

資料編

提案  
女性リーダーをめぐる  
日本企業の宿題



## ジェンダーギャップ指数

世界経済フォーラムが発表するジェンダーギャップ指数で、日本は105位。先進国では最低レベル。

### ジェンダーギャップ指数2013 総合順位

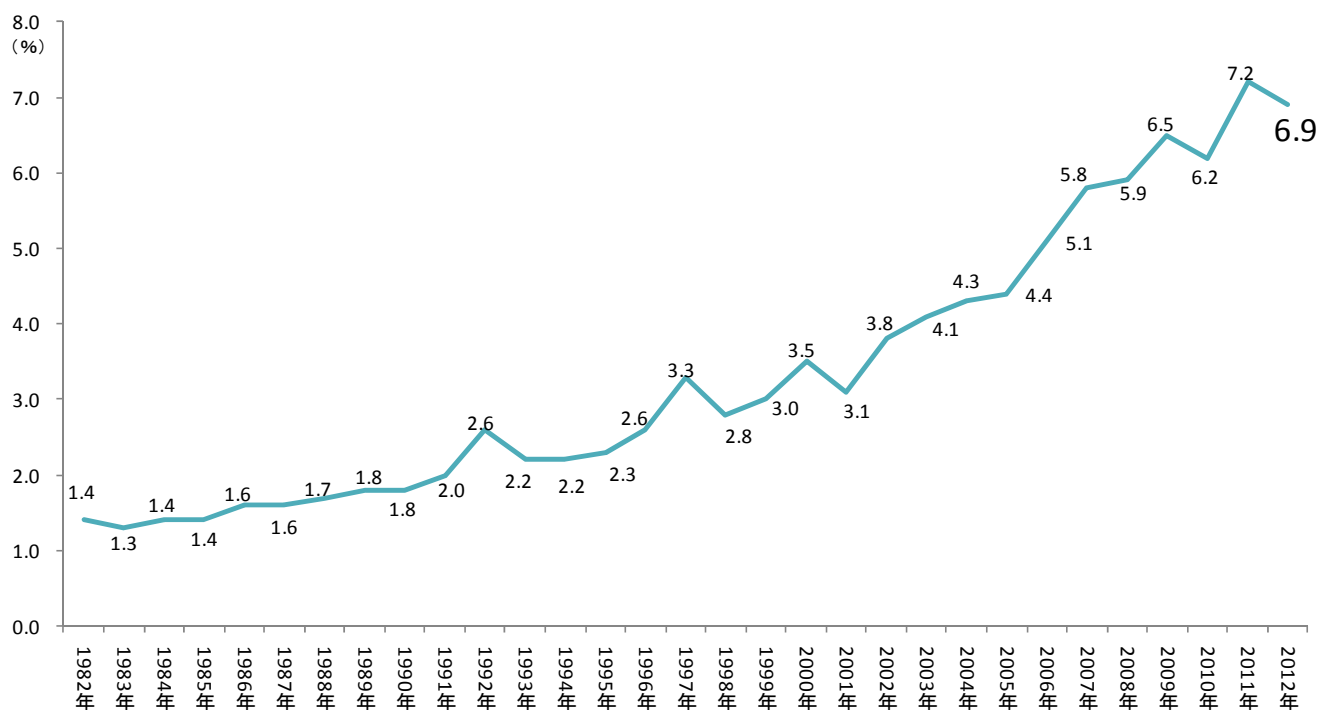
| 総合順位 | 国名       | カテゴリー別順位    |       |       |          |
|------|----------|-------------|-------|-------|----------|
|      |          | 経済活動への参加と機会 | 教育到達度 | 健康と生存 | 政治における地位 |
| 1    | アイスランド   | 22          | 1     | 97    | 1        |
| 2    | フィンランド   | 19          | 1     | 1     | 2        |
| 3    | ノルウェー    | 1           | 1     | 93    | 3        |
| 4    | スウェーデン   | 14          | 38    | 69    | 4        |
| 5    | フィリピン    | 16          | 1     | 1     | 10       |
| 6    | アイルランド   | 29          | 34    | 65    | 6        |
| 7    | ニュージーランド | 15          | 1     | 93    | 12       |
| 8    | デンマーク    | 25          | 1     | 64    | 11       |
| 9    | スイス      | 23          | 66    | 72    | 16       |
| 10   | ニカラグア    | 91          | 28    | 55    | 5        |
| 11   | ベルギー     | 34          | 67    | 47    | 14       |
| 12   | ラトビア     | 17          | 1     | 1     | 26       |
| 13   | オランダ     | 26          | 44    | 93    | 22       |
| 14   | ドイツ      | 46          | 86    | 49    | 15       |
| 15   | キューバ     | 65          | 30    | 63    | 13       |
| 16   | レソト      | 18          | 1     | 1     | 35       |
| 17   | 南アフリカ    | 78          | 54    | 102   | 8        |
| 18   | イギリス     | 35          | 31    | 92    | 29       |
| 19   | オーストリア   | 69          | 1     | 47    | 19       |
| 20   | カナダ      | 9           | 1     | 49    | 42       |
| ⋮    | ⋮        | ⋮           | ⋮     | ⋮     | ⋮        |
| 105  | 日本       | 104         | 91    | 34    | 118      |

