

女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント

Drawbacks of Japanese-Style Personnel Management in Expanding the Role of Women

企業の女性活躍推進のステージは、「1. 募集・採用」「2. 環境整備・就業継続・職域拡大」「3. 管理職登用」「4. 経営層登用」の4つに大分される。2003年の次世代育成支援対策推進法、2007年のワーク・ライフ・バランス憲章以降、企業における女性活躍推進の概念は普及しており、特に「就業継続」に関する企業の施策は整いつつある。しかしながら、日本の多くの企業や女性社員は、育児や介護に配慮した「就業継続」に対する意識は高いものの、次のステージである「3. 管理職登用」や「4. 経営層登用」のための施策が、まだ、あまり議論されていない。「3. 管理職登用」や「4. 経営層登用」の実現には、これまでの制度や職場のサポートに頼ることが難しく、女性社員の能力向上のための機会提供やネットワーク・インフラの整備等、さらに積極的な施策が必要となることを、企業は認識すべきだろう。

また、女性活躍推進を次のステージに進めるうえでは、「女性活躍推進」という局所的な対応では不十分であり、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性も考慮することが重要である。日本型人事マネジメントの中には、「年功序列」「人事ローテーション」「あいまいな評価制度」「男性社員をモデルとした賃金設計」等、女性社員の活躍推進を図るうえで不利益となる仕組みが根強く残っている。こうした構造的な問題は、活躍推進担当者が部分的に施策を打っても変えられない。女性活躍推進の施策と、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性の中で、どのような齟齬があるのか検証し、是正していくことが女性活躍推進を次のステージに進めるうえで、非常に重要である。



The four main stages involved in expanding the role of women at companies are (1) recruitment and hiring, (2) improvement of the working environment, continuation of employment, and expansion of the scope of work, (3) appointment to middle management positions, and (4) appointment to top management positions. Since the enforcement of the 2003 law on promoting measures for supporting child rearing and the 2007 charter on work-life balance, the concept of expanding women's role at companies has become widespread, and, increasingly companies are introducing continued employment measures. However, even though many companies and female employees in Japan are highly aware of the importance of continued employment that is compatible with child rearing or caregiving, there has not been much discussion on measures for the next stages—appointment to middle and top management positions. Companies should recognize that they cannot rely on the existing system or workplace support in appointing women to middle and top management positions, and consequently that further measures are needed, including providing opportunities for female employees to gain skills and improving networking channels for women. Measures focused solely on advancing the expansion of women's role to these next stages are not sufficient however; it is also important to consider their compatibility with the personnel management systems of the company. Factors that are disadvantageous to expanding the roles of female employees are persistently apparent in Japanese-style personnel management systems, and include seniority, rotation, a vaguely defined evaluation system, and a compensation mechanism designed for male employees. Such structural problems cannot be remedied by ad hoc measures implemented by those responsible for expanding women's roles. To move women's roles in to these next stages, it is crucial to examine and then fix the discrepancies that exist between measures for expanding their role and the running of the company's personnel management system.

1 | はじめに

1986年の男女雇用均等法、2003年の次世代育成支援対策推進法（以下、次世代育成法）、そして2007年のワーク・ライフ・バランス憲章等、働く女性をサポートするための法律や社会的な合意は整いつつある。こうした背景のもと、企業は、法の内容に即した休職制度や柔軟な働き方を許容する制度を整備し、くるみんマーク（次世代認定マーク）の取得も定着してきた。しかしながら、実際の企業の現場では、女性活躍推進の各レベルにおいて、さまざまな課題が上がっている。たとえば、企業が女性社員の就業継続を目的として休職制度や時短制度等を整えても、その制度を利用しにくいといった職場環境の課題や、制度を利用する女性社員の仕事の割り当て方等、制度利用のための運用面で課題を抱えるケースがあるようである。また、こうした制度の利用や運用が進み、女性社員の就業継続が図られた後でも、もう少し上位レベルで女性が活躍している状態、たとえば、管理職や経営層の女性の割合は諸外国に比べても非常に低い。女性管理職や女性経営者の増加を推進していくためには、法律や社会的要請に応えるための局所的な制度整備・運用改善では不十分といえる。

そこで本稿では企業の人事マネジメント全体を俯瞰し、女性活躍推進が現状の「就業継続」から女性社員の「管理職登用」や「経営層登用」という次のステップに進むうえで、いわゆる日本型人事マネジメントが構造的に抱えている問題を検証していく。数多くある日本企業の人事制度を一括りに、「日本型人事マネジメント」と表現することは難しい。しかし、過去の慣例や経験に基づき、長らく運用されてきた日本の人事マネジメントにはさまざまな特徴があり、全社的な視点でそれらのポイントを押さえた取り組みを行うことで、より効果的な女性活躍推進ができると考えている。

2 | 女性活躍推進のステージ

筆者は、ワーク・ライフ・バランスの考えが普及し始

めた2008年以降、多くの企業に対してワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進の状況についてインタビューを行ってきた。官公庁やマスメディアの表彰を受け、「女性活躍先進企業」といわれるような企業から、次世代育成法の一般事業主策定に動き始めたばかりの企業まで、さまざまな段階の企業の様子を伺う中で、企業の女性活躍推進のステージは、大きく4つに大分されると見受けられる。

1. 募集・採用

男女公平に募集し、性別ではなく能力や人物の観点から、採用を行う段階。職種固有の特別な事由がある場合を除いて、男女とも採用。社長を含めたトップマネジメントの理解が重要とされる。

例) 総合職や営業職等、過去の経緯で男性が多くを占めていた職種に女性が採用される

2. 環境整備・就業継続・職域拡大

育児や介護、その他の理由で就業が困難となる女性社員に対して、休職や短時間勤務等の制度を整備。制度利用の促進や、制度取得した女性社員への仕事の割り振りや働き方に対する配慮、管理職や同僚も巻き込んだ職場づくり。職場の上長の理解が重要とされる。

