

平成 26 年度 学士論文

日本における、女性とキャリア  
—女性が働き続け、能力を発揮する企業へ—

平成 27 年 1 月 30 日

早稲田大学 商学部 4 年

1F110786-3 濱崎綾香

## はしがき

提出日前日。約1年間向き合ったこの卒業論文をいよいよ明日提出します。やっとはしがきを書き始めることが出来る今、当初の達成感や充足感で満たされるといった予想とは少し違い、安堵感が徐々に込み上げてきています。意外にもとてもとても冷静な自分もいます。正直心配な点は幾つかありながらもこれが今の精一杯の実力だと思ふ気持ちと共に、やはり最後までどこか残る反省や後悔のような気持ちが頭の中で渦を巻き、今は本当に書き上げたような気がしていないためかもしれません。

この卒業論文では、「何を明らかにしたいのか」この問いに答えることがこれほど難しいものかと投げ出したくなることもありました。また、予定が重なり余裕が無くなったときには、言い訳をして逃げたくなることもありました。そんな自分の計画性の無さを反省すると共にこれが先生の常々言っているセルフマネジメントなのだろうと実感しながら、責任を持ってやりきらなければと言いつつも、何とか形にすることが出来ました。

ゼミ活動を通して、とにかく自分に向き合ったように思います。3年のグループワークでは自分の弱さや甘さ、そして不甲斐なさを痛感し、2年間も続けられるのか、と常に不安を抱きながら目の前の課題を地道に進めていくような日々でした。当時必死だった自分にとって、こうして無事4万字に及ぶ卒業論文を執筆し、谷本ゼミにおける全過程を終了出来ることなど到底想像できたはずはありません。改めてゼミ活動を振り返り、沢山の支えや助け、また沢山の刺激をもらった同期を始め周りの方々に恵まれたからこそ今に至るのだと心から思います。

特に同期の皆には本当に感謝の気持ちでいっぱいです。弱音を吐いてしまうことも多かった私ですが、皆が厳しくも的確なアドバイスをくれたり、じっくり話を聞いて励ましてくれたり...色々な事を言いながらも、最後まで向き合うことが出来、実り多いゼミ生活となったのは、他でもない皆がいたからだと強く感じています。支えてくれた皆のあたたかさに言葉では言い表せられない程感謝していると同時に、個性豊かで魅力的な10人と出逢え、共に密度の濃い時間を過ごせたことは私の財産だと思っています。趣味も生活スタイルもこれまでやってきた事もばらばらな皆だけど、課題に向かう時に生まれる一体感が私は好きでした。

そして、私の2年間のゼミ活動では様々な方にお世話になりました。本卒業論文の執筆にあたり快くインタビューに応じてくださった方々、3年次のグループワーク・夏合宿・卒業論文のフィードバックといつもの的確なアドバイスと共に見守ってくださった大学院生の皆様、ゼミ活動だけでなく就職活動、本卒業論文の執筆など様々な場面で相談に乗ってくださり、また他愛ない話を通して楽しい時間を作ってくれた先輩方、そして鋭い指摘から勉強させてもらうことも多く、また慕ってくれた可愛い

後輩の皆、そしてあらゆるサポートを行ってくださった森塚さん、斎藤さん、谷本研究室 OB・OG の皆様、本当にありがとうございました。

そして最後に、本当に厳しく、しかし優しく温かく、しっかりと一人一人に向き合って指導してくださった谷本先生。本当にありがとうございました。まだまだ至らない私ですが、学生だからといった甘えや妥協を許さない先生の下で学んだ考え方、そして議論の仕方などを卒業後も心に留め、この2年間の経験を糧に精進します。関わってくださったすべての方々に心からの感謝の意を記し、はしがきと致します。

平成 27 年 1 月 30 日

濱崎綾香

## 目次

はしがき

第1章 日本における女性とキャリア	7
第1節 日本の女性の就業	7
第2節 本論文の構成	7
第2章 日本社会と女性の雇用	9
第1節 日本社会における女性の労働とそれを取り巻く環境の変化	9
(1) 産業構造の変化と「日本的」な雇用システム	
(2) 女性のキャリアにかかわる法の整備	
第2節 女性の就業の現状と特徴	11
(1) 女性の年齢階級別労働力率～M字型カーブ～	
(2) 女性の就業の現状	
(3) 限定的な女性のキャリア	
第3節 ワーク・ライフ・バランスの実現	14
第4節 日本の女性の就業における課題	16
(1) 「男性の働き方に合わせる」仕組み、男性の意識	
(2) 「女性の問題」という認識	
第3章 女性の就業継続と能力の発揮	20
第1節 女性の能力発揮の場の拡大	20
第2節 女性の活躍推進の意義、可能性	20
第3節 日本企業における女性の活躍の状況	21
(1) 男女の活躍格差と女性の管理職比率	
1) 男女の活躍格差	
2) 女性の管理職比率	
(2) 女性のキャリア展開	
第4節 ワーク・ライフ・バランス支援施策と均等施策	28
(1) 均等施策について	
(2) ワーク・ライフ・バランス支援施策の新たな課題	
(3) 女性の活躍を推進するにあたって	
第5節 政府の取り組み～数値目標設定の流れ～	29
(1) 2020年、3割、安倍政権の政策目標	

(2) ポジティブ・アクションについて	
(3) 政府・日本経済団体連合会による企業へのアプローチ	
第6節 日本の女性活躍の推進における課題とその解決に向けて	31
(1) 働き方の柔軟性・多様性の低さ	
(2) 対応する人事制度やマネジメントの不確立	
第4章 女性が働き続け、能力を発揮する企業を目指して～インタビューより～	
	35
第1節 柔軟な働き方と将来のキャリア（大手電機メーカーA社 5年目女性社員）	
	35
(1) 選定理由	
(2) インタビューの目的	
(3) 現在の職場における女性の雇用	
(4) 今抱えている不安と企業に求めること	
第2節 トップミッションとしてのワークスタイル変革、長期的な女性のキャリア （株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 野村由美子様）	
	37
(1) 選定理由	
(2) インタビューの目的	
(3) 女性活躍推進における社内の動き	
(4) ワークスタイル変革への理解やその浸透の難しさ、今後向き合うべき課題	
(5) 「女性活躍推進プログラム」がスタートした経緯や効果、影響	
第3節 考察	40
(1) 現場の声から考察する女性の活躍における課題	
(2) 男性を含めた意識の改革、女性への「期待」の重要性	
第5章 女性が活躍する企業へ	44
第1節 “女性のための”という認識からの脱却、多様で柔軟な働き方への改革	44
第2節 均等な能力開発のためのマネジメント～ポジティブ・アクションと女性の意欲～	44
第3節 企業が取るべき具体策	45
(1) 女性活躍の意義の理解、ワーク・ライフ・バランスに対する男性の意識改革の促進～トップのコミットメント～	

(2) マネジメント層に向けた教育の機会の提供、長期的なキャリア開発に向けた女性への期待	
第4節 企業への示唆	47
第6章 日本における女性とキャリアを考える	49
第1節 女性が働き続け、能力を最大限に発揮する企業環境を整えるには	49
第2節 本論文の課題	50
文献一覧	52
URL 一覧	53

## 第1章 日本における女性とキャリア

### 第1節 日本の女性の就業

安倍内閣で2013年6月に公表された、日本の持続的な経済発展を支えるための成長戦略「日本再興戦略-JAPAN is BACK」では「女性の活躍」がその戦略のひとつに掲げられている。急速に進む少子高齢化時代で、生産年齢人口が減少の一途をたどる日本において、優秀な人材を確保し企業を取り巻く環境の変化に対応し、グローバル市場における競争力を高めるための手段として「女性の活躍推進」に社会的な注目が集まっている。<sup>1</sup>

日本では、1985年に男女雇用機会均等法が制定され、「男女の雇用機会の均等」、そして「女性の就業の継続を目指した仕事と家庭との両立支援」が広く進められるようになった。それらによって女性の職場環境の整備が進み、同時に産業構造の変化、女性の高学歴化などを背景として、働き続け、キャリアを積む女性も増加してきた。雇用者全体に占める女性の割合も2012年時点で42.8%となり<sup>2</sup>、女性が働くことが広く一般的になっているといえるだろう。

様々な法律の整備やそれに伴う仕事と家庭の両立を支援する制度の充実により女性の働く環境は変化してきたと考えられるが、しかし、いまだ女性の労働力率がいわゆる「M字型カーブ」を描くことや、管理職に占める女性の割合は低い水準にあること等課題は残されており、女性の活躍の場が確立されているとは言い難い。またそれらによって男女における賃金格差を生み出したりと社会的な課題も多くあると言える。今後の日本を見据え、女性も高い勤労意欲を持って無理なく働き続けることが出来る企業・社会が必要とされるだろう。

ではそれらの現状を踏まえ、長期的にキャリアを積むことを望む女性が働き続け、仕事を通して能力を発揮するために、日本企業はどのような施策をとって企業環境を整えていく必要があるのだろうか。具体的に、日本企業は女性のキャリア形成に関する課題をどのように解決し、どのように働く女性個人の能力の最大限の発揮を促すようなマネジメントを行っていく必要があるのか。

最終的に女性だけに留まらず、今後の介護の問題等も見据えた上で、男性も含めた働くすべてのひとが自分自身のワーク・ライフ・バランスを実現させながら、個人の能力を最大限に発揮していくために求められる企業の取り組みを考えることを通して、問題への答えを思索していくことが本論文の狙いである。

### 第2節 本論文の構成

まず本論文の初めに第2章で、日本社会と女性の就業を取り巻く環境の変化を

概観し、日本における女性の雇用の現状や課題について明らかにする。さらに第3章では女性のキャリアが限定されている現状を踏まえ、「女性の能力の発揮」という新たな課題にも着目する。企業の持続的な成長のために、性別を問わず、個の能力に向き合い、いかに伸ばすことが出来るかを模索していくことがマネジメントに求められるようになってきたことを明らかにし、政府の動向も交えながら課題を述べていく。そして、第4章では、営業現場で働く女性社員と現在ダイバーシティ推進の業務に携わっている人事担当の女性社員お二人に行ったインタビューから現場考察を行う。今後自身のライフイベントを経てキャリアを積むことを望む女性として、企業に対してどのようなことを感じ、またどのような仕組みや職場風土が必要であると考えているのか伺う。また、先進的な取り組みを行っている企業において人事担当者は、社内をどのように変革しているのか、障壁をどのように乗り越えていくのか、それらを考察する事で、実際に企業として女性の活躍の場を拡大していくために必要だと考えられる取り組みや考え方を明らかにしていきたい。また、第5章では、これまでに述べた女性の就業および能力の発揮に関する課題を整理し、女性が就業を継続し、能力を最大限発揮する企業となるために企業が行うべき具体的な取り組みを考えていく。そして最後に、女性が活躍する企業となるため企業が如何に変革を遂げる必要があるかを考え、本論文のまとめとしたいと考えている。

---

<sup>1</sup>一般社団法人 日本経済団体連合会「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」(2014年4月15日)1ページ

[https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029_honbun.pdf)

<sup>2</sup>厚生労働省 平成24年版 「働く女性の実情」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/12b.pdf>



## 第2章 日本社会と女性の雇用

まずここで、女性の就業の現状とその特徴を、産業構造の変化や法律の改正などの背景と共に明らかにする。さらに、そこから女性の雇用における課題を整理したい。

### 第1節 日本社会における女性の労働とそれを取り巻く環境の変化

#### (1) 産業構造の変化と「日本的」な雇用システム

過去から現在に至るまで、日本において女性の就業はどのように変化してきたのだろうか。女性の就業構造は、産業構造や経済状況に影響を受けてきたと言える。まず杉田（2006）、武石（2006）、武石（2009）を参照し、女性の就業が産業構造の変化と共に変化してきた流れを見ていく。

1960年頃まで第一次産業が中心の社会であった日本では、結婚や出産を経ても農業に従事する、つまり就業を継続することが一般的だった。しかし、産業構造の変化により第二次産業が中心となると、職場と居住地が分離し既婚女性が家事や育児を行いながら就業を継続していくことが困難になっていった。さらに、その後の高度経済成長期に男性雇用者の賃金が上昇したことから結婚した女性が働かなくとも生計が成り立つようになった背景があり、女性が結婚や出産を機に一度労働市場を離れてしまう要因となった。またそのような産業構造の変化に伴い女性の労働力率が低下する中で、男性が外で働き、女性が家で家事や育児などの家族的責任を果たすというスタイルが一般的となり、このような性別役割分業の家庭をモデルとしてその後の社会制度、企業の雇用制度が作られるようになった。<sup>1</sup>このいわゆる「日本的」な雇用システムについては後ほど詳しく見ていくが、これらの仕組みが現在の日本の女性の就業状況を生み出す背景にあると考えられる。

そして、その後低下してきた女性の労働力率に変化が起きるのは1970年代後半以降のことである。第三次産業の比重が高まり、柔軟な雇用が求められたことから多様な就業形態が広まり女性の労働市場への参入も容易となった。また、女性の高学歴化に伴う職域の拡大や家事負担の軽減も進んだことから、女性の労働を取り巻く構造が変化し、次第に労働力率の向上が見られるようになったのである。働く女性が増えたことで、女性の労働環境における問題にも焦点が当たるようになり、1980年代以降女性の雇用を取り巻く法制度の整備も進み、男女の雇用における格差を是正していこうという動きや仕事と家庭を両立させていくことへの人々の注目度も高まったと言える。<sup>2</sup>しかし、一方で、杉田（2006）が指摘するように「社会保障政策と税制においては、同時期に、女性の就労を抑制したり、主婦（就労しない）でいるほうが有利となったりするような政策（国民年金第3号被保険者制度および配偶者特別控除制度）が実現した」<sup>3</sup>ため、女性の労働市場への参加を推進する動きと整合性の取れない政策もあり、社会への進出が抑制されてしまっていた。また、その後も従来の男性の正

規雇用を中心とする仕組みにも変化はなかった。

このように、女性の就業は産業構造や社会の変化と共に変化してきたと言える。ここで、高度成長期に一般的となった男性の正規雇用者をモデルとする「日本的」な雇用システムについて見ていきたい。武石（2006）は、「日本の雇用システムの大きな特徴は、学卒後入社した企業における「長期継続雇用」にある。長期継続雇用を前提とする企業の雇用管理のもとで、労働者は、複数の仕事を経験しながら職業能力を高め、それが、企業内でより高い地位、賃金へと移行していく「年功制」と結びついた。」<sup>4</sup>と述べている。それらの男性の正社員をモデルとする働き方のシステムの中で、女性の正社員は当然のごとくそのモデルから排除され、男女雇用機会均等法の施行前には多くの職場において結婚・出産後は退職する流れがあったのだ。<sup>5</sup>

長期的な勤続を前提とする雇用システムが一般的となったことで、結婚や妊娠、出産のライフイベントを機に一度労働市場から離れる可能性の高い女性の労働力は短期的なものとして見られ、その後のキャリア形成を困難する要因となったのである。また、女性が家庭に居る状況が確立されていくことで、性別役割分業の意識の強まりやそのような家庭をモデルとした社会制度が構築されていったことも要因となっていったと考えられる。

