

2018年2月9日 全10頁

女性活躍に積極的な地域はどこか（後編）

女性管理職比率を高めている要因は何か

政策調査部 研究員 菅原 佑香

[要約]

- 本稿では、女性管理職比率を高めるための要因について議論した上で、地域の産業構造や人材育成、勤続年数の地域差などに着目して女性管理職比率に関する分析を行った。
- 女性の採用比率が十分に高く、配置・育成における男女差がなく、女性が家庭と仕事を両立させられる環境がある地域では、女性管理職比率が高い可能性がある。
- 本稿の分析によれば、地域の産業構造や女性の人材育成（男女間の賃金格差）の地域差と女性管理職比率には、一定の関連がある。全国一律にはなく、それぞれの地域がそれぞれの現状に応じて女性管理職を増やしていく取組みを進める必要があるだろう。

1. はじめに

本シリーズレポートの前編¹では、都道府県ごとの女性の有業率や管理職比率について図表1及び図表2²を示し、主として女性の有業率が高い地域要因について議論した。後編となる本稿では、女性の管理職比率が高い要因について議論と分析を行い、女性の有業率だけでなく管理職比率も高い地域の特性などから得られる女性活躍のヒントを探る。なお、女性管理職と一口に言っても、議会議員や公務員等については女性活躍について公的部門独自の特別な取組みが行われている。本稿では、民間企業が今後女性活躍にどのように取組んでいくべきかという視点を念頭において分析を行いたい。

