

第2章 女性活躍推進と人財育成

大内章子

本章のメッセージ

少子化が進む日本において、自社の経営戦略から人事戦略、そして人材育成や評価・賃金を含めた人事システム、組織マネジメントのあり方を包括的に見直し、改善する「企業の成長のための戦略的な女性活躍推進」が企業の生き残りに欠かせない。しかし、均等法施行からの30年間で、女性の就業継続が進んでいるものの、第1子出産時に退職している女性は多く、また管理職として組織の意思決定に携わっている女性は少ない。それは、人材育成における業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスのすべてにおいて、男女による差があるからである。

戦略的な女性活躍推進には、ワークライフバランス施策を整備するだけでなく、女性を男性と同様に「人財」として育成することが必要である。本章では、そのために企業が取り組む方策として、統計的差別の連鎖を途切れさせること、および無意識の偏見の対策研修を行うことにより、スキル形成に必要な業務配分、配置転換、評価、昇進の機会を男性同様に女性にも与え、女性の自己効力感を引き上げることで、女性の昇進意欲を向上させることを提言している。今後は人材育成とワークライフバランス施策を通じて、男女従業員との間に長期的信頼関係を築いた企業が高い競争力を持つことになるだろう。

1. なぜ女性活躍推進なのか - ダイバーシティ・マネジメント

近年、特に女性活躍推進法施行(2016年)前後から、女性の就業継続や管理職への昇進、また結婚・出産でいったん退職した女性の再就職などの女性活躍推進が各省庁や地方自治体をはじめとして各所で広まっている。なぜ今、女性活躍が推進されているのだろうか。

1986年に男女雇用機会均等法(以下、均等法)が施行されてからの30年余り、この間の女性労働に関する取り組みは、男性が主だった職場でも女性が働けるようにトイレや更衣室を設ける・きれいにするといった物理的環境の整備や、男性が主に担っていた職務を女性も担う職務拡大など男女の別なく働ける環境の整備、そして女性が結婚・出産後も長く働けるよう仕事と家庭を両立できる環境の整備であった。多くの企業は各種法律を順守する程度に、「女性のために」環境整備をしてきたと言える。

しかし、少子化で労働力人口が減少している現在の日本企業においては、人材の確保、特に優秀な人材の獲得が難しくなっており、女性が注目されている。単に労働力の量的な増加に寄与するということではなく、これまでに積み重ねられた研究で、女性が活躍する企業では業績が高いということがわかってきている¹。単なる「女性のための女性活躍推進」ではなく、自社の経営戦略から人事戦略、そして人材育成や評価・賃金を含めた人事システム、組織マネジメントのあり方を包括的に見直し、改善する「企業の成長のための戦略的な女性活躍推進」が企業の生き残りに欠かせないという考え方に変わってきているのである。

その考え方は、これまで日本人男性が中心だった日本企業において、マイノリティとされてきた女性だけでなく、高齢者(シニア;第3章)や外国人(第4章)などをも貴重な「人財」として雇用管理する「ダイバーシティ・マネジメント」そのものである。ダイバーシティ・マネジメントとは、人種や年齢、宗教、価値観などにおける個人の多様性(ダイバーシティ)を活かして組織を構築し、組織と個人の成長・幸せを両立しながら実現していくという考え方である。

女性活躍推進をダイバーシティ・マネジメントの一環として捉え、経営戦略に据えることは、長期的に見て「イノベーションの促進」と「優秀な人材の確保」という2つのメリットがある(図2-1)。

イノベーションは、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの2つある。まず、男性が意思決定の中心となってきた企業で、新しく女性の視点が加わることで、新

¹ 例えば、正社員の女性比率が高い企業では、利益率が高く、特に正社員の女性比率が30~40%の企業、30代の正社員女性比率が高い企業では利益率が高い(山本(2014))。また、女性の役員が増加し、女性役員・課長がいる企業、特に製造業において企業の収益率を高める(児玉(2011))。

商品開発など、市場で満たされていない顧客ニーズに応えたり、市場に現れていない顧客ニーズを生み出ししたりすることができるのが、プロダクト・イノベーションである。

ダイバーシティ・マネジメントの効果



資料出所:筆者作成

図2-1 ダイバーシティ・マネジメントの効果

イノベーションは新しい商品・製品を生み出すことだけではない。例えば、女性を含めた多様な視点でオフィスのレイアウトを変えたり、工場で製造ラインを変えたりすることにより人々(老若男女)が働きやすくなる。建設現場に女性が入ることにより、整理・整頓・清掃・清潔が進み、コスト意識や安全意識が高くなるということもある。このように製品やサービスを開発・製造・販売する過程においてイノベーションをもたらすのがプロセス・イノベーションである。

プロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションが生み出されると、顧客満足(Customer Satisfaction; CS)の向上をもたらす、社外評価を高め、それがさらに優秀な人材の獲得・定着につながる。また、イノベーションの創出は従業員のモチベーション向上や職場環境の改善につながる。モチベーション高く働ける職場であれば、従業員満足(Employee Satisfaction; ES)が高まり、従業員は離職することなく定着するので、優秀な人材を自社に引き留めることができる。

