

日本の女性の活躍促進について

労働政策研究・研修機構

統括研究員 永田 有

本稿では、JILPT において実施した女性の活躍に関する調査と、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、人口減少社会を迎え、「一億総活躍社会」の実現が必要とされる状況下において重要な政策課題である女性の活躍促進について、「どうして女性の管理職比率が低いのか」という観点から検討する。

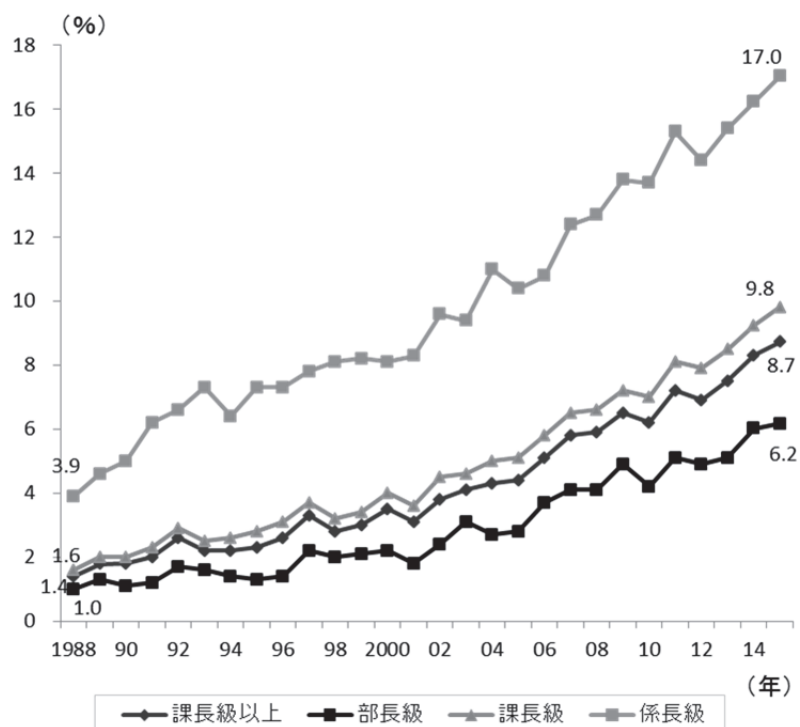
1 管理職の女性比率

(1) 時系列推移

政策課題としての女性の活躍は、社会のあらゆる分野において推進されることが必要とされ、政治・行政、農山村、文化・スポーツ分野など様々な活動領域がある中で、「民間企業で管理職になる」というのは、労働行政の対象となる分野であるためこれを採り上げる。

企業規模 100 人以上の民間企業管理職に占める女性の割合をみると、長期的には上昇傾向にある。1988 年に課長級以上に占める女性の割合は 1.4%であったが、2015 年には 8.7%と、27 年かけて約 6 倍にまで高まってきた。

図1 役職別管理職に占める女性割合の推移（企業規模 100 人以上）

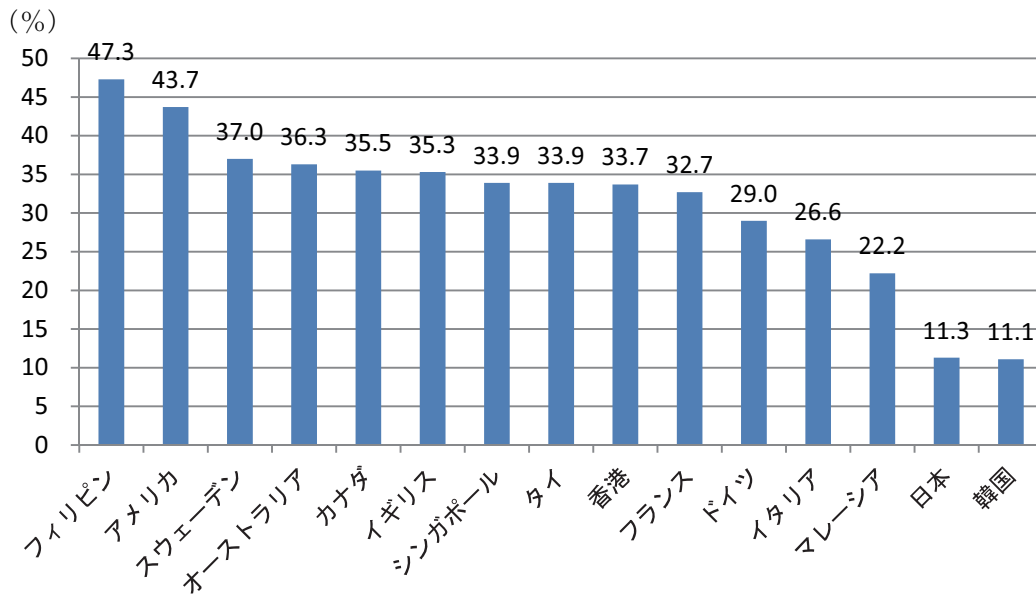


資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(2) 国際比較

しかしながら、日本の管理職に占める女性の割合は国際比較でみると依然として低く、2013年に下回っていた韓国を2014年には再び上回ったものの、アジア諸国と比べても特に低い水準にある。

図2 女性管理職割合の国際比較 (2014年)



資料出所：日本；総務省統計局「労働力調査」

その他；(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2016」

- 注1) 国によって国際標準職業分類が異なるので、単純比較は難しいことに留意が必要(ISCO88:フィリピン、ISCO08:それ以外の国。ISCO88と08の主な違いは、前者にはGeneral managers in agriculture, hunting, forestry and fishingが含まれているが後者には含まれていない)。
- 2) ここでいう「管理職」は、管理的職業従事者(会社役員や企業の課長相当職以上や管理的公務員等)をいう。
- 3) 割合は、管理的職業従事者のうち女性の占める割合。

(3) 政府の目標

次に、政府の目標についてみる。

今から約10年前の「第2次男女共同参画基本計画」において、民間企業を含む社会のあらゆる分野において指導的地位に占める女性の割合「2020年に30%」という目標が定められた。

2010年には、「2015年度末に10%程度」という中間目標が定められた。当時、最新の管理職の女性割合(企業規模100人以上)は2008年のもので5.9%。これを4ポイントほど上昇させるという目標であったが、前にみたとおり2015年の実績は8.7%であり、10%「程度」を達成したとはいえないだろう。

この厳しい結果を予知したわけではないだろうが、昨2015年末には「第4次男女共同参画基本計画案」が策定され、「2020年30%目標」は引き続き目指すとした上で、課長相当職

