

# 女性の管理職を増やすための施策

## —女性の活躍度別の視点から—

指導教員名： 西村 孝史

氏名       ： 熊澤 有香

枚数       ： 24枚

# 女性の管理職を増やすための施策

## —女性の活躍度別の視点から—

熊澤 有香

キーワード

ポジティブ・アクション、女性の管理職、職場環境・風土、勤続年数、能力開発・育成

### 要約

近年、アベノミクスでも掲げられているように、女性の活用が注目されている。本稿は、日本の女性の管理職比率が海外と比べて低く、なかなか女性の管理職が増えないという現状から、「どのような人事管理施策が、女性の管理職を増やすことに有効なのか」という問題意識のもと、「職場環境・風土の改善」「勤続年数の伸長」「能力開発・人材育成方式」の3項目から調査を行った。分析の結果、女性の管理職を増やすためには、「職場環境・風土の改善」「勤続年数の伸長」の取り組みがうまく機能しているだけでは意味がなく、「能力開発・人材育成方式」が重要な鍵を握るという結論を導き出した。

### 目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究
  - 1. ポジティブ・アクション
  - 2. 女性の就労の実態
  - 3. 昇進の規定要因とジェンダー格差
  - 4. 女性のキャリア意識と能力
- III. 研究の枠組み
  - 1. 従属変数
  - 2. 独立変数
- IV. 仮説の導出
- V. 調査方法
  - 1. 調査対象
  - 2. 調査項目
- VI. 調査結果
  - 1. グループごとの概要
  - 2. クロス集計

- 2-1. 職場環境・風土の改善
- 2-2. 勤続年数の伸長
- 2-3. 能力開発・人材育成方式

#### VII. 結果の解釈

- 1. 職場環境・風土の改善
- 2. 勤続年数の伸長
- 3. 能力開発・人材育成方式
- 4. 解釈のまとめ
- 5. 各グループへの提言

#### VIII. インプリケーションと今後の課題

- 1. インプリケーション
- 2. 本研究の限界点と今後の課題

### I. 問題意識

本稿では、ポジティブ・アクション、その中でも特に「女性の管理職」に焦点を当てる。このテーマを取り上げるきっかけとなったのが、4年間所属したサークルでのリーダー経験と、就職活動経験の2つの経験である。

私の所属していたサークルでは、部長が1人、副部長が2人、パートリーダーが8人といた合計10人分の役職が存在する。その役職における男女比は1:1であった。性別の違いによってパフォーマンスの差は特に見られず、どの役職でも男女共に組織を引っ張っていくことに全力を尽くしていたし、実際に組織をうまくまとめられていた。私自身もパートリーダーの1人として尽力した経験を持つが、先頭に立って組織をまとめあげていくという仕事に、苦勞しながらも非常にやりがいや魅力を感じた。

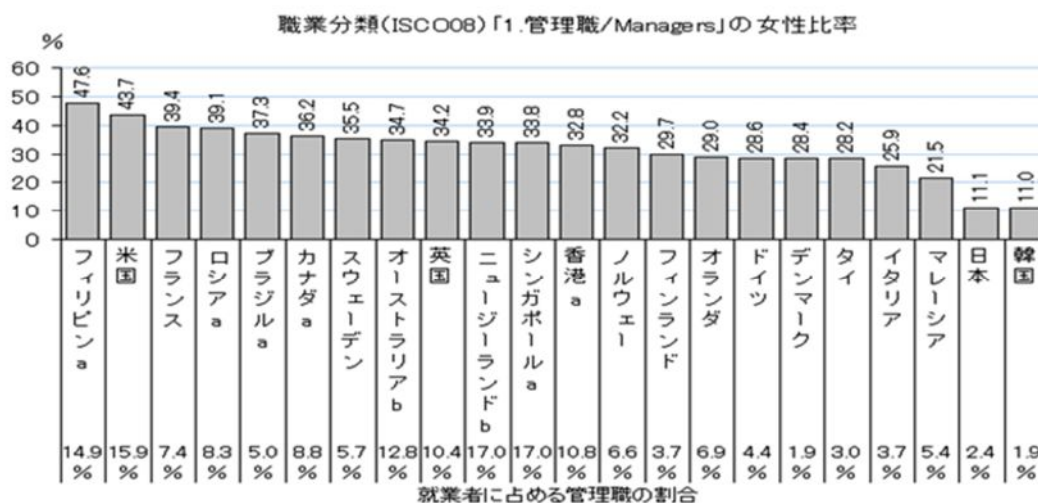
就職活動をする上で、どのように働いていきたいかというキャリアプランを考えた際、上述したサークルでのリーダー経験から、いずれは組織を引っ張っていく立場に立ちたいという結論になった。しかし、男性と比べて女性は、組織の先頭に立ち活躍している割合が低い。図1からも明らかなように、海外と比べて日本では女性の管理職の登用はあまり進んでいないという現状がある。また、就職活動中に様々な企業を調べたが、そもそも女性の正社員があまりいない企業もあれば、女性でも男性と同じように多くの人が管理職として働いている企業もあり、企業によって女性の活躍度合に差が見られた。

財団法人21世紀職業財団が2003年に行った「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」の結果によると、表1のように女性の活用が進んでいる企業ほど企業の業績は良いという結論が出ている。また、安倍政権が主張しているアベノミクスのなかの成長戦略の中核として、「女性の活用」を掲げている。とりわけ、女性の管理職に関しては、「社会のあらゆる分野で2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上とする」といった目標を掲げている。更に、一般財団法人日本経済団体連合会は、「女性活躍アクション

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～」において、女性の活躍の意義と効果として、「少子高齢社会により労働力人口が減少するなかで、優秀な人材を確保する」、「ダイバーシティマネジメントにより、環境変化への対応力を向上する」、「日本の経済社会の持続的成長」の3点を挙げている。女性の活躍を推進し、女性の管理職を増やすことは日本全体の課題であるにもかかわらず、男性と比べて女性の活用は決して進んでおらず、女性の管理職がなかなか増えていないという現状に私は問題意識を持った。

そこで本稿では、日本企業を女性の活躍度合ごとに分類し、それぞれの企業が、女性の活躍推進のためにどのような取り組みを行っているのかを分析する。その分析の結果から、女性の活躍推進に好影響を与える人事管理施策の中でも、特に女性の管理職を増やすことに好影響を与える施策を明らかにする。

図1 管理職女性比率の国際比較 (2012年)



