

提案 女性リーダーをめぐる 日本企業の宿題

グローバル化を標榜する国が、
女性活用では
世界から取り残された国に
なろうとしている。

ジェンダー・ギャップ指数、 世界105位。

なぜ日本は、ここままで
後れを取ってしまったのか？

2

020年までに指導的地位における女性比率を30%に。この目標を日本政府が掲げたのは2003年でした。当時、男女共同参画推進本部の要職にあつたある人物は、「2020年まで17年。17年あれば、これから社人になる女性たちが十分に育ち、リーダーになることは可能だと思われたのです」とその時の展望について語りました。しかし、10年後の2013年10月、世界経済フォーラムが発表したジェンダー・ギャップ指数で日本は105位。前年もさらに順位を下げました。ま

た、従業員規模100人以上の企業の管理職に占める女性の比率は、2012年現在、6.9%にすぎません。2020年まで8年。この数字を30%にまで伸ばすのは非常に困難な課題となるでしょう。2003年の政府目標を受け、民間企業が女性活躍推進に注力し始めたのは2006年頃です。しかし、この時の女性活躍推進は、女性が出産・育児を経ても職場を去らなくても済むことに重点が置かれていました。これは「定着」の推進であつても「活用」の推進にはなり得なかつたのです。

新卒で、男女を同じ人数だけ採用しても、
いくら託児所を設置しても、
女性のリーダーが生まれえない。
日本企業で、女性が活かされない理由とは？

こ

れまでも、多くの日本企業が、女性が今以上に活躍できるようにさまざまな施策を導入してきました。日本の大企業のトップは、「うちの会社には女性差別はもうない」と言います。これは嘘ではないのでしょうか。今どき、あからさまな女性差別が残っている職場は、いづいぶん少なくなりました。出産・育児をサポートする手厚い制度も大企業では昨今、かなり整っています。

しかし、配属や仕事の割り振り、昇進や昇格の検討といった場面で、男女の間に「微かな差」が残っている

るのではないのでしょうか。こうした差は、女性への気遣いとして発露することがあります。たとえば、「管理職になろうという気持ちはあるか」と問うこと。これは、家庭責任との両立を考慮する必要がある女性への配慮としてなされる質問なのではないかと、通常、男性にはこういった質問が向けられることはありませぬ。この質問を受けた女性のうち半数が躊躇を見せたら、それだけで管理職になる女性は、男性よりもずっと少なくなるのです。こうした微差が、のちの大差につながっているのです。

入社時の成績は、女性のほうがいい。
若年期の成長スピードも、女性のほうが速い。
しかし女性には、
30代でキャリアの停滞期がやってくる。

企

業の採用担当者は、「単に頭の良さで選べば、採用するのは女性ばかりになる」と言います。また、若年期には、往々にして女性のほうが高いコミュニケーション能力や場を読む力を持っています。そうした能力のおかげで、初期キャリアでの活躍は、女性のほうが勝っているケースは少なくありません。しかし、女性には、結婚・妊娠・出産・育児というライフイベントを迎える時期がすぐに到来します。この時期、子どもを持つ女性には、実際に仕事量を減らすことを余儀なくされ、子どもを持たな

い女性も、「いつ産むのか」「キャリアをどうするのか」と悩む日々を迎え、結果として仕事へのコミットメントが下がることがあります。

女性に特有のこうした混迷期は、企業内で中堅として活躍すべき時期とほぼ重なります。この時期に、仕事を通じた成長に集中できない女性は、良い成果・良い評価・良い仕事機会を少しずつ逃し、結果的に評判を落としていきます。30代後半に訪れる、管理職登用の時期には、能力不足・経験不足・覚悟不足と評され、選抜からもれ落ちてしまうのです。

職場を1年でも離れると、

元のコースには戻れない。

そのような硬直化した仕組みのままでは

女性リーダーは増えない。

カギは、経験や実績をゼロリセットしない

人事管理と、スピード。

こ

うした女性たちのライフサイクル上の制約は、ヒエラルキーのなかで上を目指していく競争に参加するには致命的です。日本の人事システムでは、仕事の本身や働き方を選ばないこと、途中でスピードを落としたりブランクを作ったりすることなく、休みのないフルマラソンに参加し続けられる人材であることが決定的に重視されているからです。

本気で女性をリーダーに育てていきたいと考えるならば、女性のこうしたキャリアサイクルを見越したうえで、成長を加速化させる必要が

あります。具体的には、仕事以外の要素の制約が少ない入社直後に飛躍的な成長をさせること、その後、続く混迷の時期にも、歩みを止めないようにサポートと激励を続けること、戦線離脱を余儀なくされる場合にも、それだけで低い評価が固定化しないように、仕事のアサインメントと成長と評価のサイクルを短期で回すことが重要になります。

