

第1章 調査研究の目的と方法

第1節 調査研究の目的

男女雇用機会均等法が最初に施行された1986年から既に四半世紀が過ぎ、配置、昇進についての男女差別的取り扱いを禁止した改正男女雇用機会均等法が施行された1999年からも、13年弱が経過した。

しかし、現在、雇用労働者の4割以上を女性が占めているにもかかわらず、管理職に占める女性の割合はまだ低く、課長以上の管理職に占める女性の比率は2011年で7.3%¹に過ぎない。このような日本の状況は、国際的にも低水準であるとされており、2009年には国連女子差別撤廃委員会から雇用の分野について政治分野などとともに女性の参画促進のための暫定的特別措置²の実施が勧告された。そしてこの勧告項目には、他の多くの項目と異なり、特に2年という期間を明示したフォローアップが求められたほどである。

このため、政府は、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%とするという既存の目標に加え、2015年までに課長以上の管理職に占める女性の割合を10%以上とするという数値目標を新たに設定し、2010年末に策定された第3次男女共同参画基本計画にも明示している。民間企業における女性管理職の登用についても、この目標の達成を目指し、取り組みの強化、加速が求められる。

このような背景から、民間企業における女性の管理職登用において、何が障壁となっているか、その実態を明らかにするとともに、その障壁を取り除くための諸条件、効果的な公的支援のあり方などを早急に検討する必要がある。そこで、本資料シリーズでは、企業がどのような人事管理方針のもとで女性の管理職登用を行い、またその前提となる女性の採用や育成を行っているのか、特に、ポジティブ・アクションは浸透しているのかどうか、さらには、その人事管理の中で女性労働者の就業実態や意識はどうなっているのかを明らかにするとともに、企業が女性管理職登用に関してどのような課題認識を持っているのかを確認したいと考えた。また、併せて、女性労働者が管理職に昇進していく過程で、どのようなモチベーションを持ち、また障壁に直面しているのか、そしてその障壁を乗り越えるのに役立ったのはどのような要素であったかについての情報も得たいと考えた。

第2節 調査研究の方法

1 先行研究からの示唆

企業における女性管理職登用の課題や、ポジティブ・アクションに関連した先行研究・調

¹ 賃金構造基本統計調査による。

² 暫定的特別措置とは、我が国で言うポジティブ・アクションのことである。

査としては、厚生労働省の雇用均等基本調査による基本データのほか、(財)21世紀職業財団が一連の調査³を行っており、公益財団法人日本生産性本部も『第2回コア人材としての女性社員育成に関する調査』(2011年)等を行っている。また(独)労働政策研究・研修機構の実施した調査の中でも、企業調査にポジティブ・アクション等に関する設問を設けているものがある⁴。

このほか川口章(2008)、同(2011)、安田宏樹(2009)や、武石恵美子(2006)など、ポジティブ・アクションと企業経営の関係やワーク・ライフ・バランスとの関係、女性管理職登用と日本の企業の人事制度や女性の就業意識の関係を論じた述作も見られる。

これら先行調査研究の整理分析は別稿に譲るが、これらから得られる示唆を順不同で上げると、「ポジティブ・アクションの取り組みをしている企業の方が女性の採用数や管理職数を増加させている可能性が強い。」⁵「コース別雇用管理を採用している企業は女性の昇進を制約する方向に作用している。」⁶「女性管理職が少ない又はいない企業の最大の理由は現時点では必要な知識や経験等を有する女性がいないことである」⁷「近年課長相当職以上の女性が増加した企業が半数を超え、3年以内に課長になる可能性のある女性も増加する」⁸「女性の活躍推進における課題は、女性社員の意識とする企業が8割、育児などの負担についても半数の企業が挙げる。」⁹「女性労働者の半数が管理職になりたくないと考え、3割が分からないとする。」¹⁰「総合職においても3分の1が管理職になりたくないとする」¹¹「WLB施策に熱心な企業ほど女性の定着度が高く、女性の定着度が高い企業で女性が活躍している」¹²といったものになる。

2 ビジネス・レーパー・モニター調査での確認

前記先行研究が示唆する女性管理職登用の課題の確認と、調査研究方針の定立に資するため、2011年5月に労働政策研究・研修機構が実施したビジネス・レーパー・モニター¹³特別

³ 『女性労働者の処遇などに関する調査結果報告書』(2005年)『女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書』(2005年)『企業のポジティブ・アクションの取り組みに関するアンケート結果報告書』(2008年)等がある。

