

# 中小企業の 「女性管理職」登用の メリットと育て方

## 女性管理職が 増えない理由

202030（ニイマルニイマルサンマル）というのをご存知でしょうか。

これは「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導

社会保険労務士事務所いいだ

社会保険労務士

飯田 弘和



政府は、2020年代のうちに女性管理職の比率を30%程度にすることを目標に掲げています。そこで、女性管理職を増やすことのメリットと、女性管理職が育つ環境の整え方を考えます。

職（課長相当職以上）に女性が占める割合は、わずか12・3%です（厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」より）。

そして、現在は「2020年代の可能な限り早期に、指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるよう目指して取組みを進める」という新たな目標が示されています。

ではなぜ、女性の管理職登用は進まないのでしょうか。それを考える前に、まず、「会社はどういった人材を管理職に登用するのか」をみておきたいと思います。

主に次のようなことを考慮して、会社は「だれを管理職に登用するか」を決定しているのではないのでしょうか。

- 勤続年数の長い人
- 業務についての知識や能力が高い人
- マネジメントスキルの高い人
- 管理職への昇進意欲が高い人

そして、女性管理職がいない、あるいは男性に比べて少ない理由として会社が挙げるのは、おおむね次のような事柄です。

「管理職登用の条件に合う女性がない」

「女性には管理職が務まらない」「あえて女性を管理職に登用する必要がない」

この「会社が管理職として求める人材」と「女性管理職がいない・少ない理由」について、さらに詳しくみていきましょう。

### (1) 勤続年数

日本では、管理職登用は内部昇進が基本となっています。いわゆる平社員を社内で育成して管理職に育てるといったイメージです。

社内育成・内部昇進であれば、当然、ある程度の勤続年数が必要になります。しかし、女性は結婚や出産を機に退職することが多く、相対的に男性よりも勤続年数が短い傾向にあります。そのため、管理職登用の条件を満たす女性が少ないのです。

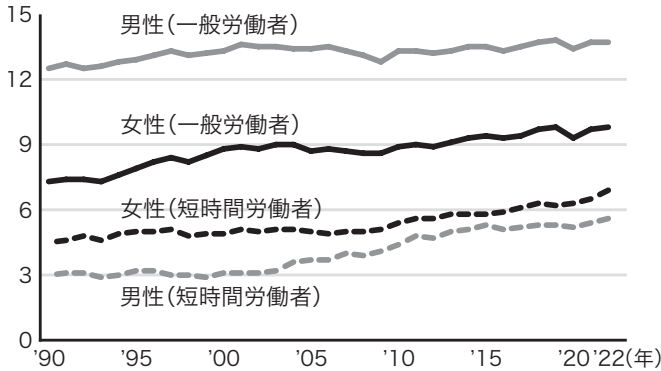
ただし、育児休業制度の充実などによって、出産や育児のために女性が退職せざるを得ない状況は改善されてきました。コロナの流行によって多少、減少に転じているものの、長期的にみて、女性の平均勤続年数は少しずつ伸びる傾向にあります（図表1）。

### (2) 業務についての知識や能力、マネジメントスキル

次に、業務についての知識や能

図表1 勤続年数の推移

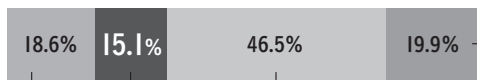
(勤続年数)



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成

図表2 管理職への昇進意欲

●女性非管理職(n=2000)

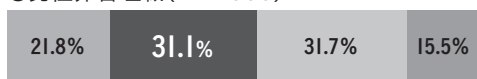


管理職(課長以上)

主任・係長相当 役職には就かなくてよい

役職に就くことが期待できない、あるいはいまの役職より上は上がれない管理区分・職種である

●男性非管理職(n=2000)



出所：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」(2020年5月)より作成

を妨げる一因となります。

(3) 管理職への昇進意欲

今度は、昇進意欲についてみてみましょう。

一般に昇進意欲を妨げる原因として、管理職に昇進することで恒常的な長時間労働や重い責任が生じること、一方で責任の重さに合う仕事の裁量がないことなどが挙げられます。また、それに見合うほどの賃金の上昇も見込めないこともあります。

しかし、これは女性に限ったものではなく、男性でも、そうした理由から管理職への昇進を断る人はいます。

女性の場合は、これらに加えて「女性家事や育児の中心を担うもの」といった意識が作用し、それが昇進意欲の男女差となって現われるのだと考えられます(図表2)。

(4) 女性を登用する必要性

実際のところ、中小企業で働く男性管理職のなかには、「わざわざ女性管理職を増やす必要性を感じない」という人もいるのではないのでしょうか。

たしかに、これまでは管理職が全員男性であっても、業務に支障はなかったかもしれません。たい

ていの会社は、男性が中心になってつくり上げたルールや仕組みで成り立っています。だからこそ、あえて女性管理職がいなくても、会社はある程度はうまく回ってきただけでしょう。

