

ISFJ2015

政策フォーラム発表論文

働く女性の意識変容とそのリスク

ワーク・ライフ・バランスを手掛かりにして

中央大学 平澤敦研究会 労働・雇用分科会

宮寄麻子 富岡紘子

2015 年 11 月

要約

女性の社会進出により、働く女性が年々増加している。実際に、女性の就業率はここ 20 年間で急激に増加し、これまで見受けられてきたM字カーブの形に変化が見られ、より緩やかなM字を描くようになった。女性の就業率上昇の原因としては、20 年間に見られる、世帯構造の変化、未婚率の増加、男女共同参画社会基本法の制定、就業形態の多様化などが挙げられる。ここ 20 年の変化を見てもわかるように、配偶の有無にかかわらず、働く女性が増加してきている。特にここ 10 年間で、20、30 代の配偶者がいる女性の就業率が著しく増加していることから、結婚、出産を経て、子育てをしながら働いている女性が増加していることがわかった。その一方で、実際は、仕事と家事や子育てとの両立が難しいと感じている女性が多く、子育て期に支援するための育児休業・介護休業制度の利用に関しても、その制度へのアクセスのしにくさを感じている人が多くいた。そのような女性を法的に援助する育児休業法に関しても、それを考慮する制度を取り入れていない企業もいまだに存在し、取り入れている企業の中でも、その制度にアクセスしにくいと感じている人が多くいることもわかった。このように、制度の面と意識の面とで、企業側と社員側との間にギャップがあるのではないかと考えた。そして、そのギャップを埋めるために、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方に基づいて、企業側も社員側も双方が、社員ひとりひとりに見合った、多様な働き方を生み出す方法を見出したいと考えた。

本研究では、ワーク・ライフ・バランスの定義として、憲章で定義されているものを用いることにする。憲章によると、仕事と生活の調和が実現した社会、すなわち、ワーク・ライフ・バランスが実現された社会とは、「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」と定義されている。

では、「女性が活躍する企業」とはどのような企業なのであろうか。「女性が活躍する企業」にランクインした、上位企業の取り組みを見てみると、①女性管理職登用の数値目標がある。②女性対象の研修など、女性社員の意識変容を促す取り組みが行われている。③組織の生産性を上げる働き方改革を実行している。という3つの共通点があることがわかった。このような企業モデルを参考に、さらに、様々な調査から働く女性側の意識の変化

を把握した。「結婚や出産を経ても仕事を続けたい」と考える女性が多いが、キャリアアップとなると、自身のキャリアが上がることで、「家事や子育てとの両立が難しくなる」「責任が重くなる」と考える女性が多く、キャリア志向の女性は未だに男性と比べても多くないということがわかった。

そして、私たちは、独自に立てた仮説を検証しようと、アンケート調査およびヒアリング調査を実施した。仮説は以下の通りである。①WLBを意識して働いている女性のほうが生活への満足度が高い。②WLBを取り入れることで、就業意欲の向上に貢献する。③WLBの実現のためには、法制度よりも職場マネジメントのほうが重要である。④実現された環境ではキャリアアップを目指したいと考える女性が多い。この4点の仮説検証を行った。そして、以上の分析より、ワーク・ライフ・バランスを意識し、働いている女性は、生活に対する満足度も高いが、制度を利用して、自身のワーク・ライフ・バランスに満足している人がいる一方で、その分の負担のしわ寄せがくることに対して、不満を感じている人も多くいるということが調査を通してわかった。企業全体として、ワーク・ライフ・バランスを意識させ、制度を理解してもらえそうな取り組みが必要なのだと考えた。そして、調査を進めるにあたって、今後の課題も見えてきた。仮説④より、ワーク・ライフ・バランスが実現された企業であれば、キャリアアップを目指したいと考える女性が多いということがわかったが、ワーク・ライフ・バランスとキャリアアップを両立させることが重要なのではないかと考えた。ケーススタディでも触れたように、今日、女性管理職の登用目標を掲げて活動している企業が多く見受けられるが、昇進を望む女性の人材そのものが不足しているのが現状である。企業は女性リーダーを増加させるための数値目標を掲げるだけでなく、若手の頃からそのような立場を目指している女性の育成や、女性社員同士が意見交換をすることができる、コミュニティーづくりなどに力を入れるべきなのではないかと考える。今後、キャリアアップも視野にいれ、さらに研究を進めていきたいと考えている。

目次

はじめに

第1章 現状把握と研究動機

第2章 ワーク・ライフ・バランスと女性の意識変容

第1節(1. 1)ワーク・ライフ・バランスとは

第2節(1. 2)ワーク・ライフ・バランスの現状

第3節(1. 3)ケーススタディ「女性が活躍する企業」

第4節(1. 4)働く女性の意識変容

第3章 先行研究及び本稿の位置づけ

第1節(1. 1)先行研究

第2節(1. 2)本稿の位置づけ

第4章 分析

第1節(1. 1)仮説

第2節(1. 2)調査概要

第3節(1. 3)仮説検証

第5章 政策提言

第6章 今後の課題

先行論文・参考文献・データ出典

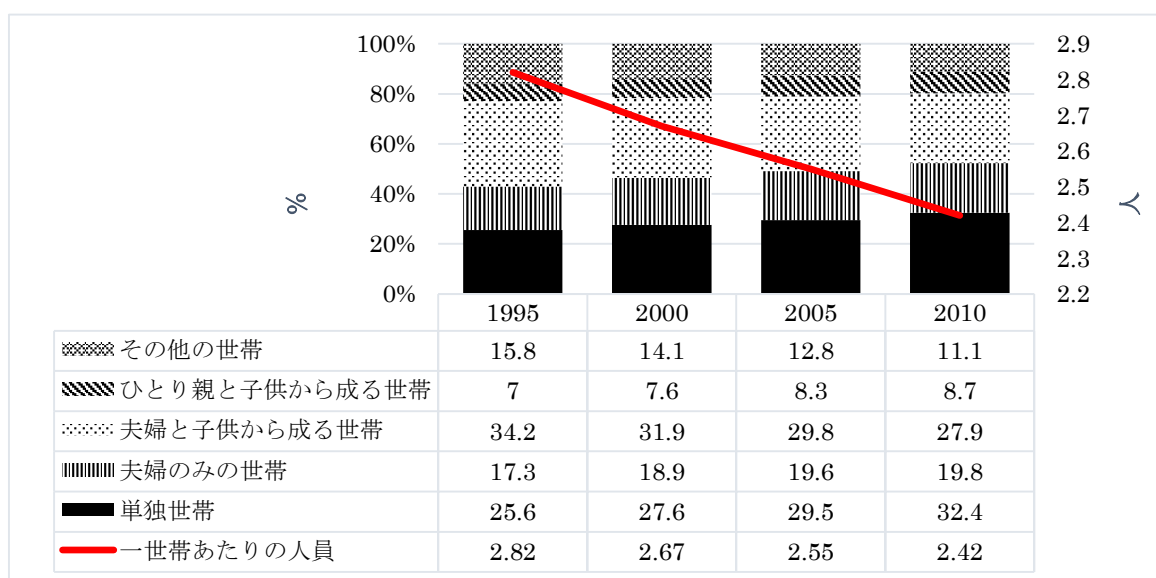
はじめに

今日、女性の社会進出が叫ばれる中、働く女性を取り巻く環境に変化が生じてきた。社会全体の流れとして、女性が働かなければならない環境が生まれたり、その一方で、より働きやすい環境へと変化してきたりするような動きが見られるようになった。具体的には、①世帯構造の変化、②未婚率の増加、③男女共同参画社会基本法の制定、④就業形態の多様化などが挙げられる。

① 世帯構造の変化

世帯の家族類型別構造割合について、1995年から2010年の変化をみると、「夫婦と子供」から成る世帯の割合が低下し、「単独」及び「夫婦のみ」の世帯が増加している。構成人員の少ない家族類型の割合が増えていることを受け、1世帯当たり人員は平成7年の2.99人から平成22年には2.42人へ減少している。30歳代以上の男女における「単独」世帯数や、ひとり親と子供の世帯（「女親と子供」及び「男親と子供」の合計）の割合が増加するなど、もはや、特定の家族類型をもって標準的な家族構成とすることができない状況になってきている。働き手という観点から世帯を見ると、1997年以降は「共働き」世帯数が「男性雇用者と無業の妻」から成る世帯数を上回っている。なお、単独世帯数の増加には、高齢者人口の増加に伴い、配偶者と離別した者が増加していることに加え、未婚率が上昇していることが影響していると考えられる。

図表1：世帯の家族類型別の推移（1995年～2010年）

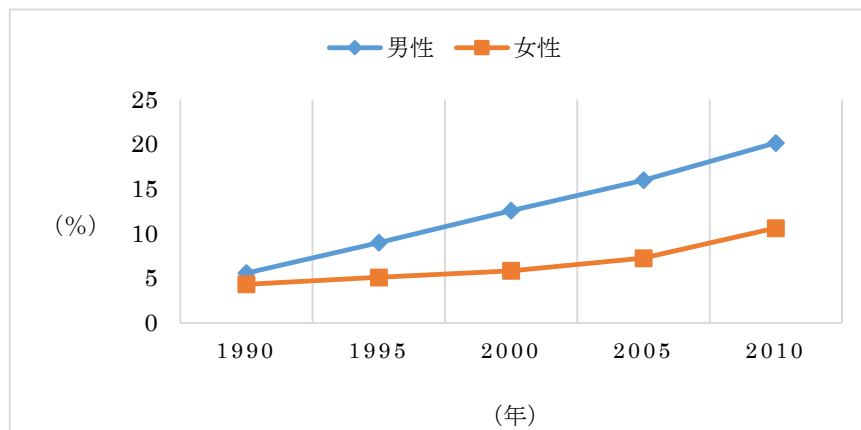


出典：総務省「国勢調査」の統計をもとに著者作成

② 未婚率の増加

生涯未婚率の推移を見ると、男女ともに年々未婚率が増加しており、女性の生涯未婚率は平成 22 年で 10.6%となっている。就業形態（従業上の地位及び雇用形態）別の未婚者の割合を年齢階級別に見ると、女性では「正規雇用者」の未婚率が、全年齢階級を通じて「女性就業者全体」の未婚率を上回っている。このことから、そもそも結婚する女性が減少していることから、結婚や出産をきっかけに仕事を辞める女性が減少していることがわかる。

図表 2：生涯未婚率の推移（男女別、1990 年～2010 年）



出典：総務省「国勢調査」の統計をもとに著者作成

③ 男女共同参画社会基本法の制定

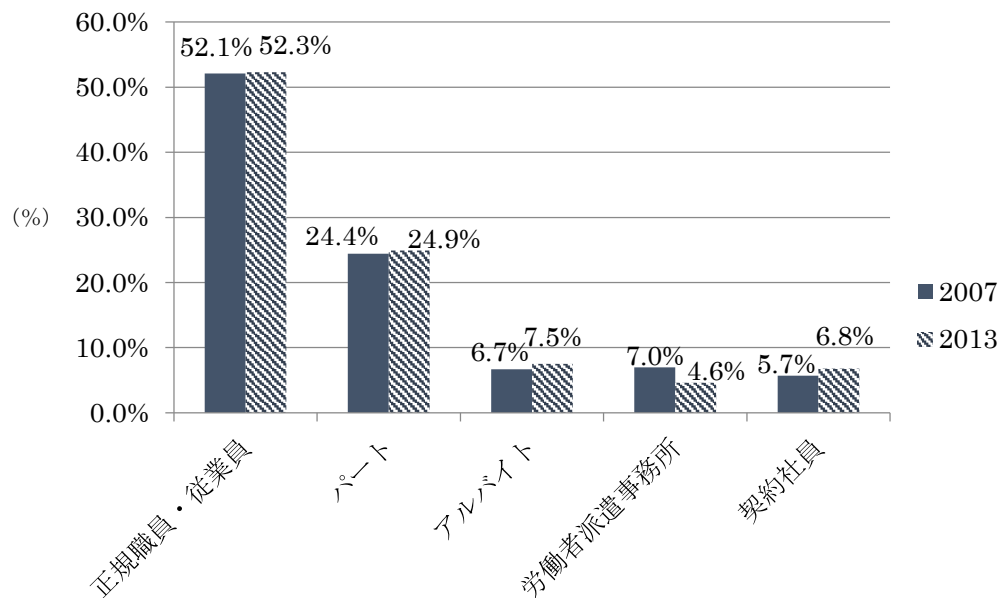
1999 年に男女共同参画社会基本法が制定され、2005 年に男女共同参画基本計画が決定したことから、法的に、労働の面における男女間の差別がなくなり、労働時間など、女性も男性と同じように働くことができる環境が整ってきた。

