

各 位

本気で女性管理職を増やすには ～県内企業における女性管理職登用の現状と課題～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称IRC、社長 重松 栄治）では、このたび標記の調査結果を取りまとめましたので、その概要をお知らせします。

なお、詳細は2022年10月1日発行の「IRC Monthly」2022年10月号に掲載予定です。

記

【調査概要】

- ・ 管理職に占める女性の割合は、2021年時点で、課長級12.4%、部長級7.7%となっており、長期的にみると上昇傾向にある。しかし、諸外国と比べると、依然低い水準にある。「ガラスの天井」と形容されるように、意思決定の場における女性の台頭はまだ遠いのが現状である。
- ・ IRCが県内会員企業を対象に行ったアンケートでは、女性管理職登用によって得られた効果として、①女性社員が働きやすくなる、②人材の定着、③女性社員のモチベーションアップ、④多様性のある組織の実現などが挙げられた。しかし、5年前と比べ、部長、課長相当職における女性比率が「高くなった」県内企業は、それぞれ1割、2割にとどまり、女性管理職の登用はあまり進んでいない。
- ・ アンケートと取材を踏まえ、女性管理職登用の真の壁を、①男性に偏った採用、②男性管理職をモデルにした画一的な人材育成と評価の仕組み、③旧態依然の経営マインド、④女性自身のキャリアアップ志向の低さの4つにまとめた。
- ・ これから女性管理職を増やすには、男性に偏らない採用を前提条件として、女性自身の成長意欲を高め、男性管理職の意識変容を促す取り組みが求められる。また、従来型の人材育成の仕組みを見直し、多様なリーダー像の確立を目指すべきであろう。

以 上

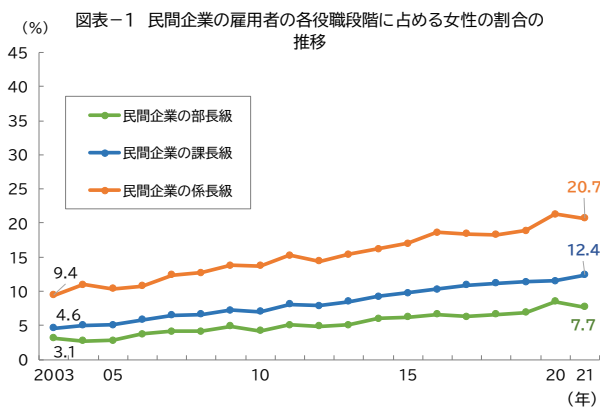
【はじめに】

IRCが2022年2月25日に発表した「女性人材の活用と継続就業に関する調査」では、女性の継続就業の実現に求められる取り組みを取り上げた。しかし、女性が長く就労するだけでは、必ずしも企業の成長につながるとは限らない。企業価値の向上には、男女問わず、1人ひとりの能力を最大限に引き出す働きがいのある職場環境が求められる。

そこで、今回は、管理職登用・育成に焦点を当て、県内企業における女性管理職登用の現状と課題を取りまとめた。

1. 「ガラスの天井」

2003年以降の女性管理職比率の推移をみると、課長級に占める女性の割合はようやく1割を超え、部長級は3.1%から7.7%と、4.6ポイントしか伸びていない(図表-1)。「ガラスの天井」と形容されるように、一定の役職より上になると、女性の管理職登用が進まない現実がある。



2. 県内企業における女性管理職登用の現状

県内企業における女性管理職登用の現状を把握するため、アンケートと取材を実施した。なお、本調査の管理職とは、部長、課長クラスを指す。アンケートの概要は右上の通り。

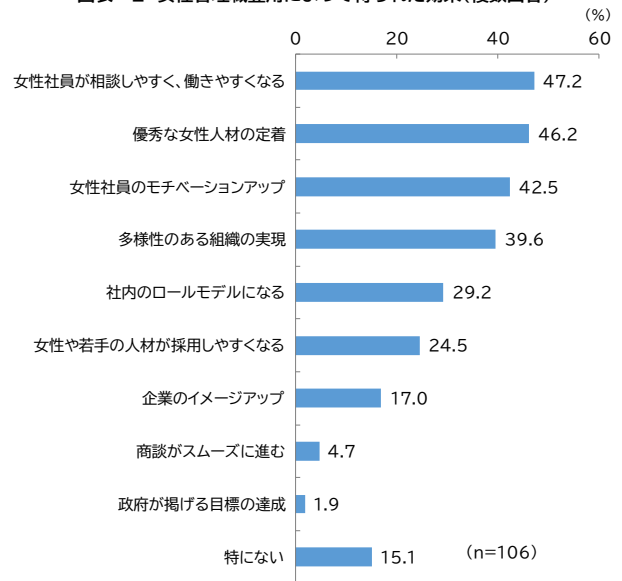
調査概要	
調査対象	愛媛県内に事業所を置くIRC会員企業
調査時期	2022年7月
有効回答	193社
回答先の属性	
産 業	製造業64社(33.7%) 非製造業126社(66.3%)
従業員数	~30人:79社(42.2%) 31~100人:61社(32.6%) 101人以上:47社(25.1%)

