⑸　将来の登用に対する考え方について（女性職員のみ回答）

現在の役職段階を超えて登用されることに関して、係長級の女性職員（行政職俸給表㈠3、4級）の回答をみると、「指定職まで登用されていきたい」、「本省課室長相当職まで登用されていきたい」がⅠ種試験等採用者で55.4％、Ⅱ種試験等採用者で24.8％、Ⅲ種試験等採用者で15.9％であるのに対し、「現在の役職段階（係長）を超えて登用されたいが、本省課長補佐相当職までで十分」、「現在の役職段階（係長）を超えた登用を望まない」が、Ⅰ種試験等採用者で25.7％、Ⅱ種試験等採用者で61.6％、Ⅲ種試験等採用者で72.7％であった。「本省課長補佐相当職までで十分」、「現在の役職段階（係長）を超えた登用を望まない」を選択した理由としては、「自分の能力が足りないと感じている」が、Ⅰ種試験等採用者で63.2％、Ⅱ種試験等採用者で74.3％、Ⅲ種試験等採用者で72.9％、「昇進すると家庭生活との両立が困難である」が、Ⅰ種試験等採用者で68.4％、Ⅱ種試験等採用者で60.6％、Ⅲ種試験等採用者で45.8％であった。

今回の意識調査結果からは、次のような課題が読み取れるものと考える。

ア　超過勤務への問題意識は、管理職員、女性職員の双方において非常に高い。能力・実績に基づき、男性職員と女性職員が公正に競争して昇進していく環境を作るためには、ワーク・ライフ・バランスを意識しつつ、公務の職場における働き方を大きく変えていくことが求められている。

イ　育児休業取得後復帰した者への配慮については、家庭生活への配慮に加え、能力・実績に基づく人事管理を徹底するよう留意することが必要であると感じている者が多い。すなわち、能力に応じた仕事を付与するとともに、育児等で勤務時間が制限される中で、勤務した時間ではなく仕事の成果による評価が必要とされている。

ウ　クォータ制を導入して女性を優先的に抜擢することについては、賛否両論が示されているが、公務遂行において支障が生ずる可能性があることに加えて、能力・実績に基づいて昇進した女性職員が周囲から「クォータ制のおかげで昇進した」との評価を受けたり、能力・適性に見合わない地位を負担に感じる女性職員が生じる可能性があるなどの懸念が示されている。

エ　Ⅱ種試験等採用職員、Ⅲ種試験等採用職員においては、本省課室長相当職以上に登用されることを望んでいない者が多く、その理由として家庭生活との両立よりも自分の能力が足りないことを挙げている。今後、多様な職務経験の付与を行うとともに、能力開発やキャリアアップについて考える機会を積極的に与えていくことが必要である。

第２章　民間企業における女性登用等の取組

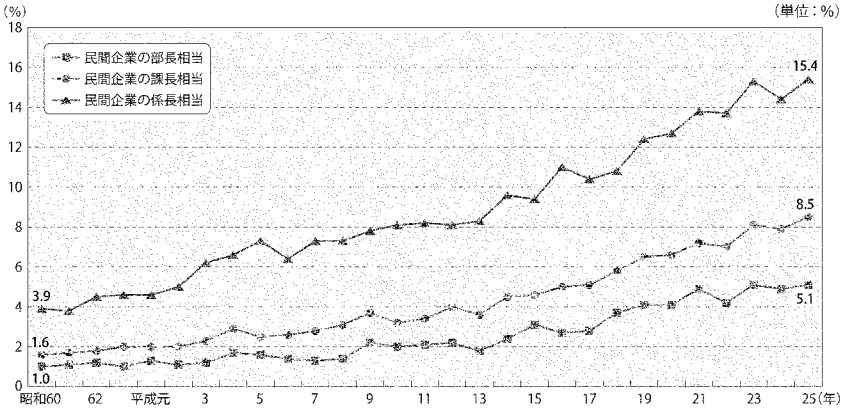
民間企業においても、公務と同様に女性登用等に向けた取組が行われてきたが、近年改めて、その取組が広がりをみせている。ここでは、我が国の民間企業における女性登用等の現状を概括するとともに、以前から積極的に女性の活躍に力を入れてきた幾つかの民間企業を実地に調査・ヒアリング等を行った結果を紹介した上で、それらにより得られた知見を基に、公務における女性登用等を考える上で参考にすべき点を考察する。

