

2018年8月22日

女性活躍は加速できるか！？

経営コンサルティング第一部
コンサルタント
宮崎美琴

- ◆ 女性活躍推進法が成立して約3年が経ち、“女性活躍”という言葉は様々なメディアに取り上げられ、世間に浸透している。直近の政府の動きとしては、平成30年6月に「女性活躍加速のための重点方針2018」が決定された。
- ◆ 一般的に女性活躍を測る指標として、女性の管理職比率が用いられる。民間企業の階級別役職者に占める女性の割合の推移を見ると、長期的には上昇傾向にあるものの未だに低く、女性の管理職登用に課題を抱えている企業は多いと料する。
- ◆ これまで人事制度設計の支援を行う過程で、多くの企業の役員や従業員に対しインタビューを行ってきたが、女性活躍についての意見・課題が多く見受けられた。本文では、現場の課題を5つの視点から整理して紹介する。

1. はじめに

女性活躍推進法が成立して約3年が経ち、“女性活躍”という言葉は様々なメディアに取り上げられ、世間に浸透している。直近の政府の動きとしては、平成30年6月に「女性活躍加速のための重点方針2018」¹が決定された。当方針は、女性の活躍を支える安全・安心な暮らしの実現、あらゆる分野における女性の活躍、女性活躍のための基盤整備といった3つの柱を中心に、女性が直面している様々な困難が解消された「フェアネスの高い社会」の構築に向けた具体的な施策が打ち出されている。

一般的に女性活躍を測る指標として、女性の管理職比率が用いられる。第3次男女共同参画基本計画（平成22年決定）において、平成32年に指導的地位²に女性が占める割合を少なくとも30%程度とするという目標を政府は掲げていたが、第4次男女共同参画基本計

¹平成30年6月12日、「すべての女性が輝く社会づくり本部（第7回）」が開催され、「女性活躍加速のための重点方針2018」が決定された

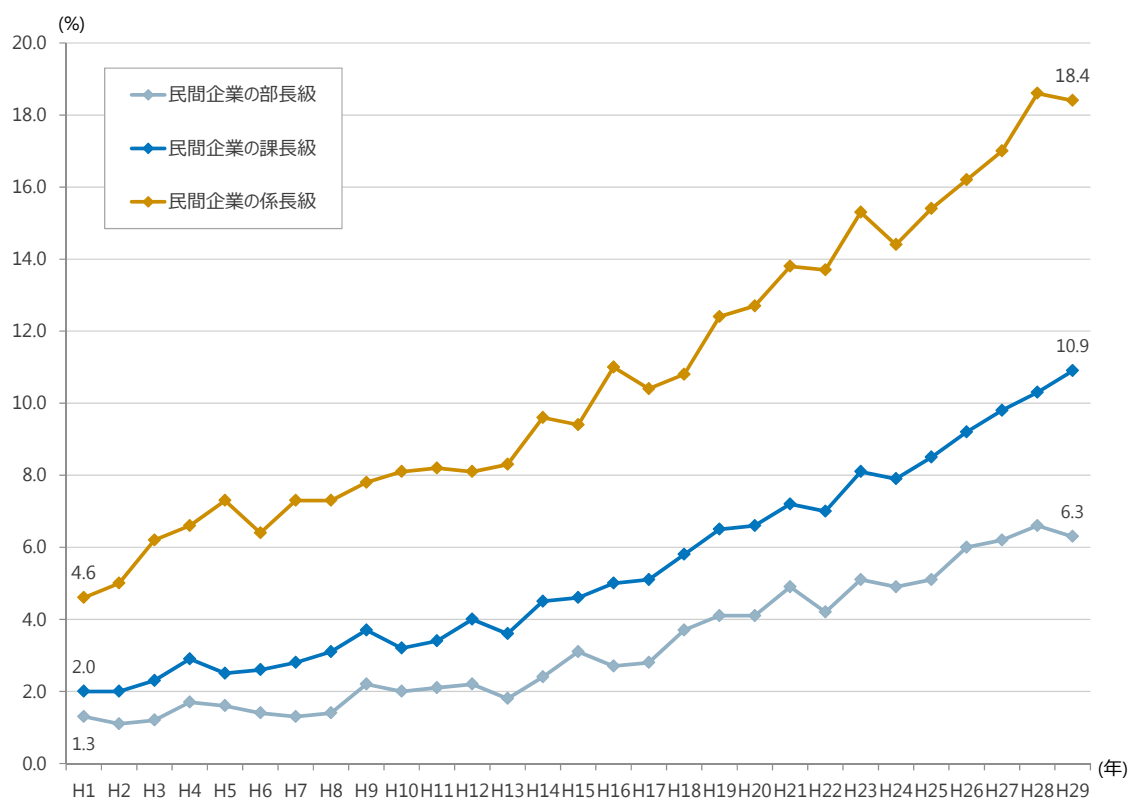
出所：首相官邸HP https://www.kantei.go.jp/jp/headline/brilliant_women/

