

# 女性活躍推進のための提案

～ダイバーシティ研究会報告書～

2014 年 10 月

公益社団法人 関西経済連合会  
労働政策委員会  
ダイバーシティ研究会

## はしがき

今、政府では「2020年に指導的地位に占める女性の割合30パーセント」という目標が示され、各企業でも取り組みを進めつつある。目標感を持ってトップのコミットメントのもとで女性活躍推進のアクションをとっていくことは重要だと考える。

本報告書は、女性の活躍推進に焦点を当て、女性が企業で自分なりのキャリアアップを目指しながら就業を継続し、さらに意欲と能力のある女性が管理職・役員を目指すための提案である。

ここで提案されている取り組みの方向性は、「日本再興戦略」で謳われている内容と呼応するところも多い。各企業では、例えば、トップは理解があるが、中間管理職まで浸透していない、転勤が女性の就業継続の障壁になる、女性のキャリア意識が不足しているなど、女性活躍の推進に関して多くの課題を抱えている。改めて自社の現状をしっかりと分析し、課題を浮かび上がらせたうえで、進めることが肝要である。その際に、現場の実務を知るメンバーでまとめられた本報告書をご一読いただき、参考にしていただければ幸いである。

最後に、当研究会において熱心に検討いただいたメンバーの方々、および長期間にわたりメンバーを派遣いただいた各社に厚く御礼を申し上げます。

2014年10月

公益社団法人 関西経済連合会  
労働政策委員会

委員長 井 狩 雅 文

(株式会社日本ネットワークサポート 社長)

## 目 次

はしがき

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. はじめに                  | 1 |
| 2. 就業継続～キャリアアップを目指すための提案 | 2 |
| 3. 管理職以上を目指すための提案        | 5 |
| 4. 関経連の取り組み              | 7 |
| 5. おわりに                  | 7 |

## 1. はじめに

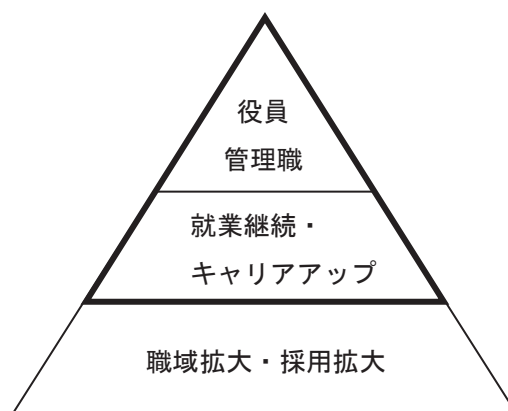
グローバル化の進展や少子高齢化を背景に、わが国経済社会は大きな変化の中にある。こうした変化に柔軟に対応し、経済社会を発展させていくために、ダイバーシティの活用、すなわち多様な人材が持てるポテンシャルを発揮していくことが重要であることは議論の余地がない。「ダイバーシティ」は、人種・国籍・性別・年齢・障がいの有無など様々な要素の多様性を指す概念であるが、本報告書では女性の活躍推進に焦点を当てる。

政府が策定した成長戦略「日本再興戦略」においても、女性の活躍推進が重要課題としてクローズアップされており、実際に女性の登用を進めている企業も多くある。しかし、2014年に実施された民間の調査では「女性の管理職割合が10%に満たない企業が81.1%<sup>1</sup>」との結果が出ており、さらなる取り組みが必要である。

当会では、企業で働く男女の実務家をメンバーとする「ダイバーシティ研究会」を2013年7月に設置し、女性の活躍推進について、課題を整理するとともに、政府、企業、そして関係連がどのような取り組みをすべきかを検討してきた。女性の活躍が遅々として進まない要因は何なのか、メンバーが着目した課題をもとに、研究会としての提案を取りまとめた。

