

女性管理職の育成・登用を促進する体系的な取り組み

Systematic Efforts to Promote Development and Appointment of Women Managers

女性の活躍推進は、重要な経営課題として位置づけられている。平成27年9月施行の女性活躍推進法を機に、取り組みの機運はますます高まってきている。女性の活躍推進に関する主な課題は、「就業継続」と「能力発揮・キャリア形成」の2点に集約される。

両立支援制度等の利用によって、働きつづける女性が増えてきた企業において、次に取り組むべき課題は、女性の「能力発揮・キャリア形成」、特に、女性管理職の育成・登用を促進することだ。

女性管理職が少ないのは、女性の能力や意識に課題があると、女性側の問題ととらえられる傾向にあるが、女性の能力形成や昇進意欲には、従来からの「男性中心・フルタイム・残業あり」を前提とした雇用管理や、上司からの仕事の与え方によるところが大きい。

女性管理職を増やすには、「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」で女性活躍推進の流れを加速しつつ、「男女の区別なく活躍できる組織づくり」に継続的に取り組むことで、組織の体質改善を図る体系的な取り組みが望ましい。

企業経営において、女性の活躍推進は、古くて新しいテーマであり、待ったなしの状態まで来ている。自社の課題に応じた早急かつ確実な取り組みを講じ、自社の未来を支えるリーダーを育成しなくてはならない。



Promoting active participation of women is an important management issue. Since the implementation of the Act for Promoting Women's Active Participation in September 2015, there have been increasing opportunities to tackle the issue. Two main issues in promoting active participation of women: (1) continued employment and (2) skill performance and career development. Companies have an increasing number of female employees who continue to work by utilizing programs that support work-family balance. For these companies, the next challenge is to promote women's skill performance and career development, especially, the development and appointment of women managers. The lack of female managers is sometimes attributed to issues on women's side, including issues with skills and attitudes toward work. However, women's skill development and willingness to move up the professional ranks are significantly affected by traditional employment management methods, as well as by the way in which tasks are assigned by superiors. This traditional approach is based on assumptions of full-time work, overtime, and men playing the central role. To increase the number of women managers, it is ideal to make systematic efforts that accelerate the trend of promoting women's active participation by providing them with various opportunities and to aim at organizational improvement by continuously offering a workplace where both men and women can perform to their full potential. Promoting active participation of women has long been a subject of debate in corporate management, and the issue requires a prompt response. Companies must swiftly take effective measures according to the challenges they face and develop the leaders that their future will depend on.

1 はじめに

女性の活躍推進は、わが国の成長戦略の中核テーマとして位置づけられている。平成27年9月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」において、従業員数301人以上規模の企業に、①女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②課題解決に相応しい数値目標と取り組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③女性の活躍に関する情報の公表が義務づけられた。

従業員数300人以下規模の企業については努力義務とされているが、女性活躍推進法に基づく認定企業（えるぼし認定企業¹⁾）389社のうち、従業員数300人以下規模の企業は55社あり（平成29年8月31日時点）、企業規模に関わらず、女性の活躍推進は重要な経営課題となっていることがうかがえる。

女性の活躍推進の主な課題は、「就業継続」と「能力発揮・キャリア形成」の2点に集約される。少子高齢化が急速に進み、市場や働く人々の価値観が多様化している中、企業経営を維持していくためには、従来通りの「男性中心・フルタイム・残業あり」の働き方を前提としたマネジメントから脱却し、女性の就労を促し、その能力を十分に発揮できる施策を加速させなくてはならない。

企業において、両立支援やワーク・ライフ・バランス施策等の制度が整い、結婚・出産を経ても働きつづける

女性が増えてきた。弊社が厚生労働省の委託で行った「女性活躍推進に関する調査報告書」（平成27年度）では、結婚・出産による女性正社員の離職状況は「結婚・出産で離職する女性はほとんどいない」や「結婚・出産で離職する女性も少数派だがいる」の回答割合が比較的高い。（図表1）。

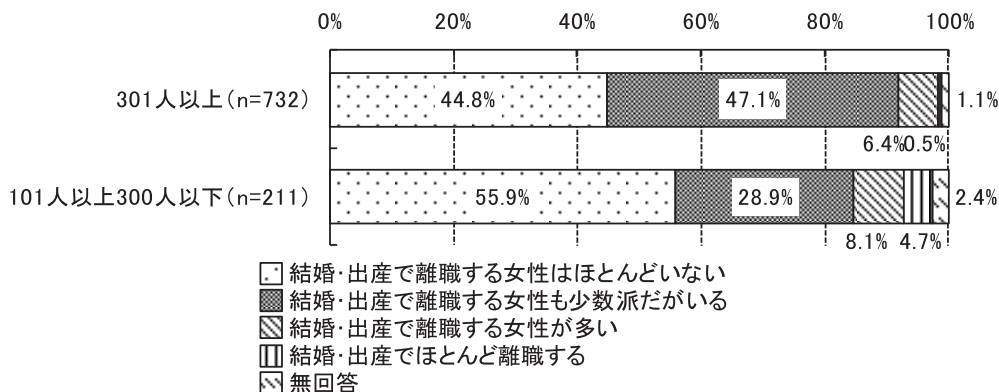
働きつづける女性が増加傾向にある企業において、次に直面する課題は、女性の「能力発揮・キャリア形成」だ。そこで本稿では、女性の「能力発揮・キャリア形成」の中でも最も大きな課題である「女性管理職の育成・登用」を取り上げ、自身の適性や能力を開花させ、さらにリーダーとして活躍する女性を増やすための施策について検討する。

