

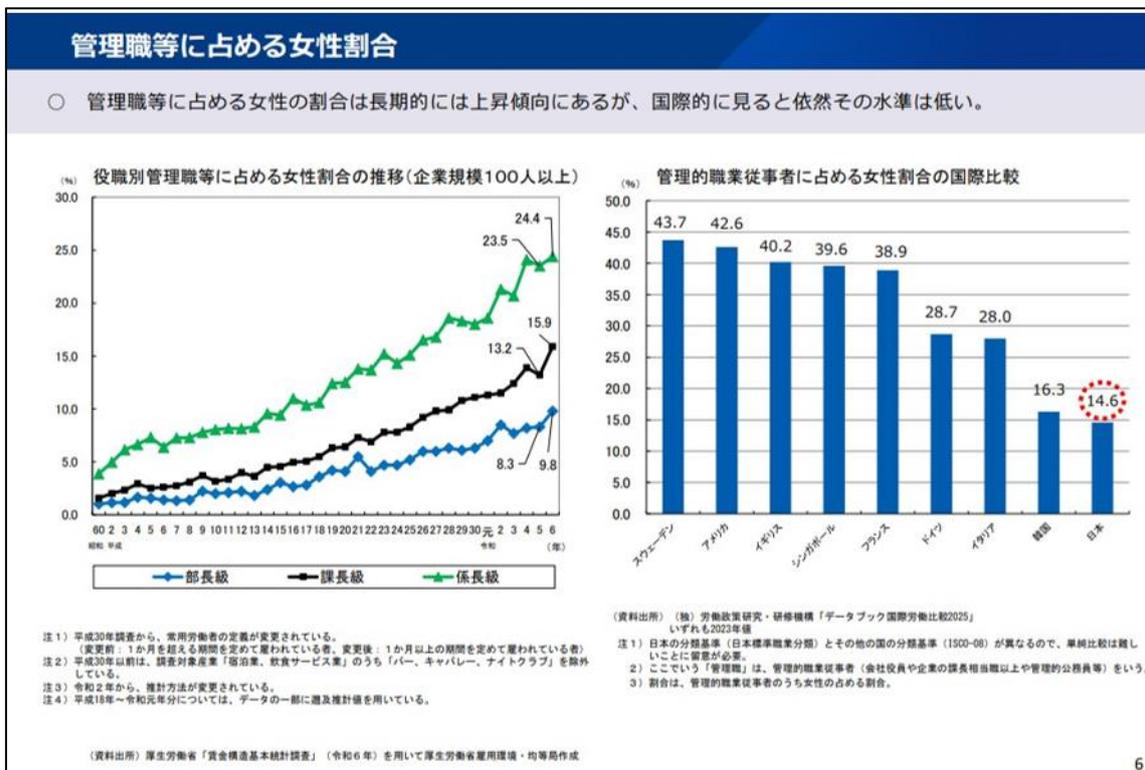
## (4) 女性管理職比率・女性役員比率

### 1. 女性管理職比率・女性役員比率の全国的な状況

日本における女性管理職比率は、国際的に見ても依然として低い水準にとどまっています。

2025年時点において、課長相当職以上に占める女性の割合は約12.7%とされており、近年は緩やかな上昇にとどまり、全体としては横ばいの状況です。部長級や役員級になると比率はさらに低下し、10%未満の企業も少なくありません。

この背景には、女性個人の能力や意欲の問題というよりも、日本の雇用慣行や企業文化に起因する構造的な要因が存在しています。



### 日本全体に共通する主な要因

#### ・ 長時間労働を前提とした昇進慣行

管理職には「時間的制約なく働けること」や「突発的な対応が可能であること」が暗黙の前提とされがちです。そのため、育児や介護との両立を担うケースが多い女性にとって、昇進が現実的な選択肢となりにくい状況があります。