議論の対象について、研究会では、まず今企業で働いている女性の「環境が変わっても働き続けたい」「能力を最大限に活かして働きたい」という想いをどう実現するかという観点や、働くことに対して女性自身がもっと前向きになるためにはどうすべきかという観点から、女性が「長期のブランクを空けることなく就業を継続し、自分なりのキャリアアップを目指す」「さらに上のキャリアである管理職以上を目指す」という二つのステージに分けている。特に、管理職以上を目指す意欲の高い女性を積極的に後押しすることによって、女性就業のすそ野も広がると考える。

記載の方法として、課題を解決するための取り組みの中で特に象徴的なものを「**提案するアクション**」とし、それを実行するうえであわせて他にも必要だと考える取り組みについては「**あわせて必要な取り組み**」とした。「政府」「企業」などの表記は主な取り組み主体である。



～企業における女性活躍のステージ～

<sup>1</sup> 帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」2014年

## 2. 就業継続～キャリアアップを目指すための提案

### ◆ 課題① ◆

#### 育児休業によるキャリアの中断、短時間勤務による経験量の減少

2003年の次世代育成支援対策推進法導入以降、仕事と家庭の両立支援の名のもとに、政府や企業の取り組みは女性がいったん職場を離れて出産や育児等に専念することができる環境を整えることに主眼が置かれてきた。

しかし、そのために整えられた制度の長期利用によって、女性のキャリアの断絶や業務の経験不足が引き起こされることとなっている。また、長期化する休みの中で女性が一時的に専業主婦化し、一部の女性にとっては働くことへの意欲が低下する結果ともなっている。

- 《研究会での声》
- 育児休業や短時間勤務の制度は目いっぱい利用しないと損だという考えの女性もいるが、本来は必要な人が必要な分だけ利用するセーフティネットとして考えるべきではないか。
  - 周りが残業をする中で、毎日定時で退社すれば「楽をしている」と見られるが、短時間勤務をしながら時々定時まで働けば、「短時間で帰らなければならないのに遅くまでがんばっている」と見られるという理由で、あえて短時間勤務をしている女性がいる。
  - 育児中でも、できる範囲で仕事を頑張りたいという思いがある。会社から配慮という名の戦力外通告をしないで、選択肢を与えてほしい。

#### ＝提案するアクション＝

##### 育児休業からの早期復職支援

企業

女性社員が育児休業からいかに早く復職するかは、その後のキャリア形成に大きな影響を与える。企業として、女性に早期復職を期待しているというメッセージを伝えることが必要である。そのために、概ね1年未満で育児休業から（フルタイムで）復職した社員に病児保育代やベビーシッター代の補助などの育児支援を行う制度を導入する。

#### 【あわせて必要な取り組み】

##### ○若手のうちに充実感が得られる職務経験 《企業》

女性社員が結婚・出産という大きなライフイベントを経ても、退職することなく働き続け、キャリアアップの意欲を持ち続けるためには、若い時期の職務経験が重要である。補助的業務では経験のできないような達成感を味わうことはもちろん、失敗や苦勞の経験も含めて自らの成長を実感できることによって、働くことに対する積極性が形成されと考えられる。

また、入社から5年程度の早期のうちに、自分のキャリアプランが描けるように企業が教育・研修を実施することも、女性の中・長期的な視点で働いていくうえで有効である。

##### ○両立を可能にする働き方の整備と成果に基づく評価 《企業》

早期復職をしフルタイムで勤務することを可能とするため、子どもの発熱など突発的に生じる

事態に対応しながらも業務責任を果たすことができるよう、企業として多様な働き方の選択肢を提供することが必要である。

その一例として、在宅勤務制度があるが、同制度の普及は現在全国で9.3%<sup>2</sup>にとどまっている。この制度のように、勤務場所に縛られず仕事を継続できる仕組みを取り入れることは検討に値する。また、勤務時間の自由度を高めるフレックスタイムの積極的導入や裁量労働制の活用も必要である。

以上のような多様な働き方を取り入れるにあたり、成果に基づく評価を行い、仕事のパフォーマンスを最大化する仕組みが必要である。

### ○コース別人事制度の柔軟な運用 《企業》

コース別人事制度を採用している企業では、一般職と総合職の転換や全国転勤のある職種と勤務地限定職の間の転換などの自由度を高めることも一つの方法である。転勤が就業継続の大きな阻害要因となっていることをふまえれば、一定期間、転勤を免除する仕組みや、配偶者の転勤に伴って異動することを可能にする仕組みなどの工夫も企業の実情に応じ検討すべきである。

