

# I 女性の初期キャリア

---

## 第 1 章

# 女性の活躍推進と初期キャリアの重要性

武石恵美子

### 1 女性活躍推進の背景

女性の能力発揮を進めて女性が活躍できる社会に転換することこそが、日本の成長戦略の基礎であるとの認識から、女性の活躍推進を重要な政策に掲げ、各層での取組みが浸透しつつある。男女雇用機会均等法施行から30年が経過し、均等法世代のジュニア世代が労働市場に参入してきた。女性の活躍を進める取組みを注視しつつ、一方でそれにブレーキをかけるような政策や企業の施策について点検をしていくが必要になっている。本稿は、女性の活躍を推進する政策を概観し、女性の長期的なキャリア形成において初期キャリアに注目することの意義、そこで生じる課題を提起することとしたい。

女性の活躍推進政策の重要な背景として、少子高齢化という人口構造の変化があげられる。日本の生産年齢人口（15～64歳の人口）は減少局面にある。厚生労働省雇用政策研究会が2015年に労働供給の予測を発表している（表1）。2014年の就業者数は6,351万人であるが、今後経済政策や労働政策において有効な対応が進まないと、2030年までに5,561万人と、790万人の減少が見込まれる。しかし、女性を含む全員参加型社会を実現すれば、2030年に就業者数は6,169万人で、減少は182万人にとどめることができるとされている。中でも後者のケースで女性の就業者は、2030年までに13万人と

表1 就業者数のシュミレーション

(万人)

	2014年	経済成長と労働参加が適切に進まないケース			経済成長と労働参加が適切に進むケース		
		2020年	2030年	2014年からの変化	2020年	2030年	2014年からの変化
男女計	6,351	6,046	5,561	- 790	6,381	6,169	- 182
男性	3,621	3,435	3,167	- 454	3,582	3,427	- 194
20-24歳	202	193	172	- 30	199	193	- 9
25-29歳	303	279	258	- 45	285	267	- 36
30-34歳	349	305	285	- 64	309	290	- 59
35-39歳	414	344	294	- 120	349	298	- 116
女性	2,729	2,611	2,394	- 335	2,799	2,742	13
20-24歳	198	190	169	- 29	201	184	- 14
25-29歳	249	229	213	- 36	237	231	- 18
30-34歳	251	221	207	- 44	245	243	- 8
35-39歳	295	248	209	- 86	268	243	- 52

出所：厚生労働省・雇用政策研究会（2015）より。

注：「経済成長と労働参加が適切に進まないケース」とは、経済成長を達成できず、政策効果がほとんど出ないことにより現在の性・年齢階級別の労働力率が変化しないケース。一方で「経済成長と労働参加が適切に進むケース」とは、経済成長と労働参加が適切に進むケース。

わずかではあるが増加が見込まれている。

本特集が注目する若年層（20～29歳）に関してみると、若年雇用対策などの政策が効果をあげれば、就業者の減少を抑制できるとみられる。特に女性は、20代、30代を通じて2つのケースの差が大きく、女性の出産・育児期のキャリア支援策により、就業者を一定水準で維持することができると考えられる。日本社会全体として一定の経済規模を維持するために、若年層や女性が働く環境を整備する必要性は高い。

ただし、不足する労働供給への対策というのは、企業の雇用の意欲に大きく影響することは否定できないが、「足りないから働いて」というロジックだけでは、女性の就労意欲を引き出すことは難しい。

女性活躍推進のより積極的な側面としては、企業の人事戦略の転換が注目される。人材の多様性を企業経営の中で活かしていく人材戦略である「ダイ

## I 女性の初期キャリア

「ダイバーシティ推進」を、人事戦略の柱に据える企業が増えている。企業の成長のためには、マーケットの多様化に対応した企業活動が求められるが、それを人材の多様化、技術の多様化により実現しようと考えられている。多様な人材の能力を引き出すことによって、新たな企業価値や収益につながるイノベーションが生まれることが期待されているのである（経済産業省 2013）。同質の集団が力を発揮する組織から、異質な人材の能力を組織の発展や活力につなげようという点で、人材活用策の転換といえる。人材の多様性に関しては、様々な側面があるが、日本企業の多くが、女性の能力が組織の中で十分に発揮できていないという課題を直視し、ダイバーシティ推進の重要なテーマとして、女性の能力発揮を進めようとしている。

