

RIETI政策シンポジウム  
人的資本・人材改革  
—ライフ・サイクルを通じた教育・能力開発のあり方を考える  
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教授

2013年9月6日

# なぜ女性管理職が増えないのか？

能力開発機会の均等とWLB支援



佐藤博樹

東京大学大学院情報学環教授

2013年9月

# 女性管理職の拡大のために

- 女性管理職の拡大には、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

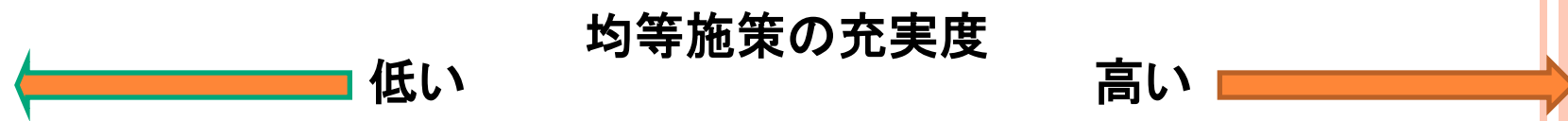
他方で、就業継続のみでは女性管理職は増大しない

→管理職に求められる能力要件の獲得が必要

⇒就業継続のための両立支援(WLB)と能力開発機会の均等の両者が不可欠

同時に、両立支援が均等を阻害する場合もある

# ワーク・ライフ・バランスと雇用機会均等の関係



↑ 高い  
ワーク・ライフ・バランス支援の充実度  
↓ 低い

女性の定着率が高い  
男女の職域が異なる  
既婚や子供を持った女性が多い  
女性管理職が少ない

女性の定着率が高い  
男女の職域分離がない  
既婚や子供を持った女性が多い  
女性管理職が多い

女性の定着率が低い  
男女の職域が異なる  
既婚や子供を持った女性が少ない  
女性管理職が少ない

女性の定着率が低い  
男女の職域分離がない  
既婚や子供を持った女性が少ない  
女性管理職は多い

## 2つのWLB

- WLB支援○ & 均等施策×

  - 女性のみを対象とするWLB支援
  - 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

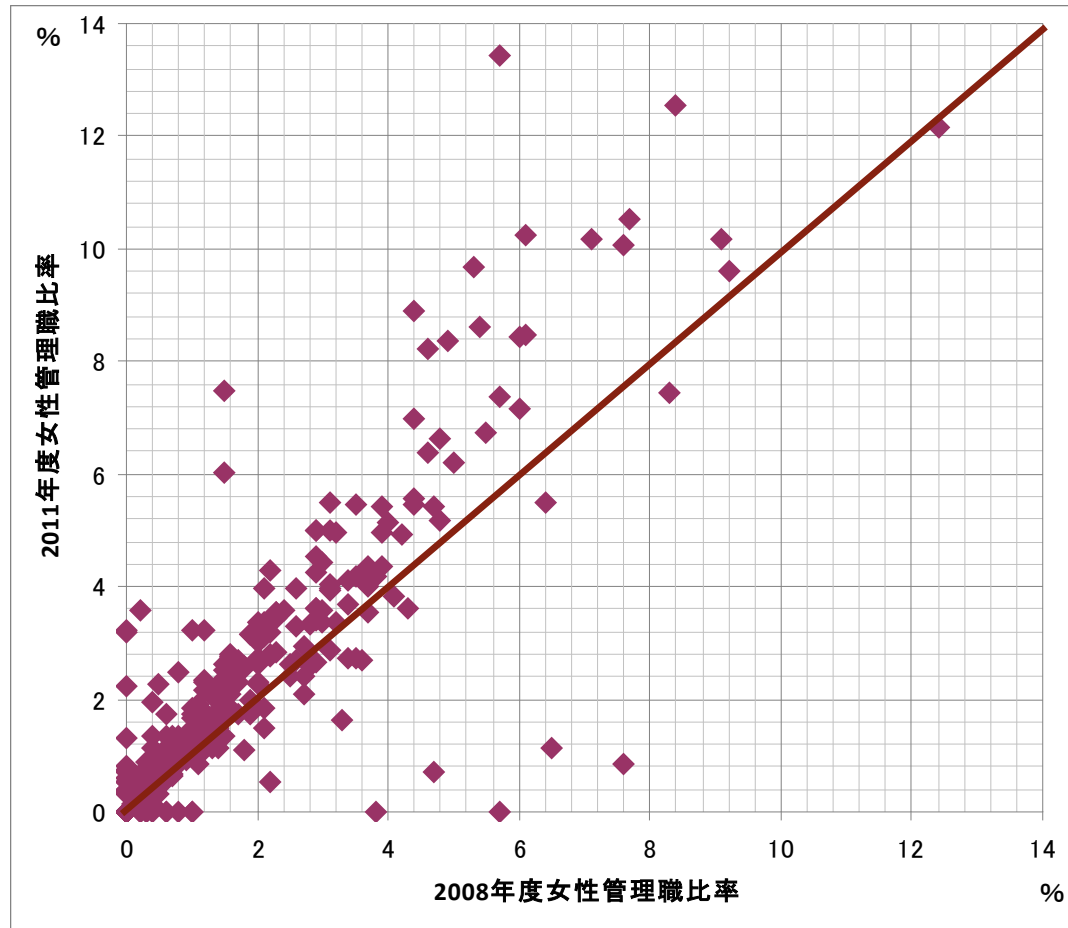
- (WLB支援× & 均等施策○)

