

女性が定着・活躍する組織づくり

基本となる3つのポイント

 ご相談はこちらから 

はじめに

令和時代に入り、少子化もさらに加速していく中で、「女性の活躍推進を実現できない会社に未来がない！」といっても過言ではありません。女性の仕事観も変わり、最近では“バリキャリ”=“バリバリのキャリアウーマン”という言葉も世間で認知され、バリキャリを目指す女性も増えてきました。「結婚も大事だけどキャリアを重視する」「独りで生きていけるだけの実力を身に付けたい」という女性が増えています。

企業として、優秀な女性を採用し、また定着・活躍してもらうためには、“ライフイベントがあるなかで働き続けられる制度や福利厚生を整えて運用する”など、基本的な環境づくりが大切です。本資料では、女性の定着・活躍の基本となる3つのポイントを紹介します。

女性が定着・活躍する組織づくり 3つのポイント

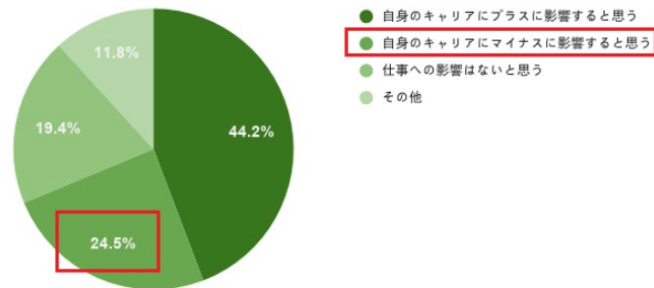
① 産前産後におけるサポート体制の整備と運用

② 評価制度の見直し

③ ハラスメントの一掃

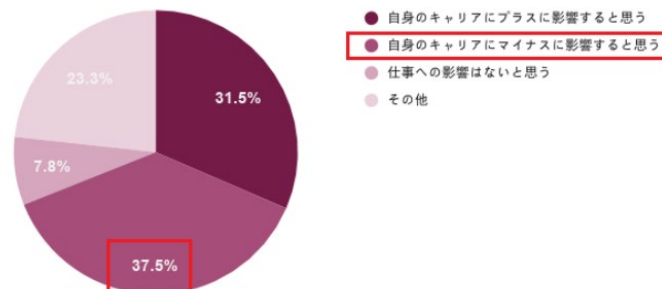
① 産前産後におけるサポートの必要性

ライフイベントが自身のキャリア形成に与える影響は？



男女合計

ライフイベントが自身のキャリア形成に与える影響は？（女性）



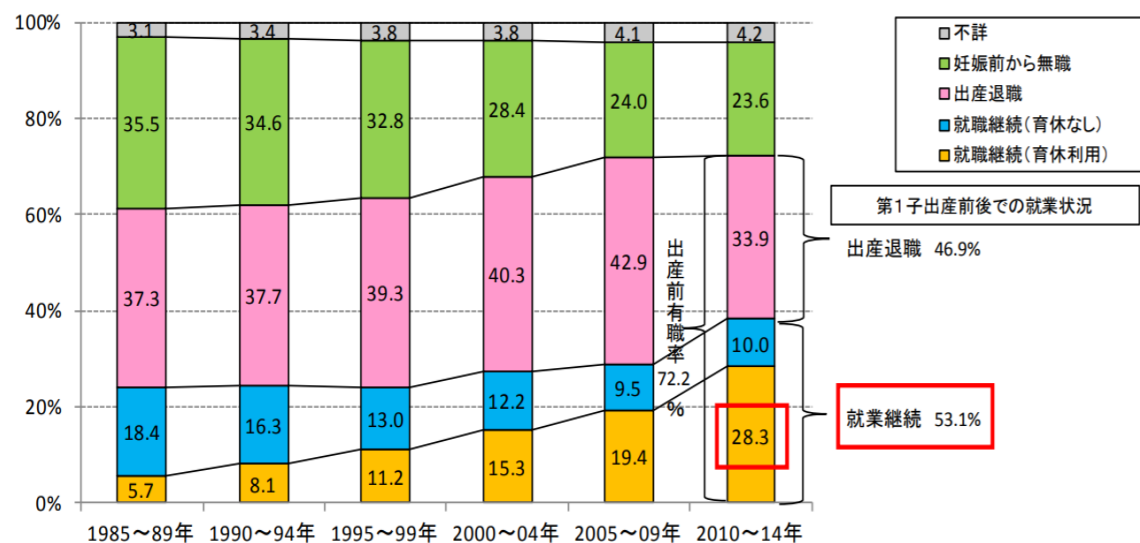
女性のみ

「結婚、出産（育児）などのライフイベントは、自身のキャリア形成に影響があると思いますか？」という質問では「プラスに影響すると思う」との回答が191人（44.2%）でトップに。「マイナスに影響すると思う」との回答を大きく上回りました。