

# 会社と労働組合への意思決定への関与とジェンダー

埼玉大学経済学部 金井郁



# 1. 女性管理職をめぐる課題

## ●管理職の割合と女性比率

日本

管理的職業従事者：1.9%

⇒そもそも管理職が少ない

：プレイイングマネージャーが多いことを示唆

占める女性比率：13.3%

⇒国際比較上、女性管理職比率が低い

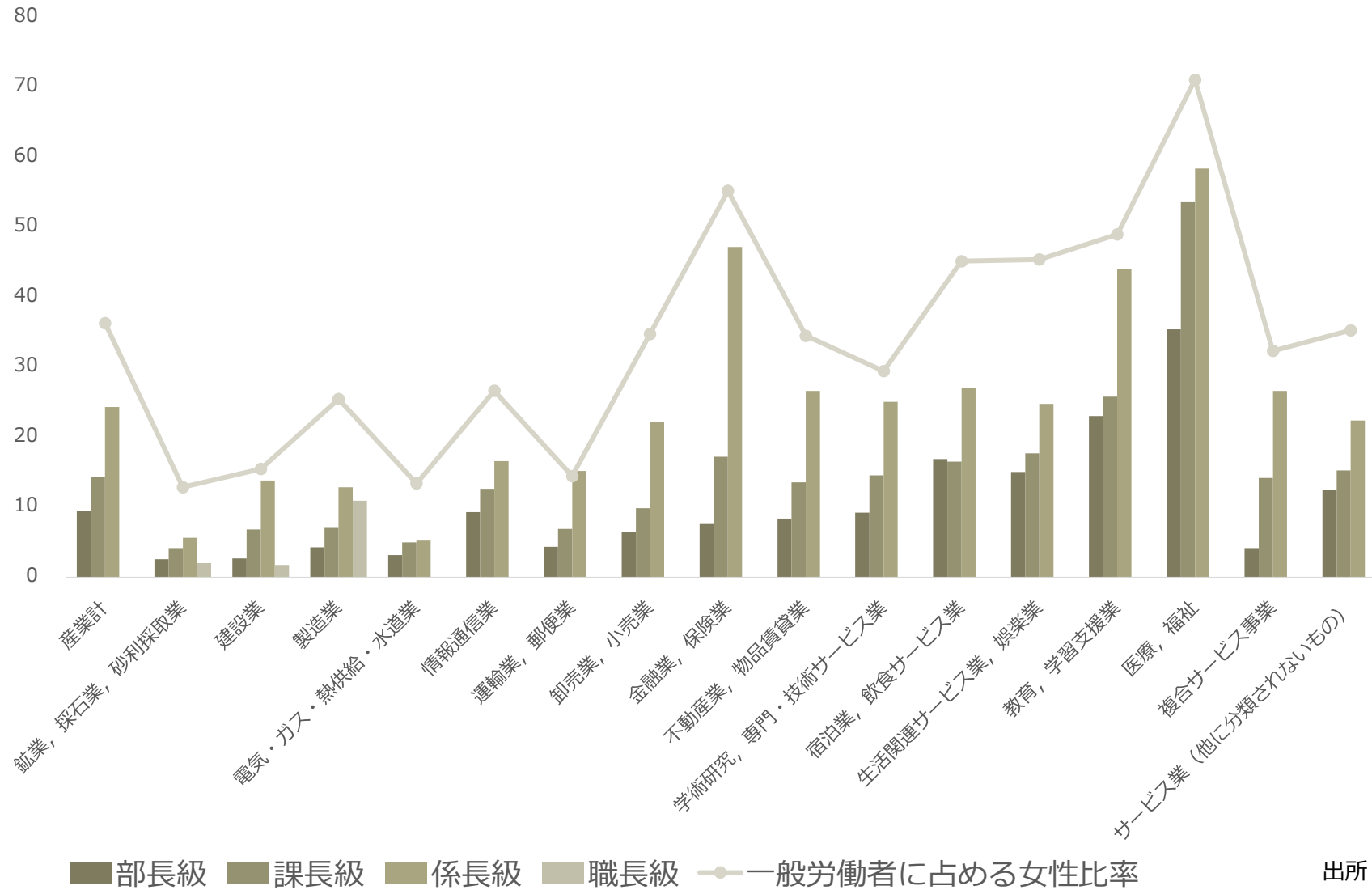
表 8-1 管理的職業従事者の割合と女性比率の国際比較 (2020 年)

