

大卒女性の活躍推進に向けて

「東京圏で暮らす働き方等に関するアンケート調査結果」(2015)
「女性の活躍推進に関する男性管理職の意識調査結果」(2015)

日本総合研究所 創発戦略センター／ESG リサーチセンター ESG アナリスト 小島明子

少子高齢化に伴う、労働人口の不足が予想されるなか、女性の活躍推進は国内の重要政策課題の1つとなっています。2015年には、女性の活躍推進法が成立し、それを機に企業では、女性の活躍に向けた本格的な取組みの推進が求められています。

日本総合研究所では、2015年3月に、東京圏(東京・神奈川・埼玉・千葉)で暮らす、25～44歳の東京圏に所在する四年制大学または大学院を卒業した女性2,064人と、従業員数300人を超える企業の東京の事業所に勤める40～50代の男性管理職516人を対象にアンケート調査を実施し、結果を取りまとめました。本稿では、それら2つのアンケート調査結果から得られたデータを基に、企業で働く大卒女性(以下「女性」・タイトルを除く)の活躍推進のための課題と施策について考察します。

1 大卒女性の就業継続に与える影響

出産後も働き続けられた女性とそうでない女性、職場環境と家事負担はどう違うか

「東京圏で暮らす高学歴女性の働き方等に関するアンケート調査結果」(2015)、「女性の活躍推進に関する男性管理職の意識調査結果」(2015)の調査結果(以下、アンケート調査結果)によれば、卒業後の進路として正規雇用の職に就き、結婚した1,364人の女性のうち、結婚後も正規雇用で働き続けた女性の割合は65.1%、第一子出産時点では、48.1%にまで下がります。「1 大卒女性の就業継続に与える影響」では、女性の就業継続の可否に影響を与える、職場環境と育児・家事分担の状況に着目します。

1. 職場環境

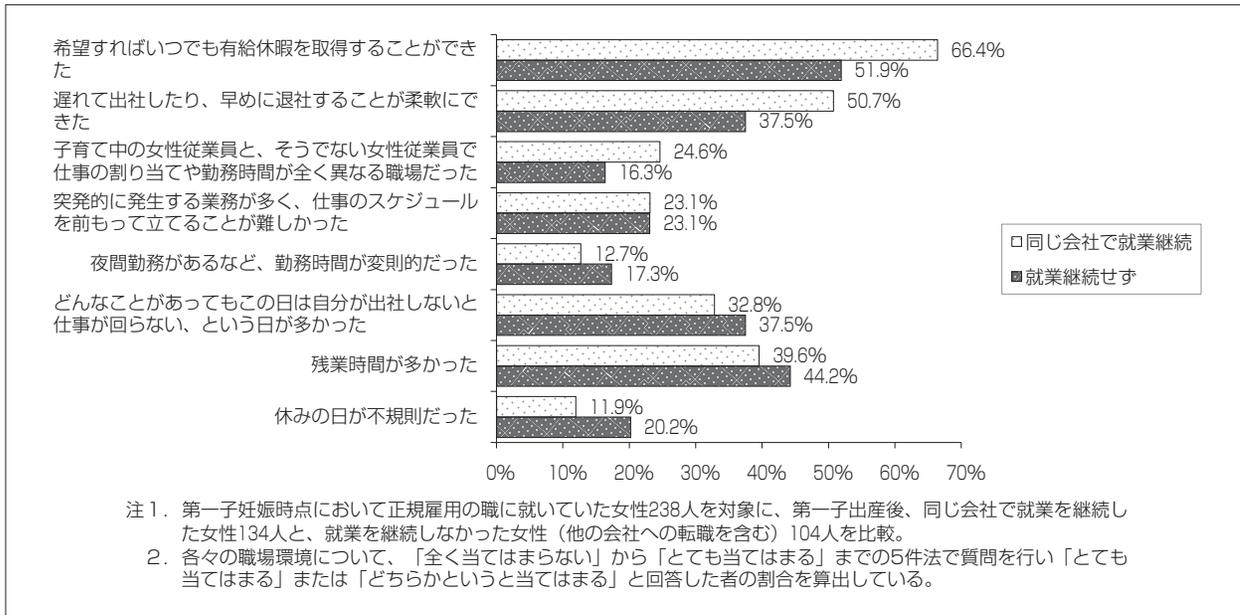
- ▶ 有休の取りやすさ、勤務時間の調整しやすさ、残業の有無など働き方の柔軟さが女性の就業継続に好影響
- ▶ 第一子出産後、同じ会社で就業を継続した女性と、

就業を継続しなかった女性の職場環境を比較したところ(図表1)、「希望すればいつでも有給休暇を取得することができた」「遅れて入社したり、早めに退社することが柔軟にできた」といった勤務時間等にかかる柔軟性に関する項目で、就業継続した女性の職場のほうが上回っています。一方、「休みの日が不規則だった」「残業時間が多かった」等の項目は、就業継続しなかった女性の職場のほうが上回っています。

