

研究指導 平澤 賢一 教授

管理職研修とロールモデルの有無と女性管理職割合の関係 —なでしこ銘柄企業等を事例として—

武田 冴姫

1. はじめに

本研究に至ったきっかけは、「社会的弱者¹」について興味を持ったことにある。この分野について学んでいくうちに、「社会的弱者」と定義される範囲は広く、障害を持つなどのやむを得ない事情で就労ができない人から、子ども、高齢者、女性、LGBT など含まれていることを知った。ダイバーシティ&インクルージョン²や女性活躍推進の重要性が広く認識されている現在においても、女性が社会的弱者として認識されていることに問題意識を持った。

筆者が所属するゼミの過去の卒業研究テーマには、ダイバーシティ経営や女性の就労継続に関するものがある。そこには組織におけるマイノリティについて議論される背景があった。そうした中、筆者は特に「女性活躍」というテーマに興味を持った。

厚生労働省によると、平成 30 年の労働力人口総数における女性の労働力は、昭和 60 年から平成 30 年までの間、約4割程度でほぼ横ばいとなっている。このことから分かるように、女性労働者は労働力の4割をも占める欠かせない存在となっている。

女性活躍を推進することは企業にとって様々なメリットがある。特に女性管理職の育成に着目していえば、人材の確保、ダイバーシティによる企業価値創造、利益率の向上などが挙げられる。女性活用指標が企業業績に影響を与えるかについて研究した山本(2014)は、「管理職女性比率については全般的には利益率との有意な関係性は見出せないものの、中堅企業や中途採用の多い企業、あるいは、新卒女性の定着率が高い企業では、利益率にプラスの影響を与えることが確認できた」(山本, 2014, p. 13)としている。また、そうした企業では女性の働きやすい環境が整備されており、潜在的な能力が活用されている可能性も示唆されている。また、女性活躍推進に優れた企業である「なでしこ銘柄」企業の女性活躍推進による経営効果について、経済産業省・東京証券取引所の資料によると、令和 2 年度なでしこ銘柄

(45 社)の売上高営業利益率は東証一部銘柄の平均値と比べて高くなっていることが分かる。

以上のことから女性活躍推進や女性管理職割合の増加は、企業にプラスの影響をもたらすことが分かった。しかし、帝国データバンクの『女性登用に対する企業の意識調査』という資料では、2021 年 7 月、帝国データバンクが 10,992 社に調査を行い、女性管理職の平均割合は 8.9%という結果を示した。経済産業省・東京証券取引所(2021, p. 65)の資料でも、女性活躍度調査に回答した 494 社の女性管理職の平均割合は 9.2%と低水準である。

女性活躍推進は第二次安倍内閣における最重要施策と位置付けられていた。その中の 2020 年までの政府目標に「指導的地位に占める女性の割合 30%を目指す³」というものがあるが、帝国データバンクの資料から分かるように 2021 年になっても達成されていない。そのため、女性管理職比率を増加させるには、法令等で定められた範囲以上の企業の取り組みが必要であると考えた。

2. 研究動機と目的

筆者自身が就職活動をしていく中で、企業内で活躍する女性の話を伺う機会があった。しかし、数少ない女性の活躍事例のみが取り上げられているように感じるがあった。企業へ就職して就労継続していくとき、様々なキャリアプランがある中で、管理職への昇進という選択肢が出てくる。女性がいずれ管理職を目指すことになった時に、個人の努力以外に企業からのどのようなアプローチが有効であるかを明らかにしたいと考えた。

川崎ほか(2018, p. 78)は、学校教員の管理職規定要因が明らかにした。教員の管理職志向規定要因を明らかにするべく、web 調査会社のモニターである小中学校の教員 310 名にアンケート調査を行い、重回帰分析を行った。そして、「学校マネジメント経験成就感も、ロールモデルとなる学校管理職との出会いも、学校管理職志向に直接的な影響は見られなかつ

