

日本企業で女性が本当の意味で活躍することは可能か？

脇坂 明

学習院大学大学経済学部教授

我が国企業で女性が活躍することは可能であろうか。結論を先にいえば、「イエス」である。急いで限定をつければ、大胆で的確な経営戦略のもとに、職場での地道で堅実な活動、施策を通して実現できる。

我が国の職場で、女性の活躍が足りないといわれる。「我が国が少ない」という断定は、意識的であれ無意識であれ国際比較の視点をいれている。女性の活躍を測るには、女性の管理職の多寡が、もっともわかりやすい指標である。ところが、女性管理職に関する学術研究は、我が国に限定しても少なく、ましてや国際比較については、ほとんどない。とすれば、ほとんどの政策提言は、実態やデータに基づかない推論である。

私が、これから述べることも、そういった部類に属するが、先行研究の蓄積と限界を意識している点で、比較優位があろう。

まず女性管理職指標による現状をみて、我が国が低いことを確認する。ただ、その際、通常、多

いとみられる米国ではなく、ドイツ・フランスが多いことをみる。指標も、通常利用される女性管理職割合と「登用比」の違いに触れ、とるべき施策が「採用」と「昇進」で異なることをみる。

つぎに先行研究から、男女均等やWLB（ワークライフ・バランス）を推進することが、企業パフォーマンスの向上につながる、いわゆる「ウインーウイン」状況がみられることを紹介し、その論理を説明する。

つぎに雇用システムからの接近の重要性を述べる。筆者は、「真の」日本の特徴は、ブルーカラー労働者の知的熟練の優位性、ホワイトカラー労働者の「遅い昇進」と「女性の登用の少なさ」にあると思う。最後の2つの関係を、新しいデータで分析した結果で紹介する。最後に展望をまとめる。

女性管理職輩出の指標

女性管理職がどれだけ存在しているかを示す指標には、2つある。通常用いられる女性管理職割合（女性管理職/管理職総数）と「(管理職)登用比」という指標である。前者の指標は、純粹に「昇進」度合いを表した指標ではなく「採用」と「昇進」が一体となっている問題点がある。たとえば従業員の女性比率が95%と女性が多く女性管理職割合が50%の会社を考えよう。50%という割合は全国平均を大きく上回る数値だが、女性が圧倒的に多い会社なので、昇進施策はむしろ男性優

わきさか あきら

1982年3月京都大学大学院経済学研究科博士課程単位修得退学。1999年4月より現職。経済学博士（京都大学）専門分野は、労働経済、女性労働。

著書に『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』（御茶の水書房 1998年）、『日本型ワークシェアリング』（PHP研究所 2002年）、『労働経済学入門—新しい働き方の実現を目指して』（日本評論社 2011年）など。

表1 2008年データ(ILO)による国際比較

	英国	フランス	イタリア	ドイツ	スウェーデン	韓国	米国	日本
a. 男女計 (1,000 人)	29475	25913.2	23405	38734	4593	23577	145362	63850
b. 管理職	4558	2204.6	1913	2764	235	542	22059	1720
c. 専門職	3767	3473.5	2425	5571	901	2208	30702	9500
d. 技師・準専門職	4212	4886.2	4942	7900	906	2540		
(1) 女性管理職 / 管理職総数 (b)	0.257	0.278	0.250	0.274	0.244	0.089	0.299	0.085
(2) 女性管理職 / (b) + (c) + (d)	0.428	0.469	0.443	0.482	0.484	0.378	0.508	0.409
(3) (b)/(a)	0.155	0.085	0.082	0.071	0.051	0.023	0.152	0.027
(4) <(b) + (c) + (d)> / (a)	0.425	0.408	0.396	0.419	0.445	0.224	0.363	0.176
登用比 (注4 参照)	0.620	0.699	0.750	0.734	0.530	0.150	0.850	0.144

- 注: 1) 米国・日本以外は、管理職は Legislators, senior official and managers、専門は Professionals、技師・準専門職は Technicians and associate professionals。
 2) 米国の専門職の欄の数値は、c+dである。
 3) 日本の管理職は Administrative and managerial workers、専門職は Professional, technical and related workers。
 4) (女性管理職 / 男性管理職) ÷ (女性 / 男性)

