

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 —

天野 博晃¹

Consideration of the Managerial Functions Expected to Promote Women's Diversity Promotion — Are Management Positions Unattractive? —

AMANO Hiroaki

Abstract

With the question, "Aren't managerial positions attractive?", this research gets managers' perceptions of managerial functions, which are considered to impede promoting women's diversity promotion, through interviews with male managers. The survey results showed the following: rather than using the role models of female managers and the attractiveness of managerial positions as a hindrance, it is essential to have 1) interactive interviews, 2) expand the ranks of quasi-leaders, and 3) create an environment where employees can take on the challenge of a variety of tasks that are not limited to the workplace. It is also important to monitor whether the high level of managerial skills required for interactive interviews and the loss of promotion opportunities for men who meet the standards behind the promotion of female managers are causing a decline in organizational strength.

要約

この研究では、女性の活躍推進の阻害要因とされる管理職比率の低さについて、「管理職に魅力はないのか」という問題意識に基づき、男性管理職へのインタビューにより、管理職についての認識を調査した。調査の結果でわかったことは次の通りである。女性管理職のロールモデルや管理職の魅力を高めるためには、①上司との対話型面談、②準リーダー層の拡大、③勤務場所に限定されない多種業務へチャレンジできる環境、が極めて重要である。そして、対話型面談には、管理職の高度なスキルが必要なことや、女性の管理職登用促進のために、資格のある男性の昇進機会の抑制が組織力の低下を招いていないか、を注視することである。

¹ 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

1. 序論

2015年に成立した女性活躍推進法は、その後、改正を重ねながら8年以上が経過した。2023年度の日本の課長相当職以上の女性の割合は、2015年の11.9%と比べて12.7%²に過ぎず、ほぼ横ばいが続いている。この日本の管理職に占める女性の割合は、諸外国との比較において著しく低い。「管理職への女性の積極的登用が企業経営のダイバーシティー（多様性）推進に好影響をもたらすだけでなく、多くの顧客を獲得するために企業の成長にも繋がる」と女性管理職登用の意義を八代（2015）³は指摘するが、日本では女性の管理職比率の向上が期待通りに進捗していない。

女性の活躍の阻害要因に、夫婦間の家事・育児等の不均衡な性別役割分業に関する問題がよく議論される。しかし、この問題となる障壁の解消によって、真に女性の活躍推進が加速されるか、の問いに疑問を呈した天野（2024）は、家事労働等の負担が比較的少ない女性ミドルエイジ層を対象にしたインタビュー調査から、働く女性の活躍推進の阻害要因を追究した。天野（2024）では、複数の女性インタビュー調査から、主導する立場の管理職のオペレーション上の問題として、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改革、④女性社員との質の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、等の5つの課題と対策を提起した。5つの課題は、いずれも社員育成を担う管理職のマネジメント範疇にあり、とりわけ比率の多い男性の管理職の視点で、これらの課題や管理職の魅力に関する認識が問われる。

本稿では、天野（2024）が企業で働く女性からのインタビュー調査により提起した課題について、管理職ポストの約9割を占める男性管理職8人のインタビューにより、女性の活躍推進の受け止め方やそれらへの対策から取組状況の実態を把握することで、男性管理職の課題認識を通じて多面的な考察を行った。すなわち、「働く女性の活躍推進の阻害要因」について、女性の視点から問題提起された管理職機能について、男性管理職の視点に遷移したインタビュー調査や考察により、問題の本質を総合的に把握していくことが、本研究の特徴である。

2. 日本の女性活躍の現状

2-1. 女性管理職数の動向

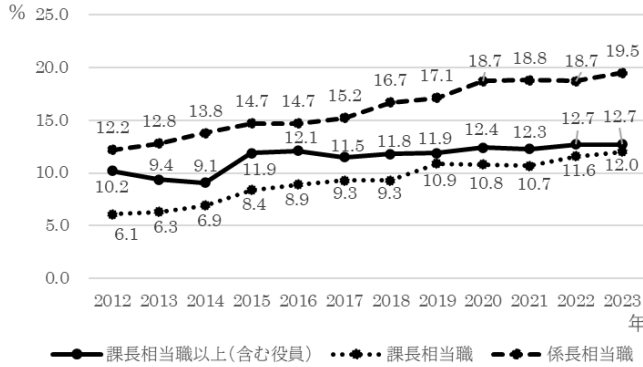
2023年度の日本の課長相当職以上（役員を含む）の女性の割合は12.7%となり、女性活躍推進法が成立した2015年と比べて0.8%ポイントの高まりに過ぎない〔図表1〕。また、日本の管理職に占める女性の割合は、諸外国との比較において著しく低い〔図表2〕。国際的な研究組織「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク」（SDSN）が、世界各国の

² 厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」p.4

³ 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, p.97

SDGs の達成度を評価した 2023 年版の報告書⁴では、日本の SDGs の取り組みの中で、国会議員の女性比率の低さと男女の賃金格差を挙げ、「ジェンダー平等を実現しよう」に深刻な課題 (Major challenges remain) がある、と最低の評価をされている。

[図表 1] 役職別女性管理職割合の推移(企業規模 10 人以上)



(出所)厚生労働省「令和 5 年雇用均等基本調査」p.4 を基に筆者作成

[図表 2] 女性管理職割合の国際比較

単位:%

ロシア	44.0	デンマーク	29.3
スウェーデン	41.7	ドイツ	28.9
アメリカ	41.0	オランダ	28.4
シンガポール	40.3	イタリア	27.9
フランス	39.9	韓国	14.6
ブラジル	39.3	日本	12.9
イギリス	37.2		
タイ	36.9		
フィンランド	36.3		
ノルウェー	33.2		

(出所)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2024」p125 を基に筆者作成

正社員女性の割合が多い順 (2023 年時点) で産業別に見た女性の管理職への昇進割合と管理職数の推移 [図表 3]⁵では、全産業において上昇傾向は見られるが、産業間で進捗格差があり、正社員・正職員の女性割合の大きさが影響している [図表 4]。

[図表 3] 課長相当職の女性の割合

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				2023年正社員 女性割合
	2015年	2019年	2021年	2023年	2015年	2019年	2021年	2023年	
医療、福祉	57.7	53.4	48.7	63.0	50.7	59.1	55.2	59.2	68.7
生活関連サービス業、娯楽業	31.2	28.7	37.7	18.7	25.5	16.9	19.7	19.4	47.3
金融業、保険業	16.3	20.3	21.7	26.6	8.9	18.1	15.4	18.6	43.1
宿泊業、飲食サービス業	24.2	23.5	20.8	11.2	20.0	13.1	18.2	17.6	39.6
教育、学習支援業	29.9	21.6	28.1	15.3	18.8	17.5	18.5	25.4	37.4
卸売業、小売業	12.0	13.5	17.8	17.7	9.8	13.9	10.4	13.1	34.5
不動産業、物品賃貸業	16.5	16.8	21.1	19.3	9.0	12.3	13.3	12.6	33.4
情報通信業	15.2	13.6	17.4	15.4	9.6	9.9	11.5	12.6	27.8
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	10.5	13.4	27.5
製造業	7.2	9.0	8.8	11.4	4.2	6.3	6.6	7.7	21.5
建設業	6.0	9.5	8.7	6.9	3.7	5.6	5.8	6.4	14.8
鉱業、採石業、砂利採取業	9.2	4.7	8.4	10.3	4.3	4.8	4.6	12.2	14.5
運輸業、郵便業	12.2	7.0	14.5	10.6	5.0	8.6	7.6	7.4	14.2
電気・ガス・熱供給・水道業	2.1	5.8	4.3	6.5	1.7	3.4	3.7	4.6	12.3

(出所)厚生労働省「平成 27 年、令和元年、令和 3 年、令和 5 年雇用均等基本調査」を基に筆者作成

総合職と一般職の定義⁶は、総合職は運営の基幹となる事項に関する企画立案、営業、研

⁴ SDSN (2024) , “Sustainable Development Report 2024” , p252-253

<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/japan> (2025 年 1 月 2 日アクセス)