モチベーション向上や職場環境の改善は、女性に限らず男性の従業員にも効果がある。女性のモチベーションが上がり、新製品の開発や業務プロセスの改善がなされれば、男性も刺激を受ける。長時間労働が改善されることは男性にとっても仕事以外のプライベートの時間を持てるということになる。育児や家事に時間を取りたいと思っている若い男性にとって働きやすい企業は魅力的であるため、優秀な人材を引き留める

ことができる。

職場の魅力が増し、優秀な人材が定着していることが社外で評価されると、企業イメージや企業ブランドの向上につながり、さらに人材採用時の応募者が多くなるなど優秀な人材の採用につながる。

さらに、ダイバーシティ・マネジメントを推し進めることで、国や公的機関、民間企業で設けられている認定や表彰を受けることができれば、評価されていることをさらに対外的にアピールすることができる。

このように、ダイバーシティ・マネジメントを推し進めることは、グローバル化が進み、厳しいビジネス環境の下でイノベーションの創出が求められている中で、企業の持続的成長を左右するものとなっているのである。

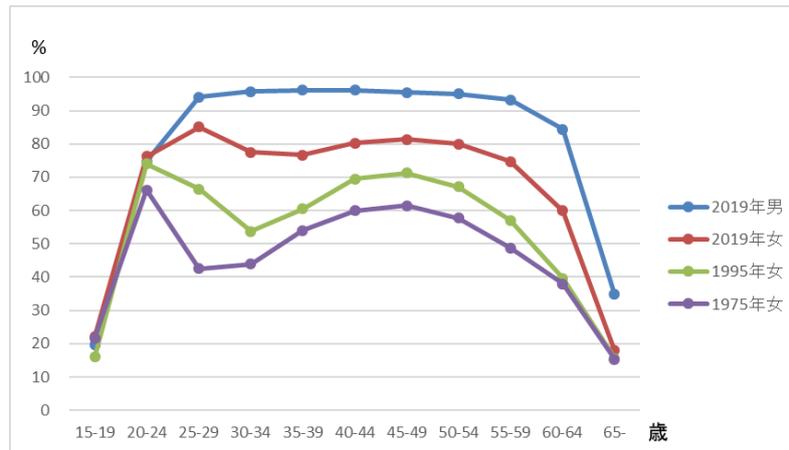
2. 女性活躍の現状

今や、女性活躍推進、ダイバーシティ・マネジメントという言葉をよく見聞きするようになり、以前に比べて女性が働く環境は改善されている。実際のところ、女性活躍の現状はどうなっているのだろうか。

2.1 女性労働力率

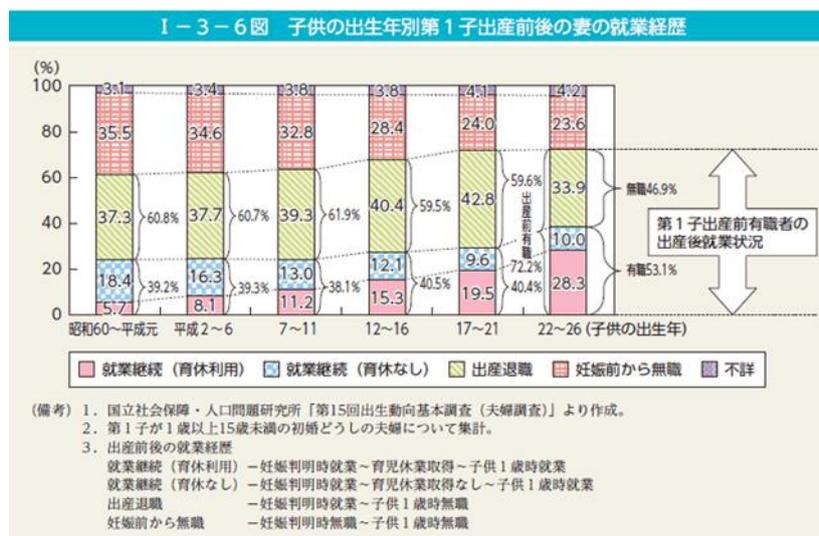
まず、女性がどの程度働いているのかを示す年齢別の労働力率を見てみよう(図2-2)。男性は学校卒業後から50代まで一貫して90%以上で台形型を描くのに対して、女性は学校卒業後に高いものの、結婚・出産育児期の30代に低くなり、育児期を過ぎた中高年期に再び上昇し始めるというM字型カーブを描いてきた。M字型カーブの谷底は、最も低かった高度経済成長期から浅くなってきて、現在では台形に近づいてきている。欧米先進諸国もかつて1960~70年代にM字型カーブを描いていたが、1990~2000年代までに台形型に移行した。

結婚・出産前後の女性の就業継続割合を見ると、均等法成立からの約30年間(1985~86年から2010~14年)に、結婚して仕事を辞める人は35.5%から23.6%に減ってきており、また、育児休業を利用して就業継続している人が5.7%から28.3%に増えてきている(図2-3)。育児休業や短時間勤務などのワークライフバランス(以下、WLB)施策が整い、就業継続しやすくなってきたと言える。とはいえ、第1子出産時に仕事している女性は38.3%と4割に満たない現状がある。



