

群馬県内企業における 女性の管理職登用とキャリア形成の現状と提言

小林良江・甲村美帆

Problems related to women's promotion to management positions
and career development in Gunma

Yoshie KOBAYASHI and Miho KOMURA

1. 序 論

企業における女性の能力活用は1986年に施行された男女雇用機会均等法から始まり、2014年現在の安倍政権では成長戦略の柱の一つとして注目を浴びている。1990年代には旧労働省が女性の企業内における活躍を促進するために育児や介護と仕事の両立を目指し、1991年に「育児休業法（1995年、育児・介護休業法に改訂）」、1995年には「エンゼルプラン（1999年、新エンゼルプランに改訂）」を施行した。このような育児・介護と仕事の両立政策を実施している企業を「ファミリーフレンドリー企業」として表彰する政策も1999年から導入している。これらの施策の中心は企業で勤務する女性の子育て支援にあったが、2000年に入り、子どもがいない男女従業員のニーズに応える必要性という課題が浮上し、プライベートな生活にも配慮するという「ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance、以下、WLBと言及）」施策へと移行した（佐藤・武石，2004、渡邊，2009）。これら施策の実施以降、図1に見られるとおり企業における女性管理職の割合も徐々にではあるが増加しており、特に係長相当の管理職では1割以上を女性が占めるまでになった。しかしながら、課長、部長相当職の割合は2012年現在も依然として低い。

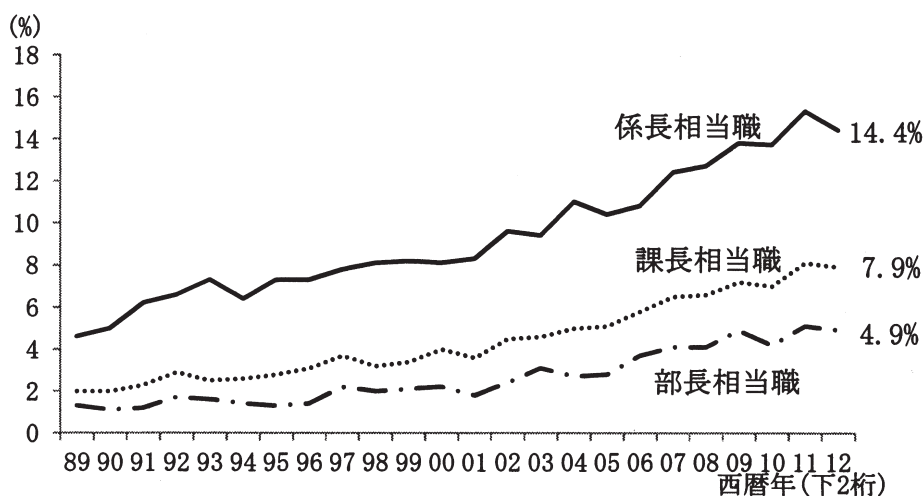


図1 民間企業の係長相当職、課長相当職、部長相当職に占める女性割合の推移
データ出典：内閣府男女共同参画局（2013）

年次推移では女性管理職の増加傾向が伺えるものの、国際比較してみると図2のとおり、日本における管理的職業従事者の女性割合は極めて低いことが分かる。女性就業者の割合は他国とほぼ同等であることから、必要な数の女性就業者の存在という下地があり、さまざまな政策が施行されながらも、それらの政策が管理職に占める女性の割合を上昇させる点において十分な効果があったとは言いきれない。

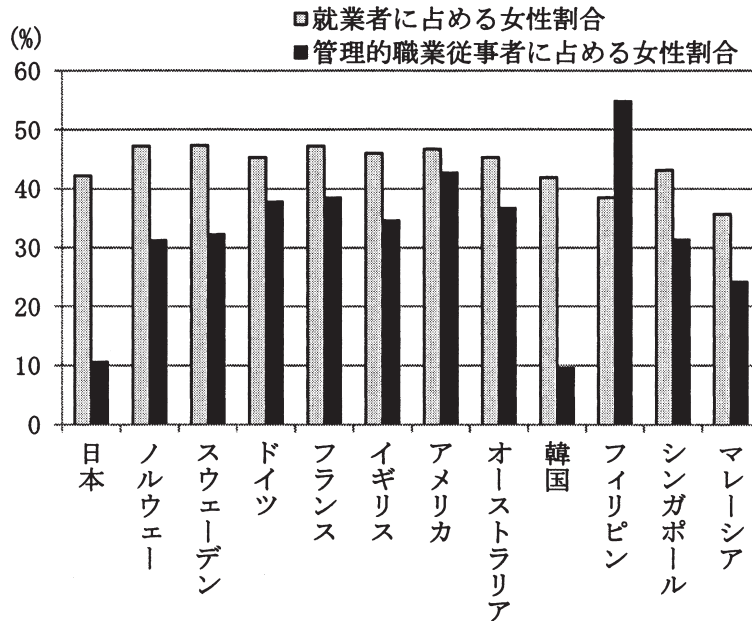


図2 就業者に占める女性割合と管理的職業従事者に占める女性割合の国際比較
データ出典：内閣府男女共同参画局（2011b）

このような現状を受けて、企業で女性が能力を発揮できることの必要性と課題を論じた研究は多い。たとえば、WLBを企業経営の人事戦略として分析している文献として、坂爪（2002、2009）、阿部・黒澤（2006、2009）、武石（2006a、2006b、2008、2009、2011）、脇坂（2006、2008a、2008b）などがある。また、男性の育児参加も含めたWLBの促進に注目している文献としては、坂本（2002）、松田（2002）、佐藤・武石（2004）、大沢（2008）がある。女性の活躍推進には、企業の積極的な取り組みも重要な要因である。2012年に発表された日本政策金融公庫総合研究所の『女性従業員の活躍を推進する中小企業の特徴—女性の活躍を促すための取り組みのあり方』では、(1) 男女平等の人的資源管理を実施し、(2) 女性活躍を伴う効果の実感、(3) 一方で女性活躍阻害要因の明確化、(4) そのために人事制度の整備や人材育成、育児と仕事の両立支援への対応を実施、(5) この両立支援が仕事の効率化につながるという効果を得ている企業が女性の活躍に取り組んでいると結論付けている（松井、2012）。また、女性従業員の活性化に成功した企業の特徴の一つとして、法令施行や時代の潮流と関係なく、経営者の強い意志を挙げる研究もある（芝原、2008）。

以上のように、女性の活躍推進のための企業施策を評価する研究は近年活発となっているが、企業経営などマクロ的な視点からの論考が多く、女性従業員の視点からの分析はこれから期待される研究分野である。代表的な研究として、女性従業員の聴き取り調査を中心とした永瀬・山谷（2012）の『民間大企業の女性管理職のキャリア形成』が挙げられる。この研究では女性のキャリア形成の

要因として、学卒時の就業継続意識や「強み」の形成、家族のサポートの重要性を指摘している。しかしながら、対象が高学歴の民間大企業の女性従業員に限られており、女性従業員全体へ一般化するためには、より広範な知見を追加する必要があると思われる。

そこで本研究では、これらの研究を受けて、群馬県に本社あるいは支社・支店を置く企業を対象にした調査をもとに、女性管理職と従業員双方の視点を取り入れながら、女性が企業で活躍するために必要な要件を探ることを目的とする。本研究で用いる女性の「活躍」とは、役員を含めた管理職に女性が就くこと、管理職に占める女性割合の上昇、そのための基礎となる、あらゆる女性従業員が就業を継続し、職業能力を成熟できること（キャリア形成できること）を意味するものとする。研究のための資源として、群馬県生活文化スポーツ部人権男女共同参画課（以下、人権男女共同参画課と言及）が実施した調査票による量的調査と、同課と群馬県立女子大学国際コミュニケーション学部との連携事業である「事業所の男女共同参画推進事業」にて実施した面接取材による質的調査の二種類の調査データを使用する^{1,2}。次節からの本論では、量的調査とその結果、質的調査とその結果、これらの結果を受けた総合的考察の順に詳細を記載する。

2. 量的調査とその結果

本研究における量的調査は、人権男女共同参画課が2013年6月に実施した「男女共同参画推進員設置事業所実態調査アンケート」（以下、調査票と言及）のデータを用い、統計処理したものである。本節では第一に、調査方法と結果としての記述統計量を報告し、第二に、管理職に占める女性割合と企業の育児支援などの施策実施状況の関係を統計的に推定し、その結果を示す。

2.1 量的調査方法

2.1.1 調査対象

調査対象企業は、群馬県男女共同参画推進条例に基づく「男女共同参画推進員」³を設置する411企業であった。企業の男女共同参画推進員にあてて調査票を郵送し、236社から回答を得た。

2.1.2 調査項目

調査項目は7群から構成され、内容は「事業所概要」「育児と仕事の両立支援について」「介護と仕事の両立支援について」「女性の能力活用(Positive Action；以下、PAと言及)について」「ワーク・ライフ・バランス(WLB)について」「行政へ期待すること」および「その他」であった。そのうち、本研究の統計処理に用いたデータは「事業所概要」「育児と仕事の両立支援について」「PAについて」「WLBについて」の4群であった。これら4群に関する質問内容は、次の通りである。

