

SFC ディスカッションペーパー
SFC-DP 2016-002

「女性社員のキャリア開発」についての現状と今後

吉澤 康代

香川大学大学院地域マネジメント研究科 専任講師

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任講師

(yoshizawa@gsm.kagawa-u.ac.jp)

(yasuyo@sfc.keio.ac.jp)

2016年9月

1. はじめに

1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから30年余りが経つ。女性の年齢階級別就業率、いわゆる「M字型カーブ」は底を中心にその割合は上昇し、女性の就業者における雇用者の割合は、1980年の63.2%から2015年に89.8%へと拡大している（総務省「労働力調査 長期時系列データ」より算出）。2011年、政府は「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度とする目標（「2020年30%」の目標）」を掲げた（内閣府、2011）。しかし、管理職に占める女性の割合は期待されるほど上昇していない。課長級で1985年に1.6%だったのが2013年に8.5%、部長級では1.0%から5.1%へとわずかな上昇である（厚生労働省、2014）。

一方、女性社員を取り巻く実態を多面的に把握するため、多数の調査が実施され、研究論文も増えている。それらを概観すると、（1）女性の就業継続に対する均等施策、両立支援策の効果、（2）女性の昇進意欲を左右する要因、（3）キャリア論の視点から女性社員のキャリア開発を検討する研究にまとめられる。

2. 近年の調査、研究論文

「女性の就業継続に対する均等施策、両立支援策の効果（今田・池田、2006；武石、2006、2009；安部、2011など）」を取り扱う研究は、均等施策、両立支援策の効果や課題を明示することで、企業や社会の取り組みをより一層促進することが目的とされている。

安倍（2011）は、男女雇用機会均等法施行が女性の就業にどのような効果をもたらしたのか、「就業構造基本調査」のデータを用いて「均等法前世代（1967年以前生）」「均等法後世代（1968年以降生）」のコーホートを分析している。その結果、均等法後世代の大卒40歳未満で正規雇用就業率が上昇したものの、子どもを持つ有配宮者女性の正社員就業率は世代間でほとんど変化が見られなかった。

今田・池田（2006）は、出産・育児期の雇用就業に焦点を当てている。「均等法前世代（1950～60年生）」「均等法後世代（1961～75年生）」を比較し、育児休業制度が導入された「均等法後世代」において、妊娠期の退職に歯止めがかかっていないことを明らかにする一方、育児休業制度は単独では効果がなく、「親族の育児援助」や「保育所の利用」と組み合わせることで、雇用就業継続に効果があることを示している。特に、育児支援が親族援助から社会的援助に移行しつつある

「均等法後世代」では育児休業制度と保育所の組み合わせが重要であることを指摘している。

他にも、武石（2006）は、仕事と家庭の両立支援が企業の人材確保に及ぼす影響を実証的に検証している。従業員数 301～2000 人規模の企業 446 社（回答は人事担当マネジャー）の回答を用いて分析を行い、新卒採用及び中途採用ともに両立支援策の制度を充実させることが採用パフォーマンスの質・量共に貢献することを明らかにしている。

「女性の昇進意欲を左右する要因」についての調査研究では、「上司」の影響の大きさが挙げられている（21 世紀職業財団、2013；武石、2014 など）。武石（2014）は、女性の昇進意欲を高める職場要因を分析し、企業が実施する女性活躍推進や両立支援の効果は限定的であり、それらの施策及び上司のマネジメントに対する認知を通じて、女性の昇進意欲が高まることを明らかにしている。また上司のマネジメントは、女性活躍推進策やポジティブ・アクションの取り組みがなされている企業の方が、部下の女性の育成方針に前向きな傾向が確認されている。つまり、企業の女性活躍推進策は上司の部下育成に影響を与え、その部下育成のあり方が女性の昇進意欲を左右している。

キャリア論の視点から女性社員のキャリア開発を検討する研究は、ライフイベントによる「キャリアの転機」、ライフイベントを経てもなお継続就する要因、そして継続的なキャリア開発の支援などが議論されている（渡辺、2009；金井、2010；大内、2012 など）。金井（2010）は、働く女性特有のキャリアトランジション（キャリアの転機）として、「結婚」「出産・育児」をきっかけとした（1）離職、（2）仕事を継続、（3）子育て後の再就職の 3 パターンを挙げている。武石（2009）は、結婚や出産を経ても継続就業する女性についてその要因を分析し、（1）結婚・出産後も働き続けたいという意識、（2）母親の「仕事も家事・育児もがんばるのがよい」という意識、（3）配偶者の家事・育児分担と妻の就業に対する肯定的な意識を挙げている。

大内（2012）は、「均等法世代の女性（1982～90 年入社）」と「第二世代の女性（1996～2000 年入社）」のキャリア形成のありかたを比較している。キャリア形成の影響要因として両世代に共通していたのは、「キャリアの見通し」「ワーク・ライフ・バランス施策の整備」「個人の意識」「家庭状況」であり、企業における女性活用の積極度合が、昇進・昇格の男女格差、昇進の可能性、就業継続に影響を及ぼしていた。また、均等処遇が進み、両立支援策が整備されていても、女性