  - 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

- WLB支援○ & 均等施策○

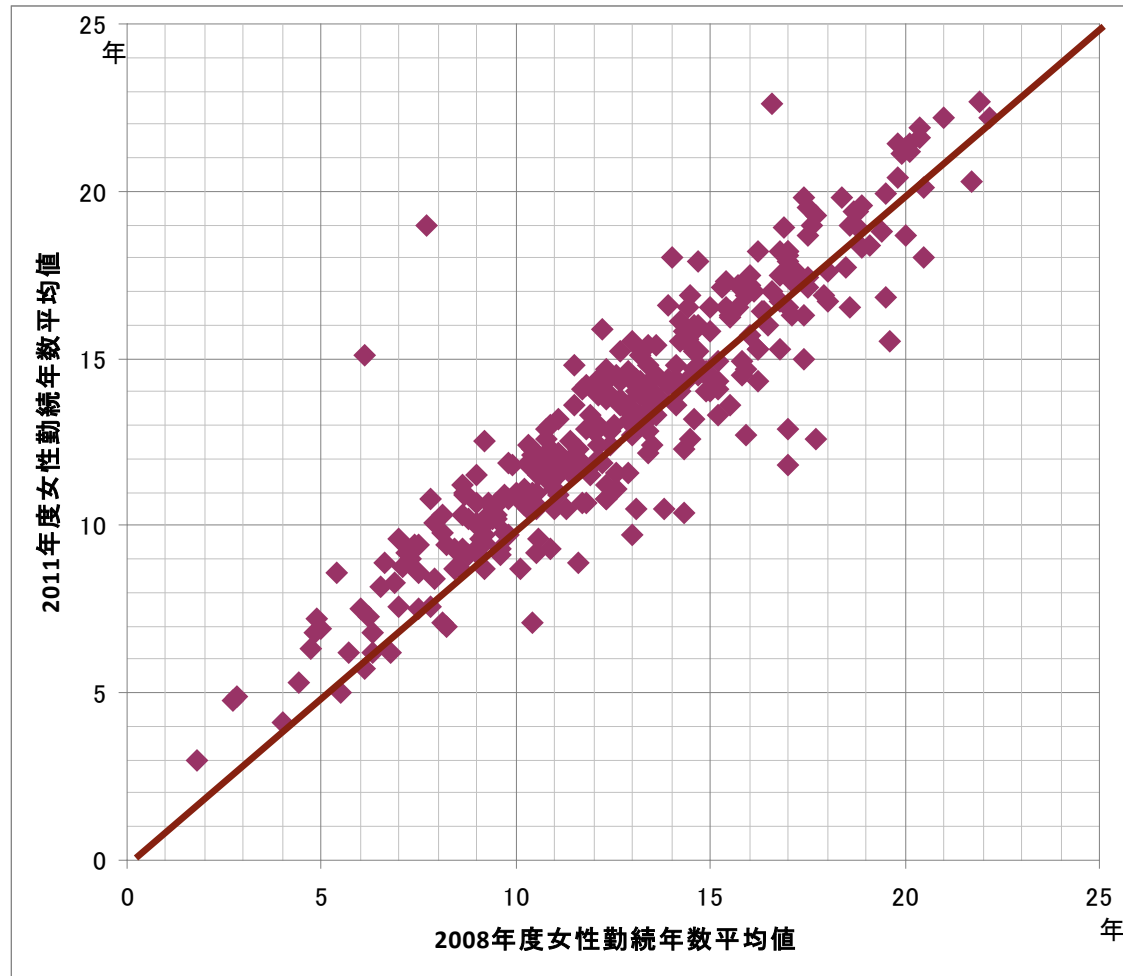
  - 男女を対象としたWLB支援へ
  - 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

