

## 第2章 女性活躍推進の取組と課題 ー人事担当者へのインタビュー調査よりー

近年、企業は女性活躍推進においてどのような取組を行っているのだろうか。日本生産性本部(2015)では毎年アンケート調査を実施しており、その2014年の調査によると、女性社員の活躍を推進する上での課題は「女性社員の意識」(81.5%)が最も多く、次いで「育児等家庭的負担に配慮が必要」(61.4%)となっている。「女性社員の意識」が課題であるとする男性上司は、「昇進や昇格することへの意欲が乏しい」(79.3%)、「難しい課題を出す、敬遠されやすい」(63.5%)という見方をしていることが多い。「女性社員の意識」が問題視されているが、そのような女性社員の意識が形成されるまでに企業が女性をどのように育成しているかは明らかではない<sup>1</sup>。

また、企業10社の人事管理担当者等に対してインタビュー調査を行った労働政策研究・研修機構(2012)では、女性の採用と管理職登用、両立支援制度、ポジティブ・アクションとしての取組などの状況がまとめられている。そして、女性活躍推進課題として、長期の短時間勤務が昇進に良い影響を与えないこと、育児休業や短時間勤務で長い間通常と異なるペースでの仕事をしている間に昇進への自信や意欲をなくしていく状況が挙げられている<sup>2</sup>。ここでは主に育児期の課題が指摘されているが、出産・育児を迎える前の段階で若手社員の育成に課題はないのだろうか<sup>3</sup>。

これらの問題意識から、本章では、特に若手社員の育成の観点から、どのような女性活躍推進の取組がなされているのか、そしてどのような課題があるのかについて、企業7社の人事担当者のインタビュー調査に基づいて明らかにしていきたい。

### 1. 調査対象企業の属性(図表2-1)

調査対象企業は、その正社員が5,000人以上の大企業で、製造業3社、金融業1社、小売業1社、建設業2社の全国展開をしている企業である(本社は東京が5社、大阪が2社)。いずれもその業界では女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業と位置づけられる。

7社のうち2社(D、F社)は、正社員に占める女性社員比率が3~4割と高く、うち1社は非正社員(多くが女性)が正社員の倍以上いる。両社の女性管理職(課長相当職以上)比率は約

---

<sup>1</sup> この点について、第3章では、個人の意識が仕事・職場状況要因の影響を受けることを明らかにしている。女性社員の意識が低いと「育成しても効果がない」と考えられがちだが、実際は女性が男性のように育成されていないために女性の意識が男性の意識より低いという可能性がある。

<sup>2</sup> その他に、総合職・大卒以外の女性社員の活用(対応としてコース別雇用管理制度の改定や、転換の実施によるキャリアアップの促進など)などが挙げられている。

<sup>3</sup> 第3章でも記載しているように、均等法世代・第二世代の女性総合職のキャリア形成を研究した大内(2012)などでは、配置転換が男性と女性とで異なる状況を明らかにしている。

10~20%と高く、近い将来目指す女性管理職比率の目標値も20~30%と高いものになっている。一方、残りの5社は女性社員比率が15~20%前後で、女性管理職比率は1%未満~5%未満と低い。

