

女性就業実態の現状から見る女性管理職登用の課題

田中 利佳¹ 脇 寛²

要 旨

2003年、内閣府が発表した「女性の指導的地位（女性管理職）の割合を2020年度までに30%程度まで増加させる」との目標は、結果的にその半分程度しか実現しなかった。本研究は、到達することのできなかった理由を明らかにし、2030年度へ先延ばしされた目標を達成するための方策について検討した。到達できなかった理由として、女性就業者の意識、雇用制度、ワークライフバランスなど、様々な課題があることが明確になった。

今後は、女性管理職だけにとどまらず、ダイバーシティ経営を推奨し、社会全体の意識を変える教育を行うことが有効と考える。同時に、女性の大学スポーツ活動の推進を取り入れ、女性のリーダーシップ教育と自己効力感を高める取り組みを合わせて行うことが、より効果を上げられるのではないかと結論に達した。今後は、日本の女性管理職と大学スポーツ実施の関係性について検証する必要性を感じた。

キーワード

女性管理職、ダイバーシティ経営、ジェンダーギャップ

1. はじめに

2003(平成15)年、内閣府は、男女共同参画計画((2次)で、社会のあらゆる分野において2020(令和2)年までに女性の指導的地位（女性管理職）の割合を30%に増加させることを目標とした。2020(令和2)年の調査結果では、14.8%と目標の5割にも満たない状況であり、到達目標の時期を2030(令和12)年度まで延期としている¹⁾。

また内閣府は、「女性は我が国最大の潜在力」と捉え、持続的な経済成長のため不可欠なものとして位置づけている²⁾。女性の活躍を推進するため、様々な法制度を制定した。主なものとして、男女共同参画社会基本法1999(平成11)年・女性活躍推進法2015(平成27)年・候補者男女均等法2018(平成30)年などがあげられる。

法制度化されたことで、女性の活躍推進に向けた社会の気運は高まってきたかに思えたが、女性

の地位向上、管理職増加に対しては、効果的であったとは言えない。そこで、2022(令和4)年7月8日女性活躍推進法が制度改正され、情報公表項目に、常時雇用する労働者が301人以上の一般事業主に対して、「男女の賃金差異」を必須項目として追加することとなった。

経済産業省は、2018(平成30)年4月より「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会」を開催した。つまり企業経営戦略としてのダイバーシティ経営推進を後押しするためである。女性を含む多様な人材の活用を経営戦略として取り込むこと、企業の付加価値を一層推進するための方策が確認された³⁾。

日本における女性の就業率は近年増加しているものの、女性労働者の正規雇用率向上・管理職増大には結び付いていない⁴⁾。ダイバーシティ経営が促進されることで、日本独自の雇用制度が見

¹⁾ 鈴鹿大学 教授 スポーツ経営学

²⁾ 鈴鹿大学大学院 国際社会学専攻

直されれば、女性の地位向上にも結び付くのではないだろうか。

就業者の進学率を考えても、女性の大学進学率や卒業後の就職率は、ほぼ男性と同率である⁵⁾。ところが、2020(令和 2)年における非正規雇用の男女比は、女性比率が圧倒的に高く、賃金格差も顕著である⁶⁾。非正規雇用の質的基幹化、すなわち非正規雇用にも関わらず優秀な人材を、職場リーダーまたは管理職として登用するなどの現状もあり、非正規雇用者が補助業務をしているわけではない現状がある⁷⁾。

そこで本研究は、日本における女性管理職の割合が2020(令和 2)年までに目標に到達できなかった理由を先行研究やデータから検証し、課題を整理することで、2030(令和 12)年度までに女性管理職を30%程度にまで増やすという内閣府の掲げる目標をどのようにすれば達成できるかを明らかにすることを目的とする。

本研究の執筆は、鈴鹿大学大学院国際学研究科2年の脇²が修士課程で研究した内容をもとに、指導を担当している田中¹と議論を重ね、共同で執筆するものである。

2. 研究方法

本研究は、内閣府政策・報道・統計・調査資料・男女共同参画白書・総務省資料・国土交通省資料・厚生労働省資料等の精査及び先行研究により課題を明確化し、今後の方向性を検討する。

3. 女性の管理職昇進を拒む要因

3.1. 日本特有の雇用制度に潜む要因

日本総研経営コラム 小島明子(2013)『女性管理職増加にむけて』の中で、日本特有の終身雇用制度が根強く残る現状や男性基準の昇進システムは、結婚・出産・育児休暇を取得する(または退職後再就職)選択をする女性の管理職昇進を拒む要因であることを指摘している⁸⁾。

3.2. 女性の自己効力感を喪失させる要因

女性が管理職を打診された場合、キャリアアップとライフワーク(家庭)の両立が極めて困難で

あると認識していることから、躊躇することが多いと指摘している⁹⁾。女性が管理職に抜擢されると、女性であることを特別視され、孤独感が強くなる、または孤立しやすい状況に置かれることでの自己効力感低下が引き起こされる。

