

女性活躍推進法と企業の対応

働き方改革と管理職の役割が鍵

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科
(ビジネススクール)教授

2015年12月

女性活躍推進法

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案の概要

豊かで活力ある社会の実現を図るためには、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要である。そのため、以下を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進する。

- ▶ 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用が行われること
- ▶ 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- ▶ 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

基本方針等の策定

- 国は、女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針を策定(閣議決定)。
- 地方公共団体(都道府県、市町村)は、上記基本方針等を勘案して、当該区域内における女性の職業生活における活躍についての推進計画を策定(努力義務)。

事業主行動計画の策定等

- 国は、事業主行動計画の策定に関する指針を策定。
- 国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施(労働者が300人以下の民間事業主については努力義務)。

- ▶ 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
【参考】状況把握する事項： ①女性採用比率 ②勤続年数男女差
③労働時間の状況 ④女性管理職比率 等
- ▶ 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組内容などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
- ▶ 女性の活躍に関する情報の公表(省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表)

- 国は、優れた取組を行う一般事業主の認定を行うこととする。

女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置

- 国は、職業訓練・職業紹介、啓発活動、情報の収集・提供等を行うこととする。地方公共団体は、相談・助言等に努めることとする。
- 地域において、女性活躍推進に係る取組に関する協議を行う「協議会」を組織することができることとする(任意)。

