

Ⅱ 内部登用による女性役員の育成

企業内で女性が社内役員へと登用されることは、ロール・モデルを増やし、女性社員のモチベーション向上の観点から重要であり、その候補である女性管理職の育成の課題、及び今後の育成の在り方について記述する。

1 課題

(1) 女性管理職の現状

① 役職別管理職割合

企業規模 30 人以上における役職別の女性管理職割合（平成 27 年 10 月時点）は係長相当職以上（役員含む）が 10.2%と、26 年に比べ 1.2 ポイント上昇。課長相当職（同）7.8%、部長相当職 4.3%とそれぞれ上がっているが、増加率は 1 ポイント前後であり、産業による差が大きい。課長相当職以上（同）の女性管理職を有する企業の割合は 59.0%と、平成 26 年から 3 ポイントの増加にとどまっており、逆に 1 人もいない企業が依然として 40%超を占める³⁰。

② キャリア形成

今後、5 年程度の間には女性役員となることが見込まれる男女雇用機会均等法の施行初期に就職した世代は、一般的に、男性と異なる配置・育成がなされてきた場合が多い。全社的な視点に欠ける傾向や昇進意欲の低下等の悪循環に陥っている面がある。仕事と育児等の両立が困難であることやロール・モデルとなる女性管理職が少ないこと等で将来像を描きにくい（図表Ⅱ-1）。昇進に必要な知識・経験等を付与する機会を与えること等、組織として女性の能力発揮の取組も十分ではない³¹。

③ ネットワークの不足

男性には、男性中心のネットワーク、いわゆる OBN (old boys' network) があり、管理職の先輩から社内や会議での振る舞いを指導されたり、社外では同業・異業種のリーダーらを紹介されたりしてネットワークを構築する機会にも恵まれている。それに対し、女性は社外のネットワークが弱く、委員会や研究会等の活動を通じてリーダーシップを鍛えられる機会も少ない。

³⁰ 厚生労働省「平成 27 年度雇用均等基本調査」

³¹ 武石恵美子「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.648p34

(図表Ⅱ－１ 管理職調査＞管理職の昇進を望まない理由（複数回答、％））

	300人以上				100-299人			
	男性		女性		男性		女性	
	課長	部長	課長	部長	課長	部長	課長	部長
自分には能力がない	33.2	19.4	33.3	26.2	30.1	19.0	31.0	20.0
責任が重くなる	27.2	20.7	31.2	21.4	26.9	20.3	32.4	20.0
メリットがないまたは低い	27.0	14.5	22.0	14.3	24.9	13.3	18.3	20.0
定年が近い	25.2	39.5	15.6	19.0	24.7	40.0	17.6	16.7
仕事と家庭の両立が困難になる	16.2	8.0	29.1	7.1	14.3	8.7	22.5	23.3
やるべき仕事が増える	14.6	8.6	15.6	11.9	16.9	10.3	14.8	13.3
自分の雇用管理区分では昇進可能性がない	11.7	12.7	9.2	4.8	14.3	10.0	9.2	20.0
もともと長く勤める気がない	2.9	1.5	3.7	2.4	2.0	1.7	1.4	-
やっかみが出て足を引っ張られる	2.7	0.9	5.5	9.5	3.8	1.7	3.5	6.7
周りにより上位の同性の管理職がない	1.5	4.9	19.3	28.6	3.8	8.0	21.8	16.7
家族がいい顔をしない	1.2	0.6	2.1	-	1.6	1.0	3.5	-
その他	7.3	10.2	10.1	21.4	7.0	8.3	10.6	16.7
特に理由はない	7.7	8.3	5.8	4.8	6.0	11.7	5.6	3.3
無回答	0.8	0.6	0.3	-	0.2	-	-	3.3
合計	(753)	(324)	(327)	(42)	(498)	(300)	(142)	(30)

(出典)

