

# 女性の活躍の場の拡大に貢献する 人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言

(2016年3月31日)

## 提言のポイント

女性の低い昇進意欲は管理職昇進を展望しにくいことに起因する部分が大きく、仕事経験や上司の部下マネジメントによって昇進意欲が高まる可能性がある。一方、男性の高い昇進意欲はそれ以外のキャリアの展望がないことの表れであり、キャリアの男女差をなくしていくためには、男性のキャリアの多様化も重要である。

問い合わせ先：

〒112-8551 東京都文京区春日 1-13-27

中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト プロジェクト

（代表 佐藤博樹）

プロジェクトのホームページ：<http://e-faculty.chuo-u.ac.jp/~wlb/>

Email：[hiroki@tamacc.chuo-u.ac.jp](mailto:hiroki@tamacc.chuo-u.ac.jp) TEL：03-3817-7482

本提言は、民間企業との共同研究として実施した社員アンケート調査（プロジェクトのホームページを参照のこと）の分析結果と参加企業との議論を踏まえ、主に男女双方の「昇進意欲」に着目し、研究者グループの責任でとりまとめたものである。

## 提言1 女性社員に対して管理職昇進への展望につながるようなキャリア 機会の提供を

女性は入社時のキャリア希望が多様であるだけでなく、実際に選択されるキャリアも、退職や休業（現状では育児休業取得者のほとんどが女性）を含めてきわめて幅広く多様である。このように女性のキャリアの希望や選択には多様性がある一方で、企業内のキャリ

アに関しては展望が持ちにくい状況にある。こうした結果、女性の昇進意欲は、不確かな見通しの下に低くとどめられている。しかしながら、女性の昇進意欲は、後述するように、職場での仕事の経験や上司の部下マネジメントによって変化する可能性も高いことが確認されている。女性とは対照的に、男性のキャリア希望を見ると、仕事経験や上司の部下マネジメントにかかわらず勤続年数にともなって管理職を目指すようになる。こうしたことから、男女のキャリアの希望や選択の違いに留意して、企業や管理職は女性社員の育成に当たることが重要である。

人事セクション主導で行う教育訓練などは男女による機会の偏りが比較的小さいものの、管理職による部下への仕事の割り振りや部下への指導の現状をみると、能力向上に結びつく仕事機会の配分などが男性に対して有利に行われている職場が多い。このような状況で女性の昇進意欲を維持向上するためには、特に入社後の初任配属先（初職）における管理職の部下マネジメントのあり方が鍵となる。初任配属先において、長期的なキャリア展望を持てる仕事経験を得ることは、とりわけ女性において、現在に続くその後のキャリア展望のあり方を大きく規定する。調査データによると、ロールモデルとなる同性の先輩が極めて少ない女性総合職にとって、「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」、「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった」、「会社や上司は能力開発を支援してくれた」などの経験を持てるかどうかは、その後のキャリア展望を大きく左右することがわかる。日本の大企業では、課長昇進などが明らかになる時期は入社からかなりの年月が経ってからとされるが、女性自身がキャリア展望を持ち、昇進を目指すことになるかどうかは、入社後の初期の段階での管理職の部下マネジメントのあり方によって決まっている可能性が高い。

なお、職場におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）支援の状況は、昇進意欲に対して直接的に影響するのではなく、将来のキャリアの見通しや仕事のやりがいの支えとなる条件である可能性が高い。WLBの実現は、多様性のある職場の人事管理を支える土台であるとの指摘はこれまでも本プロジェクトで行ってきたので、今回はこの点の詳細については述べない。

また、企業や管理職による女性の育成では、キャリア展望などが個々に多様であることへの目配りと同時に、ライフイベントなどのタイミングに関する配慮も重要となる。キャリアの初期段階において長期的なキャリア見通しが持てていない女性に対しては、まずキャリアの展望を持てるような支援が不可欠で、その後はキャリア希望に対応して挑戦的な

