

女性管理職のキャリア形成とワーク・ライフ・バランス：成功要因と課題の事例研究

はじめに

現代社会において、女性の社会進出は顕著に進展している。特に、管理職としての女性の登用は、組織の多様性と革新性を高める要因として注目されている。しかし、女性が管理職としてのキャリアを築く過程で、ワーク・ライフ・バランスの維持は依然として大きな課題となっている。本研究では、女性管理職のキャリア形成における成功要因と直面する課題を、具体的な事例を通じて分析し、今後の支援策や政策立案に資することを目的とする。

研究の背景と目的

近年、政府や企業は女性の活躍推進に向けた取り組みを強化している。例えば、厚生労働省は「女性の活躍推進」に向けた施策集を公開し、企業における女性の登用や働きやすい環境づくりを推奨している。しかし、女性が管理職として活躍する割合は依然として低く、その背景にはキャリア形成における障壁や、ワーク・ライフ・バランスの難しさが指摘されている。本研究では、これらの課題を明らかにし、女性管理職が直面する現状と、その成功要因を探求する。

研究の意義と課題設定

女性管理職の増加は、組織の多様性を高め、経営の質を向上させるとされている。しかし、現実には多くの女性がキャリアの途中で離職したり、昇進を断念したりするケースが見られる。これらの背景には、職場環境、社会的な固定観念、家庭内の役割分担など、多岐にわたる要因が存在する。本研究では、これらの要因を整理し、女性管理職のキャリア形成における成功要因と課題を明確にすることで、今後の政策や企業の取り組みに対する示唆を提供する。

用語の定義と本研究の範囲

本研究における主要な用語を以下のように定義する。

・女性管理職

組織内で管理的な役割を担う女性従業員を指す。具体的には、課長職以上の役職を持つ者とする。

・キャリア形成

個人が職業生活において経験やスキルを積み重ね、職業的な成長や発展を遂げる過程を指す。

・ワーク・ライフ・バランス：

仕事と私生活（家庭生活、趣味、健康管理など）の調和を図り、双方を充実させることを指す。

本研究では、これらの定義に基づき、女性管理職のキャリア形成とワーク・ライフ・バランスに関する成功要因と課題を、具体的な事例を通じて分析する。

なお、参考とする資料は、国が作成した公式な文献や統計資料に限定し、信頼性の高い情報に基づいた考察を行う。

理論的枠組みと先行研究のレビュー

女性管理職のキャリア形成とワーク・ライフ・バランスに関する研究を深めるためには、関連する理論的枠組みと先行研究の理解が不可欠である。本章では、キャリア形成理論、ワーク・ライフ・バランス理論、性別による職業選択と昇進意欲に関する研究、そして国内外の女性管理職に関する比較研究の動向について概観する。

キャリア形成理論の概観（スーパーモデル、ハランドモデル等）

キャリア形成に関する理論は多岐にわたるが、特にドナルド・E・スーパーのライフキャリアレインボーとジョン・L・ホランドの六角形モデルは、個人の職業選択やキャリア発達を理解する上で重要な枠組みを提供している。

スーパーのライフキャリアレインボー

スーパーは、個人のキャリアは生涯にわたる多様な役割の組み合わせで形成されると提唱した。彼は人生を以下の5つのライフステージに分けている。

- 成長期（0～14歳）：自己概念の形成と基礎的なスキルの習得が行われる段階。

- 探索期（15～24 歳）：職業に関する情報収集や試行錯誤を通じて、自己の興味や能力に適した職業を模索する段階。
- 確立期（25～44 歳）：選択した職業に定着し、専門性や責任を高める段階。
- 維持期（45～64 歳）：これまで築いたキャリアを維持し、さらなる発展を目指す段階。
- 解放期（65 歳～）：職業生活からの引退や新たな役割への移行が行われる段階。

これらのステージにおいて、個人は「子供」「学生」「余暇人」「市民」「職業人」「配偶者」「家庭人」「親」などの複数の役割を担い、これらが重なり合うことでキャリアが形成されるとされる。

ホルランドの六角形モデル

ホルランドは、個人のパーソナリティと職業環境の適合性に基づき、職業選択を 6 つのタイプに分類した。これらのタイプは、現実的（Realistic）、研究的（Investigative）、芸術的（Artistic）、社会的（Social）、企業的（Enterprising）、慣習的（Conventional）であり、各タイプに適した職業環境が存在するとされる。個人が自身のパーソナリティに合致した職業環境を選択することで、職業的満足や安定性が高まると考えられている。

ワーク・ライフ・バランス理論の発展と課題

ワーク・ライフ・バランス（WLB）は、仕事と私生活の調和を目指す概念として、多くの研究が行われてきた。特に、育児や介護といった家庭内の責任と職業生活の両立が重要なテーマとなっている。

日本における WLB の研究では、女性の仕事と家事・育児の両立に関する課題が指摘されている。例えば、出産・育児期の就業継続が依然として難しく、再就職後の処遇や両立負担、メンタルヘルスへの影響が懸念されている。また、男性の家事・育児参加の重要性も高まっており、家庭内の役割分担の見直しが求められている。

さらに、WLB の実現には、企業の制度的支援だけでなく、職場のマネジメントや文化の変革も不可欠である。労働時間の短縮や柔軟な働き方の導入、さらには多様な価値観やライフスタイルを受容する企業文化の醸成が、WLB 推進の鍵となる。

