



# 昇進をしたがらない女性達と、 昇進させたい企業

～そのミスマッチを埋めるために～

たかだ あさこ  
高田 朝子

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授

## 1. 女性活躍推進の流れと現場との ミスマッチ

女性活躍推進という日本語としては極めて不格好なワードが新聞紙面に踊るようになってから7年たつ<sup>1</sup>。東京証券取引所はプライム市場のコーポレートガバナンス・コードにおいて管理職の多様性の確保を求めた。環境は女性達にとって追い風といってよい。しかし、現場の女性達は追い風を感じていない。日本経済新聞が働く女性2000人に行った調査（2020年1月）において「管理職になりたい」と答えた女性は17.6%で2017年の同調査よりも2ポイント減少している。管理職になりたくない理由としてあげられたのが「責任が重くなる（66.1%）」「精神的な負担が多い（62.7%）」であった。

筆者は長年ビジネススクールで教鞭を執っている。MBAの教室で今後のキャリアについて訊ねると、女子学生は「今の会社では昇進したくない」「旨味がない」と語る者が多い。MBAの学生は本来、上昇志向が強いが、日本の女性MBAは例外が多い。彼女達の多くは現在の延長線上にある昇進のためというよりも、将来の転職を見据えて、又は何かが発生した時に身を守る道具としての学位取得を希望しているのが特徴である。

一方で、ここ10年で急速に女性が長く勤めるための仕組みを企業は拡充させてきた。これらの動きは大企業が中心で、未だに女性活躍とはほど遠い仕組みを堂々と維持している企業も多くあるのも事実である。それでも福利厚生を含めた昨今の仕組みの充

実ぶりは一昔前と比較して隔世の感がある。

社会や企業の昇進してもらいたい思惑と当事者の女性達の中に明らかにミスマッチが発生していて、なんとも言えない閉塞感をもたらしているのが今の我が国の現状である。これはいくら政府や企業が「女性活躍推進」とか「女性がいきいき働く社会」といった旗を大きく振っても変化がない。

何故このような事態が発生しているのか。そしてどうすればこのミスマッチは解消されるのだろうか。

### 必殺仕事人が圧倒的に多い職場

図1左は縦軸に昇進意欲、横軸に能力をとり便宜的に分類したものである。分類は固定的なものではなく、ある時の組織の状態を瞬間的に捉えて分類したものである。何か環境が変わればその分類は容易に変化する。例えば「職場の花」が「組織の達人」に異動することもあるし、逆も又然りである。

この図をMBAの学生を含む約100人に見せ、自分の所属する会社の女性達の指向性の割合を大まかに分類して貰ったものが図1右である。ばらつきは見られたが、共通していたのは圧倒的に必殺仕事人即ち、能力が高いが昇進を望まないグループが圧倒的に多いという答えであった。

### 昇進しなくても困らない

なぜ彼女達が昇進を望まないのか。昇進を望むか否かは本人の自由であり押しつけるものではない。本人は密かに考えているのに「彼女は昇進を望んでいない」と周囲が勝手に解釈している場合や、本人

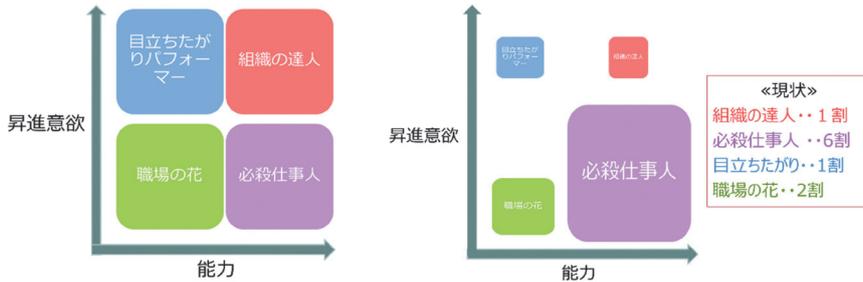
<sup>1</sup> この造語がそれまで使われていた「女性活用」という言葉と完全に入れ変わったのは2014年である。2013年に女性活躍推進という言葉が作られ翌年から広く使われるようになった。



### 【高田朝子氏のプロフィール】

モルガン・スタンレー証券会社勤務を経て、米サンダーバード国際経営大学院国際経営学修士（MIM）。慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士（MBA）、同博士課程修了。経営学博士。高千穂大学経営学部専任講師、助教授。2008年法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科准教授、2010年より現職。自治大学校講師、税務大学校講師を兼任。専門は組織行動、リーダーシップ、経営組織。著書『本気で、地域を変える地域づくり3.0の発想とマネジメント』共著 晃洋書房 2021年、『女性マネージャーの働き方改革2.0-「成長」と「育成」のための処方箋』生産性出版 2019年、『女性マネージャー育成講座』生産性出版 2016年、『人脈のできる人一人は誰のために「一肌ぬぐ」のか?』慶應義塾大学出版会 2010年、『ケース・メソッド入門』石田英夫（共編著）慶應義塾大学出版会 2007年、『組織マネジメント戦略（ビジネススクール・テキスト）』（共著）有斐閣 2005年、『危機対応のエフェカシー・マネジメント-「チーム効力感」がカギを握る』慶應義塾大学出版会 2003年。