## 2 ポジティブ・アクションの意義

女性の活躍を進めるための法的枠組みとして、2016年4月にいわゆる「女性活躍推進法」が施行された。これは、女性に対する積極的な取組みを企業に促すポジティブ・アクション政策である。女性の活躍を進めようとする、  
「なぜ女性だけ？」という意見が、男性だけでなく、女性からも上がることが少なくない。女性だけの取組みがなぜ必要なのだろうか。

そもそもポジティブ・アクションが男女雇用機会均等法に盛り込まれたのは、1997年の改正時である。「女性のみ」を対象とする措置を原則均等法違反とした上で、職場の中で事実上生じている男女間の格差を是正して、男女の均等な機会・待遇を実質的に確保するために女性を有利に取り扱う措置（ポジティブ・アクション）は法違反とはならないと規定し、むしろそれを奨励したのである。

法制化の背景には、女性に男性と同じようなチャンスを与えるだけでは、実質的な男女の均等待遇にはつながらなかったという事実認識があった。たとえば、昇進試験の受験資格を男女同じ条件にそろえて女性を排除しない制度にすれば、法的には問題がない。しかし現実には、女性の受験希望者は少

なく、結果として女性が昇進しないという状況が多く職場でみられてきた。これは、女性の能力や意欲が男性に比べてもともと低いからではない。仕事経験を積む過程で責任ある仕事が任されずに女性の仕事への意欲が低下したり、昇進した後のキャリアがイメージできず家族的責任との両立に不安を感じるなど、女性が置かれた職場環境が男性と異なることが背景にあるからである。そもそも仕事の選択や、職業につながる進路の選択において男女の違いが生じており、女性が働くことについての社会的な状況が男性とは異なっていることも、こうした男女の違いを生んでいる。

男女に均等な機会を与えるという制度的な対応に加えて、女性を取り巻く社会的状況、職場環境の現状を理解し、女性の活躍を阻害している要因を取り除いて能力発揮につなげる積極的な雇用管理改善の措置である「ポジティブ・アクション」を実施することは、雇用における男女の実質的な格差を是正する上で不可欠の制度である。

先に述べた企業の「ダイバーシティ推進」において、女性のための施策を強調すると、「女性優遇策」、「女性を特別扱いする施策」と一面的な受け止めがなされることもあり、これを回避するために、外国人や高齢者、障がい者など様々な側面における従業員の多様性に着目する「ダイバーシティ」が受け入れられやすいという実態もある。しかし、欧米のダイバーシティ推進において女性の問題は多様性の1つと位置付けられるのと比べると、日本企業におけるダイバーシティ推進において、女性能力発揮を進めることの重みは大きい。日本の男女間格差が依然として大きいことを踏まえると、女性が活躍できていない現状に正面から向き合う必要があるだろう。

たとえば、ダイバーシティ推進に取り組む日産自動車では、2004年にダイバーシティの専門組織を設置し、そこが中心となって女性管理職（課長職以上）を2017年までに10%（国内）にするという目標値を掲げて各種施策を実施した結果、2004年の1.6%から2014年には7.1%へと順調に上昇してきているという。具体的には、女性の定着のためのワーク・ライフ・バランス施策を実施することはもとより、上司が部下のキャリア目標の設定にコ

ミットする仕組みを作ったり、昇進可能性のある女性の育成について人事部門と所属部門長が定期的にミーティングを開催するなど、女性の役職登用への「パイプライン」を構築する取組みを展開している。まさにこの取組みは、管理職女性を増やすポジティブ・アクションといえるだろう。

### 3 女性活躍推進法が目指すもの

2016年4月に施行された「女性活躍推進法」は、法律という強制力をもつ手段によって、一定以上の規模のすべての企業の取組みを前進させるための政策である。この法律では、常時雇用する労働者が301人以上の企業に対して、以下の4点を義務付けている。