¹ 菅原佑香「女性活躍に積極的な地域はどこか（前編）」大和総研レポート、2017年12月28日。

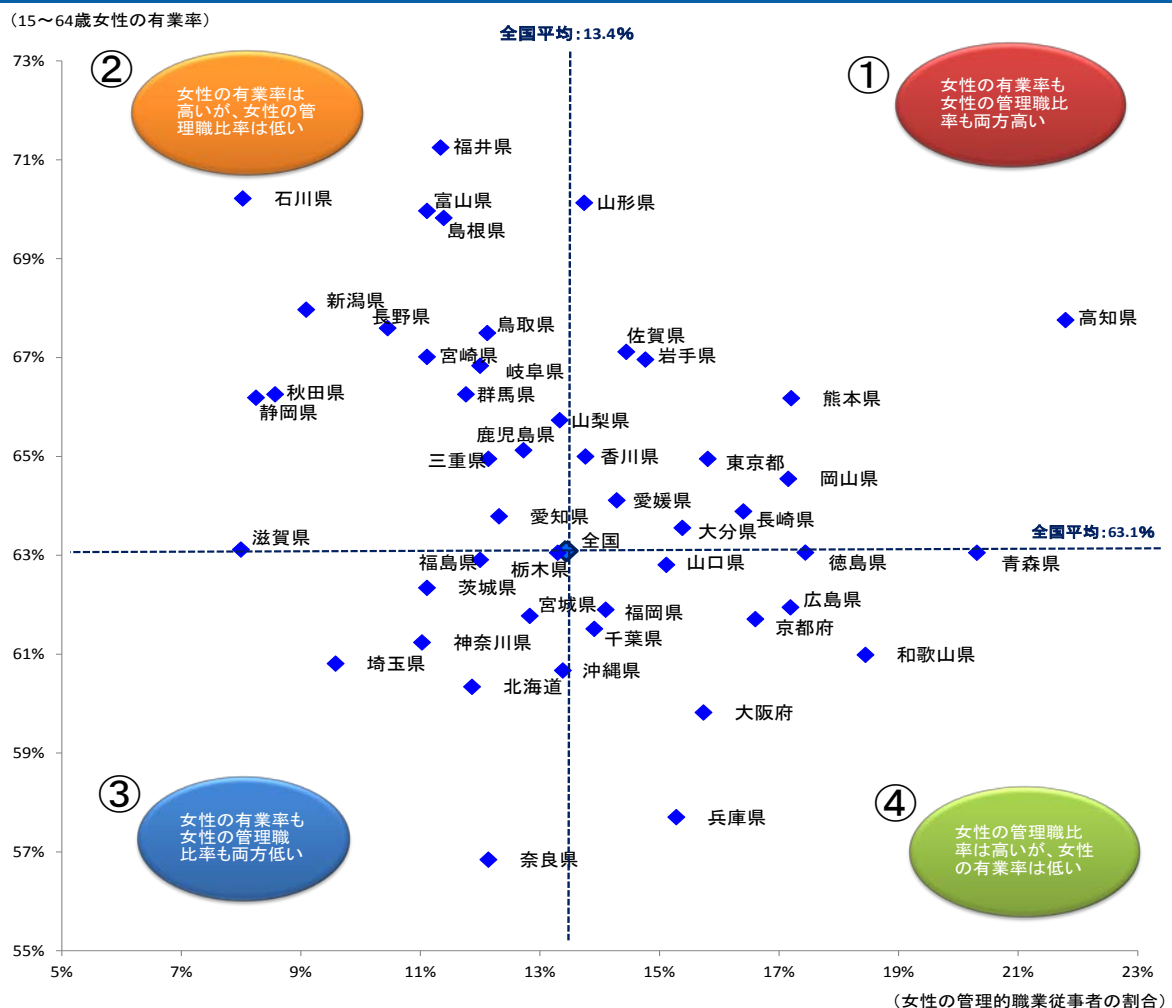
² 図表1及び図表2は、それぞれ前編レポートの図表3及び図表4の再掲である。

2. 女性の管理職比率を高めるための要因

(1) 女性の管理職比率を高めている要因

まずは、女性の管理職比率を高めるための要因について考えてみたい。労働政策研究・研修機構が2014年に実施した調査によると、「女性の割合が30%未満の役職（係長相当職以上）がある理由」としては、管理職登用の可能性がある職種での女性採用が少なかったことや、配置や育成における男女差があることで管理職に必要な知識やスキルが女性に身に付きにくかったという項目が上位にきている（図表3）。また、最近でこそ徐々に改善してきたが、女性は男性と比較して、出産や育児のタイミングで就業継続をすることが難しい状況が続いてきたため管理職になる前に離職してしまっているという理由も上位にきている。

図表1 都道府県別の15～64歳の女性の有業率、女性の管理職比率（2012年）



(注) 管理的職業従事者とは、管理的公務員（議会議員、管理的国家公務員、管理的地方公務員）、法人・団体役員（独立行政法人等役員、その他の法人・団体役員）、法人・団体管理職員（会社管理職職員、独立行政法人等管理職員、その他の法人・団体管理職員）、その他の管理的職業従事者のことである。

(出所) 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」より大和総研作成

図表2 都道府県別の有業率と管理職比率のパターン

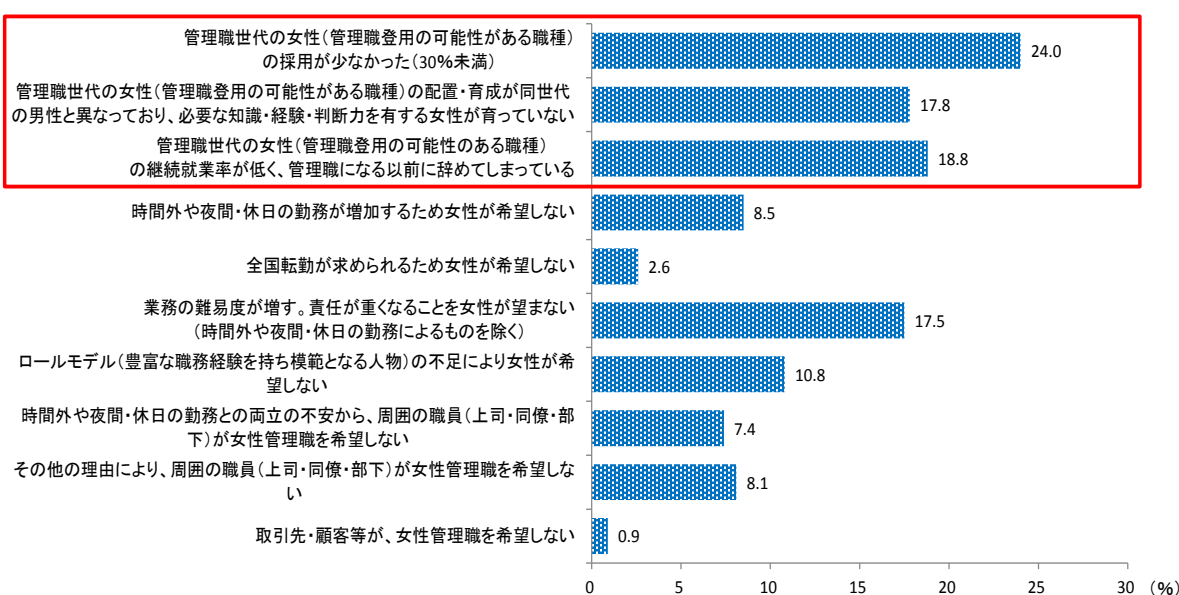
	女性の有業率	女性の管理職比率	都道府県
①	○	○	高知県、熊本県、岡山県、 東京都 、長崎県、大分県、愛媛県、香川県、佐賀県、岩手県、山形県
②	○	×	福井県、石川県、富山県、島根県、長野県、新潟県、鳥取県、宮崎県、 岐阜県 、群馬県、山梨県、鹿児島県、 三重県 、 愛知県 、滋賀県、秋田県、静岡県
③	×	×	福島県、茨城県、宮城県、 神奈川県 、北海道、 埼玉県 、 奈良県 、栃木県、沖縄県
④	×	○	和歌山県、 兵庫県 、 大阪府 、 京都府 、広島県、山口県、福岡県、 千葉県 、青森県、徳島県

