証研究からわかったことは、安倍政権になってからも、出産後の母親の継続就労率は高まっており、特に子どもが3歳以下の母親の労働時間は、2013年以前と比べても6時間減っているといいます。ところが子どもが小学校に上がると、女性は、子供が小学校に上がる前以上に長く働いているのです。

つまり、フルタイムで働くということはイコール恒常的な長時間労働であることに全く変わりはないということです。育児休業はあるし、短時間就労もあるけれど、それが終わったらフルタイム、つまり正社員の男性と同じように常に長く働くことが、暗黙の了解として求められている状況に変わりはない。先ほど武石先生のお話にもありましたようにそこには転勤や長時間労働を高く評価する職場がある。そして育児なり、介護なりのケアワークは、皆女性がやるのが当たり前だと思われるカルチャーがあります。

そのような職場である限り、短時間就労の制度があれば、ギリギリまでそれに頼らないと正社員として働き続けることさえできない。しかし、先ほど武石先生から育成の話がありましたが、短時間で働くとなかなか責任のある仕事を与えられないので、結局、能力の高い女性ほど、働きながらの成長機会が与えられないことに幻滅し、就業意欲が萎え、本当に離職してしまったり、自分を高めようという努力さえもなくなってしまいます。

育児をしながら長時間労働はできない、すると企業はそのような人に責任のある仕事を任そうとせず、成長の機会から除外する。これは一つの統計的な差別であり、企業が差別

することで、実際に女性の離職を招いてしまうという予言の自己成就が生じるというのが、先ほどの大沢先生のお話でした。すなわち、女性を定着させるだけでは十分ではなく、どのような時間的な制約がある人であろうと、その能力を発揮できる職場の仕組みを作ることが必要なのではないかとことです。それがあってこそ女性の能力が発揮され、企業の経営にもプラスになる。

では企業経営と女性活躍の両方に資するワーク・ライフ・バランス施策とはどのようなものなのでしょうか。日本の先行研究に目を向けると、両立支援だけでは、女性活躍にも企業経営にもプラスにならないことが、明らかになりつつあります。

ただし労働の固定費用が高い企業、つまり、終身雇用的に沢山の教育訓練をして、採用にもコストをかけるという、いわゆる大企業に代表されるような企業ですが、そういう企業では、ワーク・ライフ・バランスの組織的推進や長時間労働是正の取り組みが企業経営のプラスになるとされています。けれども、そうした職場ほど、かえって女性を差別しているのかもしれない、女性活躍の面から言うと、必ずしもプラスにはなっていません。

ではフレックスや在宅といった柔軟な働き方（FWA）はどうでしょうか。残念ながら日本でそれを分析した研究はまだ少ないですが、そうした制度があると、女性の活躍にはマイナスという結果が今のところ多く見られます。

では、海外はどうでしょう。たとえば米英では、FWA は今や当たり前で、そうした働き方が上手く企業経営にもプラスに働くためには、何が必要かについて多くの研究がなされています。中でも最近の研究では、従業員がどのような働き方をしている、自分の直属の上司からうまくサポートされていて、それを働く側も認知していることが従業員にとっても企業経営にとっても重要だということが言われています。

柔軟な働き方の制度があるかどうかというより、とにかく、実質的にそういった働き方が可能か、しやすいかどうかが非常に大事だということです。そのためには、どのような働き方をしようが仕事に必要な情報が共有されており、直属上司のサポートが大事だと。Ideal Worker Norm というのがあります。これは理想の社員像規範といわれるもので、長時間労働をいとわない働き方、つまり 1 週間 7 日、1 日 24 時間いつでもスタンバイ OK だしそうあるべきという規範なのですが、まさに日本の多くの正社員男性の働き方ですね、そういった規範のない職場のほうが、柔軟な働き方が企業経営にプラスにもなるし、女性の活躍にもプラスになることも示されています。

ただし、非常に重要なのが、この FWA には危険もあるということです。というのも今は ICT テクノロジーの進展によって、どこでもいつでも仕事ができます。ですがこれができるとなると、FWA を導入することで、逆に労働強化が起こる可能性があります。実際に海外ではそのような実証研究の報告がいくつもあります。すると結局、男女格差がますます開くことになってしまいます。どういうことかと申しますと、先ほど松本会長がおっしゃったように、女性は FWA の制度があると多くの場合、ワーク・ライフ・バランスのために活用しますが、男性は、もっと働くために活用するわけです。その結果、男性の実労働時間はどんどん増える。長く働く男性の方が高く評価され、男女格差が一層開いてしまうというわけです。この状況は、成果主義が徹底されているほど、また理想の社員像規範の強い職場ほど起こりやすくなります。

ですから重要なのは、FWA をただ導入すればよいというわけではないということです。

す。先ほど申したように、FWAの導入が企業経営だけではなく、女性の活躍、つまり男女格差の縮小にも寄与するためには、上司のサポートの在り方や、職場での働き方への考え方などについての要件を整える必要がある。しかし、今の日本の職場を考えますと、ただでさえ理想の社員規範の強いところが多くありますので、そこを変えずに、働き方改革の波に乗ってただFWAを導入するのは非常に危険であるということを、われわれは肝に銘じておく必要があると思います。

では、日本の職場でFWAを導入する際、それが女性の活躍にも企業経営にも資する要件は何か、というのが私の問題意識で、こちらがその分析に用いたデータです。実施年は少し古いのですが、企業とその企業の管理職と、その管理職の下で働く従業員、と3層のアンケート調査を合わせた貴重なデータとなっております。

まず、サンプル企業における女性の状況です。その当時の全国レベルでみた正社員に占める女性比率や管理職比率はサンプル企業のものと同程度変わりません。しかし、フレックス制度がある企業比率は、このサンプルでかなり高くなっています。その当時、全国レベルの調査で見るとフレックス制度のある企業は20%、大企業でも30%だったので、このサンプルの52.6%は随分高くなっています。

次に、両立支援の充実度を示す指標です。これは、短時間勤務制度があるか、法定以上の育児休業制度があるかなどを、どんどんと積み上げて、0から4までの指標にしたもので、4が最も充実しています。そのほか、分析ではフレックス制度の有無、在宅勤務制度の有無を使っています。

分析の枠組みですが、先ほども申し上げたように、アウトカムの指標としてとらえたものが3つあります。まず、①

として女性の活躍指標として用いるのが、相対的な女性管理職比率です。通常は女性の管理職比率が使われますが、それですと女性の正社員がそもそもどれくらいいるかに大きく依存してしまいます。それに対してこちらの比率は、全体と比べて女性の昇進率がどの程度低いかを見

ています。1より小さいほど、女性の昇進率が全体に比べて低く、女性管理職が誰もいないと0になります。1より低いところがほとんどです。

次に、②の指標は企業の業績です。女性の管理職比率が高くても、業績が悪くなければ企業、社会全体として回リませんので、そこで企業の業績に対する影響も分析します。ここではそれを経常利益率や売上などで計っています。

