

労働研究における女性の昇進問題

武石, 恵美子 / TAKEISHI, Emiko

(出版者 / Publisher)

法政大学大原社会問題研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大原社会問題研究所雑誌 / 大原社会問題研究所雑誌

(巻 / Volume)

703

(開始ページ / Start Page)

2

(終了ページ / End Page)

16

(発行年 / Year)

2017-05-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013985>

労働研究における女性の昇進問題

武石 恵美子

はじめに

- 1 女性の昇進の実態把握
- 2 女性の昇進意欲に関する研究
- 3 企業の人事管理からのアプローチ

おわりに

はじめに

2016年11月のアメリカ大統領選挙で、女性初の候補者であるヒラリー・クリントン氏が、ドナルド・トランプ氏に敗北した際のスピーチに、「今回ガラス・シーリングを破れなかったが、誰かがきっと破るだろう」という言葉があった。日本に比べて多くの女性が政治・経済分野で着実に地位を築いているとみられるアメリカにおいても、「ガラスの天井＝ガラス・シーリング」が女性の社会進出の大きな壁になっていることを改めて認識させられたスピーチであった。

「ガラス・シーリング (Glass Ceiling)」とは、経営トップの座は見えており届きそうなのに見えない天井に阻まれてそこにたどり着けない女性の状況を表したもので、働く女性に関する著書で指摘され (Bryant 1985)、1986年の Wall Street Journal の論文で使われて以降社会に定着したといわれている。アメリカでは、1991年の公民権法改正により、「意思決定権を持つ上級経営者への女性とマイノリティの昇進に関する法律」が制定され、マイノリティの昇進問題を検討するためのガラス・シーリング委員会の設置等が規定された (筒井 2002)。この背景には、意思決定ができる地位における女性が極端に少なく、女性が上級経営職に就くための育成機会が十分に与えられていないという現状認識があった。

日本よりもかなり前に進んでいると考えられるアメリカにおいても、管理職から経営職につながる能力発揮の部分で大きな課題を抱えている現状にある。労働市場で女性が置かれている状況には先進国の中で共通点も多い。ただし、日本の女性の管理職登用は、アメリカと比べて遠く及ばないことはもとより、OECD加盟国の中でも低水準にある。日本の組織における女性の管理職昇進は、その割合が極めて低調な現状をみると、多くの課題があることは明らかである。

女性の管理職昇進に関しては、安倍政権下の成長戦略における女性活躍推進政策強化の流れの中

で、「指導的地位に占める女性比率を2020年までに30%にする」という政府の目標値⁽¹⁾がにわかに注目されるようになった。2016年4月には「女性活躍推進法」が施行され、企業に対して女性活躍のための目標設定を求めることとなったことを背景に、管理職に占める女性比率を目標に掲げる企業が増え、この数値目標が注目されている。しかし、数値目標を設定しながら現状ではその到達には遠く及ばない企業も多く、あらためて地道な取組が求められている。

女性の管理職比率が注目されるのは、労働市場や組織の中において女性がどのように位置づけられてきたのか、ということの重要なアウトカム指標となるからである。多くの女性は管理職を希望していない、管理職がキャリアの到達点ではない、として、女性の管理職比率を重視することに違和感を持つ意見がある。しかし、労働市場や企業の雇用管理、職場のマネジメントなど、マクロ・ミクロの状況において男女に対して平等に機会が拓かれ同じように扱われていれば、つまり、採用や配置、教育訓練、仕事の与え方などにおいて男女が同等の状況にあれば、一般職から管理職レベルまでの各層の男女比に大きな格差が生じることは考えにくい。現状は、採用から経営層への昇進に至る人材供給のパイプラインが、女性の場合どこかで目詰まりして、結果として管理職に占める男女比に大きな格差が生じてしまっていると考えられる。「パイプライン」の重要性はアメリカでも指摘されており、たとえばKilian, et al. (2005)は、女性活躍などダイバーシティ推進のためには、組織風土を変えながら個人を支援してリーダーへのパイプラインを築くことが重要であるとしている。

本誌の本特集では、女性の昇進の問題に関して様々な視点から分析・考察がなされている。本稿では、日本企業における管理職に占める女性比率の低調さの現状を踏まえ、女性の昇進問題が日本の労働市場や人事管理の研究においてどのように取り上げられてきたのか、どのような知見が得られているのかという観点からこれまでの研究を振り返ることで、本特集で取り上げている各テーマの導入としたい。

1 女性の昇進の実態把握

(1) 女性の昇進の現状

最初に、女性の昇進の現状を概観することによって、この問題の所在について確認しておきたい。わが国の女性管理職比率の低さは、国際比較のデータからも明らかにされてきた（労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2016」）。日本の労働市場における女性比率についていくつかの区分で確認すると、雇用者総数に占める女性比率44.2%、正規の職員・従業員に占める女性比率32.1%に対して、管理的職業従事者は12.7%にとどまる（総務省「労働力調査」2016）。労働者全体に占める女性の割合に比して、管理職に占める女性の割合は格段に低い実態にあり、この乖離がOECD先進国の中でも際立っている。

表1は、役職別の女性比率を規模別、産業別に比較したものである。係長が17.0%に対して、部長は6.2%と高い役職で女性の比率が低く、大卒・大学院卒者については、女性の年齢構成が若年

(1) この目標値は、2003年に男女共同参画推進本部が決定したのが最初で、その後2005年に閣議決定された男女共同参画基本計画（第2次）に重点事項として盛り込まれた。