	管理的職業従事者の割合 (%)			女性比率 (%)
	男女計	男性	女性	
日本	1.9	3.0	0.6	13.3
アメリカ	11.5	12.8	10.1	41.1
イギリス	11.3	13.7	8.7	36.6
ドイツ	4.1	5.6	2.5	28.1
フランス	7.8	9.8	5.7	35.5
オランダ	5.2	7.3	2.9	26.2
スウェーデン	6.3	6.9	5.7	42.3
フィンランド	2.7	3.3	2.1	37.5
韓国	1.5	2.2	0.5	15.7

注：1. ISCO分類記号は「B表国際標準職業分類 (ISCO)」(p.134) を参照。  
2. 日本独自の分類 (JSCO) による数値を、大分類レベルでISCOに当てはめて集計したもので、厳密には国際分類とは異なる。  
出所：JILPT [2022] 『国際比較データブック』より作成。

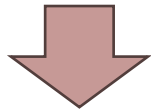
# 1. 女性管理職をめぐる課題

- 産業別の役職別女性管理職比率と一般労働者に占める女性比率



# 1. 女性管理職をめぐる課題

- 管理職の配偶関係（JILPT 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」 2012年）
  - ： 男性管理職の未婚者は300人以上の企業では8.6%、100～299人では9%
  - ： 女性管理職の未婚者は、それぞれ42.3%、33.5%と高い。
- 子どもの有無（JILPT2012年調査）
  - ： 男性管理職で子ども有は、300人以上の企業で81%、100～299人でも81%
  - ： 女性管理職では、それぞれ44.4%、44.6%と男性の半分近い割合。