その他

- 原則、公布日施行(事業主行動計画の策定については、平成28年4月1日施行)。
- 10年間の時限立法。

女性の活躍の場の拡大(管理職登用や職域拡大)のために必要な取り組み

女性管理職の拡大には、女性の就業継続が不可欠

→内部育成を前提とすると、課長就任には15年程度の勤続が不可欠

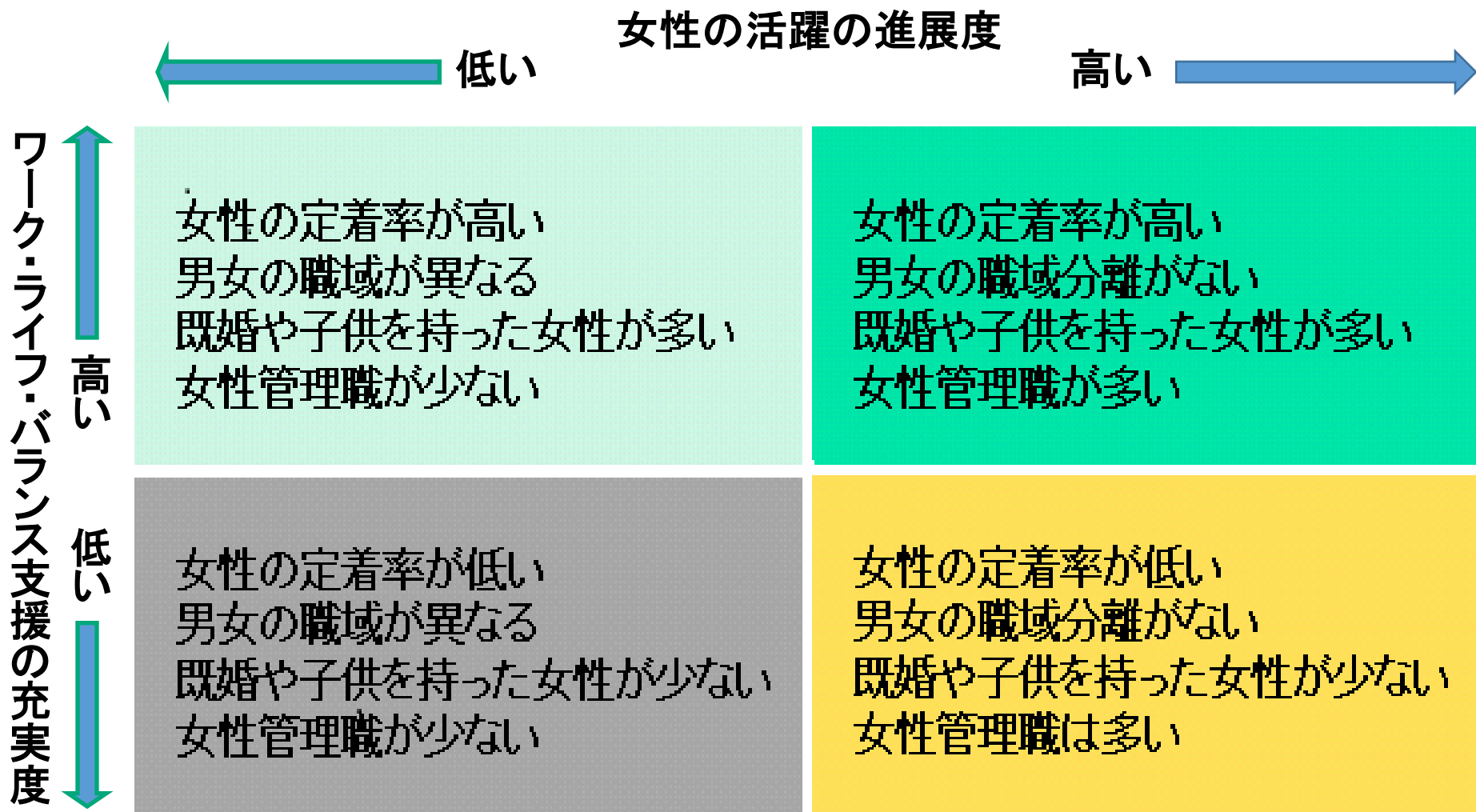
他方で、就業継続のみでは女性管理職は増大しない

→管理職に求められる能力要件の獲得が必要

⇒就業継続のための両立支援(WLB)と能力開発機会の均等の両者が不可欠

同時に、両立支援が均等を阻害する場合も少なくない

ワーク・ライフ・バランスと女性活躍（雇用機会均等度）の関係



WLB支援と均等施策

□WLB支援○ & 均等施策×

- 女性のみを対象とするWLB支援
- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

□(WLB支援× & 均等施策○)

- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

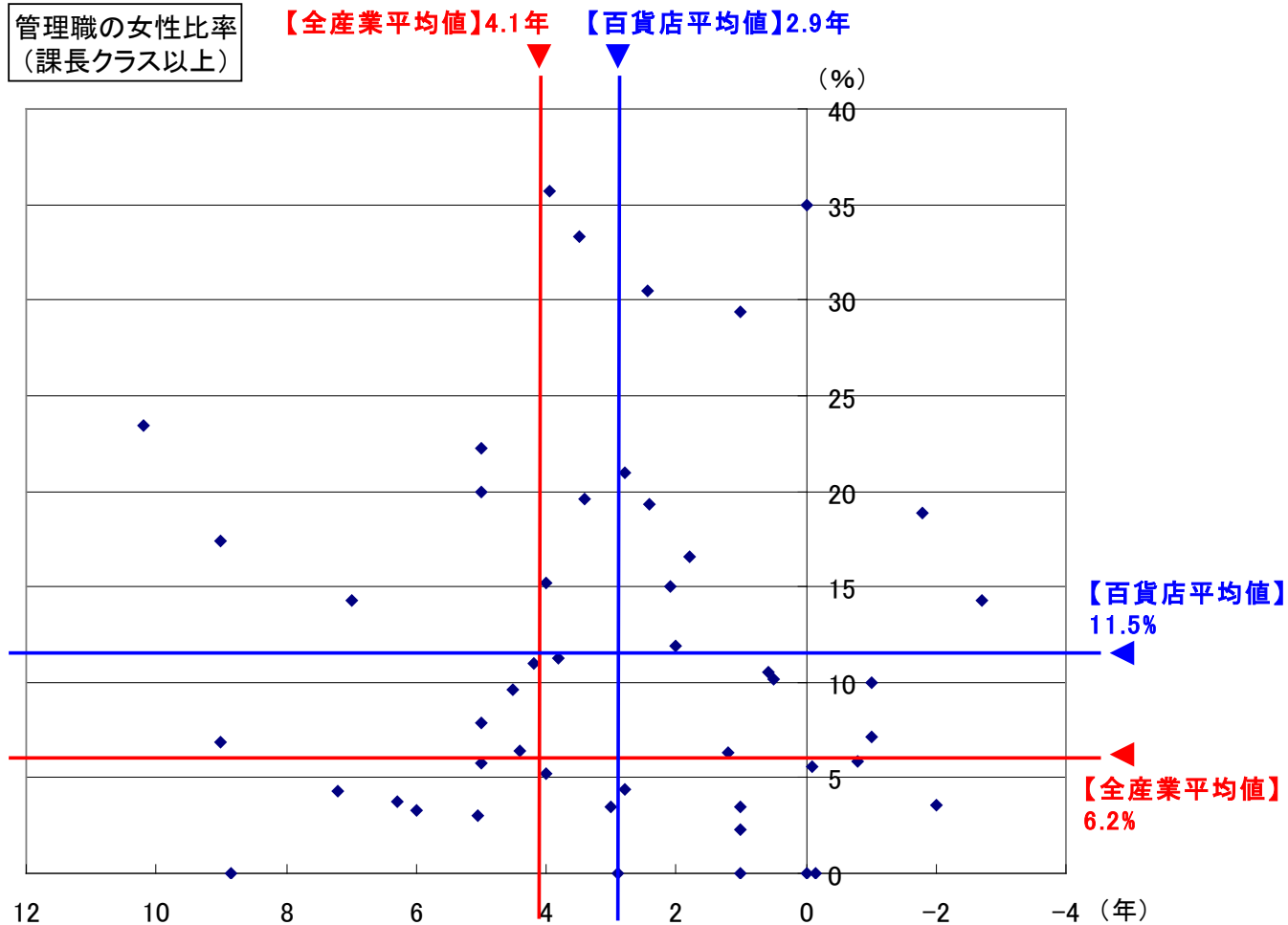
□WLB支援○ & 均等施策○

- 男女を対象としたWLB支援へ
- 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

百貨店業における雇用機会均等と両立支援の現状

平均勤続年数の男女差 × 管理職（課長クラス以上）の女性比率

(資料:「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール:百貨店業」厚生労働省、2012年)



注)全産業平均値は、賃金構造基本統計調査結果(平成22年)に基づく。

平均勤続年数の
男女差
(男性-女性)

能力開発機会の均等化

初期キャリアでの能力開発機会

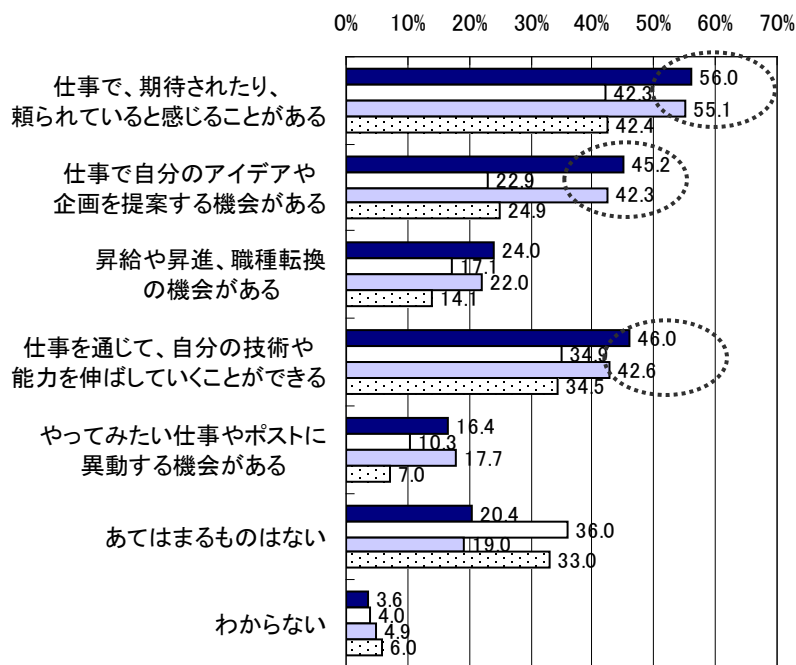
- 男女ともに重要
仕事への自信や仕事への意欲を規定する
- とりわけ女性では
仕事意欲に加えて、就業継続意欲を規定する

管理職志向には職場における周囲からの期待、能力発揮の機会、仕事と家庭の両立とキャリア・アップの双方を追及できる職場環境などが影響

学卒時と比較して管理職志向が強まったグループでは、仕事の面で期待されていると感じたり能力発揮の機会を多く体験しているとともに、「仕事と家庭を両立しながら、仕事もキャリアアップできる環境である」と感じている割合が高い。

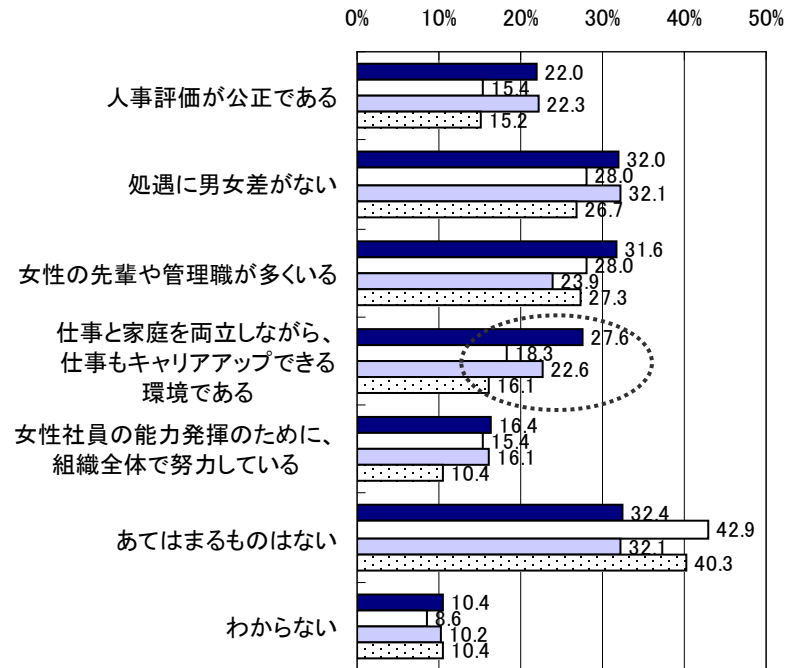
○管理職志向の変化別の現職の勤め先の状況（複数回答） [女性 現在仕事をしている人]