の昇進可能性は、男性と同様の働き方が可能な場合に限り（子どものいない人や子どもがいても育児を親やベビーシッターなどに任せられる人）、キャリア形成が「昇進トラック」と「マミートラック」に別れている可能性がある」と指摘している。

渡辺（2009）は女性のキャリア形成支援のあり方を検討するため、ロールモデルとなる女性がキャリアを構築するために発揮している能力や態度を明らかにしている。渡辺（2009）は、性役割やジェンダー・ステレオタイプは自然に解消されることはなく、女性が性役割に依存せず、自己の役割を果たす重要性を意識するには何らかの介入が必要だと主張し、その一つに「女性のキャリア形成支援」、すなわち「キャリア形成に必要な能力・態度を発達させることを支援すること」を位置づけている。そして、女性のキャリア形成として明らかになった能力、態度として「複数の役割や種々の葛藤に前向きに取り組むことで、ものごとに柔軟に対応している」「人間関係を大切にしている」「自己の体験を客観的に評価できる」「『今』を一生懸命生きることによって将来を広げている」ことを挙げている。

他には、短時間正社員制度がキャリアに及ぼす影響（松原、2012）、派遣労働者のキャリア開発（清水、2007）に着目した研究がある。松原（2012）は、短時間正社員制度の利用者とフルタイム勤務者を比較し、フルタイム勤務者の業務は「迅速性」「緊急性」「チャレンジ性」「出張」という特徴がある一方、短時間正社員制度利用者の業務はこれらの特徴を持たない傾向があることを明らかにしている。育児などを理由にした短時間正社員制度が定着する一方、短時間正社員制度を長期に利用することで、「迅速性」「緊急性」「チャレンジ性」「出張」という特徴を持つ業務を通じた能力開発機会を喪失し、正社員として求められる能力や経験を身に付けていくことが困難になる可能性が指摘されている。

清水（2007）は、事務職場において派遣労働が定型業務のみの担当ではなく、かなりの程度基幹化し、派遣としての経験が長くなるほど、派遣労働者の技能が向上することを明らかにしている。ただし、企業を短期で渡り歩く派遣労働者の場合は、企業が任せる仕事の範囲が限定的であるため、狭い範囲での技能形成がみられ、幅広い技能が形成されるように派遣先を選定するなどの視点が必要と指摘している。

短時間正社員も派遣労働者も、女性が就業継続し、キャリアを形成し続ける形態の一つとして考えられる。いずれも、勤務時間や担当業務の制約があることから、意図的、意識的に幅広い能力を開発できるような多様な仕事、経験を積む必

要があるだろう。

3. 本稿の目的

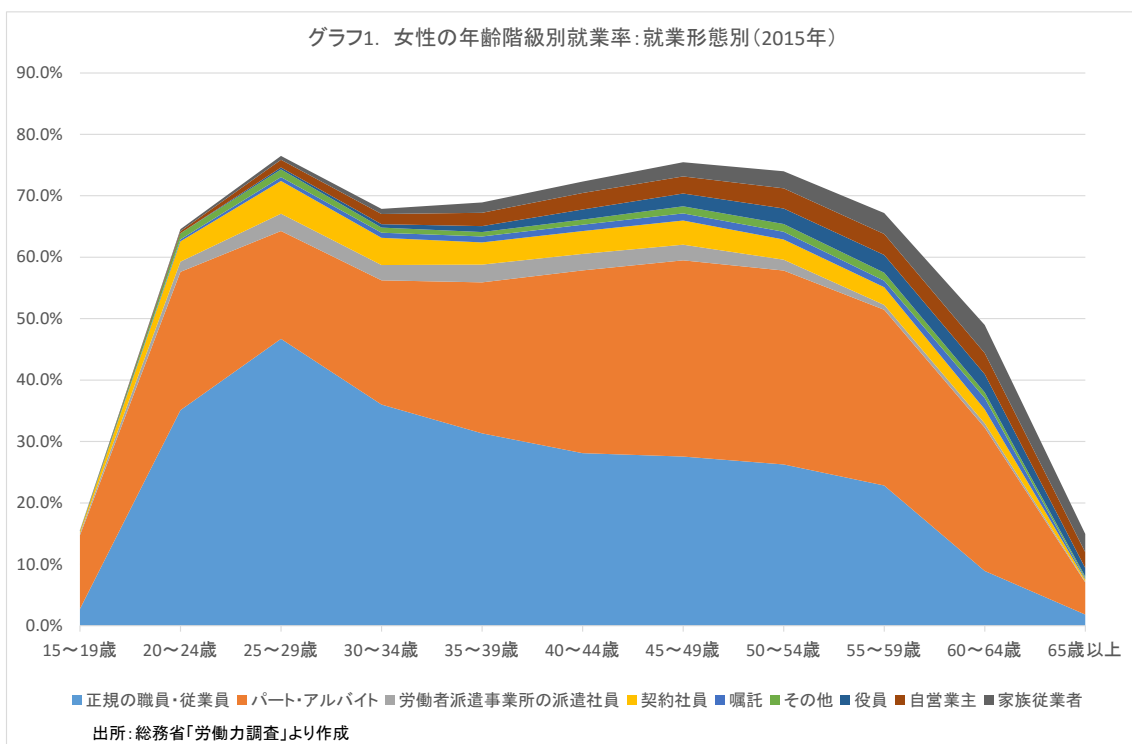
先行研究に見られるように、女性社員のキャリア開発は、M字型カーブの底を引き上げるといふ「就業継続」の問題と、女性社員が昇進・昇格し、更なる活躍を可能にする「管理職登用」の問題、そして就業継続によってキャリアを形成し続ける、すなわち企業から見ると「女性社員の育成」という問題をはらんでいる。武石（2006）は、企業による男女均等施策とワーク・ライフ・バランス施策は、そのどちらかだけでは不十分であり、両者が車の両輪のごとく女性社員のキャリア開発を押し進めると指摘している。育児休業制度や育児短時間勤務制度などのワーク・ライフ・バランス施策は、育児期の女性が働き続けることを可能にするが、管理職昇進に必要なスキル、経験の開発には直接貢献しない。他方、仕事経験や教育研修の機会均等といった男女均等施策は、管理職昇進にはつながるものの、それだけでは育児期の女性の就業継続は難しい。つまり、女性社員のキャリア開発は、「就業継続か、管理職登用か」とどちらか一方、あるいは一方ずつ段階的に実施するのではなく、均等施策も両立支援も同時並行に推進していく時代に入ったといえる。