女性管理職が少ない状況において、管理職業務を知る機会が乏しく、ロールモデル、キャリアアップ教育がなければ、いきなり管理職の仕事を任されてもうまく行くはずがない。加えてライフワークとの両立への戸惑い、重圧によるところが自己効力感低下を引き起こしている。

さらに、育児復帰後のマミートラックによる自己効力感低下も指摘される。自分の意思とは関係なく、職場復帰後にルーティン作業への配置転換を余儀なくされるなどのキャリア低下、組織的な昇進意欲阻害による昇進・昇格コースから外れたことなどがあげられる¹⁰⁾。

3.3. 女性が管理職を望まない理由

女性管理職が少ない、またはいない理由として、「女性が希望しない」、「女性に昇進意欲がない」と指摘されることが少なくない。

独立行政法人労働政策研究・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」2013(平成 25)年 3 月によれば、一般従業員の係長・主任の別、企業規模の別を問わず、課長以上への昇進を希望する者の割合は、男性一般従業員の5~6割、係長・主任の7割程度に比べ、女性一般従業員の1割程度、係長・主任の3割弱であり、顕著に低い値を示している。昇進を望まない理由として、「自分には能力がない」、「責任が重くなる」を挙げる者の割合は、男女でほとんど差がないことに対し、「メリットがないまたは低い」、「やるべき仕事が増える」という理由を挙げる者は、男性が女性よりも多く、「仕事と家庭の両立が困難になる」や「周りに同性の管理職がない」という理由を挙げる者は、女性が男性より多い。

女性が管理職昇進を望まない理由(表1)としては、「周りにより上位の同性の管理職がない」(管理職)、「周りに同性の管理職がない」(一

般従業員),「自分の雇用管理区分では女性が昇進する可能性がない」といった雇用管理に起因する理由と,「自分には能力がない」,「責任が重くなる」,「メリットがない(または低い)」や「やるべき仕事が増える」といった個人の意欲や環境に起因する理由が多くあげられている¹¹⁾。

表1 課長以上を望まない理由

	従業員300人以上				従業員100~299人			
	男性		女性		男性		女性	
	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任	一般従業員	係長・主任
メリットがないまたは低い	4.2	50.3	2.9	27.8	45.9	49.3	24.3	32.2
責任が重くなる	38.2	38.8	38.4	35.2	26.3	37	24.8	36.7
自分には能力がない	2.6	29.1	2	33.9	23.3	26.5	22.7	24
やるべき仕事が増える	28.6	27.8	18.5	18.6	21.6	25.8	11.5	17.8
仕事と家庭の両立が困難になる	17.4	19.7	40	42.5	18.4	18.4	32.8	35.5
同僚により上位の同僚の管理職がない	0.3	-	24	17.1	22	11	28.3	19.8

独立行政法人労働政策研究・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」平成25年を基に協作成

3.4.ロールモデルの不在

女性が管理職を目指す場合、模範となる存在が極めて少ない。つまりロールモデルの不在が指摘されている¹²⁾。活躍する女性がメディアで取りあげられていることをロールモデルと考えるならば、そこに矛盾が生じる。つまり、メディアに取りあげられるロールモデルは極めて特別な成功例であり「あの人は、特別○○に秀でていて尊敬しているがマネは出来ない」などの感情になることである。

3.5.男性による敵意的性差別・好意的性差別

女性の出世に対する嫌悪感、あからさまに女性が管理職に望ましくない性質を持っているというような、男性による敵意的性差別がある。

一方、職場において女性に対して保護的態度で接する振る舞い(力仕事は無理ときめつけることや夜勤の免除など)が女性の職域を犯してしまう好意的性差別などもあげられる¹³⁾。

3.6.ステレオタイプ(固定観念)

一般的に男性は強く頼りがいがあり決断力が

あり、女性は優しく柔軟で感情が豊かだなどの固定観念があげられる。現在では改善されているが、理系に進学しても女性の就職先は皆無であるという偏見や、男女雇用機会均等法制定後に初めて女性の採用を行った企業や職種では、女性が職に就くことこそ特殊であると思われがちな社会観などがこれに当たる。

4. アメリカ女性経営者と大学スポーツ

アメリカの「フォーチュン500」^{注1)}には、女性経営者のうち8割以上が学生アスリート出身であることを示したデータがある。アメリカにおけるスポーツ教育に対する社会的価値は高く、チームワーク(協調性)やリーダーシップ、戦略的思考の習得が認知され、ビジネス現場に生かされていると評価されている。女性アスリート出身者の社会での活躍の背景には、女性スポーツ改革に貢献した「タイトルナイン(1972)」の「高等教育機関における男女の機会均等、学校スポーツにおける女性参加率を向上させる法律」の制定があげられる¹⁴⁾。

日本の大学では、運動部活動は学生の自由意志で行われるものと考えられると同時に、大学にも特に女性の活動の場を提供することは義務化されておらず、女性がアスリートとして活躍できるクラブや活動を保障するなどの措置は取られていない。

