

女性の就労継続と管理職登用のジレンマ

— 製造業企業社員への聞き取りから —

酒井千絵¹⁾

The Dilemma of Childcare Support in the Workforce and Advancement to Management Positions: Interviews in Manufacturing Companies

Chie SAKAI

Abstract

This study examines the issue of the low number of women promoted to managerial positions despite an increasing number continuing to work after taking childcare leave. It is based on interviews with employees working in manufacturing companies. Compared to an average company, the surveyed companies demonstrated superior childcare support. Many women continued to work, even after childcare leave. However, it was solely women who availed themselves of comprehensive work-life balance support and reduced working hours. Moreover, a considerable number of employees, particularly those in the most crucial departments, were obliged to work overtime, although to a lesser extent than in the past. Those who worked shorter hours were frequently unable to adapt to these extended working hours. Furthermore, mid-level managers expressed confusion regarding the applicability of the traditional method of workload distribution, which is typically geared toward developing individual skills, to their circumstances. Previous studies have demonstrated that work-life support systems, while beneficial, are not sufficient to increase the representation of female managers. The data indicate that in addition to these support systems, there is a need for a shift in the companies' workplace culture, which is currently characterized by excessive workloads.

Keywords: female managers, work-life balance, manufacturing company, gender, career-building

抄 録

本論文は、育児をしながら仕事を続ける女性の増加にもかかわらず、女性の管理職昇進が少ないという問題を、製造業企業で働く人々へのインタビューをもとに検討する。調査対象企業は、平均的な企業よりも育児休業や短時間勤務の制度が整っており、多くの女性が育休後も専門的な仕事を続けており、男性育休も増加傾向にある。しかし、手厚い両立支援を利用し、短時間勤務を取得するのは女性に限られていた。また、以前よりは減っているが、重要とされる部署ほど、長時間残業を前提とする仕事量となっており、時短中の女性はこうした長時間労働に対応できないことが多かった。さらに、時短者を部下に持つ中級管理職は、個人の能力を伸ばすという目的に従って、負荷の高い仕事を配分していくという従来の方法が当てはまらないことに戸惑いを感じていた。先行研究が指摘してきたように、女性管理職の増加には、両立支援制度だけでは十分ではない。また上司からの評価やサポートは有効だが、それ以上に、過大な労働量を前提とした職場文化そのものを変えていく必要を示唆している。

キーワード：女性管理職 ワークライフバランス 製造業 ジェンダー キャリア構築

1 問題の所在

1-1 女性の就労継続は管理職への昇進を促すのか

労働時間の柔軟化や育児支援が進み、仕事を続けやすい制度が整えられる中、依然として管理職に占める女性の割合が増加しないのはなぜなのか。本論文は2018年から2022年にかけて、製造業企業2社で働く人々に対して行った聞き取り調査から、管理職登用のジェンダー差を解消する取り組みの状況と、実際にそこで働く人々の認識を分析する。

日本では雇用の場でのジェンダー分業が強く、管理職をはじめとする重要な役割の大半を男性が占めてきた。女性は、結婚や出産などのライフイベントをきっかけに、仕事を辞めることが多く、子どもが大きくなってから仕事に復帰するものの、その際には出産前の仕事とは異なる非正規雇用の仕事を選ぶ人が多かった。だが、1991年の育児休業法、1999年の男女共同参画法、2015年の女性活躍推進法などの法律や制度の整備が進み、女性の就労は変わってきた。少子化の影響で、若年人口は急速に減少し、特に戦後すぐに生まれた世代が定年退職を迎えた2010年ごろには、人口の減少と労働力不足が明らかになり、女性の就労は企業にとっても重要性を増していった。『男女共同参画白書（令和3年度版）』によれば、女性の年齢階級別労働力率は、かつての20代後半から30代にかけて率が下がる「M字カーブ」から、減少の少ない台形に近づき、さらに女性労働者のうち非正規雇用の割合も低下している。

20代後半から30代女性の就労率の上昇には、晩婚化や非婚化、第1子の出生年齢上昇などの要因もあるが、出産や育児を経て仕事を続ける女性も増加している。第1子出産後の就労継続は全体の2割、第1子出産時に仕事に就いていた人の4割前後だったが、2010年から2014年の数値では、それぞれ30%台後半と50%台に増加した。『働く女性の実情（令和4年版）』を見ると、女性の労働力率上昇とともに、正規雇用の割合や勤続年数も伸びている。

しかし、管理職は依然として男性がその大半を占めている。厚生労働省が行う「雇用均等基本調査」によれば、女性の管理職割合の伸びは鈍い。それでは、出産や育児後も仕事が続けられる制度が整った職場で、ジェンダーによる働き方の違いはどのように変わってきたのだろうか。実際に育児や介護などのかかえ、仕事の前後にケア役割を担う必要がある人は、どのような働き方をしているのだろうか。また、子どもや家族に対して時間を割く必要がある年代の社員は、性別によってどのように異なる役割を担っているのだろうか

か。

1-2 育児期の女性就労に関する議論

子育てへのペナルティ？

世界経済フォーラムが毎年公表しているグローバルジェンダーギャップ指数のランキングで、日本は2023年版では125位まで順位を下げた。また、健康と教育の分野では性差が非常に少ない日本は、政治と経済におけるジェンダー差が際立って大きい。経済では、男女の賃金格差や、昇進の格差が、ヨーロッパを中心とする、よりジェンダー平等に近い社会と比べて大きくなっている。他方で、最もジェンダー平等に近いアイスランドでも、男性を1とした女性の同一労働での賃金は、日本の0.62ほど低くはないが、依然として0.78にとどまる。つまり、日本に限らず、ジェンダーによる差異が小さいとされる国でも、賃金などの労働条件には男女差が強く残っている

育児を担う女性の賃金が男性と比べて低く、育児期が終わった後もその差が縮まらないことを、母親であることのペナルティ(Motherhood Penalty)と呼ぶことがある。竹内(2018)は、東京大学社会科学研究所が2007年から行っている「働き方とライフスタイルの変化に関する全国調査」から2008年から2013年のパネルデータを用い、子ども数や年齢、労働時間、勤続年数、婚姻、夫の年収、役職、職業、企業規模に、労働環境の調整や、人的資本の形成しやすさ、残業量や社員の不足や教育訓練の受けやすさなどについての自己評価を変数に加えて分析した。この結果から、竹内は日本においても子どもを持つことによる賃金の低下が観察できるとし、さらには女性の離職や子ども数の減少にも、このペナルティが影響を与えている可能性に言及している(竹内 2018:96)。

日本では、家族内の子どもの世話が大幅に女性に偏っており、そのため第1子出産の前後に仕事を辞め、子どもの成長後にパートタイマーなどの非正規雇用で働く人が多かったため、就労から得られる賃金の低下は明白だった。結婚や出産、配偶者の転勤など、女性にとって仕事を続けるのは依然として簡単ではない。では、育休などの制度が整備され、出産後も元の正規雇用の仕事に復帰できるようになった今も、昇進や待遇にマイナスの影響があるのはなぜなのだろうか。

女性の昇進意欲の問題

女性が管理職に昇進しにくい理由として、女性自身が昇進に意欲を持っていないからだという見方がある。厚生労働省の「雇用均等調査」は、2013(平成25)年度までの数回、

女性管理職が少ない、あるいは全くいない管理職区分が1つでもある企業に対し、その理由を尋ねていた。企業規模や産業によってばらつきはあるものの、調査対象企業の8割から9割が、女性管理職が少ないか全くいない企業に入る。傾向として、10人以上30人未満の小企業よりも、30人以上の企業のほうが女性管理職が少ないと答えており、1000人以上の大規模企業では、95%以上にのぼる。また管理職がない理由を、選択肢の複数回答で尋ねているが、最も多い回答は「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がない」が回答企業の5割程度、次いで、「女性が希望しない」が2割程度であった。将来的に管理職に就くようになる女性はいるが、現時点で管理職につくための在職年数を充たしている者はいないためという回答がそのあとに続く。

