

女性管理職のキャリア形成

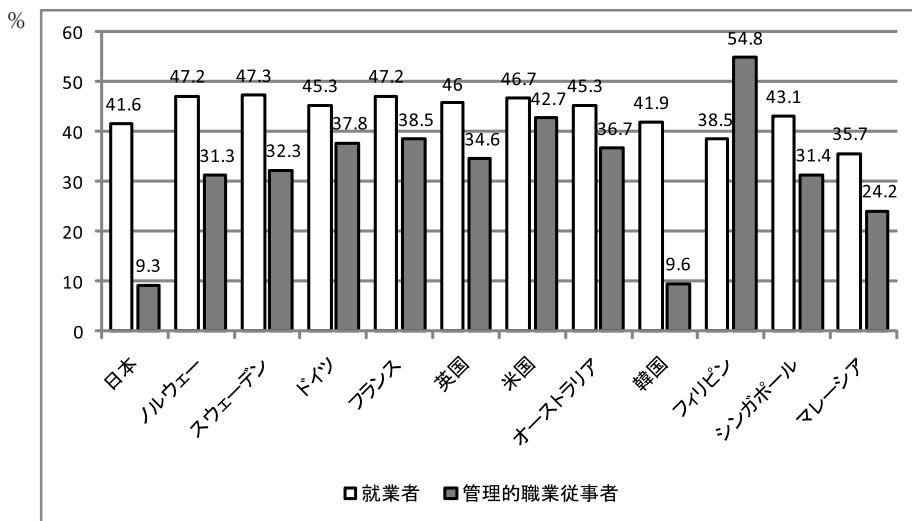
—組織の内的環境が与える影響—

大塚 英美

I はじめに

日本の就業者における女性の割合は、諸外国とほぼ同じ水準を示しているが、管理的職業従事者に占める女性の割合を見ると、欧米諸国と比べ極端に低く、フィリピン、シンガポール、マレーシア等のアジア諸国にも大きく引き離れている。2008年の調査では、それまで日本より女性管理職比率が低かった韓国が、0.3%上回る結果となった（図1）。

図1 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



注：1. 日本は総務省「労働力調査」, 2008, その他の国はILO, LABORSTAより作成。
 2. 国により測定方法は異なる。
 3. 各国2008年のデータを使用。

男女共同参画基本計画（第2次）では、「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」という数値目標を掲げている。もちろん、企業業績にプラスの

相関がなければ女性管理職の数を増やしても企業にとってのメリットは少ない。「女性の活躍と企業業績」(男女共同参画研究会, 2003)の報告によれば、女性の勤続年数が相対的に長く、女性管理職比率が高い企業は利益率が高い傾向があり、女性が長く勤務を続けやすい環境と男女を問わず能力・成果に応じて昇進させる仕組みが重要であることを示唆している。

そこで本研究は、女性が管理職の地位を形成する過程において、組織の内的環境がどのような影響を与えるのかを明らかにすることを目的とする。この過程を考察することは、女性管理職比率向上の有効な手立てとなりうると考える。

以下、Ⅱで女性管理職に焦点をあてた先行研究を行ったうえで、Ⅲにて先行研究に基づき問題を提起する。これに対して、ⅣとⅤではデータ分析とインタビュー調査に挑む。最後にⅥで本研究の分析で得られた知見についてまとめる。

Ⅱ 先行研究

1. 女性管理職の研究

大内(2003)の研究では、女性の入社後の処遇(配置転換、昇進、選抜)が男性と異なることを分析している。その分析では、女性の企業内異動を、(i)女性役職創出型、(ii)ガラスの天井型、(iii)昇格遅れ型、(iv)形式昇格型、(v)配置転換格差型、(vi)女性固定型の6型に分類し、配置転換、昇進、選抜の段階で男性と同等か否かをみている。女性が管理職に昇進するには、少なくとも、(i)~(iii)の異動が実現される必要があるという。さらに、コース別雇用管理制度を実施している企業においては、管理職候補ともいえる「総合職女性」の採用数が男性と比べて非常に少ないことを指摘する。