出展：労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2014」

表1 企業の女性活用と経営業績との関係

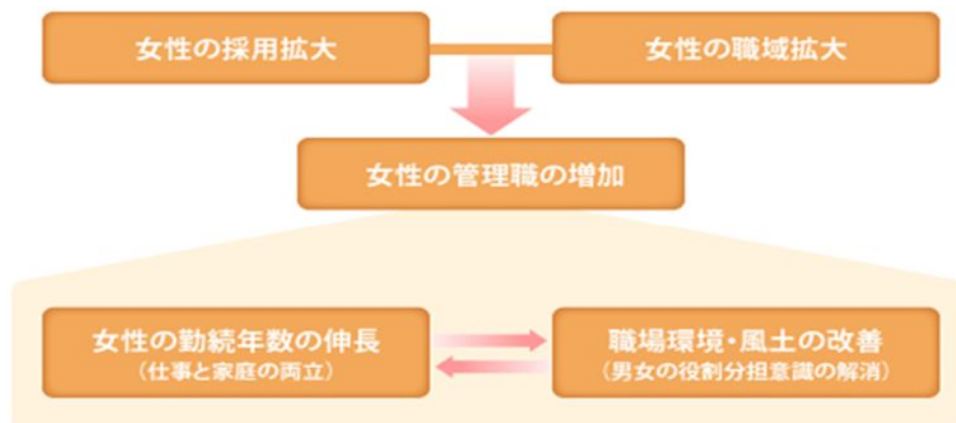
女性の活用状況	経営業績	競争相手の企業と比較した自社の業績に関する評価(%)					五年前と比較した売上指数 ※1
		良い	やや良い	ほぼ同じ	やや悪い	悪い	
5年前と比較した女性管理職比率の変化	大幅に増えた	25.0	14.3	39.3	7.1	7.1	173.7
	やや増えた	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	110.9
	現状維持	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	102.6
	やや減った	—	20.0	40.0	25.0	15.0	93.1
	大幅に減った	—	16.7	—	55.0	33.3	83.5

財団法人 21 世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」をもとに作成

## II. 先行研究

### 1. ポジティブ・アクション

図2 ポジティブ・アクションに関する5つの領域



出展：厚生労働省「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」

男女共同参画社会基本法第2条では、ポジティブ・アクションの定義を「自らの意志によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会に係る男女間の格差を改善するために必要な範囲内において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供すること」としている。課長職以上の管理職の大半を男性が占めているという格差を改善すること、すなわち女性の管理職を増やすことも、ポジティブ・アクションの一環である。

財団法人21世紀職業財団「ポジティブ・アクション推進マニュアル」では、ポジティブ・アクションに関する8つの領域が示されている。その中でもポジティブ・アクションの進み具合に影響を与える要因（原因・背景）として、「職場環境の整備状況」、「能力開発・人材育成方式」、「評価・処遇の仕方」、「管理職の資質、マネジメント力」の4つの領域を挙げている。

また、厚生労働省が提案する「ポジティブ・アクションの具体的な進め方」を参照すると、図2のように5つの領域と関係性が述べられている。詳細としては、「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」とは密接に関係しており、2つの取り組みが進んでいると「女性の管理職の増加」も効果的に進められ、「女性の勤続年数の伸長」と「職場環境・風土の改善」が「女性の管理職増加」を支えるものであるというものである。

### 2. 女性の就労の実態

厚生労働省「平成22年版働く女性の実情」のデータによると、雇用者総数に占める女性の割合は過去最高の42.6%（前年差0.3%ポイント上昇）となり、3年連続の上昇となっている。また、厚生労働省が2012年に行った「賃金構造基本統計調査」によると、女性雇用の勤続年数は増加傾向ではあるが、あまり大幅な増加ではない。更に、内閣府男女共

同参画局が 2003 年に発表した「男女共同参画白書」によると、職場の機械化・情報化が女性の職域拡大に貢献している。

ポジティブ・アクションに関する 5 つの領域のうち、「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」に関しては、ある程度進んでいることが推測できる。

### 3. 昇進の規定要因とジェンダー格差

小池(2012)では、「2000 年から 2008 年にかけて、日本の女性の昇進しづらさは若干、改善されているとは言え、米・韓との比較では、日本の女性が最も管理職に昇進しづらいことが判明した。」と述べられている。また、昇進の規定要因に関して、「未既婚や子供の有無など家庭の負荷の程度によって仕事に投入できる時間やエネルギーも自ずと変わってくるため、家庭要因が昇進に間接的な影響を与えることも考えられる。」とも述べられている。総務省統計局の「社会生活基本調査」を分析した水野谷(2005)によると、常勤の共働き夫婦に限っても夫の家事参加率の低さと妻が大部分の家事時間を担当する構図はこの 10 年間でほとんど変わっていないという。

以上のことから、日本では女性は家事をすることが役割であるという風潮がまだまだ根強くあり、勤続年数があまり伸びていないだけでなく、昇進の規定要因のうちの家庭要因がマイナスに作用しているために、男性と比べて昇進しづらくなっているという仕組みが考えられる。

### 4. 女性のキャリア意識と能力

安田(2009)は、21 世紀職業財団が 2004 年に実施した調査のデータを活用し、40 歳未満の一般社員女性は、総合職、準総合職、専門職、一般職のどの雇用管理区分を取っても、またコース別雇用管理のない企業においても「管理職になりたくない」と答えた割合が「管理職になりたい」と答えた割合を上回っていることを指摘した。

また、21 世紀職業財団「女性管理職の育成と登用に関する調査」(2005)では、女性管理職登用に当たっての課題として、女性の能力や意識の低さが挙げられている。

女性の管理職を増やすには、女性の昇進意欲や能力を高めることが必要不可欠であるとわかる。

以上の先行研究に基づき、本稿では、ポジティブ・アクションに関する人事管理施策のうち「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」の 3 項目を重視することとする。「職場環境・風土の改善」と「勤続年数の伸長」に関しては、女性が昇進しづらい仕組みに深く関わることで、「能力開発・人材育成方式」に関しては、女性の昇進意欲や能力を高めることに深く関わることで、3 項目を重視する理由である。

「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」は、現状として進んでいるので項目として除外した。「評価・処遇の仕方」、「管理職の資質、マネジメント力」については、調査によっ

て得られたデータが少なかったため、本稿では扱わない。

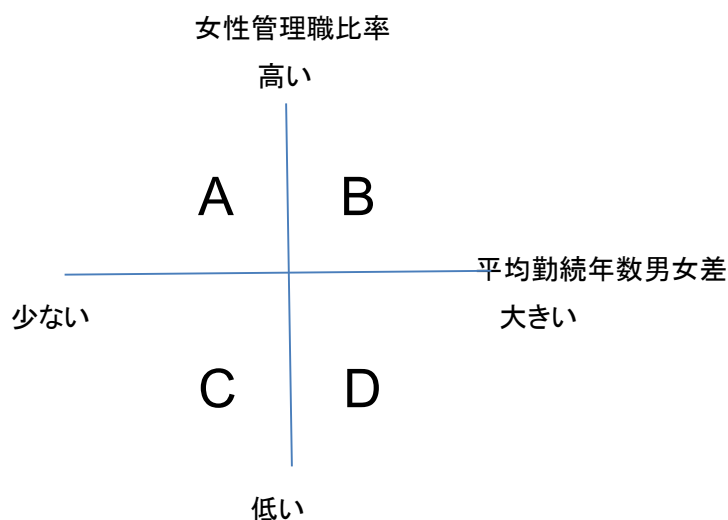
### Ⅲ. 研究の枠組み

#### 1. 従属変数

本稿では、女性管理職比率を縦軸、平均勤続年数男女差（男性－女性）を横軸とし、図 3 のように 4 象限で企業をグループ分けする。平均勤続年数男女差が小さいほど、男女共に働きやすい職場を実現できていることになる。しかし、そのことと女性が管理職になることは必ずしも結びつかないことが推測される。先行研究でも述べたように、管理職になるためには女性自身の能力や昇進意欲も関係するからである。本稿では、今回重視する人事管理施策の 3 項目のなかでも、「具体的にどのような取り組みが女性の管理職比率を高めることに繋がるのか」に重点をおいている。そのため、「女性の働きがい＝昇るキャリア」をはかる指標として女性管理職比率を縦軸と定め、「女性の働きやすさ」をはかる指標として平均勤続年数男女差を横軸と定めることで、企業を 4 象限でグループ分けをする。