しかし、男女別に見るとマイナスに影響すると答えた男性の割合9.4%に対し、女性は約4倍の37.6%。「女性は結婚や出産、育児によってキャリアを中断しなくてはならない。まだまだ男女不平等だと思う」（女性・27歳）「産育休を問題なく取得できても、再び同じように勤務できるのかが不安」（女性・26歳）といった声がありました。また「近々結婚予定ですが、ライフイベントを控えた女性は転職活動で不利になるので不安」（女性・24歳）と、転職活動への影響を危惧する声も。女性がライフイベントによってキャリアの中断を余儀なくされることへの不安や不満を抱える人は少なくないようです。

データおよび上記文章
株式会社MAP、「会社の産育休制度と自身のライフプラン」に関するアンケート調査（2020年7月14日）より引用

① 産前産後におけるサポートの必要性

【図1 出産前有職者に係る第1子出産前後での就業状況】



(備考)

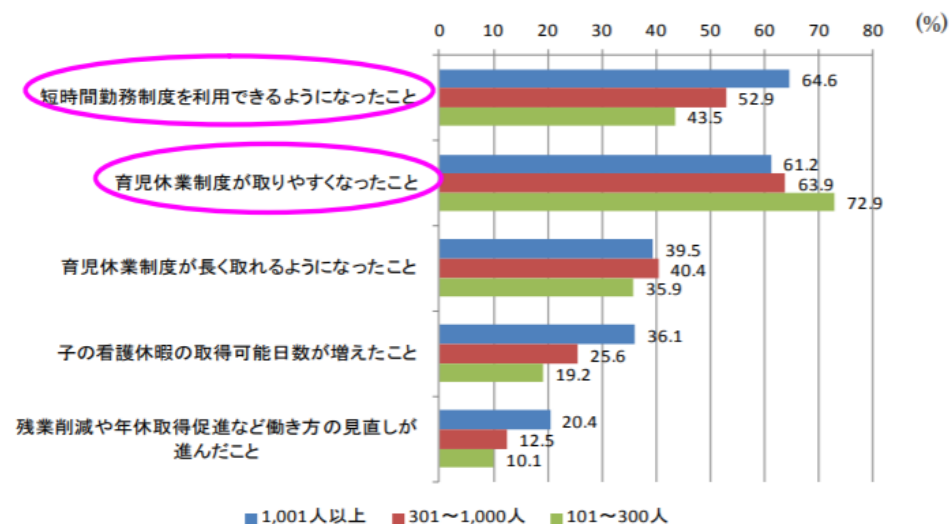
- 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査(夫婦調査)」(2016年)。(赤枠部分については内閣府男女共同参画局にて記入。以下同じ。)
- 第1子が1歳以上15歳未満の子を持つ初婚どうし夫婦について集計。
- 出産前後の就業経歴
 就業継続(育休利用) ー 妊娠判明時就業～育児休業取得～子ども1歳時就業
 就業継続(育休なし) ー 妊娠判明時就業～育児休業取得なし～子ども1歳時就業
 出産退職 ー 妊娠判明時就業～子ども1歳時無職
 妊娠前から無職 ー 妊娠判明時無職～子ども1歳時無職

時代の変化に伴って、出産後に女性が就業を継続する割合は上昇しており、最新調査では53.1%まで上昇しています。育児休業を利用して復帰するケースも確実に増えています。