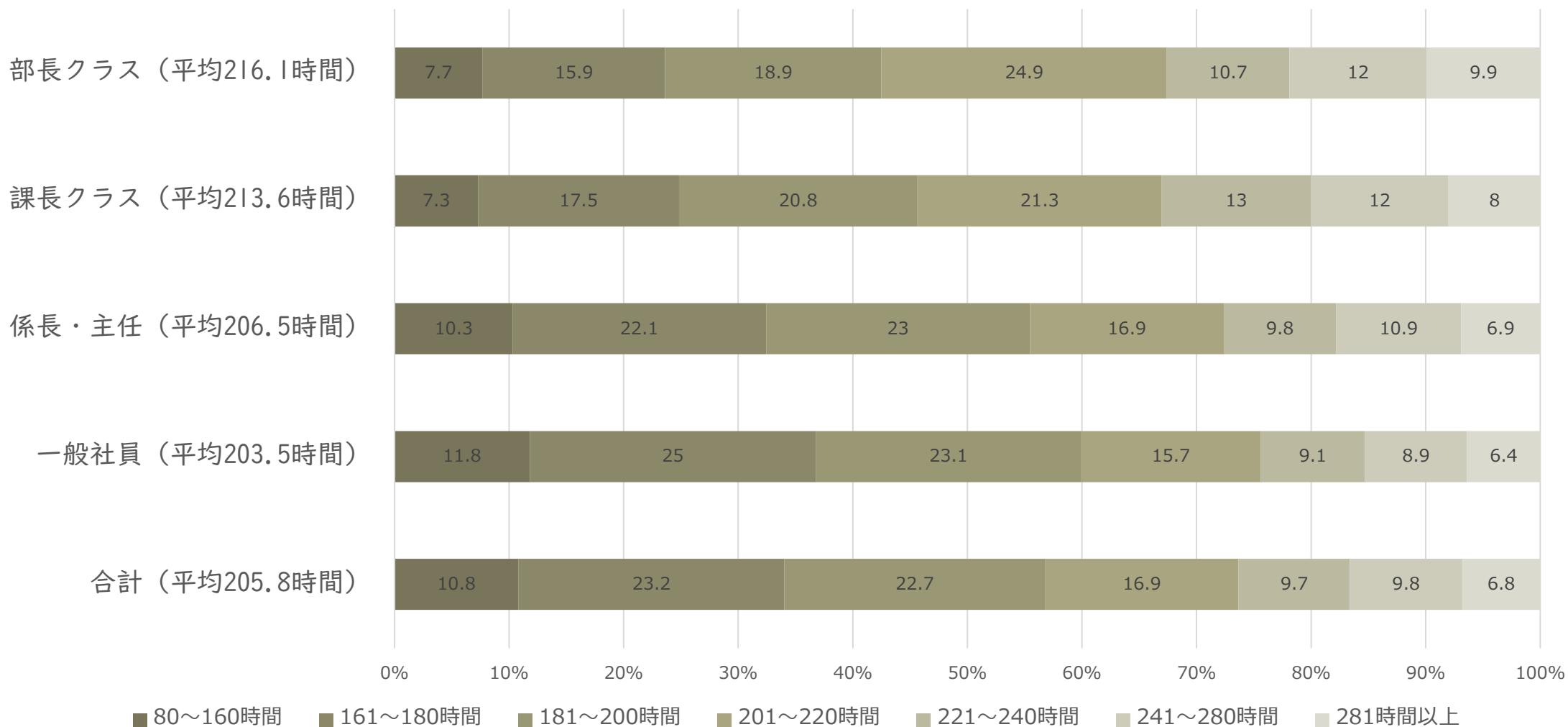


## 男女の管理職で配偶関係や子どもの有無が大きく異なっている

- 女性が結婚して子育てをしながら管理職になることが、難しい状況にあることを示唆
- 男性にとっては管理職という地位の信頼性に結婚していることや子どもがいることが関係している？

