

# 女性の管理職昇進

——それは企業の本気の人材育成あってこそ

大内 章子

(関西学院大学教授)

2020年までに女性管理職比率を30%程度にするという国の目標の達成は先送りされたが、2030年までに達成することはできるのか。その成否のカギは企業による本気の女性の人材育成にある。本稿では、まず各種調査に見られる管理職の定義を確認した後、女性が係長級と「その他役職」および「女性用の役職」に多く、課長級以上のライン管理職に昇進するには厚い壁があることを示す。次に、女性管理職増加に向けた企業の取り組みにつなげるために、業務配分と配置転換・昇進のプロセスを分解し、さらに企業・管理職による統計的差別と無意識の偏見、女性の昇進意欲と自己効力感をみていく。現状では、困難な、責任の重い、重要な仕事は男性に業務配分されることが多く、また女性は男性より配置転換や職能経験の機会が少なく、経験の幅が狭く、技能を身に付ける機会が少ないために昇進できない。そして、企業・管理職の統計的差別と無意識の偏見が女性の人材育成を妨げ、女性の低い昇進意欲・自己効力感をもたらす。これらより、企業が本気で女性を人材として育成してこそ、女性が意思決定層である管理職に就くことができ、それがひいては企業の競争力を高めることにつながると主張する。

## 目次

- I はじめに
- II 管理的な職にある女性の状況
- III 女性管理職増加に向けた企業の取り組みにつなげるために——昇進プロセスの分解
- IV 今後の人材育成——女性管理職増加に向けて

## I はじめに

202030（ニーマルニーマルサンマル）。2003年に男女共同参画推進本部で決定された「社会のあらゆる分野において、指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする」という目標達成の的は本年2020年であった。この数値目標の達成により近づけるため、2016年には女性活躍推進法が施行され、省庁や地方自治体をはじめ、

各所で様々な取り組みがなされてきた。

2003年に9.3%であった女性管理職比率は、2019年現在14.9%（数値は総務省『労働力調査』）に上がったものの、202030の達成は困難である。実際、政府は2020年までの達成を断念し、「20年代の可能な限り早期に」とあいまいな形で先送りする方針だという（朝日新聞2020年7月21日）。それでも将来、女性管理職30%は達成されるだろうか。達成するために必要な施策は何だろうか。本稿では、まずIIにて各種調査に見られる管理職の定義を確認した後、女性が係長級と「その他役職」および「女性用の役職」に多く、課長級以上の管理職に昇進するには厚い壁があることを示す。次にIIIで、女性管理職増加に向けた企業の取り組みにつなげるために、業務配分と配置転換・昇進のプロセス、および企業・管理職の統計

表1 調査に見る女性管理職比率

(単位：%)

調査名	企業規模	役員	部長相当職	課長相当職	係長相当職	その他役職	正社員
『賃金構造基本統計調査』(2019)*	100人以上	—	6.9	11.4	18.9	16.0	36.4
「雇用均等基本調査」(2018)	10人以上	21.7	6.7	9.3	16.7	—	26.0
「女性の活躍推進企業データベース」(2019)**	10人以上	—	—	15.1	22.2	—	33.4

注：比率はそれぞれの調査から筆者が算出した。「—」はデータにないことを示す。

\*部長・課長・係長相当職に代理、補佐などの名称は含まず、それらの名称の役職は「その他役職」に入る。

\*\*データを入力した企業のみ平均。課長相当職は課長・部長相当職を含んだ数値である。

的差別と無意識の偏見、女性の昇進意欲と自己効力感をみていく。これらより、最後のIVで、女性の管理職昇進を実現させるには企業の人材育成こそが求められることを述べる。

## II 管理的な職にある女性の状況

### 1 データに見る管理職の定義

そもそも「管理職」とはいったいどういった人々を指すのか。『労働力調査』では、日本標準職業分類に従って定義している「管理的職業従事者」の中の法人・団体管理職員について、企業や官庁の「課長級」以上の役職についている者としている。しかし、例えば同じ「課長級」でもラインについている課長と、課長代理・担当課長といった肩書が付いているだけの部下のいない課長相当職とでは、役割や上位役職への昇進可能性、年収が異なる。女性の管理職昇進の状況を見るには、同じ「管理職」でもラインか否か、さらに、管理職より下位の係長・主任レベルまでの昇進も見ることがある。

管理職の女性比率がわかるデータは、他に主に3つある。厚生労働省の『賃金構造基本統計調査』『雇用均等基本調査』『女性の活躍推進企業データベース』である。それらの「管理職」の定義は若干異なる。まず、『賃金構造基本統計調査』では、「通常「課長代理」、「係長」等と呼ばれている者は「課長級」としな」とされており、ラインの「課長級」と、それ以外の「課長代理、同補佐、課次長など」が区別されている<sup>1)</sup>。後者は、同様に「部長級」に含まれない「部(局)長を兼ねない取締役、部(局)長代理、同補佐、部

(局)次長」などとともに「その他役職」に分類されている。2019年現在<sup>2)</sup>、正社員の36.4%を女性が占める中、女性比率は部長級6.9%と課長級11.4%で低く、ライン管理職の女性は少ない。それに比べると、「その他役職」16.0%や「係長級」18.9%は高い。

