

JILPT 調査シリーズ

No.119

2014年3月

男女正社員のキャリアと両立支援に関する 調査結果(2) — 分析編 —

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



男女正社員のキャリアと両立支援に関する
調査結果（2）
— 分析編 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

我が国の企業における女性管理職の少なさが指摘されて久しいところである。実際に課長相当職以上の管理職に占める女性の比率は、2009年時点において、6.5%にとどまっていた。政府は、第3次男女共同参画基本計画を2010年末に閣議決定し、その中において、2015年の民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合を10%程度とすることとしたところである。

このため、2011年度において厚生労働省からの要請を受け、民間企業における女性の管理職登用のための課題について、企業の人事担当者インタビューを中心とした研究を行い、「大企業における女性管理職登用の実態と課題認識」（資料シリーズNo.105）として取りまとめを行ったところである。この中で、女性労働者の昇進意欲にバラツキがあること、両立支援の充実によって長期間通常の働き方をしないことによる意識の変化なども指摘された。

2012年度からプロジェクト研究のサブテーマとして、「民間企業の女性管理職登用等ポジティブ・アクションに関する調査研究」に取り組み、引き続き厚生労働省からの要請もあり、2012年10月に「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」を実施し、基礎的な集計等を行い、調査シリーズ（No.106-1、No.106-2）として取りまとめを行った。

2013年度に入り、政府は、成長戦略である日本再興戦略（2013年6月閣議決定）において、「出産・子育て等による離職を減少させるとともに、指導的地位に占める女性の割合の増加を図り、女性の中に眠る高い能力を十分に開花させ、活躍できるようにすることは、成長戦略の中核である」として、女性の活躍推進を一層図ることとしたところである。こうした動きなども踏まえつつ、2012年度に実施した本調査を活用して、女性の管理職登用等を巡る更なる課題を抽出すべく、女性の管理職への昇進意欲をはじめとして詳細な集計・分析を行い、本調査シリーズとして取りまとめを行ったところである。

本報告書が、女性の管理職登用等に関心のある企業、労働組合、関係機関の方々、研究者等に役立つとともに、各界・各層での今後の女性の管理職登用などに関する議論に資することができれば、幸いである。

2014年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	執筆章
鈴木 一光	元労働政策研究・研修機構統括研究員	序章、第 2 章、第 3 章 資料 2
酒井 計史	労働政策研究・研修機構アシスタントフェロー	第 1 章、資料 1
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部教授	第 4 章
伊岐 典子	東京労働局長	第 5 章
周 燕飛	労働政策研究・研修機構副主任研究員	第 6 章
脇坂 明	学習院大学経済学部教授	第 7 章

「民間企業の女性管理職登用等ポジティブ・アクションに関する調査研究」研究会
(メンバー) (2014 年 3 月時点)

脇坂 明	学習院大学経済学部教授
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部教授
今田 幸子	元労働政策研究・研修機構統括研究員
伊岐 典子	東京労働局長 (元労働政策研究・研修機構主席統括研究員)
鈴木 一光	元労働政策研究・研修機構副統括研究員
池添 弘邦	労働政策研究・研修機構主任研究員
池田 心豪	労働政策研究・研修機構副主任研究員
周 燕飛	労働政策研究・研修機構副主任研究員
西村 純	労働政策研究・研修機構研究員
酒井 計史	労働政策研究・研修機構アシスタントフェロー

目 次

序章 調査研究の趣旨・概要	1
1. 調査研究の趣旨・経緯	1
2. 調査研究の方法	2
3. 各章の概要	2
第1章 女性管理職と女性管理職候補者の仕事とライフスタイル	7
1. はじめに	7
(1) 分析対象	7
(2) 年齢分布と平均年齢	9
(3) ライフ・ステージ	10
2. 現在の仕事と職場の状況	12
(1) 現在の職業（職種）	12
(2) 仕事の裁量度	13
(3) 所属部署	14
(4) 職場の男女比、部下の男女比	15
(5) 1週間の平均労働時間	16
(6) 休日勤務・深夜勤務の状況	16
(7) 昨年の個人年収	17
(8) 職場・仕事に対する考え	18
(9) 課長相当職以上の上司との関係	20
3. これまでの仕事経験	21
(1) 転職経験	21
(2) 現在の勤務先での配置転換の経験	22
(3) 昇進した理由	23
4. 配偶関係・子どもの有無、有配偶者の仕事と両立状況	23
(1) 配偶関係と子どもの有無	23
(2) 有配偶者の配偶者の働き方	26
(3) 正社員夫婦の家族生活と妻の両立状況	29
5. まとめ	33
コラム1 昇進を望まない理由——「仕事と家庭の両立が困難になる」	35

第2章 ポジティブ・アクションの実施企業の特徴	37
1. はじめに	37
(1) 本章の目的	37
(2) 分析の対象・方法	38
2. ポジティブ・アクションの取り組み企業の特徴	40
(1) 企業属性とポジティブ・アクションの取り組みとの関係	40
(2) ポジティブ・アクションに取り組む理由等との関係	52
(3) 両立支援策との関係	56
3. ポジティブ・アクションの取り組み個数の規定要因	59
4. まとめ	62
コラム2 「採用の時点で女性が少ない企業」は女性社員を積極的に採用しているか	65
第3章 ポジティブ・アクションなどの女性の継続就業や役職者登用への影響	69
1. はじめに	69
(1) 本章の目的	69
(2) 分析の対象・方法	70
2. ポジティブ・アクションによる影響	73
(1) 企業間評価	73
(2) 企業内評価	77
(3) 総合的な整理	81
3. 両立支援策等による影響	82
(1) 企業間評価	82
(2) 企業内評価	87
(3) 女性正社員の継続就業の状況	92
(4) 総合的な整理	96
4. ポジティブ・アクションと両立支援策との関係	97
(1) ポジティブ・アクションに積極的な企業からみた影響	97
(2) 両立支援策に積極的な企業からみた影響	101
5. まとめ	105
第4章 女性の仕事への意欲を高める職場の要因	
——女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析	107
1. 問題意識	107
2. 女性の昇進に関する現状と先行研究サーベイ	108
3. 分析課題、分析の枠組み、データ	113

(1) 分析課題、分析の枠組み	113
(2) 分析データ	113
(3) 昇進意欲と仕事のやりがい	114
(4) 企業と職場の要因	115
4. 女性の昇進意欲に関する分析結果	123
(1) 企業調査からみた女性の管理職昇進の現状	123
(2) 従業員調査からみた管理職への昇進意欲の男女差	125
(3) 管理職への昇進意欲と企業要因、職場要因	127
5. 女性の仕事へのやりがいに関する分析結果	127
(1) 仕事のやりがいの男女差	127
(2) 仕事のやりがいと企業要因、職場要因	129
6. 計量分析	129
(1) 変数と分析モデル	129
(2) 昇進意欲の分析結果	131
(3) 仕事のやりがいの分析結果	133
(4) 上司マネジメントの特徴	135
7. 結論	137

第5章 女性の昇進意欲の決定要因

—育児支援制度及びその利用との関連を中心として	141
1. はじめに	141
2. 女性従業員の昇進意欲についての先行研究	142
3. 仮説	143
(1) 前提	143
(2) 手の届きやすさ仮説——意欲は可能性から生まれる	144
(3) 両立負担感による意欲減退仮説	145
(4) 育児休業・短時間勤務期間長期化による意欲減退仮説	145
(5) 収入必要性による昇進意欲増進仮説	146
4. データ	146
(1) 使用データとその性格	146
(2) クロス集計からみた昇進希望の状況	147
5. 変数	151
(1) 被説明変数	151
(2) 説明変数	152
6. 推定結果	154

(1) 基本モデルと未婚子供なし・既婚子供なし・子供ありモデル	154
(2) 育児休業の取得との関係を見るための同一企業長期勤務者モデル	159
7. まとめ	161
(1) 手の届きやすさ仮説について	161
(2) 両立負担感による意欲減退仮説について	161
(3) 育児休業・短時間勤務期間長期化による意欲減退仮説について	162
(4) 収入必要性による昇進意欲増進仮説について	162
第6章 育児休業が女性の管理職登用に与える影響	167
1. 育休取得は女性管理職登用の妨げなのか	167
2. 既存研究からの知見	168
3. 仮説と実証モデル	170
4. 観察されない属性の影響	171
5. データ	172
6. 単純集計	174
(1) 育休取得の標準コース	174
(2) 育休取得女性の属性	174
(3) 育休取得と昇進に関する意識	176
7. 推定結果	177
(1) 育休取得の管理職登用ペナルティが本当か	177
(2) 育休取得者の昇進の遅れ感が強いのか	179
8. 結果の解釈と頑健性	181
9. 結びにかえて	182
第7章 「遅い選抜」は女性に不利に働いているか	
——国際比較をめざした企業データと管理職データの分析	187
1. 問題の背景	187
2. 先行研究	187
3. 使用データ	189
4. 変数	189
(1) 説明変数	189
(2) 被説明変数	191
5. 企業調査による分析結果	194
(1) 女性管理職との関係	194
(2) WLB 施策	199

6. 管理職の分析	205
(1) 課長以上の女性管理職	205
(2) 係長・主任の特徴	205
(3) 管理職自身の昇進スピードと男女の昇進差の感じ方	206
(4) 育児休業利用との関係について	209
(5) 女性用の係長・主任ポストについて	210
7. まとめ	211

<補足資料>

資料1 コース別雇用管理関連データの修正について	221
資料2 ポジティブ・アクションの管理職の女性社員の育成への影響	225

<参考資料>

「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」

・企業調査票	251
・管理職調査票	267
・一般従業員調査票	283

序章 調査研究の趣旨・概要

1. 調査研究の趣旨・経緯

我が国の管理職に占める女性の割合は、近年上昇傾向にあるものの、諸外国に比べるとその水準は低い状況にあり、実際に課長相当職以上の管理職に占める女性の比率は、2009年時点において、6.5%にとどまっていた¹。政府は、第3次男女共同参画基本計画を2010年末に閣議決定し、その中において、2015年の民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合を10%程度とすることとしたところである。

このため、2011年度において厚生労働省からの要請を受け、民間企業における女性の管理職登用のための課題について、企業の人事担当者インタビューを中心とした研究を行い、「大企業における女性管理職登用の実態と課題認識」（資料シリーズ No.105）²として取りまとめを行ったところである。この中で、女性労働者の昇進意欲にバラツキがあること、両立支援の充実によって長期間通常の働き方をしないことによる意識の変化なども指摘された。

このような状況から、2012年度において、引き続き厚生労働省からの要請もあり、女性管理職登用上の企業の雇用管理・女性の昇進昇格への意欲や両立支援施策の認知状況などを把握し、ポジティブ・アクションの推進を含む男女雇用機会均等実現のための政策課題を見出すために、「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」を実施し、基礎的な集計等³を行った。

2013年度に入り、政府は、成長戦略である日本再興戦略（2013年6月閣議決定）において、「出産・子育て等による離職を減少させるとともに、指導的地位に占める女性の割合の増加を図り、女性の中に眠る高い能力を十分に開花させ、活躍できるようにすることは、成長戦略の中核である」として、女性の活躍推進を一層図ることとしたところである。こうした動きなども踏まえつつ、2013年度においては、2012年度に実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」について、女性の昇進意欲をはじめとして詳細な集計・分析を行い、女性管理職の登用等を図るための課題を更に明らかにすることとしたところである。

¹ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より。なお、2012年は6.9%。

² 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編、2012「大企業における女性管理職登用の実態と課題認識」（資料シリーズ No.105）。（<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2012/12-105.htm>）

³ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編、2013「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（調査シリーズ No.106-1, No.106-2）。（<http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/106.htm>）

2. 調査研究の方法

調査研究の方法については、「民間企業の女性管理職登用等ポジティブ・アクションに関する調査研究」研究会メンバーにより、2012年度に実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」のデータを用いて、詳細な集計・分析を行うものである。

なお、「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」についての調査方法等についての概略は、以下のとおりである。

調査対象は、企業調査が全国の従業員300人以上の企業6,000社と従業員100～299人の企業6,000社の計12,000社（300人以上の企業と100～299人の企業のそれぞれについて業種別（「農林漁業」・「複合サービス事業」・「公務」を除く）に層化無作為抽出）を対象とした。

従業員調査は、企業調査の対象企業に、そこで働く課長相当職以上の管理職（できればラインの管理職で、在籍出向を除く）48,000人（調査対象企業を通じて、従業員数300人以上の企業は5名（できれば女性3名を優先）、従業員数100～299人の企業は3名（できれば女性2名を優先）に配布）及び一般従業員（25～54歳のホワイトカラー職⁴で、主任・係長まで）96,000人（調査対象企業を通じて、従業員数300人以上の企業は男性5名、女性5名、従業員数100～299人の企業は男性3名、女性3名に配布⁵）を対象とした。

調査の実施時期は2012年10月12日～10月31日とし、調査方法は郵送（メール便等）による調査票の配布・回収（企業の人事・労務担当者宛てに企業調査票を配布）とした。

有効回収数は、企業調査（300人以上規模）1,036社（有効回収率17.3%）、企業調査（企業規模100～299人規模）934社（有効回収率15.6%）、管理職調査（300人以上規模）3,468人（うち女性643人）（有効回収率11.6%）、管理職調査（100～299人規模）2,112人（うち女性304人）（有効回収率11.7%）、一般従業員調査（300人以上規模）6,341人（うち女性3,177人）（有効回収率10.6%）、一般従業員調査（100～299人規模）3,787人（うち女性1,867人）（有効回収率10.5%）であった。

3. 各章の概要

2012年度に実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」などから、女性管理職の登用に影響を及ぼすものとして、企業における取り組み（両立支援策、ポジティブ・アクションなど）、女性社員の育成や女性社員の昇進意欲などの状況が考えられる。特に、女性社員の側面からみると、男性に比べ女性社員自身の昇進意欲が低く、どのようにしたら昇進意欲が高まるのか、逆に何が阻害要因となっているのかとの観点からの更なる詳細な分析が必要となっている。また、2011年度に実施したヒアリング調査（JILPT「大企業における女性管理職登用の実態と課題認識」（資料シリーズ No.105））では、両立支援の充実によっ

⁴ ホワイトカラー職とは（1）専門・技術職（2）事務職（3）販売職・営業職。サービス職や生産現場職は含まない（「日本標準職業分類 平成21年の大分類」B「専門・技術」・C「事務」・D「販売」に準拠）。

⁵ 配布数の男女振り分けは、こちらの指定した男女配分で配布できない場合、男女の配分は調査協力企業の実情に合わせて配布するよう協力をお願いした。

て長期間通常の働き方をしないことによる意識の変化などもみられるなどの課題も挙げられており、両立支援策の充実と昇進意欲との関係も詳細に分析することが必要となっている。

そこで、女性管理職の登用を図る上での課題を明らかにしていくために、まず、女性管理職や女性管理職候補者の現状を把握し、企業におけるポジティブ・アクションなどの取り組みの推進状況やその影響（効果）を探った。その上で、本調査の特徴である従業員調査を活用して、上記の女性社員の昇進意欲をめぐる問題などを中心に検討を行った。加えて、育児休業取得が女性管理職登用に与える影響や我が国企業の昇進慣行の特徴と言われる「遅い選抜」と関連して企業内の昇進スピードと女性管理職登用との関係などについても検討を行った。各章の概要は以下のとおりである。

第1章 女性管理職と女性管理職候補者の仕事とライフスタイル

管理職候補者と管理職の状況を男女比較しながら、女性管理職と女性管理職候補者の働き方やライフスタイルに違いがあるかどうかについて探った。

本調査では、女性管理職は男性に比して「未婚」の割合がかなり高く、さらに「有配偶・子なし」、「離死別」の割合も高い。有配偶で子どものいる女性管理職は男性7～8割に対して、約3割に過ぎない。

管理職の労働時間は男女とも同じくらいであるが、夫婦ともに正社員で、小学生以下子どものいる女性管理職は、夫婦間の家事育児分担60%以上（女性のほうがより多く分担している）が7～9割程度と高い割合を占めている。女性管理職は、通常の管理職の業務に加えて、家事・育児の重い負担も担いながら働いている人がほとんどである。

以上から、女性の就業継続だけでなく、就業継続が可能になった女性従業員の活躍や昇進といった側面からも「仕事と家庭の両立」の問題としっかりとらえ直し、男性の働き方の改革、男性の家事・育児参加と合わせて、両立支援と均等の両輪で、女性労働政策を推進していく必要がある。

第2章 ポジティブ・アクションの実施企業の特徴

女性の役職者登用を図る上で、ポジティブ・アクションの取り組みは重要であるが、広がりを見せていない。ポジティブ・アクションの取り組みが広がりをもたせるようになるためには、ポジティブ・アクションの取り組みがどのような企業で積極的に実施されているのか、また、その特徴は何かを把握することにより、ポジティブ・アクションの推進方策を探った。

ポジティブ・アクションに積極的に取り組むかどうかには、経営者の経営状況の認識は影響を及ぼさず、経営者の女性社員を役職者に就け活用しようという意思が重要であることから、ポジティブ・アクションの取り組みの推進のためには経営者に対する普及・啓発が重要である。

両立支援策（制度）を積極的に導入している企業ほどポジティブ・アクションにも積極的

に取り組んでおり、企業にとって両立支援策（制度）などとセットで実施していくことが受け入れやすい。

300人以上規模では、「小売業」や「金融保険業」などでポジティブ・アクションを積極的に取り組んでいることも明らかになったことから、業種単位でポジティブ・アクションの取り組みのニーズを把握して、普及・啓発を行うことが重要である。

第3章 ポジティブ・アクションなどの女性の継続就業や役職者登用への影響

JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（調査シリーズ No.106-1）において、ポジティブ・アクション等の取り組み数が多いほど、「女性のモチベーションが上がった」、「女性の勤続年数が伸びた」や「女性の役職者が増えた」などにおいて一定の効果が窺えたが、さらに、ポジティブ・アクションや両立支援策などの個々の取組ごとに女性の継続就業や役職者登用への影響（効果）を探り、分析を深めた。

「女性の役職者への登用を促進するための措置」については、100～299人規模では「女性役職者比率（課長以上）」・「女性役職者比率（係長以上）」で影響が窺われ、300人以上規模では「女性役職者比率（係長以上）」で影響が窺われる。また、実際に、企業は「女性の役職者が増えた」を始め、「女性のモチベーションが上がった」などの様々な影響を感じている。このような取り組みの積極的かつ継続的な実施が重要である。

両立支援策（制度）については、「女性正社員平均勤続年数」が伸びており、影響が窺われる。また、企業は「女性の勤続年数が伸びた」を中心に「女性のモチベーションが上がった」などの影響を感じている。さらに、実際に、女性の正社員の継続就業が図られていると認識もしている。女性の継続就業などを図るために、両立支援策（制度）の継続的な実施が重要である。

ポジティブ・アクションと両立支援策（制度）をセットで実施すると女性の継続就業や女性の役職者登用に関して、追加的な影響も窺われることからセットで実施していくことが重要である。

第4章 女性の仕事への意欲を高める職場の要因 — 女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析

女性の管理職比率の低い原因の一つと考えられる女性の昇進意欲の規定要因、及び「仕事のやりがい」について検討を行った。分析は、「女性活躍推進策」、「両立支援策」の二つの施策に関して、企業の取組と職場の対応のそれぞれの状況が、女性の意識にどのように関連しているのかという観点から行った。

女性の昇進意欲は男性に比べ低い、仕事のやりがいについては、職場の要因をコントロールすると男女差がみられなくなる。女性の昇進意欲が低いことが女性の役職登用が進まない要因であるが、女性が活躍できる職場状況を整えることで、男性と同様に仕事への意欲を

高めることができる。

企業レベルで実施する女性活躍推進や両立支援の施策は、女性の昇進意欲や仕事のやりがい高める上での効果は限定的で、重要なのは、職場の状況として女性活躍や両立支援の取り組みが実感できることである。また、上司のマネジメントのあり方が、男女ともに昇進意欲と仕事のやりがいに重要な役割を果たしている。

企業が女性活躍の施策を実施する際には、その取り組みの意義や内容が職場レベルにおいて理解されているかを確認しながら進めることが不可欠であり、また、上司のマネジメントを支援する取組も重要であるといえる。

第5章 女性の昇進意欲の決定要因 ― 育児支援制度及びその利用との関連を中心として

女性管理職登用が進まない主要な原因の一つと考えられる女性の昇進意欲の低さが、何を原因として発生しているのか、特に企業の両立支援制度が女性の昇進意欲がどのような関係にあるのか、また両立支援措置の実際の利用がその後の女性昇進意欲にどのような影響を及ぼすかについて検証を行った。

今後大卒の女性採用を増やすことや、係長・主任に積極的に昇進させることが、将来の管理職増加に向けた昇進意欲の総体的な向上につながる。また、昇進のための訓練受講や仕事の裁量度を高めることなど、有為な人材には或る程度会社側の期待について明確なサインを示すことも昇進意欲の向上に有効であることもわかったので、企業は有為な女性人材について将来登用を考えている場合には早い段階で企業側の期待を明確に伝えることが望まれる。

3年超えても可能といった手厚すぎる育児休業制度が昇進意欲を減退する可能性がある。育児休業と昇進の関係についても、育児休業を取っても昇進に何ら影響がないという企業のほうが育児休業期間と同様の期間昇進が遅れる企業よりも昇進意欲が低くなることには留意が必要である。このため、昇進は遅れるものの育児休業期間よりも短い期間しか遅れないといった適度な配慮のある制度が昇進意欲を高める可能性があることに注目すべきである。

シングルマザーは昇進意欲が高いことが明らかとなった。企業は、このシングルマザーの昇進意欲の高さを認識し、しっかり登用を図るべきである。そのために、シングルマザーの意欲が実際の能力発揮に繋がるよう、独りで子供を育てるものの費用や負担を軽減するなどのサポートが必要である。

第6章 育児休業が女性の管理職登用に与える影響

育児休業の取得は、女性の昇進や管理職登用にはネガティブな影響を及ぼすのではないかと懸念がある。このため、①育児休業を取得した正社員女性と取得しなかった正社員女性との間に、昇進・管理職登用の確率をめぐって格差が存在しているのか、また、②格差が存在している場合、それは何によってもたらされているのか、元々あったグループ間の属性(学歴、経験年数等)の違いによるものなのか、育児休業の取得によって生じた何かの変化によ

るものなのかについて検討を行った。

育休取得は女性の管理職登用にマイナスの影響を与えていることが確認できた。しかし、その影響は、かなり限定的である。法定期間（12ヶ月）以内の育児休業を取得した場合、管理職登用ペナルティが統計的に確認されなかった。1969年以前生まれの年長コーホートに関しては、いかなる長さの育児休業取得も、管理職登用の確率に影響を与えていない。

育休取得の管理職登用ペナルティが確認できたのは、1970年以降生まれで13ヶ月以上の育児休業を取得した女性労働者に限る。この結果に対する可能な解釈は、2通りあり、1つは、育休取得女性の人的資本量は、12ヶ月以内の休業の場合ではそれほど下落しないものの、13ヶ月以上の休業では昇進や管理職登用に影響を与えるほど顕著な下落が生じているという「人的資本下落仮説」である。もう1つは、13ヶ月以上の育休取得は、標準コースを超えたため、「キャリア志向の弱い」従業員のシグナリングとして企業側が受け止めて、それが管理職昇進に響いたという「シグナリング仮説」（統計的差別とも言える）である。

長い期間の育休取得により、今後の管理職登用が期待しにくくなる恐れのある女性社員は、割合としてそれほど高くない。育児休業制度の普及により、管理職候補となる女性正社員の裾野が拡大し、管理職の女性比率が今後上昇するものと考えられる。

第7章 「遅い選抜」は女性に不利に働いているか ― 国際比較をめざした企業データと管理職データの分析

我が国の女性の管理職が国際的にみて少ないことの問題が改めて注目されている。女性管理職の少なさは、我が国企業の昇進慣行の特徴と言われる「遅い選抜」と関係しているかについて、昇進が早いか遅いかの企業における慣行と女性管理職輩出の高さとの関係から検討を行った。

昇進の「早い企業」ほど女性管理職が多く、特に「採用」を含めた指標である女性管理職割合においてこの関係がみられた。

このことから、女性管理職を増やすためには、昇進を早くすればよいことになるが、昇進スピードは長年、築き上げられてきた企業における「慣行」である。「慣行」を変えるのは簡単なものではなく、急激な変化は、「遅い昇進」のもつ長所（例えば有能な管理職候補の見極めと育成）を損なう恐れがある。

WLB（ファミリー・フレンドリー）施策が女性管理職を多くしており、また、「遅い昇進」企業で導入も利用も多い。「早い昇進」企業でWLB施策に熱心な企業がもっとも女性管理職が多くなるが、「遅い昇進」企業でもWLB施策を定着させていけば、女性管理職が増えることが予想される。加えて、ポジティブ・アクション（女性管理職登用促進措置）を組み合わせることがよいことも分かったことから、「均等」と「WLB」施策の組み合わせの充実こそ、目指すべき施策となる。

第1章 女性管理職と女性管理職候補者の仕事とライフスタイル

1. はじめに

我が国の管理職に占める女性の割合（女性比率）は、上昇傾向にあるものの、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば2012（平成24）年は6.9%と、諸外国に比べると低い水準が続いている。第3次男女共同参画基本計画（2010年）において、2015年の民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合を10%程度とする目標を設定したところである。

本章は、女性管理職と管理職候補と目される女性の係長・主任の置かれている現状から、女性管理職の登用等の拡大を図るための課題を探ることを目的とする。具体的には、女性管理職および女性管理職候補者がどのような環境（職場・家族）で働いているのかを、男性の管理職および管理職候補者と比較しながら探る。また、管理職候補者（係長・主任）と管理職の状況を比較しながら、女性管理職と、女性管理職候補者のライフスタイルや就業意識の違いがあるかどうかについても検討することとする。

（1）分析対象

使用するデータは、「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（以下、本調査という）のうち¹、一般従業員調査と管理職調査のデータを用いる。企業規模による影響を確認するため、常用労働者数「300人以上」の企業と「100～299人」の企業の集計は分けて行う。

管理職候補者は、課長以上への昇進希望の有無によって、属性、働き方等が大きく異なっていないか確認するため、一般従業員調査から現在の役職が「係長・主任」相当職のうち、現在の働いている会社で昇進可能性がある人々を²、課長以上の管理職への昇進を希望していないか・いるかで2つのタイプに分類した。「係長・主任 A」は昇進可能性があるが管理職昇進を希望していない層、「係長・主任 B」は昇進を希望している層として集計する。

管理職は、課長・課長相当職と部長・部長相当職に分けて集計する（以下、「課長」、「部長」と略す）。データでは「その他」と回答した管理職が存在するが、一律にどのレベルに相当するかは分類しがたい状況であったので、本章では分析対象から除くこととした。また、本調査では配布時にできるだけラインの管理職に配布し、在籍出向者は調査対象から除いている。

図表1-1-1は、一般従業員調査（係長・主任）と管理職調査の全データに占める、本章で分析の対象とするサンプルの割合を男女別に集計したものである。

¹ 本調査の詳細については、序章の2. 調査研究の方法の項を参照。

² 昇進可能性があるかどうかは、問2-1付問1で「自分の雇用管理区分では昇進可能性がない」と回答しなかったかどうかで判定している。

一般従業員調査の係長・主任相当職のうち、「係長・主任 A」と「係長・主任 B」を合計した割合は、どちらの企業規模でも、男性では約 96%、女性では約 89%が対象となっている。本章ではこれ以上触れないが、やはり女性には「昇進可能性がない係長・主任」が約 10%程度存在していることが確認できる。また、課長以上の管理職への昇進希望の男女差は大きい。そのため、男女で「係長・主任 A」と「係長・主任 B」の割合は約 2 倍以上の差がついている³。

管理職調査では、「課長・課長相当職」は 300 人以上で男性 70%、女性 80%、100～299 人で男性 61%、女性 67%となっており、100～299 人のほうが男女差は小さい。「部長・部長相当職」は、300 人以上で男性 24%、女性 11%、100～299 人で男性 32%、女性 16%である。どちらの規模でも男女差が大きい。女性管理職のうちで見た女性部長の割合は、男性の水準の半分かそれ以下である。

ただし、本章では分析対象としていないが、「その他」は特に 100～299 人の女性管理職で 16%とやや多い。女性には、課長でも部長でもない管理職ポストが割り当てられることが多いと見るべきか、「次長」のような課長と部長の中間のポストと見るべきかだが、実際には両方のケースが混在していると見られる。

以下では、企業規模を 300 人以上と 100～299 人に、男女別に、一般従業員調査から「係長・主任 A」と「係長・主任 B」、管理職調査「課長」と「部長」の計 4 カテゴリーで集計した結果から検討していくが、煩雑になるため、基本的には、係長・主任 A と B の計（以下、「係長・主任」と略す）と課長と部長の計（以下、「管理職」と略す）の数値を中心に検討していく。

図表 1-1-1 一般従業員調査および管理職調査における
係長・主任および管理職の分析対象数

	300人以上				100～299人			
	男性		女性		男性		女性	
	構成比(%)	度数	構成比(%)	度数	構成比(%)	度数	構成比(%)	度数
一般従業員調査 計	100	1652	100	932	100	1054	100	472
昇進可能性がない係長・主任	2.1	34	9.9	92	3.4	36	10.2	48
係長・主任A	25.8	426	59.8	557	31.1	328	61.4	290
係長・主任B	71.0	1173	29.4	274	65.0	685	27.8	131
小計	96.8	1599	89.2	831	96.1	1013	89.2	421
無回答	1.2	19	1.0	9	0.5	5	0.6	3
管理職調査 計	0							
課長	100	2825	100	643	100	1808	100	304
部長	69.5	1964	79.3	510	61.1	1104	67.1	204
小計	24.0	678	11.2	72	31.5	570	15.5	47
その他	93.5	2642	90.5	582	92.6	1674	82.6	251
無回答	6.3	177	9.3	60	7.2	131	16.4	50
無回答	0.2	6	0.2	1	0.2	3	1.0	3

³ 昇進希望について、本調査シリーズの第 4 章と第 5 章を参照。

(2) 年齢分布と平均年齢

まず、年齢分布および平均年齢を確認する(図表1-1-2)。係長・主任については、一般従業員調査では25～54歳に年齢制限をしているため、全年齢を対象とした調査結果より、少し年代は若いと考えられる。おおよそどちらの規模でも男女とも平均年齢は40歳前後くらいである。ただし、男性でどちらの規模も係長・主任Bが38～39歳であるのに対し、係長・主任Aが41歳と、課長以上への管理職への昇進意欲のない係長・主任Aのほうが平均年齢が高く、年齢分布も45歳以上の割合が高いことがわかる。女性では係長・主任AとBの差は見られない。

管理職については、平均年齢はおおよそどちらの規模でも男女とも、課長が47歳、部長が49～52歳であり、男女で大きな差は見られない。ただし、部長については300人以上の企業で男性52歳、女性49歳、100～299人の企業で男性51歳、女性50歳と若干女性のほうが若い傾向がある。年齢区分の分布を見ると、「55歳以上」の部長の割合は女性のほうが低く、それが主な要因である。

図表1-1-2 年齢分布と平均年齢

一般従業員調査			年齢										平均年齢		
			25-29歳	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55歳以上	無回答	合計n	平均値	標準偏差	有効n	
			%										%		
300人以上	男性	係長・主任A	2.8	14.3	26.1	27.7	17.4	11.7	-	-	426	40.9	6.5	426	
		係長・主任B	4.4	25.1	34.3	22.3	9.6	4.2	-	-	1173	38.0	5.7	1173	
		計	4.0	22.3	32.1	23.8	11.7	6.2	-	-	1599	38.8	6.1	1599	
	女性	係長・主任A	8.6	15.3	27.8	23.3	14.5	10.4	-	-	557	39.6	6.9	557	
		係長・主任B	6.2	18.2	29.9	27.7	13.1	4.7	-	-	274	38.9	6.2	274	
		計	7.8	16.2	28.5	24.8	14.1	8.5	-	-	831	39.4	6.7	831	
2190人	男性	係長・主任A	4.0	11.9	30.2	25.0	18.3	10.7	-	-	328	40.7	6.5	328	
		係長・主任B	4.2	22.9	35.2	26.1	7.9	3.6	-	-	685	38.0	5.5	685	
		計	4.1	19.3	33.6	25.8	11.3	5.9	-	-	1013	38.9	5.9	1013	
	女性	係長・主任A	7.2	13.4	23.8	26.6	19.0	10.0	-	-	290	40.5	6.9	290	
		係長・主任B	5.3	14.5	32.8	19.1	15.3	13.0	-	-	131	40.0	6.9	131	
		計	6.7	13.8	26.6	24.2	17.8	10.9	-	-	421	40.3	6.9	421	
管理職調査			年齢										平均年齢		
			29歳以下	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55歳以上	無回答	合計n	平均値	標準偏差	有効n	
			%										%		
300人以上	男性	課長	0.2	2.3	12.1	26.7	24.6	19.7	14.0	0.3	1964	46.6	6.7	1959	
		部長	-	0.7	3.5	10.0	19.9	31.4	33.9	0.4	678	51.6	6.4	675	
		計	0.2	1.9	9.9	22.4	23.4	22.7	19.1	0.3	2642	47.9	6.9	2634	
	女性	課長	0.4	2.7	9.4	25.9	29.6	20.0	12.0	-	510	46.6	6.5	510	
		部長	-	4.2	8.3	13.9	18.1	33.3	22.2	-	72	49.3	7.8	72	
		計	0.3	2.9	9.3	24.4	28.2	21.6	13.2	-	582	47.0	6.7	582	
2190人	男性	課長	0.1	2.8	12.6	24.3	24.3	18.8	16.9	0.2	1104	47.0	7.2	1102	
		部長	0.4	1.1	4.4	11.2	18.2	29.3	35.3	0.2	570	51.4	7.1	569	
		計	0.2	2.2	9.8	19.8	22.2	22.4	23.2	0.2	1674	48.5	7.5	1671	
	女性	課長	2.0	4.9	11.3	16.7	28.9	18.6	16.2	1.5	204	46.6	7.5	201	
		部長	-	-	4.3	17.0	25.5	25.5	27.7	-	47	50.4	7.7	47	
		計	1.6	4.0	10.0	16.7	28.3	19.9	18.3	1.2	251	47.4	7.7	248	

※一般従業員調査においては25～54歳までの従業員を対象としている。管理職調査においては年齢制限していない。

(3) ライフ・ステージ

配偶関係と末子年齢から、「未婚」、「有配偶・子なし」、「有配偶・末子7歳未満」、「有配偶末子7～12歳」、「有配偶・子あり・その他」、「離死別」の6つのライフ・ステージ区分を作成し、集計した結果が図表1-1-3である。

一見して明らかなことは、係長・主任も管理職も、男性に比べて女性の未婚の割合が非常に高いことである。係長・主任では、どちらの企業規模も男性約20%台前半、女性42～50%、課長では男性10%、女性35～44%、部長では男性5～7%、女性26～29%である。

よって、女性管理職は約30～40%が未婚であるが、未婚の女性が課長に選抜されやすいという要因以外にも、係長・主任の段階でかなり未婚率が高いこともその要因と推測される。

管理職で「有配偶・子なし」は、300人以上で男性9%、女性15%、100～299人で男性9%、女性19%と、男性より女性のほうが割合が高い。よって、女性管理職のほうが男性に比べて、

図表1-1-3 配偶関係・末子年齢区分と末子年齢平均

一般従業員調査			配偶関係・末子年齢						末子年齢			
			未婚	有配偶・子なし	有配偶・末子7歳未満	有配偶・末子7-12歳	有配偶・子あり・その他	離死別	合計n	平均値	標準偏差	有効n
300人以上	男性	係長・主任A	23.5	11.7	29.6	17.6	14.1	3.5	426	8.3	6.4	270
		係長・主任B	22.8	13.7	38.4	13.9	8.4	2.8	1173	6.1	5.5	720
		計	23.0	13.2	36.0	14.9	9.9	3.0	1599	6.7	5.8	990
	女性	係長・主任A	42.7	16.5	14.5	9.7	9.2	7.4	557	10.0	7.1	209
		係長・主任B	41.6	18.6	16.8	6.9	8.8	7.3	274	8.8	6.8	104
		計	42.4	17.2	15.3	8.8	9.0	7.3	831	9.6	7.0	313
2190人	男性	係長・主任A	26.8	14.9	23.2	14.3	14.3	6.4	328	9.0	6.9	183
		係長・主任B	20.1	11.1	39.6	16.5	8.5	4.2	685	6.1	5.4	451
		計	22.3	12.3	34.3	15.8	10.4	4.9	1013	6.9	6.0	634
	女性	係長・主任A	45.9	17.2	8.3	6.9	12.4	9.3	290	13.1	7.5	102
		係長・主任B	50.4	12.2	9.2	3.8	10.7	13.7	131	12.3	8.6	38
		計	47.3	15.7	8.6	5.9	11.9	10.7	421	12.9	7.8	140
管理職調査			配偶関係・末子年齢						末子年齢			
			未婚	有配偶・子なし	有配偶・末子7歳未満	有配偶・末子7-12歳	有配偶・子あり・その他	離死別	合計n	平均値	標準偏差	有効n
300人以上	男性	課長	9.8	9.2	16.6	20.7	40.4	3.3	1964	13.4	7.6	1558
		部長	5.3	9.0	7.4	13.0	60.8	4.6	678	18.1	7.8	567
		計	8.6	9.1	14.3	18.7	45.6	3.6	2642	14.6	7.9	2125
	女性	課長	44.1	14.5	3.3	7.5	19.4	11.2	510	16.8	8.0	184
		部長	29.2	20.8	2.8	2.8	27.8	16.7	72	21.2	7.9	32
		計	42.3	15.3	3.3	6.9	20.4	11.9	582	17.5	8.1	216
2190人	男性	課長	10.2	10.1	15.5	18.5	42.1	3.6	1104	14.3	8.2	863
		部長	6.5	6.5	6.1	12.5	64.2	4.2	570	18.6	7.8	489
		計	9.0	8.8	12.3	16.4	49.6	3.8	1674	15.9	8.3	1352
	女性	課長	35.3	16.7	5.9	4.9	23.0	14.2	204	17.9	8.4	91
		部長	25.5	27.7	4.3	-	25.5	17.0	47	25.1	9.5	20
		計	33.5	18.7	5.6	4.0	23.5	14.7	251	19.2	9.0	111

子どものいない人の割合が高い。「離死別」でも、300人以上で男性4%、女性12%、100～299人で男性4%、女性15%と女性のほうが割合が高い。

国勢調査の公表されている集計では正確にはわからないが、2010年の国勢調査の抽出詳細集計における、雇用者のうち正規の職員の職業中分類「(3) その他の管理的職業従事者」の配偶関係の集計からその構成比を算出したものが図表1-1-4である。

「(3) その他の管理的職業従事者」には、①「会社・独立行政法人・国立大学法人・地方独立行政法人・特殊法人・公益法人・組合などの法人・団体における課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するもの」、②「個人が営む事業の経営・管理の仕事に従事するもの」が分類される。②の「個人が営む事業の経営・管理の仕事に従事するもの」は雇用者である可能性は低いため、雇用者のうち正規の職員だけに限定して集計すれば、①の「課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するもの」の数をほぼ特定できると考えられる。

図表1-1-4 参考 国勢調査（2010年）・正規の職員・男女別・職業中分類「(3)その他の管理的職業従事者」の配偶関係

(%)					
	未婚	有配偶	離死別	不詳	合計n
男性	6.3	89.3	4.3	0.1	172760
女性	22.7	59.6	17.7	-	8370

出典：総務省統計局『国勢調査 抽出詳細集計』⁴

図表1-1-5 参考 本調査（2012年）・男女別・企業規模合算(ウェイト調整)・「課長・部長計」の配偶関係

(%)					
	未婚	有配偶	離死別	不詳	合計n
男性	8.8	87.4	3.7	-	6647
女性	37.8	48.9	13.3	-	1183

国勢調査の集計でも、「未婚」は男性6.3%に対して女性22.7%と女性のほうがかなり高い。同様に、「離死別」も男性4.3%に対して、女性17.7%と女性のほうが高く、男女の傾向は本調査と同じ結果である。しかし、女性の未婚者の割合は本調査のほうが高い。

国勢調査の集計と本調査と比較するため、本調査の企業規模300人以上と100～299人を合算して推計したものが（ウェイト調整⁵）が、図表1-1-5である。

⁴ 第7表 職業(中分類)、従業上の地位(7区分)、配偶関係(3区分)、年齢(5歳階級)、男女別15歳以上就業者数—全国、都道府県より作成。

⁵ 両規模の抽出数は同数の6000であるが、100～299人の企業数は、300人以上の企業数の約2.4倍であるため、そのままの回答数で合算した割合は300人以上の企業の傾向をより含んだ結果になると考えられる。よって、次善の策として、100～299人の回答数を約2.4倍して300人の回答と合算し割合を計算した。なお、図表1-1-5の合計nは小数点第1位で四捨五入した値を表示。

男性はおおむね同じくらいの水準であるが、女性は本調査のほうが「未婚」の割合が約 15% 高く、その分「有配偶」が約 11% 低い、よって本調査の女性管理職サンプルでは、未婚者がやや多く含まれている可能性がある。特に 300 人以上の女性課長の未婚（44%）では、その可能性が高い。

ただし、本調査では国勢調査とは異なり、ラインの管理職に限定していること、在籍出向者を除いていること、常用労働者数 100 人未満の企業が含まれていないことなどの違いがあるため、これらの条件の元では、本調査の水準がほぼ現実を反映している可能性もある。

よって以下では、女性管理職において「未婚者」が、やや多く含まれている可能性に留意して検討するが、働く女性の未婚化が進行していることを踏まえるならば、本章の分析においては、大きな支障にならないものと考えられる。

配偶関係については、子どもの有無との関連で、本章の第 4 節で再び検討することとする。

2. 現在の仕事と職場の状況

本節では、管理職候補者および管理職の現在の仕事と職場の状況を見ていく。なお、一般従業員調査（係長・主任）と管理職調査では調査項目が異なるものがあるので、そうした場合は該当する集計のみ示す。

（1）現在の職業（職種）

現在の職業（職種）については、管理職は皆「管理的職業従事者」となるため質問項目がない。よって、一般従業員調査の係長・主任のみ集計を示す。本調査ではホワイトカラー職種のみ対象で、職業大分類に即した「専門・技術」、「事務」、「販売」、「営業」の 4 つのカテゴリーで尋ねている（図表 1-2-1）。

男女とも「事務」の割合が最も高く、次に「専門・技術」の順となっている。男女の違いは「事務」で、男性は 40～50% 台、女性は両規模とも 78% 台で、女性のほうがかなり高い。反対に「専門・技術」は、女性より男性のほうが 13% ポイント程度高い。

「販売」は男女差はほとんどないが、「営業」は女性より男性のほうが割合が高く、特に係長・主任 B でその傾向が強い。また「営業」は男性でも係長・主任 A よりも B のほうが割合が高い。「営業」という職種は、昇進ラインと深い関わりがあるためと考えられる。

図表 1-2-1 現在の職業（職種）〔係長・主任のみ〕

一般従業員調査			現在の職業(職種)					(%)
			専門・ 技術的な 仕事	事務の 仕事	販売の 仕事	営業の 仕事	無回答	合計 n
3 0 0 人 以 上	男性	係長・主任A	30.0	54.2	6.6	8.7	0.5	426
		係長・主任B	22.9	54.6	7.8	14.2	0.4	1173
		計	24.8	54.5	7.4	12.8	0.4	1599
	女性	係長・主任A	11.3	78.8	6.6	3.1	0.2	557
		係長・主任B	12.8	77.4	4.0	5.1	0.7	274
		計	11.8	78.3	5.8	3.7	0.4	831
2 1 9 0 人	男性	係長・主任A	31.7	44.5	5.5	17.1	1.2	328
		係長・主任B	24.1	46.1	4.7	24.2	0.9	685
		計	26.6	45.6	4.9	21.9	1.0	1013
	女性	係長・主任A	13.8	78.3	3.4	4.1	0.3	290
		係長・主任B	13.0	80.2	3.1	3.8	-	131
		計	13.5	78.9	3.3	4.0	0.2	421

(2) 仕事の裁量度

現在の仕事について、係長・主任については仕事の裁量度を、「決められたやり方があり自分の工夫の余地はあまりない」、「仕事とのやり方の大筋は指示されるが自分なり工夫する」、「仕事を工夫して進め、新しい仕事を提案することもある」、「新しい仕事を見つけ出し、上司などに提案できる」の4つのカテゴリーで尋ねている（図表1-2-2）。

男女間の差はあまり見られないが、男女とも係長・主任AとBの差が見られ、たとえば、「仕事とのやり方の大筋は指示されるが自分なり工夫する」では8~18%ポイント程度、係長・主任Aのほうが割合が高く、より定型的な業務を担当している。また、係長・主任AとBの差は、男性より女性のほうがやや大きい傾向も見られる。

図表 1-2-2 仕事の裁量度〔係長・主任のみ〕

一般従業員調査			仕事の裁量度				(%)	
			決められた やり方があ り自分の工 夫の余地 はあまりな い	仕事のやり 方の大筋 は指示され るが自分な りに工夫す る	仕事を工夫 して進め、 新しい仕事 を提案する こともある	新しい仕事 を見つけ出 して、上司 などに提案 できる	無回答	合計 n
3 0 0 人 以 上	男性	係長・主任A	7.7	50.5	35.2	6.1	0.5	426
		係長・主任B	5.1	38.4	48.7	7.8	0.1	1173
		計	5.8	41.6	45.1	7.3	0.2	1599
	女性	係長・主任A	12.0	51.7	31.1	4.5	0.7	557
		係長・主任B	5.8	36.5	47.4	10.2	-	274
		計	10.0	46.7	36.5	6.4	0.5	831
2 1 9 0 人	男性	係長・主任A	12.5	48.2	29.9	8.8	0.6	328
		係長・主任B	6.0	40.4	41.6	11.4	0.6	685
		計	8.1	42.9	37.8	10.6	0.6	1013
	女性	係長・主任A	8.3	55.2	32.1	3.8	0.7	290
		係長・主任B	6.1	38.9	43.5	11.5	-	131
		計	7.6	50.1	35.6	6.2	0.5	421

(3) 所属部署

現在の所属部署について、「その他」を含めて8つのカテゴリーで尋ねている(図表1-2-3)。係長・主任では、男性より女性のほうが「人事・総務・経理」で15~20%ポイント程度高く、「営業」で10%ポイント程度低い。先に見た職業(職種)の傾向に対応した結果である。

管理職では、300人以上と100~299人の企業間で傾向が異なる。300人以上では、男性のほうが「人事・総務・経理」で高いが、100~299人では女性のほうが約15%ポイント高い。「営業」では、300人以上では男女差はほとんどないが、100~299人では男性のほうが約10%ポイント高い。「生産(建設、運輸、流通部門含む)」でも男性の割合が高いものの、300人以上では100~299人に比べて差は小さい。

図表1-2-3 現在の所属部署

一般従業員調査		現在の所属部署 (%)										
		現在の所属部署									合計 n	
		人事・ 総務・ 経理	企画・ 調査・ 広報	研究・ 開発・ 設計	情報 処理	営業	販売・ サービ ス	生産(建 設、運 輸、流 通 部門含 む)	その他	無回答		
300人以上	男性	係長・主任A	35.2	6.3	8.5	4.2	10.1	13.1	11.7	10.6	0.2	426
		係長・主任B	36.1	8.7	7.2	3.6	18.2	9.1	5.5	11.5	0.1	1173
		計	35.9	8.1	7.5	3.8	16.0	10.2	7.2	11.3	0.1	1599
	女性	係長・主任A	49.2	6.6	4.1	2.2	8.3	13.8	1.6	13.8	0.4	557
		係長・主任B	49.3	9.9	6.6	3.3	8.0	8.8	2.6	11.7	-	274
		計	49.2	7.7	4.9	2.5	8.2	12.2	1.9	13.1	0.2	831
2190人	男性	係長・主任A	22.6	2.7	7.6	4.6	19.2	8.8	22.3	12.2	-	328
		係長・主任B	31.2	3.8	6.7	2.6	27.0	7.6	12.0	8.9	0.1	685
		計	28.4	3.5	7.0	3.3	24.5	8.0	15.3	10.0	0.1	1013
	女性	係長・主任A	45.5	3.4	5.9	2.8	12.4	11.0	5.2	13.4	0.3	290
		係長・主任B	55.0	6.9	5.3	1.5	11.5	6.1	3.8	9.2	0.8	131
		計	48.5	4.5	5.7	2.4	12.1	9.5	4.8	12.1	0.5	421
管理職調査		現在の所属部署 (%)										
		現在の所属部署									合計 n	
		人事・ 総務・ 経理	企画・ 調査・ 広報	研究・ 開発・ 設計	情報 処理	営業	販売・ サービ ス	生産(建 設、運 輸、流 通 部門含 む)	その他	無回答		
300人以上	男性	課長	42.7	6.3	5.8	3.7	12.7	8.6	9.7	10.4	0.2	1964
		部長	40.3	7.4	6.0	4.1	18.0	6.8	7.2	10.2	-	678
		計	42.1	6.6	5.8	3.8	14.0	8.1	9.1	10.3	0.2	2642
	女性	課長	38.8	8.4	6.1	2.9	13.5	10.2	3.3	16.7	-	510
		部長	20.8	8.3	6.9	2.8	15.3	15.3	2.8	26.4	1.4	72
		計	36.6	8.4	6.2	2.9	13.7	10.8	3.3	17.9	0.2	582
2190人	男性	課長	30.1	4.5	6.1	2.4	20.7	7.2	17.8	11.0	0.3	1104
		部長	39.8	3.2	6.8	0.9	22.1	7.7	11.2	8.1	0.2	570
		計	33.4	4.1	6.3	1.9	21.1	7.4	15.6	10.0	0.2	1674
	女性	課長	47.1	6.9	7.4	1.0	12.3	6.4	2.5	16.7	-	204
		部長	46.8	6.4	4.3	4.3	6.4	10.6	2.1	19.1	-	47
		計	47.0	6.8	6.8	1.6	11.2	7.2	2.4	17.1	-	251

また、「その他」は、男性より女性の部長で割合が高く、300人以上女性部長で26%、100～299人で19%と男性の割合の倍以上である。このことは、女性部長が既存のラインでない部署や新設の部署などに配置されやすいということかもしれない。

(4) 職場の男女比、部下の男女比

係長・主任は職場の男女比、管理職は部下の男女比をそれぞれ尋ねた（図表1-2-4）。係長・主任では、男性より女性のほうが「女性のほうが多く配置」の割合が高く、「もっぱら男性が配置」の割合が低い。全体として、女性の係長・主任は女性のより多い職場に配置されている傾向がやや見られる。

管理職は部下の男女比であるが、係長・主任と同様に、女性の管理職は女性の部下の多い職場の管理職になっており、「女性のほうが多い」と「もっぱら女性のみ」を合計した割合は、300人以上で50%弱、100～299人では50%を超えている。

図表1-2-4 現在の職場の男女比／部下の男女比

一般従業員調査			現在の職場の男女比							(%)
			もっぱら男性が配置	男性のほうが多く配置	男女ほぼ同じ人数が配置	女性のほうが多く配置	もっぱら女性が配置	自分だけが配置	無回答	合計n
			300人以上	男性	係長・主任A	30.5	38.5	21.4	6.8	1.2
係長・主任B	27.1	40.4			20.8	9.5	1.4	0.6	0.2	1173
計	28.0	39.9			21.0	8.8	1.4	0.9	0.1	1599
女性	係長・主任A	12.6		32.3	26.2	23.2	4.3	1.3	0.2	557
	係長・主任B	14.6		36.1	25.9	18.2	2.6	2.2	0.4	274
	計	13.2		33.6	26.1	21.5	3.7	1.6	0.2	831
2190人	男性	係長・主任A	36.3	38.4	14.0	9.8	0.3	0.6	0.6	328
		係長・主任B	36.9	33.6	18.5	9.3	0.9	0.6	0.1	685
		計	36.7	35.1	17.1	9.5	0.7	0.6	0.3	1013
	女性	係長・主任A	14.1	37.6	23.1	17.6	7.2	0.3	-	290
		係長・主任B	13.7	29.8	23.7	26.0	6.1	0.8	-	131
		計	14.0	35.2	23.3	20.2	6.9	0.5	-	421
管理職調査			部下の男女比							(%)
			もっぱら男性のみ	男性のほうが多い	男女ほぼ同じ人数	女性のほうが多い	もっぱら女性のみ	部下はいない(自分だけが配置)	無回答	合計n
			300人以上	男性	課長	21.7	34.0	18.6	16.8	5.0
部長	17.1	46.6			17.3	14.2	2.1	2.5	0.3	678
計	20.5	37.2			18.2	16.1	4.2	3.5	0.2	2642
女性	課長	8.8		18.8	17.6	30.6	16.1	8.0	-	510
	部長	11.1		22.2	19.4	38.9	8.3	-	-	72
	計	9.1		19.2	17.9	31.6	15.1	7.0	-	582
2190人	男性	課長	26.0	35.1	13.7	15.4	5.4	4.3	0.1	1104
		部長	19.8	43.5	14.9	17.0	2.6	2.1	-	570
		計	23.9	38.0	14.1	15.9	4.5	3.5	0.1	1674
	女性	課長	4.4	14.2	20.1	31.4	21.6	8.3	-	204
		部長	8.5	12.8	17.0	40.4	21.3	-	-	47
		計	5.2	13.9	19.5	33.1	21.5	6.8	-	251

(5) 1週間の平均労働時間

1週間の平均労働時間（残業を含む）について（図表1-2-5）、係長・主任では、平均値で見ると男性では46～7時間台、女性では43時間台と、女性のほうが短い。労働時間のカテゴリーの分布を見ると、全体に女性のほうが短いカテゴリーの割合が高く、45時間未満の2つのカテゴリー（「39時間以下」と「40-44時間」）で女性の割合が高い。

管理職の平均値は、男性が48時間台、女性が47時間台とほぼ男女差がないが、若干女性のほうが短い傾向がある。労働時間のカテゴリーの分布を見ると、係長・主任ほどではないが、全体に女性のほうが短いカテゴリーの割合が少し高い。

図表1-2-5 1週間の平均労働時間（残業含む）

一般従業員調査			(%)									
			1週間の平均労働時間(残業含む)					合計	平均	標準	有効	
			39時間以下	40-44時間	45-49時間	50-59時間	60時間以上	無回答	n	値	偏差	n
300人以上	男性	係長・主任A	4.9	22.8	35.4	29.1	7.7	-	426	46.7	9.6	426
		係長・主任B	6.1	23.8	33.9	28.0	7.8	0.4	1173	46.3	9.2	1168
		計	5.8	23.5	34.3	28.3	7.8	0.3	1599	46.4	9.3	1594
	女性	係長・主任A	12.7	37.2	28.5	17.8	2.7	1.1	557	43.5	8.8	551
		係長・主任B	13.5	35.4	29.2	18.6	2.6	0.7	274	42.9	9.4	272
		計	13.0	36.6	28.8	18.1	2.6	1.0	831	43.3	9.0	823
2190人	男性	係長・主任A	5.2	23.2	26.5	28.7	16.2	0.3	328	48.5	12.0	327
		係長・主任B	4.8	23.5	30.2	29.2	11.8	0.4	685	47.2	10.3	682
		計	4.9	23.4	29.0	29.0	13.2	0.4	1013	47.6	10.9	1009
	女性	係長・主任A	11.4	41.7	26.6	14.8	5.2	0.3	290	44.1	8.4	289
		係長・主任B	10.7	43.5	27.5	16.8	1.5	-	131	43.1	8.4	131
		計	11.2	42.3	26.8	15.4	4.0	0.2	421	43.8	8.4	420
管理職調査			(%)									
			1週間の平均労働時間(残業含む)					合計	平均	標準	有効	
			39時間以下	40-44時間	45-49時間	50-59時間	60時間以上	無回答	n	値	偏差	n
300人以上	男性	課長	3.6	16.0	30.1	35.5	14.7	0.1	1964	48.9	9.1	1963
		部長	3.8	21.1	32.0	30.8	12.1	0.1	678	47.6	9.0	677
		計	3.7	17.3	30.6	34.3	14.0	0.1	2642	48.6	9.1	2640
	女性	課長	3.3	20.6	32.5	30.6	12.5	0.4	510	47.9	8.8	508
		部長	6.9	13.9	33.3	33.3	12.5	-	72	47.4	9.7	72
		計	3.8	19.8	32.6	30.9	12.5	0.3	582	47.8	8.9	580
2190人	男性	課長	4.9	18.6	28.1	32.7	15.5	0.3	1104	48.6	10.3	1101
		部長	6.1	18.4	29.3	33.2	12.5	0.5	570	47.7	9.7	567
		計	5.3	18.5	28.5	32.9	14.5	0.4	1674	48.3	10.1	1668
	女性	課長	5.9	25.5	29.9	25.0	13.2	0.5	204	47.5	9.9	203
		部長	8.5	27.7	29.8	23.4	10.6	-	47	46.8	10.4	47
		計	6.4	25.9	29.9	24.7	12.7	0.4	251	47.3	9.9	250

(6) 休日勤務・深夜勤務の状況

休日勤務・深夜勤務の状況について、休日・深夜とも「頻繁にある」という回答は多くないので「ほとんどない」に着目してみていく（図表1-2-6）。

休日の勤務では、係長・主任は「ほとんどない」が男性50%台、女性70%台と女性のほうが割合が高い。

深夜の勤務では、「ほとんどない」が男性 70%台、女性 80～90%台と女性のほうが割合が高い。

管理職では、休日・深夜の勤務とも男女差は小さい。休日の勤務では、「ほとんどない」が男性 40%台、女性 50%台であるが、300 人以上は数%ポイントの差しかない。深夜の勤務では、「ほとんどない」は男女とも約 80%前後でほぼ差がない。

図表 1-2-6 休日勤務・深夜勤務の状況

一般従業員調査			(%)									
			休日の勤務				合計 n	深夜の勤務(夜勤などを含む)				合計 n
			頻繁に ある	たまに ある	ほとん どない	無 回答		頻繁に ある	たまに ある	ほとん どない	無 回答	
300人以上	男性	係長・主任A	7.7	34.7	57.5	-	426	3.8	18.8	77.2	0.2	426
		係長・主任B	4.7	37.1	58.1	0.1	1173	3.2	19.2	77.5	0.2	1173
		計	5.5	36.5	58.0	0.1	1599	3.3	19.1	77.4	0.2	1599
	女性	係長・主任A	3.1	25.0	71.6	0.4	557	2.3	11.5	86.0	0.2	557
		係長・主任B	1.1	27.4	71.5	-	274	0.7	12.4	86.9	-	274
		計	2.4	25.8	71.6	0.2	831	1.8	11.8	86.3	0.1	831
2190人	男性	係長・主任A	9.1	46.0	44.8	-	328	8.2	20.4	70.7	0.6	328
		係長・主任B	8.5	37.2	54.3	-	685	4.1	19.6	76.2	0.1	685
		計	8.7	40.1	51.2	-	1013	5.4	19.8	74.4	0.3	1013
	女性	係長・主任A	3.1	20.0	76.9	-	290	0.7	5.5	93.8	-	290
		係長・主任B	0.8	23.7	75.6	-	131	1.5	9.9	87.0	1.5	131
		計	2.4	21.1	76.5	-	421	1.0	6.9	91.7	0.5	421
管理職調査			(%)									
			休日の勤務				合計 n	深夜の勤務(夜勤などを含む)				合計 n
			頻繁に ある	たまに ある	ほとん どない	無 回答		頻繁に ある	たまに ある	ほとん どない	無 回答	
300人以上	男性	課長	7.5	44.7	47.7	0.1	1964	2.2	18.8	78.7	0.3	1964
		部長	8.8	42.6	48.5	-	678	2.7	16.7	80.4	0.3	678
		計	7.8	44.2	47.9	0.1	2642	2.3	18.2	79.1	0.3	2642
	女性	課長	7.6	41.2	51.2	-	510	4.5	16.9	78.6	-	510
		部長	9.7	38.9	51.4	-	72	1.4	19.4	79.2	-	72
		計	7.9	40.9	51.2	-	582	4.1	17.2	78.7	-	582
2190人	男性	課長	8.4	45.7	45.7	0.2	1104	2.6	18.8	78.2	0.5	1104
		部長	8.6	42.8	48.4	0.2	570	1.1	17.5	81.1	0.4	570
		計	8.5	44.7	46.7	0.2	1674	2.1	18.3	79.2	0.4	1674
	女性	課長	4.9	38.2	56.9	-	204	2.0	13.2	84.8	-	204
		部長	2.1	38.3	59.6	-	47	4.3	17.0	78.7	-	47
		計	4.4	38.2	57.4	-	251	2.4	13.9	83.7	-	251

(7) 昨年の個人年収

昨年の個人年収について(図表 1-2-7)、係長・主任では、「0～200 万円台」、「300 万円台」の割合が男性より女性のほうが高く、全体として個人年収は女性で低い傾向がある。特に 100～299 人では 300 万円台以下(「0～200 万円台」と「300 万円台」)は 50%に達する。

管理職では、係長・主任に見られたほどの男女差はないが、特に 100～299 人の企業では、男性に比べて「300 万円台」、「400 万円台」の割合が高く、400 万円台以下は、男性では約 20%であるが、女性では約 40%となっている。

給与等の処遇の問題は企業規模間の違いが大きい。100～299人の企業の男女間の賃金格差が勤続年数、労働時間、職務内容から説明できないものであるとするならば、こうした格差をなくすことは大きな課題となるが、本章の検討だけでは十分でないので、この問題については稿を改めて別な機会で論じたい。

図表 1-2-7 昨年の個人年収

一般従業員調査			昨年の個人年収 (%)										
			0-200 万円台	300 万円台	400 万円台	500 万円台	600 万円台	700 万円台	800 万円台	900 万円台	1,000 万円台 以上	無 回答	合計 n
300人以上	男性	係長・主任A	4.5	17.6	24.4	27.5	14.1	7.0	3.1	0.7	0.5	0.7	426
		係長・主任B	3.5	11.3	27.1	27.0	16.4	7.9	3.9	0.6	1.5	0.7	1173
		計	3.8	13.0	26.4	27.1	15.8	7.7	3.7	0.6	1.3	0.7	1599
	女性	係長・主任A	16.2	29.3	25.0	17.8	7.2	2.3	0.4	0.4	0.2	1.4	557
		係長・主任B	9.5	21.2	27.4	19.0	15.0	4.0	2.2	-	0.7	1.1	274
		計	14.0	26.6	25.8	18.2	9.7	2.9	1.0	0.2	0.4	1.3	831
2190人	男性	係長・主任A	7.0	31.4	28.7	22.3	6.1	1.8	1.5	0.3	0.6	0.3	328
		係長・主任B	3.9	26.1	34.0	20.9	9.2	3.4	1.2	0.7	0.1	0.4	685
		計	4.9	27.8	32.3	21.3	8.2	2.9	1.3	0.6	0.3	0.4	1013
	女性	係長・主任A	24.5	38.3	21.7	9.3	3.4	1.7	0.7	-	0.0	0.3	290
		係長・主任B	13.7	32.8	29.8	9.2	7.6	4.6	0.8	0.8	0.8	-	131
		計	21.1	36.6	24.2	9.3	4.8	2.6	0.7	0.2	0.2	0.2	421
管理職調査			昨年の個人年収 (%)										
			0-200 万円台	300 万円台	400 万円台	500 万円台	600 万円台	700 万円台	800 万円台	900 万円台	1,000 万円台 以上	無 回答	合計 n
300人以上	男性	課長	0.8	2.7	9.0	16.8	20.5	19.7	15.1	7.3	7.3	0.8	1964
		部長	0.4	1.8	4.4	8.6	14.5	14.7	19.9	14.2	20.5	1.0	678
		計	0.7	2.5	7.8	14.6	19.0	18.4	16.4	9.1	10.7	0.9	2642
	女性	課長	2.9	6.3	12.0	18.2	19.2	15.5	9.8	6.7	8.0	1.4	510
		部長	1.4	1.4	5.6	11.1	12.5	19.4	11.1	12.5	23.6	1.4	72
		計	2.7	5.7	11.2	17.4	18.4	16.0	10.0	7.4	10.0	1.4	582
2190人	男性	課長	0.8	5.6	17.6	24.6	21.1	15.8	8.3	3.3	1.9	1.0	1104
		部長	0.7	2.3	8.9	15.6	20.0	19.3	13.7	7.2	11.2	1.1	570
		計	0.8	4.5	14.6	21.6	20.7	17.0	10.2	4.6	5.1	1.0	1674
	女性	課長	2.0	14.7	24.5	20.6	16.7	9.8	5.9	2.5	1.5	2.0	204
		部長	4.3	17.0	10.6	19.1	12.8	4.3	4.3	8.5	17.0	2.1	47
		計	2.4	15.1	21.9	20.3	15.9	8.8	5.6	3.6	4.4	2.0	251

(8) 職場・仕事に対する考え

職場・仕事に対する考えに関する8つの質問に対して、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらともいえない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の5択でそれぞれ尋ねている。そのうち各質問の「そう思う」の回答割合を取り出してまとめたものが、図表1-2-8である。

係長・主任では男女差がある項目は1つもない。管理職では、男女差が10%ポイント程度を開いている項目を見ると、「仕事を通して自分が成長していると感じる」は男性よりも女性のほうが割合が高い。

また、管理職の「職場の人間関係は良好である」以外は、係長・主任 A よりも B、課長よりも部長のほうが高い項目が目立つ。昇進意欲の高い女性の係長・主任 B やより上位の女性の部長のほうが、仕事のやりがい、達成感、自身の成長などに満足し、それがおそらく現在の勤め先の継続意欲や能力発揮の満足につながっていると考えられる。

図表 1-2-8 職場・仕事に対する考え（「そう思う」の回答の割合）

一般従業員調査			職場・仕事に対する考え（「そう思う」の回答割合）									
			仕事にやりがいを感じる	仕事を通じて達成感を味わうことが多い	仕事を通じて自分が成長していると感じる	職場で必要とされていると思う	自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している	職場の人間関係は良好である	会社や上司・同僚のために働くことに誇りを持っている	これからも、今の会社で働きたいと思う	自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う	合計 n
300人以上	男性	係長・主任A	13.1	9.4	12.0	9.4	9.4	13.8	7.0	18.1	4.0	426
		係長・主任B	28.0	20.2	23.8	22.8	18.9	25.5	18.8	34.9	12.7	1173
		計	24.0	17.3	20.6	19.3	16.4	22.4	15.7	30.4	10.4	1599
	女性	係長・主任A	16.9	13.1	16.7	12.0	7.5	25.0	10.2	23.3	7.5	557
		係長・主任B	35.0	27.4	34.7	25.5	17.2	32.8	21.9	43.1	17.5	274
		計	22.9	17.8	22.6	16.5	10.7	27.6	14.1	29.8	10.8	831
2190人	男性	係長・主任A	12.8	8.5	10.7	9.1	10.1	15.5	7.9	16.2	4.3	328
		係長・主任B	27.6	21.3	25.0	21.5	20.3	24.4	17.4	32.3	12.0	685
		計	22.8	17.2	20.3	17.5	17.0	21.5	14.3	27.0	9.5	1013
	女性	係長・主任A	16.9	13.8	15.2	12.4	7.2	21.4	10.3	24.1	7.9	290
		係長・主任B	31.3	26.7	31.3	28.2	21.4	22.1	17.6	32.1	16.8	131
		計	21.4	17.8	20.2	17.3	11.6	21.6	12.6	26.6	10.7	421
管理職調査			職場・仕事に対する考え（「そう思う」の回答割合）									
			仕事にやりがいを感じる	仕事を通じて達成感を味わうことが多い	仕事を通じて自分が成長していると感じる	職場で必要とされていると思う	自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している	職場の人間関係は良好である	会社や上司・同僚のために働くことに誇りを持っている	これからも、今の会社で働きたいと思う	自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う	合計 n
300人以上	男性	課長	34.3	21.5	26.5	25.3	22.1	26.3	20.6	40.0	14.0	1964
		部長	42.8	29.1	28.9	31.9	29.9	27.3	30.7	44.2	17.6	678
		計	36.5	23.5	27.1	26.9	24.1	26.6	23.2	41.1	14.9	2642
	女性	課長	37.6	25.7	33.9	24.3	22.2	35.1	24.1	38.0	13.3	510
		部長	66.7	55.6	58.3	51.4	45.8	36.1	45.8	58.3	23.6	72
		計	41.2	29.4	36.9	27.7	25.1	35.2	26.8	40.5	14.6	582
2190人	男性	課長	27.8	18.3	23.4	22.0	21.3	24.2	19.2	36.5	12.4	1104
		部長	38.9	27.7	26.7	32.3	30.7	24.0	25.1	40.7	17.5	570
		計	31.6	21.5	24.5	25.5	24.5	24.1	21.2	37.9	14.2	1674
	女性	課長	35.3	27.0	32.8	26.0	20.6	30.9	25.5	37.3	17.6	204
		部長	46.8	38.3	51.1	48.9	38.3	29.8	36.2	53.2	27.7	47
		計	37.5	29.1	36.3	30.3	23.9	30.7	27.5	40.2	19.5	251

部長についていえば、男性より女性部長のほうが、達成感、自身の成長、職場で必要などと感じている割合が高い。また、本資料シリーズの資料2においても、女性管理職のほうが男性管理職よりも女性部下の登用や育成に積極的な行動をとっている状況が見られた。これらのことから、本調査では女性部長の活躍の様子がよくうかがえる結果となっている。

(9) 課長相当職以上の上司との関係

係長・主任に対して、課長相当職以上の上司との関係に関する7つの質問に対して、「当てはまる」、「やや当てはまる」、「どちらともいえない」、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」で尋ね、そのうち「当てはまる」の回答の割合をまとめたものが図表1-2-9である。

全体として男女差は小さく、大きく男女差のある項目は見当たらないが、男女とも係長・主任AとBで差があるものが見られる。特に、「自分を信頼して仕事を任せてくれる」、「自分の意見に耳を傾けてくれる」、「自分に高い目標や課題を与えてくれる」、「自分の成長・活躍を後押ししてくれる」も係長・主任Bのほうが高い。

昇進意欲のある係長・主任に、上司がそうした行動を示す傾向があるのか、あるいは上司がそうした行動を示すので、部下が昇進意欲を持つのか、因果関係までははっきりといえないが、両者には相関があることは確認できる。

図表1-2-9 課長相当職以上の上司との関係（「当てはまる」の回答の割合）
[係長・主任のみ]

一般従業員調査		課長相当職の上司との関係(「そう思う」の回答割合)								(%)
		自分の仕事の仕方 や内容について関 心をはらってくれる	自分が困ったとき に相談に乗ってく れる	自分の失敗をカ バーしてく れる	自分を信 頼して仕 事を任せ てくれる	自分の意 見に耳を 傾けてく れる	自分に高 い目標や 課題を与 えてくれる	自分の成 長・活躍を 後押しし てくれる	合計 n	
300人以上	男性	係長・主任A	31.5	40.4	32.2	35.2	36.4	23.0	23.2	426
		係長・主任B	38.6	48.8	35.9	44.4	42.5	27.3	30.4	1173
		計	36.7	46.6	34.9	42.0	40.9	26.1	28.5	1599
	女性	係長・主任A	30.3	47.2	35.7	40.4	37.7	21.2	23.7	557
		係長・主任B	38.3	48.2	35.0	54.4	48.2	31.0	30.7	274
		計	33.0	47.5	35.5	45.0	41.2	24.4	26.0	831
2190人	男性	係長・主任A	26.2	36.3	27.1	32.9	29.9	16.5	17.1	328
		係長・主任B	36.2	50.1	37.2	48.6	41.6	29.8	30.9	685
		計	33.0	45.6	34.0	43.5	37.8	25.5	26.5	1013
	女性	係長・主任A	25.2	40.0	34.5	42.1	33.4	15.5	19.3	290
		係長・主任B	32.8	43.5	32.8	51.1	42.0	29.0	34.4	131
		計	27.6	41.1	34.0	44.9	36.1	19.7	24.0	421

3. これまでの仕事経験

(1) 転職経験

これまでの転職経験については（図表 1-3-1）、係長・主任では男女差は小さく、企業規模による差と係長・主任 A と B の差が見られる。300 人以上では、転職経験「あり」は男女とも 30% 台、100～299 人では、転職経験「あり」は男女とも 50% 台と企業規模が小さいほうが転職経験率が高い。

管理職でも同様で、300 人以上では、転職経験「あり」は男女とも 40% 前後、100～299 人では、転職経験「あり」は男女とも 50% 台と企業規模が小さい企業のほうが転職経験率が高い。特に 100～299 人の女性部長では 79% にも達している。

図表 1-3-1 転職経験の有無

一般従業員調査			転職経験の有無 (%)			
			あり	なし	無回答	合計n
300人以上	男性	係長・主任A	42.5	57.3	0.2	426
		係長・主任B	33.3	66.6	0.1	1173
		計	35.8	64.1	0.1	1599
	女性	係長・主任A	29.4	70.6	-	557
		係長・主任B	39.1	60.9	-	274
		計	32.6	67.4	-	831
2190人	男性	係長・主任A	57.6	42.4	-	328
		係長・主任B	48.2	51.8	-	685
		計	51.2	48.8	-	1013
	女性	係長・主任A	45.9	54.1	-	290
		係長・主任B	59.5	40.5	-	131
		計	50.1	49.9	-	421
管理職調査			転職経験の有無 (%)			
			あり	なし	無回答	合計n
300人以上	男性	課長	38.0	62.0	-	1964
		部長	47.5	52.5	-	678
		計	40.5	59.5	-	2642
	女性	課長	37.5	62.4	0.2	510
		部長	48.6	51.4	-	72
		計	38.8	61.0	0.2	582
2190人	男性	課長	52.4	47.3	0.3	1104
		部長	57.7	41.9	0.4	570
		計	54.2	45.5	0.3	1674
	女性	課長	54.9	45.1	-	204
		部長	78.7	19.1	2.1	47
		計	59.4	40.2	0.4	251

(2) 現在の勤務先での配置転換の経験

現在の勤務先での配置転換の経験については、複数回答で尋ねている（図表1-3-2）。企業規模で事業所の数などが大きく異なるため、「いずれも経験していない」は300人以上と100～299人では割合に大きな差がある。

係長・主任では、「転居を伴う国内転勤」では、300人以上では男性24%、女性8%と男性よりも女性のほうが低い。100～299人では「いずれも経験していない」の割合が男性も32%と高いため、300人以上ほど差がつかないが、「転居を伴う国内転勤」が男性11%、女性4%と女性のほうがやや低い。

図表1-3-2 配置転換の経験（複数回答）

一般従業員調査			配置転換の経験(複数回答)								(%)
			同じ事業所内での配置転換	転居を伴わない事業所間の配置転換	転居を伴う国内転勤	国内の関連会社への出向	海外勤務	いずれも経験していない	無回答	合計n	
			300人以上	男性	係長・主任A	46.2	30.8	21.4	5.6	2.3	23.9
係長・主任B	44.0	38.5			25.1	7.0	1.7	17.9	0.8	1173	
計	44.6	36.5			24.1	6.6	1.9	19.5	0.8	1599	
女性	係長・主任A	54.6		32.9	7.7	2.2	0.5	22.6	0.4	557	
	係長・主任B	48.5		39.1	9.1	4.7	1.1	24.5	0.4	274	
	計	52.6		34.9	8.2	3.0	0.7	23.2	0.4	831	
2190人	男性	係長・主任A	48.2	20.1	9.8	3.0	1.5	32.9	0.3	328	
		係長・主任B	48.9	21.0	11.7	3.6	0.3	30.8	0.4	685	
		計	48.7	20.7	11.1	3.5	0.7	31.5	0.4	1013	
	女性	係長・主任A	43.8	17.2	4.1	1.4	-	42.8	0.3	290	
		係長・主任B	43.5	23.7	3.8	2.3	0.8	38.2	0.8	131	
		計	43.7	19.2	4.0	1.7	0.2	41.3	0.5	421	
管理職調査			配置転換の経験(複数回答)								(%)
			同じ事業所内での配置転換	転居を伴わない事業所間の配置転換	転居を伴う国内転勤	国内の関連会社への出向	海外勤務	いずれも経験していない	無回答	合計n	
			300人以上	男性	課長	54.0	37.3	25.4	8.6	3.7	17.1
部長	51.8	35.3			28.2	10.8	4.3	19.5	0.7	678	
計	53.4	36.8			26.1	9.1	3.8	17.7	0.6	2642	
女性	課長	56.7		36.5	11.8	4.3	1.8	22.5	0.4	510	
	部長	58.3		37.5	15.3	5.6	-	15.3	1.4	72	
	計	56.9		36.6	12.2	4.5	1.5	21.6	0.5	582	
2190人	男性	課長	53.4	23.0	16.8	4.9	1.4	27.4	0.8	1104	
		部長	47.5	23.7	15.8	7.2	3.7	27.5	0.4	570	
		計	51.4	23.2	16.4	5.7	2.2	27.4	0.7	1674	
	女性	課長	42.6	23.0	3.4	2.9	-	39.7	0.5	204	
		部長	36.2	17.0	6.4	-	2.1	44.7	-	47	
		計	41.4	21.9	4.0	2.4	0.4	40.6	0.4	251	

管理職でも、「転居を伴う国内転勤」では、300人以上では男性26%、女性12%と男性よりも女性のほうが低い。100～299人でも男性16%、女性4%と女性のほうが低い。

100～299人では「同じ事業所内での配置転換」も男性51%、女性41%と女性のほうが低い。また、「いずれも経験していない」の割合は、男性27%に対して、女性では41%に達している。

よって、全体としては女性のほうがより「転居を伴う国内転勤」を中心に、配置転換の経験がない人の割合がやや高い。

(3) 昇進した理由

管理職に対して、現在のポストに昇進した理由について「その他」を含めて10項目で尋ねた(図表1-3-3)。「自分の能力・業績が認められた」が約45～50%で最も高い。どの項目についても男女差は見られない。また、図表1-3-1の転職経験の集計で、特に女性部長の転職経験の割合が高かったが、昇進理由の「転職の際の条件だった」は4%程度である。

図表1-3-3 昇進した理由(複数回答)[管理職のみ]

管理職調査			昇進した理由(複数回答)											(%)
			自分の能力・業績が認められた	特定の業務経験や経歴が認められた	新しいポストができた	上司に引き抜かれた	転職の際の条件だった	運がよかった	一定年齢、勤務に達した	自分が強く希望した	昇進試験に合格した	その他	無回答	合計n
300人以上	男性	課長	49.8	39.0	6.4	6.9	2.4	23.4	18.9	1.3	15.9	2.5	0.6	1964
		部長	52.7	46.2	6.9	10.3	4.1	28.2	9.7	0.4	5.9	3.4	0.6	678
		計	50.5	40.8	6.5	7.8	2.8	24.6	16.5	1.1	13.4	2.7	0.6	2642
	女性	課長	44.7	41.0	8.0	6.9	1.8	24.9	20.6	1.2	21.2	7.5	0.4	510
		部長	54.2	44.4	12.5	12.5	-	30.6	15.3	5.6	11.1	4.2	-	72
		計	45.9	41.4	8.6	7.6	1.5	25.6	19.9	1.7	19.9	7.0	0.3	582
2190人	男性	課長	42.5	39.4	5.7	7.5	3.6	19.6	19.3	1.0	7.2	3.5	0.9	1104
		部長	49.8	41.6	7.7	7.5	8.2	25.3	15.8	0.4	3.2	2.5	0.5	570
		計	45.0	40.1	6.4	7.5	5.2	21.5	18.1	0.8	5.8	3.2	0.8	1674
	女性	課長	46.6	35.8	8.3	3.9	1.0	21.1	27.0	2.0	7.8	5.4	0.5	204
		部長	53.2	38.3	8.5	8.5	4.3	25.5	10.6	-	2.1	2.1	-	47
		計	47.8	36.3	8.4	4.8	1.6	21.9	23.9	1.6	6.8	4.8	0.4	251

4. 配偶関係・子どもの有無、有配偶者の仕事と両立状況

(1) 配偶関係と子どもの有無

配偶関係については、第1節ですでに検討したが、ここでは「子どもの有無」との関連で見えていく。図表1-4-1は、配偶関係に子どもの有無関連の集計を加えたものである。

有配偶で子どもがいる人の割合は「有配偶・子あり・小計」の欄に算出したが、係長・主任では男性が約60%、女性が26～33%である。これに離死別や未婚で子どもがいる人を加えたものが、表の「子あり（配偶関係に関わらず）」の欄の割合となっている。

管理職では、「有配偶・子あり・小計」は、男性では78%台、女性で31～33%である。配偶関係に関わらず子どものいる人の割合を見ると、男性では両規模とも81%、女性で37～45%であり、男女で大きな差がある。

図表1-4-1 配偶関係（再掲）と子どもの有無

一般従業員調査

(%)

			配偶関係							子の有無 子あり (配偶関係 に関わら ず)	合計 n	
			未婚	有配偶 小計	有配偶・ 子なし	有配偶・ 子あり 小計	有配偶・	有配偶・	有配偶・			離死別
							末子 7歳未満	末子 7-12歳	子あり・ その他			
3 0 0 人 以 上	男性	係長・主任A	23.5	73.0	11.7	61.3	29.6	17.6	14.1	3.5	63.4	426
		係長・主任B	22.8	74.3	13.7	60.6	38.4	13.9	8.4	2.8	61.5	1173
		計	23.0	74.0	13.2	60.8	36.0	14.9	9.9	3.0	62.0	1599
	女性	係長・主任A	42.7	49.9	16.5	33.4	14.5	9.7	9.2	7.4	37.5	557
		係長・主任B	41.6	51.1	18.6	32.5	16.8	6.9	8.8	7.3	38.0	274
		計	42.4	50.3	17.2	33.1	15.3	8.8	9.0	7.3	37.7	831
2 1 9 0 人	男性	係長・主任A	26.8	66.8	14.9	51.8	23.2	14.3	14.3	6.4	56.4	328
		係長・主任B	20.1	75.6	11.1	64.5	39.6	16.5	8.5	4.2	66.0	685
		計	22.3	72.8	12.3	60.4	34.3	15.8	10.4	4.9	62.9	1013
	女性	係長・主任A	45.9	44.8	17.2	27.6	8.3	6.9	12.4	9.3	35.2	290
		係長・主任B	50.4	35.9	12.2	23.7	9.2	3.8	10.7	13.7	29.8	131
		計	47.3	42.0	15.7	26.4	8.6	5.9	11.9	10.7	33.5	421

管理職調査

(%)

			配偶関係							子の有無 子あり (配偶関係 に関わら ず)	合計 n	
			未婚	有配偶 小計	有配偶・ 子なし	有配偶・ 子あり 小計	有配偶・	有配偶・	有配偶・			離死別
							末子 7歳未満	末子 7-12歳	子あり・ その他			
3 0 0 人 以 上	男性	課長	9.8	86.9	9.2	77.7	16.6	20.7	40.4	3.3	79.9	1964
		部長	5.3	90.1	9.0	81.1	7.4	13.0	60.8	4.6	84.1	678
		計	8.6	87.7	9.1	78.6	14.3	18.7	45.6	3.6	81.0	2642
	女性	課長	44.1	44.7	14.5	30.2	3.3	7.5	19.4	11.2	36.3	510
		部長	29.2	54.2	20.8	33.3	2.8	2.8	27.8	16.7	44.4	72
		計	42.3	45.9	15.3	30.6	3.3	6.9	20.4	11.9	37.3	582
2 1 9 0 人	男性	課長	10.2	86.1	10.1	76.1	15.5	18.5	42.1	3.6	78.4	1104
		部長	6.5	89.3	6.5	82.8	6.1	12.5	64.2	4.2	86.0	570
		計	9.0	87.2	8.8	78.4	12.3	16.4	49.6	3.8	81.0	1674
	女性	課長	35.3	50.5	16.7	33.8	5.9	4.9	23.0	14.2	45.1	204
		部長	25.5	57.4	27.7	29.8	4.3	-	25.5	17.0	42.6	47
		計	33.5	51.8	18.7	33.1	5.6	4.0	23.5	14.7	44.6	251

次に、係長・主任（係長・主任 A・B の計）と、管理職（課長と部長の計）で年齢別に配偶関係（4 カテゴリー）で集計した結果が図表 1-4-2 である。

「未婚」に着目すると、係長・主任では男女とも年齢が上がれば未婚率は割合が低い傾向がある。管理職も同様である。

また、40 代以上の女性管理職では、未婚率だけでなく離死別の割合も高い（係長・主任でも同様である）。女性管理職では「有配偶・子なし」は 300 人以上ではどの年代も 10% 台とあまり変わらないが、100～299 人の 30・40 代では 20% 台と高い。

女性管理職の「有配偶・子あり」の割合は、40 代で 20% 台、50 代以上で 40% 程度と、男性の 70% 台後半～80% 台と比べてかなり低い。若い世代の女性従業員から見ると、女性で子育てしながら働いている管理職というのは、職場ごとに状況は異なるであろうが、実はあまり多くないといえる。他方、男性の管理職の未婚率は、同年代の未婚率と比べて⁶、低い傾向が見られる。

図表 1-4-2 年齢別・配偶関係

一般従業員調査(係長・主任A・B計)			配偶関係				(%)
			未婚	有配偶・子なし	有配偶・子あり	離死別	合計 n
300人以上	男性	20・30代	27.7	15.2	54.9	2.3	933
		40代	16.6	10.8	68.3	4.4	567
		50代以上	16.2	8.1	73.7	2.0	99
	女性	20・30代	49.9	21.5	24.9	3.7	437
		40代	34.1	13.6	41.8	10.5	323
		50代以上	33.8	7.0	43.7	15.5	71
2190人	男性	20・30代	28.2	13.5	54.7	3.6	578
		40代	14.9	10.7	68.0	6.4	375
		50代以上	11.7	11.7	68.3	8.3	60
	女性	20・30代	63.1	15.2	17.7	4.0	198
		40代	34.5	16.9	31.6	16.9	177
		50代以上	28.3	13.0	43.5	15.2	46
管理職調査(課長・部長計)			配偶関係				(%)
			未婚	有配偶・子なし	有配偶・子あり	離死別	合計 n
300人以上	男性	20・30代	17.0	13.9	67.5	1.6	317
		40代	9.9	10.0	77.0	3.1	1212
		50代以上	4.8	6.8	83.6	4.8	1105
	女性	20・30代	60.3	13.7	23.3	2.7	73
		40代	42.8	18.6	26.5	12.1	306
		50代以上	35.0	10.8	39.4	14.8	203
2190人	男性	20・30代	17.6	14.2	64.7	3.4	204
		40代	10.1	9.7	76.4	3.8	704
		50代以上	5.6	6.6	83.9	3.9	763
	女性	20・30代	41.0	23.1	33.3	2.6	39
		40代	34.5	27.4	24.8	13.3	113
		50代以上	28.1	6.3	43.8	21.9	96

⁶ たとえば、2010 年国勢調査で、男性の未婚率は 40～44 歳で 28.6%、45～49 歳で 22.5%。女性の未婚率は 40～44 歳で 17.4%、45～49 歳で 12.6%。（総務省統計局『平成 22 年国勢調査人口等基本集計結果・結果の概要』）

(2) 有配偶者の配偶者の働き方

続いて、結婚している人たちの配偶者の働き方を検討する。

まず、配偶者の就業形態を子どもの有無と末子年齢区分の 카테고리別に見てみると(図表1-4-3)、男性の回答からは、男性の係長・主任および管理職の妻は末子年齢が7歳未満であれば、半数以上が無職である。末子年齢が上がると、非正規で就業している人が約半数である。女性の回答からは、係長・主任、管理職とも特に300人以上では正社員の割合が高い。また管理職では「自営・自由業」も15%程度ある。

図表1-4-3 配偶者の就業形態

一般従業員調査		配偶者の就業形態 (%)										
		民間の正社員(あなたと同じ会社)	民間の正社員(別の会社)	公務員	非正規	自営・自由業	その他	無業	無回答	合計n		
300人以上	男性	有配偶・子なし	14.2	20.4	2.4	30.3	1.9	-	29.9	0.9	211	
		有配偶・末子7歳未満	7.1	12.7	3.6	22.4	2.1	0.5	51.4	0.2	576	
		有配偶・末子7-12歳	4.2	12.6	4.6	49.2	0.8	0.8	27.3	0.4	238	
		有配偶・子あり・その他	4.4	13.9	1.9	57.6	2.5	1.3	18.4	-	158	
		計	7.4	14.2	3.4	33.9	1.9	0.6	38.3	0.3	1183	
	女性	有配偶・子なし	28.7	54.5	3.5	2.8	7.0	1.4	1.4	0.7	143	
		有配偶・末子7歳未満	29.9	52.0	3.1	2.4	9.4	2.4	-	0.8	127	
		有配偶・末子7-12歳	30.1	43.8	13.7	2.7	4.1	4.1	1.4	-	73	
		有配偶・子あり・その他	13.3	50.7	14.7	4.0	10.7	2.7	4.0	-	75	
		計	26.6	51.2	7.2	2.9	7.9	2.4	1.4	0.5	418	
1005人	男性	有配偶・子なし	4.8	27.2	8.0	34.4	0.8	0.8	23.2	0.8	125	
		有配偶・末子7歳未満	5.5	14.7	3.5	25.9	0.9	1.7	47.6	0.3	347	
		有配偶・末子7-12歳	2.5	15.6	3.8	48.1	3.8	1.3	25.0	-	160	
		有配偶・子あり・その他	3.8	21.9	1.9	49.5	2.9	1.0	17.1	1.9	105	
		計	4.5	18.0	4.1	35.5	1.8	1.4	34.2	0.5	737	
	299人	女性	有配偶・子なし	25.8	57.6	9.1	0.0	3.0	-	3.0	1.5	66
			有配偶・末子7歳未満	25.0	55.6	5.6	2.8	11.1	-	-	-	36
			有配偶・末子7-12歳	16.0	60.0	16.0	4.0	-	4.0	-	-	25
			有配偶・子あり・その他	10.0	60.0	8.0	2.0	14.0	2.0	4.0	-	50
			計	19.8	58.2	9.0	1.7	7.3	1.1	2.3	0.6	177
管理職調査		配偶者の就業形態 (%)										
		民間の正社員(あなたと同じ会社)	民間の正社員(別の会社)	公務員	非正規	自営・自由業	その他	無業	無回答	合計n		
300人以上	男性	有配偶・子なし	7.1	12.9	2.9	36.1	4.1	0.8	35.7	0.4	241	
		有配偶・末子7歳未満	4.8	10.6	2.9	21.2	2.1	1.3	56.8	0.3	377	
		有配偶・末子7-12歳	3.6	8.7	1.8	48.7	2.0	0.6	33.9	0.6	495	
		有配偶・子あり・その他	2.7	11.5	2.8	47.7	2.7	1.2	30.8	0.6	1205	
		計	3.7	10.9	2.6	42.4	2.6	1.0	36.2	0.5	2318	
	女性	有配偶・子なし	22.5	42.7	1.1	6.7	19.1	-	4.5	3.4	89	
		有配偶・末子7歳未満	15.8	47.4	-	10.5	21.1	-	5.3	-	19	
		有配偶・末子7-12歳	22.5	52.5	10.0	0.0	10.0	2.5	2.5	-	40	
		有配偶・子あり・その他	16.0	45.4	13.4	4.2	13.4	3.4	2.5	1.7	119	
		計	19.1	45.7	7.9	4.9	15.4	1.9	3.4	1.9	267	
1005人	男性	有配偶・子なし	4.7	21.6	1.4	39.2	-	0.7	31.1	1.4	148	
		有配偶・末子7歳未満	5.8	10.7	2.9	28.2	-	-	51.5	1.0	206	
		有配偶・末子7-12歳	2.5	14.5	2.5	44.7	2.2	1.1	32.0	0.4	275	
		有配偶・子あり・その他	2.0	15.0	1.6	48.0	1.8	1.1	29.7	0.7	831	
		計	2.9	15.0	1.9	43.7	1.4	0.9	33.4	0.8	1460	
	299人	女性	有配偶・子なし	10.6	48.9	-	10.6	23.4	2.1	2.1	2.1	47
			有配偶・末子7歳未満	-	85.7	-	0.0	7.1	-	-	7.1	14
			有配偶・末子7-12歳	20.0	40.0	10.0	10.0	20.0	-	-	-	10
			有配偶・子あり・その他	11.9	42.4	11.9	3.4	11.9	3.4	13.6	1.7	59
			計	10.8	49.2	6.2	6.2	16.2	2.3	6.9	2.3	130

それを踏まえて、働いている配偶者の勤務状況を子どもの有無と末子年齢区分のカテゴリ一別に見てみると（図表 1-4-4）、係長・主任、管理職とも男性の回答からは、「いずれも当てはまらない」が 70%台後半から 80%となっており、男性役職者の配偶者（妻）は長時間労働、夜勤、休日出勤、出張転勤、単身赴任といった「ファミリー・アンフレンドリー」な働き方をすることはあまりないことがうかがえる。「有配偶・子なし」では、配偶者（妻）も「労働時間が恒常的に長い」働き方をしている人が、管理職で 20%程度見られる。

女性の回答（つまり女性役職者の回答）からは、女性管理職の配偶者（夫）は、「労働時間が恒常的に長い」働き方をし、「夜勤など労働時間が不規則」、「休日出勤が多い」、「出張が多い」、「転勤が多い」、「単身赴任をすることがある」働き方をする夫も一定程度存在している。

男性の回答と比べれば、女性管理職の夫は、子どもが小さいから特別に勤務時間に配慮している様子はいかかえず、むしろ末子年齢 7 歳未満が「労働時間が恒常的に長い」の割合が高い。

図表1-4-4 働いている配偶者の勤務状況（複数回答）

一般従業員調査

(%)

			配偶者の勤務状況(複数回答)								合計 n
			労働時間が恒常的に長い	夜勤など労働時間が不規則	休日出勤が多い	出張が多い	転勤が多い	単身赴任をすることがある	いずれも当てはまらない	無回答	
300人以上	男性	有配偶・子なし	14.4	7.5	3.4	2.1	-	0.7	72.6	2.1	146
		有配偶・末子7歳未満	9.0	3.9	6.8	0.4	0.7	0.7	80.3	0.7	279
		有配偶・末子7-12歳	7.0	5.2	8.1	-	-	0.6	82.6	0.6	172
		有配偶・子あり・その他	14.0	6.2	9.3	1.6	0.8	-	74.4	0.8	129
		計	10.5	5.4	6.9	0.8	0.4	0.6	78.2	1.0	726
	女性	有配偶・子なし	41.4	11.4	17.9	12.9	5.7	7.9	38.6	-	140
		有配偶・末子7歳未満	54.0	12.7	24.6	9.5	3.2	11.1	29.4	0.8	126
		有配偶・末子7-12歳	44.4	18.1	19.4	9.7	4.2	5.6	34.7	2.8	72
		有配偶・子あり・その他	25.0	11.1	12.5	12.5	2.8	12.5	43.1	1.4	72
		計	42.9	12.9	19.3	11.2	4.1	9.3	35.9	1.0	410
1005299人	男性	有配偶・子なし	14.7	3.2	5.3	3.2	-	-	80.0	2.1	95
		有配偶・末子7歳未満	13.8	6.6	9.9	1.1	2.2	0.6	72.9	1.7	181
		有配偶・末子7-12歳	10.0	4.2	7.5	-	1.7	-	78.3	1.7	120
		有配偶・子あり・その他	8.2	5.9	4.7	-	-	-	82.4	2.4	85
		計	12.1	5.2	7.5	1.0	1.2	0.2	77.3	1.9	481
	女性	有配偶・子なし	39.7	14.3	19.0	6.3	-	1.6	44.4	-	63
		有配偶・末子7歳未満	38.9	11.1	25.0	16.7	-	8.3	41.7	-	36
		有配偶・末子7-12歳	32.0	20.0	12.0	-	-	8.0	44.0	-	25
		有配偶・子あり・その他	37.5	12.5	10.4	4.2	2.1	8.3	45.8	-	48
		計	37.8	14.0	16.9	7.0	0.6	5.8	44.2	-	172

