

企業と女性の「悩み」から見た 女性管理職育成の課題

政策調査部主任研究員

大嶋寧子

03-3591-1328

yasuko.oshima@mizuho-ri.co.jp

- わが国の多くの企業では、女性管理職の比率が低い。その背景として、企業は管理職候補となる女性人材の絶対数や経験・知識の不足、女性の昇進意欲の低さ、管理職の理解不足等を挙げている
- 働くことに対する女性の問題意識も踏まえると、管理職候補となる女性人材の確保には、長時間労働の見直し等により、時間的制約がある労働者もキャリア形成できる見通しの提示が必要である
- 女性が昇進に必要な知識・経験を習得し、昇進意欲を高める上では、企業の女性に対する期待の明確化、従業員が認知できる形でのポジティブ・アクション推進、管理職の意識改革が重要である

1. 大多数の企業で女性管理職が少ない

安倍政権は女性の活躍を成長戦略の柱と位置付け、2020年までに指導的地位に占める女性の比率を30%程度とする目標を掲げている。このような目標を掲げる背景には、女性の力を最大限発揮できるような社会を作ることが、労働力を確保するだけでなく、企業活動や行政の現場に多様な価値観や創意工夫をもたらし、社会の活力を高めるという認識がある¹。そのための施策の一環として、政府は2015年2月に女性活躍推進法案を国会に提出した。同法が成立した場合、2016年4月1日より、常用雇用する労働者が301人以上の企業は採用者に占める女性比率、勤続年数の男女差、労働時間の状況、管理職に占める女性の比率等について、状況把握や数値目標の設定、情報公表を求められることになる²。

こうした政府の取り組みと並行して、多様な価値観を商品開発や企画、営業に生かし、競争力を高めるために、女性管理職の育成に取り組む企業の事例が、新聞や雑誌等で取り上げられることも多くなった。しかし、企業全体で見ると、女性管理職はまだまだ少ないのが現状だ。厚生労働省「雇用均等基本調査」（2013年度）によれば、課長相当職以上に占める女性の比率は6.6%に止まり、課長以上の役職で「女性が全くいない」又は「全くいない役職がある」とした企業は9割に上る。管理職（ここでは公務員等も含む）に占める女性の比率を国際比較で見ても、日本は韓国を除く他の先進国に大きく後れ、さらに2005～2012年の上昇幅も1%ポイントに止まる（**図表1**）。

女性管理職比率の引き上げを実現するためには、企業の問題意識（女性管理職が少ないという「悩み」の背景）と、女性の問題意識（女性が職業生活全般で直面している「悩み」の背景）を突き合わせ、両者を克服する方策を探る必要がある。例えば、女性管理職が少ない理由として「女性の昇進意欲が低いこと」を挙げる企業は少なくない。このような認識だけを踏まえれば、女性管理職比率は

低くて当たり前、女性管理職の育成は困難という結論に簡単に到達してしまう。しかし、働く女性にとって昇進の現実味やメリットを十分感じられない問題があるならば、これを克服することが女性管理職の育成に大きな前進をもたらす可能性がある。以下では、企業の問題意識と女性の問題意識を突き合わせながら、企業が女性管理職の育成に取り組む上での課題を考えたい。

2. 企業からみた女性管理職比率が低い背景

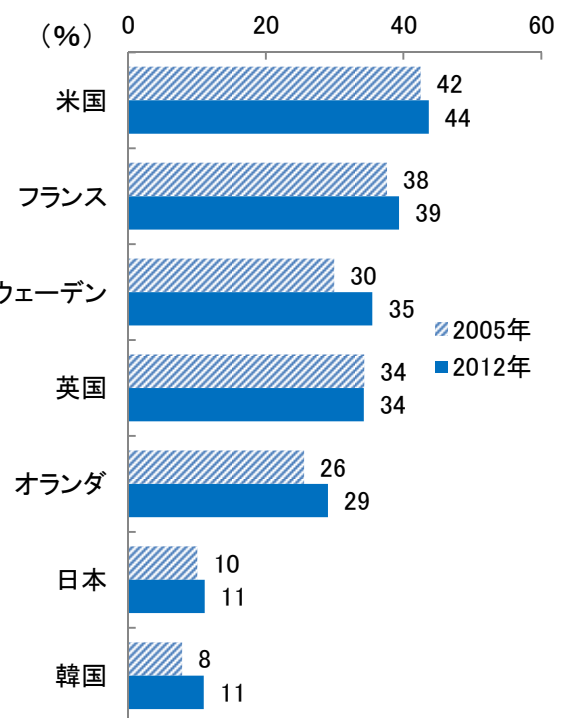
(1) 3つの企業アンケートの比較

本節では、2013年以降に行われた3つの調査を参照し、企業からみた女性管理職が少ない背景を確認する(図表2)。まず、厚生労働省「雇用均等基本調査」(2013年度)では、女性管理職が少ない企業(1割未満又は全くいない役職が1つでもある企業)にその理由を尋ねた結果として(複数回答)、「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいなかったため」(58%)、「女性が希望しないため」(21%)、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいなかったため」(19%)、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職するため」(16%)との回答が多かった。