15%などという現実的な目標や、内部昇進を経て将来の課長になる人材のプールとして、係長相当職 25%という目標も新たに定められた。

表3 女性管理職割合等についての目標

<p>○ 第2次男女共同参画基本計画（2005年12月27日） 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<u>30%程度</u>になるよう期待し、各分野における取組を促進する。</p> <p>○ 第3次男女共同参画基本計画（2010年12月17日） <成果目標> 国の地方機関課長・本省課長補佐相当職以上に占める女性の割合 10%程度（2015年度末） 民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合 <u>10%程度（2015年）</u></p> <p>○ 日本再興戦略改訂2014（2014年6月） 「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」の実現に向けて、女性の登用に関する国・地方自治体、民間企業の目標・行動計画の策定、女性の登用に積極的な企業へのインセンティブ付与等を内容とする新法を制定する。」 → 2015年8月28日「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」成立</p> <p>○ 第4次男女共同参画基本計画（2015年12月25日） （「30%目標」を引き続き目指すとした上で…）「具体的目標については、あらゆる努力を行えば達成し得る高い水準の目標を設定するとともに、それに加えて将来指導的地位へ成長していく人材プールに関する目標を定める。」 民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合 係長相当職 <u>25%</u>、課長相当職 <u>15%</u>、部長相当職 <u>10%程度（2020年）</u></p>

2 どうして女性の活躍が進まないのか？

2015年末に、国の目標は変更されたが、本稿では第4次計画策定前の問題設定である「どうして女性の管理職比率が30%に届かないのか」という枠組みで設計された調査等を使った分析について紹介する。

女性の活躍が進まない要因としては、「採用・継続就業・育成の課題」をはじめとしたいくつかの問題があると考えられる。以下ではこれを、①企業が女性を十分な割合で採用していないからではないか？ ②女性の相当数が昇進する前に結婚、出産を機会に辞めてしまうからではないか？ ③企業が女性を育てようとしないからではないか？ ④企業が女性を積極的に活躍させようとしていない（ポジティブ・アクションに消極的だ）からではないか？と、どちらかという企業側の雇用管理の面に加え、⑤女性が昇進を希望しない・できないからではないか？という女性労働者の側の問題、さらに、⑥管理職が少ない産業に女性が多いからではないか？というマクロ的な就業構造の面からもみていく。

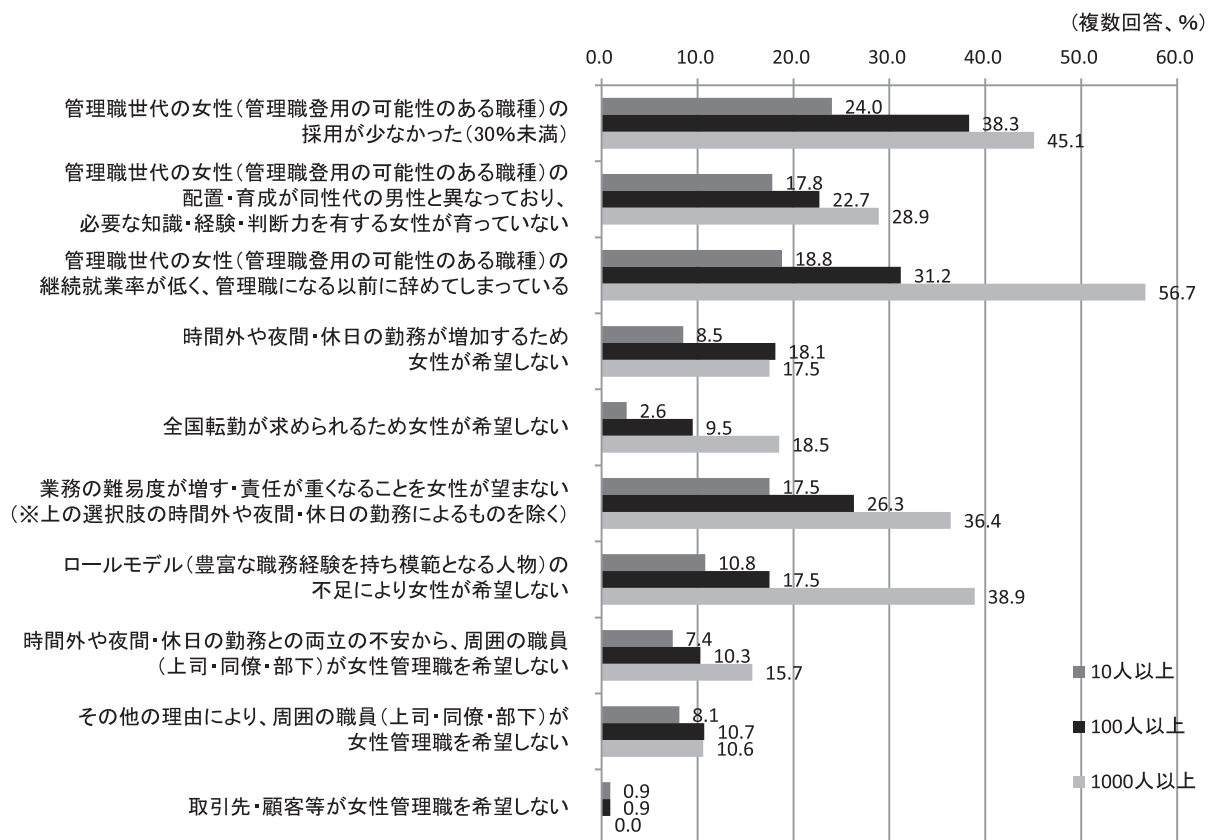
(1) 企業が考える役職者の女性比率が低い理由

JILPT が 2014 年に実施した調査によると、規模 10 人以上の企業では、現在役職者の女性割合が低い、女性管理職が 30%に達しない理由として、「管理職世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の採用が少なかった（30%未満）」が最も多い。そもそも今の管理職適齢期層を採用した時代には、女性を 30%も採用していなかったため、内部昇進を前提とする限り、男性が大量に辞めることでもない限り、女性管理職比率が 30%になる理由がないということである。

次いで「管理職世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の継続就業率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている」という継続就業の課題が多い。

10 人以上企業全体では、採用、継続就業に次いで配置・育成が課題に挙げられているが、100 人以上に限ってみると「業務の難易度が増す」、1,000 人以上では「ロールモデルの不足」によって女性が希望しないことが 3 番目の理由となる。

図 4 役職者の女性割合が低い理由



(注) 係長、課長、部長、役員のうち 1 つでも女性割合が 30%未満である企業について、その理由を複数回答で聞いている。

資料出所：JILPT「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014)

