

女性活躍状況の可視化に係わる探索的研究

—登用比に着目して—

車田 絵里子

要 旨

本稿では、女性活躍の議論で一般的に用いられる女性管理職比率の問題点を整理し、登用比に着目し論考した。結果、管理職への登用において、男女で明らかな格差があるということのみならず、女性は男性と登用のされ方が異なること、係長職までの職位に滞留し、それ以上の職位には登用されにくい様子が示された。2000年代、2010年代の研究で指摘されていた、女性の育成や登用のされ方とは大きな変化が見いだせず、今なお男性志向の雇用管理が維持されている企業が多いと考えられる。女性の登用を妨げる職場構造が存在していないか、登用比のような指標も活用していくことが重要である。

I 問題意識

本稿では、女性活躍推進を「管理職登用に求められるキャリア形成を支援し、女性の意思決定層への参画を促す状態」と捉える。そして、様々な方法で行われている「女性の活躍状況の可視化」に関連する施策や研究のレビューを通じ、管理職登用に見られる男女格差の是正に向け、どのような可視化方法が適当であるのかを検討することを目的としている。

近年、労働人口減少への対応に限らず、組織の多様性の確保や中長期的な企業価値向上を期待する観点からも女性の活躍が推進されている。政策介入としては、2016年に女性活躍推進法が施行された。そこでは、各企業は自社の課題を踏まえ、女性活躍推進に係る行動計画（一般事業主行動計画。以下、単に行動計画という）を策定し、課題解決を図ることが求められている。この“自社の課題”を把握するためには、まず、自社の女性活躍状況を可視化する必要がある。

女性の活躍状況を可視化する指標には様々なものがあり、男女の雇用機会均等の視点で

は採用者や正社員に占める女性比率、仕事と家庭の両立の視点では育児休業取得率や勤続勤務年数がある。本稿の関心事項である組織の指導的立場や意思決定を女性も担っているか、という視点では管理職や役員に占める女性比率があり、ポジティブ・アクション¹の手法としてゴール・アンド・タイムテーブル方式²が主流の日本では、その目標値に女性管理職比率が一般的に用いられる。当該比率が注目されるのは、武石（2017, 3頁）によれば労働市場や組織における女性の位置づけを示す重要な「アウトカム指標」であるからである。

しかし脇坂（2008, 130頁, 2014, 191頁, 2021, 33頁）は、女性管理職比率は女性従業員比率を踏まえて評価しなければミスリードになるとし、昇進施策効果の評価には、管理職の男女比を従業員の男女比で除した「管理職登用比」の評価が適当だとする。女性管理職比率が結果とすれば、管理職登用比は女性の登用過程を示す「プロセス指標」だと言える。

企業が自社の課題抽出に適した可視化方法を用いることは重要だと考えられるが、管見の限り、可視化方法に着目した研究は多くない。そこで本稿では、II章で女性活躍推進の状況と関連領域の研究を概観し、女性の活躍状況はどのように可視化され、評価されているのかを整理し、III章で問題提起を行う。先取りして言えば、脇坂研究の登用比を発展的に検討することとする。IV章で分析に用いるデータを紹介し、V章では登用比から得られる情報を示す。最終章では今後の研究課題と展望を述べる。

II 先行研究

1 日本における女性活躍推進関連施策と認定制度

(1) 女性活躍推進法の概要

男女共同参画社会の実現に向け、日本政府は2003年に「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女性割合を少なくとも30%程度とする（以下、202030）」目標を定めた。その後、「女性の活躍『見える化』サイト」（内閣府）、「女性の

1 社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる暫定的な措置（内閣府男女共同参画局の定義による）。

2 指導的地位に就く女性等の数値に関して、達成すべき目標と達成までの期間の目安を示してその実現に努力する手法。

活躍・両立支援総合サイト」「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」(厚生労働省)が開設され、女性活躍推進状況の可視化が進められた。