⁵ 昇進割合は各年 9 月末から遡及一年以内の昇格者を対象とし、管理職数は各年 10 月 1 日時点の在籍数となる。

⁶ 厚生労働省雇用均等・児童家庭局都道府県労働局「コース等で区分した雇用管理についての留意事項」

究開発等を行う業務に従事し、将来の管理職候補となる者である。一方、一般職は定型的業務を主とし、補助的業務に従事する者である。産業別の職種別正社員・正職員割合〔図表 4〕では、産業ごとのコース別人事制度の運営に特徴がある。製造業では、全体の約 2 割の女性のうち半数が一般職であり、管理職予備層は総合職 7.8%、限定総合職 1.7%と総合職全体は約半数（9.5%）に上り、ほぼその割合に沿った管理職昇進となっている。つまり、製造業の場合には、補助業務従事者である一般職が他産業比で多いわけではなく、管理職予備層になる総合職全体の数が圧倒的に少ないことが、女性管理職数を押し進める上で障壁と窺える。この点で言えば、製造業よりむしろ一般職が多い（製造業：10.9%、金融業・保険業：13.6%）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。

〔図表 4〕 男女および職種別正社員・正職員割合

単位：%

	2023年正社員・正職員のうち女性の占める割合										課長相当職への女性の昇進者割合			
	全体		総合職		限定総合職		一般職		その他		2015年	2019年	2021年	2023年
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性				
医療、福祉	100	68.7	27.8	17.6	15.5	11.2	50.5	35.7	6.2	4.1	57.7	53.4	48.7	63.0
生活関連サービス業、娯楽業	100	47.3	41.3	15.7	13.4	5.9	43.0	24.0	2.3	1.7	31.2	28.7	37.7	18.7
金融業、保険業	100	43.1	61.1	13.3	15.6	13.3	14.6	13.6	8.7	2.9	16.3	20.3	21.7	26.6
宿泊業、飲食サービス業	100	39.6	39.1	12.7	17.2	8.2	39.8	16.6	3.9	2.1	24.2	23.5	20.8	11.2
教育、学習支援業	100	37.4	54.1	18.7	11.2	4.9	31.7	12.5	3.0	1.3	29.9	21.6	28.1	15.3
卸売業、小売業	100	34.5	54.9	13.4	12.0	5.4	31.1	14.8	2.0	0.8	12.0	13.5	17.8	17.7
不動産業、物品賃貸業	100	33.4	61.0	13.1	9.9	4.4	24.6	14.1	4.5	1.7	16.5	16.8	21.1	19.3
情報通信業	100	27.8	73.7	19.7	8.7	2.4	16.7	5.6	0.9	0.1	15.2	13.6	17.4	15.4
学術研究、専門・技術サービス業	100	27.5	73.1	19.2	7.0	2.1	16.3	5.3	3.6	0.9	6.7	15.8	22.7	18.3
製造業	100	21.5	47.7	7.8	7.5	1.7	36.0	10.9	8.9	1.1	7.2	9.0	8.8	11.4
建設業	100	14.8	48.1	5.5	11.2	1.8	9.4	6.9	36.7	0.6	6.0	9.5	8.7	6.9
鉱業、採石業、砂利採取業	100	14.5	19.0	1.8	5.4	1.2	73.9	11.2	1.6	0.2	9.2	4.7	8.4	10.3
運輸業、郵便業	100	14.2	26.7	3.7	14.1	2.6	50.6	7.3	8.6	0.6	12.2	7.0	14.5	10.6
電気・ガス・熱供給・水道業	100	12.3	90.1	10.9	2.2	0.4	5.5	0.8	2.2	0.2	2.1	5.8	4.3	6.5

（出所）厚生労働省「平成 27 年、令和元年、令和 3 年、令和 5 年雇用均等基本調査」を基に筆者作成

2-2. 女性活躍の環境の動き

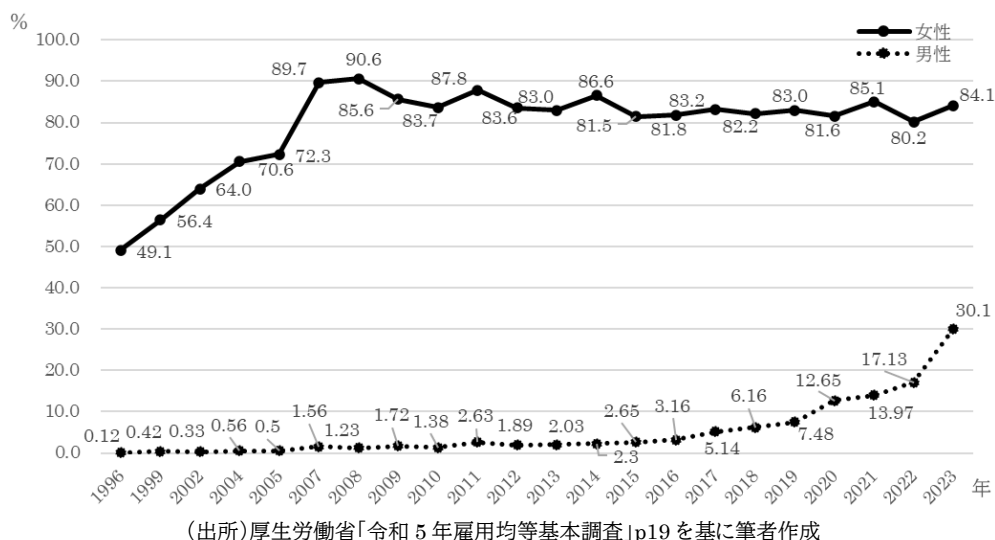
日本では、男性の育児休業取得率が極めて低いことが課題であったが、育児・介護休業法による男性の育児休業取得状況の企業の開示義務化や男女とも育児の両立実現に向けた、産後パパ育休制度の創設等の動きもあり、年々男性の育児休業取得率が上がり、2023 年には 30% 台になった〔図表 5〕。また、日本の男性の育児休業期間は、OECD や EU のいずれかに加盟する 41 カ国のなかで最長であり、かつ休業給付金額が最も高いことから、男性の育児休業取得率にはさらなる改善を課題としつつ、ユニセフ（国連児童基金）の報告書で、日本の育児休業制度は第 1 位の評価⁷を受けている。

（平成 18 年 1 月 22 日雇児発第 0122001 号別添） p.2-3

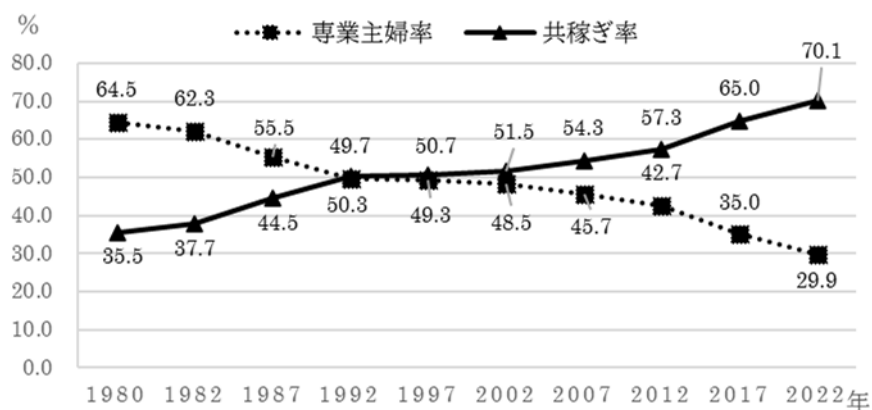
⁷ ユニセフ『先進国の子育て支援の現状（原題：Where Do Rich Countries Stand on Childcare?）』

女性の社会進出が進み、育児環境等の各種整備が後押しする形で、男女雇用者における共稼ぎ世帯が年々増加して 2022 年には 70.1% [図表 6] となり、1980 年と比較してこの 40 年余りで専業主婦と共稼ぎ世帯が真逆になった。

[図表 5] 男女別育児休業取得率の推移



[図表 6] 夫が雇用者の専業主婦率と共稼ぎ率(夫婦とも雇用者)の推移



(出所)厚生労働省「令和 5 年版厚生労働白書—つながり・支え合いのある地域共生社会—」p165 を基に筆者作成

こうした女性の社会進出や共稼ぎ世帯の増加をふまえ、夫婦とも雇用者である、妻の所得階級別の共稼ぎ世帯数の推移を表したのが [図表 7] である。一般に管理職適齢期に入る、正社員・正職員男性の 40 歳～59 歳までの平均賃金が 380.2 万円～440.8 万円⁸であるため、共稼ぎ世帯の妻の所得水準を 400 万円以上とした各階級の世帯数の変動になる。女

2021 年 6 月 21 日公表 <https://www.unicef.or.jp/news/2021/0127.html> (2025 年 1 月 3 日アクセス)

