

出産を経た女性の活躍に向けて ～課題の可視化と企業への提言～

発行: インパクト・ラボ

(NPO 法人マドレボニータ、NPO 法人しんぐるまざ
あず・ふおーらむ、NPO 法人 ETIC. 有志チーム)

協賛: J.P.モルガン

協力: デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

要旨

近年、日本では人手不足が深刻化しており、企業は人材の獲得に迫られている。企業において多様な人材の採用が進められる中、女性の活躍が一層注目されている。しかし、出産や育児を機に退職もしくは転職する女性は依然として多く存在し、管理職の女性比率も諸外国と比べ低水準となっている。

そこで本稿では、出産を経た女性が就業継続できない、また、就業継続できてもキャリアアップできない現状の背景にある課題を可視化するとともに、課題に対して企業が取りうる解決策の方向性を提言することを目的としている。

インパクト・ラボでは、出産を経た女性を取り巻く状況を明らかにするため、2019年4月から同年6月にかけて、女性活躍の知見を有する企業および行政の関係者にインタビューを実施し、並行して各種公開文献を分析した。

調査の結果、就業継続とキャリアアップに関する問題の背景には、女性のワークの側面とライフの側面の課題が存在することが明らかとなった。ワーク面では、働き方の柔軟性に制約があること、配属・育成・評価が女性の出産後のキャリアパスを十分加味せず行われていること、また、そのような人事制度が夫婦間の収入格差を生んでいることが課題として挙げられる。一方、ライフ面においては、家庭におけるパートナーの協力体制や家庭外からの育児と家事に関する支援が限られていること、また、社会に性別に基づく役割分担の固定観念があることが課題となっている。以上の課題により、女性は子どもを持つ前から仕事と家庭の両立に対して不安を抱え、さらに、キャリアアップに向けて必要となる自信や積極性が習得できない状況になると考えられる。

これらの課題を踏まえ、非営利組織(以下NPO)の有識者間で討議した結果、企業が今後持続的に女性活躍を実現するためには、女性が抱える仕事と家庭の両立に対する不安の継続的かつ早期からの解消、能力に基づく業務の差配、多様な能力が評価される評価基準の定義が重要であるという提言に至った。

I. 調査概要.....	3
1. 本稿の目的.....	3
2. 調査方法.....	4
II. 女性活躍の現状.....	5
1. 着目されている課題領域.....	5
2. 顕在化している問題と解決に必要な条件.....	5
(1) 就業継続に関する状況.....	5
① 顕在化している問題.....	5
② 解決に必要な条件.....	5
(2) キャリアアップに関する状況.....	6
① 顕在化している問題.....	6
② 解決に必要な条件.....	6
III. 顕在化している問題の背景にある課題.....	7
1. ワーク面における課題.....	7
(1) 就業継続に関する課題.....	7
① 働き方の柔軟性.....	7
(2) キャリアアップに関する課題.....	9
① 配属・育成・評価にまつわる人事制度.....	9
② 夫婦間の収入格差.....	10
2. ライフ面における課題.....	11
(1) 家庭内の協力体制.....	11
(2) 家庭外の支援体制.....	13
① 家事支援.....	13
② 育児支援.....	13
(3) 社会における価値観.....	15
3. 女性本人の状況.....	16
(1) 不安感の醸成.....	16
(2) キャリアアップに必要な素養の習得.....	17
4. 課題の相関関係.....	18
IV. 企業への提言.....	19
1. 本稿のまとめ.....	19
2. 企業への提言.....	19
3. おわりに.....	20

I. 調査概要

1. 本稿の目的

昨今、日本における人手不足が進んでおり有効求人倍率¹は 2014 年に平均で 1 倍を上回って以降上昇し続け、2018 年には平均で 1.61 倍と、1974 年 1 月以来 44 年ぶりに 1.6 倍台に達している。² こうした人手不足を補うため、企業ではダイバーシティ推進が打ち出され、女性の活用や外国籍の人材の採用が進められている。

こうした中、女性の就業人数は年々増加し³、子育て期の女性の就業率も改善している⁴。これには、行政の取り組みを補強し女性活躍を後押しする企業や NPO も寄与している。

その一方で、女性活躍全体の状況を見ると、未だに改善の余地がある。実際に、職場をはじめとした様々な場において男女の地位の平等感を感じられない方が男女ともに多く存在している⁵。また、日本の管理職（課長相当以上）の女性比率は増加傾向にあるものの⁶、2019 年の 12% という数値は世界の平均値が 27.1%であることを考慮すると著しく低いことが分かる⁷。さらに世界に視野を広げると、経済活動と政治への女性参加の順位の低さから日本の女性平等指数は世界 110 位となっている⁸。

女性活躍の推進効果として、出産や育児などで退職もしくは転職する傾向にある 30 代の女性を企業内で多く活用している企業では利益率が高くなることを示唆する調査⁹もあり、出産を経た女性の継続就業が企業にとってプラスの影響を及ぼすことが見込まれる。

本稿では、出産を経た女性が企業において定着および活躍しきれていない現状の背景にある課題を解き明かし、課題解決のために企業が取るべき解決策の方向性を提言することを目的とする。

¹ 公共職業安定所における有効求人数を有効求職者数で割って算出したもの。労働力需給の目安とされる。倍率が 1 より大きくなると、求職者よりも求人数が多いことを意味する。(SMBC 日興証券株式会社「初めてでもわかりやすい用語集「有効求人倍率」」、<https://www.smbcnikko.co.jp/terms/japan/you/J0617.html>、2019 年 8 月 23 日閲覧)

² 厚生労働省「一般職業紹介状況(平成 31 年 3 月分及び平成 30 年度分)」2019 年、<https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/000504115.pdf> (2019 年 6 月 28 日閲覧)

³ 総務省統計局「労働力調査(基本集計)」2019 年、<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf> (2019 年 7 月 22 日閲覧)

⁴ 厚生労働省「平成 30 年版働く女性の実情」2018 年、<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujodl/18-01.pdf> (2019 年 7 月 22 日閲覧)

⁵ 内閣府男女共同参画局「男女共同参画社会に関する世論調査」2016 年、<https://survey.gov-online.go.jp/h28/h28-danjo/zh/z01.html> (2019 年 7 月 22 日閲覧)

⁶ 厚生労働省「平成 29 年度雇用均等基本調査(確報)」2017 年、<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-29r/07.pdf> (2019 年 7 月 22 日閲覧)