2016年には女性活躍推進法が施行され、国・地方公共団体、常時雇用する従業員が301人以上³の一般事業主(以下、「企業」とする)に対し、女性活躍の数値目標を含む行動計画の策定と公表が義務化された。同法が施行されるまでの関連法には、男女雇用機会均等法(1986年)、育児休業法(1992年、現:育児介護休業法)、次世代育成支援対策推進法(2003年)があり、仕事と家庭の両立支援と、雇用管理における男女均等が進められてきた。女性活躍推進法の特徴は、これら関連施策には無かった自社の女性活躍に係る課題の把握と課題解決を図ること、さらに情報公表を求めたことにある。表1に公表対象項目を示す。①女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供、②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備の2区分から、それぞれ1項目以上、計2項目以上を公表する必要がある。

表1 改正女性活躍推進法における情報公表対象事項

①女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供	②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備
<ul style="list-style-type: none"> ・採用した労働者に占める女性労働者の割合 ・男女別の採用における競争倍率 ・労働者に占める女性労働者の割合 ・係長級にある者に占める女性労働者の割合 ・管理職に占める女性労働者の割合 ・役員に占める女性の割合 ・男女別の職種又は雇用形態の転換実績 ・男女別の再雇用又は中途採用の実績 	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の平均勤続年数の差異 ・10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 ・男女別の育児休業取得率 ・労働者の一月当たりの平均残業時間 ・雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間 ・有給休暇取得率 ・雇用管理区分ごとの有給休暇取得率

出所:女性活躍推進法改正後条文より筆者作成

これらの施策展開に伴い、関連の認定・選定制度によって、企業ブランド・イメージの向上や、公共調達や低利融資の優遇措置といったインセンティブを企業に図り、女性活躍をより進めようとする動きがある。以下に、主な制度の主旨と基準を整理する。

(2) 女性活躍に係る認定・選定制度

①くるみん認定・プラチナくるみん認定

仕事と子育ての両立を目的とし、次世代育成支援対策推進法に依拠する。男女の育児休

3 2019年に法改正があり、101人以上に義務対象が拡大されている。

業取得率（男性は育児休業に類似した企業独自の休暇も含む）・法定時間外労働時間及び法定休日労働時間・子の1歳の誕生日に在籍している女性従業員比率について、定量的な基準⁴がある。認定取得による企業イメージの向上、取組推進による従業員満足向上等が期待され、各府省の公共調達の際、認定企業は加点評価される。認定企業数は、くるみん認定 3,795 社、プラチナくるみん認定 484 社である（2022 年 3 月末時点）⁵。

②えるぼし認定・プラチナえるぼし認定

女性の活躍促進状況等が優良な企業を認定し、女性活躍推進法に依拠する。男女別の採用競争倍率・平均勤続年数・法定時間外労働及び法定休日労働時間・管理職比率に対して定量的な基準、キャリアコースの多様性（女性のキャリアアップに資する雇用管理区分への変更や正社員再雇用実績の有無など）が基準に設けられている。期待される効果、公共調達の加点評価はくるみん認定同様である。女性管理職比率の基準は、えるぼし認定は産業平均以上であること、プラチナえるぼし認定はその 1.5 倍以上（女性従業員比率を考慮した傾斜設定あり）である。認定企業数は、えるぼし認定 1,711 社、プラチナえるぼし認定 25 社である（2022 年 3 月末時点）。

③なでしこ銘柄・準なでしこ

女性活躍推進に優れた企業の認定制度である点は②と同様であり、上場企業が対象となる。経済産業省が東京証券取引所と共同し、選定を行う。近年、投資判断において、非財務情報である ESG（Environment, Social, Governance）情報を組み込む ESG 投資への関心が高まっている。女性活躍の視点では、女性を含む組織構成員の多様性の確保や意思決定層への参画が、Social 分野及び Governance 分野に該当する。当制度は、このように中長期の企業価値向上を重視する投資家に訴求することで企業への投資を促進し、各社の取組を加速させることを目的としている。行動計画を策定していること、女性の活躍推進企業データベース等に女性管理職比率を開示していること、女性取締役・女性執行役員数（比率）が評価される。女性取締役・執行役員（以下、単に役員とする）が複数名であり、かつ、女性の役員比率が 10%以上の企業は加点される。2021 年度の選定企業数は、なでしこ銘柄 50 社、準なでしこ 15 社である。