資料出所:総務省統計局「労働力調査」より筆者作成

図 2-2 女性と男性の労働力率(日本)



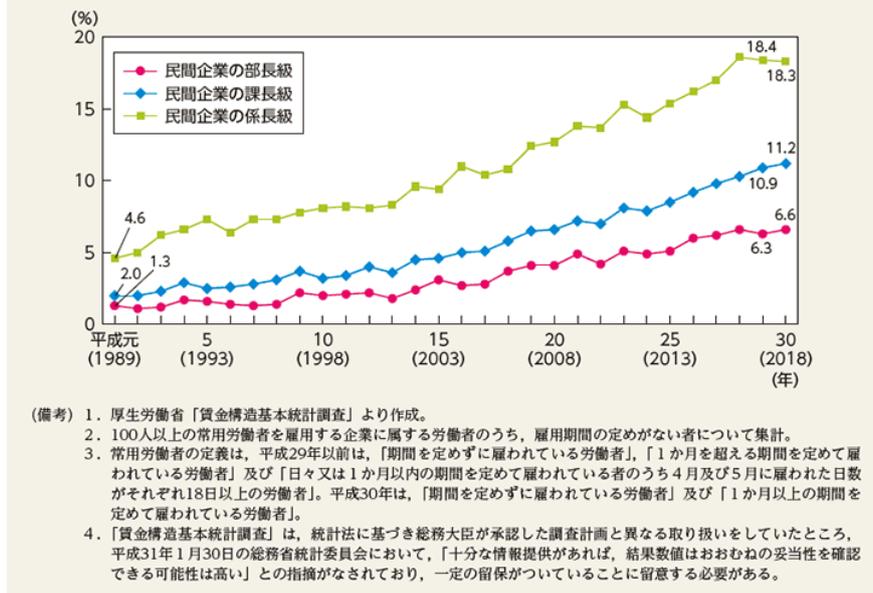
資料出所:内閣府「平成 29 年版男女共同参画白書」より引用

図2-3 子供の出生別第1子出産前後の妻の就業経歴

2.2 女性管理職比率

働き続ける女性が徐々に増えてきているが、管理職に昇進する女性も増えてきているだろうか。100人以上規模の企業における女性管理職比率を見てみると(図2-4)、平成元(1989)年~29(2017)年の約30年の間に、課長 2.0→10.9%、部長 1.3→6.3%と5倍程度に増えている。

I-2-12図 階級別役職者に占める女性の割合の推移



資料出所:内閣府「平成30年版男女共同参画白書」より引用

図2-4 女性の管理職比率(日本)

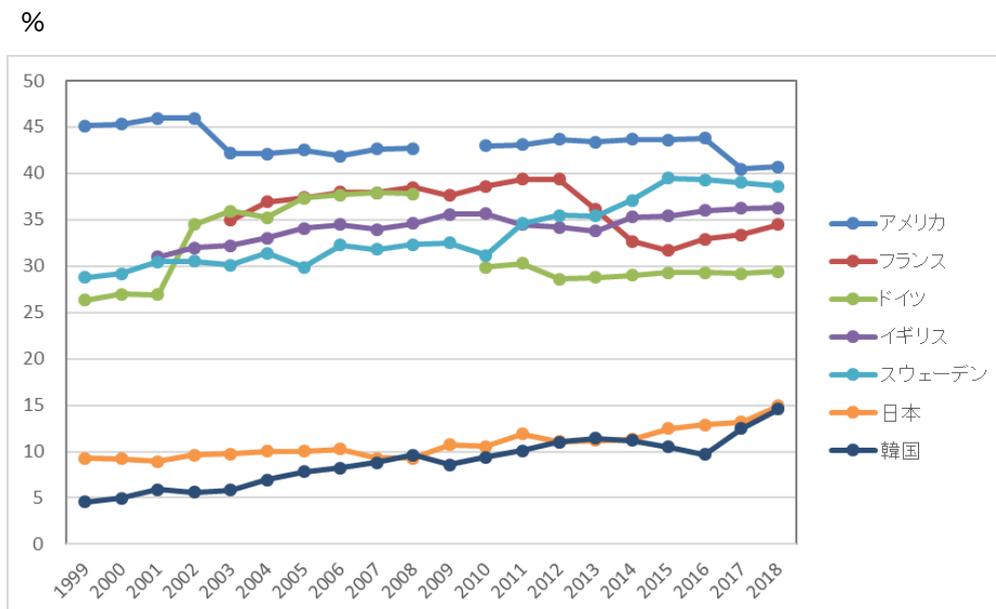
しかし、公務員も含めた女性管理職比率について、国際比較してみると(図2-5)、次の2つのことが言える。1つめは、日本の女性管理職比率が、欧米諸国の30~40%に対して、国際的に見て非常に低い水準にとどまっていることである。2つめは、その日本の女性管理職比率の経年変化を見ると、1999年(9.4%)から約15年間はほぼ横ばいで2014~18年(14.9%)になってようやくやや増加していることである。韓国がこの間に4.6%から14.6%に約3倍に増加し、日本とほぼ同じになったことは対照的である。