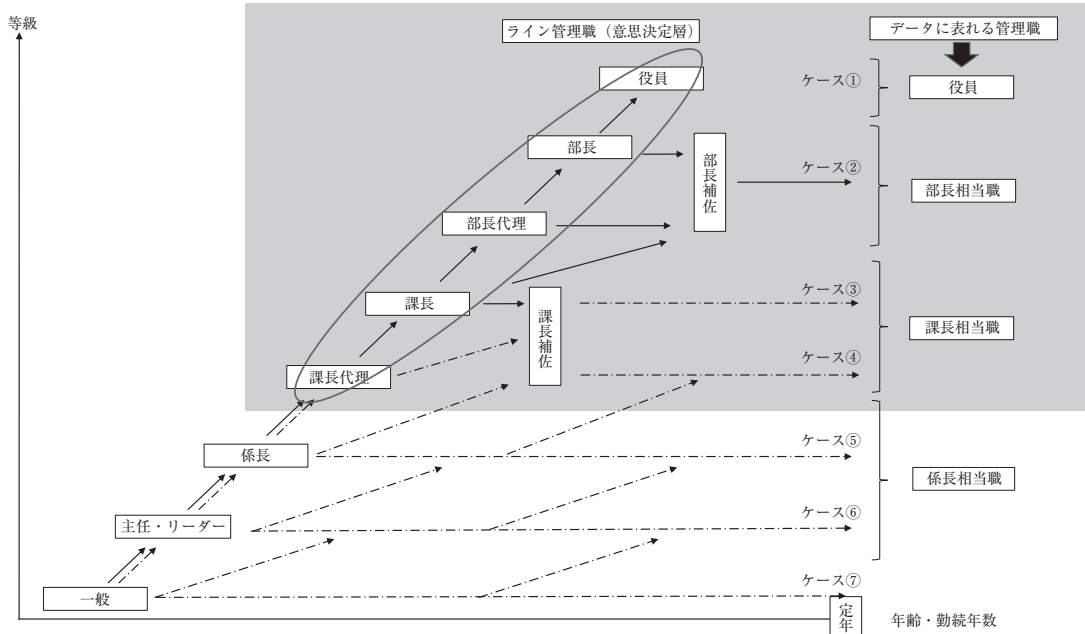
一方、「雇用均等基本調査」ではライン管理職と「その他役職」を区別していない。女性活躍推進法に基づき、女性の活躍に関する情報を公表することが義務(300人以下企業は努力義務)付けられて、企業が入力している「女性の活躍推進企業データベース」の場合、ライン管理職と「その他役職」を区別していない上に、管理職とは「「課長級」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」となっている。

「係長級」は管理職予備軍で、一般的には一般社員から係長級を経て管理職に昇進することが多い。その係長級のうち女性は、「雇用均等基本調査」では16.7%、「女性の活躍推進企業データベース」では22.2%を占める(表1)。いずれの調査でも女性の係長比率は女性の課長比率に比べて高く、今後の「課長級」比率は高まることが期待される。しかし、係長級からラインの管理職に昇進するとは限らない。

### 2 係長級とその他役職に多い女性、「女性用役職」の存在

大内(2012a, b)(2014)は、同じ「管理職」でも、男女では昇進スピードや役職、部下数、年収の点で異なること、そして次の3点から多くの女性が「女性用の役職」<sup>3)</sup>に就いている可能性が高いことを述べている。①労働政策研究・研修機構(2007)の集計データから、コース別雇用管理制

図1 昇進・昇格概念図



度下の一般職や準総合職が若年の一般職をまとめるグループリーダーや一般職の教育係に就いているなど、女性は女性部下を多く持つ「その他」役職に就いている人が多い、②大内(2012b)のインタビュー調査から同制度下の準総合職は、総合職と同じ名称の管理職でも給与は低く、上位役職への道が限られている、③脇坂(2008)の分析で女性の係長登用比が課長や部長の登用比(後述)に比べて異常に高いことから、多くの女性がそれ以上高いレベルの管理職に昇進できない状況にあると考えられる。

三谷・脇坂(2016)、脇坂(2018)は、OECDの『国際成人力調査』(PIAAC)調査(2008~13年実施)の管理職の定義が「11人以上の部下を持つ雇用者」としていることに注目し、その定義に基づいて日本の女性管理職割合を算出すると約20%になるという。先の労働力調査や厚生労働省の3調査の女性管理職比率の約10%との差は、日本企業においては「管理職」とみなされていない「11人以上の部下を持つ雇用者」が存在することを示している。これは先の大内(2014)の①や③に該当する係長級もしくは「その他役職」で、「女性用の役職」である可能性が高い。

上記の根拠となった調査から約10年経ってい

るが、確かにこの数年で女性の「管理職」は増えてきたものの、依然として意思決定層のライン管理職の多くは男性が占め、女性の多くはラインから外れた管理職に留まっている可能性がある。その真偽は、女性管理職比率がわかる先述の厚生労働省のデータなどでは両者が混在しているため、わからない。

そこで筆者は試行的に聞き取りとアンケート調査を行った。まず聞き取りからは、「ライン管理職の女性は少ないが、ラインから外れた管理職を含めた数値で女性管理職比率を算出し、国などの調査で回答している」(従業員規模(以下同じ)5000人以上、製造業)、「HP等で公開する自社の女性管理職比率では、管理職より下位のグループリーダーなどの名称の係長相当職を含めて、掲載している」(1000人以上、製造業)のように、対外的に女性管理職比率が高く見えるような工夫をしている実態があった。数少ない聞き取り結果ではあるが、こうした企業は例外ではないだろう。

次に、企業で働く女性40名から協力を得られたアンケート調査では、昇進・昇格を概念的に表した図1を示して、昇進・昇格での男女格差の有無を聞いた<sup>4)</sup>。男女で差がないと回答したのは2名(300人以上)、役員昇進までほぼ差がないと

