

# 女性のキャリア形成の現状と課題 －どのような支援が求められるのか－

法政大学キャリアデザイン学部教授 **坂爪洋美**

女性のキャリア形成に関する議論が活性化し、その重要性は広く浸透しつつあるものの、女性活躍はなかなか進まないのが現状である。本稿では、女性のキャリア形成の課題として、初期キャリアの段階から生じる部下の性別による上司マネジメントの違い、女性の就業継続の困難さを高める労働時間の長さ、両立支援策利用時のキャリア形成の困難さを指摘した。その上で、女性のキャリア形成上必要とされる支援として、部下の性別による上司マネジメントの差異の解消、長時間労働の削減、多様な働き方における能力向上のあり方のデザイン、女性のキャリア自律に向けた支援、新たな管理職の育成、という5点を指摘した。

## 1 はじめに

2016年4月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下、「女性活躍推進法」）が施行されたこともあり、女性のキャリア形成のあり方に関する議論がこれまで以上に活性化している。予想される労働力不足や、海外と比較した際に浮き彫りになる男女間の就業状況の差異を背景に、「女性のキャリア形成」が重要なテーマであることへの理解は進んでいるものの、思うように進まないというのが現状である。

女性のキャリア形成は、法律や企業の人材マネジメントなど多くの要因が関与するが、本稿ではその中から、キャリア形成により直接的に関わる職場に焦点を当てた上で、女性のキャリア形成の現状と課題を整理し、その支援のあり方について検討する。

## 1 女性の就業の現状と課題

最初に女性のキャリア形成の現状を整理しよう。女性活躍推進法が制定された背景には、就業状況並びにキャリア形成における男女差の存在がある。例えば、女性の就業率は男性と比較して低い。確かに、日本の女性の就業率（15～64歳）は、1986年～2016年の約30年間で53.1%から66.0%と12.9%ポイント上昇し、特に最近4年間で、5.3%ポイントと大きく上昇している。同様に25～44歳の女性の就業率も72.7%へと上昇している（内閣府、2017）。しかしながら、平成28年の男性の就業率（15～64歳）は82.5%であり、男女の差は縮小傾向にあるものの、依然として大きい（内閣府、2017）。特に男女差をもたらしているのがM字型カーブに代表される、育児期にある女性の就業率の低さである。実際、M字カーブの底に該当する35～39歳の女性の

就業率は69.8%と低い（内閣府、2017）。

また、管理的職業従事者（就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等）における女性の割合は2016年で13.0%にとどまり（総務省、2017）、欧米並びにアジア諸国と比べても低い水準にとどまる。

以上の議論から、日本における女性のキャリア形成の課題は、大きく分けて①育児期における就業継続の困難の解消、②キャリア形成における男女差の解消、という2点に集約することができる。就業継続が困難であることは、キャリア形成における男女差をもたらす一因となっていることから、①は②を達成する上での必要不可欠な要因である。

