

女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い

脇坂 明

(学習院大学教授)

男女の均等を示す指標に関しての留意点を示す。一つは、高すぎる女性比率や女性管理職比率の問題である。女性比率が高すぎるということは、女性が特定の分野に偏在しているという点で性別による職域分離が進んでいることを示している。このため管理職の男女比を従業員の男女比で除した「管理職登用比」を使うことが望ましい。それによると女性比率が低い建設業や運輸・郵便業で登用比は高く、一方で金融・保険業は低調であるという特徴がみられる。ゆえに前者の業種では採用そのものを増やすことが、後者の業種では管理職登用の問題の解決が、求められる施策となる。また管理職の定義は国によってばらつきがあり、日本はそもそも管理職に区分される割合が低い傾向がある。管理職の範囲が狭いことが、定義をそろえた OECD のデータでも示された。管理職登用に注目するのは、それが男女間賃金格差の重要な要因となっているからである。女性の管理職登用を進めるには2つのポイントがある。第1に、職場での育成、つまりOJTを男女同じに実施することである。職場レベルで男女のキャリアやOJTの実態を丁寧に調べる研究が手薄であるという課題がある。第2に、男女共通に柔軟な働き方を認めていくことである。時間や場所の柔軟性を高めることは、家事・育児などの制約条件がある労働者にとっては効果があると期待できる。

目次

- I はじめに
- II 通常の女性活躍指標の推移
- III 企業における均等度作成の試みの流れ
- IV 男女間賃金格差——結果としての指標
- V 第一子出産後継続就業
- VI OJTの違いからみた昇進の差
- VII 国際比較
- VIII 柔軟性ある働き方を
- IX さいごに

I はじめに

女性活躍推進において企業にとって大切なことは、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）の男

女平等と柔軟な勤務の2つを地道に追求することである。そのためには、どこで男女の違いが生じているかを考察するさいに、用いる指標の意味を吟味しなければならない。適切な指標でなければ、間違った指標の解釈をする危険性があり、そのことは政策・施策の有効性を減じよう。

本稿では、まず通常の男女の均等指標を簡単に概観したあと、均等の度合い（均等度）を示す指標をいくつかとりあげる。昇進あるいは管理職に関する指標が重要であることを強調する。純粹に「昇進」や登用のことを考えるときには、通常用いられる女性管理職比率ではなく、登用比が重要であることが報告の中心となる。紙幅の関係でOJTにおける男女平等の研究が重要であること、育児休業をはじめとする中断をはさんだキャリア

ア、柔軟な勤務についてはポイントだけ述べ、それと男女平等とのかかわりを考える。

この論稿では、「平等」と「均等」を同じ意味に用いる。

II 通常の女性活躍指標の推移

マクロで使用される通常の女性活躍指標とその変化を見ておこう。

労働力人口に占める女性比率は、1985年の39.7%から2018年の44.1%に上昇した（以下、断らない限りすべて1985年から2018年への変化）。うち雇用（労働）者の女性比率は、35.9%→45.0%である。女性労働力率は48.7%→52.5%（男性78.1%→71.2%）、女性が低かった年齢別の変化をみても、31-34歳50.6%→76.9%（男性97.2%→95.8%）、55-59歳51.0%→73.3%（男性90.3%→93.4%）と上昇している。現在M字型の底となっている年齢層の35-39歳では、60.0%→74.8%となっている。

女性の完全失業率は、2.7%→2.2%と減少しているだけでなく、1995年より男性を下回る数値となっている。ただし広い意味での失業という観点でいうと、未活用労働¹⁾は女性が多い。

また企業規模別の変化をみると、民間500人以上企業に勤める女性の割合は、18.7%→28.3%（男性26.6%→31.3%）、官公庁10.9%→8.3%（男性12.2%→8.8%）となっており、企業規模における人数分布の面では男女平等化が進んでいる。

職業別には、（2018年で）人数が多い職業のなかで女性比率が高い職業の変化をみよう。サービス職業で50.0%→69.9%（2018年で女性の19.4%を占める；以下、同じ）。ただし1985年は保安・サービス職計である。同じように事務職53.1%→59.9%（28.7%）、専門・技術職46.8%→48.7%（18.6%）、販売職31.5%→43.9%（13.1%）である。サービス職と販売職で女性が増加していることをはじめとして、おおむね男女均等化が進んでいる。ちなみに管理職は、6.8%→13.8%（6.7%）である。女性管理職比率13.8%を、どう評価すべきかについては、管理職の登用比の議論も含めて後述する。

III 企業における均等度作成の試みの流れ

男女の均等の度合いである均等度が、はじめて詳細に作成されたのは、筆者も参加した「家庭にやさしい企業（仮称）研究会」（1999）においてである。厚生労働省の「女性雇用管理基本調査」（現在は「雇用均等基本調査」）の設問に筆者が点数を付与して作成した²⁾。「女性雇用管理基本調査」は、厚生労働省が女性雇用管理の状況を知るために行政的観点から企業にアンケートを送付した官公庁調査である。ゆえに設問は、必ずしも学術的な基盤をもつものではない。

次に、ニッセイ基礎研究所が2005年に行った調査は、筆者も参加したが、「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」（2006年3月）と佐藤・武石（2008）にまとめられている³⁾。そこでは、均等施策に関する指標は3つに分けられ、1) 企業による均等施策の重視度、2) 均等施策の導入得点、3) 女性活躍度得点からなる。2) は「すべての職場に男女の配置」など3項目、3) は女性管理職比率が1割を超えたか否かなど3項目である⁴⁾。2) 3) は指標の実態項目である。ただし、3) の女性活躍度得点は3項目とあまりに少ない。項目が少ないと、結果のゆらぎが大きく、実態を論じるときに解釈が難しい。

