

# 女性活躍の現状（2021年） ～女性のキャリア選択肢を増やすために～

2021年3月 株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ部

■本レポートは主に「マイナビライフキャリア実態調査」からデータを抽出しています。

<調査目的> 就業・非就業に関わらず新型コロナウイルスの影響による就業状態の変化の実態と傾向を明らかにする

<調査地域> 全国

<調査方法> インターネット調査

<対象者> 15歳以上の男女

<回答数> 14,333サンプル

<実施期間> 本調査：2020年9月24日（木）～9月29日（火）

<実施機関> 株式会社インテージ

※調査結果は、端数四捨五入の関係で合計が100%にならない場合があります。

※n=30以下は参考値としております。

■本資料に掲載のデータ、図版等の無断転載を禁じます。資料のご利用やご質問等に関しては下記までご連絡ください。

株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ部

E-mail：myrm@mynavi.jp

## ■ 目次



■ 調査概要	P1
■ ウェイトバック集計について	P3
■ サマリー	P4
■ 今後の課題・対策	P7
■ 第1章	P8
■ 第2章	P25
■ 第3章	P42

## ■ 回答数と集計時のウェイトバックについて

2019年「労働力調査」をもとに、性×年齢×就業状態×居住地別に構成比を算出した。就業状態のうち、「就業者（正社員）」「就業者（非正規雇用）」「非労働力」は、性年代×エリアごとにウェイト設定。

「就業者（自営・役員・家族従業者）」「完全失業者」は性年代でウェイトを設定し、エリア構成比は回収ベースに準拠。「就業者（自営・役員・家族従業者）」の年齢について、「15～19歳」と「20～24歳」はまとめて1セルとして扱った。

ウェイトバック前		n = 14,333										
性別	年齢	就業者（正社員）		就業者（非正規雇用）		就業者（自営・役員・家族従業者）		完全失業者		非労働力人口		
		構成比	実際の回収数	構成比	実際の回収数	構成比	実際の回収数	構成比	実際の回収数	構成比	実際の回収数	
全国計	男性	15～19歳 (604)	0.15%	52	0.37%	258	0.04%	100	0.02%	10	2.16%	253
		20～24歳 (968)	1.22%	302	0.86%	297	0.04%	100	0.08%	21	0.74%	279
		25～34歳 (984)	4.45%	343	0.75%	310	0.32%	115	0.20%	58	0.30%	158
		35～44歳 (960)	5.59%	335	0.59%	307	0.88%	130	0.15%	56	0.29%	132
		45～54歳 (978)	5.91%	383	0.56%	305	1.29%	114	0.16%	57	0.38%	119
		55～64歳 (1045)	3.28%	358	1.32%	345	1.33%	153	0.14%	56	0.75%	133
		65歳以上 (1302)	0.68%	317	1.88%	398	2.24%	155	0.08%	68	9.21%	364
	女性	15～19歳 (816)	0.08%	79	0.47%	313	0.01%	166	0.01%	37	2.02%	331
		20～24歳 (1172)	1.09%	337	0.92%	335	0.01%	166	0.08%	63	0.66%	327
		25～34歳 (994)	2.73%	340	1.60%	343	0.12%	114	0.15%	56	1.08%	141
		35～44歳 (1049)	2.51%	364	2.68%	362	0.38%	127	0.14%	51	1.58%	145
		45～54歳 (1068)	2.48%	358	3.39%	374	0.56%	116	0.13%	61	1.59%	159
		55～64歳 (1049)	1.25%	350	2.66%	397	0.64%	126	0.08%	52	2.26%	124
		65歳以上 (1344)	0.35%	309	1.64%	460	1.23%	157	0.02%	67	15.05%	351

ウェイトバック後		n = 14,333					
性別	年齢	就業者（正社員）	就業者（非正規雇用）	就業者（自営・役員・家族従業者）	完全失業者	非労働力人口	
		構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	
全国計	男性	15～19歳 (388)	21	53	2	2	310
		20～24歳 (417)	174	123	4	11	106
		25～34歳 (862)	637	108	46	29	43
		35～44歳 (1076)	801	85	126	22	42
		45～54歳 (1190)	847	81	185	23	55
		55～64歳 (978)	469	190	191	20	108
		65歳以上 (2020)	98	269	321	12	1320
	女性	15～19歳 (370)	12	67	0	1	290
		20～24歳 (396)	156	132	1	12	95
		25～34歳 (813)	391	229	17	21	155
		35～44歳 (1044)	360	384	55	20	226
		45～54歳 (1168)	355	486	81	18	228
		55～64歳 (988)	179	381	92	12	324
		65歳以上 (2623)	51	235	177	3	2158

※ウェイトバック集計とは：アンケート回収者の属性構成比率を公的統計に合わせるように重み付けして集計すること

# サマリー

## ■ サマリー

### ① コロナ禍においても依然人手不足は続いている

弊社調査によると2020年8月時点採用担当者の48.5%が「正社員が不足している」と回答したが、政府統計によると生産年齢人口は減少予測。働き手として「女性活躍」が注目されている。実際に女性を中心に働く人は増加しているが、「女性活躍」にはいくつか課題が見られた。

### ② 女性の非正規雇用率の高さ、管理職割合の低さが課題

2020年8月時点で男女の働き方の差をみると、働く男性のうち非正規雇用は16.8%だったのに対して、働く女性のうち非正規雇用は48.5%と3倍近い割合だった。また日本の女性管理職割合は諸外国と比べても低く、14.9%。2020年までに30%という政府目標数字は未達成である。

### ③ 20代の正社員率は男女変わらず。女性の正社員採用は進んでいる

30代以降は初職から正社員比率に差があったが、20代は見られなかったため、新卒採用など雇用の入り口においては雇用の平等が進んでいると考えられる。

## ■ サマリー

### ④ 3歳の壁、小1の壁で仕事との両立が難しくなり、非正規雇用化か

女性20代に対して女性30代以上は非正規雇用率が高かった。

また第1子が4～6歳で正社員で働いている女性の割合が減り、7～9歳で非正規雇用で働いている女性の割合が増加している。また30代女性は働いていた日も「家事を8時間以上していた」が10%以上だった。仕事と家庭の両立が女性活躍が進まない理由のようだ。

### ⑤ 管理職を選択できない状況にあるのではないか

特に20代女性は自己成長に意欲的で主体的であったが、勤務時間が長くなる管理職を選択できないのではないかと考えられる。実際に、最も勤務時間が長い「課長級」の女性比率がすべての役職の中で最も低かった。

また、「今後転職したい」と答えた男女にその理由を聞いたところ、30代女性は特に「仕事と家庭を両立できる制度・環境が無い」を答えた割合が高く、30代男性と10pt近く差があった。

仕事と家庭の両立のために、管理職を目指すのではなく、働く時間や場所が柔軟な非正規雇用の働き方を選んでいるのではないかと考えられる。

## ■ 対策

### ① 現在働いている正社員の女性を育て、管理職になれるような環境づくりを

生産年齢人口の減少など、将来的に若手獲得が難しくなることが予測されており、管理職候補を増やす必要性は高まるだろう。

特に20代女性は成長意欲が高い傾向にあるため、現在正社員で働いている女性に管理職を目指したいと思えるような環境づくりや、管理職のスキルを得る機会を提供することが、自社に大きな利益をもたらす人材を育成するきっかけになる。

また、柔軟に働ける環境になれば優秀な即戦力人材にも選ばれる環境になるだろう。

### ② 具体的には

まずは制度導入の前に、業務の可視化を行い、属人化を少なくすることで、男女問わず社員が柔軟な働き方をしても生産性が落ちないようにすることが重要だ。そのうえで働く日、時間、場所を柔軟に選べる制度を導入する。例えばテレワークで通勤時間を削減し家事や育児の負担を減らすことで、女性の勤務継続を促す。

そして制度を入れるだけでなく、定着、継続運用していくために、意識改革をするなど、ハード面だけでなくソフト面も変えていくことが重要だ。

# 第1章

## 働く女性の概況



## ■ 1章要点

第1章では、女性活躍が注目された背景と、  
課題点を2つまとめる。

依然続く正社員の不足感

生産年齢人口は減少予測

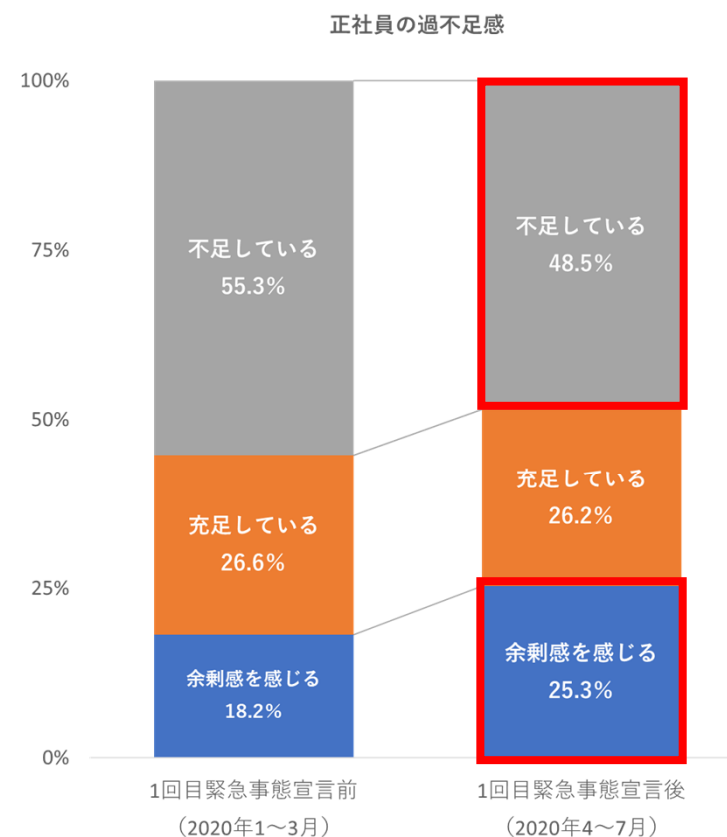
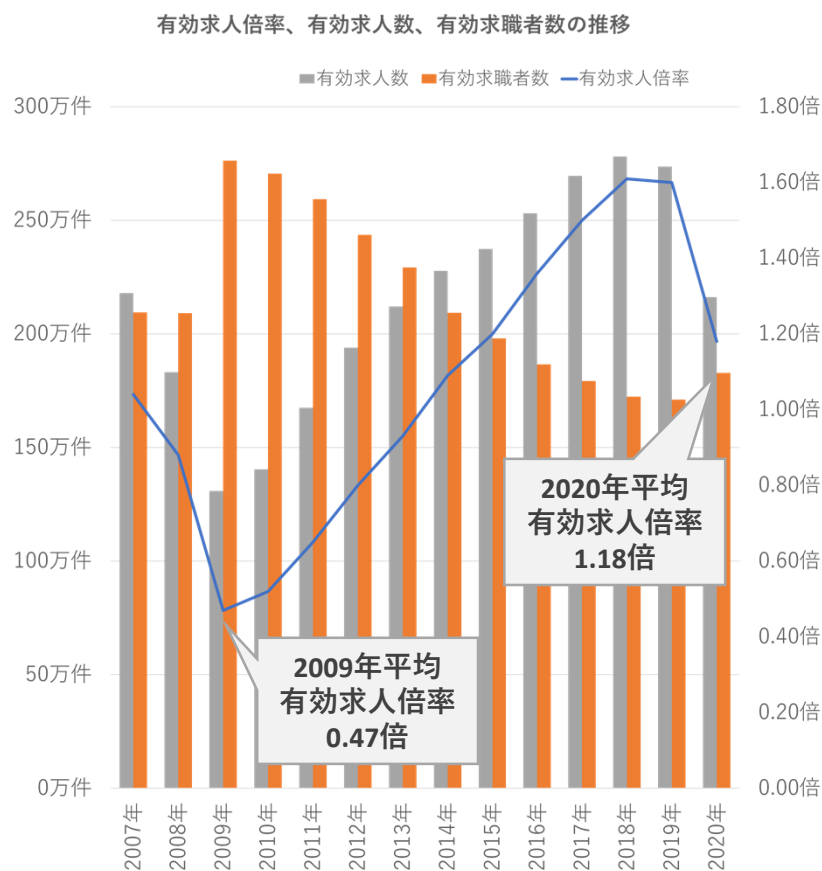
女性活躍推進に注目集まる

課題1  
女性の非正規雇用率の高さ

課題2  
女性の管理職率の低さ

## ■ コロナ禍においても「正社員不足」

2020年平均の有効求人倍率は1.18倍となったが、リーマンショック下2009年までの減少には至っていない。  
 マイナビが2020年8月に採用担当者に向けて行った「中途採用実態調査」では、1度目の緊急事態宣言後の4～7月においても、緊急事態宣言前と同様に「正社員が不足している」が「余剰感を感じる」を上回った。  
 緊急事態宣言前と比べて不足感は減少しているものの、採用担当者2人に1人は「自社に正社員が不足している」と認識している。



