

## 国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究 概要

### (1) 調査研究の目的

少子高齢化・人口減少社会の到来が予見される中、労働者人口の減少は我が国の経済成長にも深刻な影響を与えると予想される。政府は、「女性の活躍推進」を成長戦略の中核に位置づけ、社会のあらゆる分野において、「指導的地位に占める女性の割合を2020年までに少なくとも30%程度」とする目標の達成に向けて様々な取組を進めている。

しかしながら、民間企業の課長相当職に占める女性の割合は8.3%、国家公務員の本省課室長相当職に占める女性の割合は3.5%など、男女共同参画社会のさらなる実現に向けては未だ打破すべき現状がある<sup>1</sup>。Prescott(1998)は「すべての社会において、現状を維持しようとする勢力がある。これら勢力の一部は、革新が導入されると、損失を被る可能性がある既得権益を守ろうとし、他は単に「ボートを揺らさないで欲しい」と考えるだけの勢力である。革新による創造性はこれらの勢力を乗り越える必要がある」と指摘している。この指摘に鑑みれば、女性活躍の推進という革新によって組織にもたらされる便益は、その組織変革にかかる雑多なコストを上回る必要があると言えるだろう。

また、Krugman(1994)は「経済にとって生産性がすべてではないが、長期的には生産性がほとんどすべてである」と述べ、経済における生産性向上の重要性を指摘している。女性活躍推進によって企業の生産性が上昇することを示せれば、企業経営者は女性活躍推進によって見込まれる便益と組織変革にかかる費用を比較することが可能になる。そして、ネットのベネフィットがあると判断すれば、企業は経営戦略の一環として女性活躍推進の取組をさらに加速化させるであろう。仮に、女性活躍推進によって得られる生産性の向上度合いが小さいことが示された場合、隠れた阻害要因が働いていないかを精査する必要がある。この場合、企業の自助努力によっては女性活躍推進の取組は十分には進まない可能性が高く、社会的要請である女性活躍推進を市場原理に任せておくことはできないと考えると、より積極的な政策介入の必要性が検討されることになる。

国土交通分野、特に建設分野における女性技術者・技能者の比率は約3%(H24年総務省労働力調査)であり、女性の力が十分に発揮されているとは言いにくい。H27年度調査では、企業の女性活躍推進策と従業員の認識、生産性との関係を調査し、他産業との比較検討の中から、必要な処方箋を考察する。

### (2) アンケートの概要

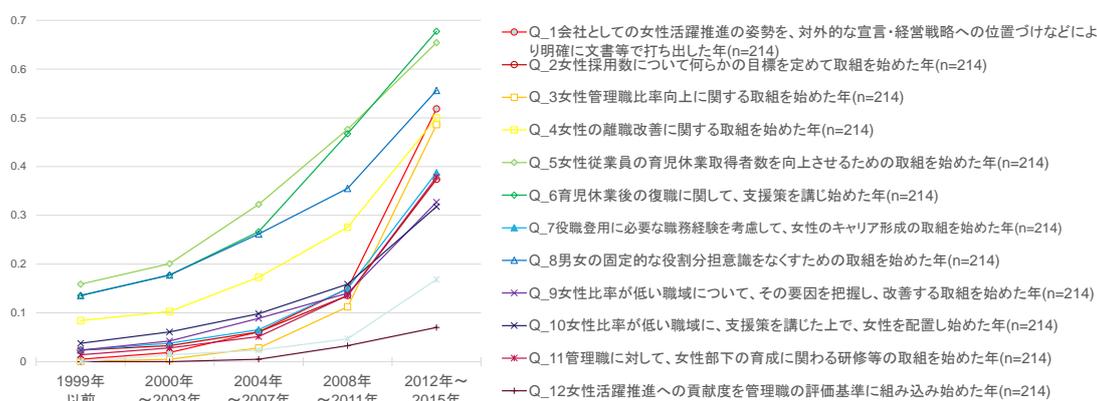
アンケートの設計にあたっては事前にいくつかの仮説を設定した。例えば、経営者層の女性活躍推進に対するコミットメントが高いほど、経営者と従業員の認識のギャップ

<sup>1</sup>平成27年度女性の政策・方針決定参画状況調べ（内閣府男女共同参画局）  
<http://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sankaku/jokyo/2015/index.html>

は小さく、従業員のモチベーション・職務満足度は高いのではないかと考えられる。また、効果的な女性活躍推進策を実施している企業ほど、いわゆるM字曲線<sup>2</sup>は観測されないと考えられるし、そのような多様性を認める組織を構築した企業ほど生産性は高いのではないかと考えられる。