「事業所概要」では、企業の所在地、業種区分などのほか、常用労働者数、パートタイム労働者数、役員の人数、管理職の人数を男女別に尋ねた。管理職について、部長相当職、課長相当職、係長相当職を下位区分とし、それぞれの人数を尋ねた。その他、男女雇用参画推進員の役割、採用状況等の記入欄を設けた。

「育児と仕事の両立支援について」では、2012年度中の育児休業制度利用対象者の人数と実際の利用者数を、男女別に尋ねた。当制度の利用者がいる企業には、利用者の育児休業の取得日数を月単位で回答してもらった。さらに、育児休業制度を運用する際の課題について、「代替要員の人材確保が難しい」「休業者が復帰した際の代替要員の処遇が難しい」など具体的7項目を挙げ、それぞれについて「とてもそう思う」を1、「まったくそう思わない」を4として4件法による評定を行った。

7項目の評定値を合計した値を、育児休業制度運用の容易度を反映する指標とした。また、育児休業制度以外の企業独自の支援制度を「短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」などの選択肢から複数回答形式で尋ね、男性従業員が育児休業を取得しやすい工夫があれば自由記述してもらった。

「PAについて」では、回答者である男女共同参画推進員が「ポジティブ・アクション」という言葉を知っているか否かを尋ねた。企業のPA取り組み状況について、「取り組んでいる」「今は取り組んでいないが、以前取り組んでいた」「今は取り組んでいないが、今後取り組むこととしている」「今のところ取り組む予定はない」の4件から単一回答を求めた。PAに取り組んでいると回答した企業には、その取り組み内容を「企業内の推進体制の整備」や「女性の能力発揮の状況や能力発揮にあたっての問題点の調査・分析」などの具体的な選択肢で14項目用意し、複数回答してもらった。さらに、今後PAに取り組む予定である事業所を含め、これから実施を希望する取り組みについて自由記述を求めたほか、PAの効果として「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化が図れる」などの選択肢から、実感できる、あるいは期待できる項目を複数選択してもらった。最後に、女性管理職登用を推進するうえでの課題について、「現時点では必要な知識や経験、判断力等を有する女性がない」「現在管理職に就くための在職年数を満たしている女性がない」などの具体的な項目を9つ挙げ、それぞれ「とてもそう思う」を1、「まったくそう思わない」を4として、4件法による評定を求めた。評価値を9項目について合計することで、当該企業における女性管理職登用の容易度を反映する指標とした。

「WLBについて」では、PAと同様に、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉を回答者が知っているか否か、および、WLBを推進する取り組みの状況を尋ねた。さらにWLBの推進に「取り組んでいる」と回答した事業所には、「管理職の意識改革を行っている」「管理職以外の従業員の意識改革を行っている」などの具体的な取り組み内容8項目を挙げ、実施している取り組みをすべて選択するよう求めた。

なお、具体的な項目を選択する質問にはすべて、調査者が用意した項目以外に「その他」が用意され、自由記述できる欄が設けられた。

2.2 記述統計量

返送された236事業所の回答について、デジタル化したのち統計処理を実施した。本項ではその記述統計量について結果を報告する。

表1には、各業種に相当する企業の数を示した。回答した企業には建設業、製造業が多く、医療・福祉、サービス業がそれに続く結果となった。表2には、企業の従業員および管理職の男女別人数を示した。企業規模の偏りが大きかったため、最小値、最大値、平均値に加え、25・50・75パーセンタイルを示した。本結果より、回答した企業の全役員に対する女性の割合は17.9%であった。部長相当職、課長相当職、係長相当職の女性割合はそれぞれ、4.4%、4.5%、11.5%であったため、管理職の中でも女性役員の割合が相対的に高いことが分かった。内閣府男女共同参画局(2011b)の平成23年度調査によると、上場企業3,608社の役員・社外役員・監査役・顧問・

表1 業種区分

| | 観測数 |
|-----------------|-----|
| 1 鉱業 | 0 |
| 2 建設業 | 81 |
| 3 製造業 | 55 |
| 4 電気・ガス・熱供給・水道業 | 4 |
| 5 情報通信業 | 8 |
| 6 運輸業 | 6 |
| 7 卸売・小売業 | 13 |
| 8 金融・保険業 | 7 |
| 9 不動産業 | 0 |
| 10 飲食店・宿泊業 | 2 |
| 11 医療・福祉 | 24 |
| 12 教育・学習支援業 | 1 |
| 13 サービス業 | 20 |
| 14 その他 | 13 |
| 15 未回答 | 2 |

注：データは企業の回答に基づく。

表2 従業員および管理職の男女別人数

| | 観測数 | 最小 | 25パーセント | 50パーセント | 75パーセント | 最大 | 平均値 | 標準偏差 |
|---------|-----|-----|---------|---------|---------|-------|--------|---------|
| 従業員数 | | | | | | | | |
| 常用労働者 | | | | | | | | |
| 男性 | 202 | 0.0 | 6.0 | 16.0 | 57.5 | 15792 | 171.95 | 1152.66 |
| 女性 | 195 | 0.0 | 2.0 | 6.0 | 23.0 | 6157 | 76.30 | 475.97 |
| パートタイマー | | | | | | | | |
| 男性 | 115 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 4.0 | 2534 | 28.18 | 236.48 |
| 女性 | 149 | 0.0 | 1.0 | 3.0 | 14.0 | 5391 | 59.62 | 450.01 |
| 労働者合計 | | | | | | | | |
| 男性 | 221 | 0.0 | 7.0 | 18.0 | 60.0 | 18326 | 180.94 | 1269.53 |
| 女性 | 221 | 0.0 | 3.0 | 8.0 | 31.0 | 11548 | 109.24 | 811.59 |
| 管理職の人数 | | | | | | | | |
| 役員 | | | | | | | | |
| 男性 | 207 | 0.0 | 1.0 | 3.0 | 4.0 | 64 | 3.69 | 5.45 |
| 女性 | 207 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 1.0 | 4 | 0.80 | 0.92 |
| 部長相当職 | | | | | | | | |
| 男性 | 149 | 0.0 | 1.0 | 2.0 | 5.0 | 156 | 6.48 | 18.39 |
| 女性 | 77 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 4 | 0.57 | 0.86 |
| 課長相当職 | | | | | | | | |
| 男性 | 137 | 0.0 | 1.0 | 4.0 | 9.0 | 3072 | 37.02 | 266.57 |
| 女性 | 81 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 1.0 | 65 | 2.98 | 10.29 |
| 係長相当職 | | | | | | | | |
| 男性 | 126 | 0.0 | 1.0 | 3.0 | 8.8 | 915 | 18.89 | 85.64 |
| 女性 | 126 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 103 | 2.46 | 10.78 |

注：観測数は回答が得られた企業の数を示す。

相談役などを含む「役員等」に女性が占める割合は、1.2%である。すなわち、全国平均値と比較しても、群馬県内における女性役員割合17.9%という値は相当に高い。なお、部長相当職、課長相当職、係長相当職の女性割合の全国平均値は、図1によると平成24年調査でそれぞれ4.9%、7.9%、14.4%であり、本調査結果と差はほとんど見られない。群馬県内企業では、管理職の中でも女性役員の割合だけが突出して高いという特徴が伺える結果となった。

表3には、育児休業取得人数と利用期間を男女別に示した。育児休業制度を利用した合計人数について、女性は347人であり対象人数の9割以上が利用したのに対し、男性は全企業中16人とどまった。利用期間についても、女性は1年を超えて利用する従業員が3割近くに達するのに対し、男性は多くが1ヶ月未満の取得にとどまり、3ヶ月を超えて取得した者はいなかった。

表4は、育児休業制度、PA、WLBに関する企業の意識をまとめたものである。約70%の男女共同参画推進員がWLBを知っていたのに対し、PAの認知度は約50%であった。育児休業制度運用あるいは女性管理職登用の容易度については、そのスコアが高くなるほど、企業が当該項目に抵抗を感じておらず、実施が容易だと認識していることを示す。課題の中でも「従業員の育児休業取得について、顧客や取引先から理解が得られない」「全国転勤があるので女性には負担が多すぎる」については3.0を超えた比較的高い平均値が得られた。他の課題と比べて、企業はこれらの課題にそれほどの抵抗を感じておらず、制度運用やPA推進の妨げになっている可能性は低いといえる。一方、平均値が2.0を下回ったのは「代替要員の人材確保が難しい」点であり、育児休業取得時の人材確保の点で困難さを強く感じているようである。

表5には、PA、WLB、育児休業制度以外の育児支援について、企業の取り組み状況と志向をまとめた。PAに取り組んでいる、あるいは今後取り組むこととしていると回答した企業は101社であ