図表 2-1 調査対象企業の属性

業界	A 建設	B 製造業	C 製造業	D 小売業	E 製造業	F 金融業	G 建設
男女比							
正社員	正社員5,000人以上 女性比率約15%	正社員5,000人以上 女性比率約15%	正社員5,000人以上 女性比率約15%	正社員5,000人以上 女性比率約30%	正社員5,000人以上 女性比率約20%	正社員5,000人以上 女性比率約40%	正社員5,000人以上 女性比率約20%
採用	2000年代後半以降女性 性を二桁採用。	事務系女性比率は4割 技術系・技能系の女性 採用にも積極的に取り 組んでいる。	女性比率かつて10%未 満、その後女性を大量 採用。現在30代前半以 下の女性比率は3分の 2。	毎年、女性比率55%前 後で推移。	この数年は女性比率4 割をほぼ維持。	部門で女性比率が異な るため、入社時に、Y部 門の女性を2割から3割 に増やすことを目標。	女性を2000年半ば以降 大量採用。
コース別 雇用管理制度	一般職の採用中止。採 用再開の要望多い。	なし	2000年代前半に廃止	なし	地域限定総合職は97 年以降採用していな い。	2000年代後半に廃止	あり(営業・技術の職種 別と一般職)
女性管理職比率							
比率・人数など	約1%	5%未満	5%未満	約10%	5%未満	約20%	1%未満
子どもありの 管理職	3割	3割	1/3	少数	係長相当職で3割くら い。	約10%	3割弱
女性活躍推進							
トップの強力な コミットメント	○ 業界団体のトップとして 推進。	○	○ トップ直轄のプロジェクト で推進。	○ 顧客の8割が女性のた め、顧客志向の店舗づ くりを目指す。	○ 折に触れてメッセージ 類を発信。	○ 経営陣の強いコミットメ ントのもと、折に触れて 女性活躍推進の必要 性を社長が社内外に発 信。	○ 社長の方針で女性営業 職の採用強化。
女性リーダー 育成研修	○ 優秀な女性技術者の採 用と定着、男性管理職 の意識改革、建設現場 への育児復帰者の支 援。	○ 管理職の意識改革 女性管理職の育成 女性の積極採用。	○ 女性管理職の育成の 加速、男性管理職の意 識改革、育児復帰者の さらなる活躍支援、優 秀な女性の積極採用。	○ 男性管理職の意識改 革、育児短時間勤務者 の設備活用とそのハッ クアップ。	○ 当面は次期リーダー候 補のバックアップが細 い。職場におけるリー ダーの女性活躍推進意 識の醸成。	○ 積極的な管理職登用に 加え、経営層への登 用とその母集団形成が 喫緊の課題。	○ 管理職登用、職域拡 大、両立支援。
取り組み課題							
数値目標	女性技術者数と女性管 理職比率を5年で倍増、 10年で3倍。	作成中。	2020年までに女性役員 (内部登用)1人以上、 女性管理職100人 10%。 女性管理職比率を設定 するも数字合わせの女 性優遇の登用は行わな い。	2015年までに課長級 20%以上、係長級30% 以上、女性の離職率3 年以内で17%前後。	女性リーダーを、2021 年に2013年の3倍(300 人、12%)に増やす。	2020年までに女性リー ダーの母集団形成が 管理職比率30%。	2020年までに、グルー プ全体で5%200人。

## 2. 調査方法と主な質問項目

調査には、研究会のメンバーと 21 世紀職業財団事務局が 2 人一組で、人事部の指定の場所に出向いた。インタビューは、下記の質問項目を基にして行われた。1 社あたり 1~1.5 時間で、録音・テープ起こしがされた。

1. 社員の男女比
  - ・男女比、女性管理職比率、推移
2. 女性活躍推進の状況
  - ・女性活躍推進の取組状況
  - ・技能・スキルの形成：育成、配置や異動について
  - ・ワーク・ライフ・バランス：育児休業、短時間勤務制度、労働時間
3. 女性の活躍の上での課題
  - ・女性の意識、管理職の意識

以下の分析では、上記の質問項目に基づいて、「3. 女性活躍推進取組のきっかけ」、「4. 技能・スキルの形成」、「5. ワーク・ライフ・バランス」、「6. 女性活躍の課題 - 女性と管理職の意識」としてまとめていく。以下では、発言(「 」内)は代表的なものを記す。

## 3. 女性活躍推進取組のきっかけ

### ①女性消費者のニーズとトップのコミットメント

女性社員比率が高い 2 社(D、F 社)の特徴として、顧客に個人消費者が多いことが挙げられる。この 2 社に共通しているのは女性消費者のニーズを拾う必要性から、女性活躍を推進していることである。

D 社「顧客の 8 割が女性なのに、店の管理が男性であっては顧客の気持ちがわからないので、より顧客志向の店舗にして他店舗に発信するために(女性だけのモデル店を)始めた。」

上記 2 社以外の 5 社は、女性社員比率が 15~20%前後と低く、業界的にもいわゆる男性社会とされてきた企業である。しかし、そのうちの G 社の経営トップは、女性が商品開発に携わる方がイノベティブな視点が得られ商品開発に活かせること、また顧客の半分は女性であることから女性の視点で営業できることが必要だと考え、女性活躍を推進している。

