

日本型雇用慣行下における 女性の活躍について

～地方自治体における人事評価制度に注目して～

2018年 12月16日(日)

立命館大学 政策科学部 政策科学科

上久保ゼミ 女性の社会進出班

中原・平井・中野・宗・横山・Wang

目次

1. 研究目的・意義
2. 研究背景
3. 先行研究
4. 研究仮説
5. 研究手法
 - 文献調査
 - インタビュー調査
6. 女性の管理職昇進に対する障壁
7. インタビュー調査結果
 - 4自治体の女性活躍に対する取組み
 - コンピテンシー評価の導入
 - マミートラックの改善
 - 部署間の流動性の向上
8. 現状のまとめ及び結論
9. 参考文献

研究目的・意義

研究目的・意義

研究目的

1. 日本型雇用慣行下での多様な働き方の検討
2. 管理職に占める女性の割合の増加要因の検討

研究意義

1. 女性活躍の推進による社会全体の活力向上
2. 男女共に人間らしく働ける社会の構築

研究背景

女性の就業率が焦点に(1990年代)

大卒女子、継続就業なお課題



上野大学経済学教授 清水 たみ子

大卒女子の継続就業率は、就職市場の縮小や雇用の不安定化が進む中で、依然として低い水準にとどまっている。清水教授は、企業側と女性側双方の意識改革が必要と指摘する。

大卒女子の継続就業率は、就職市場の縮小や雇用の不安定化が進む中で、依然として低い水準にとどまっている。清水教授は、企業側と女性側双方の意識改革が必要と指摘する。



出産・育児、踏み絵に

コース別管理 柔軟運用を

企業は、出産・育児を女性のキャリアの踏み絵とするのではなく、柔軟な運用を通じて女性の継続就業を支援する必要がある。コース別管理の導入が鍵とされている。

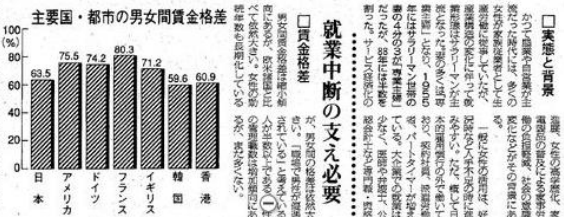
企業は、出産・育児を女性のキャリアの踏み絵とするのではなく、柔軟な運用を通じて女性の継続就業を支援する必要がある。コース別管理の導入が鍵とされている。