2 女性管理職が少ない背景

現在、役職別の女性比率は、係長級18.6%、課長級10.3%、部長級6.6%となっており²⁾、長期的にみると上昇傾向にある。しかし、管理的職業従事者に占める女性割合を諸外国と比べると、諸外国が3～4割を占める中、日本は13.0%と依然低い水準にある³⁾。

なぜ、わが国の女性管理職比率は低いのだろうか。厚生労働省「雇用均等基本調査」（平成25年度）によると、企業が考える「女性管理職が少ないあるいは全くいない理由」として最も回答割合が高いのは、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない（47.7%）」、

図表1 結婚・出産による女性正社員の離職状況（単数回答）



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社（厚生労働省委託）「女性活躍推進に関する調査報告書」（平成27年度）

図表2 課長以上への昇進意欲（非管理職層）

	男性			女性		
	一般従業員	係長・主任	無回答	一般従業員	係長・主任	無回答
300人以上 役付きでなくてもよい 係長・主任	25.7% 13.9%	11.0% 16.9%	25.0% -	68.9% 19.7%	23.3% 46.6%	42.9% 28.6%
課長	23.3%	30.2%	-	7.9%	23.4%	14.3%
部長	20.5%	27.5%	50.0%	1.9%	4.7%	-
役員以上	16.0%	13.3%	-	1.0%	1.3%	14.3%
課長以上昇進希望あり	59.8%	71.0%	50.0%	10.9%	29.4%	28.6%
無回答	0.6%	1.1%	25.0%	0.4%	0.8%	-
合計	(1,508)	(1,652)	(4)	(2,238)	(932)	(7)
100-299人 役付きでなくてもよい 係長・主任	31.6% 15.0%	14.9% 19.7%	- -	74.7% 17.8%	25.6% 46.0%	57.1% 14.3%
課長	19.7%	26.9%	-	5.3%	22.0%	-
部長	19.3%	22.9%	-	1.2%	5.1%	-
役員以上	13.3%	15.3%	100.0%	0.5%	0.6%	14.3%
課長以上昇進希望あり	52.3%	65.0%	100.0%	7.1%	27.8%	14.3%
無回答	1.2%	0.4%	-	0.4%	0.6%	14.3%
合計	(865)	(1,054)	(1)	(1,388)	(472)	(7)

注：「昇進希望あり」は、「課長」、「部長」、「役員以上」の合計

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（平成25年）

次に「女性が希望しない（22.6%）」とあり、女性管理職が少ないのは、主に女性の「能力」や「昇進意欲」に要因があるという企業の認識がうかがえる。

管理職への昇進意欲について、独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（平成25年）をみると（図表2）、「課長以上昇進希望」の割合は、男性一般従業員よりも女性一般従業員が低い。係長・主任になると、男性、女性ともに「課長以上昇進希望」の割合が上昇するが、男性と女性の差は縮まらない。

長らく日本の企業は、企業内キャリアの積み重ねにより人材育成を行ってきた。入社後、15年前後の期間をかけて幅広い職務を経験させ、管理職にふさわしい人材かどうか見極める。さらに、そのキャリアは「フルタイム・残業あり」の働き方ができることを前提とされてきた。そのため、女性が育児・出産等のライフイベントを経ながらも、管理職候補となるためには、能力や適性を問われる前に、長期にわたって「フルタイム・残業あり」の働き方が可能かどうかという条件を重く突きつけられてき

