

企業競争力強化に直結する 女性活躍支援のあり方

仕事にも結婚・出産にも前向きな「フルキャリア」の戦力化に向けて



武田佳奈

CONTENTS

- I 日本における女性活躍推進の実態
- II 今、キャリア女性に何が起きているのか
- III 企業が取り組むべき「フルキャリア」戦力化のための打ち手
- IV 「フルキャリア」戦力化への投資が必要な理由

要約

- 1 第2次安倍政権が経済成長戦略の柱の一つとして女性活躍推進を掲げて以降、女性活躍推進に関する議論が活発である。グローバル化の進展や国内の労働力不足が深刻化する今、日本企業における女性の活躍推進の実現は、従来のような男女平等やワークライフバランスの実現という域を超えて、リスク回避を含む自社の競争力の維持・強化という意味で極めて重要な経営課題となっていると認識すべきであると考えます。
- 2 これまで企業で働く女性は、キャリア重視の「バリキャリア」かライフ重視の「ゆるキャリア」のどちらかで捉えられてきた。しかし実際は、結婚や出産・育児のようなライフイベントにも前向きな、キャリア志向の「フルキャリア」が存在する。
- 3 今、企業が活躍する女性の事例を増やし、その結果として女性管理職候補層を充実させていくためには、「フルキャリア」にも注目し、「フルキャリア」の戦力化に意識的に取り組んでいく必要があると考える。
- 4 「フルキャリア」の戦力化の鍵は、「フルキャリア」の特性を踏まえた、「ライフ事情に基づく個別のキャリア開発」とそれを支える「ライフ事情の共有」および「育児との両立期でも仕事で成果を出すための支援」である。ライフ事情を共有しながら、それぞれの状況に応じた適切なタイミングと内容で機会付与および支援を行うことで、ライフイベントを経てもキャリア形成が継続できるよう支援することが重要である。これらは、「フルキャリア」の潜在力を「フル」に引き出し、企業の競争力強化に直結させるための「投資」である。

I 日本における 女性活躍推進の実態

1 政府の取り組みと

当事者である女性からの評価

第2次安倍政権は、経済成長戦略の柱の一つとして女性活躍推進を挙げ、2020年までに指導的地位に占める女性の割合を少なくとも30%程度にするという目標を定め、企業に対するインセンティブの付与や、男女が共に仕事と子育てなどを両立できる環境整備などの施策を展開してきた。女性が職業生活において、希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備することを目的とした「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」も制定された。2016年4月1日より、労働者301人以上の企業は、自社の女性活躍状況（女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率など）の把握・分析を行い、その結果を踏まえた定量的目標や取り組み内容を含む「事業主行動計画」の策定と公表が義務付けられたところである。

政府が女性活躍推進に積極的に取り組む中、当事者である女性は政府の取り組みをどのように評価しているのだろうか。

野村総合研究所（NRI）は、2015年6月に一都三県の東証一部上場企業に総合職として勤務する25～39歳の女性118人に対してアンケート調査を実施した。その結果によると、「政府の女性活躍推進に対する一連の取り組みは、あなたがより高度な業務や責任あるポジションに就こうとすることをエンカレッジするか」との問いに、「とてもそう思う」と回答した女性はわずか3%であり、「まあそ

う思う」を含めて肯定的評価をした女性の割合は4割弱にとどまった。一方、「全くそう思わない」「あまりそう思わない」と回答した女性は、それぞれ11%、53%と、否定的評価をした女性が6割強となった。

政府として、女性の活躍がわが国の経済成長のための重要な課題であると位置付けたことについては一定の評価がなされているものの、当事者個々のキャリア意識に対する影響は限定的であることがうかがえる。

2 今、企業が女性活躍を推進する 真の理由

確かに、女性の活躍状況を単純に数字で把握し、評価しようとする政府の方針には批判的な声もある。しかしながら、自社の女性活躍度合いが他社とも比較可能な形で公表されれば、投資家、取引先、消費者らが自社を評価する際の指標の一つになることは間違いない。そもそもそれが政府の狙いでもある。

企業が公表する情報は、国内のみならず海外からも注目されることになるであろう。実際に、海外投資家が企業への投資判断を行う中で、長期的な企業価値を高める要素として女性活躍度合いに着目しているといった声を聞く。また、外資系企業との交渉の現場でも、日本企業の経営陣が同じ年格好の男性だけであるのを見て、多様性が欠如し、経営が脆弱なのではないかと不安を口にすることがあるという。国内市場の縮小を背景に、グローバル化を進める企業には、軽視できない事実である。

さらに、労働力不足が深刻化する中で、男女を問わず、戦力につながる人材確保が企業の最重要課題である今、女性であっても働き

やすく、活躍しやすい企業であることを示すことができなければ、さらなる激化が予想される人材確保競争において大きなハンディを負うことになるだろう。

いずれにしても、今、企業における女性の活躍の実現は、従来のような男女平等やワークライフバランスの実現といった域を超えて、リスク回避を含む企業競争力の維持・強化のために極めて重要な経営課題となっていると認識すべきである。

そこで本稿では、企業における女性活躍の結果の一つが管理職への登用であると考え、女性管理職候補層の充実につながる、キャリア女性の活躍推進のための打ち手について説明する。