⁷ 日本経済新聞「世界の女性管理職比率は 27%、ILO 日本は G7 最低」2018 年、[https://www.nikkei.com/article/DGXMZO42179640X00C19A3EAF000/\(2019年8月9日閲覧\)](https://www.nikkei.com/article/DGXMZO42179640X00C19A3EAF000/(2019年8月9日閲覧))

⁸ World Economic Forum 「The Global Gender Gap Report 2018」2018 年、http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf (2019 年 7 月 22 日閲覧)

⁹ 山本 勲(慶應義塾大学)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」2014 年、<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j016.pdf> 但し、正社員女性比率が 0.4 以上と高くなると、利益率はむしろ若干低くなることには留意。(2019 年 8 月 9 日閲覧)

2. 調査方法

インパクト・ラボでは、出産を経た女性を取り巻く状況を明らかにするため、2019年4月から同年6月にかけて当事者支援の知見を有する企業及び行政の関係者にインタビューを実施し、並行して各種公開文献を基に調査を行った。また、以上の調査を踏まえ、NPOの有識者討議により企業への提言を導き出した。

II. 女性活躍の現状

1. 着目されている課題領域

一般に、企業における女性活躍の状況は、「就業」、「就業継続」、「キャリアアップ」の3つの課題領域に分けて考えられる。これらの課題領域はそれぞれ、「就業」は女性の採用率、「就業継続」は第一子出産前後の女性の継続就業率、「キャリアアップ」は管理職に占める女性比率によって測られる。¹⁰

「本稿の目的」の項に記述の通り、就業は近年改善傾向が見られるが、就業継続に関しては依然として働き続けたくても就業できていない女性が多く存在する状況である。また、キャリアアップについても、女性管理職の割合の低さから、現状では十分とは言い難い。

特に就業継続については、結婚や出産後も仕事を継続する女性が増えている反面、働き続ける意欲があるにもかかわらず就業継続できない女性も依然として多く存在するという実態が浮かび上がっている。実際に、非労働力人口4,234万人のうち、就業希望女性は235万人いるが、その中の80万人は出産や育児を理由として求職活動を行っていない。¹¹

以上を踏まえ、本稿では、今後改善の余地が大きいと考えられる女性の就業継続とキャリアアップに焦点を当てる。なお、就業継続は「女性が産後も仕事と家庭を両立しながら希望する仕事を継続すること」、キャリアアップは「女性が責任のあるポジションに身を置き社会に対してインパクトを与えること」と定義する。

2. 顕在化している問題と解決に必要な条件

(1) 就業継続に関する状況

① 顕在化している問題

就業継続においては、出産を機に離職した女性が出産後に再就職できない、また、復職した女性も希望するワークライフバランスを実現できない、という問題が顕在化している。

② 解決に必要な条件

顕在化している問題を解決するためには、ワークとライフ双方の面において揃えるべき条件がある。ワーク面では、女性とそのパートナーが勤めている企業が画一的な働き方を脱却し、柔軟性の高い働き方を実現することが求められる。ライフ面においては、パートナーによる家庭への積極的な参画、夫婦(カップル)による働き方や家庭のあり方に関する対話、また、公的サービス、民間サービス、地域コミュニティによる家事と育児に関する支援体制の強化が必要条件となる。また、以上のような条件を揃えた上で、女性自身も働くことに対し前向きな状態になる必要がある。その

¹⁰ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「一般事業主行動計画 策定支援マニュアル」2015年、<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/keikaku-manyuaru280401.pdf> (2019年7月23日閲覧)

¹¹ 総務省統計局「労働力調査(詳細集計)」2019年、<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/4hanki/dt/pdf/gaiyou.pdf> (2019年8月9日閲覧)

大前提として、社会全体において、性別に基づいた仕事や家庭における役割分担の固定観念や偏見が払拭されることも必要である。

(2) キャリアアップに関する状況

① 顕在化している問題

キャリアアップにおいては、女性の管理職候補が不足している、また、女性自身が管理職を務めることに消極的であり、管理職への昇進を打診されても辞退してしまう、という問題が顕在化している。

② 解決に必要な条件

女性の管理職候補の不足を解消するためには、配属・育成・評価にまつわる人事制度において女性の中長期的なキャリアパスが十分に加味され、キャリアアップの機会が性別を問わず与えられる必要がある。また、女性が管理職への昇進を打診されても辞退する状況を解消するには、女性に押し付けられている理想像や偏見を払拭すること、そして、女性が昇進に対して前向きな気持ちになることが条件となる。

III. 顕在化している問題の背景にある課題

本章では、顕在化している問題の背景にある課題を、ワークとライフの観点から可視化し、その課題を受けた女性本人の状況を記述する。また、課題間に存在する相関関係を整理する。

1. ワーク面における課題

(1) 就業継続に関する課題

出産を経験した女性が働き続けづらい背景には、職場において働き方の柔軟性に制約があるという課題が存在すると指摘されている。

① 働き方の柔軟性

働き方の柔軟性が低い要因として、企業において柔軟な働き方を実現する制度が存在していないこと、また、制度が存在していても活用しにくいことが挙げられる。働き方の柔軟性を高める代表的な制度には、短時間勤務制度¹²(以下、時短勤務)やテレワーク¹³に関する制度がある。しかし、現状ではこれらの制度が十分に浸透しているとは言えず、厚生労働省の調査では、育児のための時短勤務の導入率は66.4%、テレワークの導入率は3.2%に留まっている。¹⁴

時短勤務やテレワークなどの制度が存在していない背景には、「初期導入の難易度」と「多様な働き方の推進に対する経営層の意識」の二点が挙げられる。

初期導入の難易度に関し、時短勤務については、周囲の業務負担の増加や人事評価の困難さが懸念として挙げられている。¹⁵ また、テレワークについては、セキュリティ面の対策や制度利用者の評価制度が整備されていないことから、導入が進まないと言われている。例えば、創業直後は働き方に関する固定観念や規則がないことから、働く人に合わせて柔軟に対応することが可能であっても、株式上場を見据えると、公開企業として耐えられる水準の制度を整備する必要に迫られ、それまでのテレワーク制度の見直しを余儀なくされる企業もあると指摘されている。

多様な働き方の推進に対する経営層の意識に関しては、多様な働き方の推進が経営戦略に取り込まれていないことが課題であるとの指摘がある。その背景には、経営層が一定の負担を負ってまで、多様な人材を活用することに本腰を入れていないことがあると考えられる。これは、年々深刻化する社会的な人材不足や、その環境下における自社の競争力に関する課題が十分に認識されていないことが理由として挙げられる。