⁸ 厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査の概況」p.12

性の社会進出等の背景から、共稼ぎ世帯数の増加は予想されるが、妻の所得水準が 400 万円以上の世帯数がこの 10 年で約 1.5 倍増加している点に注視したい。なかでも妻の所得が 700 万円～999 万円、1,000 万円以上の世帯数が、それぞれ 1.57 倍、2.74 倍となっている。賃金と役職が比例関係にある賃金体系において、所得 400 万円以上のゾーンに入る女性は、管理職候補層と見込まれる可能性が高い⁹（既に管理職がいる可能性あり）。女性の共稼ぎによる収入や家事・育児の労働と仕事間のワークライフバランスをふまえた管理職志向の動向を見ていく必要がある。

[図表 7] 妻の所得階級別の共稼ぎ世帯数推移 (2012 年、2017 年、2022 年)

所得(万円)	2012年	2017年	2022年	対2012年
400～499	431,300	482,300	631,700	1.46
500～599	268,100	312,600	385,300	1.44
600～699	183,100	197,200	247,300	1.35
700～999	161,600	172,000	253,000	1.57
1000以上	21,900	34,100	60,100	2.74
計	1,066,000	1,198,200	1,577,400	1.48

(出所)総務省統計局「令和 4 年、平成 29 年、平成 24 年就業構造基本調査の結果」を基に筆者作成

2-3. 管理職の働く環境

労働基準法では管理監督者は労働時間管理の対象外となるため、一般に管理職と称される役職者は過剰労働による長時間労働になる場合がある。また、事業者による管理監督者の拡大解釈による労働環境の悪化防止のため、労働基準法で定義される管理監督者はその実態で判断されるもの、と厚生労働省では管理監督者の定義に関する警鐘を鳴らしてきた。また、2019 年 4 月施行の「働き方改革関連法」では、一般労働者の長時間労働の改善が必須となり、労働者の業務負担軽減分の業務量による管理監督者の負担増、加重労働が懸念された。そこで同時期に、長時間労働者への医師による面接指導の履行確保のために、労働安全衛生法を改正して管理監督者の労働時間の把握が事業者に義務づけられた。これに伴い、管理職の労働環境にも監視の仕組みが築かれ、一時的なトラブル対応等の不可抗力的な事情や一部改善の兆候が見られない個別問題を除き、総じて管理職の労働環境の改善が期待されている。

3. 先行研究

本稿は、女性の活躍推進の阻害要因を研究した天野（2024）を基に、人材育成等を担う

⁹ 厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査の概況」p.14 の役職別賃金（月額）の年ベース計算では、男性：部長職 724.9 万円、課長職 600.8 万円、女性：部長職 625.2 万円、課長職 516.9 万円である。

管理職に期待される機能をインタビュー調査から研究するため、管理職機能に関わる先行研究を見ていく。

3.1 管理職（上司）のマネジメント

女性の昇進意欲を高める要因には、人事制度や会社を挙げた支援策が考えられるが、武石（2014）は企業で行う施策の実施効果はむしろ限定的で、女性に職場・仕事レベルでの経験機会を創り出す上司のマネジメントに昇進意欲を高める要因があることを明らかにした。ただし、上司が部下の成長を期待して高い目標を与える際には、従業員の視点から男女差が大きい、とする課題も同時に指摘している。坂田（2024）は、昇進意欲を高める上司の適切なマネジメントを男性に比較して女性は受ける機会が少ない現状について指摘する。また、国保（2018）は、女性部下と男性上司は構造的にミスコミュニケーションを起こしやすく、相互の立場主張の関係性では対立が加速しかねず、両者が自分の要望ではなく、一段上の共に所属する組織の目的達成の視点に立つことで共通点が発見しやすくなる、と指摘する。上司による部下の育成マネジメントの現状について、藤本他（2017）は、管理職調査により、部下への能力開発支援ができていない上司の割合は 32.9%で、多くの上司は、部下への能力開発支援ができていない現状認識を明らかにした。関心深いのは、業務繁忙度の高い管理職の育成時間確保の難しさがよく言われるが、能力開発の時間が十分確保できる上司とできない上司間では、部下への能力支援内容に大差がない結果となった。つまり、部下への能力開発支援の時間が十分確保できない上司は、時間がとれない状況下でも、部下への能力開発支援を積極的に実施していることを明らかにした。

3.2 女性管理職のロールモデル

続いて、女性が管理職を望まない理由の一つに挙げられる女性管理職のロールモデルについて見ていく。川口（2012）は、女性管理職が多い企業では、女性の昇進意欲が高いが、男性の昇進意欲とは統計的に有意な関係がなく、身近なロールモデルの存在が昇進意欲に影響することを明らかにした。また、武石（2014）は女性管理職が多いことが女性にとって昇進後のモデル存在となり、女性の昇進意欲を高めることを明らかにしたが、同時に女性が多いことがマミートラックを創り出し、女性の意欲を低下させる可能性を示唆している。女性管理職のロールモデルの有益性は本間（2019）も指摘している。一方で、大久保他（2014）は、ロールモデル探しは思考停止になる、と批判する。同氏は、働く人は個々に能力も違えば、任されている仕事や家庭、経済状況も異なるため、自分と条件が一致するロールモデルはそもそも発見が難しい、とする。そもそも女性リーダーが絶対的に少数派のなかで、多様性モデルを求めること自体に無理がある。むしろ、適当な女性モデル不在により思考停止になる女性に対して、新しい道の開拓支援を行う方が建設的かつ現実的であると指摘する。坂東（2016）も、20～30代の女性がこれまでに無い新時代を切り拓いていることを認識し、理想の女性ロールモデルがない現状を消極的に捉えないように提

言する。野村（2020）は、準リーダー層の拡大について、以前であれば管理職候補対象に該当しなかった層まで候補者層を拡大することで、管理職昇進の多様なルートが拓けると指摘する。

3.3 管理職ポストの魅力

ソニー生命社が 2024 年 4 月に公表した調査¹⁰では、社会人二年目の女性では、出世したいと思わない（63.6%）が他の層と比較して高い結果になった。同社では、「1 年間働いてみて、管理職以上の人のような働き方は難しいと感じた人や、出世することよりもワークライフバランスを大切にしたい働き方をしていきたいと考えるようになった人が多いのではないか。」と評価する。大槻（2019）は、男女とも入社後に管理職への昇進意欲は低下するが、女性の方が経過年数に応じて管理職非志向が高まる¹¹ことを示している。現在の管理職の働き方や実態について、小林（2024）は、「管理職として働くことが罰ゲーム化している」と指摘する。罰ゲーム化の表現は、本来であれば昇進のはずが、プレイング・マネージャーが圧倒的に増え、管理職賃金は実質上がらず、部下育成の難度が上昇し、経営や人事は新しい組織課題が出るたびに、その解決を現場マネージャーに背負わせている、という実態から生まれている。パーソル総合研究所は「中間管理職の就業負担に関する定量調査¹²」で、管理職の役割別に見た負担感を調査した。その調査結果では、負担感の上位のうち、「組織内のトラブルや障害を解決する」が最も多く、「部下との定期的な面談を行い、フィードバックを行う」「部下のモチベーションを維持・向上させるコミュニケーションを実行する」がその次に続き、「組織からイノベーションや変革を生み出すための施策を検討し実行する」は後順位であった。

3.4 女性の活躍推進の阻害要因

天野（2024）は、家事・育児負担の少ない女性を対象としたインタビュー調査により、女性活躍の阻害要因に「管理職機能に課題がある」ことを明らかにした。課題とは、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改革、④女性社員との質の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。本稿はこの課題に対する男性管理職の意識や女性活躍の阻害要因の受け止め方をふまえ、なかでも「管理職の魅力低下が阻害要因になっているのか」の問いを追求する。

¹⁰ ソニー生命（2024）「社会人 1 年目と 2 年目の意識調査 2024」2024 年 4 月 18 日公表
調査期間：2024 年 3 月 8 日～3 月 13 日、インターネット調査、有効回答数 1,000 サンプル
https://www.sonylife.co.jp/company/news/2024/nr_240418.html（2024 年 12 月 30 日アクセス）

¹¹ 管理職非志向：（入社 1 年目）男性 4.4%、女性：32.2%（入社 3 年目）男性：12.9%、女性：51.3%
（入社 5 年目）男性 15.7%、女性 55.6%