また、働く女性が増えると、世帯の収入が増え、消費もより行われるようになるため、景気も良くなるとされ、安倍政権の成長戦略のもとで「女性が輝く日本をつくる」として、「待機児童の解消」「職場復帰・再就職の支援」「女性役員・管理職の増加」を上げていることから、女性が働きやすい環境づくりを進めていこうとする企業や団体がだんだん増えてきていることも考えられる。

④ 就業形態の多様化

結婚・出産を経て、子育てをしながら働く女性が多いと考えられる、25歳～39歳の女性の就業率を雇用形態別に見てみると、2007年から2012年の5年間を比較しても、正規の職員・従業員とパートはほぼ横ばいである。その一方で、労働派遣事業所の派遣社員が7.0%から4.6%に減少し、契約社員が5.7%から6.8%に増加、また、アルバイトも6.7%から7.5%に増加したことから、家事や子育てなど、自分のライフスタイルに合わせた形態を選んで働く女性が増加していると考えられる。非正規雇用の多様化が進んだことから、正規社員としてだけではなく、家事や子育てと両立しながら働ける環境を作りやすくなったことが、女性の就業率上昇の一因となっていると考えられる。

図表3：雇用形態別就業率（25歳～39歳女性、2007年～2012年）

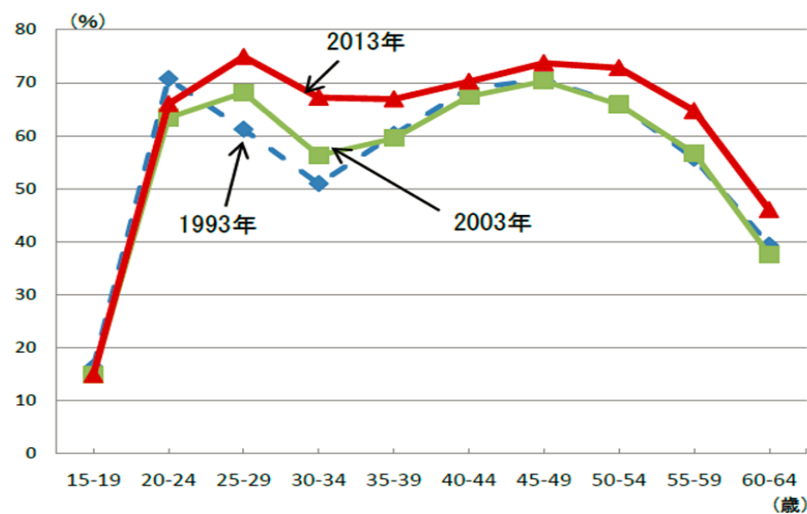


出典：総務省「就業構造基本調査」をもとに著者作成

I 現状把握と研究動機

女性の社会進出が進んでいるといわれている中、実際に働く女性の環境はどのように変化を遂げてきたのだろうか。日本の女性の就業率は、一般的に学校卒業後の年代で上昇し、その後、結婚・出産期に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するという、M字カーブを描くといわれている。1993年から2013年の、ここ20年の女性の就業率の変化を見てみると、M字カーブの底にあたっている30～34歳の就業率が、2013年には10年前の2003年に比べて10.9%増加しており、2013年の底である35～39歳は、10年前と比べて7.4%増加し、M字カーブの形に変化がみられるようになった。また、就業率を年齢階級別にみると、25～29歳では74.9%と、ほかの年齢階級も含めて初めて74%を超えた。

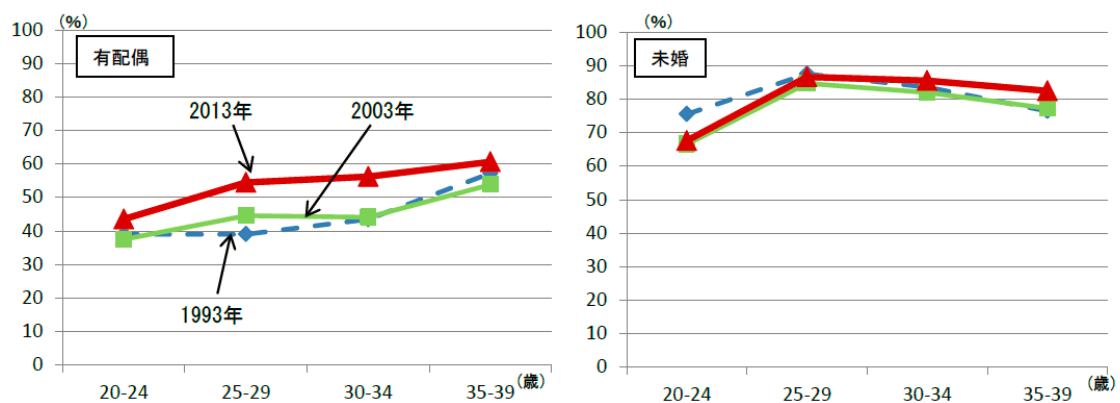
図表 I - 1 : 女性の年齢階級別就業率



出典：総務省統計局（2014）より著者作成

また、就業率の変化が大きい20代および30代について、配偶の有無別に就業率を見てみると、有配偶者の就業率が10年前の2003年と比べて大きく上昇しており、30～34歳では12.1%、25～29歳では9.9%の上昇となっている。また、M字の底である35～39歳でも6.8%の上昇となっている。

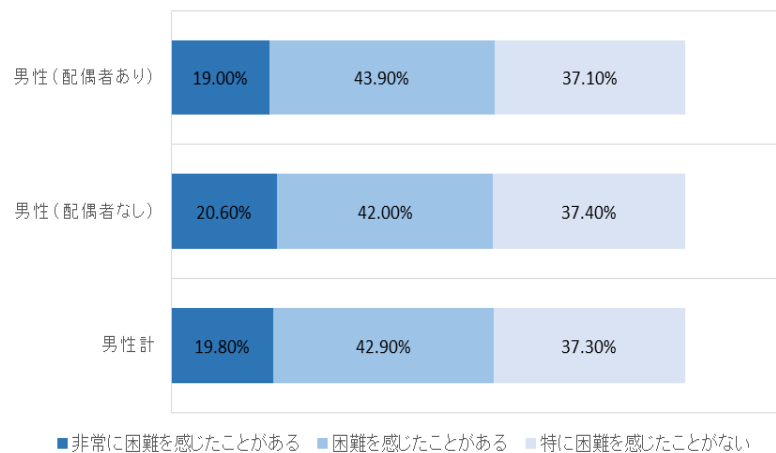
図表 I - 2 : 配偶の有無・年齢階級別就業率 (女性・20～39 歳)



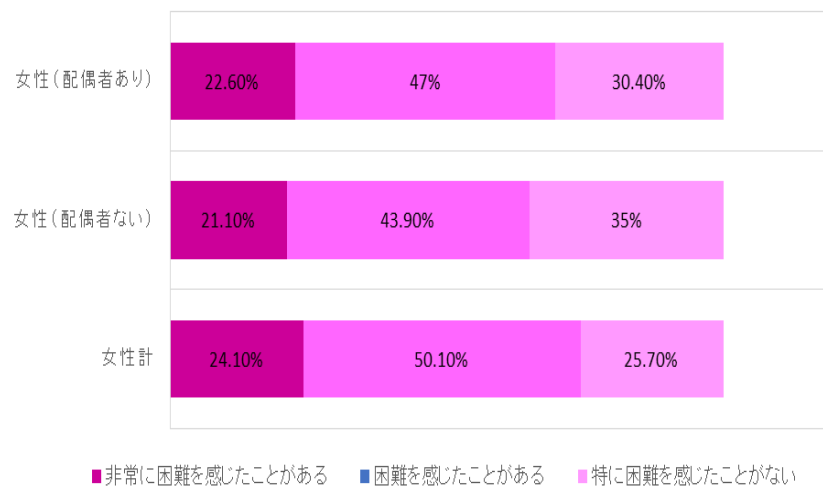
出典：総務省統計局（2014）より著者作成

さらに、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトが2009年に行った「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」によると、仕事と生活の調査に関する困難の経験について、「これまでに仕事と生活の調和が図れずに困難を感じたことがあるか」という質問に対し、「非常に困難を感じたことがある」「困難を感じたことがある」と答えた人の合計は全体の3分の2を占めた。男女・配偶者別に見ると、配偶者ありの女性が最も割合が高く、約4分の3が困難を感じた経験があると感じている。

図表 I - 3 : 仕事と生活の調和に関する困難の経験(男性)



図表 I - 4 : 仕事と生活の調和に関する困難の経験(女性)



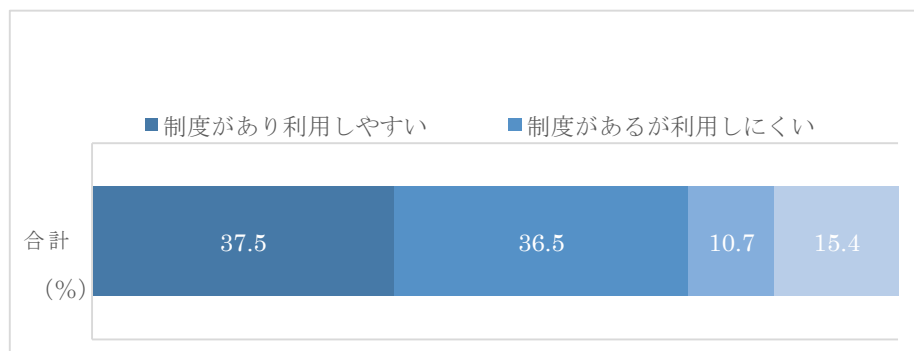
出典：図表 I - 6， 7 とともに東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト
(2009)より著者作成

困難を感じたことがあると答えた人に、どのような場面で困難を感じたかを尋ねた結果、男女ともに配偶者なしの人は「仕事と自分の趣味・やりたいことの両立に関して」感じたと回答する人の比率が最も高かったのに対して、配偶者ありの人に関しては、「自分自身の健康問題に関して」、「仕事と子育ての両立に関して（配偶者あり男性 44.3%、配偶者あり女性 45.8%）」感じたと回答した人が多かった。

その両立を手助けするもののひとつとして、ワーク・ライフ・バランス支援にかかわる法定の制度である育児休業・介護休業制度があげられるが、勤め先で、従業員の「仕事と

生活の調和」に関してどのような取り組みがなされているかについて、そしてその導入の有無と、制度が導入されている場合にはその制度の利用のしやすさについて尋ねた結果、自分の勤め先に「制度がない（10.7%）」や「わからない（15.4%）」と回答した人を合計すると全体の4分の1となり、勤め先の就業規則等に定められていなくとも、育児休業や介護休業は法定の制度であるため、その取得を勤務先に求めることができるにもかかわらず、制度の認知度はそれほど高くない。それに、「制度があるが使用しにくい（36.5%）」を加えると、制度へのアクセスが困難な状況にある正社員が6割以上いる。