さらに、内閣府男女共同白書 平成 25 年版でも「組織内での経験や評価を基に内部の人材から昇進させていく企業にあっては、長時間労働を前提とした評価の考え方の中では、子育て中の女性のように限られた勤務時間の中で生産性高く働いて帰宅する従業員が、家庭での役割を配偶者に委ねて長時間職場にとどまっている従業員に比べて評価されにくいと考えられる。」<sup>6</sup>と指摘している。

このような「日本的」な雇用システムが、女性のキャリア形成に及ぼしてきた影響は大きいと考えることができる。

## （2）女性のキャリアにかかわる法の整備

1970 年代以降女性の労働力が徐々に上昇し、女性の働く環境の整備に焦点が当たるようになり、その頃雇用環境を取り巻く法制度が変化してきたことを先に述べた。ここではその法制度の変化はどのようなものだったのか、樋口（2009）、奥山（2009）を参照し明らかにする。

女性の労働力率が上昇するにつれて、雇用の場における男女の格差を是正しようという動きが勢いを増した。まず初めに、1985 年に制定され、翌 1986 年から施行されたのが「男女雇用機会均等法」である。この法律では募集、採用、配置・昇進の分野は努力義務となっていたが、女性に対する差別が禁止され、妊娠や出産を理由とする解雇が禁止された。男女共に同等のチャンスを与えることが企業に求められ、雇用環境における男女の格差の是正が進み、男女が対等な立場で評価されるようになってき

たと言える。また 1999 年に施行された改正均等法では、この従来努力義務とされていた分野においても均等な取扱いをすることが明確化された。またセクシャルハラスメント防止の規定や雇用の場における男女の格差の是正を行うために企業が自主的に行うポジティブ・アクションに対する規定も設けられた。さらに 2007 年に施行された改正法では、応募者や労働者に課した一定の要件によって、結果としてどちらかの性が不利なものとなる間接的な差別も禁止され、法の整備が進んでいると考えられる。<sup>7</sup>

そして 90 年代以降、少子化傾向にあった日本の社会状況を踏まえ、仕事と家庭を両立して就業を継続していくことへの関心が高まり、女性の就業継続を支援することを目的に育児休業法が 1991 年制定、1992 年施行された。これまで事業主の「努力義務」とされていた育児休業が、労働者の権利として保障されるようになり、同時にこれまで家族的責任が女性にあると考えられていたことから女性だけに限定されていたこの休業を男性も含めた男女共通の権利として確立されたのである。さらに育児休業のみならず、短時間勤務やフレックスタイム制なども制定された。<sup>8</sup>1999 年には育児・介護休業法として改正法が施行され、介護の分野においても労働者に対して一定期間の休業制度の導入が努力義務として定められ、さらに 2002 年の改正では、短時間勤務措置の対象子供の年齢の引き下げや転勤の配慮を加え、2004 年には育児休業や介護休業の取得を一定の条件を満たしている有期雇用者にも対象を拡大し、また育児休業期間の延長、看護休暇の新設<sup>9</sup>など、その後も法改正が行われている。

## 第 2 節 女性の就業の現状と特徴

では、そのように産業構造や法律の変化を受けて変化した日本の女性の就業は現在どのようなになっているのかをここで明らかにする。

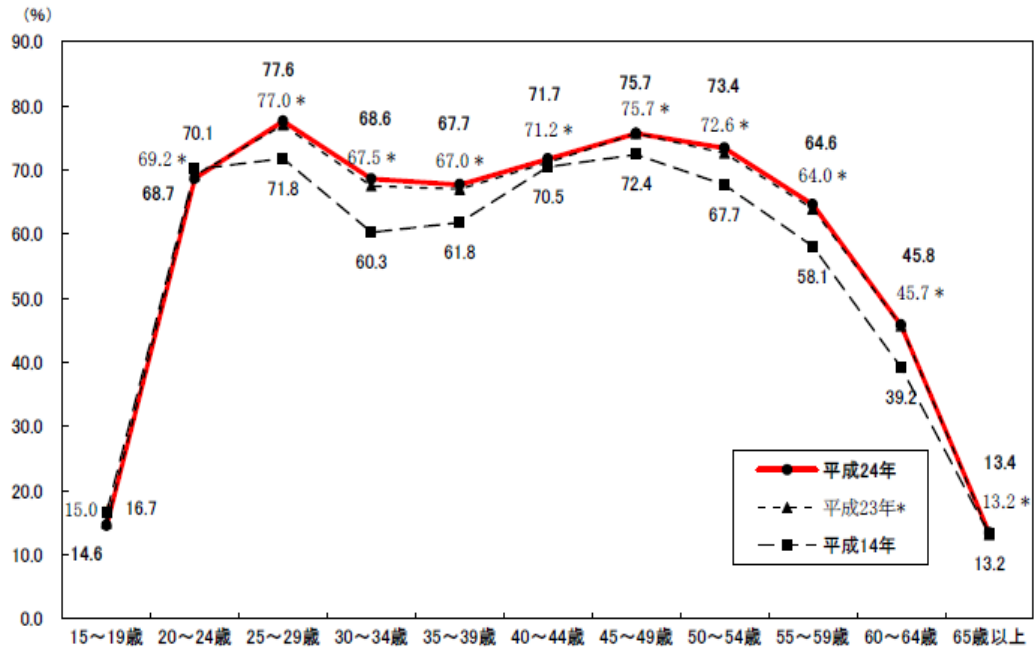
### (1) 女性の年齢階級別労働力率～M 字型カーブ～

平成 24 年の女性の労働力人口は 2,766 万人となり、前年に比べ 2 万人減少した。また、女性雇用者数は、2,357 万人となり前年と比較し 10 万人増加した。これにより雇用者全体に占める女性の割合は 42.8%となり、年々上昇している。<sup>10</sup>

ここで女性の労働力率を年齢階級別に見ていく。日本の年齢階級別労働力率をグラフにすると以下のようなになる。

図表 2-1

女性の年齢階級別労働力率（平成 24 年）



出所：厚生労働省「平成 24 年版 働く女性の実情」

このように、「25 歳～29 歳」の 77.6%、「45 歳～49 歳」の 75.7%を左右のピーク、「35 歳～39 歳」の 67.7%を底として、グラフがいわゆる「M 字型カーブ」を描く形となっている。これは一般的に 20 代後半から 30 代前半の女性が、結婚・妊娠・出産を機に労働市場から一度退出し、育児が落ち着いた時期に再度労働市場へ復帰することから描かれる形状と言われている。しかし、先進国の中で明瞭な形で M 字型を描く国は少なくなっており、多くの国では 1980 年代から 1990 年代にかけて M 字の谷は消失している。<sup>11</sup>日本において、このように妊娠・出産を契機として女性の労働力が落ち込む点が大きな特徴のひとつであると言えるだろう。働く女性が増え、結婚を理由に退職する女性は減少している傾向にあるが、出産や育児を契機に労働市場から退出する女性はいまだ多いのが現実であり、そのような女性に特有な就業パターンがキャリアの展開に影響を及ぼしていると考えることが出来る。<sup>12</sup>

## (2) 女性の就業の現状

日本の女性の就業について現状をまとめる。

先に述べたように、日本における女性の年齢階級別労働力率は「M 字型カーブ」を描いている。

また、厚生労働省の「第1回21世紀出生児縦断調査（平成22年出生児）」によれば、平成22年出生児（第一子とする）の母親の出産半年後の就業状況は、「無職」が62.7%、常勤、パート・アルバイト、自営業等（自営業、家業、内職、その他）を含めた「有職」（育児休業取得中も含む）は36.6%となっている。つまり、第一子出産前後に就業している女性は4割弱で推移しているということが分かる。同様の平成13年度出生児の調査では、「無職」が74.0%、「有職」が25.1%となっている<sup>13</sup>ため、第一子出産前後に就業している女性は、割合としては上昇していることが分かる。

また、第一子の出産の1年前に有職であった女性で出産半年後に無職となっている割合は54.1%で、平成13年出生児の調査での67.4%と比較すると13.3ポイントの減少となっている。しかし、仕事を辞めた理由としては、挙げた割合が最も高かった「育児に専念したいため、自発的にやめた」（常勤の女性で40.7%、パート・アルバイトの女性で47.1%）、に次いで「仕事を続けたかったが、両立が難しいのでやめた」が常勤の女性で35.3%、パート・アルバイトの女性で28.5%となっている。<sup>14</sup>

つまり、働き続けることを望んでいた女性が、仕事と家庭の両立の難しさからキャリアを諦めてしまう現実があると言える。やはり今の日本において、出産や育児といったライフイベントが女性のキャリア展開に与えている影響は大きく、それによってM字型カーブが生まれてしまうのだろう。

そしてまた、この日本の「M字型カーブ」はどのように変化してきたのだろうか。時系列的に見ていくと、谷の部分にあたる年齢が20代後半から30代前半に移動しており、また全体として上方に移動する傾向にあるという。これは25歳未満の若年層と高齢層を除く各年齢層において、働く女性の割合は増えているが、20代、30代を中心に未婚や子供のいない女性が増加していることが背景にあるためである。<sup>15</sup>

また、大石・守泉（2011）は、同様に、「日本の女性労働力率のM字カーブの底はここ20年で浅くなってきたが、これは晩婚化によって20歳代後半から30歳代前半の年齢層の女性に占める未婚者の割合が高まったためであり、有配偶女性に限定すると子育て期にあたる30歳代の労働力率は過去20年ほとんど変化していない。」<sup>16</sup>と指摘している。示したグラフを見てもわかるように確かに底にあたる部分は浅くなってきたことが分かるが、これにはその指摘にあるような背景があり、出産や育児を経た女性の就業状況には大きな変化がないと考えられている。やはりこのような点が現時点での日本の女性の就業における大きな特徴だということが出来るだろう。

### （3）限定的な女性のキャリア

（1）で、産業構造の変化を概観し、仕事と家庭の両立への意識が高まるにつれて法律の改正、それに伴う様々な制度の充実が図られ、女性の働く環境の整備が進んで

きたことを述べた。そして（２）ではその変化を経た女性の就業の現状と特徴を明らかにしてきた。

女性の働く環境は大きく変化してきたと考えられるが、年齢階級別の労働力率が M 字型カーブを描く現状があるなど課題もあることがわかる。

武石（2006）は、「男女雇用機会均等法、育児・介護休業法に代表される法整備は、働く女性にとってきわめて重要な立法措置であったことは確かである。この二つの施策が、女性の定着や昇進に効果をあげているのも事実である。」<sup>17</sup>と指摘している。確かに、第一子出産前後で就業している女性の割合が以前と比較し上昇しているなど、長期的にキャリアを積むことを望む上で重要となる就業の継続に一定の効果は果たしていると考えられる。

しかし、武石（2006）は「しかし、これらの法律が想定した女性のキャリアのモデルは、典型的な「男性のキャリア」であったように思われる。」<sup>18</sup>と述べている。

また、同様に武石（2006）は「内部労働市場における女性労働者のキャリアは、男女雇用機会均等および両立支援の充実という雇用管理の変化により、男性のキャリアに接近するという方向に構造化されてきている。」<sup>19</sup>と指摘している。

つまり、このことから、これらの法律の改正や制度の充実があくまでも（１）で述べた男性の正規雇用がモデルの「日本的」な雇用システムを前提としたもので、それに女性を組み込んでいくことを意図したものであった<sup>20</sup>ため、結果として女性の就業に制約が掛かり、依然として大きな変化のない M 字型カーブを生みだしているのだ。いわば復帰後も「男性と同じように働くことが出来る女性」が働き続けることが可能となるような状況になっていたと言えるだろう。

法律の改正に伴い出来たあらゆる制度は、男性にも与えられているものであったとしても実際に利用するのは大多数が女性であった。そのため女性の就業継続を支援することにはつながっていても結果としてその背後にある性別役割分業を前提とする家族的責任の負担の問題や、いまだ残る従来の固定的な働き方の問題を変える制度にはなっておらず、その機能が限定的になってしまっていたと考えられる。<sup>21</sup>

### 第3節 ワーク・ライフ・バランスの実現

そしてここで、「ワーク・ライフ・バランス」について考えていきたい。

ワーク・ライフ・バランスについて、内閣府が平成 19 年 12 月に策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」<sup>22</sup>では、仕事と生活の調和が実現した社会は、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」<sup>23</sup>と定義されている。

つまり企業のワーク・ライフ・バランスへの配慮は、全ての働くひとに対してなす

れるものであると言える。牛尾（2009）は、ワーク・ライフ・バランスの問題は「単に女性の就業行動に留まらず、就業者全体の働き方にも影響を及ぼす要因として受け止められるようになってきている。」<sup>24</sup>と述べ、そしてまた性別を超えた就業観の多様化により、全ての従業員に関係する問題だと指摘している。さらに、「ワーク・ライフ・バランスの配慮にあたっては、男性だから、女性だからという偏見を捨て、従業員一人ひとりが、また同じ人でもそれぞれの人生の局面に応じて、働き方に対するニーズが異なるということを理解すべきであり、多様性の容認・尊重の精神の下、何より柔軟な対応が求められてくることを認識しなければならない。」<sup>25</sup>と指摘し、この問題は、女性の就業継続や能力の発揮の可能性を広げる取組であると同時に、今後の人材管理の面から考えて性別に関係なくすべての労働者を対象として対処を進めていくべきものだという考えを明らかにしている。

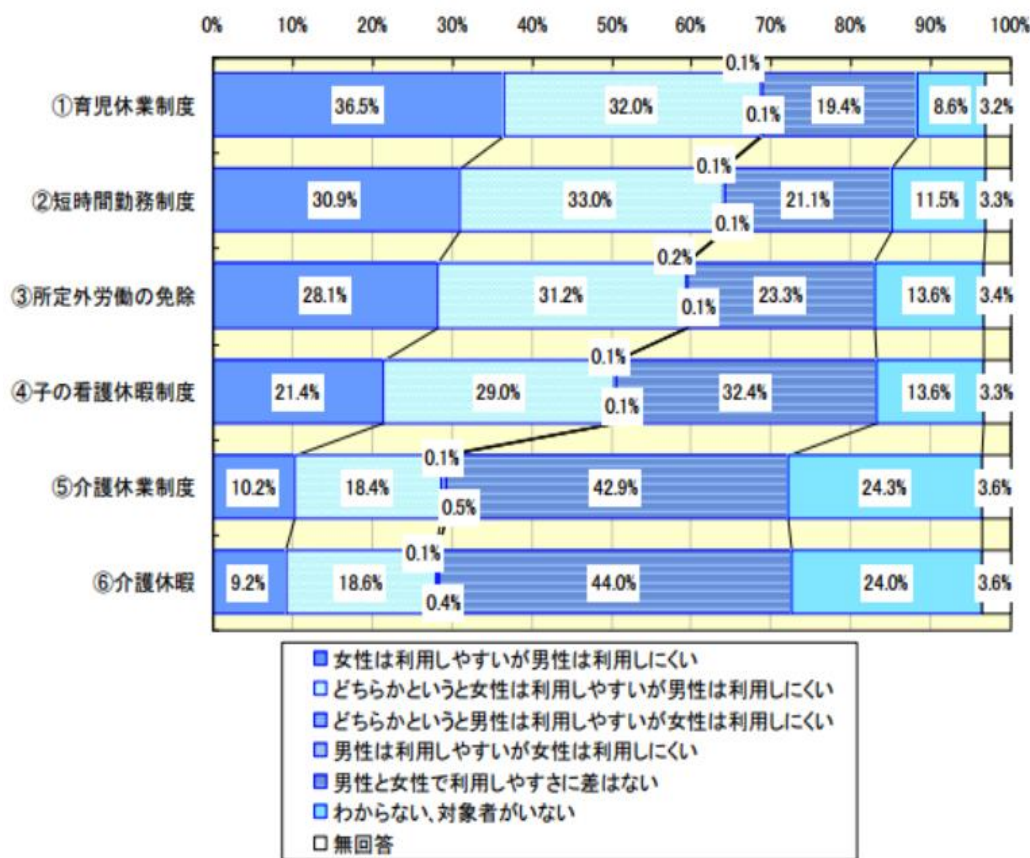
しかし、現在の日本においてワーク・ライフ・バランス施策は「女性のための」と捉えられることが多いのではないだろうか。ここで男女における育児休業制度の取得率を確認し、比較したい。