そこで、筆者も参加した 労働政策研究・研修機構（JILPT）2006年調査では、均等指標の項目を多くした。JILPT 2006年調査によるデータは、ニッセイ・データをサンプル数で大きく上回るものであり、なおかつ企業回答と管理職、一般社員の回答それぞれがマッチングできるようになっている⁵⁾。

均等度は企業調査を用いて作成した。均等指標は、脇坂（2018）6章付録に掲載したが、少し詳しくみよう。なお同じ形の調査がJILPTで2012年にも行われている。

均等度は105点満点（均等取組指標50、均等実態指標55）で作成した。対象は、いわゆる正社員に限定した。ここでは実態指標の項目を詳しく見よう。

- ①女性正社員の活用状況に関する10項目
- ②勤続10年程度の正社員のうち、転居を伴う転勤の経験のある人の割合の男女差
- ③新卒採用者（正社員）のうち30歳代前半まで勤める人の割合の男女差
- ④女性比率 = 女性 ÷ (男性 + 女性)
「40%以上～60%未満」=5点
「30%～40%未満」「60%～70%未満」=4点
「15%～30%未満」「70%～85%未満」=3点
「10%～15%未満」「85%～90%未満」=2点
「10%未満」「90%以上」=1点
- ⑤平均年齢の男女差
- ⑥平均勤続年数の男女差

①～⑥のほかに以下の5つの指標を加えた。

- ⑦係長登用比 = (女性係長 ÷ 男性係長) ÷ (女性 ÷ 男性)
- ⑧課長登用比 = (女性課長 ÷ 男性課長) ÷ (女性 ÷ 男性)
- ⑨部長登用比 = (女性部長 ÷ 男性部長) ÷ (女性 ÷ 男性)
- ⑩新卒採用女性比率
- ⑪中途採用女性比率

この指標作成における、いくつかの留意点を述べよう。

まず企業における女性比率についてである。この指標が高くなればなるほど女性活躍や男女均等が進んでいるように論じられることがある。「女性活躍」という用語のイメージからすれば問題ないのかもしれない。しかしともかく高すぎる女性比率や女性管理職比率の企業は、けっして男女「均等」でない。性による職務分離、職業分離の進んだ組織といえる。ゆえに④のスコア化に示したように、女性比率は50%近辺を最高点にし、高すぎる比率はスコアを低くした。典型的には病院における看護師で、90%以上女性で、看護部長はじめとする女性部長も多いが、男女「均等」ではない。

次に通常用いられる女性管理職比率を用いてい

ないことである。この指標は次項で詳しく説明するように、採用と昇進を組み合わせたものである。ゆえに、ここでは⑩⑪の女性採用比率と⑦⑧⑨の登用比を用いている。

なお、ここでのスコア化は女性正社員に限ったが、正社員以外からも管理職になるケースが多い企業でスコア化するときは、正社員でなく常用労働者について行ったほうがよいであろう。

1 管理職登用比の重要性

女性管理職比率については脇坂（2006）でスコア化し均等度に加えたが、前項でみたように脇坂（2018）では均等度として用いていない。そこでは、前項の⑦⑧⑨にあるような登用比を使用している。その理由は次である。

女性管理職がどれだけ存在しているかを示す指標には2つある。通常用いられる女性管理職比率（女性管理職/管理職総数）と「(管理職)登用比」という指標である。前者の指標は、純粋に「昇進」度合いを表した指標ではなく「採用」と「昇進」が一体となっているという問題点がある。たとえば従業員の女性比率が95%で女性管理職比率が50%の会社を考えよう。50%という割合は全国平均を大きく上回る数値だが、女性が圧倒的に多い会社なので、昇進施策はむしろ男性優位の企業とみたほうがよい。ただし「採用」も含めて女性管理職を積極的に増やしている企業かどうかだけを知るには、この指標でも許される。

純粋に「昇進」の効果をみるには、⑦⑧⑨のように、

$$(女性管理職数/男性管理職数) \div (女性人数/男性人数)$$

というもう一つの指標のほうがよい。筆者はこれを「管理職登用比」（あるいは「登用比」と呼び、1より大きければ女性志向、1より小さければ男性志向の企業となる。

個別企業のレベルであれば登用比算出の4つの項目を調べれば、すぐ把握できる。ただ通常の統計には産業別あるいは全体として、女性比率（A）あるいは女性管理職比率（B）が掲載されている。登用比はA、Bを用いて、

$$登用比 = B / (1 - B) \div A / (1 - A)$$

表1 女性比率と女性管理職比率、登用比

産業	女性比率 (%)			女性管理職比率* (%)	登用比**	総合職登用比	広義総合職登用比
	正社員	総合職	広義総合職				
産業計	26.0	18.8	21.0	11.8	0.38	0.58	0.50
建設業	14.3	10.0	10.4	9.7	0.64	0.96	0.92
製造業	20.7	14.4	15.5	7.5	0.31	0.48	0.44
電気・ガス・熱供給・水道	11.1	10.8	10.8	3.2	0.26	0.27	0.27
情報通信	22.5	20.5	20.7	9.0	0.34	0.38	0.38
運輸、郵便	12.4	11.4	13.5	9.9	0.78	0.85	0.70
卸売、小売	33.3	21.5	23.6	12.7	0.29	0.53	0.47
金融、保険	46.7	20.0	34.9	10.0	0.13	0.44	0.21
不動産、物品賃貸	33.0	23.2	24.4	11.3	0.26	0.42	0.40
学術、専門・技術サービス	22.2	17.1	17.6	8.4	0.32	0.44	0.43
宿泊、飲食サービス	39.0	25.9	31.4	23.1	0.47	0.86	0.66
生活関連サービス、娯楽	43.7	34.6	38.7	22.2	0.37	0.54	0.45
教育、学習支援	36.6	34.1	35.4	21.9	0.49	0.54	0.51
医療、福祉	66.0	58.8	62.1	49.3	0.50	0.68	0.59
複合サービス	21.8	28.6	22.3	7.3	0.28	0.20	0.28
その他サービス	25.4	21.2	24.1	12.7	0.43	0.54	0.46