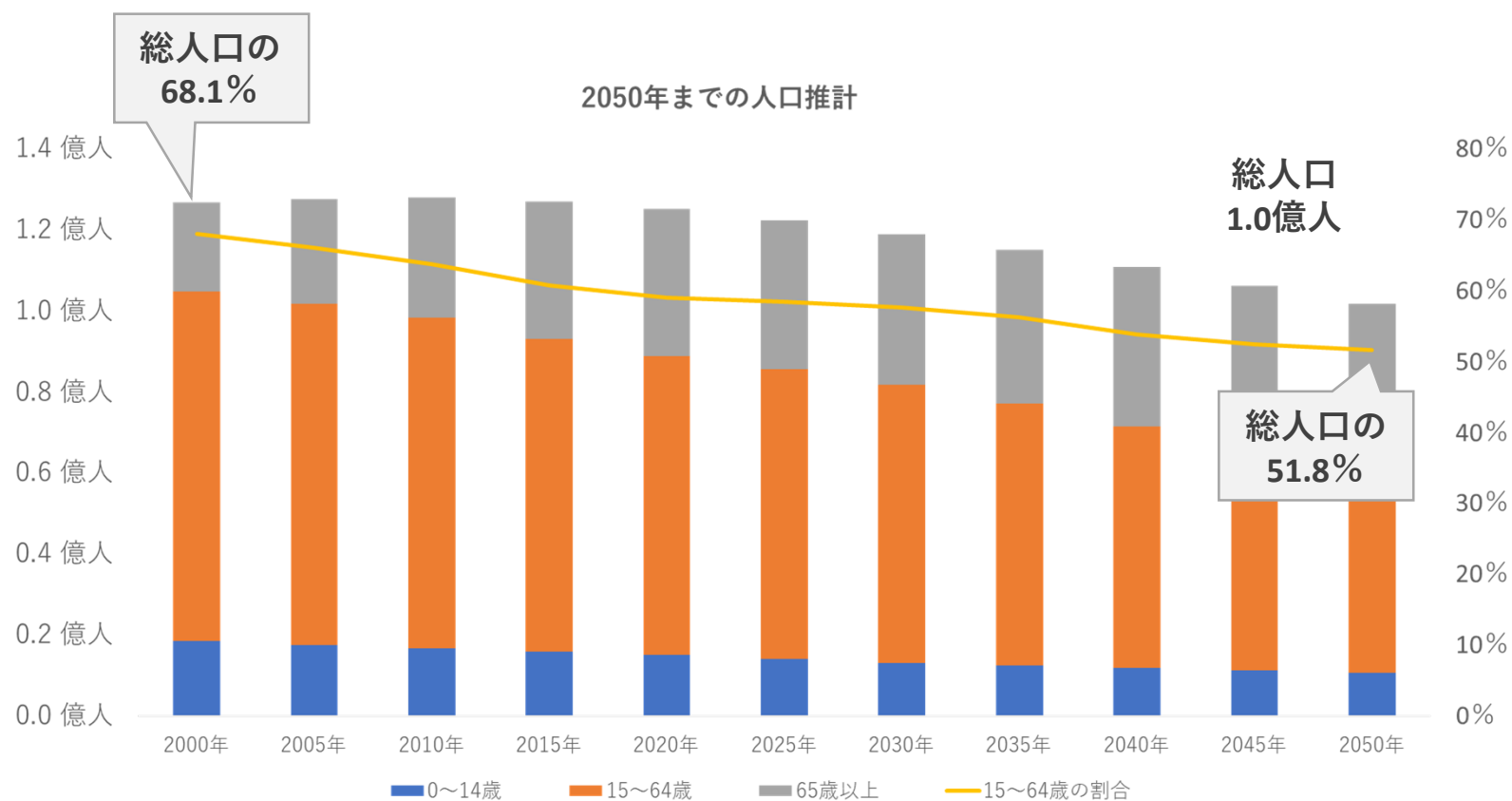
出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」より※季節調整値（新規学卒者を除きパートタイムを含む）

出典：マイナビ「中途採用実態調査（2020年）」より

## ■ 今後、生産年齢人口は減少していく

国立社会保障・人口問題研究所は、2010年をピークに人口は減少し2050年代には総人口（日本における外国人を含む）は1億人を切ると予測している。15～64歳の「生産年齢人口」について、2000年に総人口の68.1%だった生産年齢人口が2050年には総人口の51.8%になると推計。

現状正社員の不足感が高い一方で、生産年齢人口は減少予測である。



出典：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）  
[http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp) を加工して作成

# ■ M字カーブ（女性の年齢階級別労働力率） 緩やかに

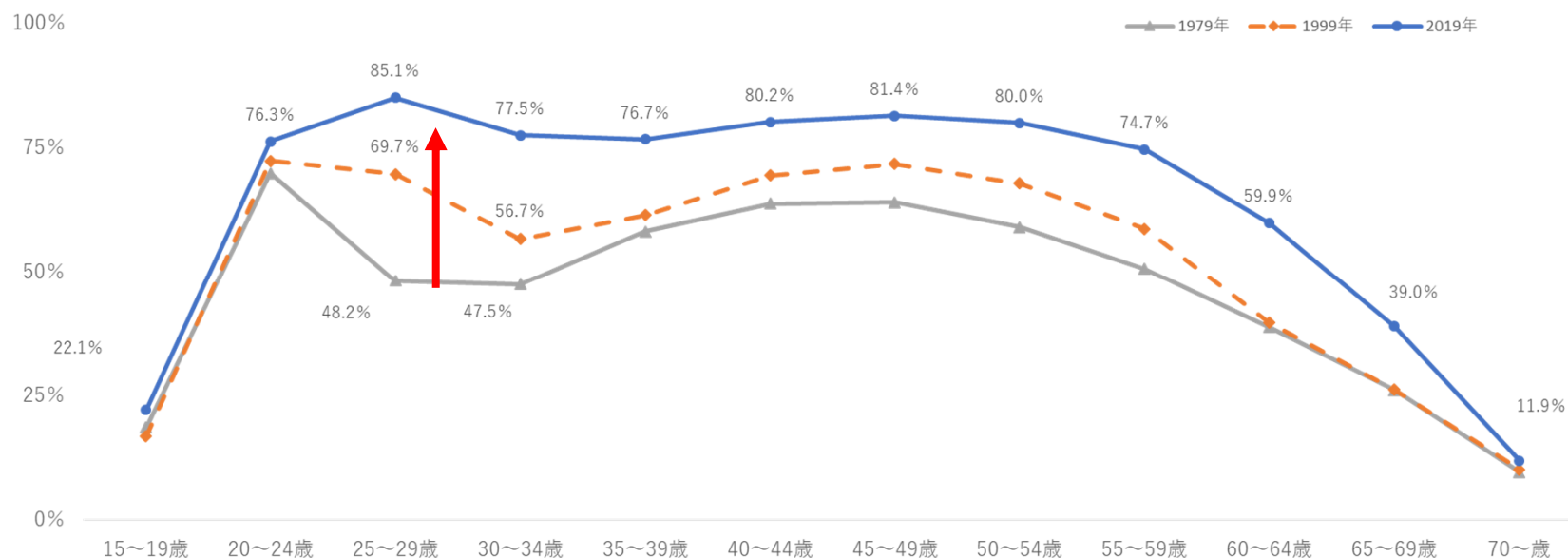
菅首相の所信表明によって改めて注目されている「女性活躍推進」。前述の人口減少を予見した「働く人（就業者）」確保のための一施策としてだけでなく、国際連合が推進しているジェンダー平等の実現に向けた動きにも則っている。

日本政府は「女性活躍推進」を掲げ、1986年の雇用機会均等法をはじめ、1999年の男女共同参画社会基本法、2006年の雇用機会均等法改正、2015年の女性活躍推進法など、法整備を行っている。

年代別に働いている割合を示した「年齢階級別労働力率」をみると、1979年、1999年は20代後半～30代前半で働いている割合が大きく下がり、M字カーブのようになっていたものが、2019年には緩やかになっている。

現代では女性は年齢によらず、働き続ける人が増えつつある。

女性の年齢別労働力率の推移



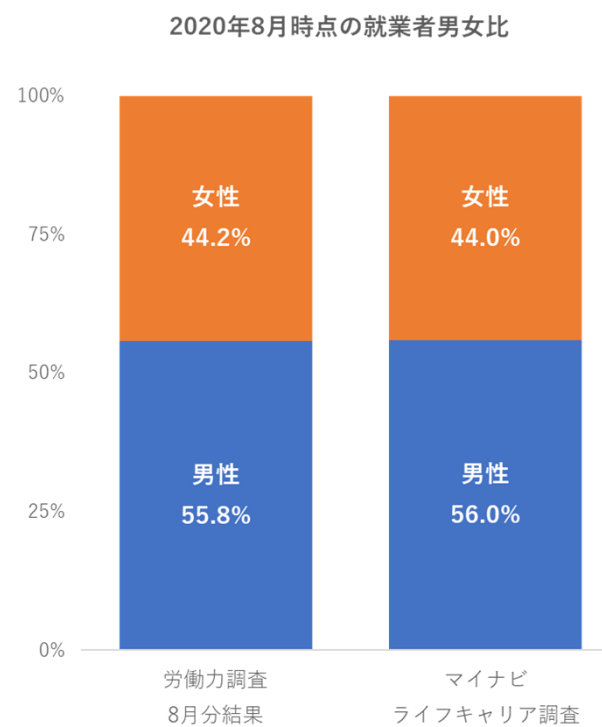
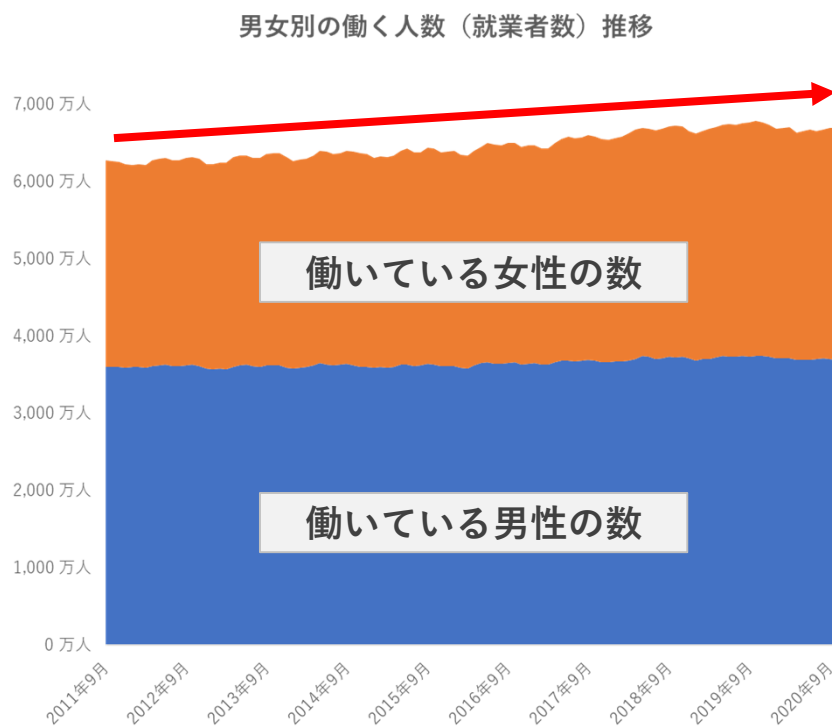
出典：労働力調査（総務省統計局）  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html> を加工して作成

## ■働く女性が増えている

実際に、就業者数は女性がけん引する形で増加しており、就業者の男女比も半々に近くなっている。

マイナビが2020年8月に行った「マイナビ ライフキャリア調査」では、就業者全体の男女比は男性56.0%、女性44.0%と約半々となった。同月の労働力調査（総務省統計局）でも男性55.8%、女性44.2%の割合と、近い値になっている。

本レポートでは、主に「マイナビ ライフキャリア調査」の結果を使用する。



出典：労働力調査（総務省統計局）  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html> を加工して作成

出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## 課題 1

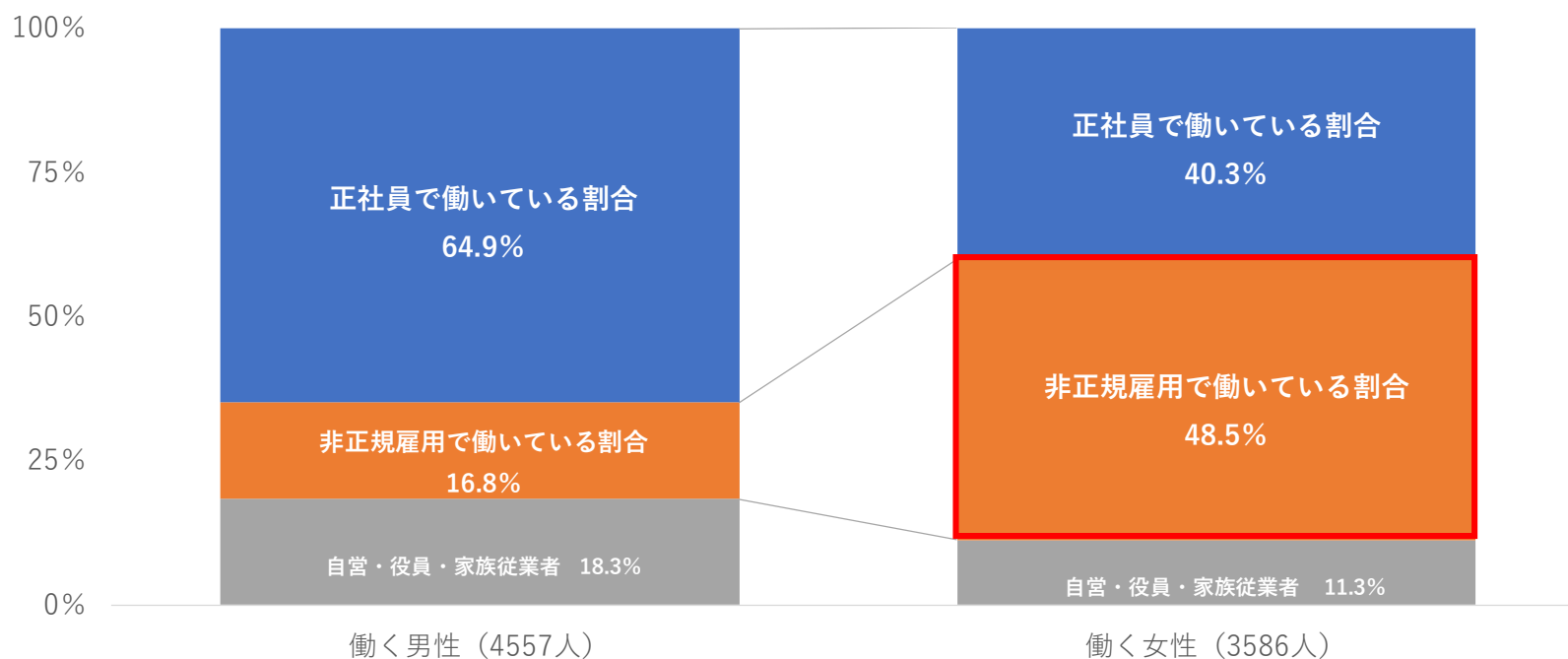
# 女性は非正規雇用率が高い

## ■女性の就業者は「非正規雇用」が多い

働く人「就業者」は、雇用形態や働き方によって3つに分類されている。「正社員」「非正規雇用」「自営・役員・家族従事者」の3分類である。

8月時点の15歳以上のすべての就業者をこの3つの分類で見ると、女性は男性に比べて「非正規雇用」の割合が高かった。女性就業者のうち「非正規雇用」だった割合は48.5%、男性就業者のうち「非正規雇用」だった割合は16.8%で、3倍近い割合になっている。

