

[論文]

## 働く女性のキャリア開発と管理職への昇進に関する研究

### A Study on Career Development and Promotion to Managerial Positions of Working Women

赤羽根 和 恵

The purpose of this paper is to examine the introduction and operation of systems necessary for women workers in our country to build their careers. There is a gender gap in career development support for employees and promotion to management positions in Japanese companies. The problem with women and their professional careers is that they have little experience in work with responsibility and few opportunities to attend human resource development through the personnel system. Autonomous career development is necessary to build a career. Therefore, we organized recent women's labor policies to identify subsidies for career development. Based on previous studies on women's career development, we examined the career development support provided by companies to women. We also discussed the concept of "career rights," which includes the clarification of career paths and promotion to management positions, as well as the pursuit of happiness through one's professional life.

キーワード : career development (キャリア開発), Promotion (昇進),  
career path (キャリアパス)

## 1. はじめに

本稿の目的は、女性労働政策と日本型雇用システムの中で、働く女性が良い職場環境を得てキャリアを築くためには、どのような制度の導入と運用がなされると良いかを検討することである。日本企業における従業員へのキャリア開発支援と管理職への登用には、男女差があるのが周知の事実であるが、働く女性を取り巻く環境が変化しているにも関わらず、なぜ改善されないのであろうか。

女性の労働政策の核となる、「男女雇用機会均等法（以下、「均等法」）」の施行から35年余り経ち、社会情勢の変化と共に改正が行われているが、依然として、働く女性にとって活躍できる職場環境が十分ではなく、男女間の事実上の格差が大きい。1999年に制定された「男女共同参画社会基本法」では、「社会のあらゆる分野において、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の推進を図っていくことが重要<sup>1)</sup>」と定めているが、根強い固定的な性別役割分担意識と、その意識と結びついている責任のある業務を担う男性が長時間労働を行っており、家事と育児の分担ができない現状がある。職場で女性が活用されていない事実を示すには、第1に男性と比べ労働参加率が低く、第2に管理職に就いている女性数が少ない。第3として、勤労意欲にやや欠けると言われることがある。これらの問題の是正を図るために、2015年に、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、「女性活躍推進法」とする）」が成立、翌年4月より施行された。同法は、「女

性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進することにより、男女の人権が尊重され、かつ豊かで活力なる社会の実現」を目的としている。政府の目標である「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する<sup>2)</sup>」ことを受けて、推進法は、「2020年度までに女性管理職の割合を30%」とした。しかし、目標に及ばなかったために、政府は2020年7月21日に、「20年代の可能な限り早期」とする方針を示した<sup>3)</sup>。

女性労働政策によって法整備が進んでいるものの30%の目標達成が出来ずに先送りせざるを得ないのは、我が国の企業の特徴的な雇用慣行や雇用システムが改善されないことによる。

現代社会において、女性とその職業キャリアの問題は、深刻な少子社会の進展、1990年からの企業経営の悪化、人事管理制度の効率化と生産性の重視等があげられる。このような変化に伴い、これまで企業で行われてきた従業員の長期継続的な雇用及び企業主導の人材開発から、従業員の自己責任で行う自律的なキャリア開発が求められている。男性と異なり多様な働き方をする女性への就業支援は、日本企業の雇用システムでは十分行われず、男女の賃金格差もある中で、女性への自律的キャリア開発を求めるよりも労働環境の整備が急務である。

女性管理職の割合を30%にするといった数値目標の達成には、職場での一定の経験や積み、女性のキャリア開発がなされた結果に他ならない。

そのため近年の女性労働に関する法制度の

整備を鳥瞰し、企業における女性のキャリア開発、キャリアパスの明示と管理職への登用、職業生活を通じて幸福を追求する「キャリア権」という考え方について考察する。

## 2. 女性のための労働政策

### 2-1 男女平等に関する条約の批准と法制度

近年の女性労働政策は、日本の経済発展と国際化の流れの中で整備されてきた。男女平等の社会及び職場の形成に関する主な法律として、「男女雇用機会均等法」と「男女共同参画社会基本法」、「女性活躍推進法」がある。これらの法律の制定の目的は、男女の「職場における機会均等」、「社会における共同参画」、「職場における女性活躍」である（図表1）。

「均等法」の施行には、国際社会の要請として、1985年の「女子差別撤廃条約」の批准が強く求められた背景がある。「女子差別撤廃条約」とは、正式名称を「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」といい、1979年の第34回に国連総会で採択され、1981年に発効した。この条約は、「女子に対する差別」が、「性に基づく区別、排除又は制限であつて、政治的、経済的、社会的、文化的、市民的その他のいかなる分野においても、女子（婚姻をしているかいないかを問わない。）が男女の平等を基礎として人権及び基本的自由を認識し、享有し又は行使することを害し又は無効にする効果又は目的を有するものをいう（第1条）」と定義している。「男女の平等の原則を確保するために、女子に対するすべての差別を禁止する適当な立法

その他の措置（適当な場合には制裁を含む。）をとり、女子に対する差別となる既存の法律、規則、慣習及び慣行を修正し又は廃止するためのすべての適当な措置（立法を含む。）をとることを規定している（第2条）」。

条約の中には、「固定的役割の変更が男女の完全な平等に不可欠」である事と、「男女の社会・文化的行動様式の修正」が明記されている。

国連は、条約の採択に先駆け「国連婦人の10年」を定め1976年から1985年の10年の間に、平等・発展・平和を促す事を掲げ各国に促した。そのため我が国も条約の批准に抵触する国内法の整備が必要になり、「国籍法」、「戸籍法」の改正、「男女雇用機会均等法」の制定、「家庭科の男女必修の検討等」の法制度を整え、1980年に行われた第2回世界婦人会議において批准に向けた署名を行った。その上で1985年に批准、同年より国内において効力が発生し、批准から35年を経ているが、現在、「女性差別撤廃条約選択議定書」の批准に至っておらず、早期の批准が求められている。

### 2-2 男女雇用機会均等法

雇用の分野における男女機会均等政策として、1986年に「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」、通称「男女雇用機会均等法（以下、「均等法）」が施行された。同法の位置づけは、1972年に施行された「勤労婦人福祉法」を基にして、同法の女性のみ対象とする保護規定を、「女子差別撤廃条約」を批准するために、「勤労婦人福祉法」を改正する必要に迫られた。当初「均等法」