本稿では、女性のキャリア開発について、（1）就業継続、（2）管理職登用、（3）管理職候補としての育成の点から現状を整理し、特徴のある先行事例を考察する。なお、現状の整理については、既存の調査研究に加え、2015年日本CHO協会と慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボが共同で実施した「女性新任管理職調査」の結果を紹介する。同調査は、日本CHO協会会員企業（従業員数1,000人以上）約300社に所属する新任女性管理職（管理職登用3年以内）を対象に、Web経由で行われたアンケート調査である。有効回答は46票と少ないが、「2020年30%」の目標が提示されて以降、比較的規模の大きな企業で管理職に登用されて間もない女性管理職の貴重なデータと言える。企業において「女性活躍推進」が急速に進められる中、管理職に昇進した女性社員の意識と直面する現実を理解する一助になるだろう。

4. 女性社員の「就業継続」問題

女性就業率「M字型カーブ」について、就業形態の内訳をみてみると、「正規の職員・従業員」の割合は25～29歳をピークに減少する一方、それ以降は「パート・アルバイト」の割合が増加している（グラフ1.）。そして、40～44歳では「正規の職員・従業員」が28.1%、「パート・アルバイト」が29.8%と割合が逆転している。就業者の内、40代以上で正社員として働いている女性は3割にしか満たず、企業はその中から管理職登用を進めなければならない。

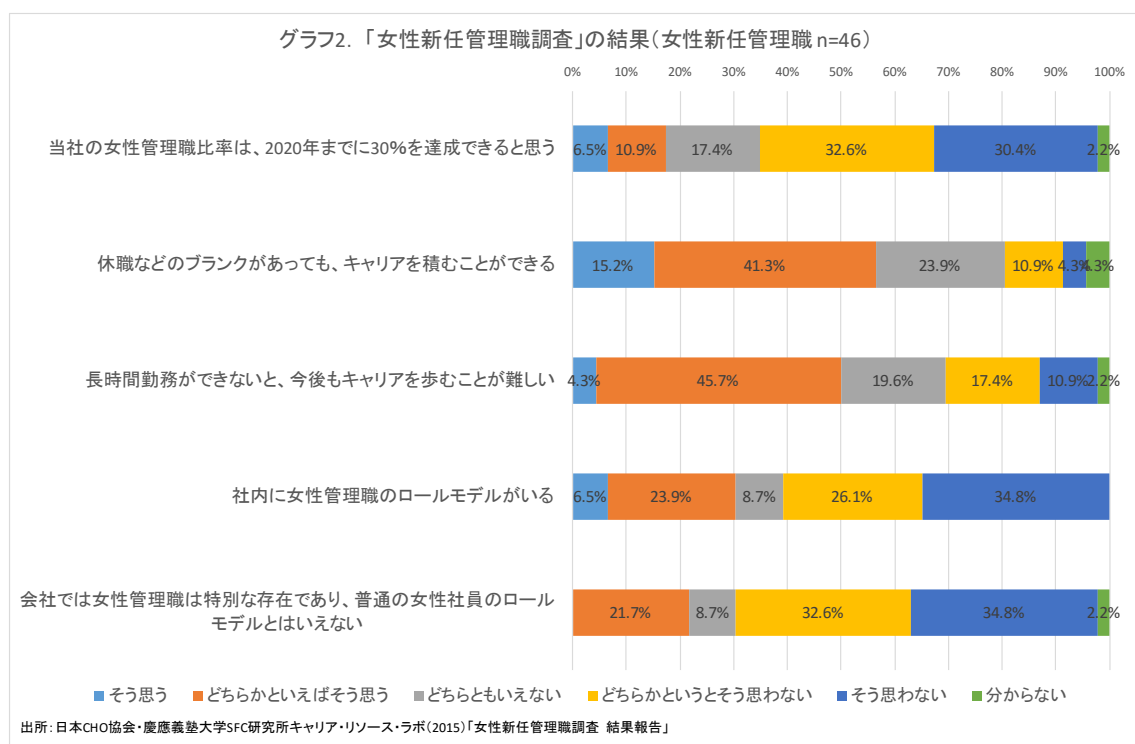
日本CHO協会・慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボの「女性新任管理職調査（2015）」（以下、「女性新任管理職調査」）では、「当社の女性管理職比率は、2020年までに30%を達成できると思う」について肯定的な回答（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）は18.2%と低い結果であった（グラフ2.）。既存調査においては、「女性社員は勤続年数が短い」「そもそも母集団の女性社員が少ない」ことが、女性管理職の数・比率を飛躍的に高められない要因として挙げられている（労働政策研究・研修機構、2011など）。実際、2013年の平均勤続年数は男性が13.3年であるのに対し、女性は9.1年と短い（厚生労働省、2014）。勤続年数が短いという女性社員の特徴は、企業が女性の採用を手控える要因とされてきた。時間をかけて育成しても、一人前になった頃に退職し