考えられるケース①が1名(30人未満)で、残りの37名<sup>5)</sup>は女性が男性に比べて点線部分の下位役職で留まっているケース③④(課長相当職)、⑤⑥(係長相当職)、⑦(役職無し)が多いと回答している。中には、多くの女性は管理職もしくは定年になる前に退職している(300人以上、1000人以上)との回答もあった。そして、自由回答からは次の3点が示された。まず、最初から女性がラインに乗っていない企業、見かけ上、女性管理職を増やしている企業の実態で、下記2名の他2名も同様のことを述べていた。まさに「女性用の役職」の存在を表している。

- 女性は勤務年数に応じて係長、課長補佐、課長と役職はつきますが、それは給与を考慮のことであり、最初からラインにはのってきません。(30人以上)
- 昇進昇格は男性が優位です。一時女性管理職を増やす意図から今迄なかった最下層の役職ができ、若手に限って登用されましたが実質管理職ではありません。今迄、昇格を抑え込まれていた40代女性にはそのチャンスさえありません。(1000人以上)

そして、後に見るように、人材育成が男女同等でない企業の状況も示されている。

- 昇格・昇進の機会は平等と言いつつも、昇格要件を備えた女性社員の絶対数が少ない。異動がほぼないため、社内スペシャリストに留まる。企業内でのキャリア研修がなかった、今もない。(1000人以上)

また、女性管理職が特定の部門に偏っていることも指摘された。

- 部門決定権を持つ女性管理職は人事やダイバーシティをはじめとする管理部門にのみ存在しており、会社の経営やビジネスを支えるコア部門、経営管理、事業戦略、営業において直接部下の仕事を含めて判断を下す管理職は全て男性です。管理職といっても男女で任せられている役割が異なる印象です。(1000人以上)

### 3 女性の活躍推進企業データベースを用いた登用比による分析——女性の昇進の壁の存在

これまで見てきた女性管理職比率(女性管理職

数/男女管理職数)は、現在の女性の(ライン・ライン以外を含む)管理職の数的な状況であり、現状が続くと女性が将来どの程度管理職に昇進するかわからない。そこで、脇坂(2008)が純粋に昇進施策の効果をみるのに適しているという「登用比」に着目したい。管理職登用比は次の算式で表される。

$$\begin{aligned} & (\text{女性管理職数}/\text{男性管理職数}) \\ & \div (\text{女性従業員数}/\text{男性従業員数}) \end{aligned}$$

登用比は1が男女同等で、1より大きければ女性志向、1より小さければ男性志向の昇進施策を取っていることになる。男性志向の企業では将来の女性管理職が増加することは見込めない。

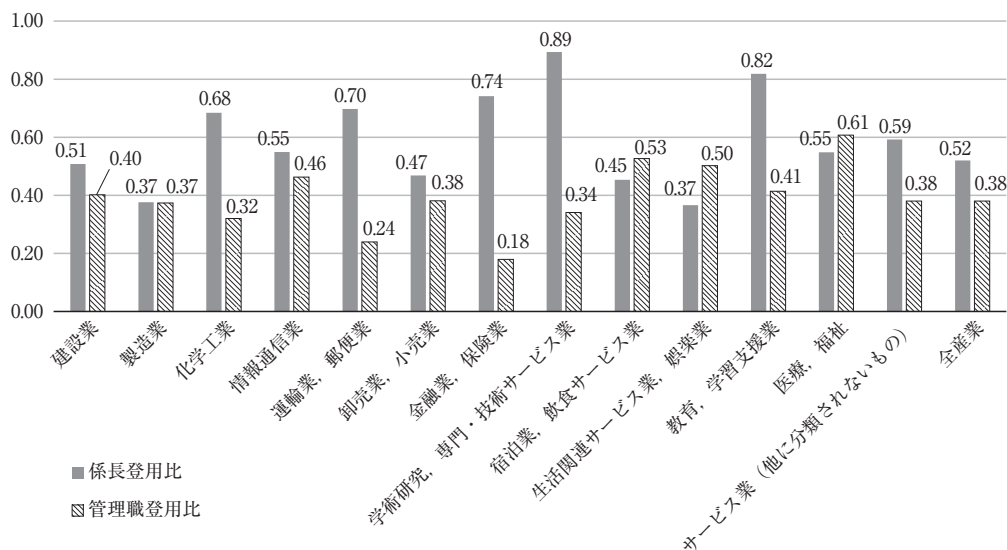
「女性の活躍推進企業データベース」のデータを使い登用比を求めると、女性が昇進しにくい状況が明らかとなる<sup>6)</sup>。「女性の活躍推進企業データベース」には2019年現在1万4983企業のデータが公開されている。このうち、基幹的な職種または正社員、係長級に占める女性割合(女性係長比率)および管理職に占める女性割合(女性管理職比率)にデータの欠損がない1319社(従業員規模300人以下257社、301～1000人576社、1001人以上486社)のデータに絞ると、女性係長比率28.1%、女性管理職比率16.4%である<sup>7)</sup>。このデータセットでは、男女の従業員数が得られないが、男女の労働者比率、係長比率、管理職比率が得られるため、一般から係長への登用比と、係長から管理職への登用比が求められることに大きな特徴がある。

全産業の係長登用比は0.52、管理職登用比は0.38である<sup>8)</sup>。つまり、一般従業員の男性が1人係長に昇進する間に女性は0.52人しか係長に昇進しない。そして、係長に昇進しても、係長の男性が1人管理職に昇進する間に、係長の女性は0.38人しか管理職に昇進しない。仮に一般従業員が男女同数いても、男性管理職1人に対して女性管理職は0.19(0.52×0.38)人しか誕生しない、つまり男性に比べて女性の方が競争が厳しい。