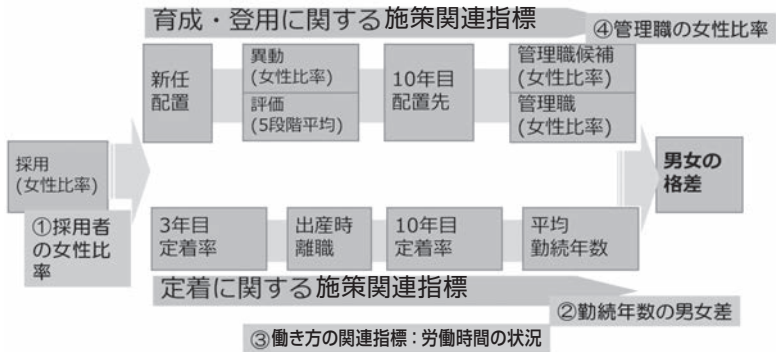
- ①自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析
- ②状況把握、課題分析を踏まえた行動計画の策定、社内周知、公表
- ③行動計画を策定した旨の都道府県労働局への届出
- ④女性の活躍に関する情報の公表

①の自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析においては、「採用した労働者に占める女性労働者の割合」「男女の平均継続勤務年数の差異」「平均残業時間数等の労働時間の状況」「管理職に占める女性労働者の割合」の4項目が、必ず把握する基礎項目とされている。この4項目を必ず把握するのは、女性の能力発揮の状況をチェックする上で有効と考えられるからである。

この中で、「管理職に占める女性労働者の割合」が含まれていることから、この法律は管理職に就く女性を増やすためのもの、つまり管理職になるようなエリート女性をターゲットにした法律ではないかという誤解がある。この点について、説明しておきたい。

図1に、男女格差につながる雇用管理の状況についてのチェックポイントを示している。女性が活躍して男性との格差がなくなるためには、大きく2つの施策が関連する。

図1 男女格差につながる雇用管理の状況



1つは「定着に関する施策」である。採用された女性が途中で退職していくことが、企業が女性の育成に積極的になれない要因である。男女の企業定着の違いが男女差別を生む状況は「統計的差別」といわれ、勤続面で男女差があるという事実によって、企業が定着率の低い女性を職場において男性と同一に取り扱わないという状況が生じている（武石 2006）。しかし、女性の離職傾向を所与のものと考えるのではなく、仕事と育児の両立支援策に代表されるような施策展開により、女性の離職を抑制して勤続を促すことが、組織側に求められる対応である。「男女の平均継続勤務年数の差異」は、男性に比べて女性が勤続しにくくなるような状況がないか、をチェックするための指標であり、ここに差があれば3年目、ライフイベントの時期、10年目などの節目のタイミングでの定着率をみて、原因を探ることが必要になる。

もう1つの施策群が「育成・登用に関する施策」である。採用から始まり、その後の配置、配置転換により職域を拡大し、それぞれの職場で仕事経験を積み、担当した仕事の成果が評価されて管理職候補となり昇進につながるという流れである。

「管理職に占める女性労働者の割合」は、こうした一連の流れの結果指標

## I 女性の初期キャリア

となる。つまり、採用時の女性比率と管理職の女性比率に大きな違いがあるとすれば、第1の施策である定着に問題がある可能性があり、女性が管理職に届く前に退職してしまうという課題が考えられる。さらに、定着しても管理職比率が高まらないとすれば、育成過程において問題があることが考えられる。そのために、配置や教育訓練、評価などが男女平等に行われているか、さらにそれにとどまらず、女性が満たしにくいような条件などがないか、といった観点から一連の雇用管理をチェックすることが必要になる。

このため、「管理職に占める女性労働者の割合」は、男女が同じように処遇を受けていれば、さらに踏み込んで、女性が置かれている社会的・社内的な状況を理解して課題に対処していけば、採用時の男女比率と大きく変わらないはずである、という前提に立って、各社の取組みをチェックする契機となる指標である。したがって、女性がどれだけ管理職に登用されているかは、職場における女性の活躍を見る重要な指標といえる。もちろん管理職昇進だけがキャリアの到達点ではないことは言うまでもないが、男女間で比較して女性が低いとすれば、管理職へというキャリア形成の中で女性の活躍を阻む問題がどこかにあるはずである、ということになる。

## 4 採用における課題

女性の活躍を進める上で、まず女性の数が必要になる。そのためには、入り口の採用管理が最初の関門となる。

採用活動を行った企業で、「男性のみ採用」の企業は全体で42.2%である。主な業種では、「建設業」(70.3%)、「運輸業、郵便業」(52.6%)、「製造業」(48.3%)などで多い。特に四年制大卒に関しては、事務・営業系では「男性のみ採用」が30.2%であるが、技術系では61.0%と高い。とりわけ、技術系の「男性のみ採用」の割合が高いのが、「建設業」(90.8%)、「運輸業、郵便業」(91.8%)で、いずれも9割を超えており、事務・営業系との違いが明らかである(表2)。