97年度国民生活白書

女性が働きやすい環境を



自働ペランダのプランコで働く女性と男性



就業中絶の支え必要

就業中絶の支え必要

育児との両立困難

育児との両立困難



男性の意識が問題

夫に聞く

男性の意識が問題

夫に聞く

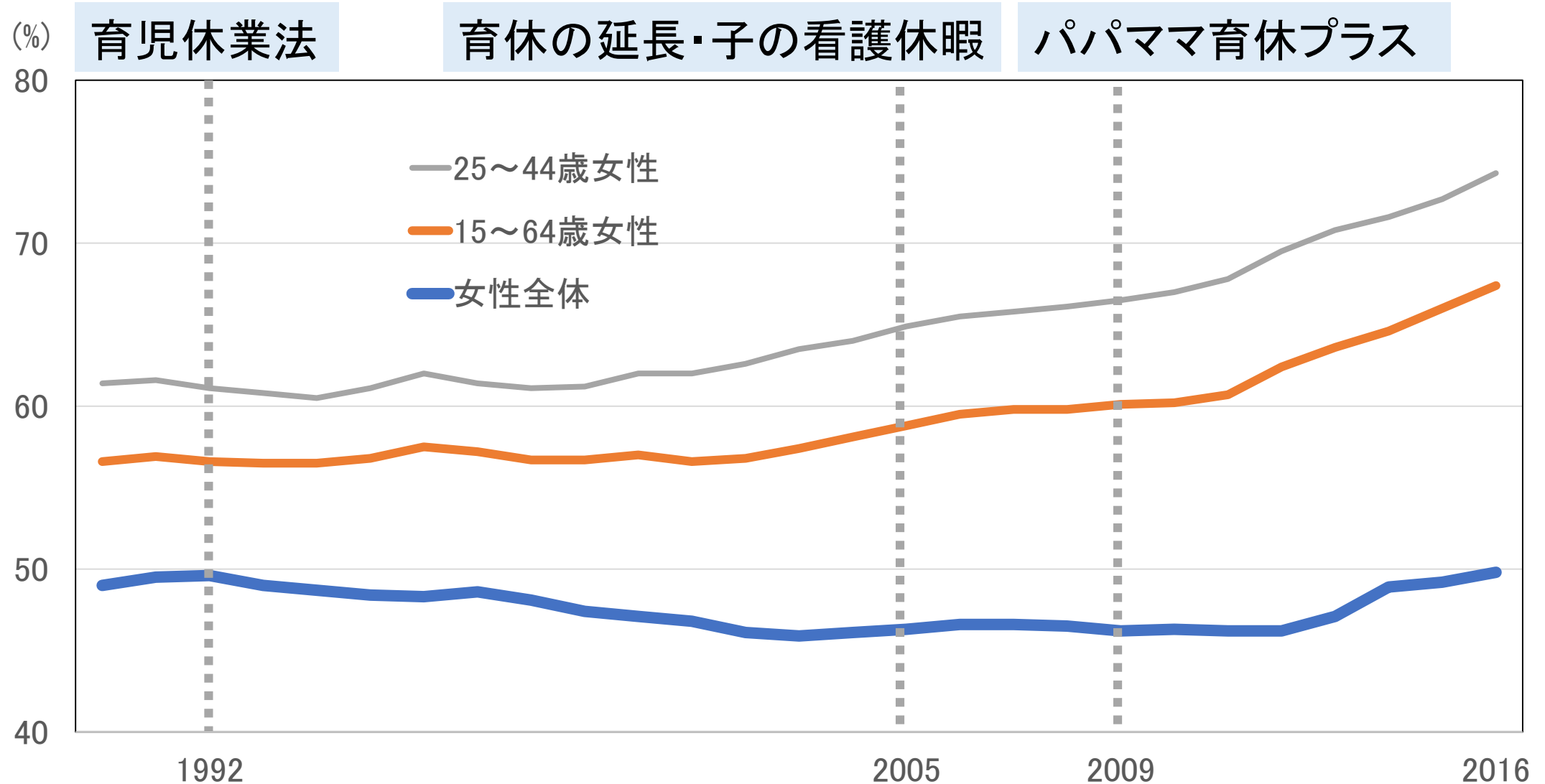
口角亭子 上野大教授

口角亭子 上野大教授

左: 毎日新聞 1997年11月4日「97年度国民生活白書(その1) 女性が働きやすい環境を」

右: 日本経済新聞 1991年11月30日「大卒女子、継続就業なお課題——出産・育児、踏み絵に(教育)」

女性の就業率の推移



出所:総務省「労働力調査」より筆者作成

管理職に占める女性の割合への注目

「人材多様化で経営透明に」



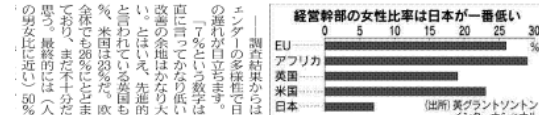
英 Grant Thornton・インターナショナル CEO
ピーター・ボーデン氏

主要35カ国 中堅企業調査

日本、女性管理職7%で最下位

国際的な会計事務所の英 Grant Thornton・インターナショナルは、主要35カ国の中堅企業を対象とした経営層の多様性に関する調査結果をまとめた。日本は全体で25%だった女性管理職比率が7%で最下位。35歳以下の年齢層における女性の割合は18%と全体の割合より低かった。同社ピーター・ボーデン最高経営責任者（CEO）は、人材多様化が経営の透明性を高め、不正防止にも役立つと強調する。

Grant Thornton・インターナショナル 会計事務所やコンサルティング会社で構成する世界的なグループ。英ロンドンに本拠を置いている。ピーター・ボーデン最高経営責任者（CEO）はスウェーデン出身で、同国の現地法人のCEOを務めた後、2018年1月に現職に就いた。多様性に関する調査は世界35カ国の中堅・中小企業の経営者2580人を対象に17年11～12月に実施した。



「状況を変えるには、女性や外国人の取った。誰後には有能な女性が必要だ」というのが、前段への起用促進手段を積極的に役立てるというメッセージだ。ボーデン氏は「女性が多様性で世界をリードする。女性が多様性をリードする」というメッセージを強調している。ボーデン氏は「女性が多様性をリードする」というメッセージを強調している。ボーデン氏は「女性が多様性をリードする」というメッセージを強調している。

女性登用 中小も義務化

数値目標と計画 就労促進さらに 政府検討

政府は従業員数101人以上300人以下の企業に女性登用の数値目標を盛り込んだ行動計画を促すよう義務付ける検討に入った。人手不足が深刻な中小企業に女性が働きやすい環境を整えることが狙いだ。2019年にも女性活躍推進法（3面「きょうのこ」とは）を改正し、20年運用開始をめざす。

政府は従業員数101人以上300人以下の企業に女性登用の数値目標を盛り込んだ行動計画を促すよう義務付ける検討に入った。人手不足が深刻な中小企業に女性が働きやすい環境を整えることが狙いだ。2019年にも女性活躍推進法（3面「きょうのこ」とは）を改正し、20年運用開始をめざす。

政府は従業員数101人以上300人以下の企業に女性登用の数値目標を盛り込んだ行動計画を促すよう義務付ける検討に入った。人手不足が深刻な中小企業に女性が働きやすい環境を整えることが狙いだ。2019年にも女性活躍推進法（3面「きょうのこ」とは）を改正し、20年運用開始をめざす。

