

女性活躍推進法と人材マネジメント

谷田部 光 一

一 はじめに

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が二〇一五年八月二十八日に成立し、一〇年間の時限立法として二〇一六年四月一日から全面施行された。同法に関して法理論的、学際的に研究するために、一五年九月、日本大学法学部内に有志による「女性活躍推進法研究プロジェクト」が結成された。研究代表者は神尾真知子教授、研究分担者は新谷真人教授と筆者で、メンバー三人で構成される研究プロジェクトである。同研究（「女性の活躍推進法の理論的・学際的研究」）に対しては、平成二八年度日本大学法学部研究費「学術研究費（共同研究費）」を受給している。

共同研究の一環として、女性活躍推進法で一般事業主行動計画を策定することが義務づけられている従業員三〇一

人以上の民間企業を対象に、実態調査を実施することにした。女性活躍推進法に対する企業の取組み実態を調査することが目的で、調査名は「二〇一六年 女性活躍推進法への企業対応に関する実態調査」である。調査にあたっては、人材マネジメント（人事・労務管理）を中心とした分野の調査、出版、コンサルティングの専門機関である株式会社産労総合研究所との共同調査の形をとった。

設問項目の設定や全体の体系的構成、選択肢の設問文の作成など、調査票の実質的な設計は法学部の研究プロジェクトが会合を重ねて主導的に実施した。これに対して、産労総合研究所が実際の企業にプレ調査を行い、その結果をフィードバックするなどして修正し、研究プロジェクトと同研究所で調査票を練上げていくというプロセスを踏んだ。調査票の形式的な設計・印刷、対象企業への発送・回収、調査結果の集計・作表・作図は、企業に対する実態調査の実績とノウハウのある産労総合研究所が行った。

調査対象は産労総合研究所の（購読）会員企業から任意に抽出した三〇〇〇社である。調査時期は女性活躍推進法施行後の二〇一六年九月一〇月、調査方法は郵送によるアンケート方式で、締切日までに回答のあった一九二社を集計対象にしている。

調査結果の全体は、集計結果にプロジェクトメンバーの分析・コメントを付けて産労総合研究所『人事実務』第一一六九号（二〇一七年二月一日）に特集記事として掲載し、また、同研究所『賃金事情』第二七三六号（二〇一七年三月二〇日）に抜粋が掲載されている。

本稿は、以上に説明した実態調査の結果から、人材マネジメントに関連する項目、部分を取上げて、女性活躍推進法が企業の人材マネジメントにどのような影響を及ぼすか、さらに女性活躍推進のための人材マネジメント制度・施

策は何かなど、女性活躍推進（法）と日本企業における人材マネジメントの関係について論ずることを目的としている。

本稿の構成は次のようになっている。まず、男女均等推進、仕事と家庭の両立支援、女性活躍推進などに関するこれまでのわが国の労働法政策の動向、具体的には関連する法律のポイントを素描し、各法律の主な機能とそれらの構造的連関をごく簡単に整理する。次いで、前述した調査結果から、行動計画策定に関連する「状況把握」と「課題分析」、「目標設定」の実態を把握し、また、人材マネジメントとくに人事制度・施策改定への影響を確認する。さらに女性活躍推進のための人材マネジメント制度・施策、人材マネジメントと女性活躍推進の関係などを検討するが、その前提として、そもそもなぜ企業において女性活躍とその推進が必要なのかなどについて、人材マネジメントの視点から考察する。最後は人材マネジメントにおける女性活躍推進の今後の方向性について、簡単に示唆してむすびにかえる。

二 女性労働法政策の展開

1 女性活躍推進法につながる労働法政策の概要

一九四五年以降の行政と立法を中心とした女性労働政策の展開に関する詳細は他の文献^①に譲り、ここでは一九八五年以降に成立した法律に限定して概観する。

(1) 男女雇用機会均等法

まず、「男女雇用機会均等法」（略称。以下本稿で言及する法律は原則として略称あるいは通称で表記する）が一九八五年に成立し、一九八六年四月一日から施行された。同法は、職業生活における女性の活躍に関してベースとなる法律といえよう。一九四七年に成立、施行された労働基準法では、賃金についてのみ第四条で女性の差別的取扱いを禁じていたが（男女同一賃金の原則）、募集・採用から退職・解雇まで雇用の広範な部面で女性差別を禁止する男女雇用機会均等法の成立は画期的であった。ただし、雇用システムの重要なプロセスである募集・採用、配置、昇進に関して努力義務にとどめ、また、女性に対する差別のみに限定した片面的性格という点で限界があった。

均等法は一九九七年に改正され九九年四月一日から施行された。募集・採用、配置、昇進を努力義務から禁止規定化し、ポジティブ・アクション（均等確保を目的とする女性に対する積極的優遇措置）を適法とする特例規定が設けられ、また、セクシャルハラスメントに対する事業主の配慮義務が規定化されている。次の大きな改正は二〇〇六年であり、〇七年四月一日から施行された。この改正では女性だけでなく男性も保護の対象とする性差別禁止法に転化し、間接差別（性別以外の事由を要件とする措置）の禁止、婚姻・妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いの禁止も規定された。以上の大改正を含む数次の改正で均等法は禁止項目が増え、努力義務規定は禁止規定（強行規定）化された。これらに反する取扱いは民事上も違法・無効となる。

(2) 育児・介護休業法

均等法は性差別禁止法に発展したが、今日におけるその現実的な機能は、職業生活において女性が男性と平等に活躍できる機会と均等な待遇を確保することにある。しかし人間には、職業生活以外にも多様な生活があり、とりわけ

家庭生活は人間生活で大きな割合を占めている。職業生活と家庭生活の両立は、ワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance) = WLB。職業生活と職業以外の人間生活との調和) の重点課題といえる。本来は家庭生活の責任も男女均等が原則になるが、今日でも家事や育児は女性に大きな負担がかかっていることは周知の事実である。家庭生活に対する支援なしには、女性の職業生活の活躍は実現しない。

そこで、両立支援の観点から立法化されたのが、一九九一年五月に成立し、九二年四月一日から施行された育児休業法である。男性も育児責任は当然あるのだが、育児休業法は女性の職業生活の環境作りに実質的な目的があったといつてよい。同法は一九九五年五月に改正して介護休業制度が法制化され、法律名の略称も育児・介護休業法となり、九五年一〇月の施行段階では努力義務だった介護休業が、九九年四月一日施行時から義務化された。その後も今日まで育児・介護休業法はたびたび改正され、子の看護休暇の義務化や父親が育児に関与しやすい仕組みが盛り込まれ、また介護休暇が創設され、介護休業制度も次第に使い勝手のよい方向に修正されつつある。現在の育児・介護休業法は、女性のための働く環境作りの法というよりは、男性の介護責任にも対応する法として、男女の職業生活と家庭生活の両立支援的な色彩を帯びながら今日に至っている。同法の改定動向はまた、両立支援だけでなく国の少子化対策への取組みの意味合いが強い。

