

ポジティブ・アクションがもたらす今後の管理職体制の考察 ー 管理職昇進割合が低下した男性の活躍機会 ー

天野 博晃¹

Considerations for the Future Management System Brought About by Positive Action : Opportunities for Men as the Rate of Promotion to Management Positions Declines

AMANO Hiroaki

Abstract

This study examines the impact of increasing the number of female managers on men's opportunities for career advancement. Based on interview data, the findings indicate that a rise in the proportion of female managers tends to reduce men's motivation, although no corresponding decline in job performance was observed. Nevertheless, achieving performance levels above the current standard appears challenging. The study highlights that enhancing the engagement of men with reduced motivation requires more than merely expanding managerial positions. It is crucial for organizations to implement evaluation systems that prioritize contributions to organizational outcomes and problem-solving capabilities. In addition, establishing mechanisms through which men can leverage their expertise to gain professional recognition is essential. These measures are vital for maintaining both individual engagement and overall organizational effectiveness in contexts where gender diversity is promoted in organizations.

要約

本研究は、女性活躍推進に伴う女性管理職数の増加が男性の管理職昇進機会に与える影響に関する考察である。インタビュー調査の結果、女性管理職割合の増加により男性のモチベーションは低下する傾向が確認されたが、業務パフォーマンスの低下は見られなかった。しかしながら、現状を上回る業務パフォーマンスまでの期待は難しい。男性のエンゲージメントの向上には、単に管理職ポストを増やすのではなく、組織貢献や課題解決能力を重視した評価制度の導入と、専門性を活用して存在承認を得られる仕組みの構築がきわめて重要である。

¹ 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

1.序論

女性の活躍推進に期待される管理職機能の考察をした天野（2024）は、「女性の管理職登用促進のもと、有能な男性管理職候補者の昇進機会の抑制による組織力低下の可能性」について提起した。ただし、管理職昇進基準にある男性の昇進に関する考え方やモチベーション維持には十分な追究はされておらず、職場における男性の不満にどう対応するかなどの深い考察に課題が残された。本研究では「女性活躍推進による女性管理職数の増加に伴い、管理職昇進割合が低下した男性の活躍機会」に焦点を当て、ポジティブ・アクション²がもたらす男性のモチベーション低下への対応を役割機能の再定義により、今後の管理職体制の在り方を追究する。女性活躍推進には「男性の」理解や支援が必要なことは多くの研究で指摘されているが、急な女性管理職昇進の動きに躊躇した女性の裏で、既定の昇進が困難になった「男性の」事情にも理解を深めることが、男女協働による相乗効果を実現できる起点と考える。また、今回の調査では昇進機会の低下を問題視した有能な男性の退職が判明した。有能な人材の社外流出は組織力の低下を招きかねない、決して看過できる事象ではない。為近他（2023）の第 20 回男女共同参画学協会連絡会シンポジウム参加報告では「男性についての逆差別は今まで過大な恩恵を受けてきたこととの均衡措置と考えるべき」という意見はあるが、「男性は家計を支えるべき」という、男性側にはこれまでの経緯や事情がある。女性の活躍推進を男性視点から捉えた考察では、男女の活躍機会の平等、イノベーションの創造などを理由とした男性の肯定的な意見や実力不相応の女性の管理職昇進に対する指摘がある。また、女性の活躍推進がもたらす「男性の仕事満足度」に焦点をあてた考察には、佐藤・影山（2023）や佐藤（2023）がある。本稿では、インタビュー調査を通じて男性の仕事満足度や能力の発揮度の現状をふまえ、女性の活躍推進下で男性が能力を発揮できる体制の課題や提言を行うことで、同分野における今後の研究に貢献できると考える。

2.現状

2-1. 女性管理職割合の推移

〔図表 1〕において、金融業・保険業は正社員女性の社員構成比が高く（2024 年は 45.6%）、2015 年から 10 年間で女性管理職割合の増加（2015 年対比で 2024 年は 2.3）が全産業のなかでもっとも高い。また、2024 年の課長相当職に占める女性の割合は、全産業のなかで四番目の高さ（20.1%）である。正社員女性の構成比の高い、医療、福祉における女性の管理職割合は突出して高い（2024 年は 56.6%）が、2023 年の課長相当職への女

² ポジティブ・アクションとは、一義的に定義することは困難であるが、一般的に、社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる暫定的な措置のことと定義される。（内閣府男女共同参画局ホームページ「ポジティブ・アクション」

https://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html（2025.12.26）。

性の昇進者割合は医療、福祉に続く高さ（26.6％）で、金融業・保険業は女性の管理職割合の進捗が顕著な業界である。

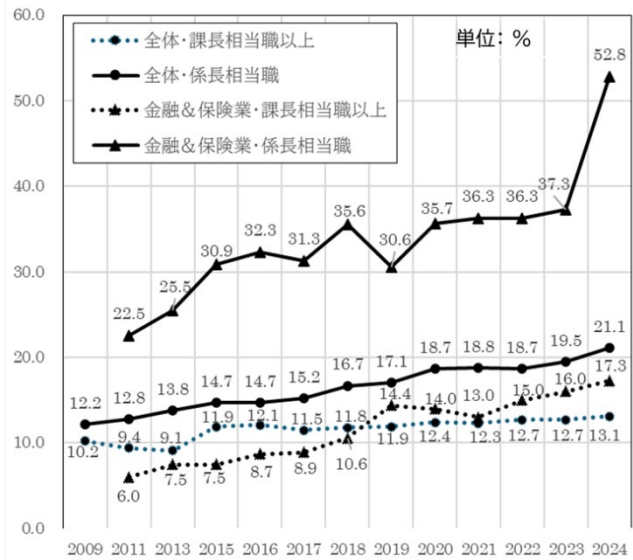
〔図表 1〕業種別管理職課長相当職の女性の割合（2024 年女性管理職割合が多い順）単位:％

	課長相当職への女性の昇進者割合				課長相当職に占める女性の割合 ※2015年を1.00とした場合の指標)								2024	
	2015年	2019年	2021年	2023年	2015年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年		正社員 女性割合	
												2015対比※		
医療、福祉	57.7	53.4	48.7	63.0	50.7	59.1	48.7	55.2	60.1	59.2	56.6	1.1	66.4	
生活関連サービス業、娯楽業	31.2	28.7	37.7	18.7	25.5	16.9	27.4	19.7	23.7	19.4	24.8	1.0	48.0	
教育、学習支援業	29.9	21.6	28.1	15.3	18.8	17.5	18.5	18.5	17.5	25.4	22.2	1.2	39.0	
金融業、保険業	16.3	20.3	21.7	26.6	8.9	18.1	17.5	15.4	18.1	18.6	20.1	2.3	45.6	
宿泊業、飲食サービス業	24.2	23.5	20.8	11.2	20.0	13.1	16.2	18.2	14.0	17.6	18.9	0.9	42.7	
情報通信業	15.2	13.6	17.4	15.4	9.6	9.9	10.6	11.5	13.4	12.6	17.1	1.8	29.9	
学術研究、専門・技術サービス業	6.7	15.8	22.7	18.3	8.3	10.4	9.6	10.5	13.2	13.4	16.9	2.0	31.5	
不動産業、物品賃貸業	16.5	16.8	21.1	19.3	9.0	12.3	11.0	13.3	13.1	12.6	13.0	1.4	34.2	
卸売業、小売業	12.0	13.5	17.8	17.7	9.8	13.9	12.8	10.4	12.4	13.1	12.3	1.3	33.2	
運輸業、郵便業	12.2	7.0	14.5	10.6	5.0	8.6	6.8	7.6	10.8	7.4	7.7	1.5	13.6	
建設業	6.0	9.5	8.7	6.9	3.7	5.6	4.7	5.8	5.4	6.4	6.7	1.8	15.2	
製造業	7.2	9.0	8.8	11.4	4.2	6.3	6.5	6.6	6.3	7.7	6.5	1.5	20.8	
鉱業、採石業、砂利採取業	9.2	4.7	8.4	10.3	4.3	4.8	4.4	4.6	6.6	12.2	6.1	1.4	14.6	
電気・ガス・熱供給・水道業	2.1	5.8	4.3	6.5	1.7	3.4	3.5	3.7	3.9	4.6	6.0	3.5	12.8	
総数（従業員10人以上）	12.1	13.6	15.7	15.8	8.4	10.9	10.8	10.7	11.6	12.0	12.3	1.5	27.6	