第１節　民間企業における女性登用等の現状

昭和61年の男女雇用機会均等法施行以降、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律、雇用保険法による育児休業手当金の創設、次世代育成支援対策推進法など、民間企業における女性の活躍を支援する各種の法整備や、行政施策が行われてきたところであるが、我が国の民間企業における管理職等への女性登用という点についてみれば、国家公務員と同様に、必ずしも十分に女性の登用が進んできたとは言い難い。

例えば、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、男女雇用機会均等法施行前の昭和60年と、直近の平成25年の役職別管理職に占める女性の割合（企業規模100人以上）をみると、民間企業の部長相当は1.0％から5.1％、課長相当は1.6％から8.5％、係長相当は3.9％から15.4％と伸びているが、この間約30年が経過していることを考慮すると、部長や課長に相当する役職に登用される女性の数は、その伸びが十分ではなく、いまだに低い状況にあると言わざるを得ない（図13）。

図13　役職別管理職に占める女性の割合の推移



（注）　厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

また、平成24年度「雇用均等基本調査」によれば、民間企業のポジティブ・アクション（固定的な役割分担意識や過去の経緯から男女労働者の間に事実上生じている格差を解消するために企業が行う自主的かつ積極的取組）の取組状況は、企業規模5,000人以上で71.4％が「取り組んでいる」と回答する一方で、企業規模30人以上では、32.5％が「取り組んでいる」と回答するにとどまっている。大企業ほど女性の活躍支援に積極的に取り組んでおり、規模の小さい企業ではあまり取組が進んでいない状況が認められる。さらに、最近の報道等の論説をみると、女性の活躍を促進していくための課題として、従来型のポジティブ・アクション（女性の採用・職域の拡大、仕事と家庭生活の両立支援策による女性の勤続年数の延長、経営層・管理職・男性従業員の意識改革、女性管理職の増加等）に加えて、育児によるキャリアブランクを埋める方法、所定外労働時間の多い正社員の働き方自体の見直し、男性の家事・育児への積極的な参加などの新たな課題が挙げられることが多くなっている。

第２節　民間企業の調査・ヒアリング等

1　女性の活躍に積極的に取り組んできた民間企業の調査・ヒアリング等

民間企業では、現在、改めて女性の登用等に積極的に取り組む動きが広がりをみせているが、民間企業の中には、以前から、管理職等への女性登用を含む女性の活躍推進に、積極的に取り組んできた企業もある。このような民間企業について、女性の活躍推進に取り組むこととなったきっかけや、各種の施策の考え方等を学ぶことは、国家公務員の更なる女性登用に向けた検討に資するものと考えられる。

このような観点から、今回、女性の活躍推進に積極的に取り組んでいると各方面で評価されている民間企業４社について、実地に調査・ヒアリングを行うとともに、各社の協力を得て、女性のフロントランナー（女性役員又は女性部長）へのインタビューを行った。これらの女性幹部は、おおむね、いずれも男女雇用機会均等法施行の前後に採用され、その後キャリアを積み重ね、各社の近年の女性の積極的な活躍推進という方針の下で登用されたという経歴を有している。

2　調査対象とした４社の概要

調査を行った４社の概要は次のとおりである。

⑴　Ａ社（銀行業、グループ全体の社員１万人超）（「社員」は正社員。以下同じ。）

Ａ社は、業態から女性従業員の割合が比較的多く４割を超えている。女性役員はいないが、課長級では女性割合が約２割、部長級では女性割合が約４％と比較的高い。近年、業績悪化に伴う人材流失を背景として、会社再建のために経営トップが潜在力としての女性の活躍を進める方針を明確に打ち出し、勤務本拠地・職種を社員が選択する制度の導入などの施策が展開されるとともに、人事運用面での女性の職域拡大や幹部登用が急速に進んでいる。

⑵　Ｂ社（証券業、グループ全体の社員１万人超）

Ｂ社も女性従業員の割合がおおむね４割に近い。生え抜きの女性役員をこれまで５人登用しており、支店長の女性割合も15％程度と比較的高い。近年、女性について総合職及び転勤のないエリア総合職を中心とする採用に転換するとともに、能力実績主義に基づく女性活躍支援の明確なポリシーを表明し、女性の複数同時登用や、管理職も含めた19時前退社の徹底など、特色のある施策を展開している。