

女性活躍と日本の働き方 ～男性の働き方改革に向けて～

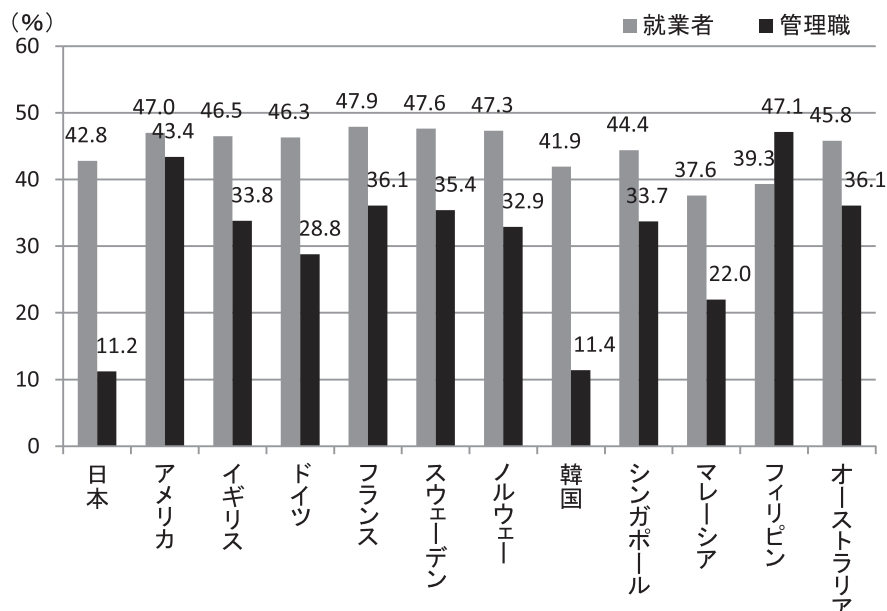
労働政策研究・研修機構
主任研究員 池田心豪

1 はじめに

日本は国際的に見て管理職に占める女性の比率が低い（図 1-1）。その状況を改善し、女性が仕事で活躍（以下、女性活躍と呼ぶ）することは企業の業績向上や経済成長につながるという問題意識のもと、日本政府は総理大臣がリーダーシップをとって女性活躍に取り組んでいる¹。しかし、その道のりは平坦ではない。本報告では女性活躍に向けて日本が現在直面している課題を提示する。

今春から女性活躍推進法が施行され、企業に女性の採用拡大・職域拡大に向けた行動計画策定と、採用者に占める女性比率、勤続年数の男女差、管理職に占める女性比率等の自社情報の公表が 301 人以上の企業に義務づけられた。政府は男女共同参画基本計画において指導的地位に占める女性の割合を 2020 年までに 30%にするという目標も掲げ、最新の第 4 次計画では同年までに民間企業の課長相当職に占める女性の割合を 15%、係長相当職に占める女性の割合を 25%にするとしている。日本における女性活躍の取り組みは、すでに相応の歴史

図 1-1 就業者および管理職に占める女性の割合の国際比較（2013 年）



資料出所：「データブック国際労働比較 2015」（労働政策研究・研修機構）

¹ 背景として、ワーク・ライフ・バランス施策を企業の経営戦略として位置づける英米の考え方が 2000 年代に日本に入ったことを契機に女性活用は企業経営にプラスであるという考え方が国内企業にも浸透しはじめた。また、IMF のワーキングペーパーであるスタインバーグ&中根（2012）の指摘が話題となった。

をもつ。今年は今男女雇用機会均等法施行 30 年の年に当たる。この間に女性の勤続年数は伸び、管理職に占める女性の割合も上昇している。しかし、その歩みは遅い。女性活躍推進法はこの流れを加速するためのアクセルとして期待されている。

だが、ブレーキをかける要因もある。その要因を本報告で示し、日本で女性が活躍するために男性の働き方改革が重要な課題であることを述べたい。あらかじめ要点を述べておく。

女性管理職が依然として少ない理由として、しばしば女性本人の昇進意欲が問題となる。だが、なぜ昇進に前向きになれないのか、その理由を突き詰めていくと男性の働き方の問題に突き当たる。典型は長時間労働問題であるが、労働供給に制約のない働き方が日本男性の通常の働き方となっている。このような働き方では、家事・育児を担う既婚女性が男性と同じ役割を仕事で担うことは難しい。しかしながら、近年は男性においても労働供給の制約が広がり始めている。一つとして、共働き世帯の増加にともなう家事・育児の問題を挙げることができる。だが、それ以上に切実な問題となっているのが家族の介護である。少子高齢化と家族規模の縮小を背景に、介護の問題は女性だけでなく男性にも広がりつつある。これにともなって企業の中核的な人材にも労働供給制約が生じつつある。女性が活躍できる職場とは少子高齢化に対応して労働供給に制約のある様々な労働者が活躍できる職場でもあるといえる。これらの知見について、以下でデータを示しながら詳細を解説する。