なお、均等法も含めて本章で言及する法律の詳しい内容については、それぞれの解説書に譲ることにして、ここでは詳細を省略する。^②

(3) パートタイム労働法

総務省統計局「労働力調査(基本集計)二〇一六年平均(速報)」によると、役員を除く雇用労働者のうち、非正規

従業員比率は男女計で37・5%である。男女非正規従業員計に占める女性非正規の割合は67・8%と三分の二を上回り、また、女性雇用労働者自体に占める非正規の割合は55・9%で、正規従業員の割合44・1%を一一・八ポイント上回る。女性雇用労働者に占めるパートタイマーの割合は35・5%で、女性非正規従業員に限ってみるとその63・6%がパートである。つまり、男性に比べて女性の非正規労働者の割合は高く、しかもパートタイマー（短時間労働者）が多い。パート労働は女性に限らないわけだが、女性の比率が高いパート労働に対する法制化は、女性の職業生活を支援することにつながる。

一九九三年六月に成立し同年一二月一日に施行されたパートタイム労働法は、短時間労働者（パートタイマー）の保護と活用を目的とした法律である。同法は二〇〇七年に大幅に改正され、職務の内容と人材活用の仕組みが通常の労働者と同じである無期雇用のパート労働者に対する均等待遇、その他のパート労働者の均等待遇等を事業主に義務づける内容で、〇八年四月一日から施行された。さらに二〇一四年にも改正され、職務内容・人材活用が通常の労働者と同じ有期雇用のパート労働者にも均等待遇が拡大されるなどの内容で、一五年四月一日に施行された。

(4) 次世代育成支援対策推進法

二〇〇三年七月に成立し、〇五年四月一日から施行された次世代育成支援対策推進法は、少子化対策のねらいが強いが、子育てを支援する雇用環境整備の側面を捉えると、職業生活と家庭生活の両立支援の機能も持っている。前述したように子育ては男女が担うものであるが、現状の子育て負担の実態を考えると、間接的な女性に対する両立支援法といえよう。

三〇一人以上の労働者を雇用する民間事業主は、仕事と家庭の両立を図る雇用環境の整備等に関して、目標と目標

達成のための対策等を定めた一般事業主行動計画を策定し、策定した旨を都道府県労働局に届け出ることが義務づけられた。目標としては、たとえば育児休業取得率、所定外労働時間の削減、年次有給休暇の取得率など多様なものが考えられ、行動計画の目標を達成し認定基準を満たせば認定マーク（くるみん）を取得できる。二〇〇八年の改正では、行動計画の公表と従業員への周知を義務づけたほか、一一年四月から一般事業主行動計画の策定・届け出義務が一〇人以上の企業に拡大されることになった（二〇〇人以下の企業は従前どおり努力義務）。同法は当初、二〇一五年三月まで一〇年間の時限立法であつたが、一四年の改正で二〇二五年三月までに延長され、また、高い水準の取組みを行った企業に対する「プラチナくるみん」認定制度が設けられた。

2 女性活躍推進法の成立と施行

(1) 女性活躍推進法制定の背景―均等推進、両立支援策の効果と限界

以上のとおり、均等推進、両立支援のための法制化は徐々に進んでいて、法政策の企業実務における効果も期待できると思われる。実際、均等法施行後に男女均等な雇用管理が定着した企業では、女性の企業定着、管理職に占める女性の割合が高まっているという先行研究がある⁽³⁾。

しかしながら、女性の就業率（二五歳以上人口に占める就業者の割合）は48・9%で五割に届かず、また、役員を含む雇用者に占める女性の割合は44・2%であるの⁽⁴⁾に対して、役員・管理職に占める女性の比率は、「役員を含む課長相当職以上」で12・1%にとどまる⁽⁵⁾。男女間賃金格差は大きく、一般労働者の月間所定労働時間内賃金で比べると、男性一〇〇に対して女性は七三・〇である⁽⁶⁾。出産前に就業していた女性が第一子出産前後に離職する比率は約六割が続い

ていたが、二〇一〇年〜一四年を第一子出生年とする調査では、逆に就業継続が53・1%と半数を超えた⁽⁷⁾。もともと、出産を機に退職する女性も46・9%と約半数弱存在することになる。

こうした実態は様々な要因が複雑に影響し合っているわけだが、いまだに女性の活躍推進が不十分だと指摘する声は強い⁽⁸⁾。とくに、男性正規労働者を中心に組み立てられた、長期継続雇用で代表される日本的雇用システムに変化のないことが、女性のキャリア展開に対する制約要因であると指摘する研究がある⁽⁹⁾。

働く場における女性の活躍が期待ほど進展してないことは政府も認識しており、冒頭に記したとおり、女性活躍推進法が二〇一五年八月に成立し、中心となる一般事業主行動計画などは一六年四月から施行された。同法については、ポジティブ・アクションの取組みを推進する「ポジティブ・アクション法」の意味合いを持っているという見解もある⁽¹⁰⁾。

(2) 女性活躍推進法の概要

女性活躍推進法は、国、地方公共団体、一般事業主（民間企業）それぞれの責務を定めているが、ここでは常時雇用する労働者二〇一人以上の一般事業主が果たすべき義務の概要を確認する（三〇〇人以下の事業主は努力義務）。

まず一般事業主は、自社の女性の活躍に関する状況把握と課題分析を行う。状況把握・課題分析の基礎項目（必ず把握すべき項目）は、厚生労働省令が定める①採用した労働者に占める女性労働者の割合、②男女の平均勤続年数の差異、③労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況、④管理職に占める女性労働者の割合、の四項目である（表1）。このほかに、必要に応じて把握する選択項目として、表1に掲げた合計二一の選択項目が厚生労働省令で定められている。