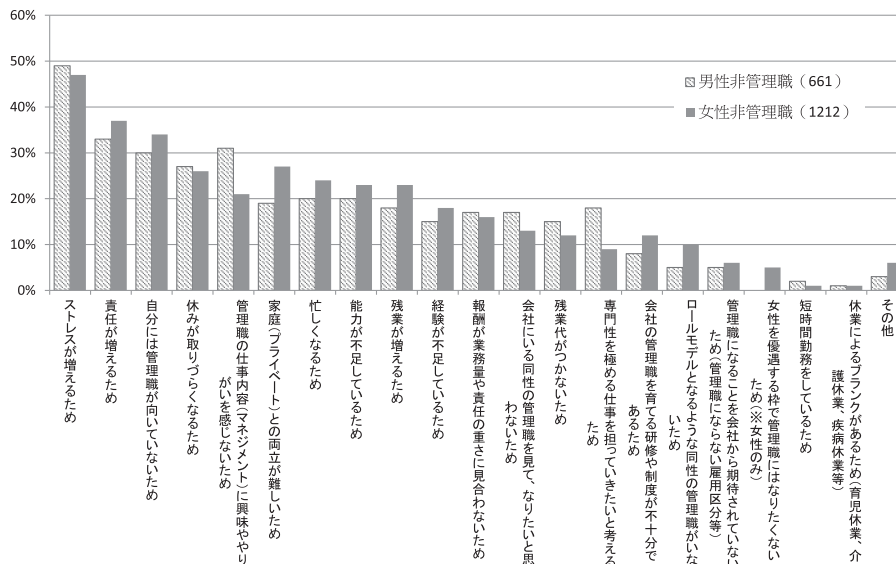
た。

また、企業における人材配置や育成の状況は、依然として男女の差がある。男性はさまざまな職場に配置され、所属企業のビジネスモデルの根幹に触れるような幅広い職務経験ができるのに対し、女性の異動の幅は狭く偏りがある⁴。また、同じ職種で同じ職場に配属されたとしても、男性は段階的に計数管理や上司の補佐等、マネジメントに関連する業務を与えられる一方、女性は限定的な職域における実務担当者として年数を重ねて行く。

このような、雇用管理における男女の差は、「統計的差別」の典型例として挙げられる。個々人の能力や意欲の有無に関わらず、男性よりも女性の離職率が高いことから、男性と同じような教育機会を与えてもムダになる可能性が高いと企業や上司が判断し、限定的な配置や育成を行ってしまうのだ。

しかし、男女の区別なく、長期的なキャリア展望が描けるような職務経験や教育機会が提供されなければ、仕事にやりがいを見いだしにくい。出産・育児等のライフイベントが訪れた時に、キャリア展望どころか、働き続け

図表3 管理職昇進を望まない理由（非管理職、複数回答）



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社「女性管理職育成・登用に関する調査」(平成26年度)

ようとする気持ちに揺らぎが起こる可能性もある。キャリア志向の強い女性であれば、自らの適性や能力を発揮できる機会が乏しい企業では、仕事の行き詰まり感や長期的なキャリア展望が見えないことから、早い時期に見切りをつけ、自らの可能性を拡げることができる企業へ転職してしまうだろう。

また、「管理職昇進を希望しない理由」について、弊社の独自調査(平成26年度)をみると(図表3)、男女ともに「ストレスが増えるため」、「責任が増えるため」の回答割合が高い。また、女性の回答として特徴的なのは、男性よりも「家庭(プライベート)との両立が難しいため」の回答割合が特に高いことだ。

管理職の働き方はワーク・ライフ・バランスが維持しにくいととらえられている可能性がある。しかし、両立の問題は女性に限ったことではない。40代以上の世代では、女性だけでなく男性も介護や疾病との両立リスクを抱える可能性がある。この調査結果には表れていないが、管理職の働き方が変わらない限り、両立の問題を理由として、管理職昇進もしくは管理職を続けることに難色を示す男性も増えるだろう。

確かに、現状では管理職候補となる女性は男性に比べて少ない。出産・育児等のライフイベントで働き方に制

約が発生しやすい中、仕事に対するモチベーションを維持し、自ら能力を高めていくのは容易ではないだろう。しかし、管理職候補となる能力や昇進意欲が向上しにくい背景を紐解くと、必ずしも「女性の意識」だけが問題ではないことが分かる。

3 女性管理職の育成・登用を促す体系的な取り組み

女性が活躍しにくい状況を改善し、女性管理職の育成・登用を促進するには、どのような施策を講じればよいのだろうか。

女性活躍推進法による各企業の一般事業主行動計画では、たとえば「女性管理職を5年間で2倍にする」、「管理職に占める女性の割合を7%以上にする」という数値目標と「女性を対象としたキャリア研修を実施する」等の取り組み内容を目にすることが多い⁵。「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に占める女性の割合を、少なくとも30%になるよう期待する」という政府目標に連動する形で、女性により積極的な機会を与え、より短期間に女性の管理職を増やそうとする企業の意図があるのだろう。

女性に積極的な機会を与える施策は、当該企業で働く人々にインパクトを与えやすく、短期的な成果が上がり

やすい。しかし、女性のみを対象とした取り組みであるが故、「女性活躍推進法への対応のために、実施しているだけだろう」といった冷ややかな反応や、「育成課題があるのは女性だけではない。なぜ、男性も取り組みの対象に加えないのか」等の反発の声が上がることも否めない。

女性に対する積極的な機会提供は、男女の実質的な不均衡を是正するまでの暫定的な措置だが、自社の人事戦略および女性活躍推進の方針に則り、適切な運用をしなければ、狙った効果が得られにくい可能性があることに注意しなくてはならない。