2 管理職に占める女性の割合

先進各国と同じように日本においても女性の職場進出は雇用における女性差別撤廃という文脈で議論がスタートし、国連の女性差別撤廃条約に批准するために男女雇用機会均等法が 1985 年に制定され、翌 86 年から施行されている。それまで日本の企業では、男性は基幹労働力として長期勤続、女性は補助的労働力として短期勤続という男女別の雇用管理をしていたが、均等法は募集・採用、配置・異動、昇進、教育訓練、退職など、雇用管理のあらゆる側面に規制を加えた。1997 年には差別禁止規定を強化した改正均等法が成立し、1999 年から施行されている。にもかかわらず、武石（2006）が明らかにしているように、1990 年代を通じて企業の均等施策はそれほど進まなかった。図 2-1 においても、管理職に相当する課長以上の管理職²に占める女性の割合は 1990 年代を通じて上昇していない。

1つの理由として、日本では課長職まで昇進するために一定の勤続年数を必要とするという昇進管理の特徴を挙げることができる。図 2-1 に示す係長相当においては、1990 年代も緩やかな上昇傾向を示している。その係長から課長昇進にも一定の勤続年数が必要となる。その時間的なリードとラグが図 2-1 の「係長相当」と「課長相当」の差に表れているといえる。だがもう 1つとして、武石（2006）も指摘しているように、1990 年代初頭のバブル崩壊後の厳しい経済情勢の影響もある。1990 年代は「リストラ」と呼ばれる人員整理を企業が進めた

² 日本では一般に課長以上を管理職としているため、本報告でも特に断りなく管理職と呼ぶ場合は課長以上の役職者を指している。

時代であり、新規採用も抑制されていた。雇用に対して企業が前向きになれない状況が女性登用のブレーキになっていたといえる。

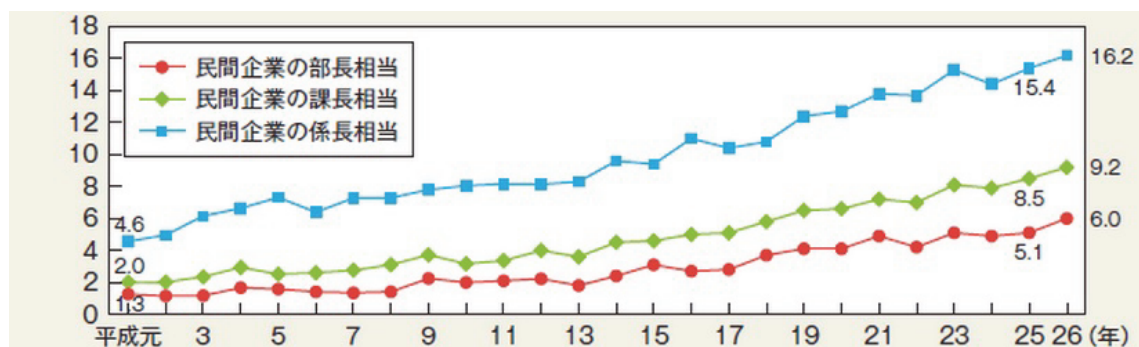
しかし、2000年代になってから徐々にではあるが、管理職に占める女性比率は上昇している。図2-1によれば、2014年現在100人以上の企業における課長相当職に就める女性比率は9.2%、部長相当職は6.0%まで上昇している。前述の裏返しとなるが、均等法施行後に入社した女性が管理職昇進対象になる勤続年数を経たタイミングと、景気が一時的に回復して企業が雇用にも前向きになり始めたタイミングが重なったことが背景として挙げられる。

なお、管理職候補者に当たる係長相当職は16.2%であり、ここから2020年までに課長相当職に昇進すれば政府の目標は達成できるはずである。しかし、それほど楽観できる状況にはない。図2-2に示す、女性管理職が少ないか全くいない理由別の企業割合を見よう。「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」ことを挙げる割合が約60%で最も高い。平成21年度（2009年度）においては「管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいないため」が次いで高く、「勤続年数が短く、管理職になる前に退職する」が同じくらい高かった。つまり勤続を理由に挙げる割合が高かった。しかし、その割合は低下している。つまり単に勤続を重ねるだけでなく、能力開発に取り組む必要があるといえる。