¹² 正社員として短時間勤務する制度のこと。1日の所定労働時間を原則として6時間(5時間45分～6時間)と制限する。3歳未満の子を養育している労働者が利用できる。(厚生労働省「短時間勤務制度(所定労働時間の短縮等の措置)について」2009年、<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/manual/doc/attention.pdf>、2019年8月2日閲覧)

¹³ 「tele=離れた所」と「work=働く」を合わせた造語。情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指す。働く場所によって、自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務など)に分類される。(日本テレワーク協会「テレワークとは」、https://japan-telework.or.jp/tw_about/、2019年8月1日閲覧)

¹⁴ 事業所3,869中。厚生労働省『平成29年度雇用均等基本調査』の結果概要(2018年、<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-29r/07.pdf>(2019年7月24日閲覧))

¹⁵ 的場康子(第一生命経済研究所)「育児のための短時間勤務制度の現状と課題」2011年、<http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/ldi/report/rp1110a.pdf>(2019年7月24日閲覧)

一方、働き方の柔軟性を高める制度が存在したとしても実際には活用しにくい場合がある。その背景にある課題としては、多様な働き方に合わせた業務の切り出しができていないことと、既存の業績評価制度の刷新が進んでいないことが挙げられる。また、現場の中間管理職が柔軟な働き方をする社員の管理に必要なノウハウを身につける機会がない、もしくは多様な人材を活用して成果を出すことを責務として求められていないことも課題として挙げられる。

上記の課題の中でも特に業績評価制度に関し、一部企業においては、経営層や事業責任者が業績目標を前年比や人員数に基づき立案しており、個々人の働き方の違いを加味していない場合があると指摘されている。そのような状況では、時短勤務などによる個人目標の変動が業績目標に反映されず、他の社員がしわ寄せを受けるため、結果として柔軟な働き方を選択しづらくなると言われている。

また、上記のような課題も影響し、柔軟性の高い働き方のできる業種¹⁶や職種に偏りが生まれているとの指摘もある。職種に関しては、ひとりで顧客を担当しつつ顧客要望の実現や売上目標の達成に重きが置かれる営業職や、機械の稼働時間に合わせて働くことを余儀なくされる製造部門の職種などにおいて、時短勤務の運用が難しい¹⁷と言われている。

加えて、都市部に本社を持ち、地方に営業拠点や製造工場を持つ企業では、その組織構造により、働き方の柔軟性に地域差が生じることがあることも指摘されている。同じ企業内でも、都市部にある本社ではコーポレート部門が集約されており、柔軟な働き方を実現する制度が利用しやすい一方、地方では同一の制度が用意されていても、営業や製造関連業務が多いことから制度が活用しにくいと言われている。さらに、地方拠点での業務が少人数体制で行われているなど、地方における働き方の柔軟性がより一層制限されているとの指摘もある。

ところで、ここまでは企業に起因する課題を挙げてきたが、企業における働き方の柔軟性が制約されている背景には、企業の人事制度が労働法によって規定される雇用形態や労務管理を前提としていることがあるとの指摘も存在する。例えば、家庭の事情で日中の勤務時間が限られるため、早朝や深夜に不足分を補いたいと希望する社員がいたとする。しかし、現状の労働法に基づいた雇用契約を前提とすると、深夜に及ぶ勤務時間は割増賃金の支払い対象となり¹⁸、前述の

¹⁶ 在宅勤務の導入状況では、電気・ガス・熱供給・水道業が 21.9%に対して宿泊業・飲食サービス業は 0.3%に留まり、時短勤務の導入は、金融業・保険業が 96.2%に対して建設業は 54.7%に留まる。(厚生労働省「平成 29 年度雇用均等基本調査(女性雇用管理基本調査)」2018 年、https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450281&tstat=000001051898&cycle=8&tclass1=000001122535&tclass2=000001122537&stat_infid=000031773441、2019 年 7 月 24 日閲覧)

¹⁷ 時短勤務の運用が難しい職種として、営業職、製造部門、24 時間など長時間の対応が必要な部門などがあり、他の部門で制度が利用できても、これらの部門や職種で対応できず、全社的に公平感を保つために導入しにくいという課題がある。(公益財団法人 21 世紀職業財団「短時間勤務制度に係る研究会報告書」2010 年、https://www.jiwe.or.jp/application/files/1214/6061/5345/tanjikan_100326.pdf、2019 年 7 月 24 日閲覧)

¹⁸ 労働基準法第 37 条 4 項(抜粋):使用者が午後 10 時から午前 5 時まで(厚生労働大臣が必要であると認める場合においては、その定める地域又は期間については午後 11 時から午前 6 時まで)の間において労働させた場合においては、その時間の労働については、通常の労働時間の賃金の計算額の 2 割 5 分以上の率で計算した割増賃金を支払わなければならない。(総務省行政管理局「労働基準法」2018 年、https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawid=322AC0000000049#612、2019 年 7 月 25 日閲覧)

働き方を企業が許容することが難しくなり得るといえる。

(2) キャリアアップに関する課題

出産を経験した女性のキャリアアップに関する課題として、職場における人事制度と夫婦間の収入格差が指摘されている。

① 配属・育成・評価にまつわる人事制度

配属や育成、評価に関わる人事制度において、女性特有のライフイベントを踏まえた中長期的なキャリアパスが十分に考慮されていないことが課題であると言われている。

配属に関しては、入社時から男女差があり¹⁹、女性が総務などの間接的な役割に配属されやすい場合があるという。関西学院大学による調査²⁰では、その後の配置転換においても、女性は同事業所内での配置転換が多いのに対し、男性は関連会社への出向や国内・海外転勤など幅広く経験しており、女性課長比率が低い企業ほど配置転換経験の男女差が大きいことが明らかになっている。また、同調査から、女性管理職は比較的幅広い経験を積んではいるが、男性管理職よりは経験の幅が狭く、また女性の多い職場に配属されることが多い実態も浮き彫りになっている。さらに、このような配置転換の経験の男女格差は、昇進の際の男女格差にもつながっていると指摘されている。²¹

育成の観点においても、管理職は困難な仕事や責任の重い仕事を男性部下により任せる傾向があることが明らかになっている。²² また、社内における教育訓練の受講においても、役職ごとの階層別研修などは男女同様に受講している一方で、選抜型や立候補式の研修では女性がほとんどいない場合がある²³との指摘もある。