表3 男女別育児休業制度取得人数と利用期間

| | 観測数 | 合計人数 | 最小 | 25パーセント スタイル | 50パーセント スタイル | 75パーセント スタイル | 最大 | 平均値 | 標準偏差 |
|---------|-----|------|-----|-----------------|-----------------|-----------------|-----|------|-------|
| 男性 | | | | | | | | | |
| 対象人数 | 210 | 390 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 57 | 1.86 | 6.75 |
| 利用人数 | 215 | 16 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 5 | 0.07 | 0.43 |
| 利用期間の内訳 | | | | | | | | | |
| 1ヶ月未満 | 7 | 13 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 5 | 1.86 | 1.46 |
| 1～3ヶ月 | 3 | 3 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1 | 1.00 | 0.00 |
| 3～6ヶ月 | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | — |
| 6～12ヶ月 | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | — |
| 12～14ヶ月 | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | — |
| 14ヶ月以上 | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | — |
| 女性 | | | | | | | | | |
| 対象人数 | 212 | 361 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 115 | 1.70 | 8.99 |
| 利用人数 | 218 | 347 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 108 | 1.59 | 8.44 |
| 利用期間の内訳 | | | | | | | | | |
| 1ヶ月未満 | 1 | 1 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1 | 1.00 | — |
| 1～3ヶ月 | 1 | 2 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2 | 2.00 | — |
| 3～6ヶ月 | 8 | 10 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.3 | 2 | 1.25 | 0.46 |
| 6～12ヶ月 | 39 | 231 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 3.5 | 92 | 5.92 | 15.41 |
| 12～14ヶ月 | 23 | 56 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 15 | 2.43 | 3.40 |
| 14ヶ月以上 | 11 | 47 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 5.5 | 14 | 4.27 | 5.00 |

注：1) 対象人数と利用人数の観測数には、育児休業制度の対象者あるいは利用者が0人と回答した企業を含む。
2) 合計人数は、回答のあった全企業をあわせて合計した人数である。

表4 企業の意識

| | 観測数 | 最小 | 最大 | 平均値 | 標準偏差 |
|---------------------------------|-----|----|----|------|------|
| 用語の認知度 | | | | | |
| ポジティブアクション (PA) の認知 | 226 | 0 | 1 | 0.51 | 0.50 |
| ワークライフバランス (WLB) の認知 | 226 | 0 | 1 | 0.70 | 0.46 |
| 育児休業制度運用の容易度 | | | | | |
| 代替要員の人材確保が難しい | 231 | 1 | 4 | 1.87 | 0.73 |
| 休業者が復帰した際の代替要員の処遇が難しい | 229 | 1 | 4 | 2.22 | 0.80 |
| 企業の経済的負担が大きい | 231 | 1 | 4 | 2.26 | 0.76 |
| 社内での理解が得にくい | 226 | 1 | 4 | 2.88 | 0.61 |
| 従業員の育児休業取得について、顧客や取引先から理解が得られない | 226 | 1 | 4 | 3.08 | 0.58 |
| 育児休業取得後、復職する者が少ない | 223 | 1 | 4 | 2.96 | 0.68 |
| 復職時に能力が低下している | 224 | 1 | 4 | 2.91 | 0.60 |
| 女性の管理職登用の容易度 | | | | | |
| 現時点では必要な知識や経験、判断力等を有する女性が少ない | 216 | 1 | 4 | 2.59 | 0.80 |
| 現在管理職に就くための在職年数を満たしている女性が少ない | 214 | 1 | 4 | 2.75 | 0.72 |
| 勤続年数が短く、管理職になるまでに退職してしまう | 209 | 1 | 4 | 2.70 | 0.75 |
| 全国転勤があるので女性には負担が多すぎる | 185 | 1 | 4 | 3.22 | 0.86 |
| 時間外労働が多い、又は深夜業がある | 197 | 1 | 4 | 2.94 | 0.85 |
| 家庭責任を多く負っているため、責任ある仕事に就けられない | 211 | 1 | 4 | 2.76 | 0.76 |
| 仕事がハードで女性には無理である | 208 | 1 | 4 | 2.95 | 0.70 |
| 女性本人が希望しない | 210 | 1 | 4 | 2.63 | 0.77 |
| 上司・同僚・部下となる男性や、顧問が女性管理職を希望しない | 207 | 1 | 4 | 2.95 | 0.68 |

注：1) 用語の認知度は、当該用語を「知っている」場合を1、「知らない」場合を0としたダミー変数である。
2) 容易度は、当該項目について「とてもそう思う」を1、「まったくそう思わない」を4とした4件法による。

り、取り組む予定はない企業119社とほぼ同数であった。WLS に関しても同様の傾向があるが、現在すでに推進に取り組んでいる企業が74社あり、PA に取り組む企業数よりも若干多い。各用語の認知度にも現れているように、施策としても WLS の方が PA よりも職場に浸透しているようである。育児支援に関する項目では、「短時間勤務制度」「所定外労働の免除」など、就労時間に配慮した施

表5 企業の取り組みと効果

| | 観測数 |
|---|-----|
| PA 取り組みの状況 | |
| 取り組んでいる | 49 |
| 以前は取り組んでいた | 9 |
| 今後取り組むこととしている | 52 |
| 取り組む予定はない | 119 |
| WLB 取り組みの状況 | |
| 取り組んでいる | 74 |
| 以前は取り組んでいた | 3 |
| 今後取り組むこととしている | 46 |
| 取り組む予定はない | 108 |
| 育児支援に関する施策 | |
| 短時間勤務制度（短時間正職員制度を含む） | 127 |
| フレックスタイム制度 | 33 |
| 始業時刻の繰り下げ・終業時刻の繰り上げ | 93 |
| 育児サービスの利用に対する経済的補助 | 11 |
| 再雇用制度 | 37 |
| 所定外労働の免除 | 104 |
| 転勤・配置転換の際の配慮 | 43 |
| 事業所内託児所 | 12 |
| PA 取り組みへの志向 | |
| 企業内の推進体制の整備 | 8 |
| 女性の能力発揮の状況や能力発揮にあたっての問題点の調査・分析 | 4 |
| 女性の能力発揮のための計画の策定 | 7 |
| 女性がい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 | 11 |
| 女性がいない又は少ない職務・役割について、意欲と能力のある女性を積極的に登用 | 11 |
| 女性がい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 | 10 |
| 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 | 8 |
| 人事考課基準を明確に定める | 8 |
| 働きやすい職場環境を整備 | 28 |
| 仕事と家庭との両立のための制度を整備し、制度の活用を促進 | 23 |
| 女性が満たしにくい募集・採用、配置・昇進基準を見直す | 3 |
| 職場環境・風土の改善 | 13 |
| パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練、正社員・正職員への登用等の実施 | 13 |
| 出産や育児等による休業等がハンディとならないよう人事管理制度、能力評価制度等の導入 | 21 |
| WLB 取り組みへの志向 | |
| 管理職の意識改革を行っている | 32 |
| 管理職以外の社員の意識改革を行っている | 26 |
| 業務効率の向上を図り、時間外勤務を縮減するよう努めている | 58 |
| 有給休暇を取得しやすい雰囲気作りに努めている | 53 |
| 半日又は時間単位の休暇制度を導入している | 56 |
| ノー残業デイを設けている | 31 |
| 定時退社を呼びかけるアナウンスを行っている | 19 |
| 在宅勤務制度がある | 5 |
| PA による効果あるいは期待される効果 | |
| 女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化が図れる | 45 |
| 男女従業員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながる | 30 |
| 働きやすく構成に評価される企業として認められ、良い人材を確保できる | 25 |
| 職場全体としてのモラルが向上する | 32 |
| 顧客ニーズに的確に対応できる | 16 |
| 企業イメージの向上が図れる | 20 |
| 労働者の職業意識や価値観の多様化に対応できる | 20 |
| 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る | 43 |

注：1）PA あるいは WLB 取り組みの状況は、4 件からの単一選択による。

2）施策と志向は、当該項目を実施していると回答した企業数（延べ数）を示す。

3）PA による効果あるいは期待される効果は、当該効果があった（効果が期待されるを含む）と回答した企業数（延べ数）を示す。

策の多さが目立った。就労時間の柔軟性を高める取り組みは、PA あるいは WLS 双方においても「業務効率の向上を図り、時間外勤務を縮減するよう努めている」「半日又は時間単位の休暇制度を導入している」という具体的な方針として実行されていることが分かる。PA による効果あるいは期待される効果として多くの企業が指摘したポイントは、「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化が図れる」「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る」の2点であった。就労時間の効率的な運用は、企業と従業員双方が望ましいと考えていることが分かる。

2.3 回帰分析

続いてこれらのデータを用い、管理職の女性割合に寄与する項目を推定するため、回帰分析を行った。以下にその方法と結果を示す。

2.3.1 推定方法

被説明変数は、役員、部長相当職、課長相当職、係長相当職に占める女性の割合であった。説明変数として次に挙げる変数を採用し、育児支援、PA、WLB に関する指標とした。

育児支援に関する指標

育児支援に関連した変数として、次の8項目を用いた。

男性の育休利用ダミー
男性の育休利用割合
男性の育休取得期間
女性の育休利用ダミー
女性の育休利用割合
女性の育休取得期間
育休制度運用の容易度
育児支援施策数

男性あるいは女性の「育休利用ダミー」は、育児休業制度利用者が存在する場合には1をとるダミー変数である。育児休業の対象者がいないと回答した企業を含め、利用者がいなかった企業を0とした。男性あるいは女性の「育休利用割合」は、育児休業の対象者が存在した企業について、その利用割合を変数としたものである。男性あるいは女性の「育休取得期間」は、育児休業対象者が存在した企業について、その取得期間を変数とした。対象者が存在しながら育児休業制度を利用しなかった場合は取得期間を0とした。「育休制度運用の容易度」は、育児休業制度運用に伴う課題7項目についてその非困難さの評定値の総和である。「育児支援施策数」は、育児休業制度を除く企業独自の育児支援施策数である。