⁴ 『調査シリーズ No37 仕事と家庭の両立支援に関わる調査』(2007)、『調査シリーズ No53 雇用システムと人事戦略に関する調査』(2009)

⁵ 上記21世紀財団調査(2008)及び労働政策研究・研修機構(2007)

⁶ 武石恵美子(2006)

⁷ 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2010)…2009年度調査分

⁸ 本文で挙げた公益財団法人日本生産性本部調査(2011)

⁹ 同上

¹⁰ 労働政策研究・研修機構(2007)

¹¹ 安田宏樹(2009)

¹² 川口章(2011)

¹³ 「ビジネス・レーパー・モニター調査」は、労働政策研究・研修機構が雇用動向や人事労務管理面での変化・課題などについて、モニター委嘱先(企業、事業主団体、産業別労組、単組)を対象に実施するアンケート調査である。業況を中心に労使の課題などに関する定点観測的な調査に加え、折々のテーマで特別調査を実施している。2011年5月実施の特別調査の結果は労働政策研究・研修機構『Business Labor Trend』2011年12月号に掲載。なお、同特別調査の回答企業は53企業であり、本文はその回答の内訳を記述している。

調査（以下「2011年BLM特別調査」という。）を活用して女性管理職登用状況を概観した。そして次のような結果が得られた。

(1) 課長、係長層の増加傾向

役員、部長、課長、係長という4階層の管理職層について3年前と比べた増減を尋ねたところ、特に課長クラス、係長クラスについては、3年前と比べて「減った」とする企業が少なく、「増えた」とする企業が30%を超えており、この層の管理職の増加傾向がうかがわれた。逆にいえば、部長、役員といった階層にはまだ顕著な変化は現れていないとも言える。

(2) 管理職層によって異なる女性比率の伸び悩みの原因

各管理職層について「ほとんど変わらない」「減った」と答えた企業にその原因を複数回答で尋ねたところ、いずれの層についても「昇進昇格要件を満たしにくい女性が多いため」「その他（従業員に占める絶対数が小さい、任命層に該当する女性数が少ない）」といった理由の選択（30%～40%程度）が多かったものの、幾つかの点で管理職層による違いがみられた。すなわち、役員クラスや部長クラスでは「女性の就いている職種、部門などが限定的であるため」といった理由が16%、23%を占め、課長クラス、係長クラスでは「男性同様の働き方ができない（残業・不規則勤務、夜間・深夜勤務、配置転換、国内外にわたる出張、転勤等に応じられない）女性が多いため」が20%程度、「管理職になると職責上休日労働・残業、出張・転勤への柔軟な対応が求められるため」「昇進意欲の低い女性が多いため」「近年仕事と育児などの両立支援方策が充実した結果その利用率の高い女性のキャリアアップが遅れるため」といった理由を挙げる企業も10%を超えていた。

(3) 回答が少なかった昇進・昇格要件

昇進・昇格の具体的な要件やそのうち女性が満たしにくいものについても説問を設けたが、9割近い企業が無回答であり、十分な情報が得られなかった。

(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

管理職における女性比率の向上に取り組む企業は55%と過半数を占め、その多く（77%）が、「新規採用時における女性の積極採用」等のような「とくに女性を対象に底上げするための取り組み」と「（性別の嗜好に左右されにくい）人事考課（評価・査定、昇進・昇格等）基準の整備」等のような「性別に係わりなく取り扱うための取り組み」の両方を組み合わせて行っていた。

(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

従業員における女性比率が高い企業は相対的に管理職における女性比率も高い傾向にある

が、いずれの管理職層についても従業員における女性比率を上回ることはなかった。

(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に占める女性比率に関する可能性

ポジティブ・アクション等に取り組み始めた時期が早いほど管理職に占める女性比率が高い可能性が示唆されたが、課長クラスに限って言うと、そもそもポジティブアクションに取り組んでいない方が女性比率が高い等、安定的な結果ではなかった。

(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

2010年実施の第25回ビジネス・レーバー・モニター調査での回答も活用して、企業の育児休業制度と管理職における女性比率との関係を見たところ、育児休業を取得できる上限年齢が法定を上回る企業の方が、法定通りとする企業よりも各管理職層で女性の占める割合が低く、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っていない可能性が示唆された。なお、この調査では法定を上回った育児休業制度をもつ企業の平均勤続年数は法定通りとする企業より4年ほど長く、勤続3年未満、勤続10年未満女性の離職率も大幅に「法定どおり」の企業よりは低くなっており、その意味では両立支援策が女性の継続就業には効果があることも示唆されている。