* 課長相当職以上 役員を含む

** 定義は本文

出所：平成30年度「雇用均等基本調査」

とあらわすことができるので、通常の統計からも登用比が算出できる。

2 「雇用均等基本調査」による登用比と女性管理職比率の結果

平成30年(2018)度「雇用均等基本調査」の数値を用いると、表1のようになる⁶⁾。女性比率は正社員よりも、昇進可能性の多い総合職に限定したほうがよい場合もあろう。これについては次項で論じる。管理職は、課長相当職以上で役員を含む管理職の人数である。役員については、規模の非常に小さい企業で女性が多いので、ほんとうは役員を含まない課長以上の管理職のほうがよい。そのデータが集計されていないので、この管理職のデータを使用した。

正社員についての産業平均計の登用比は0.38である。登用比の高い業種は、運輸、郵便(0.78)、建設業(0.64)、医療、福祉(0.50)であり、低い業種は、金融、保険(0.13)、不動産、物品賃貸(0.26)、複合サービス(0.28)、卸売、小売

(0.29)である。女性管理職比率でみると、医療、福祉が49.3%と断然高いが、登用比でみると高い業種ではあるが、ダントツに高いわけではない。また建設業(9.6%)と運輸、郵便(9.9%)における女性管理職比率は、平均11.8%より低い、登用比ではかなり高い。この2つの業種は昇進面では進んでいるので課題は採用において女性を増やすことであると考えられる。一方、金融、保険をみると女性管理職比率は平均なみだが、登用比ではダントツで低い(0.13)。女性比率が医療、福祉について高い業種だが、昇進面で女性登用が進んでいないことがわかる。

さて2012年JILPT調査で個別企業レベルの登用比が役職別にわかる。部長0.07、課長0.21、係長0.81である。業種別に算出した平均をみると、医療、福祉において女性管理職比率が断然高く、課長クラスで47.0%と業種平均6.2%の8倍ほどになる。一方、課長登用比でみると、それでも0.46とトップだが平均0.21の2倍ほどである。いうまでもなく看護師など女性が多い業種だから

だと思われる。

これらの結果から、産業別には、以下の3つのタイプがあると考えられる。

- I 「採用」に課題がある……建設業、運輸、郵便
- II 「登用」に課題がある……金融、保険、卸売、小売
- III 「採用」「登用」とともに課題がある……製造業、電力・ガス・熱供給・水道、学術、専門・技術サービス

なお上述したように、医療・福祉は、女性管理職比率も登用比も平均を上回るので、形式的には課題のない企業（組織）にみえるが、女性管理職比率に比べ登用比が相対的に低いので、IIの「登用」になお課題が残ると考えられる。

大内（2020）や車田（2020）は、「女性活躍推進データベース」を用いて登用比を算出している。そこでは、係長登用比と係長から課長（管理職）への登用比を算出している。後者は、分母を全社員数にするのではなく、係長数にしたもので、上位の役職に昇進するにつれての登用比の変化をみている。昇進プロセスにおける男女の違いがきれいにわかる結果である。そこから大内（2020）では、「係長どまりの管理職」について考察している。

3 実質的な総合職および一般職

正社員のなかには入社当初から全く管理職になる候補となっていないものも存在するだろう。いわゆるコース別管理の雇用区分で「総合職」以外の社員である。だから総合職の登用比についてみてみたい。用いる資料は「雇用均等基本調査」平成30年度版である。この調査は、コース別人事制度関連の設問のある平成24年度までは、コースの雇用区分の有無を中心に聞いてきた。しかし制度が多く存在するのは大企業の半分ぐらいだけであり、規模計では1割程度の導入である。また雇用区分ごとの人数も聞いてこなかった⁷⁾。

平成28年度調査以降のすぐれているところは、コース別管理制度があるかどうかは別にして、「総合職」「一般職」などの男女の人数を聞いて

ているところである。調査票に「実質的に近い職種」の人数の記入を求めている。定義は、「総合職」は「基幹的な業務や総合的な判断を行う業務に属し、勤務地の制限がない職種」、 「限定総合職」は、「準総合職、専門職など基幹的な業務や総合的な判断を行う業務に属し、転居を伴う転勤がない又は一定地域内や一定職種内のみで異動がある職種」、 「一般職」は「総合職、限定総合職と比して基幹的な業務や総合的な判断を行う業務が少ない職種」である。そして「その他」を加えた四つに人数の記入を求めている。それぞれの割合が記載されている（表2）。「その他」がそれほど多くないので、実質的なコース別管理の枠組みで議論できる。

産業計では、女性のうち（限定総合職含め）総合職が11.9%、男性が総合職44.7%である。男性でも一般職が23.1%存在するので、「女性が一部の総合職と大多数の一般職、男性がほとんど総合職」という構図からは、現実はかなり異なる。表にはないが女性比率をみても（狭義の）総合職は18.8%、限定総合職も加えた広義の総合職では21.0%と2割を超える。また一般職だけみると、34.4%と男性のほうがじつは多い。

この区分で登用比を算出したい。「一般職」や「その他」は同じ正社員でも管理職への昇進は例外的だと思われるから、総合職について登用比を算出する（前掲表1）。総合職にしばった登用比では産業計で、0.58と正社員全体での登用比0.38を大きく上回る。

