

## 女性ミドルエイジ層のキャリア意識の考察

### — 働く女性の活躍推進を阻害する要因 —

天野 博晃<sup>1</sup>

## Consideration of Career Awareness among Middle-aged Women — Constrains on Diversity Promotion —

AMANO Hiroaki

### Abstract

This research aims to clarify the backgrounds for the slow progress in promoting women's empowerment through interviews with female employees, based on the hypothesis that there are underlying issues faced by managerial positions in leadership roles. As a result of the survey, five operational issues for managers that are intertwined with system design became apparent. Based on the above, the following countermeasures were proposed: ① Clarification of the definition of women's active participation, ② Diversification of models for female managers, ③ Reformation of the working style of managers themselves, ④ Creation of opportunities for meaningful dialogue with female employees, and ⑤ Establishment and visualization of an educational system considering the career path of female employees.

### 要約

この研究の目的は、「主導する立場の管理職のオペレーション上の問題」という仮説を立て、女性社員へのインタビュー調査により、女性の活躍推進が進まない原因を明らかにすることである。調査の結果、制度設計と両輪である 5 つのオペレーションの課題が明らかになり、それらへの対応策を次の通り提起した。①女性の活躍に関する定義の明確化、②女性管理職モデルの多様化、③管理職自身の働き方の改革、④女性社員との質が伴った対話機会の創出、⑤女性社員の入社経路等を考慮した教育体制の構築と可視化、である。

---

<sup>1</sup> 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」が古くて新しい課題と言われるのは、1985年に制定された男女雇用機会均等法に始まり、法改正等の態勢強化をはじめとした各種の取り組みを経ても、未だ及第点と言える評価に至らないからである。女性の就労機会の拡大のためには、仕事と育児・介護等との両立ニーズへの対処にあたり、男性の当事者意識をもった家事労働への参画に加え、多様性をもたせた女性の働き方の創出が必要であることは論をまたない。確かに、そのような態勢強化に向けた各種の取り組みは、女性の就業機会の拡大に寄与しているが、国内においても進捗推移は期待値以下であり、国際比較においては極めて低水準にとどまっている。これらの真因の所在について多くの研究がなされているが、育児・介護等の男女間の家事労働の均等化や各種の態勢整備により、女性の活躍推進が好発進するか疑問である。すなわち未だ女性の活躍推進が軌道に乗らない理由は、態勢整備等への不足感ではなく、他に要因があるのではないかと考える。それを意識改革に求める考え方もあるが、そうであればそのネガティブな意識の発生源は何か、について探求する必要がある。

本稿では、「管理職に占める女性の割合の低さ」と「女性の活躍推進の進行の遅さ」の低い・遅い 2 つの現状に着目し、その要因について、先行研究を参考にしつつインタビュー調査により追求した。筆者の問題意識は、これまでの態勢強化に加えて、女性の活躍推進を「主導すべき立場の管理職が担うオペレーションの完遂力」に課題があるのではないかと、の仮説にある。態勢強化と管理職のオペレーションの完遂力は車の両輪であり、両輪がバランスよく駆動することで着実に前進する、と考える。そこで本稿では、家事労働に諸問題を抱えず、仕事に対して意欲的かつ向上心がある、準管理職以上の女性を対象にインタビュー調査を実施した。男女間の家事労働の均等化等だけに解を求めず、女性が抱える「活躍推進」への課題を真に浮き彫りにすることが、本研究の役割である。

## 2. 女性活躍の現状とその背景

### 2-1. 法的インフラ整備

政府は2003年以降、「社会のあらゆる分野において、2020年度までに指導的地位に女性が占める割合を30%にする」目標を掲げてきたが、民間企業等の女性管理職割合の低水準から所期の目標達成は困難と判断し、2020年7月21日に「2020年代の可能な限り早期に実現する」との方針を示した。その間、「女性の活躍」を掲げて各種の取り組みが見られたが、民間企業等の取り組み状況およびその実績は自主的公表にとどまった。このため、2023年3月期決算以降、女性活躍推進法に基づき、女性管理職比率を公表する企業は有価証券報告書への記載が必要となった。また2023年4月以降、常時雇用する労働者数301人以上の事業主は、これまで課された一般事業主行動計画の策定および情報の公表方法に関する改正や、101人以上300人以下の事業主にも義務化される法改正が実施され、民間企業等が女性の活躍推進を前進する機能として期待される。

## 2-2.女性の管理職

### 2-2-1.女性管理職の割合

厚生労働省の調査<sup>2</sup>では、常用労働者 10 人以上の規模企業の課長相当職以上（含む役員）の管理職に占める女性の割合について、2022 年度は 12.7%となり、前年の 2021 年度比較で 0.4 ポイントの上昇となった [図表 1]。これは 2012 年度以降、毎年僅かな増減を繰り返し、約 10 年間でもっとも高い割合となったものの、その間で 2.5 ポイントの上昇にとどまった。政府は 2023 年の「女性活躍・男女共同参画の重点方針（女性版骨太の方針）」で、東証プライム市場に上場する企業の女性役員比率を 2030 年までに 30 %以上にする目標を設けたが、まだ現実とのギャップは大きいと言える。この方針の中では、女性活躍を推進している企業の多くが抱えている「本人が現状以上に活躍したいと思っていない」「社内にロールモデルとなる女性社員が少ない」といった課題に対応するため、メンター制度の導入やロールモデルの育成など、女性のキャリア形成支援を掲げている。

### 2-2-2.女性管理職の国際比較

次に、管理職に占める女性の割合に関する国際比較を見ていく。「データブック国際労働比較 2023」<sup>3</sup>では、2021 年時点で日本は 13.2%であり、主要先進国の中だけでなく、東アジア地域国と比較しても著しく低い水準である [図表 2]。本統計では、2010 年から 2021 年（フィリピン、タイ、マレーシアは 2020 年）までの間、各国とも僅かな増減が見られ、その点は日本も同じ傾向にある。しかし管理職に占める女性割合の水準自体に他国と大きな乖離があり、そこには諸外国と異なる「日本特有の構造的問題」が想定される。