(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

コース別雇用管理制度については、「ない」とする企業の方がいずれの管理職層においても女性比率が「ある」とする企業の倍以上の高い割合となっていた。

(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

管理職における女性比率向上の取り組みの中でも、数値目標を設定した取り組みを行っている企業において、女性比率が高くなる傾向がみられた。

3 問題関心の特定

2のような2011年BLM特別調査の結果を踏まえ、今回の調査研究を通じて次のような関心事項についての情報を得ることを目標にすることとした。

- ① 企業における女性管理職の状況や管理職の中の女性比率、これらについての今後の見通しを把握すること。
- ② 企業において取られている女性管理職登用に向けた取り組みの内容や進捗状況を把握すること。特に、ポジティブアクションに対する姿勢や実施状況を把握すること。
- ③ 2011年BLM特別調査では明らかにできなかった、企業の人事制度の中でどのような昇進昇格要件が設定され、それが女性の管理職への昇進にどのような影響を与えている

のかについて、その実態を把握すること

- ④ 2011年 BLM特別調査で示唆された、両立支援策の充実と女性の管理職登用との関係について、その実態を把握すること
- ⑤ 2011年 BLM特別調査で示唆された、コース別雇用管理と女性の管理職登用について、その実態を把握すること
- ⑥ 2011年 BLM特別調査で示唆された、従業員における女性比率と、女性の管理職登用の関係について、その実態を把握すること
- ⑦ 2011年 BLM特別調査で示唆された、ポジティブ・アクションに取り組み時始めた時期と女性の管理職登用の関係についてその実態を把握すること
- ⑧ 2011年 BLM特別調査2011年 BLM特別調査で示唆された、数値目標の設定と、女性の管理職登用の関係について、その実態を把握すること
- ⑨ 上記の情報把握を通じて、企業の業種や事業活動の特徴、特にグローバル化との関係を明らかにすること
- ⑩ 上記人事管理制度上の諸課題とともに、女性側の管理職登用に向けた意識を間接的にも把握すること
- ⑪ さらに、実際に管理職に昇進した女性労働者がどのような資質やモチベーションを持ち、どのような育成過程を経ているのか、また、昇進に当たりどのような障壁に直面し、どのような支援が有効と考えているかを把握すること。

4 インタビュー調査という方法の選択

上記問題関心にに基づき、できる限り具体的な実態を把握することを中心に調査を進めるため、企業の人事管理担当者等に対するインタビュー調査という方法を選択することとした。その際、限られた時間の中でできる限り幅広い情報を得るため、半構造的インタビューの手法を用いて実施することとした。

また、この企業の人事担当者等に対するインタビューに加え、我が国では実例の少ない部長以上の管理職ポストに就いている女性へのインタビュー調査を実施することとした。こちらについては、上記人事担当者等に対するインタビュー調査に協力を得られた企業の一部に対して対象者の選定依頼を行い、当該企業及び対象者の承諾が得られた場合に実施することとした。なお、この女性管理職のインタビューについては、後述のようにグループインタビューにフォーカスインタビューの要素を加えた形で行うこととなった。

5 インタビュー調査実施対象企業の選定

(1) 産業大分類レベルの絞り込み

3に示したような問題関心に基づき、これらに対応した情報把握をするためにもっとも適切と思われる企業の人事担当者等にインタビュー調査を実施することとした。特に3の⑨に

示した問題関心から、できる限り幅広い産業から企業を選ぶこととする一方、その余の問題関心に照らすと、実際の調査可能企業数との関係からも一定の産業の絞り込みは必要と思われた。そこで調査対象企業の産業の特定は以下の観点から行った。