そこで次項では、就業継続並びにキャリア形成という2点について、現状と課題について精査する。

## 2 女性の就業継続の現状と課題

### （1）就業継続率の上昇と充実する両立支援策

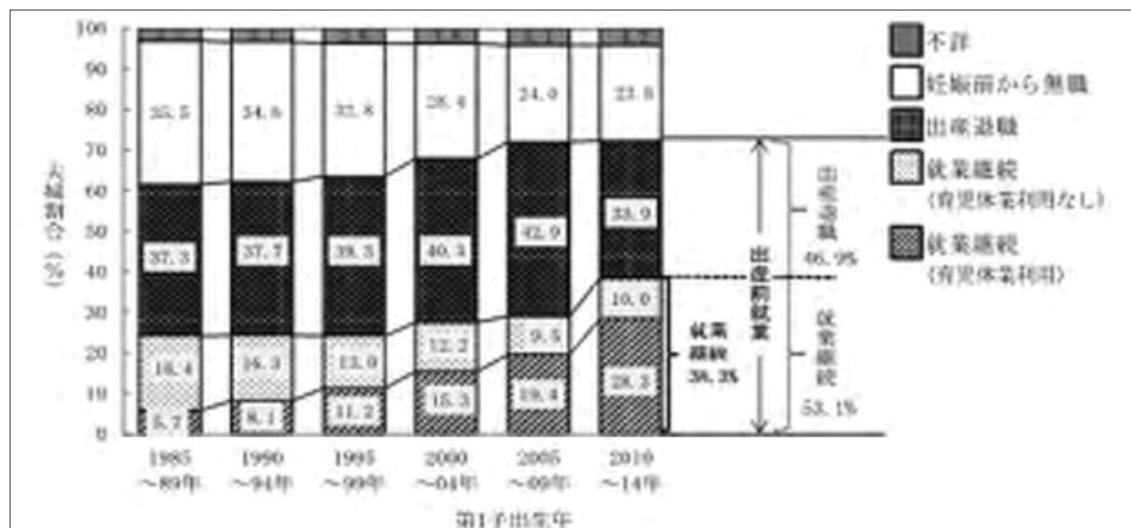
図1から2010年から2014年に第一子を出産した女性のうち、出産前に就業していた女性の46.9%が出産退職をしており、約半数の女性が出産を契機に退職を選択していること

がわかる（国立社会保障・人口問題研究所、2016）。

このように依然として出産退職する女性の割合は高い水準にあるものの、出産を契機に退職する女性の割合は低下する傾向にある。産前に就業していた女性を対象に、子どもの出生年別にみた出産前後の就業変化をみていくと、2005年から2009年に第一子を出産した女性の就業継続率40.8%だが、2010年から2014年に第一子を出産した女性では、53.1%と大幅に上昇している。

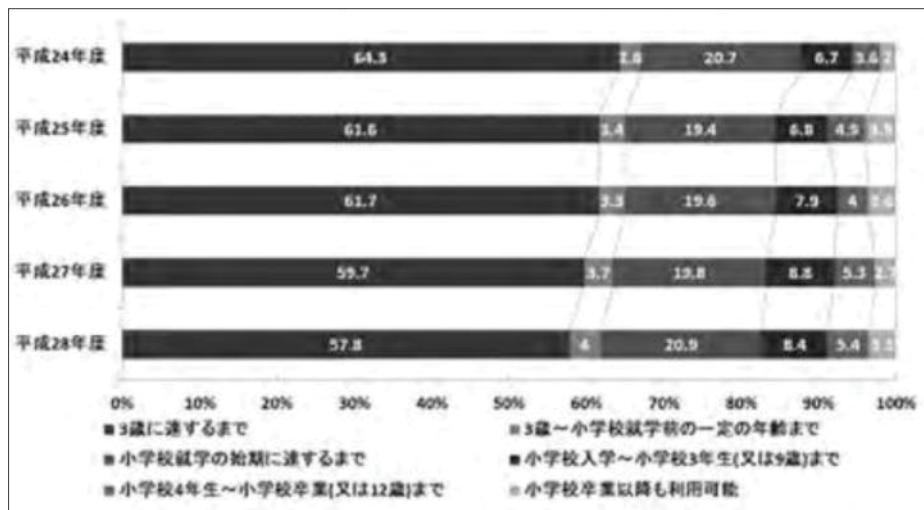
就業継続をする女性の割合が高まっている背景には、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（以下、「育児・介護休業法」）に後押しされる形で、充実する企業等の両立支援策の存在がある。育児休業の利用可能期間は次第に伸びる傾向にあり、現行では、保育園などに入れない場合には最大2歳まで育児休業が取得可能である。また、女性の育児休業取得率は2007年以降、80%台という高い水準で推移しており、育児休業取得が広く浸透してきていると言える。同様に、短時間勤務制度の利用可能な上限年齢は、育児・介護休業法では3歳に

図1 子どもの出生年別にみた、出産前後の妻の就業変化（第1子）



出典：国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」

図2 短時間勤務制度利用可能な子供の年齢の上限



出典：雇用機会均等調査をもとに筆者作成。対象は「短時間勤務制度あり」と回答した事業所

達するまでとしているものの、企業が導入する短時間勤務制度が利用可能な年齢の上限は、次第に高まる傾向にある（図2）。これらのことから、出産を契機に退職する女性の割合は未だ高い水準にあるものの、両立支援策の充実と利用の浸透を通じて、女性の就業継続率は高まる傾向にあると言える。