また、「女性が希望しない」が約20%あることも注目に値する。2000年代以降、経営改革として女性の積極的な活用に取り組む企業が目立つようになると、対比的に女性の昇進意欲が問題にされはじめた。企業は積極的に女性を登用したいのに当の女性が管理職昇進を望まないという指摘である。川口（2012）は女性の管理職昇進意欲が男性に比べて著しく低いことをデータで確認した上で、ポジティブアクションに取り組んでいる企業では男女ともに昇進意欲が高いことや、女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いことを指摘している。武石（2014）は女性の昇進意欲を高める要因として企業レベルの取り組みよりも職場環境要因が重要であることをデータから示し、特に上司の部下育成にかかるマネジメントが重要で

図2-1 階級別役職者に占める女性割合の推移

(%)

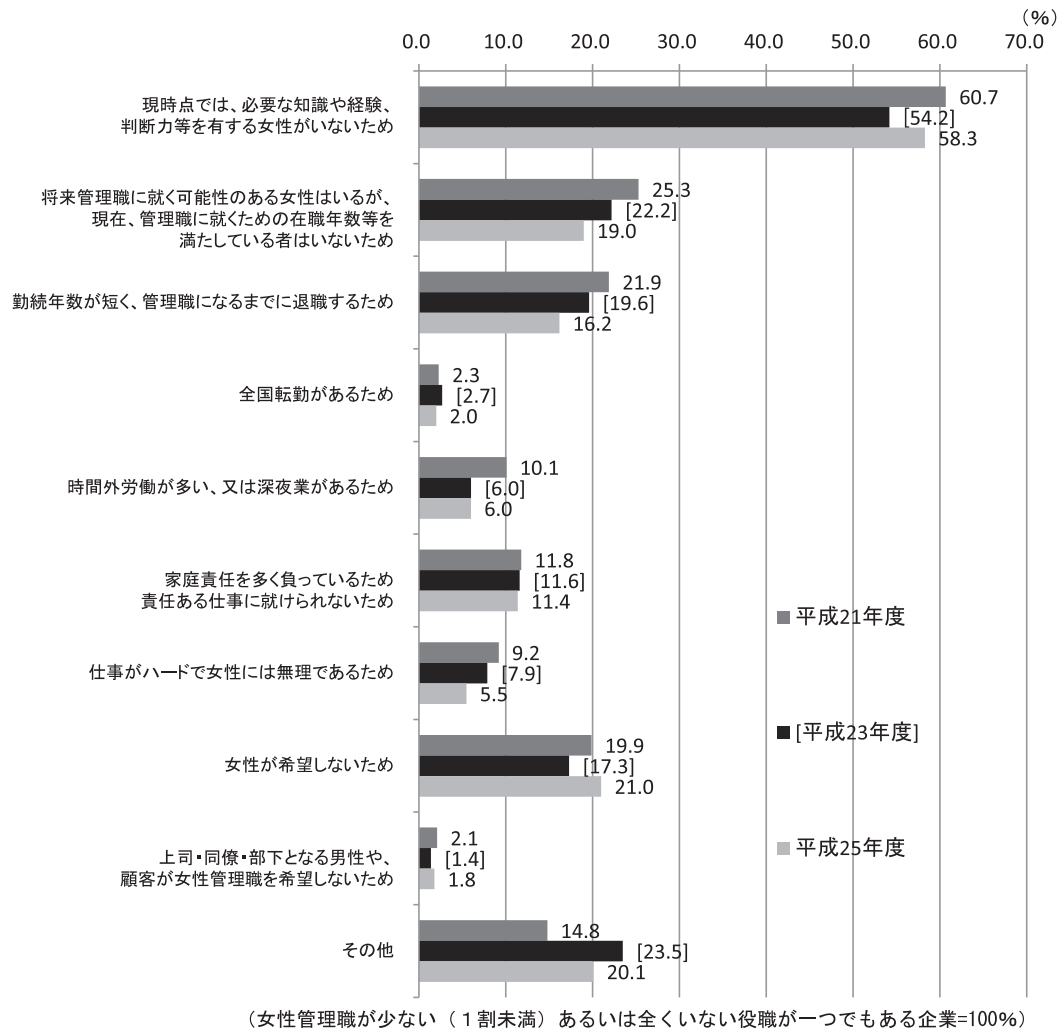


(備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

2. 常用労働者100人以上を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者における役職者。

資料出所：「平成27年版男女共同参画白書」（内閣府）より引用

図 2-2 女性管理職が少ないあるいは全くいない理由別企業割合（複数回答）



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。

資料出所：「平成 25 年度雇用均等基本調査」（厚生労働省）

表 2-1 課長以上への昇進を望まない理由

	常用労働者 300 人以上の企業				常用労働者 100~299 人の企業			
	女性		男性		女性		男性	
	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任
メリットがないまたは低い	22.9	27.8	41.2	50.3	24.3	32.2	45.9	49.3
責任が重くなる	30.4	35.2	30.2	38.8	24.8	36.7	26.3	37.0
自分には能力がない	26.0	33.9	27.6	29.1	22.7	24.0	23.3	28.5
やるべき仕事が増える	14.5	18.6	24.6	27.8	11.5	17.8	21.6	25.8
仕事と家庭の両立が困難になる	40.0	42.5	17.4	19.7	32.8	35.5	10.4	18.4
周りに同性の管理職がない	24.0	17.1	0.3	—	28.3	19.8	2.2	1.1