登用比の高い業種は、建設業が0.96とほぼ1に近い。建設業は総合職にかぎっていえば男女均等な登用をおこなっているといえる。建設業の課題は、総合職割合が4.7%と産業平均の8.8%と比べかなり低いことにある。また正社員計の女性比率は14.3%とかなり低い。採用に課題をのこしているといえる。ほかに登用比の高い業種は、運輸、郵便（0.85）、宿泊、飲食サービス（0.86）、医療、福祉（0.68）である。低い業種は、複合サービス（0.20）、不動産、物品賃貸（0.42）、金融、保険（0.44）などである。金融、保険は一般職の女性比率が84.3%と最も高い業種である。ところが総合職に限定して登用比をみると、平均には

表2 産業別男女別雇用区分別割合
正社員=100

産業	女性				男性				広義総合職	
	総合職	限定総合職	一般職	その他	総合職	限定総合職	一般職	その他	女性	男性
産業計	8.8	3.1	12.1	2.0	38.1	6.6	23.1	6.2	11.9	44.7
建設業	4.7	1.4	7.9	0.3	42.1	10.3	29.4	3.9	6.1	52.4
製造業	6.7	1.7	10.6	1.7	39.8	5.9	23.8	9.7	8.4	45.7
電気・ガス・熱供給・水道	8.4	0.0	2.7	0.0	69.2	0.5	18.9	0.3	8.4	69.7
情報通信	15.8	1.0	4.6	1.1	61.1	3.4	10.5	2.6	16.8	64.5
運輸、郵便	2.4	2.0	7.2	0.8	18.6	9.6	46.9	12.4	4.4	28.2
卸売、小売	10.6	2.9	18.3	1.5	38.8	4.9	19.8	3.3	13.5	43.7
金融、保険	10.9	15.4	9.7	10.7	43.6	5.4	1.8	2.6	26.3	49.0
不動産、物品賃貸	13.8	2.8	14.3	2.2	45.8	5.7	12.4	3.1	16.6	51.5
学術、専門・技術サービス	11.9	2.2	7.5	0.5	57.7	8.1	10.6	1.5	14.1	65.8
宿泊、飲食サービス	11.3	6.4	12.0	9.4	32.4	6.3	17.4	4.9	17.7	38.7
生活関連サービス、娯楽	16.3	5.7	18.8	2.9	30.8	4.1	18.4	3.0	22.0	34.9
教育、学習支援	20.3	3.7	11.3	1.2	39.3	4.5	17.9	1.8	24.0	43.8
医療、福祉	17.7	9.3	36.4	2.6	12.4	4.1	16.2	1.3	27.0	16.5
複合サービス	0.2	16.4	4.2	1.0	0.5	57.5	7.4	12.8	16.6	58.0
その他サービス	8.0	3.6	12.4	1.1	29.8	6.8	32.5	5.6	11.6	36.6

出所：平成30年度「雇用均等基本調査」

達しないが大きくなる。限定総合職も含めた「広義の総合職」では、産業計で0.50と総合職よりやや低くなるが、業種別に見た状況は総合職の結果とほぼ同じである。

マクロレベルではなく企業レベルまで降りると、この2つの指標が乖離する可能性が大きいので、政策提言においても留意する必要がある。たとえば登用比が高く女性管理職比率が低い企業は、「昇進」よりも女性の「採用」に重点をおくべきである。逆に女性管理職比率は高いが、登用比が低い企業は、「採用」ではなく、女性の「登用=昇進」に重点をおくべきである。アメリカ企業において、よく言われる「ガラスの天井」の議論に通じる。

4 規模別にみた登用比および女性管理職比率

「平成30年度雇用均等基本調査」を使って規模別の違いを見る。女性管理職比率では、どの職位をとっても、規模が小さくなるほど比率が高くなる(表3)。課長レベルでみると、5000人以上が8.1%に対し、10-29人では17.6%とおよそ2倍で

ある。

また同じ規模をとると、おおむね職位が上がるにつれ、比率は低くなる。ところが「役員」は例外である。30人以上規模企業計で、役員の女性比率は15.4%と、係長とほぼ同じである。これは100人未満の企業において顕著である。小さい企業では、社長の親族などが役員をするケースが多いと考えられ、昇進競争を勝ち抜いた役員とは異なるルートの登用と考えられる。

登用比でみると(表4)、5000人以上規模企業が0.26でそれ以後、規模が小さくなるにつれ低くなるが、30-99人で0.26、10-29人0.45と高くなる。とくに10-29人規模で女性の登用が多い。おおむね女性管理職比率と同じ傾向だといえる。総合職にだけ限ると、5000人以上で0.86と「1」に近く、99人以下では1.58と「1」を上回る。巨大企業と小企業において、登用面では女性志向の企業が多いことがわかる。

5 時系列の変化

アベノミクスの影響なのか、女性管理職比率

表3 規模別役職別女性管理職比率

(単位：%)

	規模計 (30人以上)	5,000人以上	1,000～4,999人	300～999人	100～299人	30～99人	10～29人
役員	15.4	4.7	3.5	4.7	11.3	20.4	27.9
部長相当職	5.1	4.0	3.8	3.2	5.2	7.5	13.3
課長相当職	8.4	8.1	6.9	6.3	8.7	11.4	17.6
係長相当職	15.9	13.8	15.6	13.0	18.2	20.0	26.5
役員含む課長相当職以上	8.7	7.1	5.9	5.4	8.3	13.4	22.5

出所：平成30年度「雇用均等基本調査」

表4 規模別女性比率、女性管理職比率、登用比

	女性比率 (%)			女性管理職 比率 (%)	登用比	総合職 登用比	広義総合職 登用比
	正社員	総合職	広義 総合職				
5,000人以上	26.5	16.5	20.6	8.7	0.26	0.86	0.64
1,000～4,999人	24.9	17.6	21.1	7.1	0.23	0.50	0.42
300～999人	23.9	18.4	19.9	5.9	0.20	0.44	0.42
100～299人	25.9	19.8	20.8	5.4	0.16	0.45	0.44
30～99人	25.9	19.6	20.4	8.3	0.26	1.06	0.97
10～29人	25.4	24.4	24.8	13.4	0.45	1.58	1.32
規模計 (30人以上)	26.5	18.1	20.5	8.7	0.26	0.78	0.69