## （2）就業継続を困難にする労働時間の長さ

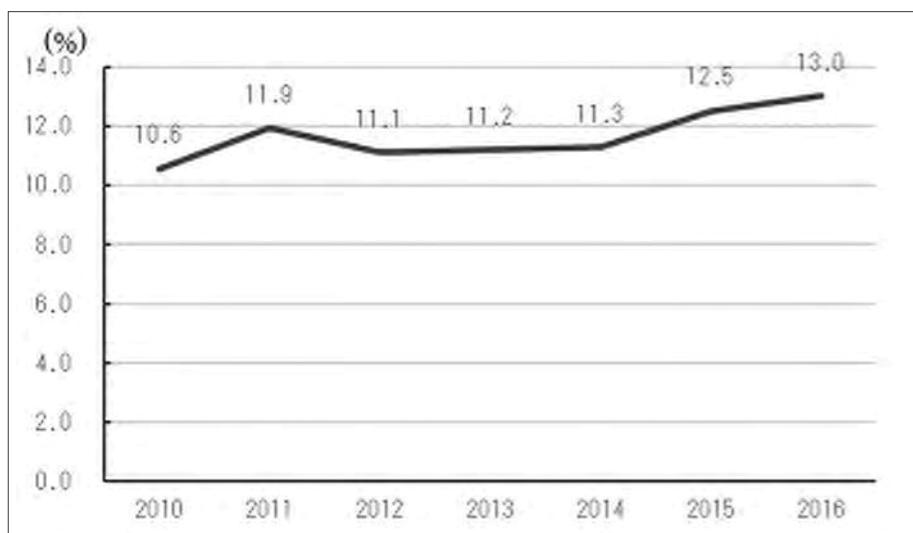
両立支援策は拡充し、その利用率も高い水準で推移しているにもかかわらず、何故、多くの女性が退職を選択するのだろうか。女性正社員を対象とした調査では、妊娠・出産前後で退職する理由として最も多いのは「家事・育児に専念するため自発的にやめた」（29.0%）であるが、次に「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」（25.2%）が続く（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2016）。「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」と回答した人に対して、その理由を聞いたところ「勤務時間があいそうもなかった（あわなかつた）」を挙げた割合が56.6%と最も高く、そ

の割合は「職場に両立を支援する雰囲気がなかった」（34.0%）、「育児休業を取れそうもなかった（取れなかった）」（17.0%）を上回る。

これらの結果から、家事・育児に専念したいと考える女性とほぼ同水準で、主として労働時間に対する困難さを理由として就業継続を断念する女性が存在しており、女性の就業継続における大きな課題は、育児休業や短時間勤務といった両立支援策の充実や、両立を支援する職場風土の醸成だけではなく、「育児との両立が困難」と認識する労働時間にあると言える。

すなわち、女性の就業継続意向に対しては、仕事と育児との両立を可能にすべく、育児に関わる時間を確保する両立支援策を充実することが重要であるものの、それだけでは不十分であり、職場での働き方、特に労働時間のあり方を検討し変えていくことが重要である。

図3 管理的職業従事者に占める女性割合



出典：総務省「労働力調査（基本調査）」をもとに筆者作成

### 3 女性のキャリア形成における課題

次に女性のキャリア形成における現状と課題について整理しよう。本稿では女性のキャリア形成の課題として、女性管理職数の少なさ、並びに今日的な課題として両立支援策利用者のキャリア形成という2点を取り上げる。

#### （1）低水準にとどまる女性管理職比率

女性の活躍を示す指標として最も頻繁に用いられるのが、女性管理職数並びに女性管理職比率（管理職に占める女性労働者の割合）である。管理職になるためには、一定期間の就業継続と職務遂行に必要な能力の獲得、並びに一定水準以上の評価がなされることが必要となる。したがって、女性管理職数や女性管理職比率といった指標は、「定着」だけでなく「育成・登用」をも含んだ女性活躍推進の成果を示す指標として適切だと言える。