ア 正社員型産業

女性の管理職への登用を見るためには、基本的には正社員の中での昇進といった形の雇用管理を前提とすることになる。このため、経済センサス¹⁴に基づき、非農林の産業大分類で正社員・正職員である従業者総数が100万人以上であって、正社員・正職員の従業者に占める比率が5割以上の産業を対象候補として考えることとした。これにより、建設業（262万人、77.4%）製造業（688万人、77.0%）、情報通信業（138万人、85.5%）卸売業・小売業（554万人、51.1%）金融業・保険業（124万人、82.1%）、学術研究・専門・技術サービス業（118万人、80.5%）、医療・福祉（328万人、62.9%）をひとまず調査対象候補とするとともに、宿泊サービス業（114万人、23.6%）や生活関連サービス業・娯楽業（98万人、45.3%）教育・学習支援業（78万人49.6%）、他に分類されないサービス業（198万人、47.5%）などは対象から外した。また、正社員・正職員数は19万人にとどまるものの、正社員・正職員の割合が産業大分類で最も高い（91.8%）電気・ガス・熱供給・水道業についても調査対象候補に残すこととした。

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

企業の人事管理において、女性の管理職登用についての課題を見る際に、他との比較可能性の観点から、特定の資格や専門性を前提とした人事管理が行われている可能性の高い産業は除外することとした。このため、学術研究、専門・技術サービス業、医療・福祉は今回の調査対象とはしないこととなった。

(2) その他の要素による絞り込み等

ア 製造業及び金融・保険業からの複数企業選定

こうして、特定した産業大分類、7分類（建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、）のうち、製造業については、製品の種類や事業活動のグローバル化等との関係も把握する必要があることなどから複数の企業を選定することとした。また、金融業・保険業についても、突出してコース別雇用管理の実施割合が高い産業分類であり¹⁵、前述のように女性管理職の登用とコース別雇用との関係が関心事項のひとつであることから、この関係を丁寧にみる観点で複数の企業を選

¹⁴ 総務省統計局2009年経済センサス基礎調査。

¹⁵ 2010年12月実施の雇用均等基本調査によれば、コース別雇用管理の導入割合は産業計で11.6%であるのに対し、金融・保険業は33.7%と飛びぬけて高率（第2位は卸売業・小売業の16.4%）となっている。

定することとした。

イ 企業規模及び両立支援制度による選定

企業の選定に当たっては、少なくとも人事管理制度が整備され、昇進昇格のシステムが把握できることが必要であることから、一定規模以上の企業を選定することは当然の前提であった。加えて、ポジティブ・アクションがこれまで大企業中心に進められてきていることから、実施した場合の効果や、実施しない場合の理由や考え方などを把握するために、もっともポジティブ・アクションの実施の蓋然性の高いと考えられる正社員の数がおおむね5000人以上¹⁶の大企業に焦点を当てることとした。また、その中でも、両立支援策との関係を見ていく意味で、法定を上回る育児休業制度を持つ企業を選定することとした。

6 インタビュー調査の実施

以上の手順で対象企業を絞り込んだうえ、労働政策研究・研修機構が実施しているビジネス・レーバー・モニターへの協力企業情報や新聞・雑誌記事、企業HP上で収集した情報などをもとに、企業に依頼を行い、建設業1社、製造業3社、電気・ガス・熱供給・水道業1社、情報通信業1社、運輸業・郵便業1社、卸売業・小売業1社、金融・保険業2社の計10社の承諾を得て、その人事担当者又は会社によっては人事部門内外に設けられているポジティブ・アクション担当部署の担当者（以下本稿において「人事等担当者」という。）にインタビュー調査を実施した。またこの10社のうち協力が得られた¹⁷2社については、会社の推薦に基づき女性管理職に対するインタビュー調査も実施した。

このインタビュー調査の手法を用いたのは、女性労働の育成の必要性や実現の方法について「ふみ込んだ事例調査が少ない」¹⁸との指摘もあり、アンケート調査では把握できない、個々の企業の人事管理制度ごとに異なる可能性のある課題認識や取り組みを把握したいと考えたからである。

第3節 調査の概要

1 各企業人事等担当者へのインタビュー調査

人事等担当者へのインタビュー調査の概要は、図表Iの通りである。なお、本資料シリーズに調査結果を掲載するに当たっては、全て事前に原稿（第3章各節に示した各企業人事等

¹⁶ 上記雇用均等基本調査によれば、ポジティブ・アクションの実施率は5000人以上の企業で74.9%に上るのに対し、1000人～4999人規模では49.2%と半数以下となる。

¹⁷ 当方からの依頼は、日程等の関係から10社全てに行ったわけではなく、又協力の意向のあった企業においても、最終的にインタビューに結び付かなかった企業もある。

¹⁸ 脇坂（1990）。なお、近年政府の均等・両立推進企業表彰の実施やポジティブ・アクション支援事業等において企業事例が公表、集積されているが、あくまで好事例としての公表であり、企業の課題認識等にまでに及ぶものは少ない。

