

## 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—

株式会社 野村総合研究所      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      武田 佳奈

### 1. はじめに

安倍政権が、わが国の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、空前の女性活躍推進ブームである。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付与や男女が共に仕事と子育て等を両立できる環境整備などの施策を積極的に展開してきた。

直近では、労働者301人以上の企業を対象に、自社の女性活躍状況（女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率等）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」の公表を義務付ける「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）」が施行され、一定の基準を満たす優良な企業を認定する「えるぼし」認定制度も始まった。

女性の活躍状況を単純に数字で把握し、評価する手法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、消費者らが評価の指標の一つにすることは避けられない。そもそもそれが政府のねらいでもある。

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する中で、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言った声を聞く。また、外資系企業との交渉の現場で、

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もあると言う。このことは、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せなければ、更なる激化が予想される人材確保競争で大きなハンディを負うことになる。

いずれにしても、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になっていると認識すべきである。

そこで本稿では、企業における女性の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視点と取り組みについて説明する。なお、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言われている。今回の提案は、そうした雇用システムの改善が重要であることを前提にしつつも、その実現は容易ではないことを考慮し、直近で女性の活躍を推進する際の必要な視点について提案する。

## 2. 今、キャリア女性に何が起きているのか

### 1) 仕事も私生活も共に充実させたいと願う

#### 「フルキャリア」女性の増加

最初に、キャリア女性の実態を捉える。

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」もしくは、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言える。労働政策研究・研修機構が2014年に発表した調査\*1によると、男性管理職の約80%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30%にとどまる。未婚者は男性管理職の場合は10%未満であるのに対し、女性管理職の場合は40%を超える。結婚や子

どもを持つことを希望することは個人の選択であるため一概には言えないが、わが国の企業では、女性が結婚や出産・子育てとキャリアアップの両方を実現するには難しい環境であったことは否定できない。

一方、最近では、結婚や出産・育児にも前向きで、実際に経験しながらも、仕事にもやりがいを求め、キャリアアップにも関心を持つキャリア志向の女性が増えている。NRIは、このような人を従来の「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として、「フルキャリア」と定義した(図表1)。ライフイベントと仕事のどちらか一方を選ぶのではなく、どちらも可能な限りFull(最大限)に頑張りたいと考え、そのため時間的・肉体的・精神的に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。

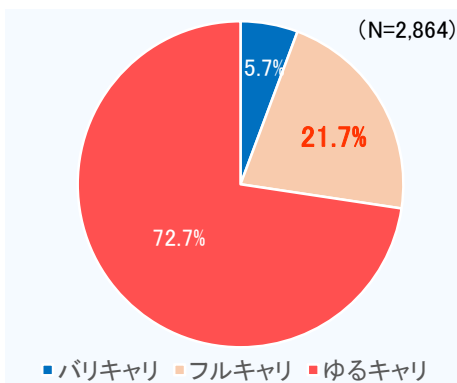
図表1 「フルキャリア」の定義とペルソナ



\*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) 一分分析編一」平成26年3月

NRI が実施した「生活者 1 万人アンケート調査」（2015 年）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（図表 2）。

図表 2 就労女性のキャリア志向別割合



## 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」の戦力化

筆者は、今こそ企業は、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」に着目すべきと考える。その理由は次のとおりである。

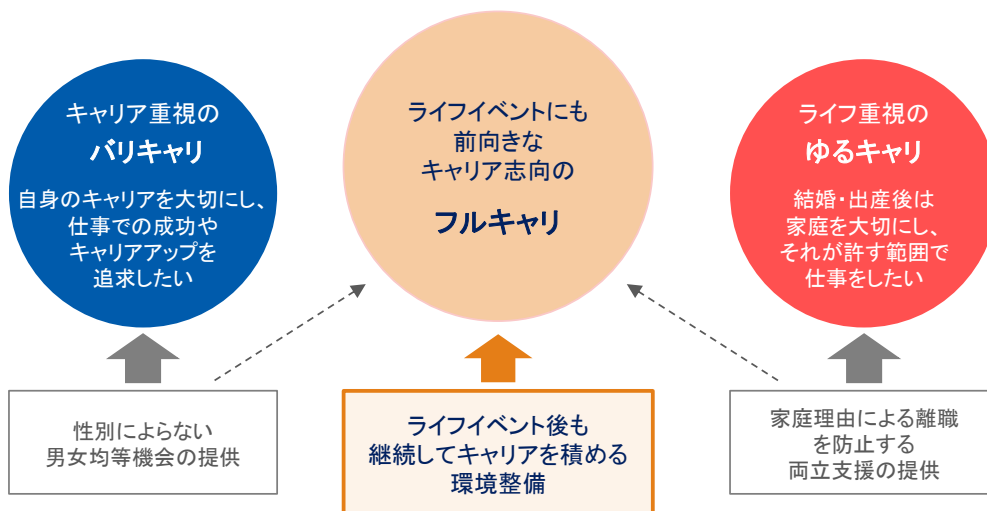
第一に、「バリキャリア」は全体の 10% に満たない。一方で、「フルキャリア」に相当する女性は「バリキャリア」の約 4 倍いると推測できる。女性管理職候補層を厚くするには「バリキャリア」だけでは限界があり、「フルキャリア」