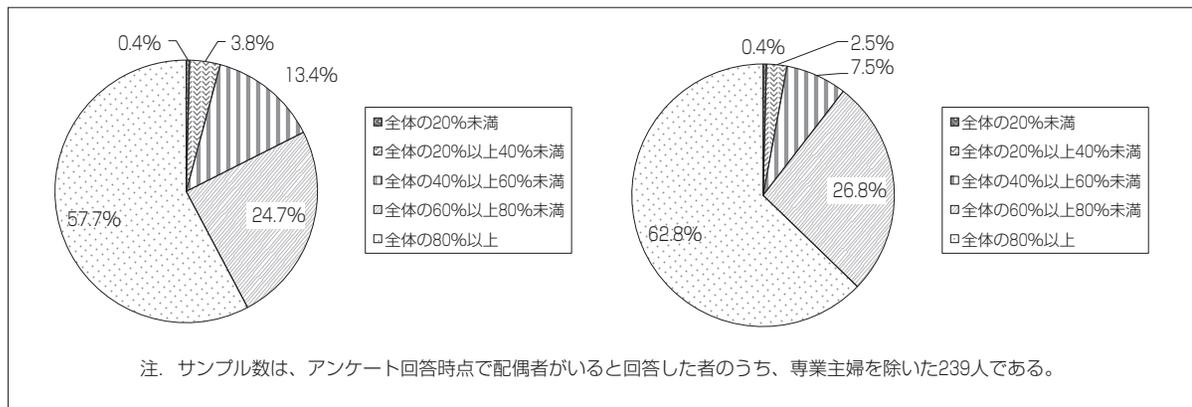
就業継続をした女性の割合が多い業種と少ない業種を比べると、就業継続をした女性の割合が高い上位2業種はIT・情報通信(90.4%)、インフラ(電力・ガス・鉄道・エアラインなど)・官公庁(86.7%)であり、少ない上位2業種は食品・農林・水産(40.0%)、繊維・アパレル(45.0%)です。IT・情報通信が上位である理由は、在宅勤務等の普及が考えられます。

勤務時間等、柔軟な働き方ができることが、第一子出産後の女性の就業継続に好影響を与える可能性が指摘できます(図表1)。

図表1 第一子出産後、就業継続した女性・しなかった女性の職場環境



図表2 共働き世帯の第一子出産時点における妻の家事負担割合（左）・育児負担割合（右）



2. 育児・家事分担

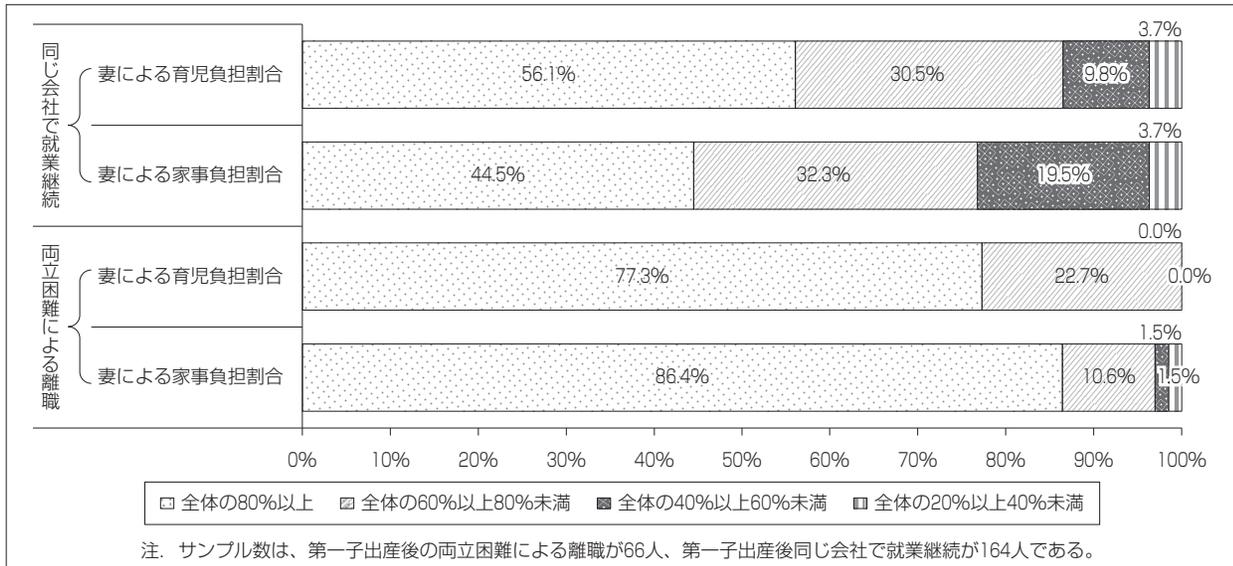
▶ 配偶者と家事・育児を分担できているかで就業継続状況に違い

共働き世帯の育児・家事分担について、第一子出産時点で、妻の家事負担割合が全体の80%以上と回答した割合は57.7%、妻の育児負担割合が全体の80%以上と回答した割合は62.8%です。夫婦共働きであっても、家事および育児の大半を妻が担うという構図が一般的であることがわかります（図表2）。