【図表1】 女性管理職等の割合の推移（企業規模10人以上）

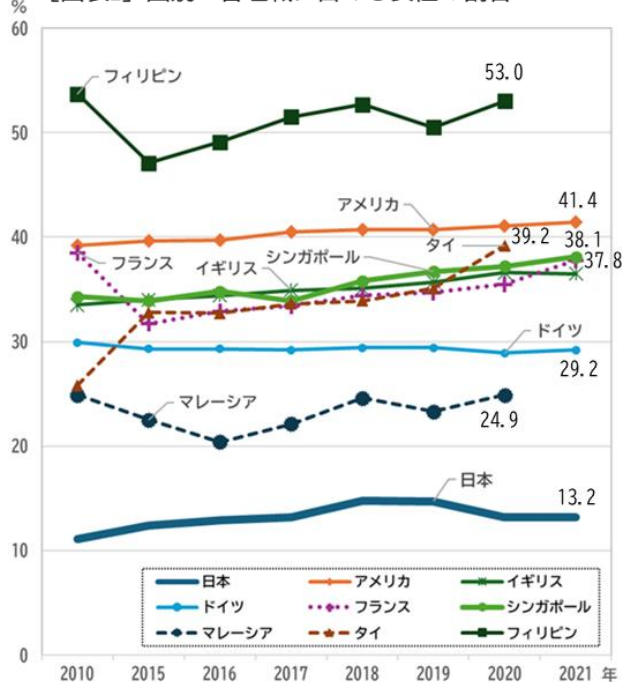


（出所）厚生労働省「令和4年度雇用均等基本調査：企業調査結果概要」  
p. 8に基づき筆者作成

<sup>2</sup> 本調査（令和4年度雇用均等基本調査）は、2022年10月1日現在の状況について、常用労働者10人以上の企業対象数6,000企業への調査であり、有効回答数3,096企業、有効回答率51.6%である。

<sup>3</sup> 「データブック国際労働比較2023」のフィリピン、タイ、マレーシアは2020年までの指標である。

【図表2】 国別・管理職に占める女性の割合



(出所) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2023」  
 p. 129に基づき筆者作成

【図表3】 国別ジェンダーギャップ指数 (2022)

順位	国名	値
1	アイスランド	0.908
2	フィンランド	0.860
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
10	★ドイツ	0.801
15	★フランス	0.791
19	★フィリピン	0.783
22	★イギリス	0.780
27	★アメリカ	0.769
49	★シンガポール	0.734
79	★タイ	0.709
103	★マレーシア	0.681
116	★日本	0.650

★は【図表2】の掲載国  
 (出所) 世界経済フォーラム「ジェンダーギャップ指数2022」p. 10に基づき筆者作成

また世界経済フォーラムが 2022 年 7 月に公表した男女格差を測るジェンダーギャップ指数<sup>4</sup>において、日本は 0.650 であり、146 か国中 116 位であった [図表 3]。これは先進国の中では最低水準であり、東アジア諸国の中で、フィリピン (0.783)、シンガポール (0.734)、タイ (0.709)、マレーシア (0.681) の ASEAN 諸国より低い水準である。このジェンダーギャップ指数は、「経済」「教育」「健康」「政治」の 4 つの分野のデータから作成され、日本は「教育」「健康」の分野では 146 か国の中で上位水準にあるが、「政治」「経済」の分野では極めて低い水準である。<sup>5</sup>

### 3. 先行研究

管理職に占める女性の割合の低い要因として、厚生労働省による企業調査において、「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいいため<sup>6</sup>」とする企業割合が 58.3%と最も高い等、女性管理職候補者数の少なさに要因を求め、昇進に際し女性を差別していない声が挙げられている。しかし、それは構造的真因から派生した結果であり、表層的な見方と考える。そこで、日本における女性管理職の低さの要因を探る上で、先行研究からそれらを生み出す「日本特有の構造的背景」や実証分析結果を見ていく。

<sup>4</sup> ジェンダーギャップ指数は 1 が完全平等を示し、0 に近づくほど不平等と評価される。  
<sup>5</sup> 日本の 146 か国中の順位は、教育：1 位、健康：63 位、経済：121 位、政治：139 位である。  
<sup>6</sup> 厚生労働省 (2013)「平成 25 年度雇用均等基本調査」p.4

### 3-1. 日本型雇用システム（年功昇進・賃金制）

日本における管理職に占める女性が少ない要因を考える上で、日本特有の構造的背景の理解が必要であり、それは日本型雇用システムの特徴である「年功昇進・賃金制」の歴史の源流に見ることができる。濱口（2015）は、「技能評価に基づく職種別賃金制だった二十世紀初頭から、第一次世界大戦後に長期勤続を奨励する観点から定期昇給制が導入され、これが年功賃金制の始まりである。当時、この賃金制は生活給思想ではなく、労働力の需給関係に基づき決定されたが、これが後に労働者の思想悪化の原因として批判を受け、家族扶養の時期に相応しい年齢とともに賃金が上昇する仕組みが構築された。すなわち当時の政治状況から、労働運動の抑止になる生活給思想を持ち込むことに戦略的意義があった。」と指摘する。その後、第二次世界大戦中に年功賃金制は法令で強制され、その底流にある生活給思想を戦後再確立したのが労働組合運動であり、「妻子を支える生活給思想」が労働運動の軸として日本特有の年功賃金制が続く経緯となった。

