

女性活躍アクション・プラン

～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～

2014年4月15日

一般社団法人 日本経済団体連合会

目 次

はじめに	1
I. 女性活躍の意義と効果	2
1. 優秀な人材の確保	2
2. 環境変化への対応力の向上	3
3. 日本の経済社会の持続的成長	3
II. 女性活躍の現状と課題	4
1. 継続就労	4
2. 役員・管理職登用	8
3. 男女の固定的役割分担意識	13
4. 理工系女性人材の育成	15
III. 女性活躍の加速化に向けた今後の取り組み	17
1. 企業による自主行動計画の設定・公表	17
2. キャリア意識の向上	18
3. キャリア形成支援	18
4. 管理職層の意識・マネジメント改革	19
5. 働き方の見直し	19
6. 経済社会環境を踏まえたキャリア教育の充実	20
7. 働き方に中立的な税制・社会保障制度の検討	21
8. 待機児童の解消に向けた一層の取り組み	21
9. 理工系女性人材に関する取り組み	21
おわりに	22
経団連が進める5つのアクション・プラン	23
女性の活躍に関する企業の推進事例	24

はじめに

グローバル化の進展と国内の少子高齢化を背景に、企業を取り巻く経営環境・市場環境は急速に変化している。このような変化に柔軟に対応して、企業が競争力を高め、持続的に成長するためには、組織内の多様性を尊重し、積極的に活用し、その持てる能力を最大限発揮させることが不可欠である。ダイバーシティ（多様性）は、変化する市場等への適応力やリスク体制を高めることにもつながると考えられる。ダイバーシティには、人種、国籍、宗教、性別、年齢、障がいの有無等、さまざまな要素が含まれるが、そのうち、まずは性別におけるダイバーシティを確保することが現在の日本企業にとっての喫緊の課題である。以下、本提言ではダイバーシティを女性の活躍に絞って論じる。

2013年6月に公表された政府の成長戦略「日本再興戦略－JAPAN is BACK－」では、経済成長における「女性の活躍推進」の重要性が強調された¹。企業においても、1986年の男女雇用機会均等法（以下、均等法）施行以来、試行錯誤を繰り返し、とりわけ21世紀に入ってから本格的に女性の能力を活用する動きが進んでいる。しかしながら、諸外国と比べると、日本企業における女性の活躍は、未だ大きく遅れている。この点については、OECD「雇用アウトLOOK 2013」²や、世界経済フォーラム「国際男女格差レポート 2013」³のなかでなど、国際的な指摘を受けることも少なくない。

こうしたなか、経団連は、日本企業における女性の活躍推進を加速化すべく、2013年7月、企業行動委員会の下に女性の活躍推進部会を設置し、2014年3月まで月1回、会合を開催して、議論を重ねてきた。その成果をとりまとめた本提言は、企業における女性の活躍推進を「継続就労」と「役員・管理職登用」

¹ 「特に、これまで活かしきれていなかった我が国最大の潜在力である『女性の力』を最大限発揮できるようにすることは、少子高齢化で労働力人口の減少が懸念される中で、新たな成長分野を支えていく人材を確保していくためにも不可欠である」

² OECD 「雇用アウトLOOK 2013」（2013年7月）
<http://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook.htm>

就業者25～54歳の女性の平均就業率について、日本は加盟国34カ国中24位。

³ 世界経済フォーラム 「国際男女格差レポート 2013」（2013年10月）

<http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013>
男女間格差について、日本は対象国136カ国中105位（過去最低）。

の二つの側面に分け、さらにこれを取り巻く社会全体の問題として「男女の固定的役割分担意識」と「理工系女性人材の育成」を取り上げ、それぞれの課題を明確にしたうえで、経団連、企業、政府等が今後、取るべきアクションを提案する。

I 女性活躍の意義と効果

企業において、真の意味で女性の活躍が進むためには、まずもって経営トップがその意義を理解し、強いコミットメントを表明することで、全社的に意識と取り組みを浸透させることが重要である。そのためには、女性の活躍の推進が、単なる女性の権利保護や「女性のための」福利厚生を目的とするものではなく、企業の競争力向上を通じた企業価値の向上、ひいては日本の経済社会の持続的成長を実現するための成長戦略であるということを、経営トップ、そして全社員が十分に理解し、納得する必要がある。

具体的には、女性の活躍には、次のような意義や効果があると考えられる。

1. 優秀な人材の確保

少子高齢化に伴い、今後、労働力人口が減少するなかで、企業の成長、競争力の向上のための優秀な人材を確保するには、これまで男性中心で経営・運営してきた企業・業種・組織においても、性別を問わず優秀な人材を登用することが不可欠になる。その意味で、女性の活躍推進は、経営戦略の根幹をなす中長期的な人材戦略であり、リスクマネジメントであると言える。経団連の調査⁴においても、9割を超える企業が、女性活躍推進の理由を「優秀な人材の確保・定着のため」と回答している。

他方、以前から営業や販売、窓口業務などを主として女性社員が担ってきた企業・業種では、社員の多くを占める女性の能力の十分な活用なくしては、企業の将来はないとの認識が進んでいる。例えば、従来、コース別雇用管理制度

⁴ 経団連「女性活躍・推進等に関する調査結果」（2013年7月29日）
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/072.pdf>

を採っていた企業において、一般職からの職種転換を積極的に勧めたり、コース別雇用管理制度を廃止し、元一般職の女性社員を管理職に登用したりすることにより、これまで潜在化していた優秀な人材の活用が進んでいる事例もある。

また就職活動をする学生も、仕事と家庭の両立支援や女性の活躍推進への企業の取り組みに注目しており、経済産業省「ダイバーシティ企業 100 選」や「なでしこ銘柄」（東京証券取引所と共同で実施）などへの選定が、採用面でも大きな影響を及ぼし得る。

2. 環境変化への対応力の向上

ダイバーシティ・マネジメントの本質は、組織の多様性を高め、尊重し、積極的に活用し、社員の持てる力を最大限發揮してもらうことで、意思決定や働き方、商品・サービスなどのイノベーションを促進し、市場環境や経営環境の変化に対する組織の対応力を高めることにある。

購買の主力が女性であることからその視点を商品・サービス開発に活かすという分野にとどまらず、より広い業種・部門・職種において、ダイバーシティはイノベーションをもたらし得る。ダイバーシティを意識したチーム編成がヒット商品の開発に大きく貢献した事例や、男性が中心であった業務分野に女性を積極的に投入したことにより、従来にない業務手法や効率的な働き方が定着した事例がある。

また、急速に変化する市場環境や経営環境に、過去の画一的な男性主体の企業の制度や考え方が必ずしもそぐわなくなっている。組織のダイバーシティを高め、さまざまな価値観を包摂することが、企業のマネジメント力、リスク対応力を強化し、結果として、企業価値を守り、高めることに寄与する。

今後、意思決定層のダイバーシティが進展することで、マネジメントの変革を含めたさらに多くの成功事例が生まれることが期待される。

3. 日本の経済社会の持続的成長

女性の活躍推進は、上述のように優秀な人材の確保や環境変化への対応力の

向上を通じ、企業の競争力向上、持続的成長に資するとともに、日本の経済社会にも好影響をもたらす。まず、女性労働力率が上昇する効果として、GDPの上昇⁵に加え、担い手の増加による税収の拡大、社会保障制度の持続性向上が挙げられる。また、世帯の所得増加を通じた効果として、消費の拡大、景気浮揚といった経済の好循環も期待できる。さらに、女性が働き続けるライフスタイルが広がれば、消費行動にも変化が生じ、家事・育児関連の商品・サービスの市場の創出・拡大にもつながると考えられる。

II 女性活躍の現状と課題

1. 継続就労

(1) 現状

「I. 女性活躍の意義と効果」で述べたとおり、女性の活躍は企業の経営戦略に欠かせないものとなっている。より多くの女性が社会に進出するとともに、意思決定層に就くためには、まずは女性社員が就労を継続する、つまり出産・育児等を理由に「辞めない」ことが必要となる。

1986年に均等法が施行され、多くの大企業で女性総合職が誕生したものの、当時は、女性総合職の採用数が少なく、ロールモデルとなる先輩女性もいなかったこと、上司や同僚が女性総合職とのコミュニケーションに不慣れであったこと、社会的にも女性が働き続けることへの理解が不十分だったことなどもあり、職場での定着率は低く、とりわけ、育児をしながら女性が働き続けるのは困難な状況であった。⁶