③は従業員の働く意欲です。仕事で自分がどの程度活かされているかという指標を従業員に対するアンケート調査から作成しました。これは就業継続意欲ではなく、自分の能力がどれだけ活かされていると思うかについての指標です。①と②は企業レベルの変数ですので、企業レベルのデータで推計していますが、この③は、従業員レベルの変数ですので従業員レベルのデータで分析します。

分析の枠組み

- 両立支援充実度およびFWA(フレックス、在宅)が以下の指標を高めるために必要な媒介要因(WLB方針や認識、制度運用の在り方等)とは何か？

- ① 相対的な女性管理職比率(女性正社員昇進比率/全正社員昇進比率)
- ② 企業業績
→ 2時点間の業績変化をその間の制度変化で説明
- ③ 従業員の働く意欲
→ 同じ企業で働く従業員の違いから説明

これら3つのアウトカム指標に対し、両立支援の充実やFWAの導入がプラスの影響を与えるのか、またどういった職場要因のもとで、その影響が大きくなるのかについて分析したわけですが、調査データから、そのような影響を測ることは実は非常に難しい問題です。なぜかという、例えば、両立支援をやっている企業の業績の方が良かったとしても、それはそもそも業績が良く、余力のある企業だからこそ両立支援をやったのかもしれない、本当に両立支援をやったから業績が高くなったのか分からないからです。

そこで今回の②の分析では、その問題を解決するために、ある2つの時点で、両立支援やFWAなどの取り組みをどう変え、それに伴って企業業績がどう変化したのかに注目しています。そうすることによって、企業にもともと余力があったかどうかにかかわらず、ある取り組みをすれば企業業績が上がるかどうかという因果関係を見極めることができるからです。残念ながら①の分析ではそうした因果関係を抽出することはできておりません。

一方、③では、同じ企業に勤めている人同士を比べています。たとえば同じ企業に勤めているのだけれど、「フレックスで働いて良い」と言われている人と言われていない人で意欲を比較する。あるいはフレックスで働いて良い人の中でも、上司の仕事管理のやり方や評価のあり方によって、意欲がどう違うかを見ています。

同じ企業で働く人々同士の比較なので、企業の方針は全部同じですし、たとえば両立支援が充実した企業だから、ワーク・ライフ・バランスに興味のある人が勤めやすいという傾向があれば、そうした傾向も同じ職場の人同士を比較することになります。ただし、働く意欲が高い人ほど、あるいはワーク・ライフ・バランスに関心のある人ほどフレックスの適用対象になる可能性はありますので、その差が両立支援やFWAの効果に含まれてしまう可能性があり、それには注意が必要です。

まずこちらのスライド（右）

は、両立支援の充実度とフレックス、在宅制度の3つが2008年度における正社員に占める女性比率と相対的女性管理職比率に与える影響を見たものです。上の3行と、下の3行がどう違うかですが、上は2005年度以降実施している場合の影響を見ているのに対し、下は2000

「相対的女性管理職比率」への効果（両立支援充実度、FWA）

	(1) 正社員に占める女性比率	(2) 相対的女性管理職比率
両立充実度（05年度以降）	-0.007	0.016
フレックス（05年度以降）	-0.042***	0.081**
在宅勤務（05年度以降）	-0.001	0.409*
両立充実度（00～04年度以降）	-0.009	0.012
フレックス（00～04年度以降）	-0.049***	0.081**
在宅勤務（00～04年度以降）	0.002	0.499

注）両モデル共に掲載されている施策変数以外に、2つの企業規模ダミー、3つの業種ダミー、および正社員に占める大卒比率を説明変数としている。*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%で有意であることを示す。（1）はOLS推計、（2）はトビット推計。

年度から04年度以降継続して実施している場合の影響を見えています。両立支援やFWA制度などは、実施してから影響がでるまでに時間がかかるので、4年から8年以上やっている場合の影響と、もっと最近やり始めた企業も含めた場合の影響という2つを見えています。

面白いことに、フレックスのある方が、正社員に占める女性比率は低いですが、女性の相対的昇進率は高くなっています。これは在宅についても同じです。そして両立支援充実度だけを見ると、統計的に有意な違いではないのですが、一応、マイナスになっています。両立支援が充実していたり、フレックスをやっていたりするところのほうが、女性を

採用しないという差別をしているのかもしれませんが。

では次に、両立支援やFWAが、その具体的な運用のし方によって女性の相対的昇進率に与える影響がどう違うかを、回帰分析の交差項の係数からみた結果がこちら（右）です。これをどう見るかですが、プラスになっているところ、例えば、非正社員から正社員への転換制度のある企業は、フレックス制度があったり両立支援制度が充実しているほど、女性の昇進率が高くなることを示しています。

次の欄を見ると、単にフレックスがあるだけではなく、女性の能力発揮できる環境を整備することが女性の活躍を後押ししていることがわかります。また、先ほどアメリカのケースでもありましたが、認識も重要です。この分析で用いた調査では、企業と管理職、従業員それぞれにワーク・ライフ・バランスを経営戦略として明確に位置付けているのか、経営トップ主導で推進されているのか、という点についての認識を聞いているわけですが、面白いことに、企業が「ワーク・ライフ・バランスを戦略として明確に位置付けています」といくら言っているとしても、それは女性の相対的昇進率を高めていません。けれども、管理職がそのように認識しているとプラスに効いています。また「ワーク・ライフ・バランスが経営トップ主導で推進されている」については、従業員までがそう認識してはじめて効いています。このように在宅勤務でも両立支援制度でも、それが女性の活躍に資するかたちで機能するには、こうした方針についての認識が重要になっています。企業が旗を振ることは大前提なのですが、それが職場の末端まで浸透していることが、女性の活躍には必要なのです。

表の下方にあるのは長時間労働抑制の取り組みですが、これらは両立支援にもFWAにもプラスに効いています。逆に言えば、長時間労働が、いかに両立支援やフレックスがあっても女性の活躍を阻んでいるかということです。

次のスライド（右）からは、情報や職場の雰囲気に関する取り組み、たとえば両立支援についての理解を深める取り組みや両立支援を利用しやすい雰囲気にすること、部署内の情報の共有が求められていることなども、両立支援やFWAが、女性の活躍に資するための重要な要件になっていることがわかります。また、公平な評価があることも重要です。

「相対的女性管理職比率」向上媒介要因(WLB認識、長時間労働は正)					
	2005年から実施			2000～2004年から実施	
	両立支援 充実度 (1)	フレックス (2)	在宅 (3)	両立支援充 実度 (4)	フレックス (5)
非正社員を正社員への転換制度あり	0.032*	0.094*			0.186***
女性が能力発揮できる環境を整備することの重要性(5段階評価)		0.068*			0.072*
WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価、管理職調査、各企業平均)	0.068*			0.083*	
WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)			1.068**	0.062***	
長時間労働抑制のため全社的に取り組んでいる					0.152**
部下の長時間労働削減に積極的に取り組んでいる(4段階評価、管理職調査、各企業平均)		0.250*	1.009**	0.039*	0.281*
部署のメンバー全体の労働時間を短くすることを管理職に求めている		0.148*	1.380**	0.039*	0.158*