独立行政法人 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」

(2) 大企業等の取組

① 執行役員、部長の増加

各経済団体による女性活躍推進のための取組を受けて、東証1部上場の大企業等では、内部昇進により役員に選抜されることも見込まれる執行役員や上級管理職を増やす動きが広がってきた。課長相当職以上（役員含む）の女性管理職を有する企業の割合は1,000～4,999人75.1%、5,000人以上98.1%と、規模が大きくなるほど割合は高くなる³²。また、従業員1,000人以上の企業を対象にした日本経済新聞社の「人を活かす会社調査」³³によると、平成25年から平成28年の回答が比較可能な280社の執行役員数は平成24年の69人から平成28年は142人と倍増した。部長は同じく1,464人から2,520人へと1,000人以上増えている（図表Ⅱ－2）。

(図表Ⅱ－2 大手企業280社の上級管理職数の推移)

役職	単位:人				
	平成24年	25年	26年	27年	28年
執行役員	69	81	85	118	142
部長	1,464	2,117	2,151	2,348	2,520

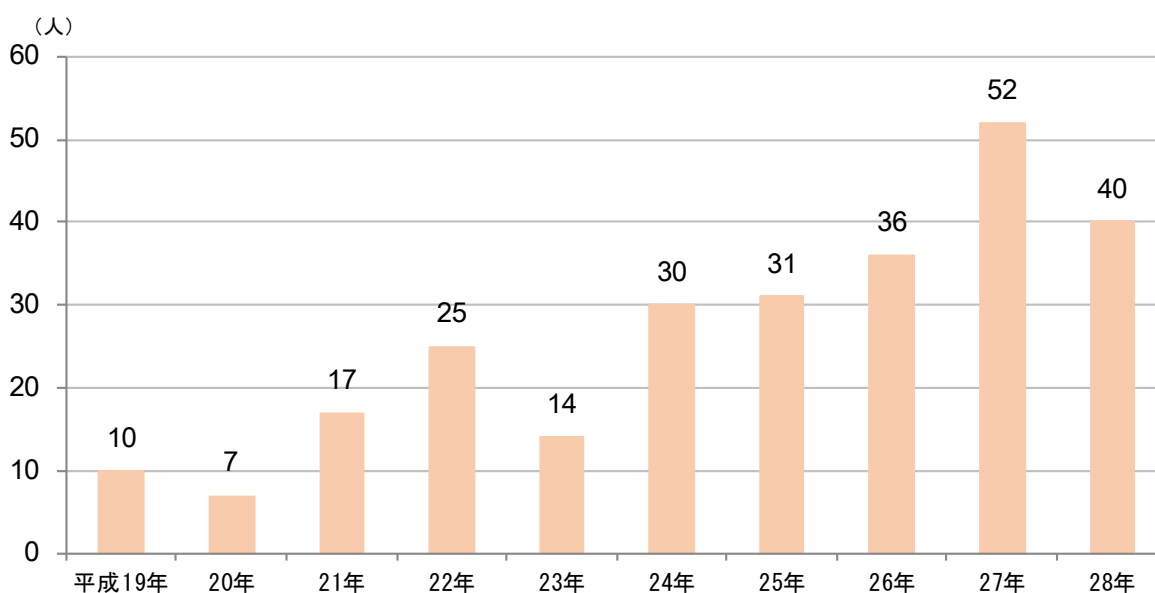
(出典)

日本経済新聞社「人を活かす会社調査」（平成25年-平成28年調査から算出）

³² 厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」³³ 付属資料9

上場企業の女性社内取締役・監査役は平成28年7月末時点で431人おり、いつ就任したかを見ると、平成24年は30人、平成25年31人、平成26年36人、平成27年52人、平成28年40人と、それぞれ40人前後ずつ就任している（図表Ⅱ－3）。さらなる増加に向けては、企業の採用・育成・登用のサイクルをより大きく広げながら回していく組織的な取組が欠かせない。

（図表Ⅱ－3 女性の社内取締役・監査役の年別就任数）



（備考）

東洋経済新報社「役員四季報」（2017年版）より、2016年7月末時点の国内証券取引所に上場する3,619社（外国の会社を除く）の社内役員について就任した年別の人数を集計。既に退任した役員は含んでおらず、実際の就任数はこれより多い可能性がある。

