

## 女性活躍推進 (1)

企業が女性活躍を推進するようになって久しい。1986年の男女雇用機会均等法の施行以降、結婚・出産時の継続就労促進、仕事と家庭の両立支援、キャリア形成支援へと取り組みが進んできた。大手企業を中心に環境は整ってきたが、いまだに多くの企業で女性管理職比率は低い水準にとどまっている。

女性管理職を増やす上で、企業が最も問題視しているのが「女性の昇進意欲の無さ」である。パーソル総合研究所の調査では、女性管理職比率の違いにかかわらず共通していた。

どうすれば女性の昇進意欲は高まるのだろうか。女性活躍推進を目的に様々な施策が実施されてきたが、統計的に分析すると、施策の多くは女性ではなく、むしろ男性の意欲を向上させていた。具体的には、両立支援や女性ロールモデルの公開、新卒女性採用数の目標設定などを実施する企業では、男性の管理職昇進意欲が高い。

なぜこれらの施策は女性ではなく、男性の意欲と関連しているのだろうか。それは女性の昇進意欲を低下させる構造を温存した施策にすぎないからだと筆者は考える。男性にあわせた制度や風土を変えずに表層的な対応で女性活躍を推進しようとしても、かえって男性の優位性を助長しかねない。

例えば、子育て中の女性が両立のために昇進・昇格から遠ざかる「マミートラック」に乗りがちな現状では、従来型の両立支援は、女性の昇進意欲を冷え込ませ、男性の昇進・昇格を後押しするもの

になりうる。

また男性並みに働く「スーパーウーマン」の事例を女性のロールモデルとして公開したところで、多くの女性には魅力的には映らない。男性にあわせて長時間労働をするのであれば、両立を望む女性はまねをしたとは思わない。

一方、女性が管理職になるだけで、男性は管理職の多様性が増したと捉えるかもしれない。そうすると、これまでの画一的な管理職像に抵抗感があった男性にとっては、管理職になるハードルが下がると考えられる。

男女格差を是正するには、女性の昇進意欲低下を防ぐ、より踏み込んだ施策が必要になる。

女性が管理職になりたくない理由に目を向けると、「子育てとの両立困難」や「マネジメントを行う自信のなさ」が特徴となっている。「自信がない」背景にも両立への不安があると考えられることから、管理職に対する両立支援が肝要である。従来の両立支援策は一般社員向けのものが多かったが、管理職の働き方こそを変えなくてはならない。

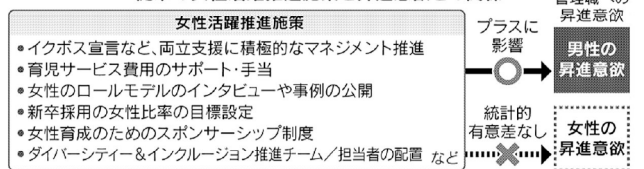
女性管理職を増やすには、既存の制度・仕組みを前提とした従来型の両立支援や女性登用から一歩進め、女性が管理職になりたいと思えるよう、管理職の働き方を抜本的に見直していく必要がある。

# 両立支援従来からの施策に限界



すなかわ・いずみ 大手市場調査会社で10年以上にわたり各種定量・定性調査、企業内データの分析業務に従事した後、2018年より現職。主な調査・研究領域は「女性の就労」や「キャリア」など。

従来の女性活躍推進施策と昇進意欲との関係



(注)20~30代非管理職。子ども有無別に重回帰分析を行った結果を抜粋