経済産業研究所

性別による職業選択と昇進意欲に関する研究

性別が職業選択や昇進意欲に与える影響について、多くの研究が行われている。伝統的な性別役割分業の観念や社会的期待が、女性の職業選択やキャリア志向に影響を及ぼすことが

指摘されている。例えば、女性は人間関係を重視する職業を選択する傾向があり、これが結果として昇進意欲や管理職への志向性に影響を与える可能性がある。

また、職場における昇進機会の不平等やガラスの天井といった構造的要因も、女性の昇進意欲に影響を及ぼしている。これらの課題を解決するためには、組織内の評価基準の透明性向上や、メンターシップ・スポンサーシップの提供など、多角的なアプローチが必要とされる。

国内外の女性管理職に関する比較研究の動向

女性管理職の割合やキャリアの形成に関しては、各国で文化、制度、労働市場の構造が異なるため、定量・定性的な比較研究が数多く実施されてきた。本章では、日本における状況と諸外国の事例を対比しながら、共通点と相違点を整理することで、政策的示唆を導く。

女性管理職比率の国際的な差異

各国の女性管理職比率を比較すると、日本は OECD 諸国の中でも依然として低い水準にとどまっている。内閣府の男女共同参画白書（令和 5 年版）によれば、上場企業の役員に占める女性の割合はわずか 12.7% に過ぎず、管理的職業従事者全体に占める女性の割合も 15.5%（2022 年時点）にとどまっている。一方で、ノルウェーやスウェーデンなどの北欧諸国では、法制度の整備や文化的背景により、女性役員比率が 40% を超えている場合も多く見られる。

このような差異の背景には、女性の育児・介護負担、昇進機会の不均等、長時間労働慣行、柔軟な働き方の導入度合いなど、複数の要素が関与している。特に日本では、「勤続年数」や「現場経験」などの人事評価基準がキャリア形成に大きく影響するため、出産・育児などのライフイベントで一時的に離職・休職する女性が不利な立場に置かれることがある。

北欧諸国における支援制度の先進性

北欧諸国では、育児休業制度が整備されているだけでなく、男性の育児休業取得を促進する仕組みが存在しており、家庭内のケア責任が男女で分担されている。たとえばスウェーデンでは、「父親月（パパ月）」制度により、一定期間は父親が育児休業を取得しないと家庭全体の育児手当が減額される制度となっている。これにより、女性だけが育児を担うのではなく、両親が共同で子育てを行う文化が根づいている。

このような制度的背景により、女性が職場で長期的なキャリアを築くことが可能となっている。加えて、フレックスタイム制度や在宅勤務といった柔軟な働き方も広く普及しており、家庭との両立がしやすい環境が整備されている点も見逃せない。

米国の成果主義と課題

米国では、ジェンダー平等の実現に向けた公的な目標よりも、成果主義的な人事評価が中心である。そのため、個人の能力や業績が昇進の基準とされやすいという利点がある。一方で、企業によってはワーク・ライフ・バランスの支援が不十分であり、育児期にある女性が昇進から取り残されるリスクがある。

また、米国でも「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」に関する指摘は根強く、特に管理職選考において、男性がリーダーシップを発揮するという固定観念が未だ影響を及ぼしている。こうした文化的要因は、制度だけでは解消できない深層的な課題である。

日本における課題と政策的対応

日本では、2016年に施行された「女性活躍推進法」により、従業員301人以上の企業に対して、女性登用に関する行動計画の策定と公表が義務づけられた。また、厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」では、企業ごとの女性管理職比率や育児制度の活用状況が開示されている。

しかし、制度の整備と実際の運用には乖離が見られ、企業文化や職場の風土が依然として変わっていないケースも多い。特に、「総合職」と「一般職」の職務分離構造がキャリアの長期的形成を阻害しており、同一企業内での女性の登用が限定的である。

また、労働時間の長さや転勤を前提とする配置制度が、家庭責任を担う女性にとって不利に働くことも多い。このような人事慣行に対しては、より柔軟かつ多様性に配慮した改革が求められている。

女性管理職のキャリアパスの実態

女性が組織内で管理職に昇進するまでの道のりには、制度的・文化的背景に根ざした多くの障壁が存在してきた。こうした中で、少しずつではあるが女性の登用は進展しており、その軌跡を統計的な観点と現場の実態の両面から明らかにすることが、今後の課題と成功要因を読み解く上で重要となる。本章では、近年の女性管理職比率の推移、企業規模や業種による差異、昇進の壁とその克服の道筋、そしてロールモデルの役割について論じる。

統計データに見る女性管理職比率の推移

女性管理職の登用状況を定量的に把握するには、政府が公表する各種統計の活用が有効で

ある。ここでは主に内閣府および総務省の公的データをもとに、日本社会における女性管理職比率の変遷を整理する。

厚生労働省の「雇用均等基本調査」によれば、2022 年時点で管理的職業に就いている女性の割合は 15.5%となっている。これは 2000 年代初頭の 10%未満という数値に比べれば上昇傾向にあるものの、依然として男性と比して著しく低い水準にとどまっている。また、内閣府の「男女共同参画白書」（令和 5 年版）によると、上場企業の役員に占める女性比率は 12.7%にとどまり、政府が掲げる 30%目標（2030 年まで）に対して達成は依然として遠い状況である。