※集計は不明分を除く
※四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある(以下同様)

(1) 女性管理職登用の効果

現在、女性管理職を登用している企業にその効果を尋ねたところ、「女性社員が相談しやすく、働きやすくなる」(47.2%)が最多であった(図表-2)。また、「優秀な女性人材の定着」(46.2%)、「女性社員のモチベーションアップ」(42.5%)も4割強だった。

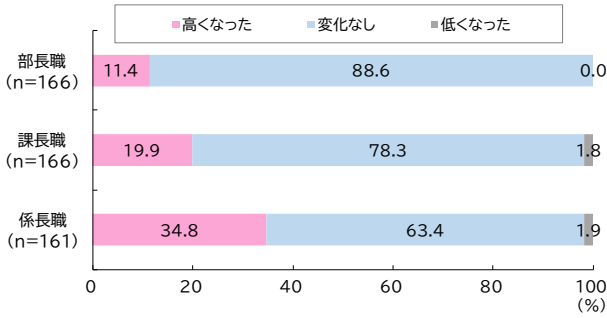
図表-2 女性管理職登用によって得られた効果(複数回答)



(2) 5年前と比べた変化

5年前と比べた現在の女性管理職の登用状況について、部長、課長相当職では「高くなった」がそれぞれ1割、2割にとどまった(図表-3)。一方、管理職候補となる係長相当職では3分の1の企業が「高くなった」と回答し、登用が徐々に進んでいる様子がうかがえる。女性管理職の比率は低いですが、今から管理職候補の係長クラスにおける女性登用を進めていけば、数年後に女性管理職の増加が期待できる。

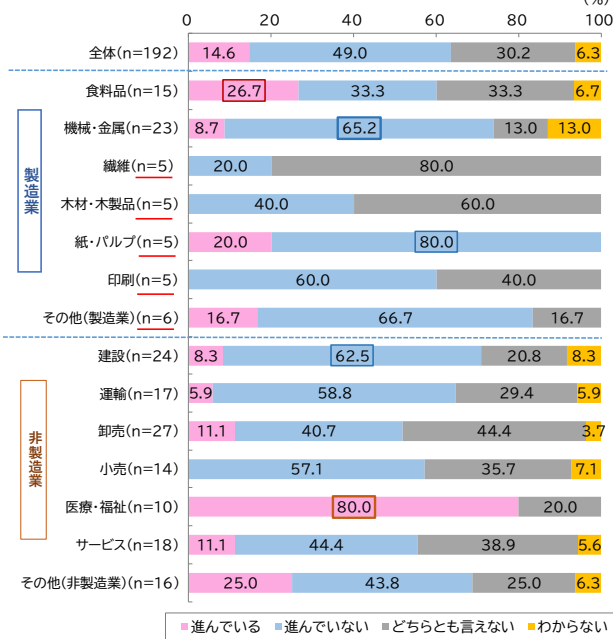
図表-3 5年前と比べ、各役職に占める女性割合の変化



(3) 女性管理職登用に関する自己評価

自社の女性管理職登用の取り組み状況进行评估してもらったところ、約半数の企業が「進んでいない」と回答したが、業種によるばらつきもみられた(図表-4)。女性就業率の高い「医療・福祉」では8割が「進んでいる」と回答したが、「機械・金属」「建設」など、女性就業率の低い業種では、「進んでいない」と答えた企業が多い。

図表-4 女性社員の管理職への登用 (%)



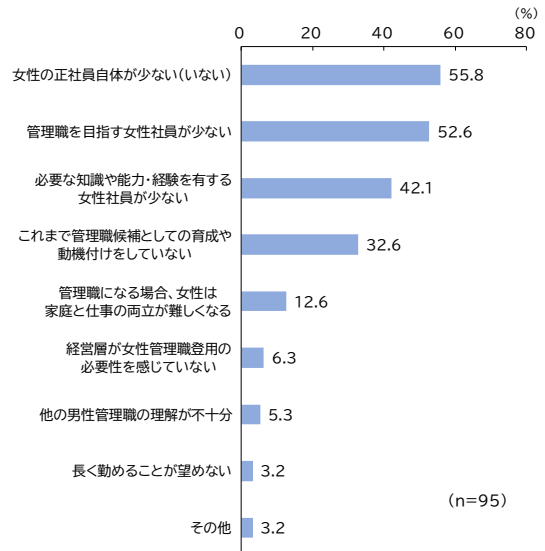
注: サンプル数10未満には下線

(4) 女性管理職登用の真の壁

女性管理職の登用が「進んでいない」と回答した企業にその理由を尋ねた。「女性の正社員自体が少ない(いない)」(55.8%)、「これまで管理職候補としての育成や動機付けをしていない」(32.6%)といった企業側の要因が多く挙げられた。一方、「管理職を目指す女性社員が少ない」