このように、均等法施行からの30年間で女性の就業継続が進んでいるが、第1子出産時に退職している女性は多く、また管理職として組織の意思決定に携わっている女性は少ない。

このような現状で女性活躍が積極的に推進されてきているのだが、企業の人事部や男性管理職からは、「WLB 施策を整備して女性は長く勤めるようになってきたが、管理職に登用しようとするのが嫌がる女性が多く、女性の昇進意欲は低い」、「女性の意識が低い」、「将来を期待していた女性でも出産・育児休業復帰後は子育て優先になる」、「育児中の女性が管理職になるのは無理がある」といった嘆きをよく聞く。女性に問題があるかのようなのだが、何がそのような状況にさせているのか。女性の活躍という場合、様々な活躍のあり方がある²が、次節からは、女性が企業の意思決定層である管理職

² 企業における「女性の活躍」は、女性が望む形で自身の能力を發揮しながら活き活きと働いている状態で、雇用

として活躍するために、企業における人材育成の仕組みから女性の管理職昇進を考えていこう。



資料出所:ILO LABORSTA および ILOSTAT(2010年まで)、(独)労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較』(2010~18年分)よりデータが入手可能な年のみで筆者作成。

注:15歳以上、ただし、アメリカ、イギリスは16歳以上、スウェーデンは15~74歳、

2008年までISCO88基準(ただし、日本、アメリカ(2002年まで)はISCO68基準)、2009年以降はISCO08基準。

管理職の定義:ISCO88では立法議員、上級行政官、管理的職業従事者、ISCO68では管理職、ISCO08では社長、上級公務員、立法府議員、管理者である。

上記基準により、管理職の定義が若干異なる。

図2-5 女性の管理職比率(国際比較)

3. 女性が活躍する職場の2つの条件

女性が(そして実は男性も)管理職として活躍する職場の条件とは何か。その条件とは、就業継続、および高度な技能形成とマネジメントスキルの習得の2つである。高度な技能を持っていない人が形だけ管理職になれば企業の経営力は弱くなる。そのため、就業継続しているだけでなく、高度な技能・マネジメントスキルを習得していることが、

形態や職位を問わず様々ある。女性だけが頑張るのではなく、次節で述べる企業における人材育成の他に、男性が家事・子育てを担い、ワークライフバランスをとれる働き方を、保育園の待機児童解消など社会で子育てする、など女性が活躍できる環境を男女がともに作っていくことが求められる。

管理職になるための絶対的な条件となる。この2つの条件を満たすために企業に必要なものが、WLB 施策と男女均等施策である。

厚生労働省『雇用均等基本調査』では女性管理職が少ない理由を企業に継続的に調査している。理由として以前 2006 年に2番目に多かった「女性の勤続年数が短いから」という回答は 2013 年には少なくなり(30.9→16.2%)、現在圧倒的に多いのは「管理職に必要な専門的な知識を持っている人がいないから」(58.3%)という回答である。

女性は働き続けても管理職に昇進する人が少ないのはなぜなのか。「新卒採用時の成績だけで見ると女性の方が優秀なので、成績順に採用すると女性ばかりになってしまう」とは、企業の人事担当者からよく聞く言葉である。新卒採用時に能力があったのにそれを活かさないのは、企業の人事雇用管理施策が、WLB 施策に集中し、次節以降見るように人材育成における男女均等施策が進んでいないからである。

4. 人材育成

一般に、管理職になるのに必要な技能はどのように形成されるのだろうか。男女にかかわらず人々は、配置された職場で「業務配分」され、上司や先輩による指導やOJT(On the Job Training)により業務を遂行することでスキルを身に付け、その後、職場内での業務替えや他部署への「配置転換」や社内外の研修の機会を得ながら、徐々に仕事の難易度を上げ、仕事の種類も増えていく。時には修羅場をくぐり、一皮むける多様な仕事経験を積むことにより、仕事の深みと幅を広げ、徐々に高度なスキルを形成していく。そのスキルが「評価」され、「昇進」を果たすことにより、マネジメントの機会を与えられ、より高度な技能を形成していく。その中で、成長感、達成感、責任感、承認が得られ、次なる仕事へのモチベーション向上につながる。

本節では、まず女性の「配置転換・昇進」のプロセスを見て、その後、「評価」と「業務配分」について見ていこう。

4.1 配置転換と昇進

一般に、配置転換・昇進のプロセスは 3 つの段階に分けられる。まず、入社後 10～20 年間の「①同一年次同時昇進」で、ジョブローテーションや配置転換をしながらスキルを身に付け、同一年次では同時に昇進する。やがて、係長や課長就任など「②第一次選抜」が行われ、同一年次間でわずかな差がつく。昇進によりマネジメント能力涵養の機会を与えられる時期である。その後、「③上位役職への厳しい選抜」が行われる。