2020年8月時点の男女別就業形態



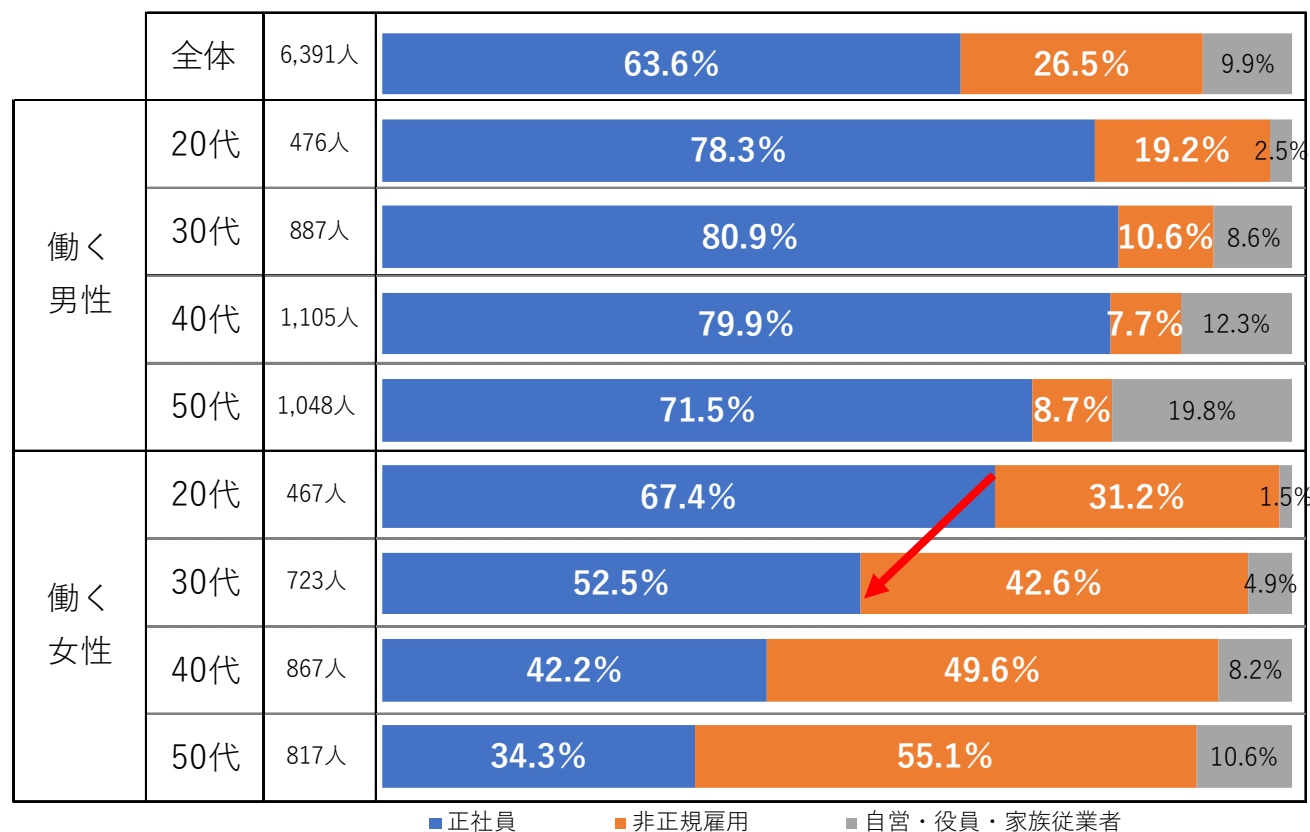
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 女性就業者のうち20代から30代で非正規雇用の割合が最も上がる

年代別に就業状況を見ると、20代から30代で最も大きく正社員の割合が減り、非正規雇用の割合が増えている。男性にはこういった傾向はみられなかった。

20代女性の正社員割合は67.4%と、男性就業者の割合と近い水準だった。

働いている20～50代男女の就業形態（2020年8月時点）



出典：マイナビライフキャリア実態調査より

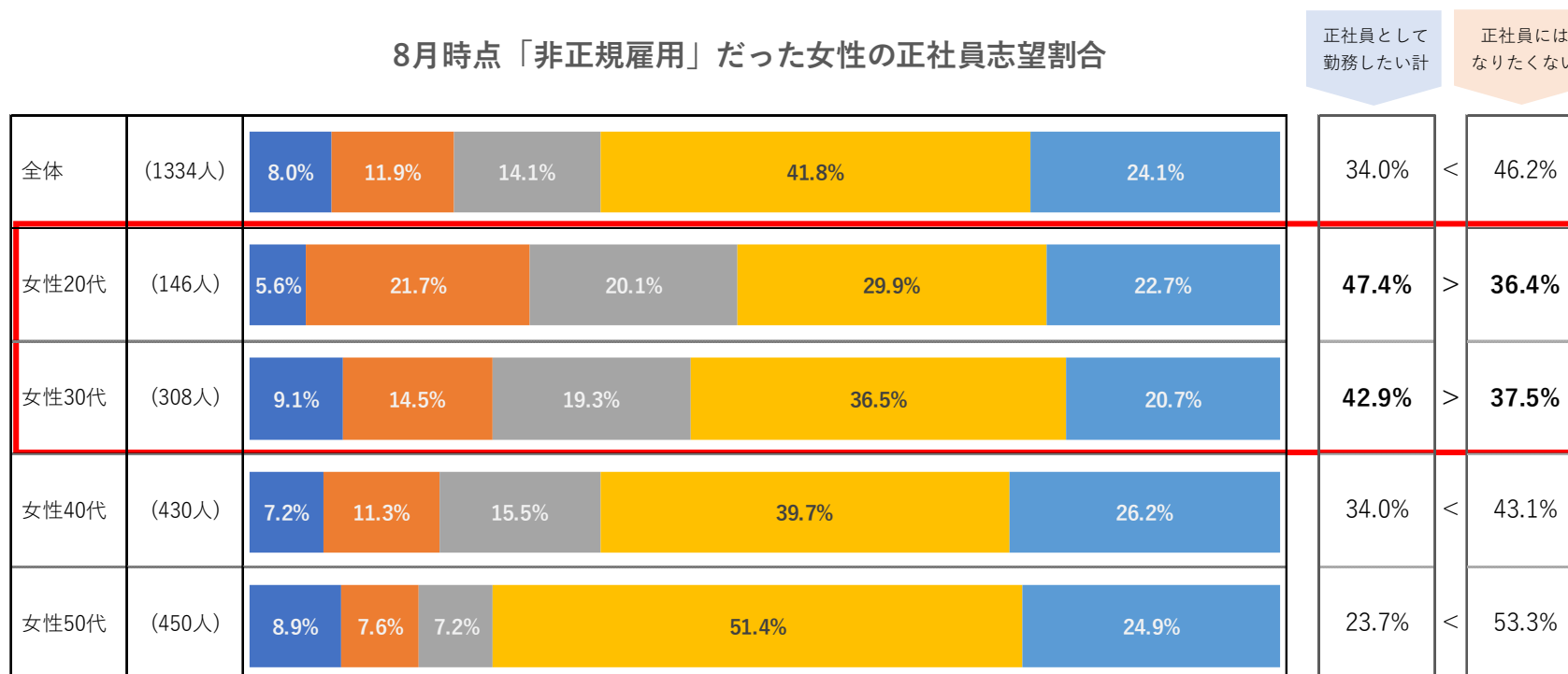


# ■ 8月時点非正規雇用で働いていた20～30代女性約半数が「正社員になりたい」

8月時点で非正規雇用で働いていた女性の中で「正社員として勤務したい計」は34.0%。20代、30代は「正社員として勤務したい計」が「正社員になりたくない」を上回った。

正社員として働きたいと思いつつも非正規雇用で働いている人は20～30代に多い。

8月時点「非正規雇用」だった女性の正社員志望割合



- 現在の勤務先で、正社員として勤務したい
- 現在とは別の勤務先で、正社員として勤務したい
- 漠然とだが、ゆくゆくは正社員として勤務したいと思っている
- 正社員として勤務したいとは思わない
- わからない・考えたことがない

出典：マイナビライフキャリア実態調査より

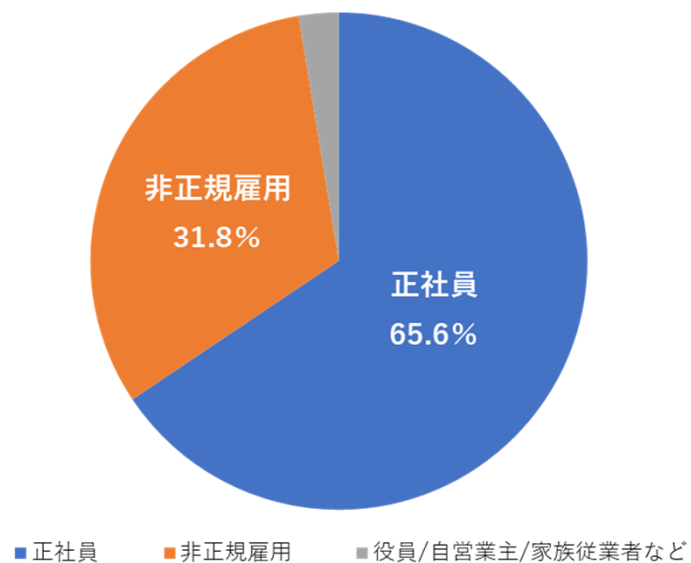
## ■ 8月時点非正規雇用の女性の65.6%が「初職は正社員」

8月時点では「非正規雇用」だった女性1738人の65.6%が「初職は正社員」だった。もし、初職が「正社員」だった1140人が初職のまま正社員として現在も働いていたと想定すると、8月時点の比率は正社員72%、非正規雇用17%、自営・役員・家族従事者11%となり、男性とほぼ同様の比率となる。

(8月時点で非正規雇用だった女性1140人を正社員に移動して計算)

新卒採用など雇用の入り口については雇用の平等が進みつつある一方で、「正社員」で働いた経験があるものの「非正規雇用」になる選択をした女性が少なからず存在している。

8月時点で「非正規雇用」だった女性（1738人）の初職



出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## 課題 2

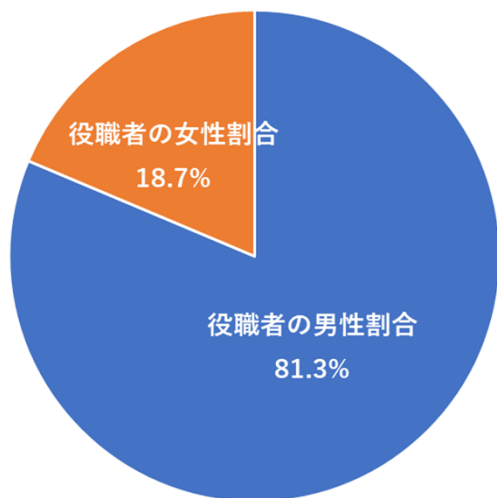
# 女性は管理職の割合が低い

## ■ 役職者の女性率は18.7%

女性活躍推進の指標として扱われるのが「管理職の女性比率」であるが、8月時点就業者に現在の役職を尋ねたところ、役職者における男女比は約8：2であった。

女性の比率が最も高かったのは「係長・主任・職長級」で24.4%。女性の比率が最も少なかったのは「課長級」で9.6%だった。

役職者（部長級、課長級、係長・主任・課長級）1677人の男女比



8月時点で働いている人全員の役職別男女比率

役職	人数	男性比率	女性比率
全体	8,143人	56.0%	44.0%
代表取締役・役員・顧問	575人	80.1%	19.9%
部長級	263人	87.5%	12.5%
課長級	440人	90.4%	9.6%
係長・主任・職長級	974人	75.6%	24.4%
役職にはついていない	5,889人	46.4%	53.6%

