

国際シンポジウム  
日本の人事を「科学」する  
—グローバル化時代における雇用システムを考える  
プレゼンテーション資料

---

佐藤 博樹

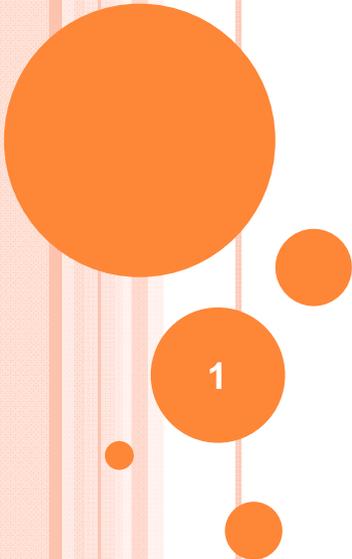
東京大学大学院情報学環・社会科学研究所 教授

2013年7月12日

独立行政法人経済産業研究所 (RIETI)  
東京大学社会科学研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>  
<http://jwww.iss.u-tokyo.ac.jp/>

# 女性の活躍の場の拡大とワークライフバランス支援：管理職の役割



1

佐藤博樹

東京大学大学院情報学環教授

2013年7月12日

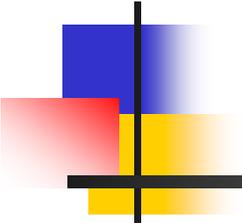