図表 I－5：育児休業・介護休業制度の利用状況



出所：東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2009)より著者作成

ここ 20 年の変化を見てもわかるように、配偶の有無にかかわらず、働く女性が増加してきていることがわかる。特にここ 10 年で、20、30 代の配偶者がいる女性の就業率が著しく増加していることから、結婚、出産を経て、子育てをしながら働いている女性が増加していることがわかった。その一方で、仕事と子育てに対する意識の度合いに個人差はあるかもしれないが、仕事と家事・子育てとの両立に困難を抱きながら働く女性が多く存在することがわかった。そのような女性を法的に援助する育児休業法に関しても、それを考慮する制度を取り入れていない企業もいまだに存在し、取り入れている企業の中でも、その制度にアクセスしにくいと感じている人が多くいることもわかった。このように、制度の面と意識の面とで、企業側と社員側との間にギャップがあるのではないかと考えた。そして、そのギャップを埋めるために、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方に基づいて、企業側も社員側も双方が、社員ひとりひとりに見合った、多様な働き方を生み出す方法を見出したいと考えた。

Ⅱ ワーク・ライフ・バランスと 女性の意識変容

1. ワーク・ライフ・バランスとは

本研究では、ワーク・ライフ・バランスの定義として、憲章で定義されているものを用いることにする。憲章によると、仕事と生活の調和が実現した社会、すなわち、ワーク・ライフ・バランスが実現された社会とは、「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」と定義されている。具体的には、(1) 就労による経済的自立が可能な社会、(2) 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、(3) 多様な働き方・生き方が選択できる社会、とされている。

そのほか、各種文献では以下のように定義されている。

表Ⅱ－１－１：ワーク・ライフ・バランスの定義

「「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告」より (平成 19 年 7 月 男女共同参画会議 仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・ バランス) に関する専門調査会)	老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態である。
「「子供と家族を応援する日本」重点戦略検討会議各分科会における「議論の整理」及びこれを踏まえた「重点戦略策定に向けての基本的考え方」について (中間報告)」より (平成 19 年 6 月 「子供と家族を応援する日本」重点戦略検討会議)	個人が仕事上の責任を果たしつつ、結婚や育児をはじめとする家庭形成のほか、介護やキャリア形成、地域活動への参加、個人や多様なライフスタイルの家庭がライフステージに応じた希望を実現できるようにすることである。
「労働市場改革専門調査会第一次報告」より	多様な働き方が確保されることによって、個人のライフスタイルやライフサイクルに合わせた働き方の選択が可能となり、性

(平成 19 年 4 月 経済財政諮問会議 労働市場改革専門調査会)	や年齢にかかわらず仕事と生活の調和を図ることができるようになる。男性も育児・介護・家事や地域活動、さらには自己啓発のための時間を確保できるようになり、女性については、仕事と結婚・出産・育児との両立が可能になる。
～「男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へーこれからの時代の企業経営ー」より (平成 18 年 10 月 厚生労働省 男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会)	働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両者を実現できる状態のことです。

出所：各種文献より著者作成

2. ワーク・ライフ・バランスの現状

・東京大学社会科学研究所 ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト（2009）

『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査報告書』

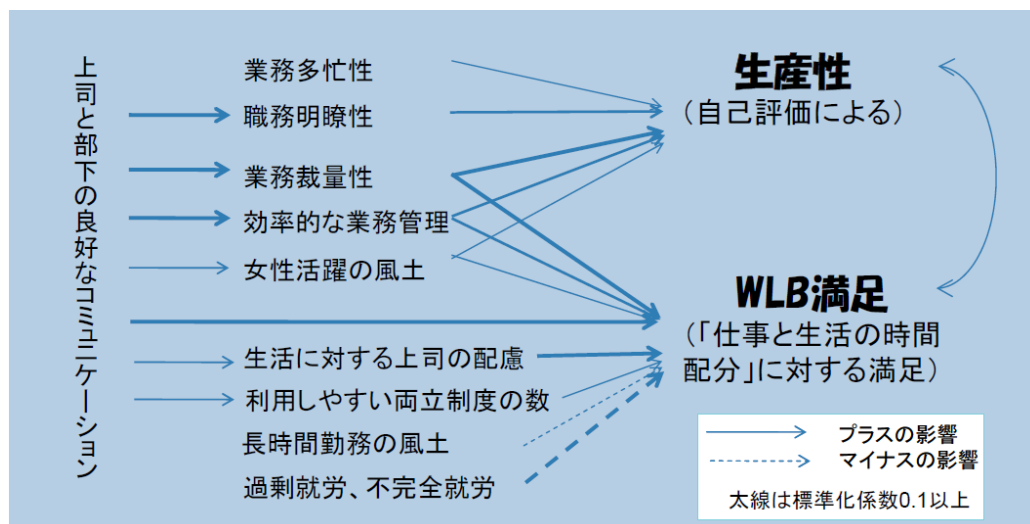
首都圏（1 都 3 県）に在住し、従業員規模 50 名以上の民間企業に勤務する年齢 25 歳から 44 歳の男女正規社員を調査の対象とし、マイボイスコム株式会社の登録モニターを対象に、ウェブサイト調査票を掲載し、インターネットを通じた自記式によって回答する方法で行われた。調査期間は 2008 年 12 月 12 日～22 日の 11 日間で、全サンプル数は 2,800 件。調査の結果をもとに、働き方とワーク・ライフ・バランスの推進について、次の 5 つを提言している。

- ① 「WLB 推進は生産性や組織コミットメントの向上につながる」：企業がワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことは、社員の生産性の向上や組織コミットメント、さらに勤続意向などの向上につながると考えられ、企業の人材活用において有効である。
- ② 「WLB 推進はリスク低減に貢献する」：企業がワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことは、人材活用におけるリスク低減に貢献するものとなる。
- ③ 「WLB 推進には職場マネジメント改革が必要」：ワーク・ライフ・バランスを実現する上で重要な取り組みは、「職場のマネジメント」と「職場の風土」の改革であり、それらを経営課題として全社的に取り組むことが必要である。

- ④ 「WLB 支援に関わる施策はハードよりソフトが鍵」：ワーク・ライフ・バランス支援にかかわる諸制度の適応には、その周知徹底と制度を利用しやすくする環境整備が必要である。
- ⑤ 「社会が一体となって取り組むことが WLB 推進の近道」：企業によるワーク・ライフ・バランスの推進は、特定の企業において完結するものではなく、社会全体として取り組むことが必要となる。

また、「職場マネジメントの改善は、WLB 満足高めると同時に生産性も高める可能性がある」として、変数間の影響の方向や影響の大きさを統計的手法に基づいて下のように図示している。

図表Ⅱ－２－１：ワーク・ライフ・バランス満足と生産性の関係



- * 「上司と部下の良好なコミュニケーション」は、直接的に「WLB 満足」を高めるだけでなく、間接的に「WLB 満足」と「生産性」の両方を高める可能性が高い。
- * 「業務裁量性」や「効率的な業務管理」は、「WLB 満足」と「生産性」の両方にプラスに影響する可能性が高い。
- * 「WLB 満足」を最も損なうのは、「過剰就労」や「不完全就労」の大きさである。
- * 「WLB 満足」にプラスの影響を及ぼすのは、「両立制度の数」ではなく、「利用しやすい両立制度の数」である。ただし、その効果は他のマネジメント要因の影響に比べると軽微となる。

3. ケーススタディ「女性が活躍する企業」

女性が活躍する企業について見てみると、昭和女子大学の女性文化研究所企業評価プロジェクトチームが東洋経済新報社の「CSR 企業の総覧 2013 年版」のデータをもとにサービス企業 47 社を対象としてランク付けした、「女子学生のためのホワイト企業ランキング」や、日経ウーマンと日経ウーマノミクス・プロジェクトが共同で実施し、日本経済新聞社と女性誌日経ウーマンで発表された、「女性が活躍する会社ベスト 100」があった。わたしたちは、この研究を進めるにあたって、ワーク・ライフ・バランスの視点から企業が評価されているか、という点に着目したところ、ランク付けされる際の点数として、どちらのランキングでもワーク・ライフ・バランス指標が用いられていたが、昭和女子大学の研究では、ワーク・ライフ・バランス指標が短時間勤務や育児休業制度など、外部からも見て取れる制度面としてしか捉えられていなかったが、その一方で、日本経済新聞社のランキングでは、制度面に加えて、企業が独自に行っている取り組みや、実際に働いている内部の人の声が含まれた指標であったため、より信憑性に長けていると感じ、私たちの研究では日本経済新聞社のランキングを用いることにした。

「女性が活躍する会社ベスト 100」は、日経ウーマンと日経ウーマノミクス・プロジェクトが 2015 年度版「企業の女性活用度調査¹」による回答を基に、企業がランク付けし、発表した。その結果、ベスト 10 にランクインした企業が以下のとおりである。

¹調査概要：2015 年 1 月 2 月中旬に上場企業など国内有力企業 4239 社を対象に、日経 BP コンサルティングが実施。539 社から回答を得た。設問や採点基準は審査員（東レ経営研究所ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス研究部長・渥美由喜氏、日本女子大学人間社会学部准教授・大沢真知子氏、キャリアン代表取締役・河野真理子氏）と日経ウーマン編集部で定めた。企業の女性社員活用の実態を、①管理職登用度、②ワーク・ライフ・バランス度、③女性活用度、④男女均等度の 4 つの指標で測定し採点した。それらを合計して算出した総合得点を偏差値化し、総合ランキングを作成。

図表Ⅱ－３－１：女性が活躍する会社ベスト 10

順位	企業名	総合点
1 (1)	資生堂	80.7
2 (7)	セブン&アイ・ホールディングス	80.2
3 (6)	ANA	80
4 (18)	JTB	78.6
5 (5)	第一生命保険	77.6
6 (3)	日本アイ・ビー・エム	75.9
7 (10)	高島屋	75.2
8 (12)	リクルートホールディングス	75.1
9 (4)	パソナグループ	75.1
10 (2)	住友生命保険	74.5

(注) カッコ内は昨年順位、総合点が同じ場合は少数第二位以下に差がある。

出所：日経テレコン 21（日経産業新聞 2015 年 5 月 8 日 P.3）をもとに著者作成

このランキングをもとに、とくに他の企業と差をつけてランクインした、資生堂、セブン&アイ・ホールディングス、ANA の上位 3 社が実際に女性の活躍のために、どのような取り組みが行われているのかを知るために、この 3 社について調べてみた。

①資生堂

資生堂では、あらゆる社員がワーク・ライフ・バランスを実現し、社員一人ひとりの生産性を高めるために、そして、社員一人ひとりが働きがいを持ちながら働ける職場の実現に向けて、様々な施策を導入し、働き方見直し活動の推進、長時間労働の解消や勤務形態の実現に取り組んでいる。また、国内の事業所および関係会社では、法令に従い、事業所毎に時間外労働に関する労使協定を締結し、行政当局に届け出ている。なお、労使協定の締結にあたっては、労働時間に関する法的制限だけでなく、長時間労働のリスクに関する行政指針も踏まえた内容としており、特別な場合でも月当たり最長 80 時間（45 時間超 80 時間までは年間 6 回以内）としている。

図表Ⅱ－３－２：長時間労働の解消に向けた取り組み(資生堂)

①労使協定の周知	時間外労働は使用者(上司)が命じて行わせるものとの認識の下、各職場の責任者に対する協定内容の案内や職場人事担当者を通じた案内、部下を持つ管理職に対する定期的な案内などを通じて、法令を順守するとともに、社内掲示板を活用した社員への案内なども行っている。
②働き方見直し活動の推進	2011 年からはガイドライン(労働時間に関する KPI と目標)を示したうえで、国内のすべての事業所で働き方見直し活動に取り組んでいる。このガイドラインでは、「36 協定の順守」①時間外労働の削減、②年次有給休暇の取得率向上、③総実労働時間の削減を掲げ、各事業所・職場に応じた業務推進方法の見直しを進めており、見直しにあたっての事例集「働き方見直しガイドブック」を制作、配布し、社内の好事例の水平展開も行っている。
③オフィス消灯施策と定時退社デーの推進	2009 年度から本社で 22 時オフィス消灯を実施し、2010 年度以降、関係会社を含むすべての事業所(24 時間操業や交代勤務を行う工場と店舗・店頭を除く)に実施を拡大している。2011 年度より、本社オフィスは 20 時消灯および月 1 回の定時退社デーに取り組んでいる。
④時間外労働実態の労使確認	労働時間や有給休暇取得率の実績を労使で定期的に確認し、課題を共有したうえで労使の取り組みに反映している。