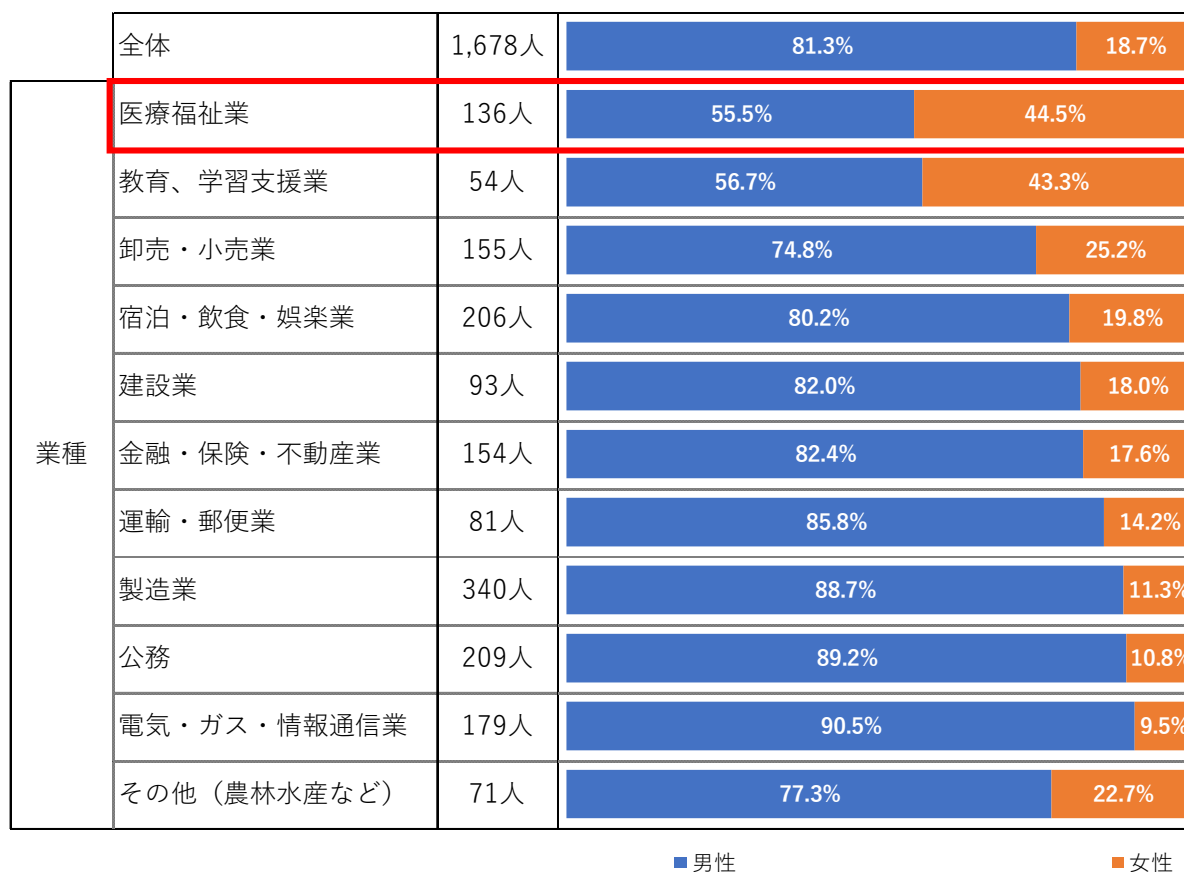
■ 男性 ■ 女性

出典：マイナビライフキャリア実態調査より

# ■最も女性の管理職割合が高い業種は「医療福祉業」で44.5%

8月時点の役職者を業種別にみると、女性の割合が最も高かったのは「医療福祉業」で44.5%。

業種別 役職者（部長級、課長級、係長・主任・課長級）の男女割合

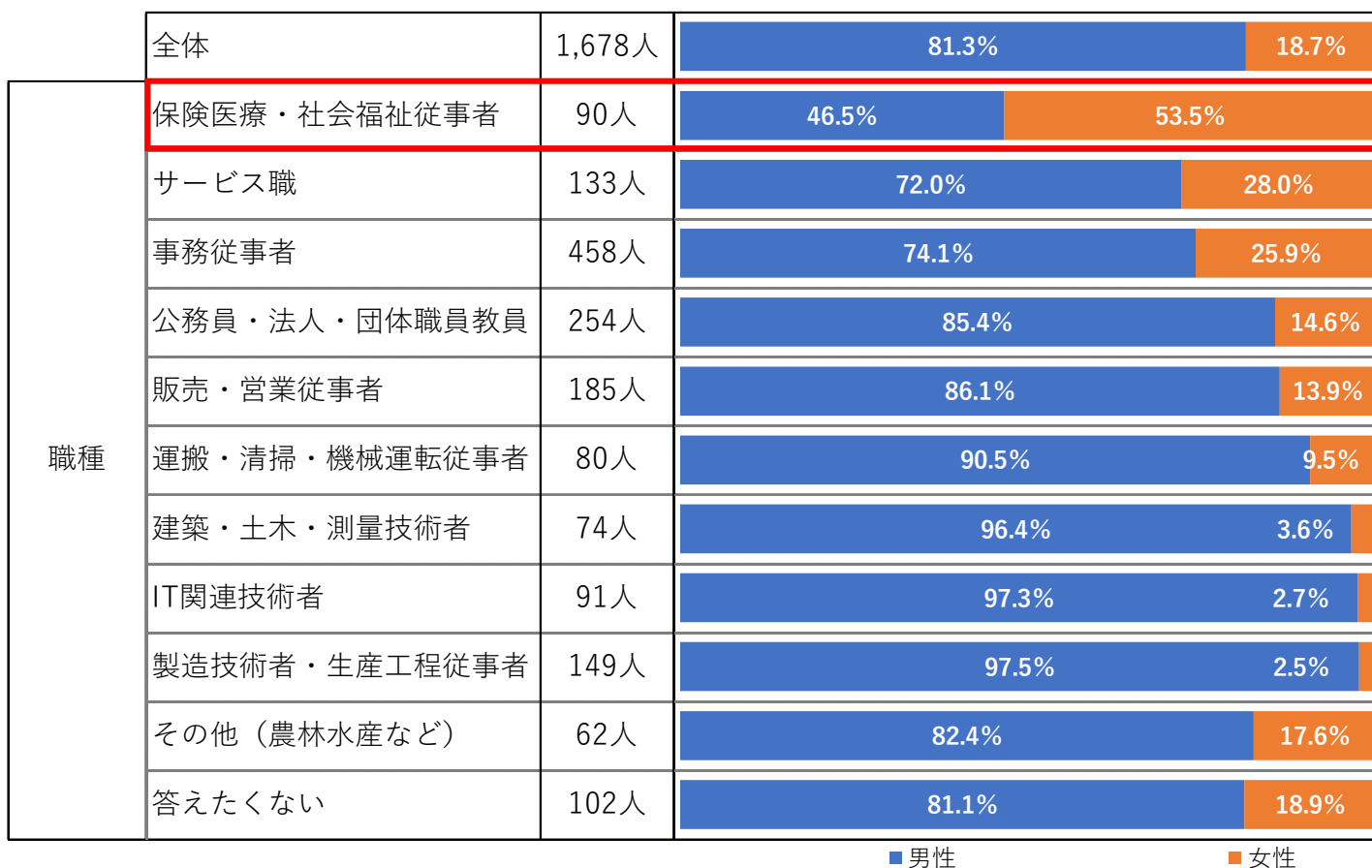


出典：マイナビライフキャリア実態調査より

# ■最も女性の管理職割合が高い職種は「保険医療・社会福祉従事者」で53.5%

8月時点の役職者を職種別にみると、女性の割合が最も高かったのは「保険医療・社会福祉従事者」で53.5%。

職種別 役職者（部長級、課長級、係長・主任・課長級）の男女割合



■ 男性

■ 女性

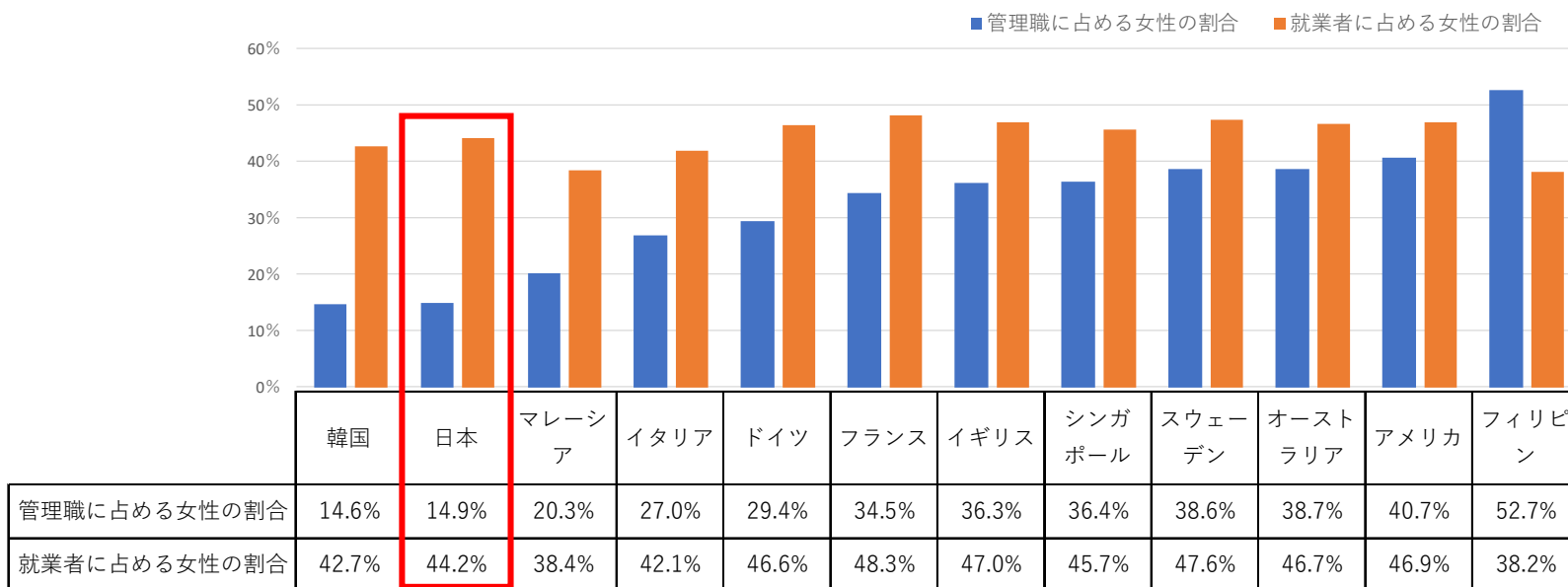
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 諸外国と比較した女性管理職割合

管理職に占める女性の割合を諸外国と比較すると、日本は12カ国中11番目の14.9%だった。

しかし、前述の職種・業種によっては、女性管理職割合の高い、フィリピンやアメリカと並ぶ水準で女性が管理職として働いていることが分かった。

諸外国と比較した女性管理職割合



出典：国際労働比較2019（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）を加工して作成

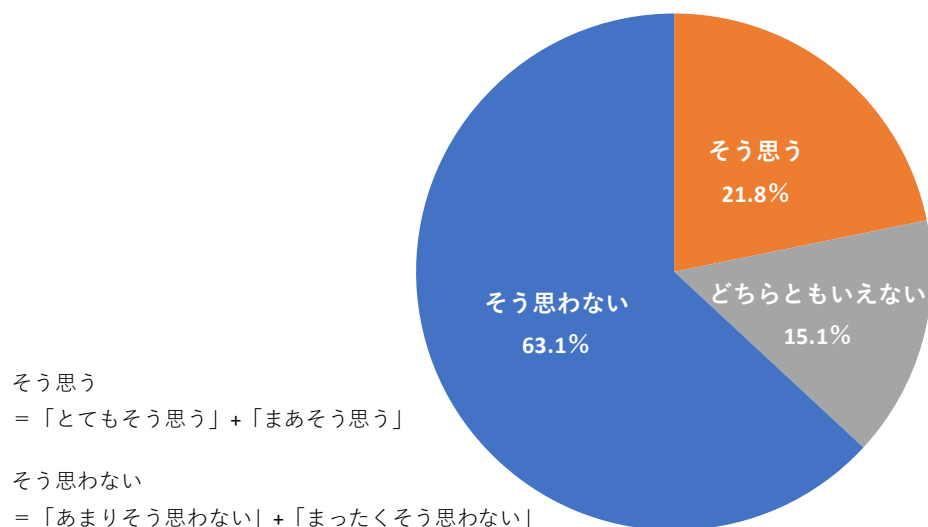
## ■ 「管理職になりたくない」が「管理職になりたい」を上回っている

マイナビが2020年2月に調査した「転職動向調査」において、今の会社で管理職として仕事をしたいか、という問いを、女性583人にしたところ、「そう思わない」が63.1%で「そう思う」21.8%を上回った。

今後、中途採用の積極化やシニア人材、外国人材の雇用など従業員が多様化する中で、優秀な管理職を育成することは大きな課題となっていくことが予想される。

過半数の女性が管理職になりたくない、と答えた背景には何があるのだろうか。次章では、「女性活躍が進まない理由」について4つの仮説をもとに考察していく。

2019年に転職した女性583人が、今の会社の管理職として仕事をしていきたいか



出典：マイナビ「転職動向調査2020年」より



# 第2章

## 女性活躍が進まない理由

## ■ なぜ「女性活躍」が進まないのか？

考えられる仮説4つについて、  
ライフキャリア実態調査をもとに考察していく。

仮説Ⅰ  
女性の正社員採用が  
少ないためではないか

仮説Ⅱ  
能力の問題か

仮説Ⅲ  
女性は結婚や出産を機に仕  
事を辞めてしまう  
のではないか

仮説Ⅳ  
女性が昇進を  
希望できない、  
しないからではないか

## ■ 第2章要点

### 仮説Ⅰ 女性の正社員採用が少ないためではないか

- ▶ 女性の正社員採用は進んでいた。

### 仮説Ⅱ 能力の問題か

- ▶ 学歴、会社からの評価に男女差は見受けられなかった。

### 仮説Ⅲ 女性は結婚や出産を機に仕事を辞めてしまうのではないか

- ▶ M字カーブが緩やかになっていることから、仕事を辞める女性は減っている。一方、第1子が4～6歳の群で女性の正社員割合が少く、7～9歳の群で非正規雇用の割合が多いことから、「3歳の壁」や「小1の壁」を感じ、正社員から非正規雇用の働き方を選ぶ女性が一定数いると考えられる。理由は家事、育児の時間確保の難しさか。

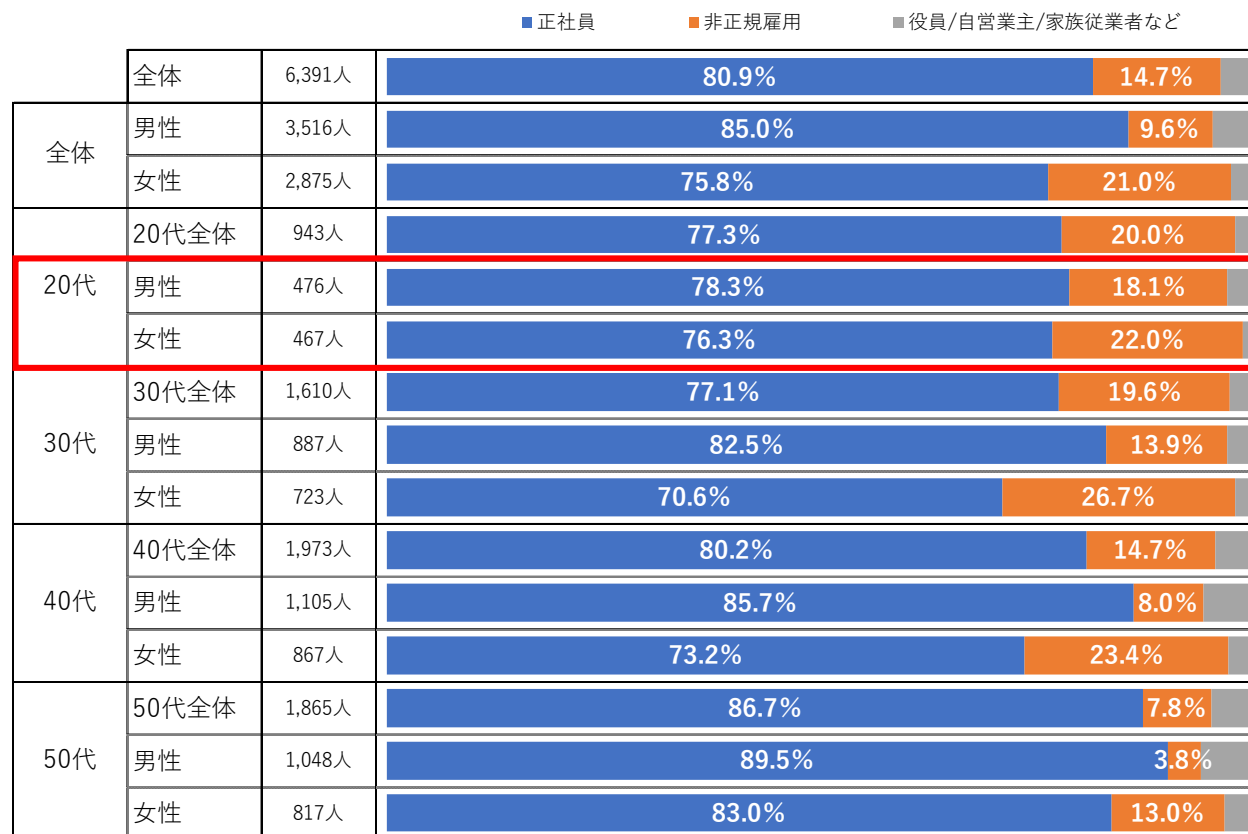
### 仮説Ⅳ 女性が昇進を希望できない、しないからではないか

- ▶ 管理職は長時間働いている傾向にあり、昇進時期と家事・育児時間が増える時期が重なる。上昇志向があっても家庭との両立のために昇進を希望できない女性も一定数いると考えられる。

## ■ 女性の正社員採用は進んでいる

20代女性は30・40代に比べて「初職が正社員」の割合が男性と同等であった。また、20代女性就業者の正社員割合は、男性全体とほぼ同じことから、近年女性の正社員採用は進んでいるといえる。