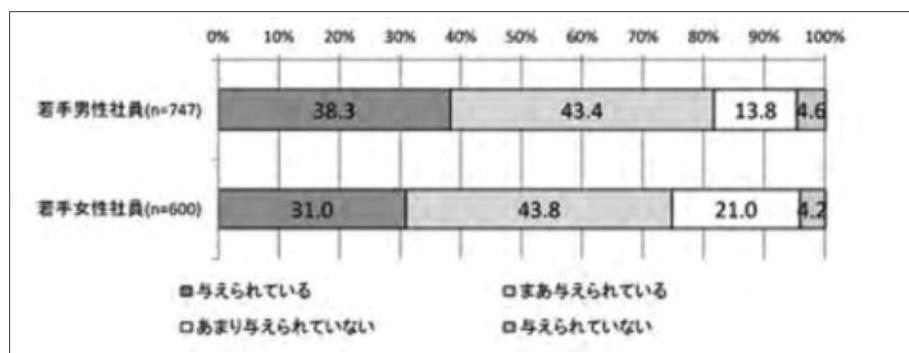
前述したように、管理的職業従事者（就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等）における女性割合は依然として低い水準にあるものの、2010年には10.6%から2016年は13.0%と緩やかな上昇傾向にある（図3）。

男性と比較した女性管理職の少なさをもたらす要因に関しては、これまで多くの研究が指摘している。例えば、前述した出産・育児といったライフイベントも就業継続を困難なものとし、結果として女性管理職の出現を妨げるが、ここでは、就業者のキャリアに大きく影響を与える職場に焦点をしぼり、①上司のマネジメント、②女性自身の意欲、について言及する。

#### ア 上司のマネジメント

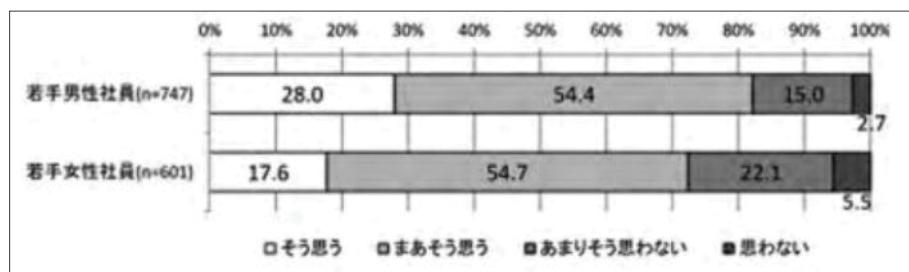
日本労働政策研究・研修機構（2014）は女性の昇進意欲や仕事のやりがいを高める上で、企業の施策導入の効果以上に、職場における取組み、とりわけ上司のマネジメントが重要なだと指摘する。仕事に必要な能力は仕事経験を通じて獲得されることを鑑みれば、上司が部下である女性にどのような仕事を経験させるかがとても重要になる。21世紀職業財団（2015）が、入社10年目までの若手社員を対象として実施した調査では、「仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか」という問い合わせに対して、「与えられている」「まあ与えられている」と回答した女性の割合が74.8%

図4 男女別 管理職から仕事の幅を広げるような仕事が与えられている割合



出典：公益法人 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」

図5 男女別 管理職から期待されている割合



出典：公益法人 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」

と、男性の 81.7% よりも低かった。

同様に「管理職から期待されていると思いますか」という問い合わせに対し「そう思う」「まあそう思う」と回答した女性の割合は 72.3% と、男性の 82.4% よりも低かった。

これらの結果は、管理職から与えられる仕事の質や管理職からの期待に男女差があることを示す。本来、与えられる仕事の質や期待に個人差はあるものの男女差は存在しなければならない必然性はなく、かつこれらの差異が長期的には管理職における男女比率の違いにつながると考えられることから、管理職に部下に対する対応の男女差を可能な限り最小化することが、女性管理職比率向上に向けた課題となる。