図表1 男女平等に関する主な法律

概要	職場における機会均等	社会における共同参画	職場における女性活躍
法律名	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律 (男女雇用機会均等法)	男女共同参画社会基本法	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)
策定	1985年	1999年	2015年
施行年	1986年	1999年	2015年、一部2016年
改正	1997年(1999年施行)、 2006年(2007年施行)、 2017年、2020年		2019年
目的	法の下での平等を保障する日本国憲法の理念にのっとり雇用の分野の男女の均等な機会及び待遇の確保を図るとともに、女性労働者の就業に関して妊娠中、出産後の県央の確保を図る等の措置を推進する。	男女の人権が尊重され、かつ、社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現することの緊要性にかんがみ、男女共同参画社会の形成に関し、基本理念を定め、並びに国、地方公共団体及び国民の責務を明らかにするとともに、男女共同参画社会の形成を総合的かつ計画的に推進する。	男女共同参画社会基本法の基本理念にのっとり、女性の職業生活における活躍の推進について、基本原則、事業主の行動指針、支援措置等を定め、女性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進し、男女の人権の尊重、急速な少子高齢化の進展、国民の需要の多様化その他の社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現する。
備考		5年ごとに基本計画を策定	10年間(2026年3月末まで)の時限立法

【出所】内閣府男女共同参画局ホームページ「法律」

[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/law/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/law/index.html)

厚生労働省法令等データベースサービス

[https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc\\_keyword?keyword=%E5%9D%87%E7%AD%89%E6%B3%95&dataId=73075000&dataType=0&pageNo=1&mode=0](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc_keyword?keyword=%E5%9D%87%E7%AD%89%E6%B3%95&dataId=73075000&dataType=0&pageNo=1&mode=0) より作成

は、国際的調和を目指して「女子差別撤廃条約」を批准するために策定されており、採用・昇進等での男女の機会均等は事業主の努力義務にとどまった。1997年に改正(1999年施行)され、「均等法」の目的と基本理念が見直されている。改正前の「均等法」では、女性だけに「次世代を担う者の育成について重要な役割を有する者」、「職業生活と家庭生活の調和を図る」事が規定されていたため、

「女子差別撤廃条約」やILOの「家族責任条約(第156号)」と「勧告(第165号)」に合致しないと問題視されたが、改正によって整合性が取られた。雇用の場における男女の差別的取り扱いの禁止が定められ、正式名称が「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」と変わり、「改正男女雇用機会均等法」又は「改正均等法」と呼ばれている。ポジティブ・アクションと

セクシャル・ハラスメント防止のための配慮義務が規定されている。2007年の改正では、出産・育児などによる不利益取扱いの禁止、1999年の改正で規制されなかった男性に対する差別、セクシャル・ハラスメントの防止の措置義務などが規定された。2017年の改正では、マタニティ・ハラスメントに対する禁止規定が制定された。2019年に改正された「労働施策総合推進法（パワハラ防止法）」の2020年施行に伴い、「均等法」のセクハラ防止対策の強化も改正、職場のパワーハラスメント防止措置が義務付けられている。

このように「均等法」は時代の要請によって改正を行い、募集・採用、配置・昇進・降格・教育訓練、定年・退職・解雇等、就業上の雇用管理の各ステージにおいて、事業主に対して、性別を理由に差別を禁止し、性別以外の自由であっても実質的に性別を理由とする差別となる恐れのある「間接差別」を禁止している。さらに、ポジティブ・アクションによって包括的に男女平等への取組を求める。妊娠・出産をする女性に健康診断を受けるための措置を義務付ける等、母性保護を重視し、マタニティ・ハラスメントやセクシャル・ハラスメント防止の措置が義務付けられている。

### 2-3 男女共同参画社会基本法

我が国においては、日本国憲法に個人の尊重と法の下での平等がうたわれ、男女平等の実現に向けた様々な取組が、国際社会における取組とも連動しつつ進められてきた。1999年に「男女共同参画社会基本法」が制定（同年施行）された。男女共同参画社会とは、「男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における

活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を担うべき社会（男女共同参画社会基本法第2条）」である。少子高齢社会の進展、国内経済活動の成熟、社会経済情勢の急速な変化に対応していくためには、性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮する男女共同参画社会の実現が必要として、21世紀の我が国社会を決定する最重要課題と位置付け、社会のあらゆる分野において、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の推進を図っていくために制定された。同法は、基本理念として5つの柱を掲げている。①男女の人権の尊重（第3条）、②社会における制度又は慣行についての配慮（第4条）、③政策等の立案及び決定への共同参画（第5条）、④家庭生活における活動と他の活動の両立（第6条）、⑤国際的協調（第7条）であり、第8条において「国は、第三条から前条までに定める男女共同参画社会の形成についての基本理念（以下「基本理念」という。）にのっとり、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策（積極的改善措置を含む。以下同じ。）を総合的に策定し、及び実施する責務を有する。」といった国の責務をあげている。

「男女共同参画社会基本法」は、1999年の施行以来、5年ごとに基本計画を策定し、現在、第5次基本計画策定専門調査会を設けている。

### 2-4 女性活躍推進法

2015年に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下「女性活躍推進法」）」の目的は、「男女共同参画社

会基本法（平成十一年法律第七十八号）の基本理念にのっとり、女性の職業生活における活躍の推進について、その基本原則を定め、並びに国、地方公共団体及び事業主の責務を明らかにするとともに、基本方針及び事業主の行動計画の策定、女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置等について定めることにより、女性の職業生活における活躍を迅速かつ重点的に推進し、もって男女の人権が尊重され、かつ、急速な少子高齢化の進展、国民の需要の多様化その他の社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある社会を実現すること（第1条。）である。本法は、第二次安倍内閣における最重要施策の一つとして「すべての女性が輝く社会づくり」を行い、「社会のあらゆる分野で2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上とする<sup>4)</sup>」目標を達成するための立法政策である。女性の雇用機会の拡大を、女性の活躍による経済活性化推進という経済成長とした。今日の少子高齢社会において、労働力人口の減少に伴う企業の事業規模の縮小が懸念される中で、「女性の活躍には、①男性の意識改革、②思い切ったポジティブ・アクション（積極的改善措置）、③公務員から率先して取り組む、という行動計画を明示した。「推進法」は、2019年改正によって、従業員数101人以上の事業会社及び国の各府省や地方自治体について、自社の女性の活躍状況を把握し、課題を分析して、女性活躍を進めるための行動計画の策定・届け出と、情報の公表が義務付けられた。女性の活躍を阻害する現状分析を行い、女性の採用、配置、登用等の現状を明らかにして、女性の処遇改善及び新たな登用の機会を期待している。女性活躍推進への取