こうした結果は、企業が、女性管理職の少なさの原因を女性自身の資質や事情に求めていることを表している。坂田（2019）は、課長相当職以上への昇進希望が男性59.4%に対して、女性は10.4%に止まるという労働政策研究・研修機構の調査を引用し、女性の管理職志向が男性よりも低いという見方を裏付けている。他方、山口（2013）は、女性の意欲や能力に原因を求める傾向がある企業の意見に対し、女性管理職の少なさは、学歴や就業年数では説明できず、就業時間と関連しており、管理職に昇進している女性は、男性管理職よりもさらに長時間仕事をしてきたことをデータから示した。山口は企業がワークライフバランスを推進し、女性の就業継続を促すと同時に、長時間労働を受け入れていることを管理職昇進の要件とする慣行を見直すべきだとする。つまり山口は、女性が昇進意欲を持たないのは、女性自身の問題と言うよりは、企業の人事管理の問題だと批判する。

また、データによっては女性が昇進意欲を持たないという前提自体にも疑問符がつく。坂田（2019）は、21世紀職業財団の調査から、子どもを持つ正社員のうち、36.3%が昇進希望ありと回答しており、なしとする32.5%を上回っていることから、女性正社員の管理職志向は必ずしも低くないと指摘している。また、2014年に、20歳から59歳までの男女にそれまでのリーダー経験を尋ねる調査を行ったところ、学生時代のリーダー経験は男女に差が見られず、男性のリーダー経験が女性を上回るのは社会人になった後であることから、「管理職になれる可能性の点で男女間に本質的な差があるわけではない」[坂田2019:31] のであり、就職後の女性が昇進意欲を減退させているとすれば、それは職場環境や出産育児などのライフイベントの影響だとしている。

上司からの適切な支援や職場環境

では、出産や育休を経ても昇進意欲が高い人はどのような人なのだろうか。坂田（2019）

は、上司との良好な関係や、ステップアップに期待する声かけ、また現在より難しく、能力を高める仕事を任される経験が昇進意欲の上昇に関連していると述べる。また、上司との良好なコミュニケーションや、その他の人的なネットワークも、女性の昇進意欲に影響を与えている。つまり、組織の中でメンバーとして認められ、仕事を評価されているという感覚を持つ人ほど、昇進意欲が高い。逆に育休からの職場復帰時に、男性とは異なる仕事や、負担が軽い仕事に配属された場合、自己効力感が高まらず、昇進意欲も低くなる。

また荒木（2020）は、育休や短時間勤務などの両立支援制度が十分に整った東京都内の企業で働く社員に対する意識調査を分析し、女性のキャリア展望に影響を与えているのは、仕事と家庭を両立できる多様な働き方が可能であることよりも、女性を積極的に管理職に登用する組織文化だと述べている。また、職場における良好なコミュニケーション、客観的に意見を言い、部下が内省する機会を与えてくれる上司の支援の役割も大きいという。これに対し、女性部下の仕事と生活の両立に対する配慮は、キャリア展望に特に影響を与えていなかった。

このことは、「両立支援」とされる、育児期の女性に対する職務の軽減が、女性管理職の上昇にはそれほど重要ではないという可能性を示唆する。川口（2023）は、「東洋経済CSR調査」から、従業員数が100人以上で、東京証券取引所1部に上場しており、2011年版と2021年版に男女別管理職数を回答している企業499社のデータを分析し、管理職の増加幅と、育児休業や短時間勤務・フレックスタイム制度、育児サービス費用の補助、在宅勤務制度などの「ワークライフバランス施策数」やダイバーシティ推進部署の設置割合には相関関係がないことを明らかにした。つまり、これらの施策には女性管理職の割合を上昇させる効果があるとはいえない。これに対し、女性管理職割合が上昇している企業ほど、男性の育児休業取得が多く、上昇傾向も強いというデータもあり、川口は、女性のみを対象にしたワークライフバランス施策が、むしろ女性の活躍を妨げていると指摘している。さらに、男性の育児休業取得には、職場における性別役割分業や女性への偏見を取り除き、育児休業を取得する女性に対する不満や不公平感を下げ、かつ女性従業員が、自分の配偶者に対し育児参加や育休取得を促して、育児負担を軽減する、という効果がありうる。川口（2020）の分析は、女性が育児休業等を利用して、出産や育児と仕事の両立を可能にするだけでは、女性管理職は必ずしも増加しないことを示唆している。

坂田（2019）は、男性が女性に対して保護的な対応を取り、責任や負担の大きい仕事を女性に割り当てないことが、女性の自尊心を低めていることを「好意的差別」とし、職場での女性の働き方にどのような影響を与えているのかを分析している。一見すると、女性

に対する尊重や人間関係の良好さとして当事者も肯定的に受け止める傾向がある「好意的差別」だが、女性の自己効力感や自尊心を下げ、昇進意欲にもマイナスに働く可能性を坂田は批判的に考察している。

2 研究対象と方法

本論文は、文部科学省科学技術人材育成費補助事業である「ダイバーシティ研究環境実現プログラム」の一環として行われた、製造業で働く女性研究者の育成に関する聞き取り調査のデータを用いている。この調査ではA社に対して、2018年に25名（うち男性10名、女性15名）に職場で1人あたり1時間程度の聞き取りを行い、さらに2022年にそのうち11名（うち男性2名、女性9名）再度の聞き取りを行った。B社には、新型コロナウイルス感染症の流行による行動制限のため、対面での調査を行うことができず、Microsoft Teamsでのオンラインインタビューを22名（うち男性8名、女性14名）に対して行った各回の調査。調査にあたったのは、筆者と広島大学ダイバーシティ研究センター教員の大池真知子と高知大学地域協働学部教員の佐藤洋子である。インタビュー音声はトランスクリプションして、テキストとして共有した。

調査協力者には、30代から40歳前後の社員のうちから、調査対象企業の人事部門を通じてそれぞれ異なる職階にある人を推薦してもらった。企業によって職階につけられた名称は異なっているが、政府統計が、管理職を「係長」、「課長」、「部長」の3レベルに区分していることを受け、調査対象者も1) 一般社員、2) 主任や係長などの「初級管理職」、3) チームリーダーや課長などの「中級管理職」、4) 部長など「幹部」社員の4つに区分した。インタビューにおいて、主任でも部下がおらず、実質的に管理職と呼んでよいのか迷う調査対象者もいたのだが、まったく昇進していない一般社員とは異なるということで、「初級管理職」に含めている。また、A社、B社ともに製造業の企業であり、当初のプロジェクトが理系分野の技術専門職の育成とジェンダーの関わりを研究目的に置いていたため、調査対象者は、開発や研究に関わる技術職、専門職の社員がやや多いが、海外との取引や生産の管理などの職に就いている者も複数含まれていた。

分析にあたっては、書き起こしたデータを整理し、Nvivoを用いて、コーディングと分析を行った。文中には調査での語りの抜粋を引用する場合、実際に用いられた会話をできる限り抜粋しているが、内容の繰り返しやあいづちなど読みやすさを優先して削除している。また、本研究では2つの企業に勤務する調査対象者がいるが、抜粋した語りから個人

の属性を推測できる可能性を下げるため、どちらの企業の社員なのか、具体的にどの調査対象者の発言なのかを引用には記載しなかった。本論文では、企業ごとの相違ではなく、企業規模には多少の違いがあるものの、製造業という点では似た特徴を持つ企業での性別やライフイベントによる働き方や意識の変化を見るため、企業を区別しなくても分析への影響は少ないと判断した。調査対象者の語りを理解するために必要な性別、年代、職種については、各抜粋に付している。

