

女性管理職比率の
公表義務が101人以上に拡大か…

「女性活躍」にまつわる 女性社員の本音と 求められる対応



日本は男女格差が先進国のなかで低い水準にあり、働く女性は、育児と仕事の両立等を図るなかで、日々理不尽さを抱えているのが実情です。より働きやすい職場環境を整備するために理解しておきたい「女性活躍」にまつわる本音と建て前を洗い出し、求められる対応を考えます。

社会保険労務士法人 開東社会保険労務士事務所
特定社会保険労務士・国家資格キャリアコンサルタント

中 村 友 美

女性社員の 本音と建前

(1) 性別役割意識

内閣府「女性活躍・男女共同参画の現状と課題 令和7年5月」によると、日本の男性の有償労働時間（労働力を提供して対価を得るもの）は女性の1・7倍、女性の無償労働時間（家事や育児、介護など対価を得られないもの）は

男性の5・5倍となっています。厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」によると、男性の育児休業取得は増加傾向にあります。が、それでもいまだ30・1%と女性の84・1%とはいまだ大きな差があります。その期間についても、男性は3か月未満が86・1%と大半を占め、2週間未満の短期間取得者も37・7%と4割近いのが現状です。

また、短時間勤務についても、利用したことがあると答えた男性は6・8%と限られています（「日本労働組合総連合会 仕事と育児の両立支援制度に関する意識・実態調査2023」）。

このような現状には、性別による無意識の思い込み（いわゆるアンコンシヤス・バイアス）も影響していると考えられます。

内閣府「令和4年度性別による無意識の思い込み（アンコンシヤス・バイアス）に関する調査研究」によると、「仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い」「男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ」という傾向は、女性より男性に多く、後者は役職者ほどそう思う傾向が強いという調査結果が出ています。

女性社員の配偶者や、配偶者の職場にそのようなバイアス（性別役割意識）があると、女性社員が家庭のために多くの時間を費やす状況はなかなか変えられません。

(2) 女性社員の職場の状況

女性社員は家庭に割く時間確保のため、育児短時間勤務を利用することも多いでしょう。

しかし、短時間勤務を利用すれば両立が簡単だというわけではあ

りません。業務内容の見える化や平準化が進んでいない職場では、育児短時間勤務者が出て、現場の業務量を見直さないことがしばしばあります。

また、代替要員を検討せずに同僚に負担させ「お互いさま」と納得させようとするケースもあります。そういった状況が、体力的にも心理的にも女性社員を追い詰めることがあります。

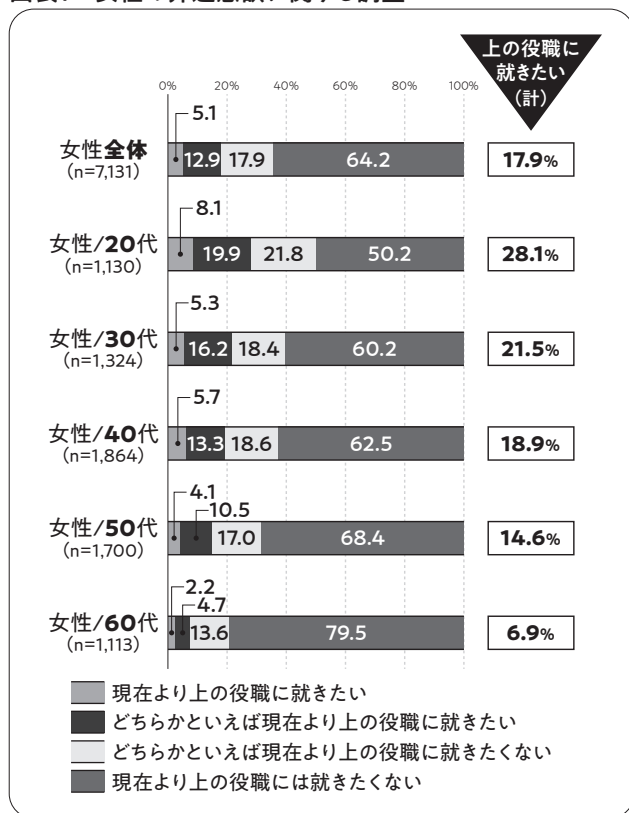
2023年の国民生活基礎調査によると、単身世帯が全世帯の34・0%と、18歳未満の未婚の子がいる世帯18・1%よりも多くなっており、上司や同僚が育児と仕事の両立を理解してくれるとは限らず、「育児＝能力低下」と評価される可能性もあります。