例) 育児や介護の必要がある社員の継続就業のための制度利用率が向上する

3. 管理職登用

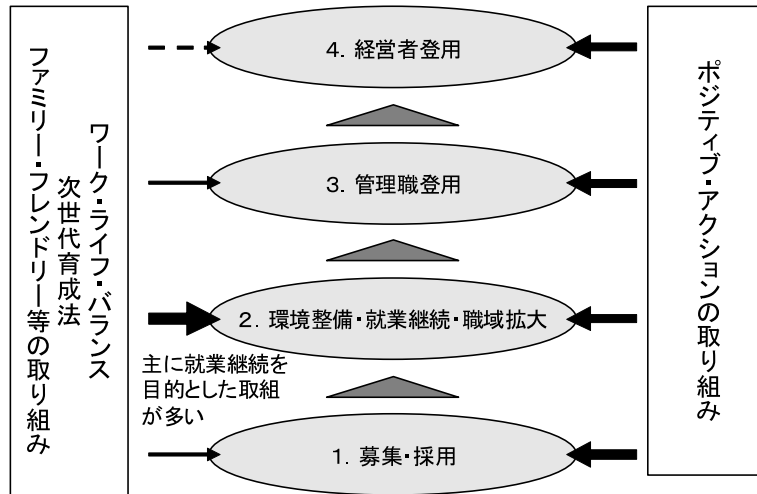
具体的な課長の女性比率の数値を設け、ポジティブ・アクションを中心とした女性管理職を輩出するための施策を出す段階。管理職候補の人材プール作りや女性社員に昇進の自覚やモチベーション向上を促す。ロールモデルやメンター（相談相手）の存在が重要とされる。

例) 女性の管理職の数が一定数存在する

4. 経営層登用

社内の管理職や社外の人材から女性の役員を選抜していく段階。社内外の納得を得られる女性役員を輩出するためには、ポジティブ・アクション等の制度や施策では限界がある。社内政治やキーパーソンとの関係

図表1 女性活躍推進のステージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

構築、ステークホルダーとのネットワーキング等のサポートが重要。

例) 女性役員が1名以上存在する

ちなみに、厚生労働省「女性の活躍推進状況診断」(<http://www.positiveaction.jp/check/>)による診断結果では、活躍推進の状況を「募集・採用」「登用」「継続就業」「職域拡大」「環境整備」の5つの領域で測定している。この状況診断では、各領域におけるポジティブ・アクションの観点から、推進状況を計測している。たとえば、最初のステージの「募集・採用」については、下記の6つの項目を3段階で判断している。

「従業員構成の把握」

「募集方法とその効果の把握」

「応募状況、選考結果の把握」

「女性の採用促進方針の明示」

「積極的な女性の応募促進」

「公正な採用のための取組」

診断は、「ポジティブ・アクション」の考え方を元に行っているため、女性の採用促進や応募促進といった、「積極的な取り組み」が含まれている。ここで、改めて「ポジティブ・アクション」の意味を確認しておきたい。厚生労働省の「ポジティブアクション宣言」によれば、ポジティブ・アクションは以下のように定義されている。

固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、

- ・ 営業職に女性はほとんどいない

- ・ 課長以上の管理職は男性が大半を占めている

等の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

つまり、ポジティブ・アクションと言えば、男女労働者の間に生じている差の自主的・積極的な解消が意味するところである。しかしながら本稿では、ポジティブ・アクションは、あくまで女性活躍推進を促すひとつの手段としてとらえることとする。筆者はポジティブ・アクションという言葉の持つ印象は、日本でいう「女性活躍推進」という表現が与える印象と異なると考えている。それは、言うまでもなくポジティブ・アクションの語源が差別に対する意識が高いアメリカにあるからである。日本の女性活躍推進の背景には、少子高齢化による労働人口の減少から、女性の労働力化が重視されている一方、欧米、特にアメリカでは人種差別撤廃の流れから女性労働者への平等な機会提供が謳われている。「ポジティブ・アクション」のような諸外国の概念や方法を導入する際は、そのような社会的背景の違いも踏まえておきたい。

3 | 就業継続の次のステップ

(1) 日本企業の女性活躍推進の取り組み内容

2003年に次世代育成法が施行されてから10年。日本企業の女性活躍推進は、徐々にその取り組みを認められ、社会的な認知は高まったといえる。冒頭、「官公庁やマスメディアの表彰を受ける「女性活躍先進企業」」の存在に触れたが、女性活躍推進における先進企業は、実際にどのような取り組みが認められたものなのだろうか（図表2）。

厚生労働省の厚生労働大臣最優良賞や均等推進企業部門の厚生労働大臣優良賞を受賞した企業の例を見ると、その取り組みの多くが、前項で述べた日本企業の女性活躍推進のステージの2「環境整備・就業継続・職域拡大」と3「管理職登用」に貢献するものであることが分かる。また、ファミリー・フレンドリー部門の厚生労働大臣優良賞は、“女性”のみを対象にした取り組みに対する施策を評価しているわけではないが、女性活躍推進の取組

みのステージの2「環境整備・就業継続・職域拡大」の環境整備・就業継続に焦点をあてたものと言える。そもそも次世代育成法の背景には、子供をもつ女性労働者でも働きやすい環境を提供することで子育て世代の女性労働者が就業継続していくことが目的のひとつにある。つまり、M字カーブの解消に貢献する施策である（図表3）。

みずほフィナンシャルグループや京都中央信用金庫の均等・両立推進企業として表彰された企業だけの取り組みを見ると、3「管理職登用」に資する内容が多く見られる。しかし、実際には2「環境整備・就業継続・職域拡大」の取り組み段階の運用面で苦勞を強いられている会社が多いのが実情だろう。人事部や推進担当者主導で、育児や介護のための休業や短時間勤務を整備しても、実際の職場では休職制度を申請しづらい雰囲気がある、仕事の配慮がされず短時間勤務の利用が困難になるといった働き方の部分で問題を抱えるケースは、企業ヒアリングの中でよく伺う課題である。

