

活躍を支えるマネジメント ～キャリア希望の多様性を踏まえて～



お茶の水女子大学

学生・キャリア支援センター 講師 高崎 美佐

高崎 美佐（たかさき みさ）愛知県出身。京都大学総合人間学部卒業後、（株）豊田自動織機を経て、アセスメントツール開発、人事コンサルティングを経験。その後、東京大学大学院学際情報学府入学、博士課程修了。学際情報学（博士）。2021年4月より現職。社会人初期のキャリア形成に関して、心理学視点から研究を行っている。主な著書に「女性のキャリア支援」（中央経済社）などがある。

1. はじめに

二〇二二年四月改正女性活躍推進法の施行に際し、自社の現状と課題を把握し、行動計画を立てて、まさに動き出したという企業もあるだろう。二〇一六年、女性活躍推進法の施行を契機に女性活躍に向けた取り組みを始めたという企業もあれば、それ以前から何らかの形で取り組んできた企業もある。二〇〇三年に設定された「二〇二〇年までに30%」に向けて取り組んできた企業では、管理職候補となる女性はもういないという声も聞かえてくるなど、女性活躍の取り組みと成果は企業によってかなりばらつきがある。

改正女性活躍推進法の施行を機に本稿では、活躍を支えるマネジメントについて考えていきたいと思う。詳細に入る前に、著者自身の考える活躍について述べておきたい。活躍とは、それぞれの人が自分の能力を発揮・活用して意欲的に活動できていることであり、それぞれの活躍のカタチがあつてよいと著者は考えている。さらに言えば、仕事に限らず、さまざまな場面で活躍はできる。その前提に立てば、管理職に占める女性の割合をはじめとした数値で女性活躍を捉えることは、女性社員の意欲や能力発揮の状態の一部しか捉えていないと考えられ、限界がある。また、女性活躍を進めた結果、管理職の女性が自然に増えるのであって、管理職の女性を増やすことと女性活躍はイ

コールではない。

しかし一方で、主観的な活躍のカタチを客観的に捉えること、さらにはそれを外側から評価することは困難である。活躍状態を数値でとらえることは、把握を容易にし、客観性が増す。また、客観性があり把握しやすい数値で示すことは施策として取り組んだことの効果を見える化するという意味で必要だし、データに基づいて語ることは重要だと考える。わかりやすさと客観性という観点から、女性活躍に関する四つの数字について確認したいと思う。

2・女性活躍に関する四つの数字

女性活躍推進法では、女性の活躍状況を把握するために以下の数値を基礎項目として把握することになっている。①採用者に占める女性の割合もしくは労働者に占める女性の割合、②平均勤続年数の男女比、③平均残業時間数、④管理職に占める女性の割合の四つの数値である。なぜこの四つの数値が女性の活躍状態を把握するための基本になっているのか、女性活躍に対する理解を深めるためにも簡単に説明したい。

四つの数値を女性活躍の基礎項目とすることは、日本的な雇用管理と深く関係がある。日本的な雇用管理とは、以下のとおりである。新卒者を一括で採用し、職場に配置してOJTなどによって能力開発を行う。数年後には最初の仕事で「一人前」になるが、幅広い職

業能力を身に付けさせるために職場内や職場間の異動を行う。身につけた能力を発揮して取り組んだ仕事上の成果を評価し、その評価を昇進・昇格に活用し、管理職への登用を行うというものである。近年、日本的な雇用管理に変化が見られると指摘されているとはいえ、その大枠は劇的には変わっていない。

この雇用管理のプロセスにおいては、性別に関係なく能力開発や評価がされていれば、採用時の性別比率や労働者の性別比率と管理職の性別比率は大きく異ならないはずである。したがって、上記の①と④の数値を比較することで女性活躍状態のチェックができる。①と④の数字に差があれば、採用から管理職に至る過程で管理職に必要な能力の開発が十分になされていない、就業継続に課題があるなどの可能性を考えることができる。就業継続の課題は、②の数値で確認できる。男女の勤続年数に差があれば、何らかの理由で男女のいずれかが就業中断をしていることになる。③の数値が大きい、つまり残業時間が長い場合、家事・育児を担うことが多い女性にとって仕事と生活の両立がしづらいことを示す。②と③は、仕事と生活の両立が可能な職場環境になっているかという観点でのチェックができる。

管理職に占める女性の割合は、女性活躍の取り組みの結果指標であると先に述べた。そうであれば、女性活躍の状態は管理職の割合だけを把握すればよいのではないか、という声もあるだろう。しかし、結果指標だけを把握しても、何をどう改善すれ

