

女性リーダーの育成とその環境づくり（上）

～女性管理職はなぜ増えないのか～

神奈川大学 経営学部 教授

浅海 典子

はじめに

優秀な女性人材を埋もれさせている、国際競争に生き残れないとの議論が盛んである。生活者の視点を持ち、顧客・地域と業務に精通した女性社員を活用すべきであるとの指摘は、これまでも繰り返されてきた。さらに最近では、経済力の拡大とともに台頭している「女性市場」や、ダイバーシティ・マネジメントへの関心も高まっている。ベテラン女性にリーダーシップを発揮してほしいと期待するのは当然であろう。

女性リーダーの増加に対する社会的な要請も強い。平成 17 年「男女共同参画基本計画（第 2 次）」は、2020 年までに各分野の指導的地位における女性割合が 30%になることをめざして取り組みを促進すると掲げている。しかしリクルートマネジメントソリューションズ「昇進・昇格実態調査 2009」によれば、

50.9%の企業が「女性の管理職登用が進まない」としている。

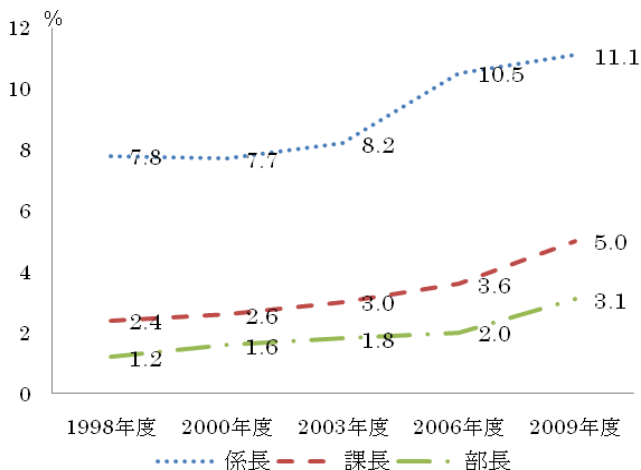
そこで本稿では、女性管理職がなぜ増えないのかを考えた上で、管理職をめざす女性の育成と登用について検討する。ビジネス誌に登場するエリート女性リーダーではなく、職場を支えるベテラン女性社員をリーダーとして育成するための方策について考えたい。

女性管理職は増えていないのか

管理職に占める女性の割合は、ごくわずかではあるが増加を続けており、2009 年度には係長の 11.1%、課長の 5.0%が女性となった（図表 1）。

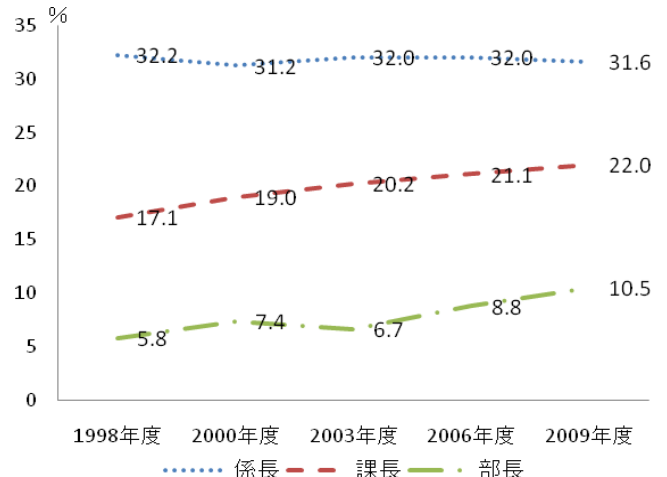
しかし、女性管理職のいる企業がどれくらい増えているかということ、そのペースはかなり遅いと言わざるを得ない（図表 2）。しかも、課長予備軍ともい

図表 1 管理職に占める女性割合の推移



出所) 厚生労働省 (2010)「平成 21 年度雇用均等基本調査」より作成

図表 2 女性管理職を有する企業割合の推移



出所) 厚生労働省 (2010)「平成 21 年度雇用均等基本調査」より作成

うべき係長級女性のいる企業の割合は、横ばい状況が続いている。

では、女性管理職はどこで増えているのか。2009年「賃金構造基本統計調査」で女性管理職（部長・課長・係長）の産業別構成を見ると、サービス業が54.7%であり、なかでも医療・福祉サービスが38.3%を占める。

つまり、管理職に占める女性の割合は増えているがそのペースは遅く、新たに女性管理職が誕生する企業が増えているとは言い難い。さらに産業による偏りがあり、女性管理職の約半数はサービス業で働いている。したがって、女性管理職の少ない産業や企業で登用を進めないと、女性管理職の大幅な増加は望めないであろう。