8月時点働いていた人の初職

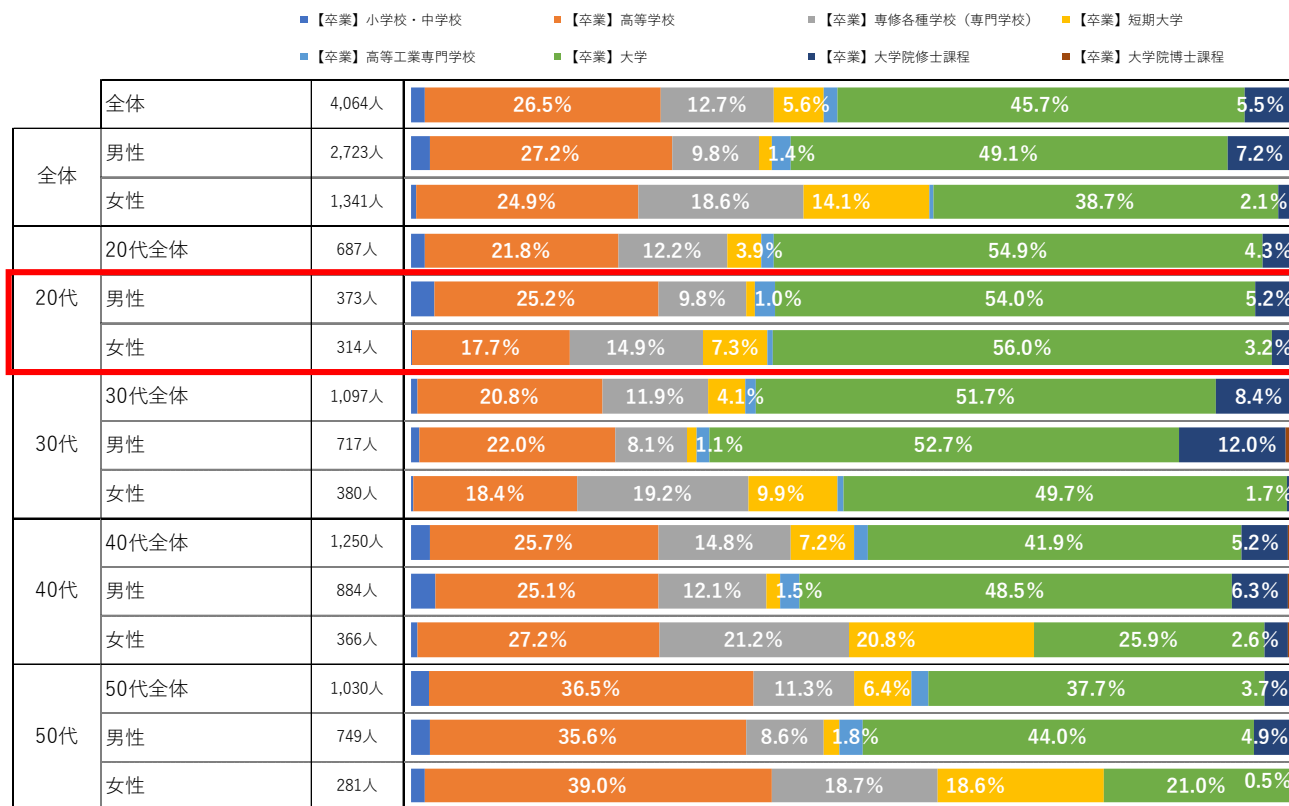


出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 20代女性正社員の大卒率は男性とほぼ同じ

女性活躍が進まない要因について「能力の問題か」という仮説を立て、まずは20代正社員の最終学歴を男女別に比較してみると、男女ともに大学卒業者の割合は過半数だった。学歴で能力の全てを計れるわけではないが、学歴の男女差は減少している。また、女性は男性に比べて高卒率が低く、専門・短大卒が高い傾向にあった。

8月時点で正社員だった人の男女別学歴



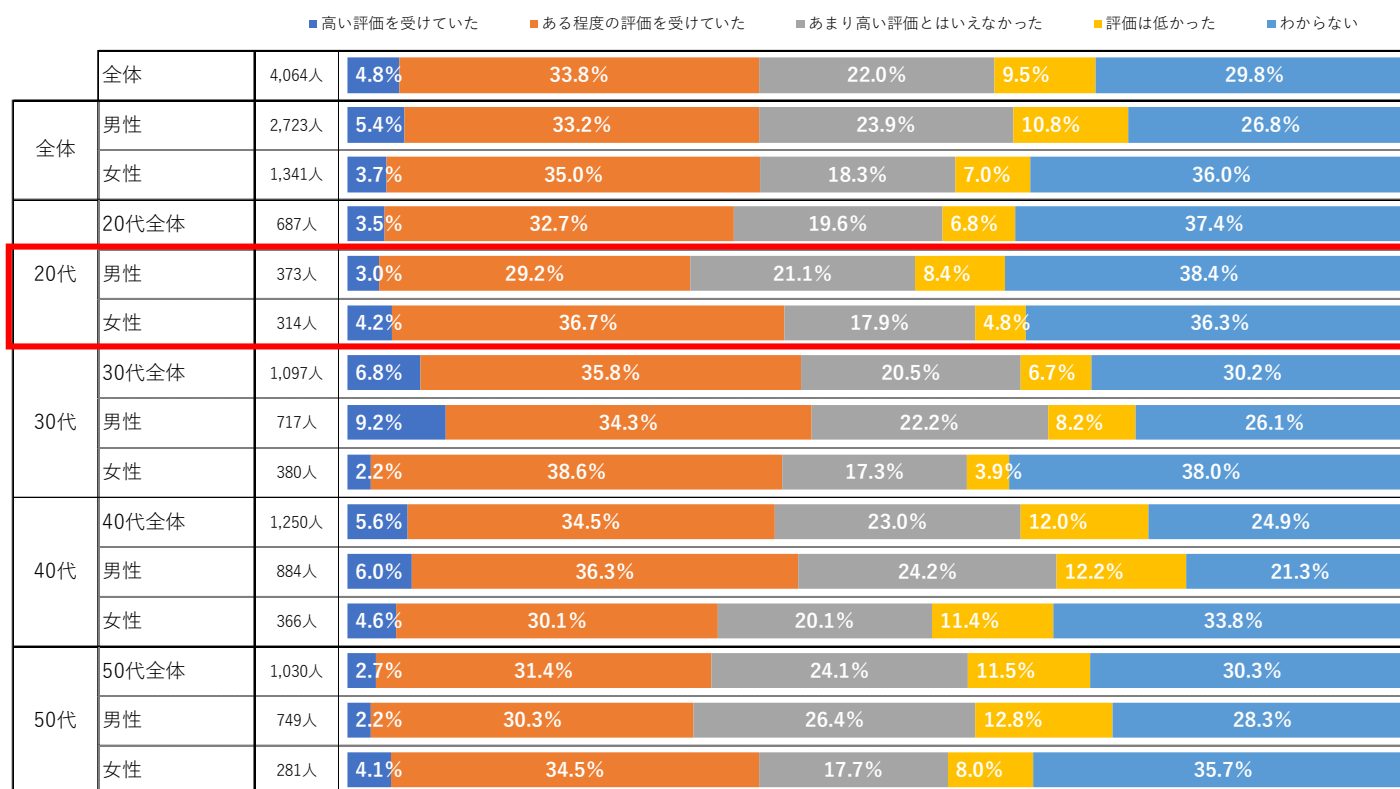
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 20代女性正社員の勤務先での評価は高い傾向

8月時点で正社員だった男女に、勤務先での直近の自身の評価について聞いたところ、特に20代において、「評価が高かった計」が女性40.9%、男性32.2%と、女性のほうが高い傾向にあった。

特に20代の男女において、能力的な差はみられなかった。

8月時点正社員だった人の勤務先での評価

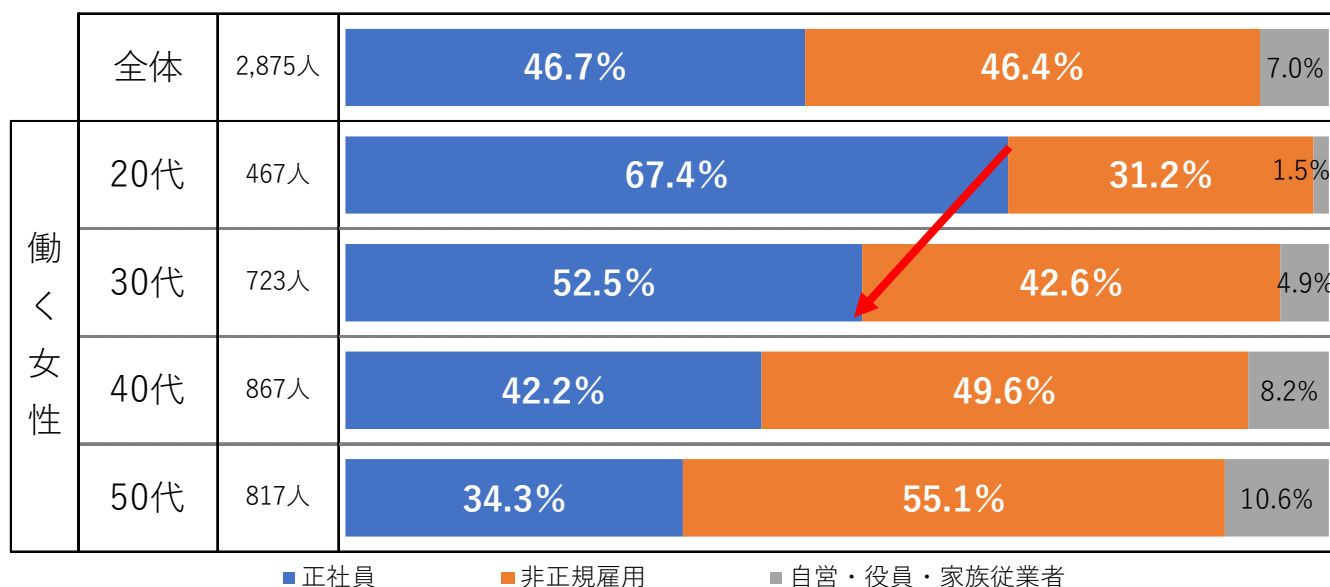


出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 女性就業者のうち20代から30代で非正規雇用の割合が上がる

女性は結婚や出産を機に仕事を辞めてしまうためではないか、かという仮説について、年代別に就業状況を見ると、20代から30代で最も大きく正社員の割合が減り、非正規雇用の割合が増えている。

働いている20～50代女性の就業形態（2020年8月時点）

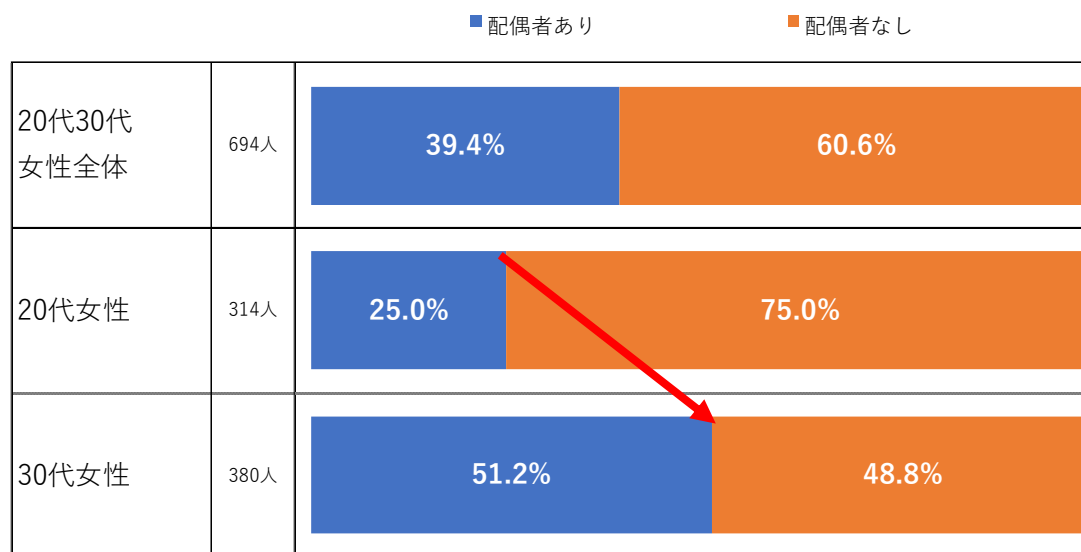


出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 女性正社員は20代から30代で配偶者がいる割合が倍増

女性は結婚や出産を機に仕事を辞めてしまうためではないか、という仮説について、年代別に配偶者有無を見ると、正社員女性は20代から30代で配偶者がいる割合がおおよそ倍になっていた。

正社員だった20～30代女性の配偶者有無（2020年8月時点）



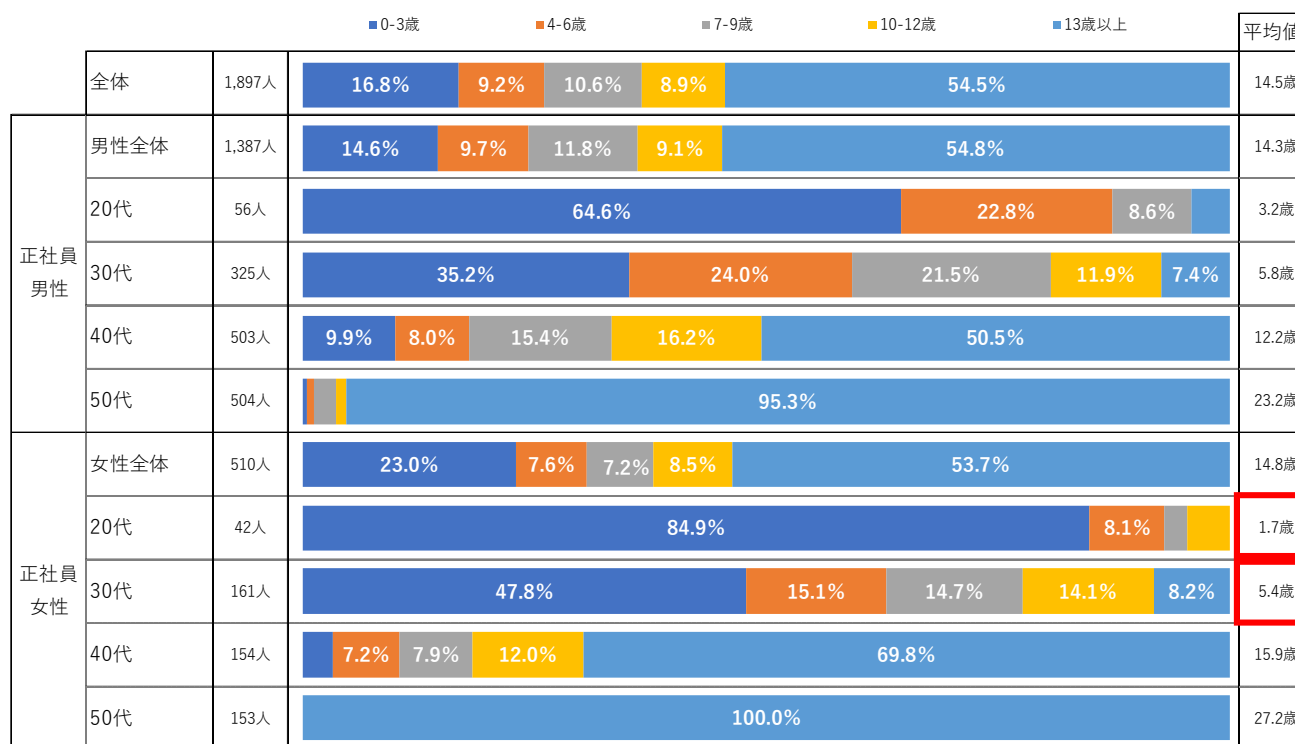
出典：マイナビライフキャリア実態調査より



## ■ 20代女性正社員の子供の平均年齢は1.7歳 30代女性正社員の子供の平均年齢は5.4歳

20代から30代で子供がいる割合は約3倍増加していた。就業者女性の第1子年齢を見ると、20代女性正社員の子供の平均年齢は1.7歳、30代女性正社員の子供の平均年齢は5.4歳だった。