¹² パーソル研究所（2019）「中間管理職の就業負担に関する定量調査」p.24

4. 研究方法

4.1 研究目的

本研究目的は、天野（2024）が実施した複数の女性インタビュー調査から問題提起された、管理職のオペレーション機能の課題や対策等¹³に対して、現役管理職の認識を把握することで、女性活躍の推進への阻害要因を多面的に捉えることにある。とりわけ、管理ポストの約 9 割を占める男性の管理職が、どのように本問題を捉えているか、を聴取の上で分析していくことは、職場の日常を再現しながら課題を究明する機会として有益である。

4.2 調査の実施

2024 年 11 月 12 日から 2024 年 11 月 28 日にかけて、現役男性管理職 8 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 51～73 分であった。また、調査対象者の居住地が広域であり、業務繁忙度にも配慮して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、すべて録音音声よりインタビューメモを作成し、内容に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、内容の確認を得た。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 インタビュー調査対象者（調査協力者）

天野（2024）で実施済のインタビュー調査から得られた課題への的確な応答には、同業界の状況や女性の活躍推進の動向への高い感度、および豊富な人事マネジメント経験が求められる。そのため、現役の男性管理職のうち人事業務経験者や労働組合執行幹部経験者に限定し、従業員数 1,000 以上の企業（大企業分類）から選出した。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、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内容確認し、その結果に基づいて、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。

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¹⁴を参考とした。

¹³天野（2024）では、女性のインタビュー調査により、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改革、④女性社員との質の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、の 5 つの課題と対策を提起している。これら 5 つの課題は、いずれも社員育成を担う管理職のマネジメント範疇にあり、とりわけ比率の多い男性の管理職の課題認識が問われる。

¹⁴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

4.5 倫理的配慮

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、録音の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内容の確認を得た。

5. 調査結果

本研究に関する調査対象者のグループ概要および調査対象者の属性は [図表 8] 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に勤務する男性管理職に限定した。調査対象者の年齢は、平均 52.1 歳（標準偏差 2.7 歳）である。

[図表 8] 調査対象者グループの概要と各調査対象者の属性

性別(人)	男性:8、女性:0
年齢(歳)	(平均±SD):52.1±2.7
業種	金融業
企業規模	大企業
勤務先	同一
所属部門	多部門
役職	管理職

本分析では、今回のインタビューによる逐語録に基づき、女性の活躍推進に期待される管理職の現状や課題に関係す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 334 から、57 をコード化し、その後に 8 のサブカテゴリーを抽出し、最終的に、Ⅰ.管理職、Ⅱ.対話、Ⅲ.育成の 3 つのカテゴリーが生成された。各調査結果は [図表 9] ~ [図表 12] の通りである。

1 点目のカテゴリーである管理職 [図表 9] では、「管理職の魅力」について、営業におけるマネジメントの醍醐味を伝えられる、と一部の声はあったが、女性（男性も）が管理職に魅力を感じていない状況を把握しており、管理職が自らの役職の魅力に課題認識をもっていた。主な理由は、プレイヤー業務量の増加、仕事と家庭やプライベートのアンバランス、上役からの決定事項の卓袱台返し、休暇取得への苦心等である。「女性の意識」では、30 代以上の女性は管理職志向が低く、20 代の女性は総合職、一般職の格差、性差意識は無い、という見方が多い。また、自分なりのスタイルで働きたい、とする女性が多く、プライベートをふまえた人生観のなかで、優先すべき選択肢が複数ある女性の意思を尊重した動機づけが必要であること、そして、この点は女性に限らず、最近の男性も同じように留意すべきである、との意見があった。また、管理職前の準リーダー階層では、管理職

系の仕事経験を積むことができ、管理職志向を十分に検討する猶予機会として有益であり、女性の管理職志向への抵抗感を低くすることがわかった。

続いて 2 点目の対話 [図表 10] について、今回のインタビュー調査対象者の勤務先では、男女問わず担当者は直属の上司との対話型面談が一斉に実施されていた。この対話型面談は毎月 1 回ペース（1 回あたり 30 分）で実施され、面談では業務進捗等の話題には触れず、担当者の「なりたい自分」と会社が掲げる「パーパス」を対話のなかで照合させ、結果的に本人と会社が共に成長をしていくことを目的としている。この対話の過程で、会社での働き方を担当者本人が自ら発見でき、管理職志向に繋がる好機になっている。この対話型面談を担当者は好意的に受け入れており、女性は家事労働の現況や悩み等を上司に共有する好機になり、安心して働ける職場環境の醸成に繋がっている。この対話型面談には、上司である管理職は面談の事前準備や面談後の整理業務が加重労働になっている声があったが、担当者信頼関係を構築する好機として前向きに捉えていた。ただし、この対話型面談には上司である管理職側に進行上の対話スキルが求められるが、管理職向けの研修機会が少なく、実効性のある面談が実施されているのか、継続的なスキルアップの必要性の声があった。また、入社時がコース別人事制度の 30 代後半の女性は管理職志向が低いため、30 代後半の女性との対話には、これまでのキャリア形成の質量等に配慮した進行が必要である、と感じている。一方、総合職・一般職に対して格差や性差意識の低い 20 代の若年女性が準リーダーに昇進し、コース別人事制度からの昇進者と同階層になった際の人材育成や人事評価の難しさを指摘する声は複数あった。

最後に育成 [図表 11] では、女性に対する女性活躍の定義の伝え方について、男性管理職側に課題がある認識であった。なかには、管理職以外の女性の活躍について語ることができる管理職が少ない、という声もあった。男性管理職が高いスペックをもつ女性に相応の活躍機会や役割付与が十分にできていないことや、本人の意思に関わらず、女性の家事労働を想定した制限的な役割付与を行っていた。いずれも背伸びさせた仕事により体調を壊し、家事労働の負担過多による仕事と家庭の共倒れした過去の実例からの配慮である。また、リモート会議を活用した本社企画プロジェクトへの参加により、地方配属の女性のキャリア形成に活かせるチャレンジ制度がある。この制度を利用した地方配属の女性の希望により、地方から本社への人事異動が徐々に増えている。女性管理職のロールモデルについては、管理職側も現在のロールモデルに多様性がない認識であった。徐々に多様なタイプが出現しているとはいえ、実際の女性管理職の多くは、仕事が優先できる、比較的遅い時間まで仕事ができる、アウトプット量が期待できる者であり、「現在の女性管理職のロールモデルは自分には向いていない」と面談のなかで女性から直接聞いていた。

[図表 9] I. 管理職（管理職の魅力、女性の意識、労働量・管理職）

I. 管理職

I-1. 管理職の魅力

01. 女性から「さまざまな重責を担う管理職のハードワークの姿は自分には合わないし、それを望まない」という意見がある。
02. 管理職には、矢継ぎ早に様々な業務が管理職に降りており、そのような管理職の働く姿が魅力的に見えていない。
03. 営業拠点責任者の管理職魅力は十分あり、女性をはじめ担当者全員にその魅力を伝えることができる。自分以外の営業拠点責任者経験者も同じように魅力を伝えられると思う。
04. 管理職への昇進志向までいたらない理由に、上司の働く姿から「管理職は幸せでない」という強い印象がある。「管理職は幸せでない」の裏には、仕事と家庭のバランスで苦慮している上司の姿、プライベートを犠牲にする上司の姿、仕事上で上役から決定路線の卓袱台返しにあい落胆する上司の姿、休暇取得が進んでいる担当者と異なり、休暇取得に苦心する上司の姿がある。
05. 女性の活躍推進の阻害要因は「管理職の働き方改革」にあり、「現在の管理職の魅力」に繋がる。
06. 管理職志向にネガティブな女性にとって、経済的余裕や仕事から得る報酬と管理職業務のバランスが強く影響している。
07. 「女性管理職を阻害する要因」として、一番危惧するのは「管理職の魅力低下」である。現在、「何でもかんでも管理職」という仕事負荷の流れが多く、管理職側から見て「割に合わない」「理不尽な」仕事が多い。
08. 自分が所属する部門は、男性中心のタフな業務が続いており、営業拠点長はじめ女性管理職が活躍する機会があまり想像できない。
09. 管理職の魅力低下の一因である、何でもかんでも管理職に解決すべき処理が集中する体質を変える必要がある。この点は、周囲の管理職も同じ意見をもっており、「管理職がもっと楽しく、前向きな姿勢や表情で仕事をしないと、管理職魅力は担当者に伝わらない」という声がよく周囲の管理職から聞かれる。
10. 管理職の魅力低下の要因として、最近、管理業務に加え、管理職の「プレイヤー業務」の増加が挙げられる。管理業務において絶対的業務量が増えている中で、プレイヤー業務が加重している。