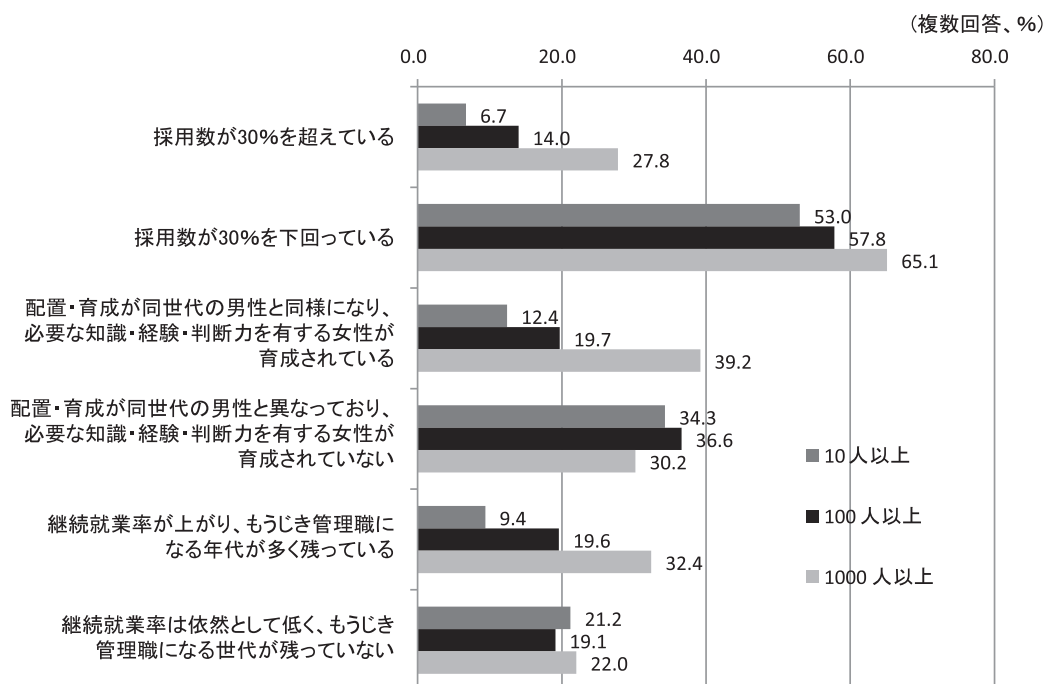
（２）係長世代での状況

次に、これから5年、10年といった期間で内部昇進して管理職層となってくることが期待される、現在の係長世代の状況を見る。

図5は、管理職の手前の世代の「採用、育成、継続就業の課題」の状況についてみたものである。「わからない」や「無回答」があるため足して100%になっていないが、2つずつの補完的な選択肢の組みで「改善している」と「改善していない」の「差」をみると、継続就業については100人以上企業では改善している企業割合の方が上回っている。配置・育成では1,000人未満では育成されていない企業の方が多い。

採用では、大企業においても改善していない（採用数が30%を下回っている）企業の方が改善している（採用数が30%を超えている）企業を上回っており、したがって、あと数年のうちに管理職が30%になるのは難しいと考えられる。採用の課題が最も深刻と考えることができよう。

図5 係長世代の状況



(注) 図4で上から3つまでの「採用・育成・継続就業の課題」を回答した企業について、管理職の手前の世代（係長等）の女性（管理職登用の可能性のある職種）の採用・育成・継続就業状況を聞いている。
資料出所：JILPT「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」（2014）

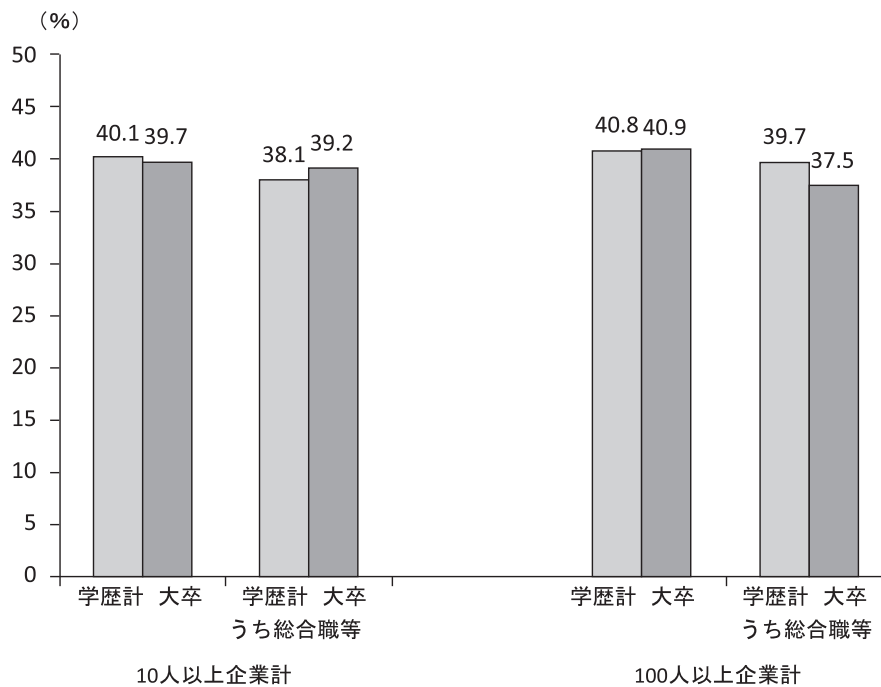
（３）学卒採用の状況

調査年度であった2014年4月の新規学卒者における女性比率についてみると、10人以上企業全体では40.1%、政府目標が定められている規模100人以上企業については40.8%、100人以上企業の管理職になりうる採用区分における大卒総合職等では37.5%と、学卒者採用段

階での女性比率はいずれも 30%を超えている。

したがって、現在の係長世代においては女性比率が 30%を下回っている企業が多いものの、最近学卒採用した女性たちを育成し、継続就業させていけばいずれは管理職比率も 30%に届くことが期待される。

図 6 学卒採用者の状況



資料出所：JILPT「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014)