（出所）厚生労働省「平成 27 年、令和元年～令和 6 年雇用均等基本調査」を基に筆者作成

直近の課長相当職への女性の昇進者割合が高い金融業・保険業を採り上げ、従業員数 10 人以上の規模で全産業と役職別の女性管理職等割合の推移を比較した〔図表 2〕。

〔図表 2〕役職別女性管理職等の割合（従業員規模 10 人以上）



（出所）厚生労働省「雇用均等基本調査」の2009年～2024年を基に筆者作成

厚生労働省が公表した、全産業の 2024 年の課長相当職以上（役員含む）で占める女性管理職の割合は 13.1%である〔図表 2〕。金融業・保険業では、21.1%と全産業を上回るが、従来から高い傾向にある係長相当職が 2023 年からに急上昇（2023 年：37.3%→2024 年：52.8%）したところに特徴がある。課長職の下位層にあたる係長職は、準リーダーに該当し、この層の人材の品質維持と規模拡大が安定的かつ継続的な管理職体制の構築

に重要である。天野（2024）は、「金融業・保険業では、この準リーダー層への積極的な

女性登用を進めている³⁾ことを示している。

2-2. 企業等数および事業所数の変化と管理職ポストとの関係（金融業・保険業）

管理職ポスト数は、各企業等の人事政策に伴う増減要素があるため、企業等数に完全比例するとは断言できないが、ひとつの傾向として捉えることは可能である。特に、事業所に管理的従事者が在籍する想定では、本社を含めた事業所数の増減は必要な管理的業務、すなわち管理職ポスト数に反映されやすいと考える。[図表 3] において、2024 年の全産業の企業数等は 2019 年対比で 0.69、金融業・保険業では 0.91 で、事業所数では全産業が 0.78、金融業・保険業は 0.96 である。また、従業員数は全産業（0.97）と金融業・保険業（0.96）とも微減に留まっている。業種により状況は異なるが、管理職ポスト数に影響を与えやすい事業所数が微減（0.96）である金融業・保険業では、管理職ポスト数が増加傾向にあるとは想定しにくい。

[図表 3] 企業等数・事業所数の推移 ※2024 年は 2019 年を 1.00 とした場合を表示

	2019 年			2024 年		
	企業等数	事業所(民営のみ)		企業等数	事業所(民営のみ)	
		事業所数	従業員数		事業所数	従業員数
産業計	3,684,049	5,156,063	57,949,915	2,549,827 0.69	4,023,941 0.78	56,285,043 0.97
金融業・保険業	30,995	83,852	1,494,436	28,278 0.91	80,154 0.96	1,436,466 0.96

（出所）総務省・経済産業省「経済センサス」令和 3 年版、総務省「経済センサス」令和 7 年版を基に筆者作成

[図表 4] は 2020 年から 5 年間の管理的従事者数の推移（2020 年対比）⁴⁾である。全産業では、従業員規模 10～99 人（0.99）を除き、100 人以上は 1.00 を超えている。一方、金融業・保険業は、従業員規模 10～99 人（0.83）、100～999 人（0.75）、1,000 人以上（0.72）とすべて 1.00 未満となり、事業所数の減少幅⁵⁾より管理的従事者数の減少幅の方が大きく、金融業・保険業では管理職昇進が厳しい状況が窺える。

³⁾ 金融業、保険業では、総合職女性に加えて、限定総合職枠を活用して総合職全体枠を拡大（総合職 13.3%→26.6%）していることが、管理職数を着実に伸ばしている要因と思われる。

⁴⁾ 2019 年の賃金構造基本統計調査は 2020 年以降と異なる規模区分であるため、2020 年以降の管理的従事者割合の推移を参考にした。

⁵⁾ データ取得上の理由から、企業等数、事業所数の起点は 2019 年、管理的従事者数の起点は 2020 年であることに留意が必要である。

〔図表 4〕 従業員規模ごと管理的従事者数の推移 ※各年は 2020 年を 1.00 とした場合を表示

業種	産業計				金融業・保険業			
規模	10人～	10～99人	100～999人	1000人～	10人～	10～99人	100～999人	1000人～
2024年	0.99	0.86	1.02	1.05	0.74	0.83	0.75	0.72
2023年	1.04	0.97	1.01	1.13	0.84	0.86	0.86	0.83
2022年	0.98	0.96	0.97	0.99	0.80	0.76	0.77	0.81
2021年	1.00	0.96	1.00	1.03	0.90	0.84	0.91	0.91
2020年	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

（出所）厚生労働省「令和 2 年～令和 6 年賃金構造基本統計調査(職種 20 表)」を基に筆者作成

2-3. 男女別の管理職ポスト数（金融業・保険業）

〔図表 5〕は、2020 年から 5 年間の男女別管理的従事者数の推移（2020 年対比）である。2024 年の全産業における男性管理職数は、従業員規模 10 人以上（0.97）、10 人～99 人（0.86）、100～999 人（1.00）、1,000 人以上（1.01）とほぼ横ばいである。〔図表 4〕において管理職数の減少が著しい金融業・保険業の男性管理職数は、従業員規模 10 人以上（0.69）、従業員規模 10～99 人（0.79）、100～999 人（0.72）、1,000 人以上（0.67）すべての規模で、金融業・保険業の男性の管理職数の減少が大きいことが窺える。一方、女性の管理職数は、全産業では従業員規模 10～99 人（0.90）以外は 1.00 を超えており、金融業・保険業でも、100～999 人（0.99）以外は 1.00 を超えている。以上から、男性より女性の管理職数が増加傾向にあり、なかでも金融業・保険業では男性の管理職数の減少幅と女性の管理職数の増加幅の乖離が大きく、「金融業・保険業では管理職昇進は男性に厳しく、女性の昇進機会が増える傾向にある」と考える。

〔図表 5〕 従業員規模ごと男女別管理的従事者数の推移 ※各年は 2020 年を 1.00 とした場合を表示

業種	産業計								金融業・保険業							
従業員規模	10人～		10～99人		100～999人		1000人～		10人～		10～99人		100～999人		1000人～	
性別	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
2024年	0.97	1.26	0.86	0.90	1.00	1.29	1.01	1.57	0.69	1.08	0.79	1.18	0.72	0.99	0.67	1.10
2023年	1.04	1.08	0.96	1.01	1.00	1.07	1.13	1.17	0.82	1.00	0.82	1.23	0.85	0.91	0.81	1.01
2022年	0.97	1.06	0.95	1.02	0.96	1.12	0.99	1.02	0.79	0.88	0.74	1.00	0.79	0.63	0.79	0.96
2021年	1.00	1.00	0.96	0.94	1.00	0.99	1.03	1.07	0.88	1.06	0.78	1.36	0.90	0.92	0.88	1.09
2020年	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