# 1. 女性管理職をめぐる課題

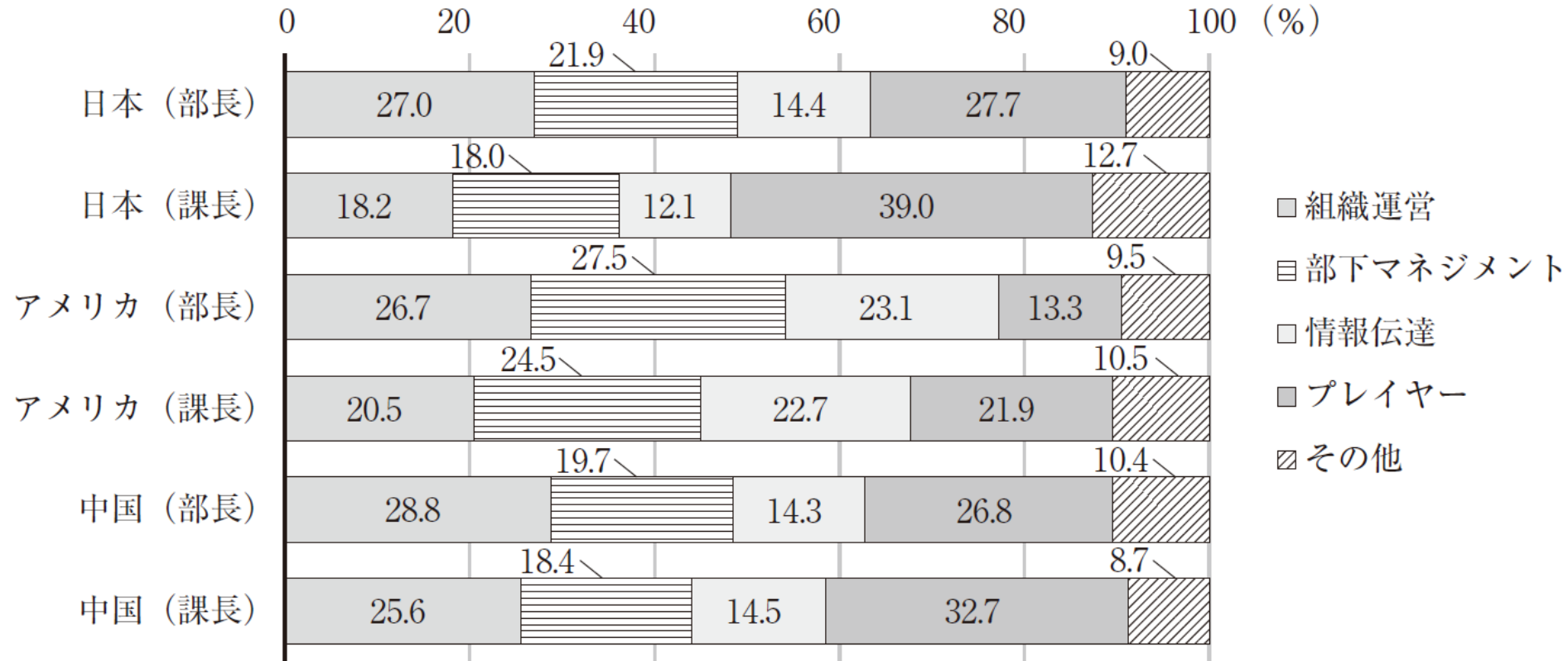
- 役職別に見た1か月の総実労働時間＝管理職の長時間労働の傾向



出所：小倉一哉（2009）「管理職の労働時間と業務量の多さ」『日本労働研究雑誌』592号

# 1. 女性管理職をめぐる課題

- 管理職の仕事の割合：プレイヤー度の高さ
- 部下マネジメントに費やす時間が増えている = 1 on 1ミーティングの実施の義務付けなど



出所：リクルートワークス研究所 (2015) 図表 2-1 より一部を抜粋。

出所：久米・中村 (2020) 「「日・米・中の管理職の働き方—ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』725号

# 1. 女性管理職をめぐる課題

## 人事制度や組織慣行の翻訳者としての管理職

⇒管理職自身のジェンダーバイアスも組織や部下に影響を与えやすい。

- 特に内部昇進した管理職は、当該企業の男性を中心とした世界で社会化されたコード（長時間働くことが当然など）や女性排除的なトーク（下ネタなど）といった社会的・制度的な配置や組織的なふるまいを内面化しやすい
- 男性従業員の方が「上司から期待されて高い目標を与えられ成長を促されている」と認識している割合が高いというアンケート結果

⇒部下の育成方針に関わる上司のマネジメントのあり方が男女で異なり、それが部下の性別による能力開発の機会の違いとなってきた（武石、2014）。

⇒近年、「女性活躍推進」施策により、女性を後押しするような意識変革を促す管理職研修

# 1. 女性管理職をめぐる課題

「働き方改革」…一般社員の労働時間を減らすことが管理職の責任

- 管理職の労働時間が長くなるのだとしたら、本末転倒
- 何が必要な業務なのかを精査して、職場全体で労働時間を減らす取組みが必要
- 女性短時間管理職の工夫（金融産業における女性管理職Aさん）

：部下に権限委譲して、育成も兼ねて部下が自発的に働く土壌を作り、自身のプレイヤー業務をなくし管理業務に集中できるようにする。

：そのために1on1ミーティングで、管理職としてやってほしいことを押し付けるのではなく、部下がやりたいことを引き出し、すり合わせる場にして、部下との信頼関係を築く



管理職には業務の見直しを含めて、誰もが働きやすい職場にしていくための工夫をして実行していく力＝すべての管理職の仕事や労働時間もケアを担うことを前提に



## 2. 組合におけるジェンダー主流化の取組み

労使自治の原則から、労働組合組織における女性の参画を達成すれば…

①ジェンダー平等政策の政策形成主体としての連合の役割

②各職場のジェンダー平等が（自動的に）達成する

→具体的に目標数値などを掲げて遂行する男女平等参画政策は役員における女性比率など



✓女性組合員は「女性固有の利害」を表明し、男女組合員および労使が対等に交渉することが前提とされる



ジェンダー化された職場慣行の中での「女性固有の利害」とは？

# 女性固有の利害関心とは？

- **戦略的ジェンダーニーズ**…女性が男性と平等の地位を得るということで、現在の男女の役割分担を改め、女性が置かれている従属的地位を覆す
- **实际的ジェンダーニーズ**…女性が社会的に受け入れられている役割を通して気づくニーズで、女性の従属的な立場を変えようと挑戦するものではない

= 女性労働者／組合員が「家庭責任」を負うというジェンダーによる役割分業から生じる「实际的ジェンダーニーズ」からの要求

= 女性労働者の「实际的ジェンダーニーズ」への応答を通じてジェンダーが行為遂行 (Don H. Zimmerman, 1987) され、現在の男女の役割分担を改めジェンダー平等を追求する「戦略的ジェンダーニーズ」が見えにくくなる