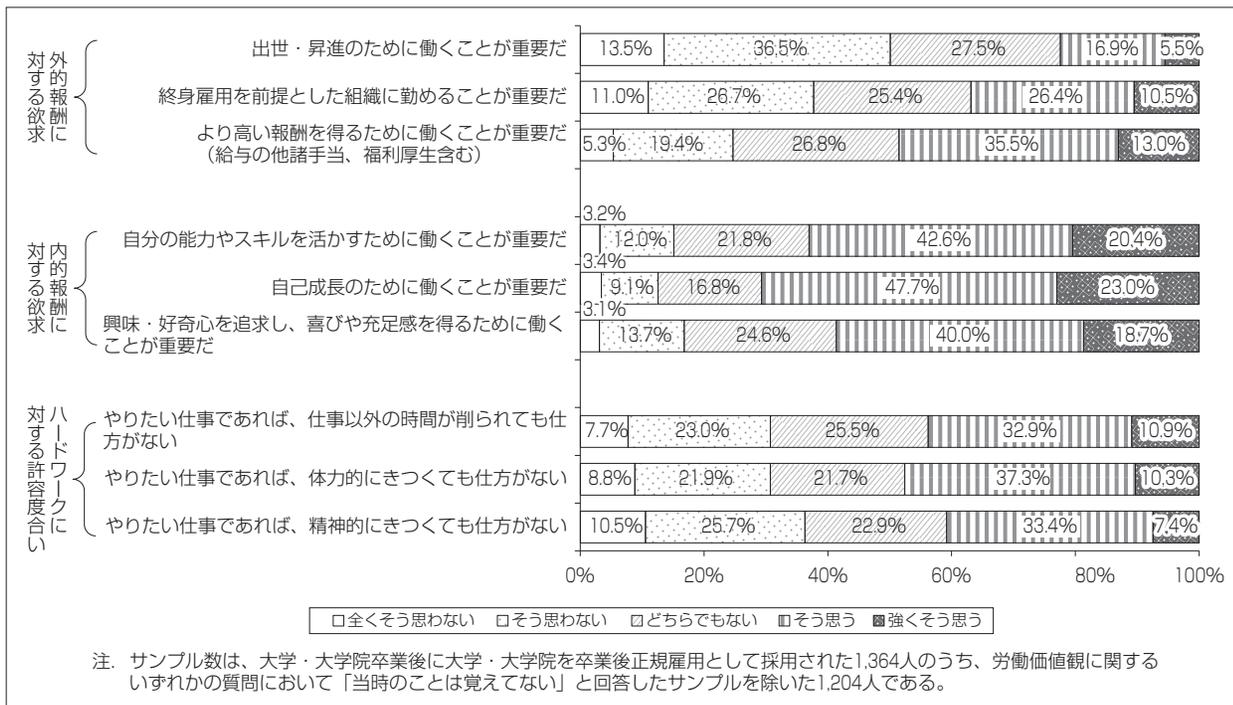
さらに、第一子出産後に、仕事と子育てが両立できずに仕事を退職した女性と、同じ職場で就業継続した女性を比べると、配偶者（夫）による家事や育児の負

担状況に差がみられます（図表3）。退職した女性の場合、妻による育児負担割合が全体の80%以上と回答した割合は77.3%、妻による家事負担割合が全体の80%以上と回答した割合は86.4%です。同じ会社で就業継続した女性の場合、妻による育児負担割合が全体の80%以上と回答した割合は56.1%、妻による家事負担割合が全体の80%以上と回答した割合は44.5%です。退職をした後は家庭内での男女の役割分担が変わるため、女性の家事・育児の負担割合が高くなることは当然ではあるものの、就業継続した女性の配偶者（夫）が、家事および育児ともに一定程度負担する傾

図表3 第一子出産後、就業継続した女性と離職した女性の家事・育児負担割合



図表4 労働価値観に関する質問に対する回答分布（就職活動時点）



向がみられることには特徴があるといえます。

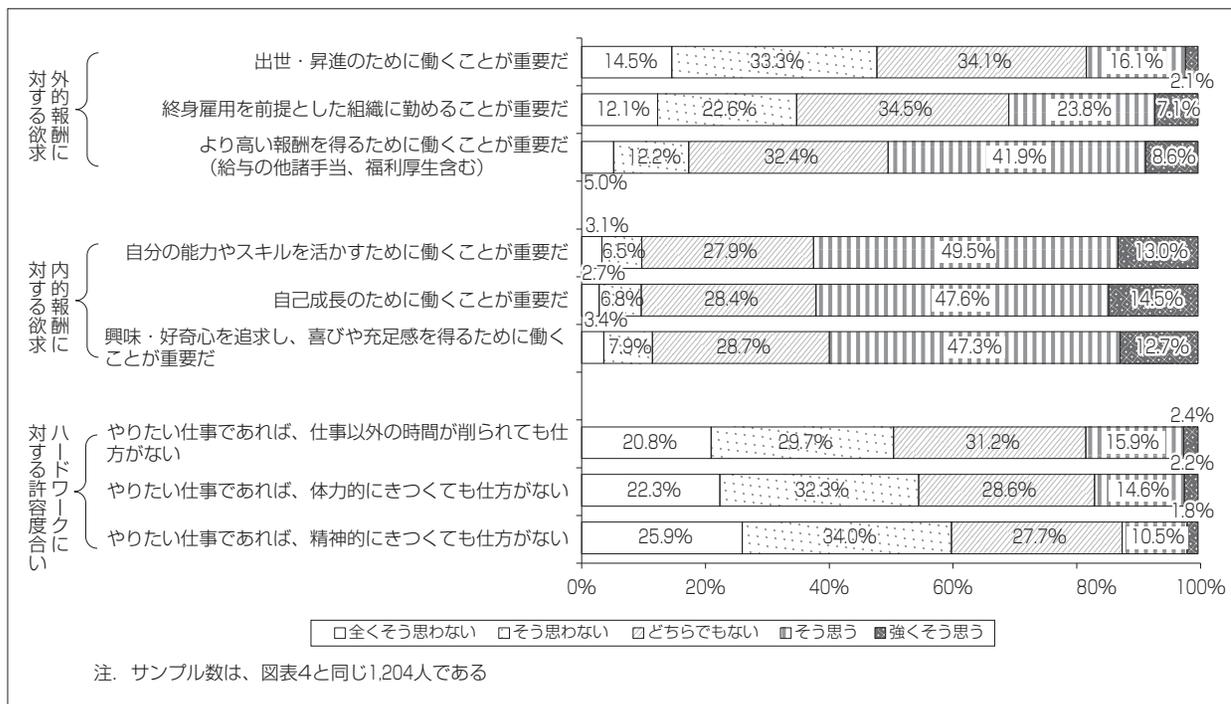
子どもをもつ妻の就業継続のためには、配偶者(夫)からの家事・育児の協力が必要であることが指摘できます。