なお、そもそも女性の活躍の障壁となって

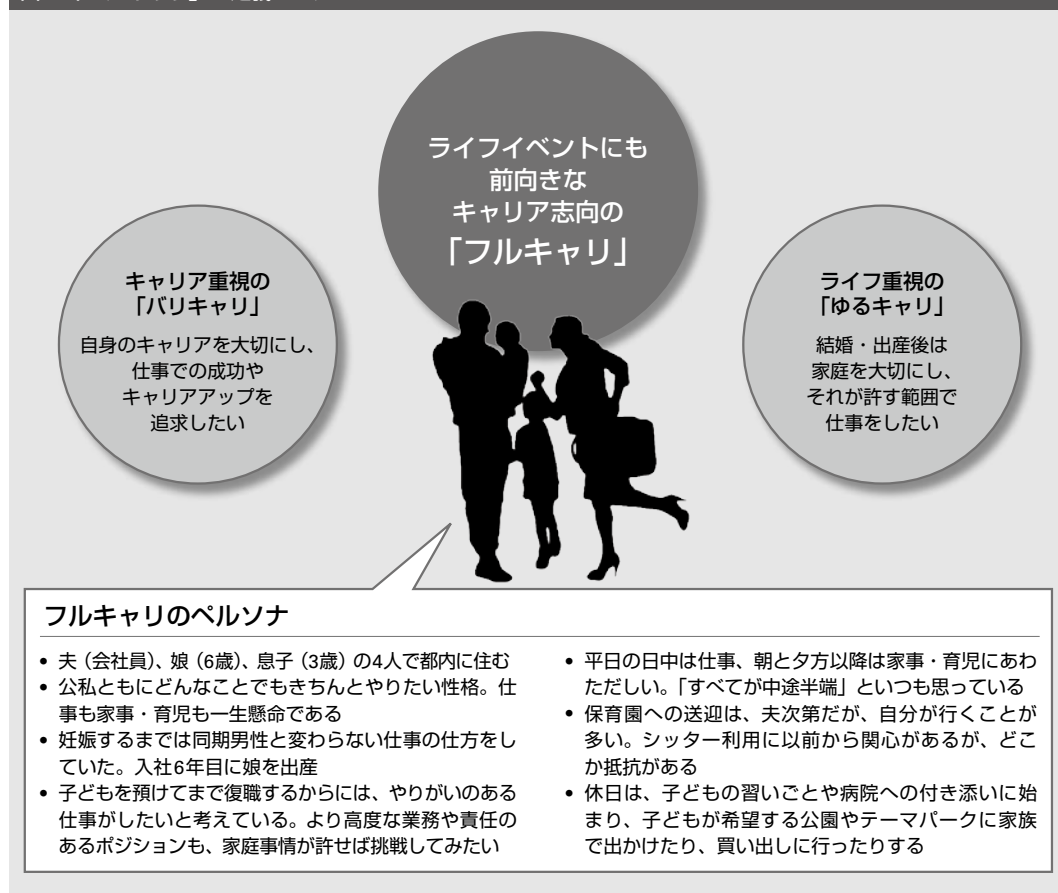
いるのは終身雇用や長時間労働などを前提とした日本型雇用システムであるともいわれている。今回の提案は、そうした雇用システムの改善の重要性を前提にしつつも、その実現は一朝一夕にはいかないことに鑑み、直近で女性の活躍を推進するにあたって必要な視点、打ち手について提案する。

Ⅱ 今、キャリア女性に何が起きているのか

1 仕事も私生活もともに充実させたいと願う「フルキャリア」志向の女性が増えている

キャリア女性の活躍に向けた打ち手を考えるにあたり、まずキャリア女性の実態を捉える。

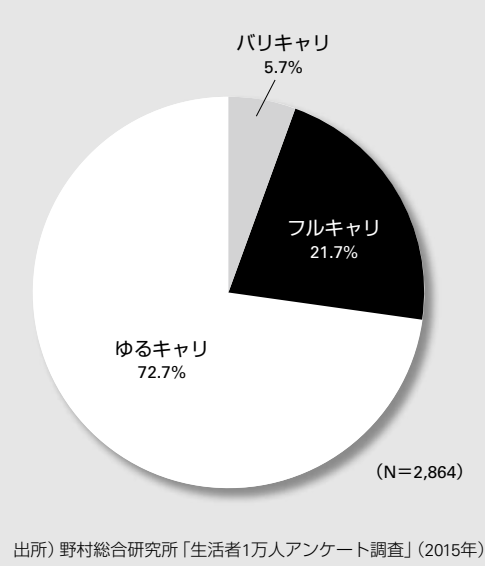
図1 「フルキャリア」の定義とペルソナ



これまで一般的に働く女性は、私生活よりも仕事での成功やキャリアアップの実現を優先する「バリキャリア」か、私生活の充実を重視し、それが許す範囲で仕事をする「ゆるキャリア」といった二元論で語られてきた。実際には、職場環境が彼女たちに二者択一を強いてきたともいえる。労働政策研究・研修機構が2014年に発表した調査^{注1}によると、男性管理職の約8割が子どものいる既婚者であるのに対し、女性管理職のうち子どものいる既婚者は約3割にとどまる。未婚者は男性管理職の場合1割未満であるのに対し、女性管理職の場合4割を超える。結婚や子どもを持つことを希望するのは個人の選択であるため一概にはいえないが、わが国の企業において、女性が、結婚や出産・育児とキャリアアップの両者を実現するのが難しかった側面は否定できないであろう。

一方、最近、結婚や出産・育児にも前向きで、実際に経験しながらも、やりがいのある仕事を求め、キャリアアップにも関心を持つ女性が増えている。NRIは、このようなライフイベントにも前向きでキャリア志向も持つ人を、従来の「バリキャリア」「ゆるキャリア」のどちらでもない新しいセグメントであるとして、「フルキャリア」と定義した(図1)。ラ

