

2022 年度学士論文

## 女性活躍を実現するマネジメント

～ 女性の管理職への昇進・登用を促進する人事制度 ～

2022 年 12 月 16 日

早稲田大学 商学部 4 年

1F190152-1 大滝佐和

## はしがき

この度、女性活躍推進をテーマに卒業論文を執筆しました。研究の中で、インタビューに応じてくださった方が、「子どもが3人いるが、彼らが大人になった頃には『ダイバーシティ』という言葉は存在しても『ダイバーシティ推進』という言葉は死語になってほしい。自分の会社で取り組みを進め、結果を出し、メディアに取り上げられたり自ら発信したりして『女性活躍推進やダイバーシティ推進って企業経営にとって良いのかも』と世の中の経営者たちが感じてくれたら、それは社会を変える小さな一歩になるかもしれないと思いながら仕事をしている」と話されていました。

私はこの論文を執筆しても、一学生として既に誰かが残してくれた考えや功績を頼り、自身の学びを深めるに過ぎません。しかし数か月後には、社会に影響を与える側に立ち、その成果も加味して評価され、その報酬で生活することになります。私はこの方のように、ただ無為に働くのではなく、「この社会を少しでも良くしよう」という思いを持って一つ一つの仕事に向き合いたいと思いました。

谷本ゼミでの学びや経験は、その思いに必ず活けると確信しています。「企業と社会」という分野は、難しく、そして面白いです。「企業は環境や社会にとって良いことをしているならば、儲かっていなくても大丈夫」という考え方は違う、しかし「儲かっているならば、環境や社会への無配慮は大目に見るべき」という考え方にも納得できない。そんな我儘を通すために、これからも頭を悩ませ続けようと思います。

谷本先生、同期、先輩方、後輩たち、これまでのゼミ活動でお世話になった方々、皆さんに感謝しています。

2022年12月16日

大滝佐和

## 目次

第1章 本研究の狙いと構成	p.1
第1節 本テーマの選定理由	
第2節 本論文の構成	
第2章 日本の労働・雇用の分野における女性活躍推進	p.2
第1節 女性活躍推進の背景	
(1) 3つの目的	
(2) これまでの歩み	p.5
第2節 進まぬ女性活躍	p.7
(1) 雇用形態の性差	
(2) 「昇進・登用」への課題感	p.8
(3) 問題提起	p.9
第3章 日本企業における女性の「昇進・登用」の阻害要因	p.11
第1節 組織要因	
(1) 仕事の内容や方法	
(2) 採用	p.12
(3) 評価と待遇	p.13
(4) 体制や風土	
(5) 労働環境	p.14
第2節 社会要因	
(1) 社会保障制度	
(2) 家庭生活に関する環境整備	p.15
(3) 教育	
(4) 労働市場	p.16
(5) 社会的なジェンダーバイアス	
第3節 個人内要因	p.17
(1) 家庭生活の構造変化	
(2) 男性と家庭生活	
(3) 昇進意欲	p.18
第4節 小括	p.19
第4章 女性の「昇進・登用」を実現する人事制度とそのマネジメント	p.21
第1節 論点の整理	
第2節 日本企業における女性管理職の現状	p.23
(1) 企業属性別分析	
(2) マクロ動向	p.26
(3) ミクロ動向	

第3節 事例研究	p.27
(1) 研究の手法と対象企業	
(2) 研究結果	p.28
① アフラック生命保険株式会社	
② A社	p.33
③ 株式会社プラザ企画	p.35
④ 株式会社ベネッセコーポレーション	p.36
(3) 考察	p.38
第5章 女性のキャリアと企業の可能性を広げるために	p.45
第1節 総括	
第2節 今後の課題	p.46
資料	p.48
文献一覧	p.49
URL 一覧	p.50

## 第1章 本研究の狙いと構成

### 第1節 本テーマの選定理由

女性活躍に興味を抱いたきっかけは、母の言葉にある。共働きであった両親は、仕事と家庭の両立を図るため、私の4歳年上の姉を学童保育に預ける選択をした。その際、姉の同級生の母親から「子供が小さいのにお母さんが働いて学童保育に預けているなんて信じられない、と目の前で言われた」という。すなわち、約20年前は母親が働くことは否定的に見られ、その環境下で育てられる子供はかわいそうと捉える人が一定数存在したということが想像される。私はこの話を聞き、腑に落ちないものを感じた。同時に、そのような考えを持つ人が生まれた背景やその後の変化、そして専攻しているCSR（企業の社会的責任）と紐づけて企業は女性が働くことについて何を考え、どのような行動を起こすべきか追究したいと思い至った。したがって本研究では、日本における「労働」や「雇用」といった分野について、女性の活躍を実現するために企業はどのような経営を行うべきか論じる。また、第4章の第1節で詳述する通り、特に正社員女性の管理職への昇進・登用に焦点を当て、それを促進する人事制度について考察を深めていく。

第2章で述べるように、日本の労働・雇用の分野における女性活躍の議論は社会学的な視点から始まった。その後、世情の変化とともに経済学的な側面からも語られるようになり、少子高齢社会における持続可能な発展のための労働力の量的・質的確保の一手段として近年は特に注目を集めている。2023年からは上場企業について男女賃金格差や女性管理職比率の開示が義務付けられるなど、具体的な動きも見られている。筆者自身、間もなく社会に出てその運営を担う立場として、また一女性として、この領域への理解を深めることは意義があると考えている。

なお性別に関して、単に男性・女性と二分割するのではなくあらゆる呼称が認められるべきではあるが、本研究では議論が広がり過ぎないように、男性・女性の区別に絞る。また同様の理由で、障がい者や外国人等への言及もしない。

### 第2節 本論文の構成

本論文は5つの章によって構成されている。

第1章では、導入として、本テーマの選定理由と本論文の構成を記述している。第2章では、日本の労働・雇用の分野において女性活躍推進が謳われてきた背景やこれまでの議論を辿る。特に正社員女性の「昇進・登用」に関して課題感を認識し、第3章においてその阻害要因を組織要因・社会要因・個人内要因の3つの切り口から分析する。第4章では、女性の「管理職への昇進・登用」とそれを促進する「人事制度」に論点を絞り、まず日本企業における女性管理職について現状を概観する。そして、先進的な取り組みを行っている4社を取り上げながら、女性管理職の増加や女性活躍の実現のために求められる人事制度やそのマネジメントについて検討する。最終第5章では、本論文の全体像を振り返った後、今後の課題を提示する。

## 第2章 日本の労働・雇用の分野における女性活躍推進

### 第1節 女性活躍推進の背景

#### (1) 3つの目的

日本の労働・雇用の分野における女性活躍の議論は、「女性の社会的な権利の獲得」という面に端を発する。第二次世界大戦後を経て制定された日本国憲法や新民法により、男女平等の潮流が生まれた。そして高度経済成長期以降、女性の労働者数が増加したり、平均勤続年数が長くなったりする一方で、業務を単純・補助的なもの限定する等、女性に対して男性と異なる扱いをする企業が見られた。その要因としては、労働基準法によって女性の労働時間が限られていたこと、また「男は仕事、女は家庭」という伝統的な価値観が残っていたことが挙げられる。さらには1975年の国際婦人年、1979年の女子差別撤廃条約採択といった国際的な動きの活発化も影響し、女性が男性と同様の充実した職業生活が実現されることを目指して1985年に「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」（以下、均等法）が成立した<sup>1</sup>。この均等法により、雇用平等に関する一般の意識が変化し、さらには女性の権利への意識や積極的な姿勢が醸成された（岩田・大沢、2015）。このような背景から、男女の平等・公正という社会的な要請に応えることは企業が果たすべき責任として語られる。その後1991年には「育児休業等に関する法律」（1995年の改正で名称を「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」〔以下、育児・介護休業法〕に変更）<sup>2</sup>、1993年には「パートタイム・有期雇用労働法」<sup>3</sup>が成立し、様々な雇用形態における女性の職業生活を下支えする制度が整備されていった。また、1999年に成立した「男女共同参画社会基本法」は、労働・雇用の分野に限らずあらゆる社会活動における男女平等を後押しした。

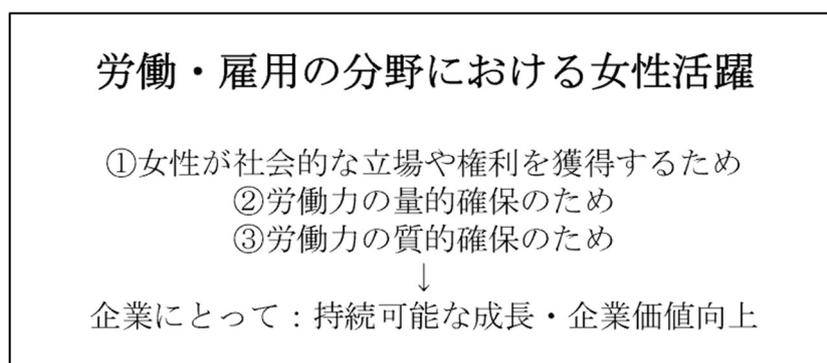
ここに、少子高齢化による労働力不足への懸念が加わった。日本の総人口は2008年（1億2808万人）をピークに、2011年（1億2783万人）以降は一貫して減少している<sup>4</sup>。そして、生産年齢人口と呼ばれる15～64歳の人口は1995年以降減少しているが<sup>5</sup>、65歳以上の人口は1947年から増加し続け、2021年11月1日現在では約3.5人に1人が65歳以上となっている<sup>6</sup>。政府は2003年に「次世代育成支援対策推進法」を制定し、特に常時100人以上の労働者を雇用する企業に対してその仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」の策定を求めたり、2015年に成立した「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下、女性活躍推進法）において、国や地方公共団体、民間企業等に対して女性活躍に関する行動計画の策定や情報の公表を義務付けたりして<sup>7</sup>、労働・雇用の分野からも少子高齢化への打ち手を講じている。しかし少子高齢化は今後も加速することが予想され、したがって現在生産年齢人口に当たる女性のキャリア形成を促すこと、また将来の人材を残すことという2つの意での「労働力の量的な確保」のために女性活躍は重要な項目として位置付けられている。危機対応的な女性活躍とも言えるであろう。

少子化と女性活躍には密接な繋がりが存在する。産業の高度化によって肉体労働から頭脳労働へとシフトし、身体的な負担の減少という意味で女性が働くことへのハードルは低くなった。実際に、内閣府の男女共同参画局が2013年に公表した産業別就業者構成比の

推移を見ると、始点となる昭和 40 年から第三次産業に就業する女性が増加しており、平成 24 年時点では女性の 81.3%（男性は 62.8%）が第三次産業に就業している<sup>8</sup>。就業に伴って女性の稼働能力が上がれば、世帯収入が増え、将来の労働力となる子どもが生まれやすくなるという期待がある。一方、女性の就業を女性の時間の価値の上昇と捉えると、結婚や出産がためらわれ、逆に少子化を加速させてしまうとも考えられる。したがって、女性のライフイベントへの備えを充実させながら就業を後押しする施策が求められ、育児・介護休業法や次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法はそれに該当する。

そして近年は特に、「企業価値向上」のための女性活躍推進が謳われている。一橋大学の伊藤邦雄は 2020 年 9 月に『人材版伊藤レポート』を公表し、経営戦略と人材戦略の連動を強く訴えた<sup>9</sup>。産業がより高度化・複雑化して不確実性が高まる社会において、企業は「人」の重要性を認識し、資源として「管理」する人事ではなく資本として「価値創造」する人事へと変革する必要がある。男女関係なく個人の価値を最大限引き出し、組み合わせる経営を行うことで、イノベーションの創出や競争力の向上が期待できる。「労働力の質的確保」と言い換えられるであろう。そうして多様な人材が活躍している企業は、CSR の観点からも高い評価を得ることができる。広義に捉えれば、性別のみならず年齢・障がいの有無・国籍等も関係なく個人を尊重して活かすという「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」の考え方が浸透してきている。しかし、単一民族国家であるというデモグラフィック特性や少子高齢化という社会課題の属性等が影響し、日本では「女性活躍」の優先度は高く置かれ、D&I のイントロダクションと位置付けられている。

以上を総合すると、女性活躍推進の目的は①女性の社会的な立場や権利の獲得を後押しすること、②労働力を量的に確保すること、③労働力を質的に確保することの 3 点に分けられる。特に企業にとって、女性活躍推進は持続可能な成長や企業価値向上に直結する。



実際に高村（2016）は、女性を含む「多様な人材活用が企業にとって必要な理由についての議論は、主に、総人口・生産年齢人口の減少という与件の変化に合わせた人材獲得策であるという点と、多様な知識や経験・スキルをもつ人材の存在がこれからの企業の知的創造に欠かせないという点の 2 つに集約される。」と述べている。これは、上述した②労

働力の量的確保と③労働力の質的確保に対応させることができる。

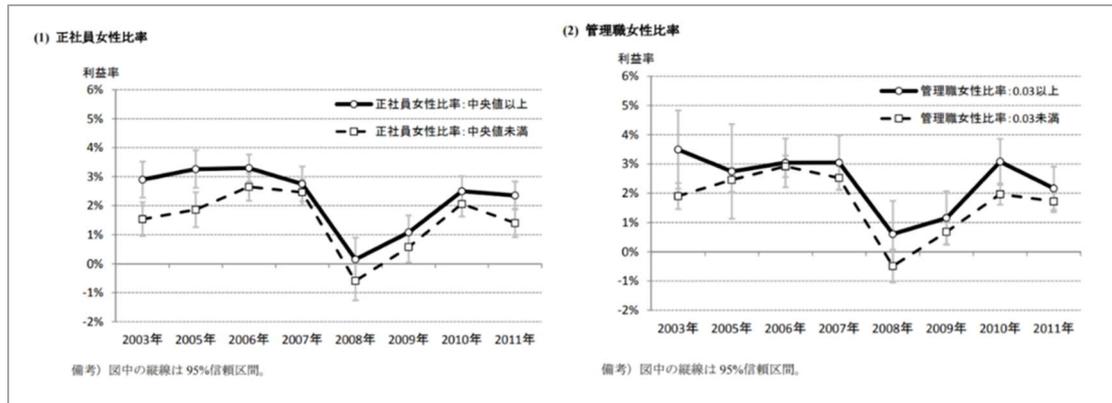
労働力の質的確保に関してより具体的に見ると、2012年に経済産業省の企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会は『ダイバーシティと女性活躍の推進』と題する報告書<sup>10</sup>を取りまとめ、女性活躍を中心とするダイバーシティ推進の経営効果を以下の5つに分類している。

- [1] プロダクトイノベーション：女性の視点を生かした商品・サービスの開発・改良
- [2] プロセスイノベーション：女性の視点や能力を生かした企業活動の新しい手法
- [3] 外的評価の向上：顧客満足度の向上、人材採用の質の向上
- [4] 職場内の効果：従業員のモチベーションやコミットメントの向上
- [5] 外的評価の向上（CSRの観点）：表彰受賞による認知度の上昇、SRI対象株式への組み入れによる安定的な資金調達

[1][2]は、異なるバックグラウンドや発想を持つ社員同士で意見を交わすことで、知識やアイデアが一辺倒になることを防止でき、新しい価値を創造することが可能になることを説明している。また[5]に関して、投資判断における女性活躍に関する情報の活用は近年加速している。内閣府が2018年に国内の機関投資家等に対して行ったアンケート調査によると、機関投資家の約7割が女性活躍に関する情報を「企業の業績に長期的には影響がある情報」として捉えている<sup>11</sup>。

以上の達成が、最終的に財務パフォーマンスへ結び付いていることも明らかになっている。山本（2014）は、正社員女性比率や管理職女性比率が高いほど企業の利益率が高まる傾向があることを示している（図表2-1）。中でも、中途採用の多い企業やワークライフバランスに関する施策が充実している企業においてその傾向が顕著に見られている。前者については、人件費の節約という側面があり、必ずしも女性活躍を実現できているとは言えない懸念が残る。一方で後者は、働きやすい環境が整備されているために女性を重要な役職へ登用することが可能になり、よって女性の潜在的な能力やスキルが発揮され、企業として生産性向上が実現できているとポジティブに捉えることができる。また、Credit Suisse Research Institute（2019）が56カ国の企業約3,000社を対象に行った調査において、経営幹部における女性の割合が高い企業ほど株価が高くなることを明らかにしている。

図表 2-1 女性活用度の違いによる利益率の推移

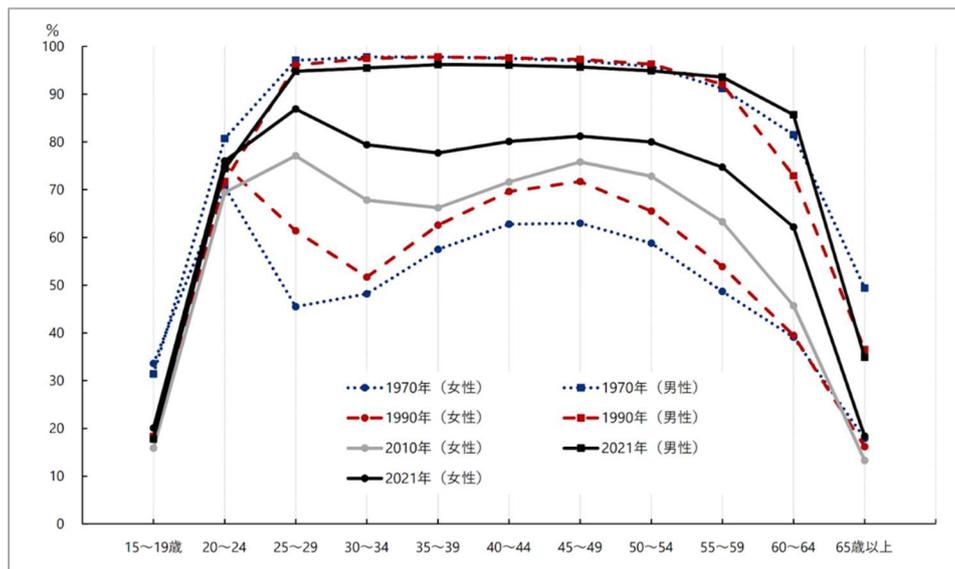


出所：山本勲（2014）「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」より筆者加工

## (2) これまでの歩み

女性活躍に関して重要な概念が「M字カーブ」である。図表 2-2 は、独立行政法人労働政策研究・研修機構が 2022 年に総務省統計局の「労働力調査」を元に作成した日本の年齢階級別労働力率のグラフである。