男女の人数構成による影響を研究したKanter(1977)は、企業において女性が少数派であることは、いつまでも真の力を発揮できず、発揮しても例外としか評価されないと示唆する。能力を発揮しにくい状況下では、管理職は出現しにくいのではないかと考えられる。

Ⅲ 問題提起

組織の内的環境がキャリア形成に影響を及ぼすとすれば、女性が管理職に就くまでの過程でどのような影響を受けているのであろうか。本研究では、先行研究をふまえ、組織の内的環境や技能形成のあり方が昇進にどのような影響を及ぼすのかを、企業の人事施策の視点からと個人のキャリア形成の視点から分析する。そこで、仮説①～仮説④を設定し、以下の検証方法を用いて、ⅣとⅤで分析する。

仮説と検証方法は以下のとおりである。

- Ⅳ 企業側から見た女性管理職調査

- 仮説①

- 女性活用の施策による違いが女性管理職率の増減に影響を与える。

- 検証方法

- 企業の人事担当者による「女性管理職の育成と登用に関するアンケート調査」(2005)のデータを用いた分析を行う。

- Ⅴ 女性管理職インタビュー調査

- 仮説②

- 男性のほうが多く配属されている職場では、女性管理職は出現しにくい。

- 仮説③

- 男女処遇の均等度は女性の昇進に影響を与える。

- 仮説④

- 管理職女性は、配置転換と昇進・昇格を男性と同等に適切に行って技能形成する機会を与えられている。

- 検証方法

- 管理職に登用された女性にインタビュー調査を行い、彼女らのキャリア形成をたねんにみていき、管理職として規定されるプロセスを明かにする。

IV 企業側からみた女性管理職調査

1. 調査概要

本研究で使用するデータは、(財)21世紀職業財団が2005年3月に実施した「女性管理職の育成と登用に関するアンケート、2005」の個票データである¹。有効回収数409票（回収率12.0%）のうち、従業員規模1,000名以上の大企業168票を調査対象企業として使用する。このアンケートを使用する最大の利点は、5年前とおおよそ現在にあたる5年後を予想した女性管理職率の増減について調査している点にある。このデータを以下のように分類し、企業群ごとに比較する。

女性管理職比率の増減について、5年前との比較と5年後の変化がいずれも「増加」「やや増加」を選択している企業を「増加継続」企業群、5年前は「変わらない」「やや減少」「減少」を、5年後は「増加」「やや増加」を選択している企業を「増加予定」企業群、5年前も5年後も「変わらない」「やや減少」「減少」を選択している企業を「現状維持」企業群とした。「増加継続」企業群は81社、「増加予定」企業群は47社、「現状維持」企業群は40社が検出された。

2. 分析

(1) これからの人事戦略の重視度

これからの人事戦略の重視度における分析結果は、図2のとおりである。「評価における公平性・納得性の確立」と「多様な人材の確保」についてはどの企業群とも今後重要であると位置づけている。また、「増加予定」企業では、「幹部候補者の早期選抜・育成」の平均値が他の2企業群より高い。「女性社員の活用及び登用」における5段階評価では、「増加継続」企業は51.9%、「増加予定」企業は46.8%が「重視する」と回答しておりその重要性が認識されている。それに対して「現状維持」企業は12.5%に過ぎないことが明らかになった。

1 東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センター SSJ データアーカイブから提供を受けた。ここに感謝したい。