担当者インタビュー調査結果である。)を調査対象者に送付し、確認を受けている。

これらの人事等担当者へのインタビュー調査においては、原則として企業名を匿名とすることを前提に、ほぼ共通の質問項目に沿って情報を収集した。具体的には図表Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ、Ⅵのとおりである。ただし、すべての企業においてすべての項目についての情報を入手できたわけではない。

図表Ⅰ 調査概要

| | 調査日 | 調査対象者（役職） | 調査者 |
|----------------|-------------|--|---------------|
| 日本アイ・ビー・エム株式会社 | 2011年7月28日 | 人事 ダイバーシティ&人事広報 部長 人事 ダイバーシティ担当 課長 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| 建設A社 | 2011年8月10日 | 人事部 部長 ダイバーシティ推進担当 人事部 人事二課 課長代理 人事部 人事一課 担当 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| 小売B社 | 2011年8月12日 | 経営戦略本部 人事部人事企画担当長 部長 経営戦略本部 人事部 人事企画グループ スタッフ | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| エネルギーC社 | 2011年8月31日 | 人事部 人事勤労グループ マネージャー 人事部 人事勤労グループ 主幹 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| エレクトロニクスD社 | 2011年9月8日 | 人事グループ グループマネージャー 人事グループ 人事チーム チームリーダー 人事グループ 人事チーム 企画担当 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| 運輸・郵便E社 | 2011年9月9日 | 人事部 課長 人事部 課長 人事部 担当 | 伊岐典子 |
| 銀行F社 | 2011年9月21日 | 人事部 ダイバーシティ推進室 担当管理職 広報部 広報グループ 役職者 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| 化学G社 | 2011年9月28日 | 人材開発部 課長 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| 輸送用機械H社 | 2011年10月19日 | ダイバーシティデベロップメントオフィス 主担 ダイバーシティデベロップメントオフィス 担当 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |
| 保険I社 | 2011年11月4日 | 人材開発室 ダイバーシティ推進グループ リーダー 人材開発室 ダイバーシティ推進グループ 主任 | 伊岐典子 渡邊木綿子 |

上記表中、日本アイ・ビー・エム株式会社については、同社の協力及び要請に基づき、社名を表示することとした。

図表Ⅱ 質問項目

社員の状況（雇用区分と各数、男女比や年齢構成、勤続年数等・・・図表Ⅲ参照）

人事処遇制度の特徴（基本方針、キャリアアップの仕組み、評価制度、コース別雇用管理の有無）

女性社員の採用について

- ・女性の採用の経年的な推移
- ・女性の採用を増やす措置の有無、有の場合その方法、目標や目安等

女性社員の配置について

- ・女性社員、女性管理職が配置されている事業・部門・職務
- ・職務配置や配置転換・異動、転勤等の状況（男性と比較して）
- ・女性の職域拡大の必要性の認識の有無、有の場合取っている方策
- ・各職種や部門について目標や目安とする女性比率

女性社員の昇進について

- ・各職階別女性管理職の数と管理職に占める女性の比率・・・図表Ⅳ参照
- ・係長、課長、部長相当職への昇進要件、到達標準（最短）勤続年数等
- ・各段階のポストに就いている女性の属性（独身、既婚子なし、既婚子あり別の人数・割合）
- ・標準勤続年数等の要件を満たしても該当管理職に到達できない者の特徴・原因。その男女差の有無や内容。
- ・昇進を拒否する者の有無と、拒否の理由。その男女差の有無や内容
- ・雇用の各ステージでの差別が禁止された改正男女雇用機会均等法の施行（1999年）以前に、男性とは異なる採用区分（女性のみ採用区分）で採用された女性の有無
- ・上記について有の場合、その職務配置や処遇についての課題意識
- ・各職階ごとの女性比率についての目標値や目安
- ・女性管理職・候補生について、上位職に昇進させることが不安になる要素、行動の有無

ポジティブ・アクションについて

- ・方針化の有無、有の場合スタートの時期
- ・ポジティブ・アクションの内容（図表Ⅴより選択）、そのうち最も力点を置いている事項
- ・ポジティブ・アクションに取り組む理由（図表Ⅵより選択）
- ・ポジティブ・アクションに期待する効果、実際の効果の有無