2 大卒女性の労働価値観とその変化

昇進意欲ややりがい、ハードワークへの意識はライフイベントを挟んでどう変わるのか

女性活躍推進の阻害要因を考えるうえで、育児等

図表5 労働価値観に関する質問に対する回答分布（アンケート回答時点）



を行いながら就業継続を可能とするような環境の整備という物理的な問題と、仕事や職場にやりがいを感じられるという心理的な問題を考える必要があります。「[1]大卒女性の就業継続に与える影響」では、前者の物理的な問題に着目をしましたが、「[2]大卒女性の労働価値観とその変化」では、後者の心理的な問題について着目し、女性もつ労働価値観の特徴とライフイベント等に伴う変化を取り上げます。

1. 労働価値観の特徴

▶「やりがい」を重視する女性は多く、若いうちはハードワークも許容

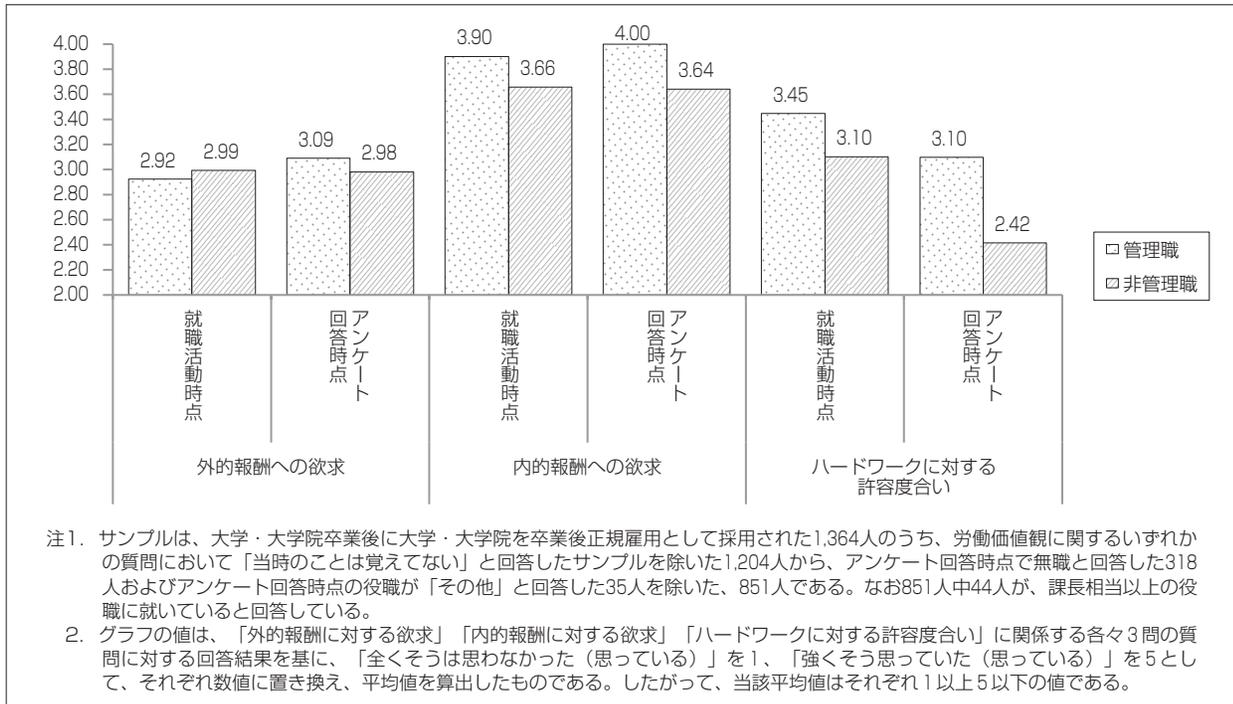
一般に、就業継続にあたっては、仕事に対する本人の考え方が影響すると考えられます。具体的には、「働くことによって得られる便益」と「働くことに伴う費用」を天秤にかけ、便益が費用を上回れば就業を行うという意思決定が下されると考えられます。ただし、便益、費用ともそのとらえ方は個人によって異なる主観的なものと考えられます。一方、「働くことによって得られる便益」は、働くことによって得られる給与