図2 企業群別人事戦略重視度

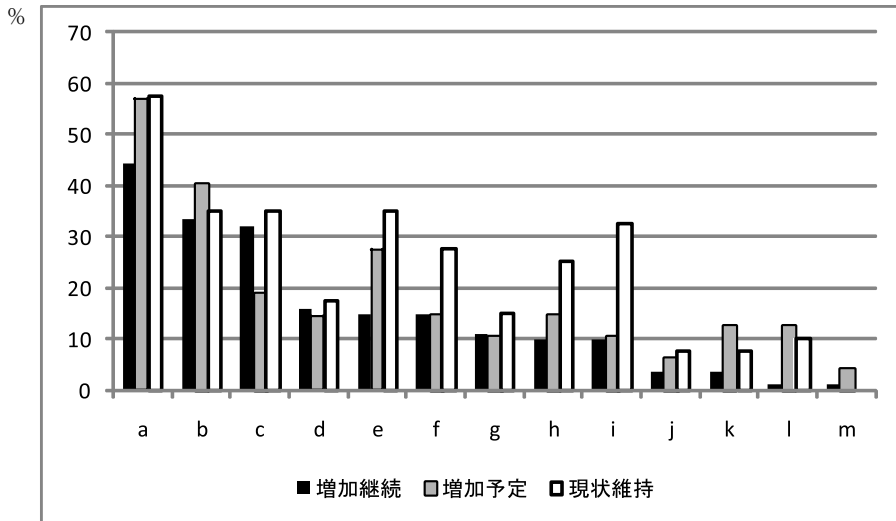
	「増加継続」企業		「増加予定」企業		「現状維持」企業	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
評価における公平性・納得性の確立	4.38	0.80	4.40	0.68	4.27	0.68
女性社員の活用及び登用	4.36	0.76	4.40	0.61	3.53	0.88
多様な人材の確保	4.25	0.85	4.15	0.81	4.02	0.73
従業員の能力開発の自己責任化	3.89	0.84	3.94	0.82	3.93	0.73
幹部候補者の早期選抜・育成	3.88	0.99	4.32	0.73	3.90	0.79
業績評価の拡大	3.80	0.82	4.17	0.73	4.13	0.76
社内公募制等の社員の希望を重視した配置	3.65	0.73	3.55	0.93	3.20	0.69
長期雇用の維持	3.60	0.94	3.38	0.85	3.43	0.90

尺度：5 重視する 4 やや重視する 3 現状維持 2 あまり重視しない 1 重視しない

(2) 「女性の活用及び登用」を妨げている理由

女性の活用と登用を妨げている理由は図3のとおりである。「増加継続」その他どのグループでも、a「女性は出産・育児を契機に退職する人が多いこと」とb「積極的に育成しようとする意識に欠ける」が共通して「妨げる理由」として多く挙げられており、その他にグループ間の特徴としては、比率検定を行った結果、e「残業が多い」、h「折衝業務が多い」、i「女性が就く仕事限定されている」、l「出張が多い」、について、5%水準で有意な差があることが確認された。グループ間で、女性管理職比率が増加するか否かの差はこの点にありそうである。

図3 女性の活用及び登用を妨げている理由



a	女性は出産・育児を契機に退職する人が多いこと	b	積極的に育成しようとする意識に欠ける
c	女性の採用人数が少なく女性比率が少ないこと	d	夜間勤務がある
e	残業が多い	f	重量物を取り扱う作業であること
g	女性を正当に評価する風土に欠けること	h	折衝業務が多い
i	女性がつく職種が限定されている	j	職場環境が悪い
k	経営層が女性の活用に積極的ではない	l	出張が多い
m	育児休業を取得する雰囲気がない		

3. 企業群ごとの結果の要約

データ分析をもとに、3企業群の特徴を要約する。

「増加継続」企業

「男女に能力差が認められない」などを理由に女性の能力活用を人事戦略の一環として位置づけている。女性の能力を活かすために管理職への登用も積極的に行っている。

「増加予定」企業

人事戦略の最重要課題として女性活用及び登用が検討されている。職種や職場によって女性を活用する意識の格差をなくし、男女均等に教育の機会を与えることが課題である。

「現状維持」企業

女性が就く職種が限定されており、残業、出張、折衝業務が多いことが女性の活用を積極的に取り組めない要因となっている。しかし、女性の活用に積極的に取り組んでいないがゆえにこれらの阻害要因が顕著にあらわれているのではないかとも考えられる。