このような傾向は、単に個人の能力や意欲の問題に起因するものではなく、社会制度や企業文化が長期にわたり男性中心に構築されてきたことが背景にある。特に、年功序列型の人事制度や長時間労働を前提とした働き方が、育児や介護といった私生活の負担を抱える女性に不利に働いてきた歴史がある。

企業規模・業種別の女性管理職登用状況

女性の登用は業種や企業規模によっても大きく異なっている。企業の特性に応じて人事制度や業務内容が変化するため、その影響がキャリアパスにも及ぶのである。

内閣府の統計によると、女性管理職の比率が比較的高いのは「医療・福祉」や「教育」などの非製造業であり、これはこれらの分野において女性労働者自体の割合が高いこととも関連している。一方で、「建設業」や「製造業」では、いまだに女性管理職比率が一桁台で推移しており、構造的な男女格差の根深さがうかがえる。

また、企業規模別に見ると、従業員数が 1,000 人以上の大企業においては、一定の制度整備が進んでいることから、女性登用が比較的進んでいる傾向がある。これは育児支援制度の充実、男女別の昇進差の是正に向けた取り組みが社内に制度化されていることが一因である。一方で、中小企業では、柔軟な働き方への対応や女性のキャリア形成支援に関するリソースが限定的であるため、管理職比率は伸び悩んでいる。

昇進プロセスにおける障壁と突破の要因

女性が管理職に昇進する過程では、いくつかの共通する障壁が存在する。これらは単なる制度面だけではなく、職場の文化、個人のキャリア観、そして家庭環境といった多層的な要因が絡み合っている。

たとえば、「自己選抜の欠如」と呼ばれる現象がある。これは、女性自身が昇進の機会を前にして、自己評価の低さや職場環境への不安から手を挙げない傾向を指す。この背景には、昇進＝長時間労働や転勤といった負担増という固定観念が存在しており、女性が昇進に対して慎重にならざるを得ない状況がある。

一方、こうした障壁を乗り越えて管理職に就いた女性の事例を分析すると、いくつかの成功要因が浮かび上がる。まず、職場内でのメンターや支援者の存在が重要である。女性上司や先輩からのアドバイスが、心理的な支えとなり、昇進に対する抵抗感を和らげる効果をもたらしている。また、フレキシブルな勤務制度の導入や育児支援制度の活用も、女性がキャリアを中断せずに継続するための基盤となっている。

さらに近年では、「イクボス」のように、部下の多様なライフスタイルを尊重する管理職の育成が注目されており、これが職場文化の変革を促す要因ともなっている。

女性管理職のロールモデルとその影響

ロールモデルの存在は、次世代の女性たちにとって非常に大きな意義を持つ。とりわけ、同じ職場や業界で実際に管理職として活躍している女性の存在は、抽象的な目標を現実のものとして捉え直す契機となる。

内閣府の調査によると、女性管理職を目指す上で「ロールモデルの存在が励みになった」と回答した女性は 6 割を超えており、ロールモデルの可視化がキャリア形成において有効であることが示唆される。また、ロールモデルは単に存在するだけでなく、自らの成功体験や困難を共有することで、若手の育成や組織文化の醸成にも寄与する。

一方で、ロールモデルが少ない職場では、昇進に対するイメージが描けず、結果としてキャリア形成が消極的になりやすい。こうした状況を打破するには、企業が積極的に女性管理職を前面に出す施策や、社内外での講演・交流の場を設けることが重要である。

ワーク・ライフ・バランスの課題と影響要因

女性管理職のキャリア形成において、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の実現は避けて通れない重要課題である。特に、家庭責任と業務責任の両立において、時間的・精神的なジレンマを抱える女性は少なくない。さらに、出産や育児、介護といったライフイベントによるキャリア中断、管理職特有の業務負荷、そして職場に根強く残る性別役割分担意識は、

女性の継続的な昇進を阻む要因となっている。本章では、WLB の観点から、これらの構造的課題について具体的に論じていく。

仕事と家庭の時間的・精神的ジレンマ

WLB の実現には、時間配分と心理的安定が大きく関係している。特に女性管理職の場合、職場での指導・管理業務と、家庭内での育児や家事との両立において、継続的なジレンマが生じやすい。

二重責任にともなう時間的制約

内閣府の調査によると、日本では女性が担う家事・育児時間が男性と比べて顕著に長く、共働き世帯であっても女性の負担が偏っている実態が示されている。結果として、女性管理職は職場での責任を果たす一方で、家庭内での役割も多く担うこととなり、1 日 24 時間の中での自由時間は極めて限定的となる。

特に夕方以降の時間帯に会議や意思決定が集中するような職場では、保育園の迎えや家族との時間確保との調整が困難となり、職務遂行に対する不安や罪悪感が生じることもある。こうした状態が長期間にわたって続くと、ワーク・ファミリー・コンフリクト（WFC）と呼ばれる心理的ストレスに発展する可能性がある。

精神的負担と内的葛藤

時間的な制約に加え、女性管理職が抱える精神的負担も軽視できない。職場においては成果とリーダーシップを求められ、家庭においては良き母・妻・娘としての役割を期待される。これにより、いずれかの役割が疎かになった際に「自分は不完全である」という自己否定感が芽生えることがある。

また、「昇進したい」と考えながらも「家庭との両立が不安」という思いを同時に抱くことで、キャリア選択における躊躇が生まれ、昇進の機会を自ら辞退するケースも見られる。こうした内的葛藤は、制度面だけでは解決できず、職場や社会の意識改革が不可欠となる。

