

# 「女性の活躍」に関する長期的変化

Short Review  
2019年6月

社会システム研究所  
シニアアナリスト  
杉浦 康之

## 1. はじめに

2013年の日本再興戦略の一つとして「女性の活躍」が取り上げられ、2016年に女性活躍推進法が施行されるなど、近年、日本の女性活躍に向けたあらゆる対策（ここでは、2013年以降の施策を女性活躍施策と呼ぶ）が講じられている。女性活躍施策の施行前から進めてきた企業もあるだろうが、女性活躍施策をきっかけに取組んだ企業もあるだろう。

そこで、本稿では、「女性の活躍」の取組み状況について、女性活躍施策以前からの経年変化と女性活躍施策前後での変化を確認する。ここでは、関連するデータを長期間継続的に提供し続けている企業に着目し（途中でデータが欠損となった企業や途中から収録された企業などを省く）、「女性の活躍」を表す指標として、(1) 男女の採用人数及び比率、(2) 男女の役職員数・比率及び各パイプライン、(3) 男女の平均勤続年数、(4) 男女の年代別構成、(5) ワークライフバランス施策導入を採用し、各年の状況を把握する。

## 2. データについて

本稿の分析では、東洋経済新報社のCSR企業総覧を利用する。上場企業を対象とし、最大限取得できる期間をサンプル期間とする。具体的には、(1) 男女の採用人数及び比率については2007年～2018年、(2) 男女の役職員数・比率及び各パイプライン、(3) 男女の平均勤続年数については2005年～2018年、(4) 男女の年代別構成、(5) ワークライフバランス施策導入については2007年～2018年のデータを用いる。

## 3. 女性の活躍の状況

### 3.1 女性の採用実績は緩やかな傾向がある

ここでは、2007年から2018年までの過去12年間305社における男女それぞれの大卒以上の採用実績数を確認する<sup>2</sup>。

図表1は、男女の採用実績の推移と男女比率（女性採用者数／男性採用者数）の推移である。これによると、女性の採用実績数は、女性活躍施策以降緩やかに増加している。2007年の男性採用実績数は

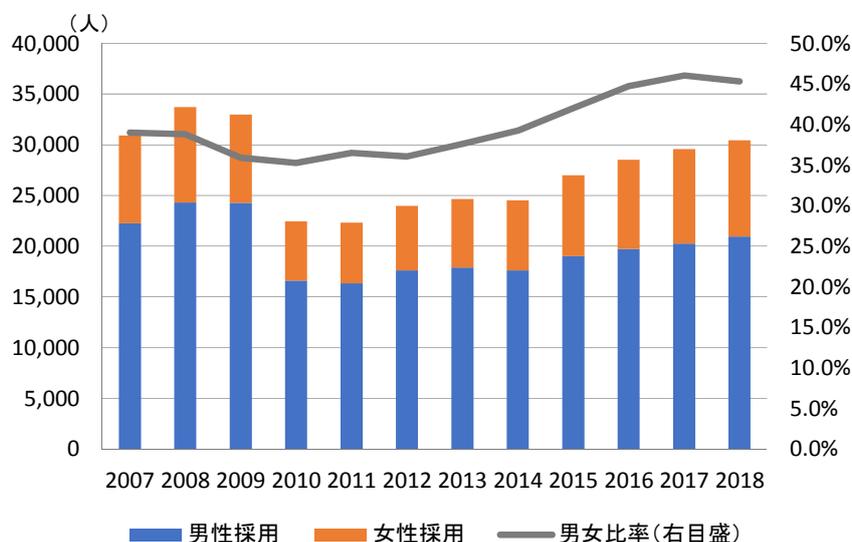
<sup>1</sup> なお、継続的に提供し続けている企業はそれ以外の企業に比べCSRに熱心な企業であるなど、他の企業よりも積極的に実施している企業である可能性がある点に留意する必要がある。