図2 就労女性の「バリキャリア」「フルキャリア」「ゆるキャリア」の割合

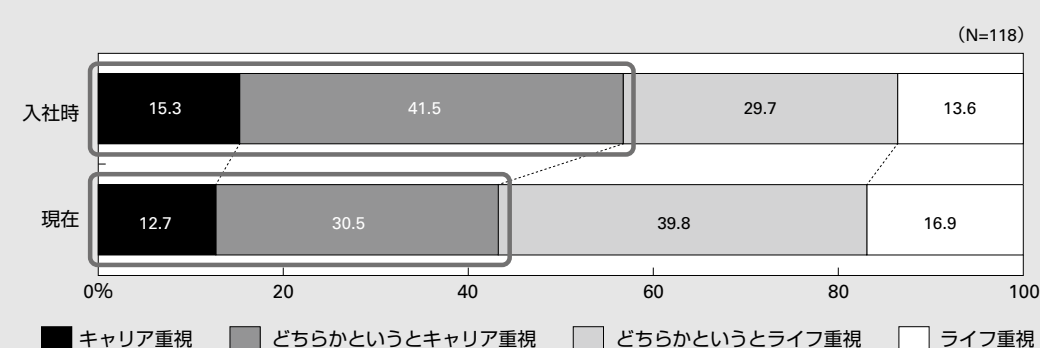


イイベントか仕事かというように、どちらか一方を選ぶのではなく、どちらも可能な限りにFull(最大限)に頑張りたいと考え、そのため時間的にも肉体的にも精神的にもFull(溢れるほどにいっぱい)になりやすい側面を持つことから、「フルキャリア」と名付けた。

NRIが実施した調査^{注2}によると、全国の25~39歳の就業女性のうち「バリキャリア」が5.7%であるのに対し、「フルキャリア」は21.7%であった(図2)。

また、前述の調査とは別に、冒頭に紹介し

図3 総合職女性の入社時と現在のキャリア意識



た一都三県の東証一部上場企業に総合職として勤務する25～39歳の女性を対象にNRIが実施した調査によると、入社時と現在におけるキャリア意識について、入社時に「自身のキャリアを重視したい」と考えていた女性は56.8%であったが、現在もそう考える女性は43.2%だった。特に、入社時に「どちらかというどキャリアを重視したい」と考えていた女性が、数年すると大きく減っている（図3）。

2 女性管理職候補層を厚くするための鍵は「フルキャリア」の存在である

筆者は、企業が自社の女性管理職候補層を厚くするために、「フルキャリア」に着目すべきだと考える。

その理由は次の通りである。

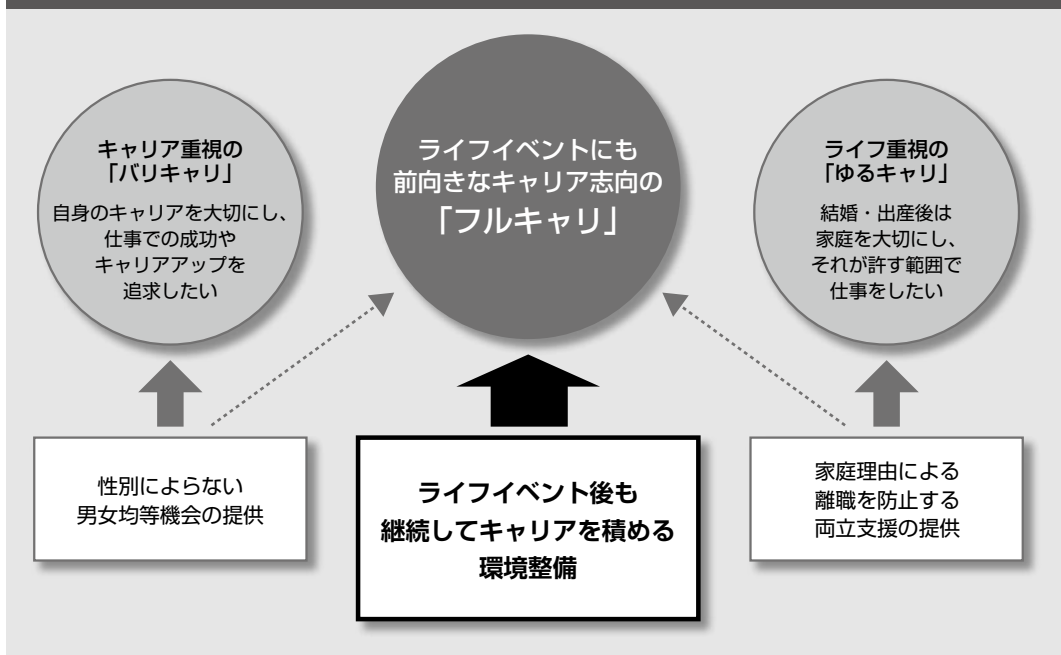
第一に、「バリキャリア」は全体の1割に満たないが、「フルキャリア」は「バリキャリア」の約4倍いる点である。女性管理職候補層を厚くする上では、「バリキャリア」だけでは限界があり、「フルキャリア」にも着目しなければ

ならないことは自明である。

第二に、「フルキャリア」の一部は入社後数年すると「ゆるキャリア」に転じてしまう傾向がある点である。入社当初、少なくともライフイベントの発生まではキャリア志向を持つ「フルキャリア」が、ライフイベントの発生後にライフ重視に転じてしまうのは、企業経営の観点から見れば損失である（個人の観点から見れば、ライフ重視に転じることは個人の選択であり、それ自体が否定されるものではない）。これまで企業は、家庭理由による離職を防止する両立支援の提供や、性別によらない均等機会の提供を進めてきた。これらは、「ゆるキャリア」の就業継続と、「バリキャリア」のキャリアアップを下支えしてきた。

しかし、今、企業は、働く女性の中に「フルキャリア」が多い現状に着目し、「フルキャリア」の特性を踏まえた「フルキャリア」の戦力化に着手すべきであると考え。そのためには、「フルキャリア」がライフイベントを経ても、管理職相当年次になるまでキャリア志向

