

基礎研 レター

女性管理職比率が低い理由は？

—女性がより活躍できる社会を期待する—

生活研究部 准主任研究員 金 明中
(03)3512-1825 kim@nli-research.co.jp

1—女性管理職の割合は 11.1%、先進国で最も低い水準¹

最近、女性の労働市場参加が増加し、専門分野で働いている女性の活躍がマスコミ等によく紹介されている。さらに安倍首相はアベノミクスの3本目の矢である成長戦略の中核として「女性の活躍」を取上げており、今後女性の活躍がさらに期待されているところである。

アベノミクスの効果なのか、2013年における女性の労働力人口は2,804万人で2012年の2,766万人より38万人も増加している²。しかしながら働く女性の多くはパートやアルバイト等、非正規職として労働市場に参加しており、たとえ雇用の量は増えていると言っても、雇用の質まで改善されているとは言えないのが現実である。ちなみに、2014年6月現在の女性の就業者に占める非正規労働者の割合は55.5%（男性21.7%）で、前年同月の55.3%（男性21.2%）より0.2ポイント上昇している³。

では、管理職の中で女性が占める割合はどのぐらいか。残念ながら、日本の女性管理職比率は、他の先進国に比べてかなり低い。2011年の全就業者に占める女性の比率はアメリカの46.9%、フランスの47.5%に比べ、日本は42.2%とそれほど大きな差はないが⁴、企業の課長以上や管理的公務員を指す『管理的職業従事者⁵』に占める女性比率は、アメリカ43.1%、フランス39.4%に比べて日本は11.1%とかなり低い水準である（図1）。

図2は、2012年のマッキンゼー報告書⁶を用いて、大学入学時点から入社時点さらには意思決定ボードにいたるまでに女性人材がどのように供給されているのかを日韓比較によってみたものである。大学入学時には日本と韓国ともに女性の割合はそれぞれ49%と48%で約半分ぐらいを占めているが、段々人材供給ラインが先細りになっており、最後のCEOの女性比率は1%を切っていることが分かる。では、なぜ日本の女性管理職比率は他の先進国に比べて低いのか。その理由はたくさんあると思うが、

¹ 本稿は、金明中（2014）「第51回 先進国で最も低い水準！？女性管理職の割合は11.1%」数字で読み解く23歳からの経済学 2014年5月1日の内容を修正、加筆したものである。<https://www.nissay.co.jp/enjoy/keizai/51.html>