4 2022 年 4 月の認定基準改定（各定量基準の引き上げ）に伴い、従来基準による認定は「トライくるみん認定」となる。

5 認定決定をした企業のうち、公表することに了解を得た企業数。

以上3つの認定・選定基準の概要を表2にまとめる。

表2 女性活躍推進に係わる認定・選定制度基準の概要

項目		認定・選定制度			えるぼし		なでしこ		
		トライくるみん	くるみん	プラチナくるみん	えるぼし	プラチナえるぼし	なでしこ	なでしこ銘柄	
仕事と家庭の両立	①男性の育児休業等取得割合	7%以上	10%以上かつ開示*	30%以上かつ開示	—	—			
	②男性の育児休業等の取得者と企業独自の育児目的の休暇制度利用者の割合	15%以上	20%以上かつ開示	50%以上かつ開示	—	—			
	女性の育児休業取得率	75%以上	75%以上かつ開示		—	—			
	法定時間外労働時間・法定休日労働時間の平均	各月45時間未満							
	月平均法定時間外労働	月平均60時間の労働者がいないこと							
採用	子の1歳の誕生日まで在籍している女性従業員比率	—	—	90%以上	—	—	—	—	
	男女の採用における競争倍率	—	—	—	・男女同程度 ・又は正社員女性比率が産業平均以上かつ基幹的雇用管理区分の女性比率が産業平均以上	同左			
就業継続	雇用管理区分ごとの (i) 平均継続勤続年数の男女比 (ii) 継続雇用割合の男女比	—	—	—	(i) が7割以上 (ii) が8割以上	(i) が8割以上 (ii) が9割以上			
女性管理職比率	(i) 管理職に占める女性割合 (ii) 直近3事業年度の1つ下位の職位から課長級に昇進した男女比	—	—	—	(i) 平均以上 (ii) 8割以上	産業平均1.5倍以上	開示**		
取締役会の多様化	女性取締役、監査役、執行役員的女性比率（内外は不問）	—	—	—	—	—	取締役、監査役または執行役員のいずれかに1名以上	女性取締役1名以上	
		【加算】 ・女性取締役が複数かつ比率10%以上 ・女性執行役員が複数かつ比率10%以上							

* 「両立支援のひろば（厚生労働省）」で開示

** 「女性の活躍推進企業データベース（厚生労働省）」で開示

出所：各制度内容より筆者作成

(3) 小括

以上を小括すると、強制力を持たせた法整備や、認定・選定制度による企業への動機づけにより、女性活躍が推し進めようとしてされている。問題点としては、2点挙げられる。1点目は、えるぼし認定の基準にあるような、女性管理職比率の絶対評価である。金融・保険業を例に考えてみたい。当該業種の企業がえるぼし認定を受けたいとした場合、金融・保険業の女性管理職比率平均は10.0%（令和2年雇用機会均等基本調査）であり、認定基準はその値以上であること、となる。しかし、当該産業の女性正社員比率が46.7%（同調査）であることを考慮すると、10.0%の女性管理職比率は高い水準にあるとは言えない。ところが現行の制度設計では、この水準でも認定要件の1つを満たすことになる。

2点目は役員を取り扱いは、役員に登用ルートには内部登用と外部登用があり、外部登用も一般的であるところ、なでしこ銘柄ではその区別をしていない。外部登用の場合、

必ずしも自社内での育成努力に依らず、女性を役員に据えることもでき、見た目の女性比率は高くなる。また、第5次男女共同参画基本計画（令和2年12月閣議決定）において、経済分野における課題は「女性の採用から管理職・役員へのパイプラインの構築が途上であること」とされた。これは、内部登用に見られる課題を指摘したものである。内部登用の女性役員が不在、あるいは外部登用者が多数を占めるということであれば、パイプライン構築不全の可能性もある。このことから、女性役員の人数や比率から女性活躍の程度を測ろうとした場合、その内訳（内部登用・外部登用それぞれの人数もしくは比率）も合わせてみていくことが、望ましいと考えられる。