出所：資生堂のホームページをもとに著者作成

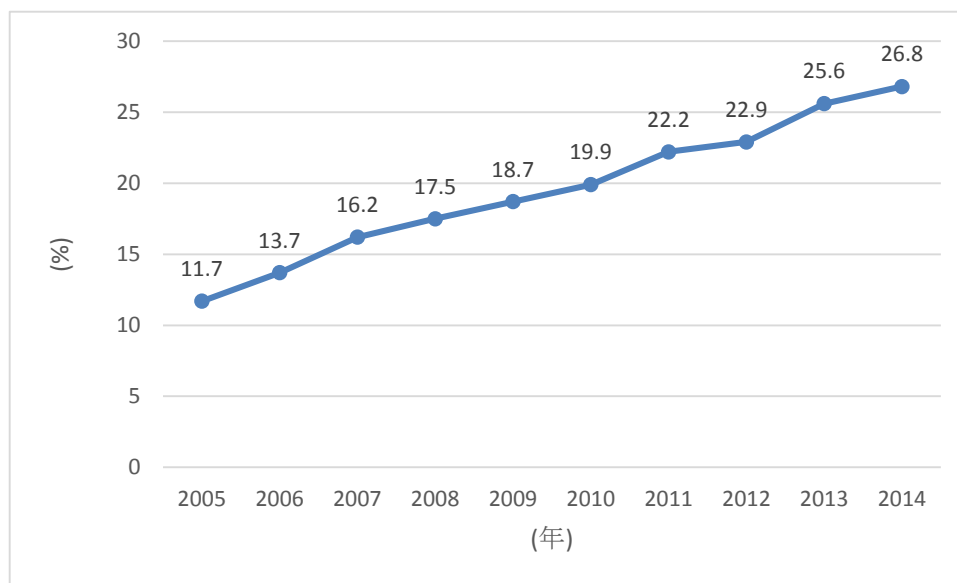
http://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/working.html#fig_wo01 (2015/06/13)

資生堂は、男女共同参画を社員の活力を高めて成果を上げ続ける組織風土づくりに向けての経営戦略のひとつとして位置づけ、「企業にとって重要なステークホルダーである社員の企業に対する信頼を高める」ことを目的として積極的に推進している。

また、「資生堂らしい、先進的な取り組みをすることにより、社外からの企業評価を高める」レベルを目指している。2010 年度から 2012 年度の第三次「男女共同参画行動計画」においては、活動テーマを「女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土の完成」として、「女性のリーダー任用と人材育成強化」「生産性向上に向けた働き方の見直し」の 2 つを重要課

題とした具体的なリアクションプランを策定し、推進した。その結果、女性社員のキャリア意識醸成が図れ、女性リーダー比率が 2009 年度と比較して、2014 年 4 月時点で約 8%向上した。この女性リーダー登用に関しては、早期に女性リーダー比率 30%を達成することを目指し、リーダー任用候補となる女性社員に対し、高いレベルの業務課題を与えたり、職域を広げたりして（異動）、しっかりと実績を上げ、マネジメントの基本を学ぶという経験を積ませるための「一人一人材育成」を推進している。

図表Ⅱ－３－３：女性リーダー比率の推移(資生堂)



出所：資生堂のホームページをもとに著作作成

<https://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/diversity.html> (2015/06/14)

また、資生堂では、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、1990 年以降、仕事と育児・介護の両立支援として様々な制度や施策を導入している。事業所内保育施設「カンガルーム汐留」の開設・運営、男性社員の育児休業取得促進のための 2 週間以内の育児休業有給化や、ビューティーコンサルタントの育児時間取得のためのカンガルースタッフ制度の導入など、独自の取り組みで社員が働きやすい環境を整えている。

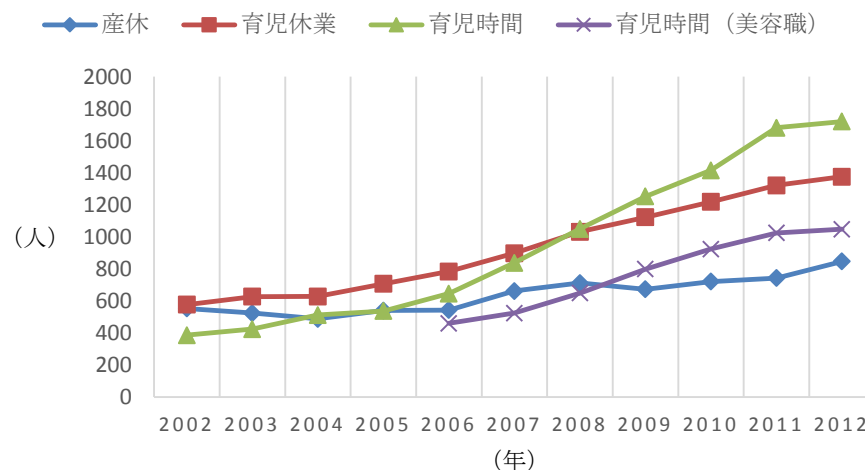
・カンガルースタッフ

ビューティーコンサルタントが育児休業制度を利用する際、ビューティーコンサルタントに代わって夕刻以降の店頭活動をサポートする「カンガルースタッフ」の派遣体制を 2006 年に導入した。これにより、仕事と育児の両立が困難だったビューティーコンサル

タントが安心して子供を産み、育てながら「100%お客さま志向」に向けた活動に邁進できる職場環境が実現した。制度導入当初は、約 500 名の育児時間取得 BC を約 600 名のカンガルースタッフにてサポートする形だったが、近年は育児時間を取得する BC が 1,000 名を超え、1,600 名以上のカンガルースタッフがサポートする体制に拡大している。

また、国内資生堂グループにおける育児制度利用者数（2014 年 4 月 1 日時点の対象人数は 24,609 人、うち美容職は 7,110 人）を見てみると、産休、育児休業、育児時間短縮などの項目においても、育児制度を利用する社員の数が増加している。とくに、育児時間の延長の適用を小学 3 年生までに延長した 2008 年以降における育児時間取得人数、カンガルースタッフ制度を全国導入した 2007 年以降における美容職スタッフの育児時間取得人数が更に増加傾向にある。

図表Ⅱ－３－４：国内資生堂グループにおける育児制度利用者数（資生堂）



出所：資生堂のホームページをもとに著者作成

https://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/working.html#fig_wo01 (2015/06/14)

②セブン&アイ・ホールディングス

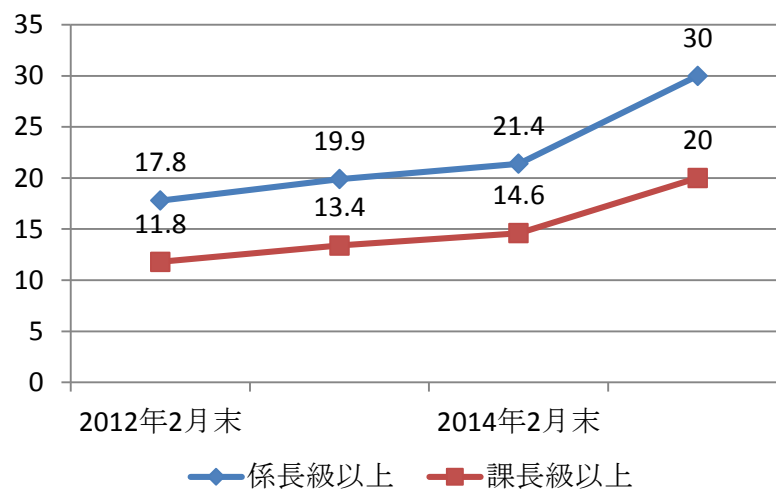
セブン&アイ・ホールディングスでは、店舗を利用する顧客の多くが女性であることから、女性の視点や感覚を生かした商品・サービスの開発や売場づくりが顧客満足の向上につながると考えている。また、企業の構造改革や持続可能な企業の競争力の強化につながるよう、様々な面での女性の活躍を積極的に推進している。2012 年度に「セブン&アイグループダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、「多様性を明日への力に」のスローガンの下、以下の 4 つの目標を設定して、様々な取り組みを進めている。

2015 年度末までの 4 つの目標

- ① 女性管理職比率 課長级以上：20%達成
係長级以上：30%達成
- ② 男性の育児参加促進
- ③ 従業員満足度の向上
- ④ 社会的評価の向上

2013 年度末には、目標の一つであった「女性管理職比率 20%」を 1 年前倒しで達成。そのため、「2015 年度末までに女性管理職比率 30%」と目標を引き上げた。また、2013 年度には、事業会社のセブンイレブン・ジャパンやイトーヨーカドー、そごう、西武の社内においても女性の活躍を推進する専門組織を発足し、さらに機動力を高めて取り組みを進めている。

図表Ⅱ－3－5：女性管理職比率の推移（セブン&アイ・ホールディングス）



出所：セブン&アイ・ホールディングスのホームページをもとに著者作成

http://www.7andi.com/dbps_data/template/user/SITE/localhost/res/csr/pdf/2014_08.pdf

(2015/06/14)

また、女性が更に活躍する上での課題を摘出するために実施したヒアリングでは、多くの女性社員が仕事と育児の両立に対して不安を抱えていることが明らかになったため、2012 年 7 月より、育児中の女性社員のネットワーク構築を目的とした「ママ's コミュニティ」を実施した。昼休みを利用して、仕事と子育ての両立についてディスカッションを行い、社員のモチベーションアップや不安解消を図っている。また、コミュニティ活動の中で、子育て

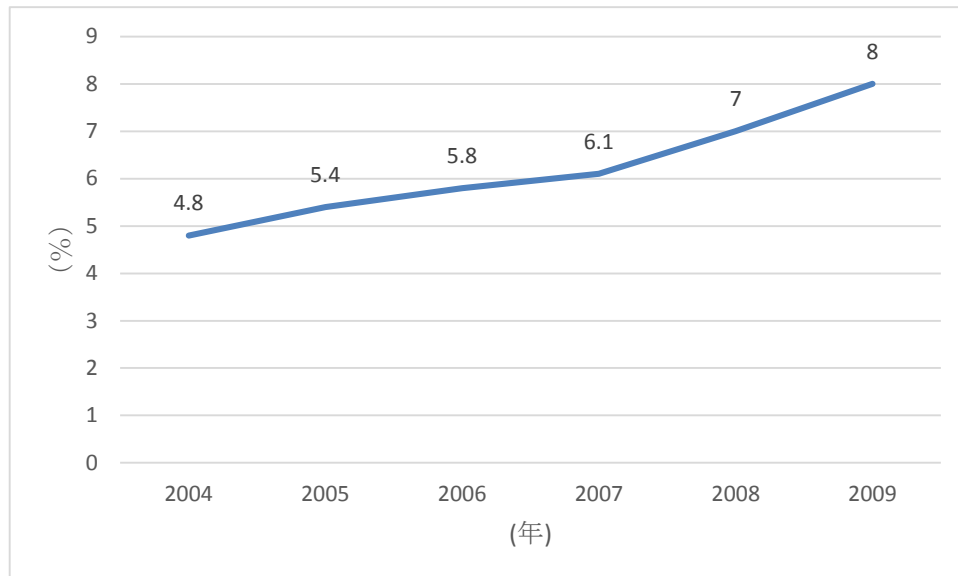
て経験や生活者視点を活かした商品のモニタリングも毎回実施し、商品開発にも活かしている。