G 社「経営方針と結びつけるため、ダイバーシティ推進室を経営企画部に設置し、社長の方針として、女性営業職を採用し続けている。」

他社でも、女性活躍推進を積極的に進めるのは、社長の方針、経営方針、社会からの要請ゆえにという企業が多い。

A 社「トップは女性活躍推進を謳う業界の幹事なので、やらなくてはいけない。」

C 社「ある企業ランキングで、女性の活躍度合いだけ最低だった。それで、ある年の社内式典で、トップが女性活躍を本気でやると言った。」

## ②女性管理職 - ロールモデルの少なさ

7社に共通することは、ワーク・ライフ・バランスに関する制度の充実ゆえに結婚・出産を経て勤続し続ける人は増えているものの、出産・育児を乗り越えて女性管理職として活躍することが難しい点にあり、女性管理職の数の少なさにつながっていることである。女性管理職比率が比較的高い2社(D、F社)でさえ、課長相当職の管理職が多いものの、その上の部長クラス以上になると少ないか、ほとんどおらず、その中で、子どものいる人はごくわずかとなっている。それは、若手女性社員から見るとロールモデルが少ないということで、各社共通の課題となっている。それに対して、5社が交流会やコミュニティで社内ネットワークを作る取組をしている。

D社「(部長になっている人は)男性と同様に戦ってきたスーパーウーマンなので、想定していたロールモデルとはイメージが異なる。ロールモデルを見せる取組は、女性のコミュニティなどグループで実施。」

G社「管理職のロールモデルや活き活きと両立している人の話を聞いてもらう。技術職もエリアごとに女性活躍交流会を開催。両立できるかの不安感をなくすために、ロールモデルを提示している。」

B社「事業所の中でコミュニティが立ち上がるように仕掛けている。例えば、座談会の後、定期的にランチミーティングが開かれるようになったり、育休セミナーを全拠点で実施した後にネットワークが作られたりしている。その中で、ダイバーシティ推進の話をする女性社員のグループができたり、子育てなどの情報共有などがなされたりと草の根的に広がっている。」

では、なぜ女性管理職が少ないか。先行研究(大内 2003 など)では、第一に、そもそも入社時点で管理職候補となる女性の数が少ないこと、その数少ない女性に対して管理職に相応しい技能・スキルが身につくような育成が十分ではないこと、第二に、長時間労働などにより仕事と生活の両立が難しい(ワーク・ライフ・バランスが取れない)ことが大きな理由として挙げられている。そこで次に、各社におけるそれらの課題と取組状況を見ていく。

## 4. 技能・スキルの形成

### ①採用

女性管理職を増やすには母数としてある程度の女性がいる必要がある。調査対象企業の中で女性管理職の少ない企業でも「女性が多い部署には女性管理職がいる」(E社)。したがって、会社全体で女性管理職数を増やすにはそもそもの管理職候補となる女性の母数を増やす必要がある。

コース別雇用管理制度は本来であれば性に中立的なものであるが、実際には、基幹的な業務を担う総合職には男性とごく一部の女性が、補助的な業務を担う一般職には女性が採用されることから、男女を区別するための制度だと批判されることが多い。つまり、採用段階で管理職候補となる女性が少ない状況を作り出していることになる。調査対象企業でも同制度を(過去を含めると)5社で導入していたが、その後の対応は分かれている。

まず、コース別雇用管理制度を維持しながらも、一般職や地域限定職の採用を中止したのが2社(AとE社)である。そのうち一般職の採用を中止したA社では、一般職採用の再開を望む声が多く出ており、採用再開の是非を検討中である。地域限定職の採用を中止したE社では、中止前に採用された地域限定職の人々が内勤のまままで育ってきてスキル不足のために、彼女らの管理職登用が難しいと言う。

G社は同様にコース別雇用管理制度を維持しているが、女性技術職および営業職(総合職)の採用を大幅に増やし、社長の方針で採用を続けている。それは、女性の視点で商品開発・サービスに活かすことが意図されている。

それに対して同制度を廃止したのがC社とF社である。C社は、廃止後に「優秀な女性を大量に採用した。風土を変える第一歩としてとても大きかった。管理職にも、女性もやるんだなという意識が浸透し始めてきた。」と言う。先のG社とこのC社とではコースの維持と廃止で方法は違うが、全社的に敢えて女性の採用を増やした点で共通している。こうして2社で大量採用された女性は現在、出産・育児期を迎えるようになり、ワーク・ライフ・バランスに関する課題に直面している。