なぜ増えないのか

女性管理職が増えない理由として3点が指摘されてきた。①本人の経験・スキルの不足、②本人が管理職昇進を望まない、③育児などの家庭責任との両立困難である。

まず、女性は男性に比べて配置転換や転勤によるスキルの広がり不足しやすい。21世紀職業財団（2003）「管理職のキャリア形成についてのアンケート」によれば、「勤続10年以上で配置転換なし」の男性は12.4%であるが、女性では21.7%を占める。さらに男性の43.2%が転居を伴う配置転換を経験しているのに対して、女性は13.4%にすぎない。

仕事の能力を伸ばすのは、困難な職務への挑戦である。しかし内閣府（2009）「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」によれば「仕事で期待されたり頼られていると感じることがある（男性52.4%：女性48.6%）」「自分のアイデアや企画を提案する機会がある（男性40.6%：女性32.8%）」「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていくことができる（男性40.6%：女性32.8%）」と、女性は能力開発につながる仕事経験を得る機会が、男性より少ない。

女性はなぜ管理職昇進を望まないのか

東京都産業労働局（2010）「企業における男女雇用管理とポジティブ・アクションに関する調査」では、管理職に薦められたら引き受けるかと尋ねている。男性は、仕事内容や条件によっては引き受けるという人も含めれば68.7%が昇進意欲を示しているのに対して、女性は39.5%である。たしかに、昇進に意欲的な女性は男性より少ない。しかし女性の4割近くが管理職を引き受けてもよいと考えているのである。

図表3は管理職を引き受けられない理由である。女性の54.5%が「現在の自分の能力では自信がない」としており、家庭責任との両立困難を理由とする人よりも多い。一方、「自分の時間を充実させたい」「責任を負いたくない」という人の割合は男性と大きな差異がなく、「給与・待遇・業務内容の魅力が感じられない」という人は男性より少ない。自分の能力への自信不足と家庭責任との両立困難が、管理職昇進をためらわせる女性固有の理由であることがわかる。

図表3 管理職を薦められても引き受けられない、分からない理由

	女性	男性
現在の自分の能力では自信がない	54.5%	34.0%
仕事と家庭の両立が困難	37.9%	6.0%
仕事より自分の時間を充実させたい	27.8%	26.5%
給与・待遇・業務内容の魅力が感じられない	25.4%	40.5%
モデルとなる管理職がいない	22.4%	21.9%
責任を負いたくない	16.4%	15.3%
現場を離れたくない	4.3%	9.3%

出所) 東京都産業労働局（2010）「企業における男女雇用管理とポジティブ・アクションに関する調査」より作成

また内閣府（2009）「男女のライフスタイルに関する意識調査」では、10年後のキャリアビジョンが見通せない理由を尋ねている（図表4）。これによれば、女性の半数が「昇進する見込みのない仕事に就いているから」としており、行き止まりのキャリアであ

るとの認識が強い。さらにキャリアパスが不明確だとする女性は男性より多い。

これらの調査結果によれば、自己の能力に自信が持てないこと、キャリアビジョンが不明確で、行き止まりのキャリアであることなどが女性の管理職昇進への意欲を低下させている。現状に満足し、自分の時間を失いたくない、重い責任を負いたくないと考える女性が、男性に比べて非常に多いわけではない。

図表4 10年後のキャリアアップが見通せない理由

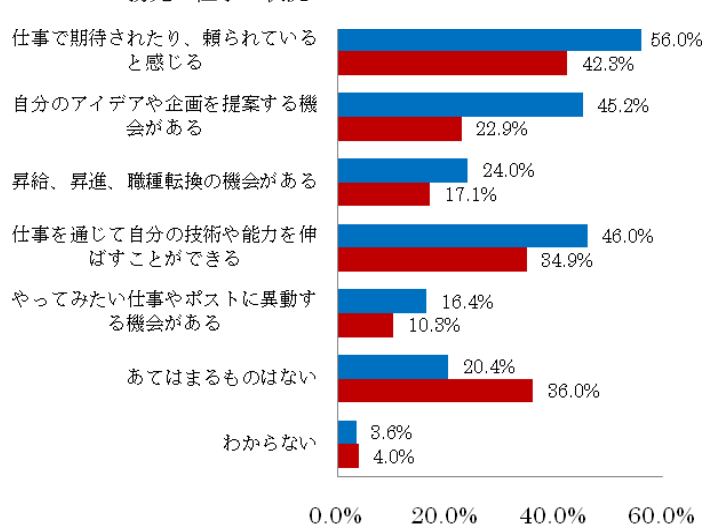
	女性	男性
昇進する見込みのない仕事に就いているから	50.8%	34.8%
キャリアパスが不明確だから	25.8%	19.1%
家事育児介護等のストレス等で辞めるかもしれない	24.9%	4.4%
現状で満足しているから	21.4%	17.0%
明確なキャリアプランが描けないから	16.4%	11.4%
身近にロールモデルや相談できる上司がいないから	7.7%	6.6%
同僚等の中でキャリアについて相談しやすい環境にないから	4.4%	4.8%