注) 全てのモデルで、掲載されている交差項以外に、各両立支援充実度あるいはFWA(フレックス、在宅)変数と、2つの企業規模ダミー、3つの業種ダミー、および正社員に占める比率を説明変数としている。

「相対的女性管理職比率」向上媒介要因(情報、評価)					
	2005年から実施			2000～2004年から実施	
	両立支援 充実度 (1)	フレックス (2)	在宅 (3)	両立支援充 実度 (4)	フレックス (5)
両立支援策利用者の仕事に対する意欲やキャリアに対する意識を高めるような仕組みをつくっている			0.437**		
従業員全体が両立支援制度についての理解を深めるよう情報提供している		0.099*	0.651*		
両立支援策の概要を理解することを管理職に求めている			0.427**		
両立支援を利用しやすい職場の雰囲気をつくることを管理職に求めている	0.030*	0.107*	0.413**	0.032*	
部署内の情報共有を図ることが求められている(管理職調査、各企業平均)			0.754**		
公平な評価制度をつくっている			0.780*		
公平な評価を行うことを管理職に求めている	0.042*			0.043*	
公平評価達成率	0.044*		0.399*		
両立支援利用者がいることを加味した職場の業績評価の仕組みを作っている				0.035*	

注: 前スライドと同じ。

まとめますと、女性の活躍に資するためには、単に両立支援だけをやっても効果はありません。ですが、これらの具体的な制度の運用や認識の浸透、公平な評価などを行えば、両立支援を充実させたり、フレックスや在宅制度を提供することが女性の活躍につながりやすくなる、ということです。

では次に業績への影響をみてゆきます。こちら（右）は制度の前後で業績にどのような影響があったのかというのを、売上高と売上高経常利益率という、2種類の業績指標について見たものです。まず、両立支援はいくら充実させてもそれ自体には業績に全く効果がみられません。しかしフレックスは売上を高

め、在宅は経常利益率を高めるという興味深い状況が示されています。

その上で、媒介要因の効果を交差項でみていきましょう。まず、売上経常利益率には、先ほどのWLBへの認識というものが大変良く効いています。企業の認識にも効果はあるのですが、とくにフレックスについては、従業員のレベルにまで認識の浸透していることが売上経常利益率を高めることにつながっています。個々の従業員がそのように認識するためには、現場管理職の役割が不可欠ですので、この結果は、直属上司の重要性を示しているともとれます。

次に、売上の対数値に対する影響をみましょう（右）。こちらからは、長時間労働抑制の取り組みや、両立支援に関する情報提供などが、特にフレックスについて業績を高める役割を担っていることが分かります。

最後に、仕事の意欲への効果をみます。この分析は、従業員レベルで実施しています。また、

これまでの分析では、企業に制度があるかどうか、女性の活躍や業績にどう影響を与えるかを見てきましたが、こちらの分析では、制度の有無というより、フレックスや在宅、両立支援が従業員に適用されているかどうかによって、その従業員の意欲にどのような影響があるかを見ています。同じ企業にいれば、制度の有無については全員が同じ状況に直面しているわけですが、この分析では同じ企業における従業員でも、制度が適用されているか否かによって意欲がどう異なるかを見ています。

興味深いことに、両立支援やフレックス、在宅が適用されているかどうかだけでは、意欲には全く影響がありませんでした。

「業績(売上経常利益率)」向上媒介要因			
		売上経常利益率、差分	
		両立支援充実度 (1)	フレックス (2)
WLB 認識	同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、企業調査)	0.407**	
	WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、企業調査)		1.230*
	同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)		2.302***
	WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)		2.447***
	WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、個人調査、個人属性調整済み)		2.600***
	WLB施策は経営トップ主導で推進されている(管理職調査、各企業平均)		1.788***
	両立支援利用者がいることを加味した職場の業績評価の仕組みを作っている	0.673**	3.830*
	両立支援利用者の仕事に対する意欲や意識を高めるような仕組みを作っている		3.426*
	仕事量・仕事の進め方の見直しをしている		2.387*

「業績(1人当たり売上対数値)」向上媒介要因			
		一人当たり売上対数値、差分	
		両立支援充実度 (1)	フレックス (2)
労働時間 情報	実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる(管理職調査、各企業平均)	0.0440**	
	長時間労働抑制のための全社的取り組みをすでに実施している		0.2448**
	従業員全体が制度に関する理解を深めるよう情報提供		0.2880*
	管理職が制度に関する理解を深めるよう情報提供	0.0342*	0.3478*
	両立支援利用者がいることを加味した職場の業績評価の仕組みを作っている		-0.4171*
	両立支援利用に対応して部署内の業務分担を柔軟に見直すよう求めている		0.1124*
	意識調査実施	0.0308*	

しかしながら、こちらの図(右)を見てください。これは前の分析結果と同様、交差項の係数を示したのですが、ワーク・ライフ・バランスが重要だと認識している上司の下で働いていると、女性で「在宅してもいい」と言われている人の意欲が高まっています。労働時間についてもしかりです。長時間労働を抑制しているほうが、意欲向上に効いています。男性に効いている場合もありますが、女性のほうでより影響が大きい。一つ、マイナスの係数がありますね。これは、一般労働者の平均労働時間(この従業員上司の認識、管理職調査)原則として全社的残業一律禁止(企業調査)長時間労働抑制のための全社的取り組みをすでに実施している(企業調査)部下の長時間残業の状況を管理監督者の評価項目にしている(企業調査)実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる(管理職調査、企業平均)

		男性			女性		
		両立支援	フレックス	在宅	両立支援	フレックス	在宅
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
交差項	同業他社に比べてWLBを重視(4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査)						2.174**
	WLBを経営戦略として明確に位置づけ(4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査)				0.182*		2.672**
	WLB施策は経営トップ主導で推進されている(4段階評価、この従業員上司の認識、管理職調査)						2.332***
	女性が能力発揮できる環境整備と従業員の能力開発重視(企業調査)		2.475*				6.098**
労働時間	自己発覚支援制度有(企業調査)				0.849**		
	一般労働者の平均労働時間(この従業員上司の認識、管理職調査)						-1.498***
	原則として全社的残業一律禁止(企業調査)		2.998***		1.034*		4.100***
	長時間労働抑制のための全社的取り組みをすでに実施している(企業調査)					2.794*	
	部下の長時間残業の状況を管理監督者の評価項目にしている(企業調査)						8.825***
	実際に部下の長時間労働の削減に取り組んでいる(管理職調査、企業平均)			2.799*			