² 総務省統計局「労働力調査」

³ 総務省統計局「労働力調査」

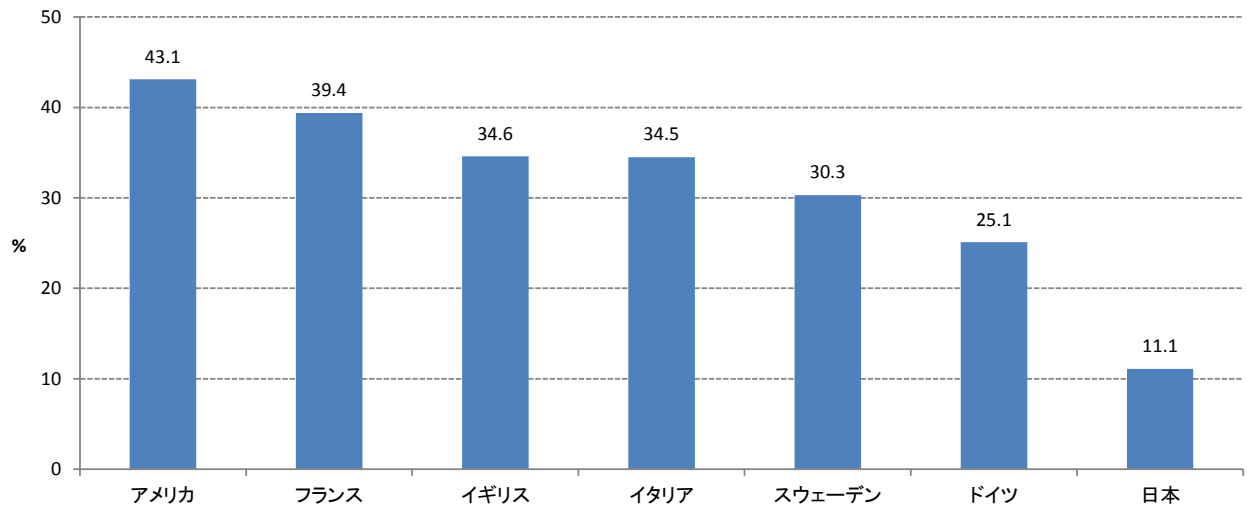
⁴ 労働政策研究・研修機構（2013）『データブック国際労働比較2013』

⁵ 生産や販売の現場ではなく、オフィスにおいて、専ら経営体の全般又は課（課相当を含む）以上の内部組織の経営・管理に従事するものをいう。

⁶ McKinsey&Company（2012）*Women Matter: An Asian Perspective 2012*

本稿ではその理由を四つに絞って考えてみた。

図1 女性管理職比率の国際比較



(注) アメリカ、フランス、スウェーデン、イギリス、ドイツ、イタリアは 2011 年、日本は 2012 年の数値
 出所) 日本：総務省統計局「労働力調査」、その他（独）労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2013」

図2 女性人材供給パイプライン



出所) McKinsey&Company (2012) *Women Matter: An Asian Perspective 2012*

大沢真知子・金明中 (2014) 「韓国の積極的雇用改善措置制度の導入とその効果および日本へのインプリケーション」から再引用。

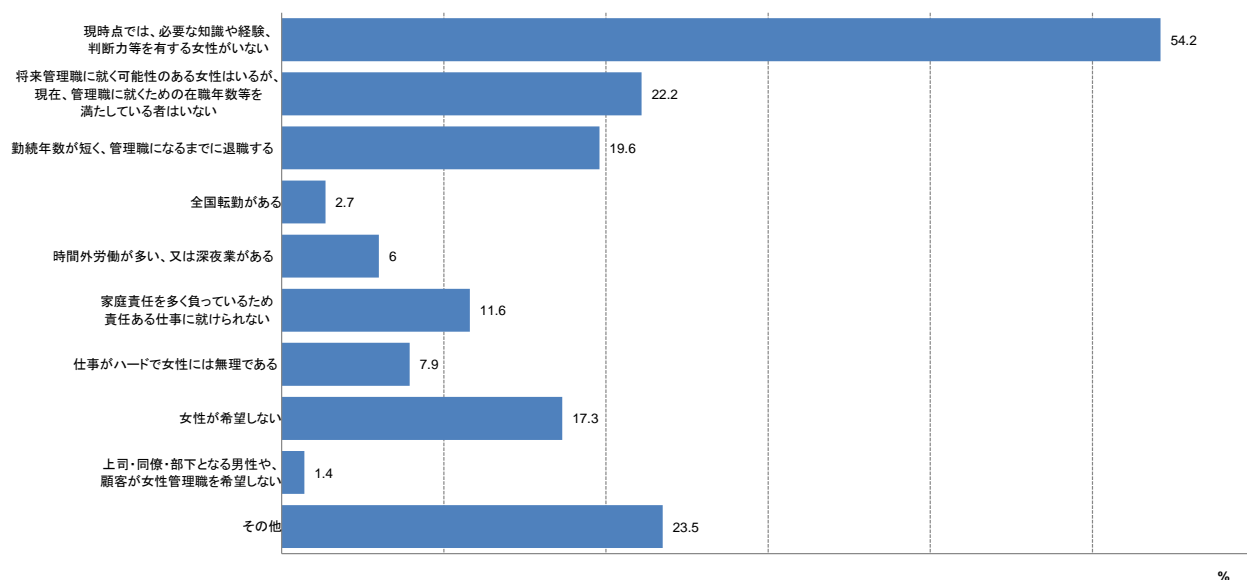
2—女性管理職比率が低い理由

まず、最初の理由として「女性の活躍を支援するための政策や予算が十分ではない」ことが挙げられる。例えば、日本の「高齢者関連社会支出」は、全社会支出の 59.2%を占めており、OECD 加盟国

の平均 38.8%を大きく上回っていることに比べて、女性の労働市場への参加や出生率の改善を実現するための「家族関連社会支出」の対 GDP 比は 1.48%で、OECD 平均 2.7%よりかなり低い状況である⁷(※5)。したがって、今後女性が労働市場でより活躍できる社会を作るためには偏っている社会支出を見直し、「家族関連社会支出」とのバランスをとる必要がある。