¹ 「社会の中で比較した際に、著しく不利な状況や不利益な状態に置かれる個人や集団のこと」、ボランティアプラットフォーム、(<https://volunteer-platform.org/words/others/socially-vulnerable/>) 参照 2022-02-05。

² 「個々の『違い』を受け入れ、認め合い、生かしていくこ

と」、日本の人事部、(<https://jinjibu.jp/keyword/detl/958/>) 参照 2022-02-05。

³ 「社会のあらゆる分野において、2020 年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも 30%程度になるよう期待する」という目標。

た」と記している。川崎ほか(2018)の行った研究では、調査対象が小中学校の教員に限定されていたため、一般企業やなでしこ銘柄企業の場合に影響があるかどうかについては調査されていない。

本研究の目的として、女性活躍のひとつの指標である「女性管理職割合」を使用し、マネジメント経験やマネジメント力を高める制度として「管理職研修」の有無、女性のロールモデルの有無と女性管理職比率の増加に関係が見られるかについて明らかにすることとする。

3. 先行研究

この章ではまず、管理職における男女間での差異についての先行研究から管理職を増やすための取り組みの対象を女性に限定した根拠となる論文をレビューする。次に女性管理職育成のための施策についての先行研究をレビューしていく。

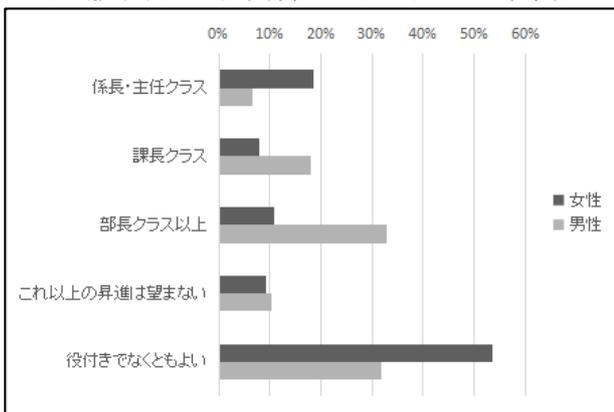
3.1 管理職希望の男女間差異

管理職への昇進希望の男女間差異について、安田(2012)は、20代から50代の雇用者2230名に対して行った調査から、女性管理職の増加を考える際に考慮しなければいけない点について指摘した。

管理職への昇進希望と実際の昇進についての関連は現時点では未解明であるが、女性の昇進希望が男性よりもかなり弱いことは、女性が男性と同等の人的資本(スキルや技能、経験)を有していても管理職への昇進につながらない可能性があるため、女性管理職の増加を考える際には考慮すべき現状である。(安田, 2012, p. 149)

図表1は、男女別の管理職希望の割合についてのグラフである。役職ごとの昇進希望の結果、「役付きでなくともよい」と回答している女性が50%以上おり、管理職となることに消極的であることが分かる。

図表 1 男女別の昇進希望の割合
(30歳未満の一般、係長・主任クラスの正社員)



出典: 安田(2012, p. 140)より筆者作成

また、女性の昇進希望を高める可能性がある要因について、安田(2012, pp. 151-152)は、「女性の場

合、[中略]面倒見の良い上司を管理職候補の女性に就けることや研修や教育によって女性部下の面倒を良く見るように働きかけることも管理職候補の女性の管理職希望を強める効果が期待できるかもしれない」としている。

馬ほか(2017, p. 128)は、管理職確率の男女間での格差について、①人的資本②家族③仕事④企業要因⑤制度・政策の5つの要因で分析を行った。その結果、「他の要因が一定ならば、管理職確率の男女間格差が存在し、その格差は18.3~20.5%となっている」ことを明らかにした。

以上の先行研究から、男女では管理職確率に格差があり、女性は男性に比べて昇進希望も弱いことが分かる。しかし、その格差は女性に能力がないために生まれたものとはいえない。