4. データ分析結果の考察

以上の分析結果より大企業においても、女性管理職率の増加のために積極的に取り組む企業もあれば、遅々として変化しない企業が存在していることが明らかになった。女性管理職率が増加しない企業は、女性が就く職種が限定されていること、ワーク・ライフ・バランスが保ちにくいことが大きな要因であると解釈できる。

また、女性の採用人数が少ないにもかかわらず、その取り組みがなされていないことも増加しない原因の一つであることが推測される。

さらに、3企業群ともに「評価・査定、昇進・昇格基準を明確にすること」を人事戦略および女性管理職増加の取組として、第一番目に位置づけている。

以上の結果から、仮説①「女性活用の施策による違いが女性管理職率の増減に影響を与える」は、検証されたといえる。

V 女性管理職インタビュー調査

二つ目の調査として、組織の内的環境がキャリア形成に及ぼす影響の実態に迫るために大企業の女性管理職にインタビュー調査を行う。

1. 調査協力者の属性と調査方法

調査協力者は、従業員規模1,000名以上の大企業に勤務する女性管理職22名である。内訳は、課長相当職16名、部長相当職5名、係長相当職1名。入社年は1986～1990年；10名、1991～1995年；5名、左記年代の前後；7名。コース別雇用管理制度を導入している企業において基幹的業務を担う「総合職」；10名（うち3名は一般職で入社後、総合職に転換している）、同制度を有しない企業において男女同等に採用された者（以下、「基幹職」）；12名。調査対象者を選別するために、基幹職；X1～X12、総合職；Y1～Y7；一般職入

社；Z1～Z3と記号を付与した。

面接はいわゆる半構造化された方法に従って実施された。インタビュー事前調査としてのフェイスシートで客観的な事実を、実際の面接でする質問リストでは主観的な考えを探り出せるように作成した。

2. インタビュー調査の結果

(1) 男女構成比率

産業別雇用者数に占める女性比率については、「卸・小売業 60.5%」、「金融・保険業 46.4%」、「製造業 30.3%」、「電気・ガス・熱供給 9.1%」（総務省統計局「労働力調査」、2007）のデータと調査対象者らの所属企業の業種と比較しても大差はない。次に、コース別雇用管理制度を導入している企業の「総合職女性」の比率をみると、全従業員に占める女性比率よりもさらに少なくなっている。Y5は、「全従業員に占める女性比率は60%であるが、当時、法人営業（総合職）で入社した女性比率は4%」、Y4は、「入社した1990年代の総合職女性は1～3名、2000年になっても1ケタ、2005年あたりから30名前後に増えた（総合職の合計採用数は100～150名）」と言う。男性と同様なステップを歩む母集団そのものが少ないことを意味している。調査対象者22名のうち9名は、管理職就任まで男性が多く配属されている職場に所属していたが、役職に就く時点で女性が多く配属されている部門に異動になった。その逆の傾向は見られない。また、大学の出身学部における男女比率と入社後の配属先の男女比率をみると、工学部、農学部出身者は、大学時代と会社にはいつてからも女性比率が少なく、社会学部、文学部、薬学部出身者は、会社全体の女性比率は同等か少ないが、女性が多く配属されている部門で昇進している。

男性が多く配属されている部署では女性管理職の出現頻度が少なくなることと、出身学部と配属先の男女比率は多少関連あることが示唆された。

以上の結果から、仮説②「男性のほうが多く配属されている職場では、女性管理職は出現しにくい」という顕著な傾向がみられた。

(2) 男女処遇の均等度

男女の処遇が均等な職場の風土であるかどうかを明らかにするために、次のような質問項目²でフェイスシートから回答を得た。

2 『男女処遇の均等度評価』（独労働政策研究・研修機構、2006）を参考にしている。

質問：「あなたは、現在の会社や職場についてどのように思われますか」

- a. 女性を積極的に活用・登用している
- b. 男女にかかわらず人材を育成している
- c. 女性にも定型的な仕事でなく、創造性の高い仕事をさせている
- d. セクハラやいじめなど、被害を受けた場合の対応策を周知している