厚生労働省「平成 25 年度雇用均等基本調査」（事業所調査）によると、女性の育児休業取得率（平成 23 年 10 月 1 日から平成 24 年 9 月 30 日までの 1 年間に在職中に出産した女性のうち、平成 25 年 10 月 1 日までに育児休業を開始した者（育児休業の申し出をしている者を含む）の割合）は、83.0%であるが、しかし、男性の育児休業取得率は、2.03%となっている。<sup>26</sup>この結果から制度の利用は、女性に偏っていると考えられる。

さらに育児・介護休業法で定められている制度の男女での利用し易さの差が比較されている。

## 図表 2-2

男女での制度の利用しやすさの差（単数回答）



出所：厚生労働省「平成 23 年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書（平成 23 年度厚生労働省委託調査）」

この調査によると、「男性と女性で利用しやすさに差はない」と回答した企業は、介護に関する制度では 4 割を超えているが、育児に関する制度に関しては、育児休業制度で 19.4%、短時間勤務制度 21.1% など、やはり女性の方が利用しやすい傾向があることが分かる。しかし、本来これらは利用に偏りの少ない状況になる必要があると考えられる。ワーク・ライフ・バランスを実現するための各支援策は、「女性のための」と見るのではなく、労働者が意欲を持って仕事に取り組み、また豊かな生活を実現していくために「男女関係なく」利用されるものであり、また働き方自体を問うものという認識で進める必要があると考えられる。企業は各労働者の多様な価値観や変化する個人の状況を踏まえて適宜対応していく必要があるのではないだろうか。

#### 第 4 節 日本の女性の就業における課題

ここで、日本における女性の就業の変化や現状から考えられる課題を整理していきたい。



### **(1) 「男性の働き方に合わせる」仕組み、男性の意識**

これまで、「日本的」な雇用システムが一般的となっており、法律の整備に伴って充実した両立支援策も、男性の働き方に寄せる、距離を縮めるための施策に留まっていた。ライフイベントによって一時的にキャリアの中断を経験し、その後仕事と育児を両立させて働きたいと望む女性には、各々の状況に応じて様々な働き方のニーズがあると考えられる。しかしそのニーズが満たされず、働き方が長時間労働や長期勤続をベースとした画一的なものになっていては、ただ制度が充実していても結果として働くことが困難となってしまう可能性が考えられる。

武石(2012)によると、「仕事と家庭の両立支援のための制度や施策を整備しても、子どもを持つ女性の労働力率や出生率の上昇には必ずしも結びついていかなかった。これは欧米諸国に比べて長時間かつ硬直的な日本の労働の実態が、両立支援策の導入効果を減殺してしまったためと考えられる。」<sup>27</sup>と述べられている。

日本において女性の就業に制約がある現状は、従来の硬直的な働き方を前提とする人事管理がベースにあり、その結果無理なく働き続けることが出来る環境の実現に至らないことが課題に挙げられる。

さらに、そのような雇用システムの下で、女性の労働力率が低下すると、性別役割分担意識が生まれた。共に家庭を築く男性側の固定的な意識を変えること、家族的な仕事・責任を分担することの出来る仕組みとなれば変革がもたらされるのではないだろうか。

### **(2) 「女性の問題」という認識**

さらに指摘できるのが、法律の改正に伴い出来たワーク・ライフ・バランスを実現する制度が「女性対策」、さらに「小さな子どもをもつ女性のための施策」として捉えられてしまっていることだ。武石(2006)が指摘しているように、仕事と家庭の両立を促す制度の利用が女性、また子どもを持つ女性に偏っていることから、「女性のための」制度として捉えられることで、それぞれの社員の認識に職場内で温度差を生み出すことにつながりかねない。<sup>28</sup>

厚生労働省「平成 23 年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書(平成 23 年度厚生労働省委託調査)」によると、「改正育児・介護休業法への対応を進めていく中での課題」(複数回答)として、正社員の人数が 101 人以上の企業において「制度利用者の代替要員の確保が難しい」と回答した割合が 50.7%、次いで「部署における業務内容や職種によって、制度の利用のしやすさに格差が生じる」が 39.4%、そして「制度利用の対象外となる人が負担感や不公平感を感じてしまう」が 22.5%となっている。<sup>29</sup>正社員 100 人以下の企業においても、その順位や割合に大きな差は見られない。<sup>30</sup>つまり、2 割以上の企業が、制度利用者と周囲の社員の間に

温度差を実感していることが分かる。

また、同調査における「制度利用対象外の従業員との公平性確保のための取組」の調査によると、55.8%の企業が、「特に実施していることはない、わからない」と回答しており、その解消のための工夫がなされていない企業が過半数いることが分かる。

31

これらを踏まえ、全社員のワーク・ライフ・バランスを実現するための施策であるという本来の認識が浸透していない、または必然的にそれが伝わらないような職場環境が「女性の問題」という考えを生み出すと言えるのではないだろうか。

本来男性自身にも、必ずしも育児に関してだけでなく「仕事と家庭・生活の両立」へのニーズはあると考えられる。

ここで、内閣府男女共同参画局 少子化と男女共同参画に関する専門調査会（株式会社 三菱総合研究所委託）の「男女の働き方と仕事と生活の調査（ワーク・ライフ・バランス）に関する調査結果概要～少子化と男女共同参画に関する意識調査～（調査実施時期：2006年1月）」<sup>32</sup>による、ワーク・ライフ・バランスの実現における希望と現実の調査によると、以下のような結果が出ている。

既婚男性（有業）で「仕事・家庭・プライベートを両立」することを希望する割合は32.0%いる。しかし現実として、「仕事・家庭・プライベートを両立している」と答えた割合は7.8%である。また独身男性（有業）においても「仕事・家事・プライベートを両立」することを希望する人は26.9%いるのに対し、現実には5.9%である。つまり、男性においても希望と現実には乖離があることが分かる。

このようなことから、企業側も男女関係なく個人の状況に柔軟に応じてワーク・ライフ・バランスを実現するために幅広く、多様な選択肢の提供に努めることが必要だと考えられる。そして、また男性側も自身の生活にも関係の深い「全社員の問題」であることを認識する必要があるだろう。そうすることによって「女性の問題」という考えを変える契機となり、制度を利用し、より就業を継続しやすい環境も生まれるだろう。

大森（2014）も女性のM字型就労を「女性だけの問題として完結させてはならない」と指摘し、「女性のM字型就労は男性の働きすぎと対の関係であることこそ、むしろ強調されなければならない。M字型就労を女性のみの問題として捉える限り、均等法の課題も、パート労働問題も出口は見出せない。」<sup>33</sup>としており、背景にある固定的な性別役割意識を含めて、仕事と家庭の両立に対して、問題を女性だけに限定して考えることに課題があると考えられる。

---

<sup>1</sup> 武石（2006）3ページ

- 
- 2 武石 (2006) 3 ページ
- 3 杉田 (2006) 55 ページ
- 4 武石 (2006) 1 ページ
- 5 武石 (2006) 21 ページ
- 6内閣府男女共同参画室「男女共同参画白書 平成 25 年版」  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1\\_s00\\_05.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s00_05.html)
- 7樋口 (2009) 108～109 ページ
- 8奥山 (2009) 95 ページ
- 9 樋口 (2009) 109～110 ページ
- 10厚生労働省 平成 24 年版 「働く女性の実情」  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/12b.pdf>
- 11 武石 (2006) 35 ページ
- 12 武石 (2006) 35 ページ
- 13 厚生労働省「21 世紀出生児縦断調査 (平成 13 年出生児)」より  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/27-9.html>
- 14厚生労働省「第 1 回 21 世紀出生児縦断調査 (平成 22 年出生児)」より  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/shusshoujib/01/>
- 15 武石 (2009) 13 ページ
- 16 大石・守泉 (2011) 17 ページ
- 17 武石 (2006) 161 ページ
- 18 武石 (2006) 161 ページ
- 19 武石 (2006) 190 ページ
- 20 武石 (2006) 21 ページ
- 21 武石 (2006) 161 ページ
- 22 内閣府「仕事と生活の調和の実現に向けて」 <http://www.cao.go.jp/wlb/government/>
- 23 内閣府「仕事と生活の調和推進」 <http://www.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html>
- 24 牛尾 (2009) 134 ページ
- 25 牛尾 (2009) 135 ページ
- 26 厚生労働省「平成 25 年度雇用均等基本調査」(事業所調査)  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-07.pdf>
- 27 武石 (2012) 2 ページ
- 28 武石 (2006) 110 ページ
- 29 「平成 23 年度 育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書 (平成 23 年度厚生労働省委託調査)」Ⅱ-1-5  
[http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23\\_0710\\_2\\_1-5.pdf](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23_0710_2_1-5.pdf)
- 30 「平成 23 年度 育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書 (平成 23 年度厚生労働省委託調査)」Ⅱ-1-5  
[http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23\\_0710\\_2\\_2-5.pdf](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23_0710_2_2-5.pdf)
- 31 「平成 23 年度 育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書 (平成 23 年度厚生労働省委託調査)」Ⅱ-1-3  
[http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23\\_0710\\_2\\_1-3.pdf](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23_0710_2_1-3.pdf)
- 32内閣府男女共同参画局 少子化と男女共同参画に関する専門調査会  
<http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/syosika/index-sy.html>  
「男女の働き方と仕事と生活の調査 (ワーク・ライフ・バランス) に関する調査結果概要～少子化と男女共同参画に関する意識調査～ (調査実施時期: 2006 年 1 月)」  
<http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/syosika/pdf/g-work.pdf>
- 33 大森 (2014) 17 ページ

### 第3章 女性の就業継続と能力の発揮

次に、女性の能力の発揮、活躍の推進について考えていく。

以前と比較し働く女性が増加した、女性の定着が進んだと言われている昨今であるが、そうして定着した女性の能力を十分に活かすことは出来ているのだろうか。また、性別を問わずその人個人の持っているビジネスにおける素質や能力を適切に評価し、様々な属性にとらわれない適材適所の配置が実現出来ているのだろうか。これは日本企業にとって重要なテーマであるだろう。第3章では、このテーマに着目して女性の活躍の現状、そして女性が社会において仕事を通して活躍していく上での課題を整理したい。

#### 第1節 女性の能力発揮の場の拡大

近年、グローバル化や急速に進む少子高齢化を背景として、企業を取り巻く環境の変化に対応し、企業の競争力を高めていくために日本企業における女性の能力の発揮が求められている。近年顕在化してきたこの課題へ対応していくために、安倍内閣においても「女性の活躍推進」を成長戦略のひとつとして重要視している。今後の日本社会の持続的な発展のために、そして日本企業の持続的な経営のために、多様な人材の活用としてまず潜在的な労働力である「女性」に焦点を当てた取り組みに注力する動きが加速していると考えられる。

第2章で、現在の日本における女性の就業に関する現状や課題を大きく分けて整理したが、佐藤・武石（2014）の指摘するように、「これまでの企業における人材育成や評価の仕組みが、女性が就業を続けることと整合性が取れていない部分が目立つようになり」<sup>1</sup>、また、先に述べたように企業の競争力を高めていくことを目指し女性の活躍推進が求められていく中で、改めて女性と雇用に関する議論が活発になっている。同様に、佐藤・武石（2014）は「女性の活躍の場の拡大のためには、女性の就業継続を支援するWLB支援策と能力開発機会の提供などの均等施策の両者が不可欠である」<sup>2</sup>（WLB＝ワーク・ライフ・バランス）といい、就業継続支援策そしてその後のキャリア展開のための均等施策の双方の重要性を明らかにしている。女性が就業を継続して、さらに能力を最大限に発揮する場を拡大していくにあたって、企業における抜本的な経営の改革が求められていると考えられる。

#### 第2節 女性の活躍推進の意義、可能性

なぜいま日本社会において女性活躍推進に注目が集まっているのだろうか。一般社団法人日本経済団体連合会の「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」（2014年4月15日）<sup>3</sup>を参照し、女性活躍推進の意義をここで改めて確認すると共にそしてその効果、可能性を明確にしていく。

まず一つ目が「優秀な人材の確保」である。少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少の中で企業の持続的な成長、競争力の向上のための優秀な人材を確保する手段として、これまで男性が中心として成長を続けてきた企業においても、性別に関係なく個々の能力を最大限活かすことの出来る環境を整えることが求められてきたと言える。

そして二つ目に「環境変化への対応力の向上」が挙げられている。多様な人材を活用することによって組織に変革がもたらされるだけでなく、変化するスピードの速い市場環境や経営環境に対応していくために、これまでの男性が主体の画一的な制度や考え方から脱却することも企業のマネジメント力やリスク対応力の強化へと繋がる可能性がある。

さらに三つ目が「日本の経済社会の持続的成長」がある。先に挙げたふたつを通じ日本の経済社会への好影響を期待している。さらに女性が働くというライフスタイルが定着することにより、新たな市場の創出や拡大も期待されている。

以上のように、日本において女性の活躍推進には意義や可能性がある。それらを各企業が理解し、自社の状況と併せて把握した上で、自社にとって必要のある施策や支援を戦略的に進めていく必要があると考えられる。

### **第3節 日本企業における女性の活躍の状況**

#### **(1) 男女の活躍格差と女性の管理職比率**

では、日本において、女性の活躍の現状はどのようになっているのであろうか。女性の活躍の程度を示す一つの指標となる女性の管理職比率と、4つの分野から男女平等の度合いを示した世界経済フォーラムによる「ジェンダー・ギャップ指数」から男女における活躍の格差はどのようになっているのか、国際比較して見ていく。

##### **1) 男女の活躍格差**

世界各国の男女平等の度合いを指数化した、WORLD ECONOMIC FORUM（世界経済フォーラム）の発表する The Global Gender Gap（ジェンダー・ギャップ指数）から日本の男女の活躍状況について見ていく。

本指数は以下の4分野で測定が行われている。

1. Economic Participation and Opportunity（経済分野）
2. Educational Attainment（教育分野）、
3. Political Empowerment（政治分野）
4. Health and Survival（保健分野）