図表 2-2 年齢階級別労働力率



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2022）統計情報  
 「早わかり グラフでみる長期労働統計」<sup>12</sup>

グラフを見ると、男性は統計年を問わず、中学校・高校・大学等を卒業する 15~25 歳にかけて上昇し、定年を迎える 60 歳以降に下落するまで、100%近くを維持しており、グラフは「台形」を描いている。しかし女性は、台形の上底の左側に谷ができており、「M

字」を描いている。これは、若年層の女性が一度仕事から離れ、出産や育児を経て再び就業していることを投影している。統計年が進むごとに全体的に労働力率が上昇しており、就労する女性が着実に増加している様子は窺えるが、いずれも谷が形成されている。また谷の形から、2点指摘したい。1点目は谷の位置、すなわち最も労働力率が低い年齢について、1970年は25～29歳だが、2021年は35～39歳に移っており、女性の晩産化・晩婚化が進んでいると考えられる。2点目は谷の深さについて、1970年の25～29歳の労働力率が50%を下回っているのに対し、2021年の35～39歳の労働力率は80%弱で、ライフイベントを機に仕事から離れる女性は減少していることが推察される。この点は前向きに捉えられるであろう。総合すると、依然としてM字カーブは残っているが、全体的に改善傾向にあると言える。

直近10年の動きを見ると、2013年には、当時の安倍晋三首相が「日本再興戦略」において女性活躍を看板政策として打ち出した。「女性の活躍促進や仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業に対するインセンティブの付与等」、「女性のライフステージに応じた支援」、「男女が共に仕事と子育て・生活等を両立できる環境の整備」の3つの柱が掲げられ、保育所の整備や保育士の確保、育児休業給付の拡充等が進められた。さらに翌年、『日本再興戦略』改訂2014において「育児・家事支援環境の拡充」、「企業等における女性の登用を促進するための環境整備」、「働き方に中立的な税・社会保障等への見直し」の3つの柱を追って示した。これらの成果を確認するべく内閣府の男女共同参画局が公表している『男女共同参画白書 令和4年版』<sup>13</sup>を見ると、2013年以降、日本の15～64歳の女性の就業者数・就業率は増加している。足下のコロナ禍により2020年は両者とも減少したが、女性の就業状況は右肩上がりの構図となっている。また、女性が職業を持つことに対する意識の変化として、男性・女性ともに「子供ができて、ずっと職業を続ける方がよい」と考える人が増加している。

さらに、女性活躍推進は世界全体で加速している。2015年9月、国連サミットにて、17の目標と169のターゲットからなるSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が採択されたことは周知の通りである。その中で、目標5「ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る」が掲げられており、男女・ジェンダーの平等や女性の活躍を促す動きが世界的に起こっている。特に「労働」や「雇用」といった分野に焦点を当てると、職業選択の幅や給料、昇進の機会等について男女の差が認識され、改善のための取り組みが求められている<sup>14</sup>。

日本企業の具体的な取り組みとしては、1995年頃から日本IBM等の外資系企業が女性の活用状況をCSR報告書で公開するようになったことに端を発する。外資系企業が先行する形となったが、自発的な動きというわけではなく、1996年に制定されたISO14001への対応を進める中で取り組まれたことだった（勝田、2014）。なお、女性活躍に関する各企業の情報は、女性活躍推進法に基づいて厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」<sup>15</sup>で2016年2月より公表されている。

## 第2節 進まぬ女性活躍

### (1) 雇用形態の性差

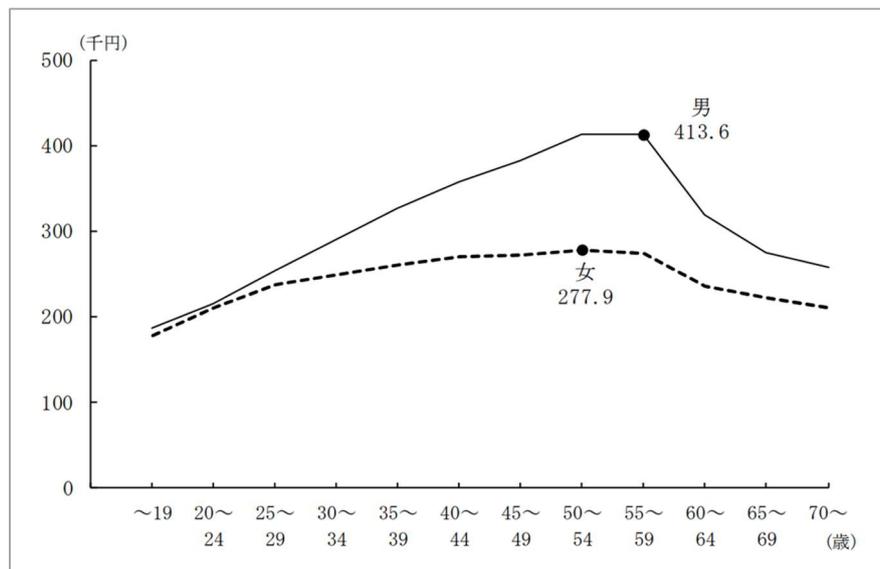
以上のように、日本では女性活躍が推進されてきた。しかし、2021年3月に世界経済フォーラム（WEF）が公表したジェンダーギャップ指数2021では、日本は156カ国中120位とされた<sup>16</sup>。つまり、日本は女性活躍について後進国と言わざるを得ない状況である。2022年1月20日に日本経済新聞が発表した調査結果では、先進的な企業でも自社の計画通りに目標を達成できたのは4割強に留まることも示されている。ステイクホルダーからの期待に対し、企業は見合う努力やその成果を出すことができていない状況にあると推察される。

就業の形態に着目すると、総務省の労働力調査（2021年平均）によれば、役員を除く雇用のうち正規の職員・従業員が男性は2334万人、女性は1221万人である一方、非正規の職員・従業員は男性が652万人、女性は1413万人であった。すなわち、男性は約8割が正規雇用である一方、女性は正規雇用と非正規雇用が約半数ずつとなっている。労働市場では正規雇用者とそれを守るための雇用の調整弁としての非正規労働者という構図が成立しており、その間には組織のためにどれだけプライベートを犠牲にできるかの差がある（大沢、2019）。出産・育児や介護、すなわちプライベートなイベントに備えて柔軟な雇用形態を選択する女性の存在が、上述した違いを生じさせていると考えられ、これはM字カーブとの関連も推察される。また、どれだけプライベートを犠牲にできるか、すなわち仕事や組織へコミットの程度は待遇に反映され、したがって女性の賃金は全体的に低くなる。厚生労働省の賃金構造基本統計調査を見ると、その様子を理解することができる（図表2-3）。その他、非正規雇用の柔軟性は不安定性と表裏一体である点、長期的な目線で雇用されないために能力開発の機会が乏しくなる点等を考慮しても、「キャリアアップ」という観点に立つとそれを望む女性にとって現状は喜ばしいものではない。

またM字カーブに関連して、女性のキャリアは転職や再就職が前提になっているという考え方ができる。出産・育児を挟んだり介護と並行したりしながら正規→非正規、非正規→非正規等様々なパターンで職を変えるのである。これは、上述した「組織のためにどれだけプライベートを犠牲にできるか」という点にも繋がるが、女性に対し家庭か仕事か選択を迫っていると言えるであろう。そして岩田・大沢（2015）は、日本女子大学現代女性キャリア研究所が2011年11月に東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県に在住する25～49歳の短期大学・高等専門学校以上の教育を受けた女性5155人を対象に行った「女性とキャリアに関する調査」を分析し、「女性の転職・再就職行動とは、一般的な意味でのキャリア・アップ、すなわち満足度の高い仕事を得て、それに付随して給与等の待遇もアップするというものではなく、それぞれが重視した希望（満足度の高い仕事／給与や勤務地等の待遇）を満たすべくキャリアの移動をしている」と結論付けている。つまり、仕事そのものの楽しさや面白さと待遇のどちらも満たすことは不可能というのである。ただし、転職・再就職を経験した女性の7割が、「転職・再就職をしてよかった」と評価しており、満足度の高い仕事と待遇のどちらかを犠牲にしなければいけないことには決して否定

的ではないことも明らかにしている。しかし、そうして多くの女性が結果的に前向きに受け止めているとはいえ、そもそも犠牲を迫ることを容認して良いのか、満足度の高い仕事をしながら待遇も十分に得るといふ働き方、つまり職業生活と家庭生活の両立は実現できないのか、模索する必要があるであろう。

図表 2-3 性、年齢階級別賃金



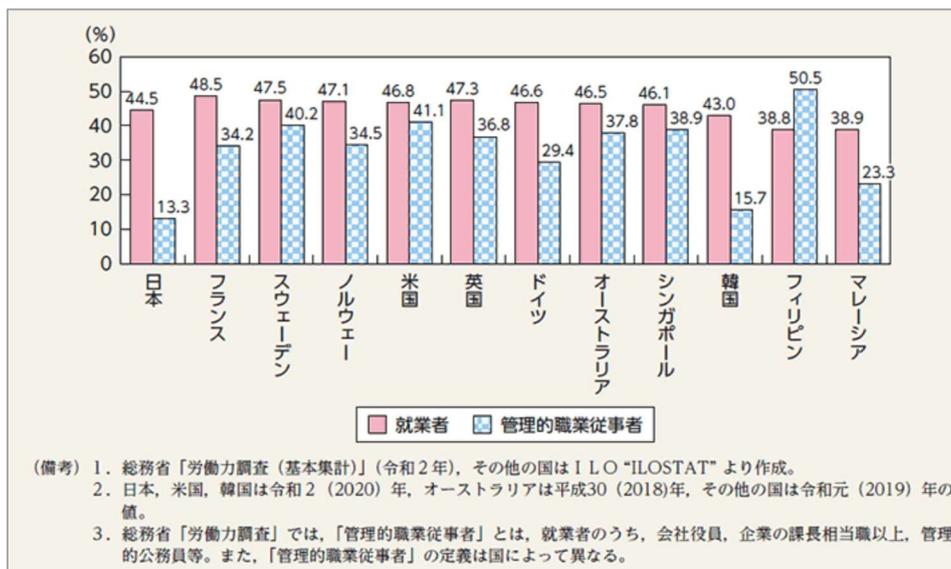
出所：厚生労働省「令和3年賃金構造基本統計調査」結果の概要

## (2) 「昇進・登用」への課題感

正規雇用内でも、女性の「昇進」や「登用」に課題が残っている。厚生労働省が国内企業 6,000 社を対象に行った令和3年度雇用均等基本調査によると、課長相当職以上（役員を含む、以下同じ）の管理職について、女性のそれを有する企業の割合は、平成 21

(2009) 年度以降 50% 台で横ばい状態にある。同じく課長相当職以上の管理職について、それに占める女性の割合に着目すると、微増傾向ではあるものの令和3年度で 12.3% に留まっている。令和2(2020)年10月1日から令和3(2021)年9月30日の間に課長相当職以上についての昇進者に占める女性の割合で言えば、14.5% である。指導的地位に立つ女性が増えない、少ない現状が窺える。そして、諸外国と比較すると、就業者に占める女性の割合は大きな差は見受けられない。しかし管理的職業従事者におけるそれは、諸外国より大幅に低い数値となっている(図表 2-4)。

図表 2-4 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）



出所：内閣府 男女共同参画局『男女共同参画白書 令和3年版』全体版<sup>17</sup>

### （3）問題提起

以上を総合すると、労働・雇用の分野における日本における女性活躍の議論は①女性の社会的な立場や権利の獲得、②労働力の量的確保、③労働力の質的確保という3つの段階に分けられ、それぞれの達成のために様々な政策やそれに追随する企業の取り組みが打ち出されてきた。結果、女性が働くフィールドは用意され、女性が働き続けることは一般化した。しかし、依然として男性よりも女性の方が非正規雇用の割合が高く、それは雇用形態の変更を余儀なくされていることが影響しているとも考えられ、さらには正規雇用において昇進・登用が進んでいないという課題が見られる。昇進・登用という観点では、それらが女性に適切に期待されていれば、雇用形態を変更することもなく女性の意欲や能力を引き出すことができ、そうして企業としてパフォーマンスを向上させたり社会的責任を果たしたりすることが可能なのではないであろうか。また社会学的視点から、より高次の意思決定に関与する機会やより多くの経済的な利益を得る機会が、女性に対しても広く開かれるべきであると考えられる。

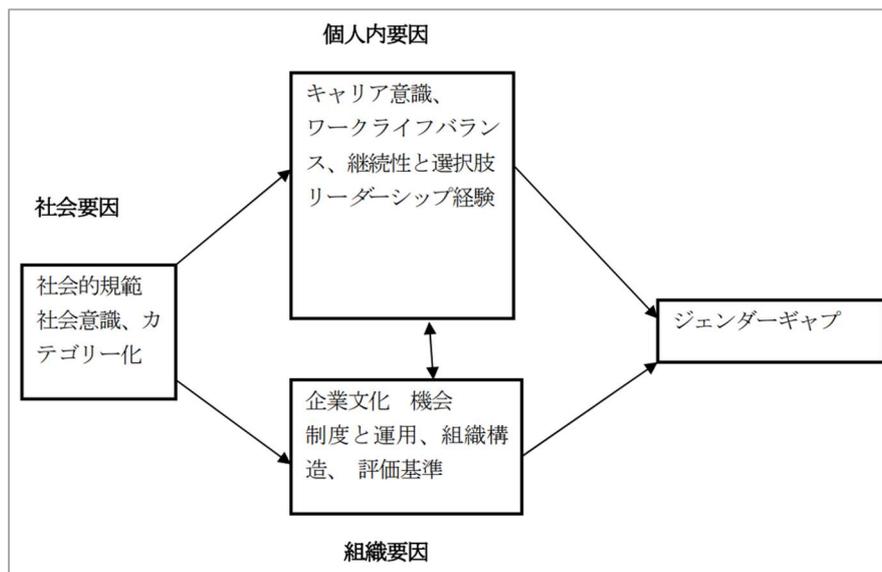
よって本研究では、女性活躍のうち、特に正社員女性の「昇進・登用」の課題に焦点を当て、それを促進するべく日本企業に求められることを検討する。正規雇用・非正規雇用間の問題やそもそも就業に至っていない人々が抱える問題にも議論の余地が残されているが、ここでは上述の論点に絞る。その理由として以下3点を挙げる。1点目は、昇進・登用の議論の発展によって女性のキャリアの可能性が広がり、あらゆる雇用形態の女性が自分の仕事や人生に希望を抱けるようになることを期待するからである。2点目は、図表 2-4 の通り日本は他国と比較して指導的な地位にいる女性が極端に少ない。この課題に喫緊の対応が必要であると感じたからである。3点目は、筆者自身が一人の女性としてキャリアに対する視野を広げたいと感じたからである。以上を踏まえ論点を絞ることとする。

- 
- <sup>1</sup> 厚生労働省 (2015) 「平成 27 年版働く女性の实情」Ⅲ 男女雇用機会均等法成立 30 年を迎えて  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujou/dl/15d.pdf>
- <sup>2</sup> 厚生労働省 育児・介護休業法について (最終閲覧日: 2022 年 4 月 10 日)  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000130583.html>
- <sup>3</sup> 厚生労働省 パートタイム労働者、有期雇用労働者の雇用管理の改善のために (最終閲覧日: 2022 年 4 月 12 日)  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000046152.html>
- <sup>4</sup> 総務省統計局 (2019) 統計トピックス「統計が語る平成のあゆみ」1. 人口 人口減少社会 少子高齢化 (最終閲覧日: 2022 年 5 月 7 日)  
<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1191.html>
- <sup>5</sup> 内閣府 (2021) 『令和 3 年版高齢社会白書』第 1 章、第 1 節、1. 高齢化の現状と将来像  
[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s1s\\_01.pdf](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf)
- <sup>6</sup> 総務省統計局 (2022) 人口推計 令和 3 年 (2021 年) 11 月確定値 (最終閲覧日: 2022 年 5 月 10 日)  
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html>
- <sup>7</sup> 内閣府 男女共同参画局 女性活躍推進法 法律、基本方針、関係法令等 (最終閲覧日: 2022 年 4 月 2 日)  
[https://www.gender.go.jp/policy/suishin\\_law/horitsu\\_kihon/index.html](https://www.gender.go.jp/policy/suishin_law/horitsu_kihon/index.html)
- <sup>8</sup> 内閣府 男女共同参画局 『男女共同参画白書 平成 25 年版』全体版 第 2 章、第 1 節 就業者をめぐる状況、第 1-2-4 図  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-04.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-04.html)
- <sup>9</sup> 経済産業省 (2020) 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 『報告書 ～人材版伊藤レポート～』 p.33  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)
- <sup>10</sup> 経済産業省 (2012) 企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会 『ダイバーシティと女性活躍の推進 ～グローバル化時代の人材戦略～』 pp.14-18  
<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10159415/www.meti.go.jp/press/2011/03/20120301003/20120301003-2.pdf>
- <sup>11</sup> 内閣府 「平成 30 年度事業: ESG 投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究 (概要版)」  
[https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/30esg\\_research\\_01.pdf](https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/30esg_research_01.pdf)
- <sup>12</sup> [https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0203\\_02.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0203_02.html)
- <sup>13</sup> 内閣府 男女共同参画局 『男女共同参画白書 令和 4 年版』全体版 pp.125-127  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r04/zentai/pdf/r04\\_print.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r04/zentai/pdf/r04_print.pdf)
- <sup>14</sup> UN Women 日本事務所 女性と持続可能な開発目標 (SDGs) (最終閲覧日: 2022 年 3 月 31 日)  
<https://japan.unwomen.org/ja/news-and-events/in-focus/sdgs>
- <sup>15</sup> 厚生労働省 女性の活躍推進企業データベース  
<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>
- <sup>16</sup> 世界経済フォーラム (WEF) 「Global Gender Gap Report 2021」2021 年 3 月 30 日  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- <sup>17</sup> 内閣府 男女共同参画局 『男女共同参画白書 令和 3 年版』全体版 第 2 章、第 2 節 企業における女性の参画、第 I-2-14 図  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-14.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-14.html)