表 調査対象者数（性別）

企業	実施年	男性	女性
A社	2018	10	15
B社	2021	8	14
A社	2022	2	9
総計（延べ）		20	38

3 育児支援制度の充実とジェンダー

3-1 手厚い育児休業と短時間勤務を利用する女性

1991年に制定された育児・介護休業法は、これまでに複数回改正され、現在では子どもを持った人は性別を問わず、子の1歳の誕生日までの育児休業を取得でき、企業は育児休業の取得を拒否できない。賃金を支払うかは企業に委ねられているが、雇用保険の加入者であれば「育児休業給付金」を受け取ることで減少した収入をある程度まで補える。また、保育園の受け入れが一斉に行われる4月入園時に認可保育園に入れなかったときには、育休を2歳の誕生日まで延長したり、1歳の誕生日までは2回に分割して取得したりと、以前よりも柔軟に育休を取得して、職場復帰が可能になっている。近年では、父親の育児参加を促すために父親と母親が育休を取ると、合算が1年よりも長くなる「パパママ育休プラス」や、従来の育児休業とは別に子ども出生後8週間以内に4週間まで取得できる出生時育児休業（産後パパ育休）など、男性の育児休業取得を後押しする制度も充実してきた。育児休業は概ね1歳頃までしか取得できないが、子どもはその後も親のケアを必要としている。育児・介護休業法は、子が3歳未満の従業員が希望すれば、1日の労働時間を6時間に短縮できる短時間勤務制度、小学校就学前の子に対しては、年5日（未就学の子どもが2人以上いる場合は10日）の看護休暇、などを保証している。このように、収入保障を含む育児休業を、男女問わず保証する日本の制度は、国際的に見ても非常に手厚

い。

調査では、子どもを持った経験のある女性の調査対象者はすべて産前産後休暇の後に育児休業を1年程度取得していた。育児・介護休業法は、休業を理由とした降格や職務配置の変更など、いわゆる「マタニティ・ハラスメント」を禁じている。調査では、多くの人が育休を取得するようになり、当然取るものだという雰囲気が醸成されるなか、上司や同僚から育休に関して否定的なことを言われたことはないと言った多くの人が話していた。育休を複数回取得している人や、次の出産のときにも育休を取るつもりだという人もいた。

(育休を) 1年取って。私が出産する2～3年前から育休を取って復帰してっていう人たちも増えてきて取りやすかったです。でも部署で初めて産休取る人だったんで、部長も「どうしょっか」、「1年取るんか」みたいな感じで、「あ、取ります」みたいな。でも、そう言える感じの雰囲気です。(女性 中級管理職 40代)

育休を取得すると、自分が担当していた仕事を他の人が負担することが多く、「気兼ね」があったという人もいた。部署によっては、女性社員が20代から30代に偏っているため、出産と育休の時期が重なることもあるという。そのことで周囲から否定的なことを言われたわけではないが、「引き継ぐ中で人に迷惑を、仕事を、押し付けてるなっていう感じは若干ある」(女性 一般 30代)という。ただし、部署内で分担しきれない場合、派遣社員や臨時雇用のスタッフが入っており、育休中に同僚が疲弊するほどではないと考えている者もいた。

3-2 育児に関する休暇をためらう男性

育児・介護休業法の近年の改正は、休業期間を柔軟にするとともに、男性の育休取得を増やすことを目的としてきた。こうした政策の効果によるものか、厚生労働省による「雇用均等基本調査」をみると、男性の育休取得率は年々上昇している。かつては1%に満たなかった育休取得率は、10年程前から2～3%程度まで上昇していたが、2020年に12%を越え、2022年には17.13%となった。また、厚生労働省が男性の育休取得率公表を義務づけている従業員1000名以上の企業に限ると、男性の育休取得は46.2%にのぼる¹⁾。だが、

1) 厚生労働省「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」(速報値) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/jigyou_ryouritsu/topics/tp100618-1_00002.html

出産後に仕事を続けた女性の80%程度が育児休業を取得しており、育休のジェンダー差は依然として大きいことがわかる。

育児休業の取得期間にはさらに大きな性差がある。「雇用均等基本調査」の令和3年度版によれば、女性は、大半が1年前後から1年半程度の育児休業を取得しており、6ヵ月未満の育休は5%に満たない。これに対し男性は、5日未満は2015年度の56.9%から2021年度には25%まで減少し、育休期間が長くなる傾向はみられるとはいえ、半数以上が2週間以内の育児休業に止まり、1ヵ月から3ヵ月未満が24.5%であった。また、2023（令和5）年度に公表された1000人以上の企業では、育休期間の平均は46.5日である。つまり、男性の育児休業は短い場合は配偶者の出産の直後のみ、長くても3ヵ月以内にとどまっており、女性の育休期間には遠くおよばない。

男性の育休取得率や取得期間が伸び悩んでいる背景には、女性の育休の長期化もある。育児・介護休業法が、保育園待機児童問題に対応するために、1歳になる月までに保育園に入れなければ、育休を延長できるようになった。また特に大企業は、新卒の学生を惹きつけるために育児支援の制度を手厚くする傾向がある。その結果、男性も育休を取ることで、合計の育休を1年を越えて取得できる「パパ・ママ育休プラス」の利用は2015年度に2.0%、2021年度でも2.3%と非常に少ない。この制度を使わずとも、女性が十分な育休を取得できることも原因のひとつだろう。

本研究が調査した製造業は、従業員に占める男性の割合が高く、女性従業員数は2割程度にとどまる。だが、国の政策を反映して、男性も育児や介護に関する休業や柔軟な働き方を選択できるように制度を整えてきた。A社は2023年現在の育休取得率は女性100%、男性50%であり、全国平均よりもかなり高い。また2022年には男性の育休取得日数平均が43.2日と、平均的な男性育休よりも長かった。B社は2018年時点で育児休職人数を253人、うち男性が17名で、復帰率は99%であると公表していた。B社のリクルートページによれば、男女合わせた育児休暇使用率は2021年度70%、2022年度83%であり、産後復帰率は98.1%だという。B社は子どもが満3歳になるまで育児休職を認めており、これも法定の育休期間よりも長い。

だが、男性社員は依然として育児休業取得をためらっており、女性の育休利用とは大きな違いがあった。調査時点でB社には、配偶者が出産した男性社員は、5日間の特別休暇を取得できる制度があったが、調査では、その特別休暇すら使わず、出産前後には普通の有給休暇を使って数日から1週間程度の休みを取るのが一般的だと話す人が多かった。30代の中級管理職の男性は、自分も2人目の出生時に有休を消化して休んだと話してい

た。1週間程度の短い休暇では、配偶者や新生児はまだ入院しているため、休暇は出生届などの手続きと上の子どもの保育園への送り迎えに使われる。

調査では2社とも1週間以上育休を取得した男性は複数いたが、大半が取得する女性の育休とは異なり、なぜ育休を取る必要があるのか上司から説明を求められていた。2人目の子どもが生まれるときに、未就学児の上の子どもの世話を妻ひとりで見るのは無理だと考え、育児特別休暇の5日間に加えて、6週間の育児休業を取得した男性は、上司からギリギリまで「本当に休むの？本当に育児休職とるの」と聞かれたが、「休みます」といって予定通り育休を取った。配偶者が仕事のために別の都市に住んでおり、家族内での話し合いの結果半年から1年の育休を子どもの人数分取得した男性は、育休を取る予定だと告げると、直属の上司からは「苦笑い」され、さらに上の管理職にも「本当に取るのか」と確認された。調査対象者は調査時点で20代から40代であり、世代的に妻がフルタイムで働いている人も多かったが、妻の就業状況にかかわらず、育休を取らない男性は多い。だからこそ、育休を取得する場合には、妻の妊娠中の体調が思わしくないことや、上の子どもの世話が必要なこと、そして祖父母世代に頼れないことなど、自分以外に子育てを担う人がいないと説明しなくてはならないようだった。これは、女性が育休を取る際に、夫の就業状況を問われないのと対照的である。

