

女性の活躍推進に向けた企業取組施策への一提言

杉本 あゆみ

A proposal for corporate initiative measures for promoting women's active participation

Ayumi SUGIMOTO

Abstract

In this research, interviews were conducted with women who work in Japanese companies. The results were examined for the purpose of providing advice in initiative measures for promoting women's participation, which companies are asked to implement. The research results showed that although active initiative measures for promoting women's participation were seen in major enterprises, those women who participated in interviews said that they cannot hope for greater participation due to child-rearing constraints. As such, it was revealed that promotion of women's participation was hampered by family situation factors and not workplace situation factors.

Based on the above, the initiative measures for women's active participation that companies are expected to implement should not only be directly involved with progressing women's careers. Instead, I would like to propose that it is an initiative in which follow-up supports are given after ascertaining the subject's family situation, including child-rearing and nursing-care.

Key-words

キャリアデザイン、女性のキャリア形成、企業の取組み、ダイバーシティ、女性活躍推進法

1. はじめに

1.1 背景

1985年に男女雇用機会均等法（正式名称は「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」）が制定され、その後1997年に全面改正されて以降、男性と女性が法のもとでは平等に雇用されるようになった。また、1999年には男女平等の実現に向けた取組みをより進めるとともに、少子高齢化や経済情勢の変化に対応するため、男女が性別に関係なく個性と能力を十分に発揮できる社会を実現することが課題になっているという問題意識のもと、男女共同参画社会基本法が制定された。

さらに、男女雇用機会均等法は2006年に再改正され、

(1) 男女双方への性差別の禁止（均等法から差別禁止法

へと転換）、(2) 権限の付与や業務の配分、降格、雇用形態・職種の変更、退職勧奨、雇い止めなどについての性差別の禁止、(3) 間接差別禁止、(4) 妊娠・出産・産前産後休業の取得を理由とした不利益取り扱いの禁止、(5) ポジティブ・アクション（男女間の格差解消のための積極的取組み）を企業が開示するにあたり国が支援、(6) セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）の対象に男性も加え、予防、解決のため具体的措置をとるよう事業主に義務づける、(7) 調停の対象にセクハラも加わる、などの条項を含むようになった。

そして2015年、女性活躍推進法（正式名称は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」）が制定された。

現在では女性の就業が継続できるよう、企業内で様々

な取り組みが行われている。しかしながら、女性の職場環境は少しずつ整いつつあるといえども、実際はまだまだ十分とはいえない。本稿では、日本企業で働く女性の声を実際に聞くことにより、真に求められるべき女性の活躍推進に向けた企業取組施策はどのような取組施策なのかということを明らかにし、提言したいと考えている。

1.2 先行研究

女性のキャリアに関する先行研究として、徳永（2006）、渡辺（2009）、武石（2009）が挙げられる。以下に述べていく。

徳永（2006）は、2005年に男女雇用均等法が改正され、キャリアパスにどのような変化が見られるかをテーマに、2004年7月最終週に1日でも雇用されて就業した男女5846名（男性：3856名 女性1990名）を対象に訪問留め置き法でキャリアパスの類型化を行うための調査を実施した。

調査により見られたキャリアパスは33種類にも及び、転職等で就業形態に変化の無いものなどをくくる作業過程を経て、キャリア1：正規社員（就業形態の変更なし）、キャリア2：正規社員→非正規社員、キャリア3：正規社員→非正規社員→正規社員、キャリア4：非正規社員（就業形態の変更なし）、キャリア5：非正規社員→正規社員、キャリア6：非正規社員→正規社員→非正規社員の6パターンに類型化した。

また、もう一つの調査として、出産前後の時点に特化した「子供を持つ女性の就業に関する調査」を実施し、首都圏在住の25～39歳の子供を持つ有配偶者の女性2000名にWeb調査をした結果、出産がキャリアパスを分岐させていることが明らかとなった。