コース廃止前からもともと女性社員比率が高かったF社では、廃止後に、敢えてある部門で女性を多く配置して、女性が管理職に登用されやすい道筋をつけた。

F社「人事制度を改革。X部門に女性が多く、女性がキャリアを積みやすいので、そこを一つの組織にすると女性の登用がしやすい。部門別人事で、女性の活躍をスピードアップできた。」

その結果、女性管理職比率はX部門で50%(全社では20%)と高いものになっている。ただし、課長相当職は多いものの、部長相当職はX部門以外の経験が求められるため少ない。また、「X部門よりY部門の方が昇進スピードが速く、機会均等になっていない。」という人事制度上の問題と「半分の人は今ままでいいと思っている、昇進したいと思っていない。そう思っている人をどうしていくのか。」という女性の意識が課題になっている。そして、女性管理職比率が高いX部門でも、「子育てしながらマネージャーをしているロールモデルはまだ不足。子育て中の女性は4人に1人だが、マネージャーになると割合が減ってしまう。」と言う。そこで次節の5にて、ワーク・ライフ・バランスに焦点を当てて見ていく。

## ②配置・仕事の割り当て・異動

全社に共通する課題は、総合職・基幹職でも男女によって異なる配置・仕事の割り当て・異動であり、それゆえに生じるスキルの格差、そして管理職への昇進の格差である。

C社「海外出向など成長につながる仕事は、女性よりも男性に割り当てられやすい。管理職が自分の後継者として男性を選んでしまう。育成の差、少しずつの遠慮が積み重なっていくと、10年経った時の差はとても大きい。それに育休が加わると復活は厳しい。」

B社「男性のほうが出世意欲があり、期待でプロモーションするので、まずポジションにつけて育成するが、女性は実績でプロモーションする。女性もポジションが人を作るという育成をすれば、管理職比率は上がると思う。」

そこで進められている対応策が出産・育児期までの早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせるという「前倒しキャリア」で、4社(B,D,E,G)で行われていた。

D社「入社後3年でマネージャーになるように育成し、マネージャーを経験させる。できそうかなと思ったらまずやらせる。人のマネジメントは着任後研修やトレーニングで教えていく。指導はOJTを管理職、トレーナーが新任マネージャーを重点的に指導。難しければ役職を下りさせ、足りない所を学び、チャンスがあればまた役職につける。男女ともカリキュラムは同じだが、女性は結婚・出産があるので、なるべく早くマネージャーを経験させたい。」

E社「女性とその上司が参加するワークショップでは2つのことを強調する。1つは前倒しキャリア。出産・育児に入る前に一皮むけた経験、周りを巻き込んで何かを成しとげる小さな成功体験を積みさせる。これにより仕事へのコミットを高め、本人に勇気を持たせることができる。産んだ後に本人も戻ってきやすいし、受け入れる側も「あの人がいたら」というふうになると期待する。…もう一つがタグ付け。タグとは個人の強み。大枠で「営業ができます」はNG。売り先の新規開発、英語、人当たりなど周囲が具体的にイメージできる強みの重要性を説いている。そうしておけば人事異動するときも上司や人事部は「あの子はこういう子」というのが頭に浮かんできて、キャリアを積みやすい。」

## 5. ワーク・ライフ・バランス

### ① 育児休業・短時間勤務制度の取得状況と取得者の評価制度

育児休業は法的には子どもが1歳になるまで(保育所に入所できないなど一定の場合は1歳半まで)取得できることになっている。実際には取得しやすい雰囲気がないと取得しにくい、調査対象会社では概ね育児休業制度の利用者が多かった。それは、E社「2週間の育児休暇を男女とも有給にするなど取得しやすくしている。」など取得しやすい雰囲気を作る仕掛けをしているからだと考えられる。D社では、「2歳になった直後の4月15日まで取得できる。最も長い人が2歳、短い人で1歳とちょっと。」と取得期間も長い。

短時間勤務制度の利用状況についてはどうだろうか。

D社「小5まで延長。限度いっぱい取る人が多い。申請すれば15分単位でいつでも変更できる。「午後7時まで勤務プラン」を短時間勤務と併用できる(店舗勤務)。子どものいる人はほとんどが利用。」