次に、労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014年)によれば、女性の比率が3割未満の役職がある企業にその理由を尋ねた結果として(複数回答)、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用が少なかった」(23%)、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の就業継続率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている」(19%)、「業務の難易度が増す、責任が重くなることを女性が望まない」(18%)、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」(17%)との回答が多かった。

最後に、日本生産性本部「第6回 コア人材としての女性社員育成に関する調査」(2015年)では、上場・非上場企業の人事担当責任者、ダイバーシティ推進責任者を対象に女性社員のコア人材(課長相当職以上)としての活躍を推進する上での課題を尋ねた結果として(複数回答)、「女性社員の意識」(82%)、「育児等の家庭的負担に配慮が必要」(61%)、「管理職の理解・関心が薄い」(46%)、「男性社員の理解・関心が薄い」(46%)が上位を占めた。

図表1 管理職に占める女性比率



(資料) 労働政策研究・研修機構『データブック 国際労働比較 2014』より、みずほ総合研究所作成

(2) 企業の問題意識からみた女性管理職比率が低い背景

以上を整理すると、企業から見た女性管理職が少ない理由として、第一に、管理職候補となる女性人材の「数」と「質」両面での不足（ここでの「質」とは管理職昇進に必要な知識・経験、年数を指す）が挙げられる。第二に、女性が昇進を希望しない傾向や、業務の難易度が増したり責任が重くなることを女性が望まない点など、女性の意識のあり方も女性管理職が少ない大きな理由と考えられている。第三に、人事担当責任者、ダイバーシティ推進責任者の立場からは、女性のコア人材としての活用について、管理職や男性社員の理解・関心が薄いことも問題として認識されている。

このような企業の問題意識を踏まえるならば、女性管理職比率の引き上げを実現するためには、①管理職候補となる女性の絶対数の確保、②管理職昇進に必要な知識・経験等の習得に向けた育成強化、③

図表 2 女性管理職についての企業の認識（女性管理職が少ない理由等）

	厚生労働省 (2013年度)	労働政策研究・研修機構 (2014年)	日本生産性本部 (2015年)
<調査名>	「雇用均等基本調査」	「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」	「第6回 コア人材としての女性社員育成に関する調査」
<質問>	女性管理職が1割未満又は全くいない役職がある理由(複数回答)	女性の比率が3割未満の役職がある理由(複数回答)	女性社員の活躍を推進する上での課題(複数回答)
管理職候補となる女性の不足	数の不足 「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいなかったため」(58%) 「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職するため」(16%)	「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用が少なかった」(23%) 「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の就業継続率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている」(19%) 「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」(17%)	
	経験・能力の不足 「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいないため」(19%)		
女性の意識	「女性が希望しないため」(21%)	「業務の難易度が増す、責任が重くなることを女性が望まない」(18%)	「女性社員の意識」(82%)
時間制約への配慮			「育児等の家庭的負担に配慮が必要」(61%)
周囲の認識不足			「管理職の理解・関心が薄い」(46%) 「男性社員の理解・関心が薄い」(46%)

(注) 数値は、各回答の社数構成比。

(資料) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2013年度)、労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014年)、日本生産性本部「第6回 コア人材としての女性社員育成に関する調査」(2015年)より、みずほ総合研究所作成