I-2. 女性の意識

01. 女性が管理職になることを社会は求めているが、女性自身が管理職にチャレンジしたいと思っているかは別で、管理職になる働き方を希望しない者が多い。
02. 入社 5 年目の 20 代の女性には、これまでの総合職・一般職の格差意識や性差意識は無くなっている。
03. 主に 30 代以上の女性で管理職になりたいと思わない者が多い。
04. 女性に「管理職で活躍する醍醐味」を伝えても、「自分は入社時点で、管理職での活躍を全く想定せずに入社しており、自分なりのスタイルで働きたい」という強い考えがある。
05. 会社の人事制度の拡充や家事分担の均衡など、女性活躍が期待できる環境が整備されたから、女性がより活躍できる、女性管理職が増えると考えるのは、男性側の視点である。
06. 長期勤務により昇進が実現した男性中心の日本型雇用制を女性は理解しており、突然、女性活躍の環境整備や変化が生じて、それを好機と捉えて適応する女性は少ない。
07. 以前は、家事労働とのバランスを見ながら女性管理職への昇進を検討する者がいたが、最近では 30 代前後で準リーダー層に昇進しており、「まず準リーダーになってから管理職の可能性を探る動き」に変わってきている。
08. 準リーダー層が厚くなり、以前のような負担感がなくなったため、準リーダーへの登用には抵抗感がないように見える。まず、準リーダーの役割を付与し、本人と会社が試行した結果で判断していく、というアローワンスに女性の抵抗感（ハードル）が下がっている。
09. 最近では、家事労働とのバランスを意識するものの、それが大きな障壁ではなく、単に「管理職の働き方」と自分の仕事観や働き方の適合度を重視している。
10. 管理職の「社会的地位」、「年収（プライベート充実の源泉）」、「仕事（広い権限）」のどこに担当者が優先価値をもつのか、管理職志向の動機づけに際し、しっかり押さえる必要がある。過去、この価値観は一本であったが、現在は男性・女性問わず、プライベートを軸とした人生観において、優先すべき複数の選択肢が担当者に存在する。

I-3. 労働量・管理職

01. 数年前と比較して、人事部門から現場への指示業務の量が増加傾向にある。研修への担当社員の参加指示等が、現場の管理職業務の阻害阻害の一つになっている。
02. 人事部門は女性の管理職昇進をはじめとした社員育成や働き方改革への要求が多く、人手不足解消を優先課題とする現場と人事部門間の優先事項にズレがある。
03. 人事部門は、社員の集合研修受講後には現場での OJT で教育完成できると考えている。確かに現場に生きた教材はあるものの、それを活かされるほど現場に余裕がないのが事実であり、その点、人事部門と現場の間に認識の乖離がある。
04. 社内を俯瞰すると、バックオフィスの事務部門も労働時間の短縮が見られ、また、営業現場も接待等を除き、事務部門よりも残業時間は減少している。それら概況をふまえ、過度なストレスフルな対応が求められない営業拠点に女性を配置する工夫もされている。
05. 現場の管理職として忙殺される主な業務は、営業成績、組織運営、販売網の構築、トラブル対応である。
06. 「管理職の働き方」として、恒常的な残業や異常残業体質はないので、「管理職の労働時間」に関する女性の視点では、敬遠される管理職の現況ではない。
07. 管理職の労働時間は一般社員水準まで大幅な改善がなされ、労働時間に課題のある状態ではない。また、土日の管理職からの発信メールは、緊急性がない限り発信しないことを徹底している。
08. 以前と比較すれば、管理職の労働時間は徐々に短くなり、「残業するのが当たり前」という環境ではない。
09. 労働時間の短縮化の背景には、ここ最近、仕事とプライベートの時間のバランス重視に社員の意識変化がある。「何となく残業する、付き合い残業する」という、従来あった暗黙の慣習は無くなっている。
10. 健康管理上の問題もあり、管理職にも社内の時間管理ルールが創られ、ここ最近の管理職の労働時間はかなり改善されている。ただし、労働生産性を強く求められる時代なため、仕事の密度はより高くなり、繁忙度の視点では大きな変化はないかもしれない。とはいえ、管理職の労働時間が短縮、改善された状況下、工夫次第で担当者との対話時間の創出は継続すべきである。

[図表 10] II. 対話（対話型面談、コース別人事制度）

II. 対話（対話型面談、コース別人事制度）

II-1. 対話型面談

- 01 今年度から対話機会は増えたが、「なりたくないのに準リーダーになった」という女性が出現し、質の伴った対話に課題が残る。
- 02 管理職資質の高い女性に対して、直属の上司の対話力に限界があれば、同組織内で人事窓口となる管理職との対話を併走させる複線型体制を敷いている。
- 03 従来の年 3 回ほどの人事面談以外に、今年から、毎月 1 回ペースの上司、担当者間の対話をしている。管理職はその分加重労働になるが、「忙しい中でも自分のためにしっかり時間を確保してくれる」という担当者の想いを大切に、信頼関係の構築が期待される。
- 04 今年から、現場の管理職は女性をはじめ全担当社員と毎月 30 分の対話時間を設ける運動をしている。対話では、各担当者の「なりたい自分」と会社が掲げる「パーパス」を比較し、重なる部分を相互に見つけ出し、それにより本人と会社の成長が期待できる。
- 05 対話は、これまでの業務の進捗話材でなく、私的なことにも拡大して、仕事と自身の人生をどうバランスとるか、の視点を重視し、その中で女性管理職以外の活躍領域を相互に確認できる好機になる。
- 06 対話の仕組みはできたが、計画通りに毎月実行されているのか、は十分に可視化されておらず、実効性はまだ解らない。
- 07 対話機会を設けても、担当者が「上司は本当に自分のために時間を創り対話してくれている」という実感をもたなければ、折角の対話の機会が仕事の延長上にある「やらされ感」でやっている印象をもたれかねない。
- 08 担当者の「なりたい自分」と会社が掲げる「パーパス」間の共通項の発見は意外と難しい。例えば、女性の「なりたい自分」が、「健康で暮らしたい」だけであれば、顧客本位を標榜する会社のパーパスへの直接的なリンクは難しい。
- 09 「なりたい自分」を複数挙げさせ、その中から会社が掲げるパーパスにリンクさせる、という管理職側の工夫が必要になる。
- 10 対話の回数ではなく、対話の質が重要である。対話の中で交わすテーマは、今後のキャリアビジョンや家庭の話題が主で、そのような担当者の環境、情報を把握する事はきわめて有益である。
- 11 対話型面談に対する担当者のアンケート調査では、「上司からの支援」項目がやや高めの評価点になっていた。担当者には、従来よりも上司が「自分にコミュニケーションをとってくれている、自分に関心がある」という感覚がある。
- 12 女性は、現在や将来に対して様々な悩みや不安を抱えているので、対話型面談の頻度が「毎月」とはいえ、相互に話ネタが尽きることなく、むしろ、会話の深度は深まっている。ただし、対話の中でどのような話をしているのか、何が対話から生まれているのか等、効果的な対話の在り方について、今後、検証が必要である。
- 13 女性の視点から、この対話型面談は相性の悪い上司との対話は別にして、「上司が自分との対話のために時間を創出している事」も含め、マイナスの受け止めはしていない。
- 14 毎月の対話型面談の事前準備や事後整理（面談記録等）の業務量分、上司である管理職には負荷がかかっている。この面談記録は、担当者の異動先の上司も履歴閲覧が可能であり、担当者の想いをふまえた一貫性のある対話が継続できる。
- 15 対話には高度な管理職スキルが求められ、面談開始に先駆け、管理職向けの支援ツールを活用して、まず管理職が自身の想いや大切にしている事を作成した。これまでの自分がどのような経路を歩んできたか、どのような経験が現在の自分を創り出す上で影響したか、どうしてその経験が良かったのか、を列記していくと、最後に「自分が大切にしているもの」が浮かび上がる仕組みである。その後、管理職同士が自身を題材にした対話のロールプレイングを実施する流れとなる。対話の中では、「相手のどのような経験から、現在の相手が組成されているのか、相手の想いを尊重する」展開を大事していく。管理職はこれら事前研究を経て、担当者との対話を実施している。
- 16 担当者は上司に対して「壁打ち」のように自分の想いを話しながら、どのように自分の業務や役割を繋げるのかが対話の成果物となる。
- 17 男性は宴席や喫煙室で対話の疑似体験を積む機会があったが、一方、女性は男性と同レベルでこのような機会があったかは疑問である。この対話を機に、女性に限らず「自分はこれまでの経験から今後どのようにするのか」のビジョンが芽生え、上司が引き出す好機なる事は間違いない。なかには、「自分が本来目指すのは管理職ではない」と気づく男性も出ている。
- 18 ハラスメントリスク回避により、女性には、宴席での男性同様の向き合いができず、女性に対して十分な対話、育成が難しい、という一部の管理職の声には、業務時間内で設定したこの「対話型面談」の機会を活用する事で十分に対応可能と思う。