図表2 均等・両立推進企業表彰受賞企業と概要（平成23・24年度）

年度	受賞部門	受賞企業	概要
23年度	厚生労働大臣最優良賞	株式会社高島屋	重要な企業戦略としてワーク・ライフ・バランスに取り組む女性管理職が増加、過去3年間の育児休業取得割合の平均は、男性（管理職・期間雇用者含む）が13.8%、女性（期間雇用者含む）が100%
	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	第一生命保険株式会社	全職員の“仕事と生活の調和”のため、勤務時間の短縮や年次有給休暇の取得を推進法を上回る両立支援制度や、継続勤務を支援する「ふぁみりぃ転勤制度」等の各種制度の利用を促進
シャープ株式会社		平成22年度から男性社員の育児休業取得率30%を目標にした取組を開始 社内の両立支援制度について社員アンケートを実施し、制度や運用を拡充	
24年度	均等推進企業部門 厚生労働大臣優良賞	株式会社みずほフィナンシャルグループ	グループ全体の女性活躍基本方針に基づき中長期的な視点からキャリア形成を支援した結果、女性管理職が増加
		京都中央信用金庫	新たな職域に配属する際のきめ細かな配慮や充実した研修制度等により、女性の職域拡大・管理職登用を推進
	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	曙ブレーキ工業株式会社	会社の理念の下、性別・国籍・雇用区分にとらわれず、多様な人材が活躍できる環境を整えていくことを2012年の会社方針にも明示し、その中で家庭と仕事の両立支援の整備を推進 短時間勤務制度については、育児は小学校6年まで、介護は通算3年まで、いずれも複数回取得可としており、働きながら育児・介護をしやすい環境を整備
		東日本旅客鉄道株式会社	「ワーク・ライフ・プログラム」の推進により、鉄道業務の特殊性に鑑みた実用的な両立支援制度を取り入れ浸透させている 法を上回る制度導入はもとより、その他の各種制度の充実度が高く、利用実績も高い さらに、育児・介護休業取得者について各職場でスムーズな受け入れがなされるよう情報提供が細やかに行われ、両立支援の企業風土が醸成されている

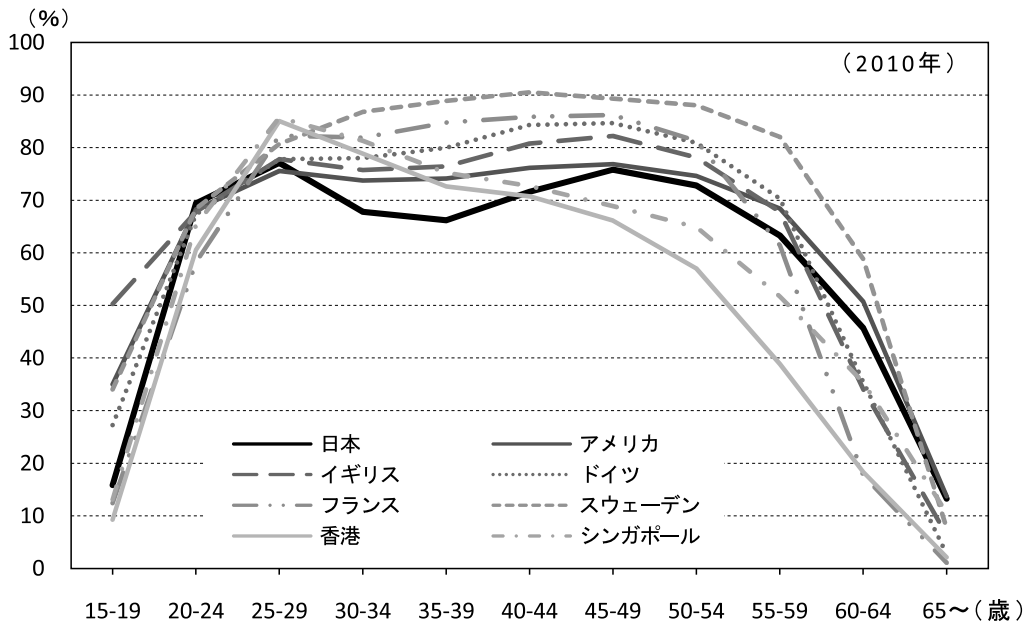
出所：厚生労働省「均等・両立推進企業表彰受賞企業一覧」より
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html>

(2) 就業継続のための施策のジレンマ「ぶらさがり社員」

女性活躍推進において、まず女性社員が就業継続できる環境を整えることは重要なステップである。働き方の制度の整備、制度の運用面の工夫は職場の問題に直結するため、人事部や推進担当者と女性社員だけでなく、上司、職場の同僚、顧客等さまざまな関係者との調整や配慮が必要となる。そして環境整備や就業継続の重要性の理解が得られれば、関係者も多い分、関心が高まり女性

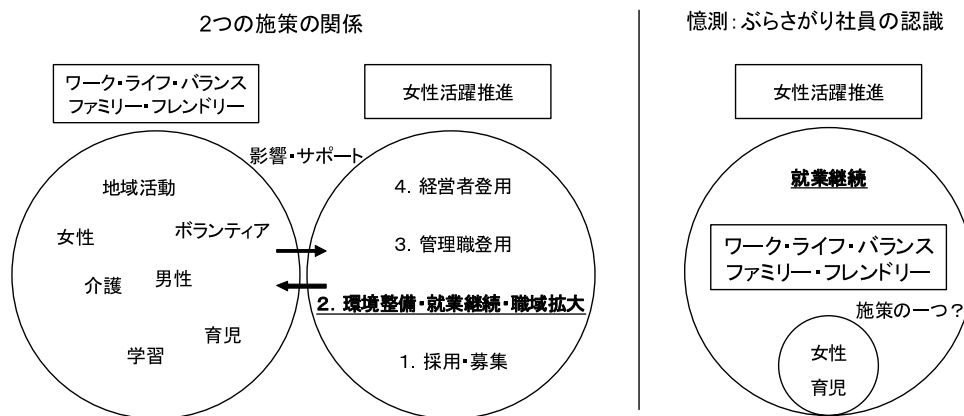
社員への支援も集まりやすいようである。女性社員への関心や支援が高まること自体は歓迎すべきことだが、昨今、その支援を女性社員がどのように受け止めているかが課題にあがる企業が見られる。女性活躍推進のステージは2「環境整備・就業継続・職域拡大」では終わらない。3「管理職登用」、4「経営層登用」まで続いていく。しかしながら、就業継続したところでキャリアアップを諦め、「仕事を続けさえしていればいい」とモチベーショ

図表3 年齢階級別女性労働力率



出所：(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」(2012年)
 注：アメリカ、イギリス、スウェーデンの「15~19歳」は「16~19歳」のデータ、スウェーデンの「65歳~」は、「65~74歳」のデータ

図表4 憶測：「ぶら下がり社員」の認識



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ンを下げってしまう女性社員がおり、彼女らを「ぶら下がり社員」と呼ぶような現象が聞かれる。そもそも組織の中を相対比較すれば、男性・女性にかかわらず「ぶら下がり社員」と呼ばれる層が一定数存在するかもしれないのだが。