ばよいかが明確にならない限りは、目標値の達成も困難になる。女性の活躍のためには、就業継続を支える両立支援策、女性が仕事を通じて成長し組織にとって重要な仕事をまかされていくための仕事の経験を積む機会の均等施策の二つの施策が機能することが必要である。この二つの施策が機能しているのかを確認できるのが四つの数値である。この四つの数字の把握によって、採用から管理職に至る過程を管理し、課題を発見し、改善の施策として活用することができるというわけである。

厚生労働省（2015）¹では、この四つの数値のうち①②④を用いて女性活躍の状態を六つのタイプに分けている。詳細は、厚生労働省（2015）を確認いただくのがよいが、以下では特に製造業に多い二つのタイプについて簡単に説明しよう。ひとつ目は、「女性の採用・就業継続はできているが、管理職が少ない企業」であり、上記の①②の数値は比較的良好だが、女性社員の管理職への登用が進んでいないケースである。二つ目は、「女性の採用が少ない企業」であり、②の数値は良好だが①④の数値に課題があるケースである。そもそも社内女性の比率が少ないために管理職の女性も少ない。こういったタイプによって課題の把握や対応策の提示が行われている背景には、仕事と生活の両立支援によって女性社員の定着は進んだものの、必要な知識や経験を有する女性が少ないために管理職への登用が進んでいないとの認識をもつ企業が依然として多く、課題

の所在と対策を進めるために具体的な方策を明示し、改善を促すという意図がある。

3・活躍を後押しする マネジメント

なぜ、管理職になるための知識や経験を有する女性が少ないという状況が起きるのだろうか？日本の雇用管理の枠組みで管理職になるための知識や経験は、日常業務から得られる。先に述べたように、その企業で働き続け、異動によってさまざまな仕事経験を積み必要がある。仕事は基本的に上司から割り振られ、自分で選ぶことは難しい。つまり、知識や経験が不足しているとすれば、それは企業・組織側が十分な知識や経験を得られるような日常業務を経験させてこなかった、仕事を配分してこなかったということになる。

育成に差を付けようと思っっているわけではないが性別によって配分する仕事の質が異なってしまう無意識の差別（アンコンシャス・バイアス）や意識的に女性に厳しい仕事を割り振らない良かれと思っで行う配慮が男女のキャリア形成に差をつけてしまうことが組織心理学などの分野では近年指摘されている。もちろん、意識的か無意識かということに関わらず、バイアスによってキャリア形成に差が出てしまうようなマネジメントは努力によってなくす必要があるが、アンコンシャスバイアスについての指摘や論考も増えているため、本稿は、別の話題を提供したいと思う。

・日本の雇用における初期キャリアの意味
先に述べた①と④の間、つまり入社から管理職になるまでの間でも特に入社初期の育成・マネジメントが活躍につながるという研究成果が、近年得られている。本稿では、この入社後三年程度の初期キャリアについて述べていこうと思う。管理職として活躍することを期待されている社員（いわゆる総合職）であつても、新卒後三年以内の早期に離職する割合が男性に比べて女性の方が高いことは意外と知られていない。

女性に焦点をあてた議論の前に、早期離職とキャリア形成の関連性について簡単に説明しよう。日本の雇用管理の仕組みでは、新卒で一括採用した新入社員に対して、新入社員研修や、仮配属、メンター制度などを駆使し、集中して能力開発を行う。この能力開発の集中期は、仕事で成果を上げるための下地を作るための期間である。企業によってばらつきはあるものの、ここまではおよそ半年から一年。その後、正式に配属され、職場の上司や同僚のサポートを得ながら実際に業務を経験する中で、仕事に必要な知識や能力を獲得し、「一人前」になる。早期離職とは、この「一人前」になるまでの過程で仕事を辞めてしまうことである。比較的割合が多い一年未満の離職は、下地を作れないままに離職することになり、企業にとつても本人にとつてもリスクである。

・入社時の期待と現実との差とその影響
早期離職の要因のひとつとしてあげられ

るのが、就職するにあたって本人が抱いていた仕事や職場のイメージと実際のそれとのギャップを目の当たりにすることで起こる心理現象である。経営学ではこの心理現象をリアリティ・ショックといい、幻滅体験と訳されてきた。リアリティ・ショックは、いわば「思っていたのと違つてがっかり」という体験であり日常でも体験する。しかし、就職時のそれは、程度によって組織コミットメントや意欲の低下につながり、さらには離職を引き起こすことが指摘されてきた。特に、前日まで学生で四月一日から急に組織の一員となる新卒一括採用の雇用慣行の中では心理的なギャップが大きく、仕事に厳しい、残業が多いなど、思っていたよりも過酷と感じるだろうということは想像に難くない。