表1 女性の活躍に関する状況把握・課題分析項目（基礎項目、選択項目）

女性活躍に向けた課題	状況把握・課題分析項目
採用	<ul style="list-style-type: none"> ・採用した労働者に占める女性労働者の割合（基礎項目） ・男女別の採用における競争倍率 ・労働者に占める女性労働者の割合
配置・育成・教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・男女別の配置の状況 ・男女別の将来の育成を目的とした教育訓練の受講の状況 ・管理職や男女の労働者の配置・育成・評価・昇進・性別役割分担意識 その他の職場風土等に関する意識
継続就業・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の平均継続勤務年数の差異（基礎項目） ・10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 ・男女別の育児休業取得率および平均取得期間 ・男女別の職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度（育児休業を除く）の利用実績 ・男女別のフレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績 ・労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況（基礎項目） ・労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況（選択項目）* ・管理職の各月ごとの労働時間等の勤務状況 ・有給休暇取得率
評価・登用	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職に占める女性労働者の割合（基礎項目） ・各職階の労働者に占める女性労働者の割合および役員に占める女性の割合 ・男女別の1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合 ・男女の人事評価の結果における差異
職場風土・性別役割分担意識	<ul style="list-style-type: none"> ・セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況
再チャレンジ（多様なキャリアコース）	<ul style="list-style-type: none"> ・男女別の職種または雇用形態の転換の実績 ・男女別の再雇用または中途採用の実績 ・男女別の職種もしくは雇用形態の転換者、再雇用者または中途採用者を管理職へ登用した実績 ・非正社員の男女別のキャリアアップに向けた研修の受講の状況
取組の結果をはかるための指標	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の賃金の差異

出所：事業主行動計画策定指針・「別紙一」から筆者作成。

(注) 1. 「基礎項目」と表記している項目以外は全て選択項目。

2. *の選択項目「労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況」については、「雇用管理区分」ごと、あるいは派遣先事業主は派遣労働者も含めて把握する必要がある点で、同じ文言の基礎項目とは異なる。その他の基礎項目、選択項目に関しても「(区)」 「(派)」の表示で同様な条件がついている項目が多いが、本表では表示を省略した。

状況把握・課題分析の結果を踏まえて、一般事業主行動計画を策定して社内に周知し、厚生労働省のサイトなどで外部に公表しなければならない。行動計画には、①計画期間、②数値目標、③取組み内容、④取組みの実施期間、を盛り込む必要がある。最低一つ以上の数値目標を設定する必要があるが、どの事項についてどのような数値目標を設定するかに関しては、事業主に任されている。

一般事業主は、行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ届け出る義務がある。行動計画を策定し届け出た事業主のうち、女性の活躍推進の取組み実施状況が優良な事業主は、申請により厚生労働大臣の認定を受けることができる。認定の段階には五つの認定基準を満たす項目数によって三段階有り、認定マーク「えるぼし」を自社の商品や広告などに付けて女性活躍推進企業であることをPRできる。

さらに一般事業主は、女性の求職者の職業選択に資するように、自社の女性活躍に関する情報をおおむね年一回以上、定期的にインターネットなどで社外に公表する義務がある。公表する項目は、厚生労働省令に定める採用、継続就業・働き方改革、評価・登用、再チャレンジ（多様なキャリアコース）の四分野一四項目の中から一項目以上を選択する。

(3) 女性活躍関連法律の機能

以上、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、パートタイム労働法、次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法と、法律制定順にその内容に関してごくポイントだけをみてきた。均等法は雇用機会均等の推進という点で女性活躍推進の側面を持つが、働く機会の環境を整備するという側面もある。育児・介護休業法は、主として両立支援という雇用環境作りの目的がありかつ少子化対策も担っている。パート労働法には保護と活用の両面がある。次世代法は

表2 状況把握と課題分析を行った選択項目の区分別割合

〔選択項目に関して状況把握を行った企業=100、
課題分析を行った企業=100〕

(複数回答、単位：%)

選択項目の区分	状況把握	課題分析
合計（産業・企業規模計）	100.0 (147社)	100.0 (140社)
採用	87.1	80.0
配置・育成・教育訓練	49.7	51.4
就業継続・働き方改革	59.2	54.3
評価・登用	53.1	55.7
職場風土・性別役割分担意識	26.5	27.1
再チャレンジ（多様なキャリアコース）	31.3	25.7
取組の結果をはかるための指標 (男女の賃金の差異)	17.7	12.9

出所：日本大学法学部研究プロジェクト・産労総合研究所

「2016年 女性活躍推進法への企業対応に関する実態調査」

両立支援と少子化対策の役割が大きい。いずれの法律も機会均等、活躍推進、両立支援に関して直接、間接に影響するのだが、ポジティブ・アクションを規定する均等法を除くと、働く環境の整備や働きやすさの基盤作りの側面がむしろ強い。

これに対して女性活躍推進法は、労働時間や働き方改革といった活躍の環境、ベース作りの部分もあるが、他の法律に比べて活躍推進の色彩が濃い。行動計画の作成義務に関する中身をみると、全体的にみてポジティブ・アクションの実効性を高めることが、女性活躍推進法のねらいだと言えることもできる。

三 日本大学法学部共同研究プロジェクトによる企業実態調査の結果

本節では、日本大学法学部「女性活躍推進法研究プロジェクト」による前述した「二〇一六年 女性活躍推進法

表3 自社の課題と判断された基礎項目の企業割合
(複数回答、単位：%)

基礎項目	課題とする企業
合計 (産業・企業規模計)	100.0 (183社)
管理職に占める女性労働者の割合	84.7
採用した労働者に占める 女性労働者の割合	38.8
男女の平均勤続年数の差異	23.0
労働者の各月ごとの平均残業時間数等 労働時間の状況	12.6
課題と判断された項目はなかった	1.1

出所：表2と同じ。

への企業対応に関する実態調査^①の結果から、まず行動計画策定に関連する状況把握と課題分析、目標設定の実態を把握する。次いで人材マネジメントとくに人事制度・施策改定への影響を分析し、最後に均等法に規定するポジティブ・アクションの取組みとの関係を確認する。

1 状況把握と課題分析の実態と設定した数値目標

(1) 状況把握と課題分析の状況

基礎項目に関して状況把握・課題分析を行うのは当然なので、選択項目について状況把握と課題分析を行った項目を質問した。二一の選択項目別に設問すると複雑になるため、表1の表頭「女性活躍に向けた課題」の区分を選択肢にした。状況把握に関しては、実際に把握を行った一四七社(81.3%)の項目をみると(複数回答)、「採用」87.1%、「就業継続・働き方改革」59.2%、「評価・登用」53.1%、「配置・育成・教育訓練」49.7%の順であった(表2)。課題分析を行った一四〇社(77.3%)の項目の割合は(複数回答)、状況把握とほぼ同じで、「採用」80.0%、「評価・登用」55.7%、「就業継続・働き方改革」54.3%、「配置・育成・教育訓練」51.4%の順であった(表2)。採用

