

女性管理職の増加には何が必要か

お茶の水女子大学基幹研究院 教授 永瀬 伸子

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

日本の女性の管理職割合は、良く知られている通り、国際的に見ても際立って低い。

内閣府の男女共同参画白書では、常用労働者100人以上の企業への調査、厚生労働省『賃金構造基本統計調査』を用いて、部長職、課長職、係長職の女性割合を時系列で示してきた。年々上昇しているとはいえ、たとえば2021年調査において係長という一番低い役職で、フルタイム雇用者だけに限定してみた場合にも、79%が男性であり21%のみが女性である。部長職は2020年調査より女性割合は1%下がり、92%が男性で8%が女性である。これから述べる筆者が厚生労働省の研究会委員であった2008年当時と比べると、係長職は当時13%であるから、7%ポイント上昇した。部長職は4%であったから4%ポイント上昇した。改善はしたが、12年かかっても、国際的にみるとまだ極めて低い。

同白書では、総務省『労働力調査』を用いて管理職業務にある男女割合の国際比較を毎年提示している。この調査は厚労省の上記調査と違って、小規模企業も含めた管理職割合をみたものとなる。管理的職業従事者に占める女性の割合を見ると、諸外国では30%前後であるが、日本の2021年は13.2%である。つまり諸外国同様に女性の就業者割合は全体の4割程度である。これに対して諸外国では、女性の管理職比率は、就業実態の4割からやや下がり3割だが、日本

は大幅にさがり1割強である。つまり日本の女性は働くとしても低職位にばかり集中していることになる。2009年当時は10.2%であったが、12年たっても実態はほとんど変わっていない¹。

1. なぜ女性管理職割合が低いのか

なぜ女性管理職割合が低いのか。私は現在、文部科学研究費国際共同研究Bの資金をとって米国ハーバード大学の客員研究員として4か月だけ滞在している。いろいろやりたいことはあるがその1つは、米国の大卒女性がどのように仕事に就き、どのように管理職になっていくのか、日本と比較できるような聞き取りである。これまで日米ともに長い期間をかけて断続的に行ってきた。米国もかつて女性は仕事に就かない主婦も多かったのであるが、1950年代、60年代生まれの女性が社会を大きく変えた。その結果、現在についてみれば、日本とはかなり異なっている。

日本の状況について、2008年に厚生労働省の『変化する賃金・雇用制度の下における男女間賃金格差に関する研究会』の委員として、統計調査と、聞き取り調査に参加できたことは、主に統計データの解析をしていた私が、日本の現実の理解を大きくすすめる機会を与えてくれた。

やや古い話になるが、なぜ今も日本の女性管理職割合が低いのか、その状況を良く伝えたいと思うので少しその内容を述べたい。

まずは厚労省側がさまざまな統計を整理したが、2008年当時、第1に、1986年に雇用機会均等法が出来たにもかかわらず、大卒男女の賃金差はほとんど縮小していないことが統計で示

¹ 内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書』各年

され、委員会委員の多くは驚いた。大卒男女（一般労働者、すなわち短時間労働者を除いた数字）の平均賃金の格差は、男性を100%とすると、1986年に女性は66.8%であり、2008年でも68.4%であった。そもそも均等法は、男性なみの幹部職員採用を女性に広げることを意図するものであった。そこで私も他の委員も大卒においてもっとも格差縮小が大きいだろうと想像していた。しかしほとんど格差が縮小していないとはなんたることだろう。その理由を私が分析すると、育児休業法があっても、大卒女性の出産をはさんだ就業継続が伸びておらず、さらにいったん離職した大卒は、中年期に、高卒層や短卒層以上に、フルタイム職への復帰が少ないことが1つの原因とみられた²。つまり、女性が出産をはさんで就業継続できるような育児休業法改正が必要なのであり、またいったん離職したとしても一人前の労働者として認められる職に復帰しやすい雇用慣行が、男女賃金格差の縮小には不可欠なのである。その後であるが、近年大卒女性の育児休業をはさんだ就業継続は増えているので格差縮小はもう少し進んだ。しかし正社員への復帰はまだまだである。

第2に驚いたのは、1000人以上の大企業においてもっとも男女賃金格差縮小がすすんでいなかったことである。1986年には1000人以上企業の短時間雇用者を除く男女について、女性は男性の平均賃金の62.0%だったが、2008年にも65.7%であった。一方、100-999人企業では1986年に59.7%とより格差が大きかったが、2008年には69.4%により大きく改善していた。なぜ大企業ほどむしろ改善しなかったのか。それは女性の離職が大企業大卒層で続いたこと、それから大企業が女性の非正規雇用を拡大し正規雇用をすすめなかったことと関係しよう。