### 第3章 日本企業における女性の「昇進・登用」の阻害要因

では、企業内で女性活躍を阻む要因は何なのか。特に「昇進・登用」を阻害している要素は何か。本間（2010）は、管理職についてジェンダーギャップが生じる要因を社会要因・個人内要因・組織要因の3つに分類し、それらは相互に密接な関係にあるとして図表3-1のモデルを提示している。本章ではRQ1「日本企業において女性の昇進・登用を阻む要因は何か」を設定し、このモデルも参考にしながら、企業における女性活躍の阻害要因を整理していく。

図表 3-1 ジェンダーギャップの統合的モデル



出所：本間道子（2010）「我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景」 p.60

#### 第1節 組織要因

##### （1）仕事の内容や方法

山極（2021）は女性活躍を「女性に権限、地位、重要な仕事を与えることで組織のパワーバランスを変え、組織を活性化しようとする経営戦略」と定義した上で、その主たる阻害要因は「半世紀前の男性重用の就労スタイルが続いていることにある」と述べている。高度経済成長期、主に製造業の発展に沿って終身雇用・年功序列型賃金制度・企業内組合といった、日本的雇用慣行が形成された。しかし、日本的雇用慣行の対象は「家庭責任を背負わず仕事に専念できる長期雇用の男性従業員に限られ」、「女性従業員は、結婚・出産等機に退職が当たり前の短期で補助的な、従って安価な働き手として位置づけられた」。したがって、経済の主軸が第三次産業へ移り、また人々の暮らしが多様化して女性の社会進出が進んでも、「男性は専ら生産活動としての企業内分業を担い、女性は最終的な個人消費の主役になり、家事労働や育児・介護等の家庭生活活動に従事するという、固定的性別役割分担が根強く残っている」と山極は指摘している。

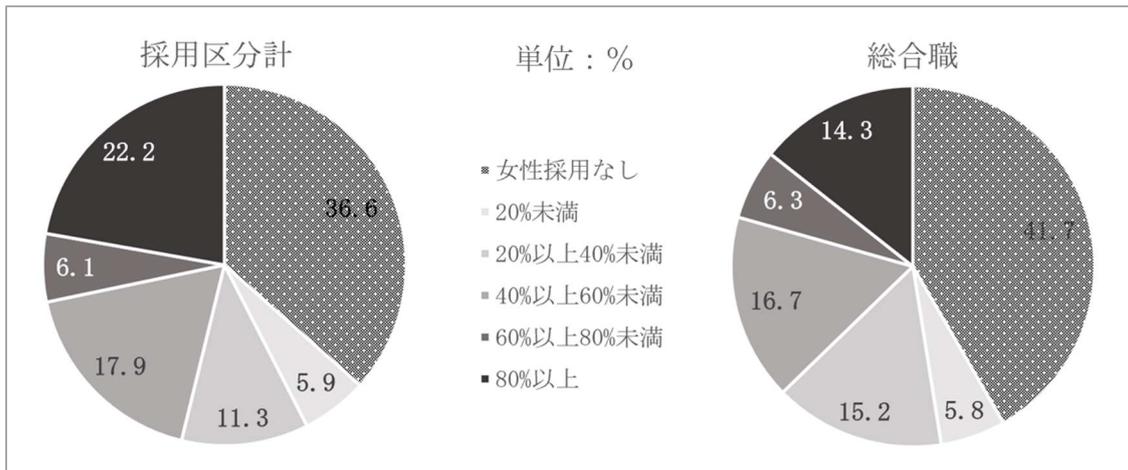
また、新卒を一括で採用するシステムの下では、それぞれの社員を教育して一人前にするコストや社員の離職によるコストは企業側が負担することになる。したがって、長期勤続が見込まれる男性を中心に教育を行い、スキルを蓄積させて生産性を高め、長い時間働いてもらう。一方で離職率が潜在的に高いと想定される女性の社員には始めから別のキャリアパスを歩ませ（例：総合職と一般職の区分）、難易度が低く、伴って支払う賃金も低く済む業務を割り当てるという手法は経済的に合理性があると考えられた。「手厚い人的投資を実施してスキル形成を進められる労働者には限りがあるため、そうした企業では人的投資をする労働者の数を絞り、代わりに彼ら（男性）に長時間労働を需要して総労働投入を確保する人材活用モデルをとってきた」のである（山本、2016）。その男性と同様に女性にも長時間労働を求めると、仕事中心のバランスを敬遠する女性が同じ職務での就労の継続を断念したり、正規雇用や総合職という選択肢を自ら避けたりするようになってしまうのである。

そうして女性は補助的な業務や難易度の低い業務、比較的責任の小さい業務が割り当てられるために、スキルや経験の蓄積が抑えられてしまう。あるいは、仕事へのやりがいや組織への貢献意欲・帰属意識が薄れてしまう。したがってキャリアアップやそれを志向すること自体も難しくなっているのである。

## （2）採用

そもそも女性を採らないという阻害要因もある。女性活躍を謳いたくても、母数が少ないためにすぐには謳うことができないのである。図表 3-2 は、企業規模 10 人以上の企業における令和 3（2021）年春卒業の新卒採用者に占める女性の割合を示したものである。全体で見ても総合職に限定して見ても、「女性採用なし」という企業が直近の数値でも約 4 割あることが分かる。総合職は昇進・登用の機会がより多いと考えられるため、この女性比率が低いと、結果リーダー候補となる女性社員が不足することとなる。男性のみ採用する理由としては「女性の応募が無かった」が突出して多く、その他には「女性の応募はあったが、試験の成績等が採用基準に達していなかった」「採用前に辞退された」等が挙げられている<sup>1</sup>。

図表 3-2 新規学卒者に占める女性の割合（企業規模 10 人以上）



出所：厚生労働省「令和3年度 雇用均等基本調査」より筆者作成

### (3) 評価と待遇

山本が述べたモデルの下では、必然的に労働時間の長さが人事評価における重要な項目となる。加えて、上述の通りスキルや経験の蓄積という面でも女性は男性に劣るため、評価やより高い賃金を得づらくなる。また、たとえ女性が男性と同様に働き、成果を挙げているとしても、上司等の評価者が無意識的に女性の評価を下げるというアンコンシャス・バイアスが作用しているという指摘もある。

昇進や登用、指導的地位への着任には、一定のスキルや経験、周囲からの評価、在職・勤続年数を満たすことが条件となる場合が多い。しかし女性は、複合的な要因から男性よりもそれら条件を満たしづらくっており、ひいては賃金格差も生じているのである。

### (4) 体制や風土

大沢 (2019) は、男女のステレオタイプ ((5) で詳述) が浸透している組織において、リーダーの男性比率が高いと、そこでリーダーとなった女性はアイデンティティを守るために「リーダーという役割」あるいは「女性という集団」から自己を切り離そうとすると指摘している。そうして組織への所属間の欠如や、仕事への否定的態度をもたらし、その結果ウェルビーイングの低下や、他の女性に自分と同じようなキャリアをすすめなくなるといった事象が発生する。性別役割分担意識が根強く残っている組織では、女性の仕事への士気が下がり、活躍する女性像は形成されなくなっていくのである。

また、そうした風土や本章で挙げる他の要因が女性活躍を阻害しているとして、それを変革することに対して及び腰な組織では、状況は改善されないであろう。風通しが悪く、女性活躍に依らない事柄についても十分にコミュニケーションが交わされなければ、変化のきっかけとなる意見や気づきが出ない。意見が出たとしても、コストやリスクを悲観視して現状維持に甘んじる姿勢では変化は起こらない。さらには、目先の事業やその遂行により高いプライオリティを置くために (あるいはそれを口実にして)、女性活躍

推進への取り組みを後手に回してしまうという場合も考えられる。

さらには、組織の体制・構成にも阻害要因がある。例えば組織内の一人が育児休暇を取得した際、人員が不足していたり非効率な業務運営により引き継ぎがうまくされなかったりすると、組織として日々の業務の対応ができなくなる。このような事態を過剰に恐れ、組織のメンバーの育児休暇の取得に対し眉を顰める雰囲気や家庭生活にコミットする人を重要な役職に置くことを避ける傾向が醸成されてしまうことも考えられる。あるいは、欠員や特定のメンバーへの負荷の偏りに対して助け合ったり協力したりする風土が作られていないことも、その原因になると考える。

## (5) 労働環境

日々の労働環境もまた、女性の活躍を阻害する要因となっている。これは特に、仕事と家庭の両立という観点から、男女を問わず大きな課題となっている。

その要素の1つが、勤務地である。転勤の有無はライフプランの立てやすさに影響する。また、通勤距離の長さやそれに伴う勤務時間の柔軟性の低さも、家庭生活のしやすさに影響を及ぼす。そもそも、やりたい仕事はその土地やその拠点にあるのか、場所を問わず仕事に取り組める環境や制度が整備されているかという問題もある。

福利厚生も大きな要素である。福利厚生は、法定福利厚生と法定外福利厚生の2つに大別される。前者は設置が法律で義務化されており、企業による社会保険料の負担等が該当する。後者は各企業が任意に定めることができ、住宅手当や食事代の補助、休暇に関する諸制度、研修への参加や資格取得のための補助金等が該当する。福利厚生は、従業員の仕事と家庭の両立やキャリアアップを後押しするのに有効な手段である。しかし、内容が乏しかったり、充実していても十分に利用されていないかったりすれば、女性活躍推進に繋がらない。

女性がキャリアアップを目指す上で、それを家庭生活を営みながらも可能にする土台づくりという意味で、労働環境に関する課題が解決されなければ、女性活躍は実現から遠ざかってしまう。

## 第2節 社会要因

### (1) 社会保障制度

行政の面にも阻害要因が存在する。税制や社会保障制度はその一つである。納税における「103万の壁」や年金制度における「第三号被保険者制度」(は「主婦」という地位に結び付いた優遇措置として機能しており、これにより結婚や出産と同時に正規職を離れ、非正規労働へと移行する構図が出来上がった。女性はこうして劣位を逆手に取り、しかし経済的自立やスキルの成熟が阻まれた。また、格差を縮小しようと女性の時間当たり賃金を引き上げるほど、女性は「103万の壁」等にぶつからないよう労働時間を減らしてしまうというジレンマも存在する。あるいは、離婚件数の増加や未婚率の上昇をもって配偶者のいない人が増え

た現在、配偶状況によって取り扱いを変える現行の社会保障制度は、時代に即していないという指摘もある<sup>2</sup>。正社員女性の「昇進・登用」という論点からはやや外れるが、女性活躍を考える上で重要な観点の一つであるため、ここに記述する。

## （２）家庭生活に関する環境整備

家族の面倒を見ながらも安心して就労を続け、昇進する展望も描けるようになるためには、公的な施設やサービスの充実も重要となる。しかし、それには未だ改善の余地が残されている。例えば、子育てに関する社会的な課題の代表例として待機児童問題が挙げられる。2020年4月時点で、待機児童数は調査開始以来最小を記録したが、都市部を中心に未だ待機児童は残っている<sup>3</sup>。また介護に関しても、少子高齢化も促進要因となって受け皿が不足していたり、サービスの充実具合に地域差があったりする。これらの課題の原因となっている保育・介護に従事する人材の不足や財源の不足等に対しては、国や自治体によるアプローチが必要である。

## （３）教育

女性活躍の阻害要因は、女性が就業する以前の時期にも発生している。職業の選択肢を広げるために、また就業のみならず昇進・登用を目指すためには、相応の知識や能力、さらには人間性といった部分も求められる。したがって、それらが獲得される場として教育が広く提供され、機能する必要がある。

内閣府の男女共同参画局が公表している学校種類別進学率の推移を確認すると、高等学校等への進学率は1980年頃を境に男女とも100%に近い水準で推移している。大学への進学率は全体的に上昇傾向にあり、2020年度時点で男女とも50%台となっているが、一貫して女性よりも男性の方が高くなっている。その差が縮小されている様子は前向きに捉えられるであろう。そして大学院への進学率は、統計が開始された1965年以降、高等学校等や大学への進学率ほどの伸びは見せておらず、また2020年度時点で男性は14.2%、女性は5.6%と性差がある<sup>4</sup>。

教育の中身・質にも着目すると、性別役割分担の意識やそれに伴うリーダー像の歪みは、学校教育によっても形成され得る。例えば、中学校において技術・家庭科という科目は1990年までそれぞれ男子・女子のみが履修していた。原・RODRÍGUEZ-PLANAS

(2021)は、それらが男女共修となってからは人々の行動がジェンダー中立的になったと分析している。その背後には性別役割分担意識の変化があると推測しており、学校教育が人々のその後の意思決定や行動選択に与える影響の大きさが示唆される。また、年齢が高い層ほど「男性は市場労働を、女性は家計生産を担う」という価値観を持つ人が多く、世代間ギャップが存在することも推察できる。つまり、現在企業でリーダーシップを執っている層ほど性別役割分担意識が強く、したがってマネジメントの対象となる女性のキャリアアップを阻むような認識や扱いをしてしまっている可能性があると考えられる。

あるいは、初等中等教育機関（小学校・中学校・高等学校）において校長を務める女性

の割合は、小学校で 21.8%、中学校で 7.5%、高等学校で 8.4%と非常に低くなっている<sup>5</sup>。校長という身近なリーダーに女性が少ないために、女子生徒は自身が大人になってから同等の地位に立つことをイメージしづらくなるのではないであろうか。またそれが、日々の授業や課外活動でのリーダー経験に関する男女間の偏りを助長している可能性もある。

#### (4) 労働市場

日本的雇用慣行は長期勤続やその下でのスキルの習熟、画一的な人事制度が前提とされ、職業生活の柔軟性や自由度と引き換えに安定を保障する仕組みとなっている。したがって、出産や育児等を契機に労働市場から退出した女性の再就職が難しくなっている。また、汎用性や再現性のあるスキル、あるいは専門的なスキルを裏付けに再就職やキャリアアップを試みようにも、リカレント教育の機会に乏しい現状がある。厚生労働省（2018）によると、社会人が大学等において教育を受けている割合について、日本は 2.4%と OECD 平均の 10.9%を大きく下回り、OECD 諸国の中で最も低くなっている<sup>6</sup>。女性が希望する仕事や役職を得づらい状況を克服するには、労働市場の流動性を高め、官民学の連携によって「やり直し」が効くシステムを構築する必要があると考える。

#### (5) 社会的なジェンダーバイアス

スーザン・ピーカー（2009）は、男女間には神経内分泌ホルモンの一つであるテストステロンの量や男女の脳の非対称性等によって生物学的差異が生じると説明している。これにより、男性を表現する言葉として自信・独立・支配・強さ・冒険的・競争・野心・率先（総合して「作動性」）、女性を表現する言葉として配慮・温かさ・相互依存・従属・協調・養育・援助・共感（総合して「共同性」）を挙げている。一般的に、企業は「利潤追求」という明確な目的を持っており、その達成には作動性がより重要と位置付けられる。また、「男性が稼ぎ、女性が支える」という構図に相補性や階層性が見出される点からも、そもそも女性が働くことやリーダーシップをとることに不適合性があるという考え方があり。しかし実際には、仕事を遂行する上で、あるいは組織をまとめたり引っ張ったりする上で、共同性は大きい必要であろう。多様な経歴や能力、性格を有するメンバーに配慮し協力すること、特にリーダーについては心理的安全性を与えて交流を活発化させ、必要な支援や協力を提供すること等、あらゆる組織や場面で共同性は求められる。そして、リーダーへの適性に関しては、性差よりも個人差が大きいことも明らかになっている（大沢、2019）。それにも拘らず、個人差に注目せず生物学的差異を拡大解釈してステレオタイプを持ち、男性は「女性はこうであるべき」「そうであるはずだ」と無意識のうちに言動を強要している可能性があり、女性活躍に紐づければ、極端に言えば「女性が働かない」「女性はリーダーに向いていない」という言葉で片付けられてしまうのである。

性差別について詳述すると、敵対的性差別主義と好意的性差別主義の 2 種類がある。前者は「女性がセクシュアリティやフェミニズムによって男性を統制し、男性がもつ勢力を奪おうとしている」と反感を示すものである。一方で後者は「伝統的な女性の役割を受け

入れている女性を崇拜し、好意的に見なす」もので、男女格差を心地よく合理化する。良かれと思って「〇〇（男性）がフォローしてくれるよ」「無理しなくていいからね」といった声掛けをすることがその例である。攻撃的な印象から、敵対的性差別主義の方が危険と感じるかもしれない。しかし、よりその危険性を意識すべきなのは好意的性差別主義で、なぜなら「女性は無能である」という見解を暗黙に含み、女性の自尊心を低下させる可能性があるからである。行為者に必ずしも悪意があるわけではないため、性差別であるという事実が認識されにくく、女性活躍を推進する上で大きな障壁となっている。

別の観点からステレオタイプについて述べると、職業に対するイメージは実際の仕事内容よりも現実の男女比を反映する、すなわち男性比率が高い職業ほど男性的な職業と認知されることが示されている（Tomoko Adachi, 2013）。現にリーダーの男性比率が高いことが、「リーダー＝男性」というイメージが形成される原因となっているとも考えられる。