層に偏在している影響からさらに低い割合となっており、学歴の効果が確認できない。役職者に占める女性比率を規模別にみると、いずれの職階でも1,000人以上の大企業より中堅企業の方が高い。また産業別にみると「医療、福祉」「教育、学習支援業」などで高い一方で、「建設業」「製造業」は低い傾向がある。高崎・佐藤（2014）によれば、女性管理職比率は、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が明らかになっている。表1でも、女性の役職者の割合が高い規模や産業は、女性比率の高い分野である。ただし、いずれの区分でも、役職者に占める女性比率は、従業員計に占める女性比率を大きく下回り、採用後役職登用に至るまでのプロセスのどこかで、女性の昇進を阻む状況があることがうかがえる。

表1 役職別女性比率

	(%)				
	全体計	役職計	部長	課長	係長
100人以上・産業計	32.0	11.9	6.2	9.8	17.0
うち大学・大学院卒	25.2	7.6	4.2	5.9	12.2
規模別					
1,000人以上	28.4	10.1	5.0	7.9	14.7
500～999人	33.9	13.4	6.4	10.7	19.5
100～499人	35.7	14.0	7.4	12.3	19.4
産業別					
建設業	13.6	3.3	0.1	2.2	7.8
製造業	18.4	5.2	1.9	3.9	7.9
情報通信業	19.8	10.7	6.0	7.7	16.7
運輸業、郵便業	11.4	7.0	4.2	6.3	8.4
卸売業、小売業	27.6	8.2	1.3	5.6	14.0
金融業、保険業	54.9	17.4	5.8	10.3	34.3
不動産業、物品賃貸業	31.8	12.5	4.0	8.1	23.8
学術研究、専門・技術サービス業	18.6	7.8	4.9	7.2	10.2
宿泊業、飲食サービス業	37.0	13.8	6.9	10.8	18.7
生活関連サービス業、娯楽業	41.9	14.8	5.0	14.3	18.9
教育、学習支援業	39.0	27.4	19.6	24.7	33.1
医療、福祉	70.7	49.2	31.0	51.6	56.6

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2015)

次に、女性の役職登用が進まない理由を確認しておきたい。表2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1つでもある企業についてその理由(複数回答)を尋ねた結果であるが、「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性が少ない」が47.7%、「女性が希望しない」22.6%、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」14.6%、「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」14.2%の順となっている。

昇進における男女間格差の背景としては、女性の離職傾向の高さや昇進意欲が男性に比べて低いといった女性側の要因、両立支援策の不足や女性の育成策の不足という企業・職場の要因の、2つの側面から論じることができる。表2の「現時点で適格者がいない」といった理由は、企業と女性のどちらの課題なのかは判然としないものの、全般的な状況として、管理職に就くためには、一定期間勤続して経験を積み、大企業であれば転居転勤も経験することが求められるが、女性は家族的責任との兼ね合いから退職する傾向が強く、継続就業した場合でも男性のように責任の重い仕事が任せられずに管理職昇進へのルートに乗ることが難しいために経験が不足してしまい、さらに管理職の仕事がハードであることから女性が昇進を望まない、といった構造を描くことができるだろう。

表2 女性管理職が少ないあるいは全くいない理由

	女性管理職が少ない、あるいは全くいない企業	女性管理職が少ない、あるいは全くいない理由 (M.A.)														
		計	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ない	職年数等を満たしている者はいない	いるが、現在、管理職に就くための在	将来管理職に就く可能性のある女性は管理職になるまでに退職する	勤続年数が短く、	全国転勤がある	時間外労働が多い、又は深夜業がある	責任ある仕事に就けられない	家庭責任を多く負っているため、	仕事ハードで女性には無理である	女性が希望しない	顧客が女性管理職を希望しない	上司・同僚・部下となる男性や、	その他
総数 (10人以上)	76.7	100.0	47.7	14.2	14.6	0.8	5.0	10.4	9.4	22.6	1.5	25.8	0.1			
企業規模別																
5,000人以上	95.9	100.0	68.2	39.9	15.5	9.6	6.2	10.0	2.1	23.1	2.5	15.1	-			
1,000～4,999人	97.7	100.0	69.9	32.3	24.0	11.6	9.9	7.8	3.2	19.9	2.4	11.9	-			
300～999人	96.7	100.0	69.9	31.3	22.3	4.2	6.4	9.9	2.6	21.9	1.9	10.8	-			
100～299人	94.9	100.0	65.3	23.5	17.8	2.0	7.7	12.6	5.8	21.8	2.1	14.5	-			
30～99人	85.3	100.0	54.7	15.9	14.8	1.4	5.3	11.3	5.8	20.7	1.7	22.9	0.4			
10～29人	70.4	100.0	40.4	11.0	13.4	0.0	4.4	9.7	12.1	23.8	1.3	29.8	-			

出所：厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査」

注1：「女性管理職が少ない」とは、女性管理職比率が「1割未満」のケースである。

注2：「女性管理職が少ない、あるいは全くいない理由」の割合は、そのような区分が1つでもある企業を母数にした割合である。

(2) 昇進における男女間格差に関する研究

日本の組織における昇進面での男女間格差に関しては、男女雇用機会均等法施行前後から研究が蓄積されてきた。

マクロデータを使った研究である武石（1987）では、1970～85年の「賃金構造基本統計調査」の個票データの分析により、年齢・勤続とともに順次高い役職に就いていく男性に比べて、女性に