しかしながら、1992年に施行された育児休業法において、1歳までの子を持つ男女労働者が原則として育児休業を取得できるようになったことを契機に、

⁵米国のヒラリー・クリントン国務長官（当時）は2011年9月、APECの「女性と経済サミット」における演説の中で「日本の女性労働力率が男性並みに上昇すればGDPは16%上昇する。」と述べている。また、IMFのラガルド専務理事は、2012年10月に来日した際、「日本の女性労働力率がイタリアを除いた他のG7並みになれば、1人当たりのGDPが4%上昇する。世界で一番進んでいる北欧並みになれば8%上昇する」と述べている。

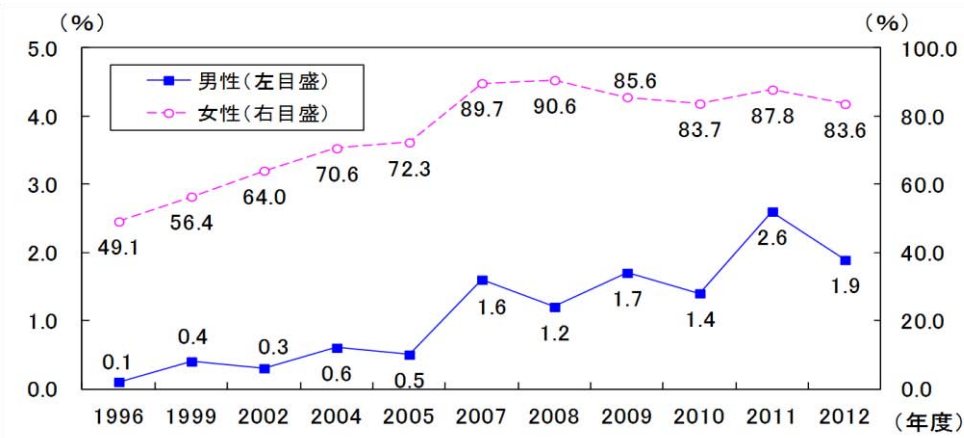
⁶ 上場企業を中心とした主要企業を対象として、1986年以降の入社者の定着率（在籍者数採用者数）を調査したところ、1986年入社者の5年後の定着率は、大卒の男性の84.5%に対して、大卒の女性は50.4%にとどまっている。（『労政時報』1991年9月6日、No.3035）

徐々に法律による環境整備が進んだ。同時に、労働力人口減少に伴う労働力不足への懸念や女性の社会進出への理解が進んだことにより、多くの企業が、女性の就労継続を重視するようになった。企業が、法律に定められた制度にとどまらず、育児休業制度、短時間勤務制度等の利用期間の延長や両立支援制度の対象者の拡大など自社の実情に応じた制度を導入するとともに、トップによるメッセージの発信や管理職研修等を行うことによって、従業員の制度への理解を促進したことにより、制度整備にとどまらず、積極的に制度を活用できる環境が整えられた。

以上のような取り組みにより、結婚はもとより出産を機に退職せざるを得なかった女性が育児休業を経て継続就労できる環境は一定程度整ったといえる。1990年代には50%前後で推移していた育児休業取得率は、2000年代後半以降は80%台にまで上昇している（図表1）。また、結婚・出産といったライフステージにある20代後半～30代前半の女性の労働力率が一時的に下がる、いわゆる「M字カーブ」も改善傾向にある（図表2）。

仕事と家庭の両立支援制度が充実し活用されている企業の間では、社会全般における女性の職業観の変化とあいまって、出産・育児に伴う退職が大幅に減少したという認識が共有されつつある。

【図表 1】 育児休業取得率の推移



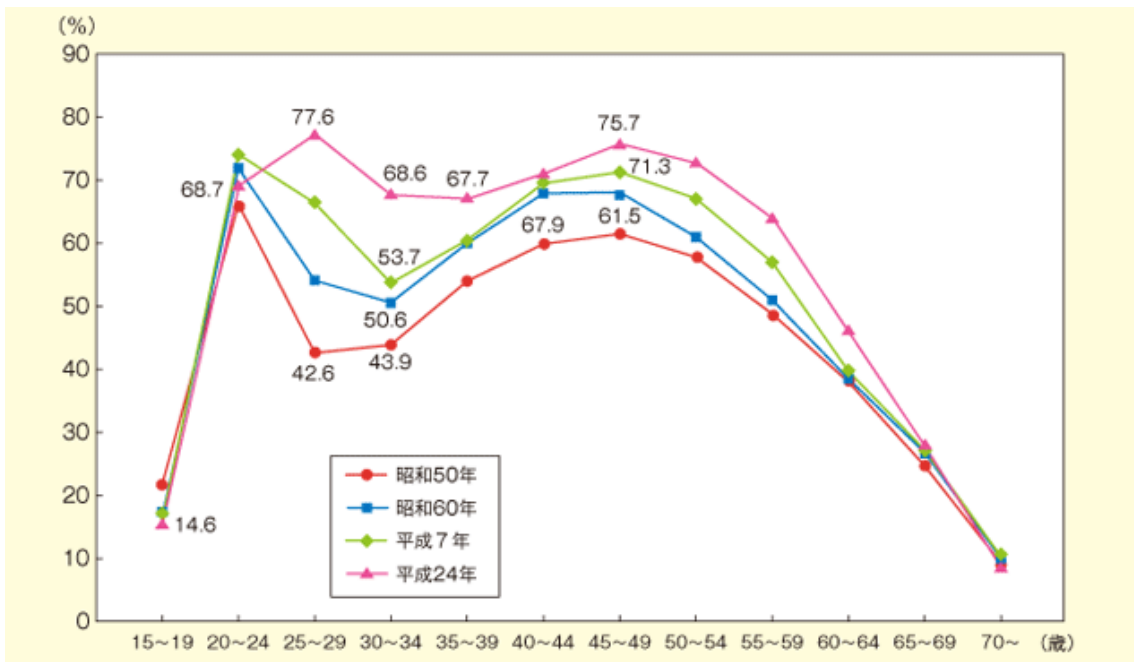
注1：2010年度までは調査前年度(4/1～3/31)の出産者(男性の場合は配偶者が出産した者)に占める、調査時点(10/1)までの育児休業開始者(開始予定の申し出を含む)の割合。

注2：2011年度以降については、2010年より父母ともに育児休業を取得する場合に休業可能期間が延長されたこととともない、調査前々年度の10/1～調査前年度の9/30までの出産者に占める、調査時点(10/1)までの育児休業開始者の割合であることに留意する必要がある。

注3：2011年度の調査においては、東日本大震災の影響により、岩手県、宮城県及び福島県が調査対象から除外されている。

出典：2005年度までは厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、2007年度以降は厚生労働省「雇用均等基本調査」より。

【図表 2】 女性の年齢階級別労働力率の推移



(備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。

2. 「労働力率」は15歳以上人口に占める労働力人口(就業者+完全失業者)の割合。

出典：内閣府男女共同参画白書 平成25年度版

(2) 課題

①保育サービスの不足

女性の継続就労には、企業による両立支援に加え、保育サービスの充実が不可欠である。子どもが保育施設に入所できないことが、継続就労の意欲があるにも関わらず育児休業期間を長期化させたり、退職を余儀なくされたりする要因となっているため、待機児童の解消に向けた行政の取り組みを加速化させる必要がある。

公的な保育サービスを補完するため、企業内保育所を設置する企業も増えてきているが、事業所内保育施設への助成が限定的である、業態によっては、事業所が分散しており、事業所内保育施設の開設が現実的でないなどの課題も存在する。

また、特に第三次産業の従事者の割合が高い都市部では、小売業やサービス業、福祉関連事業など、早朝・深夜や土日・祝祭日に勤務する人が多い。その際、子どもを預けられる親族が近隣にいないことも多く、他の地域に比べ特に多様な保育ニーズが存在する。