それは「結婚によって女性は退職し、男性は大人二人以上の生活を支える給与を受け取る『生活給』のシステムを前提としている。また、これらを補強するものが家族手当（配偶者扶養手当）の制度であり、女性は自ら独立の雇用者としてよりも、経済力の大きな男性との結婚で家事に専念することが合理的な選択となりやすい社会的な仕組みが形成されている。」と八代（1997）は述べている。この構造は、1930年代に銀行や大企業を中心に導入され、古くは戦後の女子労働問題の焦点となった「女性の結婚定年制」や「女子若年定年制」に見られるように、年功賃金制は近年まで「専業主婦付き男性」を支える役割を担ってきたと言える。濱口（2021）は、「伝統的な日本型雇用システムにおいて、女性は新卒採用から結婚退職までの短期的なメンバーシップとして位置づけられていた。」として、長期勤続を前提とした男性社員が手厚い教育訓練を受け、配置転換の繰り返しによるキャリア蓄積ができる一方で、短期勤続を前提にした女性正社員はそういった機会のない、男性正社員と同じ雇用管理から排除される状況を示唆している。それは男性が基幹的業務に、女性が（基幹的業務を担う男性の）補助的業務への従事に繋がる機となった。

### 3-2. コース別人事制度

1986年に施行された「男女雇用機会均等法（以下「男女均等法」）」に対応すべく、大企業を中心に導入されたのが「コース別人事制度」である。これは基幹的業務を担う総合職と補助的業務を担う一般職というように従事する職種を区分し、各々の人事制度を構築する仕組みである。この制度は男女均等法に対応すべく作られた背景から、同法について触れておきたい。1980年、コペンハーゲンで開催された世界女性会議において、国連女性差別撤廃条約に日本政府が署名して、1985年に国会での可決（本条約に批准）した事で男女共同参画が国策となり同法が成立した。ここで留意すべきは、同法に大半の民間女性団体が反対に回ったことである。同法の起案に際し、当時国内各地で民間女性団体による法案に関する勉強会が開催され、その中での法案の名称は「男女雇用平等法」であった。最終

的に「男女雇用機会均等法」の名称での成立となったが、「結果の平等」と「機会の平等」の違いと解され、これは「職場において女性差別を結果としてなくすというのと、男並みの機会を均等に与えるから男と対等に伍して競争に勝ち抜け、では法律の趣旨がまったく異なる。」と上野（2013）は指摘する。さらに上野（2013）は、「男女均等法施行前に、総合職・一般職の職種区分の人事制度をもったコース別人事制度を日本の企業が導入したことに、男女均等法を無効化する巧妙な抜け道を企業側が創った。」と批判する。さらに濱口（2021）は「各職種区分の人事制度を持つ意味は、異なる職種に異なる処遇が伴うことは差別に当たらない、採用区分の異なる職種（総合職・一般職）を就職希望者による自発的選択の結果であることを正当化するに等しい。また、これまでの男性正社員と女性正社員の各々の働き方をコースとして明確にしたものであり、昇格のスピードを制度的に異なる事により、辞めなくなったのに働かない女性にそれに見合った処遇を付与できる、というのが狙い。」と指摘する。このコース別人事制度により一般職区分で入社した女性も含めて「社会のあらゆる分野において、2020年度までに指導的地位に女性が占める割合を30%にする目標」の提示を受けた女性社員側の受け止め方に留意すべきである。「いきなり管理職になれと言われても、それまでのキャリアで会社から『マネージャーとして期待していますよ』というメッセージを受け取っていなければとまどうばかりだろう。」また「事務系の一般職などで仕事をしてきた女性にどのようなキャリア展望をもってもらいか、も悩みどころである。」と大久保（2009）は指摘する。

### 3-3. 統計的差別

「統計的差別」とは、企業が労働者個人の能力に関する不完全な情報しか保持していない場合、それを個人が属する集団の平均値で代用することから生じる。企業にとっては、統計的に合理的な判断をした結果であるが、その結果、能力の高い個人にとっては、差別に基づく不平等が生じる結果となる。働く女性に関して、田中（2023）は、「女性は男性に比べて相対的に離職率が高いと考えられ、過去の統計もそれを物語っている。そのことから企業は訓練機会に差を設け、男性に対して多くの訓練機会を与えると考えられる。その結果、労働の限界生産性が相対的に男性において高くなり、男女間の賃金格差が生じる。」と述べている。ただし、男性と比較して女性の離職率が高いとはいえ、八代（2020）は、日本の女性の平均勤続年数は先進国平均に近く、日本の男性の勤続年数が突出して高いことが、男女間の勤続年数格差をもたらすことに着目し、「男性の雇用の流動化を抑制する様々な仕組みの見直しがより重要である。」と指摘する。そして、「労働力が、今後、持続的に減少するなかで、集団の平均値ではなく、個人として能力の高い女性の活用を図らないことで不利益を被る可能性が大きい。」と統計的差別を行う側の不利益に言及する。

### 3-4. 女性の管理職昇進における決定要因

どのような要因が管理職になることに影響するのか、という観点で、馬・乾（2016）の

実証分析<sup>7</sup>がある。この研究では、男女別管理職になる決定要因として5つの仮説<sup>8</sup>を立て、その検証を実施している。その仮説のうち女性管理職の視点では、人的資本要因において、経験年数が長かつ勤続年数が長いほど管理職になる確率が高くなる事が判った。また家族要因においては、女性昇進のペナルティである<sup>9</sup>一方、子どもを持つことは男性にとって管理職になる有利な条件である、と言える。次に仕事要因では、男女とも労働時間が長いほど管理職になる確率が高い<sup>10</sup>。この点は山極（2021）も同じ指摘をする。ただし、川口（2012）による「管理職になりたくない女性の4割近くが、管理職の労働時間の長さを挙げている」点に留意する必要がある。また脇坂（2021）は「プレイングマネージャー化の行き過ぎの是正」を指摘する。