組みの優良な企業に対しては、申請によって国の認定、公契約の入札の受注機会の拡大、えるぼしマークの使用、新たに特例認定制度の創設がある。

同法は、2026年3月までの10年間の時限立法であるが、長引くコロナ禍での雇用調整や経済の回復が鈍化している中で、女性の失業による貧困が深刻化している。今後の経過に注目されている。

## 2-5 その他の法整備

社会的背景によって均等法の改正が行われ、女性に関連する各法の整備もなされてきた。1992年施行の「育児休業法」、1995年に「育児休業法」が題名改正を伴う法改正をし、新たに介護を加え、1999年より「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」、通称「育児・介護休業法」が施行された。2005年施行の「次世代育成支援対策推進法」は、2015年までの時限立法であったが、2025年3月まで延長となっている。これら女性の就業に関する労働環境の整備によって、出産・育児及び介護との両立を支え、ライフイベントによって女性の離職を防ぐ整備が整ってきている。このような国内外の一連の動向を、1975年の国際婦人年を起算年として年表を作成し、資料として文末に掲載をしている。

## 3. 働く女性を取り巻く現状

### 3-1 女性就労者の実態

女性の就業に関する国の調査では、総務省「労働力調査」（2001年以前は、「労働力調査

特別調査)、厚生労働省による「雇用均等基本調査」、内閣府「男女共同参画に関する世論調査」などがある。刊行している白書では、男女共同参画局「男女共同参画白書」等がある。これらによると、我が国の働く女性の労働環境には、ジェンダー格差が存在している。厚生労働省の「令和2年度雇用均等基本調査」では、正規雇用者の内訳は男性(72.8%)に対して女性(27.2%)と大きな男女差がある。正社員である女性でも、職種別は「一般職」が最も多く(35.4%)、次いで「限定総合職」が(32.6%)、「総合職」が(20.2%)と最も少ない。男性の正社員では、「総合職」が最も多く(79.8%)である(図表2)。男性と比べて女性の場合は、職務の固定性があげられる。一般的に管理職の登用には、正社員の総合職から選抜すると考えると、昇進の対象となる女性は非常に少ないと言えるであろう。

図表2 職種別正社員・正職員の男女比率

	女性 (%)	男性 (%)
正社員・正職員計	27.2	72.8
総合職	20.2	79.8
限定総合職	32.6	67.4
一般職	35.4	64.6
その他	29.5	70.5

【出所】厚生労働省  
「令和2年度雇用均等基本調査」より

### 3-2 M字からL字へ

我が国における女性の就業の状況は、年齢

階級別労働力率(就業率)が「M字カーブ」を描いているのが特徴といわれてきた。男女共同参画局「男女共同参画白書令和3年版」によると、女性の年齢階級別労働力率は、1979年から現在まで「M字カーブ」を描いているが、そのカーブは1979年及び1999年に比べて、2021年は浅くなっている。そして、1979年は「25～29歳」(48.2%)及び「30～34歳」(47.5%)がM字の底となっていたが、「25～29歳」の労働力率は上昇し、2021年には86.9%と年齢階級別で最も高くなっている。「30～34歳」も79.4%と上がり、M字の底となる年齢階級の大幅な改善が見られる。なお、2021年には、「30～34歳」(79.4%)及び「35～39歳」(77.7%)がM字の底となっている。

女性の年齢階層別正規雇用比率では、L字カーブを描くのが特徴であり、「25～29歳」が最も高く(58.7%)、「30～34歳」、「35～39歳」と年齢階層が上がると正規雇比率は下降していく。先進諸国と比較すると顕著な傾向がみられ、女性の働き方が二極化し、働き方の選択も不十分である。今日的課題として正規雇用の女性を示すL字カーブの改善があげられる。総務省「労働力調査(詳細集計)」によると、2020年における女性の非労働力人口2,664万人のうち、198万人が就業を希望している。就業を希望しているにもかかわらず、現在求職していない理由としては、「適当な仕事がありそうにない」が最も多く、33.2%となっている。働きたくても働いていない女性が多く、大きな潜在的労働力となっている。2020年における非正規雇用労働者の割合を見ると、女性(54.4%)、男性(22.2%)と、いずれも前年に比べて低下してい

る。年齢階級別に長期的な傾向を見ると、1990年から2020年にかけて最も割合が大きく上昇したのは、男女とも「65歳以上」の層となっている。「15～24歳」の若年層（在学中の者を除く）は、横ばいまたはやや低下傾向で推移している。男女別の傾向では、2020年の「15～24歳」は、女性（27.4%）、男性（22.4%）であるが、女性では、その後年齢層が上がるごとに非正規雇用労働者の割合が高くなる。男性では、「25～34歳」、「35～44歳」、「45～54歳」の層で非正規雇用労働者の割合が順に低くなった後、「55～64歳」の層で反転して割合が高くなっている。この男女の差は、男性では女性と比べて正規雇用が多く、定年を迎えて非正規雇用に移る傾向に対し、女性は「30～34歳」以降、年齢階層の上昇に伴って非正規雇用が増加していくためである。

長引くコロナ禍での問題として、就業者数の推移を見ると、男女ともに緊急事態宣言が発出された2020年4月の前月比では、大幅に減少している。男女別では、女性は70万人の減少、男性は39万人の減少と、女性の減少幅の方が大きく、非正規雇用の女性がコロナ禍での失業に直面している。

### 3-3 ジェンダー格差

男女共同参画社会の実現は、男女格差の改善を図るための先進国における流れであり、先進諸国では女性の活躍が進んでいる。しかし、我が国ではその限りではなく、世界経済フォーラムが毎年公表する「ジェンダー・ギャップ指数2021」では、156か国中120位（前回151各国中121位）と先進国の中で最低レベル、アジア諸国の中で韓国や中国、ASEAN