² 永瀬伸子「男女賃金格差の解消に向けて：何が性中立的な制度か」労働調査協議会『労働調査』通巻483

2. 優良日本企業への聞き取り調査への参加

統計分析の後、厚生労働省の主導のもと、JILPTの研究として、優良企業9社における聞き取り調査が2008年度末に行われた。各企業の状況は当時の報告書に掲載されている³。大学の学部学生が就職すれば祝うだろう優良企業が多く含まれる。

しかしながら、各社が社内資料を見せてくれたのだが、男性は、職能資格等級の下から上までに分布しており、上から下まで一様分布に近い企業もある。しかし、どの企業においても、そもそも「女性正社員」が少なく、その少ない正社員のほとんどが、役職未満で、その少数がべったり一番下の階級にいるのであった。それなのに驚くことに、女性が「統計的に差別」される原因としばしばとりあげられる予想勤続年数の男女差であるが、結果では、ほとんど見られなかったのである。女性労働を長く研究してきたとはいえ、このような企業内資料を連続して見せてもらったのははじめてであった。当時すでにワークライフバランスの重視の政労使合意や、育児休業復帰者への支援、女性の機会拡大などのニュースが多く流れていたから、優良企業がこういう実態にあったのかと実はとても驚いた。

日本的雇用における女性活躍の矛盾と限界を示しているように思うので少し詳しく述べる。全体として言えたのは、企業が女性をあまり正社員として採用していないことだ。職場では女性に出会うので、派遣やパートを含めれば、女性も一定以上、職場にいる。しかし正社員は男性よりも大きく少ない。次に正社員に限定すれば、勤続年数の男女差があまりない。しかしそれは正社員の新人の採用が男性以上に女性で少数であり、非正規の採用が多いことと関係するのかもしれない。また年功的といわれる日本企

号14-22頁。2010年2月号。

³ <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000057do-img/2r985200000059h4.pdf>

業だが、勤続年数の差が小さいにもかかわらず、役職者比率が女性は男性と違ってきわめて低い特徴があった。女性に限っては正社員も年功から除外されているのであった。

たとえば電気製造業の B 社は男性 20.2 年、女性 17.1 年と、男女の勤続年数の差はあまりないが、女性正社員割合は 2 割強に対して女性の役職者比率 1.2%と、15 分の 1 であった。これは女性のみを短大卒を中心に一般職として採用してきた歴史とも関係する。今後は一般職採用をやめて契約社員とし、総合職で女性を増やしていく、と述べられたが、女性も働き続けられるよう、総合職の養成方法を変えていくというような発言はなかった。そこで、果たして男性の働き方に入る女性総合職がうまく働き続けられるか、若干疑問に思った。一方、電気製造業の A 社は、かなり前から女性総合職を採用している歴史があった。育児休業をとった部下に対して上司がどう対応すべきか、という、立派な社員作成の冊子を見せてくれ、素晴らしい人材がいることもわかった。しかし女性割合は 1 割強とかなり低い。男性の平均勤続 18.1 年、女性 16.8 年と、これまた男女正社員の勤続年数の差は少ないが、役職者の女性比率はその 5 分の 1 程度の 2.7%とやはり特段に低い。しかし他の企業に比べると割合でいえば高い方とさえいえ

た。総合商社の H 社をみると、女性割合は 3 割程度、平均勤続は男性 18.9 年、女性 20.0 年と女性の方が長い。女性の管理職割合は、2.2%と、15 分の 1 程度である。「昇格の基準に男女差はまったくない」と記録にわざわざ書かれている。しかしそれが、どのような昇格基準なのかが問われる。この商社に聞き取りに行ったときに、男性社員と女性社員が対応してくれた。男性社員は、厚生労働省の若手官僚女性に名刺を渡し、次に男性である若手非常勤研究職に名刺を渡し、その後は、他に数名の女性研究者（教授職を含む）がいたが、名刺がなくなったとあって、特

に謝るでもなく、当然のように残りの女性には名刺を渡さなかった。おそらくこれはこの企業の常識なのかもしれない。素晴らしい企業として知られる同社だが、こうした常識では世界に通用しないと懸念する。女性社員は、この男性社員がいなくなったあとに、男性とは当初の育成がまったく違ったので、今からは同じ土俵で戦えないと語った。女性社員の平均勤続が長いのは、女性の採用を減らし新人をとらない時期が長かったためかとも疑われた。