女性の昇進意欲を高めるための取り組み、④管理職等の意識改革などが必要ということになる。

3. 女性管理職比率の引き上げに何が必要か

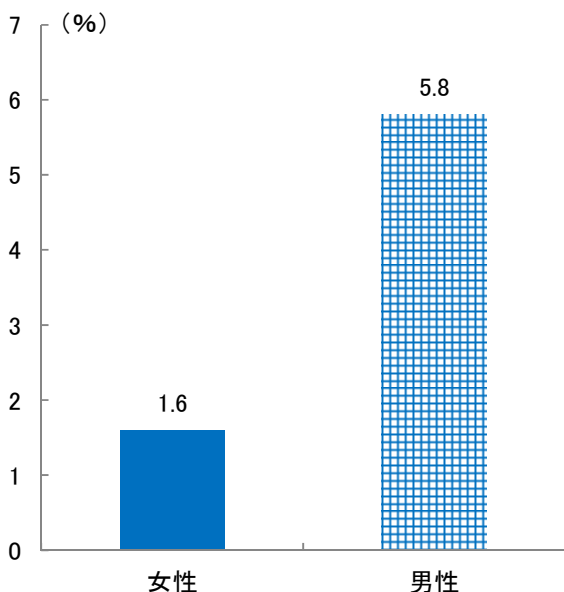
本節では、前節で整理した女性管理職比率引き上げの課題(①管理職候補となる女性の絶対数の確保、②管理職昇進に必要な知識・経験等の習得に向けた育成強化、③女性の昇進意欲を高めるための取り組み、④管理職等の意識改革)について、働く女性に対する意識調査の結果も踏まえながら、必要な取り組みの方向性を考える。

(1) 管理職候補となる女性の絶対数の確保

「管理職候補となる女性の絶対数」が少ない背景には、近年まで総合職など管理職への昇進可能性がある職種において女性採用が少なかったことに加え、様々な理由から、出産前後で離職する女性が少なくなかったことが影響している。厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」(2010年度)によれば、2010年時点で総合職に占める女性の比率は6%、2011年新卒採用予定者(総合職)のうち女性の比率は11%であった。同じ調査によれば、2011年度の新卒採用で総合職に応募した人のうち実際に採用された人の割合は男女で4倍近い差がある(図表3)。さらに、第1子を出産した正社員女性の継続就業率(妊娠判明時に正社員であり、出産1年後に継続就業している人の割合)は上昇傾向にあるものの、2005~2009年に産んだ正社員女性でも、約5割が離職している(図表4)。

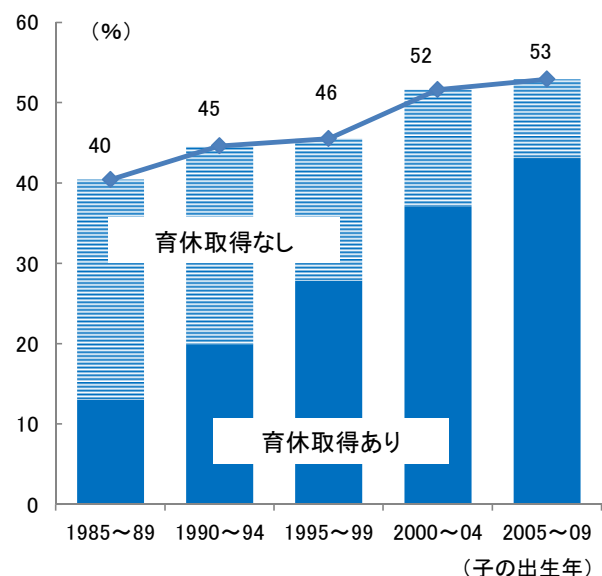
ただし、近年、新卒採用に占める女性の比率や正社員女性の継続就業を巡る状況が変化しつつあることも事実である。労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014年)によれば、2014年度の新卒採用者(総合職)に占める女性の比率は常用労働者が100人以上の企業で39%、同10人以上の企業で31%となっており、先ほどの厚生労働省の調査と単純な比較はできないものの、2011年

図表3 総合職応募者のうち採用者の比率
(2011年度新卒採用予定者)



(資料)厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」(2010年度)より、みずほ総合研究所作成

図表4 正社員女性の第1子出産後の
継続就業率



(注) 第1子妊娠判明時正社員だった女性のうち、子どもが1歳時点で就業継続していた人の比率。

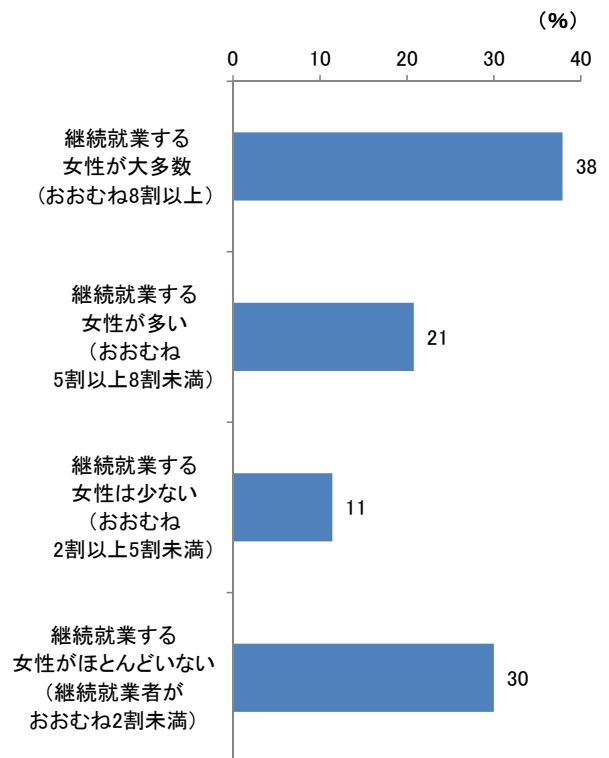
(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」(2010年)より、みずほ総合研究所作成