5. 日本の女性雇用情勢

5.1.女性の雇用現状

2020(令和2)年、内閣府による『男女共同参画局白書』では、日本国内の女性就業率は拡大していることが示されている。特に15~64歳の女性就業率は、2013(平成25)年以降増加傾向にある。

2022(令和4)年7月、男女就業者数(図1)は、全就業者数6,755万人であり、前年同月に比べ2万人の減少であったが、内訳を見ると、男性が3,714万人で21万人減に対し、女性は3,041万人で19万人増である。つまり、女性の就業者は増加しており、全就業者数における女性の割合は45%にまで達している¹⁵⁾。

2019(令和元)年に発表された OECD 諸国の女性と男性の就業率の差(図 2)をみると、日本は 35ヶ国中、男性が 84.3%で 3 位、女性は 71.0%で 13 位となっている。男女の就業率格差を比較すると 13.3 ポイントで 9 番目に格差が大きい¹⁶⁾。

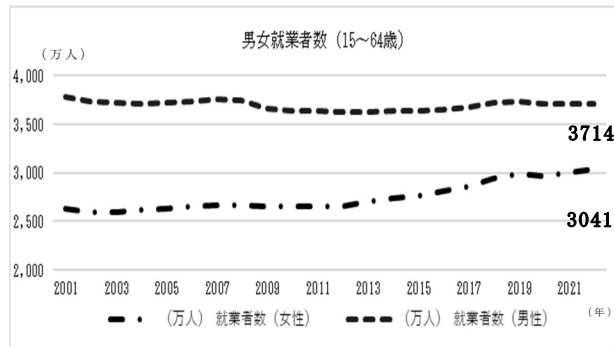


図 1. 男女就業者数推移

男女共同参画白書令和 2 年版基より協作成

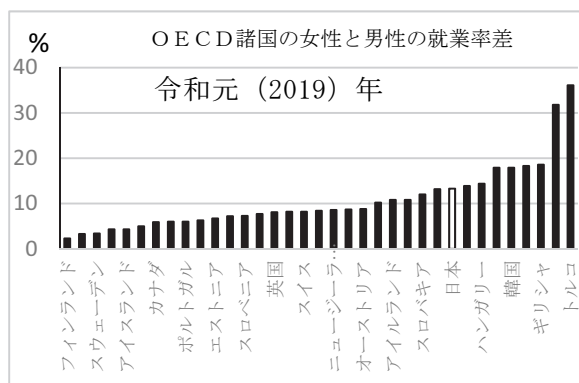


図 2. 男女就業率格差

男女共同参画白書令和 2 年版より協作成

5.2. 非正規雇用状況

2020(令和 2)年における非正規雇用労働者の割合(図 3)を見ると、女性は 54.4%、男性は 22.2%であった。女子就業者の非正規雇用の割合が多い実態が顕著である¹⁷⁾。女性は、結婚・出産・育児等による離職後の再就職にあたり、非正規雇用を選択する(選択せざるを得ない)ことが多いとされる。理由として内閣府は、長期化する景気回復の下、企業が雇用戦略の中で、正規雇用者と非正規雇用者の配分について依然として慎重な調整を継続していることをあげている¹⁸⁾。

5.3. 男女賃金格差

フルタイム労働者の男性平均賃金水準 100%としたときに、女性平均賃金水準は、2009(平成 21)

年で 69.8%、2021(令和 3)年は 77.5%とは正されているものの、OECD 平均の 88.4%を大きく下回っている。長期的には縮小傾向にあるものの、先進諸外国と比較するとその格差は依然として大きい¹⁹⁾。

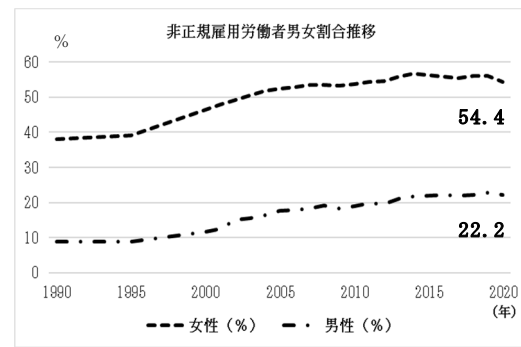


図 3. 非正規雇用労働者割合推移

男女共同参画白書令和 2 年版より協作成

6. 男女大学進学率状況

2019(令和元)年度の学校種別別男女の進学率(図 4)を見ると、大学への進学率は、女性 50.7%、男性 56.6%と男性の方が 5.9 ポイント高い。女性は全体の 7.9%が短期大学へ進学しており、これを合わせると女性の大学等進学率は 58.6%となり男性進学率を上回る⁵⁾。2001 年以降、日本国内での男女進学率をみると差がないことがわかる。