² 法人・団体等においては、課長相当職以上の者を指す

画（平成 27 年決定）によると、民間企業の課長担当職に占める女性の割合を平成 32 年までに 15%、係長相当職のそれについては 25%という目標に変更されている。

ここで民間企業の階級別役職者に占める女性の割合の推移を見てみると（図表）、長期的には上昇傾向にあるものの、管理職、特に部長級の割合は低く、女性の管理職登用に課題を抱えている企業は多いと史料する。

（図表）民間企業の階級別役職者に占める女性の割合



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成 30 年版」より大和総研作成

企業の役員となると、さらに女性比率は低くなる。(株)東京商工リサーチの調査によると、平成 29 年 3 月期決算の上場企業の役員総数のうち、女性が占める割合は 3.7%であった。また、同調査において女性役員が 1 人もいない企業は全体の約 7 割もあり、「まずは役員に一人は女性を登用していただきたい」という平成 25 年の安倍総理の要請は未だに実現されておらず、女性の役員登用のハードルは高いことがうかがえる。

2. 女性活躍の課題—5つの視点—

これまで人事制度設計の支援を行う過程で、多くの企業の役員や従業員に対しインタビューを行ってきたが、女性活躍についての意見・課題が多く見受けられた。以下に、現場の課題を5つの視点から整理して紹介する。

・育児中の女性からの視点

育児中の女性の多くは、「仕事よりも子育てを優先したい」、「バリバリと働くよりも、安定した仕事ができればいい」という考え方を持つ傾向があった。そのためか、新しい人事関連制度への要望を尋ねると、「残業免除が適用される子供の年齢を上げてほしい」、「育休の取得可能期間を延ばしてほしい」等の制度の緩和・充実を求める意見が多かった。

一方、キャリア志向を持つ育児中の女性からは、マミートラック³への不安、子供の病気等で休みがちになってしまうこと、および仕事が時間内に終わらずフォローしてもらうこと等への心苦しさ・申し訳なさを感じていることがうかがえた。

・育児中の女性の周囲（同僚）からの視点

周囲の意見としては、「育児中の社員向けの制度が充実しすぎており、それ以外の社員の業務負荷が増えている（しわ寄せがきている）」、「育児中の社員と比較して、有給休暇が取りにくい」、「テレワーク・在宅勤務等の制度利用の対象者が育児・介護中の社員のみで不公平だ」等の不満が多い傾向にあった。昨今、日本では人材不足が深刻化しており、産休・育休・時短による労働力の穴を補充できている企業は多くはない。また、テレワークや在宅勤務についても試験導入等の理由により、対象者が限定されている企業もあるだろう。これに伴って、周囲の不満の矛先が会社や人事部ではなく、むしろ正当な権利として制度を利用する育児中の女性に向いてしまうことが散見され、「なぜあの人ばかりが優遇されるのか…」という不公平感を抱えている社員がどの企業にも一定数見受けられた。

また、育児中の女性の勤務姿勢に関して、“制度をできるだけ利用し、最低限の仕事しかしない人”と“時間が限られている中で、いかに成果を出すか試行錯誤している人”とで二極化しているという意見が非常に多く、前者に対する批判の声が大きかった。

³ 「マミートラック」とは、子どもを持つ女性の働き方のひとつで、仕事と子育ての両立はできるものの、昇進・昇格とは縁遠いキャリアコースのこと
出所：人事・労務の情報サイト『日本の人事部』人事労務用語辞典 <https://jinjibu.jp/keyword/det1/592/>

