



企業における女性のキャリア支援

本稿の内容（ポイント）

1. 企業に求められるキャリア支援

企業に雇用される労働者の比率の増加により、企業におけるキャリア支援の重要性が増している。厚生労働省「職業能力開発基本計画」では、キャリア形成に繋がる職業能力開発は企業の役割の一つであるとしており、能力開発における金銭的支援及び労働時間の柔軟性確保に関する取組を企業に対して求めている。

2. 女性労働力の活用の必要性

少子高齢化により、企業を支える労働力人口が減少する中、女性の労働力の活用は企業にとってますます重要と言える。また、共働き世帯の増加により、女性の仕事と家庭の両立が困難となる傾向があることから、育児や介護等の家庭生活で負担の大きい女性に対する企業のキャリア支援がより重要となる。

3. 女性のキャリア支援の効果

調査によれば、女性の活用により業績の向上やモチベーション向上の効果を期待できる。

4. 女性のキャリア支援の取組

女性のキャリア支援としては、幅広い業務を経験させることや積極的に管理職に登用する等の取組を行う企業が多い。また、女性のキャリア支援を推進する際には、出産・育児等のライフイベントによる影響も考慮する必要がある。

1. 企業に求められるキャリア支援

キャリア支援に関しては、労働環境の影響を大きく受けており、企業に所属する雇用者の増加を受けて、企業が中心となってキャリア支援に取り組む社会へとってきている。また、近年では終身の雇用保障がなくなってきたことから、企業によるキャリア支援に加えて、個人主導のキャリア開発も求められる傾向も見られる。

（1）法令に基づく企業のキャリア支援

キャリア支援への取組に関する法令としては、昭和 33 年に「労働者に対して、必要な技能を修得させ、及び向上させる」ことを目的とした職業訓練法が施行された。その後、昭和 60 年に「職業に必要な労働者の能力を開発し、及び向上させることを促進」することを目的として、職業能

力開発促進法に改正され、同法の中で、事業主に対して、キャリアに関する情報提供や相談等の支援を求めている。

また、職業能力開発促進法に基づき、厚生労働省は、平成 18 年度から平成 22 年度までの 5 年間を計画期間とした「職業能力開発基本計画」を発表している。この計画は、「職業能力を高めるためには、単に職業訓練を実施するだけでなく、職業キャリアの円滑な形成を支援する」ことを目的としており、「人口減少局面を迎え、企業が労働者に対し職業能力開発の充実を図ることは、企業内における生産性を向上させ、個々の労働者の職業キャリア形成を図る」ことに繋がると述べている。

さらに、能力開発及びキャリア形成に関する企業の役割に関して、「職業能力開発に係る金銭面、労働時間面での配慮が可能となるよう、有給教育訓練休暇制度に加え、勤務時間の短縮措置等の導入促進」を図るよう記されており、経済面及び労働時間の柔軟性に関する支援が企業に対して求められている。具体的に企業に求められる取組は、本稿の 4. (1)「企業に求められるキャリア支援」を参照されたい。

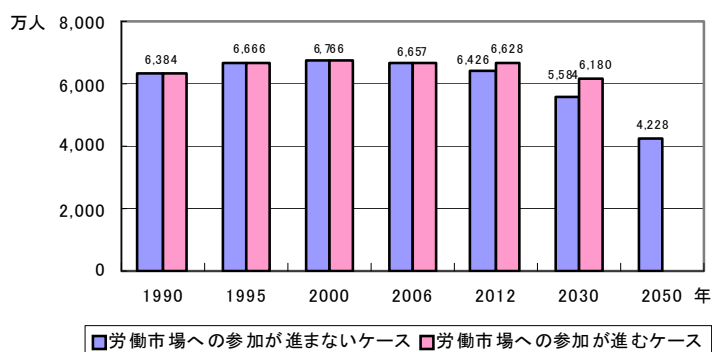
2. 女性労働力の活用の必要性

今後、少子高齢化が進み、企業を支えるために必要な労働力人口の低下は必然的である中、妻が専業主婦である世帯は減少し、共働き世帯の増加も見られる。限られた労働力人口の中で、その特性を把握し、女性等も積極的に活用していくことが企業にますます必要となるであろう。

(1) 労働力人口の減少

労働力人口の推移として、図表 1 のようなデータがある。若者、女性、高齢者等の活用が進んだ場合に対して、今後、性・年齢別の労働力率が 2006 年と同じ水準で推移すると仮定した場合、労働力人口の減少は更に進行し、約 40 年後の 2050 年には、現在の 3 分の 2 程度の 4,228 万人まで減少すると推定されている。今後、企業として、女性や高齢者を積極的に活用し、労働力人口を保つためにも就労やキャリア形成を支援することが重要と言える。