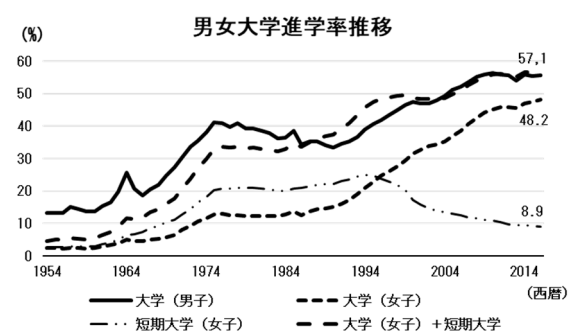


図 4. 男女大学進学率推移

男女共同参画白書 2022(令和 2)年版より協作成

7. 女性管理職数(世界との比較)

2018(平成 30)年、ILO 資料によると、日本の女性就業者に対しての女性管理職(課長級より上位の役職で役員を除く)の割合(図 5)は、12.0%と G7

の中で最下位であった²⁰⁾。

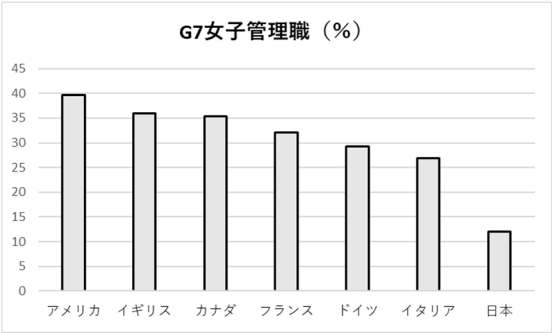


図5. G 7 女子管理職割合
 2018 (平成 30) 年 ILO 資料より脇作成

8. 世界の女性(15～25 歳)が考える管理職像の意識調査

2019(令和元)年、公益財団法人・プラン・インターナショナルは、世界 19 カ国で暮らす1万人以上の若い女性を対象に女性管理職(リーダー)に関する調査を行っている。彼女たちにとって管理職とはどのような意味を持つのか、管理職になる意欲はあるか、管理職になるには何が必要で、何が妨げとなっているかなどの質問項目をオンライン・グループ・ディスカッション形式により調査し、集計を公表している。その中で、管理職を望んでいる女性は、世界 19 カ国の平均の 76%に対し日本は 53%にとどまった。日本の女性で管理職を望むものは世界平均より低い結果を示している。

管理職としての能力に関する質問項目では、「かなり自信がある」と「少し自信がある」との回答は、日本が 27%であったのに対し、世界 19 カ国の平均は 62%であり、2 倍以上差があることが明らかとなった。

また、調査に参加した日本女性の 72%が「管理職の地位にある女性が、女性であるために正当に扱われていない」と思っており、60%が「管理職の地位にある女性が、身体の一部を不本意に触れたことがある」と思っている。特に 18 歳以上の女性は「女性管理職が経験するジェンダー差別や、社会の構造的なジェンダー差別」についての認識を持っており、18 歳を区切りに女性が管理

職になる難しさを感じている。今後必要なこととして、若いリーダーの育成を家庭から始めること、新しいリーダー像を示すこと、性差別やその他の差別撲滅に取り組むこと、若い女性の成功を支援することなどを提唱している²¹⁾。

9. グローバルジェンダーギャップ(2022)

ジェンダーギャップは、男らしさや女らしさなど、社会的・文化的に作り出された性差別によって生まれる不平等や格差のことをいい、それを数値化し可視化したものが「ジェンダーギャップ指数」である。国際機関「世界経済フォーラム」が格差解消を目的に 2006(平成 18)年から毎年公表している。

表 1 グローバルジェンダーギャップ・レポート

順位	上位と主な国	指数
1	アイスランド	0.908
2	フィンランド	0.86
3	ノルウェー	0.845
4	ニュージーランド	0.841
5	スウェーデン	0.822
6	ルワンダ	0.811
7	ニカラグア	0.81
8	ナミビア	0.807
9	アイルランド	0.804
10	ドイツ	0.801
27	米国	0.769
49	シンガポール	
99	韓国	0.769
102	中国	0.682
116	日本	0.65
117	モルディブ	0.648
144	コンゴ民主共和国	0.575
145	パキスタン	0.564
146	アフガニスタン	0.435

グローバルジェンダーギャップ・レポート 2022 基より脇作成

2022(令和 4)年調査によると、日本は 146 ケ国中 116 位であり、2021(令和 3)年の 120 位から順位を上げたものの、政治参加や経済の分野で依然として遅れている²²⁾。

この調査は、「教育」「健康」「経済」「政治参加」の 4 つの分野で行われ、「指数 1」が男女の完全平等、「指数 0」が完全不平等となる。数

値が低ければ低いほど男女の格差があることを示している。世界総合1位のアイスランドは、「教育＝1」「健康＝0.964」「経済＝0.803」「政治参加＝0.874」と平均的に1に近く、ジェンダー平等を示している。