PA の状況と志向に関する指標

PA に関連した変数として、次の5項目を用いた。

PA の認知ダミー
PA 取り組みの状況

PA 取り組みへの志向
PA による効果
女性管理職登用の容易度

「PA の認知ダミー」は、ポジティブ・アクションという用語を知っていると回答した場合を 1 とするダミー変数である。「PA 取り組みの状況」は、企業の PA 取り組みの現状について、「取り組んでいる」から「取り組んでいない」までの 4 件から選択されたカテゴリ変数である。「PA 取り組みへの志向」は、企業で取り組まれている PA に関連した施策数の合計値である。PA を推進することによって企業が実感している効果、あるいは期待される効果を「PA による効果」、女性管理職登用に伴う課題 9 項目について評価された非困難度を合計した変数が「女性管理職登用の容易度」である。

WLB の状況と志向に関する指標

WLB に関連した変数として、次の 3 項目を用いた。

WLB の認知ダミー
WLB 取り組みの状況
WLB 取り組みへの志向

「WLB の認知ダミー」は、ワーク・ライフ・バランスという用語を知っていると回答した場合を 1 とするダミー変数である。「WLB 取り組みの状況」は、WLB 推進への取り組みの現状について、4 件から選択されたカテゴリ変数である。「WLB 取り組みへの志向」は、企業で実施されている WLB 推進のための施策数の合計値である。

以上、合計16の説明変数について、管理職に占める女性割合との関連を検討するため一般化線形モデルによる推定を行った。具体的には、4種の女性管理職割合をそれぞれ被説明変数とし、1つの説明変数を1つの独立したモデルにあてはめ、ロジスティック回帰を実施した。誤差構造には疑似二項分布 (quasi-binomial) を仮定した。川口・笠井 (2013) と同様、すべてのモデルには、「業種区分」「常用労働者数の対数値」をコントロール変数として用いた。ただし、労働組合の有無に関しては調査から取得できなかったため、推定には含まれていない。

2.3.2 推定結果

育児支援、PA、WLB に関する指標と管理職に占める女性割合の関係について、表 6 に推定結果をまとめて示した。有意水準 5%未満での有意差を「*」の数で表し、10%水準で有意であった項目に「†」を付した。ここではとくに 5%を下回る水準での有意差に着目し、育児支援、PA、WLB に分けて結果の概要を述べる。

育児支援

役員に占める女性の割合に関して、どの説明変数にも有意差はみられなかった。一方、部長・課長・係長相当職に占める女性割合では、「男性育休利用ダミー」が課長および係長相当職と、「男性育休利用割合」とすべての管理職との組み合わせが 5%水準で有意であった。女性の育休利用では、利用割合や取得期間を含めすべての項目について、どの管理職の女性割合とも相関関係はみられな

表6 育児支援、PA、WLBと管理職に占める女性の割合との関係

| 説明変数 | 被説明変数=各管理職に占める女性の割合 | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|----------|-----|---------------------------|---------|----------|-----|---------------------------|
| | 役員 | | | | 部長相当職 | | | |
| | 係数 | 標準誤差 | 観測数 | McFadden's R ² | 係数 | 標準誤差 | 観測数 | McFadden's R ² |
| 育児支援 | | | | | | | | |
| 男性の育休利用ダミー | 0.031 | 0.612 | 171 | 0.270 | 0.840 | 0.729 | 128 | 0.397 |
| 男性の育休利用割合 | 1.206 | 0.850 | 49 | 0.402 | 7.530 | 2.353** | 47 | 0.648 |
| 男性の育休取得期間 | 0.013 | 0.546 | 50 | 0.383 | 0.367 | 0.479 | 48 | 0.518 |
| 女性の育休利用ダミー | 0.227 | 0.338 | 170 | 0.268 | 0.235 | 0.670 | 127 | 0.404 |
| 女性の育休利用割合 | -0.227 | 1.076 | 43 | 0.543 | 2.360 | 6.503 | 44 | 0.563 |
| 女性の育休取得期間 | -0.103 | 0.201 | 42 | 0.487 | 0.112 | 0.621 | 44 | 0.572 |
| 育休制度運用の容易度 | -0.007 | 0.038 | 170 | 0.265 | 0.065 | 0.092 | 131 | 0.394 |
| 育児支援施策数 | 0.025 | 0.085 | 179 | 0.256 | 0.193 | 0.159 | 133 | 0.409 |
| PAの状況と志向 | | | | | | | | |
| PAの認知ダミー | -0.358 | 0.255 | 173 | 0.262 | -1.594 | 0.613* | 129 | 0.473 |
| PA取り組みの状況 | | | 175 | 0.260 | | | 129 | 0.388 |
| PAに取り組んでいる | 0.185 | 0.337 | | | 0.260 | 0.658 | | |
| PAに以前は取り組んでいた | -0.258 | 0.531 | | | -0.219 | 0.759 | | |
| PAに今後取り組む | -0.033 | 0.277 | | | 0.382 | 0.676 | | |
| PA取り組みへの志向 | 0.066 | 0.096 | 175 | 0.259 | 0.159 | 0.172 | 129 | 0.390 |
| PAによる効果 | -0.116 | 0.169 | 77 | 0.367 | 0.218 | 0.443 | 59 | 0.434 |
| 女性管理職登用の容易度 | 0.038 | 0.028 | 144 | 0.307 | 0.047 | 0.067 | 115 | 0.398 |
| WLBの状況と志向 | | | | | | | | |
| WLBの認知ダミー | 0.067 | 0.270 | 174 | 0.257 | -0.472 | 0.616 | 130 | 0.420 |
| WLB取り組みの状況 | | | 176 | 0.270 | | | 130 | 0.426 |
| WLBに取り組んでいる | 0.438 | 0.279 | | | 0.979 | 0.573† | | |
| WLBに以前は取り組んでいた | -14.599 | 1426.651 | | | -15.278 | 2849.455 | | |
| WLBに今後取り組む | 0.267 | 0.289 | | | 0.186 | 0.780 | | |
| WLB取り組みへの志向 | 0.089 | 0.072 | 176 | 0.262 | 0.246 | 0.122* | 130 | 0.426 |
| 被説明変数=各管理職に占める女性の割合 | | | | | | | | |
| 説明変数 | 課長相当職 | | | | 係長相当職 | | | |
| | 係数 | 標準誤差 | 観測数 | McFadden's R ² | 係数 | 標準誤差 | 観測数 | McFadden's R ² |
| 育児支援 | | | | | | | | |
| 男性の育休利用ダミー | 1.660 | 0.389*** | 114 | 0.690 | 0.729 | 0.351* | 93 | 0.518 |
| 男性の育休利用割合 | 3.053 | 1.177* | 44 | 0.664 | 2.461 | 0.937* | 36 | 0.692 |
| 男性の育休取得期間 | 0.228 | 0.470 | 45 | 0.637 | -0.057 | 0.403 | 37 | 0.620 |
| 女性の育休利用ダミー | 0.971 | 0.589 | 113 | 0.637 | 0.739 | 0.491 | 92 | 0.487 |
| 女性の育休利用割合 | -0.029 | 4.239 | 43 | 0.759 | 31.822 | 22.571 | 40 | 0.766 |
| 女性の育休取得期間 | 0.462 | 0.321 | 42 | 0.762 | -0.059 | 0.254 | 39 | 0.650 |
| 育休制度運用の容易度 | 0.246 | 0.063*** | 115 | 0.693 | 0.131 | 0.063* | 95 | 0.494 |
| 育児支援施策数 | 0.398 | 0.113*** | 118 | 0.671 | -0.032 | 0.112 | 96 | 0.468 |
| PAの状況と志向 | | | | | | | | |
| PAの認知ダミー | -0.297 | 0.488 | 115 | 0.603 | -0.704 | 0.410† | 92 | 0.492 |
| PA取り組みの状況 | | | 115 | 0.627 | | | 93 | 0.549 |
| PAに取り組んでいる | 1.030 | 0.611† | | | 1.207 | 0.440** | | |
| PAに以前は取り組んでいた | 0.655 | 0.857 | | | -1.093 | 0.980 | | |
| PAに今後取り組む | 0.998 | 0.760 | | | 0.173 | 0.645 | | |
| PA取り組みへの志向 | 0.382 | 0.095*** | 115 | 0.685 | 0.443 | 0.107*** | 93 | 0.602 |
| PAによる効果 | 0.459 | 0.246† | 53 | 0.706 | 0.318 | 0.164† | 45 | 0.556 |
| 女性管理職登用の容易度 | 0.056 | 0.078 | 101 | 0.635 | 0.018 | 0.070 | 81 | 0.505 |
| WLBの状況と志向 | | | | | | | | |
| WLBの認知ダミー | -0.366 | 0.514 | 115 | 0.618 | 0.541 | 0.672 | 94 | 0.480 |
| WLB取り組みの状況 | | | 116 | 0.643 | | | 94 | 0.507 |
| WLBに取り組んでいる | 1.206 | 0.550* | | | 0.281 | 0.393 | | |
| WLBに以前は取り組んでいた | -14.121 | 1350.220 | | | -16.378 | 1418.495 | | |
| WLBに今後取り組む | 1.415 | 0.752† | | | 0.200 | 0.649 | | |
| WLB取り組みへの志向 | 0.168 | 0.122 | 116 | 0.618 | 0.014 | 0.106 | 94 | 0.471 |