出所：平成30年度「雇用均等基本調査」

30%を企業あるいは社会の目標とされたことがあった。この議論をする際に、比率ばかり着目され、その母体となる人数が看過されがちである。総務省『労働力調査』によれば、女性管理職は、2018年現在18万人存在する。管理職総数に占める比率は13.8%である。じつをいえば、この比率は急上昇している。男女雇用機会均等法が成立した1985年では6.5%にすぎなかったが、2000年9.0%を経て、2018年13.8%で、比率では2倍以上になっている。

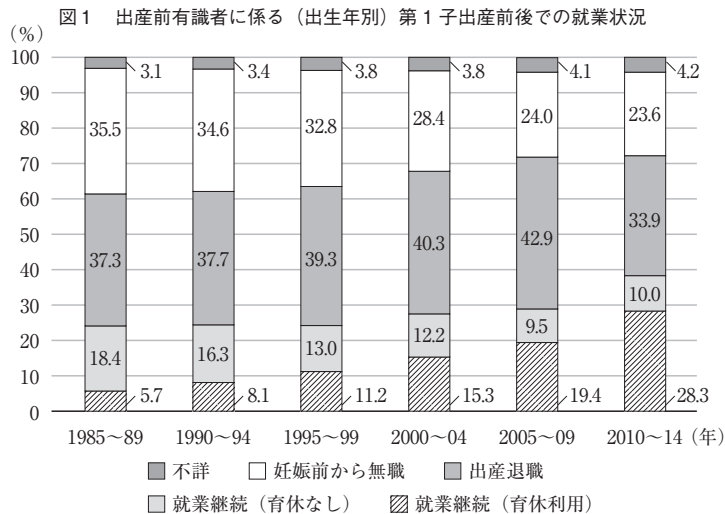
ところが人数で見ると、1985年14万、2000年19万、2018年18万人で、2000年以降横這いである。なぜ比率が急上昇したかといえば、男性の管理職者の人数、ひいていえば、全体の管理職者が大きく減少したためである。管理職全体の人数が減ったのは、企業の人事構成の適正化のなかで、ポストを増やさないあるいは減少させたことの一貫だと考えられる。これだけ比率では急上昇しているのに実感として女性管理職の存在感が薄いのは、人数が増えていないからであろう。

IV 男女間賃金格差——結果としての指標

マクロでの男女間賃金格差の推移をみると、おおむね縮小傾向がみられる。なにを「賃金」の指標にとるかによって数値は異なる。所定内給与についてみると、一般労働者（フルタイムと考えてよい）について、2005年の65.9から2018年の73.3と縮小している（以下、2005年と2018年の比較：以下同じ）。通勤手当や家族手当などが含まれる「きまって支給する現金給与」についてみると、64.2→70.9と縮小している。また職場の呼称で正社員と呼ばれている労働者だけとすると、所定内給与68.7→75.6、きまって支給する現金給与67.1→73.3となっている。

この男女間賃金格差の要因を分解した結果（平成30年働く女性の実情）によると、勤続年数の違い（4.4の縮小）と役職の違い（9.0）の縮小が大きい。労働時間の違いは少なく（1.4）、年齢、学歴、企業規模はほとんど関係ない。

いずれにしろ、全体としてかなりの縮小がみら



れるが、上記の結果はフルタイム労働者についての結果であり、多くの女性はパートタイマーを典型とする短時間で働いている。これを加味した男女間賃金格差をどのように算出するかは、やや難しい。短時間労働者だけをとりて比較するのはたやすい。たとえば短時間労働者の時間当たり所定内給与の男女差は、2005年の80.5から2018年の92.9と縮小している。

しかし、もし男性がフルタイムの仕事に就き、女性が短時間の仕事に就くという「社会のしくみ？」に多くの女性労働者が押し込まれているとしたら、男性フルタイム労働者と女性パートの賃金を比較すべきであろう。ただこの比較は明らかに男女差を過大評価したものになるであろう。短時間労働者の26.7%を男性が占めており、女性のおよそ半数はフルタイムである。ただ男性短時間労働者は30歳未満に圧倒的に多いので、たとえば40歳以上の年齢層に絞って働く男女すべての賃金格差をみるのは、それなりの意味がある。

しかし、それよりも建設的な議論は、一般労働者の賃金格差における役職の寄与が大きかったので、「昇進」における男女の違いをみたほうがよい。そのときに出産後の就業継続のことも考慮したうえで、議論しなければならない。

V 第一子出産後継続就業

「出生動向基本調査」により、女性の継続就業（第一子出産前後）の推移をみると（図1）、2005年以降急上昇していることがわかる。（2010-14出生）者をみると、出産後継続就業率 38.3%になる。出産前有職者を100とすると、53.0%となる。べつの調査の「21世紀出生児縦断調査」2010年出生者をみると、出産後継続就業率は、それぞれ36.0%、45.8%である。

M字の底が上がってきたことの原因は、ある時期まで晩婚化・晩産化の影響が大きかったが、育児休業を取得して就業継続している女性が寄与しているらしいことがうかがえる。一方、それでも半分近くの女性が出産・育児で退職していることも事実である。まだまだ大半の職場において出産のち就業継続する姿には程遠い。

VI OJTの違いからみた昇進の差

一見遠回りのようで早い男女平等化への道は、OJT (On-the-Job Training) を限りなく男女同じにすることである。技能や技量を高めるもっとも効果的な方法は「仕事につきながらの訓練」である。もっとも実践的で財務的なコストは最小限ですむ。このOJTをできるだけ男女同じにすれば、