仕事の機会の提供が求められる。また、結婚や出産のタイミングによっては、男性を想定した従来の学歴別年次管理の枠から外れる女性が出てくることになる。この点に関して、今後は学歴別年次管理自体の見直しが求められるが、当面は年次管理を維持するにしても、前後の年次を含めた緩やかな管理への改革などが考えられる。こうした取り組みによって、年次管理の枠から外れても、企業や管理職には、個々の女性の能力やキャリア希望に即した経験の付与を継続的に行い、仕事のやりがいや昇進意欲を持てるようにし、それを希望するキャリアの実現に繋げることが求められる。

## 提言2 男性社員に対して管理職昇進以外にも多様なキャリアの提示を

管理職になることを希望する男性（「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」と「自分なりのペースで管理職に昇進したい」の合計）は入社時に41.7%であるが、この比率は勤続年数の高いグループではより高く、勤続10年以上15年未満では54.8%となる。このことの背景には、例えば入社した当初は34.5%と少なからずいた「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」と考えていた男性も、勤続を重ねるにつれてその多くが管理職を希望するようになることがある。調査データでは、入社時に「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」と考えていた男性のうち現在非管理職で勤続10年以上15年未満のグループでは37.7%が、さらに同15年以上20年未満のグループでは約半数が管理職志向へとキャリア希望が変化している。

専門性を高めるキャリアを希望していた男性が管理職昇進を希望するようになった理由で、全体の回答より比率が高い選択肢を取り出すと、「管理職になる能力があるため」（全体7.8%。もともと専門職を希望していたが現在管理職を希望する非管理職のうち勤続10年以上15年未満が11.8%、同15年以上20年未満が12.8%）と「これまで十分会社に貢献している」（全体7.3%。もともと専門性を高めるキャリアを希望していたが現在管理職を希望する非管理職のうち勤続10年以上15年未満が8.6%、同勤続15年以上20年未満が16.7%）である。

キャリア希望が管理職志向に変化する背景には、管理職への向き・不向きというよりも、「管理職になること」が、自己の職業能力や会社への貢献が社内で評価された証と見なされるような、つまり男性が管理職になることを自己目的化するような人材育成や報酬管理の仕組みがあるためと考えられる。

管理職ポストの削減や組織のフラット化など今後ますます管理職に就くことのできない

社員層が増加することから、管理職を希望しながらキャリアが停滞することに伴いやりがいや喪失感をもたらすことが懸念される。調査結果でも、勤続10年以上15年未満の層に比べて、勤続年数が高いほど非管理職層のやりがいが低い傾向が確認できた。

他方で、調査データの分析によると、女性とは異なり、男性の大多数が管理職を志向することには、置かれた環境や直属の上司のマネジメントの違いなどはあまり影響を与えていないことが明らかにされた。職場に定着している既存の人材育成システムや、社会一般に根強く残っている性別役割分担意識（男性の稼ぎ手役割）と強い補完関係にある現状の報酬制度が、職場での男性のキャリアの選択肢の幅を狭くしている可能性がある。

また、調査データによると、男性においてもワーク・ライフ・バランスを重視する層が比較的最近入社した層を中心に見られ、男性のキャリア志向が多様化している可能性も示唆される。

今後は、男性社員のキャリア志向が、単線的なものから多様なものへと変化していく可能性があり、女性の管理職への育成や登用拡大を進める一方で、管理職以外の多様でかつ魅力的なキャリアの選択肢を、男女の両者に提示できるかが、これからの人事管理においてきわめて重要な課題となろう。

### 提言3 各職場において女性比率を向上させ、風通しの良い職場作りを

女性の職域の拡大とともに、それぞれの職場の女性比率を高めることも必要となる。カンター（Rosabeth Moss Kanter）の研究（注）は、女性の管理職への登用が進まないことの原因として、数において少数派であることを指摘しているが、この点は今回の調査データでも確認できる。多くの女性は、ワーク・ライフ・バランスが比較的とりやすい職場に配置されており、調査対象企業の業種の特性も反映して、ほとんどの職場では男性が多数を占めている。それだけでなく、女性が配置されていても、総合職に占める女性の割合は1割程度以下である職場が半数以上となる。

他方で、女性の比率が高いと、職場の風通しが良くなる（「仕事の手順や進捗を自分で決めることができる」、「部下が上司に意見を言いにくいという雰囲気はない」）ことや、職場での男女間の有利不利の解消などの可能性があることから、各職場の女性の比率を高めていくことが職場風土改善においても重要となる。言い換えれば、企業として女性の職域の拡大（ヨコの拡大）と登用の拡大（タテの拡大）の両面において活躍を進めることは、男女を含めた仕事の進め方や職場マネジメントの見直しに好影響をもたらすことになる可能