<sup>2</sup> 各指標の業種別構成比率上位5種についてはAppendixを参照されたい。これ以降に出てくる指標についても同様である。

22,248人、女性採用実績数は8,672人であり、その後、2010年にリーマンショックの影響により、採用数全体が減少したが、2018年には、男性採用実績数は、20,945人、女性採用実績数は9,491人に増加している。

男女の採用比率については、2007年の男女比率が39.0%に対し、2018年では45.3%と12年間で6.3ポイント改善している。しかし、2018年においても、男性の半分にも満たない状況であり、男女の採用者数には大きな差がある。女性活躍施策以降は徐々に改善してきているとはいえ、なお男女の採用比率には大きなギャップがあるのが現状である。

図表1 男女の採用実績数と男女比率の推移

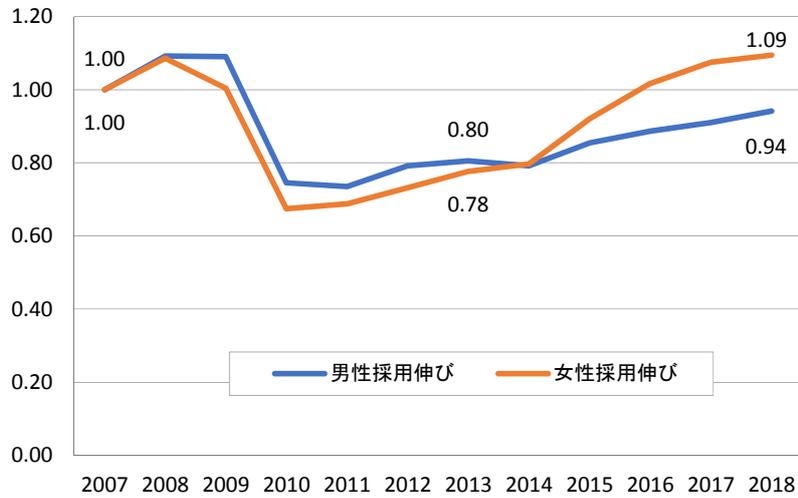


(出所) 日興リサーチセンター

図表2は、2007年を基準としたときの男女それぞれの採用実績数の伸び率である。この結果からも明らかのように、2007年から2013年は、男性採用者数の伸び率が女性採用者数の伸び率をやや上回っている。2010年に男女ともに採用数を減らしているが、2014年を境に、女性の採用の伸びが男性を上回っている。2018年時点の男女採用実績数の伸びについてみると、男性は基準年の2007年を下回っているのに対し、女性は1.09と2008年と同規模の採用を行っている。

したがって、男女の採用実績は、依然パリティ（男性と女性の採用数が同じになる）には程遠い状況ではあるが、女性活躍施策の施行以降、女性の採用の伸びが男性の採用の伸びを超え、ようやく女性の採用が増えてきていることがうかがえる。