二番目の理由としては「女性の経歴断絶とワーク・ライフ・バランスに対する政策や意識の不足」が考えられる。図 3 は、女性管理職が少ない（1 割未満）あるいは全くいない役職区分が一つでもある企業の人事担当者にその理由を聞いた結果を示している⁸。この結果を見ると、「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」とする企業が 54.2%と最も多く、次いで「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」（22.2%）、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」（19.6%）が上位 3 位を占めている。

図 3 女性管理職が少ないあるいは全くいない理由(複数回答)



出所) 厚生労働省 (2012) 「平成 23 年度雇用均等基本調査」

この三つの理由から現在日本では管理職になるための女性人材が十分にいない、そもそも職場に管理職候補の女性が少ないということが考えられる。この結果は女性の年齢階層別労働力率がまだM字カーブの形をしていることから確認できる。つまり、今までの日本はワーク・ライフ・バランスに対する企業の意識が低く、家事や育児に対する負担は主に女性に偏っていた。

例えば、職場の慣行や雰囲気により男性は育児休業を取得することがなかなか難しく、男性の育児休業取得率 (2012 年度) は、1.89%⁹で女性の 83.6%¹⁰には遠く及ばず¹¹、先進諸国の中でも際立って

⁷ OECD(2012) Social spending after crisis、金明中(2012)「[女性の活躍のための社会支出の再配分を！— OECD の Social spending after the crisis を参考に —](#)」 研究員の眼

⁸ 厚生労働省 (2012) 「平成 23 年度雇用均等基本調査」

⁹ 1999 年 0.42%

¹⁰ 1999 年 56.4%

低い状況であると言われている。結局、女性の多くは結婚や出産を理由に退職や休職せざるを得ない状況になり、勤続年数等の理由により管理職になるための条件を満たしている女性がなかなか増えなかったと言えるだろう。

三番目の理由は、日本の多くの企業でコース別雇用管理制度を実施している点である。コース別雇用管理制度とは、基幹的な業務と定型的な業務といった業務内容の違い、転居を伴う転勤の可否や、昇進・昇格の可能性などを組み合わせて、基幹的業務を「総合職」、定型・補助的業務を「一般職」といったように、いくつかのコースを設定し、コースごとに異なる雇用管理を行うものである。女性は、男性に比べて一般職に就くケースが多く、それが女性の昇進を阻む要因として影響を与えたことも否定できない。

労働政策研究・研修機構が2011年に実施した調査では「コース別雇用管理制度が「ない」企業群の方が、「ある」企業群より、女性管理職比率や従業員女性比率、新規採用時の女性割合等が総じて高いようすが明らかになっている」¹²と説明している(表1)。

表1 コース別雇用管理の有・無別企業群間で比較した女性社員の活用状況

改正育児法対応状況調査及び女性管理職調査とも回答のあった企業 (n=51)	各管理職層における女性比率				従業員に占める女性比率	本年の新規採用に占める女性比率	女性の平均勤続年数	勤続3年未満の女性の離職率	勤続10年未満の女性の離職率
	役員クラス	部長(相当職)クラス	課長(相当職)クラス	係長(相当職)クラス					
コース別雇用管理制度あり (n=16)	1.3	1.7	2.2	6.0	14.8	22.4	12.5	7.0	31.5
コース別雇用管理制度なし (n=32)	3.0	6.6	11.8	13.4	25.6	36.0	12.4	13.6	26.2

出所) 労働政策研究・研修機構(2011)「女性の管理職登用をめぐる現状と課題—第29回ビジネス・レーバー・モニター—特別調査結果から」『Business Labor Trend』2011.12