ライフイベントにおけるキャリア中断の実態

女性のキャリア形成にとって、ライフイベントは計画的でありながらも大きな変化を伴う出来事である。特に出産・育児や親の介護などのタイミングは、仕事との両立に深刻な影響を与える。

出産・育児による離職と職務再開の壁

厚生労働省の「雇用均等基本調査」によれば、第一子出産後に約半数の女性が退職を選択しており、出産がキャリアの連続性を断ち切る契機となっている。育児休業制度の普及にもかかわらず、実際には制度利用後の職場復帰が難しいと感じる女性が少なくない。

復帰後も、以前と同様の職務内容や役職に戻れないケースや、本人の希望に反して補助的な業務に配置転換されることがある。このような人事運用が、女性のキャリア意欲を削ぐ結果となり、昇進への意欲を低下させてしまう。

介護による影響

近年では、親や義親の介護を担う世代が増加しており、女性管理職が介護のために退職を余儀なくされるケースも見られる。介護と仕事の両立には柔軟な勤務制度や精神的なサポートが求められるが、制度の整備が追いついていない企業も多い。

結果として、キャリアの継続に関して女性が「再び中断するかもしれない」との不安を抱き続けることになり、積極的な昇進意欲にブレーキをかける一因となっている。

管理職特有の長時間労働と負荷

管理職としての責務には、通常業務に加えて意思決定、部下の育成、部署間調整などの負荷が含まれる。これが長時間労働の温床となり、WLBを実現する上で大きな障壁となっている。

労働時間の長期化と健康影響

総務省の労働力調査によると、管理職層において週 60 時間以上勤務する割合が他の層に比べて高く、恒常的な過重労働が健康リスクを高めている。特に、家庭責任を並行して担う女性にとっては、体力的にも精神的にも負担が大きい。

このような状況下では、業務に支障が出ないよう自宅に仕事を持ち帰る「隠れ残業」や、休日の業務対応が常態化し、私生活が著しく侵食される場合がある。これが蓄積すると、燃え尽き症候群やうつ病といった心理的疾患のリスクが増加する。

評価制度と WLB の対立

管理職に求められる評価基準が「成果」や「常時対応可能性」に偏っている場合、柔軟な働き方を選択する管理職が不利な評価を受けることがある。このため、たとえ制度として時短勤務やテレワークが導入されていても、実質的には活用が難しいという声も多い。

女性管理職が制度を活用することで「責任を果たしていない」との印象を持たれ、周囲との関係性に悪影響を及ぼすと感じることが、制度活用の抑制要因となっている。

組織文化における性別役割分担意識の残存

制度が整備されても、それを運用する組織文化に性別役割分担の意識が根強く残っていれば、実質的な平等の実現は難しい。女性管理職のキャリア形成において、無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）や、伝統的な性別役割への期待が影響を及ぼす場面は少なくない。

固定的ジェンダー観の影響

内閣府の調査によると、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という価値観を支持する回答は依然として一定数存在している。このような価値観は、職場においても「女性は家庭を優先すべき」「管理職には不向き」といった印象につながりやすく、昇進機会の平等性を損なう要因となる。

とりわけ、育児休業の取得に対して「甘え」と見なす風潮や、短時間勤務を選択したことによるキャリア評価の低下は、組織に内在する性別役割意識の反映である。女性が「フルタイムで働く＝特別な決意を持つ人」という例外的扱いを受ける限り、制度の名目上の整備は実質的平等には結びつかない。

男性中心型組織文化の継続

日本の多くの企業では、長年にわたり男性中心の価値観と慣行が継続されてきた。たとえば、「飲みニケーション」や長時間残業、転勤・単身赴任といった文化は、男性が家庭を支える前提の下で形成されたものであり、家事・育児の担い手としての役割を持つ女性にとっては適応が困難である。

さらに、重要な意思決定が非公式な場でなされる場合、家庭責任を持つ女性がある場に参加できないことが、昇進や評価に不利に働く。こうした見えない不平等は、制度では対処しきれない構造的課題である。

意識改革の必要性

このような状況を改善するには、制度改革と並行して組織文化の変革が不可欠である。従業員全体に対してジェンダー平等に関する研修や啓発活動を実施し、管理職自身が無意識の偏見を自覚する機会を設けることが有効とされている。

また、「多様な働き方を支える管理職」自身のロールモデル化を進め、男性も含めたワーク・ライフ・バランス推進の担い手として組織全体の意識を変えていく取り組みが必要である。

成功要因の分析

女性管理職がキャリア形成を継続し、ワーク・ライフ・バランスを維持しながら職務を遂行するには、制度的な支援のみならず、職場文化や個人の内面的要素を含めた複合的な要因が関与している。成功事例の分析を通して、どのような環境・支援・個人特性が相互に作用して成果を生み出しているのかを検討することは、今後の政策・企業実務にとって重要な示唆を与える。本章では、働き方の柔軟性、職場の理解、支援制度の活用、そして個人の心理的特性に焦点を当て、その有効性と影響について明らかにする。

フレックスタイム・テレワークの効果

近年、働き方改革の一環として導入が進められているフレックスタイム制度やテレワークは、女性管理職の WLB 実現に資する重要な施策である。本節では、これらの柔軟な勤務形態が女性のキャリア継続にどのような貢献を果たしているかを考察する。