出所) 内閣府 (2009) 「男女のライフスタイルに関する意識調査」より作成

石原 (2006) は女性役員へのインタビューによって、非上昇志向の女性であっても仕事経験 (Challenging Assignments) が飛躍的な成長をもたらし、価値観や自己認識が変わっていくことを明らかにしている¹⁾。そこで内閣府 (2009) 「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」によって、仕事が管理職志向をどう変化させるかを表したのが図表5である。これによれば学卒時に比べて管理職志向が強くなった女性は、弱くなった女性と比較して、仕事で期待されていると感じたり、挑戦的な仕事を経験する機会が多い。つまり、期待されず挑戦的な仕事を任されることなく、キャリアビジョンが描けない職場環境では、自分に自信を持つことは困難であり、昇進の意欲もわからないのである。このような環境であれば、男性の昇進意欲も低下するに違いない。

したがって、女性は男性に比べて職場配置や職務内容が限定的になりやすく、能力開発の好機となる挑戦的な仕事経験が不足しやすいので、自分の能力に自信を持ちにくい。さらに昇進を見越したキャリアビジョンが描けず、時には行き止まりのキャリアだと感じている。このような環境において管理職昇進への意欲が低いのは当然であり、女性に固有の意識とはいえないであろう。

図表5 女性の学卒時と比べた管理職志向の変化と現在の勤務先・仕事の状況



■ 管理職志向が強くなった ■ 管理職志向が弱くなった
出所) 内閣府 (2009) 「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」より作成

このような「女性が管理職昇進を望まないしくみ」を突破するには、女性をリーダーに育てる工夫が必要である。無策のままでは女性管理職は増えないであろう。次回では、女性リーダー育成に取り組む事例を紹介し、管理職登用を進めるための方策を考える。

¹⁾ 石原直子 (2006) 「女性役員の『一皮むける経験』—幹部候補女性を育てる企業のための一考察」ワークス研究所『Works Review』Vol.1

著者略歴

浅海 典子 博士(経営学)
 神奈川大学経営学部教授
 法政大学大学院社会科学部研究科経営学専攻博士後期課程修了、株式会社和光、株式会社 MSC、神奈川大学経営学部准教授を経て現職

女性リーダーの育成とその環境づくり（下）

～どのようにして育てるか～

神奈川大学 経営学部 教授

浅海 典子

ポジティブ・アクションは効果がないのか

「平成 21 年度雇用均等基本調査」によれば、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業は 30.2% であり、この 10 年ほどでもっとも高い割合に達した。ただし、取り組む予定のない企業が 57.1% を占めており、半数以上の企業は女性管理職を増やすための取り組みに消極的である。

では、ポジティブ・アクションには効果がないのであろうか。同調査によれば、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業の約 4 割が「女性の能力発揮による経営の効率化」に効果があったとしている。さらに「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高める」「職場全体のモラル向上」「働きやすく公正に評価される企業として認められ、良い人材を確保できる」についても、3 割から 4 割近くの企業が効果的だったとしている。女性人材の活用のみならず、男性の職務評価への意識や職場全体のモラル、また生産性向上や人材確保に一定の効果があるとしている（図表 1）。

ポジティブ・アクションの効果は女性管理職の増加にとどまらない。川口（2008）は、ポジティブ・アクション実施企業が評価基準を明確に示すことによって、男性の労働意欲をも高めていることを明らかにしている¹⁾。したがって、ポジティブ・アクションに取り組むことによって性別に関わらず能力が発揮され公正に評価される職場が作られ、男女の労働意欲が高まり、また能力発揮による生産性向上や人材確保につながる場合もある。

さらに 21 世紀職業財団「企業のポジティブ・アクションの取組に関する調査」によれば、10 年前と比

較して女性管理職が増えたと答えた企業は、その理由として「女性の積極的な登用に取り組んだ」（51.0%）、「男女に公正な人事考課を実施した」（48.2%）を挙げている。男女に公正な評価を行い、さらに積極的な登用に取り組むことで女性管理職は増えるのである。