本来、これらのプロセスに男女の差はないはずだが、企業における実際の配置転

換・昇進の状況は男女によって差がある。ここで筆者が長年継続的に行ってきた女性総合職・基幹職のキャリアの研究を紹介しよう。この調査の対象は、コース別雇用管理制度³を有する企業で働く女性総合職と、同制度を有しない企業で、男性と同等の立場で入社した女性基幹職である⁴。調査で彼女らの配置転換や昇進の経験を細かく聞き取りした結果、女性総合職・基幹職の配置転換・昇進には次の6つのパターンが見られた。

- a) 女性役職創出型：性別よりも個人の業績・能力を重視して異動が行われており、段階③の上位役職への選抜にも女性が参加する。
- b) ガラスの天井型：段階②の係長・課長職までは女性も昇進するが、それより上位の役職に昇進する女性が少ない。
- c) 昇格遅れ型：女性にも適切な配置転換が行われているが、段階②の昇進・昇格で男性より遅い。
- d) 形式昇格型：勤務地などの点で男性とは異なる配置転換が行われているが、段階①では女性が男性と同様に形式的に昇進する。企業が女性のみ特定の専門技能を身に付けさせるケースや、転勤のない中間職、地域限定職なども含む。高度な技能を持って長期継続就業の可能性はあるが、段階③の上位役職に昇進する見込みは少ない。
- e) 配置転換格差型：ある程度の配置転換は行うが、男性のそれとは異なり、昇進・昇格も遅れる。
- f) 女性固定型：男性が頻繁に移動して広範な技能形成を行う一方、女性はほぼ一定の部署にとどまり、昇進・昇格も男性に比べてかなり遅れる。

これらの中で男性と同じプロセスをたどれるのは「女性役職創出型」のみである。男性と同じ総合職・基幹職でありながら、パターンd、e、fは男性と配置転換が異なる。つまり、管理職に昇進するのに必要な、配置転換を通して様々な仕事を経験する機会を与えられていないことを示している。

同様の結果は約5,000人の男女の管理職・一般従業員を対象にしたアンケート調査の分析(大内・奥井・脇坂(2017))でも得られている。この調査では、配置転換を、転居を伴わない事業所間の配置転換、転居を伴う国内転勤、国内の関連会社への出向、海外勤務の4つのタイプに分類している。男女の配置転換の比較をすると、役職なし・係長では、男性は転居を伴う国内転勤、国内の関連会社への出向、海外勤務が多

³ 基幹的な業務を担うか否か、転居を伴う転勤があるか否かで、総合職や一般職など2~3のコースに分けて雇用管理する制度。

⁴ 調査は、1985年前後に入社した均等法世代の女性総合職・基幹職60名(大内(1999))、その10年後に入社した第二世代の女性総合職・基幹職30名(大内(2012))、さらにその10年後に入社した第三世代の女性総合職・基幹職15名の合計105名(21世紀職業財団(2015))に対して行われた。

いのに対し、女性は同じ事業所内での配置転換が多い。課長・部長では、女性もある程度の配置転換を経験しているが、男性よりはやはり転居を伴う国内転勤や、国内の関連会社への出向といった経験が少なく、同事業所内での配置転換が多い。こうした傾向は、女性管理職比率の低い企業やコース別雇用管理を導入していない企業に顕著に見られる。つまり、男性より配置転換の機会が少なく、経験の幅が狭く、技能を身に付ける機会が少ない女性は昇進できないという、単純なロジックとなっている。

たとえ配置転換・昇進プロセスの段階①②まで男性と同様に経験を積んでいても、出産と同時に「育児と仕事の両立は大変だから」と「配慮」され(後述の「無意識の偏見」)、それまでの仕事とは全く異なる誰にでも取って代わられる仕事(例えばコールセンターの仕事や補助的な業務)に回されることがよくある。俗に言うマミートラックに入ってしまうのである。これでは仕事は続けられても、やりがいを感じることはできない。我慢して仕事を続ける人もいるが、これまで苦勞してスキルを身に付けてやりがいある仕事してきたのにこんな仕事しかできないのかとがっかりして退職する人も出てくる。

このように、女性は男性の配置転換・昇進プロセスとは異なり、管理職昇進に必要なスキルを形成できていないことが多い。

4.2 評価

先のパターン b、c は、スキル形成の機会である配置転換が男性と同様であっても、身に付けたスキルの「評価」の段階で男性と異なることを意味する。そこで、次に人事評価について見ていこう。

一般に、人事評価は、第一に、能力や仕事ぶりを評価し、本人にフィードバックすることで能力開発に役立てる人材育成の機能を持ち、第二に、従業員にインセンティブを持たせ、企業側の人件費の効率的配分を行うために昇給・昇格に差をつける選抜の機能を持つ。

評価の基準は3つあり、1つめは能力評価で、職務遂行能力を対象とする。2つめは行動評価で、仕事に対する姿勢が対象となる。3つめは業績評価で、仕事の成果を対象とする。これらの評価の結果が賃金や昇進に反映される。