この調査によると2014年、調査対象である142ヶ国中、日本は104位であった。前年と比較し、順位をひとつ上げた結果となったが経済協力開発機構（OECD）の加

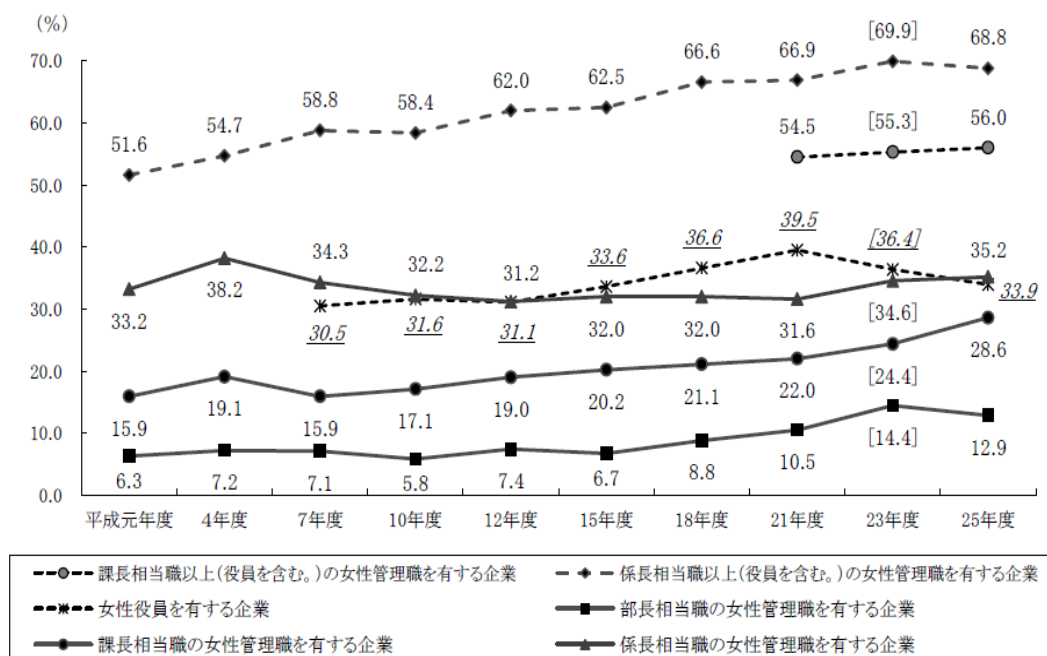
盟国の中では韓国の次いで低い順位となっている。<sup>4</sup>さらに分野別に見ていくと、日本は Labour force participation（女性の労働参加率：83位）や Legislators, senior officials and managers（管理職に占める女性の比率：112位）が少ないと評されたことにより、経済の分野では102位であった。また、政治の分野は Women in parliament（議会に居る女性：126位）の評価などにより129位、教育の分野においては Literacy rate（識字率）などが1位であるのに対し、Enrolment tertiary education（高等教育より上の教育を受ける女性）が105位となり93位、保健分野に関しては37位となっている。<sup>5</sup>このように日本は、国際レベルで比較すると主に政治や経済への参加において男女間での格差が存在していると言える。

## 2) 女性の管理職比率

ここで女性の活躍が進んでいると考える際の一つの指標となる女性管理職比率、そして女性の管理職を有する企業の割合の現状を把握しておく。

まず、厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」から「女性管理職を有する企業の割合」を見ていく。

図表3-1  
役職別女性管理職を有する企業割合の推移



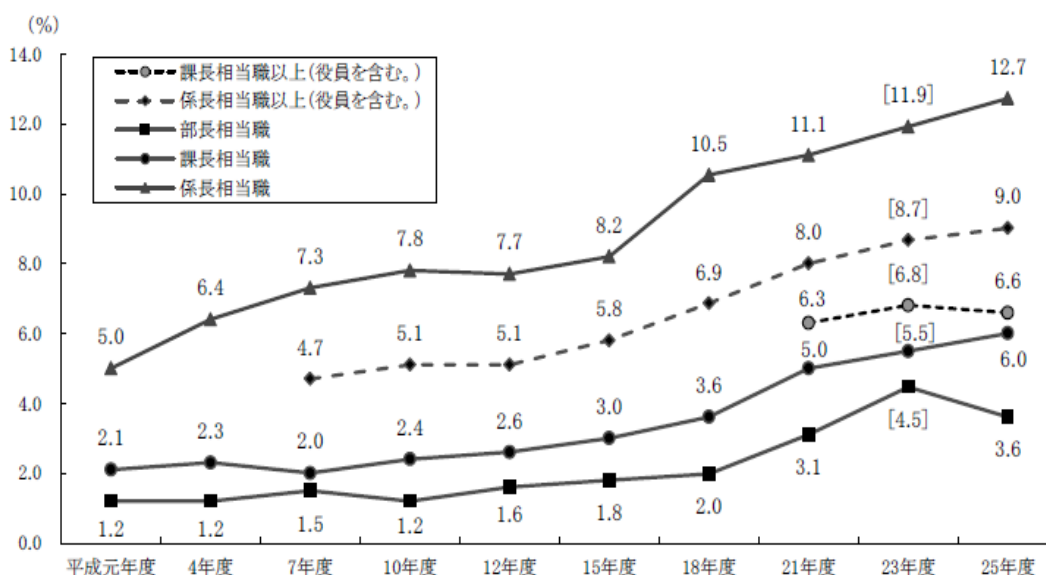
注) 平成23年度の[ ]内の比率は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所：厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」企業調査

この調査によると、課長相当職以上の女性管理職を有する企業の割合は56.0%（平成23年度調査時55.3%）、係長相当職以上の女性管理職を有する企業の割合は68.8%（同69.9%）となっている。これを役職別に見たところ、部長相当職の女性管理職を有する企業は12.9%、課長相当職においては28.6%、そして係長相当職においては35.2%となっている。さらに女性役員を有する企業の割合は33.9%となっていることが分かる。<sup>6</sup>企業の規模や業界によっても詳細の結果は異なるが、おおむね上昇傾向にあると言える。

次に、同じく厚生労働省の「平成25年度雇用均等基本調査」における「役職別女性管理職割合」から管理職に占める女性の割合を見ていく。

図表3-2  
役職別女性管理職割合の推移



注) 平成23年度の[ ]内の比率は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所：厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」企業調査 結果概要

この調査によると、役員を含む課長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合は6.6%（平成23年度調査時6.8%）、同じく役員を含む係長相当職以上に占める女性の割合は9.0%（同8.7%）となっている。

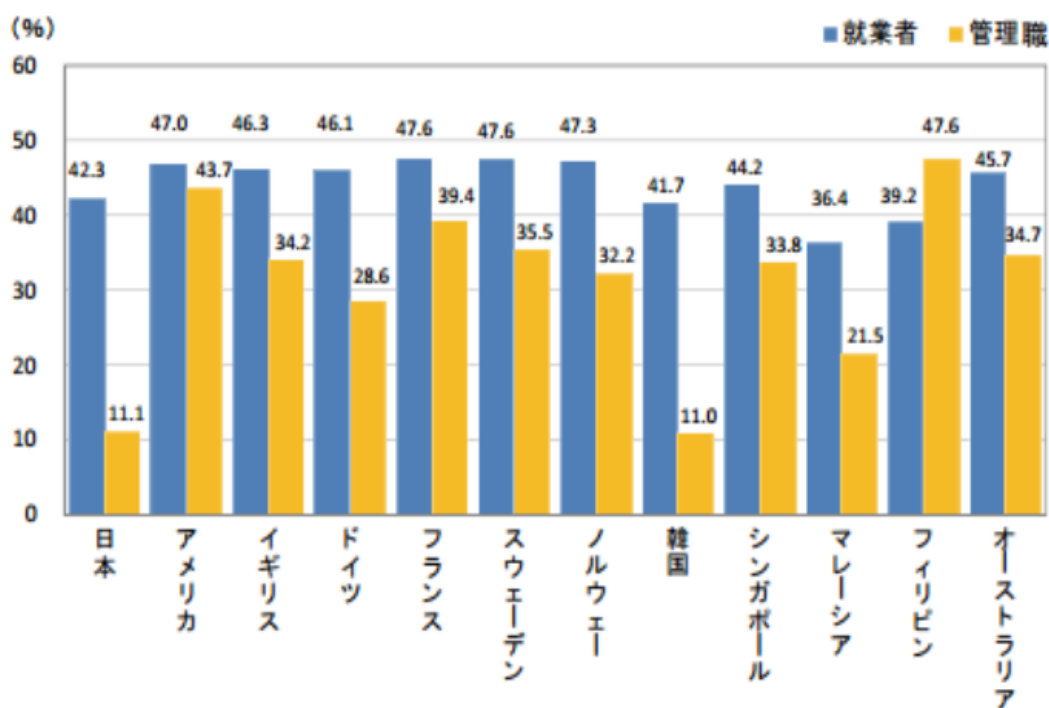
またこれを役職別に見ていくと部長相当職では3.6%、課長相当職では6.0%、係長相当職では12.7%となっている。<sup>7</sup>平成元年の調査開始以来、各割合はおおむね上昇傾向にあることが分かる。

つまり、女性の管理職を有する企業の割合は勿論、管理職に占める女性の比率も、日本において徐々に上昇していると言える。この状況を見ると日本の女性の活躍も着々と進んでいるように思われるが、これを国際的に比較していくとどうなのだろうか。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構「国際労働比較 2014 データブック」において就業者及び管理職に占める女性の割合（2012年）が国際比較されている。

図表 3-3

就業者及び管理職に占める女性の割合（2012年）



出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構「国際労働比較 2014 データブック」

このグラフから見て分かる通り、日本の就業者全体に占める女性の割合は他国の水準と変わらないことが分かる。しかしそれにもかかわらず、管理職に占める女性の比率は約1割程度となっており、アメリカ（43.7%）、フランス（39.4%）といった欧米諸国だけではなく、フィリピン（47.6%）やシンガポール（33.8%）といったアジア諸国と比較しても圧倒的な低さとなっていることが分かる。<sup>8</sup>時系列的に見ると次第に伸びてきた日本の管理職に占める女性の割合であったが、この結果から諸外国と比べ、大幅な遅れを取っていると言える。



## (2) 女性のキャリア展開

以上に見てきたように、日本では、確かに以前と比較して女性管理職を有する企業の割合および管理職業務に従事している女性の比率も上昇傾向にあることが分かる。しかし、いまだ諸外国と比較して男女の活躍の格差について大きな課題を抱えていることも事実である。

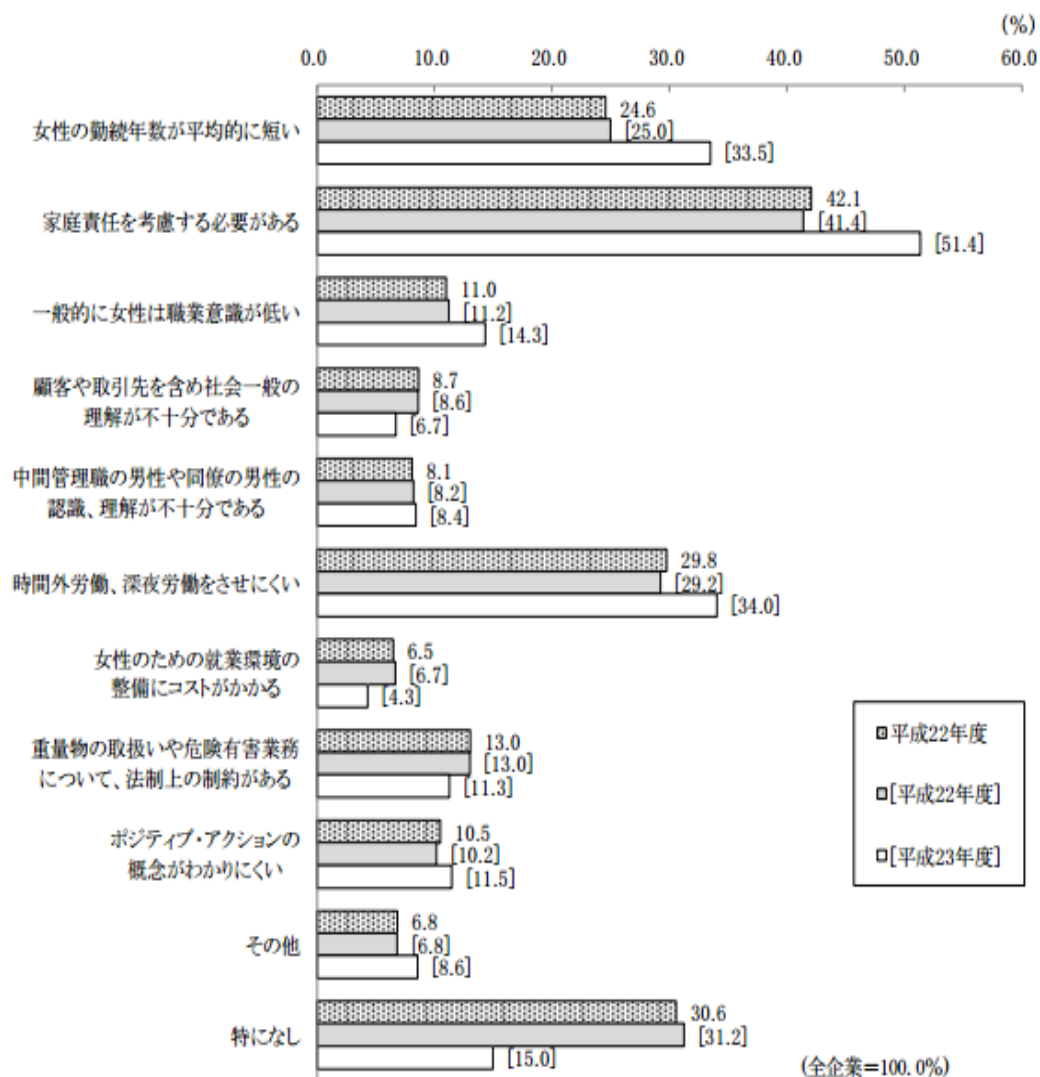
なぜこのように、日本において女性の活躍が進まない現状があるのだろうか。なぜ女性のキャリア展開には障壁が多くあるのだろうか。武石（2014）は「統計的差別理論」として「平均値でみた女性の定着率の低さが、経営者の女性への採用や育成投資をリスクと考えて女性の活躍を阻害する要因となる」<sup>9</sup>ということを指摘している。またさらに、武石（2006）は、統計的差別理論と関連付けて男女間における格差について、女性の中に生涯を通じて就業したいと希望する女性は大勢いても、それがどの女性であるか事業主が見分けることができず結果として能力を発揮する機会を得られず、差別が持続すること<sup>10</sup>を述べている。

つまり企業側が、女性のライフイベントに伴うキャリアの中断やその後の時間的な制約をどのように考慮しマネジメントをしていくかではなく、消極的なものと捉えてしまい、女性の育成や活躍の推進に対しても消極的になってしまっているのではないだろうか、ということである。

ここで、厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」<sup>11</sup>における「女性の活躍を推進する上での問題点」の調査から、企業がどのような点を問題点だと認識しているのか、以下でその結果を見ていく。

### 図表3-4

女性の活躍を推進する上での問題点別企業割合（複数回答）



注) 平成22年度及び平成23年度の[ ]内の比率は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所：厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」企業調査

最も割合が高かったのは、「家庭責任を考慮する必要がある」で51.4%、次いで「時間外労働、深夜労働をさせにくい」が34.0%、そして「女性の勤続年数が平均的に短い」が33.5%である。企業の規模によって多少割合は変わってくるが、これらがどの規模の企業においても一定の割合で挙げられている。<sup>12</sup>

女性のライフイベントやその後の家事や育児といった責任への考慮を問題点として挙げている企業が多く、勤続年数の短さを、女性の活躍を推進していく上での問題点であると捉えている企業も一定の割合でいることが分かる。