図表2 男女の採用数の伸び（2007年基準）

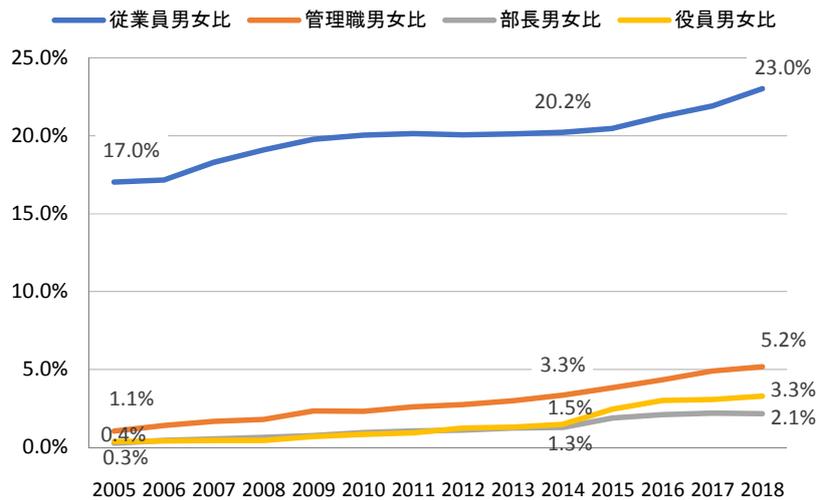


(出所) 日興リサーチセンター

### 3.2 女性の昇進への道は厳しい

次に、女性の従業員、管理職、部長、役員におけるそれぞれの男女比率（女性数／男性数）について、137社の状況を確認した（図表3参照）。

図表3 役職員に関する男女比率の推移



(出所) 日興リサーチセンター

まず従業員の男女比率については、2005年時点で、17.0%（男性：532,611人、女性：90,695人）であった。2010年に20%を上回ったが、その後2015年まではほぼ横ばいが続いた。女性活躍施策の

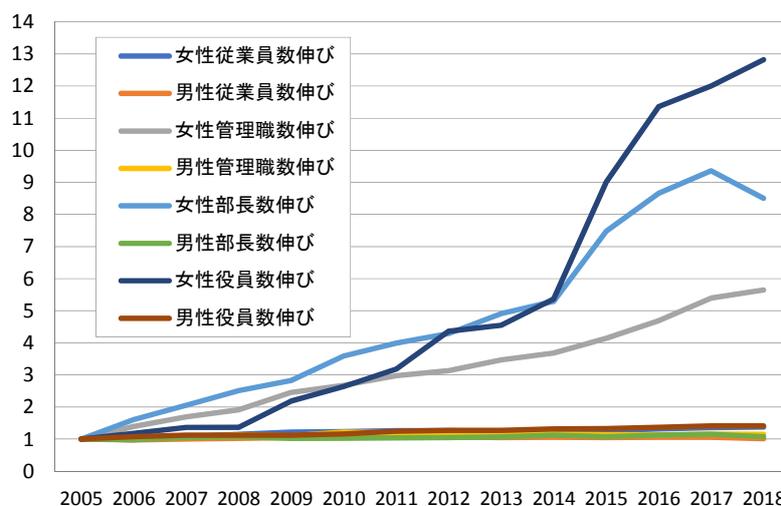
施行の2016年からは再び伸びており、2018年時点では23.0%（男性：539,842人、女性：124,330人）と緩やかな改善が続いている。

次に、管理職の男女比率をみると、2005年時点では1.1%（男性：147,087人、女性：1,546人）であったが、2018年時点では5.2%（男性：168,739人、女性：8,725人）と、低いながらも徐々に上昇する傾向が確認される。

部長職と役員の男女比率については2014年までは、いずれの役職ともほぼ変化がみられなかった。例えば、2014年の部長の男女比率は1.3%（男性：31,575人、女性：402人）、役員の男女比率も1.5%（男性：4009人、女性：59人）という状況であった。だが、2015年以降に、部長、役員ともに男女比率が伸びており、特に役員の男女比率が部長のそれを上回るなど、女性活躍施策以降に改善している。2018年の部長の男女比率は2.1%（男性：30,095人、女性：646人）に対し、役員では3.3%（男性：4,301人、女性：141人）と1.2ポイント上回っている。

次に、各役職別別の人数がどのように伸びているのかを確認した。図表4は、従業員・役職員について2005年を基準とした男女それぞれの伸びを示している。2005年以降、女性の管理職者数、部長数、役員数はいずれも大幅に増加している。女性の従業員数の伸び（2018年の女性従業員数/2005年の女性従業員数）が1.37倍であるのに対し、管理職者数は5.64倍、部長数は8.50倍、役員数は12.82倍と役職者は大幅に伸びており、ここでも女性役員の増加の伸びが女性部長を上回っている。男性については、いずれの役職についてもほぼ変化がない<sup>3</sup>一方、特に、女性役員と女性部長職については、2014年を境に急増している。したがって、部長職と役員の女性登用については、女性活躍施策が影響したと考えられる。