(注1) 図中の、女性の有業率と女性の管理職比率で全国平均より高い割合の場合は「○」、全国平均より低い場合は「×」としている。

(注2) 図中の、青太字は、3大都市圏を示している。3大都市圏とは、「東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）、名古屋圏（愛知県、岐阜県、三重県）、大阪圏（大阪府、兵庫県、京都府、奈良県）」である。

(出所) 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」より大和総研作成

図表3 女性の割合が30%未満の役職がある理由（2014年）（複数回答）



(注) ここでの赤枠箇所は、割合が多い上位3つを示している。

(出所) 労働政策研究・研修機構(2015)「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果」(調査シリーズ No. 132)より大和総研作成

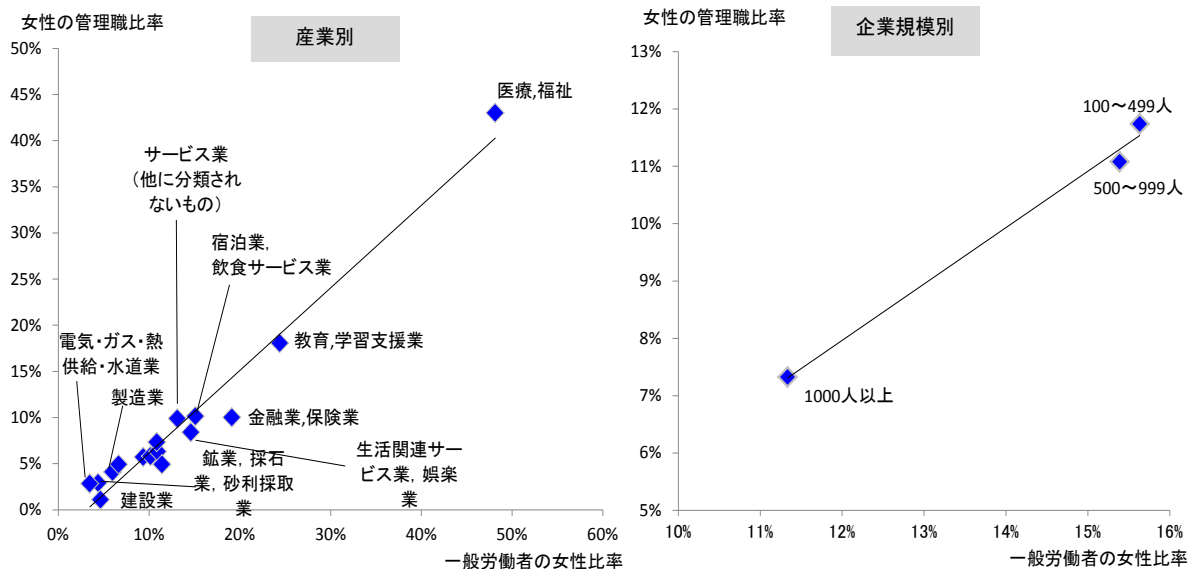
つまり、この調査結果を逆に読めば、①女性の採用比率が十分に高く、②配置・育成における男女差がなく、③女性が家庭と仕事を両立させられる環境がある地域では、女性管理職比率が高い可能性があるということである。

(2) 労働者の女性比率と女性の管理職比率

「平成28年賃金構造基本統計調査」により、一般労働者(短時間労働者以外の常用労働者)の女性比率と女性の管理職(部長級と課長級)比率の関係を産業別や企業規模別に見ると、一般労働者の女性比率が高いほど、女性管理職の比率が高い(図表4)。新卒にしる中途にしる女性の採用比率がそもそも低く、就業継続する女性が十分には多くない企業や業種で女性の管理