(4) 課長昇進に必要な勤続年数

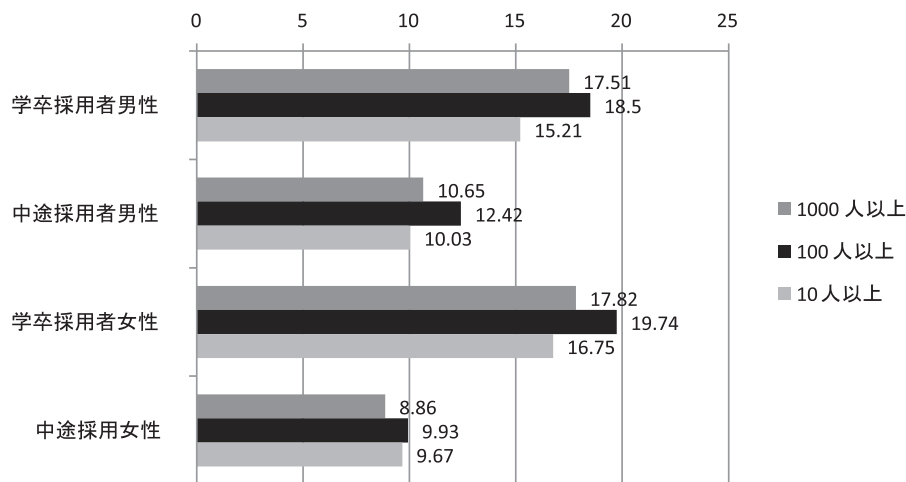
近年の学卒採用においては、管理職昇進可能な採用区分における女性割合は 30%を超えている。彼女たちが継続就業し、育成されていけば女性管理職比率は高まることが期待されるが、それには相当の期間を要する。

10人以上企業の学卒採用者で、最近5年間に課長相当職に昇進した者の平均勤続年数は男女とも17年台である。100人以上企業については、学卒採用で入社した女性では約20年を要している。2014年に採用された者であれば、課長相当職に昇進するのは2030年を超えると見込まれ、彼女たちの上に女性比率の少ない先輩世代がストックとして存在することを考慮すると、内部昇進を前提とするかぎり女性管理職比率が30%に接近するのはさらに先と考えられる。

一方で、中途採用者から課長になった勤続年数をみると、100人以上企業について、平均が男性で12年台、女性ではより短い10年程度と学卒者の半分くらいで昇進している。中には、最初から管理職として採用される者もいると考えられる。女性管理職比率を早期に高めていくためには、内部昇進ばかりでなく、こうした中途採用人材で補う必要があるだろう。

制度として、女性を正社員として中途採用している企業も22%くらいあるが、制度の有無にかかわらず中途採用の活用によって女性の活躍を実現していく企業が増えてくることが望まれる。

図7 課長相当職昇進時の平均勤続年数



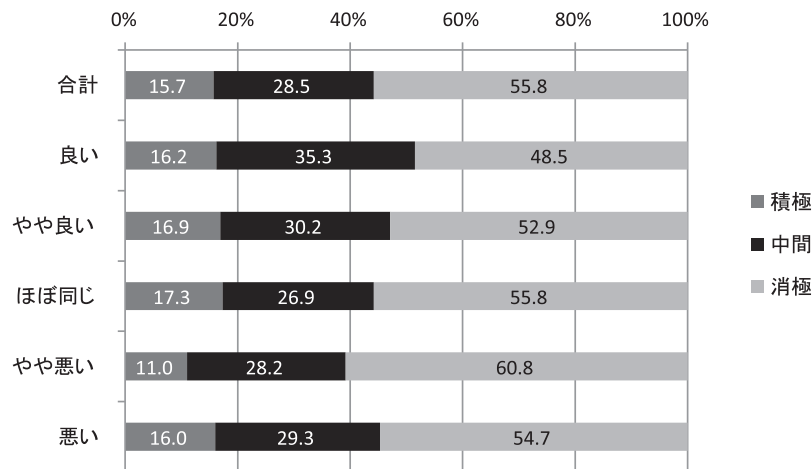
資料出所：JILPT「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」（2014）

（5）企業のポジティブ・アクション

JILPTが2012年に実施した調査によれば、女性の活躍を図る取組であるポジティブ・アクションに取り組むと、さらに両立支援策と併せてこれを実施すると、女性の勤続年数が長くなったり、役職者への登用が進むことが分かった。

同調査によって、企業のポジティブ・アクションについての取組状況についてみる。図8をみると、ポジティブ・アクションに積極的な企業割合は経常利益の認識状況によらず10%台、中間企業割合についてもいずれも30%前後である。すなわち、ポジティブ・アクションに取り組む企業割合は、企業の経営状況についての認識とほとんど関係がないことが分かる。この結果を逆に解釈すると、ポジティブ・アクションに取り組むことによって企業の利益が増えるという効果も（行政はそういったデータを欲しがらるわけだが）残念ながら認められない。

図8 同業他社と比べた経常利益の認識別企業のポジティブ・アクションへの取組状況

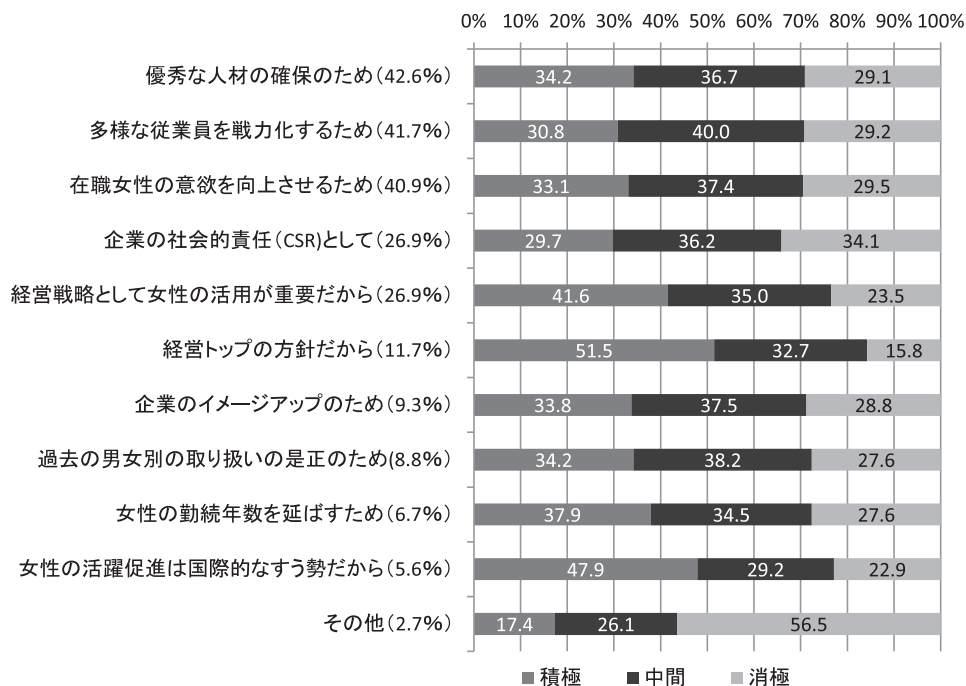


(注) 積極・中間・消極は「人事考課基準の明確化」「女性の役職者への登用促進を促進するための措置」「ポジティブ・アクションの方針の明確化」等 13 個のポジティブ・アクション等の取組のうち、実施数が 6 個以上・3~5 個・2 個以下で企業を分類している。