(備考) 1. 独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（平成 25 年）を基に作成。
2. 他の選択肢は割愛した

資料出所：「平成 25 年版男女共同参画白書」（内閣府）から引用

あることを指摘する。会社や上司からの期待を込めた働きかけがあれば女性も昇進意欲をもつようになることを示唆する知見である。

一方、表 2-1 に示すが、管理職昇進を望まない女性の意識に目を向けると「仕事と家庭の両立が困難になる」という理由が目立つ。次いで高いのは「責任が重くなる」である。仕事の責任が重くなれば、それだけ家庭がおろそかになってワーク・ライフ・コンフリクトが生じる可能性が高くなる。そのために管理職昇進をためらっている様子が見えてくる。

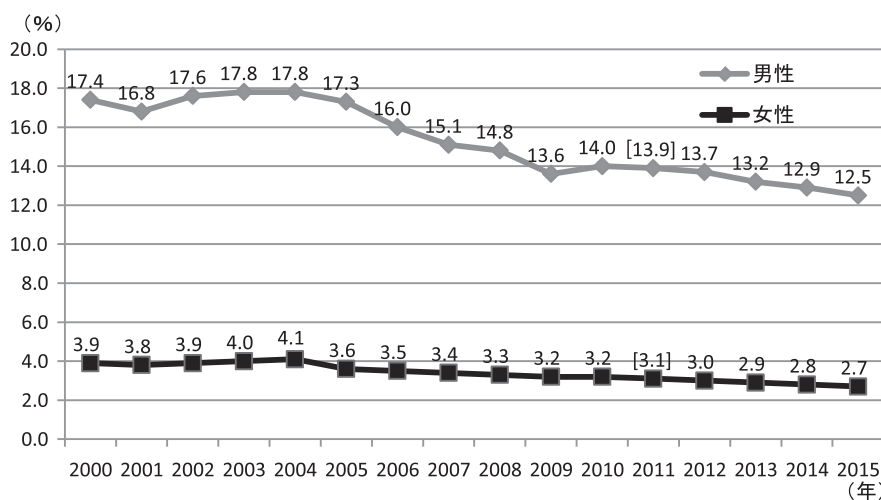
3 職域統合を阻む男性の働き方

改めて言うまでもなく、日本は長時間労働の国として有名であるが、その傾向は男性において顕著である。図 3-1 は週 60 時間以上の労働時間で働く雇用者の割合を男女別に示している。男性の方が圧倒的に高い。近年は低下傾向を示しているものの依然として 10% を超えている。男女の職域を統合していくということは、女性の労働時間を男性に近づけていくことを意味する。

とりわけ留意したいのは、男性においては育児期に重なる 30 代・40 代の長時間労働が目立つことである。図 3-2 にその結果を示すが、30 代・40 代とも週労働時間 60 時間以上の割合が 15% を超えている。30 代・40 代はちょうど課長昇進の時期と重なる。育児が一段落する前に責任の重い仕事で労働時間が長くなる、そのような不安から男性と同じようには昇進を考えることができない。そのように考えている可能性がある。

加えて昨今、社会的に問題関心が高まりつつあるのが転居をともなう転勤である。日本の企業では管理職候補となる労働者には広範な職務経験を積むために繰り返し人事異動を行うことがしばしばある。支社や支店、工場など複数の事業所をもつ企業の労働者は人事異動による転勤を命じられる可能性がある。妻が主として非就業（専業主婦）であった時代には家族帯同の転居転勤が問題になることはあまりなかった。しかし、こうした物理的な地域の移

