

職場における 女性労働力活用推進

日本総合研究所 総合研究部門 主席コンサルタント 小林英夫

筆者は人事コンサルタントとして、多数の企業の実態をみているが、現場からみた女性労働力活用の意見を述べたい。

女性労働力活用の実態

女性の職場進出は、最近当たり前状況になっていく。既婚者であっても、引き続き仕事を続けている女性が多くなっている。総務省の2011年労働力調査では、日本の就業者に占める女性の割合は10年現在42・2%であり、欧米諸国の40%台後半より低いものの、10年前の40・6%から少しずつ増加している。雇用形態では女性のなかで短時間労働者（パート社員等）の割合が33・9%で欧米諸国と比較しても相対的に多い国に位置している。小売業や介護・福祉などサービス業を中心として、女性労働力は確実に戦力になっていく。問題は、女性の管理職比率が低いこと

にみられる企業のマネジメント業務や高度専門業務への登用・活用が少くないことである。2011年の厚生労働省賃金構造基本統計において、日本の従業員数100人以上の民間企業における課長以上に登用された女性の割合は7・2%と、まだ相当に低い。先ほどの総務省統計では、「管理的職業従事者」の女性割合においてアメリカは4割以上、ドイツでも3割近くにのぼっており、比べると改善の余地が相当にあると言わざるを得ない。

企業サイドから見た女性のマネジメント業務や高度専門業務等の管理職登用の課題と女性社員サードから見た課題

企業経営者からよく聞く正社員女性の管理職登用が少くない理由として、
①結婚等による離職率が高い
ため、管理職候補者が少ない、また登用しにくい。

②管理職層に登用するための能力が不足している社員が多い。
③職種転換や転勤等をさせにくい。
研修等で女性社員からよく聞く話は、

①結婚出産は、人生にとって仕事キャリアと同じぐらいのウェイトがあるが、現状では管理職層の仕事と家庭の両立の展望が持ちにくい。また女性管理職層のロールモデル（見本）がいない。そこで結婚や出産のときに、仕事や会社を変えるか、時間のやりくりができる事務職を続け管理職は希望しない。

②企業内での仕事や教育機会において男女格差がある。人事制度が公平ではない。あげられる。筆者の経験でも、女性はそれほど教育機会がないので研修に参加すると喜んでおり、びつくりした経験がある。

両方の課題を分析すると、まず第一に女性の離職率が高いことがある。しかし勤続3年目までは、厚労省の新規卒者の離職状況に関する資料（2009年3月卒対象者）において、学歴、男女の性差に関係なく、3〜4割程度が離職する傾向にある。ただしそのあとになると、20歳台後半から30歳台前半において、女性の離職率が男性より多くなる。これは、結婚や出産が影響していると思われる。仕事と育児の両立の問題である。

第二に男女の能力格差であるが、筆者は最近の20歳台、30歳台前半の若手社員向けの研修講師を行うことが多いが、明らかに女性のほうがグループ討議等でリーダーシップをとる場合が多い。意見も男性より多い。また、昨年大手物流会社5社の人事部長と懇談したとき、最近の男子社員の傾向として草食系という話があるが、実際どうかと質問してみるとその通りの回答

で、とてもおとなしく教育するのが大変であるというものであった。一方、女性管理職であるが、米国の企業を数社訪問した時に、面会した人事部長のほとんどが女性であった。皆優秀な管理職で、この職場では女性のほうが社員の意見などをよく聞けるとのコメントがあった。

能力的には、男女差はみられない。学歴はまったく差異がない。また新卒募集では、成績優秀な女性が採用できているとの話はよく聞けるところである。しかし、多くの企業において、その後仕事や教育の機会が均等でないことが影響し、勤続が長くなると男性社員の管理職候補が多くなるとみられる。

第三の転勤であるが、転勤は単身の場合問題は少ないが、扶養世帯では男性社員でも大きな問題になってくる。子供が中学生くらいになると単身赴任のケースが多くなり、それが家庭においてしば

しば問題となっている。これは単身赴任を女性に置き換えても全く同じで、配偶者の仕事や育児をどうするか、夫婦の問題である。

今後のとりうる対策

人事コンサルタントの立場から女性労働力活用の視点で各企業にお勧めすることは、以下の点である。

①女性の管理職層活用を展望した人事方針を立てる。活用分野や長期キャリア開発を展望できるようにする。政府が進める数値目標（第3次男女共同参画基本計画の民間企業の課長相当職以上に占める女性割合10%程度）設定も一つの手法である。また女性管理職のロールモデルを多数作っていく。見かけの掛け声だけでなく、実際に管理職層にいけることを信じさせ、女性社員の意識を変えていくことが大事である。

②教育も含めた昇進・昇格の人事制度の充実を図る。機会を実質的に男女均等とする。合わせて、出産・育児時期の能力維持を可能にする対策も検討する。家庭で、育児をしながらWEBで勉強するなど種々の方法がある。

③国や自治体の施策を活用して仕事と育児の両立を可能にする制度と運用を充実する。
これに関するインフラは個別企業が展開するのは限界がある。一度クライアント企業で社内保育施設設置を検討したことがあるが、かなりのコストがかかり断念したことがあった。また配偶者の協力も必要である。やはり言葉であるワークライフバランスの実現は、女性だけの問題でなく、男性の育児参加が不可欠である。保育所への送り迎えなど夫婦でシェアすることは山ほどある。