図2は係長登用比と管理職登用比を産業別にみたものである。係長登用においては、男女同等の登用に近づく産業があるものの、管理職登用は総じて男性志向の登用である。管理職の登用比が



図2 係長登用比と係長から管理職への登用比（産業別）



0.18 と最も低い金融業・保険業では、係長登用比が比較的高いため女性の係長は比較的多いものの、管理職への昇進で壁があり、係長止まりの女性が多いことになる<sup>9)</sup>。先述の「女性用の役職」に女性が留まっている可能性がある。

女性の管理職昇進に影響を及ぼす要因をみるために、本データセットで得られる労働者に占める女性比率、男女の平均勤続年数比、女性の育児休業取得率、年次有給休暇取得率、月平均残業時間、企業規模のデータ、および先に算出した係長登用比、管理職登用比を独立変数に、女性係長比率、女性管理職比率を従属変数にしたステップワイズ法による重回帰分析を行うと<sup>10)</sup>、次のことが明らかとなった。

- ①女性係長比率、女性管理職比率ともに、男女の平均勤続年数比、女性の育児休業取得率、年次有給休暇取得率、月平均残業時間のワークライフバランス（以下、WLB）に関わる変数は有意ではない。つまり、WLB 施策は管理職昇進には十分条件ではない。
- ②係長登用比が高い企業ほど、また係長から管理職への登用比が低い企業ほど女性係長比率が高い。これは、係長登用比が高く、管理職登用比が低い企業ほど、女性を係長に登用していても、係長から管理職に積極登用しておらず、係長までの職位に女性が滞留していることを示し

ている。このような企業では、「係長級」は本来管理職予備軍であるはずが、女性の場合、それ以上昇進しない「女性用の役職」に留め置かれている。これでは女性の管理職が増えるはずもない。

- ③女性管理職が多く存在する企業においては、係長比率が高く、かつ管理職登用比が高い。つまり、一般従業員から係長、および係長から管理職の両方で女性を積極登用している企業で女性管理職比率が高い。

以上より、各種公的調査にはライン管理職とライン以外の管理職が混在しているため実態が表に出にくい、企業はラインでない管理職の女性を増やすことにより、見かけ上、「女性管理職」の数や比率の数値を上げることができる。実際、筆者の聞き取りやアンケート調査より、少なくない女性が係長級や「その他役職」、「女性用の役職」などライン以外の管理職に留まっている可能性が高い。「女性の活躍推進企業データベース」の登用比の分析から、女性は係長、管理職登用において男性よりも競争が厳しいこと、および、本来管理職予備軍であるはずの「係長級」が、企業によってはそれ以上昇進しない「女性用の役職」になっていることがわかるが、登用格差を経て管理職となった女性であっても、データにライン以外の管理職が一定数含まれていることを考慮すると、

登用における男女格差は頑健として存在し、意思決定層に女性がなかなか入れない状況であることが示唆される。

### Ⅲ 女性管理職増加に向けた企業の取り組みにつなげるために ——昇進プロセスの分解

#### 1 女性が管理職に昇進するための2つの条件

女性が（そして実は男性も）管理職に昇進するための条件は、就業継続、および高度な技能形成とマネジメントスキルの習得の2つである。この2つの条件を満たすために企業に必要なのが、WLB 施策と男女均等施策である<sup>11)</sup>。

WLB 施策は、近年の企業努力により充実し、その成果もあって、女性は育児休業を利用して就業継続する人が増えている<sup>12)</sup>。それに比べて、男女均等施策は遅れている。女性管理職が少ない理由を企業に継続的に調査している「雇用均等基本調査」では、以前2006年に二番目に多かった「女性の勤続年数が短いから」という理由は2013年には少なくなり（30.9→16.2%）、圧倒的に多い理由は「管理職に必要な専門的な知識を持っている人がいないから」（58.3%）である。

男女均等施策とは、男性と同様に女性に高度な技能を形成させ、マネジメントスキルを身につけさせる、すなわち「人材育成」である。管理職は、企業による人材育成により「管理職に必要な専門的な知識」を持つことができた人から選抜されるもので、一朝一夕になれるものではない。女性が働き続けても、なぜ「管理職に必要な専門的な知識」を持っていないのかは人材育成のプロセス（男女均等施策の状況）をみる必要がある。

#### 2 人材育成のプロセス——業務配分と配置転換・昇進

一般に、男女にかかわらず人々は、配置された職場で「業務配分」され、上司や先輩による指導やOJT（On the Job Training）により業務を遂行することでスキルを身に付け、その後、職場内での業務替えや他部署への「配置転換」や社内外の

研修の機会を得ながら、徐々に仕事の難易度を上げ、仕事の種類も増えていく。時には修羅場をくぐり、一皮むける多様な仕事経験を積むことにより、仕事の深みと幅を広げ、徐々に高度なスキルを形成していく。そのスキルが評価され、「昇進」を果たす。この業務配分、配置転換と昇進のプロセスにおいて、男女による差異があるのかみていこう。

#### (1) 業務配分

業務配分は職場の管理職によってなされるもので、一般従業員、特に配属されたばかりの新人が選べるものではない。筆者が関わった21世紀職業財団（2015）の調査では、女性部下よりも男性部下に、「困難な仕事を与えている（31.5%）」「責任の重い仕事を与えている（31.4%）」「より多くの仕事を与えている（34.5%）」と3割強の男性管理職が仕事の付与に男女差があると回答している。業務配分される側の男女正社員に聞いた21世紀職業財団（2020）の調査では、男性の約5割、女性の約6割が、「重要な仕事は「男性が担当することが多い」と思っている。総合職に限っても、男女の半数以上がそう思っている。

