

(2015年4月16日講演)

## 2. 企業と女性の『悩み』から見た女性管理職育成の課題

### ～企業と働く女性の問題意識を踏まえた論点整理～

みずほ総合研究所株式会社 調査本部政策調査部 主任研究員 大嶋 寧子

女性就労に関わる状況を簡単に概観した後で、企業調査、女性に対する調査を踏まえて管理職育成の壁を確認したい。その上で、女性がリーダーシップ発揮への意欲を持ちにくい社会の構造にいかに対応すべきかについて問題提起をしたいと思う。

それでは、資料の1ページ目をごらんいただきたい。ここでは就業構造基本調査により、ここ10年の女性就業の状況を確認している。まず、日本全体では2002年～2012年に女性の有業率は58%から63%へと上昇している。一方、日本の女性の就業状況は地域差が非常に大きく、実際にこの10年間の動きも、地域や年齢階級、配偶状況によって動きに差があった。図表1は、横軸方向に2002年時点の女性の有業率、縦軸方向に2002年～2012年の有業率の変化を県別にプロットしたものである。これによると各都道府県は、縦軸方向に2002～2012年の有業率の伸び幅が全国平均を上回る地域と下回る地域、横軸方向に2002年時点での有業率が全国平均を上回る地域と下回る地域という基準により、エリアA・B・C・Dに分けることができる。これらのうち、女性の有業率の上昇幅が全国平均を上回るエリアAとBについて詳しく見ると、エリアAは、千葉、神奈川、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山、沖縄であり、沖縄を除くと、大都市圏かその近くにある県が多い。一方、エリアBは、赤で示した東京を除くと、秋田、群馬、岡山、香川、愛媛、長崎、鹿児島と、どちらかというと地方圏が多い点特徴的である。

次に、図表2では、エリアA、エリアB1、エリアB2について、年齢階級別・配偶関係別に有業率がどのような原因によって変化しているのかを確認している。エリアB1はエリアBのうち東京を除く県であり、エリアB2はエリアBのうち東京だけを抜き出したものである。図表2をご覧いただくと分かるように、各エリアで25～39歳を中心に女性の有業率が伸びている。特に配偶者がいる25～39歳女性の有業率の上昇が、エリアAとBの女性の就業拡大に貢献している。

次に、図表3では、年齢階級別にエリアA、エリアB1、エリアB2について、既婚女性の正社員比率の変化を見ている。エリアA、エリアB1、エリアB2のうち、大都市圏やその近郊を中心とするエリアAとエリアB2で、既婚女性の正社員比率が伸びているが、地方圏を中心とするエリアB1では、既婚女性のうち正社員比率はほとんど上昇していない。これだけのデータで全てを議論することは難しいが、地方圏で女性の就業が拡大している

地域の場合、25~39歳の若年女性の有業率が伸びている反面で、それが女性の正社員就職のしやすさや、出産前後も就業を継続できる可能性の拡大という形にはつながっていない可能性がある。

なお、図表ではお示ししていないが、40~49歳の女性はもともと2002年時点で有業率が比較的高いこともあり、2002年~2012年の有業率の上昇幅は小さい。一方で、この年齢階層の女性の就業状況を詳しく見ていくと、正社員比率の低下ないし就業希望のある無業者比率の上昇が見られる。その背景を考えるために、配偶者がおり、就業希望がある無業の女性が求職活動を行わない理由を見ると、45歳以降でミスマッチの問題を挙げる人の割合が高まる傾向にある。こうした状況も併せて考えると、40~49歳の女性の就業拡大を促す上では、キャリアの見通しがある良質な就業先の確保、それから、そうした就業先とのマッチングの強化が必要であるように思われる。

次に、3ページ目をごらんいただきたい。図表4では、厚生労働省の2013年度の調査と労働政策研究・研修機構の2014年の調査を用いて、女性管理職が少ない理由を企業がどのように認識しているかを整理している。質問の立て方によって回答項目や割合は変わってくるが、企業から見た女性管理職が少ない理由は、主に以下の5点に整理できる。

1番目が、「女性の育成等に関わる問題」である。女性管理職がない又は少ない理由として必要な知識や経験等を有する女性が現時点で、または将来の展望としていないことを挙げる企業が多い。

2番目が、「管理職候補となる女性の絶対数の不足」である。具体的には、管理職候補はいても管理職になるための在職年数が不足している問題や、管理職昇進の前に退職してしまうという問題を挙げる企業が多い。