先のパターン b、c はこの人事評価において、男女の差があることを示しているのだが、サービス業 J 社を調査した研究(大湾(2017))でもそれが示されている。この調査では、目標管理制度の目標達成度を評価する比較的客観的な業績評価においては、程度の差こそあれ、どのレベルでも女性が男性よりも業績が高かった。ところが、会社の行動指針に沿って行動していたかという比較的主観的な行動評価で見ると、分布の下の方では男性より女性の評価が高く、上の方では男性より女性の方が評価が低い、つまり、女性は男性に比べてばらつきが少ないことが示されている。

なぜ行動評価で男女差があるのか。この点について、この研究をした大湾秀雄氏は3つの仮説・解釈を挙げている。1つめは、女性部下の能力に関する情報量が少ないため、女性には平均的な評価を付けがち(評価者の中心化傾向という)だという仮説である。2つめは、自己評価の時点で男性は女性よりも高めの評価を出しがちで、自己評価を修正する形で評価する上司に評価する力がない、あるいは衝突を避ける傾向が強い場合には男女差が残ってしまうという仮説である。3つめは、女性の問題児は少なく、他方、できる人に求められる行動特性(たとえばリーダーシップなど)が女性は欠如しがちである、つまり苦手だという解釈である。いずれにしても、女性の昇進に不利な要因を示すものである。

4.3 業務配分

これまで、配置転換・昇進の異動状況、そして評価を見てきたが、そもそも職場の管理職によってなされる業務配分そのものが男女の部下で異なる場合がある。筆者が関わった総合職・基幹職を対象にした21世紀職業財団(2015)の調査では、女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えていると回答した人が31.5%、責任の重い仕事を与えていると回答した人が31.4%、より多くの仕事を与えていると回答した人が34.5%と3割強の男性管理職が仕事の付与に男女差があると回答している。困難なチャレンジングな仕事を経験することがより高度なスキルの形成につながることを考えれば、このような管理職の下で業務配分された女性と男性との間でスキル差が生まれるのは必然であろう。

業務配分で男女差が生じる理由としては、統計的差別、無意識の偏見、および低い女性の昇進意欲と自己効力感が挙げられる。そこで、これらについて次節で見たい。

5. 女性の人材育成を妨げるもの

5.1 統計的差別

統計的差別とは、統計的に見ると女性の方が早期に退職している人が多く、女性全員を男性と同じように育成しても無駄になるから、女性よりも男性に人材育成投資をするというものである。男性と同様に育ててもらえると期待して入社した意欲と能力のある女性からすれば、モチベーションが下がり、また就業継続のメリットがないため離職しやすい。こうして、統計的差別は続いていくのだが、国の政策や企業努力でこの連鎖を途切れさせなければならない。

5.2 無意識の偏見

「無意識の偏見」(Unconscious Bias)とは、人々が無意識のうちに持っている考え方、ものの見方である。管理職が、育児休業から復帰したばかりの女性に「子どもの病気の時に休みやすいように」誰にでも取って代わられる仕事に配置転換するのは、管理職本人の「優しさの勘違い」からくるもので、女性本人が必ずしも望んでいるとは限らない。他にも「女性はリーダーに向かない」「子どもが発熱時に保育園に迎えに行くのは女性」、そして次に見る「女性の昇進意欲が低い」などが無意識の偏見である。こうした無意識の偏見により、業務配分が男性には責任ある仕事、女性には補助的な仕事につながり、女性の人材育成を阻んでいる。

先の21世紀職業財団の調査では、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思う」管理職は3割おり、こうした性別役割分業意識が女性部下への体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や仕事の与え方に男女差を付ける「配慮」を行っている者が多かった。「女性は、子どもが生まれるとモチベーションが下がる。男性の方が成長する」、「育児中は責任ある仕事を任せられない」などの思い込み、「無意識の偏見」を持つ管理職の下では、女性は好むと好まざるとにかかわらずマミートラックに入ってしまう。無意識の偏見への対策研修が求められる。

5.3 女性の昇進意欲

先に紹介した厚生労働省の調査「女性管理職が少ない理由」(2013)で、2番目に多いのは「女性が希望しない」21.0%であり、労働政策研究・研修機構(2011)の調査でも、各管理職層において女性比率が伸び悩んでいる原因に、「昇進意欲の低い女性が多いため」が部長クラスで12.8%、課長クラスで14.3%挙げられている。また、均等法以後に入社した総合職女性でも、その多くは管理職に就くことを希望していない(安田(2009))。

では、昇進意欲を左右する要因は何か。その要因は大きく2つ挙げられる。第一は、昇進のための訓練受講、仕事の裁量度、上司マネジメント、ポジティブ・アクションなど仕事に直接かかわる要因である。第二は、子どもの有無やその数、育児休業・時短勤務制度の取得の有無及びその利用期間、WLB 施策など仕事とは直接かかわらない間接的要因である。諸々の研究(川口(2012)、労働政策研究・研修機構(2014)等)を総合すると、前者の仕事に直接かかわる要因は昇進意欲の向上に有効だが、後者の間接的要因は昇進意欲に影響ないか、それほど関係ない。すなわち、前者の仕事に直接かかわる要因次第で昇進意欲は高くも低くもなるのである。これら諸研究は人材育成の機会を男女同等に与えることが女性の昇進意欲向上の上で重要だといふこ