図表 1 ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業における効果があった事項別企業割合（複数回答、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業=100%）

女性の能力発揮により経営の効率化を図る	39.9%
男女ともに職務遂行能力による評価への意識を高める	38.5%
職場全体のモラル向上	30.9%
男女の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながる	30.4%
働きやすく公正に評価される企業と認められ、良い人材を確保できる	29.4%
労働者の職業意識や価値観の多様化に対応	19.8%
顧客ニーズに的確に対応	17.8%
企業イメージの向上	11.2%

出所) 厚生労働省 (2010) 「平成 21 年度雇用均等基本調査」より作成

製造業生産職場の女性リーダーのキャリア・パス

筆者は共同研究者とともに、製造業生産職場でリーダーとして働く 20 人の女性について調査を行った。製造業生産職場といえば典型的な男性職場であり、女性の仕事は単純な軽作業にとどまると思われやすい。しかし、重量物を扱わない組立職場や包装工程

では、ラインメンバーの指導やトラブルの初期対応を担当する監督職補佐から、改善活動やラインの立ち上げを担う監督職まで、女性リーダーが活躍しつつある。

彼女たちの仕事経験を詳しく調べると、作業の腕を上げながら次第に経験の幅を広げ、ライン全体の管理を受け持つまでに至るキャリア・パスを辿っている。扱う製品やラインの機能が異なっても、またキャリア・パスを辿るスピードには差異がみられるものの、調査した女性たちは以下のステップを踏んでリーダー職に到達している。

- ① 1つの工程のベテラン技能職になる
- ② リリーフ役として、複数の工程の作業ができるようになる。あるいはライン外作業担当者として、ライン全体の状況が把握できるようになる
- ③ 組立から出荷までの工程がひととおりできるようになる
- ④ ライン作業から外れ、あるいはライン作業と併行してトラブル対応や新人の教育などを担うようになる(監督職補佐)
- ⑤ 生産管理・人材管理全般の専任者となる(監督職)

またこのキャリア・パスが男性のそれと異なる点は、途中で幾度かの出産・育児によるペースダウンの期間を挟むことだけである。リーダーになるまでに求められる仕事経験には、男女の区別はない。女性リーダーを育てるために必要なことは、計画的な仕事の付与と配置転換によるキャリア形成である。

「両立支援策」と「積極的なキャリア開発施策」

出産・育児などの家庭責任との両立支援策が、女性のキャリア形成を支えることは言うまでもない。インタビュー調査を行った生産職場の女性リーダーの多くが、育児休暇制度の利用と職場の協力によって仕事を辞めずに済んだと話した。さらに電機メーカーA社では、育休中の先輩の代行を引き受けることによって後輩女性の仕事の幅が広がり、キャリア・パスの次のステップへ進むとの話を聞いた。

しかし、就業継続の障害を取り除くだけではリーダーは育たない。調査した製造業5社では、積極的

な女性のキャリア開発を行うことで、ベテラン女性を着実に育成し、リーダーとして活躍させていた。以下ではそのきめ細かい取り組みを紹介したい。

(1) 企業方針を明示し、公式的な支援策を講じる

調査した職場では、従来は男性のポストであった監督職に、監督職補佐の女性を昇格させていた。したがって「**ベテラン女性登用の明確な方針を示す**」ことがまずは重要である。たとえば電機メーカーA社には、層の厚いベテラン女性を活かさずして企業の発展はないという強い信念があった。しかし職場の管理職は、ベテラン女性は仕事と家庭の両立で忙しく昇格を望んでいないと考えていたという。そのためA社では、人材開発部門が女性登用の方針を広く認知させ、女性のための昇格準備教育などの「**公式的な支援策を講じる**」ことで女性監督職を着実に増やしている。

(2) 昇格への動機づけを工夫する

ベテラン女性たちは女性リーダーのいない職場で育っており、その多くはリーダー昇格を予想も期待もしていない。これは男性と異なる点であり、本人への動機づけの重要性は大きい。そこで、「**候補者に準備期間を与え、意識・意欲の転換を図る**」が必要になる。さらに「**複数で昇格に挑戦させ、孤立させない**」配慮も有効である。

日常業務を離れて自分のキャリアを振り返り、今後の目標を考えさせることも意識転換につながる。調査では、2社が「**Off-JTによる昇格挑戦のきっかけ作り**」を行っていた。また、他部門や他企業の女性リーダーとの交流の機会を持つことで「**キャリアモデルを示す**」取り組みも見られた。