以降は筆者の憶測の域を出ないが、継続就業の後モチベーションダウンした女性社員が「ぶら下がり社員」と呼ばれてしまうのは、ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスの考え方が女性活躍推進の施策のひとつとしてのみ認識されているからではないだろうか。ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスの考え方は、女性社員に限らず社員全体の労働時間の短縮による働きやすい職場作りにも貢献し、それが比較的男性よりも家庭の時間を多く割く女性社員の働きやすさにつながるというものだ。しかし、ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスが家庭の事情のある女性社員のみを対象として認識されてしまう場合、自分たちだけが正当な理由（ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランス）をもって仕事を免除されていると解釈されているのかもしれない。そのように仕事を免除されている状態を女性社員の特権とばかりに肯定している様子を「ぶら下がり社員」として、周囲が受け取っているのではないか。

男女限らず、誰もが管理職までキャリアアップすることを約束されているわけではない。男性社員にもキャリアアップをあきらめて、人知れずモチベーションダウンしている「ぶら下がり社員」が少なからず存在しているだろう。しかし、家庭の事情等がありながら継続就業している女性社員の中には、「仕事よりも家庭を優先したい」、「子供といる時間を大事にしたい」といった理由で、以前のキャリアトラックから外れるようなキャリアを明確に望むことがあり、そうした希望は、企業側からすると「モチベーションが下がった」と明確にとらえられているようである。また、営業職等プロフィットセンターの前線で働いていた女性社員が「4R（人事、広報宣伝、財務経理、お客様相談）」²といわれるようなバックオフ

イスに近い仕事に異動を希望するケースもあり、こうした社員もまた「ぶら下がり社員」と呼ばれることがある。このような異動希望が出されても、企業が用意できるバックオフィスのポジションも職種も限りがある。昨今は、バックオフィスの仕事を、別会社のシェアドサービスや、オフショア、人件費の安い海外の地域に移管している企業が増えている。こうなると企業は、彼女たちのすべての異動の希望を聞き入れるわけにはいかず、「継続就業」はさせたいものの、「ぶら下がり社員」とさせるようなキャリアトラックを用意せざるを得ない。

このように「就業継続」を目的にのしてしまう企業は、女性社員の「仕事よりも家庭を優先したい」希望を頭ごなしに否定はできず、しかしながら彼女たちの仕事への熱意やキャリアアップへのモチベーションを引き出し続けなければいけないというジレンマに陥りやすい。就業継続のための制度を充実するだけでは、企業にとって目指している女性活躍推進のイメージとは異なってしまいかもしれないのだ。

（3）管理職登用に必要な施策

2「環境整備・就業継続・職域拡大」のステージを乗り越え、女性活躍推進の次のステージ3「管理職登用」へと女性社員を導いていくにはどのようにすればよいだろうか。平成23年度の雇用均等調査によれば、日本の女性の管理職比率は徐々に上昇しており、課長相当以上で8.7%、係長相当以上で11.9%となっている（図表5）。

しかしながら、役職者相当の女性社員の比率が10%前後という数値は、アメリカにおける1970年代の水準である³。つまり、日本の女性の管理職登用は、アメリカに40年先を越されていると言える。アメリカの男女平等賃金法が1963年、日本の男女雇用機会均等法が1985年であるので、すでに両国の取り組みの始まりに20年の差があったとはいえ、女性の管理職登用比率の数値が半世紀近く遅れている現状を、もう少し認識していく必要があるだろう。

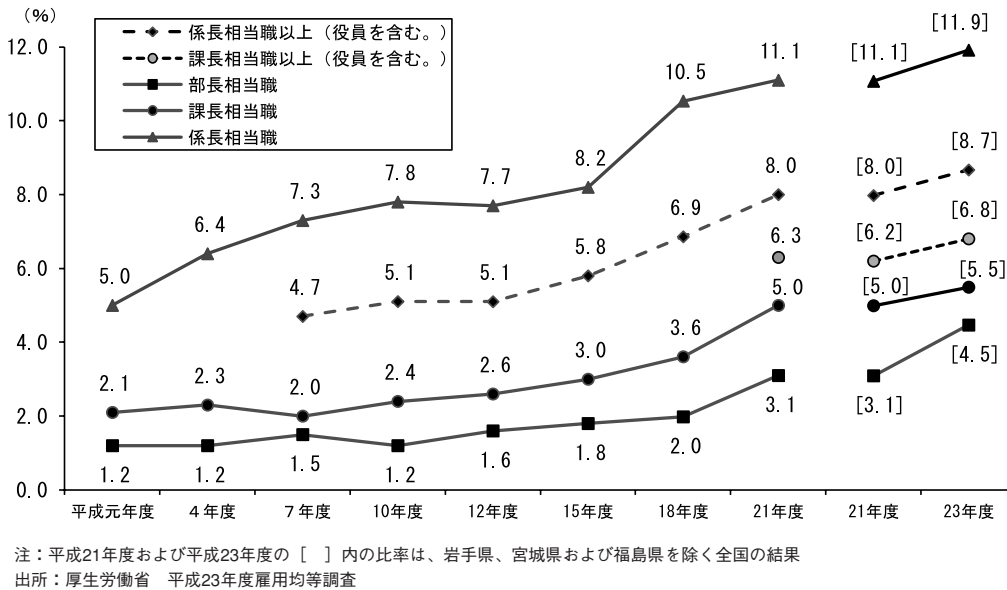
管理職登用に必要な施策といえば、まず具体的な課長の女性比率の数値を設けることから始まるケースが多い。

上記の役職者の女性比率が約10%という数値は、ひとつの目安にはなるが、業種特性や企業規模によって大きく異なることに留意したい。たとえば、家族的な中小企業の方が、女性が役職や役員に就いている比率が高い。さて、管理職登用において、その目標数値を掲げることが第一歩ではあるが、女性に限らず「管理職」となりえる人材を育成するには中長期的な計画が欠かせない。女性活躍推進を意識している企業は、女性を既存の人材育成プログラムにのせるだけでなく、積極的なポジティブ・アクションの取り組みをしている。その内容は、管理職候補の人材プール作りや女性社員に昇進の自覚やモチベーション向上を促すといったものである。

管理職登用のための女性活躍推進の事例を確認すると、ロールモデルやメンター（相談相手）の紹介やネットワークのための会議等を組織的にサポートしている企業がある。実際の女性管理職候補の悩みとして、自分の周囲にロールモデルがおらず、暗中模索の中で自分のキャリアを構築していくことの不安や困難が語られること