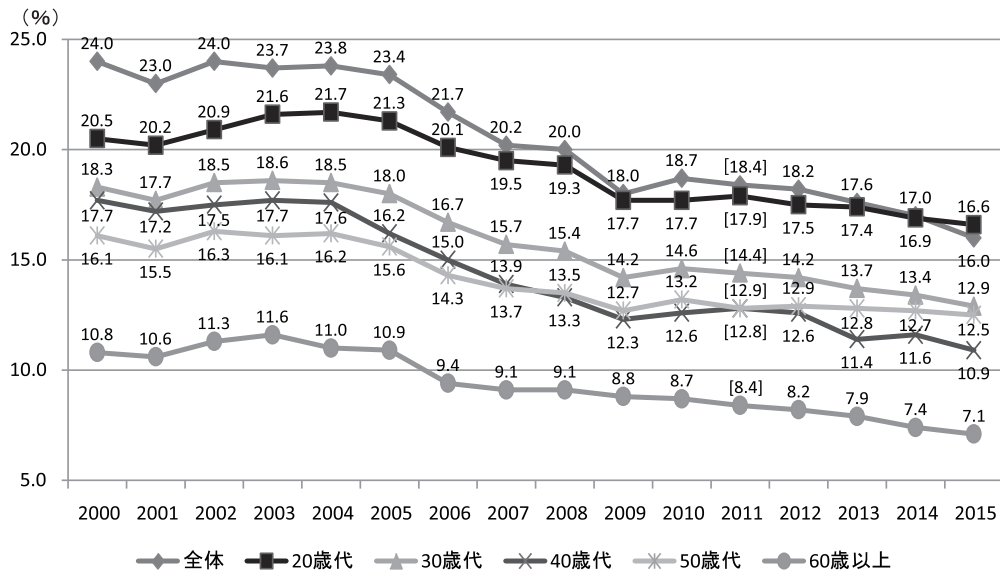
図 3-1 週労働時間 60 時間以上の雇用者割合の推移（男女別）



(備考)

1. 総務省「労働力調査（基本集計）」より作成。
2. 数値は、非農林業就業者（休業者を除く）総数に占める割合。
3. 2011 年の [] 内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

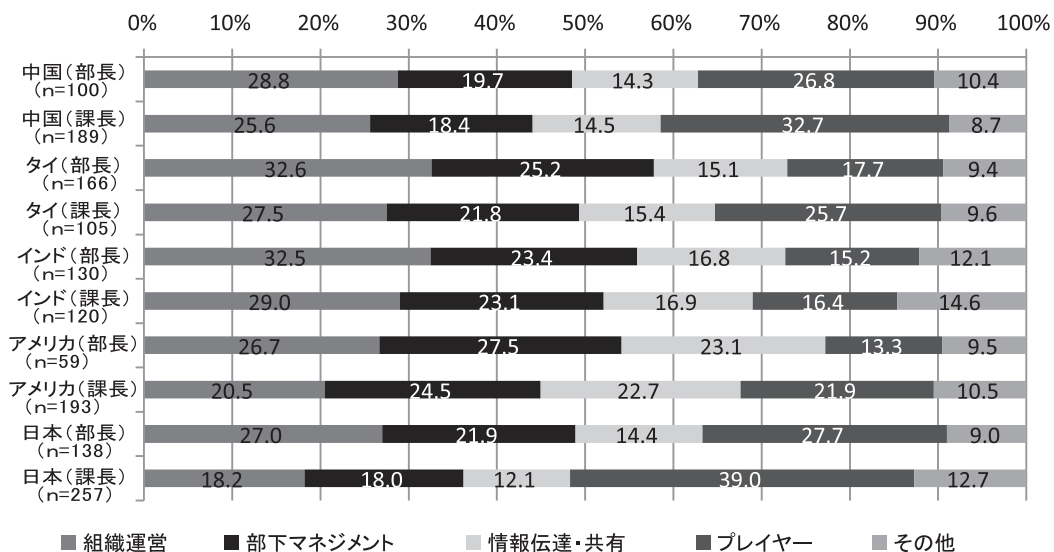
図 3-2 週労働時間 60 時間以上の雇用者割合の推移 (男性・年齢別)



(備考)

1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。
2. 数値は、非農林業就業者(休業者を除く)総数に占める割合。
3. 2011年の[]内の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

図 3-3 管理職の仕事の割合に関する国際比較



組織運営:仕事の割り振りや進捗状況の管理、予算の管理、組織の戦略設計。部下マネジメント:部下の育成、評価、モチベーション維持。情報伝達・共有:重要な経営情報を現場に伝えたり、経営運営に必要な現場情報を経営層に伝える。メンバー間の情報共有。プレイヤー:自分自身が業績目標を担っている業務の遂行。その他の業務:伝票処理などの雑務と、コンプライアンスなどの組織維持のために発生する業務。

資料出所:「5カ国マネジャー調査」(リクルートワークス研究所 2014年)

動は夫婦がともにキャリアをもつ共働き世帯においては切実な問題となる。

このような働き方を求められる理由の一つに「プレイングマネジャー」としての役割の大きさを挙げることができる。図 3-3 にリクルートワークス研究所の「5カ国マネジャー調査」(2014)における管理職の仕事の割合を示しているが、日本は諸外国に比べて「プレイヤー」の割合が高い。課長や部長が課員と同じような担当業務をしている割合が高いのである。裏