当方の関心に基づく質問

- ・育休や産休などと、評価や昇進の関係
- ・配偶者や子どもの有無による昇進意欲の差の有無及び両立支援措置の拡充やその利用が女性中心に広がることによる男女の差の拡大などの有無とそれに対する所見
- ・いわゆる一般職等の女性の活躍を促進する方策についての所見
- ・女性管理職の増加や、管理職に占める女性比率の増大の見通し
- ・女性の管理職登用等に数値目標を設けることについての所見

図表Ⅲ 会社の従業員構成等

| 正社員の採用区分 | 主な職務内容 | 転勤、配転、職種変更の有無 | 在職者数 | 男女別人数 | 年齢別構成 | | | | | 平均年齢 | 平均勤続年数 | 勤続10年未満の離職率 | 1987年度の採用者数 | 左記のうち現在の在職者数 | 2000年度の採用者数 | 左記のうち現在の在職者数 | 直近の採用者数 |
|----------|--------|---------------|------|-------|-------|-----|-----|-----|------|------|--------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|---------|
| | | | | | ～20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代～ | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 男性 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 女性 | | | | | | | | | | | | | |

図表Ⅳ 男女別管理職の状況等

| | 管理職名称 | 在職者数 | 男女別人数 | 女性についてのみ 主な配置部門・部署 |
|-------|-------|------|-------|-----------------------|
| 役員クラス | | | 男性 | |
| | | | 女性 | |
| 部長クラス | | | 男性 | |
| | | | 女性 | |
| 課長クラス | | | 男性 | |
| | | | 女性 | |
| 係長クラス | | | 男性 | |
| | | | 女性 | |

図表V ポジティブ・アクションの実施内容

1. 女性が満たしにくい募集・採用、配置・転勤、昇進・昇格基準等の見直し
2. 新規採用時における女性の積極的な採用
3. 女性がいらない・少ない部門・部署、職域・職務への積極的な配置
4. 管理職への女性の積極的な登用（要件を満たす男女がいれば女性を優先等）
5. 女性の管理職登用に係る数値目標の設定
6. 女性に対する昇進・昇格試験受験の積極的な奨励
7. 管理職候補の女性に対する能力・意欲等の底上げ（幅広い職務経験を意図的に付与、重点的に教育訓練・研修を実施等）
8. 女性に対する職種や雇用形態の変更の奨励
9. モデル（模範）となる女性社員の育成
10. メンター（助言・指導者）の導入など女性が業務やキャリア等について相談しやすい体制の整備
11. （結婚・出産等で離職した場合の）OG登録・復職支援制度の導入
12. 男女の機会均等に向けた企業内推進体制の整備（EO推進室など専門部署・チームの設置等）
13. （性別の嗜好に左右されにくい）人事考課（評価・査定、昇進・昇格等）基準の整備
14. 男女で公正な人事考課を行うための評価者研修
15. 社内公募制や自己申告制等、男女に隔たりなく希望に応じ登用・配置するための体制の整備
16. （コース別雇用管理制度を導入している場合）コース転換の円滑化（資格要件の緩和）や、コース振分け時期の変更、コース区分の見直し等
17. 専門職系管理職など管理職ポストの拡充、及び昇進ルートの複線化
18. 職場風土の改善（とりわけ中間管理職や同僚の男性等の意識啓発）
19. 経営層の参画（トップによるメッセージ発信等）
20. 管理職登用を意識した、パート・アルバイト等非正社員から正社員への登用・転換
21. その他（具体的に： _____)

図表Ⅵ ポジティブアクションの実施理由

1. 女性の能力を有効に活用し、経営の効率化（生産性向上や競争力強化）を図るため
2. 顧客ニーズ（消費者・生活者の視点）を経営に活かすため
3. 職場のモラル向上に資するため
4. 企業のイメージ・アップを図るため
5. 優秀な人材を確保するため
6. 労働者（とりわけ若年層等）の意識・価値観の変化に対応するため
7. 労働力人口の減少が見込まれているため
8. 企業の社会的責任を果たすため
9. 男女雇用機会均等法等法令の趣旨、男女共同参画基本計画等を踏まえて
10. その他（具体的に： _____)

2 女性管理職へのインタビュー調査

女性管理職に対するインタビューは、前記人事等担当者のインタビューに応じた企業のうち、A社、D社からそれぞれ紹介のあった部長クラスの管理職にある女性X氏、Y氏2名に対し、座談会形式で実施した。座談会に先立ちインタビューシート(図表Ⅶ)への回答記入を両氏に求め、これに基づいて座談会を進行した。ただし、時間の制約もあり、インタビューシートに書かれたすべての事項について座談会で触れているわけではない。