てしまうのであれば、企業の人事も上司も採用や育成に歯止めをかけてしまう。

ところが、近年、育児期に離職することを見越して、女性の採用数を増やす企業が登場している。例えば、デンソーは、事務系総合職の女性採用比率を2017年以降40%以上に引き上げる方針を出している（2016年4月入社事務系総合職の女性採用比率は21%）（日本経済新聞社、2016）。技術系総合職も15%以上を女性にするとしている。2016年4月に女性活躍推進法が施行され、女性採用・登用のための行動計画策定が大企業などに義務づけられたことが、この背景にある。デンソーは、同時に女性に対するキャリア形成の支援や社内の啓蒙活動を進め、2020年までに課長級以上の女性管理職を100人（2014年比3倍）を増やす目標を立てている。

働き続ける女性社員を増やすには、入り口の採用方針・戦略だけでなく、育児期の離職をいかに食い止めるかも重要である。妊娠・出産前後に退職した女性社員が「仕事と育児の両立が難しかった具体的な理由（複数回答）」として挙げているのは、「勤務時間があいそうもなかった（あわなかった）（65.4%）」「職場に両立支援する雰囲気がなかった（49.5%）」「自分の体力がもたなそうだった（もたなかった）（45.7%）」である（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2009）。また、女性社員（正社員）が「子どもを持ちながら働き続けるのに必要なこと（複



数回答)」としては、「子育てしながらでも働き続けられる制度や職場環境(86.5%)」「勤務時間が柔軟であること(50.1%)」「残業があまり多くないこと(46.6%)」を挙げる割合が高い(三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2012)。

「女性新任管理職調査」では、継続的なキャリア形成について「休職などのブランクがあっても、キャリアを積むことができる」と回答(「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計)したのが56.8%であるのに対し、「長時間勤務ができないと、今後もキャリアを歩むことが難しい」との回答(同合計)が50.0%を占めている(グラフ2.)。

「休職などのブランク」はその後挽回でき、キャリア形成を継続できるが、ブランクからの復帰後に長時間勤務できないことはキャリア形成を困難にしている。つまり、育児期の女性社員が働き続けるには「勤務時間」にまつわる「働きやすさ」「職場環境」がポイントと言える。

これらのポイントに着目したのが、ファッション通信サイト「ZOZOTOWN」を運営するスタートトゥデイである。同社は、2012年、全社員を対象に「6時間労働=ろくじろう」を導入した(労務行政、2013)。勤務時間を原則9時~15時とし(顧客や取引先との関係で部署によっては8時及び11時始業もあり、交代制で対応)、給与水準や有給休暇は従来通りを維持している。それまで8時間かけていた業務を6時間で終わらせるために、「昼休みの廃止」「会議時間の短縮」「会議資料の削減」「口頭で済む用件は対面コミュニケーション(メール不使用)」「業務の効率化」などを実施した。その結果、労働生産性が前年比25%も上昇している。

スタートトゥデイの「6時間労働」は、単に業務を6時間で終わらせることが目的ではなく、業務プロセスの効率化を通じて、社員が働き方やライフスタイルを見直し、仕事だけでなく生活時間を充実させることにもねらいがある。女性社員にとっては、長時間労働から解放され、働きながら子どもをもつことがイメージできるようになる。子どもの保育時間に対応した働き方を、勤務時間制度と業務プロセス改善の両面から可能にすることで、女性社員は「働き続ける」というキャリアの見通しを持てるようになり、離職という選択を思いとどまるようになるだろう。