管理職調査

(%)

			配偶者の勤務状況(複数回答)								合計 n
			労働時間が恒常的に長い	夜勤など労働時間が不規則	休日出勤が多い	出張が多い	転勤が多い	単身赴任をすることがある	いずれも当てはまらない	無回答	
300人以上	男性	有配偶・子なし	22.7	3.9	8.4	1.3	0.6	-	70.1	2.6	154
		有配偶・末子7歳未満	9.9	4.3	5.6	1.2	1.2	0.6	84.0	1.2	162
		有配偶・末子7-12歳	5.6	3.7	7.4	0.6	0.3	0.3	84.0	1.9	324
		有配偶・子あり・その他	9.9	3.5	7.9	0.4	0.4	0.2	80.4	1.7	827
		計	10.3	3.7	7.6	0.6	0.5	0.3	80.5	1.8	1467
	女性	有配偶・子なし	40.2	11.0	18.3	9.8	6.1	15.9	36.6	1.2	82
		有配偶・末子7歳未満	61.1	22.2	33.3	22.2	5.6	11.1	33.3	-	18
		有配偶・末子7-12歳	43.6	10.3	28.2	15.4	10.3	12.8	35.9	-	39
		有配偶・子あり・その他	31.6	1.8	14.9	10.5	1.8	10.5	48.2	1.8	114
		計	38.3	7.5	19.4	11.9	4.7	12.6	41.5	1.2	253
1005299人	男性	有配偶・子なし	17.0	5.0	6.0	1.0	1.0	-	74.0	1.0	100
		有配偶・末子7歳未満	5.1	5.1	3.1	1.0	-	-	86.7	1.0	98
		有配偶・末子7-12歳	9.7	7.0	12.9	-	0.5	0.5	75.8	1.1	186
		有配偶・子あり・その他	10.7	4.8	8.7	0.7	0.3	-	79.1	1.0	578
		計	10.6	5.3	8.6	0.6	0.4	0.1	78.7	1.0	962
	女性	有配偶・子なし	24.4	11.1	11.1	13.3	4.4	-	55.6	-	45
		有配偶・末子7歳未満	46.2	23.1	15.4	7.7	-	15.4	30.8	-	13
		有配偶・末子7-12歳	50.0	10.0	50.0	10.0	-	20.0	10.0	-	10
		有配偶・子あり・その他	32.0	8.0	12.0	14.0	8.0	12.0	40.0	-	50
		計	32.2	11.0	15.3	12.7	5.1	8.5	42.4	-	118

(3) 正社員夫婦の家族生活と妻の両立状況

次に、ともに正社員（配偶者が公務員の場合も含む）である夫婦の状況についてみる。まず家事・育児分担であるが、子どもの有無と末子年齢区分のカテゴリー別に、妻のほうの負担に着目するため、「妻 60%以上・計」の欄に妻の負担が半分を超える割合を算出した（図表 1-4-5）。

女性の回答（女性の役職者の回答）から見ると、係長・主任、管理職とも、子どもがいる女性では「妻 60%以上・計」の割合は、末子年齢にあまりかわりなく、80～90%台と妻の負担のほうが大きくなっている。むしろ、妻の負担は「有配偶・末子 7 歳未満」で最も高い傾向がある。夫の負担が多いのは、「有配偶・子なし」の夫婦間である。

正社員で働く女性で子どもがいる場合、特に末子の年齢が低い夫婦間では、男性の家事・育児参加が期待されているが、女性の係長・主任や管理職で夫が正社員の夫婦では、夫の家事・育児参加は低調である。

他方、男性の回答は、配偶者（妻）が正社員の回答となっており、係長・主任や管理職でない正社員が多く含まれていると想定されるが、これと比べても女性の係長・主任や管理職は、管理職だからといって、夫からの家事・育児参加はなされていないことがわかる。

まさに女性管理職は、昼間は会社の仕事、仕事が終わったら家で家事・育児という絵に描いたようなセカンド・シフト⁷の状態働いているといえる。

⁷ アメリカの社会学者のアーリー・ホックシールド、アメリカの共働きの妻たちはセカンド・シフトと呼ばれる状況におかれていることを指摘した。セカンド・シフトとは、女性には職場での仕事（第一の勤務〔シフト〕）以外に家庭での「第二の勤務(シフト)」があるということを示している(ホックシールド=田中訳, 1990)。

図表1-4-5 正社員夫婦間の家事分担

一般従業員調査		正社員夫婦間の家事分担の割合										(%)	
		ほとんど夫	夫が80~90%	夫が60~70%	ほぼ半分	妻が60~70%	妻が80~90%	ほとんど妻	妻60%以上計	わからない	無回答	合計n	
300人以上	男性	有配偶・子なし	-	1.3	2.6	20.5	33.3	35.9	6.4	75.6	-	-	78
		有配偶・末子7歳未満	-	-	0.7	11.9	28.1	48.1	10.4	86.7	0.7	-	135
		有配偶・末子7-12歳	-	-	2.0	11.8	39.2	35.3	11.8	86.3	-	-	51
		有配偶・子あり・その他	-	-	15.6	6.3	9.4	59.4	9.4	78.1	-	-	32
		計	-	0.3	3.0	13.5	29.4	43.9	9.5	82.8	0.3	-	296
	女性	有配偶・子なし	0.8	1.6	2.4	20.2	28.2	36.3	9.7	74.2	0.8	-	124
		有配偶・末子7歳未満	-	-	-	8.3	29.6	52.8	8.3	90.7	0.9	-	108
		有配偶・末子7-12歳	-	-	6.3	12.5	28.1	42.2	10.9	81.3	-	-	64
		有配偶・子あり・その他	3.4	5.1	5.1	11.9	20.3	27.1	27.1	74.6	-	-	59
		計	0.8	1.4	2.8	13.8	27.3	40.8	12.4	80.6	0.6	-	355
1005299人	男性	有配偶・子なし	2.0	2.0	4.0	6.0	48.0	28.0	8.0	84.0	2.0	-	50
		有配偶・末子7歳未満	-	-	1.2	13.4	35.4	46.3	2.4	84.1	1.2	-	82
		有配偶・末子7-12歳	-	-	17.1	14.3	22.9	37.1	8.6	68.6	-	-	35
		有配偶・子あり・その他	-	-	3.4	17.2	20.7	44.8	10.3	75.9	-	3.4	29
		計	0.5	0.5	5.1	12.2	34.2	39.8	6.1	80.1	1.0	0.5	196
	女性	有配偶・子なし	-	1.6	4.9	21.3	26.2	34.4	11.5	72.1	-	-	61
		有配偶・末子7歳未満	-	3.2	-	12.9	29.0	54.8	-	83.9	-	-	31
		有配偶・末子7-12歳	-	-	-	8.7	39.1	39.1	13.0	91.3	-	-	23
		有配偶・子あり・その他	2.6	-	-	2.6	17.9	48.7	28.2	94.9	-	-	39
		計	0.6	1.3	1.9	13.0	26.6	42.9	13.6	83.1	-	-	154
管理職調査		正社員夫婦間の家事分担の割合										(%)	
		ほとんど夫	夫が80~90%	夫が60~70%	ほぼ半分	妻が60~70%	妻が80~90%	ほとんど妻	妻60%以上計	わからない	無回答	合計n	
300人以上	男性	有配偶・子なし	-	-	-	10.9	47.3	23.6	18.2	89.1	-	-	55
		有配偶・末子7歳未満	-	1.4	1.4	8.7	26.1	49.3	13.0	88.4	-	-	69
		有配偶・末子7-12歳	-	-	-	10.0	22.9	50.0	17.1	90.0	-	-	70
		有配偶・子あり・その他	-	0.5	0.5	7.3	19.5	45.9	25.4	90.7	1.0	-	205
		計	-	0.5	0.5	8.5	25.1	44.1	20.8	90.0	0.5	-	399
	女性	有配偶・子なし	1.7	3.4	5.1	27.1	27.1	25.4	10.2	62.7	-	-	59
		有配偶・末子7歳未満	-	-	8.3	8.3	16.7	41.7	25.0	83.3	-	-	12
		有配偶・末子7-12歳	2.9	2.9	2.9	17.6	23.5	47.1	2.9	73.5	-	-	34
		有配偶・子あり・その他	3.4	4.5	3.4	13.5	27.0	27.0	21.3	75.3	-	-	89
		計	2.6	3.6	4.1	18.0	25.8	30.9	14.9	71.6	-	-	194
1005299人	男性	有配偶・子なし	-	-	-	12.2	12.2	51.2	24.4	87.8	-	-	41
		有配偶・末子7歳未満	-	-	5.0	5.0	22.5	55.0	12.5	90.0	-	-	40
		有配偶・末子7-12歳	-	3.7	-	5.6	24.1	50.0	14.8	88.9	1.9	-	54
		有配偶・子あり・その他	0.6	0.6	0.6	9.0	19.4	45.2	18.7	83.2	4.5	1.3	155
		計	0.3	1.0	1.0	8.3	19.7	48.3	17.9	85.9	2.8	0.7	290
	女性	有配偶・子なし	7.1	-	3.6	25.0	25.0	21.4	17.9	64.3	-	-	28
		有配偶・末子7歳未満	-	-	8.3	-	25.0	58.3	8.3	91.7	-	-	12
		有配偶・末子7-12歳	-	-	-	14.3	-	28.6	57.1	85.7	-	-	7
		有配偶・子あり・その他	-	-	-	12.8	25.6	38.5	23.1	87.2	-	-	39
		計	2.3	-	2.3	15.1	23.3	34.9	22.1	80.2	-	-	86

※配偶者が公務員を含む。

正社員夫婦の妻（女性）の回答から、これまでの保育サービス・親族支援等の利用経験を末子年齢別に集計したものが、図表1-4-6である。正社員夫婦の妻（女性）が集計対象であるため、特に管理職においては該当者数が極端に少なくなっている。よって、末子年齢別の集計の読み取りには注意が必要である。

係長・主任、管理職においても「保育所の利用」と「親による育児の協力」の割合が高い。末子年齢が若いと、「18時以降の延長保育（夜間保育を除く）」が利用されている傾向がある。「配偶者の育児休業取得」は数%にすぎない。

もっばら、保育所と親による育児協力が、子育てをしながら働く女性を支えているといえる。

図表1-4-6 保育サービス・親族支援利用経験（複数回答）

〔正社員夫婦の妻のみ〕

一般従業員調査

(%)

		保育サービス・親族支援利用経験(複数回答)										合計 n	
		保育所の利用	育長18時以降の延長保育を除く(夜間の保)	夜間保育	児病児保育・病後	・ベビーマッサージ	業配取得者の育児休業	協親力による育児の	その他	い	無回答		
30人以上	正社員夫婦の妻	有配偶・末子7歳未満	91.7	57.4	1.9	22.2	8.3	5.6	82.4	0.9	-	-	108
		有配偶・末子7-12歳	79.7	51.6	3.1	12.5	4.7	1.6	81.3	4.7	-	1.6	64
		有配偶・子あり・その他	61.0	20.3	1.7	1.7	3.4	5.1	74.6	-	10.2	-	59
		計	80.5	46.3	2.2	14.3	6.1	4.3	80.1	1.7	2.6	0.4	231
2190人	正社員夫婦の妻	有配偶・末子7歳未満	100.0	48.4	-	9.7	-	3.2	77.4	-	-	-	31
		有配偶・末子7-12歳	87.0	52.2	-	17.4	8.7	-	87.0	-	-	-	23
		有配偶・子あり・その他	64.1	12.8	-	-	2.6	2.6	74.4	5.1	12.8	-	39
		計	81.7	34.4	-	7.5	3.2	2.2	78.5	2.2	5.4	-	93

管理職調査

(%)

		保育サービス・親族支援利用経験(複数回答)										合計 n	
		保育所の利用	育長18時以降の延長保育を除く(夜間の保)	夜間保育	児病児保育・病後	・ベビーマッサージ	業配取得者の育児休業	協親力による育児の	その他	い	無回答		
30人以上	正社員夫婦の妻	有配偶・末子7歳未満	91.7	91.7	8.3	8.3	8.3	16.7	83.3	8.3	-	-	12
		有配偶・末子7-12歳	88.2	55.9	8.8	5.9	14.7	-	91.2	2.9	2.9	-	34
		有配偶・子あり・その他	71.9	38.2	2.2	3.4	14.6	2.2	60.7	9.0	13.5	-	89
		計	77.8	47.4	4.4	4.4	14.1	3.0	70.4	7.4	9.6	-	135
2190人	正社員夫婦の妻	有配偶・末子7歳未満	91.7	66.7	16.7	16.7	25.0	-	91.7	-	-	-	12
		有配偶・末子7-12歳	100.0	28.6	-	14.3	-	-	85.7	28.6	-	-	7
		有配偶・子あり・その他	74.4	23.1	2.6	-	7.7	-	74.4	5.1	7.7	-	39
		計	81.0	32.8	5.2	5.2	10.3	-	79.3	6.9	5.2	-	58

※配偶者が公務員を含む。

正社員夫婦の妻（女性）の回答から、これまでの現在の勤務先での両立支援制度の利用経験を末子年齢別に集計したものが、図表1-4-7である。図表1-4-6から、さらに第1子が生まれたときに現在の勤め先に勤務していた正社員夫婦の妻（女性）に集計対象を絞ったため、特に管理職においては該当者数が極端に少なくなっている。よって、末子年齢別の集計の読み取りには注意が必要である。

全体としては、係長・主任および管理職とも「育児休業制度」は末子年齢が低いほど、90～100%と取得率が高い。次に割合が高いのが、係長・主任および管理職とも「育児のための短時間勤務制度」であり300人以上計で30%前後、100～299人では20%台である。係長・主任では「子の看護休暇制度」の利用がその次にくるが、100～299人では、利用経験率は低い。全体として、係長・主任および管理職とも100～299人の企業のほうが、育児休業制度以外の両立支援制度の利用経験率は低い傾向が見られる。

図表1-4-7 現在の勤め先での両立支援制度の利用経験（主なもの・複数回答）
[正社員夫婦の妻のみ]

一般従業員調査		配偶者正社員の女性・現在の勤め先での両立支援制度・主なもの(複数回答)												
		育児休業制度	間育勤務の制 度のため の短時	フレック スタイ ム	繰上 げ・終 業下 げ刻 の	所定 制外 労働 を免 除	事 業 所 内 託 児 施 設	用 子 の 育 て サ ー ビ ス 費	在 宅 勤 務 制 度	子 の 看 護 休 暇 制 度	職 場 復 帰 支 援 策	定 勤 免 除 (地 域 限 等)	合 計 n	
300人以上	有配偶・末子7歳未満	95.1	35.9	11.7	11.7	7.8	1.9	4.9	-	30.1	2.9	1.0	103	
	有配偶・末子7-12歳	85.5	30.6	12.9	19.4	6.5	1.6	1.6	1.6	27.4	4.8	1.6	62	
	有配偶・子あり・その他	57.1	22.9	14.3	8.6	5.7	5.7	2.9	2.9	5.7	-	-	35	
	計	85.5	32.0	12.5	13.5	7.0	2.5	3.5	1.0	25.0	3.0	1.0	200	
2190人	有配偶・末子7歳未満	96.4	39.3	10.7	10.7	17.9	3.6	-	-	17.9	3.6	-	28	
	有配偶・末子7-12歳	80.0	20.0	20.0	10.0	-	-	-	-	20.0	5.0	-	20	
	有配偶・子あり・その他	55.6	11.1	-	5.6	5.6	-	-	-	5.6	-	5.6	18	
	計	80.3	25.8	10.6	9.1	9.1	1.5	-	-	15.2	3.0	1.5	66	
管理職調査		配偶者正社員の女性・現在の勤め先での両立支援制度・主なもの(複数回答)												
		育児休業制度	間育勤務の制 度のため の短時	フレック スタイ ム	繰上 げ・終 業下 げ刻 の	所定 制外 労働 を免 除	事 業 所 内 託 児 施 設	用 子 の 育 て サ ー ビ ス 費	在 宅 勤 務 制 度	子 の 看 護 休 暇 制 度	職 場 復 帰 支 援 策	定 勤 免 除 (地 域 限 等)	合 計 n	
300人以上	有配偶・末子7歳未満	91.7	50.0	-	16.7	8.3	16.7	-	-	33.3	-	-	12	
	有配偶・末子7-12歳	86.7	40.0	20.0	20.0	10.0	3.3	6.7	3.3	20.0	6.7	-	30	
	有配偶・子あり・その他	67.9	20.8	13.2	9.4	1.9	1.9	-	-	1.9	-	-	53	
	計	76.8	30.5	13.7	13.7	5.3	4.2	2.1	1.1	11.6	2.1	-	95	
2190人	有配偶・末子7歳未満	100.0	27.3	18.2	18.2	-	-	9.1	9.1	-	-	-	11	
	有配偶・末子7-12歳	66.7	50.0	16.7	16.7	16.7	-	-	-	-	-	-	6	
	有配偶・子あり・その他	22.2	11.1	5.6	-	-	-	-	-	-	-	-	18	
	計	54.3	22.9	11.4	8.6	2.9	-	2.9	2.9	-	-	-	35	

※配偶者が公務員を含む。第1子が生まれたときに現在の勤め先に勤務していた人のみの集計。

5. まとめ

管理職候補者（係長・主任A・B）と管理職（課長・部長）の状況を男女比較しながら、女性管理職と女性管理職候補者の働き方やライフスタイルに違いがあるかどうかについて探った。

女性管理職は、男性に比して「未婚」の割合がかなり高い。女性管理職は男性に比して「有配偶・子なし」、「離死別」も高い。有配偶で子どものいる女性管理職は約3割（男性7～8割）である。若い世代ほど晩婚化が進んでいるので明確には言えないが、管理職候補者（係長・主任）の段階でもすでにその傾向がある。

管理職の労働時間は男女とも同じくらいあるが、女性のほうが少し短い傾向がある。転勤を伴う配置転換の経験も女性のほうが割合が低いが、全体としては、男性管理職とほぼ変わらない働き方をしている。また、特に女性の部長では、達成感、自身の成長などを感じ、女性部下の登用や育成を積極的に図ろうとしているなど、活躍している姿が浮かび上がっている。

また、女性の主任・係長や管理職とも、女性の多い職場あるいは、女性の部下が多い職場に配置される傾向が見られたことに象徴されるように、職種や所属部署でも性別による違いが見られた。

女性管理職の中ではあまり多くないが、夫婦ともに正社員で小学生以下の子どものいる女性管理職では家事・育児分担が「60%以上」の人が7～9割程度と、女性管理職は家事・育児の負担を担いながら働いている。イクメンがブームになっているものの、少なくとも現在管理職となっている女性の配偶者（夫）は、家事・育児参加や育児休業取得について十分でなかったといえる。もっぱら、育児休業、保育所、親による育児協力が、子育てをしながら働く女性管理職を支えていると考えられる。現状では、女性管理職に限らず、働く女性にとっては保育所と親による育児協力による支えが大きい。親による育児協力が得られない場合は、保育所の役割が重要であり、保育の社会基盤はしっかりと維持、整備していかなければならない。

また、本調査でみる限り、結婚して子どもを育てながら働いている、あるいはそうしてきた女性管理職はそれほど多くない。どのようなライフ・スタイルをとるかは個人の自由である。しかし、女性管理職を増やすという取り組みにおいて、女性は未婚、子なし、夫なしのいずれかではなければ管理職になりくいというのが現状であるとするならば、この状況を改善しない限り、女性管理職の増加は望めない。結婚して子どもを育てながら働いている女性が、管理職になっていけるような職場のあり方や働き方の改革をすすめていく必要がある。あわせて、男性の家事・育児参加を促していくことが重要である。

さらに、女性の一般従業員にとって、子育てをしながら管理職昇進した女性の「ロール・モデル」はなかなか身近に得難いと考えられる。女性管理職の積極的な登用により、「ロール・

モデル」がもっと身近にできるようになれば、それが呼び水となり、好循環が生まれるものと考えられる。

以上から、女性の就業継続だけでなく、就業継続が可能になった女性従業員の活躍や昇進といった側面からも「仕事と家庭の両立」の問題としっかりとらえ直し、働き方の改革、男性の家事・育児参加と合わせて、両立支援と均等の両輪で、取り組みを推進していく必要があるといえる。

参考文献

アーリー・ホックシールド=田中和子訳（1990）『セカンド・シフト第二の勤務：アメリカ 共働き革命のいま』朝日新聞社。

労働政策研修・研究機構編（2007）『仕事と生活：体系的両立支援の構築に向けて』労働政策研修・研究機構。

労働政策研究・研修機構編（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果―第1分冊 本編―』JILPT 調査シリーズ No.106-1。

労働政策研究・研修機構編（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果―第2分冊 従業員調査編―』JILPT 調査シリーズ No.106-2。

コラム1 昇進を望まない理由——「仕事と家庭の両立が困難になる」

一般従業員調査において、課長以上への昇進を望まない女性の一般社員（役職なし）の割合は約9割（300人以上88.7%、100～299人92.5%）、女性の係長・主任でも約7割（300人以上69.8%、100～299人71.6%）と、男性と比して圧倒的に高かった。（図表1上段）

昇進を望まない従業員にその理由を尋ねると、女性では「仕事と家庭の両立が困難になる」または、「責任が重くなる」が、男性では「メリットが少ない」、「責任が重くなる」が多く挙げられている。「責任が重くなる」は男女とも共通しているが、「仕事と家庭の両立が困難になる」という回答は女性が約30～40%台を占めており、常用労働者数100～299人規模の企業の係長・主任相当職を除けば第1位である。（図表1下段）

他方、男性でも10～20%台そうした回答があることは、昨今の「イクメン」ブームから鑑みるに、興味深い結果でもある。

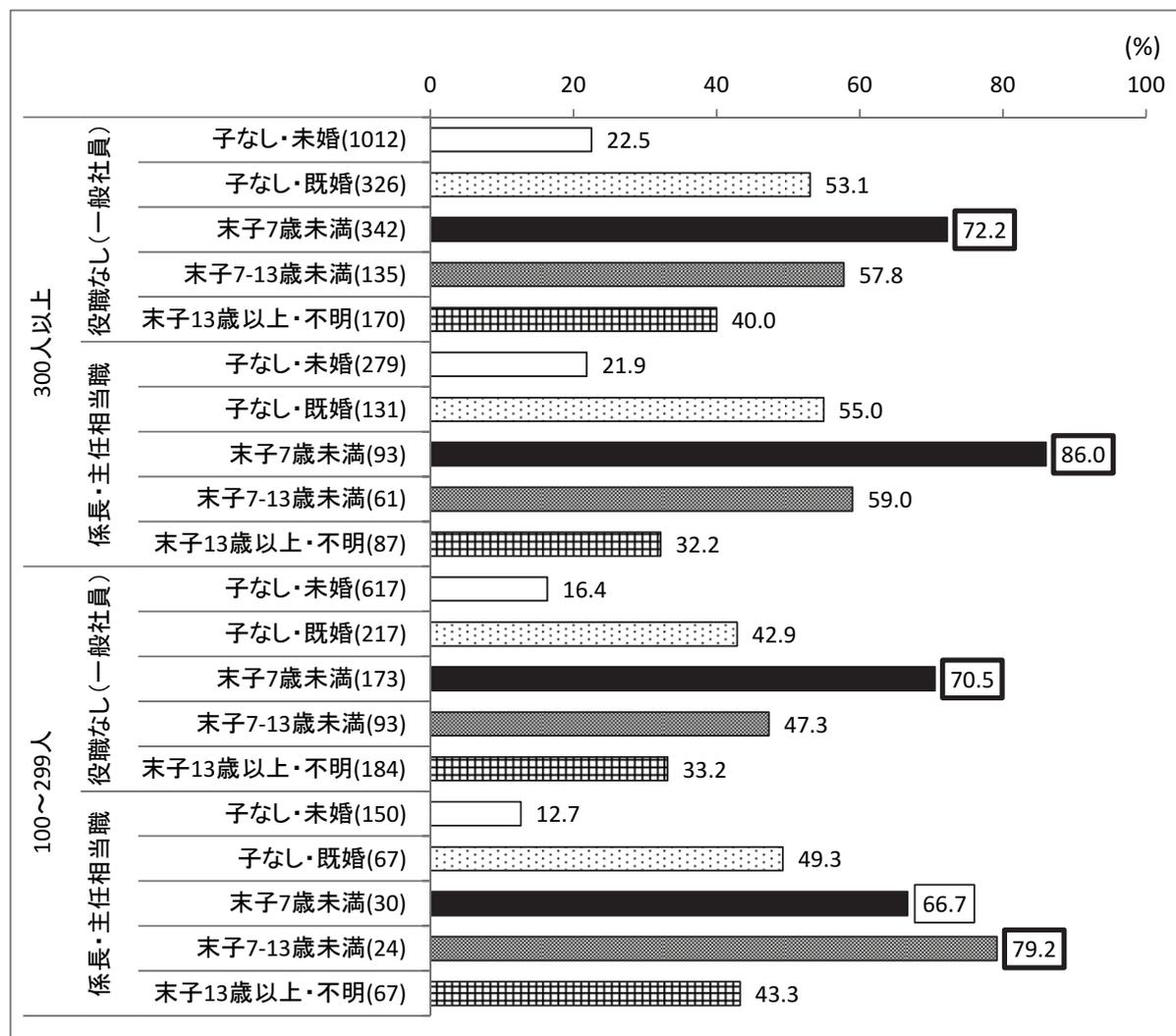
図表1 課長以上への昇進を希望しない人の割合
およびうち昇進を希望しない理由（主なもの・複数回答）の割合

	女性				男性			
	300人以上		100～299人		300人以上		100～299人	
	役職なし (一般社員)	係長・主任 相当職	役職なし (一般社員)	係長・主任 相当職	役職なし (一般社員)	係長・主任 相当職	役職なし (一般社員)	係長・主任 相当職
管理職以上への昇進を 希望しない人の割合	88.7	69.8	92.5	71.6	39.6	27.9	46.6	34.6
合計n	2238	932	1388	472	1508	1652	865	1054
↓うち昇進を望まない理由(主なもの・複数回答)								
仕事と家庭の両立が困難になる	40.0	42.5	32.8	35.5	17.4	19.7	10.4	18.4
責任が重くなる	30.4	35.2	24.8	36.7	30.2	38.8	26.3	37.0
自分には能力がない	26.0	33.9	22.7	24.0	27.6	29.1	23.3	28.5
周りに同性の管理職がない	24.0	17.1	28.3	19.8	0.3	-	2.2	1.1
自分の雇用管理区分では昇進 可能性がない	23.1	14.1	25.7	14.2	6.2	7.4	9.9	9.9
メリットがないまたは低い	22.9	27.8	24.3	32.2	41.2	50.3	45.9	49.3
やるべき仕事が増える	14.5	18.6	11.5	17.8	24.6	27.8	21.6	25.8
もともと長く勤める気がない	9.7	5.1	8.9	5.3	9.0	4.6	11.2	7.9
合計n	1985	651	1284	338	597	461	403	365

※集計に「無回答」を含む。

次に、女性の一般社員と係長・主任について、末子年齢区分（子どもがいない人は未既婚で区分）で、昇進を望まない理由として「仕事と家庭の両立が困難になる」を挙げた割合を検討してみる。すると、「末子7歳未満」で約70～80%台とかなりの高い割合である（図表2）。

図表2 一般従業員調査女性：末子年齢別
「仕事と家庭の両立が困難になる」と回答した割合



※集計に「無回答」を含む。

また、「子なし・未婚」では10～20%台と、図表1でみた男性の回答と同じか少し高いくらいであるが、「子なし・既婚」では50%前後となる。結婚すると仕事と家庭の両立の問題が浮上してくることがわかる。また、「末子7-13歳未満」も50%前後、100～299人の規模の企業の係長・主任では79.2%と、子どもが小学生のうちには仕事と家庭の両立の問題はまだまだなくならないことも確認できる。

従来、仕事と家庭の両立という問題は、女性の就業継続という側面から主に考えられてきた。よって、具体的な政策としては、育児休業や勤務時間短縮等の措置などの、仕事と育児を両立しながら就業継続が可能となる支援策が実施されてきた。今後は、それらに加えて、就業継続が可能になった女性従業員の活躍や昇進といった側面からも「仕事と家庭の両立」をとらえ直してみる必要があるといえる。

第2章 ポジティブ・アクションの実施企業の特徴

1. はじめに

(1) 本章の目的

現在、我が国の経済社会や地域経済の再生・活性化に向け、出産・子育て等による離職を減少させるなど女性の継続就業を図り、女性の役職者¹登用を図ることなどにより、女性の活躍を推進し、女性の能力を十二分に発揮していくことが求められている。こうした中で、女性の活躍を図る取り組みであるポジティブ・アクション等²の取り組みは、JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（調査シリーズ No.106-1）において、個々の取り組みは概ね2割程度に留まり、広がりを見せていないようである（図表2-1-1）。

図表2-1-1 ポジティブ・アクション等の企業実施状況

	100～299人			300人以上			
	100～199人	200～299人	計	300～499人	500～999人	1000人以上	計
(女性正社員の活躍のための施策)							
人事考課基準の明確化	48.6	57.3	51.4	61.3	62.3	67.2	63.4
女性採用比率の向上のための措置	15.5	19.7	16.8	21.4	29.9	36.3	28.6
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	13.2	13.7	13.4	19.3	28.7	27.4	24.7
女性専用の相談窓口の設置	10.7	14.3	11.9	19.6	23.8	25.8	22.8
女性の役職者への登用を促進するための措置	9.9	13.3	11.0	17.8	23.5	27.1	22.4
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	13.7	17.7	15.0	16.8	22.5	19.4	19.4
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	6.5	7.0	6.6	9.5	15.4	13.4	12.5
(ポジティブ・アクションの取り組み)							
仕事と家庭の両立支援(法を上回る制度)の整備、利用促進	18.8	20.0	19.2	29.1	35.5	42.7	35.2
ポジティブ・アクションの方針の明確化	6.9	7.0	7.0	13.8	15.1	22.0	16.7
専任の部署、あるいは担当者の設置(推進体制の整備)	3.5	7.3	4.7	10.6	13.3	19.1	14.0
女性の能力発揮のための計画の策定	4.6	5.7	4.9	8.8	12.0	15.6	11.9
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	5.5	6.7	5.9	6.5	12.3	15.6	11.1
計画に沿った措置の実施状況の公表	2.4	3.3	2.7	6.5	4.3	10.2	6.9
合計n	634	300	934	398	324	314	1036

※ 企業実施状況とは、各取り組みについて「現在実施している」と回答した企業割合のこと。

¹ ここでの「役職者」とは、管理職である課長以上と係長を合わせての意味合いである。

² 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」における「女性正社員の活躍のための施策」と「ポジティブ・アクション」の意味であり、図表2-1-1に示されている施策や取り組みのことである。

ポジティブ・アクションの取り組みが広がりを見せるようになるためには、ポジティブ・アクションの取り組みがどのような企業で積極的に実施されているのか、また、その特徴は何かを把握することが、その推進方策を考える上での参考ともなると考えられることから、この観点から、分析を行っていくこととする。

（２）分析の対象・方法

これらの分析を行っていく基となるデータは、2012年にJILPTにおいて実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（以下「アンケート調査」という。）によるものである。

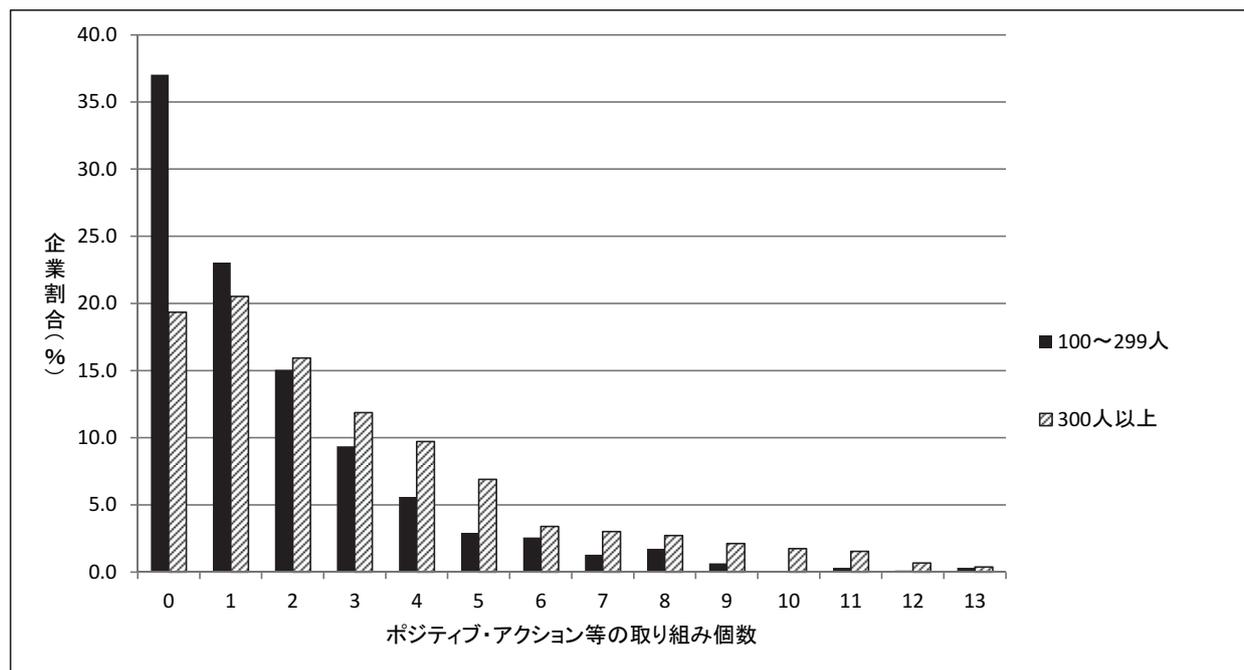
ポジティブ・アクションがどのような企業で積極的に取り組まれているのかの特徴を浮かび上がらせるために、ポジティブ・アクションの取り組みに対する積極性の違いにより、企業分類して、企業の特徴をみていくこととする。

アンケート調査において、ポジティブ・アクションの一環としても実施する企業もある「女性正社員の活躍のための施策」7個（「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」、「女性専用の相談窓口の設置」、「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」、「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」、「人事考課基準の明確化」、「女性役職者への登用を促進するための措置」）と「ポジティブ・アクションの取り組み」6個（「ポジティブ・アクションの方針の明確化」、「ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者の設置（推進体制の整備）」、「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」、「ポジティブ・アクションとしての、仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進」）を合わせた計13個の「ポジティブ・アクション等の取り組み」が示されている。これら13個の取り組みを企業が「現在実施している」と回答した個数が多いほどポジティブ・アクション等の取り組みに積極的であるとし、その「現在実施している」と回答した個数の分布を踏まえて、企業を「ポジ積極企業」（6個以上）、「ポジ中間企業」（3～5個）、「ポジ消極企業」（0～2個）に分類³（以下「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」という。）する。これを用いて、ポジティブ・アクションの取り組み企業の特徴をみていくこととする（図表2-1-2、図表2-1-3）。

なお、アンケート調査が、100～299人規模の企業と300人以上規模の企業に分けて抽出し調査を行っていることから、100～299人規模の企業と300人以上規模の企業とに分けて分析を行うこととする。

³ 「ポジティブ・アクション等の取り組み」がアンケート調査において全て無回答とした企業については分析から除外した。全て無回答の企業は8社のみである。

図表 2-1-2 ポジティブ・アクション等の取り組み企業実施個数



※ 「企業割合」とは、全企業数に占める「ポジティブ・アクション等の取り組み」(13個)について、企業が「現在実施している」と回答した個数ごとの企業数の割合のこと。

図表 2-1-3 ポジティブ・アクション等の取り組みの企業分類
(ポジティブ・アクション等の取り組み指標)

	100~299人		300人以上	
	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
ポジ積極企業 (6個以上)	65	7.0	161	15.7
ポジ中間企業 (3~5個)	166	17.9	293	28.5
ポジ消極企業 (0~2個)	698	75.1	574	55.8
合計	929	100.0	1028	100.0

※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

2. ポジティブ・アクションの取り組み企業の特徴

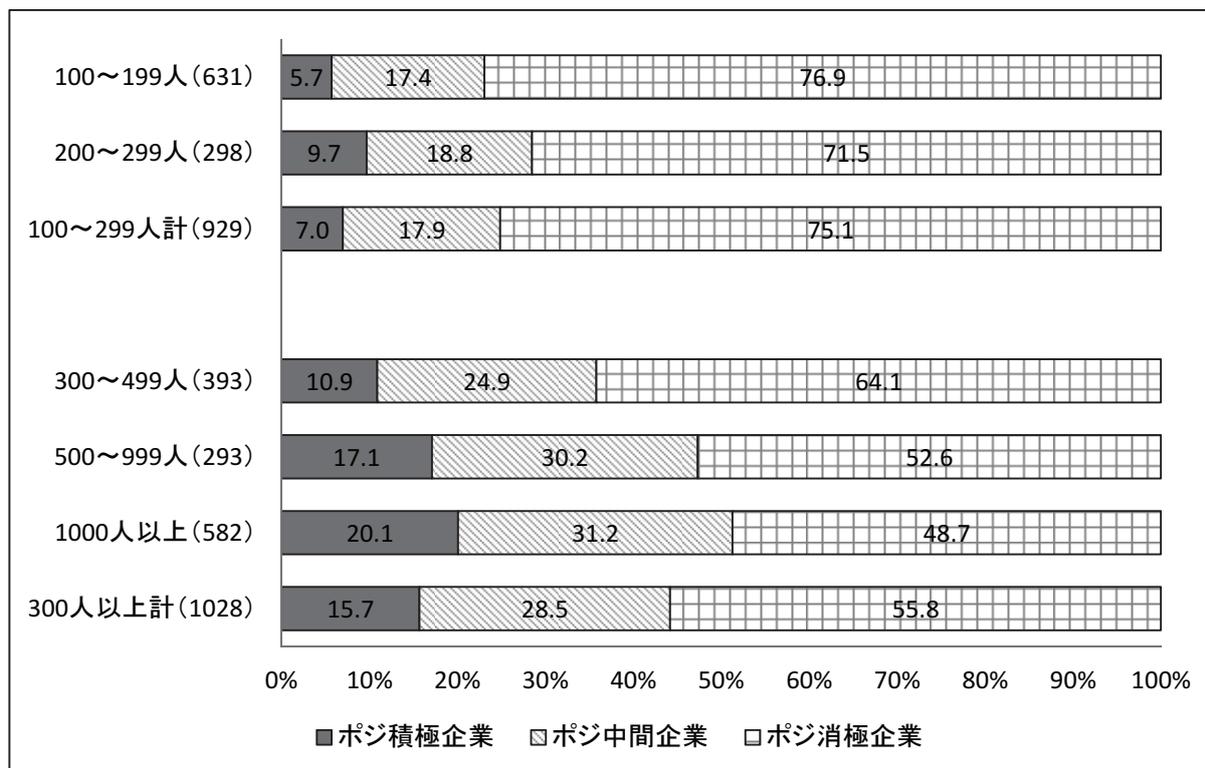
(1) 企業属性とポジティブ・アクションの取り組みとの関係

ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的な企業の特徴を、企業の基本的な属性（企業規模、業種、女性正社員比率、女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）、女性正社員平均勤続年数）、経営状況、ポジティブ・アクションの取り組み理由や関連する施策である両立支援策の状況などについて、1(2)の「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」による「ポジ積極企業」等の企業分類を用いて、クロス集計により分析を行っていくこととする。

①企業規模

企業規模とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係を見ると、企業規模が大きいほど「ポジ積極企業」の割合が高まり、逆に「ポジ消極企業」の割合が小さくなっており、企業規模が大きくなるほどポジティブ・アクション等の取り組みに積極的な企業が増加する傾向がみられる（図表2-2-1）。

図表2-2-1 企業規模別ポジティブ・アクション等の取り組み



※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、企業規模別の企業数。

②業種

企業がアンケート調査で回答した業種とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係をみると、100～299人規模では、業種によっては数が少ないこともあり、「小売業」などで「ポジティブ・アクション企業」の割合がやや高い他は、業種による違いはあまり見られない（図表 2-2-2）。

300人以上規模では、「ポジティブ・アクション企業」の割合が高いのは、「金融保険業」、「情報通信業」、「小売業」などであり、これらの業種では、ポジティブ・アクション等の取り組みを積極的に実施する傾向がみられる。一方、「運輸業、郵便業」や「医療、福祉」などでは「ポジティブ・アクション企業」の割合が低く、ポジティブ・アクション等の取り組みを積極的に実施する傾向がみられない（図表 2-2-3）。

業種により違いがみられる 300人以上規模の業種について、分析数がやや少ないことに留意が必要であるが、その特徴を女性正社員比率や女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）でみていくこととする。

「金融保険業」や「小売業」については、女性正社員比率や女性役職者比率（係長）は比較的高いが、女性役職者比率（課長）はそれほど高くない業種である。一方、「運輸業、郵便業」については、女性正社員比率も女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）ともに最も低い業種である。「医療、福祉」については、女性正社員比率も女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）ともに最も高い業種である。また、「情報通信業」については、女性正社員比率も女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）ともにこれらの業種に比べ大きな特徴のみられない業種である（図表 2-2-4、図表 2-2-5、図表 2-2-6）。

ポジティブ・アクションは本来女性活用の過渡的措置であり、あるレベルを達成すれば不要になる性格を持っている（脇坂 2007）などと言われている。「運輸業、郵便業」については、女性正社員比率が低くポジティブ・アクション等に取り組むニーズが低く、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的ではないと考えられる。「金融保険業」や「小売業」については、女性正社員比率がある程度高く女性役職者比率（係長）もある程度高いが、女性役職者比率（課長）などはそれほど高くなく女性活用の過渡的な状況となっており、ポジティブ・アクション等に積極的に取り組んでいると考えられる。「医療、福祉」については、すでに、女性正社員比率、女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）ともに高く女性活用が進んでおり、ポジティブ・アクション等に取り組むニーズがなくなり、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的でなくなっていると考えられる。

なお、「情報通信業」については、情報サービス産業協会が情報サービス産業界における管理職等の「指導的地位」に占める女性比率や女性の採用比率の数値目標を設定するなど、業界をあげての取り組みが行われている業種のようなものである⁴。

⁴ JILPT ビジネス・レーパー・トレンド 2011.12『先進企業と業界団体に聞く ポジティブ・アクションの取り組み事例』を参照。

図表 2-2-2 主な業種別ポジティブ・アクション等の取り組み（100～299人）

（％）

	計n	ポジ積極企業	ポジ中間企業	ポジ消極企業
鉱業、採石業、砂利採取業	4	0.0	0.0	100.0
建設業	68	2.9	13.2	83.8
製造業	297	6.1	19.9	74.1
電気・ガス・熱供給・水道業	10	0.0	20.0	80.0
情報通信業	30	6.7	23.3	70.0
運輸業、郵便業	101	5.9	15.8	78.2
卸売業	79	10.1	19.0	70.9
小売業	51	13.7	23.5	62.7
金融業、保険業	16	0.0	18.8	81.3
不動産業、物品賃貸業	14	14.3	28.6	57.1
宿泊業	23	13.0	17.4	69.6
飲食サービス業	10	30.0	10.0	60.0
教育、学習支援業	14	0.0	42.9	57.1
医療、福祉	20	15.0	25.0	60.0
その他サービス業	134	6.7	14.2	79.1
その他	44	4.5	2.3	93.2
無回答	14	0.0	21.4	78.6
合計	929	7.0	17.9	75.1

※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

図表 2-2-3 主な業種別ポジティブ・アクション等の取り組み（300人以上）

（％）

	計n	ポジ積極企業	ポジ中間企業	ポジ消極企業
鉱業、採石業、砂利採取業	1	-	-	100.0
建設業	48	10.4	37.5	52.1
製造業	252	14.7	33.3	52.0
電気・ガス・熱供給・水道業	7	14.3	28.6	57.1
情報通信業	39	23.1	25.6	51.3
運輸業、郵便業	67	6.0	20.9	73.1
卸売業	68	13.2	17.6	69.1
小売業	143	20.3	31.5	48.3
金融業、保険業	28	60.7	21.4	17.9
不動産業、物品賃貸業	7	-	42.9	57.1
宿泊業	21	9.5	23.8	66.7
飲食サービス業	28	14.3	17.9	67.9
教育、学習支援業	30	13.3	40.0	46.7
医療、福祉	31	6.5	22.6	71.0
その他サービス業	191	14.1	25.1	60.7
その他	42	21.4	28.6	50.0
無回答	25	8.0	40.0	52.0
合計	1028	15.7	28.5	55.8

※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

図表 2-2-4 主な業種別女性正社員比率（300人以上）

(%)

	計n	女性正社員比率				
		0～9%	10～19%	20～29%	30～49%	50%以上
鉱業、採石業、砂利採取業	1	100.0	-	-	-	-
建設業	48	47.9	43.8	8.3	-	-
製造業	249	26.9	34.9	22.9	10.8	4.4
電気・ガス・熱供給・水道業	7	57.1	28.6	-	14.3	-
情報通信業	40	15.0	65.0	12.5	7.5	-
運輸業、郵便業	67	56.7	31.3	7.5	4.5	-
卸売業	66	12.1	33.3	31.8	22.7	-
小売業	142	19.7	27.5	21.1	17.6	14.1
金融業、保険業	28	-	-	10.7	85.7	3.6
不動産業、物品賃貸業	7	28.6	14.3	28.6	28.6	-
宿泊業	21	-	14.3	47.6	33.3	4.8
飲食サービス業	28	17.9	35.7	10.7	14.3	21.4
教育、学習支援業	29	-	10.3	24.1	58.6	6.9
医療、福祉	32	-	-	3.1	6.3	90.6
その他サービス業	190	24.7	31.6	15.3	21.6	6.8
その他	43	27.9	30.2	14.0	18.6	9.3
無回答	26	26.9	30.8	19.2	15.4	7.7
合計	1024	24.2	30.9	18.4	17.9	8.7

図表 2-2-5 主な業種別女性役職者比率（係長）（300人以上）

(%)

	計n	女性役職者比率(係長)				
		0%	10%未満	10～20%未満	20%以上	無回答
鉱業、採石業、砂利採取業	1	100.0	-	-	-	-
建設業	48	16.7	43.8	18.8	2.1	18.8
製造業	253	22.5	39.9	13.0	13.8	10.7
電気・ガス・熱供給・水道業	7	-	85.7	-	14.3	-
情報通信業	40	10.0	37.5	22.5	12.5	17.5
運輸業、郵便業	67	22.4	38.8	17.9	16.4	4.5
卸売業	69	4.3	43.5	20.3	17.4	14.5
小売業	143	4.2	35.7	18.9	32.9	8.4
金融業、保険業	28	-	14.3	28.6	50.0	7.1
不動産業、物品賃貸業	7	-	57.1	-	28.6	14.3
宿泊業	21	-	14.3	47.6	33.3	4.8
飲食サービス業	28	10.7	21.4	39.3	21.4	7.1
教育、学習支援業	30	3.3	3.3	10.0	80.0	3.3
医療、福祉	32	-	-	3.1	78.1	18.8
その他サービス業	193	14.0	30.6	20.2	25.4	9.8
その他	43	9.3	32.6	20.9	23.3	14.0
無回答	26	11.5	42.3	11.5	23.1	11.5
合計	1036	12.7	34.0	18.1	24.6	10.5

図表 2 - 2 - 6 主な業種別女性役職者比率（課長）（300人以上）

(%)

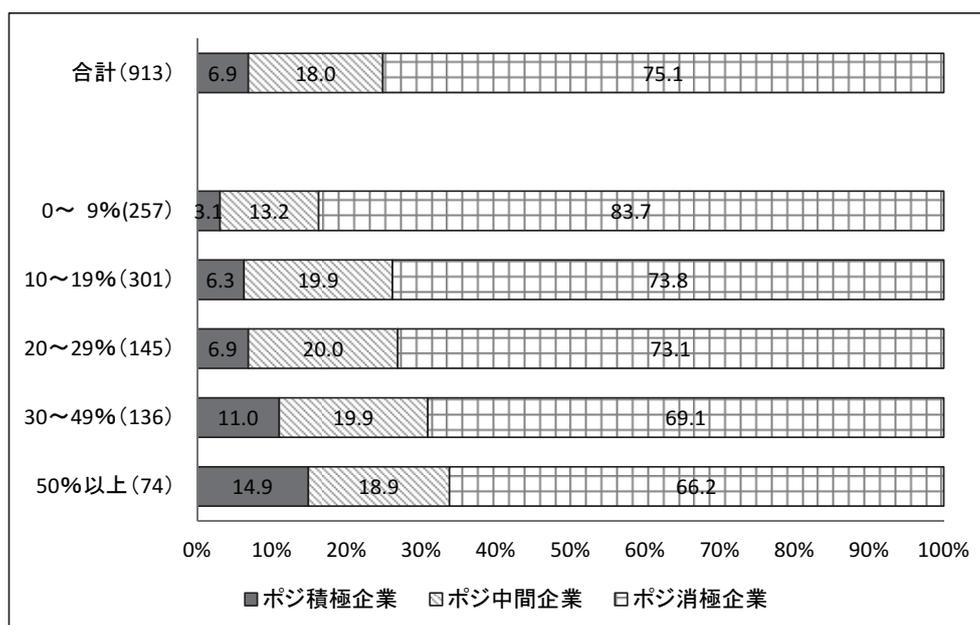
	計n	女性役職者比率(課長)				
		0%	10%未満	10~20%未満	20%以上	無回答
鉱業、採石業、砂利採取業	1	100.0	-	-	-	-
建設業	48	50.0	37.5	-	6.3	6.3
製造業	253	51.0	36.8	5.9	2.0	4.3
電気・ガス・熱供給・水道業	7	57.1	42.9	-	-	-
情報通信業	40	17.5	65.0	7.5	5.0	5.0
運輸業、郵便業	67	70.1	19.4	4.5	1.5	4.5
卸売業	69	46.4	43.5	2.9	2.9	4.3
小売業	143	34.3	44.1	7.0	9.1	5.6
金融業、保険業	28	17.9	64.3	7.1	7.1	3.6
不動産業、物品賃貸業	7	28.6	71.4	-	-	-
宿泊業	21	19.0	66.7	9.5	-	4.8
飲食サービス業	28	25.0	32.1	7.1	21.4	14.3
教育、学習支援業	30	16.7	43.3	20.0	16.7	3.3
医療、福祉	32	-	3.1	3.1	81.3	12.5
その他サービス業	193	44.6	27.5	10.4	10.4	7.3
その他	43	37.2	30.2	11.6	9.3	11.6
無回答	26	34.6	50.0	3.8	7.7	3.8
合計	1036	41.2	37.2	6.9	8.8	5.9

③女性正社員比率

女性正社員比率とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係を見ると、100～299人規模では、女性正社員比率が高まると「ポジ積極企業」の割合が高まりポジティブ・アクションを積極的に実施する傾向にある（図表2-2-7）。

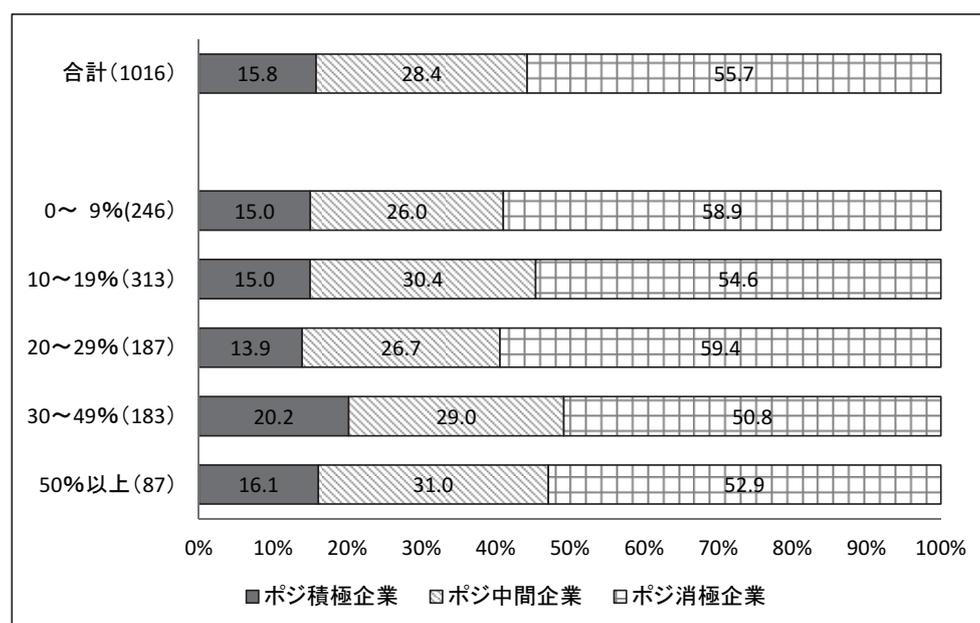
300人以上規模では、女性正社員比率が「30～49%」で最も「ポジ積極企業」の割合が高まり、その後低下する傾向がややみられる（図表2-2-8）。

図表2-2-7 女性正社員比率別ポジティブ・アクション等の取り組み（100～299人）



※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性正社員比率別の企業数。

図表2-2-8 女性正社員比率別ポジティブ・アクション等の取り組み（300人以上）

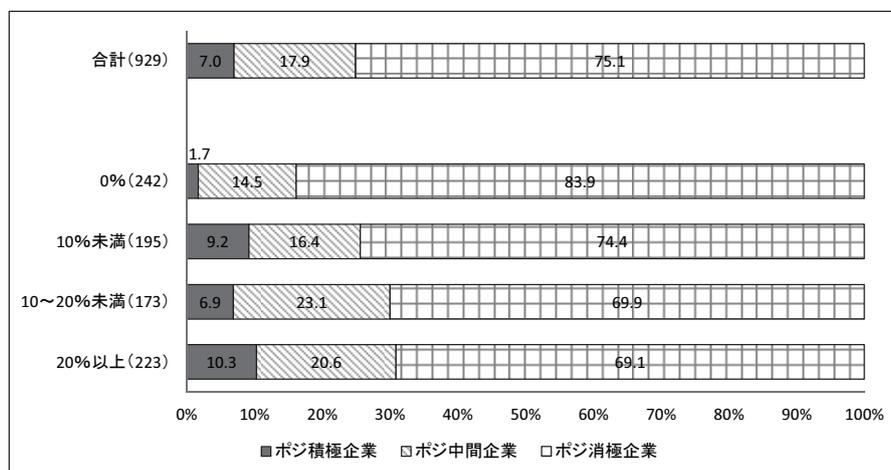


※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性正社員比率別の企業数。

④女性役職者比率

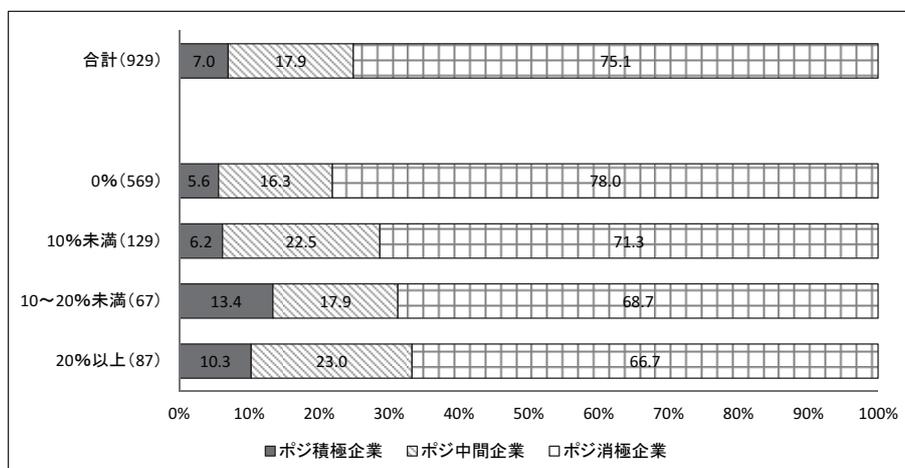
女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係を見ると、100～299人規模では、「ポジ積極企業」と「ポジ中間企業」を合わせて考えると、女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）が高いほどそれらの合計の割合が高まり、ポジティブ・アクションに積極的になっている。一方、300人以上規模では、女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）が「10%未満」で「ポジ積極企業」の割合が上昇するが、10%以上では上昇はみられない（図表2-2-9、図表2-2-10、図表2-2-11、図表2-2-12）。

図表2-2-9 女性役職者比率（係長）別ポジティブ・アクション等の取り組み
(100～299人)



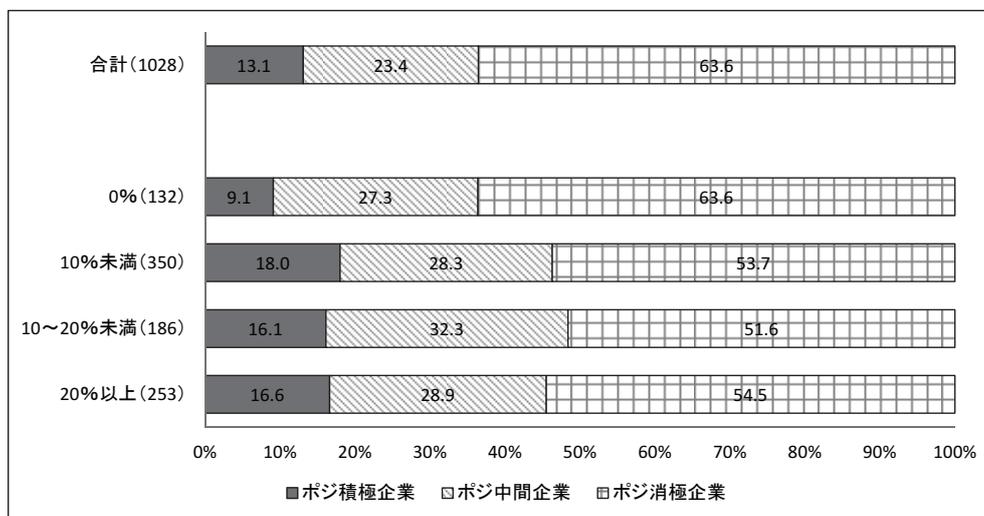
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性役職者比率（係長）別の企業数。女性役職者比率（係長）について計算できないものは割愛。

図表2-2-10 女性役職者比率（課長）別ポジティブ・アクション等の取り組み
(100～299人)



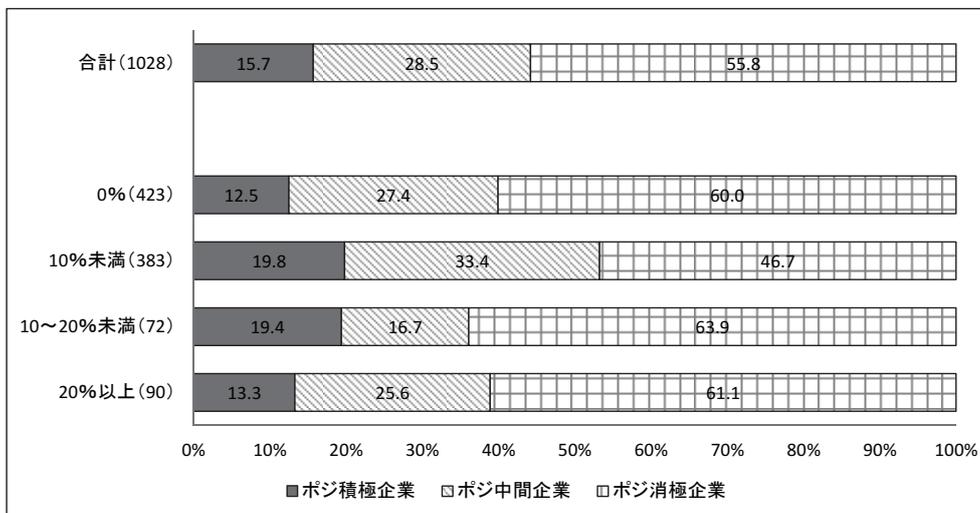
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性役職者比率（課長）別の企業数。女性役職者比率（課長）について計算できないものは割愛。

図表 2-2-11 女性役職者比率（係長）別ポジティブ・アクション等の取り組み
（300人以上）



※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性役職者比率（係長）別の企業数。女性役職者比率（係長）について計算できないものは割愛。

図表 2-2-12 女性役職者比率（課長）別ポジティブ・アクション等の取り組み
（300人以上）

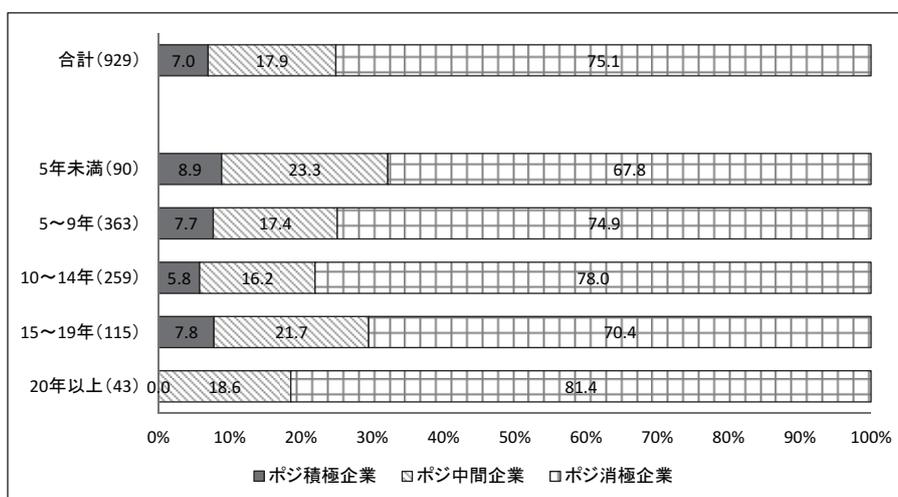


※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性役職者比率（課長）別の企業数。女性役職者比率（課長）について計算できないものは割愛。

⑤女性正社員平均勤続年数

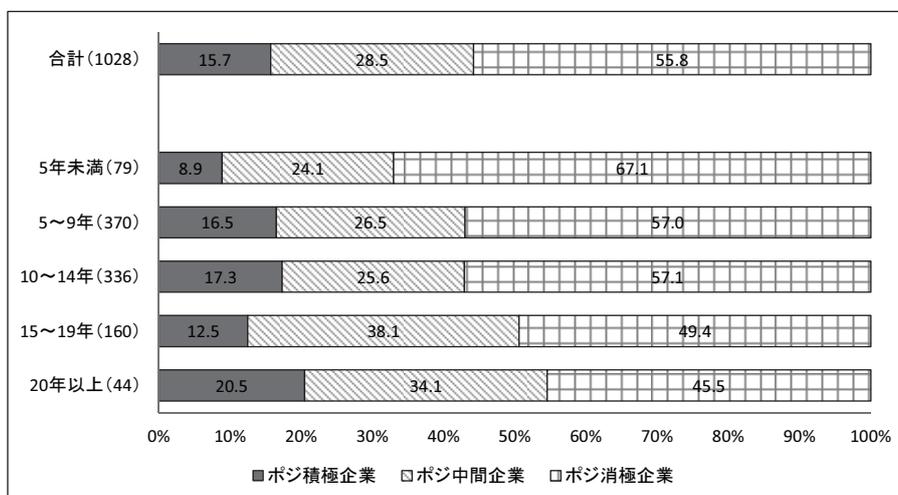
女性正社員平均勤続年数とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係を見ると、100～299人規模では特に大きな傾向がみられないが、300人以上規模では「ポジ積極企業」と「ポジ中間企業」を合わせてみると、「5年未満」では33.0%、「10～14年」では42.9%、「20年以上」では54.6%と割合が高くなっており、女性正社員平均勤続年数とポジティブ・アクション等の取り組みがパラレルになっている傾向がみられる（図表2-2-13、図表2-2-14）。

図表2-2-13 女性正社員平均勤続年数別ポジティブ・アクション等の取り組み
(100～299人)



※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性正社員平均勤続年数別の企業数。女性正社員平均勤続年数の無回答は割愛。

図表2-2-14 女性正社員平均勤続年数別ポジティブ・アクション等の取り組み
(300人以上)

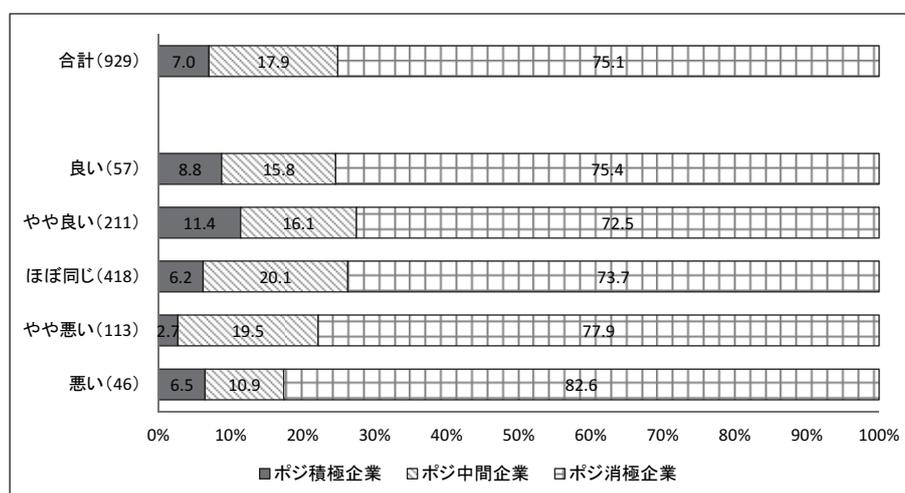


※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、女性正社員平均勤続年数別の企業数。女性正社員平均勤続年数の無回答は割愛。

⑥経営状況

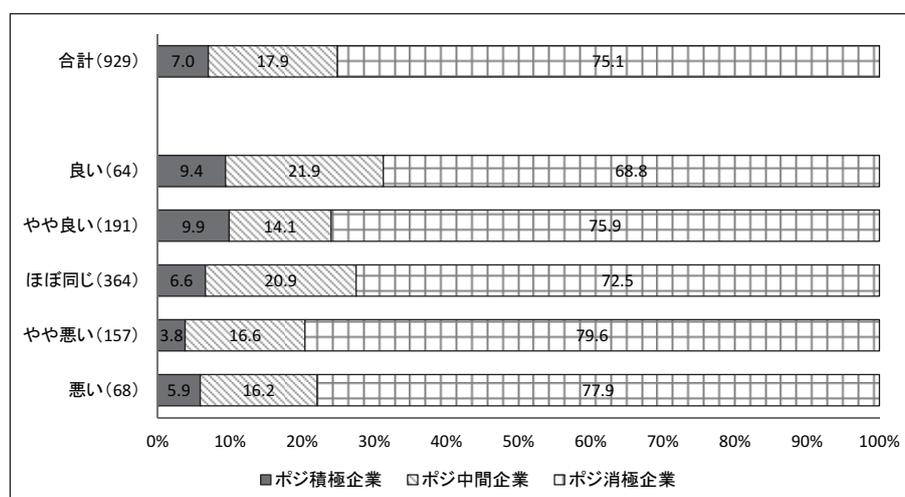
経営者等が認識している経営状況（同業種・同規模の他社と比較して、業績（売上高、経常利益、生産性）の良い・悪い）とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係を見てみると、100～299人規模では業績（生産性）の良い企業で、300人以上規模では業績（売上高）の良い企業で、「ポジ積極企業」の割合がやや高い傾向がみられるが、その他の業績に関する指標については、良い企業で「ポジ積極企業」の割合が高くなるといった明確な傾向はみられず、あまり経営状況には左右されずにポジティブ・アクション等の取り組みが行われているようである（図表2-2-15、図表2-2-16、図表2-2-17、図表2-2-18、図表2-2-19、図表2-2-20）。

図表2-2-15 業績（売上高）別ポジティブ・アクション等の取り組み（100～299人）



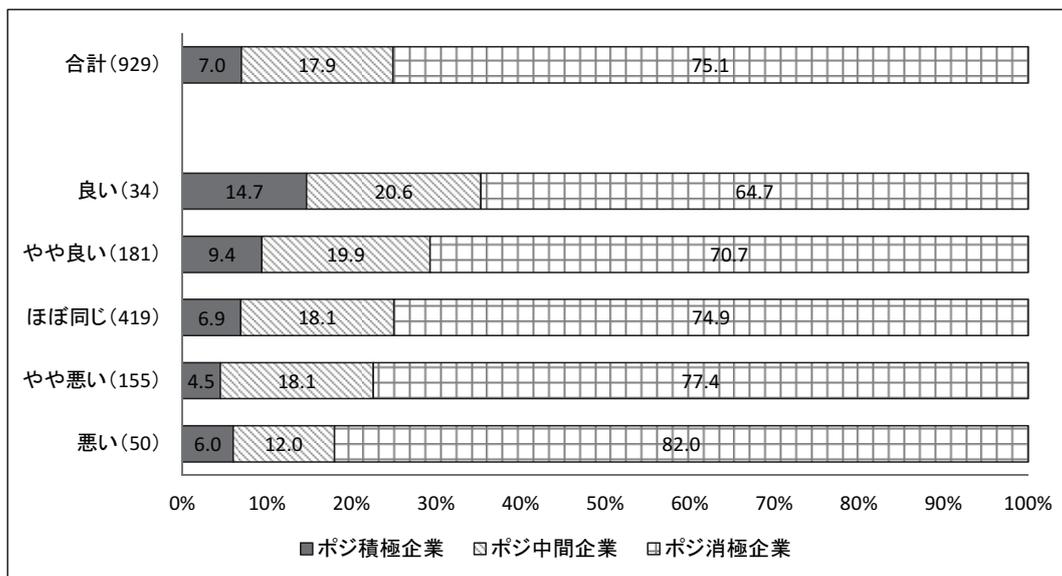
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、経営状況別の企業数。経営状況（売上高）について無回答は割愛。

図表2-2-16 業績（経常利益）別ポジティブ・アクション等の取り組み（100～299人）



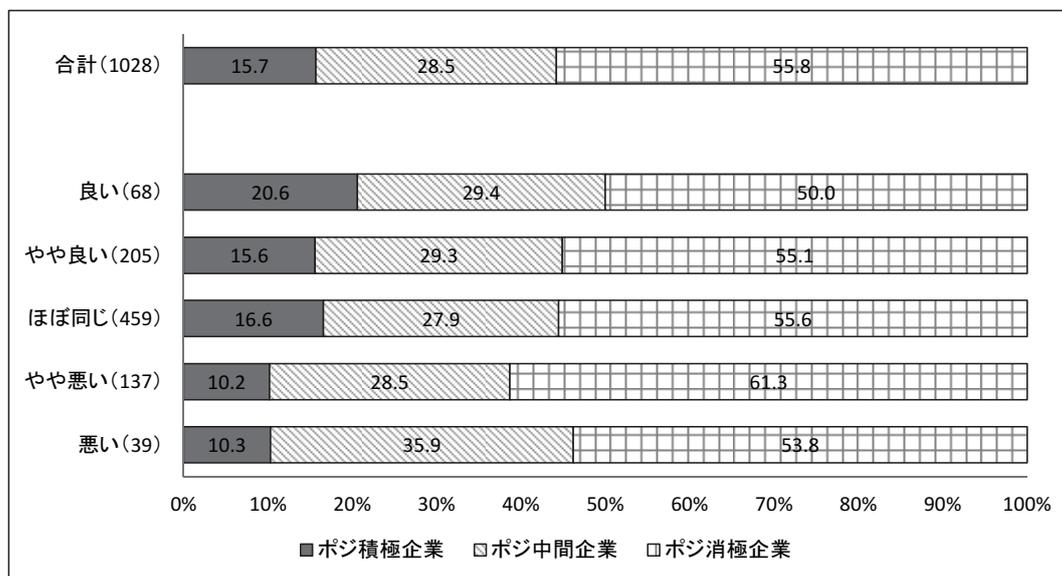
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、経営状況別の企業数。経営状況（経常利益）について無回答は割愛。

図表 2-2-17 業績（生産性）別ポジティブ・アクション等の取り組み（100～299人）



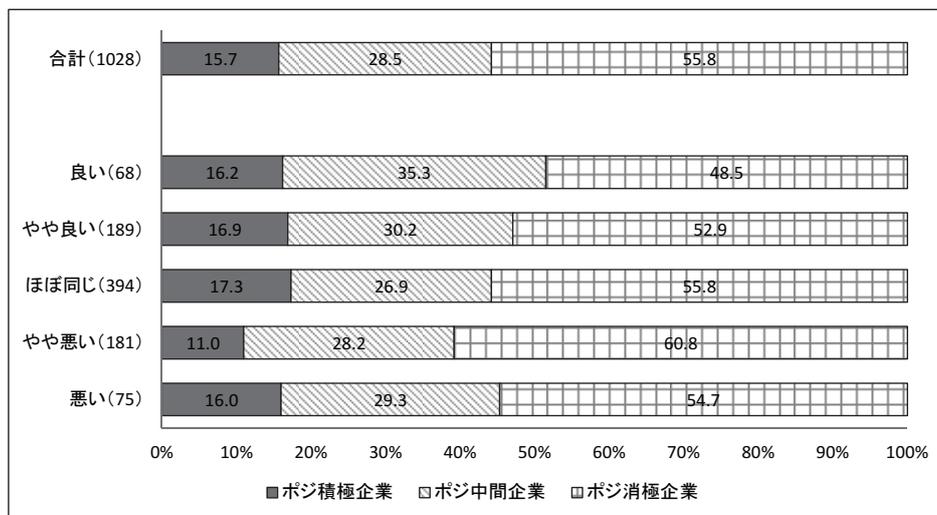
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、経営状況別の企業数。経営状況（生産性）について無回答は割愛。

図表 2-2-18 業績（売上高）別ポジティブ・アクション等の取り組み（300人以上）



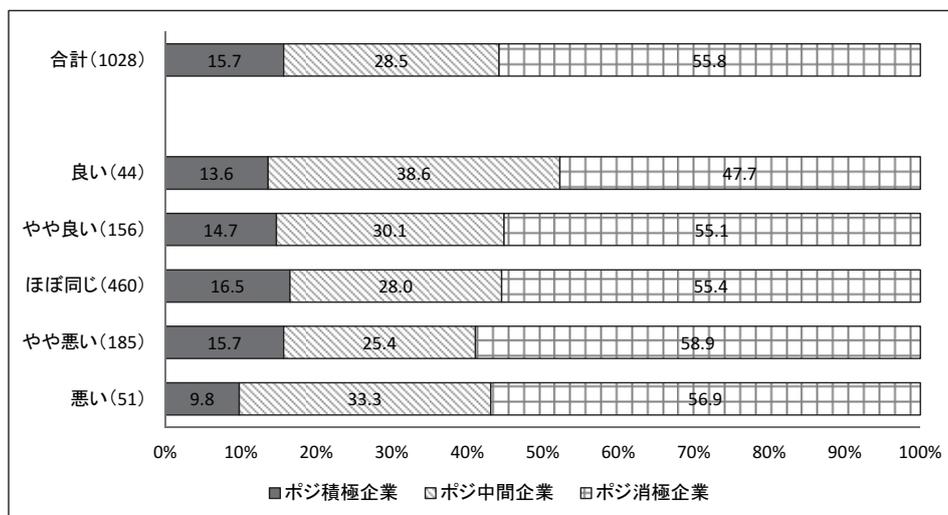
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、経営状況別の企業数。経営状況（売上高）について無回答は割愛。

図表 2-2-19 業績（経常利益）別ポジティブ・アクション等の取り組み（300人以上）



※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、経営状況別の企業数。経営状況（経常利益）について無回答は割愛。

図表 2-2-20 業績（生産性）別ポジティブ・アクション等の取り組み（300人以上）



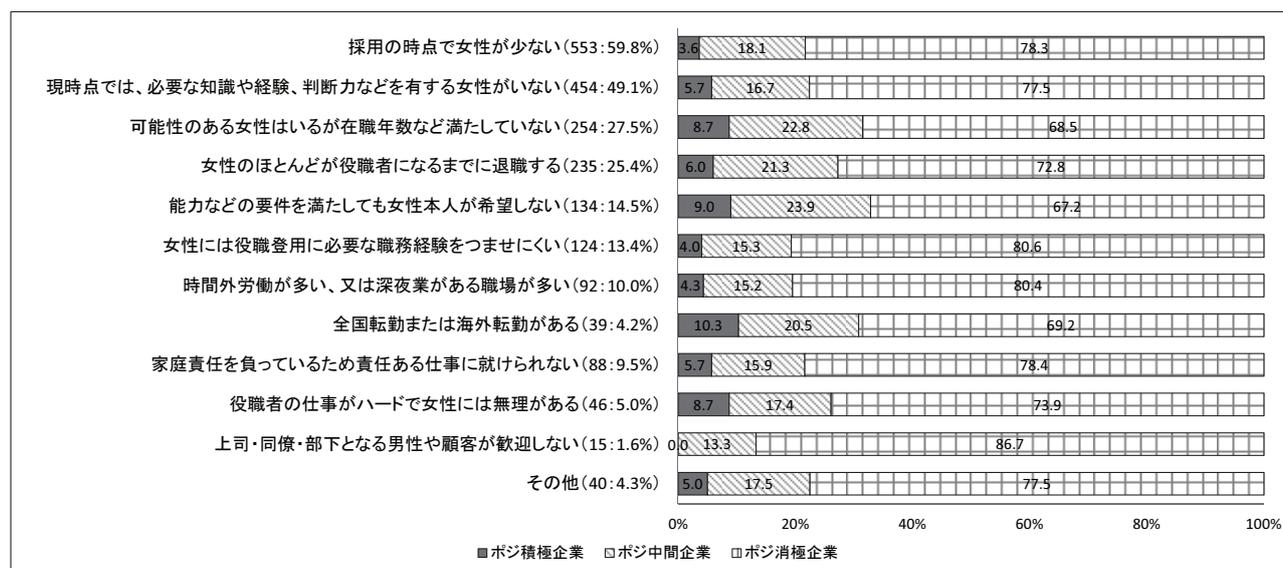
※ 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。()内は、経営状況別の企業数。経営状況（生産性）について無回答は割愛。

(2) ポジティブ・アクションに取り組む理由等との関係

①女性役職者が少ない理由

女性役職者が少ない理由とポジティブ・アクション等の取り組みとの関係をみてみると、300人以上規模を中心に、女性役職者が少ない理由として回答割合が10%を超えている質問項目の内、「可能性のある女性はあるが在職年数などを満たしていない」（「将来役職者に就く可能性のある女性はあるが、現在、役職に就くための在職年数などを満たしている者はいない」）については、他の質問項目に比べ、「ポジ積極企業」の割合が2割を超え高くなっている。このことは、この理由が他の少ない理由と異なり「将来役職者に就く可能性のある女性はある」として、経営者等がきちんと女性社員を役職者に就け活用することを念頭に女性の在職年数まで把握していることを示している質問項目であることから、経営者が女性社員を役職者に就けようとの明確な意思がある場合には、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になる傾向があるのではないかと考えられる（図表2-2-21、図表2-2-22）。

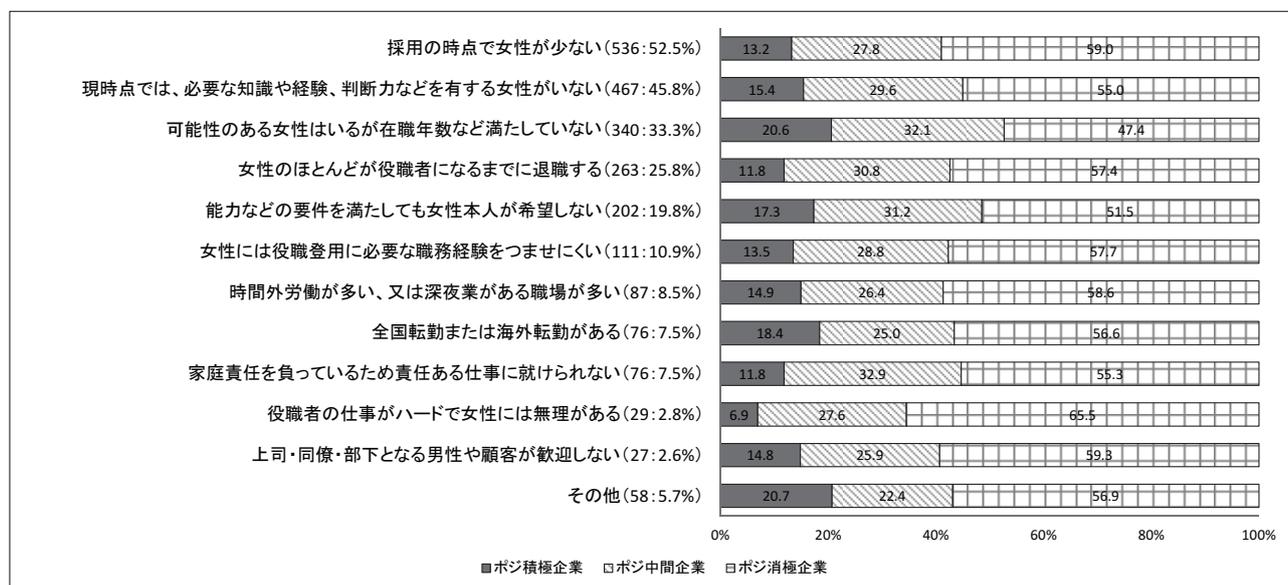
図表2-2-21 女性役職者が少ない理由別ポジティブ・アクション等の取り組み
(複数回答) (100~299人)



※1 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

※2 ()内は、各質問項目に回答した企業数と回答割合。

図表 2-2-22 女性役職者が少ない理由別ポジティブ・アクション等の取り組み
(複数回答) (300人以上)



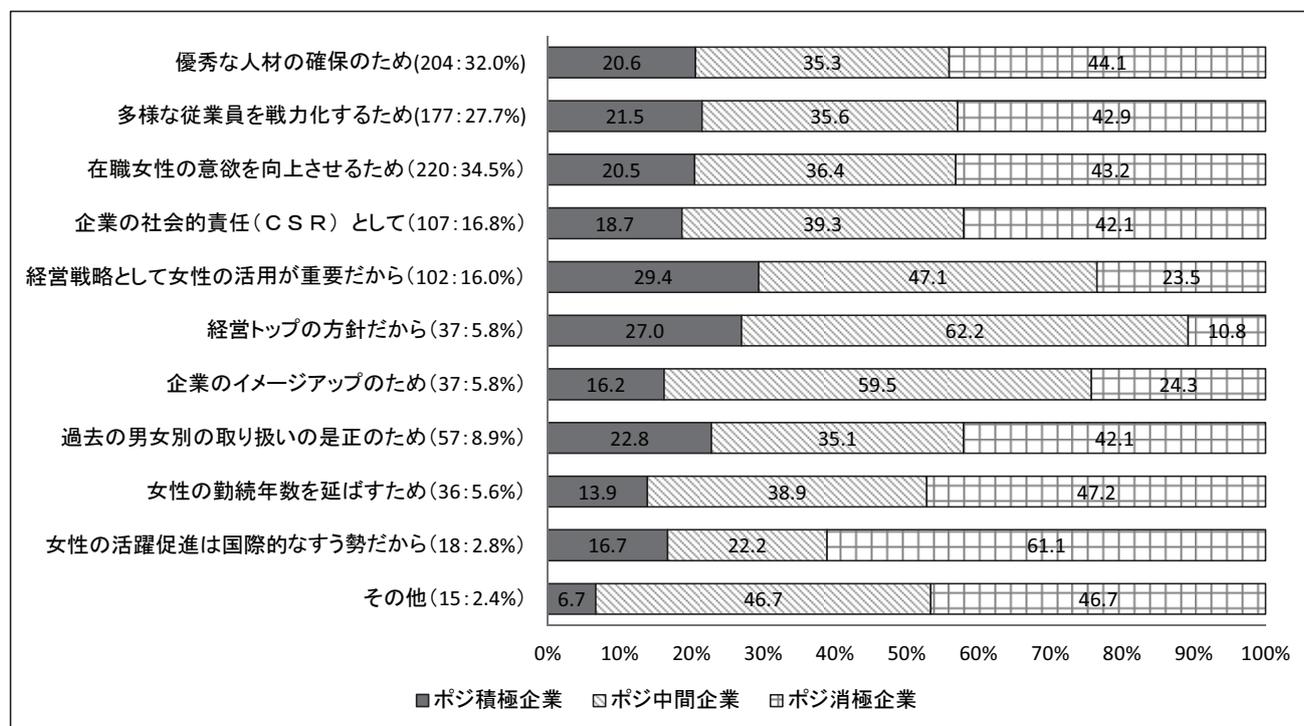
※1 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

※2 ()内は、各質問項目に回答した企業数と回答割合。

②ポジティブ・アクションに取り組む理由

ポジティブ・アクション等の取り組む理由・きっかけとポジティブ・アクション等の取り組みとの関係についてもみてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、ポジティブ・アクション等の取り組む理由・きっかけとして、「経営トップの方針だから」や「経営戦略として女性の活用が重要だから」などで他の質問項目に比べ、「ポジ積極企業」の割合が高くなっている。ポジティブ・アクションに積極的な企業ほどトップの強い意志の下、女性活用の経営戦略上の重要性を認識した上で、ポジティブ・アクションに取り組んでいるようである（図表 2-2-23、図表 2-2-24）。

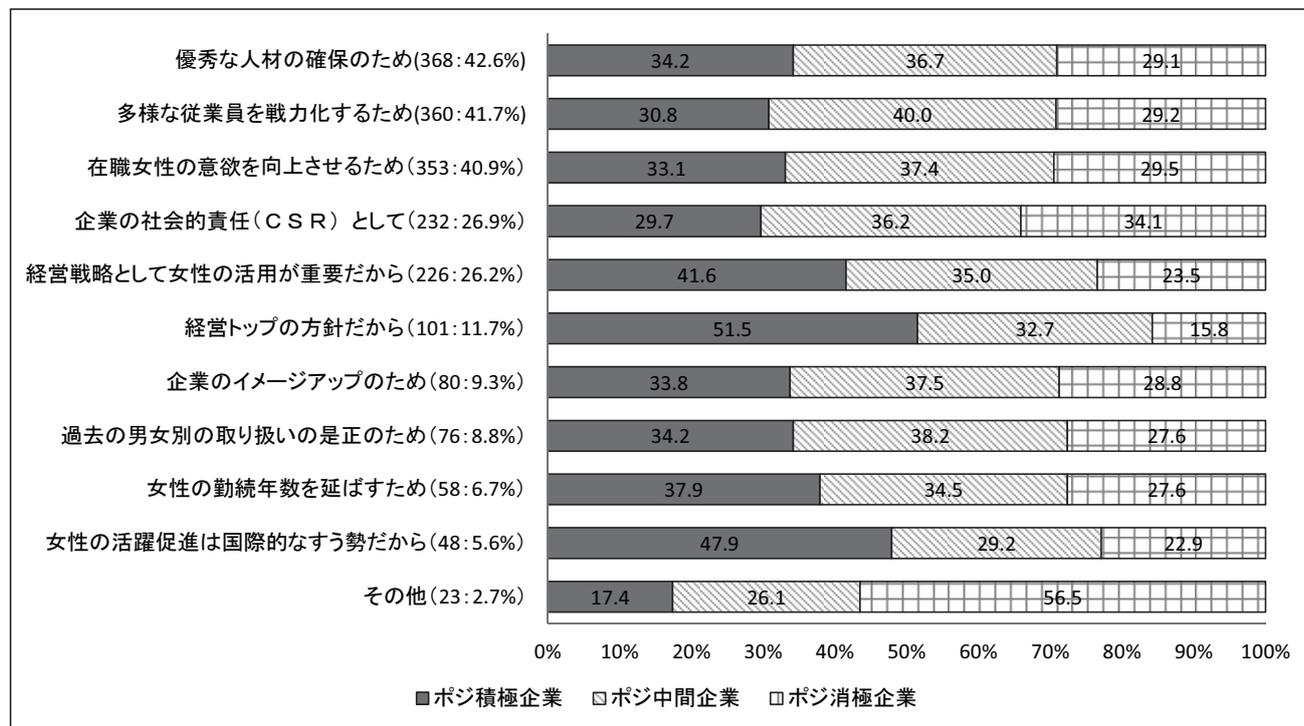
図表 2-2-23 ポジティブ・アクション等の取り組む理由・きっかけ別
ポジティブ・アクション等の取り組み（複数回答）（100～299人）



※1 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

※2 ()内は、各質問項目に回答した企業数と回答割合。

図表 2-2-24 ポジティブ・アクション等の取り組む理由・きっかけ別
 ポジティブ・アクション等の取り組み（複数回答）（300人以上）



※1 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の1(2)参照。

※2 ()内は、各質問項目に回答した企業数と回答割合。

(3) 両立支援施策との関係

ポジティブ・アクション等の取り組みと両立支援策との関係について、みていくこととする。

両立支援策に取り組んでいる企業についても「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」と同様に、両立支援策の積極性の違いにより、企業を分類することとする。両立支援策の積極性として、アンケート調査において示されている14個の両立支援制度（「育児休業制度」、「育児のための短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」、「始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げ」、「所定外労働（残業）を免除する制度」、「事業所内託児施設の運営」、「子育てサービス費用の援助措置など」、「在宅勤務制度」、「子の看護休暇制度」、「職場復帰支援策」、「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」、「転勤免除（地域限定社員制度など）」、「介護休業制度」、「介護のための短時間勤務制度」）の導入個数の多さを用いる。

この14個について、法令で義務付けられている5個（「育児休業制度」、「育児のための短時間勤務制度」、「子の看護休暇制度」、「介護休業制度」、「介護のための短時間勤務制度」）を基準に、それを上回る企業を「両立積極企業」（6個以上導入）、5個又はそれを下回る企業を「両立消極企業」（0～5個導入）に分類（以下「両立支援策の取り組み指標」という。）する（図表2-2-25、図表2-2-26）。

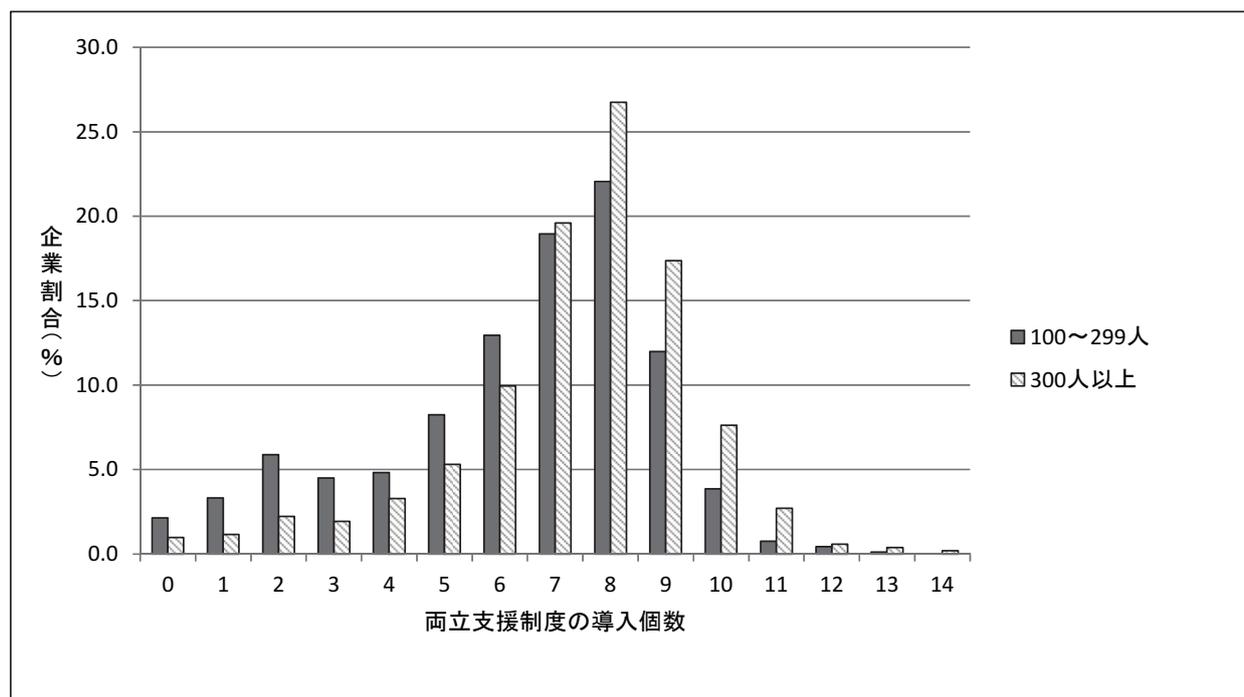
この企業分類と1(2)の「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」を対比させて、両立支援策との関係をみていくこととする。

ポジティブ・アクション等の取り組み個数が多い「ポジ積極企業」の方が取り組み個数が少ない「ポジ消極企業」に比べ、両立支援制度の導入個数の多い「両立積極企業」の割合が高くなっており、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的な企業ほど両立支援制度導入にも積極的になる傾向がみられる（図表2-2-27）。

また、逆に両立支援制度の導入個数の多い「両立積極企業」の方が導入個数の少ない「両立消極企業」に比べ、ポジティブ・アクション等の取り組み個数の多い「ポジ積極企業」の割合が高くなっており、両立支援制度導入に積極的な企業ほどポジティブ・アクション等の取り組みにも積極的になる傾向がみられる（図表2-2-28）。

このように、ポジティブ・アクション等の取り組みと両立支援策（制度導入）は相まって実施されている状況にあるようである。

図表 2-2-25 両立支援制度の企業導入個数



※ 「企業割合」とは、全企業数に占める「両立支援制度」(14個)について、企業が導入していると回答した個数ごとの企業数の割合のこと。

図表 2-2-26 両立支援制度導入企業の分類
(両立支援策の取り組み指標)

	100~299人		300人以上	
	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
両立積極企業 (6個以上)	664	71.1	882	85.1
両立消極企業 (0~5個)	270	28.9	154	14.9
合計	934	100.0	1036	100.0

※ 「両立積極企業」等の企業分類については、本文の2(3)参照。

図表 2-2-27 ポジティブ・アクション等の取り組みと両立支援制度の導入との関係 (1)
(%)

	両立積極企業	
	100~299人	300人以上
ポジ積極企業(65・161)	83.1	90.7
ポジ中間企業(166・293)	78.3	86.7
ポジ消極企業(698・574)	68.5	82.9
合計(929・1028)	71.3	85.2

※1 () の左側の数字は 100~299 人規模企業数、右側の数字は 300 人以上規模企業数。

※2 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の 1 (2) 参照。「両立積極企業」の企業分類については、本文の 2 (3) 参照。

図表 2-2-28 ポジティブ・アクション等の取り組みと両立支援制度の導入との関係 (2)
(%)

	100~299人			300人以上		
	ポジ積極企業の割合	ポジ中間企業の割合	ポジ消極企業の割合	ポジ積極企業の割合	ポジ中間企業の割合	ポジ消極企業の割合
両立積極企業(662・876)	8.2	19.6	72.2	16.7	29.0	54.3
両立消極企業(267・152)	4.1	13.5	82.4	9.9	25.7	64.5
合計(929・1028)	7.0	17.9	75.1	15.7	28.5	55.8

※1 () の左側の数字は 100~299 人規模企業数、右側の数字は 300 人以上規模企業数。

※2 「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の 1 (2) 参照。「両立積極企業」等の企業分類については、本文の 2 (3) 参照。

3. ポジティブ・アクションの取り組み個数の規定要因

ポジティブ・アクション等に積極的に取り組む企業の特徴を見出していくために、2 (1)～(3) でみたクロス集計の結果などを踏まえ、ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクション等の取り組み」個数(13個)を被説明変数とし、企業規模、業種、女性正社員比率、女性役職者比率(係長)、女性役職者比率(課長)、女性正社員平均勤続年数、経営状況(売上高)、経営状況(経常利益)、経営状況(生産性)、労働組合の有無、社内公募の有無、女性役職者が少ない理由や両立支援制度導入個数を説明変数として、回帰分析を行うこととする(図表2-3-1)。