B社「育休からの復職後は短時間勤務を利用する女性がほとんど。」

などのように利用者が多いが、F社「社内結婚でも、時短勤務は女性だけ。男性が定時で帰るのは、業務量的にも周囲の理解的にも難しい。」というように女性が圧倒的に多いのが共通点である。さらに、所属部署によって取得しやすさやその運用が異なる。

A社「取得者は皆、管理部門。現場では帰りにくい雰囲気がまだまだある。雰囲気づくりは所長にかかっている。」

E社「総合職でも短時間勤務者はいる。残業してはいけないことになっているが多々発生している。職場によって運用が違う」。

育児休業や短時間勤務の問題は、F社「30代前半で、マネージャーになる時期と重なる。」というように、管理職昇進時期と重なることである。

## ②男性の育児参加についての男性社員・男性管理職、女性社員の配偶者（夫）への啓発の取組

育児休業は法的には男性も取得できる。しかし、実際には男性の育児休業取得率は、女性の86.6%に対して、2.30%と極めて低い(厚生労働省『雇用均等基本調査』平成26年度)。調査対象企業では、F社「男性の育児参加は遅れている。男性が育児休業をせめて1週間取れる仕組みを作れないか検討中。少しずつ周囲の理解や男性本人の意識を高めたい。」と取組始める企業がある。一方で、すでに取り組んでいて、期間が短いながらも取得率が高い企業もある。

E社「取得率24-25%。高くはないが徐々に上がってきている。イクメン識者を招いて講演会をやる予定。」

C社「2000年代後半に、法律に先駆けて、専業主婦の夫でも取得できるように、また、2回取れるようにした。結婚時にしおりを送り、子どもができたなら育休を取ることも考えてくださいとアプローチしている。これを境に取得者が増え、今年は100名超。10日取っても給与的に問題ないと言っている。2か月、3か月、6か月取得した人たちもいるが、そういう人はまだ少ない。男性の長期育休は特に推奨していないが、短期でも取得する人が多いのは、もともと1990年代前半に5連休の制度を入れ、2000年代前半から長時間労働排除の取組をしているから。今では有休の消化率が93%と高い。昔は「え、休むの」と言われたが、今はとにかく休めと言われる。」

男性の育児参加が可能になれば、女性はその分の育児負担が減り、仕事と育児を両立しながらの勤続、そして管理職昇進も可能になる。各社は、男性配偶者が社内外であるかを問わず、配偶者への啓発を仕掛ける取組を始めている。

G社「仕事と育児の両立のためのガイドブックを作成。配偶者への啓発で、夫婦二人で話し合ってもらいたい。面談シートに、夫と話し合ったことを書く欄を設けている。」

F社「プレママセミナーを今月から年3回実施。今回は女性だけだが、今後男性や上司にも出してもらいたい。制度・手続き・両立社員の保育園活動と家事参加の生の声を紹介。男性にも出てもらって家事参加が復職に欠かせないものだという認識を持ってもらいたい。50代男性管理職は妻が専業主婦で自分は全く子育てしていないが、今後変わると思う。」

## ③転勤

女性が仕事を続けていく上で、本人および配偶者の転勤はネックになる。調査対象会社では対応に苦慮している現状がある。

C社「配偶者が海外転勤になると辞めてしまう人もいる。自分のキャリアをもっと大事にしてと伝えたい。」

A社「(社内の)夫婦で支店が違っている場合、産休後どうしたらよいか。女性ばかりに配慮すると男性から不満が起きるし、(夫が社外の)女性からも自分の場合は夫が転勤して自分一人で子育てしたと言われる。」

それに対して、企業の中には女性に配慮する対応を行っている例もある。

G社「子どもの面倒を自分の親(祖父母)に見てもらうために、親元にある支店への転勤の事例や配偶者の転勤先に異動をさせるなど、ロールモデルとなる社員には個別対応を行っている。」

E社「育児・介護など一時的なライフイベントで本人の転勤を停止する制度がある。」

#### ④労働時間

ワーク・ライフ・バランスで最も問題となるのが長時間労働である。調査対象企業全社が長時間労働の削減に取り組んでいた。中でも3社(B、C、D)がかなり徹底して取り組んでいる。