職比率が高くないのは当然のことである。図表 4 に見るように、一般労働者の女性比率は産業や企業規模によって異なっており、それに応じて女性管理職比率も大きく違う。地域ごとに女性の管理職比率が異なっている要因には、そもそも多くの女性が一般労働者として雇用されているかどうかということに加えて、産業構造の違いも大きく関係していると考えられる。

図表 4 一般労働者の女性比率と女性の管理職比率（2016 年）



(注 1) 一般労働者の女性比率＝一般労働者（女性）／一般労働者（男女計）

(注 2) 女性の管理職比率＝（部長級＋課長級（女性））／（部長級＋課長級（男女計））

(出所) 厚生労働省「平成 28 年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

(3) 配置や育成における男女差

厚生労働省「平成 28 年度雇用均等基本調査」により部門別の配置状況を見ると、「営業部門」や「生産、建設、運輸部門」においては、「男性のみ配置の職場あり」と回答する企業割合が 4 割を超えている（図表 5）。逆に管理部門である「人事・総務・経理部門」で、女性のみ配置の職場がある企業が約 3 割ある。将来、管理職としての役割をはたす上で経験しておくことが一般論として望ましいであろう営業や生産の現場には、まだまだ女性が配置されていないように見受けられる。管理職となることが期待される人材に経験させるべき部門や職務に、男女差が依然として存在していることは否定できないのではないかな。

図表 5 職務への配置状況別の企業割合（2016 年度、10 人以上の企業）

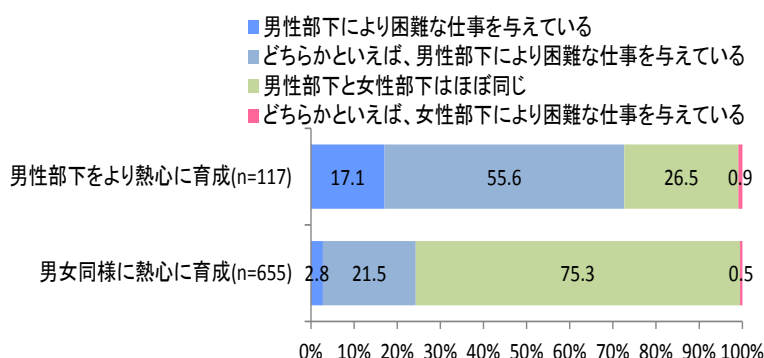
	いずれの職場にも男女とも配置	女性のみ配置の職場あり (M.A.)	男性のみ配置の職場あり (M.A.)	女性のみ配置及び男性のみ配置の職場あり (M.A.)
人事・総務・経理部門	67.5	28.2	5.0	0.7
企画・調査・広報部門	72.0	7.3	21.1	0.3
研究・開発・設計部門	62.6	3.0	34.9	0.5
営業部門	53.8	1.8	44.6	0.3
販売・サービス部門	72.0	11.3	17.9	1.2
生産、建設、運輸部門	57.4	2.6	40.7	0.7

(注) (M.A.) は、複数回答の項目を示す。

(出所) 厚生労働省「平成 28 年度雇用均等基本調査」より大和総研作成

また、21 世紀職業財団の調査によると、男性管理職が男性部下をより熱心に育成している場合、「男性部下により困難な仕事を与えている」とする回答が7割を超えている（図表6、「男性部下により困難な仕事を与えている」と「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」の合計）。男性部下の育成に熱心であるとする男性管理職にとっては当然のことだろうが、性差による区別がなされている現実を如実に示すものであり、管理職は男性の方が圧倒的に多いという現状の中で人材の育成には男女差があることを象徴するデータと言えるだろう。図表6を見ると、男女同様に熱心に育成している男性管理職であっても、男性部下と女性部下にほぼ同じように困難な仕事を与えているのは4分の3にとどまり、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答する男性管理職が2割以上いる。困難な仕事が成長機会になるということを考えると、女性にその機会が男性と同様に存在するかどうか、女性管理職比率にも影響していると考えられる。