### ○管理職研修での理解促進 《企業》

育児休業から復職した女性社員に対して、上司の理解が不足していたり、マネジメントの方法が分からなかったりすることが女性の能力発揮の妨げになっている場合が多い。これを解決するため、管理職研修の中で女性活躍推進に対する理解の促進を図り、女性育成の指導を行うことが必要である。

### ○質・価格を兼ね備えた保育施設の増設 《政府》

「待機児童解消加速化プラン」でも示されているとおり、保育施設の整備を強力に進めてもらいたい。これについては、未就学時の通常保育施設の拡充のみにとどまらず、病児保育施設の数の拡充や、突発的な事態に対応するため休日・時間外保育の充実、学童保育との連携も含めて取り組んでほしい。

また、国が主導して、保育サービスへの民間の参入促進を行ってもらいたい。

### ○キャリアの断絶なく働くことの推奨 《政府》

企業の両立支援対策の中で、育児休業に関しては法の要請よりも長く休業できる制度を整えることを政府は推奨する方針である。しかし、今後は女性が就業を継続するのみならずさらに活躍することを目指し、例えば、育児休業や短時間勤務から早期にフルタイムでの復職を希望する女性が、企業の支援によってそれを実現した取り組み事例を表彰することなどを検討してもらいたい。

---

<sup>2</sup> 総務省 2014年版情報通信白書「テレワーク導入率」

◆ 課題② ◆

## 男女の家事・育児分担の偏り

育児休業に関して言うと、制度を利用したい男性は3割を超えるにもかかわらず<sup>3</sup>、女性の育児休業の取得率が83.0%であるのに対して、男性の取得率は2.03%と、格段に低い<sup>4</sup>。このことから、性別による役割分担意識が固定化していることが見て取れる。

《研究会での声》 ▶男性に、1週間でもいいので育児休業をとって、育児の大変さを味わってほしい。長い目で見たときに、「自分も育児休業をとった」と言えるかどうかで、社内の風土改革に与える影響が変わると思う。

＝提案するアクション＝

### 男性の育児休業取得促進

企業

男女ともに最前線で働きながら、協力して家庭を切り盛りしていくことが目指すべき姿であるが、第一歩として男性がまず短期間でも育児休業を取得することで、夫の家庭内の役割分担に対する意識を高める。また、男性の家事参加に対して職場の上司・同僚の意識を変えるきっかけにもなると考える。

【あわせて必要な取り組み】

### ○慢性的な長時間労働の是正（生産性の向上） 《企業》

労働時間が長ければ、当然家事や育児、介護等との両立がしにくくなる。現在女性に偏りがちな家事負担を男女で分担するようにしていくためには、長時間労働の慣行の是正が必須である。社員一人ひとりが生産性の高い働き方の必要性を認識し、これが実行に移されることが必要である。

### ○「イクメンプロジェクト」の推進 《政府》

厚生労働省では仕事と家庭の両立支援策の一環として、男性が積極的に育児をする機運を醸成するための「イクメンプロジェクト」を実施している。当研究会の目指すところと趣旨を同じくするものであり、さらなる推進を図ってほしい。

### ○働き方の選択に中立な税・社会保障制度の確立 《政府》

所得税・住民税の配偶者控除・配偶者特別控除、国民年金の第3号被保険者制度については、男女の固定的役割分担意識に基づく家族単位をモデルに制度設計されている。共働き世帯の増加という経済社会の変化、女性の就労の自己抑制という影響から、働き方の選択に中立な制度への見直しを検討する必要がある。

<sup>3</sup> ニッセイ基礎研究所「今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査」2008年