図1 女性の昇進意欲と能力による分類図



出典：高田朝子『女性マネージャー育成講座』（2016）生産性出版より転載

が言い出せない場合など、さまざまなケースがある。しかし、本当に彼女達が現在の勤め先で昇進を望まないのであれば、それは端的に言えば昇進しなくても困らないからである。昇進によって得るだろうストレスと昇進の果実を天秤にかけた場合に、ストレスの方が多くなると判断しているのである。彼女達が昇進した方が得であると判断できる将来図を提示しないと、このミスマッチは永遠に続く。

### 足元を見透かされている女性活躍推進

図2は2019年までの人口と合計特殊出生率ならびに、女性関連の政府施策を一覧にしたものである。出生率の低下と女性関連の施策は卵と鶏の関係にある。特に、2005年の出生率1.26という最低値の記録以降、重要施策がうたれ、その後、明確な人口減少とともにアベノミクスで女性活躍推進が声高らかに歌われるようになった。

昨今の女性を昇進させようキャンペーンは人口減少という社会構造の根幹を揺らがすものが発端で始まっている—こう解釈すると、最近の矢継ぎ早のさまざまな施策は余りにも分かりやすい。労働人口が減り、確実に今までのような日常が成立しなくなる時代が目前である。そのための女性活躍推進である。

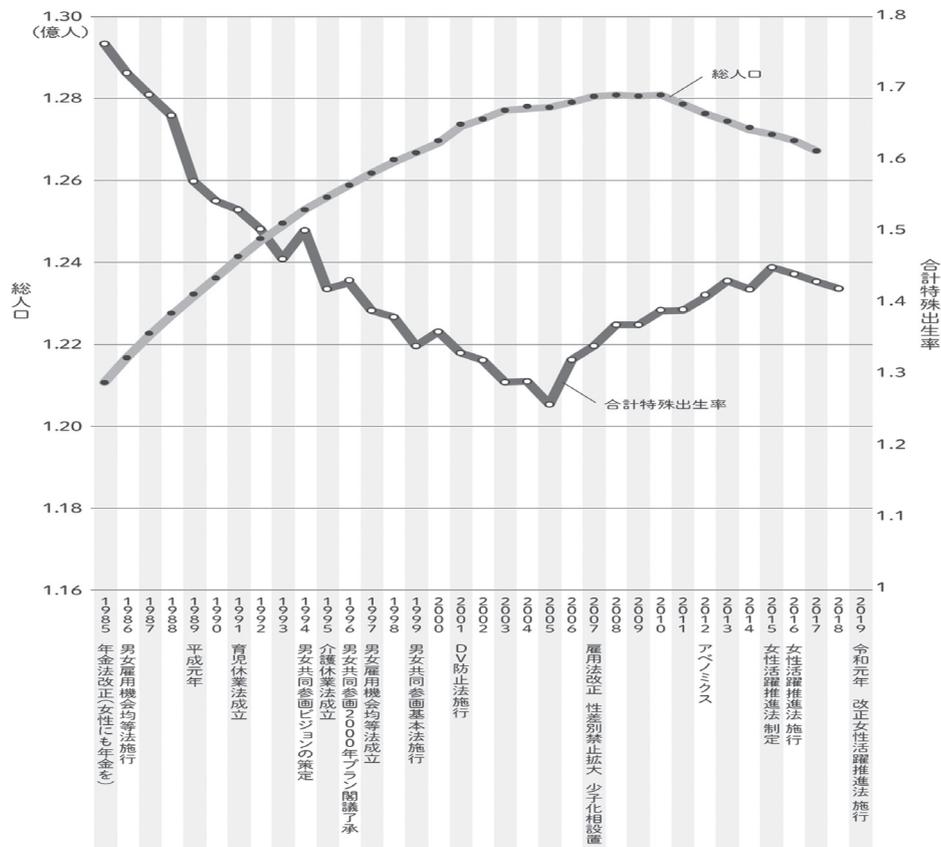
我が国は、男性優位文化の強い国である。ジェンダーギャップ指数は120位（WBF2021）で、常に低値安定をしている。このような環境での女性を昇進させようキャンペーンである。世の中の意志決定者達がりべらるな思想に転換し後押しているのではないのは明白で、「人口が減って人手が足りないから、君たち働いてね。余りやり方を変えずに僕たちと同じように」というのが本音であることはひしひしと伝わってくる。現場にいる女性達は、決して本質から変化しようとしてない社会や企業の本音を肌感覚で感じていて、現状を冷めた目で見ていると考えるとミスマッチの根深さの説明がつく。更に詳しく見てみよう。