#### イ 女性の意識

女性管理職が増えない大きな個人要因として常に指摘されるのが、「管理職を志向しな

い」という女性の意識である。坂爪（2017）は、都内の私立大学の大学2年生を対象として2004年から継続的に実施している調査を通じて、一貫して女子学生の方が男子学生よりも管理職を志向する程度が低いことを明らかにした。入社以前の段階で管理職を志向する程度には男女差が存在するのである。同様に、入社10年目までを対象とした社員を対象とし、入社時点での管理職志向を懐古的に聞いた調査でも、管理職になりたいと考えていた女性は 30.4% と男性の 65.2% を大きく下回った（21世紀職業財団、2015）。

入社時点で管理職を志向する程度に男女差があることを前提として、女性管理職比率を高めようとするならば、女性のみを対象とした上で、管理職を志向する程度を高めるような固有のアプローチが必要となるだろう。すなわち、前述したような部下の性別による管理職の対応の違いを解消するという課題だけ

ではなく、入社時点で既に存在する男女間での志向性の違いを踏まえ、女性に特化した固有のアプローチが必要となる。

## (2) 両立支援策の利用がもたらす新たな課題

育児休業や短時間勤務制度といった両立支援策は、出産・育児による離職を低減することに効果があるが、利用者の増大と利用可能期間の長期化が進む中で、施策利用者のキャリア形成はどうあるべきかという新たな課題を生み出している。

例えば、育児休業の取得によるキャリアのブランクへの対処や、担当できる仕事内容や仕事量が制限されがちな短時間勤務制度を長期間利用することによるキャリアへの影響に對してどう対処するかという課題である。短時間勤務者の仕事内容についてのヒアリング調査は、短時間勤務者の仕事内容には、①自分一人で事前にスケジュール管理が可能な仕事、②短納期でない仕事、③社内の他職場や社外との調整が必要でない仕事、④他に主担当者がいる仕事のサブ的な役割、といった特徴があることを明らかにしている（武石、2013）。同様に、短時間勤務者の異動も限定的なものとなる（武石、2013）。

このように、短時間勤務者はその就労時間の短さ故に仕事内容や異動が制限されることを通じて、キャリア・プラトーが発生するリスクが高まると考えられる。キャリア・プラトーとはキャリアの高原状態を指し、一般に「現在の職位以上の昇進の可能性が非常に低いこと」という垂直軸での停滞を指すことが多いが、「成長や能力開発の可能性が非常に低いこと」という水平軸での停滞を指すこともある。短時間勤務の利用は垂直軸・水平軸双方での停滞のリスクを内包する。

さらにフレキシビリティ・ステイグマを経験するリスクもある。フレキシビリティ・ス

ティグマとは、労働時間の短さではなく、「短時間勤務などの両立支援策を利用する」という行為そのものによって、仕事に没頭していないとみなされ、キャリアアップにつながらない仕事内容が与えられたり、キャリア形成において自らを引き上げてくれるメンターやスポンサーを見つけることが難しくなるといった不利益を被ったりすることである。

両立支援策の利用者が増える中、施策の利用によって生じうるキャリアの停滞や不利益といった課題を回避することが重要な課題となってきている。

## 4 女性のキャリア形成に向けて求められる支援

前項までの課題を踏まえた場合、女性のキャリア形成に求められる支援はどのようなものであろうか。本稿では以下5点を挙げる。（1）はキャリア形成上の基礎となる部分での支援、（2）～（4）は特に育児期におけるキャリア形成支援、（5）は（1）～（4）を実現する上の土台という位置づけである。

### (1) 初期キャリア段階での仕事や期待の男女差を解消する

キャリア形成の中核をなすのは仕事経験である。管理職の多くは、部下の性別によって与える仕事の量や質、並びに期待を変えていふことは認識せず、もし違いがあるとするならば、性別ではなく個人の能力や意欲に基づく個人差だと認識しているのではないだろうか。しかしながら、前述した部下である若手社員の調査は、男女間に仕事の質や期待に違いがあることを示しており、部下から見た場合に、管理職が認識する以上に部下の性別間で管理職のマネジメントの違いがあると考えられることから、男女差の解消を精査することが課題となる。