位の企業とみたほうがよい。けれども「採用」も含めて女性管理職を積極的に増やしている企業かどうかを知るには、この指標でも差し支えない。

純粋に「昇進」の効果をみるには、

$$(女性管理職数 / 男性管理職数) \div (女性人数 / 男性人数)$$

というもう一つの指標のほうがよい。筆者はこれを「管理職登用比」(あるいは「登用比」とよび、1より大きければ女性志向、1より小さければ男性志向の企業である。

2012年に行った労働政策研究・研修機構の企業調査(JILPT調査; 4節詳述)における業種別の結果をみると、医療・福祉において女性管理職割合が断然高く、課長クラスで47.0%と平均の8倍ほどある。一方、登用比では、それでもトップだが平均の2倍ほどである。看護師など女性が多い業種だからだと思われる。

企業レベルまで降りると、より2つの指標の位置が乖離する可能性があるため、注意する必要がある。たとえば登用比で高く女性管理職割合で低い企業は、「昇進」よりも女性の「採用」に重点をおくべきである。逆に女性管理職割合は高いが、登用比が低い企業は、「採用」ではなく、女性の「登用=昇進」に重点をおくべきである。

国際比較

国によって「管理職」の定義が異なるので、女性管理職割合を、そのまま用いると、通常、管理職の定義が広い国が高めに出てしまう。ILO(国際労働機関)のデータベースから8カ国をとり作成した表1をみるとわかるように、(1)では、日本の女性管理職割合は8.5%と断然、低い。しかし(3)をみればわかるように、わが国は管理職の定義が狭い国に属する。米英がかなり広い定義になっている可能性が大きく、我が国以外ではドイツやスウェーデンが狭い。管理職以外の専門職や技師・準専門職を含めて算出すると((2))、これでも我が国が韓国について低いが、その割合の差は、(1)にくらべ大幅に縮小する。これらを勘案すると、定義がやや狭いにもかかわらず、女性管理職が多いのは、ドイツやフランスだと言える。かりにもっと良いデータで作成した指標で測れたとしても、おそらく先進国のなかでわが国は低い国であるだろう。しかし、欧米諸国50%とわが国10%といったほどの差はない。

厚生労働省「雇用均等基本調査」により女性管理職割合を時系列で見ると、着実に上昇している。ただ国際的にみて、その水準が低いことは否めない事実である。

ウィンーウィン

WLBと企業パフォーマンスの関係に関する本格的な実証研究は、ニッセイ基礎研究所が2005年に行った調査を皮切りに、積み重ねられてきている。この分析結果は、佐藤・武石（2008）にまとめられている。ここでは筆者も関った2006年に行ったJILPT（労働政策研究・研修機構）の調査の結果を紹介しよう（脇坂 2007）。この調査は、300名以上の企業6,000社を対象に質問票調査を行ったもので、企業数863件、管理職3,299件、一般社員6,529件の回答が得られた。

分析結果をみると、均等度もファミリー・フレンドリー（FF）度も高い「本格活用」型の企業が、財務データで他より高い業績を上げている。変動係数も低いことから、一部の企業が平均値を押し上げているわけではなく、「本格活用」型の企業は総じて高い業績を上げている。

主観的な競争力のスコアによる分析も行った。同業他社と比較して自社の売上高・経常利益・生産性が高いかどうかを、各企業の人事担当者に回答してもらい算出したスコアによる分析である。こちらも同様に、「本格活用」型の企業がもっとも競争力が高いという結果になった。

なぜ、FF施策¹や男女均等施策を進めると財務業績や競争力が高くなるのであろうか。6つのルートが考えられる。1つ目は、これらの施策により良い人材が確保されるという人材確保仮説である。男女変わらない採用そして訓練、配置を行えば、男性だけをターゲットにしている企業より多数の分母から有能な社員、管理職を選抜できるからである。2つ目は、良い人材が残るといった人材定着仮説である。WLB施策により従業員のモチベーションが高まるという仮説は大きく3つに分かれ、3つ目は従業員が仕事に集中できるようになるという仮説、4つ目はWLB制度を利用した従業員本人の意欲が上がるという仮説、5つ目は制度を利用した従業員以外の周囲の従業員の意欲が上がるという仮説である。