5. 女性社員の「管理職登用」問題

2015年8月、「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)」が国会で成立し、2016年4月から301人以上の労働者を雇用する事業主に対して、(1)自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、(2)行動計画の策定・届出、(3)情報公表などが義務づけられた(厚生労働省、2015)。「女性の活躍状況」については、(1)採用者に占める女性比率、(2)勤続年数の男女差、(3)労働時間の状況、(4)管理職に占める女性比率を必ず把握し、課題分析することとされている。

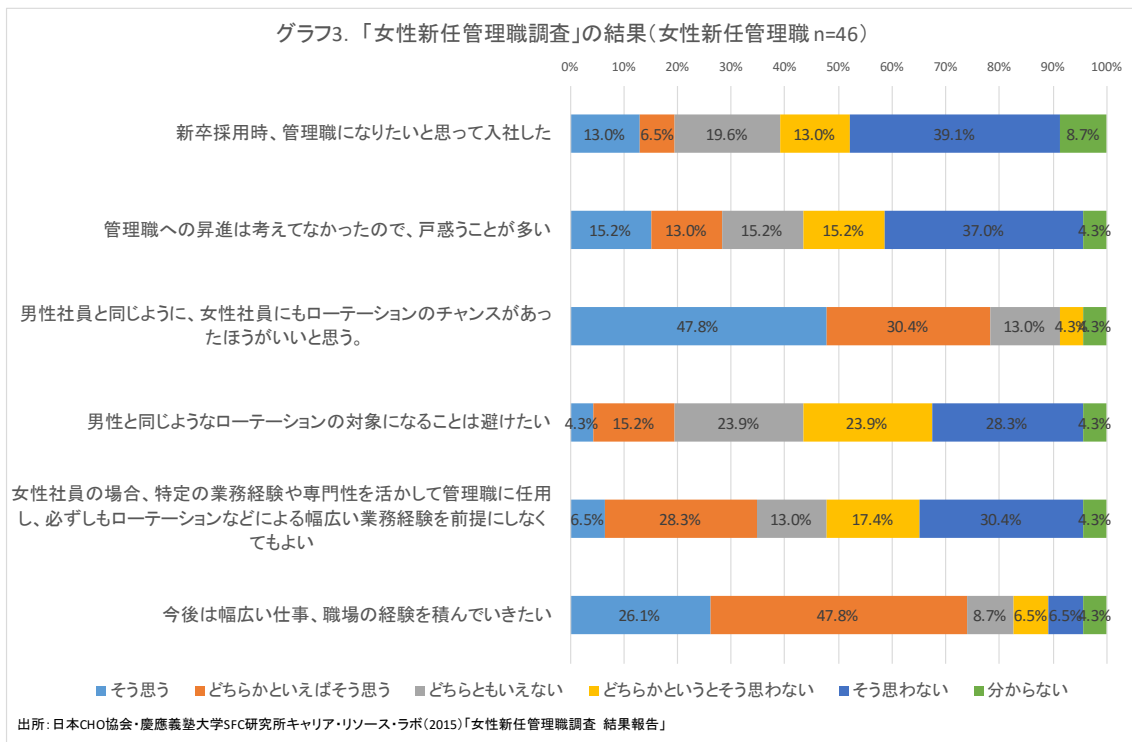
これに先だって、内閣府男女共同参画局は「2020年30%」の目標を掲げ(2003年6月男女共同参画推進本部決定、2010年12月「第3次男女共同参画基本計画」閣議決定)、ポジティブ・アクション(社員の男女間に生じている差を解消するために企業が行う自主的かつ積極的な取り組み)の推進を行っている。100人以上規模の企業において、課長級以上の女性割合は2013年に7.5%であり、今後この数値を4倍にするという目標が突きつけられている(厚生労働省、2014)。

女性管理職が増えない主な要因は、管理職候補となる女性社員が少ないということ以外に、「女性社員の昇進意欲」「上司・職場の育成」「評価・登用の男女均等施策」が挙げられる(21世紀職業財団、2005、2013;労働政策研究・研修機構、2011、2013;武石、2014など)。

近年、「昇進を希望しない」という傾向は、女性社員に限ったことではないが、それでも男性社員と比べて女性社員の方が、昇進意欲が低い(労働政策研究・研修機構、2013)。そして、昇進を希望しない理由には男女で明確な違いがある。男性社員が管理職のメリットを疑問視する一方、女性社員は仕事と家庭の両立が困難になることや、周りにモデルとなる女性管理職がいないということを挙げている(労働政策研究・研修機構、2013)。

「女性新任管理職調査」においても、「社内に女性管理職のロールモデルがいる」と回答(「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計)したのは29.5%にとどまっている(グラフ2.)。ただし、「会社では女性管理職は特別な存在であり、普通の女性社員のロールモデルとはいえない」については「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計は20.5%であった。女性社員の管理職登用が進み、企業において女性管理職は特別な存在ではなくなっているが、実際にロールモデルとなる女性管理職の存在は充分ではないという状況がうかがえる。