諸国よりも低い結果となっている。この順位は、近年ほぼ変わらずに横ばいで推移しており、ジェンダー・ギャップの改善が急務である。

ジェンダーの問題は、国際社会においても重要視されている。2011年に国連人権理事会の決議において、「ビジネスと人権に関する指導原則」が全会一致で指示された。2015年には、国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）にもその思想が盛り込まれ、世界規模で積極的に課題解決に取り組んでいる。SDGsは人権を尊重しているため、企業でも「人権尊重」が経営課題である。迅速な対応が必要である。ジェンダーの問題は、SDGsの17の国際目標のうち5つ目に位置する。8の成長・雇用、10の不平等といった目標にも関わってくる。

## 4. キャリア理論とキャリア開発

### 4-1 キャリアの捉え方の変化

キャリアの定義としては、Hall（1976）、「キャリアとは個人の人生全般にわたる、仕事に関連した諸経験および一連の態度・行動の近くである。」と述べている。キャリアは、仕事を通じて得るだけでなく、個人の生涯を通じた経験を積み、知の蓄積によって形成されるものである。組織におけるキャリアは、①昇進・昇格、②専門職、③生涯を通じた職務の連鎖、④生涯を通じた役割経験の連鎖、この4つに分類している（Hall, 2002）。①②は狭義の捉え方で、③と④は広義の捉え方である。これまで「キャリア」は、職業と関連付けて使われることが多く、厚生労働省で



は、「キャリア」を、過去から将来の長期にわたる職務経験やこれに伴う計画的な能力開発の連鎖を指すものであり、「職業生涯」や「職務経歴」などと訳されていると定義をしている。職業における「職業キャリア」は、仕事上の経験を通じて能力やスキルを身に付け、職業人として獲得していくプロセスとその結果である。Super (1957) は、個人のキャリアを、生涯にわたって発達・変化するものと捉え、成長・探索・成立・維持・衰退という5つのキャリア発達段階を示した。このキャリアの捉え方は、人生の出来事がパターン化して起こることが前提であり、安定した社会構造の中で、主として大企業の長期継続雇用の中で働く男性をモデルとして示している。

現代社会においては、多様な働き方が見られるようになり、女性の就業には、出産・育児、介護といった女性特有のライフイベントによる職業キャリアの中断に即したキャリア形成を考える必要が生じる。Schlossberg (2000) は、人生の中で遭遇する転機を、自分で選んだ天気（予測していた転機）、突然の転機（予測していなかった転機）、ノンイベント（予測していたことが起こらなかった転機）の3つに分類をした。それらの転機に臨む際は、転機の種類の把握とその変化を乗り越えるための力「資源」を確認することが重要であると指摘し、その力を、状況、自分自身、支援、戦略の「4S」と呼び、3つの転機にも言及している。Krumboltz (1994) は、実際のキャリアの80%は予期しない偶然の出来事によって形成されており、人間は学習し続け、態度や行動を変容していく存在であるので、その偶然の機会を積極的に活用し、望ましいキャリアを形成していく努力が必要

であると述べた。今日では、人の生涯を通じて経験をする多様な役割すべてを含む広義のキャリアと捉えるようになってきている。高度情報化社会では変化のスピードが速く、様性を重視した労働環境では、安定的なキャリアの捉え方ではなく、変動的で様々な年齢で繰り返しキャリア選択が求められる。「キャリア開発」とは、個人の職業経歴としての「キャリア」をある方向に導くことである。」(立石, 2016)。人材の流動化によって複数の組織で働き、エンプロイアビリティ（「雇用され得る能力」という意味の造語）への自己啓発が求められている。これまでの企業の人事制度による他律的なキャリア開発とは異なる自律的なキャリア開発が必要であり、何もしないと取り残されてしまう恐れがある。

#### 4-2 女性のキャリア開発

職場の男女の格差は、採用、昇進、賃金など様々な場面で存在することが実証されている。男女間の格差は入社後に起こるのではなく、これまでの生育環境や家族的責任のあり方、進路選択、男女に期待する役割などの社会的な状況が生み出している。キャリアの男女差としては、先に見たように男性が60代まで高い労働力を占めることに対して、女性は「30～34歳」以降、キャリアの中断が起こりやすく非正規雇用に転じてしまう。

武石 (2006) は、「近年になって、20代、30代の女性の労働力率が上昇しているが、結婚・出産後の女性の継続就労が伸びているのではなく、労働力率の高い未婚女性の割合が上昇しているために、女性絶対の労働力率が押し上げられたという側面が強い」と論じている。

一定の組織に雇用され続ける男性に比べ、女性のキャリアが多様化するのには、家族的責任を強く意識しながら多様な個人の価値観や志向性によって職業キャリアを選択しているからである。性別役割分業の社会構造や長時間労働を強いられる働き方によって、望まない退職を選択せざるを得ない状況に陥る場合も多く見られる。

「女性活躍推進法」施行の背景には、女性の活躍を経済活性化推進として捉え、日本の経済成長に潜在的な女性労働力を供給するとしたが、容易に成し得るものではない。多様な働き方をする女性の多くが非正規雇用では、組織の人材開発の機会を得にくい。個人による自律的な「キャリア開発」は、組織にとっての職業能力の向上に加え、個人の満足や達成感が高まり納得できる方向に自分自身を導く効果がある。社会の変化の影響を受けて人生が多様化している中で、個人にとって望ましい方向にキャリアを展開するが、非正規雇用で働く女性には困難であろう。

#### 4-3 日本の雇用システムとキャリア開発

我が国の労働市場は、これまで大企業を中心とする長期雇用システムによる内部労働市場が発展し、年功的な処遇制度に特徴付けられる構造を持っている。長期継続雇用の慣行が定着している日本企業では、企業による企業特殊的技能を高めることを重要視しており、企業が労働者のキャリア開発に関与する状況にあった。業種や事業規模、職種によって異なるものの長期雇用を基に人事制度が作られている。これまで大企業を中心とする長期雇用システムのもとで内部労働市場が発展してきた。企業内で人材の調達を行うため外部労働市場は長らく未整備であった。2000年以降、労働市場が機能する前提として、能力評価制度、能力開発の受皿としての教育訓練制度、キャリアコンサルティングシステム、職業等に係る情報システム等のインフラを整備していくことが、最大の課題となっていた。特に、変化の激しい時代において、企業内外を問わずに、個人の主体的なキャリア形成が求められている。個人のキャリア支援と社会全体の人材能力の向上と経済の活性化に繋げるためには、労働市場における基盤となるインフラ構築を進める必要があった。