表 4 自社の課題であると判断された選択項目の区分別割合
〔選択項に関して課題分析を行った企業=100〕

(複数回答、単位：%)

選択項目の区分	課題とする企業
合計（産業・企業規模計）	100.0 (137社)
採用	44.5
就業継続・働き方改革	39.4
評価・登用	38.7
配置・育成・教育訓練	35.0
職場風土・性別役割分担意識	21.2
再チャレンジ（多様なキャリアコース）	6.6
取組の結果をはかるための指標 (男女の賃金の差異)	0.7
課題と判断された項目はなかった	5.1

出所：表 2 と同じ。

に関する状況把握と課題分析が、企業の重点項目といえる。

(2) 自社の課題と判断された項目

次に、基礎項目について実際に自社の課題と判断した項目の割合をみると、一八三社のうち（複数回答）、「管理職に占める女性労働者の割合」が圧倒的に多くて84・7%、次いで「採用した労働者に占める女性労働者の割合」が38・8%であった（表3）。

選択項目に関して自社の課題であると判断された項目区分は、回答のあった一三七社で見ると（複数回答）、「採用」44・5%、「就業継続・働き方改革」39・4%、「評価・登用」38・7%、「配置・育成・教育訓練」35・0%、「職場風土・性別役割分担意識」21・2%であり、抱えている課題は多岐にわたる（表4）。

(3) 数値目標を設定した項目

行動計画で最も注目される実際に数値目標を設定した項目は（複数回答）、回答のあった一八一社のうち「管理職比率」が55・8%で最も多く、次いで「女性の積極採用」46・4%で

表5 数値目標を設定した項目の割合

(複数回答、単位：%)

数値目標を設定した項目	設定した企業の割合
合計（産業・企業規模計）	100.0 (181社)
管理職比率（管理職に占める女性の割合等）	55.8
女性の積極採用（採用者に占める女性の割合等）	46.4
女性の継続就業（勤続年数の男女差の縮小等）	16.6
女性の配置・育成・教育訓練	15.5
労働時間等の働き方（残業時間数の減少等）	12.7
多様なキャリアコース（女性のキャリアアップに資する雇用管理区分の転換等）	3.3
その他	13.3

出所：表2と同じ。

あった。その他の項目は多くても10%台にとどまっている（表5）。数値目標には、基礎的な項目、企業が重視している項目、比較的组合みやすい項目、直接的に成果が出やすい項目が選択されたと考えられる。それが管理職比率や女性の積極採用なのである。なお、「その他」の内容は実に多様だが、男性も含めた育児休業取得に関連した項目が注目される。

2 女性活躍推進法の人事制度・施策への影響

(1) 「改定」または「具体的に改定」の有無

女性活躍推進法を契機に人事諸制度・施策を改定した、または具体的に改定を検討しているかどうかを質問した。「改定する予定」という抽象的な設問では実際に改定するかどうか曖昧なため、「具体的に改定を検討している」かどうかを質問文とした。

回答一八二社のうち、「改定または具体的に改定を検討している人事制度・施策がある」企業が一〇五社（57.5%）、ない企業は七七社（42.3%）で、何らかの人事制度・施策を改定した、または具体的に改定を検討している企業が過半数を超えている。

表 6 女性活躍推進法を契機に改定した、または具体的に改定を検討している人事制度・施策

〔改定または具体的に改定を検討している人事制度・施策がある企業＝100〕

（単位：％、（ ）内は社数）

制度・施策の内容	合計 (産業・ 企業規模計)	改定した、および 具体的に改定を 検討している			具体的に 改定を検 討している	該当の制度・ 施策は改定 (検討)して いない
		改定した	改定した	改定した		
育児・介護休業制度	100.0 (105)	46.7 (49)	16.2 (17)	30.5 (32)	53.3 (56)	
教育・研修制度	100.0 (105)	36.2 (38)	9.5 (10)	26.7 (28)	63.8 (67)	
年次有給休暇取得促進策	100.0 (105)	32.4 (34)	14.3 (15)	18.1 (19)	67.6 (71)	
残業規制の強化	100.0 (105)	29.5 (31)	10.5 (11)	19.0 (20)	70.5 (74)	
労働時間制度（フレックス タイム制の導入・拡大等）	100.0 (105)	25.7 (27)	4.8 (5)	21.0 (22)	74.3 (78)	
在宅勤務制度の導入・拡大	100.0 (105)	22.9 (24)	2.9 (3)	20.0 (21)	77.1 (81)	
募集・採用方法	100.0 (105)	21.0 (22)	6.7 (7)	14.3 (15)	79.0 (83)	
昇進・昇格制度	100.0 (105)	20.0 (21)	4.8 (5)	15.2 (16)	80.0 (84)	
配置・転換方針（ルール）	100.0 (105)	20.0 (21)	3.8 (4)	16.2 (17)	80.0 (84)	
人事評価制度	100.0 (105)	17.1 (18)	3.8 (4)	13.3 (14)	82.9 (87)	
人事等級制度（社員格付制度）	100.0 (105)	14.3 (15)	2.9 (3)	11.4 (12)	85.7 (90)	
賃金制度	100.0 (105)	13.3 (14)	1.9 (2)	11.4 (12)	86.7 (91)	
社員区分（雇用区分）	100.0 (105)	9.5 (10)	1.9 (2)	7.6 (8)	90.5 (95)	
その他	100.0 (105)	9.5 (10)	2.9 (3)	6.7 (7)	90.5 (95)	

出所：表 2 と同じ。

表 6 により個別の人事制度・施策ごとにみると（複数回答）、「改定」と「具体的に改定検討」を合計した企業数は、「育児・介護休業制度」四九社（改定・検討企業一〇五社に占める割合は46・7％）、「教育・研修制度」三八社（36・2％）、「年次有給休暇取得促進策」三四社（32・4％）、「残業規制の強化」三一社（29・5％）が上位にくる。「改定」と「具体的に改定検討」に分けると、民間企業に関連する部分の法の施行自体が二〇一六年四月で、この調査の約六カ月前ということもあり、実際に「改定した」企業より「具体的に改定を検討している」企業のほうが多い（表 6）。

(2) 改定した人事制度・施策

実際に「改定」した企業数はあまり多くないが、制度・施策別にみて相対的に多かったのは（複数回答）、「育児・介護休業制度」一七社（16・2％）、「年次有給休暇取得促進策」一五社（14・3％）、「残業