しかし、逆にいえば、出産を機に離職する割合は46.9%と約半数。離職する理由として、「仕事と子育ての両立が難しい」ことや「職場のサポート体制が不十分なこと」などが上位にきています。

① 産前産後に役立つサポート内容

企業規模別離職防止に役立った取り組み



(出所) 厚生労働省委託 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「育児休業制度等に関する実態把握のための調査（企業アンケート調査）」（平成 23 年度）

従業員 300 人以下の中小企業において、役立った取り組みの第 1 位は「育児休業制度が取りやすくなったこと」

当たり前のことかも知れませんが、「制度はあっても活用されていない」「上司や幹部が嫌な顔をする」といったケースもあります。

① 産前産後に役立つサポート内容

産休や育休、復帰後の時短勤務など、産前産後のサポート体制が整っていない（使いづらい）環境では、女性の長期的な定着・活躍は見込みにくくなります。妊娠中は体調が不安定になりやすいですし、産後は子供の急な体調不良で仕事を休まざるを得ないことも出てきます。そのようなときに、サポートできる「制度」（時短勤務や時間有給、テレワークなど）と「理解」（周囲の反応等）が整っていることが大事です。

サポート体制に関しては、産休後に復帰して活躍する事例が積みあがって、“復帰するのが当たり前”の空気ができあがり、好循環に入ります。一方で、「妊娠中や育児中に肩身の狭い思いをしている女性社員」を他の女性社員が見ると、「自分も同じ状況になったら…この会社には長くは勤められないな…」と感じてしまい、結婚～出産の期間に退職・転職するなどの人材流出が起こりやすくなりますので要注意です。

② 評価制度の見直し

女性の離職者が多い企業のなかには、評価制度があいまいになっているケースも良くあります。評価制度があいまいだと、上司の“自分（会社）の言うことを素直に聴く”という印象や、“長時間労働＝頑張っている”という印象で評価が左右される割合が増えがちです。時間や印象ではなく、“成果”や“貢献”に焦点をあてた成果主義型の人事評価評価のほうが、女性は活躍しやすい側面があるでしょう。時短勤務やテレワーク等の柔軟な働き方を導入する上でも、成果主義の考え方が基本となります。

「世界ジェンダー・ギャップ報告書 2020」によると、日本における男女間格差の特徴として、「高官や管理職に占める女性比率（Legislators, senior officials and managers）」の男女間格差が大きい（153ヶ国中131位）ことがあります。長時間労働を称賛する社風や定期的な転勤等を前提とした人事制度になっていると、女性の定着・活躍は見込めず、とくに妊娠・出産を機に、“昇進できる優秀な女性社員が他社に流出してしまう”ことになるでしょう。育休後に復帰してきた女性は、多くの場合、「経験やノウハウを持ち、成果をあげる力がある一方で、短時間勤務」です。また、その後も「転勤NG」となるケースは多くなります。その状態で活躍できる環境をつくり、“成果”や“貢献”に応じた適切に処遇する制度を構築することが重要です。

③ ハラスメントの一掃

当然のことではありますが、職場でパワハラやセクハラ、マタハラなどのハラスメント行為が黙認されていると、女性の定着は見込めません。コミュニケーションや人間関係に重きをおく女性は、男性以上にハラスメント行為に対して敏感です。過敏になる必要はありませんが、10年前・15年前とは、“ハラスメントだと捉えられる”基準は変わっています。最近増えているのは、“本人はハラスメントだと思っていない”ケースです。“うちの会社は大丈夫”と思わずに、日常の会話等に注意を払うことが大切です。

女性は男性よりも周囲との人間関係を維持する“親和動機”が強い傾向にあり、会社を選ぶ際にも職場の雰囲気や関係性を敏感に察知します。また、口コミ等もしっかりチェックしますので、従業員に占める女性比率が極端に低かったり、口コミサイトで悪評等が書かれていると、「いわくつきの企業」だと考えて敬遠する可能性があります。

女性だから特別な対応をする必要はありませんが、管理職のハラスメントに対する感覚を時代に合わせて更新したり、コミュニケーション・マネジメントのレベルを引き上げたりすることが大切です。