女性管理職割合を増加させるには、女性に対して昇進希望を高める取り組みが必要になるのではないだろうか。

3.2 女性管理職育成のための施策

周囲からの働きかけや女性部下の面倒を見ること、管理職希望を高める可能性があること、安田(2012, pp. 151-152)は指摘している。

大石(2011, p. 27)は、女性起業家及び管理職創出のために必要となる支援について、日米の現状を比較し、今後必要となる支援のあり方について述べている。優秀な人材育成には属性に関わらず能力を発揮できる制度などが必要としたうえで、「これまで経済活動に直接携わる経験が少なかった女性たちが、企業内でのキャリアアップ、転職、再就職、そして独立を考えた時、直接的および間接的な支援が必要となることは言うまでもない」として、女性への支援の必要性について述べている。

3.3 女性のロールモデルについて

榎田ほか(2014, p. 28)では、日本では管理職に就くために労働時間などの面でいかに長く職場に張り付いて勤務するか、いわゆる「はりつき勤務」という慣行が女性活躍を阻む要因であることを明らかにした。さまざまなデータの検証から男女間の賃金や勤務年数の格差が存在していることを示した。

男女間の格差が小さいとイメージされがちである理由について、推測するヒントを榎田ほか(2014, p. 43)は「[前略]管理職比率の高さ(管理職としての前例の多さ)、すなわち十分なロールモデルの蓄積に見出すことが出来るかもしれない」という。さらに、女性がキャリアを考える上で女性の多様なロールモデルの提示が重要であると主張した。

溝口(2021, p. 384)は、ロールモデルとメンターを対比させて概念整理を行い、キャリア教育におけるロールモデルの可能性などを検討した研究である。概念整理の結果、ロールモデルの機能を①同一化

する対象, ②行動の手本や参照基準, ③刺激を与える存在, ④支援や助言を与える支援者の4つにまとめた。さらにロールモデルについて, 「[前略] 対多の支援を行えるという点でより効率的であるという可能性が示唆された」と指摘している。

砂口 (2021, p. 85) は, 女性の昇進意欲に関するロールモデル論の既存研究を検討し, 現状と課題を指摘した。砂口は, 「ロールモデルの機能が発揮されるには, ロールモデルとの類似性が重要になると考えられる。ただし, ロールモデルの機能が皆に等しく作用するとは言いきれない」と示唆した。

4. 新規性と仮説

先行研究では, ロールモデルの機能や可能性, 有効性について多く議論されてきたが, はっきりとした効果については研究の余地がある。榎田ほか (2018) は女性ロールモデル提示が重要であると主張しているものの, ロールモデルの効果については明らかにしていない。溝口 (2021) も同様に, ロールモデルは対多の支援を行えるという点でより効率的であるとしたが, 及ぼす効果については明らかにしていない。

川崎ほか (2018, p.78) の研究により「学校マネジメント経験成就感も, ロールモデルとなる学校管理職との出会いも, 学校管理職志向に直接的な影響は見られなかった」ことは明らかになったが, 女性活躍を推進し, 女性管理職等の育成を積極的に行っているなでしこ銘柄企業における効果はどうだろうか。

マネジメント力を鍛えるための「管理職研修」と「女性ロールモデル」の取り組みがどちらも行われていれば, どちらかが行われていないよりも女性管理職割合が増加しやすくなるのではないかと考えた。

5. 調査と分析

5.1 調査対象と選定方法

「なでしこ銘柄」とは, 女性活躍推進の取り組みに関して優れている上場企業を経済産業省・東京証券取引所が共同で選定する制度である⁴。本研究では, 「なでしこ銘柄」企業となでしこ銘柄の次点企業である「準なでしこ」企業に令和元年度, 令和2年度ともに選定されている43社を調査対象とする。

女性管理職割合の変化量を見るために, 「なでしこ銘柄レポート」に記載されている情報を用いる。

5.2 調査内容とデータ

本研究で用いるデータは, なでしこ銘柄企業の令和元年度と令和2年度の女性管理職割合 (%) と企

業ホームページや女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画⁵」に記載されている女性を対象とした管理職研修と女性ロールモデル提示の有無である。