規制の強化」一一社（10.5%）、「教育・研修制度」一〇社（9.5%）である。全体的に労働時間に関連した制度・施策を改定した企業が多く、労働時間関連を除く社員区分、人事等級制度、昇進・昇格制度、配置・転換制度、人事評価制度、賃金制度など狭義の人事・処遇システムの改定企業は少ない（表6）。

(3) 具体的に解答を検討している人事制度・施策

具体的に改定を検討している制度・施策の内容をみると（複数回答）、「育児・介護休業制度」三二社（30.5%）、「教育・研修制度」二八社（26.7%）、「労働時間制度」二二社（21.0%）、「在宅勤務制度の導入・拡大」二二社（20.0%）、「残業規制の強化」二〇社（19.0%）が比較的多い制度・施策で、「年次有給休暇取得促進策」一九社（18.1%）、「配置・転換方針」一七社（16.2%）、「昇進・昇格制度」一六社（15.2%）、「募集・採用方法」一五社（14.3%）と続く（表6）。

育児・介護休業制度がトップにくるのは改定企業と同じで、個々の順番は入れ替わるものの、労働時間関連の制度・施策が多いことは改定検討企業でも同様といえる。ただ、改定検討企業の場合は、狭義の人事・処遇システムにも広く改定検討が及んでいる点異なる。また、個別の制度・施策の中では、とくに「労働時間制度」や「在宅勤務制度」について改定を検討している企業が、改定した企業に比べて割合は多い。

数値目標設定の前提となる状況把握・課題分析の基礎項目、選択項目が企業の人事制度・施策の改定動向に影響を及ぼすと思われるが、現時点では、具体的に改定を検討している企業における今後の制度・施策の動向に注目したい。

(4) 女性活躍推進法と人事制度・施策の改定

以上の結果をみると、女性活躍推進法の施行に対応した企業で、同法の施行に誘発されて人事・処遇システムの改

定に着手した、あるいは着手予定であるというケースは少ないことが分る。女性活躍推進法への対応は、主としてコンプライアンス（compliance ≡法令遵守）あるいはCSR（Corporate Social Responsibility ≡企業の社会的責任）の観点から行っているといえよう。

もともと企業の人材マネジメントシステム、人事・処遇制度は、たとえば労働基準法や均等法、育児・介護休業法などの法的強制規定に制度的に対応する必要がある場合は別として、経営戦略に基づく人材マネジメント戦略によって、経営環境の変化に対応しながら企業独自に策定、改定する性格のものである。本調査により、人材マネジメントシステム、とくに狭義の人事・処遇システムに対する女性活躍推進法の直接的なインパクトは、あまり強くないことが明らかになった。

(5) ポジティブ・アクションとの関係

なお、本調査では、男女雇用機会均等法に規定するポジティブ・アクションに対する取組みとの関係についても質問した。回答一七八社のうち、「従来のポジティブ・アクションに女性活躍推進法の対応を付加した」が一一〇社（61・8％）と多く、「従来のポジティブ・アクションの取組はやめて女性活躍推進法に対応した」はさすがに七社（3・9％）と少なかったが、そもそも「ポジティブ・アクションに取り組んでいなかった」企業も六〇社（33・7％）ある。もちろん、雇用均等を実現していればあえてポジティブ・アクションに取り組まなくてもよいわけだが、取組んでいない企業が三分の一を占めるという結果になった。

参考までに厚生労働省「平成二六年度雇用均等基本調査」によると（集計表不掲載）、ポジティブ・アクションに取組んでいない企業は、一〇人以上の規模計で51・8％、三〇〇人以上の企業を規模別にみると、三〇〇～九九九人

31・3%、一〇〇〇〜四九九九人26・4%、五〇〇〇人以上17・3%であった。取組まない理由で一番多かったのは（複数回答）、五〇〇〇人以上が「女性の意識が伴わないため」41・4%だったほかは、各企業規模とも「既に女性は十分に活躍していると思うため」であった。具体的には、一〇人以上の規模計で38・8%、規模別にはばらつきがあるが34・6%〜50・6%という回答割合だった。傾向的には規模の小さい企業のほうが、「活躍している」と認識している企業割合が相対的に多い。大企業より人材が少ないため、中小企業の方が女性の活躍する可能性が高いということかもしれない。いずれにしろ、実態はともかく「女性は十分に活躍している」と認識している企業が少なくないということがある。

四 女性活躍推進のための人材マネジメント

1 なぜ女性活躍推進が必要か

なぜ、職業生活における女性の活躍推進が、「二 女性労働法政策の展開」で概観したように立法化までして必要なのだろうか。

第一に、言い古されたことだが、わが国の少子・高齢化による労働力人口の絶対的減少傾向が挙げられる。ひいてはそれに比例する国力の衰退に対する国（政府）の危機感がある。ずいぶん前から政府は、女性の労働市場への参入と定着、高齢者の継続的就労を重要な政策としてきた。国策レベルではなく、産業界や個別企業にとっても労働力不足は経営力の向上にとってマイナスになる。女性労働力の獲得は企業経営にとっても喫緊の課題なのである。

労働力の数的増加といった量的な面だけでなく、企業経営にとっては労働力の質的な面で女性従業員に期待するところは大きい。というよりも、労働力が減少する中で、女性従業員の参加と活躍がなければ企業経営は今後成り立たなくなる。女性従業員の能力が男性従業員とレベル的に差がないということは、科学的な検証を待つまでもなく、筆者の知見によれば企業実務上の経験則として認識されている。ジェンダー的な偏見と批判されるかもしれないが、社会的・文化的に形成された資質によって、むしろ女性のほうが能力やセンスで優れている面や領域も少なくない。企業経営による女性労働力の積極的活用へのニーズが、女性活躍が必要な第二の理由、背景である。

第三には、第二の理由である女子の能力活用とも関連するが、ダイバーシティ (Diversity Management) の視点が挙げられる。ダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management) は、労働者、従業員には、性別だけでなく年齢、心身、国籍、人種、宗教など様々な違いがあることを当然の前提として差別せず、発想や価値観の異なる多様な人材にチャンスを与えて活用し、経営環境や商品市場の多様性へ対応して、企業業績の向上を目指す経営のことである。¹²⁾ 性別つまり女性であることも多様性の一つであり、ダイバーシティの観点から女性の能力活用を推進する必要性が挙げられる。

第四の理由というか、最も根源的なものは、憲法の保障する基本的人権の尊重にかかわってくる。憲法第二十七条第一項に規定する狭義の働く権利だけでなく、働くことで自分の能力と適性を発揮できる権利、個性を実現できる権利、そうした機会を得る権利である。女性活躍の推進は、国家の労働政策や企業経営の労働力活用策にとどまらず、女性労働者個人の人権を尊重し、個別の働く女性に対して広義の労働権を保障する視点も忘れてはならない。