こうした経験を持つ調査対象者も、昇進して部下を持つ現在では、部下が育児休業を取得すれば、上司としては「計画が狂う」という気持ちも理解できるが、育児休業は労働者の権利なので、取りたい人は取るべきだと話していた。このように、育児経験者が管理職になっていく中で男性の育休は徐々に認知されはじめていた。調査では、育休を取得した男性社員は、これから子どもが生まれるという若手から、どうやって育休取得について上司を説得したのかと相談されることがあるという。まだ周囲の男性社員で育休を数週間単位で取った人はいないが、これまでに5人程度から相談を受け、「権利なので休みます、休みたいです、って上司に伝えた方がいい」と話したという。また、育児休業を取ると、妻からは感謝され、長い目で見たら「リターンがある」ということも若い男性社員に伝えている。厚生労働省は「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」でも、男性の育休率を公表すると、育休取得率が向上し、育休取得に対する職場内の雰囲気はよくなったと延べている。育児休業の取得は少しずつ男性にも広がっているものの、まだ少数派にと止まり、多くの場合女性の育休より短期間で十分とはいえない。しかし育休を実質的に子どもの面倒を見られる程度に取得する男性が可視化されたことで、これから子どもを持つ男性が、それをモデルとして育休取得への意欲を高めている。

3-3 短時間勤務・フレックスタイム・リモートワーク

育児休業が取得しやすくなったことで、出産後も仕事を続ける女性が増えてきている。だが、育児休業が終わったあとも育児は続く。育児・介護休業法は、育児と仕事の両立を可能にするため、3歳までの子どもを育てる親に、1日の就労時間を6時間までにできる短時間勤務制度を整備するか、フレックスタイムや時間休などで労働時間を柔軟化することを企業に求めている。今回の調査の協力企業は、いずれもその範囲を大きく超えて、A社は小学校3年生まで、B社は小学校卒業までの短時間勤務を認めていた。さらに、A社はコアタイムに出勤していれば出社・帰社時間を自由にできるフレックスタイム制度を、B社はコアタイムを設けず、完全に自由なフレックスタイム制度を導入していた。そのほかにも、育児や不妊治療にも利用できる時間休や、2020年のコロナ禍をきっかけに広まったりリモートワークなど充実した制度があった。

調査対象者は始業や終業を、保育園の送迎時間に合わせて30分単位で調整していた。インタビューでは、30代から40代という育児を担う世代にいる女性社員の多くは、就労時間を多少短くしたり、出社時間をずらしたりと、出産以前とは異なる働き方を受け入れることはあっても、そのことで仕事をやめようとは思ったことはないと話していた。時短利用の拡大は、育休と比べ最近のこのようである、30代で初級管理職の女性は、10年ほど前、上の子どもの育休から復帰したときは、時短制度は存在していたが、周囲に取っている人がほとんどいなかったため、自分も申請をしなかった。だが、末子を産んだ2010年代後半には、取りやすい「雰囲気」になっていたので取得し、朝の時間が非常に楽になったという。

さらに女性の場合、「ギリギリいっぱいまでは時短の権利を持っておこう」と、復帰時に長期間の時短をあらかじめ申請した人が目立った。子どもが複数いる場合は、一番下の子どもが成長するまで、短時間勤務を続けたという人も少なくない。その結果、育児休業に加えて、10年前後にわたって、「早く帰宅する人」であり続けることになる。それでも時短を取るのは、「今は子どものために時間を割く時期だ」という思いのほか、誰かが子どもの世話をしなければならなかったためだ。時短取得にあたっては上司と衝突したと語る人もいた。

短時間勤務申請をするんですが、女性の同僚に毎年申請するのはめんどくさいので一応小学校6年生まで大丈夫なんで、6年生までしておけばいいよって言われたので、申請を持って行くと、上司に「こんな長い期間短時間されても困るんだけど」っ

て言われたんですが、それは凄い今でもずっと心に残っていて。じゃあ誰が子供みるんだよっていう。(女性 初級管理職 30代)

長い時短取得のもう一つの理由は、子どもの成長によって、必要なケアの内容が変わるためである。保育園に通い始める時期の乳幼児は感染症などで、不規則な欠席や通院で休みやリモートワークが必要になる。子どもが大きくなると、身体的なケアの必要性は減少するが、学校でのトラブルに対処したり、子どもの教育に関与したりと、親が果たすべき役割は増していく。育児休業が終わってすぐに育児負担を考えずに働けるわけではないのは当然だが、短時間勤務が終わった後も、多くの調査対象者が、子どもにある程度手をかける必要があるため、仕事とのバランスが不安だと考えていた。

「4年生になったから自分で帰って1人でできます」とか、しんどいだろうなって思ったり。小学校のその後の3年間も、中学に入っても、ちょこちょこ学校行かないといけなかったりすると、時短が使えなくなったら、親がいない子たちはしんどいだろうなと思って。頼れない分帰れないし、1人で置いとかないといけない。最近、私がちょこちょこ学校行くのが多くなって。時短もない、みんなどうするんだろうと。(女性 初級管理職 40代)

2人目の育休復帰後、短時間勤務を2時間とっていた30代の女性社員は、しばらくして1時間に減らし、朝、夕の就業時間を30分ずつ伸ばした。その結果、給与が上がり、以前は出席できなかった朝礼にも参加できるようになった。また4時で帰宅していたときには仕事が終わらず、許可をもらって帰宅を伸ばすことも頻繁にあったが、帰宅時間が30分伸びたことで、余裕を持って仕事に取り組めるようになったという。だが、上の子どもが小学校に入ったタイミングで、再び2時間の短時間勤務に戻した。2020年以降のコロナ禍で、活動が不自由になった学童保育に行くのを子どもが嫌がったこと、友達を家に呼ぶのは親が家にいるときに限っていたため、小学校から帰宅した後できるだけ早く帰宅してやりたいことがその理由だった。また、中学以降でも、学校でのトラブルなどが生じ、リモートワークや時間休を組み合わせ、午前自宅にいるようにしたという人もいた。

育休や短時間勤務を取得すると、経験や能力にかかわらず補佐的で定型的な仕事に回されてしまい、就業継続意欲を失ったという経験は、女性の管理職昇進が難しい理由としてよく取り上げられる。しかし、この調査では、理系のエンジニアや外国語に堪能な人など

専門性が高い調査対象者が多く、仕事内容が育休復帰後に大きく変わったという人はいなかった。時短取得者についても同様で、専門外の部署に移動した人はいなかった。ただし、短時間勤務を行うと、帰宅時間を早めるため、残業を厭わず働ける同僚と同じチームで仕事することは大幅に減る。日常的に実験に携わる仕事をしていた調査対象者は、1人で完結する実験やデータ収集が多くなると話していた。

2020年のコロナ禍で学校が数ヶ月閉鎖され、子どもの面倒を家で見る必要が出た親たちは、仕事との調整に悩むことになった。2021年と2022年に行った調査では、その時期に様々な制度や周囲からの支援を利用して、状況を乗り切ったことがわかった。自分や配偶者の親の助けを借りた人、子どもの学童保育仲間が子どもの居場所を提供してくれたおかげで仕事に行けたという人もいた。また、全国的に企業に対しても交通機関の混雑を下げるためにリモートワークが推奨されたため、徐々に体制が整って、多くの業務を自宅から行えるようになり、自宅で子どもの様子を見ながら仕事をし、食事を一緒にとれるようになった、などのメリットも挙げられた。それまでもリモートワークで会議や業務ができる設備はある程度整っていたが、仕事時間全体に対する割合や、許可を得るまでのプロセスなど、実際の利用にはハードルが高かったそうだが、コロナ禍でリモートワークは一気に一般化した。

だが、リモートワークに対する温度差も大きい。子育て中の調査対象者は、コロナ禍で学校環境が変化したこともあり、リモートワークがなかったら仕事を続けられなかったかもしれないと話していた。他方で、製造業でもある対象企業では、リモートに対応しにくい職務が存在しており、コロナ禍でも普段と変わらず出勤していた人や部署もあった。リモートワークの活用で出勤日が減ったことに対しても、在宅で子どもに目を配りながら仕事できてよい、出勤時間がなくなってありがたい、という肯定的な意見がある一方で、コミュニケーションが少なくなって、仕事の質も下がったため、対面の仕事を増やした方がよいという意見もあった。

4 昇進とキャリア

4-1 初級管理職への女性登用と昇進意欲

国が女性管理職の割合を増やすという目標をたて、企業に努力を求めたことで、企業は目標を立てて女性管理職を増やし、公表しなくてはならなくなった。総合職と、補佐的な役割を担う一般職というコース別採用は、女性の管理職登用の障害となってきたが、製造業は女性の割合が低い一方で、コース別採用は少ない。雇用均等基本調査によればコース