さらに、2012 年 10 月からは、グループ力を活かした女性管理職ネットワークづくりやキャリアアップの支援を目的として、女性の管理職を対象とした「Women's Management Community」を実施したり、女性だけでなく、男性の育児参加を推進するための、男性社員を対象とした「イクメン推進プロジェクト」を実施したりしている。これまでの取り組みが評価され、2014 年 2 月には公益財団法人日本生産性本部ワーキングウーマン・パワーアップ会議が主催する第 1 回「エンパワーメント大賞」表彰にて、大賞を受賞した。

③全日本空輸（ANA）

ANA グループでは、客室乗務員や空港の旅客係員をはじめ、多くの女性社員が働いており、グループ全体では 45%、グループで中核となる航空運送事業会社 ANA では、全社員の 52%を女性社員が占め、航空機のオペレーションや本社、営業などの多くの職場にて、経験と専門性をもとに品質を支える主戦力としての重要な役割を担っている。今後、多様化が進む顧客のニーズに対して、新たな商品・サービスを提供し、ブランド力を磨いていくためには、多様な視点や感性、価値観がさらに重要になると考えており、女性のさらなる活躍が不可欠になると考えている。このため、ANA では、2014 年 2 月に「ポジティブ・アクション宣言」を行い、2020 年度までに「女性役員 2 名以上（2013 年時点：1 人）」「女性管理職比率 15%（2013 年時点：9.8%）」などの数値目標を掲げた。下のグラフは 2004 年から 2009 年までの女性管理職比率を表しているが、各種取組みの効果により、2013 年には 9.8% となり、過去 5 年間でさらに約 2%上昇している。従来取り組みに加え、「女性社員同士のネットワークの機会の創出」や研修・セミナーなどの設定を活用し、キャリア開発に重点を置いた支援環境の充実を図っている。

図表Ⅱ－３－６：女性管理職比率の推移（ANA：2004～2009年）



出所：ANA のホームページをもとに著者作成

www.ana.co.jp/ana-info/ana/csr/report/.../webCSR2009_P54-62.pdf (2015/06/16)

これまで、ANA は女性社員活躍推進のための環境整備として、以下のような取り組みを行ってきた。

(1) 女性の就業継続や、仕事と家族の両立支援のための体制整備

- ・法定を超えた育児休職制度と職掌・勤務形態に応じた両立支援施策
- ・在宅保育費用（ベビーシッター）の援助の充実
- ・フレックスと併用可能な育児短時間勤務制度
- ・在宅勤務制度（テレワーク）の導入
- ・エリア型（東京地域限定）総合職制度
- ・配偶者海外勤務休職制度
- ・懐妊・育児休職者セミナーの開催（上期・下期）
- ・介護セミナーの開催

(2) 女性のキャリア支援

- ・キャリアデザイン研修／メンター制度

キャリアデザイン研修（入社 5 年目の女性総合職を対象）受講後、希望者にメンター制度（会社や配属部署における、上司とは別に指導・相談役となる先輩社員が新入社員をサポートする制度）適用

- ・キャリア相談室の設置

養成講座を修了した社内アドバイザーが、自分らしい働き方のデザインや仕事の悩みに対して、相談窓口でキャリアカウンセリングを実施

- ・ANA グループ監督層研修「ウーマンコース」

女性リーダー育成のための選抜研修

- ・キャリアデザイン／ダイバーシティ講演会、ワークショップ、交流会（公募制）

ワークショップや交流会を通じ、社員同士のネットワーク構築や意識・風土改革を促進

- ・異業種フォーラムの開催

異業種の女性社員とのネットワークの形成機会の創出

- ・特定地上職・客室乗務職掌から総合職に転換する制度

- ・人的公募制度など

（３） ワーク・ライフ・バランスの取り組み

- ・週１日の NO 残業 Day の設定

- ・フレックスタイムの導入

- ・全グループ社員（海外含む）への社員満足度調査（毎年）ならびに、結果に基づく各種改善の取り組み

※メリハリのある働き方の促進→2012 年度の有給休暇所得率は約 7 割

以上の 3 社の調査より、以下のような共通点があることがわかった。

① 女性管理職登用の数値目標がある。

上位 3 社と同様に、他の上位にランクインした企業も含め、調査対象とした企業の 46.6% が女性管理職の人数や比率において、数値目標を掲げて活動している。政府には、2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30%にするという目標があるが、先進企業においては、それも先んじる目標を持つところも存在する。数値目標を掲げることで、経営側の女性活躍に対する本気度を示す証にもなるため、女性活躍推進を加速しやすくなる。ただし、数値目標がひとり歩きし、数字合わせの登用が進むようでは、実際の女性活躍の場の拡大にはつながらない。自社の女性活躍の現状と課題を分析し、自社の実態を踏まえた数値目標であることが望まれる。上位企業では、数値目標を持ち、管理職候補の女性の育成計画を立てて実行する、という取り組みが着実に実行されている。

② 女性対象の研究など、女性社員の意識変容を促す取り組みが行われている。

上位企業は、女性を対象にした研修やネットワークづくりを積極的に実施し、女性社員の意識変容を促す施策を実施している。上位3社以外でも、4位にランクインしたJTBでは、メンタリングプログラムや選抜研修を行った結果、2011年には1%だった女性役員比率が2014年4月には4.6%に上昇している。しかしながら、会社の中の女性活用度が上昇しているとはいえ、未だに女性は組織の中の少数派であるため、ロールモデルを獲得できなかったり、自らのキャリアを見通しにくかったりするが、上位企業のように、キャリア研修を実施したり、女性同士のネットワークを構築したりすることで、女性の仕事に対する意識や意欲が高まるのではないかと考える。

③ 組織の生産性を上げる働き方改革を実行している。

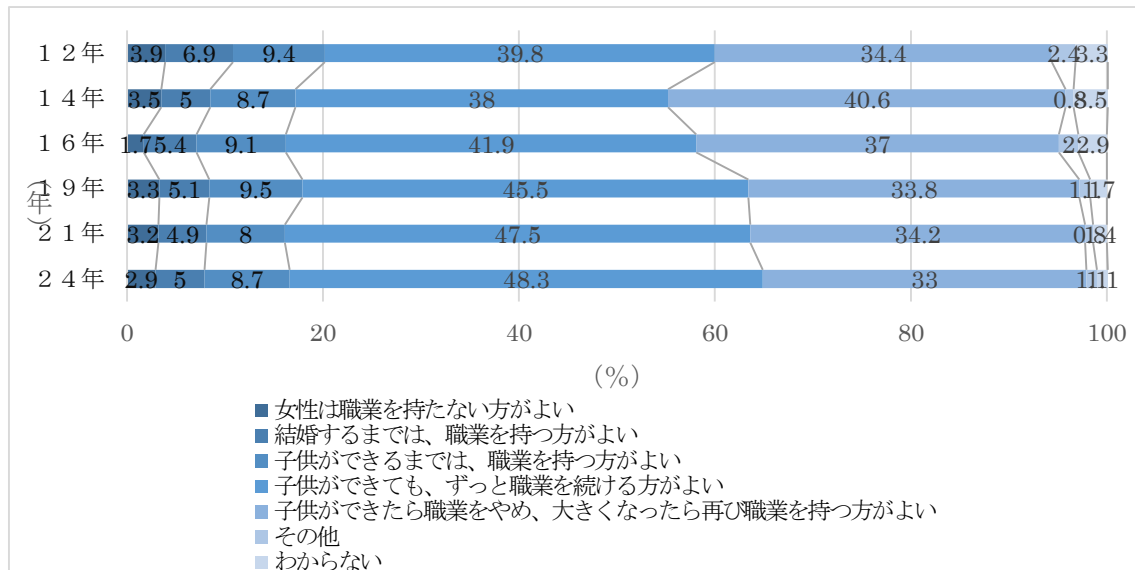
これまで、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性活躍推進のためには、育児休業制度や短時間勤務制度など、育児期の女性を対象にした両立支援制度に重点を当てていたが、それだけでは、女性の就業継続には効果的であるが、女性が活躍する場を構築することに対しては限定的であるのではないかと考える。しかしながら、ランキング上位企業を見ると、ワーク・ライフ・バランス施策を展開するが、それは育児期の女性だけを対象とするものではなく、育児をする女性を支える立場としての、長時間労働を前提としたこれまでの「男性の働き方」を見直し、組織全体の生産性を上げる働き方改革を実行し、時間の制約あるなしにかかわらず、すべての社員の力を最大化しようとする取り組みが行われているように感じた。

4. 働く女性の意識変容

内閣府が行った、「男女共同参画社会に関する世論調査」を平成12年度から平成24年度の結果を見てみたところ、一般的に女性が職業を持つことに対して尋ねた結果、図表Ⅱ-3-1から見て分かるように、「女性は職業を持たないほうがよい」と答える人は年々減少しており、「子供ができて、ずっと職業を続けるほうがよい」と答える女性は増加している。他の項目と比べても、「子供ができて、ずっと職業を続けるほうがよい」「子

供ができたなら職業をやめ、大きくなったら再び職業を持つほうがよい」と答える人が多いことから、女性が働くことに対する社会全体の意識として、結婚や出産を経ても仕事を続けたほうがよい、と考える女性や、出産で一旦退職しても、子育てが落ち着いたら再び働いたほうがよい、と考える女性が多いということがわかった。

図表Ⅱ－４－１：女性が職業を持つことに対する意識（女性）



出典：内閣府(2000、2002、2004、2007、2009、2012)『男女共同参画社会に関する世論調査』

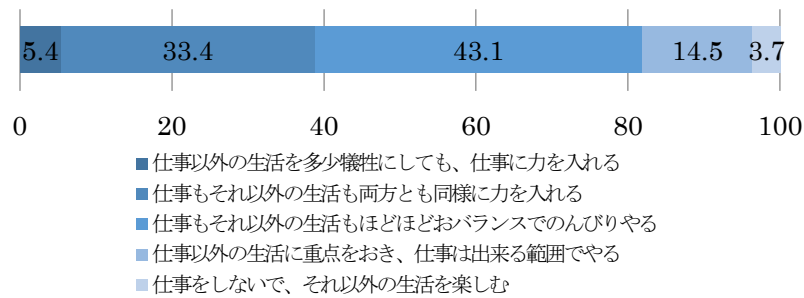
より著者作成

また、三菱総合研究所が行った、実際に働く女性の意識について見てみると、「女性の働き方に関するアンケート調査」²によると、理想のライフスタイルについては、「仕事もそれ以外の生活も両方とも同様に力を入れる」と「仕事もそれ以外の生活もほどほどのバランスでのんびりやる」が合わせて約76%を占め、仕事も仕事以外の生活もあきらめない、両方を大切にするライフスタイルが理想だと考えている女性がほとんどであった。このような考え方は、とくに民間正社員と公務員、管理職の女性で顕著に見られ、年代別では20代が最も多く、年齢が若くなるほどその傾向が強い。

