

はじめに

1985年に男女雇用機会均等法が施行されてから30年がたちました。10年ごとに世代を区切ると、現在、第三世代（2006年以降入社）の女性たちが各企業で活躍しています。第三世代の総合職（あるいは大卒・大学院卒社員）の女性たちは、就職氷河期以降に入社し、建前上男女平等な扱いや育成を受け、男女同様な意欲や能力を持つことを期待されています。しかし、入社時は非常に優秀であった女性社員が、何年かたつと将来のキャリアに対する不安を持ち、キャリア形成に支障が生じているという声を聞きます。

そこで、21世紀職業財団では、「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」を行うこととし、関西学院大学の内内章子准教授を委員長とする調査研究委員会（次ページ参照）をたちあげ、インタビュー調査やアンケート調査を行いました。

本報告書は、その結果を取りまとめたもので、若手女性社員や管理職の意識の実態を把握・分析し、若手女性社員が男性と同様にモチベーション高く能力形成し、キャリアの展望を描くことができるようにするための、企業（人事）の方策、管理職のマネジメント、女性社員への働きかけのあり方を検討したものです。

本報告書によって、均等法第三世代の若手女性社員が男性社員と同様に企業の中で活躍していくためには、もちろん女性本人の努力が必要ですが、管理職による育成、企業（人事部門）の取組が重要であることが明らかになりました。女性、管理職、企業（人事）の三位一体の改革が必要なのです。

今年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立しました。

この法律で定められた事業主行動計画の具体的な施策として、女性、管理職、企業（人事部門）の三位一体の改革に取り組んでいただければ幸いです。

本調査においては、総合職（あるいは大卒・大学院卒社員）の女性を調査対象としましたが、女性の活躍を推進するためには、一般職等の女性たちの課題にも、取り組んでいく必要があり、今後の研究課題と考えています。

最後に、大変お忙しい中、調査にご協力いただきました企業の人事・ダイバーシティご担当者、若手女性社員、若手男性社員、管理職の方々に、心から御礼を申し上げます。また、委員長を務めていただいた内内章子准教授をはじめ、調査研究委員の方々に御礼申し上げます。

2015年12月

公益財団法人 21世紀職業財団
会長 岩田 喜美枝

調査研究をまとめて

昨年春、21世紀職業財団より「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」を行いたいとご提案を頂戴したとき、それまで均等法世代・第二世代の女性総合職・基幹職のインタビュー調査を継続的に行ってきた筆者は喜んでお引き受けした。これからの日本を担っていく均等法第三世代の若手従業員が男女の差なく活躍していけるように、産学協働で知恵を出し合って課題を抽出し、解決していきたい。その思いは、調査研究委員会のメンバーも同じであった。約1年の間に4回の会合を開き、問題意識に基づいて、企業からのメンバーはそれぞれが持つ課題を出し、学識経験メンバーは先行して行われた研究からの知見を提示し、議論した。

調査設計において、調査の種類がインタビューとアンケートの2種類あるだけでなく、対象者が若手女性、若手男性、管理職、人事部と多岐にわたり、それらの調査が有機的に結びついていなければならないというのは難題であった。メンバーは質問項目を何度も何度も検討した上で、調査に臨み、そして本報告書にまとめた。

調査では、実に多くの方々のご協力を頂戴した。調査協力企業の人事担当者の方には、従業員の方々に調査協力をしていただけるようアレンジしていただいた。インタビュー調査にご協力くださった企業7社の44名の皆さんには、インタビューで真剣にお話しいただいたのみならず、報告書作成の段階で、記載する発言が内容的に間違いがないか、そして匿名性を維持できているかを確認していただいた。アンケート調査にご協力くださった企業10社の若手社員1,348名、管理職866名の皆さんには、質問項目が多いにもかかわらず取り組んでいただいた。お忙しい中にもかかわらず快く協力してくださった皆さんに調査研究委員会を代表して心から感謝申し上げたい。

最後に、委員会メンバーおよび本報告書を執筆してくださった方々、そして、この調査研究を企画立案し、委員会を支え、また膨大な調査データの整理と報告書のとりまとめにあたってくださった21世紀職業財団の職員の方々に感謝の意を表したい。

2015年12月

若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究委員会 委員長
関西学院大学経営戦略研究科 准教授
大内章子

執筆担当者

氏名	所属	執筆部分
大内 章子	関西学院大学 経営戦略研究科 准教授	第1章、第2章、 第3章、第4章
奥井 めぐみ	金沢学院大学 経営情報学部 教授	第6章、第8章
山谷 真名	21世紀職業財団 事業開発部 主任	第5章、第7章

調査研究委員会 名簿 (アイウエオ順) (敬称略)

(委員長) 大内 章子 関西学院大学 経営戦略研究科 准教授
石塚 由紀夫 法政大学 経営学研究科
奥井 めぐみ 金沢学院大学 経営情報学部 教授
尾白 克子 キリン株式会社 人事総務部多様性推進室 室長(2014.10～)
神元 佳子 キリン株式会社 人事部多様性推進室 室長 (2014.9まで)
土山 淳子 鹿島建設株式会社 人事部 部長 ダイバーシティ推進担当
深澤 晶久 実践女子大学 大学教育研究センター 特任教授
宮城 典子 株式会社りそな銀行 人材育成部 部長

事務局 公益財団法人21世紀職業財団

高松 和子 業務執行理事・事務局長
菅原 千枝 事業開発部 部長
荒川 紀子 事業開発部 上席主任
山谷 真名 事業開発部 主任