なお、女性の活躍を推進するためには、均等法や女性活躍推進法などの活躍推進に関連する法や施策だけでなく、

女性労働者の活躍のベースとなる両立支援のための法や施策が必要だということを確認しておきたい。これに関しては後段であらためて触れる。

2 女性活躍推進法の想定する女性活躍のための人材マネジメントシステム・施策

(1) 状況把握・課題分析の項目

女性活躍推進法は、第二条で基本原則を定めるが、その第一項では「女性に対する採用、教育訓練、昇進、職種及び雇用形態の変更その他の職業生活に関する機会の積極的な提供及びその活用」を通じて活躍を推進すると、人事管理システムの仕組みをいくつか例示している。

さらに、一般事業主行動計画に関連して女性活躍推進法と厚生労働省令を受けた「事業主行動計画策定指針」では、女性活躍に向けた課題を分類したうえで、基礎項目と選択項目に関する状況把握・課題分析項目を「別紙一」にまとめている。それを筆者が再整理したのが前掲表1である。表1をみると、採用、配置、育成・教育訓練、継続勤務年数と継続雇用割合、育児休業など両立支援施策、労働時間制度・施策（柔軟な働き方、残業時間等の労働時間の実態、年次有給休暇取得率）、管理職への昇進・登用、人事評価、ハラスメントの相談状況、再チャレンジ（職種と雇用形態の転換、再雇用、中途採用、非正規社員の研修）、男女の賃金差など、人材マネジメントシステムの全般に及んでいる。定年・退職管理、労使関係、安全衛生などの領域にかかわる項目が欠けるだけである。

(2) 女性活躍推進法は女性の活躍を推進するか

以上のように、女性活躍推進法に基づいてなるべく多くの項目について状況を把握し、課題を分析すれば、どう

いった項目を目標として設定するかにもよるが、人材マネジメントシステムのほとんどの領域にわたって、実態が把握でき、活躍推進の端緒が開かれるといえる。

基礎項目は、すでに述べたように①採用労働者に占める女性の割合、②平均勤続年数の男女差、③月平均労働時間数など労働時間の状況、④管理職に占める女性労働者の割合である（表1参照）。女性活躍の基礎となる女性採用者数（割合）を増やし、女性の定着を進め（勤続年数を増加させ）ながら職務経験を広げ、深め、高め、長時間労働を抑制、廃止することによって両立支援とワーク・ライフ・バランスを実現し、結果として女性活躍の一つの具体的な指標となる女性管理職比率を高めることに結び付ける。これが基礎項目の状況把握と課題分析の眼目である。多くの企業に共通し、基本となる項目として設定されたものであり、これ自体は妥当であろう。

前記調査結果でも、基礎項目で自社の課題であると判断されたのは、「管理職に占める女性労働者の割合」が圧倒的に多い（表3）。また、数値目標を設定した項目も、基礎項目と選択項目を区分しない設問に対する結果だが、「管理職比率」と「女性の積極採用」が他を引き離している（表5）。

さらに前記調査によれば、選択項目で状況把握と課題分析を行った項目、それに自社の課題であると判断された区分は「採用」が最も多い（表2、表4）。ただそれぞれについて、「就業継続・働き方改革」、「評価・登用」、「配置・育成・教育訓練」も企業割合は少なくはない（表2、表4）。

こうしてみると、まず女性の採用割合を増やすことによつて、女性従業員の比率を高め、ひいては将来的に女性管理職比率を高めようというのが、多くの企業における当面の女性活躍推進に向けた戦略ないし方針だといえよう。その意味では、短期的な効果は期待できないが、女性活躍推進法は女性活躍の下地作りとしての機能を持つ可能性はあ

るかもしれない。その場合、企業はポジティブ・アクションを積極的に活用しなければ、女性活躍の実現は難しいと思われる。

ところで、特定の人達を対象にした就労支援立法のうち、障害者雇用促進法や育児・介護休業法など異なり、次世代育成支援対策推進法と女性活躍推進法は、少子化対策や女性の就業率向上という経済的、社会的目的のため、数値目標の設定を記載した行動計画の策定を事業主に義務づけた結果志向の規制であり、過剰介入の疑いがある¹³、とその正当性に疑問を差し挟む主張もある。しかし、現状を見る限り過剰ともいえる介入をしなければ職業生活における女性の活躍推進と両立支援は実現できないのであって、論者のいう労働権と個人の尊厳の観点からも、現下の女性労働の実態を前提にすれば、女性活躍推進法は（そして次世代育成支援対策推進法も）、現時点において正当性と妥当性を有すると考える。

3 女性活躍推進と人材マネジメント

(1) 働くことへのモチベーション

短大・高専卒以上の学歴の女性を対象にした「女性とキャリアに関する調査」によると、女性が仕事を辞める背景には、「仕事に希望が持てなかつたから」など就労モチベーションの問題が存在する¹⁴。就労モチベーションが理由で仕事を辞めるのであれば、企業が両立支援制度・施策を充実しても、離職する女性従業員を止めることはできないことになる。

同調査によると、正社員で育児休業取得者の63・6%がその後離職している。これまでは育児休業制度があつて

も利用しにくいことが、初職を継続することの最大のネックであるという印象があった。しかし、育児休業取得者の多くが離職するということは、出産・育児期の女性に対する就業継続の中心施策である育児休業が、必ずしも有効に働いていないことになるという。育児復帰後の評価システム、教育訓練、配置、昇進、処遇などに問題がなかったかを検討する必要があると指摘する¹⁵。つまり、人材マネジメントシステム（人事・処遇制度）全体にかかわる問題というわけである。

もつとも、仕事を辞める理由として仕事にやり甲斐を感じないことを挙げるのは男性も同様である。ただ、女性と男性が担当する仕事、職務に関しては部署の配属と配属先における仕事の割り当てによって格差が存在する、という研究がある。その研究によると、女性に対する偏見と特定のイメージから、そもそも割り当てられる職務が男性と女性とは異なる（性別職務分離）。その結果、職務の幅と知識・スキルの量に差が生じ、昇進も女性は遅くなる。つまり、男性と女性では与えられる職務が異なり（職務格差）、昇進の基準も異なってくる¹⁶。全社レベルの仕組み、基準に男女による違いを設けることは通常ないので、配属先である現場、職場での上司による運用が影響していると考えられる。