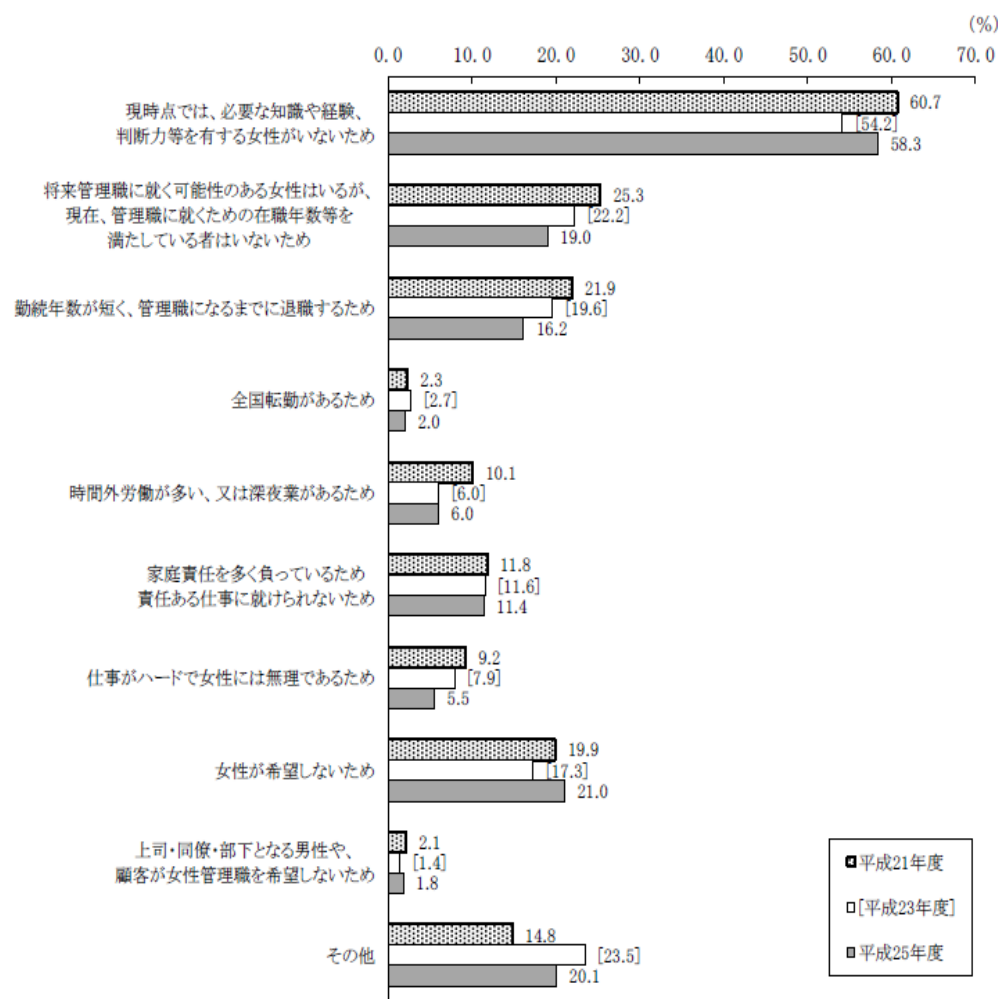
しかし、ワーク・ライフ・バランスの実現、そして能力の発揮の場の拡大を進めて

いくにあたり、本来企業はライフイベントやその後家事や育児の状況を適切に理解し、キャリアのブレーキと捉えることなく、その各段階において生まれるニーズに応じていながらマネジメントしていく必要があると言える。そのために、現状を踏まえいかなる現場レベルにおける改革が必要とされるのか、考える必要があるのだろう。

そしてさらに、厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」において、女性管理職が少ない（1割未満）あるいは全く存在しない役職区分がひとつでもある企業に対して、その理由について問う調査がなされている。

図表3-4

女性管理職が少ないあるいは全くいない企業におけるその理由別企業割合（複数回答）



(女性管理職が少ない(1割未満)あるいは全くいない役職区分がひとつでもある企業=100.0%)

注) 平成23年度の[ ]内の比率は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出所：厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」

これによると、最も高い割合で挙げられているのが「現時点では、必要な知識や経

験、判断力等を有する女性がいなかったため」で、58.3%と6割近くの企業が回答している。このことから、女性の活躍を進めていく上での「教育」の重要性を改めて認識すると共に、その機会がこれまで働いてきた女性に対して十分に提供されていたか、という点を考えなければならぬのではないだろうか。

これらの調査における結果を踏まえ、企業が女性の活躍を推進していくにあたって、女性のキャリアの中断やその後の働き方を消極的に捉えることなく、就業継続を促す職場環境の整備、マネジメントにおける柔軟な対応、そしてその上で育成の機会を十分に提供していくことなど総合的な取り組みが必要であると考えられる。

## 第4節 ワーク・ライフ・バランス支援施策と均等施策

### (1) 均等施策について

佐藤・武石（2014）は「女性の活躍の場の拡大のためには、WLB支援と均等施策が、車の両輪として同時に推進されることが必要になる。」<sup>13</sup>と指摘し、女性の能力の発揮・活躍において、就業継続を支援するためのワーク・ライフ・バランス支援施策、そしてキャリアの中断やその後の時間的制約の中でもキャリア開発の機会を均等とする均等施策がバランスよくかつ効率的に機能していくことの必要性を明らかにしている。

つまり、従来の男性の働き方に合わせ、昇進の仕組みのレールに乗り続けることが可能な女性にのみ能力を伸ばすチャンスが提供されるような状態や、もしくは両立が可能であったとしても業務内容への制限やその時間的制約の中での評価システムの不確立などによって能力を発揮していく場が限定されるような状態では、女性の活躍推進には結びつかないということである。

そして、武石（2014）はその女性の活躍を推進するにあたり、その均等施策に対して、「女性活躍推進の施策は、両立支援策に比べると、制度の形に落とし込んで対応出来る部分が少ないために、その取り組みが実質的に女性社員に実感され、また現場の管理職の女性部下に対する意識や行動変容につながるような取り組みでないと、女性の仕事への意欲向上には直結しない可能性がある。」<sup>14</sup>と述べている。

長期的な目線で女性のキャリアに対して考え、また適宜コミュニケーションを通して、現在の状況を把握していく必要があるため、一律的、具体的な制度の形に落とし込んでいくことはなかなか難しいのであろう。しかし、これらを踏まえ、個人の状況にその都度適切に対応しながら、ライフイベントがキャリアのネックとならず能力を発揮し続けられる職場環境の整備を進めていく必要がある。

### (2) ワーク・ライフ・バランス支援施策の新たな課題

そしてまたワーク・ライフ・バランス支援施策について、新たな課題も指摘されて

いる。

第2章でも述べたように、女性が長期的にキャリアを積むにあたって、出産や育児によるキャリアの中断があっても無理なく就業継続が可能となるよう支援するための育児休業制度などに代表される施策は必要不可欠であると言える。これはその後女性がスキルアップし続け、活躍の場を広げていくためにも勿論必要であると言える。

そして、これらの施策が実際に女性の就業継続に一定の効果をもたらしたことはすでに述べたが、「女性の活躍推進」という問題を考えていくにあたって課題も存在していると言える。

松原（2014）は、「WLB 施策が充実することにより、就業継続が可能になった女性は多い。しかし一方で女性を中心に、WLB 関連制度を利用したことにより能力開発にマイナスとなったり、仕事への意欲を低下させてしまうケースも少なくない。」<sup>15</sup>という。また、佐藤・武石（2014）は、子育て期の女性が両立を支援する施策に依存しないと働き続けていくことが出来ずに利用が長期化し、その結果として能力開発・発揮が遅れたり、機会が阻害されたりしてしまい、活躍の場が限定されるという弊害が生じる可能性を指摘している。<sup>16</sup>

つまり、ワーク・ライフ・バランスを支援する施策に依存し続けなければ、働き続けることの出来ない状況が続けば、その状況には必然的に無理が生じ、また後々のキャリアに対して影響を及ぼす可能性が高くなるのである。

このことから、単なる施策の導入に留まらず、施策運用上の問題点を解決する必要性が指摘できる。どのように変えていく必要があるのだろうか、後ほど考えていきたい。

## 第5節 政府の取り組み～数値目標制定の流れ～

「女性活躍の推進」を企業が重要視して政策を進める方向性があることを第1節で述べた。ここでは、国・行政が企業に対して、どのようにアプローチをとっているのか確認していきたい。

### （1）2020年、3割 安倍政権の政策目標

2003年6月20日、内閣府の男女共同参画推進本部は「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標を決定した。<sup>17</sup>雇用の場における男女間の格差の是正のためのポジティブ・アクションの規定など取り組みを進めている。

### （2）ポジティブ・アクションについて

厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」では、「過去の雇用慣行や性別役割分担意識などが原因で男女労働者の間に事実上存在している格差の解消を目的として

行う措置、すなわち「女性の能力発揮促進のための企業の自主的かつ積極的取組」<sup>18</sup>である「ポジティブ・アクション」についても調査している。

1999年11月に全面施行された改正・男女雇用機会均等法の中でもポジティブ・アクションに取り組んでいる企業の事業主に対する国による援助の規定が設けられる<sup>19</sup>など、その積極的な取り組みを進める動きがある。

その調査の結果は、現在「取り組んでいる」と答えた企業の割合は20.8%、「今後取り組むこととしている」は14.0%、「今のところ取り組む予定はない」とする企業の割合は63.1%であった。企業規模によっても割合は異なるが、全体で見ると6割以上の企業がその取り組みに消極的な姿勢を見せていることが分かる。

また「取り組んでいる」企業においては、その取り組み事項（複数回答）は、「人事考課基準を明確に定める」とした企業が最も高く68.0%、そして「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」が55.9%、「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（教育訓練を含む）、能力評価制度等の導入」が52.0%となっていた。

女性のライフイベントをキャリアのネックとしないような人事管理における仕組みの確立を進めている企業も過半数おり、「取り組んでいる」と答えた企業においてはそのように企業の内部におけるマネジメントの変革の必要性も認識されていると考えられる。

一方で「今のところ取り組む予定はない」とした企業において、その理由（複数回答）は、「男女にかかわらず人材を育成しているため」が50.9%と最も高く、過半数を占めていた。次いで、「女性が少ない、あるいは全くいない」が29.5%、「既に十分に女性が能力発揮し、活躍しているため」が23.6%となっている。また、「今のところ取り組む予定はない」と答えた企業の割合は規模が小さい企業ほど高くなっており<sup>20</sup>、そのような取り組みに注力しづらいと考えている可能性もある。しかし1,000～4,999人規模の企業で34.5%、5,000人以上規模の企業でも19.1%の割合でその回答が得られている。確かに以前と比較するとその取り組みは充実していると考えられるが、日本の現状を踏まえると、自社における女性活躍推進の状況や取り組みについて再考する余地のある企業もあるのではないだろうかと考えられる。

### （3） 政府・日本経済団体連合会による企業へのアプローチ

次に、政府や日本経済団体連合会の行う取り組みを見ていく。

2014年6月30日の日本経済新聞によると、政府は、女性登用企業を認定し、来年度にも税制優遇を行う予定である、<sup>21</sup>という。政府は女性の登用において一定の基準を満たした企業を認定する制度を創設する方針を決定し、認定された企業は、税制や地方自治体の助成事業などにおいて優遇されるという。

認定の基準は、管理職や採用人数における女性の割合が業界内で比較して平均を超えているか、女性を含む社員の育成計画に着手しているか等で、税制の優遇に関しては減価償却の優遇制度の適用を軸に考えていく。また、政府は同時に企業に女性の登用に関する目標を定めた自主行動計画の作成と公表等、女性活用を促す取組も進めていく方針である。

次に、2014年7月16日の日経MJ（流通新聞）から、日本経済団体連合会の取り組みを見ていく。

日本経済団体連合会は、女性の役員や管理職の活用策を定めた大手企業による自主行動計画をまとめ、47社分を2014年7月14日に公表した、という。そのうちの約6割にあたる27社が、先行して具体的な数値目標を設けた。<sup>22</sup>ホームページに公開したことで、企業が数値目標をどこまで実現するか、進み具合を検証していくことができる。47社が自主行動計画で挙げた取り組みでは、「女性本人のキャリア意識の向上や管理職として育てる研修」が最も多く見られたが、男性向けも含めた管理職の意識改革の研修に関しても10社以上が掲げた。12月に全加入企業のものが公表予定とされている、という。そして2014年12月10日から、ホームページにて「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」が掲載されている。<sup>23</sup>

また、日本経済団体連合会は2013年7月に「女性の活躍推進部会」を新設させ、2014年3月までの月1回会合を開催してきた。その後それを「女性の活躍推進委員会」へと昇格させて積極的に取り組もうとしている。2014年6月24日に安倍首相から「各企業による女性登用に向けた主体的な目標の設定および目標達成に向けた自主行動計画の策定」を含めた3点の要請を受け、各企業に女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画の提出を求め、その計画を現在ホームページ上で公表している。<sup>24</sup> このように政府や日本経済団体連合会も企業に対して自社の女性の活躍の推進に対し積極的な取り組みを呼びかけている。

## 第6節 日本の女性活躍の推進における課題とその解決に向けて

ここで企業が女性の活躍を推進させていくにあたって課題はどのような点にあると考えられるか、改めて確認していきたい。

### （1）働き方の柔軟性・多様性の低さ

まず一つ目に、働き方の柔軟性や多様性の低さが挙げられるだろう。ライフイベントを挟んでもワーク・ライフ・バランスを実現しながら、自分自身のキャリアを積むための能力開発の機会も得るために、職場全体における根本的な変革が求められるのではないだろうか。

武石（2005）は、「従来の女性の雇用政策、とりわけ雇用機会均等関連政策は、男性と同じように能力を発揮したいのにそれができない、という女性に着目してきた。」

25と述べ、これまでのワーク・ライフ・バランス支援施策や機会均等施策が男性の「日本的」な雇用システムの中での働き方をベースとし、それと同じような中で働く女性にのみ焦点を当てていたことを指摘している。さらに武石は、「しかし、女性の中には、従来の男性型の働き方やキャリアに魅力を感じない層も多数存在した。女性がもっと別の働き方を志向していたにもかかわらず、そうした女性のニーズを満たす働き方が労働市場で提供されてこなかった。」<sup>26</sup>と述べている。

つまり、これまで従来の男性の昇進の仕組みをベースとしたシステムが一般化し、それに合わせることで可能な女性にのみ様々なチャンスが提供されてきた状況があった。そうすることで合わせる事が出来なかった女性は結果的に経験が不足し、なかなかシステムに乗った男性と比較し能力を発揮することが出来ないといった問題が生じていた。長期的にキャリアを積みたいと考える女性の働き方やキャリアの形成を考えることなく、従来システムに如何に女性を組み込むかという考えであった。女性が無理なくスキルアップを図っていくために、ワーク・ライフ・バランス支援施策、そして均等施策といったあらゆる施策の整備は勿論重要である。その両方を車の両輪として円滑にかつ効果的に運用していくことも、第4節（1）で述べたように重要性である。しかし同時に、第4節（2）で述べたように、それに加え運用上の課題を解決しそれらがきちんと機能し使える状況、そしてまたさらに、人生を歩む中で出てくる様々なニーズを受け入れ、多様で柔軟な働き方を受け入れる職場の風土、人々の意識が必要だと考えられる。