② 女性の社内役員がいる企業

女性社内取締役・監査役・執行役がいる上場企業の割合は現状、東証1部上場企業の8.5%、東証2部上場企業の7.7%にとどまっている³⁴。両上場企業を中心に、社内登用の幹を各企業でより太くしていくうえで、女性の目線をいかした働き方改革や育児・介護等をしながらキャリア形成ができる仕組みづくりを加速する必要がある。

③ 幹部登用の仕組みづくり

日本経済新聞が上場企業の女性役員を対象に実施した調査によると、約7割が役員になれた一番の理由として「引き立てたり機会を与えてくれたりする上司の存在」を挙げた³⁵。女性の候補人材が少ない過渡期においては登用する仕組みとして、役員経験者が仕事やキャリアの相談に乗るメンターや、役員が1対1で育成・昇進を後押しするスポンサーシップ・プロ

³⁴ 付属資料10

³⁵ 日本経済新聞朝刊（平成27年3月28日付）

グラムを導入する動きを広げることも課題である。

2 短期的な対応策

(1) 考え方

女性の上級管理職・執行役員に対してはまず、会社をけん引する次世代のリーダーになるための意識付けが重要である。経営の視点に立ち、会社全体を俯瞰して意思決定をする疑似体験を通して、取締役・監査役の役割と意義、使命感ややりがいを感じ取る。それにより、自己研鑽への心構えができる。

コーポレート・ガバナンス等、取締役としての意思決定に必要な知識の習得や、必ずしも十分でないと考えられる社内外のネットワークの構築を促進することも必要である。経営は生き物であり、取り巻く環境はめまぐるしく変わる。決まった解はなく、1つではない。ケースメソッドを通じて考える力を養い、必要な専門的知識を自ら学ぶきっかけを与えることで自律的な成長を促すことができる。

また、社外のネットワーク構築のためには、業種を越えて同じ立場の次世代リーダー候補と交わるだけでなく、専門知識を持ってそれぞれの分野で活躍する社外取締役・監査役の候補人材にも人脈を広げられる育成研修プログラムを受講することが有効である。

さらに、研修中や研修後の一定期間、自社の役員に「役員スタッフ」として付き、仕事をすることも有効である。行動を共にすることで役員として経営判断を行う過程を経験し、視野やネットワークが広がることが期待される。

研修プログラムは、次の視点を踏まえたものが望ましい。

(2) 研修プログラムの内容

① 意識付け

- ・ 広い教養と豊富な経営経験を持った優れた経営者・元経営者や先輩の女性役員から経営に向き合う姿勢、考えに直に触れ、役員となるための自己研鑽への覚悟を持たせる（マインド・セット）。
- ・ リーダーとしての矜持、巻き込む力を企業経営層からじかに学び、それぞれが自分の目指す「経営者像」を描く。
- ・ 目標に向かってのアクション・プランを作成し、一定期間の後、進捗を確認し合う。
- ・ 役員経験者等が一定期間メンターやスポンサーとなり、1対1で成長を促す。



コラム 2 KDDI 役員補佐職

KDDI には「役員補佐」という職位がある。取締役 5 人に管理職が男女 1 人ずつ 1 年間補佐として付いて働く（社長のみ男性 2 人、女性 1 人）。平成 23 年 10 月に開始し、28 年までに 25 人の女性が役員補佐を務め、うち 5 人が部長相当職に昇格した。

役員補佐には、男性は部長相当職が就くことが多いが、女性はまだ部長職が少ないため 40 歳前後の課長相当職が就くことが多い。特に、ある年次以上の世代の女性は社内での異動経験が少ない。それを補う狙いから当初は、あえて役員の担当部署以外から女性補佐を選び、任期を終えた後は主にその役員の担当部署に異動させていた。ただ、そうすると、業務の知識を一から身につける負担が重くなるため、補佐職導入 3 年目からは男性同様、役員の担当部署から選ぶように変えるなど、見直しながらこの仕組みを根付かせようとしている。