所得や会社における安定的な地位の確保といった外的報酬と、仕事を通じて得られる自己成長や仕事そのものの面白さ・楽しさといった内的報酬に大別することができます。「働くことに伴う費用」は、仕事をすることによってあきらめなければならない家族・プライベートの時間といった時間に関するものに加え、仕事によって負わなければならない精神的なストレスや肉体的な疲労といったものが含まれます。これをまとめると、「働くことに伴う費用」は、ハードワークに対する許容度合いと言い換えることができます。

就業継続に関する意思決定には、①「外的報酬に対する欲求」、②「内的報酬に対する欲求」、③「ハードワークに対する許容度合い」の3つにより構成される「労働価値観」が総合的に影響して考えられます。なお、「アンケート調査結果」を用いて行った確認的因子分析の結果*からも、就業をめぐる価値観として、前述の3つの共通因子が得られており、本稿では、①～③の3つを女性の労働価値観の特徴として考察しま

* 日本総合研究所「東京圏で暮らす高学歴女性の働き方に関するアンケート調査結果」(2015) P.19

図表6 アンケート回答時点で管理職（課長相当職以上）とそれ以外の労働価値観の比較



す。

就職活動時点の労働価値観に関する質問に対する回答分布（図表4）をみると、「外的報酬に対する欲求」に関して、出世・昇進といった役職に対する欲求は必ずしも強くなく、報酬等に対する欲求は強い傾向にあることがわかります。「内的報酬に対する欲求」に関して、外的報酬に対する欲求と比べ、総じて強いことが特徴的です。自分の能力やスキルを発揮したいと考える専門家志向の女性や、仕事に伴う喜びや充足感に重きをおく女性が多いと考えられます。「ハードワークに対する許容度合い」に関して、ハードワークを許容できている女性は許容できないと考えている女性よりも数が多く、若いうちは、ある程度ハードワークを許容していることがわかります。

出世・昇進といった役職に対する欲求は必ずしも強くないものの、仕事のやりがいを重視する女性が多いという結果だといえます。出世・昇進への志向が低いからといって、仕事の内容や責任範囲を限定したりしてしまうのではなく、女性がやりがいを感じ、能力を発揮できるような仕事や責任の与え方を検討する余地

があると指摘できます。

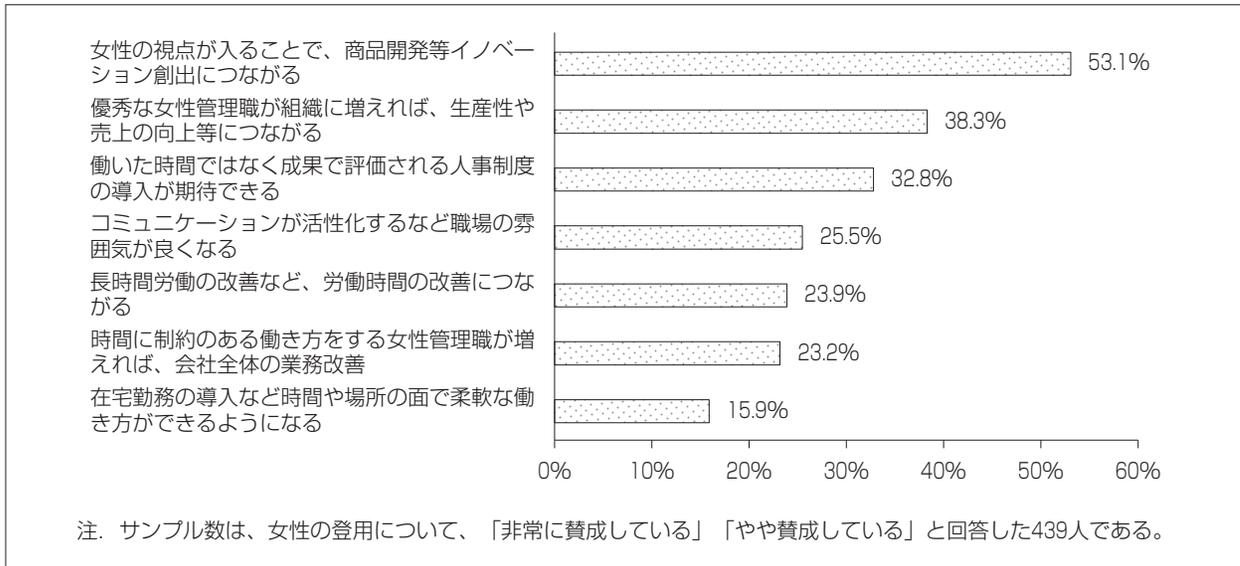
2. 労働価値観の変化

▶結婚・出産を経て、ハードワークはしにくくなるがやりがいに対する意欲は変わらず高い

アンケート回答時点の労働価値観に関する質問に対する回答分布（図表5）は、就職時点（図表4）と比べると、多くの女性が、結婚・出産等のライフイベントを経験していることに留意して分析結果をみてみましょう。