### 第3節 個人内要因

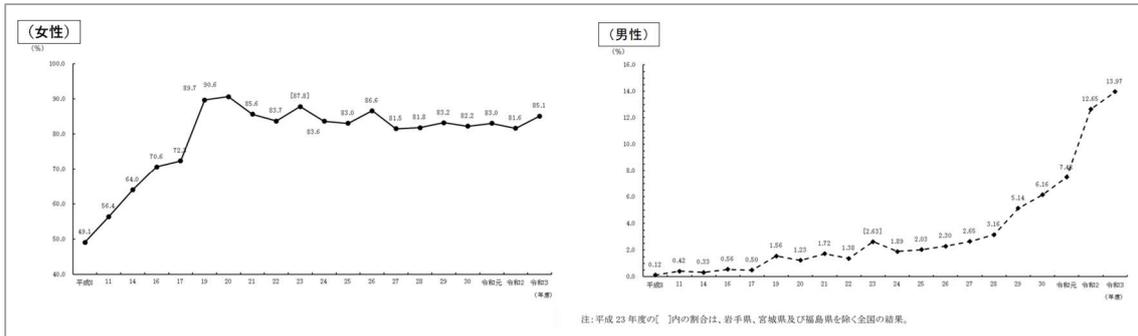
#### （1）家庭生活の構造変化

各個人の要因として、まず家庭生活の負担の大きさが挙げられる。共働き家庭が増える一方、核家族化によって身近に家事や育児や介護について頼れる親族やそれ同等の知人が存在する家庭が少なくなっており、人々の家庭生活におけるタスク量やそれに伴う身体的・精神的負担は増大している。固定的性別役割分担が根強く残っていれば、例えば「家事は女性がやるもの」という暗黙の了解の中で女性がより大きな負担を強いられているとも考えられる。さらには晩婚化・晩餐化により育児と介護が重なる「ダブルケア」も社会問題化している。これらの懸念要素が、家庭生活と職業生活の両立やその先のキャリアアップを展望しづらくすると考える。

#### （2）男性と家庭生活

付随して、男性の育児・介護等への不参加は近年特に取り上げられている。図表 3-3 を見ると、全国の事業所における女性の育児休業取得率は平成 19（2007）年度以降 80%台を維持している一方で、男性のそれは直近の令和 2（2020）年度に 12.65%に達するまで 1 桁台で推移していた。そのような状況を受け、育児・介護休業法の直近の 2021 年の改正で「産後パパ育休制度」が創設される等、男性の家庭生活への参加を積極的に後押しする動きが見られている。しかし、特に労働時間の長さによる人事評価に強く影響を受ける男性にとっては、所得の低下や昇進が遅れることへの不安が残り、家庭生活への参加には依然として抵抗を感じるであろう。

図表 3-3 育児休業取得率の推移



出所：厚生労働省（2022）「令和 3 年度 雇用均等基本調査」より筆者加工

### （3）昇進意欲

次に、女性の昇進意欲の低さを挙げる。独立行政法人労働政策研究・研修機構が 2013 年 3 月に公表した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」<sup>7)</sup>によると、課長以上への昇進を希望する者の割合は、企業規模を問わず、男性の一般従業員が 50～60%、係長・主任が約 70%である一方、女性の一般従業員は約 10%、係長・主任は 30%弱と著しく低くなっている。

女性の昇進意欲の低さの原因を独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）と独立行政法人国立女性教育（2020）の調査結果<sup>8)</sup>を参考に整理すると、大きく 6 つに分けられる。

#### ① 当該役職に見合う経験や能力がない

これまでに述べてきた通り、従来の日本企業の雇用慣行や人事制度の下では女性はスキルが蓄積しにくい。必要な経験や適性を持っていないことを自覚し、昇進を目指さない女性が存在している。

#### ② 自信がない

昇進により、責任が重くなったり、仕事量が増えたりすることが想定される。よって昇進に必要な経験や能力を有していても、自分はその役職に向いていないと尻込みしてしまう女性が存在している。

女性が自信を持たない現象に関して、1970 年代に提唱されたインポスター症候群という言葉がある。これは、客観的に高い評価を得ても、自身の能力や達成したことを肯定的に捉えずに「運が良かっただけ」「周りに助けられただけ」と過小評価し、周囲を騙している詐欺師（インポスター）のような心理状態になることを指す（日本経済新聞、2021 年 8 月 25 日）。「女性はつつましくあれ」という価値観が刷り込まれるうちに身に付いてしまう思考習慣で、キャリアアップの機会があっても身の丈に合った職務を好む女性が少なくない。同様に、上述した社会全体のジェンダーバイアスが影響を与えていることも大いに考えられる。坂田（2014）は女性の昇進意欲について、社会的要因としてのジェンダー・ステレオタイプを視野に入れて解釈することが重要であると述べている。

③ そもそも昇進の可能性がない、期待されていると感じない

雇用形態上昇進することが不可能とされていたり、その役職は男性が務めるものであると組織内でイメージが固定化されていたりするために、女性が昇進に必要とされるキャリアパスを積むことやそうして昇進することが期待されず、そのことを認識した女性は昇進を目指さなくなる。たとえ昇進が実現するとしても、「異例」とレッテルを張られたり「出る杭は打たれる」状態になったりすることへの不安から、消極的になってしまうことも考えられる。

④ ロールモデルがないため、想像できない

前例が少ないために、そもそも自分が昇進することやその役職で活躍している様子を想像できず、昇進に興味を抱くことすらないという女性も多い。

⑤ 現在のキャリアや生活に満足している

現在の業務内容や役職に満足しているため、苦労してまで上を目指そうという気が起こらないという考え方もある。責任が大きくなることで心身の負荷がかかるくらいならば現状維持を選択するという個人の価値観の問題である。

⑥ 家庭との両立が困難になる

特に家庭責任も同時にきちんと果たしたいと考える女性にとって、昇進によって心身の負荷が増大することが予想できる場合は、家庭生活に割く時間や労力が削られることは望ましくない。そうして昇進を避けるのである。

以上を理由に女性の昇進意欲は低くなり、実際に女性の昇進が起こらず、組織内で女性への偏見が再生産されたり人事制度が固定化されたりと負の循環が生まれてしまうと考えられる。

### 第3節 小括

ここまでを総合して、RQ1「日本企業において女性の昇進・登用を阻む要因は何か」の解を導出する。企業における女性活躍、特に女性の昇進・登用は、本間が論じているように多くの要因が蜘蛛の巣状に絡み合って阻害されていた。固定的な性別役割分担意識が前提となった雇用慣行や人事制度の下、女性に家庭か仕事かという選択を迫っている。仕事を選択しても組織から期待されず、また企業内外から十分な支援を受けられず、成長幅は小さくなる。すると人事評価は低くなり、昇進機会が与えられない。したがって前例ができないため、組織は変化に及び腰になり、女性は昇進意欲を削がれる。結果、現在の日本企業の幹部級は、一様に勤め上げた中高年層の日本人男性で占められていることが多い。

このような状態では、女性の昇進・登用は進まず、多くの女性が企業へ不満や失望を抱くばかりで働きがいを感じられないのではないであろうか。そうして人口の半分にあたる潜在的な意欲や能力を蔑ろにすることで、各企業、あるいは国全体として大きな損失を生んでいると考察する。

- 
- <sup>1</sup> 厚生労働省（2021）「令和2年度雇用均等基本調査」企業調査 結果の概要 p.3  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/02.pdf>
- <sup>2</sup> 内閣府 男女共同参画局 「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022（女性版骨太の方針 2022）」  
2022年6月3日 p.5  
[https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2022\\_honbun.pdf](https://www.gender.go.jp/policy/sokushin/pdf/sokushin/jyuten2022_honbun.pdf)
- <sup>3</sup> 内閣府（2021）『令和3年版少子化対策白書』第2部、第1章、第1節、3. 男女ともに仕事と子育てを  
両立できる環境の整備 p.75  
<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2021/r03pdfhonpen/pdf/s3-1-2.pdf>
- <sup>4</sup> 内閣府 男女共同参画局『男女共同参画白書 令和3年版』全体版 第5章、第1節 教育をめぐる状  
況、I-5-1 図  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-05-01.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-05-01.html)
- <sup>5</sup> 内閣府 男女共同参画局『男女共同参画白書 令和3年版』全体版 第5章、第1節 教育をめぐる状  
況、I-5-4 図 [https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-05-04.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-05-04.html)
- <sup>6</sup> 厚生労働省（2018）「平成30年版 労働経済の分析 一働き方の多様化に応じた人材育成の在り方につ  
いて一」第II部、第4章、第3節 主体的なキャリア形成を促進するための支援の在り方について、第  
2-（4）-29 図  
[https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-2-4\\_03.pdf](https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1-2-4_03.pdf)
- <sup>7</sup> 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2013/documents/0106-01.pdf>
- <sup>8</sup> 国立女性教育会館（2020）「令和元年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（第五回調  
査）報告書」  
[https://nwec.repo.nii.ac.jp/?action=repository\\_uri&item\\_id=18858&file\\_id=22&file\\_no=1](https://nwec.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=18858&file_id=22&file_no=1)

## 第4章 女性の「昇進・登用」を実現する人事制度とそのマネジメント

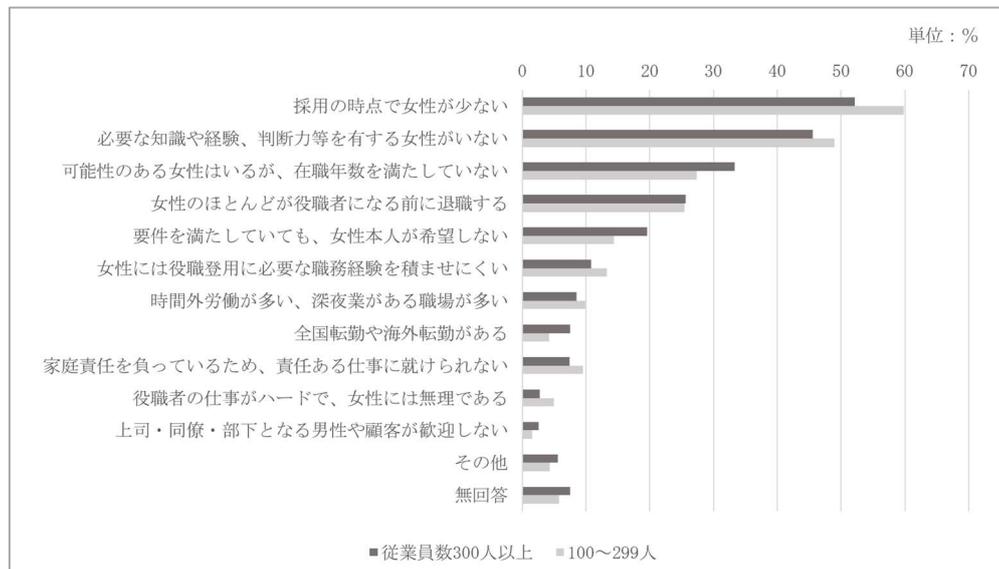
### 第1節 論点の整理

本章では、本研究のさらに具体的な視点を3つの切り口から定め、提示する。

第一に、女性のキャリアアップについて、両立支援等の家庭生活との関係ではなく、仕事そのものや企業の人事制度といった側面に焦点を当てる。図表4-1から、企業における女性役職者が少ない理由を改めて整理すると、労働時間や勤務地や家庭責任に関連する理由より、「そもそも女性が少ない」「当該役職に必要な経験や能力を有する女性がいない」といった理由を挙げる企業が多いことが分かる。企業は、社員のワークスタイルに関する事柄よりも仕事の中身や組織の在り方について強い課題感を抱き、議論すべきであると考えているのではないであろうか。

第二に、第3章の第2節と第3節で述べた社会要因や個人内要因ではなく、企業や企業内の組織としての課題にアプローチする。社会要因を除く理由は、より「企業経営」の視点に近づけるためである。個人内要因を除く理由としては、その検討の中で昇進意欲の低さの原因を整理したが、6つの項目のうち、いずれも女性本人の思いや考えが含まれるとはいえ、②⑤以外は企業内の環境要因が強く影響していると考えたからである。女性個人に原因を与えるのではなく、企業側の原因を探ることとする。

図表4-1 女性役職者が少ない理由（複数回答）



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）

「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」より筆者作成

第三に、役員と従業員（ここでは正社員）を区別して論じるべきであると考えた。労働基準法第9・10条の定義に基づくと、役員は使用者、従業員は労働者という明確な違いがある。これに準じて、役員と従業員は責任範囲の大きさやそれに伴って求められるスキルや経験、働き方や待遇、人数等が大きく異なり、したがって女性活躍に関しても論点を設

定する度に細かな場合分けが必要になると考える。また、国内企業の役員・管理職ともに女性の割合は増加しているが、役員についてはその主要な要因が社外取締役の割合の高まりであると指摘されている。2013年から2016年にかけて、内部昇進の女性役員の割合は減少する一方で、社外取締役の割合、あるいは社外取締役と社外監査役を合計した割合は増加している。同時期において、女性役員数は約2倍になっているものの、増加した女性役員の約85%は社外取締役と社外監査役であった。さらに、2017年7月末時点で4社以上の社外取締役または社外監査役を兼務している女性が12人いることも示されている<sup>1</sup>。以上を踏まえると、女性活躍の議論を行うにしても、女性役員については外部から調達され、また1人が複数社のそれを兼務する傾向が強いことから、短期的かつ非常に限られた人数に対する議論に留まってしまう可能性がある。一方で役員未満の女性管理職については、より企業内部の要因に中長期的にわたって影響を受けやすく、対象となる人数も格段に多いことから、「底上げ」を図る議論が可能になると考える。

さらに、株式会社帝国データバンクが2021年に国内の企業24,285社を対象に行った調査によると、役員よりも管理職の方が、女性が0人という企業は少ないものの女性でそれらを20%以上確保している企業も少ないことが分かる。つまり、女性管理職は設置しているが1~2割程度に留まるという状態にある企業が多いと推測できる。加えて、役員よりもそれ未満の管理職の方が、5年前と現在・現在と今後の比較で女性が増加した／増加すると答えている企業が多い<sup>2</sup>。以上の2点から「女性管理職を増やす」ことにより課題感や成長性を感じた。

以上を総合して、本研究では女性の昇進・登用、特に女性従業員が社内で管理職等の指導的地位を得るにあたり直面する組織的な課題に焦点を当てることとし、ここでRQ2「日本企業において女性の管理職への昇進・登用を促進する人事制度とは」を設定する。この解を得るべく、まず第2節において国内企業の役員未満の女性管理職について現状を改めて整理しながら、女性管理職が多い企業の特徴をまとめる。次に第3節でその特徴に該当する企業のケーススタディを行い、女性の昇進や登用が進む要因を探る。そうして先進的な事例から帰納的に習う形で、解を導出する。

ここで、これから女性の昇進や登用・キャリアアップについて議論する上で、本研究における「女性管理職」を改めて定義づける。

女性活躍推進法では、「管理職」とは「課長級」及び課長級より上位の役職にある労働者の合計をいうとしている。なお「課長級」とは、次のいずれかに該当する者をいうとしている。

1. 事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が二係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長を含む。）のもの
2. 同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階ではないこと。）

また、日本標準職業分類（2019年12月統計基準設定）の「管理的職業従事者」の説明においても、「事業経営方針の決定・経営方針に基づく執行計画の樹立・作業の監督・統制など、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」とされている。

なお、女性活躍推進法での「一番下の職階」に当たると一般的に考えられる「係長級」については、「課長級」より下位の役職であって、①事業所で通常「係長」と呼ばれている者又は②同一事業所においてその職務の内容及び責任の程度が「係長」に相当する者を指すものとしている。

本研究でも、同法や日本標準職業分類に倣い、課長級以上の役職にあたる労働者について議論を進めることとし（上述の通り、役員は除く）、これを女性が務める場合に「女性管理職」とする。

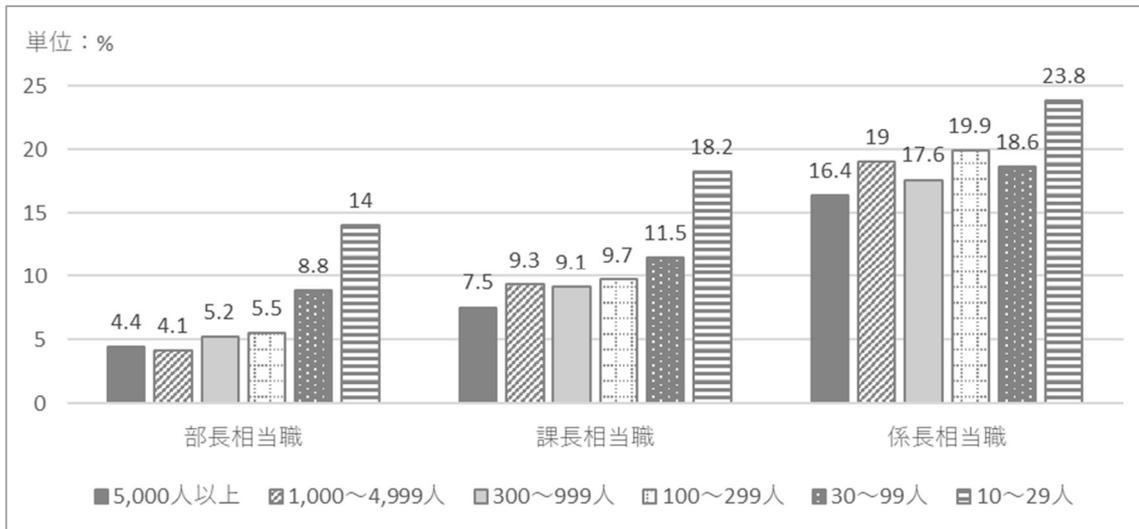
管理職は一般的に正社員・正規雇用の労働者が務めるという認識がある。正社員とは、①労働契約の期間の定めがない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用であるという3つの条件を満たした労働者を指し、したがって①より契約社員や嘱託社員等を、②よりパートタイマーやアルバイト等が、③より派遣労働者が省かれる<sup>3</sup>。