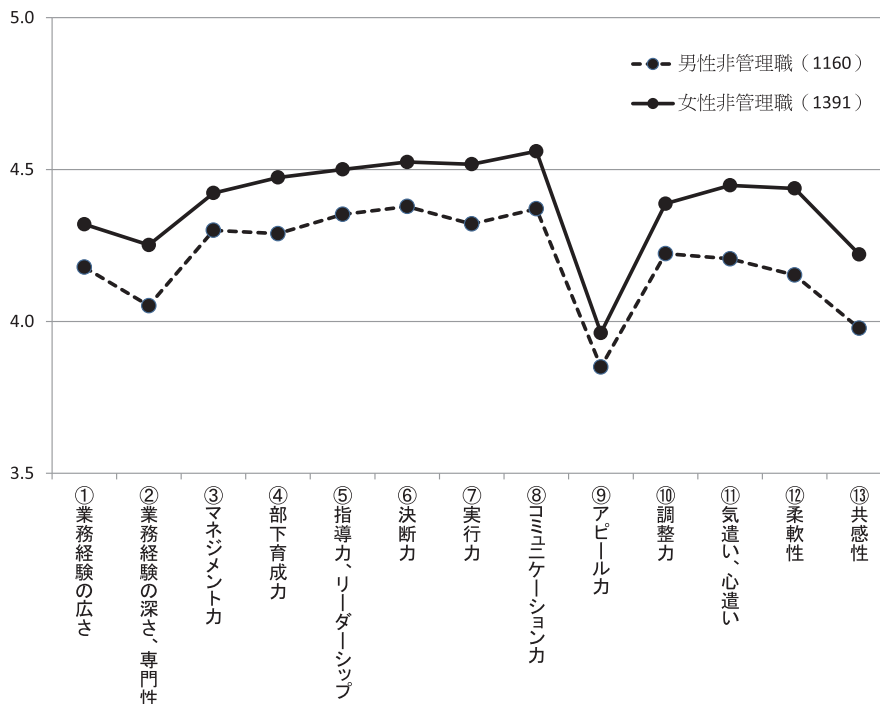
女性が活躍しにくい状況を改善し、男女の区別なく、多様な人材が活躍し続けられる職場の実現には、「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」で女性活躍推進の流れを加速しつつ、「男女の区別なく活躍できる組織づくり」に継続的に取り組むことで、組織の体質改善を図る体系的な取り組みが望ましい。

(1) 女性に対して積極的に機会を与える取り組み

「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」には、①女性の活躍推進を積極的に促す目標や計画策定（女性活躍推進法に基づく取り組み）、②新卒・中途採用における女性に対する積極的な働きかけ（女性が自社に魅力を感じてもらえるようなPR、理工系・土木建築系に進学する女子学生を増やす働きかけ等）、③女性を対象とした育成・キャリア支援施策（女性を対象とした研修、メンター制度、ロールモデル、女性の社内ネットワーク構築等）等、さまざまな手法がある。ここでは、筆者が普段コンサルティングの現場で相談を受けることが多い、女性管理職の育成に関する「③女性を対象とした育成・キャリア支援施策」について触れる。

女性の育成・キャリア支援について相談を受ける際、人事担当者から「女性に管理職昇進試験を勧めても、自信がないからムリだと言われる」という悩みや、「管理職昇進への意欲を高めるような研修を実施してほしい」等の

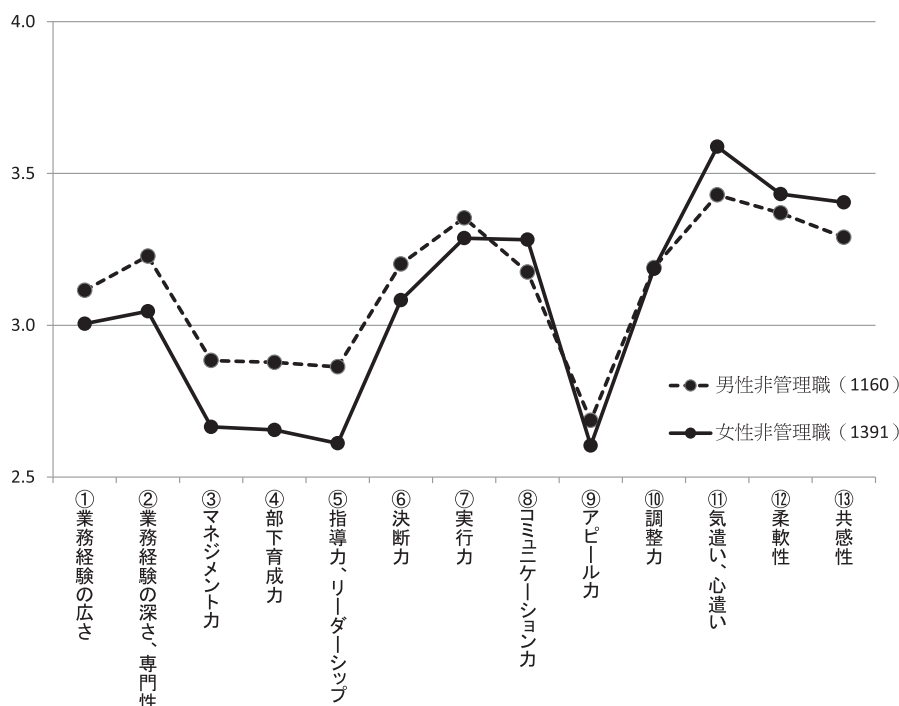
図表 4-1 管理職に必要な能力【平均点】（非管理職）



注：管理職に必要な能力について、「必要だと思う」5点、「まあ必要だと思う」4点、「どちらともいえない」3点、「あまり必要ではないと思う」2点、「必要ではないと思う」1点で加重平均して算出。