・育児中の女性を部下に持つ上司からの視点

育児中の女性を部下に持つ上司は、未婚・既婚の女性同士の軋轢について頭を抱えていることが多く、「女性に厳しいのは女性だ」と指摘する意見もあった。未婚・既婚それぞれの立場によって意見や考え方が異なる場合、不満や愚痴等を部下から相談されても上司としてはどちらの肩を持つわけにもいかず、板挟みになって苦勞をしているケースが見受けられた。円滑な職場環境を形成することは管理職の役割の一つであるが、「女性の扱いは難しい」とお手上げ状態の管理職もあり、その難易度の高さがうかがえる。

・若手女性からの視点

入社5年目までの女性の約半数は、管理職に対してネガティブなイメージを抱いていた。その理由として、「ロールモデルがない」が最も多く、次いで「責任が重くなるが、給料が上がらない」となっている。若手女性は、「あの人みたいになりたい」と思える女性が社内にいるかを重視しているように感じられた。ちなみに、「ロールモデルがない」と回答した人達に自身のなりたい将来像について尋ねると、「わからない」、「想像ができない」と回答する人が多く、自分なりの新しい像を考えている人はほとんどいなかった。

そもそも、若手が管理職世代の女性に対し、なりたいロールモデルを求めるのは適切なものか。現在40代以降の女性は、管理職を意識して入社した割合は低かったのではないか。また、入社時に会社から求められる役割や人材育成の仕組みも男女で異なるケースが多かったのではないか。そうであれば、環境や文化が異なる世代に自身を重ねることは難しいだろう。

ベテラン社員に若手について尋ねると、「最近の若手は、同僚や他業種に勤めている大学時代、高校時代の友人と自分自身を比較する傾向が強い」という意見が多かった。SNS等の普及により、友人らの情報をより身近に感じやすくなったため、人と比較することが根付いているのかもしれない。

・役員からの視点

役員からは、「上昇志向がある女性は国が求めるほど多くはない」という意見が多かった。どの企業においても、キャリア志向ではない女性の育成に頭を抱えている役員が一定数見受けられた。女性を一般職（事務職）から総合職に転換させたり、非管理職から管理職に登用させたりすると退職してしまう事例が後を絶たず、依然として多くの女性に管理職や総合職に対する強い拒否感があるようだ。

では、当初キャリア志向ではなかったが、現在は管理職として働いている女性達の意識変化のきっかけにはどういうものがあるのだろうか。深掘りして尋ねたところ、管理職になることを決心した理由として、「上司からの後押しももちろんあるが、仕事が楽しくなって、自信もつき、挑戦したいと思えるようになったから」という意見が多かった。自身の仕事に楽しさを見出すことができれば、意識が変わる女性が増えることを意味しているのではないか。

3. まとめ

企業が女性に求める役割はここ十数年で大きく変わってきているが、同じ速度で女性の考え方が大きく変わっているわけではない。女性の考え方は自身の置かれた環境によって影響されることも多く、キャリア志向のある人ばかりではない。また、未婚率は昨今上昇しており、ライフプランも多様化している。どのライフステージにいる女性にも管理職を目指しやすくするためには、企業として環境を整備しておくことが求められる。以下に、企業が意識しておくべき主な3点をあげておきたい。

1点目は言わずもがなだが、脱・業務の属人化である。産休・育休・時短の取得による業務の引き継ぎを滞りなく行うためには、日頃から業務の標準化を進めていくことが欠かせない。2点目は、多様なキャリアパスの明示である。マミートラックへの不安を抱えている人や、将来のキャリアイメージがつかない若手にはキャリアパスを見せることにより、具体的な未来を描きやすくすることが重要である。そして3点目は、上司からの評価のフィードバックに加え、本人に関わる仕事上の仲間からのプラスのメッセージを伝える仕組みの導入である。ここでいうメッセージとは、賞賛や感謝の気持ちを中心としたものである。自身が周囲からどのような点を評価されているのかを知ることで、自信がついたり、成長を実感したりできるものである。誰かに認めてもらうことは、仕事への楽しさを見出すきっかけになると考える。

業務を円滑に行える仕組みが整えられ、日頃から自身の将来を見据えることができ、周囲からの承認によってやりがいを感じられる職場は魅力的であり、成長を求める人材がさらに集まってくるだろう。今回は女性活躍に焦点をあてたが、今後は介護問題も深刻化すると予想される。性別やライフステージを超えて、誰にとっても活躍しやすい職場の形成こそ、女性活躍を加速させるのではないか。

—以上—