ジェンダーギャップレーダーグラフ(図6)で見ると、日本の教育・健康は世界トップレベルであるが、政治参加、経済において極端に低い値を示している。

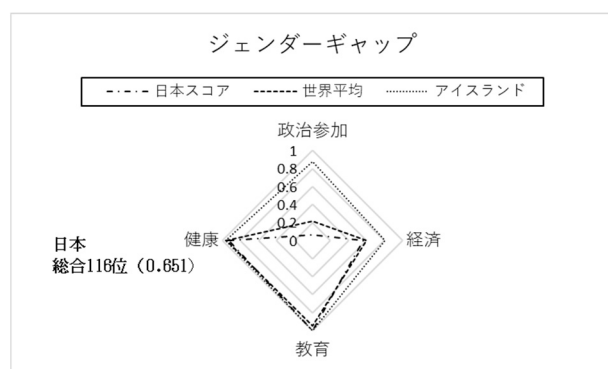


図6. 世界フォーラム「グローバルジェンダーギャップ」レーダーグラフ

報告書 2022（令和4年）より脇作成

日本の教育は、指数1(1位)であり、識字・義務教育の充実した制度により世界のトップレベルである。健康も0.973(63位)で世界平均を上回っている。経済は、0.564(121位)で世界平均0.603を下回っている。労働参加率・同一労働における賃金の格差・推定勤労所得(非農業における男性の賃金に対する女性の賃金の割合と経済活動人口の男女比率から求められる女性賃金比率と、全体の1人当たりGDPを用いて推計)・管理職各部門とも格差がある。政治参加は、0.061(139位)と世界平均0.220を大きく下回っている。原因は、国会議員・閣僚に女性が少ないこと、過去50年における行政府長(行政権の帰属する内閣の首長たる内閣総理大臣を指す)の不在とされている。

女性議員が増えれば育児・就労など女性の視点にたった政策が推進され、改革が進むのではないかと考えられる。

10. ダイバーシティ経営への取り組み

10.1.ダイバーシティにおける企業評価

海外企業がダイバーシティ経営の推進に積極的なのは、ビジネスでの競争に優位性をもたらしてくれるからである。実際にダイバーシティを効果的に進めた企業では、多様性に富む社員を戦略的に活かすことで企業の競争力強化につなげている²³⁾。さらには、投資家が企業への投資条件としても欠かすことができないとしている。

10.2.優秀な人材の確保と活用

IT化とグローバル化が進む21世紀の高度情報化社会では、企業パフォーマンス向上に大きく貢献してくれる高度な知識とスキルを持つ優秀な人材が常に求められている。世界レベルで有能な人材の争奪戦が起こっている。激化する競争の中で企業が生き残るためには、属性にかかわらず高い成果を出す有能な人材が必要なため、採用の対象層の拡大が不可欠である。また、優秀で多様な人材にとって、ダイバーシティ経営に真摯に取り組む企業は魅力的に映るため、結果的に優秀な人材が集まる。性別にかかわらず活躍のチャンスがあることが、女性の地位向上にもつながると考えられる。

10.3.市場での有利性向上

海外で成功している企業は、ダイバーシティ経営が重要視される。ダイバーシティ経営は、雇用面だけでなく、多様化する消費者の嗜好や価値観をビジネスに結びつけ展開できる。多様な社員確保は、多様な顧客ニーズに対して、営業・マーケティング・商品開発などで、迅速かつ的確に対応しやすくなるためである。購買決定者の半数は女性であるという先行研究からも、女性の経営戦略への参加は重要であり、女性管理職の増加は、必須と考えられる²⁴⁾。

10.4.イノベーションの向上

イノベーションは、異なる視点、経験やアイデアなどが刺激し合い相乗効果によって生まれることが多い。同質化しているチームからイノベーションは期待できない。同じ認知の人間同士では、認知の限界がある。クローズドイノベーション(社

内リソースでイノベーションを起こすこと)からオープンイノベーション(意図的かつ積極的に外部の技術やアイデアを活用し新しい考えを生み出す)へ転換が必要である。ここでも、女性ならではの思考が企業に対して有用に機能すると考えられる。

同質性の高いチームは、一度事柄が決まれば、コミュニケーションがスムーズで、効率的に物事が進みやすい。一方、異質性の高いチームでは職場でのあつれきや誤解が発生しやすくなる。実際、「異質なチームであるだけでは高い生産性や仕事の質は約束されない」という調査結果が多数報告されている。同時に、「適切に違いを受け入れ、効果的にマネジメントすれば創造性、問題解決やチームの生産性へプラスに影響する」ことも明らかとなっている。重要なのは、異なる個を「受容する企業風土」を築くことであり、そのためには全社員のダイバーシティへの正しい理解と適切な行動を促進する教育や意識改革が不可欠となるのである²⁵⁾。結果的に、性別や国籍などによるステレオタイプから解放されると考えられる。