D社「長時間労働削減の取組は5年ほど本気で取り組んでおり、かなり改善。①啓蒙活動②トップのメッセージ。就業実績が悪化している店舗は、人事・組合が入り、原因究明・対策実施。安全衛生委員会開催。管理職指導(管理職を変える場合も)。管理職が長時間労働をするのはマネジメントとしてダメと指導。(就業時間外に会議をしないように)店では早番・遅番やマネージャー・担当者別に、日中、時間は短いが同じ会議を何回も実施する。」

というD社では担当者の残業が月平均6~7時間に減っている。

「働き方の質の改革」として、女性活躍とは別の括りでやっているC社はそれでも、「開発現場は不夜城と言われていたが、今は遅くて22時。まだ過渡期だと言う。「震災を機に、働き方改革を推進」するB社も、「一定年齢以上が長時間労働。価値観はなかなか変えられない。」と言うが、「推進トップの副社長の部署では時間外ゼロになった」ことから「トップの意識から浸透させることも重要。」と指摘する。

F社が「前より帰宅が早くなったと言っても、19時半とか20時では子育ては大変。全社的に何とか変えていこうという課題認識をしたところ。」と言うように全社挙げての改革が求められる。「今後は、育児中社員に昼間都合のいいお客様を担当してもらい、ペアで営業するなどの対応を広めたい。」(G社)、「会議のやり方の見直し、長文メールの禁止」(E社)など各社の事情に合わせた工夫を重ね、A社が「女性が入ることで、工夫が生まれたり、男性だけではできなかったような効率化が図れるのではないかと信じて言い続けている。」と言うように、息の長い取組が求められる。

## 6. 女性活躍の課題 - 女性と管理職の意識

女性活躍を進めるに当たっての課題は、女性側の意識と管理職側の意識の改革が挙げられる。

### ①女性側の意識

女性活躍推進を積極的に進めている調査対象企業において、

C社「頑張ろうと思っている女性たちは出てきている。」

E社「子どもを育てながら営業をしている女性も何人かいる。職域を見直したり得意先を見直したりフレキシブルなスタイルに変えたり、頑張っている。」

というものの、女性側の意識に問題を感じている人事担当者も多い。

G社「仕事は面白いと感じているものの、母親役割意識(3歳までは自分が育てるべき)という圧力の

間で揺れ動き、業績不振になるとマイナス思考に引っ張られる。」

E 社「(夫婦) 同じところで働いて同じ総合職の同期でも、多いのは妻が時短を取って週 5 日早く帰るケース。女性が「私がやるもの」という意識でやっているのだろう。男性は長く勤めて偉くなっても女性はそこまで偉くなる必要はないという意識もあるのかも。」

B 社「上司はリベラルな方が多く女性も管理職になってほしいと思っているが、女性は遠慮している人が多い。そのため経験値が上がってこない。実際に上司に(管理職志向を)伝えている女性は管理職になっている。」

## ②管理職の意識

こうした女性の意識を生むのはなぜか。初任配置で人事部が関わるにしても、現場で実際の仕事を割り当て、育成し、評価するのは多くが直属の上司(管理職)であり、配置転換がそうした仕事の成果を基に決められる場合には、管理職の意識が女性のスキル形成や意識に与える影響は大きい。人事担当者は、女性を育てる上司・管理職の意識が女性の意識に与える影響が大きいとみている。

A 社「女性は産休・育休があるから育成してもしょうがないといった意識が上司にないとは言い切れない。管理職の理解はこれから。」

D 社「上司が、出産・育児で時短勤務者を役職にと思っていない。本人にも以心伝心で伝わるので期待されていないと思ってしまう。…(中略)…男性の副管理職は女性間のトラブルに入りたがらない傾向があり、まあまあで終わらせようとして役に立たない。」

E 社「リーダーの関与で全然違う。男も女も一緒だろみたいな人の下につくと大変。配慮もし、厳しくも暖かく見守ってくれる感じの人の下なら育っている。」

また、管理職の仕事・働き方に魅力を感じられない女性が多いことも指摘されていた。

D 社「社内でのヒアリングの結果、女性は次の三つに問題を感じていた。①重い責任を背負うことに抵抗がある。役職の魅力がない。②管理職は長時間拘束が担当者より多い。③女性が管理職になって女性に対して指示することに抵抗がある。」