次に渡辺（2009）は、女性のキャリア形成過程の複雑性を考慮して定性的研究方法を用い、女性のキャリア形成のモデルと仮定できる3つの異なるグループの成人女性たち（合計47名）のライフヒストリーを聴取し、キャリア発達理論の視点から態度と行動上の特徴を分析しており、その結果、個人差と世代間差が大きいことが明らかになったとともに、女性たちは複数の役割や種々の葛藤に前向きに取り組むことで、ものごとに柔軟に対応

する態度と力を発達させていること、人間関係を大切にしていること、自己の体験を客観的に評価できること、「今」を一生懸命生きることによって将来を広げていることなど、キャリア成熟の特徴と言われる態度と力を共通して習得していることを明らかにしている。

さらに、その結果より、女性のキャリア形成は多種多様に亘るので、支援にはキャリア教育などの教育的支援と、カウンセリングなどの個別支援が必要であると主張している。

また武石（2009）は、女性の職業経歴の実態やキャリア選択に及ぼす影響を明らかにすることを目的として、内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査」（2007）を分析した。

この調査は、全国の30～40代女性を対象に2006年12月に実施し、有効回答は3100サンプルの中の、結婚・出産を経た女性のキャリア選択に注目するために、配偶者（事実上婚姻関係にあるパートナーを含む）があり、子どものいるサンプル1708名を分析対象とした。

分析の結果、女性が就業を継続する要因として、本人の就業意識、配偶者の家事分担や妻の就業に対する意識、さらに母親の女性が働くことに対する意識などが、複合的に関連をもっていることが明らかになった。特に初職継続者は、結婚・出産後も仕事を続けたいという意欲が高い傾向にあり、これまでの働き方に対する満足度もキャリアパターンによって有意に異なり、再就業のパターンに比べて継続就業パターンの女性の満足度が高い傾向にあることを明らかにしている。

以上の分析から、女性の継続就業を支援する対策を充実させる必要性を示し、これからの課題としては、働き方の柔軟化により女性の就業の選択肢を増やす必要があること、また、若い女性に自分のキャリアの展開について主体的に考えさせる機会を充実することも求められるとしている。

以上の先行研究を参考にして、本稿においては、働いている女性の生の声を聞くことによって、インタビュー協力者が求めている真の企業取組施策とはどのようなものなのかを探っていきたい。

1. 3本研究の目的

本稿では、インタビューによって明らかになったインタビュー協力者の女性のキャリアパターンを分類し、女性の活躍推進に向けた企業取組施策と女性のキャリア形成との関連性の有無を明らかにすること、さらに、インタビューから見えた真の女性の活躍推進に求められる企業取組施策を提言することを目的とする。

2. 研究概要及び調査方法

2.1 研究概要

本研究は、日本企業に勤務する6名の女性にインタビュー調査をし、自身のキャリアパターンと、職場における女性のキャリア形成に関連する取り組みについて尋ね、インタビュー調査の結果を分析、考察した。

2.2 調査方法

2016年4月から2017年6月にかけて、調査者が協力者にインタビュー調査を行った。インタビュー調査は1名30分から1時間程度で実施した。

2.3 倫理的配慮

本研究にあたり、インタビュー調査は、被調査者本人の同意を得て実施され、調査データに関しては、使用は匿名性に配慮し、研究目的以外には一切使用しないことを説明し、承諾を得た。かつ、本論の記述に関しては、プライバシーの保護に十分に配慮して行った。

3. インタビュー調査について

3.1 協力者情報

インタビューの協力者は以下のとおりである。

表1：インタビュー協力者情報

協力者	年代、既婚or未婚、子どもの有無	業種 ^{注1}
1	30代、既婚、子3人	情報通信業
2	30代、既婚、子3人	卸売業、小売業
3	40代、既婚、子3人	サービス業
4	40代、既婚、子0人	学術研究、専門・技術サービス業
5	30代、既婚、子0人	教育、学習支援業
6	20代、未婚、子0人	製造業

3.2 インタビュー調査における質問項目

インタビューの質問項目は以下のとおりである。

表2：インタビュー質問項目

1. プロフィール（学歴、職歴、出産暦など）
2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針
3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無
4. 職場の様子（女性の活躍推進について意識しているか）
5. 上司、同僚の様子（女性の活躍推進について理解はあるか）
6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