柔軟な働き方と家庭責任の調整

フレックスタイム制度は、始業・終業時間を個人の裁量で調整可能とすることで、家庭の事情に合わせた働き方を可能にする。特に育児や介護といった時間的拘束を伴う家庭責任を持つ女性にとっては、職場における滞在時間の柔軟性が心理的・実務的な負担の軽減につながっている。

また、テレワークは、通勤時間の削減や自宅での業務遂行を可能とすることで、身体的負担を抑えつつ生産性を維持できるという点で有効である。2020 年以降のコロナ禍によって一気に普及したこの制度は、育児中の女性管理職にとって特に大きな利点となり、職場復帰のハードルを下げる効果をもたらした。

成果と評価制度の再設計

ただし、フレックスやテレワークの導入は、単に制度を整備するだけでは効果を発揮しない。個人の成果を適切に評価する仕組みの整備や、コミュニケーション不足を補うマネジメントの工夫がなされていなければ、制度利用が逆に昇進の足かせになる可能性もある。成果主義を補完する公平な評価基準と、上司・同僚による理解と協力が重要である。

制度活用における職場の理解と支援体制

制度があっても、職場の理解や実際の運用体制が不十分であれば、それは「使えない制度」に過ぎない。本節では、制度活用を可能にする職場の風土や上司・同僚の対応の重要性について分析する。

制度の名目と実効性の乖離

厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」によると、育児休業や短時間勤務制度の導入率は年々上昇しているが、実際の利用率には大きな乖離が見られる。この背景には、「制度はあるが使いづらい」という職場風土の問題が存在する。制度を利用すると評価が下がる、周囲に迷惑がかかるといった懸念が、利用をためらわせる大きな要因となっている。

支援体制としての上司の役割

制度の円滑な活用には、上司の理解と支援が不可欠である。上司が制度の目的を理解し、業務配分やチーム運営に柔軟性を持たせることで、制度利用者が安心して働ける環境が整う。特に女性上司や「イクボス」と呼ばれる支援的な管理職の存在は、組織内における WLB 文化の醸成に寄与する。

チーム全体の合意形成

また、チーム単位で制度利用に関する合意形成を図ることも重要である。一人の制度利用者に負担が偏らないよう、業務の見える化やジョブシェアの仕組みを導入することで、制度が持続可能なものとなる。個人だけでなく、職場全体が制度の担い手となる意識が求められる。

キャリア形成支援のメンター制度の意義

昇進やキャリアの継続には、知識やスキルの獲得と同時に、心理的・社会的な支援が不可欠である。なかでも、メンター制度は、経験を積んだ先輩社員が後輩をサポートする仕組みとして、女性管理職の育成や定着において大きな役割を果たしている。

メンタリングによる心理的支援

メンター制度の効果として最も注目されるのは、心理的な安心感である。職場における孤独感や、自分だけが困難に直面しているという認識を和らげ、前向きな姿勢を維持する上で、メンターの存在は大きな助けとなる。特に、同じ女性管理職としての経験を共有できるメンターがいることで、自身の状況を客観的に理解し、適切な判断を下すことが可能となる。

また、メンターはロールモデルとして機能し、「あの人にもできたのだから自分にもできる」

という肯定的な自己認識を育む。これは、女性が昇進に対して感じがちな不安や自信のなさを克服する手段となり得る。

ネットワーキングと情報アクセス

さらに、メンターとの関係は、職場内外のネットワーク形成にも寄与する。キャリア形成において、業界内での信頼関係や情報へのアクセスは極めて重要であり、メンターを介して得られるこれらのリソースは、キャリアの転機において強い支えとなる。

制度としてメンター制度を導入している企業では、メンティーの昇進率や職場定着率が高まる傾向にあり、企業全体のダイバーシティ推進にも良い効果をもたらしている。特に中堅層の女性社員に対しては、育成とモチベーション維持の両面からの支援策として効果が高いとされている。

自己効力感・主体性の役割と心理的特性

外的環境の整備がいかに重要であっても、最終的にキャリア形成を継続させるか否かは、個人の内的動機づけや心理的特性に左右される場面が多い。ここでは、自己効力感と主体性の意義について考察する。

自己効力感とキャリア持続

心理学者バンデュラによって提唱された「自己効力感 (self-efficacy)」は、自分の力で目標を達成できるという信念を指す。女性管理職が昇進に前向きになれるかどうかは、この自己効力感に強く依存している。

過去に成功体験を積み重ねた女性ほど、困難に直面しても「自分なら対処できる」という確信を持ちやすく、昇進のチャンスを逃さない傾向にある。一方で、ネガティブな評価や周囲の偏見にさらされた経験が多い場合、昇進を「負担」と捉えてしまう可能性が高くなる。

主体性とキャリアの選択

主体性とは、外部の期待や圧力に流されるのではなく、自らの意思で進路や働き方を選択する力を意味する。制度が整っていても、それを活用し自らの目標に結びつけるためには、主体性が不可欠である。

主体性のある女性管理職は、上司や周囲に働きかけて環境を調整したり、自分に必要なスキルを見極めて研修に参加したりするなど、能動的にキャリアを築いていく姿勢が見られる。こうした態度は、本人の成長だけでなく、周囲の信頼や評価の向上にもつながる。

事例研究による実態分析

女性管理職のキャリア形成とワーク・ライフ・バランスの実態は、業界や地域、組織文化によって大きく異なる。制度の整備状況や企業の取り組みの深度、さらには社会的背景の違いが、女性の昇進機会や職場定着に影響を及ぼしていることは、各種統計や調査からも明らかである。本章では、複数の領域における事例研究を通じて、女性管理職が直面する現実と、その中で実現されている好事例の特徴を整理し、多様な成功・失敗の要因を比較・分析する。