		男性			女性		
		両立支援	フレックス	在宅	両立支援	フレックス	在宅
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
評価	部署内の業務効率化を図るよう管理職に求めている(企業調査)		2.880**				
	両立支援利用に对应して部署内の業務分担を柔軟に見直すよう求めている(企業調査)					2.012*	
	両立支援利用者の事情に応じて制度を柔軟に運用できる(企業調査)	-0.477**					
	両立支援利用者の仕事に対する意欲や意識を高めるような仕組み有(企業調査)	-0.831**	-3.494*	-4.234*			
	公平な評価を行うことを求めている(企業調査)					2.663*	
	公平な評価制度有(企業調査)					2.455*	
評価	両立支援利用者がいることを加味した職場の業績評価の仕組みを作っている(企業調査)		1.996**				
	時間外労働に関する社内調査、実態把握実施(企業調査)		3.486**				2.987*

それからもう一つ、先ほど女性の相対的管理職比率の分析でも見られましたが、公平な評価も有効です。これは男性にも若干プラスの効果がありますし、特にフレックスが適用されている女性にとっては、その人の意欲を高める上で、重要な役割を果たしていることが分かります。

というわけで今回の分析結果をまとめますと、ワーク・ライフ・バランスを企業が推進し、その認識を管理職、そして一般従業員にまで浸透させること、ならびに長時間労働の抑制の仕組みや公平な評価というものが、柔軟な働き方を従業員、とくに女性の働く意欲の向上に寄与し、ひいては企業業績や女性の活躍にも寄与するということです。

興味深いのは、こうした職場要因の影響は、どちらかと言うと、両立支援よりもFWA、つまりフレックスや在宅といった柔軟な働き方についてのほうがより顕著に出てきているという点です。これは今までも申し上げてきたことですが、FWAを、女性の意欲向上、女性の活躍、そして企業の経営にも資するよう機能させるためには、媒介要因である職場での運用のしかたが両立支援以上に重要になるということです。なかでも今回の分析からは、ワーク・ライフ・バランスへの認識や恒常的な長時間労働を問題視すること、評価の公平性などの点で、直属上司の役割がいかに重要であるかについて示唆に富んだ結果がでたと思います。

ただ、調査設計の問題や制約もあり、職場で実際どうすればよいのかについて、もう少し具体的な処方箋を描くことができなかったのは少し歯がゆいのですけれども、それは今後の課題にしたいと思います。これで本日の私の報告を終了させていただきます。

第Ⅱ部「女性活躍を推進する働き方に関するパネルディスカッション」

大沢：それでは、第2部を始めさせていただきます。

黒澤先生が主査をされている、「女性の活躍を推進する働き方に関する調査研究」という科研のプロジェクトで企業、管理職、その部下の3層を対象とするアンケート調査と1000人以上規模の企業で働く20～40歳、大卒、ホワイトカラー正社員2060名を対象としたWeb調査の二つを実施しました。

先ほど黒澤先生からお話がございましたが、フレックス、在宅勤務などの柔軟な働き方が、企業経営にプラスになることが分かっているのですが、一方で海外、特にアメリカにおいては、その柔軟な働き方が労働強化や長時間労働を助長するという研究結果が、かなり多く出されるようになりました。

その背後には、先ほど黒澤先生からご報告があったように、理想社員の規範（Ideal Worker Norm）といわれる、長時間労働をよしとする企業風土があります。そのような企業風土があると、せっかく柔軟な働き方を導入しても、女性の活躍の機会が狭められ、働くお母さんはマミートラックに入れられることになり、結果的に男女間格差がより拡大してしまいます。

つまり、企業風土を整える、あるいは変えていかないと、実際にいろいろな制度を導入しても、それが効果を持たないということです。

先ほども、黒澤先生から、女性が活躍できるようになるためには、制度があるだけでは十分でなく、その運用のされ方が重要であるとのこと指摘がありました。また、企業方針として、性別にかかわらず、社員の能力発揮に取り組んでおり、同時に社員のワーク・ライフ・バランスが推進されているところにおいて、業績が良くなっているということがシカゴ大学の山口一男先生の研究でも分かっています。性別を問わず、広く、人材有効活用已成功している企業が、女性の積極的な管理職への登用を通して、企業競争力を高めているという実証研究の結果もあります。

基調講演の松本会長のお話もありましたように、女性の活躍推進は、働き方改革と同じタイミングで行う必要があるということです。つまり、男性中心の長時間労働を前提とした職場を変えなければなりません。松本会長は、女性活躍を推進することが難しいのは、男性の既得権益を脅かすからだ。しかし、そこを変えなければ、日本は世界の競争に勝てず、日本経済は衰退してしまう。そこで、リーダーが上から組織を改革しないと女性活躍は実現できない。そして、女性が組織の意思決定部門に入ること、働き方改革を進めることができる。つまり、女性は日本の組織を変える起爆剤と言ってもいいのではないのでしょうか。

しかしながら女性の昇進意欲はそれほど高くありません。Web調査の結果を見ると、役付きでなくとも良いと回答しているのは女性で57.2%、男性で

男女ともに昇進意欲は高くない

		あなたは現在働いている会社で、以下のどこまで昇進したいと思っていますか。【1つ選択】			
		役付でなくともよい	係長・主任相当職	課長相当職	部長相当職 役員以上
男性 (N=1030)	現在	293 28.4%	178 17.3%	210 20.4%	221 21.5%
	学卒時	295 28.6%	70 6.8%	193 18.7%	261 25.3%
女性 (N=1030)	現在	589 57.2%	219 20.7%	149 14.5%	56 5.4%
	学卒時	537 52.1%	153 14.9%	175 17.0%	116 11.3%
既婚女性 (n=526)	現在	307 58.4%	98 18.6%	84 16.0%	27 5.1%
	学卒時	272 51.7%	75 14.3%	94 17.9%	61 11.6%

データ：黒澤・大沢・武石「働き方に関する調査」

28.4%です。昇進しても管理職の手前の係長・主任相当職まででいいという人を加えると、男性では45.7%、女性では77.9%に上ります。つまり、20～40歳は、男女ともにあまり昇進意欲が高くないのです。これはその前の世代と比較して大きな変化が起きているところだと思います。

次に昇進したくない理由ですが、男性では「責任が重くなる」「仕事の量が増える」「自分には能力がない」が主な理由です。そして、女性は「責任が重くなる」「仕事と家庭の両立が困難になる」「仕事の量が増える」が主な理由になっています。既婚女性に限ると、35.1%の女性が「仕事と家庭の両立が

困難になるから」、既婚で子育てをしている女性の場合は37.5%がそう回答しています。

そして、理想の働き方について聞くと、男性の47.7%、女性の43.5%が「プライベートと両立しながら、長く働き続けたい」と回答しています。その割合は男性の方が多いのです。また、学卒時よりも、現在のほうが、そう答えている男性が増えています。ここから、男性も女性も、若い世代では、ワーク・ライフ・バランスが取れた働き方をしたいという希望が、強くなっていることが分かりました。