World Economic Forum “The Global Gender Gap Report 2013” よりリクルートワークス研究所作成

## ■ 管理職に占める女性の比率

管理職に占める女性比率は6.9%。

### ■ 課長(相当職)以上に占める女性比率

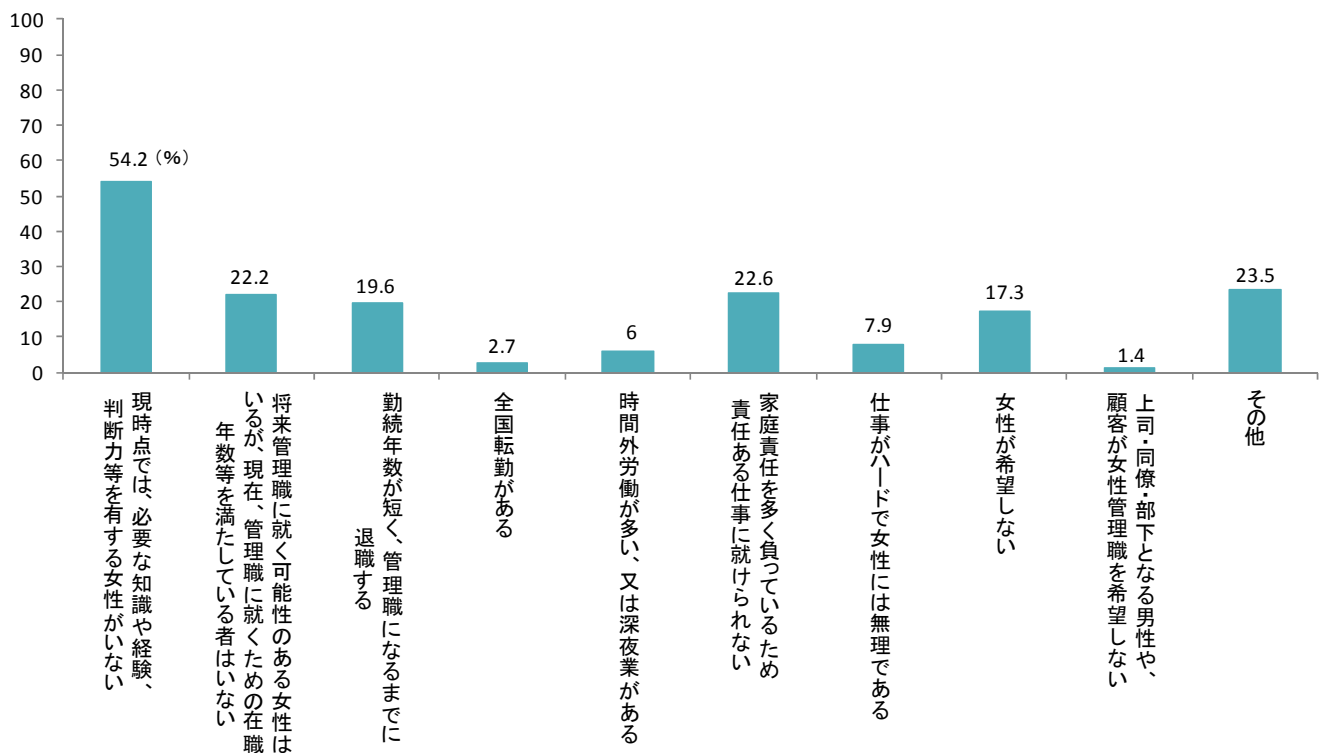


厚生労働省:「賃金構造基本統計調査」(賃金センサス)よりリクルートワークス研究所作成