資料出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）分析編 第2章」（300人以上企業についての結果）

では、どういったきっかけで企業がポジティブ・アクションに取り組むかを図9によってみると、一番は「経営トップの方針だから」で、次いで「国際的な趨勢だから」、「経営戦略」等が挙げられている。言いかえれば、女性の活躍推進は「社長のやる気次第」ともいえる。

図9 取り組む理由・きっかけ別企業のポジティブ・アクションへの取組状況



(注) 積極・中間・消極は「人事考課基準の明確化」「女性の役職者への登用促進を促進するための措置」「ポジティブ・アクションの方針の明確化」等 13 個のポジティブ・アクション等の取組のうち、実施数が 6 個以上・3~5 個・2 個以下で企業を分類している。

資料出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）分析編 第2章」（300人以上企業についての結果）

(6) 昇進意欲

同じく、2012年のJILPT調査によって女性本人の昇進意欲についてみる。

女性は大卒でも過半数が「役付きでなくてもよい」と考えている。課長以上になりたい者は20%程度で、15%程度は望んでも課長までである。一方、男性だと約70%が課長以上を希望し、大卒では部長以上まで希望する者が多数で、男性にとって課長は通過点と考えられている。

表10 昇進希望の状況

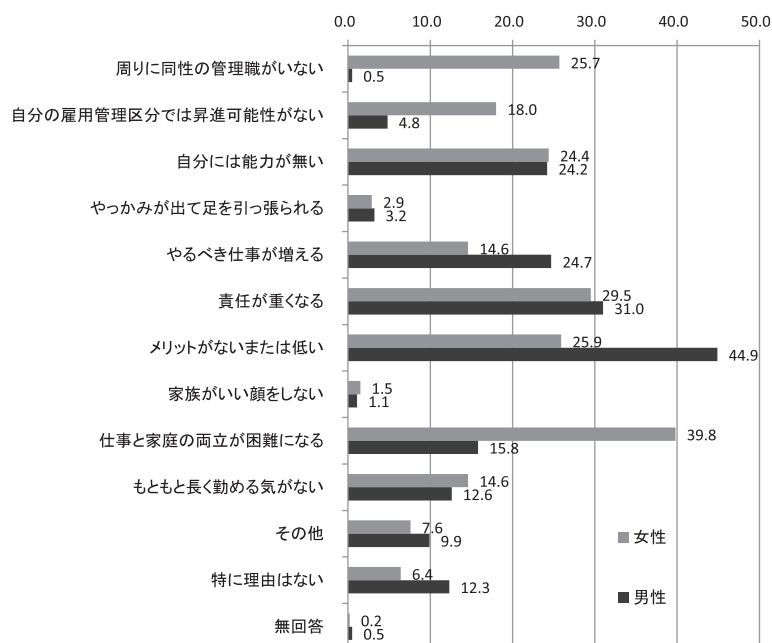
		役付きでなくともよい	係長・主任相当職	課長相当職以上			
				課長相当職	部長相当職	役員以上	
男性	学歴計	19.6	16.3	63.2	25.6	23.1	14.5
	大学・大学院卒	16.5	13.4	69.4	25.1	26.6	17.7
	40歳未満	15.2	11.5	73.4	23.1	28.5	21.3
女性	学歴計	58.0	26.6	14.8	11.4	2.5	0.9
	大学・大学院卒	51.2	27.0	21.1	15.4	4.2	1.5
	40歳未満	53.1	26.6	20.4	14.2	4.1	1.7

(注) 無回答を除く

資料出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)分析編 第4章」

昇進を希望しない理由には男女で違いがあり、複数回答の結果であるが、女性では「仕事と家庭の両立が困難になる」ことを挙げる者が多く、男性では「メリットがないまたは低い」が一番多く挙げられる。2番目に多く挙げられるのは、男女とも「責任が重くなる」である。また、女性ではロールモデルがない（周りに同性の管理職がいない）ことや、そもそも昇進が無い雇用管理区分に置かれている者も多い。

図11 男女別、昇進を希望しない理由



(注) 課長以上への昇進を希望しない者に対して理由をきいている。

資料出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)分析編 第4章」

(7) 管理職昇進のメリット、デメリット

①賃金

男性では、管理職昇進を希望しない理由として「メリットがないまたは低い」が最も多く挙げられていた（図 11）。管理職になるメリットとしては、時間管理が自らできるようになること、組織を任されて仕事に取り組めることなどもあるだろうが、管理職手当の支給など賃金面での処遇改善についてみる必要があるだろう。

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、100人以上企業についてみると、40歳台の女性係長が、課長になると、毎月決まって支給される給与は20.6%増える。昇格に伴う昇給や、残業代が無くなる一方管理職手当が増えた効果と考えられる。産業別に見ると、建設業、製造業、学術研究、専門・技術サービス業で3割以上増加する一方、生活関連サービス業・娯楽業や教育、学習支援業ではあまり賃金は変わらない。

この、課長昇進による賃金の高まり方は、女性の方が3.6%大きいので、男性では17%くらい上昇すると考えられる。この差が、管理職昇進による責任の増加に比べ小さいと感じられていることが、昇進を希望しない理由として男性で多く挙げられた一因かも知れない。ただし、賃金水準は男性課長の方が女性課長より1割ほど高い。