図表 1 労働力人口の推移



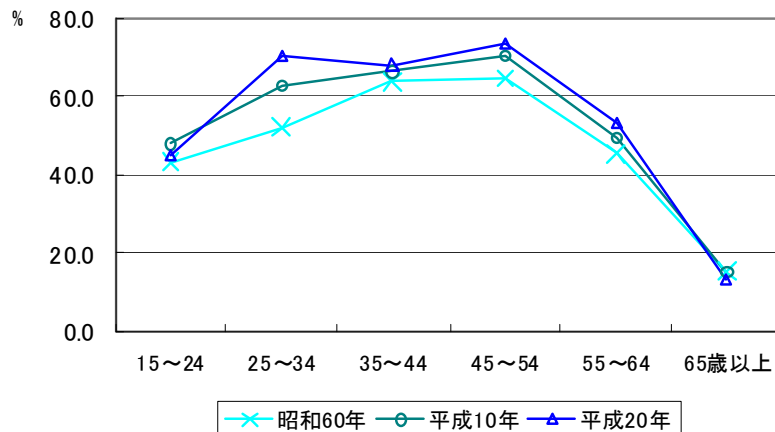
出所：内閣府政策統括官 2009 年「平成 21 年度 少子化社会白書」

注)「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年齢別の労働力率が 2006 年と同じ水準で推移すると仮定したケース。「労働市場への参加が進むケース」とは、各種の雇用政策を講じることにより、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が実現すると仮定したケース。

(2) 女性の労働力人口の推移

これまで女性の労働力人口は、20 代後半から 40 代前半にかけて、出産や育児のために減少する傾向が見られたが、近年、女性の労働力人口は、25～64 歳において徐々に増加しており、図表 2 の通り、年代別の労働力人口を表す M 字型の曲線のくぼみが浅くなる傾向が見られる。企業において育児に従事する女性も、継続的に雇用されることが予想され、仕事と家庭の両立にも配慮した女性のキャリア支援が今後必要であると考えられる。

図表 2 女性の労働力人口の推移

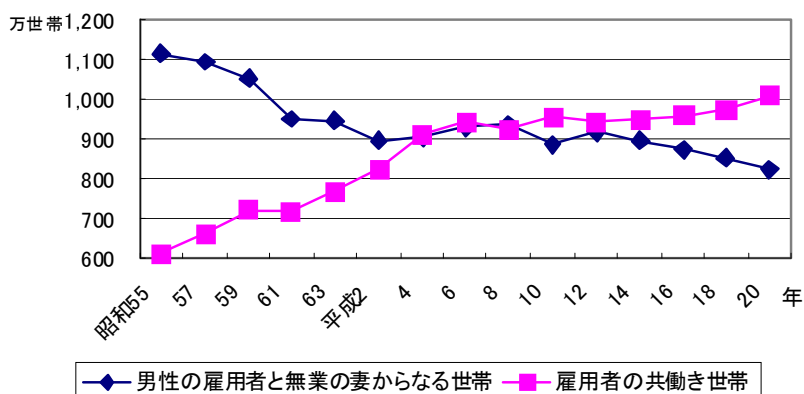


出所：総務省 労働力調査 「年齢階級(10 歳階級)別労働力人口及び労働力人口比率」より作成

(3) 共働き世帯の増加

その他、企業が把握しておくべき女性の労働力人口の特性として、企業に勤める従業員のうち、配偶者が専業主婦として育児や介護等に専念できる世帯数は減少したのに対して、夫と妻が共に就労している共働き世帯が増加傾向にあり、過去約 10 年で世帯数に逆転が見られるということがある。これは、出産や育児等のライフイベントによる影響を受けやすい女性に対して、企業がキャリア形成支援の一環として、仕事と家庭の両立支援やワーク・ライフ・バランスに配慮する必要があることの理由の一つである。

図表 3 共働き世帯の推移



出所：内閣府男女共同参画局 2009 年「平成 21 年度 男女共同参画白書」

注）男性雇用者と無業の妻からなる世帯とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者の世帯。雇用者の共働き世帯とは、夫婦共に非農林業雇用者の世帯。

(4) 企業におけるキャリア支援への阻害要因

企業内での女性のキャリア支援は、教育制度や先輩社員による個別指導等、様々な形式があるが、企業によってはその取組の度合いに遅れがあり、その要因としては以下のようなものがある。