企業規模は、100～299人規模では、「100～199人」(基準変数)、「200～299人」の2段階とし、300人以上規模では、「300～499人」(基準変数)、「500～999人」、「1000人以上」の3段階とした。

産業は、「建設業」、「製造業」(基準変数)、「情報通信業」、「運輸通信業」、「卸売業」、「小売業」、「金融保険業」、「宿泊、飲食業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他サービス業」、「その他」の12業種とした。

女性正社員比率は、「0～9%」(基準変数)、「10～19%」、「20～29%」、「30～49%」、「50%以上」の5段階とした。

女性役職者比率(係長)と女性役職者比率(課長)は、「0%」(基準変数)、「10%未満」、「10～20%未満」、「20%以上」の4段階とした。

女性正社員平均勤続年数は、「5年未満」(基準変数)、「5～9年」、「10～14年」、「15～19年」、「20年以上」の5段階とした。

経営状況(売上高)、経営状況(経常利益)や経営状況(生産性)については、同業種・同規模の他社と比較して、「悪い(計)(悪い+やや悪い)」(基準変数)、「ほぼ同じレベル」、「良い(計)(良い+やや良い)」の3段階とした。

女性役職者が少ない理由について、アンケート調査の女性役職者が少ない理由の回答項目12個(その他を含む)の内、300人以上規模⁵で回答割合の高かった上位6項目(10%以上)である「採用の時点で女性が少ない」(52.2%)、「現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいらない」(45.6%)、「将来役職者に就く可能性のある女性はあるが、現在、役職に就くための在職年数などを満たしている者はいない」(33.3%)、「女性のほとんどが役職者になるまでに退職する」(25.6%)、「能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない」(19.6%)、「女性には役職者登用に必要な職務経験をつませにくい」(10.8%)とした。

両立支援制度導入個数は、両立支援策の積極性を示すもので、アンケート調査において示され、「両立支援策の取り組み指標」でも用いた「育児休業制度」など14個の両立支援制度の導入個数とした。

⁵ 100～299人規模でも同様の傾向を示している。

図表 2-3-1 ポジティブ・アクション等の取り組み個数の規定要因（重回帰分析）
（被説明変数：ポジティブ・アクション等の取り組み個数）

	100～299人	300人以上
	β	β
企業規模ダミー(100～199人基準)・(300～499人基準) 規模200～299人 規模500～999人 規模1000人以上	0.053	0.049 0.002
業種ダミー(製造業基準)		
建設業	-0.070	0.030
情報通信業	-0.038	-0.010
運輸通信業	0.001	-0.061
卸売業	0.014	-0.041
小売業	0.014	0.089 *
金融保険業	-0.031	0.163 ***
宿泊、飲食業	-0.018	-0.001
教育、学習支援業	0.007	0.028
医療、福祉	0.038	-0.037
その他サービス業	-0.083 *	0.012
その他	-0.043	-0.040
女性正社員比率ダミー(0～9%基準)		
10～19%	0.095 *	-0.050
20～29%	0.029	-0.072
30～49%	0.015	-0.018
50%以上	-0.046	-0.019
女性役職者比率(係長)ダミー(0%基準)		
10%未満	0.079	-0.021
10%～20%未満	0.095 *	0.007
20%以上	0.110 *	-0.047
女性役職者比率(課長)ダミー(0%基準)		
10%未満	0.018	0.043
10%～20%未満	0.051	0.001
20%以上	0.077	0.019
女性正社員平均勤続年数ダミー(5年未満基準)		
5～9年	-0.067	0.093
10～14年	-0.045	0.108
15～19年	-0.009	0.079
20年以上	-0.049	0.062
経営状況・売上高ダミー(悪い(計)基準)		
良い(計)	0.000	0.111
はぼ同じ	0.005	0.089
経営状況・経常利益ダミー(悪い(計)基準)		
良い(計)	0.060	0.051
はぼ同じ	0.085	0.037
経営状況・生産性ダミー(悪い(計)基準)		
良い(計)	0.046	-0.116
はぼ同じ	-0.032	-0.096
労働組合ダミー	-0.058	0.059
社内公募ダミー	0.092 *	0.171 ***
女性役職者が少ない理由ダミー		
理由1(採用時女性少ない)	-0.087	-0.048
理由2(知識・経験なし)	-0.024	-0.020
理由3(在職年数満たさない)	0.105 **	0.132 ***
理由4(役職者になるまでに退職)	-0.028	0.027
理由7(職務経験つませにくい)	-0.087 *	-0.019
理由10(要件満たすも希望せず)	0.051	0.032
両立支援制度導入個数	0.177 ***	0.172 ***
(定数)	-	-
分析数	695	746
調整済みR ²	0.084	0.121
モデルの分散分析の検定	***	***

※ *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

回帰分析の推定結果について、まず、経営状況についてみると、経営者等が認識している経営状況（売上高・経常利益・生産性）が同業種・同規模の他社と比較して良い・悪いの違いは、100～299人規模、300人以上規模ともに、クロス集計と同様に、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になるかどうかには影響を及ぼしていない。

一方で、女性役職者が少ない理由についてみると、理由3（在職年数満たさない：「将来役職者に就く可能性のある女性はあるが、現在、役職に就くための在職年数などを満たしている者はいない」）と回答している企業では、100～299人規模、300人以上規模ともに、これに回答した企業ほどポジティブ・アクション等の取り組みが積極的になっている。これについては、クロス集計と同様に、他の少ない理由と異なり「将来役職者に就く可能性のある女性はある」として、経営者等がきちんと女性社員を役職者に就け活用することを念頭に女性の在職年数まで把握していることを示している回答項目であり、経営者が女性社員を役職者に就けようとの明確な意思がある場合には、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になることを示しているものであると考えられる。また、100～299人規模で理由7（職務経験つませにくい：「女性には役職者登用に必要な職務経験をつませにくい」）と回答している企業ほどポジティブ・アクションに積極的ではなくなっている。この回答項目は、女性の役職者登用に否定的な意思を示す回答項目であり、これを踏まえた結果であると考えられる。

これらのことから、ポジティブ・アクションに積極的に取り組むかどうかは、経営者等の経営状況の認識というよりは、経営者等の女性社員を役職者に就け活用しようとの明確な意思があるかどうか重要であると考えられる。

次に、両立支援制度導入個数についてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、両立支援制度を多く導入している企業ほど、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になっている。クロス集計でもみたように、ポジティブ・アクション等の取り組みと両立支援策（制度）の取り組みは、相まって実施されているものと考えられる。また、社内公募制度についてもみると、制度を導入している企業ほど、100～299人規模、300人以上規模ともに、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になっている。これは、社内公募制度が能力や意欲のある人材を積極的に企業内で登用し活用しようとする考え方からくるものであり、そうした考え方は意欲と能力のある女性を活用しようとするポジティブ・アクション等の取り組みと考え方の方向性が一致するものであることから、こうした関係性がみられたものと考えられる。

さらに、企業規模別についてみると、クロス集計においては企業規模が大きくなるほどポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になる企業が増加する傾向がみられたが、100～299人規模、300人以上規模ともに、回帰分析の結果ではそのような傾向はみられない。

企業規模以外の、女性正社員比率、女性役職者比率（係長）・女性役職者比率（課長）や女性正社員平均勤続年数などの指標についてみると、300人以上規模では、これらの指標の数値が変わっても、ポジティブ・アクション等の取り組みが積極的になる傾向はみられない。

一方、100～299人規模では、女性正社員比率「10～19%」や女性係長比率「10%～20%未満」、「20%以上」において、5%水準でプラスで有意となっており、女性正社員比率がやや高まると、また女性役職者比率（係長）もやや高まると、女性の課長等の登用を見据えてか、ポジティブ・アクション等の取り組みが積極的になっているようである。

加えて、業種別についてみると、300人以上規模で、「小売業」や「金融業」が、製造業に比べ、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になっている。これは、クロス集計と同様に、これらの業種について、女性正社員比率がある程度高いが、女性役職者比率（課長）がそれほど高くなく、女性活用の過渡的な状況であることから、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になっているものと考えられる。

なお、労働組合の有無についてもみると、ポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になるかどうかには影響を及ぼしていない。

4. まとめ

女性の役職者登用を図ることなどにより女性社員の活躍を推進するために、ポジティブ・アクション等の取り組みを積極的に実施することが重要であるが、ポジティブ・アクション等に積極的に取り組んでいる企業の特徴やそこから見出される課題等については、以下のとおりである。

- 企業の経営者等が認識している経営状況の違いに関わらずポジティブ・アクション等の取り組みを実施している傾向がみられ、むしろ経営者等が女性社員を役職者に就け活用しようとする明確な意思があるかどうかの違いによりポジティブ・アクション等の取り組みに積極的になるものと考えられる。経営者等に対するポジティブ・アクション等の取り組みについての普及・啓発が重要であると考えられる。
- 両立支援制度を積極的に導入している企業ほど、また、施策の考え方の方向性が一致する社内公募制度を導入している企業ほど、ポジティブ・アクション等の取り組みも積極的に実施する傾向がみられるが、両立支援制度などとセットにして実施をすることが企業にとって、ポジティブ・アクション等の取り組みを受け入れやすいのではないかと考えられる。
- 100～299人規模では、女性正社員比率が高まり始めたり、女性役職者比率（係長）が高まりつつある場合には、ポジティブ・アクションに積極的になっており、企業の構造の変化からくる女性活用のニーズを踏まえて取り組みが行われているようである。また、100～299人規模は、300人以上規模に比べ、ポジティブ・アクションの取り組みがあまり行われていないことから（図表 2-1-1 参照）、積極的に取り組みが行われる

ことにより企業の構造を変え、更なる取り組みを推し進めることになるのではないかと考えられる。

- 300人以上規模では、業種別に見ると「小売業」や「金融保険業」などのように、女性正社員比率や女性役職者比率（係長）が高く、女性役職者比率（課長）がそれほど高くはないなどの特徴を持つ業種などではポジティブ・アクション等の取り組みに積極的である。業種単位での、ポジティブ・アクション等の取り組みのニーズを把握して、業種単位でのポジティブ・アクション等の取り組みについての普及・啓発を行うことが重要であると考えられる。

参考文献

- 富田安信(2006)「ポジティブ・アクションが女性の雇用管理に与える効果」『雇用環境の変化と職業能力に関する調査研究』独立行政法人雇用・能力開発機構、財団法人関西社会経済研究所。
- 脇坂明(2007)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ No. 37(2007年7月)。
- 労働政策研究・研修機構(2012)『先進企業と業界団体に聞く ポジティブ・アクションの取り組み事例』JILPT ビジネス・レーバー・トレンド。
- 労働政策研究・研修機構編(2013)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果―第1分冊 本編―』JILPT 調査シリーズ No.106-1。
- 労働政策研究・研修機構編(2013)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果―第2分冊 従業員調査編―』JILPT 調査シリーズ No.106-2。

付表 記述統計（ポジティブ・アクション等の取り組み個数の規定要因）

	100～299人			300人以上		
	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差	N
企業規模ダミー(100～199人基準)・(300～499人基準) 規模200～299人 規模500～999人 規模1000人以上	0.33	0.47	695	0.32 0.29	0.47 0.45	746 746
業種ダミー(製造業基準)						
建設業	0.08	0.27	695	0.04	0.21	746
情報通信業	0.03	0.18	695	0.03	0.18	746
運輸通信業	0.12	0.32	695	0.07	0.26	746
卸売業	0.09	0.28	695	0.06	0.24	746
小売業	0.06	0.23	695	0.15	0.36	746
金融保険業	0.02	0.14	695	0.02	0.14	746
宿泊、飲食業	0.04	0.19	695	0.05	0.22	746
教育、学習支援業	0.01	0.08	695	0.01	0.12	746
医療、福祉	0.02	0.13	695	0.02	0.15	746
その他サービス業	0.13	0.34	695	0.20	0.40	746
その他	0.06	0.23	695	0.04	0.21	746
女性正社員比率ダミー(0～9%基準)						
10～19%	0.34	0.48	695	0.31	0.46	746
20～29%	0.16	0.37	695	0.19	0.39	746
30～49%	0.14	0.35	695	0.16	0.36	746
50%以上	0.07	0.25	695	0.07	0.26	746
女性役職者比率(係長)ダミー(0%基準)						
10%未満	0.24	0.43	695	0.40	0.49	746
10%～20%未満	0.21	0.41	695	0.21	0.41	746
20%以上	0.25	0.43	695	0.24	0.43	746
女性役職者比率(課長)ダミー(0%基準)						
10%未満	0.16	0.36	695	0.38	0.49	746
10%～20%未満	0.08	0.27	695	0.07	0.25	746
20%以上	0.09	0.29	695	0.08	0.27	746
女性正社員平均勤続年数ダミー(5年未満基準)						
5～9年	0.43	0.49	695	0.38	0.49	746
10～14年	0.30	0.46	695	0.33	0.47	746
15～19年	0.14	0.34	695	0.17	0.37	746
20年以上	0.05	0.21	695	0.04	0.21	746
経営状況・売上高ダミー(悪い(計)基準)						
良い(計)	0.32	0.47	695	0.31	0.46	746
はぼ同じ	0.49	0.50	695	0.51	0.50	746
経営状況・経常利益ダミー(悪い(計)基準)						
良い(計)	0.30	0.46	695	0.29	0.46	746
はぼ同じ	0.43	0.50	695	0.43	0.50	746
経営状況・生産性ダミー(悪い(計)基準)						
良い(計)	0.25	0.44	695	0.23	0.42	746
はぼ同じ	0.49	0.50	695	0.51	0.50	746
労働組合ダミー	0.30	0.46	695	0.51	0.50	746
社内公募ダミー	0.06	0.23	695	0.13	0.33	746
女性役職者が少ない理由ダミー						
理由1(採用時女性少ない)	0.62	0.48	695	0.54	0.50	746
理由2(知識・経験なし)	0.51	0.50	695	0.48	0.50	746
理由3(在職年数満たさない)	0.28	0.45	695	0.35	0.48	746
理由4(役職者になるまでに退職)	0.27	0.44	695	0.28	0.45	746
理由7(職務経験つませにくい)	0.14	0.35	695	0.13	0.33	746
理由10(要件満たさずも希望せず)	0.16	0.37	695	0.22	0.41	746
両立支援制度導入個数	6.48	2.42	695	7.34	2.06	746

コラム2 「採用の時点で女性が少ない企業」は女性社員を積極的に採用しているか

女性役職者が少ない企業が女性役職者の少ない理由として最も多く挙げた理由は、「採用の時点で女性が少ない」（100～299人規模：59.8%、300人以上規模：52.2%）である。このため、「採用の時点で女性が少ない」を挙げた企業が実際に女性社員を積極的に採用しようとしているのかが、今後の女性の役職者登用を始め女性の活躍の推進が図られるのかの鍵となると考えられる（図表1）。「女性役職者が少ない理由」を挙げた企業の女性社員の採用状況などをみていくこととする。

図表1 女性役職者が少ない理由（複数回答）

	300人以上				100～299人		
	計	1000人以上	500～999人	300～499人	計	200～299人	100～199人
採用の時点で女性が少ない	52.2	48.1	53.7	54.3	59.8	59.4	60.1
現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいない	45.6	41.3	45.3	49.2	49.0	47.0	49.9
可能性のある女性はいるが在職年数など満たしていない	33.3	37.5	35.1	28.4	27.4	28.9	26.8
女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	25.6	26.0	24.8	25.9	25.5	25.2	25.7
能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	19.6	19.2	23.3	17.0	14.4	14.4	14.4
女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	10.8	10.6	9.3	12.2	13.3	15.4	12.4
時間外労働が多い、又は深夜業がある職場が多い	8.5	9.6	9.9	6.3	9.9	9.7	10.0
全国転勤または海外転勤がある	7.5	10.3	6.5	6.1	4.2	4.4	4.1
家庭責任を負っているため責任ある仕事に就けられない	7.4	7.4	8.7	6.3	9.5	8.7	9.8
役職者の仕事がハードで女性には無理である	2.8	3.8	2.8	2.0	5.0	5.4	4.8
上司・同僚・部下となる男性や顧客が歓迎しない	2.6	3.8	2.5	1.8	1.6	2.3	1.3
その他	5.6	6.7	4.3	5.8	4.3	3.7	4.6
無回答	7.5	7.1	7.5	7.9	5.8	7.0	5.2
合計n	1028	312	322	394	929	298	631

※JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果－第1分冊 本編－」（調査シリーズ106-1）より。

まず、「採用の時点で女性が少ない」を挙げた企業について、実際に女性正社員割合が低いのかをみてみる。女性正社員割合は、100～299人規模、300人以上規模ともに、他の「女性役職者が少ない理由」を挙げた企業（「当てはまる」）に比べ低く、また、「採用の時点で女性が少ない」を挙げていない（「当てはまらない」）企業に比べ挙げた（「当てはまる」）企業の方が低くなっており、実際に女性正社員の割合が低い企業が「採用の時点で女性が少ない」を理由に挙げている（図表2）。

図表2 女性役職者が少ない理由別女性正社員割合等

(%)

	女性正社員割合	度数	女性新卒者採用割合	度数	女性役職者比率(課長以上)	度数	女性役職者比率(係長以上)	度数	
(100~299人)									
採用の時点で女性が少ない	当てはまる	14.0	547	17.9	361	2.7	531	5.9	532
	当てはまらない	31.1	366	43.2	233	8.3	349	15.5	352
	差	-17.1		-25.3		-5.6		-9.6	
現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性が少ない	当てはまる	19.9	451	27.6	306	3.7	436	7.7	437
	当てはまらない	21.8	462	28.0	288	6.1	444	11.7	447
	差	-1.9		-0.4		-2.4		-4.0	
可能性のある女性はいるが在職年数などを満たしている者はいない	当てはまる	21.9	253	31.8	176	4.5	243	10.0	244
	当てはまらない	20.4	660	26.1	418	5.1	637	9.6	640
	差	1.5		5.7		-0.6		0.4	
女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	当てはまる	19.7	236	31.8	175	4.1	231	8.3	232
	当てはまらない	21.3	677	26.2	419	5.2	649	10.2	652
	差	-1.6		5.6		-1.1		-1.9	
能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	当てはまる	22.9	134	27.4	85	4.1	131	9.2	131
	当てはまらない	20.5	779	27.9	509	8.1	749	9.8	753
	差	2.4		-0.5		-4.0		-0.6	
女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	当てはまる	19.2	124	26.1	78	2.5	116	7.0	116
	当てはまらない	21.1	789	28.1	516	5.3	764	10.1	768
	差	-1.9		-2.0		-2.8		-3.1	
合計	20.8	913	27.8	594	4.9	880	9.7	884	
(300人以上)									
採用の時点で女性が少ない	当てはまる	13.9	532	20.0	438	2.3	521	5.4	521
	当てはまらない	32.4	484	46.2	391	8.3	465	15.9	466
	差	-18.5		-26.2		-6.0		-10.5	
現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性が少ない	当てはまる	21.2	465	29.6	383	3.9	457	8.7	457
	当てはまらない	24.0	551	34.3	446	6.2	529	11.8	530
	差	-2.8		-4.7		-2.3		-3.1	
可能性のある女性はいるが在職年数などを満たしている者はいない	当てはまる	21.7	338	32.7	283	3.9	332	9.5	332
	当てはまらない	23.2	678	31.8	546	5.8	634	10.8	655
	差	-1.5		0.9		-1.9		-1.3	
女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	当てはまる	21.7	260	35.6	220	4.0	256	9.0	256
	当てはまらない	23.1	756	30.9	609	5.5	730	10.9	731
	差	-1.4		4.7		-1.5		-1.9	
能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	当てはまる	24.7	202	33.6	176	3.8	196	9.4	196
	当てはまらない	22.2	814	31.7	653	5.5	790	10.6	791
	差	2.5		1.9		-1.7		-1.2	
女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	当てはまる	17.4	110	25.8	87	2.7	108	6.8	108
	当てはまらない	23.4	906	32.9	742	5.4	878	10.8	879
	差	-6.0		-7.1		-2.7		-4.0	
合計	22.7	1016	32.1	829	5.1	986	10.4	987	

※ 「女性役職者少ない理由」の内、企業の回答割合の高かった上位6項目を掲げた。

それでは、「採用の時点で女性が少ない」を挙げた企業が、女性社員を積極的に採用しようとしているのかを、「女性採用比率向上のための措置」を実施している企業割合でみる。

「女性採用比率向上のための措置」を実施している企業割合は、100～299人規模、300人以上規模ともに、他の「女性役職者が少ない理由」を挙げた企業に比べ低く、また、「採用の時点で女性が少ない」を挙げていない企業に比べ挙げた企業の方が低くなっており、女性社員の採用の取り組みはあまり積極的に行われていないようである。併せて、「女性の役職者への登用を促進するための措置」についてもみると、同様の傾向も示している（図表3）。

図表3 女性役職者少ない理由別「女性採用比率向上のための措置」等の企業実施割合

		女性採用比率向上のための措置				女性の役職者への登用を促進するための措置			
		100～299人		300人以上		100～299人		300人以上	
		現在実施している	度数	現在実施している	度数	現在実施している	度数	現在実施している	度数
採用の時点で女性が少ない	当てはまる	11.7	556	24.0	537	7.9	556	17.1	537
	当てはまらない	24.4	373	33.8	491	15.0	373	28.1	491
	差	-12.7		-9.8		-7.1		-11.0	
現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいない	当てはまる	16.3	455	30.3	469	9.0	455	21.5	469
	当てはまらない	17.3	474	27.4	559	12.4	474	23.1	559
	差	-1.0		2.9		-3.4		-1.6	
可能性のある女性はいるが在職年数など満たしていない	当てはまる	24.7	255	32.5	342	14.9	255	28.1	342
	当てはまらない	13.8	674	26.8	686	9.2	674	19.5	686
	差	10.9		5.7		5.7		8.6	
女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	当てはまる	20.3	237	28.5	263	10.5	237	18.6	263
	当てはまらない	15.6	692	28.8	765	10.8	692	23.7	765
	差	4.7		-0.3		-0.3		-5.1	
能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	当てはまる	23.1	134	30.7	202	15.7	134	25.2	202
	当てはまらない	15.7	795	28.2	826	9.9	795	21.7	826
	差	7.4		2.5		5.8		3.5	
女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	当てはまる	9.7	124	26.1	111	8.1	124	19.8	111
	当てはまらない	17.9	805	29.0	917	11.2	805	22.7	917
	差	-8.2		-2.9		-3.1		-2.9	
合計		16.8	929	28.7	1028	10.8	929	22.4	1028

※ 「女性役職者少ない理由」の内、企業の回答割合の高かった上位6項目を掲げた。

また、「採用の時点で女性が少ない」を挙げた企業について、女性社員の採用の取り組みの結果としての女性新卒者採用割合もみる。女性新卒者採用割合は、他の「女性役職者が少ない理由」を挙げた企業に比べ低く、また、「採用の時点で女性が少ない」を挙げていない企業に比べ挙げた企業の方が低くなっている。併せて、女性役職者比率（課長以上）・女性役職者比率（係長以上）についてもみると、同様の傾向も示している（図表2）。

「女性役職者が少ない理由」で最も多かった「採用の時点で女性が少ない」を挙げた企業については、女性社員を積極的に採用していないことから、女性の役職者登用を始め女性の活躍を進めるためには、このような企業に対して、女性社員の積極的な採用を促していくことが重要となる。

第3章 ポジティブ・アクションなどの女性の継続就業や役職者登用への影響

1. はじめに

(1) 本章の目的

第2章では、女性の役職者登用を含め女性の活躍の推進を図るため、ポジティブ・アクションの実施企業の特徴をみたが、ポジティブ・アクションの取り組みがどのように女性の継続就業や女性の役職者登用に影響を及ぼし、女性の活躍が図られているのかを把握することも重要である。JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」(調査シリーズNo. 106-1)において、ポジティブ・アクション等¹の取り組み数が多いほど、「女性のモチベーションが上がった」、「女性の勤続年数が伸びた」、「職場が活性化した」、「雰囲気よくなった」や「女性の役職者が増えた」などにおいて一定の効果が窺えた(図表3-1-1)。

図表3-1-1 ポジティブ・アクション等の取り組み数(現在実施数)と企業の反応(「そう思う(計)」の割合)

		300人以上				100~299人			
		計	1つ	2~3つ	4つ以上	計	1つ	2~3つ	4つ以上
女性のモチベーションが上がった	そう思う(計)	49.1	25.0	44.6	58.6	42.5	26.5	38.7	55.7
	合計n	568	80	193	295	327	68	137	122
女性の勤続年数が伸びた	そう思う(計)	45.4	30.0	39.4	53.6	43.4	27.9	40.9	54.9
	合計n	566	80	193	293	327	68	137	122
職場が活性化した	そう思う(計)	43.4	26.3	29.2	57.3	38.5	26.5	32.8	51.6
	合計n	565	80	192	293	327	68	137	122
雰囲気がよくなった	そう思う(計)	39.3	20.0	26.4	53.1	40.2	26.5	38.0	50.4
	合計n	567	80	193	294	326	68	137	121
女性の役職者が増えた	そう思う(計)	34.4	22.5	25.4	43.6	25.2	10.3	22.1	36.9
	合計n	564	80	193	291	326	68	136	122
対象とならない人から不満が出た	そう思う(計)	6.7	5.0	6.2	7.5	7.4	4.4	5.8	10.7
	合計n	567	80	193	294	326	68	137	121
女性に対する偏見が強まった	そう思う(計)	1.2	0.0	0.0	2.4	2.8	2.9	2.2	3.3
	合計n	567	80	193	294	326	68	137	121

※1 JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊—」(調査シリーズNo. 106-1)より。

※2 取り組み数は、図表3-2-1と図表3-2-2に示される取り組み13個のこと。「そう思う(計)」とは、「そう思う」+「ややそう思う」のこと。

¹ 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」における「女性正社員の活躍のための施策」と「ポジティブ・アクション」の意味であり、図表3-2-1と図表3-2-2に示される取り組みのことである。

この観点を深めるため、女性の継続就業や役職者登用などに関して、個々のポジティブ・アクション等の取り組みがどのように影響しているのか、また、ポジティブ・アクションと合わせて実施することが多いと考えられる両立支援策についてもどのように影響しているのか、さらには、ポジティブ・アクション等と両立支援策を合わせて実施することによりさらに大きな影響を及ぼすのかなどについて分析を行い、ポジティブ・アクションなどの取り組みによる女性の継続就業や役職者登用への影響を明らかにしていくこととする。

（２）分析の対象・方法

①分析の対象

これらの分析を行っていく基となるデータは、2012年にJILPTにおいて実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（以下「アンケート調査」という。）によるものである。アンケート調査の対象となる施策は、ポジティブ・アクションについては「ポジティブ・アクション」の各取り組みとポジティブ・アクションの一環として実施する企業もある「女性正社員の活躍のための施策」の各施策（以下「ポジティブ・アクション等」という。）

（図表 3-2-1、図表 3-2-2）であり、両立支援策については「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各方策や「育児休業制度を始めとした両立支援制度」の各制度（以下「両立支援策等」という。）（図表 3-3-1、図表 3-3-2）である。

また、アンケート調査が 100～299 人規模の企業と 300 人以上規模の企業に分けて抽出し調査を行っていることから、100～299 人規模の企業と 300 人以上規模の企業とに分けて分析を行うこととする。

②分析の方法

イ 個々の取り組みの分析方法

「ポジティブ・アクション等」や「両立支援策等」の個々の取り組みの具体的な影響については、アンケート調査内容を踏まえると主に 2 つの方法から評価し分析していくことが可能となる（図表 3-1-2）。

第 1 の方法としては、アンケート調査（企業調査）において、男性・女性の役職者数や平均勤続年数を聞いていることから、これらの数字を活用する方法である。

具体的には、女性の継続就業への影響をみる観点から「女性正社員平均勤続年数」を、女性の役職者登用への影響をみる観点から、政府の数値目標になっている「女性役職者比率（課長以上）」と「女性役職者比率（係長以上）」を用いて、「ポジティブ・アクション等」などの個々の取り組みの実施の有無により、これらの数値の違いをみていく方法である。

ただし、この評価は、同一時点における取り組みを実施している企業と実施していない企

業といった、異なる条件をもつ企業を同一時点で比較し影響を評価²したものであることに留意が必要である。

以降、この影響の評価を「企業間評価」と呼ぶこととする。

第2の方法としては、アンケート調査（企業調査）において、「ポジティブ・アクション等」に取り組んだことによる「女性の勤続年数が伸びた」や「女性の役職者が増えた」などの企業全体の反応³を聞いており、また、同様に、「両立支援策等」の整備による「女性の勤続年数が伸びた」や「女性の役職者が増えた」などの企業全体の反応⁴も聞いていることから、これらを活用する方法である。

具体的には、女性の継続就業への影響をみる観点から「女性の勤続年数が伸びた」、女性の役職者登用への影響をみる観点から「女性の役職者が増えた」を用いて、さらには、女性の活躍を後押しするような間接的な影響もみる観点から「雰囲気よくなった」、「職場が活性化した」や「女性のモチベーションが上がった」を用いて、「ポジティブ・アクション等」などの個々の取り組みの実施の有無により、企業全体の反応（「そう思う」割合が高いかどうか）の違いをみていく方法である。この方法については、同一企業における個々の取り組みの実施の有無による「女性の役職者が増えた」かなどについて、過去と現在を比較して影響を評価するものである。

ただし、この評価は、企業間評価と異なり、客観的な数値により影響を評価するものではなく、アンケート調査の回答者である企業の担当者が「女性の役職者が増えた」かどうかについて、「そう思う」かどうかについて答えたものであり、あくまでも主観的な影響の評価である。また、この評価については、「ポジティブ・アクション等」に取り組んだことによる、また、「両立支援策等」の整備による企業全体の反応を、「ポジティブ・アクション等」や「両立支援策等」の様々な取り組みを実施した中で、ある取り組みの実施の有無の違いにより、「女性の役職者が増えた」などについて、「そう思う」割合の差を比較するものであり、個々の取り組みの実施の有無に対して直接的に「そう思う」かどうかを聞いたものではないこと

² 「ポジティブ・アクション等」や「両立支援策等」により、「女性正社員平均勤続年数」や「女性役職者比率」の指標が良好である企業と、これらの指標が思わしくないで「ポジティブ・アクション等」や「両立支援策等」に取り組んでいる企業が混在することとなっていることに留意が必要。

³ 企業全体の反応とは、「雰囲気よくなった」、「職場が活性化した」、「女性の勤続年数が伸びた」、「女性の役職者が増えた」、「女性のモチベーションが上がった」、「対象とならない人から不満が出た」や「女性に対する偏見が強まった」などについて、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらともいえない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」に当てはまるものについて回答したものである。ここでは、「対象とならない人から不満が出た」や「女性に対する偏見が強まった」については、「そう思う」や「ややそう思う」の割合が少ないことから分析は割愛する。「ポジティブ・アクション」や「女性正社員の活躍のための施策」に取り組んだことによる企業全体の反応については、無回答の割合が高かったことに留意が必要である。

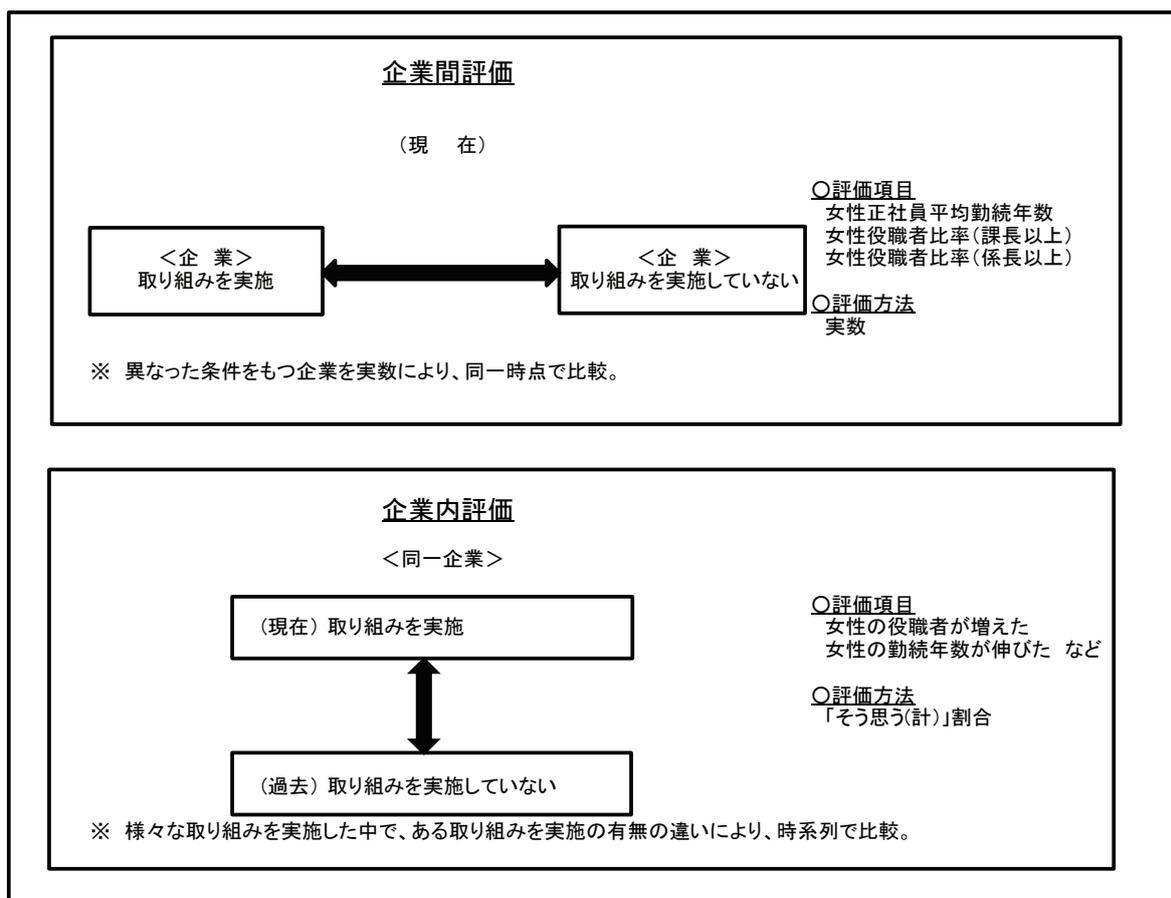
⁴ 企業全体の反応とは、「雰囲気よくなった」、「職場が活性化した」、「女性の勤続年数が伸びた」、「女性の役職者が増えた」、「女性のモチベーションが上がった」、「対象とならない人から不満が出た」や「利用していない人の仕事量が増えた」などについて、「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらともいえない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」に当てはまるものについて回答したものである。ここでは、「対象とならない人から不満が出た」や「利用していない人の仕事量が増えた」については、「そう思う」や「ややそう思う」の割合が少ないことから分析は割愛する。

に留意が必要である。

以降、この影響の評価を「企業内評価」と呼ぶこととする。

このように、それぞれの方法には長所・短所があることから、それぞれの方法を用いて「ポジティブ・アクション等」などの個々の取り組みについて影響を評価し、総合的な整理を行うこととする。

図表3-1-2 ポジティブ・アクション等の個々の取り組みに対する影響の評価方法



※ 企業間評価、企業内評価それぞれの方法においても、それぞれの企業、それぞれの時点において「役職適任者」の割合が同一でないこと等の影響を受けることに留意が必要。

ロ ポジティブ・アクションと両立支援策との関係の分析方法

「ポジティブ・アクション等」と「両立支援策等」を合わせて実施することによる影響については、第2章1(2)で用いた、ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」(「ポジ積極企業(個数6個以上)」、「ポジ中間企業(個数3~5個)」、「ポジ消極企業(個数0~2個以上)」)と第2章2(3)で用いた両立支援策の取り組みの積極性を示す「両立支援策の取り組み指標」を更に詳細に企業分類分けした「両立支援策の取り組み指標(2)」(「両立積極企業(個数9個以上)」、「両立中間企業(個数6~8個)」、「両立消極企業(個数0~5個)」)の企業分類を用いて、1(2)②イの「個々

の取り組みの分析方法」に当てはめ分析を行っていくこととする。

2. ポジティブ・アクションによる影響

アンケート調査における「ポジティブ・アクション」の各取り組みは、明確な方針を示した上で段階的に取り組みを実施していく内容になっている面もあることから、まず初めに「ポジティブ・アクション」の各取り組みを全体的におおくりにしてみていくこととする。次に、個別の施策が具体的で、かつ、明らかな違いがみられる「女性正社員の活躍のための施策」の各施策についてみていくこととする。

また、これらの個々の取り組みについて、女性の活躍の推進への影響として、女性の継続就業が図られ、女性の役職者登用が図られているのか、また、女性のモチベーションが上がるなどの女性の活躍を後押しするような間接的な影響が生じているのかなどの順にみていくこととする。特に、「ポジティブ・アクション等」の各取り組みの特徴については、女性の活躍の推進の最終的な成果ともいえる、女性の役職者登用が図られているのかについて中心にみていくこととする。

(1) 企業間評価

①女性の継続就業

「ポジティブ・アクション等」について、企業間評価の方法により影響をみてる。

まず、女性の継続就業に関して、「女性正社員平均勤続年数」により「ポジティブ・アクション」の各取り組みについてみると、100～299人規模では、各取り組み全般的に、「現在実施していない」に比べ「現在実施している」方が長くなっておらず、影響が窺われない。300人以上規模では、「仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進」などを中心に「現在実施していない」に比べ「現在実施している」方がやや長くなっており、影響が窺われる（図表3-2-1）。

「女性正社員の活躍のための施策」の各施策については、100～299人規模、300人以上規模ともに、キャリアが見通せることとなり女性の継続就業意欲が高まるためか、「人事考課基準の明確化」などでは、「女性正社員平均勤続年数」において、「現在実施していない」に比べ「現在実施している」の方が長くなっており、影響が窺われる（図表3-2-2）。なお、100～299人規模を中心に「女性の採用比率の向上のための措置」や「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」などで、「現在実施している」に比べ「現在実施していない」の方が長くなっている⁵。

②女性の役職者登用

次に、女性の役職者登用に関して、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係

⁵ これらの施策が実施されると新たな職種を含め女性の新規採用などが図られ、勤続年数の短い女性社員が増える可能性があることから、このような影響が出ているのではないかと考えられる。

長以上)」により「ポジティブ・アクション」の各取り組みについてみると、100～299人規模では、「ポジティブ・アクションの方針の明確化」を中心に各取り組み全てで「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」においてともに、「現在実施していない」に比べ「現在実施している」の方が高くなっており、影響が窺われる（図表 3-2-1）。

一方、300人以上規模では、概ね各取り組み全てで、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」においてともに、「現在実施していない」に比べ「現在実施している」の方が高くなっておらず、影響が窺われない。また、「女性正社員の活躍のための施策」についても、100～299人規模に比べ300人以上規模の方が、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」においてともに、「現在実施している」と「現在実施していない」との差が全般的に小さく影響が小さくなっている。これらのことは、「ポジティブ・アクション等」の各取り組みについて、100～299人規模の小さな企業では1人でも女性を役職者に登用すれば数値が大きく上がるのに対して、300人以上規模の大きな企業では、多数の女性役職者を登用しないと目に見える形での数値への影響が出にくいためではないかと考えられる（図表 3-2-2）。

「女性正社員の活躍のための施策」の各施策について個別にもう少しみてみると、「女性の役職者への登用を促進するための措置」は、100～299人規模、300人以上規模ともに、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」が最も高く、「現在実施している」と「現在実施していない」との差も他の施策に比べ最も大きく、最も影響が窺われる。また、100～299人規模を中心に、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」なども、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」が高く、「現在実施している」と「現在実施していない」との差もみられ、影響が窺われる。

③企業間評価の整理

このように、女性の継続就業に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組みについて、300人以上規模において「仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進」で影響が窺われる程度であり、「女性正社員の活躍のための施策」の各施策についても、「人事考課基準の明確化」などで影響がみられる程度であり、全般的には、あまり影響が窺われない。

女性の役職者登用に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組みについて、100～299人規模では、「ポジティブ・アクションの方針の明確化」を中心に影響が窺われるが、企業規模の影響もあり、300人以上規模では影響が窺われない。「女性正社員の活躍のための施策」の各施策についても、100～299人規模の方が影響が大きくなっている。また、個別の施策では、「女性の役職者への登用を促進するための措置」について、最も影響が窺われる。また、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」などについても、影響が窺われる。

図表3-2-1 ポジティブ・アクションの取り組み別
女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率

		女性正社員 平均勤続年 数	t検 定 度数	女性役職者 比率(課長以 上)	t検 定 度数	女性役職者 比率(係長以 上)	t検 定 度数
(100~299人)							
ポジティブ・アクションの方針の明確化	現在実施している	9.07	60	9.7	61	16.2	62
	現在実施していない	10.13	800	5.0	807	9.6	810
	(実施-実施なし)	-1.06		4.7*		6.6**	
専任の部署、あるいは担当者の設置(推進体制の整備)	現在実施している	10.02	42	6.5	41	11.5	41
	現在実施していない	10.05	818	5.2	827	10.0	831
	(実施-実施なし)	-0.03		1.3		1.5	
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	現在実施している	9.09	55	10.4	51	17.2	52
	現在実施していない	10.11	806	5.0	818	9.6	821
	(実施-実施なし)	-1.02		5.4		7.6*	
女性の能力発揮のための計画の策定	現在実施している	8.75	44	10.3	41	15.7	42
	現在実施していない	10.13	819	5.1	830	9.7	833
	(実施-実施なし)	-1.38*		5.2		6.0	
計画に沿った措置の実施状況の公表	現在実施している	8.52	23	8.5	22	14.1	22
	現在実施していない	10.10	835	5.1	844	9.8	848
	(実施-実施なし)	-1.58		3.4		4.3	
仕事と家庭の両立支援(法を上回る制度)の整備、 利用促進	現在実施している	9.85	170	6.1	169	12.0	170
	現在実施していない	10.11	688	5.0	697	9.5	700
	(実施-実施なし)	-0.26		1.1		2.5*	
合計		10.05	874	5.3	885	10.1	889
(300人以上)							
ポジティブ・アクションの方針の明確化	現在実施している	10.91	165	4.4	168	10.8	168
	現在実施していない	10.53	810	5.6	803	10.5	804
	(実施-実施なし)	0.38		-1.2		0.3	
専任の部署、あるいは担当者の設置(推進体制の整備)	現在実施している	11.04	140	4.3	142	10.1	142
	現在実施していない	10.52	837	5.5	831	10.6	832
	(実施-実施なし)	0.52		-1.2		-0.5	
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	現在実施している	11.39	110	4.8	113	10.2	113
	現在実施していない	10.49	864	5.4	857	10.6	858
	(実施-実施なし)	0.90*		-0.6		-0.4	
女性の能力発揮のための計画の策定	現在実施している	11.17	119	4.6	121	9.7	121
	現在実施していない	10.51	856	5.5	850	10.7	851
	(実施-実施なし)	0.66		-0.9		-1.0	
計画に沿った措置の実施状況の公表	現在実施している	10.78	69	4.1	71	9.4	71
	現在実施していない	10.58	904	5.5	899	10.6	900
	(実施-実施なし)	0.20		-1.4		-1.2	
仕事と家庭の両立支援(法を上回る制度)の整備、 利用促進	現在実施している	11.47	352	4.6	347	10.1	347
	現在実施していない	10.11	625	5.8	626	10.8	627
	(実施-実施なし)	1.36***		-1.2		-0.7	
合計		10.58	994	5.4	991	10.6	992

※1 「現在実施していない」は、「現在は実施していないが過去に実施していた」及び「これまで実施したことがない」のこと。

※2 「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」については、「現在実施している」、「現在実施していない」の各グループに属する企業の平均値。なお、「女性役職者比率(課長以上)」及び「女性役職者比率(係長以上)」については、男性及び女性の各役職(「係長相当職」、「課長相当職」、「部長相当職以上」、「常勤役員」)ごとに人数の無回答がある場合や男女全ての人数がゼロの場合は計算から除外。

※3 「ポジティブ・アクション」の各取り組みについて、実施「無回答」の集計は割愛。

※4 *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

図表 3-2-2 女性正社員の活躍のための施策別女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率

		女性正社員 平均勤続年 数	t検 定	度数	女性役職者 比率(課長以 上)	t検 定	度数	女性役職者 比率(係長以 上)	t検 定	度数
(100~299人)										
女性採用比率の向上のための措置	現在実施している	8.68		145	8.2		152	13.6		153
	現在実施していない	10.33		717	4.6		721	9.3		723
	(実施-実施なし)	-1.65	***		3.6	**		4.3	**	
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	現在実施している	8.77		134	7.1		133	13.0		135
	現在実施していない	10.30		722	4.8		735	9.4		737
	(実施-実施なし)	-1.53	***		2.3	*		3.6	**	
女性専用の相談窓口の設置	現在実施している	11.13		104	5.6		104	10.0		105
	現在実施していない	9.92		755	5.1		765	10.0		768
	(実施-実施なし)	1.21	*		0.5			0.0		
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	現在実施している	10.05		120	5.9		117	10.7		118
	現在実施していない	10.05		727	5.1		742	9.9		744
	(実施-実施なし)	0.00			0.8			0.8		
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	現在実施している	9.67		60	7.9		59	11.8		59
	現在実施していない	10.09		802	5.0		812	9.9		816
	(実施-実施なし)	-0.42			2.9			1.9		
人事考課基準の明確化	現在実施している	10.43		454	4.9		461	10.1		463
	現在実施していない	9.61		403	5.5		406	9.8		408
	(実施-実施なし)	0.82	*		-0.6			0.3		
女性の役職者への登用を促進するための措置	現在実施している	9.67		96	10.0		99	16.8		100
	現在実施していない	10.09		763	4.7		769	9.2		772
	(実施-実施なし)	-0.42			5.3	**		7.6	***	
合計	10.05		874	5.3		885	10.1		889	
(300人以上)										
女性採用比率の向上のための措置	現在実施している	10.33		282	5.6		290	11.3		290
	現在実施していない	10.72		699	5.3		686	10.3		687
	(実施-実施なし)	-0.39			0.3			1.0		
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	現在実施している	9.91		193	5.6		195	12.1		195
	現在実施していない	10.75		788	5.3		780	10.2		781
	(実施-実施なし)	-0.84	*		0.3			1.9		
女性専用の相談窓口の設置	現在実施している	10.85		226	4.9		226	9.7		227
	現在実施していない	10.48		756	5.5		751	10.9		751
	(実施-実施なし)	0.37			-0.6			-1.2		
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	現在実施している	11.04		244	4.7		246	10.3		247
	現在実施していない	10.45		727	5.6		721	10.7		721
	(実施-実施なし)	0.59			-0.9			-0.4		
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	現在実施している	10.17		121	5.9		125	11.9		125
	現在実施していない	10.66		861	5.3		851	10.4		852
	(実施-実施なし)	-0.49			0.6			1.5		
人事考課基準の明確化	現在実施している	11.04		634	5.0		628	10.1		629
	現在実施していない	9.81		347	6.0		346	11.5		346
	(実施-実施なし)	1.23	***		-1.0			-1.4		
女性の役職者への登用を促進するための措置	現在実施している	10.66		220	6.0		223	12.7		223
	現在実施していない	10.58		766	5.2		758	10.0		759
	(実施-実施なし)	0.08			0.8			2.7	**	
合計	10.58		994	5.4		991	10.6		992	

※1 「現在実施していない」及び「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」は、図表3-2-1参照。

※2 「女性正社員の活躍のための施策」の各施策について、実施「無回答」の集計は割愛。

※3 *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

（２）企業内評価

①女性の継続就業

「ポジティブ・アクション等」について、企業内評価の方法により影響をみてる。

まず、女性の継続就業に関して、「女性の勤続年数が伸びた」により「ポジティブ・アクション」の各取り組みについてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合が高く、「現在実施していない」の「そう思う（計）」との差も大きくなっていることから、企業は「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、企業は影響を感じている（図表 3-2-3）。

「女性正社員の活躍のための施策」の各施策については、100～299人規模、300人以上規模ともに「女性の役職者への登用を促進するための措置」が、300人以上規模の「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」などが、「女性の勤続年数が伸びた」において、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合が高く、「現在実施していない」の「そう思う（計）」の割合との差も大きく、影響を感じている。また、100～299人規模、300人以上規模ともに、「女性専用の相談窓口の設置」なども、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合がやや高く、「現在実施していない」の「そう思う（計）」の割合との差もやや大きく、影響を感じている（図表 3-2-4）。

②女性の役職者登用

次に、女性の役職者登用に関して、「女性の役職者が増えた」により「ポジティブ・アクション」の各取り組みについてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合が高く、「現在実施していない」の「そう思う（計）」との差も大きくなっていることから、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、企業は強く影響を感じている（図表 3-2-3）。

「女性正社員の活躍のための施策」の各施策についてみると、「女性の役職者への登用を促進するための措置」が、100～299人規模、300人以上規模ともに、「女性の役職者が増えた」において、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合が最も高く、「現在実施していない」の「そう思う（計）」との差も大きくなっていることから、「女性役職者への登用を促進するための措置」が、最も影響を感じている。

また、「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」は、300人以上規模では、100～299人規模とは異なり、「女性の役職者が増えた」において、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合が高い。

さらに、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」や「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」についても、100～299人規模企業、300人以上規

模企業ともに、「女性の役職者が増えた」において、「現在実施している」の「そう思う（計）」の割合がやや高く、「現在実施していない」の「そう思う（計）」の割合との差もやや大きく、影響を感じている（図表 3-2-4）。

③女性の活躍のための間接的な影響

さらに、女性の活躍を後押しするような間接的な影響に関して、「雰囲気はよくなった」、「職場が活性化した」や「女性のモチベーションが上がった」により「ポジティブ・アクション」の各取り組みについてみると、100～299 規模、300 人以上規模ともに、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、「女性の役職者が増えた」や「女性の勤続年数が伸びた」への影響と同様に、企業は影響を感じている（図表 3-2-3）。

「女性の正社員の活躍のための施策」の各施策については、100～299 人規模、300 人以上規模ともに、「女性役職者への登用を促進するための措置」が最も影響を感じ、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」、「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」や「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」も影響を感じている（図表 3-2-4）。

④企業内評価の整理

このように、女性の継続就業に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、100～299 人規模、300 人以上規模ともに、企業は影響を感じている。「女性正社員の活躍のための施策」については、「女性の役職者への登用を促進するための措置」を始め、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」や「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」などで影響を感じている。

女性の役職者登用に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、100～299 人規模、300 人以上規模ともに、影響を感じている。「女性正社員の活躍のための施策」については、「女性の役職者への登用を促進するための措置」が最も影響を感じている。300 人以上規模では、「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」なども、強く影響を感じている。

女性の活躍を後押しするような間接的な影響に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、100～299 規模、300 人以上規模ともに、影響を感じている。「女性正社員の活躍のための施策」については、「女性の役職者への登用を促進するための措置」を始め、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」や「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」や「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」などで、影響を感じている。

図表3-2-3 ポジティブ・アクションの取り組み別企業全体の反応
 (「そう思う(計)」の割合)

							(%)	
		雰囲気 がよくなっ た	職 場が活 性化し た	女 性の 勤続 年数 が 伸び た	女 性の 役職 者 が 増 えた	シ ョ ン が 上 が っ た	女 性 の モ チ ベ ー ション が 上 が っ た	合 計 n
(100~299人)								
ポジティブ・アクションの方針の明確化	現在実施している	53.8	52.3	50.8	40.0	61.5		65
	現在実施していない	18.1	17.1	20.5	9.8	17.8		562
	(実施-実施なし)	35.7	35.2	30.3	30.2	43.7		
専任の部署、あるいは担当者の設置(推進体制の整備)	現在実施している	50.0	50.0	52.3	29.5	50.0		44
	現在実施していない	19.7	18.5	21.4	11.7	20.2		583
	(実施-実施なし)	30.3	31.5	30.9	17.8	29.8		
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	現在実施している	58.2	61.8	47.3	43.6	65.5		55
	現在実施していない	18.3	16.8	21.3	9.9	18.2		573
	(実施-実施なし)	39.9	45.0	26.0	33.7	47.3		
女性の能力発揮のための計画の策定	現在実施している	47.8	56.5	47.8	41.3	67.4		46
	現在実施していない	19.7	17.8	21.7	10.8	19.0		584
	(実施-実施なし)	28.1	38.7	26.1	30.5	48.4		
計画に沿った措置の実施状況の公表	現在実施している	56.0	60.0	48.0	32.0	60.0		25
	現在実施していない	20.2	18.8	22.5	12.0	20.5		600
	(実施-実施なし)	35.8	41.2	25.5	20.0	39.5		
仕事と家庭の両立支援(法を上回る制度)の整備、 利用促進	現在実施している	38.0	35.2	46.4	25.7	45.3		179
	現在実施していない	15.2	14.6	14.3	7.6	13.0		446
	(実施-実施なし)	22.8	20.6	32.1	18.1	32.3		
合計		21.8	20.8	23.5	13.3	22.4		638
(300人以上)								
ポジティブ・アクションの方針の明確化	現在実施している	54.9	56.1	49.1	41.6	54.3		173
	現在実施していない	19.6	22.5	25.9	17.9	27.1		675
	(実施-実施なし)	35.3	33.6	23.2	23.7	27.2		
専任の部署、あるいは担当者の設置(推進体制の整備)	現在実施している	49.0	55.2	49.0	33.8	54.5		145
	現在実施していない	22.1	24.0	27.0	20.6	28.2		705
	(実施-実施なし)	26.9	31.2	22.0	13.2	26.3		
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	現在実施している	51.3	57.4	51.3	40.9	59.1		115
	現在実施していない	22.8	24.9	27.5	19.9	28.4		732
	(実施-実施なし)	28.5	32.5	23.8	21.0	30.7		
女性の能力発揮のための計画の策定	現在実施している	56.9	58.5	53.7	41.5	60.2		123
	現在実施していない	21.7	24.4	26.9	19.7	28.0		725
	(実施-実施なし)	35.2	34.1	26.8	21.8	32.2		
計画に沿った措置の実施状況の公表	現在実施している	58.3	56.9	52.8	50.0	61.1		72
	現在実施していない	23.9	26.9	28.8	20.4	30.1		774
	(実施-実施なし)	34.4	30.0	24.0	29.6	31.0		
仕事と家庭の両立支援(法を上回る制度)の整備、 利用促進	現在実施している	42.2	44.9	52.9	35.6	55.3		365
	現在実施していない	15.1	17.7	14.0	13.2	15.7		485
	(実施-実施なし)	27.1	27.2	38.9	22.4	39.6		
合計		26.3	29.1	30.4	22.7	32.6		863

※1 「そう思う(計)」とは、「そう思う」+「ややそう思う」のこと。「現在実施していない」は、図表3-2-1参照。

※2 「ポジティブ・アクション」の各取り組みについて、実施「無回答」の集計は割愛。

図表 3-2-4 女性正社員の活躍のための施策別企業全体の反応
 (「そう思う(計)」の割合)

		(%)					
		雰囲気 がよくなっ た	職場が 活性化し た	女性 の勤続 年数が 伸びた	女性 の役職 者が増 えた	女性 のモチ ベーション が上が った	合計 n
(100~299人)							
女性採用比率の向上のための措置	現在実施している	36.3	38.2	35.0	24.2	35.0	157
	現在実施していない	17.0	15.1	19.7	9.7	18.3	476
	(実施-実施なし)	19.3	23.1	15.3	14.5	16.7	
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	現在実施している	37.1	39.3	39.3	27.1	35.0	140
	現在実施していない	17.3	15.3	19.0	9.2	18.8	490
	(実施-実施なし)	19.8	24.0	20.3	17.9	16.2	
女性専用の相談窓口の設置	現在実施している	27.0	26.1	32.4	18.0	30.6	111
	現在実施していない	20.6	19.2	21.3	11.7	20.4	520
	(実施-実施なし)	6.4	6.9	11.1	6.3	10.2	
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	現在実施している	38.4	42.2	37.5	35.2	45.3	256
	現在実施していない	17.7	23.6	27.0	17.7	27.3	589
	(実施-実施なし)	20.7	18.6	10.5	17.5	18.0	
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	現在実施している	41.9	40.3	33.9	19.4	40.3	62
	現在実施していない	19.5	18.2	21.8	12.1	20.0	570
	(実施-実施なし)	22.4	22.1	12.1	7.3	20.3	
人事考課基準の明確化	現在実施している	20.8	20.6	24.0	12.9	22.9	480
	現在実施していない	24.8	20.9	22.2	13.7	20.9	153
	(実施-実施なし)	-4.0	-0.3	1.8	-0.8	2.0	
女性の役職者への登用を促進するための措置	現在実施している	41.7	44.7	41.7	39.8	44.7	103
	現在実施していない	17.9	16.2	20.2	8.3	18.3	530
	(実施-実施なし)	23.8	28.5	21.5	31.5	26.4	
合計		21.8	20.8	23.5	13.3	22.4	638
(300人以上)							
女性採用比率の向上のための措置	現在実施している	42.6	43.9	38.2	32.4	43.9	296
	現在実施していない	17.5	21.1	26.3	17.3	26.8	560
	(実施-実施なし)	25.1	22.8	11.9	15.1	17.1	
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	現在実施している	40.3	47.8	38.6	33.8	45.8	201
	現在実施していない	22.0	23.4	28.4	19.2	28.7	655
	(実施-実施なし)	18.3	24.4	10.2	14.6	17.1	
女性専用の相談窓口の設置	現在実施している	35.2	38.1	41.9	28.0	43.6	236
	現在実施していない	22.8	25.7	26.0	20.7	28.6	622
	(実施-実施なし)	12.4	12.4	15.9	7.3	15.0	
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	現在実施している	38.7	42.2	37.5	35.2	45.3	256
	現在実施していない	20.7	23.6	27.0	17.7	27.3	589
	(実施-実施なし)	18.0	18.6	10.5	17.5	18.0	
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	現在実施している	43.1	47.7	48.5	39.2	50.8	130
	現在実施していない	23.0	25.4	27.0	19.5	29.3	727
	(実施-実施なし)	20.1	22.3	21.5	19.7	21.5	
人事考課基準の明確化	現在実施している	28.0	29.7	32.0	24.4	34.6	657
	現在実施していない	20.5	27.0	25.5	17.5	26.5	200
	(実施-実施なし)	7.5	2.7	6.5	6.9	8.1	
女性の役職者への登用を促進するための措置	現在実施している	47.4	50.4	42.7	50.0	53.9	232
	現在実施していない	18.4	21.0	25.6	12.6	24.6	629
	(実施-実施なし)	29.0	29.4	17.1	37.4	29.3	
合計		26.3	20.9	30.4	22.7	32.6	863

※1 「そう思う(計)」は、図表3-2-3参照。「現在実施していない」は、図表3-2-1参照。

※2 「女性正社員の活躍のための施策」の各施策について、実施「無回答」の集計は割愛。

(3) 総合的な整理

「ポジティブ・アクション等」について、企業内評価と企業間評価を合わせて考えてみると、女性の継続就業に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組み及び「女性正社員の活躍のための施策」各施策について、企業間評価ではあまり影響が窺われないが、企業内評価では影響を感じており、一定の影響を及ぼしているものと考えられる。

女性の役職者登用に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、100～299人規模では、企業内評価、企業間評価ともに、影響がみられ、第2章1(2)において、ポジティブ・アクションの取り組みに積極的な企業が少ないことから、継続的な実施と実施企業の拡大が重要ではないかと考えられる(第2章図表2-1-1参照)。一方、300人以上規模では、企業内評価においては、各取り組み全般にわたり、影響を感じている。企業間評価においては、100～299人規模とは異なり、多数の女性役職者を登用しないと目に見える形での数値の影響が出にくいと考えられるため、数値としての影響は出ていない。取り組みとしては影響を感じており、100～299人規模では数値としての影響も窺われることから、粘り強く継続的な実施が重要ではないかと考えられる。

また、「女性正社員の活躍のための施策」の各施策について、100～299人規模、300人以上規模ともに、女性の役職者登用に関して直接的な施策である「女性の役職者への登用を促進するための措置」が、企業内評価、企業間評価ともに、最も影響がみられ、有効な施策となっている。また、「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」も、また、300人以上規模では「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」も、企業内評価、企業間評価ともに、影響がみられる施策となっている。

女性の継続就業や女性の役職者登用に関する効果の他に、「雰囲気はよくなった」、「職場が活性化した」や「女性のモチベーションが上がった」などの女性の活躍を後押しするような間接的な影響に関しては、「ポジティブ・アクション」の各取り組み全般にわたり、「女性正社員の活躍のための施策」の各施策について、「女性の役職者への登用を促進するための措置」を始め、「女性採用比率の向上」、「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」、「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」や「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」などで幅広く影響を感じており、これらの取り組みは、女性の活躍を後押しする環境作りにも役に立っているようである。

3. 両立支援策等による影響

「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各方策や「育児休業制度を始めとした両立支援制度」の各制度の両立支援策等については、女性の役職者登用の前提ともなる出産・子育て等による離職を減少させるなど女性の継続就業を図ることが施策の主な目的であると考えられることから、施策の実施により女性の継続就業が図られているのかを中心にみていくこととし、企業間評価や企業内評価に加え、アンケート調査（企業調査）にある「女性正社員の妊娠・出産時までの就業継続の状況」⁶を用いて、女性正社員の継続就業の状況についても確認をしてみることにする。

なお、「両立支援制度」の各制度については、法令により義務化され、制度導入が進んでいる制度もあるため、制度の利用し易さも重要となることから、単に制度の有無ではなく、制度の利用状況も踏まえて影響をみていくことにする。

（1）企業間評価

①女性の継続就業

「両立支援策等」について、企業間評価の方法により影響をみる。

まず、女性の継続就業に関して、「女性正社員平均勤続年数」により「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各方策についてみると、100～299人規模を中心に、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで、「女性正社員平均勤続年数」において、「実施していない」に比べ「実施している」方が長くなっており、影響が窺われる（図表3-3-1）。

「両立支援制度」の各制度については、100～299人規模、300人以上規模ともに、比較的多くの制度で、「制度なし」に比べ「制度あり・利用実績あり」の方が、「女性正社員平均勤続年数」が長くなっており、影響が窺われる（図表3-3-2、図表3-3-3）。

②女性の役職者登用

次に、女性の役職者登用に関して、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」により「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各方策についてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで、「実施していない」に比べ「実施している」方が高くなっており、影響が窺われる（図表3-3-1）。

⁶ 「女性正社員の妊娠・出産時までの就業継続の状況」とは、「ほとんどの者が出産後も正社員として働いている」、「妊娠または出産前に離職する者もいるが、出産後も働き続ける者の方が多い」、「妊娠や出産の時期まで働き続けている者は少ない」、「これまで妊娠や出産の時期まで働き続けた者は一人もいない」や「その他」のどれに最も近いのかを尋ねたもの。

「両立支援制度」の各制度についてみると⁷、100～299人規模の「事業所内託児施設の運営」や「子の看護休暇」などについて「女性役職者比率（係長以上）」において、300人以上規模の「事業所内託児施設」や「子育てサービス費用の援助措置など」について「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」において、「制度なし」に比べ「制度あり・利用実績あり」の方が高くなっている。これは、費用などをかけてまでこのような制度を導入し利用実績があるような企業においては、女性の役職者登用を図るための様々な施策も推進されていると考えられ、それらの施策の効果も含め影響が窺われているのではないかと考える（図表3-3-2、図表3-3-3）。

③企業間評価の整理

このように、女性の継続就業に関しては、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、100～299人規模を中心に、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで影響が窺われ、「両立支援制度」の各制度についても、100～299人規模、300人以上規模ともに、比較的多くの制度で影響が窺われる。

女性の役職者登用に関しては、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、100～299人規模、300人以上規模ともに、「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで影響が窺われ、「両立支援制度」の各制度については「事業所内託児施設」などの一部の制度で影響が窺われる。

⁷ 300人以上規模の「フレックスタイム制度」について、「女性役職者比率（課長以上）」や「女性役職者比率（係長以上）」において、「制度あり・利用実績あり」に比べ「制度なし」の方が高くなっているが、この制度は利用者が女性のみならず、男性も利用していることが多いと考えられることから、制度導入・利用の影響が上手く抽出できていない可能性がある。

図表 3-3-1 両立支援策別女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率

	女性正社員 平均勤続年 数	t検 定 度数	女性役職者 比率(課長以 上)	t検 定 度数	女性役職者 比率(係長以 上)	t検 定 度数
(100~299人)						
女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進	実施している	9.93	446	5.7	452	10.6
	実施していない	10.18	418	4.9	422	9.6
	(実施-実施なし)	-0.25		0.8		1.0
育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	実施している	10.26	708	5.2	714	10.2
	実施していない	9.26	156	5.6	159	9.2
	(実施-実施なし)	1.00*		-0.4		1.0
育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保	実施している	10.33	659	5.7	664	10.9
	実施していない	9.19	133	4.1	211	7.3
	(実施-実施なし)	1.14**		1.6*		3.6***
男性の育児休業取得の推進	実施している	10.71	263	4.9	264	10.0
	実施していない	9.81	599	5.4	607	10.1
	(実施-実施なし)	0.90*		-0.5		-0.1
企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み	実施している	10.10	742	5.2	749	10.0
	実施していない	9.84	125	5.8	128	10.2
	(実施-実施なし)	0.26		-0.6		-0.2
合計	10.05	874	5.3	885	10.1	889
(300人以上)						
女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進	実施している	10.34	544	6.3	537	11.8
	実施していない	10.87	444	4.4	446	9.3
	(実施-実施なし)	-0.53		1.9**		2.5**
育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	実施している	10.66	889	5.5	881	10.9
	実施していない	9.90	105	5.1	108	8.8
	(実施-実施なし)	0.76		0.4		2.1
育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保	実施している	10.63	860	5.7	849	11.1
	実施していない	10.20	133	4.0	140	8.0
	(実施-実施なし)	0.43		1.7*		3.1**
男性の育児休業取得の推進	実施している	11.21	389	5.3	379	10.9
	実施していない	10.15	600	5.5	605	10.5
	(実施-実施なし)	1.06*		-0.2		0.4
企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み	実施している	10.69	890	5.2	881	10.4
	実施していない	9.57	103	7.4	107	13.1
	(実施-実施なし)	1.12*		-2.2		-2.7
合計	10.58	994	5.4	991	10.6	992

※1 「両立支援策」とは、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」のこと。

※2 「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」は、図表 3-2-1 参照。

※3 「両立支援策」の各方策について、実施「無回答」の集計は割愛。

※4 *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

図表 3-3-2 両立支援制度の導入・利用別女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率
(100~299人)

		女性正社員 平均勤続年 数	t検 定	度 数	女性役職者 比率(課長以 上)	t検 定	度 数	女性役職者 比率(係長以 上)	t検 定	度 数
育児休業制度	制度あり・利用実績あり	10.36		539	6.0		545	11.5		547
	制度あり・利用実績なし	9.68		292	3.6		295	7.3		297
	制度なし	8.51		39	7.5		40	11.1		40
	(利用あり-制度なし)	1.85*			-1.5			0.4		
育児のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	10.47		289	6.8		289	12.5		289
	制度あり・利用実績なし	10.08		420	3.7		425	8.1		428
	制度なし	9.25		149	6.9		154	11.0		155
	(利用あり-制度なし)	1.22*			-0.1			1.5		
フレックスタイム制度	制度あり・利用実績あり	9.66		120	5.3		118	9.1		118
	制度あり・利用実績なし	10.15		72	5.7		71	10.3		72
	制度なし	10.12		655	5.3		667	10.3		670
	(利用あり-制度なし)	-0.46			0.0			-1.2		
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度あり・利用実績あり	9.75		250	6.6		249	12.6		250
	制度あり・利用実績なし	10.77		201	4.0		200	8.6		201
	制度なし	9.93		387	5.4		401	9.4		403
	(利用あり-制度なし)	-0.18			1.2			3.2**		
所定外労働(残業)を免除する制度	制度あり・利用実績あり	10.04		210	7.1		214	12.6		214
	制度あり・利用実績なし	10.51		338	4.2		336	9.2		338
	制度なし	9.47		293	5.4		301	9.3		303
	(利用あり-制度なし)	0.57			1.7			3.3*		
事業所内託児施設の運営	制度あり・利用実績あり	11.29		7	29.7		8	37.0		8
	制度あり・利用実績なし	7.00		5	6.2		5	6.5		5
	制度なし	10.09		845	5.1		854	9.9		858
	(利用あり-制度なし)	1.20			24.6			27.1*		
子育てサービス費用の援助措置など	制度あり・利用実績あり	11.54		13	16.3		14	22.4		14
	制度あり・利用実績なし	9.64		11	5.5		10	10.4		10
	制度なし	10.05		834	5.1		842	9.9		846
	(利用あり-制度なし)	1.49			11.2			12.5		
在宅勤務制度	制度あり・利用実績あり	8.25		12	7.4		13	10.9		13
	制度あり・利用実績なし	7.50		6	9.6		6	10.2		6
	制度なし	10.11		838	5.3		846	10.1		850
	(利用あり-制度なし)	-1.86			2.1			0.8		
子の看護休暇制度	制度あり・利用実績あり	10.50		192	8.3		193	14.0		194
	制度あり・利用実績なし	10.40		427	3.8		426	8.6		427
	制度なし	8.94		223	6.0		231	9.7		233
	(利用あり-制度なし)	1.56**			2.3			4.3**		
職場復帰支援策	制度あり・利用実績あり	10.24		37	9.6		37	15.3		37
	制度あり・利用実績なし	9.84		55	6.6		54	10.4		54
	制度なし	10.12		751	5.1		760	9.9		764
	(利用あり-制度なし)	0.12			4.5			5.4		
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	制度あり・利用実績あり	10.83		282	5.1		288	9.5		288
	制度あり・利用実績なし	10.09		267	4.4		270	9.3		270
	制度なし	9.27		294	6.5		294	11.1		297
	(利用あり-制度なし)	1.56***			-1.4			-1.6		
転勤免除(地域限定社員制度など)	制度あり・利用実績あり	9.15		20	7.5		20	10.7		20
	制度あり・利用実績なし	9.61		41	4.7		43	8.7		43
	制度なし	10.12		780	5.2		785	9.9		789
	(利用あり-制度なし)	-0.97			2.3			0.8		
介護休業制度	制度あり・利用実績あり	10.63		155	7.4		155	12.9		155
	制度あり・利用実績なし	10.09		583	4.3		595	8.9		598
	制度なし	9.05		88	8.3		86	12.0		87
	(利用あり-制度なし)	1.58*			-0.9			0.9		
介護のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	10.92		63	8.5		60	13.4		60
	制度あり・利用実績なし	10.26		579	5.0		587	9.8		589
	制度なし	9.38		183	5.2		188	9.6		190
	(利用あり-制度なし)	1.54*			3.3			3.8		

※1 「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」は、図表 3-2-1 参照。

※2 「制度あり・利用実績あり」、「制度あり・利用実績なし」や「制度なし」について、①「育児休業制度」や「育児のための短時間勤務制度」：過去3年間、女性の対象者(出産者)において、「利用者あり」を「利用実績あり」、「出産者なし」や「出産者なし・利用者なし」を「利用実績なし」、②「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」：「すでに制度を導入済み」を「制度あり」、「制度導入検討中」や「制度導入予定なし」を「制度なし」、男女問わず過去3年間において「利用実績あり」を「利用実績あり」、「利用実績なし」や「該当者がいない」を「利用実績なし」とした。「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」については、制度及び利用の有無について「無回答」があるが、集計は割愛。

※3 *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

図表 3-3-3 両立支援制度の導入・利用別女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率
(300人以上)

		女性正社員 平均勤続年 数	t検 定	度 数	女性役職者 比率(課長以 上)	t検 定	度 数	女性役職者 比率(係長以 上)	t検 定	度 数
育児休業制度	制度あり・利用実績あり	10.69		860	5.4		856	11.0		857
	制度あり・利用実績なし	9.88		103	4.4		102	7.3		102
	制度なし	9.80		30	9.4		32	12.5		32
	(利用ありー制度なし)	0.89			-4.0			-1.5		
育児のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	10.76		649	5.7		646	11.3		646
	制度あり・利用実績なし	10.31		243	3.8		236	8.5		237
	制度なし	9.67		78	7.4		86	11.5		86
	(利用ありー制度なし)	1.09			-1.7			-0.2		
フレックスタイム制度	制度あり・利用実績あり	11.84		237	4.0		238	7.7		238
	制度あり・利用実績なし	9.83		48	5.8		50	9.9		50
	制度なし	10.23		697	5.8		691	11.6		692
	(利用ありー制度なし)	1.61	***		-1.8	**		-3.9	**	
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度あり・利用実績あり	10.68		465	6.0		460	11.5		460
	制度あり・利用実績なし	10.58		130	4.4		130	8.6		130
	制度なし	10.56		367	5.1		370	10.2		371
	(利用ありー制度なし)	0.12			0.9			1.3		
所定外労働(残業)を免除する制度	制度あり・利用実績あり	10.84		444	5.9		437	11.7		437
	制度あり・利用実績なし	10.65		305	3.8		297	8.7		298
	制度なし	9.77		206	6.5		218	11.2		218
	(利用ありー制度なし)	1.07	**		-0.6			0.5		
事業所内託児施設の運営	制度あり・利用実績あり	9.30		54	18.1		53	28.8		53
	制度あり・利用実績なし	5.50		2	27.5		2	33.8		2
	制度なし	10.68		932	4.7		930	9.6		931
	(利用ありー制度なし)	-1.38	**		13.4	***		19.2	***	
子育てサービス費用の援助措置など	制度あり・利用実績あり	11.29		87	9.4		87	16.6		87
	制度あり・利用実績なし	11.63		19	8.4		19	12.8		19
	制度なし	10.50		876	5.0		873	10.0		874
	(利用ありー制度なし)	0.79			4.4	**		6.6	**	
在宅勤務制度	制度あり・利用実績あり	11.36		22	5.0		25	9.4		25
	制度あり・利用実績なし	12.33		9	12.3		9	18.3		9
	制度なし	10.56		955	5.4		949	10.6		950
	(利用ありー制度なし)	0.80			-0.4			-1.2		
子の看護休暇制度	制度あり・利用実績あり	11.28		462	5.9		457	11.9		458
	制度あり・利用実績なし	10.15		367	4.4		362	9.1		362
	制度なし	9.05		129	7.0		137	11.1		137
	(利用ありー制度なし)	2.23	***		-1.1			0.8		
職場復帰支援策	制度あり・利用実績あり	11.70		97	7.0		101	12.9		101
	制度あり・利用実績なし	11.63		32	4.7		31	9.1		31
	制度なし	10.47		852	5.3		847	10.4		848
	(利用ありー制度なし)	1.23	*		1.7			2.5		
配偶者が出産の時の男性の休暇制 度	制度あり・利用実績あり	11.14		485	4.8		478	10.1		479
	制度あり・利用実績なし	10.65		227	5.2		220	11.2		220
	制度なし	9.29		251	6.8		263	11.1		263
	(利用ありー制度なし)	1.85	***		-2.0	**		-1.0		
転勤免除(地域限定社員制度など)	制度あり・利用実績あり	10.13		112	6.2		111	12.3		111
	制度あり・利用実績なし	9.75		32	8.5		32	13.4		32
	制度なし	10.70		822	5.1		819	10.2		820
	(利用ありー制度なし)	-0.57			1.1			2.1		
介護休業制度	制度あり・利用実績あり	11.02		448	6.1		439	12.2		439
	制度あり・利用実績なし	10.35		457	4.6		455	9.2		456
	制度なし	8.04		47	7.5		52	10.2		52
	(利用ありー制度なし)	2.98	***		-1.4			2.0		
介護のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	11.17		195	5.4		194	11.6		194
	制度あり・利用実績なし	10.53		606	4.9		598	9.8		599
	制度なし	9.76		156	7.4		161	12.8		161
	(利用ありー制度なし)	1.41	*		-2.0			-1.2		

※1 「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」は、図表 3-2-1 参照。「制度あり・利用実績あり」、「制度あり・利用実績なし」や「制度なし」は、図表 3-3-2 参照。

※2 「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」については、制度の有無について「無回答」があるが、集計は割愛。

※3 *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

（２）企業内評価

①女性の継続就業

「両立支援策等」について、企業内評価の方法により影響をみてる。

まず、女性の継続就業に関して、「女性の勤続年数が伸びた」により「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策についてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで、「実施している」の「そう思う（計）」の割合が高く、「実施していない」の「そう思う（計）」との差も大きく、企業は強く影響を感じている（図表 3-3-4）。

「両立支援制度」の各制度については、100～299人規模、300人以上規模ともに、全般にわたり、「制度あり・利用実績あり」の「そう思う（計）」の割合が高く、また、「制度なし」に比べ「制度あり・利用実績なし」の方が、さらには「制度あり・利用実績なし」に比べ「制度あり・利用実績あり」の方が概ね「そう思う（計）」の割合が高くなっており、女性の継続就業に関して、強く影響を感じている（図表 3-3-5、図表 3-3-6）。

②女性の役職者登用

次に、女性の役職者登用に関して、「女性の役職者が増えた」により「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策についてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、全般的に、他の「女性の勤続年数が伸びた」、「雰囲気はよくなった」などに比べ、「実施している」の「そう思う（計）」の割合が高くなく、「実施していない」の「そう思う（計）」との差もあまりみられず、企業はあまり強く影響を感じていないようである（図表 3-3-4）。

「両立支援制度」の各制度についてみると、「育児休業制度」や「育児のための短時間勤務制度」など多くの制度で、100～299人規模、300人以上規模ともに、「制度あり・利用実績あり」の「そう思う（計）」の割合は低く、また、「制度あり・利用実績あり」と「制度なし」の「そう思う（計）」の割合の差もあまり大きくなく、あまり強く影響を感じていない。ただし、企業間評価と同様に、300人以上規模において、ある程度利用実績のある「事業所内託児施設」、「子育てサービス費用の援助措置など」などで、「制度あり・利用実績あり」の「そう思う（計）」の割合がやや高く、「制度あり・利用実績あり」と「制度なし」の「そう思う（計）」の差もみられ、影響を感じているようである（図表 3-3-5、図表 3-3-6）。

③女性の活躍のための間接的な影響

さらに、女性の活躍を後押しするような間接的な影響に関して、「雰囲気はよくなった」、「職場が活性化した」や「女性のモチベーションが上がった」により「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策についてみると、「女性の勤続年数が

伸びた」ほどの影響を感じていないが、「女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進」、
「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務について
の協力の確保」などで、「実施している」の「そう思う（計）」の割合が比較的高く、「実施
している」と「実施していない」の「そう思う（計）」の割合の差も大きく、影響を感じてい
る（図表 3-3-4）。

「両立支援制度」の各制度については、100～299人規模、300人以上規模ともに、「女性
の勤続年数が伸びた」ほどではないが、「両立支援制度」の各制度全般にわたり、「制度あり・
利用実績あり」の「そう思う（計）」の割合は高く、また、「制度なし」に比べ「制度あり・
利用実績なし」の方が、さらには「制度あり・利用実績なし」に比べ「制度あり・利用実績
あり」の方が概ね「そう思う（計）」の割合が高くなっており、影響を感じている（図表 3
-3-5、図表 3-3-6）。

④企業内評価の整理

このように、女性の継続就業に関しては、100～299人規模、300人以上規模ともに、「両
立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、「育児休業
などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の
確保」などで、「両立支援制度」の各制度全般にわたり、企業は強く影響を感じている。また、
女性の活躍を後押しするような間接的な影響に関しても、「両立支援策、ワーク・ライフ・バ
ランスをすすめるための方策」の各施策について、「女性の結婚・出産後の就業意識の向上の
推進」、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務
についての協力の確保」などで、「両立支援制度」の各制度全般にわたり、影響を感じている。

ただし、女性の役職者登用に関しては、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすす
めるための方策」の各施策についても、「事業所内託児施設」などの一部の制度を除くと「両
立支援制度」の各制度についても、全般的にはあまり強く影響は感じていないようである。

図表 3-3-4 両立支援策別企業全体の反応（「そう思う（計）」の割合）

		(%)					
		雰囲気 がよくな った	職 場が活 性化し た	女 性の勤 続年 数が 伸び た	女 性の役 職者 が増 えた	シ ョ ン の モ チ ベ ー が 上 が っ た	合 計 n
(100~299人)							
女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進	実施している	28.9	23.1	51.0	12.5	36.9	471
	実施していない	14.2	8.4	31.7	6.0	18.0	451
	(実施－実施なし)	14.7	14.7	19.3	6.5	18.9	
育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	実施している	24.3	18.4	45.7	10.0	31.0	748
	実施していない	10.4	5.2	23.7	6.4	13.3	173
	(実施－実施なし)	13.9	13.2	22.0	3.6	17.7	
育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保	実施している	25.9	18.7	48.4	11.0	33.3	699
	実施していない	8.5	7.2	20.5	4.0	9.9	223
	(実施－実施なし)	17.4	11.5	27.9	7.0	23.4	
男性の育児休業取得の推進	実施している	30.8	22.6	45.2	11.8	33.3	279
	実施していない	17.8	13.1	40.3	8.3	25.3	640
	(実施－実施なし)	13.0	9.5	4.9	3.5	8.0	
企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み	実施している	23.1	17.2	44.0	10.4	29.5	799
	実施していない	13.2	8.1	27.9	2.9	16.2	136
	(実施－実施なし)	9.9	9.1	16.1	7.5	13.3	
合計		21.4	15.7	41.2	9.2	27.3	934
(300人以上)							
女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進	実施している	42.8	38.4	64.4	23.3	50.4	570
	実施していない	17.9	14.0	50.7	11.6	30.6	458
	(実施－実施なし)	24.9	24.4	13.7	11.7	19.8	
育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	実施している	33.6	29.7	60.6	19.3	43.6	922
	実施していない	15.2	9.8	38.4	7.1	23.2	112
	(実施－実施なし)	18.4	19.9	22.2	12.2	20.4	
育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保	実施している	34.8	30.7	61.3	19.8	44.6	893
	実施していない	12.1	7.8	39.0	6.4	22.0	141
	(実施－実施なし)	22.7	22.9	22.3	13.4	22.6	
男性の育児休業取得の推進	実施している	40.0	37.8	60.9	24.6	48.8	402
	実施していない	26.4	20.9	56.5	13.9	36.9	626
	(実施－実施なし)	13.6	16.9	4.4	10.7	11.9	
企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み	実施している	33.7	29.1	59.7	18.8	43.5	922
	実施していない	15.3	15.3	46.8	11.7	25.2	111
	(実施－実施なし)	18.4	13.8	12.9	7.1	18.3	
合計		31.7	27.5	58.2	18.0	41.4	1036

※1 「両立支援策」は、図表 3-3-1 参照。「そう思う（計）」は、図表 3-2-3 参照。

※2 「両立支援策」の各方策について、実施「無回答」の集計は割愛。

図表3-3-5 両立支援制度の導入・利用別企業全体の反応
 (「そう思う(計)」の割合) (100~299人)

		雰囲気 がよくなっ た	職 場 が 活 性 化 し た	女 性 の 勤 続 年 数 が 伸 び た	女 性 の 役 職 者 が 増 え た	シ ョ ン が 上 が っ た 女 性 の モ チ ベ ー	合 計 n
育児休業制度	制度あり・利用実績あり	24.8	19.8	52.6	11.7	33.9	572
	制度あり・利用実績なし	15.6	8.9	22.9	5.1	17.2	314
	制度なし	20.9	14.0	25.6	7.0	14.0	43
	(利用ありー制度なし)	3.9	5.8	27.0	4.7	19.9	
育児のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	30.4	24.8	62.7	12.4	40.8	306
	制度あり・利用実績なし	18.7	12.2	30.4	6.5	20.7	444
	制度なし	12.6	9.6	32.9	10.8	19.2	167
	(利用ありー制度なし)	17.8	15.2	29.8	1.6	21.6	
フレックスタイム制度	制度あり・利用実績あり	29.4	19.8	54.8	9.5	36.5	126
	制度あり・利用実績なし	12.2	10.8	45.9	8.1	16.2	74
	制度なし	20.9	15.8	39.1	9.7	26.9	703
	(利用ありー制度なし)	8.5	4.0	15.7	-0.2	9.6	
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度あり・利用実績あり	32.1	25.2	60.7	13.0	38.5	262
	制度あり・利用実績なし	15.0	8.3	34.0	7.3	22.8	206
	制度なし	17.5	13.9	34.2	8.3	22.4	424
	(利用ありー制度なし)	14.6	11.3	26.5	4.7	16.1	
所定外労働(残業)を免除する制度	制度あり・利用実績あり	36.7	30.8	66.1	14.0	41.6	221
	制度あり・利用実績なし	15.8	11.0	35.0	7.3	22.9	354
	制度なし	17.1	11.8	33.3	8.7	22.7	321
	(利用ありー制度なし)	19.6	19.0	32.8	5.3	18.9	
事業所内託児施設の運営	制度あり・利用実績あり	50.0	50.0	100.0	25.0	62.5	8
	制度あり・利用実績なし	20.0	20.0	40.0	0.0	20.0	5
	制度なし	21.3	15.7	41.2	9.2	27.2	900
	(利用ありー制度なし)	28.7	34.3	58.8	15.8	35.3	
子育てサービス費用の援助措置など	制度あり・利用実績あり	33.3	40.0	60.0	26.7	53.3	15
	制度あり・利用実績なし	18.2	18.2	45.5	9.1	27.3	11
	制度なし	21.3	15.5	41.4	9.1	26.9	888
	(利用ありー制度なし)	12.0	24.5	18.6	17.6	26.4	
在宅勤務制度	制度あり・利用実績あり	38.5	23.1	38.5	0.0	30.8	13
	制度あり・利用実績なし	16.7	16.7	50.0	0.0	16.7	6
	制度なし	21.2	15.8	41.7	9.5	27.4	893
	(利用ありー制度なし)	17.3	7.3	-3.2	-9.5	3.4	
子の看護休暇制度	制度あり・利用実績あり	31.0	24.6	58.6	11.3	37.9	203
	制度あり・利用実績なし	19.3	12.8	40.0	7.4	24.5	445
	制度なし	17.0	14.2	31.2	10.5	23.9	247
	(利用ありー制度なし)	14.0	10.4	27.4	0.8	14.0	
職場復帰支援策	制度あり・利用実績あり	52.6	50.0	65.8	21.1	44.7	38
	制度あり・利用実績なし	21.8	21.8	43.6	10.9	23.6	55
	制度なし	20.2	14.2	40.5	8.6	27.0	805
	(利用ありー制度なし)	32.4	35.8	25.3	12.5	17.7	
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	制度あり・利用実績あり	27.0	21.7	50.7	10.3	33.0	300
	制度あり・利用実績なし	21.8	14.3	41.1	11.1	25.4	280
	制度なし	16.4	12.9	34.3	7.2	24.2	318
	(利用ありー制度なし)	10.6	8.8	16.4	3.1	8.8	
転勤免除(地域限定社員制度など)	制度あり・利用実績あり	28.6	33.3	61.9	14.3	47.6	21
	制度あり・利用実績なし	27.9	34.9	55.8	14.0	39.5	43
	制度なし	20.7	14.7	40.7	9.0	26.2	831
	(利用ありー制度なし)	7.9	18.6	21.2	5.3	21.4	
介護休業制度	制度あり・利用実績あり	22.8	19.1	48.8	16.0	29.6	162
	制度あり・利用実績なし	21.5	15.6	41.6	7.4	27.8	622
	制度なし	13.4	9.3	27.8	10.3	17.5	97
	(利用ありー制度なし)	9.4	9.8	21.0	5.7	12.1	
介護のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	35.4	26.2	52.3	15.4	38.5	65
	制度あり・利用実績なし	21.1	15.9	42.0	9.2	27.7	610
	制度なし	14.7	10.8	36.8	7.8	21.6	204
	(利用ありー制度なし)	20.7	15.4	15.5	7.6	16.9	

※1 「そう思う(計)」は、図表3-2-3参照。「制度あり・利用実績あり」、「制度あり・利用実績なし」や「制度なし」は、図表3-3-2参照。

※2 「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」については、制度の有無について「無回答」があるが、集計は割合。

図表3-3-6 両立支援制度の導入・利用別企業全体の反応
 (「そう思う(計)」の割合)(300人以上)

		(%)					
		雰囲気 がよくなっ た	職場が 活性化し た	女性 の勤続 年数が 伸びた	女性 の役職 者が増 えた	女性 のモチ ベーション が上が った	合計 n
育児休業制度	制度あり・利用実績あり	33.4	29.2	62.5	19.7	44.6	894
	制度あり・利用実績なし	21.5	17.8	29.0	5.6	19.6	107
	制度なし	14.7	11.8	35.3	11.8	23.5	34
	(利用ありー制度なし)	18.7	17.4	27.2	7.9	21.1	
育児のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	35.9	32.5	66.8	21.8	48.2	674
	制度あり・利用実績なし	22.1	14.5	42.6	10.4	28.5	249
	制度なし	24.7	22.5	36.0	9.0	25.8	89
	(利用ありー制度なし)	11.2	10.0	30.8	12.8	22.4	
フレックスタイム制度	制度あり・利用実績あり	41.5	35.1	73.4	25.8	50.8	248
	制度あり・利用実績なし	32.0	26.0	56.0	8.0	46.0	50
	制度なし	28.1	24.8	53.3	15.8	37.9	726
	(利用ありー制度なし)	13.4	10.3	20.1	10.0	12.9	
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度あり・利用実績あり	37.5	33.3	64.0	22.5	49.0	480
	制度あり・利用実績なし	20.7	15.6	48.9	8.9	25.9	135
	制度なし	28.1	24.2	54.4	15.5	37.9	388
	(利用ありー制度なし)	9.4	9.1	9.6	7.0	11.1	
所定外労働(残業)を免除する制度	制度あり・利用実績あり	37.8	33.2	64.2	21.4	47.4	458
	制度あり・利用実績なし	29.8	24.4	55.4	16.7	38.1	312
	制度なし	24.3	21.7	52.2	13.7	35.8	226
	(利用ありー制度なし)	13.5	11.5	12.0	7.7	11.6	
事業所内託児施設の運営	制度あり・利用実績あり	50.9	52.6	57.9	38.6	64.9	57
	制度あり・利用実績なし	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
	制度なし	30.7	26.2	58.6	16.9	40.3	971
	(利用ありー制度なし)	20.2	26.4	-0.7	21.7	24.6	
子育てサービス費用の援助措置など	制度あり・利用実績あり	51.6	49.5	67.0	38.5	63.7	91
	制度あり・利用実績なし	21.1	26.3	57.9	21.1	42.1	19
	制度なし	30.0	25.4	57.6	15.9	39.5	913
	(利用ありー制度なし)	21.6	24.1	9.4	22.6	24.2	
在宅勤務制度	制度あり・利用実績あり	44.4	48.1	88.9	48.1	70.4	27
	制度あり・利用実績なし	30.0	30.0	40.0	10.0	30.0	10
	制度なし	31.5	27.0	57.9	17.4	41.0	991
	(利用ありー制度なし)	12.9	21.1	31.0	30.7	29.4	
子の看護休暇制度	制度あり・利用実績あり	38.7	36.0	66.5	23.8	50.8	478
	制度あり・利用実績なし	27.5	22.2	54.2	14.0	37.6	378
	制度なし	20.3	14.0	39.9	9.1	23.1	143
	(利用ありー制度なし)	18.4	22.0	26.6	14.7	27.7	
職場復帰支援策	制度あり・利用実績あり	46.6	43.7	71.8	31.1	57.3	103
	制度あり・利用実績なし	18.2	21.2	48.5	15.2	33.3	33
	制度なし	30.6	25.8	57.2	16.7	39.8	887
	(利用ありー制度なし)	16.0	17.9	14.6	14.4	17.5	
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	制度あり・利用実績あり	35.9	33.5	66.1	23.3	48.6	498
	制度あり・利用実績なし	33.9	25.3	53.2	15.5	42.5	233
	制度なし	23.8	20.1	48.4	11.0	30.0	273
	(利用ありー制度なし)	12.1	13.4	17.7	12.3	18.6	
転勤免除(地域限定社員制度など)	制度あり・利用実績あり	38.6	36.0	62.3	24.6	48.2	114
	制度あり・利用実績なし	21.2	18.2	45.5	12.1	30.3	33
	制度なし	31.4	27.1	58.4	17.3	41.3	859
	(利用ありー制度なし)	7.2	8.9	3.9	7.3	6.9	
介護休業制度	制度あり・利用実績あり	39.8	35.4	65.9	24.6	50.7	460
	制度あり・利用実績なし	25.9	21.7	54.1	13.9	37.1	475
	制度なし	14.3	12.5	28.6	5.4	16.1	56
	(利用ありー制度なし)	25.5	22.9	37.3	19.2	34.6	
介護のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	47.8	42.3	71.1	29.4	54.2	201
	制度あり・利用実績なし	28.2	25.0	57.3	15.9	40.0	627
	制度なし	26.0	20.7	47.3	13.6	34.3	169
	(利用ありー制度なし)	21.8	21.6	23.8	15.8	19.9	

※1 「そう思う(計)」は、図表3-2-3参照。「制度あり・利用実績あり」、「制度あり・利用実績なし」や「制度なし」は、図表3-3-2参照。

※2 「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」については、制度の有無について「無回答」があるが、集計は割合。

（３）女性正社員の継続就業の状況

「両立支援策等」については、施策の主な目的どおりに、女性の継続就業に関して、強く影響を感じている。さらに、これらの施策の実施の有無を、アンケート調査（企業調査）にある「女性正社員の妊娠・出産時までの就業継続の状況」により比較することで、女性正社員の継続就業の状況も確認してみる。

「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで、100～299人規模、300人以上規模ともに、「実施していない」に比べ「実施している」の方が、「ほとんど継続」の割合が高くなっており、女性正社員の継続就業が図られている状況にある（図表 3-3-7）。

「両立支援制度」の各制度については、制度全般にわたり、100～299人規模、300人規模以上ともに、「制度あり・利用実績あり」の「ほとんど継続」割合が高く、また、「制度なし」に比べ「制度あり・利用実績なし」の方が、さらには「制度あり・利用実績なし」に比べ「制度あり・利用実績あり」の方が概ね「ほとんど継続」の割合が高くなっており、「両立支援制度」の各制度全般にわたり、制度を導入し利用している企業の方が、女性正社員の継続就業が図られている状況にある（図表 3-3-8、図表 3-3-9）。