注：†は10%水準、*は5%水準、**は1%水準、***は0.1%水準で有意であることを示す。

かった。本調査では男性の育休取得者が全企業中合計16人と少ないデータであったことは考慮されなければならないが、役員を除く管理職に占める女性割合に関して、女性より男性の育休取得に注目すべきであることが以上の結果から示唆される。一方、「育休制度運用の容易度」は課長および係長相当職と、育児支援施策数は課長相当職と有意な正の相関があった。課長や係長に占める女性の

割合が高いほど育児休業制度の運用は容易だと感じられており、育児休業制度以外の支援・施策数も多い可能性が示された。

PA の状況と志向

女性役員に関して有意な相関を持つ説明変数はなかった。他の3種の管理職では、「PA の認知ゲーム」と部長相当職における女性割合に5%水準で有意差が検出されているが、係数は負である。企業が「PA に取り組んでいる」と係長相当職の女性割合に、「PA 取り組みへの志向」と課長および係長相当職に有意な相関関係が見い出された。課長あるいは係長相当職に女性が多い企業ほどPA への熱心な取り組みがあり、PA を推進する志向を持っていると解釈できる。

WLB の状況と志向

WLB に関する説明変数においても、役員に占める女性割合との相関はみられなかった。他の管理職では、「WLB に取り組んでいる」ことが課長相当職の女性割合と、「WLB 取り組みへの志向」が部長相当職の女性割合と正の相関を持つ結果となった。PA の取り組み同様、役員以外の管理職に占める女性の割合は企業のWLB 推進と関連がある可能性が示唆される。

以上の結果をまとめると、役員に占める女性割合を説明できる有効な変数は、今回の調査からは検出できなかった。しかしながら、部長、課長、係長といった管理職の女性割合に関して、複数の有意な説明変数が挙げられた。とりわけ女性従業員の育児休業制度利用ではなく、男性従業員の育児休業制度利用との関係が示唆されたことは、特筆すべき点であろう。育児支援施策、PA 取り組みへの志向、WLB 推進のための取り組み状況や志向と女性管理職の割合に複数の相関がみられたことも、着目に値する。これらの推定結果については、次節の質的調査と併せて、後に総合的に考察する。

3. 質的調査とその結果

本節では、企業が推薦した女性従業員（管理職も含む）への面接取材において得られた知見から、女性従業員が活躍するためのポジティブな要因を分析し、明確化する。

3.1 質的調査方法

前節までの量的調査で用いた調査票には、その最後に「仕事と育児等を両立している従業員（男女を問わない）」あるいは「活躍する女性管理職」を推薦してもらう欄を設けた。推薦のあった企業のうち12社14名を選び、面接を依頼した。12社のうち日程の都合がつかなかった1社以外の11社13名に、面接による聞き取り調査を実施した。実施期間は、2013年8月から9月であった。

群馬県立女子大学の3年生が1企業につき2人ないし3人で訪問し、インタビュアーを勤めた。訪問には教員あるいは人権男女共同参画課の職員が1名同行した。インフォーマントとして調査票で紹介された人物に加え、企業によっては独自に推薦された従業員も同席した。聞き取り調査に要した時間は概ね1時間から4時間であった。

質問は、企業の「制度」、周囲からの「支援」、インフォーマント本人の「意識」に関する項目を中心に、大枠の内容をあらかじめ構成した上で半構造化面接を実施した。インフォーマントの了解を得た上で、面接内容を常時ICレコーダーに記録した。また、面接中は1人のインタビュアーが質問し、他方がメモをとった。聞き取り後にICレコーダーの内容を文字起こしし、質的調査の材料と

した。

インフォーマントの属性は表7のとおりであった。インフォーマントには男性も1明含まれており、職歴や学歴には共通点はない。ただし、企業から推薦された従業員ということは将来のリーダーひいては管理職候補として期待されているとも言える。

表7 インフォーマントの属性

| 企業番号 | 就職年 | 業種区分 | 役職 | 家族構成 |
|------|---------|------------|---------|----------------|
| J 1 | 2005年 | 建設業（住宅） | 主任 | 夫、息子2人（本人は育休中） |
| J 1 | 2005年 | 建設業（住宅） | — | 夫、娘2人（本人は育休中） |
| J 2 | — | 製造業 | 部長 | 夫、息子 |
| J 3 | 1997年 | 金融・保険業（金融） | — | 夫、娘 |
| J 4 | 2001年 | 卸売・小売業（小売） | サブリーダー | 夫、子ども2人 |
| J 4 | 2001年 | 卸売・小売業（小売） | サブリーダー | 妻、子ども |
| J 5 | 1981年 | 製造業 | 部長 | 夫、（別居の娘） |
| J 6 | 1985年 | 製造業 | 代表取締役社長 | 両親 |
| J 7 | 1997年 | 建設業 | 課長 | 夫、息子 |
| J 8 | 2005年起業 | 医療・福祉（介護） | 代表取締役社長 | 夫、娘 |
| J 9 | 2003年起業 | 卸売・小売業（小売） | 代表 | 夫、（別居の息子家族） |
| J 10 | 2001年 | 建設業（設備） | 代表取締役社長 | （別居の父、妹） |
| J 11 | 2002年 | サービス業 | 役員 | 夫、夫の両親 |

3.2 女性が活躍できる企業の特徴

質的調査の結果、女性が活躍できる企業に共通する顕著な特徴として、(1) 企業トップの推進力と企業文化、(2) 支援制度を取得しやすい環境と制度の周知、(3) 上司の意識改革とチャレンジ機会創出、(4) 本人のコミュニケーション力と仕事への意識、という4つの要因が見いだされた。本節ではこれらの特徴ごとに、インフォーマントの意見を中心に考察する。

3.2.1 企業トップの推進力と企業文化

今回の調査では企業内の女性の活躍推進は企業トップの思想や企業理念により推進されているという特徴が見られた。経済産業省男女共同参画研究会（2003）の『女性の活躍と企業業績』においても、女性比率と企業の利益性の両方に多大な影響力を持つ要因は、経営者のポリシーやその企業の理念と人事・労務管理の仕組みを合わせた社風にあるとしている。女性の活躍促進は「企業組織の習慣や風土に深く根ざし」しているため、「組織をあげて問題解決に」当たる必要性を指摘する研究もある（芝原，2008）。女性の活躍推進を目的とした政府施策の『「女性の活躍促進による経済活性化」行動計画一働く「なでしこ」作戦』⁴においても、「企業トップをはじめとする」男性の意識改革の必要性が強調されている。

今回の調査では、11社中8社の企業においてトップダウン式の女性の活躍推進政策を実施している事例があった。J1社では、2006年に「人材サステナビリティ宣言」⁵が発表されている。女性活躍推進施策としては、女性営業職の継続就業が困難な状況を改善するために「女性活躍推進グループ」が同年10月に設置された⁶。支援策は、優秀な女性営業職の表彰や女性の活躍の好事例の情報共有、成績優秀者への個別契約対応による休日や勤務時間の変更、の3策により成り立っている⁷。J

2社でも2004年にトップダウン方式で「女性活躍推進プロジェクト」が発足し、女性の不満⁸を記載した社内向け冊子やポスターを作製し、啓発活動を3年間継続して実施している。企業規模の大きい上記二社に共通しているトップダウンの特徴は、海外経験の豊富な企業トップからの「女性不在」への疑問であった。J1社の会長は海外での女性投資家の活躍と、日本の社内での会議における女性の不在を対比し疑問を呈したことや、J2社では海外の支社や関連会社に出張する機会が多い会長による幹事会議での「誰も女性がいないのはおかしい」⁹という発言がきっかけとなり、女性活躍推進施策が開始されている¹⁰。

J4社は企業責任として、「安心して働ける環境を確保していくことと、従業員の能力を活かすこと」¹¹と述べ、トップ自らが女性従業員の働き方に注目している。2007年には育成した優秀な人材が、結婚や出産を機に退社するのは大きな損失として、「ライフワーク化プロジェクト」を立ち上げ、仕事と家庭の両立制度を促進している。

小規模な企業であってもトップの考え方が女性活躍推進政策に大きく影響している事例もある。J5社では、当初産休・育休制度は小規模企業としては難しいと考えていたが、「キャリアを積んだ従業員が育児で辞めることはもったいない」という部長の考え方を総務担当役員（女性）が汲み取り、制度の整備を実施している。「経営者として辛いですが、キャリアを積んだ女性従業員の復帰の重要性は感じている」「社長が変われば、本当に会社が変わる」と証言している¹²。

男性中心の建設業界にあるJ7社では、創業時から在籍している女性管理職から「出産・育児と仕事が両立しうる会社だから定年まで勤務してほしい」と言われたというインフォーマント（課長、女性）の発言がある。このJ7社では、二か月の育児休業を取得した男性従業員も存在し、男性の育児休業制度の活用もできる範囲で実施しよう、というトップの考え方があった。創業時から女性管理職が在籍していたことを考えても、男性中心の建設業界にありながら、男女の性別にはこだわらないという企業文化があると言える。

