

ミレニアル世代に見る平等意識

21世紀職業財団に聞く・組織に求められるもの

湊屋暁子
編集局

「人的資本管理の視点が民間に比べて甘い」と公益財団法人「21世紀職業財団」から指摘される行政職場。財団は若手世代調査やシンポジウムを開いて、ハラスメントのない職場づくりやダイバーシティ(多様性)の推進を後押ししている。今回は、財団の調査から見える若手世代の価値観や現代の組織に求められるもの、「Next」まで共働き・共育て支援企業」に選定された大日本印刷の取り組みを報告する。先進企業の実践例は目を見張るものがある。自治体も参考になるだろう。

家庭科共修、夫婦共にキャリア追求

財団は2020年に「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」を行った(ミレニアル世代とは、1980年代初頭から90年代半ば生まれを指す)。この調査の対象は、1980〜95年生まれで現在29〜44歳の、共にまたは妻が総合職・基幹職にある33組の夫婦66人と女性1人、計67人で、自身と配偶者がキャリアをどのように積んでいるか対面で聞き取った。また、そこで得た声から仮説を立て、それを量的に検証するため2021年、男女4106人にウェブ調

査も実施。この二つから若手社会人の仕事観と人観を窺った。

そこから見えたことは、男性たちが夫婦共にキャリアを追求することを肯定している姿だった。家事や育児をし、時間や曜日によってワンオペもしながら、配偶者の仕事時間確保を支えている。この世代は中学・高校で家庭科を男女共修し、1997年の男女雇用機会均等法改正(募集・採用・配置・昇進の女性差別を禁止し、セクハラ防止は事業主の配慮義務となった)後に社会人になった。

財団は、こうした若い男性たちは育児休業

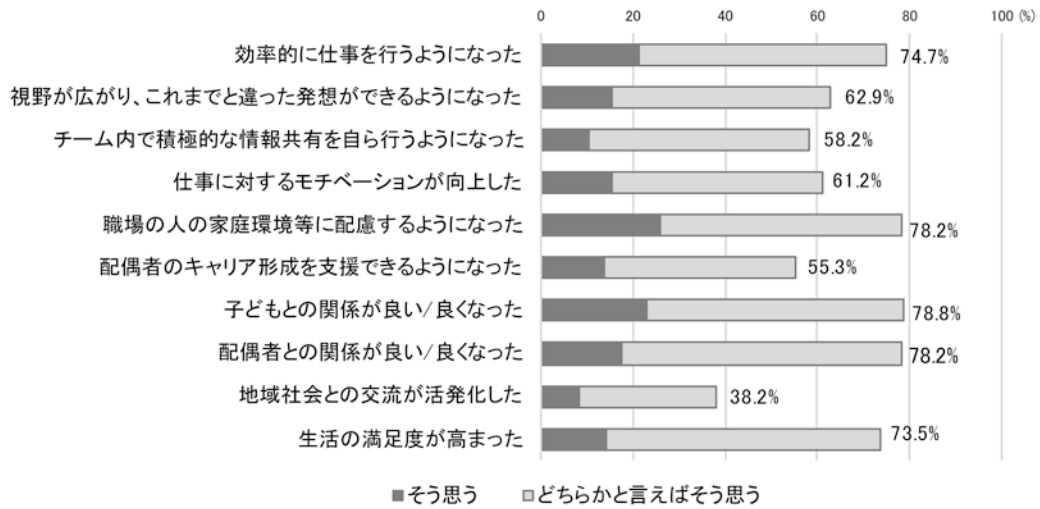
の取得に前向きだというデータも持っている。2022年に行った別の調査(ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査)で、今後子どもを持つ予定がある男性に「育児休業を取得したいか」と尋ねると、「取得したい」は20代で83%、30代で77%だった。

育児「仕事にもメリット」

「ミレニアル世代キャリア意識調査研究」で男性からよく聞かれた意見は「父親が仕事中心の生活で留守がちだった」という声だった。「母親から、『男性も家事ができないと困ることになる』と言われて育った」という声もあった。大人になった彼らは自分で家事をし、子どもが生まれればしっかりと向き合う時間を取ろうと、行動に移している。

そのための努力もしていた。残業を是とする職場や育児が取りづらい環境では、自身が最初の育児取得者となったり、子どもが生まれたことを機に朝型の働き方に変えたりしていた。中には、思

図1 育児休業を取得した男性が感じているメリット(育児休業を取得した男性n=170)



出典：21世紀職業財団「ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査」2022年より。財団提供

い通りの働き方ができない職場は諦めて転職している人もいた。

彼らは育児の取得が「仕事にもメリットがあった」と考えている(図1)。「職場の人の家庭環境等に配慮するようになった」「効率的に仕事を行うようになった」「視野が広がり、これまでと違った発想ができるようになった」などが高い割合の回答として出た(前出の「ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査」)。

上司は前向きな言葉を

出産後の女性がキャリアを継続させるためにしている努力は、ここでは省略するとして、では組織はこうした子育てとキャリアの両方を追求している若手世代をどのように支えたいだろうか。財団は、「仕事中心で過ごしてきた現在の経営者世代や管理職と彼らは違うのだと知ることが大事だ」という。

これまでは、昇進できるのは家のことを誰かに任せて仕事に全力を傾けられる人だった。男性が主にそれだったわけだが、今は誰もが家事と育児をする時代。過去の尺度を当てはめてはいけない。