とを示唆している。

先の 21 世紀職業財団の調査では、女性の昇進意欲は男性に比べると低い、女性の昇進意欲は勤め続けるうちに高くも低くもなることが示されている。入社時に昇進意欲が高かった女性がその意欲を維持するには、仕事を面白いと感じた経験が大事であり、男性の平均退社時間がせめて 20 時台までであることが必要であること、逆に、入社時に昇進意欲が無かった女性が昇進意欲を持つには、男性の平均退社時間は 19 時台までであること、仕事を面白いと感じた経験があること、手本としたい同性の先輩が存在することが必要であることが示されている。さらに、仕事を面白いと感じた経験があること、現在の上司が積極的に育成してくれること、現在の仕事の満足度が高いことが、男女ともにキャリアの展望を描くのに役立つとされる。

このように女性の昇進意欲は、管理職が女性を男性同様に育成しているか、また男性の平均退社時間が遅くないなど職場全体が働きやすいかによって影響されるのである。後者は、男女にかかわらず WLB をとれることが求められ、まさに現在、国を挙げて推進されている長時間労働の是正を中心とした働き方改革の必要性を示している。「女性の昇進意欲が低い」のは環境が生み出した現象であり、無意識の偏見でもある。「女性の昇進意欲が低い」という管理職の無意識の偏見が、女性に責任ある業務配分をせず、男性同様に育成しない環境を生み、結果的に女性の昇進意欲を低くさせているとも言える。

5.4 自己効力感

自己効力感とは、ある結果を生み出すために必要な行動をどの程度うまく行うことができるかという個人の信念(確信)である。自己効力感に変化をもたらすものとして次の 4 つが挙げられている(バンデューラ(1997))。

- ① 制御体験: 成功体験、自己が自己の経験に対して持つ認識。
- ② 代理体験: モデルとして他者を観察して得るもの。
- ③ 社会的説得: 他者の自己に対する言葉による説得や励ましによって持つ「自分ができる」との自己認識。
- ④ 生理的・感情的状態: 自分の体調や気分。

これまで見てきたように、上司から配分された業務の遂行、職場内での業務替えや他部署への配置転換や社内外の研修の機会を通して様々な仕事を経験する機会が高度なスキル形成につながる。その中の「難しい仕事を遂行できた」「困難な状況でも周りの人々との協働で仕事を遂行できた」といった成功体験が「制御体験」であり、たとえ小さいものでも積み重なることにより、自己効力感が高まる。

周囲に自分と同じような立場の人、例えば身近な先輩が、そのような様々な仕事を

経験する機会を得て高度なスキルを形成していれば、その先輩をモデルとして観察することで自分の将来の姿を思い描くことができる、つまり「代理体験」ができる。

困難な状況になったときに、上司や仕事の面で指導する立場の先輩が的確なアドバイスしながら、あるいは寄り添いながら「君ならできる」と励ましてくれる、このような「社会的説得」があれば、何とか工夫して困難な状況を乗り越えることができると思える。

しかし、女性が、男性とは異なる配置転換・昇進で制御体験を得にくい、身近に女性管理職が少なくモデルとして観察する代理体験が得にくい、「子どもの面倒を見るのは女性」「女性はリーダーに向かない」といった無意識の偏見を持った上司の下で社会的説得が得にくい、といった状況にあれば、自己効力感が高まるはずもない。女性活躍推進の一環で上司に「管理職にならないか」と打診されても、女性が「いえ、私にはとてもではないけどできません」と断るのは、自己効力感が低いゆえで、低い自己効力感はそのまでの育った環境によるのである。

女性を男性と同様に戦力として育成しなければ、自己効力感の低い女性が多くなる。自己効力感の低い女性が多いため、上司は女性に将来のスキルを高めるような業務を配分しない、それが女性の自己効力感を低める、という悪循環が続く。この悪循環を断ち切るのは、女性の自己効力感を高めるような企業の人材育成である。それは、これまで述べてきた業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスすべてにおいて、女性を男性と同様「人財」として「育成」することである。

6. 今後の「人財」育成～女性雇用の観点から～

日本企業の特徴とされてきた日本型雇用システムの特徴は、一般に、長期雇用、年功序列、企業内労働組合だと言われてきた。その中で、性別役割分業に基づいて、男性が意思決定層の中心となり、女性が補助的な役割を果たしてきた日本型雇用システムが女性活躍を妨げてきたとも言われる。

本章では、日本企業において、そうした日本型雇用システムそのものというよりは、日本企業の「人材育成」が高い競争力を生んできたと考えている。従業員の中でも長期に勤められる主に男性を対象に、年功序列で処遇してきたことが強さを生み出したわけではなく、従業員を人材育成してきたことに着目している。

人材育成とは何か。業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスのすべてを指す。その人材育成について、男女による差はあるのか。本章で示してきたように、すべてのプロセスにおいて男女差がある企業が圧倒的に多い。人材育成のプロセスに男女差がないにもかかわらず、男女の管理職比率に大きな差があるとしたら、それはなぜか。女性の能力が男性のそれに劣っているという説明は説得力を持たない。それ以外の説明で、説得力のあるものはあるだろうか。否である。