それを避け、結局本人が業務の遅れを取り戻そうと残業をするケースも見られます。本来、自由に労働時間を決められる管理職においても、同僚に配慮するあまり、自分の給与を下げてほしいと会社などに訴える事例もあります。それほど短時間で働くことに気を遣わざるを得ない状況なのです。

(3) 女性社員のキャリア不安

前述のアンコンシヤス・バイアスに関する研究調査によると、男

図表1 女性の昇進意欲に関する調査



出所：内閣府「令和5年度 男女の健康意識に関する調査報告書」

女ともに3割が「育児期間中の女性には重要な仕事を担当すべきでない」という意識を持っていると回答しています。

そのような職場での性別役割意識から、従来の仕事を変更・縮小されてしまうこともあります。育児中だからと重要な仕事を任せられず、経験が積み重ねられず、将来の昇進も閉ざされてしまいます。

このように、出産や育児を機にキャリアが停滞してしまい、女性が思うように活躍できないことは「マミートラック」と呼ばれ、将来のキャリア展望に不安を抱く女性社員は少なくありません。

(4) 会社は本音を聞き出せているか

女性社員が会社の体制に期待を持てずに、キャリアを諦めているケースも少なくありません。

そのような状態で、管理職への打診をしても、本心からの前向きな回答は期待できないでしょう。

そのため、面談などで、女性社員が「私はいまの働き方でよい」と回答をしても、それが本人の価値観で昇進意欲がないのか、職場環境が原因なのか、個別の事情を聴いて判断する必要があります。

内閣府「令和5年度 男女の健康意識に関する調査報告書」

図表2 管理職として働きたいと思える環境や要素

※選択肢抜粋、上位3つにアミ掛け ※男女で5%ポイント以上差があるものに太字

	女性	男性
管理職でもきちんと休暇がとれること	26.2%	27.6%
フレックスタイムなど始業・終業時間が柔軟であること	20.4%	16.6%
管理職は家庭やプライベートより仕事を優先すべきといった空気感がないこと	19.1%	17.4%
管理職でも残業や長時間勤務が極力ないような体制・配慮	19.1%	20.1%
在宅勤務・テレワーク等が管理職でも柔軟に活用できること	18.4%	14.6%
管理職の残業や長時間勤務にも給与反映があること	17.4%	20.3%
家事・育児・介護を配偶者と分担できること	15.7%	6.5%
出産・子育てと管理職として働くことへの両立支援～配慮があること	15.4%	5.8%
産休・育休・介護休暇の取得によってキャリアが中断されないような体制・配慮	13.6%	5.9%
管理職に対してのメンタルケアなどのサポートがあること	12.7%	12.7%
家事・育児・介護に関して外部のサービスなどが利用しやすいこと	12.6%	6.0%

出所：内閣府「令和5年度 男女の健康意識に関する調査報告書」

健康意識に関する調査報告書」によると、「現在より上の役職に就きたい」「どちらかといえば現在より上の役職に就きたい」と回答した女性の割合は17・9%と、男性の33・1%と比較して低い水準にあります。しかし、年代別では、30代で21・5%、20代で28・1%と若い世代ほど昇進意欲は高くな

る傾向があります(図表1)。

女性社員は会社にどう変わってほしいのか

(1) 望まれる職場環境とは

女性に活躍してもらうためには、会社がそれに相応しい職場環境を整える必要があります。

図表2は、昇進意欲のある社員に、管理職として働きたいと思える環境や要素について質問した調査結果です。

「管理職でもきちんと休暇がとれること」が男性で27・6%、女性で26・2%と、男女共に最も高くなっています。

また、「管理職でも残業や長時間勤務が極力ないような体制・配慮」も男性で20・1%、女性で19・1%と高く、休暇や残業といった要素が大きく影響しています。

職場環境を整えることで、女性社員はもちろん、男性社員もキャリア展望を持ちやすくなります。

たとえば、以下に挙げるものを実践すると、周囲に気兼ねなく育休を取りやすくなります。

- ・代替要員を確保する方針を明確にし、内部の配置換えや短期派遣社員の受入れでカバーする
- ・業務を見直し必要性の低い業務は廃止する
- ・業務を引き継ぐ社員にフォロー手当を支給する