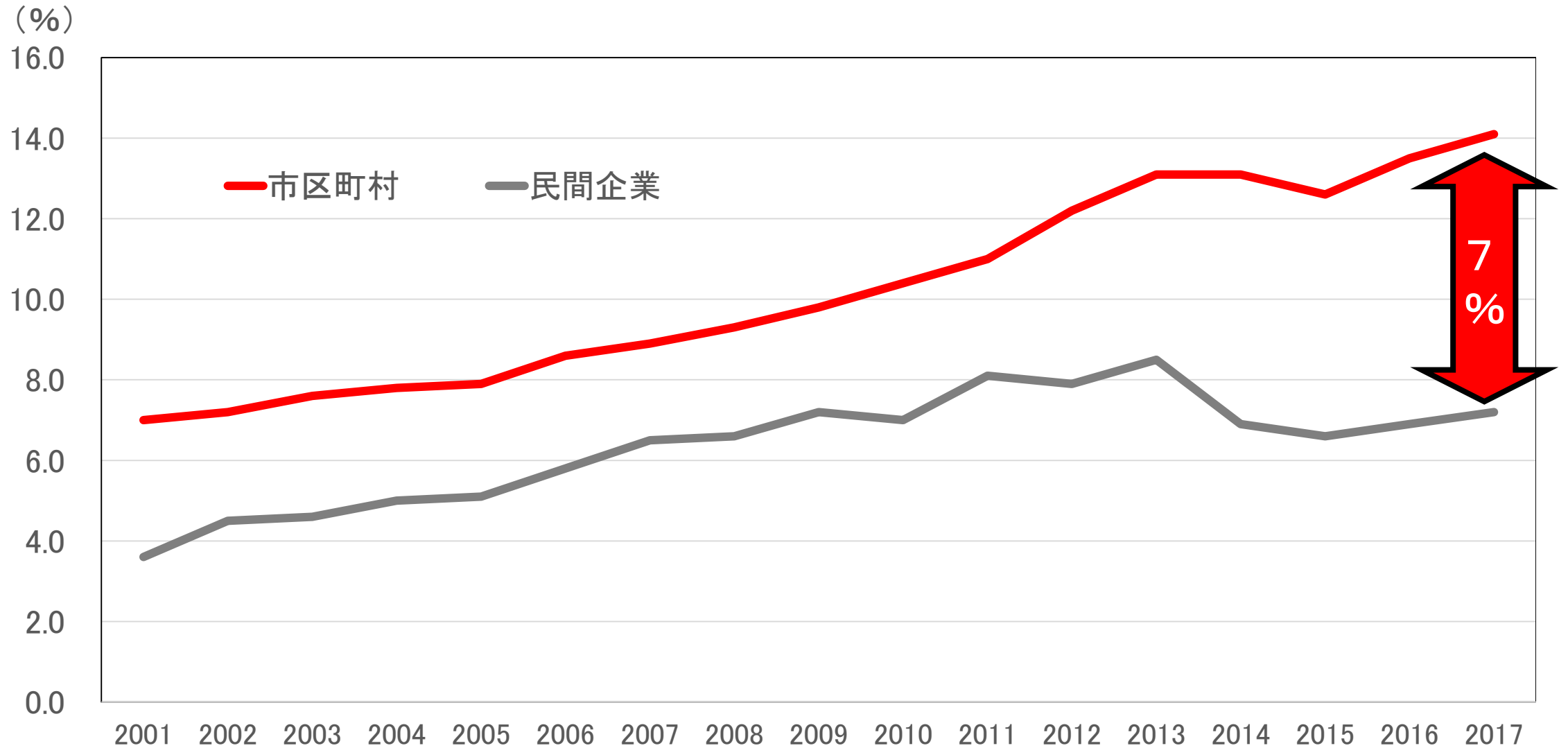
「2020年30%」の目標の実現に向けて



内閣府・男女共同参画推進連携会議

右：日経産業新聞 2018年7月20日「日本、女性管理職7%で最下位、主要35カ国中堅企業調査、「人材多様化で経営透明に」ピーター・ボーデン氏」
中央：日本経済新聞 2018年6月8日「女性登用、数値目標と計画、中小も義務化、政府検討、就労促進さらに」
左：内閣府 『「2020年30%」の目標の実現に向けて』

管理職に占める女性の割合



出所: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」及び
内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」より筆者作成

先行研究

先行研究

日本型雇用慣行の改善(山本、2014, 山本、2016)

長期雇用・「遅い昇進」・低い雇用の流動性

➡ 社会制度の変更を伴い、大きなコストがかかる

評価軸の改善(山口、2014, 守島、2016)

一日当たりの生産性から時間当たりの生産性へ

➡ 結果重視の成果主義による長時間労働の強化

研究仮説

日本型雇用慣行下での多様な働き方の阻害要因

- 人事評価制度
- 制度利用後の処遇
- 長時間労働

地方自治体における 管理職に占める女性の割合の増加要因

- ➡ 評価軸の改革、制度利用に対する障壁の緩和
(人事評価制度改革、部署間の流動性)

研究手法

文献調査

- 女性活躍と日本型雇用慣行
 1. 日本型雇用慣行の特徴
 2. 女性活躍と人事評価制度の関係性
 3. 女性活躍と職場環境について
 4. 女性活躍に向けた取組み