表2 ダイバーシティーメリット・デメリット

	メリット		デメリット
人材	優秀な人材の確保と活用	人間関係	あつれき・摩擦・対立・誤解の発生
人材	市場での有利性・競争力強化	人間関係	コミュニケーションへの障害
人材	創造性・革新性・問題解決力向上	人間関係	チームワーク・パフォーマンスの低下
人間関係	チームワーク・パフォーマンス向上	人間関係	ハラスメントの発生
人間関係	ハラスメント削減	理解度	全社員がダイバーシティを正しく理解し難い

アパショナータ ダイバーシティーメリットとデメリットより協表成

10.5.ダイバーシティ経営の成功例

ダイバーシティ経営の成功例として、短時間正社員制度があげられる。
 採用した企業は、そこで働く人をコワーカー(一緒に仕事をする協力者)と呼び、それぞれの個性・多様性が尊重され、「平等に扱われること」が大切だと考えている。働くことによって、コワーカーが自らの可能性を延ばし、自分自身を成長さ

せていってほしいと企業が考えている。そのため、平等な賃金、平等な労働条件のもとで様々なライフステージにいるコワーカーが自分の状況に合った形で「自分らしく」働き、安心して長期的に働き続けられる環境を整えるため、2014(平成26)年9月に短時間正社員制度を導入し、全コワーカー(学生・短期契約者をのぞく)が正社員になった。無期雇用契約、福利厚生のさらなる充実(企業型確定拠出年金制度)など、企業独自での成長体制を整えている。また、社内公募制度も導入し、それぞれのコワーカーが自分に合ったキャリアを築くことを奨励している。固定されたキャリアパスは存在せず、自分のライフステージやモチベーションに合わせて次のチャレンジを選ぶことができるもので、日本のみならず、世界中に点在する同社のあらゆるポジションに応募することができるシステムを構築している。

この企業では、多様性があり、インクルーシブ(包括的)な職場環境の整備に努めている。男女ともに平等な機会を与え、すべての国、階級、役職(取締役会と委員会を含む)で、50対50のジェンダーバランスの達成を目指している。2021(令和3)年7月には、女性管理職の割合が51%に達したと公表している²⁶⁾。

11.次世代管理職育成(アスリートから)

管理職になれば、それまでより膨大な情報収集力と責任が増大し、決裁事項など瞬時に決断をせまられる立場となる。そこで、アスリートとしての経験が力を発揮すると考えられる。
 アスリートは、競技中における即時の判断が勝敗を分ける。日々のトレーニング、試合における緊張場面の経験、新たなことへの挑戦、スランプ時に自ら変革をおこすことなどを繰り返し、力をつけていく。心身を鍛える過程は、苦しいことの連続である。ビジネス上でもまったく同じスキルが必要であることが言える。
 管理職を育成するためには、キャリア形成、能力開発、技術取得だけでなく、心身を健やかに保つマネジメント能力を身につけることが重要となっ

てくる。

欧米では、「健康をマネジメントできる人は、仕事のマネジメントもできる」と認識され、体のマネジメント力が高い人は、ビジネス上でも高く評価されている²⁷⁾。日本においても、その傾向が見られる。体の健康マネジメント力が強い人は、心の健康にもつながるということである。

「フォーチュン 500」で示す、学生スポーツを実施してきた 94%の女性リーダーのうち、57%は大学レベルで競技をしており、そのうち 80%の人はスポーツで培った経験がキャリアに役立っていると答えている²⁸⁾。

女性管理職を増加、定着させるためには、大学スポーツを実施する女性を増加させることも一つのポイントになると考えられる。

1 2. ESG 投資の現状

経済産業省は、ダイバーシティ経営を邁進するうえで女性を含む多様な人材の活用を経営戦略として取り組むことをより一層推進するための方策を検討している。そこで、注目がされ始めている ESG 投資は、従来の財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資など各企業の多様性(特に女性管理職登用を重視)に関する取り組みを重視している。

内閣府は、『ESG 投資の女性活躍情報の活用状況に関する調査研究』において、機関投資家が「ダイバーシティや女性活躍推進の意義」をどのように考えているのかについて、アンケートやヒアリング調査を実施し、結果をもとにまとめている。本事業で実施したアンケート調査の結果では、7割近くの機関投資家が、投資判断や業務において女性活躍情報を活用する理由として、「企業の業績に長期的には影響がある情報と考えるため」と回答している。このことから、多くの機関投資家が、女性活躍推進が長期的に企業の成長につながっていくと考えている。また機関投資家の多くは将来の業績に長期的な影響がある情報と位置付けて見ており、将来の業績予想、投資判断をす