さらに、小学校入学後の学童保育サービスの不足により、仕事と育児の両立が困難となるいわゆる「小1の壁」についても、行政によるサービスの充実が必要である。

②転勤に伴う退職

家族を持ちながら働く女性にとって、出産・育児と同様に継続就労の障害となりうるのが、本人、もしくは配偶者の転勤である。後述する「男性は仕事、女性は家庭」という固定的役割分担意識が定着した日本では、同居を前提とすると、多くの場合、退職するのは女性である。退職した女性が配偶者の転勤先で再就職を希望しても、期間が限定される、もしくは、転勤先で保育サービスが受けられないなどの困難に直面する。また、別居を選択したとしても、独りで子どもを育てながら働き続けるのは大きな困難を伴う。

こうした事情により優秀な人材を失うのは企業にとっても損失であると考え、

社員の配偶者の転勤先に自社の事業所があれば、可能な限り転勤させるよう努めている企業がある。また、一定期間の休職制度や再雇用制度等を設けている企業もあり、正社員としての継続就労に一定の効果はある。また、より根本的な解決には、雇用慣行の見直しやそれに伴う労働市場の流動化が必要となるが、その端緒として、配偶者の転勤に伴う退職者の再就職に関して、異なる企業間で需給をマッチングさせる仕組みを構築することも一案である。

2. 役員・管理職登用

(1) 現状

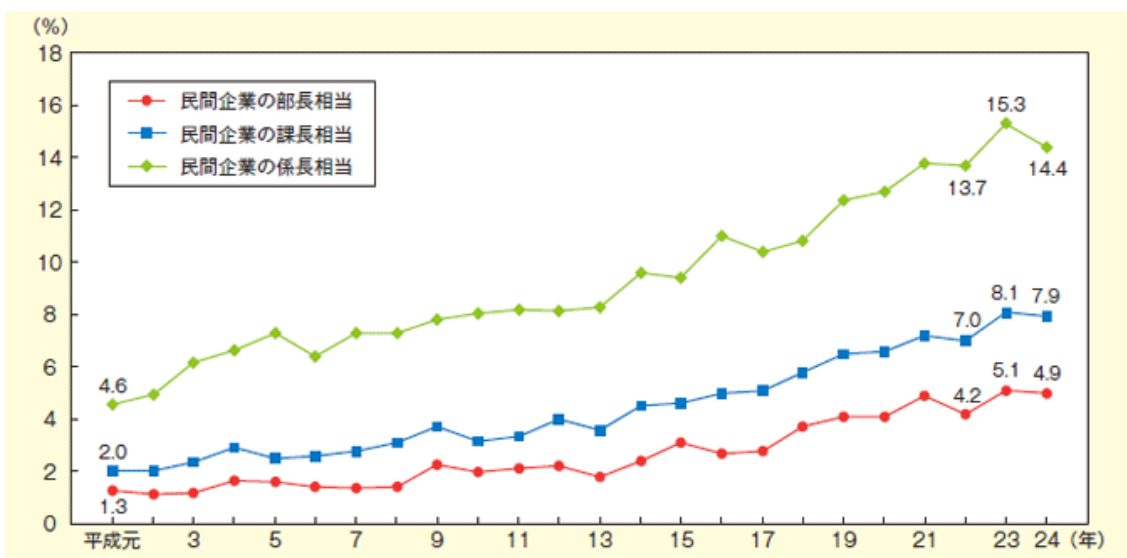
2000年代に進んだ企業の両立支援制度の充実と、制度の利用環境の整備により、女性の継続就労は一定の改善傾向にある一方、女性の役員・管理職登用は依然進んでいない。役職別管理職に占める女性割合は、民間企業の係長相当で4.6%（1989年）から14.4%（2012年）に上昇しているが、課長相当で2.0%から7.9%、部長相当で1.3%から4.9%となっている（図表3）。また、役員登用については、経団連の調査⁷によると、回答企業のうち、女性役員がいる企業は30.7%にあたる107企業であり、女性役員はその大半で1名という結果になっている。政府では、2003年に「2020年までに、指導的地位⁸に女性が占める割合を少なくとも30%程度にする」という目標を掲げているが、現状は遠く及ばない。また、国際的にみても、管理的職業従事者に占める女性割合は低い（図表4）。

⁷ 経団連「女性活躍支援・推進等に関する追加調査結果」（2013年7月29日）

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/073.pdf>

⁸ 指導的地位の定義は、(1)議会議員、(2)法人・団体等における課長相当職以上の者、(3)専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者（平成19年男女共同参画会議決定）

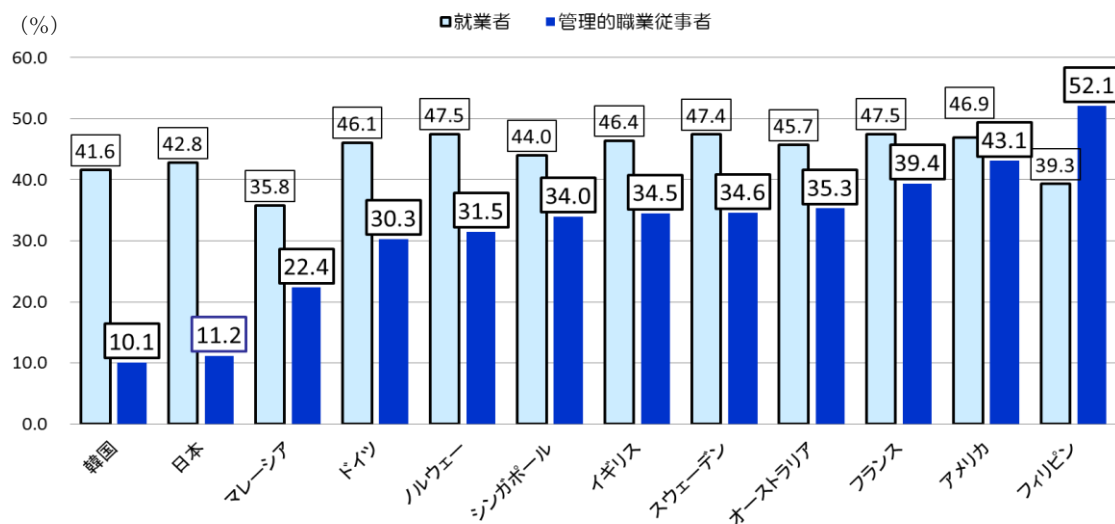
【図表3】 役職別管理職に占める女性割合の推移



(備考) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

出典：内閣府男女共同参画白書 平成 25 年度版

【図表4】 就業者及び管理的職業従事者に占める女性割合（国際比較）



(備考) 1. 労働力調査（基本集計）（平成 24 年）（総務省）、データブック国際労働比較 2013（独）労働政策研究・研修機構より作成。

2. 日本は 2012 年、その他の国は 2011 年のデータ。

3. 「管理的職業従事者」とは、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員

出典：内閣府作成資料

(2) 課題⁹

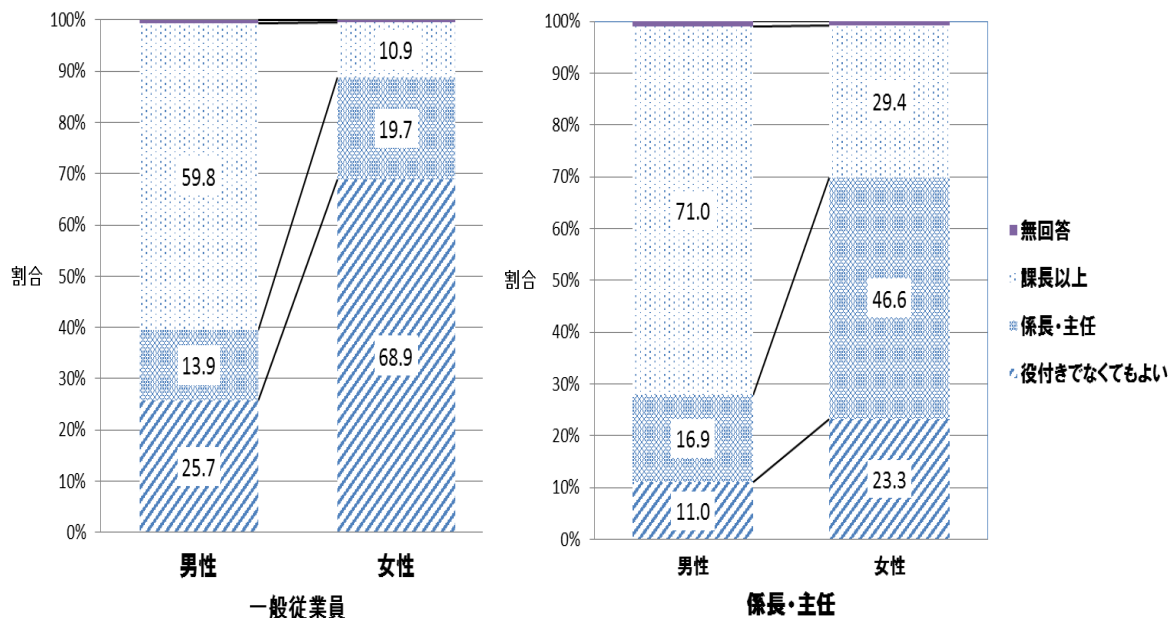
①キャリア意識

女性の管理職が少ない理由のひとつとして、女性社員のキャリア意識や昇進意欲が低いことが挙げられる。独立行政法人労働政策研究・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」によると、常用労働者 300 人以上の企業の一般従業員、係長・主任のいずれにおいても、男性に比べ女性が昇進を希望する割合が著しく低い（図表 5）。昇進を希望しない理由については、「仕事と家庭の両立が困難になる」「自分の管理区分では昇進可能性がない」「周りに同性の管理職がない」の項目において、男性に比べ、女性の回答が多い（図表 6）。