管理職登用のための女性活躍推進の事例を確認すると、ロールモデルやメンター（相談相手）の紹介やネットワークのための会議等を組織的にサポートしている企業がある。実際の女性管理職候補の悩みとして、自分の周囲にロールモデルがおらず、暗中模索の中で自分のキャリアを構築していくことの不安や困難が語られること

図表 5 役職別女性管理職割合の推移



図表 6 みずほフィナンシャルグループのポジティブ・アクション取組内容

ポジティブ・アクション取組内容

- ◇「新卒の基幹職を採用する際、女性比率を30%以上とする」「管理職女性比率を10%以上とする」と数値計画を設定し、取組を実施
- ◇キャリア形成のコンセプトを「自らのキャリアは自ら勝ち取る」と定め、お互いの職務を紹介する「ジョブフェア」の開催や、希望職務にチャレンジする「ジョブ公募制度」等を通じて、自律的な個人のキャリア形成を促す取組を推進
- ◇中長期的な視点でのキャリア構築を支援するため、「キャリアアドバイザー」による研修・面談体制を整備
- ◇女性の管理職登用に向けて、「エキスパートプログラム」により管理職候補を育成
- ◇管理職と女性社員がペアワークを行う実践的な研修を実施する等、管理職層の意識改革を促し、女性のみならず職場一体で管理職登用を推進
- ◇「ダイバカフェ（女性のロールモデル座談会）」を開催し、管理職登用に向けた動機付けを推進
- ◇本部の主要部署に基幹職女性を意識的に配置するとともに、「職系転換制度」により特定職から基幹職への転換を支援し、女性の職務領域を拡大

出所：厚生労働省「均等・両立推進企業表彰受賞企業一覧 株式会社みずほフィナンシャルグループ」より抜粋
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html>

が多い。たとえば、均等推進企業部門厚生労働大臣優良賞を受賞した「みずほフィナンシャルグループのポジティブ・アクション取り組み内容」の例では、「自律的な個人のキャリア形成を促す取り組み」とあわせて、「キャリアアドバイザー」による相談体制の整備や「ダイバカフェ（女性のロールモデル座談会）」がポジティブ・アクションの取り組みとして挙げられている（図表6）。

管理職登用において、候補人材への意識・モチベーションへの働きかけは重要である。ただし、女性活躍推進をさらにもう一歩踏み込んだレベルにするには、女性社員へのキャリアに対するモチベーション向上の取り組みとともに、さらに「積極的な“取り組みが必要である”と考える。それは、「キャリア形成のための職務機会の提供」である。あるアメリカ系企業の日本法人では、管理職候補となりうる女性社員を現場のマネージャークラスが選抜しており、その社員にはキャリア形成・マネジメントになるための重要な経験に資するタスク・課題を積極的に与えている。昇進候補として同等の力量のある男女がいた場合、女性候補者のほうにポジションを与えるという取り組みもあるが、同社の事例は昇格候補となる以前に、キャリア形成のための職務機会の提供までも積極的に女性社員に与えるというものだ。

いくら女性が昇進・昇格に対して自覚的になったとこ

ろで、昇格・昇進の条件に合う能力を培うことができないければ、登用は実現しない。昇格・昇進のためには、その能力の向上につながる職務経験を積む機会が必要で、女性社員に骨太の課題を与えることがなければいけない⁴。また、骨太の課題という点で言えば、管理職となる女性社員を間接部門ばかりで活用するのではなく直接部門でのライン長に就かせることも重要である。それは、管理職登用の次のステージ4「経営層登用」に必要な職務経験となってくる。このように、具体的な「キャリア形成のための職務機会の提供」なしには管理職登用の道は開けない。ロールモデルを「憧れ」で終わらせないためにも、自らの能力を試し、伸ばしていく機会を設けなければいけない。

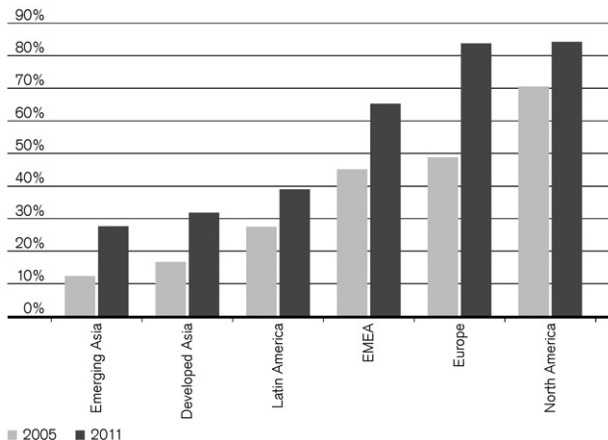
（４）経営層登用に必要な施策

3「管理職登用」の次のステージである4「経営層登用」は、残念ながらまだ日本企業ではそれほど意識されていない。世界の地域別で見ると、日本が含まれるアジア途上国の経営層に女性が1人以上いる上場企業の割合は約30%であるのに対し、北米とヨーロッパは80%を越えている（図表7）。特に、ヨーロッパ地域は、2005年から2011年にかけて女性管理職登用の割合が2倍近くに伸張している。これは企業努力の成果でもあるが、上場企業の女性役員登用に政府が介入していることが背景に

図表7 女性ボードメンバーのいる上場企業の割合

Proportion of companies with one or more women on the board (end-2005 vs. end-2011) by region

Source: Credit Suisse



Proportion of companies in each region split by number of women on the board (end-2011)