なお、今回分類する 4 グループのうち、女性管理職比率が高いのは A グループと B グループだが、本稿では A グループを理想のグループとすることにする。なぜなら、A グループは平均勤続年数男女差が少ないグループであり、女性も男性と同じように長く働き続けているグループだからである。また、石原（2006）で「女性が仕事上の経験を通じてリーダーシップを開発している」と述べられていることを踏まえ、勤続年数が長いほど様々な経験を積み、リーダーシップの開発に繋がると考えると、A グループは女性の管理職候補となる経験・能力をもつ女性が存在するグループであると判断したためである。

図 3 女性の活躍度別 4 象限



## 2. 独立変数

先行研究より重視することとした人事管理施策 3 項目「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」を独立変数とする。それぞれの項目の具体的な内容としては、厚生労働省が「ポジティブ・アクションの具体的な進め方」で示している具体的な取り組み例を参考にし、表 2、3、4 のようにまとめた。

また、研究の枠組みに関しては図 4 のとおりである。

表 2 独立変数 1：職場環境・風土の改善

1-a	女性のモチベーション・責任感を増すための取り組み
1-b	女性労働者間のネットワーク構築
1-c	男女の役割意識解消のための取り組み
1-d	セクハラ等の相談窓口
1-e	その他

表 3 独立変数 2：勤続年数の伸長

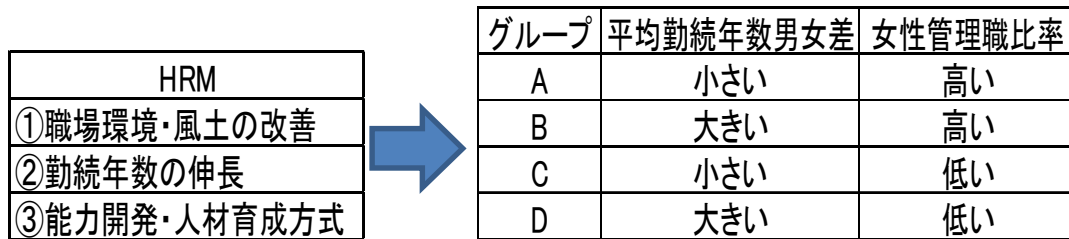
2-a	法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度
2-b	育児休業、短時間勤務等を利用しやすいようパンフレット等で啓発
2-c	休業後の職場復帰をしやすくするための講習・面談
2-d	残業をなくすなど労働時間の短縮
2-e	出産・育児による休業等を取得しても、中長期的には昇進・昇格等処遇上の差を取り戻すことが可能となるような人事制度、能力評価制度等
2-f	仕事と育児を両立している社員どうしの情報共有
2-g	その他

表 4 独立変数 3：能力開発・人材育成方式

3-a	管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成
3-b	各種研修、教育機会への女性の参加を奨励
3-c	昇進・資格試験の受験を女性に奨励
3-d	モデル(模範)となる女性の育成及び提示
3-e	メンター制度の導入
3-f	キャリア形成についての相談や研修
3-g	その他



図 4 研究の枠組み



#### IV. 仮説の導出

川口(2012)では、「男性に対する啓発」は「職場環境・風土の改善」との相関関係が強く、男性の女性差別意識や役割分担意識の改革が平等な競争意識を醸成し、昇進意欲を向上させると考えられる」と述べられている。そこで、仮説 1 を立てる。

仮説 1：職場環境・風土の改善を図る施策のうち、「男女役割意識を解消するための取り組み」を行っている企業ほど女性の管理職比率が高い。

また、内閣府「男女の能力発揮とライフプランに関する意識調査」より、管理職志向の強い女性グループは、「育児休業など家庭と仕事の両立を支援する制度が利用できる」、「仕事で、期待されたり頼られていると感じる」、という質問に対し、「そう思う」と答えている割合がそれぞれ 45.1%、59.4%と高いことから、仮説 2 と仮説 3 を導出する。

仮説 2：勤続年数の伸長のための取り組みのうち、「育児休業や短時間勤務等を利用しやすいようパンフレット等で啓発」している企業ほど女性管理職比率が高い。

仮説 3：能力開発・人材育成方式のうち、「管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成」している企業は、女性管理職比率が高い

本稿では、4 グループに分けた企業群のうち、女性の管理職比率が高いのは A グループと B グループに属する企業群である。従って、上で述べた施策が A グループと B グループで導入されている程、仮説が支持されたと言える。

#### V. 調査方法

本稿では、厚生労働省が運営しているポジティブ・アクション情報ポータルサイト (<http://www.positiveaction.jp/pa/search/list.php>) に登録されている企業データを使用し、仮説を検証した。

このサイト内の「ポジティブ・アクション応援サイト」というページでは、女性の活躍推進に取り組んでいる全国の様々な企業各社の具体的な情報が掲載されている。2015 年 1

月 12 日の時点で、登録企業数は 1,248 件である。掲載されている情報構成としては、企業概要と取り組み状況の 2 項目から成る。企業概要では、代表者、所在地、産業分類、事業内容、創業年、従業員数、正社員に占める女性の割合、平均勤続年数男女差、課長相当職に占める女性の割合、女性のトップの役職の 10 種類の情報が掲載されている。取り組み状況では、取組むきっかけ、取組体制、取組目標、取組内容とその結果の 5 種類の情報が掲載されている。

本稿ではこれらの情報のうち、正社員に占める女性の割合、平均勤続年数男女差、課長相当職に占める女性の割合、女性のトップの役職、そして取組内容の情報を使用して仮説を検証する。理由としては、正社員に占める女性の割合、平均勤続年数男女差、課長相当職に占める女性の割合、女性のトップの役職の 4 つの情報は、その企業のポジティブ・アクションの推進具合を客観的に判断できる情報であるためである。取組内容は、「女性の活躍推進に好影響を与える人事管理施策の中でも、特に女性の管理職を増やすことに好影響を与える施策を明らかにする」という本稿の目的に沿った情報であるためである。なお、取組結果の情報は、企業によって掲載されている情報量に偏りがあり、主観的で、良い結果しか掲載されていないケースが多かったため、本稿では使用しない。

## 1. 調査対象

企業規模が 5,001 人以上の企業のデータを使用し、84 社分のサンプルが得られた。そのうち、データの欠損値と異常値がある企業を除き、75 社分のサンプルを使用した。

企業規模を 5,001 人に絞った理由は、第 1 に、厚生労働省が 2006 年に行った「女性雇用管理基本調査」より、企業規模によりポジティブ・アクションの取り組み度合に差があり、企業規模が大きくなるほどポジティブ・アクションに積極的に取り組んでいるというデータがあるためである。第 2 に、女性管理職比率などといったデータを参照する際、企業規模による母数の違いによって分析結果が変わることを避けるためである。

## 2. 調査項目

本稿では主に各企業の概要として 4 項目と、ポジティブ・アクション推進のための取組内容について 3 項目を調査項目として用いた。

企業概要に関しては、正社員に占める女性の割合（女性正社員比率）、平均勤続年数男女差（正社員のみ）、課長相当職に占める女性の割合（女性管理職比率）、女性のトップの役職（正社員のみ）の 4 項目である。