# 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。

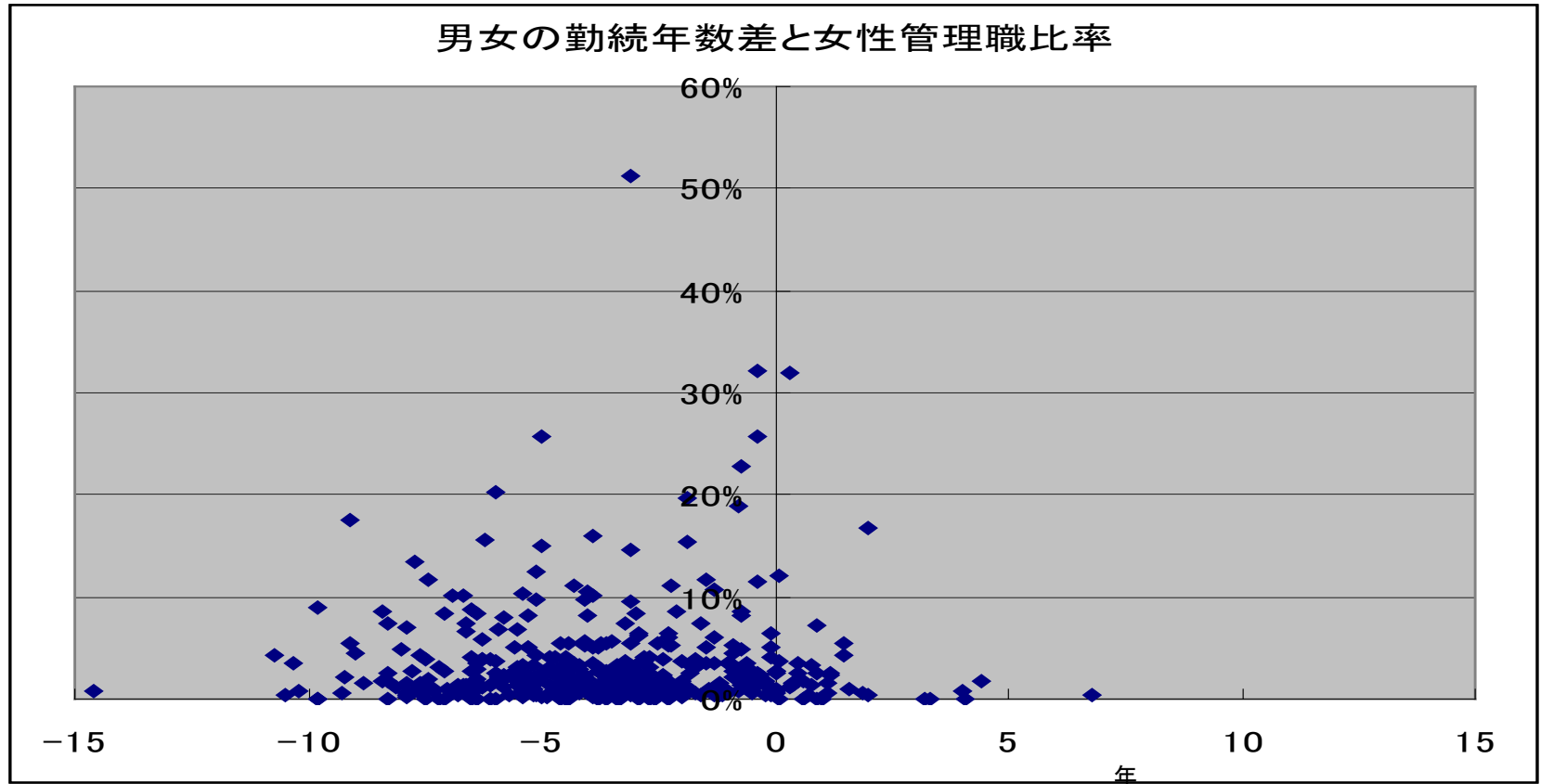
# 大企業の女性の勤続年数の変化



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

- 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。



## ■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

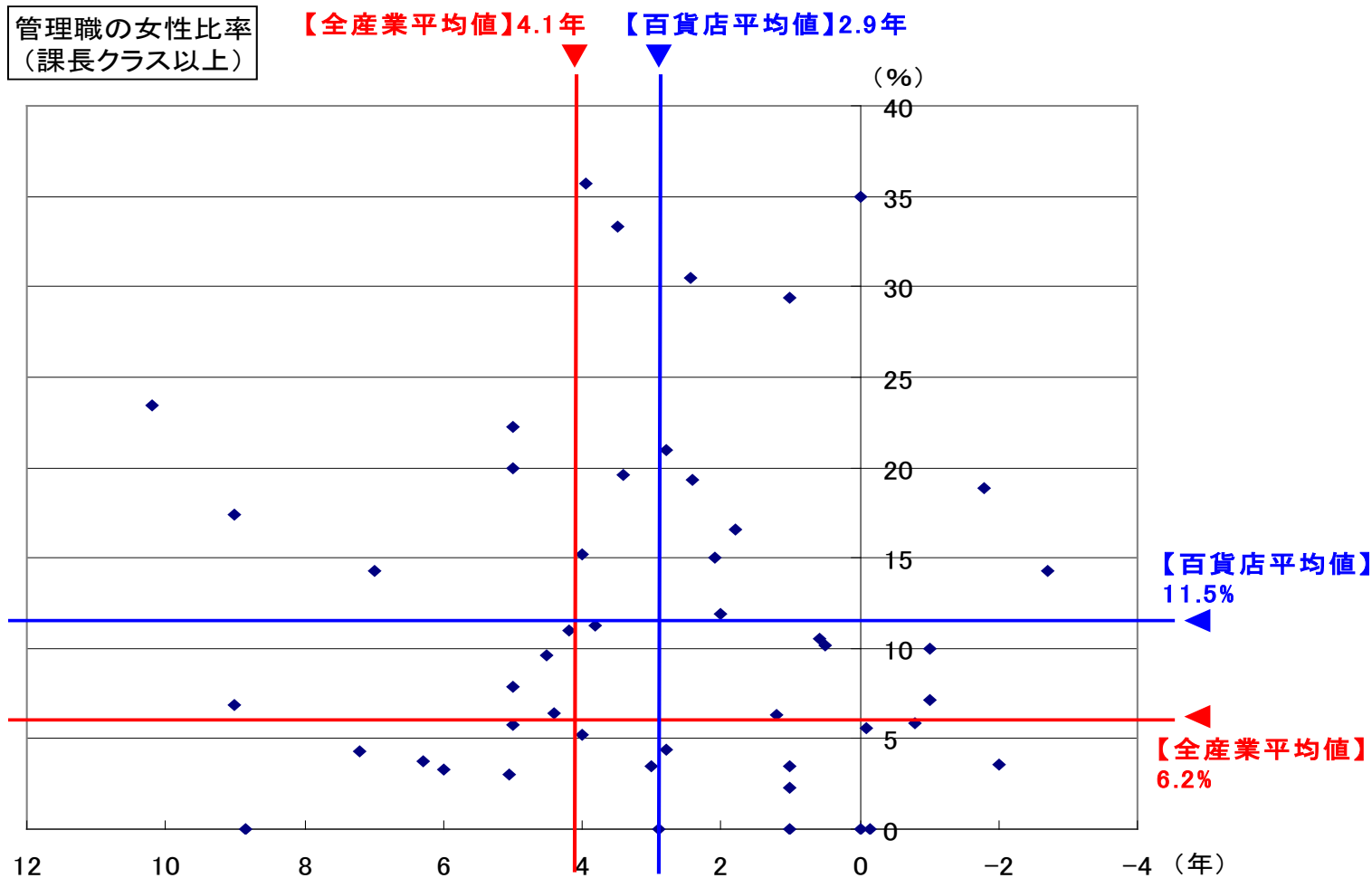
## ■定義

「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）

# 百貨店業における雇用機会均等と両立支援の現状（厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール」2011年）

## <平均勤続年数の男女差 × 管理職（課長クラス以上）の女性比率>



注)全産業平均値は、賃金構造基本統計調査結果(平成22年)に基づく。

平均勤続年数の  
男女差  
(男性-女性)

# 現状把握と阻害要因の分析

- 企業毎に管理職が増えない要因は異なる

採用段階からその後の各役職や各資格の毎に女性の比率が低下する理由を分析することが基本

- 要因は2つに分解可能

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

# 女性管理職拡大のために取り組むべき事項

- 均等

  - 採用段階

  - 初期キャリア(初任配属先)での能力開発機会

  - 中期のキャリア形成機会

- 両立(WLB支援)