図表4 男女の従業員・役職者数の伸び（2005年基準）



(出所) 日興リサーチセンター

<sup>3</sup> 2018年時点で、男性従業員が1.01倍、男性管理職が1.15倍、男性部長職が1.07倍、男性役員は1.41倍となっている。

図表 4 の結果をみる限り、男性の昇進機会が減少しているようには見えない。このことは、昇進が一つの席を取り合うのではなく、男性と女性それぞれ別々の機会が与えられている可能性がある。

そこで、男女それぞれの役職への昇進の機会、いわゆるパイプラインの状況を確認した。図表 5 は、従業員から管理職、管理職から部長職、部長職から役員へのそれぞれの昇進率（例：従業員から管理職への昇進率 = 管理職者数 / 従業員数）の推移について、男女別に表している。まず、男女で明らかに異なる点として、男性は、上級の役職に上がるにつれて、その道は狭く、いわゆるピラミッド構造となっているに対し、女性はその逆であり、従業員から管理職へのパイプラインが最も厳しく、役職が上がるにつれて、昇進機会が増している。図表 5 のように、男性は、管理職への昇進率（男性管理職者数 / 男性従業員数）が最も高く、次いで部長職への昇進率、役員への昇進率という順番に並んでいる。一方、女性の場合、管理職への昇進率が最も低く、部長職、役員と上がるにつれて昇進率が上昇している。このことから、男女での昇進機会が異なることがわかる。

図表 5 男女のパイプラインの推移



(出所) 日興リサーチセンター

また図表 5 からは、男性の管理職、部長職のパイプラインともサンプル期間を通じて大きな変動はなく高位安定的である。まず、女性の管理職へのパイプライン（女性管理職者数 / 女性従業員数）を確認すると、徐々に増加しているものの、2018 年でも 7.0% と明らかに男性の 31.3% に比べて低い。したがって、管理職のポストについて、男女で分かれている可能性がある。

また、部長職へのパイプライン（部長数 / 管理職者数）は、男性は当該期間で 1.2 ポイント低下しているものの、2018 年でも 17.8% である。一方、女性は徐々に増えてきているとはいえ、7.4% 程度と男性に比べ低い。部長職についても、管理職と同様に、男女それぞれで分かれている可能性がある。

最後に、役員へのパイプラインについてみると、男性は 2018 年が 14.3% と 2005 年から 3.4 ポイントと緩やかに増えている一方、女性は 2008 年から増加傾向に転じた結果、2012 年には男性役員の

パイプラインを上回り、2018年には21.8%となっている。このことは、女性の役員への昇進機会が男性に比べ高いことを示している。役員についても、女性の昇進率が高くなっているが、男性についても同様に増えており、やはり男女それぞれに役員への登用機会が与えられている可能性がある。