ポジティブ・アクション推進のための取り組み内容に関しては、今回重視することとした人事管理施策の 3 項目に当てはまる施策のうち、独立変数の章で述べた具体的施策をそれぞれ実施=1、未実施=0 で集計した。

表 5 サンプル全体 (N=75) の記述統計

	女性管理職比率	平均勤続年数男女差	女性社員比率	役職ランク
平均	3.70%	47.9ヶ月	21.60%	1.95
標準偏差	3.98	36.95	17.46	0.76

役職ランクとは、その企業における女性社員の一番高い役職を指し、1=役員クラス、2=部長クラス、3=課長クラス、4=課長より下のクラス（係長、主任など）の4段階で分類している。平均値が低いほど高い役職であることを示す。

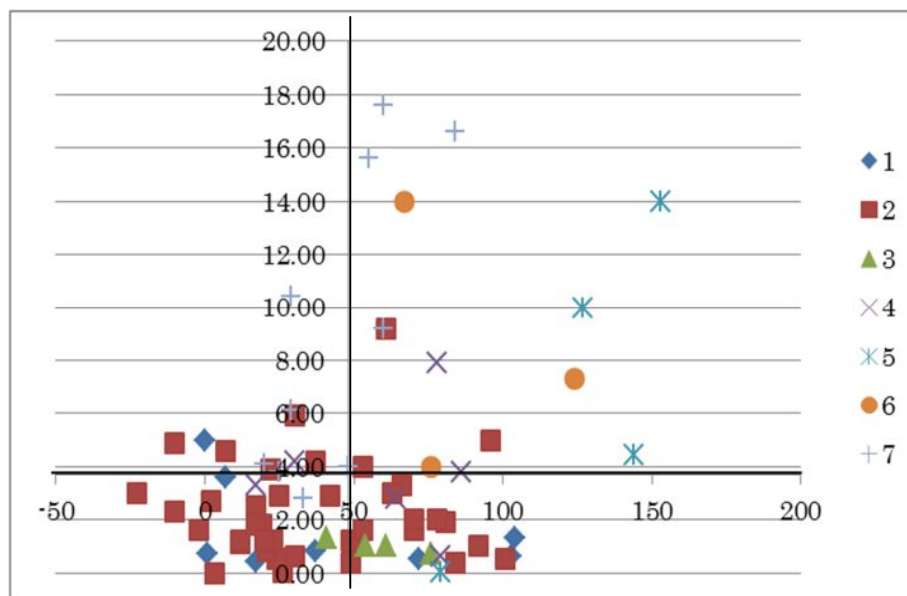
## VI. 調査結果

### 1. グループごとの概要

従属変数の章で記述したように、縦軸を女性管理職比率、横軸に平均勤続年数男女差とし、それぞれの平均値を軸として線引きし、4象限に分けた。その上で企業データの分布を表したものが図 5 である。なお、女性管理職比率の平均は 3.7%、平均勤続年数男女差の平均は 47.9 ヶ月であった。既に述べたように、本稿では、左上の象限を A グループ、右上の象限を B グループ、左下の象限を C グループ、右下のグループを D グループとする。

また、グループごとに、サンプル数、業種、企業概要で指定した 4 項目の平均値を表 6 にまとめてグループごとの概要とした。

図 5 企業データの散布図



※数字は業種を表す

- ( 1. 建設業 2. 製造業 3. インフラ業 4. 情報通信業 5. 運輸業  
6. 卸売・小売業 7. 金融・保険業 )

表 6 グループごとの概要

グループ	A	B	C	D
分類詳細	女性管理職比率 3.7%以上 男女勤続年数差 47.9ヶ月未満	女性管理職比率 3.7%以上 男女勤続年数差 47.9ヶ月以上	女性管理職比率 3.7%未満 男女勤続年数差 47.9ヶ月未満	女性管理職比率 3.7%未満 男女勤続年数差 47.9ヶ月以上
サンプル数	N=11	N=16	N=27	N=21
業種	建設1、製造5、 情報通信1、金融保険4	製造3、情報通信2、運輸3、 卸小売り3、金融保険5	建設5、製造19、インフラ1、 情報通信1、金融保険1	建設3、製造12、インフラ3、 情報通信2、運輸1
女性管理職比率	5.19%	9.16%	1.64%	1.30%
平均勤続年数男女差	19.91ヶ月	85.75ヶ月	16.74ヶ月	73.31ヶ月
女性社員比率	29.63%	37.43%	15.63%	12.73%
役職ランク	1.55	1.38	2.15	2.38

グループごとに結果をみてる。A グループは女性も男性と同じように働き続けることができ、女性の管理職数も多いという理想的なグループであるが、今回このグループに分類された企業は 11 社と、4 グループ内で一番少ない。日本企業はやはりまだまだ女性の活躍推進が進んでいないことが再確認できる。なお、注目すべきは、A グループは一見最もポジティブ・アクションが進んでいる企業のように、実はすべての項目が 2 番目という結果になったことである。女性管理職比率は、4 グループのうち 2 番目に高く、女性社員比率も 2 番目に高い。平均勤続年数男女差も 2 番目に小さく、役職ランクの平均値も 2 番目に高いという結果になった。

B グループは女性の管理職は多くいるが、平均勤続年数男女差は大きく、男性と比べ女性の勤続年数が短いことを示すグループである。今回 B グループに分類された企業数は 16 社で、2 番目に少ない。B グループの注目すべき点は、平均勤続年数男女差が最も大きかったにもかかわらず、女性管理職比率、女性社員比率、役職ランクはすべて 4 グループのうち最も高い数値を示したことである。

C グループは女性も男性と同じように働き続けているが、女性の管理職はあまり多くないグループである。分類された企業数は 27 社で、今回の調査で最も多い。C グループでは、平均勤続年数が男性よりも女性のほうが長いという企業も 3 社存在する。そのため、平均勤続年数男女差は 4 グループのうち最も小さい。それ以外の女性管理職比率、女性社員比率、役職ランクはすべて 3 番目という結果になった。

D グループは女性の管理職が少なく、男性と比べ女性の平均勤続年数が短いグループである。このグループに分類された企業は 21 社で、今回の調査では 2 番目に多かった。平均勤続年数男女差は B グループの次に大きかったが、女性管理職比率、女性社員比率、役職ランクはすべて、4 グループの中で最も低いという結果になった。一番女性の活用ができ

ていないグループであると判断できる。

## 2. クロス集計

各グループが、「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」に関するどのような施策を具体的に行っているのか、クロス集計を行い、表 7、8、9 にまとめた。なお、各セルの数値は、ある施策を各グループ内で導入している割合を示しているため、合計は 100%にはなっていない。

4 グループで比較した際に、特徴として高い数値を示しているものには黄色、低い数値を示しているものには水色のドットでセルに色付けをしている。

### 2-1. 職場環境・風土の改善

「女性労働者間のネットワーク構築」、「男女の役割意識解消のための取り組み」、「セクハラ等の相談窓口」の 3 つの具体的取り組みに、グループによる特徴が見られた。「女性労働者間のネットワーク構築」(1-b) を取り入れている割合として、A・B・C グループは全て 30%台であるのに対し、D グループだけは 14%と低い。「男女の役割意識解消のための取り組み」(1-c) は、A グループだけ 45%で、他の 3 グループと比べて取り入れている割合が高い。なお、B グループでこの施策を取り入れている割合は 13%であり、4 グループのうち最も低いという結果になった。