# 女性の活躍の場の拡大

- 女性管理職の増大には、女性の就業継続が不可欠
  - 内部育成を前提とすると、課長就任には15年程度の勤続が不可欠

他方で、就業継続のみでは女性管理職は増大しない

→ 管理職に求められる能力の開発機会が必要

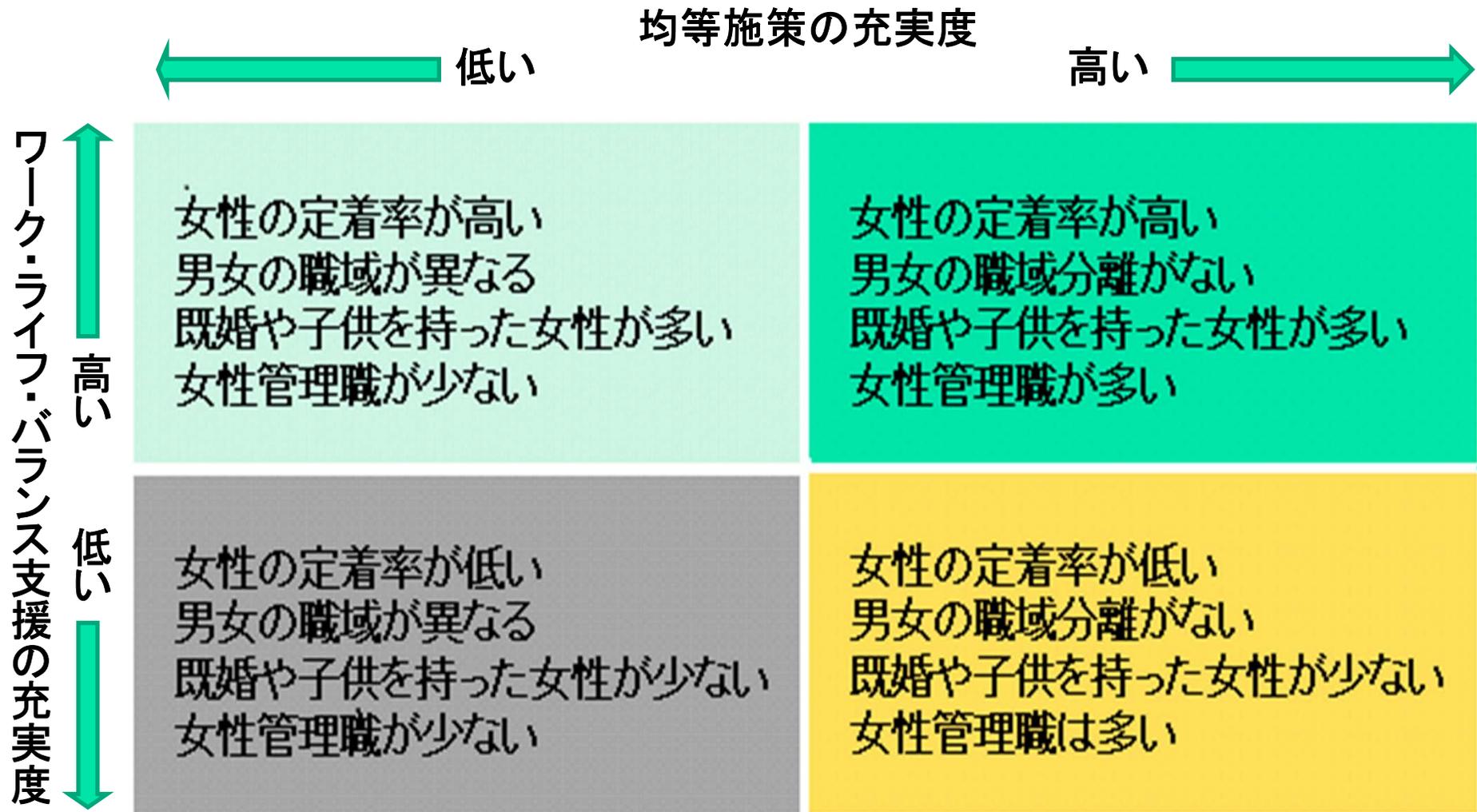
⇒ 就業継続のための両立支援と能力開発機会の均等の両者が不可欠



# WLB支援と雇用機会均等

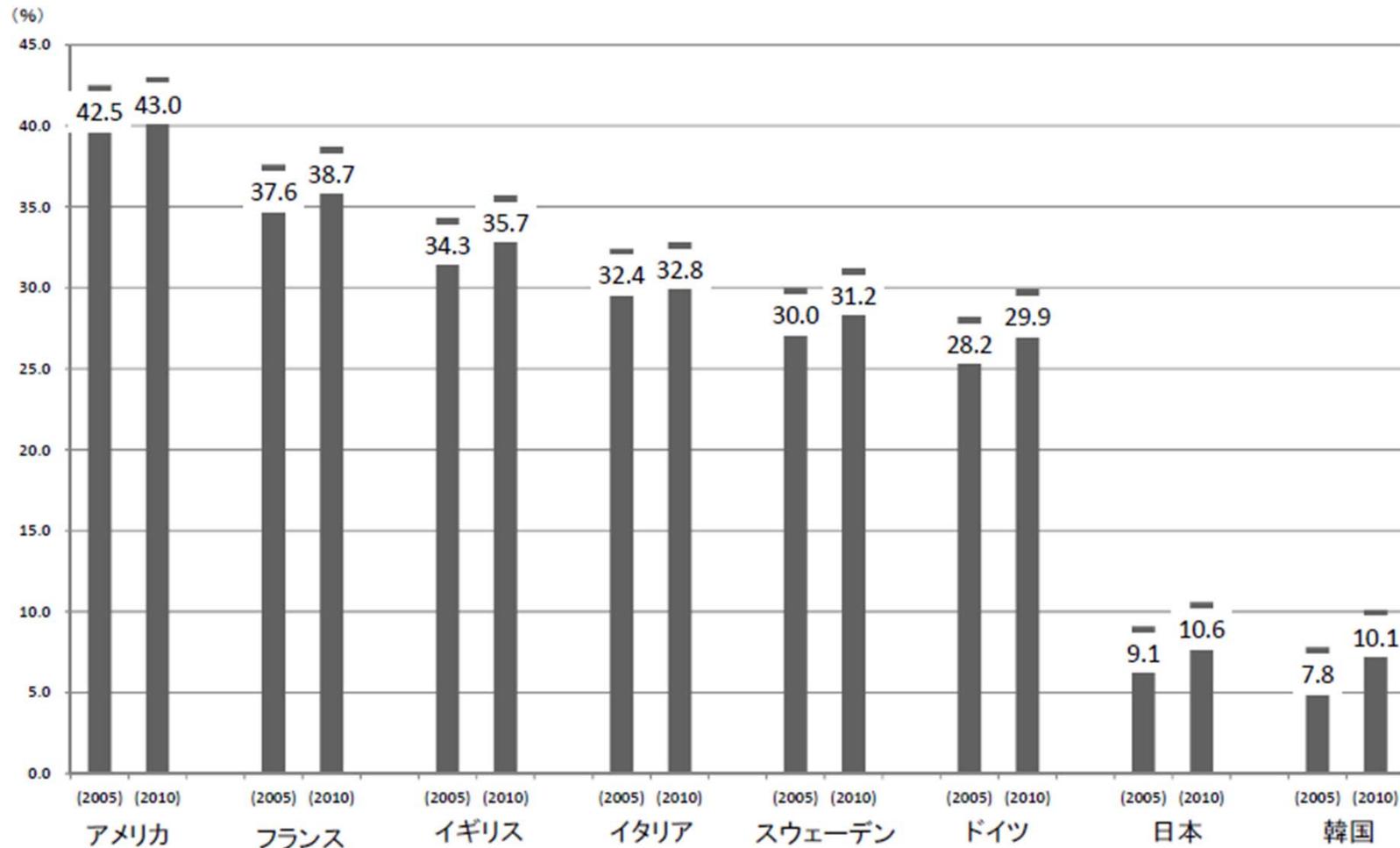
---

# ワーク・ライフ・バランスと雇用機会均等の関係



# 女性管理職の推移

# 女性管理職比率の国際比較



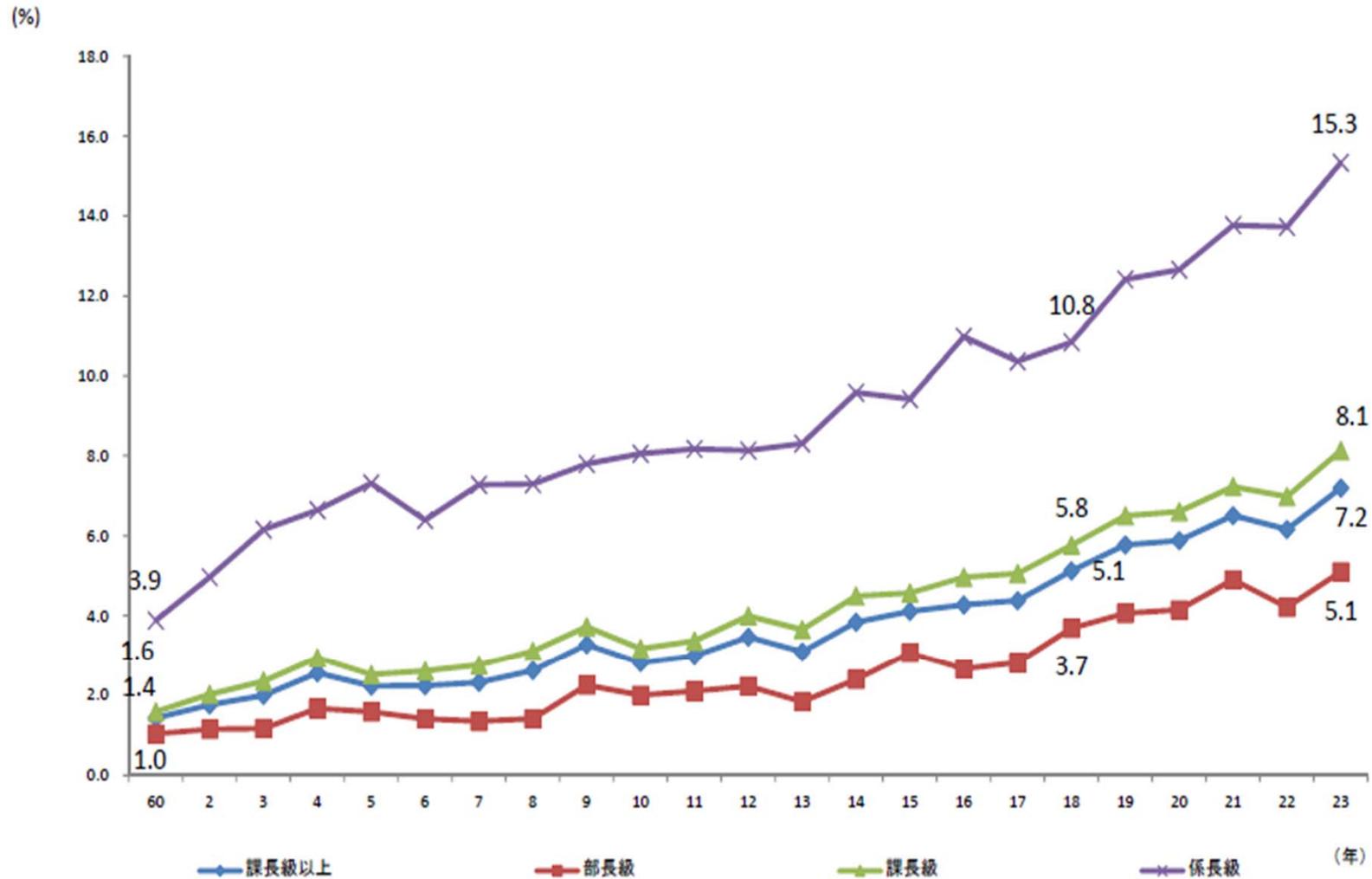
注1) 日本の分類基準 (ISCO-68) と日本以外の国の分類基準 (ISCO-88) が異なるので、単純比較は難しいことに留意が必要。