尺度：「そう思う」、「ややそう思う」、「どちらとも言えない」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」にそれぞれ、1、0.75、0.5、0.25、0点を付与した。

結果は、平均値を昇順に並べた（図4）。

a～dのうちaの平均値が最も低く、dの平均値は高い。男女均等度の観点からみると、企業は働きやすい環境を整備しているものの、女性を積極的に活用・登用しているわけではないことが読み取れる。

次に同一企業（4社）に勤務している調査対象者同士（各社2名）を比較し部門間やその他の違いが昇進に与える影響を分析する（図5）。

図4 男女処遇の均等度評価

対象記号	a	b	c	d	ave
X10	0.25	0.25	0.25	1	0.44
Y7	0.75	0.25	0.5	0.5	0.50
X13	0.25	0.5	0.25	1	0.50
X11	0	0.75	0.75	0.75	0.56
X9	0.5	0.5	0.5	0.75	0.56
X6	0.5	0.75	0.25	1	0.63
Y5	0.5	0.75	0.75	0.75	0.69
Z1	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Y1	0.5	0.75	0.75	1	0.75
Y3	0.25	1	1	1	0.81
X2	0.75	1	0.75	1	0.88
Y4	0.75	1	1	1	0.94
X7	1	0.75	1	1	0.94
X3	1	1	1	0.75	0.94
X8	0.75	1	1	1	0.94
Z2	1	1	1	0.75	0.94
Y2	0.75	1	1	1	0.94
X1	1	1	1	1	1.00
Z3	1	1	1	1	1.00
Y6	1	1	1	1	1.00
X5	1	1	1	1	1.00
X12	1	1	1	1	1.00
ave	0.69	0.82	0.80	0.91	

図5 同一企業における男女処遇の平均値

会社	対象記号	平均値	配属先
A	Z1	0.75	人事
	X9	0.56	技術
B	Y3	0.81	L事業部
	Y4	0.94	L事業部
C	X7	0.94	Y事業部
	X10	0.44	研究所
D	X12	1	女性推進
	X13	0.5	女性推進

A社における平均値差は、所属部門の違いによるものと考えられる。Z1は、女性が多く配属されている職場で、女性活用推進業務を担っている。一方、X9は技術職で、部門内の女性比率は2%程度、「周囲は女性のライフスタイルに対して配慮してくれたが、長期的にみると育成に制約がかかった」と言う。

B社は大きな差は見られないが、aの質問に対して、0.5ポイント差がある。Y4は総合職として男性と同じような昇進パターンをとってきている。「能力さえあれば男女差はないがチームリーダーとしての女性管理職の出現率は低い」、B社にヘッドハンティングされたY3は、前職と比較して、「女性が管理職に就くことに対して慎重になりすぎている」と組織風土の違いを感じている。

C社は0.5ポイントの開きがある。X7もX10も専門性の高い仕事に就いている。X7の所属部門は男女比率が同等で、「女性が働きやすい支援制度導入後は男女均等の風土になった」、X10は「男女差以上に、学歴差で仕事の幅が異なり結果として昇進に影響を与え、同じ最終学歴なら、男性のほうが早く昇進した」と男性が圧倒的に多い研究所の特徴を語った。

D社のX12とX13は同じ部門であるが、0.5ポイントの差がある。X12は、男女を問わず、昇進するペースは早いほうである。X13は、2人の育児と両立しているため昇進スピードはゆるやかであるが、他に子育てしながら管理職に就く女性はほとんど存在していない。X12は広報など対外的に目立つ仕事を担当し社内外問わず多くの人とネットワークを築き会社に貢献してきた。X13は、「飲み会などのインフォーマルなネットワークが組織を動かしている。大企業なので部門間の調整が必要になる」と言う。