- 地方自治体
 1. 子育て中の職員への支援の取組み
 2. 人事評価制度の変遷
 3. 地方自治体における時間外労働の状況

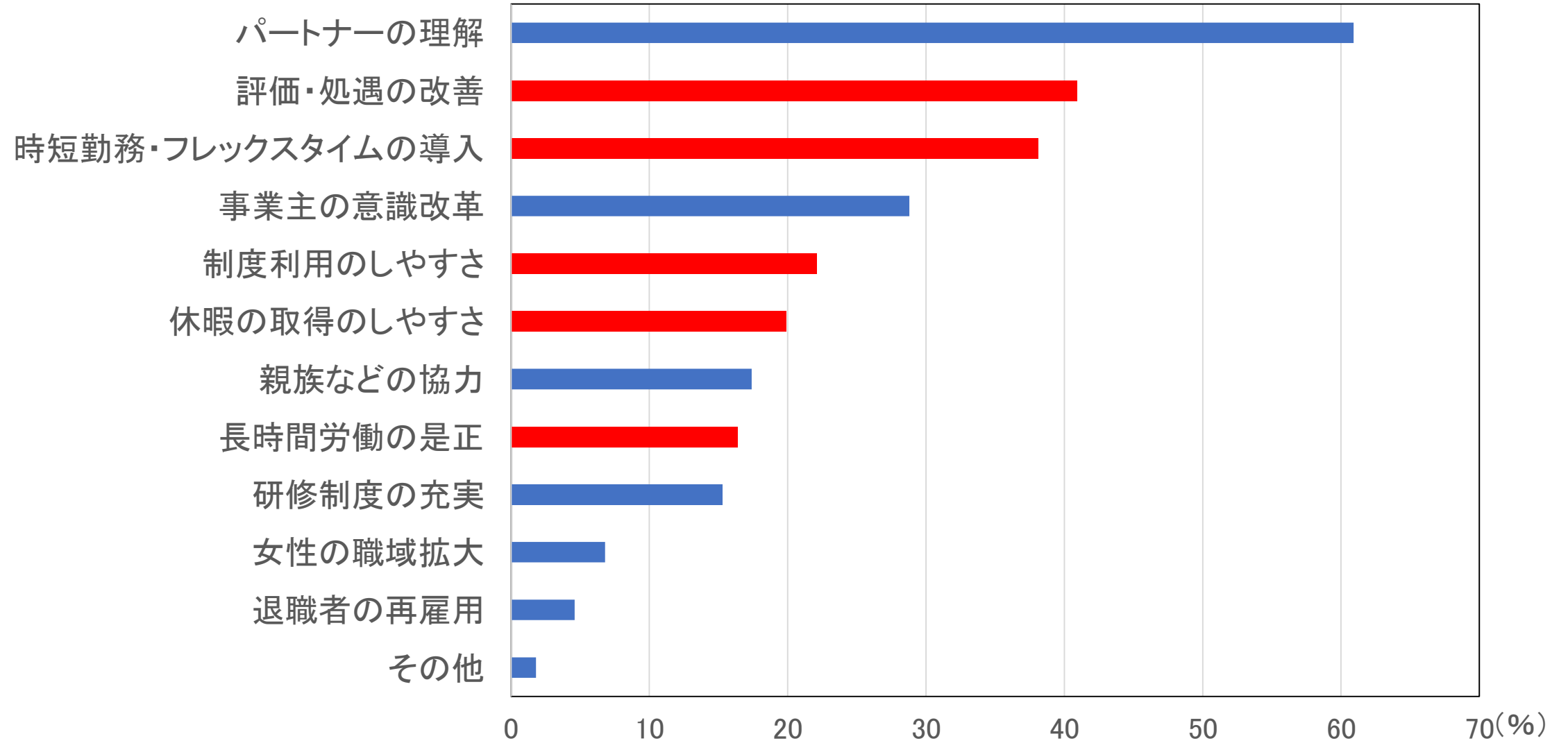
インタビュー調査

- 調査実施時期：2018年10月4日(木)～18日(木)
- 調査先：大阪・京都の4自治体
- 調査目的
 1. 日本型雇用慣行と女性活躍を両立する枠組み
 2. 女性活躍の阻害要因に対する取組み
- 質問内容
 1. 女性職員の活躍に向けた取組みについて
 2. 仕事と家庭生活の両立が可能な労働環境の整備について
 3. 人事制度の運用方法や目的等について

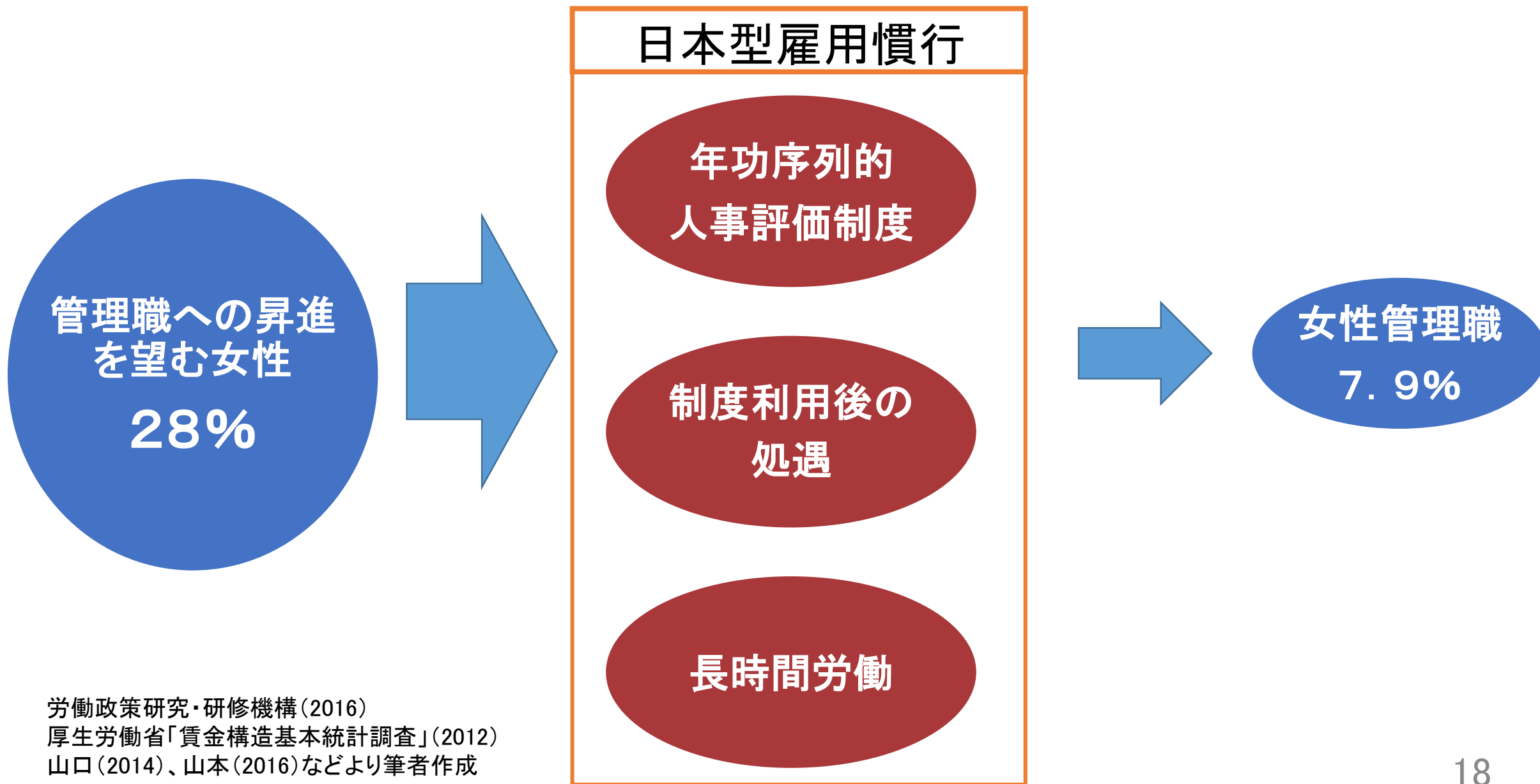
・・・ 約20項目

女性の管理職昇進に 対する障壁

女性の活躍に関する意識調査



女性の管理職昇進に対する障壁



労働政策研究・研修機構(2016)
厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2012)
山口(2014)、山本(2016)などより筆者作成