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。

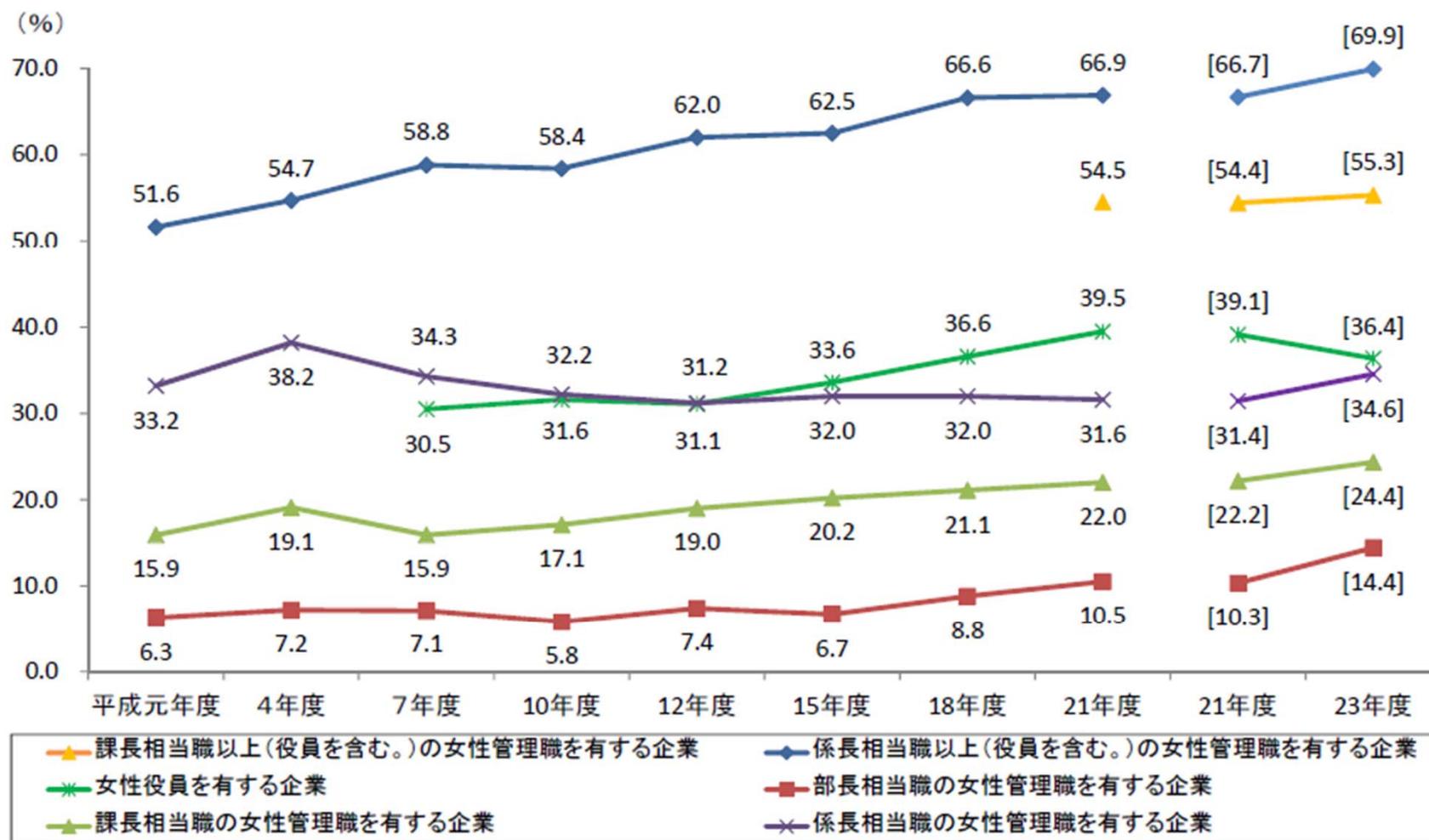
資料出所: 日本:総務省統計局「労働力調査」、  
その他:(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2012」

# 女性管理職比率の推移(企業規模100人以上)



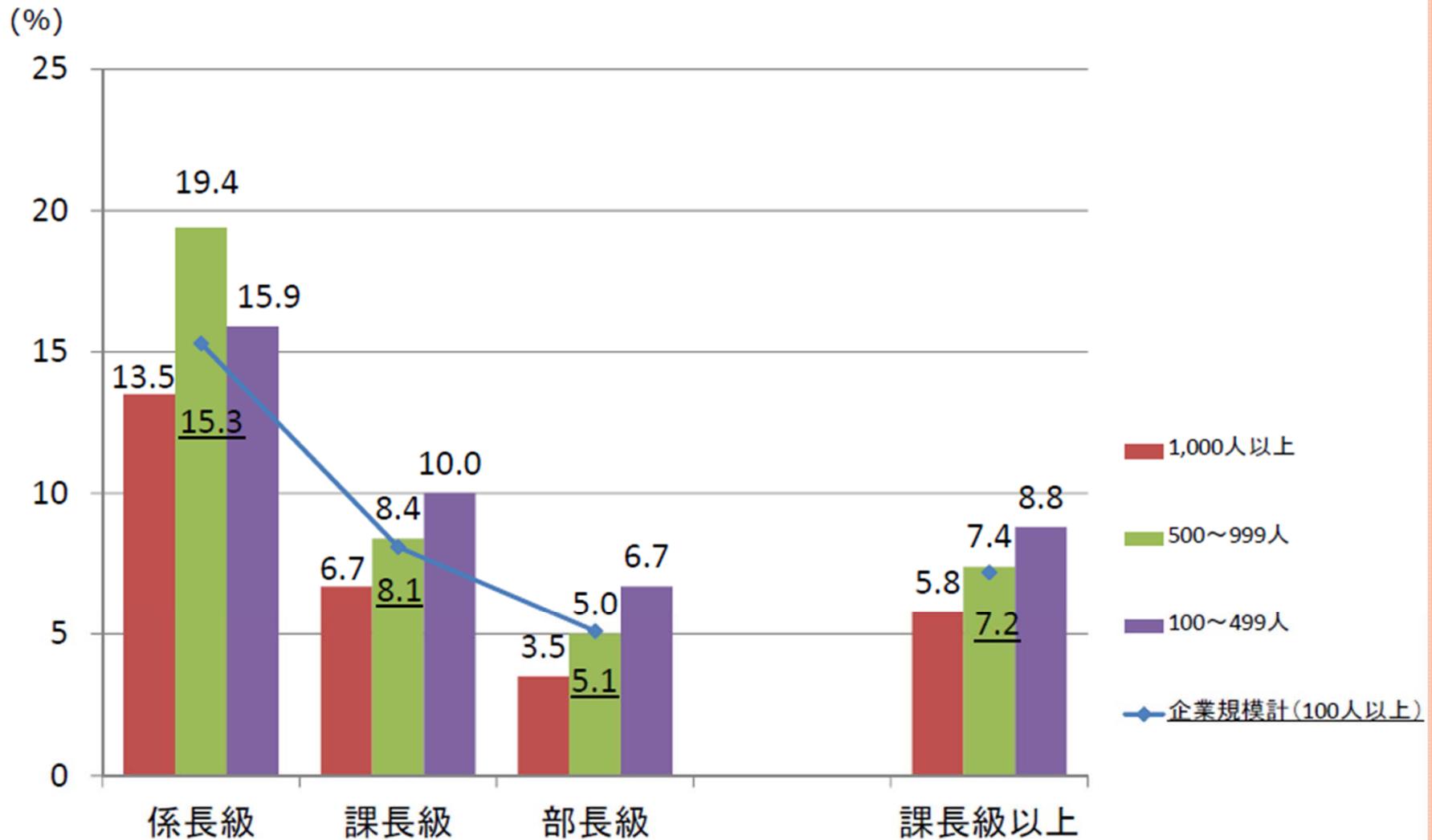
資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