4. 結果、分析

以下に、インタビューの結果をもとにしてインタビュー協力者のキャリアパターンと企業取組施策を一覧表にまとめ（表3）、事例毎に分析した。

表3：キャリアパターン、企業取組施策一覧

	キャリアパターン	企業取組施策
協力者1	大企業 ^{注2} 正規雇用のみ 短大卒業→正規雇用→育児休業取得→職場復帰し現在も勤務中	女性リーダー研修、キャリアアップ研修、キャリアデザイン研修、キャリア面談の実施
協力者2	中小企業正規雇用のみ 短大卒業→正規雇用→育児休業取得→職場復帰し現在も勤務中	女性リーダー研修、中堅社員研修の実施
協力者3	大企業正規雇用から非正規雇用へ（製造業からの転職） 短大卒業→正規雇用→結婚のため退社、出産、子育て後→大企業非正規雇用へ転職、現在も勤務中	キャリアアップ研修、キャリア面談の実施
協力者4	中小企業正規雇用から非正規雇用を経て正規雇用へ（小売業からの転職） 大学卒業→正規雇用→転職により非正規雇用2年勤務→転職により中小企業正規雇用、現在も勤務中	育児休暇などの一般的な規定はあるものの、女性のキャリアに関するものは無し
協力者5	中小企業非正規雇用から正規雇用へ 大学院修了→非正規雇用3年勤務→正規雇用となり、結婚後、現在も勤務中	目立った取り組みは無し
協力者6	大企業非正規雇用から正規雇用へ 大学卒業→派遣社員として企業に派遣され5年勤務→派遣先企業の正規雇用となり現在も勤務中	キャリアデザイン研修、キャリア面談、ワークシヨップ（意識啓発セミナー）の実施

事例1：大企業正規雇用のみ

短大卒業→正規雇用→育児休業取得→職場復帰し現在も勤務中

1. プロフィール（学歴、職歴、出産暦など）

短期大学卒業後、大手民間企業事務職として正規雇用。5年間勤務後、結婚し、3人の子どもを出産。それぞれに1年半の育児休暇を取得後、職場復帰し、現在も勤務中である（勤続20年）。

2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針

女性管理職を増やし、女性が活躍できる環境整備を行うため、2017年度以降の行動計画を、計画期間は4年間、管理職に占める女性従業員の目標割合を2020年度末までに15.5パーセントとするとしている。

3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無

女性リーダー研修、キャリアアップ研修、キャリアデザイン研修、キャリア面談の実施が有る。

4. 職場の様子（女性の活躍推進について意識しているか）

子どもを持つ母親が働きやすくなる制度（育児休業の取得、時短勤務可能）は充実していると思うが、女性の活躍推進についての意識は低いと感じる。

5. 上司、同僚の様子（女性の活躍推進について理解はあるか）

女性の活躍推進について一定の理解はあると感じるが、本音はわからない。

6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

現在は、子育てに忙しく、自身のキャリアアップについて考える余裕が無い。

事例1分析：この企業の従業員の男女比はおおよそ5：5で、現在の管理職に占める女性従業員の割合は約15パーセントとのことであった。管理職に占める女性従業

員の目標割合を2020年度末までに15.5パーセントとするとしているが、子育て中の女性従業員が全体の7割程度という現在の状況を考えると、非常に高い目標を掲げているといえよう。この目標を達成させるためには、女性リーダー研修、キャリアアップ研修、キャリアデザイン研修、キャリア面談の実施などの企業取組施策だけでなく、子育てをする女性従業員が自身のキャリアアップに前向きになれるような、子育て支援に関する企業取組施策が求められていると考えられる。