（出所）厚生労働省「令和 2 年～令和 6 年賃金構造基本統計調査(職種 20 表)」を基に筆者作成

3. 先行研究

3-1. 女性活躍推進が男性に与える影響

佐藤・影山（2023）は、2016 年の女性活躍推進法施行当初、労働者数 301 人以上

(2022 年以降は 101 人以上)の事業主を対象に、女性活躍推進に向けた行動計画の策定等の義務化を受け、労働者数の規模別に女性管理職の割合の経年変化を調査した。同法施行当初から義務化対象外だった企業を含む 500 人未満の企業と比較して、「1,000 人以上の企業で女性管理職割合の増加が顕著」であることを指摘した。さらに、従業員数の規模別の企業に勤務する男性への仕事満足度調査を実施した。その結果は、同法施行以降、「300 人未満の企業で働く男性の仕事満足度に大きな変化はなく 1,000 人以上の企業で勤務する男性の仕事満足度の低下が顕著」であった。佐藤・影山(2023)は、1,000 人以上の企業における女性管理職の割合が増加していることをふまえ、「昇進機会の制限により男性の仕事満足度が低下した」と指摘する。また、統計的手法により年齢、学歴、世帯年収等の要因の影響を除去しても、同法の適用対象である企業に勤務する男性の仕事満足度の低下傾向に変化がなかったことも明らかにした。佐藤(2023)は「管理職のポスト数が限られているため、男性の昇進機会に制限がある可能性をふまえ、男性に家計の主を求めてきた日本に根づいた性別役割分業意識が男性に心理的負担をもたらした」と指摘する。

3-2. 性別役割の分業と規範

こども家庭庁(2024)では、30 代以下の 5 年以内に結婚した男女を対象に、若者のライフデザインや出会いに関する意識調査を実施した。この調査報告では、「家計(生活費)の負担は夫婦どちらも平等に負担するべきか」の問いに対して、63%が肯定的であり、37%が消極的な回答結果⁶であった。また、笹川平和財団が 2019 年に公表した「新しい男性の役割に関する調査報告書」では、「仕事では業績を上げ評価されたい(69.5%)」「仕事では競争に勝ちたい(53.7%)」「男同士では、自分と相手の上下関係を意識している(50.3%)」「男は外で働き、女性は家庭を守るべきである(34.9%)」であり、「他人に弱音を吐くことがある」に該当しない男性は 60.0%であった。奥田(2021)は、これらを「男らしき規範を支持する男性が多い」と評価する一方で、約 8 割の女性が「夫に家庭のために仕事を継続すること」を期待し、「男性が主に家計を担う」という性別役割規範を多くの女性が受け入れている、と指摘する。これは、仕事を続けている女性も含めて「夫には子育てよりも仕事で頑張ってもらいたい」とする意外な妻の本音として、奥田(2015)のインタビュー調査でも窺える。

父権制を「家」の視点からアプローチした橋本(2019)は、明治時代に家長特権を民法で付与される以前から、「家」には、外へ働きに行く男を支える場の役割と夫を支えるために専業主婦の妻を存在させる、2つの役割があったとし、外に出ることや家計の主が男性であることが社会的規範であったとする。田中(2009)は、男性の過度な働きは「働きすぎ」として「社会問題」になるが、「働けない、働かないこと」も「社会問題」化する社会構造を指摘する。奥田(2016)は、取材した男性の大半が現在の管理職ポストを死守

⁶ 「そう思う」24.1%、「ややそう思う」38.9%、「あまりそう思わない」30.9%、「そう思わない」6.1%

するため、閑職への配置転換や子会社への出向、リストラから逃れようと仕事上の地位にこだわり、夫や父親としての自らの存在感を維持するために、家庭での在り処を求めて躍起になる男性の様子を指摘する。一方で、職場や家庭でも、団塊世代がかつて「男の特権」を享受した覇権的居場所は、管理職ポストや給与削減などの環境変化や家庭での威厳に危うさが出るなかでも、過去の価値観に支配され、周囲からの評価を気に過ぎて苦悶する男性に警鐘を鳴らす。また、奥田（2007）は「男性は長い間、男らしさや男のプライド、メンツといったものを無理やり押し付けられ、他者からそうしないといけないという意識から、『自分』というものを見失ってきた」という、男性学の先駆者で日本のメンズリブ（男性解放）運動思想を牽引した伊藤公雄氏の主張を引用する。

3-3. 管理職への昇進意欲

パーソル総合研究所が 2019 年に管理職への意欲に関する調査結果を公表⁷した。本調査では、日本は各国と比較して管理職志向が極めて低水準（21.4%）であり [図表 6]、男性の管理職意欲度を 1.00 とした場合、諸外国のなかで日本の女性の管理職意欲の著しい低さ（0.57）を明らかにした。小林（2024）は、日本だけが 40 代から一気に低下することから、日本は管理職昇進の適齢期と言われる 40 代で昇進機会を逸した場合、それ以降はキャリア上昇を諦め、「管理職になれなかった人」という自己認知を始める国であると指摘する [図表 7]。

【図表 6】 APAC 諸国の管理職志向の現状

		全体 (%)	男性 (%)	女性 (%)	男性対比の指標	男女差 (pt)
1位	インド	86.2	87.0	85.4	0.98	1.6
2位	ベトナム	86.1	88.2	84.2	0.95	4.0
3位	フィリピン	82.6	79.8	84.9	1.06	▲5.1
4位	タイ	76.5	76.7	76.3	0.99	0.4
5位	インドネシア	75.6	73.3	77.8	1.06	▲4.5
6位	中国	74.2	81.6	67.6	0.83	14.0
7位	マレーシア	69.0	77.3	62.7	0.81	14.6
8位	韓国	60.2	62.7	58.5	0.93	4.2
9位	台湾	52.2	57.6	48.4	0.84	9.2
10位	香港	51.3	57.9	45.4	0.78	12.5
11位	シンガポール	49.6	58.1	43.7	0.75	14.4
12位	オーストラリア	44.8	51.9	40.3	0.78	11.6
13位	ニュージーランド	41.2	47.8	36.5	0.76	11.3
14位	日本	21.4	26.8	15.2	0.57	11.6

【図表 7】 年代別管理職志向（20代を 1.00 とした場合）

	全体	20代	30代	40代	50代	60代
韓国	60.2	1.00	1.19	0.99	0.91	1.06
インド	86.2	1.00	0.83	0.96	0.88	0.86
ベトナム	86.1	1.00	0.95	0.94	0.92	0.80
フィリピン	82.6	1.00	0.93	0.94	0.93	0.80
ニュージーランド	41.2	1.00	0.93	0.90	0.59	0.24
中国	74.2	1.00	1.03	0.83	0.74	0.85
香港	51.3	1.00	0.94	0.82	0.60	0.34
インドネシア	75.6	1.00	0.92	0.78	1.00	0.88
タイ	76.5	1.00	0.90	0.75	0.80	0.39
オーストラリア	44.8	1.00	1.00	0.75	0.41	0.25
マレーシア	69.0	1.00	0.80	0.73	0.67	0.60
シンガポール	49.6	1.00	0.91	0.68	0.50	0.34
台湾	52.2	1.00	1.02	0.65	0.64	0.87
日本	21.4	1.00	0.88	0.34	0.41	0.00

