

日本総合研究所 総合研究部門

副主任研究員 榎本 久代



「管理職が低水準

躍推進に向けた様々な取り組みが行われています。その取り組み状況を「活躍の機会(管理職など責任のある立場で活躍できる機会の有無)」と「就業インフラ(継続して就業できる制度整備の有無)」の2軸で整理すると、図2に示すように四つに分類できます。多くの企業はIIとIIIに分類されると推察されます。

具体的には①子供が3歳になるまでは男女ともに育児休業や短時間勤務を取得しやすいうようにする②2020年30%という政府目標達成に向け、上場企業において積極的に役員・管理職に女性を登用することとし、まずは役員に1人は女性を登用する——ことです。

要因の一つは、30歳代から40歳代前半の子育て期の女性が離職し、この年齢層の女性の労働力が減少することです。これは俗に「M字カーブ」といわれ、性別役割意識が高いといわれる韓国、日本にみられる特徴的な現象です。

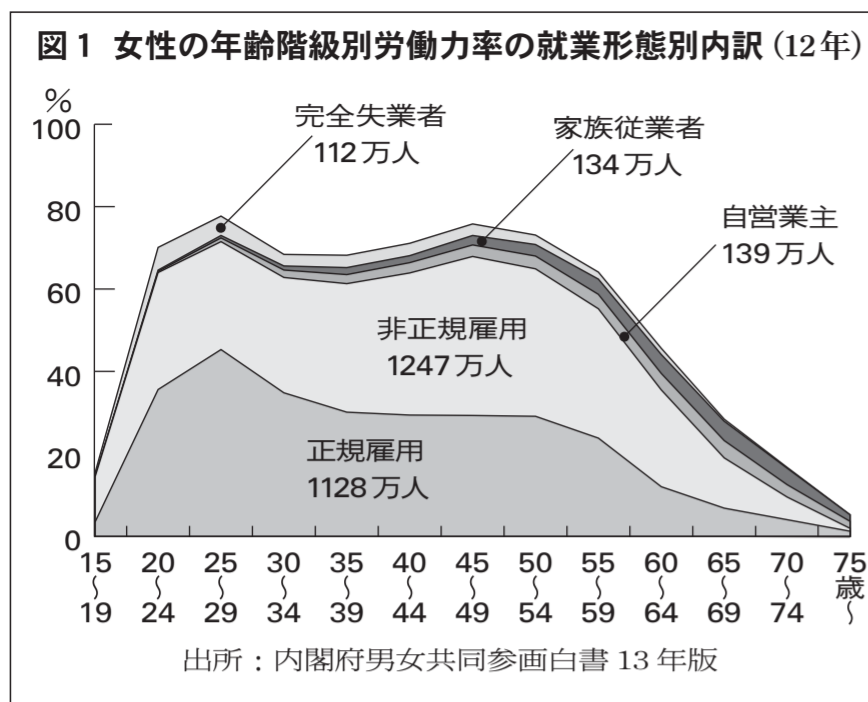
女性活用については、男女雇用機会均等法の施行、育児・介護休業法の成立などにより、「仕事と育児の両立」を

要因の一つは、30歳代から40歳代前半の子育て期の女性が離職し、この年齢層の女性の労働力が減少することです。これは俗に「M字カーブ」といわれ、性別役割意識が高いといわれる韓国、日本にみられる特徴的な現象です。

# 羅針盤

支援する体制が整備されてきました。しかし、実際は制度整備の段階にとどまっている企業が多く、真の意味で女性社員が活躍している企業は多くありません。

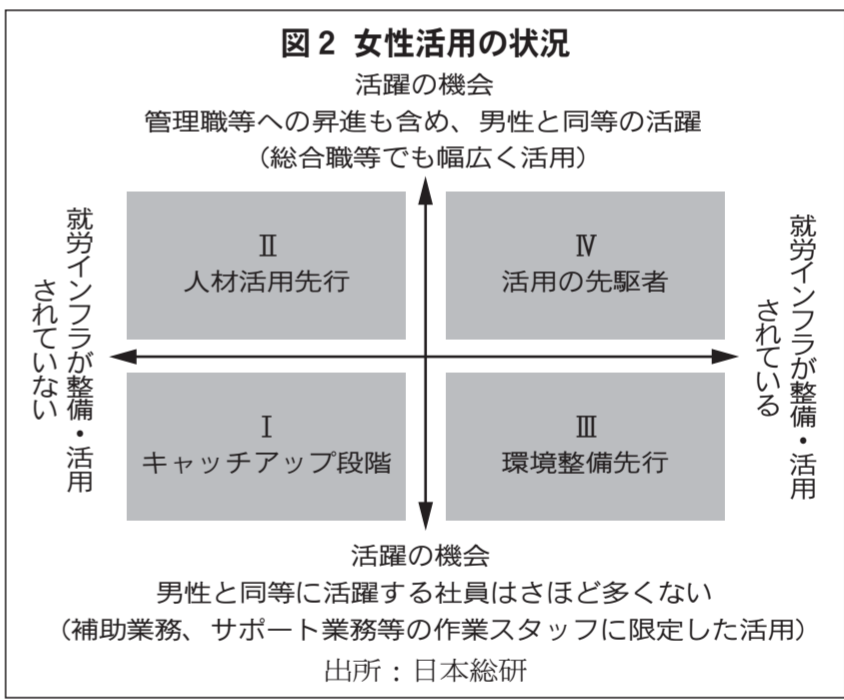
機会・就業インフラ 現在、各社において女性活



## 女性の活躍を促すために～長期的な視点でキャリア形成

# 制度整備の段階超えよう

業務効率の低下や職場内のコミュニケーション不全が問題となっているケースが多くみられます。女性を活用し、どのような効果を得たいのか、定常業務の担い手として長く勤務して欲しいのか、リーダーとして活躍し、女性ならではの視点で経営に関与して欲しいのかなどをよく検討した上で、女性活用施策を展開する必要があります。以下は四つに分類した区分ごとの現況と今後求められる推進活動です。