近年、このリアリティ・ショックそのものの、またその要因が男女によつて異なる傾向が見られることが指摘されている²⁾。いくつかの企業を対象にした追跡調査ではあるが、興味深い知見が得られている。

（知見1）就職一年目に会社から求められる成長スピードについて、男性は思っていたよりはよいと感じるが、女性は遅いと感じる傾向がある

（知見2）男性に比べると女性の残業時間が短い傾向がある

（知見3）残業の頻度と会社から求められる成長スピードの認識には関連がある

（知見4）一年目に求められる成長スピードが遅いと感じていた場合、入社三年目

以降の離職が多い傾向が特に女性で認められた

この知見を踏まえれば、新入社員は残業頻度によって、会社が自分にどれほどの成長を求めているのかを認識する。つまり、命じられる残業は、新入社員にとって会社からの期待のバロメーターのひとつになっている。残業が少なく会社が自分に思ったほど期待していないと感じた場合、特に女性は離職につながるケースが他に比べると多かった、ということになる。残業は働き方という面から言えば必ずしも望ましいものではないが、業務量が多いことは経験の多さを意味する。したがって、男性に比べると女性は職務経験が少ないということでもある。この状態は、入社前にある種の厳しさを期待していたにも関わらず、入社後の現実が「ゆるい」ことによって生じる「肩透かし型」リアリティ・ショックを感じている状態だと考えられる。さらに重要なのは、特に女性の新入社員は残業頻度という他者から見た場合の「些細な差」で期待の大小を察知し、モチベーションを下げかねないということである。

先に示したのは、残業頻度という差があった場合についてであった。では、初任配属後の期待や残業頻度や仕事に男女で差がなければ、リアリティ・ショックを感じることはないのかというところでもなさそうである。リアリティ・ショックを助長する要因、抑制する要因が男女によって違う可能性があるのである³。担当したい仕事ができる、企画や

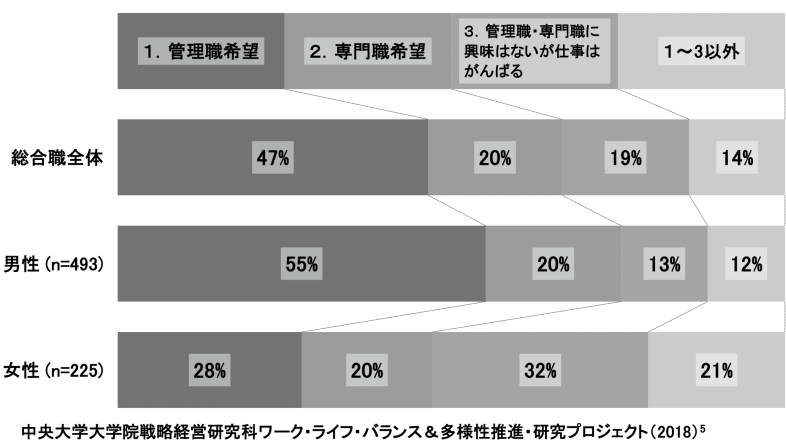


図1：入社時点でのキャリア見通し

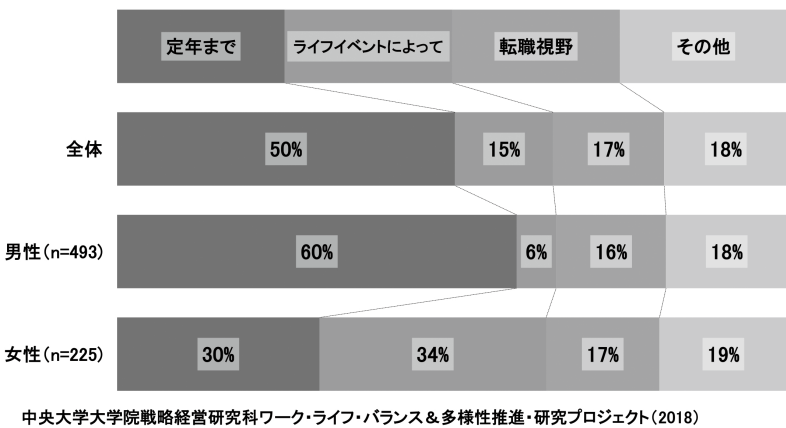


図2：入社時点の勤続見通し

アイデアを提案する、上司が適切に仕事を配分し成果をフィードバックしてくれる、周囲の先輩の仕事ぶりから将来の展望が持てるといった入社初期の経験は、そこで働くことの満足感やコミットメントを高める。さらには仕事上の自信や成長にもつながる。