（出所）パーソル総合研究所(2019)「APAC 就業実態・成長意識調査」(管理職を目指す人の割合)p.26-27 を筆者が加工

本稿は、天野（2024）が残した課題である、女性活躍推進下での「管理職昇進基準にあ

⁷ パーソル総合研究所（2019）「APAC 就業実態・成長意識調査」は、APAC14 カ国・地域（主要都市）の 20～69 歳男女の働く実態や意識、仕事に対する意識、転職状況、働くことを通じた成長などを明らかにする、各国 1,000 サンプルの国際調査を実施した。

る男性の昇進に関する考え方やモチベーション維持」や「職場における男性の不満への対処法」を追究する上で、次の二点を論点にインタビュー調査を実施した。

- ① 管理職へ昇進ができない男性のモチベーションの低下が業務パフォーマンスに影響を与え、組織力の低下を招いているのではないか。
- ② 職場における男性の不満への対処には、上司の個別指導力に依存するだけでなく、管理職ポスト数を増やすこと、ならびに男性が主に家計を担うという性別役割規範を変えていく社会が必要ではないか。

4.研究方法

4-1.調査の実施

2025 年 11 月 12 日から 2025 年 11 月 30 日にかけて、管理職 10 人（男性 8 人、女性 2 人）へのインタビューを実施し、一回あたりのインタビュー時間は 48～62 分であった。本調査は、筆者が単独でインタビューーを務め、すべて録音音声よりインタビューメモを作成し、聴取内容に齟齬が発生しないように、インタビュー終了後、調査対象者から作成した記録内容の確認を得た。なお、インタビューガイドを用いた質問形式による半構造化面接法にて実施した。

4-2.インタビュー調査対象者および倫理的配慮

本稿では、女性活躍推進が進んでいる「金融業・保険業」を対象にするため、調査対象者には同業界の事情に精通し、女性の活躍推進への感度をもった豊富な人事マネジメント経験が求められる。そのため調査対象者は、金融業・保険業のなかでも女性管理職が多い、従業員数 1,000 以上の企業（大企業分類）の勤務者のうち、人材育成や人事評価の経験者、労働組合執行幹部経験者から選出した。本研究における調査対象者の概要は〔図表 8〕の通りである。個社ごとの会社方針による影響を避けるため、母集団の同質性重視から対象者は同一企業に勤務する管理職に限定した。調査対象者の年齢は、平均 50.6 歳（標準偏差 7.0 歳）である。

〔図表 8〕 調査対象者の概要と属性

性別（人数）	男性：8	女性：2
年齢（歳）	（平均 ± SD） 50.6 ± 7.0	
業種	金融業・保険業	
企業規模	大企業（従業員1,000人以上）	
勤務先	同一民間企業	
所属部門	複数部門（営業、事務、企画）	
役職	管理職（課長相当職以上）	

調査対象者には研究目的や研究成果の公表を説明の上、個人情報保護・研究参加と撤回の自由と研究参加の有無により不利益を負わないことについて保証し、自由意思により調査協力の同意を得た。また、インタビューに際し、調査協力者からの同意を得た上で録音を実施した。

4-3. データ分析方法

本研究の分析では、各インタビューの録音音声から作成した逐語録を調査対象者に確認した内容に基づいて、研究課題の究明にアプローチできる部分を、最小単位で抽出してコード化した。また、コード類似性・相違性を比較検討しながら分類し、抽象度を上げてサブカテゴリーを作成し、続けて抽象化を行い、カテゴリーを形成した。本研究では、今松・田高（2015）の看護研究等で用いられている質的帰納的研究方法⁸を採用して分析を行った。

5. インタビュー調査の結果と考察

今回、10 人のインタビューの逐語録に基づき、発話内容の類似性によりカテゴリー化して抽象度を上げた結果、逐語録タグ合計 371 から 198 をコード化し、その後、10 のサブカテゴリーを抽出し、最終的にⅠ. 役割変化、Ⅱ. 能力重視、Ⅲ. 活躍機会の 3 つのカテゴリーを生成した。

インタビュー冒頭、女性の管理職昇進状況について質問したところ、10 人全員が「女性管理職は着実に増加しているが、2030 年の 30% 目標達成の実現可能性には課題がある」という認識である [図表 9-01]。また、10 人全員が「数年前と比較して、多様なロールモデルの女性管理職が輩出され、管理職評価基準を充足する女性が昇進している」という認識である [図表 9-02]。これは、準リーダー層に女性を多く登用して、管理職志向の醸成に猶予期間を設け、上司との対話型個人面談などをはじめ、これまで育成期間が不十分だった女性にスポットをあてた同社の取組成果が出ていると推察される。

管理職ポスト数については、10 人全員が「管理職ポスト数は増えていない」といった現状認識である [図表 9-03]。これは、[図表 3] から「金融業・保険業では、管理職ポスト数が増加傾向にあるとは想定しにくい」に符合した。また、昇進機会を失った男性は、管理職年次の早期化の流れから男性若年層に逆順位昇進を許している現状がある [図表 9-11]。すなわち、全体の管理職ポストが増加しないまま、女性の管理職昇進が優先され、かつ男性若年層にも逆転昇進を許す、昇進適齢期と言われた年次の男性には厳しい環境であることが窺える [図表 9-12]。

〔図表 9〕 現状認識 ①（女性管理職の現状と管理職全体のポスト数）

-
01. 女性管理職は着実に増加しているが、2030 年に掲げた 30% 目標達成は難しい。(女性管理職数は、2022 年対比で 2025 年は約 1.8 倍増となり、管理職全体の約 13% を占める)
 02. ここ数年で、多様なロールモデルの女性管理職が輩出され、管理職評価基準を充足する女性が昇進している。
 03. 管理職数に増減があったとは思えない。
 04. 現在の機構改革の流れでは、多少管理職数が微減しており、増員しているとは思えない。
 05. 組織変更で統括マネージャーの管理職数が減少した部門はあるかもしれないが、担当課長も含めて管理職全体のポスト
-

⁸ インタビュー調査等から得られたデータの特徴的文脈やパターンを概念的に抽出して整理する研究手法をいう。

数はあまり変わっていない。

06. 組織統廃合に伴い、組織長、いわゆる組織統括の管理職ポストは減少するが、数年前に、部下の育成責任をもつ管理職数が増えたことをふまえ、管理職全体ではポスト数に変わりはない。
07. 業務部門の統合や新設があるため、管理職数もそれに合わせて増減が併走するが、極端に増減している状況になく、総じて変わらない。
08. 管理職ポスト数が変わらない中で、女性管理職割合を 30%とする目標があるため、男性の管理職数は、女性管理職数の増加と引き換えに減少している。
09. 男性の管理職数は、減少し、かつ昇進時期が遅れている。
10. 従来なら管理職昇進した男性自体が力量不足で下駄履きしていたケースもあり、女性管理職数の増加に伴う、及第点以下で昇進した男性が減少した見方もある。
11. 女性だけではなく、男性若年層からの逆順位昇進がある。
12. 実際に、管理職登用するに同水準の能力をもつ男女がいたケースで、女性が優先して昇進しており、管理職年次の早期化の流れから、若い年次社員が昇進している。管理職及第点の男性は昇進機会を一度逸すると、好機が見えない。
13. 40 歳前後で管理職未昇進の男性は、結果的に男性管理職の早期化に遅れており、かつ女性管理職昇進の影響も受けているのが実状である。

続いて、管理職未昇進の男性の現状に焦点をあてた質問を行った [図表 10]。インタビューでは、10 人全員が「本人のモチベーションは低下する」という回答 [図表 10-1] で一致しており、業務パフォーマンスについては「低下はしていないが、期待以上ではない」という回答であった [図表 10-10]。前者のモチベーションの低下は、昇進適齢期に未昇進となる男性の管理職志向の低下を指摘する小林（2024）に符号する。また、後者の業務パフォーマンスの低下が見られない理由には、「会社にいることの安定感や業績評価による賞与査定の影響である」という回答があった [図表 10-09]。この点については、奥田（2021）や佐藤（2023）が指摘する「性別役割の規範や分業意識が男性のパフォーマンスの下支え」が背景にあると考える。