は勤続効果がみられず、役職に就いてもせいぜい係長どまりであったことを明らかにしている。

また、中村（1994）も同様に「賃金構造基本統計調査」による女性管理職の実態把握を行い、女性の役職者は中堅・中小企業の係長が中心であり、学歴は当時の女性労働者の状況を反映して高卒者が中心層であることを指摘した。その上で、大卒・総合職女性が男性の昇進にやや近づきつつあることを示唆した。

これらの研究から20年以上が経過しても、女性の昇進を取り巻く環境は大きく改善していないことを山口（2014）が明らかにしている。山口（2014）によれば、勤続年数が同じ高卒男性と大卒女性を比べても、大卒女性の管理職割合ははるかに低く、教育達成よりも男女差が重視されている現状を示した。

また、個別企業や業界の事例研究として、中村（1988）、Lam（1992）、富田（1993）、松繁・梅崎（2003）、木本（2003）など多くの実証研究が蓄積されている。これらの研究により、女性比率の高い小売業や金融業を含めて、昇進管理には男女で異なるシステムが存在し、一部には男性と同様に昇進する女性のケースもあるがそれは稀であり、女性は家族的責任等に配慮した異動や職場経験などにより男性とは異なるキャリア形成のパターンをたどることが多く、このことが女性役職者の少なさ、昇進する場合でも男性に比べて遅れる、といった状況につながる事が明らかになっている。

2 女性の昇進意欲に関する研究

(1) 昇進意欲の男女差

上述したように、女性の役職登用が進まない背景には、女性サイドの要因と、労働市場・企業組織の要因の、2つの側面がある。まず、女性が昇進しにくいのはそもそも女性が昇進を望まないからである、という女性側の要因に注目した研究に関してみていきたい。

女性の中にライフスタイルに関して多様な選好のパターンがあることに着目したのが、社会学者のHakim（2000）の選好理論（preference theory）である。女性のライフスタイルの選好は、「仕事指向型（work-centered）」と「家庭指向型（home-centered）」、さらにいずれかを決めておらず状況に応じて対応する両者の中間タイプともいえる「適応型（adaptive）」の3つに類型化でき、管理職を目指すような「仕事中心型」はおよそ2割前後であるとしている。これは女性が置かれた環境の影響があるものの、女性が望んで選択しているものであるため、仕事指向型の女性に焦点を当てた家族支援策等の効果は限定的であり、それ以外の類型を前提に置いた家族政策を展開することの必要性を説く。ただし、女性が無職やパートタイム就労を選択するのは女性が希望しているからだとする選好理論の主張については、その選択自体が女性が置かれた状況の中でなされているのだという見方から批判もなされている（Blackburn, et al. 2002 など）。

選択の傾向が男女間で異なることを示す研究として、アメリカの心理学者のPinker（2008）がある。職場における男女差別を禁止する公民権法第7編が成立した1960年代以降、アメリカで男女の不平等是正が進められてきたにもかかわらず、大学の専攻分野や労働市場における賃金水準などにおいて男女不平等が存在している背景について、社会や職場において差別が残っているという

問題だけでなく、関心や選択の傾向に男女間で違いがあるとして、生得的な性差の存在を指摘する。Pinker 自身、生物学的な男女差を指摘することが男女差別を正当化することにつながりかねないことについてはきわめて慎重な姿勢を示しつつも、男性に典型的な特性と女性に典型的な特性（その間にはグラデーションとして連続的に分布する特性があるとも指摘）が存在することを指摘し、競争を好む男性と競争をためらう女性、という性差が昇進への意欲にも影響することを示唆する。

競争に対する態度についての男女差の存在を、行動経済学の観点から明らかにしようと試みたのが、Niederle and Vesterlund (2007) である。学生に課題解決の作業をさせ、正解に対する報酬体系の選択パターンに男女差があることを見出した。課題解決の能力は男女間で異なることを確認した上で、男性は競争的な報酬体系（勝者のみが報酬を独占できる体系）を選択し、女性はそれを回避する報酬選択が行われたことから、競争に対する態度には男女差があると結論付けた。日本では水谷ら (2009) が同様の問題意識で研究を行い、男性は女性よりも競争を好むが、より重要な要因として、男性が女性よりも自信過剰であることが競争的な報酬体系を選択する確率を高めることを指摘する。

女性の役職登用が進まない理由として、競争への態度といった生得的な性差があることは直感的には理解できるものの、それを労働研究においてどのように位置づけるのかは難しい問題である。Pinker (2008) も指摘しているように、それを前提にすることで男女差別を温存することにつながりかねず、そもそも態度や行動についての性差は男女で明確に分離できるものではなく連続的に分布するものである。

坂田 (2014) は、社会心理学の観点から、パーソナリティ、興味、価値、自己概念といった個人特性、リーダーシップといった行動傾向についての男女差に関する欧米を中心とした研究をサーベイし、職業興味などにおいて男女差がみられるものの、全般に男女差があるとする研究は多くはないと総括する。昇進に関連するリーダーシップに関する研究では、女性が男性に比べてリーダーシップ発揮に必要なスキルが低いという知見はないが、リスクイクの程度に男女差があることから、管理職昇進へのチャレンジがリスクの大きい選択ととらえられると、女性が昇進に消極的になる可能性を示唆する。坂田の指摘で重要な点は、性別職域分離の背景には、個人特性において男女差の存在があることは否定できないものの、それ以上に、男性はリーダーシップがある、女性はあたたかく忠実である、に例示されるような「ジェンダー・ステレオタイプ」という認知的な側面の影響を重視している点である。管理職に関していえば、その数において男性優位であるために女性が所属感を持ちにくく、管理職ステレオタイプと男性ステレオタイプに正の強い相関があることなどが女性の昇進意欲を削いでいることが考えられ、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女性の昇進意欲を解釈することが重要であるとしている。