2 女性の管理職登用に係る指標の研究

女性活躍推進の議論において、一般的に用いられる指標が女性管理職比率である。武石（2017, 3頁）によれば、女性管理職比率が注目されるのは、労働市場や組織において女性がどのように位置づけられてきたのかの重要な「アウトカム指標」だからである。それは、企業の行動計画でも観察される。保険会社9社の行動計画を分析した金井（2016, 22頁）によれば、全9社が女性管理職比率の増加を数値目標としている。複数産業164社の行動計画を分析した車田（2022）でも同様に、約7割の企業が当該比率（もしくは人数）の増加を数値目標としている。女性活躍と企業業績との関連を検証する研究領域でも、近年の傾向として単に女性雇用を増やすだけでは企業業績向上に直結せず、一定割合を管理職へ登用することで企業の生産性が向上することが示唆されていることから、女性管理職比率は企業業績との関係を把握する上で有用とされている（近藤 2021, 37頁）。

しかし脇坂（2008, 130頁, 2014, 191頁, 2021, 33頁）は、女性管理職比率は純粋に「昇進」度合いを表した指標ではなく「採用」と「昇進」が一体になっている問題点があるとし、昇進施策の効果を測るには「管理職登用比」の評価が適当だとする。管理職の男女比を従業員の男女比で除したもので、女性の管理職登用比（以下、女性の管理職登用比を「管理職登用比」と表記する。後述する「係長登用比」「係長から管理職登用比」も同様に、女性のそれを指す）を求めた場合、値が1であれば男女均等の登用である状態、値が1より大きければ女性志向、1より小さければ男性志向の登用であることを示す。

脇坂（2021, 34頁）が「平成30年雇用機会均等基本調査」を用いて産業別に管理職登

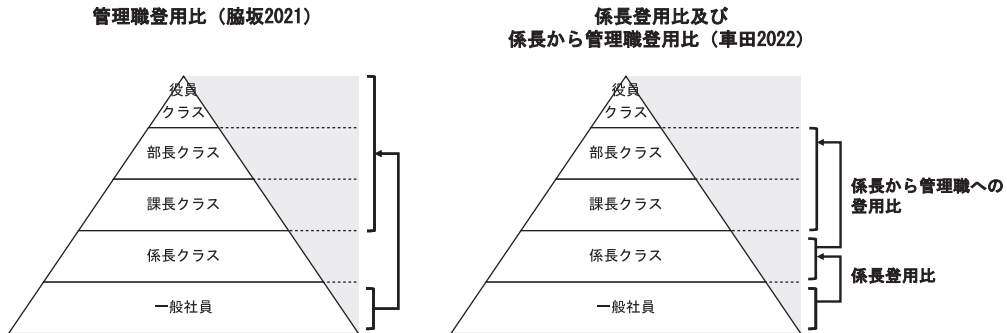
用比を求めたところ、医療・福祉業の管理職登用比は0.50であった。これは、男性1人が管理職へ登用されるのに対し、女性が0.5人であることを示す。当産業の女性管理職比率は49.3%と高い比率にあり、女性が管理職に積極登用されている印象を受ける。しかし、登用比で評価すると、男性志向の登用であることがわかる。逆に、運輸業・郵便業の女性管理職比率は9.9%と産業平均を下回るが、管理職登用比は0.78と、男女均等に近い登用である。新たに登用された管理職の登用比が1で維持されることで、管理職に占める女性比率は自然に増加する。企業が女性管理職の増加を目指す場合、アウトカム指標である女性管理職比率に加え、登用プロセスの課題を可視化する「プロセス指標」として、こうした管理職登用比のような指標もみていくことが重要だと考えられる。