8月時点正社員だった人の第1子年齢



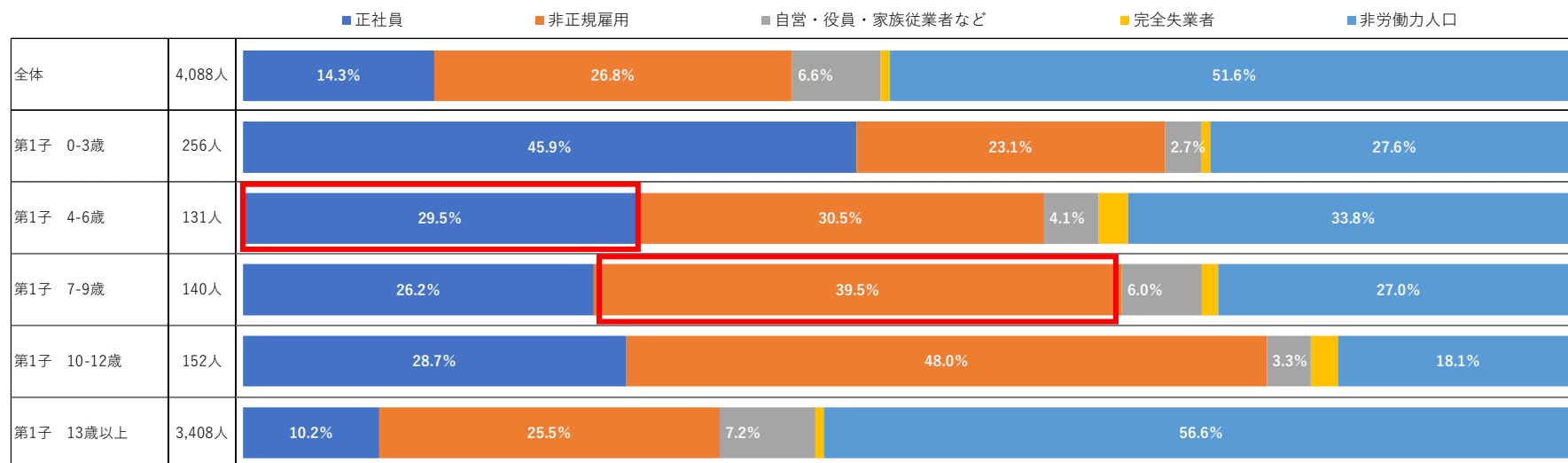
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 第1子の年齢ごとに女性の就業状態をみると 4～6歳で正社員が減少、7～9歳で非正規雇用が増加

第1子の年齢区分ごとに女性の就業状況をみると、4～6歳で正社員が大きく減り、7～9歳で非正規雇用が大きく増えている。このことから、育児休暇復帰後、幼稚園や保育園入園、小学校への入学などによって正社員女性が、少なからず非正規雇用や働かない選択をしていることがわかる。

労働政策審議会の分科会は2021年1月18日、男性の育休取得率の公表を大企業に義務付けることなどを盛り込んだ報告書をまとめた。政府は2022年度の新制度導入を目指しており、男性の育児休業取得者も今後増えていくだろう。しかし、女性が正社員として働き続けるためには、出産前後だけでなく、幼稚園や保育園入園後、小学校入学後のサポートについても意識的に行っていく必要がある。

第一子年齢別の女性の就業状態



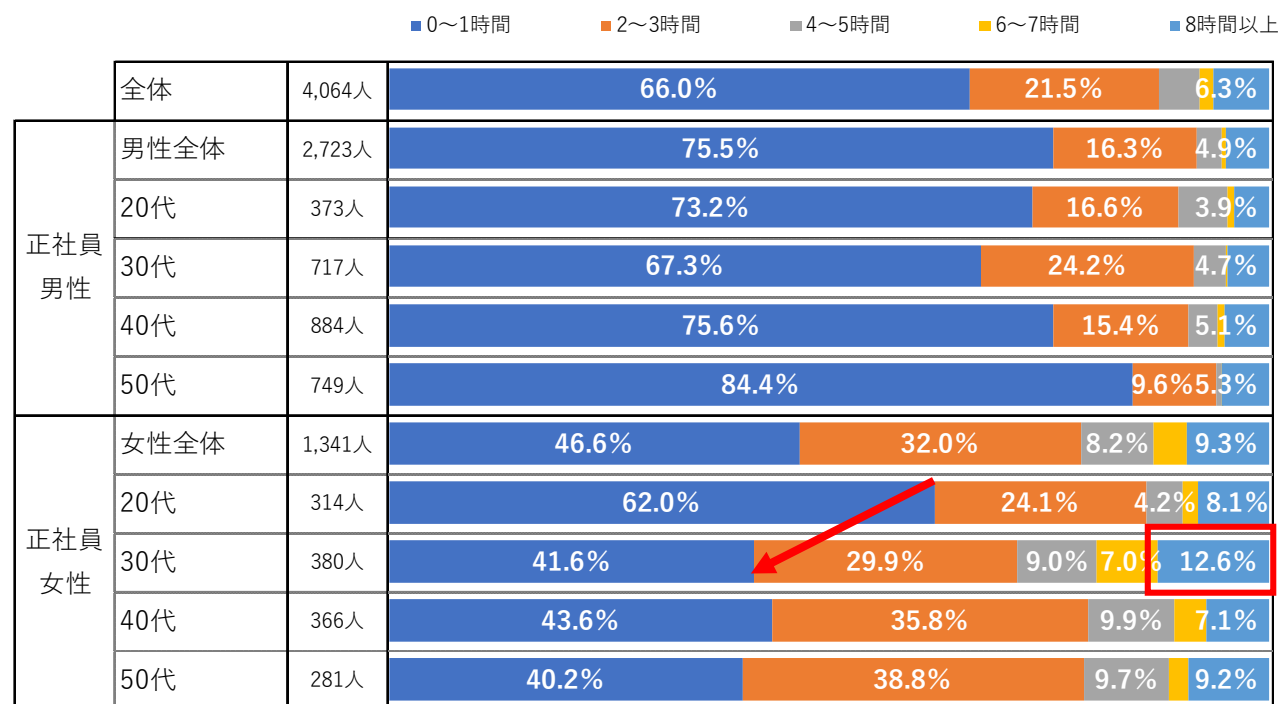
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 30代女性正社員の家事時間は働いていた日も8時間以上が12.6%

結婚や出産によって仕事を辞める、または変える原因として「家事・育児時間」の男女差が考えられる。

女性は、男性に対して家事時間が長い傾向にあり、20代から30代になるにあたって家事時間が増加していた。特に、30代女性の12.6%は働いていた日も8時間以上家事を行っていた。

正社員で働く男女の「働いていた日の家事時間」の差



出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 役職別勤務時間の差

女性が昇進を希望できない・しないからではないか、という仮説について役職別勤務時間をみる。

週の総労働時間を役職ごとにみると、最も長かったのが「課長級」で41.1時間だった。

前述の役職ごとの女性割合において、「課長級」の女性割合は最も低かった。

女性は家事時間が長くなる30代以降、最も勤務時間が長くなる「課長級」「係長・主任・職長級」へのチャンスを得ていることが考えられる。

こういった背景を鑑みると、昇進を選ばない女性だけでなく、「選べない女性」も一定数いることが推察できる。

役職別にみた1週間の平均総労働時間

	全体 (4,399人)	代表取締役・役員・顧問 (80人)	部長級 (226人)	課長級 (412人)	係長・主任・課長級 (915人)	役職にはついていない (2,767人)
1週間の 平均総労働時間	38.3時間	37.1時間	37.8時間	41.1時間	39.9時間	37.4時間

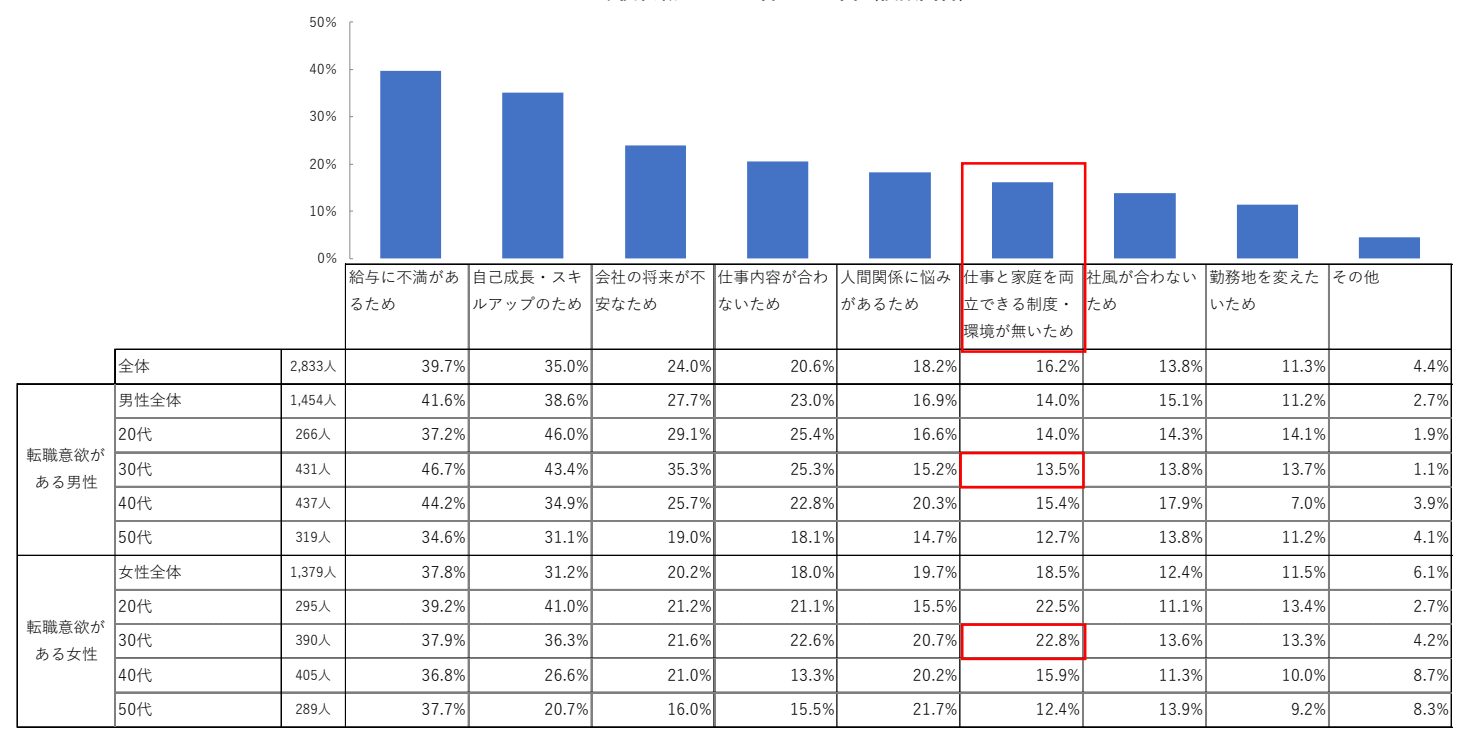
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 今後「転職したい」と答えた理由は「仕事と家庭を両立できる制度がないため」

マイナビライフキャリア調査において、今後転職したい、と答えた人にその理由を複数回答で聞いたところ、女性正社員は男性正社員に比べて「仕事と家庭を両立できる制度がないため」と答えた割合が10pt程度高かった。

特に30代の女性は「仕事と家庭を両立できる制度がないため」と答えた割合が高く、仕事と家事育児に課題感を持っていることがうかがえる。

今後転職したいと答えた理由（複数回答）



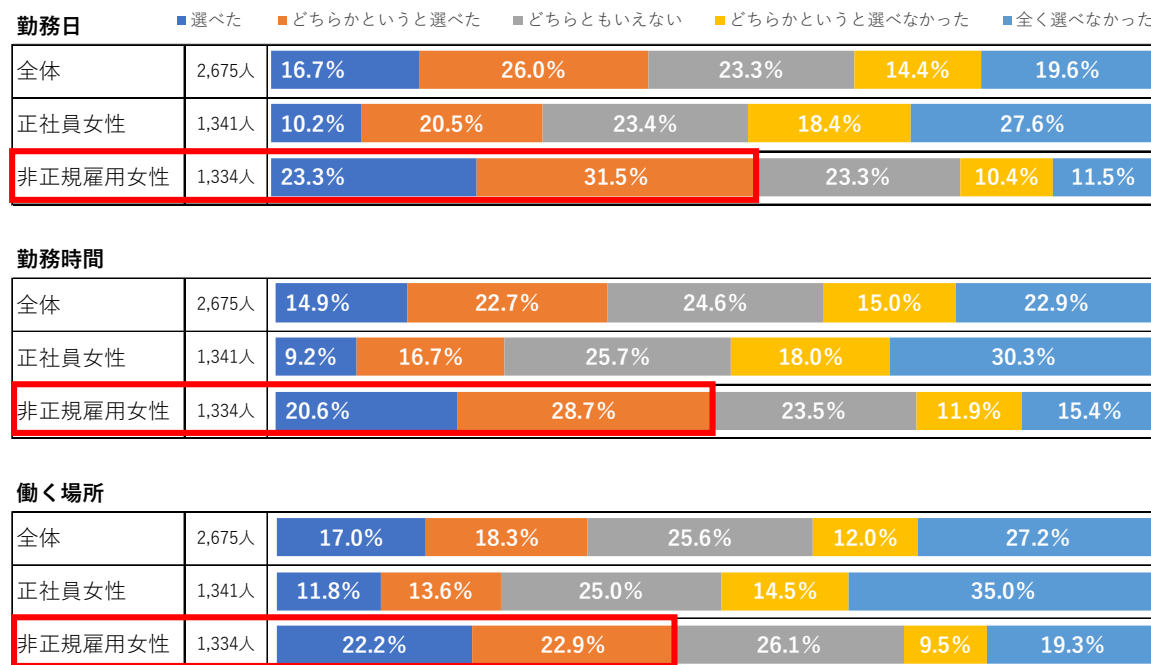
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 非正規雇用で働く人は正社員で働く人に比べ勤務日・勤務時間ともに「選べた」と回答

