

# ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか

川口 章

(同志社大学教授)

## 1 ポジティブ・アクションとは

ポジティブ・アクション (Positive Action, 以下PAと略す) とは、一般に「雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とする」措置 (均等法第14条) のことをいう。「平成18年度女性雇用管理基本調査票」では、同様の定義をした後、以下のように続けている<sup>1)</sup>。

「単に女性だからという理由だけで女性を「優遇」するためのものではなく、これまでの慣行や固定的な性別の役割分担意識などが原因で、女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれている場合に、こうした状況を「是正」するための取組全般を指します。」

つまり、PAは女性を優遇する制度ではなく、女性の活躍にとって障害となっているものを取り除く制度である。同調査によれば、PAの具体的な取組事項および、それぞれの項目の実施企業の割合は表1のよう

にまとめられる。ただし、数字は、PAを実施している企業全体を100とした場合にそれぞれの事項に取り組んでいる企業の割合がいくらになるかを示している。同調査によれば、PAを実施している企業は全企業の20.7%であるから、表1の数字に0.207を掛ければ、企業全体に占めるそれぞれの事項を実施している企業の割合が計算できる<sup>2)</sup>。

表は、PAを「現状分析・計画策定」「女性のみ対象の取組」「男女とも対象とした取組」の3つに分類している。「現状分析・計画策定」では「企業内の推進体制の整備」が最も多いが、それでもPA実施企業の30%にも満たない。PAを実施しているといいながら、計画的体系的に実施している企業は少ないことがわかる。

## 2 ポジティブ・アクションの実態と実施企業の特徴

では、どのような企業がPAを実施しているのだろうか。企業規模別では、大企業ほどPAを実施する傾向がある。従業員数30人以上100人未満の企業では、17.4%が実施しているのにすぎないのに対し、5000

表1 PA取組事項別企業割合 (%)

計画策定・現状分析	企業内の推進体制の整備 (女性の能力発揮に関する担当部局を定める、担当者・責任者を選任する等)	29.0
	女性の能力発揮の状況や能力発揮に当たっての問題点の調査分析	22.6
	女性の能力発揮のための計画の策定	16.7
対象のみ女性	女性がいらない又は少ない職務について、意欲と能力のある女性を積極的に採用	42.9
	女性がいらない又は少ない職務・役職について、意欲と能力のある女性を積極的に採用	32.7
	女性がいらない又は少ない職務・役職に女性が従事するため、教育訓練を積極的に実施	19.2
男女とも対象とした取組	人事考課基準を明確に定める (性別により評価することがないように)	68.3
	パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練、正社員・正職員への登用の実施	47.3
	出産や育児等による休業等がハンディとならないような人事管理制度・能力評価制度の導入	41.4
	職場環境・風土の改善 (男女の役割分担意識に基づく慣行の見直し等)	40.6
	働きやすい職場環境を整備 (体力面での個人差を補う器具、設備等を設置する等)	31.8
	中間管理職男性や同僚男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	30.2
	仕事と家庭との両立のための制度 (法律を上回る) を整備し、制度の活用を促進	29.1
	女性が満たしにくい募集・採用、配置・昇進基準 (転勤要件など) を見直す	28.3

注: 数字は、PAを実施している企業数を100とした場合の、それぞれの取組を実施している企業の割合である。

出所: 厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成18年度女性雇用管理基本調査」

[http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr\\_17\\_5\\_1.html](http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_17_5_1.html)

人以上の企業では66.5%が実施している。

産業別に見ると、実施企業割合が高いのは、金融・保険業で40.1%、教育・学習支援業が37.4%でそれに続く。逆に、実施企業割合が最も低いのは、鉱業で9.5%、建設業の13.7%がそれに続く。一般的に、女性の少ない産業ではPA実施企業が少ない傾向がある。

次に、企業は何を目的にPAを実施しているのだろうか。図1は、実施企業がPAを必要と考える理由と、実際に効果があったと考える項目である。女性のみならず、男性を含む全社員の意識改革により生産性の向上を目指している傾向がうかがえる。

