

明日への力

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門
マネジャー 織田 真珠美

19



女性活躍推進法をきっかけに企業の対策が進み、子育て期の女性の就業率や、役職者に占める女性の割合等、女性の活躍を示す数値は向上している。しかし肝心の社員間では、女性社員の管理職登用や出産・育児を迎える女性社員と職場の関係を保つて戸惑いや不満の声が大きい。これは組織の現状を無視して対策を進めた結果で、各企業が現状を把握して課題解決に向け取り組む事が必要だ。本稿は企業を女性の活躍状況別に分類して女性活躍のさらなる進め方を示す。

図は企業の女性の割合(横軸)と平均勤続

年数(縦軸)に着目し、記号で各区分の今後の女性活躍の進め方を示した。以下、各区分の特徴と女性活躍の進め方を説明する。

I 女性は少なくすぐ辞める

女性社員の人数が少なく定着率が低い企業では、まずは女性の採用増加ではなく女性社員の定着率向上が必要だ。これまで携わった企業の傾向として長時間労働の常態化や、出産・育児の支援を利用しにくい職場が多い。定着率向上には労働環境や組織風土の見直しが必要だ。各種施策を組織に定着させるには方針と各種施策の間に運用の整合性をとる事が重要で、管理職層と女性社員双方への教育と情報提供が必要だ。

企業タイプ別女性活躍のさらなる進め方

II 女性は多いがすぐ辞める

女性社員の人数が多いが定着率は低く、定着率の向上が必要だ。傾向として女性社員を短期的スタッフとして見て、組織の体質・仕組み、風土が変わらないまま人材投入が進んでいる事が多い。労働環境の見直しや職場のマネジメントの改善、離職した社員の復職支援等、女性の長期的キャリア形成を支援する取り組みが考えられる。

III 女性は少ないが活躍

女性社員の人数は少ないが定着率が高い企業では、まずは自社の女性活躍推進の目的を確認して今後の方針を決定すべきだ。企業によっては女性社員の割合を今後も一

定に抑えた方が良い場合がある。女性社員増加を目指す場合、活躍領域の拡大と共に女性社員を抱える現場の支援を見直すべきだ。従前は女性の働く職場や人数が限定的だったために職場内教育や子育て期の業務分担等ができた可能性があり、対象増を念頭に管理職層の教育や要員配置の見直し等現場支援を検討すべきだ。

女性社員の管理職登用を進める時機に優秀な社員が管理職の指名を辞退する事がある。このような職場では管理職層の長時間労働の常態化や、管理職が仕事を抱えてスタッフが管理職として必要なスキルや経験を積み機会が少ない傾向がある。意識改革

やキャリアの段階に応じた支援によって、管理職となる事への魅力を高め、業務見直しやコミュニケーションの充実によって女性社員の心理的抵抗を減らす必要がある。

IV 多くの女性が活躍

女性社員の人数が多く定着率も高いが、管理職の女性比率は高くない。傾向として女性社員に高度な仕事を任せない他、業務の固定化・属人化が生じて社員が次のステップを目指せない職場が多い。業務内容の高度化に、職場環境の見直しや業務の効率化・標準化の組み合わせが必要だ。

V 管理職として活躍

一定以上の女性社員が管理職層として活

躍する事で、多様な視点が事業遂行や職場運営に反映される可能性がある。今後はより多様な人材が管理職を目指すよう、柔軟な労働環境の整備や管理職層に対するマネジメント力強化の教育が必要だ。女性が活躍できていない職場には必ず理由がある。「女性」を切り口により良い職場が多く生まれる事を期待したい。

*記事に関するお問い合わせは prodweb@miri.co.jp までお願いします。

凡例：女性活躍の進め方



基準値は厚生労働省「雇用均等基本調査(平成29年度)」における平均値(全産業)

V. 管理職として活躍



女性労働者の平均勤続年数