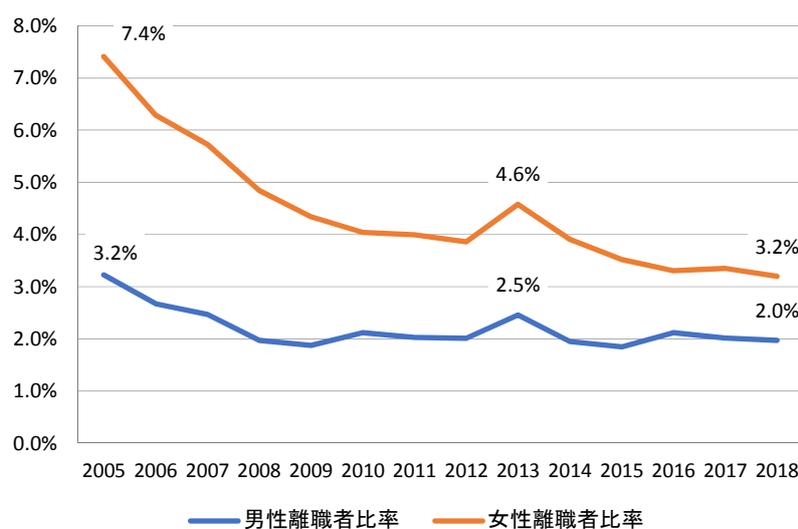
以上のように、本サンプルにおける女性の役職者数は、当該サンプル期間で大幅に増加している。だが、男女比率では非常に低く、これは先進諸国と比較しても低い。実際、欧米の管理職に関する男女比率（2016年時点<sup>4</sup>）は、米国が78%、英国が56%、ドイツが41%という状況である。女性の管理職あるいは部長職への昇進率が男性に比べ低いこと、男性の昇進率が経年で変化していないことから、男性と女性が一つの席を取り合うのではなく、男女それぞれに機会が割り当てられていると推察される。また、女性の昇進率が男性に比べ低いため、女性に割り当てられている機会が少なく、このことから男女のギャップが改善しないと推察される。

### 3.3 女性の勤続年数は長期化し、企業間のばらつきは縮小している

次に、女性従業員の定着性に着目するため、男女の離職者比率、平均勤続年数について、128社を対象に確認した。

まず離職者比率（当期離職者数／（当期従業員数＋当期離職者数）と定義）をみると、男女ともに低下している（図表6参照）。男性は3.2%（2005年）から2.0%（2018年）、女性は、同期間で7.4%から3.2%に低下している。特に女性の離職者比率は、2005年から2012年の間がそれ以降に比べ、大幅に減少している。したがって、女性の離職者比率は女性活躍施策の施行以前からすでに低下する傾向にあった。

図表6 男女の離職者比率の推移



（出所）日興リサーチセンター

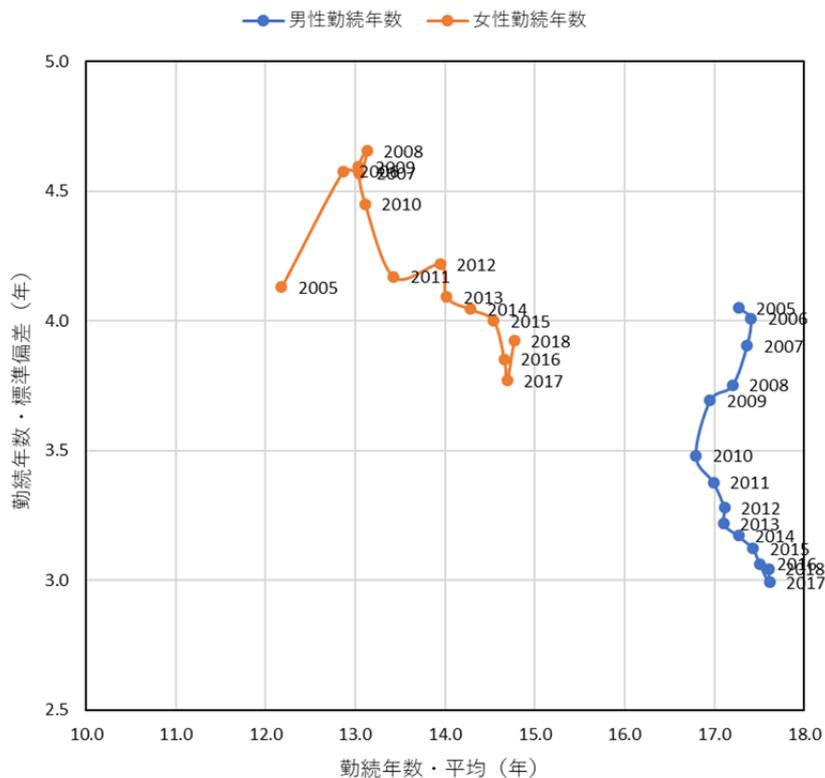
<sup>4</sup> 労働政策研究・研修機構「2018 データブック国際労働比較」参照。