女性の力量発揮はいちだんと高まると予想される。単にOJTの機会を男女に均等に開くということだけではない。実質的に男女同じにすることである。

ということは、たとえば上司が、この業務は男性に任せたほうが、うまくいきそう取引先の信頼もとれそうだと思っても、女性にも任せるということである。急いで付け加えれば、女性を優遇して多くの機会を与えるということではない。もちろん、それまでほとんど女性が経験したことがないというケースでは、ポジティブ・アクションによる女性への機会拡大はあろう。それを除けば、基本的に男女同等という意味である。

男女雇用機会均等法でいえば、大きな改正が1997年であった。最初の1985年法では、業務過程外の教育訓練(Off-JT; Off-the-Job Training)における差別禁止だけであったが、1997年法では、業務を通じてなされる教育訓練(OJT)を含めて一切の教育訓練を対象とした。ここでいうOJTは、新入社員が先輩社員について行う3カ月から1年のOJTだけでなく(これをフォーマルOJTという)、技能向上が続く限り、なされている日々の業務である(これをインフォーマルOJTという)⁸⁾。この均等法の精神に徹底的にのっとり、男女同等に仕事の配分や割り当てを職場レベルで行っていけば、女性の技量向上は格段に高まろう。これが実現してくれば処遇が男女で異なるということは考えられない。

この枠組みで男女差を転勤、異動の側面から検討したものとして、大内(2012a, b)、大内・奥井・脇坂(2017)がある。

昇進の男女差を見ると、単純に同一年齢や同一勤続年数による違いをみるだけでは不十分である。いうまでもなく、育児休業やその他の中断期間が生じる可能性が女性で多く、また育児短時間勤務などの利用も女性が多いからである。この点については、脇坂(2018)において、何を昇進の「遅れ」とみるか、で論じているので、ここでは割愛する。

また、研究が手薄なのは、〈職場レベル〉における男女のキャリアの違いやOJTの違いを丁寧に調べた研究である。その蓄積があつてこそ、管

理職や転勤の希望の有無などによる分析が意味をもつ。

VII 国際比較

厳密な国際比較は、まことに難しいが、大まかにでも、我が国における男女均等の位置をみておきたい。おもに、『データブック国際労働比較』を用いる。

フルタイム労働者の男女間賃金格差の国による違いをみると米英独が81.1-86.2%なのに対し、我が国は73.3%である。雇用労働者全体でみた大陸ヨーロッパ諸国は80%台で、スウェーデンの90%がとびぬけて高い。

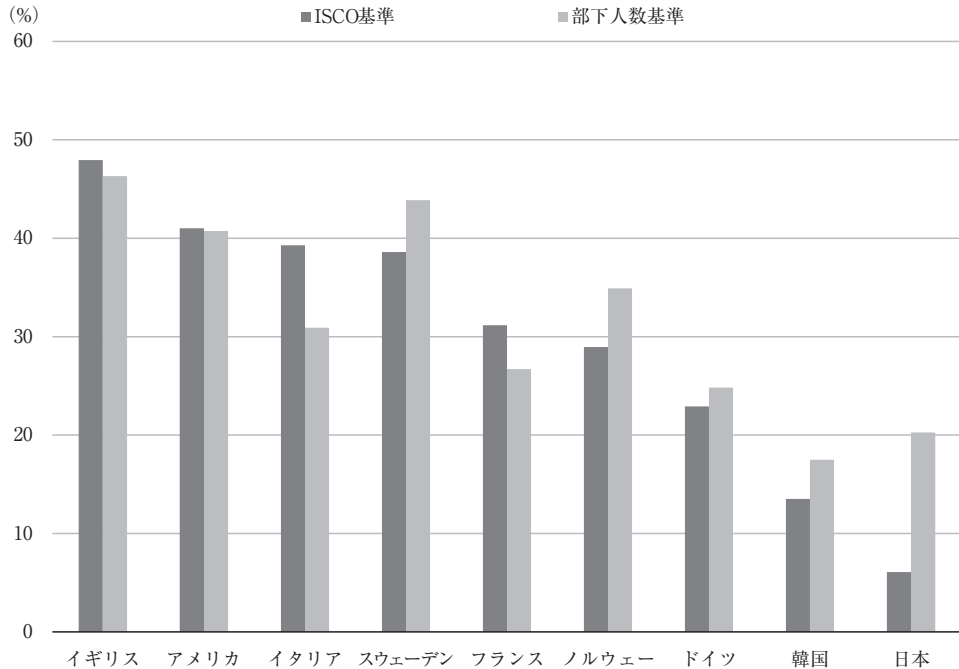
ホワイトカラーにおける年齢一賃金プロフィールや勤続年数一賃金プロフィールをみると(男性)、前者においては国による大きな差はない。ドイツやオランダは我が国よりも傾きが大きいくらいである。賃金の「決まり方」(上がり方)からみると、我が国が特殊な雇用システムのもとにある結果とはなっていない。後者の勤続年数一賃金プロフィールでは、傾きの大きな国と傾きが小さい国に分かれる。大きな国は、日本、ドイツ、オランダで、非常に小さい国はデンマーク、スウェーデンである。フランスやイギリスも小さい国の部類にはいる。ブルーカラーでみると、我が国が、どちらも傾きがやや大きい、ドイツと同じくらいである。女性をみると、どの国も男性にくらべフラットであるが、上がり方の国による違いは男性の違いとおなじである。

さて男女間賃金格差の要因の大きなウエイトを占める管理職についてである。

ILOが公表する各国のデータベースにある各国のデータにより、女性管理職割合をみると、欧米が30-40%で、わが国が10%を切り、絶望的な状況のように思われている。これは、少なくない部分、管理職の定義の違いからきている。

日本、アメリカ、ドイツ、フランス、イギリスの5カ国およびEUについて、就業者に占める管理的職業従事者の割合をみると、各国間で管理的職業従事者の割合はかなり大きく異なっている。アメリカやイギリスが最も大きく、10%を超えて