## 第2節 日本企業における女性管理職の現状

### （1）企業属性別分析

第2章第1節でも述べたように、日本企業の管理職に占める女性の割合は、上昇傾向が見られるものの、低い水準に留まっている。令和3年度雇用均等基本調査の結果を用いてその事実を企業の属性別に分析すると、企業規模別（図表4-2）では、数値の最も高い10～29人規模でも係長相当職が23.8%、課長相当職が18.2%、部長相当職が14%である。さらに、いずれの役職も総じて企業規模が大きくなるにつれて女性管理職割合は低くなる傾向が読み取れる。しかしながら、企業規模が100人以上になれば、区分毎の差は小さくなっている。

図表 4-2：企業規模別女性管理職割合



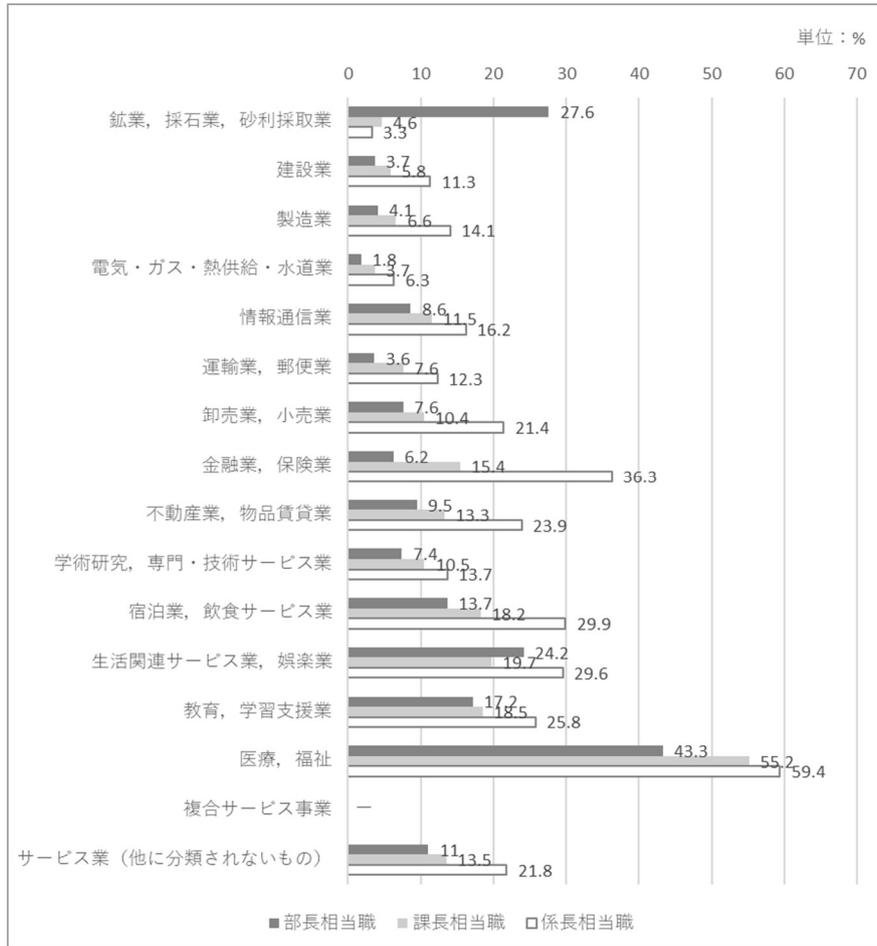
出所：厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」より筆者作成

産業別（図表 4-3）では、第三次産業の女性管理職割合がより高い傾向が読み取れる。特に「医療、福祉」は突出して高くなっている。これは、女性が圧倒的に多く、女性が主戦力とされてきた経緯があり、女性が働きやすい環境の整備に従来から取り組んでいるという。一方、第二次産業や第三次産業の中でも「電気・ガス・熱供給・水道業」や「運輸業、郵便業」は、女性管理職割合は低くなっている。その理由として、いわゆる 3K（きつい、汚い、危険）や「男社会」といった印象から特に若年層の女性にとって働きにくい業界との固定観念があるという意見が挙げられている<sup>4</sup>。ただし第二次産業（製造業）は、女性活躍推進法に基づく認定制度に係る基準における「平均値」<sup>5</sup>に基づいて考えると、より細かな分類で見れば女性管理職割合に差があることが分かる。「化学工業」「繊維工業」「食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業」は第三次産業並みに高く、「輸送用機械器具製造業」や「石油製品・石炭製品製造業」は非常に低くなっている（図表 4-4）。

また、図表 4-5 が示すように、女性正社員・正職員割合が高い産業ほど女性管理職割合も高くなる傾向が見られる。上述の通り、労働・雇用の分野における女性の進出は産業の高度化がそれを実現した面がある。したがって女性正社員・正職員割合は第三次産業で高くなっており、管理職候補となる女性や実際に管理職となる女性も多くなると考察する。実際に高橋・佐藤（2014）は、女性管理職割合は従業員に占める女性比率が高いこと、特に 30~39 歳の女性従業員が多いこと、大卒以上の新入社員に占める女性比率が高いことと強い相関があることを明らかにしている。

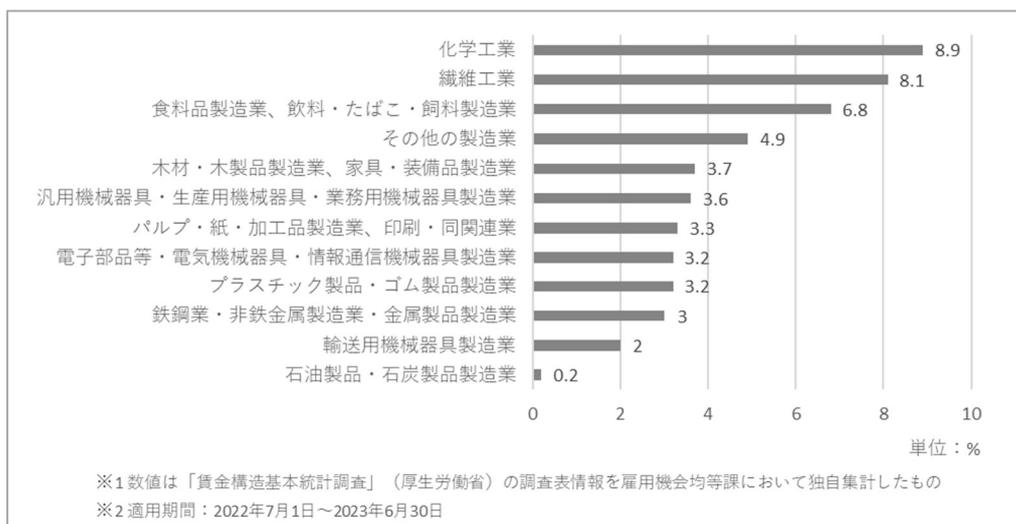
なお、企業規模別に女性正社員・正職員割合を見ると、5,000 人以上は 25.1%、1,000~4,999 人は 27.1%、300~999 人は 27.3%、100~299 人は 28.1%と産業別に見る場合ほど変わらないことが分かっている。

図表 4-3：産業別女性管理職割合



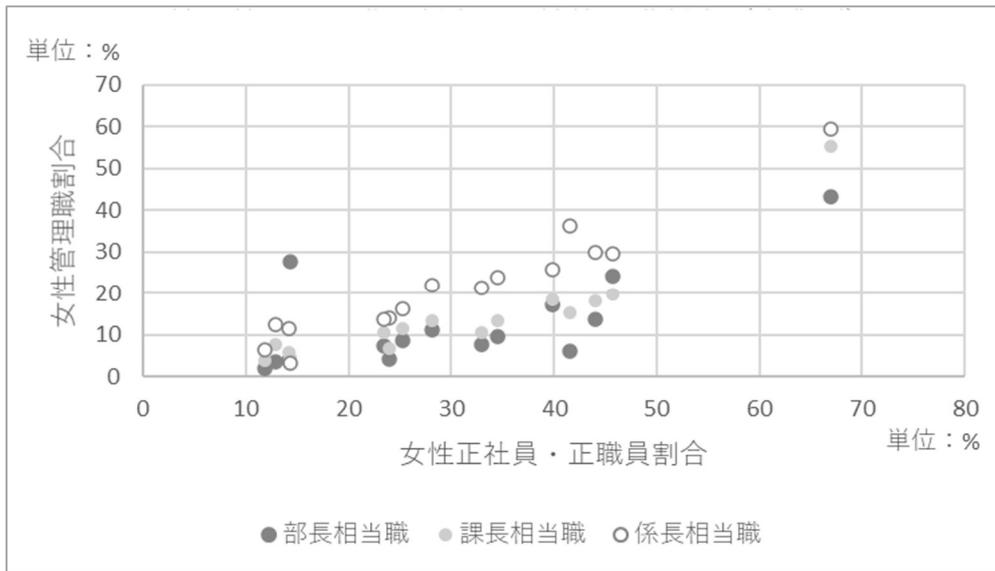
出所：厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」より筆者作成

図表 4-4 製造業における産業別女性管理職割合の平均値



出所：厚生労働省（2022）「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく認定制度に係る基準における『平均値』について」より筆者作成

図表 4-5 女性正社員・正職員割合と女性管理職割合（産業別）



出所：厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」より筆者作成

## （2）マクロ動向

政府は、企業の女性管理職割合を高めるための動きを見せている。その一つが、ポジティブ・アクションの推進である。2002年に厚生労働省が発表した提言において、ポジティブ・アクションとは「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取り組み」と定義されている<sup>6</sup>。

また、2021年のコーポレート・ガバナンス・コードの改訂では、「企業の中核人材における多様性の確保」という題目で、上場企業は管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定、さらに多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表することが要求されるようになった<sup>7</sup>。翌2022年6月には、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループが「女性管理職比率」に加え「男女間賃金格差」「男性育児休業取得率」も有価証券報告書へ記載するよう上場企業に義務付けるという報告書案を了承した<sup>8</sup>。特に大企業に対して、女性管理職割合を高めるための取り組みの具体化とその状況の公表を強化する動きが顕著になっている。ただし比較的小規模な企業も例外ではない。例えば、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・届出や情報公表（女性管理職に関する項目を含み得る）の義務化の対象がそれまでは301人以上の企業であったが、2022年4月1日以降は101人以上に拡大された。日本では、女性管理職の増加へ向けた議論や取り組みが今まさに注力されているのである。

## （3）ミクロ動向

具体的に、女性管理職を増加させるために企業はどのような施策を行っているのである

うか。一般社団法人日本経営協会が2021年に企業・団体の女性管理職および人事担当者計769名を対象に行った調査によると、女性管理職の増加に影響したサポートとして「女性管理職比率の目標数値を掲げ、底上げを図った」が最も多く挙げられ、「リーダーとしてのスキル研修」「管理職、管理職候補となった場合の予備知識を得る機会を与えられた」が続く。まず、目標を掲げて組織内で問題意識を顕在化させることが有効であり、さらに管理職に必要なスキルや知識の取得を促す施策が必要であることが分かる。その他、「女性管理職の先輩からのフォローがあった」「管理職、管理職候補となったあとに一定期間の社内フォローがあった」が挙げられ、管理職に就いた際に全般的に支援が受けられる・頼る人が存在する環境が整備されていることの重要性も感じられる。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2018年に正社員として勤務している25～49歳の男女計4,600名を対象に行った調査によれば、「女性管理職を増やすために必要だと思う施策」と「そのうち、自社で取り組みが進んでいる施策」について、ほぼ全ての項目で挙げられる割合が前者の方が高く、差が大きく開いてしまっている。特に「性別に関係なく配属を行うこと」「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」「労働時間の長さではなく、仕事の成果をきちんと評価すること」等が顕著である。両立支援に関する項目でも同様に挙げられているが、それら以上に配属や評価、組織の体制に関して課題感を持っている様子が窺える<sup>9</sup>。

各調査で取り上げられる要素やその順序は異なれど、日本企業は女性管理職割合を高めるために多角的に施策を実行し、しかし不十分なものも存在することが考察される。

なお、女性管理職個々人の属性に着目すると、約4割が配偶者と同居し、約8割が家事・育児・介護の半分以上を担っている。仕事を行う上では、「仕事が面白いこと」「時間的・精神的な余裕をもって仕事すること」といった自身に関係する事項が重視される一方で、「取引先・同僚等人や社会とのつながり」「部下の成長」等、他者との関係性については重要度が低く置かれている（一般社団法人日本経営協会、2022）。女性の昇進・登用は、本人らの多くは、職業生活と家庭生活の双方を担い、充実させるという一種の自己実現と捉えていると考えられる。

### 第3節 事例研究

#### （1）研究の手法と対象企業

RQ2「日本企業において女性の管理職への昇進・登用を促進する人事制度とは」の解を導出するために、事例研究の形を採用し、複数の先進的な企業の取り組みを調査することで考察を深めていく。企業HPやIR資料、各種媒体に掲載された記事等を参考に取り組みをまとめると同時に、担当者へのインタビューを通して詳細を明らかにしていく。

研究の対象とする企業は、以下の観点から選定した。

- 女性管理職割合が比較的高い業界に所属する
- うち、業界平均よりも高い数値を有している<sup>10</sup>

- 政府や各種媒体に優良事例等として取り上げられている
- 女性活躍関連の公的な認証の有無や取得年度・取得回数
- 偏った例や極端な例に留まらないよう、異なる業界や規模の企業間で比較を行う

以上に該当する4社（図表4-6）に対し、メールまたはオンラインミーティング（60分程度）でインタビューを実施する機会を得た。文献調査では把握し切れなかった部分や担当者の思い・考えを確認することを主目的としている。質問は半構造化されており、共通して質問した事項は資料Ⅱにまとめた8点である。その他、各社の状況や回答の内容に合わせて追加している。

図表 4-6 事例研究の対象企業

企業名	業界	従業員数	本社所在地	創業年
アフラック生命保険株式会社	金融 (生命保険)	5,099人 (社員数)	東京都	1974年
A社（匿名希望）	金融 (銀行)	約20,000人	東京都 大阪府	2000年頃
株式会社プラザ企画	宿泊 飲食サービス	123人	岩手県	1985年
株式会社ベネッセコーポレーション	教育	約2,500人	岡山県	1955年

## （2）研究結果

### ① アフラック生命保険株式会社

アフラック生命保険株式会社（以下、アフラック）は、生命保険業を主に営む社員数約5,000人規模の企業である。1974年に米国本社の日本支店として参入し、日本で初めてがん保険を販売した。2018年4月には日本法人化している。

アフラックは創業時のメンバー16名のうち9名が女性であり、入社後の役割期待や教育、評価について男女差を設けていなかった。当時ベンチャー企業であった同社には四大卒の男性が入社したがらず、一方では四大卒を卒業した女性の就職先は少なかったため、代わりにそのような優秀な女性が入社したことが背景にある。よって女性の活躍は当然の風土として定着し、1997年には生命保険業界で最も早く女性役員を輩出するなど、女性の昇進・登用の領域でも業界を牽引する立場となった。しかし、業界全体で女性活躍に進展があり、また企業規模の拡大に伴ってポスト（分母）が増加したものの管理職となり得る女性が育っておらず、その人数（分子）が伴って増加しなかったことにより、2014年には女性管理職比率が業界平均と差がない状態になっていた。そこで、2015年の女性活躍推進法成立に先立って『女性の活躍推進プログラム』を策定し、①2020年末までに、指導的立場（課長以上）に占める女性社員割合を30%以上にする、②2025年末までに、ライン長が

ストに占める女性割合を30%以上にするという2つのKPIを掲げた。30%という数字は、閾値であり、少数派でなくなる目安である。①は1年前倒しで達成し、その後も30%以上を維持、2022年1月1日時点で31.4%となっている。②は同時点で23.3%に達している<sup>11</sup>。現在は、『アフラック Work SMART』という名のもと、ダイバーシティ推進と働き方改革を経営戦略として両輪で推進している。

昇進・登用のプロセスを詳述すると、以前は試験と面接が行われていた。試験は外部の業者のもので、当人の能力が点数化される。これが足切りの目的で利用され、パスした人が面接を受けることになる。面接では「変革を起こした経験」「リーダーシップを發揮した経験」「管理職になって何をしたいのか」が聞かれていた。しかし現在は、管理職は2021年1月から、一般社員は2022年1月からジョブ型の人事制度に移行したことにより、昇進・登用は職務記述書に基づいて決められている。職務記述書に明記されたそのポストに必要な能力と意欲がある社員を、役員や部長が自分の部門を見回して、適所適材でアサインしている。同時に、ジョブポスティング（公募）制度も普及している。部門を問わず社内の広くから、レポートと面接によりポストに合う人材を選抜する。

アフラックが女性活躍推進について女性管理職の増加を含む成果を上げられている要因は、以下3点挙げられる。

1点目は、強烈な危機感を持つことである。同社の女性活躍推進は、「外部環境等の様々な変化に晒されて、イノベーションを起こさなければ経営が立ち行かなくなるという強烈な危機感」に端を発する。もとはがん保険専売の企業であったため、それを「どう売るか」は得意でも、「何を売るか」を考える風土が無かった。その風穴を開ける一つ的手段として、女性活躍に着手している。現在推進している『アフラック Work SMART』も、様々な部署の様々なところから連続的にイノベーションが起こる企業文化を醸成する必要があるという考えに基づいている。社会の風潮や他社の動向を見て受動的に取り組みを行うのではなく、自社に合った課題解決を主体的に試みているために、実効性を持たせられているのであろう。