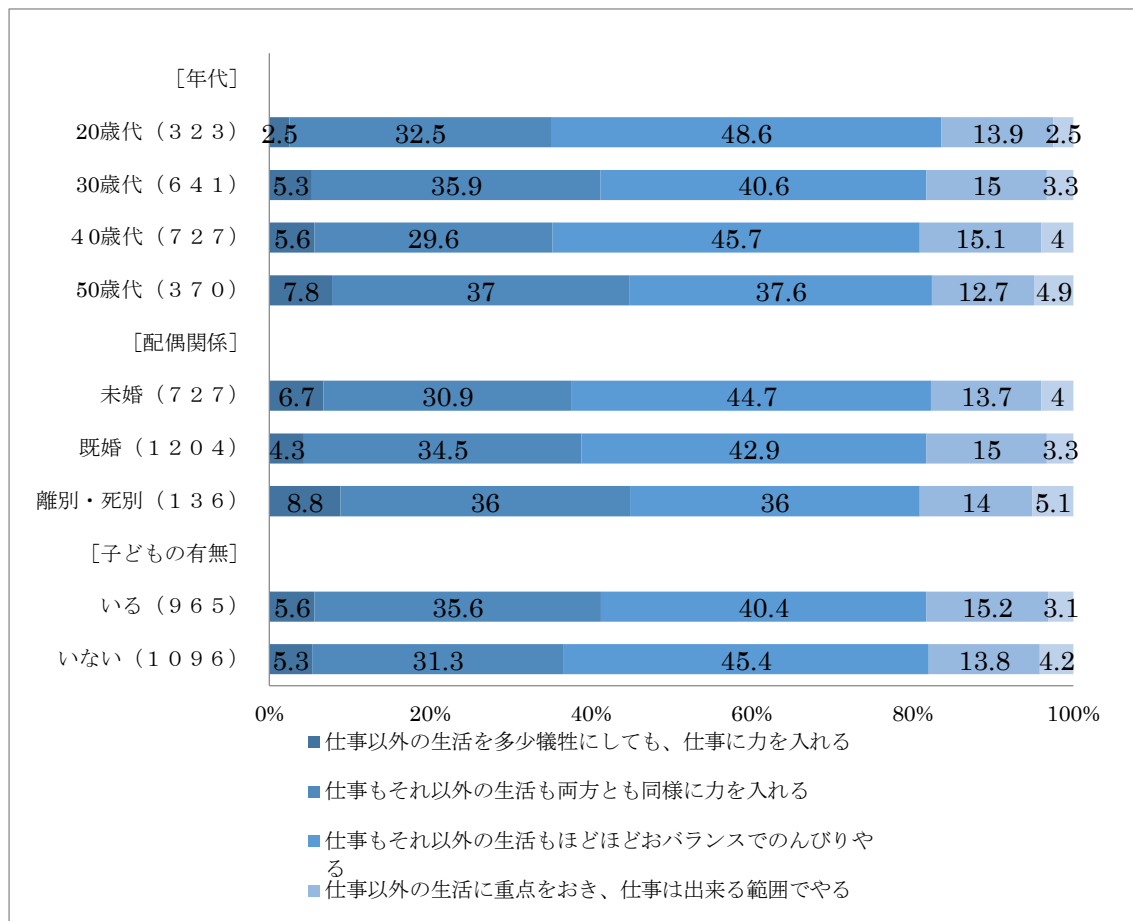
² 三菱総合研究所「女性の働き方に関するアンケート調査」

- ・調査対象と回収状況：20歳～59歳の全国の働く女性2,061名
- ・調査方法：インターネット調査
- ・調査期間：2013年12月3日～24日

図表Ⅱ－４－２：理想のライフスタイル（全体）



図表Ⅱ－４－３：理想のライフスタイル（年代別）



出所：図表Ⅱ－４－２，３ともに三菱総合研究所の調査（2013）より著者作成

Ⅲ 先行研究及び本稿の位置づけ

1. 先行研究

・姉崎猛（2010）『ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ』 内閣府経済社会総合研究所

ワーク・ライフ・バランスと企業経営、企業業績に関する内外の研究成果についてレビューを行い、これまでの主要な研究成果を紹介している。先行研究を元にした分析やデータ分析、事例調査、アンケート調査をサーベイの対象とし、企業におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入は、男女の均等施策や人材育成施策などその他の人事施策と相まって、従業員の定着率の向上や就業意欲の向上、ひいては生産性の向上をもたらし、そのことが中長期的に企業業績にプラスの影響をもたらす可能性が高い、と結論付けている。

・筒井友紀（2010）『日本におけるワーク・ライフ・バランス推進のための考察』 21世紀社会デザイン研究

ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、法制度の整備が重要である。なぜなら、①地域、会社による格差を生じさせないため、②労使が法律を基準として活動できるため、③行政も法律を基準に支援を計画できるため、であるとし、ワーク・ライフ・バランスの先進国である英米など6か国の法制度を国際比較し、ワーク・ライフ・バランスと法制度の相関関係を示している。調査の結果から、日本でワーク・ライフ・バランスを推進するためには、①国際基準を視野に入れて法律を改定し、ヨーロッパの法律に近づけること、②男女間の処遇差別による賃金格差を無くすこと、であるとし、今後の日本において、フレキシキュリティ概念のもとに法制度を見直し、政労使が力を合わせて労働環境を整備することが課題であるとしている。

2. 本稿の位置づけ

これまで見てきた先行研究では、ワーク・ライフ・バランス実現のためには、職場マネジメント支援と法制度の整備がキーワードとなっていると感じた。しかし、先行研究では企業側もしくは労働者側のどちらかの視点でプラスになる改善策しか提案していないと感じたため、私たちは企業側も労働者側も、双方が労働者ひとりひとりに見合った、多様な働き方を生み出す方法を見出したいと考えた。

IV 分析

1. 仮説

これまで見てきた参考文献や先行研究、調査をもとに、自分たちで独自に仮説を立て、それをもとにアンケート項目を設定し、アンケート調査を実施した。また、実際に働く女性を対象にヒアリング調査もおこなった。

仮説①：WLBを意識して働いている女性のほうが生活への満足度が高い。

仮説②：WLBを取り入れることで、就業意欲の向上に貢献する。

・姉崎（2010）より

『ワーク・ライフ・バランスと企業経営、企業業績に関する内外の研究成果についてレビューを行い、これまでの主要な研究成果を紹介している。先行研究を元にした分析やデータ分析、事例調査、アンケート調査をサーベイの対象とし、企業におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入は、男女の均等施策や人材育成施策などその他の人事施策と相まって、従業員の定着率の向上や就業意欲の向上、ひいては生産性の向上をもたらす、そのことが中長期的に企業業績にプラスの影響をもたらす可能性が高い。』

仮説③：WLBの実現のためには、法制度よりも職場マネジメントのほうが重要である。

・筒井（2010）より

『ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、法制度の整備が重要である。なぜなら、①地域、会社による格差を生じさせないため、②労使が法律を基準として活動できるため、③行政も法律を基準に支援を計画できるためである』とし、ワーク・ライフ・バランスの先進国である英米など6か国の法制度を国際比較し、ワーク・ライフ・バランスと法制度の相関関係を示している。調査の結果から、『日本でワーク・ライフ・バランスを推進するためには、①国際基準を視野に入れて法律を改定し、ヨーロッパの法律に近づけること、②男女間の処遇差別による賃金格差を無くすこと』が必要であり、『今後の日本において、フレキシキュリティ概念のもとに法制度を見直し、政労使が力を合わせて労働環境を整備するこ

とが課題である』としている。

・四宮（2012）より

『女性が活躍でき、企業業績も良好な企業は、女性が活躍できる風土を持ち、女性を上手に使って利益を上げられるような企業の人事・労務管理力が高い企業である。』

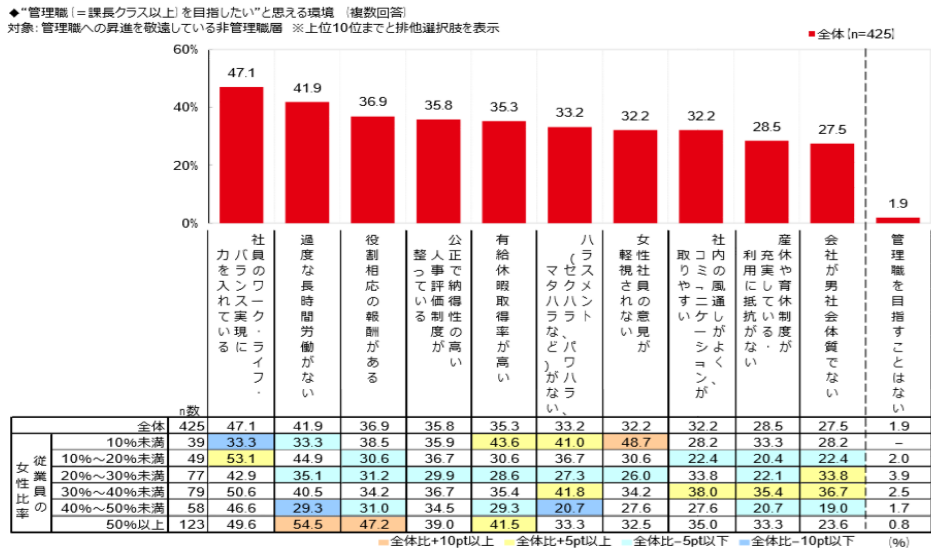
さらに、「女性が活躍する会社」として上位にランクインしていた、資生堂、セブン&アイ・ホールディングス、ANAの企業研究からも、法の整備よりも、女性を対象にした研修やネットワーク構築などの職場マネジメントに力を入れていることがわかったため、職場マネジメントのほうが重要であると考ええる。

仮説④：WLBが実現された環境ではキャリアアップを目指したいと考える女性が多い。

・パソナ（2015）より

非管理職の女性リーダーたちは、どのような状況であれば、管理職を目指したいと思うのだろうか。管理職を敬遠していると答えた非管理職層(425名)に、「管理職を目指したい」と思える環境について尋ねると、表Ⅰ－１からわかるように、最も多かった回答は「社員のワーク・ライフ・バランス実現に力を入れている」(47.1%)で、以下、「過度な長時間労働がない」(41.9%)など労働時間や休暇に関する項目のほか、「役割相応の報酬がある」(36.9%)や「公正で納得性の高い人事評価制度が整っている」(35.8%)といった報酬や評価に関する項目が上位であった。このことから、ワーク・ライフ・バランスが実現された環境で働くことができれば、キャリアアップを目指したいと考える女性が増えるのではないかと考えた。

図表Ⅰ－１：管理職を目指したいと思える環境



出所：パソナ（2015）より引用

2. 調査概要

①アンケート調査

集計人数	100 人
年代	20～50 歳代
対象	仕事をしている女性（子供の有無は問わない。パートも対象とする。）
方法	本学に在学する学生の親族および街頭アンケートにて実施。
期間	2015 年 7 月～10 月
目的	現在多くの企業が様々な制度が設けられているが、実際現場で働き、制度を利用している女性は満足しているのか疑問に思い、調査を行う。また、利用する側として制度に対する要望等も調査し、最終的にどのような施策、提案が必要となるのか考える。

②ヒアリング調査

実際に企業で働く正社員の女性、経営者の女性に直接話を伺い、ヒアリング調査を実施した。

3. 仮説検証

仮説①：WLBを意識して働いている女性のほうが生活への満足度が高い。

→アンケート調査により、ワーク・ライフ・バランスを意識して働いている女性のほうが自身の生活の満足度も高いということがわかった。

仮説②：WLBを取り入れることで、就業意欲の向上に貢献する。

→アンケート調査、ヒアリング調査より、ワーク・ライフ・バランスを自己で意識し、企業全体としても意識させようと促すことで、就業意欲の向上につながるということがわかった。

仮説③：WLBの実現のためには、法制度よりも職場マネジメントのほうが重要である。

→ヒアリング調査より、職場マネジメントのほうが重要であるということが検証された。やはり、その企業の社風に合った職場マネジメントを行うことが最も重要である。上司次第で全く変わるという指摘もあったため、上司のワーク・ライフ・バランスに対する理解が必要であるのだと考えた。法制度に関しては、外国で成功しているワーク・ライフ・バランスの制度を日本に当てはめることも、日本の文化に合わなければ実現することは不可能である。しかしながら、アンケート調査より、外国で行われているように、政府が企業の職場マネジメントに関して、強制的に義務化する政策をとることに関しては、賛成する人も多いこともわかった。