(2) 女性の昇進意欲の要因分析

現状では、男性に比べて女性の昇進意欲が低いのは事実である（安田 2012, 川口 2012, 武石 2014）。しかし、前節で示したように、女性の昇進意欲の低さは、男女が置かれた社会的な状況の中で形成されるという側面があることも指摘されてきた。川口 (2008) が男女格差を生み出す構造

についてモデル化したように、職場における女性差別的な雇用制度、家庭における性別役割分業、さらにはワーク・ライフ・バランスを図ることが難しいビジネス慣行や社会的なインフラの未整備の状況等社会経済制度、これらが相互に依存し合って均衡状態になっており、こうした状況下での合理的な選択として女性の家庭優先の意識・行動につながっていると考えられる。

そこで、女性の昇進意欲の要因について、特に企業や職場の状況と関連付けて明らかにした研究が行われてきた。

安田（2012）は、女性の昇進希望における仕事特性や職場特性、上司のタイプといった要因を取り込んで分析を行ったが、上司の面倒見のよさとの弱い関係がみられたものの、他の職場要因との明確な関連性は明らかにならなかった。

川口（2012）は、女性の昇進意欲に影響を及ぼす企業の制度を検証し、企業のポジティブ・アクション施策、特に「男性に対する啓発」、「女性の能力発揮のための計画策定」、「職場環境・風土の改善」などの具体的施策の効果を明らかにしている。しかし、これらの施策が女性の昇進意欲を高めたのか、あるいは昇進意欲の高い女性がこうした施策を実施している企業に魅力を感じて集まったのか、いずれが妥当かについては解釈を留保している。

21世紀職業財団（2013）では、女性の昇進意欲において、上司の職場管理の特徴、評価の仕方、仕事の与え方などの上司のマネジメントのあり方の重要性に着目している。特に子どもがいる女性正社員に着目し、第一子妊娠前、職場復帰後、現在の各時点における上司の職場マネジメントの特徴を分析した結果、それぞれの時期において上司の適切な職場マネジメントが女性の昇進意欲を高めることを明らかにしている。

武石（2014）も同様に、女性の昇進意欲について、企業が実施する制度以上に職場のマネジメントが重要であろうとの問題意識に立ち、データ分析を行っている。その結果、女性の昇進意欲を高める上で、企業の実施する女性活躍推進や両立支援の施策の効果は限定的で、女性が働く職場の状況、すなわち、女性が自身の職場について女性活躍推進や両立支援に取り組む職場であると認識すること、上司が女性部下を育成することを意識したマネジメントを行っていること、といった職場要因が重要であることを示している。

高村（2017）は、勤続5～15年の若手社員のデータ分析により、入社時と現在の昇進意欲の変化に関して男性は上昇しているのに対して女性は低下していることに着目し、男性はロールモデルの存在や男性の稼ぎ手規範により自然に管理職を目指す一方で、女性は、長期的なキャリアの展望を持たせ、挑戦的な仕事を任せるといった職場や上司の取組が重要であることを明らかにした。

これらの研究により、昇進意欲に男女差はあるものの、企業や職場の施策により女性の昇進意欲を高めることができることが明らかにされてきた。アメリカの社会学者のKanter（1977）は、男女の本質的な違いにとらわれる議論を排し、女性が職場で活躍できないのは組織の中で女性個人が置かれた状況、つまり機会、権力、数の3つの要因により行動が規定されるからだを指摘する。職場の構造が男性優位に構成され、管理職は男性的な特性と結び付けられてとらえられることが多く、こうした状況が女性の昇進に不利に作用したとして、女性が昇進できない状況を改善するためには、組織の課題を解決する必要があるという明確な主張をしている。

3 企業の人事管理からのアプローチ

(1) 昇進の仕組み

そこで、女性の昇進の課題について、労働市場における労働需要側である事業主、企業、職場の課題という観点からとらえる研究についてみていきたい。

組織内での昇進は、係長（主任）、課長、部長と順番に高い役職に就いていく。一般社員から係長が選抜され、同様に係長から課長へ、課長から部長へ、と上位のポストになるほど人数が少なくなるために、役職登用の選抜が行われるという意味で、昇進は従業員間の競争プロセスである。個別企業の人事データを分析して昇進のパターンを「トーナメント方式」であると結論付けたのが Rosenbaum（1984）である。企業内でのキャリアは競争により決定され、それぞれの選抜時における競争の勝者はより高い地位での競争に参加でき、敗者はそれ以降の競争には参加できないというモデルである。このモデルを日本企業で検証した研究として花田（1987）や Pucik（1985）がある。

わが国の昇進管理の特徴に関して、白井（1992）は、学歴別に昇進コースが設定されること、同一の昇進コースをたどる集団の中では年功原則（勤続年数と人事考課）が昇進の序列を決めること、という2点を指摘した。内部労働市場が深化している日本の労働市場では、ポストの配分が企業内部のルールで決められると考えられるが、そのルールが学歴別年功処遇といえる。小池（1999）は、日本企業の昇進の特徴を「遅い選抜」「内部優先方式」として、企業内で昇進競争が長期間時間をかけて行われることを指摘している。