## （2）対応する人事制度やマネジメントの不確立

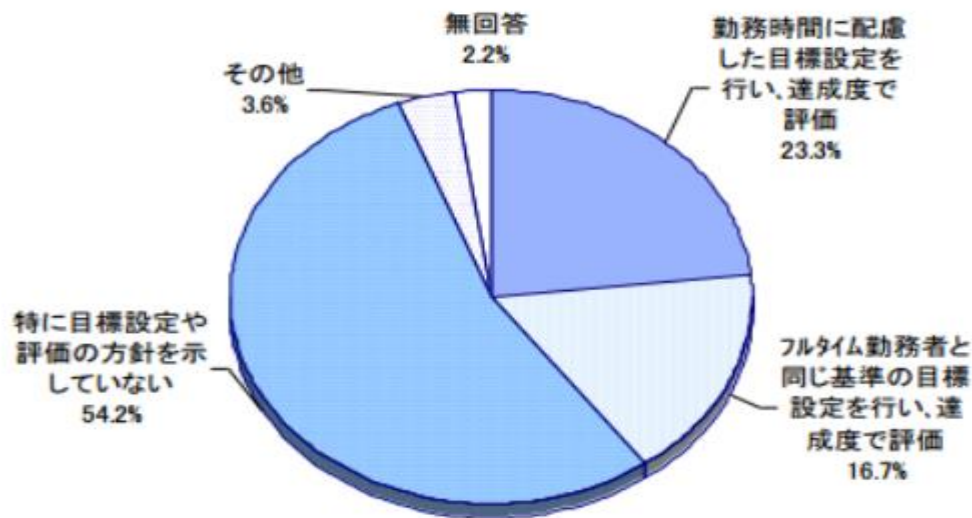
そして二つ目に関して、働き方が多様化していくにあたって、時間的、地理的などにおいて様々な状況の社員が存在することとなる。それらの従業員の働き方に対応する人事制度や適切な評価、配置といったマネジメントを進める必要があるが、それに伴い、まずそれらに対するノウハウを浸透させていく必要があると考えられる。従来の慣習に固執したままでは、根本的な課題の解決には至らないだろう。

図表3-5が示すように、「短時間勤務制度」の利用者の目標設定や評価の方針に対して、「特に目標設定や評価の方針を示していない」が54.2%を占め、「勤務時間に配慮した目標設定を行い、達成度で評価」の23.3%を大きく上回った。つまり、適切なマネジメントの導入が進んでいない現実があると考えられる。

図表3-5

制度利用者の目標設定や評価の方針：短時間勤務制度（単数回答）





出所：厚生労働省「平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」

また、矢島（2014）は、「「両立」する女性を「活躍」させるための人事制度やマネジメントのノウハウが確立していない、という問題は両立支援制度を利用する女性の仕事やキャリア形成に対する意欲の低下を招き、周囲の同僚の制度利用者に対する反感や業務負荷を増大させ、管理職をとまどわせている」<sup>27</sup>と指摘する。

ライフステージの各段階によって様々な要素の影響を受け、女性自身の状況や、またキャリアに対する考え方、意識は変わってくるのが想像できる。その際、単に両立を支援する施策は導入されていても、それらと整合性の取れていない人事管理の制度や職場におけるマネジメントであると、女性本人の意欲の低下だけでなく、周囲の意識への影響、またそれにより職場全体の生産性への影響が及ぶ可能性がある。<sup>28</sup>そのため結果として「効果的な利用とならない環境」を生み出す可能性もあると言える。

以上から、女性の活躍を推進するにあたっての本質的な課題の解決のために、『多様な働き方の導入や、様々なニーズに対応するために人事の制度や職場におけるマネジメントのあり方そのものを見直すことの必要性』が認識できる。

それらが変革していくことによって、例えば時間的制約を負っていたとしても活躍を可能とする職場環境の整備が進み、女性の意欲を持って働くことを促し、個人の能力を最大限に活用し成長させていくことが可能となるだろう。

またさらに、政府や経済団体の動向も確認したが、これらによって設けられた数値目標にただ向かうことが本来の意味で女性の活躍となるものではないと言えるのではないだろうか。数値はあくまでも女性の能力を十分に発揮してもらい、その結果と

して得られる結果である必要があると考えられる。そのために、企業が、女性活躍を推進していくにあたっては、自社の女性活躍推進の状況や取り組む意義を理解し、明確な意図と課題認識の下、本質的な課題の解決を進める必要があると言えるだろう。

- 
- 1 佐藤・武石 (2014) ii ページ
  - 2 佐藤・武石 (2014) 2 ページ
  - 3 一般社団法人 日本経済団体連合会の「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」(2014年4月15日)  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029_honbun.pdf)
  - 4 日本経済新聞 2014年10月28日
  - 5 “The Global Gender Gap Report 2014” WORLD ECONOMIC FORUM 220 ページ  
[http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)
  - 6 厚生労働省 「平成25年度 雇用均等基本調査」(企業調査)  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf>
  - 7 厚生労働省 「平成25年度 雇用均等基本調査」(企業調査)  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf>
  - 8 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「国際労働比較2014 データブック」 89 ページ  
<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2014/documents/Databook2014.pdf>
  - 9 武石 (2014) 19 ページ
  - 10 武石 (2006) 9 ページ
  - 11 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査 (企業調査)  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-23r-05.pdf>
  - 12 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」
  - 13 佐藤・武石 (2014) 3 ページ
  - 14 武石 (2014) 30 ページ
  - 15 松原 (2014) 287 ページ
  - 16 佐藤・武石 (2014) 1～2 ページ
  - 17 内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書 平成23年版  
[http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/html/honpen/b1\\_s00\\_00.html](http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/html/honpen/b1_s00_00.html)
  - 18 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」(企業調査)  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf>
  - 19 樋口 (2009) 108 ページ
  - 20 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」(企業調査)
  - 21 日本経済新聞夕刊 2014年6月30日「会員企業の女性登用計画 6割に数値目標」
  - 22 日経MJ(流通新聞) 2014年7月16日 011 ページ 「女性登用企業を認定」
  - 23 日本経済団体連合会 2014年12月10日 政策提言・調査報告  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/woman/actionplan.html>
  - 24 日本経済団体連合会  
[https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2014/0717\\_04.html](https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2014/0717_04.html)
  - 25 武石 (2005) 271 ページ
  - 26 武石 (2005) 271 ページ
  - 27 矢島 (2014) 79～80 ページ
  - 28 矢島 (2014) 80 ページ

## 第4章 女性が働き続け、能力を発揮する企業を目指して～インタビューより～

本章では、大手電機メーカーA社で営業職として勤務する入社5年目の女性社員、そして、株式会社リクルートマーケティングパートナーズにて人事労務グループに所属し、社内のダイバーシティ推進に取り組まれている女性社員へのインタビューを通じて、現場考察を行っていく。

### 第1節 柔軟な働き方と将来のキャリア

#### (大手電機メーカーA社 5年目女性社員B氏)

インタビュー日時：2014年9月4日（金） 14:00～15:00

場所：沖縄県那覇市内

#### (1) 選定理由

A社は、2013年度、女性の定着率（育児休職や介護休職から復職し、復職後12か月の時点で在籍している従業員の数）が100%を達成し<sup>1</sup>、また経済産業省によって2012年度から実施されている、ダイバーシティ経営によって企業価値の向上を果たした企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」に認定される<sup>2</sup>など、社内におけるダイバーシティ推進、女性活躍推進に積極的に取り組んでいると考えられる。

さらにベビーシッターへの費用補助や事業内保育施設の開設、在宅ワークやサテライトオフィスなどの多様な働き方の実施、「女性リーダー育成プログラム」の展開など多岐に渡る取り組みが行われている<sup>3</sup>ことから、その中で働く女性社員が現状をどのように捉えているのか伺いたいと思い、お願いした。

#### (2) インタビューの目的

B氏は、現在第一子育児休業取得中の入社5年目営業職の女性社員である。今後A社で働き続け、キャリアを形成していくことを望む女性は、現場での女性活躍推進の動きや働き方や上司のマネジメントにおいてどのようなことを感じているのだろうか。また、今後仕事と家庭を両立し、自身のキャリアを形成していくにあたってどのような点に不安や迷いを抱えているのか伺い、同社に存在すると考えられる課題と求められていることを抽出することが本インタビューの目的である。

#### (3) 現在の職場における女性の雇用

まず、育児休暇などの取得について社内の雰囲気や周りの同僚社員の方の様子について伺った。B氏は「職場の雰囲気も良く、制度も充実しているため、産休や育休を取るまでの段階において不安を感じたことは無かった」と述べ、職場において、女性が制度を利用し働くことに対する周囲の理解が進んでいることを明らかにしていた。

さらには、「入社してから現在までにおいて男女における昇進やその他の評価について格差を感じるようなことは全くない」と述べ、現時点での男女の雇用の場における機会の均等を実感していることも分かった。このことから、これまで働いてきた段階においては女性の就業環境に大きな問題はないということが伺える。

#### **(4) 今抱えている不安と企業に求めること**

そして次に今後のキャリアについて伺った。B氏は、「5年目になり、できる仕事が増え少しずつやりがいを感じる機会も増えた。そのため、現在の仕事を継続していきたい。」と述べ、出産後職場復帰して、現在の仕事と家庭を両立させて長期的にキャリアを積んでいくことを希望している。

しかし、部署にもよるが、営業職で働いている女性に大きな子供がいて両立している人はあまりいないといい、出産や育児というキャリアの中断以降においてどのような形で就業を継続していけるのか、スキルアップしていくことが出来るのかまだ分からず不安もあると仰っていた。

つまり、高い意欲は持っているものの、依然として「暗黙的に出来上がった男性社会の体質である」営業の現場において、どのように今後女性がキャリアを積むことが出来るのかが不明瞭で、その点に不安要素があるということであった。

このことから、女性の長いキャリアイメージを描くことが出来ない、といった状況は、復職そして就業の継続、さらにはスキルアップを望む女性にとって切実な悩みとなることが考えられる。

さらに、B氏は「復職前面談などを通してどのような仕事や働き方をしたいか上司と相談することは可能」と述べていたが、「働き続けられることと、したい仕事が出来るとは異なると思う」といい、現在の業務に対して意欲のある女性として、その後同じ業務に従事し就業を継続できるのか、またどのような働き方をしていくことが出来るのか不安に思っていることを明らかにしていた。

これらを踏まえて、企業ではそれらの不安を解消出来るような取り組みや、長期的に女性が働いていくことが出来るように職場全体として働き方を変えていくような取り組みがあると良いのではないかと述べていた。さらに、ロールモデルも居てもらえるといいと思う、と述べており、個人的なつながりのある女性以外にも同じ職場に気軽に悩みや考えを相談することが出来る女性との交流機会も望んでいるようであった。

今回お話を伺い、就業に対し高い意欲を持つ女性の能力を引き出していくようなマネジメントが求められているのだと改めて感じた。また、ロールモデルに関しては、単なる前例の追求という意味でなく、両立して仕事に取り組み続ける女性と話すことで家事や育児、そして仕事に関する情報交換を進めることが出来るという意味で、意

欲的に前向きに働くことが今以上に可能となる可能性はあるのではないかと考えた。

## **第2節 トップミッションとしてのワークスタイル変革、長期的な女性のキャリア (株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 企画統括室 総務部 人事労務グループ 野村由美子様)**

インタビュー日時：2014年9月17日（水）14:00～15:00

場所：株式会社リクルートホールディングス本社、東京・丸の内

### **(1) 選定理由**

株式会社リクルートマーケティングパートナーズは、女性管理職比率が2014年4月現在22.7%と、他の日本企業と比較してとりわけその数値が高く、女性の活躍する土壌があると考えられる。<sup>4</sup>さらにリクルートグループとして「2014 J-win ダイバーシティ・アワード」の受賞、経済産業省平成25年度「ダイバーシティ企業100選」に選定されるなど、外部機関により評価を得ている<sup>5</sup>ことから、多岐に渡る取り組みを通して積極的に女性の活躍を推進している企業であると考えた。日本企業が今後現状を変えていくためにどのような取り組みを行う必要があるのかを明確にするにあたり、このように先進的な取り組みを行う、同社のお話を伺いたいと思いお願いした。

### **(2) インタビューの目的**

野村氏は、同社にてダイバーシティ推進業務に従事されている。同社の女性活躍推進における様々な取り組みの経緯や意図、そしてその取り組み前後における女性のキャリア意識に対して及ぼした影響などを伺い、日本企業が今後どのように女性のキャリア形成について考え、またどのように女性の活躍を推進していくべきかを考察していくことが本インタビューの目的である。

### **(3) 女性活躍を推進していく上での社内における動き**

野村氏は、女性活躍を推進していくにあたり「ワークスタイル変革」を人事労務グループにおけるトップミッションとして位置づけている、と述べていた。まず、リクルートグループにおいて女性の活躍を進める取り組みが進展した背景を見ていく。同グループは、早くから男女にかかわらず働き活躍する場が用意されていた企業であるが、長時間労働を前提とする働き方が一般的でなかなか結婚・出産後の定着が進まなかった。<sup>6</sup>しかし、2006年人事部内（グループ体制への変更以前）に「ダイバーシティ推進グループ」が設置されると、その課題を改善するべく、2007年から事業内保育所の設置等の「両立支援」による安定して働く環境の実現を進め、また2010年からはそれらに加え、管理職や執行役員などにおける女性の比率を向上させるため

に女性活躍を推進するあらゆるプログラムに注力し取り組みを進めている。<sup>7</sup>

野村氏は、これらの取り組みが継続して行われた結果、両立し成果を出す女性が増えた、と述べた。実際、グループ全体におけるワーキングマザーの割合は、取り組み開始時の2006年度8.3%だったものが、2012年度には約3倍となる23.2%に増加し、現在ではグループ全体における女性社員の4人に1人がワーキングマザーである<sup>8</sup>など、着実に結果として結びついていることが分かる。

しかし、そのような能力のある女性が、管理職になる段階まで来た際最もネックとなったのが、「働き方、職場風土が男性社会のままであったこと」だという。

野村氏は、深夜におよぶ残業、休日の出勤のような従来の体質の残る現場での就業に挫折をしてしまう女性、またそのような硬直した働き方をする上司を見て、継続的な就業に無理を感じ、一方的にキャリア形成を諦めてしまう女性がいることに課題認識を持った、と仰っていた。

そこで、様々なプログラムの実施以前の問題として、社内に女性活躍推進の風土を根付かせるために「ワークスタイル変革」を進めるようになったということである。さらに野村氏は、ワークスタイル変革の、メンタルケア、および労働時間の短縮により濃密に行われた仕事により見込まれる生産性の向上等への効果を考えており、社長も含めて全体でトップミッションとして位置付けていると仰っていた。

つまり、このように同社は就業の継続や両立を支援する制度の充実さを図ることも勿論大切であると認識している。しかし、それ以上に、女性が長期的に意欲を持ち働き、無理なく能力を発揮していくためには、従来の日本に残る画一的で硬直的な働き方に課題があるということを理解し取り組みを進めていることが改めて確認出来る。

#### **（４） ワークスタイル変革への理解や浸透の難しさ、今後向き合うべき課題**

ここで、女性活躍の推進における最大の課題を「ワークスタイル変革」だと認識した同社は、それをどのように社内に浸透・理解を促しているのであろうか、またそれにあたって訪れる困難をどのように乗り越えているのだろうか。