製造業における女性管理職のキャリア形成事例

製造業は、長年にわたり男性中心の組織構造が強く、重労働や転勤を前提としたキャリアパスが一般的であったため、女性が管理職として登用される例は比較的少なかった。しかし近年、一部の大手企業ではダイバーシティ推進の一環として女性管理職の育成が進められており、実際の取り組みから得られる知見は多い。

技術系キャリアとロールモデルの必要性

A社（大手自動車部品メーカー）では、女性技術者を対象にキャリア形成支援プログラムを導入し、入社10年以内の中堅層を対象にメンター制度とキャリア面談を実施している。この取り組みにより、従来は間接部門に偏っていた女性管理職が、生産技術部門などの中核的部署にも登用されるようになった。

こうした成功の背景には、上層部の明確なコミットメントと、現場で活躍する女性リーダーの可視化があった。後進にとって身近なロールモデルが存在することは、昇進意欲の向上に直結しており、これは男性比率の高い業種において特に重要な要素である。

管理職候補のための柔軟な勤務形態

同社では、夜勤や休日勤務を含む交代制勤務を前提とした管理職制度の見直しも進められた。希望者には一部在宅勤務の導入や日勤のみの管理職コースが提供されており、育児・介護との両立を図りながらの昇進が可能となっている。このように、制度面での柔軟性と文化面での支援が組み合わされることで、キャリア形成が現実のものとなっている。

IT・サービス業界における柔軟な働き方の実装事例

IT・サービス業界は、知識集約型産業として働き方の柔軟性が比較的導入しやすい特性を持っており、女性の登用事例が急増している領域である。とくに都市部の先進企業では、テレ

ワークや裁量労働制を活用したキャリア構築支援が進展している。

フルリモート・フルフレックス制度の活用

B 社（IT ソリューション企業）では、全社員に対してフルリモートおよびフルフレックス勤務を基本とする制度を導入しており、特に子育て中の社員から高い評価を得ている。女性管理職の 1 人である K 氏は、就学前の子どもを持ちながらも、週に一度のリアル会議を除いてすべての業務をオンラインで完結しており、時間・場所に縛られない働き方が昇進意欲に直結していると語る。

このように、時間的制約を乗り越える手段として ICT の活用が果たす役割は大きく、同社では、管理職登用者に限っては通信費の全額補助やサテライトオフィス利用権の提供など、追加的な支援がなされている。

成果評価の明確化と心理的安全性

制度活用を支える文化的背景として、「どこで働くか」よりも「どのような成果を出したか」を重視する評価体制が確立されている点が特徴的である。成果主義の徹底と並行して、失敗を許容し挑戦を促す職場風土が根付いており、性別を問わず昇進意欲が維持されやすい。

また、心理的安全性を高めるため、社内の多様性推進チームによって年に数回のヒアリングや相談会が実施されており、女性管理職へのメンタルサポートも充実している。

地方企業における課題と地域性の影響

女性管理職の登用において、地方企業は都市部と異なる制約と可能性を抱えている。地方特有の文化や雇用構造、社会的期待は、女性のキャリアパス形成に独自の影響を与えているため、その実態を明らかにすることは、地域格差是正の観点からも重要である。

雇用慣行と「嫁」的役割の圧力

C 社（地方に本社を構える中堅製造業）では、女性従業員の定着率が高いが、管理職への登用がなかなか進んでいない。同社では、「地元出身者」「家族との同居」「近距離通勤可能な人材」などが昇進に有利とされる傾向があり、転勤や出張に制約のある女性は、能力があっても昇進の対象から外されがちであった。

また、地域社会において、女性が家庭において果たすべき役割に対する期待が根強く、育児や介護との両立に対する理解が十分とはいえない状況も確認されている。特に「家庭第一」を公言することで職場での評価が下がると感じる女性も多く、これが昇進意欲を抑制して

いる。

地域資源を活かした柔軟な働き方の取り組み

一方で、同社では2021年より地元自治体と連携したテレワーク導入実験を開始し、地方ならではの自然資源や空間的余裕を活かして、「サテライト・オフィスからの遠隔管理職」という新たなキャリアモデルを模索している。この取り組みでは、育児・介護のある社員を対象に、業務の80%を在宅または近隣施設から行うことを許可し、地域にしながら企業の中核的ポジションを担う女性が生まれ始めている。

地域の課題を逆手に取り、テクノロジーと自治体支援を活用することで、地方でもキャリア継続が可能となる環境が構築されつつある。

公的機関・自治体における女性登用の特徴と課題

公的機関や自治体においては、法的平等の原則の下、女性登用の数値目標が設定されており、ある程度の制度的整備は進んでいる。しかしながら、実質的な登用と心理的バリアの克服という観点では、依然として多くの課題が残されている。

制度上の公平性と実際の昇進機会の乖離

D県庁における調査では、女性の係長級の割合は40%を超えている一方、課長級以上では20%未満にとどまっており、一定以上の役職への昇進に壁があることが明らかとなっている。公的機関においても、「長時間勤務可能性」や「夜間対応」などが昇進基準として暗黙に設定されている場合があり、制度的には開かれていても、実質的には制限がかかっていることが多い。