昇進の仕組みに関しては、業界や企業により状況が異なることから、様々な業種、企業を事例にした実証研究も行われてきた。

今田・平田（1995）は、大手製造業の従業員データを分析し、日本の昇進は年功型、競争型と単純に分類できない「重層型」の構造になっているとした。これは、初期キャリアでは一律年功ルールが適用され、その中期には選抜が始まり「昇進スピード競争」により昇進の時期に差が出てくるが、昇進が遅くても昇進機会は残され、その後課長以上になると、競争に勝ったものだけが残る「トーナメント方式」になる、というモデルである。竹内（1995）は、大手保険会社の従業員のキャリア分析にあたって、選抜時間差の有無（昇進の時期が同時に行われるか差があるか）、昇進比率の大小（選抜がどの程度厳しいか）、により4類型に分け、入社後、「同期同時昇進」から「同期時間差昇進」へ、さらにその後は選抜が厳しくなっていくとしている。富田（1992）は、銀行のデータを用いた分析により、同期入社者は12年目までは査定差があっても昇格の差はみられないが、その後勤続とともに昇格の差がみられるようになり、昇格にあたって査定のみならず勤続年数が考慮されるという点に日本の昇進の仕組みの特徴があるとしている。

これらの研究から、日本の大企業に関していえば、同学歴の同期入社者を母集団として、入社後一定期間はあまり差をつけずに昇進させていき、ある時期から選抜を厳しくしていくという特徴が明らかになっている。こうした昇進パターンについて、伊藤（1980）は、同期入社者をいっせいに昇進させることから「ともぞろえ方式」とよび、小池（1981）は、入社後一定の時期までは多くが

昇進するがその後競争が厳しくなる状況を「将棋の駒」の形にたとえている。このような日本の昇進の仕組みは、「企業内で多数を占める平均的な能力をもつ労働者の労働意欲と技能向上への意欲を高め、それが日本の労働者の生産性を高めている」（富田 1992）、長い期間をかけて労働者の能力や働き振りを多くのレフェリーが査定し、それらの評価を積み重ねて修練させていくことでその後の適正な選抜に結びつけることが期待できる（小池 1999）など、メリットが指摘されてきている。

しかしこれらの研究は、実際に管理職に昇進している従業員が圧倒的に男性であったことから、女性を明示的に排除してはいないものの、結果として男性管理職の昇進の仕組みを明らかにしたもののといえるだろう。白井（1992）は、年功的な昇進を維持するためには、制度の非適用グループが存在することが成立条件であるとして、非適用グループとして「女性労働者」や「パート・タイマー」をあげている。先に述べたように、女性は、男性従業員の昇進システムに組み込まれないのが一般的で、このために女性の昇進をめぐる課題が生じてきたといえる。

武石（1987）では、男女間で昇進の仕組みが異なり、年功的な内部昇進制は主として男性労働者のみに適用されるもので、多くの女性労働者はそのシステムの外に置かれるという、男女別昇進管理が行われてきた可能性を示した。「遅い昇進」「生え抜き昇進」といった特徴は「男性」の昇進の特徴であって、「女性」の昇進にこうしたルールは適用されず、同じルールのもとで競争する土俵にすら乗せられなかったとしている。しかも、男性と同じように勤続を積み重ねても女性の昇進確率は低い。女性に対しては、管理職への昇進を前提とした育成が行われていないために、長期勤続しても管理職に昇進する確率は低くなっていると解釈している。

（2）女性の昇進を阻む組織の問題

労働市場においてなぜ男女格差が生じるのか、という伝統的なテーマがあるが、労働需要サイドを問題にすると、それは「なぜ事業主は男女差別をするのか」という問に転換できる。事業主が行う差別を説明する理論に関しては、「偏見説」と「統計的差別理論」が代表的である。

まず「偏見説」について簡単に触れておきたい。Becker（1971）は、事業主が女性労働者に対する偏見などの差別的嗜好を持っていることが、男女間格差の要因となっていると考えた。女性に対して差別的な嗜好を持つ事業主は男性を雇用することを選好するために男性に高い条件を提示することとなり、差別的な嗜好を持たない事業主は相対的に低いコストで男性と同等の能力の女性を雇用することができるために、差別的な嗜好を持つ事業主よりも利潤を得ることになる。このため、差別的な嗜好を持つ事業主は市場で淘汰されていくと考えられた。男女間賃金格差の研究において、事業主の「偏見説」を支持する研究がある（佐野 2005, Kawaguchi 2007 など）。

採用後の配置や育成、その結果としての昇進面での男女間格差に関する組織的な要因をとらえようとするときには、上述した「偏見説」も無視できないが、「統計的差別理論」による解釈がより適合すると考えられる。

Phelps（1972）により最初に提示された「統計的差別理論」は、個々の労働者の生産性に関する情報が不完全な場合に、事業主はグループの平均の違いに依存して行動するという考え方である。事業主に差別的な意図はないが、結果として生産性の低いグループに属する個人が差別を受けるこ

となる。脇坂（1998）は、日本の企業は「潜在能力 × 定着率」によって労働者の質を判断していると指摘しており、男女差別に当てはめると、男性よりも平均的に定着率の低い女性に対して、雇用管理における差別が生じると考えられる。前述のように日本企業の昇進の仕組みは、同期入社者という母集団を作り、査定と勤続により決まっていく傾向が強い。管理職に登用されるためには、相応のスキルや経験を積むことが必要であり、そうした機会が女性にも男性と同様に与えられることが昇進の条件となるのだが、勤続が期待できない女性に対して、将来の幹部登用につながるような職場への配置や難しい仕事を任せることに事業主や職場の管理職は躊躇しがちであり、女性の昇進の障害となると考えられる。