図表6 男性管理職の部下育成の熱心さと困難な仕事の与え方



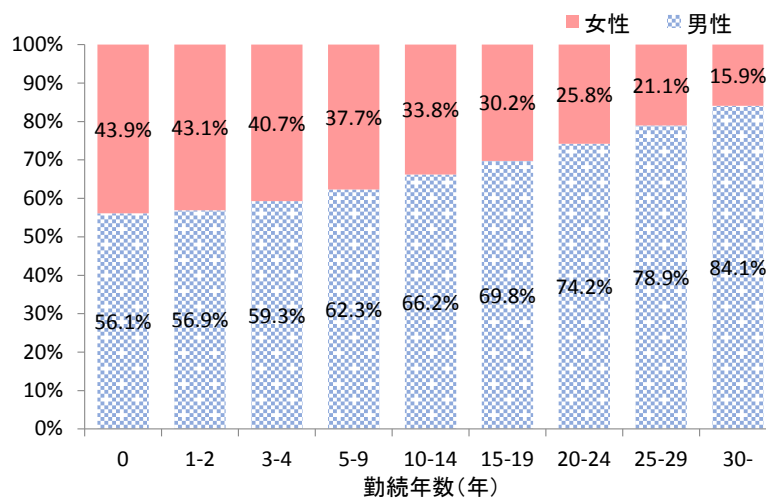
（出所）公益財団法人 21 世紀職業財団（2015）「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究 ―均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より―」より大和総研作成

（4）女性の勤続年数

配置や育成における男女差があることは、少なからず女性の就業継続意欲を低下させ、勤続年数にも影響しているだろう。男女差のある雇用管理や勤続年数の男女差が、女性管理職比率の高低に関係している可能性は低くない。図表7に示したように、一般労働者について勤続年数別に男女の構成比を見ると、勤続年数が長くなるほど女性労働者は少数派であることが鮮明であり、女性は就業の中断や離職、転職などが相対的に多いことが強く窺われる。管理職となるには業務を熟知している必要があり、それには一定の勤続年数を要するのが通常である。勤続年数にこれだけの男女差があることは、女性管理職比率の低さに結びついているだろう。

もちろん、勤続年数別に女性労働者に占める女性管理職の比率を見ると、男性同様に勤続年数が長くなるにつれて管理職比率が高くなっている（図表8左図）。勤続10年未満の管理職比率は低い、例えば勤続20～24年では女性労働者の6.4%が課長級に、1.2%が部長級の管理職に就いている。

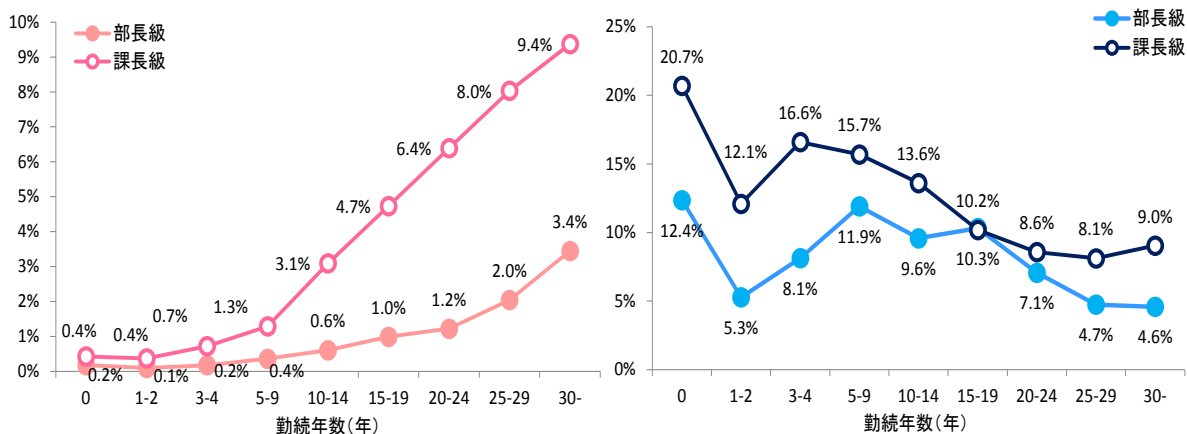
図表7 勤続年数別、一般労働者の男女比（2016年）



(注) 産業計・企業規模計（10人以上）の一般労働者
 (出所) 厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

ただ、これを男女合計の管理職に占める割合で見ると、同じ勤続20～24年であっても女性比率は課長級で8.6%、部長級で7.1%にとどまっている（図表8右図）。図表7で見たように、もともと勤続年数の長い女性労働者が少ないため、勤続年数が長いほど男女合計の管理職に占める女性の割合は低下している傾向にある。なお、勤続年数が10年未満でも一定の女性管理職が存在し、管理職合計に対する女性比率がむしろ高いのは、管理職としての出向や転職、社外人材の活用があるためだろう。

