

女性のキャリア支援をどう進めるか

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

はじめに

女子大生と将来について話していると、「いろいろ考えても、結局は誰と結婚するかによって自分のキャリアは決まってしまうので、考えても仕方ないんです……」という諦めの声を聞くことが多い。女性の活躍推進に本気で取り組む組織が増えてきているにもかかわらず、性別役割分業意識が根強い社会の中で、「女性は主体的にキャリアが形成できない」という女子大生の意識を払拭できない現実がある。女性活躍を進める上で、女性が置かれた現状を理解して進めないと、早晚限界に突き当たってしまう。女性のキャリア意識を踏まえて、それを支援するためには何が必要か、という観点から、組織の施策展開の課題を考えてみたい。

女性の意欲を決める組織の構造

女性活躍推進は、出産・育児期を経た後の定着促進から、女性の能力を組織の価値につなげるというステージに入ってきた。

しかし女性の活躍推進策を展開しようとする、現場から、「女性の意欲が足りない」、「育成しようとしていた女性が辞めてしまった」、「女性に昇進を打診したら自信がないと断られた」というように、女性側の意欲や姿勢を問題視する意見がでてくることが多い。確かに平均的にみれば、女性の勤続年数は男性よりも短く、昇進意欲も女性が低いのは様々なデータから明らかである。

ところで、これは「女性の問題」なのだろう

か。採用から配置、育成において女性に十分なチャンスが与えられないことが、女性の意欲を低下させているということに留意が必要である。女性の短期勤続や意欲の低さを嘆き、それを理由に女性の能力発揮の機会提供に消極的になっているトップ層や現場の管理職がいるとすれば、女性に対するマネジメントのあり方が、意欲の低下・離職傾向という形で人材の価値を低める方向に向かわせてしまっていることを理解する必要がある。この悪循環から脱するためには、「組織が変わる」ことが重要であり、それによって女性の仕事や勤続への意欲を高めるという循環に転換することが可能になる。

女性のキャリア意識の特徴

女性活躍推進の取組において近年目立つのが、女性を管理職に積極的に登用する施策である。しかし、女性を管理職に登用しようとして性急な対応をしても、効果が上がらないことも多い。管理職になれる力量があるのに、女性ということでその機会が制約されていた女性には、門戸を開いて女性登用が進められてきたが、それが一巡したところで、管理職候補の女性がいなくなってしまうという声が上がようになってきた。

女性の管理職比率が社会的に重要な指標となっているのは、採用時の女性比率と管理職に占める女性比率には大きなギャップが存在し、これが当該組織における女性の能力を阻む状況の結果指標といえるからである。女性が管理職に登用されるプロセスには、女性の昇進を阻む多くの障害が存在している。その障害は、女性が男性に比べて途中で離職するという定着の阻害要因と、配置や育成機会における男女不平等な

ど能力開発における阻害要因とに大きく分けることができる。こうした阻害要因がなくなれば、採用時の女性比率が管理職登用時にも維持されるはずであり、登用までの課題をチェックする指標が管理職の女性比率である。

女性の管理職登用を前進させるためには、管理職に登用できるような候補者を、継続的に育成する必要がある。その際、女性が置かれている状況、そこで形成されるキャリア意識を踏まえた対応が必要になる。女性のキャリア意識の特徴に関して、2点を指摘したい。

まず第1に、ライフイベントの重要性である。冒頭の女子大生のつぶやきのように、女性が職業キャリアを考えると、どうしてもライフイベントを意識せざるを得ない。現状では、多くの男性にとって、結婚や子育て、配偶者の転勤などは、自分の職業キャリアを大きく変えるほどのライフイベントとは考えにくい。これに対して女性は、常に生活上のライフイベントと自身の職業キャリアとの関係を強く意識せざるを得ない状況にある。

第2に、男性との比較において、女性の職業意識が多様であることである。組織の中で昇進を視野に入れているバリバリのキャリア志向の女性がいる一方で、仕事以外の生活に軸足を置くことを自身のライフスタイルと考える女性も少なくない。男性にも多様な意識があるが、女性はより振れ幅が大きく、平均像に収斂しにくいという点に特徴がある。

初期キャリアの重要性

この女性のキャリア意識の特徴を踏まえると、女性の能力発揮という観点から意識的に働きかける必要性が高い時期が、2つあると考えられる。その1つが初期キャリアである。

女性に限らず、社会人として初期に経験することは、その後のキャリア形成においての原体験となるという意味で重要度が高い。特に若い女性は、ライフイベントを意識して自身のキャ

リアを比較的短期のスパンで考えざるを得ない状況にあることから、ライフイベントを経験する30歳前後までを1つの区切りととらえてキャリアを考える傾向が強い。したがって20代の初期キャリアにおいて、良質な仕事を経験すること、成長を促してくれる上司が仕事への意欲を引き出してくれることは、男性以上に重要になる。