これに加えて本分析では、女性グループで昇進意欲が高いほどその確率が高く、現状に満足しているグループでは、その確率が男女とも低いポイントとなり、仕事意欲と仕事に対する意識が女性の管理職昇進に影響を与えることが確認された<sup>11</sup>。この点について、大内（2020）は、女性の管理職昇進意欲が左右される要因として、子どもの有無や育児休業等の間接的要因の他、昇進のための訓練受講、仕事の裁量度、上司マネジメント、ポジティブアクションといった仕事に直接関わる要因を挙げている。加えて島（2019）は「上司の熱意を1年目より強く感じなければ、1年目より管理職志向が低下する傾向がある。」と指摘する。本分析の制度・政策要因においては、男女とも育児休業が取りやすい環境に勤務するグループで管理職になる確率が高く、管理職までの平均年数の長期化は男女とも低いポイントとなる。コース雇用者制度（本稿では「コース別人事制度」と表記）の実施企業に勤務する男性グループは管理職への昇進確率が高い傾向にあるが、これらの要因が女性与える影響は統計的に確認されなかった。すなわち本分析により、企業における雇用慣行や政策は女性の管理職昇進に影響を与えることが判った。

### 3-5. 女性の活躍推進に関する定量調査

2022年に公表されたパーソル総合研究所による調査<sup>12</sup>では、子有り・子無しの女性共通の管理職昇進意欲を向上させる項目は、「労働時間の見直し」「管理職・登用の見直し」「男性の産休制度」であった。

---

<sup>7</sup> 労働政策研究・研修機構が2012年に実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」における企業調査票、管理職調査票、一般従業員調査票を活用し、企業と雇用者のマッチングデータを構築の上、管理職になる事における男女間の格差およびその決定要因に関する実証分析を実施した。

<sup>8</sup> 人的資本要因、家族要因、仕事要因、企業要因、制度・政策要因の5つの視点における仮説である。

<sup>9</sup> 子どもを持たないグループと比較し、子どもを持つグループでは管理職になる確率は女性が1.1ポイント低く、男性が8.1ポイント高い。

<sup>10</sup> 労働時間の1時間延長による管理職になる確率は、女性0.2ポイント、男性0.7ポイント高い。

<sup>11</sup> 現状に満足しているグループでは、管理職になる確率は、女性1.1ポイント、男性6.1ポイント低い。

<sup>12</sup> パーソル総合研究所（2022）「女性活躍推進に関する定量調査」では、管理職昇進意向を向上させる項目として、労働時間の見直しでは、子無しの女性の場合「時間あたりでの成果評価」、子有り女性の場合「マネジメント層への残業削減の研修」、また、管理職・登用の見直しでは、子無し女性の場合「管理職の短時間勤務制度」「若年からの登用・選抜」、子有り女性の場合「女性優先のジョブアサインの実施」である。

## 4. 研究方法

本研究では、家事労働に諸問題を抱えず、仕事に対して意欲的かつ向上心がある、準管理職以上の女性を対象にインタビュー調査を実施した。男女間の家事労働の均等化等に解を求めずに、女性が抱える「活躍推進」への課題を真に浮き彫りにすることが、本研究の役割である。

### 4.1 調査の目的

本稿の研究目的は、「管理職に占める女性の割合の低さ」と「女性の活躍推進の進行の遅さ」の低い・遅い 2 つの現状に着目し、女性の活躍推進の阻害要因として立てた仮説である「主導すべき立場の管理職が担うオペレーションの完遂力」の課題を明らかにすることである。

### 4.2 調査の実施

2023 年 11 月 11 日から 2023 年 12 月 13 日にかけて、現役女性会社員 6 人へのインタビューを行い、一回あたりのインタビュー時間は 40～60 分であった。また調査対象者の業務繁忙度を考慮して、対面とオンライン面談により実施した。本調査は、筆者が単独でインタビュワーを務め、すべて音声録音よりインタビューメモを作成し、齟齬が生じないように作成記録を調査対象者に提示の上、内容確認を得た。なおインタビューガイドを用いて質問を行い、半構造化面接法によるインタビューを実施した。

### 4.3 調査対象者

家事労働負担が比較的到低いミドルエイジ女性のキャリア意識調査をふまえ、対象者は 40 歳から 55 歳の現職でかつ家事労働がボトルネックとならない、自己成長志向の強い準管理職以上（管理職 1 名を含む）の女性社員の中で、コース別人事制度上の一般職区分にて入社した者に限定した。なおインタビュー調査対象者の業種は、筆者の前職である造詣の深い金融業を選定した。

### 4.4 データ分析方法

本研究における分析では、インタビュー終了後、調査対象者に書面確認した逐語録に基づき、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。ここでは、看護研究などで用いられる質的帰納的研究方法を採用し、日本地域看護学会誌の研究論文<sup>13</sup>を参考とした。

---

<sup>13</sup> 今松友紀・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、pp51-59.



#### 4.5 倫理的配慮

調査対象者には、研究目的・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、自由意思により同意を得た。またインタビューに際し、録音可否について同意を得て録音を行い、文書化したインタビュー内容は各調査対象者から直接確認を得た。

#### 5. 調査結果

本研究に関する調査対象者のグループ概要は [図表 4]、各調査対象者の属性は [図表 5] の通りである。母集団の同質性に重きを置いて、調査対象者は同一企業・同一部門に勤務する女性の準管理職以上（管理職 1 名含む）に限定した。調査対象者の年齢は、女性ミドルエイジの中核層にあたる平均 46.5 歳（標準偏差 5.6 歳）である。なお調査対象者 6 人のうち 1 人のみ子どもも有・現在無配偶者であるが、両親同居により十分な家事労働への支援体制があり、かつ向上心があり中核社員として期待されることから本調査の対象とした。

本分析では、今回のインタビューによる逐語録に基づき、管理職に占める女性の低い割合および女性の活躍推進が進まない現状への影響が想定される内容や表現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 338 から 57 をコード化し、その後 9 のサブカテゴリーを抽出し、最終的に「Ⅰ.女性の活躍推進、Ⅱ.管理職ポスト、Ⅲ.ロールモデル」の 3 つのカテゴリーが生成された。各調査結果は図表 6～8 の通りである。