だからといって、今後も男性中心の仕組みやルールで会社をうまく回していけるかというと、その保証はありません。

男性にとって都合がよい仕組みは、女性にとっては働きにくい仕組みになりがちです。そのため、女性を雇い入れてもなかなか定着せず、そうなれば能力を発揮して結果を残すこともありません。

だからといって、「女性は定着しない」「女性は男性よりも能力が劣る」「女性に大事な仕事は任せられない」「女性に管理職は無理だ」などと評価するのは間違っています。

また、ときどき「うちの仕事は、女性では務まらない」という経営者がいます。たしかに建設業などの現場作業となると、どうしても体力的に女性が不利になることはあります。

しかし、筆者が建設現場で職人として働いていた30年前も、少数ながら女性の職人いました。当

時は、女性であっても男性同様の体力・腕力が必要だったにもかかわらず、です。

そこへいくと、現在ではいろいろな工程がパッケージ化され、省力化されています。多くの作業が機械化され、重たかった工具なども小型化・軽量化されています。以前ほど、体力や腕力が必要ではなくなっています。

人手不足が深刻な建設業界では、女性用のトイレやロッカールームがある現場も増えています。男性の職場と考えられている建設現場でさえ、いまでは女性が働きやすいように進化しているのです。そして、その進化によって、女性だけでなく、腕力のない男性や高齢者などにも働きやすい職場環境となっています。

## 女性の管理職登用が求められる理由

ところで、女性を雇用することで、会社はどのようなメリットを期待できるのでしょうか。巷間よく指摘されるのは、次のようなことです。

① 女性の活躍や多様な人材育成が、イノベーションを生み出す

### 源泉となる

いわゆるダイバーシティ・マネジメントといった考え方で、多様性が商品やサービスの開発に活かされ、売上向上や会社の発展に貢献し、競争力の源泉となるといつか考えです。

特に、女性ならではの発想力や創造性は重要でしょう。

② 時間的制約のある女性は効率のよい働き方を身に付けている

ある程度の年齢になると、女性の場合、時間的制約があるなかで働く人が増えてきます。そのため、より効率的に、時間当たりの生産性が高い働き方を身に付けるようになります。

限られた時間内で効率的に働く社員が増えれば、ムダな残業が減り、企業収益の改善につながるでしょう。

③ 男性の労働人口減少を補う労働力となる

そして、一番のメリットは「労働力の確保」です。

少子高齢化による労働人口の減少は、いまや深刻な社会問題になっています。少しでも優秀な人材を確保するには、採用の開口を広げ、女性を会社の核となる労働力として活用していくことが必要で

す。これまでのように男性中心の仕組みのままで、会社を維持することはもはやできません。

それには、女性が長く働き、男性に比べて不利になることなくスキルアップができ、男性と同じように、意欲と能力がある女性には管理職登用への道が開ける会社組織にしていくことが不可欠です。

これまでは、女性管理職というと、男性同様に長時間労働も厭わずバリバリ働くスーパーウーマンといったイメージでした。しかし、女性が長く働き続ける会社にするには、そういったある意味でネガティブなイメージを払拭するような働き方に変えていかなければなりません。

特に、長時間労働をする人を高く評価し、管理職に登用するような仕組みは見直していく必要があります。

## 女性管理職が育つ会社にするには

それでは、女性管理職が育つ会社にするために必要なことは何でしょうか。ここで、組織の在り方について、次のことを提案したいと思います。

① トップからの働きかけを積極的にこなす

全従業員に対して、トップ自らが女性活躍推進に本気で取り組む姿勢を示します。

大きな変革を行なう場合、トップのコミットメントがなければ、その変革は絶対にうまくいきません。人間は本能的に現状維持を望み、変化を嫌います。トップが本気でなければ、その変革は立ち消えてしまいます。