3番目が、「女性の意識の問題」である。企業調査では、女性が昇進や責任の増加に対する忌避意識を持っているという指摘が少なくない。

4番目が、「管理職の仕事と生活の両立困難の問題」である、具体的には、時間外労働、深夜労働、休日労働等が女性のケア責任と両立しないことを挙げる企業が一定割合を占めている。

最後が、「周囲の認識等に関わる問題」である。管理職の仕事はハードであり女性には無理という意識、あるいは周囲が女性管理職を歓迎しない意識等を挙げる企業が一定割合を占める。

次に、4ページ目をご覧いただきたい。ここでは雇用均等基本調査の2003年度と2013年度の比較により、企業が考える女性管理職が少ない理由の変化を見ている。

特徴的なのは、「管理職候補となる女性の絶対数の不足」に関わる項目を挙げる企業の割合がこの10年間で明確に低下している点である。その一方で、「女性の育成等に関わる問題」、具体的には女性の知識経験等の不足の問題や女性の昇進等に対する意識の問題を指摘する企業の割合が上昇傾向にある。

これに対し、管理職の仕事と生活が両立困難である問題を挙げる企業の割合は、ほかの

項目と比較すると一貫して低い。多くの研究が明らかにしているように、企業は両立支援制度を充実してきており、これを利用して就業継続をする女性が増えている。そうした中で、企業は管理職育成の課題として、女性の育成等に関わる問題や、女性の昇進に対する意欲の問題を、近年より強く認識するようになってきていると考えられる。

5 ページ目をご覧ください。ここでは、女性の管理職昇進を阻む壁について、企業と女性の認識が一致していない可能性について問題提起をしている。

図表 6 は、労働政策研究・研修機構、東京都産業労働局、21 世紀職業財団が行った調査をもとに、女性が管理職を希望しない理由を整理している。このうち労働政策研究・研修機構の調査によれば、総合職の女性が管理職昇進を希望しない理由として、仕事と家庭の両立が困難になる問題を挙げた人が約半数を占め、その割合は自身の管理職としての能力不足を挙げた女性の約 2 倍である。先ほど申し上げたように企業調査では、女性管理職が少ない理由として、管理職昇進に必要な知識経験を持つ女性の少なさや女性の意欲をより重視する傾向がある。一方、管理職の仕事と生活の両立が困難である問題について指摘する企業は相対的に少ない。女性に対する調査と企業調査の比較に基づけば、管理職のワークライフバランスについて、企業が管理職昇進育成の鍵と認識できるような提言が必要なのではないか。

このほか、女性にとって管理職昇進のメリットが低く見積もられている可能性もある。女性に対する複数の調査では、管理職昇進を希望しない理由として、責任が重くなること、給与・待遇・業務内容などに魅力を感じられないこと、メリットがないことを挙げる人の割合が比較的高い。しかし、責任が重くなることの裏側にはメリットもあるわけで、そうしたメリットについてなかなか女性が認知しづらいというか、前向きに評価しづらい社会の構造もあるのではないかというのが私の認識である。

6 ページ目をご覧ください。ここでは先行研究のサーベイに基づいて、いわゆる「女性は伸び悩む」、「女性が昇進を希望しない」という指摘がなぜ行われるのかを考えている。

女性の昇進に必要な知識・経験の習得、就業継続の判断、そして昇進意欲に影響する要因については、これまで膨大な先行研究が蓄積されており、業務配分、配置転換の在り方、そして上司のマネジメントが、女性の昇進に必要な知識・経験の習得、そして就業継続の判断、あるいは昇進への意欲に深く関わるものが指摘されている。

もう少し詳しく申し上げますと、昇進に必要な知識・経験の習得については、脇坂主査の 1990 年のご研究からごく最近の研究まで、男女で異なる業務配分や配置転換が女性の管理職昇進に必要な知識・経験の習得を制約していることが指摘されている。その一方で、前回の研究会で池田副主査が少し指摘されたかと思うが、女性に昇進可能性が開かれているような部署への配属が女性の賃金や昇進にプラスに寄与している可能性も指摘されている。

また、松原委員や武石委員がご研究で指摘されているように、短時間勤務の長期利用であるとか、長時間勤務の可否が、配分される業務の違いを通じて中長期的な知識・スキルの格差をもたらす可能性が指摘されている。そのほか、就業継続の判断について前回議論