<sup>4</sup> 厚生労働省 2013年度 雇用均等基本調査

◆ 課題③ ◆

### 受け継がれる就業意欲の低さ

子どもが職業に就くまでの教育現場や家庭において、これまで就業意欲を高めることにそれほど意識が向けられてきたとは言えない。それゆえ、自身の親（特に母親）の職業に対する意識（専業主婦志向など）に少なからず影響を受けている。

《研究会での声》 ▶関西では特に、母親が、結婚した自分の娘や、息子の妻が外で働くことにネガティブな感情を持っていることが多いように思う。

＝提案するアクション＝

#### 就業意欲を高める教育

政府

働くことに対する個人の意識を変えていくうえで、社会に出るまでの教育によるところが大きい。今後、「教育を受けるということは将来社会に出て働きそれを還元することが期待されている」、また「キャリアアップは男性のみに開かれた道ではない」という視点で、人の成長の各ステージに合わせて教育することを望む。

### 3. 管理職以上を目指すための提案

◆ 課題④ ◆

### 管理職・役員に登用することを見据えた育成の不足

女性管理職が少ない理由として、「必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」とは企業から多く聞かれる声である。同年代の男性と比べて基幹的な職務の経験が少ないことが、管理職や役員に女性が登用されにくい要因となっている。

《研究会での声》 ▶育成がうまくいかなかったときに上司の責任になるため、上司が前例の少ない女性育成のリスクをとらないのではないか。女性に登用した上司を評価する仕組みがあってもよいと思う。

▶無理に女性を役職登用する必要はないが、これまで必要以上に高かった女性の役職登用に対するハードルを、男性と同程度まで下げることは必要ではないか。

▶自社で、各業務に男女どちらが就いているかを過去の分から調査したところ、特段の理由なしに歴代男性ばかりが担当する業務、女性ばかりが担当する業務がそれぞれあることが分かった。



＝提案するアクション＝

### 中・長期的な視点での、基幹的な職務への女性の配置

企業

幹部候補の女性の母集団を作るために、管理部門だけではなく、企業のメインストリームの事業部門の責任者や、新しい組織のリーダーなど、キーとなるポストに女性を積極的に配置し経験を積ませることが効果的と考えられる。

【あわせて必要な取り組み】

#### ○女性登用への理解促進 《企業》

女性社員に対して候補を決めて育成したり、女性管理職を増やすことを目標としたりする場合、必ずと言っていいほど「なぜ女性だけが」という議論が出てくる。しかし、実態として長年の男女間格差により女性の育成は進んでおらず、管理職比率も低い。あくまでも男女間格差の解消を早めるための時限的措置として、女性の登用を積極的に進めることが必要である（ポジティブアクション）。これは、ある程度女性が多くなれば男女同等に扱うことが前提である。積極的な女性登用については、研修等あらゆる機会を活用し社内の理解を得ることが必要である。

#### ◆ 課題⑤ ◆

#### 目指すべきロールモデルの不在

日本全体の女性管理職が少ない現状から、社内に目標となる女性管理職がない場合が多い。自分が将来管理職になった場合に、どのような生活をしていくのか、部下とどのように接するのかなどがイメージしにくい。

《研究会での声》 ➤女性管理職が少ないので自分の価値観に合うロールモデルがない。身近に目標となる女性がいれば、将来に対する迷いをもっと解消されるのではないかと感じる。

＝提案するアクション＝

### ネットワークの構築支援

企業

女性の昇進意欲を高めるうえで、ロールモデルの存在が大きい。社内に女性管理職がない場合でも、他社の女性管理職との交流により、今後の自身のキャリアアップの方向を確認することができる。女性中堅社員がさらに管理職以上を目指していくうえで、業種を越えた社外のネットワークが有効と考えられる。

## 4. 関経連の取り組み

今後、関経連においては、当研究会で抽出された取り組みの実施に向けて、労働政策委員会で方策を検討し、その実施を企業および関係機関に働きかけていく。

あわせて、提案するアクションに対し、手始めとしてそれを後押しする下記取り組みを計画・実行していく。その際には、労働局、経済産業局、府県の労働担当部署、21世紀職業財団、連合大阪等と連携し、実施していくこととする。

