

## 第19回 女性の管理職登用

日本総合研究所 創発戦略センター  
スペシャリスト 小島 明子

最近、ネットニュースで企業のダイバーシティ推進に関する記事をよく目にするようになったと感じます。先日見た記事では、「ダイバーシティ推進のために女性活躍推進が急務であるが、日本企業においては管理職に占める女性の比率が低い」と言及されていました。通称、女性活躍推進法が施行されたにもかかわらず、なぜ女性管理職の比率が低いままなのでしょう。また、これから職場で働く上でどのようなことを意識したらよいのかを知りたいです。(編集部・30歳代男性)

## 1. はじめに

第18回では、セクシュアルハラスメントについて取り上げました。性別を問わず、ハラスメントのない職場を提供することは、働きやすい職場環境作りにおいて必要不可欠だといえます。外部環境の変化が激しい昨今、企業が競争力を維持・向上していくためには、多様な人材の活躍が求められています。特に、日本は女性の活躍推進が課題となっており、女性が活躍しやすい組織風土を醸成しなければなりません。

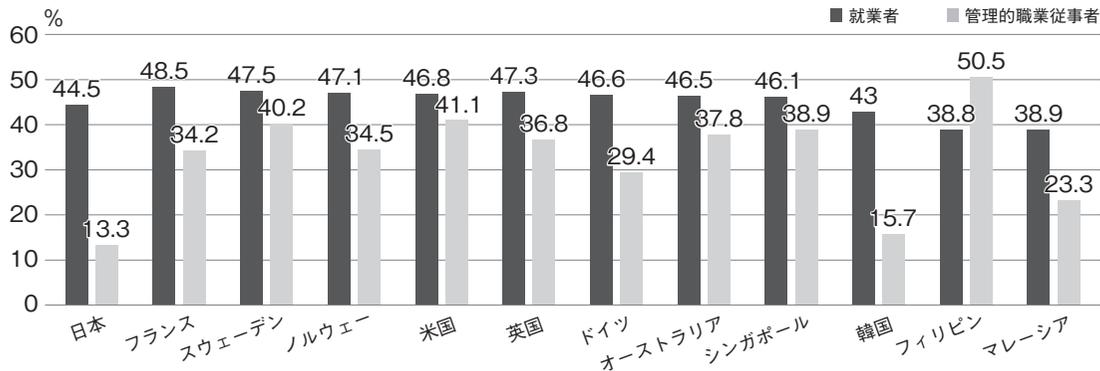
第19回では、「女性の管理職登用」について取り上げます。

## 2. 女性の活躍の現状

内閣府の「令和3年版 男女共同参画白書」によれば、日本の就業者に占める女性の割合は44.5%となっています。一方で、管理的職業従事者に占める女性の割合は13.3%と、諸外国と比較して著しく低くなっています。女性就業者の数を増やすという量的な問題を解消することも重要ですが、それ以上に、管理職等の責任のあるポジションで活躍ができる女性を増やすという質的な問題を解消することも重要です〔図表1〕。

2015年8月に成立した女性活躍推進法では、従業員301人(2022年4月1日からは101人)以上

〔図表1〕 就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）



出所：内閣府「令和3年版 男女共同参画白書」

の企業に対して、女性の活躍推進に向けた数値目標を含む行動計画の策定と公表が義務付けられました。また、2020年12月に閣議決定された第5次男女共同参画基本計画では、民間企業における女性の登用を促進するため、2025年までに民間企業の係長相当職に占める女性の割合を30%（2019年は18.9%）、課長相当職に占める女性の割合を18%（2019年は11.4%）に引き上げるという目標が掲げられています。

女性の活躍を推進していくためには、仕事と生活の両立ができるように、柔軟な働き方の整備が前提となります。さらに、管理職として将来活躍ができるように、女性本人および女性を取り巻く周囲の意識改革や教育支援が必要だといえます。

### 3. 無意識のバイアスの存在

米国で行われた研究<sup>1</sup>によれば、大学の理系科学部の研究職採用において、応募者の履歴書の内容が全く同一であるにもかかわらず、履歴書の名前が男性（ジョン）であるか、女性（ジェニファー）であるかによって、大学側の能力評価および初任給の提示額が有意に異なることが明らかになっています。

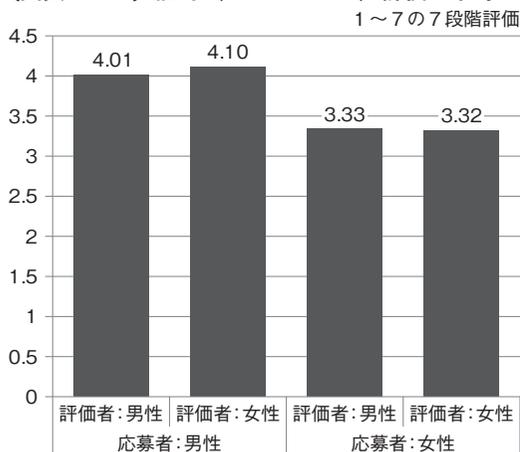
例えば、応募者が男性の場合、能力評価の平均は約4ポイントですが、応募者が女性の場合には約3ポイントになっています〔図表2-2〕。また、給与の提示額についても、評価者が男性で、応募者が男性の場合は約3万ドルが提示され、女性の場合は約2万7000ドルが提示されており、約3000ドルの差が生じています〔図表2-3〕。