## ■ 女性管理職が増えない理由

現時点の女性に能力・経験・知識が不足しているとする回答以外に、「女性が希望しない」という声も聞かれる。

### ■ 女性管理職が少ないあるいは全くいない理由別企業割合



複数回答。

女性管理職が少ない(1割未満)あるいは全くいない役職がひとつでもある企業=100.0%

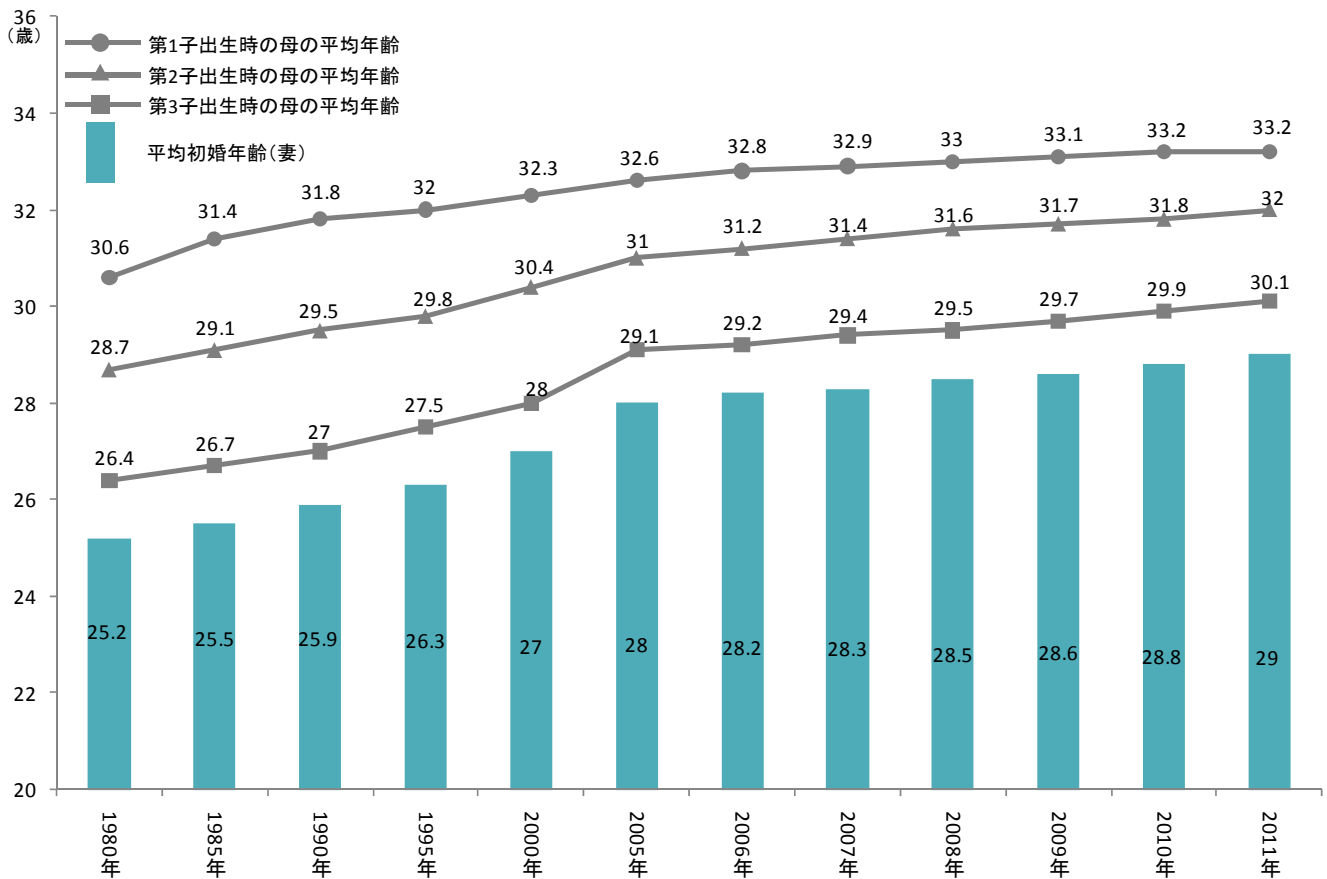
岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