インタビュー調査結果

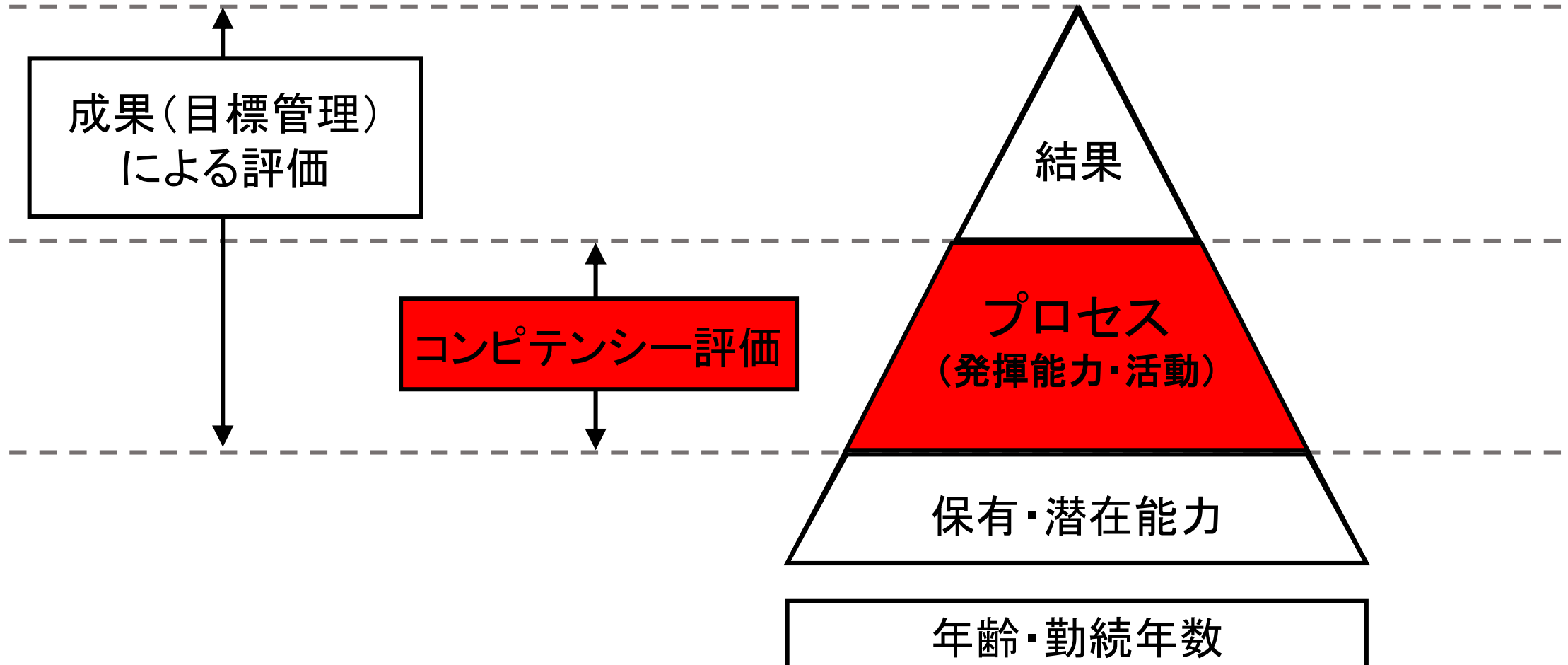
4自治体の女性活躍に対する取り組み

コンピテンシー評価

マミートラックの改善

部署間の流動性の向上

コンピテンシー評価とは



自治体におけるコンピテンシー評価



【評価シート（一般職員用）】

様式3 評価シート(能力評価) 主任・一般職員用

所属	職員番号	職名	氏名	職種	担当業務年数(基準日)	整理番号	科目	評価要素	1次評価者	2次評価者	最終評価者	特記事項等
							業務遂行能力	担当業務に責任を持って計画的に取り組み、かつ効率的に業務を遂行し、事象に対しても積極的に取り組む。	SABCD			
							分析対力	1 業務上の課題や一過性の対応に陥らず、常に問題意識を持ち、問題の対応にあたるため、状況にあった適切な判断を下している。	SABCD			
							イニシアチブ	各立場で、責任を持って積極的・意欲的な発言や行動をとり、自分の役割を果たしつつ、組織的な観念や状況から、提案や助言を行う。	SABCD			
							自発的な能力開発	1 自発的に学習・行動で主体的に役割を果たす。	SABCD			
							専門能力	1 担当業務の知識・技術を十分に保有・修得し活用する。	SABCD			
							チームワーク	1 組織内ルールを遵守し、自己の役割を認識して行動する。また、業務遂行・相談や情報の共有を促し、協力・協働して組織の発展に寄与した行動を行う。	SABCD			
							関係構築力	1 組織内の利害関係者等に対し、業務遂行が円滑に進むよう、信頼関係を構築し、また、折衝等が必要な局面においても、相違点を乗り越えて解決に努める。	SABCD			
							コスト意識	1 業務遂行や組織の発展に際し、効率的・効果的な方法で業務に邁進し、合理的な方法を採る。また、組織の発展に資する。	SABCD			