事例2：中小企業正規雇用のみ

短大卒業→正規雇用→育児休業取得→職場復帰し現在も勤務中

1. プロフィール（学歴、職歴、出産暦など）

短大卒業後、中小民間企業営業職として正規雇用、接客中心の店舗へ配属となった。7年間勤務後、結婚し、3人の子どもを出産。それぞれに1年の育児休暇を取得後、職場復帰をするが、末子が小学校に入るまでは9時から16時までの時短勤務（実働6時間）で働いている（勤続17年）。

2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針

小売業という職種ゆえ、女性従業員が9割以上を占めている。過去には女性の管理職も数名いたが現在はおらず、管理職は全員男性であるとのこと。今後、積極的に女性管理職を増やすなどの企業方針は明らかにされていない。

3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無

女性リーダー研修、中堅社員研修の実施が有る。

4. 職場の様子（女性の活躍推進について意識しているか）

独身の女性が全体の8割以上で、キャリアアップへの意識は皆、高いように感じる。

5. 上司、同僚の様子（女性の活躍推進について理解は

あるか)

女性の活躍推進について一定の理解はあると感じる。

6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

将来的にはキャリアアップを希望してはいるが、現在は子どもが3人とも保育園や小学校に通っているので、子育てに追われていてキャリアアップについては考えられない。

事例2分析:この中小企業は、女性従業員が全体の90パーセント以上を占めているが、管理職に就いている女性は全くおらず、10パーセント弱の男性社員全員が管理職に就いているとのことであった。現在は、管理職に就いている女性はいないものの、その殆どが女性従業員であることにより、近い将来は、女性が管理職に就く可能性が高いとのことであった。しかしながら、企業方針としての具体的な数値目標は掲げていない。このことについては、女性活躍推進法の内容にある「自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければなりません(300人以下の中小企業は努力義務)。」に相当するものと思われる。

この企業においても、事例1の企業と同様に、子育てをする女性従業員が自身のキャリアアップに前向きになれるような、子育て支援に関する企業取組施策が求められていると考えられるが、女性従業員に占める独身女性の割合が80パーセント以上であることや、従業員300人以下の中小企業という理由から、具体的な子育て支援に関する企業取組施策が早急に成立するとは考えにくい。

事例3：大企業正規雇用から非正規雇用へ

短大卒業→正規雇用→結婚のため退社、出産、子育て後→大企業非正規雇用へ転職、現在も勤務中

1. プロフィール(学歴、職歴、出産暦など)

短大卒業後、大手民間企業事務職として正規雇用、人事部へ配属となった。3年間勤務した後、取得した資格を活かしたいと思い、大手旅行会社の正社員へと転職した。5年間勤務した後、結婚を機に退職。その後7年間は専業主婦として3人の子育てに追われる。末子が保育園に入った時期に、大手民間企業事務職の非正規雇用と

して社会復帰し、現在に至る(勤続6年)。

2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針

計画期間を2016年4月から2020年3月までの4年間とし、管理職に占める女性の割合を12.5パーセント以上にする。

3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無

女性職員を対象とするキャリア研修会の実施が2016年4月から始まった。

4. 職場の様子(女性の活躍推進について意識しているか)

女性の活躍推進についての意識は低いと感じる。

5. 上司、同僚の様子(女性の活躍推進について理解はあるか)

女性の活躍推進について知識的な理解はあると感じるが、具体的な働きかけは無い。

6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

現在は、子育てに忙しく、自身のキャリアアップについて考える時間的な余裕が全く無いが、将来的には自身のキャリアアップについて考えていきたいとは思っている。

事例3分析:この企業の従業員の男女比はおおよそ3:7で、女性従業員の方が多いが、現在の管理職に女性の占める割合は1-2パーセント程度とのことで、管理職の殆どは男性従業員である。

この企業は、管理職に占める女性従業員の目標割合を2020年3月末までに12.5パーセント以上とするとしているが、事例1の企業と同様に、非常に高い目標を掲げているといえ、インタビュー協力者も、「今のままでは目標達成が実現するとは思えない」とのことであった。

しかしながら、インタビュー協力者は自身のキャリアアップに前向きであるので、子育て支援に関する企業取

組施策が実施され、インタビュー協力者のような自身のキャリアアップに前向きな子育て中の女性従業員が利用できるようなになれば、状況は変わっていくのではないかと考えられる。