部下の昇進意欲を左右するのは「上司」であるが、女性社員の昇進意欲についても、上司の部下育成やマネジメントが重要であることが指摘されている(21世紀職業財団、2013;武石、2014)。21世紀職業財団(2013)によると、学卒時に



男女均等処遇を特別重視していなくても、上司の部下育成が熱心であれば女性社員の昇進意欲が高まることが指摘されている。また、末子出産後の職場復帰後において上司が「少し困難な仕事を任せる」ことが昇進意欲を高めることも分かっている。

「女性新任管理職調査」では、女性新任管理職のうち「新卒採用時、管理職になりたいと思って入社した」のは20.5%（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）と少ないが、実際管理職に昇進後、「管理職への昇進は考えてなかったで、戸惑うことが多い」と回答（同合計）したのは27.3%にとどまっている（グラフ3.）。新卒採用時には管理職としてのキャリアを意識していなくても、入社後の経験を通じて、管理職になる心づもりができており、女性社員の昇進意欲が低いという問題は、女性社員特有にとらえるよりも、入社後の経験や上司の部下育成によって変えられると考えられる。

「評価・登用の男女均等施策」については、「評価・査定基準や昇進・昇格基準の明確化」「男女差のない評価・処遇」「女性にも幅広い仕事経験を意図的に与える」といった課題が指摘されている（労働政策研究・研修機構、2011）。

「女性新任管理職調査」でも、「男性社員と同じように、女性社員にもローテーションのチャンスがあったほうが良いと思う」と回答した女性新任管理職は8割

を占め（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計 79.5%）、反対に「男性と同じようなローテーションの対象になることは避けたい」との回答（同合計）は 18.2%であった（グラフ 3.）。また、「女性社員の場合、特定の業務経験や専門性を活かして管理職に任用し、必ずしもローテーションなどによる幅広い業務経験を前提にしなくてもよい」と回答（同合計）したのは 34.1%にとどまり、「今後は幅広い仕事、職場の経験を積んでいきたい」が 75.0%（同合計）という結果であった。管理職となるには幅広い業務経験を積めるようなローテーションは必要であり、ローテーションの対象となって経験を積みたいという傾向が女性新任管理職に見られる。

男性社員と比べて女性社員は勤続年数が短く、上司からすると育成に力を入れても報われないという感覚がある。それゆえ暗黙的に男性社員が優先的に育成、処遇されるという状況が考えられるが、そこを見直し、育成や登用の均等施策を徹底することが、女性管理職を増やしていくことにつながるだろう。

6. 女性社員の「管理職候補者育成」問題

女性社員の管理職登用の前段問題として、管理職候補としての女性社員が少ないということが挙げられる。労働政策研究・研修機構が 2011 年に行った調査によると、女性管理職比率は三年間と比べて課長・係長クラスで増加傾向であるのに対して（「増えた」とする回答が「課長クラス」30.2%、「係長クラス」32.1%）、「役員クラス」「部長クラス」では伸び悩んでいる（同「役員クラス」9.4%、「部長クラス」20.8%）（労働政策研究・研修機構、2011）。その理由として、役員・部長クラスでは「従業員に占める女性の絶対数が小さい、任命層に該当する女性数が少ない」「昇進・昇格要件を満たしにくい女性が多いため」「女性の就いている職種、部門等が限定的であるため」が挙げられている。

「女性社員が管理職に必要な要件・経験を満たしていない」、すなわちこれまで企業は管理職として登用する目線で女性社員を育成してこなかったという結果である。これは「困難な仕事を任せる」「成長につながる仕事につかせる」といった上司の部下育成の問題だけではない。管理職に必要な要件・経験を満たすような配属・ローテーションをしたくても、女性社員がつけるような仕事、職種、地域などに制約（体力や勤務地の問題など）があり、女性社員が必要な要件・経験を積むのが難しいということが指摘されている（21 世紀職業財団、2005；労働政策

研究・研修機構、2011)。また、必要な要件・経験を満たす配属・ローテーションが、女性社員の妊娠・出産・育児の時期と重なったり、その直前で退職してしまうというタイミングの問題もある。結果として管理職に必要な「仕事の経験値」に男女格差が広がり、女性社員が管理職候補から漏れてしまっている。

このような状況を打開しようと、キリンは女性社員を対象に早い段階で多くの仕事経験をさせる「前倒しのキャリア形成」に取り組んでいる。同社は 2014 年に女性活躍推進長期計画「KWN2021」を策定し、(1) 2021 年までに女性リーダーを 2013 年の 100 人（女性比率 4.2%）から 300 人（同 12.0%）へと 3 倍にする、(2) 一人一人の個性を見ながら、さまざまなタイミングで起こるライフイベントの前に仕事経験や成功体験を積み、得意領域を作ることができるように「前倒し」で育成することを目指している（キリン、2013；田邊、2015）。