図2 女性管理職の割合の国際比較*：2つの定義による違い



*フルタイム雇用労働者
出所：OECD Survey of Adult Skills

いる。日本は最も低く、2%強である。ドイツ、フランスなど、ヨーロッパ大陸諸国はこの中間の6%前後である。このような大きな差は、国際職業分類の「管理的職業従事者」が同じ範囲の就業者を捉えているのではなく、各国間でかなり異なった層を捉えている可能性がある（脇坂 2018：5章）。

信頼できる比較を行うには、管理職を一定数以上の部下を持つもの（「11人以上の部下を持つ雇用者」）としたほうが好ましい。岡山商科大学の三谷直紀教授が中心になって、OECDの『国際成人力調査』（Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC)）を用いて分析した⁹⁾。

管理職の定義をそろえて比較した女性管理職割合と通常のデータ（ISCO基準）による女性管理職割合を比較してみよう（図2）。部下の人数で基準をそろえ統一の定義にすると、日本の女性管理職割合は、かなり高くなる。欧米30-40%に対し、わが国は20%程度である。もちろん国際的にみて、まだその水準が低いことも否めない事実である。しかし、今の30%を目指す取り組み

が成果をあげていけば、世界のトップに十分なれるし、「遅い選抜」がわが国の昇進の特徴なので、その可能性は大きい。先進諸国に追いつくという昭和時代のスローガンでなく、世界一をめざすというスローガンに変えたほうがよい。

そのためには、男性管理職も含めた、プレーイング・マネージャー化の行きすぎを是正したほうがよい。できるだけマネジメント業務に専念できる管理職であれば、おそれず管理職をめざす女性がより多く出てこよう。

VIII 柔軟性ある働き方を

追求すべき二つ目は、できるだけ融通性（柔軟性）のある働き方を認めることであろう。もちろんこれも男女かかわらずだが、家事・育児などの制約が多い女性にとって、柔軟性ある働き方が効果的であろう。

場所の柔軟性についても同様である。在宅勤務のテレワークの利用が、育児期の母親にかかわらず普及してきている。会社にずっといるより、家庭で作業を行ったほうが効率的かもしれないこと

が認識されつつあるためである。都心を中心にコ・ワーキングオフィスやスペースも増えてきている。これらも育児のためのフレックス勤務が全体にひろがりをもって進化した制度であろう。

さてCOVID-19(コロナ・ウイルス)の影響で在宅勤務が広がっている。在宅勤務を含むテレワークは以前から政府が推進し、とくに「働き方改革」の一貫として注目されてきた。テレワークとは「ICTを利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」のことである。自営型テレワークと雇用型テレワークに分かれるが、国土交通省平成30年テレワーク人口実態調査によると、雇用型テレワークは就業者の16.6%を占める。外回りの営業や出張先のモバイルワークも含まれるので、決して多いとはいえない。企業における導入率をみても、2017年で13.9%である(総務省、平成29年通信利用動向調査)。

上述のテレワークは「働き方改革」などを背景におおむね労働者のWLB(ワーク・ライフ・バランス)充実による生産性向上をめざすものであった。今回の非常事態宣言によるテレワーク(とくに在宅勤務)は、これらと根本的に異なる。それは感染防止のため、労働者が望もうが望まない場合も、すべて行うところに特徴がある。

このタイプ分けは、かつてのワークシェアリングのタイプ分けに通じる。緊急避難型タイプと多様就業型である。前者は急激な需要の落ち込みに対して解雇をするのではなく、全員が労働時間を短くして解雇を出さないためのものである。後者は、短時間勤務のニーズをもつ労働者に積極的に、短時間勤務などの働き方を認めるというものである。

在宅勤務にこのタイプ分けを適用すると、感染防止のためが緊急避難型、WLB推進が多様就業型といえよう。もし前者の在宅勤務の経験が働き方改革の在宅勤務につながっていけば、新しい経験となる。俗っぽくいえば、在宅でもできる業務がこれほどあると気づき平時でも広がるというシナリオである。ピンチがチャンスにつながっていく可能性もある。

日本生産性本部の調査によると(2020年5月11-13日、1100名)、「自宅での勤務」(在宅勤務)

を行っているものは29.3%とやや少ないが、時差出勤16.3%、短時間勤務15.4%、一時帰休が7.9%である。在宅勤務者に「コロナ収束後もテレワークを行いたいのか」どうかを尋ねると、62.7%もが希望している。しかし、在宅勤務により効率が上がったものは33.8%と、下がったもの66.2%を下回る。しかし同調査の7月調査では、効率が上がったものと、下がったものはそれぞれ50.0%となっている。この割合は性別年齢別の属性による差はないらしい。コロナとともに活動していく点で生産性の向上は欠かせない。テレワークは可能性のある働き方であるが、しばらく時間がかかるであろう。

企業規模は小さくとも、着実にテレワークを推進し、生産性の維持から向上をめざすのが、「新しい生活様式」へのステップとなろう。

IX さ い ご に

男女平等な職場に近づくには、より多くの女性管理職の誕生をめざすことだが、それにはOJTの男女平等を地道に徹底していくことと、テレワーク含め、できうる限り柔軟な働き方を追求すべきである。

