

JILPT 資料シリーズ

No. 105 2012年 3 月

# 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—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

# 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 —

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

男女雇用機会均等法は、1999年施行の改正により、それまで努力義務でしかなかった募集・採用、配置・昇進に関する男女差別的取り扱いを禁止の対象とし、違反に対する行政上の制裁措置についても、助言・指導・勧告に加え勧告に従わない企業名の公表などをできるようにした。さらにこの時の改正で積極的改善措置、いわゆるポジティブ・アクションの措置をとることは同法に違反しない旨明記するとともに、そのような措置をとる企業に対する国の援助の規定を新設した。これらの改正によって、日本の女性労働者の管理職への登用が進むことが大いに期待されたが、実際はどうだったろうか。21世紀に入って以降、徐々に各管理職層別の女性比率が上昇しているとは言うものの、課長以上の管理職に占める割合は2011年現在7.3%とまだまだ低調である。

このようなことから、労働政策研究・研修機構は、厚生労働省から要請を受け、企業の人事管理において女性の管理職登用がどのように取り組まれているか、またその過程においてどのような課題が認識されているかを調査することとした。調査研究の手法としては、人事管理システムが整備されている大企業の人事等担当者に対するインタビューに加え、実際に昇進して部長職に就いている女性管理職からもインタビューを行って、できるだけ具体的な状況が浮き彫りになるよう努めた。調査にご協力いただいた企業の人事担当等の方々、女性管理職の方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げる。

本資料シリーズの成果が多くの方々に活用され、今後の女性管理職登用に係る政策の進展に役立てば幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山口 浩一郎

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
伊岐典子	労働政策研究・研修機構 主席統括研究員	第1章～第4章 うち下記部分は共同執筆
渡邊木綿子	労働政策研究・研修機構 調査解析部調査員	第3章第2節～第5節 及び第7節～第10節 (共同執筆)

編集は 伊岐典子が行った。

## 目 次

第1章 調査研究の目的と方法	1
第1節 調査研究の目的	1
第2節 調査研究の方法	1
1 先行研究からの示唆	1
2 ビジネス・レーバー・モニター調査での確認	2
(1) 課長、係長層の増加傾向	3
(2) 管理職層によって異なる女性比率の伸び悩みの原因	3
(3) 回答が少なかった昇進・昇格要件	3
(4) 半数以上が取り組む管理職における女性比率の向上策	3
(5) 従業員における女性比率とも関係する管理職の女性比率	3
(6) ポジティブ・アクション等に取り組み始めた時期が管理職の女性比率に 関係する可能性	4
(7) 両立支援の充実が必ずしも管理職の女性比率向上につながらない可能性	4
(8) コース別雇用管理がない方が管理職の女性比率が高くなる可能性	4
(9) 数値目標を設定する企業において管理職の女性比率が高くなる可能性	4
3 問題関心の特定	4
4 インタビュー調査という方法の選択	5
5 インタビュー調査実施対象企業の選定	5
(1) 産業大分類レベルの絞り込み	5
ア 正社員型産業	6
イ 特定の職種や資格に限定されない人事を前提とした産業	6
(2) その他の要素による絞り込み等	6
ア 製造業及び金融・保険業からの複数企業選定	6
イ 企業規模及び両立支援制度による選定	7
6 インタビュー調査の実施	7
第3節 調査の概要	7
1 各企業人事等担当者へのインタビュー調査	7
2 女性管理職へのインタビュー調査	12
第2章 調査結果の要約	15
第1節 企業人事担当者等のインタビュー調査結果の要約	15
1 調査対象企業の事業展開の特徴	15
2 調査対象企業の人事処遇制度と従業員構成	15

(1)	人事の基本方針	15
(2)	キャリア・アップの仕組み	15
(3)	コース別雇用管理の有無	15
(4)	従業員構成	15
3	女性社員の採用と管理職への登用	16
(1)	女性社員の採用	16
(2)	管理職への女性の登用	16
4	両立支援制度の状況	16
(1)	育児休業制度	16
(2)	育児短時間勤務制度	16
(3)	くるみんマーク	16
5	女性活躍促進の取り組みとその経緯	17
(1)	ポジティブ・アクションとしての取り組み	17
(2)	ポジティブ・アクションとしての取り組みの理由	17
(3)	取り組みの経緯	17
6	個別関心事項に関する反応	17
(1)	育児休業期間の評価と昇進	17
(2)	女性の昇進意欲と子育ての関係	17
(3)	総合職・大卒以外の女性の活用方針	18
(4)	今後の女性管理職の増加の見通し	18
(5)	数値目標設定についての考え方	18
7	今後の政策課題についての見解	18
第2節	女性管理職へのインタビュー調査結果の要約	19
1	対象者のプロフィール	19
2	インタビューの概要	19
第3章	各企業人事等担当者インタビュー	20
第1節	日本アイ・ビー・エム株式会社	20
第2節	建設A社	32
第3節	卸売・小売B社	43
第4節	エネルギーC社	53
第5節	エレクトロニクスD社	62
第6節	運輸・郵便E社	72
第7節	銀行F社	82
第8節	化学G社	92

第9節	輸送用機械H社	102
第10節	保険I社	114
第4章	女性管理職インタビュー（座談会形式）	125
第1節	概況	125
第2節	インタビューシート記入内容	126
第3節	X氏とY氏の経歴	128
第4節	女性管理職の座談会形式インタビュー調査	128