- ・ 景気悪化による人材育成全般に対する投資の減少
- ・ 企業における女性の積極的活用に対する意識の低さ
- ・ 経営層や現場の管理職の女性のキャリア支援への理解の低さ
- ・ 女性従業員のキャリア形成に対するモチベーションの低さ
- ・ 企業における女性従業員のロールモデル（模範となる先輩従業員）の不足 等

3. 女性のキャリア支援の効果

前述の通り、女性のキャリア支援の必要性がますます高まる中、企業内には取組が進まない様々な阻害要因が存在する。実際に企業が女性のキャリア支援を実施することにより得られるメリットには、以下のようなものがある。

(1) 業績への効果

企業で実施されている女性社員の積極的活用による効果として、業績の向上が挙げられる。経済産業省「男女共同参画研究会報告 女性の活躍と企業業績」（2003）では、「女性が活躍でき、経営成果も優良な企業は、『女性が活躍できる風土を持つ』、『女性を上手に使って利益を上げるような企業の人事・労務管理能力が高い』企業である」と述べている。具体的には、男女の勤続年数の差が小さく、女性の管理職比率が高いことが企業の利益と関連性が高いとされている。

また、ワーク・ライフ・バランスに関する対策は、短期的に業績向上に繋がらないが、企業の利益と関連性が高い女性比率を高める効果があるとされている。

(2) キャリア支援とモチベーションの関連

前述の通り、共働き世帯が増加する中、育児や介護等に従事する女性の仕事と家庭の両立を支援するという観点から、キャリア形成支援の一環としてのワーク・ライフ・バランスに関する取組もある。ワーク・ライフ・バランスとモチベーションの関連性に関しては、弊社が行った調査によると、自分にとってワーク・ライフ・バランスが望ましい状態にある程、モチベーションの高い者の割合が高いという結果が得られている。特に、ライフイベントの影響を受けやすい女性従業員に対して、企業としてワーク・ライフ・バランスに取組むことは、モチベーション向上に繋がり、企業のメリットであると言える。

4. 女性のキャリア支援の取組

企業で実施されているキャリア支援には様々なものがあるが、まずは企業に求められている取組と取り入れられている制度等を説明し、次に女性労働者が必要とする支援を検討したい。

(1) 企業に求められるキャリア支援

企業に求められるキャリア支援として、厚生労働省が平成 18 年に発表した「労働者の職業設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」には以下のように記載されている。

① 情報の提供、相談の機会の確保その他の援助

- ・ 職業能力の開発及び向上に関する目標を定めるために必要な情報を提供する
(例：職務の内容、必要な職業能力に関する情報を提供する)
- ・ 相談の機会の確保その他の援助を行う
(例：労働者自らの職業経験、適性の理解を促進する)
- ・ キャリア・コンサルティングを適切かつ効果的に行う
(例：キャリア・コンサルティングを定期的実施する)

② 配置その他の雇用管理についての配慮

- ・ 労働者の措置等については、労働者の職業生活設計に即した実務経験の機会の確保に配慮する
- ・ 社内公募の導入等労働者の自発性、適性及び能力を重視した的確な配置を図る

③ 休暇の付与

- ・ 有給教育訓練休暇、長期教育訓練休暇、再就職準備休暇その他の休暇を対象労働者に周知する
- ・ 職業能力検定又はキャリア・コンサルティングを受けるための休暇等労働者自らが多様な職業能力開発を行うための休暇を与えるよう配慮する

④ 教育訓練等を受ける時間の確保

- ・ 労働者が希望する教育訓練の実施時間と就業時間が重複する場合等は、始業・終業時刻の変更、勤務時間の短縮等の適切な処置を講ずる

⑤ その他

- ・ 職業能力開発推進者を選任し、その積極的な活用を図る
- ・ 能力開発情報については、可能な限り求職者にも提供する

(2) 企業に導入されているキャリア支援

以上の取組は、「労働者の職業設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」に基づく企業に求められるキャリア支援の例であるが、実際に企業が導入しているキャリア支援に関する人事制度は図表 4 の通りである。自己申告制は、2006 年には 68.4%と比較的多くの企業で導入されているのに対して、テレワーク（在宅勤務など）の導入率は 2007 年で 2.9%、キャリアカウンセリングは 2007 年で 23.7%と導入している企業が少ない。