度新卒採用予定者(総合職)における女性の比率(11%)を大幅に上回っている。さらに、厚生労働省「雇用均等基本調査」(2013年度)によれば、女性管理職が少ない理由として「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職するため」を挙げる企業の比率は2009年度の22%、2011年度の20%、2013年度の16%と着実に低下しているように、出産前後で離職する女性の減少は企業の実感を伴う形で進んでいる。ただし、前出の労働政策研究・研修機構の調査によれば、正社員女性の妊娠・出産時の就業継続の状況について、「就業継続する女性が大多数」又は「就業継続する女性が多い」と回答する企業が約6割、「就業継続する女性はほとんどいない」「就業継続する女性は少ない」と回答する企業が約4割と回答が二極化しており(図表5)、女性が出産後も働きやすい職場が増える一方で、長時間労働や育児休業の取得しにくさなどから、出産前後で女性の多くが離職する職場も根強く残るといのが、現実に近い姿と考えられる。

こうしたなか、企業が管理職候補となる女性の絶対数を確保するためには、新卒採用における男女の機会均等を進めると同時に、出産前後での女性の不本意な離職を防止することが重要である。女性活躍推進法案が成立した場合、常用雇用する労働者が301人以上の企業に「採用者に占める女性の比率」や「男女の勤続年数の相違」に関するデータや数値目標を公表することが求められるため、これを機会に企業が採用方針の見直しや育児休業を取得しやすい職場づくりに取り組むことが期待される。さらに、勤務する地域を限定した総合職等のコースを創設し、管理職としての昇進が予定されないコースで働く女性が職域拡大やこれを通じた昇進を実現する道を開くこと、一旦離職した総合職女性の再就職の機会を確保することも、管理職候補の女性を確保する上で有効である³。

しかし、働く女性の問題意識を踏まえると、上記の取り組みは管理職候補の女性の絶対数を確保する上で十分とは言えない。様々な調査が指摘するように、職場の働き方を巡る問題が、出産後の就業継続、育児のための短時間勤務からフルタイム勤務への復帰、昇進意欲の維持を阻んでいるためだ。例えば、厚生労働省「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」(2010年度)によれば、妊娠・出産前後に離職した正社員女性の26%は育児と仕事の両立の難しさから仕事を辞めている。この26%の回答者により詳しい理由を尋ねると、「勤務時間が合いそうもなかった」(65%)、「職場に両立支援の雰囲気なし」(50%)など、労働時間や時間帯に関わる問題や時間制約があることに対する職場の理解不足を指摘する人が多い。同じ調査では、配偶者男性の労働時間が長いほど有業の妻のうち短時間勤務を希望する人の割合が高まるように、夫の長時間労働

図表5 正社員女性の妊娠・出産時の就業継続に関わる企業の認識



(注) 正社員女性の妊娠・出産時の就業継続の状況に関する企業の認識。無回答企業を除く。

(資料) 労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014年)より、みずほ総合研究所作成

働が、妻が短時間勤務からフルタイムへの復帰を阻む状況も明らかにされている（図表 6）。

このほか、厚生労働省「育児休業制度等に関する実態把握のための調査（労働者アンケート調査）」（2011年度）では、労働時間への制約がある社員を十分活用・評価できない職場で、育児期の社員の昇進意欲が低下する傾向にあることも浮き彫りになっている。正社員女性のうち昇進希望者の割合は第一子出産後に低下する傾向にあるが、昇進意欲を低下させた女性⁴にその理由を尋ねると、「子どもや家族の世話に時間をかけたいから」（69%）、「子どもの誕生や成長により、家族を養うことへの責任感が高まったから」（43%）など、子育てに直接かかわる理由を除くと、「残業など長時間働くことができないと評価を得られないから」（24%）、「仕事と育児の両立について、職場や上司の理解が得られないから」（23%）、「育児中の社員はやりがいのある仕事ができないから」（23%）、「所定外労働の免除や短時間勤務など両立支援制度の利用者の仕事の評価が低いから」（18%）など、勤務時間に制約があることで、評価されなかったり、やりがいのある仕事を配分されないことを挙げる人が多い。