図表8 左図：勤続年数別、女性労働者に占める女性管理職の割合（2016年）
 右図：男女合計の管理職に占める女性管理職の割合（2016年）



(注) 左図の女性労働者は、企業規模100人以上の非役職、職長級、係長級、課長級、部長級の合計である。
 (出所) 厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

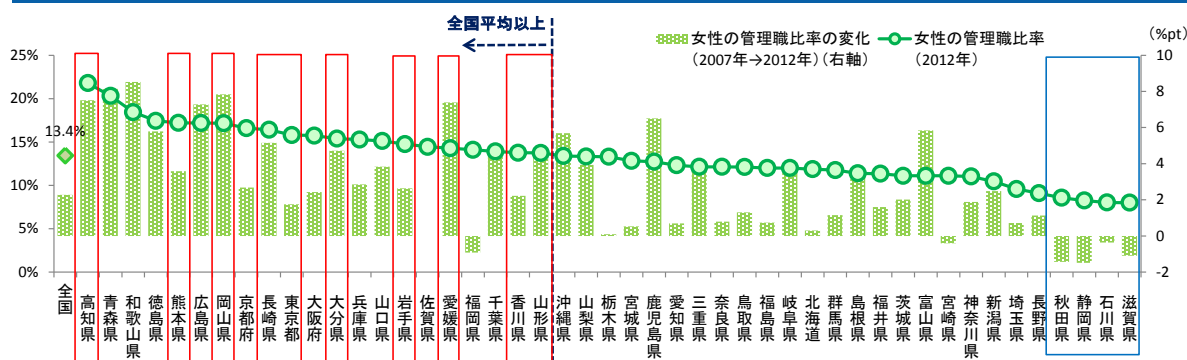
3. 女性活躍に積極的な地域はどこか

総務省「就業構造基本調査」により 2007 年から 2012 年にかけて女性の管理職比率（前掲図表 1 の横軸に示した値）がどう変化したか、都道府県別に見たのが図表 9 である。その 5 年間に於いて、ほとんどの都道府県で女性の管理職比率が上昇しており、上昇幅が比較的大きい都道府県の多くは、2012 年に女性の管理職比率が全国平均以上の水準に達している。

図表 9 では、15～64 歳女性の有業率が全国平均よりも高く（前編レポート参照）、女性の管理職比率がこの 5 年間で上昇した都道府県を赤枠で囲った。赤枠で囲われた都県は、図表 1 の①（女性の有業率も管理職比率も高い地域）にほぼ該当する。女性管理職比率を上昇させていくには、管理職となることを希望し、またその能力のある女性が増える必要があるが、そのためには一般的な状況として女性が就業し（女性の有業率を高め）、女性人材のプールを厚くしていくことが条件の一つである。

一方で、女性の管理職比率が 2007 年から 2012 年にかけて低下し、2012 年におけるそれが全国平均よりもかなり低い県は、秋田県、静岡県、石川県、滋賀県である（図表 9 青枠箇所）。この 4 県は図表 1 の②に属する地域であり、女性の有業率が高いにもかかわらず、女性管理職の登用に積極的ではない地域である可能性がある。

図表 9 女性の管理職比率（2012 年）と女性の管理職比率の上昇幅（2007 年→2012 年）



（注）ここでの赤枠箇所は、15～64 歳女性の有業率も女性の管理職比率も全国平均より高い。さらに女性管理職比率が 2007 年比で上昇している都道府県である。

（出所）総務省統計局「就業構造基本調査」より大和総研作成

言うまでもなく、女性の有業率が高いというだけで管理職比率が高くなるわけではない。単に人数や割合で女性の従業員を企業が増やしたとしても、その雇用形態や部門の配置、人材育成に男女差があれば、管理職に就くための必要なスキルが備わりにくく女性管理職は増えないだろう。また、管理職の長時間労働が常態化しているような職場では、仕事と家庭の両立が難しくなるといった点から女性が管理職になりにくいということも考えられるだろう。なぜ、このような地域差が生じるのか、図表 9 での赤枠箇所（女性の有業率も管理職比率も高い地域）と青枠箇所（女性の有業率が高いが管理職比率は低い地域）の違いは何なのか、次項でさらに考えてみたい。