### ＝提案するアクション＝

- ・育児休業からの早期復職支援
- ・男性の育児休業取得促進
- ・就業意欲を高める教育
- ・基幹的な職務への女性の配置
- ・ネットワークの構築支援

### ＜関経連の取り組み＞

- ←企業事例の紹介
- ←企業事例の紹介
- ←企業人講師派遣の支援
- ←企業への呼びかけ、企業事例の研究
- ←「場」の提供、ネットワーク組織の情報提供

## 5. おわりに

政府の「日本再興戦略改訂2014」においては、「2020年に指導的地位に占める女性の割合30%」という目標が掲げられている。女性の活躍推進のため、指導的地位に就く女性の数値目標を掲げ、政府をあげて取り組みを進めていく意義は大きい。各企業においても女性活躍推進について目標感を持って取り組んでいくことが一層必要である。

そして、企業の取り組みすべてに共通することであるが、企業トップが強い意思に基づいて進める必要がある。

本当の意味での女性の活躍とは、それぞれが持てる能力を発揮し、継続的に実績を出し続けることで、企業で価値を生む人材になることではないだろうか。本質的な女性の活躍が実現すれば、企業の競争優位性確保、生産性向上、収益の増大にもつながるものと考ええる。女性がそれぞれに異なる個々の能力を存分に発揮できる環境となることを望む。

以 上

ダイバーシティ研究会 メンバー構成 (敬称略)  
(役職は、当時)

|          |         |                                                      |
|----------|---------|------------------------------------------------------|
| 主 査 :    | 森 田 文 子 | 関西電力 人材活性化室ダイバーシティ推進グループ<br>ダイバーシティ推進部長              |
| 副 主 査 :  | 谷 口 貴 之 | 高島屋 総務本部人事部 エリアマネジャー                                 |
| メンバー :   | 村 田 省 三 | アートコーポレーション 専務取締役                                    |
|          | 永野 ひかる  | 朝日放送 国際室 マネージャー (部長待遇) 兼<br>HANAプロジェクト (女性活躍推進) メンバー |
|          | 橋 口 隆 一 | 岩谷産業 総務人事部 担当課長                                      |
|          | 平 井 弓 子 | サントリーホールディングス 人事本部ダイバーシティ推進室長                        |
|          | 本 田 雅 之 | 新日鐵住金 大阪支社 総務室 主幹 [~2014 年 5 月]                      |
|          | 阿 部 勉   | 相互タクシー 総務部 部長                                        |
|          | 高 野 理 子 | ダイキン工業 人事本部採用グループ 担当課長                               |
|          | 吉田 弥永子  | 東洋紡 繊維・商事事業管理部 主幹                                    |
|          | 土 塚 浩 一 | 日本生命保険 本店企画広報部長                                      |
|          | 貞 岡 陽 子 | 日立造船 総務・人事部 広報グループ長                                  |
|          | 山 下 雅   | 北港運輸 業務システム部 次長                                      |
|          | 伊藤 嘉寿代  | レンゴー 人事部女性活躍推進室 室長                                   |
| オブザーバー : | 佐 野 由 美 | 21世紀職業財団 関西事務所 所長                                    |
| 事務局 :    | 中 井 正 郎 | 関西経済連合会 労働政策部長 [2014 年 6 月~]                         |
|          | 長谷川 裕子  | 関西経済連合会 労働政策部長 [~2014 年 5 月]                         |
|          | 宮 内 雅 也 | 関西経済連合会 労働政策部次長 [~2014 年 6 月]                        |
|          | 松 川 裕 亮 | 関西経済連合会 労働政策部主任 [~2013 年 9 月]                        |
|          | 宇 野 優 子 | 関西経済連合会 労働政策部主任 [2013 年 10 月~]                       |

## 女性活躍推進のための提案

～ダイバーシティ研究会報告書～

発行日 2014 年 10 月

発行所 公益社団法人関西経済連合会

〒530-6691

大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号 中之島センタービル 30 階

TEL: (06) 6441-0103

印刷製本：あさひ高速印刷株式会社