(2) 女性管理職の割合

女性活躍推進法では、管理職に占める女性労働者の割合が状況把握、課題分析の基礎項目になっており、前掲・法学部研究プロジェクト調査の結果では、数値目標を設定した項目としては「管理職比率（管理職に占める女性の割合等）」が最も多かった。女性労働者が活躍していることを目に見える客観的な形で検証するには、管理職に占める女性労働者の割合や、管理職に昇進した女性の人数・割合をみるのが最も分りやすいからであろう。

なお、この場合の「管理職」は、厚生労働省の一般事業主行動計画策定パンフレットによると、「課長級」と「課

長級より上位の役職（役員を除く）にある労働者のことである。課長級には、いわゆる組織管理職としての課長のほかに、呼称や部下の人数に関係なく、その職務の内容と責任の程度が「課長級」に相当するものも含んでいる。したがって、いわゆる専門職や専任職¹⁷⁾が含まれているかどうかは、当該企業における組織上の責任と権限如何によることになる。

考えるに、職業人にとって組織管理職になるだけが、職業キャリアで能力を發揮し、自己充実を図る唯一の手段、ルートではない。スペシャリスト（専門職）、エキスパート（専任職）、企業内プロフェッショナルとして、その専門的能力で企業に貢献し、専門職業人として自己実現を図る道もあると思われる¹⁸⁾。ピラミッド型組織からフラット型組織への転換、剛構造の組織からプロジェクトチームのような柔軟な組織へ移行している企業・団体も少なくない。当然、組織管理職としての課長・部長のポストは少なくなり、男性労働者でも管理職に就けない職業人は少なくない。女性活躍推進法で一般事業主行動計画を策定する義務があるのは従業員規模三〇一人以上であり、その規模の企業には管理職のポストもそれなりにあるだろうが、小規模企業では定年退職まで管理職に就かない労働者は男女とも希ではない。

ただ、女性活躍の分りやすい指標の一つとして、女性労働者の管理職昇進数や割合、管理職比率は有効であることは否定できない。それでも、女性の管理職比率が自己目的化し、数値目標ありきでは本末転倒である。先行研究が指摘するように、能力に応じて女性を積極的に採用し、女性が定着して従業員に占める女性の割合が高まり、それらの人材を育成し、その結果として女性が管理職に登用されていくというのが、時間はかかってもとるべき方向であろう¹⁹⁾。なお、これまでの女性労働者に対する取扱いや処遇の帰結のだが、女性の昇進意欲の欠如や意欲の低さを企業側か

らは指摘されることがある。それは現状の実態であろうが、先行研究の結果からは、女性活躍推進施策と両立支援施策を継続的に進めることで、徐々に女性の昇進意欲は高まっていくことが期待できる。²⁰⁾

(3) 両立支援は依然として重要な意味を持つ

女性が職業人生で活躍するには、キャリアの長さ、とくに同一企業における一定程度の継続勤務は必須要件である。それには、とくに出産から育児期における両立支援策が依然として重要な意味を持つ。²¹⁾ もちろん、両立支援策は均等推進策と併せて実施することによって、女性従業員の長期勤続化（定着）の実現、女性の能力開発促進、女性の管理職登用増加につながっていく。²²⁾ ただ、両立支援制度という仕組みを作るだけでなく、制度が利用されなければ意味がないから、企業は利用しやすい職場状況を工夫する必要がある。さらに、制度を利用して女性が能力を発揮し、キャリアを開発・形成していくための環境を整える必要もある。²³⁾

なお、単なる仕事と家庭の両立ではなく、両立支援制度による仕事の継続とキャリア開発・形成の同時実現が真の女性活躍の実現だという、説得的な主張がある。この立場によると、仕事と家庭（とくに育児等）の両立支援の方向転換が必要だという。育児期に普通に仕事をすることを免除する「仕事免除型」の両立支援から、育児をしながら普通に仕事をすることを支援する「仕事支援型」の両立支援への方向転換である。具体的には、①短時間勤務制度を充実する代わりに育児休業期間を短縮、②育児休業から早期に復帰した場合の支援の創設、③短時間勤務利用時にフルタイム勤務日を選択可能、④短時間勤務パターンの多様化と変更の柔軟化、⑤短時間勤務制度利用から通常勤務に戻る場合の支援、などの企業事例が挙げられている。²⁴⁾ 女性のキャリア開発・形成の観点からすると、「仕事免除型」から「仕事支援型」への転換は、検討に値する方向性である。

(4) 女性活躍推進のための人材マネジメントシステム（人事・処遇制度）

女性活躍推進に資する人材マネジメントシステム（人事・処遇制度）としては、これまで検討してきたことで明らかのように、人材マネジメントに関連する全ての制度・施策が直接、間接にかかわってくる。つまり、採用、配置・異動、教育研修・能力開発、評価制度、昇進・昇格制度、労働時間制度、賃金制度、福利厚生制度など人材マネジメント全般に及ぶ。

もう少し限定するなら、採用管理、昇進管理（管理職登用）、労働時間管理、評価制度、教育・研修制度などが調査結果を中心にみた重点制度・施策といえよう。なお、労働時間管理と大括りに表記したが、この中には残業管理、育児休業取得率、年次有給休暇取得率、それに柔軟な働き方としてのフレックスタイム、在宅勤務、テレワークなども含んでいる。

五 今後の方向性―むすびにかえて

先行研究によれば、企業における女性活躍推進は、均等法施行に始まり今日に至るまで、両立支援による女性従業員の定着から、両立支援と均等推進の連動へと変遷してきた。²⁵ 別の研究では、女性の活躍は単なる労働力ではなく一人の個人として多様な活躍を推進することが必要であり、それには労働供給の質的な改善が必須であると述べるが、²⁶ その主張には納得できるものがある。具体的には、部門配置、職務の配分、能力開発、評価制度、昇進管理、賃金管理、モチベーション管理、正規雇用化など様々な部面で女性を差別せず、平等な機会を与えて、かつ公正な人事・処

遇を行うということであろう。

また、活躍推進策の対象になる女性層は、一部のエリート層、トップ層に限定してはならない。女性従業員の層的な厚みを形成して、意図的に能力育成と活躍を推し進めることが必要である。いわゆる総合職に限らず、エリア総合職や一般職も含む広範な女性従業員層を対象にし、とくに多数を占める女性中堅層、中間層の活躍推進に力を入れることが、企業全体の女性活躍推進につながる²⁷。その際、女性限定の研修や個別育成計画の作成などで、前述したようにポジティブ・アクションを活用することが有効である²⁸。