ただし、脇坂研究の管理職登用比は「一般社員から管理職への登用」をみたもので、「一般社員から係長への登用」と「係長から管理職への登用」の程度は評価していない。木本（2003, 68-104頁）や大内（2012a, 15-18頁, 2012b, 95-98頁, 2020, 81頁）らによって、女性は係長クラスの低位職に滞留し、それ以上の上位職は男性優位の登用であることが指摘されている。大内（2012a, 113-118頁, 2012b, 95-98頁）によれば、それは総合職の男女に限っても観察され、近年の研究でも同様の指摘がある（21世紀職業財団2022）。これらから、管理職登用に至るどのプロセスに課題があり女性の登用を妨げているのか、分解して評価する必要がある。また、脇坂（2021, 34頁）が管理職登用比の算出に用いた管理職比率には役員が含まれている。先に述べたように、役員は外部登用も一般的であり、ポストも少数であることから、管理職登用比の値の変動が大きくなるという点も考慮する必要がある。

このことから車田（2022, 29頁）は、図1に示す「係長登用比」と「係長から管理職登用比」の活用を提案している。管理職への登用を、一般社員から係長への登用と、係長から管理職への登用に分けて評価をすることで、どの登用プロセスに男女格差が生じているのかを可視化しようとするものである。各登用比は、女性従業員比率（A）、女性係長比率（B）、女性管理職比率（C）から算出ができ、以下の算式で求められる。

$$\text{【係長登用比】} = B / (1 - B) \div A / (1 - A) \quad \text{【係長から管理職登用比】} = C / (1 - C) \div B / (1 - B)$$

図1 登用比（脇坂 2021、車田 2022）



出典：車田（2022）図1を一部改編

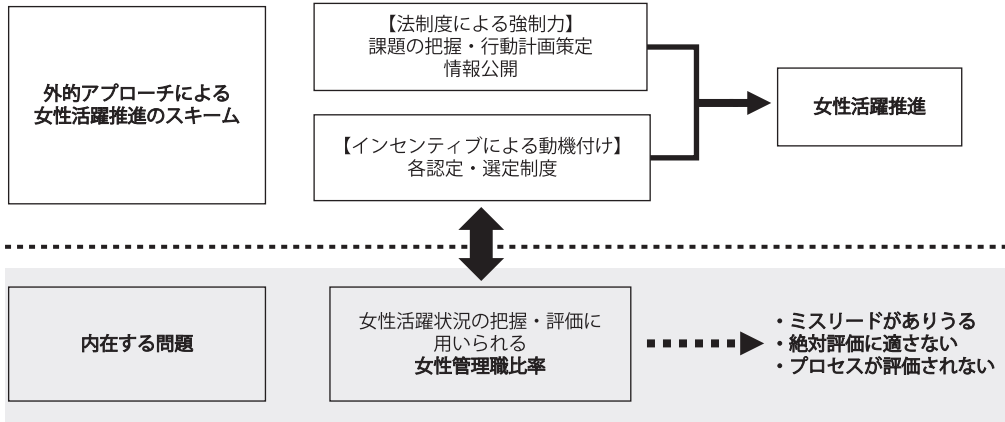
Ⅲ 問題提起

本稿の関心事項である管理職登用に見られる男女格差の是正は、政策介入もあり、各企業でも取組が必要な課題と認識されている（金井 2016, 22 頁, 車田 2022, 35 頁）。しかし、先行研究で見たように、女性活躍に係る目標値や、関連の認定・選定制度の基準とされる女性管理職比率には、ミスリードがあり得るという問題点がある。まず、えるぼし認定にみられるように、女性従業員比率に鑑み女性管理職比率が低水準であっても認定要件の1つを満たすことになり、絶対評価に相当ではない。また、政府が課題とする「女性の採用から管理職・役員へのパイプラインの構築が途上であること」に対し、なでしこ銘柄での女性取締役比率の評価は登用ルートとの区別がなく、パイプラインの構築状況を真に捉えることができない。さらに、女性管理職比率や女性役員比率は、女性の活躍を推進したことによるアウトカム（武石 2017, 3 頁）であり、アウトカムに至るプロセスをみる指標として、登用比の有用性も主張されている（脇坂 2008, 130 頁, 2014, 191 頁, 2021, 33-35 頁, 車田 2022, 28 頁）。