困難なチャレンジングな仕事を経験することがより高度なスキルの形成につながることを考えれば、このように男女で業務配分が異なれば、男女でスキル差が生まれるのは必然である。

#### (2) 配置転換と昇進

配置転換・昇進のプロセスは次の3つの段階に分けられる（小池編1991など）。まず、入社後10～20年間の「①同一年次同時昇進」で、ジョブローテーションや配置転換をしながらスキルを身に付け、同一年次では同時に昇進する。やがて、係長や課長就任など「②第一次選抜」が行われ、同一年次間でわずかな差がつく。昇進によりマネジメント能力涵養の機会を与えられる時期である。その後、「③上位役職への厳しい選抜」が行われる。

本来、これらのプロセスに男女の差はないはずだが、企業における実際の配置転換・昇進の状況は男女によって差がある。筆者が長年継続的に

ってきた女性総合職・基幹職のキャリアの研究では、男性と同じ立場で入社した女性総合職・基幹職であっても、男性とは異なるOJT・配置転換により技能を身につけられず昇進しない、あるいは退職している女性が多くいることが明らかになっている。

この研究では、均等法成立前後に総合職・基幹職として入社した均等法世代60名、および均等法成立10年後に入社した均等法第二世代30名、均等法成立20年後に入社した均等法第三世代15名に対してインタビュー調査が行われた(大内1999, 2012a, b, 2015)。均等法世代・第二世代は人事部を介しない方法で抽出したのに対して、第三世代は人事部を介しており、かつ比較的女性の活躍推進に熱心な企業が対象であったため、単純な比較はできないが、世代に共通してみられる点として、次が挙げられる。性別よりも個人の業績・能力を重視して異動が行われており、段階③の上位役職への選抜にも女性が参加する「女性役職創出型」は少なく、段階②の係長・課長職までは女性も昇進するが、それより上位の役職に昇進する女性が少ない「ガラスの天井型」や、女性にも適切な配置転換が行われるものの段階②の昇進・昇格で男性より遅い「昇格遅れ型」、勤務地などの点で男性とは異なる配置転換が行われながら段階①では女性が男性と同様に形式的に昇進する「形式昇格型」が多い。また、育児休業・短時間勤務制度の利用を機に昇進トラックから外れマミートラックに乗っているケースも多い<sup>13)</sup>。一方、均等法世代や第二世代に見られた「配置転換格差型」(ある程度の配置転換は行うが、男性のそれとは異なり、昇進・昇格も遅れる)や「女性固定型」(男性が頻繁に異動して広範な技能形成を行う一方、女性はほぼ一定の部署にとどまり、昇進・昇格も男性に比べてかなり遅れる)は、第三世代ではあまりなかった。

配置転換の男女格差については、男女(総合職・基幹職)の管理職・一般社員の約5000人のアンケート調査の分析(大内・奥井・脇坂2017)でも明らかにされている。すなわち、管理職になった女性は男性と同等かそれに近い配置転換を経験しているものの、全般的には、男性が転居を伴

う国内転勤、国内の関連会社への出向、海外勤務を含めて幅広い配置転換を経験しているのに対して、女性は総合職・基幹職であっても同じ事業所内での配置転換が多い。そして、女性管理職比率の低い企業では、高い企業に比べて、配置転換の男女差が大きく、特にコース別雇用管理制度のない企業でその男女差が大きい<sup>14)</sup>。

さらに、奥井・大内(2020)は、上記とは別の独自のアンケート調査データを用いて、配置転換および職能経験が昇進スピードに与える影響を分析している。既存のデータでは、職能経験についての詳しい情報が得られないケースが多く、職能経験についての情報があっても昇進前後での経験の違いについての情報が得られないことが多い。さらに女性管理職のデータが得られないことが多い。そのような中、本データでは、全サンプル4901(男性3067, 女性1834)、女性管理職(課長, 部長)が384と分析に耐えうるサンプルサイズで、さらに、昇進のタイミングや昇進する前後での配置転換、職能経験の情報が得られている。

分析は大きく二つに分かれる。まず、Cox比例ハザードモデルにより、配置転換、職能経験のほか、性別、学歴、企業規模、産業、課長昇進年齢の遅速、勤続年数、子どもあり、入社時昇進希望を独立変数に、課長および部長の昇進スピードの決定要因を分析した。さらに、昇進の可能性の高い労働者に対して積極的に配置転換を行っているとするれば、配置転換そのものが昇進スピードに与える影響を過大に評価してしまうことから、配置転換経験の内生性を考慮し、Multiprocess Survival Modelにより配置転換経験そのものが昇進スピードに与える影響を分析した。

分析結果では、まず配置転換の経験が課長や部長への昇進スピードを有意に速めること、しかしながら女性の配置転換機会は男性に比べて少ないことが示された。つまり、配置転換の経験が少ないことが女性の昇進を遅らせている。

さらに、女性は、配置転換経験が男性以上に昇進スピードを速めており、また子どもがいることが課長への昇進スピードを遅らせていることが示された。配置転換による技能形成が昇進に不可欠だが、女性の場合、企業の求めるがままに(転居



を伴う転勤など)配置転換できることが昇進の踏み絵になっている可能性がある。

また、部長昇進時には、男女とも課長時代に「同じ事業所内での配置転換」を経験すると昇進スピードが速くなる。そして、女性では男性より昇進スピードは遅いものの、課長時代の「経営・企画」「経理・財務」の経験<sup>15)</sup>が昇進スピードを速め、子どもの有無は影響しない。