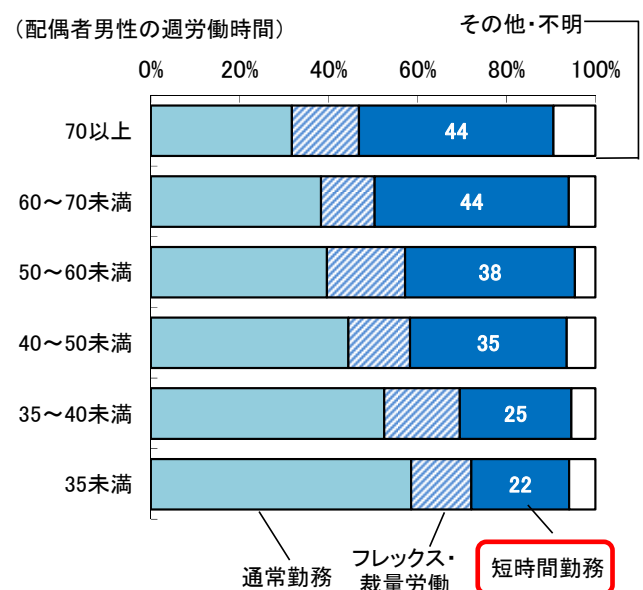
職場の長時間労働や硬直的な働き方、長時間労働を評価する風土や慣行を見直さないままでは、総合職採用における女性の比率の引き上げや育児休業の取得推進を行っても、管理職候補の女性を確保しにくい状況は変わらない。こうした状況を克服するためには、職場全体の長時間労働の見直しや柔軟な勤務形態の導入を進めること、労働時間の長さではなく成果に基づく評価を行うこと、時間的制約の有無に関わらない仕事配分を行うことが重要である。

（2）管理職昇進に必要な知識・経験等の習得に向けた育成強化

第二に、ポジティブ・アクション（男女間の格差是正を目的とした積極的措置）⁵により、女性が管理職昇進に必要な知識・経験等を習得するための育成を強化することも課題である。女性に対しては管理職昇進を見込んだ育成や配置が十分行われな傾向にあったことが、これまで様々な研究で明らかにされてきた。最近の研究でも、武石（2014）⁶が40歳未満の大卒男女に上司のマネジメントの特徴を尋ねた結果を分析し、部下が男性の場合と女性の場合で、成長に期待して高い目標を与えるような管理の適用に有意な差がある（男性の部下に多く適用）ことを確認している。

さらに男女で異なる育成のあり方について問題意識を持っていても、その状況をなかなか変えられない企業が少なくない。労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」（2014年）では、現在、管理職が少ない理由として女性の採用・配置・育成、出産前後の離職、女性の意識の問題を指摘した企業⁷に対して、これから管理職となる世代の女性の採用・育成状況はどうかと尋ねている。これによると、これから管理職となるより若い世

図表 6 夫の就業時間別にみた有業の妻の希望する勤務形態



（注）有業の妻の希望する勤務形態。
（資料）厚生労働省「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究アンケート調査報告概要」（2010年度）より、みずほ総合研究所作成

代の女性についても、「配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育成されていない」と指摘した企業は34%に上る(図表7)。

性別によって異なる育成や配置を是正するために、これまで女性がいない(又は少ない)職務や役職に女性を採用・登用する企業や、そのための教育訓練を行う企業は少ない。厚生労働省「雇用均等基本調査」(2013年度)によれば、ポジティブ・アクションの一環として、女性がいない(又は少ない)職務に意欲と能力のある女性を積極的に採用する企業は10%、女性がいない(又は少ない)職務・役職について意欲と能力のある女性を積極的に登用する企業は8%、そうした採用・登用のために積極的な教育訓練を行う企業は4%に止まる。