小池（1997、1981、1994、2005）によると、我が国の雇用システムには、①ブルーカラー労働者の幅広い業務をこなす熟練および知的熟練、②ホワイトカラーにおける「遅い選抜」、③女性が相対的に活躍していない、という特徴がある。奥井・大内・脇坂（2015）の調査では、「日本企業において、配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながっている」ことを明らかにした。人事システムにおける能力開発を誰が受けているかは、小池（2003）が、「長期継続雇用の人事制度においては、企業による「人材開発」が行われるが、投下するコストに限りがあるため長期継続雇用によって組織に貢献する人材が優先する。」と明示している。女性労働者については、採用の選抜から入職後に行われるOJT（On the Job Training）、OFF-JT（Off the Job Training）といった社内外の教育訓練、昇進のための階層別研修を受ける機会が女性には少ないといった差が挙げられる。原（2014）は、職業能力開発を行うことの社会的意義を経済理論的に検討し、自己啓発も含めた日本の職業能力開発の中で、誰が職業訓

練を受講したいのか、そしてどのような企業がどの従業員に職業訓練の機会を与えるのかを分析している。日本の人事システムの特徴である「遅い選抜」が、女性が管理職に就くのを狭めている可能性がある。昇進が遅い企業では、選抜時期と結婚や出産の時期が重なるため女性にとって不利な要因となっている。

#### 4-4 政策による「キャリア権」の保障

2002年に開催された厚生労働省・キャリア形成を支援する労働市場政策研究会において、個人主体のキャリア開発を積極的に位置づけ、個々人の職業キャリアの準備・形成・発展を所掌していくための「キャリア権」を保障することの重要性について論じられている。報告書では、「キャリア権」を、「労働者の側から見た個人の職業キャリアの準備・形成・発展を保障すること」と定義している。その他法的根拠としては、個人の主体性と幸福追求の権利（憲法13条）、生存権（同25条）、職業選択の自由（同22条）、教育権（同26条）、労働権（同27条）などであり、職業キャリアの視点の権利概念である。「キャリア権」の保障によって、働く人の一生（ライフ・キャリア）に大きな位置を占める職業キャリア（職業経歴）を法的に位置づけ、概念化しようとする試みである。「キャリア権」によって、労働者が職業キャリアを準備し、開始し、展開し、終了する一連の流れを総体的に把握し、これら全体が円滑に進行するように基礎づける権利として、今後の雇用政策や企業の人材育成、個人の職業上の諸問題などを、キャリアの視点で捉え、解決できるように支援を行う。国がキャリア形成の支援的政策を行う根拠として、労働者が職業を通じて自己実現

を図ることを通じて、組織や社会に貢献をするためにも国がキャリア支援を行う。これに伴い厚生労働省では、キャリア形成支援として、①キャリアコンサルティング、②人材開発支援助成金、③教育訓練給付制度を行っている。キャリアコンサルティングでは、キャリアコンサルタントの育成やキャリアコンサルティングを受けられる環境の整備を推進している。人材育成支援助成金は、企業など組織に対して、雇用する労働者の職務に関連した専門的な知識及び技能の習得をさせるための職業訓練や人材育成制度を導入し労働者に適用した際に、訓練経費や訓練期間中の一部等を助成する制度である。従業員のスキル向上、従業員のキャリア形成の促進、会社の将来を担う若者の採用・育成のための支援、助成金を活用した人材開発、社外訓練、講師派遣などを行っている。中でも人材開発支援助成金は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者別に、従業員に対して計画に沿って訓練を実施した場合や、教育訓練休暇制度を導入し、その制度を従業員に適用した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部などを助成している。例えば、正規雇用の労働者に労働生産性の向上に資する訓練又は若年労働者への訓練を行った場合、要件を満たせば、OFF-JTでは、経費助成「45(30)」、賃金助成「760(380)円/時・人」、OJTでは、実施助成「665(380)円/時・人」が支給される。他にも有期雇用労働者、短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成するキャリアアップ助成金などがある。

労働者に対しては、教育訓練給付制度があり、一定期間、雇用保険に加入している（していた）場合と、厚生労働大臣が指定する教育訓練を期限内に修了した場合、受講費用の一部を支給する制度である。この制度は、定期的に見直され社会情勢に見合った支給を設定して広く受講を促している。2022年4月1日現在、専門実践教育訓練を受講すると、受講費用の50%（年間上限40万円）、さらに資格等取得し、被保険者として雇用される又は雇用されている場合には20%が追加支給（計70%、年間上限56万円）を受けられる制度であり、労働者の自律的キャリア開発を促す支援を行っている。失業状態にある者が初めて専門実践教育訓練（通信制、夜間制を除く）を受講する場合、受講開始時に45歳未満であるなど一定の要件を満たせば、別途、教育訓練支援給付金が支給され手厚くなっている。特定一般教育訓練では、特に労働者の速やかな再就職及び早期のキャリア形成に資する教育訓練が対象となり、受講費用の40%（上限20万円）が訓練修了後に支給される。一般教育訓練では、その他の雇用の安定・就職の促進に資する教育訓練が対象であり、受講費用の20%（上限10万円）が訓練修了後に支給される。給付金以外にもハロートレーニング（在職者訓練）、求職者支援制度（コロナ特例）、キャリアの見直しのためのキャリア形成サポートセンター、ジョブ・カード作成、職業情報提供サイト（日本版O-NET）、ハローワーク窓口相談といった多岐に渡る支援策を用意して、自立型キャリア支援を行っている。