男女の管理職比率に大きな差があるのは、人材育成に男女による差があるからで、女性を人材育成の対象として男性と同様に育成することが必要である。そのために企業が取り組む方策として、本章では、統計的差別と無意識の偏見をなくし、女性を「人財」として育成し、女性の自己効力感を引き上げることで、女性の昇進意欲を向上させることを提言している。

まず、国の政策とともに企業努力で統計的差別の連鎖を途切れさせること、および無意識の偏見の対策研修を行うことにより、スキル形成に必要な業務を女性に配分することである。そして、人材育成に不可欠な配置転換の機会を男女同等に与えることで、スキル形成を行う。さらに、男性の平均退社時間が遅くないなど職場全体が働きやすい環境にすることにより、女性の昇進意欲は向上する。業務配分、配置転換、評価、昇進などのプロセスすべてにおいて、女性を男性と同様「人財」として育成することは、女性の自己効力感を高め、女性の昇進意欲を向上させるのである。

今、なぜ女性を人財とみなして育成するべきか。それは、日本が少子高齢社会に突入し、労働力人口が減少し、男性のみを意思決定層の中心に据え置くことが難しくなっているという理由だけではない。人々の意識が変化していることがある。1993~94年に家庭科が男女共修となり、中学・高校の6年間に家庭科を学んだ共修世代は、今や30代半ばとなり、その既婚男性はそれより上の別修世代より、家事をする率が高いという分析結果がある(Hara & Rodriguez-Planas (2019))。仕事も家事もするのが当たり前と考える世代が増えれば、配置転換を通じた人材育成の中心に男性を据える合理性はなくなる。特に、配置転換の中でも転居を伴う転勤がWLBを妨げることを考えると、スキル形成上不可欠な転勤に限るなどの対応が求められる。

冒頭に述べたように、女性が活躍する企業では業績が高く、企業の成長のための戦略的な女性活躍推進が企業の生き残りに欠かせない。プロダクト、プロセスの両面で日本企業のイノベーションを生み出すのは男性だけではない。老若男女、国籍を問わず、人財のダイバーシティ(多様性)がイノベーションを生み出す源泉となる。企業には、多様な人財を育成し、雇用管理するダイバーシティ・マネジメントが求められる。

今後、戦略的にダイバーシティ・マネジメントを進める企業では、企業と従業員の間の長期的な関係性に変化が予想される。従業員と企業間の「カシカリ」のサイクルの短期化である。従来は、男性従業員が配置転換など仕事や教育訓練のチャンスというカシカリを企業から得て、業績を示すことで企業に貢献して定年までの長期の間にカシカリを返すという、企業との間に長期的なカシカリのサイクルが成立してきた。しかし、配置転換など仕事や教育訓練のチャンスだけでなく、WLB施策などを含めてカシカリを企業から受け、やがて短期のうちに業績・能力の向上および新たな意欲を持って企業にそのカシカリを返す短期的なカシカリのサイクルが成立する場合にのみ、従業員は転職せずに就業継続するだろう。そして、こうした人材育成とWLBを中心とした短期のカシカリのサイク

ルが繰り返されることで、企業と従業員の間で長期的信頼関係を築いた企業が高い競争力を持つことになるだろうと筆者は考えている。

※本章は大内(2020)の論稿および本研究会での議論を基にしている。

《参考文献》

- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成—女性基幹職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』471, pp.15-28
- 大内章子(2003)「女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」、筒井清子・山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』学文社, pp.107-127
- 大内章子(2012)「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.9, pp.107-128
- 大内章子(2020)「女性の雇用管理と女性活躍推進～業務配分、配置転換、評価、昇進にみる～」、原田順子・若林直樹編著『新時代の組織経営と働き方』一般財団法人放送大学教育振興会, pp.169-185
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明(2017)「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか—企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol.20号, pp.71-88
- 大内章子編著・阪上富貴子・横田幸恵・吉田梨紗著(2018)『女性活躍推進からはじめるダイバーシティの実践』職業訓練法人日本技能教育開発センター。
- 大湾秀雄(2017)『日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞出版社。
- 川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620, pp.42-57
- 21世紀職業財団(2015)『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』。
- 児玉直美(2011)「日本の労働市場における男女格差と企業業績」、(独)経済産業研究所、『ディスカッションペーパー』2011年12月、11-J-073。
- バンデューラ.A 編著(1997)本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』金子書房。
- 安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析—均等法以後入社の場合に着目して—」『経済分析』181号, pp.23-45
- 山本勲(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」、(独)経済産業研究所、『ディスカッションペーパー』2014年3月、14-J-016。
- 労働政策研究・研修機構(2011)「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」『ビジネス

- ス・レーバー・トレンド』2011年12月号,pp.10-15
- 労働政策研究・研修機構(2014)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)-分析編-』JILPT 調査シリーズ No.119.
- 脇坂明(2018)『女性労働に関する基礎的研究-女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社.
- Hara, Hiromi., Nu'ria Rodriguez-Planas(2019)"Curriculum and Gender Norms: The Effect of Co-Education of Home Economics", Working Paper.