6つ目は、施策により業務運営が効率化するという仮説である。

WLB両立支援策が、6つのルートにあるような勤労意欲や仕事に対する満足度、職場の人間関係向上に効果があったかどうかについてみると（脇坂 2007）、男女均等でFFの度合いが進んでいる企業において、最も効果が高い。

「WLB施策を充実させたから業績が上がった」のではなく、「もともと業績がよく余裕のある会社だったから、WLB施策を充実させられたのではないか」という逆の因果関係ではないかという反論がある。この疑問に答えるためには、同じ調査対象を長期的に追うことのできるパネルデータが必要となる。WLBに関して多くの項目が存在するパネルデータは、2005年ニッセイ基礎研究所調査のデータのみである。このデータを分析した研究（阿部・黒澤 2008）から、WLB施策は長期的に経常利益等にプラスの影響をもたらすことが証明され、「WLB施策を充実させたから業績が上がった」ということができる。なお経済産業省「企業活動基本調査」の時系列データを分析した経済産業省男女共同参画研究会（2003）、あるいは児玉・小滝・高橋（2005）は女性を多く雇う企業ほど企業業績が高いことを示しているが、この調査ではWLBに関する項目が少ない。その難点を克服するために、2010年に「企業活動基本調査」の回答先企業にアンケート調査を行い、5つのWLB施策を用いてパネル分析がなされた（山本・松浦 2012）。その結果、労働の固定費用の高い企業ほど、生産性向上の効果が大きいことを見出している。

我が国雇用システムの特徴

女性が活躍できるかどうかは、大枠で企業の雇用システムに規定される。ゆえに雇用システムについての正しい議論が必要である。

わが国の特徴について、男性の勤続年数の長さや賃金の上り方のデータを示して、「年功賃金」や「終身雇用」とする論者がいまだに存在するが、小池和男氏らの研究により、けっしてそうではない

ことが明らかにされてきた。最新のデータは「平成25年版労働経済白書」の第3章第2節にあり、わが国はふつうの先進国の状況と変わらない。

研究蓄積の詳細は省略するが、すぐれた先行研究の成果を参考にすると、わが国雇用システムには次の3つの特徴がある。

- 1) ブルーカラー労働者の幅広い業務こなす熟練と知的熟練
- 2) ホワイトカラーの「遅い昇進」
- 3) 女性が相対的に活躍していない

次節で第2の特徴と第3の特徴の関係を分析するが、その仮説を述べる。昇進の仕方が「遅い選抜」であると、女性が昇進の候補になる時期と第1子出産の時期が重なることが多いので、出産を期に辞める方向に力をはたらく。あるいは企業に残っても昇進を希望しないかもしれない。一方「早い選抜」の企業で昇進をはたした女性は、家庭と仕事を両立して、その後のキャリアも形成しやすいかもしれない。ゆえに仮説としては、「早い選抜」の企業に女性管理職が多いと考えられる。

わが国では多くの昇進研究が積み重ねられてきたが、女性活用や女性管理職と関連づけて論じているものは、ただ一つである。1990年日本労働研究機構(JIL)調査のデータを分析した奥井・大内(2012)である。それによると、JIL調査データでは、男性課長の昇進時年齢は日41.8歳、米39.6歳、独38.2歳だが、勤続年数ではより鮮明に、日18.0年、米9.2年、独8.3年と差が大きい。男性部長昇進時の勤続年数は、日24.7年、米9.6年、独8.5年である。明らかに我が国が「遅い昇進」である。これが我が国の女性管理職の少なさと関係しているかをみている。女性課長の昇進年齢が日41.1歳、米36.1歳、独33.0歳で、米独の女性が早く昇進し、日本が遅いことを示した。昇進時の年齢分布をみても、日本の女性課長の昇進年齢分布が男性の分布より広く高い年齢で頻度が高いのに対し、米独では男性の分布に比べて低いところの分布に集中している。この事実により「欧米では日本より昇進時期