仮説④：WLBが実現された環境ではキャリアアップを目指したいと考える女性が多い

→アンケート調査より、ワーク・ライフ・バランス実現された企業であれば、キャリアアップを目指したいと考える女性が多かった。

V 政策提言

独自のアンケート調査やヒアリング調査から、以上の仮説が検証された。以上の分析より、ワーク・ライフ・バランスを意識し働いている女性は、生活に対する満足度も高いということがわかった。また、制度を利用して、自身のワーク・ライフ・バランスに満足している人がいる一方で、その分の負担のしわ寄せがくることに対して、不満を感じている人も多くいるということが調査を通してわかった。出産する以前の女性は、制度に関心を持っている人が少なく、勤めている企業にどのような制度があるのかを知らない人も多くいたため、企業全体として、ワーク・ライフ・バランスを意識させ、制度を理解してもらえるような取り組みが必要なのだと考えた。

VI 今後の課題

これまでワーク・ライフ・バランス施策に関して研究を進めてきたが、政策提言を行うとともに、今後の課題も見えてきた。仮説④より、ワーク・ライフ・バランスが実現された企業であれば、キャリアアップを目指したいと考える女性が多いということがわかったが、ワーク・ライフ・バランスとキャリアアップを両立させることが重要なのではないかと考えた。ケーススタディでも触れたように、今日、女性管理職の登用目標を掲げて活動している企業が多く見受けられるが、昇進を望む女性の人材そのものが不足しているのが現状である。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが非管理職の社員を対象に行った、「女性管理職の育成・登用に関する調査」³によると、課長以上の管理職を目指す人の割合が男性は 43%なのに対し、女性は 13%にとどまった。内閣府がおこなった、「女性の活躍推進に関する世論調査」⁴によっても、管理職以上に昇進することに対して、「責任が重くなる」というイメージを持つ人の割合が 66.4%と最も高かった。以下、「能力が認められた結果である」(55.4%)、「やりがいのある仕事ができる」(36.6%)、「賃金が上がる」(35.0%)となった。女性に注目して見てみると、「責任が重くなる」と答えた人が 88.4%と、男女全体の結果と比べても、他の項目と比べても多く、女性のほとんどが管理職に対して「責任が重い」というイメージを根強く持っているということがわかる。

³三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査」

調査対象：正社員として働く 25～54 歳男女 3,000 名（うち非管理職 2,551 名）

調査機関：2014 年 11 月 25 日～25 日

調査方法：インターネット調査

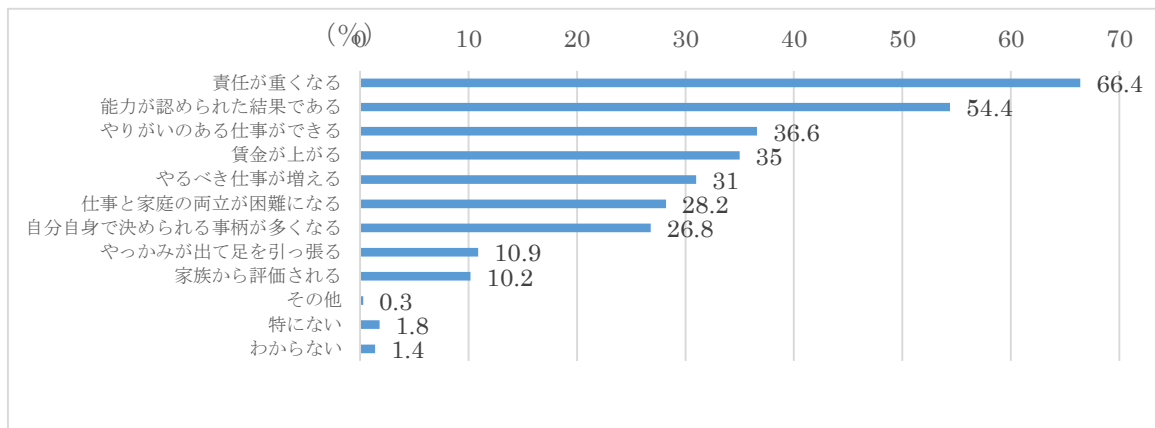
⁴内閣府「平成 26 年度 女性の活躍推進に関する世論調査」

調査対象：全国の 20 歳以上の日本国籍を有するもの 5000 人（回収数 3037 人）

調査期間：平成 26 年 8 月 28 日～9 月 14 日

調査方法：調査員による個別面接聴取法

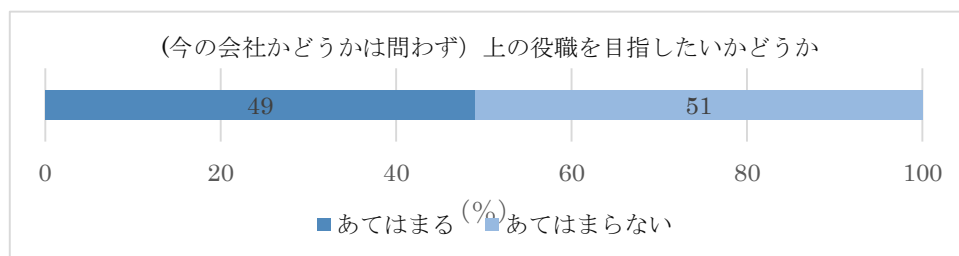
図表VI-1：昇進に対するイメージ（全体）



内閣府（2014）『女性の活躍推進に関する世論調査』より著者作成

また、株式会社パソナが主任クラス以上の役職に就いている女性を対象に行った、「女性リーダーに関する調査 2015」⁵によると、キャリアアップに関する意識に関して、「（今の会社かどうかは問わず）更に上の役職を目指したいか」という問いに対して、約半数（49.0%）の女性リーダーが「あてはまる」と回答し、女性リーダーのおよそ 2 人に 1 人が更なる昇進を目指していることが明らかになった。しかし、一方で、「実は、管理職（課長以上）になることを敬遠している（していた）か」についての回答は、「あてはまる」と答えた人が 54.5%となり、半数以上が管理職への昇進を避けたい、避けたかった、と考えていることもわかり、女性リーダーの複雑な心境が浮き彫りになっている。

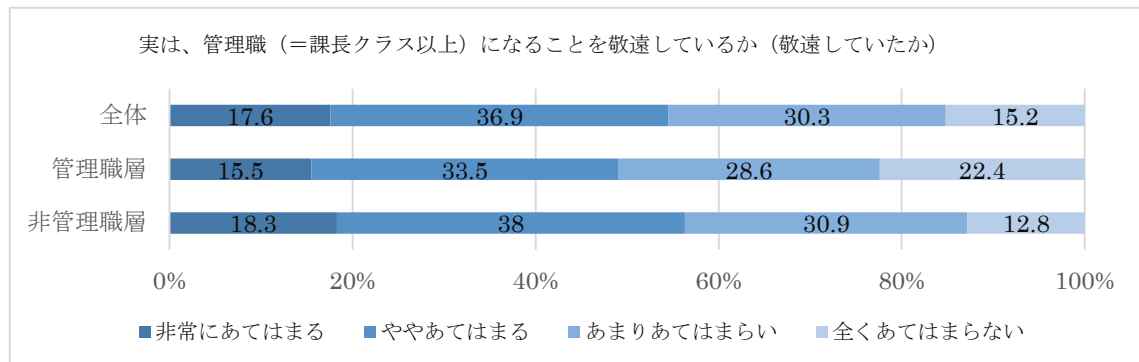
図表VI-2：キャリアアップに関する意識



⁵ パソナ「女性リーダーに関する調査 2015」

・調査対象と回収状況：主任クラス以上の 20 歳～49 歳の女性 1,000 名

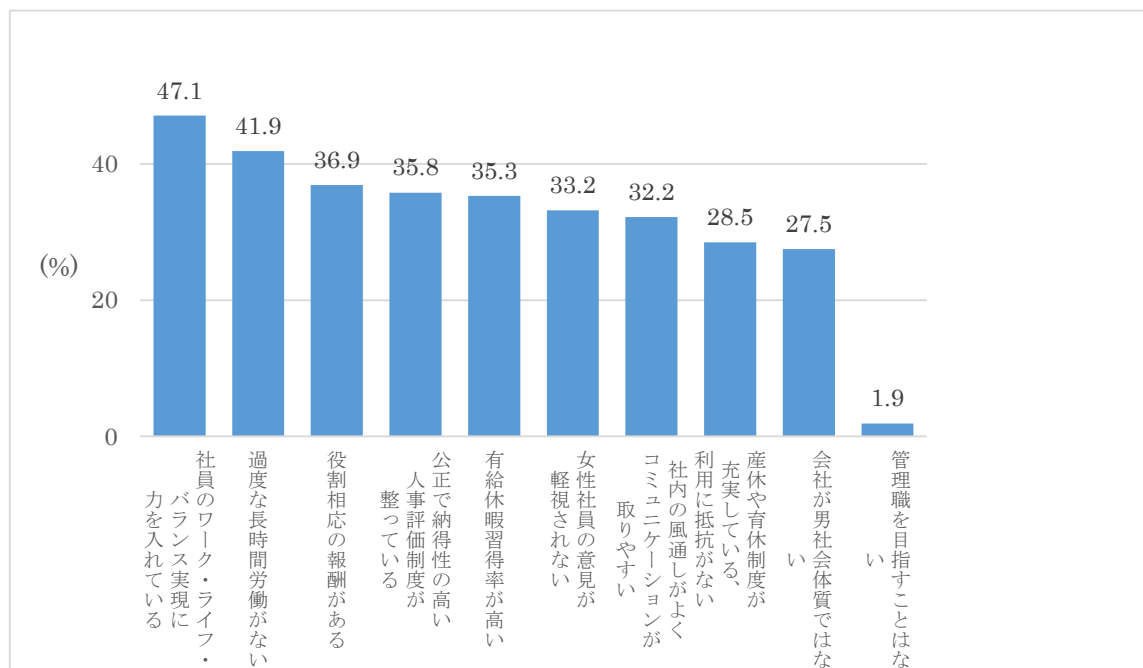
図表VI－3：管理職への敬遠



出所：図表VI－2，3ともにパソナの調査（2015）より著者作成

では、非管理職の女性リーダーたちは、どのような状況であれば、管理職を目指したいと思うのだろうか。管理職を敬遠していると答えた非管理職層(425名)に、「管理職を目指したい」と思える環境について尋ねると、最も多かった回答は「社員のワーク・ライフ・バランス実現に力を入れている」(47.1%)で、以下、「過度な長時間労働がない」(41.9%)など労働時間や休暇に関する項目のほか、「役割相応の報酬がある」(36.9%)や「公正で納得性の高い人事評価制度が整っている」(35.8%)といった報酬や評価に関する項目が上位であった。また、従業員の女性比率別に見ると、女性比率が10%未満の層では、「女性社員の意見が軽視されない」と回答した人が約半数(48.7%)で、この層における最多回答となった。従業員の女性比率が低い企業には、労働時間や評価・報酬よりも、まず、女性の声に耳を傾ける環境が求められていることがわかった。さらに、女性リーダーとして働く中で抱えている悩みを聞いたところ、「お手本となる女性リーダーが身近にいない」(38.2%)が最多で、ロールモデル不足に悩む女性リーダーが約4割に上ることが明らかになった。さらに、「リーダーとしての役割を果たせている自信がない」と回答した人が27.4%、「後輩の女性リーダー候補たちのお手本になれている自信がない」が21.2%となり、まだまだ前例の少ない女性リーダーという立場に手探り状態で臨み、不安を感じている様子も伺えた。