図表 4：人事制度の導入

制度・取組	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
社内公募制度(社内FA制度含む)	－	31.2	41.4	30.7	40.5
自己申告制	－	74.3	72.4	68.4	－
キャリアカウンセリング	10.0	－	17.3	19.5	23.7
勤務地限定制	28.3	－	31.5	25.7	28.3
テレワーク(在宅勤務など)	－	2.4	3.9	4.6	2.9
ポジティブアクションへの取組	－	19.0	－	－	－

出所：財団法人日本生産性本部（2008 年）「第 11 回 日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」

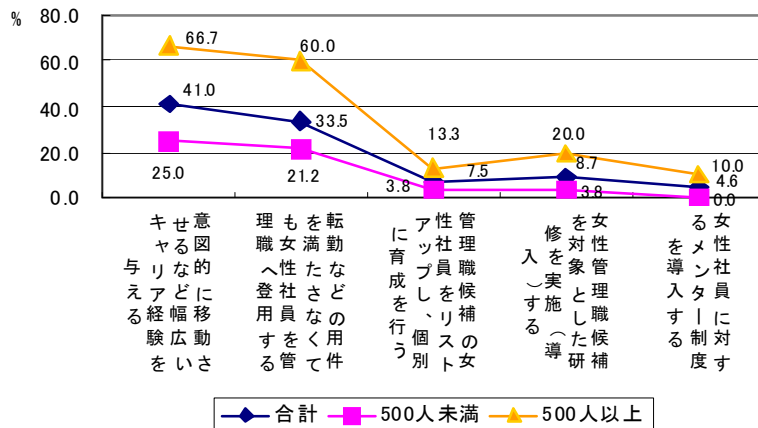
注）キャリア支援や女性の積極的活用に関連する制度・取組のみ抜粋。調査対象は、全上場企業 2,388 社の人事・労務担当者で、うち回答企業は 173 社（回収率 7.2%）。

(3) 女性のキャリア支援の導入状況

では、女性へのキャリア支援に関しては、どのような制度が導入されているのか。図表 5 にあるように、特に 500 人以上の規模の企業で導入が進んでおり、キャリア経験を広げること（500

人以上の企業で 66.7%) や管理職登用を推進すること (500 人以上の企業で 60.0%) が実施されていることがわかる。一方、女性管理職の個別育成 (500 人以上の企業で 13.3%、500 人未満の企業で 3.8%) やメンター制度¹ (500 人以上の企業で 10.0%、500 人未満の企業で 0.0%) の導入は企業規模に関わらず進んでいない傾向が見られる。

図表 5：女性のキャリア形成に関する制度の導入状況



出所：財団法人日本生産性本部（2008 年）「第 11 回 日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」

注）キャリア形成支援に関連する取組のみ抜粋。調査対象は、全上場企業 2,388 社の人事・労務担当者で、うち回答企業は 173 社（回収率 7.2%）。

（4）企業が取組むべき女性のキャリア支援とは

企業を支える労働力人口の減少により、今後企業における若者、女性、高齢者等の積極的活用が必要となり、特にライフイベントの影響を受けやすい女性の特性に配慮したキャリア支援に対する必要は更に高まると考えられる。また、女性の活用やワーク・ライフ・バランス支援により業績やモチベーションの向上が期待できることは、企業にとってのメリットであると言える。

女性のキャリア形成を支援する場合、特に留意すべきなのは、出産・育児等のライフイベントである。現在、約 7 割の女性が第 1 子出産を機に退職すると言われている中、女性が働き続けながらキャリア形成をできるような体制が今後より求められる。また、現在、企業規模に関わらず導入の進んでいない女性メンター制度や、女性管理職の個別育成に関しても今後取組む必要性が高いと言える。

以上

（第 260 号 2010 年 1 月号）

<参考文献>

1. 内閣府共生社会政策統括官（2009）「平成 21 年度 少子化社会白書」
2. 男女共同参画局（2009）「平成 21 年度 男女共同参画白書」
3. あおぞら銀行ビジネスレポート（2009）「不況下におけるモチベーションのマネジメント」
4. 経済産業省（2003）「男女共同参画研究会報告 女性の活躍と企業業績」
5. 財団法人日本生産性本部（2008）「第 11 回 日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」
6. 社団法人日本産業カウンセラー協会（2009）「キャリア・コンサルタント その理論と実務」
7. 衛藤由美（2009）「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの実態と今後の課題」TRC EYE Vol.254
8. 衛藤由美（2009）「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」TRC EYE Vol.248

¹ 上司とは別に先輩社員がメンター（助言者）として、後輩社員を支援及び指導する人材育成制度。