以上より、仮説 1『職場環境・風土の改善を図る施策のうち、「男女の役割意識を解消するための取り組み」を行っている企業ほど女性の管理職比率が高い』は、A グループのみに当てはまり、B グループには当てはまらなかったため、一部支持という結果になった。

また、「セクハラ等の相談窓口」(1-d) を取り入れている割合は、C グループが 50%と高く、D グループも 24%と 2 番目に高い。A・B グループにおいては、それぞれ 9%、0%とかなり低い。女性の管理職比率が低いグループで主に取り入れられているという結果になった。「その他」(1-e) は、A・B グループでは「従業員満足度調査」や「社員意識調査」といった、社員の意見を得るための取り組みが多く挙げられ、C・D グループでは「トップの意識改革研修」といった、トップに関する取り組みが多く挙げられた。

### 2-2. 勤続年数の伸長

「出産・育児による休業等を取得しても、中長期的には昇進・昇格等処遇上を取り戻すことが可能となるような人事制度、能力評価制度等の導入」(2-e) 以外のすべての施策において、グループ間で比較した際に特徴がみられた。

「法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入」(2-a) に取り組んでいる割合はどのグループも高いが、A・B・C グループは 90%台であるのに対し、D グループだけは 76%と低い。「育児休業、短時間勤務等を利用しやすいようパンフレット等で啓発」(2-b) に取り組んでいる割合も、全体的に高いが、C グループが 74%で最も高く、

D グループが 48%で最も低い。よって、仮説 2 は支持されなかった。「休業後の職場復帰をしやすいするための講習の実施」(2-c) においては、B グループが 56%と最も取り組んでいる割合が高く、他の 3 グループは 30%台である。「労働時間の短縮」(2-d) に取り組んでいる割合が最も高いのは B グループで 31%であったのに対し、最も低いのは A グループで 9%と、同じ管理職比率が高いグループどうしても対極の結果となった。「出産・育児による休業等を取得しても、中長期的には昇進・昇格等処遇上の差を取り戻すことが可能となるような人事制度、能力評価制度等の導入」(2-e) を取り入れている割合はどのグループも低い。「仕事と育児を両立している社員へ情報共有」(2-f) に取り組んでいる割合は、25%の B グループが最も高く、他の 3 グループは 10%前後である。「その他」(2-g) においては、どのグループも企業内託児所や再雇用制度という施策が 9 割を占めた。

### 2-3. 能力開発・人材育成方式

4 グループで比較した際に特徴が見られた取り組みは、「各種研修、教育機会への女性の参加を奨励」、「メンター制度の導入」、「キャリア形成についての相談や研修」の 3 つである。「各種研修、教育機会への女性の参加を奨励」(3-b) に取り組んでいる割合は、A グループと B グループが 20%台後半であったのに対し、C グループと D グループは 10%台であった。女性管理職比率が高いグループのほうが取り組んでいる割合が高いという結果になった。「メンター制度の導入」(3-e) に取り組んでいる割合は、A・B グループはほとんどないが、C・D グループには取り入れている企業が 2 割程度存在し、女性管理職比率が低い企業のほうが取り入れている傾向がある。「キャリア形成についての相談や研修」(3-f) に取り組んでいる割合は、B グループが 38%で最も高く、D グループが 19%と最も低い。「管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成」(3-a) に取り組んでいる割合はどのグループも 20%弱で、グループごとに差はみられなかった。よって、仮説 3『能力開発・人材育成方式のうち、「管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成」している企業は、女性管理職比率が高い』は、支持されなかった。「モデル(模範)となる女性の育成及び提示」(3-d) の割合も、どのグループも 25%前後であり、グループ間で差はみられなかった。「昇進・資格試験の受験を女性に奨励」(3-c) に取り組んでいるグループはどこも 0 か 1 社であり、今回の調査ではほぼ取り組まれていないという結果になった。「その他」(3-g) においては、ほとんどが「女性の幹部育成プログラム」を挙げており、割合としては A グループの 27%が 4 グループのうちでは最も高い。

表 7 職場環境・風土の改善

		A	B	C	D	合計
1-a	モチベーション・責任感を増す取り組み	1	0	0	3	4
		9%	0%	0%	14%	
1-b	女性労働者間のネットワーク構築	4	5	6	3	18
		36%	31%	33%	14%	
1-c	男女の役割意識解消のための取り組み	5	2	3	5	15
		45%	13%	20%	24%	
1-d	セクハラ等の相談窓口	1	0	6	5	12
		9%	0%	50%	24%	
1-e	その他	3	6	6	9	24
		27%	38%	25%	43%	

表 8 勤続年数の伸長

		A	B	C	D	合計
2-a	法を上回る育児・介護休業制度 育児・介護短時間勤務制度	10	15	26	16	67
		91%	94%	96%	76%	
2-b	育休等を利用しやすいよう パンフレット等で啓発	6	10	20	10	46
		55%	63%	74%	48%	
2-c	休業後の職場復帰をしやすい するための講習・面談	4	9	8	7	28
		36%	56%	30%	33%	
2-d	残業をなくすなど 労働時間の短縮	1	5	7	5	18
		9%	31%	26%	24%	
2-e	休業後も中長期的には処遇上の差 を取り戻せる人事制度	1	1	2	0	4
		9%	6%	7%	0%	
2-f	仕事と育児を両立している 社員間の情報共有	1	4	3	3	11
		9%	25%	11%	14%	
2-g	その他	6	8	11	6	31
		18%	50%	41%	29%	

表 9 能力開発・人材育成方式

		A	B	C	D	合計
3-a	管理職候補の女性を リストアップし個別に育成	2	3	5	4	14
		18%	19%	19%	19%	
3-b	各種研修・教育機会への 女性の参加を奨励	3	4	4	2	13
		27%	25%	15%	10%	
3-c	昇進・資格試験の 受験を女性に奨励	0	1	1	0	2
		0%	6%	4%	0%	
3-d	モデルとなる女性の 育成及び提示	3	4	7	5	19
		27%	25%	26%	24%	
3-e	メンター制度の導入	1	0	3	4	8
		9%	0%	11%	19%	
3-f	キャリア形成についての 相談・研修	3	6	8	4	21
		27%	38%	30%	19%	
3-g	その他	3	2	2	2	9
		27%	13%	7%	10%	

## VII. 結果の解釈

分析結果に基づき、本稿で注目している「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」の3項目の中の具体的取り組みが、女性の管理職比率や平均勤続年数男女差という2軸にどのような影響をもたらしているのか考察をする。

### 1. 職場環境・風土の改善

まず、「女性労働者間のネットワーク構築」(1-b)が、Dグループだけ低いという結果を踏まえると、女性が働き続けることや昇進するためには、女性労働者間のネットワークが重要な役割を果たしていると言える。具体的には、女性労働者間のネットワークを通じて、育児と仕事を両立していくための情報や昇進するための情報を得るという役割を果たしていることが推測できる。「女性労働者間のネットワーク構築」を、わざわざ施策として積極的に行う理由は、女性は職場に点在しており、女性同士が直接コミュニケーションをとることで情報を得られるような環境は実現できていないという現状があるためだと考えられる。