そのため、各社は管理職の意識改革のために様々な工夫をしていた。

F 社「女性活躍推進プロジェクトで、男性上司に面接での接し方を発信することを検討中。講演会などを活用しながら、少しずつ男性上司の意識を変えていけるのではないか。」

G 社「全社的な施策の浸透には、支店長や技術の責任者などあらゆるマネジメント層の研修にダイバーシティ・マネジメントの時間を繰り返し取ることで全社に周知し、本人の直属の上司(管理職)には、女性社員交流会・勉強会に参加し、ロールモデルの話を聞くことで意識改革を図っている。」

管理職の意識改革は次の C 社が指摘するように難しいが、改革の歩みは進められている。

C 社「2011 年から意識改革に力を入れてやってきたが、なかなか変わらない。女性を育てたが辞めてしまったという苦い経験から、いずれ辞めるかもという固定観念があったり、育休復帰後は子育てが大変だからそんなに仕事を任せられないと「良かれの配慮」をしたり、女性は感情的で苦手意識があって、男性と同様に厳しく鍛えることに不得意な管理職も多い。期待されて頑張ろうと思わない人はあまりいない。背中を押すのは非常に大事。管理職が期待し、成功体験を味わわせるのが大事。」

たとえ男性と同等の育成がなされて同等のスキルが身に付いている女性であっても、昇進・昇格の段階で後れを取る可能性もあり、ここでも人事部の公正なチェックが求められる。

A社「女性のほうが真面目に資格を取っている。進級について、成績のつけ方に男女で差があるかもしれないので、女性の進級が不当に遅れていないか、人事部がチェックをしている。」

## 7. まとめ

本章では、人事担当者へのインタビュー調査より、調査対象企業 7 社の女性活躍推進の取組や課題を明らかにした。7 社の共通点として下記 3 つが挙げられる。

- 1) その業界では女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業であり、女性消費者のニーズや社長の方針・経営方針などから取組を始めている。
- 2) 採用において女性を増やし、管理職候補となる女性の母数を増やしている。
- 3) 育児休業や短時間勤務の利用者は圧倒的に女性が多い。

そして、課題として次の 5 つが挙げられていた。

- ① 出産・育児を乗り越えて活躍する女性管理職が少ない、若手社員からすればロールモデルが少ない。
- ② 総合職・基幹職でも男女によって異なる配置・異動により、スキルの格差、管理職への昇進格差が生じている。
- ③ 育児休業や短時間勤務は管理職昇進時期と重なることが問題である。
- ④ 女性活躍推進を積極的に行い、頑張ろうとする女性が出てきているが、性別役割分担意識を持つ女性や昇進意欲が低い女性がいる。
- ⑤ 女性を育てる上司・管理職の意識が女性の意識に与える影響が大きい。

これらの課題に対して、各社は様々な取組を行っている。

- i) 交流会やコミュニティでネットワークを作り、少ないながらも実在する女性管理職の話を共有したり、情報提供したりしている。
- ii) 出産・育児期の前までの早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせる「前倒しキャリア」を実施している。
- iii) 女性を育成する上司・管理職の意識改革に取り組んでいる。
- iv) 男性の育児参加についての男性社員・男性管理職、女性社員の配偶者（夫）への啓発の取組を始めている。
- v) 本人および配偶者の転勤への対応として、配偶者の転勤時の対応、本人の転勤の一時的停止などを行っている。
- vi) 長時間労働削減の取組がなされている。

これらの特徴として、女性の初期キャリアでの育成に力を入れていること、また、単に制度を設けるのではなく、制度を利用しやすくするために女性や管理職の意識を変える取組がなされ、さらに男性の働きかたを変える取組がなされていることが挙げられる。いずれも女性がモチベーション高く仕事に取組ながらキャリアを築き、管理職に昇進できるよう、女性の仕事・職場状況要因を整える取組だと言える。

#### 参考文献

大内章子(2003)「女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」筒井清子・山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』学文社、第6章(pp.107-127)

大内章子(2012)「女性総合職・基幹職のキャリア形成ー均等法世代と第二世代とでは違うのかー」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp.107-127

厚生労働省『雇用均等基本調査』平成26年度

(公財)日本生産性本部(2015)『第6回 コア人材としての女性社員育成に関する調査』

労働政策研究・研修機構(2012)『大企業における女性管理職登用の実態と課題認識 - 企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査ー』