初期キャリアは、女性の多様な意識への対応の観点からも重要である。初期キャリアにおいて、入社時から昇進意欲がある女性に対しては、最初からチャレンジできる仕事を任せることが有効であるが、入社時に昇進意欲がなかった女性には、最初からチャレンジさせるよりも長期的なキャリア展望を持たせることを重視すべきである。女性は最初から昇進意欲があるとは限らないことから、長期的な視点に立った育成機会の提供や、仕事が継続できるような働きやすさを実感できる仕組みが重要となる。

現在部長や役員クラスの役職に就いている女性に共通するのは、比較的若い時期のどこかで、自分の成長を信じて活躍の機会を意識的に与えてくれた上司の存在を指摘する点である。入社時に短期で仕事を辞めようと思っていた女性が、仕事の面白さを知って仕事を続けようとする意識に変化するケースは多く、その逆もまた少なくない。女性の意識は多様であると同時に、仕事経験を積む過程で変化する。仕事の醍醐味を一度体得すると、それがキャリア停滞期においても意欲を維持する原動力となる。

出産・育児期のキャリアの重要性

初期キャリアと並んで女性にとって重要な時期が、出産・育児期である。女性が働き続けると、結婚や出産・育児などのライフイベントと仕事とのバランスの調和の問題に直面する。これは、家事や育児などの家族的責任を女性がより重く担っているからであり、その是非の議論は別に譲ることとして、女性が仕事以外の生活

にも比重を置こうとすると、キャリアに影響がでてしまう。

確かに、出産前後で女性のキャリア意識は変化し、昇進や専門性を高めたいという意欲は低下する傾向にある。それではどうすれば意欲を維持できるのか。やりがいや責任ある仕事や活躍の機会があった、仕事継続により長期的なキャリアがイメージできた、といった経験をもっている場合には、仕事への意欲が維持されることがわかっている。つまり初期キャリアでの経験が、出産後の意欲の維持につながっているのである。

また、妊娠・育児期は特別な配慮が必要と考えて、忙しくない部署に異動させたり、打ち合わせや会議の多い業務から一人で完結できるような業務に変えたりするようなケースは多い。妊娠や育児への「配慮」として、こうした対応がなされるのだが、育児をしている女性社員の意思にかかわりなく一方的な対応がなされると、女性の仕事への意欲にマイナスの影響を及ぼし、長期的なキャリア形成という点で問題となる。

これに関して、筆者がイギリスとドイツで実施したヒアリング調査を紹介したい。例えば、育児期には残業や、宿泊を伴う出張など、通常勤務者のように対応することは難しくなる。しかし、だからといって一律的に残業や出張が必要な業務から外すということは行わない。残業や出張等が必要な業務があれば、本人の対応可能性を含めて意思を確認し、その上で仕事の配分が行われる。社員も、長期的なキャリアにネガティブな影響を及ぼさないよう、仕事の質を変えないで責任を果たす方を工夫する。このように、上司と育児をしている部下が、仕事側の事情と社員側の事情について、職場内でのコミュニケーションを通じて擦り合わせを行った上で、仕事の配分が決定されるのである。

近年は、出産後も育児をしながら仕事との両立を図る女性が増えている。そのような女性が

増えると、育児期にも必要以上にペースダウンをせずに、職場の中で一定の責任と役割を担ってもらうことは、組織運営上不可欠になってくる。これは、女性本人の長期的なキャリア形成の観点からも重要である。育児のための短時間勤務制度など多様な両立支援策が導入されているが、そうした制度は必要に応じて活用されるべきであり、制度ありきで利用が拡大するのは問題であろう。利用者本人の今後のキャリア展望を見据えた効果的な利用は、利用者本人のキャリア形成にとっても重要であり、女性が自身のキャリアを中長期的にとらえる機会の提供により、制度を効果的に利用することを促すことも期待できる。

おわりに

以上述べてきたように、女性の活躍推進には、女性が置かれている状況、そこで形成されるキャリア意識の特徴に配慮する必要がある。今後、女性に高い意欲を持って仕事上の責任を果たしてもらうことの重要性はより高まっていく。しかし、そのようなキャリア意識は研修やセミナーなどで短期間で簡単に形成できるものではない。仕事を通じて、上司の働きかけを通じて、そして仕事の成果を適切に評価することを通じて、キャリア意識が強固なものになっていくことに留意し、女性の活躍を進めていかななくてはならない。

著者略歴

法政大学キャリアデザイン学部教授
武石 恵美子 (たけいし えみこ)

専門は、人的資源管理論、女性労働論。

筑波大学第二学群人間学類卒業後、労働省（現 厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006年4月より法政大学。2001年お茶の水女子大学大学院人間文化研究科博士課程修了。博士（社会科学）。

主な著書に、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）、『女性の働きかた』（編著、ミネルヴァ書房）、『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』（編著、ミネルヴァ書房）、『キャリア開発論』（中央経済社）、『ダイバーシティ経営と人材活用』（共編著、東京大学出版会）等。

その他、厚生労働省「労働政策審議会 障害者雇用分科会」「労働政策審議会 雇用環境・均等分科会」「労働政策審議会 人材開発分科会」等の委員を務める。