事例4：中小企業正規雇用から非正規雇用を経て正規雇用へ（異種企業）

大学卒業→正規雇用→転職により非正規雇用2年勤務→転職により中小企業正規雇用、現在も勤務中

1. プロフィール（学歴、職歴、出産暦など）

大学卒業後、中小民間企業総合職として正規雇用、営業部へ配属となった。20年間勤務した後転職し、教育関連の中小企業への非正規雇用となる。2年間勤務後、他の教育機関（中小企業）の正規雇用へと転職し現在に至る（勤続3年）。

2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針

具体的な方針は示されていない。

3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無

育児休暇などの一般的な規定はあるものの、女性の活躍推進に関する企業施策は無い。

4. 職場の様子（女性の活躍推進について意識しているか）

女性のキャリアアップへの意識は高いように感じる。

5. 上司、同僚の様子（女性の活躍推進について理解はあるか）

企業における具体的な方針は明らかにされていないものの、女性の活躍推進について積極的な理解があると感じる。

6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

先のことは分からないが、出産後も仕事を続けるつもりであり、自身のキャリアアップについても前向きに検討していこうと考えている。

事例4分析：この企業は、従業員の男女比がおおよそ4：6で、女性従業員の方が男性従業員よりも多く、管理職に占める男女比もそれと同等で、女性管理職の方が男性管理職よりも多いという職場であった。

産休や育児休暇も取りやすく、周囲の理解もあるので、結婚、出産が理由で辞める女性従業員がほとんどおらず、定年まで勤め上げる女性従業員も珍しくないとのことであった。

この企業に関しては、女性の活躍推進に向けた企業取組施策が具体的に存在していなくとも、十分に女性が活躍している企業であるといえることができる。

事例5：中小企業非正規雇用から正規雇用へ

大学院修了→非正規雇用3年勤務→正規雇用となり、結婚後、現在も勤務中

1. プロフィール（学歴、職歴、出産暦など）

大学院修了後、中小民間企業教育職として非正規雇用となる。3年間勤務後、同企業の正規雇用となり、その1年後に結婚し、現在も勤務中である（勤続5年）。

2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針

以前より管理職に占める女性従業員の割合は50パーセント程度と高く、女性の活躍推進に関する方針は特に掲げられていない。

3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無

もとより管理職に占める女性職員の割合が高いためか、目立った企業取組施策は無い。

4. 職場の様子（女性の活躍推進について意識しているか）

男女平等で、女性でも十分にキャリアアップが望める雰囲気である。また、出産などによる育児休暇もとりやすい。

5. 上司、同僚の様子（女性の活躍推進について理解はあるか）

上司（男女半々くらい）、同僚（男女半々くらい）どちらにおいても女性の活躍推進についての理解度は高く、様々な面で協力し合える良い人間関係が構築されている。

6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

結婚、出産後も仕事を続けるつもりであり、積極的に自身のキャリアアップを望み、定年まで勤め上げたいと考えている。

事例5分析:この企業は、従業員の男女比がほぼ同数（5:5）で、管理職に占める男女比も、およそ5:5という職場であった。事例4の企業と同様に、結婚や出産が理由で辞める女性従業員がほとんどいないとのことであり、インタビュー協力者も自身のキャリアアップについて、非常に積極的に前向きに考えていた。

この企業に関しても、事例4の企業と同様に、女性の活躍推進に向けた企業取組施策が具体的に存在してはいたなくとも、十分に女性が活躍している企業であるということが出来る。

事例6：大企業非正規雇用から正規雇用へ

大学卒業→派遣社員として企業に派遣され5年勤務→派遣先企業の正規雇用となり現在も勤務中

1. プロフィール（学歴、職歴、出産暦など）

大学卒業後、派遣会社に登録し、大手民間企業事務職に派遣される。5年間の勤務の後、働き振りが評価され、同企業の正規雇用となる（勤続7年）。将来の結婚や出産についてはまだ考えていない。