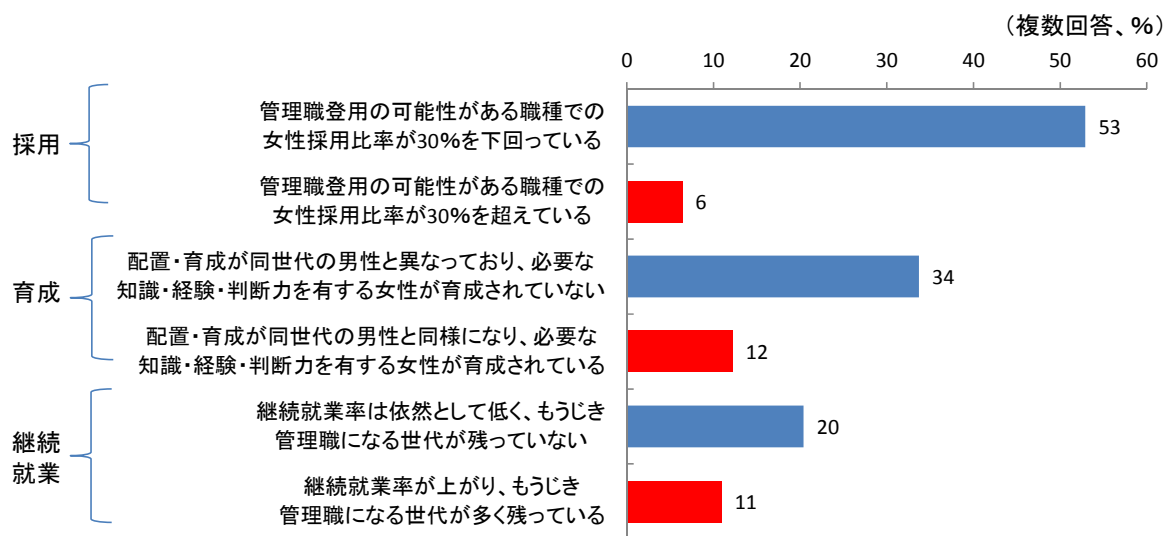
いくら女性活躍やダイバーシティ推進部署の設立、育児と仕事の両立支援、人事考課基準の明確化等を図っても、女性が管理職昇進に必要な経験や知識を習得しにくい状況が維持されたままでは、管理職昇進に必要な知識・経験を持つ女性人材が不足する問題の克服は難しい。したがって、性別役割分業意識や女性への過剰な配慮から、女性を補助的ポジションに配置する等の慣行がないかを検討した上で、仮にそうした慣行がある場合には、女性の積極的な登用、そのための教育訓練の充実を図ることが大きな課題となる。

(3) 女性の昇進意欲を高める取り組み

第三に、女性の昇進意欲を高めるような人事施策や職場のマネジメントを推進することが重要である。先行研究は、様々な属性をコントロールしても、男性と比較して女性で管理職への昇進意欲が有意に低いことを確認している(安田(2012)、川口(2012)、武石(2014)等⁸⁾)。一方で、近年の研究は、企業の人事施策や職場のマネジメントのあり方が、女性の昇進意欲に少なからぬ影響を及ぼすことも明らかにしつつある。そうした人事施策やマネジメントは、女性が昇進の現実味やメリットを実感しやすくすることを通じて、昇進意欲の向上につながると考えられる。

図表8は、女性の昇進意欲に影響を与える要因を分析した主な先行研究に基づき、その示唆を整理している。ここから読み取れる重要なインプリケーションの一つが、女性の昇進意欲を高める上でのポ

図表7 管理職手前の世代の女性で管理職登用の可能性のある職種の女性の育成状況



(注) 係長以上の役職について30%未満のものがあり、その理由として女性の採用や配置・育成、出産前後の離職、女性の意識の問題を指摘した企業に、管理職手前の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用や育成・継続就業の状況を尋ねたもの(複数回答)。図表では無回答(2.4%)を割愛した。

(資料) 労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014年)より、みずほ総合研究所作成

図表 8 女性の昇進意欲に関わる要因（先行研究の主要な示唆）

女性の昇進希望と有意なプラスの関係が認められたもの

勤め先企業のポジティブ・アクション施策

- ・「ポジティブ・アクションの施策数」(川口(2012))
- ・「男女機会均等化施策数」(労働政策研究・研修機構(2014))

職場の良質なマネジメント

- ・「面倒見の良い上司の存在」(安田(2012))
- ・「妊娠前に上司が育成熱心」「子が幼少時も上司が少し困難な仕事を配分」「育児休業からの復帰時にいい上司との出会い」(21世紀職業財団(2014))
- ・「女性活躍推進の従業員認知」「両立支援策の従業員認知」「良質な上司のマネジメント」(武石(2014))

女性にとって管理職昇進を現実味のあるものとする企業の施策

- ・「管理職昇進に必要な訓練指示」「主任・係長であること」(労働政策研究・研修機構(2014))
- ・「主任・係長であること」(武石(2014))

女性の昇進希望と有意なマイナスの関係が認められたもの

手厚すぎる両立支援制度

- ・「3年超の育児休業制度」(労働政策研究・研修機構(2014))