このように、外的アプローチにより女性活躍推進のスキームが形成されつつある一方で、女性管理職比率には、ミスリードがあり得る・プロセスが評価されないといった内在的な問題がある（図2）。女性活躍推進の実効性を高めるには、こうした内在的な問題にも対処する必要があるだろう。

そこで次節では、車田（2022）の「係長登用比」及び「係長から管理職登用比」に着目し、これらの登用比から得られる情報に焦点を当て、女性管理職比率との違いを整理し

図2 女性活躍推進のスキームにおける内在的問題



出所：筆者作成

考察を加える。

IV 分析データ及び分析方法

1 分析に用いるデータ

分析は、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」(2016, 2019)を利用した車田(2022)のデータセットを用いる。当データセットは次の手順で構築されている。

- ①管理職登用における課題を取り扱うことから、基幹的な職種もしくは正社員を情報公表対象としている企業データに限定(2016年2,878社/2019年5,783社)。
- ②登用比の算出に用いる男女の従業員比率、係長及び管理職に占める女性比率のデータに欠損がなく、かつ0%でないサンプルに限定(2016年396社/2019年1,319社)。
- ③2016年と2019年の両年にデータ登録をしている企業を抽出(195社)、情報公表義務対象である従業員数301人以上の企業に限定(164社)。

以上のサンプル限定により、164社のデータセットとなる(表3)。主に製造業(構成比26.2%)、卸売業・小売業(同12.8%)、金融業・保険業(同15.9%)から構成される。

表3 データセット構成

従業員数	n	%
301～500人	28	17.1
501～1000人	35	21.3
1001～5000人	68	41.5
5001人以上	33	21.1
合計	164	100
産業	n	%
建設業	9	5.5
製造業	43	26.2
化学工業	11	6.7
情報通信業	15	9.1
運輸業、郵便業	6	3.7
卸売業、小売業	21	12.8
金融業、保険業	26	15.9
学術研究、専門・技術サービス業	2	1.2
宿泊業、飲食サービス業	3	1.8
生活関連サービス業、娯楽業	3	1.8
教育、学習支援業	1	0.6
医療、福祉	6	3.7
サービス業（他に分類されないもの）	18	11
合計	164	100

主な変数の基本統計量を表4に示す。

表4 基本統計量

	2016				2019			
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
女性従業員比率	28.8	19.1	4.8	99.3	29.7	18.6	4.0	22.8
男性平均継続勤務年数	15.7	4.5	4.5	28.7	16.0	4.5	4.1	28.4
女性平均継続勤務年数	12.6	4.0	3.8	24.4	12.8	4.1	4.0	22.8
男性育児休業取得率	5.7	10.1	0.0	50.0	14.7	24.2	0.0	117.0
女性育児休業取得率	94.6	19.8	0.0	102.9	97.5	14.6	2.5	127.3
平均残業時間	17.9	9.5	0	54	16.8	9.1	0	51
有給休暇取得率	52.5	19.0	0.7	99.8	59.6	18.5	0.7	100.0
女性係長比率	20.3	19.1	1.4	83.3	21.4	18.3	1.4	83.3
女性管理職比率	8.7	11.8	0.3	77.3	9.7	11.9	0.3	78.8

2 変数加工と分析方法

女性従業員比率、女性係長比率、女性管理職比率を用い、前節で述べた計算式により「係長登用比」と「係長から管理職登用比」を求め、登用における男女格差の程度をみる。登用比は0から無限大の値をとるため、登用比の平均値を用いる際は算術平均ではなく幾何平均を用いる。次に、各変数間の相関をとり、役職比率（女性係長比率、女性管理職比率）と両登用比との関係の違いを確認する。統計分析の際は、自然対数を取った値を利用する。