具体例を挙げると、育児中の部下に前向きな言葉を掛ける上司の存在は有効であるし、部下の性別によって期待の掛け方をあ

からさまに変えないことだ。育児明けの男性に「今まで休んでいたんだろう、きょうからは頑張つて働けよ」と言い、育児明けの女性には「早く帰らなくていいの？ 子ども待ってるよ」と言う。よく見られる光景だ。

だが財団は「どんな上司にも無意識の偏見はある」ことをベースに考える。右の例では、上司が性別分業意識から言葉を使い分けている。しかし今、求められているのは、仕事で遅れを取りたくないと思っている女性部下に能力の引き上げにつながる仕事を割り振ったり、子どもを迎えに行かなくてはならない男性部下は早く帰らせたりすることだ。

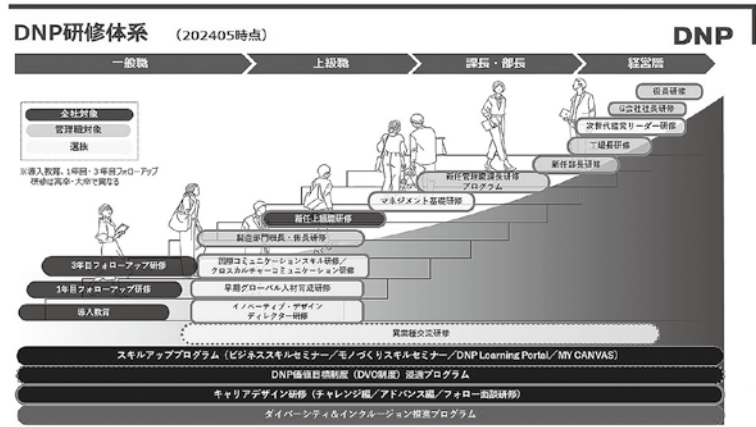
固定観念、組織も手放して

別の観点から言えば、男性を長時間拘束する働かせ方は、その配偶者に家のこと全般を強いることになり、その女性は自分の仕事に復帰しにくい。組織は、男性社員が私生活を犠牲にして働いていないか確認をし、仕事とプライベートのバランスが取れた働き方を提示することが大事となる。

加えて、これまでの組織は「女性は妊娠・出産でいつ長く休むか分からないから育成計画は立てにくい」と思い込んでいた節がある。そうした見方が組織に最初からあると、女性の初期キャリアに影響し、妊娠などに限らず、全ての女性の育成がおろそかになる。

財団はこう提案する。「今後は男性の育児取得

図2 大日本印刷が行っている研修体系



出典：同社提供

者が増えるのは間違いないし、そのときに組織が『定時に来られて何より仕事を優先してくれる人』を標準とした育成計画を立てていくと、立ち行かなくなる可能性が高い。もし組織が『仕事最優先の人≡男性』という考えを依然として持っているならば、その固定観念を手放していった方がいいかですか』と。

部下から管理職へ評価フィードバック

財団は今年から、ハラスメントのない職場づくりやダイバーシティの推進をテーマにした連続シンポジウムを始めた。第1回のパネルディスカッションには、経済産業省などから「令和5年度Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」に選定された大日本印刷が登場し、宮岡三奈子常務取締役が自社の取り組みを紹介した。

同社は全員対象のダイバーシティ推進研修(図2)や部下から管理職へ評価をフィードバックさせる仕組み、女性社員向けリーダーシッププログラムなどを行っているという。役員が付きつきりて課長・部長層を育成するために仕事を教える選抜型講座もある。

「部下からのマネジメントフィードバックをやる」と、女性管理職の平均値は男性管理職の値より全ての項目で上回っています。その数値を示しながら『能力が十分ではないかも、と上級幹部への登用をためらうのは、性別による偏見です』と経営層に説明します」と宮岡常務は話す。

部下のためだけでなく自分ごと

「ミレニアル世代キャリア意識調査研究」の調査研究委員会委員長で、シンポではパネルディスカッションのコーディネーターも務めた佐藤博樹東大名誉教授は「働き方改革は管理職や経営者世代にとっても自分ごとである重要課題だ」と強調

する。

例えば45歳の管理職がいたとする。すると、その親は70代か80代と想像でき、介護が必要になる年齢だ。出産や育児と違って介護は予定が立てにくく、始まるのも急だ。管理職自身が休む必要も出てくるだろう。

従って、誰が職場を抜けても仕事が回るよう日頃からリスク分散しておくことが大事になってくる。育児中の社員が安心して休める職場に変えていくことは、若手のために見えるが、介護や療養中の人も休みやすくなって、ひいては管理職や経営層のためにもなる。「組織は意識や行動の変容、働き方改革が求められている」と佐藤名誉教授は話す。

多様な価値観認め、組織も成長

シンポはオンライン形式で、約300人が参加した。終了後に寄せられた感想には「働き方改革を推進する意味で、企業は社員に仕事以外で使える時間をつくり、多様な価値観を認め、企業としても個人としても自立していくことが、企業としての成長につながるという学びが得られた」といった声があった。

この日は行政関係者の参加もあった。財団の取り組みや先進企業の事例はどのように映ったのだろう。地方自治体に欠けているものは何かを考える機会になったはずだ。