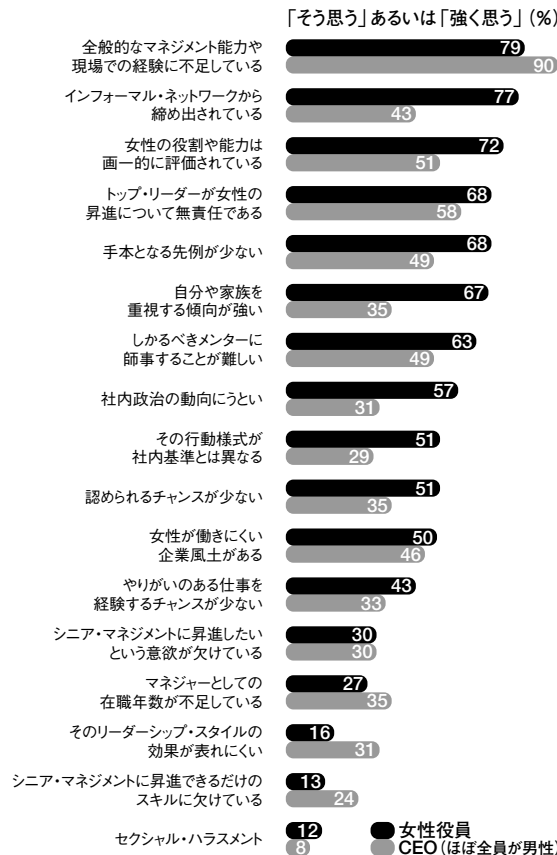
Source: Credit Suisse

% in each region	Number of women on the board				Total
	0	1	2	>=3	
North America	15.8	32.4	33.1	18.7	100
Europe	16.3	27.4	28.7	27.6	100
EMEA	34.7	26.0	20.0	19.3	100
Latin America	60.8	28.0	8.8	2.4	100
Developed Asia	68.0	19.8	9.4	2.8	100
Emerging Asia	72.1	15.8	7.3	4.8	100

出所：Credit Suisse Research Institute 「Gender diversity and corporate performance」(2012年8月)より抜粋
MSCI All Country World Index（世界の上場企業）の2,360社を対象とした調査

図表8 女性のトップマネジメントへの昇進を阻む障害に対する男女の認識の違い

女性がトップ・マネジメントに昇進するのを阻む障壁であるか否か、各項目について「そう思う」「強く思う」と回答した割合を示す。



出所：シーラ・ウェリントン、マーシア・ブルーミット・クロップフ、ポレットR・ジャーコビッチ「What's holding Women Back?」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー（2008年6月）

ある。2002年ノルウェーで、「2005年6月までに上場企業の役員の40%以上を女性とする」目標が打ち出され、その後この動きは各地域に広まっている。最近ではイギリスも「FTSE100⁵の企業は2015年までに女性役員を全体の25%以上とする」目標を決定した。

管理職登用と同様に、経営層の登用も中長期的な取り組みが欠かせない。特に経営層となれば、社内だけでなく、社外のステークホルダーからも納得を得られる女性役員の出が求められる。経営層登用では、女性候補者への能力向上のための機会の提供はもちろんだが、関係各所との信頼関係を構築するためのサポートも必要となる。たとえば、社内政治に対する戦略、キーパーソンと

の関係構築、社外ステークホルダーとのネットワーキングが挙げられる。

しかしながら、女性社員がこうした関係構築を進めるうえでの障害として、オールド・ボーイ・ネットワークの存在があげられている。オールド・ボーイ・ネットワークのような関係構築を進めるためのネットワーク・インフラがすでにある男性と、こうしたインフラを自ら作り上げていく必要のある女性社員では、社内政治に勝つための情報や人へのアクセスのハードルが異なるだろう。こうしたネットワーク・インフラの差が、トップマネジメント昇進への障害に関する男女の認識の違い調査で「インフォーマル・ネットワークから締め出されている」「社内政治の動向にうとい」等の項目で男女の差が顕著に現れる結果となっている（図表8）。

4 | 日本型人事マネジメントが女性活躍を阻害するポイント

前項までは、女性活躍推進の4つのステージとそのステージにおける取り組み内容という視点から、それらの現状と課題について触れてきた。とかく女性活躍推進は、女性社員だけの問題として扱われてしまい、女性の女性による女性のためだけの個別の議論に終始してしまうことがある。特にダイバーシティ推進室や、女性活躍推進のためのネットワーキング会議体等、活躍推進を担う所在が明確になっている場合、個々の事情に合った具体的に丁寧な取り組みをすることができるものの、女性活躍推進を進めやすくするための組織全体の土壌作りや、人事マネジメントシステム全体との整合性といったダイナミックな視点を失う恐れがある。そこで本稿では、人事マネジメントシステム全体からの視点で、今後の女性活躍推進の課題を検証していく。

(1) 年功序列と昇格制度

2013年現在、成果主義の考えが定着しつつある中、日本の人事制度を現す言葉として、いまだに「年功序列」が使われることに驚く読者もいるかもしれない。しかしながら、海外の売上げ比率が50%以上あるようなグローバル大企業でも、日本の国内の人事制度は「年功序列」

の概念で語られる部分が多分にある。筆者が国内企業の人事制度改革プロジェクトをお手伝いさせていただき際も、年齢（もしくは勤続年数）と昇格の関係、年齢と給与の関係は必ず確認する項目であり、クライアント企業でも内部検討、組合交渉の場において必ず確認しているようである。

日本の人事制度が、年功序列という概念から逃れられないのは、大きく2つ理由があるだろう。1つ目は日本の雇用慣行が新卒一括採用であること、2つ目は人事制度の根幹を長らく担っていた職能資格制度の年功的な運用にある。企業規模を問わず、新卒で採用した社員をマスで画一的に管理できる新卒一括採用は、効率的な人材管理という点で、都合が良いようだ。「入社同期」の結束や、「入社〇年目」の違いによる先輩・後輩の関係等は、日本の会社の文化として根強いものがある。また、製造業は「熟練」の考えと「〇年で能力が習熟し、次にステップアップする」という職能資格制度の運用方法がマッチしていたようで、「職能資格制度の年功的な運用」を続けている企業は今なお存在する。なお、ここで「年功的な運用」と記しているのは、あくまで職能資格制度は能力の習熟度を基準としたものであって、年齢や該当資格での滞留年数をベースとした制度ではないからである。日本の企業には職能資格制度の運用で上位等級に昇格する際「滞留年数〇年」というのを条件にしていたり、モデル昇格年齢を設定していたりするケースがよく見られる。そうした運用を「職能資格制度の年功的な運用」と呼ぶ。

企業が「職能資格制度」を廃止し、「職等級制度」や職務と職能の間にある「役割等級制度」を導入したとしても、昇格のモデル年齢や、滞留年数の条件を設けている限り「年功的な運用」を避けられない部分がある。あわせて、中途入社者が少なく、新卒一括採用で入社年次による管理が画一的に行える企業では、年齢や勤続年数の基準で昇格の審査を行って人材の管理を行っている。このような年功序列が昇格運用で保たれている場合、昇格を待つ年齢の人材プールに、女性社員が一定数いれば、その一定割合の女性社員が年功的に昇格できることが示