上記のように、本サンプルにおいて、男女とも離職者比率が低下しており、このことは勤続年数が長期化する傾向を示唆している。そこで、次に、男女の平均勤続年数に着目する。図表7は企業ごとの男女の平均勤続年数について、企業間の平均値及び標準偏差をプロットした図である。

男性の平均勤続年数の平均値は、2005年の17.3年から2010年に16.8年に低下したが、その後やや伸び、2018年では17.6年となっている。したがって、当該期間で勤続年数に大きな増減は観察されない。むしろ、標準偏差については安定的に低下しており、2005年時点では4.1年であったが、2018年では3.0年まで減少している。

一方、女性の平均勤続年数の平均値は、12.2年（2005年）から14.8年（2018年）に安定的に伸びている。2006年から2009年に標準偏差が大きくなったが、その後、徐々に低下している。

図表7 平均勤続年数の企業間平均と標準偏差の推移



(出所) 日興リサーチセンター

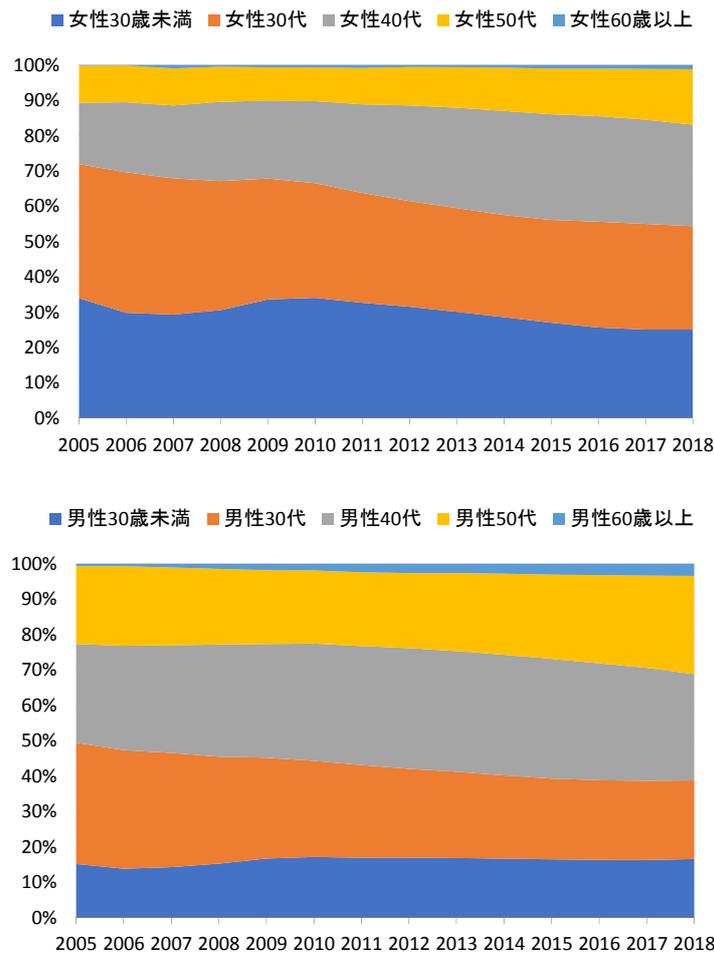
以上の結果から、サンプル企業については、男女ともに安定的な雇用環境にある、あるいは男女ともに企業の状況に関係なく離職を避ける傾向にあると考える。ただ、男女では異なる点もある。男性の離職率は非常に低く、また勤続年数が伸びているので、男性社会での労働市場における流動性の低さという別の問題点を露呈しているように思える。一方、男性に比べると女性は離職率が高く、勤続年数が短いことから、男女間での勤続年数格差が依然残っていることを示している。だが、それでもその状況は徐々に解消されつつある。