評価に関しては、女性が「職場は男性優遇だ」と感じる具体的な理由として、「能力を正當に評価しない」と回答した方が 27.1%²⁴に上る、という調査結果がある。実際の評価結果に目を向ける

¹⁹ 「同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し、男女差があると考えている人が約半数存在し、男女とも、「全く同じ」に扱われていると認識しているのは約 1 割しかいなかった。男性社員 745 人、女性社員 601 人中。(公益財団法人 21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究：均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より」2015 年、https://www.jiwe.or.jp/application/files/2514/6043/8679/00chousa2015_zentai_.pdf、2019 年 7 月 31 日閲覧)

²⁰ 大内章子、奥井めぐみ、脇坂明「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか：企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より」2017 年、https://kwansei-ac.jp/iba/journals/review/BandA_review_vol20_p71-88.pdf(2019 年 7 月 25 日閲覧)

²¹ 同上

²² 「男性部下により困難な仕事を与えている」、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した管理職は 30%に上る。「男女同様」は 70%程度で、女性部下により困難な仕事を与えているとの回答は 1%に満たない。「責任のある仕事」の文脈でも、同様の結果となっている。管理職 866 人中。(21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」2015 年、https://www.jiwe.or.jp/research-report/2015development_and_management、2019 年 7 月 25 日閲覧)

²³ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「女性活躍推進法における課題分析とポジティブ・アクション」2015 年、https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20151215/houkoku/03_chosa.html(2019 年 8 月 1 日閲覧)

²⁴ 職場で男女の不平等を感じる項目のうち、「昇進・昇格に差別がある」が 44.6%、次いで「その他」の次に、「能力を正當に評価しない」が 27.1%であった。女性 1095 人中。(NPO 法人 GEWEL「働く女性の意識調査」「働く

と、評価の平均値ではほとんど男女差がない企業が多くある一方で、評価基準の中で一番高い評価を受けている層を抽出すると女性がほとんどいないという例が見受けられる²⁵という。そうした企業では、女性は高い評価を受ける可能性のある仕事を与えられていないのではないかと指摘されて²⁶いる。

このような配置・育成・評価の結果、「昇進に男女差がある」と感じている女性は44.6%²⁷に上っている。

加えて、産前・産後休業（以下、産休）や育児休業（以下、育休）後に復帰した女性が昇進しにくくなっていることも問題視されている。この背景には、周囲からの一方的な配慮があること、また、産休や育休のブランクを考慮した昇進ルートが用意されていないこと²⁸が主にあると考えられる。実際に、産休や育休前と変わらず働く意思を持っていたが、裁量のある仕事を任せてもらえず、モチベーションが低下した女性²⁹が存在する。周囲の配慮に関しては、多くの管理職が、結婚した女性に負荷がかからないようにする、育児中の女性に困難な仕事や責任の重い仕事を与えないようにする、などの考えのもと、部下に任せる仕事を判断していることが明らかになっている。³⁰ また、女性管理職に比べ、男性管理職が前述の配慮をより行っているという調査結果³¹もあり、女性が求めている以上の配慮をしている可能性があると考えられる。

② 夫婦間の収入格差

上記の人事制度が一因となり、昇進における男女差が男女間の収入格差を生み、それがさら

女性の意識調査 2017: 10 年の変化』概要報告」2018 年、<http://gewel.org/wp-content/uploads/2018/04/%E5%83%8D%E3%81%8F%E5%A5%B3%E6%80%A7%E3%81%AE%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BDL%E3%80%80180415%E6%9B%B4%E6%96%B0.pdf>、2019 年 8 月 1 日閲覧)

²⁵ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「女性活躍推進法における課題分析とポジティブ・アクション」2015 年、https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20151215/houkoku/03_chosa.html (2019 年 8 月 1 日閲覧)

²⁶ 同上

²⁷ NPO 法人 GEWEL「働く女性の意識調査 『働く女性の意識調査 2017: 10 年の変化』概要報告」2018 年、<http://gewel.org/wp-content/uploads/2018/04/%E5%83%8D%E3%81%8F%E5%A5%B3%E6%80%A7%E3%81%AE%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BDL%E3%80%80180415%E6%9B%B4%E6%96%B0.pdf> (2019 年 8 月 1 日閲覧)

²⁸ 育休取得により昇進が遅れると回答した人事・労務担当者が半数弱いることから、女性のライフイベントを加味した昇進ルートが用意されていないと推測される。1163 社中。(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」2014 年、<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0119.pdf>、2019 年 8 月 1 日閲覧)

²⁹ 産休や育休明けに会社復帰を果たしたものの、以前のようなキャリアコースから弾かれた仕事に従事させられてしまうことは、女性の働き方をめぐる社会現象だと言われている。結果、女性はやりがいを感じられず、モチベーションも低下してしまうという。この状況は「マミートラック」とも呼ばれている。「マミートラック」と呼ばれている。(エキサイト株式会社「もう昇進はムリ？ 育休明けママが直面した『マミートラック』体験談 3 つ」2017 年、https://woman.excite.co.jp/article/child/rid_Papimami_108892/、2019 年 7 月 26 日閲覧)

³⁰ 「結婚した女性に負荷がかからないように配慮している」との回答は 70%、「育児中の女性に困難な仕事を与えないように配慮している」のは 80%以上、同じく「責任の重い仕事をさせないように配慮している」との回答は 70%に上っている。管理職 866 人中。(21 世紀職業財団「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」2015 年、https://www.jiwe.or.jp/application/files/2514/6043/8679/00chousa2015_zentai_.pdf、2019 年 7 月 25 日閲覧)

³¹ 上記の質問事項で配慮をしているとの回答は、女性管理職よりも男性管理職の方が 20%~30%高くなっている。(同上)

に家庭における夫婦間の収入格差に繋がることが課題であると指摘されている。実際に、女性よりもパートナーである男性の方が収入が多い夫婦は 84%³²に上る。このことから、収入の多い男性が仕事を優先せざるを得ず、家事や育児の負担が女性に偏り、女性がキャリアアップを諦めてしまう場合があるとの指摘がある。

また、女性の収入がパートナーである男性の収入を下回る場合、キャリアを含むライフプランを夫婦間で擦り合わせる事が難しくなることも問題視されている。このような場合、女性は、結婚や育児などの夫婦に関する事項や自身のキャリアなどについて、自身が妥協することが全体最適だと考え、パートナーと相談や交渉をせず、全て自身のみで解決しようとする傾向があると言われている。実際に、既婚女性を対象とした意識調査では、「家庭のために自分の個性や生き方を半分犠牲にするのは当然だと考える」との回答は 48.4%、「子どもが小さいうちは、母親は仕事を持たず家にいるのが望ましい」との回答は 63.7%に上る。³³