逆に実施していない企業は、なぜPAを実施しないのだろうか。PAに「今のところ取り組む予定はない」とした企業（全企業の22.3%）を対象に実施しない理由を尋ねたところ、「既に十分に女性が能力発揮し、活躍しているため」が56.7%で最も多い。しかし、これらの企業における女性管理職比率は13.1%にすぎず、女性管理職がまったくいない企業が26.2%も存在する。

### 3 ポジティブ・アクションの効果

さて、PAは実際に効果をあげているのだろうか。以下では、PA実施の効果を3つの側面から議論する。1つ目は企業が効果をどのように認識しているか、2

つ目は実態として女性の職域拡大や女性管理職の増加が実現しているか、そして3つ目は社員の労働意欲を増大させているかである。

#### (1) 企業の認識

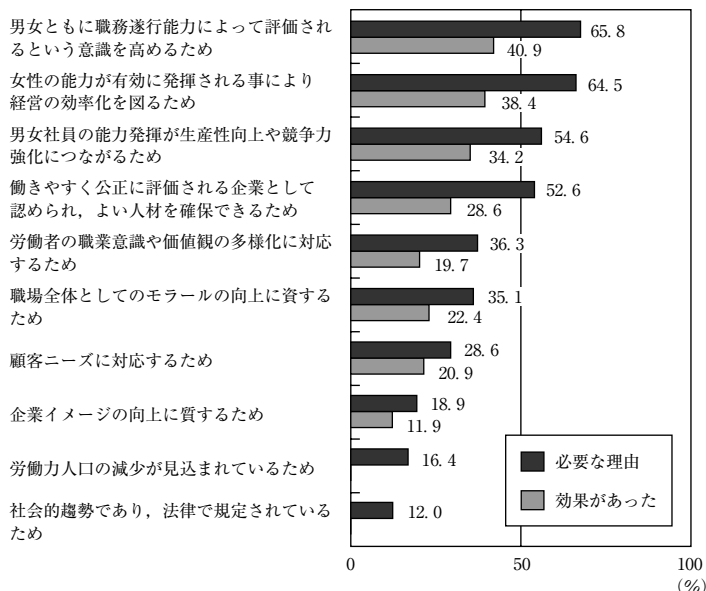
企業がPAの効果をもどのように認識しているかについては、図1にまとめられている。薄い灰色の棒がそれぞれの事項に関して「効果があった」と回答した企業の割合である。PAに取り組んでいる企業全体を100としている。

「PAが必要な理由」の順番とほぼ同じ順で、効果があがっている事項が並んでいる。平均すると、「PAが必要な理由」としてある事項を選択した企業のおよそ6割が、その事項に対し効果があったと回答している。

#### (2) 女性職域の拡大と女性管理職の増加

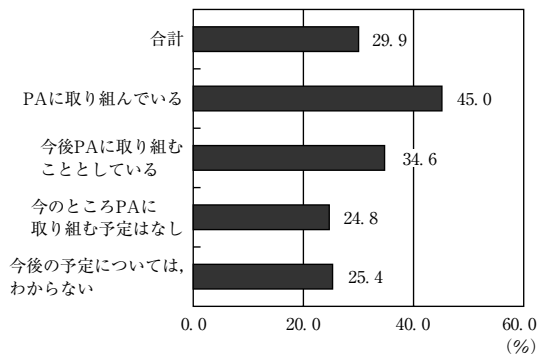
同調査には、「3年前に比べて、女性を新たに配置又は女性の数が増えた業務はありますか」という質問がある。図2は、3年前に比べて、女性を新たに配置又は女性の数が増えた業務が「ある」と回答した企業をPAの取組状況別に見たものである。全体では29.9%の企業で女性の職域の拡大が実現している。PAに取り組んでいる企業だけを見ると、45.0%で女性の職域が拡大している。それに対し、取り組む予定のない企業では24.8%、今後の予定がわからない企業では25.4%で女性の職域が拡大しているにすぎない。この

図1 PAが必要な理由と効果があった事項



出所：厚生労働省雇用均等・児童家庭局『平成18年度女性雇用管理基本調査』  
[http://www.dobk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr\\_17\\_5\\_1.html](http://www.dobk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_17_5_1.html)