正社員・非正規雇用で働く人それぞれに「働く日、時間、場所を選ぶことができたか」聞いたところ、非正規雇用で働く人は正社員で働く人に比べ、全てにおいて「選べた」と回答した割合が高かった。

働く柔軟性が低い環境で働いていた女性が「仕事と家庭の両立」に悩み、働く柔軟性の高い非正規雇用を選んでいることが十分に考えられる。

働く女性に聞いた、働く日、時間、場所の柔軟さ



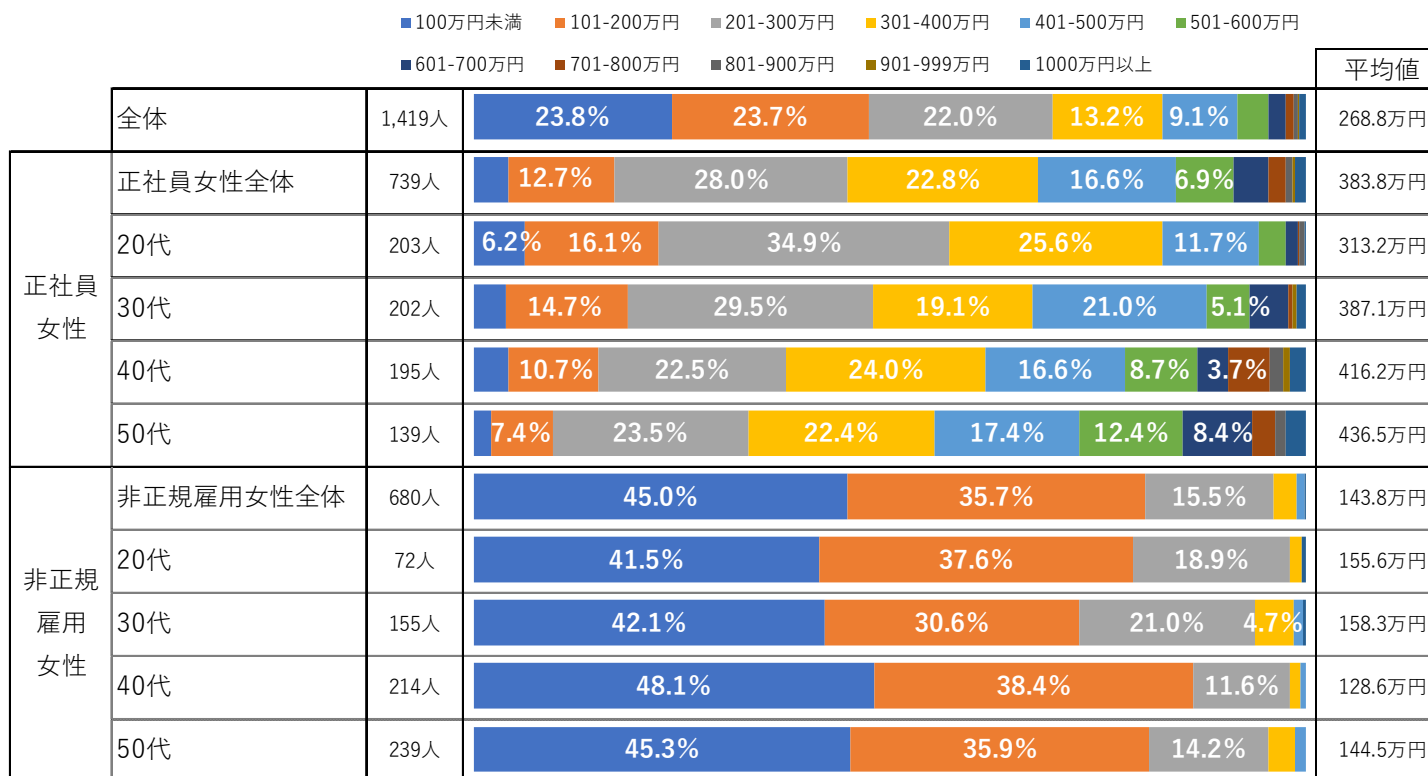
出典：マイナビライフキャリア実態調査より

# ■ 非正規雇用女性の平均年収は143.8万円 正社員女性の半分以下

働く女性に年収を聞いたところ、非正規雇用女性と正社員女性の平均年収には倍以上の差があった。

非正規雇用で柔軟な働き方ができても、年収は半減する。不本意であるが家庭との両立のために非正規雇用の働き方を選んでいる女性の中には、金銭的な問題を抱えている人もいるだろう。

働く女性に聞いた、主な仕事の年収

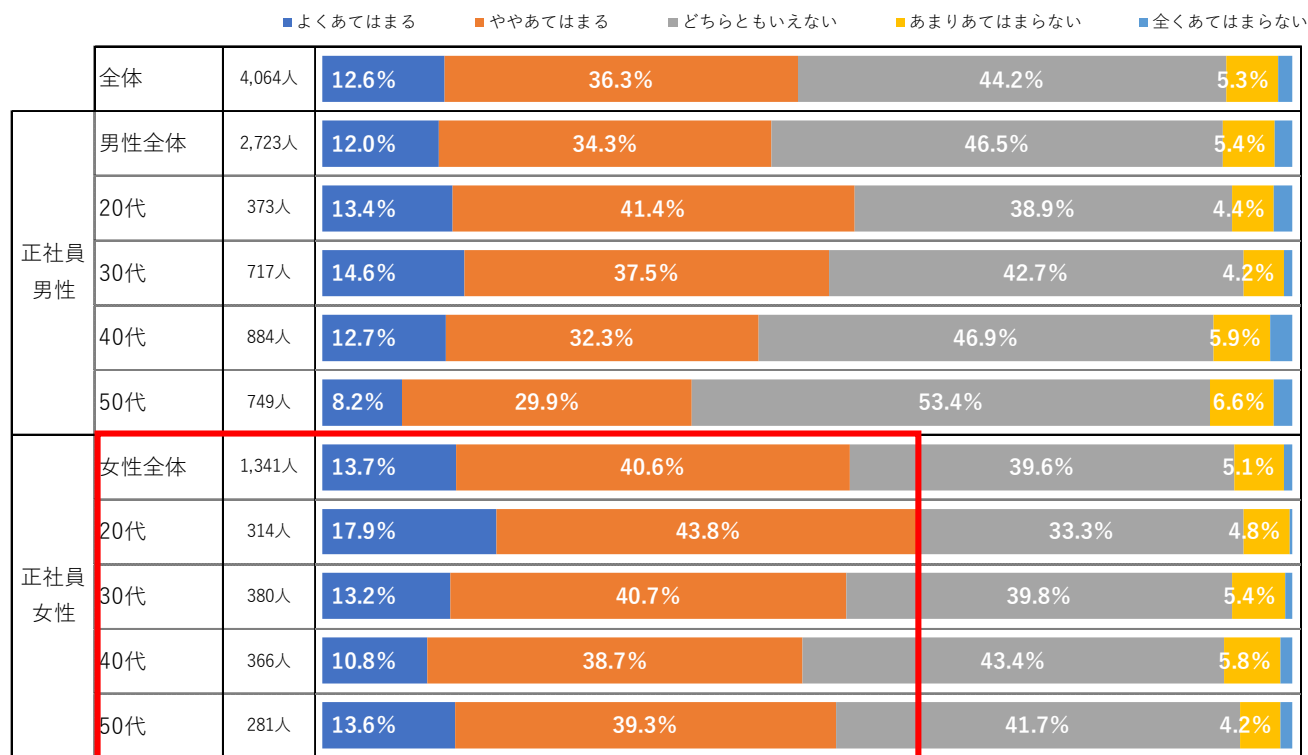


出典：マイナビライフキャリア実態調査より

## ■ 特に20代女性正社員は「今後さらに自分を伸ばし高めたい」という意欲が高い

マイナビライフキャリア調査において、これからの人生を通して、自分自身を高めていきたいかどうか聞いたところ、20代の女性正社員は特に「あてはまる」と答えた割合が高かった。

これからの人生を通して、さらに自分自身を伸ばし高めていきたい



出典：マイナビライフキャリア実態調査より

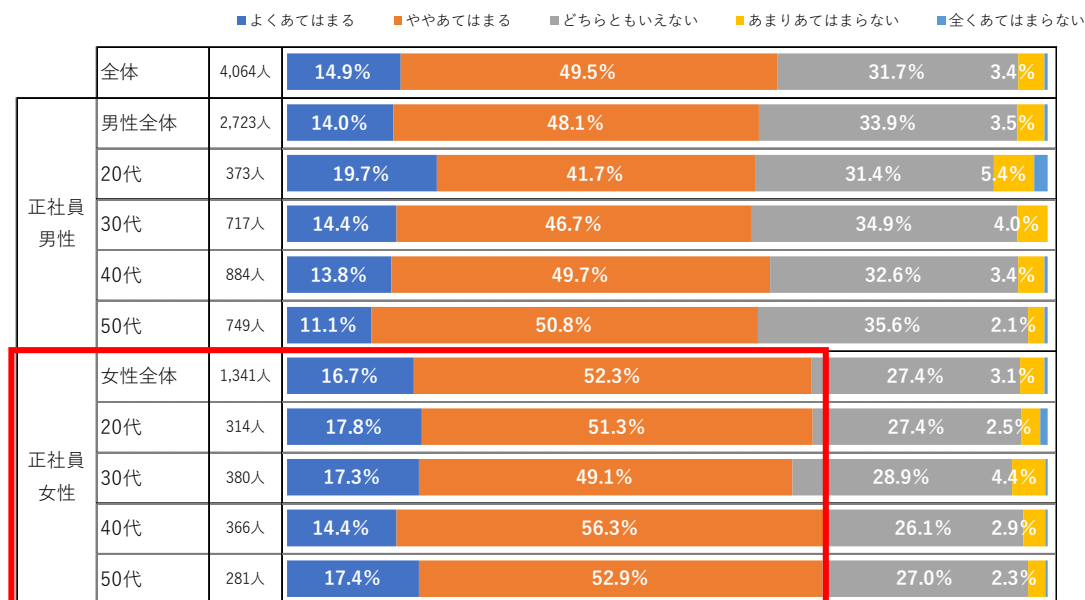


## ■ 正社員女性は「人生や生き方には自分で責任を持つ」と主体的な回答をする傾向にあった

マイナビライフキャリア調査において、人生や生き方には、自分で責任を持つかどうか聞いたところ、20代・30代正社員女性は特に「あてはまる」と答えた割合が高かった。

向上心のある、主体的な回答をしている女性の中にも、労働時間や仕事と家庭の両立から、正社員として働くことや管理職を目指すことをあきらめざるを得ない女性もいると推察できる。

人生や生き方には、自分で責任をもつ



出典：マイナビライフキャリア実態調査より

# 第3章

## ライフキャリア実態調査から見える 具体策

## ■ 2章までのまとめ

### 課題1 女性の非正規雇用率の高さ

- 雇用の入口の正社員率は男女平等になりつつある
- 女性は家事時間が長い傾向にあり、第1子が4～6歳で正社員割合が減り、7～9歳で非正規雇用割合が増加
- 女性は「仕事と家庭の両立」のため転職する傾向が男性よりも高い

### 課題2 女性の管理職率の低さ

- 特に20代女性は成長意欲が高く、自主性も高い
- 勤務時間が最も長い「課長級」は女性の割合が最も低い
- 女性は家事時間が長くなる30代以降、勤務時間が長くなる管理職へのチャンスを得ている

キャリア選択肢を広げるためには

「子供が生まれた人への長期的なケア」が重要。

これは女性だけでなく、男性にも当てはまる。

今まで男性が行ってきた仕事を女性も行えるように、

女性が行ってきた家事を男性も行えるようにする。

**雇用の男女平等が進んできた今、キャリア選択も男女平等化を。**

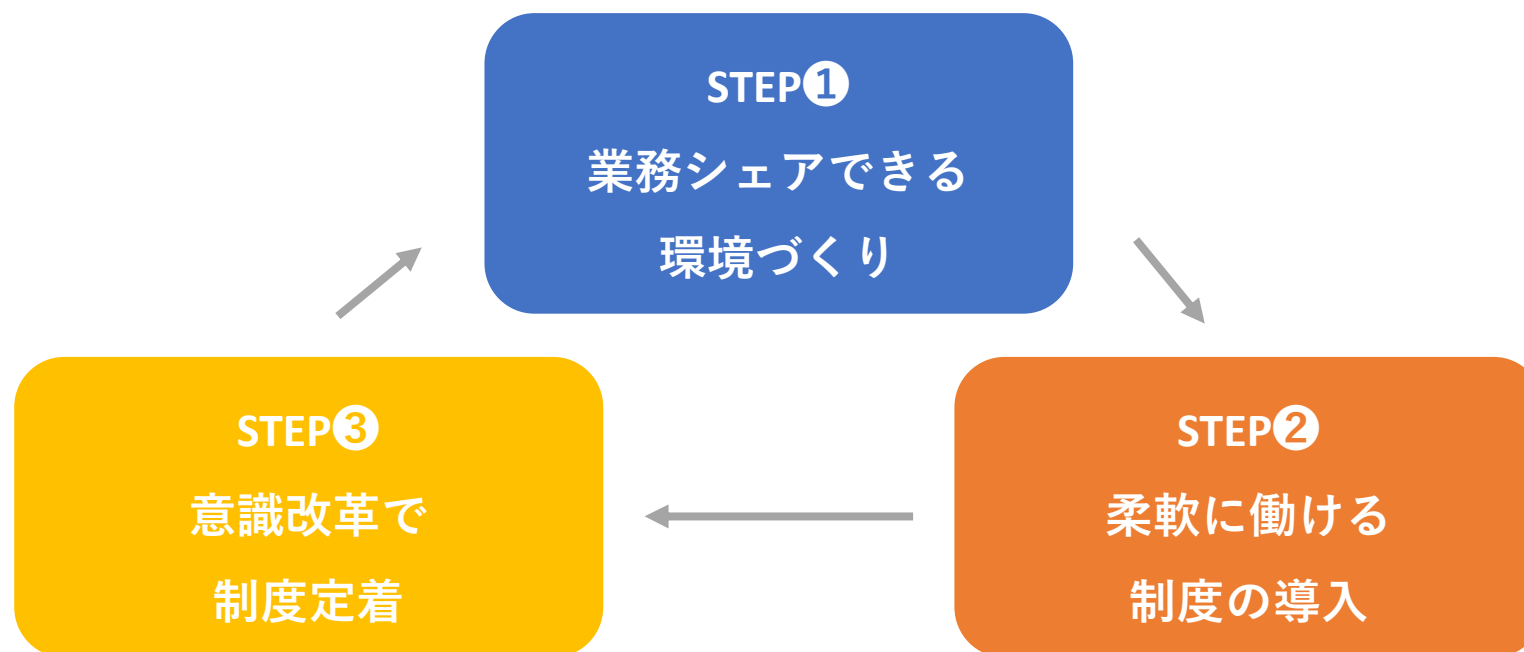
## ■ 現在、正社員で働く若手女性が 管理職を目指せるようにする3つのステップ

