

「相似形」が連なる日本の管理職，風穴をどうする

大沢 真理

厚生労働省ホームページの「働き方改革の実現に向けて」という欄で、「ダイバーシティの推進」という柱のもとに並ぶのは以下である。すなわち、病気を治療する人／女性／高齢者／子育て・介護等を担う人／障害者／外国人材／若者。

このラインナップの中心に、影絵のように、病気も障害もない・子育てや介護を担う必要性が低い・壮年の日本人男性が浮かび上がる。彼らの「働き方」に改革は不要なのか。いっぽう 2015 年に「女性活躍推進法」が制定された。同法のもとで管理職の女性割合は増えたのか。

日本企業の管理職が恐ろしく多様性に欠けることは、リクルートワークス研究所が 2014 年に実施した 5 カ国マネジャー調査が、つぶさに明らかにした。本誌 725 号（2020 年 12 月）にも同調査にもとづく論文が掲載されているが、調査対象の日本・アメリカ・中国・タイ・インドの 5 カ国から、日米中の 3 カ国を取り出している。そこでタイ、インドも含めてまず性別を見ると、日本のマネジャー（部長と課長）の 96% が男性であるのに対して、アメリカのマネジャーの 65% は女性であり、中国、タイ、インドでも、女性比率はそれぞれ 48%、40%、28.5% であって、日本とは文字通り桁違いの世界である。

マネジャーの平均年齢は、日本が最高の 50 歳前後で、次がアメリカの 40 代半ばであり、中国、タイ、インドでは 30 代半ばである。アメリカの平均年齢も高いようだが、30 代から 50 代に分散している。だが日本の部長は 50 代に、課長は 40 代と 50 代に集中している。昇進の梯子に相似形の男性たちが連なっている像が連想される。

その調査から約 10 年、経済学者の川口章によると、2020 年に東京証券取引所（当時）に上場していた企業のうちデータが入手できる約 500 社で、女性管理職割合が年平均 1% ポイント以上上

昇した企業は、ごくわずかである。男性従業員の育児休業取得割合の上昇と女性管理職割合の上昇とのあいだには、統計的に意味のある相関が見られるが、両立支援や多様性推進などの施策は女性管理職割合の上昇と相関しないという。

この事実発見について川口は、男性の育児休業取得割合が増えると「職場の文化」が変わりうる、という関連をあげている（川口 2023）。

「とるだけ育休」と揶揄されるなかでも、たとえ数日間でも育児を理由に職場に不在になる男性の割合が増えることは、職場文化を変える可能性がある。なんと頑固な職場文化だろうか。

アメリカでは、コロナ・パンデミック後の大量離職を懸念しつつ、従業員エンゲージメントを高める方策が検討されているようだ。その際に従業員の多様性は大前提である。2021 年 10 月の『ハーバード・ビジネス・レビュー』の論文が提示するチェックリストのなかに、従業員リソース・グループ（ERGs）を奨励し資金も提供する、という項目がある。ERG の例としてコンサルティング会社 KPMG のアフリカ系アメリカ人ネットワークや「プライド」（LGBT など）グループがあげられている（Stein et al. 2021）。

相似形の男性管理職候補が連なり、従業員エンゲージメントが非常に低い日本企業では、さしずめ「女子会」の奨励が風穴となるかもしれない。

参考文献

Stein, Daniel, Nick Hobson, Jon M. Jachimowicz and Ashley Whillans (2021) "How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now," *Harvard Business Review*, October 13, 2021.

川口章 (2023) 「女性管理職が増える企業と増えない企業——どこが違うのか」『生活協同組合研究』565 巻, pp. 15-23.

(おおさわ・まり 東京大学名誉教授)