

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遅いか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時の、「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