「前倒しのキャリア形成」のメインターゲットを「入社 4 年目の女性社員」に設定し、キャリアワークショップを実施している。女性社員だけでなくその上司も参加し、自分の強みの洗い出しや「どうしたら女性経営層が増えるか」というテーマでディスカッションを行い、「前倒しのキャリア」をどのように歩むべきかを考える機会となっている。2014 年には、女性社員と上司を合わせて 500 人が参加している（同年は 35 歳程度までの女性社員が対象）。女性社員と上司が共通言語を持つことで、コミュニケーションを促進するというねらいもある。

女性社員に対して前倒しでキャリア開発を行うこと、すなわち男性社員よりも早めにハードな業務や複数の業務を経験させることが、今後女性社員のキャリアにどのような効果をもたらすのか、また管理職候補者及び管理職の育成をどれほど促進させるのかについては期待が持てる。一方、ポジティブアクションの一環ともとらえられるが、同年代の男性社員の公平性、納得性をいかに担保するのかなど、追跡的な検証が求められる。

7. 「女性社員のキャリア開発」を支えるエンジン

イーグリー&カーリー（Eagly Alice H. & Carli Linda L.）（2008）は、企業トップに女性が少ないのは「トップまであと一歩のところでは何らかのバリアによって跳ね返されたからではなく、あらゆる階層での差別が積み重なった結果」と指摘している。「フォーチュン 500」の執行役員クラスにおける女性の比率は 6%、EU（欧州連合）各国の上場企業 50 社では平均 11% 足らずである（イーグリー&

カーリー、2008)。このような状況は、1980年代には「ガラスの天井」で説明されていた。今日では、企業トップ一歩手前に目に見えないバリアがあるのではなく、そこに至るまでに多面的な課題が存在し、同時並行で対処することが求められている。

それは、女性の職場進出が進んだ日本においても同様である。本稿では、女性社員のキャリアの問題を「就業継続」「管理職登用」「管理職候補者育成」に分けて述べてきたが、武石（2006）が企業による男女均等施策とワーク・ライフ・バランス施策は「車の両輪」と表現しているように、これらの問題はいずれかに対処すれば女性のキャリア開発が進むというものではない。女性社員が働き続けられるようになれば、管理職候補者という母集団は増えるが、管理職に向けたマインドセット（意識改革）、能力や経験の開発には育成が必要である。管理職候補者として経験を積み、育成されなければ、管理職登用も進まない。どこから着手するかという優先順位はあっても、最終的にはいずれも並行して進めることになるだろう（図1.）。

本稿では、これらの問題に対して思い切った施策を試みている企業を取り上げた。デンソーは育児期に女性社員が離職することを前提に、女性の採用数を増やすという採用戦略を明確に提示している。女性活躍推進法による行動計画策定の義務による効果と言える。また、男女の社員割合を半数で維持したい場合、女性



図1. 「女性社員のキャリア開発」のエンジン

社員の方が離職率が高いことから、女性の方を多く採用するという場合もある。男女間に明確な差が生じている場合は、それを解消するために企業が自主的、積極的に取り組みを行うことが認められており（ポジティブ・アクション）、社員数や管理職比率に明確な差がある限り、「女性を多く採用する」という方針は差別に当たらない。この「明確な差」とは、男性と比較して、一定の区分、職務、役職において女性の割合が4割を下回っている場合であり、「4割」といのが一つの達成目標となるだろう（しかし、現実には4割を達成するのは難しいため、その前段階として、例えば「2020年30%（2020年までに女性管理職比率を30%にする）」という数値目標が設定されている）。

そして、女性社員がキャリアを継続するポイントとして「働き続けられる職場」があり、特に「勤務時間」の対策が急務である。女性社員の間には、育児休業から復帰しても、長時間勤務ができないことがキャリア形成を困難にしているという意識がある。「長時間勤務ができない」という状況や引け目が、その後のキャリア開発、昇進意欲に影響していると考えられる。日本人の長時間勤務や有給休暇取得率の低さは、長く指摘されてきたことであるが、これらを改善するには「意識・態度の改革」よりも「制度の導入・運用」から実施する方が効果的である。その一例として、スタートトゥデイの「6時間労働」を取りあげた。同社の特徴は「6時間労働」を「全社員対象」に導入したことである。「育児や介護を負担する社員」に限定すると、「仕事量」「業務プロセス」だけでなく、仕事やキャリア、会社に対する意識においても同制度を利用する社員としない社員との間にギャップが生じてしまう。全社員が一斉に「勤務時間」「業務プロセス」「仕事と生活に対する意識改革」を行うことで、「長時間勤務の改革」を進めるという同社のスタンスは、「全社員対象に導入」を躊躇する企業が参考にできることである。

さらに、女性社員が働き続け、管理職としてのキャリアを目指していくためには、必要な能力、経験を身に付けていく必要がある。しかしながら、「妊娠・出産」は女性に特有のライフイベントであり、出産直後の「育児」はなかなか男女での分担が難しい。このようなライフイベントを前提とせず、男性社員と同様に女性社員を育成するだけでは、管理職として求められる「仕事の経験値」を高める時期とライフイベントが重なり、自然と女性社員が管理職候補から漏れてしまう。女性特有のライフイベントを前提とした思い切った取り組みとして、キリンの「前倒しのキャリア形成」に着目した。「一人一人の個性を見ながら、様々なタイミングで起こるライフイベントの前に仕事経験や成功体験を積み、得意領域を作る」