が早く、出産によるキャリア中断期より早い時期での昇進を実現した女性の存在が女性の管理職比率を引き上げている」(12頁)としている。

他方、昇進研究の蓄積から、わが国の企業がすべて「遅い昇進」であるわけではなく、「早い昇進」の企業もある。それを次節でみる。

昇進スピードと女性管理職 そしてWLB²

2012年JILPT調査企業調査は、全国の常用労働者300人以上の企業6000社、100～299人の企業6000社に対する郵送調査で1980社の回答を得ている。この調査は、新入社員が平均して何年ぐらいで、係長、課長になるかを尋ねている。またもっとも早い年数も尋ねている。課長になる平均スピードをみると、常用労働者300人以上をとっても、0～9年8.3%、10～14年13.5%、15～19年28.5%、20年以上35.1%で、早く昇進する企業も遅い企業も存在する(労働政策研究・研修機構2013)。ここでは全体の中央値の18年より短い企業を「早い企業」、18年以上の企業を「遅い企業」としよう。

昇進スピードの違いと女性管理職割合との関係を「早い企業」と「遅い企業」で比較した。結果をみると、すべての指標において、「早い企業」で女性管理職割合が高い(表2)。統計的にも、すべての指標で有意な差がある(t検定では、ほとんど1%水準で有意)。たとえば女性課長割合を課長平均昇進スピード別にみると、「早い企業」が7.8%、「遅い企業」が5.0%である。

登用比の違いでも、すべての指標において、早い企業で登用比が大きい。課長登用比について、課長昇進への平均スピード別にみると、「早い企業」で登用比が0.23、「遅い企業」で0.19である。

つぎに他の変数も加えて重回帰分析を行った。正社員数規模(ダミー変数)、業種ダミーの企業属性でコントロールする。それ以外に推定に加えた説明変数は、女性の役職者への登用を促進するための措置(以下、ポジティブ・アクション(PA)

表2 昇進スピード別女性管理職割合

女性部長割合 (=女性部長/部長総数)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.033	0.115	844	(t検定)
6年以上	0.023	0.082	931	Pr(T>t)
計	0.028	0.099	1775	0.019***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.037	0.123	730	
9年以上	0.021	0.078	1045	
計	0.028	0.099	1775	0.000***

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.033	0.112	747	
12年以上	0.023	0.088	1028	
計	0.028	0.099	1775	0.018**

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.036	0.120	760	
18年以上	0.021	0.079	1015	
計	0.028	0.099	1775	0.001***

女性課長割合 (=女性課長/課長総数)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.076	0.154	844	
6年以上	0.049	0.110	931	
計	0.062	0.134	1775	0.000***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.081	0.157	756	
9年以上	0.049	0.112	1076	
計	0.062	0.134	1832	0.000***

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.075	0.115	773	
12年以上	0.052	0.082	1059	
計	0.062	0.099	1832	0.000***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.078	0.155	782	
18年以上	0.050	0.114	1050	
計	0.062	0.134	1832	0.000***

女性係長割合 (=女性係長/係長総数)

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
6年未満	0.174	0.193	868	
6年以上	0.130	0.173	897	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
9年未満	0.173	0.202	731	
9年以上	0.137	0.169	1034	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

係長最速年数	平均	標準偏差	N	
12年未満	0.180	0.195	765	
12年以上	0.130	0.172	1000	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

課長最速年数	平均	標準偏差	N	
18年未満	0.171	0.199	752	
18年以上	0.137	0.171	1013	
計	0.152	0.184	1765	0.000***