山口（2008）は、男女間の賃金格差を雇用形態、年齢分布を調整しながら検討した結果、フルタイム・正規雇用者内での男女間賃金格差が最も大きいことから、人的資源の差以上に性別が重要になっているという問題を提起している。賃金格差の大きな要因として昇進機会が男女で不平等であることにより女性の役職者が少ないことがあげられ、さらにその原因として人事考課にあたって統計的差別が存在すると解釈している。

（3）女性の昇進の課題

日本企業における昇進の仕組みを前提にすると、採用後も、長期継続雇用を前提にした配置や異動などによる育成機会、職場の中で与えられる職務経験の提供などにおいて、女性に対して男性と同等の機会が与えられなければ、女性が昇進対象から外れることになる。そもそも統計的差別の根拠となる勤続に関して、女性が長期勤続しにくいのは、仕事と家庭の両立問題に直面するからであり、長時間労働などの働き方が、さらに女性の勤続の阻害要因となってしまっている。また、離職のリスクが大きい女性に対しては、スキルや経験を積む仕事機会が男性に比べて過少になってしまい、管理職昇進のための技能形成がしにくい点に大きな課題がある。

女性がなぜ昇進できないのか、という点に関してその原因を企業や組織の構造的な要因と関連付けて分析した研究についてみていきたい。

武石（2006）は、厚生労働省「女性雇用管理基本調査」の1990年代のデータ分析により、男性の勤続年数が長いという点で内部労働市場が深化しているとみられる企業では、女性の管理職登用が進みにくいことを見出している。90年代後半に両立支援策や男女均等な雇用管理により女性の定着が高まり、それによって女性の管理職比率が高まるという循環が形成されるようになり、女性が内部昇進制のシステムに徐々に組み込まれ始めた可能性を指摘した。

ただし、女性が内部昇進制の仕組みの中で管理職に就くためには、男性管理職に合わせた働き方をしないと昇進しにくい。このことを明らかにしたのが、企業の人事マイクロデータを使って分析したKato, et al. (2013)である。データ分析の結果、女性に関してのみ年間労働時間と昇進率の間に有意な正の関係がみられたことから、女性の昇進には長時間労働による仕事へのコミットメントをシグナルとして示していくことが重要であると指摘し、統計的差別を回避するため、女性は働きぶりによって仕事への意欲を示すことが求められていることを示唆している。

日本企業の遅い昇進が女性の管理職登用を阻害している可能性があるのではないかとの問題意識から研究を進めたのが脇坂（2014）である。分析の結果、昇進スピードが早い方が女性管理職登用

は進むとしている。山本（2014）も、女性管理職比率が高い企業の特徴として、短い労働時間、高い雇用の流動性、緩やかな賃金カーブを指摘している。

これらの研究は、男性中心の役職昇進の仕組みといえる「日本的」な昇進の仕組みが、女性の昇進にネガティブに作用していることを示しており、女性の昇進をめぐる課題に対応するためには、昇進の仕組み自体を見直すことが必要となっていることを指摘するものである。佐藤（2017）は、女性活躍推進を含むダイバーシティ経営定着のためには、学歴別年次管理を基本にする昇進を含む「日本的雇用処遇制度」を見直し、個別管理にシフトして育成プランを個別に作成するなどの対応が必要になるとしている。

ただし、企業における昇進の仕組みは、採用や育成、退職などの一連の雇用管理に組み込まれており、簡単に修正することは難しい。上述した脇坂（2014）の研究では、昇進スピードが遅い企業であってもワーク・ライフ・バランス施策の実施が女性の管理職登用につながることから、昇進パターンをすぐに変更することは難しいにしても、他の施策が女性の昇進を補完することを示している。

現在の昇進の仕組みを前提にしつつ、女性の管理職登用を促進するためには何が求められるのか、に関しては、多くの研究が蓄積されている。管理職に就いている女性を対象に、企業や職場の特性、仕事経験の特徴などを分析した研究が多い。

企業の制度に関しては、管理職に就くためには一定の勤続が不可欠であることから、女性の就業継続を支援する施策、及び継続した女性の意欲を維持するための施策の重要性が指摘されてきた。

武石（2006）は、募集、採用、教育訓練において男女均等な雇用管理を実施することが女性の昇進機会を高めることを1990年代のマクロデータにより明らかにした。松繁・武内（2008）は、女性の就業支援等の人事施策が女性管理職比率に与える影響を分析し、人事施策が女性の管理職比率を直接高める効果はみられないとしながらも、ファミリー・フレンドリー施策が、女性の勤続を伸ばすことを通じて女性の昇進につながる道筋を指摘する。山本（2014）は、女性管理職比率が高い企業ではワーク・ライフ・バランス施策が充実していることを確認している。