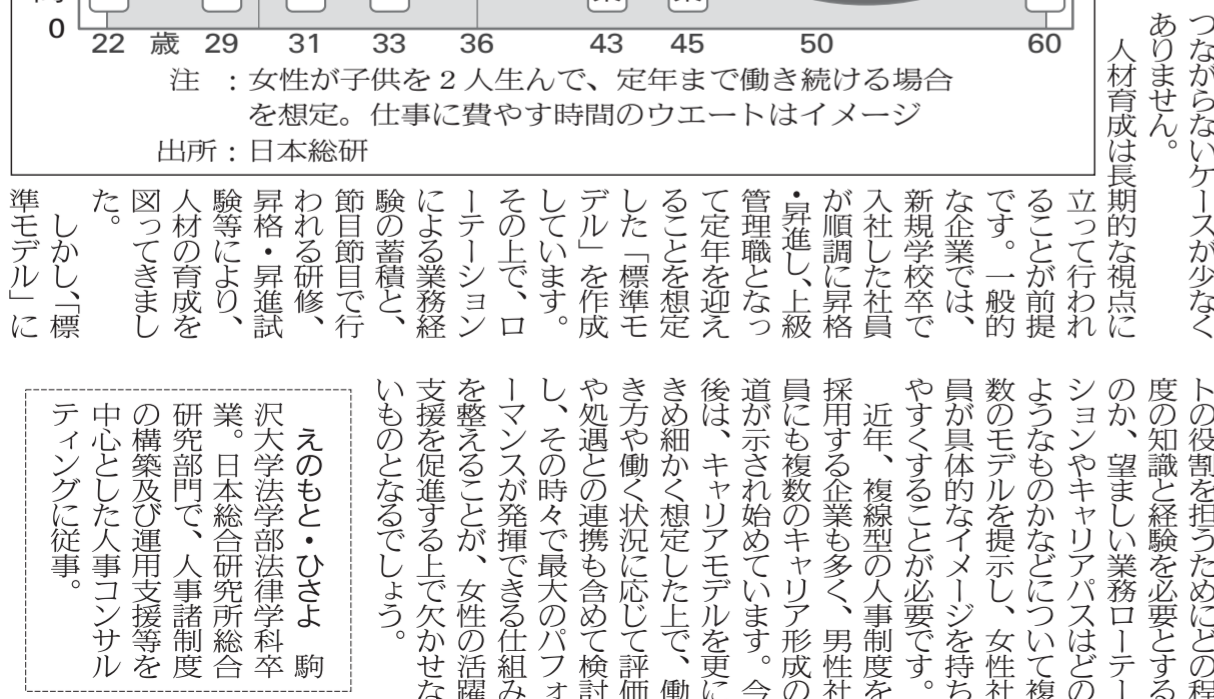


■分類I「キャッチアップ段階型」 法律に従い、育児休業等の制度を整備しているが、利用実績は少ない。女性には内勤のルーティン業務を任せていて、女性自身も男性のサポート役に徹している状況。今後は、育児支援制度の利

## 「スローモデル」提示を

## 40代後半から開花期

用実績をつくることともに、管理職の意識改革を促し、女性社員にも難易度の高い仕事を与え、女性活躍事例を蓄積することが必要です。 ■分類II「人材活用先行型」 女性にも責任のある仕事を任せているが、労働時間が長く、男性同様の働き方を求められるために結婚、出産を機に退職する女性が多い状況。今後は、現在活躍している女性社員が結婚後も継続勤務できるように育児支援制度を整備する。また、女性社員の働き方や能力開発について管理職の意識改革を行うとともに、マネジメント能力の開発など女性社員の教育機会を確保することが必要です。 ■分類III「環境整備先行型」 法律を上回るサポート体制が整備されていて女性社員の勤続が長期化しているが、戦



力としてはまだ機能していない。また、制度を利用する女性社員と他の社員とのコミュニケーション上の軋轢(あつれき)が発生している職場が散見される。 ■分類IV「活用の先駆者型」 女性活用への取り組み実績が長い。職務のアサインと評価が公平・公正で納得性が高く、リーダー的な立場で働いている女性が多い。既婚者も少なくない状況。今後は、更に女性社員の裾野を広げるために、将来の管理職候補となる女性社員の安定的・継続的な採用や、男性社員の育児休業、育児短時間勤務などの利用率の向上を進めるなどの施策が望まれます。 女性のキャリア 企業において指導的立場の女性を増加させるためには、正社員として働く女性の人数を一定数確保することが必要です。特に、基幹業務を担う総合職として入社した女性など、会社の期待に応える働き方をしていく女性の離職を抑制することが重要です。育児支援制度はその一助となりますが、制度を整備しただけでは企業が期待する成果に

えのもと・ひさよ 駒沢大学法学部法律学科卒業。日本総合研究所総合研究部門で、人事諸制度の構築及び運用支援等を中心とした人事コンサルタントに従事。