本稿では、論点①として「管理職へ昇進ができない男性のモチベーションの低下が業務パフォーマンスに影響を与え、組織力の低下を招いているのではないか」を掲げたが、パフォーマンスの低下は見られないことから、組織力の低下を招いているとまでは言えない。しかしながら、「期待以上の業務パフォーマンスの発揮が見られない」という状況が常態化すれば、男性の組織に対するエンゲージメントや業務へのコミットメントは弱まり、生産性の向上や組織の成長に支障をきたすことが危惧される。

また、インタビューでは「女性や若年層が昇進しやすい状況があからさまになっている」との指摘があり [図表 10-13]、今後、男性の業務パフォーマンスの低下を懸念する声があった。さらに、インタビューでは「管理職の昇進機会を喪失した男性が活躍の場を外に求める、いわゆる転職が増えている」ことが明らかになった [図表 10-14]。これは、有能な男性人材の社外放出に伴う組織力低下に繋がりがねず、決して看過できるものではない。

〔図表 10〕 現状認識 ②（管理職未昇進の男性のモチベーションと業務パフォーマンス）

01. 男性のモチベーションはマイナスに作用している、特に管理職適齢期に昇進しなければモチベーションは下がる。
02. 管理職昇進に至らない優秀な先輩社員が身近いて、当人はモチベーションが落ちていた。
03. 「管理職になるのが当たり前」と思ってきた男性は、周囲の目線を意識しつつ、準リーダーに留まっている事は耐え難く、

- 納得感はない、と感じる。
04. 女性の場合、よほど向上心が強くない限り、モチベーションが著しく落ち込む事は少ないが、男性の場合は従来からある男性の昇進路線をふまえ、「昇進が当然」という意識があるので、男女間のモチベーションに差がある。
 05. 実際に、管理職昇進適齢期を迎えた男性を昇進させられなかった経験がある。年次管理終盤の昇進機会が減少する時期の動機づけは難しく、本人のモチベーション低下の懸念がある。
 06. 実際、人事評価順位で、男性よりも下位順位の女性が数段飛びで逆転の昇進申請を行うことがあり、そのケースで昇進した場合、男性に違和感をもたれる懸念がある。現時点では、男性から批判的意見までは聴かないが、今後、女性優位の管理職昇進が続けば、男性から不満の声が上がるかもしれない。
 07. 女性の場合、ライフイベント(産休等)があり、同期入社 of 昇進進度の差に対する許容がある。同期入社だから全員ほぼ同じ時期での昇進、という意識がない。この部分は男性にはなく、常に横比較の会社人生を歩み、同期入社のうち誰が先に昇進したかの意識が過剰になりがちである。それゆえ、時代の流れとはいえ、急に女性管理職が増えた事で男性である自分が昇進できなかった事が、「昇進機会を女性に奪われた感覚」に陥る傾向が想定される。
 08. 男性の管理職未昇進者で、業務パフォーマンスが低下している実状は窺えない。ただしこれが男性の準リーダーが多い営業部門の場合には、女性管理職昇進や自分より年次の若い男性管理職の同一部署への異動から、モチベーションの落ち込みは大きいかもしれない。
 09. 真面目なメンバーが多く、危惧される業務パフォーマンスが落ちた、とまでは言えない。その背景に、会社にいることの安定感や業績評価による賞与査定が、ある程度影響している。
 10. パフォーマンスが下がった評価はできないが、少なくとも期待役割以上のパフォーマンスを発揮している、とは言えない。
 11. 特定の女性が管理職昇進したために自分(男性)が昇進しなかった、という妬みより、結果的に男性管理職の早期化の流れにも乗り遅れるなど、多様な理由で自分の実力不足を内省するしかなく、女性管理職昇進の流れを理由にした、業務パフォーマンス低下は想定できない。
 12. 管理職適任の男性候補者が長蛇の列を成していれば、女性管理職増に伴う管理職及第点の未昇進者のモチベーションや業務パフォーマンスへの影響の課題が内在化する可能性がある。
 13. 男性より、女性や若年層が昇進しやすい状況が、ここ1、2年であからさまになっているため、これが継続すると管理職及第点の男性のモチベーションが下がり、今後、業務パフォーマンスに影響する懸念はある。
 14. モチベーションダウンを奮起する機に繋げず、良い外部情報があれば転職するケースが増えている。従来は残留して奮起する機会を窺うが、最近は当たり前前に転職している。ただし一定の年次が進んだ社員は処遇が好転しない転職リスクから残留傾向にあるが、活躍が期待される(若手)年次層では転職に好機を求める傾向がある。
 15. 男性候補者数も減少している、つまり男性の中で管理職に相応しい母集団が小さくなり、男性管理職候補者が長蛇の列を成して不平、不満を言う、事態にはなっていない。むしろ、男性の管理職の成り手不足を、女性管理職が補填している面がある。
 16. 男性の中でも優秀な人材は従来通り管理職昇進しており、そこまで到達できないレベルの男性人材が、女性管理職に追い抜かされている現状で、その追い抜かされる男性層も徐々に減少している。
 17. 管理職昇進直後と準リーダー間の給与水準の格差は大きくないが、それでも男性が管理職志向をもつのは、社会的地位や社内における名誉、自分の仕事に対する承認欲求があるため、と感じる。
 18. むしろ男性より女性の中で、これまで自分(女性)と同列評価だと認識していた女性の管理職昇進により、女性の中でモチベーションが低下する懸念があり、この点は、女性活躍推進や組織力向上の点から留意すべきである。
 19. 女性管理職の昇進により男性の昇進者は減少しているのは客観的事実であるが、及第点ないし力量ある男性の昇進機会が奪われた、と受け止めるのではなく、そもそも及第点ないし力量ある男性母集団が減少傾向にあるのが実態である。

インタビューから生成したⅠ.役割変化、Ⅱ.能力重視、Ⅲ.活躍機会の3つのカテゴリーを考察していく。Ⅰ.役割変化で注目すべきは、管理職の多忙さに変化はないが「多忙さの質が変わっている」点である。インタビューでは「本業以外に労務管理やコンプライアンス対応の要求度が高く、その分、管理職の質的ロードが上がっている」といった声〔図表11-01〕をはじめ、10人全員がさまざまな理由で、本業以外の加重業務による「多忙さの質の変化」を指摘した。例えば、所管する本業的な管理的業務(営業部門であれば営業目標の達成)に、コンプライアンス、労務管理、プレイヤー任務が管理職に加重され、社会

環境の変化により要求水準がさらに高まるなか、「一人の管理職キャパシティを完全に超えている」というものである。この状況を打開するには、管理職昇進の水準にある男性が、管理職のキャパシティ超過分の受け皿としての活躍が期待できると考える。