30代の後半まで、絶え間なく走っている男性だけが評価されやすい今の人事管理の枠組みを大きく変える必要があるのです。

異動
24歳

入社・配属
22歳

大学入学
18歳

1

入社式で、 将来のリーダーへの 期待を表明

女性の管理職が少ない理由の1つは、「管理職になる覚悟ができていない人が少ない」こと。「すべての人にこの会社を率いてほしい」「そのために成長を追求してほしい」という期待を、入社直後から継続的に伝えていくことが、女性リーダー育成の第一歩です。

2

入社5年、 3部署の原則

20代後半から多くのライフイベントが待ち構える女性には、計画的ジョブローテーションによって成長と経験を「先取り」させることが欠かせません。入社後5年間は制約が少なく、仕事に打ち込める期間。ここで異なる3つの職務を経験できる、異動の設計が求められます。

12

リーダーシップ教育を 大学の必修科目に

入社後すぐにトップギアで走り出し、最初の5年間の成長をスピードアップさせるためには、入社前すなわち大学生の間に、スタートダッシュの準備を整えておく必要があります。具体的には、大学での必修教養科目として、リーダーシップ、クリティカルライティング、インターンシップの3つを導入することを提案します。

企業

政府・大学

課題は「スピード」。女性のキャリアは、年齢との競争。

女性特有のライフイベントを乗り越えさせ、リーダーにしていくには、テンポのいい仕事の割り振りや働き続けることを前提とした社会インフラが必要です。学生時代から入社、エグゼクティブへのプロセスで、企業、政府、大学がなすべき16の支援、施策をここに提案します。

24歳

22歳

18歳

リーダー職級
に昇格
27歳

異動
26歳

4

リーダー職級からは プロジェクトリーダーで 経験値を増やす

リーダー職級に昇格しても、実際にはそれほど仕事内容に変化がないことが多いようです。スピード感のある成長を望むならば、実際にプロジェクトリーダーなど、チームや組織を率いる経験を積ませるべきでしょう。リーダー職級とは、チームプレイで仕事の成果を出すために必要なリーダーシップを獲得する訓練を行う職級なのです。

3

27歳で、 リーダー職級に

最初の5年間で3つの異なる職務を経験することによって、経験の幅を持った人材に成長していきます。そこで出した実績や能力の伸びを測り、評価の高い順からリーダー職級に昇格させることが重要です。27歳頃で行われるこの昇格が、最初のリーダー選抜となります。

5

長期を見据えた キャリア研修の実施

リーダー職級に昇格した瞬間に、仕事と人生について長期的な視点を持つためのキャリア研修の実施を提案します。偶発的なイベントに翻弄されがちな女性には、早く覚悟を決め、仕事人生はどうありたいと思うか、子どもをいつ産み、仕事との関係性をどうとらえるかなどを戦略的に考える機会が必要です。

15

ホワイトカラーの 労働時間を 2000時間に

日本では、年2500時間以上働くホワイトカラーの比率は37.8%、年3000時間以上も10.2%になります。ホワイトカラーが年間2000時間働く社会にするためにどうやって生産性を高めるかを考える必要があります。2000時間なら育児中の女性も「残業できない」というハンデを課されずに働くことができるのです。

27歳

26歳

復帰
35 歳

妊娠・出産・
育休
33 歳

異動
31 歳

異動
29 歳

企業

11 優秀人材に「期限付き再就職オプション」を

女性のなかには、配偶者の転勤などのやむを得ない事情のために退職せざるを得ない人もいます。現行の再雇用制度では、「その人が優秀かどうか」を問う企業はほとんどありません。再就職オプションを、将来リーダーになる可能性の高い人たちに絞って提供し、優秀な人材の復活により、パイプラインを太くします。

6 「2年1単位」で経験をモジュール化

2年は、「プロジェクトのスタートから完結まで」「新しい部署への異動ののち、仕事を覚え成果を出すまで」など、仕事の区切りとして適当な長さです。これを1つの単位として異動のタイミングとミッションを設定します。妊娠から子どもが1歳になるまでの約2年も、1モジュールとして管理できるようになります。

7 標準5モジュールで管理職へ

モジュール化ができれば、標準5モジュール、約10年で管理職に登用するという標準的なキャリアパスを設計します。モジュールは、仕事の経験を積むことはもちろん、MBAの取得や出産・育児に適用することもできます。それによって、幅広い経験・知識を備えた管理職を育成することが可能になります。