次に一般職と総合職の男女比を見てみました。総合職は男性で一般職は女性という性別役割分業に基づくコース別人事管理制度が維持されていることがわかったとともに、一般職の男性が増えていることがわかりました。2014年には、17.9%の男性が一般職として採用されています。コース別人事管理制度は「男女の役割分担を固定する」と言われてきましたが、今、少しそこが揺らいでいます。また、Web調査で見ても、1,000人以上の大企業で働いている男性の14.1%が、限定正社員です。女性の働き方を考える上で男性の変化を見ることも重要になっていることがわかります。

最後に、多様な働き方の制度がどれだけ使えるのかを見てみました。制度があるかどうかを聞いたのではなく、「実際に使いたいと思えば使える」かどうかを尋ね yes と回答した人の割合を見たのが右のスライドの表です。これを見ますと、育児休業、介護休業、短時間制度は使えるとの回答が多くなっています。

また、女性では所定外労働の免除、男女ともに時間単位の有給休暇制度、始業・就業時刻の繰り上げ・繰り下げなども半数以上の人が使えたと回答しています。

しかし低いのがコアタイムなしのフレックスです。それから、転勤を一時的に免除する

昇進したくない理由(男女別)

Q3751 前問で「1. 役付でなくともよい」「2. 係長・主任相当職」とお答えの方にお尋ねします。
課長以上の昇進を考えていない理由は何ですか。
もっともあてはまるものから順に3つまで選んでください。

	自分には能力がないから	仕事の量が増えるから	責任が重くなるから	仕事と家庭の両立が困難になるから	同僚に比べて能力が低いから	同僚に比べてやる気がないから	もっとも長く勤めたいから	メリットがないから
男性全体 (n=471)	106	113	114	40	1	18	79	
既婚者 (n=287)	22.5%	24.0%	24.2%	8.5%	0.2%	3.8%	16.8%	
子どもあり (n=234)	60	68	70	37	1	6	45	
女性全体 (n=802)	20.9%	23.7%	24.4%	12.9%	0.3%	2.1%	15.7%	
既婚者 (n=405)	48	49	58	27	1	4	37	
子どもあり (n=259)	21.4%	21.9%	25.9%	12.1%	0.4%	1.8%	16.5%	
女性全体 (n=802)	12.6	174	195	131	5	36	71	
既婚者 (n=405)	15.7%	21.7%	24.8%	23.8%	0.6%	4.5%	8.9%	
子どもあり (n=259)	53	84	82	142	4	10	30	
女性全体 (n=802)	13.1%	20.7%	20.2%	35.1%	1.0%	2.5%	7.4%	
既婚者 (n=405)	35	62	43	97	3	2	17	
子どもあり (n=259)	13.5%	23.9%	16.6%	37.5%	1.2%	0.8%	6.6%	

データ：黒澤・大沢・武石「働き方に関する調査」

長時間労働を良しとする根強い規範の存在

	育児休業 制度	介護休業 制度	短時間勤務 制度	所定外労働 の免除	フレックスタイム 制（2制度 あり）	フレックスタイム 制（1制度 なし）	始業・終業時刻の 柔軟な転勤を一時的に免除する 制度	在宅勤務制度	数量労働 制		
男性	909 88.3%	856 83.1%	760 73.8%	605 58.7%	565 54.9%	329 31.9%	597 58.0%	618 60.0%	306 29.7%	311 30.2%	349 33.9%
女性	989 96.0%	941 91.4%	859 83.4%	657 63.8%	412 40.0%	237 23.0%	548 53.2%	600 58.3%	299 29.0%	236 22.9%	224 21.7%

データ：黒澤・大沢・武石「働き方に関する調査」

制度、在宅勤務、裁量労働制でも、低くなっています。これらのことが何を意味するかなのですが、先ほどの黒澤先生のお話にあったように、顔を合わせてビジネスを行う商慣行が日本では標準であり、理想社員の規範「Ideal Worker Norm」と言いますが、男性正社員の長時間労働が理想の社員像の規範となっていることが、この調査からわかりました。

先ほど、黒澤先生も「アメリカではFWAの制度があって、使えるのだけれども、Ideal Worker Normがある職場では、柔軟な働き方の制度が導入されると、労働時間が長くなってしまう」とおっしゃったわけですが、日本の場合には、長時間労働のIdeal Worker Normによって、制度そのものがあってもそれが使いづらいということがわかりました。ここに、日本の職場が解決しなければならない課題があるのではないかと思います。

武石：先ほどから職場の風土や、その重要性が指摘されているのですが、その中でも、特に管理職に注目して分析をした結果を、ご紹介させていただきます。女性の活躍推進のための管理職の重要性です。

まず女性の活躍推進においては、本日の松本会長のお話にもありましたが、経営者が何のために行なっているのか、その目的を明確にすることが、重要になってまいります。

その上で、人事対応としまして、いろいろな制度をつくっていく。フレックス制度や、そのほかのいろいろな制度、また評価をつくっていくわけですが、実際にそれを運用していくのは職場なわけです。職場での仕事の配分や部下の評価などは、現実には、職場の中でなされていくのです。

したがって、人事政策の目的が上手く実行されるには、「中間にいる職場マネジメント、マネージャーの役割が大変重要だ」と言われていて、そこに、何か課題がないのだろうかというのが、私の報告の目的になります。

企業は経営としての価値を求めて、ダイバーシティ経営をするわけです。そのためには、多様な人材が活躍できる風土づくり、土壌づくりが重要で、職場のマネジメントを含めた様々な取り組みがうまくいくと価値につながります。先ほどの黒澤先生から業績という分析がありました。それも価値の1つだと思いますけれども、マネージャーの重要性も言われています。

例えば、「高い目標を与えてくれる、成長や活躍を後押ししてくれる上司です」という項目に対し、それに「当てはまる」と答える人は、やりがいを示すスコアが高くなるなど、上司の姿勢が女性の意欲に影響します。

ただし、上司のマネジメントの現状が、部下が女性か男性かにより違っているという問題があります。成長や活躍を後押ししてくれるかという点で見ると、「当てはまる」という割合が、男性は32.2%なのですが、女性から見ると26.5%です。「やや当てはまる」も33%と30%というように、女性から見ると、自分の上司が活躍を後押ししてくれるマネージャーであるという割合が、男性に比べて低い状況にあります。マネージャーによる女性と男性に対するマネジメントの違いが、このあたりから分かってきます。

科研の調査のデータをこれからご紹介します。先ほど黒澤先生がご紹介したのは、2007年のデータでしたが、昨年も同じように、企業と、そこに勤める管理職、その管理職の部下という3層を対象に調査を実施しました。かなりいろいろなことが分析できるのですが、本日はその一部分として、まず管理職のマネジメントについてお話します。