III-2. コース別人事制度

- 01 実際、有能で女性管理職への昇進を誘導したいが、コース別人事制度上の事務職での入社経緯から、「管理職ポスト」での働き方を選ばない 40 代前後の女性が存在するので、その点には配慮は必要である。
- 02 総合職・一般職のコース別人事制度時代では、入社時からコース別に要求される業務の違いから、各コースからの管理職昇進割合には格差があった。入社時から仕事内容に段差がなくなった最近では、人事評価に性差はつけない流れとなっている。近い将来、入口が一本で入社した若年層が、コース別人事制度時代に入社したミドルエイジ層の女性（コース別人事制度）と同じ準リーダー層に多数混在した際、育成やモチベーションのマネジメントが難しくなる。
- 03 コース別人事制度時代からの女性ミドルエイジ層には、管理職志向は低いものの、下位者から信頼が厚く、有能な人材がいる。今後、上昇志向に抵抗感がない若年女性と混在した中での動機づけや人事評価が難しく、今後の課題になる。
- 04 一般に、会社の「女性の活躍推進の動き」に対して、若年女性は、しっかり仕事をすれば適正に評価され、管理職まで昇進できる機会が均等にある、とポジティブな受け止めをする。一方、コース別人事制度上の一般職（事務職）入社で年次を重ねてきた 30 代後半以降の中堅女性は、管理職昇進は「自分には直接的に関係ない」という受け止めが多く、この点は会社の課題である。
- 05 自組織在籍の女性はコース別人事制度下での入社組で、現在はミドルシニア層にあたる。女性特有の職務で長いキャリアを重ね、若年層に見られる今日的な女性活躍の進捗にはやや追いつけず、入社経緯を尊重した動機づけが必要である。
- 06 コース別人事制度によって入社した女性の消極的な管理職昇進意欲は、管理職志向を前提としたキャリア形成が少ない事が影響している。女性の活躍推進の最中に入社した若年女性が管理職適齢期になる時期（5～10 年後）は、志向意欲が強い女性層が徐々に多くなり、それまでのジレンマである。

[図表 11] Ⅲ. 育成（管理職以外の活躍、教育支援、女性管理職モデル）

Ⅲ. 育成

Ⅲ-1. 管理職以外の活躍

- 01 「女性活躍の定義が曖昧」の指摘には同意見である。管理職を目指すなくとも、自分なりに生き生きと働きたい女性の働き方は、女性活躍のひとつである。
- 02 実際には、管理職以外の女性の活躍について、自分の言葉で説明できる管理職は少なく、女性活躍の定義を伝えられないのは、管理職側の問題である。
- 03 自組織はD&Iに基づき、管理職昇進と管理職以外で期待することを伝えており、一部、理解が不十分な者がいるとしても、総じて「女性活躍の定義の明確化」に大きな課題はない。
- 04 女性の活躍推進において、管理職昇進以外の女性の活躍は「業務範囲の拡大」等があるが、女性に十分に伝えきれていない事が「女性の活躍の定義不明瞭」の声に繋がっている。
- 05 オトコ働きしなくても、管理職として働ける場の構築は可能であり、そこで活躍する女性を多く輩出することに尽きる。9時～17時勤務で管理職が務まるモデルや、9時前、17時以降に会議を設けないルール運用等、働き方改革を行う事で環境はかなり変わる。
- 06 「管理職以外の働き方」への社員の理解については、そもそも、社員として働く限りは、「仕事を頑張らず、成果を上げなくても許される」という前提はなく、「みんなで会社をよくしていこう」という思いで働いているため、「管理職以外の活躍」に関する強いメッセージがなくても、社員は理解できる。
- 07 女性は、管理職になる事だけが女性活躍とは思っておらず、女性自身の働き方の中でどれだけ社会貢献、会社貢献しているか、が活躍だと考える者が多い。単なる上昇志向だけでなく、現在の仕事をふまえて今後どのようにしていきたいのか、といった現在の業務における社会への貢献意識が重視されている。

Ⅲ-2. 教育支援

- 01 男性管理職が高いスペックをもつ女性に、活躍機会、役割を付与しきれていないのが現実である。
- 02 男性管理職が女性社員への適切な役割付与ができない理由は、単に役割付与を行っていない現状の他、高スペックの女性に、活躍機会に繋がる役割付与をした結果、女性が体調を壊してしまい、そのトラウマで躊躇している部分がある。
- 03 女性管理職が集まり、全国の女性向けの講演メッセージを送る、あるいは女性限定で共通の趣味や悩みを相互に相談し合える場を設定する取り組みがある。
- 04 管理職向けの集合研修はあるが、そこですべて身に付けられるものではない。しかもその集合研修は対象者（女性管理職候補層）への強制参加ではなく、カフェテリア型の任意参加の運営である。
- 05 上司として、女性の家事労働の現状を考慮して、「女性のやりたい仕事」と「女性にやらせて良い仕事」の配分バランスに留意している。本人がやりたいくても、会社には見えない水面下で家事負担が増加している可能性があり、家庭と仕事が両方破綻するリスクがある。（実際に本ケースが発生した）
- 06 男性の育児休暇取得をはじめ、男性の家事労働への参加は向上しているが、それでも家事労働の中心は女性が担う実態が多い。家事労働に関する分業体制の理想は追求するにしても、女性の家事労働の負担を全く無視した役割付与を行うのは難しい。ただし、家庭事情をふまえた女性の労働問題に対する会社の関与には限界があり、社会が支えていく動きが必要である。
- 07 現在、子どもに手がかかる有能な女性から「業務量の軽減に関する相談」を受けている。この女性には、「子どもが成長した後で管理職志向をしても、昇進に向けたキャリア形成に時間的空白が生じるため、できる範囲でアイトリングは継続しておこう」と対話している。
- 08 担当者が自ら、自分の人生の送り方とその中の仕事上のキャリアの積み方を考えるステップに寄り添い、適時に上司が支援する事が、今日的な人材育成の在り方ではないか。
- 09 地方配属の女性が、リモート会議等を活用して、本社企画プロジェクトへの参加経験ができる制度がある。そこには本社主幹組織の担当管理職が就き、当人の人事考課をサポートする役目を担っている。現在、キャリア形成を目的に地方配属の女性からの参加希望者（人気があるのは「IT系」の本社プロジェクト）が多い。このプロジェクトに参加した地方配属の女性が、本人の異動希望により本社に人事異動するケースが徐々に増えている。

Ⅲ-3. 女性管理職モデル

- 01 現在の女性管理職は、先生から見た「優等生」が多く、優等生側の女性も「自分の評価理由」を理解しており、そのまま真面目にやります、という展開になっているのではないかと。
- 02 女性管理職モデルの多様化への要望は、現在、会社が直面している課題である。ロールモデルとなるべく女性管理職による研修講話では、講師のキャラ色がかなり強く、オトコ働きの色が出て、「自分はそのようにはできない」と受講した女性は受け止めている。
- 03 30歳過ぎて準リーダ層に早期昇進する女性は、独身者もしくは結婚直後で子どもがいない者が圧倒的に多い。子どもがいる層でいえば、子どもに手がかからなくなる30歳後半の女性からなる。
- 04 「女性管理職モデルの多様化」によりやく着手し、現在進行中であり、今後、女性モデル多様化への要望は変わると思う。管理職モデルには「管理職の働き方」が関係するが、会社として「緊急事態以外で、管理職同士であっても土日や平日の9時前、18時以降のメール発信はやめよう」と取組中であり、やむを得ない場合でも、管理職間のメール写しに担当者を入れない運用を徹底している。
- 05 現在の女性管理職は「何かあった場合に仕事が優先できる、仕事に融通が利く、アウトプット量に踏ん張り効くタイプ」が多く、時間に自由度のある女性が就いている。女性との面談の中で「現在の女性管理職のロールモデルはとても自分には向いていない、無理である」という反応が普通にある。
- 06 現在、活躍ができてきている女性の特徴は、比較的遅い時間（異常残業ではない）まで仕事ができる、質が伴う仕事「量」のアウトプットが多いタイプが目立つ。
- 07 現在の女性管理職を俯瞰すると、やはり業務負荷が大きい、ヒトマネジメントや組織責任を負う統括管理職ポストに就くケースが圧倒的に少ない。管理職でも比較的範囲が狭く、部下のいない、もしくは部下が少ない管理職ポストに就くケースが多い。現在、統括管理職に就いている女性は、あらゆる面で個性的、かつ女性管理職モデル像として特殊性があり過ぎて、一般モデルに近づいていない。
- 08 女性から見て、なかには理想の女性管理職が存在するが、あまりにも限定的で少数である。