では、なぜ男性のみの採用となっているのか。その理由を、表3により確



第1章 女性の活躍推進と初期キャリアの重要性

表2 採用状況の男女差

(%)

	採用あり企業計				四年制大学卒（大学院卒を含む） 事務・営業系				四年制大学卒（大学院卒を含む） 技術系			
	採用あり	「採用あり」を100とした割合			採用あり	「採用あり」を100とした割合			採用あり	「採用あり」を100とした割合		
		男女とも 採用	女性のみ 採用	男性のみ 採用		男女とも 採用	女性のみ 採用	男性のみ 採用		男女とも 採用	女性のみ 採用	男性のみ 採用
総数	23.6	33.7	24.0	42.2	9.3	36.8	33.0	30.2	5.5	24.2	14.8	61.0
産業												
建設業	20.5	15.8	13.9	70.3	4.2	24.1	56.9	19.0	5.1	9.2	0.0	90.8
製造業	28.0	31.7	20.0	48.3	7.0	46.9	34.8	18.3	8.9	21.1	7.4	71.5
情報通信業	44.2	52.1	13.0	34.8	17.3	38.2	33.2	28.6	25.3	56.7	3.8	39.5
運輸業、郵便業	15.0	30.8	16.6	52.6	5.2	36.8	13.8	49.4	1.4	7.3	0.9	91.8
卸売業、小売業	23.0	34.5	29.9	35.6	15.5	33.6	25.2	41.2	3.6	15.2	50.1	34.7
金融業、保険業	23.6	68.4	16.5	15.0	21.6	67.5	14.5	18.0	0.3	42.9	0.0	57.1
宿泊業、飲食サービス業	21.0	37.7	35.4	26.9	9.5	17.8	59.3	22.8	1.1	4.4	18.5	77.1
生活関連サービス業、娯楽業	28.1	48.4	34.1	17.5	6.6	58.4	20.5	21.1	2.2	18.4	45.7	36.0
医療、福祉	20.4	22.6	49.0	28.4	3.3	12.0	81.5	6.5	1.9	22.7	51.4	25.9

出所：厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査」

表3 男性のみ採用の理由（M.A.）

(%)

	男性のみ採用 の区分があっ た企業	「男性のみ採用の区分があった企業」を100とした割合				
		女性の応募が なかった	女性の応募は あったが、試 験の成績等が 採用基準に達 していなかった	女性の応募は あったが、採 用前に辞退さ れた	重量物の取扱 い等の危険有 害業務で女性 の就労が禁止 されている職 種があった	その他
総数	56.2	68.3	14.8	8.2	4.6	12.5
産業						
建設業	82.4	76.7	3.2	2.6	8.3	12.6
製造業	66.6	63.8	21.9	10.9	1.6	12.1
情報通信業	47.8	43.1	31.1	17.5	0.0	9.9
運輸業、郵便業	64.9	78.9	8.5	6.8	5.4	7.3
卸売業、小売業	50.0	73.1	10.1	4.9	11.8	14.9
金融業、保険業	23.0	27.3	42.1	14.9	0.0	24.0
宿泊業、飲食サービス業	38.6	76.5	9.2	5.8	0.0	4.1
生活関連サービス業、娯楽業	25.6	50.9	25.8	7.1	0.0	11.0
医療、福祉	30.3	85.4	2.0	1.9	0.0	9.9

出所：厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査」

認すると、「女性の応募がなかった」が68.3%と多数を占め、男性のみの採用が多い業種では、「建設業」で76.7%、「運輸業、郵便業」で78.9%、「製造業」で63.8%などとなっている。建設業や製造業、運輸業など、技術系、現場系の仕事が多い業界では、女性の採用が難しい。それは、たとえば建設業であ

## I 女性の初期キャリア

れば、そもそも土木などの分野を専門にする女性が少なく、女性の採用拡大をしたくても難しい状況があるからである。

これに関して、建設業界を例にあげると、建設業では、「けんせつ小町」のロゴマークを使用して、建設業において女性技術者・技能者の活躍支援を進めている。建設の現場で活躍する女性を対外的に発信して仕事や職場の魅力をアピールすることと並行して、女性が働くためのハード・ソフト両面からの環境整備に取り組んでいる。