座談会形式としたのは、個々の事項についての調査意図の理解を同一に保つことの外、一方の発言が他方の記憶や経験を呼び覚ますことによって、より多くの有益な情報が得られることを期待したものであり、その意味では、このインタビューはグループインタビューとフォーカスインタビューの両方の要素を持ったものと言える。

なお、座談会は、厚生労働省内の会議室において2011年12月14日午後の2時間で実施し、厚生労働省の担当者も参加している。

なお、本資料シリーズにこの女性管理職インタビュー調査結果を掲載するに当たっては、全て事前に原稿を調査対象者に送付し、確認を受けている。

図表Ⅶ 女性管理職インタビューシート

| | |
|---|--|
| <p>【基本情報】</p> <p>○役職</p> <p>○入社年</p> <p>○学歴</p> <p>○現職就任の時期</p> <p>○現在の部下の数</p> <p>○統括する単位組織の数</p> <p>○直属の上司の役職</p> <p>【入社後のキャリア】</p> <p>○入社時総合職であったか</p> <p>○入社時の配属先</p> <p>○事業所間配転の回数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うち転居を伴う配転の回数 <p>○課長になった時期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課長相当職 ・ ライン課長 <p>○上記は同期の男性と比べ時期は同じか</p> <p>○経験した課長又は相当職ポストの数</p> <p>○部長になった時期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部長相当職 ・ ライン部長 <p>○上記は同期の男性と比べ時期は同じか</p> <p>○経験した部長又は相当職ポストの数</p> <p>○部長になれるかもしれないと思った時期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の理由 <p>【家族関係及びワーク・ライフ・バランス】</p> <p>○婚姻関係</p> <p>○子どもの有無</p> <p>○子どもの出産の時取った休暇</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 第1子 ・ 第2子 | <p>【家族関係及びワーク・ライフ・バランス】</p> <p>つづき</p> <p>○残業の時間イメージ</p> <ul style="list-style-type: none"> 入社から入社5年目くらいまで 入社6年目から10年目くらいまで 入社10年目を過ぎ課長相当職まで 課長相当職から部長相当職にまで 現在 <p>【自分のキャリアについての所見】</p> <p>○男性と同じように育てられ、同じようなキャリア・パスを歩いたか</p> <p>○自分のキャリアを振り返り、部長職に就くために不可欠だったと思われるキャリア、ポジション、教育訓練はあるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それはどのようなものか <p>○自分が部長職に就くことができた要因をどのように考えるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内的要因の主要なもの ・ 外的要因の主要なもの ・ 内的要因、外的要因のどちらが決定的だったと思うか <p>○自分のキャリア選択に影響を与えた人は社内にいるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それはどういう人のどのような影響か <p>○ジェンダーバリアを感じた瞬間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そのジェンダーバリアをどうやって乗り越えたか <p>○これまで直属の上司以外で仕事上の相談に乗ってもらえる人はいたか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それはどういう関係の人か |
|---|--|

【自分のキャリアについての所見】

つづき

○社内の入社年次別、職種別、職位別職場別などのネットワークで、女性であるがゆえに入りにくかったものの有無

- ・有の場合そのネットワークは何か

○社内に何らかの女性のネットワークはあるか

- ・有の場合どういうネットワークか
- ・そのネットワークが自分の職業生活にどのような面で役に立っているか

【女性の登用への所見や意見】

○女性が自分の所属する会社で部長職に到達するために最も重要なことは何だと思うか

- ・それは男性が部長職に到達するためのものと同じか

○自分の所属する会社で部長への登用を躊躇する場合があるとしたら、何が原因と考えるか

【女性の登用への所見や意見】

つづき

○部長職に女性が少ないことで、自分の意見が言いにくかったり、理解されにくかったり、あるいは仕事上の目的が果たせなかったりしたことはあるか

○会社がポジティブ・アクションや女性の登用についての特別のプログラムをとることについてどう思うか

○ポジティブ・アクション以外で女性の管理職登用に役立つ取り組みは何だと思うか

○ワークライフバランスを重視した働き方を長く続けた女性の場合、部長職への登用は可能だと思うか

- ・その場合可能とするための条件は何か

○国の政策などで、女性の管理職登用等に関し、どのようなことに力を入れるべきだと思うか