いずれにせよ、男女を問わず、管理職が魅力的な仕事になっていることが、昇進意欲を持ってもらうためには必要である。

図 12 課長昇進に伴う賃金変化

	規模 100 人以上						(倍)
	100~999 人			100~999 人			
	女性課長/ 女性係長	女性課長/ 男性課長	(女性課長/女性係長)/ (男性課長/男性係長)	女性課長/ 女性係長	女性課長/ 男性係長	(女性課長/女性係長)/ (男性課長/男性係長)	
産業計	1.206	0.896	1.036	1.206	0.931	1.072	
建設業	1.970	1.329	1.739	1.233	0.810	1.145	
製造業	1.392	0.974	1.228	1.325	0.911	1.209	
電気・ガス・熱供給・水道業	1.198	0.896	1.127	0.975	0.688	0.835	
情報通信業	1.077	0.914	0.879	1.065	0.850	0.826	
運輸業、郵便業	1.219	0.907	1.055	1.135	0.924	1.071	
卸売業、小売業	1.281	0.927	1.073	1.246	0.919	1.102	
金融業、保険業	1.296	0.800	0.995	1.270	0.933	1.138	
不動産業、物品賃貸業	1.264	0.923	1.115	1.343	0.992	1.120	
学術研究、専門・技術サービス業	1.332	0.948	1.118	1.380	0.963	1.256	
宿泊業、飲食サービス業	1.122	0.910	1.066	1.214	0.921	1.106	
生活関連サービス業、娯楽業	0.990	0.815	0.800	0.961	0.843	0.815	
教育、学習支援業	1.043	0.892	0.907	1.002	0.795	0.902	
医療、福祉	1.147	0.901	1.072	1.197	0.978	1.163	
複合サービス事業	1.285	0.919	1.213	1.066	0.890	0.937	
サービス業(他に分類されないもの)	1.195	0.981	1.157	1.371	1.054	1.188	

(注) 40～49歳、雇用期間の定めのない常用労働者、毎月決まって支給する給与。

産業計には鉱業、採石業、砂利採取業を含む。

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2015年)

②労働時間・家事負担

次に、管理職に昇進したくない理由として女性が多く挙げた「仕事と家庭の両立が困難に

なる」について、再び JILPT の 2012 年調査によってみる。

表 13 の上段は一般従業員（昇進の可能性がある雇用管理区分の非管理職）、下段は管理職である。非管理職では女性の労働時間は男性より 1 週間当たり 3 時間短い。管理職になると男女とも労働時間は長くなるが、女性でより大きく延長するため、労働時間の差は 0.8 時間＝48 分に縮まる。管理職は、自分で時間管理ができるようになるかも知れない一方で、労働時間そのものは長くなってしまう。

表 14 は、有配偶正社員の夫婦間での家事分担割合である。女性が一般従業員であっても管理職であっても、家事を 6 割以上分担するのは妻で、女性管理職の約半数は家事の 8 割以上を分担している。管理職になると労働時間の男女差は小さくなる一方、家事分担は管理職でも妻が多く担っていることが、女性が管理職を希望しないひとつの大きな理由と考えられる。

管理職男性の労働時間は、女性より週 48 分、週 5 日勤務なら 1 日当たり 10 分しか長くないため、もっと男性が家事を分担してもよいのにそうになっていないことから、単に労働時間短縮や、労働時間の柔軟化を進めるだけでは、男性の家事分担が増える必要条件しか満たさないと考えられる。

表 13 男女別、一般従業員・管理職別週労働時間

一般従業員調査		一週間の平均労働時間(残業含む)					
		39 時間以下	40～44 時間	45～49 時間	50～59 時間	60 時間以上	平均値(時間)
男性	係長・主任(昇進希望なし)	4.9%	22.8%	35.4%	29.1%	7.7%	46.7%
	係長・主任(昇進希望あり)	6.1%	23.8%	33.9%	28.0%	7.8%	46.3%
	計	5.8%	23.5%	34.3%	28.3%	7.8%	46.4%
女性	係長・主任(昇進希望なし)	12.7%	37.2%	28.5%	17.8%	2.7%	43.5%
	係長・主任(昇進希望あり)	13.5%	35.4%	29.2%	18.6%	2.6%	42.9%
	計	13.0%	36.6%	28.8%	18.1%	2.6%	43.3%

管理職調査		一週間の平均労働時間(残業含む)					
		39 時間以下	40～44 時間	45～49 時間	50～59 時間	60 時間以上	平均値(時間)
男性	係長・主任(昇進希望なし)	3.6%	16.0%	30.1%	35.5%	14.7%	48.9%
	係長・主任(昇進希望あり)	3.8%	21.1%	32.0%	30.8%	12.1%	47.6%
	計	3.7%	17.3%	30.6%	34.3%	14.0%	48.6%
女性	係長・主任(昇進希望なし)	3.3%	20.6%	32.5%	30.6%	12.5%	47.9%
	係長・主任(昇進希望あり)	6.9%	13.9%	33.3%	33.3%	12.5%	47.4%
	計	3.8%	19.8%	32.6%	30.9%	12.5%	47.8%

資料出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）分析編 第 1 章」（300 人以上企業についての結果）

表 14 男女別、末子年齢別、一般従業員・管理職別有配偶正社員の夫婦間家事分担の割合

一般従業員調査		正社員夫婦間の家事分担の割合					
		夫 60%以上計	ほぼ半分	妻が 60~70%	妻が 80~90%	ほとんど妻	妻が 60%以上
男性	有配偶・子なし	3.8%	20.5%	33.3%	35.9%	6.4%	75.6%
	有配偶・末子 7 歳未満	0.7%	11.9%	28.1%	48.1%	10.4%	86.7%
	有配偶・末子 7-12 歳	2.0%	11.8%	39.2%	35.3%	11.8%	86.3%
	有配偶・子あり・その他	15.6%	6.3%	9.4%	59.4%	9.4%	78.1%
	計	3.4%	13.5%	29.4%	43.9%	9.5%	82.8%
女性	有配偶・子なし	4.8%	20.2%	28.2%	36.3%	9.7%	74.2%
	有配偶・末子 7 歳未満	-	8.3%	29.6%	52.8%	8.3%	90.7%
	有配偶・末子 7-12 歳	6.3%	12.5%	28.1%	42.2%	10.9%	81.3%
	有配偶・子あり・その他	13.6%	11.9%	20.3%	27.1%	27.1%	74.6%
	計	5.1%	13.8%	27.3%	40.8%	12.4%	80.6%
管理職調査		正社員夫婦間の家事分担の割合					
		夫 60%以上計	ほぼ半分	妻が 60~70%	妻が 80~90%	ほとんど妻	妻が 60%以上
男性	有配偶・子なし	-	10.9%	47.3%	23.6%	18.2%	89.1%
	有配偶・末子 7 歳未満	2.9%	8.7%	26.1%	49.3%	13.0%	88.4%
	有配偶・末子 7-12 歳	-	10.0%	22.9%	50.0%	17.1%	90.0%
	有配偶・子あり・その他	1.0%	7.3%	19.5%	45.9%	25.4%	90.7%
	計	1.0%	8.5%	25.1%	44.1%	20.8%	90.0%
女性	有配偶・子なし	10.2%	27.1%	27.1%	25.4%	10.2%	62.7%
	有配偶・末子 7 歳未満	8.3%	8.3%	16.7%	41.7%	25.0%	83.3%
	有配偶・末子 7-12 歳	8.8%	17.6%	23.5%	47.1%	2.9%	73.5%
	有配偶・子あり・その他	11.2%	13.5%	27.0%	27.0%	21.3%	75.3%
	計	10.3%	18.0%	25.8%	30.9%	14.9%	71.6%