評価項目の明示
具体的な能力の明示

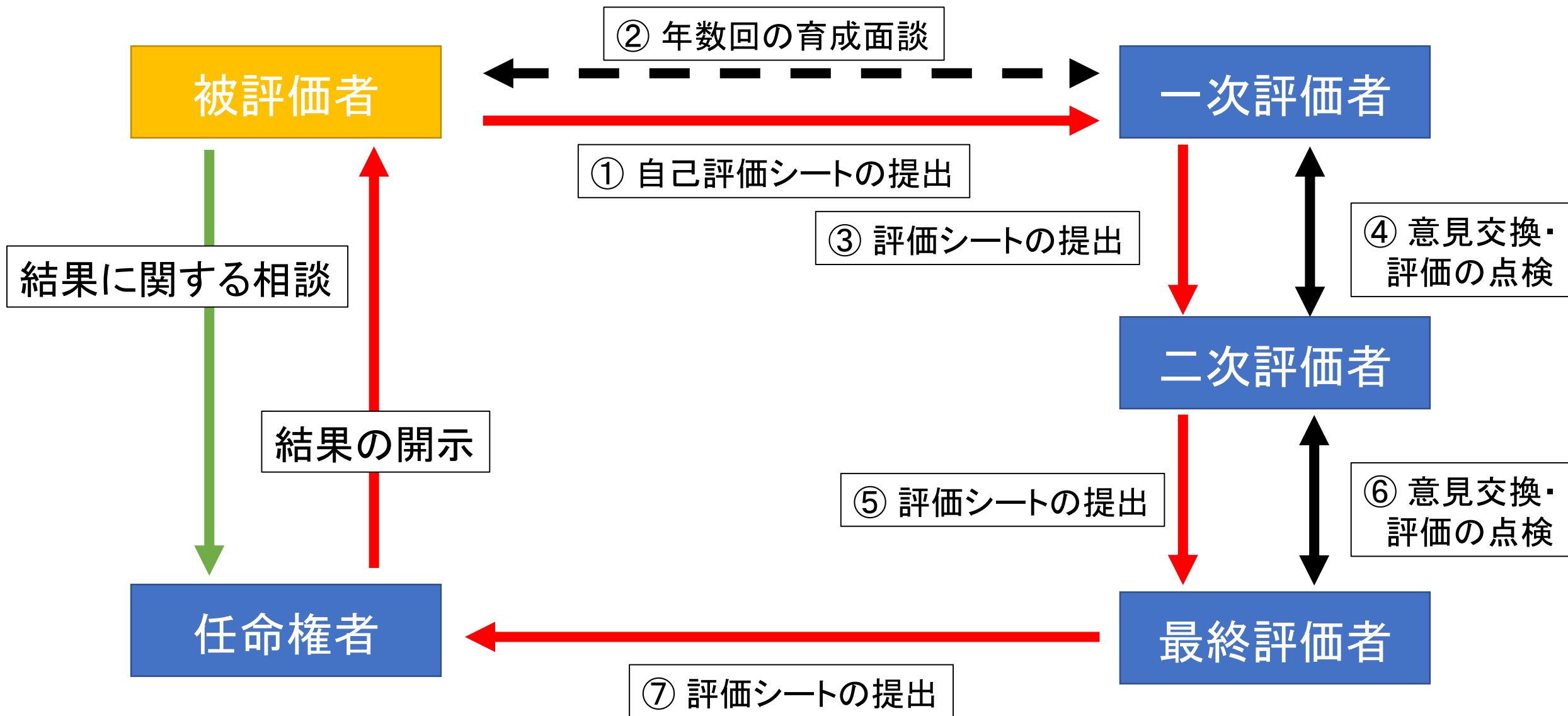
多段階評価による
客観性の確保

評価される
行動・役割の明示

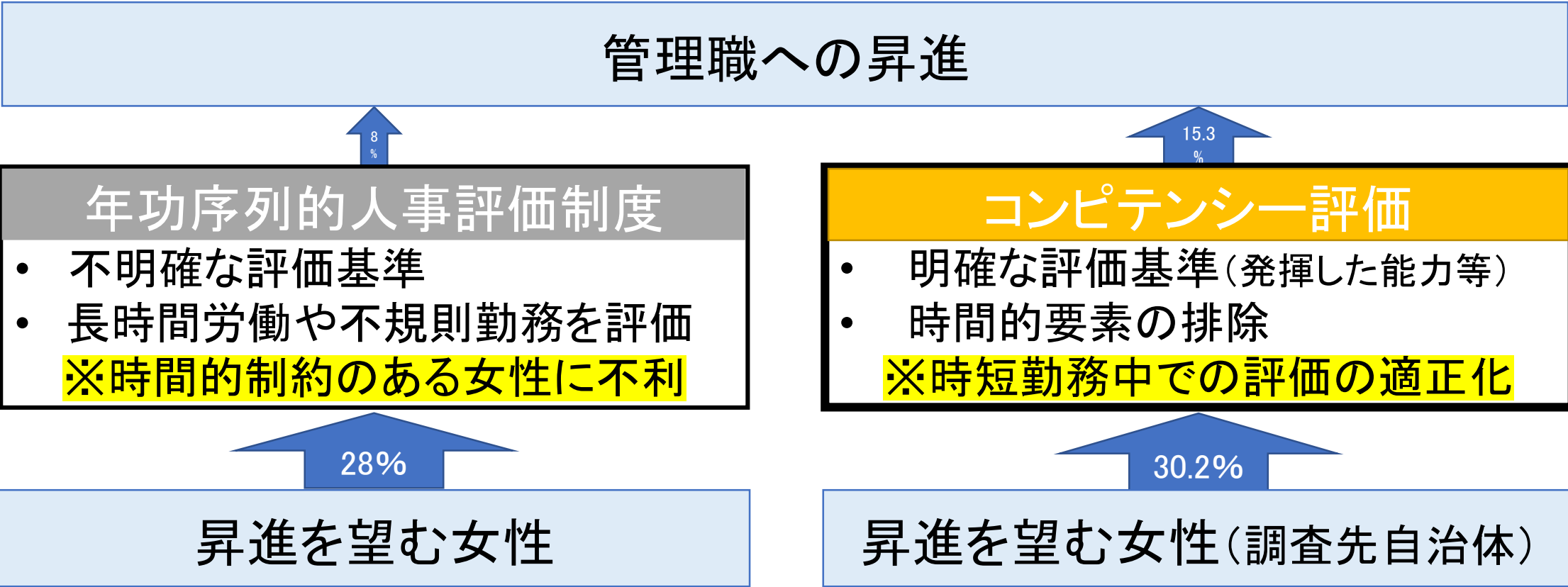
時間と主観に
依拠せず評価可能に

* 評価の判定は、着眼点ごとの判定を行った上で、期待し要求した能力について総合判断することによって「評価基準」により決定する
(着眼点の行動達成率の判定から判断する目安)
S 能力が標準水準を著しく上回っているレベル（すべての項目がA、かつ、その仕事ぶりは他の職員の様相となる。）
A 求められる行動が十分にとられているレベル（半数以上の項目がA、かつ、Bの項目についてもそれを補う努力や工夫が見られる。）
B 求められる行動がほぼ問題なくとられているレベル（ほとんどの項目がB、かつ、Cがあってもその弱点を自覚し、それを補う努力や工夫が見られる。）
C 望ましくない行動がたまに見られる傾向があるレベル（複数の項目がC。）
D 望ましくない行動がたびたび見られる傾向が強いレベル（複数の項目がD。）

自治体におけるコンピテンシー評価



コンピテンシー評価の優位性



コンピテンシー評価の導入
 → 評価の適正化により、管理職へ昇進する女性が増加

出所: 2018年10月4日(木)~18日(木)のインタビュー調査労働政策研究・研修機構(2016)
 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2012)を基に筆者作成

