

## 女性管理職の増加に向けた組織の施策

弘前大学人文社会科学部社会経営課程企業戦略コース

20H2018 今村咲紀

### 1. 本研究の概要

政府から東京証券取引所の最上位「プライム市場」に上場する企業の役員について、2025年をめどに女性を1人以上選ぶよう努め、2030年までに女性の比率を30%以上にすることを目指すとする方針案が示された。女性管理職を取り巻く現状としては、OECD（経済協力開発機構）が去年行った各国の主な企業を対象に女性役員が占める割合を調査の結果、日本は欧米と比べて女性役員の比率が低いことが明らかになっている。女性役員の比率は、フランスの45.2%をはじめ、イタリアやイギリスなどで40%を超えている。アメリカでは、31.3%となっていて、OECD各国の平均は29.6%だ。これに対して日本の女性役員の比率は15.5%となっている。

以上のことから、日本の企業において女性の管理職を増加させることが喫緊の課題である。近年アカデミックな領域においても、女性従業員を対象とした研究も行われているものの、女性の管理職を増やしていくための方策については、まだ十分な研究の蓄積がない状況である。そこで本研究では、女性従業員の昇進意欲を高め、女性管理職を育成するために有効な企業の取り組みを明らかにしようと試みる。

具体的には「日本企業において女性管理職を育成し、増加させていくためには、どのような取り組みが求められるのか」という問いを立て、女性活躍推進に成功している企業を取り上げ、組織のコンテキストとリーダーシップ開発について事例研究を行った。

### 2. 先行研究の検討

女性管理職に着目した研究は、組織のコンテキストという働く環境に着目するものや、女性のモチベーションなど個々の従業員の要因に着目するものが見られる。例えば、大塚・大内（2014）によると、女性の管理職比率の低さは、女性が管理職候補者として育成されていないことに起因しており、男性と同等に育成されていたら、退職することなく、また男女差なく昇進できた可能性が高いことを大塚・大内（2014）は示唆している。大内（2020）は職場内での女性に対する無意識の偏見や伝統的な性役割観によって女性の昇進が妨げられていることを指摘しており、そうした偏見を解消することの必要性を主張している。また、武石（2014）は女性が活躍しやすいようなポジティブ・アクション等の施策を企業が積極的に行い、女性従業員が認識できる形で推進することの必要性を示している。

さらに、石原（2006）は組織のコンテキストに加え、女性従業員自身にリーダーシップを

身につけてもらうような、リーダーシップ開発が重要になることを指摘している。そのためには、女性リーダー候補たちが「一皮むける経験」を豊かに積み上げられるような配置・任用を積極的かつ戦略的に行うことが重要である。リーダーシップ開発に関しては、金井・守島(2009)が挙げているように、職業的自律性とでもいうべき能力を確保するための仕組みと支援や、意図的なミニ率先経験の確保、職業人としてのアイデンティティの確立などを促すような機会を企業が設定し、成果を含めた経験の評価、そしてそれに基づいたフィードバックを行うことが効果的である。

### 3. 事例分析

本研究は、女性活躍推進に関する取り組みを積極的に行い、「企業の女性活躍度調査 2023」で上位にランクインした株式会社資生堂、株式会社高島屋、株式会社大和証券グループ本社、イオン株式会社の4社の事例を取り上げた。事例研究の方法を用いて、①組織のコンテキスト、②リーダーシップ開発という2つの視点から、女性管理職を育て増やしていくための方策を検討した。

ここでの組織のコンテキストとは、職場環境や組織風土、組織の制度・仕組みなどを指している。例えば、大内(2020)は職場内での女性に対する無意識の偏見や伝統的な性役割観によって女性の昇進が妨げられていることを指摘しており、そうした偏見を解消することの必要性を主張している。また、武石(2014)は女性が活躍しやすいようなポジティブ・アクション等の施策を企業が積極的に行い、女性従業員が認識できる形で推進することの必要性を示している。本研究では、これらに基づきながら、調査対象事例において、組織風土をどのように改善しようとしているのか、また女性が働きやすい制度や仕組みをいかに整えようとしているのかについて考察した。