海外の先行研究からは、本人にとってチャレンジングな仕事の提供、仕事に対するネガティブ・フィードバックの提示、仕事に必要なネットワークの提供、といった点で特に男女差が生じやすいことが明らかになっている。したがって、まずはこれらの点を中心に管理職のマネジメントを精査することができるだろう。

特に初期キャリアは、そこで得た仕事経験がその後のキャリア形成に対して影響を与えること、出産・育児といったライフイベントまでまだ時間的猶予があり、仕事にかけることができる時間等でも男女差が生じにくく、かつまだ能力における個人差も小さい時点であることを鑑みれば、特に初期キャリアにおける上司のマネジメントを精査することが望まれる。

## (2) 長時間労働を削減する

残業の多さといった長時間労働が、女性の就業継続をより困難とすることから、職場に恒常的な長時間労働が蔓延している場合にはこれを削減し、可能な限り残業が少ない働き方を実現することがキャリア形成支援につながる。働き方改革でも指摘される長時間労働の削減は、女性のキャリア形成支援の土台となるのである。

具体的には3つの効果が期待できる。まず、既に指摘したように、労働時間が就業継続意向に影響を与えることから、労働時間の短さは、女性の就業継続意欲を高めることを通じて就業継続者を増やすことにつながる。

また、長時間労働が蔓延している職場では、「残業できない人=仕事できない人」とみなされがちである。「仕事できない」とみなされることは、能力を高める仕事が任せられずに能力が停滞する、周囲から期待されないことを通じて本人の仕事へのモチベーションが低

下する、とったりリスクを高める。一方、長時間労働がない職場では、「残業しない人」が人材として特殊な存在とならないことにより、特別扱いされなかったり、「仕事ができない人」とみなされにくくなることを通じて、上記のリスクを低減することができる。

さらに、長時間労働がない職場では、短時間勤務など両立支援策の利用から通常の働き方への復帰を容易にする。現状では短時間勤務者に任される仕事が限定的であり、両立支援策の利用がキャリア・プラトーをもたらすリスクがある。両立支援策をいつまで利用するかはあくまで個人の選択であるが、早めの復帰を可能にする職場環境を整備することを通じて、限定的な仕事しかできない期間を短縮することが両立支援策利用者のキャリア形成支援につながる。

## (3) 多様な働き方と能力向上をセットで考える

(2) で指摘した事項に対して「育児休業や短時間勤務制度の利用はキャリア形成にとってマイナスなのか」という疑問を持つ方もいるだろう。育児経験が職務遂行能力を高めることもあるだろうが、キャリアは主として仕事経験を通じて形成されることに違いはない。両立支援策は、働く時間の選択肢を増やすことを通じて、女性の就業継続並びに働き方の多様化を実現した。今求められているのは、それぞれの働き方の中での能力向上のあり方をデザインすることを通じて、両立支援策利用中の能力向上を可視化することである。

両立支援策が企業等に浸透する過程で、最初に重視されたのは、利用したい人が利用できるという「施策の利用しやすさ」を高めることであった。この段階では「子育てをしながら働く」ことが目標となり、施策利用者に任される仕事は「子育てに支障がない仕事」が中心となった。「子育てをしながら働く」こ

とが広く職場に浸透した次の段階では、「子育て中でも仕事で成果をあげ、能力向上を図り、キャリア形成する」ことが目標となる。

「働き方が制限されることで、業務遂行上何が制限されるのか」「制約条件の中で、できることは何か」「制約条件をカバーできるものは何か」といった点を精査し、可能な能力向上のあり方をデザインすることが求められる。現状にはまだまだ工夫や検討の余地が残っている。その際、職場に長時間労働が根づいていることが多様な働き方の特殊性や限定をより際立たせることから、職場全体の労働時間を短縮することが、多様な働き方における能力向上の推進しやすさも高める。

