

◇◇ 女性の活躍推進に向けて ―福利厚生から育成投資としての支援へ― ◇◇

企業の新卒採用担当者の中で近年よく語られるのは、男子よりも女子のほうが、採用において魅力的な学生が多いということである。その理由として、学生時代の経験の幅の広さ、社会人になってからの将来への思い、高いコミュニケーション力などが挙げられる。このような新入社員がキャリアを積み、安倍首相が積極的な登用を促している「将来の女性役員候補の確保」に困ることはないはずだが、多くの女性には出産・育児というライフイベントが転機として訪れる。

仕事についての価値観は、「キャリア志向」と「ライフ志向」を両極として、就業者のライフステージに応じてどこかに定まる。ここでは、「キャリア志向」を長期のキャリア形成を目標にして仕事に邁進する姿勢とし、「ライフ志向」を生活のための手段として仕事を持ち続けることを重視する姿勢と考える。就業者にとって、この価値観のバランスが変わるきっかけはいろいろあるが、出産・育児というライフイベントは、特に女性就業者には大きく影響する。

顧客ニーズが高度化・複雑化する社会において、持続的な成長を目指す企業や組織にとっては、キャリア志向の人材が一定数必要である。入社以来キャリア志向だった女性就業者が、ライフイベントを契機に一度仕事を離れ、復職後にキャリア志向への復帰が叶わない状況があるとすれば、それは企業や組織にとって望ましい状態ではない。

企業も行政も育児支援策の充実を図ってきたが、手厚い支援策が女性就業者をライフ志向に変えてしまい、結果としてキャリア志向に復帰できない状況を作っていないかを確認することが求められる。

女性就業者の人材確保の観点から、ライフ志向の就業継続の支援策も重要だが、それに加えて、ライフイベントを経験しながらキャリア志向を維持できるような支援にも注力する必要がある。育児をする女性就業者に対して、仕事量を減らしたり出張に行かせたりしないといった配慮をするのではなく、今までと同じか、より高度な仕事に挑戦する機会を積極的に付与し、仕事を通じた成長を支援することが大切である。育児休業の期間延長や時短勤務などの育児のために仕事をセーブできる支援ではなく、例えばベビーシッターの紹介や費用補助などの育児負担を軽減する支援が考えられる。

このような機会付与と合わせた支援は、制度として一律に整備できるものではない。就業者のそれまでの業績や能力、将来の志向に加えて、家庭・家族の状況も踏まえた支援内容となる。すなわち、育児支援を福利厚生メニューとして提供するのではなく、女性就業者一人ひとりに対して将来のリターンを期待する育成投資と位置付ける考え方である。これを実現するには上司が鍵となる。なぜならば、部下であるキャリア志向の女性就業者にどのような支援をいつ講じるか決めるためには、相互の信頼関係に基づく女性就業者の内面に踏み込んだコミュニケーションが求められるからである。

平成 27 年 7 月 経営革新コンサルティング部長 小原 一樹