

# 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) (2018年8月31日改訂)

## 提言のポイント

女性が仕事を継続し、活躍の場を拡大するためには、多様なキャリアの道筋があること、それを選択できるような人事管理が行われることが望ましい。また、組織として多様なキャリアの展開を支援していることを外部に積極的に情報発信することは、就職活動をしている学生の効果的なキャリア選択に資することとなり、よりよいマッチングにも貢献できる。

相対的に女性の昇進意欲は低いのが、これは、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、相対的に高い男性の管理職志向はそれ以外のキャリアの展望がないことの表れとも考えられ、男性の多様なキャリア志向を実現することが重要である。

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

（代表 佐藤博樹、武石恵美子）

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

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

2016年の提言は、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、総合職男女の初期の仕事経験と昇進意欲に着目し、研究者グループの責任でとりまとめたものである。今回は、新卒として入社する前のキャリア希望や、総合職以外の雇用区分の人も含めた初期のキャリア形成について実施した Web 調査の分析結果を元に参加企業と議論を重ね、本『改訂版提言』をとりまとめた。

改訂のポイントは、職業選択時（就職活動時）に関わる提言 6、提言 7 と、「一般職」に射程を広げた提言 8 を追加した点である。なお、今回実施した Web モニター調査の分析結果においても 2016 年 3 月時点の提言 1～提言 5 の根拠となった分析結果が得られており、提言 1～提言 5 については基本的に加筆修正を行っていない。

## 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させるためには、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、現在から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っ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だろう。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長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、勤続年数が長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<sup>(注)</sup>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つ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。

## 提言 6 管理職を希望しない社員の育成と人事管理の模索を

Web モニター調査の結果では、入社時点で管理職を希望する割合は、総合職男性で 55.4%、総合職女性では 28.4%である。つまり、総合職男性の 5 割程度、総合職女性の 7 割程度は、入社時点で管理職を希望していない。また、入社前からライフイベントを働くことのひとつの区切りと考えている総合職女性が 3 分の 1 程度存在する。管理職を希望せず、ライフイベントを節目に辞めてもよいと考えている社員に対し、意図を説明しないままに能力開発を重視した挑戦的な仕事の配分を行えば、本人の希望との齟齬によってリアリティショックにつながり、仕事に対するモチベーションを落とすことになりかねない。「提言 1」でも指摘されているが、入社した企業での長期的なキャリア展望が持っていない場合は、まずはそれを育てるよう支援することが望ましいことになる。

また、管理職ポストの削減や組織のフラット化など管理職に就くことのできない社員層の増加が今後見込まれており、大卒総合職の全員が管理職を目指し、目指した者がすべて管理職になれる組織構造ではなくなっている。このような状況を踏まえれば、大卒総合職には管理職を目指せるように育成するという方法だけでなく、多様なキャリアの選択肢を用意し、多様なキャリアを選択できるような育成や人事管理が望まれる。

例えば、総合職女性の 3 割、総合職男性の 1 割が「管理職や専門職に興味はないが仕事はがんばりたい」と考えている者がいる。こういった考えを持つ者のうち管理職適性がある場合は管理職として活躍してもらうよう働きかけることも重要であるが、本人の希望のように「管理職にならなくても仕事はがんばる」ことで、組織貢献は可能である。また、大卒新入社員の 2 割近くを占める「入社時点で転職を視野に入れている」というグループの育成にも配慮が必要である。このグループは挑戦的な仕事の経験を積むことを希望しているが、入社した企業に定着する意向がない者が多い。このグループに対しては能力開発のみでなく、組織適応を促すような働きかけも必要となる。

このように、キャリア希望が多様化している中では、従来のようにより多くの従業員が管理職を目指すように働きかける育成や人事管理だけでなく、管理職以外でも組織に貢献できる多様なキャリアのあり方を模索する必要がある。

なお、管理職を希望する 3 割の総合職女性の意欲を損ねることなく、キャリア形成を支援することも女性管理職を増やす意味では重要である。管理職を希望する女性のキャリア形成に関する提言とポイントについては、「提言 1」を参照されたい。

## 提言 7 キャリア選択を支援する情報の提供を

就職活動を始めたときに就職先に関する希望が明確になっていない大学生は多い。特に希望を持たない彼ら彼女らは就職活動をしながらか、働く先としての業界や企業に対するイメージを膨らませ、それを次第に絞り込みながら就職先を決定していくことになる。何らかの希望を持つ学生の場合も、希望自体を変えざるを得なかったり、会社説明会に参加するうちに自ら他の

企業や業界を希望するようになったりと、就職活動を進める中で当初の希望が変わっていくことも多い。

この状況を踏まえると、企業が採用活動において大学生に対して行う情報提供では、自社の業務内容や入社後の育成方針、職務内容などだけでなく、例えば入社して10年後、15年後のキャリアを紹介するなど、学生が入社した企業で長期的に就業することを展望できるような情報を提供することが望ましい。また、このような情報の発信は採用活動の一環としてだけでなく、それ以外の機会にも積極的に行うことによって、就職活動を行う学生の採用時点でのマッチングが適切に行われることになろう。なお、情報提供の際に、企業内における多様なキャリアの実態をありのまま伝えることが企業には期待される。

## 提言8 雇用区分の分け方、「一般職」のキャリア展望の再考を

今回の調査では、現在「一般職」として勤務するもののキャリア希望についても調査・分析を行った。その結果、勤務地に関する希望がある場合に「一般職」を選択する傾向が見られている。実家から通勤できる範囲で就職したい、事情により働くことができる地域が限られているなどの場合に勤務地に関する希望が生じる。その場合、転居を伴う異動がない、あるいは特定の地域内に転居が限定されるいわゆる「一般職」の雇用区分を選択することで、希望する地域で働き続けることができるというメリットがある。

しかし、勤務地が限定された雇用区分はメリットばかりではなく、能力開発や能力発揮という点から見ると制約があることもある。勤務地が限定されることで、仕事の範囲が限定されるなど能力発揮の機会が制約されることも少なくない。

一方で、「一般職」の女性のうち17%が定年まで働くことを想定して入社しており、管理職を視野に入れている者が8.5%、仕事を経験する中で管理職を希望するようになるものも7.0%存在する。今後、「一般職」として雇用される男性も増えることを想定すれば、「一般職」として入社した者が企業内でどのような職務や役割を担うのか、長期的にどのようなキャリアを形成するのか、について、有効な人材活用策の観点から検討することが求められよう。その際、勤務地の制約がある「一般職」人材が、能力や意欲の面で勤務地非限定の社員と異なるのか、という観点からの検討が行われることが重要である。

(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)