唆される。実際、ある日本のグローバル大企業Aが女性の管理職が少ない理由として、現状、管理職に昇格する“年齢”の女性社員が少ないことを挙げ、女性総合職の新卒採用が活発化した後の世代が、管理職昇格の“年齢”に到達すれば、女性の管理職比率が上がると分析していた。確かに、この企業の昇格運用が年功的で、年齢ごとの人材プールに女性社員を増やしていけば、つまり女性が「1. 採用」されて結婚や子育て等、家庭の事情を乗り越え、「2. 就業継続」さえしていれば、順次昇格できるようになるといえるだろう。しかし、女性社員が就業継続し、管理職候補の年齢となるまで一定の期間待たなくてはいけないし、年齢が達したときに、これまでの男性管理職の登用と同様な経験や能力があるかどうかは定かではない。

また、ある別の日系大企業Bでは、年齢・入社年次で社員を一律的に昇格させているため、途中育児で休職しても昇格は自動的になされる仕組みであった。その企業で2年ほど育児休職をした女性社員が、入社が2年後の後輩社員と経験年数は同じであるにもかかわらず、自分が上位等級にいるため「上司」として接せられることに、当の女性社員が「申し訳なさ」を感じていた。一方で、また別の日系大企業Cでは、2年育児休職した場合、2年下の後輩と一律的に同じ昇格管理をされることに憤りを感じている女性社員がいた。同じ会社Cの別の女性社員からは「2年間休職したことで、自分は同期から2年遅れてしまって、劣等感を感じる」という話もあった。

年功的な昇格はキャリアが連続していることを前提としているため、女性社員の育児や家庭の事情等によるキャリアの断絶は、昇格において不利に作用するかもしれない。しかし、昇格の基準が経験年数・滞留年数ではなく、その昇格審査時点での職務、パフォーマンスや能力、スキルであればどうだろうか。A社は有能な女性社員が管理職候補となる年齢になるまで待つ間もなく管理職に抜擢できるであろうし、B社やC社の女性社員は、復職時点で自分個人に見合った等級に昇格・滞留できるため、“入社同期”や“入社年次の後輩”に対して過度な罪悪感

や劣等感を持つ必要はなくなるだろう。

中堅～管理職の上位等級ではすでに年功的昇格を排除している企業も多いことだろう。しかしながら、女性社員が結婚・出産をする時期は入社直後から始まっており、一般社員のレベルで画一的な年功的昇格を運用していれば、そのことによる影響は避けられない。女性活躍推進の就業継続の次のステップを目指すうえで、女性社員のモチベーションやキャリアアップへの土台を作るのに、全社的な昇格制度の運用の見直しも考慮に入れられるべきではないだろうか。

(2) 人事ローテーションと人材育成方針

日本型人事マネジメントの人材育成方針において、人事ローテーションに対する議論は尽きない。労働市場の流動性が上がり、長期雇用での就社意識は薄れているものの、日本のマネジメント人材は社内からの昇格により充足されるべきという方針はゆるぎないものがある。マネジメント人材候補、いわゆる総合職コースで入社した社員は、人事ローテーションにより、さまざまな仕事や職場を経験することで、その“会社のマネジメントスタイル”を身につけていく。管理職の育成には時間をかけ、その企業にあったマネジメントスタイルを習得した候補者を管理職に昇格させるという考えだ。女性総合職の社員も管理職を目指すには、この人事ローテーションによる人材育成システムに、うまく乗らなくてはいけない。

しかしながら、家庭をもつ女性社員にとって、この人事ローテーションのシステムは非常に悩ましいようだ。たとえば全国的な企業であれば、地方を含めた転勤があり、グローバル展開している企業では、海外への転勤の可能性もある。自らが転勤をすれば、自分だけでなく夫や子供の生活が変わるため、就業継続することが困難となるかもしれない（ただし、最近は子供を連れて海外赴任する女性社員のたくましい話も聞いている。たとえば東南アジアでは、メイドやナニーを雇うことが多いため、子供の面倒を見てもらえるという点だけでなく、子供の語学習得といった教育面でもメリットを感じ、子供を連れて赴任先に行く決断をしているようだ）。

転勤の多い総合職の女性社員の事情を鑑み、「全国転勤・異動の免除申請」の制度を整備する企業が見られる。一見、社員の家庭事情に配慮した素晴らしい施策だが、苦肉の策とも見られる。本来総合職は、マネジメント人材・候補人材として経験の蓄積やスキルの研鑽を期待されているため、全国転勤での武者修行をするべきであり、そのように期待をかけられている分、教育の投資もされ、賃金水準も高く保たれているはずである。にもかかわらず、この制度は当人が就業継続できるという目的を優先し、育成面でのデメリットを譲歩して設定されているのである。したがって、総合職の立場でこの制度を利用させるのであれば、「制度利用の期限を設ける」、「給与や処遇の変更」等の細かな工夫が必要である。また、もしもこの会社に「専門職」や「一般職」、「エリア総合職」等の別のコースが設定されている場合、これらの職種の社員との処遇の整合性は図られるべきで、会社からの人材としての期待値やそれにとまなう給与水準といった点でどのように異なるのか整理しておく必要がある。

このように、女性活躍推進のための制度が「就業継続」だけを目的としてしまうと、全体の人材育成方針とのつじつまが合わない部分が出てしまう。特に、総合職の場合、人事ローテーションによるOJTが必要なのであれば、家庭に事情があっても、その機会の損失がないようにするべきである。就業継続の制度利用者には、全社の人材育成システムの中で会社に期待されている人材像を継続的に示していくことが必要だろう。

(3) 評価制度の納得感

日本企業の人事マネジメントで、一番分りにくいのが評価制度といっても過言ではない。人事制度改革プロジェクトで社員インタビューを行うと、意見や不満の多くが評価制度に関する内容で占められる。人が人を評価するという点で、評価する側もされる側も、公正で正確な評価の判断は非常に難しいようである。また、これまでに例のない多種多様な働き方・仕事の割り振りを与えられている女性社員にどのような評価をするべきか、評価者はさらに混乱しているようである。たとえば、育児