*** 1%水準有意、** 5%水準有意、* 10%水準有意

と略す)の有無、労働組合の有無である。そして焦点の昇進については、昇進スピードの値そのものを説明変数とした。

課長の平均昇進スピードで回帰を行った推定結果をみると、負で有意である(1%水準)。最速

昇進スピードで行っても、負で有意である。つまり、「昇進の早い」企業のほうが女性管理職育成に積極的であることがわかる。これは登用比を被説明変数にしても同じであった。PAは正で有意、労働組合の存在は有意でなかった。

女性管理職育成を妨げる一つの大きな要因が出産である。育児と仕事を両立できるかどうかは女性にとって重大関心事である。そのことに企業が熱心であるかどうかと、女性の昇進や昇進スピードと関連しているのであろうか。

JILPT 調査には WLB 施策や制度について 21 の項目があり、それを 1 点ずつ足し上げたものを WLB 制度スコアとした。また、これら WLB 制度を過去 3 年間に利用した従業員がいるかどうかの 16 の設問があり、これも足し上げて WLB 利用スコアとした。

WLB 制度スコアは企業の熱心さの度合いを測っていると考えられるが、これが昇進スピードの慣行とどう関係しているのであろうか。遅い昇進慣行の企業ほど、男女かかわらず、従業員の能力や技量を見極めや育成に時間をかけているので、WLB 施策に熱心だという仮説が考えられる。育成のあいだに WLB が崩れて辞められると困るからである。典型的な例は、育成した女性が出産で辞めるのを防ぎ就業継続をはかるために、育児休業や育児短時間勤務を導入することである。

WLB 制度スコアを課長平均昇進スピードで回帰させると（規模、業種コントロール）、「遅い企業」ほど WLB 制度スコアが高かった。（1%水準で正で有意）また WLB 利用スコアを同じように回帰させても、係数は正で有意であった。やはり「遅い企業」ほど WLB 施策に熱心である。

展 望

昇進が早いか遅いかの企業における慣行と、女性管理職輩出の高さの関係をみると、昇進の「早い企業」ほど女性管理職が多いことがわかった。このことから、女性管理職を増やすために、昇進を早くするのではなく、たとえ「遅い昇進」の企業であっても、「遅い昇進」のもつ長所（たとえば有能な管理職候補の見極めと育成）を生かす女性管理職育成施策を提言したい。WLB 施策そのものは、「遅い昇進」企業で導入も利用も多く、出産しても辞めない女性が多い。ゆえに「遅い昇進」企

業でも WLB 施策を定着させていけば、女性管理職が増えることが予想される。またポジティブ・アクション（女性管理職登用促進措置）と組み合わせることがよいことがわかった。つまり、筆者がかねてから主張してきた³「均等」と「WLB（あるいはファミリー・フレンドリー）」施策の組み合わせの充実こそ、目指すべき施策である。これらは職場で粘り強く地道に浸透させていくものである。■

《注》

- 1 本稿では FF 施策と WLB 施策を同じ意味で用いているが、後者の方が広い概念である。
- 2 以下は脇坂（2014）の一部である。
- 3 たとえば脇坂（2001）、（2002）。

《参考文献》

- 阿部正浩・黒澤昌子（2008）「両立支援と企業の業績」佐藤・武石編（2008）
- 奥井めぐみ・大内章子（2012）「管理職キャリアパスの日米独比較—日本の女性管理職比率低迷の原因を探る」『金沢学院大学紀要』経済・経営・情報科学・自然科学編 10号
- 経済産業省男女共同参画研究会（2003）『女性の活躍と企業業績』
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子（2005）「女性活用と企業業績」『日本経済研究』52号
- 佐藤博樹、武石恵美子編（2008）『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房
- 山本勲・松浦寿幸（2012）「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」武石恵美子編『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房
- 労働政策研究・研修機構（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊 本編』JILPT 調査シリーズ No.106-1
- 脇坂明（2001）「仕事と家庭の両立支援の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会
- 脇坂明（2002）『日本型ワークシェアリング』PHP 研究所
- 脇坂明（2007）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ 37号
- 脇坂明（2014）「『遅い選抜』は女性に不利に働いているか—国際比較をめざした企業データと管理職データの分析」労働政策研究・研修機構『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）—分析編』JILPT 調査シリーズ掲載予定