現在意欲的に働いている女性正社員が、家庭を持ちながら「管理職になりたい」と思えるような環境にすることは、人口減少、少子高齢化などで今後さらに若手確保が難しくなる点から見ても有効な施策である。

具体的にどのように変革を行っていくべきなのか、「業務シェアできる環境づくり」「柔軟に働ける制度の導入」「意識改革で制度定着」の3つのステップにまとめた。

ここで重要なのは、変革は男女共に行うこと。そして以下の3つのステップを繰り返し行うことである。

3章では、この3つのステップの具体的な方法と、事例をまとめる。

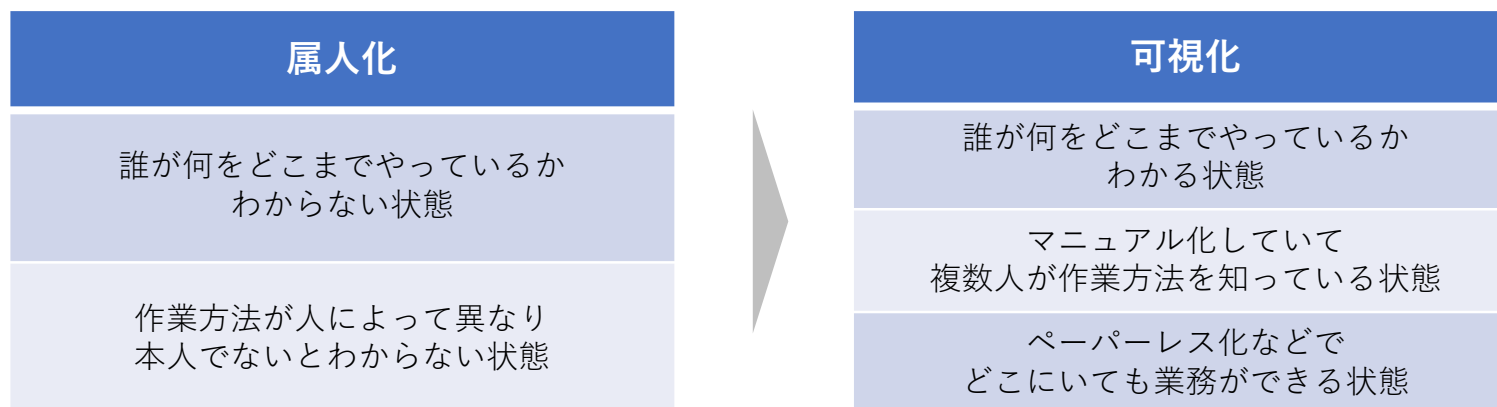


## STEP① 業務シェアできる環境づくり

柔軟に働ける環境をつくる、という制度の導入のみに目を向けやすくなってしまいが、制度導入前の環境整備に注力することで、導入がスムーズになる。

生産性を落とさずに柔軟に働ける環境を作るためにも、IT化などの投資が必要ではないかと考える。

具体的にはペーパーレス化、IT化等を利用して業務の可視化を行うなどして属人化した業務を削減し、複数人がサポートしやすい環境にする。



## STEP② 柔軟に働ける制度の導入

生産性を保ちながら業務シェアができる環境が整ったら制度を導入。従業員のニーズに応じて働く日、時間、場所の柔軟性を高める制度を検討する。

この時注意すべきなのは、制度の適応者を男女で区切らないこと。育児休暇、時短勤務、時差出勤などを、男女ともに適用する。そして、導入した制度は上長が積極的に利用し利用を推奨することで、形骸化を防ぐ必要がある。

制度の種類	具体的な制度
働く日の柔軟性を高める制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 女性、男性の育児休暇</li> <li>• 産前産後休暇・育児休暇の復帰支援</li> <li>• 週休3日制 など</li> </ul>
働く時間の柔軟性を高める制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 時短勤務</li> <li>• 時差出勤</li> <li>• 時間単位で取得できる有給休暇制度 など</li> </ul>
働く場所の柔軟性を高める制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テレワーク制度</li> <li>• 在宅勤務制度</li> <li>• サテライトオフィスの設置など</li> </ul>

## STEP③ 意識改革で制度定着

環境の変化や制度の導入を一時的なものにするのではなく、習慣化していくことが重要。そのために意識改革を行う。改革の例を「業務内容」「評価制度」「教育・研修」の3カテゴリに分けてまとめた。

意識改革を行うことで「正社員でも柔軟に働ける環境」を習慣化できれば、キャリア選択も男女平等に近づくのではないだろうか。

また、キャリアの希望も家庭の環境も、一人一人異なることを理解することが重要だ。一度の変革で終わらずに、常に環境は整っているか、制度は十分か、意識の醸成はできているか、と3つのステップを繰り返すことで、従業員満足度も向上し、優秀な即戦力人材にも選ばれるような組織になるだろう。

カテゴリ	意識改革の例
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別でなく、個人の特性を見て業務を任せる</li> <li>業務シェアをする環境の推奨を行う</li> </ul>
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭の環境や年齢ではなく、個人の能力や成果を評価する</li> <li>管理職に部下とキャリアや将来について対話することを推奨</li> </ul>
教育・研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職に意識改革の重要性を伝え、当事者意識を醸成</li> <li>管理職へのコーチング、マネジメント研修</li> <li>男女問わず役職のない社員へキャリア醸成支援</li> </ul>

# ■ 事例 ～社会保険労務士法人ハーモニー～

## 従業員一人一人の生き方、働き方に合わせて柔軟に働く事ができる体制作りを

厚生労働大臣から「子育て支援企業」の認定を受けている社会保険労務士法人ハーモニーの女性活躍への取り組みについて、代表の徳永康子氏に話を聞いた。

1997年に徳永社会保険労務士事務所として開業、2013年に社会保険労務士法人ハーモニーとして法人化。現在千葉県の幕張、東京都の汐留にオフィスを構えている。長期的な子育て支援への取り組みが認められ、プラチナくるみんマーク認定を取得。そのほか、厚生労働省「グッドキャリア企業アワード2018 インベーション賞」受賞、健康経営優良法人2020に認定されるなど、多方面から同法人の働きやすさが高く評価されている。



代表 徳永 康子

### ハーモニーの女性活躍への取り組み

正社員は17名中女性9名、管理職4名のうち2名が女性。育児休暇からの復帰率は100%で、男性の育児休暇取得実績も5件あるなど、女性はもちろんのこと、男性も家庭と仕事を両立できる環境が整備されている。同法人内の女性活躍について、徳永氏は語る。

「例えば“短時間制社員制度”。労働時間を短くしつつも、その方の能力に応じた責任ある仕事を任せることができ、仕事のやりがいも感じていただきながら「仕事と家庭の両立」を実現できています。

また、上記に付随し、時間単位の年次有給休暇制度を希望に応じて取得可能にすることで、学校行事などのイベントに合わせた働き方もできるようになっています。

子供が熱を出したりすると急に休まなくてはなりません。急に誰かが休んでもその業務を変わる人がいるよう、必ず2人で共有しています。今日休むという電話連絡の時に、「あれとあれをお願い」と今日中にやらなくてはならない仕事も連絡してくるので、皆責任感があって凄いなあとと思います。

長い人生、家族のために働き方をセーブしなくてはならない時があります。それは誰でもあることで、その人のせいではありません。能力のある人がどんな時でもその力を発揮できる場所を提供したい、ただそれだけの想いで制度を作りました。その制度作りがちょうど、くるみんやプラチナくるみんの認定条件と合致していたので、認定を受けることができました。」

<社会保険労務士法人ハーモニー>

<https://www.sr-harmony.jp/>

【幕張オフィス】043-273-5980

〒261-8501 千葉市美浜区中瀬1-3幕張テクノガーデンD棟14階

### 個性を生かしてハーモニーを

徳永氏に女性活躍への想いについて伺った。

「私が高校短大と在学していた際は女性だから社会的に弱いと思ったことは一度もありませんでしたが、社会に出たとたん男女差別の真ただ中に投げ入れられ、こんなに生きにくい社会なのかと感じました。

今では信じられないかもしれませんが、約50年前は、女性は家庭に入るのが当たり前でした。子育て後の中年以降になってからの再就職は特別の資格がないと無理だったため、社労士の資格にたどり着き事務所を設立し、仕事を必死で頑張ってきた経緯があります。

ハーモニーでは、男女関係なく、その仕事における長所を生かすことに注力しています。人は誰でも長所短所がありますが、長所を伸ばす事で短所も目立たなくなります。男女それぞれ、個性を生かして補い合うことで予想以上のハーモニーが生まれます。

ハーモニーは女性が多く、それぞれ活躍してくれているので嬉しい限りですが、現状に甘んじる事なく、もっと勉強して、もっと努力してお客様に喜ばれる仕事がしたいと言う社風を更にパワーアップしたいと思っています。」



▼「年に1回経営理念発表会を行っています。

発表後、全員でグループワークをします。皆の意見は前向きで素晴らしく、ああ、事務所をやってよかったと思える日です。」



## ■ 事例 ～株式会社マイナビ～

### 制度によるケアの視点と成長機会を奪わないフェアの視点の両立を

マイナビ社の女性活躍について、現在2児のママをしながら千葉支社長を務める井上慶子氏に話を聞いた。

井上氏は2004年4月に営業職として新卒入社し、結婚、出産（1人目）を経て、育児休業を取得。2010年に復帰後、営業課長へ昇進し、2人目を出産。その後千葉支社へ異動し営業部長に昇進。2017年4月千葉支社長兼、営業部長に就任し、2019年4月からは千葉支社長の専任（現職）。社内にいるワーママの横のつながりを作るイベントである「ワーママカレッジ」「女子キャリアカレッジ」等にも実行委員として参加している。



千葉支社長 井上 慶子

#### マイナビの女性活躍への取り組み

正社員6,649名のうち男性52.2%、女性47.8%と約半々。育児休暇の復帰率は90.2%で、管理職で女性が占める割合は33.3%となっている（2020年10月1日時点）。マイナビ社内での女性活躍について、井上氏は語る。

「マイナビでは女性社員の増加に伴って時短勤務制度や時差出勤、時間単位で取得できる有給休暇制度など柔軟に働ける制度が導入され、女性の管理職も増えています。

女性管理職の増加に伴い、仕事と家事・育児の両立に悩んでいる女性からの相談に乗る機会も増えました。今後、マイナビで働く女性の選択肢を狭めないために何かできることはないか、と考えていた時「ワーママカレッジ」の実行委員に選任。「ワーママカレッジ」とはノウハウの共有や意欲促進サポートを目的に年に1回実施している交流会です。現在はママ向けだけでなくパパ向けやひとり親向け、受け入れ部署向けなど複数の交流会を企画し、社内でも同じ悩みを共有できる“横のつながり”を作っています。

また、「女子キャリアカレッジ」では、自分を信じる力を身につけ未来のキャリアを前向きに描けるよう、社内のロールモデルとなる社員によるパネルディスカッションや外部講師を招いて講座を実施しました。どちらも「カレッジ」という名称がついていますが、単発で終わるのではなく継続的な学びの活動になるように想いが込められています。

必ずしも参加者の悩みが解消できるわけではありませんが、悩みの共有自体にも意義があると感じます。こうした活動で出た意見などは社内に還元し、制度の導入だけでなく、意識の改革で多様性を認められる環境にしていきたいと考えています。」

#### 自社で女性活躍を進めていくために

井上氏に人事担当者の方に向けたメッセージを尋ねた。

「重要なのは、制度と風土によるケアの視点と成長機会を奪わないというフェアの視点だと考えています。

『この仕事はお子さんがある人には無理だろう』『出張を含むプロジェクトは男性に任せよう』など、心遣いの結果として、女性が管理職として成長する機会を損失している可能性があることにも目を向ける必要があります。

女性社員向けのキャリア形成イベントに複数携わる中で感じていることは、対話をすることの重要性です。就業に関わる環境やキャリアに対する意欲は変化していきます。対話を通して、その変化をキャッチし、前向きに意欲を高めていけると良いですね。

また、感謝や期待の一声が働く上での支えになったと教えてくれる女性社員が多くいました。急に社内の風土を変えていくことは難しいですが、相互理解を深めながら、ケアとフェアの両面が女性活躍推進の一助になっていくと思います。」



(写真) 左：ワーママカレッジの様子 右：女子キャリアカレッジの様子

## ■ 出典

調査名	調査概要
厚生労働省 一般職業紹介状況(職業安定業務統計)	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000212893_00045.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000212893_00045.html</a> を元に株式会社マイナビが作成
「日本の将来推計人口（平成29年推計）」 （国立社会保障・人口問題研究所）	<a href="http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp">http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp</a> を元に株式会社マイナビが作成
労働力調査 （総務省統計局）	<a href="https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.ht">https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.ht</a> を元に株式会社マイナビが作成
国際労働比較2019 （独立行政法人 労働政策研究・研修機構）	<a href="https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2019/index.html">https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2019/index.html</a> を元に株式会社マイナビが作成
マイナビ 中途採用実態調査（2020年）	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆調査地域：全国</li> <li>◆調査方法：インターネット調査</li> <li>◆対象者：2020年1～7月に中途採用業務を担当し、募集活動をしており、採用費用の管理・運用に携わっている人事担当者</li> <li>◆回答数：1,910件</li> <li>◆スクリーニング調査：2020年7月31日（金）～8月7日（金）</li> <li>◆本調査：2020年8月7日（金）～8月11日（火）</li> </ul>
マイナビ ライフキャリア実態調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆調査地域：全国</li> <li>◆調査方法：インターネット調査</li> <li>◆対象者：15歳以上の男女</li> <li>◆回答数：14,333サンプル</li> <li>◆本調査：2020年9月24日（木）～9月29日（火）</li> </ul>