マミートラックとは

育児休業や時短勤務を理由とした人事異動

責任が軽く、達成感の低い仕事を中心に

成果を上げても評価されにくい

出世コースからの離脱・キャリア形成に不利益

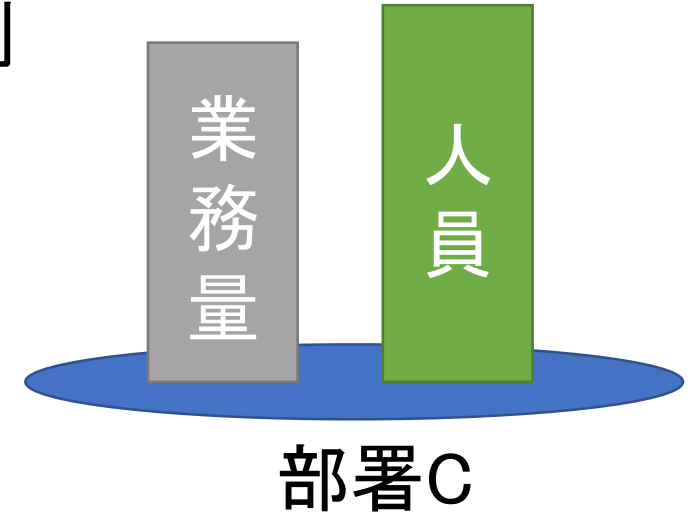
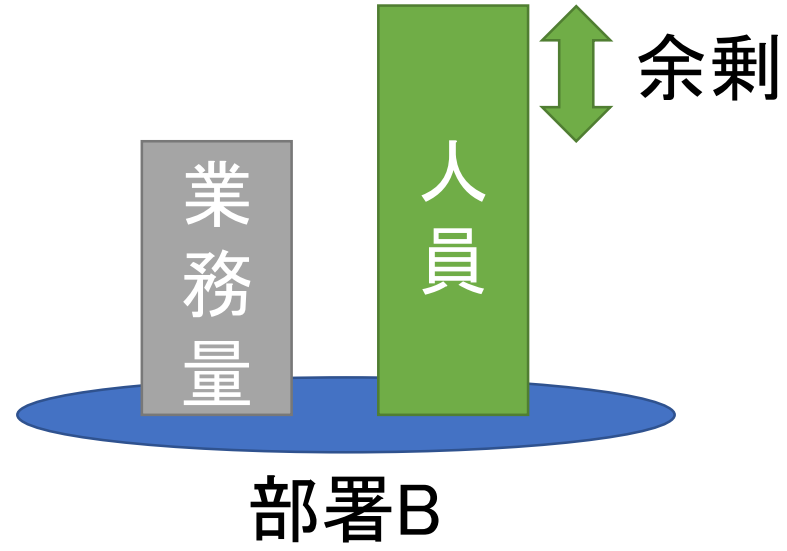
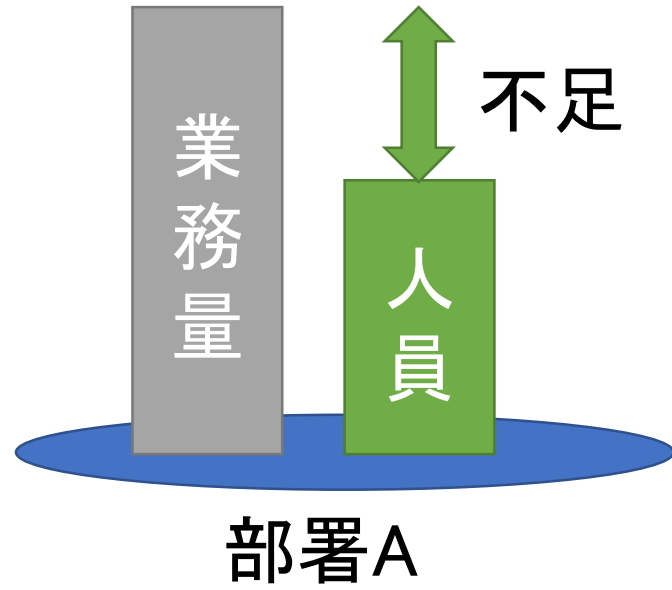
出産等を機に退職
管理職への昇進の断念

就業意欲・昇進意欲の低下

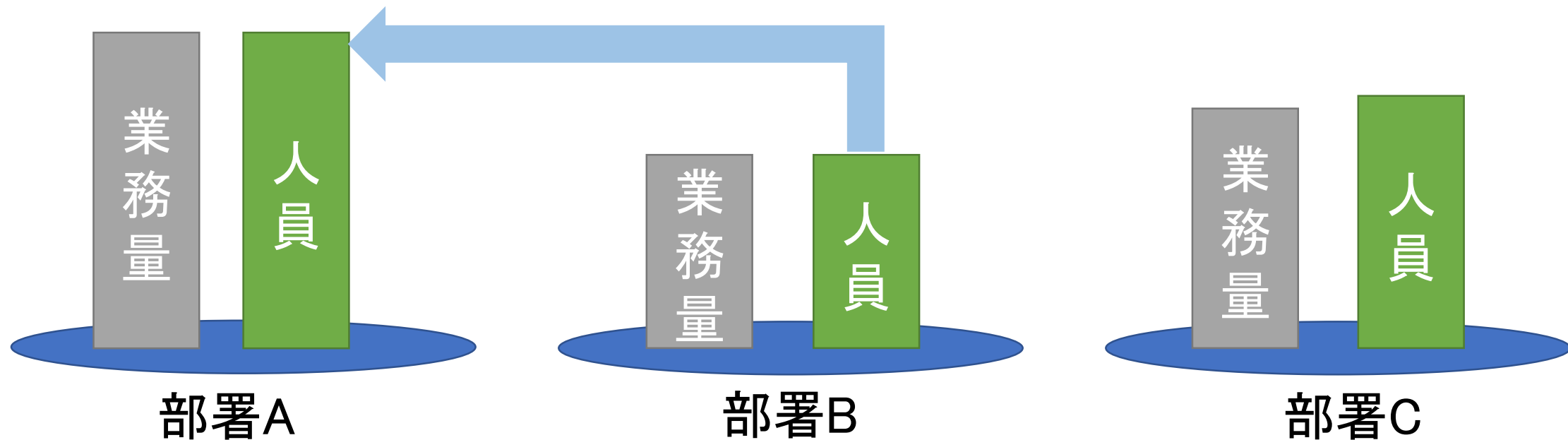
- 育児休業や時短勤務を利用する職員は多い
女性:90%以上 男性:6.5% (調査先4自治体平均)
- 時短勤務を理由とした人事異動はない
➡ 時短勤務中に他の職員と同様の環境で就業が可能
- 複線的なキャリアパスの存在
➡ 就業意欲の低下を防止