このような支援制度の情報は、必要としているところに届くよう地道な啓発活動を行っ

ていく必要がある。

#### 4-5 女性の管理職割合と育児休業取得率

厚生労働省による「令和2年度雇用均等基本調査」の「女性の管理職割合や育児休業取得率などに関する状況」は、男女の均等な取扱いや仕事と家庭の両立などに関する雇用管理の実態把握を目的として行っている。令和2年度は、全国の企業と事業所を対象に、管理職に占める女性割合や、育児休業制度の利用状況などについて調査である。本調査は常用労働者10人以上の企業、6,000社（有効回答数3,326企業有効回答率55.4%）、事業所調査（常用労働者5人以上）6,291事業所（有効回答数3,591事業所、有効回答率57.1%）である。

女性管理職を有する企業割合は、係長相当職以上の女性管理職を有する企業割合を役職別にみると、部長相当職ありの企業が13.1%、前回調査を行った令和元年度を2.1ポイント上回っている。課長相当職ありの企業は20.8%で2.4ポイント上昇している。係長相当職ありの企業は22.6%でこちらも3.1ポイントの上昇である。女性管理職がいる職場は女性係長も増加しており、女性の登用が進んでいるのがわかる。管理職に女性がいる場合、社内にロールモデルがいるため社内でのキャリアビジョンを描きやすい。キャリアパスを示すことで就労意欲と昇進へのモチベーションになる効果が期待できる。次に、管理職に占める女性の割合は、部長相当職では8.4%、前回調査から1.5ポイント上昇、課長相当職では10.8%で、前回と比べて0.1%減少、係長相当職では18.7%（同1.6ポイント）上昇となった。

同調査の事業所での育児休業取得者の割合は、女性（81.6%）、令和元年度前回調査より、1.4ポイント減少した。男性（12.65%）、前回より5.17ポイント増加が見られ、男性の育児休暇取得が緩やかに進んだことがわかる。コロナ感染拡大によってリモートワークが増えたタイミングとも重なるが、2022年4月以降、「育児・介護休業法」の改正によって男性の育児休暇取得が取りやすくなれば、家庭内の家事・育児を夫婦で共に担えることになり、家庭と生活の充実が見込まれる。

## 5. おわりに

人口減少社会のなかで女性の労働参加は不可欠である。職場では人材不足によって女性に対する期待は大きくなっている。しかし、女性管理職の割合は低く、女性自身も管理職に就くことに消極的だとも指摘されている。岩田、大沢（2015）は、その要因を、男性中心のリーダーシップ像や女性が抱える心理的な葛藤、職場に根強い待遇面・役割面での差別、セクハラなど、具体的な事例や各種の統計から明らかにした。男女が平等に活躍できる場を作って公平な評価制度を確立する必要性を指摘して、性別や正規・非正規に基づく格差を解消し多様性を活かすために、新たなリーダーシップ像の確立を訴えている。

先に見た「令和2年度雇用均等基本調査」では、管理職に占める女性の割合は、部長相当職では8.4%、前回調査から1.5ポイント上昇、課長相当職では10.8%で、前回と比べて0.1%減少、係長相当職では18.7%、1.6ポイント上昇となった。部長職が微増、課長

職では0.1ポイントマイナスではあるが、いずれも横ばいである。係長職は本来管理職ではないが、女性労働者の場合、リーダー的な立場として係長にまではなりやすく、そのまま留まることが多くみられた。そのため各調査では女性の係長相当の人数も調査の対象としている場合が多い。本調査の結果では、係長相当職では18.7%、1.6ポイントの上昇であるが、いずれこの18.7%の係長が昇任する期待感がある。

女性管理職の割合を、政府が2030年までに30%に先送りしたが、あと3年で人材育成の支援が必要である。これまで機会がなかった女性に急に役職を提示しても仕事への不安と生活との両立が可能か不安になる。職場で職業キャリアを積んでいる女性はそう多くいるとは考えにくいいため、制度を作って無理な登用を行うと、逆に仕事と生活の両立を望む女性の負担になって離職に繋がり兼ねない。女性の企業内キャリアを考えるに当たり、計画的なジョブトレーニングも必要である。女性管理職のロールモデルが不在であることも女性にとっては不安の材料である。自社にいない場合には、社外の研修の受講等によって他社の女性社員との交流を図るのもよいであろう。いずれにしても女性が希望する働き方は、世代とライフプランによっても異なるため、キャリアパスの提示をして、将来設計の時間を与えながら個別のキャリアプランに沿って無理のないよう進める必要がある。管理職が負担に感じるのは、業務が増える心配や責任の重さなどであるが、まず残業をしないしくみ、業務分掌の透明性、メンター制度などを利用しながら、緩やかに業務を分掌していく設計を行うと準備がしやすいと思われる。

女性管理職の必要性を入社時から発信できる企業風土を醸成させ、意思決定の場に一人でも多くの女性が就くことが社内外に良い効果を与えることも企業全体で把握しておく必要がある。管理職候補の女性だけでなく、職場全体がともに支え合い成長できる組織作りには、経営理念を人事システムに落とし込み、共感できる企業文化を育むことで超えられるのではないかと考える。

本稿では、女性のキャリア開発と管理職への昇進について検討をしたが、今後はインタビュー調査を行い、長期化するコロナ禍によって、生活様式と価値観にどのような変化があったか、停滞したこととコロナ禍だからできたことも含め、働く女性の意識の変化を調査する予定である。

年表 国際婦人年以降の国内外の主な動き

年代	世界の動き	日本の動き
1975(昭和50)年	国際婦人年	婦人問題企画推進本部設置
国際婦人年	国際婦人年世界会議（メキシコシティ）「世界行動計画」採択	婦人問題企画推進会議開催
1977(昭和52)年		「国内行動計画」策定 「国立婦人教育会館」（現・国立女性教育会館）設置
1979(昭和54)年	国連第34回総会「女子差別撤廃条約」採択	「女子差別撤廃条約」署名
1980(昭和55)年	「国連婦人の十年」中間年世界会議（コペンハーゲン） 「国連婦人の十年後半期行動プログラム」採択	
1981(昭和56)年		「国内行動計画後期重点目標」策定
1984(昭和59)年		女子差別撤廃条約への批准に向けた「国籍法」の改正
1985(昭和60)年	「国連婦人の十年」ナイロビ世界会議「婦人の地位向上のためのナイロビ将来戦略」採択	女子差別撤廃条約への批准に向けた「男女雇用機会均等法」の公布、「労働基準法」の改正、「家庭科教育に関する検討会議」報告
1986(昭和61)年		婦人問題企画推進本部拡充（構成を全省庁に拡大） 婦人問題企画推進有識者会議開催
1987(昭和62)年		「西暦2000年に向けての新国内行動計画」策定
1988(昭和63)年		女子差別撤廃条約実施状況第1回報告審議
1990(平成2)年		出生率の低下「1.57ショック」
1991(平成3)年		「育児休業法」の公布
1993(平成5)年	世界人権会議（ウィーン）、女性に対する暴力撤廃宣言	「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（以下、パートタイム労働法）の公布
1994(平成6)年	国際人口開発会議（カイロ）行動計画採択	男女共同参画室・男女共同参画審議会（政令）・男女共同参画推進本部設置 女子差別撤廃条約実施状況第2回及び第3回報告審議 「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について」（エンゼルプラン）文部、厚生、労働、建設の4大臣合意により策定