休職から復帰し、家庭の事情で短時間勤務をしている女性社員に、どのような方法・視点で評価すべきか、といったことである。

短時間勤務や残業免除の制度を利用している女性社員の話を見ると、「仕事の量で見られており、頑張っても生産性を上げて評価は低いまま」や「通常勤務の社員との比較ができないため、“評価なし”になってしまう。これでは、仕事をきちんとやってもやらなくても同じ」という声があがる。確かに、彼女たちの言うように、「生産性」や「仕事の質」の部分は評価してほしいポイントであろう。しかし、そもそも会社の求める人材像やそれに基づく評価基準に「生産性」や「仕事の質」が含まれない限り、彼女たちの意見を聞き入れることは難しい。

一般的に、評価の視点は大きく3つある－「目に見える業績・プロセス」、その人の「情意（態度・行動）」、「（保有・発揮）能力」。その他は、「価値観」「属性」等。これまで、男性社員しかいなかった職種に、女性社員が増えることで、評価の視点の一部には、女性社員にとって不利な項目も含まれているかもしれない。しかし、筆者は評価の視点が何であるかは、企業やその部門組織が目指している方向性や利益貢献のあり方次第であり、女性社員が増えたので、「こういう点を評価してほしい」といって決めるものでもないと考えている。

問題とすべきなのは、評価の視点だけでなく、評価基準、評価方法、そして評価結果に納得感が得られるかどうかではないだろうか。女性活躍推進のために、何か特別な基準を評価制度に盛り込むのではなく、評価の期初にどのような業績・情意・能力等が求められているかを被評価者に理解させたうえで、本人が納得できる評価内容を設定し、期末に評価とフィードバックを行うという一連の評価プロセスを、コミュニケーションをとりながら運用することで、相互の納得感を高めるべきだろう。評価プロセスを適切に運用するのに、目標管理制度であるか、相対評価調整を導入しているかといったことは、あまり関係ない。社員にとって重要なのは、評価者が評価結果の説明責任を果たしてくれるかどうかである。

こうした指摘をすると、評価者にばかり負担がかかるように感じられる。しかし、「3.4経営層登用に必要な施策」でも昇格・抜擢してくれるキーパーソンとのコンタクトは大事と触れたが、キーパーソンとのコンタクトは、どのレベルのキャリアを構築していくうえでも必要なことである。女性社員の方から、評価者とのコミュニケーションをし、信頼関係を構築することが、いざ評価となった際、お互いの納得感を得るうえで非常に大事である。家庭のことに忙しい女性社員が信頼関係の構築にまで時間を割くことは難しいかもしれない。しかし、納得できる評価結果を受けること、そしてその結果を次のキャリアにつなげるためには、そうした丁寧なコミュニケーションと関係構築を無視できないという点を、女性社員も認識しておく必要がある。

（4）年功昇給と給与制度

「年齢給」や「勤続給」といった給与項目がなくても、給与設定が資格制度に基づいており、昇格制度が年功的であれば、給与制度も年功的になっていく。コンサルティングの現場では、しばしば標準滞留年数に基づく年齢と賃金のモデル賃金カーブと、年齢と標準生計費の賃金カーブを比較することがある。この賃金カーブの基本となる「標準生計費」は、男性社員が30歳前後で結婚し、2年ごとに子供が2人生まれ、その子供が大学を卒業するまでに最低限必要な生計費とするような内容が多い。当然、この標準生計費はモデルであり、実在する男性社員でも独身や子供がいない人はいるし、女性の正社員も増え、生計を担う主体や男女の働き方が多様になっている実情は理解されている。しかしながら、いまだにこの標準生計費のような考えを持っている企業や組合は多くあり、こうした賃金設計の考え方に、女性の働き方やキャリア構築はほとんど反映されていない。

「4.1年功序列と昇格制度」でも触れたが、「成果主義」や「役割主義」という考え方が定着されつつある昨今、賃金の考え方も、年齢や勤続年数といった属人的要素から、仕事や役割をベースとした考え方にシフトしている。実在者の就業実態が、年齢をベースとした給与体系にそ

ぐわないからだ。こうした流れは、女性活躍推進における、男女の公平性という基本的なインフラを整えるのに一役買っている。仕事や役割等、属人的な要素を排除した賃金設定であれば、男女のどちらにも不利益が生じにくいからだ。また、月例の賃金や賞与が業績・評価結果との連動となっていれば、「やってもやらなくても同じ」という現象は解消され、仕事へのモチベーションを高める基本的な動機づけとして働くことだろう。男女ともに「ぶら下がり社員」に対しては、その業績に応じた賃金を支払うことは、周囲へのモチベーションを下げないという点でも必要なことである。

5 | まとめ

本稿で述べた女性活躍推進のステージは、マネジメント人材候補・総合職として入社した女性社員が、管理職や経営層までを目指していくことを前提としているものである。実際には、一般職で入社したり、非正規社員として働いたりする女性社員も大勢いる。また、マネジメント人材候補・総合職として入社しても、専門性の高い

職種に就いて、管理職とはならないキャリアを選ぶ女性社員もいるだろう。女性社員の働き方は実に多種多様である。しかし、将来のマネジメント・経営を担う人材として、女性社員が期待されていることもまた事実であり、女性社員自身が望めば、自覚的にキャリアを積んでいける時代でもある。

ただし、これまでの長い日本企業の人事マネジメントの歴史の中で、女性社員が活躍推進を図るうえで不利益となる仕組みが根強く残っており、当然改善すべきポイントも過去の男性社員が多数を占めていた時代の慣習や考え方に囚われて着手できていないため、女性社員の不満やモチベーション低下の原因ともつながっている。こうした構造的な問題は、現場の女性社員や活躍推進担当者が部分的に施策を打っても変えられない。女性活躍推進の施策と、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性の中で、どのような齟齬があるのか検証し、是正していくことが女性活躍推進を次のステージに進めるうえで、非常に重要である。

【注】

¹ <http://www.mhlw.go.jp/positive-action.sengen/about.html>

² 海老原嗣生「女子のキャリア」ちくまプリマー新書（2012年）

³ メリー・M・ラッセン「働く女性の日米比較」海外労働時報2002年12月号No. 332

⁴ アリス・H・イーグリー、リンダ・L・カーリ、訳/有賀裕子「Women and the Labyrinth of Leadership」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー（2008年6月）

⁵ FTSEはロンドン証券取引所の子会社。FTSE100をはじめとして、同社が算出するインデックスは世界中の投資家に利用されている。