このような仮説を検証するため、女性活躍推進の取組に関する労使双方の認識を調査した。設問項目は、女性活躍推進に係る企業の経営方針・経営者の意向、管理職の研修、女性の採用・育成・職域拡大、WLB(ワーク・ライフ・バランス)、職場環境・育児環境の整備、などである。従業員向けのアンケートは、総合職の正規社員(直接雇用者のみ、派遣労働者は除く)40歳未満の方で、間接部門(人事・総務・経理・広報など)と直接部門、男女が同数になるように回答していただくように依頼した。企業向けに計25問、従業員向けに計43問の設問を設け、東証一部・二部上場企業2440社(2015年9月時点)とその従業員を対象にアンケートを実施した<sup>3</sup>。実施期間は、平成27年12月14日(月)～平成28年1月15日(金)である。

表 1 女性活躍推進策の導入比率



企業の女性活躍推進に関する取組の経年変化を捉えるため、設問項目のうち代表的な設問については、取組の開始時期についても回答していただいた。表 1は取組開始時期の平均を表したものであり、縦軸は、その取組を実施している企業の比率を表す(取組実施企業数 / 回答企業数)。例えば、(Q\_1)会社として女性活躍推進の姿勢を、対外的な宣言・経営戦略への位置づけなどにより明確に文書などで打ち出した、という取組について見ると、2011年末時点では、2割に満たないが、2015年末時点では5割以上の企業が実施していることが読み取れ、近年になって女性活躍推進の取組が加速していること

<sup>2</sup>労働力率が結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇する現象

<sup>3</sup>アンケート調査票は、中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの協力を得て作成した。

を示している。また、(Q\_5)女性従業員の育児休業取得者数を向上させるための取組、(Q\_6)育児休業後の復職に関して、支援策を講じ始めた、については2015年末時点で6割～7割の企業が実施しており、早い時期から取組を進めていた企業も多いことが分かる。

### (3) 分析

アンケートを分析した結果を以下に要約する。

#### 女性比率と離職率(報告書 p.30～p.33)

- ・女性活躍推進の取組を進めるほど、新卒採用の女性比率、管理職の女性比率が上昇することが示される。企業が中長期的視点にたって、女性のキャリアパスを設計するようになる傾向が示唆されている。
- ・女性の10年離職率は男性の10年離職率よりも高い。女性活躍推進の取組を行うと、10年離職率が低下する。これは、M字曲線を解消する方向に作用することを意味する。

#### 女性活躍推進策と従業員の認識(報告書 p.34～p.54)

- ・経営者の女性活躍推進に対するコミットメントが高いほど、比較的負荷の重い仕事が女性に対しても割り振られている可能性が示唆された。
- ・キャリア形成に必要な経験について、多くの項目で、男性のほうが女性よりも経験できている、を回答する女性が3割を超える。女性活躍推進の限界効果を見ると、取組を進めるほど、男女平等である、を選択する確率が上昇し、男性の方が女性よりも経験できている、を選択する確率が減少する。
- ・女性が働きやすい職場作りについて、男女平等にできている、を回答する女性が7割を超える項目も多い。
- ・職務満足度は、5段階で3.77と比較的高い。女性活躍推進の限界効果を見ると、取組を進めるほど、多くの項目で肯定的回答を選択する確率が増加する。男性の職務満足度を向上させる取組もある。
- ・職務満足度についてさらに詳細に質問すると、多くの項目で3.5を超えている。また、女性活躍推進の取組を進めると、多くの項目で肯定的回答を選択する確率が増加する。
- ・就業継続の意思を、「今後、仮に出産することになったとしても、育児休業を取得後に仕事を継続したいと思うか」と問うと、4.25と非常に高い。
- ・昇進の意欲について、女性の平均が1.98(係長・主任クラス)、男性の平均が3.16(課長クラス)と大きな男女差がある。女性活躍推進の取組を進めると、課長クラス以上に昇進したいを選択する確率が増加する。
- ・昇進の機会の男女平等を問うと、男性の方が女性よりも有利に昇進している、を回答する女性が57.3%いる。女性活躍推進の限界効果を見ると、取組を進めるほど、男女平等に昇進している、を選択する確率が増加し、男性の方が女性よりも有利に昇進している、を選択する確率が減少する。

- ・同業他社と比較して、女性活躍推進の取組みは進んでいるかを問うと、女性の回答平均が 2.6、男性の回答平均が 2.84 である。女性活躍推進の限界効果をみると、肯定的回答を選択する確率が増加する。

#### 女性活躍推進策と企業の生産性(報告書 p.55～p.56)

- ・コブ・ダグラス型生産関数から TFP を推計する。女性活躍推進総合指標が上昇すると TFP が上昇することが、統計的に有意であった。
- ・産業別に見ると、建設業には正の効果として観測されなかったが、女性活躍推進の取組の効果が発現するまではタイムラグがあるためと考えられる。企業の取組と従業員の認識に乖離がある項目もあり、それらの改善を図ると共に、継続的に取り組む必要性が示された。