以上、三世代にわたる一連のインタビュー調査、二つのアンケート調査による研究からわかることは、女性は男性より配置転換や職能経験の機会が少なく、経験の幅が狭く、技能を身につける機会が少ないために昇進できないということである。逆に、そうした中でも配置転換や職能経験の機会を得て技能を身に付けられた女性、子どもがいる人であればそれに加えて企業のWLB施策を利用したり親や第三者に預けたりするなど「子どものいるハンディ」をクリアした数少ない女性が昇進していることになる。

### 3 女性の人材育成の阻害要因とその克服に向けて企業が取り組むべきこと

女性は、なぜ男性とは異なる業務配分を受け、なぜ男性より配置転換や職能経験の機会が少ないのだろうか。女性の人材育成を阻害しているものとして、企業・管理職による統計的差別と無意識の偏見、女性の低い昇進意欲と自己効力感が挙げられる。

#### (1) 統計的差別

統計的差別とは、統計的に見ると女性の方が早期に退職している人が多く(育休を経て勤め続ける女性が多くなった近年では出産後に管理職になる女性が少なく)、女性全員を男性と同じように育成しても無駄になるから、女性よりも男性に人材育成投資をするというものである。男性と同様に育ててもらえると期待して入社した意欲と能力のある女性からすれば、モチベーションが下がり、また就業継続のメリットがないため離職しやすい。こうして、統計的差別は続いていくのだが、国の政策や企業努力でこの連鎖を途切れさせなければならない。

#### (2) 無意識の偏見

「無意識の偏見」(Unconscious Bias)とは、人々が無意識のうちに持っている考え方、ものの見方である。管理職が、育児休業から復帰したばかりの女性に「子どもの病気の時に休みやすいように」誰にでも取って代わられる仕事に配置転換するのは、管理職本人の「優しさの勘違い」からくるもので、女性本人が必ずしも望んでいるとは限らない。他にも「女性はリーダーに向かない」「子どもが発熱時に保育園に迎えに行くのは女性」、そして次に見る「女性の昇進意欲が低い」などが無意識の偏見である。こうした無意識の偏見により、業務配分が男性には責任ある仕事、女性には補助的な仕事につながり、女性の人材育成を阻んでいる。

先の21世紀職業財団(2015)の調査では、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思う」管理職は3割おり、こうした性別役割分業意識が女性部下への体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や仕事の与え方に男女差を付ける「配慮」を行っている者が多かった。「女性は、子どもが生まれるとモチベーションが下がる。男性の方が成長する」「育児中は責任ある仕事を任せられない」などの思い込み、「無意識の偏見」を持つ管理職の下では、女性は好むと好まざるとにかかわらずミートラックに入ってしまう。無意識の偏見への対策研修が求められる。

#### (3) 女性の昇進意欲

先に紹介した「雇用均等基本調査」の「女性管理職が少ない理由」(2013)で、2番目に多いのは「女性が希望しない」21.0%であり、労働政策研究・研修機構(2011)の調査でも、各管理職層において女性比率が伸び悩んでいる原因に、「昇進意欲の低い女性が多いため」が部長クラスで12.8%、課長クラスで14.3%挙げられている。また、均等法以後に入社した総合職女性でも、その多くは管理職に就くことを希望していない(安田2009)。

では、昇進意欲を左右する要因は何か。その要因は大きく2つ挙げられる。第一は、昇進のため



の訓練受講、仕事の裁量度、上司マネジメント、ポジティブ・アクションなど仕事に直接かかわる要因である。第二は、子どもの有無やその数、育児休業・時短勤務制度の取得の有無及びその利用期間、WLB 施策など仕事とは直接かかわらない間接的要因である。諸々の研究（川口 2012, 労働政策研究・研修機構 2014 等）を総合すると、前者の仕事に直接かかわる要因は昇進意欲の向上に有効だが、後者の間接的要因は昇進意欲に影響ないか、それほど関係ない。すなわち、前者の仕事に直接かかわる要因次第で昇進意欲は変わる。また、21 世紀職業財団（2015）の調査では、女性の昇進意欲は男性に比べると低いが、①仕事を面白いと感じた経験、②男性の平均退社時間、③手本としたい同性の先輩の存在の三点次第で、女性の昇進意欲は勤め続けるうちに高くも低くもなることが示されている。これら諸研究は人材育成の機会を男女同等に与えることが女性の昇進意欲向上の上で重要だということを示唆している。

#### （4）自己効力感

自己効力感とは、ある結果を生み出すために必要な行動をどの程度うまく行うことができるかという個人の信念（確信）で、制御体験、代理体験、社会的説得、生理的・感情的状態の影響を受ける（バンデューラ 1997）。

上司から配分された業務の遂行、職場内での業務替えや他部署への配置転換や社内外の研修の機会を通して様々な仕事を経験する中で、「難しい仕事を遂行できた」「困難な状況でも周りの人々との協働で仕事を遂行できた」といった成功体験が「制御体験」である。そのような様々な仕事を経験する機会を得て高度なスキルを形成している身近な先輩をモデルとして観察することで自分の将来の姿を思い描く「代理体験」ができる。困難に直面しても、上司や先輩の的確なアドバイスや「君ならできる」といった励ましなどの「社会的説得」があれば、何とか工夫して困難な状況を乗り越えることができると思える。

しかし、女性が、男性とは異なる配置転換・昇進で制御体験を得にくい、身近に女性管理職が少なくモデルとして観察する代理体験がしにくい、

「子どもの面倒を見るのは女性」「女性はリーダーに向かない」といった無意識の偏見を持った上司の下で社会的説得が得にくい、といった状況であれば、自己効力感が高まるはずもない。自己効力感の低い女性が多いため、上司は女性に将来のスキルを高めるような業務を配分しない、それが女性の自己効力感を低める、という悪循環が続く。この悪循環を断ち切るのは企業の人材育成である。