役員補佐は、基本的に役員が出席する社内会議には全て同席し、国内出張にも同行する。求められるのは役員の補佐よりむしろ本人の成長だ。役員の仕事を間近に見て、行動を共にし、「役員としての意思決定と、その根拠」を直接、教えられる。さらに 200 人ほどいる本部長・部長を積極的に知るよう指導される。

過去に、両角副社長の役員補佐を経験した人事部の千葉華久子副部長は「社内に横のネットワークができたことが仕事を進める上で大いに役立っている。女性社員も役員補佐をキャリアの 1 つとして認知しており、女性の管理職昇進への意識が変わってきた」と話す。

② 知識の習得

- ・ 役員の法律上の義務と責任、ビジネスリスクとリスク管理、コーポレート・ガバナンスは必須。企業価値を上げるための経営戦略も学ぶ。会計・財務に関しては選択科目とする。
- ・ 企業統治に関する最新情報を得ることも必要。
- ・ 経営を適切に監視するための具体的なテクニックやノウハウは経営者とのやりとりを通じて学ぶ。
- ・ 投資家との対話のための前提知識も得る。
- ・ 女性活躍に関する法律等国の施策や他社の好事例等も学ぶ。（後輩女性の活躍できる環境整備の推進者としての役割が期待される。）

③ ネットワークの構築

- ・ プログラム受講者間のネットワーク構築を促進する交流会の開催と併せ、研修期間中も常時、講師と受講者、受講者同士がコミュニケーションを行ったり事前に課題を出したりすることができる仕組みの構築。

④ 留意事項

- ・ 講師と受講者との双方向性、受講者間の相互性を確保するため、プログラムの定員が多くなならないよう留意。

- ・プログラムを「受けっぱなし」にしないために、アクション・プランの進捗についての評価を受講者や上司へのアンケート等ですり合わせ、これからの課題の見える化を図る。
- ・受講者の育児・介護等家庭的責任への配慮が必要。研修は平日の通学形式を基本とする。

3 長期的な対応策

(1) 募集・採用

日本では、部長以上の幹部への選抜が入社 15 年前後と欧米に比べてかなり遅い³⁶。内部登用による女性役員を増やすには、社員の新卒・中途の採用段階からの長期の視点に立った人材戦略が求められる。

(2) 配置・教育訓練

男女で異なる昇進管理の在り方を見直し、配置・教育訓練など育成機会の格差を是正していくことが望まれる。

社内だけでなく社外においても、経済団体の委員会や研究会等に積極的に参加させ、それらの要職などに抜擢し、重責を担う機会を増やすように努めることが重要である。

(3) 育成・登用

一定の女性社員を早期から選抜し、例えば、以下のような長期的な育成を実施することが妥当と考えられる。

- ・30 歳前後の社員の中から将来の幹部候補者を選抜し、外部研修や人事配置を意識的に行う。社長、副社長を始め役員は、自身の後任となり得る数人を選抜の上、長期的な育成計画を作成し、その数人に、女性を最低 1 人は入れておく。

なお、女性の採用・登用を積極的に行っている企業において、既にこのような取組が行われている。

- ・企業は経済価値の追求にとどまらず、社会的貢献や自然環境への配慮も問われる時代に入り、企業経営層はより広い教養に立脚した判断が求められる。そのために哲学や歴史、宗教観などを早くから学ぶ意識を持たせる。
- ・社内研修の一環として、一定期間、役員の補佐として随行させ、「役員の視点」を体得させる。

(4) 両立支援

仕事と育児・介護を両立できる職場環境の整備を目指して、両立支援制度の

³⁶ 日本経済新聞電子版（平成 26 年 9 月 4 日付）

整備を進めると同時に、男女とも両立支援制度を取得しやすくする職場の雰囲気醸成も必要となる。企業経営者自ら先頭に立って働き方改革を推進し、長時間労働の是正、有給休暇取得率の向上など女性の活躍を妨げている構造を改革することが重要である。妊娠・出産時にも就業継続しやすい企業を増やさなくてはならない。