別採用を行っているのは製造業のわずか5%程度であるが、調査対象企業も例外ではなく、2000前後以降コース別採用を行っていなかった。つまり、性別を問わず管理職になりうる社員として採用しており、この世代の勤続年数や実績が増していけば、管理職に就く女性も増えていくと考えられる。

また育児休業が広く取得できるようになると、出産や育休取得後に退職する女性が減り、職場における女性の存在感は増した。1990年代に就職し、現在は中級管理職や幹部級に昇進している女性は、以前は、女性は事務作業を担うものとされ、管理職になる女性はいなかったという。

(入社したときには女性管理職は)ゼロでした。(中略)先輩の女性メンバーも、会社のキャリアとしては長い人たち結構いらっしゃいましたけど、自分たちがリードを取って何かをするような風土ではなかった。(中略)事務作業、細かい伝票処理ばかりを分担として持たされているケースがうちの会社でも多かった。(中略)今は産休もきっちり取れて、仕事に復帰して働いてたり、時短勤務ができたりというのは大きく変わったところで、私たちが入社してしばらくのころとは全く環境自体は変わってきてると思います。(女性 幹部級 50代)

いずれの企業も従業員に対し、業績評価や将来的なキャリア展望に関して上司と面談する機会をつくっていた。調査では上司から昇進試験に挑戦するように勧められたという人が数多くいた。また先輩にあたる女性をメンターとする「ペアコーチ」や、女性を対象とする研修も行われていた。ペアコーチを担当してくれた女性の先輩から、それまで製品の開発に関わっていた社員の大半が男性だった部署で、女性視点を取り入れることの重要性や、仕事の面白さを学んだという声もあった。

日本企業は「係長」レベルの管理職に占める女性の割合を2割程度にあげてきた一方で、上位の管理職ほど女性の割合は低く、伸びも緩やかになっている。今回の調査でも、初級管理職に就く女性は増えていたが、その上のランクまで昇進する女性は依然として少なかった。これは調査対象となった企業に限らず、日本企業が女性を本格化に管理職に登用し始めたばかりだということを考えると仕方がないのだろうか。今後初級管理職で経験を積んだ女性が増えていけば、より責任ある地位に就く女性も増えていくと考えてよいのだろうか。

調査対象者によれば、年に1度上司とのキャリア面接で昇進を打診された後、論文試験

や面接、語学試験などの昇格試験を受けて職階があがる。昇格までの期間は人によって異なるが、3年から5年程度で次の昇進を打診されて、ひとつずつ職階を上がっていく。そのため、出産や育児休業、時短取得により、女性は昇進のタイミングを逃すことがある。30代で中級管理職の男性は、自分の周囲で子どもを持つ女性同僚の昇進が遅れていると感じ、能力があっても昇進試験の時にそこにいなかったという理由で昇進できないという制度には問題があると話していた。自分自身や女性の同僚が初級管理職に昇進するまでに、男性同僚より長い期間を要することに、仕事にはやりがいがあっても、割り切れない気持ちをもつ女性もいた。

他方で、管理職の女性にも、育休を経て、子どもを育てながら仕事を続けてきた人も増えてきている。時短取得中に初級管理職に昇進した女性も複数いた。女性管理職が少ない理由として、女性自身の昇進意欲が低いという理由を挙げる企業も多いが、調査では、高い昇進意欲を持つ女性も複数いた。時短をとり、早く帰宅している自分が昇進してもよいのだろうかという不安感があった調査対象者は、上司や周囲からの「あなたは当然昇進すべきだ」という励ましによって、昇格試験の受験を決断した。二度の育休を取り、時短を取得しているために、上司から昇進を進められた時には迷いがあったという女性は、実際に初級管理職に昇進したことに充実感を持って働いていた。会議が増えるなど、負担は大きくなったが、「一般社員の時には求めなかったような部内での検討作業」などに関わることで「業務の幅が広がった」ためである。

さらに上の職階に進むことで、「仕事の幅」は広がっていく。40代で中級管理職の女性は、上司が幹部級に昇格し、他のチームも担当することになったため、現在はマネージャ代行として14名のチームを管理していた。もともとは「プレーヤータイプ」だと感じていた彼女は、「自分の思ったことを形にして行くにはやっぱり（幹部に）上がらないと無理だなあという気持ちがかここ数年で増えています」として、昇進を「必要なプロセス」だと語った。また、海外赴任を経て中級管理職に昇格した30代女性は、部下を育成していく責任を負い、最終的には「チームとしてアウトプットを出していく」管理職は働き方に大きな違いがあると感じていた。今後の昇進については「心が定まっていない」としながらも、職階を上がることで、会社全体の機密情報に触れられる権限が大きくなるため、自分自身が会社に対してできる提案の質を上げることができると期待していた。

昇進へのモチベーションが高い女性社員がいる一方で、初級管理職以降の昇進に関心を持たない層もいる。調査では、初級管理職は、一定年数を経た人のほとんどが昇進するという役職であり、キャリアアップだという認識を持ちにくいという声があった。また、女

性の管理職を増やすことが政策課題になったために、企業内部の必要性と言うよりは、外部の基準に合わせて一度に女性の昇進を勧めたのではないかと考え、自分の能力や業績が評価されて、必要とされる役職に就いたという自己肯定感につながっていない人もいた。たとえば入社して6年目に主任に昇進したものの、仕事内容が特に変わらなかったという女性は、「女性の主任が少ないから増やす必要がある」、「外部の人からそういう意見があったから、仕方なく昇進させる」だけだと感じていた。

4-2 育児休業・短時間勤務と管理職

女性管理職の少なさは、出産前後の離職に加え、育休復帰後に責任や負担の少ない補佐的で定型的な業務に配置転換されることに原因が求められてきた。現在の育児・介護休業法では原職または原職相当の職に復帰させるように配慮することが求められているが、異なる部署や仕事に転換することは違法というわけではない。しかし本調査のインタビュー対象者は、出産前と同じ部門に復帰しており、定型的、補佐的な仕事に変わってはいなかった。研究職の調査対象者の中には、配属部署はそのままだが、担当する実験など仕事内容が変わり、当惑したという人はいたが、育休前と同様専門的な仕事を続けていた。育休復帰後や時短取得期間中にも国内外への出張をこなし、昇進試験を受けて中級管理職になる人も複数いた。

しかし、特に時短を取っている調査対象者の中には、昇進は初級管理職までで、それ以上に昇進している女性は少なかった。まず、昇進のタイミングが年1度と限られているため、複数回の育休や短時間勤務を取得すると、たとえ十分な能力があっても、1年、2年と同期入社社員から昇進が遅れてしまう。産休や育休を経験した女性は、実際に昇進に時間がかかることが多く、本人たちもそのことを自覚していた。主に育児負担のない人、つまり妻や親など育児を負担してくれる人が身の回りにいる人や、子どもを持たない人は、育児を担う人よりも早く昇進する傾向がある。その結果、育休の取得が女性に偏り、昇進の差につながっている。

仕事と育児や生活を両立する忙しさのために、昇進試験の準備に割く時間がとれないという問題もあった。たとえば、昇進に必要な英語外部試験の勉強に時間をかけられないため、今後も昇進は難しいだろうと諦めている人もいた。さらに半年に一度行われる上司からの業績査定でも、時短取得は不利に働きやすい。中級管理職として働く30代女性は、産休や育休を取る時には特に問題にならなかったが、部署ではじめて時短を申し出たために、上司らは「そんな制度があるのか？」とまず驚き、忙しいのにと渋られたが、「定時

まで働けないので」と強行して時短を取得した。その後「短時間勤務だから、（半期に一度出る）評価はあまり期待しないように」と上司から言われた時に、彼女は「業務の量や質、効率についても評価してほしい」と主張したため、さらに上の管理職が理解してくれて、正当な評価を得ることができた。こうした交渉や、時短でも結果を出してきたことで、時短取得者では部署内ではじめて中級管理職に昇進したという。また、時短で働いている人に対するあからさまな降格や配置換えはないものの、評価につながるような仕事につきにくいという状況があった。