女性の昇進希望と有意な関係が認められなかったもの

家族・配偶者の状況等

- ・「子ども有り」(労働政策研究・研修機構(2014)、武石(2014))
- ・「子どもの数」「配偶者有り」(安田(2012)、川口(2012))
- ・「育児支援制度の利用経験」(労働政策研究・研修機構(2014))

勤め先における両立支援策の整備状況

- ・「利用実績のある育児支援制度数」(川口(2012))
- ・「育児休業制度、育児休業を取得できる期間」(労働政策研究・研修機構(2014))
- ・「両立支援制度の整備」(武石(2014))

先行研究の見解が一致していないもの

ロールモデルの存在

- ・「部課長に占める女性比率」(川口(2012))[昇進希望にプラス]
- ・「部課長に占める女性比率」(労働政策研究・研修機構(2014))[昇進希望への有意な影響確認されず]
- ・「課長以上に占める女性比率」(武石(2014))[昇進希望への有意な影響確認されず]

(注)1. 主要なインプリケーションを整理しており、ここで挙げた先行研究の全ての示唆を網羅しているわけではない。

2. 安田(2012)、川口(2012)、武石(2014)は男女双方の昇進意欲について分析を行っているが、ここでは女性の分析結果のみを整理。労働政策研究・研修機構(2014)は100~299人と300人以上企業を別個に分析しているが、ここでは後者の結果を整理。武石(2014)は女性活躍推進策、両立支援制度、上司のマネジメントに対する従業員の認知を説明変数に組み込むモデルと組み込まないモデルの推計を行っているが、ここでは後者の推計結果を整理した。

(資料)本文注6、注8、注9、注10の文献より、みずほ総合研究所作成

ジティブ・アクション施策の重要性である。例えば川口（2012）は、勤め先企業におけるポジティブ・アクション施策数が女性のみならず男性の昇進意欲も高めることに着目し、公平な処遇や透明性の高い評価制度が導入され、努力が報われやすい環境が男女双方の昇進意欲を高めていると推察している。また、ポジティブ・アクション施策の中でも「男性に対する啓発」「職場環境・風土の改善」「女性の能力発揮のための計画策定」が女性の昇進意欲向上への効果が大きいことを確認し、こうした施策の重要性を指摘する。本節の前項では、女性が管理職昇進に必要な知識・経験を習得するためのポジティブ・アクションの必要性について触れたが、同アクションは女性の昇進意欲向上という点でも重要である。

ただし、ポジティブ・アクション施策は、上司による良質なマネジメントの下で、その必要や意義を従業員が認知しやすい形で導入することで、その効果が最大限に発揮されると考えられる。これに関して武石（2014）は、ポジティブ・アクションや両立支援制度の導入自体ではなく、両者を従業員が認知していることや上司の良質なマネジメントが、女性の昇進意欲を高めていることを確認している。また、21世紀職業財団（2013）⁹は妊娠前に育成熱心な上司の下で働いたことや、子どもが小さいうちも少し困難な仕事を配分するといった上司のマネジメント等が、女性の昇進意欲にプラスの影響を及ぼしていることを明らかにしている。ポジティブ・アクション施策が成功するためには、職場の良質なマネジメントを通じてその意義や効果が部下にきちんと理解されていることが重要である。

このほか、女性にとって管理職への昇進をより現実味のあるものとする施策も、女性の昇進意欲を高めると考えられる。労働政策研究・研修機構（2014）¹⁰は、管理職昇進のための訓練指示や仕事の裁量拡大、主任・係長への昇進など、会社側からの女性への期待を示すこと、女性から見て管理職昇進を「手に届くもの」とするような取り組みが、実際に女性の昇進意欲を高めることを確認している。

なお、安田（2012）、川口（2012）、労働政策研究・研修機構（2014）、武石（2014）が指摘するように、両立支援施策の実施や子どもの有無、子どもの数は女性の昇進意欲に有意な影響を及ぼしておらず、3年を超える育児休業制度については女性の昇進意欲に負の影響を及ぼしている。ここからは、子どもの有無や数にかかわらず、本人の意欲に応じた育成・配置を行う必要や、過度に充実した両立支援制度を導入するよりも、職場の労働時間削減や柔軟な勤務形態の導入により、安心して早期に育児休業からの復職や短時間勤務からフルタイム勤務への復帰ができるような環境整備が重要との示唆が得られる。なお、管理職に占める女性の比率が高いことが女性の昇進意欲にプラスに働くかどうかについては、先行研究の間で見解が一致していない。

（４）管理職の意識改革

本稿第2節で見たように、女性のコア人材としての活躍を阻む要因の一つとして「管理職の理解・関心の低さ」が指摘されている。女性が管理職昇進に必要な知識・経験を習得できるかどうかという点で、上司である管理職の育成方針が鍵を握ること、さらには、上司のマネジメントのあり方が女性の昇進意欲に影響していることを踏まえれば、管理職の意識改革は極めて重要性といえる。