2点目は、トップのコミットメントである。アフラックは『女性の活躍推進プログラム』において、重要6領域として「経営トップのコミットメント」「推進体制の強化」「管理職のアカウンタビリティ」「女性のキャリア開発・育成・登用」「多様な働き方の促進」「業務プロセス・評価プロセスの見える化」を掲げているが、特に「経営トップのコミットメント」を社長自身が最も重要と認識しているという。実際に、同社の女性活躍推進の中枢にもなっているダイバーシティ推進委員会は、社長自らが委員長を務めている。常務以上の役員による意思決定の場として9つの委員会が設けられているが、うち社長が委員長を務めるのは2つで、トップのコミットメントが明確に感じられる。また、2年に1度Aflac Global Diversity Conferenceを開催し、日米の経営陣が社員にダイバーシティ推進等の意義を伝え、社員がディスカッションを行う機会を設けている。これらによって、社員に

対し女性活躍推進は全社的な課題であることを意識させているのである。

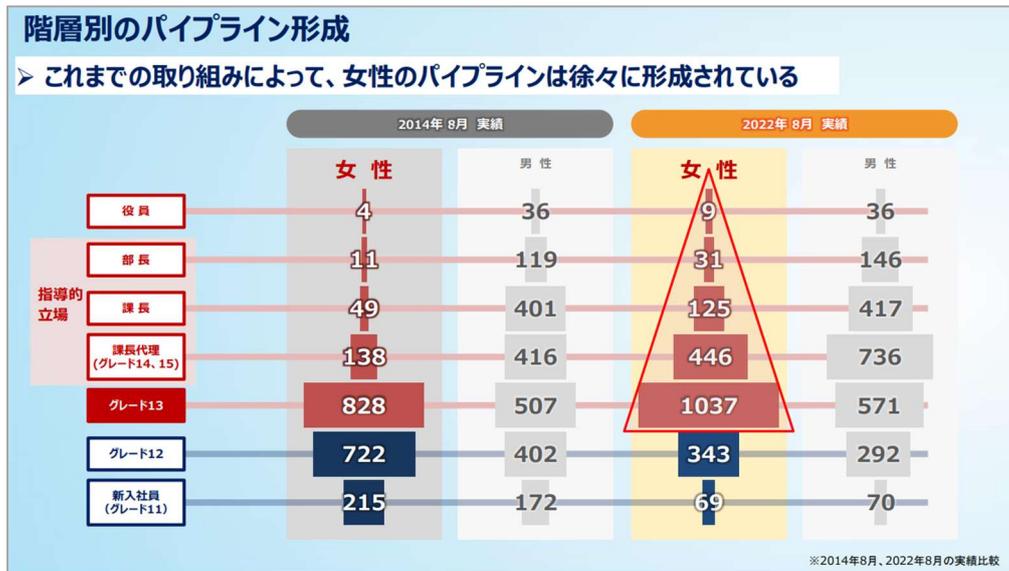
3点目は、体系的に取り組むことである。女性活躍を阻む要因は複数存在し、それぞれが複雑に絡み合っている。したがって、1つの要因を取り除くだけ、小手先の対策を行うだけでは女性活躍は実現しない。各領域の課題とそれに対する打ち手を明確にし、網羅的に取り組むことが重要である。アフラックはこれを認識し、『女性の活躍推進プログラム』の策定を通して体系的に取り組みを行っている。より課題の大きい領域に対しては重点的に打ち手を講じることもある。例えば、女性管理職比率が伸び悩んでいた2014年時点でポスト別に男女差を分析したところ、女性社員は管理職手前の課長代理層と課長代理層手前の主任層で滞留していることが判明した。よって同社は、課長代理層と主任層の女性に焦点を当てた研修を開催するなど、集中的な育成を行っている。

アフラックの女性管理職の増加に特に寄与した具体的な施策としては、ジョブ型人事制度が挙げられる。上述の通り、同社はかつて試験と面接によって昇進・登用を決めており、それは「滞留年数」や「飛び級」といった概念が伴う年功序列的な制度になっていた。しかし現在は意欲と能力さえあれば、年次や経験は問われない。したがって、女性がライフイベントにより職場を離れることが予想されたり、実際に離れたりした場合でも、その間に年数や経験を積む男性とのギャップが発生することを憂慮することなく勤めることが可能になる。ただし、運用の段階には課題がある。以前の制度であれば順当に昇進していた社員が、現在の制度によってそれを阻まれるという事態が発生し得る。女性活躍の文脈で述べると、これに該当するのは男性である。昇進が見送られることを当人にどのように説明し、その後どのように働いてもらうのか、検討する必要がある。しかし、社員がメンバーシップ型雇用に住居することなく、能力や成果に重きを置いた制度下で危機感を持って業務に当たることで、企業の活性化に繋がるとも考えられるであろう。

女性管理職の増加による効果は、以下4点において実感しているという。

1点目は、社員間でのパイプラインの形成である。上述したように、アフラックは2014年時点で、女性社員は男性社員と比較して管理職手前の課長代理層と課長代理層手前の主任層で滞留していた。しかし体系的な女性活躍推進により、2022年までに課長代理層は138人から446人に、主任層は828人から1037人に増加した(図表4-8)。採用時点では男女比は半々または女性がやや多く、社員数全体でも「男女ほぼ同数ですので、どの層も男女同数となっている状態が本来のあるべき姿」であるとしている<sup>12</sup>。

図表 4-8 階層別のパイプライン形成



出所：アフラック生命保険株式会社 提供資料

パイプラインの形成は、女性活躍を「企業文化」として定着させるのに非常に重要である。一口に女性活躍と言っても、職業生活と家庭生活の両立を実現して離職を減らすフェーズではなく、それを超えて、両立しながらキャリアアップを目指すことに主眼を置くものである。アフラックは女性活躍推進について、「文化は戦略を朝飯前に食べてしまう」という言葉があるように、組織風土の変革が何より難しく、しかし重要な事柄であると強調する。同社では、パイプラインが形成されるにつれ、女性も「課長代理を目指すのは当たり前」という空気が醸成されてきた。このように、単に取り組みを行って満足するのではなく、組織に確実な変化をもたらし、文化として定着させることが、長期的かつ効果的な女性活躍推進には不可欠であると考えられる。

2点目は、適切な意欲と能力のある人材が管理職に多く就いていることである。指導的立場に要する能力を潜在的に持ち合わせていた女性社員が、環境整備によってそれらに就くことが可能となり、組織にとって合理的な人員配置ができるようになったのである。

これに関連して、3点目はエンゲージメントの向上である。2014年と2021年に行われた社内の意識調査の結果によると、「当社には、性別や年齢に関係なく多様な人材が活躍できる風土がある」と感じている社員は62.2%から84.5%に増加している。さらに、「当社は、社員一人ひとりを大切にしている会社だと思う」と感じている社員の割合は42.5%から71.3%に増えている。女性活躍を含むダイバーシティの推進により、社員の会社への好感や帰属意識が十分に醸成されていることが分かる。管理職について述べれば、単に「女性だから」という理由で管理職を諦めていた意欲も能力もある女性社員が、役職に就いて花開いていることで、より強いエンゲージメントを感じているのであろう。

最後に、社風としての柔軟性の向上である。ダイバーシティ推進の結果が女性管理職の増加という形を一例として可視化されたことで、「会社が変わったと社員が実感し、変化

を柔軟に受け入れる土壌ができてきた」という<sup>13</sup>。「変化が激しい時代には、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、変化に柔軟に対応し、想定外のショックへの強靱性（レジリエンス）を高めていく変革力が求められる」<sup>14</sup>ため、その起点の一つとして女性管理職の増加を含む女性活躍推進に取り組むことの有用性を、アフラックは示している。

しかし、女性管理職の増加に関してアフラックには以下2点の課題が残っている。

まず、ジョブ型人事制度の運用時の課題としても言及したが、以前は管理職に昇進できていたであろう男性社員が、それが叶わず、モチベーションが低下したり社外へ流出したりしてしまうことである。前段で、女性管理職の増加による効果としてエンゲージメントの向上を挙げた。しかし一部の男性社員は、既得権益を奪われ、脅威を感じ、働きがいや会社への帰属意識を失っている可能性がある。アフラックはこの点について、組織の活性化の観点ではやむを得ないとし、同時に若手を育成してチャンスを増やすこと、加えて現在の管理職がパフォーマンスを出せるようにリカレントを施すことが必要であると認識している。

次に、女性管理職割合の部門間の差である。2025年末までにライン長ポスト<sup>15</sup>の女性割合30%以上という目標に向け、2022年末にはライン長ポストの女性割合が25%になる見通しが立てられている。しかし、全社的に捉えれば25%でも、事務部門は高く、営業・企画部門は低いという現状がある（図表4-9）。よってアフラックは、偏在のない配置を行うべく、各部門の課題を特定し、個別に解決策を検討している。

図表 4-9 ライン長ポストに占める女性割合の部門別比較



出所：アフラック生命保険株式会社 提供資料

## ② A 社

A 社は、持株会社の傘下に、主に銀行業を営む企業を複数有する企業グループである。連結従業員数は、2022 年 3 月末時点で約 20,000 人となっている。匿名希望のため、本論文では便宜上「A 社」と表記する。

A 社の女性活躍推進の出発点は、2000 年代初頭の経営危機にある。資金が不足し、社員の賞与も支給できない状況に陥ったため、一家の大黒柱を担う男性社員の多くが社外へ流出してしまった。したがって、残った社員である女性が業務を回していかざるを得なくなった。よって経営改革の一翼として女性活躍を推進し、2005 年には女性従業員の声を経営に反映させることを目的とした経営直轄の諮問機関を発足させた。このように、経営危機に瀕したとはいえ比較的早い時期に女性活躍推進に取り掛かったことが幸いし、現在ライン管理職<sup>16</sup>の女性割合はグループ合算で 31.2%、うち経営職階<sup>17</sup>では 12.8%となっている（A 社 2022 年度統合報告書）。

A 社の昇進・登用のプロセスは、まず各役職について資格要件と職務要件が公開される。資格要件には簿記や FP 等外部のものが利用され、職務要件にはどの程度の業務を遂行できるかという内容が記述されている。そして、それらを満たす社員が所属長の推薦を受けた上で試験と面接に臨む。所属長の推薦を受けるにあたっては、面談の機会が頻繁に用意されている。経験を比較的重要視しているため、管理職に就くことができる最短の年次が目安として存在するが、徐々に引き下げられているという。

A 社が女性管理職の増加を含む女性活躍推進を成功させた要因は、アフラックと同じ「強烈な危機感を持つこと」「トップのコミットメント」「体系的に取り組むこと」の 3 点に集約できる。

アフラックは外部環境の変化に伴う危機感を女性活躍推進の動機としていた。一方 A 社は、経営難に陥り人材が流出したことで、そのように内実は違えど危機感を抱き、女性活躍推進に取り掛かっている。したがって、より強い当事者意識の下、実効性の高い取り組みを行うことができていると考える。

そして、A 社もトップのコミットメントが顕著である。経営の再建に取り組んだ当時の会長は、「女性が頑張らなければ A 社の再建はない」という強い信念を全社に発信し続けた。そうしてトップダウンで迅速かつ強力に取り組みが推進されたことで、確かに変化が現れたのである。

最後に A 社は、その女性活躍推進の成果は、特定の施策が効いたというより、両立支援・研修・人事制度等の各領域において手広く施策を講じたことによって得られたと認識している。やはり女性活躍の実現には、その阻害要因を多角的に分析し、それらに対して綻びを作らぬよう包括的に取り組むことが有効なのであろう。

A社の女性管理職の増加は、人事制度の変遷とともに語られる。同社は2004年、「女性の登用を増やすには女性自身の意識改革も必要である」という意識の下、総合職と一般職の区分を廃止し、勤務地の範囲に基づいた人事制度に転換した。2008年にはその制度も廃止して、おおよそその勤務地（関東または関西）と業務分野（個人向け事業・法人向け事業・窓口や管理部門）を選択するという制度となった。さらに2019年には、業務分野を個人向け事業と法人向け事業の2つに絞り、従来多くの女性が担っていたためにそのイメージが根強く残っていた「窓口のみ」という概念をなくした。以上の変遷を経て、男女の差が生まれる原因となっていた職種の壁が取り払われていったのである。

直近の動向としては、2021年4月に再び人事制度が改定された。業務分野がより細かく区分され、その専門性を高めることが奨励される制度となっている。これは、社会全体としてジョブ型へ移行する潮流を汲んでいる。銀行はこれまで「支店で役職を順当に上げていき、支店長になる」という単線的なキャリアパスが王道であった。しかし、そのままでは外部環境の変化に対応できないという意識が芽生え、専門性を尊重するキャリアパスの構築や、専門性を持つ外部人材の受け入れ（中途採用）を促進し、複線的な人事制度に変化させている。これにより、社員の自律的なキャリア形成や多様性の受容が期待でき、キャリアアップを目指す女性にとっては障壁が少なく、低くなっていくと考える。

現在は、女性社員が管理職を目指したり実際に登用されたりすることは当たり前となっているという。以前は「どうして私が管理職にならないといけないのか」と泣きつかれることもあったが、今はむしろ「どうして私は管理職になれないのか」と迫る女性社員も存在する。また、新入社員のキャリア観や人生観についても、以前との違いを感じているという。全員が総合職として入社するため、それに沿ったキャリア像や人生設計を持っているのである。なお、新卒は男女半々で採用している。

女性管理職の増加による効果は、以下2点を認識している。

まずアフラックと似た観点として、多様性の実現により社風として変化や柔軟な対応を受け入れる土壌が作られたことである。A社は多様性や柔軟性はイノベーションの源泉と捉えており、女性活躍推進を企業価値や強靱性の向上に結び付けている。

次に、特に個人事業において、女性の視点が商品やサービスにより反映され、活かされる点である。個人事業の顧客は、変化はあるものの女性が多い傾向にある。したがって、女性に寄り添った商品やサービスの提供を行うにあたり、女性がリーダーシップをとることは効果的であるという。

今後は、上位管理職に女性を増やすことが課題となる。A社は2030年度までに全ての女性管理職比率の項目で2021年度の数値+10%以上、すなわちライン管理職では40%以上、経営職階では20%以上を目指すとしている。いずれも非常に高い目標であり、特に経営職階については自然体でマネジメントしては達成が難しいという。経営職階に就く目安となる年次に現在該当する女性社員は、多くが当時の一般職として入社している。ライン

管理職は各課のスペシャリストであるため、一般職の経験でも突き詰めれば就くことが可能である。しかし経営職階は、様々な業務や社員を統合する立場であるため、組織を多方面から俯瞰できる必要がある。したがって、一般職の経験の比重が大きい社員をそれに登用する筋道が立てづらいのである。現在 30 代前半～半ばで、総合職と一般職の区分が廃止されて新制度が定着した頃に入社した社員が 40 代に突入する頃には、女性の上位管理職も自然増すると見込まれる。なぜなら、これまでに女性の昇進・登用を阻む様々な障壁を取り除いて素地を作っており、加えて以前の同年代の社員よりも入社時から幅広い業務に携わっているからである。しかし A 社は、それを補強する打ち手を講じている。例えば、毎年約 20 名の女性社員を対象に、施策を企画し、経営陣に提言する機会を設けている。「企画」の経験が乏しかった女性社員に向けて、新しい領域・より難易度の高い領域に挑戦する機会を与えることで、キャリアアップへの意識の醸成が期待できるであろう。また、提言された施策はほぼ毎年実現している。経営陣が気づきを得られたり、実際に社内に変化がもたらされたり、さらにはそうして自身が広く影響を与える経験を女性社員が享受できる点で効果的であると考えている。

### ③ 株式会社プラザ企画

株式会社プラザ企画（以下、プラザ企画）は、岩手県にて宿泊・飲食サービス業を営む従業員数 123 人の小規模な企業である。2022 年 9 月 30 日時点でプラチナえるぼし認定<sup>18</sup>を与えられている 29 社のうちの 1 社である。

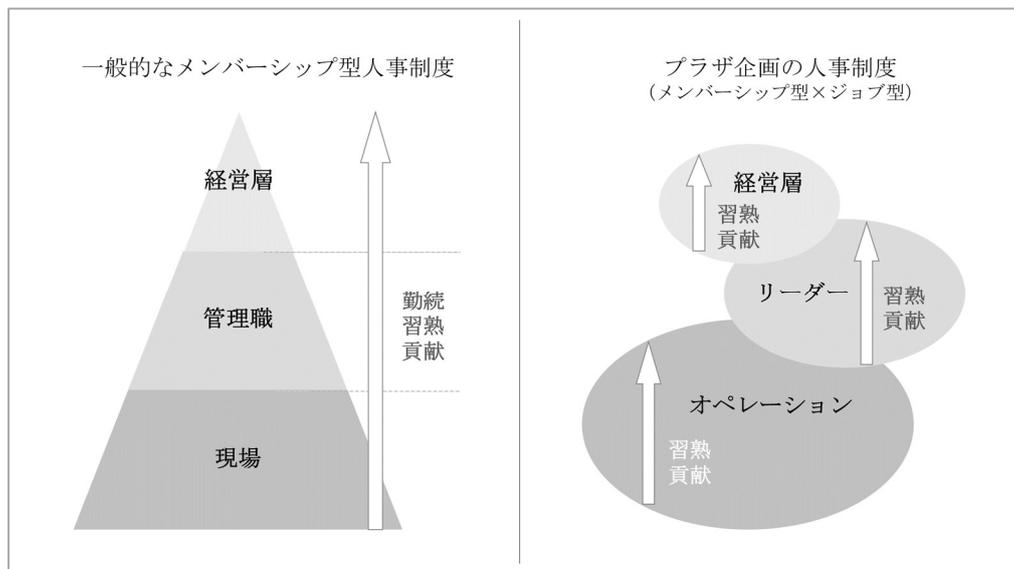
プラザ企画は、1985 年に同社を創業した女性自身が母子家庭であり、宿泊業を続けながら子育てをしていたため、当初から女性が結婚や出産を機に仕事を辞めるという発想が存在していなかった。そして 2 代目である現在の社長は、日本の少子高齢化の動きを読み取り、宿泊業も本格的な人手不足になることへ危機感を抱いて、女性や高齢者、障がい者の採用に積極的に乗り出した。2022 年 5 月 11 日時点で 16.7%となっている。