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」の一部は入社数年後に「ゆるキャリア」に転じる傾向がある。入社当初は、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っていた「フルキャリア」が、ライフイベントの発生後にライフ重視の「ゆるキャリア」に転じてしまうことは、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策の提供や、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、昨今の企業は、働く女性の中に「フルキャリア」が多い現状に着目し、フルキャリアの特徴を踏まえた、フルキャリアの戦力化に着手すべきである。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を培い、実績を上げるための支援をしていく発想を企業が持つことが求められる。（図表 3）。

図表 3 「フルキャリア」の戦力化に向けた必要な視点



### 3. 企業が取り組むべき「フルキャリア」戦力化のための視点と取り組み

#### 1) キャリア女性のキャリア志向に対する誤解

「フルキャリア」の戦力化につながる視点を説明する前に、キャリア女性に対する誤解を解いておきたい。なお、説明をわかりやすくするため、キャリア女性に発生するライフイベントのうち、出産・育児を取りあげて話を進める。

##### ①誤解1:「フルキャリア」の復職直後のキャリア意識の高さ

出産前はキャリアへの関心を持ち、行動にもそれが現れていた女性社員でも、出産し、復職してから、業務を遂行するうえで制約が生じたり、家庭の事情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で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方法など、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はないか、かわいそうではないかと、本人を慮って判断することも多い。

しかし、NRIの調査によれば、実態が伴っているかどうかは別として、復職直後は従前どおりのキャリア志向を持っているキャリア女性が少なくないことがわかった。また、「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」といった独自の仕事へのモチベーションを持っていることも特徴である。

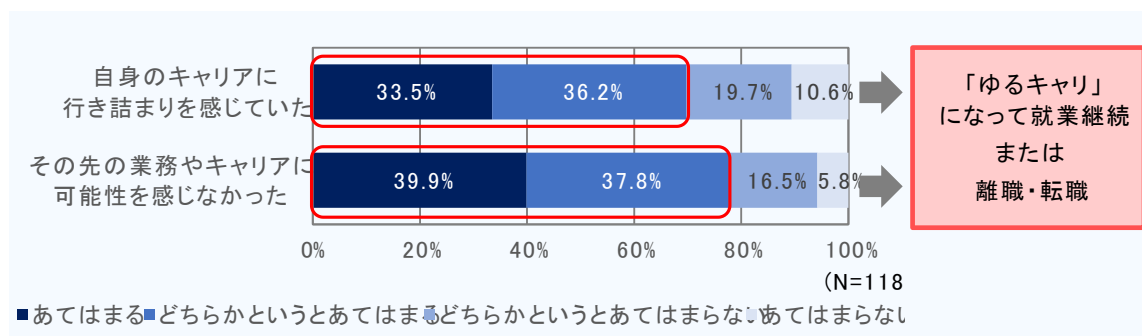
それにもかかわらず、本人の意向を十分に確認せずに、子どもを持った女性にキャリア志向の継続を求めるのは負担であろうと決めつけてしまうと、そのこと自体が、本人のキャリアへの関心の低下を引き起こしかねない。

##### ②誤解2: キャリア女性が復職後に辞める

理由はライフ事情ではなくキャリア事情  
キャリア女性の中には、ライフイベントの発生前後で、「家庭と仕事の両立が困難である」と言って離職したり、「より両立しやすい仕事に就きたい」と言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転換や職務範囲の配慮をして、負担の軽減に力を注いできた企業も多いのではないかと。しかし、キャリア女性が現在の職場を離れる理由は、本当に家庭と仕事の両立の困難さに限られているのであろうか。

一都三県の従業員1,000人以上の企業に正社員として勤務する25~39歳の女性を対象に実施した調査で、離職や転職を考えたことがある女性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69.7%、「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77.7%いた(図表4)。