  - 両立支援制度よりも「時間制約」を前提とした業務管理や働き方への改革が重要

# 初期キャリアでの能力開発機会①

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②

男女ともに重要

→仕事への自信や仕事への意欲を規定する

とりわけ女性では

仕事意欲に加えて、就業継意欲を規定する

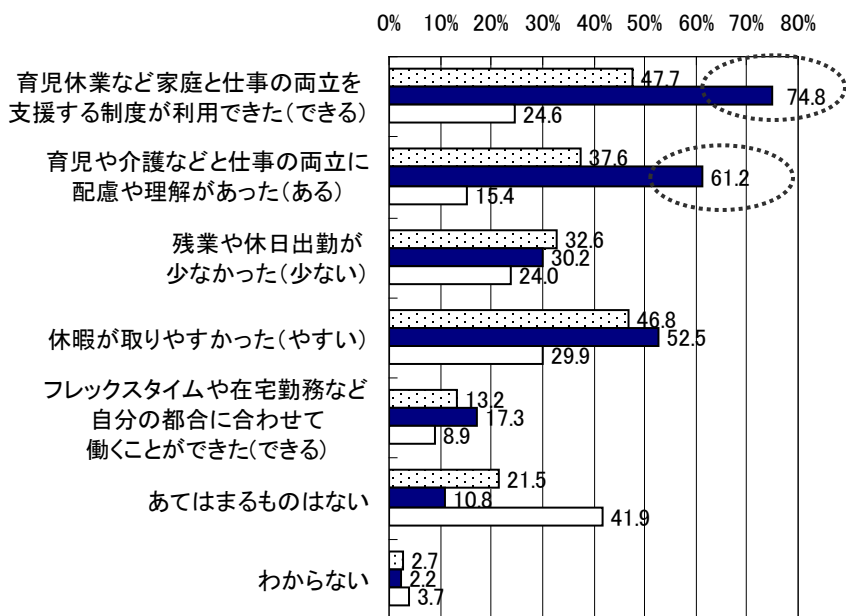
# 女性が結婚・出産・育児を経て就業継続するには、仕事と家庭の両立支援に加え、先輩などロールモデルがあること、キャリアアップの機会があること、男女の処遇差がないことなどが重要 (調査実施時期：2009年)

配偶者・子有りの初職継続者で、仕事と家庭の両立支援に加え、「処遇に男女差がなかった」「女性の先輩や管理職が多いた」「仕事と家庭を両立しながら、仕事もキャリアアップできる環境だった」とする割合が、初職継続者全体と比べて高くなっている

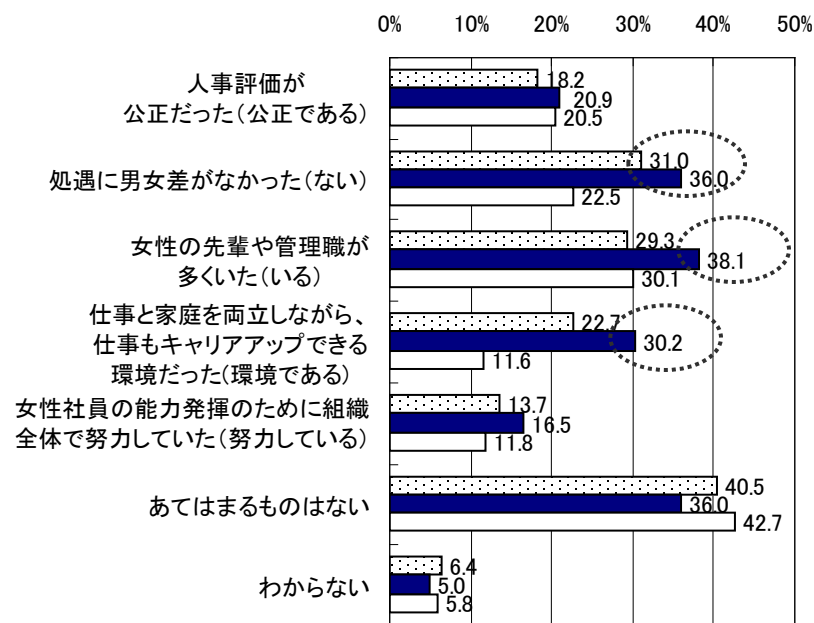
○初職からの離職状況別の初職の勤め先の状況（複数回答） [25歳以上の女性 初職が正社員・正職員]

【仕事以外の時間のとりやすさについて】

【処遇の公正さや女性の活用について】



□ 初職継続計(n=622)  
■ 初職継続【配偶者あり・子あり】(n=139)  
□ 初職を辞めて離転職計(n=2688)



□ 初職継続計(n=622)  
■ 初職継続【配偶者あり・子あり】(n=139)  
□ 初職を辞めて離転職計(n=2688)

## 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？

→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がいる職場、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。

- 中期のキャリアを誰が管理しているのか？

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？