図表 3-3-7 両立支援策別女性正社員の継続就業の状況（割合）

		(%)						
		ほとんど継続	継続者多い	退職者多い	継続者いない	その他	無回答	合計 n
(100~299人)								
女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進	実施している	37.4	32.3	18.9	2.5	6.4	2.5	471
	実施していない	28.2	22.6	22.6	12.4	10.0	4.2	451
	(実施-実施なし)	9.2	9.7	-3.7	-9.9	-3.6	-1.7	
育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	実施している	36.0	30.2	19.0	4.9	7.2	2.7	748
	実施していない	19.7	16.8	27.7	17.3	12.1	6.4	173
	(実施-実施なし)	16.3	13.4	-8.7	-12.4	-4.9	-3.7	
育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保	実施している	38.8	30.9	17.9	4.1	5.7	2.6	699
	実施していない	14.3	17.5	29.6	17.0	15.7	5.8	223
	(実施-実施なし)	24.5	13.4	-11.7	-12.9	-10.0	-3.2	
男性の育児休業取得の推進	実施している	42.3	28.3	14.3	5.4	7.5	2.2	279
	実施していない	28.6	27.5	23.4	8.1	8.4	3.9	640
	(実施-実施なし)	13.7	0.8	-9.1	-2.7	-0.9	-1.7	
企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み	実施している	33.3	28.9	20.9	6.2	7.7	2.9	789
	実施していない	30.1	19.9	19.1	14.0	10.3	6.6	136
	(実施-実施なし)	3.2	9.0	1.8	-7.8	-2.6	-3.7	
合計		32.7	27.4	20.7	7.3	8.0	4.0	934
(300人以上)								
女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進	実施している	48.4	38.9	6.8	1.1	3.2	1.6	570
	実施していない	41.5	33.0	16.2	3.3	4.6	1.5	458
	(実施-実施なし)	6.9	5.9	-9.4	-2.2	-1.4	0.1	
育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	実施している	47.2	36.9	9.4	1.4	3.6	1.5	922
	実施していない	29.5	31.3	23.2	8.0	6.3	1.8	112
	(実施-実施なし)	17.7	5.6	-13.8	-6.6	-2.7	-0.3	
育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保	実施している	48.2	37.7	8.4	1.1	3.2	1.3	893
	実施していない	27.7	26.2	27.0	8.5	7.8	2.8	141
	(実施-実施なし)	20.5	11.5	-18.6	-7.4	-4.6	-1.5	
男性の育児休業取得の推進	実施している	56.0	32.8	6.0	1.5	2.7	1.0	402
	実施していない	38.5	38.3	14.1	2.6	4.6	1.9	626
	(実施-実施なし)	17.5	-5.5	-8.1	-1.1	-1.9	-0.9	
企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み	実施している	45.2	36.9	10.7	1.6	3.9	1.6	922
	実施していない	46.8	29.7	12.6	6.3	3.6	0.9	111
	(実施-実施なし)	-1.6	7.2	-1.9	-4.7	0.3	0.7	
合計		45.3	36.3	10.9	2.1	3.9	1.5	1036

※1 「両立支援策」は、図表 3-3-1 参照。

※2 「ほとんど継続」とは、「ほとんどの者が出産後も正社員として働き続けている」のこと。「継続者が多い」とは、「妊娠または出産前に離職する者もいるが、出産後も働き続ける者の方が多い」のこと。「退職者が多い」とは、「妊娠や出産の時期まで働き続けている者は少ない」のこと。「継続者いない」とは、「これまで妊娠や出産の時期まで働き続けた者は一人もいない」のこと。

※3 「両立支援策」の各施策の実施について、実施「無回答」の集計は割愛。

図表 3-3-8 両立支援制度の導入・利用別女性正社員の継続就業の状況（割合）
（100～299人）

		(%)						
		ほとんど継続	継続者多い	退職者多い	継続者いない	その他	無回答	合計 n
育児休業制度	制度あり・利用実績あり	42.3	35.5	14.9	0.7	4.4	2.3	572
	制度あり・利用実績なし	16.6	13.7	31.8	19.1	15.3	3.5	314
	制度なし	23.3	18.6	16.3	9.3	4.7	27.9	43
	(利用ありー制度なし)	19.0	16.9	-1.4	-8.6	-0.3	-25.6	
育児のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	46.1	37.9	10.5	0.7	2.6	2.3	306
	制度あり・利用実績なし	29.3	21.6	24.5	9.9	11.7	2.9	444
	制度なし	19.2	24.0	28.1	12.6	6.6	9.6	167
	(利用ありー制度なし)	26.9	13.9	-17.6	-11.9	-4.0	-7.3	
フレックスタイム制度	制度あり・利用実績あり	40.5	34.1	11.9	2.4	7.9	3.2	126
	制度あり・利用実績なし	35.1	16.2	27.0	12.2	9.5	0.0	74
	制度なし	31.4	28.3	21.6	7.7	7.8	3.1	703
	(利用ありー制度なし)	9.1	5.8	-9.7	-5.3	0.1	0.1	
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度あり・利用実績あり	41.6	35.9	14.9	2.3	3.1	2.3	262
	制度あり・利用実績なし	36.9	19.9	23.3	8.3	10.2	1.5	206
	制度なし	26.2	26.4	24.1	9.7	9.9	3.8	424
	(利用ありー制度なし)	15.4	9.5	-9.2	-7.4	-6.8	-1.5	
所定外労働(残業)を免除する制度	制度あり・利用実績あり	42.5	38.5	14.5	1.4	1.4	1.8	221
	制度あり・利用実績なし	36.2	23.4	20.1	7.9	10.5	2.0	354
	制度なし	23.4	24.9	26.8	10.9	9.3	4.7	321
	(利用ありー制度なし)	19.1	13.6	-12.3	-9.5	-7.9	-2.9	
事業所内託児施設の運営	制度あり・利用実績あり	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8
	制度あり・利用実績なし	40.0	0.0	0.0	60.0	0.0	0.0	5
	制度なし	32.8	28.0	21.1	7.0	8.1	3.0	900
	(利用ありー制度なし)	42.2	-3.0	-21.1	-7.0	-8.1	-3.0	
子育てサービス費用の援助措置など	制度あり・利用実績あり	86.7	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	15
	制度あり・利用実績なし	63.6	9.1	18.2	9.1	0.0	0.0	11
	制度なし	31.9	28.2	21.4	7.3	8.2	3.0	888
	(利用ありー制度なし)	54.8	-14.9	-21.4	-7.3	-8.2	-3.0	
在宅勤務制度	制度あり・利用実績あり	53.8	30.8	7.7	0.0	0.0	7.7	13
	制度あり・利用実績なし	33.3	33.3	16.7	16.7	0.0	0.0	6
	制度なし	32.7	27.7	21.3	7.3	8.2	2.9	893
	(利用ありー制度なし)	21.1	3.1	-13.6	-7.3	-8.2	4.8	
子の看護休暇制度	制度あり・利用実績あり	53.7	30.0	7.9	2.0	3.9	2.5	203
	制度あり・利用実績なし	31.9	27.6	23.8	6.7	7.9	2.0	445
	制度なし	19.0	25.5	26.7	12.6	10.9	5.3	247
	(利用ありー制度なし)	34.7	4.5	-18.8	-10.6	-7.0	-2.8	
職場復帰支援策	制度あり・利用実績あり	71.1	26.3	2.6	0.0	0.0	0.0	38
	制度あり・利用実績なし	38.2	27.3	21.8	3.6	7.3	1.8	55
	制度なし	30.8	28.0	21.9	7.7	8.4	3.2	805
	(利用ありー制度なし)	40.3	-1.7	-19.3	-7.7	-8.4	-3.2	
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	制度あり・利用実績あり	42.0	30.3	14.3	5.0	7.0	1.3	300
	制度あり・利用実績なし	33.9	24.6	23.9	5.7	8.2	3.6	280
	制度なし	24.2	28.3	24.5	10.4	8.8	3.8	318
	(利用ありー制度なし)	17.8	2.0	-10.2	-5.4	-1.8	-2.5	
転勤免除(地域限定社員制度など)	制度あり・利用実績あり	28.6	33.3	23.8	0.0	14.3	0.0	21
	制度あり・利用実績なし	55.8	16.3	16.3	9.3	2.3	0.0	43
	制度なし	31.9	28.5	21.1	7.3	8.1	3.1	831
	(利用ありー制度なし)	-3.3	4.8	2.7	-7.3	6.2	-3.1	
介護休業制度	制度あり・利用実績あり	42.6	29.0	13.0	4.3	6.8	4.3	162
	制度あり・利用実績なし	33.4	28.3	22.2	6.8	7.6	1.8	622
	制度なし	15.5	23.7	25.8	15.5	11.3	8.2	97
	(利用ありー制度なし)	27.1	5.3	-12.8	-11.2	-4.5	-3.9	
介護のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	46.2	29.2	13.8	3.1	3.1	4.6	65
	制度あり・利用実績なし	35.6	28.5	20.2	5.4	8.2	2.1	610
	制度なし	22.1	25.0	26.0	13.7	8.3	4.9	204
	(利用ありー制度なし)	24.1	4.2	-12.2	-10.6	-5.2	-0.3	

※1 「制度あり・利用実績あり」、「制度あり・利用実績なし」や「制度なし」は、図表 3-3-2 参照。「ほとんど継続」、「継続者が多い」、「退職者が多い」や「継続者いない」は、図表 3-3-7 参照。

※2 「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」については、制度の有無について「無回答」があるが、集計は割愛。

図表 3-3-9 両立支援制度の導入・利用別女性正社員の継続就業の状況（割合）
（300人以上）

		(%)						
		ほとんど継続	継続者多い	退職者多い	継続者いない	その他	無回答	合計 n
育児休業制度	制度あり・利用実績あり	48.4	38.9	8.2	0.1	3.1	1.2	894
	制度あり・利用実績なし	22.4	18.7	30.8	15.9	10.3	1.9	107
	制度なし	32.4	23.5	20.6	11.8	2.9	8.8	34
	(利用ありー制度なし)	16.0	15.4	-12.4	-11.7	0.2	-7.6	
育児のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	51.8	39.8	5.0	0.0	2.1	1.3	674
	制度あり・利用実績なし	31.7	29.7	22.9	5.2	8.8	1.6	249
	制度なし	32.6	30.3	20.2	10.1	3.4	3.4	89
	(利用ありー制度なし)	19.2	9.5	-15.2	-10.1	-1.3	-2.1	
フレックスタイム制度	制度あり・利用実績あり	54.4	39.5	2.0	0.4	2.4	1.2	248
	制度あり・利用実績なし	34.0	34.0	24.0	4.0	2.0	2.0	50
	制度なし	43.1	35.3	13.1	2.6	4.5	1.4	726
	(利用ありー制度なし)	11.3	4.2	-11.1	-2.2	-2.1	-0.2	
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	制度あり・利用実績あり	51.0	37.7	6.9	0.2	2.5	1.7	480
	制度あり・利用実績なし	34.8	31.1	22.2	5.2	5.9	0.7	135
	制度なし	42.5	35.8	12.1	3.6	5.2	0.8	388
	(利用ありー制度なし)	8.5	1.9	-5.2	-3.4	-2.7	0.9	
所定外労働(残業)を免除する制度	制度あり・利用実績あり	51.1	39.1	5.7	0.0	2.4	1.7	458
	制度あり・利用実績なし	45.2	29.5	15.1	3.5	6.1	0.6	312
	制度なし	31.9	40.7	17.3	4.9	4.0	1.3	226
	(利用ありー制度なし)	19.2	-1.6	-11.6	-4.9	-1.6	0.4	
事業所内託児施設の運営	制度あり・利用実績あり	57.9	35.1	3.5	0.0	1.8	1.8	57
	制度あり・利用実績なし	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	2
	制度なし	44.6	36.5	11.4	2.2	4.0	1.3	971
	(利用ありー制度なし)	13.3	-1.4	-7.9	-2.2	-2.2	0.5	
子育てサービス費用の援助措置など	制度あり・利用実績あり	69.2	27.5	2.2	0.0	0.0	1.1	91
	制度あり・利用実績なし	57.9	36.8	0.0	5.3	0.0	0.0	19
	制度なし	42.6	37.3	12.2	2.3	4.3	1.3	913
	(利用ありー制度なし)	26.6	-9.8	-10.0	-2.3	-4.3	-0.2	
在宅勤務制度	制度あり・利用実績あり	70.4	29.6	0.0	0.0	0.0	0.0	27
	制度あり・利用実績なし	20.0	50.0	10.0	10.0	10.0	0.0	10
	制度なし	44.8	36.4	11.3	2.1	3.9	1.4	991
	(利用ありー制度なし)	25.6	-6.8	-11.3	-2.1	-3.9	-1.4	
子の看護休暇制度	制度あり・利用実績あり	55.6	36.2	4.8	0.2	2.1	1.0	478
	制度あり・利用実績なし	38.4	36.2	14.8	3.4	5.8	1.3	378
	制度なし	26.6	38.5	22.4	5.6	4.9	2.1	143
	(利用ありー制度なし)	29.0	-2.3	-17.6	-5.4	-2.8	-1.1	
職場復帰支援策	制度あり・利用実績あり	55.3	39.8	2.9	0.0	0.0	1.9	103
	制度あり・利用実績なし	54.5	27.3	9.1	6.1	0.0	3.0	33
	制度なし	43.6	36.4	12.0	2.3	4.5	1.2	887
	(利用ありー制度なし)	11.7	3.4	-9.1	-2.3	-4.5	0.7	
配偶者が出産の時の男性の休暇制度	制度あり・利用実績あり	54.6	33.7	8.0	0.4	2.2	1.0	498
	制度あり・利用実績なし	41.2	36.9	12.4	3.9	5.2	0.4	233
	制度なし	31.9	40.3	15.8	4.0	5.9	2.2	273
	(利用ありー制度なし)	22.7	-6.6	-7.8	-3.6	-3.7	-1.2	
転勤免除(地域限定社員制度など)	制度あり・利用実績あり	42.1	41.2	7.9	0.9	7.0	0.9	114
	制度あり・利用実績なし	36.4	45.5	6.1	6.1	6.1	0.0	33
	制度なし	46.2	35.3	11.5	2.2	3.3	1.5	859
	(利用ありー制度なし)	-4.1	5.9	-3.6	-1.3	3.7	-0.6	
介護休業制度	制度あり・利用実績あり	50.4	38.7	5.4	0.4	3.7	1.3	460
	制度あり・利用実績なし	42.7	34.9	13.9	3.4	4.4	0.6	475
	制度なし	23.2	30.4	30.4	7.1	3.6	5.4	56
	(利用ありー制度なし)	27.2	8.3	-25.0	-6.7	0.1	-4.1	
介護のための短時間勤務制度	制度あり・利用実績あり	51.2	40.3	5.0	0.5	2.0	1.0	201
	制度あり・利用実績なし	45.9	35.4	11.2	2.1	4.5	1.0	627
	制度なし	34.3	37.3	17.2	4.7	4.1	2.4	169
	(利用ありー制度なし)	16.9	3.0	-12.2	-4.2	-2.1	-1.4	

※1 「制度あり・利用実績あり」、「制度あり・利用実績なし」や「制度なし」は、図表 3-3-2 参照。「ほとんど継続」、「継続者が多い」、「退職者が多い」や「継続者いない」は、図表 3-3-7 参照。

※2 「フレックスタイム制度」～「介護のための短時間勤務制度」については、制度の有無について「無回答」があるが、集計は割愛。

（４）総合的な整理

「両立支援策等」について、企業内評価と企業間評価合わせて考えてみると、女性の継続就業に関しては、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、100～299人規模、300人以上規模ともに、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで、「両立支援制度」についても、多くの制度で影響がみられる。さらには、これらの施策については、女性正社員の継続就業の状況においても、100～299人規模、300人以上規模ともに、「ほとんど継続」の割合が高くなっており、女性正社員の継続就業も図られている状況にあり、女性の継続就業に関しては、施策の目的どおりに有効な施策となっている。

女性の役職者登用に関しては、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、100～299人規模、300人以上規模ともに企業間評価で、「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで影響が窺われるが、企業内評価では、100～299人規模、300人以上規模ともに、あまり強く影響は感じておらず、「両立支援制度」の各制度についても、「事業所内託児施設」などの一部の制度を除くと、全般的にあまり強く影響は感じていないようである。

女性の継続就業や女性の役職者登用に関する効果の他に、「雰囲気はよくなった」、「職場が活性化した」や「女性のモチベーションが上がった」などの女性の活躍を後押しするような間接的な影響に関しては、「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」の各施策について、「女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進」、「育児休業などの両立支援制度の従業員への周知」や「育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保」などで、「両立支援制度」の各制度全般にわたり、影響を感じており、これらの施策は女性の活躍を後押しする環境作りにも役に立っているようである。

4. ポジティブ・アクションと両立支援策との関係

ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」と両立支援策の取り組みの積極性を示す「両立支援策の取り組み指標(2)」の企業分類により、ポジティブ・アクション等と両立支援策等を合わせて実施することによる影響をみていくこととする。ここでは、特に、女性の継続就業と女性の役職者登用への影響に絞ってみていくこととする。

(1) ポジティブ・アクションに積極的な企業からみた影響

①企業間評価

まず、「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」（「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」）を用いて、ポジティブ・アクション等に積極的に取り組んでいるかどうかの違いについて、企業間評価の方法により影響をみしてみる。

女性の継続就業に関して、「女性正社員平均勤続年数」により「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」について影響をみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「ポジ消極企業」よりも「ポジ積極企業」の方が長くなっておらず、影響は窺われない。

女性の役職者登用に関して、「女性役職者比率（係長以上）」や「女性役職者比率（課長以上）」により「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」をみしてみると、100～299人規模で、「女性役職者比率（係長以上）」や「女性役職者比率（課長以上）」においてともに、「ポジ消極企業」に比べ「ポジ積極企業」の方が高くなっており、ポジティブ・アクションに積極的な企業ほど影響が窺われる。一方、300人以上規模については、100～299人企業とは異なり、「女性役職者比率（係長以上）」や「女性役職者比率（課長以上）」においてともに、「ポジ消極企業」に比べ「ポジ積極企業」の方が高くなっておらず、影響が窺われない。これは、2(1)②などでもみたように、規模が小さな企業の方が、1人でも女性役職者に登用すれば数値が大きく上がるのに対して、大きな企業では、多数の女性役職者を登用しないと目に見える形での数値への影響が出にくいためではないかと考えられる。

次に、「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」に「両立支援策の取り組み指標(2)」を組み合わせて、ポジティブ・アクション等の取り組みレベルが同じ「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」や「ポジ消極企業」の中における両立支援策の違い（「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」）による企業間評価の差をみることにより、ポジティブ・アクション等の取り組みに加え両立支援策の取り組みを実施した際の影響をみることとする。

企業数の問題もあるが、女性の継続就業に関しては、「女性正社員平均勤続年数」について、100～299人規模、300人以上規模ともに、「ポジ積極企業」や「ポジ中間企業」においては両立支援策の違い（「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」）により、「女性正社員平均勤続年数」に差がみられ、影響が窺われる。

一方、女性の役職者登用に関しては、「女性役職者比率（係長以上）」や「女性役職者比率

(課長以上)」について、100～299人規模、300人以上規模ともに、両立支援策の違い(「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」)により、これらの比率の差はみられず、影響は窺われない(図表3-4-1)。

このように、ポジティブ・アクション等の取り組み等に加えて、両立支援策の取り組みを実施すると、女性正社員平均勤続年数が伸びており、女性の継続就業が図られているようである。

図表3-4-1 ポジティブ・アクションの分類別女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率

	女性正社員 平均勤続年 数(年)	度数	女性正社員 平均年齢 (歳)	度数	女性役職者 比率(課長以 上)(%)	度数	女性役職者 比率(係長以 上)(%)	度数
(100～299人)								
ポジ積極・両立積極企業	9.94	18	38.53	19	13.3	19	19.1	19
ポジ積極・両立中間企業	9.25	32	36.48	33	7.4	31	14.4	32
ポジ積極・両立消極企業	7.00	10	32.20	10	12.6	10	17.7	10
ポジ積極企業(計)	9.08	60	36.42	62	10.2	60	16.4	61
ポジ中間・両立積極企業	10.64	36	37.57	37	3.1	36	8.8	36
ポジ中間・両立中間企業	10.05	88	37.28	89	7.1	89	12.1	89
ポジ中間・両立消極企業	9.00	35	36.86	36	6.2	35	11.4	36
ポジ中間企業(計)	9.95	159	37.25	162	6.0	160	11.2	161
ポジ消極・両立積極企業	10.10	100	38.29	101	5.8	98	10.2	98
ポジ消極・両立中間企業	10.65	357	38.15	364	4.1	357	9.4	358
ポジ消極・両立消極企業	9.30	194	38.26	202	5.1	205	8.4	206
ポジ消極企業(計)	10.16	651	38.21	667	4.7	660	9.2	662
ポジ計	10.05	870	37.91	891	5.3	880	10.1	884
(300人以上)								
ポジ積極・両立積極企業	11.96	70	36.49	71	4.8	70	11.1	70
ポジ積極・両立中間企業	10.24	70	35.11	74	4.9	73	10.4	73
ポジ積極・両立消極企業	8.00	15	34.20	15	8.5	15	12.1	15
ポジ積極企業(計)	10.80	155	35.64	160	5.2	158	10.8	158
ポジ中間・両立積極企業	12.43	81	37.00	83	4.8	81	10.6	81
ポジ中間・両立中間企業	11.01	163	36.00	162	3.9	163	9.5	164
ポジ中間・両立消極企業	9.31	35	36.80	35	6.6	36	14.3	36
ポジ中間企業(計)	11.21	279	36.40	280	4.6	280	10.4	281
ポジ消極・両立積極企業	10.25	138	36.47	139	7.5	133	12.9	133
ポジ消極・両立中間企業	10.45	329	36.60	330	5.2	318	10.1	318
ポジ消極・両立消極企業	9.38	88	38.45	94	6.0	95	9.4	95
ポジ消極企業(計)	10.23	555	36.88	563	5.9	546	10.7	546
ポジ計	10.60	989	36.54	1003	5.4	984	10.6	985

※1 「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」は、図表3-2-1参照。

※2 ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」(「ポジ積極企業(個数6個以上)」、「ポジ中間企業(個数3～5個)」、「ポジ消極企業(個数0～2個以上)」)と両立支援策の取り組みの積極性を示す「両立支援策の取り組み指標(2)」(「両立積極企業(個数9個以上)」、「両立中間企業(個数6～8個)」、「両立消極企業(個数0～5個)」)を活用。

②企業内評価

まず、「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」を用いて、ポジティブ・アクション等に積極的に取り組んでいるかどうかの違いについて、企業内評価の方法によっても影響をみってみる。

女性の継続就業と女性の役職者登用に関して、「女性の勤続年数が伸びた」や「女性の役職者が増えた」により「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」について影響をみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「ポジ消極企業」に比べ「ポジ積極企業」の方が「そう思う（計）」の割合が高くなっており、ポジティブ・アクションに積極的な企業ほど、企業は強く影響を感じている。

次に、「ポジティブ・アクション等の取り組みの指標」に「両立支援策の取り組み指標(2)」を組み合わせて、ポジティブ・アクション等の取り組みレベルが同じ「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」や「ポジ消極企業」の中における両立支援策の違い（「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」）による企業内評価の方法による影響の差をみることにより、ポジティブ・アクション等の取り組みに加え両立支援策の取り組みを実施した際の影響をみることにする。

企業数の問題もあるが、女性の継続就業に関しては、「女性の勤続年数が伸びた」について、100～299人規模企業、300人以上規模ともに、「ポジ中間企業」や「ポジ消極企業」において、両立支援策の違い（「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」）により、「そう思う（計）」の割合の差がみられ、影響を感じている。

一方、女性の役職者登用に関しては、「女性の役職者が増えた」についても、300人以上規模企業などで、「ポジ中間企業」や「ポジ消極企業」において、両立支援策の違い（「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」）により、「そう思う（計）」の割合の差がみられ、やや影響を感じている（図表3-4-2）。

このように、ポジティブ・アクション等の取り組みに加えて、両立支援策の取り組みを実施すると、特にポジティブ・アクションにあまり積極的でない企業を中心に、ポジティブ・アクション等の取り組みによる企業全体の反応としての「女性の勤続年数が伸びた」などに影響が加わるなど、女性の継続就業などが図られていると感じているようである。

図表 3-4-2 ポジティブ・アクションの分類別企業全体の反応（「そう思う（計）」）

（％）

	ポジティブ・アクション等の取り組みによる企業全体の反応					
	100～299人			300人以上		
	女性の勤続年数が伸びた	女性の役職者が増えた	合計 n	女性の勤続年数が伸びた	女性の役職者が増えた	合計 n
ポジ積極・両立積極企業	57.9	52.6	19	52.8	58.3	72
ポジ積極・両立中間企業	51.4	34.3	35	58.1	41.9	74
ポジ積極・両立消極企業	60.0	60.0	10	53.3	46.7	15
ポジ積極企業(計)	53.8	43.1	65	55.3	49.7	161
ポジ中間・両立積極企業	43.2	13.5	37	41.2	30.6	85
ポジ中間・両立中間企業	34.4	19.4	93	34.3	24.9	169
ポジ中間・両立消極企業	29.4	17.6	34	29.7	16.2	37
ポジ中間企業(計)	34.9	17.5	166	35.5	25.3	293
ポジ消極・両立積極企業	25.4	9.5	63	26.7	12.4	105
ポジ消極・両立中間企業	12.5	6.7	208	13.5	11.3	222
ポジ消極・両立消極企業	9.0	6.4	78	13.0	2.2	46
ポジ消極企業(計)	13.8	7.1	354	17.1	10.7	375
計	24.3	14.0	585	31.0	23.4	829

※1 「そう思う（計）」は、図表 3-2-3 参照。

※2 ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクションの取り組み指標」（「ポジ積極企業（個数 6 個以上）」、「ポジ中間企業（個数 3～5 個）」、「ポジ消極企業（個数 1～2 個以上）」）と両立支援策の取り組みの積極性を示す「両立支援策の取り組み指標(2)」（「両立積極企業（個数 9 個以上）」、「両立中間企業（個数 6～8 個）」、「両立消極企業（個数 1～5 個）」）を活用。

なお、アンケート調査において、「ポジティブ・アクション等」に取り組んだことによる「女性の役職者が増えた」などの企業全体の反応については、ポジティブ・アクション等の取り組み個数がゼロの企業は企業全体の反応に答えないこととなっていることから、「ポジティブ・アクションの取り組み指標」のゼロ個の企業は除いている。合わせて「両立支援策の取り組み指標(2)」の両立支援策（制度）のゼロ個の企業も除いている。このため、「ポジ積極企業」などの各分類ごとの度数は、その内訳である「ポジ積極・両立積極企業」、「ポジ積極・両立中間企業」、「ポジ積極・両立消極企業」の合計(度数)と一致しない。

③総合的な整理

企業内評価と企業間評価を考え合わせると、ポジティブ・アクション等の取り組みに加え、両立支援策を実施すると、ポジティブ・アクションにあまり積極的でない企業を含め女性の勤続年数が伸びるなど女性の継続就業などが図られているようである。

(2) 両立支援策に積極的な企業からみた影響

① 企業間評価

まず、「両立支援策の取り組み指標(2)」(「両立積極企業」、「両立中間企業」、「両立消極企業」)を用いて、両立支援策に積極的に取り組んでいるかどうかの違いについて、企業間評価の方法により影響をみてみる。

女性の継続就業に関して、「女性正社員平均勤続年数」により「両立支援策の取り組み指標(2)」についてみると、100～299人規模中心に「両立消極企業」に比べ「両立積極企業」の方が長くなっており、影響が窺われる。

女性の役職者登用に関して、「女性役職者比率(係長以上)」や「女性役職者比率(課長以上)」により「両立支援策の取り組み指標(2)」についてみると、100～299人規模において、「両立消極企業」に比べ「両立積極企業」の方が「女性役職者比率(係長以上)」や「女性役職者比率(課長以上)」が高くなるなどの差がややみられるが、影響はあまり窺われない。

次に、「両立支援策の取り組み指標(2)」に「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」を組み合わせて、両立支援策の取り組みレベルが同じ「両立積極企業」、「両立中間企業」や「両立消極企業」の中におけるポジティブ・アクション等の取り組みの違い(「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」)による企業間評価の方法による影響の差をみることにより、両立支援策の取り組みに加えポジティブ・アクション等の取り組みが実施した際の影響をみることとする。

企業数の問題もあるが、女性の継続就業に関して、「女性正社員平均勤続年数」について、100～299人規模、300人以上規模ともに、ポジティブ・アクション等の取り組みの違い(「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」)により、「女性正社員平均勤続年数」に差がみられず、影響は窺われない。

一方、女性の役職者登用に関して、「女性役職者比率(係長以上)」や「女性役職者比率(課長以上)」について、100～299人規模においては、ポジティブ・アクション等の取り組みの違い(「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」)により、比率の差がみられ、影響が窺われる(図表3-4-3)。

このように、両立支援策の取り組みに加え、ポジティブ・アクション等の取り組みを実施すると、100～299人規模企業では、「女性役職者比率(係長以上)」や「女性役職者比率(課長以上)」が高まるなど女性の役職者登用が図られているようである。

図表 3-4-3 両立支援策の分類別女性正社員平均勤続年数・女性役職者比率

	女性正社員 平均勤続年 数(年)	度数	女性正社員 平均年齢 (歳)	度数	女性役職者 比率(課長以 上)(%)	度数	女性役職者 比率(係長以 上)(%)	度数
(100～299人)								
両立積極・ポジ積極企業	9.94	18	38.53	19	13.3	19	19.1	19
両立積極・ポジ中間企業	10.64	36	37.57	37	3.1	36	8.8	36
両立積極・ポジ消極企業	10.10	100	38.29	101	5.8	98	10.2	98
両立積極企業(計)	10.24	155	38.14	158	6.1	154	10.9	154
両立中間・ポジ積極企業	9.25	32	36.48	33	7.4	31	14.4	32
両立中間・ポジ中間企業	10.05	88	37.28	89	7.1	89	12.1	89
両立中間・ポジ消極企業	10.65	357	38.15	364	4.1	357	9.4	358
両立中間企業(計)	10.44	478	37.87	487	4.9	478	10.3	480
両立消極・ポジ積極企業	7.00	10	32.20	10	12.6	10	17.7	10
両立消極・ポジ中間企業	9.00	35	36.86	36	6.2	35	11.4	36
両立消極・ポジ消極企業	9.30	194	38.26	202	5.1	205	8.4	206
両立消極企業(計)	9.16	241	37.81	250	5.5	253	9.1	255
両立計	10.05	874	37.90	895	5.3	885	10.1	889
(300人以上)								
両立積極・ポジ積極企業	11.96	70	36.49	71	4.8	70	11.1	70
両立積極・ポジ中間企業	12.43	81	37.00	83	4.8	81	10.6	81
両立積極・ポジ消極企業	10.25	138	36.47	139	7.5	133	12.9	133
両立積極企業(計)	11.23	291	36.60	295	6.2	286	12.0	286
両立中間・ポジ積極企業	10.24	70	35.11	74	4.9	73	10.4	73
両立中間・ポジ中間企業	11.01	163	36.00	162	3.9	163	9.5	164
両立中間・ポジ消極企業	10.45	329	36.60	330	5.2	318	10.1	318
両立中間企業(計)	10.59	564	36.24	568	4.8	557	9.9	558
両立消極・ポジ積極企業	8.00	15	34.20	15	8.5	15	12.1	15
両立消極・ポジ中間企業	9.31	35	36.80	35	6.6	36	14.3	36
両立消極・ポジ消極企業	9.38	88	38.45	94	6.0	95	9.4	95
両立消極企業(計)	9.17	139	37.57	145	6.3	148	10.9	148
両立計	10.58	994	36.54	1008	5.4	991	10.6	992

※1 「女性正社員平均勤続年数」、「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」は、図表 3-2-1 参照。

※2 ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクションの取り組み指標」(「ポジ積極企業(個数6個以上)」、「ポジ中間企業(個数3～5個)」、「ポジ消極企業(個数0～2個以上)」)と両立支援策の取り組みの積極性を示す「両立支援策の取り組み指標(2)」(「両立積極企業(個数9個以上)」、「両立中間企業(個数6～8個)」、「両立消極企業(個数0～5個)」)を活用。

なお、「ポジティブ・アクションの取り組み指標」で分類が出来ない企業(ポジティブ・アクション等の取り組み全て無回答の企業)が存在するため、「両立支援策の取り組み指標(2)」による企業分類である「両立積極企業」などの各分類ごとの度数は、その内訳である「両立積極・ポジ積極企業」、「両立積極・ポジ中間企業」、「両立積極・ポジ消極」などの合計(度数)と一致しない。

※3 図表 3-4-1 がポジティブ・アクションに対する姿勢別に両立支援策の効果をみているのに対し、本図表は両立支援策に対する姿勢別にポジティブ・アクションの効果がみやすいように集計している関係にある。

②企業内評価

まず、「両立支援策の取り組み指標(2)」を用いて、両立支援策に積極的に取り組んでいるかどうかの違いについて、企業内評価の方法によっても影響をみしてみる。

女性の継続就業に関して、「女性の勤続年数が伸びた」により「両立支援策の取り組み指標(2)」についてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに、「両立消極企業」に比べ「両立積極企業」の方が「そう思う(計)」の割合が高くなっており、影響を感じている。

女性の役職者登用に関して、「女性の役職者が増えた」により「両立支援策の取り組み指標(2)」についてみると、100～299人規模、300人以上規模ともに「両立消極企業」に比べ「両立積極企業」の方が「そう思う(計)」の割合が高くなっているが、「そう思う(計)」の割合自体は高くなく、それほど強く影響は感じてはいない。

次に、「両立支援策の取り組み指標(2)」に「ポジティブ・アクションの取り組みの指標」を組み合わせて、両立支援策の取り組みレベルが同じ「両立積極企業」、「両立中間企業」や「両立消極企業」の中におけるポジティブ・アクション等の取り組みの違い(「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」)による企業内評価の方法による影響の差をみることにより、両立支援策の取り組みに加えポジティブ・アクション等の取り組みを実施した際の影響をみることとする。

企業数の問題もあるが、女性の継続就業に関しては、「女性の勤続年数が伸びた」について、100～299人規模企業、300人以上規模ともに、ポジティブ・アクション等の取り組みの違い(「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」)による「そう思う(計)」の割合に差がみられず、影響を感じていない。

一方で、女性の役職者登用に関しては、「女性の役職者が増えた」については、100～299人規模、300人以上規模ともに、ポジティブ・アクション等の取り組みの違い(「ポジ積極企業」、「ポジ中間企業」、「ポジ消極企業」)による「そう思う(計)」の割合に差がみられ、影響を感じている(図表3-4-4)。

このように、両立支援策の取り組みに加えて、ポジティブ・アクション等の取り組みを実施すると、両立支援策などの整備による企業全体の反応としての「女性の役職者が増えた」などに影響が加わるなど、女性の役職者登用が図られていると感じているようである。

図表 3-4-4 両立支援策の分類別企業全体の反応（「そう思う（計）」の割合）

（％）

	両立支援策などの整備による企業全体の反応					
	100～299人			300人以上		
	女性の勤続年数が伸びた	女性の役職者が増えた	合計 n	女性の勤続年数が伸びた	女性の役職者が増えた	合計 n
両立積極・ポジ積極企業	57.9	26.3	19	75.0	44.4	72
両立積極・ポジ中間企業	64.9	21.6	37	69.4	25.9	85
両立積極・ポジ消極企業	55.6	12.7	63	62.9	20.0	105
両立積極企業(計)	56.3	14.4	160	66.2	25.8	299
両立中間・ポジ積極企業	48.6	20.0	35	62.2	29.7	74
両立中間・ポジ中間企業	49.5	11.8	93	63.3	23.1	169
両立中間・ポジ消極企業	44.2	7.2	208	54.1	9.5	222
両立中間企業(計)	42.3	7.7	504	58.1	16.5	583
両立消極・ポジ積極企業	40.0	20.0	10	53.3	20.0	15
両立消極・ポジ中間企業	55.9	20.6	34	51.4	13.5	37
両立消極・ポジ消極企業	37.2	9.0	78	41.3	6.5	46
両立消極企業(計)	32.8	9.6	250	45.8	8.3	144
両立計	42.1	9.4	914	58.8	18.0	1026

※1 「そう思う（計）」は、図表 3-2-3 参照。

※2 ポジティブ・アクションの取り組みの積極性を示す「ポジティブ・アクションの取り組み指標」（「ポジ積極企業（個数 6 個以上）」、「ポジ中間企業（個数 3～5 個）」、「ポジ消極企業（個数 1～2 個以上）」）と両立支援策の取り組みの積極性を示す「両立支援策の取り組み指標(2)」（「両立積極企業（個数 9 個以上）」、「両立中間企業（個数 6～8 個）」、「両立消極企業（個数 1～5 個）」）を活用。

なお、アンケート調査において、「両立支援策等」に取り組んだことによる「女性の役職者が増えた」などの企業全体の反応については、両立支援策（制度）の取り組み個数がゼロの企業は企業全体の反応に答えないこととなっていることから、「両立支援策の取り組み指標(2)」のゼロ個の企業は除いている。合わせて「ポジティブ・アクションの取り組み指標」のポジティブ・アクションの取り組みがゼロ個の企業も除いている。このため、両立積極企業などの各分類ごとの度数は、その内訳である「両立積極・ポジ積極企業」、「両立積極・ポジ中間企業」、「両立積極・ポジ消極企業」などの合計（度数）と一致しない。

※3 図表 3-4-2 がポジティブ・アクションに対する姿勢別に両立支援策の効果を企業調査票問 2-2 付問 2 への回答によってみているのに対し、本図表は両立支援策に対する姿勢別にポジティブ・アクションの効果を企業調査票問 3-5 への回答によってみているという関係にあり、集計項目が異なるため、表中の数値は異なっている。

③総合的な整理

企業内評価と企業間評価を考え合わせると、両立支援策の取り組みに加え、ポジティブ・アクション等の取り組みを実施すると、100～299 人規模を中心に、女性の役職者登用などが図られているようである。

5. まとめ

- ① ポジティブ・アクション等や両立支援策等のそれぞれの各取り組みは、それぞれの取り組みごとに及ぼす影響に特徴があり異なることから、それぞれの特徴を踏まえた効果的な実施が重要である。
- 「ポジティブ・アクション」の取り組みやポジティブ・アクションの取り組みの一環として実施している企業もある「女性正社員の活躍のための施策」の各施策については、女性の役職者登用を始め、女性の継続就業、さらには、「女性のモチベーションが上がった」など女性の活躍を後押しするような間接的な影響も感じられ、特に以下の点が重要である。
 - ・ 「ポジティブ・アクション」の各取り組みについて、女性役職者登用に関して、100～299人規模を中心に「女性役職者比率(課長以上)」や「女性役職者比率(係長以上)」などの数値面でも影響がみられることなどから、100～299人規模、300人以上規模ともに、積極的かつ継続的な実施が重要である。
 - ・ 「女性正社員の活躍のための施策」の各施策については、女性の役職者登用に関して、特に、それを直接の施策目的としている「女性の役職者への登用を促進するための措置」が最も影響が窺われることから、本施策を重点的に取り組むように促していくことが重要である。また、「女性採用比率の向上」や「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」、さらには300人以上規模で特に「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」なども、女性の役職者登用に関して影響が窺われることから、これらの施策も合わせて取り組んでいくことが重要である。
 - 「両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策」や「育児休業制度を始めとした両立支援制度」については、女性の継続就業を図ることが施策の主な目的であり、施策の目的どおりに女性の継続就業に関して強い影響が窺われることから、女性の役職者登用を図る前提として女性の継続就業を図る施策として、引き続き実施していくことが重要である。また、これらの施策は、「雰囲気はよくなった」、「職場が活性化した」や「女性のモチベーションが上がった」などの女性の活躍を後押しするような間接的な影響も感じられることから、こうした面からも継続的に実施することは重要である。
- ② ポジティブ・アクション等と両立支援等（制度）とセットで実施すると以下のように追加的な影響も窺われることから、セットで実施していくことが重要である。
- ポジティブ・アクション等の取り組みに加え、両立支援策を実施すると、女性の勤続年数が伸びるなど女性の継続就業などが図られているようである。一方、両立支援策の取り組みに加え、ポジティブ・アクション等の取り組みを実施すると、100～299人規模を中心に、女性の役職者登用なども図られているようである。

第4章 女性の仕事への意欲を高める職場の要因

——女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析

1. 問題意識

近年、正社員女性の企業定着が進んできている。国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」¹によれば、第一子出産後に育児休業を取得して就業継続する女性の割合は、出産後「正社員」に限定すると、1985年～1989年出産者では13.0%であったが、2005年～2009年では43.1%へと大幅に上昇し、育児休業の利用なしを含めた就業継続割合は、40.4%から52.9%に上昇している。しかし、女性の企業定着が進む一方で、企業の中で女性の能力が十分に発揮できているかといえば、多くの問題がある。とりわけ象徴的なのが、管理職に占める女性比率の低さである。世界経済フォーラムが発表するジェンダー・ギャップ指数の日本の順位は年々低下傾向にあり、2013年には136か国中105位と低い順位となった。日本では、政治への関与（118位）と併せて、就労と関連する経済活動への参加（賃金の平等など）が104位と低く、経済活動への参加の中でも「幹部や管理職への参加」が106位など、政治の場を含めて意思決定する場面への女性の参画が低調であることが、国際比較からも明らかである。

女性の勤続年数が伸びていながら、管理職への登用が進まないことは、女性の能力発揮という観点から問題が多い。もちろん管理職への昇進が唯一望ましいキャリア展開というわけではないが、男性と比べて極めて低い管理職への登用率の背景には、組織として女性の能力発揮への取り組みが十分ではない企業が多いこと、それと関連して職場における仕事管理などのマネジメントの面で、男性に比べて女性に対しては十分な対応が行われていないこと、といった組織側の課題が考えられる。一方で、女性の活躍推進が進まないのは、女性の意欲が男性に比べると低いからだとする意見もある。女性の昇進意欲をはじめとする就業意欲は男性とは異なる現状があることは事実で、勤続パターンも男女差があるため、企業経営者は女性の活躍推進に積極的になれないのは合理性があるとの見方もある。しかし、次節で説明するように、企業の女性活躍推進への消極的な姿勢と女性の仕事への意欲の低下の悪循環が形成されているという現状が考えられることから、女性の活躍を進めるためには、女性の定着促進策に加えて、女性の意欲に積極的に働きかける施策が不可欠であろう。

日本の企業で女性の活躍推進を進めるためには、上述した悪循環を断ち切り、女性が自身の仕事に対して意欲を持って取り組むことができる条件を整備することが企業に求められるのではないか、というのが本研究の課題意識である。女性の仕事に対する意欲に関して、本

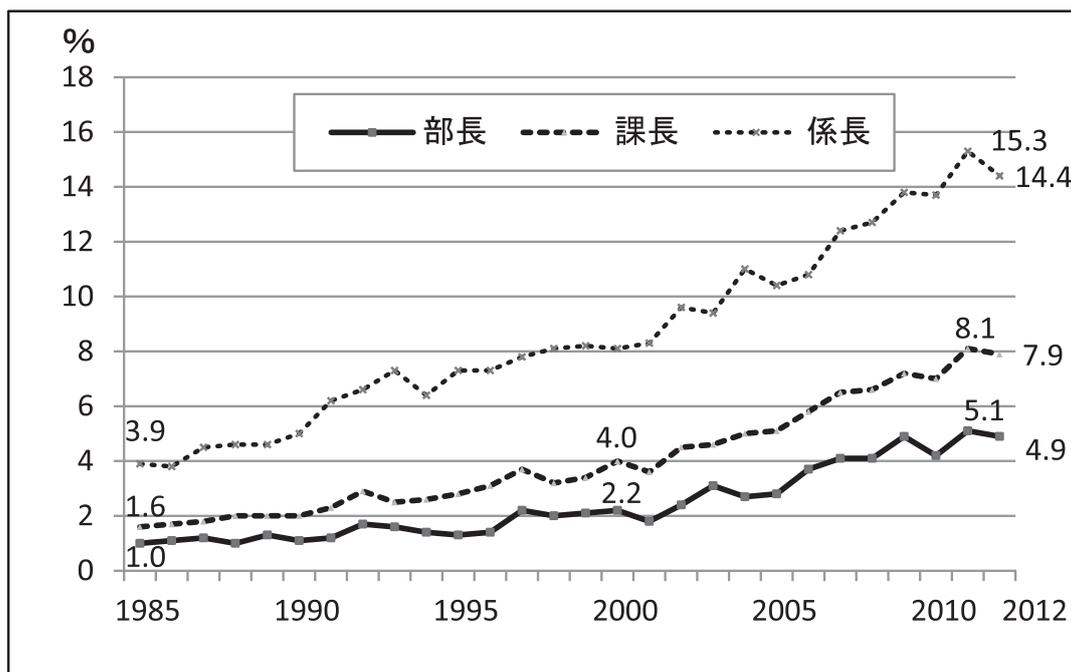
¹ 内閣府（2011）において、「第14回出生動向基本調査」データを就業形態別に再集計を行っている。

研究では、「管理職への昇進意欲」と「仕事のやりがい」の2つを取り上げる。昇進意欲が男女で異なることが先行研究で明らかにされており（安田（2009）、川口（2012）など）、女性の活躍推進の重要な指標である役職への昇進は、女性がそれを目指さなければ高まらない。男性よりも低いとされる女性の昇進意欲であるが、女性の昇進意欲はどのような要因によって高まるのか、それは男性と異なるのか、に着目する。ただし、働く人にとって昇進だけがキャリアの到達点ではない。役職昇進という外的な動機づけだけでなく、仕事そのものへのコミットメントによって意欲が高まり、活躍につながると考えられる。本研究で「仕事のやりがい」に着目するのはこの理由による。昇進という明確な目標を持つ意識、及び昇進ということは望まなくても仕事へのやりがいをもって自身のキャリア形成に前向きになる意識、これらの意識向上において、企業の取り組みはどのように関連しているのだろうか。この点を明らかにすることによって、女性の仕事への意欲を問題視する企業の問題提起に対して、一つの解決の方向性を提示することができると思う。

2. 女性の昇進に関する現状と先行研究サーベイ

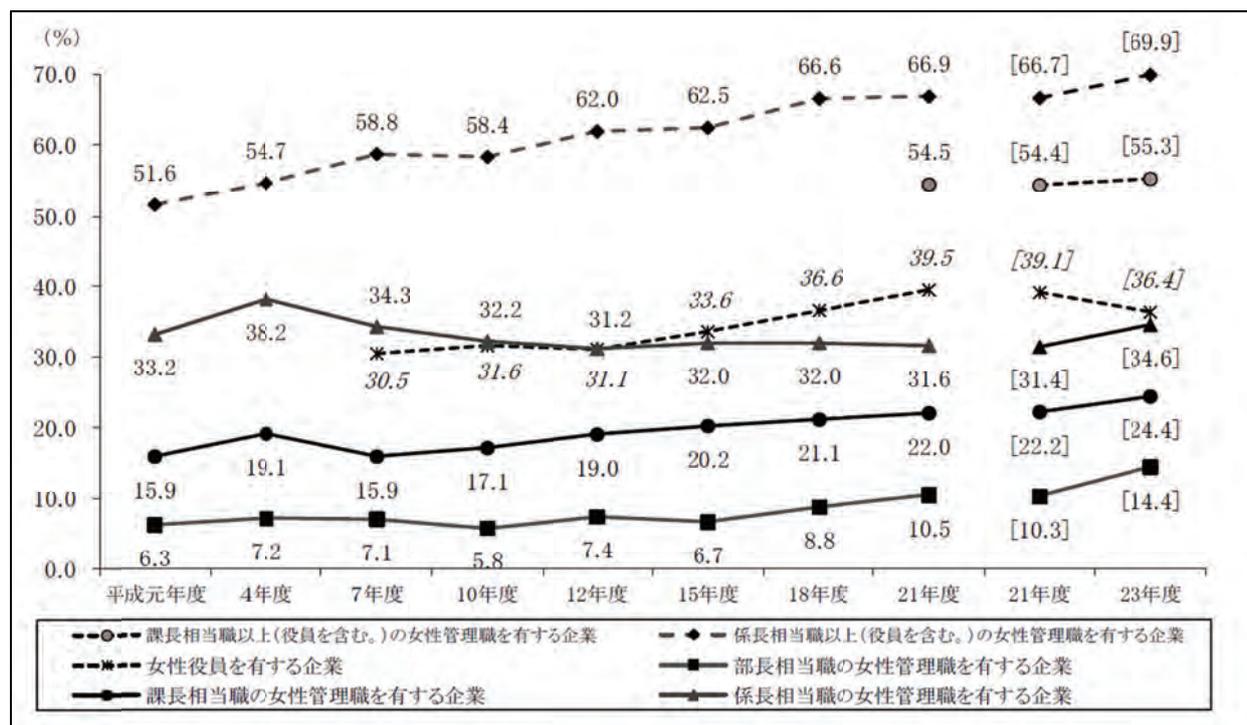
女性管理職比率をみると、長期的には上昇傾向にあるものの、2012年においても係長が14.4%、課長7.9%、部長は4.9%という低さである（図表4-2-1）。また、女性管理職を有する企業という観点でデータをみると、課長相当職以上の女性管理職を有する企業割合は、30人以上規模で55.3%と半数程度にとどまっている（図表4-2-2）。

図表4-2-1 役職別管理職に占める女性割合の推移
（企業規模100人以上）



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図表 4-2-2 役職別女性管理職を有する企業割合の推移



出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、「雇用均等基本調査」

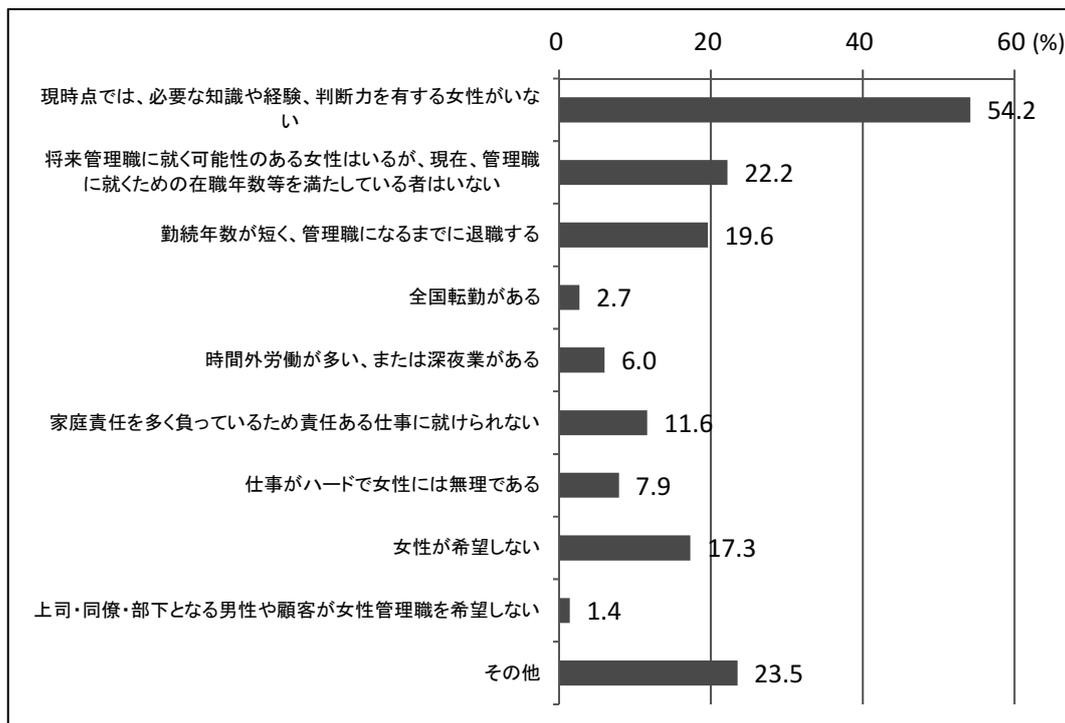
※1 平成 21 年度及び平成 23 年度の[]内の比率は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

※2 常用労働者数 30 人以上。

女性管理職が少ないあるいはまったくいない理由としては、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」が 54.2%、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」(22.2%)、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」(19.6%)、「女性が希望しない」(17.3%)と続く(図表 4-2-3)。「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいない」とする理由が半数以上を占めるが、この課題については、女性に対して管理職昇進に必要な知識や経験等を付与する機会を与えてこなかった企業側の問題も存在するものと考えられる。

女性の活躍を推進する上で必要な取り組みとしては、「女性の継続就業に関する支援」が 64.6%と高く、「公正・透明な人事管理制度、評価制度の構築」(37.6%)、「女性のモチベーションや職業意識を高めるための研修機会の付与」(37.3%)と続いている。女性が就業を継続することは、女性の役職登用の前提条件ではあるが、それだけでは十分とはいえない。女性の活躍を進めるという明確な方針をもつことが重要と考えられるが、「人材育成の機会を男女同等に与えること」は 25.4%にとどまるなど、この点に関して明確な問題意識がある企業は少ない(図表 4-2-4)。

図表 4-2-3 女性管理職が少ないあるいはまったくない理由：企業調査（複数回答）

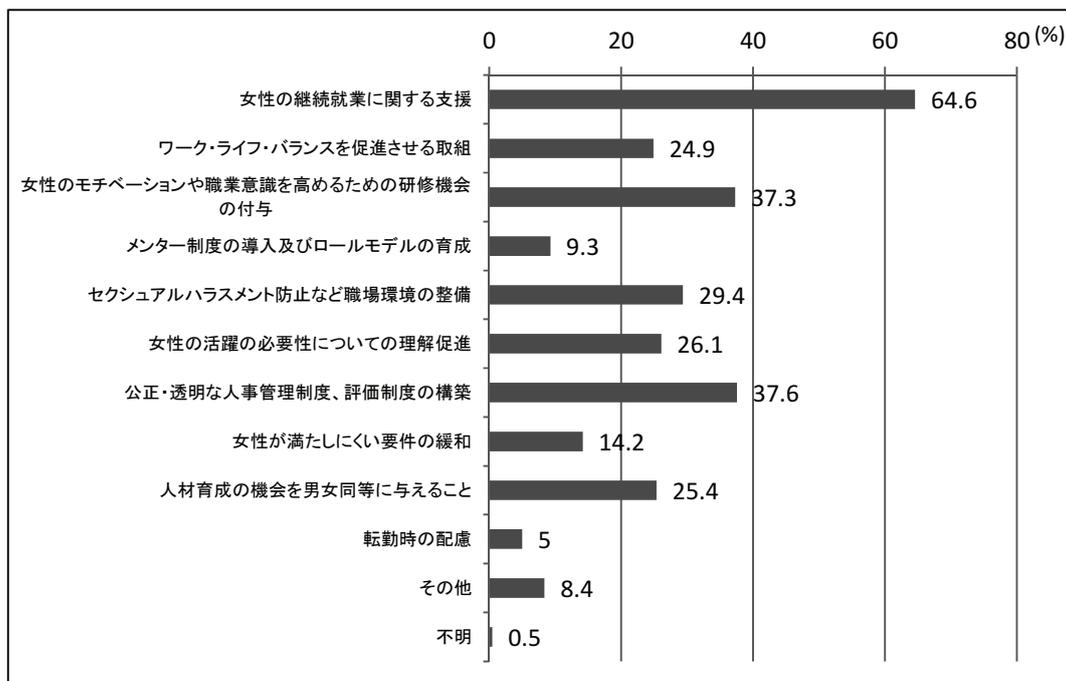


出所：厚生労働省「平成 23 年度雇用均等基本調査」

※1 女性管理職が少ない（1割未満）あるいは全くない役職が一つでもある企業＝100.0%とした割合。

※2 岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

図表 4-2-4 女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えている事項：企業調査（複数回答）



出所：厚生労働省「平成 24 年度雇用均等基本調査」

昇進における男女差が存在する実態に関しては、男女雇用機会均等法施行前後から研究が蓄積されてきた。個別企業事例の研究として、中村（1988）、Lam（1992）、富田（1993）、松繁・梅崎（2003）など、データを使った研究として、武石（1987）、中村（1994）などがあげられる。これらの研究により、女性を多く採用している小売業や金融業を含めて、企業における昇進管理は男女により異なるシステムが存在し、一部には男性と同様に昇進するケースもあるがそれはごくまれなケースであり、女性の家族的責任等に配慮した異動パターンを経て昇進するなど、女性の事情に合わせた男性とは異なる昇進のパターンが存在することが明らかにされてきた。

日本の管理職に占める女性比率が低いのは、図表 4-2-3 でもみたように、女性の勤続の短さがその一つの要因であり、日本の長期継続雇用をベースにした育成のシステムにおいて女性が不利になってきたという状況がある。武石（2006）は、1990年代に女性の企業定着が高まり、それが女性の昇進につながったことを指摘するとともに、内部労働市場が深化していると女性の管理職登用が進みにくいことも分析結果から明らかにしている。

昇進は、異動経験や配属先での仕事経験など、経験の蓄積の結果という側面が強く、女性がどのような育成環境の下で働くかということが非常に重要な要素となる。長期勤続を前提にして同一企業内でのキャリア形成が重視される日本企業においては、平均的な勤続年数が男性よりも明らかに短い女性に対して、男性型の育成システムを適用しないことは、ある面では合理的であるとされる「統計的差別理論」²による解釈がなされてきた。男女の昇進システムの違いに関して企業の人事マイクロデータを分析した Kato, Kawaguchi, and Owan（2013）は、男性と異なり女性についてのみ年間労働時間と昇進率の間に有意な正の関係がみられたことから、女性の昇進には長時間労働による仕事へのコミットメントをシグナルとして示していくことが重要であると指摘し、統計的差別を回避するため、女性は働きぶりによって仕事への意欲を示すことが求められている現実を示唆している。

こうした男女の平均勤続の差という現状を踏まえて、一定の条件下において企業が「合理的」に行動した結果として、育成機会その結果としての昇進の機会で、男女間で格差が生じていると考えられている。しかし、山口（2008）はこの「合理性」の存在を否定する。その根拠として、女性の離職を予測して女性に差別的な対応を行うことで、女性の離職確率が高まり、企業が望まない離職という行動を差別により招いてしまっているという点において、不合理性を指摘する。日本で、企業や職場における男女差別的な取り扱いと女性の仕事への意欲低下とが悪循環を招いていることは、Hewlett & Sherbin（2011）でも指摘されている。また、山口（2013）は、日本企業における管理職昇進において、人的資源の差以上に、男女という性別が極めて重要な要素になっていることを明らかにしており、男女差別の存在を指摘する。

² 統計的差別理論は、Phelps（1972）や Aigner and Cain（1977）などにより理論構築が行われている。

このような女性が活躍しにくい構造の悪循環を断ち切る一つのアプローチが、企業組織における女性活躍推進に向けた積極的な取り組みの展開である。ポジティブ・アクション施策などにより、女性が抱えている課題を現実的にどう解決すればよいのかを組織が検討して取り組むことが、政策において奨励されてきた。女性の定着を進めるための両立支援策や、女性が勤続や昇進に対して意欲的になるような施策の実施などが、女性の意欲を喚起する効果があるとされている。

本研究の問題意識と同様に、女性の昇進意欲を取り上げた研究として安田（2009）、川口（2012）、安田（2012）、21世紀職業財団（2013）などがある。

安田（2009）の研究では、全体の傾向として総合職女性の管理職への昇進意欲は高いとはいえ、男女均等処遇を希望して昇進への強い希望を持つ層が存在する一方で、ワーク・ライフ・バランス施策を重視する昇進希望の弱い層といった、嗜好の異なる総合職女性の存在を明らかにしている。その上で、管理職への昇進希望の高い女性は、研修、自己啓発支援、男女均等な待遇、公正な人事評価などを希望しており、こうした人事施策により女性の管理職が増える可能性を示唆する。また、川口（2012）では、男女で昇進意欲が異なることを確認した上で、企業がポジティブ・アクションに熱心に取り組むことが男女の昇進意欲を高めるが、仕事と育児の両立支援策は女性の昇進意欲と有意な関係はないとして、企業の人事施策におけるポジティブ・アクションの重要性を明らかにしている。

これらの研究は、企業が実施する人事施策としての取り組みに注目している。しかし、大内（1999）の研究などで明らかになっているように、女性のキャリア形成において、適切なOJTや異動を通じた技能形成により個人が自身のキャリアの方向性を見いだせることが重要であり、その際に上司や職場状況の役割は大きいものがある。特に上司の役割の重要性は、佐藤・武石（2012）において指摘されている。女性の活躍推進には、「昇進・昇格に必要な能力を獲得できる業務」に女性が配置され、配置された職場で「育成を考えた仕事の割り当てと助言」が行われていることが重要である。採用や初任配属については人事部門が決定権を持つ企業が多いが、初任配属後の部門内の異動は職場の管理職に権限がある場合が多いことから、管理職の部下育成への姿勢を含む職場における対応が、女性の意欲には大きな影響力を持つと考えられる、としている。

企業の制度の中で具体的にどのような取り組みが女性の昇進への志向を高めている（あるいは低めている）のか、職場・仕事レベルでの経験の影響を明らかにした研究は少ない。安田（2012）は、これに関連して、女性の昇進希望における仕事特性や職場特性、上司のタイプといった要因を取り込んで分析を行っている。その結果、女性がスペシャリスト志向であると昇進意欲が低いという点は明らかになったが、仕事や職場、上司の要因はみられていない。しかし、21世紀職業財団（2013）では、女性の昇進意欲に上司のマネジメントのあり方が重要であると指摘されている。

3. 分析課題、分析の枠組み、データ

(1) 分析課題、分析の枠組み

以上の先行研究の成果を踏まえて、女性の仕事への意欲は企業や職場の状況といった女性が置かれた環境に応じて変化しうるものであり、女性の働く状況を変えることによって女性の意欲が高まり、先に指摘した「悪循環」を抜け出すことにつながるのではないかと仮説をたて、分析を行うこととする。

女性の意欲については、2つの観点からとらえる。一つは、特に女性の管理職昇進が少ない現状を踏まえ、女性の「昇進意欲」につながる要因を明らかにする。女性の管理職への昇進意欲が男女間で差があることは先行研究からも明らかであるが、女性の昇進意欲が低い現状を放置しているだけでは、女性の管理職は増えていかない。女性の昇進意欲を高める企業や職場の要因を明らかにすることが必要である。もう一つは、「仕事のやりがい」である。昇進という明確な目標ではなくても、仕事への積極的な姿勢を持って仕事に臨むことは重要であり、「仕事のやりがい」を指標化してこれを高める要因を明らかにする。女性の活躍は、「昇進」という形で結実するだけでなく、昇進しなくても仕事への意欲が高まるということは、企業組織にとっても重要である。そもそも管理職のポスト数には制約があり、必ずしも管理職を目指さなくとも、仕事への意欲を高めていく施策を検討することは重要である。

この2つの意欲を規定する要因として、本研究では、企業における制度・施策要因と上司のマネジメントを含む職場要因を明確に区分し、特に職場における女性活躍、両立支援の取り組みの状況や上司のマネジメントのあり方という職場要因の重要性に着目する。企業の人事制度として実施するポジティブ・アクションや仕事と家庭の両立支援策を含むワーク・ライフ・バランス施策が女性の定着促進、活躍推進にとって重要であること、企業の施策実施が女性の昇進意欲を高める可能性があることが先行研究で指摘されている（川口（2012）など）。しかし、佐藤・武石（2010）で指摘するように、従業員の育成は現場で行われるため、職場レベルでの取り組みが女性の昇進意欲や仕事のやりがいに直接的に影響を及ぼしていることが予想される。本研究では、これまで指摘されてきたポジティブ・アクション等の企業レベルの取り組みは、従業員がその取り組みを認識するとともに、企業の施策展開が上司の育成態度や女性に対する仕事配分という職場における取り組みを通じて女性の意欲に影響を及ぼしているのではないかと考え、職場の要因に注目することに力点を置いている。

(2) 分析データ

分析に使用するデータは、労働政策研究・研修機構が実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（2012）である。本研究での分析対象は以下のとおりである。

(a)企業調査 100～299人の企業6,000社³と300人以上の企業6,000社の計12,000社を対象に実施し、1970社の有効回答を得た。

(b)管理職調査 企業調査の対象になった企業で働く課長相当職以上の管理職（できればライン管理職を依頼）。300人以上の企業は5名（できれば女性3名を優先）、100～299名の企業は3名（できれば女性2名を優先）を企業に選定依頼した。有効回答は5,580名（女性947名）。

(c)一般従業員調査 企業調査の対象になった企業で働く25～54歳のホワイトカラー職・一般従業員（主任・係長以下）を対象とし、300人以上の企業は男女各5名、100～299名の企業は男女各3名（できれば女性2名を優先）を企業に選定依頼した。有効回答は10,128名（女性5,044名）。

本研究では、一般従業員の昇進意欲ややりがいを分析するが、その際企業調査データを一般従業員調査にマッチングさせて分析を進める（マッチング可能なサンプルは8,665名）。また、一般従業員調査の分析対象を、40歳未満の大卒以上に限定する。これにより、一般従業員調査において4,227名（男性2,495名、女性1,732名）が対象となり、また、企業のデータとマッチングできるサンプルは3,591名（男性2,130名、女性1,461名）となる。分析対象を40歳未満に限定する理由は、昇進者が増える年齢層を対象に含めると、結果としてその年齢層には昇進しなかった層を多く含むこととなり、結果にバイアスが生じるためである。本研究で実施した管理職調査により課長相当職の年齢分布をみると、40歳以上の割合が男女計で84.9%、男性で84.8%、女性で85.4%となり、調査対象企業において課長以上への昇進者が40代以降で増えることがわかる。また、企業調査により大卒者が課長相当職に就く勤続年数の平均が「15年以上」という割合が71%を占めており⁴、平均的に40歳前後で課長相当職への登用が始まる企業が多いことから、40歳以下を今後課長以上に昇進していく層とみなすこととした。また、学歴については、キャリア形成、昇進の仕組みは学歴により異なるため、大卒以上に限定している。

（3）昇進意欲と仕事のやりがい

本研究では、以下の昇進意欲と仕事のやりがいの2つに注目する。それぞれの変数は以下の手続きにより指標化した。

³ 企業規模は常用労働者数で分類しているために、正社員数で見ると100人未満の企業が対象に含まれている。本研究においては、管理職への昇進を取り上げるため、正社員とそれ以外の社員では取り扱いが異なる企業が圧倒的に多いと考えられることから、企業規模は正社員数をベースにして分類している。

⁴ 企業調査において、新入社員（大卒総合職または大卒の基幹的業務を担う社員）が、管理職（課長相当職）に就くのが入社後何年目かについて、平均的な場合の年数を尋ねている。この質問への回答なしを除き分布をみると、「15-19年」が33.0%、「20年目以上」が38.5%である。

①課長相当職以上への昇進希望の有無

一般従業員調査において、「あなたは現在働いている会社で、どこまで昇進したいと思っていますか」に対する回答に関して、「役付きでなくともよい」及び「係長・主任相当職」と回答した場合に「昇進希望なし」とし、「課長相当職」「部長相当職」「役員以上」と回答した場合に「昇進希望あり」とする。

②仕事のやりがい

現在の職場や仕事に対してやりがいを感じているか否かに関して、一般従業員調査結果から以下のように合成変数を作成して検討する。

調査では、「あなたは、現在の仕事に対してどのような感想をお持ちですか」の質問について、下記9項目に関して、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」の5段階評価で回答を求めている。9項目の因子構造は1因子にまとまることを確認し、 $\alpha = .894$ と信頼性係数も高いので、「そう思う」を5点、「そう思わない」を1点に点数化して9項目の点数を足しあげ、45点満点の得点化を行い、これを「仕事のやりがい」のスコアとした。

- 1) 仕事にやりがいを感じる
- 2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い
- 3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる
- 4) 職場で必要とされていると思う
- 5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している
- 6) 職場の人間関係は良好である
- 7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている
- 8) これからも、今の会社で働きたいと思う
- 9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う

(4) 企業と職場の要因

上記の2つの意識を説明する要因となる変数として、企業調査における施策の実施状況と、一般従業員調査における施策の取り組みや職場のマネジメントへの意見など職場の状況と、2つの観点から以下に掲げる項目を取り上げる。

①企業調査における施策の実施状況

まず、企業調査における施策の実施状況については、企業の女性活躍策及び両立支援策の2つについて、下記のような手続きで指標化した。

a. 企業の施策：女性活躍推進策

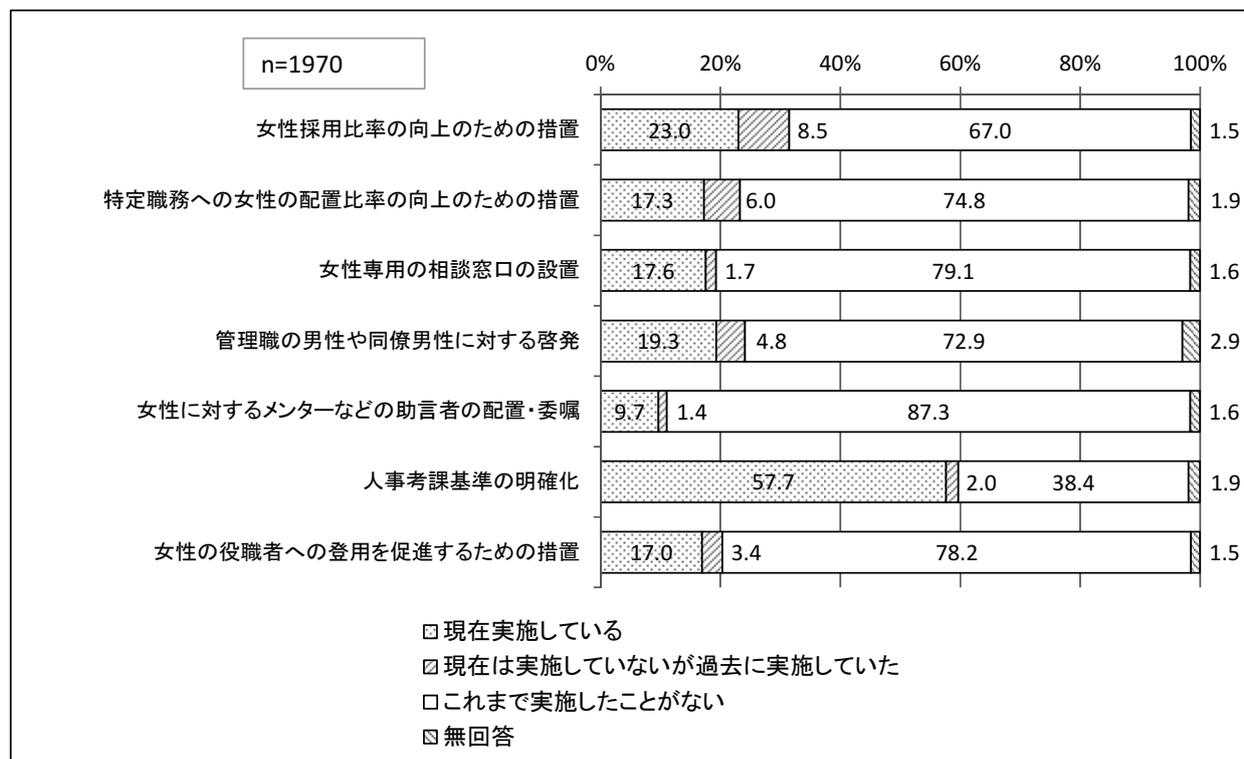
「現在、貴社では、女性正社員の活躍を促すために以下のような方策を行っていますか」の質問において、以下の7つの項目について、「現在実施している」「現在は実施していないが過去に実施していた」「これまで実施したことがない」から選択を求めており、「現在実施している」もしくは「現在は実施していないが過去に実施していた」と回答した数をカウントして、その数を「女性活躍推進策」の指標とした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-1、図表4-3-2に示す。

- 1) 女性採用比率の向上のための措置
- 2) 特定職務への女性の配置比率の向上のための措置
- 3) 女性専用の相談窓口の設置
- 4) 管理職の男性や同僚男性に対する啓発
- 5) 女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱

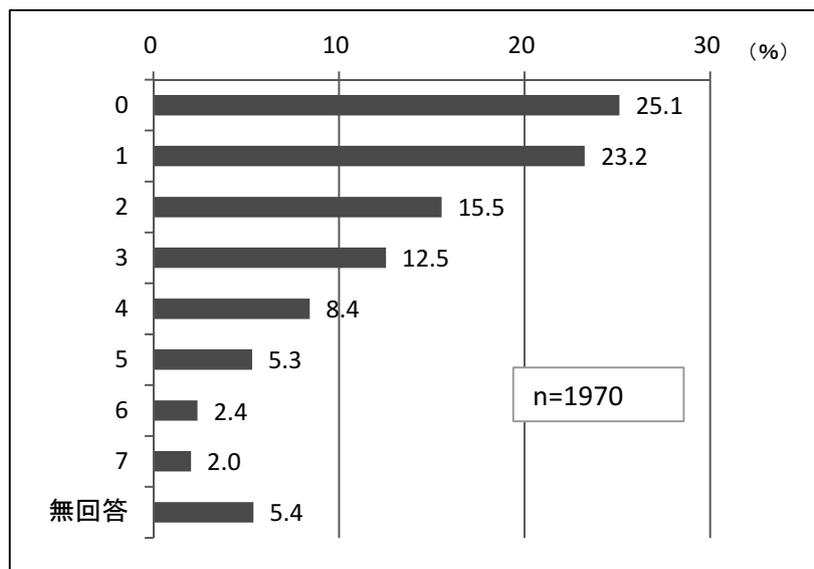
（「メンター」とは、仕事や人生に効果的なアドバイスをする助言者、相談者の役割を担う人を指す）

- 6) 人事考課基準の明確化
- 7) 女性の役職者への登用を促進するための措置

図表4-3-1 女性正社員の活躍を促すための施策の実施状況（企業調査）



図表 4-3-2 女性活躍推進策のポイントの分布（企業調査）

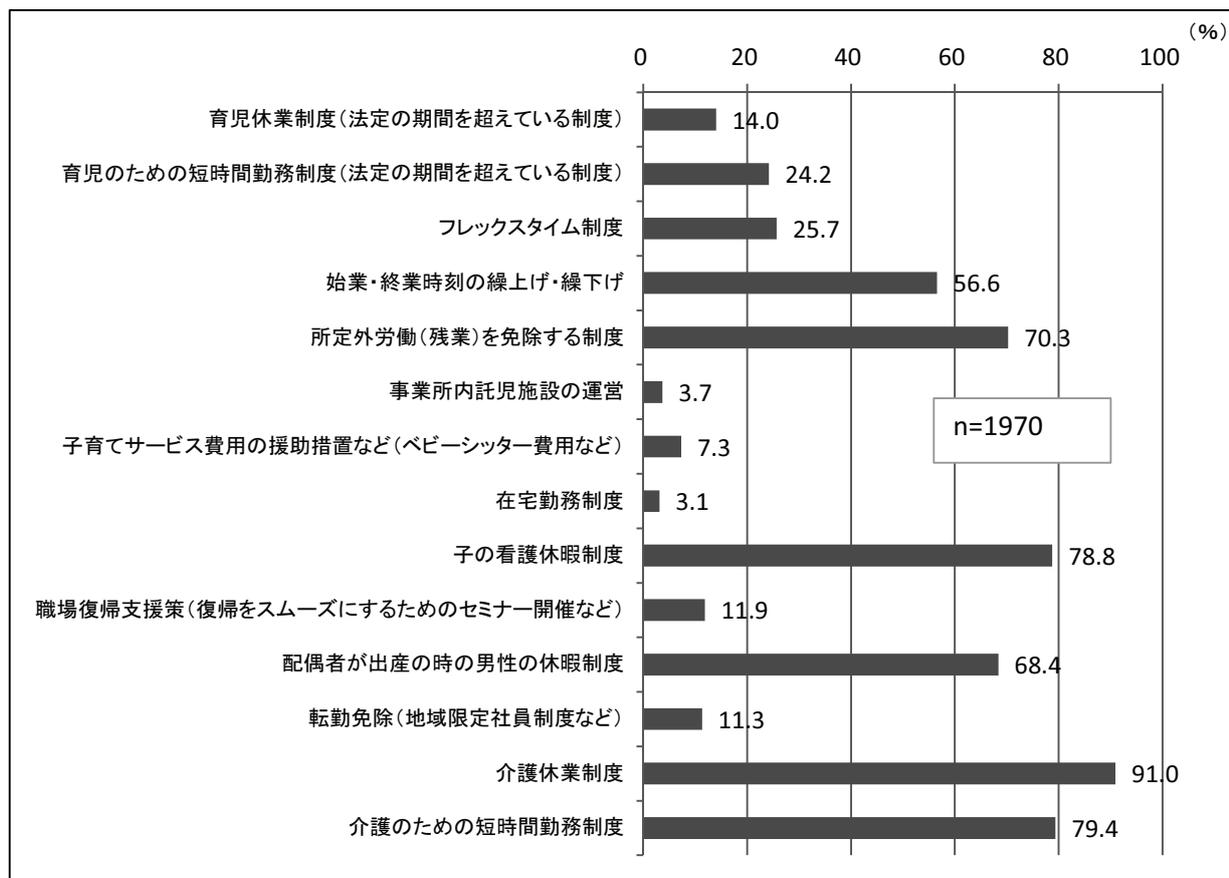


b. 企業の施策：両立支援策

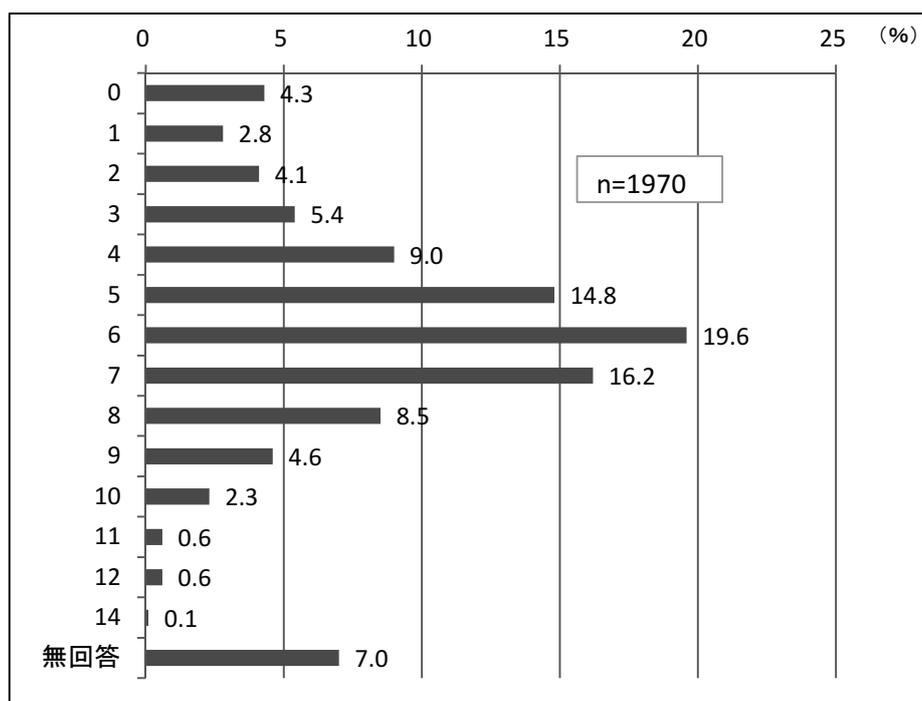
企業調査において下記に挙げる両立支援策の14項目について、「すでに導入済み」と回答した施策の数をカウントして、その数を「両立支援策」の指標とした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-3、図表4-3-4に示す。

- 1) 育児休業制度（法定の期間を超えている制度）
- 2) 育児のための短時間勤務制度（法定の期間を超えている制度）
- 3) フレックスタイム制度
- 4) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ
- 5) 所定外労働（残業）を免除する制度
- 6) 事業所内託児施設の運営
- 7) 子育てサービス費用の援助措置など（ベビーシッター費用など）
- 8) 在宅勤務制度
- 9) 子の看護休暇制度
- 10) 職場復帰支援策（復帰をスムーズにするためのセミナーの開催など）
- 11) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度
- 12) 転勤免除（地域限定社員制度など）
- 13) 介護休業制度
- 14) 介護のための短時間勤務制度

図表 4-3-3 両立支援策の導入状況（「すでに導入済み」の割合）（企業調査）



図表 4-3-4 両立支援策のポイントの分布（企業調査）



②一般従業員調査における施策の取り組みや職場のマネジメントなど職場の状況

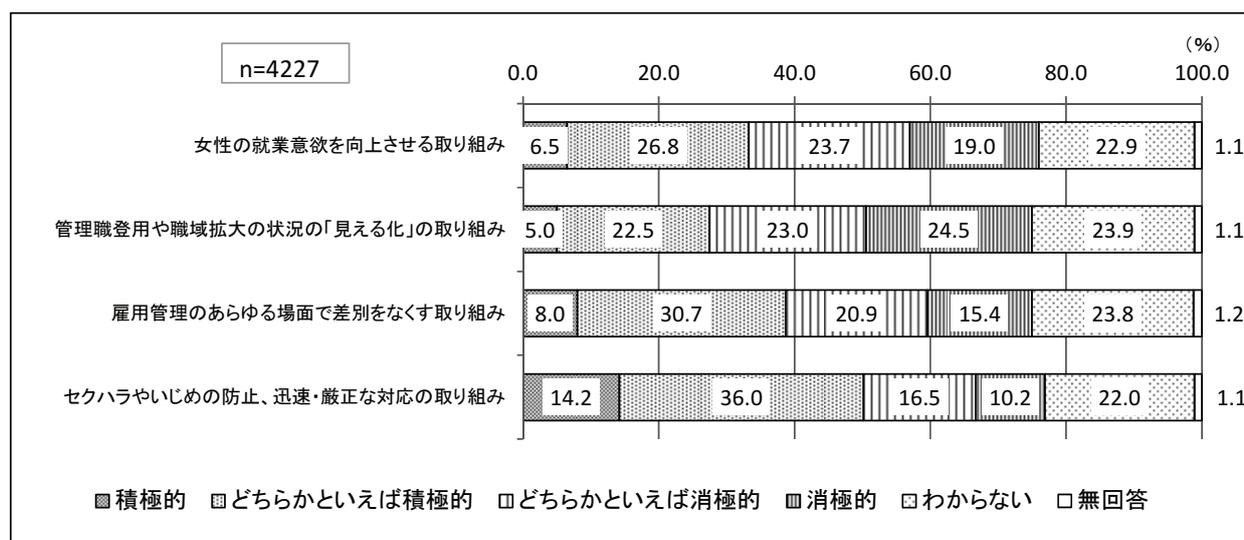
次に、従業員の視点からみた職場の取り組みについては、企業の指標と同様に女性活躍推進策と両立支援策の2つの取り組み状況について指標化することに加え、職場における上司（課長相当職の上司、ただし課長相当職の上司がない場合には直属の上司）のマネジメントの特徴の3つを取り上げることとし、下記のような手続きで指標化した。

a. 従業員個人の職場の状況：女性活躍推進策の取り組み

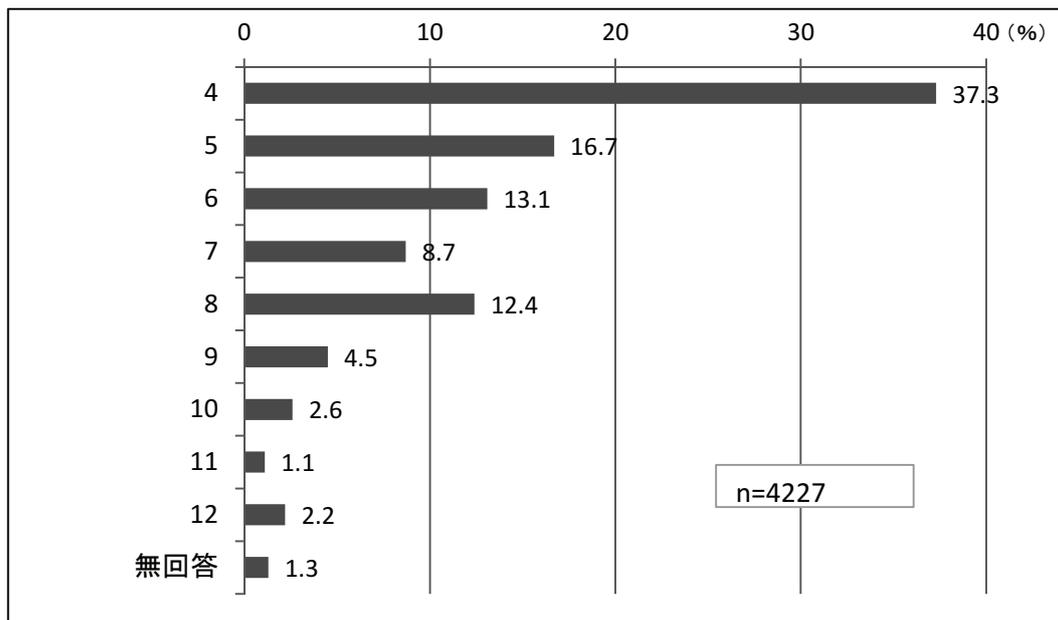
一般従業員調査において、勤務先の女性活躍推進策の取り組み状況は、以下の4項目について「現在働いている会社では、次のような女性正社員の活躍のための取り組みや措置に積極的ですか、消極的ですか」と質問し、「積極的」「どちらかといえば積極的」「どちらかといえば消極的」「消極的」「わからない」の5段階で回答を求めている。この4項目への回答について、「積極的」に3点、「どちらかといえば積極的」に2点、「どちらかといえば消極的」「消極的」「わからない」のいずれかについては1点を付し、4項目の合計点により「女性活躍推進策の取り組み」ポイントとした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-5、図表4-3-6に示す。

- 1) 女性の就業意欲を向上させる取り組み
- 2) 女性の管理職登用や職域拡大の状況の「見える化」の取り組み
- 3) 雇用管理のあらゆる場面で女性に対する差別をなくす取り組み
- 4) セクハラやいじめの防止、迅速・厳正な対応への取り組み

図表4-3-5 女性活躍推進策の取り組み状況（従業員調査）



図表 4-3-6 女性活躍推進策の取り組みポイントの分布（従業員調査）

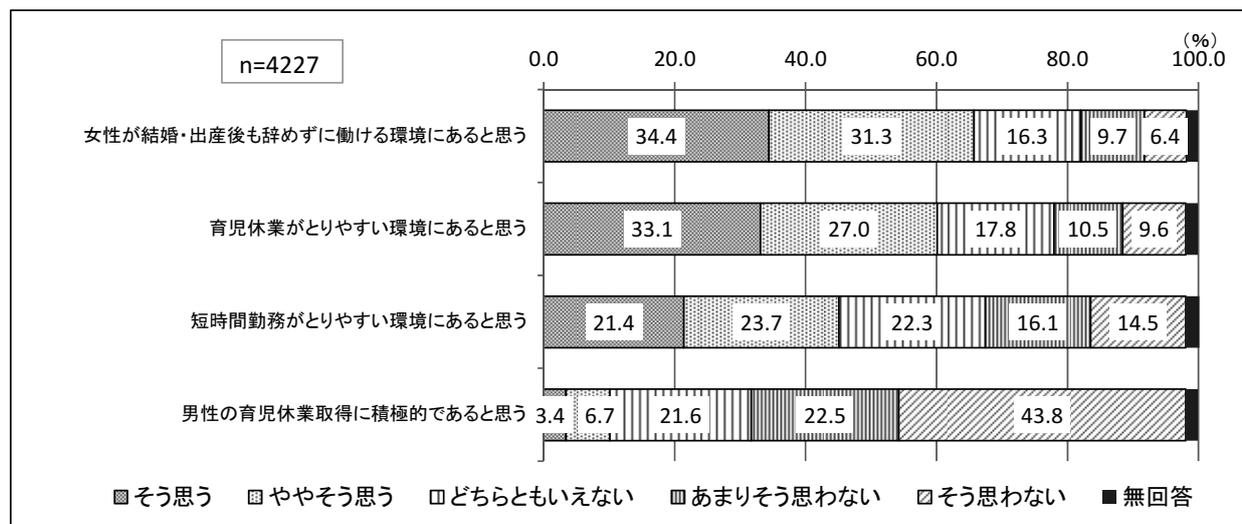


b. 従業員個人の職場の状況：両立支援策の取り組み

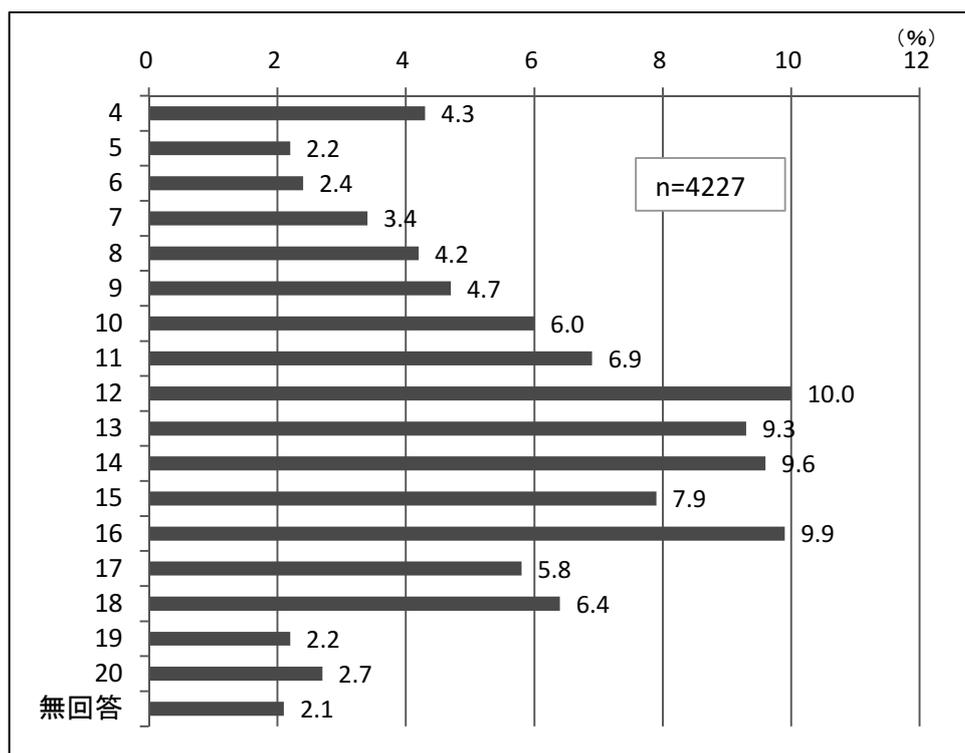
一般従業員調査において、勤務先の両立支援策の取り組み状況は、以下の4項目について「現在働いている会社の両立支援の取り組みについてどのように思われますか」と質問し、「そう思う」から「そう思わない」まで5段階で回答を求めている。この4項目への回答について、「そう思う」に5点から「そう思わない」に1点までを付し、4項目の合計点により「両立支援策の取り組み」ポイントとした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-7、図表4-3-8に示す。

- 1) 女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う
- 2) 育児休業がとりやすい環境にあると思う
- 3) 短時間勤務がとりやすい環境にあると思う
- 4) 男性の育児休業取得に積極的であると思う

図表 4-3-7 両立支援策の取り組み状況（従業員調査）



図表 4-3-8 両立支援策の取り組みポイントの分布（従業員調査）



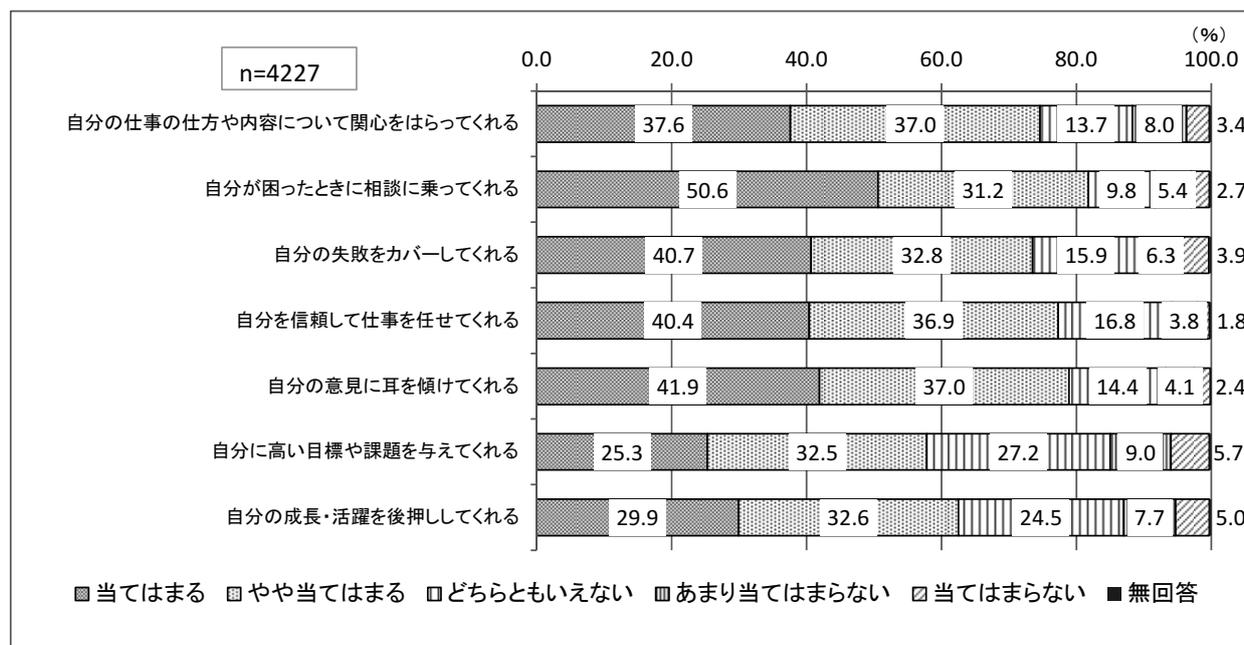
C. 従業員個人の職場の状況：上司マネジメント

上司のマネジメントの特徴について、以下の7項目を挙げて、「あなたの現在の課長相当職の上司（上司に課長相当職の者がいない場合は、直属の上司）との関係はどのようなものですか」について、「当てはまる」から「当てはまらない」まで5段階で回答を求めている。因子分析の結果から7つの項目は1因子にまとまることがわかり、 $\alpha = .915$ と高い信頼性

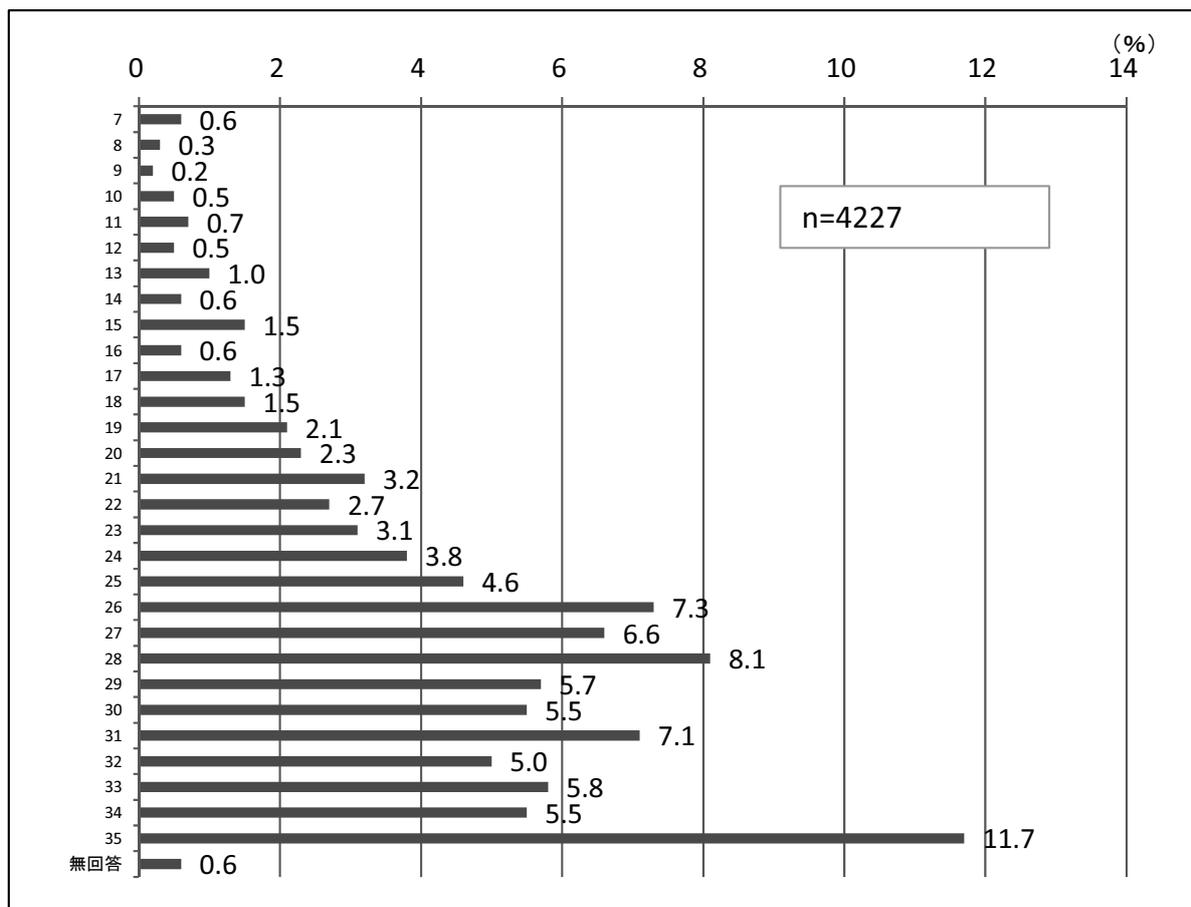
係数を示していることから、この7項目への回答について、「当てはまる」に5点、「当てはまらない」に1点を付し、7項目の合計点により「上司のマネジメント得点」を作成した。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-9、図表4-3-10に示す。