4. 女性活躍に積極的な地域の特性

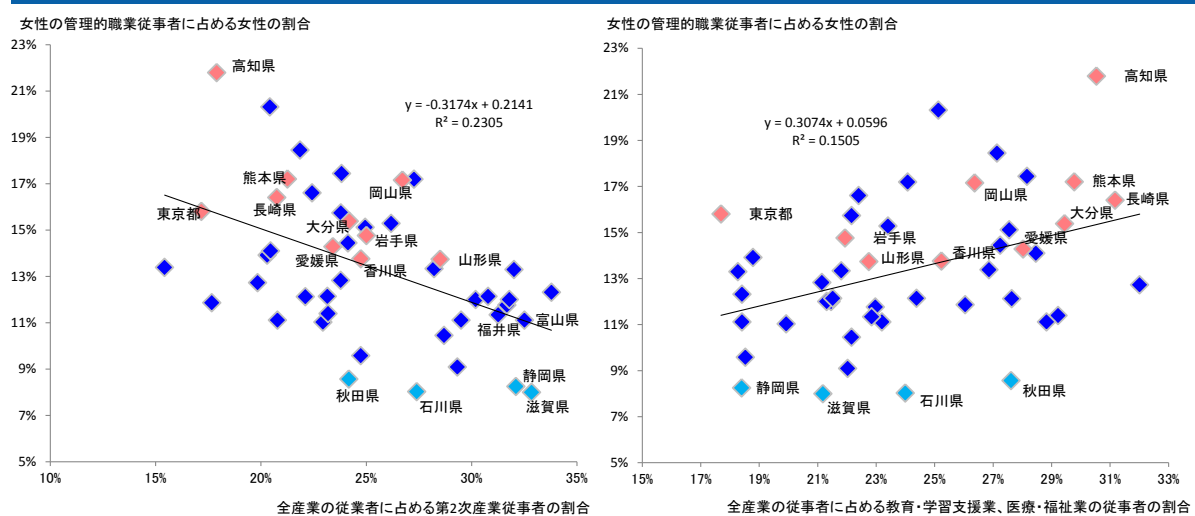
(1) 産業構造と女性管理職比率

図表 9 の赤枠で囲われた都県のように、女性活躍に積極的な地域の特性はどのようなものだろうか。2. で議論したように、女性の管理職比率の高低には、採用における女性比率や女性の就業継続の課題に加えて産業構造の要因も関係していると考えられる。前掲図表 4 で示したように、労働者の女性比率も女性の管理職比率もともに、例えば建設業では低く、医療・福祉や教育・学習支援業では高い。

そこで、産業特性としての女性管理職比率の特徴に焦点を当てて各都道府県の状況を見てみると、製造業を中心とした第 2 次産業従事者の割合が高い地域であるほど、女性管理職比率が低い傾向が見られる（図表 10 左）。他方、教育・学習支援業、医療・福祉業の従事者の割合が高い地域では、女性管理職比率も高い傾向がある（図表 10 右）。

図表 9 で赤枠や青枠で囲った県について確認すると、静岡県や滋賀県は、第 2 次産業従事者の割合が高く、教育・学習支援業、医療・福祉業の従事者の割合が低いという地域の特性が見られる。つまり、静岡県や滋賀県の女性管理職比率が低い要因には、そうした産業構造が少なからず影響していると考えられる。従って、静岡県や滋賀県が女性管理職の登用に消極的と言えるわけではなく、そうした産業構造を持つ地域では第 2 次産業において女性が活躍するための施策が重要ということになる。一方、女性管理職比率が高い高知県や熊本県、長崎県は、第 2 次産業の従事者割合が低く、教育・学習支援業や医療・福祉業の従事者割合が高いことから、これらの地域は、産業構造上、女性管理職比率が自然と高まりやすいと考えられる。