厚生労働省:「平成23年度雇用均等基本調査」よりリクルートワークス研究所作成

## ■女性のライフイベント

30歳前後から、女性には多くのライフイベントが訪れる。

### ■女性の平均初婚年齢・平均出生年齢

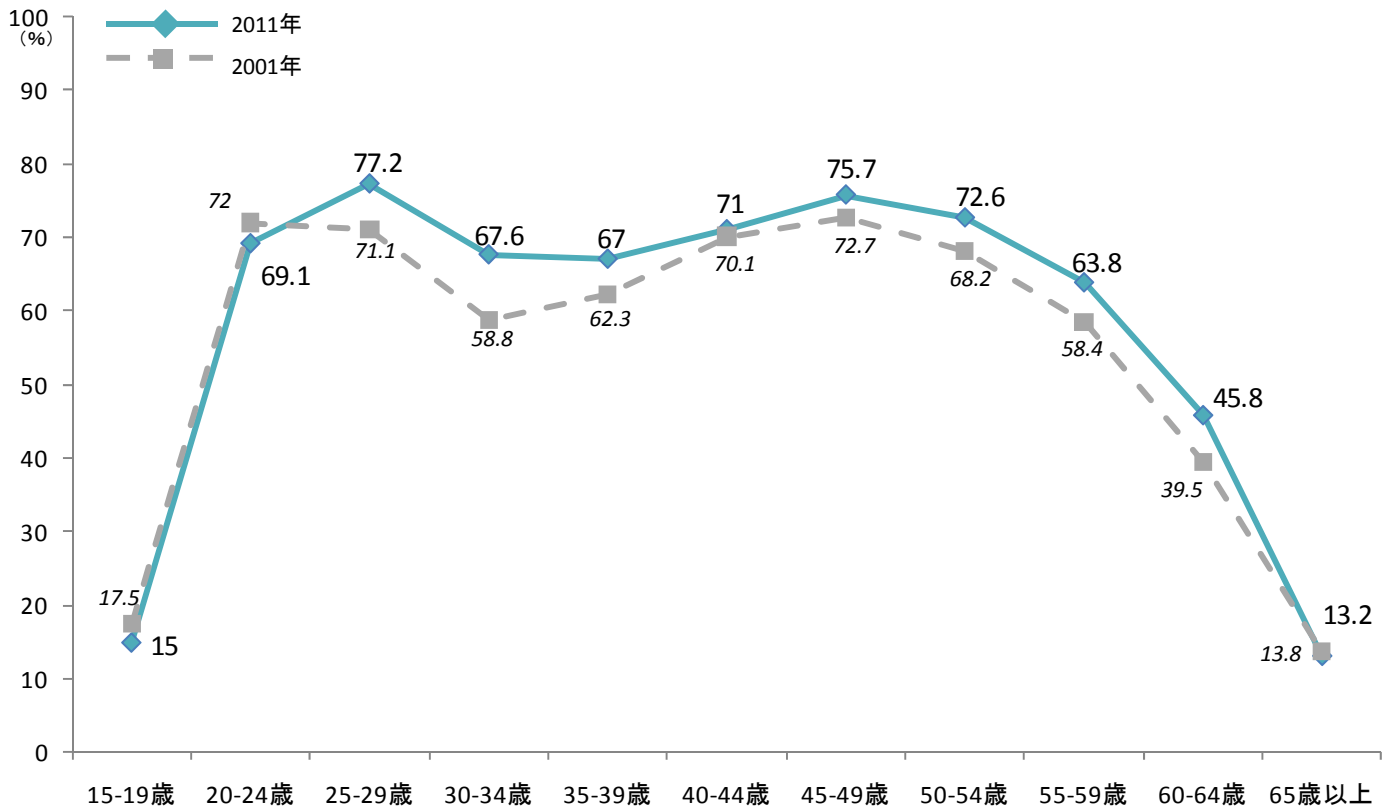


内閣府:「子ども・子育て白書」より

## ■女性の労働力率

30歳台で労働力率が下がるM字カーブは近年改善が進んでいるが、実態としては非正規就労が増加している。

### ■女性の年齢階級別労働力率



2011年の数値は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

総務省:「労働力調査」(平成13、23年)より

## ■ ジョブ・ローテーション(1)

異動経験者は男性53.8%に対し、女性は33.2%にとどまる。

### ■ 現在の勤務先での異動経験

|            | n    | が動現<br>あを在<br>る経の<br>験勤<br>した先<br>こで<br>と異 | は動現<br>なを在<br>い経の<br>験勤<br>した先<br>こで<br>と異 |
|------------|------|--|--|
| <b>全体</b>  | 6860 | 48.0 (%)                                   | 52.0                                       |
| 18～24歳     | 464  | 17.0                                       | 83.0                                       |
| 25～29歳     | 951  | 33.3                                       | 66.7                                       |
| 30～34歳     | 1084 | 43.8                                       | 56.2                                       |
| 35～39歳     | 1182 | 49.3                                       | 50.7                                       |
| 40～49歳     | 1743 | 58.0                                       | 42.0                                       |
| 50～59歳     | 1436 | 57.5                                       | 42.5                                       |
| <b>男性計</b> | 4913 | 53.8                                       | 46.2                                       |
| 18～24歳     | 231  | 21.2                                       | 78.8                                       |
| 25～29歳     | 575  | 36.3                                       | 63.7                                       |
| 30～34歳     | 759  | 46.0                                       | 54.0                                       |
| 35～39歳     | 895  | 52.1                                       | 47.9                                       |
| 40～49歳     | 1353 | 64.2                                       | 35.8                                       |
| 50～59歳     | 1100 | 63.8                                       | 36.2                                       |
| <b>女性計</b> | 1947 | 33.2                                       | 66.8                                       |
| 18～24歳     | 233  | 12.9                                       | 87.1                                       |
| 25～29歳     | 376  | 28.7                                       | 71.3                                       |
| 30～34歳     | 325  | 38.8                                       | 61.2                                       |
| 35～39歳     | 287  | 40.8                                       | 59.2                                       |
| 40～49歳     | 390  | 36.4                                       | 63.6                                       |
| 50～59歳     | 336  | 36.9                                       | 63.1                                       |

正社員計。単一回答。

### ■ 直近の異動先の組織

|           | n    | あ別<br>つ会<br>た社<br>への<br>出向<br>で | へ同<br>の一<br>異会<br>動社<br>での<br>あ別<br>つ部<br>た門 | あ門同<br>つ内一<br>たで会<br>たの社<br>の異の<br>動同<br>で一<br>部 |
|-----------|------|---------------------------------|--|--|
| <b>全体</b> | 3291 | 8.7 (%)                         | 53.6   | 37.7   |
| 男性        | 2644 | 9.1                             | 54.5   | 36.4   |
| 女性        | 647  | 7.1                             | 49.8   | 43.1   |

正社員計。単一回答。

### ■ 直近の異動先の職務

|           | n    | た職<br>く務<br>同内<br>じ容<br>では<br>あ、<br>つま<br>たつ | ん職<br>ど務<br>同内<br>じ容<br>では<br>あ、<br>つほ<br>たと | 同職<br>じ務<br>で内<br>あ容<br>つは<br>た、<br>一部 | た職<br>く務<br>異内<br>な容<br>つは<br>た、<br>まっ |
|-----------|------|--|--|--|--|
| <b>全体</b> | 3291 | 10.8 (%)                                     | 20.6   | 30.8                                   | 37.8                                   |
| 男性        | 2644 | 10.9   | 20.3   | 30.7                                   | 38.1                                   |
| 女性        | 647  | 10.4   | 21.9   | 31.4                                   | 36.3                                   |