女性管理職割合 (%) については, 「なでしこ銘柄レポート」の数値を使用する。

5.3 調査結果と分析

43社の調査の結果, 女性を対象とした管理職研修・女性ロールモデルともに設定されている企業のグループ (以下, ○グループ) は26社, 女性を対象とした管理職研修はあるが女性ロールモデルは設定されていない企業のグループ (以下, ●グループ) は17社であった。管理職研修の有無と女性ロールモデルの有無とで4通りのグループに分けることを想定していた。しかし, 調査対象とした43社全てにおいて, 女性管理職育成などを目的とした管理職研修が行われていたため, 2グループでの分析を行う。

○グループ (26社), ●グループ (17社) 内で, 令和2年度の女性管理職割合が前年度と比べて最も増加した企業と最も減少した企業の事例から, 女性管理職割合の増加に管理職研修とロールモデルの有無が関係するののかについて考察する。

○グループと●グループのそれぞれのグループの中で女性管理職割合が最も増加した企業 (a社, b社) と最も減少した企業 (c社, d社) を事例として紹介する (図表 2-3)。

図表 2 女性管理職割合が最も増加した企業

グループ	管理職研修の有無	管理職研修の内容	ロールモデルの有無	ロールモデル	
○グループ (26社)	a社	有	対象層への研修等の実施	有	社内でロールモデル (好事例等) の共有
●グループ (17社)	b社	有	女性特有の課題に焦点を当てた研修	無	メンタリングプログラムの実施

図表 3 女性管理職割合が最も減少した企業

グループ	管理職研修の有無	管理職研修の内容	ロールモデルの有無	ロールモデル	
○グループ (26社)	c社	有	女性リーダー候補者研修	有	社内ロールモデル事例, ライフイベント等の情報発信
●グループ (17社)	d社	有	管理職候補者育成のための研修	無	

4社とも管理職研修があることは共通している。ロールモデルについては, a社はロールモデルを社内でも共有している。b社はa社とは違い, ロールモデルではなく, メンタリングプログラムを設定している。c社もa社と同様にロールモデルを社内でも共有して

⁴ 現在は, 東証2部・マザーズ・JASDAQの上場企業および外国株も選定対象に追加されている。doda, 『なでしこ銘柄』, (<https://doda.jp/woman/guide/workstyle/nadeshiko/>), 参照 2022-02-08。

⁵ 女性の活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画

の策定・公表などが事業主 (国や地方公共団体, 民間企業等) に義務付けられた。内閣府男女共同参画局, 『女性活躍推進法』, (https://www.gender.go.jp/policy/suishin_law/horitsu_kihon/index.html), 参照 2022-02-01。

いる。d 社では、ロールモデルを設定していないことが分かる。

図表 2 と図表 3 を見比べると、女性管理職割合が増加している企業も減少している企業も、管理職育成を目的とした研修や女性を対象とした研修があり、管理職研修の有無に大きな違いは見られなかった。ロールモデルの有無に関しても、ロールモデルを設定していないから減少するというわけではないことが分かった。43 社全体で女性管理職割合が最も増加した企業と減少した企業を比較した場合、相違点として挙げられるのは、女性管理職割合が増加した企業ではメンタリングプログラムを実施している点である。

女性管理職割合が増加している企業の中の O 社に筆者が二つの質問をしたところ、メールにて以下の回答を得た。但し、O 社は図表 2-3 には含まれない。

女性ロールモデルの人物像についての質問には、「活躍している姿やロールモデルも人それぞれいろいろあります。例)キャリア入社者、外国籍の役員や管理職、管理職昇格後に出産し育児休職を取得される方、短時間勤務(仕事と家庭の両立)の管理職など様々(回答から一部抜粋)」。女性ロールモデルが女性管理職割合の増加に効果を及ぼすかについての質問には、「いろいろな働き方をしている仲間の活躍を知ることは働きがいにつながっています。ロールモデルと管理職の関係性についての調査は行っておりません」との回答を得た。