[図表 12] IV. 新たな課題

IV. 新たな課題

01. 会社は、女性管理職数の増加を掲げているが、管理職全体の総賃金ファンドを拡大する、いわゆる主要な管理職ポストを増やす指針ではないため、男性・女性の管理職同士の「椅子獲りゲーム」になる。仮に、椅子が増加しても総賃金ファンドが増える可能性は低い。この傾向に対して、男性側から不満の声が出ている。女性に限定した活躍推進では、女性は男性に対抗意識はないが、男性の女性への対抗意識が生まれている。
02. 管理職の昇格基準において、従来であればボーダー基準付近で昇進できた男性、あるいは管理職昇進適齢期以降でも会社への大きな貢献や活躍から「遅きに昇進した」男性にとって、昇進機会が低下する実態になっている。それら男性へのモチベーションをどう維持、上げるかは、会社の課題である。
03. 従来昇進した男性管理職の能力を引き続き活かし、併行して、女性管理職数を増やして女性の力を活かすには、特定業務の管理職ポストを効率的、効果的に横に拡大する事で、男女の管理職能力を失うことなく、男女の能力をフル稼働させて組織に活かせる。
04. 人事の昇進情報を見る限り、女性の管理職昇進が非常に目立つ。一方、男性の中では、管理職昇進適齢期に差し掛かり、従来の水準では昇進しても違和感ない男性が未昇進(滞留)になるケースが少なくない。
05. 女性の評価を上げる事に一部男性から不満の声が予想されるが、それは、これまで男性に比して低評価の機会しかなかった女性をあるべき評価水準に戻す話である。
06. 男女とも採用時に性差が無くなった最近の若年層は、そもそも「この会社で」管理職昇進を目指すべきか、「この会社で」働く事の意義を自分の価値観と照合しながら働いているように見える。従って、若年層への管理職昇進の動機づけと、コース別人事制度で入社した30歳代後半以降の女性に対する動機づけは、異質なものである点に留意すべきである。
07. 「重責な労働」「無駄な付き合い」「理不尽な対応」を主な理由として、女性に限定されず、男性も管理職昇進を望まない者が増えており、その点を変えていく必要がある。
08. 一般に、女性が管理職志向にならない事にフォーカスされがちだが、最近では男性も同じ傾向である。すなわち、現在、男女とも楽しんで取り組める担当業務を希望し、管理職昇進を望まない事態が発生している。
09. 女性の管理職数を増やすために、いたずらに管理職ポストを増やす必要はない。現在は採用時にコース区分がなく、結果的に性差が解消された。つまり、管理職評価に適任の担当者が適正に人事評価されれば良いだけの話であり、新たな管理領域ができる場合を除き、女性管理職数の目標実現のためにいたずらに管理職ポストを増やすことは好ましくない。

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、勤務先で一斉に開始された対話型面談の意義や取組状況を聞くことができた。これは、天野（2024）の調査結果にある、「管理職が多忙のあまり、部下である女性社員との質の伴った対話機会を十分に確保できていない」という複数の女性社員から指摘された課題への取り組みと考えられる。現在実施中の対話型面談では、一般に行われる業績進捗等の仕事の話から離れ、担当者本人のなりたい姿と会社が掲げるパーパスを照合させていく過程を重視する。これは、国保（2018）が指摘する、ミスコミュニケーションを起こしやすい、女性部下と男性上司間の構造的問題の解消に繋がり、さらには、本人のなりたい姿を起点にすることで、女性が自身のキャリア形成が会社の中で実現していく姿に実感がもてる点が有益と考える。インタビュー（図表 10-II-1）では、男性の場合、上司との対話は通常の宴席機会を通じて疑似体験を積むことはできるが、女性には十分な機会がなかったのではないかと、意見があった。さらには、会社が見えない家事・育児を抱える女性の仕事と家庭の両立の困難な事情に配慮したもので、実際に体調を崩した事例もあり、「女性のやりたい仕事」と「(上司として)女性にやらせてよい仕事」の使い分けに苦心する男性管理職の本音が聞かれた（図表 11-III-2）。これらは、坂田（2024）が指摘する「昇進意欲を高める上司の適切なマネジメントを男性に比較して女性は受ける機会が少ない」ことに通じる。インタビュー（図表 11-III-2）では、会社が女性の家庭問題に関与するには限界がある、という声があったが、私事も話題とする対話型面談に、女性と会社を建設的に照合させるシステム機能があれば、今後、相互理解が深まり解消されていくことが期待できる。

次に、天野（2024）の調査結果にある、複数の女性から指摘された「多様な女性管理職のロールモデル不足」について、男性管理職はこの現状を把握しており課題認識をもっていた（図表 11-III-3）。また、女性の多い職場では徐々にロールモデルの多様化が進んでいる声が聞かれた。インタビュー（図表 9-I-2）では、ロールモデル構築を待たずに、準リーダー層の拡大路線が最近顕著になっている様子が窺えた。準リーダー層とは、会社視点で「管理職候補者層」のことである。一方、女性の視点では管理職志向者のみならず、高いレベルの一般職も含まれ、会社は、準リーダー階級を単に管理職への通過儀礼とせず、一旦は準リーダー層に着地して先を見定める、管理職を目指すか・目指せるかのいわば「実験室」となる踊り場に見せることで、早急な管理職昇進への心理的ハードルを下げ、女性の安心感を得る工夫があった。実際に「まず準リーダーになってから管理職の可能性を探る」といった、女性の意識に変化が生じているとの声が聞かれた（図表 9-I-2）。これは、野村（2020）による「準リーダー層の拡大について、以前であれば管理職候補対象に該当しなかった層まで候補者層を拡大することで、管理職昇進の多様なルートが拓ける」という示唆に繋がる。

また、インタビュー（図表 11-III-2）では、リモート会議システムを活用して地方配属の女性にも本社企画プロジェクトに参加できる体制があり、その後、参加した女性から本社

部門への異動希望が出され、徐々に異動者が増加傾向にあることが窺えた。これは、仕事が勤務地に限定されずに多くの業務経験を積むことができる、言い換えれば、働く者の勤務地が限定されても多様な業務経験を積むことができることを意味する。このモデルは、新卒入社以降、業務を限定せず、会社都合による転勤等で多くの業務経験を積み、社歴の長い社員が昇進していく、これまでの日本型雇用制では実現が困難だった、働く女性の活躍範囲や管理職昇進に向けたキャリア形成を育む可能性がある。また、入社経路がコース別人事制度による一般職女性は配属先の定例業務が主であったが、併行して本社業務等の幅広い多種業務経験ができることから、活躍範囲を大きく広げる好機にも繋がる。つまり、女性管理職のロールモデルを創り上げることを一義的にせず、準リーダーへの門戸開放や遠隔から参加できる多種業務にチャレンジできる体制など、いわば「実験室」において新しい仕事の楽しさ、自組織外のメンバーとの協働、そこから体得する責任の在り方、取り方、小集団の牽引力を養う過程で、リーダー志向が醸成され、女性管理職の多様化が期待できる。

最後に「管理職の魅力」について、インタビュー（図表 9-I-1）では、実際に現在の管理職の働き方から管理職の魅力の無さを理由にされ、管理職昇進を希望しない、と女性から直接言われている管理職がいた。そして、あらゆる仕事が管理職に集中している現状から、管理職自身も「管理職の魅力」について問題認識があることが窺えた。一方で、「管理職として本来求められる水準を下げてはいけない」の声がある（図表 12-IV）。いわゆる組織や仕事の統率、仕事上増える責任、経営方針の実行など、管理職には本来求められる機能があり、管理職昇進後には責任が増えることも、アウトプット量を求められることも管理職として当然である、という意見である。休暇取得に苦心する等、健康管理上も管理職の働き方改革はさらに進める必要はあるが、安易な管理職昇進基準の緩和により「管理職魅力の安売り」は行うべきではない。