IV 結果と考察

1 登用における男女格差

表5に登用比の値を示す。係長登用比、係長から管理職登用比ともに、男女均等状態である1より小さい値をとる。とりわけ、係長から管理職への登用は、男性係長1人が管理職へ登用されるのに対し、女性は0.3人程度と、顕著に男性志向の登用である。このことから、女性は係長へ登用されても、その後に管理職へ登用される確率が低く、管理職登用に見られる男女格差が頑健として存在している様子が示唆される。また、2016年から2019年の変化は横ばいであった。登用比をみれば、将来どの程度、女性管理職の増加が見込めるかを予測できるが、当該結果をみる限り、今後も大幅な増加は期待できない。政府が意図する『女性の活躍推進を加速』という状態とは、まだ乖離があると考えられる。

表5 各登用比の平均（幾何平均）

	2016	2019
係長登用比	0.48	0.52
係長から管理職登用比	0.31	0.33

2 各変数間の相関関係

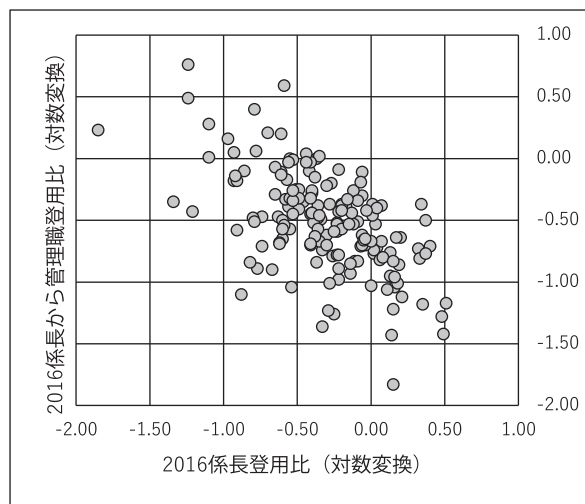
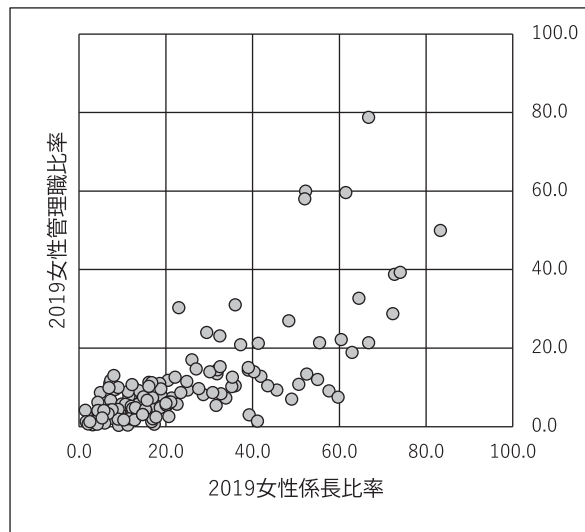
表6に変数間の相関関係を示す。女性従業員比率と役職（係長、管理職）に占める女性比率は正の関係にある。係長登用比も同様であるが、係数の値は小さく、係長から管理職登用比は女性従業員比率と相関がみられない。つまり、従業員の女性比率が高くなれば役職に占める女性比率も高くなるが、登用比は女性従業員比率との相関がみられない。このことから、女性従業員比率の考慮が必要な女性管理職比率とは異なり、登用比は相対的

表6 変数間の相関関係

	1	2	3	4	5
1 2019女性従業員比率	1				
2 2019女性係長比率	.506**	1			
3 2019女性管理職比率	.427**	.729**	1		
4 2019係長登用比	.201**	.543**	0.086	1	
5 2019係長から管理職登用比	-0.065	-.215**	.301**	-.444**	1

** 1%水準で有意

図3 プロット図 (上: 役職比率 下: 登用比)