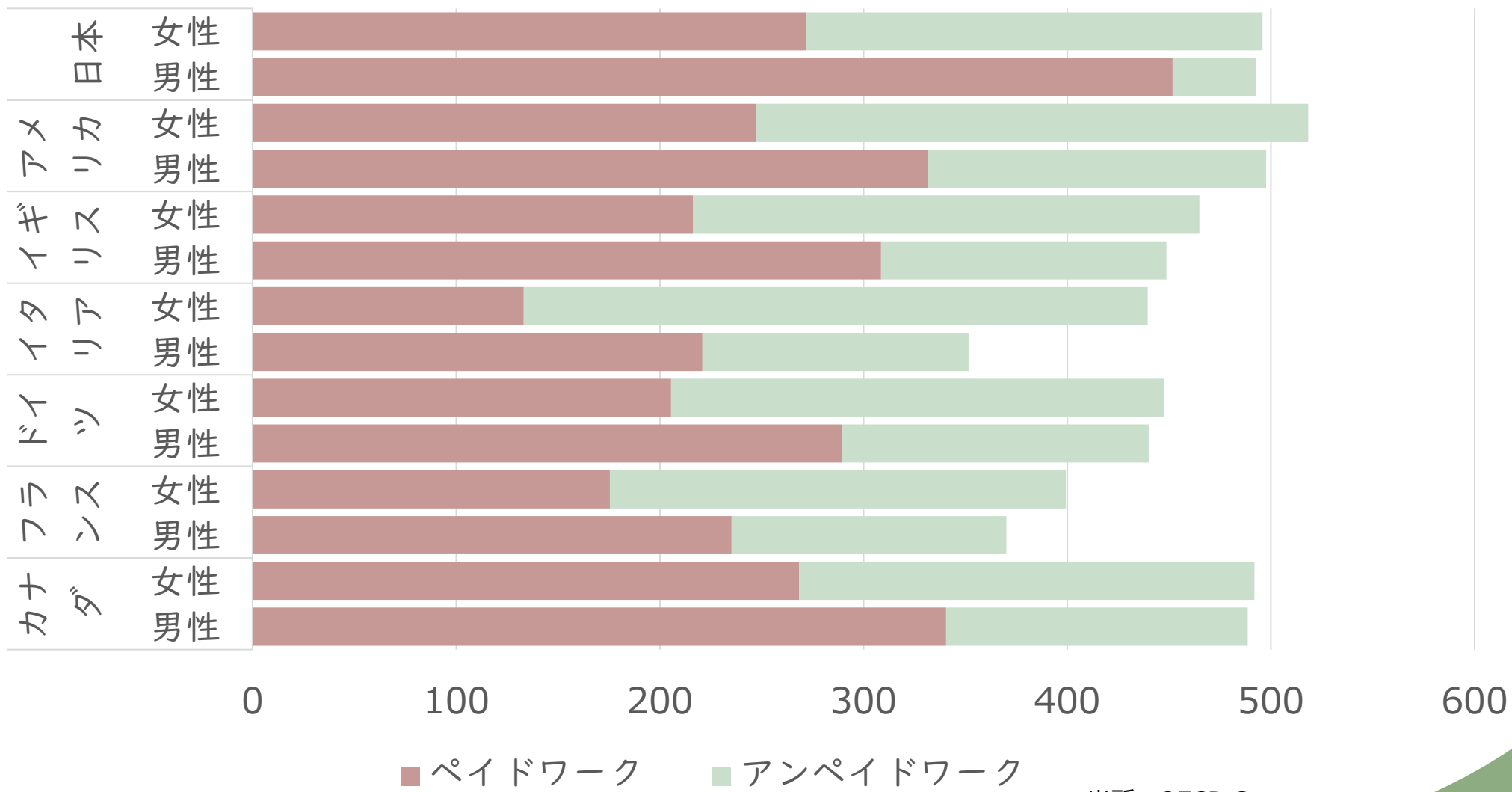
## 2. 労働市場におけるジェンダー格差と企業

- 社員区分の構成要素と社員区分(今野・佐藤(2002)より作成)

社員区分の構成要素	無期雇用の例示					有期雇用の例示		
	A	B	C	D	E	F	G	H
雇用期間の定めの有無	無	無	無	無	無	有	有	有
職種限定の有無	無	無	有	有	無	有	有	無
勤務地限定の有無	無	有	無	有	有	有	有	有
勤務時間の長短や所定外労働時間の有無	通常	通常	通常	短時間	短時間 残業無し	通常	短時間 残業なし	通常