2. 現在、勤務している企業の女性の活躍推進に関する方針

計画期間を2016年4月から2021年3月までとし、副主事昇格者に占める女性の割合を15パーセント以上にする。

3. 女性の活躍推進に向けた企業取組施策の有無

キャリアデザイン研修、キャリア面談、ワークショップ

（意識啓発セミナー）の実施が有る。

4. 職場の様子（女性の活躍推進について意識しているか）

女性のキャリアアップへの意識は低いと感じる。

5. 上司、同僚の様子（女性の活躍推進について理解はあるか）

女性の活躍推進について消極的で、理解がないと感じる。

6. 自身のキャリアアップについてどう思うか

結婚後に仕事を続けている女性従業員はいるものの、出産を機にほとんどの女性従業員が辞めてしまう職場なので、この企業でのキャリアアップは無理だと感じている。

事例6分析：この企業の従業員の男女比はおおよそ8:2で、現在の副主事昇格者に占める女性従業員の割合は1パーセントにも満たないとのことであった。

また、この企業は2021年3月までに副主事昇格者に占める女性の割合を15パーセント以上にするとしているが、事例1、事例3の企業と同様に、非常に高い目標を掲げているといえる。

この企業は、男性中心の企業、いわゆる男社会であるという認識が、インタビュー協力者にはあるとのことであった。しかしながら、年功序列神話が崩壊し、結婚しても共働きで家計を支えなければならない昨今の日本経済の状況を鑑みれば、今後、キャリア志向の女性従業員の増加も可能性としてはあるのではないかと意見もあり、この企業に関しては、企業全体の女性従業員に対する意識改革が必要ではないかと考えられる。

5. 考察・まとめ

以上、インタビューによって明らかになった協力者の女性のキャリアパターンを6パターン（大企業正規雇用のみ、中小企業正規雇用のみ、大企業正規雇用から非正規雇用へ、中小企業正規雇用から非正規雇用を経て正規

雇用へ、中小企業非正規雇用から正規雇用へ、大企業非正規雇用から正規雇用へ)に分類し、分析を試みたが、どの事例においても、女性の活躍推進に向けた企業取組施策と女性のキャリア形成との関連性を見ることはできなかった。

さらに、女性の活躍推進に求められる企業取組施策について、大企業では積極的な女性の活躍推進につながる取組施策が見られるものの、管理職に占める女性の割合に関する目標値達成に繋がる取組施策であるとは解釈しがたいことがわかった。

また、子どもを持つインタビュー協力者に限っては、企業取組施策、上司の理解、同僚の協力があっても、子育てに追われ、活躍推進は望めないということで、女性の活躍推進は職場状況要因ではなく、家族状況要因によって阻まれているということも明らかになった。

以上により、女性の活躍推進を現実のものとするためには、現在とは違った側面からのアプローチが望まれ、女性が活躍推進するために求められている真の企業取組施策は、キャリアアップに直接関わるものだけではなく、子育てや介護などの家族状況を把握した上でのフォローアップに関する取り組みであると提言したい。

今回のインタビュー調査では、データ数が制限され、業種別の差異を見ることができなかった。今後は、さらに多くのデータを収集し、業種別比較を試みたいと考えている。

注

注1 総務省による日本標準産業分類第13回改定分類項目を基準とした。

注2 従業員数301人以上を大企業、それ以下を中小企業とした。

引用・参考文献

徳永英子「女性のキャリアパスの類型化に関する研究」2006年『Works Review 2006 Vol.1』pp.62-73

武石恵美子「キャリアパターン別にみた女性の就業の特徴」2009年『国立女性教育会館研究ジャーナル13号』pp.3-15

渡辺三枝子「女性のキャリア形成支援のあり方：「ロールモデルに関する調査研究」の結果から」2009年『国立女性教育会館研究ジャーナル13号』pp.16-26

財団法人企業活力研究所『女性が活躍できる職場のあり方に関する調査研究報告書』2009年

一般社団法人日本経済団体連合会『女性の活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集』2013年