指標として一定の利用価値があると考えられる。

さらに、女性係長比率と女性管理職比率は正の関係にあるが、両登用比は負の関係にある（図 3）。すなわち、女性を係長へ積極登用している企業は、女性の管理職への登用が減少する。係長職人材は、本来、管理職候補となる人材のプールである。しかし、女性に関しては、係長への登用が必ずしも管理職への登用に連動していないということであり、女性は男性の育成・登用のされ方とは異なること、係長職までの職位に滞留していることが示唆される。両登用比が正の関係にあるのが望ましい姿であり、そうでない限りは、女性の管理職登用を妨げる職場構造になっていないのか、各企業は検証する必要があるだろう。

V まとめ

本稿では、女性活躍の議論で一般的に用いられる女性管理職比率の問題点を整理し、登用比に着目し論考した。結果、管理職への登用において、男女で明らかな格差があるということのみならず、女性は男性と登用のされ方が異なること、係長職までの職位に滞留し、それ以上の職位には登用されにくい様子が示された。2000年代（木本 2003, 68-104 頁）や 2010年代（大内 2012a, 113-118 頁, 2012b, 95-98 頁）の研究で指摘されていた、女性の育成や登用のされ方とは大きな変化が見いだせず、今なお男性志向の雇用管理が維持されている企業が多いと考えられる。

2008年のリーマン・ショックを機に、持続的な企業価値向上の指標として人的資本が着目されるようになった。2020年には米国証券取引委員会が上場企業に人的資本の情報開示を義務づけ、欧米企業では対応が進められている。日本は個別の要求はないが、2021年6月改定のコーポレートガバナンス・コードにおいて「人的資本への投資について自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき（補充原則 3-1 (3))」とされている。さらに、「女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保」として、管理職層の多様化の原則も新設された。こうした潮流にあって、実態として女性が活躍し企業価値向上に至ることができるよう、経営戦略として女性活躍推進を位置づける重要性がさらに増していくと予想される。女性の登用を妨げる職場構造が改善されることで、係長への登用と、係長から管理職への登用のギャップは解消されるはずである。では、登用比が男女均等の状態にある組織は、どのような組織なのだろうか。特

徹的な取組みはあるのだろうか。採用から管理職昇進には一定の時間を必要とすることから、今回分析対象となった企業の追跡調査をする必要もあるだろう。そうした探求が今後の課題である。

参考文献

- 大内章子（2012）「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか—女性総合・基幹職のキャリア形成—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号，2012a年3月，107-127頁。
- 大内章子（2012）「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア—均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号，2012b年3月，85-105頁。
- 大内章子（2020）「女性の管理職昇進：それは企業の本気の人材育成あってこそ」『日本労働研究雑誌』No. 722，2020年9月，78-88頁。
- 金井郁（2016）「女性活躍推進法における企業行動：生命保険9社を事例に」『日本労働社会学会年報』27号，2016年10月，3-31頁。
- 木本喜美子（2003）『女性労働とマネジメント』勁草書房。
- 車田絵里子（2022）「登用比から見た女性活躍推進の進展に係る一考察—「女性の活躍推進企業データベース」を用いて—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第29号，2022年6月，23-45頁。
- 近藤江美（2021）「女性活躍情報が企業業績や株価に与える影響」『帝塚山経済・経営論集』31巻，2021年3月，11-38頁。
- 武石恵美子（2017）「労働研究における女性の昇進問題」『大原社会問題研究所雑誌』703号，2017年5月，2-16頁。
- 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?msclkid=7ffc039dcf7611eca5b02c77e4599d72，（2022年5月4日最終閲覧）
- （公財）21世紀職業財団，「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」（2022），https://www.jiwe.or.jp/application/files/8616/4369/2954/2022chosa_zentai.pdf，（2022年4月24日最終閲覧）
- 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」『学習院大学経済論集』45巻2号，2008年7月，127-156頁。
- 脇坂明（2014）「「遅い選抜」は女性に不利に働いているか—国際比較をめざした企業データと管理職データの分析—」『労働政策研究・研修機構（編）「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）」—分析編— JILPT 調査シリーズ』No. 119，2014年3月，187-212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」『労働政策研究雑誌』63巻727号，2021年1月，31-42頁。