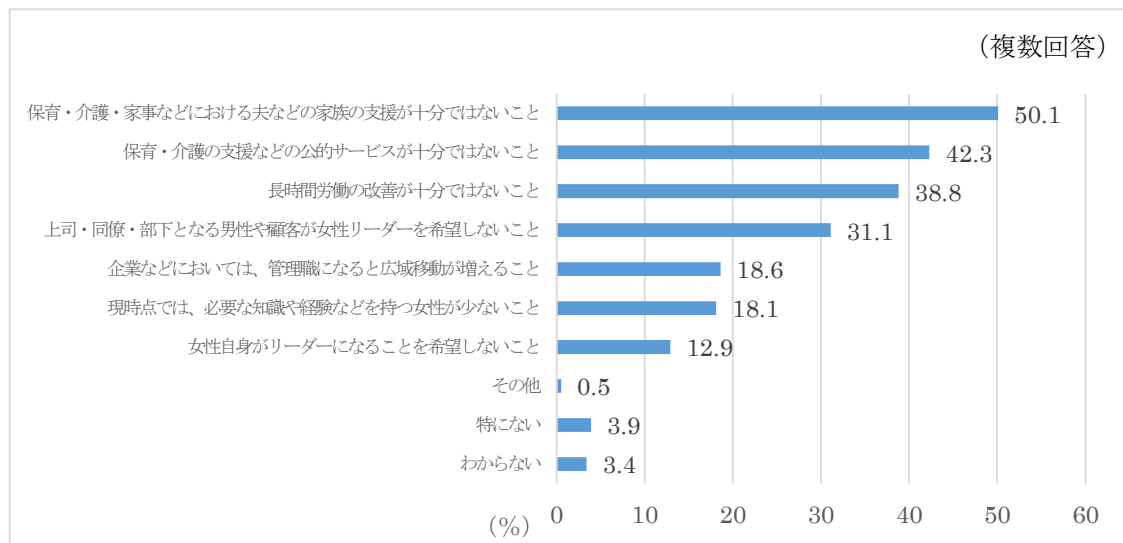
図表VI－4：敬遠している非管理職層



出所：パソナの調査（2015）より著者作成

また、世論調査において、「政治、経済、地域などの各分野で女性のリーダーを増やす時に障害となるものは何だと思うか」と尋ねたところ、図表 I－2 からわかるように、「保育・介護・家事などにおける夫などの家族の支援が十分でないこと」を挙げたものの割合が 50.1% と最も多く、以下、「保育・介護の支援などの公的サービスが十分ではないこと」(42.3%)、「長時間労働の改善が十分でないこと」(38.8%)、「上司・同僚・部下となる男性や顧客が女性リーダーを希望しないこと」(31.1%) となっている。性・年齢別に見てみると、「保育・介護・家事などにおける夫などの家族の支援が十分でないこと」を挙げたものの割合が実際に子育てや介護をしている人が多い 30 代から 50 代の女性で高く、「上司・同僚・部下となる男性や顧客が女性リーダーを希望しないこと」を挙げたものの割合は女性の 20 代から 50 代でそれぞれ高くなっていた。

図表VI－5：女性の活躍を進めるに際しての障害（全体）



内閣府（平成 26 年度）『女性の活躍推進に関する世論調査』より著者作成

以上の調査から、キャリアアップを目指している女性リーダーたちは、子育てや家庭の有無にかかわらず、仕事は継続したい、仕事と家庭とを両立したい、という意気込みがより強いことがわかった。女性の管理職について、全体として見ると、自分自身が管理職に就きたいと考える女性は、男性と比較しても未だに少ないのが現状である。実際に、管理職になりたくないとか、役職に就くのが怖いなどといった女性たちも存在する。幸田

（2007）では、このような成功を回避しているとも思えるような態度は、女性がリーダーシップを発揮したり、事業や仕事で成功したりすることで、女性らしさがなくなってしまうのではないか、結婚相手が見つからなくなるのではないかと、といった「成功恐怖症」（シンデレラ・コンプレックス；Cinderella Complex）からきているといわれている。

企業では、こうした成功恐怖症を抱いている女性を管理職に登用するために、①キャリア形成のための配置転換、②男性社員の意識改革、③研修の実施、④女性活用に理解のある上司のもとへの配属、⑤幹部候補生としての女性の採用、などといった環境整備がなされてきた。最近の企業で、女性管理職登用のための取り組みとして一番多いのが、評価・査定基準や昇進・昇格基準の明確化である。女性管理職自身も、①仕事と家庭を家族の力で両立させるように努力すること、②企業人としての確固たる自覚と意識を持つこと、③企業経営に関する知識を吸収するために自己啓発に努めること、④男性ばかりでなく、同性にもよき理解者をもつこと、⑤企業内外に好意や情報を提供してくれる人的ネットワー

クを構築することが必要となる。いずれにせよ、女性の管理職になった人も、そうでない人も、①男性の理解が必要であり、②しっかりとした職業意識と意欲を持ち、③業績を上げなければならない、と考えられている。だが、結局は女性が自己のおかれている立場を見据え、自らキャリアを切り開いていくしかないことには間違いない、と述べられている。

このように、企業が女性管理職の登用や社内の女性比率を上げようと取り組んでいる一方で、男女共同参画研究会は、「女性比率が高い企業は利益率が高い、しかし女性比率を高めても利益率が上昇するとは言えない……。女性比率は見かけ上の要因であって、真の要因は何らかの企業特性である」と主張している。ここでいう企業特性には、経営者・幹部の意識、社是、男女を区別しない伝統といった企業風土、人事・労務管理の仕組みなど様々なものがある。四宮（2012）では、女性が活躍でき、企業業績も良好な企業は、女性が活躍できる風土を持ち、女性を上手に使って利益を上げられるような企業の人事・労務管理能力が高い企業である、と述べている。そして、女性比率ならびに利益率も高めるような企業の特性として、具体的には、男女勤続年数格差が小さく、再雇用制度がある企業をあげ、こうした企業では、男女雇用機会均等施策やワーク・ライフ・バランス施策が取られている、という。また、結婚・出産を理由で退職した女性を再雇用することは、女性労働者にとって有意義であるが、企業にとっても業務に慣れた人材を活用できるメリットが大きいと考えられている。

したがって、私たちは、女性が管理職を目指すにしろ、目指さないにしろ、結婚や出産を経ても仕事を続けたいと考える女性が多いことから、女性側も企業側も互いに働きやすい、そして、女性がキャリアアップを目指したいと思えるような職場の環境づくりをしなければならないと考える。まず、女性リーダーが未だに会社の中でマイノリティーであり、自分自身のスキルに悩む女性や、女性リーダーの中でも、自分自身の立ち位置に悩んだり、ロールモデルを求めたりする女性が多い。したがって、企業は女性リーダーを増加させるための数値目標を掲げるだけでなく、若手の頃からそのような立場を目指している女性の育成や、女性社員同士が意見交換をすることができる、コミュニティづくりなどに力を入れるべきなのではないか、と考える。今後、キャリアアップも視野にいれ、さらに研究を進めていきたいと考えている。

先行研究・参考文献・データ出典

主要参考文献

- ・ 姉崎猛（2010）『ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ』内閣府経済社会総合研究所
- ・ 幸田浩文（2007）『わが国のバブル経済期以降に見る女性労働者と女性管理者の就業意識とキャリア形成過程の変化』経済論集 第 70 号
- ・ 四宮夕香（2012）『わが国企業における女性従業員比率と企業業績の関係—先行研究成果の比較・検討の中心として—』東洋大学大学院経営学研究科
- ・ 女性文化研究所企業評価プロジェクトチーム（2014）『女子学生のためのホワイト企業ランキング 第 2 回』昭和女子大学
- ・ 筒井友紀 21 世紀社会デザイン研究（2010）『日本におけるワーク・ライフ・バランス推進のための考察』
- ・ 内閣府（2015）『男女共同参画白書 2015 年度版』
- ・ 内閣府男女参画共同局（2014）『男女共同参画白書 平成 26 年度版』
- ・ ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト（2009）『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査報告書』東京大学社会科学研究所
- ・ ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト（2013）『短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言～短時間勤務制度の運用に関する実態調査』東京大学社会科学研究所

引用文献

- ・ 姉崎猛 内閣府経済社会総合研究所（2010）『ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ』
- ・ 幸田浩文（2007）『わが国のバブル経済期以降に見る女性労働者と女性管理者の就業意識とキャリア形成過程の変化』経済論集 第 70 号
- ・ 四宮夕香（2012）『わが国企業における女性従業員比率と企業業績の関係—先行研究成果の比較・検討の中心として—』東洋大学大学院経営学研究科

- ・筒井友紀 21 世紀社会デザイン研究 (2010) 『日本におけるワーク・ライフ・バランス推進のための考察』
- ・内閣府 (2015) 『男女共同参画白書 2015 年度版』
- ・内閣府男女参画共同局 (2014) 『男女共同参画白書 平成 26 年度版』

データ出典

- ・ANA グループホームページ <http://www.anahd.co.jp> (2015/06/16)
- ・ANA ワーク・ライフ・バランスプロジェクト
www.ana.co.jp/ana-info/ana/csr/report/wlb (2015/06/16)
- ・株式会社パソナ パソナキャリアカンパニー『女性のリーダーに関する調査 2015』
<http://www.pasonacareer.jp/info/pr20150513.pdf> (2015/06/26)
- ・資生堂グループ企業情報サイト <http://www.shiseidogroup.jp/sp/> (2015/06/14)
- ・資生堂『働きがいのある職場の実現』
<https://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/diversity.html> (2015/06/14)
- ・女性文化研究所企業評価プロジェクトチーム (2014)『女子学生のためのホワイト企業ランキング 第 2 回』昭和女子大学
- ・セブン&アイ・ホールディングスホームページ <http://7andi.com/sp/> (2015/06/13)
- ・セブン&アイ・ホールディングス『社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援』
http://www.7andi.com/dbps_data/template/user/SITE/localhost/res/csr/pdf/2014_08.pdf (2015/06/13)
- ・総務省『国勢調査』 <http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/> (2015/06/05)
- ・総務省『就業構造基本調査』 <http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/> (2015/06/05)
- ・総務省統計局 www.stat.go.jp/data/roudou/tsushin/pdf/no11.pdf (2015/05/28)
- ・内閣府男女共同参画局『平成 12 年度 男女共同参画社会に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h11/danryo/index.html> (2015/07/10)
- ・内閣府男女共同参画局『平成 14 年度 男女共同参画社会に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h14/h14-danryo/index.html> (2015/07/10)

- ・内閣府男女共同参画局『平成 16 年度 男女共同参画社会に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h16/h16-danjo/index.html> (2015/07/10)
- ・内閣府男女共同参画局『平成 19 年度 男女共同参画社会に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h19/h19-danjo/index.html> (2015/07/10)
- ・内閣府男女共同参画局『平成 21 年度 男女共同参画社会に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h21/h21-danjo/index.html> (2015/07/10)
- ・内閣府男女共同参画局『平成 24 年度 男女共同参画社会に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h24/h24-danjo/index.html> (2015/07/10)
- ・内閣府男女共同参画局『平成 26 年度 女性の活躍推進に関する世論調査』
<http://survey.gov-online.go.jp/h26/h26-joseikatsuyaku/index.html> (2015/07/10)
- ・内閣府 仕事と生活の調和の実現に向けて <http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>
(2015/05/28)
- ・内閣府男女参画共同局 (2014)『男女共同参画白書 平成 26 年度版』
- ・日経テレコン 21 <http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F14.do> (2015/06/10)
日経産業新聞 2013/11/14 付 P.19
- ・日経テレコン 21 <http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F14.do> (2015/06/10)
日本経済新聞 2015/05/09 付朝刊 P.31
- ・日経テレコン 21 <http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F14.do> (2015/06/10)
日経産業新聞 2015/05/18 付 P.3
- ・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング『女性管理職の育成・登用に関する調査』
- ・三菱総合研究所『女性の働き方に関するアンケート調査』
<http://www.mri.co.jp/news/press/uploadfiles/20140530refer.pdf> (2015/06/26)
- ・ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト (2009)『働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査報告書』東京大学社会科学研究所
- ・ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト (2013)『短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言～短時間勤務制度の運用に関する実態調査』東京大学社会科学研究所