[図表 4] 調査対象者グループの概要

性別 (人)	男性：0、女性：6	n=6
年齢 (歳)	(平均±SD) 46.5±5.6	
業種	金融	
勤務先・所属	同一企業・同一部門	
役職	準管理職以上：6※	
同居家族	有：2、無：4	
配偶者	有：1、無：5	
子ども	有：1、無：5	

※ 役職には管理職1名を含む

[図表 5] 各調査対象者の属性

ID	性別	年齢 (歳)	同居家族※1	配偶者	子ども
A	女性	40	1	0	1
B	女性	40	0	0	0
C	女性	53	0	0	0
D	女性	51	1	1	0
E	女性	52	0	0	0
F	女性	43	0	0	0

※1. 同居家族は、家事労働支援可の環境に限定

※2. 同居家族・配偶者・子どもの表記は、有：1、無：0

1 点目のカテゴリーである女性の活躍推進 [図表 6] では、「活躍推進の展開に対する印象」について、会社から女性管理職へのメッセージに対するネガティブ反応が顕著であり、女性社員の人生観として管理職昇進の趣旨は理解している一方、管理職以外の生き方への強い肯定感が印象的であった。

また今回のインタビュー調査対象者全員はコース別人事制度上の一般職区分で入社した経緯があり、それら入社経路などが考慮されない中で、管理職登用目標が独り歩きしつつ、管理職昇進時期が前倒しされていく現状に危惧する声があった。「女性の活躍に対する捉

え方」としては、活躍の主体が「女性」に限定していること、具体的には「これまで女性への活躍が期待されてこなかった」という印象を抱きかねない点に違和感をもっていた。

女性管理職昇進に会社を挙げてメッセージが発信されている環境において、男性社員から「男性の管理職ポストを奪われる」ことに対する不満や、活躍推進運動の「主体が女性」であることへの妬みの声が実際に職場で発生していた。「情報共有・教育等の在り方」については、先述の通り、一般職区分等の入社経路の理解不十分の中での管理職昇進時期の前倒しだけでなく、育成に必要な役割付与、育成時間等が十分に付与される環境にない等、管理職に必要な実務経験が浅い中で管理職登用されることに違和感をもっていた。また、育児休業制度を利用する女性社員と、そのカバリングをすることで業務負荷が過剰となる女性社員との間に摩擦がある現状が窺えた。

続いて 2 点目の管理職ポスト [図表 7] では、「管理職ポストに対する印象」について、現在の管理職の長時間労働や恒常的業務繁忙によるその働き方への強い疑問から、管理職志向が低下する懸念を多数のインタビュー調査対象者から聴くことができた。例えば、休日に管理職同士の業務メールの写しに担当者である女性社員が入ることで、休日中の管理職の働き方が可視化されている。加えて女性管理職登用にあたり、女性社員への管理職昇進に向けた覚悟の確認、その儀礼化が管理職志向の低下を招いている様子が窺えた。次に「仕組みに対する印象」について、毎年度「自己申告」として人事異動や将来キャリアに関する希望等の情報を申告させる人事制度があり、そこには「ゴルフができる・できない」「飲酒ができる・できない」等の申告欄がある。これは、週末や夜の宴席での接待等にて奔走する男性管理職の働き方（インタビューでは「オトコ仕事」と表現）に対する違和感に繋がっている。また管理職昇進の関連事項や自分の将来キャリア等を上司と十分に対話できる機会が少ないことが判った。

最後にロールモデル [図表 8] では、現在の女性管理職像について、男性と同じような仕事振り（インタビューでは「ガツガツ系」等と表現）をする女性管理職が登用される傾向に違和感をもっていた。また女性管理職の多様化不足については、男性管理職には幅広く多様な管理職人材が登用されているのに比し、女性は「強さ」一点を求められている印象をもっていた。一方で、インタビュー調査対象者の中には、一部の男性管理職に理想像をもつ者がいたが、「男性管理職内でも理想的ロールモデルが少ない中、女性管理職のロールモデルへの依存は不要である。」との意見があった。

## [図表 6] I. 女性の活躍推進

### 【I-1. 活躍推進の展開に対する印象】

- ① ありがたい話で、ありがた迷惑ではないものの「ちょっと待って」という感じであり、最近この手の話が多い。
- ② 自分の活躍範囲を広げることは楽しそう、というワクワク感は持っており、その活躍機会に昇進が結びついた考えは持っていたが、昇進ゴールが「管理職に限定」したものではなかった。
- ③ 管理職になるまでのプロセスが全く考慮されず、それ以前に、本人がそれを望んでいるのか？の理解がないまま進み、違和感しかない。「生き方の押し付け」の制度化であり、生き方はもっと多様であるべきだ。
- ④ 「女性活躍推進」について、本当はポジティブであるはずが、ネガティブに映っている。
- ⑤ (上司との間で) 女性活躍の趣旨の共有がなく、「単純に女性を上位職に上げる事」が目的化し、相互理解の上での人材育成がない。
- ⑥ 現状では、昇進による活躍機会を得ることと上位職になる事が紐づかない中で、女性活躍推進が進んでいる。
- ⑦ 数字の目標化自体は悪いと思わないが、現状はその数字を「作るためにだけ」になっている。
- ⑧ 女性管理職数の数字を作るだめだけに、いわゆる「下駄を履かせる」人事評価が起きている。
- ⑨ 管理職になりたい人ばかりではなく、管理職になる事が「人生の中心ではない」と思うところが大きい。
- ⑩ コース別人事制度による一般職での入社経緯を把握せず、女性管理職数の目標達成のために、通常は準管理職から早くて7年の実務経験の上で管理職昇進するところ、3年ほどで管理職に昇進させる機運が高まっている。
- ⑪ 女性活躍推進があまり進まない状況になり、ここ数年で女性管理職比率を30%と数字目標を掲げ、これを目指す指針をトップダウンで会社が発信するようになり、毎年徐々に女性が管理職に昇格するようになった。
- ⑫ 会社からは「女性活躍とは何か、女性管理職になるとどう状況が変化するか」よりも、女性管理職30%を目指そう、というメッセージ、トーンが強い。これは多くの女性社員が同じ受け止め方をしている。