資料出所：JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）分析編 第1章」（300人以上企業についての結果）

3. 産業構造と女性管理職比率

最後に、視点を変えて再び厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を使って、マクロ的な産業構造面から女性管理職比率について考察する。

管理職は、零細企業では役員だけで足りるものが、規模が大きくなるにつれ役員を補佐し、分担して一般従業員を管理する必要性が生じることから、規模が大きくなるほど管理職が必要になると考えられる。実際、大企業ほど管理職の割合は高く、また、産業ごとに大企業の割合が違うので、以下では規模の効果を除くために100~999人についてみる。

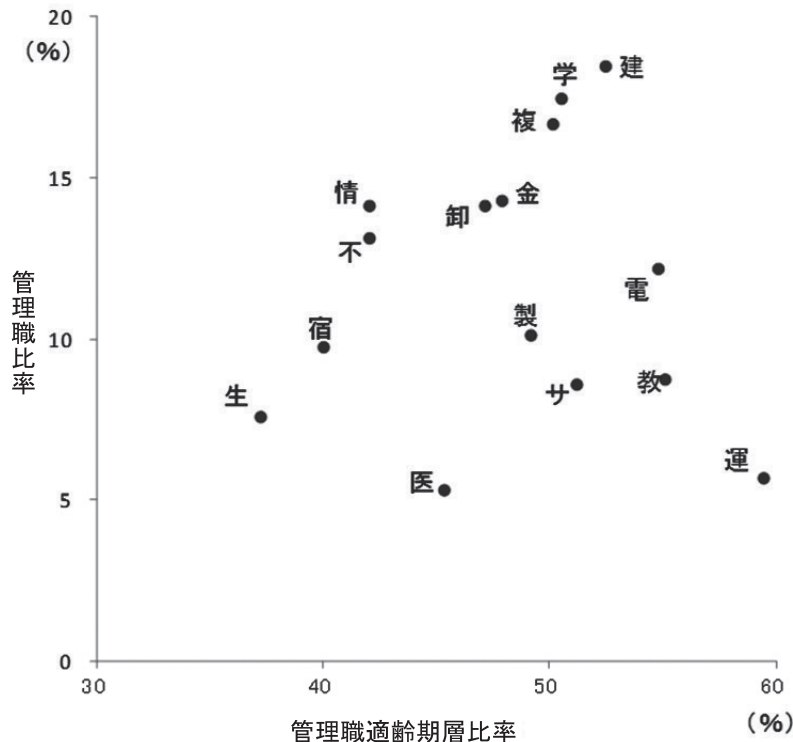
産業別の管理職比率、期間の定めのない労働者に占める部課長比率（いずれも男女計）をみると、5%~19%の範囲にばらついている。

部課長の8割以上は40~59歳であるので、この年齢層を「管理職適齢期」と呼ぶこととする。「管理職適齢期」層が多い企業（産業）では、管理職が多いだらうか。もし、「管理職適齢期」の労働者を管理職に処遇しないと勤労意欲を失いがちで、企業経営にマイナスの影響を与えると考えるならば、企業は労働者の年齢構成に応じて管理職相当職の人数を増減させるかもしれない。その結果、「管理職適齢期」割合が多い企業では、業務上の必要性や、労働者本人の適性に幅をもたせて管理職割合を高めている可能性があるだろう。

しかしながら、図15はそうした仮説を否定している。「管理職適齢期」層比率と管理職比率は無相関である。企業は、必要もない管理職ポストは設けず、適性のない者を管理職に処遇したりしない。逆に、必要ならば管理職適齢期層が少なくともポストを設け、抜擢、登用

をしていると考えられる。その結果、管理職比率は産業ごとにユニークになっていると考えられる。

図 15 産業別管理職適齢期層比率と管理職比率



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2015年)

(注) 期間の定めのない労働者(男女計)について、企業規模100~999人、管理職適齢期層は40~59歳

ラベルは、建=建設業、製=製造業、電=電気・ガス・熱供給・水道業、情=情報通信業、運=運輸業、郵便業、卸=卸売業、小売業、金=金融業、保険業、不=不動産業、物品賃貸業、学=学術研究、専門・技術サービス業、宿=宿泊業、飲食サービス業、生=生活関連サービス業、娯楽業、教=教育、学習支援業、医=医療、福祉、複=複合サービス事業、サ=サービス業(他に分類されないもの)。

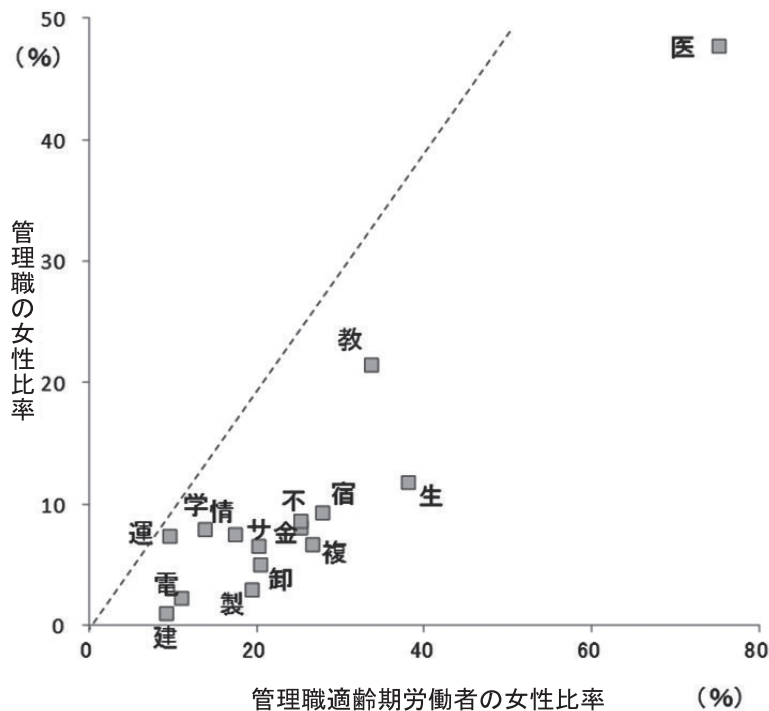
相関係数は0.021。

次に、管理職の女性比率と「管理職適齢期」層の女性比率の関係をみる。

図16により、産業別の40代、50代に占める女性比率と、管理職に占める女性比率には正相関をみることができる。図中の点線は「45度線」であり、それより傾きは緩やかであることから、管理職適齢期層の女性比率が高まるほどとまではいえないものの、管理職適齢期層に女性が多く居ればそれだけ女性管理職は生まれやすい。言いかえれば、女性を登用しやすい産業、しにくい産業というものが多少あったとしても、基本的にはどの産業でも女性の採用・継続就業・育成を図ることで、あるいは中途採用によって管理職適齢期の女性労働者を増やすことで、女性管理職割合を高めることが可能である。