- 1) 総務省統計局は、2018年1月から「労働力調査」を使用して未活用労働指標を作成し公表している。失業者だけでなく、追加就労希望者(週35時間未満就業者対象)や就業可能非求職者(discouraged workerに近い)などを加えている。2019年の結果は、未活用労働者403万人のうち、男性170万人、女性233万人である。未活用労働指標(LU4)は、5.8%(男性4.4%、女性7.5%)である。
- 2) 同じ調査を複数年次にわたって分析したものと、脇坂(2001a, b)がある。これはファミリー・フレンドリー(以下、ファミフレ)の度合いもあわせて作成し分析した。また同じデータを用いて分析したものに武石(2006)がある。
- 3) 「会社四季報」から従業員301-2000人規模の上場・未上場企業3464社を対象に郵送調査をおこない446社の有効回答を得ている。
- 4) なお脇坂(2006)では同じデータを別の均等指標を用いて分析したが、実態の項目が多く、方針や制度が少なかった。
- 5) この調査は、JILPTが、2006年に行った「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」で、企業調査(全国の従業員数300人以上の企業6000社の人事・労務担当者)、従業員調査、管理職調査からなる。後者2つは、企業を通じて、管理職5人、一般社員10人に配布した。有効回収率は、調査863社(有効回収率14.3%)、管理職調査3299人(有効回収率10.9%)、一般社員調査6529人(有効回収率10.8%)である。
- 6) 本稿における分析終了ののち、令和元年度(2019年)の結果が公表された。おそらく以下の概略の結果と変わらないと

思われる。

- 7) 厚生労働省が行った調査「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」は、その例外である。これについて、詳しくは、脇坂 (2018: 第2章)。
- 8) 米国では、企業内で行われる訓練や学習は、OFF-JTを含め、すべてOJTと呼ばれている可能性がある。その一方で、インフォーマル学習 (informal learning)、すなわち小池和男氏のいうインフォーマルOJTに言及する研究が海外では増えている (OECD)。研究の方向性はインフォーマルOJT (キャリア) の中身の研究に向かっており、あるいは On-the-Job Learning の方向に向かっており (脇坂 2020)。
- 9) OECD の『国際成人力調査』(PIAAC) の調査の目的は、読解能力や数学的能力、コンピューターを利用した問題解決能力といったスキルをテストによって調査し、社会に参加し、経済を発展させるために必要なスキルを明らかにすることである。そして、その成果を教育・訓練政策に反映させることにある。この調査の第1ラウンドは、OECDの加盟33カ国が参加して2008年～2013年に実施された。世帯調査で、各国のサンプルサイズは約5000である。この調査ではたんに認知能力の水準だけでなく、バックグラウンド・データとして、教育、訓練、雇用、賃金、労働時間、雇用形態、家族構成等豊富な情報がえられる。しかも、統一的な調査方法をとっているために、各国間で比較可能である。

参考文献

- 大内章子 (2012a) 「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア——均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」関西学院大学『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp. 85-105.
- (2012b) 「女性総合職・基幹職のキャリア形成——均等法世代と第二世代とでは違うのか」関西学院大学『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp. 107-127.
- (2013) 「企業は本気で女性を総合職として育ててきたか?——均等法世代と第二世代の追跡調査を基に」日本労働学会第43回全国大会『研究報告論集』pp. 27-34.
- 大内章子 (2020) 「女性の管理職昇進——それは企業の本気の人材育成あってこそ」『日本労働研究雑誌』No.722, pp. 78-88.
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明 (2017) 「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか——企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より」関西学院大学『ビジネス&アカウンティングレビュー』第20号, pp. 71-88.
- 車田絵里子 (2020) 「役職登用における目標管理指標の研究——女性からの活躍推進企業データベースを用いて」未刊行.
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2015) 「第15回出生動向基本調査 (夫婦調査)」.
- 佐藤博樹・武石恵美子編 (2008) 『人を活かす企業が伸びる——人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房.
- 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 武石恵美子編著 (2012) 『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える——働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房.
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『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.
- (2013a) 『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』JILPT 調査シリーズ No.106-1.
- (2013b) 『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』JILPT 調査シ

- No.106-2.
- (2016) 『企業における転勤の実態に関するヒアリング調査』JILPT 資料シリーズ No.179.
- (2017a) 『企業の転勤の実態に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.174.
- (2017b) 『日本的雇用システムのゆくえ』JILPT 第3期プロジェクト研究シリーズ No.4.
- (2020) 『女性活躍と両立支援に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.196.
- 脇坂明 (1996) 「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』No.433, pp. 14-23.
- (1998a) 『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』御茶の水書房.
- (1998b) 「企業における仕事と家庭の両立支援制度の分析——育児休業制度は再雇用制度を代替したか?」『再雇用制度研究会報告書 (別冊) 婦人少年協会, pp. 4-37.
- (1999) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」『ファミリー・フレンドリー 企業をめざして——「家庭にやさしい企業」(仮称) 研究会報告書 (別冊)』大蔵省印刷局.
- (2001a) 「均等度の変化」女性の就業行動に係る調査研究会『女性の就業行動に係る調査研究会報告』21世紀職業財団.
- (2001b) 「企業調査による均等度の変化」女性の就業行動に係る調査研究会『女性の就業行動に係る調査研究会報告』21世紀職業財団, pp. 12-30.
- (2001c) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, pp. 195-222.
- (2002) 『日本型ワークシェアリング』PHP 研究所.
- (2006) 「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは——均等と企業業績との関係」『季刊家計経済研究』71号, pp. 17-28.
- (2007) 「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『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, pp. 90-124.
- (2008) 「均等度とファミリー・フレンドリー度との関係からみた企業業績」佐藤博樹・武石恵美子編 (2008) 『人を活かす企業が伸びる——人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房.
- (2014a) 「『遅い選抜』は女性に不利に働いているか——国際比較をめざした企業データと管理職データの分析」『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』JILPT 調査シリーズ No.119, pp. 187-217.
- (2014b) 「中小企業に人事制度は必要か」『日本労働研究雑誌』No.649, pp. 73-81.
- (2018) 『女性労働に関する基礎的研究——女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社.
- (2020) 「キャリアとしてのOJT——OJT再考」『ビジネス・レーパー・トレンド』4月号.

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。最近の主な著作に『女性労働に関する基礎的研究——女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社、2018年。労働経済学専攻。