厚生労働省「雇用均等基本調査」（2013年度）によれば、ポジティブ・アクションに取り組む企業（回答企業の21%）のうち「中間管理職男性や同僚男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発」を行う企業は3社に1社に止まる。女性管理職育成の重要性や育成における留意点についての管理

職向け研修の充実、ポジティブ・アクション施策や両立支援策に関わる管理職や職場への情報提供の強化、管理職の評価基準に女性社員の育成や職場の風土改善等に関わる項目を取り入れるなど、管理職が女性部下の育成に積極的に取り組むインセンティブを導入することも検討すべきであろう。

4. 女性管理職の比率引き上げには人事施策や労務管理の幅広い見直しが必要

女性管理職比率の低さの背景には、男女で異なる採用や育成・配置、育児休業の取得のしにくさ、長時間労働や硬直的な勤務形態、やりがいのある仕事を配分する条件としての残業等、多くの要因が関わっている。出産後も継続就業する女性が増えるなか、上記の要因の見直しが進まなければ、女性の働く意欲の低下や離職がより大きな問題となりかねない。さらに、今後は男性も含めて介護と仕事を両立する従業員が増えることも踏まえれば、時間制約がある社員が高い意欲を発揮できる職場づくりは急務といえる。

本稿で見たように、管理職候補の女性の絶対数を確保するためには、長時間労働や硬直的な勤務形態の見直しにより、育児や介護によって時間的制約が生じても、キャリアを形成できる見直しを確保することが重要である。また、管理職昇進に必要な能力・経験の習得推進や女性の昇進意欲の喚起には、これまで女性が少ない職務や役職への女性の積極的な採用・登用、そのための教育訓練といったポジティブ・アクション施策を従業員に認知しやすい形で推進すること、女性人材の育成により積極的なマネジメントを推進すること、早期に一定の責任を伴う仕事を任せる等の取り組みにより、管理職昇進を女性にとって現実味のあるものとしていくことも課題となる。女性管理職比率の引き上げには、企業と働く女性双方の抱える「悩み」を突き合わせながら、幅広く問題解決の方策を講じることが必要である。

¹ 2014年6月24日に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014-未来への挑戦-での説明による。

² 女性活躍推進法案が成立した場合に導入される制度の詳細は、大嶋寧子(2015)「女性活躍推進法案の課題～韓国・ドイツの制度との比較を踏まえた検討～」みずほ総合研究所『みずほ政策インサイト』2015年3月11日参照。

³ 労働政策研究・研修機構(2013)『『多様な正社員』の人事管理に関する研究』(労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 No.158)は、企業へのヒアリング調査に基づき、限定正社員制度を活用して一般職女性社員の職域を拡大した企業で、一般職に就いていた女性の管理職登用が進んでいる事例を提示している。

⁴ ここでの「昇進意欲を低下させた女性」とは、出産前のキャリア意識が「昇進や専門性の向上には興味がなく、仕事以外の生活を充実させたい」以外であったものの、出産後に「昇進や専門性の向上には興味がなく、仕事以外の生活を充実させたい」へと意識が変化した女性を指している。

⁵ 厚生労働省「雇用均等基本調査」では、ポジティブ・アクションは、①女性活躍に関わる体制整備(企業内の推進体制の整備や数値目標・計画の策定)、②女性の積極的な登用・育成(女性が少ない職務・役職への積極的な採用、登用、積極的な教育訓練)、③男女双方に関わる取り組み(人事考課基準の明確化、非正社員の教育訓練・正社員登用、出産や育児による休業等がハンディとならない人事管理制度や能力評価制度の導入、職場環境の風土の改善等)のように分類されている。

⁶ 出典は武石恵美子(2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」(労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.648)。

⁷ 具体的には、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用が少なかった」(23%)、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」(17%)、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の継続就業率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている」(19%)、「業務の難易度が増す、責任が重なることを女性が望まない(時間外や夜間・休日の勤務によるものを除く)」(18%)のいずれかを指摘した企業。

⁸ 出典は安田宏樹(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」(東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第64巻第1号)、川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」(労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.620)及び注6の文獻。

⁹ 出典は21世紀職業財団(2013)「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査 結果概要」。

¹⁰ 出典は労働政策研究・研修機構(2014)「女性の昇進意欲の決定要因-育児支援制度及びその利用との関連を中心として」(労働政策研究・研修機構『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)』調査シリーズNo.119)。

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。