取得者 : キャリアの継続が可能に ➡ 就業意欲の維持
職場環境 : ロールモデルの存在が制度利用への抵抗感を低減

部署間の流動性とは



部署間の流動性とは



部署間の流動性の高さによる効果

→ 環境の変化に応じた人員配置

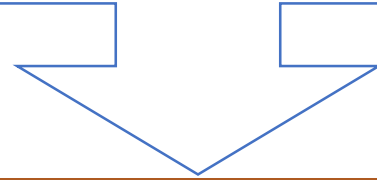
→ 業務量・労働時間の平準化/個人の負担軽減

→ 制度利用に対する抵抗感の低減

部署間の流動性の高さ

個人の希望 < 組織の人員配置方針

➡ 業務量や必要性を考慮した人員配置が可能



必要性の高い部署に人員を集中

個人の業務バランス・労働時間を平準化

➡ 育児休業や時短勤務への抵抗感の軽減

現状のまとめ及び結論

4自治体における取組みの効果

	A市	B市	C市	D市	全国
女性職員の割合 (20年前)	41.3% (35.1%)	36% (29.8%)	48% (37%)	39% (37.6%)	38.4% (35.1%)
管理職に占める 女性の割合	15.8%	15.3%	18.0%	16.9%	14.4%
男性職員の 育児休業取得率	10.2%	7.4%	0%	8.3%	3.6%

民間企業と調査先自治体との比較

	A社	B社	C社	全国 (民間企業)	4自治体 の平均
女性労働者の割合	20.8%	14.8%	51.3%	24.6%	41.1%
管理職に占める 女性の割合	3.12%	4.9%	14.6%	6.9%	16.5%

現状のまとめ

① コンピテンシー評価の導入

労働時間/勤続年数から評価期間に発揮した能力・役割へ

➡ 評価の適正化による女性管理職の増加

② マミートラックの改善

時短勤務を理由に、簡易な業務を扱う部署に異動させない

➡ 時短勤務をしている職員の就業・昇進意欲の維持

③ 部署間の流動性の向上

人員の必要性や外部環境の変化に対応した部署間の人員異動

➡ 業務バランス・労働時間の平準化/制度利用の抵抗感の低減

日本型雇用慣行下での多様な働き方の阻害要因

- 人事評価制度
- 制度利用後の処遇
- 長時間労働

管理職に占める女性の割合の増加要因

- ➔ 評価軸の改革、制度利用に対する障壁の緩和
(コンピテンシー評価、部署間の流動性の向上)

女性の管理職昇進に対する障壁を排除

- コンピテンシー評価の導入
- マミートラックの改善
- 部署間の流動性の向上



女性活躍の実現

参考文献

- 各市統計年鑑
- 各市「人事行政の運営等の状況」
- 総務省「地方公務員給与の実態」
- 総務省「労働力調査」
- 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
- 稲継 裕昭, 公務員制度改革, 年報行政研究, 2003, 2003 巻, 38 号, p. 44-62
- 大河内 繁男, 公務における組織能力と職員的能力評価, 年報行政研究, 1987, 1987 巻, 22 号, p. 125-149
- 大内章子, 奥井めぐみ, 女性の管理職への道のり: 中小企業勤務者の事例研究, ビジネス & アカウンティングレビュー, 2009, 4号, p.55-69
- 大湾秀雄, 「働き方改革と女性活躍支援における課題—人事経済学の視点から」 RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-006, 2017年
- 勝田 和行, CSRの視点から「女性の活躍」を考える: 日本企業における真のダイバーシティを目指して, 日本経営倫理学会誌, 2014, 21 巻, p. 273-285
- 武石恵美子, ワーク・ライフ・バランス実現への課題: 国際比較調査からの示唆, 2010RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-004, p.245-289

参考文献

- 鈴木 淳子, 若年女性の平等主義的性役割態度と就労との関係について : 就労経験および理想の仕事キャリア・昇進パターン, 社会心理学研究, 1995, 11 巻, 3 号, p. 149-158
- 横山 真紀, 有配偶女性の昇進意欲を規定する要因, 生活経済学研究, 2015, 42 巻, p. 29-41
- 野畑 真理子, 女性役職者のキャリア形成過程と促進諸要因, 社会学評論, 1985-1986, 36 巻, 4 号, p. 438-456
- 野見山宏, 自治体人事行政に関する一考察, 2001, 同志社政策科学研究, 3号, p.165-178
- 守島基博, 成果主義的処遇制度と労働時間, 日本労働研究雑誌, 2016, 677, p.28-38
- 吉田寿, 公的部門の成果主義 (特集 公共経営/新しい公共の担い手と公の責任), 2007, 季刊政策・経営研究, 1巻2号, p.41-64
- 森川 正之, 「就労スケジュールの不確実性と補償賃金」 RIETI Discussion Paper Series 18-J-008, 2018年
- 森口 千晶, 「日本型人事管理モデルと高度成長」日本労働研究雑誌, 2013年, 634, p.52-63
- 山本 勲, 「企業における職場環境と女性活用の可能性 —企業パネルデータを用いた検証—」 RIETI Discussion Paper Series 14-J-017, 2014年
- 毎日新聞 1997年11月4日「97年度国民生活白書(その1) 女性が働きやすい環境を」
- 日本経済新聞 1991年11月30日「大卒女子、継続就業なお課題——出産・育児、踏み絵に(教育)」
- 日経産業新聞 2018年7月20日「日本、女性管理職7%で最下位、主要35カ国中堅企業調査、「人材多様化で経営透明に」ピーター・ポードン氏」
- 日本経済新聞 2018年6月8日「女性登用、数値目標と計画、中小も義務化、政府検討、就労促進さらに」
- 内閣府 『「2020年30%」の目標の実現に向けて』