があったと思うが、仕事と生活の両立可能性であるとか、仕事の達成感、適職経験、男女差別の有無、職場の人間関係、そして企業内でのキャリア展望があるかどうかは女性の就業継続に大きく影響するという事も明らかにされている。最後に、昇進意欲に関しては、ポジティブ・アクションであるとか、管理職昇進を手が届くものとする施策、あるいは上司のマネジメントが女性の昇進意欲に有意なプラスの影響を及ぼすことが明らかにされている。

このように女性の育成や就業継続、昇進意欲に職場のマネジメント等が極めて重要であることは間違いないが、一方で、例えば、女性が上司と積極的にコミュニケーションをとり、自ら成長の機会がある仕事を取りに行くことも大事ではないかと考える。現状では、男女で同じような配属状況であっても、男性への期待や女性への過剰な配慮から、上司が男女で異なる仕事を配分している実態もある。そうした状況を克服するためには、より責任のある仕事を取りに行く女性自身の意識も重要であると思う。

ただし、現在のわが国では、女性がそうした意識や意欲を持ちにくい社会的な要因がある。これに関して資料 6 ページの下段で若干のサーベイを行っている。まず、女性が昇進意欲を持ちにくい社会的・個人的要因であるが、例えば武石委員の 2014 年のご研究では、職場のマネジメントを含むさまざまな要因を統制しても、女性でやはり管理職昇進への意欲が低いことが指摘されている。これに関し、日本女子大学の本間道子先生による 2010 年の論文では、管理職に関するジェンダーギャップが生じている背景として、社会心理学的な立場から社会要因、個人要因、組織要因の 3 つが重なり合う構造があると指摘されている。ここからは女性管理職の育成と言う点では、企業側の要因だけでなく、社会や個人的要因にも配慮する必要があることが伺える。

この点について、大学の教育で教員が意識する・しないに関わりなく、男女に対し期待の提示され方が異なっていたり、あるいは女子学生でリーダー経験が不足しがちである結果、女性が自己効力感を持ちにくい状況が生じていること、それが女性の将来リードすることへの意欲を抑制している可能性が指摘されている。また、「管理職イコール男性的」というステレオタイプがある結果、女性が管理職という仕事に共同的目標の達成や所属感を感じづらく、これが、女性が管理職を希望しない原因となっているという指摘もある。

このように女性がリーダーを志向しにくい社会の構造に対して、学生時代のリーダー経験であるとか、リーダーシップに関わる教育、それから多様な管理職像の提示が、女性が管理職も視野に入れつつキャリアを形成することにプラスに寄与する可能性が指摘されている。男女関わりなく過去のリーダー経験の質とか量が将来組織等をリードすることに対する意欲に影響するという先行研究があるが、実際に、わが国の大企業で働く女性管理職のライフヒストリーに焦点を当てた研究でも、大学までのリーダー経験が管理職昇進に深く関与していることが指摘されている。また、大学の文化や大学でのリーダーシップ教育の有無が、女子学生が今後の職業的自立への意識や、将来のリーダーシップ発揮への意欲に影響することを指摘する先行研究もある。このほか、広島大学の坂田桐子教授の論文で

は、女性の管理職スキルの開発だけでなく、管理職の仕事に付随する「男性的」というステレオタイプを改めたり、管理職に就いた女性が孤立感を感じにくくするための施策が、女性の昇進意欲を高める上で重要と指摘されている。このように見ていくと、女性のリーダーシップ発揮への意欲を高めるためには、職場のマネジメントに加え、学生時代のリーダー経験やリーダーシップ教育、管理職像に関するステレオタイプの是正が重要である可能性がある。

それでは、そうした教育とは具体的にどのようなものが問題となるが、これを知る一助として、この問題に取り組む NPO 法人にヒアリングを行ったので、その取り組みについてご紹介をしたい。

ここで取り上げる NPO 法人ハナラボの代表者角めぐみ氏は、2008 年に総合職を目指す女性のための就職支援サイトを立ち上げていた。ハナラボ設立の背景として、就職の部分だけを支援していても、なかなか女性が社会で主体的に活動していくことにつながりにくい、社会に入った後に矛盾に突き当たるケースも少なくない。そうした状況を克服するために、社会に出る前にリーダーシップを育成する機会を提供するべきという問題意識があったとのことである。

ハナラボの具体的な取り組みの一つに、女子学生が地方自治体と連携して地域課題に取り組む社会課題解決プロジェクトがある。ハナラボではこうしたプロジェクトを通じ、自ら主体的に行動し、他者との関係を築きながら、目的を達成するために協力し合う力としてのリーダーシップをはぐくむことが目指されている。これまで連携した地方自治体は、島根県の海士町、山梨県北杜市、宮城県石巻市、それから神奈川県横浜市等である。