このことと、図15でみたように産業ごとに管理職比率が大きくばらついていたことを併せて考えると、「男女を問わず管理職を多く必要とする産業」において「管理職適齢期」の女性労働者を増やすことができれば、各産業における女性の登用状況が変わらなかったとしても、わが国全体として女性管理職数は増え、女性管理職比率は高まるはずである。

図 16 産業別女性比率と管理職の女性比率



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2015年)

(注) 期間の定めの無い労働者(男女計)について、企業規模100~999人、管理職適齢期層は40~59歳

ラベルは、建=建設業、製=製造業、電=電気・ガス・熱供給・水道業、情=情報通信業、運=運輸業、郵便業、卸=卸売業、小売業、金=金融業、保険業、不=不動産業、物品賃貸業、学=学術研究、専門・技術サービス業、宿=宿泊業、飲食サービス業、生=生活関連サービス業、娯楽業、教=教育、学習支援業、医=医療、福祉、複=複合サービス事業、サ=サービス業(他に分類されないもの)。

相関係数は0.930。

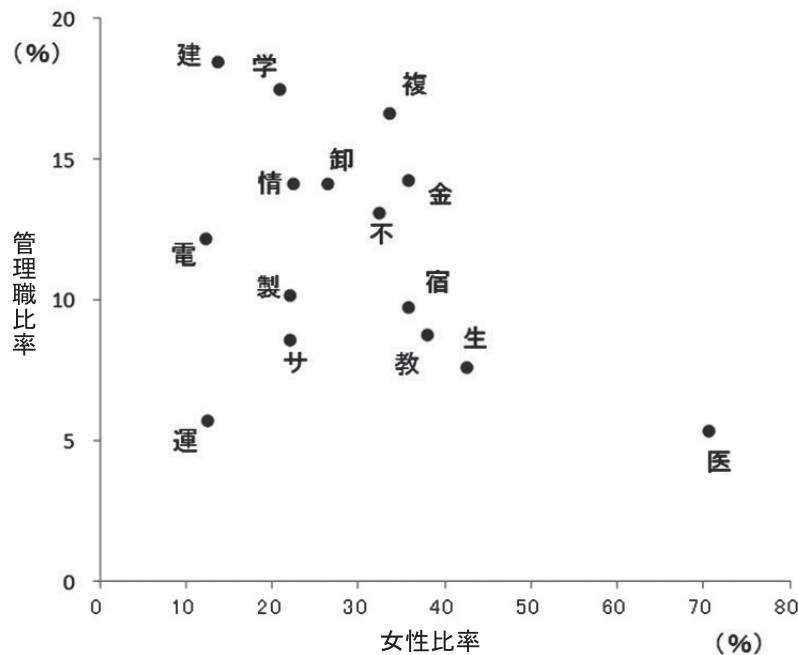
そこで、管理職比率と労働者の女性比率の関係を図17によってみると、残念ながら、女性は管理職が少ない、管理職になりにくい医療、福祉に多く就業している。管理職比率が低いため、医療、福祉での女性管理職比率が半数近い47.7%だとしても、女性労働者に占める管理職の比率は3.6%と、産業平均の3.1%とほとんど変わらない。すなわち、わが国全体での管理職の女性比率を引き上げるためには、女性を医療、福祉業に就業させることはマイナスではないものの、際だって有効ともいえない。

最も管理職が多い、言い換えれば管理職になりやすい建設業については、女性も男性同様に管理職昇進するようになれば、女性管理職の増加に大きく貢献できる可能性を持つ産業と考えられる。しかしながら、現実の女性の管理職比率は低く、管理職になりやすいのは男性に限られているために、建設業での女性管理職数は少ない。建設業では女性の職域を事務職に偏らせがちであることから、今後は多様な職場で女性を活用できるような雇用管理面での工夫が望まれる。

建設業以外では、学術研究、専門・技術サービス業や情報通信業といった管理職を多く必要とする産業を重点産業として、女性が継続就業しやすくなるように雇用管理面での支援等

をすれば、産業全体として女性の管理職を増やすことに有効と考えられる。ただし、現状では理工系学部を卒業する女性が少ないなど、採用時点から難しい事情もあり、学校教育段階において理工系に進学する女性を増やすことも併せて必要かも知れない。

図 17 産業別女性比率と管理職比率



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2015)

(注) 1. 期間の定めの無い労働者について、企業規模 100～999 人企業

2. 女性比率は、期間の定めの無い労働者(女性) / 期間の定めの無い労働者(男女計) × 100 (%)

管理職比率は (部長 + 課長) / 期間の定めの無い労働者 × 100 (%)

ラベルは、建＝建設業、製＝製造業、電＝電気・ガス・熱供給・水道業、情＝情報通信業、運＝運輸業、郵便業、卸＝卸売業、小売業、金＝金融業、保険業、不＝不動産業、物品賃貸業、学＝学術研究、専門・技術サービス業、宿＝宿泊業、飲食サービス業、生＝生活関連サービス業、娯楽業、教＝教育、学習支援業、医＝医療、福祉、複＝複合サービス事業、サ＝サービス業(他に分類されないもの)。

相関係数は-0.419。

4 まとめ

以上みてきたことから、女性の活躍を促進するために以下のような点が必要と考えられる。

- ① 女性の登用が進まない大きな理由である「採用の少なさ」は学卒段階では修正されている。ただし、管理職昇進には時間がかかるため、中途採用女性の登用拡大が必要ではないか。
- ② 女性の昇進意欲を高めるために、両立支援や男女の家事分担の見直しが重要であり、併せて管理職を魅力的なしごとにすることも必要ではないか。
- ③ 管理職比率の高い産業における女性の活躍を支援することで、マクロの女性管理職比率を効率的に高められる可能性があるのではないか。

<参考文献>

(独) 労働政策研究・研修機構(2014)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2) 分析編』JILPT 調査シリーズ No. 119

(独) 労働政策研究・研修機構(2015)『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』JILPT 調査シリーズ No. 132