○　初めて女性の管理職登用が実現したケースでは、上司から実績を上げ得る機会を与えられ、それに応えたことで、昇進に対する周囲の納得も得られたことが指摘されている。

D社フロントランナーの女性執行役員の話

私が課長一歩前の段階に昇進した際には、当時の上司から、「男社会で昇進する以上、男性に評価される働き方をしろ。甘やかされると、結局、後で仕事がやりにくくなるから、周りがかわいそうだと思うくらいに締め上げる」と言われ、私もそれに応えて、子会社に多数の社員を転籍させるというきつい仕事を引き受けて成果を上げました。登用を進めるのであれば、まずは機会を与え、本人も実績を出すことが正しいやり方だと思います。

⑶　育成における計画性と多様性の重視

○　当初はまず女性を管理職ポストに就けることから始めたが、現在は、上を目指すには男女問わず計画的なキャリア作りが必要という考え方が定着し、上司も部下の幅広いキャリア形成を支援している。

B社フロントランナーの女性常務の話

私の場合は、課長をやっていた時に突然呼ばれて、「支店長をやってみないか」と言われました。今でこそ女性も男性と同じようにキャリア作りを意識していますが、当時はとにかくポストに就けて、まず仕事をさせてみるところから始まりました。支店経営にはいろいろな出来事が起きるので、経験値がない分、職務経験以外のもので予測していかないといけない。このため、今は、支店と本部を結ぶような部署に在籍し、１年程度いろいろな支店を担当・訪問し、勉強した上で支店長になる人もいます。

部下には男女問わずキャリアをつけるために様々な経験を積ませることを心掛けています。海外で働きたいとかこの部署に行きたいという希望を出せば、道筋をなるべくつけてあげるようにしました。

○　従来、女性は特定の職域に配置されることが多かったが、近年、能力のある女性は若い時期から幹部候補として扱い、幅広く職務経験を積ませて計画的に育成する方針が打ち出されている。

D社フロントランナーの女性執行役員の話

当社は基本的に女性に対して非常に優しく、きつそうな部署への配属や海外派遣などはさせない体質なのですが、私自身、こうした育成パターンが良いとは思っていません。私も海外や工場での勤務などを経験していればもっと立派な企業人になれたのにと、そこに自分の限界を感じます。

私は「女性の感性」といったものは信用していません。女性は環境や広報といった部署に配属されることが多いのですが、開発でも生産でも営業でも、入っていって切り開いていく人がいないと、女性の職場も拡大していかない。

当社でも、最近、若い段階で幹部候補としてのマークをつけ、その人に関しては計画的に育成しようという方針を打ち出しました。今後、会社に期待することは、幹部候補としてマークをつけた人は、男女問わずきっちり王道でステップを踏んで育成することです。

ただ、当社も含めた各社で、女性登用の数字にこだわるあまり、せっかく王道の育成ルートに乗っている人材でも、職務経験のプロセスを途中で切り上げて上位のポストに就けてしまう傾向があるのは、本人にとっても会社にとってもあまりにももったいないと感じます。

○　幹部候補生から幹部を選抜する際に、男性ではなく女性を選択する理由として、多様性や変化という要素も重要視されている。

C社フロントランナーの女性部長の話

部長に昇進する時に、もう一人男性の候補がいたのですが、結果的に私が推薦された理由について、上司がこう教えてくれました。「男性候補の方はすごく優秀で、普通に実績も上げて良い部長になるだろうと想像がつく。君は、実績は上がらないかもしれないが、何か変わった面白いことをやってくれるのではないかと思ったからだ。」異なる個性を持つ人材が入れば、嫌でも変化は起こりますから、変化を期待して登用してくださったのだろうと思います。

C社ダイバーシティ担当部（部長代理）の話

グループ全体の経営方針として、グローバル化を進めることが最優先課題となっています。グローバルでの激しいビジネス環境の変化にきちんと対応し、お客様のニーズに応え、価値提供していくためには、これまでのモノカルチャーな組織や発想の下でビジネスを行うのではなく、構成メンバーの多様化、グループ・グローバルでの適材適所を実現することが重要であり、競争優位の強い組織を構築する上での大前提です。

⑷　育児休業等から基幹戦力への復帰と昇進への動機付け

○　育児休業等から復帰した後、処遇だけ追いつかせるよりも、男性と同様の職務経験を与えて鍛えることが重要であるとされている。

D社フロントランナーの女性執行役員の話

育児休業から復帰後、本気で上に上がっていこうと考えている人であれば、一時期は緩やかな働き方を選ぶことがあったとしても、できるだけ早く基幹的なトラックに復帰したいのではないでしょうか。

育児休業などブランクがあった人に対しては、成績が伴わないまま昇進を急ぐのではなく、数年遅れても、その分に見合うだけの職務経験をきちんと積ませるべきだと思います。職務で経験していないことを研修などで代替することはできないのではないでしょうか。

時短勤務をしたとか、海外や地方への派遣や深夜の仕事ができないといった状況の間、女性たちに言っているのは、「１年、２年の遅れがなんだ」ということです。（女性登用の機運がなかったために）10年遅れた私が、同期男性よりも遅い時期に重要な職務機会を付与されたことで、結局は役員にまでなれたのですから。

○　育児休業後に基幹的戦力に復帰する動機付けを用意し、休業しても、後から成果を上げて取り戻す働き方を可能としている。

B社フロントランナーの女性常務の話

当社では、休業後、原則は元部署へ復帰しますが、営業などはいきなり最先端に戻るのも大変なので、クライアントサポート課というところで顧客全体のバックオフィス的な業務から復帰できるルートも選択できます。ただ、その場合は、給料はあまり変わらないけれどボーナスは大きく違います。そこは差があって当たり前で、当社は以前からその辺ははっきりしています。

B社人事部長の話

もともと年次主義ではなく徹底した能力・実績主義なので、復帰後、しっかり仕事をすれば後からいくらでも追いつけるようになっています。育児休業を取得した後、クライアントサポート課から始めて、ある程度仕事の感覚が戻ってくると、個人の成績がつく営業の現場に戻りたいと自分から言い出す社員も多いです。近年では、育児休業中でも、それまでの成績が優秀な社員を昇進させ、社内でも納得が得られています。

幹部昇進のルートは様々で、昇進のためにはこの時期にこれをしなければならないということはありません。今後、男性でも介護などで短時間勤務を選ばざるを得ない場面が増え、その分を後で取り戻せる人事制度が必要となると思います。どの職場でも、全員の能力をフル活用するためには、休んでも後で取り戻せる方法があるとよいのではないかと思います。