図2 PAの取組状況別「女性の職域拡大業務あり」企業割合



出所：厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成18年度女性雇用管理基本調査」  
[http://www.dbtk.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr\\_17\\_5\\_1.html](http://www.dbtk.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_17_5_1.html)

図は厳密には因果関係を示すものではないが、PAが女性の職域を拡大している可能性を示している。

次に、女性管理職が増加したかどうかを見よう。『平成18年度女性雇用管理基本調査』には女性管理職が増えたかどうかを尋ねた質問がない。そこで、労働政策研究・研修機構が2005年に実施した『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査』を用いて、PAが女性管理職の増加と有意な相関関係があるかどうかを推定する。ここでは、同調査について詳しい説明をする余裕がないので、調査の詳細は労働政策研究・研修機構(2007a)を参照していただきたい。

表2が、PAと女性管理職比率上昇の関係順序プロビットによって推定した結果である。被説明変数は、過去5年間に女性管理職が増えたかどうかを「増えた」「やや増えた」「横ばい」「やや減った」「減った」の5段階で評価したものを点数化したものである。PAに関連する説明変数として、「PA実施ダミー」と「PA施策数」を、その他の説明変数として、正社員に占める女性の割合、従業員数、産業、労働組合に関するダミー変数を用いている。表にはPAに関連する説明変

表2 PAと女性管理職増加の関係(順序プロビット)

説明変数	(1)	(2)
PA実施ダミー	0.598 *** (0.169)	—
PA施策数	—	0.177 *** (0.031)
PseudoR2	0.1179	0.1569
観測数	248	248

1)：すべてのモデルは、女性正社員比率、従業員数、産業、労働組合を調整している。

2)：\*\*\*は1%水準で有意であることを示す。

3)：括弧内の数字は標準誤差である。

出所：川口(2007)

数の係数と標準誤差のみを掲載している。

表から明らかなように、「PA実施ダミー」も「PA施策数」も1%水準で有意に女性管理職増加と相関している。PA施策数を説明変数としたモデル(2)のほうがPseudo R<sup>2</sup>が高いことは、PA施策をたくさん実施している企業ほど女性管理職が増加する傾向にあることを示している。これも厳密な因果関係を示すものではないが、PAが女性管理職を増加させている可能性を示唆している。

### (3) 社員の労働意欲

図1で見たように、PAを実施した企業の40.9%は「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識が高まった」としている。ここでは、より踏み込んだ議論をするために、PAを実施した企業で社員の労働意欲が高まったかどうかを、社員に対する意識調査を用いて確かめる。ここで用いる調査は、労働政策研究・研修機構が2006年に実施した『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』である。この調査は、企業調査と管理職調査と一般社員調査の3つを同時に行っている点に特徴がある。調査の詳細については、労働政策研究・研修機構(2007b)を参照していただきたい。

表3は、PAの実施と社員の労働意欲の関係を順序プロビットを用いて推定したものである。被説明変数は、労働意欲を表現する文章を5段階で評価したものを指数化したもの、およびそれらの指数を合計したものの(表の「総合」)である。説明変数は、PA実施ダミー以外に、コントロール変数として、配偶関係、子どもの有無、年齢、学歴、職種、職位、産業、企業規模、労働組合を捉える変数を用いている。横1行が1つの独立したモデルである。コントロール変数の係数は掲載していない。

結果はやや意外である。係数は1つを除きすべて正であるが、その大きさは男女でかなり異なる。男性の場合、「働き続けたい」以外はすべて5%水準で有意にPA実施ダミーと相関しているのに対し、女性の場合、5%水準で有意にPA実施ダミーと相関しているのは「誇り」だけである。つまり、全般的に見て、PAの実施は男性の労働意欲とより強い相関をもっている。

なぜ、男性のほうが女性より、労働意欲とPAの相関関係が強いのだろうか。より詳細な議論は別の機会に譲るとして、結論だけいえば次のようになる。女性はPAの実施それ自体より、自分が管理職や専門職などの基幹的な職種に就いているかどうかによって、労