出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）

図表4-2 自身の能力評価【平均点】（非管理職）



注：自身の能力評価について、「能力は高い」5点、「能力はまあ高い」4点、「どちらともいえない」3点、「能力はやや低い」2点、「能力は低い」1点で加重平均して算出。

出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）

要望を伺うことがある。

管理職一歩手前の層にいる女性たちは、これまで女性管理職が育成されにくい環境で長年過ごし、「男性に比べて能力や可能性を拓けるような経験が得られなかった」という思いがある。そのような彼女たちに「女性管理職育成研修をします」と呼びかけた場合、ポジティブな反応をする女性もいるが、「今さら何を言っているのだろう」と冷めた反応をされることも決して珍しくない。人材育成支援は、支援者の努力や工夫だけでは成り立たず、支援を受ける側の参画意識や努力も必要だ。そのため、女性が自身の能力や管理職昇進についてどのような不安があるのか耳を傾け、そのニーズに応じた育成施策を講じ、女性に参加する意義があることを示すことも重要だ。

弊社の独自調査（平成26年度）において、非管理職が考える「管理職の能力としての必要度合い」と「自身の能力レベル」を5段階で評価してもらった。女性の特徴として最も顕著なのは、「マネジメント力」、「部下育成力」、「指導力、リーダーシップ」の3項目について「管理職の能

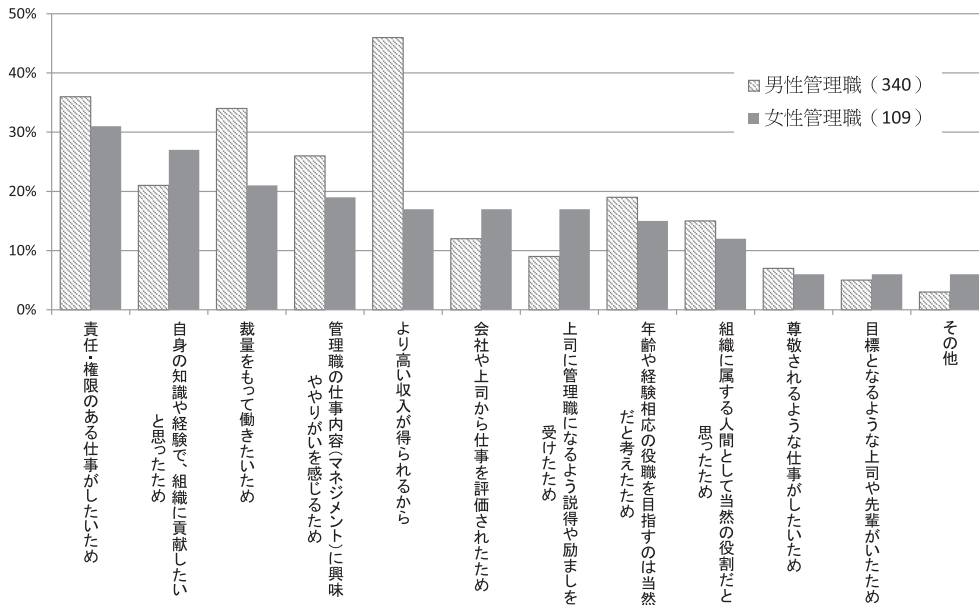
力としての必要度」と「自己評価」との格差が大きいことだった（図表4-1、2）。

女性を対象とした育成・キャリア支援施策を行う場合、このように男性に比べて将来の管理職候補として育成される環境が乏しいこと、自身の能力に対して自身が持てない状況を解消するような取り組みを講じることが肝要だ。

たとえば、筆者が女性管理職候補を対象とした「アクションラーニング研修」を実施する場合、職場の課題抽出・解決、プロジェクトマネジメント等、職場のOJTだけでは得られにくかったリーダーシップを発揮する機会を、一連のプログラムの中で提供している。

研修に参加する女性たちは、管理職一歩手前の階層にいただけあって、実務担当者としての能力や経験も豊富で、上司や後輩への気配りもでき、職場への貢献意欲も高い。しかし、実務担当者の視野のままでは、課題抽出を行うにしても、自身の担当業務の周辺でしか発想できないため、日常業務の延長で行う創意工夫しか取り組むこ

