

# 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

コンサルタント 山名 景子

57



前回、ダイバーシティ&インクルージョンにおける女性活躍の位置づけを明らかにした上で、女性管理職比率向上に向けた取り組みの概要について述べた。本稿では、女性の管理職登用に向けてキャリア形成の視点からより具体的に考察していきたい。マミートラックという言葉でも知られるように、現代でも出産・育児が女性のキャリアに大きな影響を与えていることは明らかだ。まず、育児休暇の取得率はいまだ圧倒的に女性の方が多い。仕事復帰後も育児と仕

事を両立する中で制限が生まれ、その期間

が求められる。

定的な時短勤務ではなくフレックスタイム

の昇進昇格が難しくなる。育児が落ち着くころには、同僚との差が大きく開き、自ら出世競争から離脱し管理職を目指すなくなる。この課題に直面している企業は多い。以下、実際にこれまでさまざまな企業で実施してきた課題解決に向けた取り組みを例として紹介したい。

2. 固定化された多様な働き方を推奨するためにもともとは多様な働き方を推奨するために導入された制度が、かえって男女間の不平等を構造化している可能性がある。例えば出産・育児を通して最も大きく変化するのは働く時間と場所に制限がかかることだ

一定期間だけ転動を免除する仕組みで対応したりすることなどが考えられる。出産や育児に伴うキャリアの中断や機会の損失をできるだけおこさない制度を整えることが重要となる。

1. 従来型のキャリア形成モデルの見直し

業が、時短勤務や転動をしない地域限定コ

3. 早期リーダー経験の推奨

まず、従来の日本企業は出産・育児によって生活が変化しない社員を前提としていたため、これらを経験する女性は、主流のキャリアパスから常に後れをとった状況とな

ース等の制度を導入してきた。しかし、これらの制度は固定的で柔軟な対応ができなかったり、キャリア上限や賃金に差をつけていたりする場合が多く、結果として女性の

キャリア形成の観点では、できるだけ早期にリーダーやマネジメントの経験を積んでおくことが望ましいと考える。子育て中の社員は物理的な制限に加え、育児をしながら高いポジションにつくことに対する不安を感じる場合が多い。早い段階で難しい業務や責任ある立場でのプロジェクト遂行

## 女性のキャリアアップに向けた企業の取り組み

る。この一本化しているキャリア形成のモデルを改め、社員が望む場合は、家事・育児と仕事での活躍を同時に達成できるようモデルを準備しておく必要がある。また、育

キャリアアップの阻害や男女の賃金格差を生み出す要因の一つになってきた。具体的には、固定的な時短勤務だと重要な会議への参加や突発的な事象への対応が難しく、

その期間中は簡単な業務しか任せられなくなり、成長の機会や昇進・昇格の機会を失う。また、転勤ができないことでキャリア上限のある地域限定職への移行を余儀なくされ、モチベーションの低下につながるなどの事象も挙げられる。もちろんこれら制度の全てを否定するわけではなく、働き方をめぐる環境変化に適切に対応しているか定期的な見直しをすることが重要となる。例えば、固

児(出産)を「女性特有のライフイベント」ととらえる考え方を改め、子供を持つ選択をした社員全てのキャリア形成の問題ととらえておくべきである。女性がキャリアアップする上では、育児や家庭内労働の負荷を

パートナーと平等にしていけることは不可欠だ。今後は性別にかかわらず、家事・育児に従事しながらキャリアアップを目指す社員を企業は積極的に認め・生かしていけるこ

本稿では出産・育児を経験する女性社員のキャリアアップに向けて、三つの仕組みを紹介した。具体的な取り組み内容は企業規模や業種、社員の多様性レベルによっても異なってくるため、自社の社員と企業との成長にとって適した施策を選択し取り入れていくことが重要となる。

パートナーと平等にしていけることは不可欠だ。今後は性別にかかわらず、家事・育児に従事しながらキャリアアップを目指す社員を企業は積極的に認め・生かしていけるこ

を企業は積極的に認め・生かしていけるこ

\* 記事に関するお問い合わせは [recweb@ml.jri.co.jp](mailto:recweb@ml.jri.co.jp) までお願い致します。

© ml.jri.co.jp 株式会社 日本総合研究所