### 【I-2. 女性の活躍に対する捉え方】

- ① この推進に「女性」と付すところに違和感を抱く。これまで「女性への」活躍が期待されてこなかったのか、とも受け止められる。
- ② 「女性の活躍推進」という言葉が使われた時に、職場の男性社員から「女性は、活躍推進にスポットが当たり羨ましい」という妬みが聴かれた。
- ③ 本来であれば男性社員が得られた管理職ポストを、女性の活躍推進の末に女性社員に奪われ、かつ女性の活躍推進の中で実力不相応の「下駄履き」の女性管理職が輩出されがちな現状に、男性社員は不満をもっている。
- ④ サポート業務・下支えする仕事を中心の女性社員は「活躍していない」等の人事評価となり、一方、目立った活動をしている女性社員が「活躍している」等の人事評価になりがちである。
- ⑤ 自分の得意分野は取り組みやすく、良い結果が期待できる。これに伴い、「自分の得意分野で周囲から感謝される」経験を積む事が一層のモチベーションアップに繋がり、さらにチャレンジしようという意欲向上が期待できる。
- ⑥ 「得意分野・良いところを伸ばす」というやり方は、管理職を目指さない女性社員にとっても「女性の活躍」に繋がる土壌になる。
- ⑦ 女性には、長く勤務して管理職昇進するより、「もっとこんな仕事をしたい」という思いがある。

### 【I-3. 情報共有・教育等の在り方】

- ① 一般職入社から突然管理職門戸が開いた一般職女性社員は、もともと入社時から総合職のような役割が付与されていない中、急に「がんばれ」の励ましにより準管理職(課長代理等)になったものの、「3年後には管理職への昇進を」と言われる。
- ② 会社からは「性別に関係なく、管理職に登用しよう」というメッセージはいつも流されている。
- ③ 会社から女性の活躍推進に関するメッセージと、管理職昇格を目指す現場の社員間に乖離がある。メッセージは「分かっているよ」とはいえ、組織への真の浸透や定着は困難である。
- ④ 産休取得者とそのリカバリーをする、能力の高い女性社員との間で摩擦が生じることがある。

## 【図表 7】 II. 管理職ポスト

### 【II-1. 管理職ポストに対する印象】

- ① 現在の管理職自体が生きづらそうにしており、管理職は仕事をして楽しいのか？と感じ、自分たちが期待される活躍とはこういう姿なのか？と疑問をもつ。
- ② 責任の重さやしらがみが多くなっているように見え、そこに魅力を感じない。
- ③ 女性目線と言えば、もっと創造的な仕事が良く、現在の管理職の姿から、そこに挑む気力が持てない。
- ④ 男性管理職がもっと創造的かつ楽しく仕事をしていると違う感覚になる。
- ⑤ 男性は、会社に人生を捧げて管理職に昇進していく事が人生の楽しみかもしれないが、女性は会社以外にも関心事があり、男性とは異なる。
- ⑥ 従来の管理職ロールモデルと異なる女性管理職がいる場合、周囲の男性社員から「今度の女性管理職は本流である従来型の管理職業務をしていない」といった偏見をもたれている。
- ⑦ 多くの男性が占める管理職は長時間労働が多く（オトコ働き）、管理職のロールモデルが女性の価値観にマッチしない事が、女性の管理職への上昇志向を弱める要因になっている。
- ⑧ 夜は接待宴席、週末はゴルフ接待、夜も遅く、などの「オトコ働き」をしないと管理職には昇進できない、という考え方が女性社員に定着している。
- ⑨ 女性社員（担当者）に「管理職への意思確認を行う」こと自体、管理職ポストは「女性にとって特別な事」という印象を与え、それが会社からのメッセージと受け取られる印象がある。
- ⑩ 男性社員が管理職になるためのキャリア経緯や仕事ぶりを捉えた時に、「バリバリ働き、宴席にも参加し、趣味時間を削り、長時間労働、いわゆるオトコ仕事」の上に管理職ポストを勝ち取っていく、という印象が強い。
- ⑪ スマホ等の発達・普及によりいつでも仕事ができる環境にあるため、管理職同士で休暇中の業務メールが往来し、その写しが担当者に入るため、休日での管理職の仕事振りが担当者に可視化されている。
- ⑫ 女性の活躍推進以前に、それを目指させようとする「管理職自身の現在の働き方改革」が優先かつ必要である。余裕のある仕事ができる管理職の姿を見て、管理職を目指すのか考える事が可能となる。
- ⑬ 報告要求度の高い役員への業務報告など、「ためにする仕事」に奔走する管理職の姿に、担当者は落胆する。

### 【II-2. 仕組みに対する印象】

- ① 各社員には毎年「自己申告」という会社への申告制度があり、「ゴルフができる・できない」「酒が飲める・飲めない」「運転免許の有無」に関する申告欄がある。社有車を使用する営業部門を考えると運転免許の有無は理解できるが、人事評価の根底に「ゴルフや飲酒など男性中心社会」への適合評価がある事に違和感がある。
- ② 男性は管理職昇進をする際、「管理職になる覚悟はあるか？」と上司（管理職）からの事前確認はないが、女性は毎年度「管理職になる意思はあるか？覚悟はあるか？」と訊かれており、違和感がある。

### 【II-3. 上司との対話・関係】

- ① 上司は管理職昇進に関する担当者との対話の必要性は認識しているが、業務繁忙の影響もあり、実際に現場では、質の伴った本件に関する面談時間が十分に割けられていない。
- ② 50代の上司（管理職）の場合、女性社員は「補佐的役割」といった心根で認識している節がある。  
（40代の上司（管理職）とは、今日的な思考をもたれた上での面談が可能と思う。従って、芯をついた上司との面談にはあと10年かかるのではないか。）
- ③ 管理職（上司）に対する教育および担当者に対する環境を考える場が必要である。