さらに、産休や育休に入り経済的にパートナーに支えられる状況になることで、女性は大きな裁量が必要な判断をする機会が減り、その結果、決断力が薄れ、キャリアアップに向けた自信が低下してしまうケースもあるという指摘が存在する。

2. ライフ面における課題

ライフ面においては、家庭におけるパートナーの協力体制や家庭外の主体による家事と育児に関する支援が限られていること、また、その社会的背景として性別に基づく役割分担の固定観念があることが課題であると指摘されている。

(1) 家庭内の協力体制

家庭において、パートナーの家事や育児に関する協力体制が限られていることが課題であるとの指摘がある。日本の家庭における家事・育児の一日当たりの関与時間は、女性 454 分、男性 83 分となっており、男性の関与時間は海外と比較すると顕著に短い状況である(図表 1)。このように日本の家庭において男性の参画が阻まれている背景としては、男性の働き方の柔軟性が低いことと、子育て期の男性が長時間労働を強いられていることが挙げられている。例えば、男性雇用のうち週 60 時間以上働く長時間労働者の割合は、子育て期にあたる 30 代から 40 代が他の年代と比較して高い³⁴ことが明らかになっている。加えて、前述の夫婦間の収入格差によって、

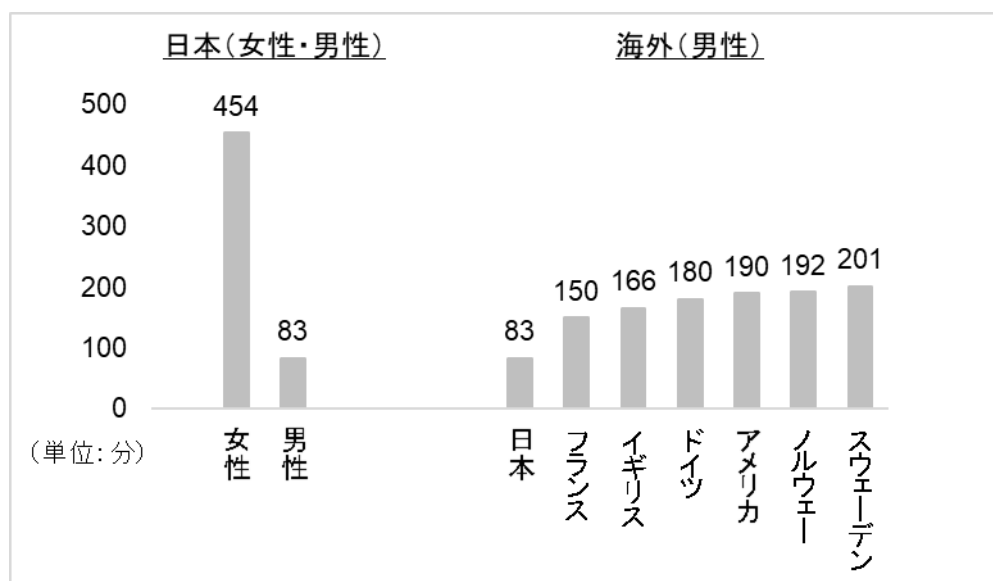
³² 約 52 万世帯の 15 歳以上の世帯員約 108 万人を対象(2017 年就業構造基本調査)。(東洋経済オンライン『「同類婚」志向で広がる、夫婦間の貧富の差 夫年収 100 万円台でも過半は妻の方が低収入』2018 年、<https://toyokeizai.net/articles/-/239645?page=3>、2019 年 7 月 26 日閲覧)

³³ 初婚の女性 5,335 人中。(国立社会保障・人口問題研究所「第 15 回出生動向基本調査」2015 年、http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/gaiyou15html/NFS15G_html12.html、2017 年 7 月 26 日閲覧)

³⁴ フルタイム勤務(週労働時間 35 時間以上)の非農林業の男性雇用者に占める、週 60 時間以上労働者の割合は 30 代で 15.2%、40 代で 15.3%となっている。(総務省「労働力調査」2018 年を基に算出、https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000000110001&cycle=7&year=20180&month=0&tclass1=000001040276&tclass2=000001040283&tclass3=000001040284&stat_infid=000031789362&result_back=1、2019 年 8 月 23 日閲覧)

収入の多い男性が仕事を優先せざるを得ないことが、家庭への男性の参画を阻む要因として指摘されている。

図表 1 一日当たりの家事・育児関与時間、国内の男女比較および男性の海外比較



出典：内閣府男女共同参画局：内閣府男女共同参画局『『平成 28 年社会生活基本調査』の結果から：男性の育児・家事関連時間』2017 年

(2) 家庭外の支援体制

家庭内でのパートナーの協力体制だけでなく、家庭外から家事と育児に関する支援を十分に受けることができていないことも、課題であると考えられる。

① 家事支援

家事支援としては、主に民間の家事代行サービスが挙げられる。しかし、家事代行サービスに関する意識調査³⁵によると、利用経験のある既婚女性はわずか 8.1%であり、現状では利用が進んでいるとは言えない。その要因として、同調査では、費用が高いことと、他人を家に入れることに抵抗があることが、家事代行サービスを利用しない理由の上位として挙げられている。³⁶また、女性は、自身で行うことのできる家事を、費用を払って他人に依頼することに心理的な抵抗感を持っているとの指摘もある。

② 育児支援

育児支援としては、公的サービスである保育所の利用と、地域コミュニティでの共助による子育て支援が挙げられる。保育所に関して、子どもの預け先がないことが出産後の女性の復帰を阻む要因のひとつとなっている。全国で見ると、保育所等の定員は保育所の利用児童数と待機児童数