一例ではありますが、米国でも、女性よりも男性の方が高く評価をされる無意識のバイアスの存在がうかがえます。「令和2年度なでしこ銘柄レポート」（経済産業省・株式会社東京証券取引所）によれば、「アンコンシャス・バイアスに関する研修」を実施している企業は43%に上ります。無意識のバイアスを完全になくすことは難しいですが、研修等を通じて現状を理解した上で、管理職は女性部下の育成・指導を行うことが大切ではないでしょうか。

### 4. 女性の育成として活用される スポンサー制度

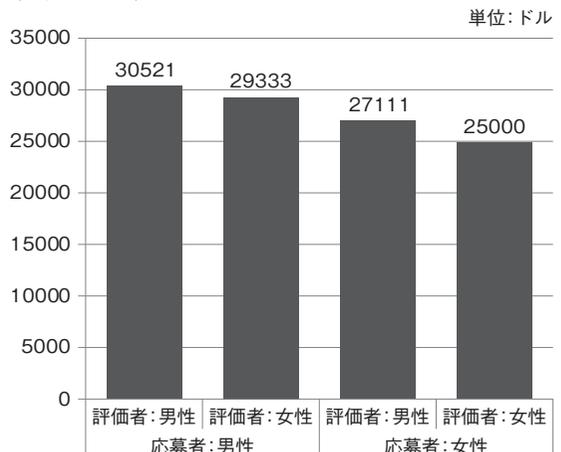
女性の管理職が少ない理由としては、ロールモデルが少ないことや、出産・育児等のライフイベントを経ながら管理職として仕事をするこの難しさなどが挙げられます。そのような女

〔図表2-2〕能力（コンピテンス）評価の平均



出所：Moss-Racusin et al (2012) “Science faculty’s subtle gender biases favor male students”

〔図表2-3〕給与提示額の平均



1 Moss-Racusin et al (2012) “Science faculty’s subtle gender biases favor male students”

性の悩みを解消し、前向きにキャリアを歩むためのきっかけとして、メンター（助言）制度を導入する企業も少なくありません。

メンター（助言）制度を導入する企業の多くは、他部門等の女性の先輩とペアになり、将来のキャリアに関する相談ができるような体制を整備しています。しかし、女性が昇進するためには、メンターよりも権限等を持つスポンサー<sup>2</sup>の存在が重要だという調査<sup>3</sup>もあります。

非公式の食事会やゴルフ等で、影響力を持つ男性管理職と接する機会がある男性は多いですが、女性がそのような機会を同等に得ることは容易ではありません。そのような機会の差を埋めるためには、女性に対して、スポンサーになり得る管理職とコミュニケーションが取れる場を提供していくことが求められています。

企業によっては、一定期間、希望した従業員（男女問わず）に対して、経営層の近くで仕事を行える機会の提供や、一部の女性に対して経営層等をスポンサーとするといった取り組みを行っているところもあります。管理職登用については、能力や仕事における成果等で決めてい

くことが大切です。しかし、管理職登用につながるきっかけや機会の男女差については、今後も縮小していく努力が必要だと考えます。

## 5. 最後に

数年前、政府が「女性の管理職比率30%」を掲げた際は、賛否両論多くの意見があり、メディアを賑わせていたと記憶しています。最近では、管理職も少しずつ増え、社会の意識が変わってきていると感じますが、働き方においては、男女問わず多くの課題が残されています。例えば、女性が責任あるポジションで活躍しづらい現状を踏まえて、女性は「ガラスの天井」があるという言い方をしますが、男性は、経済的責任の重さや長時間労働の現状などを踏まえて、「ガラスの地下室」<sup>4</sup>に閉じ込められているという表現を用いることもあります。女性が管理職として登用される環境を実現していくためには、男女問わず、働きやすい社会を目指していくことが期待されます。

こじま あきこ 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト。CFP®認定者、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『「わたし」のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）、『中高年男性の働き方の未来』（金融財政事情研究会）。

- 2 スポンサーとは、組織内に影響力を有する管理職であり、組織内でメンティ（メンタリングを受ける人）の存在感が高まるように影響力を行使する（経営幹部や同僚の管理職に対して、メンティの能力・実績を宣伝する、重要なプロジェクト等に参加できるように社内外に推薦する、など）存在のことです。
- 3 Herminia Ibarra, Nancy M.Carter&Christine Silva, “Why men still get more promotions than woman” Harvard Business Review, Vol.88, No.9, September 2010, pp.85
- 4 「男性権力の神話」フレン・ファレル（著）、久米奈介（翻訳）（作品社）

# 中高年男性の働き方の未来

日本総合研究所 小島明子=著  
四六判・236頁・定価1,980円(税込)

都市部大企業に勤めるサラリーマンへの大規模な意識調査の結果から中高年の働き方を考える

- ◆都市部大企業に勤める高学歴中高年男性の意識調査からみえてくる「中高年男性の仕事観」と「55歳の再就職活動の現実」。変化を余儀なくされる社会のなかで、70歳まで働ける企業や社会のあり方とは。
- ◆役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」、新卒就活時点と現時点での労働価値観の変化、どのような地域に住み、家庭で家事をどのくらい分担しているのか、趣味はあるのか、友人はいるのかなど、中高年男性の会社員としての姿と家庭での顔がみえてくる多面的な調査データを豊富に掲載。
- ◆公的機関による再就職活動のサポート内容や定年後のキャリア転換例を詳述。各機関への取材によりみえてきた企業から求められる中高年人材像とは。

一般社団法人金融財政事情研究会 お申込先→株式会社 きんざい 〒160-8520 東京都新宿区南元町19  
電話(03)3358-2891(直)FAX(03)3358-0037