## [図表 8] Ⅲ. ロールモデル

### 【Ⅲ-1. 現在の女性管理職像】

- ① 現在の職場には、女性管理職のロールモデルが存在しない。
- ② 他の部署を見ても、がむしゃらに頑張っている女性管理職像がなく、圧倒される。
- ③ 男性と同じような仕事をする、ガツガツ系が女性管理職になっている感があり、理想的なロールモデルになっていない。
- ④ 現在の女性管理職は、もともと管理職能力があり、なるべきしてなった人が多い印象をもつ。
- ⑤ 女性社員が目指したい女性管理職かと言えば、「キラキラ系」ばかりであり、「自分には無理（なれない）」というタイプが多い。
- ⑥ 「キラキラ系の人」が高い人事評価に働き、管理職登用に繋がっているように思う。
- ⑦ 男性社員の場合は、管理職への昇進に関する平均的な時期・モデルはあるが、30代半ばの女性社員にはそのような平均モデルはない。
- ⑧ 現在の女性管理職が「オトコ働き」の姿が多く、理想的なステップで自分が管理職になるイメージが持てない。
- ⑨ 現在管理職になっている女性は言葉がきついため、部下である女性担当者が悩み、結果的に上司とのコミュニケーションがうまくいかない。
- ⑩ 社内では行動が目立った、主張が強い女性が管理職に昇進する傾向があり、理想的な女性管理職があまり思い浮かばない。
- ⑪ 現在の女性管理職タイプを見る限り、会社が女性社員に対して「強さ」を求めているように見える。

### 【Ⅲ-2. 女性管理職の多様化不足】

- ① 現在の女性管理職とは異なり、男性管理職には多様なタイプの管理職がいるため、なかには自分がついていきたい、この管理職の下なら自分が活躍できるかもしれない、と思うモデルは男性には存在する。
- ② 男性には多様なタイプの管理職像があるが、女性にはキラキラ系のスーパーマン・尖ったものを求められ、実際にそのようなタイプが昇進している印象がある。
- ③ 女性特有のライフイベント等を踏まえながらも女性管理職になる姿が理想的であり、そのタイプが増加すれば、お互いに苦労しながらどうやっていっているのか？を管理職と担当者間で共感・理解し合いながら仕事ができ、目指す女性管理職像が増える（＝ハードルが下がる）。
- ④ 「人間関係を上手に創り上げる能力があり、この人（女性）なら理想的な管理職になれるのでは？」という担当者クラスでの女性人材はいる。

### 【Ⅲ-3. ロールモデル不要】

- ① どんな仕事振りをしたいのか？は、男性管理職でも女性管理職でも範として目指すところに性別は関係ない。自分には、理想的な管理職モデルとして、男性管理職が実在するが、そもそも男性の中でも理想モデルは多くないことから、「女性管理職のロールモデル」を強く求める必要はない。

## 6. インタビュー調査の考察

今回のインタビュー調査では、「女性管理職のロールモデルがないこと」への所感が多く聴かれたが、それはモデル事例の量的少なさではなく、幅広く、多様性のないロールモデル像への違和感であった。そのモデル像となる現在の女性管理職の特徴が、自己主張が強く、際立った行動派型の個性的人材が登用されるケースが多く、範にするには自分の仕事感に整合しない違和感である。そして、現在の女性管理職の多くが長時間労働かつ激務の業務を送り、その姿は長年築かれ定着した男性文化（インタビューでは「オトコ仕事」

の表現)の「管理職ロールモデル」と重ねている。加えて、そのモデル像を会社が女性管理職の理想像、すなわち暗黙のロールモデルにしている、とのネガティブな受け止め方が顕著であった。この点について言えば、川口(2012)による「管理職になりたくない女性の4割近くが、管理職の労働時間の長さを挙げている」指摘に整合する。ただ本調査は準管理職以上の女性社員の所感であり、会社側への調査は未実施であるため、双方からのヒアリング調査による事象ではない点に注意が必要である。いずれにせよ女性社員側の受け止め方として押えておくべき重要な点である。

また男性にも多様な人生観はあろうが、インタビュー調査では、会社のために身を粉にする男性管理職の働き方の現実から、男性とは異なり「女性は仕事以外に多様な価値観がある」や「会社に献身的な生き方ではなく、仕事を楽しむことを優先する」等の意見が聴かれた。なかには「女性の管理職に限定した推進策は、男性の生き方の押しつけではないか」という厳しい声もあった。この裏返しで言えば、現在管理職の多数を占める男性管理職の働き方がそういった声を上げる主因と考える。

本稿では思考構造の性差を取り扱わないが、濱口(2015)が言う男性の生活給思想を底流とした「年功賃金制」による日本型雇用システムの中で、歴史的にも基幹的業務を主に担ってきた男性社員の働き方が、そのシステムから得る利益と引き換えに提供するのが「会社への献身性」であり、その合理性を否定することはできない。しかしながら、これまで日本の成長を支えた日本型雇用システムは、多様性による生産性向上といった新たな課題やダイバーシティー等の環境変化に直面し、現在、その在り方の変革が求められている。この点をもって男性がもつ会社への献身性について女性への訴求や理解を求めるのではなく、その歴史的構造をふまえた上で企業側の体質変化が求められ、「男性管理職の働き方改革」が優先すべき課題と言える。それにより、管理職ポストの景色が変わり、かつ後述する女性社員との質が伴った対話機会の創出が実現できる。

次に、インタビュー調査で見られた「管理職以外の生き方への強い肯定感」である。確かに女性の活躍とは管理職になることがすべてではない。それは、「社会のあらゆる分野において、2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程にする」とは掲げているものの、少子高齢化に伴う労働力不足解消やダイバーシティーを活用した生産性や競争力向上などの目的に照合しても議論の余地はない。この点は、管理職目標の趣旨の再説活動に併せて、管理職以外の女性社員のキャリア形成をしっかりと計画して組織内に可視化する必要がある。