インタビュー（図表 12-IV）では、管理職志向が少ないのは女性だけでなく、男性も増加傾向にあることがわかった。若年男性や女性に管理職志向があっても、現在の勤務先で昇進すべきかを見定める様子が窺えた。共稼ぎ増加のなかで、家計収入と責任が増える職位のバランスを自分や家族の生き方のなかでどのような位置づけにするか、それにより管理職の魅力が個々の事情で変動する印象を受けた。また、管理職ポスト数には限界があることから、従来では昇進水準にある男性が昇進しないケースが増加している一方で、男性へのケアは特段なされていない現状と窺える。いずれにせよ、管理職の実力不相応の女性管理職数が増えた場合、組織力の低下が生じていないか、十分留意すべきと考える。

7. 結論

本稿では、女性の活躍推進の阻害要因とされる管理職比率の低さについて、「管理職に魅力はないのか」という問題意識にもとづき、8人の男性管理職へのインタビューにより、管理職についての認識を調査した。調査の結果、女性の活躍推進の実施にあたり、管理職が担う重要な役割は、「①上司との対話型面談、②準リーダー層の拡大、③勤務場所に限定されない多種業務へチャレンジできる環境」の構築と着実な運営である。

まず、「①上司との対話型面談」については、一般に行われる業績進捗等の仕事の話から離れ、本人のなりたい姿と会社が掲げるパーパスを照合させていく過程を重視する。上司と女性のミスコミュニケーション防止のみならず、本人がなりたい姿を起点にすることで、自身のキャリア形成が会社の中で実現していく姿に実感がもてる点が有益である。これは「管理職が多忙のあまり、部下である女性社員との質の伴った対話機会を十分に持てていない」という複数の女性からの指摘への応えにもなる。

次に、管理職候補者層である「②準リーダー層の拡大」については、管理職志向にない、レベルの高い一般職女性も対象とするため、準リーダー階級を単なる管理職への通過儀礼とせず、一旦は準リーダー層に着地してから先を見定めることが重要である。すなわち、準リーダー層のステージを、管理職を目指すか・目指せるかのいわば「実験室」となる踊り場に見せることである。そのためには、管理職志向の低い女性を想定し、管理職昇進への心理的ハードルを下げ、女性の安心感を得る工夫が必要である。

最後に、「③勤務場所に限定されない多種業務へチャレンジできる環境」については、仕事が勤務地に限定されずに多くの業務経験を積むことができる、言い換えれば、働く者の勤務地が限定されても多様な業務経験を積むことができることを意味する。これまでの日本型雇用制では実現が困難だった、働く女性の活躍範囲や管理職昇進に向けたキャリア形成を育む可能性がある。また、入社経路がコース別人事制度による一般職女性は、これまで配属先の定例業務が主であったが、併行して本社業務等の幅広い多種業務経験ができることから、活躍範囲を大きく広げる好機になる。

②準リーダー層の拡大、③勤務場所に限定されない多種業務へチャレンジできる環境は、管理職志向者を増やす施策となり、女性管理職モデルの多様化に期待がもてる。従って、現行の課題である女性管理職の多様なロールモデル不足や、管理職の魅力低下への拘りから離れ、「実験室」で管理職志向を育む思考転換が重要である。そして、それらを女性が十分に理解してチャレンジできる上で欠かせないのが、本人のなりたい姿と会社が掲げるパーパスの照合過程を重視する「①上司との対話型面談」となる。ただし、対話型面談に必要な高度スキルが上司である管理職にあるのか、ならびに従来であれば管理職及第点にある男性の昇進機会が抑制されるなかで、実力不相応な女性管理職の増加により組織力の低下が起きていないか、には十分に注視する必要がある。なお、管理職及第点にある男性の昇進機会の考え方や男性のモチベーション維持については、本調査では明らかになっておらず、今後の研究課題としたい。

謝辞

本研究は、2024 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」昭和女子大学現代ビジネス研究所。

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。

上野千鶴子（2013）『女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 p.78-88。

大久保幸夫（2009）『日本の雇用：ほんとうは何が問題なのか』講談社新書。

大久保幸夫・石原直子（2014）『女性が活躍する会社』日本経済新聞出版社。

大久保幸夫（2016a）『キャリアデザイン入門Ⅰ基礎編』日経文庫。

大久保幸夫（2016b）『キャリアデザイン入門Ⅱ専門編』日経文庫。

大槻奈巳（2019）「女性管理職の声から考える：管理職志向の変化と職場重視モデル」『なぜ女性管理職は少ないのか』大沢真知子・日本女子大学現代女性キャリア研究所編，青弓社。

大槻奈巳（2024）「昇進：自分のやりたいことを実現する立場」『キャリアに活かす雇用関係論』駒川智子・金井郁編，世界思想社，p.65-66。

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，p.42-57。

厚生労働省「平成 27 年雇用均等基本調査」。

厚生労働省「令和元年雇用均等基本調査」。

厚生労働省「令和 3 年度雇用均等基本調査」。

厚生労働省「令和 5 年度雇用均等基本調査」。

厚生労働省「平成 25 年賃金構造基本統計調査の概況」。

厚生労働省「平成 30 年賃金構造基本統計調査の概況」。

厚生労働省「令和 5 年賃金構造基本統計調査の概況」。

厚生労働省「賃金構造基本統計調査の調査の対象となる役職・職種解説」

<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10701000-Daijinkanboutoukeijouhoubu-Kikakuka/shiryo2-6-2.pdf>（2025 年 1 月 3 日アクセス）。

- 厚生労働省「令和 5 年版厚生労働白書―つながり・支え合いのある地域共生社会―」 p.165。
厚生労働省雇用均等・児童家庭局都道府県労働局「コース等で区分した雇用管理について
の留意事項」（平成 18 年 1 月 22 日雇児発第 0122001 号別添） p.2-3。
- 国保祥子（2018）『働く女子のキャリア格差』ちくま新書。
- 小林祐児（2024）『罰ゲーム化する管理職』集英社インターナショナル。
- 坂田桐子（2024）『女性リーダーはなぜ少ないのか？：リーダーシップとジェンダー』
ちとせプレス。
- 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 p.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, p.10。
- ソニー生命（2024）「社会人 1 年目と 2 年目の意識調査 2024」2024 年 4 月 18 日公表
https://www.sonylife.co.jp/company/news/2024/nr_240418.html
(2024 年 12 月 30 日アクセス)
- 武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.
648/July 2014,独立行政法人労働政策研究・研修機構, p.33-47。
- 田中善行（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 p.30-39。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2024）「データブック国際労働比較 2024」 p.125。
- 野村浩子（2020）『女性リーダーが生まれるとき：「一皮むけた経験」に学ぶキャリア形成』
光文社新書。
- 馬欣欣・乾彦彦（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 p.20-28。
- パーソル研究所（2019）「中間管理職の就業負担に関する定量調査」 p.24。
- パーソル総合研究所（2022a）「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。
- パーソル総合研究所（2022b）「グローバル就業実態・成長意識調査」2022 年 11 月。
- 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換』岩波新書。
- 坂東眞理子（2016）『女性リーダー4.0 新時代のキャリア術』毎日新聞出版。
- 藤本真・佐野嘉秀・山口壘・高見具広（2017）「日本企業における人材育成・能力開発・
キャリア管理」『労働政策研究報告書』No.196,独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 本間道子（2019）「性差を超えた新たなリーダーシップ構築を」『なぜ女性管理職は少ない
のか』大沢真知子・日本女子大学現代女性キャリア研究所編, 青弓社。
- 松淵厚樹（2021）「管理職の働き方に関する調査」『JILPT 調査シリーズ』No.212,独立行

政法人労働政策研究・研修機構。

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：戦後復興から「新しい資本主義」まで（第3版）有斐閣。

山際清子（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」『社会デザイン学会誌』第12巻 p.12-23。

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 p.13-42。

SDSN（2024）, “*Sustainable Development Report 2024*”, p.252-253

<https://dashboards.sdgindex.org/profiles/japan>（2025年1月2日アクセス）