順調に昇進している人は、上司から勧められて管理的な業務につくための能力を高める研修に参加したり、日常的な仕事の中で負荷を与えられたりする機会を得ていた。中級管理職、さらには経営に関わる幹部に昇進するために必要な能力として、自分の仕事や自分がまとめるチームのことに止まらず、企業全体の将来像を見なくてはならないと話す人が多かった。中級管理職の男性は、管理職に必要な能力を「概念構成力」という用語で説明し、日々の仕事の中で獲得していくものだと語っていた。

（昇進で）自分の周りがやっぱり広がるんですよ。例えば、チームメンバーの教育みたいな話だったのが、部全体の教育をどうすればいいのかとか。仕事の将来もそうですね。技術開発の視野もまた当然、部全体を考えて、みたいな話になってきますし。（中略）概念構成力っていうのは、計画とか段取りを考える力みたいな感じなんです。計画を立てようと思ったら、そもそも我々は何を目指しているのかっていう目標をしっかりと定める必要があるし、目標を定めたら、その目標に到達するためには、具体的にはどういうステップで何を準備していけばいいか、みたいなことをこう段取りしなくてはいけないんですよ。（男性 中級管理職 40代）

「概念構成力」のような能力は、勉強して自分で身につけるといよりは、日常の業務で上司や同僚と働くなかで習得していくものだと多くの人が考えていた。中級管理職として部下を持つ男性は、相手の成長段階を見て、少し難易度を上げた業務を振り分けるようにしていると話していた。そうして、部下を成長させるとともに、中級管理職としての自分の能力を高め、さらに昇格していく。このように、チームや部書、さらに会社全体の利益のなかで自分の仕事を理解し、行う能力が重視されている。

時短を取得するなど、不規則な働き方をしている人は、こうした「育成」のシステムにまだうまく組み込まれていない。業務評価は、勤務時間の量ではなく、アウトプットに対

して行くことになっていたが、実際には時短中の社員に高い評価がつくことはあまりなく、昇進スピードが遅くなっていると多くの人が感じていた。さらに時短の社員は、納期がはっきりしており、製品の開発に直接結びついていて、職場で重要とされている仕事を担当する部署には配属されにくい。彼女たちは、1人や少人数で担当する、すぐには成果に結びつきにくい仕事を割り当てられる傾向があった。最近まで時短を取っていた女性の調査対象者は、自分の担当する業務を以下のように語っていた。

実証実験みたいな直接的に作り込むような仕事にはなかなか就けなくて、私がやるのはそんな緊急性がない、先行的な研究がほとんどだったので、達成感のある仕事、なんと言えればいいんでしょうね、ものづくりってすごく楽しそうだなと端から見て思っていて（中略）そこに入り込めてないみたいなのを、ちょっとつらいなと思ったことはあるんですけど。まあ時短でやってきたし、しょうがないかなと諦めていた部分もありましたね。（女性 初級管理職 40代）

同時に中級管理職も、多様な働き方の部下を管理し、教育するにあたり、組織的な方針がないまま、苦心して仕事を割り振っていた。中級管理職は自分が担当するチームのパフォーマンスによって評価されるので、個々のメンバーに少し負担の大きい仕事を与える必要があると考えていた。時短メンバーに多すぎる負担を課して時間内に終わらないのは困るし、負担が少なければ、チームのメンバーを減らすべきだと評価されるかもしれないという不安をかかえていた。

いずれの企業に勤めている調査対象者も、以前よりも残業に対する管理が厳しくなり、長時間勤務が常態化しない配慮が進んできていると考えていた。たとえば毎月の残業に上限を決める、週に数日は定時退社を求められる、などの規制により、残業は以前より減ったという声もあった。だが、残業がなくなったわけではなく、定時で帰ることはほとんどないという人が大半を占め、月に10-50時間程度、あるいはそれ以上の残業は日常的だった。また、今やっている仕事が会社で評価されているので、残業をもらえていると語る人もおり、残業の総量が制限されるなか、評価の高い部署ほど長く残業することができるという認識もあった。

このことは、時短で働く人だけでなく、時短を取らない人の働き方にも影響を与えている。まず、時短取得は、単に1~2時間労働時間が短くなるのではなく、月に数十時間の残業を引き受けないことを意味している。つまり育休後の社員が可能な期間いっぱい

で時短を申請する理由の1つは、残業を前提とした働き方にある。時短取得者は、子どもが小学校高学年、あるいは中学生になったとしても、急に残業をこなす働き方を受け入れるのは難しいだろうと不安を語った。また時短が終わった後も残業はせずに、急に仕事を振られても、「今日はもうできません、明日でいいですか」と断って定時で帰宅しているという調査対象者もいた。

時短が終わるタイミングで、今の自分の部署で自分より上の先輩社員たちの働き方が、全員男性で残業ありきで働いているメンバーがほとんどなので、そういう働き方が自分にできるかって言われたら、ちょっと自信がないなっていうのが正直なところで。あと2年、時短の期間が終わるところが自分にとってはターニングポイントかなと思います。時短が終わった時に定時まで働くようにはなるんですけど、自分より等級が上の男性社員みたいに、残業ありきで、お客さんの都合に合わせていう働き方はちょっと自分にはできないかもっていうのがあるので、これ以上の等級目指していけるのかはすごく不安なところが大きいです。（女性 初級管理職 30代）

また中級管理職も、自分自身の業務に加え、部下や他の部署の業務内容を理解し、仕事量を管理し、サポートも行うという激務に疲弊していた。30代の男性中級管理職は、派遣スタッフからなるチームと、正職員のチームを管理しており、残業できない派遣スタッフの就業時間が終わってから、正職員の仕事を残業や早朝出勤でこなしていた。上司から職場からのメールが帰宅後も飛び交い、仕事の対応が求められるなど、仕事と私生活の区別をつけられない激務の様子を見聞きし、昇進へのモチベーションが高い調査対象者も昇進をためらっていた。上司から推薦されて次の昇進を見越したリーダーシップ研修を受けている女性は、上司の多忙を見て、昇進に不安を感じたという。男性の調査対象者は、幹部社員になると会社の方針に異を唱えにくく、仕事の負担が大きいため、男性の中にも昇進を希望しない人がいると話していた。

（自分のひとつ上の職階の人は）仕事量が格段に増えていそうだけど自分の裁量は増えてなさそうだし、さらに上のマネジメントからの要求が厳しくなっていて、ほんと苦しうだなどと思うと、今のままの方が良いのかなと思った。でもやっぱり等級が上がるとできることって違うだろうなと思ったり、まだ心が定まってない感じです。（中略）上司でもあった先輩が、2年ぐらい前に幹部になられたんですけど、結構頻

繁に疲れたとか愚痴を聞いていて。休日も幹部の人たちはメールが飛び交って、指示が朝の5時に来て、「今日中で」みたいな。逆もあって、夜の9時ぐらいに、なんとか調べといてね、明日の朝聞くからね、みたいな。(女性 中級管理職 30代)

こうした職場文化は、育児中の女性が時短なしで仕事を続けるのを困難にし、同時に時短を取得した人が評価されにくい仕組みにつながっている。調査では、育児中女性の多くが、可能な期間の限度まで短時間勤務を申請しており、逆に男性は長期の育休を取得していても、時短勤務は避けていた。女性の中にも、上司から難色を示され、短時間勤務を取得しなかったという人もいた。幹部級に昇進していた女性は、育児休業から復職したときに、上司から「時短しないよね、もちろん」と言われて時短勤務を断念し、自分の親のサポートを得てフルタイムで復帰していた。

短時間勤務のほかにも、労働時間のフレックス化や時間給制度、リモートワークの推進は、男性、女性を問わず、仕事と生活のバランスを取りやすくしている。短時間勤務を取得できる小学生時代が終わっても、子どもの学校行事やトラブルなどで、就業時間に少し仕事を抜けなくてはならない場合など、就業時間を柔軟に変えられる仕組みを多くの調査対象者が歓迎していた。また、時短は回避する男性も、フレックスタイムやリモートワークを活用していた。しかし、全ての仕事がこうした自由度の高い働き方に対応しているわけではない。