図表5 管理職になろうと思った理由（管理職：複数回答）



出所：三菱UFJリサーチ & コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）

とができず、管理職候補として能力や経験を習得するには十分でない。

そこで、筆者は、参加者に対して「私の担当業務」から「私たちの部署の業務」へ視野を広げて課題を抽出し、「孤軍奮闘して課題解決」から「上司を含むメンバーを巻き込んで課題解決」することを忘れないよう、講義や個別フォローの際に意識づけを図っている。

単純に、課題解決にむけたタスクをこなすことだけであれば、後輩に任せるよりも豊富なノウハウや経験を持つ参加者の女性が行った方が早い。実際に、研修参加者から後輩に任せることによる手間やまどろっこしさを聞くことがある。しかし、そこを乗り越えてリーダーとしての役割を完遂することで、参加者の女性たちは、管理職に求められる能力を習得でき、それが自信にもつながるのだ。

また、弊社の独自調査（平成26年度）において、管理職の男女に「管理職になろうと思った理由」をたずねたところ、男性よりも女性の回答割合が高かったのは「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」、「会社や上司から仕事を評価されたため」、「上司に管理職になるように説得や励ましを受けたため」だった（図表5）。

男性に比べて女性は、会社や上司から仕事を具体的に評価され、管理職になることへの期待を掛けることで、昇進への意欲が高まることがうかがえる。

そこで、前述したような女性管理職候補を対象とした研修を実施する場合、女性たちの上司にも研修に参加してもらっている。それは、上司が女性の昇進意欲向上のキーパーソンである、という理由もあるが、上司自体、女性を管理職として育成する経験が乏しく、悩みを抱えているケースが少なくない。そのため、研修での講義やグループディスカッションを通じて、女性が管理職として育ちにくかった背景について理解を深めるだけでなく、ワークを通して女性部下の成長を支援することで、管理職としての人材育成能力の向上を図ることも、研修の重要な目的としている。

（2）男女の区別なく活躍できる組織づくり

キャリアデザイン研修やアクションラーニング研修、また、外部の女性管理職の積極採用等、女性に対する積極的な機会の提供により、短期的に女性管理職を増やすことができ、自社において女性活躍のさらなるムーブメントを起こすことも期待できる。

しかし、現時点で管理職候補として目される女性の中

には、子どもの有無に関わらず、「フルタイム・残業あり」の働き方が可能だった人材が多いのではないだろうか。管理職に登用された女性が、このような働き方を続けてきた人材ばかりだと、いくら女性管理職が増えても「あの人は特別だから」と、その後に続こうとする女性を増やすことは難しいだろう。

これから企業が目指さなくてはならないのは、単に、女性管理職の「数」を増やすことではなく、女性の「就業継続（定着）」も「能力発揮・キャリア形成（活躍）」も可能とする雇用管理のうえで、女性管理職を育成・登用していくことだ。そのためには、女性の中から継続的に管理職を担える人材を輩出すべく、各職位において男女の区別なく育成し、その中から高いポテンシャルを持つ女性を上位職位へ送り出す、人材のパイプラインを築かななくてはならない。それを支える重要な施策が「男女の区別なく活躍し続けられる職場づくり」だ。

「男女の区別なく活躍できる組織づくり」の主な柱となるのは、①ライフイベントに応じた働き方・休み方、②時間当たり生産性を高める働き方改革、③個々人の成長を促す職務経験や上司からの働きかけ、の3点だ。なお、ハラスメント防止が必須であることは言う間でもない。

①ライフイベントに応じた働き方・休み方

多くの企業で、両立支援制度が導入・整備されてきた。さらに、大企業を中心に、さらなる制度拡充を行っているところもある。しかし、今後、企業側も社員側も留意しなくてはならないのは、制度の拡充ではなく制度利用の方だ。

ライフイベントに応じて、働き方や休み方を柔軟に選択できることは、就業を促進する効果があるが、育児短時間勤務等の利用期間が長くなるほど、フルタイムを続けている社員に比べて職務における経験や教育機会が減り、キャリア形成上のデメリットも発生する。

女性は、男性に比べて出産・育児等のライフイベントに自身の働き方が左右されやすく、両立することだけで精いっぱいになってしまう。上手に制度を活用し、両立することだけに注力するのではなく、働く時間に制約が

ある期間でも能力を発揮できるよう、本人向けには「育休復職研修」、その上司には「復職支援研修」等で意識づけを行い、今後の制度利用意向や仕事内容について、上司と本人で定期的に対話するよう促すことが肝要だ。

また、制度利用が増えることで、フルタイム勤務社員の業務負担が過大になることもある。その結果、育児短時間勤務からフルタイムに戻ることに不安を覚えたり、制度利用に対する同僚からの理解が得られず悩んだりする者が出てくるだろう。このような事象を解消し、必要に応じて制度を利用しやすくするためにも、次に紹介する「時間当たりの生産性を高める働き方改革」を検討する必要がある。

②時間当たりの生産性を高める働き方改革

正社員に対して「フルタイム・残業あり」の働き方を求め、継続的にそのような働き方が可能な男性を中心としたマネジメントが行われてきた。日々、残業が続いていても、業務効率や過剰品質の改善に着手するよりも、仕事の総量をこなすため、まるで時間が無限に存在する資源であるかのように、労働時間を投入しつづける働き方が行われてきた。