管理職がいろいろと部下の話を聞いたり、キャリアの支援をしたりするのに対し、部下が上司をどう受け止めているかという視点です。先ほどの黒澤先生のご報告にも同じような視点がありましたが、今回は管理職と部下のマッチングができるデータですので、どの管理職の部下がどう答えているのかが分かります。つまり、管理職の自己評価と、部下の上司評価をマッチングして分析することができます。

それが、部下のモチベーションや、職場の評価にどう影響しているかという構図を見ました。これからご紹介するのは、全部、男女両方のデータなのですが、傾向は男性も女性も同じです。ただ若干、男女の違いが見られるので、これは今後分析を進めたいと思いますけれども、本日は、男女両方のデータをご紹介しますと思います。

管理職のマネジメントとしては、調査から「部下の仕事を適切に管理している」、「部下のキャリアを支援している」、「部下のワーク・ライフ・バランスを支援している」、「部下を公平に管理している」、「管理職自身がワーク・ライフ・バランスを実践している」という、5つの因子が出てきましたので、これについて、分析をしました。

図表は、5つの因子についての、部下である一般社員と管理職のスコアを示しました。管理職の自己評価に比べて、部下である一般社員の評価が低くなっています。管理職のほうが、自己評価が高いのです。管理職は、部下よりよくやっていると思っているのですが、部下から見ると、いや、そうでもないでしょうということになります。

このように、部下と管理職の認識には、ギャップがあるのです。社員と管理職自身の同じ項目での評価の相関係数を見ると、相関係数が.01～.02ぐらいで、非常に低いです。若干高いのは、管理職はワーク・ライフ・バランスを実践しているという項目で、これは多分早く帰るということです。そういうところは、相関が高いのですが、それ以外は相関が低いです。つまり、管理職の自己評価と部下の評価に、ギャップがあるのです。

マネージャー本人が「私はよくやっている」と思っていたとしても、実は部下から見ると、これが上手く届いていない可能性があるということになります。これらをきちんと事実認識をする必要があります。

そしてこちらの図表（右）は、この「高い」、「低い」の組み合わせが、部下の仕事満足などにどう影響しているかを見たものです。

この一番上の「High-High」

図表 管理職のマネジメントに関する評価
(一般社員からの評価と管理職の自己評価)

	一般社員		管理職	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
適切な仕事管理	3.59	0.88	3.91	0.52
キャリア支援	3.31	0.89	3.74	0.54
WLB支援	3.58	0.92	3.79	0.57
公平な部下管理	3.75	0.83	4.63	0.36
WLB実践	3.47	1.08	3.52	1.06

出所：黒澤・大沢・武石「働き方に関する調査」(2017)

図表 管理職評価－部下評価の組み合わせ別の特徴

管理職 一般社員	職場パフォーマンス：意欲	職場パフォーマンス：働きやすさ	職場パフォーマンス：業績	やりがい	満足度：仕事の量	満足度：仕事の内容	満足度：同僚とのコミュニケーション	満足度：上司とのコミュニケーション	満足度：教育・訓練の機会	満足度：労働時間	満足度：仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス	満足度：現在の給与水準	満足度：現在の生活全般	心身の状態
H-H	3.56	3.73	4.06	3.69	3.68	3.72	4.10	4.15	3.49	3.54	3.49	3.24	3.66	2.68
H-L	3.08	3.06	3.54	3.12	3.03	3.03	3.51	3.16	3.02	3.21	3.08	2.76	3.19	3.25
L-H	3.44	3.56	4.04	3.57	3.38	3.62	4.02	4.00	3.62	3.48	3.33	2.97	3.46	2.71
L-L	3.04	3.11	3.58	3.18	3.10	3.20	3.49	2.94	2.93	3.18	3.01	2.69	3.25	3.06
合計	3.25	3.33	3.77	3.36	3.28	3.36	3.75	3.50	3.22	3.33	3.21	2.90	3.37	2.95

出所：黒澤・大沢・武石「働き方に関する調査」(2017)

は、両方とも「高い」・「高い」グループです。部下も上司も高く評価している。「Low-Low」は両方低いグループなのですが、「High-Low」は、管理職が高く、部下が低いグループです。前が管理職の評価で、後ろが部下の評価という組み合わせで、ご覧いただきたいと思います。

この4つのグループで各指標が高いのは、両方高い「High-High」グループです。職場のパフォーマンスや、本人の、部下のやりがいや、満足度、健康などが一番高いのが、この「High-High」グループです。一方で低いグループはどこかといいますと、「Low-Low」も低いのですが、実は管理職が「高い」と思っていて、部下は「低い」と思っている「High-Low」グループも低いです。つまり管理職自身は自分はやっていると思っているけれど、部下は全然そう思っていないという組み合わせです。

低いグループをみると、「Low-Low」と同じか、それ以上にギャップがある、しかも部下から評価がされていない「High-Low」グループで、この指標がこのように低くなっています。ですから、管理職はよかれと思っているいろいろとやっているつもりが、実は、部下に届いていない問題があるのです。

もう1つ、クラスター分析により、5つの指標のパターンから、さらに4つのグループに分けました。部下からの評価において全部の指標が高いと、いろいろな指標が高く出てまいります。

管理職の意識啓発やいろいろなことをやられているのですが、やはり、その管理職の行動が、きちんと部下まで伝わるかが重要です。部下の一般社員が、きちんと上司を評価できるところまで管理職の行動を持っていかなないと、逆効果といえるのかというあたりが、分かってきたところです。

これに関連して、私と矢島さんが入っている「中央大学ワーク・ライフ・バランス多様性推進・研究」というプロジェクトがあるのですが、ここでも、管理職の重要性を指摘しています。管理職を企業はどう支援できるのかについて、5つの提言をまとめて、公表しました。

この提言1が、本日のテーマに関係するかと思うのですが、上司は、「結構いろいろなことをやっている」と考えています。「女性に対しても、男性部下に対しても、同じように育成もしているし、コミュニケーションも取っている」と答えるのですが、実は、この部分は、男性にはやっているけれども、女性にはやっていないという部分があります。例えば、難しい仕事をさせる、責任の重い仕事をさせるとなると、若干、男女の違いが出てくるのです。

実はそのちょっとした違いが、女性の意欲などに、大きな影響を及ぼしています。管理職は非常に重要な役割を担っており、彼らのそういう期待や育成行動のほんの少しの違いが、実は、女性から見ると、「うちの管理職は何もやってくれない」となっていることも分かってきています。

そういうところを、企業として支援していくことが重要なのではないかと、このような提言をまとめさせていただきました。もしご関心がある方は、こちらはデータも紹介していますので、ご覧いただければと思います。