## 2. 女性達が昇進にそこまで魅力を感じない3つの理由

### 「一緒にいる時間評価」の我が国

我が国は言わずもがな長時間労働の国である。労働生産性はOECD加盟国の中で下位グループに属する。男性は外で働き女性は家を守るという古典的な社会的役割が支持されてきたこと、長時間労働と長期雇用、会社は家族という考え方の組み合わせが、我が国の企業に独特の心理的な評価基準を産んだと考えている。これを本稿では一緒にいた時間評価と名付ける。

図2 合計特殊出生率と女性関連法案



出典：「厚生労働省の調査」より筆者加工  
高田朝子「女性マネージャーの働き方改革2.0」生産性出版（2020）より転載

例えば、今期の営業成績が振るわなかったA君を考えてみよう。A君は後輩社員のメンタリングや指導、新入社員採用の際のOBOG訪問の相手やケア、部の資料作成などアフターファイブもさまざまな部への数字にならない貢献をしている。上司はこれら全てのA君の活動を全て見て「総合的に」評価するはずだ。多くの企業は売上げの数字のみでは評価しない。その人の会社への貢献度という裁量部分が存在する。A君は営業成績だけだったらCだが、総合的に見ると組織への貢献度という裁量部分が加味される。最終的に上司はA君をB-と評価するだろう。

数字だけの評価ではない部分、つまり裁量部分を構成するものはその人の振る舞いである。振る舞いは一緒にいた時間で情報が得られ、判断されることが多い。長く一緒にいることは、多くの振る舞いを

人に見せることと同義である。これは奇しくもその人をさまざまな軸で評価していることになる。人を全方位から見て、その人の成長を見守るというある種の合理性を持ったやり方であった。

一方でこのやり方は女性にとっては好ましいものではなかった。長時間労働の波に自ら身を投じることが求められる。「会社はファミリー」という綺麗な言葉で表現されてきたが、これは、プライベートと仕事の境界が曖昧なことと同義である。家庭を持つ女性にとっては難しい。よって、今まで企業でポジティブに評価されやすいのは、男性と同様に一緒にいた時間評価の果実を享受すべく働いた、もしくは働ける環境にいたごく僅かな女性達であった。

ところが、国をあげて企業をあげての女性を昇進させようキャンペーンに突入したことで働き方改革の波

で、上司側は全方位で評価する材料を持たないまま、裁量部分を決めなくてはいけなくなった。女性達にとっては好機と捉えることができるが、裁量部分の評価についての変革は現状では積極的になされていない。

### 「女性ならではの」と「女性枠」の呪縛

企業において女性は依然として少数派である。長い間、我が国の正社員の女性比率は全業種平均で30%–34%台を維持してきた<sup>2</sup>。全体の3割強が女性で、残りが男性である<sup>3</sup>。女性の管理職比率は男性に比較して極めて低かったので女性管理職はレアケースという眼差しを向けられてきたことは容易に想像できる。

少数派の女性に対して、よく使われる言葉が「女性ならではの」である。一緒にいた時間評価ができにくい対象が女性であり、多数派の男性達からすれば自分達とは違うものを一括りにする方が楽なのかもしれない。しかし「女性ならではの視点」といわれども、女性本人はピンとこない。淡々と仕事をしているだけなのに、女性というラベリングで特別視され、男性と違うアウトプットを要求される。

最近の女性を昇進させようキャンペーンで、多くの女性管理職が生まれた。これは非常に喜ばしいことである。同時に、彼女達を「女性枠」という言葉使って、下駄を履かせて昇進をしているという趣旨の表現を男性からも当事者の女性からも聞くことが多くなった。女性管理職の数値目標を持たなくてはいけなくなっている会社は、同じ評価であれば女性を男性より先に昇進させることがあるだろう。昇進の順番や評価に優遇措置がなされたかもしれない。しかし、それは調整の範囲内で、極めて大幅に優遇するとは考えにくい。企業はその存続のために極端に道理に外れた意思決定はしないからである。

そもそも裁量部分の多くは主観からなる。一緒に

いた時間評価でなされた裁量部分は曖昧な要素を含むのが当たり前で、それを長い間男性には受け入れてきたにも拘わらず、曖昧さを女性に向けたときに「女性枠」という言葉で、女性達の実績を覆い被し、本来の実力ではないという扱いをして貶めた位置に置く。これは当事者にとっては非常にストレスが貯まる事態である。