銀行業の I 社は正社員の 40%が女性である。ただし正社員女性数を超える派遣社員がいるので、職場には男性より多くの女性が働いている。それでも女性課長級が 3.8%に過ぎない。しかし課長代理級が 21.8%であって、2002 年以降、女性の管理職登用、より大きい支店の支店長への女性の拡大に取り組んできたという積極的な発言をしている。

唯一、女性管理職が係長クラスで 37.3%、課長クラスで 25.7%、部長クラスで 10%いたのは、総合学習支援業の D 社である。D 社は女性が 50%半ばと女性の方が多く、平均勤続は男性で 8.2 年、女性で 7.3 年と男女ともに短い点に特徴があった。話を聞くと、競争的で成果を重視する企業とわかった。良いアイデアを出し実行できれば男女を問わず管理職に昇進するのだろう。しかし従業員が長く定着しやすい企業というわけでもないように思えた点では、日系企業だが、日本型雇用ではないと思われた。

多くの企業は、女性の総合職採用を増やしている。これから女性の管理職が増えると思っていると語った。

3. その後の日本の大企業の変化

そこで今般、厚生労働省の「女性活躍サイト」から当時の企業を探してみた。合併、分離などあり、比較できない会社もあったが、女性の管理職割合が伸びた企業は多く、低い企業は 1 桁から 1 割であったが、伸びた企業では女性の管

理職割合が2割ほどになっていた。つまりこの14年間に意識的な努力をした大企業は一定の成果をあげたようだ。

しかしこれらの企業でも、一般職女性を非正規社員女性に置き換えるなど、見えにくい部分で、女性の昇進がしにくい構造は残るだろうし、正社員の中でも男女差は残っている。

そこで、より大きい統計である、厚生労働省の『賃金構造基本統計調査』の個票を用いて（最新が2017年まで）、「係長」「課長」「部長」「その他管理職」すべてを含めた大卒男女の管理職比率を計算してみた。1000人以上の大企業に勤務している大卒、それも変化を経験した世代であるはずの1980-84年生まれ（現在38-42歳、2008年当時は24歳-28歳）の結果を報告する。なお一般労働者を見るのでパートなどの短時間雇用者は除かれるがフルタイムの非正規雇用者は分母に含まれる。この世代が、それぞれ25-29歳、30-34歳、35-39歳の時、管理職比率が男女でどう違うかを計算した⁴。すると25-29歳層では管理職比率が低いとともに男女差も小さいが、30-34歳層では、男性の約15%、女性は約10%が管理職であった。その後、35-39歳層になると男性の約32%が管理職となり、一方、女性は約15%と男性の約半分の割合となっていた。若い世代でも、年齢が上がるほど、男女で管理職比率の格差は広がっていた。

比較のために均等法直後に入社したであろう1965-69年生まれについての結果も報告すると、35-39歳時の管理職比率は、大卒男性の約4割（現在よりも高い）、大卒女性が18%であった。つまり大卒女性の昇進が大卒男性の約半分という点は変わっていない。ただし均等法前世代の男女差はより大きいものであった。

4. 女性や高齢者が能力発揮できる雇用慣行への道筋

さて、これから後期高齢者が増え、依存人口が増えていく。日本のこれからの人口構造を考えれば、女性にも、高齢者にも、働ける者は労働能力を発揮してもらうことが求められている。そうして働く者をどうにか増やしたとしても現在のような充実した年金・医療・介護の社会保障の存続には限界が出るだろう。

何よりも若者が子どもを持ちやすくすることは日本の将来にきわめて重要だ。経済的な支援と、働き方の柔軟性の両面からの支援が必要だろう。現在のように、子どもを持つことで、女性が生涯低収入になってしまうとすれば、すでに未婚男女の出産意欲が下がってきているが、今後、子どもを持つことはますます敬遠されるだろう。また女性はそのうち結婚して扶養されるから非正規雇用でも良い、という考え方は間違っている。結婚しないシングルが男女ともに増えているが、シングルの多くは、自立可能な賃金を得られておらず幸福感が低い⁵。いったん非正規にはいってしまうと抜け出しにくい雇用慣行があるからだ。

日本社会のこれからの見通せば、①年功型でない方向へ：すなわち高齢者やいったん離職した女性が成果に応じた賃金を得られる方向への変化 ②長時間労働と転勤を当然としない働き方の拡大 ③そうした新しい働き方のもとで、どう十分な訓練と高い生産性を発揮できるかについて、正規のみならず非正規となってきたような者の人材活用を含めた日本社会における人材構築の在り方の再検討 ④若いうちから男女ともに仕事を持ち、人的資本を自分で構築していくことの重要性を教えること、⑤子どもを持つ喜びと、夫婦で子育てを分担すること、サポ

⁴ Nagase, Nobuko (2021) "Abe's Womanomics Policy: Did it reduce Gender Gap in Management?" T. Hoshi and P. Lipsy eds, *The Political Economy of the Abe Government and Abenomics Reforms*, Cambridge University Press 310-356.