このように、特に技術系・技能系を希望する女性が少ない、その背景には職場が男性中心の価値観や風土であるために、女性が敬遠するという状況があることから、それを改善しないと女性の採用拡大にはならない。さらに、仕事の魅力が若い女性に伝わらないと、技術系・技能系の仕事を視野に入れた進路選択を行わない、ということにもつながる。大学の専攻分野は男女で偏りが大きく、工学部などでは圧倒的に男性が多いため、企業の採用の母集団に女性がいないという、いわゆる「リケジョ（理系女子）」問題がある。これを変えるためには、女子生徒・学生の進路選択への働きかけから始めなくてはならない。

## 5 採用後の課題

次に、採用後の女性の能力発揮を進めるための重要な取組みについて考えたい。繰り返しになるが、女性の意欲を引き出して活躍につなげること、女性の離職防止のために家族的責任を支援するとともに女性の就業継続が可能な働き方への変革を進めること、の2点が重要である。これらを「車の両輪」として同時に進めることが不可欠で、どちらか一方だけを進めても女性の活躍は進みにくい。この2つは、「働きがい」と「働きやすさ」と言い換えることもできるだろう。もちろん、1つの企業でキャリアを形成することが望ましいわけではないが、日本企業では、人材育成面での企業の役割は極めて大きなものがあり、長期雇用を前提とした内部育成の仕組みの中で女性の問

題を考える必要がある（武石 2016a）。

**表4** 企業の女性の意欲向上策と両立支援策への取組みのパターン別、女性正社員の「仕事のやりがいスコア」

	サンプル数	平均値	標準偏差
意欲向上策高、両立支援策高	1,125	34.84	5.76
意欲向上策高、両立支援策低	249	32.71	6.26
意欲向上策低、両立支援策高	2,226	31.18	6.41
意欲向上策低、両立支援策低	1,337	29.19	6.86

出所：武石（2014a）より（一部加筆）。

注：1. 調査の対象は一般従業員（管理職でない正社員）。

2. 「意欲向上策高」は「女性の就業意欲を向上させる取組み」について「積極的」「どちらかといえば積極的」と回答し、「意欲向上策低」は「消極的」「どちらかといえば消極的」「わからない」と回答。「両立支援策高」は「女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う」について「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答し、「両立支援策低」は「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」「どちらともいえない」と回答。
3. 「仕事のやりがいスコア」とは、「あなたは、現在の仕事に対してどのような感想をお持ちですか」について、「仕事にやりがいを感じる」「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」など9項目に「そう思う」から「そう思わない」まで5段階評価での回答を求めた結果の合成変数である。各項目について「そう思う」を5点に配点し、9項目の回答を合計したものである（45点満点のスコア）。

表4は、女性の就業意欲を向上させる取組み（意欲向上策＝働きがい）と就業継続につながる環境整備（両立支援策＝働きやすさ）の2つの施策について、取組みの「高・低」（従業員の判断による）の組み合わせのパターン別に、女性の「仕事のやりがいスコア」を比較したものである。4つのパターン間で、「仕事のやりがいスコア」の平均値が明らかに異なり、「意欲向上策高、両立支援策高」が34.84ポイントと最も高く、「意欲向上策低、両立支援策低」の29.19ポイントと比べると、6ポイント弱の違いがある。

もう1つ注目したいのは、サンプルの分布である。4つの組み合わせの中では、「意欲向上策高、両立支援策高」が望ましいと考えられるが、そこに至る途中段階のどちらか一方が高いパターンに注目すると、意欲向上策が高いパターン（249名）よりも、両立支援策が高いパターン（2,226名）の方が圧倒的に多い。このことは、両方低い組み合わせから両方高い組み合わせ

## I 女性の初期キャリア

へと移行する過程で、女性の定着促進につながる両立支援に取り組みながら、一方で女性の意欲向上を図るための取組みが後回しになってきたといえよう。この点について表5で確認すると、女性の活躍推進のための取組みとして、「女性の継続就業に関する支援」をあげる企業が62.5%と多数である一方、「人材育成の機会を男女同等に与えること」は23.1%にとどまるなど、現時点でも継続就業支援に力点をおく企業が多いといえる。女性の就業継続も重要ではあるが、女性を育成してその能力を発揮することを、より意識的に行うことが求められよう。