図表4 働く女性が離職や転職を考えた当時の気持ち



出所) NRI「女性会社員のキャリアとライフに関する調査」(2015年7月)

働く女性が転職や離職を考える背景には、現在の会社では出産後に復職し、子育てをしながら、やりがいのある仕事を経験したり、キャリアアップを実現したりすることは難しいのではないかという不安や、到底できないであろうという見切りをつけ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、「家庭と仕事の両立が困難である」という離職理由は、現在の職場への体裁の良い断り方になっている可能性がある。

一方、昨今、女性のキャリア志向を活かしきれていない企業を辞めようとするキャリア女性向け転職支援サービスが増えている。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女性をターゲットにしている。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、転職を考える動きが加速する可能性もある。

キャリア女性を雇用し、育成してきた企業について話を戻す。キャリア女性の離職を単に家庭の事情と捉えていては、キャリア女性が抱えるキャリアの将来性に対する不安解消に至らず、離職を防ぐことができない。加えて、家庭と仕事を両立しやすく

するために、業務の負担を軽減する支援を強化しては、不安がより強まることもある。企業として、更なる活躍を期待するキャリア志向のある人材を、囚らずも手放してしまっている可能性があることに気が付くべきである。

このように、キャリア女性については、固定化した従来の女性像だけでは十分に捉えることが難しく、誤解したまま対策を講じても効果が上がらないだけでなく、逆効果になることもある。

## 2) 「フルキャリア」女性の戦力化に向けた3つの視点

次に、「フルキャリア」の戦力化に向けて重要となる3つの視点について説明する。

### ①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を確立しており、そのモデルに社員が合わせるものが当然視されてきた。しかし、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も少なくない。

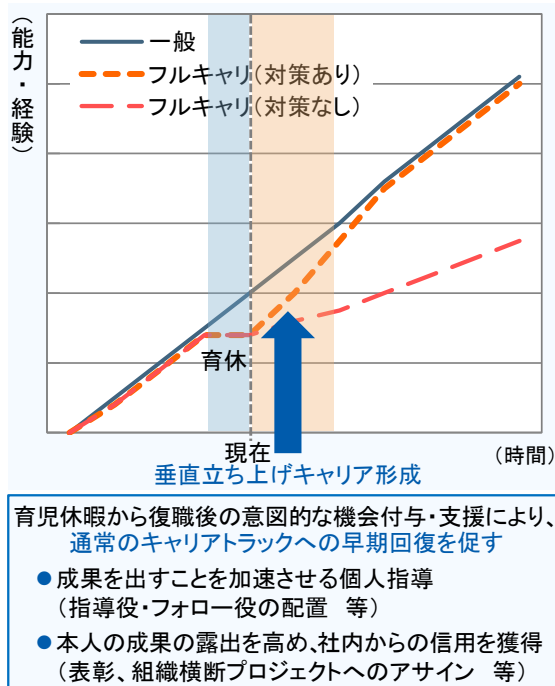
「フルキャリア」は、キャリア形成と出産・育児期のライフイベントが重なり、ライフ

イベントの発生のタイミングによっては、自身のライフ事情がキャリア形成に大きく影響し、キャリアアップに遅れが生じる。

前述のとおり、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、復職する女性に対して企業側が適切な支援を提供しなければキャリア形成が困難となり、結果として本人のキャリア志向の減退につながる。そこで、企業がすべき取り組みの一つは、それぞれのライフ事情とキャリア志向に基づく個別のキャリア開発と考える。具体的には、ライフイベントが発生するタイミングや発生後の状況及びキャリア志向を踏まえ、どのような機会の付与や支援の提供がキャリア形成に最も効果的であるかを個別に判断するイメージである。

図表5は、ライフ事情とキャリア志向に基づく個別のキャリア形成のイメージ図である。出産後に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。

図表5 復職後の垂直立ち上げキャリア形成のイメージ



これまで復職直後は家庭と仕事の両立が最も難しい時期であり、制度・運用上、かつ本人の意向としても、家庭を優先して両立を実現しようとする傾向があった。その結果、キャリア形成の遅れが生じ、その遅れは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こと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状況は、短期的にも、長期的にも避けたい事態と考えられる。また、「フルキャリア」本人も、家庭を優先させようとする企業側の配慮によってキャリア形成に遅れが生じ、取り戻すことが難しくなることは不本意と推察できる。