図4 「フルキャリア」の戦力化に向けた打ち手の方向性



を継続し、実際にキャリアを積み重ねて、自他ともに認められる能力と実績を持つことができるよう支援していくという発想を、企業が持つことが求められる。(図4)。

Ⅲ 企業が取り組むべき 「フルキャリア」戦力化 のための打ち手

1 まずは「フルキャリア」に対する 2つの誤解を解く

「フルキャリア」戦力化につながる具体的な打ち手を説明する前に、「フルキャリア」に対する誤解を解いておきたい。

なお、説明を分かりやすくするため、今後、「フルキャリア」に発生するライフイベント＝出産・育児として話を進める。

誤解① ライフイベントの発生により一見するとキャリア志向は減退したかのように見えるが、実際には「フルキャリア」の復職直後のキャリア意識は高い

出産前はキャリアへの関心を見せ、実際の行動にもそれが現れていた女性社員でも、出産し、復職して以降は、業務を遂行する上で制約が生じたり、家庭の都合で休むことが目立ったりする。そのために、一見するとキャリアへの関心が低下したかのように見受けられることがある。上司を含む周囲は、出産や育児の発生がきっかけとなり、キャリア志向が減退したと思ひ込み、業務上のアサインや指導の仕方など、本人への対応を変化させることがある。上司としては、出産前と同程度の業務を求めるのは負担であろう、かわいそうであろう、といった本人を慮っての判断で

あることも多い。

ただし、NRIの調査によれば、「フルキャリア」には、実態が伴っているかどうかは別として、少なくとも復職した直後は、従前通りのキャリア志向を持っている傾向がうかがえた。

また、「フルキャリア」は、「働く以上はやりがいのある仕事をしたい」「子育てとの両立で苦勞して働くからには、責任あるポジションに就いてみたい」といった、ある種独特の仕事へのモチベーションを持っているという特徴も見られる。

もともとは「フルキャリア」であったとしても、出産後に家庭の事情や本人の意向など何らかの理由で、「今後は育児を優先し、可能な範囲で仕事を続けたい」とキャリアに対する考え方を変化させる女性が存在するのも事実である。

しかし注目すべきは、出産後復職した女性のすべてがキャリア志向を低下させるのではなく、中には出産前と変わらずキャリア志向を持ち続ける女性も存在するという点である。にもかかわらず、本人の意向を十分に確認せずに、子どもを持った女性にキャリア志向の継続を求めるのは負担であろうと決めつけてしまうことは、それ自体が本人のキャリアへの関心の低下を引き起こすことにつながりかねない。

誤解② 「フルキャリア」が本当に辞める理由は、両立困難ではなく、自分のキャリアに展望が持てなくなったこと

キャリア女性の中には、ライフイベントの発生前後で、「家庭との両立が困難である」といって離職したり、「より両立しやすい仕

事に就きたい」といって転職したりする人も
いる。確かに両立の困難さが離職や転職のき
っかけになっているケースは少なくない。就
業が継続できるよう、両立しやすい部署への
配置や職務範囲への配慮などにより、負担の
軽減に力を注いできた企業も少なくないの
ではないか。しかし、「フルキャリア」が現在の
職場を離れる理由は、本当に家庭生活と仕事
の両立の困難さだけなのだろうか。

一都三県の従業員1000人以上の企業に正社
員として勤務する25～39歳の女性に対して実
施した調査で、離職や転職を考えたことがあ
る「フルキャリア」に当時の気持ちを聞いたと
ころ、「自身のキャリアに行き詰まりを感じ
ていた」と回答した人が約7割、「その先の業
務やキャリアに可能性を感じなかった」と回
答した人が8割弱いた(図5)。

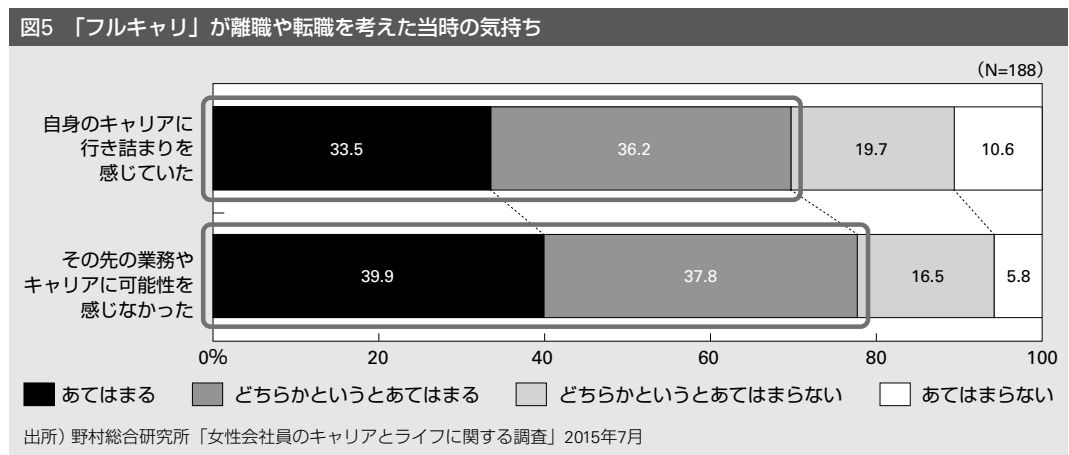
「フルキャリア」が転職や離職を考える背景に
は、現在の会社では、出産後復職し、子育て
をしながら、やりがいのある仕事を経験し、
キャリアアップを実現していくのは難しいの
ではないかという不安や、到底無理であろう
という見切りが存在していることがうかがえ
る。彼女たちは、キャリアを積める場所を求
めて転職するのであり、「家庭との両立が困
難である」という離職理由は、現在の所属組

織への体の良い断り文句になっている可能性
がある。

一方、昨今、「フルキャリア」を活かし切れ
ていない企業から飛び出そうとする「フルキ
ャリ」の転職を支援するサービスが増えてき
ている。前職の年収が一定額以上だったり、
管理職に従事していたり、または将来的に管
理職に就くことを希望するような女性をター
ゲットとしたキャリア女性向け転職支援サー
ビスである。転職を希望する女性のみなら
ず、自社の女性管理職候補となるような女性
を外部から調達したいと考える企業の利用も
見られる。

このようなサービスの充実により、キャリア
志向を持つ女性ほど、キャリアのために転職
を考えるという動きが加速する可能性もある。

視点を変え、「フルキャリア」を採用し、育
成してきた企業の立場に立って考えてみる。
「フルキャリア」の離職を、単にライフ都合だ
と捉えていては、「フルキャリア」が抱えるキ
ャリアの将来性に対する不安感を解消するに
至らず、離職防止につながらない。まして
や、なんとか両立しやすくしようと、業務上
の負担を軽減するような支援を強化してい
るようでは、不安感はより強まることもあるだ
ろう。



