

第3章 まとめと政策的含意

1. まとめ

ここまでみてきたことをまとめると以下のとおりである。

- ① 女性の管理職登用が進んでいない理由としては、管理職世代の採用数が少なかったこと等、「採用・育成・継続就業の課題」を挙げる企業が多い。
- ② 管理職の手前（係長等）の状況をみても、女性の採用数が30%を下回っている企業割合が30%を超えている企業割合を上回っており、育成の課題もなおみられるが、継続就業の課題については大企業では改善がみられる。
- ③ 2014年春の学卒採用者については、大卒総合職等についても女性の割合は3割を超えており、育成と継続就業が進めば管理職比率が高まることが期待される。しかしながら、学卒採用の女性が管理職になるまでには100人以上企業では約20年を要すること、管理職比率が低い年代が企業内にストックとして存在することを考慮すると、学卒採用者の内部育成だけでは今後数年といった期間で管理職の女性比率を大きく改善させることは容易ではない。
- ④ 昇進までの平均勤続年数が特に女性で短い中途採用からの管理職昇進者が、大企業を中心に男女とも増加傾向にある。女性を正社員として中途採用する制度がある企業は2割程度存在するので、中途採用者からの昇進者を増やすことで補うことが考えられる。
- ⑤ 男女の配置と昇進の関係は必ずしも明確ではない。近年、いずれの職場にも男女とも配置している企業割合が低下する部門が多いが、2006年から2009年にかけての変化に対する構造変化要因（規模別、業種別企業ウェイトの変化）の寄与は業種内、規模内での変化寄与に比べ小さかった。最近5年では大規模ほど男女ともいずれの職場にも男女を1割以上配置する企業が増えている。偏った配置の職場が減っている理由としては「採用者の男女バランスがとれてきたため」が多く、大企業では会社の方針でそうした職場が増減していることもうかがえる。

2. 政策的含意

- ① 管理職以上への登用の途が広く開かれている総合職等に採用される女性比率は100人以上企業で約40%である。女性の割合が30%未満の役職がある理由を見ると、「採用が少なかった」に次いで「管理職になる前に辞めてしまっている」が多いことから、女性の登用

を促進するためには、女性労働者の継続就業と育成の支援が重要である。

- ② 5年前に比べて、男女いずれかの配置が9割以上の職場がある企業割合には大きな変化がみられない中で、男女比率が偏った職場が減っている理由として「採用者の男女バランスがとれてきた」こと、増えている理由として「採用者がいずれかの性に偏るようになった」ことが多く挙げられており、男女の職域拡大のためには両性をバランスよく採用するよう促していくことが有効と考えられる。
- ③ 女性では中途採用されて課長相当職に登用される者も多いことから、「出産・子育て等で退職した元社員の女性を正社員として再雇用する制度」などによって採用した女性を育成、登用していくことも継続就業支援と併せて推進していく必要がある。
- ④ 女性の活躍推進について、実績の公表をしている媒体は「就職情報のサイト」が多く、企業は募集・採用への効果を期待して取り組んでいると考えられる。目標を設定している企業に比べ、目標を公表している企業割合は少ないが、これらについても募集・採用に有効であることを示していくことによって取組促進につながる可能性がある

3. 今後の課題

本調査は2012年の「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」を補うものと位置づけ、採用、配置、昇進の実態と背景を中心に調べたものであり、企業のポジティブ・アクション及び両立支援の取組みや、女性の昇進意欲の課題を詳しく調べた2012年調査と併せてみることで女性の活躍が進まない背景について、いっそう明らかにできるように努めた。

なお、2012年調査では従業員調査において転職経験を尋ねており、本調査では中途採用者からの昇進者について調べているが、どちらの調査においても離職者を含む現在無業者のことは分からない。継続就業の促進のためにも、中途採用者からの登用拡大のためにも、どのような者が労働市場を離れて戻らないのか、どのようなキャリアを積んだ者が再び就業して管理職へと昇進していくのか、受けてきた教育や初職での経験、家庭の状況と関連づけて明らかにすることはこれからの課題であり、それは世帯調査によって可能になると考える。

(参考文献)

中村良二・渡邊博頭（1988）「文献研究：ホワイトカラーの昇進—その成果と課題—」（神代和欣・桑原靖夫編『現代ホワイトカラーの労働問題』11；日本労働協会）

労働政策研究・研修機構編（2012）資料シリーズ No.105「大企業における女性管理職登用の実態と課題認識」

労働政策研究・研修機構編（2013a）調査シリーズ No.106-1「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—」

労働政策研究・研修機構編（2013b）調査シリーズ No.106-2「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—」

労働政策研究・研修機構編（2014）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）—分析編—」