昇進・登用については、年齢と性別へのこだわりを払拭し、フラットな組織の構造と風土を作るべく、部課長制を廃止している。そして、機能ごとにチームを形成し、それぞれリーダーを設置している。次代のリーダーは、リーダー達自身で選定し、本人の了解を得た後、トップ決裁で決められている。このプロセスを採用したことで、女性の（「リーダー」への）登用が進んだ。

プラザ企画のような中小企業の多くは、資本と経営と執行が分離されていない同族会社であり、昇進・登用は「年功序列+社長のお気に入り」という形で決められることが多いという。一方でプラザ企画は、対象となる社員は年次を問われず、現場の社員の手によって選定されるという正反対のアプローチを採っている。

昇進・登用に関わらず、フラットな組織を作るため、また多様性や柔軟性を確保するために、アフラックやA社の直近の動向のようにジョブ型の考えを取り入れて、メンバーシップ型とジョブ型を併用した人事制度を採っている（図表4-10）。これにより、女性管理職という形を含む様々なタイプの従業員が共存でき、よって現場の繁閑や従業員のライフスタイルの変化に対応しやすくなるという。また、抜擢人事も可能になり、ジョブポスティング制度の導入も予定している。

図表 4-10 一般的な企業とプラザ企画の人事制度の比較



出所：株式会社プラザ企画 提供資料を参考に筆者作成

#### ④ 株式会社ベネッセコーポレーション

株式会社ベネッセコーポレーション（以下、ベネッセ）は、岡山県を本拠地として教育業を主に営む従業員数約2,500人規模の企業である。1955年に創業し（1代目）、2009年に持株会社へ移行して「株式会社ベネッセホールディングス」に商号を変更した。同時に、完全子会社として2代目となる「株式会社ベネッセコーポレーション」を設立し、現在に至る。本研究では、1代目と2代目の双方を対象とする。

ベネッセは約45年の女性活躍の歴史を持つ。前身の福武書店時代、1970年代に、事業がうまく拡大したため人手不足に陥った。「地方の小さな会社に、いかにして優秀な人材を呼び込もうか」と切迫し、目をつけたのが女性であった。以降、採用は男女半々、一般職はなく全員総合職として入社している。当時としては珍しく処遇にも男女差がなく、性別によって配慮をすることがないカルチャーが出来上がっていた。その後、1980年代後半からは育休の制限撤廃やコアタイムの短縮といった女性社員の定着のための施策に注力し、90年代半ばからは個々のワークスタイル・ライフスタイルにより高い自由度を与える

施策を導入した。2004年以降は、子育てだけでなく介護や社員自身の健康等に視点を置いた施策にも取り掛かり、「出産・育児休暇や時短制度などによる『両立支援』のステージを超えて、両立しながらの『キャリア支援』を主軸にして」いる。2022年4月時点の女性従業員割合は52%、うち課長層が35%、部長層が31%となっている<sup>19</sup>。

ベネッセの昇進・登用のプロセスは、A社と同様、公表された役職の要件を満たす社員が上司の推薦を受けて試験を受験する。要件として年次は問われず、また客観的なスキルよりもビジョンが重視される。試験の内容は、これまでの成果とこれからの目標を幹部クラスの社員にプレゼンするというものである。一方で、管理職を志向せず、専門性を高め、評価されていく「エキスパート職」というキャリアパスも設けられている。

女性管理職の増加を含む女性活躍の実現のために求められる要素を、ベネッセは先に取り上げた3社とは異なる観点から2点挙げた。

第一に、期待をすることである。順当に仕事を任せられ、こなしていく男性社員を目にしたたり、上位の役職に就いている女性が少ない環境に身を置いていたりすると、女性社員は「自分ではできない」「自分にはその資格がない」と学習する。これは、学習性無力感と呼ばれる。あるいは、キャリアよりライフイベントに軸足を置くことになった際、割り振る仕事を責任や負担の小さいものに留めるなど周囲の人々が配慮してくれるものの、かえって自身の非力さを感じ、学習性無力感を獲得する例もある。そうした過度な配慮は、結果としてその社員の経験や訓練の機会を奪ってしまう可能性がある。よってベネッセでは、仕事を任せることを前提に、どうすれば遂行できるのか、必要な支援は何かを考えるようにしているという。そうして前例が作られ、さらに期待され、性差なく活躍できる環境や風土が作られていくのであろう。

第二に、機会、特に情報を与えることである。女性はライフイベントで職場を離れるだけでなく、以前は特に、男性にはたばこ休憩の時間等で上司と部下がお互いの仕事や人柄を知る機会がより多くあったため、昇進・登用に関する情報格差が男女間で生まれてしまっていた。日本は国民性や雇用慣行上、行間や場の空気を読むことを是とする面があるため、情報をいかにフェアに共有するかが重要になるという。

特に学習性無力感を排除し、期待することを具現化した施策が、全員を総合職とする人事制度である。一般職の区分を設けてしまうと、その時点で自身の可能性を狭く認知してしまい、昇進・登用へのハードルが高くなる。その点、スタート地点を均等にすることは女性管理職の増加に有効である。

女性管理職の増加による効果としては、A社のように、商品やサービスに女性視点が落とし込まれ、活用される点が感じられている。教育業は広く多様な人の生活に根差し、人生を支えるものであるため、男性または女性のみ視点で提供される商品やサービスで

は、顧客のニーズとずれが生じ、満足してもらえない可能性が高い。したがって事業を推進する人材は、性差がないだけでなく、多様な背景や生活環境等を持っていることが望まれる。

一方で、アフラックと似た、組織間の男女偏在という課題も残っている。一部の転勤が激しい部署は、その管理職を含め未だ男性が顕著に多くなっている。それらに所属する約200人の社員にはインセンティブを与えており、個々の状況や適性に合わせているとも説明できるが、問題意識を抱いているという。

### (3) 考察

事例研究の結果を踏まえ、RQ2「日本企業において女性の管理職への昇進・登用を促進する人事制度とは」に対する考察を行う。

まず、女性管理職の増加に求められる人事制度について、それを構築・運用するにあたり必要な「意識」と実際の「施策」の2つの観点で整理する。

意識という観点からは、以下3点を特筆したい。

1点目は、危機感を持つことである。アフラックは外部環境の変化による既存の経営への憂慮、プラザ企画はそれに伴う人手不足への懸念、A社は実際に経営危機に陥り、ベネッセは事業が拡大して人手不足がまさに発生したことを起点に、それぞれ危機感を持って女性活躍に取り掛かっている。女性管理職という視点に絞って述べれば、それが少ないこと、増やすこと自体は喫緊の課題とはならないであろう。しかし、後述するように、量的・質的な労働力として女性を確保し、定着させ、企業としてのパフォーマンスや価値の向上に繋げるのに不可欠な一側面となる。よって管理職数の男女差は確かに危惧され、速やかに解決されるべきである。危機感が動機となれば、より強い当事者意識を伴って、実効性の高い取り組みができると考える。必ずしも実際に人手不足や経営危機を経験する必要はない。環境変化や社会的要請を機微に感じ取り、しかし受動的になることなく、主体的に制度の設計や運用に携わるべきである。

2点目は、トップを含む経営層のコミットメントである。社長等のトップが本気で取り組んでいる姿を見せ続けることで、それらが一過性のものではなく経営戦略であると社内外に認識されることができる。取り組みの全社的な実効性を確保するのに必要な観点である。その際、トップダウンの迅速さや影響力の大きさを活かすことで、施策の実効性が確保され、経路依存性に陥る事態を防ぎやすくなると考える。管理職に女性を置くことを含め、女性活躍推進はそれまでの慣習や文化を根本から覆す行為である。企業規模が大きく社内の階層が多いほど、トップダウンの効力は大きくなり、よってトップのコミットメントが一層重要となるであろう。

3点目は女性社員に対して積極的に期待や関心を向けたり、機会や情報を与えたりする姿勢である。ベネッセにおいて述べたように、これまで女性は順当に経験を積んでいく男

性と自身を対比したり、ライフイベントを経て過度な配慮を受けたりすることで、学習性無気力感を抱くなどして活躍する展望を描きづらくなっていた。そうして女性社員の昇進・登用への意欲が意識的・無意識的ともに削がれないよう、組織として女性活躍を表立って掲げたり、あるいは一人一人が女性へ期待を表明し、具体的な選択肢や情報を提供したりすることが必要であると考え。A社が上位管理職を増やすべく実行している、女性社員に企画や経営陣への提言をする機会を与える取り組みは参考となるであろう。裁量が大きくチャレンジングなタスクは、達成時に自己効力感や自信を得られる。加えてフィードバックを得られると、組織からの承認や組織への貢献を実感できる。それらは、女性社員個々人が昇進・登用への自覚を生むだけでなく、組織としても女性の昇進・登用の実現可能性を試し、高める機会となる。ただし、ベネッセは「女性・男性と抽象度の高い言葉で議論すると見失うものがある。個人を尊重すること、性差ではなく個人差に注目することが重要」とも語っている。

以上をもって、下述する制度・施策が構築され、運用されることが望まれる。

施策という観点からは、以下2点を提示する。

まず、各施策は互いに作用するよう体系的に組み込まれるべきである。複数かつ複雑に存在する女性活躍の阻害要因を、単発的な施策で取り除くことは不可能であろう。アフラックの『女性の活躍推進プログラム』のように、各領域が網羅的にカバーされ、相互に好影響を及ぼすことが期待される推進体制を築く必要があると考える。

そして、より実務に近く、よく議論されるべき点として、ジョブ型人事制度への移行が挙げられる。第3章第1節で述べたように、日本企業では一般的に、終身雇用・年功序列型賃金制度・新卒一括採用といったメンバーシップ型雇用慣行が形成され、それが女性管理職の誕生を含む女性活躍を阻害する要因となっていることが示唆されている。事例として取り上げた4社の人事制度は、アフラックは完全にジョブ型へ移行しているほか、プラザ企画はメンバーシップ型と併用し、A社やベネッセも一部ジョブ型を取り入れていた。この傾向に基づくと、管理職となる女性を増やすためには、部分的にでもジョブ型人事制度を許容し、取り入れることが有効ではないであろうか。プラザ企画は、「外部環境の変化を踏まえると、前提を変える必要がある。人事システムがこれまでと同じで良い合理性がもうない」と言い切っている。

ジョブ型人事制度の特徴の一つとして、評価の際に年次や経験を特別に問わない成果・能力主義が挙げられる。実際にアフラックとプラザ企画は、昇進・登用を決めるにあたって、受験する年次の目安が存在する試験や経験を尋ねる面接を行わず、「抜擢人事」や「公募」の現実性を示していた。これにより、女性社員はライフイベント等の間に男性社員との年数や経験の差が開いてしまうことを憂慮することなく、管理職を含むキャリアを展望できる。また、客観的な能力や成果を重視するために、バイアスのかかった評価を排除し得るであろう。

ただし、本来はライフイベントへのコミットの具合の男女差から解消されるべきという

論点もある。それが解消されなければ、たとえ能力や成果を重視する評価を行うと謳っても、能力開発の機会や成果を示す場が結果的に女性は少なくなり、不均等が生じてしまうからである。ライフイベントへの関与度の男女差は、社会的要因にも起因すると考えられる。この点に、組織としての女性社員への積極的な期待表明や機会提供の意義を説明できる。例えば企業は、上述の通り、対象を女性社員に絞った能力開発に関する施策を用意して、そのキャッチアップを促すといった試みができるであろう。あるいは、男性の家庭生活への参加を促す施策を用意するというアプローチも考えられる。

しかし、長年置かれてきた制度の転換は、特に歴史ある大規模な企業ほど容易ではないと推察される。企業の属性によっては、メンバーシップ型人事制度の方が相応しいことも大いに考えられる。その中で、一つの手法として職域（責任範囲）の拡大を提案する。A社やベネッセが、一般職を廃止し、社員全員を総合職として扱っていることを参考にされたい。責任範囲の小さい仕事やキャリアパス（一般職等）は、それを選択する当人は端から昇進意欲を無意識的に削がれ、組織としても他方（総合職等）との壁を作ってしまう。その他の領域は変えずとも、責任範囲を拡げたり、さらにはそれを全ての職種に適用したりすれば、より多くの（女性）社員が昇進・登用の可能性を実感できるのではないだろうか。その際、A社において述べたように、求められる能力やその基準は当然変わるため、組織として支援策を講じる必要性も想定される。あるいは、A社やベネッセのように、ゼネラリスト的に能力や経験を積んだ後に管理職に就くのではなく、専門性を突き詰めていくキャリアパスを部分的に設置するという手法も考えられる。その際、昇進・登用やそのための育成・評価等の仕組み、それらを設計するのにベースとなる価値観等は、既存のものと明確に区別される。そうして社員に選択肢を与えること、多様なキャリアの形を提示することこそが、女性の活躍やキャリアアップについて人々の認識を変化させ、可能性を広げる動因の1つとなると考える。

次に、女性管理職の増加に伴って、企業内で実際に感じられていた効果を整理する。第2章第1節で述べたように、女性活躍推進の目的や効果は①女性の社会的な立場や権利の獲得、②労働力の量的確保、③労働力の質的確保の3点にまとめられるが、①は社会学的な観点に寄るため、②と③に焦点を当てて整理する。

第一に、②労働力の量的確保は達成されている。人手不足を発端に女性がキャリアを形成しやすい人事制度や労働環境を築いたことで、戦力としての女性を確保し、定着させることに成功している。

第二に、③労働力の質的確保という面から以下5点を挙げる。

1点目は、合理的な配置が可能になっている点である。アフラックは「女性社員が指導的立場として活躍できる環境を整え、そこに配置することで、当人たちのポテンシャルを引き出すことができる」と説明している。これまで暗黙の了解により常態化していた「指導的立場には男性が就く」といった慣習を退け、男女関わらず適切な能力を持つ人材が適切に配置されることで、組織としてパフォーマンスを高めることができると考える。

2点目は、1点目に関連して、社員のエンゲージメントの向上である。アフラック社内  
の意識調査の結果から考察できるように、合理的な配置によって、能力を發揮できる場を  
得た（女性）社員たちの働きがいや組織への帰属意識が向上することが期待できる。2022  
年5月に取りまとめられた経済産業省『人材版伊藤レポート2.0』では、「経営戦略の実現  
に向けて、社員が能力を十分に發揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主  
体的に業務に取り組むことができる環境の整備が重要である」とエンゲージメントの重要  
性が示唆されている<sup>20</sup>。社員のエンゲージメントの向上やその先の経営戦略の達成のため  
の一手段として、女性管理職の増加を図ることの意義は大きいであろう。

3点目に、そうして「女性が管理職を担い、働きがい等を感じながら仕事をしている」  
状態が可視化され、女性が管理職を目指すことが当たり前となることで、女性活躍が企業  
文化として定着する。これは、ステイクホルダーからの評価を得られるという点で機能す  
るのはもちろん、それ以上に、社会的潮流として女性に新たな価値観や希望を抱かせるこ  
とができるという点で、極めて重要な効果であると考ええる。

4点目は、女性活躍の文脈に関係なく、物事に柔軟に対応する風土が醸成される点であ  
る。アフラックやA社は、3点目と同様に女性が管理職に就いて活躍している状態が可視  
化されることで、個々の社員が変化や多様性を受容し、適応する姿勢を身に付けていた。  
そうして組織として、ジェンダーの問題に限らない柔軟性の向上を実感していた。多様性  
や柔軟性はイノベーションの源泉となり、企業価値の向上に繋がり得る。

5点目に、プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションの観点、つまり、自社  
の商品やサービス、それらが作られる過程や社内のシステム等の改良が期待できる点であ  
る。A社やベネッセは、女性を筆頭に多様な人材がそれぞれの視点や価値観を社内やその  
商品・サービスにもたらすことで、顧客のニーズをより汲み取ることが可能になると認識  
していた。一般社員に留まらず、事業を先頭に立って推進するような要職についてその属  
性が多様化することで、この効果はより大きくなると思う。

最後に、女性管理職の増加やそれを実現する人事制度について、伴って発生する課題を  
3点挙げる。

第一に、男性社員の昇進・登用の機会が減少することにより、それらのモチベーション  
低下を招く点である。ただしこれは、長期的な視点で振り返れば女性社員がこれまで強い  
られてきた負の側面でもあり、均衡が図られているという捉え方ができる。また、外部環  
境の変化に対応するべく従来の雇用慣行を脱して組織を活性化させる必要があるという点  
からも、受容されるべきであると考ええる。

第二に、女性管理職の部門間や部署間の偏在である。アフラックやベネッセでは、男性  
社員や男性管理職が多い（多くならざるを得ない）機能が未だ存在し、他の部門や部署と  
女性管理職数の差が生じていた。適材適所で配置されていると捉えることも可能ではある  
が、各々の課題を特定・解決し、おしなべて一定の女性管理職割合を確保する努力もされ  
たい。

第三に、長期的な視点や実際の時間を要する点を挙げる。新制度への移行やその下での各人の習熟、それらを一つの起因とした女性活躍の企業文化としての定着には、時間がかかる上、それを許容する長期的な視点が必要である。日本はメンバーシップ型雇用慣行が優勢である以上、中途採用で現在の管理職層にあたる女性を直ちに増やせるものでもない。本研究で取り上げたような先進的な企業は、早くから女性活躍や女性管理職の増加に向けた取り組みに着手していたゆえに、現在成果を上げられているという点に尽きるのかもしれない。女性の昇進・登用の促進は一朝一夕にはいかず、辛抱を要するという認識が求められるであろう。