以上の結果から、同一企業内においても、部門間で男女処遇の均等度の違いが明らかになった。したがって、仮説③「男女処遇の均等度は女性の昇進に影響を与える」は、検証されたといえる。また、それ以外に女性のライフ・コースの違いが昇進する時期に少なからず影響を与えていることが示唆された。

(3) 管理職就任までのキャリア・パス

先述の大内(2003)の研究「女性の企業内異動の分類」に基づき、①配置転換、②昇進、③選抜について、調査協力者の証言を基に個人がどのような異動パターンをとっているかを基幹職と総合職に分けて分析した。表中の数字は該当する人数を表す(図6)。

図6 女性の企業内異動の分類

段階	① 配転	② 昇進	③ 選抜	名称	基幹職	総合職
(i)	○	→ ○	→ ○	女性役職創出型	部長2, 課長4	課長3
(ii)	○	→ ○	→ ▽	ガラスの天井型	課長4	課長4
(iii)	○	→ ▽	→ ▽	昇格遅れ型	課長1, 係長1	該当なし
(iv)	△	→ ○	→ ▽	形式昇格型	部長1	部長1, 課長1
(v)	△	→ ▽	→ ×	配置転換格差型	該当なし	該当なし
(vi)	×	→ ×	→ ×	女性固定型	該当なし	該当なし

注1：図中の○, △, ▽, ×は所属企業の男性と比較して、次を指す 出所；大内(2003)
 配置転換において、○同等並み, △多少異なる, ×全く異なる
 昇進・昇格において、○同等並み, ▽多少遅れる, ×かなり遅れる
 上級役職選抜において、○同等並み, ▽遅れる, ×可能性は少ない

女性役職創出型の企業では、「育成を視野にいたしたローテーション」、「本人の希望と、所属長の適性判定による最適配置」など明確な人事異動がなされている。

ガラスの天井型、昇格遅れ型、形式昇格型はいずれも上級役職の選抜に遅れることになるが、女性の中で昇進する者自体が、一握りの存在であるため、昇進が遅いことに不満はない。それと同時に、「部長職を目前にして単に女性だからという理由で、男性と均等な昇進機会が与えられていない」という発言もあった。

22名のうち17名は、女性が管理職に就くのは「稀なケース」と回答した。その中で最も多い回答が、「上司に恵まれた」ということであった。それ以外に「会社で目立つ存在になる」、「社内外のネットワークを広げること」、「人事制度移行期のタイミングがよかった」などであった。

調査協力者からみた昇進していない女性との違いは、「上司に恵まれていない」、「あの部署では昇進は無理」、「子育てとの両立が困難な職種や職場の雰囲気」、など配属先に関わる要因、「昇進したくない」という本人の意向による要因、「チャンスをつかめない」「女性だからという理由で仕事の限界をつくってしまう」、「マネージャーとしての視点に

欠ける]、「感情的」といった管理職に不向きであるという要因があげられた。以上の結果から、仮説④「管理職女性は、配置転換と昇進・昇格を男性と同等に適切に行って技能形成する機会を与えられている」ことが一部検証されたといえる。男性と同等とは言いきれないのは、女性だからという理由で、部長職に昇進する部門が限定されていることや、昇進機会が男性と均等に与えられていないからである。

VI 研究のまとめと今後の課題

本研究では、人数が少ないと言われている女性管理職のキャリア形成の実態を企業の人事施策の視点からと個人のキャリア形成の視点から明らかにした。分析結果をこの2つの視点でまとめると以下のとおりである。

第一に、企業の人事施策の視点からデータ分析を行った。女性管理職率を「増加継続」、「増加予定」、「現状維持」企業に3分類し、それぞれの企業群の特徴を明らかにした。「増加継続」、「増加予定」企業では、人事戦略の一環として「女性の活用、登用」に積極的な取り組みがなされているが、「現状維持」企業では、女性活用の重視度が低い。したがって、女性活用の施策による違いは、女性管理職率の増減に影響を与えるといえる。