# 役職別にみた女性管理職を有する企業割合の推移(企業規模30人以上)



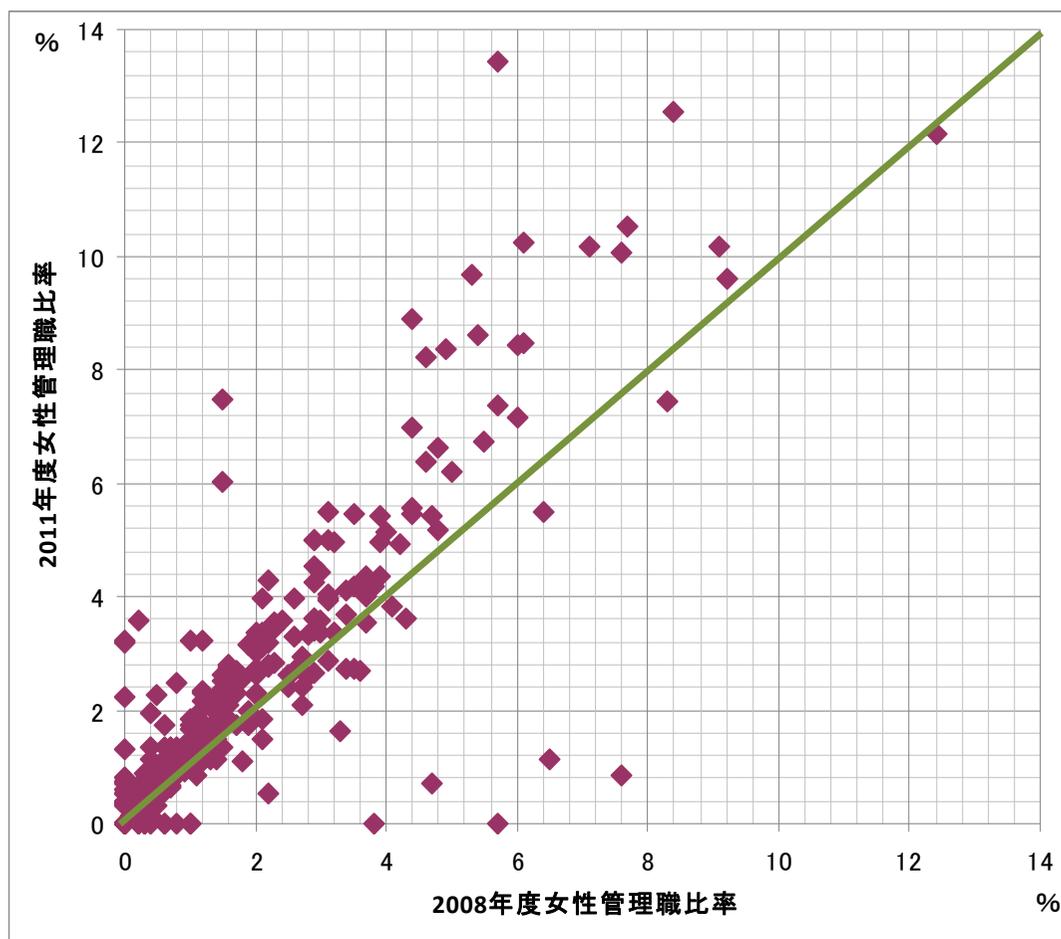
注1:平成21年度及び平成23年度の[ ]内の比率は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果  
 注2:常用労働者数30人以上の集計値  
 資料出所:厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、「雇用均等基本調査」

# 企業規模別にみた女性管理職比率



資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

# 大企業における女性管理職比率の変化

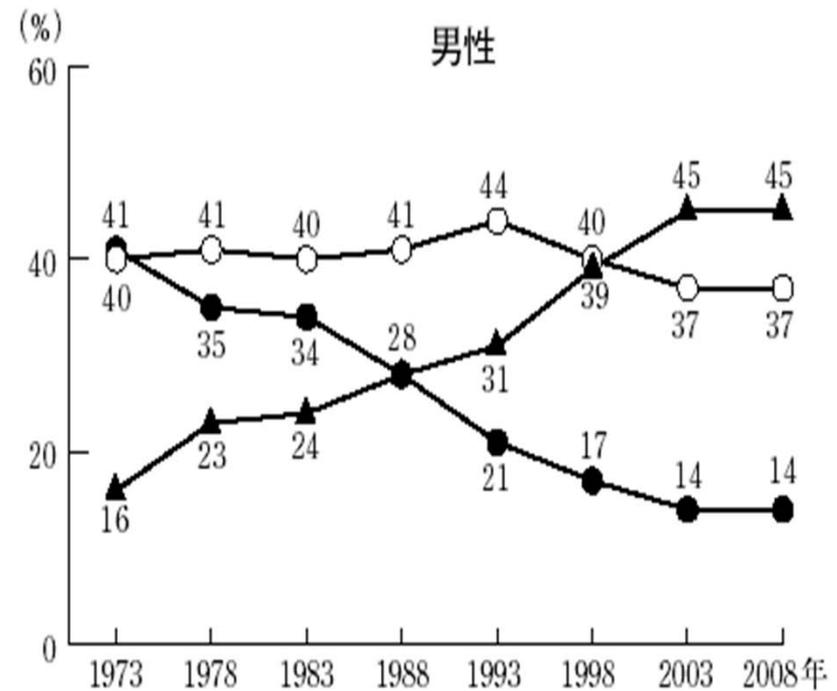
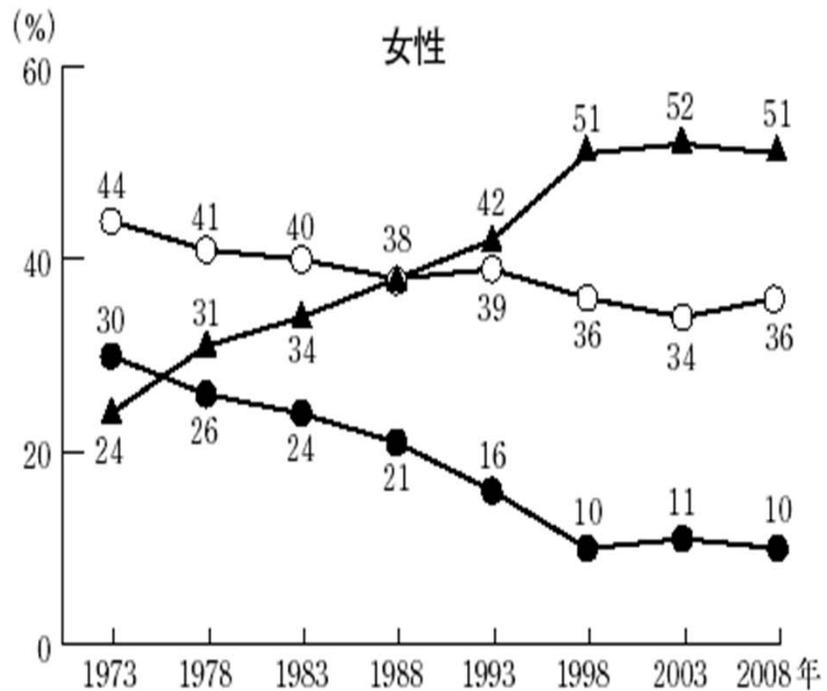


東洋経済新報社「CSR総覧」で従業員規模1000名以上の企業のうち、「女性管理職比率」が2008年度、2011年度両年のデータが記載されていた339企業をプロット。ただし、管理職比率が両年とも30%以上だった4社は表示範囲外としている。