また、上司からの育児休業取得の推奨や、短時間勤務への配慮などが制度化されていても、「女性は現場を離れがち」「管理職には不安が残る」といったステレオタイプが根強く、評価・登用の際にマイナスに作用するケースが散見される。

自治体によるリーダー育成プログラムの効果

一部の先進自治体では、女性管理職比率を高めるために独自のリーダー育成研修やロールモデルの配置が進められている。E市では、女性課長級職員を対象にした「次世代リーダー育成プログラム」を実施し、グループディスカッション、政策立案シミュレーション、外部講師によるマネジメント研修などを通して、昇進への不安や自己効力感の向上を目指している。

このような育成型のアプローチは、単なる制度整備にとどまらず、本人の内面的変容と組織文化への波及効果を期待できる点で、実効性のある施策として注目される。

政策的・組織的支援の現状と課題

女性管理職の登用を促進するためには、個人の努力や意識改革に加えて、制度的・政策的な支援の整備が不可欠である。国はこれまで、男女共同参画や女性の活躍推進を目的とした法制度の整備や助成措置を通じて、企業や自治体に行動を促してきた。しかし、制度の存在とその実効性には乖離が見られることも多く、企業の取り組みにおいては制度運用上の課題や、職場文化との不整合が依然として障壁となっている。本章では、国の政策的枠組みと企業の対応、具体的な支援制度の効果、そして企業内での制度運用に関する課題を多角的に検討し、今後の展望を考察する。

男女共同参画推進法と企業の対応状況

日本政府は、男女の平等な参画を実現するため、1999 年に「男女共同参画社会基本法」を制定し、以降も関連法令や方針を通じて女性の社会進出を支援してきた。その後、女性の管理職登用を含む具体的な数値目標が掲げられ、企業に対しても具体的な行動が求められるようになった。

行動計画の策定と実効性

2016 年に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（通称：女性活躍推進法）では、従業員数 301 人以上の企業に対し、女性活躍推進に関する行動計画の策定と公表を義務付けた。2022 年の改正法では、その対象が従業員 101 人以上の企業に拡大され、より多くの企業に対し積極的な対応が求められている。

内閣府の「男女共同参画白書（令和 5 年版）」によると、行動計画の策定率は年々上昇しており、大企業では 9 割を超える企業が行動計画を公開している。しかし、内容を見ると、「女性管理職比率の数値目標は掲げるものの、達成への具体的方策が示されていない」など、形骸化の傾向も指摘されている。

法制度の限界と文化的障壁

法律による制度化は一定の効果を持つが、それだけでは組織内部の文化や慣行の変革には至らない。たとえば、計画上は「女性管理職比率を 30%にする」としていても、評価制度や昇進基準が不透明であれば、実質的な改善にはつながりにくい。こうしたギャップを埋めるためには、制度と文化の相互補完的な変革が求められる。

女性活躍推進加速化交付金等の支援策

制度整備と並行して、企業や自治体の取り組みを金銭的に後押しする仕組みも導入されてきた。代表的なものが、厚生労働省が運用する「女性活躍推進加速化交付金」である。

支援制度の概要と運用状況

この交付金は、女性活躍推進法に基づき行動計画を策定した企業・団体・自治体が、具体的な環境整備や研修の実施、制度導入にかかる経費を一部補助するものである。支給対象には、就業環境の改善や女性従業員の能力開発に取り組む中小企業も含まれており、地域レベルでの取り組みにも資する制度である。

交付金の活用事例としては、「女性専用の相談窓口の設置」「子育てと仕事の両立支援の研修」「男性の育児参加を促進する啓発資料の作成」など、職場環境の整備や意識改革に焦点を当てたものが多い。

利用拡大と課題

制度の存在は広く知られてきたものの、特に中小企業においては申請手続きの煩雑さや要件の理解不足が障壁となっている。結果として、交付金の利用が限定的となっているケースも少なくない。今後は、自治体や商工団体と連携した申請支援体制の整備や、交付条件の簡素化が求められている。

企業内制度の導入・運用上の課題

国の法制度や助成金制度が整備されつつある一方で、企業内部での制度導入およびその実際の運用には、依然として多くの課題が存在する。ここでは、制度の定着度、評価への影響、職場の風土といった観点から、制度運用の実態を整理する。

制度導入の形骸化と活用率の乖離

厚生労働省の調査によれば、育児休業制度や時短勤務制度の導入率は高く、特に大企業では制度の整備状況は進んでいる。しかし、実際に利用されたか否かを見ると、制度の利用率は低迷している。特に管理職を目指す層においては、「制度利用＝キャリアに不利」との認識が根強く残っている。

このような状況は、制度が単に「ある」ことと、「使いやすい」ことの違いを明確に物語っている。利用者が昇進や評価への悪影響を懸念する限り、制度は名目的な存在にとどまり、

その目的を果たすことはできない。

評価制度との整合性の欠如

もう一つの問題は、企業内の人事評価制度と WLB 施策の整合性が取れていない点である。たとえば、「残業時間＝努力」と評価される文化が残る職場では、時短勤務者やテレワーク利用者が「仕事に対するコミットメントが低い」とみなされるリスクがある。このような構造が、制度の活用を抑制し、結果的に女性管理職の登用を妨げている。

このような評価上のバイアスを排除するには、「勤務時間」ではなく「成果」に基づく評価基準の見直しが必要である。加えて、管理職候補者が制度を利用しても不利益を被らないよう、明確な基準と運用ルールを設けることが求められる。