3.4 男女ともに、正規従業員の高齢化が進んでいる

上記では、従業員の定着という面から確認した。その結果からは、男女ともに従業員の高齢化が予想される。このことを確認するため、年代別従業員数のデータを用いる。このデータから、サンプル企業の年齢構成や将来的な人材不足が進む可能性があるのかを検討する。図表 8 は、147 社に関する従業員の年齢構成を男女別に表している。

図表 8 の特徴に、女性従業員が高齢化していることがあげられる。女性の年齢構成は、2005 年時点では、30 歳未満が 34.0%、30 代が 37.9%と、40 歳未満の女性が 7 割を超える状況であった。このとき 40 代は 17.4%と低い状態であった。その後、30 歳未満と 30 代の構成比率が減少し、2012 年から 2014 年にかけて、30 歳未満と 30 代の構成比率が 3 割を切った。一方で、40 代は、17.4%（2005 年時点）から 28.8%（2018 年時点）まで増加した。この結果は、2005 年から 2018 年にかけて、徐々にみられる傾向であるため、女性活躍施策以前からの長期的な取組みの結果といえるだろう。

図表 8 年代別構成比率（上段：女性、下段：男性）



(出所) 日興リサーチセンター

男性の年齢構成について確認すると、大きな特徴として、30代の構成比率が大幅に低下している点が挙げられる。2005年の30代の構成比率は34.3%であったが、2009年には3割を切り、2018年時点では、22.3%まで低下している。この要因として、就職氷河期における採用の減少が影響していたと考える。その結果、40歳未満の男性従業員の構成比率は、2018年で38.9%となり、約半分(49.5%)を占めていた2005年当時と比べて、大幅な減少が進んでいる。加えて50代の構成が、22.0%(2005年時点)から27.7%(2018年)と全体の3割に近づきつつある。

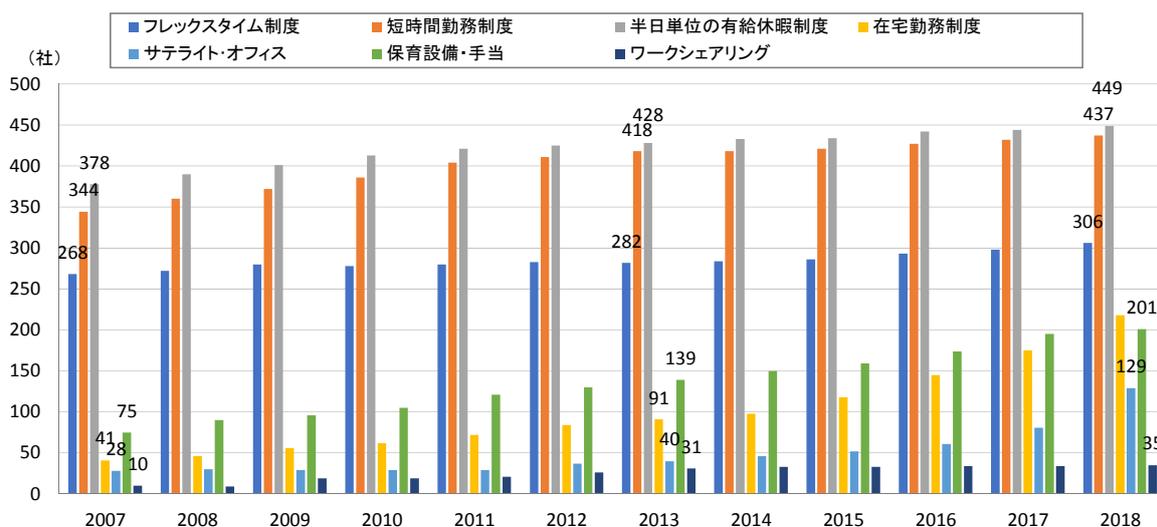
したがって、男女ともに、従業員の高齢化が進んでいる結果が得られた。またこの状況は、女性従業員ができるだけ長く働けるような取り組みや労働環境があったことが影響していると考えられる。その結果、女性は勤続年数の長期化により、全体的なバランスが均等化した。他方、男性の場合は、30代従業員の構成比率が大幅に低下すると同時に、50代従業員の構成比率の増加が顕著であるため、従業員構成がややいびつな形になりつつあり、将来の役職員候補不足などの問題が露呈する可能性がある。この問題の解消には、女性リーダーシップの育成が不可欠となろう。