# 女性の勤続年数の推移

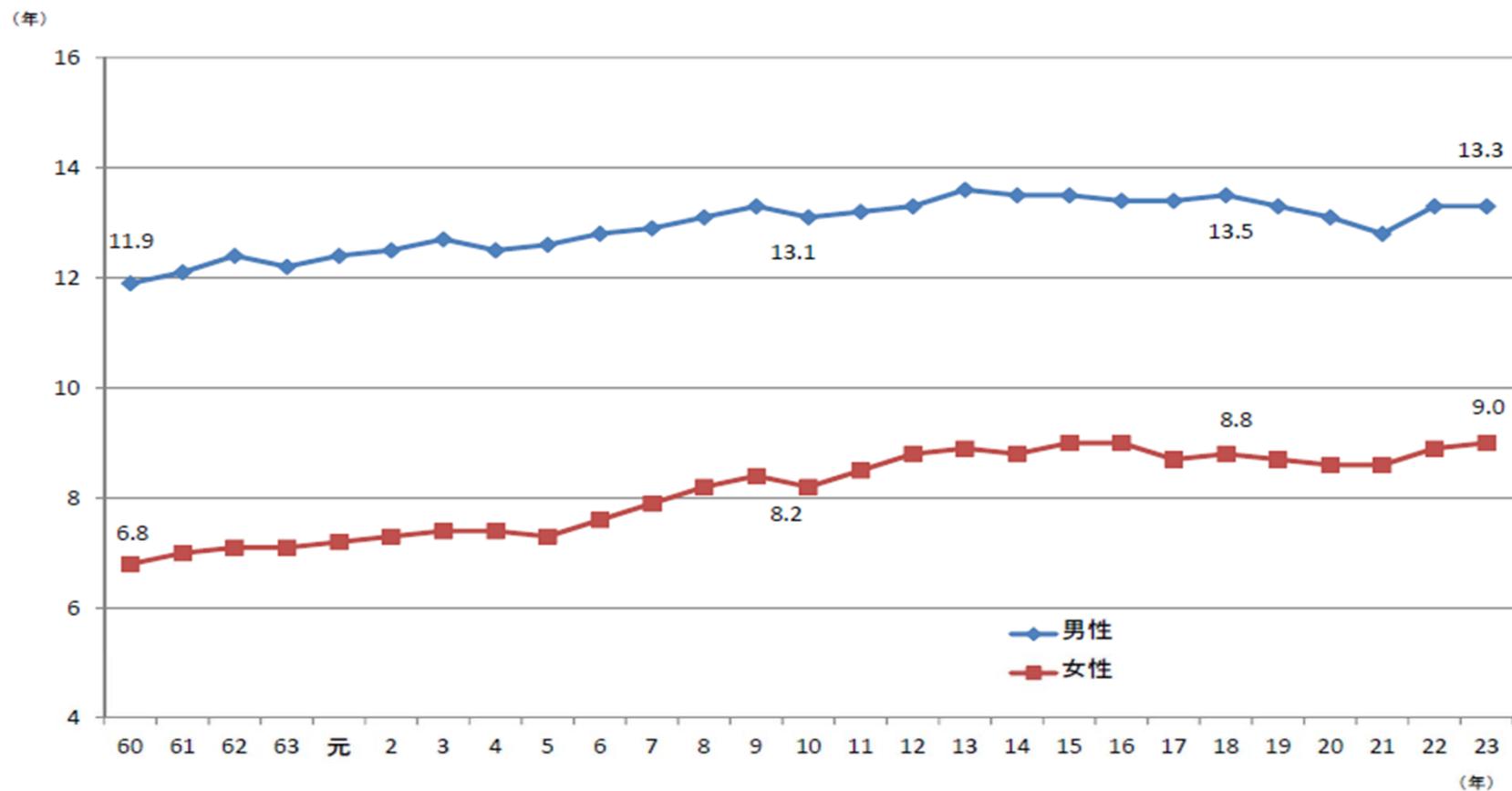
# 結婚した女性の家庭と仕事に関する考え方

● 《家庭専念》    ○ 《育児優先》    ▲ 《両立》



(資料出所) NHK放送文化研究所「日本人の意識・2008」調査  
(出典) 放送研究と調査 2009年4月

# 勤続年数の推移(一般労働者)

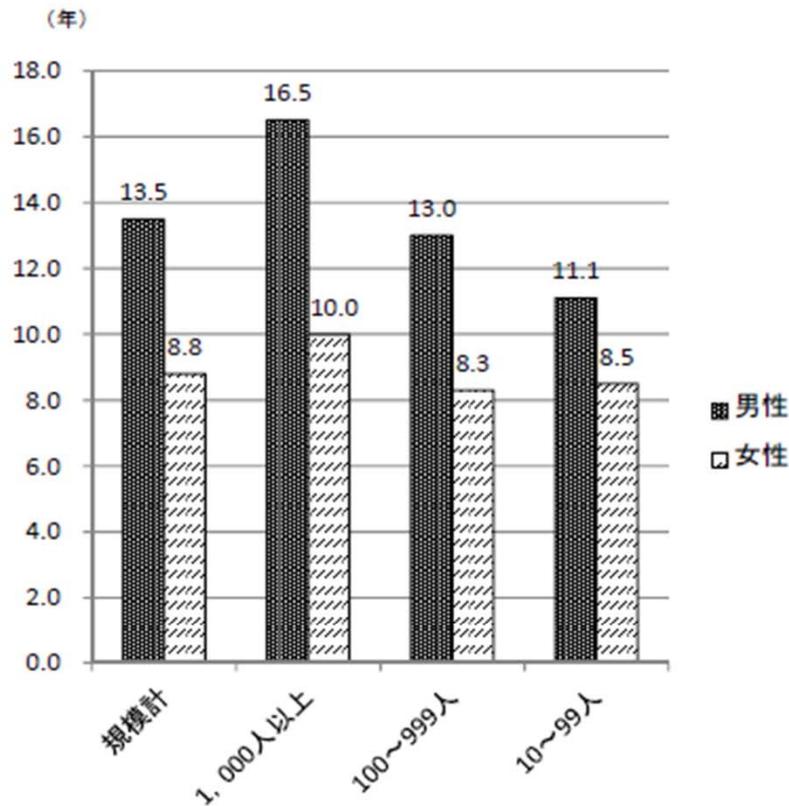


- 注1: 「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者をいう。以下同じ。  
2: 「短時間労働者」は、常用労働者のうち、1日の所定内労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をいう。平成16年まで「パートタイム労働者」の名称で調査していたが、定義は同じである。

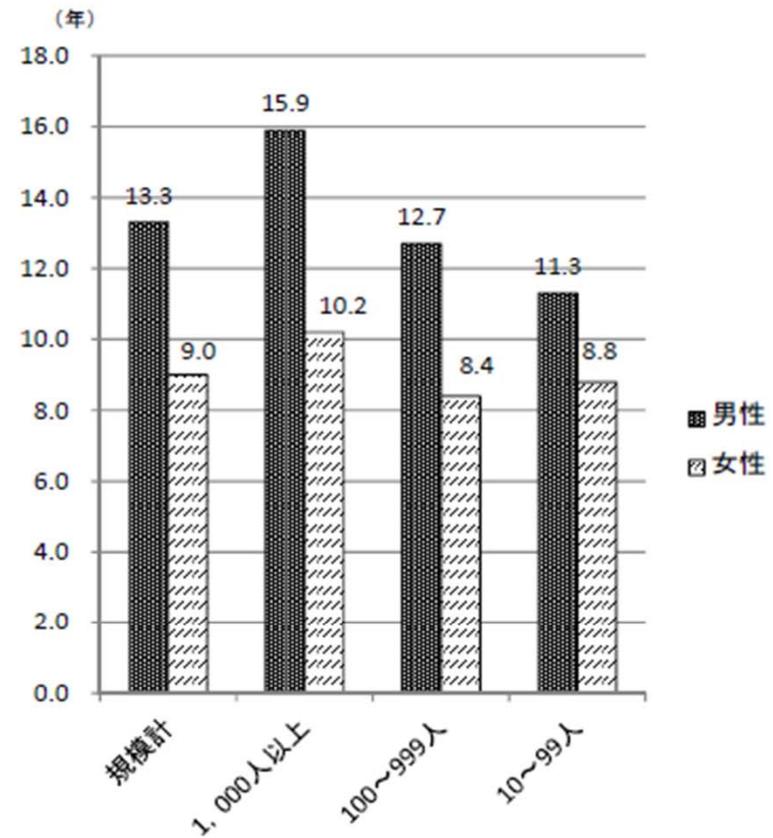
資料出所: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