### 経験不足の不安

加えて現状では彼女達の経験不足の問題がある。従来、きつい仕事は「女性に割り振るのは可哀相だ」という配慮がなされることが多かった。きつい仕事の多くは修羅場を多く含みマネジメントスキルを向上させる。出口のない修羅場はメンタル不全に影響するので、全ての修羅場経験が有効とは決して言わないが。

Sandberg (2013) が女性達に足りないのは自信だと著書で何度も訴えているように、女性達を苛むのは自信のなさから来る不安である。そして、不安は経験の無さが生む。高田 (2013) は地銀の女性管理職に行った調査で、多くの男性管理職が法人の融資を多く経て昇進するのに対して女性は法人融資の経験が少ないことを指摘し、ある時期までは男女のキャリアパスが違い経験量に大きな差異があったことを示した。「きつい仕事は可哀相」という思いやりが、結果的には成長の機会を奪っていることになる。

## 3. 処方箋

### コロナ禍は最後の機会

ではどうすればいいのか。現在、予期せぬコロナ禍で働き方と評価の仕方そのものが変化せざるを得なくなっている。これを機に、一緒にいた時間評価をやめ、業績重視に変更すべきである。裁量部分をなくせといっているわけではない。裁量部分は時間

<sup>2</sup> 日本労働組合連合会 (2019)「賃金レポート2019年–賃金30年史–」

<sup>3</sup> 本稿では便宜的に性別を男女で分ける

ではなく、違う軸で評価すべきである。360度評価を考えても良いかもしれない。ワンオンワンを入れてもいい。大事な点は、コロナ禍の前の形に戻そうとする飽くなき欲望を捨てることだ。コロナ禍でリモートワークでも仕事が回ることを学習してしまった組織や人に対して、コロナ禍前の標準である一緒にいる時間評価を適応するのは難しい。人々のマインドセットそのものが幸か不幸か強制的に変化しているからである。

一緒にいた時間評価がなくなることで、上司や会社にとっては新しい評価軸や振る舞い方を見いだす模索をしなくてはならなくなるが、多様な働き方に沿った人員の確保という側面では長期的には必ずプラスになる。

#### あなたの若い時の経験を当てはめない

多くの上司は自分が若いときに部下だった女性社員を基礎値にして女性活躍のやり方を考える。それは非常に危険である。今の職位が高ければ高いほど、女性社員の育成に関わったのは遙か昔であるし、その経験は現代では適応不能である事が多い。女性達のマインドセットは大きく変化している。

散見するのは昔の経験をそのまま現在にあてはめ、「女性は育てても所詮ライフイベントで辞めてしまう」「すぐ泣く」「きつい仕事を与えるのは酷だ」などと思ってしまう上司である。先に示したように、女性の正社員比率は長い間全体の3割であった。その中で殆どの上司は女性管理職を育てきた経験を持たない。役員レベルまで昇進した女性の育成に携わった上司は殆どいない。非常に少ない昔の経験値で、尚且つ時代の流れやマインドセットの変化を考えずに現在の女性全てを判断するのは極めて合理的ではない。

#### 本人に選ばせる、選ばせるために話す

転勤を含めた「きつい仕事」を女性にアサインす

るのは上司にとってはリスクに感じるかもしれない。ハラスメントとして訴えられたらどうしようと、多くの男性上司は及び腰になる。本人の希望を聞く余地があるのであれば本人に意思決定させるべきである。「子供がいるから◎◎できない」という配慮が不要な生き方や環境に当該女性があるかもしれない。「あなたはどうか考えるか」を常に本人に問うべきだ。決めるというプロセスに関わり、自分が意思決定したことには強いコミットメントが生まれる。

多様性の必要性が言われて長いが、多様性は自分の経験や価値観を超えた意思決定を認めることと同義である。それには言葉で表現することが不可欠である。言葉に出して、未来図を表現し共有することで次の一歩が始まる。「相手は分かっているはずだ」ではなくて、何がこれからはじまるのか、自分がどう思っているのかを上司は言葉で開示すべきである。上司側の思い込みを超えた状態にひょっとしたら多くの女性社員はいるのかもしれない。やりとりの中で新しい要素を知ることも必要である。

勿論、女性達自身も腹をくくるべきだ。人口減少の我が国において女性が社会の主要な担い手となることは避けられない。現在は過渡期である。コロナ禍を追い風にしたものが今後は生き残れることだけは胆に銘じておいた方がいい。

#### 参考文献

- Sandberg, S. (2013). *Lean in - Women, Work and the Will to Lead*. Random House
- 高田朝子 (2016) 女性マネージャー育成講座. 生産性出版.
- 高田朝子 (2019) 女性マネージャーの働き方改革2.0 - 「成長」と「育成」のための処方箋. 生産性出版.
- 高田朝子 (2013) 「女性管理職育成についての定性的調査からの一考察 - 昇進の背中を押した事象とは何か」 経営行動科学 第26巻3号 p233-248