特に、変革の最大の反対勢力は、男性管理職者であることを忘れてはいけません。

② 労働時間ではなく、時間当たりの労働生産性で評価する

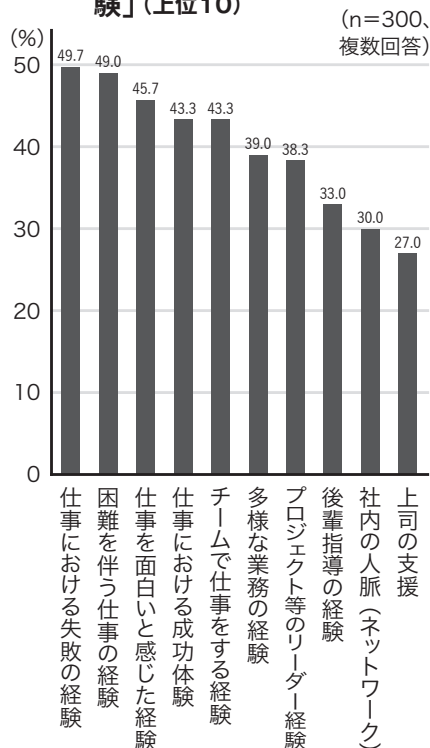
従来のような長時間働いた人が評価される評価制度ではなく、より効率的に働いた人が評価される制度に変えるべきです。これは、過重労働の防止や残業代の抑制にもつながります。

③ 業務配分や配置転換で男女差を設けない

女性にも難易度の高い業務を任せ、成功体験だけでなく、失敗も含めていろいろな経験を積んでもらいます。三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行なった調査によれば、女性管理職が「管理職



図表3 女性管理職に聞いた「管理職になるのに役立った経験」(上位10)



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
「女性管理職の育成・登用にに関する調査」  
(2020年5月)より作成

になるのに役立った経験」として、「仕事における失敗の経験」「困難を伴う仕事の経験」を挙げ、人が5割近くに上っています(図表3)。

④ 教育研修や女性向けのキャリア研修を積極的に進める

⑤ 在宅勤務やテレワークを積極的に導入していく

時間的制約のある女性に対しては在宅勤務やテレワークを積極的に活用し、在宅勤務やテレワークだからといって評価が下がるようなことがないようにします。

⑥ 転勤を管理職登用の要件とする際は必要最小限にとどめる

⑦ 管理職が魅力のある職務・地位であるよう、働き方や処遇を見直す

特に長時間労働の是正や、仕事

の自由裁量度の上昇が重要です。また、ロールモデルを示すことで、女性が管理職になった姿をイメージできるようにすることも大切です。

⑧ 勤続年数を管理職登用の絶対要件としない

勤続年数を要件にすると、優秀な人材が管理職候補から漏れてしまう可能性があります。同時に、採用段階での「統計的差別」(たとえば、統計的にみると女性のほうが男性よりも勤続年数が短いので、将来の管理職候補を採用するにあたって男性を優先する)によって、女性の採用が控えられてしまう可能性もあります。

⑨ 男性管理職の意識を変えることです。

## 女性管理職を育てる際の留意点

「女性に管理職は向いていない」「女性には昇進意欲がない」といった偏見を払拭していくことが大事です。

最後に、女性管理職を育てる際の留意点を挙げます。

① 女性管理職のメンタルケアに配慮する

社内に女性管理職がいなかったり、いても少ない場合、管理職に登用された女性が孤立感を感じたり、精神的に疲弊してしまうことがあります。

女性向けの管理職教育やメンター制度の導入など、メンタルケアに配慮することが重要です。

② 管理職への昇進を強要しない

なかには管理職への昇進を望まない人もいます。そのことを理解し、管理職になることを強要しないことも重要です。強要されたことがきっかけで退職してしまう、といったことも起きかねません。

特に女性の場合、育児中は仕事よりも育児に重きを置く人もいます。しかし、そのような人であっても、育児がひと段落した時点で

キャリアアップを目指すことは十分に考えられます。

現在の日本では、社会制度的にも、育児と仕事の両立は簡単なことではありません。政府による子育て支援制度の充実や女性版働き方改革によって、今後はそのような環境が変化していくことが期待されます。

\*\*\*

最後に1つ。

女性に限ったことではありませんが、「あいつはオレが飲み誘うと絶対に断らない」「あいつとはプライベートで趣味が合う」といった、仕事とはまったく関係のないところで管理職の登用を決めるのは、もうやめましょう。

同様に「あいつは付き合いが悪いから、管理職にはしない」といったこともやめましょう。

「そんなバカな事はない」と思われるでしょうか。しかし、この程度の理由で管理職の登用を決定している会社は意外に少なくありません。社長の好き嫌い、鶴の一声で決定されることもしばしばです。

でも、そろそろこんなことはやめましょう。さもないと、会社の将来はありません。

いいだ ひろかず 建設職人や介護職を経て、現在は社会保険労務士として活動。顧問先への助言や就業規則の作成を行なうと共に、人事労務サービス提供企業の運営サイトにライターとして記事を執筆。