なお、女性活躍を目的として導入する施策は、男性社員も同様に活用できなければなりません。

男女共に公平に働きやすい会社を目指すことが、女性社員の感じる理不尽の解消につながります。

(2) 管理職とのコミュニケーション

女性活躍を実現するためには、管理職と女性社員のコミュニケーションも重要となります。

まず、管理職にアンコンシャス・バイアスがあると、会社の女性活躍の施策が進まないどころか、「男性が育児短時間勤務をするのか」などのジェンダーハラスメントにもつながりかねません。研修等を行ない、女性社員を取り巻く問題について理解してもら

い、そのうえで女性社員の本音を汲み取った、

- ・労働時間や業務の割振り
- ・両立支援制度の利用受付
- ・キャリア展望に関する面談

ができるよう日頃からコミュニケーションを取るようになります。その際に、女性社員に期待する役割や業務を明確に伝えておくことも、働きやすさにつながります。

部下の定着率や意欲が高い部門でのコミュニケーション事例を社内です。実践する場が望まれます。

(3) 社員へのキャリア支援

21世紀職業財団「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究 2022年2月」では、キャリア展望を持つために、「キャリアデザイン研修」と「上司との定期的なキャリア面談」が効果的であることが明らかになっています。

これは、研修により、これまでの経験や保有能力の棚卸しを行ない、キャリア面談で自身の考え方や希望を述べ、コミュニケーションを図ることにより、キャリアの見通しが立ち、定着や意欲向上につながるためです。

上司がキャリア面談を行なう場

合に「傾聴の姿勢」が大切なことは言うまでもありませんが、「場面設定」も大事な要素です。温かい雰囲気の中で、社員が落ち着いた話せる面談を行ないましょう。

査定面談とキャリア面談を合わせて行なう会社は少なくありませんが、査定面談では社員から本音を聴きだすことは難しいため、キャリア面談とは分けて実施するほうがよいでしょう。

また、厚生労働省のキャリア形成・リスクリテラシー推進事業など、外部のキャリアコンサルタントを活用する方法もあります。

(4) 管理職の柔軟な働き方の検討

育児を行なう年齢上昇に伴い、これまで手を付けられてこなかった管理職の柔軟な働き方についても模索する動きがあります。

特に業務量が多くなりがちなプレイングマネジャーには配慮が求められます。管理職の業務の再定義や、短時間管理職制度(管理職を短時間勤務の対象とし、期待する目標や評価および処遇の考え方を等に見直す)などを必要に応じて検討しましょう。

在宅勤務は非常に有効な施策ですが、部下の管理や指導ができるのか不安を感じ、管理職自身が利

用を自粛するケースがあります。

通常は出社を基本としても「必要に応じて管理職も在宅勤務を利用できる」と定義し、管理職不在の場合の権限移譲を決めておけば、日頃の安心感が生まれます。

新たな制度を導入する際には、自社の社員にどのような希望があるのかを踏まえて分析・検討することが重要です。

「行動計画」を活用する

一般事業主行動計画(以下、「行動計画」)は、会社が仕事と子育ての両立支援を図るための雇用環境の整備などに取り組むにあたり、①計画期間、②目標、③目標達成のための対策および実施時期を定めるもので、従業員101人以上の企業に策定・届出、公表・周知が義務付けられています。

法令の義務のため仕方なく行動計画を策定する企業もあります。が、行動計画の内容を女性社員に理解してもらうことで、昇進意欲の向上が期待できます。

行動計画の目標に向けた具体的施策などを会社全体で共有することで、女性活躍に対する会社の姿勢を明確に示しましょう。



なかむら ともみ 2003年社会保険労務士登録。企業の顧問として労務や制度構築の相談を受ける。事務所ホームページに顧問先を対象とした「A4サイズ1枚の法改正ニュース」を掲載中。