#### ・ 出産・育児によるキャリア中断

出産や育児により一時的に職場を離れることで、昇進ルートから外れてしまうケースが少なくありません。復職後も、元のキャリアパスに戻れない場合があります。

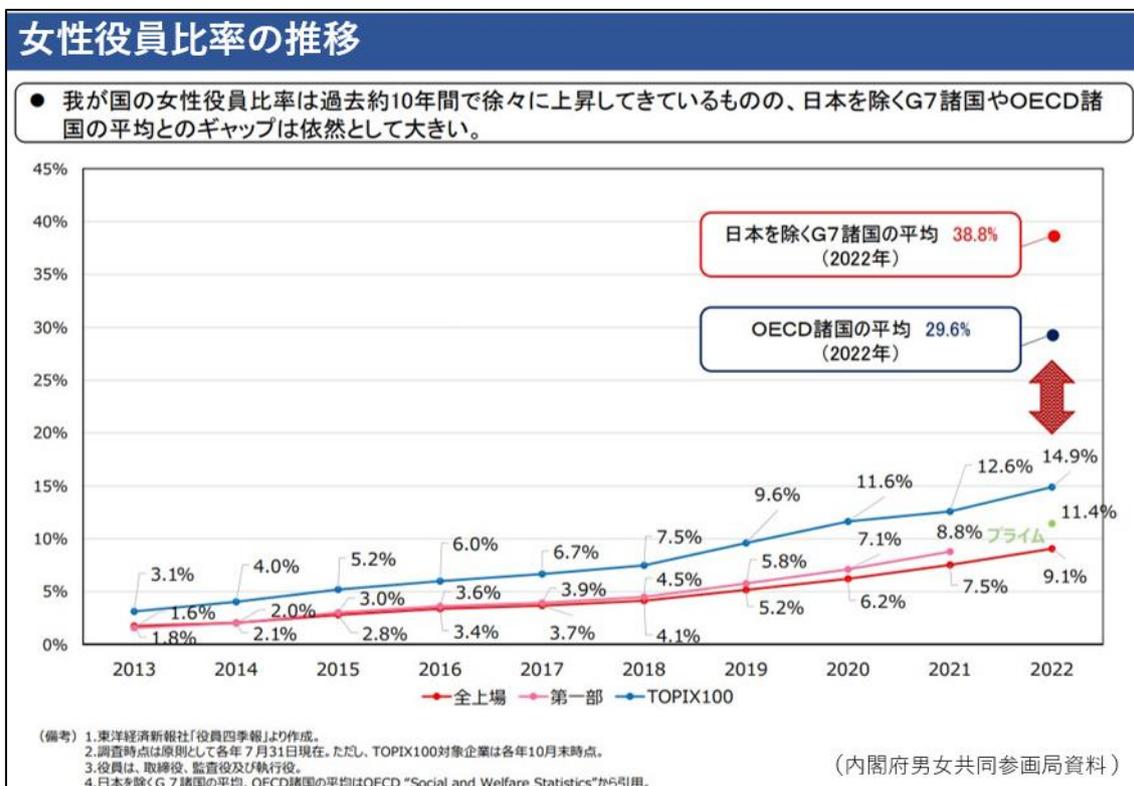
#### ・ 無意識のバイアスとロールモデル不足

「女性は管理職に向いていない」「家庭を優先すべきである」といった固定的な意識が、昇進判断に影響を及ぼすことがあります。また、女性管理職が少ないことで、若い女性が将来のキ

キャリア像を描きにくいという問題もあります。

- ・ 職務評価制度の不透明さ

日本では職務内容が明確でないメンバーシップ型雇用が主流であり、昇進基準が曖昧になりがちです。その結果、評価者の主観や慣行が影響しやすく、女性が不利になる場合があります。



## 2. 長野県の女性管理職比率の特徴— 全国ワースト水準という現実 —

こうした全国的な課題の中でも、長野県は女性管理職比率が全国で最下位水準であるとのデータが示されることがあり、特に低調な状況にあります。

一方で、長野県は女性の就業率自体は比較的高い県でもあります。

つまり、女性が働いていないのではなく、働いている女性が管理職や役員といった意思決定層まで到達していない点に、課題の本質があるといえます。

## 3. 長野県で女性管理職比率が伸び悩む背景

### (1) 産業構造・企業規模の影響

長野県は、製造業(精密・加工産業など)やサービス業を中心とした中小企業の割合が高いという産業構造を有しています。

中小企業では、

- ・ 管理職ポスト自体が少ない
- ・ 将来の管理職候補となる女性人材の層が薄い
- ・ 人事評価や昇進基準が制度として明文化されていない

といった傾向が見られます。このため、女性管理職比率が構造的に低くなりやすい状況にあります。

#### (2) 家族経営・地縁型経営の多さ

地元密着型企业や家族経営の企業が多いことも、長野県の特徴の一つです。こうした企業では、

- ・ 昇進や配置が慣行や属人的判断に依存しやすい
- ・ 客観的な指標による評価や情報公表に慎重

といった傾向があり、女性登用を数値目標として管理・推進する発想が浸透しにくい場合があります。

#### (3) 「就業継続」と「キャリア形成」の断絶

長野県では、三世代同居や地域の支え合いなどにより、女性が出産・育児期も就業を継続しやすい環境があります。一方で、

- ・ 出産・育児期に非正規雇用へ移行するケース
- ・ 管理職への登用ルートが限定されるケース

も少なくありません。

その結果、就業継続は実現しているものの、管理職へのキャリア形成が十分に進まないという構造が、女性管理職比率の低さにつながっています。

### 4. 女性役員比率が低い理由

女性管理職比率の低さは、そのまま女性役員比率の低さにも直結します。

役員層は、多くの場合、管理職経験を前提として登用されるため、管理職層に女性が少ない地域では、女性役員の輩出も進みにくい状況となります。

特に中小企業では、

- ・ 役員ポストの数が限られている
- ・ 経営層が長期に固定化しやすい

といった事情もあり、女性役員比率は全国平均以上に低水準となりがちです。

### 5. 今後に向けた視点

長野県における女性管理職比率・女性役員比率の低迷は、個々の企業努力だけで解決できる問題ではなく、地域の産業構造や雇用慣行と密接に結びついた構造的課題といえます。

今後は、

- ・ 管理職手前層(リーダー職・専門職)の育成と可視化
- ・ 昇進基準の明確化や職務評価制度の導入支援
- ・ 中小企業でも取り組みやすい段階的な女性登用モデルの提示

などを通じて、女性活躍を「特別な取組」ではなく、持続的な人材確保と経営力向上につながる取組として位置付けていくことが重要です。