表5 女性の活躍を推進する上での取組みとして必要と考えている事項（M.A.）

(%)

	女性の継続就業に関する支援	ワーク・ライフ・バランスを促進させる取組	研修機会の付与	メンター制度の導入及びロールモデルの育成	職場環境の整備	女性の活躍の必要性についての理解促進	公正・透明な人事管理・評価制度の構築	女性が満たしにくい要件の緩和	人材育成の機会を男女同等に与えること	転勤時の配慮	その他	不明
総数	62.5	34.4	32.1	10.3	28.9	26.4	34.3	14.5	23.1	5.9	12.1	1.3
5,000人以上	90.0	77.0	64.4	49.7	67.8	69.9	62.9	28.8	50.3	33.9	6.0	-
1,000-4,999人	84.9	66.3	53.9	35.2	57.9	54.7	48.3	24.2	43.4	24.1	4.0	0.1
300-999人	76.1	48.8	44.2	23.6	46.3	38.9	43.7	20.6	32.6	17.1	5.9	-
100-299人	71.2	39.7	39.1	14.2	36.6	34.1	43.7	17.9	31.1	8.9	7.6	0.3
30-99人	64.9	34.8	36.8	11.6	30.4	28.2	41.0	16.7	25.6	6.5	8.4	0.8
10-29人	59.8	32.7	28.8	8.6	26.5	24.1	30.1	12.9	20.7	4.7	14.4	1.6

出所：厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査」

### 「働きがい」を高める

企業の人事戦略や各種人事制度が女性の活躍推進に舵を切っても、現場から、「女性の意欲が足りない」、「女性の仕事に対する姿勢は男性とは異なる」というように、女性側の意欲や姿勢を問題視する意見がでてくる。女性が変わらないと女性活躍を進めるのは限界があるとの見方は、現場の管理職に根強いものがある。

しかし、女性の短期勤続や意欲の低さは、職場マネジメントに課題がある場合も多い。初任配属や異動では、少数派の幹部候補の女性にはきつくて大

変な仕事を回さないような「配慮」がなされ、職場の中における仕事の分担の場面でも、女性は厳しい経験の機会が少なくなりがちである。個人は、配属された部門で仕事経験を深め、異動により経験を広げるという形で、多様な仕事経験を蓄積する。仕事経験の結果として実績が評価され昇進につながるため、女性がどのような育成環境の下で働くかということは、女性のキャリア開発においてきわめて重要な要素である。職場の中で女性が置かれている状況を鮮明に描いたことで著名なカンターは、その著書の中で「職務が人を作る」と明快に論じ、仕事上の機会が制約され、また組織の中で少数派であることから男性とは異なるプレッシャーを受けている女性の状況を変えることが重要であるとした (Kanter 1977)。

特に初期キャリアの女性にとって重要なのが、日常的な仕事経験の蓄積である。従業員は、日常的に与えられる仕事やそれに対するフィードバックにより、さまざまな経験を積んで成長していく。このため、仕事を割り振り、その進捗を管理し、成果に対して適宜評価を行う職場の上司は、従業員のキャリア形成において極めて重要な役割を担っている。部下の仕事への意欲を高め、本人が望む方向への成長を促しつつ、組織目標を達成するのが、管理職の重要な役割となっている。

表6 上司の特徴と女性一般従業員の「仕事のやりがいスコア」

	自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる		自分が困ったときに相談に乗ってくれる		自分の失敗をカバーしてくれる		自分を信頼して仕事を任せてくれる		自分の意見に耳を傾けてくれる		自分に高い目標や課題を与えてくれる		自分の成長・活躍を後押ししてくれる	
	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N	平均	N
当てはまる	34.97	1516	34.04	2,182	34.16	1,784	34.92	1,959	34.81	1,838	36.29	925	36.18	1,104
やや当てはまる	31.90	1,800	31.23	1,675	31.45	1,646	31.09	1,844	31.31	1,876	33.23	1,420	33.09	1,391
どちらともいえない	29.34	883	28.25	576	29.60	890	27.72	854	28.37	820	30.41	1,648	30.16	1,546
あまり当てはまらない	27.41	505	26.78	351	28.08	382	24.55	208	25.65	273	27.96	560	27.36	513
当てはまらない	25.05	272	24.58	190	26.26	269	22.23	110	23.71	170	24.71	421	24.48	420