介護業界において女性が起業したJ8社では、代表取締役社長であるインフォーマント自身が出産・育児のために会社を不在となった状況から、一時的に不在になっても運営しうる制度の可能性を見出し、従業員が育児しながらも活躍できる仕組みを自ら考え、制定した。しかも、企業トップ自ら育児を行った経験から、「育児は人材育成の練習としてスキルアップ」となると述べ、産休・育休をネガティブにとらえていない点が特徴である。やはり中小企業のJ11社のトップは、従業員中心の「子育てや介護中の従業員が休みたいように休めるシステムづくり」を目指し、年次有給休暇の時間単位付与制度を30分ごとに制定している。このように女性の活躍推進に取り組む企業の特徴として、トップが推進役であり、女性の働きやすい環境づくりが企業文化として根付いていると言える。

3.2.2 支援制度を取得しやすい環境と制度の周知

育児のためにいったん休業しつつも仕事の継続を促進するために、男女従業員双方に育児休業の権利を付与している法律として、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（以下、「育児・介護休業法」と言及）がある。育児・介護休業法によると、1歳未満の子どもを養育する労働者は、その子どもが1歳になるまでの期間¹³、1人の子どもについて1回、連続した1つの期間の育児休業を事業主に申し出ることができる。また、事業主は、労働者からの育児休業の申出があったときは、当該育児休業申出を拒むことができない（第6条）。さらに、3歳までの子どもを養育する労働者が希望する場合、事業主は短時間勤務（第23条）を、小学校就学前の子を養育している労働者が希望する場合、所定外労働の免除（第17、18条）の措置を講じなければならない。3歳から小学校就学前の子を養育している労働者は、フレックスタイム制、始業・終業

時刻の繰上げ・繰下げ制度（時差出勤の制度）、託児施設設置運営やその他これに準ずる便宜の供与等の措置を講じることを努力しなければならない（第24条）、とある。

育児休業等を取得する女性従業員の割合は1990年代中頃には49.1%だったが、2013年には83.0%と増加する（厚生労働省，2013）一方で、第一子出産後も継続就業している女性従業員の割合は1980年代の後半の39%から2000年代後半の38%と大きな変化がない（厚生労働省，2011）。また、女性が妊娠・出産・子育てをきっかけに退職した理由として、「残業などで労働時間が長く、時間的に厳しかった」というコメントが最も多く、「仕事と家庭を両立して働き続けられる制度や雰囲気なかった」という声が次に多いとする報告書もある（三菱UFJリサーチ&コンサルティング，2009¹⁴）。出産休業や育児休業制度などの育児支援関連各種制度の導入のみでは、女性のキャリア形成に対して十分に寄与することが難しいとも言える。

今回調査した企業の第二の共通点として、育児休業などを取得しやすい仕組みづくりと制度の周知に熱心に取り組む姿を見ることができた。J1社では制度の整備とともに、取りやすい環境づくりに工夫がある。3歳までの育児休業制度¹⁵、復帰後の最高2時間の時間短縮勤務制度、制度の周知を図るガイドブックの存在があった。パート従業員も育児休業制度を利用している。2007年にJ1社の県内支店で最初の育児休業取得者があり、育児休業の取得が可能と周囲に認知された後、自ら取得を申し出て、さらに総務部からの助言があったという証言を得た。取得時のみならず、育児休業中にも「復業面談」を実施し、復業への不安解消を行っている。また、J1社は男性の育児休業取得にも取り組んでおり、男性育児休業者の存在を必要条件としている「くるみんマーク」を2007年、2009年、2012年と3回にわたり取得している。「次世代育成へ積極的に取り組む企業」として厚生労働省より認定され、男性も育児休業を取得しやすい環境づくりの結果が出ている。J1社の例では、制度の整備と「使える風土や雰囲気」が重要であり、研修等とともに、モデルケースを周知することの重要性を示している。

「女性活躍プロジェクト」を実施していたJ2社は出産・育児休業制度を取得後に復業する女性従業員が多く、女性の継続就業に関しては好事例でもある。特に、育児中の短時間労働制度の適用を、子どもが小学校1年の年度末になるまでに延長し、4つのパターンから選択可能な「短時間フレックス」という制度に変更した。また、さまざまな制度は社内のポータルサイトで周知し、従業員全員が見ることができる仕組みとなっている。このような制度の完備と制度を利用しやすい環境づくりにより、出産する女性従業員全員が産休・育休を取得して復業し、それが社内において当然視される状況ができあがっている。

J3社では、法律で規定されている産休・育休以外に短時間勤務制度がある。このような福利厚生制度は、会社と組合による「育児介護関連制度に関するリーフレット」の配布により周知され、利用しやすいように整備がされている。復業直前の従業員が、復帰する予定の支店に訪問して支店長と面談し、職場復帰時の不安や疑問点を解消する制度も整備されている。また、男女ともに長時間労働を避ける取り組みがある。たとえば、定時終業を月4回、午後7時終業を月3回設けるなどの制度を制定し、時間外や休日勤務の管理を徹底している。このような長時間労働を避ける仕組みが女性の活躍しやすい環境づくりに役立っていると言える。

J4社では、男女を問わず権利のある従業員全員が取りやすい制度作りを目指し、周囲に迷惑をかけない仕組みが存在することで、制度を利用しやすい環境づくりを推進している。出産休暇前の業務の見直しと分担により、従業員の休業中のスムーズな運営を図っている。特に、制度の利用しやすいとして、休業中と復業制度の充実度は注目に値する。休業中は、まずは毎月の会議資料の郵送により、仕事からのかい離を防止している。休業開始から半年後、企業から連絡を取り始め、保育園の入所状況や勤務可能な店舗などをすり合わせながら、復業3か月前までに復帰店舗を決定す

る。復業前に復業者の都合が合えば、店舗のスタッフの状況を把握してコミュニケーションが取れるように、店舗でのミーティングにも参加可能とする。復業時には3か月間は研修期間、見習い期間として、勤務状況を見ながら仕事のフォローをし、出勤時間も臨機応変に決めている¹⁶。また、男性従業員が育児休業を取得している例もあり、人事部から情報を得て取得したとの証言があった。男性でも仕事に支障のないように事前の準備は必要だが、取りづらい雰囲気は全く感じてないという。

J5社は復業時に元の職場に戻れるように従業員たちが率先して計画を立案する仕組みがある。元の職場への復帰は、復業者の心理的負担を減少させる効果がある。例えば、産休・育休に入ることが決定すると、その部署のリーダーが産休・育休中の従業員が不在でも仕事に支障が出ないように予定を立て、育休からの復帰が決まると以前のポストを空けて待つようにしている。しかも、男女にかかわらず病休中の従業員にも同様な制度を採用している。

J8社では、全従業員対象のキャリアアップ研修が毎年あり、さまざまな支援制度を盛り込んだ経営計画を代表取締役社長自らが発表している。従業員との面接やアンケートによって要望されたユニークな休暇も毎年のように追加されている。2013年度には、年次有給休暇とは別に、子どもの授業参観のための休暇を年間6時間まで認める制度が誕生した。就業規則を変更することにより新たに追加された休暇は、もともと従業員からの要望により誕生した休暇制度のため、多くの従業員によって活用されている。同社では、パート従業員からの申し出により勤務時間を変更して正規従業員へ転換した例もある。

制度の従業員への周知のために、コミュニケーションの重要性を指摘する企業もあった(J10社、J11社)。制度の組織的な周知の重要性も高いが、制度を使用する従業員の存在自体がモデルとなって一つの周知手段となり、その制度の利用拡大にも繋がる。その結果、より多くの男女従業員が制度の存在を知り、利用できる環境整備がなされることも今回の調査で明確化した。

3.2.3 上司の意識改革とチャレンジ機会創出

上司による女性の活躍とチャレンジ機会の創出や、そのための意識改革も重要な要因である。特に上司による男女差のない人事評価が女性の意欲を高めるという証言が得られた。J1社では「女性の活躍推進グループ」のリーダーが支店を訪問し、男性従業員に女性の働き方について研修し、理解を促している。さらに、このような研修を受けた男性上司が「お前ならできる」という言葉を発したことにより、「自分の働きを認めてくれたと認識し発奮した」とJ1社の女性従業員は語っている。J2社では、社内の評価制度においても短時間勤務が一概に不利とは言えず、むしろ本人の「やる気と実績」を上司が評価している。上司の一言が仕事への意欲を掻き立てたという例(J2社、J4社)や責任ある仕事を任せられるごとに能動的な仕事態度が身についた例(J7社)もある。男性上司による評価によって、女性のチャレンジする意欲が高まり、仕事の効率化が図られ、その結果、女性従業員の活躍が認知され、昇進するというサイクルがここに見られる。これにより、女性の意欲向上への発端となる男性上司の評価、そのための意識改革の重要性が明確化したと言える。労働政策研究・研修機構(2014)による全国規模の調査『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査』でも、「配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」ことが女性管理職の割合が低い要因のひとつに挙げられており、職務能力を身につけるためのチャレンジ機会を積極的に創出することの重要性が示唆される。