正社員計。単一回答。

リクルートワークス研究所:「ワーキングパーソン調査2010」より



## ■ ジョブ・ローテーション(2)

昇進を伴う異動は男性21.2%に対し、女性は13.8%。

### ■ 直近の異動の内容(抜粋)

|            | n    | う役<br>異職<br>動昇<br>であ<br>つと<br>たも<br>な | の定<br>ひ期<br>との<br>つな<br>で人<br>あ事<br>つ異<br>た動 | の似<br>異性<br>動が<br>でな<br>あい<br>つ仕<br>た事<br>へ類 | きこれ<br>た仕<br>まで<br>と経<br>験し<br>て | い高異<br>たい動<br>業前<br>績の<br>を仕<br>あ事<br>げで<br>ては | 十要は<br>分な、<br>習知<br>得識<br>し・仕<br>て技事<br>い能に<br>たを必 | く技は<br>要能、<br>求が<br>れた<br>非常<br>に識<br>多・ | れ高異<br>るい動<br>仕目後<br>でを仕<br>あ要事<br>つ求は<br>たさ、 | がは異<br>重、動<br>く前後<br>なよの<br>つり仕<br>たも事<br>責で<br>任 |
|------------|------|---------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--|--|---|---|
| <b>全体</b>  | 3291 | 19.7 (%)                              | 38.8   | 30.1   | 55.0                             | 70.9   | 64.1   | 61.7                                     | 64.2  |   |
| 18～24歳     | 79   | 6.3                                   | 38.0   | 34.2   | 26.6                             | 36.7   | 64.6   | 55.7                                     | 74.7  |   |
| 25～29歳     | 317  | 9.8                                   | 42.9   | 35.6   | 37.9                             | 51.7   | 68.1   | 59.0                                     | 64.0  |   |
| 30～34歳     | 475  | 20.6                                  | 34.9   | 32.4   | 54.1                             | 64.6   | 66.3   | 62.3                                     | 68.4  |   |
| 35～39歳     | 583  | 21.3                                  | 36.5   | 29.7   | 54.7                             | 71.0   | 66.0   | 65.0                                     | 66.7  |   |
| 40～49歳     | 1011 | 19.8                                  | 37.5   | 26.2   | 56.7                             | 75.2   | 63.9   | 62.0                                     | 63.4  |   |
| 50～59歳     | 826  | 23.1                                  | 42.7   | 31.2   | 63.1                             | 79.9   | 60.0   | 60.0                                     | 60.2  |   |
| <b>男性計</b> | 2644 | 21.2                                  | 39.4   | 29.7   | 55.9                             | 71.6   | 64.2   | 63.7                                     | 64.9  |   |
| 18～24歳     | 49   | 4.1                                   | 38.8   | 30.6   | 26.5                             | 42.9   | 63.3   | 57.1                                     | 79.6  |   |
| 25～29歳     | 209  | 11.5                                  | 43.5   | 36.4   | 36.8                             | 47.8   | 69.9   | 60.8                                     | 67.0  |   |
| 30～34歳     | 349  | 23.2                                  | 36.4   | 32.1   | 56.2                             | 65.9   | 65.9   | 66.2                                     | 69.3  |   |
| 35～39歳     | 466  | 22.7                                  | 35.8   | 28.8   | 53.9                             | 68.9   | 67.6   | 68.2                                     | 67.4  |   |
| 40～49歳     | 869  | 20.8                                  | 38.6   | 26.0   | 57.4                             | 75.4   | 64.3   | 63.2                                     | 64.2  |   |
| 50～59歳     | 702  | 23.6                                  | 43.2   | 31.8   | 63.1                             | 80.5   | 59.4   | 61.3                                     | 60.4  |   |
| <b>女性計</b> | 647  | 13.8                                  | 36.3   | 31.5   | 51.3                             | 68.3   | 63.5   | 53.5                                     | 61.4  |   |
| 18～24歳     | 30   | 10.0                                  | 36.7   | 40.0   | 26.7                             | 26.7   | 66.7   | 53.3                                     | 66.7  |   |
| 25～29歳     | 108  | 6.5                                   | 41.7   | 34.3   | 39.8                             | 59.3   | 64.8   | 55.6                                     | 58.3  |   |
| 30～34歳     | 126  | 13.5                                  | 31.0   | 33.3   | 48.4                             | 61.1   | 67.5   | 51.6                                     | 65.9  |   |
| 35～39歳     | 117  | 15.4                                  | 39.3   | 33.3   | 58.1                             | 79.5   | 59.8   | 52.1                                     | 64.1  |   |
| 40～49歳     | 142  | 13.4                                  | 31.0   | 27.5   | 52.1                             | 73.9   | 61.3   | 54.9                                     | 58.5  |   |
| 50～59歳     | 124  | 20.2                                  | 40.3   | 28.2   | 62.9                             | 76.6   | 63.7   | 53.2                                     | 58.9  |   |

現在の勤務先での異動経験者計(n=3291)。単一回答。

リクルートワークス研究所:「ワーキングパーソン調査2010」より

## ■ 管理職昇進平均年齢

管理職昇進の平均年齢は38.3歳。

### ■ 管理職(課長職相当)への標準昇進年齢

|                            |            | n   | 25-29歳 | 30-34歳 | 35-39歳 | 40-44歳 | 45-49歳 | 50歳以上 | 無回答  | 平均(歳) |
|----------------------------|------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|-------|
| 全体                         |            | 198 | 1.5(%) | 7.1    | 37.4   | 34.3   | 4.5    | -     | 15.2 | 38.3  |
| 業<br>種<br>別                | メーカー       | 105 | 1.0    | -      | 33.3   | 48.6   | 5.7    | -     | 11.4 | 39.8  |
|                            | 非メーカー      | 83  | 2.4    | 16.9   | 42.2   | 18.1   | 1.2    | -     | 19.3 | 36.3  |
|                            | その他        | 10  | -      | -      | 40.0   | 20.0   | 20.0   | -     | 20.0 | 39.3  |
| 規<br>従<br>模<br>業<br>員<br>別 | 999人以下     | 56  | 1.8    | 5.4    | 48.2   | 33.9   | 1.8    | -     | 8.9  | 38.2  |
|                            | 1000~4999人 | 94  | 2.1    | 7.4    | 31.9   | 34.0   | 5.3    | -     | 19.1 | 38.3  |
|                            | 5000人以上    | 48  | -      | 8.3    | 35.4   | 35.4   | 6.3    | -     | 14.6 | 38.7  |