- 1) 自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる
- 2) 自分が困ったときに相談に乗ってくれる
- 3) 自分の失敗をカバーしてくれる
- 4) 自分を信頼して仕事を任せてくれる
- 5) 自分の意見に耳を傾けてくれる
- 6) 自分に高い目標や課題を与えてくれる
- 7) 自分の成長・活躍を後押ししてくれる

図表4-3-9 上司マネジメントの状況（従業員調査）



図表 4-3-10 上司マネジメントポイントの分布（従業員調査）



4. 女性の昇進意欲に関する分析結果

(1) 企業調査からみた女性の管理職昇進の現状

まず、企業調査により、調査対象企業における女性の管理職への登用実態を把握しておきたい。

管理職に占める女性比率の平均は、課長相当職で 6.1%。部長相当職以上で 2.7%、課長相当職以上で 5.3%である。業種により差がみられており、「医療、福祉」では課長相当職以上が 41.8%と高く、「飲食サービス業」(14.6%)や「教育、学習支援業」(11.3%)で1割を超えているが、「製造業」(2.5%)、「小売業」(6.1%)など、多くの業種で低い女性比率となっている。課長相当職の女性が 0%である企業も半数以上を占めており、調査対象企業の女性管理職への登用は進んでいないことがわかる。規模別には、規模が小さい方が女性管理職比率は高い傾向にある（図表 4-4-1）。

図表 4-4-1 課長相当職以上への女性の昇進状況（企業調査）

【業種別】

	n	課長相当職以上の女性比率						管理職に占める女性比率		
		0%	2%未満	2-5%未満	5-10%未満	10-20%未満	20%以上	課長相当職	部長相当職	課長相当職以上
鉱業、採石業、砂利採取業	4	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
建設業	110	66.4	10.9	12.7	5.5	2.7	1.8	3.2	0.2	2.5
製造業	531	64.4	7.2	11.7	8.9	5.1	2.8	3.0	1.3	2.5
電気・ガス・熱供給・水道業	17	70.6	17.6	5.9	5.9	0.0	0.0	0.8	0.6	0.7
情報通信業	67	26.9	20.9	23.9	13.4	10.4	4.5	5.9	2.1	4.4
運輸業、郵便業	162	75.9	4.3	7.4	3.7	6.2	2.5	2.5	0.3	1.9
卸売業	143	56.6	11.9	16.1	8.4	2.8	4.2	3.6	0.8	2.8
小売業	185	43.8	12.4	15.1	13.5	6.5	8.6	6.7	3.1	6.1
金融業、保険業	44	15.9	18.2	22.7	25.0	11.4	6.8	7.1	0.7	5.8
不動産業、物品賃貸業	21	33.3	4.8	19.0	28.6	14.3	0.0	5.6	1.3	4.6
宿泊業	43	34.9	0.0	20.9	34.9	4.7	4.7	5.4	2.6	4.9
飲食サービス業	34	32.4	2.9	17.6	17.6	11.8	17.6	14.3	11.2	14.6
教育、学習支援業	43	23.3	2.3	11.6	20.9	25.6	16.3	13.3	7.1	11.3
医療、福祉	45	4.4	0.0	2.2	0.0	4.4	88.9	47.0	31.5	41.8
その他サービス業	311	48.6	7.1	11.6	10.3	14.1	8.4	8.2	3.0	6.4
その他	79	53.2	3.8	10.1	16.5	5.1	11.4	7.3	2.2	6.0
計	1879	53.0	8.4	12.7	10.9	7.6	7.5	6.1	2.7	5.3

【企業規模別】

	n	課長相当職以上の女性比率						管理職に占める女性比率		
		0%	2%未満	2-5%未満	5-10%未満	10-20%未満	20%以上	課長相当職	部長相当職	課長相当職以上
100人未満	229	64.2	0.4	3.1	7.9	12.2	12.2	8.3	4.3	7.7
100-299人	926	59.6	1.9	11.9	10.6	8.3	7.7	6.3	2.5	5.2
300-499人	356	48.6	8.1	16.0	15.2	3.9	8.1	5.9	2.9	5.5
500-999人	214	41.1	25.2	15.4	7.5	7.0	3.7	4.5	1.7	3.9
1000人以上	154	23.4	35.7	20.8	11.7	5.2	3.2	4.7	2.3	3.7
計	1879	53.0	8.4	12.7	10.9	7.6	7.5	6.1	2.7	5.3

※ 課長以上の人数について無回答の企業を除く。

女性管理職が少ない又はいない理由は、「採用の時点で女性が少ない」（56.5%）、「現時点では必要な知識や経験などを有する女性がいない」（48.1%）など、そもそも女性比率が少なく、必要な経験等を持つ人材の不足をあげる企業が多い（図表 4-4-2）。

図表 4-4-2 女性管理職比率別、女性管理職が少ない／いない理由
(企業調査・複数回答)

	n	採用の時点で女性が少ない	現時点では必要な知識や経験などを有する女性が少ない	可能性のある女性がいるが、年数など満たしていない	女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	全国転勤または海外転勤がある	時間外労働が多い、又は深夜業がある職場が多い	女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	家庭責任を負っているため責任ある仕事に就けられない	役職者の仕事ハードで女性には無理である	能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	上司・同僚・部下となる男性や顧客が歓迎しない	その他	無回答
0%	996	65.5	53.2	29.9	27.0	5.5	10.9	14.3	10.3	5.0	18.1	1.9	3.9	3.6
2%未満	157	60.5	42.7	40.1	24.8	13.4	5.7	15.3	5.7	3.2	19.7	3.8	3.2	5.7
2-5%未満	239	56.5	49.8	29.7	31.4	7.1	9.2	10.9	6.7	2.9	18.4	2.9	6.7	3.8
5-10%未満	204	49.0	39.2	31.4	26.5	5.4	8.3	8.8	8.3	3.4	18.1	3.9	5.4	5.4
10-20%未満	142	43.0	42.3	38.0	23.2	4.9	7.7	9.9	4.9	1.4	14.8	1.4	4.9	4.9
20%以上	131	9.9	32.8	22.1	16.0	1.5	6.1	1.5	8.4	1.5	12.2	0.0	6.9	31.3
計	1869	56.5	48.1	31.0	26.3	6.0	9.4	12.1	8.7	3.9	17.6	2.2	4.7	6.0

※ 「女性の役職者が少ない(男性より数が少ない)」、または「まったくいない」区分がある企業の回答である。

(2) 従業員調査からみた管理職への昇進意欲の男女差

次に、従業員の課長相当職以上への昇進意欲をみていくこととする。図表 4-4-3 に結果を示したが、先行研究からも明らかのように、男女の昇進意欲は明らかに違いがみられている。男性は「課長相当職以上」への希望が学歴計で 63.2%、大学・大学院卒では 69.4%である。一方で女性は、学歴計で 14.8%、大学・大学院卒でも 21.1%と低い。また、「役付きでなくともよい」とする割合が、女性の大学・大学院卒で 51.2%と半数を超えている。以下で分析する「大学・大学院卒、40歳未満」に限定してみると、「課長相当職以上」への希望は、男性で 73.4%、女性で 20.4%となる。以上から、学歴や年齢をある程度コントロールしても、男女の昇進意欲に差があるのは明らかである。

図表 4-4-3 男女別、昇進意欲 (従業員調査)

	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 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	73.4
学歴計	5084	19.6	16.3	25.6	23.1	14.5	0.8	63.2
女性 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	20.4
学歴計	5044	58.0	26.6	11.4	2.5	0.9	0.5	14.8

昇進を希望する理由、希望しない理由についてそれぞれみていきたい。これ以降は、分析サンプルを「大学・大学院卒、40歳未満」に限定する。

「課長相当職以上」への昇進を希望する理由を男女で比較すると、男性は「賃金上がる」が 75.1%と高く、「やりがいのある仕事ができる」(59.8%)と続く。また、女性と比べて「そのポストのステータスに魅力がある」、「そのポストに目標となる者がいる」、「家族から

期待されている」が高い傾向がある。一方で女性は、最も多いのが「やりがいのある仕事ができる」(67.1%)で「賃金が上がる」(63.6%)は2位となり、男性と順位が入れ替わり、「やりがい」を重視する傾向が強い(図表4-4-4)。

「課長相当職以上」への昇進を希望しない理由を男女で比較すると、男性は「メリットがないまたは低い」が49.9%と約半数を占め、次いで「責任が重くなる」(31.0%)、「やるべき仕事が増える」(24.7%)など、管理職に昇進すること自体のデメリット(メリットのなさ)を指摘する意見が多い。一方女性では、「仕事と家庭の両立が困難になる」が39.8%と最も多く、「周りに同性の管理職がいない」も25.7%と高い点は男性と異なる点である。また、男性で多い「責任が重くなる」(29.5%)、「メリットがないまたは低い」(25.9%)、「やるべき仕事が増える」(14.6%)は男性に比べると低い割合で、昇進のデメリットを回避する以上に、女性管理職のロールモデルがおらず、昇進した後の家庭責任との両立への不安感が管理職昇進を躊躇させているといえる(図表4-4-5)。

図表4-4-4 男女別、昇進を希望する理由(課長以上への昇進を希望する者)
(従業員調査・複数回答)

(%)

	n	やりがいのある仕事ができる	賃金が上がる	自分の雇用管理区分では昇進するのが普通	そのポストに目標となる者がいる	自分にはその能力がある	そのポストのステータスに魅力がある	家族から期待されている	これまで十分会社へ貢献した	その他	特に理由はない	無回答
男性	1818	59.8	75.1	6.7	16.8	8.7	17.6	9.0	3.6	4.9	3.0	0.1
女性	346	67.1	63.6	8.4	12.7	10.1	10.7	1.4	4.3	10.4	2.6	0.0

図表4-4-5 男女別、昇進を希望しない理由(課長以上への昇進を希望しない者)
(従業員調査・複数回答)

(%)

	n	周りに同性の管理職がいない	自分の雇用管理区分では昇進可能性がない	自分には能力がない	やっかみが出て足を引っ張られる	やるべき仕事が増える	責任が重くなる	メリットがないまたは低い	家族がよい顔をしない	仕事と家庭の両立が困難になる	もともと長く勤める気がない	その他	特に理由はない	無回答
男性	665	0.5	4.8	24.2	3.2	24.7	31.0	49.9	1.1	15.8	12.6	9.9	12.3	0.5
女性	1379	25.7	18.0	24.4	2.9	14.6	29.5	25.9	1.5	39.8	14.6	7.6	6.4	0.2

(3) 管理職への昇進意欲と企業要因、職場要因

それでは、管理職への昇進意欲は、企業の施策の実施状況や職場の状況とどのような関連がみられるのだろうか。企業の施策についての2つの指標、職場の状況についての3つの指標を取り上げる。

ここでは、課長以上への昇進を希望するか否かにより、これらの指標の得点に違いがみられるかについて男女別に比較を行った。図表4-4-6がその結果であるが、男女共通に、いずれの施策、取り組みに関しても、昇進意欲があるグループの方が高い得点となっており(平均値のt検定の結果、いずれも1%水準で有意)、企業における施策、職場における取り組みが行われているほど、昇進意欲が高まるといえる。

これらの施策等が昇進意欲に及ぼす計量分析は、6節で行う。

図表4-4-6 男女別、課長相当職以上への昇進意欲の有無別、
企業の施策、職場の取り組みのスコアの平均

施策、取り組み内容	昇進意欲	男性			女性		
		n	平均値	標準偏差	n	平均値	標準偏差
企業:女性活躍推進策	あり	1476	2.15	1.84	271	2.16	1.89
	なし	551	1.79	1.67	1122	1.98	1.81
企業:両立支援策	あり	1425	6.08	2.24	261	6.70	2.46
	なし	531	5.75	2.38	1106	6.07	2.25
個人:女性活躍推進策の取り組み	あり	1785	6.12	2.13	343	6.43	2.17
	なし	652	5.53	1.90	1374	5.51	1.89
個人:両立支援策の取り組み	あり	1783	13.07	3.92	344	13.51	3.84
	なし	648	12.02	4.09	1346	12.21	4.09
個人:上司マネジメント	あり	1815	28.74	5.50	345	28.85	5.65
	なし	661	26.54	6.32	1369	26.88	6.23

※ 施策等によりサンプル数が異なるのは、施策等の実施の指標化にあたって無回答を除いているためである。また、企業の施策(「企業:女性活躍推進策」及び「企業:両立支援策」の2項目)については、従業員のデータとマッチングできるものに限定するために、サンプル数が少なくなっている。

5. 女性の仕事へのやりがいに関する分析結果

(1) 仕事のやりがいの男女差

次に、「仕事のやりがい」について検討を行う。

まず、仕事のやりがいスコアの男女比較を行うと、男性が32.82、女性が31.37で、男性が有意に高い(t値=6.882、 $p<.01$) (図表4-5-1)。

年齢別には、年齢が上がると男女ともにスコアは上昇するが、女性の上昇幅の方が大きい。この理由としては、やりがいを感じられない場合に、女性は離職する傾向が男性よりも強いことが考えられ、30代以降正社員として働いている女性のサンプルにバイアスがかかっている

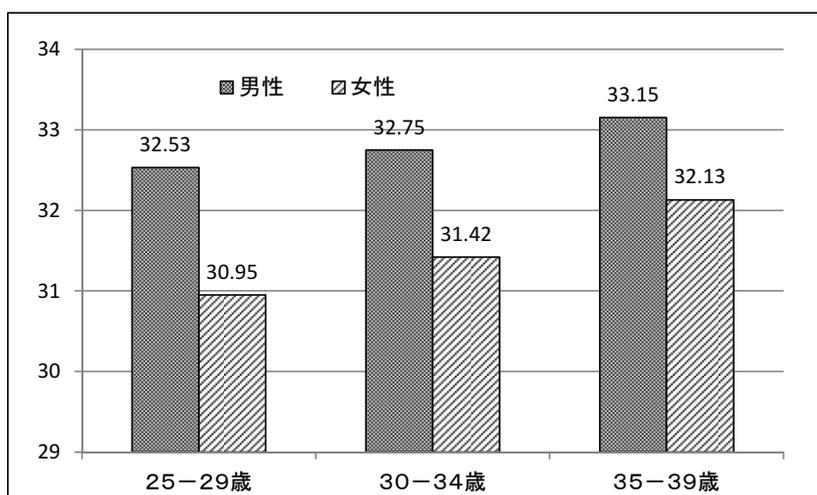
る可能性が指摘できる。25～29歳で男女差が大きく、キャリアの初期の段階で、女性が男性に比べてやりがいを感じていない傾向がより強くみられている（図表4-5-2）。

仕事のやりがいスコアは、昇進意欲とも関連がみられており、より高いポストを希望すると仕事のやりがいが高い傾向が、男女共通にみられている（図表4-5-3）。

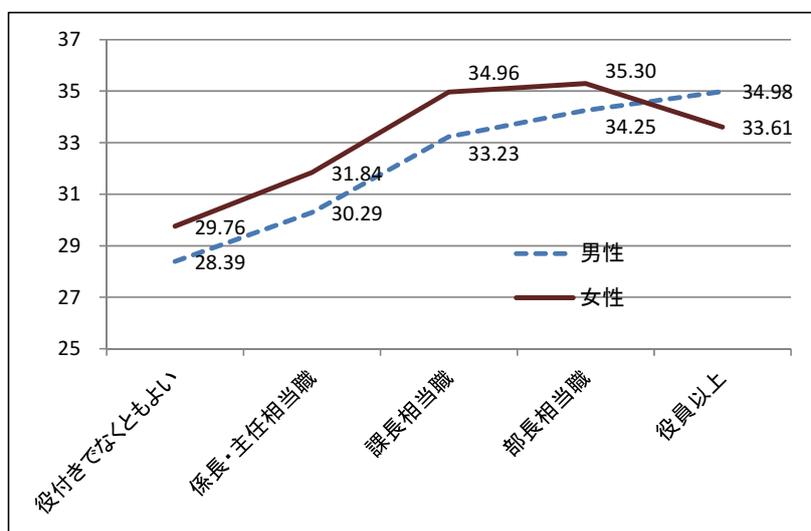
図表4-5-1 男女別、仕事のやりがいスコアの平均

	n	平均値	標準偏差
男性	2486	32.82	6.748
女性	1716	31.37	6.712
計	4202	32.23	6.770

図表4-5-2 男女別、年齢別、仕事のやりがいスコアの平均



図表4-5-3 男女別、昇進意欲別、仕事のやりがいスコア



(2) 仕事のやりがいと企業要因、職場要因

仕事のやりがいスコアと、企業の施策の実施状況や職場の状況との関連を検討する。企業の施策についての2つの指標、職場の状況についての3つの指標と、仕事のやりがいスコアの相関係数を求めた。

図表4-5-4に示すように、企業の施策との相関は男女共に低いが、女性活躍推進、両立支援策の取り組みについての従業員の評価や上司のマネジメントとは正の相関を示している。特に男女とも上司マネジメントとの相関が高い(図表4-5-4)。

図表4-5-4 仕事のやりがいと、企業、職場の変数との相関係数

		仕事のやりがいスコア	企業:女性活躍推進策	企業:両立支援策	個人:女性活躍推進策の取り組み	個人:両立支援策の取り組み	個人:上司マネジメント
男性	Pearsonの相関係数	1	.072	.064	.306	.237	.561
	有意確率(両側)		0.001	0.004	0.000	0.000	0.000
	n	2486	2029	1958	2440	2435	2481
女性	Pearsonの相関係数	1	-.034	.082	.325	.252	.509
	有意確率(両側)		0.209	0.002	0.000	0.000	0.000
	n	1716	1385	1360	1708	1681	1712

6. 計量分析

以上の結果から、昇進意欲、それに関連する仕事のやりがいが、企業の施策の実施状況や従業員調査における職場の取り組みと関連があることが示唆された。次に、これらの要因が昇進意欲や仕事のやりがいにどのように影響を及ぼしているのかに関して、計量的な分析を行う。

分析にあたっては、企業調査データを一般従業員調査にマッチングさせたデータセットを利用した。

(1) 変数と分析モデル

昇進意欲の有無、仕事のやりがいをそれぞれ被説明変数として、男女計、男性、女性に関して分析を行う。

説明変数は、3(4)において説明した下記の5つである。企業の施策(①と②)のみを導入するモデルと、企業の施策に加えて職場の取り組み(③④⑤)を投入したモデルの2つで推定する。

- ①企業の施策：女性活躍推進策
- ②企業の施策：両立支援策
- ③従業員個人の職場の状況：女性活躍推進策の取り組み
- ④従業員個人の職場の状況：両立支援策の取り組み
- ⑤従業員個人の職場の状況：上司マネジメント

コントロール変数として、以下の変数を取り上げる。

個人属性（一般従業員調査）

- ◆ 性別：女性ダミー（女性＝1、男性＝0）
- ◆ 年代：30代ダミー（30代＝1、20代＝0）
- ◆ 配偶者ありダミー（配偶者あり＝1、配偶者なし＝0）
- ◆ 子どもありダミー（子どもあり＝1、子どもなし＝0）
- ◆ 同居親（かつ介護なし）ありダミー（同居親（かつ介護なし）あり＝1、同居親（かつ介護なし）なし＝0）
- ◆ 転職経験ありダミー（転職経験あり＝1、転職経験なし＝0）
- ◆ 職業（基準：事務の仕事）：「専門・技術的な仕事」、「販売の仕事」、「営業（外回りなど）の仕事」のダミー変数
- ◆ 主任・係長ダミー（現在の役職が「主任・係長相当職」＝1、「役職なし」＝0）

勤め先企業属性（企業調査）

- ◆ 規模：正社員数の対数
- ◆ 業績ダミー：企業調査の「同業種・同規模の他者と比較した経常利益」について、「良い」「やや良い」を「1」、「悪い」「やや悪い」「ほぼ同じレベル」を0とする。
- ◆ 勤務先業種（基準：製造業）：「鉱業、建設業（鉱業、採石業、砂利採取業、建設業）」、「情報通信・運輸業（情報通信業、運輸業、郵便業）」、「卸売・小売業」、「金融・保険・不動産業（金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業）」、「サービス業（宿泊業、飲食サービス業、教育、学習支援業、医療、福祉、その他サービス業）」、「その他（電気・ガス・熱供給・水道業、その他）」のダミー変数
- ◆ 正社員に占める女性比率
- ◆ 管理職（課長相当職以上）に占める女性比率

変数の記述統計量を図表4-6-1に示した

図表 4-6-1 記述統計量

被説明変数	男女計		男性		女性	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
昇進(課長相当職以上)意欲ダミー	0.505	0.500	0.734	0.442	0.175	0.380
仕事へのやりがいスコア	32.020	6.802	32.640	6.728	31.130	6.813
説明変数						
企業:女性活躍推進策	2.090	1.796	2.105	1.791	2.068	1.805
企業:両立支援策	6.036	2.231	5.982	2.212	6.114	2.257
個人:女性活躍推進策の取り組み	5.739	1.988	5.856	2.026	5.573	1.921
個人:両立支援策の取り組み	12.469	4.039	12.656	3.977	12.202	4.114
個人:上司マネジメント	27.791	5.995	28.218	5.698	27.182	6.348
コントロール変数						
女性ダミー	0.408	0.492				
30代ダミー	0.634	0.482	0.716	0.451	0.516	0.500
配偶者ありダミー	0.471	0.499	0.571	0.495	0.326	0.469
子どもありダミー	0.316	0.465	0.420	0.494	0.165	0.371
同居親(介護なし)ありダミー	0.288	0.453	0.235	0.424	0.365	0.482
転職経験ありダミー	0.311	0.463	0.329	0.470	0.285	0.452
専門・技術的な仕事ダミー	0.212	0.409	0.256	0.436	0.148	0.355
販売の仕事ダミー	0.044	0.206	0.048	0.213	0.040	0.195
営業の仕事ダミー	0.125	0.331	0.179	0.383	0.048	0.214
主任・係長ダミー	0.334	0.472	0.430	0.495	0.196	0.397
正社員数(対数値)	5.836	0.939	5.793	0.921	5.898	0.961
業績ダミー	0.323	0.468	0.307	0.461	0.346	0.476
鉱業、建設業ダミー	0.060	0.237	0.068	0.251	0.049	0.216
情報通信・運輸業ダミー	0.132	0.339	0.122	0.328	0.147	0.354
卸売・小売業ダミー	0.219	0.414	0.209	0.407	0.233	0.423
金融・保険・不動産業ダミー	0.054	0.226	0.047	0.212	0.064	0.244
サービス業ダミー	0.210	0.408	0.190	0.393	0.239	0.427
その他ダミー	0.037	0.190	0.041	0.198	0.032	0.177
正社員の女性比率	0.216	0.154	0.203	0.149	0.235	0.159
管理職(課長相当職以上)の女性比率	0.044	0.097	0.038	0.086	0.053	0.110

(2) 昇進意欲の分析結果

課長相当職以上への昇進意欲の有無に関する分析結果をみていきたい。昇進意欲ありを「1」、なしを「0」とする二項ロジスティック回帰分析を用いた。

分析結果は図表 4-6-2 に示した。

まず、男女計でみると、女性ダミーが有意にマイナスであり、属性等をコントロールしても女性は男性に比べて有意に昇進意欲が低く、先行研究と同様の結果となった。また、現在「主任・係長相当職」であることは、昇進意欲を有意に高める。企業の施策のみを投入したモデル(1)では、「企業：女性活躍推進策」、「企業：両立支援策」がともにプラスで有意であるが、職場の状況を投入すると、職場の状況に関する3つの変数はプラスに有意になるが、「企業：両立支援策」が有意ではなくなり、企業の施策以上に職場の状況が昇進意欲に強く影響していることがわかる。

男性の昇進意欲に関しては、「主任・係長相当職」であること、「企業：女性活躍推進策」、「個人：上司マネジメント」の変数が有意にプラスであるが、「個人：女性活躍推進策の取り組み」及び「個人：両立支援策の取り組み」は有意な影響はみられない。これは女性とは異なる結果である。

これに対して女性の結果をみると、モデル（1）（2）に共通して、「30代ダミー」、「主任・係長ダミー」がプラスで有意に、「卸売・小売業ダミー」「正社員の女性比率」がマイナスで有意である。男性は年齢にかかわらず昇進意欲が高いが、女性は昇進意欲がもてるような仕事でないと結婚等で退職をするなどの離職につながるために、30代で働く女性は、そうした問題を一定程度クリアしている層が多くなっているとみることができる。したがって、20代に比べて昇進意欲が高くなっていると解釈できる。また、主任・係長相当職に就くことが女性の昇進意欲を高めることは、川口（2012）の結果と同様である。昇進意欲の高い女性が主任・係長相当職に就いているという解釈もできるが、主任・係長という役割を与えることで、次のステップを目指す意欲喚起になるという側面も指摘できよう。一方で、卸売・小売業や女性比率の高い企業で女性の昇進意欲がマイナスであり、女性が多いことがマミートラックを創り出して、女性の意欲を低下させている可能性が考えられる。女性比率が高いことをもって自社は女性の能力を活用していると考えられる経営者や人事担当者が少なくないが、そうした企業ほど、女性の活躍について明確な方針を持って施策を推進しなければならないことをこの結果は示しているといえよう。また、「管理職の女性比率」はモデル（1）ではプラスに有意であるが、モデル（2）ではプラスの係数であるが有意ではない。女性管理職が多いことは、女性にとって昇進後のモデルが存在することになるため女性の昇進意欲を高めると考えられているが、女性管理職が多いことは一定の効果はあるものの、それ以上に職場の状況が重要であることが考えられる。

女性の分析において、企業の施策、職場の要因の分析結果をみていきたい。モデル（1）では、「企業：女性活躍推進策」「企業：両立支援策」のいずれも10%水準でプラスに有意であるが、モデル（2）においては、これらの変数が有意ではなくなり、「個人：女性活躍推進策の取り組み」「個人：両立支援策の取り組み」「個人：上司マネジメント」の3つの変数がいずれもプラスで有意になる。特に、「個人：女性活躍推進策の取り組み」と「個人：上司マネジメント」は1%水準で有意である。企業が女性活躍推進や両立支援の施策を実施し、それが職場の女性にとって活躍や両立の取り組みを進めているときちゃんと認知されることを通じて、女性の昇進意欲を高めるという経路があると考えられる。つまり、施策を実施することだけでは不十分で、従業員がその取り組みを認識できる形で進めることがより重要であるということであろう。また、上司のマネジメントは男性と同様に昇進意欲に強く影響を及ぼしている。

図表 4-6-2 課長相当職以上への昇進意欲の有無に関する分析結果
 (被説明変数は「昇進意欲あり」=1、二項ロジスティック回帰分析)

	男女計				男性				女性			
	(1)		(2)		(1)		(2)		(1)		(2)	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
女性ダミー	-2.412 ***	0.090	-2.372 ***	0.093								
30代ダミー	0.079	1.082	0.143	1.154	-0.092	0.912	-0.060	0.942	0.381 *	1.464	0.527 **	1.693
配偶者ありダミー	0.013	1.013	-0.008	0.992	0.215	1.240	0.253	1.288	-0.368	0.692	-0.504 **	0.604
子どもありダミー	0.254 *	1.290	0.246	1.279	0.264	1.302	0.231	1.260	0.169	1.184	0.189	1.208
同居親(介護なし)ありダミー	-0.203 *	0.817	-0.234 **	0.791	-0.117	0.889	-0.095	0.909	-0.297	0.743	-0.423 **	0.655
転職経験ありダミー	-0.011	0.989	-0.003	0.997	-0.063	0.939	-0.040	0.961	0.066	1.068	0.056	1.058
職業(基準:事務の仕事)												
専門・技術的な仕事ダミー	-0.168	0.845	-0.088	0.916	-0.294 **	0.746	-0.226	0.797	0.152	1.164	0.226	1.254
販売の仕事ダミー	0.014	1.014	0.053	1.054	-0.095	0.910	-0.115	0.892	0.062	1.064	0.141	1.151
営業の仕事ダミー	0.224	1.251	0.251	1.285	0.154	1.166	0.124	1.132	-0.112	0.894	0.031	1.031
主任・係長ダミー	0.934 ***	2.545	0.937 ***	2.551	0.665 ***	1.944	0.638 ***	1.892	1.442 ***	4.228	1.492 ***	4.448
正社員数(対数値)	0.086	1.090	0.065	1.067	0.057	1.058	0.051	1.052	0.090	1.094	0.017	1.017
業績ダミー	0.015	1.015	0.041	1.042	0.096	1.101	0.129	1.138	-0.165	0.848	-0.175	0.839
勤務先業種(基準:製造業)												
鉱業、建設業ダミー	0.236	1.266	0.208	1.231	0.532 *	1.702	0.477	1.611	-0.450	0.637	-0.400	0.670
情報通信・運輸業ダミー	-0.116	0.891	-0.110	0.896	0.014	1.014	0.025	1.025	-0.427	0.652	-0.452	0.636
卸売・小売業ダミー	-0.069	0.933	-0.075	0.928	0.152	1.164	0.171	1.187	-0.539 **	0.583	-0.548 **	0.578
金融・保険・不動産業ダミー	0.107	1.113	-0.006	0.994	0.407	1.503	0.369	1.446	-0.292	0.747	-0.442	0.643
サービス業ダミー	-0.046	0.955	-0.065	0.937	0.026	1.026	-0.008	0.992	-0.208	0.812	-0.222	0.801
その他ダミー	0.098	1.103	0.074	1.077	0.307	1.359	0.229	1.257	-0.365	0.694	-0.274	0.760
正社員の女性比率	-0.025	0.975	-0.214	0.807	0.812	2.252	0.752	2.121	-1.864 **	0.155	-2.298 ***	0.101
管理職(課長相当職以上)の女性比率	0.417	1.517	0.073	1.076	-0.751	0.472	-0.891	0.410	2.230 **	9.296	1.504	4.500
企業:女性活躍推進策	0.074 ***	1.077	0.068 **	1.071	0.076 **	1.079	0.069 *	1.071	0.083 *	1.086	0.076	1.079
企業:両立支援策	0.058 **	1.060	0.020	1.020	0.047	1.048	0.015	1.015	0.077 *	1.080	0.031	1.031
個人:女性活躍推進策の取り組み			0.071 **	1.074			0.032	1.032			0.153 ***	1.166
個人:両立支援策の取り組み			0.036 **	1.037			0.021	1.022			0.058 **	1.060
個人:上司マネジメント			0.049 ***	1.051			0.058 ***	1.059			0.041 ***	1.041
定数	-0.419	0.658	-2.275 ***	0.103	-0.303	0.739	-2.128 ***	0.119	-2.566 ***	0.077	-4.451 ***	0.012
サンプル数	2658		2567		1568		1505		1090		1062	
-2 対数尤度	2673.507		2517.531		1721.477		1614.468		905.834		846.188	
カイ2乗	1011.009		1040.803		94.84		120.189		105.864		145.404	
モデルの有意水準	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
Nagelkerke R2 乗	0.422		0.444		0.086		0.122		0.153		0.211	

*は 10%水準で有意、**は 5%水準で有意、***は 1%水準で有意であることを示す。

(3) 仕事のやりがいの分析結果

次に「仕事のやりがい」を被説明変数とする分析結果をみていきたい。「仕事のやりがい」のスコアを被説明変数とする重回帰分析を行った。分析結果は図表 4-6-3 に示した。

男女計、男性、女性のモデルに共通して、職場の状況の 3 つの要因を投入したモデル (2)

が、モデル（1）に比べて決定係数が大きく上昇しており、職場の状況の要因が、仕事のやりがい大きく貢献しているということをも指摘したい。

男女計についてみると、モデル（1）では女性ダミーが有意にマイナスであるが、モデル（2）では有意ではない。職場の状況をコントロールすると、仕事のやりがいについて男女差がなくなるというのは重要な点であり、男女が能力を発揮できるような職場の状況を作ることが、女性の仕事のやりがいを男性と同様に高めるといえる。また、「配偶者ありダミー」や職業特性（販売の仕事、営業の仕事）は仕事のやりがいにプラスに有意であり、「情報通信・運輸業ダミー」はマイナスに有意である。企業の施策、職場の状況に関しては、モデル（1）では「企業：両立支援策」がプラスに有意であるが、モデル（2）では、職場の状況の3つの変数が1%水準でプラスに有意となり、「企業：両立支援策」の効果が有意ではなくなっている。

男性の分析結果では、個人属性で「配偶者ありダミー」が有意にプラスである点が女性と異なる。一方で「主任・係長ダミー」は、いずれのモデルでも有意ではなく、昇進意欲の分析結果とは異なる。モデル（1）では、「企業：女性活躍推進策」「企業：両立支援策」ともにプラスで有意であるが、モデル（2）では、「企業：女性活躍推進策」のみ有意で、「企業：両立支援策」の効果はみられなくなっている。モデル（2）で投入した職場の状況の3つの変数はいずれもプラスに有意である。昇進意欲の分析では、「個人：女性活躍推進策の取り組み」と「個人：両立支援策の取り組み」は男性には有意な影響を与えなかったが、仕事へのやりがいに関してはプラスの効果をもたらしている。「企業：女性活躍推進策」は、昇進意欲の分析でも男性にプラスの効果がみられていたことと考え合わせると、女性の活躍を進める施策は、男性の仕事への意欲喚起にも効果があるといえよう。

女性の分析結果をみると、モデル（1）（2）に共通して、「主任・係長ダミー」がプラスで有意になっており、この点は男性と異なる点である。主任・係長というポストで処遇することは、女性の仕事へのやりがいを有意に高め、また先の分析で示したように管理職への昇進意欲を高めることにもつながっていくという点で、女性の意欲を高める上では明確な役割を与えることが重要であるといえよう。企業の施策、職場の状況については、モデル（1）では、「企業：両立支援策」が1%水準でプラスに有意であるが、モデル（2）においてはこの変数が有意ではなくなり、「個人：女性活躍推進策の取り組み」「個人：両立支援策の取り組み」「個人：上司マネジメント」の3つの変数がいずれもプラスで有意になる。特に、標準化係数をみると「個人：上司マネジメント」の影響の大きさが指摘できる。これは男性も同様である。

図表4-6-3 仕事のやりがいに関する分析結果
(被説明変数は「仕事のやりがいのスコア」、重回帰分析)

	男女計		男性		女性	
	(1) 係数	(2) 標準化係数	(1) 係数	(2) 標準化係数	(1) 係数	(2) 標準化係数
(定数)	29.979 ***	12.253 ***	30.925 ***	11.946 ***	28.308 ***	13.029 ***
女性ダミー	-0.866 -0.063 ***	0.059 0.004				
30代ダミー	-0.079 -0.006	0.251 0.018	-0.541 -0.036	-0.300 -0.020	0.276 0.020	0.697 0.051 *
配偶者ありダミー	0.959 0.070 **	0.692 0.051 **	1.169 0.086 **	1.406 0.103 ***	0.825 0.057	0.051 0.003
子どもありダミー	0.338 0.023	0.415 0.028	0.183 0.013	-0.050 -0.004	0.750 0.041	1.059 0.058 *
同居親(介護なし)ありダミー	-0.252 -0.017	-0.274 -0.018	-0.548 -0.035	-0.288 -0.018	0.169 0.012	-0.143 -0.010
転職経験ありダミー	-0.239 -0.016	0.043 0.003	-0.306 -0.021	-0.060 -0.004	0.025 0.002	0.320 0.021
職業(基準:事務の仕事)						
専門・技術的な仕事ダミー	0.477 0.029	0.872 0.052 ***	0.243 0.016	0.732 0.047 **	0.870 0.045	1.103 0.057 **
販売の仕事ダミー	1.131 0.034 *	1.361 0.042 **	0.978 0.031	1.306 0.042 *	1.451 0.042	1.483 0.043
営業の仕事ダミー	1.321 0.064 ***	1.229 0.060 ***	1.360 0.077 ***	1.132 0.064 ***	1.314 0.041	1.404 0.044 *
主任・係長ダミー	0.578 0.040 *	0.616 0.043 **	0.236 0.017	0.398 0.029	1.446 0.084 ***	1.200 0.070 **
正社員数(対数値)	-0.023 -0.003	-0.218 -0.030 *	-0.090 -0.012	-0.301 -0.041 *	0.007 0.001	-0.189 -0.027
業績ダミー	-0.166 -0.011	-0.075 -0.005	0.093 0.006	0.163 0.011	-0.440 -0.031	-0.390 -0.027
勤務先業種(基準:製造業)						
鉱業、建設業ダミー	-0.363 -0.013	-0.165 -0.006	-0.121 -0.005	-0.111 -0.004	-0.957 -0.030	-0.383 -0.012
情報通信・運輸業ダミー	-1.016 -0.051 **	-0.798 -0.040 **	-0.853 -0.042	-0.507 -0.025	-1.109 -0.058	-1.065 -0.054 *
卸売・小売業ダミー	0.413 0.025	0.720 0.044 **	0.227 0.014	0.679 0.041	0.682 0.042	0.855 0.053
金融・保険・不動産業ダミー	0.548 0.018	0.274 0.009	0.256 0.008	0.166 0.005	0.815 0.029	0.368 0.013
サービス業ダミー	0.280 0.017	0.295 0.018	0.585 0.034	0.297 0.017	-0.013 -0.001	0.286 0.018
その他ダミー	0.144 0.004	0.832 0.023	0.829 0.024	1.445 0.042 *	-0.753 -0.020	-0.060 -0.002
正社員の女性比率	0.066 0.001	-1.147 -0.026	-1.086 -0.024	-1.981 -0.043	1.411 0.033	-0.158 -0.004
管理職(課長相当職以上)の女性比率	1.506 0.021	-0.549 -0.008	1.263 0.016	0.729 0.009	1.212 0.020	-1.880 -0.031
企業:女性活躍推進策	0.076 0.020	0.051 0.013	0.253 0.067 **	0.180 0.048 **	-0.135 -0.036	-0.101 -0.027
企業:両立支援策	0.240 0.079 ***	-0.024 -0.008	0.196 0.064 **	-0.061 -0.020	0.280 0.093 ***	0.017 0.006
個人:女性活躍推進策の取り組み		0.468 0.137 ***		0.450 0.135 ***		0.495 0.140 ***
個人:両立支援策の取り組み		0.195 0.115 ***		0.180 0.107 ***		0.201 0.122 ***
個人:上司マネジメント		0.537 0.473 ***		0.586 0.496 ***		0.482 0.449 ***
サンプル数	2655	2568	1571	1509	1084	1059
調整済みR2 乗	0.035	0.337	0.022	0.349	0.028	0.305

*は10%水準で有意、**は5%水準で有意、***は1%水準で有意であることを示す。

(4) 上司マネジメントの特徴

以上の分析結果は、職場の上司のマネジメントが、男女共通に昇進意欲や仕事のやりがいを高める上で非常に重要であることを示している。特に「仕事のやりがい」は、職場の要因を投入しないと説明力が極めて低いモデルとなっており、職場のマネジメントの重要性がこの点からも指摘できる。

そこで、上司のマネジメントの特徴について男女比較をしておきたい。

上司のマネジメントに関しては、前述のように7項目について回答を求めている。その回答状況を男女別にみたものが図表4-6-4である。

すべての項目で、男性の方が「当てはまる」とする割合は高く、ポイントも女性に比べて男性が高い。ただし、「自分が困ったときに相談に乗ってくれる」は男女とも半数程度が「当てはまる」と回答し、「自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる」「自分の失

敗をカバーしてくれる」「自分を信頼して仕事を任せてくれる」「自分の意見に耳を傾けてくれる」も4割程度が「当てはまる」と回答している。また、男女のポイント差が0.1未満と比較的小さいのが、「自分が困ったときに相談に乗ってくれる」「自分の失敗をカバーしてくれる」「自分を信頼して仕事を任せてくれる」「自分の意見に耳を傾けてくれる」で、支援的な上司の態度については男女の差が比較的小さい。一方で、「自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる」は男女のポイント差が比較的大きく、さらに、「自分に高い目標や課題を与えてくれる」や「自分の成長・活躍を後押ししてくれる」など、部下の成長に期待をして高い目標を与えるという上司マネジメントについては、男性の方が女性よりも肯定割合が高く、男女のポイント差も大きい。上司の部下に対する育成の姿勢は、仕事のやりがいを高め、また昇進意欲にも強く影響することから、特に部下に対して期待して高い目標を与えて成長を促す、という部分において、職場の上司は女性の部下に対しても意識的に取り組むことが重要であるといえる。

図表4-6-4 男女別、上司のマネジメントの特徴

	n	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	ポイント
自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる								
男性	2495	39.5	37.1	13.4	7.1	2.8	0.2	4.03
女性	1732	35.0	37.0	14.0	9.3	4.3	0.4	3.88
計	4227	37.6	37.0	13.7	8.0	3.4	0.3	3.97
自分が困ったときに相談に乗ってくれる								
男性	2495	52.1	29.9	10.5	4.6	2.6	0.2	4.23
女性	1732	48.4	33.0	8.7	6.6	2.9	0.4	4.16
計	4227	50.6	31.2	9.8	5.4	2.7	0.3	4.21
自分の失敗をカバーしてくれる								
男性	2495	40.9	33.1	16.8	5.5	3.4	0.3	4.02
女性	1732	40.4	32.4	14.6	7.6	4.6	0.5	3.95
計	4227	40.7	32.8	15.9	6.3	3.9	0.4	3.99
自分を信頼して仕事を任せてくれる								
男性	2495	41.2	36.6	16.6	3.8	1.6	0.2	4.11
女性	1732	39.3	37.2	17.2	3.9	2.0	0.3	4.07
計	4227	40.4	36.9	16.8	3.8	1.8	0.2	4.09
自分の意見に耳を傾けてくれる								
男性	2495	42.9	36.9	14.3	3.5	2.2	0.2	4.14
女性	1732	40.5	37.1	14.4	5.0	2.7	0.3	4.07
計	4227	41.9	37.0	14.4	4.1	2.4	0.2	4.11
自分に高い目標や課題を与えてくれる								
男性	2495	28.1	33.9	25.8	7.6	4.4	0.2	3.73
女性	1732	21.2	30.4	29.3	11.0	7.7	0.3	3.45
計	4227	25.3	32.5	27.2	9.0	5.7	0.2	3.62
自分の成長・活躍を後押ししてくれる								
男性	2495	32.2	33.9	23.0	6.7	4.0	0.2	3.83
女性	1732	26.5	30.5	26.8	9.3	6.5	0.4	3.60
計	4227	29.9	32.6	24.5	7.7	5.0	0.3	3.74

※ ポイントは、「当てはまる」を5点から、「当てはまらない」を1点まで配点し、パーセンテージを乗じて算出した。

7. 結論

本研究では、女性の管理職昇進が低調である現状を踏まえ、昇進意欲、それと関連する仕事のやりがいに関する分析を行った。分析にあたっては、企業と一般従業員を対象にしたデータをマッチングさせて利用し、企業調査による施策実施の状況、従業員側からみた企業の施策の取り組み状況及び職場の上司のマネジメントという職場の状況、の2つの要因を明確に区分し、これらの要因が、昇進意欲、仕事のやりがいに及ぼす影響を分析した。分析結果から明らかになったことは以下のとおりである。

第1に、昇進意欲に関しては個人属性や企業、職場の状況をコントロールしても男女差があり、女性の昇進意欲は男性に比べて低い。しかし、仕事のやりがいについては、職場の要因をコントロールすると男女差がみられなくなる。仕事のやりがいと昇進意欲は関連性があるものの、2つの意欲を高める要因には違いもみられる。女性の昇進意欲が低いことが女性の役職登用が進まない要因であるが、女性が活躍できる職場状況を整えることで、男性と同様に仕事への意欲を高めることができるのである。

第2に、企業レベルで実施する女性活躍推進や両立支援の施策は、女性の昇進意欲や仕事のやりがいを高める上での効果は限定的で、重要なのは、職場の状況として女性活躍や両立支援の取り組みが実感できることである。女性の管理職比率も、職場の要因を投入するモデルでは女性の昇進意欲に有意な影響を持たなくなり、あらためて職場要因の重要性が確認できた。企業が施策を実施しても、それが従業員にとって実感できる形で展開されなければ意味がないといえる。「企業：女性活躍推進策」と「個人：女性活躍推進策の取り組み」の相関係数（女性サンプル）は.119、「企業：両立支援策」と「個人：両立支援策の取り組み」の相関係数（女性サンプル）は.280と高いとはいえず、企業の実施する施策が、従業員の職場の状況認識において効果を発揮していない部分が多いといえる。特に男性と女性の異なる点として、昇進意欲に関して、女性は「個人：女性活躍推進策の取り組み」と「個人：両立支援策の取り組み」がともに重要であり、女性の昇進意欲を高めるためには、女性活躍推進の取り組み、両立支援の取り組みの両方を女性従業員がきちんと認識できる形で推進することが重要である。

第3に、上司のマネジメントのあり方が、男女ともに昇進意欲と仕事のやりがいに重要な役割を果たしているということである。しかし、現状において、上司の部下に対する支援、育成の姿勢は、従業員側からみて男女で差があることも明らかになった。特に、部下の成長を期待して高い目標を与えて成長を促すという側面において、男女差が大きくなっている。従業員は仕事の経験を通じて成長し、意欲も高めることから、仕事経験の付与において極めて重要な役割を担っている上司が、部下の性別にかかわらず育成をしていくという態度を持つことが重要である。

第4に、女性は「主任・係長」というポジションにあることは、昇進意欲や仕事のやりがいにおいて有意にプラスの効果がある。もともと昇進意欲のある女性が「主任・係長」に登

用されているという側面は否定できないものの、女性に明確な役割を付与することは、昇進意欲を喚起するためには重要であるといえる。

以上の結果から、女性の昇進意欲や仕事のやりがいを高める上で、企業の施策導入の効果は限定的であり、職場における取り組み、とりわけ上司のマネジメントが重要であることが明らかになった。企業が女性活躍の施策を実施する際には、その取り組みの意義や内容が職場レベルにおいて理解されているかを確認しながら進めることが不可欠であり、また、上司のマネジメントを支援する取組も重要であるといえる。

参考文献

- 大内章子（1999）「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成」『日本労働研究雑誌』No. 471、pp. 15-28.
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No. 620、pp. 42-57.
- 佐藤博樹・武石恵美子（2010）『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社.
- 武石恵美子（1987）「増加する長期継続雇用と処遇問題」雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代—キャッチ・アップを超えて』東京大学出版会、pp. 37-57.
- 武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 富田安信（1993）「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』No. 401、pp. 12-19.
- 内閣府（2011）『仕事と生活の調和レポート 2011』.
- 中村恵（1988）「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者—仕事経験とキャリア」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社、pp. 12-37.
- 中村恵（1994）「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No. 415、pp. 2-12.
- 21世紀職業財団（2013）『育児をしながら働く 育児を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結果』.
- 松繁寿和・梅崎修（2003）「銀行業における女性従業員の管理職昇進—キャリアと家庭、二者択一の側面」『日本労務学会誌』第5巻第2号、pp. 44-55.
- 安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」『経済分析』181号、pp. 23-45.
- 安田宏樹（2012）「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第64巻第1号、pp. 134-154.
- 山口一男（2008）「男女の賃金格差解消への道筋—統計的差別の経済不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』No. 574、pp. 40-68.
- 山口一男（2013）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因——女性であることの不当な社会的不利益と、その解消施策について」『RIETI Policy Discussion Paper Series 13-J-069』.
- Aigner, D. J. and Cain, G. G. (1977) "Statistical Theories of Discrimination in Labor

- Markets,” *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 175-187.
- Hewlett, S. A. & Sherbin, L. (Center for Work-Life Policy) (2011) *Off-Ramps and On-Ramps Japan : Keeping Talented Women on the Road to Success*.
- Kato, T., Kawaguchi, D. and Owan, H. (2013) “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm,” *RIETI Discussion paper 13-E-038*.
- Lam, A. C. L. (1992) *Women and Japanese Management : Discrimination and Reform*, London and NY: Routledge.
- Phelps, E. S. (1972) “The Statistical Theory of Racism and Sexism,” *American Economic Review* 62, No. 4, pp. 659-661.

第5章 女性の昇進意欲の決定要因

——育児支援制度及びその利用との関連を中心として

1. はじめに

深刻な少子化を背景に、我が国では2000年から2010年にかけて両立支援施策の拡充が図られてきた。具体的には、数次にわたる育児・介護休業法の改正の結果、法制定当初から労働者の権利となっていた子が1歳に達するまでの育児休業に加え、子が3歳に達するまでの所定労働時間短縮の措置や労働者の請求による所定外労働時間の免除が企業に義務付けられ、子の看護休暇も最大年10日間は権利として認められることとなった。育児休業に関しても、保育所に入所が出来ない等の特別な事情の場合には子が1歳6カ月に達するまでの育児休業が権利として認められるようになった。更に、次世代育成支援対策推進法の制定（2003）後は、大企業を中心に、次世代育成推進計画の作成・提出を契機として法を上回る育児休業制度などを整備し「くるみんマーク」の取得を目指す動きも広がってきた。このように2000年代にはいつてからの10年間は、女性労働対策と言えれば出生率向上を意識した両立支援対策であると考えられていたと言っても過言ではない。

ところが、2012年あたりから企業における管理職等への女性登用の政策が注目を浴びるようになり、「働くなでしこ大作戦」が民主党政権においてスタートした。2012年秋の政権交代後の安倍自民政権においても「女性の活躍推進」が重要政策課題に挙げられている状況である。特に安倍政権においては、経営者団体に対して内閣総理大臣自ら、女性の管理職、役員への登用について要請を行った（と同時に、希望する者に3歳までの育児休業をとれる環境作りも求めた）ことなど、女性に対する事実上の平等の実現のための企業の取り組みであるポジティブ・アクションが両立支援と同様あるいはそれ以上のウェイトで期待されているといい状況にある。

一方、企業も大企業を中心に何らかのポジティブ・アクションを実施する方向にあるものの、個々の企業を見てみると、どうやって女性の意欲を喚起し、管理職に昇進させていくことができるかについて、確信が持てない状況にある経営者も多いようだ。昇進意欲に男女差があることは、後述2.で示すとおりすでいくつかの調査等で明らかにされ、その要因分析の試みもなされている。特に、企業内の両立支援制度を拡充した結果、長期の育児休業や、育児短時間勤務制度の利用が進み、これらの措置を利用した女性が再びフルタイム勤務に戻って能力を発揮する意欲を喚起するのが難しい、或いは相対的に能力発揮意欲の低い女性が両立支援制度をフルに利用して長期間生産性の低い働き方を続けてしまう等、両立支援制度を利用した女性を再びフルに仕事に注力する状態に戻し、管理職登用にまでもっていくことに困難を感じている企業も珍しくないことがうかがわれる（労働政策研究・研修機構 2012）。

また、そもそも厚生労働省によれば、ポジティブ・アクションには法を上回る育児・休業制度の導入などの両立支援策も含まれるとされているが、本当にこれらの手厚い両立支援策だけを実施すれば、女性の離職防止（継続就業）に繋がるだけでなくその能力発揮や意欲の向上、管理職昇進などの事実上の平等の推進という結果に結びつくのかについて、十分な検証が行なわれているとは言い難い。

そこで、女性の管理職登用が進まない主要な原因のひとつと考えられる女性の昇進意欲の低さが、何を原因として発生しているのか、特に企業の両立支援制度が女性の昇進意欲がどのような関係にあるのか、また両立支援措置の実際の利用がその後の女性の昇進意欲にどういう影響を及ぼすかについて検証を試みた。

また、これに併せて、企業によるポジティブ・アクションの実施が女性の昇進意欲にどういう影響を与えているかを両立支援措置の実施と区分したうえで検証することや、これらの検証の前提として、そもそも女性労働者の属性、特に学歴、配偶関係、子供の有無といったことや雇用管理区分、職務上の地位、仕事の与えられ方といった要素が昇進意欲に与える影響についても確認した。

なお、本稿における回帰分析については、JILPT アシスタントフェローの酒井計史氏から全面的な協力と懇切な助言をいただいたものであり、ここに特記して謝意を表したい。

2. 女性従業員の昇進意欲についての先行研究

女性従業員の昇進意欲に関しては、すでにいくつかの先行研究が存在している。安田（2009）は、21世紀職業財団が2004年に実施した調査のデータを活用し、40歳未満の一般社員女性は、総合職、準総合職、専門職、一般職どの雇用管理区分を取っても、またコース別雇用管理のない企業においても「管理職になりたくない」と答えた割合が「管理職になりたい」と答えた割合を上回っていることを指摘した。また、安田（2009）は、このデータを用いた回帰分析の結果男女均等処遇を希望している女性は昇進意欲が高く、WLBを希望している女性は昇進意欲が低い傾向があるとしている。更に、安田（2012）は、連合総合生活開発研究所が2008年に実施した『ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート』のデータを活用し、女性の昇進希望が男性よりかなり弱いことを再び指摘するとともに、昇進希望を規定する要因は男女で大きく異なり、面倒見の良い上司の下で働く女性は管理職希望が強いことも観察されるとしている。一方で、男女とも仕事と生活の調和が取れていないために昇進希望が弱くなるという関係は観察されなかったとしている。

川口（2012）は、『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』（労働政策研究・研修機構調査シリーズ No37（2007）。この調査自身は2006年に実施されたため、以下「2006調査」という。）のデータを活用して、300人以上規模の企業に働く20代男女一般社員（係長・主任を含む。）について、性別のほかポジティブ・アクション施策数、利用実績のある育児支援施策数等と昇進意欲との関係を分析した。川口（2012）は、「課長以上へ昇進希望ダミー」を

被説明変数とした順序プロビット分析を行い、女性であることが昇進意欲を下げる効果があることを明確にしたほか、ポジティブ・アクション実施数の多い企業は、男女の対象労働者全体として昇進意欲が高くなる傾向があり、女性についてその傾向が男性より明確であるとした。一方、利用実績のある育児支援数については、女性の昇進意欲と統計的に有意な関係がないと結論付けている。

21世紀職業財団（2013）は、前記安田（2012）が指摘した上司のタイプとの関係について、更に詳しい分析を行っており、育成に熱心な上司が女性の昇進意欲を高める効果がある場合があることを観察している。

これらの先行研究から、一定年齢以下の非管理職の女性が同条件の男性に比べて昇進意欲が低いことは明らかであると考えられる。しかしながらそのような昇進意欲の低さの原因がどの辺にあるのか必ずしも明らかになったとは言えない。川口（2012）が行なった回帰分析においては、女性一般社員の昇進意欲にプラス効果があると統計的に認められたのは、上記に示したポジティブ・アクション施策数（10%水準で有意）のほか、部課長に占める女性の割合（1%水準で有意）、大卒ダミー（5%水準で有意）、主任・係長相当職ダミー（5%水準で有意）、総合職ダミー（1%水準で有意）のみであった。川口（2012）は対象を20代一般社員に限定しており、とくに非役職のサンプル数（男性203、女性410）に対し主任・係長相当職のサンプル数が男性23、女性9と少なく、もう少し対象を広げたうえで改めて調査・分析することによる確認や新たな発見が期待された。また、安田（2012）、21世紀職業財団（2013）は、もともになった調査が労働者に対するweb調査であることから、必ずしも企業側のマネジメントに係る情報が正確に反映されていない可能性があることにも留意し、指摘された要素について再度確認することも有益であると考えられる。

3. 仮説

（1）前提

本稿では、まず、女性がより課長以上への昇進を希望するようになることが、実際に課長以上に昇進をする女性が増えるための必要条件であると考え、これを前提としている。その理由としては、管理職に昇進するためには筆記試験や面接試験などを受験することが必須である場合も多く、そのような「試験を受験するためには管理職への昇進希望や昇進意欲が先行しなければならない」（安田、2012）と言うことや、これらの試験行なわれない場合においても、管理職に到達するためには目標管理制度等の下で高い目標を掲げその達成を実現するといった本人の能動的な能力発揮に向けた努力が求められており、その原動力として昇進意欲が少なからず影響を与えられられるということ等がある。この前提の上で、昇進意欲の決定要因について、仮説を立てて検討していきたい。

ところでこの仮説について、川口（2012）は、経済学的な立場から、昇進による便益と費用との関係をもとに、①（費用を少なくするであろう）企業の均等化への取り組み、②（同

じく費用を少なくするであろう) 仕事と家庭の両立支援、③ (便益を多くするであろう) 管理職の賃金、④ (費用を多くするであろう) 管理職の労働時間、⑤ (費用を少なくするであろう) 従業員の女性比率、⑥ (費用を少なくするであろう) ロールモデルの存在 (女性管理職比率) が関連するとの6つの仮説を立てて検証を行った。しかし、①、⑥以外は回帰分析の結果有意な関係は見いだせていない。今回はこのような先行研究結果をも踏まえて仮説を立てることとする。

(2) 手の届きやすさ仮説——意欲は可能性から生まれる

実現可能性の非常に少ないものには意欲がわきにくいと言う事実はあちこちに散見される。例えば、標高600メートルほどの高尾山のような低い山であれば一度も登ったことがない人間でも登れる可能性を感じる事が出来る、いわば「手の届きやすさ」から「登ってみようか」という意欲がもてるが、いきなりエベレストやマッキンリーに登って見ないかと言われても「自分にはとても無理」と考えて登る意欲が持てないといったことである。

このことは雇用管理の場面においてもあてはまる場合があるのではないかと。たとえば、我が国においては、大卒 (或いは大学院卒) という学歴区分やコース別雇用管理におけるいわゆる総合職といった雇用管理区分が課長以上の管理職につけるための候補者を選択的に採用するための区分となっていることが多いと考えられる。したがって、それ以外の学歴区分や雇用管理区分の場合には管理職になる道が全く閉ざされていると言うわけではないにしろ、相対的に困難であって、場合によってはかなり管理職への到達の実現性が薄い場合もある。そうなれば、管理職に昇進した自分の姿を想像することは容易ではなく、その意欲もわきにくいと言うことは十分考えられる。もちろん、これらの学歴や雇用管理区分が昇進意欲に関連するとすれば、それは女性だけではなくて男女共通のことになるはずであるが。

また、職務上の地位に関しても、非役職者よりも既に一度以上昇進して課長以上への管理職への道のりが近くなっている係長・主任の方が、課長以上への管理職へ昇進の意欲を持ちやすいと言うことが言えるのではないだろうか? 例えば、富士登山でいえば、ふもとから富士山の頂上は見えにくいだろうから、「登れるだろうか」という不安を覚え登山を中止する気持ちがわきやすいと思われるのに対し、富士山の五合目まで登って頂上がよく見えるようになると「もうすぐだ」と思って登山を続ける意欲を持ちやすいといったことは考えられることである。特に川口 (2012) の回帰分析において、係長・主任ダミーが女性のみ昇進意欲にプラスの方向に有意に働いているとされることが注目される。採用や昇進についての男女差別が法律で禁止されたのは、1999年の改正男女雇用機会均等法施行時であり、その時まで長期間にわたり管理職候補から女性を排除していた企業も多かった。このため企業内で女性が昇進の対象になった歴史が浅いことから、一度でも昇進の対象になったことが昇進意欲を高める可能性は高いのではないかと。前述のように川口 (2012) が用いたデータは、係長・主任の層のサンプル数がかなり少なかったため、再度サンプル数を増やしてこのことを検証する

意義はあると思われる。

さらに、企業から管理職候補として期待されている旨の何らかのサインがあれば、本人の昇進意欲が高まる可能性がある。例えば、管理職になるための特別の訓練の受講の機会を与えられた経験や仕事に幅広い裁量を与えられていること、或いは企業から高い評価を受けていることの反映としての賃金、あるいはやや関連性が薄いかもしれないが、当該企業での高い評価やそれを反映した処遇についての本人の認識としての継続就業希望などがこれに当たるだろう。

（３）両立負担感による意欲減退仮説

JILPT が 2012 年に実施した『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』では、昇進を希望しない理由として「仕事と家庭の両立が困難になる」を挙げる女性の割合は多く、男性のその 2 倍程度となっており、かつ子供のいる者ほどその割合は高い。管理職への昇進意欲が問題となる一般職の従業員は相対的に若い年齢が多いことから、介護問題もないわけではないだろうが、育児との関係がより深刻に影響を及ぼすことが予想される。したがって子供の有無や数、或いはその負担軽減に効果があると思われる両立支援措置の実績数が、昇進意欲に関連する可能性がある。ただし、これらの要素は先行研究では有意な影響が認められなかったものであり、角度を広げた調査で確認しておく必要があるだろう。

また特に、今回データとして利用したこの『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』では、企業における育児休業制度や短時間勤務制度の水準をある程度詳しく調査していることから、これらと昇進意欲との関係も確認することができる。そこで、より手厚い制度すなわち対象期間が長い制度の場合に、両立の負担感が軽減されることから昇進意欲が高まるのではないかという仮説をたてた。更に育児休業の場合その休業の期間に応じ制度上昇進が遅れるか否か、遅れる場合もどの程度遅れるかが企業によって異なることから、昇進時期への影響が少ない又はない（育児休業をしても昇進が遅れない）ことが女性の意欲を高めるとの仮説を設定した。

さらに、勤務先企業において、女性の退職理由として育児が多くあげられる場合には、結婚や出産を無事乗り切っても育児の時点で女性が職業と育児を両立して継続勤務する環境が整っていないともいえ、昇進意欲にもマイナスの影響がある可能性がある。そこで、女性の退職のうち育児を理由としたものが多い場合に昇進意欲が低まるとの仮説を設定した。

（４）育児休業・短時間勤務期間長期化による意欲減退仮説

（３）の両立負担感意欲減少仮説とはやや矛盾するように見えるかもしれないが、実際に育児により休業したり短時間勤務をすることが昇進意欲にマイナスの効果を生む可能性もある。すなわち、元々意欲を持って入社した女性でも、出産育児期に長期間休んだり短時間勤務をすることにより、業務知識や経験の蓄積が同年代の他の社員に比べ遅れを取ったり、実

際はそうではなくとも「遅れを取ってしまったのではないか」といった不安が生ずることにより、昇進の意欲が減少する可能性である。JILPT（2012）では、人事担当者が育児休業や育児短時間勤務のあと意欲を持って能力が発揮できるような働き方に戻すことのむずかしさを訴える企業が散見され、そのための職場復帰支援に力を注ぐとした企業もみられた。このようなことから育児休業や短時間勤務の取得経験や長さが昇進意欲を低め、逆に職場復帰支援策の実施が昇進意欲を高めるとの仮説を設定した。

（５）収入必要性による昇進意欲増進仮説

昇進意欲は、昇進によってより多くの賃金を得る必要性にも関係する可能性がある。ところで、管理職になることによる賃金上昇そのものが昇進意欲のインセンティブになるのではないかという点については、川口（2012）がそのような仮説のもとに一般職員と管理職との賃金格差と昇進意欲の関係を回帰分析した結果、負の係数で有意という予想外のものとなっている。そこで今回は、「賃金を得る必要性」に着目し、家計の維持に必要な収入の全部または大部分を配偶者によって得る可能性のある有配偶者は昇進意欲が低くなり、家計を自分で支えなければいけない独身者は高くなるという仮説を立てた。また特に、子供のいる独身者いわゆるシングルマザーは、維持する家計の規模が大きく収入を高める必要性がより高くなるためより昇進意欲が高い可能性がある。このことから、有配偶者より独身者、独身者の中では子供のいる者の昇進意欲が高くなるとの仮説を設定した。

4. データ

（１）使用データとその性格

本稿で使用したデータは、『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』（労働政策研究・研修機構調査シリーズ No106-1,2（2013））。この調査は 2012 年に実施されたので以下「2012 調査」という。）のデータであり、本研究ではこの 2012 調査における「企業調査」及び「一般従業員調査」をマッチングさせて分析する。

2012 調査の「一般従業員調査」は調査対象企業に勤務する正規従業員のうち 25~54 歳のホワイトカラー職（専門・技術職、事務職、販売職・営業職をいい、サービス職や生産現場職を含まない。）であり、300 人以上規模企業は 1 社当たり男女 5 人ずつ、100~299 人規模企業は 1 社当たり男女 3 人ずつ配布を依頼しているものである。したがって本稿での分析は、比較的大規模な企業における、ホワイトカラー層に限定した分析である点に留意する必要がある。また、2012 調査は 2006 調査を基礎として設計したものではあるが、調査対象企業についても 100~299 人規模企業を加える等の変更を行うほか、従業員調査に関しても 2006 年調査に比し職種を限定するなどの変更を加えており、両者を直接比較することはできない。さらに 100~299 人規模と 300 人以上規模との間は調査運営上の制約から連続的な分析や統合しての分析はできないことから、原則として 2 つの企業規模領域で分析結果を並列して示

すこととした。

また、本稿の分析では 2012 調査で得た回答のうち 25 歳~45 歳未満の一般従業員（主任・係長相当職を含む。）のものをサンプルとして用いている。川口（2012）は、サンプルを 20 歳代に限定しており、その理由を「30 歳代になると課長に昇進している者が少なくないため、30 歳代を含めると一般社員にサンプルを限定することによるバイアスが生ずる可能性が高いから」としているが、今回は、女性従業員の中の属性による比較を主眼とした分析を行うため出産・育児期にある女性を幅広く対象としたかったことや、図表 5-4-1 に示すように一般従業員の課長以上への昇進意欲が男女とも 44 歳までは大きな落ち込みを示していないことにかんがみ、サンプル対象年齢層を広げたものである。

（2）クロス集計からみた昇進希望の状況

図表 5-4-1 は、企業調査との結合ができた一般従業員（係長・主任を含む。）についての調査データのみを用い、役職、年齢、昇進希望のそれぞれの設問についての「無回答」を除いたうえで、男女別、年齢階層別、職務上の地位別の昇進希望について整理したものである。

これを見ると、先行研究が示す通り、男性に比べ女性は「役職なし」「係長・主任相当職」いずれの場合においても、またいずれの年齢階層においても上位職への昇進希望の比率が少ないことが明らかである。また、男女それぞれについて、「役職なし」より「係長・主任相当職」のほうが昇進希望の比率が高いことも先行研究どおりである。特に、女性の場合「役職なし」の昇進希望比率に比べ「係長・主任相当職」の昇進希望比率は 3~4 倍程度と変化率が激しくなっていることが注目される。

図表5-4-1 男女従業員の役職・年齢階層別昇進希望

		300人以上								100~299人								
		昇進希望なし			昇進希望あり			合計 n	昇進希望なし			昇進希望あり			合計 n			
		昇進 希望 なし 計	役付 き でなく とも よい	係長・ 主任 相当 職	昇進 希望 あり 計	課長 相当 職	部長 相当 職		役員 以上	昇進 希望 なし 計	役付 き でなく とも よい	係長・ 主任 相当 職	昇進 希望 あり 計	課長 相当 職		部長 相当 職	役員 以上	
男性	(一般社員)	25-29歳	33.6	19.0	14.5	66.4	23.6	22.2	20.6	441	41.6	23.6	18.0	58.4	17.2	22.4	18.8	250
		30-34歳	37.1	22.5	14.6	62.9	21.7	27.2	14.0	364	40.1	25.6	14.5	59.9	23.2	22.2	14.5	207
		35-39歳	38.8	25.2	13.6	61.2	30.4	15.6	15.2	250	44.7	33.5	11.2	55.3	22.4	21.1	11.8	161
		40-44歳	58.0	41.0	17.0	42.0	24.0	14.0	4.0	100	65.3	41.3	24.0	34.7	18.7	14.7	1.3	75
		45-49歳	74.5	58.2	16.4	25.5	18.2	5.5	1.8	55	82.6	71.7	10.9	17.4	8.7	6.5	2.2	46
		50-54歳	66.7	52.1	14.6	33.3	18.8	6.3	8.3	48	82.1	75.0	7.1	17.9	3.6	14.3	0.0	28
	計	40.6	26.0	14.6	59.4	24.0	20.3	15.0	1258	48.1	32.7	15.4	51.9	19.0	20.1	12.8	767	
	係長・主任	25-29歳	20.7	8.6	12.1	79.3	27.6	32.8	19.0	58	29.4	20.6	8.8	70.6	26.5	23.5	20.6	34
		30-34歳	18.0	9.0	9.0	82.0	24.3	34.0	23.7	300	21.2	10.6	10.6	78.8	23.5	27.6	27.6	170
		35-39歳	24.0	10.6	13.3	76.0	27.1	32.4	16.5	442	30.2	14.3	15.9	69.8	24.7	27.6	17.5	308
		40-44歳	31.8	11.6	20.2	68.2	38.4	23.5	6.3	336	30.0	11.2	18.9	70.0	33.9	25.3	10.7	233
		45-49歳	41.5	17.0	24.6	58.5	40.9	15.8	1.8	171	55.5	20.0	35.5	44.5	28.2	14.5	1.8	110
		50-54歳	54.3	16.3	38.0	45.7	37.0	7.6	1.1	92	66.7	22.7	43.9	33.3	24.2	6.1	3.0	66
	計	28.6	11.6	17.0	71.4	31.6	26.9	12.9	1399	34.1	14.3	19.8	65.9	27.3	23.8	14.9	921	
	役職計	25-29歳	32.1	17.8	14.2	67.9	24.0	23.4	20.4	499	40.1	23.2	16.9	59.9	18.3	22.5	19.0	284
		30-34歳	28.5	16.4	12.0	71.5	22.9	30.3	18.4	664	31.6	18.8	12.7	68.4	23.3	24.7	20.4	377
		35-39歳	29.3	15.9	13.4	70.7	28.3	26.3	16.0	692	35.2	20.9	14.3	64.8	23.9	25.4	15.6	469
		40-44歳	37.8	18.3	19.5	62.2	35.1	21.3	5.7	436	38.6	18.5	20.1	61.4	30.2	22.7	8.4	308
45-49歳		49.6	27.0	22.6	50.4	35.4	13.3	1.8	226	63.5	35.3	28.2	36.5	22.4	12.2	1.9	156	
50-54歳		58.6	28.6	30.0	41.4	30.7	7.1	3.6	140	71.3	38.3	33.0	28.7	18.1	8.5	2.1	94	
計	34.3	18.4	15.9	65.7	28.0	23.8	13.9	2657	40.5	22.7	17.8	59.5	23.5	22.1	13.9	1688		
女性	役職なし	25-29歳	88.7	67.8	20.8	11.3	9.0	1.3	1.0	600	93.0	72.7	20.3	7.0	4.5	1.7	0.7	286
		30-34歳	87.3	65.0	22.3	12.8	9.0	3.0	0.8	400	92.2	70.0	22.2	7.8	6.2	1.2	0.4	243
		35-39歳	89.4	68.1	21.4	10.6	6.1	2.4	2.1	379	92.4	75.3	17.1	7.6	4.9	2.3	0.4	263
		40-44歳	92.5	75.7	16.8	7.5	5.6	1.9	0.0	268	94.1	80.7	13.4	5.9	4.8	0.5	0.5	187
		45-49歳	91.1	71.9	19.3	8.9	8.1	0.7	0.0	135	94.0	75.0	19.0	6.0	5.2	0.9	0.0	116
		50-54歳	95.7	81.5	14.1	4.3	3.3	0.0	1.1	92	91.9	78.4	13.5	8.1	8.1	0.0	0.0	74
	計	89.6	69.4	20.2	10.4	7.6	1.9	1.0	1874	92.9	74.6	18.3	7.1	5.3	1.4	0.4	1169	
	係長・主任	25-29歳	73.3	36.7	36.7	26.7	18.3	6.7	1.7	60	73.9	17.4	56.5	26.1	17.4	8.7	0.0	23
		30-34歳	66.2	20.3	45.9	33.8	24.1	8.3	1.5	133	70.0	18.3	51.7	30.0	25.0	3.3	1.7	60
		35-39歳	70.2	22.8	47.4	29.8	24.2	3.7	1.9	215	64.8	24.1	40.7	35.2	24.1	11.1	0.0	108
		40-44歳	67.0	25.1	41.9	33.0	27.6	4.4	1.0	203	78.2	34.7	43.6	21.8	19.8	2.0	0.0	101
		45-49歳	73.0	19.1	53.9	27.0	22.6	3.5	0.9	115	76.7	16.4	60.3	23.3	20.5	1.4	1.4	73
		50-54歳	84.6	18.5	66.2	15.4	15.4	0.0	0.0	65	72.9	35.4	37.5	27.1	25.0	2.1	0.0	48
	計	70.5	23.1	47.4	29.5	23.6	4.6	1.3	791	72.4	25.4	47.0	27.6	22.3	4.8	0.5	413	
	役職計	25-29歳	87.3	65.0	22.3	12.7	9.8	1.8	1.1	660	91.6	68.6	23.0	8.4	5.5	2.3	0.6	309
		30-34歳	82.0	53.8	28.1	18.0	12.8	4.3	0.9	533	87.8	59.7	28.1	12.2	9.9	1.7	0.7	303
		35-39歳	82.5	51.7	30.8	17.5	12.6	2.9	2.0	594	84.4	60.4	24.0	15.6	10.5	4.9	0.3	371
		40-44歳	81.5	53.9	27.6	18.5	15.1	3.0	0.4	471	88.5	64.6	24.0	11.5	10.1	1.0	0.3	288
45-49歳		82.8	47.6	35.2	17.2	14.8	2.0	0.4	250	87.3	52.4	34.9	12.7	11.1	1.1	0.5	189	
50-54歳		91.1	55.4	35.7	8.9	8.3	0.0	0.6	157	84.4	61.5	23.0	15.6	14.8	0.8	0.0	122	
計	83.9	55.6	28.3	16.1	12.3	2.7	1.1	2665	87.5	61.8	25.8	12.5	9.7	2.3	0.4	1582		

※企業調査との結合ができた一般従業員のデータのみを用い、役職、年齢、昇進希望のそれぞれの設問についての「無回答」を除いたもの。この表のみ全年齢をもとに集計。以下の分析では25歳~45歳未満のデータを用いている。

図表 5-4-2 は、企業調査との結合ができた一般従業員（係長・主任を含む）についての調査データのみを用い、それぞれの設問についての「無回答」を除いたうえで、男女別、最終学歴別（四大卒以上とそれ以外（短大・高専卒、専門学校卒、高校卒、中学校卒の合計）の 2 区分とした）の昇進希望（課長相当職以上への昇進希望ありとなしの 2 区分とした）について整理したものである。

図表 5-4-2 男女従業員の最終学歴別昇進希望

			管理職への昇進		合計
			希望なし計	希望あり計	n
3 以 上 0 人	男 性	四大卒以上	26.3	73.7	1657
		それ以外	44.3	55.7	635
	女 性	四大卒以上	78.0	22.0	1178
		それ以外	89.5	10.5	1084
2 1 9 0 人	男 性	四大卒以上	30.8	69.2	861
		それ以外	43.6	56.4	576
	女 性	四大卒以上	83.5	16.5	467
		それ以外	90.5	9.5	807

これを見ると、男性も女性も、最終学歴が四大卒以上の学歴区分のほうがそれ以外の学歴区分に比べ、課長相当職以上への昇進を希望する者の比率が高くなっている。

次に、図表 5-4-3 は、企業調査との結合ができた一般従業員（係長・主任を含む）についての調査データのみを用い、設問についての「無回答」を除いたうえで、男女別、仕事の裁量度別の昇進希望（課長相当職以上への昇進希望ありとなしの 2 区分とした）について整理したものである。

図表 5-4-3 男女従業員の仕事の裁量度別昇進希望

			管理職への昇進		合計
			希望なし計	希望あり計	n
300人以上	男性	決められたやり方があり自分の工夫の余地はあまりない	40.6	59.4	180
		仕事のやり方の大筋は指示されるが自分なりに工夫する	34.9	65.1	1,046
		仕事を工夫して進め、新しい仕事を提案することもある	25.8	74.2	903
		新しい仕事を見つけ出して、上司などに提案できる	26.8	73.2	153
	女性	決められたやり方があり自分の工夫の余地はあまりない	90.7	9.3	279
		仕事のやり方の大筋は指示されるが自分なりに工夫する	87.5	12.5	1,234
		仕事を工夫して進め、新しい仕事を提案することもある	75.0	25.0	644
		新しい仕事を見つけ出して、上司などに提案できる	68.3	31.7	101
1005299人	男性	決められたやり方があり自分の工夫の余地はあまりない	53.8	46.2	119
		仕事のやり方の大筋は指示されるが自分なりに工夫する	39.6	60.4	705
		仕事を工夫して進め、新しい仕事を提案することもある	28.8	71.2	490
		新しい仕事を見つけ出して、上司などに提案できる	26.1	73.9	119
	女性	決められたやり方があり自分の工夫の余地はあまりない	91.7	8.3	169
		仕事のやり方の大筋は指示されるが自分なりに工夫する	92.4	7.6	738
		仕事を工夫して進め、新しい仕事を提案することもある	77.8	22.2	316
		新しい仕事を見つけ出して、上司などに提案できる	71.4	28.6	49

これを見ると、男女とも、仕事の裁量度が低い働き方をしている場合より、相対的に裁量度が高い働き方をしているほうが課長相当職以上への昇進希望が高いということが言えそうである。

これらのことから、3. (2) で述べた「手の届きやすさ仮説」は、クロス集計レベルでは一応の妥当性がありそうである。

次に図表 5-4-4 は、300 人以上の企業で企業調査との結合ができた一般従業員（係長・主任を含む）についての 25～44 歳の調査データのみを用い、設問についての「無回答」を除いたうえで、男女別、両立支援制度関係の企業調査の設問（問 2-3 育児休業が昇進にどのような影響を与えるか、問 3-2 2A) 子が何歳になるまで育児休業を取れるか、問 3-2 2B) 子が何歳になるまで短時間勤務を利用できるか）への回答別の昇進希望（課長相当職以上への昇進希望ありとなしの 2 区分とした）について整理したものである。

図表5-4-4 両立支援制度と昇進意欲（企業規模300人以上）

			昇進希望 なし計	昇進希望 あり計	合計 n
男性	問2-3 育児休業と昇進	育児休業期間と同程度の期間、昇進が遅れる	26.4	73.6	681
		育児休業期間より長い期間、昇進が遅れる	30.4	69.6	112
		育児休業期間より短い期間、昇進が遅れる	21.4	78.6	56
		育児休業を取得しても昇進は遅れない	34.7	65.3	750
		該当者がいない	34.4	65.6	617
	問3-2 2A) 育児休業制度の対象となる子の上限年齢【育児休業制度あり】	法定どおり	31.3	68.7	1734
		法定を超え、3歳まで	32.0	68.0	441
		3歳を超えても可能	28.9	71.1	45
		法定以上・計	31.7	68.3	486
	問3-2 2B) 短時間勤務制度の対象となる子の上限年齢【短時間勤務制度あり】	法定どおり(3歳未満)	31.4	68.6	1181
		3歳～小学校就学前まで	29.1	70.9	494
		小学校1～3年生まで	30.0	70.0	283
		小学校4年以上も可	31.9	68.1	135
		法定以上・計	29.8	70.2	912
女性	問2-3 育児休業と昇進	育児休業期間と同程度の期間、昇進が遅れる	78.5	21.5	707
		育児休業期間より長い期間、昇進が遅れる	81.8	18.2	132
		育児休業期間より短い期間、昇進が遅れる	68.1	31.9	47
		育児休業を取得しても昇進は遅れない	86.7	13.3	747
		該当者がいない	87.2	12.8	569
	問3-2 2A) 育児休業制度の対象となる子の上限年齢【育児休業制度あり】	法定どおり	84.3	15.7	1718
		法定を超え、3歳まで	79.5	20.5	440
		3歳を超えても可能	90.4	9.6	52
		法定以上・計	80.7	19.3	492
	問3-2 2B) 短時間勤務制度の対象となる子の上限年齢【短時間勤務制度あり】	法定どおり(3歳未満)	85.9	14.1	1117
		3歳～小学校就学前まで	81.1	18.9	513
		小学校1～3年生まで	75.3	24.7	291
		小学校4年以上も可	83.8	16.2	148
		法定以上・計	79.7	20.3	952

これを見ると、300人以上規模の企業においては、男性が設問の選択肢にかかわらずほぼ同様の比率で昇進希望が出ているのに対し、女性は設問の選択肢によってかなり昇進希望の比率が異なるものがあり、特に育児休業と昇進や育児休業の対象となる子の年齢は昇進希望に何らかの影響を及ぼしているようであるが、果たして前述した仮説を支持するようなものであるかについては、必ずしもそうではない可能性がある。

したがって、両立負担感による意欲減退仮説が成立するかどうかについては、直ちに結論は出しにくいものの、女性のデータについてももう少しきめ細かく見ていく必要がある。

なお、3. (4) (5) の仮説についてもクロス集計レベルで確認したいところであるが紙幅の関係から割愛し、回帰分析でさらに検証していくこととする。

5. 変数

(1) 被説明変数

課長以上への昇進希望ダミーを被説明変数とした。この「課長以上への昇進希望ダミー」は、2012調査における一般従業員調査票問2-1の「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」という問いに対し、「1 役付きでなくともよい」又は

「2 係長・主任」と答えた場合に 0 を、「3 課長相当職」、「4 部長相当職」、「5 役員以上」のいずれかと答えた場合に 1 を取るダミー変数である。

(2) 説明変数

①労働者個人の属性、働き方等に関するもの

イ 年齢・学歴・年収関連

2012 調査の一般従業員調査問 1-11、F2、F3 を用い、年齢、大卒ダミー、年収（中央値変換値）を変数とした。

ロ 家族関係関連

2012 調査の一般従業員調査 F4、F5、F6 を用い、配偶関係については有配偶を基準として①未婚、②離死別の 2 種のダミー変数を設定した。また子供の有無及び数についても子供有りダミー変数を設定し、加えて子供の数を説明変数とした。

ハ 雇用管理区分関連

2012 調査の一般従業員調査問 1-8 を用い、コース別雇用管理がない企業に働く労働者を基準として①コース別雇用管理がある企業の総合職又は限定総合職、②コース別雇用管理がある企業の一般職の 2 種のダミー変数を設定した。

ニ 職務上の地位関連

2012 調査の一般従業員調査問 1-6 を用い、係長・主任相当職のダミー変数を設定した。

ホ 仕事の裁量度関連

2012 調査の一般従業員調査問 1-10 を用い、選択肢 3「上司から与えられた仕事を工夫して進めることに加え、自分から新しい仕事を上司に提案することもある」又は選択肢 4「新しい仕事を見つけ出して、上司に提案できる」のいずれかを選択した場合仕事の裁量度が大きいものとしてダミー変数を設定した。

ヘ 特別な訓練の受講経験関連

2012 調査の一般従業員調査問 3-2 を用い、現在働いている会社で「女性の活躍のための特別な訓練」（接遇訓練を除く。）を受講したことがあるものについてダミー変数を設定した。

ト 継続勤務希望関連

2012 調査の一般従業員調査問 2-6 を用い、「これからも今働いている会社で働きたいと思う」との考えについて「そう思う」「ややそう思う」のいずれかの選択肢を選択したものについてダミー変数を設定した。

チ 育児休業制度利用経験関連

2012 調査の一般従業員調査問 4-1 を用い、育児休業を利用しなかったと答えた者を基準とし、最初に取得した育児休業の期間が①6 カ月未満②6 カ月～1 年未満③1 年④1 年超の 4 種のダミー変数を設定した。また育児休業も育児短時間勤務も利用しなかった者についてのダミー変数も設定した。

②育児支援など企業の制度やその利用実態等に関連するもの

イ 育児休業制度関連

2012 調査の企業調査問 3-2 を用い、法定通りの育児休業制度があるとする企業を基準として、①制度がない、②法定を超え 3 歳まで、③3 歳を超えても可能の 3 種のダミー変数を設定した。②には、例えば企業内の制度で子供が 2 歳になるまで育児休業が可能なもの等が含まれている。

ロ 育児短時間勤務制度関連

2012 調査の企業調査問 3-2 を用い、法定通りの短時間勤務制度(子供が 3 歳に達するまで)がある企業を基準として、①小学校就学前まで、②小学校 3 年生まで、③小学校 4 年以上の 3 種のダミー変数を設定した。この場合も②には、例えば企業内の制度で子供が小学校 2 年生になるまで育児短時間勤務が可能なもの等が含まれている。

ハ 育児休業と昇進の関係関連

2012 調査の企業調査問 2-3 を用い、育児休業と同程度の期間昇進が遅れるとする企業を基準として、①育児休業より長い期間昇進が遅れる、②育児休業より短い期間昇進が遅れる、③育児休業を取得しても昇進は遅れない、④該当者がいない、の 4 種のダミー変数を設定した。

ニ 職場復帰支援制度関連

2012 調査の企業調査問 3-3 の 8)を用い、何らかの職場復帰支援策を制度として導入している企業をダミー変数とした。

ホ 企業における両立支援制度の利用実績関連

2012 調査の企業調査問 3-2 及び 3-3 を用い、両立支援の制度のうち利用実績があるものの個数を変数とした。なお、問 3-3 の 8)配偶者が出産の時の男性の休暇制度は、直接女性の昇進意欲と関係がないと考え除外した。このためこの変数において、最大の個数は問 3-3 の選択肢 12 個のうちの上記 8)を除いた 11 個に育児休業制度、育児短時間勤務制度を加えた合計 13 個となる。

ヘ 女性正社員の離職理由関連

2012 調査の企業調査問 3-7 を用い、女性正社員の離職理由として育児を選択しているものにダミー変数を設定した。

③ポジティブ・アクションに関連するもの

2012 調査の企業調査問 2-1 で「現在実施している」と答えた女性正社員の活躍促進のための施策の数と企業調査問 2-2 で「現在実施している」と答えたポジティブ・アクションの枠組み・手法の実施の数(ただし、このうち 6)の「法を上回る仕事と家庭の両立支援」については除く)の合計を変数とした。このためこの変数において、最大の個数は問 2-1 の選択肢 7 個に問 2-2 の選択肢 6 個のうちの上記 6)を除いた 5 個を加えた合計 12 個となる。

ちなみに、上記企業調査問 2-1 は、「女性正社員の活躍のための施策」と題して「現在、貴社では女性正社員の活躍を促すために以下のような方策を行っていますか？」として下記の 7 種の措置の実施状況を聞いている。

- 1)女性比率の向上のための措置
- 2)特定職務への女性の配置比率向上のための措置
- 3)女性専用の相談窓口の設置
- 4)管理職の男性や同僚男性に対する啓発
- 5)女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱
- 6)人事考課基準の明確化
- 7)女性の役職者への登用を促進するための措置

また、同じく企業調査問 2-2 は「ポジティブ・アクションの実施の有無」と題して「貴社では、女性の役職者への登用などを促進するために、以下のような枠組みや手法を実施していますか？」として下記の 6 種の措置の実施状況を聞いている。

- 1)ポジティブ・アクションの方針の明確化
- 2)ポジティブ・アクションに関する専任の部署あるいは担当者の設置（推進体制の整備）
- 3)女性の能力発揮についての問題点の調査・分析
- 4)女性の能力発揮のための計画の策定
- 5)計画に沿った措置の実施状況の公表
- 6)ポジティブ・アクションとしての仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進

なお、このように 2012 年調査で設問を分けた理由は、各企業における「ポジティブ・アクション」の認識・定義がまちまちであり、実際に女性の活躍のための取り組みをしても「ポジティブ・アクションとしてやっているわけではない」との認識から「実施したことがない」といった回答につながる可能性が危惧されたためである。

上記説明変数のほか、2012 調査の企業調査問 1-3、1-5 を用いて、正社員数、正社員に占める女性比率、女性部課長登用率（課長相当職及び部長相当職以上における男子に対する女性の割合を正社員における男性に占める女性の割合で除したもの）を変数とした。

6. 推定結果

（1）基本モデルと未婚子供なし・既婚子供なし・子供ありモデル

今回 5. にのべたような変数を用い、課長以上の管理職への昇進希望ダミーを被説明変数とするロジスティック回帰分析を行ったが、25 歳以上 45 歳未満の女性一般従業員全体を対象とするもののほか、これらの中で未婚・子供なしモデル、既婚・子供なしモデル、子供あ

り（既婚・未婚・離別を問わない。）モデルについてもそれぞれ分析を行った。

図表 5-6-1（企業規模 300 人以上）及び図表 5-6-2（企業規模 100～299 人）がそれらの推定結果である。

なお、この推定は、企業調査との結合ができた一般従業員のデータのみを用い、役職、年齢、昇進希望など個々の変数に係る設問についての「無回答」を除いて実施した。

図表 5-6-1 管理職への昇進意欲のロジスティック回帰分析（規模 300 人以上）

300人以上	管理職昇進希望(あり=1、昇進希望なし=0)							
	25～45歳未満女性		うち未婚・子どもなし		うち既婚・子どもなし		うち子どもあり	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
年齢	0.007	1.007	0.049	1.050 *	0.036	1.037	-0.105	0.901 **
大卒ダミー	1.007	2.738 ***	1.304	3.682 ***	0.689	1.991 +	1.060	2.888 **
年収(中央値変換値)	0.001	1.001 *	0.000	1.000	0.001	1.001	0.002	1.002 *
配偶関係(基準・有配偶)								
未婚	0.389	1.475 *	-	-	-	-	2.570	13.070 *
離死別	1.034	2.813 ***	-	-	-0.004	0.996	1.973	7.194 ***
子どもありダミー	-0.046	0.956	-	-	-	-	-	-
子どもの数(子どもありモデルのみ)	-	-	-	-	-	-	-0.185	0.831
コース別雇用管理(基準・制度なし)								
総合職・限定総合職	0.599	1.821 **	0.852	2.345 **	0.633	1.884	0.277	1.320
一般職・その他	-1.092	0.336 ***	-0.952	0.386 *	-1.601	0.202 +	-1.344	0.261 +
主任・係長ダミー	1.097	2.994 ***	0.946	2.576 ***	0.997	2.711 **	1.842	6.306 ***
仕事の裁量上司提案ダミー	0.542	1.720 ***	0.726	2.066 ***	0.540	1.715	0.386	1.470
訓練受講経験ダミー	0.709	2.033 **	0.320	1.377	0.820	2.270	0.958	2.606 *
継続希望ダミー	1.074	2.928 ***	1.030	2.801 ***	1.575	4.829 ***	0.809	2.245 *
正社員数	0.000	1.000	0.000	1.000	0.000	1.000	0.000	1.000
女性正社員比率	-0.002	0.998	-0.001	0.999	0.007	1.007	-0.010	0.990
女性部課長登用率	0.003	1.003	0.006	1.006	-0.003	0.997	0.003	1.003
PA実施回数	0.078	1.081 **	0.087	1.091 *	0.095	1.100	0.079	1.082
両立支援実績回数	0.019	1.019	-0.004	0.996	0.049	1.050	0.022	1.022
離職理由育児ダミー	-0.382	0.683 +	-0.009	0.991	-0.923	0.397 +	-0.803	0.448 +
育児休業制度(基準・法定通り)								
制度なし	0.034	1.034	-18.647	8.E-09	-0.766	0.465	0.767	2.154
3歳まで	-0.222	0.801	0.008	1.E+00	0.082	1.086	-0.648	0.523
3歳を超えても可	-1.432	0.239 *	-0.807	4.E-01	-20.478	0.000	-1.786	0.168
短時間勤務制度(基準・法定通り)								
制度なし	0.086	1.089	0.107	1.112	1.026	2.791	-0.329	0.719
小学校就学前	0.149	1.161	0.292	1.339	0.310	1.363	-0.146	0.864
小学校1-3年	0.326	1.385	0.313	1.368	0.544	1.722	0.356	1.427
小学校4年生以上	0.356	1.427	0.719	2.053 +	0.061	1.063	0.413	1.512
育児休業期間と昇進(基準・同程度遅れる)								
長い期間	-0.133	0.875	-0.356	0.700	-0.021	0.980	0.190	1.209
短い期間	0.757	2.131 +	0.920	2.510 +	0.512	1.669	0.788	2.198
遅れない	-0.300	0.741 +	-0.426	0.653 +	-0.186	0.830	-0.149	0.861
該当者いない	-0.096	0.909	-0.415	0.660	0.055	1.057	0.475	1.607
職場復帰支援制度ありダミー	0.107	1.112	-0.210	0.811	-0.120	0.887	0.412	1.510
定数	-4.861	***	-5.592	***	-6.443	***	-1.071	
(n)	1965		1023		368		574	
-2 対数尤度	1385.230		711.124		258.541		355.498	
Cox-Snell R2 乗	0.166		0.172		0.218		0.207	
Nagelkerke R2 乗	0.283		0.293		0.356		0.361	

(+ P<.01, * P<.05, ** P<.01, *** P<.001)

図表5-6-2 管理職への昇進意欲のロジスティック回帰分析（規模100人～299人）

100～299人	管理職昇進希望(あり=1、昇進希望なし=0)							
	25～45歳未満女性		うち未婚・子どもなし		うち既婚・子どもなし		うち子どもあり	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
年齢	-0.034	0.967	-0.027	0.973	0.007	1.007	-0.118	0.889 *
大卒ダミー	0.754	2.125 **	0.503	1.654	2.026	7.584 **	0.601	1.824
年収(中央値変換値)	0.002	1.002 *	0.006	1.006 **	0.000	1.000	0.001	1.001
配偶関係(基準・有配偶)								
未婚	0.258	1.294	-	-	-	-	-16.881	0.000
離死別	1.372	3.944 ***	-	-	1.796	6.023 **	0.826	2.284 +
子どもありダミー	0.506	1.659	-	-	-	-	-	-
子どもの数(子どもありモデルのみ)	-	-	-	-	-	-	-0.231	0.794
コース別雇用管理(基準・制度なし)								
総合職・限定総合職	-0.183	0.833	-0.390	0.677	-0.941	4.E-01	1.286	3.619
一般職・その他	-1.071	0.343 +	-0.759	0.468	-18.413	1.E-08	-1.133	0.322
主任・係長ダミー	1.562	4.769 ***	1.681	5.370 ***	2.490	12.062 **	1.662	5.270 ***
仕事の裁量上司提案ダミー	0.948	2.581 ***	1.074	2.926 **	1.681	5.372 **	0.618	1.855
訓練受講経験ダミー	0.474	1.607	0.644	1.904	-18.742	0.000	0.107	1.113
継続希望ダミー	0.911	2.487 ***	1.279	3.594 ***	0.611	1.843	0.937	2.551 *
正社員数	-0.001	0.999	-0.003	0.997	-0.002	0.998	0.000	1.000
女性正社員比率	0.007	1.007	0.017	1.017 +	-0.003	0.997	0.001	1.001
女性部課長登用率	0.005	1.005 *	0.003	1.003	-0.004	0.997	0.006	1.006
PA実施個数	-0.021	0.979	-0.063	0.939	0.068	1.070	0.064	1.067
両立支援実績個数	0.023	1.024	0.086	1.090	-0.186	0.830	0.016	1.017
離職理由育児ダミー	-0.696	0.498 +	0.054	1.056	-0.293	0.746	-1.988	0.137 *
育児休業制度(基準・法定通り)								
制度なし	-0.430	0.651	0.473	2.E+00	2.685	14.659	-19.989	2.E-09
3歳まで	0.187	1.206	-0.091	9.E-01	0.860	2.362	-0.022	1.E+00
3歳を超えても可	-18.665	0.000	-17.855	2.E-08	-	-	-19.580	0.000
短時間勤務制度(基準・法定通り)								
制度なし	-0.386	0.679	-0.116	0.891	-1.082	0.339	-0.901	0.406
小学校就学前	0.093	1.097	0.357	1.429	0.287	1.333	-0.258	0.773
小学校1-3年	0.139	1.149	0.847	2.332	0.248	1.281	-0.257	0.773
小学校4年生以上	-0.437	0.646	-20.052	0.000	0.275	1.317	-19.166	0.000
育児休業期間と昇進(基準・同程度遅れる)								
長い期間	0.387	1.472	-0.264	0.768	0.241	1.272	1.191	3.292
短い期間	-0.397	0.672	0.058	1.059	-18.182	0.000	-0.346	0.707
遅れない	-0.216	0.805	-0.323	0.724	0.159	1.173	-0.362	0.697
該当者いない	0.076	1.079	0.267	1.306	0.445	1.560	-0.024	0.976
職場復帰支援制度ありダミー	0.632	1.882 +	0.829	2.292	0.017	1.017	1.182	3.262 +
定数	-3.923	.020 ***	-5.879	0.003 ***	-5.018	0.007 +	0.830	2.294
(n)	1104		571		212		320	
-2 対数尤度	638.825		281.036		99.178		203.147	
Cox-Snell R2 乗	0.157		0.195		0.255		0.163	
Nagelkerke R2 乗	0.298		0.384		0.479		0.292	