そもそも、後述する男女の固定的役割分担意識の影響により、女性はキャリア意識を持ちにくい傾向があると考えられる。それに加えて、家事・育児の負担が女性に偏る状況で、かつ長時間労働の慣行がある職場では、育児中の女性がフルタイムで働くことは容易ではない。その結果、短時間勤務からフルタイムへの復帰を躊躇したり、復帰してもほどほどの働き方を選択し、昇進を望まなかったり、諦めたりする女性が多い。また、先輩女性が苦勞する姿を見て、後輩女性社員が入社後の早い段階から昇進意欲をなくすケースもある。周りに同性の管理職がない、すなわちロールモデルがないなど、管理職になるメリットを知る機会が少ないことも、女性が昇進意欲を持ちにくい一因となっている。

⁹ 本項①～④の課題の関連性については、公益財団法人 21 世紀職業財団「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」（2013 年 7 月 12 日）がある。

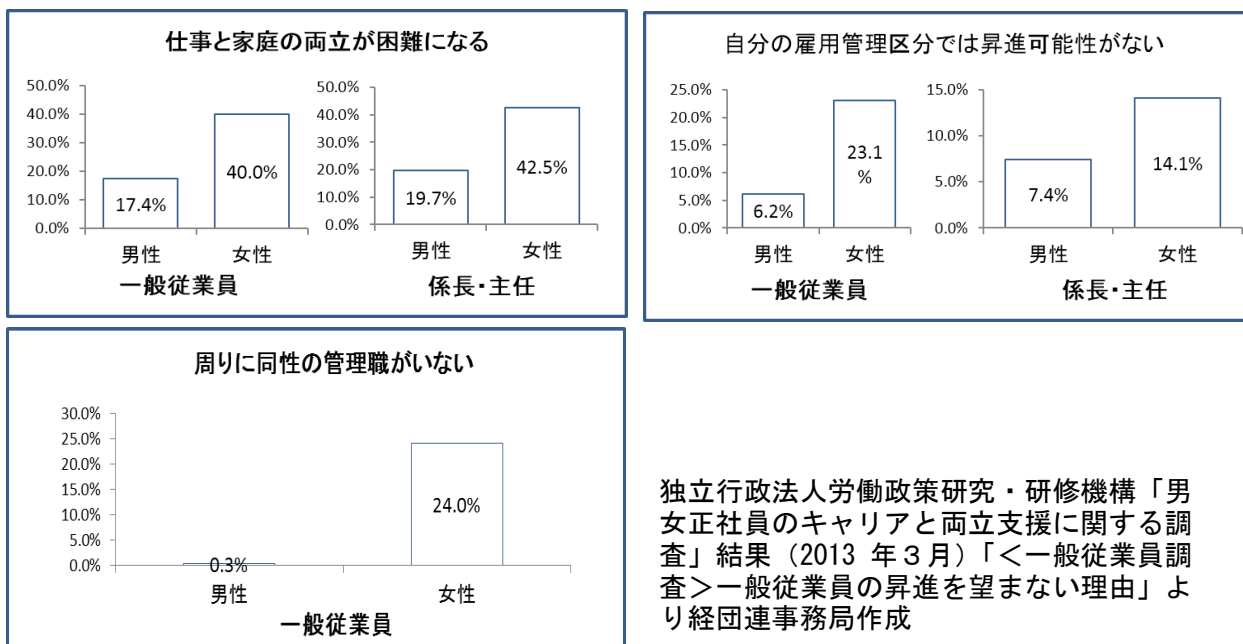
【図表5】一般従業員、係長・主任の昇進希望



(備考) 全国の常用労働者 300 人以上の企業で働く従業員を対象

独立行政法人労働政策研究・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 (2013 年 3 月) 「<一般従業員調査>一般従業員の昇進希望」より経団連事務局作成

【図表6】一般従業員、係長・主任の昇進を望まない理由



独立行政法人労働政策研究・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 (2013 年 3 月) 「<一般従業員調査>一般従業員の昇進を望まない理由」より経団連事務局作成

(備考) 1. 一般従業員、係長・主任で「課長以上への昇進を望まない」と回答した者を対象
 2. 複数の選択肢のうち、女性の回答割合が男性を顕著に上回った項目について抜粋

②キャリア形成

女性社員が出産・育児での休業・短時間勤務等により、仕事に制約を受ける時期と、昇格時期、海外赴任などの重要なキャリア経験の時期が重なると、女性社員のキャリア形成は遅れがちになる。各種調査¹⁰においても、女性の役員・管理職登用が進まない要因として「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいない」が常に上位に挙がっている。これに加え、両立支援制度の充実、利用環境の整備に伴い、制度利用が長期化する傾向が指摘されており、このことは、さらにキャリア形成を遅らせる要因になる。

③管理職層の意識・マネジメント

女性社員の両立支援制度の利用、キャリア意識、キャリア形成などに最も大きい影響力を持つのは、直属の上司にあたる管理職層の意識・マネジメントである。しかし、過去、男性主体、仕事優先の画一的な価値観で過ごしてきた管理職層が、女性社員に対しどのような指導を行うべきか困惑するケースや、ワーク・ライフ・バランスへの理解不足による誤った指導を行うケースも聞かれる。例えば、男性の管理職が、部下が女性であることを理由に叱らない、育児中の女性社員に対し必要以上に早めの退勤を促すといった過度の配慮は、かえって女性社員のモチベーションを低下させ、逆効果となり得る。また、意識的または無意識に、重要な業務を女性には与えない、性別で業務の種類を区別するといったことが、女性のキャリア形成を阻害している

④長時間労働の慣行

正社員の長時間労働の慣行がある職場では、フルタイム勤務に復帰した途端、長時間労働を余儀なくされることをおそれ、育児短時間勤務を続けざるを得ないと考える女性がいる。また、育児中の女性が短時間で効率的に成果を上げようとしても、長時間労働が評価される職場では、時間に制限なく働く同僚と比較され公平に評価されないおそれがある。

¹⁰例えば、厚生労働省「雇用均等基本調査（企業調査）」（2011年）

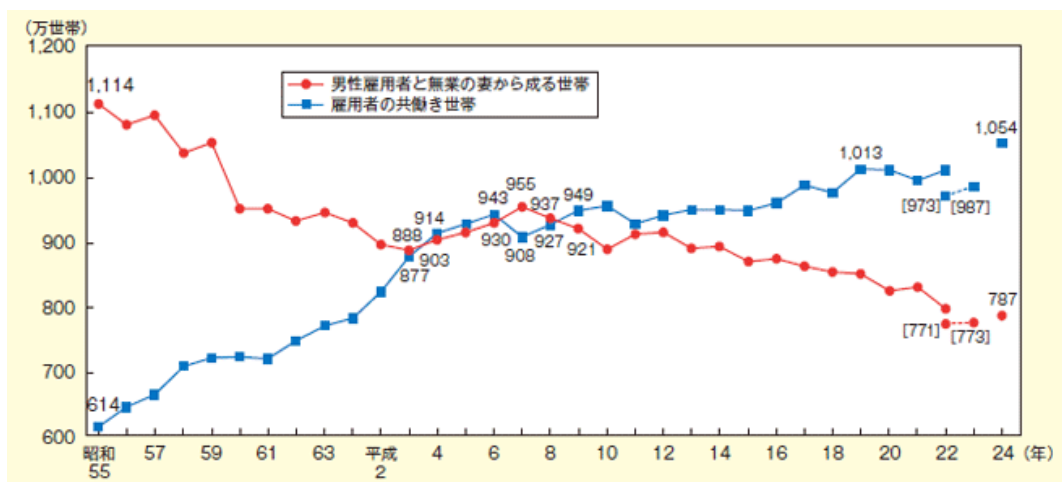
3. 男女の固定的役割分担意識

(1) 現状

日本ではこれまで、「男性は仕事、女性は家庭」という固定的役割分担意識が定着しており、これが、長時間労働の慣行や、男女で異なる業務配分、仕事・家庭に対する男女の意識の違いなどの背景的要因と考えられている。