以上より、企業・管理職による統計的差別と無意識の偏見、女性の昇進意欲と自己効力感が企業・管理職に女性の人材育成を消極的にさせているが、それらは鶏と卵の関係である。企業による女性の人材育成なくして女性の昇進意欲や自己効力感が高まるはずはない。

#### IV 今後の人材育成——女性管理職増加に向けて

労働政策研究・研修機構（2020）によれば、2019 年の調査では、女性活躍推進法の義務対象となっている「300 人以上」規模企業で「女性昇進者あり」企業の約 50%が「3 年間前と比較して課長相当職昇進者の女性比率が高くなった」と回答していることから、女性活躍推進法の施行（2016 年）をきっかけに女性の「管理職」を増やしたという企業が多いと考えられる。しかし、本稿で述べてきたように、多くの企業の人材育成で男女格差がある状況は大きく変わっていないと考えられる。法律があるがゆえに「女性管理職比率」を上げたところで、業務配分、配置転換、職能経験などの人材育成の機会を得られずマネジメントスキルを身につけられなかった女性が意思決定層としての管理職になることは難しい。実態は「女性用の役職」に就いている女性が多いと考えられる。

法律を順守する程度に企業が下位レベルの女性管理職を増やすだけの数合わせに終わらせるのか、企業の意思決定を担う上位役職まで女性が昇進できるように女性を人材として本気で育成するのか。資生堂の魚谷雅彦社長が会長を務める「30%クラブ・ジャパン」は、2030 年をめど

に TOPIX100 の女性役員割合 30% を目指し、コロナ危機を乗り越え成長を実現するために今こそダイバーシティ経営を推し進めるべきだと訴える<sup>16)</sup>。

今、なぜ女性を人材育成すべきか。それは、日本が少子高齢社会に突入し、労働力人口が減少し、男性のみを意思決定層の中心に据え置くことが難しくなっているという理由だけではない。人々の意識が変化していることがある。1993～94年に家庭科が男女共修となり、中学・高校の6年間に家庭科を学んだ共修世代は、今や30代半ばとなり、その既婚男性はそれより上の別修世代より、家事をする率が高いという分析結果がある(Hara and Rodriguez-Planas 2019)。共修世代は現在子育て世代であり、コロナ禍で増えた在宅勤務では、共働きであれば男女に関わらず在宅での仕事と育児・家事の両立に向き合う。仕事も育児・家事もするのが当たり前と考える世代が増えれば、配置転換を通じた人材育成の中心に男性を据える合理性はなくなる。特に、配置転換の中でも転居を伴う転勤がWLBを妨げることを考えると、スキル形成上不可欠な転勤に限るなどの対応が求められる。

近年の研究の積み重ねで、女性が活躍する企業では業績が高いことが明らかになっており、企業の成長のための戦略的な女性活躍推進が企業の生き残りに欠かせない。日本企業のイノベーションを生み出すのは男性だけではない。老若男女、国籍を問わず、人材のダイバーシティ(多様性)がイノベーションを生み出す源泉となる。企業には、多様な人材を育成し、雇用管理するダイバーシティ・マネジメントが求められる。企業が女性を人材として育成するのは、女性管理職比率を上げるためではなく企業の競争力を高めるためであることを忘れてはならない。

\*謝辞 本研究は、アジア太平洋研究所の「これからの日本型雇用システムを考える」研究会での議論、学習院大学の脇坂明教授との議論、金沢学院大学の奥井めぐみ教授および関西学院大学経営戦略研究科博士課程の車田絵里子氏との共同研究、匿名の方々の聞き取りやアンケート調査への協力が基になっている。深謝する。

1) 「課長」以外の「課長級」の名称としては、課長代理、課長

補佐、担当課長、専任課長、主幹、参事など、企業により名称は実に様々あるが、そうした名称の「管理職」がラインか否かは社外の者にはわからない。企業によっては、例えば課長代理を課長不在時の代理をする者として位置づけ、課長に昇進する前に必ず経験するライン職としている企業もある。