る際に女性活躍推進を参考としている²⁹⁾。

考察

内閣府及び厚生労働省、経済産業省、国土交通省、文部科学省の各省が、女性活躍の推進に向けた提言を行い、方策を遂行していることは確認された。経済の成長は産業構造の変化を伴いながら進展し、就業構成も変化、女性の雇用機会自体は増えてきた。性別役割分担意識・ステレオタイプなどの背景もあり、女性において相対的に低賃金で雇用が不安定になりがちな非正規雇用者の割合が高いことも確認された。一般労働者においても男女の賃金格差が大きく、ワークライフバランスにおいて就業を中断する女性が多いこと、また就業の希望を持ちながらも就業に結び付いていない女性が相当数に上っている現状が明らかとなった。企業・各省がさらなる連携を加速させる必要性を感じる。また男女共同参画女性活躍の方策(ポジティブ・アクション)の検討会メンバーに参加している女性は、国会議員・会社会長・社長・取締役役員・有識者(大学教授等)・行政担当であり、先駆者としての苦労は方策に反映されるかもしれないが、管理職を目指す女性の声をどのように反映させているのかは疑問が残る。

女性管理職を目指すことは、女性にとってだけではなく、企業全体に大きなメリットがあることは周知の事実である。そのためには、男女を問わず仕事と育児・介護などを両立できるような支援制度(ワークライフバランスの充実)や、オープンで公平な人材育成・人事制度などを早急に整備すること、経営陣をはじめとした社内全員の意識を変えていくことが、女性管理職を目指す指標となると考える。

本研究の結論

調査の結果、現状のままでは 2030(令和 12)年度までに管理職 30%程度とする内閣府の目標は、きわめて困難であると予想される。

ダイバーシティ経営を推進することによって、女性管理職の増加に期待はできるが、短期的には

困難であることが予想される。保守的な風土を持つ企業に対し、急激な変化を求めれば、企業内に歪が生じる。改革には、時間が必要である。そのため、目標を遂行するためには、政府による強制的指導を企業に対し実施せざるを得ないだろう。

今後の課題は、若年層の管理職に対する意識調査で明らかにされた「将来管理職になりたい意欲が足りない」ことである。プラン・インターナショナル調査を詳細に分析することが求められており、安易に解決できることではないが、その解決策のひとつとして「教育」が重要と考える。社会全体のシステムを改革するための教育と並行して女性の大学スポーツ改革を推進し、女性のリーダーシップ教育としてスポーツ活動を活用することが有効であると考え。ただし、競技性を追求するものではなく、自己効力感を高める取り組みとなることが重要である。

日本のビジネス界で過小評価されている傾向にある女性のスポーツ活動をアスリート自身がその価値に気付くことが重要であり、自己効力感を持ち社会にアピールすることである。

今後の展望

1989(平成元)年、時価総額世界ベスト 50 に日本企業は 32 社入っていた。30 年後の 2019 年には 45 位にトヨタ 1 社が入っているだけである。日本は、世界のグローバル化に立ち遅れており、経済の立て直しが必須課題となっている。言い換えるならば、改革のチャンスである。

世界トップ企業のダイバーシティ経営は、社会からの評価として絶対条件と言える。待ったなしである。多様性を受け入れることが、日本社会に変革をもたらしてくれることは周知の事実である。これらを踏まえて企業にとって重要なのは、人材のデモグラフィー型(外見的)の多様性から、タスク型(能力・経験・知識・実力)の多様性への育成変更モードの意識を持つことである³⁰⁾。

研究に当たり、話を聞くことのできたある企業の取締役役にその企業の現状を尋ねたところ、「政府の方針もありデモグラフィー型であるのは承

知している」と回答を得た。近い将来に、タスク型になることを期待したい。

注

1) 「フォーチュン 500」は、アメリカ合衆国のフォーチュン誌が年 1 回編集・発行するリストの 1 つである。全米上位 500 社がその総収入に基づきランキングされる。収入が公開されているすべての企業がランキング対象となり、これは「証券取引所で取引される普通株を所有する企業」と広く理解されている「公開会社」(public company)よりも範囲は大きい。

参考資料・文献

1) 内閣府男女共同参画局「第 5 次男女共同参画基本計画(説明資料)」

https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/5th/pdf/5th_gaiyo.pdf

(最終閲覧日 2022 年 9 月 10 日)

2) 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書(概要版) 平成 27 年版」(gender.go.jp)

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h27/gaiyou/html/honpen/b1_s00_01.html

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

3) 経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ 2.0)の在り方に関する検討会・報告書」

<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20180608001.html>

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

4) 内閣府男女共同参画局「第 1 節 就業をめぐる状況」(gender.go.jp)

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/honpen/b1_s02_01.html

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

5) 内閣府男女共同参画局「第 1 節 教育をめぐる状況」(gender.go.jp)

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/honpen/b1_s04_01.html

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

6) 内閣府男女共同参画局「男女所定内給与格差推移」

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-09.html

(最終閲覧日 2022 年 9 月 18 日)

7) 武石 恵美子(2003)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」ニッセイ基礎研究所報 Vol.26 | January 2003 | Page8

https://www.nliresearch.co.jp/files/topics/36055_ext_18_0.pdf?site=nli

(最終閲覧日 2022 年 9 月 18 日)