返しとして、日本の「部下マネジメント」の割合はやや低い。日本の管理職は、座して指示・助言をするだけでなく、自ら仕事を担当して模範を示す率先垂範型のリーダーシップを求められる。それゆえに労働時間が長くなりがちであるという面がある。また、そうした管理職の性質からプレーヤー（課員）としての実績がマネジャー（管理職）としての資質に大きく影響する。それゆえに長い時間と期間をかけてプレーヤーとして豊富な職業経験を蓄積する必要が生じる。

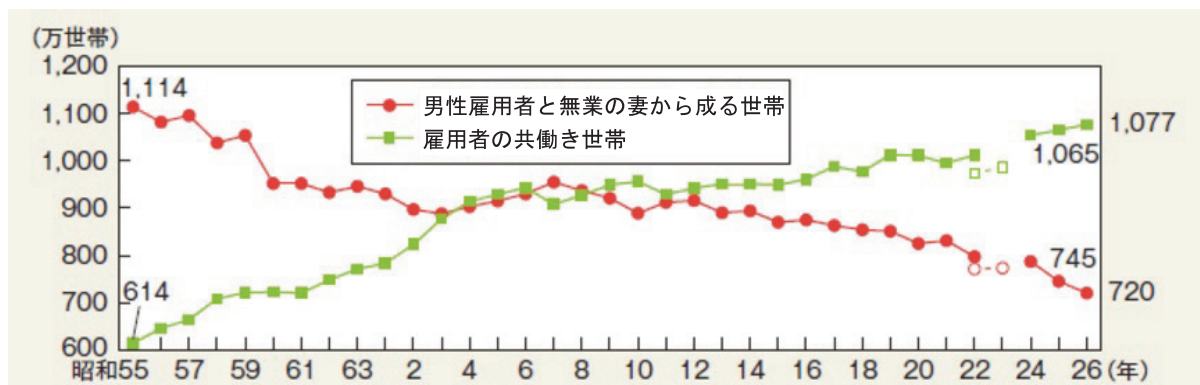
したがって、女性が男性と同じように管理職の責任を果たすためには、労働供給に制約がないことを前提とした従来の男性的な働き方を見直していく必要がある。

4 男女の働き方と家庭生活の再構築に向けて

昨今は男性においても労働供給に制約のある労働者が増えつつある。それゆえに男女雇用機会均等法が制定された 1980 年代は専業主婦世帯が多かったが、図 4-1 に示すように、現在では共働き世帯が専業主婦世帯を上回っている。それだけ男性においても妻と家事・育児を分担する必要性が高まりつつある。

しかし、男性の育児休業取得率は 2.30%にとどまる³。また、図 4-2 に示すように、男女の家事・育児時間には依然として大きな差がある⁴。趨勢としては男性の育児休業取得率も男性の家事・育児時間も上昇傾向にある。だが、男性の家事・育児参加の水準は依然として低いと言わざるを得ない。また、意識の上でも性別役割を支持する傾向は維持されている。表 4-1

図 4-1 共働き世帯数の推移



- (備考) 1. 昭和 55 年から平成 13 年までは総務庁「労働力調査特別調査」(各年 2 月。ただし、昭和 55 年から 57 年は各年 3 月)、平成 14 年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦共に非農林業雇用者の世帯。
4. 平成 22 年及び 23 年の数値(白抜き表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

資料出所:「平成 27 年版男女共同参画白書」から引用

³ 「雇用均等基本調査」(厚生労働省 2014 年)による。

⁴ 図の総平均はまったく家事・育児をしない者(0 分)を含む平均、行動者平均とは少しでも家事・育児をしている者の平均である。

は仕事と家庭に関する男女の望ましい生き方について、男性と女性それぞれの回答を示している。回答者が男性と女性どちらであるかにかかわらず、男性については約 25%が、女性については約 30%が「仕事も家庭も同じくらい」が望ましいとしている。その点で男女差は小さい。また男性についても「仕事専念」を支持する割合、女性について「家庭専念」を支持する割合にも男女差がみられるものの、その割合は低い。その意味で、仕事と家庭をめぐる男女平等的な役割意識も一定程度浸透しているといえる。しかしながら、男性については男性の約 50%、女性の 60%が「仕事優先」とし、女性については男女ともに約 50%が「家庭優先」としている。その点で今日もなお明確な性別役割意識があるといえる。