表3 PA実施と労働意欲の関係

モデル番号	被説明変数	「PA実施ダミー」		PseudoR2	
		係数	標準誤差	Adj. R2	観測数
男性					
(1)	やりがい	0.142	0.042***	0.0267	2935
(2)	達成感	0.109	0.041***	0.0411	2938
(3)	自分が成長	0.097	0.042**	0.0214	2936
(4)	必要とされている	0.116	0.042***	0.0321	2935
(5)	業績に貢献	0.087	0.041**	0.0428	2935
(6)	誇り	0.086	0.041**	0.0232	2935
(7)	働き続けたい	0.021	0.042	0.0280	2937
(8)	総合	0.548	0.191***	0.0844	2925
女性					
(9)	やりがい	0.037	0.052	0.0404	2015
(10)	達成感	0.039	0.051	0.0314	2011
(11)	自分が成長	0.020	0.052	0.0264	2012
(12)	必要とされている	0.032	0.052	0.0307	2011
(13)	業績に貢献	0.088	0.051*	0.0500	2012
(14)	誇り	0.103	0.051**	0.0210	2007
(15)	働き続けたい	-0.064	0.051	0.0287	2012
(16)	総合	0.219	0.248	0.0963	1996

注1：被説明変数は、労働意欲に関する文章を5段階で評価したものを指数化した変数である。

2：モデル(8)と(16)はOLS推定を、それ以外は順序プロビット推定を用いている。順序プロビット推定の場合はPseudoR2を、OLS推定の場合はAdj. R2を掲載している。

3：すべてのモデルは、配偶関係、子どもの有無、年齢、学歴、職種、職位、産業、企業規模、労働組合の影響を調整している。

4：\*は10%水準で、\*\*は5%水準で、\*\*\*は1%水準で有意であることを示す。

労働意欲が大きく左右される傾向があるのに対し、男性はPA実施によって労働意欲が高まる傾向がある。

PAによって男性の労働意欲が高まることは、驚きではない。表1によれば、PA取組事項のうち最も多くの企業が実施しているのが「人事考課基準を明確に定める」である。これは男性にも適用される。また、図1によれば、最も多くの企業がPAの効果として挙げているのが「男女とも職務遂行能力によって評価されるという意識」の高まりである。つまりPAを実施している企業は、社員に対する評価基準を明確に定め、それによって男女社員に職務遂行能力によって評価されていることを意識させ、男女とも労働意欲を高めているといえる<sup>3)</sup>。

#### 4 まとめ

PAを実施しているのは全企業のおよそ20%にすぎない。PA実施企業では、過去3年間に女性の職域が拡大した企業や、過去5年間に管理職に占める女性の割合が上昇した企業が多い。また、女性社員のみならず男性社員の労働意欲が高い。これは、PAの一環として、人事考課基準を明確に定めるなどして、職務遂行能力によって社員を公平に評価する努力をしており、それが女性社員のみならず男性社員の労働意欲を高

めているものと考えられる。

- 1) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成18年度女性雇用管理基本調査票」<http://www.dobtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/data-rou17/data18/chousahyou.pdf>
- 2) 以下、とくに断りのない限り、PAの実態に関する統計は厚生労働省雇用均等・児童家庭局『平成18年度女性雇用管理基本調査』による。
- 3) ただし、別の解釈も可能である。川口(2008)が指摘しているように、PAを実施している企業では、CSRや株主広報活動(IR)に熱心に取り組み、取締役会や株主総会の改革を積極的に進めている傾向が強い。つまり、PAは経営全般の改革の一環として行われている。したがって、PA自体ではなく、全般的経営改革が社員の労働意欲を高めている可能性がある。

#### 参考文献

- 川口章(2007)『日本の雇用制度・経営改革・女性の活躍』労働政策研究・研修機構編『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』労働政策研究報告書No.74, 122-140頁。
- 川口章(2008近刊)『ジェンダー経済格差』勁草書房。
- 労働政策研究・研修機構(2007a)『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』労働政策研究報告書No.74。
- 労働政策研究・研修機構(2007b)『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT調査シリーズNo.37。

かわぐち・あきら 同志社大学政策学部教授。最近の主な著作に『ジェンダー経済格差』勁草書房(2008年近刊)。ワーク・ライフ・バランス論専攻。