「外的報酬に対する欲求」に関して、出世・昇進といった役職に対する欲求に変化はありませんが、報酬等に対する欲求はやや強くなるのがわかります。「内的報酬に対する欲求」に関して、大きな変化はなく、総じて強いことが特徴的です。ライフイベントが生じて、仕事のやりがいを重視する女性が多いといえます。「ハードワークに対する許容度合い」に関して、アンケート回答時点では、大きく低下し、ハードワークを許容できないと考える女性のほうが多くなっています。これは、結婚・出産等で時間に制約ができ

図表7 女性の登用に賛成する理由



る女性が増えることが理由として考えられます。

ハードワークが許容できなくても、仕事へのやりがいを求める女性は多く存在します。働き方の改革等、ハードワークをしなくても成果を出せば評価をされるように配慮することが、子育て等で時間に制約のある女性も含め、意欲のある女性の活躍促進につながる可能性があることが指摘できます。

さらに、就職時点とアンケート回答時点における、管理職の女性と非管理職の女性の労働価値観の比較(図表6)をみると、「外的報酬に対する欲求」については、就職活動時点およびアンケート回答時点の両時点で、管理職と非管理職でほとんど差がみられません。出世・昇進といった役職に対する欲求があるか否かが、管理職への昇進の決定要因ではない可能性があります。

「内的報酬に対する欲求」については、就職活動時点およびアンケート回答時点の両時点で、管理職の女性と非管理職の女性の両者ともに「外的報酬に対する欲求」に比べて高くなっています。さらに、管理職の女性と非管理職の女性を比べると、管理職の女性のほうが、非管理職の女性よりも当該欲求が高く、管理職への昇進の決定要因の1つになっている可能性があります。

「ハードワークに対する許容度合い」については、就職活動時点からアンケート回答時点にかけて低下する傾向がみられますが、その低下幅は管理職の女性のほうが、非管理職の女性よりも小さくなっています。就職活動時点およびアンケート回答時点の両時点で、管理職の女性のほうが、非管理職の女性よりもハードワークを許容する傾向にあることがわかります。管理職に昇進するためには、ハードワークを許容することが前提となっている可能性があります。

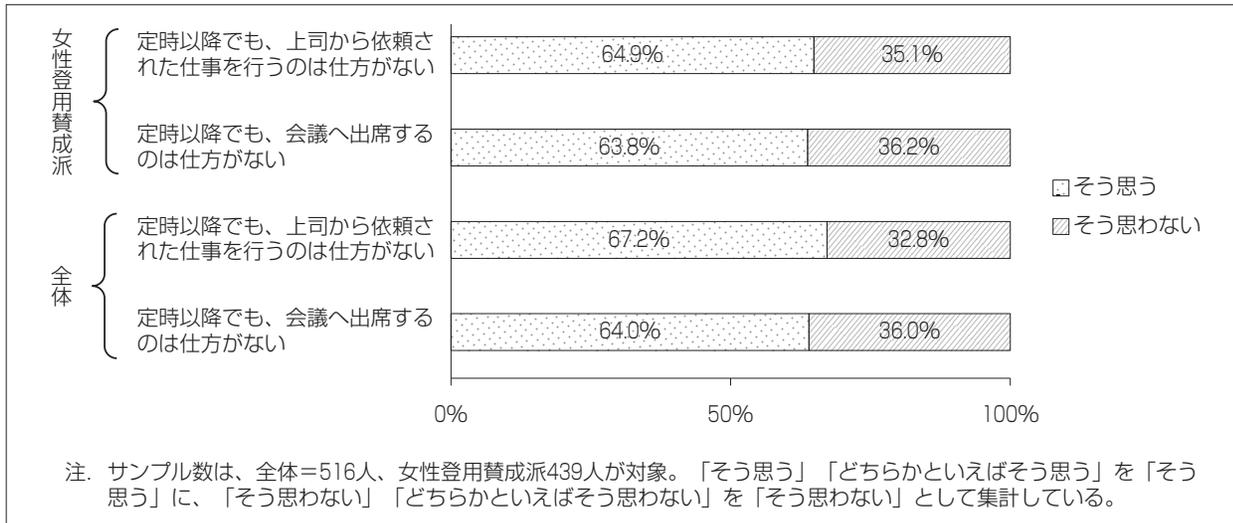
職場環境の長時間労働等を改善することで、ハードワークは許容できない女性であっても、意欲の高い女性の管理職登用の道を開き、女性の管理職の拡大につなげていく可能性があることが指摘できます。

3 男性管理職の意識の現状

男性管理職の女性活躍に対する意識は?