- 2) 「賃金構造基本統計調査」(2019年)より算出。非役職者の女性比率は38.3%である。
- 3) 脇坂(2014)は同様に「恩恵的係長」と表現している。
- 4) 実際の調査では、図1は点線ではなく実線(点線と実線が並行して並んでいる箇所は一本の実線)で表して、ライン管理職と昇進・昇格の説明をしてから聞いている。コース別雇用管理制度の有無も聞いており、同制度を有する企業の「総合職」、および、有しない企業において男女同等に採用され基幹的な業務を担う「基幹職」の中での男女の比較、同制度を有する企業の一般職の中での男女の比較に分けて聞いた。総合職より一般職の方が下位役職に留まっているとの回答が多い。調査協力者40名の勤務先の従業員規模は、30人未満1名、30～99人5名、100～299人4名、300～999人10名、1000～4999名13名、5000名以上7名である。
- 5)のうち3名はケース①もしくは②をケース③～⑦と同時に回答しており、事例として上位役職まで昇進する女性もいる中で下位役職に留まる女性が多いと考えられる。
- 6) 本分析は車田絵里子氏との共同研究により行われている。
- 7) 「女性の活躍推進企業データベース」は法律では最低1項目の情報公表を義務化しているに過ぎない。そのような中、本データセットの企業は基幹的な職種または正社員、係長級、管理職の女性比率を自主的・選択的に公表しており、データベース入力企業の全体の1割弱のいわば優等生的企業である。その女性の係長比率、管理職比率は表1に示された比率より高い。ただし、表1の数値はデータを入力した企業のみで平均で、データを入力していない企業の女性管理職比率はさらに低いものと推察される。
- 8) 登用比は0から無限大の値を取るため、平均値の算出には0を除き幾何平均を用いた。
- 9) データにはコース別雇用管理制度下の総合職・一般職も含まれているため、コースによる違いが反映できない。例えば、一般職の昇進は係長までというような企業において一般職に女性が多ければ、登用比は1より大きい女性志向になる。
- 10) 変数が比率のものは対数変換して分析している。従属変数を女性係長比率にしたものでは調整済R2乗値=0.936、F値有意確率=.000、女性管理職比率にしたものでは同0.871、.000のモデル式が得られた。
- 11) 山口(2017)の研究によれば、昇進の男女格差のうち学歴、年齢、勤続年数、就業時間で説明できるのは、課長以上、係長以上の格差の40%前後に過ぎない。そして、「性別にかかわらず社員の能力発揮に努める」企業と、「法を超える育児休業制度」や「ワークライフバランス推進本部」がある企業は、係長以上割合の男女格差が有意に少ないという。つまり、「係長」以上の女性を増やすには、男女均等施策とWLB施策の両方が求められる。
- 12) 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」では、1985～89年から2010～2014年の間に、第1子出産後就業継続者が長らく約4割だったのが53.1%に増え、そのうち育児休業を利用した就業継続者が約5倍に増えている。
- 13) 紙幅の関係で詳細は述べないが、産休・育休からの復帰者の業務配分と人事評価(奥野・大内2019)の問題を解決して女性の人材育成につなげる必要がある。
- 14) 山口(2017)では、コース別雇用管理制度が男女格差の主な原因と考えられ、間接差別として法的に禁止することが不可欠としているが、本研究の結果はコース別雇用管理制度

のない企業の方が男女格差が大きいことを示しており、山口(2017)を支持しない。

15) 先述のアンケート調査の自由記述で女性管理職が特定の部門に偏っていることが述べられていたことと矛盾しない。

16) <https://30percentclub.org/about/chapters/japan> (2020年7月10日確認)

#### 参考文献

大内章子 (1999) 「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成——女性基幹職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』No.471, pp.15-28.

—— (2012a) 「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア——均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より——」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.9, pp.85-105.

—— (2012b) 「女性総合職・基幹職のキャリア形成——均等法世代と第二世代とは違うのか——」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.9, pp.107-128.

—— (2014) 「企業は本気で女性を総合職として育ててきたか?——均等法世代と第二世代の追跡調査を基に」『日本労働学会誌』第15巻第1号, pp.97-106.

—— (2015) 「均等法第三世代のキャリア形成——若手社員へのインタビュー調査より」21世紀職業財団『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』第3章 pp.43-64.

—— (2020) 「女性の雇用管理と女性活躍推進～業務配分、配置転換、評価、昇進にみる～」原田順子・若林直樹編著『新時代の組織経営と働き方』(一財)放送大学教育振興会, pp.169-185.

—— (2020) 「女性活躍推進と人財育成」(一財)アジア太平洋研究所『「これからの日本型雇用システムを考える」研究会報告書(2019年度)』(一財)アジア太平洋研究所.

大内章子・奥井めぐみ・脇坂明 (2017) 「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか——企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.20, pp.71-88.

奥井めぐみ・大内章子 (2020) 「男女の昇進スピード格差と配置転換・職能経験」(未定稿)

奥野明子・大内章子 (2019) 「産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価」『甲南経営研究』第60巻第1・2号, pp.87-115.

川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620, pp.42-57.

車田絵里子 (2020) 「役職登用における男女格差の研究——女性の活躍推進企業データベースを用いて」(未定稿).

小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.

(公財)21世紀職業財団 (2015) 『若手女性社員の育成とマネジ

メントに関する調査研究——均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より』公益財団法人21世紀職業財団.

—— (2020) 『男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査(2020年度)』<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2020> (2020年7月10日確認).

バンデューラ, A. 編著 (1997) 本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房.

三谷直紀・脇坂明 (2016) 「女性管理職比率の国際比較——日仏比較を中心に」『岡山商叢』第51巻第3号, pp.29-50.

安田宏樹 (2009) 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析——均等法以後入社者の総合職に着目して」『経済分析』181号, pp.23-45.

山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等 理論と実証分析』日本経済新聞出版社.

労働政策研究・研修機構 (2007) 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』労働研究研究・研修機構 JILPT 調査シリーズ No.37.

—— (2011) 「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」『ビジネス・レーパー・トレンド』2011年12月号, pp.10-15.

—— (2014) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)——分析編』JILPT 調査シリーズ No.119.

—— (2020) 『女性活躍と両立支援に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.196.

脇坂明 (2008) 「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響:再論」『学習院大学経済論集』Vol.45, No.2, pp.127-156.

—— (2014) 「「遅い選抜」は女性に不利に働いているか——国際比較をめざした企業データと管理職データの分析」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)——分析編』JILPT 調査シリーズ No.119, 第7章 (pp.187-217).

—— (2018) 『女性労働に関する基礎的研究——女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社.

Hara, Hiromi and Nu'ria Rodriguez-Planas (2019) "Curriculum and Gender Norms: The Effect of Co-Education of Home Economics", Working Paper.

おおうち・あきこ 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授。最近の著作に、大内章子編著(2018)『女性活躍推進からはじめる ダイバーシティの実践』職業訓練法人日本技能教育開発センター。人的資源管理専攻。