

---

## 【特集】女性管理職の増加をめぐる動向と課題

---

### 特集にあたって

金井 郁

---

女性管理職比率をILOの最新データで国際比較すると、日本では14.6%（2023年）と韓国の16.3%（2023年）よりも低く、スウェーデン（41.7%：2022年）やアメリカ（42.6%：2023年）では4割を超え、イギリス（37.3%：2019年）やフランス（39.9%：2022年）は3割代後半、ドイツが2割代後半となっている。ドイツの女性管理職比率は28.7%（2022年）と日本よりは2倍近く高いが、EU諸国の中ではいまだに低位の水準となっている。そこには、ドイツ企業が従来、保守的で男性中心であり、トップマネジメント層を長らく男性が独占してきたという背景がある。しかし、2000年半ば以降の様々な動きにより、「男性モノカルチャー」と呼ばれた大企業トップ管理職について女性が大きく進出しはじめている。

日本でも2015年8月に女性活躍推進法が成立し、国・地方公共団体、常時雇用する労働者数が301人以上の一般事業主（民間企業等）は女性の採用・登用等の状況を自ら把握し、課題を分析した上でその結果を踏まえて、数値目標の設定を含めた行動計画を策定・公表することや女性の活躍状況に関する情報を公表することなどが義務付けられた（2022年4月からは101人以上300人以下の企業にも拡大）。同法は、2014年6月24日に安倍政権下で閣議決定された「日本再興戦略改訂2014」で『2020年に指導的地位に占める女性の割合30%』を達成するために、国、自治体、企業が果たすべき役割を定め、女性の活躍を促進することを目的とする新法の提出に向けて検討を開始する」と明記されたことが直接的なきっかけとなっている。しかし2020年11月、菅政権下で、指導的地位に占める女性の割合を「20年までに30%程度」という目標に対して、「政治や経済など進捗が遅れている分野がある」として達成を断念し、女性の管理職登用に關し「2020年代の可能な限り早期に30%程度となるよう目指す」と、達成期限を先送りした。

本特集では、まず第一論文で、ヨーロッパの中でも女性管理職比率が低かったドイツで、いかに企業の指導的地位につく女性のトップマネジャーが増えていったか、そのためにどのような政策やイニシアティブ・運動が行われたのか、企業の中でいかなる変化が起こったのかを明らかにする。ここでは、クォータ制を定めた管理職男女平等法の制定をめぐり、女性政治家や女性議員をはじめ、女性研究者、女性団体や企業の女性ネットワークの力が合わさって、歴史的な企業の男性中心主義に風穴を開けたことが考察される。日本においても、女性管理職を増やせるかは研究者を含めた私たちの行動にかかっていると論じられる。第二論文では、管理職のジェンダーやキャリア、部下とのジェンダー関係がマネジメントにいかに関与を及ぼすのかを、同じ役割をもつ生命保険産業の営業現場の管理職を事例に検討する。マネジメントへのジェンダーの影響は、管理職自身のジェ

ンダーだけでなく、部下とのジェンダー関係や部下と経験を共有しながら管理職になるのかといった管理職のキャリアによって異なることが明らかになった。女性管理職を増やす取組みを行う際、マネジメントは独立して存在するのではなく組織構造の中に埋め込まれて、ジェンダーの影響を受けることも考慮に入れて、どうしたら増えるのか、何が課題になるのかを考える必要があることが示唆される。第三論文では、自治体の女性管理職増加をめぐる課題について検討する。自治体でも女性管理職割合は非常に低く、近年活用されている早期選抜の対象者が全員男性であったことに象徴されるように、政府が2020年までに指導的立場の女性割合を30%にするという数値目標を掲げた後も、全体としては女性の管理職昇進は進んでいない。しかし、管理職の女性割合が高い自治体は、低い水準から短期間（5年）で10ポイントも引き上げを実現している。女性管理職割合の短期間での引き上げは、働き方改革や女性に不利のないあるいは有利な人事制度の運用によって十分に可能であることを示している。

日本でもドイツでも女性管理職を増やすための取組みが政策的に進められている。一方で、女性を管理職から排除し、男性を優先し、それを自然化するジェンダー装置は様々なレベルで存在する。女性管理職の増加を促進する要因はなにか、何が阻害要因となるのか、政策、制度、経営、組織、労働者等の様々なレベルでジェンダー課題を明らかにしていくことが重要である。

（かない・かおる 埼玉大学大学院人文社会科学研究所教授）