以上のことから、管理職研修とロールモデルの有無は女性管理職割合の増加には貢献しない可能性がある。また、O 社への質問から女性ロールモデルの有無が女性管理職割合の増加に直接的な影響に及ぼすということは確認できなかった。

6. 考察と結論

今回の調査では、管理職研修と女性ロールモデルの有無が、女性管理職割合の増加に影響を及ぼしているかについて、調査結果から検討した。

女性ロールモデルの有無は、女性管理職増加のための取り組みとして有効であるという結果は得られなかった。43社全体での比較の際の結果から、ロールモデル提示のような間接的な支援はあまり効果がなく、より直接的な支援の方が効果はあるのではないかと考えた。改めて、女性ロールモデルの有無が女性管理職割合の増加に貢献しないという結果を明らかにすることができた。

7. 今後の課題

本研究の課題点として以下のことが挙げられる。まず、調査を行ったサンプル企業を業種ごとにグループ分けしないで行ったために、業種によって二つの取り組みが有効でない可能性があることが考慮されていないという点。もう一つは、企業内の女性従業員割合ごとにグループ分けしないで行ったために、女

性従業員割合が高ければ女性管理職割合も高くなるのではないかとこの可能性が考慮されていないという点である。

本研究では、管理職研修と女性のロールモデル提示以外の要因の影響について考慮されていないことが課題点としてある。また、企業の取り組みに対する姿勢などを調査していないため、さらなる調査が必要であると考えられる。リッカート尺度などを用いて企業の取り組み度合いを調査することで、管理職研修とロールモデルと女性管理職割合の関係性について明らかにできる可能性がある。

参考文献

- [1] 大石友子,「女性起業家及び管理職創出に必要とされる支援について -日米支援機関調査から-」,『京都学園大学経営学部論集』, 21 巻, 1 号, pp.1-29, 2011。
- [2] 川崎知巳・飯田順子,「教員の管理職志向への規定要因-ロールモデルとマネジメント経験に焦点をあてて-」,『教育心理学研究』, 66 巻, 1 号, pp.67-80, 2018。
- [3] 経済産業省・東京証券取引所,「令和2年度なでしこ銘柄レポート」, (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>) 2021。
- [4] 経済産業省・東京証券取引所,「令和元年度なでしこ銘柄レポート」, (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>), 2020。
- [5] 厚生労働省,「平成 30 年の働く女性の状況」, 2017。
- [6] 砂口文兵,「女性の昇進意欲に関するロールモデル論の理論的検討」,『社会とマネジメント』, 18 巻, pp.71-91, 2021。
- [7] 帝国データバンク,「女性登用に対する企業の意識調査」, (<https://www.tdb-di.com/special-planning-survey/sp20210816.php>), 2021。
- [8] 内閣府男女共同参画局,「ポジティブ・アクション」, (https://www.gender.go.jp/policy/positive_act/index.html) 参照 2022-01-22。
- [9] 馬欣欣・乾友彦・児玉直美,「管理職における男女間格差-日本の従業員と企業のマッチングデータに基づく実証分析-」,『経済研究』, 68 巻, 2 号, pp.114-131, 2017。
- [10] 溝口侑,「キャリア形成支援におけるロールモデルの機能と関係性」,『京都大学大学院教育学研究科紀要』, 67 巻, pp.375-388, 2021。
- [11] 榎田智子・杉浦裕晃,「女性管理職育成・登用に關する施策のための予備的考察:働く女性のロールモデル提示の重要性」,『愛知大学経済論集』, 194 号, p.27-46, 2014。
- [12] 安田宏樹,「管理職への昇進希望に関する男女間差異」,『社会科学研究』, 64 巻, 1 号, pp.134-154, 2012。
- [13] 山本勲,「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」 (<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/14030008.html>), 2014。