企業は、さらなる活躍を期待するキャリア志向のある人材を、図らずも手放してしまっている可能性に気が付くべきである。

このように、「フルキャリア」については、固定化した従来の女性像だけでは十分に捉えるのが難しく、誤解したまま対策を講じても効果が出ないどころか、望ましくない結果を招きかねない。

2 「フルキャリア」の戦力化のための3つの視点

続いて、「フルキャリア」の戦力化に向けて、企業が実施すべき打ち手を考える上で重要となる3つの視点について説明する。

視点①「ライフ事情によらない一律のキャリア開発」から「ライフ事情に基づく個別のキャリア開発」へ

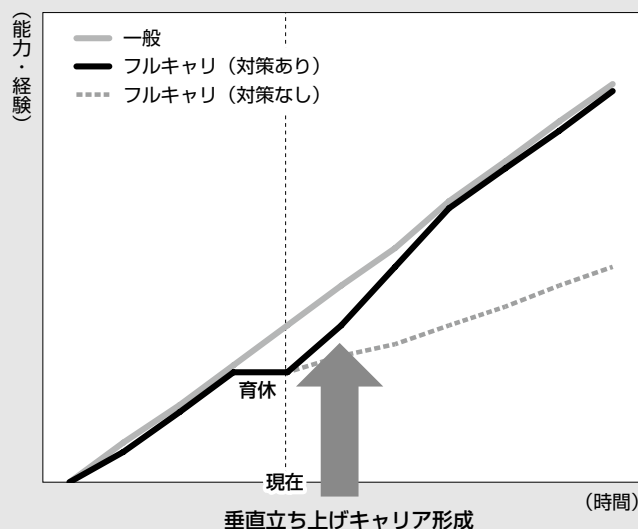
これまで多くの企業では、ライフイベントなどの個人の事情によらず、理想とされるキャリア形成モデルが確立されており、そのモデルに社員が合わせる事が当然視されてきた。しかしながら、「フルキャリア」は、キャリ

ア形成とライフイベントが同時並行的に起こり、キャリア形成に自身のライフ事情が大きく影響する。ライフイベントの発生タイミングによっては、キャリア形成に遅れが生じる。多くの女性が出産する30歳代は、キャリア形成上最も重要な時期であると回答する経営者が多い。「フルキャリア」は、出産・育児期とキャリア形成上重要な時期が重なるのである。

前述の通り、復職直後は以前と変わらないキャリア志向を持っていたとしても、復職する「フルキャリア」に対して企業側が特別な打ち手を講じていなければ、キャリア形成が困難となり、実際に遅れが生じ、その結果としてキャリア形成に対する本人の意欲も減退しやすくなる。

そこで、復職する「フルキャリア」に対して、企業がとるべき打ち手の一つは、それぞれのライフ事情に基づく個別のキャリア開発だと考える。それぞれのライフイベントの発生タイミングや発生後の状況を踏まえ、どのタイミングでどのような機会の付与や支援の提供が本人のキャリア形成上、最も効果的であるかについて個別に判断するようなイメー

図6 復職後の垂直立ち上げキャリア形成のイメージ



育児休暇から復職後の意図的な機会付与・支援により、通常のキャリアトラックへの早期回復を促す

- 成果を出すことを加速させる個人指導（指導役・フォロー役の配置など）
- 本人の成果の露出を高め、社内からの信用を獲得（表彰、組織横断プロジェクトへのアサイン など）

ジである。

図6は、ライフ事情に基づく個別のキャリア開発のイメージ図である。出産後復職した女性に対し、意図的に機会の付与や支援の提供をすることで、復職直後のキャリア形成の遅れを最小限にとどめ、その後のキャリアの自立を図るものである。

これまで、復職直後は最も家庭生活と仕事の両立が難しい時期であり、制度上も運用上も、また本人の意向も、ライフを優先して両立を実現しようとする傾向があった。ただし、その結果として、復職後数年で生じたキャリア形成の遅れを将来的に取り戻すこと、取り戻させることが容易ではない状況が、明らかになってきている。

企業としても、自社の「フルキャリア」が、復職直後に戦力ダウンするだけでなく、その先も経験や実力が積み上がらないとすれば、短期的に見ても、長期的に見ても、避けたい事態であろう。

また、「フルキャリア」本人においても、ライフを優先させようとする会社側の配慮により、結果的にキャリア形成に遅れが生じ、取り戻すことが難しくなるのは不本意であろう。

そこで、「フルキャリア」がライフイベントを経てもなお活躍できるようにするためには、実現可能な範囲で、復職直後からキャリア形成につながるような機会（業務アサインや組織配置など）を意図的に付与していくことが求められる。単に機会を付与するだけでなく、確実に成果を出させることも重要である。実際に、復職直後の女性に対し指導役やフォロー役を配置して成果を出すことを支援したり、本人の成果を意図的に社内外へ露出したりするなどの工夫をしている企業もある。