- 企業拘束度の高い働き方で処遇が高く、企業拘束度の低い働き方で処遇が低いように設計

# ペイドワークとアンペイドワークの男女間の偏りの国際比較 (G7)



出所 : OECD Stat

## 2. 組合におけるジェンダー主流化の取組み

- 労働組合

： 実際のジェンダーニーズと戦略的ジェンダーニーズを整理しながら組合政策に反映する必要

→ 自覚的に顕在化させる仕組みとしてのジェンダー主流化

- ジェンダー主流化

： 一見、ジェンダー中立的に見える一般政策がどのように男女に異なる影響を与えているのかを分析し政策形成過程に反映するもので、ジェンダー影響分析を通じて、あらゆる分野におけるジェンダー格差を浮き彫りにし、その分析に沿って予算や資源を再配分し、ジェンダー格差を是正することがジェンダー主流化の目的(申、2015)

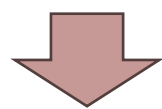
## 2. 組合におけるジェンダー主流化の取組み

- ジェンダー影響調査を行い、それを政策に反映させるサイクルを
  - ジェンダー主流化はすべての政策について行うことが理想的には望まれるが、特定の分野を取り出してまずは行う方法も
  - 春闘の取組みが慣例化＝春闘要求についてジェンダー影響調査を単組レベルで行い、産別組織・連合本部で集約し、評価する
- ジェンダー主流化を行うためには、**ツールの開発が不可欠**
  - ジェンダー統計を整備し、政策のジェンダー影響分析を行い、評価する方法を確立
  - 例えば、同一労働同一賃金施策のジェンダー影響調査を行うためには、雇用形態や性別、職位、勤続年数、部門といった属性だけでなく、その労働者が転勤や残業をどの程度行っているのか、どのような職務を遂行しているか（ほかの人との職務の同一性）と賃金の関係を判断できる統計が必要

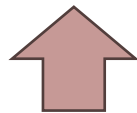
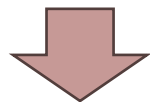
# 3. まとめ

## 持続可能な社会のためには…

- すべての人にケアの時間を確保し（企業）、質の高いケアの提供（公）、世帯や地域のなかでの公平なケア供給（世帯）



- 企業で働くことも、組合活動もすべての人がケアすることを前提に（ジェンダー主流化による政策・制度・組織のチェック）



- 意思決定過程への女性の参画（企業も組合も）

もっと詳しく知りたい方のために・・・

## 駒川智子・金井郁編（2024）『キャリアに活かす雇用関係論』世界思想社

⇒ 全章ジェンダー視点の視点から分析し、雇用に関するルールを解明。現状・課題・解決への道筋を示した、働くすべての人の必携書。ぜひ、組合内の勉強会などでも使って下さい！

序章 なぜ雇用管理を学ぶのか〔駒川智子・金井郁〕

第1章 大卒就職・大卒採用——制度・構造を読みとく〔筒井美紀〕

第2章 配属・異動・転勤——キャリア形成の核となる職務〔駒川智子〕

第3章 賃金——持続可能な賃金のあり方とは〔禿あや美〕

第4章 昇進——自分のやりたいことを実現する立場〔大槻奈巳〕

第5章 労働時間——長時間労働の是正に向けて〔山縣宏寿〕

第6章 就労と妊娠・出産・育児——なぜ「両立」が問題となるのか〔杉浦浩美〕

第7章 ハラスメント——働く者の尊厳が保たれる職場を〔申琪榮〕

第8章 管理職——誰もが働きやすい職場づくりのキーパーソン〔金井郁〕

第9章 離職・転職——長期的キャリア形成の実現に向けて〔林亜美〕

第10章 非正規雇用——まっとうな雇用の実現のために〔川村雅則〕

第11章 労働組合——労働条件の向上を私たちの手で〔金井郁〕

第12章 新しい働き方——テレワーク、副業・兼業、フリーランス〔高見具広〕

第13章 いろいろな人と働く——SDGsによる企業の人権尊重とDE&Iの推進  
〔田瀬和夫・真崎宏美〕

終章 労働の未来を考える〔金井郁・駒川智子〕

より深い学びのために

索引