しかしながら、現実には、2000年代以降、専業主婦のいる世帯と共働き世帯の比率は逆転しており、専業主婦のいる世帯は現在まで減り続けている（図表7）。

【図表7】共働き世帯数の推移



- (備考) 1. 昭和55年から平成13年までは総務庁「労働力調査特別調査」（各年2月。ただし、昭和55年から57年は各年3月）、14年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）より作成。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯
4. 平成22年及び23年の[]内の実数は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出典：内閣府男女共同参画白書 平成25年度版

(2) 課題

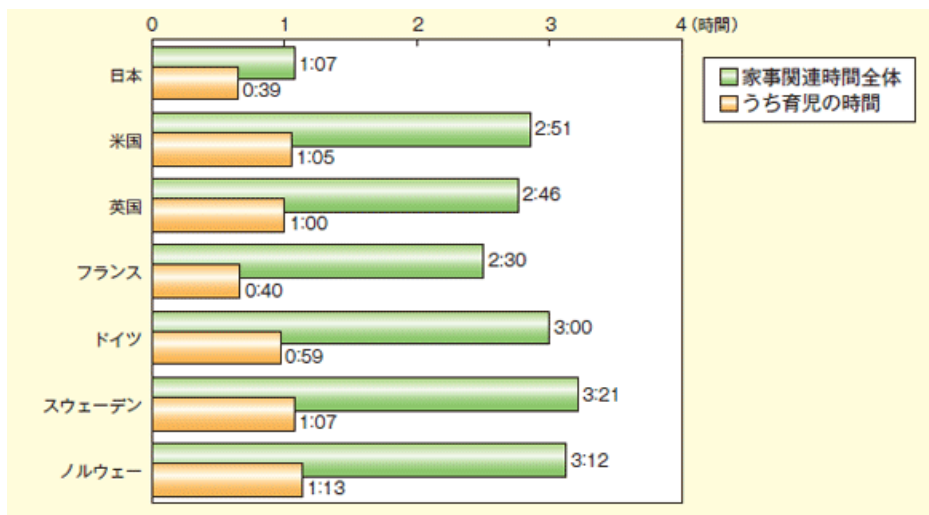
女性の活躍を推進するためには、こうした社会環境の変化も踏まえ、役割分担意識やこれに基づく制度・慣行を社会全体で是正していく必要がある。

役割分担意識の典型的な一つの事象として、日本では男性の家事・育児を行

う時間がきわめて少ないことが挙げられる（図表 8-1、8-2）。その結果、共働き世帯の女性は、仕事に加え家事・育児の大半を担うことになり、両立困難に陥る。この状況を改善するには、長時間労働の慣行の是正に加え、男性の働き方、家庭への関わり方を見直すことが必要となる。

また、役割分担意識は、女性社員のキャリア意識の低さ（2.（2）①）にもつながっている。この点については、就職前の教育段階から、男女にかかわらず対等に能力を発揮して働くことは当然であるという職業観の形成に向けた取り組みが必要である。

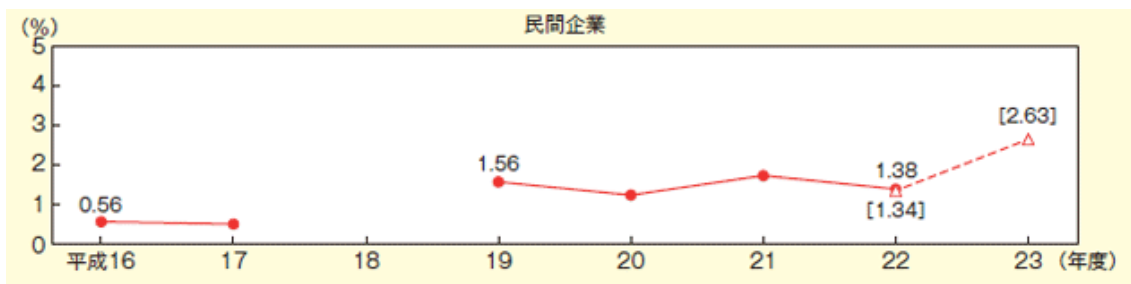
【図表 8-1】6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間（1日当たり）



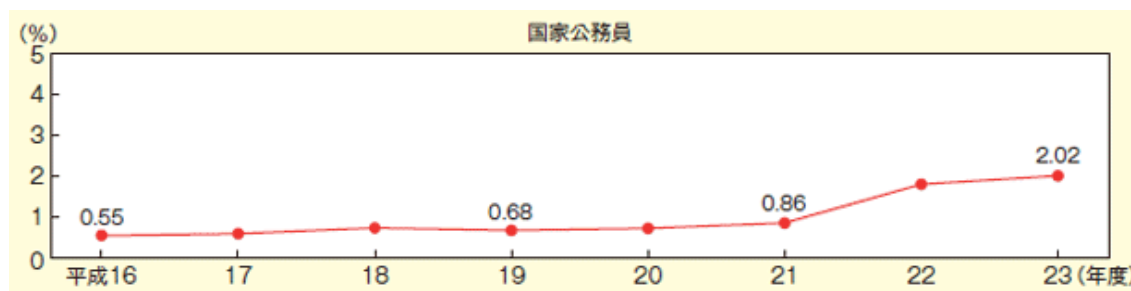
- (備考) 1. Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Man" (2004) 及び総務省「社会生活基本調査」(平成 23 年)より作成。
 2. 日本の数値は、「夫婦と子どもの世帯」に限定した夫の「家事」、「介護・看護」、「育児」及び「買い物」の合計時間である。

出典：内閣府男女共同参画白書 平成 25 年版

【図表 8－2】男性の育児休業取得率の推移



- (備考) 1. 厚生労働省「女性雇用管理基本調査」より作成（調査対象「常用労働者5人以上を雇用している民営事業所」）。ただし、平成18年は、調査対象が異なる（「常用労働者30人以上を雇用している企業」）ため形状していない。19年以降は厚生労働省「雇用均等基本調査」による。
2. 調査年の前年度1年間（平成23年度調査においては、21年10月1日から22年9月30日）に配偶者が出産した者のうち、調査年10月1日までに育児休業を開始（申出）した者の割合。
3. []内の割合は、東日本大震災のため、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。



- (備考) 1. 総務省・人事院「女性国家公務員の採用・登用の拡大状況等のフォローアップの実施結果」より作成。ただし、平成23年度は、「女性国家公務員の登用状況及び国家公務員の育児休業の取得状況のフォローアップ」より作成。
2. 当該年度中に子が出生した者に対する当該年度中に新たに育児休業を取得した者（再度の育児休業者を除く）の割合。
3. 平成22年度の割合は、東日本大震災のため調査の実施が困難な官署に在勤する職員（850人）は含まない。