最後に、「管理職と女性社員との間でキャリア形成に関する十分な対話機会がない」点である。ここは先述の管理職の働き方改革と連動するが、いかに仕組み、制度を形成、強化したところでも、女性社員に伝える役割は管理職(上司)になる。今回のインタビュー調査ではこの機会不足の声が多く聴かれ、女性の管理職昇進意欲が左右される要因として、大内(2020)の「昇進のための訓練受講、仕事の裁量度、上司マネジメント、ポジティブアクションといった仕事に直接関わる要因を挙げる」指摘に整合する。

## 7. 結論

本稿では、「管理職に占める女性の割合の低さ」と「女性の活躍推進の進行の遅さ」の低い・遅い 2 つの現状に着目し、その要因について先行研究を参考にインタビュー調査に基づき追求してきた。一般に言われる男女間の管理職への昇進意欲の違いも含め、「日本型雇用システム」や「コース別人事制度」等の構造的背景から派生した事象であり、かつ統計的差別による女性の活躍機会の喪失を招いている事象であることを先行研究より学ぶことができた。ただしそれらに対して、形骸化を招くことになりかねない単なる意識改革運動に問題解消を求めず、構造的背景を理解の上で制度設計等の態勢強化により環境を変えていく必要がある。しかしながら筆者の問題意識は、それら態勢強化に加えてオペレーションの完遂力が必要ではないか、の点にある。つまりは態勢強化とオペレーションの完遂力は車の両輪であり、両輪がバランスよく駆動することで着実に前進する。今回のインタビュー調査により、その片輪のオペレーションの完遂力に 5 つの問題点を発見し、以下の通り提案形式にて整理する。

- ① 期待する女性の活躍に関する定義の明確化
- ② 女性管理職モデルの多様化（幅広い多様な管理職人材の登用）
- ③ 管理職の働き方の改革
- ④ 女性社員との質が伴った対話機会の創出
- ⑤ 女性社員の入社経路等を考慮した教育体制の構築と可視化

女性の活躍は「管理職昇進」に限定といった印象を与えかねない会社からの情報発信ではなく、管理職昇進の他にも活躍範囲を広げた期待する役割も定義した上で、組織内に発信することが重要である。また、インタビュー調査に多く見られた女性管理職モデル像については、男性管理職の悪い面の心象を与えかねない女性管理職像に特化した登用ではなく、業務の専門性等にも合わせた多様な人材登用に人事政策を見直していく必要がある。加えて男性管理職の悪い面そのものを改革する、管理職の働き方改革を先行すべきことは言うまでもない。この管理職の働き方改革は後述する女性社員との対話時間の創出にも繋がる。また、管理職に対して「女性の活躍」の意義と女性社員との対話技術を再教育させ、活躍が期待される女性社員との対話機会を確保することが重要である。そして、それら質が伴った対話の結果、一般職入社等の女性社員の入社経路や各種事情を理解の上で、育成に必要な期間を考慮し、着実に管理職業務が担える人材育成を行うことである。

上述の 5 つの提案の裏返しインタビュー調査により明らかになった問題点であり、オペレーション上の問題の所在である。本稿により明らかにした 5 つの視点に関して、今後、具体的な発現理由等にも研究範囲を拡大していきたい。

## 謝辞

本研究は、2023 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>

- 石塚由紀夫（2018）『働く女性 ほんとの格差』日本経済新聞出版社。
- 今松友紀・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 51-59 頁。
- 上野千鶴子（2013）『私たちのサバイバル作戦』文藝春秋。
- 大内明子（2020）「女性の管理職昇進：それは企業の本気の人材育成があつてこそ」『日本労働研究雑誌』 No.722/September2020 78-88 頁。
- 大久保幸夫（2009）『日本の雇用：ほんとうは何が問題なのか』講談社。
- 大久保幸夫（2016a）『キャリアデザイン入門Ⅰ（第2版）基礎力編』日本経済新聞出版社。
- 大久保幸夫（2016b）『キャリアデザイン入門Ⅱ（第2版）専門力編』日本経済新聞出版社。
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』 No.620/Feb-Mar2012 42-57 頁。
- 島直子（2019）「女性新入社員の管理職志向を低下させる要因：パネルデータを用いた検証」『大原社会問題研究所雑誌』 727 法政大学大原社会問題研究所 55-69。
- 世界経済フォーラム（2023）「INSIGHT REPORT JULY 2022」ジェンダーギャップ指数 2022 10 頁。
- 田中喜行（2023）「経済学からみた選抜と労働問題：統計的差別を中心に」『日本労働研究雑誌』 No.756/July2023 30-39 頁。
- 馬欣欣・乾友彦（2016）「正規社員が管理職になる決定要因およびその男女間の格差：従業員と企業のマッチングデータに基づく実証分析」『RIETI Discussion Paper Series』 16-J-015 独立行政法人経済産業研究所 20-28 頁。
- パーソル総合研究所（2022）「女性活躍推進に関する定量調査」2022年6月30日公開 株式会社パーソル総合研究所。
- 濱口桂一郎（2015）『働く女子の運命』文藝春秋。
- 濱口桂一郎（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か：正社員体制の矛盾と転機』岩波書店。
- 八代尚宏（1997）『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社。
- 八代尚宏（2015）『日本的雇用慣行を打ち破れ：働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社。
- 八代尚宏（2017）『働き方改革の経済学：少子高齢化社会の人事管理』日本評論社。
- 八代尚宏（2020）『日本的雇用・セーフティネットの規制改革』日本経済新聞出版社。
- 八代尚宏（2022）『日本経済論・入門（第3版）：戦後復興から「新しい資本主義」まで』有斐閣。
- 山極清子（2021）「企業における女性活躍の阻害要因とその解決への道筋」『社会デザイン学会学会誌』 第12巻 12-23 頁。
- 脇坂明（2021）「女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い」『日本労働研究雑誌』



No.727/Special Issue 2021 31-42 頁。