ここで、女性管理職への昇進・登用を促進する人事制度を議論するにあたって留意すべき点として、業界や企業の特性がそれに与える影響を挙げたい。

まず、業種による差異が存在する。本章第2節で示した通り、女性正社員・正職員割合が高い産業ほど女性管理職割合も高くなる傾向が見られる。この要因は、女性正社員割合が高い第三次産業は女性活躍「推進」の土壌があるものの、それが低い産業の企業は女性の「確保」から取り組まなければならない点にあると分析される。また、ベネッセは「教育業は人の生活・人生に深く関わる。社員自身のプライベートの経験も事業の糧となる。よってそれを認め、尊重し、社内で共有する雰囲気がある。(ワークライフバランスという言葉に対して)ワークとライフはバランスさせるものというより、一緒くたになっている」と語っている。女性活躍も人の生活・人生と密接な関係を持つテーマであり、同じ性質を持つ事業を展開する企業とは相性が良い。よって、該当する企業や産業は女性活躍推進への意欲や取り組みの実効性が高まると考える。

企業規模によっても差異が発生し得る。一般的に、比較的規模の小さい企業は、大規模な企業より人・モノ・金・情報等のリソースが少ない。すると、例えば女性の昇進・登用や広く女性活躍を推進する専担部署や追加的な人員を割くことが容易ではないと想像される。その上、女性活躍推進は直ぐに利益という結果に直結するものではなく、ただでさえリソースの少ない企業が率先して取り組む誘因が考えにくい。一方でプラザ企画のように、小規模でも強い意志を持って自社に合った人事制度やそれに伴う取り組みを進め、成果を挙げている企業も存在する。リソース不足を言い訳にせず、小規模な企業も女性管理職の増加に向けて意識を高め、施策を実行し、よって全体の底上げが図られていくことを期待する。

最後に、アフラックは外資系企業として、その特性による女性活躍推進への影響に言及する。アフラックは、それ自体（日本法人）は東京証券取引所に上場していないものの、持株会社である米国のAflac Incorporatedがニューヨーク証券取引所に上場している。そして、アフラック（日本法人）はAflac IncorporatedのCEOに対し、女性管理職の増加状況を含む女性活躍の進捗や外部からの評価を報告する義務を負い、報告した情報は開示されて投資家の参考とされる。米国はESG投資が盛んで、その銘柄として選ばれるかどうか、主要なサステナビリティ・インデックス・ファンドに組み込まれるかどうかは自社の株価

を大きく左右する要因であり、その判断にジェンダーに関する基準が含まれている。つまり、アフラックが持株会社に報告する情報の質、すなわちアフラックの女性活躍推進状況がグループの企業価値を決める要素となっているのである。その上、アフラックが事業を展開しているのは日本と米国のみで、かつ日本の方が事業規模が大きいため、日本法人の女性活躍推進状況が評価観点として非常に重要であるという。対社員のみならず対株主・対投資家の説明責任や働きかけの必要性を強く感じており、この点にも取り組みへのモチベーションの差が生じると考える。

---

<sup>1</sup> 内閣府 男女共同参画局 (2017)「平成 28 年度 女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究 (女性役員登用の閣議決定目標『2020 年 10%』達成に向けて)」 I. 女性役員の登用の現状と方向性

[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/kenkyu\\_01.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/kenkyu_01.pdf)

<sup>2</sup> 株式会社帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」2021 年 8 月 16 日

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210805.pdf>

<sup>3</sup> 厚生労働省 多様な働き方の実現応援サイト 多様な正社員とは (最終閲覧日: 2022 年 8 月 14 日)

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/tayou/>

<sup>4</sup> 総務省 (2019)「女性活躍の推進に関する政策評価書」政策効果の把握の結果 pp.28-31

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000630777.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000630777.pdf)

<sup>5</sup> 厚生労働省「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく認定制度に係る基準における『平均値』について」2022 年 5 月 26 日

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000943463.pdf>

<sup>6</sup> 厚生労働省「ポジティブ・アクションのための提言」2002 年 4 月 19 日

<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/04/h0419-3.html>

<sup>7</sup> 日本取引所グループ「東証 改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」マーケットニュース 2021 年 6 月 11 日

<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>

<sup>8</sup> 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告 一中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けてー 概要」2022 年 6 月 14 日

[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20220613/02.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613/02.pdf)

<sup>9</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査 ～男女の就業継続や昇進以降に関する意識・実態～」2020 年 5 月 25 日

[https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/05/seiken\\_200525.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/05/seiken_200525.pdf)

<sup>10</sup> 厚生労働省 (2022)「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく認定制度に係る基準における『平均値』について」も参考

<sup>11</sup> アフラック 統合報告書 2022 会社概要編 p.35

[https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022\\_co.pdf](https://www.aflac.co.jp/corp/profile/disclosure/pdf/2022_co.pdf)

<sup>12</sup> アフラック 統合報告書 2022 会社概要編 p.25

<sup>13</sup> アフラック 統合報告書 2022 会社概要編 p.25

<sup>14</sup> 経済産業省 (2022) 人的資本経営の実現に向けた検討会『報告書 ～人材版伊藤レポート 2.0～』p.7

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)

<sup>15</sup> 部下のいる管理職。意思決定 (決済) の場における多様性を意識しており、部下のいない管理職を増やすことで数合わせをする意図がないことを表すために使用しているという。

<sup>16</sup> 部下のいる管理職以上の職層。部下のいない管理職も含めて課長に相当する。

<sup>17</sup> 部長相当職。支店長から副支店長まで。

<sup>18</sup> 一定の基準を満たし、女性活躍への取り組みの状況が優良な企業に与えられる厚生労働省の「えるぼし認定」のうち、より高い水準の要件を満たした企業に与えられるもの。

---

参考：厚生労働省 女性活躍推進企業認定「えるぼし・プラチナえるぼし認定」（最終閲覧日：2022年4月2日）[https://shokuba.mhlw.go.jp/published/special\\_02.htm](https://shokuba.mhlw.go.jp/published/special_02.htm)

<sup>19</sup> 株式会社ベネッセホールディングス HP ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（最終閲覧日：2022年10月10日）

<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/153>

<sup>20</sup> 経済産業省（2022）人的資本経営の実現に向けた検討会『報告書 ～人材版伊藤レポート 2.0～』p.20

## 第5章 女性のキャリアと企業の可能性を広げるために

### 第1節 総括

最終第5章では、これまでの論述を各章ごとにまとめた後、今後の課題を述べる。

第1章では、本テーマの選定理由と本論文の構成を示した。

第2章では、日本の労働・雇用の分野における女性活躍推進の目的について、①女性の社会的な立場や権利の獲得を後押しすること、②労働力を量的に確保すること、③労働力を質的に確保することの3つに分けて論じた。また、これまでの女性活躍推進により「M字カーブ」は改善傾向が見られるものの、依然として課題が残されており、特に正社員女性の「昇進・登用」への課題感の強さが認識された。したがって、正社員女性の昇進・登用を促進するべく日本企業に求められることを検討するとした。

第3章では、認識した課題への解像度を高めるべく、正社員女性の「昇進・登用」の阻害要因を組織要因・社会要因・個人内要因の3つの切り口から分析した。組織要因としては、日本的雇用慣行の下、仕事の内容やスタイルに性別役割分担が生じ、それが女性に対して昇進・登用に必要なスキルや経験の蓄積を妨げていた。そうして女性が昇進・登用しないことを前提にした評価体制や配置、そのような慣習を受け入れる風土が、女性の昇進・登用をさらに難しくしていた。社会要因という観点では、就業以前の教育の段階から繰り越される男女間の格差や、それも少なからず影響して一般に形成されるジェンダーバイアス、加えて公的サービスの不足や労働市場の流動性の低さといった政策的な課題も、個々の企業内の女性の昇進・登用を間接的に阻害していることが窺われた。個人内要因としては、家庭生活の負担が働く女性のキャリアアップを展望しづらくしていることが挙げられた。そして、以上の総合により女性が昇進意欲を抱かなくなり、実際に昇進・登用が進まないことも分かった。これら様々な要因は複雑かつ密接に絡み合っており女性のキャリアアップを阻んでいた。

ただし、文献調査から企業は組織要因について特に課題感を抱いていることが推察された。加えて、正社員の中でも役員未満の管理職は、組織要因に中長期的にわたって影響を受けやすく、全体的な人数も多いため、女性活躍について「底上げ」を図る議論が可能になると考えた。よって第4章ではさらに論点を絞り、女性の「管理職への昇進・登用」とそれを促進する「人事制度」について検討した。まず、日本企業における女性管理職について現状を概観し、企業の規模や業種、女性正社員・正職員割合によって女性管理職割合が異なることが確認できた。また、マクロレベルでは政府が早くからポジティブ・アクションを推進している他、足下では開示によって女性管理職割合を高めようとする動きが顕著であることを述べた。ミクロレベルでは、各企業が女性の昇進・登用を促進する施策を講じているものの、特に配属や評価、組織の体制に関して未だ問題意識を持っている様子が窺えた。そして第3節で、女性活躍推進に関して先進的であるアフラック生命保険株式会社・A社（匿名希望）・株式会社プラザ企画・株式会社ベネッセコーポレーションの4社についてインタビューの実施を含めて個別に取り上げながら、女性管理職の増加や女性活躍の実現のために求められる人事制度やそのマネジメントについて考察した。意識として

は、適切な危機感を持つこと、トップがコミットメントを示すこと、女性に対して積極的に期待をしたり機会を与えたりすることの重要性が認識された。実際の施策としては、各施策が互いに作用するよう体系的に組み込まれるべきであると述べた後、ジョブ型人事制度の可能性を提示した。併せて、女性管理職の増加には伴って発生する課題も存在すること、また企業の特性による差異にも留意する必要があることを明らかにした。

総合して、「正社員女性の昇進・登用を促進するべく日本企業に求められることは何か」、特に「女性の管理職への昇進・登用を促進する人事制度とは」という問いに対し、「トップをはじめとした社員の適切な危機感とコミットメントをもって、密接に関わり合う多数の組織課題を網羅的に解決する、ジョブ型の要素を含む体系的な人事制度を構築する」という解を導出する。

## 第2節 今後の課題

本研究では論点から外したものの、やはり両立支援策を具に検討することも重要である。実際に高村（2016）は、従業員女性比率・管理職女性比率の双方に関して柔軟な働き方や育児休業取得率の高さが促進要因となっていると分析している。またアフラックも、「フレックス勤務と在宅勤務の普及が女性管理職の増加に効果的であった」という。一方で、「制度があっても、風土ができていないと制度が使いにくいという状況が発生する。よって（フレックス勤務と在宅勤務の）導入にあたっては、管理職が在宅勤務を取得する事を目標化し、上司がやることで部下にも広まるようにした」とも語っている。企業は女性管理職の増加に向けて、社員の仕事と家庭の両立を支援する制度や施策を、全員が抵抗なく利用できるよう設計し、提供することが求められる。

マクロレベルでの施策の検討も必要である。切り口は多様であり、法整備や公的なサービスの充実化、社会保障制度の改革等が挙げられる。

また、女性管理職の増加を経て役員を社内から輩出するという観点では、さらなる研究が必要である。第4章第1節で述べた通り、役員と従業員は責任範囲の大きさやそれに伴って求められるスキルや経験、働き方や待遇、人数等が大きく異なるため、それらに準じた議論が必要であろう。

最後に、本研究では女性の「管理職」への昇進・登用やそれを促進する人事制度について問いを立て、論じてきた。しかし、第2章第1節でも述べたように、近年は人を資源として「管理」する人事ではなく資本として「価値創造」する人事へと変革する必要性が唱えられており、したがって「管理職」という言い方の是非から問われている。事業環境の変化に合わせたリーダー像の変化に伴い、女性登用の効果が認められ、企業や社会全体が変化していくことが望まれる。

女性に対して男性並みの社会的達成を求めるのではなく、男性に対して経済的利益や権威について優遇する代わりに女性に対する扶養や保護の責任を求めるのもない。男女関

わらず家庭と仕事を両立しながらキャリアを発展させる機会や選択肢、その実現可能性を  
保証することで、人々が性差なく活躍できる新しい企業システムを構築する必要があると  
考える。

## 資料

### 資料Ⅰ インタビュー概要

インタビュー①	
回答者	アフラック生命保険株式会社 ダイバーシティ推進部 若濱靖樹様
実施日時	2022年9月15日（木）～2022年9月22日（木）
実施方法	メール オンラインミーティング：Zoom、22日（木）9：00～10：00

インタビュー②	
回答者	A社 人財サービス部 担当者様
実施日時	2022年9月27日（火）9：30～10：30
実施方法	オンラインミーティング：Zoom

インタビュー③	
回答者	株式会社プラザ企画 総務担当 後藤康文様
実施日時	2022年9月12日（月）～2022年9月18日（日）
実施方法	メール

インタビュー④	
回答者	株式会社ベネッセコーポレーション 人財開発部長 村山祐紀子様
実施日時	2022年10月18日（火）9：00～10：00
実施方法	オンラインミーティング：Zoom

### 資料Ⅱ 4社へのインタビューにおける共通質問事項

- ・ 管理職について、どのような区分（例：課長、部長）があるのか。
- ・ 管理職への昇進・登用のために、どのような条件（能力や経験）が設けられているのか。
- ・ 女性管理職の増加に特に影響した・効果的であったと感じられる施策は何か。  
また、行内にどのような変化があったか。
- ・ 女性管理職の増加による効果（メリット）は何か。
- ・ 女性管理職の増加による課題（デメリット）は何か。
- ・ 今後の目標や、さらなる施策実行の予定は。
- ・ 女性活躍推進に関して、業界や企業の実態（例：当該業界ならではの、地方ならではの、大企業ならではの要素）は影響するのか。
- ・ 女性活躍について、業界を牽引する存在になられた要因は何であるとお考えか。

## 文献一覧

1. Credit Suisse Research Institute (2019) The CS Gender 3000 in 2019 : The changing face of companies, pp.19-37
2. 原ひろみ・Núria RODRÍGUEZ-PLANAS (2021)「中学校の技術・家庭の男女共修化の長期的影響」『RIETI Discussion Paper Series』21-E-072 独立行政法人経済産業研究所
3. 本間道子 (2010)「我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景」『日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要』第2号 日本女子大学現代女性キャリア研究所 pp.43-65
4. 一般社団法人日本経営協会「女性管理職意識調査2021 調査結果報告書 一女性が躍進できる組織の実現に向けて一」2022年3月30日 pp.7-8, 15, 67
5. 岩田正美・大沢真知子 (2015)『なぜ女性は仕事を辞めるのか 5155人の軌跡から読み解く』青弓社
6. 勝田和行 (2014)「CSRの視点から『女性の活躍』を考える 一日本企業における真のダイバーシティを目指して一」『日本経営倫理学会誌』第21号 日本経営倫理学会
7. 日本経済新聞「女性活躍、『模範』企業でも計画達成4割 日経調査」2022年1月20日
8. 日本経済新聞「Nextストーリー 思い上がれない女性たち(上) 自信そぎ活躍阻む偏見 『私は詐欺師症候群』経営者も自己否定」2021年8月25日朝刊 p.17
9. 大沢真知子 (2019)『なぜ女性管理職は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社
10. 坂田桐子 (2014)「選好や行動の男女差はどのように生じるか 一性別職域分離を説明する社会心理学の視点」『日本労働研究雑誌』No.648 独立行政法人労働政策研究・研修機構 pp.94-104
11. スーザン・ピーカー (2009)『なぜ女は昇進を拒むのか 一進化心理学が解く性差のパラドックス』幾島幸子・古賀祥子訳 早川書房
12. 高村静 (2016)「企業における多様な人材の活用：女性人材・外国人材に着目して」『RIETI Discussion Paper Series』16-J-047 独立行政法人経済産業研究所
13. 高崎美佐・佐藤博樹 (2014)「女性管理職の現状 一2020年30%は実現可能か」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 一人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会 pp.35-57
14. 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 法政大学大原社会問題研究所
15. Tomoko Adachi (2013) Occupational Gender Stereotypes: Is the Ratio of Women to Men a Powerful Determinant? *Psychological Reports*, Volume 112 Issue 2, pp.640-650
16. 山極清子 (2021)「企業における女性活躍の阻害要因とその解決への道筋」『社会デザイン学会学会誌』12巻 pp.12-23

17. 山本勲（2016）「女性活躍推進と労働時間削減の可能性：経済学研究にもとづく考察」『RIETI Discussion Paper Series』16-J-019 独立行政法人経済産業研究所
18. 山本勲（2014）「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータをを用いた検証—」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-016 独立行政法人経済産業研究所

#### URL 一覧

1. アフラック生命保険株式会社 企業情報サイト <https://www.aflac.co.jp/corp/>
2. ベネッセグループ <https://www.benesse.co.jp/>
3. 独立行政法人 国立女性教育会館 <https://www.nwec.jp/>
4. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 <https://www.jil.go.jp/>
5. 一般財団法人日本品質保証機構 <https://www.jqa.jp/>
6. 株式会社帝国データバンク <https://www.tdb.co.jp/index.html>
7. 経済産業省 <https://www.meti.go.jp/>
8. 金融庁 金融審議会 [https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/base.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/base.html)
9. 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/index.html>
10. 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング <https://www.murc.jp/>
11. 内閣府 男女共同参画局 <https://www.gender.go.jp/index.html>
12. 日本取引所グループ <https://www.jpx.co.jp/>
13. 総務省統計局 <https://www.stat.go.jp/index.html>
14. UN Women 日本事務所 <https://japan.unwomen.org/ja>
15. World Economic Forum（世界経済フォーラム）<https://jp.weforum.org/>