出所：武石（2014a）より。

注：「仕事のやりがいスコア」は表4と同様。

## I 女性の初期キャリア

表6は、上司の特徴によって女性部下の仕事に対する「仕事のやりがいスコア」をみたものである。「自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる」などの7つの項目に関して、自分の上司が「当てはまる」かどうかにより、「仕事のやりがいスコア」の平均点を示している。いずれも「当てはまる」と考える女性ほど、高いスコアとなっている。特に、「高い目標や課題を与えてくれる」「成長・活躍を後押ししてくれる」のような上司の期待の有無は、スコアの差をより大きくしている。

初期キャリア時の働きがいが高まると、その後には生じる結婚や出産などの重要なライフイベントが生じた場合にも、離職せずに継続的にキャリア形成を図ることが可能となる。日本女子大学「女性とキャリアに関する調査」(2011)によると、短大・高専卒以上の女性(25～49歳)の85%程度が初職の離職経験がある。初職を継続しているのは15%程度にすぎない。その離職理由(3つまで)は、「結婚のため」(22.8%)、「妊娠・出産・育児のため」(10.6%)よりも、「他にやりたい仕事があったから」(28.6%)、「仕事に希望がもてなかったから」(27.5%)など、目の前の仕事に対するやりがいを感じられなかったことをあげる割合が高いという、予想外の結果となっている。また、仕事への意欲が高いと、育児の際に休業制度などの両立支援制度を、自身のキャリア形成と関連付けて効果的に利用しようとするようになり、出産・育児期を通じたキャリア形成が可能になっていくという側面もある。

### 「働きやすさ」を高める

次に、女性が定着し活躍するためにはどうすればよいのか、働きやすさを支える仕組みを考えていきたい。

「働きがい」を高めようとして、女性に男性と同じ経験をさせようとしても、ただちに女性の意欲が高まるわけではない。女性が管理職に登用されない背景には、女性が昇進を望まないという実態があるが、さらにその背景には、管理職に昇進するためには、「男性並み」の働き方が要求されるという現状があるからである(武石2014b)。すなわち、女性が十分に能力を発揮で

きない理由として、壮年（＝働き盛り）男性正社員をモデルにした画一的な働き方が標準形となっていたことが考えられる。女性の視点からみると、こうした働き方では、長期的にキャリアを見通すことは困難である。

そこで、女性が家族の責任と仕事の両立を可能にして就業継続できるように、仕事と育児・介護との両立のための休業制度や短時間勤務制度などの支援策の導入が進められてきた。しかし問題は、休業制度などの手厚い両立支援策がないと働き続けることができないという現状そのものにある。初期キャリアの女性からみると、休業制度や短時間勤務制度などでガードされないと働けないような状況は真の「両立」とは考えにくい。キャリアを諦めるか、出産や育児を諦めるか、二者択一にしか見えてこないという問題がある。

したがって、男性の働き方そのものを問い直すことが本丸の課題となる。「男性は仕事、女性は家庭」という性別役割分業意識が根強い日本では、働く時間に制約のない従業員が理想的労働者像として、企業の人事制度が構築され、職場マネジメントが展開されるとともに、商慣行も形成されてきた（川口2008）。日本の働き方の特徴は、長時間労働に加えて画一的な働き方という点にある。初期キャリアの女性が、長期的に自身のキャリアを展望できるようにするためには、仕事以外の責任を果たしつつキャリアが形成され活躍することができるような「働き方」に転換することが求められる。そのために進めなくてはならないことは、恒常的な長時間労働の是正と、柔軟な働き方の実現である。

近年では、過労死問題への注目の高まりもあって、恒常的な長時間労働の問題への認識が進み、様々な施策を進める企業が増えている。長時間労働が必ずしも成果につながらないことも理解されるようになってきた。しかし、仕事を覚える初期キャリアにおいては、長時間働くこともやむをえないという見方も根強い。このような職場の風土を含めて改革することが必要である。

働き方の柔軟性を高めることも重要である。日本では、職場の中で同じ時間帯に比較的長い時間一緒に働く、という働き方や職場の風土が広く定着し、これが職場でのコミュニケーションの円滑化や、仕事をお互いに助け合う雰

