

祝

2019年2月 慶應義塾大学博士号(商学)取得

## 中川有紀子さん(取得時54歳)

## 女性管理職が増えない日本企業、その理由と改善への提言

【論文テーマ】The Mechanism of HRM for Generating Women Managers: The Interaction between Top Management, Line Managers and Women

～女性管理職を生み出すHRMのメカニズム：経営トップ、現場管理職、女性社員の関係性～

## ■なぜ日本企業だけダメなのか？

中川有紀子さんは、銀行、海外メーカーの日本人、国内メーカー数社で、長く人事部の仕事に携わってきた。自分自身の経験も含め、日本のダイバーシティが諸外国に比べ極めて遅れていることを感じていた。世界経済フォーラムが2006年から発表しているジェンダーギャップ指数で、日本は常に下位に低迷し、2019年には153か国中121位と過去最低順位になった。女性の教育レベルや健康面はトップクラスで、近年は女性が働きやすい職場環境や制度が充実してきたように感じる。にもかかわらず、議員や企業管理職の女性比率の低さが諸外国ほど改善されず、足を引っ張っているのだ。

「私自身も管理職になってから、仕事と子育てを両立することに大変なプレッシャーを感じていました。当時の日本企業は、同じ総合職で採用しても、難しい仕事や苦しい仕事は男性社員に担当させる傾向にありました。それが10年続くと相当のスキルの差になって、昇進にも影響します。先進国で日本だけがこんなにダメなのはなぜだろうと疑問に思い、研究を始めたのです」

## ■女性管理職登用は企業業績アップのカギ

日本企業の女性管理職比率低迷をHRM(人的資源管理)の視点から紐解くため、定量分析(統計分析)と定性分析(インタビュー)を行った。

定量分析では、日本の一部上場企業745社の公表データを分析し、女性管理職比率と企業業績が極めて有意に関係していることを示した。

定性分析では、米国のGE、韓国のサムスン電子、日本の日立製作所とそのライバルであるA社、企業規模や社歴がほぼ同じ総合電機メーカー4社の人事部長にインタビューを行い、企業のトップ、現場管理職、女性社員の関係と人事システムがどう女性管理職育成に影響しているかを確認した。

日本企業のトップも女性の活用が重要課題であることは認識している。でも改善されない理由は、「トップが全社目標を掲げても、現場管理職が自分の部署では無理だからと逃げられていたのです。女性社員も、子育てをする中で長時間労働や急な出張・転勤が多い管理職を目指すより、ラクに長く働ける選択をしがちなのです」

韓国は日本以上に男性優位社会とされるが、サムスは、CEOの会社を変えるという明確な意思の



「今や女子の大学進学率は約6割と高く、その能力を活かさないのは税金や経営資源の無駄遣い」と中川さん。

もと、意図的に女性採用を強化した。そして達成度を現場管理職の評価対象とし、やらざるを得ない状況を作った。男女関係なく若手に難しい仕事を与え、伸びてきた人を管理職に登用すると、自ずと女性の比率が高まった。今のサムスはデザイン性が評価されているが、女性登用の効果によるものだという。女性役員比率も3割と伸びている。

日本企業2社は、当時から10年たち、苦しみながらも少しずつ女性登用を進めてきた日立に対し、A社は厳しい状況が続ぎ、東証一部から二部に降格するなどネガティブなニュースが多い。

## ■博士論文は修士論文の20倍大変だった

40代になってMBAを取ろうと修士課程に入學。「修士論文がスラスラ書けて評価も高かったため博士号を目指したのですが、修士と博士のレベルの違いに驚きました。自分の環境も、修士のときは課長でしたが、博士課程では人事部長として多忙を極め、息子2人の高校・大学受験が重なったこともあり、博士号取得まで11年かかりました。いつからでも遅くありません。頭を使うのはアンチエイジングにもなります。優しい道のりではありませんが、迷っているのならばぜひチャレンジしてください」

現在は、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授に就任し、HRM論、キャリアデザイン論、修士論文ゼミなどを担当する。また、企業の経営者やダイバーシティ関連部門からの講演依頼が月に1、2回あり、日本企業再興と社会活性化のための環境づくりに貢献している。