【図表 11】 I.役割変化（主なコメントより抜粋）

01. 本業以外に労務管理やコンプライアンス対応の要求度が高く、その分、管理職の質的ロードが上がっている。
02. 管理職が実務を手放せない、プレイングマネージャーが常態化している。担当者の実務をすべて知り、代行が務まる水準を管理職が背負っている。
03. 担当者の労働時間の短縮は、担当者の早帰りを意味するが、担当者の残務代行をするのが管理職になっており、本業以外の労務管理に加え、残務代行の仕事が膨張している。
04. 一部管理職には、直接担当する単体組織以外に、特定業務に限定して組織全体の統括業務（組織全体の人事マネジメント統括）をもつ、本部席業務と自組織業務の兼務管理職がいる。兼務する本部席業務は自組織業務の 3 倍ほどの業務量になり、一般の管理職業務に兼務役責があるかどうか、で業務量に大きな格差があり、特定の管理職への業務の偏重傾向がある。各々の管理職の役割の質量に不均衡があり、管理職の残業時間に二極化が見られる。
05. 会社方針を組織内へ共有する業務や締切が急である業務が立て続けにあり、一人の管理職キャパを完全に超えている。
06. 組織マネジメントへの管理職が求められる事が複雑化している。
07. （昨年からはスタートした）毎月実施の担当者との対話型個人面談に求められている、一人ひとりに寄り添った対応には相当時間が割かれ、人事部門からもそれに関連した仕事の依頼が急増している。
08. 部署、業務内容によって担当者の業務が増大すれば、その分、マネジメントする管理職も残業体質になりがちになる。業務繁忙度がピークになると、担当者に土日出勤、過剰な平日残業を求める事ができず、その分も含め時間無制限を許容されがちで管理職が引き取っている。
09. 組織にもよるが総じて管理職の労働時間は以前より縮小したが、本業以外の業務が膨らんでおり、管理職の多忙な働き方はあまり変わっていない。
10. 多様な働き方が尊重される中、権利だけ主張する社員への対応など、部下や組織運営を担当するマネージャー管理職は大変である。
11. 専門性の実務は担当者に任せ、全体のマネジメントが管理職の職務と思うが、部下が抱える実務サポートはじめ、管理職はオールマイティにこなす事を求められる立場にある。この現状は数年前とあまり変わっておらず、実務を手放せていないのが管理職の多忙の原因である。
12. 管理職全体における労働時間は、以前と比較して改善傾向にあると思うが、担っている業務により、長時間労働傾向にある管理職も存在し、個人差がある。
13. 管理職全体の平均をとれば労働時間は改善しているが、管理職の中で業務過多の者や、対面型個人面談後の記録管理の増加など、新たな業務が増加傾向にある。
14. 周囲のメンバーは、責任ばかり取られる管理職への魅力を感じていない気がする。
15. 管理職志向ある準リーダーから見た現在の管理職の姿は、必ずしも魅力的とは言えない。
16. 多忙極まりない状況である。
17. 管理職労働時間も担当者と同じように監視された事で、従来のような異常な働き方は解消され、労働時間は多少改善しているように思う。
18. 以前と比較して、管理職への監視体制（ルール等）が厳しくなり、土日や深夜まで働くような事はない。
19. 部署によっては長時間労働が改善できない管理職が存在しており、会社課題となっている。
20. 準リーダー層の一部女性から「長時間労働ができないため管理職は無理」や「育児と仕事の両立が困難」という印象が持たれている。

II.能力重視では、男性がモチベーションと業務パフォーマンスの向上に活かされる能力評価が議論になる。インタビューでは「人事評価の運用の実態」について質問を行い、10 人全員が「実力不足の女性の管理職昇進は見られない現状である」という認識 [図表 12-01] であったが、10 人中 6 人に女性優位の順位付けが見られた [図表 12-02]。女性優位

の人事評価運用の背景には、女性活躍推進の中での女性をポジティブに昇進させる空気感〔図表 12-05〕や、自組織では「女性は管理職になれない」という所属女性に誤ったメッセージにならないようにするため〔図表 12-06〕など、部署により事情は異なる。一方で、管理職へ未昇進の男性に対しては、専門の知識や技量があれば、「その専門性を活かすことが必要である」点については 10 人全員の意見が一致した〔図表 12-17〕。なかには、男性各人の得意分野や専門性などの能力評価した上で、男性本人の得意分野に繋がる役割付与を行い、目標達成した場合には、社内で本人を賞賛し名誉を与えることで、本人が存在承認される機会づくりが重要であるといった声がある〔図表 12-13〕。また、男性本人の専門性や得意分野が周囲から高い評価や活用度に関心をもたれる役割の見せ方の工夫が必要〔図表 12-14〕という意見があった。インタビューを通じて、管理職昇進にとらわれずに、男性本人のもつ長所が組織貢献に繋がる専門性や組織の課題解決に一致させていく能力重視の在り方を模索して、専門性を活かすことで本人が得る存在承認までの仕組化が重要と考える。

〔図表 12〕 II. 能力重視（主なコメントより抜粋）

01. 「期待重視」で管理職昇進した女性は散見されるが、実力不十分といった過度な下駄履きまでではない。
02. 管理職昇進基準以下（能力不足）にもかかわらず昇進させる事はないが、男性、女性が能力的に同列もしくは男性上位、女性劣位の評価順の場合、女性優位に昇進申請をする事はある。
03. 管理職昇進に関わる人事評価会議では、準リーダー層の中で評価順位を付けるが、管理職昇進申請の際、上位 3 位までの男性が昇進申請され、4 人目の申請にあたり、8 位にいた女性が逆順位申請された。
04. 実際には、能力以上に期待度優先で昇進させる実態はある。ただし、管理職への力量不十分にもかかわらず、女性管理職数を増やしたいばかりに、力量ある管理職候補の男性と逆順位で昇進させる事はない。
05. 人事評価会議には、人事部門から上級職のオブザーブ参加があるため、女性活躍推進の中での女性をポジティブに昇進させる空気感は歪めない。
06. 組織に女性管理職が不足している場合に、「この組織では女性は管理職になれない」という女性に対して誤ったメッセージにならないよう、女性管理職ロールモデルを作る意味で、戦略的に女性が管理職昇進に優先されやすい。
07. 性差なく、職制に区別なく、育成水準にも差がない入社年次層からは、女性管理職数を増やすために女性優位に管理職昇進をしている、という見方はされている。
08. 男性、女性問わず、公平な人事評価の結果で現在の自分がいる、との認識を男性社員にいかに関心させるか、が大切であり、それを実現するのは適切な環境である。その環境が構築できなければ男性から不平や不満が出てくる。
09. 人事評価会議に参加した管理職の本音は、昇進申請した女性より上位にいる男性の準リーダーの方が実力は上、との評価であり、当該女性の管理職申請に値する実力はギリギリのボーダーラインであった。
10. 自分の部署では、男性の管理職及第点の未昇進者のイメージがない。実際に、同水準評価の男女がいた場合、組織への貢献度や今後の期待値、年齢的な部分など多面的評価から、男性の管理職昇進が行われ、女性管理職数を過度に意識した女性優位の調整評価はしていない。
11. 人事部門から「これまで男性が下駄履き評価だった。女性管理職割合を上げるためには、何処かで大胆な軌道修正が必要である」と話を受けた事がある。
12. 自分の経験上、管理職昇進への抵抗が強い女性を推したことや、能力的に管理職基準未達者を昇進させたケースはない。ただ覚悟不十分な女性を期待こめて推したことはある。
13. 管理職未昇進の男性には、本人の得意分野に繋がる役割付与を行い、目標達成した場合や好取組をした場合には、みんなの前で本人を賞賛し名誉を与え、本人が存在承認される機会づくりが大切である。
14. 本人の自己満足に留めず、周囲から高い評価や活用度に関心をもてるような、役割の見せ方の工夫が必要である。
15. 従来型管理職で言われた「オトコ働き」の働き方が理想ではない正しい認識をもたせ、例えば、AIの使い方によるマネジメントの高度化に繋がる担当業務を担わせる。