図表 10 地域別の産業と女性管理職比率（2012 年）



(注1) 第 2 次産業とは、「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」である。

(注2) ここでの都道府県は、従業者の居住地をもとに示されている。

(出所) 総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」より大和総研作成

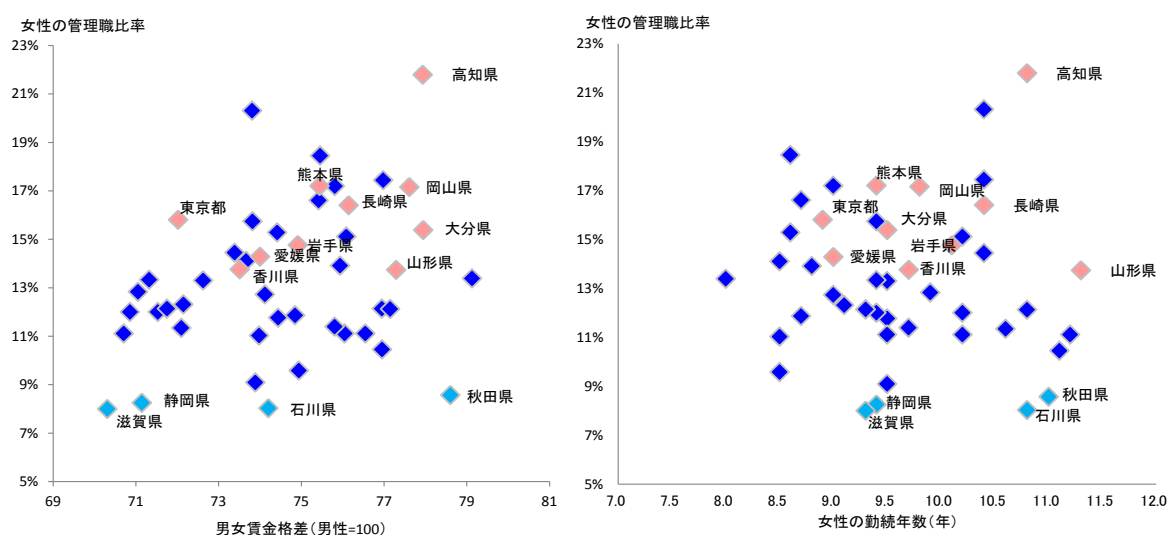
秋田県や石川県は女性管理職比率が低い、第2次産業従事者の割合が極端に高いわけではなく、教育・学習支援業や医療・福祉業従事者の割合も低いわけではない。また、岩手県や山形県、岡山県、香川県、愛媛県は女性管理職比率が高いが、秋田県や石川県と同様に図表10で見える限りの産業構造上の特徴は見られない。女性管理職比率を決めている要因は、地域の産業構造だけでないことは言うまでもない。

(2) 勤続年数や男女賃金格差と女性管理職比率

産業構造の要因以外に女性管理職比率に影響している要因として、2.で議論した勤続年数や、配置や育成における男女差について考えてみよう。人材育成についての地域別の違いを示すデータには制約があるため、ここではその代理変数として男女間の賃金格差との関係性について検討してみたい。

図表11は、賃金格差や女性の勤続年数と女性管理職比率との関係を見たものである。これによれば、静岡県や滋賀県のような女性管理職比率が低い地域では、賃金格差が大きく（女性の賃金が低く）、女性の勤続年数が相対的に短い。つまり、静岡県や滋賀県は、女性の配置や育成に関して工夫の余地が大きい地域である可能性があるだろう。高知県や山形県、長崎県、岡山県は、賃金格差が小さく、女性の勤続年数も相対的に長いことから、女性が就業継続しやすく、女性の人材育成にも積極的である地域である可能性がある。

図表11 地域別の男女賃金格差、女性の勤続年数と女性の管理職比率（2016年）



(注) 男女賃金格差は、男性の賃金=100とした場合の女性の賃金を示す
(出所) 厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

秋田県や石川県は女性管理職比率が低い、賃金格差が大きいわけではなく、女性の勤続年数はむしろ長めである。大分県、岩手県、香川県、愛媛県、東京都は女性管理職比率が高いが、賃金格差や勤続年数の両方において目立った特徴は見られない。女性管理職比率を決めている要因は、賃金格差や勤続年数の差には表れない、個別企業ごとの人材育成や雇用管理の仕組みが影響している可能性も考えられるだろう。

5. おわりに

本稿では、女性の有業率と管理職比率が高い地域とそうでない地域がどこであるのかを示し、女性の管理職比率を高めるための要因について議論した上で、地域の産業構造や人材育成、勤続年数の地域などに着目して分析を行った。本稿の分析によれば、地域の産業構造や女性の人材育成（男女間の賃金格差）の地域差と女性管理職比率には、一定の関連がある。全国一律ではなく、それぞれの地域がそれぞれの現状に応じて女性管理職を増やしていく取組みを進める必要があるだろう。

もちろん、地域の産業構造や雇用管理の男女差の地域による違いだけで女性管理職比率の地域差を説明できるわけではない。女性活躍が進んでいる地域とそうでない地域の違いについてのさらなる要因分析は、今後の課題としたい。例えば、女性自身の側にも課題があるだろう。前掲図表 3 には、業務の難易度が増すことや責任が重くなることを女性が望んでいないために女性の役職比率が低いという要素が大きいことも示されていた。一般的に女性は男性に比較して管理職への昇進意欲が低いことを克服する必要があるが、この点にも地域差があるかもしれない。