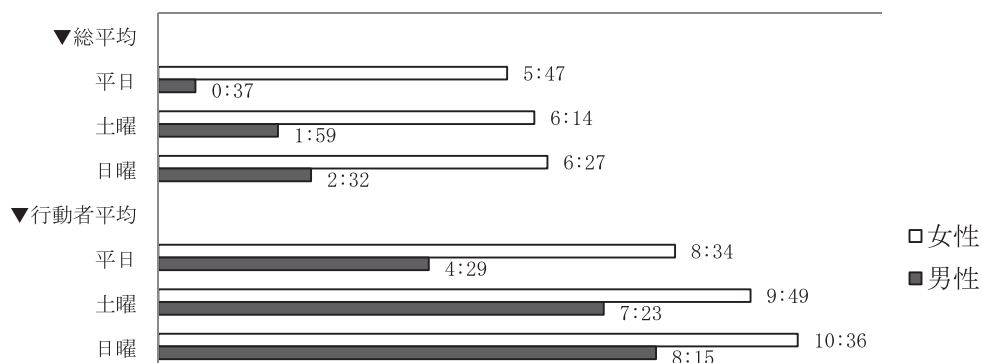
しかしながら、少子高齢化を背景に介護の問題が男性にも広がりつつある。図 4-3 に示すように現在日本では約 10 万人が介護を理由に仕事を辞めている。そのうちの 1 万人は男性である。すでに日本は人口の約 25%が 65 歳以上であり、世界一の超高齢社会であるが今後さらに少子高齢化は進むと見込まれている。現在でも主たる介護者の多くは女性であるが、図 4-4 に示すように、男性介護者の約 4 割が主たる介護者として家族の介護に従事している。具体的には、老親を介護する息子や妻を介護する夫が増えている。介護問題の広がりによっ

表 4-1 仕事と家庭に関する男女の望ましい生き方(男女別回答)

	仕事専念	仕事優先	仕事も 家庭も 同じくらい	家庭優先	家庭専念	その他	わからない	N
○男性について								
男性の回答	10.9	52.4	28.8	5.0	0.3	0.3	2.3	1033
女性の回答	7.5	62.7	25.6	1.5	0.2	0.5	2.0	1231
○女性について								
男性の回答	1.2	6.9	31.1	46.5	11.4	0.2	2.8	1033
女性の回答	0.3	6.7	37.4	46.2	7.1	0.6	1.6	1231

仕事専念：家事・育児・介護はしないで仕事に専念 家庭優先：仕事もするが家事・育児・介護を優先
 仕事優先：家事・育児・介護もするが仕事優先 家庭専念：仕事はしないで家事・育児・介護に専念
 資料出所：「第 6 回勤労生活に関する調査」（労働政策研究・研修機構 2011 年）