3.2.4 女性本人のコミュニケーション力と仕事への意識

経済産業研究所(2010)の『仕事と生活の調和に関する国際比較』は、企業では「個人の仕事へ

の取り組む姿勢」が重視され、長時間労働が可能な男性が評価されがちであると指摘している。一方、本調査では、育休明けで乳児や幼児を抱えている女性従業員が仕事の効率化を図り、周囲に迷惑をかけないようにコミュニケーションに工夫をしている様子が見えた。このような、短時間に質の高い仕事をする姿が上司に評価されている。

自らが積極的に発信するコミュニケーション力により、周囲からの理解と援助が得られ、友好的な人間関係構築のための助けとなっている。就業継続の意志も自ら発信することが重要であり、「仕事でのつながりにより相互に認め合っている関係」が就業継続のためには最重要であると語られている(J 1社、J 3社)。周囲との関係性の変化が出産の前後にあり、産休を取得する前の突っ走るような働き方から、育児休業後は仕事の面でも相互扶助の重要性に気付いたという例(J 2社、J 3社、J 7社)もある。育児中の時間的制限もあり、以前可能であった同量の仕事ができないこともあるため、上司や周囲との相談や報告を重視している。

本人の仕事の効率化への努力も育児休業後の従業員に見ることができる。「戻ってきてほしい人材」となるための努力の重要性や、復業後は先取りする仕事方法により他の従業員の半分の時間で仕事をこなす努力をしていると述べている(J 2社、J 7社)。今回の調査では、残業などを含む長時間労働が不可能な状況にあっても、仕事量においては周囲と変わらない、時にはそれ以上を目指し、仕事の効率化を図る女性従業員たちの姿が浮き彫りになった。そのような女性部下の姿勢を男性上司が評価し、結果的に活躍の場を広げたとも言える。

4. 統合的考察

これまでに量的調査と質的調査の方法と結果を報告したが、本節ではまずこれらの研究成果をまとめておく。本研究では第一に、群馬県内企業を対象にした調査票による量的調査から、企業の女性管理職割合と育児支援、企業のPAへの取り組み、あるいはWLB推進への取り組みとの関連を検討した。第二に、仕事と育児を両立する従業員や女性管理職への面接を通じて質的調査を実施し、女性が活躍する企業に共通する特徴をあぶり出した。量的調査からは主に(1)役員に占める女性割合には、育児支援等の企業の施策や志向などとの関連性がみられないこと、その一方で(2)部長・課長・係長相当職に占める女性割合と男性の育児休業取得に正の相関があったこと、(3)部長・課長・係長相当職に占める女性割合と企業のPAやWLBの取り組み状況に正の相関が示唆されたこと、の3点が結果として示された。質的調査からは、女性の活躍を推進する要因として(1)企業トップが率先して施策を実施していること・女性の活躍に違和感のない企業文化があること、(2)支援制度を取得しやすい環境と制度の周知がされていること、(3)上司の意識改革と男女差のないチャレンジ機会の創出、(4)キャリアを形成しようとする女性のコミュニケーション力の高さ・質の高い仕事への意欲、といった4点が見いだされた。本節ではこれら2種の調査結果を併せて、女性と活躍推進にかかわる全体的な考察を行う。

量的調査から、本研究で対象とした群馬県内企業では、役員に占める女性割合について全国平均値と比較して著しく高い値(17.9%)が得られた。一方、部長・課長・係長相当職に占める女性割合にはこのような傾向は見られなかった。また役員に占める女性割合にのみ、企業の育児支援、女性管理職登用の施策や志向との関連性が見いだせなかった。役員に関連する本研究のこの特徴は、今回の調査対象となった群馬県内企業の特質と関連があるのだろう。第一に、量的調査の対象企業の過半数が男女常用労働者数25人未満と比較的小規模であったことである。加えて、質的調査でのインフォーマントの女性は12人中7人が代表あるいは役員であったが、うち2人が自ら起業し、4人が家族あるいは親類による企業経営を中心としていたことにも、その特質は反映されている。役

員に占める女性割合の高さは、企業による育児支援等の施策とは無関係に生じており、小規模であるがゆえの必要性が女生にチャレンジの機会を与え、キャリア形成を促進し、女性役員を生む結果になったのであろう。しかしながら、単に必要性のみが女性役員率の高さを説明するわけではない。質的調査では「子どもが小さい頃は会社に連れて来たこともあった」という発言も見られたことから(J 5社)、同族経営ゆえの寛容さが仕事をしながら育児もできる文化や環境を整え、インフォーマントのキャリア形成にポジティブに働いたと推測される。言い換えれば、環境さえ整えば女性の活躍は難しい訳ではなく、女性役員も今以上に生まれると考えられる。

量的調査による推定により、部長・課長・係長相当職に占める女性割合と男性の育児休業利用に正の相関があったことは注目すべきである。他方、女性の育児休業利用と管理職の女性割合には有意な関連が見られなかった。これは、本調査では女性の育児休業対象者はその95%以上がすでに育児を取得しており(表3)、あらゆる企業で女性の育休利用はすでに定着した状態であるためと推測される。育児休業の利用期間に関しても、管理職の女性割合との関連は薄く、育児休業を長く取れる企業ほど女性管理職を輩出できているというわけでもないようだ。これらの結果から、管理職につながる女性の活躍推進には、今後男性の育児休業利用にもよりいっそう焦点をあてて議論すべきだと言えよう。ただしこれは、質的調査を併せて考えると、男性の育児休業利用を促進すれば女性管理職が生まれるという単純な関係ではないと推測される。面接を実施した企業では、育児休業制度に満足せず「短時間フレックス」など企業独自の支援制度を整え、さらにそれらの制度を従業員全員に周知することに熱心であるという特徴があった。ガイドブックの配布、ポータルサイトでの周知、研修、モデルケースの紹介(J 1社、J 2社、J 8社)のほか、職位にかかわらず社内のコミュニケーションの活性化を図り(J 5社、J 10社、J 11社)、男女問わず多くの従業員が制度を知り、利用できる環境整備を行っている。実際に育児休業を取得した男性従業員は、当初「男性がとるものだとは思っていなかった」育児休業を人事部から情報を得て取得するに至った、と語った(J 4社)。このような、支援制度が従業員の身近にあって利用しやすい雰囲気を作ることによって、男性も育児休業を取得でき、かつそのことにより属性ではなく能力を評価されるという意識や企業文化が生まれ、意欲のある女性にキャリア形成を促す推進力となり得るのであろう。また、男性の育児休業は概して短く、3ヶ月を超えて取得した者はいなかった。このことから、男性の育児休業は「育児の実質化」という面で女性の育児休業ほど事実上機能している訳ではないと推測される。たとえ1週間の休業であろうとも、男性が育児休業を取得できる企業では仕事も育児もお互いにシェアしていくという意識が浸透し、女性管理職が生まれる土台になると思われる。さらに質的調査において、上司による「やる気と実績」そのものの評価や男女に関係のないチャレンジ機会の創出が女性が活躍するための要因として見いだされたことも、多様性を歓迎し、属性にこだわらない企業風土の重要性を示す根拠として挙げられるであろう。

最後に、部長・課長・係長相当職に占める女性割合と、企業のPAおよびWLBの取り組み状況やその志向に正の相関が見られた点について質的調査と絡めて考察する。育児休業あるいは短時間勤務といった制度があり、それらを利用しやすい文化があっても、制度の利用が女性本人のキャリア形成に不利に働く状況下では女性管理職の輩出は難しいかもしれない。一般的な企業では長時間労働が可能な従業員(その多くは男性)が評価される傾向のある中(経済産業研究所, 2008)、本研究で面接した企業ではその傾向を打破するために、男性上司の意識改革を促す研修を実施したり、短時間勤務を一概に不利としないという発言が得られた(J 1社、J 2社)。男女、職位を問わず「時間外や休日勤務の管理を徹底」し、時間外勤務をしない日を設ける企業もあった(J 3社)。属性にかかわらずWLB推進の積極的な取り組みが、業務評価において就労時間よりも意欲と実績へ焦点をあてる意識変革をもたらし、女性がより能力を発揮しやすい環境整備につながると考えられる。

育児休業を取得した従業員が責任ある仕事を任されることにより能動的な仕事の態度を身につけたり、時間的制約があるからこそ先取りして仕事を進めたり、周囲とコミュニケーションをはかる努力をした、といった証言（J2社、J3社、J7社）に、長時間労働をしないことがかえって実務上の能力を向上させる効果もあることが読み取れる。表4の「女性の管理職登用の容易度」にも表れるように、「仕事がハード」「全国転勤があるので負担が多すぎる」「時間外労働が多い」ことがとくに女性の管理職登用の課題になっている訳ではないことを考えると、長時間労働がキャリア形成の必要条件ではないと企業も程度の差はあれ実感しているのであろう。単に女性管理職を増員するだけの施策ではなく、上司の意識改革や属性によらないチャレンジ機会を創出する企業文化作りが、女性の活躍推進のために肝要であると考えられる。