そこで、「フルキャリア」がライフイベントを経ても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業務アサインや組織配置などの機会を意識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、確実に成果を向上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上げる支援をしたり、本人の成果を社内外へ周知したりするなどの工夫をしている企業もある。

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

「ライフ事情とキャリア志向に基づく個別のキャリア開発」の実現のためには、キャリア志向はもちろんのこと、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にライフ事情を合わせるものが一般的であったことから、企業が個人の業務・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欠かせないという前提のもと、上司と社員の間で、「フルキャリア」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、育児や家事の分担状況、子どもの健康状態、保育園の場所や保育時間の限度、緊急時のサポート体制の有無などのほか、将来の出産意向及び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ため、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はできる」という可能性を本人と上司で共有することである。

### ③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」ことができる支援が一般的であった。例えば、育児休業制度の対象となる子ども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。

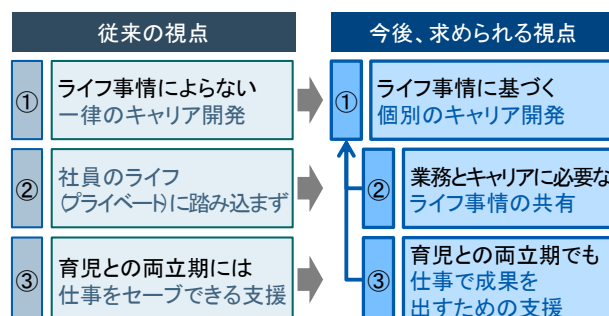
これに対し、「フルキャリア」の更なる活躍のためには、実現可能な範囲で「極力仕事

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る支援が重要という考え方である。

視点1や視点2で紹介した取り組みに加えて、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、病児保育やベビーシッターサービスの利用を会社として支援する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表6のとおりになる。

図表6 「フルキャリア」の戦力化のために重要な視点



最近、こうした視点を持ち、「フルキャリア」支援に取り組む企業が増えてきている。具体的な先進企業の取り組みを図表7に整理する。

これらのほか、公立の学童保育よりも預かり時間が長い民間の学童保育の利用や、保育所の延長保育に係る費用に対し一定額の補助を行う企業もある。

図表7 先進企業の「フルキャリア」支援の取り組み

フルキャリア戦力化のために今後求められる視点		先進企業の取り組み
①	ライフ事情とキャリア志向に基づく個別のキャリア開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同じ女性であっても志向は多様であることを前提に、それぞれの志向に合わせたキャリアゴールや働き方の選択肢を用意した上で、校正なルールのもと、適切な処遇を行う仕組みを確立</li> <li>● 本人と相談の上、キャリアゴール別に設定したコース別人事管理を行い、多様な形態を選べるようにしている。(新生銀行)</li> </ul>
②	業務とキャリアに必要なライフ事情の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児復職者の上司向けガイダンスにて、自身が復職者の育児や家庭環境、今後のキャリアについての希望などをどこまで把握しているかをチェックリストを使って確認</li> <li>● 復職者にも、上司とライフ事情を共有することが自身の両立実現のために有益であることを説明</li> <li>● 上司と部下におけるライフ事情の共有を促す(サントリーホールディングス)</li> </ul>
③	育児との両立期でも仕事で成果を出すための支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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支援策を展開</li> </ul> <p>【例】・病児・緊急時シッターサービスの法人契約          ・シッター費用や両親を呼び寄せる交通費等を対象とした「育児支援カフェテリアプラン制度」(注)(ダイキン工業)</p> <p>(注)生後6カ月未満で職場復帰する人には、補助額を3倍にするなど支援を強化</p>

#### 4. おわりに

図表7で紹介した企業のいずれの取り組みも、出産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」という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、数年後に内実ともに十分な管理職候補の増加につながると考えられる。

本稿では女性に限って話を進めてきたが、男性の「フルキャリア」も増えている。価値観の変化もあるだろうが、パートナーの女性が「フルキャリア」であれば、男性も「バリキャリア」のままではいられないことも影響しているのではないかと。

本稿で紹介した「フルキャリア」戦力化のための視点と取り組みは、いずれも従来よりも手間が掛かる。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 Full (最

大限)に引き出すことに積極的に手間を掛けるべきである。それは、自社の競争力強化に直結する「投資」である。

#### 筆者

武田 佳奈 (たけだ かな)  
 株式会社 野村総合研究所  
 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、生活支援サービス産業に関する政策立案・実行支援、事業戦略策定支援 など  
 E-mail: k2-takeda@nri.co.jp