第二に、女性の昇進に影響を及ぼす組織の内的環境を「男女の構成比率」、「男女均等処遇」、「企業内異動」の3点から明らかにした。

仮説②では、男女の人数構成比率の違いが管理職就任までの過程においてどのような影響を与えているかについて聞き取りを行った。全従業員に占める女性比率、総合職などの雇用区分における女性比率、部門内における女性比率を分析した。その結果、女性が多く配属されている部門に異動して管理職に就任する傾向がみられた。もちろん、男性が多く配属されている技術、経営企画、研究所、法人営業などの部門においても女性管理職の数は少ないが存在している。これからはそれらの部門での高度な技術を持つ女性が増えれば、女性管理職の数も増えると予想される。

仮説③は、職場の男女均等処遇について、質問紙とインタビュー調査により明らかにした。同一企業内の配属先が異なる者同士、同一部門内で入社時期が異なる者同士を比較している。その結果、部門間による違いはもとより、女性のライフ・コースが昇進に影響を与えることが新たに示唆された。

仮説④では、管理職就任までの企業内異動について分析を行った。大内（2003）の研究のとおり、調査対象者の大半は女性管理職出現の条件である、「女性役職創出型」、「ガラスの天井型」、「昇格遅れ型」の異動パターンをとっていた。女性の場合、転居を伴う転勤がネックになるので、その条件を受け入れさえすれば、技能形成の幅も広がり昇進の可能性も高まると考えられる。また、女性の上級役職選出について男性と均等に昇進機会を与えられるようになれば、女性管理職のモチベーションも高まり企業の活性化につながるであろう。

以上について明らかになったといえるが、当然次のような課題も残されている。

本研究では、女性管理職のキャリア形成を組織の内的環境という側面から探索してきた。データ分析では、「女性は出産・育児を契機に退職する人が多いこと」が女性の活用、登用に対して最も多い阻害要因として挙げられた。また、インタビューにおいても、女性のライフ・コースの違いが昇進に影響を与えていることが示唆された。このように一見個人的要因に見える女性のライフ・イベントによる制約と、企業の両立支援策との相互作用をとおして、管理職昇進にどのような影響を与えるのかを今後の研究課題としたい。

〈謝辞〉

本研究は、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科における課題研究として実施したものである。課題研究を進める中で親身かつ手厚いご指導を賜った大内章子准教授、貴重なコメントを頂戴した副査の定藤繁樹教授、ともに深く感謝申し上げる。なお、本研究は調査対象者のご協力なしには成り立たなかった。ここに厚く御礼申し上げたい。

参考文献リスト

- Kanter R. M (1977) "Some Effects of Proportion on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women" *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 965-990.
- Schein, E. H (1978) *Career dynamics*, Addison-Wesley. 二村敏子・三善勝代訳 (1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房
- 大内章子 (2003) 「女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」筒井清子・山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』第6章, 学文社
- 大内章子・仙田幸子 (2003) 「女性正規従業員の雇用管理とキャリア形成」菊野一雄・八代充史編『シリーズ人的資源を活かせるか雇用・就労変革の人的資源管理』第6章, 中央経済社

- 佐藤博樹・武石恵美子編（2008）『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房
- 八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理』有斐閣
- 若林満（2006）「組織内キャリア発達とその環境」『経営行動科学』
- 脇坂明・富田安信編（2001）『大卒女性の働き方—女性が仕事をつづけるとき、やめるとき—』日本労働研究機構，pp. 1-20.
- 脇坂明（2008）「均等，ファミフレが財務パフォーマンス，職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学論集』第45巻第2号，pp. 127-156.
- 経済産業省 男女共同参画研究会『女性の活躍と企業業績』，2003
- 財団法人21世紀職業財団『女性管理職の育成と登用に関する調査』，2005
- 総務省統計局『労働力調査』，2007，2008
- 内閣府『男女参画基本計画（第2次）』，2005