次に、「男女の役割意識解消のための取り組み」(1-c)であるが、女性だけでなく男性の育児参加を奨励する取り組みなど、主に男性向けの取り組みであったことを踏まえる必要がある。Aグループが高い数値を示したのは、仮説1の導出で述べた通りであるが、Bグループにおいて高い数値を示さなかった理由としては、Bグループは女性社員比率が非常に高いグループであることが挙げられる。女性の多い組織であれば、比較的女性の考えも風土として広まっていることが推測できるため、男性に対する取り組みを行う必要がないからだろう。「男女の役割意識解消のための取り組み」は、具体的には、女性は家事・育児に専念し、働くのは男性という考え方ではなく、男性も女性も共に、育児と仕事を同じように行うという考えを醸成するという意味で、女性の管理職を増やすために重要な意味を持っている可能性がある。

「セクハラ等の相談窓口」(1-d)に関しては、女性管理職比率が低いグループがこの取り組みを実施しているという結果になった。女性の管理職比率が低いグループは、女性がセクハラやパワハラを受けている例があるからこそ、相談窓口を設けているという逆因果の可能性もある。逆に言えば、女性の管理職比率が高いグループは、相談窓口を設ける必要がないと考えれば、女性が男性と対等に扱われていると推測できる。

「その他」(1-e)に関しては、A・Bグループでは「従業員満足度調査」や「社員意識調査」といった、社員の意見を得るための取り組みが多く挙げられ、C・Dグループでは「トップの意識改革研修」といった、トップに関する取り組みが多く挙げられた。この結果を踏まえると、女性の活躍推進、特に女性の管理職を増やすためには、まずトップの意識を改革し、トップが組織全体に女性の活用を呼びかけ、その後に従業員の意見を取り入れながら組織全体の風土を改革していくという流れが推測できる。



## 2. 勤続年数の伸長

まず、「育児休業、短時間勤務等を利用しやすいようパンフレット等で啓発」(2-b)に取り組んでいる割合は C グループが最も高く、D グループが最も低いという結果で仮説 2 が支持されなかったことに対して考察をする。

C グループは平均勤続年数男女差が最も小さく、D グループは平均勤続年数男女差が 2 番目に大きいということを踏まえると、この施策は女性の管理職を増やすことに直接的にはつながらず、あくまで勤続年数を増やすことにしかつながらないことが考えられる。ただ、管理職比率の高い A グループと B グループでも比較的高い割合で取り組んでいる結果となったことを考慮すると、勤続年数の伸長のための取り組みは、女性の管理職比率を高めるための必要条件であることが再確認できる。また、この結果から、女性の勤続年数を伸ばすには、育児休業などのワークライフバランスを支援する制度があるだけでなく、組織全体に制度の認知や利用を促すという、もう 1 段階踏み込んだ取り組みが重要であることが示唆される。

「法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入」(2-a) はどのグループも取り組んでいる割合が高いが、D グループだけが低いという結果からは、法律の定める範囲内での育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度では、勤続年数の伸長にあまり繋がらないということが考察できる。

「休業後の職場復帰をやすくするための講習の実施」(2-c) に、B グループが最も取り組んでいる割合が高いという結果からは、B グループには休職後に職場復帰をせず、仕事をやめてしまう女性が多いという背景が考えられる。平均勤続年数男女差が最も大きいという理由も、この背景からであると推測する。

「労働時間の短縮」(2-d) に取り組んでいる割合が最も高いのは B グループで、最も低いのは A グループであったという結果については、残業をなくすための取り組みが多かったことを踏まえて考える。

A グループと B グループはともに女性の管理職が多いグループだが、平均勤続年数男女差に関しては、A グループは小さく、B グループはかなり大きいことを統合して考えると、B グループは残業が多い傾向があり、女性は育児等のために残業が多い仕事は続けられないため、結果的に辞めてしまうというという現実があることが推測される。A グループは、残業が発生しない、あるいはすることを強いられない職場環境がすでに実現できているため、残業削減に取り組む必要はないグループであるかもしれない。

「出産・育児による休業等を取得しても、中長期的には昇進・昇格等処遇上の差を取り戻すことが可能となるような人事制度、能力評価制度等の導入」(2-e) がどのグループも低いという結果からは、このような人事制度を実際に実施することが難しいという現実があると解釈する。休業した女性が必ずしも復帰する保障がないことや、休業せずに働いている人々の理解を得ることが難しいという理由があると考えられる。

「仕事と育児を両立している社員どうしの情報共有」(2-f) に取り組んでいる割合は、

B グループが最も高いという結果に関しては、数値としては低い、D グループが 2 番目に割合が高いことも踏まえると、平均勤続年数男女差が大きいグループのほうが、小さいグループより取り組んでいることになる。A グループや C グループは既に仕事と育児を両立している人が周りに多くおり、わざわざ施策として取り上げる必要がないため、このような結果になったと推測する。

「その他」(2-g) では、企業内託児所や保育所、ベビーシッター補助などを挙げた企業がどのグループでも多かったが、この結果から、仕事と育児を両立するための保育所が足りていないという問題が改めて浮き彫りになった。

### 3. 能力開発・人材育成方式

まず「管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成」(3-a) に取り組んでいる割合はどのグループも 20%弱で、グループごとに差はみられず、仮説 3 が支持されなかったことに関して考察をする。

仮説 3 が支持されなかった理由は、管理職候補としてリストアップされた女性は、もともと昇進意欲や能力のある女性である可能性が高く、彼女らを個別に育成したところで、その人が管理職になることはあっても、大多数は候補から外れてしまったという意識をもち、自己評価を低く持ってしまう恐れがある。橘木(2008)において、昇進の決定要因に関して査定の結果が最も大きいと述べられていることを踏まえても、リストアップされなかった女性は、「査定の結果が良くなかったため自分は管理職になる能力がない」と感じてしまうことが想定できる。その結果として、女性本人の昇進意欲を阻害しているため、女性管理職比率を高めることには繋がっていないと考えられる。

「各種研修、教育機会への女性の参加を奨励」(3-b) に関しては、管理職比率の高いグループほど取り組んでいる割合が高いことから、女性の管理職を増やすためには、女性自身の能力を高めることに積極的になることが有効であると判断できる。

「昇進・資格試験の受験を女性に奨励」(3-c) をどのグループでも取り組んでいる割合が少なかった理由としては、男性に比べ女性は昇進意欲が低いということが挙げられる。この施策は仕事のほかに試験対策の時間をとらなければいけないことになるため、特に育児と仕事の両立だけで時間が精いっぱい女性にとっては、なおさら抵抗をもつケースが多いことも推測できる。(3-b) の研修であれば企業内でほかの参加者とともに取り組むことができるが、試験対策は一人で行う必要があり、モチベーションを喚起することが難しいことも理由として考えられる。

「モデル(模範)となる女性の育成及び提示」(3-d) を行っている割合はどのグループでも変わらなかったことから、ロールモデルの存在が必ずしも女性の管理職を増やすことには繋がっていないと解釈できる。この結果の理由としては、モデルがいるからといって多くの女性が「自分も同じようになれる」、または「なりたい」と思うわけではないからだと推測する。

「メンター制度の導入」(3-e)を取り入れているのは、女性の管理職比率が低いグループであるという結果に関しては、メンターとなる上司の能力や相性によって効果が異なることが懸念されるため、女性の管理職比率を増やすことや勤続年数を伸ばすことに適した制度とは言い難いのだろう。