視点②「社員のライフに踏み込まず」から「業務とキャリアに必要なライフ事情の共有」へ

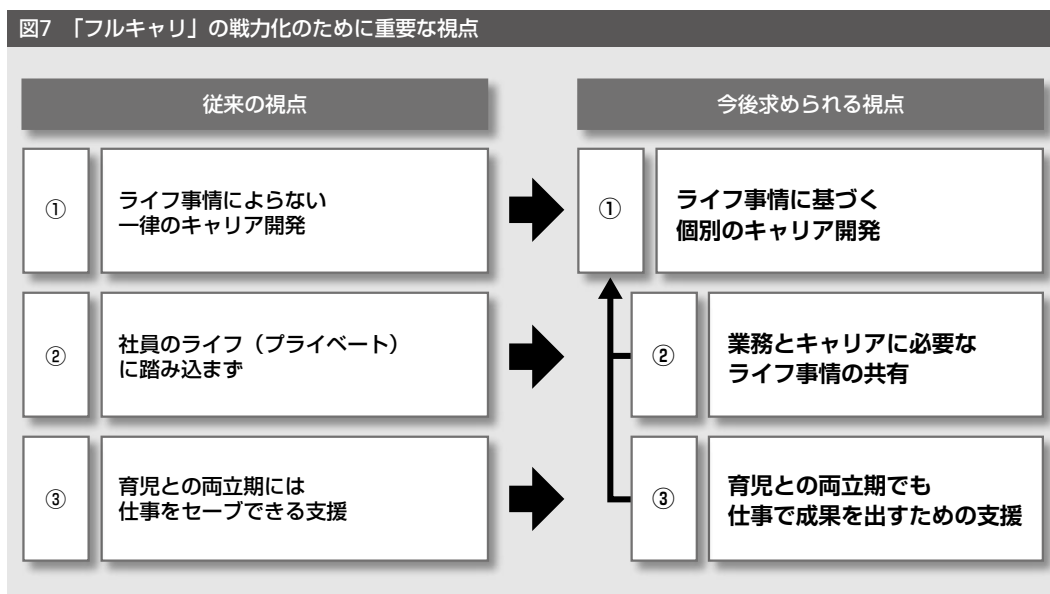
「ライフ事情に基づく個別のキャリア開発」の実現のためには、ライフ事情の共有が必須である。これまでは、業務やキャリア形成の方にライフ事情を合わせる事が一般的であったため、企業として個人の業務・キャリアの検討のためにライフ事情を把握する必要は必ずしもなかった。しかしながら、「フルキャリア」の戦力化のためには、あくまでも業務上の判断に必要であるという前提のもと、上司と社員の間で、本人のライフ事情の共有を図る必要がある。ここでいうライフ事情とは、子育て中の社員であれば、家庭での育児や家事の分担状況、子どもの健康状況、保育園の場所や保育時間の限界、緊急時におけるサポート体制の有無などのほか、この先の出産意向およびその時期の希望なども含まれる。

共有する上で重要なのは、「このようなライフ事情があるので、ここまでしかできない」という限界の明確化に終始せず、「このようなライフ事情があるが、このような条件が整えばここまで是可以する」という可能性を本人と上司で共有することである。

視点③「育児との両立期には仕事をセーブできる支援」から「育児との両立期でも仕事で成果を出すための支援」へ

最後は、育児との両立期であっても「仕事で成果を出す」ために支援するという視点である。これまで、育児との両立期には「仕事をセーブする」ために支援することが一般的であった。たとえば、育児休業制度の対象となる子の上限年齢の法定を上回る引き上げや、時間短縮勤務制度の拡充などである。

図7 「フルキャリア」の戦力化のために重要な視点



これに対し、「フルキャリア」のさらなる活躍のためには、実現可能な範囲で、「極力仕事をセーブしない」で済むようにし、仕事での成果を着実に積み重ねられるように支援することが重要であるとの考えである。

視点①や視点②で紹介したような取り組みに加えて、仕事に従事できなくなる要因（子どもの発病や既存の保育サービスの利用時間の制約など）の一時的な解消を支援するようなイメージであり、病児保育やシッターサービスの利用を会社として支援するといった取り組みが該当する。

「フルキャリア」の戦力化のために重要な視点をまとめると図7の通りになる。

3 「フルキャリア」戦力化に取り組む企業の事例

それぞれの視点を踏まえて先進的に「フルキャリア」戦力化に取り組む企業の事例を紹介する。なお、視点ごとに1社を紹介する形とするが、実際にはいずれの企業もすべての視

点を考慮して、「フルキャリア」戦力化に取り組んでいる点について留意されたい。

(1) 「ライフ事情に基づく個別のキャリア開発」の事例

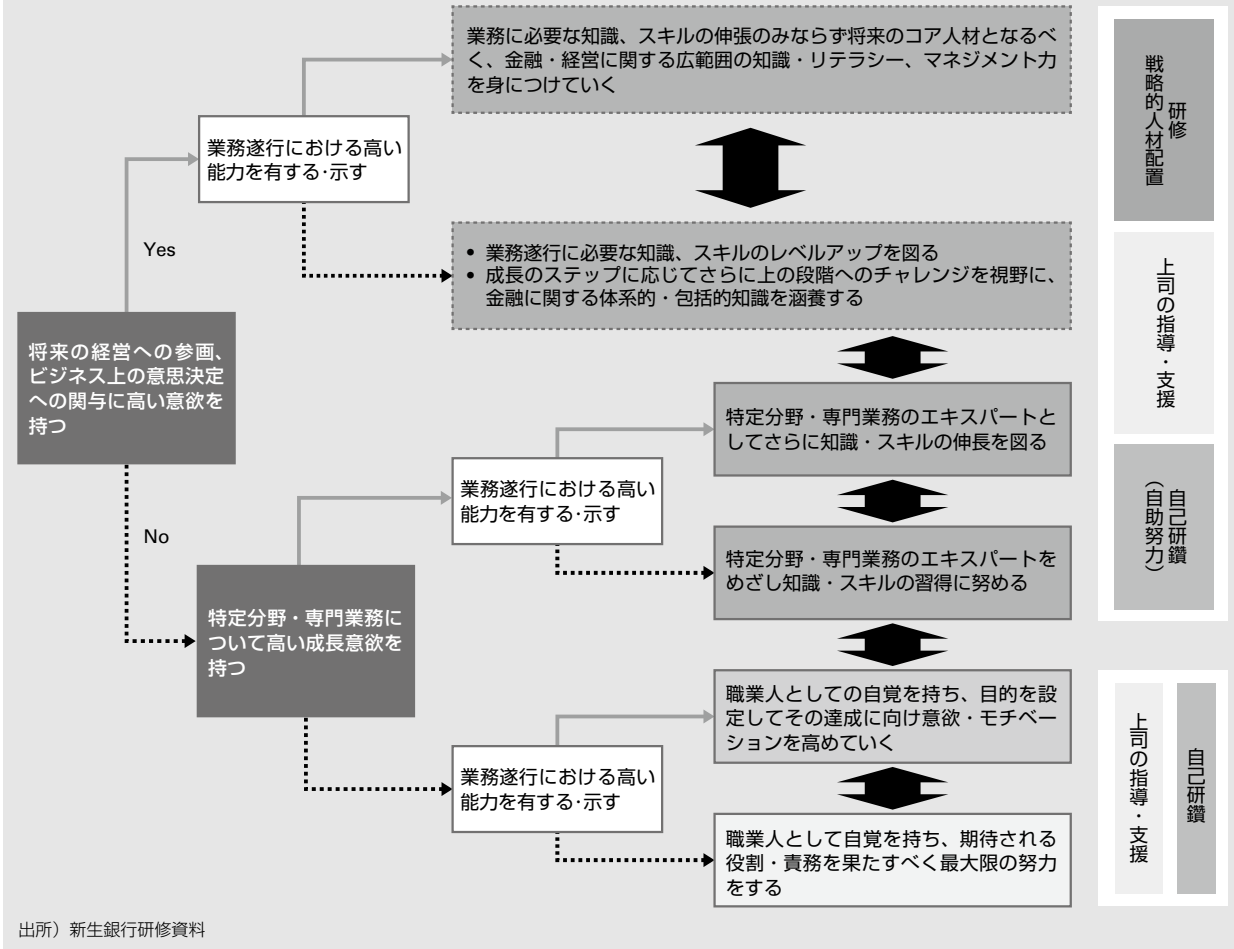
「女性一人一人のキャリア志向や環境に合わせてキャリアゴールや働き方の複数の選択肢を用意」（新生銀行）