管理職層の意識と研修の必要性

制度を支える側である管理職層の理解と姿勢もまた、運用の成否を左右する重要な要素である。制度の存在を知らなかったり、利用を避けるよう無言の圧力をかけたりする上司が存在する場合、制度そのものが機能不全に陥る。

一部の企業では、制度利用者に対する偏見や誤解を払拭するため、管理職向けのジェンダー平等や WLB に関する研修を実施しており、その効果が確認されつつある。制度の浸透には、制度利用者だけでなく、組織全体、とりわけ意思決定層の意識改革が不可欠である。

女性が働きやすい職場づくりに向けた人事施策の動向

女性管理職の登用と定着を実現するには、単なる制度整備にとどまらず、日常的な業務運営や人事運用の観点から、職場そのもののあり方を見直す必要がある。本節では、近年の企業が導入している多様な人事施策とその効果について検討する。

柔軟な勤務制度の導入

テレワーク、フレックスタイム、時短勤務、シフト選択制度など、時間と場所に関する柔軟性を持たせた勤務形態の導入は、女性だけでなく多様な働き方を志向する従業員にとって有効である。特に、子育てや介護を担う管理職候補にとっては、これらの制度が昇進と生活の両立を可能にする手段となる。

先進企業では、これらの制度を利用しながら成果を出した従業員を積極的に紹介・評価する取り組みも行われており、柔軟な働き方とキャリアアップが両立可能であるというメッセージの発信が、職場全体の意識変革につながっている。

育児・介護支援とライフイベント対応の強化

さらに、出産・育児や介護などのライフイベントに応じた支援制度の充実も重要である。たとえば、産前産後の休暇取得の奨励、育児短時間勤務の延長、ベビーシッター補助制度、介護休暇の有給化などが挙げられる。これらは制度の有無だけでなく、利用しやすい雰囲気の醸成が不可欠である。

企業によっては、「ライフイベント・サポート担当者」を人事部に配置し、従業員が気軽に相談できる体制を整える事例も見られる。こうした細やかな配慮は、制度への信頼を高め、離職防止にも効果を発揮している。

多様性を組織力に変える取り組み

最後に、ダイバーシティ推進を単なる「女性登用」の枠を超えて、組織の競争力向上と結びつけようとする動きがある。経済産業省の「ダイバーシティ経営企業 100 選」などの取り組みでは、性別・年齢・国籍・障害の有無などの多様性を活かし、新たな市場創出やイノベーションに結びつける企業が評価されている。

このような戦略的視点を持つことで、女性管理職の登用は「義務」から「成長の手段」へと転換され、職場全体に肯定的な連鎖が生まれることが期待される。

おわりに

本研究では、女性管理職のキャリア形成とワーク・ライフ・バランスの実態、そこに内在する課題と成功要因を多角的に検討してきた。理論的分析、制度面の検証、業種別・地域別の事例研究を通じて、女性が継続的にキャリアを構築するためには、制度整備だけでなく、組織文化や働き方、そして個人の意識変革を含めた包括的な支援が不可欠であることが明らかとなった。

本研究の総括と学術的意義

本研究は、キャリア理論やワーク・ライフ・バランス論を基盤に、女性管理職を取り巻く構造的・文化的・心理的課題を整理したものである。特に、昇進機会の不均等、長時間労働、家庭責任の偏在、制度の名目的整備と実効性の乖離といった現実的障壁が、複雑に絡み合っていることを浮き彫りにした。

また、事例研究を通じて、柔軟な勤務制度、ロールモデルの存在、メンター制度、地域との

連携といった取り組みが、成功要因として共通していることを確認した。これらは単に「働きやすさ」の追求にとどまらず、組織の多様性と競争力の向上にも寄与する点において、学術的かつ実務的意義を持つ。

今後の課題と研究の方向性

一方で、女性の登用を進める上では、今後いくつかの課題が残されている。まず、数値的な達成状況だけでなく、登用後の職責や裁量といった質的側面への分析が必要である。また、地方と都市、大企業と中小企業、職種や業界による違いを踏まえた精緻な研究も求められる。

- 今後の研究では、以下の視点が重要となる。
- 女性管理職の「質」や影響力に関する調査
- 地域・業種ごとの政策効果の比較
- 組織内の無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）に対する介入の有効性
- 男性従業員や管理職層の行動変容に関する縦断的分析

加えて、働き方の変化や人口構造の変動を前提とした「誰もが両立可能な職場環境」の設計という観点から、ジェンダー平等の議論を進化させていく必要がある。女性管理職の問題は、もはや女性だけの問題ではなく、社会全体の持続可能性を問うテーマである。

参考文献

- 厚生労働省「女性活躍推進に関する調査報告書」
https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/pdf/160701-02.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進の基本的方向 報告」
https://www.gender.go.jp/kaigi/danjo_kaigi/siryo/pdf/ka27-9.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 労働政策研究・研修機構「女性研究者のキャリア形成とワーク・ライフ・バランス」
https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2020/09/pdf/004-017.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 内閣府「男女共同参画白書」
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/index.html
- 厚生労働省「女性の活躍推進」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>
- 総務省統計局「労働力調査」

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>

- 日本の法令・条約情報サイト

https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2010/06/pdf/020-031.pdf?utm_source=chatgpt.com

- 経済産業省「働く人のワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題」

https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j029.pdf?utm_source=chatgpt.com

- 経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyousen.html>

- 厚生労働省『女性の活躍推進企業データベース』

<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>