出典：内閣府男女共同参画白書 平成25年版

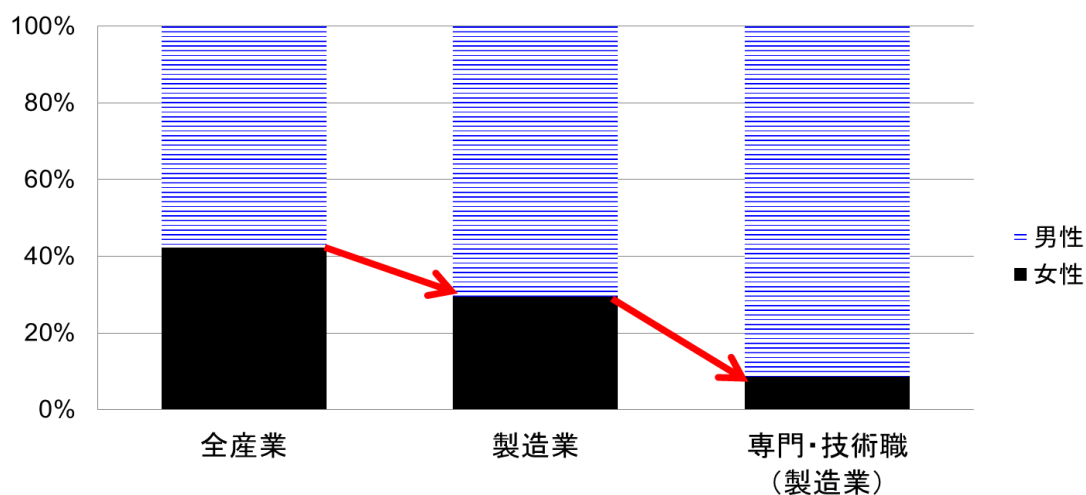
4. 理工系女性人材の育成

(1) 現状

日本における全産業の就業者人口に占める女性の比率は約4割であるが、製造業では3割弱、さらに製造業の専門・技術職においては1割にも満たない（図表9）。理工系の技術者不足が、製造業における女性の活躍が広がらない大きな要因となっている。この背景には、大学において理工系、特に機械工学・電気工学を専攻する女子学生が少ないことが挙げられる。専攻分野別に見た学生の

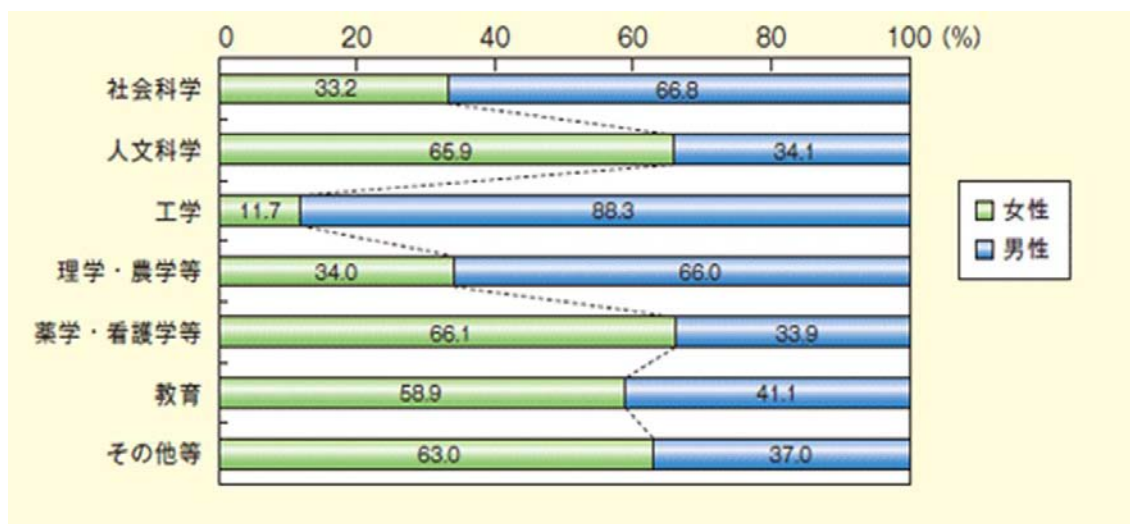
男女別の割合は、薬学・看護学等では女子学生の割合が男子学生を上回っている一方、工学では女子学生の割合が 11.7%と低く留まっている（図表 10）。このため、製造業において、理工系の学生に高いニーズを感じているものの、女性の採用数の増加が困難な現状がある。

【図表 9】日本の産業における女性比率



出典：総務省平成 24 年労働力調査年報

【図表 10】専攻分野別に見た学生（大学（学部））の割合（男女別，平成 24 年）



(備考) 1. 文部科学省「学校基本調査」より作成。
2. 理学・農学等は「理学」、「農学」、「医学・歯学」、その他等は「家政」、「芸術」、「その他」の合計。

出典：内閣府男女共同参画白書 平成 25 年版

(2) 課題

女性が理工系を専攻しないのは、「研究室に寝泊まりしなければいけない」「ひとりで研究ばかりして暗い」「お金がかかる」等の、理工系に対するネガティブな先入観が要因のひとつであるとの指摘がある。これまでの日本の産業発展は科学技術による革新が支えてきたにもかかわらず、日常の生活における科学技術の意義や役割を身近に感じる機会が、教育現場も含め少なくなっている。また、理工系出身者の企業でのキャリアは、技術職・研究職にとどまらず、幅広い可能性があるということが、学生に十分認識されず、偏ったイメージを持たれている面もある。早い段階から理工系に対する関心を高め、また、進路選択にあたっては、本人のみならず、その選択に強い影響力を持つ教師や親も含め、理工系のキャリアについて正しく理解する機会を作る必要がある。

Ⅲ 女性活躍の加速化に向けた今後の取り組み

女性の活躍をさらに加速化させるためには、以上のような課題に対し、経団連が企業による自主的な取り組みを促進するとともに、政府、自治体、学校等、あらゆる主体が連携して、社会全体で根本的な解決を図る必要がある。

1. 企業による自主行動計画の策定・公表（企業・経団連）

「Ⅰ 女性活躍の意義と効果」で述べたとおり、女性の活躍の社内浸透には、経営トップが女性活躍の計画的な推進に明確なコミットメントを行い、その達成に向けて強いリーダーシップを発揮することが重要となる。その際、具体的な行動計画を策定し、公表することは、企業としての意思を社内外に示すうえで大きな効果がある。

企業の女性の活躍推進をめぐる状況は、企業の歴史、業種や業態、規模等によりさまざまである。したがって、役員・管理職等の女性割合などについて、一律に目標を課したり、数値のみを取り上げて比較したりすることは、企業の取り組みを正しく評価できない懸念があり、適切ではない。各企業がそれぞれの状況を踏まえて、具体的な行動計画を自主的かつ積極的に策定・公表するこ

とが望ましい。

なお、経団連は、会員企業により開示された女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を、経団連ウェブサイト上に公開する。

2. キャリア意識の向上（企業）

企業における女性のキャリア意識向上には、「キャリア研修の充実」「ロールモデルの提示」「ネットワークの構築」などの取り組みが有効である。

具体的には、管理職一步手前の女性を対象に、管理職の仕事を手近に感じてもらうスキルアップ研修を実施した結果、実施前より管理職を志望する比率が高まった事例がある。またロールモデルとして、育児と仕事の両立を成功させている女性社員の事例を社内イントラなどで紹介している企業は多い。

ただし、働く女性が増えた現在、女性社員が置かれている状況（家族の状況や配偶者の仕事等）はさまざまであり、特定の仕事観に基づいた一律ないし数少ないロールモデルでは共感を呼べないケースがある。同世代の女性同士のネットワークの中で身近なロールモデルを自ら探させるほうが有効という意見があり、企業がロールモデルを提示する方法ではなく、育児中の女性社員のコミュニティを立ち上げた事例もある。

3. キャリア形成支援（企業・経団連）

女性の管理職登用を進めるために、企業には女性が出産・育児によりキャリア形成の機会を逸しないような工夫が求められる。昇格の際の査定対象期間から産休・育休期間を除外し、出産前の実績が考慮されるようにしている企業がある。また女性が出産前に仕事を通じた成功体験やマネジメント経験を積めるよう、キャリア形成の機会を持つ時期を早めている企業もある。これらの企業では、こうした取り組みが功を奏し、女性社員が出産・育児を経てもキャリア意識を維持しながら、積極的に仕事と家庭の両立に取り組むことができているとの実感が得られている。

人事評価や昇格は公平であることを前提として、女性の管理職登用に一定の

道筋がつくまでの間は、女性に対しキャリア形成の機会を積極的に付与するなどのポジティブ・アクションが、奏功している企業がある。具体的には、管理職候補となる女性社員に対し、個別に育成計画を策定したり、キャリア形成上、重要な業務を割り当てているかどうか人事部門がチェックしたりすることで、着実な管理職登用を図っている。