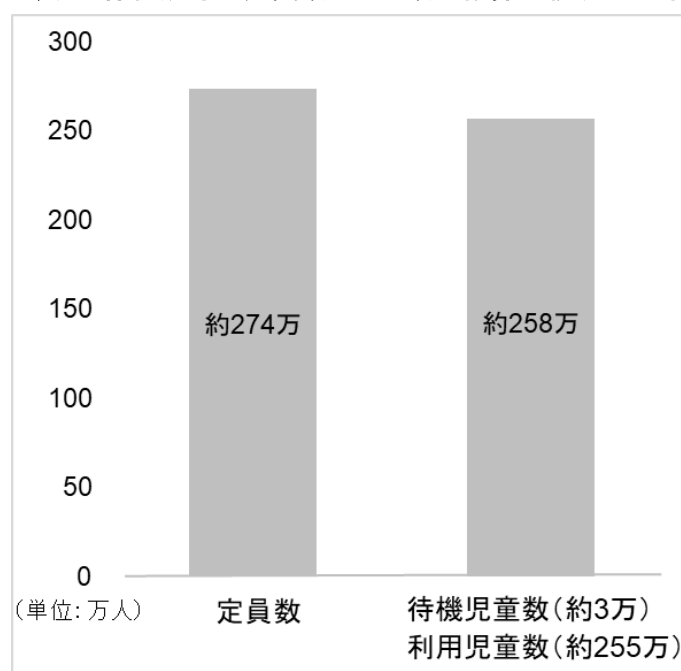
³⁵ 既婚女性 700 人中。(マイナビニュース(調査元：株式会社マーシュ)「家事代行サービスに関するアンケート調査」2018 年、<https://news.mynavi.jp/article/20180910-690971/>、2019 年 7 月 29 日閲覧)

³⁶ 家事代行サービス未経験者のうち、今後も利用意欲のない既婚女性 425 人中。利用してみたいと思わない理由は、1 位の「費用が高い」が 66.1%、次いで「他人を家に入れることに抵抗がある」が 47.3%であった。(同上)

の合計より多く確保されているが(図表 2)、都市部に待機児童が多いことから、預け入れのニーズが高い地域においては保育所が不足していることが分かる(図表 3)。

また、子育てのように家庭内のみでは時に対応が難しい事柄に関しては、地域コミュニティと繋がり、近隣のサポートを受けることが可能な環境を構築することが重要であると言われている。しかし、実態としては、子育て中の女性が地域コミュニティからの支援を得られていないという課題が存在する。この背景には、地域コミュニティが女性を助けることに対し、また、女性が助けを求めることに対し、それぞれ遠慮していることが要因のひとつとしてあると考えられる。実際に、子どもを持つ女性の 9 割以上が、「近隣に自分の子どもを預けたことがない」、「自分の子どもを預ける依頼をすることに抵抗がある」と答えている。³⁷ このような環境の下、核家族で子育てをしなければならず、女性が孤立しやすい社会の構造³⁸となっていることが指摘されている。

図表 2 保育所等の定員数と児童数の概算比較(2017 年)

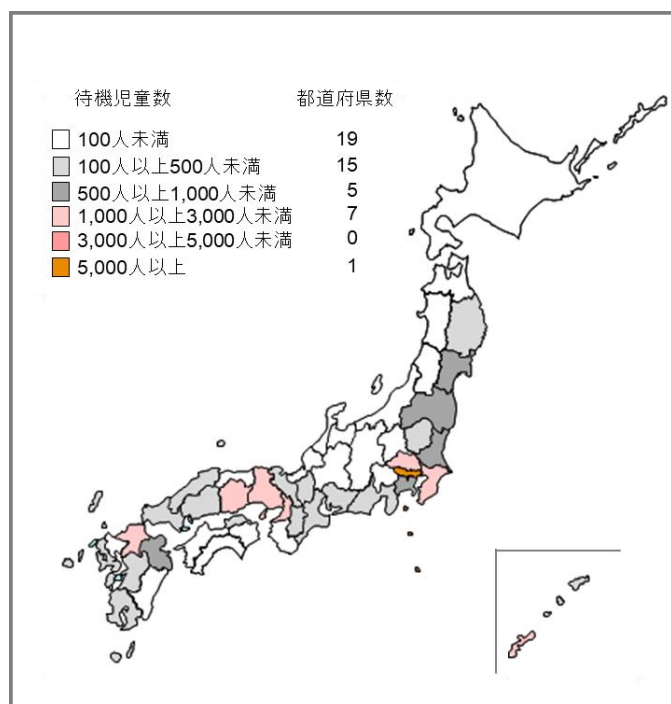


出典:厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ」2017 年、<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11907000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Hoikuka/0000176121.pdf> (2019 年 8 月 1 日閲覧)

³⁷ 10~40 代以上の子どもを持つ女性 679 人中。(MMDLabo 株式会社「ご近所付き合いに関する主婦の意識調査」2010 年、https://mmdlabo.jp/investigation/detail_641.html、2019 年 7 月 29 日閲覧)

³⁸ スリール株式会社「両立不安白書」2017 年

図表 3 都道府県別待機児童数(2017 年)



出典：厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ」2017 年、<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11907000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Hoikuka/0000176121.pdf> (2019 年 8 月 1 日閲覧)

(3) 社会における価値観

社会において、性別に基づく社会的役割や家庭の理想像に関する偏見があることが課題であると指摘されている。一部の女性は、パートナーや親からそれぞれの価値観を押し付けられることによって、キャリアに対する考えを変えることを余儀なくされていると言われている。その背景には、性別に基づく役割分担の固定観念があると考えられる。例えば 2014 年の世論調査³⁹では、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」との考える方は 45%に上り、半数以上がその理由として「妻が家庭を守った方が、子どもの成長などにとって良いと思うから」と答えている。同様に、「結婚後は、夫は外で働き、妻は主婦業に専念すべきだ」との回答は 44.9%に上る。このように、女性が家庭に入って子育てをし、男性が仕事を優先するという価値観が依然として存在することを問題視する意見もある。

また、このような価値観の下、家事や育児などの家庭と仕事の両立を完璧にこなす女性像がメディアで発信され⁴⁰、社会における価値観がより強固なものになっているという指摘もある。

³⁹ 内閣府男女共同参画局「男性・女性にとっての仕事と家庭のあり方」2014 年、http://www.gender.go.jp/policy/men_danjo/kiso_chishiki1.html (2019 年 7 月 29 日閲覧)

⁴⁰ wotopi「メディアが報じる『ワーキングマザー像』は極端 女社長が明かす、仕事と育児の両立のリアル」2015 年、<https://wotopi.jp/archives/30914> (2019 年 8 月 1 日閲覧)

3. 女性本人の状況

ここまで、出産を経験した女性のワーク面とライフ面における課題を見てきた。加えて、それらの課題により、女性は子どもを持つ前から仕事と家庭の両立に対して不安を抱えるとともに、キャリアアップに向けて必要となる自信や積極性が習得できない状況になっていると考えられる。