### 3.5 ワークライフバランス施策の導入は進んでいる

最後に、女性の活躍を支えるワークライフバランスの制度導入の状況を見る。2007年から2018年の間における470社のワークライフバランスの導入について確認した。

ここで取り上げるワークライフバランス制度は、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度、在宅勤務制度、サテライト・オフィス、保育設備・手当、ワークシェアリングの7つの制度である。図表9は各ワークライフバランス施策の導入数である。

図表9 ワークライフバランス施策の導入状況



(出所) 日興リサーチセンター

2007年時点では、フレックスタイム制度（268社）、短時間勤務制度（344社）、半日単位の有給休暇制度（378社）が過半数以上の企業ですでに導入されていた。2018年では、これらに加え、在宅勤務制度（218社）、保育設備・手当（201社）などの制度導入が増えており、半数近い企業が導入している。この二つについては、2015年以降に急激に導入が進んでおり、こうした背景には女性活躍施策が後押しになっている可能性が示唆される。

#### 4. おわりに

本稿では、CSR企業総覧を用いて、長期的な「女性の活躍」に関する取組み状況を観察した。本サンプルから得られた結果として、女性活躍施策以前からの取組みとして、女性管理職者数の増加、離職率の低下、40代の構成比率の増加、勤続年数の長期化がみられた。また、ワークライフバランス制度のうち、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇制度の導入なども女性活躍施策以前から導入されていた。

女性活躍施策以降については、従業員の男女比率の改善や、女性の採用の伸び、女性部長や女性役員の増加などが確認され、ワークライフバランス制度のうち、在宅勤務制度や保育設備・手当などの制度導入が進んだことが確認された。

だが、採用数や従業員数については、依然パリティに届いていない。管理職以上への女性の昇進機会が逆ピラミッド型となっており、管理職への昇進機会が最も厳しい状況にある。さらに、男性のパイプラインが安定的かつ女性よりも高い。このことは、現在の女性の登用において、数を割り当てている可能性がある。ただし、こうした女性への割り当ての水準が低いため、女性の昇進機会が乏しいともいえよう。

## Appendix 各指標の社数及び業種別構成上位5種（東証33業種）

No	指標	社数	上位5種
1	大卒以上の男女採用実績数	305	化学、電気機器（各 10.8%）、卸売業（7.9%）、機械、輸送用機器、建設業（各 6.6%）
2	男女の従業員数、管理職数、部長数、役員数	137	電気機器（13.9%）、化学（10.2%）、機械（8.0%）、建設業（7.3%）、輸送機器、卸売業（各 6.6%）
3	男女の離職者数、勤続年数	128	化学（11.0%）、電気機器（10.2%）、機械（9.4%）、建設業、輸送機器（各 7.1%）
4	男女の年代別従業員数	147	化学、電気機器（各 12.9%）、機械（8.2%）、建設業（7.5%）、卸売業（6.8%）
5	ワークライフバランス制度	470	電気機器（12.6%）、卸売業（10.2%）、化学（8.6%）、機械（6.6%）、建設業、輸送用機器、情報・通信業（各 6.2%）
参考	全上場企業	3,747	サービス業（11.9%）、情報・通信業（11.7%）、小売業（9.6%）、卸売業（9.0%）、電気機器（6.9%）

(END)