図 4-2 6 歳未満の子のいる夫妻の平均家事・育児時間（※）
 — 男女・曜日別 —（有業者）

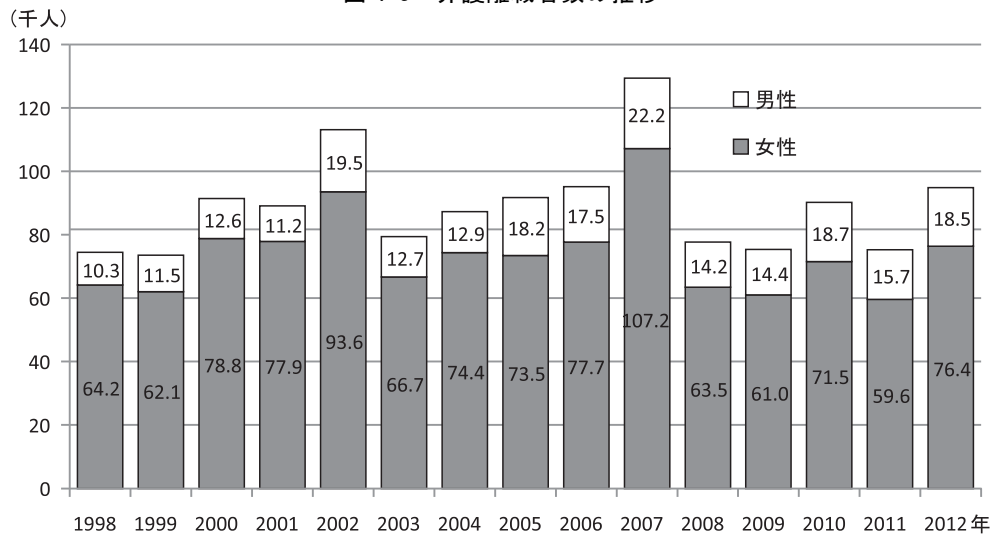


※家事関連時間（「家事」「介護・看護」「育児」「買い物」）の合計

資料出所：総務省「平成 23 年社会生活基本調査」（2011 年）。有業者対象

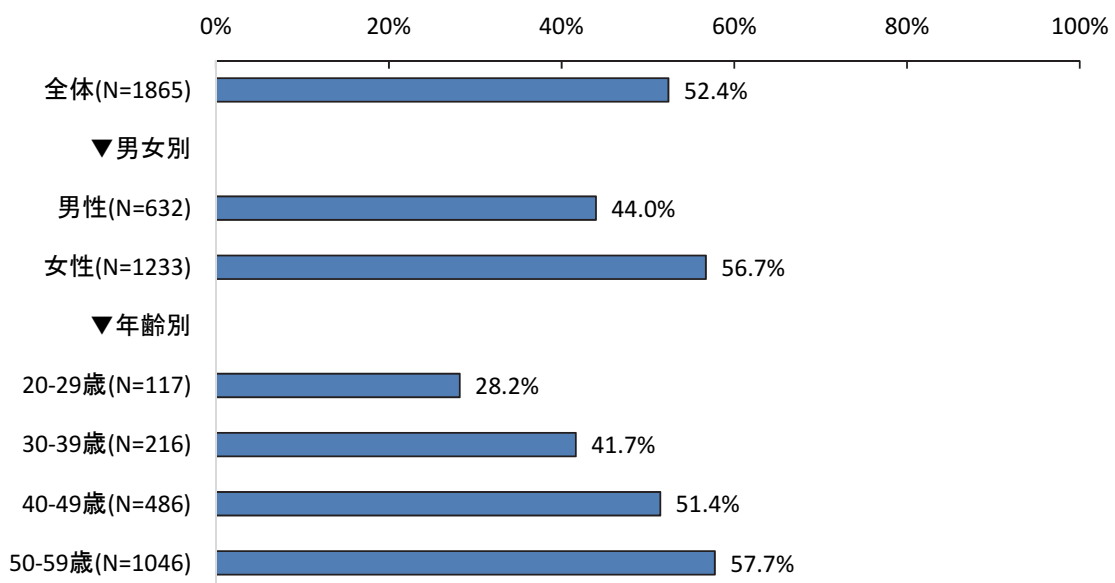
て、女性に頼ることができない形で家族的責任を担う男性が増えているのである。その傾向は今後さらに加速する可能性が高い。介護に直面する可能性は中高年層において特に高くなる。男性に関していえば、このことは管理職が介護に直面する可能性を示唆している。今後女性の管理職が増えていけば同じように仕事と介護の両立という課題に直面する女性の管理職も増えるだろう。さらに図 4-4 は若年層にも介護が広がりつつあることを示唆している。具体的には、祖父母を介護する孫が増えつつある。

図 4-3 介護離職者数の推移



各年の値は前年 10 月から当年 9 月までの人数。前職雇用者対象。
資料出所：「就業構造基本調査」（総務省）

図 4-4 主介護者割合（全介護者に占める）
－男女別・年齢別－



資料出所：「仕事と介護の両立に関する調査」（労働政策研究・研修機構 2014 年）

こうした介護問題は、婚姻を契機とする夫婦間の家族的責任の分担ではないというところに大きな特徴がある。生まれ育った家族における老親介護という問題は性別を問わずに発生する。前述したように姉や妹のいない男性や一人っ子が介護に直面するケースが増えている。その意味で、介護問題は家族的責任にともなう労働供給の制約が男女共通の課題として広がる可能性を示唆しているといえる。

5 おわりに

日本政府は男女雇用機会均等法により女性差別的な雇用管理を規制し、ポジティブアクションによって女性を積極登用することを企業に求めてきた。女性活躍推進法はこれを強化する法律であるが、女性が活躍できる職場をつくるためには男性の働き方に女性を合わせるのではなく、男性の働き方を見直さなければならない。一見すると男性よりも低く見える女性の就業意欲は、従来の男性の働き方が今後立ち行かなくなる可能性を示唆している。少子高齢化にともなって労働力人口が減少していく日本社会においては、男女にかかわらず家庭との両立を図りつつ労働参加し、生き生きとキャリア形成できる環境の整備に取り組む必要がある。そのような問題意識をもって「女性は仕事に、男性は家庭に」という観点で、仕事と家庭双方における男女の役割を見直していくことが重要である。

<参考文献>

- 川口 章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』 No.620, pp.42-57.
武石 恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』 勁草書房
武石 恵美子 (2014) 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』 No.648, pp.33-47.
リクルートワークス研究所『中国・タイ・インド・アメリカ・日本 マネジャーのリアル—仕事とキャリアの国際比較』 WORKS REPORT 2015
労働政策研究・研修機構 (2013) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』 調査シリーズ No.106.
労働政策研究・研修機構 (2015) 『仕事と介護の両立』 労働政策研究報告書 No.170.