女性に対する制度や支援等を手厚くしたところで、管理職の約9割を占める男性管理職の意識や行動が変わらなければ、女性が活躍しやすい企業の風土づくりにはつながっていきません。第3章「男性管理職の意識の現状」では、とくに、女性登用に賛成する男性管理職の意識の現状に着目します。

図表8 組織で昇進をするための働き方に関する意識 定時以降の労働について／女性登用賛成派・全体



1. 女性登用の賛否

▶ 女性登用への理解は高いが…

「アンケート調査結果」のなかで、男性管理職に対して、女性の登用に対する賛否を尋ねたところ、賛成する男性管理職は85.1%、反対する男性管理職は14.9%で、約9割近くの男性管理職が女性の登用に賛成していることがわかっています。女性の登用に賛成する男性管理職に対して、女性の登用に賛成する理由を尋ねたところ、約半数の男性管理職が「女性の視点が入ることで、商品開発等イノベーション創出につながる」とあげています(図表7)。女性の登用について、男性管理職の理解は十分得られていると考えられます。

2. 男性管理職の意識のギャップ

▶ 「女性部下との仕事はやりづらい」「残業は仕方がない」「母親は育児に専念すべき」根強く残る意識ギャップ

「アンケート調査結果」では、男性管理職に対して、①女性部下との仕事の経験に対する印象、②働き方に対する意識、③男女の役割分担に関する固定的価値観への理解、を尋ねています。

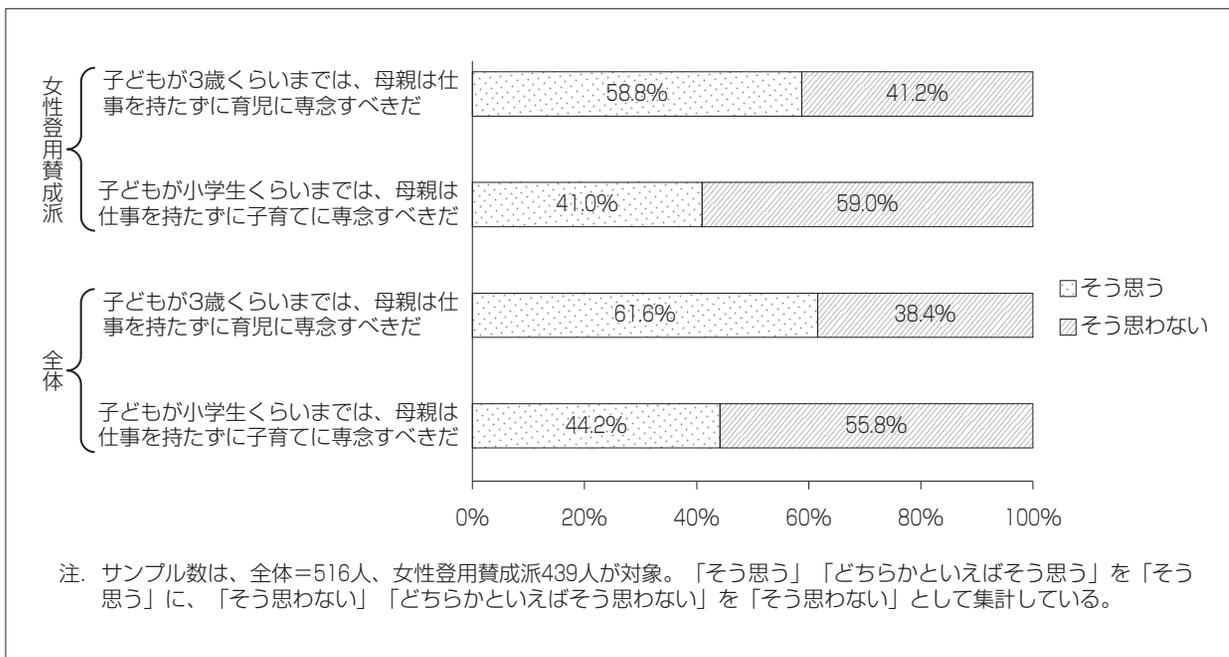
女性部下との仕事の経験に対する印象については、「仕事をやりづらいと感じたことがある」と回答した男性管理職は全体の64.9%に上っています。女性の登

用に賛成していると回答した男性管理職においても、その傾向は変わりません。さらに、女性の登用に賛成している男性管理職を対象に、女性部下との仕事やりづらい理由を尋ねたところ、「セクハラやパワハラに必要以上に配慮しなければならない」(57.5%)、「男性部下と比べて女性部下とはコミュニケーションが取りづらい」(29.3%)、「時間に制約のある働き方をする女性部下には、仕事の公平な配分が難しい」(26.1%)などがあげられています。男性管理職の意識の課題として、女性部下に対する苦手意識の克服が1つ目の課題であることが指摘できます。

組織で昇進をするための働き方に関しては、「定時以降でも、上司から依頼された仕事を行うのは仕方がない」「定時以降でも、会議へ出席するのは仕方がない」と回答した割合は、全体の約6割に上り、女性の登用に賛成をしている男性管理職においても、その傾向は変わりません(図表8)。女性の活躍推進のためには、働きやすい職場環境の整備が重要な課題の1つですが、女性の登用に賛成している男性管理職でさえも、時間外労働を許容しているのが現状です。在宅勤務制度の導入や業務の生産性向上、強制的な退社の仕組み等を通じて、男性管理職の働き方を変えていくことが2つ目の課題であると指摘できます。