リクルートワークス研究所:「人材マネジメント調査2011」より

## フレキシブルワークの事例

欧州を中心に、さまざまなフレキシブルワークの試みを実施されている。

### ■ 欧州のフレキシブルワークの事例

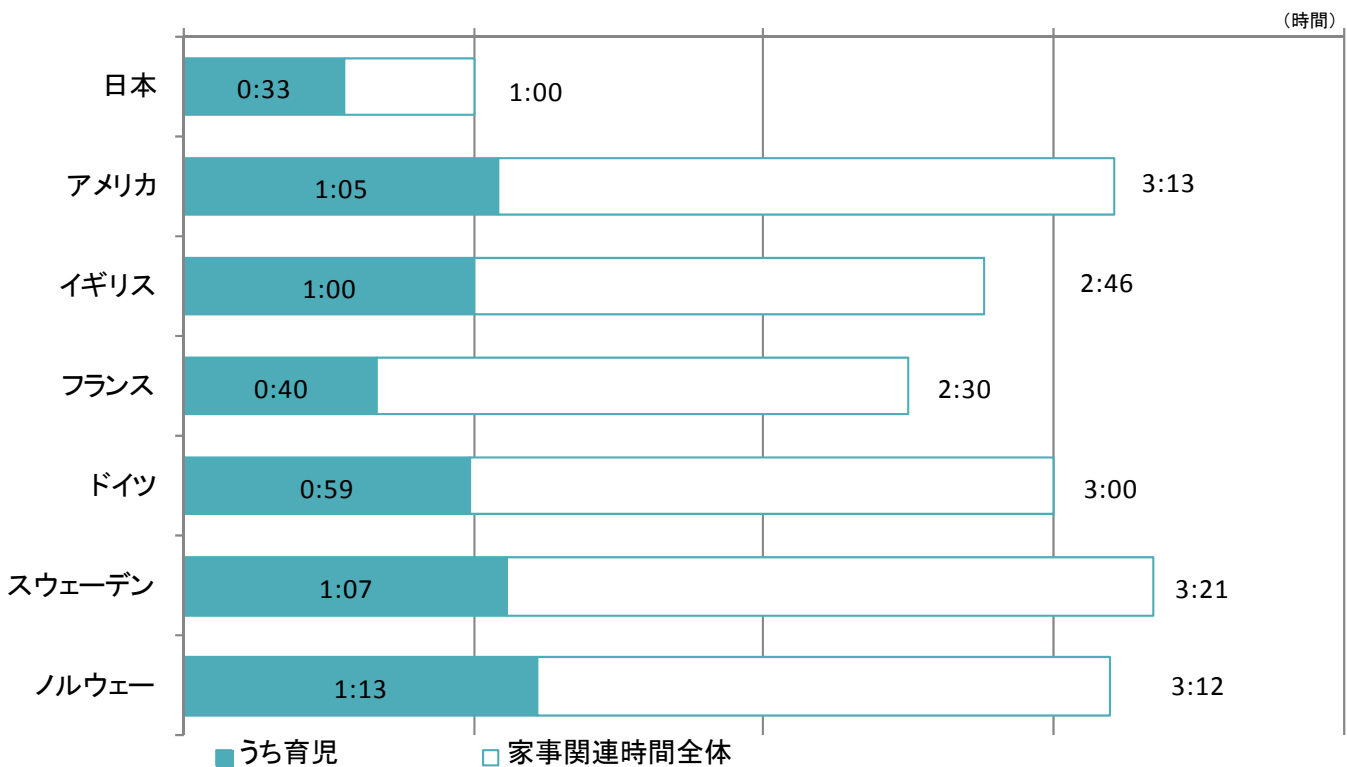
| フレキシブル・ワークの方法         | 導入している国    | 内容   |
|-----------------------|------------|--|
| ワーク・シェアリング／ジョブ・シェアリング | 英など        | 通常1人が行う業務をシェアして2人で行なう。2人がパートタイムで働き、賃金、有給休暇、福利厚生をシェアする                                      |
| 学期間労働時間制度             | 英・仏など      | 子供の学校の時間帯や休暇期間(夏休みなど)にあわせて、労働時間を短縮する、無給休暇をとる   |
| 時間代休                  | 英          | 通常の就業時間を超えて仕事をした場合、その時間単位で休暇をとれる   |
| 年間労働時間制度              | 英          | 年間の労働時間で契約し、事業の繁閑にあわせて個別に労働時間を設定する   |
| 圧縮労働時間制               | 英          | 一労働週の労働日数を短縮し、一日の労働時間を長くする(例:週5日勤務から週4日に変更し労働時間を延ばす)                                       |
| 休日貯蓄制度                | オランダ       | 労働者が最高で年収の10%または年労働時間の10%を金銭または時間で得ることができる。休暇を貯め、その方法で得た休暇を取得している間は賃金を受けることができる。           |
| 労働時間貯蓄口座制度            | 仏          | 年5週の有給休暇のうち4週間を超える休暇、超過労働による代替代休および時短に伴い与えられた法定代休を貯蓄することができ、その分を現金報酬または休暇の形でのちに取得することができる。 |
| タイム・クレジット制度           | ベルギー       | ①在職中の1年間(最長5年間まで延長可能、生涯5回まで申請可能)、仕事を休止または半減できる、②労働時間を5分の4に短縮できる(最長5年間まで延長可能)               |
| サバティカル休暇(スウェーデン・英など)  | スウェーデン・英など | 最高1年の休暇を取得し、育児・学習・開業準備などに利用できる。休職中は雇用保険から手当が支給される。代替要員として失業者の雇用等を義務づけるケースもある。              |

村田弘美「欧州におけるフレキシブル・ワーク——臨機応変・伸縮自在な働きかたの推進——」(2008、リクルートワークス研究所『Works Review Vol.3』所収)よりリクルートワークス研究所作成

## ■ 男性の家事参加時間

日本の男性の家事参加時間は週平均1時間と非常に少ない。

### ■ 6歳未満児のいる男性の育児・家事関連時間(週平均)



・各国調査で行われた調査から、家事関連時間(日本:「家事」、「介護・看護」、「育児」、「買い物」の合計、アメリカ:「Household activities」, 「Purchasing goods and services」, 「Caring for and helping household members」. 「Caring for and helping non-household members」の合計、欧州:「Domestic Work」)と、その中の育児(Childcare)の時間を比較した。

・データは日本:2006年、アメリカ:2006年、イギリス:2000-2001年、フランス:1998-1999年、ドイツ:2001-2002年、スウェーデン:2000-2001年、ノルウェー:2000-2001年。

・出典:総務省「社会生活基本調査」(平成18年)、Bureau of Labor Statistics of the U.S. 「America Time-Use Survey Summary」(2006)、Eurostat 「How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men」(2004)