大沢：ありがとうございます。それでは矢島さん、お願いします。

矢島：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングの矢島です。よろしくお願いします。

私はシンクタンクで、女性活躍や、働き方の問題に関する調査研究を長くしてきましたが、最近では、ダイバーシティや働き方改革に関する民間企業向けのコンサルティングも行っています。そういう意味で、現場で何が起きているのかの観点も含めて、本日はお話ししたいと思います。

最初に、前半で大沢先生、松本さんからお話があったように、単に女性に対して、ワーク・ライフ・バランスや、仕事のしやすさを追求、提供するのではなくて、やはりやりがいや、Gender Equality の視点で育成が必要というのは、そのとおりだと思います。中でも、私自身が今注目しているのは、時間制約社員です。特に、短時間勤務正社員の仕事の質を上げることは、現在の女性活躍においてもっとも注視すべき問題だと考えています。育休から復帰して、短時間勤務制度を利用することはできるけれども、その制度を利用している間、仕事の質をいかに上げるかの取り組みがなされていない、ここが問題です。

具体的にどういうことかと言いますと、短時間勤務制度は、例えば、子どもが何歳まで使えるのか、それから、1日何時間の選択ができるかなど、制度は設計されています。これは、大体の会社で行われています。ですけれども、そういう短時間勤務制度利用者に、どういう考え方で仕事を配分し、目標設定をして評価をするのか、それから、短時間勤務制度利用者は、どういう要件を満たしたら昇格ができるのか、こうした「運用ルール」がない会社が、圧倒的に多いのです。

ここに大きな問題があると思います。ですので、まずはこの運用ルールをつくり、管理職に周知徹底すると。こういう取り組みを、実際にやっている会社はすでにありますし、私たちもコンサルに入っていますが、やはり、これをやると格段に変わるのです。

何が変わるかという、まず時間制約社員が、自信を持って働けるようになることです。能力発揮をしようという意欲が出てくるということです。

このタイミングで、女性活躍推進法ができた背景には、2009年の育児法の改正によって、時短勤務が義務化されたことで、育休から復帰して短時間勤務制度を利用することが、圧倒的に普及したことがあります。間違いなくこのことは女性の出産、離職防止に効果があったのです。しかし育休から復帰して、短時間で就業継続する人が拡大した状況がある中で、この人たちが、新たな意味でのマミートラックにはまっていて、就業継続できるのはいいけれども、この先、正社員としてどう活躍させられるのか、女性活躍推進法がこのタイミングでできた意義はここにあると私は思っています。

ですので、管理職を増やすことばかりが注目されていますが、実際は、その手前の時間制約が生じた段階で、能力発揮ができて、評価され、キャリア形成の見通しが立てられるようになること。それが現在の日本における女性活躍の最大の課題ではないか。「両立から活躍へ」というのは、短期的に女性管理職を増やすのではなく、時間制約に対応した、柔軟な働き方を前提に、キャリア形成ができるという意味で理解されることが必要です。言い換えれば、これが「ダイバーシティを前提とした女性活躍」と言えます。今までの男性のキャリアの在り方とは違う、あるいは男性の働き方とは違うかたちでの、女性活躍の道筋です。反対に、今、短期的に管理職を増やそうとすると、今までの男性型のキャリア形成のルールに女性を無理やり当てはめて、短期的に引き上げることをやってしまうため、非常に問題があると考えています。

右の資料は、例えば、女性活躍推進法で女性管理職を増加させる、という目標を立てた場合に、企業が取る可能性がある施策を一覧にしたものです。

上位には、「女性管理職候補層のリストをつくる」とありますが、これは、たいていの会社でやっています。また「社の女性社員、一人、一人について昇格の課題を確認した」というのは、これは当たり前のことのよ

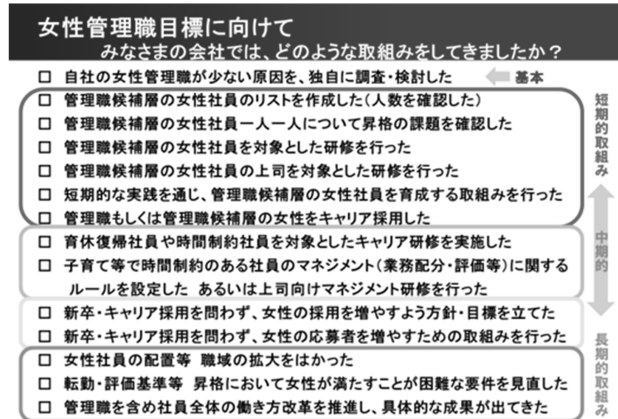
うですが、リストをつくった会社に比べるとこれを実施している企業は少ないです。一方で、「女性候補層の女性社員に研修する」は結構なされていますが、その「上司を対象にした研修」は、むしろこちらが大事なのにもかかわらず、あまりなされていない状況です。ですがその重要性を分かって上司研修を優先している企業もあります。

「短期的な実践を通じて、管理職候補層の女性社員を育成する取り組み」は今は「アクションラーニング」などの形で実施されています。ただ意識啓発だけではなく、現場できちんとリーダーシップを発揮する経験をさせ、短期で育成するところまでやるということです。ですが、これも、実践している企業は少ないでしょう。それから、「管理職や管理職候補層の女性をキャリア採用する」。つまり、自社では育てられない、候補がいない、だから外から採ってほしいという考え方です。こうした考えをする企業は結構ありましたが、実際には採れないのが実状です。もう今は女性の中途採用市場は奪い合いです。そもそもその会社だけではなく、管理職や管理職候補層の女性日本全国であまり育っていませんので、採れないのです。また、「女性の管理職を採ってほしい」と社長が強硬し、仮に採用できたとしても今まで男性の管理職ですら外から採ってきたことがない日本の大企業では、女性の管理職を採ってきてても上手くいくわけがないのです。

大事なのは、「育休復帰社員や時間制約社員を対象としたキャリア研修を実施する」とことと「時間制約社員のマネジメント」です。これは先ほど言いました、マネジメントルールを設定したり、上司向けのマネジメント研修を行ったりするということです。このあたりも、まだ実施している企業は少ないですが、これは本当に、確実に、現場では効果がある取り組みです。

それから、「新卒、キャリア採用を問わず、女性の採用を増やす方針」また「応募者を増やすための取り組み」「配置、職域の拡大」です。また、「昇格において女性が満たすことが困難な要件の見直し」、「社員全体の働き方改革」なども必要です。このあたりの、基本的、かつ今までもやっていたような女性活躍のベースになる取り組みも、実は行っていない企業も多いですし、女性活躍推進法が施行されたことで、かえって、これらの取組みから目が背けられてしまったようなところもあります。