まず野村氏は「男性側の意識」を変える必要性を述べていた。「女性のために」と言いワークスタイル変革を進める間は男性が他人事だと考えてしまい、全社的な理解の促進や浸透に繋がらないという問題点を指摘し、「男性も含めた全員のための取り組みである」ということを伝えるために試行錯誤している段階だという。

男性の側にもワーク・ライフ・バランスを実現したいというニーズはあるが、組織の中で能力を発揮すると考えた際に「仕事だから仕方がない」と受け入れる傾向にあると述べ、その点に問題意識を感じられているようであった。

そのため、平日18時以降、そして休日の定期会議の全面禁止をトップが社員に対し徹底したり、変則的な事態があった場合には、企画統括室の室長の許可を得ること

を必要としたりする等、この問題への関心を高く持つトップがコミットメントして進めていく方針を取っているということが分かった。

また、同社では、多様な働き方の導入も進めている。

これまで、労働災害や情報セキュリティに対するリスクを管理するために、その利用に制約の多かった「在宅勤務」の利用制約の緩和を行い、また、「テレビ会議システム」を「より利用し易いシステム」へ変換することによって、今後フレキシブルなワークスタイルへの転換を検討しているという。これらによって実現できる柔軟な働き方が一般的なものとなると、働き方は大きく改革されると予想でき、男性を含めた全社員がワーク・ライフ・バランスを実現し活躍していくにあたり有効な取り組みと言えるのではないだろうか。

さらには、グループにおいて2014年10月から人事部の中で唯一の独立チームとなる「ワークスタイル変革推進チーム」を新設予定だと述べており（インタビュー当時）、グループ全体としてこの課題に取り組む姿勢を明確にし、少しずつ取り組みを強化していると考えることが出来る。

しかし、野村氏は「効率性」を評価するなど、基準を変える工夫を行ってもやはり長時間労働などを完全に無くすことへの道はまだ長いことを課題として認識しており、その状況の改善に至っていない現状を踏まえ、組織に染みついた考え方を変えていくことの難しさを明らかにしていた。

これらのことから、女性の活躍推進に対して先進的な取り組みを行っていると考えられる企業であっても、社内においてワークスタイルを変革するという意識、風土を根付かせていくことは難しいと考えている現状が明らかとなった。

しかし、トップのコミットメントによる社員への意識改革を促す取り組みや、「在宅勤務」や「テレビ会議システム」の利用一般化を目指す柔軟な働き方への取り組みは、他の日本企業にとって参考となる点だと考える。ワークスタイル変革は経営全体に関わる重要な課題であるという認識の下、全社員の意識を変えていく取り組みが求められるのだろう。

#### **（5） 同社の「女性活躍推進プログラム」がスタートした経緯や効果、影響**

次に、2013年10月より同社の女性社員の一部を対象に実施されたキャリアデザイン研修「女性活躍推進プログラム」の経緯、そしてそのプログラムが与えた影響や効果について伺った。「女性活躍推進プログラム」とは、同社が約4か月間、4回のセッションを通じて、社外で活躍している女性の先輩社員による講話を聴いたり、自身のキャリアの振り返りを行ったりして、キャリアイメージを高めていくプログラムである。<sup>9</sup>

野村氏は、そのスタート経緯として「女性社員の声でスタートしたプログラムであ

った」と述べていた。企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的に作られた<sup>10</sup>NPO 法人 J-win（ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク）の行う活動に、リクルートグループは毎年数人の女性社員を派遣している。その活動に参加した女性社員の「自分たちだけではなく下の世代の社員にも同様の機会を提供したい」という声を受けて始まった経緯があるという。

また、このプログラムの効果や与えた影響について野村氏は、毎年行っているグループでのダイバーシティに関するアンケート調査で、このプログラムに参加した人は、参加していない人と比較して「キャリアに対する不安がなくなった」と回答した割合が多い、と述べていた。このプログラムが女性のキャリア開発への意欲に対して前向きな影響をもたらしたと考えることが出来る。

ここで、さらにこのプログラムにおいて重要だと考えられることは、このプログラムが「ロールモデルの提供によってその姿を追求出来るようにすることではなく、自分自身でどのようにキャリアを開拓していくのかを考える機会を提供すること」に重点を置いていることである。様々な企業における女性のキャリアを考えるプログラムはロールモデルの提供を通じたキャリアイメージの醸成に重きを置いていることが多いと考えられる。しかしこのプログラムは、自分で自分のキャリアに対して受け身ではなく積極的に考える機会を提供することで、「自分にとってのキャリア」をより深く考える契機となるのだと考えられる。

### 第3節 考察

#### （1）現場の声から考察する女性の活躍における課題

まずお話から、「柔軟性の低い現在の職場環境の中で働き続けることへの不安があること」が伺えた。就業の継続、キャリアアップへの高い意欲を持ち、企業への貢献を強く望む女性であるが、今後頑張り続ける中で無理や支障をきたしてしまうような状況があればそのモチベーションは変わり得ると言える。

佐藤・武石（2014）は、「職場風土や働き方の改革の視点を欠いた両立支援制度のみによる WLB 支援は、女性の就業継続には貢献できても、女性の活躍の場の拡大にはマイナスとなる」<sup>11</sup>と指摘している。つまり、B 氏の抱える不安のように、制度自体は充実していたとしても働き方をどのように変えていくことが出来るのか、評価はどのようにして行われるのか等のイメージが描けない、多様で柔軟な働き方への対応が困難な職場の在り方が課題だと考えられる。

その解決のために、企業はまず、女性だけの問題として考えるのではなく、男性自身の働き方、職場全体の根本にある古い体質を変える取り組みを進める必要があると考えられる。それが浸透していかないことには、なかなか現場の女性の働き方に変化をもたらす、環境を整備していくことは難しいだろう。またさらに、状況に応じてそ



の都度女性とコミュニケーションを図り、長期的なキャリアを見据えたマネジメントを行うことが求められる。

また、こうした様々な女性の働き方や管理の仕方の改革の担い手は管理職である。つまり、その長年企業社会で働き管理職となった人に対する変革への意識の啓発、またその変革に対応できるようそのマネジメントノウハウのスキルアップを支援する取り組みが企業として求められるであろう。

そして、ロールモデルに関しては適宜不安や迷いを相談し解消するためにメンターとして導入するなどの取り組みも有効となるのではないだろうかと考えた。ホームページ上の情報から企業として様々な取り組みを行っていることが分かったが、現実として現場社員ひとりひとりに職場全体における働き方を変えるような意識を浸透させていくことは難しい現状があると考えられる。

## **(2) 男性を含めた意識の改革、女性への「期待」の重要性**

今回のインタビューを通して、やはり「ワークスタイル変革」という課題の解決においては、女性側以上に、長年企業社会で過ごす「男性側の意識の改革」の難しさが改めて分かった。現実として、多くの男性側の意識に変化をもたらすづらいことで、多様で柔軟な働き方を進める取り組みが進まないといった状況が見受けられた。適宜コミュニケーションを図り柔軟な働き方をする女性を適切に管理し、意欲向上に繋げるためにも、まずマネジメントを行う人の意識の改革に取り組む必要があると考えられる。男性を含めた全ての社員に対する取り組みであるという認識を浸透させる重要性を強く感じた。

さらに野村氏は、それらを全社的に解決する一歩として、まず自社にとっての女性活躍推進の意義についての正しい理解を促進し、そしてワークスタイル変革に対する理解を促進させていくことの必要性を述べていた。企業にとってなぜ今この問題の解決に注力する必要があるのかを明確にすることで、男性を含めた社員の意識の改革に大きな影響を与えることが出来ると考えられる。

次に、女性への「期待」に関して考えていく。

野村氏は女性にとってキャリアアップに対する意欲が阻害されてしまう要因に、「覚悟が問われてしまうこと」を挙げていた。これは第3章で述べたように、女性のライフイベントやそれに伴うキャリアの中断、業務時間の短縮をネガティブに捉えることで、企業が女性の育成に消極的になってしまうことがある、といった問題点と重なると考えられる。

これに対し、野村氏は、ライフイベントとの両立を考える女性にとっては覚悟を問うのではなく、企業として期待していること伝える必要があるという。同社の「女性活躍推進プログラム」では外部からの講師を招くなど、自分自身の将来のキャリア形

成における意欲を高める機会を設けている。それによって高まった意欲を企業側が受け止め、女性に「覚悟を問う」、のではなく活躍することを「期待」し、成長させていくためのマネジメントを行うことでさらなるモチベーションを引き出しているのではないだろうか。

武石（2014）は「女性の管理職登用促進は意義のあることだが、女性が仕事への意欲を高めて自身のキャリア形成に向き合い、管理職を目指すという意識になるような育成を行うことが何よりも重要であろう。」<sup>12</sup>と指摘している。このように、女性の活躍を推進していくにあたり、女性がキャリアを考え意欲を高めていく同社のような取り組みは重要であると考えられる。このようなことから、根本的な働き方の改革を進め、その上でさらに長期的な女性のキャリアの展望を示すマネジメントが必要である。

また、野村氏は、日頃においても積極的に手を挙げたひとに仕事をやってもらうような風土があると述べていた。その上でライフイベントをネガティブに捉えることなく、女性の能力を適切に評価し、期待し、活躍できる職場作りに努めていることを述べ、そのように仕事において性別にかかわらず個人の意欲を尊重し、業務に取り組める職場風土を作っていることも女性のやりがいにつながっているのだと考察出来る。

---

<sup>1</sup> A社 HP

<http://jp.fujitsu.com/about/csr/employees/system/>

<sup>2</sup> 平成25年度 ダイバーシティ経営企業100選 受賞企業一覧

<http://www.diversity100sen.go.jp/pdf/10025.pdf>

<sup>3</sup> A社 HP

<http://jp.fujitsu.com/about/csr/employees/diversity/>

<sup>4</sup> リクルートホールディングス HP

[http://www.recruit.jp/company/csr/labor\\_practices/diversity.html](http://www.recruit.jp/company/csr/labor_practices/diversity.html)

<sup>5</sup> リクルートホールディングス HP

[http://www.recruit.jp/company/csr/labor\\_practices/diversity.html](http://www.recruit.jp/company/csr/labor_practices/diversity.html)

<sup>6</sup> 平成25年度 ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集  
株式会社リクルートホールディングス

<http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/76recruit.pdf>

<sup>7</sup> リクルートホールディングス HP

[http://www.recruit.jp/company/csr/labor\\_practices/diversity.html](http://www.recruit.jp/company/csr/labor_practices/diversity.html)

平成25年度 ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集  
株式会社リクルートホールディングス

<http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/76recruit.pdf>

<sup>8</sup> 平成25年度 ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集  
株式会社リクルートホールディングス

<http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/76recruit.pdf>

<sup>9</sup> リクルートホールディングス HP

[http://www.recruit.jp/company/csr/labor\\_practices/diversity.html](http://www.recruit.jp/company/csr/labor_practices/diversity.html)

<sup>10</sup> NPO法人 J-win HP

<https://www.j-win.jp/guide/index.html>

---

<sup>11</sup> 佐藤・武石 (2014) 10 ページ

<sup>12</sup> 武石 (2014) 23 ページ

## 第5章 女性が活躍する企業へ

本章では、まずこれまでの資料やインタビューを通して明らかとなったことを整理し、そして女性の活躍を推進するにあたり企業が行っていく必要があると考えられる具体的な取り組みについて考えていく。

### 第1節 “女性のための”という認識からの脱却、多様で柔軟な働き方への改革

これまで、女性のキャリア展開は限定的なものとなってしまいう現実があった。従来長時間労働や年功序列型賃金制度など、いわゆる「日本的」と言われる雇用システムに固執し、そのシステムの中で働き続ける事が可能な女性にのみ、就業の継続、キャリア開発のチャンスが提供されていたと考えられる。様々な制度は導入されてきたが、このように硬直的な働き方で果たして、女性は仕事と家庭の両立の下、キャリアを積み、自分の能力を発揮させることが可能であるのだろうか。

武石（2012）は、「制度・施策の導入状況は外部からも可視化されやすいために、企業間の取組の比較をする際にわかりやすいという側面もある。しかし、実際に制度・施策が効果的に運用され個人の仕事と生活の調和を図ることができる制度として機能するためには、制度を導入するだけでは不十分である。」<sup>1</sup>と指摘している。

第2章、第3章で述べたように、女性の就業、キャリア形成におけるニーズはライフイベントなど様々な要素によって変化するだろう。また、その変化は女性だけではない。男性側も本来キャリアに対する考え方は十人十色であらゆるニーズがあると考えられる。

武石（2012）が「制度を使いやすくするための運用面での対応、さらに特別な制度に過度に依存しなくても WLB の実現が可能な仕事管理などの職場マネジメント」<sup>2</sup>が求められる、と指摘しているように、運用にあたっての根本的な問題を解決し、また今後経営戦略として効果的に進めていくためにも「女性のため」ではなく、「全社員のため」として働き方の改革の必要性や有効性を共有し、無理なく働き続けることが出来る職場環境の整備を進めていく必要がある。

佐藤・武石（2014）も、「両立支援制度に過度に依存しなくとも、通常の勤務形態で働きながら子育てとの両立が可能となる職場風土や働き方にすることが本質的な課題といえる」<sup>3</sup>と述べている。

このように男性を含めた働き方や職場風土の改革を進めていくによって、第2章で述べたような社内における「温度差」もなくなり、周囲の同僚とも「働きやすい環境」が実現できると考えられる。

### 第2節 均等な能力開発のためのマネジメント～ポジティブ・アクションと女性の意欲～

佐藤・武石（2014）は、「性別にかかわらず能力発揮が出来る環境整備を推進することについて、企業として強力なメッセージを発し、具体的な施策に落とし込んでいくことが重要である。それにより、両立支援制度を利用する多くの女性が、企業からの期待を受け止めて仕事への意欲を高め、自分自身のキャリアを主体的に考えることで、両立支援策の効果的な活用を進めることが期待できる。」<sup>4</sup>と述べている。さらに、株式会社リクルートマーケティングパートナーズの野村氏も「女性への“期待”の重要性」を指摘していた。つまり、企業側が活躍したいという女性の立場に立ち、そしてまた意思を尊重し、全社的に職場環境の整備を進めていく必要があると考えられる。例えば短時間勤務制度の利用者であるならば「仕事の配分」、「目標設定・評価」、「キャリア形成支援」について、短時間勤務者の立場に立って、「活躍」が可能となるような環境整備を行い、その上で、本人の意識啓発を行うことが有効である。」<sup>5</sup>と矢島（2014）も指摘している。

第3章で考察したように、ポジティブ・アクションについて再考する余地があると考えられる企業もある。さらにマネジメントに関しても、「方針を特に定めていない」と回答した企業も一定割合存在した。男女関係なく能力を発揮するために、働き方に対応したマネジメントを確立させていく必要があるだろう。

### 第3節 企業が取るべき具体策

本節では、第1、2節で述べたような取り組みを進めていくために、具体的に企業はどのような行動を推進させていくことが求められるだろうか。これまでの文献、インタビューからの考察を踏まえ、さらに佐藤・武石（2014）「Topic 2 短時間勤務制度利用の円滑化 どうすればキャリア形成につながるのか」を参照し、明らかにしていきたいと思う。