厚生労働省:「イクメンプロジェクト発足式 配布資料(参考資料)」(2010年)より抜粋

## ■ 平均年間総実労働時間

雇用者全体では、日本人の年間総労働時間は1747時間。

### ■ 平均年間総実労働時間(雇用者)

|        | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 日本     | 1853 | 1836 | 1825 | 1828 | 1816 | 1802 | 1811 | 1808 | 1792 | 1733 | 1754 | 1747 |
| アメリカ   | 1836 | 1814 | 1810 | 1800 | 1803 | 1801 | 1802 | 1799 | 1797 | 1776 | 1787 | 1797 |
| カナダ    | 1770 | 1762 | 1750 | 1736 | 1753 | 1745 | 1741 | 1738 | 1733 | 1702 | 1706 | 1705 |
| イギリス   | 1680 | 1683 | 1668 | 1648 | 1642 | 1648 | 1643 | 1658 | 1641 | 1637 | 1632 | 1611 |
| ドイツ    | 1375 | 1360 | 1352 | 1347 | 1345 | 1341 | 1338 | 1340 | 1339 | 1296 | 1324 | 1325 |
| フランス   | 1427 | 1421 | 1388 | 1386 | 1413 | 1409 | 1388 | 1401 | 1409 | 1391 | 1398 | 1404 |
| オランダ   | 1381 | 1375 | 1363 | 1357 | 1353 | 1345 | 1343 | 1340 | 1348 | 1339 | 1335 | 1336 |
| ベルギー   | 1422 | 1457 | 1452 | 1449 | 1441 | 1450 | 1453 | 1454 | 1468 | 1452 | 1446 | 1445 |
| デンマーク  | 1549 | 1554 | 1542 | 1540 | 1544 | 1548 | 1556 | 1545 | 1553 | 1523 | 1524 | 1524 |
| フィンランド | 1638 | 1616 | 1609 | 1596 | 1622 | 1605 | 1600 | 1594 | 1610 | 1555 | 1584 | 1578 |
| 韓国     | ..   | ..   | ..   | ..   | ..   | ..   | ..   | 2090 | 2120 | 2113 | 2120 | 2116 |

OECD: OECD Database(<http://stats.oecd.org>) “Average annual hours actually worked per worker”よりワークス研究所作成(2013年10月現在)

## ■ ホワイトカラーの長時間労働者の割合

週50時間(年換算2500時間)以上働くホワイトカラーは31.4%、過労死の危険性のある週60時間(年換算3000時間)以上は10.2%。

### ■ ホワイトカラーの週あたり労働時間

|     |      | 35時間未満 | 35-40時間未満 | 40-45時間未満 | 45-50時間未満 | 50-55時間未満 | 55-60時間未満 | 60-70時間未満 | 70時間以上 | 50時間以上計 | 60時間以上計 | 平均労働時間 |
|-----|------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|---------|---------|--------|
|     | n    |        |           |           |           |           |           |           |        |         |         |        |
| 男女計 | 5813 | 3.7    | 10.5      | 36.8      | 17.6      | 17.8      | 3.4       | 7.3       | 2.9    | 31.4    | 10.2    | 44.77  |
| 男性  | 4069 | 3.1    | 7.1       | 33.3      | 18.8      | 21.2      | 4.1       | 8.8       | 3.7    | 37.8    | 12.5    | 46.01  |
| 女性  | 1744 | 5.3    | 18.5      | 45.0      | 14.7      | 9.8       | 1.7       | 4.0       | 1.1    | 16.6    | 5.1     | 41.88  |

職種＝管理職、事務職、営業職、専門職・技術職の合計。n=5813。実数で回答。

リクルートワークス研究所:「ワーキングパーソン調査2012」

## ■ 女性管理職増強の数値目標を持つ企業

女性管理職増強の数値目標を持つ(持っていた)企業は16.1%。

### ■ 女性管理職の数値目標設定状況

|            | n  | 数値目標を設定している | かつて数値目標を設定したが、現在はやめた | 数値目標は設定していない | 無回答 | 設定経験あり |
|------------|----|-------------|----------------------|--------------|-----|--------|
| 企業規模計      | 93 | 12.9        | 3.2                  | 79.6         | 4.3 | 16.1   |
| 999人以下     | 21 | -           | 4.8                  | 95.2         | -   | 4.8    |
| 1000~4999人 | 42 | 4.8         | 2.4                  | 83.3         | 9.5 | 7.1    |
| 5000人以上    | 30 | 33.3        | 3.3                  | 63.3         | -   | 36.7   |

女性管理職を増加させる意向のある企業計。単一回答。

### ■ 女性管理職の数値目標を達成したい時期別企業割合

|            | n  | 1年  | 2年  | 3年  | 4~5年 | 6~10年 | 11年以上 | 無回答  | 平均  |
|------------|----|-----|-----|-----|------|-------|-------|------|-----|
| 企業規模計      | 93 | 2.2 | 2.2 | 6.5 | 35.5 | 31.2  | 5.4   | 17.2 | 7.1 |
| 999人以下     | 21 | -   | 4.8 | 9.5 | 42.9 | 23.8  | 4.8   | 14.3 | 6.8 |
| 1000~4999人 | 42 | 2.4 | -   | 4.8 | 40.5 | 28.6  | 7.1   | 16.7 | 7.3 |
| 5000人以上    | 30 | 3.3 | 3.3 | 6.7 | 23.3 | 40.0  | 3.3   | 20.0 | 7.0 |