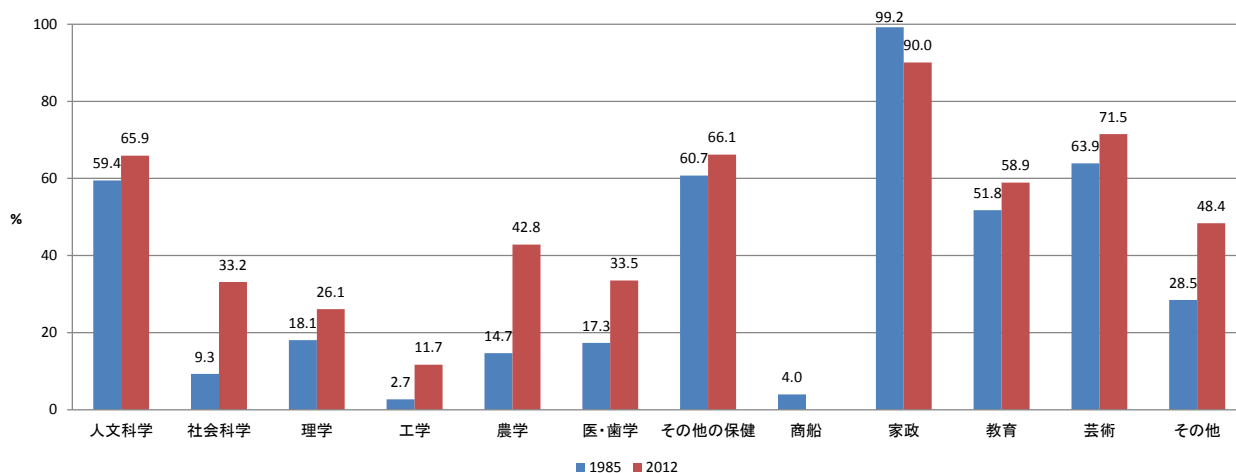
最後に四番目の理由としては女性が選ぶ学部が偏っていることが考えられる。図4は1985年と2012年における大学の専攻分野別女性割合を示している。専攻が人文科学や教育、そして芸術や家政の場合は女性の割合が半分を超えているのに比べて、理学(26.1%)や工学(11.7%)、そして社会科学(33.2%)や医・歯学(33.5%)などの分野における女性の割合は1985年に比べれば上昇しているものの、男性の割合を大きく下回っており、関連分野における女性管理職の割合が低くなった原因になっている。大沢¹³は、「若いうちにいろんな選択肢を試せないと自分が何に向いているかは分かりません。大学入学後に学部や学校を移ったり、就職後も大学で学び直して人事コースを変えられたりする仕組みも有効でしょう」と女性が選ぶ学部が偏っていることの問題点について指摘している。

¹¹ 厚生労働省「平成24年度雇用均等基本調査：事業所調査」

¹² 労働政策研究・研修機構(2011)「女性の管理職登用をめぐる現状と課題—第29回ビジネス・レーバー・モニター—特別調査結果から」『Business Labor Trend』2011.12 15頁から引用。

¹³ 日本経済新聞2013年8月4日朝刊「エコノ探偵団：大学の専攻に原因？ 女性管理職、日本はなぜ少ない」のコメントから引用。

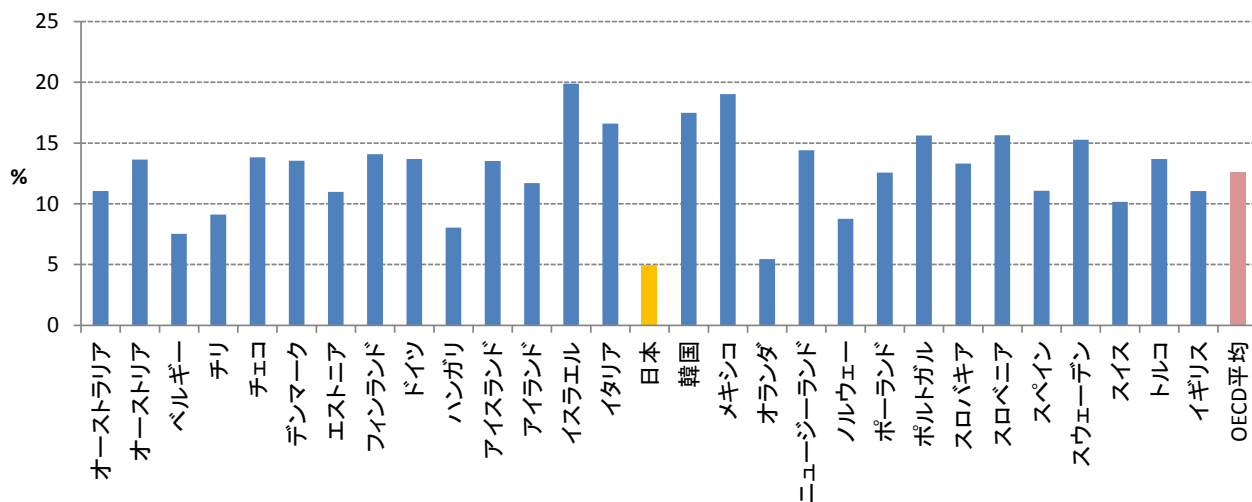
図4 大学の専攻分野別女性割合の推移



出所) 文部科学省「学校基本調査」より筆者作成

このような専攻の偏りは日本だけの特徴であるのか。図5は、OECD加盟国における女性の大学型高等教育入学者のうち工学系・理学系分野¹⁴への入学者の割合を見たものであり、日本は他の国と比べて工学系・理学系分野への入学者の割合が最も低いことが分かる。