「事務系」とされる仕事では、特にコロナ禍にリモートワークが一般化したため、会社への拘束時間が短くても、仕事にきちんと参加できているという達成感を持って働き、昇進へのモチベーションを保っている人もいた。また、すでに中級管理職以上に昇進していたことで、保育園の時間に合わせて帰宅し、あとはリモートで受けるという柔軟な働き方も可能になったと話していた。

(リモートで) つないではおけるんで、なんかあったら連絡してという感じで見たりとか、お昼寝の時間だけ、ちょっと仕事をしたり、半休にしておいて、1日で半休分の時間ぐらいは、時間が取れるかなとか。(・・・) ちょっと時間足らんかったっていても、何とか土曜日でこれだけの時間で、とかいうことも自由になるので、そういう意味では管理職であることがありがたい(女性 40代 中級管理職)

その一方で、実際に製品を開発する技術系の部署では、リモートワークをほとんど利用

せず、毎日出社して仕事している人も少なくなかった。製品の完成までには、様々なテストを繰り返し、安全性を高めていく必要があり、「仕事的内容的にもやっぱり時間の裁量を自分で決められない部分」がある。技術開発の仕事に就く幹部級の女性は、以前から在宅勤務を多用していた事務系と異なり「在宅勤務を取りたいんですけどって、お気軽に言える感じじゃない雰囲気だった」と話していた。リモートワークではできない仕事は、時短にも対応しておらず、残業を前提とした仕事とも重なっている。もちろん、全ての作業を自宅から行うのは不可能であることは間違いないとはいえ、時短やリモートワークで働く人をはじめからメンバーに加えないことが本当に合理的とはいえない。

複数回長期の育休を取った経験を持つ男性の中級管理職は、今後の働き方や人員管理について、以下のように話していた。

会社自体の考え方ってというか、もうその人が細切れにしか働かないっていう状態を当たり前と考えないと、今みたいに基本的に絶対1年間の約束事は死守しますみたいな、でメンバーは基本的にちゃんと働いてますっていう前提で計画を立てるじゃなくて、基本は何かあるっていう常に人は入れ替わるっていう前提で組まないと多分成り立たないだろうな。今は困ってないけど、将来多分困るだろうと言うのを感じて働いています（中略）上司も（休みを取得する部下に対して）最後まで本当に休むの？ 本当に休むの？って言ってたぐらいだから、あんまり人が抜けることを想定してないんですよ。でも、これからは多分、人が抜けることを基本として、常にリソースが足りなくなるっていう前提で計画とか目標とか決めないと、いずれ立ち行かなくなるんじゃないのかなっていうのを漠然と感じています（男性 中級管理職 40代）

つまり、ある程度まで昇進し、自分の役割や労働時間を管理する側に回れば、制度をうまく使い、自分の裁量で柔軟な働き方を実現することができる。だが、育休と長い時短勤務を取得することで、育児中の女性社員の多くは、順調な昇進からは外れてしまっていた。また、育児や介護の状況が変われば、働き方や時間も変わっていくが、子どもの成長で手が離れた後も、調査対象者は製品開発に関わる仕事に戻りたいと周囲にアピールしていたが、実現するかどうか確信できずにいるようだった。

4-3 上司との関係性と女性のロールモデル

調査対象の企業は、女性の育成に力を入れ、女性管理職を増やし、重要な役割につけて

いくために、特に女性社員のキャリア構築をサポートする研修や制度を設けていた。たとえば、女性社員を対象としたキャリア研修や、年上の女性社員に若手社員が相談できるようにする「ペアコーチ」制度を通して、女性社員から管理職になり得る人材を育成しようと試みていた。

出産や育休取得を経て仕事を続ける女性が増えているため、女性の管理職もそのうち増えていく可能性はある。だが、現時点では管理職の大半は男性であり、調査対象となった女性も、男性管理職の元で仕事に就いていた。彼女たちは上司が男性であることを否定的には捉えていなかった。たとえば1990年代に管理職に昇進する女性が極端に少ない頃から仕事を続け、時間をかけて昇進してきた女性は、男性の上司や先輩から「いい意味でも悪い意味でも、分け隔てなく、平等に、いろいろな仕事を与えてもらえた」ことで、自分の仕事の能力を高めてきたと考えていた。2010年代以降に、育休や時短をとりながら昇進した女性は、子どもを持って働き方を変えざるを得ない状況で、昇進を諦めてしまっていた時に、上司が自分の実力を認めて、昇進試験を受けるようにと声をかけてくれたことが、昇進へ気持ちを切り替えるきっかけになったという。女性管理職の管理職を増やすという目標があり、かつ女性社員の割合が低いため、「女性を大切にしてくれる」と感じていた人もいた。

しかし、女性の中で能力や意欲の高い人を昇進すべき人として選び出し、期待の声をかけていくのは今のところ男性の管理職や先輩である。その中で選抜されたことに女性は自信をつけ、期待に応えようとしていた。そのため、キャリアを構築し、昇進していくためには、これまでの秩序を批判するよりも、その秩序の中で結果を出していこうとする傾向がある。女性の部下を持つ男性の中級管理職は、キャリア志向の高い彼女が「かなり無理をして、シッターを雇って、夜もしっかりと残業していた」様子を見ていて、大変そうだと感じていた。上司の意見もあって時短を取得せずに復帰した女性も、子どもの世話を親や配偶者に頼ってはいたが、激務で体調を崩した経験を話してくれた。

大勢の男性と少数の女性という組織の中で働いてきた先駆者として、女性管理職や「ペアコーチ」は、若い女性のモデルとして、育成しうる存在として期待されている。だが、男性中心の組織や制度に適應するようにふるまい、アドバイスをする傾向があった。たとえば中級管理職として部下を持つ女性は、入社して5年頃から若い女性社員のペアコーチをしてきた。その際、子どもを持つことで女性の働き方や評価に影響が出るため、出産時期は考えて決めるようにと後輩女性にアドバイスしていた。

新入社員が入ると必ず私の下につくぐらい新入社員教育、5年目ぐらいからずっと毎年ペアコーチやってました。女子社員に話をしてたのは（中略）子どもが欲しいとか、別に立ち入るつもりはないけど、できちゃったからとかじゃなくて、自分がこういうふうにしようと決めて、こうしたんだって思って進める方が後悔がないからね、みたいな話はちょっとしてて。思うようにならないことをその周りのせいになくて済むじゃないですか。自分がこの時期はこうしようって決めて、そういうことを考えて、今こうしましたって言って決めてやったんだって思えた方がいいよみたいな話はしてましたけどね。周りの計画もあるから早く相談してほしいとも、もちろん言いませんけど。（女性 幹部 40代）

このアドバイスは、後輩の女性がキャリアを積む前に育休や時短を取り、昇進の候補から漏れてしまう状況への歯がゆさを反映している。だが同時に、育児を担い、柔軟な働き方を選ぶ人が、中心的な仕事から排除されてしまうこと自体は受け入れてしまっている。また、少数派の女性として、男性社会で昇進してきた人は、組織の中で求められる女性的役割や、長時間の残業を前提とする働き方を引き受けてしまいがちである。調査では女性だけが来客へのお茶くみや庶務作業をさせられ、本来の業務に手が回らないこともあったが、女性上司が率先して業務を引き受けてしまい、男性にはやらせないの、違和感があってもなかなか意見しにくかったという声もあった。

やっぱりお茶とか出すのは女性、簡単な庶務業務も女性がやる、みたいな感じはありますね。新人のころは庶務業務をばーって任されて。そこまで負荷はないですけど、本業務も与えられて、で、お客さんが多い部署だったので、結構来客がひっきりなしに来ることもあって、半日コーヒーをずっと出すみたいなこともありました。（中略）お茶出しは女性っていうのはいけないという風潮もすでにあった時代だったので、まだそうなの？と思ったり。他の女性が手が回らないときは、（女性の）上司もたまにやってくれてたりするんで。ただ、他の男性部下がやればいいんじゃないかって思ったりもするんですけど。（女性 初級管理職 40代）