# 企業規模別にみた勤続年数の推移(一般労働者)

平成18年

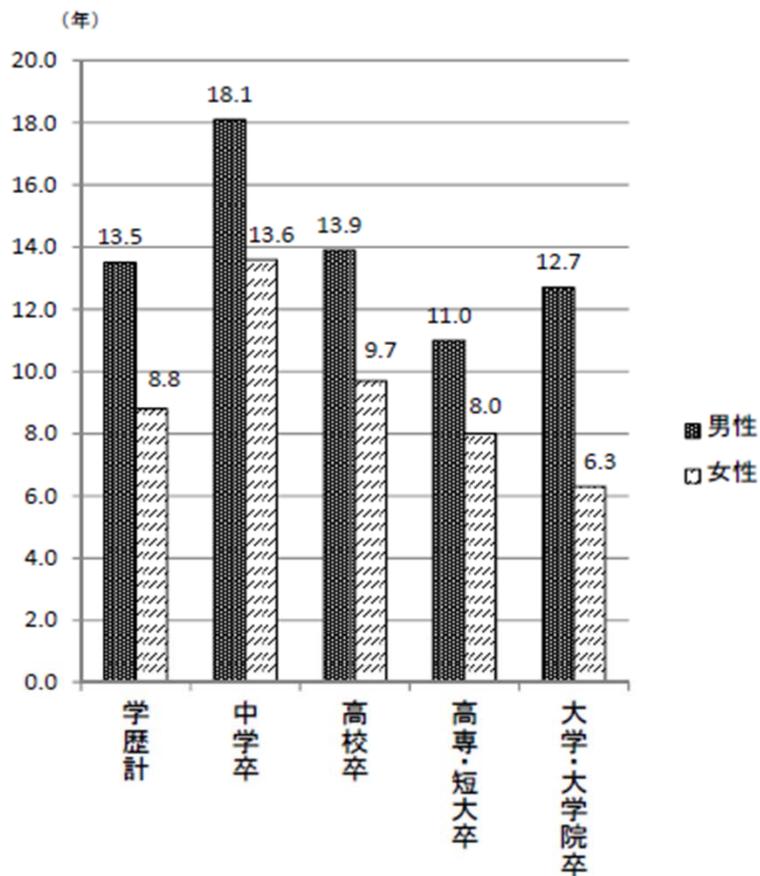


平成23年

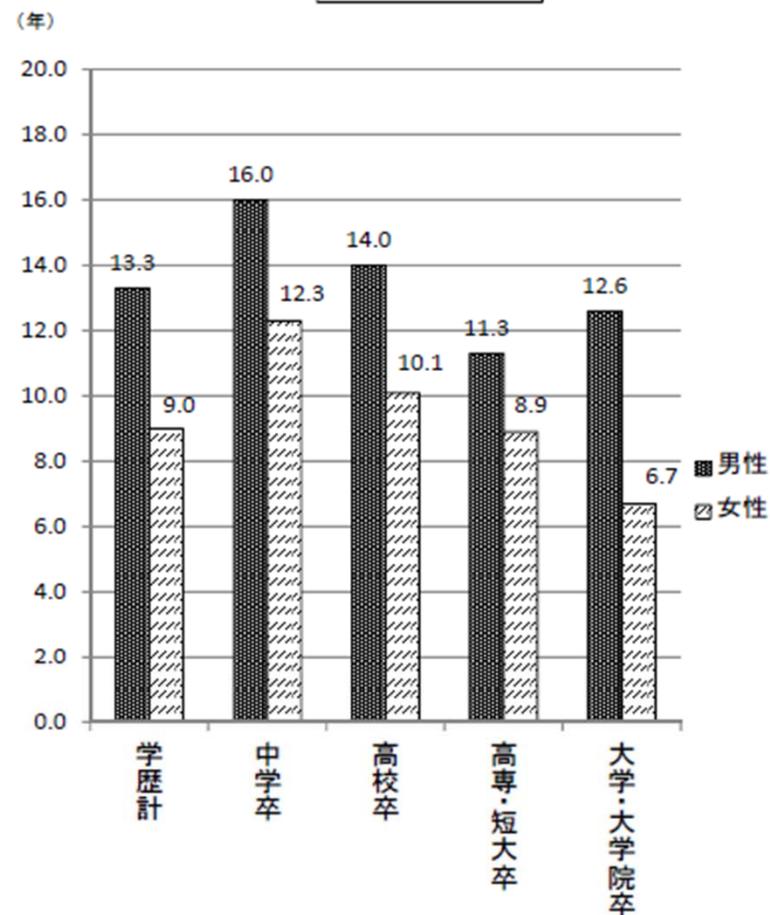


# 学歴別にみた勤続年数の推移(一般労働者)

平成18年

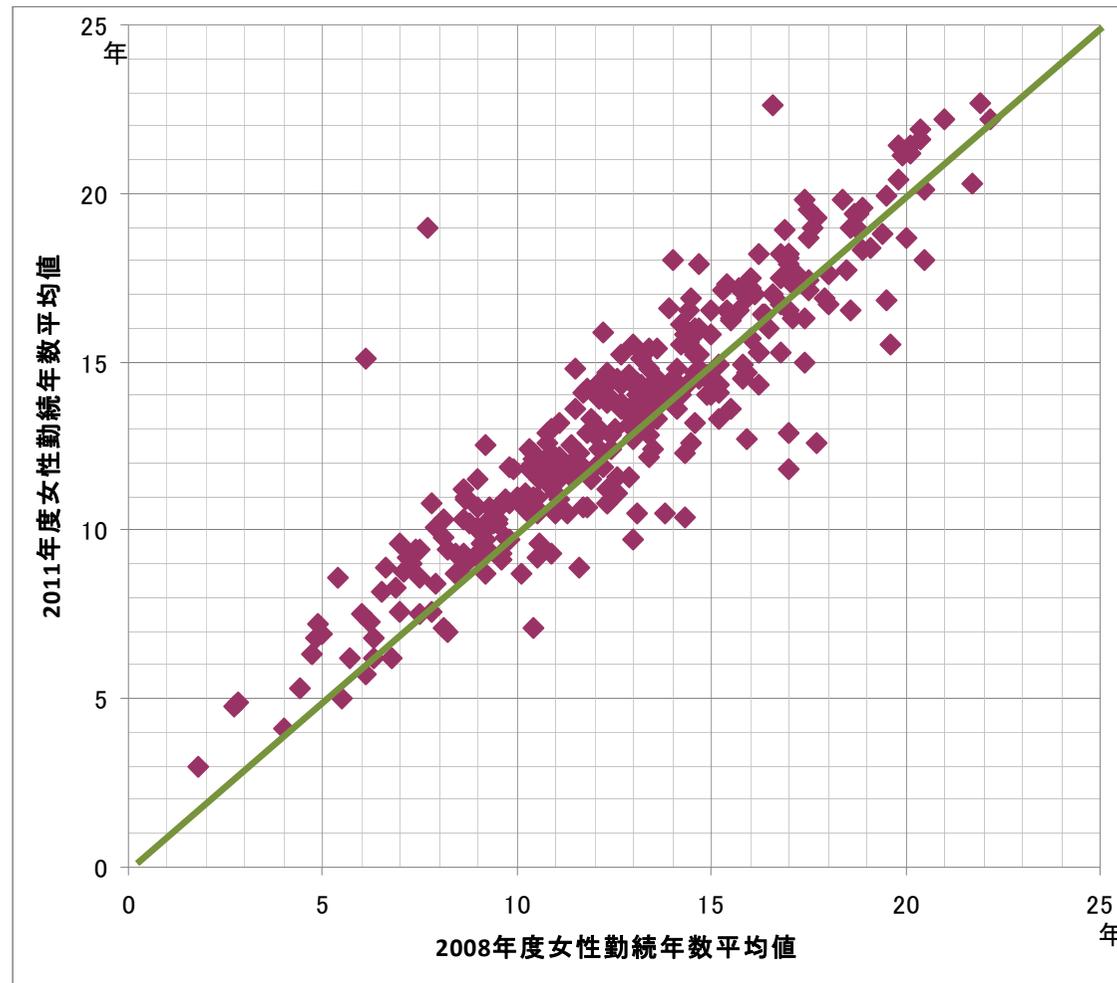


平成23年



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