というものであるが、女性社員だけでなく男性社員のローテーションや育成にも影響をもたらすと考えられ、今後の展開に関心が寄せられるだろう。

以上、女性社員のキャリア開発を推し進め、エンジンとなるポイントについて述べてきた。いずれも人事制度の革新が不可避であり、人事の戦略や方針と連動しなければ、女性社員のキャリア開発の進み具合は緩やかなものになってしまう。「女性社員のキャリア開発」という入り口から、勤務形態や人材育成といった人事制度の変革が進めば、男性社員の働き方やキャリア開発も影響を受け、結果としてダイバーシティ、すなわち多様な人材が多様な働き方やキャリアを構築できる組織へと進化していくことが考えられる。今後は、企業における女性活躍推進が女性社員のみならず男性社員にどのような影響を及ぼしていくのかが、新たな領域として研究の取り組みが求められるだろう。

【参考文献】

- 安部由起子（2011）「男女雇用機会均等法の長期的効果」『日本労働研究雑誌』53(10)、12-24.
- イーグリー&カーリー（2008）『『ガラスの天井』ではなく『キャリアの迷宮』が問題 なぜ女性リーダーが少ないのか』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』33(6)、24-39.
- 今田幸子・池田心豪（2006）「出産女性の雇用継続における育児休業制度の効果と両立支援の課題」『日本労働研究雑誌』48(8)、34-44.
- 大内章子（2012）「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代では違うのか—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』9、107-127.
- 金井篤子（2010）「働く女性のキャリア・トランジション」『日本労働研究雑誌』52(10)、44-53.
- キリン株式会社（2013）「＜参考資料＞女性活躍推進計画『キリンウィメンズネットワーク 2021』の策定について～キリングループ多様性推進の取り組みは次のステージへ～」
- ＜http://www.kirin.co.jp/company/news/2013/1216_02.html＞
- 日本 CHO 協会・慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボ（2015）「女性新任管理職調査 結果報告」＜同ラボホームページにて近日公開予定＞
- 厚生労働省（2014）「第 149 回労働政策審議会雇用均等分科会 参考資料—女性

- の活躍推進に向けた新たな法的枠組みの構築について（報告）一」
< http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Roudouseisakutantou/sankoushiryou.pdf>
- 厚生労働省（2015）「一般事業主行動計画を策定しましょう！！（パンフレット）」
< <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/280108sakutei.pdf>>
- 松原光代（2012）「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」『日本労働研究雑誌』 54(10)、22-33.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2009）「平成20年度両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究（子育て期の男女へのアンケート調査及び短時間勤務制度等に関する企業インタビュー調査）」
< <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/09/dl/h0929-1b.pdf>>
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）「平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」
< http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pdf/h23_0710_3-9.pdf>
- 内閣府（2011）「『2020年30%』の目標の実現に向けて」
< http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020_30/pdf/2020_30_all.pdf>
- 日本経済新聞社（2016）「デンスー、女性採用拡大、来年入社以降、事務系総合職の4割（中部女性shine）」『日本経済新聞 地方経済面 中部』2016年1月27日、7.
- 日本生産性本部（2014）「第5回『コア人材としての女性社員育成に関する調査』結果概要」
< <http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity001400/attached.pdf>>
- 21世紀職業財団（2005）「女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書」< <http://www.jiwe.or.jp/research-report/2005femalemanager-chosa>>
- 21世紀職業財団（2013）「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」
< http://www.jiwe.or.jp/research-report/2013motivation_women_to_work>
- 労働政策研究・研修機構（2011）「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」『Business Labor Trend』2011.12、10-15.
- 労働政策研究・研修機構（2013）「調査シリーズ No.106 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果」労働政策研究・研修機構

- < <http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/106.html> >
- 労務行政（2013）「先進的な取り組みをしている企業の現場をレポート [企業 ZOOM] IN⇔OUT スタートトゥデイ」『労政時報』第 3850 号 13.7.26、113-117.
- 清水直美（2007）「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』49(11)、93-105.
- 武石恵美子（2006）「企業からみた両立支援策の意義：両立支援策の効果研究に関する一考察」『日本労働研究雑誌』48(8)、19-33.
- 武石恵美子（2009）「キャリアパターン別にみた女性の就業の特徴（女性のキャリア形成支援）」『国立女性教育会館研究ジャーナル』（13）、3-15.
- 武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』56(7)、33-47.
- 田邊泰子（2015）「キリン 『仕事の経験値』の男女間格差を解消 ライフイベントを見据えた前倒しのキャリア形成」『人材教育』27(8)、40-43.
- 渡辺三枝子（2009）「女性のキャリア形成支援のあり方：『ロールモデルに関する調査研究』の結果から（女性のキャリア形成支援）」『国立女性教育会館研究ジャーナル』（13）、16-26.