これらの施策を分けていくと、前提として、これもあまり行われていない「独自に調査検討する」などは基本なのですが、上の方に書かれているのが短期的な取り組みで、下が



長期的な取り組みですが、ほとんどの企業が、短期的な取り組みの一部しか行っていない状況ですので、まさに先ほど、最初に武石先生がおっしゃったような現状です。もう候補者がいない、女性活躍はもういいのではないかなどと言いながら、打ち手がないと感じてしまっているのですが、実は女性管理職を増やすとただただで、本当はこれぐらいのことをやる必要があるのです。でもそこに気付いていない企業が多いことが、非常に大きな問題なのではないかと思っています。

少しだけ、データで分析したことをご紹介します。これは企業1万社に対し実施したアンケート調査で、女性活躍度を分析したものです。まずは、女性の管理職が近年増えている企業の特徴です。明確な推進体制がある、管理職の目標を設定しているといった特徴があります。これらは、女性活躍推進法で多くの企業がとっている短期的取

り組み、ポジティブ・アクションです。これらは確かに、短期間に、数%管理職を増やすことには効果があります。ただ、すでに女性管理職が20%いる企業の特徴を見ると「昇格決定基準で年功を重視していない」「評価において時間当たり生産性を重視している」「月残業時間60時間を超えている人が少ない」、つまり長時間労働が少ないということが見えてきます。

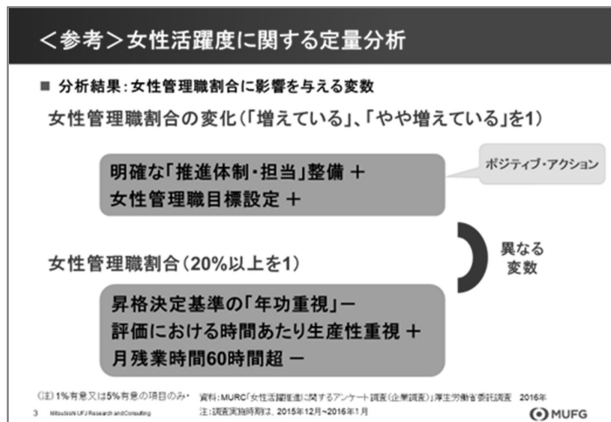
30%、40%の水準で、女性管理職を増やしていくためには、こうした条件が必要だと考えられます。短期的な打ち手としてのポジティブ・アクションをやっていると、このレベルまでは多分、絶対行かない、到達しないのです。

時間もありますので、ここまでにさせていただきますが、最後に、先ほど武石先生がおっしゃったような、マネジメントという課題についていうと、やはり管理職からの男性と女性の部下への育成方針が違うところです。これは、子どもを持って、時間制約社員になる以前から始まっている問題です。先ほど、20代後半から始まっているということでしたけれども、それが、非常に一つの大きな問題です。

それから、職場の中で、子育て中の女性と、独身の女性の間の対立のようなものもよく言われますが、そのようなことを言っている場合ではなくて、独身の女性であっても、将来、時間制約社員になるかもしれないという見込みで、上司が育成を放棄している可能性について、きちんと認識することが大事です。

ひいては、そのことによって、いまだにまだ採用においても差別が残っていると。その一例が、東京医科大学の問題です。大学病院で短時間勤務の運用が上手く回らないことが、あの差別の根底にあると認識することが大事ですし、男女というだけで差別があることに加えて、時間制約社員になることで、さらに育成対象から外される女性たちという問題も、二重構造としてあると考えます。

大沢：時間制約社員の育成の重要性をご指摘いただきました。制度の導入だけではなく



て、（時間制約社員を）育成する計画を立て、育成のための上司向けのマネジメントを行うことが必要であるとのこと。やるべきことを、簡潔にまとめていただきありがとうございました。今日は女性を中心に話をいたしました、時間制約がある男性社員も増えておりますし、ワーク・ライフ・バランスのとれた生活ができる会社に勤めたいという、若者が非常に増えていることを考えると、時間制約のある社員の活躍推進が今後の企業の課題になっていることが、今回のシンポジウムで見えてきたように思います。

また、女性が活躍している企業では「昇格決定基準で年功を重視していない」「評価における時間当たり生産性を重視している」「月残業時間は 60 時間を超えている人が少ない」、つまり長時間労働が少ないということ。つまり、長時間労働を前提とした日本的雇用慣行や処遇制度を見直すことが究極的には女性活躍の推進につながるというお話はとても重要だと思いました。

逆に言うと、女性が活躍しやすい環境を整えることが、日本的雇用慣行の持つ問題を解決する糸口になるということかと思います。

時間が少しありますので、先生方にお話足りなかったところの補足をしていただきます。

矢島：フレキシブルワーキングの難しさです。先ほど言いましたように、その評価が非常に難しいという話です。短時間勤務と、フレックスや在宅は違うという見方もあります。確かにフルタイムで働いているかどうかは、違いとして大きい面もあるのですが、共通の部分もあります。

例えば、私がコンサルで入っていた会社では、フレックスタイム制度を入れたところ、管理職の人から「朝、就業時間に来ていないとき、お客さんから問い合わせがあったら、『フレックスタイムだから来ていません』とは言えません。だから、フレックスタイムは問題なのです」という意見がありました。けれどもフレックスタイムを入れれば、当然そういうことが生じると分かっているわけで、それに対応したカバー体制を、きちんとつくっておく必要があるのです。それがつくられていないから、フレックスタイムも使いにくいとなります。また、フレックスや在宅勤務も含めて、上司が見ていない時間が増えるということで、上司が目前にいて、労働時間と勤務態度で評価することが必要という考え方が、これらの制度を実際には使いにくいことにつながっていると。それはフレックスタイムや在宅勤務だけでなく、短時間勤務制度の評価にも全てに共通しています。ですので、フレキシブルな働き方のマネジメントルールの設定が、非常に重要だと思います。

大沢：そうですね。つまり、職場の環境を整えること。

矢島：そうです。

大沢：職場風土といいますか、そこが古いまま、制度だけ導入しても、結局、意味がない。そこで管理職の役割が重要だということですね。武石先生、何か言い足りないことがあれば。

武石：今のフレックスタイムのことも関連して言いますと、例えば、短時間勤務の人への仕事の配分が変わってしまうと話をしたのですが、その 1 つの理由として、「突発的な状況が起きたときに対応できない」と多くの人が指摘します。

けれども、突発的な状況は、突発ですから、頻繁に起こるものではありません。年に数回しか起こらないことのために、この仕事を任せないのはおかしいというのが一つです。

そして突発的なことを「年中、起こる」のようなことを言う人がいますが、そうなるそれは突発ではないのですから、定常的な状況として、対応を考えるべきことになります。

こういうことに対してやらない理由をどんどんと現場では考えてきてしまいます。よく考えてみれば何らかの対応のやり方があるでしょうというところが、今までは対応しなくてもなんとかこなってきている。そこから変化していくことの難しさがあると思います。

大沢：どうもありがとうございました。ではこれでシンポジウムを終わらせていただきます。先生方、ご参加くださったみなさま本当にありがとうございました。