5. まとめ

本研究では群馬県生活文化スポーツ部人権男女共同参画課が実施した「男女共同参画推進員設置事業所実態調査アンケート」の結果を基にした量的調査と、同課と群馬県立女子大学との連携事業である「事業所の男女共同参画推進事業」において行われた面接取材による質的調査の二種類の調査から、群馬県内企業における女性活躍の要因を分析した。量的調査では、管理職の女性割合に関して複数の有意な説明変数が挙げられた。特筆すべき点としては、女性従業員の育児休業制度利用ではなく、男性従業員の育児休業制度利用との関係が示唆されたことである。育児支援施策、PAの取り組み志向、WLB推進のための取り組みと女性管理職の割合に複数の相関がみられたことも、今後のさらなる考察に値する。また質的調査では、企業トップの男女共同参画に関する意識が企業全体にも及んでいたこと、トップの意識と企業文化には強い関係があり、このような企業では育児休業制度を取得しやすい環境整備と制度の周知が徹底されていたことが、女性の活躍する企業の共通項としてあぶり出された。加えて、トップの意識と企業文化の存在によって男性上司の意識改革が進んでおり、女性の活躍のためのチャレンジ機会創出が自然に実施されていた。男性側の意識改革だけではなく、女性本人のコミュニケーション力による周囲との友好的関係構築と仕事への強い意欲が、自身の活躍のための土台となっていることが明確化した。ここに、働きやすい環境が働く側の労働意欲も向上させるという好循環を見て取れる。属性や長時間労働の可不可にかかわらず、意欲や実績により評価されるという意識や企業文化が、企業にも従業員にも良い影響を与えていることが分かる。以上の結果は、女性の活躍推進だからと女性だけにフォーカスした施策ではなく、男性も含めた労働環境改善の施策が両性にとって活躍しやすい環境になるという量的分析と質的分析の一致点とも言えるだろう。

注

- 1 本事業の実施主体であり、論文化にあたりご助言をくださった、群馬県生活文化スポーツ部人権男女共同参画課の皆様にはこの場を借りて心より御礼申し上げます。
- 2 調査および取材結果の概要は、「事業所の男女共同参画推進事業 報告書」として群馬県ウェブサイト (<http://www.pref.gunma.jp/04/c2200115.html>) で公開されている。
- 3 群馬県男女共同参画推進条例第三章第十五条「事業者は、事業活動における男女共同参画を推進するため、男女共同参画の推進に係る普及啓発その他の活動を行う者（以下「男女共同参画推進員」という。）を置くよう努めるものとする。」による。2014年3月末現在、男女共同参画推進員設置の届出のある企業は415社である。
- 4 第二次安倍内閣誕生前の2012年6月に開催された会議
- 5 「人材サステナビリティ宣言」とは女性活躍の推進、多様な人材の活用と多様な働き方を三本柱とし

た経営・人事施策の基本姿勢の公表である。

- 6 社内公募でメンバーも決定されて、その一人に取材した。
- 7 「女性活躍プロジェクト」の成果により、2013年2月に経済産業省と東京証券取引所の「なでしこ銘柄」に選出された。
- 8 女性従業員から募集した不満、例えば「雑用は女性がするのが当たり前の雰囲気。会社の奥さん的な存在では嫌だ」「全員出席の会議にも女性には声がかからない」など冊子やポスターに掲載することでの啓もう活動を実施した。このプロジェクトには男女両性からの反発が生じたが、単に不満をぶつけるだけでなく、「育児中の時間短縮勤務を当然と思わず、周囲に感謝してほしい」と女性の側の意識改革も促した結果、社内の理解を得ることができた。
- 9 <http://www.yomiuri.co.jp/local/gunma/feature/CO004084/20130529-OYT8T00166.html>
- 10 また、この2社ともに女性活躍推進施策を開始した当時、トップダウン方式ではあるが、社内での反発は男女社員ともにあり、女性だけの会議などの存在意義に疑問を呈することもあったが、時間の経過により反発は減少している。
- 11 2008年には厚生労働省から「職場風土改革促進事業実施事業主」の指定を受け、2010年度には「群馬県育児いきいき参加企業認定制度」の知事表彰を受賞、2013年度は厚生労働省の次世代育成支援対策推進法の「くるみんマーク」の認定を受けている。
- 12 2013年の取材時では対象となる女性従業員はすべて取得している状況である。しかしながら、男性従業員の育児休業取得者はいないが、男性の育児休業制度が普及すれば企業がより変わる可能性も示唆している。
- 13 一定の場合、子どもが1歳6か月に達するまでの間、育児休業をすることができる。一定の場合とは、以下のような場合を指す。保育所に入所を希望しているが入所できない場合と、子の養育を行っている配偶者であって、1歳以降子を養育する予定であったものが、死亡、疾病等の事情により子を養育することが困難になった場合、育児休業中の労働者が継続して休業するほか、子が1歳まで育児休業をしていた配偶者に替わって子の1歳の誕生日から休業することもできる。
- 14 厚生労働省発行の『平成23年版 働く女性の実情』に引用。
- 15 実際は1年で復帰する社員が多い
- 16 <http://gunma-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/gunma-roudoukyoku/topics/2013/kurumin250822.pdf>

引用文献

- 阿部正浩・黒澤昌子 2006 両立支援と企業業績。両立支援と企業業績に関する研究会報告書 第3部 第7章, ニッセイ基礎研究所。
<http://www.jeametings.org/2006/Program/2006/Abe-1021am1r841.pdf>
- 阿部正浩・黒澤昌子 2009 ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性。平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書。第2部第1章, 内閣府経済社会総合研究所。
<http://www.esri.go.jp/jp/prj/hou/hou042/hou42-2-1.pdf>
- 大沢真知子 2008 ワークライフシナジー——生活と仕事の〈相互作用〉が変える企業社会。岩波書店。
- 川口章・笠井高人 2013 女性活躍推進施策と企業業績：大阪府における中小企業の分析。同志社政策科学研究, 15(1), 85-97。
- 経済産業省男女共同参画研究会 2003 女性の活躍と企業業績。男女共同参画研究会報告。 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30627c2j.pdf>
- 経済産業研究所 2010 仕事と生活の調和に関する国際比較。
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/11p004.pdf>
- 厚生労働省 2011 平成23年度雇用均等基本調査。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-23r-03.pdf>
- 厚生労働省 2011 平成23年度働く女性の実情。

- <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/11.html>
厚生労働省 2013 平成25年度雇用均等基本調査。
- <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-09.pdf>
坂爪洋美 2002 ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス。日本労働研究雑誌, 503。
坂爪洋美 2009 両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響。
平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書, 第2部第3章, 内閣府経済社会総合研究所。
- 坂本有芳 2002 男性の育児休業取得率は上昇するか—育児休業に関するアンケート調査結果から。
ニッセイ基礎研 REPORT, 2002(12), 12-17。
- 佐藤博樹・武石恵美子 2004 男性の育児休業 社員のニーズ、会社のメリット。中央公論社。
芝原脩次 2008 企業で女性が活躍できる条件2008—企業と個人との新しい関係づくりへの提言 跡見学園女子大学マネジメント学部紀要, 第7号 (2009年3月15日)。
- 武石恵美子 2006 a 企業からみた両立支援策の意義: 両立支援策の効果研究に関する一考察。日本労働研究雑誌, 553, 19-33。
武石恵美子 2006 b 雇用システムと女性のキャリア。勁草書房。
武石恵美子 2008 両立支援制度と制度を利用しやすい職場づくり。佐藤博樹編 子育て支援シリーズ
ワーク・ライフ・バランス: 仕事と子育ての両立支援。ぎょうせい, 33-55。
武石恵美子 2009 女性の就業構造: M字型カーブの考察。武石恵美子編 女性の働きかた (叢書・働くということ, 第7巻) ミネルヴァ書房, 11-43。
武石恵美子 2011 ワーク・ライフ・バランス実現への課題: 国際比較調査からの示唆。RIETI Policy Discussion Paper Series 11-P-004。
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/11p004.pdf>
- 内閣府男女共同参画局 2011 a 「2020年30%」の目標の実現に向けて。
http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020_30/pdf/2020_30_all.pdf
- 内閣府男女共同参画局 2011 b 男女共同参画白書 平成23年版。
<http://www.gender.go.jp/about-danjo/whitepaper/h23/zentai/#pdf>
- 内閣府男女共同参画局 2013 男女共同参画白書 平成25年版。
<http://www.gender.go.jp/about-danjo/whitepaper/h25/zentai/#pdf>
- 永瀬伸子・山谷真名 2012 民間大企業の女性管理職のキャリア形成—雇用慣行と家庭内分担。キャリアデザイン研究, 8, 95-105。
- 松井雄史 2012 女性従業員の活躍を推進する中小企業の特徴—女性の活躍を促すための取り組みのあり方。日本政策金融公庫論集, 17, 59-76。
- 松田茂樹 2002 男性の育児休業取得はなぜ進まないか 研究開発室—求められる日本男性のニーズに合った制度への変更。Life Design REPORT 2006(11-12), 32-34。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 2009 平成20年度 両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究(子育て期の男女へのアンケート調査及び短時間勤務制度等に関する企業インタビュー調査)報告書 平成20年度厚生労働省委託調査。
- 労働政策研究・研修機構 2014 採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査<速報版>。
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2014/132.htm>
- 脇坂 明 2006 ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは—均等や企業業績との関係。季刊家計経済研究, 71, 17-28。
- 脇坂 明 2008 a 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: 再論。学習院大学経済論集, 45(2), 127-156。
- 脇坂 明 2008 b 均等度とファミフレ度との関係からみた企業業績。佐藤・武石編 人を活かす企業が伸びる。勁草書房, 105-118。