これらの研究は、企業が実施する人事施策に注目し、女性の管理職登用を進めるために、女性の定着を進めて女性を管理職登用につながる育成コースにのせる制度的な対応が重要であることを明らかにしている。しかし、それだけでは十分とはいえない。大内（1999）は、女性のキャリア形成において、適切なOJTや異動を通じた技能形成により個人が自身のキャリアの方向性を見いだせることが重要であり、上司や職場状況の役割が重要になるとしている。特に上司の役割の重要性は、佐藤・武石（2010）においても指摘されている。女性の活躍推進には、「昇進・昇格に必要な能力を獲得できる業務」に女性が配置され、配置された職場で「育成を考えた仕事の割り当てと助言・指導」が行われていることが重要である。採用や初任配属については人事部門が決定権を持つ企業が多いが、初任配属後の部門内の異動は職場の管理職に権限がある場合が少なくないことから、管理職の部下育成への姿勢を含む職場における対応が、女性の意欲には大きな影響力を持つと考えられる、としている。

女性が役職を目指して意欲的にキャリアを形成できる職場の条件に関しては、管理職に昇進した女性を対象にした調査から多くの示唆が得られている。特に、魅力ある仕事の経験、自分のキャリ

アを支援してくれた組織に対するコミットメント、男女平等な姿勢で女性部下の将来に期待して支援する上司の存在の重要性が指摘されている（富田 2005, 石黒 2012, 永瀬・山谷 2012, 麓 2015 など）。

これらの研究から、男女の平均勤続の差という事実に基づき女性に様々な機会が与えられない「統計的差別」が日本の多くの企業に存在しており、女性に対する育成機会は大きく制約され、その結果昇進面で男女間格差が生じており、これを打破する企業の仕組み、職場レベルでの地道な取組が女性の昇進には不可欠であることが明らかにされてきた。「統計的差別」は、男女の勤続年数が異なるという事実がある以上は企業の合理的な行動といわれてきた。しかし、山口（2008）はこの「合理的」という見方に疑問を投げかける。女性の離職を予測して女性に差別的な対応を行うことで、結果として女性の離職確率が高まり、企業が望まない離職という行動を差別により招いてしまっているという点において、不合理性を指摘するものである。日本で、企業や職場における男女差別的な取り扱いと女性の仕事への意欲低下とが「悪循環」を招いていることは、Hewlett and Sherbin（2011）でも指摘されている。女性の昇進が進まない理由の組織的な要因を明らかにしてこの悪循環を断ち切ることは重要である。

おわりに

本稿では、特に日本の労働市場や企業組織において女性の昇進の課題についてどのような研究蓄積がなされてきたのかについて概観してきた。日本の労働市場では、女性の昇進へのルートが極めて限定されている実態があることは事実である。それはなぜなのか、を解明することにより、どうすればいいのかという処方箋が明らかになる。とはいえ、この問題は、労働市場、そして企業組織において男女がどのように位置づけられているのか、さらにはそれを規定する社会のジェンダー構造と深く関わるという点で、労働分野における男女間格差という本質的な問題と関わるものであるため、丁寧な議論が求められる。

女性の管理職登用が進まない要因として、女性側、企業・組織側、双方の要因があげられる。女性の昇進意欲を喚起するために、若年層を含めて女性のキャリア意識への働きかけが重要であることはいうまでもない。ただし、女性が管理職を目指さない、あるいは意欲を維持できない企業・職場の要因の探求は、女性管理職を増やすために企業は何をすべきか、という課題に答えるものであり、実務的にも重要なテーマといえる。

現状における女性の昇進の課題を整理してきたが、今後は、日本的雇用慣行に組み込まれた「昇進の仕組み」自体が変化する可能性があり、そうした変化が起こるとすれば、女性の昇進はどのように変化していくのか、という点は興味深い研究テーマである。また、従来型の管理職に求められる能力は、トップダウン・ヒーロー型・権威的ないわゆる「男性的」リーダーシップであったが、ダイバーシティ経営の下で求められる管理職像が変化すると考えられる。多様な人材をマネジメントする管理職に求められる能力として、「サーバントリーダーシップ」（Greenleaf 1977）や「静かなリーダーシップ」（Badaracco 2002）など、新しいリーダーシップのタイプに注目が集まるようになってきた。組織構造の変化に伴い、求められる管理職像が変質し、それによって従来とは異なる

るメカニズムで管理職登用が行われるようになると、女性の昇進への影響がでてくる可能性もある。

さらに新しい研究の視点として、女性管理職が増えると、企業や職場がどのように変化するのか、という点も重要なテーマである。現在の女性活躍推進政策では、女性の管理職登用が目的化している感があるが、女性管理職が増えることに伴いマネジメントの質が変化するのか、変化するとすれば、現在の職場の課題である多様性尊重や働き方改革の推進に寄与する可能性があるのか、といった点に関する女性の昇進の効果について、組織的な視点からアプローチすることも重要なテーマとなろう。

(たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部教授)