16. 実際に、得意な事をやらせて前向きに取り組んでいる男性がいる。
17. 男性にとって、従来のような昇進コースを大前提(梯子型)とした価値観を変え、専門性が評価に繋がる価値観を醸成していく事が大切である。専門性だけでも管理職昇進ができる人事制度の変更である。現在の会社は、マネジメント力重視で評価しており、専門性をあまり重視していない。

Ⅲ. 活躍機会では、女性活躍推進下での男性への管理職ポスト増加の可否と管理職以外の活躍機会の在り方が議論となる。10 人のインタビューでは、管理職ポスト増加に反対が 3 人、賛成が 3 人、基本的に賛成であるが懸念事項ありが 4 人であった。管理職ポストの増加に反対(3 人)の理由は、人件費膨張と権限を有する者の増加による組織内指示系統の複雑化[図表 13-04]である。一方で、賛成の理由は、業務過多のマネージャー管理職の一部業務のエンパワーメントによる組織の生産性の向上[図表 13-09]や、長年の事務経験では遭遇したことがないお客様とのトラブルや突発的な課題解決など、男性の経験値が活かされる範囲を男性が担うことで女性管理職の業務効率化が期待できることにある[図表 13-11]。また、人件費膨張を理由とした反対意見には、管理職増加による超過業務の平準化や生産性向上効果で人件費増加分の回収ができる考えである[図表 13-08]。また、インタビューでは 10 人中 2 人から、現役管理職のなかでパフォーマンスが低下による経年劣化が生じる者が一定数存在することから、人件費を膨張させずに管理職体制を強化するには、現役管理職との入れ替え体制の提案[図表 13-14]があった。これは、現役管理職に刺激を与え、組織の活性化や管理機能の品質維持、向上に繋がり、能力ある男性への昇進機会の提供にも期待ができる。

〔図表 13〕Ⅲ. 活躍機会（主なコメントより抜粋）

-
01. 管理職未昇進の男性を活躍させるために管理職ポストを増やす事が、現在、業務が溢れている管理職支援に直結するかは、必ずしもそうとは言えない。溢れている業務をシェアするには、それなりにその業務への経験や専門性がないと支援にもならず、しかも男性である必要性がない。
 02. 管理職にならずとも、細かな業務管理が得意な男性であれば、管理職の超過する管理業務の効率化が期待できる。
 03. 女性管理職数の増加に伴い未昇進となる男性に対し、担当者としてパフォーマンスを発揮する上位層には、活躍度に応じた処遇を行う。ただし、管理職ポストを増やす対応は好ましくない。
 04. 管理職数の増加にネガティブなのは、人件費膨張や権限を有する者の増加へのマネジメントの複雑化が理由である。
 05. 単なる管理職ポストの増加は、管理職ブランドや管理職権威の低下を招く虞があり、管理職志向者だけではなく、現役管理職のモチベーションを下げるリスクがある。
 06. 組織内の指示系統が複雑になるため、管理職数を増やす事にはネガティブであり、担当者としてモチベーションが維持できる工夫が必要である。
 07. これまで管理職を期待されずに入社した女性が、途中で管理職昇進を期待される現状をふまえ、女性管理職数を目標化する現在の推進は理解するが、それらが軌道に乗った以降は、真に力量がある者は男女問わず管理職昇進すべきであり、いたずらに管理職ポスト数を増やす必要はない。
 08. 管理職機能を分割した、拠点長と拠点マネージャー体制は、管理職ポストを増やす事で人件費増に繋がるが、拠点長が営業に専念できる環境から、人件費増加分の会社全体の業績は上がるのではないかと。
 09. 業務過多のマネージャー管理職の一部業務のエンパワーメントにより、組織の生産性が上がり、そこを能力ある男性の管理職未昇進者に共有できる事は組織全体として望ましい。
 10. 実力ある男性は、女性活躍推進とは無関係に管理職昇進させる考え方を支持する。一方、管理職ポストが増える事で管理職価値の希釈化から、管理職名誉やブランドが低下する懸念があり、その場合の現役管理職のモチベーションには留意する必要がある。
 11. 管理職未昇進者を活躍させるために管理職ポストを増やした場合、女性管理職でカバーできない、男性の経験値が有効

な範囲を男性管理職が担う、いわゆる男女管理職ペア制は考えられる。その場合の女性管理職の業務量の平準化が期待できれば一つの有効な手段である。

12. 管理職への期待能力がある人材は、男女問わず管理職昇進させるのが理想的で組織強化に繋がる。
13. 拠点長と拠点マネージャーは同順位の職位として、並列関係の管理職ポストを増やす事でも良く、男性の管理職未昇進者がこの管理業務に長けていれば登用すれば良い。
14. 現役管理職でも、時間経過につれ期待通りのパフォーマンスを上げない者がいる。管理職機能を上げるのであれば、管理職ポストを増やすのではなく、管理職の入れ替え戦により、管理職ポストの品質維持に加えて人件費増の抑制にもなる。それは現役管理職への刺激になり、管理機能の向上も期待できる。
15. 外資系のように、現役管理職の実績評価次第で、下位職への降格人事(準リーダーに戻す)により、管理職志向者との入替戦は、管理職ポスト膨張に伴う会社人件費の抑制になるだけでなく、一定の能力があり覚悟を決めている男性の管理職志向者にとっても得策である。ただし現在の勤務先の企業文化的には許容が難しく、かつ管理職不足と管理職母集団が小さいことから、現実には難しい。
16. 管理職と双壁、同等の価値になりえる専門ポストが創れると良い。女性管理職割合 30%目標への過度なこだわりや、能力ある男性が女性との逆順位により未昇進になる事で組織パフォーマンへの期待が低下するのは好ましくない。
17. 本人の遣り甲斐が何処にあるか、を発見する対話が大切である。例えば、本人にマネジメント希望があれば「担当者としての」業務統括の役割を付与してみる。これは管理職昇進のためのトレーニングではなく、本人の遣り甲斐を満たすための役割付与である。
18. 男性の未昇進者のモチベーションアップは組織力向上になるが、単に管理職ポスト数の増加で応えるのではなく、得意分野を活かした新たな役割のネームバリュー化した形で報いることが賢明である。
19. 管理職及第点もしくはやや下回る男性を想定した場合、管理職の適性以外に、本人に魅力的な長所があれば、いたずらに管理職昇進ありきではなく、その本人の長所が有用になる役割付与の方が、成果が出やすく、モチベーションが上がり、組織的にも果実を得られる。

6.結論

本稿は、女性活躍推進下での「管理職昇進基準にある男性の昇進に関する考え方やモチベーション維持」および「職場における男性の不満への対処法」を追究する上で、インタビュー調査から生成した、現状認識、役割変化、能力重視、活躍機会についての記述の分類を基に、二つの論点を考察した。一点目の「理職へ昇進ができない男性のモチベーション低下が業務パフォーマンスに影響を与え、組織力の低下を招いているのではないか」については、インタビュー調査から、男性のモチベーション低下は想定されるが、業務パフォーマンスまで影響が生じていないことが判った。その背景には、会社にいることの安定感や業績評価による賞与査定の影響がインタビュー調査から窺えた。課題は、男性の業務パフォーマンスは期待以上の発揮が見られないことである。すなわち、組織力低下は招かなくとも現状維持以上の業務パフォーマンスが期待できない組織に陥る懸念がある。