#### （1）女性活躍の意義の理解、ワーク・ライフ・バランスに対する男性の意識改革の促進～トップのコミットメント～

株式会社リクルートマーケティングパートナーズの野村氏は、ワークスタイル変革を進めていくにあたって「長年の企業社会で働いてきた男性の意識を変える」ことの難しさを指摘していた。その現状を打破するために、同社の行うような「トップのコミットメント」を強め、次第に理解を浸透させていくことは重要ではないだろうか。リクルートグループは、ホームページ上で「2012年9月、“リクルートグループの国内主要企業において、経営の意思決定に関与（執行役員あるいは同等の権限を保有）している女性比率”を『2015年4月までに、10%以上』とする任用目標を設定し、宣言いたしました。」<sup>6</sup>とあり、また同ホームページで「なお、2015年以降の中期目標においては、『2018年4月までに女性課長比率 30%以上』とする任用目標を置くことを

決定しております。」<sup>7</sup>など明確なメッセージを社外へ発信している。また野村氏から人事において「ワークスタイル変革推進チーム」を組織するというお話があったように、そのメッセージの下、人事部との連携を図り、各国内主要会社においてマネジメント層への働きかけも進めていると考えられる。

そしてまた、同氏も指摘していたように、それらを進めていくにあたり、自社にとっての女性活躍、ワークスタイル変革の意義を再確認し、そして理解を浸透させていく必要があると考えられる。その上で男性を含めた全社員の意識の改革を図り、業務の管理や働き方そのものを見直し、より柔軟で多様なものへ変革させることで本来の意味で性別にかかわらず無理なく能力を発揮出来る環境を作り上げることが出来ると言えるのではないだろうか。

## **(2) マネジメント層に向けた教育の機会の提供、長期的なキャリア開発に向けた女性への期待**

そして次に、目標設定、業務配分、評価の方法など様々な働き方を行う社員がいる中で、その管理におけるルールをより明確にわかりやすく示しておくことも重要だろう。

佐藤・武石（2014）は、「短時間勤務者の仕事の目標設定や働きぶりの評価の方法に関して、職場の管理職の裁量に任せるのではなく、利用者の職業能力に見合った仕事を労働時間の短縮を考慮して配分する方法や、短時間勤務制度を利用したというだけで低い評価となることがないように時間当たりの成果で評価するなど、仕事の与え方や働きぶりの評価の仕方に関する基本的な考え方を明確にし、企業として管理職に示すことが求められる」<sup>8</sup>としている。まず企業としてその方針を明確にすることで、マネジメント層が対応できる環境を作ることが出来る。そしてその上でマネジメント層の取り組みが求められる。

業務が円滑に遂行できるように「具体的には、無駄な業務を削除する、業務に優先順位をつける、過剰品質を解消する、職場成員間の情報共有や仕事の「見える化」を行う、職業能力を横に広げる（多能工化）などの取り組み」<sup>9</sup>を行うことが出来ることを佐藤・武石（2014）は指摘している。さらに時間当たりの評価、また適宜従業員とコミュニケーションを取りながら、野村氏も述べていたように女性に「期待し」、長期的にキャリアを積むことが出来るよう過度な配慮をしすぎない柔軟な対応が必要である<sup>10</sup>と考えられる。

さらに、「女性社員同士、もしくは外部機関との連携によるキャリア意識を啓発する機会」の創出も女性のモチベーションを向上させていくために必要だと考える。野村氏が述べていたように、女性に期待していることを伝える必要がある。それが出来、また「自分にとってのキャリア」に向き合うことが出来る機会は、女性の意欲

に影響をもたらすと考えられるため、企業が行う具体策として意味があると考ええる。

そしてさらに、A社のB氏が述べていたことから考察し、何かあった際に不安に寄り添う相談役としてメンターの女性を導入したり、女性同士におけるネットワークをより拡大させたりすることも有効だと考えられる。女性の就業には様々な要素が影響しているため、一概に前例に合わせることは出来ないと考えられるが、情報交換を目的とした活用で意欲が高まる可能性はあるのではないだろうか。

#### 第4節 企業への示唆

武石(2011)は、「育児休業制度や短時間勤務制度といった両立支援策は、子育てをする従業員にとっては働き方のオプションである」<sup>11</sup>とし、女性自身の職場環境や働き方の状況、そしてその他家族からのサポートの状況の影響を受けるため、それぞれの状況に応じて最適な制度が使われた上で就業継続を支えるものとなると述べている。

また、「職場の長時間労働や夫の子育てへの関与が少ないという実態を前提にすると、企業は育児責任を担う女性従業員のために、たとえば休業期間を長期間にするなど、きめ細やかな両立支援策を導入せざるを得ないという側面がある。」<sup>12</sup>という。

つまり、それらが前提では企業は女性に対し手厚いサポートをしなければならず、負担となり得るという指摘である。働き方自体の変革は、企業としても不必要なサポートの減少になり、業務や管理の効率化を図ることが出来ると考えられる。また女性の側も、ライフイベントに伴うキャリアロスなどを最小限にするためには、そのような過度に手厚い支援を受けずに就業できる場が必要であることは明らかであろう。

やはり、そのサポートの充実に重きを置いて考えるのではなく、これまで述べたような根本的な改革が必要であると考えられる。

また、武石(2011)は、「ワーク・ライフ・バランス実現の取り組みの必要性が指摘されている現在、働き方の見直しはその取り組みの中心的課題となっているが、これにより男女の働き方が変化していけば、両立支援策への過度な依存が軽減され、有効な両立支援策の内容も変化するだろう。」<sup>13</sup>と指摘している。

働き方改革やそれに伴うマネジメントの改革が進むことによって、企業に必要とされるワーク・ライフ・バランスを実現する施策自体が今までのものとは異なってくると考えられる。企業にとっても負担を軽減できる施策で社員のワーク・ライフ・バランスが実現できるようになる可能性は十分にあり、むしろそのように変化し、無理なく働き能力を発揮出来る環境にする必要があると考える。

---

<sup>1</sup> 武石(2012) 147 ページ

<sup>2</sup> 武石(2012) 147 ページ

<sup>3</sup> 佐藤・武石(2014) 2 ページ

<sup>4</sup> 佐藤・武石(2014) 90 ページ

---

<sup>5</sup> 矢島 (2014) 80 ページ

<sup>6</sup> リクルートホールディングス HP

[http://www.recruit.jp/company/csr/labor\\_practices/diversity.html](http://www.recruit.jp/company/csr/labor_practices/diversity.html)

<sup>7</sup> リクルートホールディングス HP

[http://www.recruit.jp/company/csr/labor\\_practices/diversity.html](http://www.recruit.jp/company/csr/labor_practices/diversity.html)

<sup>8</sup> 佐藤・武石 (2014) 90 ページ

<sup>9</sup> 佐藤・武石 (2014) 92 ページ

<sup>10</sup> 佐藤・武石 (2014) 92～93 ページ

<sup>11</sup> 武石 (2011) 174 ページ

<sup>12</sup> 武石 (2011) 174 ページ

<sup>13</sup> 武石 (2011) 175 ページ



## 第6章 日本における女性とキャリアを考える

### 第1節 女性が働き続け、能力を最大限に発揮する企業環境を整えるには。

本章では総括としてこれまでの議論をまとめ、今後の日本における女性とキャリアの展望について述べたいと思う。

これまで本論文では、日本における女性と就業、キャリア展開の現状を明らかにし、そして女性の活躍を推進していくために求められる企業の取り組みを考えてきた。

女性の中でも勿論就業やキャリアに対する価値観・考え方は各々異なり、どのように働くか、そしてまたどのように生きていくか、様々な希望があるだろう。その中で、本論文では、ライフイベントを経ても働き続けたい、そして長期的にキャリアアップをしたいと望む女性に焦点を当てた。現在の日本において、そのような希望があっても、画一的で硬直的なシステムを前に諦めてしまう人がいるのが事実である。また、過去の慣習に固執した職場風土の中で活躍が阻害され、キャリアに制約が掛かってしまう可能性も否定は出来ないだろう。

私は、本論文においてそれらの点に着目し、就業を望む女性が無理なく仕事と家庭を両立し、社会の中で仕事を通して自分の能力を最大限に発揮する環境を作るために企業としてどのようなことが求められているのか、どのような変革が必要であるのか、を明らかにしたいと考えた。また、近年女性活躍の推進が、企業を取り巻く環境の変化へ対応する経営戦略としてより注目が集まっており、性別にかかわらず、個人の能力を発揮する場を拡大していくことが出来るように企業としてどのような課題を解決していく必要があるのか、を考えていくことが本論文の狙いであった。

従来日本では長時間労働や年功序列型賃金制度に代表される固定的な雇用の仕組みが築かれ、それに合わせて社会の様々な制度が作られるようになり、女性のキャリアが限定されてしまう現状があった。しかし、いまや女性のニーズや価値観は多様化していると言える。就業を継続し、ワーク・ライフ・バランスを実現し、そして能力を発揮していくことを望む者もいる。そのため、第3章で述べたように、企業は就業を継続するためにワーク・ライフ・バランスを支援する施策、そしてその後もライフイベントなどをキャリア展開のネックとせず自身の能力を最大限に発揮していくために様々な機会の均等施策の両方の効果的な運用が必要であると考えられる。

そして、またライフイベントやあらゆる要素によってその都度それらのキャリアに対する考え、意識が変化することも十分にあり得るため、制度や施策は前提とし、それらの制度の効果的な運用のためにも職場環境を整備する根本的な問題の解決として、多様で柔軟性の高い働き方への改革、その働き方と整合性のとれた機会均等のためのマネジメントの確立が大きな役割を果たすと考えられることを述べた。

そして、それを実行するにあたって長年企業社会で働いてきた男性側の意識の改革にも取り組む必要があると考えられる。B氏、野村氏双方へのインタビューを通して、特にこの部分への難しさを感じた。トップを通じて職場全体に、女性活躍を推進する意義や可能性、そして働き方の改革への理解を進めていき、そして改革を進めることで、周囲との温度差の解消、そしてワーク・ライフ・バランス施策などの利用し易い環境の実現が出来る。

またそれと並行して管理制度の明確化、そしてそのノウハウを習得するための支援も企業側として行っていく必要があると考えられる。女性が無理なく働き続けられる環境とすることに加え、女性に期待し、女性の成長を促すことで意欲の向上が見込めるなど様々な影響が期待できる。また企業としても過度な支援策による負荷の軽減、管理の効率化などが見込まれる。

そしてまたこの問題は、女性だけの議論には留まらない。

本来この働き方にかかわる問題は、男性も含め全社員における問題であり、「女性だけの問題」として捉えている間は解決することが出来ないと考えられる。女性の男性のキャリアへの接近を目指す画一的なスタイルからの変革、そしてまた男性も含めた潜在的なニーズへの対応、そして様々なキャリアのモデルの想定が必要だと認識して進めていく必要があるだろう。

しかし、ここまで文献やインタビューを通して企業に考察し、日本の女性活躍の推進にはやはり今後も時間を要するだろう。だがしかし、さらに今後は人口構造の変化により、仕事と家庭だけでなく仕事と介護の問題を考える必要もある。確かに経営課題として解決していくことには時間を要すると考えられるが、そのような状況の中で、男性を含めた全社員のため、根本的な働き方の在り方の見直しが急務である。

そして最後に、この女性の就業に関する課題は、企業だけの取り組みによって解決がもたらされるものではないことも事実であろう。例えば、従来の「日本的」雇用システムに基づき出来た税制や社会保障の仕組みからの脱却、また子供を預ける保育サービスの充実等、絡み合っている社会における様々な課題との関係を考え解決していく必要があると考えられる。つまり、女性が働くことと整合性の取れていない、女性が働くことを前提としていない社会システムからの転換がこの課題の解決に求められることだと考えることが出来る。

## 第2節 本論文の課題

今回、本論文を執筆するにあたって主に正社員として勤務する女性に焦点を当てて企業における取り組みを見てきた。しかし現在は非正規雇用として働く女性の割合が増え、男女で生じている賃金格差の問題も深刻化していると言える。そのことを踏まえ、雇用の流動性の観点も考察していくことも出来ると考えられる。そしてまたイン

インタビューにおいて、同一社内で現場社員とマネジメント層、人事部社員とお話を伺うことで、取り組みや企業内での変革において一貫したより深い考察が出来たのではないかと考えた。それらを本論文における課題として挙げる。

## 参考文献

- 1.牛尾奈緒美（2009）「ポジティブ・アクションと女性のキャリア」武石恵美子『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。
2. 大石亜希子・守泉理恵（2011）「少子社会における働き方—現状と課題—」樋口美雄・府川哲夫『ワーク・ライフ・バランスと家族形成 少子社会を変える働き方』東京大学出版会、所収。
3. 大森真紀（2014）『世紀転換期の女性労働 1990年代～2000年代』法律文化社
4. 奥山明良（2009）「男女雇用機会均等法の課題-男女雇用平等法制の生成と発展」武石恵美子『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。  
杉田あけみ（2006）『ダイバーシティマネジメントの観点から見た企業におけるジェンダー』学文社
5. 佐藤博樹・武石恵美子（2014）「ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、所収。
6. 佐藤博樹・武石恵美子（2014）「はじめに」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、所収。
7. 佐藤博樹・武石恵美子（2014）「【Topic2】短時間勤務制度利用の円滑化 どうすればキャリア形成につながるのか」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、所収。
- 8.武石恵美子（2005）「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」橋木俊詔編著『現代女性の労働・結婚・子育て 少子化時代の女性活用政策』ミネルヴァ書房、所収。
- 9.武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 10.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『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。
- 11.武石恵美子（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 一働き方改革の実現と政策課題—』ミネルヴァ書房
- 12.武石恵美子（2014）「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、所収。
- 13.樋口美雄（2009）「女性の継続就業支援策とその効果」武石恵美子『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。
- 14.松原光代（2014）「企業のワーク・ライフ・バランス推進と自治体の支援」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における

企業の対応』東京大学出版会、所収。

## 参考 URL

1. 一般社団法人 日本経済団体連合会 HP  
<http://www.keidanren.or.jp/>
2. 一般社団法人 日本経済団体連合会「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」(2014年4月15日)  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029_honbun.pdf)
3. 厚生労働省「21世紀出生児縦断調査(平成13年出生児)」  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/27-9.html>
4. 厚生労働省「第1回21世紀出生児縦断調査(平成22年出生児)」  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/shusshoujib/01/>
5. 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23r.html>
6. 厚生労働省「平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書(平成23年度厚生労働省委託調査)」  
[http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/h23\\_itakuchousa.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/h23_itakuchousa.html)
7. 厚生労働省 平成24年版 「働く女性の実情」  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/12.html>
8. 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-25r.html>
9. 内閣府「仕事と生活の調和推進ホーム」  
<http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>
10. 内閣府男女共同参画室 HP  
<http://www.gender.go.jp/>
11. 内閣府男女共同参画局「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」  
<http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/syosika/index-sy.html>
12. The Global Gender Gap Report 2014<sup>9)</sup> WORLD ECONOMIC FORUM  
[http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)
13. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「国際労働比較2014 データブック」  
<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2014/documents/Databook2014.pdf>
14. リクルートホールディングス HP  
<http://www.recruit.jp/>
15. A社 HP

<http://www.fujitsu.com/jp/>

16. 平成 25 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集

[http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25\\_practice\\_03.pdf](http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_03.pdf)

17. 平成 26 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選

<http://www.diversity100sen.go.jp/>