男女の役割分担に関しては、「子どもが3歳くらい

図表9 男女の役割分担に関する意識 育児・家事について／女性登用賛成派・全体



までは母親は仕事を持たずに育児に専念すべきだ」と回答した割合は、全体の約6割に上り、女性の登用に賛成をしている男性管理職においても、その傾向は変わりません（図表9）。女性の活躍推進のためには、女性の家事・育児負担の負担軽減が課題であることを①で述べました。男性管理職自身が意識を変え、子育てをしながら働き続ける女性部下、子どもをもつ男性部下に対して配慮を行うこと、男性管理職自身が、子どもをもつ父親であるならば、自身の家庭への参画を積極的に果たすことが求められます。男女の役割分担に対する固定的価値観に対する理解を変えていくということが3つ目の課題であると指摘できます。

4 課題の解消に向けて

「①大卒女性の就業継続に与える影響」と「②大卒女性の労働価値観とその変化」では、「アンケート調査結果」から、女性の活躍推進のための物理的、心理的な問題に付随する課題に着目しました。「③男性管理職の意識の現状」では、男性管理職の意識に着目し、女性の活躍推進を進めるうえで、男性管理職の意

識と行動の変革に向けた現状の課題に着目しました。「④課題の解消に向けて」では、それらの課題を踏まえた解決策を導き出します。

1. 就業継続の実現

①からは、就業継続の実現に向けて、①働きやすい環境の提供、②女性の家事・育児負担の軽減といった大きくは2つの課題の解消が必要であることを指摘しました。

①働きやすい環境の提供については、働く場所や時間の柔軟度を高め、在宅勤務制度や、出社・退社時間を柔軟に選択して働ける制度、柔軟に休暇を取得できることなどがあげられます。女性の活躍推進法施行の影響に伴い、制度の拡充等への関心は高まっていると考えられますが、制度が整備されても、それが特定の事由（育児・介護）をもつ従業員に限定される、あるいは、職場の雰囲気から、男性は上司の目が気になって利用しづらいケースなども少なくありません。今後は、すべての従業員が育児だけでなく、介護を担う可能性を考慮すれば、全従業員にとって働きやすい環境づくりをいまから行っていく必要があります。③

で述べたとおり、女性の登用に賛成をしている男性管理職自身が、旧態依然とした働き方を変えていないケースもあります。男性管理職に制度を率先して利用をしてもらうことも、組織の風土を変えることにつながると考えられます。

②女性の家事・育児負担の軽減については、男女ともに従業員を対象とした意識啓発活動、男性向けの家事能力向上に向けた研修機会の提供などがあげられます。①働きやすい環境の提供を通じて、男性の育児・家事参画のための時間は確保しやすくなりますが、夫婦間の家事能力の差を埋めるのは、容易なことではありません。長い間、妻が多く家事を行っていた家庭では、夫の家事能力は低い可能性があり、夫婦の分担を上手に行っていくためには、夫の家事能力の向上に向けた支援は必要だと考えます。また、女性の登用に賛成している男性管理職であっても、いまだに育児は母親が専念すべきと考える傾向があります。子育てをしながら働き続ける女性部下や、子どもをもつ男性部下が仕事と家庭の両立が気兼ねなくできるように、男性管理職の固定的価値観への理解を変えていくための意識啓発活動も必要だと考えます。

2. 更なる活躍に向けて

②をとおして、女性の更なる活躍のためには、意欲のある女性に対する活躍の機会の提供が必要であることを指摘しました。

多くの女性は、出世や昇進に対する欲求は低いものの、仕事にやりがい求めており、より責任ある仕事や職種等に挑戦できる機会を提供することが必要です。具体的な施策として、(コース別雇用管理制度を設けている企業であれば)意欲のある女性に対して職系変更の機会の提供、研修制度の充実や女性が積極的に参加しやすい環境づくり、責任ある仕事を任せることなどがあげられます。③で述べたとおり、女性の登用に賛成している男性管理職であっても、約6割が

女性部下との仕事をやりづらさを感じています。女性には活躍の機会を提供すると同時に、男性管理職に対しては、女性の部下を上手に育成するための研修の機会等も必要だと考えられます。

また、出産・結婚等に伴い、長時間労働等のハードワークを許容できる女性は減りますが、仕事にやりがいを求める女性の意欲に変わりはありません。現状では、ハードワークを許容できる女性ほど、管理職に昇進する傾向が高い可能性があります。今後は、働く時間ではなく、成果で評価を行うことに重点をおくことで、意欲のある女性が能力を発揮でき、管理職候補の拡大につなげていくこともできると考えられます。

まとめ

女性の活躍推進のためには、結婚・出産等を経ても就業継続ができる環境の整備に加えて、仕事にやりがいをもてるような活躍の機会を提供することが重要です。さらに、組織のなかで、具体的に施策を推進していくために、男性管理職の意識と行動の変革を促すことも必要です。変化には、必ず一部の従業員からの反発や抵抗を伴います。しかし、女性の活躍推進に向けて、小さな変化を積み重ねていくことは、人事施策にとどまらず、さまざまな変化を受け入れる柔軟な組織に導いていくはずで



小島 明子 (こじま・あきこ)

株式会社日本総合研究所 日本総合研究所創発戦略センター/ESG リサーチセンター ESG アナリスト

金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けの女性活躍推進状況の診断を行っている。