(3) 技能形成を考慮した仕事の与え方

生産職場のみならず事務系の職場においても、ベテラン女性はその確実な業務処理を頼りにされ、職場になくしてはならない存在とみなされることが多い。そのことが担当業務の固定化につながり、本人の技能形成を妨げていないだろうか。派遣・契約などの雇用形態による職場メンバーの拡大が、正社員の仕事を一層固定化しがちであろう。技能形成の基本は「**より高度な知**

識と技能を必要とする仕事を与える」と「異動によって技能の幅を広げる」、つまり高度化と拡大である。生産職場の場合、組立作業から修理や品質管理へと仕事を高度化し、別のラインへの異動で拡大していく。営業事務であれば、事務業務にとどまらず営業活動の一部を任せたり、職場ローテーションによる技能の拡大を図ることが考えられよう。

さらに、「**P-D-C-Aをひとつとおり返す仕事を体験する**」ことも技能向上につながる。調査では、約半数の女性が新規生産ラインの立ち上げを体験しており、ライン全体の仕組みと作業の流れを考えた上で効率的なラインを作ることが、日常業務ではできない経験となっていた。さらに新規ラインの立ち上げでは、生産管理や保全などの他部署との調整も必要となり、「**組織のヨコの連携を学ぶ**」機会になったという。

「**後輩や未経験者への指導を体験する**」ことも重要である。調査では4人の女性が、ラインの移管先企業への技術指導に出かけており、海外の事業所への出張を体験した人もいた。

また「**小集団活動のリーダーを体験する**」ことが、リーダーシップを身をもって学ぶことにつながる。ラインメンバーとともに問題解決に取り組み、意見を集約して成果を得る小集団活動は、リーダー役の予行演習のようなものである。リーダー役を引き受ける機会に乏しい女性にとっては、貴重な体験であろう。事務系の職場においても、チームリーダーを体験させる工夫をしてはどうであろうか。

(4) リーダー昇格後の支援と積極活用

女性リーダーを継続的に育成している企業では、昇格後の支援と女性リーダーの積極活用にも取り組んでいる。部品メーカーB社の女性監督職は昇格後の2～3ヶ月間、上司と日誌のやりとりをして報告・相談を行ったという。「昇格したのだから」と任せきりにせず、「**昇格直後には上司によるきめ細かい支援を続ける**」ことが一人前のリーダーになるための助けとなる。さらに、少ない女性リーダー同士が情報交換を行えるように「**女性リーダーのネットワークを作る**」事例もあった。

リーダーになったにもかかわらず、メンバーレベル

の仕事が手放せないということも起こる。生産職場では、生産量が急増すると人手不足のために作業に手慣れた女性リーダーがラインに入るようになり、本人も作業に没頭してしまうという事態が生じる。また、経験豊富な女性を頼って、女性リーダーにメンバーの仕事を手伝わせる上司もいるであろう。しかし、せっかく昇格させた女性にリーダーとしての力をつけさせるためには、「**リーダーとしての役割遂行に専念させる**」ことが重要である。そのために、電機メーカーA社では昇格後の女性リーダーをそれまで経験のない職場へ異動させて、仕事の見直しや問題解決に取り組ませていた。

さらに「**次世代女性リーダーの育成に取り組ませる**」ことは、女性リーダーの活用に欠かせないポイントである。本人のリーダーとしての能力開発になると同時に、女性人材の継続的な育成につながっていく。

女性リーダー育成のために、これらの取り組みがすべて必要だということではない。しかし、女性リーダーを継続的に育てて活用に成功している企業では、このようなきめ細かい施策が実を結んでいる。参考になるのではないだろうか。

電機メーカーA社のある女性リーダーは、監督職昇格の推薦を一度は辞退したという。前例が少なく、身近に女性監督職を見たこともなく、育児の真っ最中にいた彼女が昇格を躊躇するのは自然なことだといえよう。そこで上司は、彼女を含めた複数の候補者の育成計画を立て、業務の合間に研修を行って意欲を引き出し、再度挑戦の機会を与えた。現在は、その彼女の経験を次世代女性リーダーの育成に活かしている。このように、女性リーダー育成には、簡単には諦めない粘り強い取り組みが必要である。

¹⁾ 川口章 (2008) 「ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか」『日本労働研究雑誌』No.573。

著者略歴

浅海 典子 博士(経営学)

神奈川大学経営学部教授
法政大学大学院社会科学部研究科経営学専攻博士後期課程修了、株式会社和光、株式会社 MSC、神奈川大学経営学部准教授を経て現職