しかし、働く人々を取り巻く環境や価値観の多様化により、男女問わず、育児や介護、自己研さん等さまざまな事情を抱えながら働く社員が増えてきた。また、長時間労働による健康障害が問題視されるようになり、「フルタイム・残業あり」ではなく「残業ありきでない働き方」を前提とした仕事管理・時間管理への変革が求められている。

「残業ありきでない働き方」を前提とした仕事管理・時間管理では、仕事の総量ではなく、時間の総量を所与とし、その範囲内で最大限の付加価値を生み出すことを目指す。そのためには、職場のメンバーがお互いに業務に必要な情報を共有し、タスクの優先順位やタイムマネジメントを意識して仕事に取り組むことが重要だ。

たとえば、筆者が働き方改革コンサルティングを行う際、業務スケジュールの効率的な共有方法として、すでに会社で導入されているスケジュールソフトの活用を勧め

ることが多い。職場単位で、会議、外部とのアポイント、作業予定等、タスクごとの識別やスケジュールの入力方法を設定してもらう。また、タイムマネジメントについて学んでもらい、1日、1週間、1ヵ月の時間の総量を意識することと、終業時刻や提出物の締め切り等のデッドラインから逆算してタスクを組み立てることを必ず伝えている。

在宅勤務等リモートワークを行う場合でも、出社時と同様、当日行うタスクや在席している時間等を上司や同僚と共有すれば、業務の進捗状況を共有することは可能だ。さらに、電話やインターネット電話サービス等も活用すれば、在宅勤務中も会議に参加できるため、リモートワークで懸念されるコミュニケーション不足も軽減される。

さらに、働き方改革を一過性ではなく定着した取り組みにするためには、「時間当たりの生産性を高める働き方」に報いる人事評価でなくてはならない。評価基準そのものには問題はなくても、評価者が「労働時間の長さ＝組織への貢献度の高さ」という認識を持っていると、時間に制約のある社員が、仕事の質や成果に関わらず、働く時間が短いことを理由に評価が低くなり、公正性に欠けてしまう。いかに少ない資源投入でいかに良質な成果を出すのか、それに貢献できる社員を適切に評価し処遇しなければ、働き方改革は一時のイベントで終わってしまうだろう。

働き方改革というと、大掛かりな施策をイメージされることもある。しかし、小規模なものでも継続して遂行することで、管理職を含むすべての社員のワーク・ライフ・バランスの実現を図り、女性の就業を促すことが期待できるだろう。女性が出産・育児を機に離職する傾向が改善されていない企業は、両立支援制度の拡充を考える前に、ぜひ、働き方改革に着手してほしい。

③個々人の成長を促す職務経験や上司からの働きかけ

管理職候補となる女性母集団の育成課題には、女性の職域拡大といった雇用管理の側面と、上司からの役割や仕事の与え方という職場でのOJTの側面がある。

女性の職域拡大に関する施策のひとつとして、コース

別雇用管理制度の見直しに着手する企業は多い。コース区分を廃止するケースもあるが、コース区分を残したとしても、地域限定総合職や一般職に対する期待役割や職域を拡げ、管理職への昇進も可能とする事例も少なくない。

全国に事業所がある企業では、総合職に転居を伴う転勤を求める場合がある。既婚女性の場合、転居を伴う異動が難しいため、スキルや能力を持ち合わせていても、一般職から総合職転換に踏み切れないことがある。しかし、転勤ができないことが成長や能力発揮の妨げになってしまえば、人的資源を有効に活用できない。さらに、共働き世帯の増加や介護との両立課題を抱える人々の増加により、女性に限らず男性についても、転居を伴う異動に難色を示すケースが見受けられる。

広範囲に事業所を持つ企業において、事業所の拡大や人材確保の面から、転居を伴う異動ができない社員が増えることは、組織運営上、難しい局面もある。しかし、地域限定総合職が一般職の活躍フィールドを拡げることによって、さまざまな生活背景を抱える社員が、現在の居住地で安心して働くことができ、組織へのロイヤリティや貢献度が高まることも期待できるだろう。

女性の職域拡大を検討する際、転居を伴う異動の可否が課題に上がることが多い。転勤政策の課題は、一足飛びに結論が出るものではないが、働く人々の価値観が多様化する中、人材の定着や活躍の側面から、今後の転勤の在り方について検討すべき時期に来ているだろう。

次に、職場におけるOJTについては、その職場の上司の裁量による部分が多い。上司が、性別役割分担意識を持ち仕事を配分してしまうと、女性がリーダーシップを発揮して職務を行う機会が損なわれてしまう。前述した通り、男性に比べて女性は、会社や上司からの期待や承認によって、昇進意欲に影響を受けやすい。職場のOJTについても、男女に関わらず育成することを徹底するためには、経営トップから女性活躍推進に関する方針を示し、男女の区別なく、一人ひとりの成長段階に応じた役割や仕事を与えるよう、管理職に対して指針を出し、個別の育成状況を適宜、確認することが肝要だ。