(1) 不安感の醸成

スリール株式会社発行の「両立不安白書」⁴¹によると、女性はライフイベントを経験する以前より、周囲からの情報を受けて仕事と家庭の両立に関する漠然とした不安を抱え、さらにその不安は様々なきっかけにより悪化するという。ここでは、同白書での調査を基に、両立への不安を抱える女性の現状を明らかにする。

上記調査⁴²によると、子どもを持つ前から仕事と子育ての両立に不安を抱える女性は90%以上に上り、両立への不安が原因で転職や退職を考えたことのある女性は約半数に上る。具体的には、「仕事は楽しかったが、両立できる環境ではない。先延ばしにして妊娠しにくくなる方が後悔すると思い、働き方を変えるべく退職をした」と語る女性がいる。また、不安を感じる主な原因として、ワークの場面では会社の中での自身や子育て中の社員の働き方を、ライフの場面ではパートナーや親・親戚などの話や状況を、それぞれ見聞きしたことが挙げられている。加えて、多くの女性がニュース・ドラマ・CMなどのメディアで発信される情報を見たことを、不安を感じるきっかけとして回答している。⁴³

同白書では、それぞれの場面で発生する不安の例を次のように述べている。

例えば、ワークの場面では、「時短勤務になることによって、まわりに迷惑をかけないか」、「ワーキングマザーがみんなスーパーウーマンみたいな人ばかりで、私にはあれはできないと絶望的な気持ちになったことが何度もある」、「以前営業で頑張っていた人がワーキングマザーになると事務職になっているのを見て不安になった」などの声がある。一方、ライフの場面では、「(パートナーが仕事で昼夜土日問わず呼び出され、)仮に子どもができて協力を求めづらいついてしまおう」との声があがっている。

加えて、メディアの発信する情報も、女性の不安感の醸成とその強化に影響を与えている。例えば、待機児童問題がニュースや新聞で盛んに報道されることで、「保育所に預けられず、働き続けられないのではないか」という不安が煽られることとなる。また、仕事と家庭の両立を完璧にこなす女性の姿をメディアで見て「仕事をするなら完璧にやらなきゃ」などと思いつく、さらには、「母親は何よりも子どもを優先するべきである」という母親の理想像が無意識に刷り込まれている場合もあると言われている。

⁴¹ スリール株式会社「両立不安白書」2017年

⁴² 女性347人中。(スリール株式会社、同上)

⁴³ 仕事と子育ての両立することに不安があるとの回答者が、不安を感じる要因になったシーンは、上位から職場の環境が73.3%、ニュースやドラマ、CMなどのメディアの報道が52.8%、パートナーや親などの話や状況が35.6%となっている。(スリール株式会社、同上)

(2) キャリアアップに必要な素養の習得

女性は男性に比べ、自身の能力やパフォーマンスに対して自信を持ちづらく、周囲に対して積極的にアピールすることも苦手だとの指摘がある。その背景には、女性の自信や積極性の醸成を阻む学校環境や職場環境があると考えられる。例えば、学校教育においては、女性がリーダー役を担う機会が限られている⁴⁴ことが課題のひとつとして指摘されている。また、職場においては、配属・育成・評価において男性が優遇されることで、女性が自身の能力に対する自信を向上させるために必要な経験が与えられていないことが指摘されている。

加えて、一部の女性においては、自分の力で何かを達成し、周囲から評価されたとしても、その要因が運や周りの手助けにあると思いつく傾向があると言われている。⁴⁵

これらの背景から、女性はキャリアアップに消極的になり、たとえ上司から昇進を打診されたとしても辞退してしまうという状況に陥っていると考えられる。

⁴⁴ 2019年の滋賀県の調査では、中学校において生徒会長を務めているのは男子が9割であるという結果が出ている。教育新聞「中学の生徒会長は男子が9割 滋賀・大津市が男女比調査」2019年
https://www.kyobun.co.jp/news/20190227_02/、2019年7月30日閲覧)

⁴⁵ このような女性の傾向はインポスター症候群(詐欺師症候群)と呼ばれる。(HRプロ「インポスター症候群」
https://www.hrpro.co.jp/glossary_detail.php?id=102、2019年7月30日閲覧)

4. 課題の相関関係

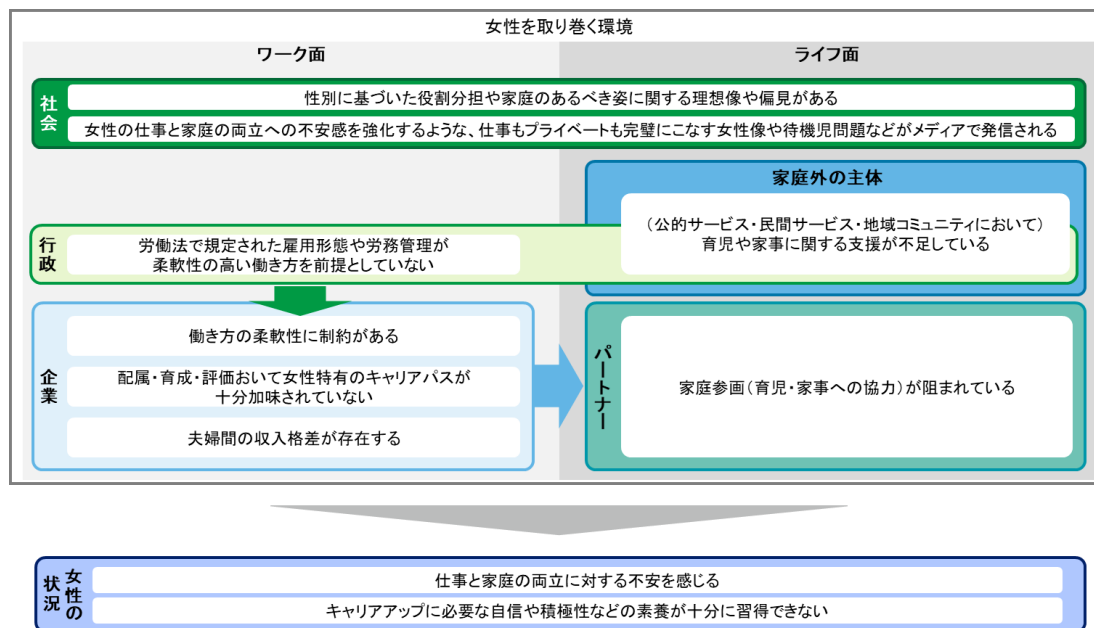
これまでに述べてきた女性の就業継続とキャリアアップを阻む様々な課題は、複雑に相関し、女性が仕事と家庭の両立に対する不安を感じる、また、キャリアアップに必要な自信や積極性などの素養が十分に習得できない環境を作り出している。(図表 4)