「キャリア形成についての相談や研修」(3-f)に関しては、(1)長く働き続けるという意味でのキャリア形成と、(2)昇進するという意味でのキャリア形成の2つから解釈する。Dグループが最も取り組んでいる割合が低いことから、女性に対し働き続けることや昇進していくことを考えさせる機会が不足している結果、女性の管理職比率も低く、平均勤続年数男女差も大きくなっているという解釈をした。逆に考えれば、キャリア形成についての相談や研修において、昇進していくキャリアについて意識させるようにうまく取り組めば、女性の昇進意欲を促進し、女性管理職比率を高めることに繋がるかもしれない。

「その他」(3-g)では「女性のリーダー幹部育成プログラム」が挙げられ、Aグループが最も割合が高いという結果だった。Aグループは平均勤続年数男女差が小さく、女性管理職比率が高いグループであるという特徴を踏まえて考えると、「女性のリーダー幹部育成プログラム」は、女性に長くキャリアを積み、将来的にリーダーとしてふさわしい人材となるようなプログラムになっていると考える。すなわち、計画的な女性のリーダー育成に有効な施策であると推測する。

#### 4. 解釈まとめ

これまで述べた調査結果と解釈を踏まえ、横軸「平均勤続年数男女差」と縦軸「女性管理職比率」の2軸で定めた従属変数に対し、「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」の3項目で分けた独立変数がそれぞれどのように作用するか整理する。

まず、横軸「平均勤続年数男女差」に作用するのは、「職場環境・風土の改善」と「勤続年数の伸長」のための取り組みの2項目である。

「職場環境・風土の改善」のための取り組みは、男女の役割意識を解消し、女性が男性と同じように前線で働き続けることを女性自身にも組織全体にも当たり前と捉えることに効果を発揮する必要がある。本稿の調査結果に基づくと、このような効果を発揮する具体的な取り組みとしては、グループごとに異なる。C・Dグループのように女性管理職比率の低いグループでは、まずトップの意識から改革する必要がある。A・Bグループのように女性管理職比率が高いグループであれば、従業員意識調査などを行い組織全体の風土の改善を繰り返すことが望まれる。また、女性労働者間でのネットワークを構築することも、働き続けることや昇進することに関する情報を得る手段となり重要である。

「勤続年数の伸長」の狙いは、長く働き続けて能力を養い、管理職候補の女性の母集団を形成することである。そのため、育児等で働き続けることをあきらめることを防ぐことに効果を発揮する必要がある。具体的には、法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護

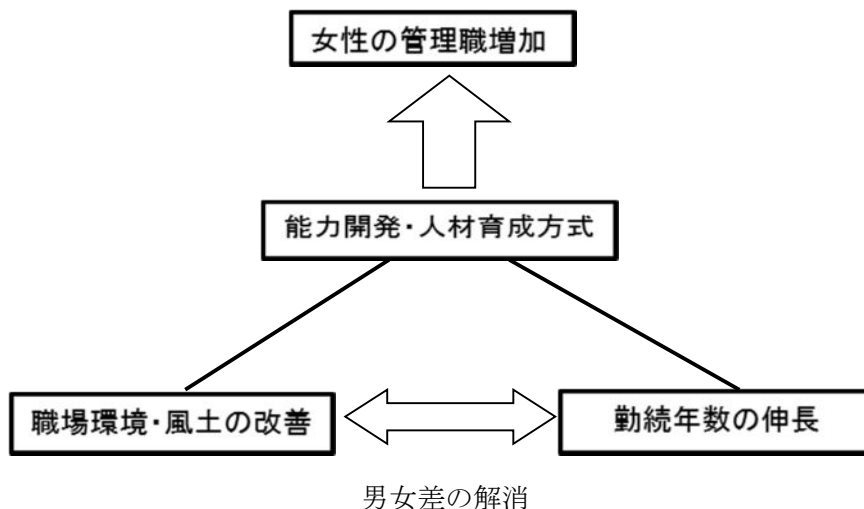
短時間勤務制度の導入や、企業内に託児所を設け、仕事と育児や介護を両立させる制度を充実させることである。加えて、最も重要なのは、そのような制度の認知や利用率を高めるために、パンフレット等で啓発をすることである。脇坂(2010)の研究で、育休の取りやすい職場では女性の活用や登用が進んでいるという結果が導かれていることを踏まえても、このような制度を利用しやすくする工夫と女性の管理職を増やすことの間には関係があるといえる。

次に、縦軸「女性管理職比率」に作用するのは、「能力開発・人材育成方式」である。その中でも具体的取り組みとして有効なのは、女性自身の昇進意欲を高め、昇るキャリアを具体的に描きながら働くようにするために、キャリア形成のための研修や相談体制をしっかりと整える。その上で、女性幹部育成プログラムを作成して実行することや、女性自身に研修や教育に参加することを奨励し、女性の能力を高めることである。

なお、「能力開発・人材育成方式」は、女性の管理職比率を高めるための1番のポイントとなる。「職場環境・風土の改善」、「勤続年数伸長」のための取り組みがうまく機能していても、「能力開発・人材育成方式」がうまく機能していなければ、女性の勤続年数は伸びても、昇進意欲のない、生活のために働く女性が増えるばかりで、女性の管理職比率は高まらないことが予想される。そのため、「能力開発・人材育成方式」は、女性管理職比率を高めることに大きな影響を与える項目であると言える。

以上のことを踏まえ、「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」の3項目と「女性の管理職増加」との関係性を表したものが図6である。「職場環境・風土の改善」と「勤続年数の伸長」はお互いに影響しあっており、これら2つが土台となる。この2つの土台がしっかりしているという前提のもと、「能力開発・人材育成方式」がうまく行われることで、女性の管理職が増加するという仕組みを表している。

図6 女性の管理職増加の仕組み



## 5. 各グループへの提言

本稿では分析のためにデータとして用いた企業サンプルを 4 グループに分け、従属変数の項目でも述べたように A グループが最も理想的なグループとしたが、A グループに属する企業数は最も少なかった。そこで、残りの 3 グループはそれぞれ A グループにたどり着くためにどのような施策をとるべきなのか、調査結果と解釈を踏まえた上で提言をする。

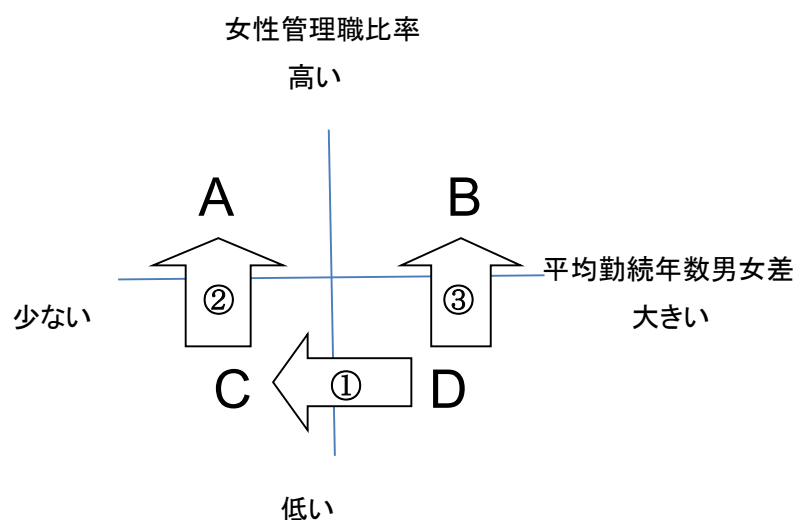
なお、本稿での分析結果に基づくと、最もポジティブ・アクションが進んでいない D グループをスタートと定めた際、図 7 のように①から②というルートをとって A グループにたどり着くと判断できる。