1995(平成7)年	第4回世界女性会議－平等、開発、平和のための行動(北京)「北京宣言及び行動綱領」採択	「育児休業法」を「育児休業・介護休業法」への改正(介護休業制度の法制化)
1996(平成8)年		男女共同参画推進連携会議(えがりてネットワーク)発足 「男女共同参画2000年プラン」策定
1997(平成9)年		男女共同参画審議会設置(法律) 「介護保険法」公布
1999(平成11)年		「男女共同参画社会基本法」公布、施行 少子化対策推進関係閣僚会議、「少子化対策推進基本方針」決定 「重点的に推進すべき少子化対策の具体的実施計画について」(新エンゼルプラン。大蔵、文部、厚生、労働、建設、自治の6大臣合意)が策定
2000(平成12)年	国連特別総会「女性2000年会議」(ニューヨーク) ミレニアム開発目標(MDGs)設定(目標3:ジェンダー平等推進と女性の地位向上) 「女性・平和・安全保障に関する国連安保理決議第1325号」採択	「男女共同参画基本計画」閣議決定
2001(平成13)年		男女共同参画会議及び男女共同参画局設置 「配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護に関する法律」施行 第1回男女共同参画週間(以降、毎年実施) 「仕事と子育ての両立支援策の方針について」閣議決定
2002(平成14)年		厚生労働省「少子化対策プラスワン」
2003(平成15)年		「女性のチャレンジ支援策の推進について」男女共同参画推進本部決定 女子差別撤廃条約実施状況第4回及び第5回報告審議「少子化社会対策基本法」公布、施行 「次世代育成支援対策推進法」公布、施行
2004(平成16)年		配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護に関する法律」改正 少子化社会対策会議「少子化社会対策大綱に基づく具体的実施計画」(子ども・子育て応援プランを決定)



働く女性のキャリア開発と管理職への昇進に関する研究

2005(平成17)年	国連「北京+10」閣僚級会合 (ニューヨーク)	
2006(平成18)年		「男女雇用機会均等法」改正 「女性の再チャレンジ支援プラン」 改定
2007(平成19)年		「配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護に関する法律」改正 「パートタイム労働法」改正 「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」 策定
2009(平成21)年		「育児・介護休業法」改正 女子差別撤廃条約実施状況第6回報告審議
2010(平成22)年	国連「北京+15」記念会合 (ニューヨーク) 国連グローバル・コンパクト(UN GC)とUNIFEM(現UN Women)が女性のエンパワーメント原則(WEPs)を共同で作成	APEC第15回女性リーダーズネットワーク(WLN)会合(東京開催) 「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」 改定 「第3次男女共同参画基本計画」閣議決定
2011(平成23)年	UN Women 正式発足	
2012(平成24)年	第56回国連女性の地位委員会「自然災害におけるジェンダー平等と女性のエンパワーメント」決議案採択	
2013(平成25)年		「配偶者からの暴力の防止及び被害者の保護等に関する法律」改正(平成26年1月施行)
2014(平成26)年	第58回国連婦人の地位委員会「自然災害におけるジェンダー平等と女性のエンパワーメント」決議案採択	「パートタイム労働法」改正 「女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム」(WAW! Tokyo 2014)開催(以降、毎年開催)
2015(平成27)年	国連「北京+20」記念会合 [第59回国連女性の地位委員会(ニューヨーク)] 第3回国連防災世界会議(仙台) 「仙台防災枠組」採択 UN Women 日本事務所開設 「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(SDGs)採択(目標5:ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女兒の能力強化を行う)	「女性活躍加速のための重点方針2015」策定(以降、毎年策定) 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」公布(翌年、全面施行) 「第4次男女共同参画基本計画」閣議決定 安保理決議1325号等の履行に関する「女性・平和・安全保障に関する行動計画」策定

2016(平成28)年		女子差別撤廃条約実施状況第7回及び第8回報告審議 「育児・介護休業法」及び「男女雇用機会均等法」等の改正 G7 伊勢・志摩サミット「女性の能力開花のためのG7行動指針」及び「女性の理系キャリア促進のためのイニシアティブ (WINDS)」に合意
2018(平成30)年		「政治分野における男女共同参画の推進に関する法律」公布、施行 「セクシュアル・ハラスメント対策の強化について～メディア・行政間での事案発生を受けての緊急対策～」の策定
2019(令和元)年	G20 大阪首脳宣言	「女性活躍推進法」改正
2020(令和2)年	国連「北京+25」記念会合 [第64回国連女性の地位委員会(ニューヨーク)]	
2021(令和3)年		「政治分野における男女共同参画の推進に関する法律」一部改正・施行

【出所】内閣府・男女共同参画推進連携会議

「令和2年版データひとりひとりが幸せな社会のために」p7を基に加筆

注

- 1) 男女共同参画局「男女共同参画社会基本法(条文)」  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/law/kihon/9906kihonhou.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/law/kihon/9906kihonhou.html)
- 2) 平成15年6月男女共同参画推進本部決定
- 3) Bloomberg  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ062129190R30C20A7TY5000/?unlock=1>
- 4) 2003年の男女共同参画会議において、「女性のチャレンジ支援策の推進に向けた意見」(平成15年4月8日男女共同参画会議決定)に基づき、国連ナイロビ将来戦略勧告で示された国際的な目標である30%の目標数値や諸外国の状況を踏まえ、社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する。そのため、政府は、民間に先行して積極的に女性の登用等に取り組むとともに、各分野においてそれぞれ目標数値と達成期限を定めた自主的な取組が進められることを奨励する。これを受けて国や地方自治体は、職員の採用や管理職への登用で女性の数や比率を高める取組を始めてきた。一般企業には、2015年施行の女性活躍推進法によって女性管理職の割合を2020年までに30%にする目標を定めた。