ワーク面の課題は、主に女性の勤務先である企業に所在する。具体的には、働き方の柔軟性を制約し、配属・育成・評価において女性特有のキャリアパスを十分加味していない各種制度や、男女間、ひいては夫婦間の収入格差に関する課題がある。そのうち、働き方の柔軟性の制約に関しては、労働法で規定された雇用形態や労務管理が柔軟性の高い働き方を前提としていないことも影響している。

一方ライフ面の課題は、家庭内外の様々な主体に所在する。家庭内においてはパートナーの家庭参画の不足、家庭外においては公的サービスや民間サービス、また地域コミュニティによる育児や家事に関する支援の不足が課題として挙げられる。そのうち、パートナーの協力体制の不足に関しては、前述の企業に所在する課題が影響している。

さらに、ワーク面とライフ面に共通する課題としては、社会における、性別に基づく役割分担や家庭の理想像に関する偏見と、女性の不安感を煽るようなメディアの報道が挙げられる。

図表 4 女性の就業継続とキャリアアップを阻む課題の相関図



出典: 有識者インタビュー及び各種公開文献を基にデロイト トーマツ コンサルティング作成

IV. 企業への提言

1. 本稿のまとめ

本稿では、出産を経た女性に焦点を当て、社会的に着目されている就業継続とキャリアアップの領域において、顕在化している問題やその解決に必要な条件(II章)、また問題の背景にある課題(III章)を見てきた。

就業継続においては、女性が出産後に復職できないこと、または復職できても希望するワークライフバランスを実現できないことが問題として挙げられた。一方、キャリアアップに関しては、女性の管理職候補が不足していることと、女性が管理職登用に対し消極的になっている点が問題として挙げられた。そして、それぞれの問題の背景にはワークとライフの側面における課題が存在し、その課題が女性本人のキャリアに対する意識にも影響を及ぼしていることが明らかになった。

ワークの側面においては、働き方の柔軟性に制約があること、配属・育成・評価が女性特有のキャリアパスを十分加味せず行われていること、またそのような人事制度が夫婦間の収入格差を生んでいることが課題であることが明らかになった。一方、ライフの側面においては、家庭におけるパートナーの協力体制や家庭外からの育児と家事に関する支援が限られていること、また、社会に性別に基づく役割分担の固定観念があることが課題であることが明らかになった。以上の課題により、女性はライフイベントを経験する前から仕事と家庭の両立に対して不安を抱え、さらに、キャリアアップに向けて必要となる自信や積極性が習得できない状況になると考えられる。

これらを踏まえ、出産を経た女性の就業継続とキャリアアップの実現に向けた鍵は、女性個々人が抱える両立不安の解消、働き方や人事制度などを含む職場環境の整備、また家庭内外での育児・家事支援体制の整備であるといえる。

2. 企業への提言

本稿では、出産を経た女性が就業継続し、さらにキャリアアップを目指していく上での課題を整理したが、その過程で、現状、企業において持続的な女性活躍を阻む悪循環が発生していることが明らかになったと考える。女性がキャリア初期より持つ仕事と家庭の両立に対する不安は、職場環境により管理職登用への消極性を生むまでに深刻化し、その結果、次世代がロールモデルとする女性管理職が輩出されず、若年層の不安を新たに生むという状況が発生している。この悪循環を断ち切らない限り、将来的な女性管理職候補は一向に増えず、持続的な女性活躍は見込めない。

そこで、企業が取りうる解決策として次の三点を挙げる。

一点目は、女性が抱える両立不安の継続的かつ早期からの解消である。具体的には、女性部下を持つ管理職が女性の不安を聞き出し、対応するとともに、管理職登用に向けた意識付けや具体的なキャリアイメージを早期から提示することが求められる。こうした両立不安は、若年層から中高年層までの多くの女性社員が持っているものであり、その解消は、例えば介護に直面した中高年の女性社員の就業継続にも寄与すると考える。

二点目は、能力に基づく業務の差配である。ここでいう「能力」は、社員個々人が現時点で持つ

能力、潜在的には持っているが発揮されていない能力、また中長期的なキャリアアップを見据えた際に必要となる能力を指す。多くの職場においては、部下に与える仕事の内容や質が、年功や性別、また家庭の状況などにに基づき判断され、一部の人材において能力を発揮する、もしくは伸ばす機会が失われていると考える。特に女性は周囲からの期待を受けて自分自身の期待値を調整する、また、できることが広がるとやりたいことが広がる傾向があるため、能力に基づく公平な業務差配が重要となる。

三点目は、多様な能力が評価される評価基準の定義である。現状、企業はあらかじめ決められた経験により得られる画一的な能力セットを評価する傾向にある。例えば、ある企業では、部長昇格には海外支社への配属によって培われるグローバルな環境でのマネジメント力や交渉力の習得を必要要件としている。しかし、女性は出産や育児などのライフイベントにより、働く時間や場所に制約が生まれ、昇進・昇格に向けてあらかじめ決められた経験を積みづらい。その結果、この例のように、女性が昇進・昇格の機会を逃すこととなる可能性がある。

加えて、特に二点目と三点目に関しては、女性社員のみならず全社員に対して好影響が見込める施策であると考え。能力に基づく業務差配と多様な能力が評価される基準の定義は、すなわち、働く場所や時間が、仕事の内容・質や人事評価の制約条件にならないことを意味する。その結果、働き方の選択肢が多様化し、様々な人材が仕事と家庭を両立しやすい環境が構築されると考える。

世界に目を向けると、社会は VUCA (Volatility (変動)、Uncertainty (不確実)、Complexity (複雑)、Ambiguity (曖昧)) の時代を迎えており、ビジネス環境の変化も加速している。そのため、企業は上記のような施策に積極的に取り組み、社内の人材の能力を最大化できる環境を構築していくことが求められると考える。

3. おわりに

最後に、本稿執筆にあたり、インタビューにご協力いただいた、当事者支援の知見を有する企業や行政の関係者の皆さま、また、議論にご参加いただいた NPO の有識者の皆さまに、心より御礼申し上げたい。

本稿が、出産を経た女性の活躍について考える一助になれば幸いである。