経済教室

女性活躍推進の論点㊤

初期キャリアの均等重要

技能の男女差 解消を

「遅い選抜」にも利点あり

ポイント

- 選抜遅いほどワークライフバランス充実
- 課長までの総合職・基幹職では男女差あり
- 職場の工夫を「見える化」することも有効

脇坂 明　学習院大学教授

女性活躍推進に向けて、2020年までに女性管理職の割合を30%に引き上げることを目標に、様々な政策が動員されつつある。具体的には労働時間改革、税制や社会保険の改革、仕事と家庭の両立支援拡大などである。今回の特徴は、女性管理職割合について期限と数値を定めて提唱されていることであろう。

表1で示したように、日本企業の管理職に占める女性の割合は低い。ただ安易に数値割り当てを導入すると、ノルウェーのような失敗に陥るかもしれない。同国では女性取締役割合を決めたところ、企業は女性社外取締役を増やして数値目標を達成したが、事業や経営内容に不案内な取締役が増え、競争力向上をそいだという指摘もある。企業のことをよく知る女性管理職を増やすことが王道であろう。

女性活躍を進めていけるかどうかは、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理解が必要である。

わが国の雇用システムの特徴として、男性の勤続年数の長さや賃金の上がり方のデータを示して「年功賃金」や「終身雇用」を挙げる論者もいる。だが2013年版「労働経済白書」にあるように、わが国のこれらの指標は他の先進国とあまり変わらない。

それでも、違いはある。わが国の雇用システムには次の3つの特徴がある。①現業(ブルーカラー)労働者が幅広い業務をこなす熟練とそれに対する処遇②ホワイトカラーの管理職における「遅い選抜」③女性が活躍していない――である。②と③の特徴は関連している可能性がある。「遅い選抜」の方式では、女性が昇進の候補になる時期が第1子出産の時期より遅い場合が多い。ゆえに出産を機に辞める方向に力が働く。あるいは企業に残っても昇進を希望しないか、希望できなくなる。

1990年の日本労働研究機構の調査データを分析した研究によると、女性課長の昇進年齢は日本が41・1歳、米国が36・1歳、ドイツが33・0歳。米独の女性が早く昇進し、日本が遅い。男性の傾向もほぼ同じだ。また昇進研究の蓄積から、わが国の企業がすべて「遅い昇進」ではなく、「早い昇進」の企業もある。

12年の労働政策研究・研修機構(JILPT)の企業調査から、課長になる平均スピードをみてみよう。常用労働者300人以上の企業では、0～9年が8・3%、10～14年が13・5%、15～19年が28・5%、20年以上が35・1%である。以下では、中央値の18年より短い企業を「早い選抜」企業、18年以上の企業を「遅い選抜」企業とする。

表2で示したように、「早い選抜」企業で女性管理職割合が高い。だがこのことから、ただちに女性管理職を増やすために、昇進を早くすべきだという結論にはならない。あまりに早い選抜は「遅い選抜」の持つ長所を失わせる恐れがある。例えば、有能な管理職の見極めと育成にあたり、多くの管理職候補から絞り込むことで、より適切な人材を選定できるという長所である。

女性管理職の育成を妨げる一つの大きな要因が出産だ。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、昇進スピードはどう関連しているのであろうか。

前述のJILPT調査で、ワークライフバランス(仕事と生活の調和)に関する企業の熱心さの度合いを測ると、「遅い選抜」企業ほどワークライフバランス施策に熱心であり、出産しても辞めない女性が多いことがわかった(表2参照)。ポジティブアクション(女性管理職登用促進措置)と組み合わせると、一層効果的なこともわかった。

「遅い昇進」慣行の企業ほど、男女にかかわらず従業員の能力・技量の見極めや育成に時間をかけている。育成期間中に辞められては困るので昇進慣行は基本的に変えないまま、ワークライフバランス施策を充実させるほうが現実的で効果があるとの判断に基づくと考えられる。とすれば、「雇用展望」の分析によると、わが国は調査対象23カ国で男女賃金格差(全体平均)が最も大きい。その原因として、賃金格差の23%を占める技能(スキル)の男女差を挙げている。ここでのスキルは企業内で形成されるものとは限らないが、しっかり技能を身につける女性が増えれば、着実に女性の地位は向上する。