新生銀行は、新たなスタートを切った2000年、「成果主義の徹底」「外部人材の積極活用」などをポリシーとした人事制度に刷新した。年功や性別、国籍などにとらわれない多様性を活かす組織運営実現の一環として、女性の活躍を推進してきた。

2014年からは特に女性リーダーの育成および活躍支援に向けて、女性を特別扱いせず育成して活かす方針を掲げて、各種施策を展開している。

同社は、同じ女性であっても志向は多様であるとし、それぞれの志向や実情に合わせたキャリアゴールや働き方の選択肢を用意し、

図8 キャリア志向における女性の多様性の整理（新生銀行）



公正なルールの下、適切な処遇を行う仕組みを明確にした。具体的には、本人に説明し、納得性を高めた上で、キャリアゴール別に設定したコース別人事管理を行い、多様な勤務形態を選べるようにしている。

女性がこれまで「バリキャリア」か「ゆるキャリア」のどちらかを選ばざるを得なかった状況を考えると、複数の選択肢が可視化されていることの効果は大きい。また、制約が外れたり、志向が変化した場合には、キャリアパスを変更できる柔軟な仕組みとなっている点も特徴である。

(2) 「業務とキャリアに必要なライフ事情の共有」の事例

「育休復職者と上司がライフ事情の共有を図るためのコミュニケーションツールを開発」（サントリーホールディングス）

サントリーホールディングスは、多様な価値観や発想を受け入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出できるダイバーシティ経営を目指し、その一環として女性の活躍を推進してきた。2014年、それまで充実させてきた両立支援から、「より活躍するための両立支援」に焦点を当てて各種施策を展開して

いる。特に、育休から復職した直後の不安定な時期を会社として十分にサポートすることで、確実に乗り越えさせ、キャリアを早期に自立させることに注力している。

その一環として、ライフ事情を抱える部下の上司に対し、部下のライフ事情の共有を促している。

具体的には、育休から復職する部下（以下、復職者）を持つ上司（以下、上司）を対象とした研修にて、図9のようなコミュニケーションツールを用い、復職者の育児や家庭環境、新たな出産希望などをどこまで把握しているかについて上司に自己チェックさせている。さらに、把握できていない事項については、上司自ら復職者とコミュニケーションを取って共有するように促している。

共有を推奨している事項は、ライフ事情を抱える部下を含むチームをマネジメントする立場として、また、復職者の育成責任を負っている立場として、把握しておく必要がある事項だと同社が考えるものである。従来からあるような復職者の両立支援という目的を超えて、上司のマネージャーとしてのパフォー

マンス最大化のためであることが明確になっているのが特徴である。

また、復職者本人にとっての効果もある。復職直後に、どのようなライフ事情を上司と共有しておくべきかについて、復職者が独自に判断することは容易でなく、その意味で上司と共有すべき事項が可視化されている効果は大きいという。

一方で、男性管理職からは、「どこまで聞いてよいのか分からない」「聞いたところで何を言ったらよいか分からない」という声が挙がった。しかしながら、マネジメント責任を持つチームメンバーが、どのようなスキルや経験を持っているのか、仕事に対してどのような希望を持っているのかを確認するのと同じように、「フルキャリア」が増えている今、ライフ事情の確認が必要になったというのが同社の考えだ。実際、ライフ事情の把握を図っている上司からは、「同じ子育て中の女性社員でも、それぞれ状況や志向は違うことが改めて分かった」「『保育園に通っている』といっても、どこに住んでおり、どのような保育園なのかによって就業への影響が異

図9 ライフ事情共有のためのコミュニケーションツール（サントリーホールディングス）

<p>あなたは、育休復職メンバーのことをどこまで、把握していますか？</p> <p>◆Yesの数を右上のBOXに記入してみてください。</p>	<p>／ 17問中</p>
① 育児のサポート本制を把握している（例：家族構成・子の年代・両親のサポート体制・シッター利用など）	(Yes / No)
② パートナーとの家事の分担内容について知っている	(Yes / No)
③ パートナーの状況（職業、就業スタイル、実家先、妻が働くことへの理解など）を知っている	(Yes / No)
④ 保育所で預かってもらえる限界時間（何時から何時まで）を知っている	(Yes / No)
⑤ 保育所の預け時間、預けるのにどのくらい時間がかかるのかを知っている	(Yes / No)
⑥ 保育所の送迎時間を知っている（例：朝は夫、迎えは妻など）	(Yes / No)
⑦ 保育所の入園希望時期がどうなっているかを知っている	(Yes / No)
⑧ 保育所の入園希望時期を知っている	(Yes / No)