#### (4) 女性のキャリア自律を支援する

両立支援策が実現した多様な働き方が可能な職場で形成されるキャリアのイメージは、キャリア自律と適合的である。花田（2006）は、「キャリア自律」を「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み、教育の仕組みを、個人の視点から見たキャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの」と定義した。これを個人の視点から捉えると、「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、（個人の）生涯に渡るコミットメント」（花田・宮地・大木、2003）となる。

すなわち、多様な働き方が可能な職場で働く女性は、自らのキャリア形成を雇用側に任せきるのではなく、育児等による働く上で制約条件を鑑みて働き方を選択しつつ、その中で自らのキャリア構築と継続的な学習に取り組むという主体性が求められ、雇用側には、女性のキャリア自律をサポートすることが求められる。

女性のキャリア自律をサポートする方法として、例えば、キャリアや仕事について振り

返る機会の提供がある。その際女性には、出産や育児といったライフイベントがあることで将来のキャリア展望を描きづらく、これが原因でキャリア形成に対して消極的になりがちであることをふまえ、キャリア形成に前向きになるようサポートすることが望まれる。

また、振り返りの機会として研修などの集団的なアプローチだけでなく、評価のフィードバック面談や上司とのやり取りといった個別的なアプローチも含めることが望ましい。育児等により女性が置かれた状況を個々人で異なる。個別の状況を理解した上で働きかけるには個別的なアプローチが有効である。

さらに、キャリア自律には、仕事をする上の能力やスキルを継続的に向上させることができ不可欠であることから、継続的な学習を後押しすべく働きかけることも有効である。制限のある働き方の中で、能力向上を図るには雇用側だけでなく女性側の意欲も不可欠である。

#### (5) 管理職の行動を変える

上記の女性のキャリア形成支援を主として推進するのは管理職となることから、これらに取組む管理職の育成が求められる。

従来からの管理職の選抜並びに育成方法で、前述した支援を実践する管理職を確保することができる場合もあるだろう。しかしながら、従来からの選抜・育成方法ではうまくいかない可能性は低くない。何故ならば、現在管理職を担う人には、自らが部下として経験してきた上司のマネジメント行動とは異なる行動が求められているからである。

女性に代表されるダイバーシティが高まった職場での管理職は、自らとは異なるタイプの部下を含む多様な部下を育成しつつ、成果を上げることが求められるようになってきたことをまず理解することが必要だ。その上で、

女性部下に対して、前述したような支援を提供することが求められる。今の雇用側の状況は、女性のキャリア形成に向けて管理職が取るべき行動はある程度明確になっているものの、管理職からどうやってそれらの行動を引き出すかという点が明確になっていないと言える。

トップからの繰り返しのメッセージの発信といった積極的な関与、研修の実施、管理職

の評価軸として、女性などダイバーシティの観点を組み込むこと、管理職登用基準の見直しなどが可能であろう。女性のキャリア形成支援というと、ともすれば女性に対するアプローチの検討のみに焦点が集まりがちだが、女性のキャリア形成に大きな影響を与える管理職への支援を含めたアプローチが非常に重要となる。

## 参考文献

- 国立社会保障・人口問題研究所『現代日本の結婚と出産—第15回出生動向基本調査（独身者調査ならびに夫婦調査）報告書-』2017年
- 坂爪洋美「大学生のキャリア・オリエンテーションの継時的变化—2004年から2016年までを対象に—」慶應経営論集34（1）（2017年）、11–38頁
- 総務省『労働力調査（基本集計）』2016年
- 総務省『労働力調査（基本集計）』2013年
- 武石恵美子「短時間勤務制度の現状と課題」法政大学キャリアデザイン学会紀要第10号（2013年）、67–84頁
- 内閣府『男女共同参画白書（概要版） 平成29年版』2017年
- 花田光世「個の自律と人材開発戦略の変化—ESとEAPを統合する支援・啓発パラダイム」日本労働研究雑誌557号（2006年）、53–65頁
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子「キャリア自律の新展開」一橋ビジネスレビュー51（1）（2003年）、6–23頁
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング『平成27年度仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書』2016年
- 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）—分析編—調査シリーズNo.119』2014年
- 公益法人21世紀職業財団『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』2015年