(52.6%)、「必要な知識や能力・経験を有する女性社員が少ない」(42.1%)といった女性労働者側の要因を挙げる企業も多かった(図表-5)。

図表-5 女性管理職の登用が進んでいない理由(複数回答)



(n=95)

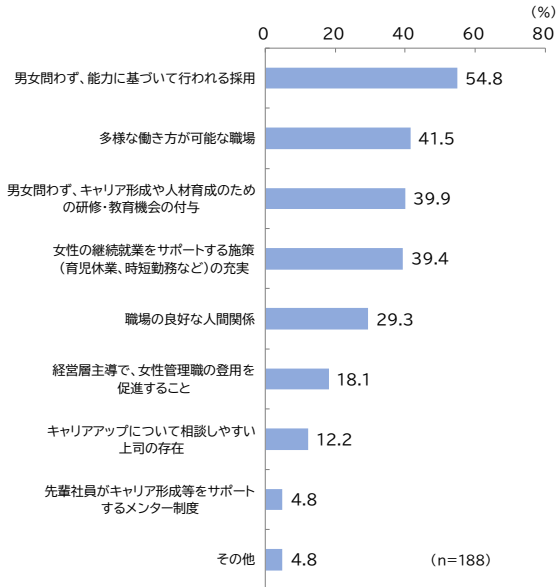
アンケート結果と取材を基に、県内企業における女性管理職登用の真の壁を、①男性に偏った採用、②男性管理職をモデルにした画一的な人材育成と評価、③旧態依然の経営マインド、④女性自身のキャリアアップ志向の低さの4つにまとめた。

3. 本気で女性管理職を増やすには

では、どのような社内制度や職場環境があれば、女性管理職が増えるだろうか。アンケートでは、「男女問わず、能力に基づいて行われる採用」(54.8%)が半数以上を占め、「多様な働き方が可能な職場」(41.5%)、「男女問わず、キャリア形成や人材育成のための研修・教育機会の付与」(39.9%)も多く挙げられた(図表-6)。

つまり、本気で女性管理職を増やすには、まずは女性社員の採用と定着、そして、その後の育成がカギとなる。

図表-6 求められる社内制度や職場環境(3つ以内)



(1) 採用・定着

1. 男性に偏らない採用

- ・性別を問わず、能力に基づく採用を行い、活躍の機会を男女平等に与えることが、女性管理職を増やす前提条件となる。

2. 継続就業へのサポート

- ・女性の定着を図るため、両立支援や、多様な働き方を導入・実施するなど、継続就業をサポートする取り組みが求められる。

(2) 育成

A. 育成の阻害要因

1. 管理職の役割と家庭の両立

- ・管理職に昇進すれば男性並みの働き方を要求され、結果として家庭との両立が難しい。

2. 男性管理職をモデルにした画一的な人材育成と評価

- ・異動や長時間労働に応じられる男性管理職を想定した画一的な人材育成と評価の仕組みは、女性の管理職候補として育てる機会を阻害している。

3. 女性自身の意識

- ・「男性は仕事、女性は家庭」という役割分業意識が、女性自身のキャリア形成にも影響している。

B. 求められる取り組み

これから女性管理職を育成するには、女性自身の成長意欲を高め、男性管理職の意識変容を促す取り組みが求められる。また、従来型の人材育成の仕組みを見直し、多様なリーダー像の確立を目指すべきであろう。女性管理職登用は一日にしてならず、「ガラスの天井」を打破するには、経営者がリーダーシップを取り、持続的に取り組むことも重要である。

1. 女性の成長意欲の向上とキャリア形成

- ・女性社員向けの社内研修を通して、長期的なキャリア形成をサポートする取り組みが求められる。

2. 男性管理職の意識変容

- ・女性部下を持つ男性管理職の意識変容を促し、性別に関係なく、若手のうちからキャリアアップにつながる仕事を与え、自信と経験を積む環境を整えることが重要である。

3. 従来型の人材育成の見直しと、多様なリーダー像の確立

- ・多様な人材が活躍する時代において、1人ひとりに活躍してもらうには、従来型の人材育成方式を見直すことが急務となる。
- ・管理職の「時間的負荷」「精神的負荷」を減らし、チームで物事を考え、支える取り組みが求められる。

4. 経営層の本気さがカギを握る

- ・女性管理職割合の目標値を設定し、採用や育成における明確な推進方針を経営計画に落とし込むなど、経営者がリーダーシップを取り、持続的に取り組むことが必要である。

【おわりに】

政府の政策、企業の制度、女性自身の勤労意欲など一連の変革・変化が進むなかで、女性活躍の風土は高まっていくに違いない。

女性管理職を〇%に引き上げるという数字合わせの取り組みではなく、本気で女性活躍を応援する取り組み、心から1人ひとりの成長を喜ぶ社会の実現に期待したい。

(孫 璇)