性が高い。

なお、今回の調査データを解釈する際には、すでに退職してしまった従業員は対象に含まれていないため、男性に比べ一般的に退職率の高い女性の回答結果については、いわゆる「残存者バイアス」への留意が必要となる。すなわち女性が多い職場が、風通しの良い状況にあることは、そうでない職場に配属されていた女性がすでに離職している結果による可能性があることなどへの留意の必要性である。

#### **提言 4 管理職の潜在意識に働きかけて男女で等しい機会の提供が行われるような対応を**

前述の通り、性別役割分業を前提に、仕事中心で新卒採用の男性社員を主たる構成員として運営されてきた学歴別年次管理を基軸とする現在の人事管理の中に、男性優位の部下育成や仕事配分が埋め込まれていると考えられる。このような人事処遇制度の下で育成されてきた管理職は、本人が意図していなくても、知らず知らずのうちにこれまでと同様の男性中心の部下育成を繰り返している可能性が高い。こうした無意識に行われる管理職による部下マネジメントを見直すためには、課題解消に向けてPDCAサイクルを継続的に回し続けることが必要である。

そのためには、女性活躍推進法が求める女性の活躍の現状把握と問題点の解消のための行動計画の立案・実行などを数値に基づいて定期的に行うことも一つの方法である。また、例えば、選抜型研修などの対象者の推薦を管理職に求める際には、その中に必ず女性を入れるなどのポジティブ・アクションをルール化するなども検討に値する。

職場の管理職自身が、女性の多様なキャリア志向を理解し、支援できるようになるだけでなく、企業としても多様なキャリア機会の提供を管理職が行いやすくするよう、人事処遇制度の見直しや情報提供等による支援などの取り組みが重要である。

#### **提言 5 社会全体で意識改革を進め、男性への稼ぎ手役割期待や女性への家庭役割期待の見直しを行い、男女それぞれの意識変革を**

女性に対して昇進に結びつく能力開発機会などの一層の提供や、男性への多様なキャリアの提示などでは、企業による取り組みが当然に重要となるが、それらは企業だけの努力で実現するものではない。性別による固定的な役割期待が社会の中に規範として存在すると、企業だけの努力では、仮に変化が起こっても局地的なものにとどまってしまう。

男性が育児休業を取得しにくかったり、女性が幅広い職務の経験を希望していても、自分からそうした希望を表明できなかったりといった事態が生じることにもつながる。そもそも入社時点での昇進希望の男女差も固定的な性別役割期待や、過去の男女の働き方の違いに規定されている可能性がある。性別による役割期待を社会全体で見直す機運を盛り上げることも必要であるし、企業としても男女ともに多様なキャリアやロールモデルを示す必要もある。男性による仕事以外の生活へのこれまでよりも大きなコミットメントや、女性が管理職に昇進することによって生まれるこれまでとは異なる多様なマネジメント・スタイルなどは、一社のなかで生み出すことが難しくとも、複数の企業の連携によって実現するなどの工夫がありえる。

また社員としても、男女ともに積極的に自らが希望するキャリアを切り開く姿勢がこれまで以上に求められるだろう。年次管理によらない人事管理が広まると仮定すれば、社員一人ひとりがどのようなタイミングでどのような仕事を経験したいのか、どのようなキャリア展望を持つのか、長期的な観点から自らが考える必要が生じることになる。そのために、とりわけ入社後数年の初期キャリアの段階において、企業や管理職は、職業能力の開発のみならず、長期的なキャリアプランを持てるように社員を育成することが重要になるだろう。

いずれにせよ、働く人々が抱く昇進を含めたキャリア展望などを規定する規範や制度の改革は、社会、企業、個人、それぞれが相互に影響を与えながら進んでいくことから、長期的な視野に立った取り組みが必要である。

(注) Rosabeth M. Kanter (1993) “Men and Women of the Corporation

( 邦題『企業のなかの男と女：女性が増えれば職場が変わる』高井  
葉子訳(1995)、生産性出版)