なお、ここまでは雇用労働つまり雇われて働くことを前提に論じてきたが、雇用でない就業、たとえば起業、それも小規模な起業を女性が職業生活において活躍する一つの手段・方法、選択肢として検討する価値がある。ICTを活用した「SOHO」（スモールオフィス／ホームオフィス）、NPO等の非営利組織、労働者自身が出資者であり経営者である「ワーカーズ・コレクティブ」²⁹など、女性が雇用以外で様々な働く形態、働くことの多様性について模索することを最後に提案したい。

(1) たとえば、伊崎典子『女性労働政策の展開―「正義」「活用」「福祉」の視点から―』労働政策レポートVol.9（労働政策研究・研修機構、二〇一一年）参照。同書は、一九四五年から二〇一〇年まで、したがって女性活躍推進法の成立・施行前までの女性労働政策の展開に関して、行政と立法の視点から詳細に論じている。

(2) 本章で取り上げた法律の成立・改正動向に関しては、伊崎・同上書、厚生労働省「平成二七年版働く女性の実情」六九頁―七九頁、山田省三「四半世紀を迎えた男女雇用機会均等法」『日本労働研究雑誌』第六一五号、二〇一一年）四頁―一頁など参照。また、施行規則、指針、通達も含めた現状の各法律の解説に関しては、東京都産業労働局『二〇一七年版働く

女性と労働法』参照。

- (3) 武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』(勁草書房、二〇〇六年) 四六頁―七九頁。
- (4) 女性の就業率と雇用者に占める割合は、総務省統計局「労働力調査(基本集計) 二〇一六年平均(速報)」による。
- (5) 厚生労働省「平成二八年度雇用均等基本調査」。
- (6) 厚生労働省「平成二八年賃金構造基本統計調査」。
- (7) 国立社会保障・人口問題研究所「第一五回出生動向基本調査(夫婦調査)」。また、労働政策研究・研修機構『育児・介護と職業キャリア―女性活躍と男性の家庭生活―』(労働政策研究報告書No.192、二〇一七年) 三五頁によると、「均等法施行以後も女性の労働市場への定着はあまり進まず、若いコーホートでも多くの女性は出産したら仕事を辞めている」という。
- (8) たとえば、大槻奈巳『職務格差 女性の活躍推進を拒む要因は何か』(勁草書房、二〇一五年)、岩田正美・大沢真知子『なぜ女性は仕事を辞めるのか 5155人の軌跡から読み解く』(青弓社、二〇一五年) 参照。
- (9) 武石・前掲書、四四頁―四五頁、一九〇頁―一九三頁。
- (10) 浅倉むつ子「女性活躍新法」とポジティブ・アクション」(『ジェンダー法研究』第二号、二〇一五年) 一九頁―三六頁 参照。
- (11) 調査の概要は「一 はじめに」で記したとおりである。そこに述べたとおり回答社数は一九二社であり、従業員規模別内訳は、一〇〇〇人以上一〇八社(56・3%)、三〇一人以上九九九人以下七三社(38・0%)、三〇〇人以下一社(5・7%)。三〇一人以上の企業を調査対象としたが、回答時点で三〇〇人以下の企業も一部存在する。集計は三〇〇人以下も含めた。産業別内訳は、製造業七八社(40・6%)、非製造業一一四社(59・4%)である。なお、本稿で紹介した調査結果は、「行動計画を策定し届け出た」一八二社と「策定したが届け出していない」一社、合計一八三社について集計した内容である。
- (12) 日本経営者団体連盟ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会『原点回帰―ダイバーシティ・マネジメントの方向性―』(日本経営者団体連盟、二〇〇二年)、佐藤博樹・武石恵美子『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取組み』(東京大学出版会、二〇一七年) 一頁―一九頁。

- (13) 石田信平「就労支援立法の展開とその正当性」(『日本労働研究雑誌』第六七一号、二〇一六年)四頁以下。
- (14) 岩田・大沢・前掲書。
- (15) 同上書、七九頁―八一頁。
- (16) 大槻・前掲書、一九頁―二〇頁。
- (17) 谷田部光一『専門・プロ人材のマネジメント』(桜門書房、二〇一三年)二七頁―四七頁参照。
- (18) 同上書参照。
- (19) 佐藤博樹・武石恵美子『ワーク・バランス・支援の課題』(東京大学出版会、二〇一四年)三〇頁―三一頁、四四頁―四七頁、労働政策研究・研修機構・前掲報告書、七二頁―九八頁。
- (20) 川口章「昇進意欲の男女比較」(『日本労働研究雑誌』第六二〇号、二〇一二年)四二頁―五七頁、武石恵美子「女性の昇進意欲を高める職場の要因」(『日本労働研究雑誌』第六四八号、二〇一四年)三三頁―四七頁、佐藤・武石・同上書、二八頁―三〇頁、岩田喜美枝・菅原千枝「女性はもつと活躍できる!―女性活躍推進の課題とポイント―」(21世紀職業財団、二〇一五年)一七五頁。
- (21) 労働政策研究・研修機構・前掲報告書、三五頁、七八頁―八五頁、九四頁―九八頁、脇坂明「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」(『日本労働研究雑誌』第六一五号、二〇一一年)四六頁―四七頁。
- (22) 武石・前掲書、一〇七頁―一〇九頁。
- (23) 佐藤・武石・前掲『ワーク・バランス・支援の課題』七四頁―七七頁。
- (24) 岩田・菅原・前掲書、一四頁、七〇頁―八〇頁。
- (25) 松浦民恵「企業における女性活躍推進の変遷―三つの時代の教訓を次につなげる」佐藤・武石・前掲『ダイバーシティ経営と人材活用』第四章、八三頁―一〇三頁。
- (26) 加藤久和・財務省財務総合政策研究所『女性が活躍する社会の実現 多様性を活かした日本へ』(中央経済社、二〇一六年)四五頁―四六頁。

(27) 坂巻美和子「女性中間層を活性化させる女性活躍推進プロジェクト」（『企業と人材』第一〇一―一〇二号、二〇一四年）一三頁―一九頁、前原はづき「中間層の女性を管理職候補層としていくには」（『企業と人材』第一〇一―一〇二号、二〇一四年）三八頁―四一頁。

(28) 岩田・菅原・前掲書、八八頁―八九頁。

(29) 谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）一五〇頁―一五二頁。

【付記】 本論文は、平成二八年度日本大学法学部研究費「学術研究費（共同研究費）」による「女性の活躍推進法の理論的・学際的研究」の一部を構成するものである。