8) 小島明子(2022)「日本総研経営コラム『女性管理職増加にむけて』」ESG リサーチセンター,
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=23420>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 18 日)

9) 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「厚生労働省委託事業『出産・育児等を機に離職した女性の再就職に係る調査研究事業』」p4
https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/dl/h26-03_itakuchousa01.pdf

(最終閲覧日 2022 年 9 月 18 日)

10) AJS 株式会社「働く女性を悩ませる『マミートラック』の問題とは？人事として知っておきたい企業の対策」

<https://www.ajssolutions.com/pth/blog/the-problem-with-mommy-trucks>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 18 日)

11) 内閣府男女共同参画局(2013)「コラム 6『女性昇進を望まない？』平成 25 年度版」

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/column/clm_06.html

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

12)大沢真知子,大槻奈巳(2021)「なぜ女性管理職は少ないか」青弓社, 44～45 ページ

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

13) 大沢真知子, 大槻奈巳(2021)『なぜ女性管理職は少ないか』青弓社 45～54 ページ

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

14)安田秀一(2020)「スポーツ立国論」東洋経済新報社,219 ページ

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

15) 統計局労働力調査基本集計(2022 年 7 月分結果

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html>

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

16)男女共同参画局「令和 3 年版 OECD 諸国の女性と男性の就業率の差」

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-03.html

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

17) 内閣府男女共同参画局「第 1 節 就業をめぐる状況」(gender.go.jp)

I-2-7 図 年齢階級別非正規雇用労働者の割合の推移

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/honpen/b1_s02_01.html

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

18) 内閣府男女共同参画局「第 1 節雇用形態の多様化と家計部門への影響 増加する非正規雇用の実態」

<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je07/07b03010.html>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 08 日)

19) 内閣府男女共同参画局「男女間賃金格差の国際比較」

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r04/zentai/html/zuhyo/zuhyo02-12.html

(最終閲覧日 2022 年 9 月 08 日)

20) 内閣府男女共同参画局「管理職に占める女性の割合 日本の女性管理職は 12%で G7 最下位」

<https://www.nakamura-sr.com/news/1167.html>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

21) 国際 NGO プラン・インターナショナル「リーダーになる ～女の子と若い女性が考える リーダー像の意識調査」

https://www.plan-international.jp/news/girl/pdf/191218_takingthelead.pdf

(最終閲覧日 2022 年 9 月 08 日)

22) 世界経済フォーラム「ジェンダーギャップ指数 116 位国内の動きは」

<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20220713/k10013715261000.html>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

23) 経済産業省経済産業政策局「ダイバーシティに関する各種調査」

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/pdf/004_05_03.pdf

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

24) マイケル・J・シルバースタイン(2009)
「ボストンコンサルティンググループ (BCG)」ダイヤモンド社 12 ページ

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

25) 株式会社アパショナータ「ダイバーシティ・マネジメント」(worklifebalance.co.jp)

<https://worklifebalance.co.jp/diversity/diversity-management/>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

26) IKEA ホームページ「イケヤが考える平等性, インクルージョン, 多様性」

<https://www.ikea.com/jp/ja/this-is-ikea/work-with-us/diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>

(最終閲覧日 2022 年 8 月 20 日)

27) 田中素美(2019)「次世代リーダーの条件は、体を鍛えた『ビジネスアスリート』」

<https://gentosha-go.com/articles/-/24376>

(最終閲覧日 2022 年 8 月 19 日)

28) 長島洪子(2022)「企業女性リーダー400 人の94%が元アスリート女子選手の起業家育成支援に EY が関わるワケ」

<https://news.yahoo.co.jp/articles/15f035dac3db17e6934f16722d5c9d150fc86152>

(最終閲覧日 2022 年 8 月 20 日)

29) 内閣府男女共同参画局「ESG 投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」(gender.go.jp)

https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/30esg_research.html

(最終閲覧日 2022 年 9 月 8 日)

30) 入山章栄(2019)「『日本企業に女性はいらない』が、経営学者の総論」

<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00059/072300115/?P=2>

(最終閲覧日 2022 年 9 月 11 日)

鈴鹿大学 国際地域学部

E-mail : r-tanaka@suzuka.ac.jp

Appointing Women to Management Positions as Seen From the Current Status of Women's Employment

Rika TANAKA, Hiroshi WAKI

Abstract

In 2003, the Japanese government cabinet office announced a goal of "increasing the percentage of women in leadership positions (female managers) to about 30% by fiscal 2020," but in the end, only about half of that was achieved. This study clarifies the reasons why it was not possible to reach the goals, and examines measures to achieve the goals that were postponed to fiscal 2030. It became clear that there were various issues, such as work-life balance that must be resolved. In the future, it will be beneficial to promote diversity management not only for women in managerial positions, but also to provide education to change the awareness of society as a whole. In conclusion, it would be more effective to combine efforts to encourage change. In future research, the relationship between Japanese women in managerial positions and the implementation of university sports will be examined.

Keywords

female managers, diversity management, gender gap