(+ P<.01, * P<.05, ** P<.01, *** P<.001)

主な変数の係数を見る前にコントロール変数の係数を見てみると、300人以上の企業においては、正社員数、正社員に占める女性の割合、女性の管理職登用比率いずれも基本モデル他どのモデルにおいても有意となる係数がなく、女性従業員の昇進意欲との関係が薄いということが分かる。100～299人規模企業においては基本モデルで女性の管理職登用比率が5%水準で有意であるがこの変数は他のモデルでは有意とならない。また、未婚子供ありモデルで女性正社員比率が10%水準で有意であるが、他のモデルで有意とならない。総じて言えば上記3種のコントロール変数の影響は100～299人規模の企業においてもそれほど大きくないということではできよう。

次に説明変数の係数について見ていく。

まず、労働者個人の属性のうち年齢であるが、基本モデルでは有意でないものの子供あり

モデルでは規模 300 人以上、100～299 人のいずれの場合も子供ありモデルにおいて有意となっている。

大卒ダミーは基本モデルではいずれも有意となっており、規模 300 人以上では 0.1%水準、100～199 人でも 1%水準と確率の高いものとなっている。特に 300 人以上企業では、基本モデルのほかの 3 モデルすべてにおいて少なくとも 10%確率で有意となっているなど、学歴と昇進意欲の関連は深いと考えていいであろう。

年収については、基本モデルにおいて大卒ダミーほどオッズ比 (Exp (B)) が高くなく確率も 5%水準で有意となっている。

家族関係については、有配偶に対する離死別ダミーが基本モデルにおいても子供ありモデルにおいても有意であることが注目される。子供ありモデルにおいて離死別ダミーが有意であることは、シングルマザーが有配偶の子持ち女性労働者に比べて昇進意欲を強く持つ可能性が高いことを示しており、その厳しい経済環境を克服するために昇進を志向していることがうかがわれる。これに対し基本モデルにおける子供ありダミー及び子供ありモデルにおける子供の数は有意ではない。

引きつづき、労働者個人の属性のうち仕事に関連する変数について見てみる。雇用管理区分について言うと、300 人以上規模と 100～299 人規模とで様相が異なることが注目される。コース別雇用管理がない企業の社員を基準とした総合職・限定総合職ダミー、一般職ダミーについては、300 人以上規模で、総合職・限定総合職ダミーが基本モデル及び未婚子供なしモデルで 5%水準でプラスの方向に有意、一般職ダミーが基本モデルやその他のすべてのモデルで少なくとも 10%水準でマイナスの方向に有意となっており、コース別雇用管理がないよりはコース別雇用管理のある中での総合職・限定総合職が相対的に昇進意欲を持ちやすいこと、コース別雇用管理がない場合よりコース別雇用管理のある中での一般職女性の方が昇進意欲を持ちにくいということが言える。100～299 人規模ではこれらのダミー変数に殆ど有意性が見られずわずかに基本モデルにおいてコース別雇用管理なしの場合を基準とした一般職ダミーに 10%水準でマイナスの方向性に有意性が見られるのみである。有為の人材を管理職候補として区分し昇進意欲を持ち続けるように仕向けることがコース別雇用管理の一つの目的であるとすれば、100～299 人の規模の企業になるとあまりその目的は達成されていないとすることが出来る。さらに 300 人以上規模において総合職・限定総合職ダミーが既婚子供なしモデル、子供ありモデルで有意になっていないことは、結婚したり子供を持つ女性にとってコース別雇用管理の下での総合職・限定総合職であることとコース別雇用管理のない企業の従業員であることとの間に昇進意欲の面で大きな違いがなくなっていくこととであり、上記コース別雇用管理の目的が結婚や出産のライフイベントの下で達成されにくくなっている可能性があると言えよう。

主任・係長ダミーについては、300 人以上、及び 100～299 人どちらの規模においても、またどのモデルにおいても少なくとも 1%水準で有意であり、一般職に比べて主任・係長に

なると課長以上への昇進意欲が高まるのがかなり明確に言える。仮説のところでも述べたようにふもとから漠然と山を見上げるより、或る程度登ったところで山を見上げる方が登頂意欲が高まるといったことが言え、昇進意欲にはその実現可能性といったことが関係していることがうかがわれる。ところで、係長・主任に昇進しているということ自体は本人の能力をあらわすものであり、能力の高いものは昇進意欲も高いのは当たり前ではないかといった反論も出てくるかもしれない。しかし長期継続雇用を基本とする一定規模以上の企業においては、課長以上の管理職はともかく、係長・主任くらいまではよほどのことがない限り一定の勤続年数がたてば昇進できるシステムを少なくとも男性については維持してきたところが多い一方、女性についてはまだそのシステムが確立していない企業も多いのではないだろうか。とすればそのようなシステムが女性にしっかり適用されることが昇進意欲につながることを確認できたことには一定の意味があると言える。

ちなみに、厚生労働省東京労働局が 2013 年 10 月 31 日に実施した均等・両立推進企業セミナーのパネルディスカッション（副題「仕事への意欲・私の背中を押したもの」、ヒューマン・コミュニケーション研究所『季刊オピニオン・プラス』Vol.4 に概要を掲載）においても、パネリスト（平成 25 年度の均等・両立推進企業表彰対象企業から推薦のあった、育児休業取得経験のある女性管理職 4 名）から、「入社当時は管理職になることは考えてもいませんでした」といった発言や、管理職になることを後押ししたものについて「主任になってリーダーを経験したことがきっかけです。プロジェクトをコントロールする楽しさに気づきチームを引っ張っていきたいという思いが強くなりました。」といった発言があったこともこれを裏付けていると言えよう。

また、継続希望ダミーは両規模階層とも基本モデルほか殆どのモデルにおいて有意であり基本モデル及び未婚子供なしモデルにおいて 0.1%水準で非常に高いオッズ比で有意性が認められる。仕事の裁量ダミーは両規模階層とも基本モデル及び子供なしのモデルにおいて、訓練受講ダミーは 300 人以上規模企業の基本モデル及び子供ありモデルにおいて有意である。

次に、育児支援など企業の制度やその利用実態等に関連する変数を見てみる。まず育児休業制度関連については、300 人以上規模で「法定通り」を基準とした「3 歳を超えても可能」ダミーが 5%水準で係数マイナスの有意となっており、100～299 人においても有意性は認められないものの係数マイナスとなっている。あまりにも手厚い長期の育児休業制度は却って女性の昇進意欲を阻害する可能性があることがうかがわれる。これに対し、短時間勤務制度の有無や水準は昇進意欲との関係が薄いようである。短時間勤務制度が法律上義務付けされたのが 2010 年成立の改正育児・介護休業法からであるから、企業における影響を見るにはまだ歴史が浅いのかもしれない。

注目すべきは育児休業制度と昇進の関係である。300 人以上規模企業の基本モデルと未婚子供なしモデルについてのみ言えることではあるが、「育児休業期間と同程度昇進が遅れる」を基準とした場合、「育児休業期間より短い期間昇進が遅れる」はプラスの係数で、また「昇

進は遅れない」はマイナスの係数で、10%水準ではあるが有意である。これをどう解釈するかが問題となるが、「育児休業期間より短い期間昇進が遅れる」という取り扱いが「同程度昇進が遅れる」場合ほど機械的な取扱いではなく育児休業取得者への一定の配慮が働いていると見れば、そのような配慮が昇進意欲を高めると言うことも言えそうである。これに対し「昇進は遅れない」と言う一見かなり特別の配慮と考えられる仕組みが昇進意欲にマイナスに働くと言うのは不思議な感じがするが、このような制度の背後に「育児休業者といえども特別扱いは一切しない」「育児休業しないものと同じ業績評価の水準を維持すれば昇進させる」といった取扱いがあるとすれば、その厳しさによって却って昇進意欲を減退させている可能性もある。特にこれらの有意性が基本モデルのほかには未婚子供なし女性にあらわれていることが注目される。未婚・子供なしの彼女たちは、制度の適用を受ける先輩の姿を見ながら昇進意欲を募らせたり、減殺させたりしているかもしれないからである。もちろん育児休業を取らないものとの間の公平性といった観点からその解釈はもう少し掘り下げて検証する必要があるだろう。

一方、職場復帰支援制度有りダミーは、100～299人規模の基本モデル及び子供ありモデルのみについて10%水準ではあるがプラス方向で有意になっている。なお、両立支援制度実績個数はいずれの規模グループにおいても昇進意欲との関連は薄いようである。

今度はポジティブ・アクションに関する変数を見てみよう。ポジティブ・アクション実施個数は300人以上規模の基本モデル及び未婚・子供なしモデルにおいて有意であり、特に基本モデルにおいては1%水準と確率が高い。やはりポジティブ・アクションが女性の背中を押す効果は相対的に規模の大きい企業において期待できるということかもしれない。他方未婚・子供なしモデルにおいて有意と言うことは、これらのポジティブ・アクションの下で管理職登用候補に挙げられる女性がまだまだ未婚子供なしの女性に偏っているためなのか、実態はともかく有配偶者や子供を持つ者がポジティブ・アクションを自分のためのものと認識しにくくなっているのか、原因は定かではない。

（2）育児休業の取得との関係を見るための同一企業長期勤務者モデル

育児休業制度の実際の利用が昇進意欲へ与える効果を見る際、現在の勤務先での育児休業取得と転職者などによる他の企業での育児休業取得を同等に扱うことは適当でない。そこで、25歳から45歳未満の子供のいる女性従業員のうち、長子が誕生する以前から同一企業に勤務していた者のみを取り上げて、その育児休業期間と昇進意欲との関係を見ることとした。これを表したのが図表5-6-3である。

図表 5-6-3 長子誕生以前よりの女性勤続者（25歳以上45歳未満）についての
管理職への昇進意欲のロジスティック回帰分析

	管理職昇進希望(あり=1、昇進希望なし=0)			
	300人以上		100～299人	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)
年齢	-0.122	0.885 **	-0.111	0.895
大卒ダミー	0.829	2.291 *	0.581	1.788
年収(中央値変換値)	0.001	1.001	0.002	1.002
配偶関係(基準・有配偶)				
未婚	25.415	1.E+11	-	-
離死別	1.745	5.726 **	2.196	8.992 *
子どもの数	-0.101	0.904	0.023	1.023
コース別雇用管理(基準・制度なし)				
総合職・限定総合職	0.278	1.320	3.605	36.775
一般職・その他	-2.397	0.091 *	-0.961	0.382
主任・係長ダミー	1.589	4.898 ***	1.795	6.020 **
仕事の裁量上司提案ダミー	0.295	1.344	0.533	1.704
訓練受講経験ダミー	1.205	3.337 **	0.219	1.245
継続希望ダミー	1.111	3.036 **	1.199	3.316
正社員数	0.000	1.000	-0.004	0.996
女性正社員比率	-0.009	0.991	0.006	1.006
女性部課長登用率	0.003	1.003	0.001	1.001
PA実施個数	0.090	1.094 +	0.096	1.101
両立支援実績個数	-0.131	0.877	0.010	1.010
離職理由育児ダミー	-0.681	0.506	-1.753	0.173 +
育児休業期間(基準・利用なし)				
6カ月未満	-0.998	0.369	1.165	3.206
6カ月～1年未満	-0.707	0.493	2.977	19.627
1年	-1.216	0.296 +	1.285	3.615
1年超	-0.725	0.484	2.574	13.119
育休・短時間両方利用しなかったダミー	-0.367	0.693	0.244	1.276
定数	1.353		-0.630	
(n)	499		215	
-2 対数尤度	314.096		117.813	
Cox-Snell R2 乗	0.189		0.216	
Nagelkerke R2 乗	0.333		0.395	

(+ P<.01, * P<.05, ** P<.01, *** P<.001)

まず、300人以上規模については、大卒ダミー、配偶関係のうち離死別ダミー、主任・係長ダミー、訓練実施経験ダミー、継続希望ダミー、ポジティブ・アクション実施個数等については、有意水準に多少の違いはあれ(1)の基本モデルと同様にプラスの方向で有意になっている。そのような中、育児休業取得なしを基準とした場合の育児休業期間についてはいずれの階層も係数はマイナスで、休業期間1年の階層において10%水準で有意となっている。つまり同じ子供がいる場合育児休業を1年取るものの方が取らないものよりも昇進意欲が低いということである。ただ、10%水準と言うことは必ずしも明確な傾向とは言い難く、1年という育児休業期間についてのみ有意性が現れることについての解釈も難しい。さらに100～299人規模についてはどの期間区分を取っても有意な傾向は現れないうえ、いずれも係数はプラスとなっている。総じて言えば子供を持った者の中で、育児休業の取得期間が昇進意欲に大きな影響を与えると言うことはなさそうである。

7. まとめ

今回の回帰分析を通じて導き出された 3. で述べた各仮説についての結論は以下のとおりである。

(1) 手の届きやすさ仮説について

大卒ダミー、係長・主任ダミーが総じてプラスの方向に有意であることから、大卒以上の学歴や係長主任クラスの職位を得ることが昇進意欲を高めるといった面での手の届きやすさ仮説は妥当しているといえよう。したがって今後大卒の女性採用を増やすことや、係長・主任に積極的に昇進させることが、将来の管理職増加に向けた昇進意欲の総体的な向上につながるということが言える。一方で、コース別雇用管理における総合職・限定総合職であることが昇進意欲を高める効果は、300人以上の大企業に限定され、その場合も結婚・出産で効果がなくなることには留意が必要であろう。既にコース別雇用管理を導入している企業は、そのメリット・デメリットを整理の上その見直しをすることも一考に値すると思われる。またとくに総合職・限定総合職が子供を持った後の処遇や配置については、仕事と育児の両立に配慮するだけでなく昇進意欲をそがないような工夫が必要であると思われる。

また昇進のための訓練受講や仕事の裁量度を高めることなど、有為な人材には或る程度会社側の期待について明確なサインを示すことも昇進意欲の向上に有効であることもわかったので、企業は有意な女性人材について将来登用を考えている場合に早い段階で企業側の期待を明確に伝えて昇進意欲を喚起するための方策も検討する価値があるだろう。

(2) 両立負担感による意欲減退仮説について

子供の有無、数は昇進意欲に影響ないことがわかり、その意味で両立負担そのものが昇進意欲を減退させるわけではないと言えるだろう。したがって、子供を持った女性社員に対し、昇進意欲がないあるいは低いだろうとの前提で一律に育児との両立に過剰に配慮した配置や仕事の配分をすることは適当でないと言える。

また、3年を超えて取得可能といった手厚すぎる育児休業制度が昇進意欲を減退させる可能性があることも考慮する必要がある。法を上回る育児休業制度を導入したり運営するに当たっては、その水準にも注意を払う必要がある。育児休業と昇進の関係についても、育児休業を取っても昇進に何ら影響がないという企業のほうが育児休業期間と同様の期間昇進が遅れる企業よりも昇進意欲が低くなることには留意が必要であろう。データの解釈にはまだ議論の余地があるが、育児に関してあまりに優遇されることは却って昇進意欲を減退させることになるのかもしれないし、休んだ期間を取り戻すほどの能力発揮を復帰後に求められるというプレッシャーを生じさせるということなのかもしれない。昇進は遅れるものの育児休業期間よりも短い期間しか遅れないといった適度な配慮のある制度が昇進意欲を高める可能性があることに注目するべきであろう。

（３）育児休業・短時間勤務期間長期化による意欲減退仮説について

育児休業や短時間勤務の取得やその期間は、昇進意欲にそれほど関係がないことが分かった。安心して育児休業、短時間勤務を取得したうえ昇進意欲を減少させずに継続勤務を実現することが、非現実的なことではなく、むしろ当たり前のことであるということを経営者・人事担当者も認識する必要がある。

ただし、300人以上の大企業では、育児休業の取得が昇進意欲にマイナスとの傾向も出ているので注意が必要である。前記（２）で述べた制度上の仕組みとの関係も考慮すれば、本当に必要なものだけが必要な期間の育児休業を利用するといった運用にもっていけるようにすることが重要であろう。

（４）収入必要性による昇進意欲増進仮説について

今回シングルマザーの昇進意欲が高いことが明らかとなったことは、当然予想されたこととはいえ重要である。企業はこのシングルマザーの昇進意欲の高さを認識し、しっかり登用を図るべきである。またそのために、シングルマザーの意欲が実際の能力発揮に繋がるよう、独りで子供を育てるものの負担を軽減するなどのサポートが必要といえるだろう。

参考文献

伊岐典子（2012）「ディスカッションペーパー12-04 企業における女性管理職登用の課題について—人事等担当者・女性管理職インタビュー調査から—」JILPT.

川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620.

21世紀職業財団（2013）『育児を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結果』.

ヒューマン・コミュニケーション研究所（2014）『季刊オピニオン・プラス』Vol.4.

安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」『経済分析』No.181.

安田宏樹（2012）「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第64巻1号

労働政策研究・研修機構（2007）『JILPT 調査シリーズ No37 仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT.

労働政策研究・研修機構（2012）『JIPT 資料シリーズ No105 大企業における女性管理職登用の実態と課題認識—企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査』JILPT.

付表1 記述統計量(1)

	全体				うち未婚・子どもなし			
	300人以上(n=1965)		100~299人(n=1104)		300人以上(n=1023)		100~299人(n=571)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
女性25-45歳未満・ 管理職希望ありダミー	0.162	0.369	0.124	0.330	0.161	0.368	0.114	0.318
年齢	33.921	5.672	34.512	5.615	31.988	5.674	32.594	5.572
大卒ダミー	0.520	0.500	0.370	0.483	0.594	0.491	0.441	0.497
年収(中央値変換値)	365.903	132.385	329.710	118.412	354.154	116.978	321.366	104.833
配偶関係								
有配偶(基準)	0.424	0.494	0.401	0.490	—	—	—	—
未婚	0.523	0.500	0.519	0.500	1.000	0.000	1.000	0.000
離死別	0.053	0.225	0.080	0.271	—	—	—	—
子どもありダミー	0.292	0.455	0.291	0.454	—	—	—	—
コース別雇用管理								
制度なし(基準)	0.770	0.421	0.884	0.320	0.736	0.441	0.877	0.328
総合職・限定総合職	0.100	0.300	0.036	0.187	0.116	0.321	0.051	0.220
一般職・その他	0.130	0.336	0.080	0.271	0.148	0.355	0.072	0.258
主任・係長ダミー	0.266	0.442	0.239	0.427	0.227	0.419	0.236	0.425
仕事の裁量上司提案ダミー	0.331	0.471	0.285	0.452	0.309	0.462	0.266	0.442
訓練受講経験ダミー	0.067	0.250	0.057	0.232	0.051	0.220	0.065	0.246
継続希望ダミー	0.585	0.493	0.572	0.495	0.512	0.500	0.522	0.500
正社員数	729.635	890.229	141.022	55.183	709.761	834.163	141.259	53.683
女性正社員比率	24.109	17.403	23.246	17.646	24.590	17.961	23.796	17.113
女性部課長登用率	13.889	27.002	18.945	46.238	12.867	23.093	20.591	52.869
PA実施個数	2.610	2.642	1.773	2.072	2.603	2.644	1.827	2.135
両立支援実績個数	4.554	2.424	2.524	1.961	4.492	2.431	2.370	1.893
離職理由育児ダミー	0.172	0.377	0.114	0.318	0.170	0.376	0.110	0.314
育児休業制度								
法定通り(基準)	0.766	0.424	0.883	0.321	0.785	0.411	0.893	0.309
制度なし	0.021	0.143	0.029	0.168	0.016	0.124	0.039	0.193
3歳まで	0.191	0.393	0.083	0.277	0.177	0.382	0.063	0.243
3歳を超えても可	0.022	0.148	0.005	0.067	0.022	0.148	0.005	0.072
短時間勤務制度								
法定通り(基準)	0.501	0.500	0.644	0.479	0.524	0.500	0.655	0.476
制度なし	0.069	0.254	0.138	0.345	0.060	0.237	0.151	0.358
小学校就学前	0.230	0.421	0.159	0.365	0.220	0.414	0.154	0.361
小学校1-3年	0.132	0.339	0.043	0.204	0.136	0.343	0.023	0.149
小学校4年生以上	0.068	0.252	0.016	0.127	0.061	0.239	0.018	0.131
育児休業期間と昇進								
同程度遅れる(基準)	0.327	0.469	0.187	0.390	0.330	0.471	0.170	0.376
長い期間	0.061	0.240	0.026	0.160	0.058	0.233	0.026	0.160
短い期間	0.021	0.143	0.019	0.137	0.023	0.151	0.012	0.110
遅れない	0.335	0.472	0.327	0.469	0.318	0.466	0.312	0.464
該当者いない	0.256	0.437	0.441	0.497	0.271	0.445	0.480	0.500
職場復帰支援制度ありダミー	0.158	0.365	0.105	0.307	0.137	0.344	0.089	0.285

付表2 記述統計量(2)

	うち既婚・子どもなし				うち子どもあり			
	300人以上(n=368)		100~299人(n=212)		300人以上(n=574)		100~299人(n=320)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
女性25-45歳未満・ 管理職希望ありダミー	0.182	0.386	0.127	0.334	0.152	0.359	0.141	0.348
年齢	34.375	5.057	34.788	5.243	37.075	4.441	37.781	4.208
大卒ダミー	0.522	0.500	0.425	0.495	0.387	0.487	0.206	0.405
年収(中央値変換値)	410.462	126.332	372.877	127.062	358.275	154.475	316.719	128.325
配偶関係								
有配偶(基準)	0.872	0.334	0.877	0.329	0.892	0.311	0.803	0.398
未婚	—	—	—	—	0.007	0.083	0.003	0.056
離死別	0.128	0.334	0.123	0.329	0.101	0.302	0.194	0.396
子ども人数	—	—	—	—	1.498	0.500	1.516	0.501
コース別雇用管理								
制度なし(基準)	0.774	0.419	0.854	0.354	0.828	0.378	0.916	0.278
総合職・限定総合職	0.103	0.305	0.042	0.202	0.070	0.255	0.006	0.079
一般職・その他	0.122	0.328	0.104	0.306	0.103	0.304	0.078	0.269
主任・係長ダミー	0.323	0.468	0.269	0.444	0.298	0.458	0.225	0.418
仕事の裁量上司提案ダミー	0.389	0.488	0.330	0.471	0.333	0.472	0.291	0.455
訓練受講経験ダミー	0.073	0.261	0.033	0.179	0.091	0.287	0.059	0.237
継続希望ダミー	0.598	0.491	0.542	0.499	0.707	0.455	0.681	0.467
正社員数	807.299	993.419	148.340	55.208	715.263	915.658	135.766	57.449
女性正社員比率	23.512	16.770	22.693	18.048	23.633	16.784	22.679	18.334
女性部課長登用率	14.713	27.068	18.227	43.217	15.182	32.783	16.542	33.921
PA実施個数	2.652	2.710	1.722	1.970	2.594	2.598	1.694	2.009
両立支援実績個数	4.755	2.448	2.670	2.094	4.537	2.394	2.713	1.971
離職理由育児ダミー	0.179	0.384	0.127	0.334	0.169	0.375	0.113	0.316
育児休業制度								
法定通り(基準)	0.766	0.424	0.892	0.312	0.732	0.443	0.859	0.348
制度なし	0.024	0.155	0.019	0.136	0.028	0.165	0.019	0.136
3歳まで	0.193	0.395	0.090	0.286	0.214	0.411	0.116	0.320
3歳を超えても可	0.016	0.127	0.000	0.000	0.026	0.160	0.006	0.079
短時間勤務制度								
法定通り(基準)	0.481	0.500	0.637	0.482	0.472	0.500	0.631	0.483
制度なし	0.092	0.290	0.113	0.318	0.071	0.258	0.128	0.335
小学校就学前	0.226	0.419	0.179	0.384	0.249	0.433	0.153	0.361
小学校1-3年	0.147	0.354	0.047	0.213	0.117	0.321	0.078	0.269
小学校4年生以上	0.054	0.227	0.024	0.152	0.091	0.287	0.009	0.097
育児休業期間と昇進								
同程度遅れる(基準)	0.326	0.469	0.179	0.384	0.322	0.468	0.222	0.416
長い期間	0.057	0.232	0.024	0.152	0.070	0.255	0.028	0.166
短い期間	0.019	0.137	0.014	0.118	0.017	0.131	0.034	0.182
遅れない	0.359	0.480	0.373	0.485	0.350	0.477	0.322	0.468
該当者いない	0.239	0.427	0.410	0.493	0.240	0.428	0.394	0.489
職場復帰支援制度ありダミー	0.179	0.384	0.175	0.380	0.183	0.387	0.088	0.283

付表3 記述統計量(3)

	長子誕生年以前よりの女性勤続者			
	300人以上(n=499)		100~299人(n=215)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
女性25-45歳未満 管理職希望ありダミー	0.148	0.356	0.135	0.342
年齢	36.739	4.373	37.260	4.147
大卒ダミー	0.421	0.494	0.228	0.420
年収(中央値変換値)	361.623	155.214	334.651	135.418
配偶関係				
有配偶(基準)	0.944	0.230	0.921	0.270
未婚	0.002	0.045	0.000	0.000
離死別	0.054	0.226	0.079	0.270
子ども人数	1.503	0.500	1.484	0.501
コース別雇用管理				
制度なし(基準)	0.820	0.385	0.907	0.291
総合職・限定総合職	0.074	0.262	0.009	0.096
一般職・その他	0.106	0.308	0.084	0.278
主任・係長ダミー	0.327	0.469	0.265	0.442
仕事の裁量上司提案ダミー	0.331	0.471	0.293	0.456
訓練受講経験ダミー	0.102	0.303	0.079	0.270
継続希望ダミー	0.723	0.448	0.726	0.447
正社員数	736.677	925.841	139.795	54.941
女性正社員比率	22.705	15.493	21.222	16.518
女性部課長登用率	14.297	29.708	16.237	33.112
PA実施個数	2.800	2.698	1.595	1.911
両立支援実績個数	4.681	2.323	3.023	2.022
離職理由育児ダミー	0.164	0.371	0.126	0.332
育児休業期間				
利用なし(基準)	0.054	0.226	0.093	0.291
6カ月未満	0.102	0.303	0.177	0.382
6カ月~1年未満	0.349	0.477	0.349	0.478
1年	0.307	0.462	0.242	0.429
1年超	0.188	0.391	0.140	0.347
育休・短時間両方 利用しなかったダミー	0.545	0.498	0.633	0.483

第6章 育児休業が女性の管理職登用に与える影響

1. 育休取得は女性管理職登用の妨げなのか

幼い子どもを持つ女性の就業を支える代表的な支援制度は、「育児休業制度」である。1992年に「育児休業等に関する法律」（現在の「育児・介護休業法」）が施行されて以来、育児休業（育休）の利用者が年々増え、現在女性従業員の87.8%（有期契約労働者の80.7%）はこの制度を利用している（厚生労働省「雇用均等基本調査2011」）。育児休業制度の利用は、仕事と育児の両立をしやすくすることで、子育て女性の就業継続の確率を高める効果があると報告されている（森田・金子1998、永瀬2003、周2003等）。

しかし一方では、育児休業の取得は、女性の昇進と管理職登用には、ネガティブな影響を及ぼすのではないかとの懸念もある。育児休業の取得、とくに法定期間を超えるような長期間の育児休業は、女性の管理職登用を阻害している可能性が指摘されている（伊岐2012）。その主な理由は、育児休業（とくに長い期間の育休）の取得は、職業技能の陳腐化を招く可能性があるからである。また、（長い期間の）育児休業の取得は、仕事よりも家庭重視、キャリア志向が弱い従業員のシグナリングとして使用者側が捉える可能性もあり、それは昇進や管理職登用にマイナスな影響を及ぼすことも考えられる。

では、育児休業の取得は、女性従業員のその後の昇進や管理職登用に実際にネガティブな影響を及ぼしているであろうか。事例研究に基づく分析がいくつかあるものの¹、従業員アンケートに基づく実証分析は、筆者の知っている限り皆無に等しい。事例研究からの知見はもちろん有益であるが、それはどこまで普遍的な意味を持つかは不明である。育児休業の取得が女性の管理職登用にどのような影響を与えているのかを明らかにするためには、管理職と一般従業員の両方を含む全国規模の労働者アンケートに基づく実証分析が必要不可欠である。

そこで本稿は、筆者が企画段階から関わってきた企業と従業員アンケート調査の個票データを用いて、育児休業の取得と女性正社員の昇進・管理職登用との関連性を探りたいと思う。とくに、以下の2つの問いかけに答えようとしている。

- (1) 育児休業を取得した正社員女性と取得しなかった正社員女性との間に、昇進・管理職登用の確率をめぐって格差が存在しているのか。
- (2) 格差が存在している場合、それは何によってもたらされているのか。元々あったグループ間の属性（学歴、経験年数等）の違いによるものなのか、育児休業の取得によって生じた何かの変化によるものなのか。

¹ 例えば、永瀬・山谷（2011）が行った大企業の女性従業員20人に対するヒアリング調査では、出産後に育児休業を取得せずに復職したり、育児休業をためらったりする女性管理職の事例が複数報告されている。

2. 既存研究からの知見

家庭的責任、企業の組織的慣行等が女性の昇進機会や賃金水準に与える影響についての既存研究が多く見られる (Schneer and Reitman 1997; 大塚英美 2009)。しかし、育児休業取得と女性の管理職登用との関係を調べる実証研究は、実に少ない。育児取得経験のある女性管理職に関する調査データが乏しいことが主な理由だと考えられる。とく男女間雇用格差の大きい日本では、課長以上の管理職に占める女性の比率は 7.3% (2011 年) に過ぎず、その上、さらに出産、育児休業の取得経験のある女性管理職に限定すると、通常の調査ではわずかなサンプルしか抽出できなくなる。

その代わりに、人数が多く調査データも比較的入手しやすい一般女性労働者を対象とした研究が盛んに行われてきた。例えば、育児休業制度の取得有無は、子育て女性の就業継続の確率を高めているかどうかや (樋口 1994、森田・金子 1998、滋野・松浦 2003、永瀬 2003、周 2003)、育児休業を取得した女性従業員に賃金水準の低下が見られているかどうか (Wood ほか 1993; Albrecht 他 1999; Waldfogel 1998) が、その主な問題関心である。これらの先行研究は、育児休業の就業継続効果について、おおむね肯定的な意見で一致しているものの、育児休業取得における賃金ペナルティ効果の有無について、意見が大きく分かれている。

育児休業の賃金ペナルティ効果を認めた研究として、Albrecht 他 (1998) がある。Albrecht 他 (1999) は、スウェーデンのパネルデータ²を用いて、育児休業の取得が男女の賃金に与えている影響を調べた。固定効果モデル (Fixed Effect Model) を用いた彼らの推定結果では、育児休業の取得が賃金に与えるネガティブな影響は、男性と女性の両方について確認されている。ただし、育児取得による賃金ペナルティの大きさは、男女間に大きなギャップがあることは分かった：男性は女性の約 4 倍の大きさである (Albrecht 他 1999 : Table5)。それは、育児休業の賃金ペナルティが生じるメカニズムに、男女間に大きな違いがあるからと、Albrecht 他 (1999) が指摘する。スウェーデンでは、仕事への熱心度、やる気等に関係なく、ほぼ全ての女性労働者は育児休業を取得している。一方、男性の育児取得はまだ一般的ではなく、仕事へのコミットメントの低い男性は育児休業を取得すると使用者側が見ている可能性がある。その結果、女性の場合、育児休業の賃金ペナルティは育児休業期間で生じた経験や技能等人的資本価値の下落が主な原因となっているのに対して、男性はそれに加え、育児休業の取得が仕事へのコミットメントの低いシグナリングとして使用者側が捉えていることも要因の 1 つとなっている。

一方、育児休業の賃金ペナルティが確認できないとした代表的な研究は、Waldfogel (1998) がある。Waldfogel (1998) は米国の女性労働者における 8 年間のパネルデータを分析した結果、育児休業制度を実際に利用して元の職場に復帰した女性は、利用しなかった女性より

² 育児休業取得の賃金効果に関する実証研究は、近年パネルデータを用いることが主流となっている。パネルデータであれば、賃金と育児休業取得の両方に影響を及ぼしながらも調査データからは観察されない個人間の固定的な異質性 (例えば、IQ、能力の違い等) の影響をある程度排除することが可能である。

もその後の賃金が高いことが分かった。育休取得の賃金プレミアムは、子ども1人分の賃金ペナルティに相当する程度の大きさであると推定されている。その理由は、「育児休業の取得により、子どものいる女性は、同じ企業での連続した勤続経験を積み、良好なジョブマッチを維持し、順調にキャリアラダーに登ることが可能になったこと」であると Waldfogel(1998)が説明している。

Albrecht 他 (1999) と Waldfogel (1998) が真逆な結果を導いた理由には、それぞれの分析対象国の育児休業の取得慣行が大きく異なることに起因する部分が大いと思われる。スウェーデンでは、所得補償付きの育児休業の取得は、女性就業者の当然な権利として受け止められており、育休の取得有無は従業員の資質や仕事コミットメント度のシグナリングとはならない。しかし、米国（少なくとも 1993 年以前）では使用者側は従業員に育児休業（所得補償なし）の権利を選別的に与えるのが一般的である。育休期間中は原則無給のため、育児休業制度にカバーされていても経済的な理由で育休を取得しない女性が少なくない。つまり、米国では育児休業を取得した女性は、使用者側の残してほしい人材で、比較的急な賃金カーブにいる（21歳と30歳時点での比較で確認できる）グループに属する可能性が高い。Waldfogel (1998) はパネルデータの一階差分モデルを用いても、こうしたグループ間の観察されない属性の効果と育休取得の効果とを完全に分離することができなかつたと考えられる。

では、日本女性には育休取得の賃金ペナルティが確認できるのであろうか。日本のパネルデータ（1993～2001年）を用いて、武内・大谷（2008）は出産が賃金に与える効果を計測したところ、子どものいない有業女性と比較して、育児休業を取得した有業女性は、出産後の賃金が低くなっていない（両者の差は統計的に有意ではない）。しかし、出産前（最大6年前）に遡ると、育休取得女性の賃金が比較的高いことが分かった。つまり、育児休業の賃金ペナルティは、出産前の属性プレミアムによって相殺されている可能性がある。

図表 6-2-1 女性の育児休業の取得慣行とその賃金効果における3カ国比較

	スウェーデン	米国	日本
制度の浸透度	高い	低い	中程度
取得者の属性プレミアム	小さい	大きい	中程度
育休取得が賃金に与える影響	マイナス	プラス	影響なし
育児取得の賃金ペナルティ効果	あり	?	?
	賃金ペナルティ効果 ≧ 属性プレミアムの効果	ペナルティ効果なし or 賃金ペナルティ効果 < 属性プレミアムの効果	ペナルティ効果なし or 賃金ペナルティ効果 = 属性プレミアムの効果

参考資料：Albrecht 他(1999)、Waldfogel(1998)、武内・大谷（2008）。

以上の既存研究の結果を総合すると、日本の状況はちょうど米国とスウェーデンの中間に位置していることが分かる（図表 6-2-1）。スウェーデンでは女性の育児休業取得が労働者の間に非常に浸透しており、育休取得者が優秀で前途有望な労働者グループに偏在しているという属性プレミアムは殆どない。それに対して米国では、育休制度の浸透度が低く、育休取得者の属性プレミアムが非常に大きい。一方の日本では、育休制度の浸透度も育休取得者の属性プレミアムも中程度のものとなっている。こうした育児休業の取得慣行の違いにより、育児休業取得が賃金に与える影響を統計的に推定すると、スウェーデンでは「マイナス」、米国では「プラス」、日本では「影響なし」と、それぞれ異なる実証結果が導かれていると考えられる。

3. 仮説と実証モデル

昇進と管理職登用は、広い意味で賃金と同じく労働の報酬（Reward）としてみることができる。そのため、育児休業の昇進・管理職登用ペナルティに関する理論的説明は、おおよそ賃金ペナルティの説明と同じである。つまり、育児休業の取得は、女性の昇進・管理職登用を阻害する理由として、「人的資本下落仮説」と「シグナリング仮説」が最も有力な説明となる。

人的資本理論によると、（育児）休業は、労働者の職業技能、知識とネットワークの低下や陳腐化をもたらし、労働者の持つ人的資本の価値が相応に下落されていく（Mincer and Offek 1982）。人的資本の下落度合は、職種、産業等によって異なるものの、総じて休業期間が長ければ長いほど、下落が激しくなる（「人的資本下落仮説」）。

また、育児休業の取得は、労働者のキャリア志向（やる気、仕事へのコミットメント等）のシグナリングとして経営者側が見る可能性があることが指摘されている（Judiesch and Lyness 1999）。企業側は、同等な能力を持つ社員の中から、やる気があってキャリア志向の高い従業員を早期段階で選び出して、核心的な業務に従事させたり、管理職の候補として育てたりする必要がある。しかし、労働者のキャリア志向について、明らかな情報の非対称性が存在している。労働者本人は、自分のキャリア志向を良く知っているが、企業側はさまざまな情報（ふだんの勤務態度、言論、同僚の評価等）からそれを推測するしかない。育休取得が一般的ではない職場環境で育児休業を取得したり（前述のスウェーデン男性の例）、標準的な期間よりも長めの育児休業を取得したりすると、「育休取得＝低キャリア志向」として使用者側に見られるリスクが高くなり、それは昇進・管理職登用の遅れを招く可能性がある（「シグナリング仮説」）。

上記の仮説を検証する方法として、第（1）式の実証モデルを用いる。女性ホワイトカラーの個人属性と家庭・企業環境属性などの諸条件を一定として、育児休業（ m ）の取得有無が、管理職登用の有無（ $y1$ ）や昇進の遅れ感（ $y2$ ）に与える影響を検証する。

$$\Pr(Y = 1) = \alpha + \beta m + \sum_j \gamma_j X_j + \varepsilon \quad (1)$$

(被説明変数 Y : $y1$ or $y2$)

$y1$ (管理職登用) = 1 if 管理職に登用されている、0 otherwise

$y2$ (昇進) = 1 if 自身の昇進は遅い方だと感じている、0 otherwise

(キー変数 m)

m (育児休業の取得期間ダミー) = 1 if 育児休業を取得したことがない;

2 if 育児休業期間が 12 ヶ月以内;

3 if 育児休業期間が 13 ヶ月以上。

(※複数回にわたって育児休業を取得した場合、1 回目の取得について)

(その他の説明変数 X)

個人属性：年齢、学歴、正社員経験年数、転職経験の有無

家庭環境：子ども数、配偶者の有無・年収

企業環境：企業規模、女性管理職のロールモデル（お手本）の有無、勤務部署、業種、
育児休業制度の充実度

「人的資本下落仮説」と「シグナリング仮説」のいずれも、「 $\beta < 0$ 」（被説明変数が $y1$ の場合）³との予想につながるものの、「シグナリング仮説」はさらに、育児休業の取得期間が法定育児休業期間（12 ヶ月）を超えているかどうかで、女性の昇進・管理職登用確率に非連続的な変化、いわゆるキック（kink）が生じるとの予想が加えられる。

4. 観察されない属性の影響

もともと、一時点のクロスセクションデータを用いる第（1）式の Probit 推定では、キー変数である「育児休業の取得 m 」の係数推定値 β が過小評価（絶対値ベース）されている可能性がある。育児休業を取得した女性は、元々「優秀で前途有望な女性」のグループに偏っている場合、育児休業の管理職登用ペナルティはこうした属性プレミアムによって相殺される可能性があるからである。

学歴、転職の有無、正社員経験年数等の説明変数をモデルに加えることで、ある程度属性プレミアムの影響を除去することが可能であるが、観察されない属性の影響が依然として残るであろう。例えば、労働者の職業能力や、キャリア志向、仕事へのコミットメント、仕事・管理能力における経営（人事）側の評価等は、アンケート調査から汲み取ることができない。こうした観察されない個人間の異質性の影響は、パネルデータを利用しても完全に除去する

³ 被説明変数が $y2$ の場合、「 $\beta > 0$ 」と予想される。

ことが困難である。なぜならば、パネルデータの固定効果モデルまたは一階差分モデルで除去できるのは、時間とともに変化しない固定要因（例えば、IQ、能力等）の影響のみである。実際には、管理職登用と育休取得に影響与えながらも観察されない個人属性のうち、時間とともに変化するものも少なくない。例えば、労働者のキャリア志向等は家庭環境や社会情勢の変化とともに変化するため、その影響はパネルデータを使っても完全に除去することができない。

本研究は Albrecht 他（1999）の研究結果からヒントを得て、一時点のクロスセクションデータを用いてこうした Omitted（脱落）変数の問題に対処する。Albrecht 他（1999）の研究によると、育児休業の取得率の高いスウェーデン女性の場合、観察されない属性プレミアムの影響が小さく、クロスセクション（OLS）推定と固定効果モデル推定では仕事経験年数の係数推定値はほぼ同値となっている。これは、OLS 推定値は一致推定量となっており、観察されない属性プレミアムによるバイアスが殆ど生じていないことを意味する。そこで本研究も、昇進・管理職登用確率の推定に当たっては、育児休業の取得率が7割を超える1970年以降生まれのコーホート（有子女性正社員）を分析対象に限定することで、観察されない属性の影響を最小限にするよう工夫を行っている。

5. データ

本研究が用いる主なデータは、(独)労働政策研究・研修機構（JILPT）が2012年10月に行った「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査2012」（以下、「JILPT調査2012」）の個票である。該当調査は、「企業調査」、「管理職調査」および「一般従業員調査」の3つによって構成される。

そのうち、「企業調査」の対象となるのは、業種別に層化無作為に抽出された全国の中小企業（従業員100～299人）6,000社と大企業⁴（従業員300人以上）6,000社の計12,000社である。そして、「管理職調査」の対象となるのは、「企業調査」の対象企業で働く課長相当職以上の管理職48,000人である。ただし、大企業は1社あたり5名（できれば女性3名を優先）、中小企業は1社あたり3名（できれば女性2名を優先）の管理職を抽出するよう調査を依頼している。さらに、「一般従業員調査」は同じく「企業調査」の対象企業で働く25～54歳のホワイトカラー⁵職（主任・係長まで）96,000人である。ただし、大企業は1社あたり10名（男女各5名）、中小企業は1社あたり6名（男女各3名）の一般従業員を調査対象とした。

調査は郵送法によって行われ、大企業1,036社（有効回収率17.3%）、中小企業934社（有

⁴ 以下特別に言及しない限り、「大企業」と「中小企業」はそれぞれ従業員300人以上規模の企業と従業員100～299人規模の企業を指している。

⁵ ホワイトカラー職とは(1)専門・技術職、(2)事務職、(3)販売・営業職（「日本標準職業分類2009」の大分類「B 専門・技術」・C「事務」・D「販売」に準拠）。サービス職や生産現場は含まない。

効回収率 15.6%)、管理職 5,580 人 (有効回収率 11.6%)、一般従業員 10,218 人 (有効回収率 10.6%) から有効回答が得られた。該当調査の有効回収率は、同種の企業調査としては高い方といえる (詳細は、JILPT2013 を参照)。

「JILPT 調査 2012」が、本研究の分析テーマに最適なデータといえる理由は主に 2 つある。1 つ目の理由は、該当調査では女性管理職サンプルが 947 人 (うち育児休業経験者 155 人) も含まれていることである。統計的に信頼できる分析結果を得るためには、育児休業を取得した経験のある女性管理職サンプルを一定数確保する必要がある。しかし、こうしたサンプルの出現率が非常に低いため、通常の個人アンケートでは僅かなサンプルしか得られない⁶。

2 つ目の理由は、企業の人事・労務担当者によって記入されている企業調査票と労働者調査をマッチングさせられることである。管理職登用の有無には、育児休業取得の有無にのみならず、個人要因と環境 (おもに企業環境) 要因も複雑に絡み合っているため、個人・家庭属性および企業属性を同時にコントロールすることが分析上大きなメリットといえる。通常の個人アンケートでも、勤め先の企業属性についてたずねることはあるものの、企業における育児支援制度の充実程度、両立支援制度の実施状況など今回の研究テーマではとくに重要とされるような企業属性は個人からは正確な答えが得られにくい。

「管理職調査」と「一般従業員調査」のいずれも企業の人事・労務担当者を経由して配布され、男女比を配慮しながら対象者が選定されているという点では、調査サンプルは厳格な意味での無作為抽出標本ではない。こうしたサンプルの欠陥を考慮してもなお、「JILPT 調査 2012」には他のアンケートでは代替できないような上述の 2 つの長所を持っており、本研究の分析テーマにもっとも適合しているデータといえる。

なお、「JILPT 調査 2012」と厚生労働省「賃金構造基本統計調査 2011」の標本属性を比較したところ (図表 6-5-1)、2 つの調査では育児休業取得率と課長級女性管理職の平均年齢がほぼ同じであるが、「JILPT 調査 2012」の女性管理職 (部長級と課長級のいずれも) の大学・大学院卒者の割合はやや高めで、部長級女性の平均年齢は「賃構調査 2011」より 2 歳ほど若いことが分かる。

⁶ 例えば、JILPT「日本人の就業実態に関する総合調査 2009」(JILPT 調査シリーズ No. 89) が、住民基本台帳から層化多段無作為抽出法で 20~65 歳男女を 5,092 人に調査したところ、女性管理職 (課長・部長クラス) サンプルはわずか 13 人 (正規従業員サンプルの 0.7%相当) だった。

図表 6-5-1 標本属性の比較

	JILPT調査2012	賃構調査2011
管理職の女性比率（100人以上企業）	17.0%	7.2%
育児休業取得率（1980年以降生まれの有子女性）	88.7%	87.7%
女性管理職の大卒比率（100人以上企業、部長級）	47.1%	42.4%
女性管理職の大卒比率（100人以上企業、課長級）	43.1%	37.2%
女性管理職の平均年齢（100人以上企業、部長級）	49.7	52.0
女性管理職の平均年齢（100人以上企業、課長級）	46.6	47.4

出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査 2012」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査 2011」

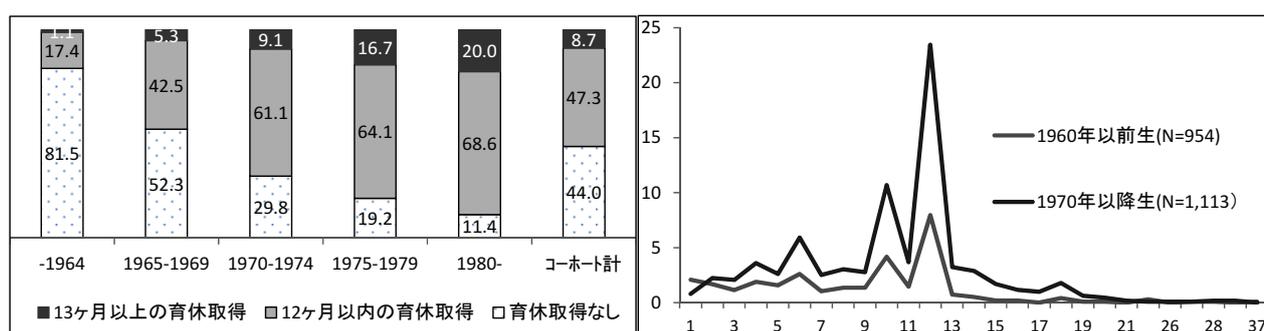
6. 単純集計

（1）育休取得の標準コース

育休取得の「標準コース」は出生コーホートごとに大きく異なる。「1964年以前生」コーホートでは、母親の大多数（81.5%）は「育休未取者」である。「1965～1969年生」コーホートでは、「育休未取者」の割合が52.3%までに下がっているが、やや優勢を保っている。1970年以降生まれのコーホートとなると、「育休取得者」（そのほとんどは「12ヶ月以内の育休取得」）は全体の7割以上を占めるようになった（図表6-6-1）。

つまり、1969年以前生まれのコーホートにとって「標準コース」とは「育休取得なし」のことであるが、1970年代以降生まれのコーホートにとっての「標準」とは「12ヶ月以内の育休取得」のことである。育休取得月数の分布を見ると、いずれのコーホートについても、「6ヶ月」、「10ヶ月」のところに低い山、「12ヶ月」のところに高い山が見られる。

図表 6-6-1 出生コーホート別有子女性正社員の育児休業の取得状況
（育休取得状況の内訳、%） （育休取得月数の分布、%）



出所：「JILPT 調査 2012」より筆者が集計したものである。以下の図表同。

※ 右側の分布図には、「育休取得なし」に関する数値が省略されている。

（2）育休取得女性の属性

観察される属性間の比較によると、日本の育休取得女性には、学校教育や企業内教育訓練でより多くの人的資本を蓄積されている者や、賃金水準の高い者が多いとの指摘がある（阿

部 2005)。では、育児休業を取得した女性は、本当に「優秀で前途有望な女性」のグループに偏っているであろうか。

図表 6-6-2 育休有無・出生コーホート別属性比較（有子女性正社員）

	-1964		1965-1969		1970-1974		1975-1979		1980-		コーホート計	
	×	○	×	○	×	○	×	○	×	○	×	○
(人的資本量)												
高校・中学校卒(%)	52.1	26.5	54.2	27.7	48.4	31.6	37.0	21.2	38.1	22.3	50.3	26.3
短大・高専・専門学校(%)	32.5	36.3	29.1	37.4	34.4	36.0	39.7	35.4	38.1	22.3	32.8	34.2
大学(院)卒(%)	15.4	37.2	16.7	34.9	17.2	32.4	23.3	43.4	23.8	55.4	16.9	39.5
正社員経験(年)	24.8	29.0	17.5	23.3	14.1	18.5	10.4	13.4	5.4	8.5	19.5	17.4
キャリアブランク(年)	8.6	2.2	8.3	1.5	6.8	1.6	5.5	1.5	4.1	1.0	7.8	1.5
(報酬Reward)												
平均年収(万円)	478.7	618.6	353.0	515.3	315.0	418.0	285.1	340.3	266.7	258.5	398.1	409.2
昇進の遅れを感じる者の割合(%)	27.2	32.7	23.1	28.6	24.8	30.5	24.3	34.5	45.0	29.9	26.0	31.4
課長以上管理職の割合(%)	39.6	50.0	13.4	26.0	6.6	8.0	2.7	4.1	0.0	2.5	23.4	13.1
N(標本サイズ)	409	102	209	196	151	361	74	316	21	157	864	1,132

※ ○ 育児休業を取得したことがある × 育児休業を取得していない

図表 6-6-2 では、「JILPT 調査 2012」を用いて、育児休業を取得した女性正社員（○）と、育児休業を取得しなかった女性正社員（×）の学歴分布、正社員経験年数およびキャリアブランク（最終学校卒業してから現在まで正社員ではない期間）を比較してみた。その結果、やはり育休取得女性には高学歴でキャリアブランクが短いといった特徴が見られる。

大学（院）卒者の割合でみると、育休取得女性は 32.4%~55.4%で、育児未取得女性(15.4~23.8%)より 15~30 ポイントほど高い。正社員経験年数についても、育休取得女性が平均して 3~6 年長い。こうした人的資本量を代表する学歴や正社員経験年数等、属性分布の偏りは、全ての出生コーホートについて確認できる。

育休取得女性の属性プレミアムは、賃金と管理職登用割合にも現れている。育児休業を取得しなかった女性正社員に比べ、総じて育休取得女性の平均年収と課長以上管理職に登用された者の割合が高い。

「育休取得者／育休未取得者」の年収格差は、「1964 年以前生」1.29 倍、「1965~1969 年生」1.46 倍、「1970~1974 年生」1.33 倍と年長コーホート内で大きく、「1975~1979 年生」(1.19 倍)と「1980 年以降生」(0.97 倍)の若いコーホート内で小さくなっている。管理職登用割合における「育休取得者／育休未取得者」の格差についても、「1964 年以前生」と「1965~1969 年生」の年長コーホートでは 10 ポイント差以上あるものの、1970 年以降生まれのコーホートでは 1.4~2.5 ポイント差に止まっている。

このように、育休取得女性は育休未取得女性に比べ、総じて高学歴で正社員の経験年数が長く、同年齢層の中では平均賃金と管理職登用の割合も高く、「優秀で前途有望な女性」のグループに偏在しているといっても過言ではない。

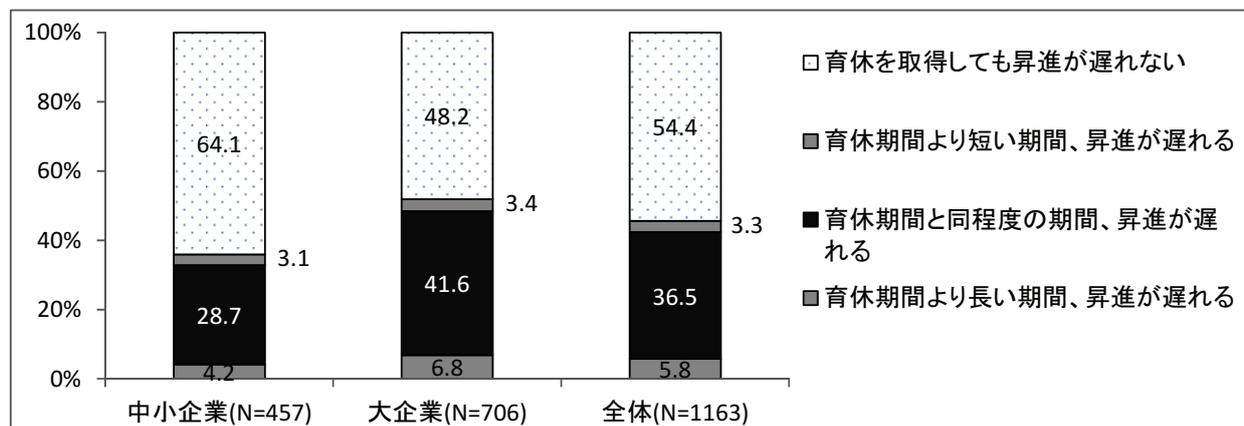
（３）育休取得と昇進に関する意識

企業の人事・労務担当者に育休取得と昇進との関係をたずねたところ、大企業の 48.2%、中小企業の 64.1%は、「育休を取得しても昇進が遅れない」と回答している（図表 6-6-3）。裏返せば、大企業の 5 割強と中小企業の 1/3 強は、育児休業は多かれ少なかれ昇進スピードに影響を与えていると認めている。影響があると回答した企業のうち、「育休期間と同程度の期間、昇進が遅れる」との回答が圧倒的に多く（36.5%）、「育休期間より長い期間、昇進が遅れる」との回答（5.8%）も一部見られる。

一方、労働者側自身は、自分の昇進スピードをどのように感じているのであろうか。自身を同じ雇用管理区分の会社同僚（男性社員を含む）と比較して、「自分の昇進が遅れている」と感じる者の割合は、育休取得女性の方が高い（図表 6-6-4）。例えば、管理職登用に差し掛かっている年齢段階にいる 1975～1979 年生コーホート（調査時点で 33～37 歳）についてみると、昇進の遅れ感を持つ者の割合は、育休取得女性 34.5%、育休未取得女性 24.3%となっており、前者は後者より 10.2 ポイントも高い。1974 年以前生コーホートに関しても、育休取得女性の昇進の遅れ感は比較的強いこと（プラス 5 ポイント程度）が分かる。

なお、昇進の遅れ感の強い順に、「育休取得女性」≫「育休未取得有子女性」≫「無子女性 or 男性」となっており（図表 6-6-4）、育児休業の取得だけではなく、子どもを育てていること自体も、昇進の遅れもたらしている可能性が示唆されている。

図表 6-6-3 企業の人事・労務担当者がみる育児休業と昇進の関係（%）



※ 育休取得後に直近の役職（係長・主任相当職以上）への昇進事例がない企業(N=760)は集計から除外。

図表 6-6-4 自身の昇進は「遅い方」だと感じる労働者の割合

	出生年コーホート					コーホート計
	-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-	
(一般従業員)						
育休取得あり女性	48.2	37.4	32.6	34.9	29.9	34.4
うち、13ヶ月以上育休取得者	66.7	47.1	42.6	34.9	25.0	36.8
育休取得なし女性（有子）	33.1	25.4	25.9	25.3	45.0	29.0
育休取得なし女性（無子）	37.8	36.3	30.7	21.6	15.4	22.7
男性	43.2	38.3	28.1	20.8	14.8	24.2
一般従業員全体	39.6	35.8	29.4	22.9	16.0	25.0

※ 標本数 10 未満のカテゴリーについての集計値が斜体字となっている。

昇進の遅れ感の有無は、回答者個人の主観的認知バイアスが入り込んでおり、その人の客観的昇進状況を必ずしも反映していないという問題点がある。例えば、自分の能力や仕事のパフォーマンスを過大に評価している個人の場合、客観的にみれば順当に昇進の道を歩んでいるにも関わらず、自分の昇進が遅れていると感じる可能性がある。逆に会社での出世に関心のない個人の場合、自分の昇進の遅れに気づかないこともある。しかし一方では、この指標は自分と同じようなスタートラインに立っていた同僚間との比較であるため、観察されない属性プレミアムの影響は比較的小さいと考えられる。その結果、属性プレミアムの影響で賃金と管理職登用割合の比較では見られなかった育休取得のペナルティが、昇進の遅れ感の比較では見られるようになってきていると考えられる。

7. 推定結果

(1) 育休取得の管理職登用ペナルティが本当か

第 6 節 (2) の単純集計では、育休取得女性は育休未取得女性に比べて、全般的に高学歴で正社員経験年数の長い者が多い等、元々の人的資本量が優位に立っていることが分かった。こうした属性プレミアムの影響もあって、育休取得女性の賃金と管理職登用割合が総じて未取得女性より高くなっている。

では、学歴、正社員経験年数等人的資本の保有量が同程度の有子女性の中で比較しても、育休取得者が管理職になりやすいのか。「人的資本下落仮説」と「シグナリング仮説」によれば、その答えは「No」である。仮に属性プレミアムの影響をうまく除去できていれば、育休取得は管理職の登用確率を低下させ、いわゆる「管理職登用ペナルティ」が見られるはずである。本節では、推定結果に基づき、これらの仮説の予測が正しいかどうかを見てみたい。

具体的には、図表 6-7-1 は第(1)式に基づき、人的資本量（観察可能な変数のみ）に加え、子育て負担を示す子どもの数等家庭環境の要因、企業規模、管理職女性のロールモデルの有無、勤続部署、産業部門等企業環境要因の影響をさらにコントロールした上、育休取得の有無が管理職登用の確率に与える影響を調べた。

全ての出生コーホートを分析対象とした結果（図表 6-7-1 推定(1)）によれば、法定の育児休業期間（12ヶ月）以内の育児休業取得は、女性ホワイトカラーの管理職登用に影響を与

えていないことが分かった。しかし、13ヶ月以上の育児休業を取った女性は、休暇を取らなかった女性に比べて管理職登用の確率が7.9%ポイント低下する。これは、「人的資本下落仮説」と「シグナリング仮説」の予測と一致した結果である。

もっとも、第4節で指摘するように、観察されない(omitted)属性プレミアムの影響を考慮すれば、「-7.9%ポイント」という限界効果は過小評価(絶対値ベース)されている可能性がある。実際、属性プレミアムの影響が比較的小さいと思われる「1970年以降生まれ」のコーホートに限定した結果(図表6-7-1 推定(3))をみると、13ヶ月以上の育休取得が管理職登用に与える影響が「-8.6%ポイント」までに上昇(絶対値ベース)している。

「13ヶ月以上の育休取得」に管理職登用のペナルティがあるという推定結果をどのように解釈すればよいのであろうか。1つの可能な解釈は、育休取得女性の人的資本量は、12ヶ月以内の休業の場合ではそれほど下落しないものの、13ヶ月以上の休業では昇進や管理職登用に影響を与えるほど顕著な下落が生じていることである。もう1つの可能な解釈は、13ヶ月以上の育休取得は、標準コースを超えたため、「キャリア志向の弱い」従業員のシグナリングとして企業側が受け止めて、それは管理職昇進に響いたというものである。

一方、1969年以前生まれのコーホートに限定した結果(図表6-7-1 推定(2))では、育休取得者と未取得者の管理職登用確率が統計的に変わらない。これらのコーホートにおいては、育休取得率が低く、育休取得者が「優秀で前途有望な労働者」グループに偏在するため、育休取得の管理職登用ペナルティが観察されない属性プレミアムによって相殺された可能性がある。

図表 6-7-1 管理職登用の決定要因 (Probit モデル、推定対象=有子女性正社員)

	(1) 全コーホート		(2) 1969年以前生まれ		(3) 1970年以降生まれ				
	dy/dx	S.E.	dy/dx	S.E.	dy/dx	S.E.			
育休取得状況 ^a									
12ヶ月以内	0.001	0.025	0.023	0.042	-0.038	0.038			
13ヶ月以上	-0.079	0.036	**	-0.102	0.084	-0.086	0.040	**	
個人属性・家庭環境									
初産の年齢	-0.004	0.002	*	-0.003	0.004	-0.005	0.003		
年齢	0.012	0.002	***	0.022	0.004	***	0.001	0.004	
学歴 ^b : 短大・高専・専門学校	0.020	0.018		0.030	0.034		0.017	0.017	
大学(院)	0.122	0.023	***	0.192	0.042	***	0.106	0.032	***
正社員経験年数	0.008	0.002	***	0.010	0.002	***	0.010	0.004	***
転職ダミー	-0.054	0.019	***	-0.106	0.033	***	-0.003	0.022	
子どもダミー (1 if 2人以上)	-0.039	0.018	**	-0.075	0.034	**	-0.015	0.020	
有配偶者ダミー	-0.024	0.029		-0.100	0.049	**	0.075	0.040	*
配偶者年収	0.000	0.000		0.000	0.000		0.000	0.000	
企業環境									
大企業	-0.003	0.018		0.042	0.034		-0.033	0.020	*
社内育児休業制度 ^c =法定どおり	-0.065	0.047		-0.087	0.079		-0.005	0.046	
法定期間より長い	-0.118	0.049	**	-0.200	0.083	**	-0.024	0.049	
ポジティブ・アクション(PA)実施	-0.001	0.019		-0.022	0.034		0.011	0.021	
PAの方針の明確化	0.039	0.024	*	0.049	0.044		0.028	0.026	
両立支援制度の実施数(0-12)	0.011	0.005	**	0.016	0.009	*	0.005	0.006	
フレックスタイム制度	-0.036	0.022	*	-0.069	0.040	*	-0.005	0.023	
ベビーシッター費用の援助措置	-0.020	0.026		-0.047	0.045		-0.008	0.032	
ロールモデルダミー	0.222	0.025	***	0.368	0.044	***	0.097	0.026	***
勤務部署 ^d =企画・調査・広報	0.077	0.041	*	0.085	0.075		0.076	0.054	
研究・開発・設計	0.043	0.037		0.087	0.072		-0.008	0.031	
情報処理	0.040	0.059		0.021	0.123		-0.004	0.044	
営業	0.035	0.028		0.103	0.050	**	-0.013	0.028	
販売・サービス	0.016	0.031		0.065	0.060		-0.023	0.027	
生産	-0.007	0.036		-0.053	0.064		0.057	0.065	
その他	0.047	0.023	**	0.075	0.040	*	0.028	0.030	
組合ダミー	-0.037	0.018	**	-0.045	0.032		-0.039	0.020	**
業種ダミー(16)	結果省略			結果省略			結果省略		
標本サイズ	1,451			631			720		
対数尤度	-383.3			-221.3			-125.8		
擬似決定係数	0.425			0.442			0.276		

※1 dy/dx は、各個人の限界効果の平均値、S.E. は delta method によって算出された標準誤差である。

※2 対照群 a 育児休業取得なし、b 高校・中学校 c 育児休業制度なし d 人事・総務・経理

※3 いくつかの業種ダミーに共線性が起こっており、それに関連した標本が推定から自動的に落とされているため、推定 2 と 3 の標本合計が、推定 1 の標本合計と必ずしも合致しない。

※4 *** P 値<0.01、** P 値<0.05、* P 値<0.1

(2) 育休取得者の昇進の遅れ感が強いのか

育休取得者と未取得者における単純比較(図表 6-6-2)では、ほぼ全ての出生コーホート(除く 1980 年以降生まれ)について育休取得者の方は昇進の遅れを感じる者の割合が高い。では、個人属性や家庭環境、職場環境等の要因をすべて一定とした場合、育休取得者における昇進の遅れ感が依然として高いのであろうか。

全ての出生コーホートを分析対象とした結果(図表 6-7-2 推定(1))によれば、12ヶ月以内の育休取得者が昇進の遅れを感じる確率は、育休未取得者と統計的に変わらない。一方、13ヶ月以上の育休取得者は、休暇を取らなかった者に比べて昇進の遅れを感じる確率が 12.3%ポイント高い。育休取得率の高い 1970 年以降生まれのコーホートに限定すると、育児休業の昇進(感)ペナルティはより鮮明に出ている。育休未取得者に比べ、昇進の遅れを感

じる確率は、12ヶ月以内の育児休業取得者が11.0%ポイント、13ヶ月以上の育休取得者が18.0%ポイントも高い（図表6-7-2推定(3)）。

図表6-7-2 昇進の遅れ感の決定要因（Probitモデル、推定対象＝有子女性正社員）

	(1)全コーホート		(2)1969年以前生まれ		(3)1970年以降生まれ	
	dy/dx	S.E.	dy/dx	S.E.	dy/dx	S.E.
育休取得状況 ^a						
12ヶ月以内	0.046	0.038	0.022	0.053	0.110	0.048 **
13ヶ月以上	0.123	0.059 **	0.078	0.116	0.180	0.068 ***
個人属性・家庭環境						
管理職ダミー	-0.004	0.003	0.005	0.005	-0.014	0.006 **
初産の年齢	-0.217	0.041 ***	-0.248	0.048 ***	-0.308	0.095 ***
年齢	0.004	0.003	0.018	0.005 ***	0.011	0.007
学歴 ^b ：短大・高専・専門学校	-0.006	0.030	-0.052	0.042	0.012	0.042
大学(院)	0.054	0.036	0.005	0.057	0.060	0.050
正社員経験年数	0.004	0.003	0.003	0.003	-0.003	0.006
転職ダミー	-0.030	0.029	-0.117	0.042 ***	0.051	0.040
子どもダミー（1 if 2人以上）	-0.005	0.028	-0.042	0.045	0.013	0.039
有配偶者ダミー	0.056	0.046	0.029	0.062	0.085	0.071
配偶者年収	0.000	0.000 *	0.000	0.000	0.000	0.000
企業環境						
大企業	-0.004	0.028	-0.034	0.040	0.026	0.038
社内育児休業制度 ^c =法定どおり	-0.101	0.075	-0.056	0.106	-0.177	0.109 *
法定期間より長い	-0.076	0.080	-0.036	0.113	-0.153	0.114
ポジティブ・アクション(PA)実施	0.046	0.029	0.086	0.041 **	0.001	0.039
PAの方針の明確化	-0.030	0.038	-0.029	0.056	-0.014	0.051
両立支援制度の実施数(0-12)	0.002	0.008	0.023	0.011 **	-0.016	0.012
フレックスタイム制度	-0.008	0.031	-0.032	0.048	0.018	0.041
ベビーシッター費用の援助措置	-0.007	0.043	-0.081	0.060	0.054	0.059
ロールモデルダミー	-0.020	0.027	-0.026	0.041	-0.021	0.036
勤務部署 ^d =企画・調査・広報	-0.091	0.052 *	-0.031	0.094	-0.133	0.062 **
研究・開発・設計	-0.040	0.050	0.002	0.082	-0.036	0.066
情報処理	0.021	0.079	0.182	0.166	-0.003	0.093
営業	0.030	0.046	0.116	0.068 *	-0.044	0.059
販売・サービス	0.066	0.057	-0.014	0.077	0.128	0.078 *
生産	-0.008	0.052	0.115	0.080	-0.107	0.065 *
その他	-0.034	0.035	-0.055	0.047	0.004	0.051
組合ダミー	0.011	0.027	0.000	0.039	0.027	0.037
業種ダミー(16)	結果省略		結果省略		結果省略	
標本サイズ	1,416		612		797	
対数尤度	-809.3		-314.3		-462.2	
擬似決定係数	0.054		0.119		0.066	

※1 dy/dx は、各個人の限界効果の平均値、S. E. は delta method によって算出された標準誤差である。

※2 対照群 a 育児休業取得なし、b 高校・中学校 c 育児休業制度なし d 人事・総務・経理

※3 いくつかの業種ダミーに共線性が起こっており、それと関連した標本が推定から自動的に落とされているため、推定2と3の標本合計が、推定1の標本合計と必ずしも合致しない。

※4 *** P値<0.01、** P値<0.05、* P値<0.1

図表 6-7-1 の推定結果と同じように、図表 6-7-2 の推定結果もおおむね「人的資本下落仮説」と「シグナリング仮説」の予測と一致している。ただし、育休取得における限界効果の大きさを見ると、管理職登用（図表 6-7-1）よりも、昇進の遅れ感（図表 6-7-2）の方は、育休取得の負のインパクト（ペナルティ）が強いようである。これは、昇進の遅れ感は自分と同じような属性グループの同僚間との比較であるため、観察されない属性プレミアムの影響は比較的小さいためだと考えられる。

8. 結果の解釈と頑健性

冒頭の疑問に戻るが、育休取得が本当に女性の管理職登用の妨げになっているのか。単に管理職割合で比較した場合、育休取得女性の方がむしろ高い（詳細は図表 6-5-1）。しかし、それは単純に、育休取得女性が総じて高学歴で正社員の経験年数が長い等属性の違いがもたらしたプレミアムである。

学歴、正社員経験年数等の属性が同じであれば、育休取得女性と未取得女性の管理職登用の確率に明らかな差がないか、一定の条件の下では育休取得女性の管理職登用確率が低くなっていることが分かった。つまり、1970 年以降生まれのコーホートについて、「13 ヶ月以上の育休」を取得した女性の管理職登用確率は低下しているのが確認できる（図表 6-8-1）。

一方、1969 年以前生まれの年長コーホートに関しては、育休取得者と非取得者の管理職登用確率が統計的に違わない。ただし、この結果を以て、年長コーホートにとって育休取得は管理職登用の妨げになっていないと結論付けるのが拙速である。年長コーホートの育休取得率は 3 割程度しかなく、育休取得者における属性の偏りが大きいと考えられる。管理職登用に影響を及ぼす属性のうち、学歴や正社員経験年数等数値化できる指標もあれば、数値化できないまたは観察されない指標（能力、組織内の人事評価等）もある。育休制度が普及されなかった時代に育休を取得した女性は、もともと有能で将来の幹部候補生だった人材であった可能性が高い。育児休業の管理職登用ペナルティは、こうした観察されない属性プレミアムによって相殺されている可能性もある。

図表 6-8-1 主な推定結果（図表 6-7-1 と図表 6-7-2）のまとめ

	1969年以前生まれの コーホート	1970年以降生まれの コーホート
育児休業の利用率	低い(31.4%)	高い(77.2%)
育休取得者の属性プレミアム	比較的大きい	比較的小さい
育休取得が管理職登用に与える影響	影響なし	(12ヶ月以内の育休取得) 影響なし (13ヶ月以上の育休取得) -8.6%ポイント
育休取得が昇進の遅れ感に与える影響	影響なし	(12ヶ月以内の育休取得) +11.0%ポイント (13ヶ月以上の育休取得) +18.0%ポイント
育児取得が管理職登用の妨げなのか	?	YES (13ヶ月以上の育休取得の場合のみ)

なお、上記の推定結果の頑健性を確かめるべく、筆者はキー変数である「育休取得」を連続変数（育児休業の月数）あるいはより細かいカテゴリー変数（1=0ヶ月、2=1～3ヶ月、3=4～6ヶ月、4=7～12ヶ月、5=13～15ヶ月、6=16ヶ月以上）としてモデルを推定してみた。いずれの変数を用いた推定結果（図表6-8-2）からも、図表6-7-1とほぼ同じ結果が得られている。

図表6-8-2 管理職登用の決定要因（キー変数を連続変数等とした場合）

キー変数	(1)全コーホート		(2)1969年以前生まれ		(3)1970年以降生まれ	
	dy/dx	S.E.	dy/dx	S.E.	dy/dx	S.E.
(推定A)育休取得期間（月数）	-0.004	0.002 *	-0.001	0.004	-0.005	0.002 **
(推定B)育休期間-1-3ヶ月	0.020	0.038	0.004	0.064	0.005	0.060
4-6ヶ月	0.012	0.034	0.056	0.062	-0.048	0.045
7-12ヶ月	-0.011	0.027	0.019	0.050	-0.048	0.041
13-15ヶ月	-0.083	0.042 **	-0.147	0.100	-0.085	0.044 **
16ヶ月以上	-0.083	0.049 *	-0.041	0.120	(not estimable)	

※ 推定対象と推定モデルは同図表6-7-1。他の説明変数に関する結果が省略されている。

9. 結びにかえて

育児休業制度が、現在子どものいる女性労働者の間に広く使われるようになり、女性の就業継続を支える重要な制度となっている。しかし、キャリアアップを目指す女性にとっては、育児休業の取得がリスクな選択肢とも言える。育児休業後に復職したら、日々変化する業界の仕事についていけなくなるではないか、出世コースから外れた補助的な業務に命じられるのではないか、幹部候補生の対象から外されるのではないか、様々な心配がある。実際、こうした「マミートラック」（母親向けコース）に一度乗せられると、両立はできても出世は難しいと、先輩社員に言われることも多いであろう。育児休業制度が普及した挙句、仕事をやめずに継続できた女性が増えたものの、会社にしぶとく居残っているだけで管理職登用もキャリアアップも期待できない女性社員が同時に増えるという結果につながる恐れがある。

本研究は、こうした懸念を念頭に、20代～60代の幅広い年代の女性正社員の調査データを用いて、女性の育休取得と管理職登用の関係を統計的に検証してみた。結論をいうと、育休取得は女性の管理職登用にマイナスの影響を与えていることが確認できた。しかし、その影響は、かなり限定的である。法定期間（12ヶ月）以内の育児休業を取得した場合、管理職登用ペナルティが統計的に確認されなかった。1969年以前生まれの年長コーホートに関しては、いかなる長さの育児休業取得も、管理職登用の確率に影響を与えていない。

育休取得の管理職登用ペナルティが確認できたのは、1970年以降生まれで13ヶ月以上の育児休業を取得した女性労働者に限る。この結果に対する可能な解釈は、2通りある。1つは、育休取得女性の人的資本量は、12ヶ月以内の休業の場合ではそれほど下落しないものの、13ヶ月以上の休業では昇進や管理職登用に影響を与えるほど顕著な下落が生じているという

「人的資本量下落仮説」である。もう1つは、13月以上の育休取得は、標準コースを超えたため、「キャリア志向の弱い」従業員のシグナリングとして企業側が受け止めて、それが管理職昇進に響いたという「シグナリング仮説」（統計的差別とも言える）である。

JILPT2012年調査によると、育児休業を取得して復職した有子女性正社員（除く管理職）のうち、育児休業期間が13ヶ月以上となっているのは全体の16.8%である（うち、18ヶ月以上が4.9%）⁷。標準的育休期間である12ヶ月を超える育休を取る女性の中に、都市部での保育所不足によって育休延長を余儀なくされている者が少なくない。こうした長期育休は、彼女らにおける仕事復帰後の昇進や管理職登用に不利な影響を与えかねないことから、保育所待機児童の解消策を早急に講じる必要性があろうかと思われる。

ただし、長い期間の育休取得により、今後の管理職登用が期待しにくくなる恐れのある女性社員は、全体の割合としてはそれほど高くない。育児休業制度の普及により、管理職候補となる女性正社員の裾野が拡大し、女性の管理職比率が今後上昇するものと考えられる。

本稿は、もっともシンプルな計量モデルで育休取得が女性の管理職登用に与える影響を検証するために、子どものいない女性を推定対象から除外した。子どもを生むか生まないかの意思決定は、女性のキャリアアップ志向や管理職意欲と深く関わっており、子どもの有無は内生変数である恐れがあるからである。また、男性も推定対象から除外されている。周知のように、統計的差別や制度的慣行などにより日本では男性の管理職割合が女性よりはるかに高い。男性も推定対象に含まれると、育休取得の影響に、男女差別体制の影響がミックスしてしまう可能性があるからである。

参考文献

（和文）

- 阿部正浩（2005）「誰が育児休業を取得するか—育児休業制度普及の問題点」国立社会保障・人口問題研究所編『子育て世帯の社会保障』東京大学出版会。
- 伊岐典子（2012）「企業における女性管理職登用の課題について—人事等担当者・女性管理職インタビュー調査から—」JILPT Discussion Paper Series 12-04.
- 伊岐典子・渡辺木綿子（2011）「女性管理職登用をめぐる現状と課題—第29回ビジネス・レーパー・モニター特別集計結果から」JILPT ビジネス・レーパー・トレンド 2011. 12.
- 大塚英美（2009）「女性管理職のキャリア形成—組織の内的環境が与える影響」『経営戦略研究』Vol. 4、163-176.
- 滋野由紀子・松浦克己（2003）「出産・育児と就業の両立を目指して—結婚・就業選択と既婚・就業女性に対する育児休業制度の効果を中心に」『季刊社会保障研究』Vo. 39(1)、43-54.
- 周燕飛（2003）「子育て支援制度と育児期女性の就業継続行動」橋木俊詔・金子能宏編『企

⁷ ちなみに、厚生労働省「雇用均等基本調査2012」によると、育休を取得して復職した女性労働者（非正社員を含む）のうち、育児休業期間が12ヶ月～18ヶ月未満で22.4%、18ヶ月以上で7.2%である。

- 業福祉の制度改革—多様な働き方へ向けて』（東洋経済新報社）、109-130.
- 武内真美子・大谷純子(2008)「両立支援制度と女性の就業二極化傾向」『日本労働研究雑誌』
No. 578、67-87.
- 樋口美雄(1994)「育児休業制度の実証分析」社会保障研究所編『現代化像と社会保障』東京
大学出版社.
- 森田陽子・金子能宏(1998)「育児休業制度の普及と女性雇用者の勤続年数」『日本労働研究
雑誌』No. 459、50-62.
- 永瀬伸子(2003)「母子世帯の母のキャリア形成、その可能性」日本労働研究機構調査研究報
告書 No. 156『母子世帯の母への就業支援に関する研究』（3部第3章）、239-292.
- 永瀬伸子・山谷真名(2011)「民間大企業の女性管理職のキャリア形成—雇用慣行と家庭内分
担—」、キャリアデザイン研究 Vol. 8、95-105.
- 労働政策研究・研修機構編（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—
第1分冊 本編—』JILPT 調査シリーズ No.106-1.
- 労働政策研究・研修機構編（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—
第2分冊 従業員調査編—』JILPT 調査シリーズ No.106-2.

(英文)

- Albrecht, J. W., P. Edin, M. Sundstrom, S. Vroman (1999) “Career Interruptions and
Subsequent Earnings: A Reexamination Using Swedish Data”, *Journal of Human
Resources*, Vol. 34(2), 294-311.
- Judiesch, M. K. and K. Lyness (1999) “Left Behind? The Impact of Leaves of Absence on
Managers’ Career Success”, *Academy of Management Journal*, Vol.42(6), 641-651.
- Mincer, Jacob and Haim Offek (1982), “Interrupted Work Careers: Depreciation and
Restoration of Human Capital”, *Journal of Human Resources*, Vol.17, No.1..
- Schneer, J. A. and F. Reitman (1997) “The Interrupted Managerial Career Path: A
Longitudinal Study of MBAs”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, 411-434.
- Waldfogel, J. (1998) “The Family Gap for Young Women in the United States and Britain:
Can Maternity Leave Make a Difference?”, *Journal of Labor Economics*, Vol. 16(3),
505-545.
- Wood, R. G. , M.E.Corcoran, P.N. Courant (1993) “Pay Differences Among the Highly
Paid: The Male-female Earnings Gap in Lawyers’ Salaries”, *Journal of Labor
Economics*, Vol.11, 417-441.

付表1 主要な変数の基礎集計（有子女性正社員）

	(1)全コーホート		(2)1969年以前生		(3)1970年以降生		
	平均値/割合	標準偏差	平均値/割合	標準偏差	平均値/割合	標準偏差	
管理職ダミー	17.2%		32.2%		6.5%		
昇進の遅れ感ダミー	29.4%		26.8%		31.2%		
育休取得状況	取得しなかった	42.8%	68.6%		22.8%		
	12ヶ月以内	48.4%	28.2%		63.8%		
	13ヶ月以上	8.8%	3.2%		13.5%		
個人属性・家庭環境	初産の年齢	28.7	4.4	28.0	4.7	29.2	4.1
	年齢	42.0	7.4	48.9	4.5	36.6	3.8
	学歴:高校・中学校	36.2%		44.4%		28.9%	
	短大・高専・専門学校	33.8%		34.2%		34.7%	
	大学(院)	30.0%		21.4%		36.4%	
	正社員経験年数	18.2	7.9	23.5	7.9	14.2	4.9
	転職経験ダミー	49.1%		62.9%		37.5%	
	子どもが2人以上	59.3%		70.4%		50.7%	
	有配偶者ダミー	83.3%		79.1%		86.7%	
	配偶者年収(万円)	466.2	306.3	486.4	358.1	455.1	261.4
企業環境	大企業(従業員300人以上)	63.5%		59.4%		66.5%	
	社内育児休業制度=なし	3.6%		3.8%		3.6%	
	法定どおり	75.0%		73.9%		76.8%	
	法定期間より長い	21.4%		22.3%		19.6%	
	ポジティブ・アクション(PA)実施	43.8%		42.0%		47.1%	
	PAの方針の明確化	15.6%		14.1%		17.6%	
	両立支援制度の実施教(0-12)	5.5	2.0	5.4	2.1	5.6	1.9
	フレックスタイム制度	26.1%		23.1%		30.1%	
	ベビーシッター費用の援助措置	13.3%		14.7%		11.9%	
	管理職のロールモデルダミー	62.9%		67.0%		59.4%	
	勤務部署=人事・総務・経理	49.6%		49.8%		48.9%	
	企画・調査・広報	4.7%		3.3%		5.6%	
	研究・開発・設計	5.9%		4.9%		7.1%	
	情報処理	2.3%		1.3%		3.3%	
	営業	8.9%		9.5%		8.6%	
	販売・サービス	6.4%		6.3%		6.8%	
	生産	5.9%		7.0%		5.0%	
その他	16.3%		17.9%		14.7%		
組合ダミー	47.2%		47.1%		45.8%		
標本サイズ	1,451		631		720		

第7章 「遅い選抜」は女性に不利に働いているか

——国際比較をめざした企業データと管理職データの分析

1. 問題の背景

わが国の女性の管理職が国際的にみて少ないことの問題が、改めて注目されている。女性管理職の少なさは、わが国企業の昇進慣行の特徴といわれる「遅い選抜」と関係しているのであろうか。ちなみに「終身雇用」や「年功賃金」が我が国の特徴といわれることもあるが、これは確かではない。少なくとも長期雇用の存在やホワイトカラーの賃金の上がり方は、先進国のあいだに際立った差はない。ところが昇進のスピードには、明らかな差があるので、これは我が国の特徴といっても間違いではない。

昇進の仕方が「遅い選抜」であると、女性が昇進の候補になる時期と第1子出産の時期が重なることが多いので、出産を期に辞める方向に力がはたらく。あるいは企業に残っても昇進を希望しないかもしれない。一方「早い選抜」の企業で昇進をはたした女性は、家庭と仕事を両立して、その後のキャリアも形成しやすいかもしれない。しかし「早い選抜」で女性管理職を輩出しても、そうでない多くの従業員が昇進展望のない仕事につき、「やる気」をなくし、離職する者も多く、女性管理職候補者が少なくなるかもしれない。

ゆえに仮説としては、とりあえず「早い選抜」の企業に女性管理職が多いと一応考えられる。しかし「遅い選抜」の企業のほうが、ゆっくり人材を育成し潜在能力を慎重に見極める結果、有能な女性を多く管理職として登用するかもしれない。その結果、見極め方の少ない「早い選抜」の企業より、確実に女性管理職が定着しているかもしれない。どちらの昇進タイプの企業に女性管理職が多いかは実証の問題である。

また女性の昇進意欲についても、どちらのタイプの企業で女性の昇進意欲が高いかは仮説として一概にはいえない。一般従業員データには、当然、昇進した者はサンプルから除かれ、このデータだけでは、分析上の工夫ができたとしても解釈が難しい。ゆえに本稿では一部を除き分析を行わない。

一方、管理職データについても、逆の同様の問題がある、しかし、昇進スピードと男女かわかわらず管理職の特性の関係をみることは、それだけでも意義があるので、最終6節で分析を行う。

2. 先行研究

昇進研究は、米国の Rosenbaum (1984) の研究や日本の小池和男 (1981) の研究を基軸として行われてきた。ローゼンバウムの研究は米国某企業の人事のマイクロ・データをキャリア・ツリー手法により分析し、「トーナメント競争」という概念を生み出した。これは「動

機づけ（機会の均等）」と「効率」の要請を満たす競争である（八代 1995）。「効率」とは競争の勝者のみに追加的訓練を行えばよい、という意味においてである。小池の研究は、我が国企業の特徴を「遅い選抜」による長期の競争であることを強調した。最初は差をつけず、「将棋の駒の肩」の地点を過ぎると、激しい競争になる。この仮説は後に日本労働研究機構（JIL）が 1995～1996 年に行った管理職調査（JIL 調査と呼ぶ）の日米独の国際比較で検証された（小池・猪木 2002）。

日本のある製造大企業のマイクロ・データを分析した今田・平田（1995）は、「重層的競争」として 3 つの昇進局面に分けた。入社初期の「年功的一律昇進」、中期の「昇進スピード競争」、そして課長からの「トーナメント競争」は、小池の仮説を裏付けたものとなっている。

ただ昇進のスピードに関する先行研究の展望をみると（八代 1995 など）、日本企業がすべて「遅い選抜」であるわけではなく、「早い選抜」企業も存在することを指摘している。日本ではじめて大手 5 社をキャリア・ツリー手法により分析した花田（1987）が典型的で、「伝統型」企業は遅くて「敗者復活戦」はないが、「革新型」企業では「敗者復活戦」が存在する。「第一選抜」が入社 5～12 年目に生じている。ただ「革新型」企業の昇進スピードが早いかわいいは明示的に論じていない。いずれにしろ、必ずしも「遅い選抜」とはいえない企業があることを、ほかにも小林（1995）、上原（2003）、乗杉・岡橋（2013）などの研究も強調している。

これらの昇進研究において、女性活用や女性管理職と関連づけて論じているものが、ただ一つ存在する。JIL 調査のデータを分析した奥井・大内（2012）である。それによると、JIL 調査データでは、男性課長の昇進時年齢は日 41.8 歳、米 39.6 歳、独 38.2 歳だが、勤続年数ではより鮮明に、日 18.0 年、米 9.2 年、独 8.3 年と差が大きい。男性部長昇進時の勤続年数は、日 24.7 年、米 9.6 年、独 8.5 年である。明らかに我が国が「遅い選抜」であり、これが我が国の女性管理職の少なさと関係しているかをみている。女性課長の昇進年齢が日 41.1 歳、米 36.1 歳、独 33.0 歳で、米独の女性が早く昇進し、日本が遅いことを示した。昇進時の年齢分布をみても、日本の女性課長の昇進年齢分布が男性の分布より広く高い年齢で頻度が高いのに対し、米独では男性の分布に比べて低いところの分布に集中している。この事実により「欧米では日本より昇進時期が早く、出産によるキャリア中断期より早い時期での昇進を実現した女性の存在が女性の管理職比率を引き上げている」（12 頁）としている。ちなみに、「日本では、欧米に比べて、現在の企業内での異動経験が昇進時に特に重視され、他企業での経験は重視されない」ことはみられなかった、としている。本稿の問題意識にもっとも近い研究である。

女性管理職そのものに関する研究は、なぜ我が国で少ないかを論ずるものが多いが、JIL 調査データを除いてきめの細かい国際比較データの乏しさから、本格的分析にはいたっていないように思える。

日本企業のなかの昇進スピードの違いから女性管理職の生み出しやすさの違いをみる研究は、おそらく本稿が初めてである。これは将来の本格的な国際比較の研究に、少しでも役立てれば、と思いうる分析である。

3. 使用データ

用いるデータは 2012 年に行われた労働政策研究・研修機構の企業調査と管理職調査である（労働政策研究研修機構（2013a）（2013b））。前者は常用労働者 100 人以上の企業 12,000 社に配布し、1,970 社の有効回答を得た調査である。後者の管理職調査は、調査対象企業の課長相当職以上の管理職 48,000 名に調査票を配布したものである。その配布方法は、従業員数 300 人以上企業には 5 名（できれば女性 3 名を優先）、従業員数 100～299 人企業は 3 名（できれば女性 2 名を優先）で、5,680 人の有効回答を得ている。JILPT 調査と呼ぶ。

ちなみに一般従業員調査は、調査対象企業の 25～54 歳のホワイトカラー職（主任・係長まで）96,000 人に調査票を配布したもので、6,964 人の有効回答を得ている。その配布方法は、従業員数 300 人以上企業には男性 5 名、女性 5 名、従業員数 100～299 人企業は男性 3 名、女性 3 名である。

4. 変数

（1）説明変数

昇進スピードの定義は、企業アンケートの設問にある「貴社の新入社員（大卒総合職または大卒の基幹的業務を担う社員）が、最初の役職（主任・係長）および管理職（課長相当職）につくのは、入社後何年目ですか。」による¹。昇進スピードの回答を得た 1,600 あまりの企業を、中央値を基準に 2 つのタイプに分けた。昇進スピードは、課長と係長・主任のそれぞれについて、平均と最速を尋ねており、合計 4 種類のスピードがわかる。

つぎのような 2 つのタイプに分けて比較する。

平均昇進年数

課長について	18 年以上企業と 18 年未満企業
係長について	12 年以上企業と 12 年未満企業

¹ こういった設問文のため、大卒者のいない企業あるいは極めて少ない企業の回答者は、大卒に準じる社員を念頭に昇進スピードを記入したか、あるいは、大卒を採用したときの理想で記入したと思われる。

小規模企業にこういったケースが多い。実際、回答企業全体の 14.9%にあたる 294 社が大卒者ゼロ（5 名未満では 18.4%）で、正社員規模 10 名未満の企業 33 社はすべて大卒ゼロである。300 名未満では、大卒ゼロが 17.2%、大卒 5 名未満が 22.3%である。

このような問題を孕むため、小規模企業の分析のときは結果の解釈に留意すべきである。

最速昇進年数

課長について 9年以上企業と9年未満企業

係長について 6年以上企業と6年未満企業

の4種類の比較である。

課長への昇進スピードについての違いを業種、従業員規模（正社員）別にみておこう。なお本稿では、従業員の人数は「常用労働者」ではなく、「正社員」の人数をとる。正社員でない常用労働者は、昇進の可能性がかなり限られていると思われるからである。

まず業種別にみると（図表7-4-1）、平均スピードで飲食サービス業が9.9年と断然早く、教育サービス業が20.3年ともっとも遅い。およそ2倍の差がある。

図表7-4-1 業種別課長昇進スピード（平均と最速：年）

業種	課長昇進への平均スピード			課長昇進への最速スピード		
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
鉱業、採石業、砂利採取業	16.5	5.7	4	9.8	4.3	4
建設業	18.4	4.9	102	9.4	4.6	97
製造業	17.5	5.1	455	9.8	4.0	453
電気・ガス・熱供給・水道業	19.8	5.5	11	10.4	4.5	12
情報通信業	16.2	5.0	57	9.7	3.9	56
運輸業、郵便業	14.8	5.4	136	8.2	3.9	138
卸売業	16.8	4.7	126	9.0	3.5	117
小売業	15.5	5.7	174	7.2	3.6	176
金融業、保険業	18.7	5.1	42	8.5	2.9	42
不動産業、物品賃貸業	17.1	4.6	19	7.6	3.2	19
宿泊業	16.0	4.2	40	8.8	3.3	43
飲食サービス業	9.9	5.6	33	4.7	2.5	34
教育、学習支援業	20.3	6.5	32	10.9	4.2	37
医療、福祉	15.0	7.3	39	8.4	4.3	38
その他サービス業	15.7	7.0	256	8.3	4.4	264
その他	17.7	7.5	65	8.9	4.1	65
計	16.6	5.9	1591	8.8	4.1	1595

最速年数でも、それぞれ4.7年と10.9年で大きな差がある。平均スピードの早い業種としては、運輸業・郵便業、医療・福祉があげられ、遅い業種としては、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業、建設業である。飲食サービス業が断然早いですが、小規模企業が多いという理由ではない。たしかに正社員数100人未満が26.3%をしめ、業種全体の13.8%の2倍ある。そして、100人未満（7社）が6.6年と早いですが、1,000人以上（5社）でも9.8年である。教育サービス業では、100人未満（5社）が16.8年、1,000人以上（3社）でも26.0年と規模にかかわらず遅い。

従業員規模別にみると（図表7-4-2）、規模が大きいほど遅い。ただし、その差は100人未満の14.0年を除き、それほど大きな差はない。1,000人以上が18.2年に対し、300～999

人が17年台、100～299人が16年台である²。最速でも、傾向はほぼ変わらない。

係長・主任への昇進スピードについても、課長で述べた特徴と同じである。ちなみに業種規模平均で、平均昇進スピードが8.8年、最速年数が5.8年である。

図表7-4-2 従業員規模別課長昇進スピード（平均と最速；年）

規模	課長昇進への平均スピード			課長昇進への最速スピード		
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
～99	14.0	6.6	202	7.4	4.1	206
100～199	16.1	6.0	543	8.7	4.0	556
200～299	16.8	5.7	224	8.8	3.9	232
300～499	17.4	5.6	320	9.3	4.4	309
500～999	17.5	5.2	187	9.5	4.0	186
1000+	18.2	4.9	144	9.9	3.9	138
計	16.5	5.9	1620	8.8	4.1	1627

外資系企業の昇進スピードに関心がもたれるところだが、本調査のサンプルには20余りの外資系企業しか含まれていないので分析できない。参考までに年数をあげると、係長最速5.7年、係長平均9.4年、課長最速8.8年、課長平均14.2年で、課長平均スピードはやや早い、おしなべて国内企業と変わらない。

創業の古さ新しさが関係していると思われるが、本調査では創業年を尋ねていない。創業後の短い年数の企業は、昇進が早いと考えられるが、本調査では、それをコントロールすることはできない。

（2）被説明変数

被説明変数は、女性管理職がどれだけ存在しているかを示す指標である。本稿では通常用いられる女性管理職割合（女性管理職/管理職総数）と「(管理職)登用比」という指標を使用する。前者の指標には、純粋に「昇進」度合いを表した指標ではなく「採用」と「昇進」が一体となった指標であるという問題点がある。たとえば女性従業員比率が95%と多い企業で女性管理職割合が50%の会社を考えよう。50%という比率は全国平均を大きく上回る数値だが、女性が圧倒的に多い会社なので、昇進施策はむしろ男性優位の企業とみたほうがよい。けれども採用も含めて女性管理職を積極的に増やしている企業かどうかを、本稿がもっとも知りたいことなので、この指標でも問題は少ない。