⁵ 永瀬伸子「シングルのキャリアと今後の支援の可能性：シングルは幸せか？」『日本労働研究雑誌』No.750 79-91頁。2023年1月号。

ートし合うことの重要性を教えることをしていくべきと考える。

企業人事と話していると、⑥女性を明示的に育成しようとしないと、企業主導型の日本的雇用慣行のもとでは、女性は昇進していけないのだとわかる。これまで人事部は、女性を明示的に育成しようとしてこなかったのではないか。

⑦女性自身が自分で能力を発揮したいと思う雇用ルールの確立が必要である。柔軟な労働時間は必須である。また、結婚や子どものプライベート事情を企業がわかるはずもないから、どういう仕事につくかは、手上げ方式を拡大していくべきである。従来型男性のルールのもとで平等に戦おうという方式では、女性はやはり継続できないかマミートラックに入るのではないか。

⑧非正規雇用という考え方を追放すべきである。主婦としていったん無職の時期があった女性についても、その生産性をしっかり評価することで、当人が頑張ってみようと思う雇用慣行の確立は急務である。

当時のこの厚生労働省の委員会の構成は、女性が2名、うち常勤は私のみ、男性が5名であり、委員長は男性であった。私は主婦のいる男性を前提としたような、長時間労働や転勤などの働き方のルールでは、また女性のみが主に子育てをしながら復帰する前提では、たとえ「男女平等な評価」であっても、子どもをもちたい女性は働き続けられなかったり、能力を発揮できたりしないといった。すると「永瀬さんは、女性には下駄をはかせるべきって、そういうの？」と男性研究者にいわれてしまう。いや、そうではない、働き方のルール、評価ルールそのものの見直しが必要なのだ。専業主婦がいる前提の働き方は、女性活躍がすすまないだけでなく、家族形成もすすまず、少子化をさらにすすめることになっていくだろう思うのだ。「わかってもらえない」、と私がこぼすと、米国の研究歴が長い教授から、女性の賃金がテーマであるのに、女性が2人しかいない委員会ということ

は米国ではないだろうと指摘されたものであった。

女性自身も、男性のように働けないと、あるいは完璧でないと、管理職になれないと思うことはやめるべきだ。マインドセットをかえるべきだ。実際米国でのインタビューでは、男性管理職と自分とは当然タイプが違っていると自分を表現する女性管理職がいた。また米国の量的研究においても、部下からの評価として、女性の上司は、男性と比べて権威主義的でなく共感的な者が多いが、部下からの支持に差はないとの研究が多い。

また子育てについては男女ともに分担すべきものとして働き方を設計していかない限り、女性活躍は難しい。日本の人口構造を考えれば、子どもを持ちやすい社会にかわるためにも、この改革は待たないで。

各自治体において女性活躍のこれからと、それが持つ意味について、是非とも考えていただきたい。

著者略歴

お茶の水女子大学基幹研究院 教授

永瀬 伸子 (ながせ・のぶこ)

1995年 東京大学大学院経済学研究科修了、修士号取得 (1992年)、博士号取得 (1995年)

1995年 東洋大学経済学部専任講師を経て助教授

1998年 お茶の水女子大学生活科学部助教授

2006年 お茶の水女子大学大学院人間文化研究科教授
(その後大学大学院人間文化創成科学研究科と名称変更、基幹研究院とさらに名称変更) 現在に至る

2011年 お茶の水女子大学大学院人間文化研究科創成科学 ジェンダー学際研究専攻長

2013年～2014年 ハーバード大学客員研究員、コーネル大学客員研究員 (安倍フェロー)

2015年～2021年3月 お茶の水女子大学学長補佐

2021年～2022年9月 お茶の水女子大学大学院人間文化研究科創成科学 ジェンダー学際研究専攻長

2022年10月～ ハーバード大学客員研究員