このような初期の経験をしたかどうかは、職場や個人差はもちろんあるものの、総合職の男女間で統計的な差はない。しかし、それらの経験をポジティブに捉える、すなわち当初のイメージよりよい⁴と感ずることにつながるかどうかは男女で差があるのである。

男性は仕事と上司に恵まれることが、当

初イメージよりよいと思うことにつながる、女性はそれに加えて先輩や同僚から支援されながら働き続けられる展望を持つことが重要である。そして、このイメージよりよいという体験が、長い目で見ても仕事でのやりがいを増し、離職を抑制する。

・入社時の期待の多様性

この男女によって初期の経験の捉え方が異なる事象について理解するために参考になるのが、図1と図2である。図1は入社時点でのどのようなキャリア見通しを持っていたかについて、図2は新卒時に入社した

企業でいつまで働くことを想定していたかという勤続見通しについて、性別割合を示したものである。入社時に想定していた仕事をすることに関する二つの視点（以下、キャリア希望と表記）であるから、就職時に本人が抱いていた仕事のイメージに該当する。

図に沿ってキャリア希望について確認してみよう。男性の場合、管理職を目指すというキャリアの見通しを持っている人は55%と半数を超えており（図1）、定年退職まで同じ企業で働くという就業見通しを持っている人が60%とこちらも半数を超えていることがわかる（図2）。図1・図2には示していないが、定年退職まで働くことを前提に管理職を目指すというキャリア希望を持っているケースが37%と多数派であり、定年退職まで働くことを前提に専門的な仕事をする、転職を視野に入れてもいるものの管理職を目指すというキャリア希望が続く。

一方、女性はどうか。女性の場合、管理職を目指すというキャリアの見通しを持っている人は28%と三割に満たず（図1）、男性の半分程度の割合である。定年退職まで同じ企業で働くという就業見通しを持っている人が30%（図2）と、これも男性の半分程度の割合である。図には示していないキャリア希望については、定年退職まで働くことを前提に管理職を目指すというキャリア希望を持っているケースは12%、男性の三分の一程度の割合しかない。もつとも多いのが、ライフイベント（結婚や出産など）によって退職を検討するかもしれないし、

管理職や専門職といった希望はないが仕事はがんばるというキャリア希望を持っている14%である。それ以外に10%を超えているのは見当たらない。女性のキャリア希望はばらつきが大きく、15%を超えるものはひとつもないということも特徴である。

・入社時の期待とマネジメント

入社時点で上記で述べたような仕事に対する希望・イメージを持っている場合、どうすれば「思っていたのと違ってがっかり」とならないのか。または、どうすれば「イメージよりよかった」となるのか。男性は、仕事の経験を積みスキルを獲得して管理職を目指すような支援すれば二分の一の確率でイメージ通り、もしくはイメージよりよいと捉えられ、「思っていたのと違ってがっかり」となることはない。一方、女性に対して仕事の経験を積みスキルを獲得して管理職を目指す支援をしたところで、それをイメージ通り、イメージよりよいと捉えてくれるのは男性に比べれば少なく、管理職を目指すマネジメントでしつくりくるのは四人に一人しかない。

ここで、女性活躍推進の取り組みに立ち戻ってみよう。女性活躍推進の行動計画を実行するために、管理職を目指すようなマネジメント・支援を男女区別することなく行ったとする。その場合、そのマネジメントがしつくりくる女性は管理職を目指したいと考えている27%だけで、「仕事はがんばるけど管理職には興味がない」35%にとっては想像以上に過酷と捉えられ、幅

広い知識やスキルよりも専門的なスキルを望む「専門職を目指す」と考えている19%には思っていたのと違うと捉えられる。つまり、四分の三の確率でイメージとのギャップを感じさせることになり、中には離職につながってしまうこともないとは言えない。

では、女性に対しては管理職を目指すようなマネジメントが不要なのか。当然ながら答えはノーである。管理職を目指すと考えている場合、初任配属先で豊かな経験を積めないことは、キャリア形成につながらないだけでなく、本人からすれば肩透かしを食らった形であり、組織や上司から期待されていないと感じるようになる。同じ職場に自分よりも豊かな経験を積んでいる同僚がいれば、上司のマネジメントを不公正と感じ、不信を募らせる。これも離職につながる場合がある。