【参考文献】

- Badaracco, Joseph L., Jr. (2002) *Leading Quietly : An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Boston : Harvard Business School Press. (高木晴夫監修, 夏里尚子訳 (2002) 『静かなリーダーシップ』 翔泳社).
- Becker, Gary (1971) *The Economics of Discrimination*, Chicago : The University of Chicago Press.
- Blackburn, Robert M., Jude Browne, Bradley Brooks, and Jennifer Jarman (2002) “Explaining Gender Segregation,” *British Journal of Sociology*, Vol.53, No.4, pp.513-536.
- Bryant, Gay (1985) *The Working Woman Report : Succeeding in Business in the 80's*, New York : Simon and Schuster.
- Greenleaf, Robert K. (1977) *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York : Paulist Press. (金井壽宏監修, 金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英治出版).
- Hakim, Catherine (2000) *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century : Preference Theory*, Oxford University Press.
- Hewlett, Silvia Ann and Laura Sherbin (2011) *Off-Ramps and On-Ramps Japan : Keeping Talented Women on the Road to Success*. New York : Center for Work-Life Policy.
- Kanter, Rosabeth M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, New York : Basic Books. (高井葉子訳 (1995) 『企業のなかの男と女』 生産性出版).
- Kato, Takao, Daiji Kawaguchi, and Hideo Owan (2013) “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace : An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm,” RIETI Discussion Paper Series, 13-E-038.
- Kawaguchi, Daiji (2007) “A Market Test for Sex Discrimination : Evidence from Japanese Firm-level Panel Data,” *International Journal of Industrial Organization*, Vol.25, Issue3, pp.441-460.
- Kilian, Claire McCarty, Dawn Hukai, and C. Elizabeth McCarty (2005) “Building Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership,” *Journal of Management Development*, Vol.24, Issue2, pp.155-168.
- Lam, Alice C.L. (1992) *Women and Japanese Management : Discrimination and Reform*, London and New York : Routledge.
- Niederle, Muriel and Lise Vesterlund (2007) “Do Women Shy Away from Competition ? Do Men Compete Too Much ?” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.122, No.3, pp.1067-1101.
- Phelps, Edmund S. (1972) “The Statistical Theory of Racism and Sexism,” *American Economic Review*, Vol.62, No.4, pp.659-661.
- Pinker, Susan (2008) *The Sexual Paradox : Men, Women and the Real Gender Gap*, New York : Scribner. (幾島幸子・古賀祥子訳 (2009) 『なぜ女は昇進を拒むのか——進化心理学が解く性差のパラドクス』 早川書房).

- Pucik, Vladimir (1985) "Promotion Patterns in a Japanese Trading Company," *Columbia Journal of World Business*, Vol.20, No.3, pp.73-79.
- Rosenbaum, James. E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, London : Academic Press.
- 石黒久仁子 (2012) 「女性管理職のキャリア形成——事例からの考察」『GEMC ジャーナル』7号, 104-129頁。
- 伊藤大一 (1980) 『現代日本官僚制の分析』東京大学出版会。
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 大内章子 (1999) 「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成——総合職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』No.471, 15-28頁。
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』勁草書房。
- 川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620, 42-57頁。
- 木本喜美子 (2003) 『女性労働とマネジメント』勁草書房。
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣。
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 (第2版)』東洋経済新報社。
- 坂田桐子 (2014) 「選好や行動の男女差はどのように生じるか——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, 94-104頁。
- 佐藤博樹 (2017) 「ダイバーシティ経営と人材活用——働き方と人事管理システムの改革」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, 1-19頁。
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社。
- 佐野晋平 (2005) 「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』No.540, 55-67頁。
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 (第2版)』東洋経済新報社。
- 高崎美佐・佐藤博樹 (2014) 「女性管理職の現状——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——人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会, 35-57頁。
- 高村静 (2017) 「男女若手正社員の昇進意欲——持続と変化」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, 105-134頁。
- 武石恵美子 (1987) 「増加する長期継続雇用と処遇問題」雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代——キャッチ・アップを超えて』東京大学出版会, 37-57頁。
- 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- 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』No.648, 33-47頁。
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会。
- 筒井清子 (2002) 「グラス・シーリングと米国の女性上級経営者」『京都マネジメント・レビュー』第1号, 85-97頁。
- 富田安信 (1992) 「昇進のしくみ——査定と勤続年数の影響」橋木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣, 49-65頁。
- 富田安信 (1993) 「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』No.401, 12-19頁。
- 富田安信 (2005) 「大卒女性のキャリアと昇格」橋木俊詔編『現代女性の労働・結婚・子育て』ミネルヴァ書房, 167-183頁。
- 永瀬伸子・山谷真名 (2012) 「民間大企業の女性管理職のキャリア形成——雇用慣行と家庭内分担」『キャリアデザイン研究』8号, 95-105頁。
- 中村恵 (1988) 「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者——仕事経験とキャリア」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社, 12-37頁。
- 中村恵 (1994) 「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No.415, 2-12頁。
- 21世紀職業財団 (2013) 『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態——昇進・昇格システムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』Vol.21, No.2, 44-53頁。

- 麓幸子（2015）「女性の就業継続と昇進の要因に関する研究——マスコミ A 社の女性記者職の事例から」『キャリアデザイン研究』11号, 77-86頁。
- 松繁寿和・梅崎修（2003）「銀行業における女性従業員の管理職昇進——キャリアと家庭, 二者択一の局面」『日本労務学会誌』第5巻第2号, 44-55頁。
- 松繁寿和・武内真美子（2008）「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研究』第13巻第1号, 257-271頁。
- 水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄（2009）「自信過剰が男性を競争させる」『行動経済学』Vol.2, 60-73頁。
- 安田宏樹（2012）「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第64巻第1号, 134-154頁。
- 山口一男（2008）「男女の賃金格差解消への道筋——統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』No.574, 40-68頁。
- 山口一男（2014）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『日本労働研究雑誌』No.648, 17-32頁。
- 山本勲（2014）「企業における職場環境と女性活用の可能性——企業パネルデータを用いた検証」RIETI Discussion Paper Series, 14-J-017。
- 脇坂明（1998）『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房。
- 脇坂明（2014）「『遅い昇進』は女性に不利に働いているか——国際比較を目指した企業データと管理職データの分析」労働政策研究・研修機構『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）——分析編』187-217頁。