# 大企業の女性の勤続年数の変化

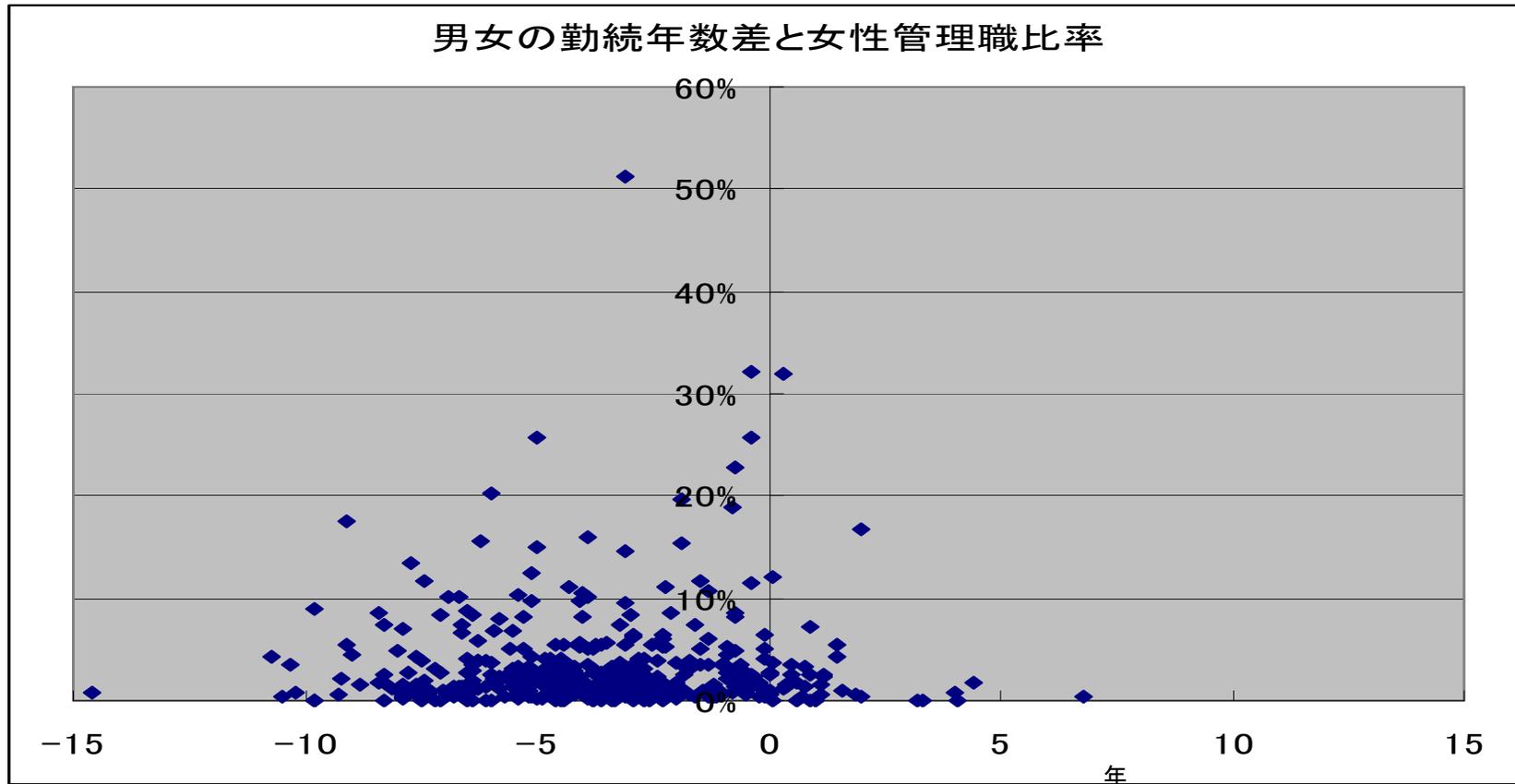


東洋経済新報社「CSR総覧」で、従業員規模1000名以上の企業のうち、「女性の勤続年数平均」が2008年度、2011年度両年のデータが記載されていた327企業をプロット。

# 女性管理職比率と 男女の勤続年数の差の関係

## 女性管理職比率と男女の勤続年数の差

- 縦軸・・・2011年度の女性管理職比率
- 横軸・・・2011年度時点での男女の勤続年数差(女性の勤続年数－男性の勤続年数)