純粋に昇進の効果をみるには、

$$(\text{女性管理職数}/\text{男性管理職数}) \div (\text{女性人数}/\text{男性人数})$$

というもう一つの指標のほうがよい。これを「管理職登用比」（あるいは登用比）と呼び、1より大きければ女性志向、1より小さければ男性志向の企業といえる。

² 本稿は正社員による従業員数の区分だが、常用労働者数の区分にすると、規模による差はより小さくなる（労働政策研究研修機構（2013a）350-351頁）。

業種別の結果をみると（図表 7-4-3、図表 7-4-4）、医療・福祉において女性管理職割合が断然高く、課長クラスで 47.0%と平均の 8 倍ほどあるが、登用比では、それでもトップだが平均の 2 倍ほどである。看護師など女性が多い業種だからだと思われる。

規模（正社員）別にみると（図表 7-4-5）、おおむね小規模ほど女性管理職が多い。登用比でも同様の結果である（図表 7-4-6）。規模が小さい企業ほど女性管理職が多いことは、政府統計からも、ずっと知られていた事実だが、まだその理由を本格的に分析した研究を知らない。ひょっとすると、中小企業の「課長」と大企業の「課長」の仕事内容、密度が大きく異なるのかもしれない。フィールド調査か賃金センサスによる詳細な分析が待たれる。

図表 7-4-3 業種別女性管理職割合

	部長			課長			係長		
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
鉱業、採石業、砂利採取業	0.0%	0.000	3	0.0%	0.000	3	8.3%	0.144338	3
建設業	0.2%	0.014	105	3.3%	0.111	108	8.8%	0.086	97
製造業	1.3%	0.051	499	3.0%	0.066	526	9.5%	0.132	508
電気・ガス・熱供給・水道業	0.6%	0.025	16	0.8%	0.019	17	5.4%	0.066	17
情報通信業	2.1%	0.068	67	5.9%	0.077	66	12.9%	0.155	57
運輸業、郵便業	0.3%	0.024	154	2.5%	0.065	159	9.6%	0.137	159
卸売業	0.8%	0.038	139	3.7%	0.086	141	14.6%	0.164	129
小売業	3.2%	0.121	177	6.7%	0.142	182	18.7%	0.210	179
金融業、保険業	0.7%	0.027	41	7.3%	0.084	43	30.2%	0.193	42
不動産業、物品賃貸業	1.4%	0.035	20	5.9%	0.062	20	18.8%	0.104	19
宿泊業	2.6%	0.058	41	5.4%	0.062	43	19.9%	0.126	43
飲食サービス業	11.6%	0.205	29	14.8%	0.276	29	22.2%	0.197	33
教育、学習支援業	7.1%	0.129	41	13.3%	0.155	42	32.6%	0.187	42
医療、福祉	31.5%	0.260	42	47.0%	0.211	43	56.7%	0.184	43
その他サービス業	3.1%	0.102	289	8.3%	0.156	299	15.8%	0.194	288
その他	2.3%	0.064	74	7.6%	0.146	73	19.3%	0.202	71
計	2.7%	0.098	1737	6.2%	0.135	1794	15.2%	0.184	1730

図表 7-4-4 業種別女性登用比

	部長			課長			係長		
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
鉱業、採石業、砂利採取業	0.000	0.000	3	0.000	0.000	3	0.719	1.245	3
建設業	0.024	0.150	105	0.250	0.722	107	0.790	0.740	97
製造業	0.069	0.488	499	0.124	0.309	526	0.512	0.985	508
電気・ガス・熱供給・水道業	0.208	0.833	16	0.075	0.191	17	0.432	0.468	17
情報通信業	0.074	0.206	67	0.293	0.418	66	0.630	0.634	57
運輸業、郵便業	0.050	0.341	151	0.305	1.055	157	2.001	5.331	157
卸売業	0.017	0.070	139	0.135	0.285	141	0.686	0.712	128
小売業	0.033	0.123	175	0.139	0.207	181	0.685	0.703	178
金融業、保険業	0.014	0.062	41	0.135	0.150	43	0.869	0.813	41
不動産業、物品賃貸業	0.039	0.098	20	0.204	0.238	20	0.790	0.459	19
宿泊業	0.057	0.133	41	0.126	0.129	43	0.663	0.629	43
飲食サービス業	0.327	0.750	29	0.407	1.285	27	0.999	1.329	33
教育、学習支援業	0.144	0.308	41	0.305	0.365	42	1.059	0.818	42
医療、福祉	0.215	0.242	40	0.459	0.413	42	0.714	0.516	43
その他サービス業	0.102	0.386	286	0.292	0.663	296	0.868	2.871	284
その他	0.067	0.210	73	0.238	0.447	72	0.775	0.840	69
計	0.071	0.364	1726	0.206	0.544	1783	0.811	2.153	1719

図表 7-4-5 規模別女性管理職割合

従業員規模	部長			課長			係長		
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
～99	4.8%	0.16	187	9.0%	0.176	200	19.2%	0.217	200
100～199	2.3%	0.09	627	5.8%	0.133	659	14.4%	0.179	640
200～299	3.2%	0.11	244	7.7%	0.146	256	17.5%	0.213	253
300～499	2.9%	0.09	351	5.9%	0.122	350	15.1%	0.179	333
500～999	1.7%	0.06	212	4.5%	0.100	214	13.0%	0.152	197
1000+	2.3%	0.06	154	4.7%	0.108	153	12.1%	0.136	142
計	2.8%	0.10	1775	6.2%	0.134	1832	15.2%	0.184	1765

図表 7-4-6 規模別女性登用比

従業員規模	部長			課長			係長		
	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
～99	0.127	0.444	180	0.253	0.530	194	0.837	1.017	196
100～199	0.064	0.295	623	0.231	0.708	656	0.898	3.014	635
200～299	0.080	0.639	244	0.242	0.539	256	0.914	1.698	251
300～499	0.066	0.244	351	0.176	0.381	350	0.660	0.930	333
500～999	0.036	0.110	212	0.144	0.296	213	0.812	2.220	197
1000+	0.091	0.350	154	0.136	0.163	152	0.551	0.626	142
計	0.072	0.362	1764	0.206	0.541	1821	0.811	2.138	1754

5. 企業調査による分析結果

(1) 女性管理職との関係

さて昇進スピードの違いと女性管理職割合との関係を「早い企業（18年未満）」と「遅い企業（18年以上）」で比較すると、すべての指標において、「早い企業」で女性管理職割合が高い（図表7-5-1）。統計的にも、すべての指標で有意な差がある（t検定では、ほとんど1%水準で有意）。たとえば女性課長割合を課長平均昇進スピード別にみると、「早い企業」が7.8%、「遅い企業」が5.0%である。

図表7-5-1 昇進スピード別女性管理職割合

女性部長割合(=女性部長/部長総数)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.033	0.115	844	(t検定)
6年以上	0.023	0.082	931	Pr(T>t)
計	0.028	0.099	1775	0.019**

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.037	0.123	730	
9年以上	0.021	0.078	1045	
計	0.028	0.099	1775	0.000***

係長平均年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.033	0.112	747	
12年以上	0.023	0.088	1028	
計	0.028	0.099	1775	0.018**

課長平均年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.036	0.120	760	
18年以上	0.021	0.079	1015	
計	0.028	0.099	1775	0.001***

女性課長割合(=女性課長/課長総数)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.076	0.154	878	
6年以上	0.049	0.110	954	
計	0.062	0.134	1832	0.000***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.081	0.157	756	
9年以上	0.049	0.112	1076	
計	0.062	0.134	1832	0.000***

係長平均年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.075	0.153	773	
12年以上	0.052	0.117	1059	
計	0.062	0.134	1832	0.000***

課長平均年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.078	0.155	782	
18年以上	0.050	0.114	1050	
計	0.062	0.134	1832	0.000***

女性係長割合(女性係長/係長総数)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.174	0.193	868	
6年以上	0.130	0.173	897	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.173	0.202	731	
9年以上	0.137	0.169	1034	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

係長平均年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.180	0.195	765	
12年以上	0.130	0.172	1000	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

課長平均年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.171	0.199	752	
18年以上	0.137	0.171	1013	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

*** 1%水準有意、** 5%水準有意、* 10%水準有意

登用比の違いでも、すべての指標において、早い企業で登用比が大きい(図表 7-5-2)。

図表 7-5-2 昇進スピード別女性管理職登用比

(女性部長/男性部長) ÷ (女性正社員/男性正社員)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.080	0.338	836	
6年以上	0.065	0.383	928	Pr(T>t)
計	0.072	0.362	1764	0.197

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.086	0.343	723	
9年以上	0.062	0.375	1041	
計	0.072	0.362	1764	0.084*

係長平均年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.081	0.335	741	
12年以上	0.066	0.381	1023	
計	0.072	0.362	1764	0.200

課長平均年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.085	0.330	753	
18年以上	0.062	0.385	1011	
計	0.072	0.362	1764	0.093*

(女性課長/男性課長) ÷ (女性正社員/男性正社員)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.235	0.562	871	
6年以上	0.180	0.520	950	
計	0.206	0.541	1821	0.015*

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.263	0.688	749	
9年以上	0.166	0.403	1072	
計	0.206	0.541	1821	0.000***

係長平均年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.234	0.568	766	
12年以上	0.186	0.519	1055	
計	0.206	0.541	1821	0.031**

課長平均年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.233	0.550	775	
18年以上	0.186	0.533	1046	
計	0.206	0.541	1821	0.032**

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.914	2.283	862	
6年以上	0.710	1.985	892	
計	0.811	2.138	1754	0.023**

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.908	2.463	724	
9年以上	0.742	1.875	1030	
計	0.811	2.138	1754	0.056*

係長平均年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.946	2.353	759	
12年以上	0.707	1.954	995	
計	0.811	2.138	1754	0.011**

課長平均年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.886	2.438	745	
18年以上	0.755	1.886	1009	
計	0.811	2.138	1754	0.101

*** 1%水準有意、** 5%水準有意、* 10%水準有意

t 検定を行っても、ほとんどの指標で統計的に有意である。課長の登用比について、課長昇進への平均スピード別にみると、「早い企業」で登用比が 0.23、「遅い企業」で 0.19 である。t 検定を行うと 5%水準で有意に「早い企業」の方が大きい。なお本データによる「登用比」の平均は、係長 0.81、課長 0.21、部長 0.07 である。2006 年 JILPT 調査では係長 0.88、課長 0.23、部長 0.07 で、300 人以上企業が調査対象であったが、その結果とほぼ同じである。

つぎに他の変数も加えて OLS で重回帰分析を行った³。正社員規模（ダミー変数）、業種の企業属性でコントロールする。それ以外に推定に加えた説明変数は、女性の役職者への登用

³ 日本全体でも同じだとは思いますが、調査対象には女性管理職ゼロの企業が少なくない。部長では、85.3%の企業に女性がいない。課長では 56.4%、主任でも 27.3%の企業に女性がいない。ゆえに、回帰分析を行うには、OLS でなくトービットで行ったほうが適当と思える。係数の符号には影響しないと思うが、値は大きくなる可能性がある。

を促進するための措置（以下、ポジティブ・アクション PA と略す；これ以外にも PA 施策はあるが、本稿では、この施策を PA とする）の有無、労働組合の有無である。そして焦点の昇進スピードについては、「早い企業」と「遅い企業」のダミーでなく、昇進スピードの値そのものを説明変数とした。記述統計量は付表にある。

まず課長の平均昇進スピードだけで回帰を行った推定結果をみる（図表 7-5-3）。係数は負で有意である（1%水準）。最速昇進スピードで行っても、負で有意である。つまり、「昇進の早い」企業のほうが女性管理職育成に積極的であることがわかる。これは登用比を被説明変数にしても同じであった。また規模、業種ダミーの係数では、医療・福祉のみ正で有意だが（登用比では有意でない）、有意な変数はあまりない。

図表 7-5-3 課長平均昇進スピードと女性活用

Source	SS	df	MS	Number of obs	1505
Model	7.547	24	0.314	Prob>F	0.000
Residual	17.383	1480	0.012	R-squared	0.303
Total	24.929	1504	0.017	Adj R-squared	0.291
				Root MSE	0.108

女性課長割合

	係数	標準偏差	t	P > t	[95% Conf. Interval]	
課長平均昇進スピード	-0.035	0.001	-6.770	0.000	-0.004	-0.002
建設業	0.026	0.078	0.330	0.738	-0.126	0.178
製造業	0.018	0.077	0.230	0.815	-0.133	0.169
電・ガ・熱・水	0.006	0.083	0.070	0.941	-0.157	0.170
情報通信業	0.042	0.078	0.540	0.591	-0.111	0.195
運輸、郵便	0.004	0.077	0.060	0.954	-0.147	0.156
卸売業	0.017	0.077	0.220	0.828	-0.135	0.169
小売業	0.055	0.077	0.710	0.476	-0.097	0.207
金融、保険	0.072	0.079	0.920	0.360	-0.082	0.226
不動産、賃貸	0.043	0.081	0.530	0.594	-0.116	0.202
宿泊業	0.033	0.079	0.410	0.679	-0.122	0.187
飲食サービス	0.067	0.080	0.840	0.399	-0.089	0.223
教育、学習支援	0.118	0.079	1.490	0.135	-0.037	0.274
医療、福祉	0.452	0.079	5.720	0.000	0.297	0.608
その他サービス	0.069	0.077	0.900	0.368	-0.082	0.221
その他	0.063	0.078	0.810	0.418	-0.090	0.216
1~9人	-0.104	0.109	-0.960	0.339	-0.318	0.110
10~19人	-0.095	0.043	-2.220	0.026	-0.178	-0.011
20~49人	0.014	0.026	0.520	0.600	-0.037	0.064
50~99人	0.029	0.014	2.130	0.033	0.002	0.056
100~199人	0.007	0.011	0.630	0.532	-0.014	0.027
200~299人	0.013	0.012	1.080	0.279	-0.011	0.036
300~499人	0.005	0.011	0.490	0.627	-0.017	0.028
500~999人	-0.002	0.012	-0.180	0.855	-0.027	0.022
定数項	0.063	0.078	0.800	0.424	-0.091	0.216

※ ダミー変数の基準は、鉱業、採石業、砂利採取業と 1000 人以上。

表にはないが、女性役職者登用促進措置（以下、PA と略す）の有無ダミーをみると（規模・業種コントロール）、1%水準で正で有意であった（登用比では有意でない）。こういった施策を行っている企業ほど女性管理職割合が高いので、PA は効果があるといえる。また労働組合の効果はみられなかった。

ちなみに昇進スピードの違いと PA 実施の有無そのものに違いはあるのであろうか。単純平均では、「早い企業」で 19.6%、「遅い企業」で 15.0%導入しており、「早い企業」のほうが導入している。しかし、規模・業種でコントロールし、PA の有無をプロビット分析で行うと、昇進スピードは有意でない。規模の効果が大きいのであろう。

①企業規模別分析

正社員人数が 300 人以上（大企業）と 300 人未満（中小企業）に分けて、OLS で同様の回帰分析を行った。記述統計量でみると、中小企業のほうが、大企業よりも、女性管理職割合でも登用比でも大きい。一方、PA や労働組合のある企業の割合は、大企業で多い。

回帰結果をみると、課長昇進スピードが負で有意であることに、違いはない。PA の効果が、大企業ではわずかに有意でなくなるが、中小企業では正で有意である。労働組合の有無は関係ない。

②企業パフォーマンスとの関係

昇進スピードと、同業他社と比べた 3 つの企業パフォーマンス指標（売上、経常利益、生産性）の関係をみると、クロス集計でしかみていないが関係はなさそうである⁴。

③係長・主任への昇進スピード

つぎに係長昇進スピードを利用して分析する。狭義の管理職は「課長以上」で、係長そのものは重要な仕事を行っていないかもしれないが、次の 2 点で意味がある。もし「トーナメント競争」が係長の段階から生じていたら、むしろ課長よりも係長への昇進スピードのほうが重要かもしれない。また従業員調査から、一般と係長・主任を比べると、課長への昇進意欲に大きな差がある。女性では、一般 9.5%、係長 29.0%（うち部長以上昇進希望 2.5%,5.9%）、男性では、一般 57.5%、係長 59.3%（うち部長以上昇進希望 35.4%,40.1%）である。ゆえに昇進意欲の面からみると、とくに女性の場合、課長よりも係長への昇進が大きなハードルになっているのかもしれない。

分析手続きは課長のときと全く同じで、規模業種をコントロールして、平均と最速スピードを OLS で回帰させた。PA の有無、労働組合の有無をダミー変数として加えた。被説明変

⁴ 本データでは、一人当たり売上、一人当たり経常利益を算出できるので、2006 年データを分析した脇坂(2007)と同じ分析が可能である。しかし WLB の企業業績効果については、パネルデータを用いた研究が蓄積されはじめているので、ここでは行わない。昇進スピードの早さと実際の業績をみた研究は皆無であると思うが。

数は、係長・主任についての女性管理職割合と登用比だけでなく、係長へのスピードが女性課長登用についても影響しているかもしれないので、女性課長割合と女性課長登用比も従属変数とする。主任昇格への平均スピードの平均は 8.8 年、最速スピードの平均は 5.8 年である。

回帰結果をみると、女性係長割合についても係長登用比についても、すべて 1%水準で負である。PA と組合の効果は微妙で、割合については PA が正（1%水準）、組合が負（5%水準）だが、登用比では PA は効果なく組合は 1%水準で正で有意である。

つぎに係長昇進スピードの課長への効果をみると、女性課長割合は平均も最速も 1%水準で負、課長登用比については、平均が負（1%水準）であるが、最速では係数は負で 10%水準にわずかに届かない。PA と組合については、女性課長割合で PA が正、組合が負だが、課長登用比では、どれも有意でない。

おおむね係長についても、早く昇進させる企業において、女性の係長が多くなるだけでなく、女性の課長の昇進も多いことがわかる。

PA について割合では正で有意なのに、登用比でそうでないのは、組合が影響を与えていると思われる。

（２）WLB施策

女性管理職育成を妨げる一つの大きな要因が出産である。育児と仕事を両立できるかどうかは女性にとって重大関心事である。そのことに企業が熱心であるかどうか、女性の昇進や昇進スピードと関連しているのであろうか。

WLB 施策についてスコア化する作業や研究が、筆者を含め多く積み重ねられてきた。今回の JILPT 調査にも、WLB に関する多くの設問があるので、これまでの研究を参考にしてスコア化する。WLB 施策や制度について 21 の項目があり、それを 1 点ずつ足し上げたものを WLB 制度スコアとした（付録参照）。21 点満点で、平均は 10.7 点であった。この指標を主として使用する。ほかに、この WLB 制度を過去 3 年間に利用した従業員がいるかどうかの 16 の設問があり、これも足し上げて WLB 利用スコアとし 16 点満点とした。ただし、これは大企業に有利なスコア化になっている。平均は 3.8 点であった。

①昇進スピードとWLBスコア

WLB 制度スコアは企業の熱心さの度合いを測っていると考えられるが、これは昇進スピードの慣行とどう関係しているのであろうか。遅い昇進慣行の企業ほど、男女かかわらず、従業員の能力や技量を見極めや育成に時間をかけているので、WLB 施策に熱心だという仮説が考えられる。育成のあいだに WLB が崩れて辞められると困るからである。典型的な例は、育成した女性が出産で辞めるのを防ぎ就業継続をはかるために、充実した育児休業制度や育児短時間勤務を導入することである。

WLB 制度スコアを課長平均昇進スピードで回帰させると (OLS ; 規模、業種コントロール)、「遅い企業」ほど WLB 制度スコアが高い (図表 7-5-4)。係数は 1%水準で正で有意である。また WLB 利用スコアを同じように回帰させても、係数は正で有意であった。やはり「遅い企業」ほど WLB 施策に熱心である。

図表 7-5-4 昇進スピードと WLB

Source	SS	df	MS	Number of obs	1591
Model	3191.312	25	127.652	Prob>F	0.000
Residual	14575.983	1565	9.314	R-squared	0.180
Total	17767.295	1590	11.174	Adj R-squared	0.167
				Root MSE	3.052

WLB制度

	係数	標準偏差	t	P > t	[95% Conf. Interval]	
課長平均昇進スピード	0.095	0.014	6.910	0.000	0.068	0.122
建設業	0.026	0.078	0.330	0.738	-0.126	0.178
製造業	0.018	0.077	0.230	0.815	-0.133	0.169
電・ガ・熱・水	0.006	0.083	0.070	0.941	-0.157	0.170
情報通信業	0.042	0.078	0.540	0.591	-0.111	0.195
運輸、郵便	0.004	0.077	0.060	0.954	-0.147	0.156
卸売業	0.017	0.077	0.220	0.828	-0.135	0.169
小売業	0.055	0.077	0.710	0.476	-0.097	0.207
金融、保険	0.072	0.079	0.920	0.360	-0.082	0.226
不動産、賃貸	0.043	0.081	0.530	0.594	-0.116	0.202
宿泊業	0.033	0.079	0.410	0.679	-0.122	0.187
飲食サービス	0.067	0.080	0.840	0.399	-0.089	0.223
教育、学習支援	0.118	0.079	1.490	0.135	-0.037	0.274
医療、福祉	0.452	0.079	5.720	0.000	0.297	0.608
その他サービス	0.069	0.077	0.900	0.368	-0.082	0.221
その他	0.063	0.078	0.810	0.418	-0.090	0.216
0人	-2.787	0.775	-3.590	0.000	-4.308	-1.266
1~9人	-7.269	1.561	-4.660	0.000	-10.331	-4.207
10~19人	-2.859	0.928	-3.080	0.002	-4.680	-1.039
20~49人	-4.538	0.624	-7.270	0.000	-5.762	-3.313
50~99人	-3.365	0.373	-9.020	0.000	-4.098	-2.633
100~199人	-3.129	0.292	-10.720	0.000	-3.701	-2.557
200~299人	-2.183	0.331	-6.600	0.000	-2.831	-1.534
300~499人	-1.734	0.312	-5.570	0.000	-2.345	-1.123
500~999人	-1.333	0.343	-3.890	0.000	-2.005	-0.661
定数項	8.529	1.585	5.380	0.000	5.419	11.639

※ ダミー変数の基準は、鉱業、採石業、砂利採取業と 1000 人以上。

②女性管理職とWLB

WLB 制度スコア全体ではなく、WLB の方針・制度の個別の効果 (付表参照) をみた。規模・業種でコントロールして効果のあった変数を以下に掲げる。

※女性管理職割合について

- ・ 職場の協力の確保 (正)
- ・ 法定を上回る育児短時間勤務制度 (正)

- ・フレックスタイム制度（正）
- ・事業所内託児施設（正）
- ・子育て費用補助（正）
- ・在宅勤務（正）
- ・職場復帰支援策（正）
- ・残業削減の取り組み（負）

※登用比について

- ・フレックスタイム制度（正）
- ・事業所内託児施設（正）
- ・子育て費用補助（正）
- ・在宅勤務（正）
- ・職場復帰支援策（正）
- ・残業削減の取り組み（負）
- ・育児休業制度（負）

WLB 制度利用スコア全体では、女性管理職割合について正で有意だが、登用比では有意でない。WLB 制度利用において個別施策の効果のあった変数を以下に掲げる。

※女性管理職割合について

- ・育児休業制度（正）
- ・法定を上回る育児短時間勤務制度（正）
- ・フレックスタイム制度（正）
- ・始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ（正）
- ・残業免除（正）
- ・事業所内託児施設（正）
- ・子育て費用補助（正）
- ・看護休暇（正）
- ・職場復帰支援策（正）
- ・介護休業制度（正）

※登用比について

- ・育児休業制度（負）
- ・フレックスタイム制度（正）
- ・子育て費用補助（正）
- ・在宅勤務（正）

フレックスタイム制度や職場復帰支援策が女性管理職を輩出させる効果をもつことがわ

かる。一方、残業削減の取り組みや育児休業制度については、これらのない企業のほうが、女性管理職が多い。前者は全サンプルの13%、後者は4%の企業がそれにあたる。

③昇進スピード、WLBと女性登用

本稿の主たるテーマである女性管理職割合へのトータルの影響をみるために、まず女性管理職割合を被説明変数とし、昇進スピードとWLB制度スコアを説明変数として回帰させた。結果は、昇進スピードは負で有意（1%水準）で、制度スコアは正で有意（5%水準）であった。ちなみに登用比で行った場合は、制度スコアは有意でなくなる。

また昇進スピードと制度スコアの交差項を変数に加えた。交差項をスピード×制度スコアにすると、昇進スピードは負で有意だが、制度スコアも交差項も有意でなくなる。しかしながら交差項を、スピード・ダミー（課長平均の18年ダミー）制度スコアにすると、交差項は有意でないが、昇進スピードは負で有意（1%水準）、制度スコアは正で有意（5%水準）であった。

つぎに昇進スピードとWLB利用スコアを説明変数として回帰させた。結果は、昇進スピードは負で有意（1%水準）で、利用スコアは正で有意（1%水準）であった。ちなみに登用比で行った場合も、利用スコアは正で有意である。

昇進スピードと利用スコアの交差項を変数に加える。交差項をスピード×利用スコアにすると、昇進スピードは負で有意だが、利用スコアが正で有意、交差項は負で有意である。昇進が早くてWLB利用が進んでいる企業に、女性管理職が多い。

これらの結果からわかることは、昇進スピードの遅さつまり見極めに時間をかけることそれ自体は、女性管理職の輩出を妨げる効果をもつが、遅い昇進がWLB制度を導入しやすいというルートを通じて、そのマイナスの効果を緩和している。ゆえに、様々な理由から、遅い昇進慣行を崩せない企業も、WLBに熱心になれば女性管理職が輩出されることが示唆される。PAを組み合わせると、なお良い。

④個別WLB施策と交差項

昇進スピードと個別のWLB施策のダミー変数そしてその交差項で回帰させた、推定結果を以下に制度変数と利用変数について掲げる。

WLB制度変数

昇進スピードだけが負で有意の推定が多い。以下、それ以外のパターンの推定を列挙する。

(女性管理職割合について)

職場の協力確保	正	交差項 負	昇進スピード 有意でない
育児休業制度	有意でない(係数は負)	交差項 正	昇進スピード 負
法定超える育児短時間勤務	正	交差項 有意でない	昇進スピード 負
始業・終業繰上・繰下	正	交差項 負	昇進スピード 負
事業所内託児施設	正	交差項 負	昇進スピード 負
在宅勤務	正	交差項 負	昇進スピード 負

(登用比について)

男性の育児休業促進	有意でない	交差項 負	昇進スピード 負
残業削減取り組み	負	交差項 有意でない	昇進スピード 負
育児休業制度	負	交差項 負	昇進スピード 負
在宅勤務	正	交差項 負	昇進スピード 負
転勤免除	正	交差項 負	昇進スピード 負
配偶者出産休暇	有意でない	有意でない	有意でない

在宅勤務などを導入することが女性管理職をふやし、なおかつ昇進の早い企業で効果があることがわかる。

WLB 利用変数

WLB 利用変数の推定結果を以下に示す。

女性管理職割合について

推定結果を場合分けする。

1) 昇進スピードのみ負の推定

男性の育休利用、男性の育短利用、子育て費用援助、職場復帰支援策、配偶者出産休暇、転勤免除、介護休業、介護短時間

2) 個別 WLB 利用が正、昇進スピードが負、交差項が負で有意の推定

育児休業、育児短時間勤務、始業・休業の繰り上げ・繰り下げ、看護休暇

3) 個別 WLB 利用が正、昇進スピードが負、交差項が有意でない

フレックスタイム、残業免除、事業所内託児施設、在宅勤務

登用比について

すべての WLB 利用について昇進スピードのみ負の推定。

登用比の推定結果では個別 WLB 施策利用で有意なものがないので結論は弱くなるが、在宅勤務やフレックスタイムなどの利用があると女性管理職は増える。

⑤女性就業継続状況と昇進スピード

「遅い昇進」企業のほうが WLB 施策に熱心なことがわかった。実際、女性就業継続状況は、どうなのであろうか。図表 7-5-5 をみるとわかるように、「ほとんどの者が出産後も正社員として働き続けている」割合は、「早い昇進」企業が 33.8%、「遅い昇進」企業 45.3% と、やはり「遅い昇進」企業において女性は勤め続けている。

図表 7-5-5 昇進スピードと女性就業継続状況（上段：N 下段：タテに 100%）

	計			WLB制度高(11点以上)			WLB制度低(10点以下)		
	早い昇進	遅い昇進	計	早い昇進	遅い昇進	計	早い昇進	遅い昇進	計
ほとんどの者が 出産後も正社員 として働き 続けている	279 33.8	495 45.3	774 40.4	201 44.7	366 52.4	567 49.4	78 20.8	129 32.8	207 27.0
出産前離職する 者もいるが、 出産後働き 続ける者が多い	275 33.3	357 32.7	632 33.0	161 35.8	235 33.6	396 34.5	114 30.4	122 31.0	236 30.7
妊娠や出産の 時期まで働き 続けている者 は少ない	159 19.3	147 13.5	306 16.0	56 12.4	63 9.0	119 10.4	103 27.5	84 21.4	187 24.4
これまで妊娠や 出産の時期ま で働き続けた 者はいない	55 6.7	35 3.2	90 4.7	11 2.4	6 0.9	17 1.5	44 11.7	29 7.4	73 9.5
その他	57 6.9	58 5.3	115 6.0	21 4.7	29 4.2	50 4.4	36 9.6	29 7.4	65 8.5
計	825 100.0	1,092 100.0	1,917 100.0	450 100.0	699 100.0	1,149 100.0	375 100.0	393 100.0	768 100.0

※ 早い昇進：課長昇進平均 18 年未満、遅い昇進：課長昇進平均 18 年以上

さらに WLB 制度スコアをつかって、中央値の 11 点以上の企業（「WLB 制度高」と 10 点以下の企業（「WLB 制度低」）に分けると、遅い昇進で「WLB 制度高」の企業における、女性就業継続している割合は 52.4%にもなる。一方、早い昇進で「WLB 制度低」企業の該当割合は、20.8%にすぎない。

「早い昇進」企業のほうが女性管理職は多いが、女性全体として出産後つづけて就業する割合は少ない。

6. 管理職の分析

(1) 課長以上の女性管理職

管理職調査（課長職以上）と企業調査のマッチングデータにより、「早い昇進」の企業と「遅い昇進」の企業における女性管理職の違いをみよう。課長昇進平均スピードが18年以上（早い企業）と18年未満（遅い企業）に分ける。

「遅い企業」の女性管理職の年齢は48.0歳、勤続年数21.5年と、「早い企業」より、2.6歳、3.6年長い。学歴も「遅い企業」で高く、大卒割合は45.3%である。未婚割合に差はないが、子供のいる割合は「遅い企業」が41.8%と3.2%ポイント多い。年収も「遅い企業」で高く、年収800万円以上が42.6%と「早い企業」の25.0%より多い。

転職経験については「早い企業」に多く、50.7%であり、「遅い企業」は44.2%である。配転経験は「遅い企業」にやや多く、とりわけ転居を伴う国内転勤(10.8%)や海外勤務(1.2%)で相対的に多い。これらの割合は男性のおよそ半分の割合の経験である。メンターやロールモデルの存在は、「早い企業」の管理職で多い。労働時間はほとんど差がない。部下の男女比でいうと、「遅い企業」の女性管理職に男性の部下が多い。

昇進した理由をみると、「早い企業」で、「能力・業績が認められた」(48.5%)、「新しいポストができた」(11.2%)、「上司の引き抜き」(7.7%)、そして「強く希望した」(2.7%)が相対的に多い。最後の理由は男性管理職を上回る。「遅い企業」で多い理由は、「一定年齢・勤続年数達成」(21.8%)や「昇進試験合格」(17.7%)である。前者の理由のウエイトの大きい管理職は、「恩恵的」な管理職とも解釈できるので、「遅い企業」にその可能性が大きいことがわかる。また「昇進試験合格」の理由は男性管理職よりも多い。試験制度が女性に有利に働いていることがわかる。

WLB制度の利用経験をみると、育児休業制度に差はないが、育児短時間勤務、フレックスタイム勤務、介護休業制度などで、「遅い企業」の女性管理職の方が利用している。

(2) 係長・主任の特徴

次に一般従業員調査と企業調査より、管理職の一步手前の係長・主任についての特徴を比較する。「早い企業」(491名)と「遅い企業」(913名)をみると、年齢(38.8歳 vs 40.4歳)、勤続(13.3年 vs 15.8年)ともに「遅い企業」で長い。なお昇進の早い遅いは、係長への昇進スピードで分けずに、課長への平均スピードで分けている。課長が昇進のキーポイントと考えられるからである。

週労働時間に差はないが(43.6時間 vs 43.3時間)、部課長から比べると、はるかに短い。休日出勤はやや「遅い企業」が多い(22.9% vs 28.4%)。学歴はやや「遅い昇進」の方が高いが、大卒割合だけとると(38.3% vs 36.8%)、「早い昇進」の方がやや多い。未婚割合は「早い企業」でやや多く、有子割合は(32.8% vs 37.9%)「遅い企業」が多い。

転職経験は（39.8% vs 31.9%）「早い企業」で多く、その回数も転職経験者の64.5%が2回以上である。転職が多く勤続が短いにも関わらず係長になっていることがわかる。現在の職場をみると「遅い企業」の係長の方が男性が多い（43.9% vs 51.2%）。

配転経験では、全体としては「遅い企業」が多い。同じ事業所内での配転や転居を伴わない事業所間配転では「遅い企業」の方が多く、「転居を伴う国内転勤」（7.1% vs 6.7%）、「国内関連会社への出向」（3.1% vs 2.4%）、「海外勤務」（0.8% vs 0.3%）は「早い企業」に多い。

仕事のやり方の裁量度については、やや「早い企業」の係長の方が与えられており、「上司に提案したり」「提案できる」係長の割合は（44.3% vs 40.4%）である。

年収は「遅い企業」の係長の方が高い。年収500万以上で（17.0% vs 33.1%）で2倍近い差がある。

昇進希望割合には、ほとんど差がない（課長まで23.1% vs 23.1%；部長まで4.9% vs 4.9%；役員まで0.4% vs 1.4%）。昇進希望理由をみると、「早い企業」の係長に積極的な理由が多い。「やりがいのある仕事ができる」（63.8% vs 61.8%）、「賃金が上がる」（68.8% vs 61.1%）、「自分にはその能力がある」（14.5% vs 10.1%）、「家族から期待されている」（2.9% vs 0.8%）、「これまで十分会社に貢献した」（13.0% vs 7.9%）などである。「遅い企業」の方が上回る理由はほとんどなく、「そのポストに目標となる者がいる」（10.1% vs 11.2%）だけである。

逆に昇進を望まない理由としては、「自分には能力がない」（29.3% vs 31.2%）、「責任が重くなる」（34.8% vs 36.2%）などが「遅い企業」が多い。「早い企業」で多い理由は、「やるべき仕事が増える」（20.7% vs 17.0%）、「もともと長く勤める気がない」（40.5% vs 39.9%）などである。

（3）管理職自身の昇進スピードと男女の昇進差の感じ方

今回の調査では、管理職に実際にいつ昇進をしたか尋ねていないが、会社のなかで（同じ雇用区分の中で、と厳密に尋ねている）、自分自身が、「早い」ほうか、「平均なみ」か、「遅い」ほうか聞いている。

これと「早い昇進」企業と「遅い昇進」企業との関係をみてみよう。まずサンプル数については、2つのタイプの企業はほぼ同じ数になるように分けたが、管理職に配布回収される数は同じとは限らない。実際、「遅い企業」の管理職3573、「早い企業」の管理職1059と大きな差がある。管理職への配布依頼数の少ない中小規模企業に「早い昇進」企業が多いことが影響しているのかもしれない。ただ女性管理職だけとると、前者が573、後者が363と、依然「遅い昇進」企業のサンプル数が多いが、その差は縮小している。

まず「自分の早さ」についての分布をみると、まず男女かかわらず差がない。4割ぐらいが「早い」ほうだと思い、1割強が「遅い」ほうだと思っている（図表7-6-1）。「早い

企業」「遅い企業」別にみても差はなく、わずかに「遅い企業」にいる女性管理職で「早い」と思う人の割合が少なくなる。

図表 7-6-1 管理職（課長以上）自身の昇進の早さ

(%)

		早いほう	人並み	遅いほう	計
男女計	早い昇進企業	39.8	48.8	11.4	100.0
	遅い昇進企業	39.3	48.4	12.3	100.0
	計	39.5	48.5	12.0	100.0
男性	早い昇進企業	39.6	50.1	10.3	100.0
	遅い昇進企業	39.8	49.0	11.2	100.0
	計	39.7	49.4	10.9	100.0
女性	早い昇進企業	40.8	43.3	16.0	100.0
	遅い昇進企業	37.0	45.0	18.0	100.0
	計	38.5	44.3	17.2	100.0

つぎに昇進の男女差についての設問もある。「女性のほうが遅い」と感じるかどうか尋ねている。結果をみると（図表 7-6-2）、女性の昇進のほうが「遅い」と感じる割合は、「遅い企業」の管理職に多い。とくに「遅い企業」の女性管理職は、56.3%と半数以上が、そのように感じている。「遅い企業」で女性管理職が少ないことを、4 節の分析でみたが、男性を含め「遅い企業」の管理職自身も、昇進の男女差を感じている。

図表 7-6-2 昇進の男女差の感じ方（課長以上）

(%)

		感じている	感じていない	同じ雇用管理区分に異性がないのでわからない	計
男女計	早い昇進企業	39.6	38.1	22.4	100.0
	遅い昇進企業	46.9	31.7	21.4	100.0
	計	44.3	33.9	21.8	100.0
男性	早い昇進企業	37.3	36.8	25.9	100.0
	遅い昇進企業	45.1	30.4	24.5	100.0
	計	42.4	32.6	25.0	100.0
女性	早い昇進企業	49.6	43.8	6.6	100.0
	遅い昇進企業	56.3	38.2	5.5	100.0
	計	53.7	40.3	5.9	100.0

より複雑になるが、女性管理職の自身の「早さ」別にみる。自分の昇進が遅いほど、所属する企業における「女性昇進が遅い」と感じている。自分が遅いと感じている女性は、「早い昇進」企業で 72.4%が、「遅い昇進」企業で 75.7%が、「女性の昇進遅い」と感じている。自分が早い女性では、その割合は、「早い昇進」企業で 40.8%にすぎない。「遅い昇進」企業の自分の昇進が早い女性は 52.8%が感じている。

係長についても同じ分析が可能である。なお企業データの「早い」「遅い」は、ここでは係長への平均スピードで分ける（12年以上と12年未満）。ただ男女差を感じる際の、「早い」「遅い」は、これまで通りの課長昇進スピードでも分ける。課長がポイントと考えられるからである。

自身の昇進の早さについて、企業の係長昇進スピードの「早い」「遅い」は、ほとんど差はない。「早い」が2割弱、「遅い」が2割強である。

昇進の男女差を感じる係長は、「遅い企業（課長）」に多い。とくに「遅い企業（課長）」の女性係長に多く、58.4%が感じている。どちらのタイプも、女性のほうが男性より強く男女差を感じている。係長昇進のスピードで企業を分けても、結果は同じである（図表 7-6-3）。

図表 7-6-3 昇進の男女差の感じ方（係長）

(%)

		感じている	感じていない	同じ雇用管理区分に異性がないのでわからない	計
(課長昇進スピード)					
男女計	早い昇進企業	37.1	47.3	15.6	100.0
	遅い昇進企業	43.9	40.9	15.3	100.0
	計	41.6	43.0	15.4	100.0
男性	早い昇進企業	30.8	49.2	20.0	100.0
	遅い昇進企業	36.6	44.3	19.1	100.0
	計	34.6	45.9	19.4	100.0
女性	早い昇進企業	48.8	43.7	7.6	100.0
	遅い昇進企業	58.4	34.1	7.6	100.0
	計	55.0	37.4	7.6	100.0
(係長昇進スピード)					
男女計	早い昇進企業	37.8	46.0	16.2	100.0
	遅い昇進企業	43.6	41.1	15.4	100.0
	計	41.6	42.8	15.6	100.0
男性	早い昇進企業	26.7	54.0	19.3	100.0
	遅い昇進企業	32.6	48.7	18.7	100.0
	計	30.6	50.5	18.9	100.0
女性	早い昇進企業	48.7	38.2	13.1	100.0
	遅い昇進企業	54.8	33.2	11.9	100.0
	計	52.7	35.0	12.3	100.0

まとめると、「遅い企業」に所属しているからといって、自分の昇進が遅いと感じる割合が高いわけではない。これは、ある意味当然で、回答者が比較しているのは、あくまで企業内の同僚であり、設問文もそのようになっている。

昇進の男女差があるかどうかについては、明らかに「遅い企業」の管理職で多く感じていた。客観的に遅いのは男女同じであっても、女性は男性よりもっと遅れていると感じている。

(4) 育児休業利用との関係について

育児休業を利用すると、昇進が遅れることが予想される。圧倒的に女性の利用者が多いので、これが昇進の早さや男女差とどう関係するかをみたい。

管理職調査（課長以上）のデータの結果をみると、育児休業を取得した女性管理職のほうが、自分の昇進が「早い」と感じている。取得経験者 44.4%に対し、取得していない女性管理職は、37.2%である。やや意外な結果でもあるが、休業期間を差し引いての「早さ」と認識しているのかもしれない。

育児休業取得期間がわかるので、それと昇進の早さの関係をみよう。ただし初めて取得したときの期間のみがわかるので、もし複数回取得していれば、より中断期間が長くなる可能性がある。結果をみると（図表 7-6-4）、取得期間が短いほど自らの昇進は早いと感じている。「6か月未満」が 51.3%にたいし、「1年を超える」と 22.2%で、「1年を超える」と、33.3%が遅れていると感じている⁵。

図表 7-6-4 女性管理職における育児休業取得期間と昇進の早さ

(%)				
取得期間	早いほう	人並み	遅いほう	計
1～5カ月	20	16	3	39
	51.3	41.0	7.7	100.0
6カ月～1年未満	21	24	6	51
	41.2	47.1	11.8	100.0
1年	16	22	6	44
	36.4	50.0	13.6	100.0
1年超	2	4	3	9
	22.2	44.4	33.3	100.0
計	59	66	18	143
	41.3	46.2	12.6	100.0

取得者	71	71	18	160
	44.4	44.4	11.3	100.0
非取得者	289	344	143	776
	37.2	44.3	18.4	100.0
計	360	415	161	936
	38.5	44.3	17.2	100.0

⁵ 一般従業員調査を使って、係長の結果をみる。まず男性係長で育休利用者が 100 名 (3.7%) もいるサンプルになっている。ただし取得期間の回答は、33 名に減る。同じことが男性管理職 (課長以上) にも 169 名 (3.7%) も育休取得者がいる。ここでも男性の期間回答者は 25 名にすぎず、回答のときに「育休取得経験あり」と「育児休業制度あり」を勘違いした多くの男性がいた可能性がある。

女性係長は 334 名が取得者で、318 名の回答。期間は「6 か月から 1 年未満」が 38.7% ともっとも多く、「1 年超える」は 16.0% である。女性の非取得者とくらべて取得者のほうが、昇進「遅い」がやや多い。男性の取得期間回答者が少ないので、女性係長のみ取得期間と昇進の早さをみると、やはり取得期間が長くなると、全体としては遅くなる。しかし、「遅いほう」が「6 か月未満」34.6%で、「1 年を超える」30.0%である。女性係長の短い取得者は、「早いほう」と「遅いほう」の両方が多い。

一般従業員については、6 章 (周論文) に、より厳密な分析があるので省略する。

これについても「早い昇進」企業と「遅い昇進」企業で比べると、育休取得者が「早い」と感じる割合はどちらも44%と違いはない。そして非取得者よりもその割合は多い。非取得者が「早い」と感じる割合は、「遅い昇進」企業でより少ない。育児休業取得期間別にみると、どちらも短いほど「早い」昇進と感じている。

(5) 女性用の係長・主任ポストについて

大内(2013)は、2006年JILPT調査を用いた脇坂(2008)の係長登用比が、均等の高い企業で異常に高いことの理由を尋ねている。女性用の係長が多い、いわゆる「恩恵的係長」の可能性である。たしかに課長の手前の係長で、見かけ上、女性が増えても、それが上記のようなものであれば、本格的な女性活躍とはいえない。

「恩恵的係長」の存在の検証は、厳密には、2006年調査でも今回調査でも、できない。しかし、少しでも、このテーマに迫る情報を得るため、係長登用比が1以上の企業について、分析しよう。

係長登用比が1以上ということは、従業員全体の分布より係長で女性が現れる可能性が大きいということである。こういった企業が396社(全体の22.6%)存在する。係長登用比が1以上の企業が多いのは、全体の分布と比べて、業種では建設業と運輸・郵便業、そして規模では100人未満の企業である。

さて、「恩恵的係長」が存在する可能性があるのは、このなかで、課長登用比が著しく低い企業である。396社の課長登用比をみると、「0(ゼロ)」42.2%、「0を超え0.21以下」18.8%、「0.21を超える」39.7%である。「0」は女性課長がいない企業、ベンチマーク0.21は、サンプル企業全体の課長登用比である。

係長登用比が1以上で女性課長がゼロの企業(恩恵的係長企業)は、相対的に情報通信業に多い。従業員100~199人規模にやや多いが、規模はそれほど関係しない。一方、係長登用比が1以上で課長登用比も平均以上の企業(本格活用企業)には、サービス業が相対的に多く、従業員規模はあまり関係しない。この指標でみるかぎり、大企業に「恩恵的係長」が多いわけではなく、規模を問わず生じている可能性がある。逆に、係長も課長も積極的に女性を登用している企業も、規模にかかわらず存在する。

ちなみに、「恩恵的係長企業」と「本格活用企業」の平均昇進スピードを比べると、係長で前者が7.9年、後者が7.5年、課長で16.3年、14.9年である。やはり「ガラスの天井」が出てくる可能性がある企業の昇進スピードは遅い。「恩恵的係長企業」の34.5%が係長昇進10年以上、40.8%が課長昇進20年以上である。

7. まとめ

(男女かわからず)昇進が早いか遅いかの企業における慣行が、女性管理職輩出の高さと関係あるかを調べた。ほとんどのケースで昇進の「早い企業」ほど女性管理職が多いことがわかった。とくに「採用」も含めた指標である女性管理職割合において、この関係がみられた。純粋な「昇進」の指標においても、おおむね「早い企業」ほど女性管理職登用が多かった。

このことから、女性管理職を増やすためには、昇進を早くすればよいように、一見みえる。しかしながら、昇進スピードは長年、築き上げられた企業における「慣行」である。慣行を変えるのは、何らかの人事制度を導入するような簡単なものではない。筆者は、典型的な「遅い昇進」企業は、もう少し早くしてもよいと個人的には思っているが、急激な変化は、「遅い昇進」のもつ長所（たとえば有能な管理職候補の見極めと育成）を損なう恐れがある。バランスのとれた女性管理職育成施策が最適である。

その点、WLB 施策が女性管理職を多くしている結果が示唆的である。WLB 施策そのものは、「遅い昇進」企業で導入も利用も多いことが分かった。もちろん「早い昇進」企業で WLB 施策に熱心な企業が、もっとも女性管理職が多いが、「遅い昇進」企業でも WLB 施策を定着させていけば、女性管理職が増えることが予想される。この道筋は時間のかかるものだが、もっとも確実なように思える。

またポジティブ・アクション（女性管理職登用促進措置）と組み合わせることがよいこともわかった。筆者がかねてから主張してきた「均等」と「WLB（ファミリー・フレンドリー）」施策の組み合わせの充実こそ、目指すべき施策である。

最後に、もし「早い昇進」を「欧米諸国」に、「遅い昇進」を「日本」と読み替えれば、我が国企業全体の女性管理職輩出施策も、上記の論理が適用できるかもしれない。しかし、意味ある提言をするためには、本格的な国際調査をまたねばならない。

参考文献

- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 上原克仁（2003）「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造—キャリアツリーによる長期昇進競争の実証分析—」、『日本労働研究雑誌』519号。
- 大内章子（2013）日本労務学会統一論題シンポジウム報告 大阪国際大学。
- 奥井めぐみ・大内章子（2012）「管理職キャリアパスの日米独比較—日本の女性管理職比率低迷の原因を探る」『金沢学院大学紀要』経済・経営・情報科学・自然科学編10号。
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』620号。
- 小池和男（1981）『日本の熟練—すぐれた人材形成システム—』有斐閣。
- 小池和男（編）（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳（編）（2002）『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済

新報社.

小林良暢(1995)「課長への道—昇格・昇進管理とサラリーマンの意識—」,橘木俊詔・連合総合生活開発研究所(編)『「昇進」の経済学—なにが「出世」を決めるのか—』東洋経済新報社,第4章.

中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和(編著)(2013)『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証—』ミネルヴァ書房.

日本労働研究機構(1993)『調査研究報告書No.37 大企業ホワイトカラーの異動と昇進—「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告—』日本労働研究機構.

乗杉澄夫・岡橋充明(2013)『ホワイトカラーの仕事とキャリア—スーパーマーケット店長の管理』法律文化社.

花田光世(1987)「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略—」,『組織科学』21巻2号.

松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫(編著)(2005)『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント—』ミネルヴァ書房.

八代充史(1995)『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析—』日本労働研究機構.

安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析—均等法以後入社総合職女性に着目して—」『経済分析』181号.

労働政策研究研修機構(2013a)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊 本編—』「JILPT 調査シリーズ」106-1号.

労働政策研究研修機構(2013b)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第2分冊 従業員調査データ編—』「JILPT 調査シリーズ」106-2号.

脇坂明(2007)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働政策研究・研修機構(90-124)「JILPT 調査シリーズ」No.37.

脇坂明(2008)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』45巻2号.

Rosenbaum, James E. (1984), *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. London: Academic Press.

付 録

1. <WLB 制度点> 21 点満点

a) 次の設問に「1」を回答すると 1 点で合計 5 点

Q. 貴社では、両立支援策やワーク・ライフ・バランスをすすめるために以下のような方策を実施していますか？（それぞれ 1 つに○）。

	実施して いる	実施して いない
1) 女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進（結婚出産後も女性が就業継続意識をもつことへの働きかけ など）	1	2
2) 育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	1	2
3) 従業員の育児に係る休業や短時間勤務について職場（上司や同僚）の協力の確保	1	2
4) 男性の育児休業取得の推進	1	2
5) 企業全体としての所定外労働（残業）削減の取り組み	1	2

b) 次の設問 1) に「2」を回答すると 1 点、設問 2) A に「2」または「3」、設問 2) B に「2」「3」または「4」に回答すると 1 点で合計 4 点

Q. 貴社の育児休業制度・育児のための短時間勤務制度と利用状況についておたずねします。*制度があるとは、就業規則や社内規定などに明文化されている状態を指します。

	A. 育児休業制度	B. 育児のための短時間勤務制度
1) 制度の有無 (1 つに○)	1 なし →B.短時間勤務制度へ 2 あり ↓2)~4)についてお答えください	1 なし →次頁の問 3-3 へスキップ° 2 あり ↓2)~4)についてお答えください
2) 制度の対象 となる子の上限年齢 (1 つに○)	1 法定どおり (1 歳まで、保育所に入れないとき 1 歳半まで) 2 法定を超え、3 歳まで 3 3 歳を超えても可能	1 法定どおり (3 歳未満) 2 3 歳～小学校就学前まで 3 小学校 1～3 年生まで 4 小学校 4 年以上も可

c)次の設問 A に「3」を回答すると 1 点で合計 12 点

貴社では、現在、以下の出産・育児・介護に係わる支援制度がありますか？

ある場合、それらの制度の過去 3 年間の利用実績はどうですか？

*制度があるとは、就業規則や社内規定などに明文化されている状態を指します。

	A. 制度の有無 (明文化されているもの)				「3. すでに導入済み」 の場合 B. 過去 3 年間の利用実績			
	なし	導入予定	導入検討中	導入済み	あり	なし	いない	該当者が
1) フレックスタイム制度	1	2	3	→	1	2	3	
2) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2	3	→	1	2	3	
3) 所定外労働（残業）を免除する制度	1	2	3	→	1	2	3	
4) 事業所内託児施設の運営	1	2	3	→	1	2	3	
5) 子育てサービス費用の援助措置など（ベビーシッター費用など）	1	2	3	→	1	2	3	
6) 在宅勤務制度	1	2	3	→	1	2	3	
7) 子の看護休暇制度	1	2	3	→	1	2	3	
8) 職場復帰支援策（復帰をスムーズにするためのセミナーの開催など）	1	2	3	→	1	2	3	
9) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度	1	2	3	→	1	2	3	
10) 転勤免除（地域限定社員制度など）	1	2	3	→	1	2	3	
11) 介護休業制度	1	2	3	→	1	2	3	
12) 介護のための短時間勤務制度	1	2	3	→	1	2	3	

2. <WLB 利用点> 16 点満点

a)前頁の設問 B に「1」の回答すると 1 点で合計 12 点

b)下記の設問 3) A、B で「3」、設問 4) A,B で「3」に回答すると 1 点で合計 4 点

	A. 育児休業制度	B. 育児のための短時間勤務制度
3) 女性対象者（出産者）の有無と利用者の有無（過去 3 年間）（1 つに○）	過去 3 年間において 1 出産者なし 2 出産者あり・利用者なし 3 利用者あり	過去 3 年間において 1 対象者なし 2 対象者あり・利用者なし 3 利用者あり
4) 男性の対象者の有無と利用者の有無（過去 3 年間）（1 つに○）	過去 3 年間において 1 配偶者が出産した者なし 2 配偶者が出産した者あり・利用者なし 3 利用者あり (右隣の列の B. にもお答えください)	過去 3 年間において 1 対象者なし 2 対象者あり・利用者なし 3 利用者あり

付表 記述統計量（企業調査）

変数	サンプル数	平均	標準偏差	最大	最小
正社員男性	1970	356.074	1509.976	0	62000
正社員女性	1970	93.354	274.437	0	7500
平均年齢男性	1913	41.168	5.048	25	65
平均年齢女性	1903	37.179	5.882	20	62
平均勤続男性	1877	13.112	5.393	1	40
平均勤続女性	1868	10.331	4.897	1	40
係長最速年数	1661	5.806	3.299	0	20
課長最速年数	1667	11.714	5.345	0	30
係長平均年数	1627	8.832	4.112	0	27
課長平均年数	1620	16.541	5.886	0	30
比較売上	1761	2.858	0.916	1	5
比較利益	1759	2.987	1.018	1	5
比較生産性	1743	3.026	0.895	1	5
登用比部長	1764	0.072	0.362	0	9.773
登用比課長	1821	0.206	0.541	0	10.400
登用比係長	1754	0.811	2.138	0	51.198
女性部長割合	1775	0.028	0.099	0	1
女性課長割合	1832	0.062	0.134	0	1
女性係長割合	1765	0.152	0.184	0	1
正社員数	1970	449.428	1713.501	0	69500
-99	1970	0.138	0.345	0	1
100-199	1970	0.348	0.477	0	1
200-299	1970	0.136	0.342	0	1
300-499	1970	0.185	0.389	0	1
500-999	1970	0.112	0.315	0	1
1000+	1970	0.082	0.274	0	1
女性登用措置	1970	0.170	0.376	0	1
労働組合	1970	0.419	0.494	0	1
組合女性役員	1970	0.162	0.368	0	1
WLB1	1970	0.528	0.499	0	1
WLB2	1970	0.848	0.359	0	1
WLB3	1970	0.808	0.394	0	1
WLB4	1970	0.346	0.476	0	1
WLB5	1970	0.869	0.338	0	1
WLB6	1970	0.961	0.194	0	1
WLB7	1970	0.870	0.336	0	1
WLB8	1970	0.140	0.347	0	1
WLB9	1970	0.284	0.451	0	1
WLB10	1970	0.257	0.437	0	1
WLB11	1970	0.566	0.496	0	1
WLB12	1970	0.703	0.457	0	1
WLB13	1970	0.037	0.189	0	1
WLB14	1970	0.073	0.260	0	1
WLB15	1970	0.031	0.173	0	1
WLB16	1970	0.788	0.409	0	1
WLB17	1970	0.119	0.324	0	1
WLB18	1970	0.684	0.465	0	1
WLB19	1970	0.113	0.317	0	1
WLB20	1970	0.910	0.286	0	1
WLB21	1970	0.794	0.404	0	1
WLB制度スコア	1970	10.729	3.460	0	21
WLB1r1	1970	0.744	0.436	0	1
WLB1r2	1970	0.497	0.500	0	1
WLB1r3	1970	0.146	0.353	0	1
WLB1r4	1970	0.059	0.235	0	1
WLB1r5	1970	0.190	0.392	0	1
WLB1r6	1970	0.377	0.485	0	1
WLB1r7	1970	0.345	0.475	0	1
WLB1r8	1970	0.033	0.179	0	1
WLB1r9	1970	0.054	0.226	0	1
WLB1r10	1970	0.020	0.141	0	1
WLB1r11	1970	0.346	0.476	0	1
WLB1r12	1970	0.072	0.258	0	1
WLB1r13	1970	0.405	0.491	0	1
WLB1r14	1970	0.069	0.253	0	1
WLB1r15	1970	0.316	0.465	0	1
WLB1r16	1970	0.135	0.342	0	1
WLB利用スコア	1970	3.807	2.916	0	15

(備考) rがついたものは利用

WLB1	女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進
WLB2	育児休業などの両立支援制度の従業員への周知
WLB3	育児に係る休業や短時間勤務についての協力の確保
WLB4	男性の育児休業取得の推進
WLB5	企業全体としての所定外労働(残業)削減の取り組み
WLB6	育児休業制度
WLB7	育児のための短時間勤務制度
WLB8	法定上回る育児休業制度の対象となる子の上限年齢
WLB9	法定上回る短時間勤務制度の対象となる子の上限年齢
WLB10	フレックスタイム制度
WLB11	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ
WLB12	所定外労働(残業)を免除する制度
WLB13	事業所内託児施設の運営
WLB14	子育てサービス費用の援助措置など
WLB15	在宅勤務制度
WLB16	子の看護休暇制度
WLB17	職場復帰支援策
WLB18	配偶者が出産の時の男性の休暇制度
WLB19	転勤免除(地域限定社員制度など)
WLB20	介護休業制度
WLB21	介護のための短時間勤務制度

補足資料

資料1 コース別雇用管理関連データの修正について

1. 修正データの作成の経緯

企業調査の問5-1の「コース別雇用管理の有無」について、すでに公表した集計¹では、特に「100～299人」規模の企業で、直近の厚生労働省「雇用均等基本調査」（平成24年）の結果と比べて、コース別雇用管理の「あり」の割合がやや高い。当調査の実査中にも「コース別雇用管理」とは何か」という問い合わせが多く寄せられたこと、また付問の回答で無回答が多いなどのことから、「コース別雇用管理」と他の雇用管理区分を混同して「あり」と回答した企業が多かったものと推測される。また、従業員調査（管理職・一般従業員）の問8-1「コース別雇用管理の有無」との回答の不一致も散見される。

そこで、企業調査と従業員調査（管理職・一般従業員）から得られた回答から、「コース別雇用管理の有無」とその関連する「付問」について、以下の修正を加えた。本調査シリーズの分析では、以下の手順で修正したデータを用いている。

図表補1-1：企業規模別・コース別雇用管理の有無（%）

	雇用均等基本調査 (平成24年)	企業調査 (平成25年)
5000人以上	46.8	39.3
1000～4999人	44.5	
300～999人	31.7	
100～299人	17.5	29.2
30～99人	7.5	-
10～29人	4.2	-

2. 修正手順

企業と従業員（管理職・一般従業員）調査でマッチングできる票について回答を照合して、修正を行う。マッチングできない票は修正しない。

(1) コース別雇用管理の有無を尋ねている企業調査問5-1の回答と、従業員（管理職・一般）調査の問1-8の回答の照合

①同一企業の管理職調査の回答を照合。問1-8でコース別雇用管理「あり」と回答している割合を求める。

②①で50%以上がコース別雇用管理ありと回答していればコース「あり」、50%未満がありと回答していればコース「なし」として多数決判定を行う。

¹ 労働政策研修研究機構編(2013)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』JILPT 調査シリーズ No.106-1～2.

- ③一般従業員調査も同様に多数決判定を行う。
- (2) 企業、該当の企業の管理職、該当の企業一般従業員の回答を照合して企業回答を修正。
- (3) 修正した企業回答の結果を、従業員調査に反映して修正。
- (4) 企業・従業員調査ともコース別雇用管理に関する付問も修正。

図表補資 1-2

企業調査の回答と条件		修正
企業調査 問 5-1 コース別雇用管理「なし」 A 「過去に実施、現在なし」 B 「現在も過去もなし」	→ →	・企業調査修正せず ・従業員調査修正せず (従業員調査を多数決に係わらず従業員どうしの回答の不一致を認める) ・企業調査は修正せず ・企業調査にあわせて該当企業の従業員の回答を「なし」に修正 (同一企業の従業員どうしの回答を一致させる)
企業調査 問 5-1 コース別雇用管理「あり」 C 管理職・一般従業員多数決でどちらもコース別雇用管理「あり」(または、どちらかが未回収でどちらかが「あり」) D 管理職・一般従業員多数決でコース別雇用管理「なし」が1つでもある場合 (または、どちらかが未回収でどちらかが「なし」)	→ →	・企業調査修正せず ・企業調査にあわせて該当企業の従業員の回答を「あり」に修正 (同一企業の従業員どうしの回答を一致させる) ・企業調査修正 (「あり」を「なし・詳細不明」に修正) ・企業調査にあわせて該当企業の従業員の回答を「なし」に修正 (同一企業の従業員どうしの回答を一致させる)
企業調査 問 5-1 コース別雇用管理「無回答」 E 管理職・一般従業員多数決でどちらもコース別雇用管理「あり」(または、ど	→	・該当ケースなし

ちらかが未回収でどちらかが「あり」) F 管理職・一般従業員多数決でコース別 雇用管理「なし」が1つでもある場合 (または、どちらかが未回収でどちら かが「なし」)	→	<ul style="list-style-type: none"> ・企業調査修正（「無回答」を「なし・詳細不明」に修正） ・企業調査にあわせて該当企業の従業員の回答を「なし」に修正（従業員どうしの回答を一致させる）
---	---	---

3. 修正結果

図表補 1-3 企業調査・コース別雇用管理の有無（問5-1）とコース種類（付問1）

問5-1	修正前		修正後	
	100～ 299人	300人 以上	100～ 299人	300人 以上
コース別雇用管理の有無				
あり	29.2	39.3	12.1	24.3
過去に実施していたが、 現在はなし	2.8	4.2	2.8	4.2
過去も現在もなし	67.2	56.2	67.2	56.2
なし・詳細不明	-	-	17.8	15.1
無回答	0.7	0.4	0.1	0.3
合計n	934	1036	934	1036
問5-1付問1				
コース種類	100～ 299人	300人 以上	100～ 299人	300人 以上
総合職	95.6	97.1	96.5	97.6
限定総合職	14.7	24.8	22.1	31.0
一般職	48.4	60.4	77.9	77.4
その他	9.9	10.3	14.2	13.5
一部無回答	46.2	28.0	16.8	10.3
無回答	0.7	0.2	-	-
合計n	273	407	113	252

資料2 ポジティブ・アクションの管理職の女性社員の育成への影響

1. 集計分析のねらい

JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（調査シリーズ No. 106-1）において、女性役職者¹の登用を図っていく上での課題として、女性社員の採用に加え、知識や経験を有する女性社員の育成があげられた。また、こうした女性社員の育成に当たっては、管理職の部下の女性社員に対する積極的な育成が重要となるが、育成に当たっては、男性管理職に比べ女性管理職の方が、積極的な行動をとっている状況にもあった（図表補2-1-1、図表補2-1-2）。

このため、管理職が女性社員の部下を積極的に育成するようになるのは、ポジティブ・アクションの取り組みを始めどのような要因が大きく影響し、また、男性管理職と女性管理職とでは積極性にどのような違いが生じているのかについても留意しながら分析を行い、女性役職者の登用を図る上での課題である女性社員の育成が積極的に行われるための方策を見出していくこととする。

図表補2-1-1 女性役職者が少ない理由（複数回答）

	300人以上				100～299人			(%)
	計	1000人以上	500～999人	300～499人	計	200～299人	100～199人	
採用の時点で女性が少ない	52.2	48.1	53.7	54.3	59.8	59.4	60.1	
現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいらない	45.6	41.3	45.3	49.2	49.0	47.0	49.9	
可能性のある女性はあるが在職年数など満たしていない	33.3	37.5	35.1	28.4	27.4	28.9	26.8	
女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	25.6	26.0	24.8	25.9	25.5	25.2	25.7	
能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	19.6	19.2	23.3	17.0	14.4	14.4	14.4	
女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	10.8	10.6	9.3	12.2	13.3	15.4	12.4	
時間外労働が多い、又は深夜業がある職場が多い	8.5	9.6	9.9	6.3	9.9	9.7	10.0	
全国転勤または海外転勤がある	7.5	10.3	6.5	6.1	4.2	4.4	4.1	
家庭責任を負っているため責任ある仕事に就けられない	7.4	7.4	8.7	6.3	9.5	8.7	9.8	
役職者の仕事がハードで女性には無理である	2.8	3.8	2.8	2.0	5.0	5.4	4.8	
上司・同僚・部下となる男性や顧客が歓迎しない	2.6	3.8	2.5	1.8	1.6	2.3	1.3	
その他	5.6	6.7	4.3	5.8	4.3	3.7	4.6	
無回答	7.5	7.1	7.5	7.9	5.8	7.0	5.2	
合計n	1028	312	322	394	929	298	631	

※JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊—」（調査シリーズ No. 106-1）より。

¹ ここでの「役職者」とは、管理職である課長以上と係長を合わせた意味である。

図表補 2-1-2 管理職の女性正社員の部下の育成の方針・行動（「当てはまる（計）」＝「当てはまる」＋「やや当てはまる」と回答した人の割合）

	300人以上						100～299人					
	男性		女性		男女差 (女性-男性)		男性		女性		男女差 (女性-男性)	
	課長	部長	課長	部長	課長	部長	課長	部長	課長	部長	課長	部長
女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	80.4	79.4	83.3	88.9	2.9	9.5	71.7	71.6	82.8	74.5	11.1	2.9
男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	77.4	78.3	83.9	87.5	6.5	9.2	70.1	76.8	80.4	91.5	10.3	14.6
男女区別なく評価し、昇進させる	74.0	72.7	82.5	91.7	8.6	19.0	63.6	67.2	75.0	93.6	11.4	26.4
男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	66.8	69.8	81.4	86.1	14.6	16.3	62.1	64.0	72.5	85.1	10.4	21.1
男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける	63.6	62.4	54.5	55.6	-9.1	-6.8	54.7	58.4	46.6	53.2	-8.1	-5.2
悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	61.5	59.0	78.4	87.5	16.9	28.5	54.9	57.9	72.1	78.7	17.2	20.8
出張命令や残業命令において男女の区別をしない	51.2	53.5	72.0	72.2	20.8	18.7	46.7	45.3	60.8	63.8	14.0	18.6
出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	42.7	39.7	48.8	56.9	6.1	17.3	39.5	38.2	43.1	53.2	3.6	14.9
女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	38.6	43.1	54.5	70.8	15.9	27.8	31.3	37.5	45.1	53.2	13.8	15.6
能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	38.5	45.1	46.9	63.9	8.3	18.8	33.7	41.2	41.2	53.2	7.5	12.0
合計n	1964	678	510	72			1104	570	204	47		

※ JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果－第1分冊－」（調査シリーズ No. 106-1）より。

これらの分析を行っていく基となるデータは、2012年にJILPTにおいて実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（以下「アンケート調査」という。）によるものである。アンケート調査の「管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に対して影響を及ぼす要因として、①管理職の基本的な属性（年齢、子どもの有無、転職経験の有無）、②管理職の仕事に対する考え方・職場環境（職場・仕事に対する考え方、昇進希望、労働時間の状況、部下の有無）や③ポジティブ・アクションの取り組み状況などが考えられるが、これらとのクロス集計を行った上で、重回帰分析により要因等を明らかにしていくこととする。

分析に当たっては、アンケート調査が100～299人規模の企業と300人以上規模の企業に分けて抽出し調査を行っていることから、100～299人規模の企業と300人以上規模の企業とに分けて分析を行うこととする。

また、男性管理職に比べ女性管理職の方が、女性正社員の部下の育成に対して積極であることを踏まえ、男性管理職と女性管理職に分けて分析²を行っていくこととする。

² 女性管理職について、課長と部長等に分けて分析を行うと分析可能な数が少なくなってしまうケースが生じることから、課長と部長等の役職には分けずに分析を行うこととする。

さらに、女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動の各項目について、異なった特徴があることからその関連性を踏まえて、①「管理職登用・評価関係」（「女性に管理職昇進への意欲を持つように働きかける」、「能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける」、「男女区別なく評価し、昇進させる」）、②「仕事に係る男女平等関係」（「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」、「男性の部下にも女性の部下にも同じように接する」、「男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる」）、③「出産・育児関係」（「女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する」、「出産や育児でハンディがある女性の能力アップや教育訓練」）、④その他の項目（「悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備」、「男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける」）に分けて³、分析も行っていくこととする。

2. 管理職の基本的な属性

（1）年齢

管理職の年齢と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係を見てみると、女性管理職においては、100～299人規模で「能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける」や「出産や育児でハンディがある女性の能力アップや教育訓練」などで「55歳以上」の方が「39歳以下」よりも「当てはまる（計）」の割合が高い項目があるが、逆に、300人以上規模で「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」などで「39歳以下」の方が「55歳以上」よりも「当てはまる（計）」の割合が高い項目がある。

これらの他の項目では「55歳以上」と「39歳以下」の間で「当てはまる（計）」の割合の差は大きくなく、女性管理職、男性管理職ともに、管理職の年齢の違いが女性正社員の部下の育成に積極的になるかどうかにはあまり影響を及ぼしていないようである（図表補 2-2-1）。

³ 女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動の各項目について因子分析を行ったが、同様の関連性がみられた。

図表補 2-2-1 管理職の年齢別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他		
		女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける	
計n												
(100~299人)												
女性管理職	55歳以上	60	58.3	56.7	80.0	65.0	83.3	73.3	85.0	53.3	75.0	53.3
	50~54歳	59	49.2	55.9	81.4	59.3	84.7	74.6	81.4	45.8	79.7	55.9
	45~49歳	82	42.7	40.2	73.2	59.8	81.7	70.7	79.3	40.2	65.9	43.9
	40~44歳	48	37.5	31.3	75.0	58.3	75.0	75.0	77.1	47.9	79.2	50.0
	39歳以下	52	51.9	40.4	82.7	67.3	75.0	73.1	80.8	38.5	75.0	38.5
	「55歳以上」-「39歳以下」	-	6.4	16.3	-2.7	-2.3	8.3	0.2	4.2	14.8	0.0	14.8
男性管理職	55歳以上	430	35.1	38.1	60.2	45.6	77.4	63.0	67.2	39.1	53.5	48.1
	50~54歳	402	31.1	33.3	64.4	44.0	71.9	57.7	71.1	38.1	56.2	57.2
	45~49歳	391	34.0	37.1	64.2	46.5	73.4	65.0	72.9	42.7	54.7	58.8
	40~44歳	356	34.0	38.5	67.4	48.0	68.0	57.9	69.7	36.8	57.9	54.8
	39歳以下	226	32.3	35.0	68.1	48.7	69.5	69.9	76.5	39.4	58.4	60.2
	「55歳以上」-「39歳以下」	-	2.8	3.1	-7.9	-3.1	7.9	-6.9	-9.3	-0.3	-4.9	-12.1
(300人以上)												
女性管理職	55歳以上	90	55.6	47.8	73.3	61.1	86.7	80.0	86.7	55.6	75.6	44.4
	50~55歳	137	65.7	50.4	83.2	73.7	81.0	82.5	85.4	52.6	79.6	58.4
	45~49歳	171	56.7	53.8	84.8	71.9	86.5	81.9	86.0	48.5	81.9	58.5
	40~44歳	154	53.2	49.4	84.4	76.0	83.1	83.1	83.1	51.3	79.2	58.4
	39歳以下	91	47.3	40.7	81.3	71.4	81.3	80.2	76.9	47.3	78.0	49.5
	「55歳以上」-「39歳以下」	-	8.3	7.1	-8.0	-10.3	5.4	-0.2	9.8	8.3	-2.4	-5.1
男性管理職	55歳以上	559	39.7	44.7	71.7	51.0	80.3	65.3	78.5	40.6	57.6	56.5
	50~55歳	635	39.4	41.1	70.2	49.4	76.5	65.8	79.2	40.8	59.1	62.0
	45~49歳	651	39.8	40.6	77.3	51.0	76.8	68.7	79.1	45.5	63.4	65.6
	40~44歳	619	42.2	39.1	75.8	55.6	76.6	69.5	82.7	41.8	61.4	67.5
	39歳以下	353	39.4	36.0	72.2	56.4	78.8	70.0	77.1	39.9	64.6	62.9
	「55歳以上」-「39歳以下」	-	0.3	8.7	-0.5	-5.4	1.5	-4.7	1.4	0.7	-7.0	-6.4

※1 管理職とは、「課長・課長相当職」、「部長・部長相当職」、「その他」、「無回答」を合わせたもの。

※2 「当てはまる（計）」とは、「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」の各項目について、「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」の割合の計。

※3 「55歳以上」-「39歳以下」とは、各項目の「55歳以上」の割合（％）から「39歳以下」の割合（％）を引いた値。年齢無回答の集計は、割愛。

(2) 子どもの有無

管理職の子どもの有無と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係をみてみると、男性管理職においては大きな特徴がみられないが、女性管理職においては、100～299人規模、300人以上規模ともに、「出産・育児関係」などで、「子どもなし」に比べ「子どもあり」の方が、「当てはまる（計）」の割合がやや高くなっており、子どもを持っている女性管理職の方が女性正社員の部下に対し「出産・育児関係」などで配慮する傾向がみられる（図表補2-2-2）。

図表補2-2-2 管理職の子どもの有無別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
			女性に持つよう働きかけを	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかけるよう	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性なく女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
		(100～299人)										
女性管理職	子どもあり	138	49.3	50.0	73.9	58.0	79.7	72.5	84.1	50.0	75.4	45.7
	子どもなし	166	45.8	40.4	81.3	64.5	80.1	72.9	72.7	40.4	71.7	50.0
	「子どもあり」-「子どもなし」	-	3.5	9.6	-7.4	-6.5	-0.4	-0.4	11.4	9.6	3.7	-4.3
男性管理職	子どもあり	1456	34.0	36.4	64.6	46.7	73.6	62.5	70.7	39.3	57.2	55.4
	子どもなし	352	31.0	36.1	63.9	44.6	67.3	60.2	72.2	38.9	50.0	55.1
	「子どもあり」-「子どもなし」	-	3.0	0.3	0.7	2.1	6.3	2.3	-1.5	0.4	7.2	0.3
		(300人以上)										
女性管理職	子どもあり	240	60.4	55.4	80.8	68.3	85.0	82.9	88.8	56.7	80.4	51.3
	子どもなし	403	53.8	45.7	83.1	73.7	83.1	81.1	81.1	47.4	78.7	57.6
	「子どもあり」-「子どもなし」	-	6.6	9.7	-2.3	-5.4	1.9	1.8	7.7	9.3	1.7	-6.3
男性管理職	子どもあり	2284	40.9	41.5	74.1	51.6	77.9	67.5	79.9	42.6	61.8	62.9
	子どもなし	541	36.4	36.4	71.5	55.1	76.3	68.2	77.8	39.4	57.7	64.1
	「子どもあり」-「子どもなし」	-	4.5	5.1	2.6	-3.5	1.6	-0.7	2.1	3.2	4.1	-1.2

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補2-2-1参照。

※2 「子どもあり」-「子どもなし」とは、各項目の「子どもあり」の割合（％）から「子どもなし」の割合（％）を引いた値。

(3) 転職経験

管理職の転職経験の有無と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係をみてみると、男性管理職においては大きな特徴がみられないが、女性管理職においては、100～299人規模で「能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける」などで、「転職経験なし」に比べ「転職経験あり」の方が、「当てはまる（計）」の割合がやや高い傾向はみられる。その他の項目では大きな差がみられず、管理職の転職経験の有無は女性正社員の部下の育成に積極的になるかどうかには影響を及ぼしていないようである（図表補2-2-3）。

図表補2-2-3 管理職の転職経験の有無別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
			女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産・育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
(100～299人)												
女性管理職	転職経験あり	185	50.3	49.2	80.5	62.7	81.6	75.7	81.1	45.9	76.8	47.6
	転職経験なし	118	42.4	37.3	73.7	59.3	77.1	67.8	79.7	42.4	67.8	48.3
	「転職経験あり」－「転職経験なし」	-	7.9	11.9	6.8	3.4	4.5	7.9	1.4	3.5	9.0	-0.7
男性管理職	転職経験あり	985	34.2	38.4	64.4	46.2	72.3	63.0	69.4	39.8	55.8	53.6
	転職経験なし	816	32.5	34.2	64.3	46.7	72.4	60.7	72.9	38.5	55.6	57.1
	「転職経験あり」－「転職経験なし」	-	1.7	4.2	0.1	-0.5	-0.1	2.3	-3.5	1.3	0.2	-3.5
(300人以上)												
女性管理職	転職経験あり	256	60.2	53.1	82.0	72.3	84.4	84.0	82.4	51.2	79.7	55.5
	転職経験なし	386	53.6	46.6	82.4	71.2	83.4	80.3	85.0	50.5	79.0	55.2
	「転職経験あり」－「転職経験なし」	-	6.6	6.5	-0.4	1.1	1.0	3.7	-2.6	0.7	0.7	0.3
男性管理職	転職経験あり	1169	38.2	39.5	71.7	50.6	77.3	67.9	75.4	40.5	58.0	61.2
	転職経験なし	1650	41.4	41.2	75.0	53.5	77.9	67.5	82.5	43.0	63.2	64.5
	「転職経験あり」－「転職経験なし」	-	-3.2	-1.7	-3.3	-2.9	-0.6	0.4	-7.1	-2.5	-5.2	-3.3

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補2-2-1参照。

※2 「転職経験あり」－「転職経験なし」とは、各項目の「転職経験あり」の割合（％）から「転職経験なし」の割合（％）を引いた値。「転職経験の有無」の無回答の集計は、割愛。

3. 管理職の職場環境・仕事に対する考え方

(1) 女性正社員の部下の有無

管理職の女性正社員の部下の有無と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係をみると、女性管理職においては、100～299人規模で「女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する」や300人以上規模で「女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける」などで、「部下はいなかった」に比べ「部下がいる」方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている。男性管理職においては、女性管理職に比べ「当てはまる（計）」の割合の水準は低いが、「仕事に係る男女平等関係」などで「部下はいなかった」に比べ「部下がいる」方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている。男性管理職は女性正社員の部下がいる方が、女性正社員の部下の育成に積極的になるようである（図表補2-3-1）。

図表補2-3-1 管理職の女性正社員の部下の有無別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
			女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないが常に気をつける
(100～299人)												
女性管理職	女性正社員の部下がいる	244	48.8	45.9	79.9	63.9	82.8	74.9	85.2	44.7	75.8	50.8
	女性正社員の部下はいたことがあるが、現在はいない	32	34.4	31.3	71.9	43.8	71.9	71.9	68.8	43.8	56.3	37.5
	女性正社員の部下はいなかった	25	56.0	56.0	76.0	68.0	72.0	64.0	60.0	52.0	80.0	40.0
	「部下がいる」-「部下はいなかった」	-	-7.2	-10.1	3.9	-4.1	10.8	10.9	25.2	-7.3	-4.2	10.8
男性管理職	女性正社員の部下がいる	1255	33.9	35.5	65.7	49.1	77.6	66.7	74.7	39.4	58.7	56.7
	女性正社員の部下はいたことがあるが、現在はいない	225	32.9	38.7	69.8	47.1	70.7	61.3	70.2	39.1	51.1	54.7
	女性正社員の部下はいなかった	294	35.0	43.5	60.9	38.4	58.8	48.6	61.2	42.5	51.7	55.1
	「部下がいる」-「部下はいなかった」	-	-1.1	-8.0	4.8	10.7	18.8	18.1	13.5	-3.1	7.0	1.6
(300人以上)												
女性管理職	女性正社員の部下がいる	503	58.3	50.9	83.7	72.0	84.7	83.9	85.1	51.5	81.1	55.9
	女性正社員の部下はいたことがあるが、現在はいない	74	56.8	43.2	79.7	77.0	85.1	81.1	82.4	45.9	75.7	56.8
	女性正社員の部下はいなかった	59	42.4	47.5	81.4	67.8	78.0	71.2	81.4	55.9	71.2	50.8
	「部下がいる」-「部下はいなかった」	-	15.9	3.4	2.3	4.2	6.7	12.7	3.7	-4.4	9.9	5.1
男性管理職	女性正社員の部下がいる	2086	41.3	40.9	75.3	55.0	80.9	70.7	81.6	41.4	63.1	65.2
	女性正社員の部下はいたことがあるが、現在はいない	409	39.4	39.6	73.8	48.7	74.6	64.1	78.2	45.5	60.9	62.3
	女性正社員の部下はいなかった	286	37.1	44.1	71.3	43.4	66.8	58.0	76.2	46.2	52.8	56.6
	「部下がいる」-「部下はいなかった」	-	4.2	-3.2	4.0	11.6	14.1	12.7	5.4	-4.8	10.3	8.6

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補2-2-1参照。

※2 「部下がいる」-「部下はいなかった」とは、各項目の「女性正社員の部下がいる」の割合（％）から「女性正社員の部下はいなかった」の割合（％）を引いた値。「部下の有無」の無回答の集計は、割愛。

(2) 労働時間の状況

管理職の1週間の平均労働時間（残業を含む）と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係を見てみると、男性管理職においては大きな特徴がみられないが、女性管理職においては、300人以上規模を中心に「出産・育児関係」などで労働時間が長いと「当てはまる（計）」の割合が大きく低下している。これは、女性管理職自身の労働時間が長くなると女性正社員の部下に対する「出産・育児関係」などに配慮することが出来なくなる状況にもなることを示しているものと考えられる。また、逆に、300人以上規模で「男女区別なく評価し、昇進させる」や「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」などは、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている（図表補2-3-2）。

図表補2-3-2 管理職の労働時間の状況別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		(%)										
	計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他		
		女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないが常に気をつける	
(100~299人)												
女性管理職	60時間以上	40	45.0	35.0	65.0	75.0	80.0	77.5	75.0	42.5	80.0	47.5
	50~59時間	73	52.1	46.6	83.6	61.6	90.4	78.1	82.2	46.6	76.7	47.9
	45~49時間	88	43.2	47.7	84.1	55.7	71.6	68.2	81.8	44.3	72.7	47.7
	40~44時間	80	46.3	45.0	72.5	58.8	82.5	71.3	81.3	42.5	68.8	46.3
	1~39時間	21	52.4	38.1	76.2	66.7	71.4	71.4	76.2	57.1	66.7	57.1
	「60時間以上」-「1~39時間」	-	-7.4	-3.1	-11.2	8.3	8.6	6.1	-1.2	-14.6	13.3	-9.6
男性管理職	60時間以上	276	35.5	39.9	65.9	44.9	69.2	61.2	74.6	41.7	57.2	55.4
	50~59時間	587	33.9	36.6	65.4	45.5	72.2	60.0	73.4	39.2	54.0	57.1
	45~49時間	510	31.6	36.1	64.9	46.7	73.5	63.1	70.0	38.0	58.8	53.5
	40~44時間	333	34.8	35.7	61.6	48.6	74.8	65.5	68.5	39.9	53.2	55.3
	1~39時間	96	27.1	31.3	61.5	43.8	67.7	58.3	59.4	35.4	56.3	53.1
	「60時間以上」-「1~39時間」	-	8.4	8.6	4.4	1.1	1.5	2.9	15.2	6.3	0.9	2.3
(300人以上)												
女性管理職	60時間以上	81	56.8	51.9	86.4	79.0	84.0	80.2	71.6	44.4	80.2	60.5
	50~59時間	194	54.6	52.6	87.1	75.8	90.2	86.1	85.6	46.9	80.4	57.2
	45~49時間	214	56.1	46.3	83.2	69.6	86.0	84.1	86.9	58.9	78.5	56.1
	40~44時間	123	58.5	49.6	74.8	65.9	70.7	73.2	82.9	44.7	78.0	50.4
	1~39時間	29	62.1	44.8	69.0	65.5	82.8	79.3	93.1	65.5	82.8	41.4
	「60時間以上」-「1~39時間」	-	-5.3	7.1	17.4	13.5	1.2	0.9	-21.5	-21.1	-2.6	19.1
男性管理職	60時間以上	398	41.7	40.7	72.1	51.8	77.1	65.3	76.9	42.2	62.1	62.1
	50~59時間	966	40.1	41.0	73.0	50.9	76.8	65.9	79.6	41.3	60.9	63.5
	45~49時間	858	37.8	39.4	73.2	49.4	78.8	67.9	80.4	41.5	59.9	64.6
	40~44時間	494	42.7	41.9	77.1	58.7	77.1	72.1	78.5	42.7	60.9	60.3
	1~39時間	107	41.1	40.2	73.8	59.8	80.4	69.2	86.0	48.6	69.2	65.4
	「60時間以上」-「1~39時間」	-	0.6	0.5	-1.7	-8.0	-3.3	-3.9	-9.1	-6.4	-7.1	-3.3

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補2-2-1参照。「労働時間の状況」とは「1週間の平均労働時間（残業を含む）の状況」のこと。

※2 「60時間以上」-「1~39時間」とは、各項目の「60時間以上」の割合（%）から「1~39時間」の割合（%）を引いた値。労働時間について無回答の集計は割愛。

(3) 昇進希望

管理職の昇進希望と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係をもてみると、女性管理職において、100～299人規模、300人以上規模ともに、「管理職登用・評価関係」を中心に、「昇進希望なし」に比べ「昇進希望あり」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている。男性管理職についても、女性管理職と同様の傾向を示しているが、「昇進希望あり」と「昇進希望なし」との「当てはまる（計）」の割合の差はやや小さく、水準自体も女性管理職に比べ低くなっている（図表補2-3-3）。

女性管理職を中心に、昇進希望が高まることにより、女性正社員の部下に対しても「女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける」など「管理職登用・評価関係」を中心に積極的に育成する傾向になるようである。

図表補2-3-3 管理職の昇進希望別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
			女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常々につける
(100～299人)												
女性管理職	昇進希望あり	88	59.1	50.0	84.1	63.6	85.2	79.5	83.0	51.1	80.7	54.5
	昇進希望なし	213	42.7	43.2	75.6	60.6	77.9	70.4	79.8	41.8	70.0	45.5
	「希望あり」-「希望なし」	-	16.4	6.8	8.5	3.0	7.3	9.1	3.2	9.3	10.7	9.0
男性管理職	昇進希望あり	913	38.8	41.2	69.4	48.5	74.6	65.1	74.0	43.7	60.2	59.3
	昇進希望なし	871	28.1	32.0	59.7	44.3	70.8	59.5	65.2	34.9	51.8	51.9
	「希望あり」-「希望なし」	-	10.7	9.2	9.7	4.2	3.8	5.6	8.8	8.8	8.4	7.4
(300人以上)												
女性管理職	昇進希望あり	222	68.9	54.1	89.2	78.8	87.4	86.0	85.6	59.5	89.2	66.7
	昇進希望なし	415	49.6	47.0	78.8	67.7	81.9	79.5	83.1	46.5	74.2	49.4
	「希望あり」-「希望なし」	-	19.3	7.1	10.4	11.1	5.5	6.5	2.5	13.0	15.0	17.3
男性管理職	昇進希望あり	1626	44.4	43.3	77.0	55.2	78.7	70.9	81.7	45.8	65.1	67.3
	昇進希望なし	1167	34.0	36.8	69.1	47.9	76.3	63.1	76.8	36.8	55.4	57.7
	「希望あり」-「希望なし」	-	10.4	6.5	7.9	7.3	2.4	7.8	4.9	9.0	9.7	9.6

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補2-2-1参照。「昇進希望あり」とは「現在のポストより上の役職（役員以外）」と「役員以上」の計、「昇進希望なし」とは「現在のポストの職員のまま」のこと。

※2 「希望あり」-「希望なし」とは、各項目の「昇進希望あり」の割合（%）から「昇進希望なし」の割合（%）を引いた値。昇進希望についての無回答の集計は割愛。

(4) 管理職の職場・仕事に対する考え

管理職の職場・仕事に対する考えと「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係を、職場・仕事に対する考えについての「そう思う（計）」（「そう思う」＋「ややそう思う」）と「それ以外」（「どちらともいえない」＋「あまりそう思わない」＋「そう思わない」）の割合との差でみる。

まず、女性管理職については、100～299人規模で「仕事にやりがいを感じる」、「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」や「仕事を通じて自分が成長していると感じている」に関する「管理職登用・評価関係」などで「それ以外」に比べ「そう思う（計）」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっており、仕事のやりがいなどを感じるようになると、女性正社員の部下の育成に積極的になる傾向がみられる。300人以上規模では、100～299人規模ほど大きな特徴がないが、「仕事にやりがいを感じる」や「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」について、「仕事に係る平等関係」などで「それ以外」に比べ「そう思う（計）」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている。

次に、男性管理職においては、100～299人規模で、女性管理職と同様に、「仕事にやりがいを感じる」、「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」や「仕事を通じて自分が成長していると感じている」に関する「管理職登用・評価関係」などで「それ以外」に比べ「そう思う（計）」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっており、仕事のやりがいなどを感じるようになると、女性正社員の部下の育成に積極的になる傾向がみられる。300人以上規模では、100～299人規模と同様に、仕事のやりがいなどを感じるようになると、女性正社員の部下の育成に積極的になる傾向がみられるとともに、「職場で必要とされていると思う」や「職場の人間関係は良好である」などその他の仕事に対する考え方に関しても、「管理職登用・評価関係」をはじめ「仕事に係る平等関係」や「出産・育児関係」で「それ以外」に比べ「そう思う（計）」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっており、職場環境や仕事に対する考え方全般に、女性正社員の部下の育成に対する積極性に大きく影響を及ぼしている。

女性管理職と男性管理職を比べてみると、男性管理職の「当てはまる（計）」の割合の水準は女性管理職に比べ低いですが、職場・仕事に対する考えの各項目について、「そう思う（計）」と「それ以外」との「当てはまる（計）」の割合の差も女性管理職に比べ大きくなっており、職場環境や仕事に対する考え方の違いが、女性管理職に比べ女性正社員の部下の育成に大きく影響を及ぼしている（図表補2-3-4、図表補2-3-5、図表補2-3-6、図表補2-3-7）。

これらのことから、仕事のやりがいを感じられるなど職場環境や仕事に対する考え方の違いは、管理職の女性正社員の部下の育成に対し影響を及ぼし、それは男性管理職の方が大きな影響を及ぼしているようである。

図表補 2-3-4 管理職の職場・仕事に対する考え別女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」）（女性管理職）（100～299人）

	計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
		女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
1) 仕事にやりがいを感じる そう思う(計)	235	55.3	48.5	80.9	64.7	83.8	74.9	83.4	49.8	78.7	50.6
それ以外	69	20.3	31.9	68.1	50.7	66.7	65.2	71.0	27.5	55.1	39.1
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	35.0	16.6	12.8	14.0	17.1	9.7	12.4	22.3	23.6	11.5
2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い そう思う(計)	214	56.5	49.5	82.2	66.4	83.6	75.7	84.6	50.5	79.4	50.5
それ以外	87	25.3	33.3	67.8	51.7	72.4	66.7	70.1	31.0	60.9	43.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	31.2	16.2	14.4	14.7	11.2	9.0	14.5	19.5	18.5	6.8
3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる そう思う(計)	228	53.1	49.1	82.5	64.5	81.6	74.6	82.9	48.7	78.9	51.8
それ以外	75	29.3	32.0	64.0	52.0	74.7	66.7	73.3	33.3	56.0	36.0
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	23.8	17.1	18.5	12.5	6.9	7.9	9.6	15.4	22.9	15.8
4) 職場で必要とされていると思う そう思う(計)	227	50.7	46.3	78.4	64.3	80.6	74.0	82.4	45.8	77.1	48.0
それ以外	76	38.2	40.8	76.3	53.9	78.9	69.7	76.3	42.1	63.2	48.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	12.5	5.5	2.1	10.4	1.7	4.3	6.1	3.7	13.9	-0.7
5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している そう思う(計)	213	53.5	47.9	81.2	64.3	84.0	77.0	81.7	47.4	77.5	51.2
それ以外	90	32.2	37.8	70.0	54.4	70.0	62.2	77.8	38.9	63.3	41.1
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	21.3	10.1	11.2	9.9	14.0	14.8	3.9	8.5	14.2	10.1
6) 職場の人間関係は良好である そう思う(計)	224	50.4	46.9	78.6	64.3	81.7	75.9	85.7	48.2	78.6	50.4
それ以外	79	39.2	39.2	75.9	54.4	74.7	64.6	65.8	34.2	59.5	41.8
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	11.2	7.7	2.7	9.9	7.0	11.3	19.9	14.0	19.1	8.6
7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている そう思う(計)	180	56.1	48.3	77.2	67.2	83.3	74.4	82.8	47.8	78.9	48.3
それ以外	123	34.1	39.0	78.9	52.8	74.8	69.9	78.0	40.7	65.0	47.2
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	22.0	9.3	-1.7	14.4	8.5	4.5	4.8	7.1	13.9	1.1
8) これからも、今の会社で働き続けたいと思う そう思う(計)	208	51.0	45.7	78.4	62.0	82.2	73.6	81.3	46.6	76.4	50.5
それ以外	96	39.6	42.7	77.1	60.4	75.0	70.8	79.2	46.0	66.7	42.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	11.4	3.0	1.3	1.6	7.2	2.8	2.1	0.6	9.7	7.8
9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う そう思う(計)	177	53.7	48.0	78.0	65.0	84.2	74.6	81.4	45.8	78.5	55.3
それ以外	127	38.6	40.2	78.0	56.7	74.0	70.1	79.5	43.3	66.1	49.2
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	15.1	7.8	0.0	8.3	10.2	4.5	1.9	2.5	12.4	6.1

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」は、図表補 2-2-1 参照。「そう思う（計）」とは職場・仕事に対する考えについて「そう思う」と「ややそう思う」の計、「それ以外」とは「どちらともいえない」と「あまりそう思わない」と「そう思わない」の計。

※2 「そう思う（計）」-「それ以外」とは、各項目の「そう思う（計）」の割合（％）から「それ以外」の割合（％）を引いた値。職場・仕事に対する考え方について、無回答の集計は割愛。

図表補 2-3-5 管理職の職場・仕事に対する考え別女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」）（男性管理職）（100～299人）