【現職の勤め先の状況 仕事の内容】



■ A管理職志向が学卒時よりも強まったグループ計(n=250) □ B管理職志向が学卒時よりも弱まったグループ計(n=175)
 □ C管理職志向が強いまま変化のないグループ計(n=305) □ D管理職志向が弱いまま変化のないグループ計(n=2021)

【現職の勤め先の状況 処遇の公正さや女性の活用】



■ A管理職志向が学卒時よりも強まったグループ計(n=250) □ B管理職志向が学卒時よりも弱まったグループ計(n=175)
 □ C管理職志向が強いまま変化のないグループ計(n=305) □ D管理職志向が弱いまま変化のないグループ計(n=2021)

(備考)内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」により作成。

能力開発機会の均等化の難しさ

- 配属先の管理者のマネジメントに依存
- 能力開発自体の難しさ
 - 管理者の部下への「期待」が能力開発機会を左右
 - 期待が能力開発の出発点で、期待の差が仕事の配分や能力開発支援の在り方を左右
- 同時に、上司の期待が部下の能力向上意欲を規定「ピグマリオン効果」「予言の自己成就」
 - ⇒ 例えば、女性と比較すると、男性に対しては、中期のキャリアを考慮し、能力伸長を期待して、仕事を配分することになりがち

中期のキャリア形成機会

- 課長の直前の資格や役職(主任など)に到達するまでに経験する業務(配属先)に男女差があるか？
 - 両立が容易な職場、女性向きの職場、女性を受け入れる管理者がいる職場、女性自身の希望など
- 中期のキャリアを誰が管理しているのか
 - 製造業では、各事業部や各職能部門(経理、購買等)などに配属に関する人事権があることが少なくない。人事セクションは事後承認のみなど。

WLB支援

3つの取り組みからなるWLB支援

【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ➡ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ➡ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ➡ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

時間をかけた働き方を評価する職場風土を変える

× 費やす時間に仕事の質は比例する

→ 時間をかけても質が向上しない仕事内容に

→ 短時間に質の高い仕事をするのが大事に

× 長時間労働は頑張っている証拠だ

→ 仕事の評価ではかけた時間を考慮すべき

→ $\text{生産性} = (\text{仕事の質} \times \text{量}) \div \text{労働時間}$

× 早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ

→ 時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない

→ 能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要

× 長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる

→ 時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- これまでの仕事管理・時間管理
仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う
- これからの仕事管理・時間管理
時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

- 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、
能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など

⇒「時間資源」を合理的・効率的に活用する
取り組みを意識化する＝時間意識を高める

週2日定時退社の効果

- 所定労働時間内と所定労働時間外の仕事の割り振りを意識化
- 定時退社実現のために1週間の仕事の段取りを早めに検討することに: 金曜日に翌週のスケジュールを確認するなど
- 他の職場成員のスケジュールを前提に自分の仕事を進めることに
- 定時退社2日の実現できない原因を分析することで、働き方の改革を阻害している要因が明確に
- 定時退社日に様々な予定を入れてみることで、ライフスタイルの見直し効果も
- 「時間制約」のある人が定時退社しやすくなる

(参考)具体的な取り組み事例の紹介と分析は、武石・佐藤「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編書『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照されたい。

改正次世代法と女性活躍推進法

- いずれも現状把握から課題を抽出し、課題を解決するための行動計画立案を求める。
- 次世代法と女性活躍新法の行動計画の要件に重なる部分がある。

次世代法：プラチナくるみんの認定基準に女性の就業継続だけでなく、活躍支援（ロールモデル、昇格意欲喚起、マネジメント能力の研修等）の取り組みが含まれている。

女性活躍新法：就業継続支援や長時間労働是正など働き方改革の取り組みが含まれる。

⇒社内ではそれぞれ別の独立した行動計画ではなく、両者の行動計画を包含した総合的行動計画を立案することが望ましい。例えばダイバーシティ推進行動計画など。

⇒両法律への対応として、届出上の各計画期間を同一とするなどの対応も必要。

自己紹介

(略歴)1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2014年10月より現職。

(専門)人事管理論

(関心領域)ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

(著書・編著)『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第4版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題:人材多様化時代における企業の対応』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)など。

(兼職)内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、厚生労働省・イクメン・プロジェクト顧問など。

参考) ワークライフバランスと働き方改革



ワークライフバランスと働き方改革