女性だけがお茶くみをすることに不満を持つ人がいる一方で、女性がお茶くみを引き受けて、職場に波風が立たずにすむならばやった方が早いと考える人もいる。組織の秩序が変わらず、その中で女性が働き続け、管理職を目指していくことになれば、その秩序によ

りよく適応した人が残っていく傾向がある。そのため、女性の後輩や部下に対しても企業の制度を理解し、適応することを求めてしまうのかもしれない。また、制度への適応を求められることが、それを望まない人にとっては、「そんな働き方をしたいわけではない」として、昇進意欲を下げる結果になっていた。

5 結論

本研究では、2社の製造業企業という限られた事例からではあるが、2010年代後半から2020年代初めにかけて、女性社員の働き方と管理職への昇進がどのように変化してきたのかを分析してきた。2000年前後から2010年代にかけ、育児・介護休業法が改正され、休業中の賃金保障や、復帰後の柔軟な働き方を可能にする制度などが整備された結果、出産後も仕事を続ける人が増えている。調査対象とした企業も、子どもが保育園に入るまで最大3年の育休、10年前後取得できる短時間勤務、時間休やフレックスタイムなどの制度を整えていた。さらに保育園や学童保育、家族や親族のサポート、などを組み合わせながら、多くの子育て中の女性が仕事を続けていた。

製造業は社員に占める女性が少ないこともあり、女性が仕事を継続できるように、育児・介護休業法など、政府による基準よりも手厚い育児支援制度が作られていた。調査を行った時にちょうど起きたコロナ禍でも、リモートワークをはじめとする配慮がすぐに整えられ、女性の調査対象者は、仕事を続けていくことを肯定的に話していた。

しかし、こうした子育て支援の制度は女性だけでなく、男性も利用できるものであるにも関わらず、多くの場合女性だけが制度を利用して働き方を調整していた。少子化の深刻化に対応して、最近の育児・介護休業法改正は、男性の育児休業取得を強く推奨してきた。だが、配偶者の出産後にわずか数日の特別休暇を取ることでさえ、検討していない人が複数いた。これは、企業、家族、子育て当事者のいずれもが、育児をはじめとするケア労働を基本的に女性の役割だと考えているためである。結果的に手厚い育児支援、特に長期間にわたる時短の取得が、育児中の女性社員の管理職昇進を難しくしていたことは否めない。

育児休業や短時間勤務を取るのには主に女性だが、制度の利用に対してははっきりと否定的なことを言ったり、言われたりした話はでてこなかった。女性が管理職になりにくいのは、育児休業や時短勤務によって、補佐的な業務ややりがいのない仕事に降格されるためというイメージに反し、本研究では、少なくとも調査対象者のなかにはあからさまに降格

されたり、その結果仕事を辞めようとしたりしていた人はいなかった。しかし、昇進については、やはり同世代の男性と比べて女性の方が遅く、係長や主任といった初級管理職までは昇進しても、そこから先の昇進は非常に少なかった。

管理職の大半を占める男性は、時短を使って早く帰宅する女性社員が増加するなかで、彼女たちにどのように仕事を割り振ればいいのか分からないと感じていた。そのため時短を取っている人は、長時間労働だが業績として評価されやすい仕事ではなく、専門性は要するが、直接製品の開発にはつながりにくい業務を担当することが多かった。そのため、女性の調査対象者の中には、自分の仕事が会社にどのように貢献しているのか実感がつかめないという人もいた。

製造業企業の特徴かもしれないが、ひとつの製品を作るために多くの企業が関わるため、他者との関係で納期や生産量が決まり、社内だけでは納期を調整することが難しい。そのため、納期に合わせて、必要であれば残業を増やして、長時間労働で目標を達成することが肯定されてきた。また、管理職は自分の業務とともに部下の仕事を管理しており、部下の仕事が終わるまで帰宅できないため、より長時間労働となる傾向があった。さらに、管理職は、チームを率いて、効率よく仕事を進め、高い成果をあげることによって評価されるため、時短の人がメンバーにいたことがあまり歓迎されない職場文化があった。毎日数時間の残業が当然とされる職場では、時短で減っている労働時間は2時間を大きく越えているためである。同時に時短を取っている人や、子どもの成長で時短は終わっても、中高生の子どものにはまだ親のサポートが必要であり、それを母親が中心に担っていた。また女性の中には、忙しく働く上司を見て、昇進への意欲を失っている人もいた。

このような調査結果は、女性管理職が増える可能性に対して悲観的なものにも見える。だが、調査の中では希望も見えた。たとえば、中級管理職として働く女性は、コロナ禍以降普及したりリモートワークを使い、自分で決めた時間には帰宅して、報告はリモートワークで受けていた。男性で長期の育児休業を取った人は、上司の裁量で育児休業中の情報にアクセスする権限を得て、スムーズに復帰できたと話していた。時短をとりながら、上司から仕事内容を評価され、さらなる昇進を奨励されている女性もいた。また育児休業を取得した上司は、男性、女性にかかわらず、育児などのケア労働に従事する部下に理解を示し、リモートワークの利用や急な早退を許可する傾向があった。長時間育休を取った男性は、育休の取得を考えている男性や、子どもを育てながら働く部下から相談を受けることも多いという。これは男性の働き方が変化しつつある兆しとみることができるだろう。

育児休業や時短を女性だけが取得するものだという認識を改めていくこと、また時短を

長期間取らなくても、長時間労働が常態にならない働き方を模索することが、育児中の女性を職場の周縁に追いやる現在の状況を変えていく。また、時短中の人々が製品開発に直接関わるような中心的な仕事に従事できないとしても、地道な実験やデータ収集などこれまで「評価されにくかった」仕事を、評価する仕組みがあれば、子どもの成長などで状況が変わり、仕事への関与を高められるようになった時点で、再び中心的な業務に戻る機会を得られるかもしれない。そのためには、男性も実質的な育児休業を取得すること、多様な働き方の部下を持つ際の具体的な対応を管理職への研修に含めることが重要である。

謝辞

本研究の一部は、関西大学学術研究員研究費（2021年度）ならびに文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現プログラム」（牽引型、2017-2022年度）の助成を受けて行われた。調査にご協力いただいたA社ならびにB社の社員のみなさまに感謝いたします。

参考文献

- 荒木淳子（2020）「女性のキャリア形成と上司のマネジメント」安藤史江編著『変わろうとする組織 変わりゆく働く女性たち』晃洋書房 pp.87-102.
- 安藤史江（2020）『変わろうとする組織 変わりゆく働く女性たち 学際的アプローチから見据える共幸の未来』晃洋書房.
- 大沢真知子（2019）『なぜ女性管理職は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社.
- 川口章（2023）「女性管理職が増える企業と増えない企業——どこが違うのか——」『生活協同組合研究』565, 15-23.
- 坂田桐子（2019）「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」大沢真知子（編著）『なぜ女性管理職は少ないのか』青弓社 pp.25-64
- 竹内麻貴（2018）「現代日本における Motherhood Penalty の検証」『フォーラム現代社会学』17 pp. 93-107.
- 中野円佳（2014）『「育休世代」のジレンマ 女性活用はなぜ失敗するのか』光文社新書
- 山口一男（2013）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因 ——女性であることの不当な社会的不利益と、その解消施策について」RIETI Discussion Paper Series 13-J-069
- 吉田航（2022）「女性管理職は「変化の担い手」か「機械の歯車」か？新卒女性の採用・定着に与える影響に着目して」『理論と方法』37(1), pp.18-33.
- 厚生労働省（2023）『令和4年度雇用均等基本調査』<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r04.html>
- 厚生労働省（2022）『令和3年度雇用均等基本調査』<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r03.html>
- 厚生労働省 育児・介護休業法について <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000130583.html> アクセス日 2024/07/20

女性の就労継続と管理職登用のジレンマ（酒井）

男女共同参画局『男女共同参画白書 令和3年度版』https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/index.html アクセス日 2024/07/20

—2024.8.7受稿—