参考文献

- 赤羽根和恵(2020)『「女性活躍推進法」の改正と課題』愛国学院大学人間文化研究紀要第22号。
- 大内章子(2020)「女性の管理職昇進—それは企業の本気の人材育成あつてこそ」日本労働研究雑誌 2020年9月号。(No.722)
- 大沢真知子編著・日本女子大学現代女性キャリア研究所編(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』青弓社ライブラリー。
- 小池和男(1994)『の本の雇用システム—その不変性と強み—』東洋経済新報社
- 櫻木晃裕編(2006)『女性の仕事環境とキャリア形成』税務経理協会。
- 武石恵美子(2016)『キャリア開発論—自律性と多様性に向き合う—』中央経済社。

- 橘木俊詔(2005)『現代女性の労働・結婚・子育て—少子化時代の助成活躍政策』ミネルヴァ書房。
- 腹みろみ(2014)『職業能力開発の経済分析』勁草書房。
- 堀井希依子(2015)「わが国における女性管理職研究の展望」共栄大学研究論集第13号75-93。
- 安田宏樹(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」ワークライフバランスと男女雇用機会均等社会科学研究第64巻第1号。  
[https://jww.iss.u-tokyo.ac.jp/jss/64/01/jss6401\\_134154.html](https://jww.iss.u-tokyo.ac.jp/jss/64/01/jss6401_134154.html)
- 労働政策研究・研修機構(2013a)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊本編』JILPT調査シリーズ106-1号
- 労働政策研究・研修機構(2013b)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第2分冊本編』JILPT調査シリーズ106-2号
- 労働政策研究・研修機構(2017)『日本の雇用システムのゆくえ』JILPT第3期プロジェクト研究シリーズNo.4
- 吉澤康代(2016)『「女性社員のキャリア開発」についての現状と今後』2016 SFCディスカッションペーパー。
- 脇坂明(2018)「女性労働に関する基礎的研究—助成の働き方が示す日本企業の現状と将来」日本評論社。
- 渡辺三枝子, Herr, E.L.(2001)『キャリアカウンセリング入門—人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版。
- 参考資料
- 厚生労働省「キャリアアップ助成金」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/part\\_haken/jigyounushi/career.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html)  
(2022年1月26日アクセス)
- 同上「人材開発支援策」のご案内  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000810356.pdf>  
(2022年4月1日アクセス)
- 同上「令和2年度雇用均等基本調査」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/06.pdf>  
(2022年1月26日アクセス)
- 同上職業能力開発局「キャリア形成を支援する労

- 働市場政策研究会」報告書  
平成14年7月31日  
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html> 1
- 同上法令等データベースサービス  
[https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc\\_keyword?keyword=%E5%9D%87%E7%AD%89%E6%B3%95&dataId=73075000&dataType=0&pageNo=1&mode=0](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc_keyword?keyword=%E5%9D%87%E7%AD%89%E6%B3%95&dataId=73075000&dataType=0&pageNo=1&mode=0)  
(2021年5月30日アクセス)
- 衆議院『第068回国会制定法律の一覧』「勤労福祉婦人法」  
[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_housei.nsf/html/houritsu/06819720701113.html](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_housei.nsf/html/houritsu/06819720701113.html)  
(令和2年9月25日アクセス)
- 総務省統計協「労働力調査用語の解説」  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/definit.html>  
(令和2年9月25日アクセス)
- 内閣府「選択する未来2.0」  
<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/index.html>  
(令和2年9月29日アクセス)
- 同上「令和2年第10回経済財政諮問会議」  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2020/0708/agenda.html>  
(令和2年9月29日アクセス)
- 内閣府男女共同参画局「女子差別撤廃条約全文」  
[http://www.gender.go.jp/international/int\\_kaigi/int\\_teppai/joyaku.html](http://www.gender.go.jp/international/int_kaigi/int_teppai/joyaku.html)  
(2020年3月11日アクセス)
- 同上法令等データベースサービス  
[https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc\\_keyword?keyword=%E5%9D%87%E7%AD%89%E6%B3%95&dataId=73075000&dataType=0&pageNo=1&mode=0](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc_keyword?keyword=%E5%9D%87%E7%AD%89%E6%B3%95&dataId=73075000&dataType=0&pageNo=1&mode=0)  
(2021年5月30日アクセス)
- 同上「男女共同参画白書令和2年版」  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r02/zentai/index.html#shiryo](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/index.html#shiryo)  
(2022年1月12日アクセス)
- 同上「男女共同参画白書令和3年版」  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r03/zentai/index.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/index.html)  
(2022年2月28日アクセス)
- 同上『世界経済フォーラムが「ジェンダー・ギャップ指数2021」を公表』  
[https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2021/202105/202105\\_05.html](https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2021/202105/202105_05.html)  
(2022年2月15日)
- 同上「女性のチャレンジ支援策の推進について」  
<http://www.gender.go.jp/kaigi/honbu/150620.html>  
(2021年12月2日アクセス)
- 同上「第4次男女共同参画基本計画（平成27年12月25日決定）第3分野雇用等における男女共同参画の推進と仕事と生活の調和」  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/4th/pdf/2-03.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/pdf/2-03.pdf)  
(2021年10月1日アクセス)
- 同上「第4次男女共同参画基本計画（平成27年12月25日決定）第1分野男性中心型労働慣行等の変革と女性の活躍」  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/4th/pdf/2-01.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/pdf/2-01.pdf)  
(2021年10月1日アクセス)
- 内閣府男女共同参画推進連携会議「ひとりひとりが幸せな社会のために～令和2年版データ～」  
[https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/pamphlet/pdf/panphlet\\_all.pdf](https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/pamphlet/pdf/panphlet_all.pdf)  
(2021年10月10日アクセス)