囲気というプラスの面をもたらしてきたことは確かである。反面で、働き方のスタンダードから外れてしまうと、他の人と同様の仕事の仕方が難しいために、責任のない軽い仕事が配分され、それと関連して評価や処遇面での問題が生じてしまう。女性を含めて、個別の事情に配慮し、多様なライフスタイルを受容できる働き方への転換が急務である。

## 6 初期キャリアの課題

以上あげたポイントは、初期キャリアの女性を含めて、女性全般に共通する課題でもある。女性の初期キャリアにフォーカスして課題を整理しておきたい。

女性に限らず、社会人として初期に経験することはその後のキャリア形成において原体験となる。特に女性は、ライフイベントを意識して自身のキャリアを比較的短期のスパンで考えざるを得ない状況に置かれているために、初期キャリアにおいて、良質な仕事を経験すること、成長を促してくれる上司が仕事への意欲を引き出してくれることは、男性以上に重要になる。

大久保・石原（2014）は、女性の「スタートダッシュ」の重要性を指摘し、20代後半からのライフイベントに備えて、入社後5年で3つの仕事、という具体的な提案をしている。職場や仕事の特性により、ローテーションの仕組みは異なるので、これは1つの考え方として受け止めるべきではあるが、女性の初期キャリアにおける組織からの働きかけについて、意識的に進めることが必要である。

初期キャリアの重要性は高村（2016）においても指摘されている。女性の昇進意欲は男性に比べて低いことが明らかであるが、昇進意欲には職場の働きかけが重要であることが示されている（武石 2014b）。特に初期キャリアにおいて、入社時から昇進意欲がある女性に対しては、最初からチャレンジできる仕事を任せることが有効であり、一方で入社時に昇進意欲がなかった女性がその後昇進意欲を持つようになるためには、長期的なキャリア展望を持



たせることがまずは重要であり、その上で挑戦的な仕事を任せることの重要性が示唆されている（高村 2016）。女性は最初から昇進意欲があるとは限らないことから、長期的なキャリアの展望が開けるような対応、すなわち長期的な視点に立った育成機会の提供や、仕事が継続できるような働きやすさを実感できる仕組みが重要である。

さらに、女性のキャリアにとって、転勤問題も重要になりつつある。広域に事業所展開する企業では、転勤を避けて通れないために、転勤に対応できるかと不安になる女性が多い。転勤があることで、新たな仕事へのチャレンジが阻害される可能性もあり、転勤のあり方についても検討が必要になるだろう（武石 2016b）。

本稿では、内部労働市場で育成される正社員の女性の初期キャリアに焦点を当てて論じてきた。しかし、女性の初期キャリアを論じる上では、若年層で増えている正社員以外の女性のキャリア開発の現状にも留意が必要である。しかし、この問題はそれだけで大きなテーマであり、紙幅の制約から本稿では取り上げることはできなかったが、非常に重要かつ緊急性が高い課題であることを最後に付言したい。

## 参考文献

- Kanter, R.M. 1977 *Men and Women of the Corporation*, New York : Basic Books. (高井葉子 訳 [1995] 『企業のなかの男と女－女性が増えれば職場が変わる』 生産性出版)
- 大久保幸夫、石原直子 2014 『女性が活躍する社会』 日本経済新聞社
- 川口章 2008 『ジェンダー経済格差』 勁草書房
- 経済産業省 2013 『ダイバーシティ経営戦略－多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く』
- 厚生労働省・雇用政策研究会 2015 『平成 27 年度雇用政策研究会報告書－人口減少下での安定成長を目指して』
- 高村静 2017 「男女若手正社員の昇進意欲」 佐藤博樹、武石恵美子編 『ダイバー

## I 女性の初期キャリア

シテイ経営と人材活用』東京大学出版会

武石恵美子 2006『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房

武石恵美子 2014a「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹、武石恵美子 編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題－人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会、pp.15-33

武石恵美子 2014b「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648、pp.33-47

武石恵美子 2016a『キャリア開発論－自律性と多様性に向き合う』中央経済社

武石恵美子 2016b「転勤政策の現状と課題」『生涯学習とキャリアデザイン』vol.14, No.1, pp.49-65

(たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部教授)