■東洋経済新報社「CSR総覧」から2011年度の男女別平均勤続年数、女性管理職比率が記載されていた403社を対象。

女性の活躍の場の拡大のために

# 女性管理職の拡大の条件

- 女性社員側の要因

- a) 能力開発意欲、能力発揮意欲

- b) 就業継続意欲

- 企業側の要因

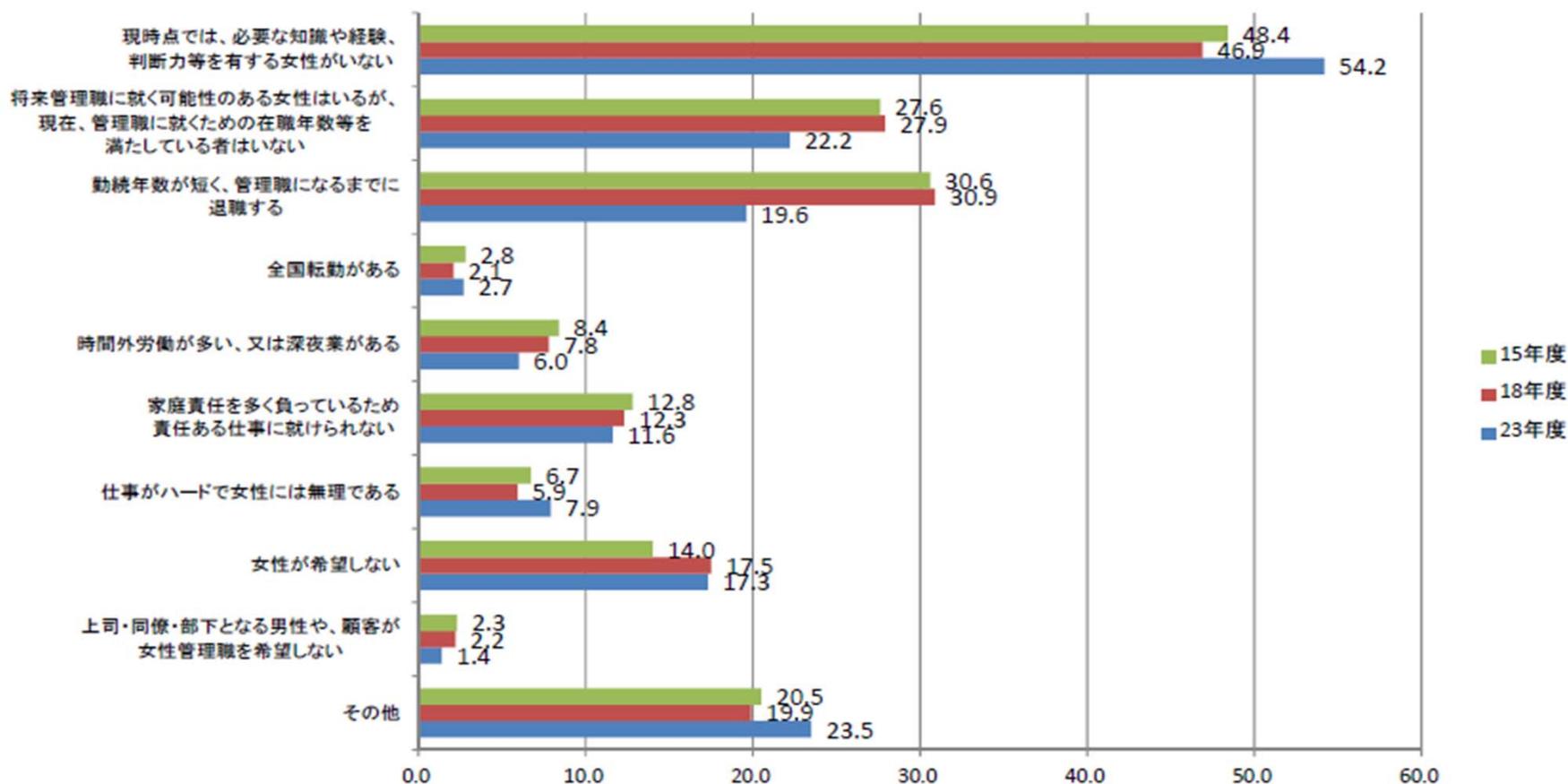
- c) 能力開発機会、能力発揮機会 = 雇用機会均等

- d) 就業継続支援 = 両立(WLB支援)

→ c)、d)がa)やb)を規定する

⇒ 企業側の取り組みが重要

## 企業が考えている女性管理職が少ない/少ない理由(複数回答)



(女性管理職が少ない(1割未満)又は全くいない役職が一つでもある企業=100%)

(%)

注1:平成23年度は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

2:常用労働者数30人以上の集計値

資料出所:厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、「雇用均等基本調査」

## 女性管理職が増加しない要因の分析

- 各役職や各資格の段階毎に女性比率が低下する理由を分析すること
- 要因は2つに分解できる

両立を阻害する要因:就業継続の阻害要因

均等を阻害する要因:能力開発の阻害要因

→両者は相互規定関係にある

両立支援制度の活用が均等実現を阻害するなど  
短時間勤務活用の長期化など

# 女性の活躍の場の拡大のために 企業として取り組むべき事項

## 女性の活躍の場の拡大の阻害要因①

大企業では

男女均等＝人事処遇制度面での差別的取り扱いは解消

WLB支援＝制度面では法定を上回る

## 女性の活躍の場の拡大の阻害要因②

### ○運用面での課題

#### 雇用機会均等

採用段階での選考

初任配属先

初期キャリアでの能力開発機会

中期的なキャリア形成機会

#### WLB支援

「時間制約」を前提とした業務管理や働き方への改革

## 募集・採用段階

- 大学の専攻などを考慮した上で、
- 応募、第1次選考、第2次選考、内定など各段階における男女構成の偏りの有無とその要因の分析

## 初任配属先と初期キャリア

初任配属先に男女で相違があるか

あるとすれば何が原因か

→初任配属先をどのように決めているのか

初任配属先における能力開発機会の均等が実現できているのか

能力開発機会の均等は直属上司のマネジメントに依存

→初任配属先の管理職が役割がきわめて重要(男女ともに)

→配属に際して管理職の部下育成能力を考慮しているのか

# 初期キャリアにおける能力開発機会の重要性

男女ともに重要

→仕事への自信や仕事への意欲を規定

とりわけ女性では

仕事意欲に加えて、就業継意欲を規定

# 能力開発機会の均等化の難しさ

配属先の管理者のマネジメントに依存

能力開発自体の難しさ

→管理者の部下への「期待」が能力開発機会を左右

→期待が能力開発の出発点で、期待の差が仕事の配分や能力開発支援の在り方を左右

同時に、上司の期待が部下の能力向上意欲を規定  
「ピグマリオン効果」「予言の自己成就」

例えば、男性に関しては中期のキャリアを考えて、部下の能力伸長を期待し仕事を配分する

## 中期のキャリア形成機会

- 課長の直前の資格や役職(主任など)に到達するまでに経験する業務(配属先)に男女差があるか。あるとするとその原因は。

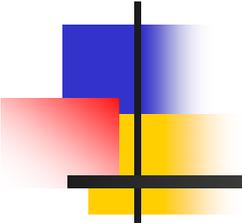
→両立が容易な職場、女性向きの職場、女性を受け入れる管理者の職場、女性自身の希望など

→人事セクションはこうした分析を行っているのか。

- 中期のキャリア管理を誰が行っているのか

製造業では、各事業部や各職能部門(経理、購買等)などに配属に関する人事権があることが少なくない。人事セクションは事後承認のみなど。

→人事セクションはどこまで介入できるのか。



# WLB支援

---

# 3つの取り組みからなるWLB支援

## 【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

## 【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ▶ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ▶ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

## 【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ▶ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

## ■利用データ

- CSR総覧2010年度版、CSR総覧2013年度版(東洋経済新報社)

なお、2010年度版に掲載されているのは2008年度末、2013年版に記載されているのは2011年度末での数値である

- 2008年度と2011年度の比較により作成した資料は、2008年度の従業員数が1000人以上の企業データを対象とした

## ■定義

「管理職」とは「部下を持つ職階以上の者、並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にあるもの」を指し、「部長職以上」を含み、「役員」を除く。ただし、各社ごとに基準がことなるケースがあり、その場合は各企業の基準に準ずる。

(CSR総覧2010年度版 調査の説明より抜粋)