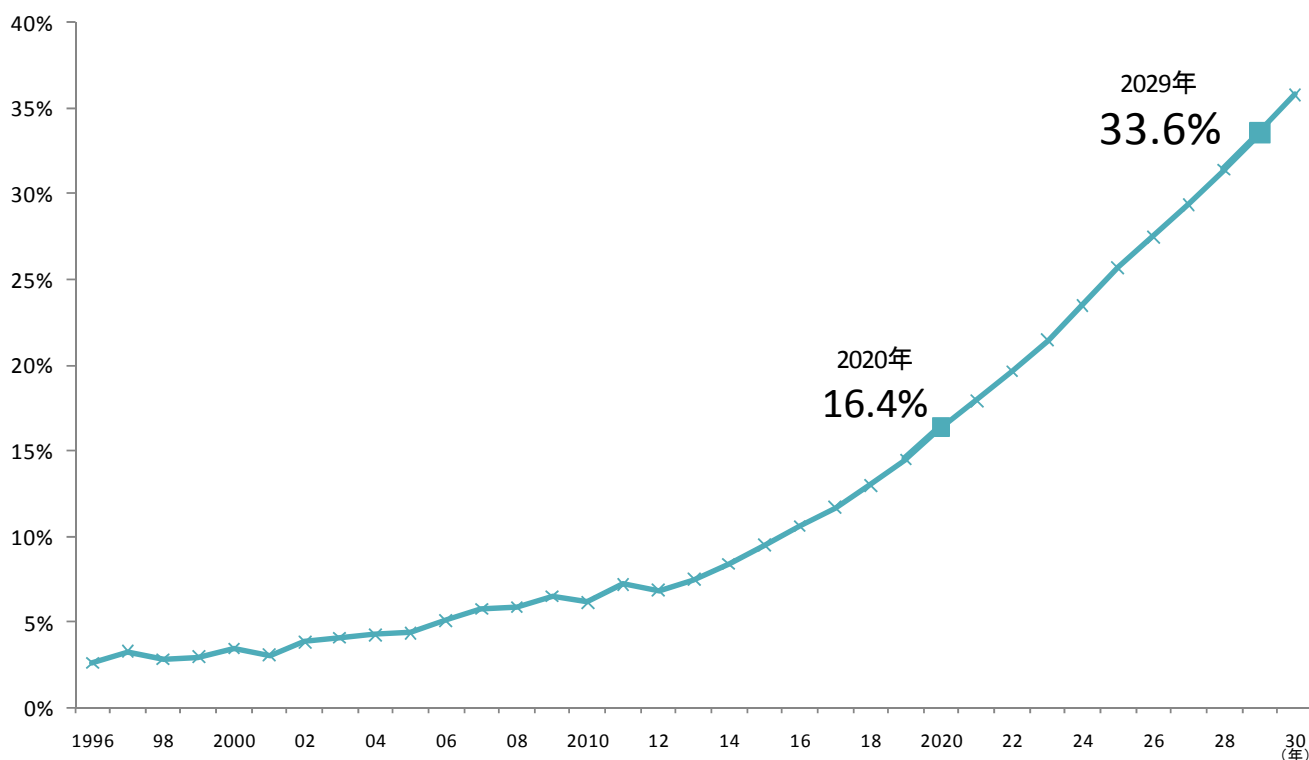
女性管理職を増加させる意向のある企業計。単一回答。

リクルートワークス研究所:「人材マネジメント調査2011」より

## ■試算：管理職に占める女性比率

16の提言が実行にうつされた場合、2020年の管理職に占める女性比率は16.4%、15年後の2029年は33.6%になると予測される。

### ■管理職に占める女性比率(リクルートワークス研究所の試算による)



リクルートワークス研究所の試算による



# 試算：管理職に占める女性比率 <試算の手順>

## ■使用するデータ

厚生労働省「賃金センサス」(賃金構造基本統計調査)、総務省「労働力調査」

## ■準備

### (1) 賃金センサスの時系列データの作成

・「賃金センサス」は総務省「事業所統計」をベースに抽出されたデータであるため、特に「事業所統計」の改定年において比較することはできない。以下で使用する、「賃金センサス」の従業員規模100人以上の性別、年齢階級別、職階別(部長・課長・係長・非職階)のデータについては、年齢階級別の数値が労働力調査の経年変化と整合的になるために、ウェイトをかけることによって調整を行う。

### (2) 2013年(基準年=0年)のデータ作成

・本提言作成時(2013年11月)時点では2013年時点のデータが公表されていないため、2013年は本提言で記載されている内容が全く実現できていないと想定し、過去からの延長線上で数値を算出する。過去5年間の「賃金センサス」の従業員規模100人以上における、性別、年齢階級別、職階別のデータの平均値をとることにして2013年のデータとしている。

## ■推計手順

・将来年における①従業員規模100人以上従業員数(性別、年齢階級別)の推計、②従業員規模100人以上企業における課長以上の管理職以上の割合(性別、年齢階級別)の推計、を行い、①と②の結果を合わせて、性別で管理職の人数を算出し、管理職に占める女性比率を算出する。

### ①従業員規模100人以上従業員数の推計

・基準年をベースにして、従業員数は下記のような式に従い、性別、年齢階級別に推計する。年齢階級は、賃金センサスで公開されている一番細かい年齢階級区分(5歳刻み)を使用している。

(t年、年齢階級の従業員数)

$$= (t-5年、5歳若い年齢階級の従業員数) \times (t-5年からt年までの5年間定着率) + (5年間の入職者数)$$

・「t-5年からt年までの5年間定着率」は2013年(t=2012)の値を基準として、2030年まで男性は2013年の値で固定する。また、女性については、2030年において男性の2030年に同じ数値になるように線形に推移すると仮定して、定着率を算出。

・5年間の入職者数は、女性の定着率が高まると女性の入職者数が減少するかもしれないが、入職者数の男女比率は2013年の値と固定して、入職者が増えると仮定した。(この仮定は管理職に占める男女比率にはプラスにもマイナスにも影響しない)

・上記を年齢階級「20～24歳」「25～29歳」「30～34歳」…「55～59歳」「60歳以上」でそれぞれ算出しているが、「20～24歳」については、2013年の男女比率を固定した上で、2013年の値より将来人口予測の増加率で延長している。

### ②従業員規模100人以上企業における課長以上の管理職以上の割合の推計

・管理職以上の割合は下記のように分解し、以下の管理職昇進割合について仮定を置く。

#### ■年齢階級「45～49歳」およびそれ以下

(t年における管理職以上の割合)

$$= (t-5年における管理職以上の割合) + (5年間における管理職昇進割合)$$

※5年間における管理職昇進割合は、2014年以降は、2030年に男女ともに同じ数字になるように、

2013年以降の値を算出している

※「20～24歳」の管理職以上の割合を0としている

#### ■年齢階級「50～54歳」およびそれ以上

従業員の退職などに伴い、管理職比率は減少する傾向にあるため、将来の予測においては、管理職以上の割合は5年前の年齢階級が5歳若い階級における割合と同じと仮定する。