石原(2006)は組織のコンテキストに加え、女性従業員自身にリーダーシップを身につけてもらうような、リーダーシップ開発が重要になることを指摘している。そのためには、女性リーダー候補たちが「一皮むける経験」を豊かに積み上げられるような配置・任用を積極的かつ戦略的に行うことが重要である。リーダーシップ開発に関しては、金井・守島(2009)が挙げているように、職業的自律性とでもいうべき能力を確保するための仕組みと支援や、意図的なミニ率先経験の確保、職業人としてのアイデンティティの確立などを促すような機会を企業が設定し、成果を含めた経験の評価、そしてそれに基づいたフィードバックを行うことが効果的である。本研究ではこうしたリーダーシップ開発論なども踏まえながら、調査対象企業において、いかにして女性従業員のリーダーシップを育てているのかについても分析した。

事例分析の結果は次の通りである。まず組織のコンテキストについては、各社ともに男女平等の人事制度を導入することにより、女性従業員が働きやすい環境が整えられている。そもその制度・仕組みがなければ、女性従業員の登用・抜擢は困難であることから、女性管

理職を増加させるためには、制度の充実が基本的な条件になると考えられる。また各社は女性支援の制度があるだけでなく、そうした制度がきちんと機能するように、組織の文化を変えようと取り組んでいる。女性従業員に対するアンコンシャス・バイアスや性役割分担意識を取り除かなければ、女性従業員もそうした制度を活用することが難しくなる。これらの点を踏まえると、従業員教育などを通じて、風通しの良い職場環境も整えることが必要となる。そして、女性の活躍を促すためには職場内の環境整備に加え、両立支援や女性活躍推進の取り組みを、女性従業員に加えて、上司や経営層を含め組織全体の共通認識として浸透させることが重要である。各社が実施しているように、女性活躍推進が企業の力を強めるものとして当たり前に取り組まれる環境を作り出すことで、女性が活躍する会社となることができる。

次にリーダーシップ開発について、各社の事例を分析すると、金井・守島（2009）が挙げているリーダーシップ開発のプロセスにおける率先課題の克服のための意図的なミニ率先経験の確保が共通していた。管理職候補から管理職に向けた研修の中で行われており、率先の経験を積むことで一皮むける経験を促している。その他に各社で共通していたことは、社員同士の交流と先輩社員との交流の機会を設けていたことである。女性の管理職を増やすにあたっては、本研究で取り上げた各社が実施しているように、社員同士の交流を通して女性従業員のキャリア観を養うことが必要である。リーダーシップに対する不安を解消し、自信を身につけるためには、女性従業員は男性以上に社内のネットワークやロールモデルが重要であると考えられる。

#### 4. 結論

最後に、本研究で立てた問いに対する結論を示す。

「日本企業において女性管理職を育成し、増加させていくためには、どのような取り組みが求められるのか」という問いに対して、組織のコンテキストと女性従業員向けのリーダーシップ開発が重要であることがわかった。組織のコンテキストについては、まず両立支援施策やダイバーシティ推進、男女平等の人事制度が必須条件であり、これらの制度面を充実させたのちに、組織の風土を変えていくような取り組みを行うことが重要であると考えられる。組織の風土を変えていくような取り組みとしては、管理職に向けたダイバーシティ研修や男性育児休業の取得推進、アンコンシャス・バイアスに関する研修、社内報・セミナーなどによる女性活躍推進の考えの浸透などが挙げられる。

リーダーシップ開発については、一皮むける経験として役員や社長へプレゼンテーションを行うなど、疑似的な率先経験を積むことが有効であることが本研究を通して示された。さらに女性ならではのものとして、社内のネットワークやロールモデルの存在が重要であることが示された。島（2019）は、リーダーシップ力に対する自信が男女の管理職志向に影響し、女性には男性以上に、リーダーシップ力を育み自信をもたせるための機会や訓練が必

要であることを示している。さらに「男性の方がリーダーに向いている」という偏見を打破することが、女性の管理職志向を高めるうえで重要であることを指摘している。これらの課題を解決する方法として、社内のネットワーク構築とロールモデルとなる先輩女性社員の存在が有効であることが本研究の分析により示された。

## 主要参考文献

- 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—」『Works Review』第1巻、第2号、pp.22-35.
- 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』第62巻、第9号、pp.78-88.
- 大塚英美・大内章子（2014）「女性管理職のキャリア形成—組織内の環境とライフコースが昇進に与える影響—」『日本労務学会誌』第15巻、第2号、pp.34-46.
- 金井壽宏・守島基博（2009）「漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達—教育・人事制度への含意—」『組織科学』第43巻、第2号、pp.51-64.
- 島直子（2019）「女性新入社員の管理職志向を低下させる要因—パネルデータを用いた検証」『大原社会問題研究所雑誌』第727号、pp.55-69.
- 武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』第56巻、第7号、pp.33-47.