出所) サントリーホールディングス資料より作成

なることが分かった」といった声が挙がった。

さらに、同社では、「フルキャリア」を取り巻く環境は、子どもの成長などとともに刻々と変化していることから、変化することを前提としてコミュニケーションを継続させることを推奨している。

(3) 「育児との両立期でも仕事で成果を出すための支援」の事例

「育児による仕事のセーブを最小限にし、仕事に打ち込める環境を整備」(ダイキン工業)

ダイキン工業は、育休から復帰する社員の育児による仕事のセーブを最小限にし、仕事に打ち込める環境整備を進めている。

同社は、女性基幹職の早期育成・登用をはじめとした女性活躍推進の取り組みを従来以上に加速させていくため、2011年から、全社を挙げて女性活躍推進施策を本格展開してきた。同社の取り組み方針は、図10の通りである。

同社は、このような方針のもと、出産後も仕事に軸足を置き、挑戦と成長を求める女性社員への支援を強化している。

具体的には、病児・緊急時にも利用できるシッターサービス事業者と法人契約し、利用料金の一部を会社が負担したり、「育児支援

カフェテリアプラン」を充実させ、シッター費用のほか、就業のために両親を呼び寄せる交通費などを含め、年間20万円まで補助したりするなどして、子どもの病気や急な残業・出張時でも、業務上の一定の責任を果たすことができるように支援している。

また、育休からの早期復帰を推奨している。まず、確実に1年以内に職場復帰できるよう、保育所への入所を支援する「保活コンシェルジュサービス」を、専門事業者に委託して提供している。「保活コンシェルジュサービス」とは、育休中の社員に対し、各々の状況やニーズに合った保育所情報や保活に関するアドバイスを提供するものである。

さらに、最近では、子どもが生後6カ月未満で職場に復帰した人への支援を充実させている。該当する人には前述のカフェテリアプランの補助額を3倍にしたり、シッターサービスを1カ月無料で利用できるように会社が費用を負担したりして、早期復職後の支援を強化している。

実際に、1年未満で復職する社員が増えたり、時間短縮勤務からフルタイム勤務に変更する社員が増えたりといった効果が出ているという。ただし、原則1年間である同社の育児取得期間を使って1年間休業したり、短時間勤務制度を利用したりして復職する社員を否定するものではない。育児休暇からの早期活躍を目指そうとする人に、会社として足し算で支援をするというスタンスである。

IV 「フルキャリア」戦力化への投資が必要な理由

紹介した企業のいずれの取り組みも、出産

図10 ダイキン工業の女性活躍推進方針（一部抜粋）

- 1) 優秀人材には男性と同様に修羅場を与えてるとともに、競争社会で勝ち抜いていく覚悟を求める
- 2) 十分に育った人材を男女公平な目で見て基幹職・役員に登用していく
女性基幹職比率の数値目標を設定して着実な登用を目指す、数字合わせの女性優遇の登用は行わない
- 3) 「男女の差は出産のみ」と捉える
人員構成上、今後、女性社員の6割を占める30代前半までの若手（650人）が一気に結婚・出産時期を迎える
育児休暇から早期に復帰し、早期に職場の戦力として活躍してもらうために思い切った制度の充実を行う

出所) ダイキン工業へのヒアリングおよび資料より作成

後も継続して自社で「キャリアを積むこと」を支援するものであり、出産後は仕事をセーブして「就業を継続すること」を支援する従来の支援とは一線を画す。共通するのは、「それぞれの事情に応じた適切な機会と支援を提供することで、ライフイベントを経てもなお活躍する女性を増やそう」という考え方である。こうした取り組みの積み重ねが、数年後の内実ともに十分な管理職候補の増加につながるのである。

今回、「フルキャリア」を定義したことで、企業からは、「実際に『フルキャリア』が増えているという実感がある」「これまで力を入れてきた支援策が必ずしも『フルキャリア』のキャリア形成につながっていなかったことを痛感した」「『フルキャリア』に対し、事情や意向を共有しながら、責任ある仕事に挑戦させることが企業経営上も本人のキャリア形成上も有益であると分かった」などの感想が寄せられた。

また、自分は「フルキャリア」だと思うという女性たちからも、「『バリキャリア』にもなれず、かといって『ゆるキャリア』でもない自分はどうしたらよいのかと思っていたが、定義されたことで安心した」「『フルキャリア』のまま仕事での挑戦や成長を実現できる可能性があるかもしれないと思えたことで前向きになった」との声を頂戴した。

本稿では女性に限って話を進めてきたが、「フルキャリア」は男性にも増えている。価値観の変化もあるだろうが、パートナーである女性が「フルキャリア」であれば、男性としても「バリキャリア」のままではいけないということも影響しているのかもしれない。

紹介した「フルキャリア」戦力化のための打ち手は、いずれも従来よりも手間がかかるだろう。しかしながら、男女ともに「フルキャリア」が増えている現状を考えれば、今、企業は、「フルキャリア」の潜在力を「フル」に引き出すことに積極的に手間をかけるべきである。それは、自社の競争力強化に直結する「投資」である。

注

- 1 独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2) 一分析編一」(2014年3月)
- 2 NRI「生活者1万人アンケート調査」(2015年)

著者

武田佳奈(たけだかな)

グローバルインフラコンサルティング部主任コンサルタント

専門は共働きや子育て世帯、住まいや暮らしに関するテーマについての政策立案・実行支援、事業戦略策定支援