休業や短時間勤務がキャリアにはさまると、残業込みのフルタイム勤務で働き続ける男女より、昇進が遅れる可能性がある。しかし、休業からの復職時の工夫、短時間勤務時の処遇や仕事の進め方の工夫をすれば、それほど昇進は遅れないであろう。休業中や復職後における技能の陳腐化を防ぐ学習や、短時間勤務中でも重要な会議への出席ができる工夫などが求められる。

ここまでの議論はおおむね入社から課長になるまでの初期キャリアにおいて、どれだけ男女均等の度合いを高められるかがポイントとなる。

実際に管理職(課長以上)になった人をみると、研修や配置転換経験などに男女の差はない。しかし、課長になるまでの総合職や基幹職の全体をみると男女差があり、女性の配置転換経験は少ない。男性と全く同じキャリアを歩む女性は一部にいるとしても、やはり全体の割合でみれば女性は男性と同じように育成されていない。公式な訓練で男女差をつけることは男女雇用機会均等法違反である。とすれば、配置や仕事内容において「目に見えない」違いがあるか、休業や短時間勤務を取得する可能性の高い女性は管理職になる技能を形成しにくいか、などが原因であろう。

経済協力開発機構の15年の大企業の中の総合職・基幹職を念頭に置いたものだ。わが国の多くが中小企業で、女性のおよそ半分がいわゆる「正社員」でない現状を考えると、一部の女性の話のようにみえる。しかしながら中小企業は絶えず大企業の取り組みを注目し、自社で修正すればできることと全くできないことを分けている。また正社員以外で採用したとしても、スキルや能力があれば女性であっても活用するのは当然だ。

埼玉県春日部市にある三州製菓の事例をみてみよう。200人強の会社で、女性を企画などに積極的に配置することで菓子のヒット商品を生み出している。社員の多くが女性パート社員だが、有能な社員は正社員に登用している。女性管理職割合は25%を超えており、その中にはパート社員から正社員になり、さらに管理職になった人もいる。

同社において残業や育児休業中の代替要員問題に対処するために効果的なのが「一人三役」制度である。もともと生産ラインでの多能工化の慣行をすべての職種に広げ、誰もが3つの業務をこなせることを目標として、自己評価で掲示板に張り出している。

最初に与えられた仕事が正社員の基幹的な仕事でなくとも、取り組み次第で女性管理職は増やすことができる。三州製菓は経済産業省の「ホワイト企業」に選ばれている。こうした表彰制度に加え、公的な機関が職場の工夫を「見える化」することも効果的だ。

また、全体として女性の意欲を経済面から大きく向上させるには、公的年金の第3号被保険者(専業主婦などが対象)を廃止することが必要だと考える。現在進められているパートの社会保険適用拡大は、その一歩となるであろう。

1.就業者および管理職に占める女性の割合

(2013年)	就業者	管理職
日　本	42.8%	11.2%
米　国	47.0	43.4
英　国	46.5	33.8
ドイツ	46.3	28.8
フランス	47.9	36.1
スウェーデン	47.6	35.4
ノルウェー	47.3	32.9
韓　国	41.9	11.4
シンガポール	44.4	33.7

(出所)労働政策研究・研修機構「2015 データブック国際労働比較」

2.「早い選抜」企業は女性管理職割合が高い一方、「遅い選抜」企業は出産しても辞めない女性が多い

	女性課長の割合(平均)	「出産後もほとんどの女性が正社員として働き続けている」と答えた企業の割合
「早い選抜」企業	7.8%	33.8%
「遅い選抜」企業	5.0	45.3

(注)「早い選抜」企業は課長になるまでの平均年数が18年未満、「遅い選抜」企業は同18年以上(出所)労働政策研究・研修機構

わきさか・あきら　53年生まれ。京都大博士(経済学)。専門は労働経済学