D グループはまず、女性は結婚や出産等を機に仕事をやめるのではなく、男性と同様に働き続ける事が当たり前となる「職場環境・風土」を創り上げることが必要である。加えて、法を上回る育児休業制度など、実際に女性の「勤続年数の伸長」を実現するための制度を充実させ、なおかつ制度を利用しやすいように、一步踏み込んだ取り組みを行うことも必要である。これらを行うことによって平均勤続年数男女差の縮小を実現することで①のルートをたどって C グループとなる。

C グループでは、女性が働き続けやすい風土や制度が整っていることとなるが、解釈の項目でも述べているように、女性が管理職になることに直接的には結び付かない。そのため、女性自身の昇進意欲や能力を高めるような「能力開発・人材育成」をうまく行うことが必要である。キャリア形成についての研修や相談体制を整備して女性自身が昇るキャリアを描くようにすることや、研修・教育機会を女性に奨励して管理職に必要な能力を養わせることで、②のルートをたどり A グループとなることができる。

また、注意すべきは③のルートをたどって B グループになってしまうことである。B グループは、女性の管理職比率は高いが、平均勤続年数男女差は 4 グループのうち最も大きい。つまり、多くの女性は男性と同じように働き続けることはなく辞めてしまっている中で、一部の女性だけが勝ち上がるように管理職になっているという実情があると予想できる。そのため、B グループもまずは、すべての女性が働き続け、昇進していくことが当たり前であるという「職場環境・風土」を創り上げる必要がある。更に、法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入や、企業内に託児所を設け、仕事と育児や介護を両立させる制度を充実させた上で、そのような制度の認知や利用率を高めるために、パンフレット等で啓発をすることである。以上のように、「職場環境・風土の改善」や「勤続年数の伸長」のための取り組みを整備してから「能力開発・人材育成」をうまく機能させることで A グループにたどり着くことができると考える。

図 7 D グループがたどるルート



## VIII. インプリケーションと今後の課題

### 1. インプリケーション

本稿での理論的および実践的な貢献は、以下の3点である。

1点目は、データとして用いた企業を女性の管理職比率と平均勤続年数男女差という2軸から4象限で考えた点である。これまで、女性の管理職比率に焦点を当てた研究は多く存在するが、平均勤続年数男女差という観点も加えた研究は初めての試みである。この2軸から考えることによって、女性が働きやすい職場を実現することと昇進することに影響を与える施策は違うことを明確に捉えることができたため、今後のポジティブ・アクションの議論に影響を与える可能性がある。

2点目は、ポジティブ・アクションに関連する「職場環境・風土の改善」、「勤続年数の伸長」、「能力開発・人材育成方式」の3項目に注目したことである。その上で、それぞれの項目の中でも具体的にどのような取り組みが、女性管理職比率を高めることに効果があるか導き出したことである。このことにより、企業がポジティブ・アクションを進めるうえでどのような取り組みを取り入れるか考える際の参考になれば幸いである。

3点目は、女性の管理職比率を高めるために、「能力開発・人材育成方式」の重要性を示した点である。女性の活用の話題となると、育児と仕事を両立する施策など、ワークライフバランスに関しての施策が注目されがちであるが、今回の結果から、「能力開発・人材育成方式」に企業が注力するきっかけとなる可能性があることを指摘した点である。

### 2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては、第一に企業規模を5,001人以上に絞っている点である。企業規模によってポジティブ・アクションの取り組みに差があることは先行研究より明らかにな

っているため、企業規模を分けて調査をおこなえば、また違う結果が得られるはずである。

第二に、独立変数の調査方法が挙げられる。今回は、厚生労働省が運営しているポジティブ・アクション情報ポータルサイトに載っている情報しかデータとして利用していない。そのため、実際には取り組んでいる施策だが、サイトには記載されていなかったために、サンプルとしてカウントされていないということが起こっている可能性がある。

本来であれば、指定した施策を行っているかどうか、アンケートで直接企業に答えてもらったデータを利用することが望ましい。

## 参考文献

石原直子(2006)「女性役員の一皮むける経験－幹部候補女性を育てる企業のための一考察－」  
『Works Review』 Vol.1,pp.22-35.

川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』 No. 620, pp.42-57.

小池裕子(2012)「昇進のジェンダー格差に関する一考察」『日本経営倫理学会誌』 No.17,  
pp17-26.

水野谷武志(2005)『雇用労働者の労働時間と生活時間－国際比較統計とジェンダーの視覚から－』御茶の水書房.

橘木俊詔(2008)『女女格差』東洋経済新報社.

脇坂明(2010)「育児休暇が男性の仕事と生活に及ぼす影響：ウィン-ウィンの観点から」  
『学習院大学経済論集』 Vol.47,No.1,pp.41-59.

安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」『経済分析』No.181, pp.23-45.  
一般社団法人日本経済団体連合「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～」 URL:<https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/029.html>  
アクセス日 2014 年 12 月 17 日.

厚生労働省「データで見る働く女性の変化」

URL:<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001dl16-att/2r9852000001dl9s.pdf>

アクセス日 2014 年 12 月 17 日.

厚生労働省「平成 18 年度女性雇用管理基本調査」

URL: <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-18.html> アクセス日 2014 年 12 月 17 日.

厚生労働省「平成 22 年版 働く女性の実情」

URL: <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/10.html> アクセス日 2014  
年 12 月 7 日.

厚生労働省「ポジティブ・アクション具体的な進め方」

URL: [http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/pdf/06\\_0004.pdf](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/seisaku04/pdf/06_0004.pdf) アクセス日  
2014 年 12 月 17 日.

「厚生労働省 ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」

URL: <http://www.positiveaction.jp/pa/search/list.php> アクセス日 2014 年 12 月 17 日.

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

URL: <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2012/> アクセス日  
2014 年 12 月 17 日.

労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2014」

URL: <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/> アクセス日 2014 年 12 月 17 日.  
内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」

URL: [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/) アクセス日 2014 年 12 月 17 日.  
内閣府男女共同参画局「男女の能力発揮とライフプランに関する意識調査」

URL: [http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020\\_30/index.html2014/](http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020_30/index.html2014/) アクセス日 2014  
年 12 月 17 日.

財団法人 21 世紀職業財団「女性管理職の育成と登用に関する調査」

URL: <http://www.jiwe.or.jp/tabid/111/Default.aspx> アクセス日 2014 年 12 月 17 日.

財団法人 21 世紀職業財団「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」

URL: <http://www.jiwe.or.jp/Default.aspx> アクセス日 2014 年 12 月 17 日.

財団法人 21 世紀職業財団「ポジティブ・アクション推進マニュアル」

URL: [https://www.positiveaction.jp/09/etc/pa\\_manual.pdf](https://www.positiveaction.jp/09/etc/pa_manual.pdf) アクセス日 2014 年 12 月 17  
日.