今回ハナラボを取り上げる理由であるが、一つには、女子学生がまだ見ぬ家族のために仕事上の目標を妥協しやすい点、性別役割分業意識やリーダー経験の不足によって自己評価が低くなりやすい点など、女性がリーダーシップを発揮しにくい社会背景への取り組みを行っていることが重要と考えている。もう一つには、男性的なステレオタイプではなく、多様なリーダーシップのあり方を想定した育成を行っている点も重要である。

10 ページ目に、ハナラボの社会課題解決プロジェクトの流れを説明している。同プロジェクトは 2 つのフェーズに分かれており、第 1 がアイデア発想フェーズである。このフェーズでは、集中的なインタビューの訓練や実践、課題発見のトレーニング、プレゼン等を通じて課題克服のためのプロジェクトを模索する。第 2 の実行フェーズで、女子学生が地域住民、地域団体、地元商店街等での協力者の発掘や、広報、プロジェクトの運営までを担う。

社会課題解決プロジェクトでは、女子学生が主体的自律的に問題解決に取り組むための仕掛けがある。例えば、正解がない課題やそれまで必ずしも関心がない地域の課題に取り組む点、人の前に何度も立ってプレゼンを行わせる点、少人数のグループであえてリーダーを決めないことで、誰かの指示に従って行動することを避ける仕組み等がある。また、半年の期限内に主な成果を出すプログラムになっているので、時間制約を意識し、自分の

やりたいことだけではなく、優先順位付けが重要となる。そのほか、プロジェクトはプロトタイプの実施による改善や、イベントであれば最低3回実施することによる改善を行い、自己満足を避けることとされている。このほかプロジェクトの実施にあたっては、地域や企業との連携が不可欠であり、それ故に自らの理想と現実を調整することも必要になる。例えば、地元企業や商店、専門家等の協力先の開拓にあたっては、学生は協力先のメリットをいかに示すかという課題に直面する。最後に、ハナラボでは女性に対する強い期待を提示している。プロジェクト全体のメッセージとして、女性はリーダーシップを育む機会を与えられていない、与えられれば高い潜在能力を発揮できることが一つメッセージとなっているほか、女性の強みを生かしたリーダーシップ、課題発掘の方法があるという点を強調している。

社会課題解決プロジェクトの成果であるが、参加した学生の振り返りでは、将来の仕事への展望、主体的に行動することやリーダーシップ発揮への意欲、そして課題遂行時のチームビルディングの重要性に関する認識の高まりを指摘する声が多い。プロジェクトに参加した学生その後のデータについては本報告の時点で集計が行われていないものの、ベンチャー企業で自ら人事部を立ち上げ、主体的にその企業の働き方を作る役割を果たすなどの形で活躍していると聞いている。そのほか、ハナラボでは自己の成長を評価するツールの開発や、個人の成長につながるプロセスを女子学生に分かりやすいように定義するなどの取り組みも行っている。

まとめると、ハナラボは女性の潜在能力に対する強い期待を提示した上で、課題発見のトレーニング、主体的に課題解決に関わる経験を提供しており、参加者からはリーダーシップに対する意欲、認識の変化が指摘されている。女性の能力に対する期待の明確化、女性が発揮しやすいリーダーシップのあり方の提示、課題発見の訓練やプロジェクト遂行経験の提供を行うアプローチは、女子学生のリーダーシップ育成に関わる機会提供や女性の初期キャリアにおける育成において参考になるのではないかと考えている。

最後に報告全体のまとめを申し上げたい。まず、女性の就業が拡大している地域であっても、両立支援制度利用者のキャリア形成であるとか、あるいは女性管理職の育成というフェーズに至っていない企業が地方圏では比較的多い可能性がある。管理職育成の課題を探る上で、どの企業をターゲットにするのかを明確にする必要があるのではないかと考えている。

2点目に、企業が考える女性管理職育成の課題と、女性が考える管理職昇進の壁が必ずしもマッチしていない可能性がある。特に、管理職のワークライフバランス実現の必要性や具体的な方策について企業がより明確に認識できるような提言が必要なのではないかと考えている。

3点目に、女性の管理職昇進に必要なスキルの開発や職場のマネジメントの改善に加え、キャリア教育や初期キャリアの育成で、女性がリーダーシップへの意欲を持ち難い社会的背景に留意していくことも必要なのではないかという点である。

(丁)