二点目の「職場における男性の不満への対処には、上司の個別指導力に依存するだけでなく、管理職ポスト数を増やすこと、ならびに男性が主に家計を担うという性別役割規範を変えていく社会が必要ではないか」について、10人のインタビューでは7人が管理職ポストの増加に「賛成」であった。しかしながら、管理職ポストの増加は男性のモチベーションへの有効な対処、超過する管理職業務の効率化、業務シェアによる業務専念体制には有益であっても、指示系統の複雑化、管理職の超過業務の遂行に必要な能力の有無、現役管理職のモチベーション維持などに課題を抱え、課題解消ができない場合には人件費の膨張に陥る虞がある。従って、今回のインタビュー調査から言えることは、個々の課題への

解消策を慎重に検討の上で管理職ポストの増加を模索することが重要であり、むしろ管理職ポストの増加をしない前提で、男性のパフォーマンスを引き上げる対策を講じることが現実的と考える。そのためには、インタビュー調査から得た「男性本人のもつ長所が組織貢献に繋がる専門性や組織の課題解決に一致させていく能力重視の在り方を模索して、専門性を活かすことで本人が得る存在承認までの仕組化」がきわめて重要になる。

また、インタビューでは「人件費を増やさずに能力ある男性に管理職の昇進機会を提供する」斬新な意見を得た。これは、現役管理職と能力ある男性の入れ替え体制であり、現役管理職のなかでパフォーマンスの低下による経年劣化となる者が一定数存在することがこの背景にある。現役管理職への刺激による組織の活性化や能力ある男性への昇進機会の提供といった一挙両得の効果が期待できる。課題は、現在の勤務先の企業文化的に許容が難しいことである。この企業文化と抜本的な人事制度の変更は必要であり、従業員への理解を得ることが重要である。また、「男性が主に家計を担うという性別役割規範を変えていく社会の必要性」については、調査対象者が男性本人（当事者）ではなく、その上司あたるマネージャーであったことから、インタビュー調査では明らかになっておらず、性別役割規範を変える社会の必要性について研究を続けていきたい。

謝辞

本研究は、2025 年度昭和女子大学現代ビジネス研究所研究助成金を受けたものであり、本研究所のご支援ならびにインタビュー調査にご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。

<参考文献>

- 天野博晃（2024）「女性の活躍推進に期待される管理職機能の考察：管理職に魅力はないのか」昭和女子大学現代ビジネス研究所 2024 年度紀要, p.4, https://swubizlab.jp/wp/wp-content/uploads/2025/03/2024biz_ron_01.pdf (2025.12.26) .
- 今松友樹紀・田高悦子（2015）「生活習慣病ハイリスク者における継続可能性の高い行動変容に向けた行政保健師の支援方法の明確化確化に関する質的帰納的研究」『日本地域看護学会誌』 vol.17 No3、一般社団法人日本地域看護学会,p.51-59, https://www.jstage.jst.go.jp/article/jachn/17/3/17_KJ00009906848/_pdf/-char/ja (2025.9.3) .
- 奥田祥子（2007）『男はつらいらしい』新潮社, p.162.
- 奥田祥子（2015）『男性漂流：男たちは何におびえているか』講談社, p.75.
- 奥田祥子（2016）『男という名の絶望：病としての夫・父・息子』幻冬舎, p.216-217.
- 奥田祥子（2021）『捨てられる男たち』SBクリエイティブ, p.214-215.
- 柏木恵子（2008）「ジェンダー視点に立つ男性の心理学の課題」『日本の男性の心理学』有斐閣.
- 小島慶子（2022）「第 2 章 なぜ日本では「女も男も生きづらい」のか？ 多賀太」『おっさん社会が生きづらい』PHP 研究所, p.55-127.
- 厚生労働省「令和 6 年度雇用均等基本調査結果のポイント（概要）」令和 7 年 7 月 30 日公表（労働政策審議会,雇用環境・均等分科会（第 84 回）,資料 2-2,令和 7 年 10 月 2 日） .
- 厚生労働省「平成 27 年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-27.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和元年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r01.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和 2 年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r02.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和 3 年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r03.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和 4 年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r04.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和 5 年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r05.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和 6 年雇用均等基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r06.html> (2025.12.26) .
- 厚生労働省「令和 2 年賃金構造基本統計調査（職種 20 表）」
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450091&tstat=000001011429&tclass1=000001152186> (2025.12.26) .

厚生労働省「令和 3 年賃金構造基本統計調査（職種 20 表）」

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450091&tstat=000001011429&tclass1=000001164106>（2025.12.26）.

厚生労働省「令和 4 年賃金構造基本統計調査（職種 20 表）」

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450091&tstat=000001011429&tclass1=000001202310>（2025.12.26）.

厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査（職種 20 表）」

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450091&tstat=000001011429&tclass1=000001213360>（2025.12.26）.

厚生労働省「令和 6 年賃金構造基本統計調査（職種 20 表）」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/index.html>
（2025.12.26）.

こども家庭庁（2024）「令和 6 年度 若者のライフデザインや出会いに関する意識調査 報告書」（令和 6 年 11 月）」 p.155, https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/baa1bb86-a439-4a1f-839e-2bb6e6273400/3c3be002/20241118_policies_shoushika_04.pdf（2026.2.10）.

小林祐児（2024）『罰ゲーム化する管理職：バグだらけの職場の修正法』集英社インターナショナル, p.45.

笹川平和財団（2019）「新しい男性の役割に関する調査報告書：男女共同参画（ジェンダー平等）社会に向けて」 p.34-37,

https://www.spf.org/global-data/user48/Research_Report.pdf（2025.9.3）.

佐藤一磨（2023）『残酷すぎる幸せとお金の経済学』プレジデント社, p.68-78.

佐藤一磨・影山純二（2023）「女性活躍推進法は非管理職男性の主観的厚生にどのような影響を及ぼしたのか」日本人口学会第 75 回大会（南山大学、2023 年 6 月 10 日発表）.

周司あきら（2025）『男性学入門：そもそも男って何だっけ？』光文社.

総務省・経済産業省「経済センサス 令和 3 年版」.

総務省・経済産業省「令和 3 年経済センサス-活動調査_産業横断的集計（事業所に関する集計・企業等に関する集計） 令和 5 年 6 月 27 日」 p.2.

総務省「令和 6 年経済センサス-基礎調査（民営事業所）確報集計結果 令和 7 年 12 月 24 日」 p.2-3.

総務省「経済センサス 令和 7 年版」.

多賀太（2006）『男らしさの社会学：揺らぐ男のライフコース』世界思想社.

田中俊之（2009）『男性学の新展開』青弓社, p.73.

為近 恵美・小川 賀代・神戸 美花・近藤 高志（2023）, 男女間の積極的格差改善措置について考える（第 20 回男女共同参画学協会連絡会シンポジウム参加報告）, 公益社団法人応用物理学会, p.248,

https://www.jstage.jst.go.jp/article/oubutsu/92/4/92_247/_pdf/-char/ja (2025.12.26) .
内閣府 男女共同参画局ホームページ「ポジティブ・アクション」

https://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html (2025 年 12 月 26 日) .

橋本治 (2019) 『父権制の崩壊あるいは指導者はもう来ない』朝日新聞出版, p.230.

パーソル総合研究所 (2019) 「APAC 就業実態・成長意識調査」(管理職を目指す人の割合) , p.26-27, https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/apac_2019/ (2025.9.3) .

平山亮 (2019) 「『男性性による抑圧』と『男性性からの解放』で終わらない男性性研究へ」『女性学』日本女性学会学会誌編集委員会編,第 27 巻, p.42-56.

平山亮 (2024) 「男性性役割の社会化から、男性性による不平等の正当化へ」『男性学基本論文集』勁草書房, p.1-18.