もう、だから女性は……という声が聞こえてきそうだと感じながら本稿を書き進めているが、そのように思わないで再度、図1をご覧ください。読み進めていただきたい。男性も管理職を目指すと考えているのは55%であるから、ゆくゆくは管理職を育成するための職務経験と知識の獲得を促すような一律のマネジメントは、実は男性の場合も約二分の一の確率で「外し」ていることになる。

よりわかりやすくするために具体的な数字で説明してみよう。たとえば、同じ職場に配属された新入社員が男性四人、女性一人だったとする。男性は二分の一の確率で管理職を希望しているため、二人は一律のマネジメント

でもイメージとのズレは生じない。一方、女性の管理職希望者は四人に一人の割合であるから、イメージとズレが生じる可能性の方が高い。男性は人数が多いため、一律のマネジメントでも問題が生じづらかっただけとも言える。

女性のマネジメントが難しいとよく言われるが、それは本人が想定していた仕事のイメージと実際に与えられる仕事、すなわちマネジメントがずれることで、ギャップが生じることが男性に比べると多いためではないだろうか。そのギャップを小さくするためには、イメージをすり合わせ、そのイメージにあった現実を提供することである。このような入社時の仕事のイメージと現実のギャップを小さくするための取り組みは煩雑で面倒なようにも思われるかもしれない。しかし、その取り組みは、早い段階から仕事へのモチベーションと組織へのコミットメントを向上させる、いわば成長のアクセルを踏むことにつながる。初任配属先での経験の重要性はこれまであまり着目されてこなかったが、長い職業人生に影響を及ぼし続けるため実は非常に重要な視点なのである。

4. おわりに

近年、女性活躍の波の中で男性と女性は違わないことを前提に、極力バイアスを持たず同じマネジメントをすることが推奨されてきたと思う。キャリア希望について、男性が比較的一様で女性が比較的多様という今回のデータの提示によって、女性は仕事に対する

コミットメントが低いのではないかという憶測につながりかねないリスクがあることは認識している。しかし、そういったリスクを冒しても本稿で伝えたかったのは、以下の三点である。

まず、女性の活躍を支援することの難しさが現在あるとすれば、それは性別の問題ではなくキャリア希望の多様性に起因するものだということである。二点目、女性だけではなく男性も希望するキャリアは多様であり、男性のキャリア希望の多様性も今後拡大するだろうということである。そういった実態と展望を踏まえると、かつてのように管理職を目指すことのみをよしとするのではなく、多様な意思、価値観を踏まえ、パフォーマンスにつなげていくマネジメントが必要であるというのが三点目である。つまり、多様なキャリア希望を踏まえたマネジメントが従業員の活躍を支え、活躍を進めるためには必要である。

個別の希望を踏まえたマネジメントなど机上の空論と言われるかもしれないが、キャリア希望のパターンは数パターンであり無限ではない。いくつかのキャリア希望パターンを踏まえたマネジメントを取り入れることが、この数年間で女性の活躍を推し進めること、将来的に多様になっていくと考えられる男性の活躍を支えるためのカギになる。一見遠回りの試みが、従業員同士の信頼関係を築き、組織へのコミットメントを高め、社員を活躍に導く近道だと筆者は信じている。そして、ここで述べたキャリア希望などの内的な多様

性を踏まえたマネジメントこそ、それぞれの人が自分の能力を発揮・活用し、意欲的に活動するという本来の活躍を促すと考えている。多様性を経営に活かすという発想の転換が、今求められている。

《注》

1. 厚生労働省（2015）『平成27年度ポジティブ・アクション「見える化」事業「女性の活躍推進」にむけた取組施策集』、<https://www.nhlw.go.jp/bunya/koyokuintou/pamphlet/pdf/160701-01.pdf>（2022.03.10参照）
2. 高見具宏（2017）総合職女性における「リアリティ・ショック」そのキャリア形成にとつての意味、『NWEC 実践研究』第7号 pp.42-55.
3. 高崎美佐（2019）新規大卒新入社員のマネジメントに関する研究…リアリティ・ショックに影響を与える要因の性差に着目して、『日本労働学会全国大会研究報告集』49, pp.235-242.
4. 尾形真実哉（2006）新人の組織適応課題…リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析『人材育成研究』2巻1号 pp.13-30 尾形（2006）では、入社までに抱くイメージと現実の差について、イメージより悪いことをリアリティ・ショックと言ひ、イメージよりよいことをポジティブ・サプライズとして区別している。
5. 中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2018）『社員のキャリア形成の相違に関する調査報告書…大学から初職へのトランジションを含めて』
6. 中央大学大学院戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2017）『女性活躍推進の総点検…見えてきた課題と今後の取組』、『新しいステージを迎えたダイバーシティ経営』p.33.