#### (4) まとめ

本調査研究では、企業の女性活躍推進の取組と従業員の認識に関するアンケートを実施し、その集計および解析を行った。その結果、女性の活躍推進のための企業の取組は、新卒採用に占める女性比率や管理職の女性比率に対して正の効果を持っていることが示された。また、女性の 10 年離職率を下げるだけでなく、男性の 10 年離職率も下げる効果を持つことも示されている。企業が女性の活躍できる職場づくりに努め、それがこれらの結果として表れている可能性が示唆される。

企業の女性活躍推進の取組が従業員の認識に対する影響を詳細に分析すると、経営者のコミットメントが高いほど、比較的負荷の高い仕事が女性に対しても割り当てられている可能性が示唆された。また、キャリア形成につながる経験をできているのかを問う設問では、男性の方が女性よりも経験できているとする回答が多かったものの、女性活躍推進の取組を進めるほど、性別で区別されることなくキャリア形成に必要な経験を積める方向に向かいつつあることが示唆された。

職場の上司が部下を管理するうえで、女性が活躍しやすい環境づくりに取り組んでいるのか、について質問をすると、部下と良好なコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を適切に把握し、公平に部下を扱い、評価していることについて、男女平等であると回答する女性が 7 割を上回ることも明らかとなった。また、部下に定時以降早く帰るように積極的に働きかけている上司が 6 割ほどいるが、2～3 割ほどは男性に対しても女性に対してもそのような働きかけはできていないことも明らかになっている。優秀な上司は、仕事の配分を適切かつ柔軟に変えていくとされるが、家庭の事情などを踏まえた流動的な人材配置が実現する環境下で、より一層女性の活躍が図られるものと考えられる。

職務満足度について、5 段階で回答していただくようお願いすると、その平均値は女性・男性とも 3.7 ほどあり、比較的高いことが示された。そして、企業が女性活躍推進を進めると女性の職務満足度を向上させることが統計的に有意であった。女性活躍推進の取組は、女性の職務満足度だけでなく、男性の職務満足度も向上させる可能性もあ

ることが示されていることは興味深い。企業の女性活躍推進の取組は、やりがいのある仕事ができる、達成感のある仕事ができる、従業員の定着率が高い、女性の採用・管理職登用へ積極的である、有給や育児休暇が取りやすい、といった環境をより実現しやすいことが示されており、このような取組は、女性の認識に対してだけでなく、男性の認識に対しても作用していることが示されている。男女共同参画社会は、多様な人材がお互いの属性の違いを認めつつ、共に生産的な活動を行う社会であると考えられるが、企業の取組は、そのような社会の実現に向けて前向きに作用していることが示されていると考えられる。

女性の就業継続の意思を見るため、「今後、仮に出産することになったとしても、育児休業を取得後に仕事を継続したいと思うか」という質問をしたところ、5段階評価で4.25と非常に高く、多くの女性が出産後も仕事を継続したいという意思を持っていることが示されている。企業の取組はこの女性の意思を十分に尊重するものであることが望まれるだろう。少子高齢化社会が進む中で、世代間の不公平さが一層顕在化することが危惧されている。国の成長を考える上では、生産性の向上を図ると共に、人口の増加率を向上させる必要もある。働きながら子供を産み育てる環境を整えることは、将来世代への政策的配分でも有り、官民一体となって推進するべき取組である。

昇進の意欲について、女性の平均は1.98(係長・主任クラス程度)であり、男性の平均3.18(課長クラス程度)と大きな隔りがある。女性の昇進を阻むガラスの天井が社会構造の中に埋め込まれている可能性や、女性は家庭のプライオリティが高いために、企業内で重要な責任を負うことにネガティブであると説明されることもあるが、企業が女性活躍推進の取組を進めると、課長クラス以上に昇進したい、を選択する確率が上昇することも示されている。また、昇進について、男女平等であるかを質問したところ、男女平等であると回答した女性は3割ほど、男性の方が有利に昇進していると回答した女性は6割弱ほどもいることが示されているが、企業が女性活躍推進の取組を進めるほど、男女平等であると回答するようになることも示唆されている。

企業経営者のこれらの取組が従業員にどのように認識されているかを見るため、「同業他社に比べて女性活躍推進の取組は進んでいると思うか」という質問をしたところ、5段階評価で、女性の回答平均は2.63、男性の回答平均は2.84であり、企業の主張と従業員の認識にかい離が生じている項目も観測された。女性活躍の推進に対してやり残している項目や注力すべき項目が多く残されていることを示すものでもある。ただ、企業が女性活躍の取組を進めるほど、このような認識のギャップは解消される方向に向かうことも示されている。

女性活躍推進の取組が企業の生産性(TFP)に対して影響を与えるのかを推計したところ、有意に正の効果が観測された。女性活躍の推進を進めることで、キャリア形成に必要な負荷の重い仕事も割り当てられるようになるとともに、従業員の職務満足度が向上し、女性の昇進意欲も上昇する。これら要因が、企業の生産性向上に寄与している可能性が考えられる。我が国最大の潜在力が女性の力であることを改めて示したことを、この結果は意味するだろう。