図5 女性の大学型高等教育入学者のうち工学系・理学系分野への入学者割合の国際比較(2009年)



注) 「工学、製造、建築」と「自然科学」分野

出所) OECD (2011) *Education at a glance 2011*

¹⁴ 「工学、製造、建築」と「自然科学」分野

3—女性がより活躍できる社会を構築するために

今まで、日本における女性管理職の現状や女性管理職が少ない理由について説明したが、今後、女性管理職の増加は期待できるだろうか。最近の状況から見ると、肯定的な回答ができるだろう。事実、日本における女性管理職比率は少しずつ増加しており、社会のさまざまな分野で女性が活躍している。また、女性管理職に対する企業や従業員の意識も以前よりは変わっているのは事実である。そこで、今後は女性を取り巻く労働市場の環境がより改善されることが予想される。

政府は 2014 年度から女性登用の数値目標を達成した企業に対し、新たな助成金を交付する方針を固めており、「働くなでしこ大作戦」と名付け、2020 年までに指導的地位に占める女性の比率を 30% まで増やすことを目標に掲げる等、女性管理職の育成に積極的な動きを見せている。女性の労働市場と関連したすべての問題が解決されているわけではないが、過去に比べると女性がより働きやすい社会になったことは確かである。

しかしながら、残された課題はまだ多い。本文で説明した四つの理由と関連付けて今後の対策を考えてみると、まず、政府は、女性の活躍を支援するための政策を今より積極的に実施するとともに、女性支援に関連する政府支出を拡大すべきである。

そして、企業は女性活用の情報を投資家や消費者、そして就活中の学生等に十分に公開する必要がある。欧米の先進諸国では、企業の女性取締役や女性管理職の登用に関する情報が公開されているケースが多く、株式投資等の対象を決定する際の重要な判断材料の 1 つとなっていることを日本も参考にすべきである。最近、内閣府は、「女性の活躍見える化サイト」¹⁵を開設し、上場企業の役員・管理職への女性の登用、仕事と生活の両立推進等に関する情報を、業種別に整理して公表しているが、2014 年 7 月 15 日現在、情報を公表している企業は全上場企業 3,552 社¹⁶中 1,191 社 (33.5%) に過ぎず、まだ多くの企業が女性関連情報を公開するのを躊躇していることがうかがえる。

企業における女性の活躍と企業成果の関係を分析した先行研究は、肯定的な結果と否定的な結果の両方が混在しており、一概に言うことは難しいが、情報を公開することが企業の透明度を高め、より健全な企業であるように認識されることは確かであろう。2013 年 4 月から東京証券取引所は、上場企業が東京証券取引所に提出するコーポレート・ガバナンスに関する報告書¹⁷の記載要領を改訂し、役員の男女比率や女性の登用の取り組みなど女性の活躍状況に関する内容を記載するよう奨励している。その結果、昨今、役員への女性の登用状況や女性の活躍の方針・取組等を記載している企業が増加してきている。これは、企業の透明度を重視する最近の投資家の反応を企業が意識した結果であると言えるだろう。

最後に、女性の専攻が人文科学などの文系に偏らず、より多様な分野に進出・活躍できるように、広報活動や「理系女子育成プログラム」などの支援策を拡大する必要がある。また、意識の改革も重要である。女性の活躍や女性管理職に対する間違った先入観を捨て、性別に関係なく活躍できる社会を目指すべきである。今後の女性の活躍を期待するところである。

¹⁵ <http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/mierukasite.html>

¹⁶ 上場企業数：2013 年 4 月現在。

¹⁷ 証券取引所の定める適時開示制度の一環として上場会社が提出を求められるコーポレート・ガバナンスの状況を記載した報告書。