筆者が以前、女性の役員や管理職にキャリアヒストリーのインタビューをした際、印象的だったことがある。それは、調査対象の女性たちの就業継続やキャリア形成に対する上司の影響が大きかったことだ。

彼女たちが入社した当時は、男女雇用機会均等法施行された頃だが、女性がライフイベントを経ながらも活躍できるような状況とは決して言えなかった。彼女たちも入社当初は、結婚したら仕事を辞めるつもりだったそうだ。しかし、上司からの日々の業務やチャレンジングな仕事機会の与えられ方によって、仕事の面白さや、職場に自分が貢献できていることが実感でき、結婚・出産を経ても、働きつづけようと思うようになったそうだ。

報告資料1枚とっても、何度も書き直しを命じられ悔しい思いしたが、自分が述べたいことを短時間で伝える術を学ぶことができ、上司に感謝しているという入社当初のエピソードや、実務担当者として習熟してきた時期に、「ひとりで仕事をするには限りがある。そろそろメンバーを使って大きな仕事にチャレンジしなさい」と昇格試験の打診をされたエピソード等、上司から学んだ事やチャレンジの後押しをされた事を数多く聞くことができた。

このように、女性の就業継続やキャリア形成にとって、上司からの関わり方が重要であることがうかがえる。しかし、女性たちにインタビューをして気づいたことがもうひとつある。それは、日々の仕事や上司から与えられた機会に対し、彼女たちは受身だったのではなく、自らその意義を考え、どのように工夫すれば、与えられた期待に応えられるかと、主体的に考え行動に移していたことだ。

女性の管理職育成の議論の際、ロールモデルが不在なので、どのようにキャリアを考えれば良いのか悩ましいという相談を受けることが多いが、ロールモデルがいないと、本当に自身のキャリアを考えるのは困難なのだろうか。同性であっても、一人ひとり価値観や生活背景は異なる。仮に、先達と思われるような人と同じことを行っただとしても、同じ結果が出るわけではない。

自分にとってオールマイティーなロールモデルを探す

より、アンテナを高くはって、周囲の人々や日々の仕事から主体的に学び、自分のものにしていく過程で、自分らしいキャリアが築かれていくのではないだろうか。今後のキャリアや管理職昇進について悩む女性部下を持つ管理職の方々には、上記のような観点で、アドバイスやフォロー等、働きかけていただきたい。

4 | おわりに

本稿では、女性管理職が少ないのは、「女性の意識」だけが要因ではなく、「男性中心・フルタイム・残業あり」を中心とした雇用管理や、上司からの役割や仕事の与え方によるところが大きいことを述べた。これらの課題は、長らく組織風土として積み重ねられてきたものであり、そこで働く人々の就労観に影響を及ぼしている。そのため、一足飛びにこれらの課題を解決し、女性管理職が育ちやすい環境に変化させることは容易なことではないかもしれない。

しかし、共働き世帯の増加や、仕事や介護との両立に直面するリスクから、男性でも、従来のような時間もエネルギーも仕事のみに費やせる環境ではなくなってきた。女性の活躍促進、さらには女性管理職の育成・登用に取り組むということは、男性にとっても、働きつづけやすく、働きがいのある組織になるのではないだろうか。

女性の活躍推進や女性管理職の育成・登用の課題は、企業によってさまざまだ。しかし、できない理由をあげて何も着手しなければ、自社の付加価値の維持・向上に寄与できる人材を確保することが困難になる。

企業経営にとって女性活躍推進、女性管理職の育成・登用の課題は、もう待ったなしの状態まで来ている。「女性に対して積極的に機会を与える取り組み」で女性活躍推進の流れを加速させ、「男女の区別なく活躍できる組織づくり」で組織の体質改善を図ることで、早急かつ確実な成果を上げなくてはならない。

本稿で述べた内容が、女性管理職の育成・登用を促進し、一人ひとりが活躍できる組織作りの一助になれば幸いである。

【注】

- ¹ 行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業は、都道府県労働局への申請により、厚生労働大臣の認定を受けることができる。
- ² 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成28年）
- ³ 内閣府「男女共同参画白書」（平成29年）
- ⁴ 厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進するための業種別『見える化』支援ツール」（<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>）では、12業種について、調査時点における賃金管理や採用、配置、処遇等の雇用管理の業界の動向が確認できる。
- ⁵ 各企業の公表情報や一般事業主行動計画は「女性の活躍推進企業データベース」（<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>）から検索できる。

【参考文献】

- ・厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>）
- ・厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」（<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（厚生労働省委託）「女性活躍推進に関する調査報告書」（平成27年度）
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」（平成25年）
- ・厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成28年）
- ・内閣府「男女共同参画白書」（平成29年）
- ・厚生労働省「ポジティブ・アクションを推進するための業種別『見える化』支援ツール」（<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職育成・登用に関する調査」（平成26年度）