また、管理職、特に役員候補の人材にとっては、社内での実務経験だけでなく、社外で研鑽を積み、人的ネットワークを構築する機会も重要である。これまで女性にはそうした機会が与えられることが比較的少なかったと思われることから、より意識的に与えていくことが望ましい。経団連としても、そうした機会を提供するために、会員企業とともに内容を検討したうえで、女性管理職養成講座を開講する。

4. 管理職層の意識・マネジメント改革（企業・経団連）

女性のキャリア意識やキャリア形成に強い影響力をもつ管理職層に対しては、ダイバーシティ・マネジメントの必要性や女性社員特有の行動傾向を踏まえたコミュニケーションやマネジメント、育成のあり方について、継続的に啓発を行う必要がある。

特に、日々の指導やコミュニケーションについては、女性を含め多様な部下が、それぞれに力を最大限発揮し、成果を上げ、仕事のやりがいや達成感を持てるようにリードするマネジメントが求められる。これは従来男性を主体とした単一的、画一的なマネジメントとは異なることを理解してもらう必要がある。

経団連は、会員企業の管理職を対象に、女性活躍の必要性を再認識し、女性を含め誰もが能力を発揮できるマネジメントのあり方について考える「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を定期的を開催する。

5. 働き方の見直し（企業・政府）

育児中の女性に限らず、介護等さまざまな事情を抱えた社員を含め、社員が

その持てる能力を最大限発揮でき、また充実感を得られる職場にするため、企業は働き方全般を見直す必要がある。

長時間労働の慣行を是正するためには、決められた時間内で業務を完結させる働き方に改めると同時に、そうした働き方が評価されるよう評価軸を変える必要がある。たとえば、それぞれの職務に求められる役割や業務プロセスを可能な限り明確化し、所定の労働時間・期間で完結することを評価するといったマネジメントも考えられる。企業の具体的取り組みとして、従来、長時間労働が常態化していた企業において、夜間の残業を禁止・制限し、早朝の時間外勤務にシフトしたことにより、時間外労働の大幅な軽減が図られた事例、業務プロセスを定量化したうえで、効率的な業務配分を行ったことで、大幅な労働時間の削減につながった事例もある。

また、多様で柔軟な働き方を推進する観点から、在宅勤務制度や裁量労働の活用も考えられる。すでに、在宅勤務制度やサテライトオフィスを導入している企業もある。こうした取り組みを進めやすくするために、政府としては関連する法制度の見直しを含む環境整備を早期に実現すべきである。

さらに、家事・育児負担の女性偏重を是正し、女性が男性と同様に仕事に打ち込める状況を作るためには、企業が男性の育児休暇の取得を推進するなどして、男性の家事・育児参加を進めていく必要がある。短期間の育児休暇であっても、また配偶者が専業主婦である場合でも、休暇中に家事や育児の大変さを男性が実感することにより、その後の家庭での育児参加や、職場で働く女性への理解度に変化が期待できる。

6. 経済社会環境を踏まえたキャリア教育の充実（企業・政府・大学・経団連）

就職時点での職業観は、その後の昇進意欲やキャリア形成にも大きな影響を与える。そのため、男女を問わず、就職前の教育段階から、経済社会環境を正しく踏まえ、継続就労を前提とした具体的なライフプラン、キャリアプランを描くことができるよう、キャリア教育を行うべきである。たとえば、働くことの意義や経済的な自立の重要性、キャリアの形成などについて、学生が社会人

との交流のなかで考える機会を提供することが求められる。特に、結婚や出産・育児といったライフイベントと仕事との関係については、女性だけではなく、男性の家事・育児への関わり方も含めて、固定的役割分担意識にとらわれない職業観を持てるようにすることが重要である。政府には、企業や大学との緊密な連携を図りつつ、キャリア教育の充実を図るよう要望する。

経団連としても、就業前のキャリア教育の充実のため、企業人を学校へ派遣するなどして貢献する。

7. 働き方に中立的な税制・社会保障制度の検討（政府）

税制における配偶者控除・配偶者特別控除や、国民年金の第3号被保険者制度などは、男女の固定的役割分担意識に基づく家族モデルを前提として設計された。共働き世帯の増加などの経済社会環境の変化に伴い、これらの制度が女性の働き方に中立的でないとの指摘がなされるようになった。

固定的役割分担意識を払しょくする象徴的な意味からも、政府は、女性の働き方に中立的な税制・社会保障制度のあり方の検討に着手すべきである。

8. 待機児童の解消に向けた一層の取り組み（政府）

保育サービス充実の観点から、2013年度より政府で取り組んでいる「待機児童解消加速化対策プラン」の着実な実行により、2017年度までの40万人の待機児童解消を前倒しで実現することを要望する。

加えて、地域住民の保育環境の特性を踏まえた、夜間保育、休日保育などの多様な保育および学童保育のさらなる充実を求めたい。

9. 理工系女性人材に関する取り組み（政府・大学・企業・経団連）

女性が理工系に対する正しい認識を持ち、少なくとも、周囲からの「女性は理系には向かない」という先入観、固定観念に誘導されることなく進路選択ができるようにするため、政府が産業界や大学等と連携のうえで、小・中・高校教育のカリキュラムに以下の内容を組み込むことを要望したい。

①科学技術が社会にいかにか活かされ、貢献しているかを身近なものに感じ、理解させる。

②理工系の女性の仕事や働き方に関する正しい情報を伝える。

なお、これらの実践にあたっては、女性の進路選択に強い影響力を持つ、親や教師も対象に含めることが重要である。

すでに政府や大学、企業等が、セミナーやオープンキャンパスのような形で、女子小中高生を対象に理工系の仕事の魅力を伝える取り組みは始まっている。経団連は、これらの政府や大学、企業等と連携して、活躍する理工系女性社員の紹介パンフレットを作成し、複数企業をつないでの大規模なイベントを実施する。

おわりに

女性の活躍推進は、女性のための施策ではない。国際社会から指摘されるから、あるいは単に流行だからといって進めるものでもない。人口減少社会においては、あらゆる人々の能力が最大限、活用されなければならない。女性が活躍できる企業、社会になれば、女性だけでなく若者も、外国人も、あらゆる人々の活躍の可能性が広がる。これは企業の競争力を左右する経営戦略、日本経済の持続的な発展を可能にするための成長戦略そのものである。

企業のトップから経営陣、管理職、ひとりひとりの社員まで、そして社会を構成するあらゆる主体がこのことを理解し、長期的視野に立ち、連携して社会全体を変えていかなければならない。

企業はすでに自主的、積極的に動き始めている。経団連は、そうした企業の自主的、積極的な取り組みを後押しし、社会のさまざまな主体と連携して、本提言に掲げたアクション・プランを着実に実行していく所存である。

以 上

経団連が進める5つのアクション・プラン

1. 会員企業により開示された女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を、経団連ウェブサイト上に公開する。
2. 女性管理職候補が社外で研鑽を積み、人的ネットワークを構築する機会を提供するために、会員企業と内容を検討したうえで、女性管理職養成講座を開講する。
3. 会員企業の管理職を対象に、女性活躍の必要性を再認識し、女性を含め誰もが能力を発揮できるマネジメントのあり方について考える「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を定期的を開催する。
4. 就業前のキャリア教育の充実のため、企業人を学校へ派遣するなどして貢献する。
5. 産官学が連携のもと、企業で活躍する理工系女性社員の紹介パンフレットの作成や複数企業をつないでの大規模なイベントを実施する。

以 上

女性の活躍に関する企業の推進事例

○優秀な人材の確保（P 2～3）に関する取り組み事例

- 職制を超えた登用を推進し、業務職などからエリア総合職・総合職への職制転向者が大幅に増加した（過去5年間の転向者は累計800名）。（大和証券）
- 従来より一般職のまま管理職登用を進めているが、総合職、一般職種を統合したことによって、さらに元一般職の女性職員の管理職登用が加速し、多数の管理職が輩出されている（第一生命保険）