	計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
		女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
1) 仕事にやりがいを感じる そう思う(計)	1353	37.3	39.2	67.2	48.2	75.1	65.0	74.3	42.8	59.0	57.4
それ以外	453	22.1	28.7	56.5	40.8	64.7	53.6	61.4	28.7	46.6	49.2
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	15.2	10.5	10.7	7.4	10.4	11.4	12.9	14.1	12.4	8.2
2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い そう思う(計)	1195	38.4	41.5	68.0	48.7	75.3	65.1	74.0	45.1	59.7	58.1
それ以外	606	23.3	26.9	57.3	41.6	66.8	56.1	65.2	27.9	48.2	50.0
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	15.1	14.6	10.7	7.1	8.5	9.0	8.8	17.2	11.5	8.1
3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる そう思う(計)	1217	38.5	40.3	68.0	49.9	76.3	65.6	74.8	44.5	60.6	59.3
それ以外	586	22.7	28.8	57.2	38.9	64.7	54.9	63.1	28.3	46.2	47.1
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	15.8	11.5	10.8	11.0	11.6	10.7	11.7	16.2	14.4	12.2
4) 職場で必要とされていると思う そう思う(計)	1319	36.2	39.0	66.9	48.7	75.7	64.7	73.9	42.8	59.7	57.9
それ以外	479	25.5	29.6	57.8	39.5	63.5	54.7	62.6	29.2	45.1	48.2
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	10.7	9.4	9.1	9.2	12.2	10.0	11.3	13.6	14.6	9.7
5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している そう思う(計)	1289	37.5	39.6	67.5	49.6	76.4	65.8	75.1	43.8	61.0	58.5
それ以外	512	23.6	29.5	57.4	38.3	62.5	53.1	60.9	27.9	43.0	47.9
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	13.9	10.1	10.1	11.3	13.9	12.7	14.2	15.9	18.0	10.6
6) 職場の人間関係は良好である そう思う(計)	1251	36.9	38.7	67.8	49.8	77.2	66.4	74.2	42.8	60.6	59.2
それ以外	548	25.4	31.6	57.1	38.7	61.7	52.4	63.9	30.8	45.3	46.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	11.5	7.1	10.7	11.1	15.5	14.0	10.3	12.0	15.3	12.5
7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている そう思う(計)	1102	38.8	40.6	68.9	50.7	79.2	68.7	76.4	44.8	64.0	62.1
それ以外	698	25.1	30.4	57.4	39.4	61.9	51.7	62.5	30.4	43.0	45.0
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	13.7	10.2	11.5	11.3	17.3	17.0	13.9	14.4	21.0	17.1
8) これからも、今の会社で働き続けたいと思う そう思う(計)	1299	36.4	38.3	66.4	48.0	75.2	65.1	74.6	44.3	60.0	58.1
それ以外	502	25.7	32.1	59.6	42.2	65.5	54.8	62.0	26.3	45.2	48.8
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	10.7	6.2	6.8	5.8	9.7	10.3	12.6	18.0	14.8	9.3
9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う そう思う(計)	949	39.9	42.4	69.1	51.5	78.1	67.0	74.9	47.0	63.0	59.9
それ以外	850	26.2	30.0	59.4	40.8	66.4	56.8	66.7	30.5	47.9	50.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	13.7	12.4	9.7	10.7	11.7	10.2	8.2	16.5	15.1	9.2

※ 図表補 2-3-4 参照。

図表補 2-3-6 管理職の職場・仕事に対する考え別女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」）（女性管理職）（300人以上）

	計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
		女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
1) 仕事にやりがいを感じる そう思う(計)	537	57.5	50.7	84.2	73.6	85.8	84.2	86.2	53.4	82.1	57.2
それ以外	105	50.5	41.9	72.4	61.9	73.3	69.5	72.4	38.1	64.8	44.8
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	7.0	8.8	11.8	11.7	12.5	14.7	13.8	15.3	17.3	12.4
2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い そう思う(計)	462	50.0	57.8	83.8	75.1	86.8	84.6	86.1	52.8	81.8	58.7
それ以外	177	47.5	53.1	79.1	63.3	76.3	74.6	78.5	45.8	72.9	46.3
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	2.5	4.7	4.7	11.8	10.5	10.0	7.6	7.0	8.9	12.4
3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる そう思う(計)	513	59.1	49.3	84.0	73.5	85.6	84.0	86.5	53.6	83.6	57.3
それ以外	130	45.4	49.2	75.4	64.6	76.9	73.1	73.8	40.0	62.3	46.9
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	13.7	0.1	8.6	8.9	8.7	10.9	12.7	13.6	21.3	10.4
4) 職場で必要とされていると思う そう思う(計)	488	51.0	57.0	83.8	73.4	85.9	83.6	86.3	55.9	84.0	56.8
それ以外	149	44.3	55.0	78.5	67.8	77.9	76.5	76.5	35.6	63.8	51.0
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	6.7	2.0	5.3	5.6	8.0	7.1	9.8	20.3	20.2	5.8
5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している そう思う(計)	448	59.4	51.3	85.0	76.3	86.8	85.3	84.6	54.5	84.8	60.7
それ以外	193	49.2	44.6	76.2	61.1	76.7	74.1	82.4	42.5	66.3	42.5
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	10.2	6.7	8.8	15.2	10.1	11.2	2.2	12.0	18.5	18.2
6) 職場の人間関係は良好である そう思う(計)	499	57.1	50.5	83.4	72.7	86.0	83.6	86.2	52.5	82.8	53.7
それ以外	142	53.5	44.4	78.2	67.6	76.1	75.4	76.8	45.8	66.9	59.9
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	3.6	6.1	5.2	5.1	9.9	8.2	9.4	6.7	15.9	-6.2
7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている そう思う(計)	414	62.8	55.1	86.5	73.7	87.0	84.1	87.4	56.5	86.5	58.7
それ以外	228	44.7	39.0	75.0	68.4	78.1	77.6	77.6	40.4	66.2	49.1
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	18.1	16.1	11.5	5.3	8.9	6.5	9.8	16.1	20.3	9.6
8) これからも、今の会社で働き続けたいと思う そう思う(計)	456	59.6	50.0	83.6	71.9	84.4	82.9	88.2	53.5	82.5	56.1
それ以外	186	48.4	47.8	79.6	71.5	82.8	79.6	74.2	44.6	72.0	53.2
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	11.2	2.2	4.0	0.4	1.6	3.3	14.0	8.9	10.5	2.9
9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う そう思う(計)	357	62.7	52.4	86.0	75.4	87.4	85.4	86.0	58.5	85.4	59.7
それ以外	285	48.1	45.3	77.5	67.0	79.3	77.2	81.4	41.4	71.6	49.5
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	14.6	7.1	8.5	8.4	8.1	8.2	4.6	17.1	13.8	10.2

※ 図表補 2-3-4 参照。

図表補 2-3-7 管理職の職場・仕事に対する考え別女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」）（男性管理職）（300人以上）

(96)

	計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
		女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
1) 仕事にやりがいを感じる そう思う(計)	2222	43.5	44.0	76.6	54.8	80.3	70.6	82.0	45.3	65.1	66.3
それ以外	598	27.4	28.3	62.9	42.8	68.1	56.9	71.1	29.9	46.3	51.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	16.1	15.7	13.7	12.0	12.2	13.7	10.9	15.4	18.8	14.6
2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い そう思う(計)	1903	44.4	44.7	77.2	55.0	80.2	71.5	82.7	47.4	65.7	68.1
それ以外	910	31.0	31.8	66.4	46.4	72.3	59.6	73.1	30.5	51.2	52.9
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	13.4	12.9	10.8	8.6	7.9	11.9	9.6	16.9	14.5	15.2
3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる そう思う(計)	2030	43.3	44.0	76.8	55.1	80.7	71.4	82.3	46.8	66.3	67.3
それ以外	783	31.9	31.9	65.9	45.1	70.0	58.1	72.9	29.6	47.5	52.7
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	11.4	12.1	10.9	10.0	10.7	13.3	9.4	17.2	18.8	14.6
4) 職場で必要とされていると思う そう思う(計)	2151	43.3	43.5	76.6	54.3	80.1	69.7	81.7	45.1	65.7	65.7
それ以外	660	29.5	30.9	64.4	45.8	69.5	61.1	72.9	31.7	46.2	54.8
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	13.8	12.6	12.2	8.5	10.6	8.6	8.8	13.4	19.5	10.9
5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している そう思う(計)	2016	44.4	44.8	77.2	54.3	80.4	69.7	82.0	46.3	66.0	66.5
それ以外	800	29.4	29.8	64.9	47.3	70.8	62.4	73.6	31.3	48.5	54.6
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	15.0	15.0	12.3	7.0	9.6	7.3	8.4	15.0	17.5	11.9
6) 職場の人間関係は良好である そう思う(計)	2041	43.5	44.6	77.9	55.8	81.8	71.3	82.5	45.8	65.7	65.8
それ以外	772	30.8	29.8	62.7	42.7	67.0	57.8	71.9	32.0	49.0	56.1
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	12.7	14.8	15.2	13.1	14.8	13.5	10.6	13.8	16.7	9.7
7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている そう思う(計)	1774	46.4	46.0	78.9	55.9	81.6	72.1	83.8	48.1	68.8	69.8
それ以外	1043	29.5	31.4	65.0	46.1	71.2	60.2	72.6	31.7	48.0	52.1
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	16.9	14.6	13.9	9.8	10.4	11.9	11.2	16.4	20.8	17.7
8) これからも、今の会社で働き続けたいと思う そう思う(計)	2108	42.7	42.9	76.5	54.4	80.2	70.4	81.9	45.2	64.4	67.1
それ以外	707	32.5	34.1	65.5	46.1	70.4	59.4	73.0	32.5	51.1	51.9
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	10.2	8.8	11.0	8.3	9.8	11.0	8.9	12.7	13.3	15.2
9) 自分の持っている能力を十分に発揮できている そう思う(計)	1549	45.6	46.7	78.5	55.8	82.6	73.5	83.6	50.7	67.3	68.0
それ以外	1268	33.4	33.3	67.9	48.1	71.8	60.6	74.8	31.5	53.5	57.3
「そう思う(計)」-「それ以外」	-	12.2	13.4	10.6	7.7	10.8	12.9	8.8	19.2	13.8	10.7

※ 図表補 2-3-4 参照。

4. ポジティブ・アクションの取り組みの状況

(1) ポジティブ・アクションの取り組みの指標

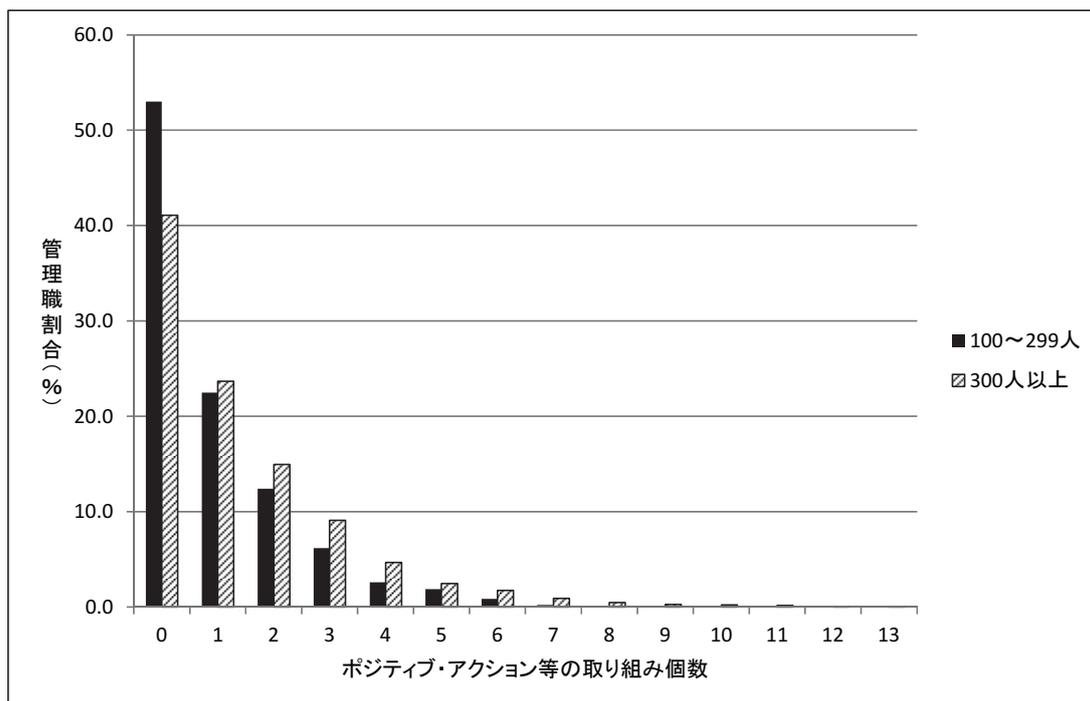
ポジティブ・アクションの取り組み状況と「管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」との関係を見ていくこととする。ポジティブ・アクションの取り組み状況については、単に①企業がポジティブ・アクションの取り組みを積極的に実施しているのかとの観点からだけではなく、管理職の女性社員の育成という視点からするとポジティブ・アクションの取り組みが企業内で管理職に認識されているのかが重要となると考えられることから、②企業が実施しているポジティブ・アクションの取り組みを管理職が認識するような形で積極的に実施しているのかとの観点からも企業を分類してみていくこととする。

企業がポジティブ・アクションの取り組みを積極的に実施しているのかについては、第2章1(2)で用いた「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」の企業分類により、分析を行うこととする(第2章図表2-1-2、図表2-1-3参照)。

企業が実施しているポジティブ・アクションの取り組みを管理職が認識するような形で積極的に実施しているのかについては、「ポジティブ・アクションの取り組み指標」と同様に「ポジティブ・アクション等の取り組み」13個⁴に対し、管理職が「現在働いている会社では、当てはまる(実施している)」と回答した個数に従い、「ポジティブ・アクションの取り組み指標」に合わせて、「ポジティブ・アクション等」(6個以上)、「ポジティブ・アクション等」(3~5個)、「ポジティブ・アクション等」(0~2個)に企業分類(以下「ポジティブ・アクション等の取り組み管理職認識指標」という。)して、分析を行うこととする(図表補2-4-1、図表補2-4-2)。

⁴ 「女性正社員の活躍のための施策」7個(「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」、「女性専用の相談窓口の設置」、「管理職の男性や同僚男性に対する啓発」、「女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱」、「人事考課基準の明確化」、「女性役職者への登用を促進するための措置」)と「ポジティブ・アクションの取り組み」6個(「ポジティブ・アクションの方針の明確化」、「ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者(推進体制)の整備」、「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」、「ポジティブ・アクションとしての、仕事と家庭の両立支援(法を上回る制度)の整備、利用促進」)を合わせた計13個。

図表補 2-4-1 ポジティブ・アクション等の取り組み管理職認識個数



※ 「管理職割合」とは、全管理職数に占める「ポジティブ・アクション等の取り組み」(13個)について管理職が「現在働いている会社では、当てはまる(実施している)」と回答した個数ごとの管理職数の割合のこと。

図表補 2-4-2 ポジティブ・アクション等の取り組みの管理職認識による企業分類
(ポジティブ・アクション等の取り組み管理職認識指標)

	100~299人		300人以上	
	管理職数	構成比(%)	管理職数	構成比(%)
ポジ積極認識企業 (6個以上)	30	1.4	137	4.0
ポジ中間認識企業 (3~5個)	226	10.7	565	16.3
ポジ消極認識企業 (0~2個)	1856	87.9	2766	79.8
合計	2112	100.0	3468	100.0

※ 「ポジ積極認識企業」等の企業分類については、本文の4(1)参照。

(2) 企業の実施状況

管理職が所属している企業がポジティブ・アクションの取り組みに積極的に実施しているかどうか（「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」（「当てはまる」＋「どちらかといえば当てはまる」）の割合）との関係を見ると、男性管理職の方が「当てはまる（計）」の割合の水準自体は低いものの、女性管理職、男性管理職ともに、「ポジ消極企業」に比べ「ポジ積極企業」の方が、「管理職登用・評価関係」などで「当てはまる（計）」の割合が高く、ポジティブ・アクションに積極的な企業ほど、女性管理職、男性管理職ともに、「管理職登用・評価関係」などで女性正社員の部下の育成に積極的になる傾向がみられる（図表補2-4-3）。

図表補2-4-3 企業のポジティブ・アクション等の取り組み状況別管理職の女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
			女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
(100～299人)												
女性管理職	ポジ積極企業	21	52.4	47.6	76.2	42.9	66.7	61.9	76.2	52.4	81.0	52.4
	ポジ中間企業	59	55.9	44.1	71.2	55.9	79.7	71.2	81.4	40.7	64.4	45.8
	ポジ消極企業	224	44.6	44.6	79.9	64.7	81.3	74.1	80.8	45.1	75.0	48.2
	「ポジ積極」－「ポジ消極」	-	7.8	3.0	-3.7	-21.8	-14.6	-12.2	-4.6	7.3	6.0	4.2
男性管理職	ポジ積極企業	116	47.4	44.8	75.9	56.9	75.9	74.1	75.0	45.7	62.9	62.9
	ポジ中間企業	269	40.1	42.4	75.8	47.2	72.5	66.2	75.1	46.1	64.3	57.6
	ポジ消極企業	1416	30.8	34.6	61.2	45.2	72.0	60.2	69.8	37.2	53.5	54.1
	「ポジ積極」－「ポジ消極」	-	16.6	10.2	14.7	11.7	3.9	13.9	5.2	8.5	9.4	8.8
(300人以上)												
女性管理職	ポジ積極企業	118	71.2	56.8	88.1	70.3	87.3	84.7	86.4	61.9	90.7	63.6
	ポジ中間企業	135	54.1	47.4	83.7	73.3	87.4	85.2	85.9	52.6	78.5	54.8
	ポジ消極企業	273	53.8	52.0	80.2	68.5	79.9	76.2	81.7	47.3	74.4	52.0
	「ポジ積極」－「ポジ消極」	-	17.4	4.8	7.9	1.8	7.4	8.5	4.7	14.6	16.3	11.6
男性管理職	ポジ積極企業	374	50.0	46.5	78.9	50.0	75.9	67.1	86.1	52.1	69.8	64.7
	ポジ中間企業	705	41.1	41.6	77.2	55.3	79.9	70.6	80.6	39.9	64.1	65.4
	ポジ消極企業	1344	36.5	38.8	70.8	51.9	76.9	66.4	76.9	39.5	58.1	62.1
	「ポジ積極」－「ポジ消極」	-	13.5	7.7	8.1	-1.9	-1.0	0.7	9.2	12.6	11.7	2.6

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補2-2-1参照。「ポジ積極企業」等の企業分類については、本文の4(1)及び第2章1(2)参照。

※2 「ポジ積極」－「ポジ消極」とは、各項目のポジ積極企業の割合（％）からポジ消極企業の割合（％）を引いた値。

(3) 管理職の認識状況

企業が実施しているポジティブ・アクションの取り組みを管理職が認識するような形で積極的に実施しているのか（「ポジティブ・アクション等の取り組み管理職認識指標」と「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」に関する各項目（「当てはまる（計）」の割合）との関係についてもみてるが、100～299人規模においては管理職数の問題があることから300人以上規模を中心にみていくこととする。女性管理職、男性管理職ともに、「管理職登用・評価関係」では、「ポジ消極認識企業」に比べ「ポジ積極認識企業」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている。また、男性管理職においては、これ以外にも「仕事に係る平等関係」や「出産・育児関係」でも「ポジ消極認識企業」に比べ「ポジ積極認識企業」の方が、「当てはまる（計）」の割合が高くなっている（図表補2-4-4）。

また、4(2)の「ポジティブ・アクション等の取り組み指標」との関係を見ると、女性管理職、男性管理職ともに、概ね「ポジ積極企業」に比べ「ポジ積極認識企業」の方が「当てはまる（計）」の割合の水準が高く、「ポジ積極企業」と「ポジ消極企業」との「当てはまる（計）」の割合の差に比べ「ポジ積極認識企業」と「ポジ消極認識企業」との「当てはまる（計）」の割合の差の方が概ね大きくなっている。

このことは、企業がポジティブ・アクションの取り組みを積極的に実施するだけでなく、その実施について、形式的ではなく、しっかりと管理職が認識するような形で実施することが、女性管理職、男性管理職ともに、「管理職登用・評価関係」を含め女性正社員の部下の育成に積極的になるものと考えられる。

さらに、男性管理職に着目すると、女性管理職に比べ男性管理職の方が「ポジ消極認識企業」の「当てはまる（計）」の割合の水準は低いが、「ポジ積極認識企業」においては女性管理職の「当てはまる（計）」の割合の水準に近くなっており、ポジティブ・アクションの取り組みをしっかりと管理職に認識するような形で実施することは、女性管理職より男性管理職の方が女性正社員の部下の育成により積極的になる効果が大きいものと考えられる。

図表補 2-4-4 管理職のポジティブ・アクション等の取り組みの認識状況別女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動（「当てはまる（計）」の割合）

		計n	管理職登用・評価関係			仕事に係る男女平等関係			出産・育児関係		その他	
			女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける	男女区別なく評価し、昇進させる	出張命令や残業命令において男女の区別をしない	男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	出産や育児でハンディがある女性の能力UPや教育訓練	悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備	男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける
(100~299人)												
女性管理職	ポジ積極認識企業	3	100.0	100.0	100.0	66.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	ポジ中間認識企業	31	67.7	58.1	90.3	64.5	74.2	71.0	80.6	45.2	87.1	58.1
	ポジ消極認識企業	270	44.4	42.6	76.3	61.1	80.4	72.0	80.4	44.1	71.5	46.3
	「ポジ積極」-「ポジ消極」	-	55.6	57.4	23.7	5.6	19.6	28.0	19.6	55.9	28.5	53.7
男性管理職	ポジ積極認識企業	27	63.0	63.0	81.5	66.7	92.6	81.5	96.3	70.4	81.5	88.9
	ポジ中間認識企業	195	59.0	57.4	85.6	55.4	82.1	76.4	84.6	61.5	77.4	73.3
	ポジ消極認識企業	1586	29.8	33.5	61.5	44.8	70.9	60.0	68.9	35.9	52.7	52.5
	「ポジ積極」-「ポジ消極」	-	33.2	29.5	20.0	21.9	21.7	21.5	27.4	34.5	28.8	36.4
(300人以上)												
女性管理職	ポジ積極認識企業	32	71.9	71.9	96.9	75.0	87.5	93.8	84.4	59.4	96.9	65.6
	ポジ中間認識企業	85	78.8	65.9	88.2	80.0	89.4	84.7	89.4	68.2	91.8	74.1
	ポジ消極認識企業	526	51.7	45.2	80.4	70.2	82.7	80.6	83.1	47.5	76.2	51.5
	「ポジ積極」-「ポジ消極」	-	20.2	26.7	16.5	4.8	4.8	13.2	1.3	11.9	20.7	14.1
男性管理職	ポジ積極認識企業	105	71.4	61.9	91.4	66.7	89.5	84.8	87.6	69.5	78.1	82.9
	ポジ中間認識企業	480	57.3	57.9	86.5	60.0	85.6	76.0	89.6	54.4	73.5	76.7
	ポジ消極認識企業	2240	34.9	35.8	70.0	49.9	75.4	65.0	77.0	38.0	57.5	59.3
	「ポジ積極」-「ポジ消極」	-	36.5	26.1	21.4	16.8	14.1	19.8	10.6	31.5	20.6	23.6

※1 「管理職」及び「当てはまる（計）」については、図表補 2-2-1 参照。「ポジ積極認識企業」等の企業分類については、本文の 4 (1) 参照。

※2 「ポジ積極」-「ポジ消極」とは、各項目のポジ積極認識企業の割合（％）からポジ消極認識企業の割合（％）を引いた値。

5. 管理職の女性社員の部下の育成に関する規定要因

ポジティブ・アクションの取り組みを始め管理職の女性正社員の部下の育成に対して影響を与える要因をみるために、2～4 でみたクロス集計の結果などを踏まえ、回帰分析を行うこととする（図表補 2-5-1）。

被説明変数については、「女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動」の各項目について異なった特徴がありながら項目間に関連性もみられることから、1（2）で整理した、①「管理職登用・評価関係」（「女性に管理職昇進への意欲を持つように働きかける」、「能力ある女性を昇進させるよう人事部門に働きかける」、「男女区別なく評価し、昇進させる」）、②「仕事に係る男女平等関係」（「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」、「男性の部下にも女性の部下にも同じように接する」、「男性・女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる」）、③「出産・育児関係」（「女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する」、「出産や育児でハンディがある女性の能力アップや教育訓練」）に分類して、各項目を点数化（「当てはまる」：5点、「どちらかといえば当てはまる」：4点、「どちらともいえない」：3点、「どちらかといえば当てはまらない」：2点、「当てはまらない」：1点）し合計して、変数とした。

説明変数についてはクロス集計でもみた、女性正社員の部下の育成に影響を与えると考えられる、①管理職の基本的属性（管理職の年齢（実数）、子どもの有無（ダミー変数）、転職経験の有無（ダミー変数））、②管理職の仕事に対する考え方・職場環境（女性正社員の部下の有無（ダミー変数）、労働時間（実数）、昇進希望の有無（ダミー変数）、職場・仕事に対する考え方）や③ポジティブ・アクションの取り組み状況（ポジ認識個数）とした。

なお、女性正社員の部下の有無については、「今まで女性正社員の部下はいなかった」を基準とするダミー変数とした。

職場・仕事に対する考え方については、各項目に強い相関関係がみられることから、関連性の強いものを①「仕事のやりがい関係」（「仕事にやりがいを感じる」、「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」、「仕事を通じて自分が成長していると感じる」、「自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う」）、②「職場で必要・業績に貢献関係」（「職場で必要とされていると思う」、「自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している」）、③「職場の人間関係良好関係」（「職場の人間関係は良好である」）、④「会社のために働くことに誇り関係」（「会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている」、「これからも、今の会社で働き続けたいと思う」）に分類して、各項目を点数化（「そう思う」：5点、「ややそう思う」：4点、「どちらともいえない」：3点、「あまりそう思わない」：2点、「そう思わない」：1点）し合計して、4変数にまとめた。

ポジティブ・アクションの取り組み状況については、クロス集計により、ポジティブ・アクションの取り組みを管理職にしっかりと認識するような形で積極的に実施することが重要であると考えられたことから、「ポジティブ・アクション等の取り組み」13個に対し管理職が「会社で行っている（当てはまる）」と回答した個数を用いた。

図表補 2-5-1 管理職の女性正社員の部下の育成に関する規定要因（重回帰分析）

	(100~299人)			(300人以上)		
	被説明変数			被説明変数		
	(管理職登用・評価関係)	(仕事に係る男女平等関係)	(出産・育児関係)	(管理職登用・評価関係)	(仕事に係る男女平等関係)	(出産・育児関係)
	β	β	β	β	β	β
(女性管理職)						
年齢	0.094	-0.042	0.102	0.033	-0.014	0.007
子どもの有無ダミー	-0.112	-0.063	0.044	0.063	0.015	0.114 **
転職経験ダミー	0.059	0.031	-0.010	0.074	0.036	0.007
女性正社員部下の有無ダミー(部下いなかった基準)						
部下いたが、今いない	-0.203	-0.071	-0.060	0.013	0.094	0.072
部下いる	-0.144	0.000	-0.014	0.047	0.098	0.084
労働時間	-0.004	0.129 *	-0.053	0.006	0.046	-0.105 **
昇進希望ダミー	0.068	0.059	0.068	0.147 ***	0.090 *	0.027
職場・仕事に対する考え方						
仕事に対する考え1(仕事のやりがい関係)	0.248 **	0.127	0.206 *	0.077	0.141 *	0.097
仕事に対する考え2(職場で必要・業績に貢献関係)	-0.074	0.065	-0.010	0.052	0.067	0.051
仕事に対する考え3(職場の人間関係良好関係)	0.077	0.112	0.108	0.016	0.075	0.045
仕事に対する考え4(会社のために働くことに誇り関係)	-0.081	0.024	0.011	0.086	-0.018	0.106 *
ポジ認識個数	0.234 ***	0.041	0.008	0.166 ***	0.035	0.020
(定数)	***	***	***	***	***	***
分析数	280	281	278	605	615	615
調整済みR2	0.118	0.078	0.069	0.112	0.063	0.074
モデルの分散分析の有意確率	***	**	**	***	***	***
(男性管理職)						
年齢	0.009	-0.030	-0.015	0.026	-0.009	-0.015
子どもの有無ダミー	-0.021	0.000	-0.025	-0.003	-0.012	0.014
転職経験ダミー	0.026	0.027	-0.008	0.016	0.025	-0.027
女性正社員部下の有無ダミー(部下いなかった基準)						
部下いたが、今いない	-0.037	0.058	0.017	-0.028	0.040	0.014
部下いる	-0.056	0.145 ***	0.017	-0.037	0.109 ***	-0.012
労働時間	0.005	-0.009	0.033	-0.012	-0.032	-0.032
昇進希望ダミー	0.052 *	0.003	0.001	0.054 *	0.005	0.012
職場・仕事に対する考え方						
仕事に対する考え1(仕事のやりがい関係)	0.129 ***	0.052	0.033	0.034	0.101 **	0.067 *
仕事に対する考え2(職場で必要・業績に貢献関係)	0.025	0.003	0.079 *	0.094 ***	0.050 *	0.076 **
仕事に対する考え3(職場の人間関係良好関係)	0.087 **	0.167 ***	0.075 **	0.073 ***	0.128 ***	0.052 *
仕事に対する考え4(会社のために働くことに誇り関係)	0.001	0.048	0.084 **	0.064 *	0.011	0.080 **
ポジ認識個数	0.209 ***	0.141 ***	0.198 ***	0.272 ***	0.130 ***	0.178 ***
(定数)	***	***	***	***	***	***
分析数	1688	1689	1686	2673	2680	2679
調整済みR2	0.104	0.096	0.099	0.140	0.089	0.095
モデルの分散分析の有意確率	***	***	***	***	***	***

※ *は5%有意水準。**は1%有意水準。***は0.1%有意水準。

回帰分析の推定結果をみると、管理職の女性正社員の部下の育成とポジティブ・アクションの取り組み状況（ポジ認識個数）との関係については、100~299人規模、300人以上規模ともに、ポジ認識個数が多いほど女性管理職において「管理職登用・評価関係」で積極的になるが、クロス集計と同様に、男性管理職においては、「管理職登用・評価関係」のみならず、「仕事に係る男女平等関係」や「出産・育児関係」においても女性正社員の部下の育成などに積極的になる。また、300人以上規模では、「管理職登用・評価関係」の標準化係数ベータをみると、女性管理職に比べ男性管理職の方が係数が大きくなっている。

これらのことは、管理職の女性正社員の部下の育成に関して、「管理職登用・評価関係」などを中心にポジティブ・アクションの取り組みを管理職にしっかりと認識するような形で積極的に実施することが重要であることを示しているとともに、特に、300人以上規模では男性管理職に対してはその効果が大きいと考えられることから、男性管理職に対して徹底して実施することが重要であると考えられる。

管理職の女性正社員の部下の育成と管理職の仕事に対する考え方・職場環境との関係をみていくと、昇進希望については、クロス集計とほぼ同様に、女性管理職において、300人以上規模の「管理職登用・評価関係」や「仕事に係る男女平等関係」で、男性管理職において、100～299人規模、300人以上規模ともに「管理職・登用評価関係」で、女性社員の部下の育成に積極的となっており、管理職自身の昇進意欲が部下の女性社員の育成にも影響を及ぼしている。

職場・仕事に対する考え方については、女性管理職において、100～299人規模の「管理職登用・評価関係」の①「仕事のやりがい関係」くらいで、女性正社員の部下の育成に積極的になっている。100～299人規模では、300人以上規模と異なり、昇進希望について「管理職登用・評価関係」など女性正社員の部下の育成に影響を及ぼしていなかったが、仕事のやりがいについては影響を及ぼしており、これは、100～299人規模の企業ではある程度昇進には限りがあり、むしろ仕事のやりがいが女性管理職自身及び女性正社員の部下の育成のモチベーションになっているのではないかと考えられる。

一方、男性管理職については、100～299人規模、300人以上規模ともに、「管理職登用・評価関係」、「仕事に係る男女平等関係」や「出産・育児関係」の被説明変数に対して多くの職場・仕事に対する考え方の関係項目で、女性正社員の部下の育成に影響を及ぼしている。女性管理職では女性正社員の部下の育成に関し、職場環境や仕事に対する考え方の違いが女性正社員の部下の育成に影響を及ぼすものが少なかったことと対称的であり、男性管理職については、職場環境や仕事に対する考え方の違いが女性正社員の部下の育成に大きく影響を及ぼしているようである。

労働時間については、クロス集計とほぼ同様に、女性管理職において、300人以上規模で、管理職自身の労働時間が長くなりすぎると部下の女性正社員に「出産・育児関係」で配慮できなくなるようである。

なお、管理職の女性正社員の部下の育成と管理職の基本的属性（年齢、子どもの有無、転職経験の有無）との関係をみると、女性管理職において、300人以上規模で、子どもがいた方が「出産・育児関係」で積極的に配慮する程度の影響がみられる。

6. まとめ

女性役職者の登用を図る上での課題である女性社員の育成に関して、管理職が女性社員の部下の育成に積極的になる要因は何かといった観点から、男性管理職と女性管理職の違いに留意しながら、その方策を探ってきた。

管理職が女性社員の部下の育成に積極的になる主な要因として、ポジティブ・アクションの取り組みがあげられる。ポジティブ・アクションの取り組みは、管理職への意識の変化などを通じて、女性社員の部下の育成に大きく影響を及ぼすのではないかと考えられることから、ポジティブ・アクションの取り組みを積極的に実施することが重要であると考えられる。実施に当たっては、クロス集計において、ポジティブ・アクション企業よりもポジティブ・アクション企業の方が効果が大きかったことなどからも、管理職にしっかり認識するような形で積極的に実施することが重要であると考えられる。また、特に、300人以上規模では、男性管理職の方がその効果は大きく、管理職は男性管理職の方が多くいる状況であることから、男性管理職に対してポジティブ・アクションの取り組みを徹底して実施していくことが重要であると考えられる。

また、その他の要因として、女性管理職、男性管理職ともに、特に男性管理職において、管理職自身が昇進希望や仕事のやりがいを持つような職場環境の整備があげられる。管理職自身が仕事に前向きになることは、併せて、女性社員の部下の育成にも影響を及ぼしており、管理職自身が昇進希望や仕事のやりがいを持つような職場環境の整備も重要であると考えられる。

JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（調査シリーズ No. 106-1）において、管理職が女性社員の部下の育成に当たっては、男性管理職に比べ、女性管理職の方が積極的な行動をとっていた。これについては、管理職が女性社員の部下の育成に積極的になる主な要因としてポジティブ・アクションの取り組みや職場環境の整備があげられ、その影響の度合いが、女性管理職に比べ男性管理職の方がかなり大きかった。クロス集計などをみても、女性管理職は属性やポジティブ・アクションなどの職場での取り組みや職場環境の違いがある程度あっても、女性社員の部下の育成に積極的になるが、男性管理職は、ポジティブ・アクションなどの職場での取り組みや職場環境の違いなどにより、大きく異なっており、この違いなどが男性管理職と女性管理職の行動に差がでていないのではないかと考えられる。

参考文献

- 労働政策研究・研修機構編（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊 本編—』JILPT 調査シリーズ No.106-1.
- 労働政策研究・研修機構編（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第2分冊 従業員調査編—』JILPT 調査シリーズ No.106-2.

付表1 記述統計量1 (管理職の女性正社員の部下の育成に関する規定要因(1))

	(100~299人)								
	(管理職登用・評価関係)			(仕事に係る男女平等関係)			(出産・育児関係)		
(女性管理職)	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
年齢	47.34	7.76	280	47.33	7.75	281	47.32	7.79	278
子どもの有無ダミー	0.46	0.50	280	0.46	0.50	281	0.46	0.50	278
転職経験ダミー	0.60	0.49	280	0.60	0.49	281	0.60	0.49	278
女性正社員部下の有無ダミー(部下いなかった基準)									
部下いたが、今いない	0.10	0.31	280	0.10	0.30	281	0.10	0.31	278
部下いる	0.81	0.39	280	0.81	0.39	281	0.81	0.39	278
労働時間	47.25	9.78	280	47.24	9.76	281	47.15	9.75	278
昇進希望ダミー	0.29	0.45	280	0.29	0.45	281	0.29	0.45	278
職場・仕事に対する考え方									
仕事に対する考え1(仕事のやりがい関係)	15.75	3.17	280	15.75	3.17	281	15.77	3.18	278
仕事に対する考え2(職場で必要・業績に貢献関係)	7.86	1.62	280	7.86	1.62	281	7.86	1.62	278
仕事に対する考え3(職場の人間関係良好関係)	3.99	0.96	280	4.00	0.96	281	3.99	0.96	278
仕事に対する考え4(会社のために働くことに誇り関係)	7.74	1.73	280	7.74	1.73	281	7.74	1.73	278
ポジ認識個数	0.84	1.41	280	0.84	1.41	281	0.84	1.42	278
(男性管理職)	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
年齢	48.44	7.64	1688	48.42	7.64	1689	48.40	7.63	1686
子どもの有無ダミー	0.80	0.40	1688	0.80	0.40	1689	0.80	0.40	1686
転職経験ダミー	0.54	0.50	1688	0.54	0.50	1689	0.54	0.50	1686
女性正社員部下の有無ダミー(部下いなかった基準)									
部下いたが、今いない	0.13	0.33	1688	0.13	0.33	1689	0.13	0.33	1686
部下いる	0.71	0.45	1688	0.71	0.45	1689	0.71	0.46	1686
労働時間	48.49	10.22	1688	48.49	10.22	1689	48.49	10.21	1686
昇進希望ダミー	0.51	0.50	1688	0.51	0.50	1689	0.51	0.50	1686
職場・仕事に対する考え方									
仕事に対する考え1(仕事のやりがい関係)	15.14	3.04	1688	15.14	3.04	1689	15.15	3.03	1686
仕事に対する考え2(職場で必要・業績に貢献関係)	7.86	1.50	1688	7.86	1.50	1689	7.86	1.50	1686
仕事に対する考え3(職場の人間関係良好関係)	3.87	0.89	1688	3.87	0.89	1689	3.87	0.89	1686
仕事に対する考え4(会社のために働くことに誇り関係)	7.75	1.67	1688	7.75	1.67	1689	7.75	1.67	1686
ポジ認識個数	1.01	1.46	1688	1.01	1.46	1689	1.01	1.46	1686

付表2 記述統計量2 (管理職の女性正社員の部下の育成に関する規定要因(2))

	(300人以上)								
	(管理職登用・評価関係)			(仕事に係る男女平等関係)			(出産・育児関係)		
(女性管理職)	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
年齢	46.74	6.95	605	46.78	6.97	615	46.78	6.97	615
子どもの有無ダミー	0.37	0.48	605	0.37	0.48	615	0.37	0.48	615
転職経験ダミー	0.40	0.49	605	0.40	0.49	615	0.40	0.49	615
女性正社員部下の有無ダミー(部下いなかった基準)									
部下いたが、今いない	0.12	0.32	605	0.12	0.32	615	0.12	0.32	615
部下いる	0.79	0.41	605	0.79	0.41	615	0.79	0.41	615
労働時間	47.81	8.99	605	47.81	9.00	615	47.81	9.00	615
昇進希望ダミー	0.35	0.48	605	0.35	0.48	615	0.35	0.48	615
職場・仕事に対する考え方									
仕事に対する考え1(仕事のやりがい関係)	15.84	2.84	605	15.85	2.84	615	15.85	2.84	615
仕事に対する考え2(職場で必要・業績に貢献関係)	7.89	1.49	605	7.89	1.49	615	7.89	1.49	615
仕事に対する考え3(職場の人間関係良好関係)	4.08	0.88	605	4.07	0.88	615	4.07	0.88	615
仕事に対する考え4(会社のために働くことに誇り関係)	7.84	1.69	605	7.85	1.68	615	7.85	1.68	615
ポジ認識個数	1.33	1.92	605	1.34	1.92	615	1.34	1.92	615
(男性管理職)	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
年齢	47.81	7.05	2673	47.82	7.06	2680	47.81	7.05	2679
子どもの有無ダミー	0.81	0.39	2673	0.81	0.39	2680	0.81	0.39	2679
転職経験ダミー	0.41	0.49	2673	0.41	0.49	2680	0.41	0.49	2679
女性正社員部下の有無ダミー(部下いなかった基準)									
部下いたが、今いない	0.14	0.35	2673	0.14	0.35	2680	0.14	0.35	2679
部下いる	0.75	0.43	2673	0.75	0.43	2680	0.75	0.43	2679
労働時間	48.63	9.15	2673	48.63	9.14	2680	48.63	9.14	2679
昇進希望ダミー	0.59	0.49	2673	0.59	0.49	2680	0.59	0.49	2679
職場・仕事に対する考え方									
仕事に対する考え1(仕事のやりがい関係)	15.39	3.07	2673	15.39	3.06	2680	15.39	3.06	2679
仕事に対する考え2(職場で必要・業績に貢献関係)	7.89	1.48	2673	7.89	1.49	2680	7.90	1.48	2679
仕事に対する考え3(職場の人間関係良好関係)	3.94	0.87	2673	3.94	0.87	2680	3.94	0.87	2679
仕事に対する考え4(会社のために働くことに誇り関係)	7.86	1.66	2673	7.86	1.66	2680	7.86	1.66	2679
ポジ認識個数	1.47	1.79	2673	1.47	1.80	2680	1.47	1.80	2679

参考資料

厚生労働省・要請調査研究

男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査 企業調査票

<お願い>

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)。
- 2 当機構は、このたび厚生労働省雇用均等・児童家庭局の要請を受け、ポジティブ・アクションの推進を含む男女雇用機会均等実現のための政策課題を見出すとともに、次世代育成支援対策推進法の効果を把握することを目的として「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」を実施することといたしました。本調査は企業の雇用管理や管理職のマネジメントの状況、男女労働者の昇進意欲や、両立支援施策の認知、利用の状況などを把握する内容となっております。本調査の結果は、統計的な処理を行った上厚生労働省をはじめ関係者に提供するとともに広く公表することとしております。
- 3 ご回答いただいた内容は全て統計的に処理し、個々の回答をそのままの形で厚生労働省に提供したり公表することは絶対にありませんので、ありのままをご回答ください。
- 4 調査票は主に人事・労務担当者の方にご回答いただくようお願いします。特にことわりのない場合、調査に回答いただく時点は、平成 24 (2012) 年 10 月 1 日現在の状況でお答えください。
- 5 設問へのご回答は、選択肢がある場合はその番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。なお、各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。
- 6 回答のご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒を用いて、**10月31日(水)まで**に郵便ポストにご投函ください。
- 7 この調査は、企業を単位として行っています。したがって、本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体についてお答えください(なお、貴社が純粋持株会社の場合には、グループの最も基幹的な事業を行っている1社についてお答えください)。
- 8 この調査の実施業務は、調査機関である株式会社インテージリサーチに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構のこの調査の担当までご照会ください。
- 9 本調査の趣旨をご理解の上、何とぞご協力くださいますようお願い申し上げます。

■ 調査の記入方法、配布・回収に関するお問い合わせ

(調査の送付・回収) **株式会社 インテージリサーチ**

■ 調査の趣旨についてのお問い合わせ

(調査実施) **独立行政法人 労働政策研究・研修機構**

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 企業と雇用部門 担当：鈴木、池田、酒井
TEL：03-5903-6312 E-mail：
URL <http://www.jil.go.jp/>

I. 貴社の業種や社員数などについておたずねします。

問1-1【主な業種】

貴社の業種のうち主なものを1つ選んでください。(1つに○)

1 鉱業、採石業、砂利採取業	9 金融業、保険業
2 建設業	10 不動産業、物品賃貸業
3 製造業	11 宿泊業
4 電気・ガス・熱供給・水道業	12 飲食サービス業
5 情報通信業	13 教育、学習支援業
6 運輸業、郵便業	14 医療、福祉
7 卸売業	15 その他サービス業 ()
8 小売業	16 その他 ()

問1-2【常用労働者数】

現在、貴社の常用労働者数（常勤役員を含み、パート・アルバイト、契約社員なども含みます。派遣労働者や請負労働者は含みません。）の人数を記入してください。（おおよその数字をご記入ください。）常勤役員の定義は貴社の実態によりご判断ください。（※グループ連結ではなく、貴社単体）

	男性	女性
常用労働者数	人	人

問1-3【正社員人数・内訳】

問1-2のうち、貴社の正社員の男女別の人数、そのうち大卒採用の正社員および大卒採用の総合職の正社員の人数を記入してください。（おおよその数字をご記入ください）なお、該当がない場合は「0」を記入してください。（※グループ連結ではなく、貴社単体）

	A. 正社員人数	Aのうち大卒採用の正社員	Aのうち大卒採用の総合職正社員（総合職がいる場合）
男性	人	人	人
女性	人	人	人

問1-4【正社員の平均年齢・勤続年数】

現在、貴社の正社員の平均年齢、平均勤続年数を記入してください。（おおよその数字をご記入ください。小数点は四捨五入してください）（※グループ連結ではなく、貴社単体）

	A. 平均年齢	B. 平均勤続年数
男性・正社員	歳	年
女性・正社員	歳	年

問 1-5 【役職者・役員人数】

現在、貴社の役職者（常勤役員の兼務者を除く）、および常勤役員の人数を記入してください。（おおよその数字をご記入ください）常勤役員の定義は貴社の実態によりご判断ください。

なお、該当する役職がない、もしくは該当者がいない場合は「0」を記入してください。（※グループ連結ではなく、貴社単体）

- * この調査で言う「役職者」には、企業の組織系列の各部署において、配下の係員などを指揮監督する役職の外、専任職、スタッフ職と呼ばれている役職を含みます。部長、課長などの役職名を使用していない場合や、次長、課長代理、課長補佐など役職欄にない職については、貴社の実態によりどの役職に該当するか適宜ご判断ください。
この調査で言う「管理職」とは、課長相当職以上の役職者を指します。

	役職者 (常勤役員の兼務者を除く)			常勤役員
	係長・主任相当職	管理職		
		うち 課長相当職	うち 部長相当職以上	
男性	人	人	人	人
女性	人	人	人	人

*** 女性の役職者が少ない（男性より数が少ない）、またはまったくいない区分が1つでもある企業におたずねします。（すべての役職で女性の役職者が多い（男性と同数以上）企業の方は次頁の問2-1へスキップ）**

付問 1 【女性役職者が少ない理由】

貴社の女性役職者が少ない理由に当てはまると思うものすべてに○をつけてください。

（○はいくつでも）

- 1 採用の時点で女性が少ない
- 2 現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいらない
- 3 将来役職に就く可能性のある女性はいるが、現在、役職に就くための在職年数などを満たしている者はいない
- 4 女性のほとんどが役職者になるまでに退職する
- 5 全国転勤または海外転勤がある
- 6 時間外労働が多い、又は深夜業がある職場が多い
- 7 女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい
- 8 女性は家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない
- 9 役職者の仕事がハードで女性には無理である
- 10 能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない
- 11 上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性役職者を歓迎しない
- 12 その他（)

Ⅱ. 女性正社員の活躍や登用についておたずねします。

問2-1【女性正社員の活躍のための施策】

現在、貴社では、女性正社員の活躍を促すために以下のような方策を行っていますか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	現在実施している	現在は実施していないが過去に実施していた	これまで実施したことがない
1) 女性採用比率の向上のための措置	1	2	3
2) 特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	1	2	3
3) 女性専用の相談窓口の設置	1	2	3
4) 管理職の男性や同僚男性に対する啓発	1	2	3
5) 女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱 *「メンター」とは、仕事や人生に効果的なアドバイスをする助言者、相談者の役割を担う人を指します。	1	2	3
6) 人事考課基準の明確化	1	2	3
7) 女性の役職者への登用を促進するための措置	1	2	3

問2-2へスキップ

*「7) 女性の役職者への登用を促進するための措置」を「1 現在実施している」、「2 過去に実施していた」企業におたずねします（それ以外の企業の方は次頁の問2-2へスキップ）

付問1【具体的方策】

現在、貴社では、女性の役職者への登用を促進するために、以下のような方策を行っていますか？当てはまるものすべてに○をつけてください。（○はいくつでも）
過去に実施していた企業は、過去に実施していた項目すべてに○をつけてください。

- 1 目標人数や目標比率の設定
- 2 候補者の把握と計画的な育成
- 3 役職への登用試験についての女性への受験奨励
- 4 高度な訓練について女性への受講奨励
- 5 女性に対する役職者昇進につながる追加的な教育訓練の実施
- 6 転勤を役職登用条件とすることについての見直し
- 7 役職登用に必要な職務経験の計画的付与
- 8 ロールモデル（お手本）となる女性役職者の育成や周知
- 9 出産・育児による休業などがハンディとならないような評価方法の導入や役職登用条件の見直し
- 10 管理職に対する女性部下育成に関する意識啓発（研修など）
- 11 その他（)
- 12 わからない

問2-2【ポジティブ・アクションの実施の有無】

貴社では、女性の役職者への登用などを促進するために、以下のような枠組みや手法を実施していますか？次の各項目それぞれについて、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

*「ポジティブ・アクション」とは、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、営業職に女性はほとんどいない、課長以上の管理職は男性が大半を占めているなどの差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。問2-1や問2-1付問1にあげた措置をポジティブ・アクションの一環として実施している企業もあります。

	現在実施している	現在は実施していないが過去に実施していた	これまで実施したことがない
1) ポジティブ・アクションの方針の明確化	1	2	3
2) ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者の設置（推進体制の整備）	1	2	3
3) 女性の能力発揮について問題点の調査・分析	1	2	3
4) 女性の能力発揮のための計画の策定	1	2	3
5) 計画に沿った措置の実施状況の公表	1	2	3
6) ポジティブ・アクションとしての、仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進	1	2	3

*問2-1の1)～7)、問2-2の1)～6)のいずれか1つでも「1 現在実施している」または「2 過去に実施していた」とお答えになった企業におたずねします。

(問2-1、問2-2のすべての項目に「3 これまでに実施したことがない」とお答えになった企業は次頁の問2-3へスキップ)

付問1【取り組む理由・きっかけ】

貴社が、問2-1、問2-2であげたような女性正社員の活躍や登用のための施策に取り組む理由に当てはまると思うものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

- 1 経営戦略として女性の活用が重要だから
- 2 経営トップの方針だから
- 3 女性の活躍促進は国際的なすう勢だから
- 4 女性の勤続年数を延ばすため
- 5 在職女性の意欲を向上させるため
- 6 過去の男女別の取り扱いの是正のため
- 7 企業の社会的責任（CSR）として
- 8 企業のイメージアップのため
- 9 多様な従業員を戦力化するため
- 10 優秀な人材確保のため
- 11 その他 ()

付問2【企業全体の反応】

問2-1、問2-2であげたような女性正社員の活躍や登用のための施策を取り組んだことにより、企業全体ではどのような反応がありましたか？次の各項目について、当てはまるものの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	そう思う	そう思う やや	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう 思わない
1) 雰囲気がよくなった	1	2	3	4	5
2) 職場が活性化した	1	2	3	4	5
3) 女性の勤続年数が伸びた	1	2	3	4	5
4) 女性の役職者が増えた	1	2	3	4	5
5) 女性のモチベーションが上がった	1	2	3	4	5
6) 対象とならない人から不満が出た	1	2	3	4	5
7) 女性に対する偏見が強まった	1	2	3	4	5

*すべての企業におたずねします。

問2-3【育児休業と昇進】

育児休業取得後の直近の役職（係長・主任相当職以上）への昇進が遅れる期間についておたずねします。貴社では、育児休業を取得しなかった場合と比べ、昇進が遅れる期間は育児休業期間と同程度ですか？それとも、それよりも長い期間ですか、短い期間ですか？（1つに○）

- | |
|---|
| <p>1 育児休業期間と同程度の期間、昇進が遅れる</p> <p>2 育児休業期間より長い期間、昇進が遅れる</p> <p>3 育児休業期間より短い期間、昇進が遅れる</p> <p>4 育児休業を取得しても昇進は遅れない</p> <p>5 該当者がいない</p> |
|---|

問2-4【短時間勤務と昇進】

貴社では、短時間勤務と昇進・昇格（係長・主任相当職以上）との関係で、これまでに次のような正社員がいましたか？それぞれ当てはまるもの1つに○をつけてください（それぞれ1つに○）

	いる	いない
1) 役職昇進後、短時間勤務を利用した者	1	2
2) 短時間勤務中に役職者に昇進した者	1	2
3) 短時間勤務終了後に役職者に昇進した者	1	2

Ⅲ. 両立支援策などについておたずねします。

問3-1【両立支援策、ワーク・ライフ・バランスをすすめるための方策】

貴社では、両立支援策やワーク・ライフ・バランスをすすめるために以下のような方策を実施していますか？（それぞれ1つに○）。

	実施している	実施していない
1) 女性の結婚・出産後の就業継続意識の向上の推進 (結婚・出産後も女性が就業継続意識をもつことへの働きかけ など)	1	2
2) 育児休業などの両立支援制度の従業員への周知	1	2
3) 従業員の育児に係る休業や短時間勤務について職場（上司や同僚）の協力の確保	1	2
4) 男性の育児休業取得の推進	1	2
5) 企業全体としての所定外労働（残業）削減の取り組み	1	2

問3-2【育児休業制度・短時間勤務制度および利用状況】

貴社の育児休業制度・育児のための短時間勤務制度と利用状況についておたずねします。次の1)～4)についてA・Bそれぞれについてお答えください。

*制度があるとは、就業規則や社内規定などに明文化されている状態を指します。

	A. 育児休業制度	B. 育児のための短時間勤務制度
1) 制度の有無 (1つに○)	1 なし → B. 短時間勤務制度へ 2 <u>あり</u> ↓2)～4)についてお答えください	1 なし → 次頁の問3-3へスキップ* 2 <u>あり</u> ↓2)～4)についてお答えください
2) 制度の対象となる子の上限年齢 (1つに○)	1 法定どおり（1歳まで、保育所に入れないとき1歳半まで） 2 法定を超え、3歳まで 3 3歳を超えても可能	1 法定どおり（3歳未満） 2 3歳～小学校就学前まで 3 小学校1～3年生まで 4 小学校4年以上も可
3) 女性対象者（出産者）の有無と利用者の有無 (過去3年間) (1つに○)	過去3年間において 1 出産者なし 2 出産者あり・利用者なし 3 利用者あり	過去3年間において 1 対象者なし 2 対象者あり・利用者なし 3 利用者あり
4) 男性の対象者の有無と利用者の有無 (過去3年間) (1つに○)	過去3年間において 1 配偶者が出産した者なし 2 配偶者が出産した者あり・利用者なし 3 利用者あり (右隣の列のB. にもお答えください)	過去3年間において 1 対象者なし 2 対象者あり・利用者なし 3 利用者あり

*育児休業制度で「出産者」とは、貴社での過去3年間での出産者（男性の場合は、配偶者が出産した者）のことを指します。

*短時間勤務制度で「対象者」とは、貴社での過去3年間での貴社の短時間勤務制度の対象者のことを指します。

問3-3 【両立支援制度の有無と利用実績】

貴社では、現在、以下の出産・育児・介護に係わる支援制度がありますか？

ある場合、それらの制度の過去3年間の利用実績はどうですか？

次の各項目について、A. 制度導入の有無と、「すでに導入済み」の場合には、

B. 過去3年間の利用実績について、それぞれ当てはまるものに○をつけてください。

(それぞれ1つに○)

*制度があるとは、就業規則や社内規定などに明文化されている状態を指します。

	A. 制度の有無 (明文化されているもの)				「3. すでに導入済み」の場合 B. 過去3年間の利用実績		
	導入予定 なし	導入検討中	導入済み すでに		あり 利用実績	なし 利用実績	該当者が いない
1) フレックスタイム制度	1	2	3	→	1	2	3
2) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2	3	→	1	2	3
3) 所定外労働(残業)を免除する制度	1	2	3	→	1	2	3
4) 事業所内託児施設の運営	1	2	3	→	1	2	3
5) 子育てサービス費用の援助措置など (ベビーシッター費用など)	1	2	3	→	1	2	3
6) 在宅勤務制度	1	2	3	→	1	2	3
7) 子の看護休暇制度	1	2	3	→	1	2	3
8) 職場復帰支援策(復帰をスムーズにするためのセミナーの開催など)	1	2	3	→	1	2	3
9) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度	1	2	3	→	1	2	3
10) 転勤免除(地域限定社員制度など)	1	2	3	→	1	2	3
11) 介護休業制度	1	2	3	→	1	2	3
12) 介護のための短時間勤務制度	1	2	3	→	1	2	3

問3-4 【両立支援策などに取り組む理由・きっかけ】

貴社が、問3-1、問3-2、問3-3に挙げた両立支援策などに取り組む理由・きっかけとして、次の選択肢に当てはまるものがありますか？当てはまるとお考えになるものすべてに○をつけてください（○はいくつでも）

- 1 育児・介護休業法の法令順守のため
- 2 次世代育成支援対策推進法で事業主行動計画を作る必要があるため
- 3 「くるみんマーク」を取りたいから
- 4 従業員のワーク・ライフ・バランスの確保が経営戦略としても重要だから
- 5 女性の結婚・出産後の就業継続をはかるため
- 6 女性の活躍の推進（ポジティブ・アクション）のため
- 7 企業の社会的責任（CSR）として
- 8 優秀な人材確保のため
- 9 その他（)
- 10 当てはまるものはない

問3-5 【企業全体の反応】

問3-1、問3-2、問3-3に挙げた両立支援策などの整備により、企業全体ではどのような反応がありましたか。次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	そう思う	ややそう思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思わない
1) 雰囲気よくなった	1	2	3	4	5
2) 職場が活性化した	1	2	3	4	5
3) 女性の勤続年数が伸びた	1	2	3	4	5
4) 女性の役職者が増えた	1	2	3	4	5
5) 女性のモチベーションが上がった	1	2	3	4	5
6) 対象とならない人から不満が出た	1	2	3	4	5
7) 利用していない人の仕事量が増えた	1	2	3	4	5

問3-6 【女性正社員の継続状況】

貴社の女性正社員の妊娠・出産時までの就業継続の状況は、次のうちどれに最も近いですか？（1つに○）

- 1 ほとんどの者が出産後も正社員として働き続けている
- 2 妊娠または出産前に離職する者もいるが、出産後も働き続ける者の方が多い
- 3 妊娠や出産の時期まで働き続けている者は少ない
- 4 これまで妊娠や出産の時期まで働き続けた者は一人もいない
- 5 その他（)

問3-7【女性正社員の離職理由】

貴社の女性正社員の離職理由として、どのようなものが多いですか？当てはまるものに○をつけてください。（3つまで○）

- | | |
|---------|---------------|
| 1 結婚 | 6 配偶者の転勤 |
| 2 妊娠・出産 | 7 定年 |
| 3 育児 | 8 その他（ ） |
| 4 家族の介護 | 9 離職者はほとんどいない |
| 5 転職 | 10 把握していない |

IV. 次世代育成支援対策推進法についておたずねします。

問4-1【一般事業主行動計画作成の有無】

貴社は一般事業主行動計画作成しましたか？（1つに○）

- | | |
|---------------|----------------------|
| 1 <u>作成した</u> | 2 作成していない →問4-2へスキップ |
|---------------|----------------------|

* 作成した企業におたずねします。（作成していない企業の方は問4-2へスキップ）

付問1 行動計画の提出はこれまでに何回しましたか？

	回
--	---

付問2 これまでの行動計画の作成をきっかけに、新設または拡充した両立支援制度がありますか？次のうち当てはまるものすべてに○をつけてください（○はいくつでも）

- | | | |
|-----------|---|---------------|
| 1 育児休業制度 | } | |
| 2 短時間勤務制度 | | |
| 3 その他 ⇒ | | 【具体的にご記入ください： |
| 4 特になし | | |

* すべての企業におたずねします。

問4-2【くるみんマークの認定】

次世代育成支援対策推進法では、一般事業主行動計画の目標を達成すると都道府県労働局長の認定が受けられ、認定マークを広告、商品などに付けることができます。（次世代認定マーク「くるみん」）貴社は、この「認定」を受けたことがありますか？また今後、申請する考えがありますか？（1つに○）

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | すでに認定を受けていて、今後の計画についても認定を申請したい |
| 2 | すでに認定を受けているが、今後の計画については認定を申請する予定はない |
| 3 | 認定を受けたことはないが、認定を申請したい |
| 4 | 認定を受けたことがなく、認定を申請する予定はない |



図 くるみん

V. 貴社の正社員全般の雇用管理状況についておたずねします。

問5-1【コース別雇用管理の有無と種類】

貴社では、従業員を総合職と一般職に分ける、いわゆる「コース別雇用管理制度」はありますか？
(1つに○)

*「コース別雇用管理制度」とは、ここでは、総合職、準総合職・専門職、一般職などのように業務内容や転勤の有無などによっていくつかのコースを設定し、コースごとに配置・昇進などを行う制度のことを指します。

1 あり	2 過去に実施していたが、現在はなし	3 過去も現在もなし
↓	↓	↓
	次頁の問5-2の3)へスキップ	

*コース別雇用管理制度「あり」とお答えになった企業におたずねします。

(それ以外の方は次頁の問5-2の3)へスキップ)

付問1【コースの種類】

コース別雇用管理制度がある場合、貴社で設定しているのはどのコースですか？当てはまるものすべてに○をつけてください (○はいくつでも)。

1 総合職	～勤務地の制限がなく、基幹的な業務、企画立案、対外折衝など総合的な判断を要する業務に従事する、あるいは業務の制限がない雇用管理区分 (技術系総合職、研究・開発系総合職も含まれます)
2 限定総合職	～勤務地または業務の範囲 (あるいはその両方) について、一定の制限があるものの、基幹的な業務、企画立案、対外折衝など総合的な判断を要する業務を多く含む雇用管理区分 (準総合職、専門職)
3 一般職	～上記1や2の区分に比して、基幹的な業務、企画立案、対外折衝など総合的な判断を要する業務が少ない、またはない雇用管理区分
4 その他 ⇒ (具体的に記入ください))

付問2【実施している理由】

コース別雇用管理制度を現在実施している理由として当てはまるものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

1 男女別雇用管理区分は均等法違反であるため	
2 異動の範囲が広い人材を一定数確保するため	
3 異動の範囲が制約される人材の人件費コストを抑えるため	
4 意欲および能力の高い人材に高い処遇を確保するため	
5 意欲および能力の高い人材の帰属意識を高め活躍を促すため	
6 コース別雇用管理制度を廃止するのは難しいため	
7 コース別雇用管理制度を廃止する理由がないため	
8 業界で一般的に採用しているため	
9 その他 ()

付問3【コース転換の可能性】

一般職や限定総合職から総合職へのコース転換は可能ですか？（1つに○）

- 1 転換可能で、最近3年間の転換者は年平均3人以上である
- 2 転換可能で、最近3年間の転換者はいるが、年平均3人未満である
- 3 転換可能だが、最近3年間で転換者はいない
- 4 基本的に転換できない

*すべての企業におたずねします。

問5-2【コース別・学歴別昇進範囲】

コースや学歴区分における昇進・昇格についておたずねします。

貴社で導入しているコースや学歴区分についてお答えください。

次にあげるコースまたは学歴区分では、課長（または相当職）に制度上なることは可能ですか？

可能な場合、それぞれのコースや区分でどの程度の人が課長になれると考えられますか？

（それぞれ1つに○）

	該当するコースがない または区分がない	制度上、課長になるのは不可能	制度上可能			
			課長になるものは、 ほとんどいない、または ごくまれである	課長になるものは、 一定数に限られ、それほど 多くの人数はなれない	課長になるものは、 一定数に限られるが、比較 的多くの人数がなれる	課長になるものが、 ほとんどである
* コースがある場合						
1) 限定総合職	1	2	3	4	5	6
2) 一般職	1	2	3	4	5	6
* 学歴区分がある場合						
3) 短大・高専・ 専門学校卒	1	2	3	4	5	6
4) 高等学校卒	1	2	3	4	5	6

VI. 賃金、異動、昇進、社内公募などについておたずねします。

問6-1【賃金制度の方針】

貴社の正社員（一般従業員）の賃金制度の方針について、どちらか近いほう1つに○をつけてください。（1つに○）

- 1 年齢や勤続年数を重視
- 2 成果重視

問6-2【課長相当職昇進に当たっての考慮事項】

貴社では、課長相当職への昇進で考慮している事項がありますか？次のうち当てはまるものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

- | | | |
|----|--------------------------------------|---|
| 1 | 年齢（一定の年齢に達しているかを考慮） | |
| 2 | 勤続年数（一定の勤続年数に達しているかを考慮） | |
| 3 | 課長相当職前の役職・資格の経験年数（一定の経験年数に達しているかを考慮） | |
| 4 | 特定の部署・職務の経験（特定の部署・職務に配置された経験を考慮） | |
| 5 | 転居を伴う転勤の経験（一定回数の転居を伴う転勤の経験を考慮） | |
| 6 | 勤務態度（欠勤などを考慮） | |
| 7 | 昇進試験（試験の合格や成績を考慮） | |
| 8 | 能力（能力評価を考慮） | |
| 9 | 業績（業績評価を考慮） | |
| 10 | その他（ | ） |
| 11 | 特にない | |

問6-3【課長相当職の状況】

貴社の課長相当職の特徴として、全員でなくても多くの課長相当職に当てはまるものがあれば、該当すると思うものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

- | | |
|---|-------------------------|
| 1 | 登用までに複数の部門や仕事を経験している |
| 2 | 登用までに複数回の転居を伴う転勤を経験している |
| 3 | 一般社員に比べて、労働時間が長い |
| 4 | 一般社員に比べて、休日出勤する回数が多い |
| 5 | 緊急の対応を迫られる |
| 6 | いずれも当てはまらない |

問6-4【新入社員が最初の役職につくまでの期間】

貴社の新入社員（大卒総合職または大卒の基幹的業務を担う社員）が、最初の役職（主任・係長）および管理職（課長相当職）につくのは、入社後、何年目ですか。A. もっとも早い場合と、B. 平均的な場合の年数をお答えください。(おおよその数値をお答えください。)

	A. もっとも早い場合	B. 平均的な場合
1) 最初の役職（主任・係長）	年目	年目
2) 管理職（課長相当職）	年目	年目

問6-5【社内公募制度の有無】

貴社では、社内公募制度（会社が必要としているポストや職種の要件をあらかじめ社員に公開し応募者の中から必要な人材を登用するしくみ）を導入していますか？（1つに○）

- | | |
|----------|----------------------|
| 1 導入している | 2 導入していない→次頁のF1へスキップ |
|----------|----------------------|

* 導入している企業におたずねします。(導入していない企業の方は次頁のF1へスキップ)

付問1【女性正社員の応募の有無】昨年度1年間、女性正社員による応募がありましたか？(1つに○)

- | | |
|-------|--------|
| 1 あった | 2 なかった |
|-------|--------|

VII. 最後に貴社の採用数、業績などについておたずねします。

F 1 【昨年度の採用数】

昨年度（平成 23 年）の正社員の採用者数をご記入ください。（およその数字をご記入ください）
（※グループ連結ではなく、貴社単体）

昨年度採用者がいなかった場合は「0」を記入してください。

	正社員		
	新卒採用		中途採用
	新卒者全員の人数	（そのうち大卒以上）	
男性	人	（人）	人
女性	人	（人）	人

F 2 【直近の売上・利益】

貴社の直近の年間の ①売上高、②経常利益をご記入ください。
（およその数字をご記入ください）（※グループ連結ではなく、貴社単体）（マイナス利益の場合は、数字前に▲をお付けください）

	十兆	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	
① 間売上高									百万円
② 間経常利益									百万円

F 3 【業績】

次にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較して、貴社はどの程度の成果をあげていますか？
次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	良い	やや良い	ほぼ同じ レベル	やや悪い	悪い
1) 売上高	1	2	3	4	5
2) 経常利益	1	2	3	4	5
3) 生産性	1	2	3	4	5

厚生労働省・要請調査研究

男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査 管理職調査票

(在籍出向者を除く課長以上の方)

<お願い>

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。
(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)。
- 2 当機構は、このたび厚生労働省雇用均等・児童家庭局の要請を受け、ポジティブ・アクションの推進を含む男女雇用機会均等実現のための政策課題を見出すとともに、次世代育成支援対策推進法の効果を把握することを目的として「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」を実施することといたしました。本調査は企業の雇用管理や管理職のマネジメントの状況、男女労働者の昇進意欲や、両立支援施策の認知、利用の状況などを把握する内容となっております。本調査の結果は、統計的な処理を行った上厚生労働省をはじめ関係者に提供するとともに広く公表することとしております。
- 3 ご回答いただいた内容は全て統計的に処理し、個々の回答をそのままの形で厚生労働省に提供したり公表することは絶対にありませんので、ありのままをご回答ください。
- 4 設問へのご回答は、選択肢がある場合はその番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。なお、各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。特にことわりのない場合、調査に回答いただく時点は、平成24(2012)年10月1日現在の状況でお答えください。
- 5 回答のご記入が終わりましたら、返信用封筒を用いて、**10月31日(水)まで**に郵便ポストにご投函ください。
- 6 この調査の実施業務は、調査機関である株式会社インテージリサーチに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構のこの調査の担当までご照会ください。
- 7 本調査の趣旨をご理解の上、何とぞご協力くださいますようお願い申し上げます。

■ 調査の記入方法、配布・回収に関するお問い合わせ

(調査の送付・回収) **株式会社 インテージリサーチ**

■ 調査の趣旨についてのお問い合わせ

(調査実施) **独立行政法人 労働政策研究・研修機構**〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 企業と雇用部門 担当：鈴木、池田、酒井
TEL：03-5903-6312 E-mail：ksuzuki@jil.go.jp URL <http://www.jil.go.jp/>

I. 現在働いている会社とお仕事についておたずねします。

問 1-1 【入社年】

現在働いている会社に入社したのは何年ですか？西暦でご記入ください。

西暦

--	--	--	--

 年

問 1-2 【転職経験】

これまでに転職経験がありますか？（1つに○）

1 <u>あり</u>	2 <u>なし</u>
-------------	-------------

* 転職経験ありの方におたずねします。

* 転職経験なしの方におたずねします。

付問 1-1 【転職回数】

何回転職しましたか？回数をご記入ください。

--	--	--

回

付問 2 【入社同期の男女比】

問 1-1 の年にあなたと同期入社した、同じ採用区分の正社員の男女比はどのくらいでしたか？（1つに○）

* 同じ採用区分とは、学歴別や、「総合職」・「一般職」などのコース別、「事務職」・「技術職」などの職種別に採用が分かれていた場合の区分です。

付問 1-2 【正社員通算経験年数】

現在働いている会社に就職する前に、正社員として働いた経験年数を通算でご記入ください。

通算

--	--	--

 年程度

※ 1年未満は1年とお書きください
(半年未満であっても1年)

- 1 男性のほうがかなり多かった (男性 80%以上)
- 2 男性がやや多かった (男性 60~70%台)
- 3 ほぼ男女半々だった
- 4 女性がやや多かった (女性 60~70%台)
- 5 女性のほうがかなり多かった (女性 80%以上)

*すべての方におたずねします。

問1-9【配置転換の経験】

現在働いている会社で、これまでに次にあげるような配置転換の経験がありますか？次のうち当てはまるものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

- | | |
|---|------------------|
| 1 | 同じ事業所内での配置転換 |
| 2 | 転居を伴わない事業所間の配置転換 |
| 3 | 転居を伴う国内転勤 |
| 4 | 国内の関連会社への出向 |
| 5 | 海外勤務 |
| 6 | 上記のいずれも経験していない |

問1-10【昨年の個人年収】

昨年(2011年)のあなたの年収(税・賞与含む)はおいくらでしたか？(1つに○)

- | | | | |
|---|----------|----|----------------|
| 1 | なし | 8 | 700万円台 |
| 2 | 1~100万円台 | 9 | 800万円台 |
| 3 | 200万円台 | 10 | 900万円台 |
| 4 | 300万円台 | 11 | 1,000万円台 |
| 5 | 400万円台 | 12 | 1,100~1,200万円台 |
| 6 | 500万円台 | 13 | 1,300~1,400万円台 |
| 7 | 600万円台 | 14 | 1,500万円以上 |

問1-11【1週間の平均労働時間】

あなたの平均的な1週間の労働時間(残業を含む)はどれくらいですか？

週平均 時間くらい 回答例) 週平均 4 8 時間くらい

問1-12【勤務状況】

ふだん、残業によるものも含めて、次のような勤務をすることがどのくらいありますか？(それぞれ1つに○)

1) 休日の勤務

- | | | | | | |
|---|-------|---|-------|---|--------|
| 1 | 頻繁にある | 2 | たまにある | 3 | ほとんどない |
|---|-------|---|-------|---|--------|

2) 深夜の勤務(夜勤などを含む)

- | | | | | | |
|---|-------|---|-------|---|--------|
| 1 | 頻繁にある | 2 | たまにある | 3 | ほとんどない |
|---|-------|---|-------|---|--------|

問2-5【職場・仕事に対するお考え】

あなたは、現在の仕事に対してどのような感想をお持ちですか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	そう思う	そう思う やや	いえない どちらとも	そう思わない あまり	思わない そう
1) 仕事にやりがいを感じる	1	2	3	4	5
2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い	1	2	3	4	5
3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる	1	2	3	4	5
4) 職場で必要とされていると思う	1	2	3	4	5
5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している	1	2	3	4	5
6) 職場の人間関係は良好である	1	2	3	4	5
7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている	1	2	3	4	5
8) これからも、今の会社で働き続けたいと思う	1	2	3	4	5
9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う	1	2	3	4	5

Ⅲ. 女性正社員の活躍のための施策についておたずねします。

問3-1【女性正社員の活躍のための取り組み・措置】

現在働いている会社では、次のような女性正社員の活躍のための取り組みや措置に積極的ですか、消極的ですか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	積極的	積極的 どちらかといえば	消極的 どちらかといえば	消極的	わからない
1) 女性の就業意欲を向上させる取り組み	1	2	3	4	5
2) 女性の管理職登用や職域拡大の状況の「見える化」の取り組み	1	2	3	4	5
3) 雇用管理のあらゆる場面で女性に対する差別をなくす取り組み	1	2	3	4	5
4) セクハラやいじめの防止、迅速・厳正な対応への取り組み	1	2	3	4	5

問3-4 【ポジティブ・アクションの実施の有無】

現在働いている会社では、女性の役職者への登用などを促進するために、以下のような枠組みや手法を実施していますか？当てはまるものすべてに○をつけてください。（○はいくつでも）

＊「ポジティブ・アクション」とは、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、営業職に女性はほとんどいない、課長以上の管理職は男性が大半を占めているなどの差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。問3-3にあげた措置もポジティブ・アクションの一環として実施している企業もあります。

- | | |
|---|---|
| 1 | ポジティブ・アクションの方針の明確化 |
| 2 | ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者の設置（推進体制の整備） |
| 3 | 女性の能力発揮について問題点の調査・分析 |
| 4 | 女性の能力発揮のための計画の策定 |
| 5 | 計画に沿った措置の実施状況の公表 |
| 6 | ポジティブ・アクションとしての、仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進 |
| 7 | その他（ ） |
| 8 | 特に行っていない |

問3-5 【女性正社員の部下の有無】

現在働いている会社で管理職となってから、女性正社員の部下をもったことがありますか？
(1つに○)

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | 今まで女性正社員の部下はいなかった |
| 2 | これまでに女性正社員の部下がいたことがあるが、現在はいない |
| 3 | 現在、女性正社員の部下がいる |

問3-6 【女性正社員の部下の育成などに対する方針・行動】

現在働いている会社で管理職となってから、女性正社員の部下の育成などに対してどのような方針や行動をとっておられますか？それぞれ当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

これまで女性の部下がいらっしゃらない方は、もしいらしたら、こうしたいというお考えをご記入ください。

	当てはまる	当てはまる どちらかといえは	どちらともいえない	当てはまらない どちらかといえは	当てはまらない
1) 女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける	1	2	3	4	5
2) 能力ある女性を管理職に昇進させるよう人事部門に働きかける	1	2	3	4	5
3) 男女区別なく評価し、昇進させる	1	2	3	4	5
4) 男性優遇の評価や行動をとっていないか常に気をつける	1	2	3	4	5
5) 女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する	1	2	3	4	5
6) 出産や育児でハンディがある女性の能力アップや教育訓練を心がける	1	2	3	4	5
7) 出張命令や残業命令において男女の区別をしない	1	2	3	4	5
8) 悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備するように心がける	1	2	3	4	5
9) 男性の部下にも女性の部下にも同じように接する	1	2	3	4	5
10) 男性の部下にも女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる	1	2	3	4	5

IV. 両立支援制度やその利用などについておたずねします。

問 4 - 1 【両立支援制度の利用経験】

あなたご自身について、現在働いている会社で、以下の出産・育児・介護にかかわる支援制度を、利用した経験がありますか？当てはまるものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

1 育児休業制度	9 子の看護休暇制度
2 育児のための短時間勤務制度	10 職場復帰支援策 (復帰をスムーズにするためのセミナーの開催など)
3 フレックスタイム制度	11 配偶者が出産の時の男性の休暇制度
4 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	12 転勤免除 (地域限定社員制度など)
5 所定外労働 (残業) を免除する制度	13 介護休業制度
6 事業所内託児施設の運営	14 介護のための短時間勤務制度
7 子育てサービス費用の援助措置など (ベビーシッター費用など)	15 その他 ()
8 在宅勤務制度	16 いずれも利用したことがない

*** ご自身が育児休業制度を利用したことがある方におたずねします。(利用経験のない方は問 4 - 2へスキップ)**

付問 1 ご自身が育児休業を取得した期間は約何カ月間でしたか？複数回取得された方は初めて育児休業を取得した期間は約何カ月間でしたか？(1年は12カ月と換算してください。端数は繰り上げてください。[例]「12カ月と2週間」の場合は「13」カ月、1カ月未満(1~29日)の場合は「1」カ月)

約

--

 カ月間

問 4 - 2 【両立支援への取り組みについて】

現在働いている会社の両立支援の取り組みについてどのように思われますか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。(それぞれ1つに○)

	そう思う	そう思う やや	いえ ない	どちら とも	思わ ない	あまり そう	思わ ない	そう
1) 女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う	1	2	3	4	5			
2) 育児休業がとりやすい環境にあると思う	1	2	3	4	5			
3) 短時間勤務がとりやすい環境にあると思う	1	2	3	4	5			
4) 男性の育児休業取得に積極的であると思う	1	2	3	4	5			

V. 最後に、あなた自身やご家族のことについておたずねします。

F 1 【性別】（1つに○）

1 男性 2 女性

F 2 【年齢】 10月1日現在のご自身の満年齢をご記入ください。

満		歳
---	--	---

F 3 【最終学歴】最後に卒業された学校は次のうちどれに当たりますか？（1つに○）

- | | |
|-----------|-------------------------------|
| 1 大学・大学院卒 | 4 高校卒 |
| 2 短大・高専卒 | 5 中学校卒 |
| 3 専門学校卒 | 6 その他（ ） |

F 4 【お子さんの有無など】現在、お子さんがいらっしゃいますか？（1つに○）

1 いる 2 いない →次頁のF 5 【結婚経験・初婚年齢】へスキップ

* 「子どもがいる」の方のみにおたずねします。（お子さんがいらっしゃらない方は次頁の

F5【結婚経験・初婚年齢】へスキップ）

付問1 お子さんの人数は何人ですか？

	人
--	---

付問2 一番上のお子さんの年齢は何歳ですか？

* お子さんがお一人の方はこちらに記入してください

満		歳
---	--	---

付問3（お子さんが2人以上いらっしゃる方へ）

一番下のお子さんの年齢は何歳ですか？

満		歳
---	--	---

付問4 あなたは、これまでに以下の保育サービスの利用経験や親族の協力をえた経験がありますか？当てはまるものすべてに○をつけてください。（○はいくつでも）

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| 1 保育所の利用 | 6 配偶者の育児休業取得 |
| 2 18時以降の延長保育（夜間保育を除く） | 7 親による育児の協力 |
| 3 夜間保育 | 8 その他（ ） |
| 4 病児保育・病後児保育 | |
| 5 ベビーシッター・保育ママ | 9 いずれも経験がない |

付問4【配偶者の勤務状況】配偶者の方の勤務状況として、当てはまるものすべてに○をつけてください。
(○はいくつでも)

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 労働時間が恒常的に長い | 5 転勤が多い |
| 2 夜勤など労働時間が不規則 | 6 単身赴任をすることがある |
| 3 休日出勤が多い | 7 いずれも当てはまらない |
| 4 出張が多い | |

付問5【家事分担】現在、夫婦の家事・育児時間の合計を100とすると、あなたの家事・育児時間の割合はどの程度ですか？(1つに○)

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1 ほとんどしていない(約0%) | 5 あなたが60~70%程度 |
| 2 あなたが10~20%程度 | 6 あなたが80~90%程度 |
| 3 あなたが30~40%程度 | 7 ほとんどすべてがあなた(約100%) |
| 4 ほぼ半分(約50%) | 8 わからない |

*すべての方におたずねします。

F7【同居家族】現在、同居されている方すべてに○をしてください。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------|----------|----------|
| 1 同居者はいない | 4 自分の父親 | 7 配偶者の母親 |
| 2 配偶者 | 5 自分の母親 | 8 その他() |
| 3 子ども | 6 配偶者の父親 | |

F8【要介護者の有無】現在、同居のご家族に介護を必要とする方はいますか。(1つに○)

- | | | |
|------|-------|-----------|
| 1 いる | 2 いない | 3 同居者はいない |
|------|-------|-----------|

質問は以上です。最後までご協力いただき、ありがとうございました。

ご記入いただきました調査票は、返信用封筒に入れて、
10月31日(水)までにご返送ください。

■当機構では来年度、女性社員の登用・キャリア形成・両立支援をテーマにインタビュー調査を企画しております。お勤め先にあなたのことをお知らせしたり、お勤め先やあなたにご迷惑をおかけすることは絶対にありません。もし、このインタビュー調査にご協力いただけますなら、誠にお手数ではございますが、下記にご連絡先をご記入ください。

ご芳名

ご住所 〒

メールアドレス

@

厚生労働省・要請調査研究

男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査 一般従業員調査票

(25～54歳ホワイトカラー職種、主任・係長までの一般従業員の方)

<お願い>

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。
(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)。
- 2 当機構は、このたび厚生労働省雇用均等・児童家庭局の要請を受け、ポジティブ・アクションの推進を含む男女雇用機会均等実現のための政策課題を見出すとともに、次世代育成支援対策推進法の効果を把握することを目的として「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」を実施することといたしました。本調査は企業の雇用管理や管理職のマネジメントの状況、男女労働者の昇進意欲や、両立支援施策の認知、利用の状況などを把握する内容となっております。本調査の結果は、統計的な処理を行った上厚生労働省をはじめ関係者に提供するとともに広く公表することとしております。
- 3 ご回答いただいた内容は全て統計的に処理し、個々の回答をそのままの形で厚生労働省に提供したり公表することは絶対にありませんので、ありのままをご回答ください。
- 4 設問へのご回答は、選択肢がある場合はその番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。なお、各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。特にことわりのない場合、調査に回答いただく時点は、平成24(2012)年10月1日現在の状況でお答えください。
- 5 回答のご記入が終わりましたら、返信用封筒を用いて、10月31日(水)までに郵便ポストにご投函ください。
- 6 この調査の実施業務は、調査機関である株式会社インテージリサーチに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構のこの調査の担当までご照会ください。
- 7 本調査の趣旨をご理解の上、何とぞご協力くださいますようお願い申し上げます。

■ 調査の記入方法、配布・回収に関するお問い合わせ

(調査の送付・回収) **株式会社 インテージリサーチ**

■ 調査の趣旨についてのお問い合わせ

(調査実施) **独立行政法人 労働政策研究・研修機構**〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 企業と雇用部門 担当：鈴木、池田、酒井
TEL: 03-5903-6312 E-mail: ksuzuki@jil.go.jp URL <http://www.jil.go.jp/>

I. 現在働いている会社とお仕事についておたずねします。

問1-1【入社年】

現在働いている会社に入社したのは何年ですか？西暦でご記入ください。

西暦 年

問1-2【転職経験】

これまでに転職経験がありますか？（1つに○）

1 あり 2 なし

* 転職経験ありの方におたずねします。

付問1-1【転職回数】

何回転職しましたか？回数をご記入ください。

回

付問1-2【正社員通算経験年数】

現在働いている会社就職する前に、正社員として働いた経験年数を通算でご記入ください。

通算 年程度

※ 1年未満は1年とお書きください
(半年未満であっても1年)

* 転職経験なしの方におたずねします。

付問2【入社同期の男女比】

問1-1の年にあなたと同期入社した、同じ採用区分の正社員の男女比はどのくらいでしたか？（1つに○）

* 同じ採用区分とは、学歴別や、「総合職」・「一般職」などのコース別、「事務職」・「技術職」などの職種別に採用が分かれていた場合の区分です。

- 1 男性のほうがかなり多かった（男性80%以上）
- 2 男性がやや多かった（男性60～70%台）
- 3 ほぼ男女半々だった
- 4 女性がやや多かった（女性60～70%台）
- 5 女性のほうがかなり多かった（女性80%以上）

* すべての方におたずねします。

問1-3【職業】

現在のお仕事（職業）は、次のどれに当たりますか？（1つに○）

- 1 専門・技術的な仕事（研究・開発技術者、SE、デザイナー、記者・編集者 など）
- 2 事務の仕事
- 3 販売の仕事
- 4 営業（外回りなど）の仕事

問1-4【所属の職場】

現在働いている職場は、次のどれに当たりますか？（1つに○）

- 1 本社・本店
- 2 支社・支店、営業所・出張所
- 3 工場、倉庫
- 4 研究所、研究開発施設
- 5 その他()

*すべての方におたずねします。

問2-2【課長相当職の上司との関係】

あなたの現在の課長相当職の上司（上司に課長相当職の者がいない場合は、直属の上司）との関係はどのようなものですか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	当てはまらない あまり	当てはまらない
1) 自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる	1	2	3	4	5
2) 自分が困ったときに相談に乗ってくれる	1	2	3	4	5
3) 自分の失敗をカバーしてくれる	1	2	3	4	5
4) 自分を信頼して仕事を任せてくれる	1	2	3	4	5
5) 自分の意見に耳を傾けてくれる	1	2	3	4	5
6) 自分に高い目標や課題を与えてくれる	1	2	3	4	5
7) 自分の成長・活躍を後押ししてくれる	1	2	3	4	5

問2-3【昇進・昇格の状況】

現在働いている会社で、ご自身と同じ雇用管理区分の人に比べて、ご自身の昇進・昇格は早いほうだと思いますか、遅いほうだと思いますか？次のうちもっとも近いもの1つに○をつけてください。（1つに○）

1 早いほう	2 人並み	3 遅いほう
---------------	--------------	---------------

問2-4【昇進・昇格の男女差】

現在働いている会社で、ご自身と同じ雇用管理区分の男女を比べて、「女性のほうが昇進・昇格が遅い」と感じていますか？（1つに○）

1 感じている	2 感じていない	3 同じ雇用管理区分に異性がないのでわからない
---------	----------	-------------------------

問2-5へスキップ

*「感じている」とお答えになった方におたずねします。（それ以外の方は問2-5へスキップ）

付問1【男女差に対する考え】

男女で昇進・昇格に差が生じることにあなた自身は納得できますか？（1つに○）

1 納得できる	2 納得できない	3 わからない
---------	----------	---------

*すべての方におたずねします。

問2-5【配置転換・異動の男女差】

現在働いている会社で、ご自身と同じ雇用管理区分の男女を比べて、配置転換や異動について「男性のほうが、頻度が高いまたは範囲が広い」と感じていますか？（1つに○）

1 感じている	2 感じていない	3 同じ雇用管理区分に異性がないのでわからない
---------	----------	-------------------------

問2-6【職場・仕事に対するお考え】

あなたは、現在の仕事に対してどのような感想をお持ちですか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。（それぞれ1つに○）

	そう思う	そう思う やや	いえない どちらとも	あまりそう 思わない	思わない そう
1) 仕事にやりがいを感じる	1	2	3	4	5
2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い	1	2	3	4	5
3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる	1	2	3	4	5
4) 職場で必要とされていると思う	1	2	3	4	5
5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している	1	2	3	4	5
6) 職場の人間関係は良好である	1	2	3	4	5
7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている	1	2	3	4	5
8) これからも、今の会社で働き続けたいと思う	1	2	3	4	5
9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う	1	2	3	4	5

Ⅲ. 女性正社員の活躍のための施策についておたずねします。

問3-1【女性正社員の活躍のための取り組み・措置】

現在働いている会社では、次のような女性正社員の活躍のための取り組みや措置に積極的ですか、消極的ですか？次の各項目について、当てはまるもの1つに○をつけてください。(それぞれ1つに○)

	積極的	どちらかといえは積極的	どちらかといえは消極的	消極的	わからない
1) 女性の就業意欲を向上させる取り組み	1	2	3	4	5
2) 女性の管理職登用や職域拡大の状況の「見える化」の取り組み	1	2	3	4	5
3) 雇用管理のあらゆる場面で女性に対する差別をなくす取り組み	1	2	3	4	5
4) セクハラやいじめの防止、迅速・厳正な対応への取り組み	1	2	3	4	5

*** 女性の方におたずねします。(男性の方は問3-3へスキップ)**

問3-2【女性の活躍のための措置や利用の有無】

1) 現在働いている会社には「女性専用の相談窓口」がありますか？(1つに○)

1 あり	2 なし	3 わからない
------	------	---------

2) 現在働いている会社で「女性の活躍推進のための特別な訓練」(接遇訓練を除く)を受講したことがありますか？(1つに○)

1 あり	2 なし
------	------

3) 現在働いている会社で自分の「メンター」がいますか？あるいはいましたか？(1つに○)

*「メンター」とは、仕事や人生に効果的なアドバイスをする助言者、相談者の役割を担う人を指します。

1 いる	2 現在はいないが過去にいた	3 現在も過去もない
------	----------------	------------

4) 現在働いている会社で自分の「ロール・モデル」(お手本)となる女性がいますか？あるいはいましたか？(1つに○)

1 いる	2 現在はいないが過去にいた	3 現在も過去もない
------	----------------	------------

*** 男女ともすべての方におたずねします。**

問3-3【ポジティブ・アクションの実施の有無】

現在働いている会社では、女性の積極的な管理職登用などのポジティブ・アクションを実施していますか、あるいは過去に実施していましたか？(1つに○)

*「ポジティブ・アクション」とは、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、営業職に女性はほとんどいない、課長以上の管理職は男性が大半を占めているなどの差が男女労働者の

V. 最後に、あなた自身やご家族のことについておたずねします。

F 1 【性別】 (1つに○)

1 男性	2 女性
------	------

F 2 【年齢】 10月1日現在のご自身の満年齢をご記入ください。

満	<div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 100%;"></div>	歳
---	---	---

F 3 【最終学歴】 最後に卒業された学校は次のうちどれに当たりますか？ (1つに○)

- | | |
|-----------|-----------|
| 1 大学・大学院卒 | 4 高校卒 |
| 2 短大・高専卒 | 5 中学校卒 |
| 3 専門学校卒 | 6 その他 () |

F 4 【お子さんの有無など】 現在、お子さんがいらっしゃいますか？ (1つに○)

- | | |
|-------------|------------------------------|
| 1 <u>いる</u> | 2 いない→次頁のF 5【結婚経験・初婚年齢】へスキップ |
|-------------|------------------------------|

* 「子どもがいる」の方のみにおたずねします。(お子さんがいらっしゃらない方は次頁の

F5【結婚経験・初婚年齢】へスキップ)

付問1 お子さんの人数は何人ですか？

	人
--	---

付問2 一番上のお子さんの年齢は何歳ですか？

*お子さんがお一人の方はこちらに記入してください

満	<div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 100%;"></div>	歳
---	---	---

付問3 (お子さんが2人以上いらっしゃる方へ)

一番下のお子さんの年齢は何歳ですか？

満	<div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black; width: 100%;"></div>	歳
---	---	---

付問4 あなたは、これまでに以下の保育サービスの利用経験や親族の協力をえた経験がありますか？当てはまるものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)

- | | |
|------------------------|--------------|
| 1 保育所の利用 | 6 配偶者の育児休業取得 |
| 2 18時以降の延長保育 (夜間保育を除く) | 7 親による育児の協力 |
| 3 夜間保育 | 8 その他 () |
| 4 病児保育・病後児保育 | |
| 5 ベビーシッター・保育ママ | 9 いずれも経験がない |

*すべての方におたずねします。

F 5 【結婚経験・初婚年齢】 これまでに、ご結婚（事実婚を含む）をされたことがありますか？

1 <u>結婚したことがある・現在結婚している</u>	2 ない（未婚） →次頁のF 7 【同居家族】へスキップ
-----------------------------	------------------------------

*「結婚したことがある・現在結婚している」の方のみにおたずねします。（「ない（未婚）」の方は次頁のF 7 【同居家族】へスキップ）

付問1 ご自身が初めて結婚したのは満何歳でしたか？

満	<div style="border-left: 1px dashed black; border-right: 1px dashed black;"></div>	歳
---	--	---

F 6 【配偶者有無関係】 現在、配偶者（「事実婚」を含む）がいますか？（1つに○）

1 <u>いる</u>	2 いない →次頁のF 7 【同居家族】へスキップ
-------------	---------------------------

*「配偶者がいる」の方のみにおたずねします。（配偶者のおられない方は次頁のF 7 【同居家族】へスキップ）

付問1 【配偶者の最終学歴】 配偶者の方が最後に卒業された学校は次のうちどれに当たりますか？（1つに○）

1 大学・大学院卒	4 高校卒
2 短大・高専卒	5 中学校卒
3 専門学校卒	6 その他（ ）

付問2 【配偶者の就業形態】 配偶者の方の現在の就業形態は次のうちどれに当たりますか？（1つに○）

1 民間の正社員（あなたと同じ会社）	6 契約社員・嘱託社員
2 民間の正社員（別の会社）	7 派遣社員
3 公務員	8 その他（ ）
4 自営・自由業	9 現在は働いていない
5 パート・アルバイト	

付問3 【配偶者の年収】 昨年（2011年）の配偶者の方の年収（税・賞与含む）はおいくらでしたか？（1つに○）

1 なし	8 700万円台
2 1～100万円台	9 800万円台
3 200万円台	10 900万円台
4 300万円台	11 1,000万円台
5 400万円台	12 1,100～1,200万円台
6 500万円台	13 1,300～1,400万円台
7 600万円台	14 1,500万円以上
	15 わからない

付問4【配偶者の勤務状況】配偶者の方の勤務状況として、当てはまるものすべてに○をつけてください。
(○はいくつでも)

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 労働時間が恒常的に長い | 5 転勤が多い |
| 2 夜勤など労働時間が不規則 | 6 単身赴任をすることがある |
| 3 休日出勤が多い | 7 いずれも当てはまらない |
| 4 出張が多い | |

付問5【家事分担】現在、夫婦の家事・育児時間の合計を100とすると、あなたの家事・育児時間の割合ほどの程度ですか？(1つに○)

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1 ほとんどしていない(約0%) | 5 あなたが60~70%程度 |
| 2 あなたが10~20%程度 | 6 あなたが80~90%割程度 |
| 3 あなたが30~40%程度 | 7 ほとんどすべてがあなた(約100%) |
| 4 ほぼ半分(約50%) | 8 わからない |

*すべての方におたずねします。

F7【同居家族】現在、同居されている方すべてに○をしてください。(○はいくつでも)

- | | | |
|-----------|----------|----------|
| 1 同居者はいない | 4 自分の父親 | 7 配偶者の母親 |
| 2 配偶者 | 5 自分の母親 | 8 その他() |
| 3 子ども | 6 配偶者の父親 | |

F8【要介護者の有無】現在、同居のご家族に介護を必要とするかたはいますか。(1つに○)

- | | | |
|------|-------|-----------|
| 1 いる | 2 いない | 3 同居者はいない |
|------|-------|-----------|

質問は以上です。最後までご協力いただき、ありがとうございました。
ご記入いただきました調査票は、返信用封筒に入れて、
10月31日(水)までにご返送ください。

■当機構では来年度、女性社員の登用・キャリア形成・両立支援をテーマにインタビュー調査を企画しております。お勤め先にあなたのことをお知らせしたり、お勤め先やあなたにご迷惑をおかけすることは絶対にありません。もし、このインタビュー調査にご協力いただけますなら、誠にお手数ではございますが、下記にご連絡先をご記入ください。

ご芳名

ご住所 〒

メールアドレス

@

JILPT 調査シリーズ No. 119

男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2)
ー分析編ー

発行年月日 2014年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2014 JILPT Printed in Japan

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)