○イノベーションの促進（P 3）に関する取り組み事例

- 「ノート」や「セレナ」などの製品の企画・開発にあたり、企画の責任者あるいはマーケティング・ダイレクターに女性が登用され、企画・開発のプロセスに男性、女性のそれぞれの視点を意識的に取り込むなど、大きく貢献した。（日産自動車）
- 女性社員を商品開発部門、営業部門に多く配属した。商品開発部門ではお酒が得意でない女性社員の視点から、ノンアルコールビールや見て楽しむ生ビールなど新しい市場創造型の商品が誕生した。また営業部門では、よりお客様の視点に立って商品価値を提案、実績につながっている。（キリンホールディングス）
- 「エキナカ」ビジネスについて、プロジェクトリーダーに女性を配置。チームに計画の大部分を任せ、従来にはなかった観点から、駅のコンセプトを一新することができた。（東日本旅客鉄道）
- 育児休職復帰社員が半数を占める組織で、ワーキングママのアイデアによりネイルサロンや学習塾などの市場への新たなビジネスモデル構築を実現した。同時に、Web会議を活用したモバイルワークなど、新しい働き方も確立している。（東日本電信電話）
- 自社グループの数店舗では女性を中心とした店舗の運営を行っている。これ

まで男性が主体的に行っていた業務も女性が経験することで、職域が広がるとともに、女性の視点から従来の業務プロセスを改善している。店舗運営にも多くの工夫がなされ、顧客からの高い評価につながった。(セブン&アイ・ホールディングス)

○保育サービスの不足（P7）に関する取り組み事例

- 保育施設「三菱重工 キラキッズ保育園」では、所在地市内の認可保育園保育料より安価な保育料金を設定している。また、保育施設「Sun Marina Kids (サン・マリーナ・キッズ)」では、教育にも重点を置いたプログラムを実施している。(三菱重工業)
- 保育所のニーズや待機児童問題がある事業所5ヶ所に積極的に保育所を設置してきており、現在6ヶ所目の事業所内保育所を開設することを予定している。これにより、現時点において保育所のニーズや待機児童問題がある事業所の全てに事業所内保育所が設置されることになる。(住友化学)

○転勤に伴う退職（P7～8）に関する取り組み事例

- 海外駐在に際し、必要に応じて単身子連れを許可するとともに、育児補助理由による親の帯同や、現地側の保育サポート体制の整備等の支援を実施している。(伊藤忠商事)
- 「プロキャリア・カムバック制度」という再雇用制度を導入し、配偶者の転勤や介護により退職した場合、再雇用を可能としている。(トヨタ自動車)
- 子供を養育している総合職を対象に、本人の申請によって、小学校入学までの一定期間、特定総合職へ職種変更し、転勤を伴う異動の抑制を実施している。(明治安田生命保険)
- 転居を伴う異動のないコースである総合職（特定）、アソシエイト職について、配偶者の転勤、本人の結婚、家族の介護等の事情により転居する必要がある場合、転居先の地域への異動を希望する公募制度があり既に600名超が利用。(三菱東京UFJ銀行)

- 結婚や配偶者の転勤、家族の介護など、やむを得ない事情で転居が必要な場合には、「キャリア・トランスファー制度」を利用して勤務地を変更して働き続けることができる。2012年度の制度利用者数は93名であり、過去3年間の累計利用者数は247名となっている。(損害保険ジャパン)

○キャリア意識の向上（P18）に関する取り組み事例

- 育児中の女性社員のネットワーク構築を目的に、グループ会社の育児中の社員有志が集まる交流イベント「ママ's コミュニティ」を定期的で開催している。仕事と育児の両立について、不安の解消につながると同時に、仕事の生産性をいかに高めるか、事業会社の垣根を越えて話すことで仕事に取り組む意識も変化し、モチベーションが向上した。(セブン&アイ・ホールディングス)
- 管理職手前の層の女性社員に対して、プレゼンテーションやディスカッションにかかるスキルアップ研修を行ったところ、受講後に「昇進したい」と答えた割合は受講前の4割から8割まで上昇した。(藤田観光)

○キャリア形成支援（P18）に関する取り組み事例

- リーダー任用候補となる女性社員に対し、上司が高いレベルの業務課題の付与や職域の拡大、研修・異動計画などのキャリアプランを立て、人事部と連携して人材育成に取り組んでいる。(資生堂)
- 女性社員のキャリア支援、ネットワーク作り支援のための組織として「キリンウィメンズネットワーク」を立ち上げている。男女含めた推進委員が、女性社員が抱える課題、解決策を考え実践するというPDCAを廻すことで、自身の成長にもつながっている。(キリンホールディングス)
- 管理職の女性社員を対象に1年から1年半のメンタリング・プログラムを実施している。このプログラムの参加者は、メンターから1対1で助言や将来の昇格を見据えたコーチングを受ける他、「リーダーシップ」や「現場力」の向上を目的とした研修やディスカッション等に参加する。また、管理職層

全体に女性の活躍推進の意識を醸成する目的として、女性管理職を支援する立場にあるメンター向けの研修を今期から導入する。(野村ホールディングス)

- 「働き続けるための支援」から、「早期に復職し、真剣に仕事と育児を両立する人を積極的に支援する」ステージへと進化。早期に復職し、キャリアブランクを短くする為の『早期復職託児補助制度』や、長期間の時短利用により成長の機会が減るリスクを軽減する為の、『シッターサービス制度』、『遅出早退制度（時短非利用者のみ対象）』等、更なる活躍を支援するための制度を整備。(三菱東京UFJ銀行)
- 育児休職期間中の評価は、休職前の評価を適用することで、復職後の報酬や昇格へのマイナスの影響が出ないように配慮している。(ボッシュ)

○中間管理職層の意識・マネジメント改革（P19）に関する取り組み事例

- 中間管理職を対象にマネジメント研修を泊り込みで実施し、本音での意見交換を行ったところ、多くの参加者のダイバーシティに対する理解が進み、女性社員を含む多様化する人材の育成やコミュニケーションに対する考え方が変わった。(藤田観光)
- 部下のライフイベントに対して、妊娠中から復職時に至るまで、管理職として行うべき手続きや照会先を纏めたチェックリストや、ライフイベントを迎えた部下とのコミュニケーション全般に関して、心掛けたことやNGワードなどの内容をガイダンスとしてまとめ、管理職に提供している。(三井住友銀行)
- 各所属が主体的にワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことを目的として、所属独自の取組計画の進捗状況と、残業状況や休暇取得状況などの指標の達成状況を、所属長の評価に反映する「ワーク・ライフ・バランスプログラム」を導入している。(明治安田生命保険)
- 社内HP「妊娠・出産心得帖」を作成し、ママ社員のリアルな声をもとに、Q&Aを充実させている。女性社員本人には、子育てを言い訳にしないなど、

働くことへの「覚悟」を問い、上長には、「過度な気遣い無用」、「成長支援を全力で」と諭す。(東日本電信電話)

- 毎年育児休業復帰者を対象に、「育児休業者フォーラム」を都市部にて開催している。休務中の会社の動きを共有するほか、仕事と家庭の両立に向けたアドバイスなどを行っている。また、所属長や同僚の参加を必須とすることで、育休復帰者に最大限の力を発揮してもらうためのマネジメントノウハウを得る機会としている。(損害保険ジャパン)

○働き方の見直し（P19~20）に関する取り組み事例

- 9時から17時15分勤務を基本としたうえで、20時以降の勤務を原則禁止とし、朝型勤務をトライアル実施した結果、現状社員の業務効率化に対する意識も向上し、残業時間は縮減されてきている。(伊藤忠商事)
- 所属内で従来の業務を見直し、業務の標準フローと標準時間を策定するとともに、社員の業務量を分析することで、作業工程を改善し、最適な業務配分に活用している。これらの取り組みにより、総労働時間と残業時間の大幅な縮減とミスの削減を実現し、顧客サービスの向上につなげている。(第一生命保険)
- 男性の育児参加の促進を目的として「パパ's コミュニティ」を2ヶ月に1回実施している。固定的役割分担意識を払しょくし、男性も育児・家事を担うという意識を持つよう働きかけると同時に、このイベントをきっかけに、長時間労働を前提とする働き方の見直しや生産性の向上につなげられるよう啓発をしている。(セブン&アイ・ホールディングス)
- 育児休業の取得手続きの簡素化や、育児休業取得促進キャンペーン等のさまざまな取り組みにより、平成19年度以降毎年200名を超える男性社員が育児休業を取得している。(旭化成)
- 結婚や出産後も女性社員が活躍するためには、配偶者からの女性のキャリアに対する理解と家庭での役割への協力が不可欠であるため、夫婦や結婚前のカップルを対象にした協力体制を築くためのセミナーを実施している。(大成建設)

以上