8 育休MBAの奨励

企業は、出産した女性社員が育児休業中に実施する学習を、経験を捕うものとして推奨し、キャリアの蓄積の1つの手段としてカウントします。フルパッケージのMBAだけでなく、会計、財務、マーケティング、リーダーシップなどの講座の受講は、育児休業後、キャリアの幅を広げるツールになるでしょう。

13 育休は1年でいい

日本の育児休業制度は、世界でも類を見ないほど充実しており、1年間でも世界から見れば非常に長いほうです。現在以上に育休を長期化させると、蓄積してきた能力や経験、人的ネットワークが陳腐化します。育児休業後にすみやかに職場に復帰し、全力で仕事にチャレンジできる環境を整えることが求められます。

政府

35 歳

33 歳

31 歳

29 歳

10 次世代リーダー候補は、 個別人事管理で鍛える

管理職になった後は、年齢や年限で管理される標準的なキャリアパスは不要です。より高い職責を担いながら、専門性とリーダーシップを培い、企業の幹部人材になっていくことを期待します。執行役員・取締役といった経営ボード人材が、責任を持って次世代を任せるべき人を導き、育てる段階です。

9 時間と場所に 縛られない働き方を

フルタイム＝1日平均8時間勤務で成果を出せるリーダーこそが求められています。その上で働き方のフレキシビリティを高める必要があります。在宅で働く時の制約をなくし、仕事の繁閑や家庭の事情に合わせて労働時間の配分を決められる、新しいワークルールを導入します。

16 共働きを前提とした 社会への脱皮

「母親が平日昼間に家庭にいる」ことを前提としたあらゆる社会慣習を、共働きを前提としたものに変更することです。そのうえで、夫婦で長く、同程度に働き続けることに前向きになれるように、税制や社会システムを転換する必要があります。

14 家事・保育サービス に産業革命を

日本の男性の家事参加率は世界最低水準ですが、それを急速に高めることは難しいでしょう。このような状況のなかで、女性が仕事で男性並みのパフォーマンスを発揮するには、シッターや家事代行の利用コストのダウンや、保育所利用方法の多様化など、外部経済をうまく活用する「産業革命」が必要です。

15. ホワイトカラーの労働時間を2000時間に

入社5年までの成長スピードを 最速化するには？

提言 1

入社式で、将来のリーダーへの 期待を表明する

成長に先だって「期待」を表明する。その後も期待を常に先行させる。

多

多くの企業が、女性の管理職が少ない理由として「管理職になるのに必要な能力や経験を持つ女性が少ない」ことを挙げる。同時に、「女性で、管理職になる覚悟ができていない人が少ない」と言います。

しかし、はっきりさせておく必要があります。覚悟や腹をくくるといのは、自分が「期待」されているという確信がなければ、生まれるものではないのです。多くの女性が、「会社は女性には期待していない」と感じています。女性リーダーを生み出したいならば、これを払拭しなくてはなりません。

最初の期待表明に絶好の場が入社式です。社長は、男女新入社員

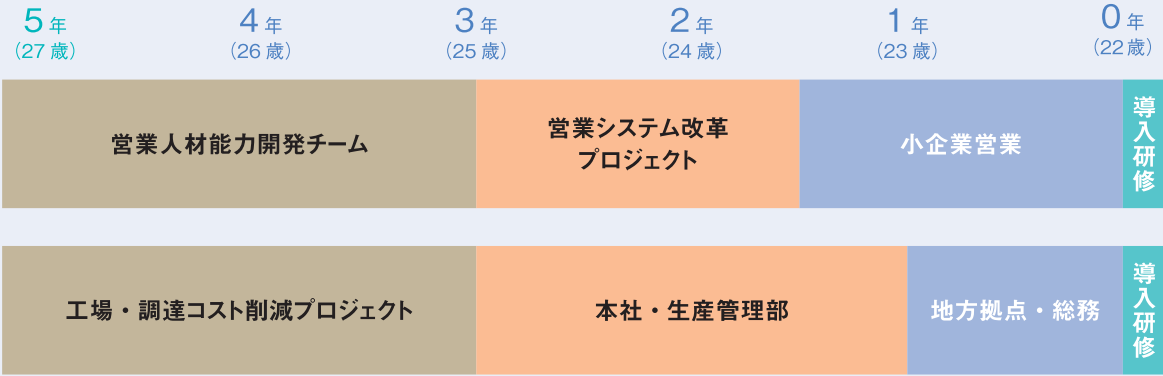
に初めて話しかけるこの場で、「あなたたち全員が、わが社のリーダーになることを前提に成長を追求することを期待している」と宣言してください。そして、その期待を、節目ごとに繰り返し継続して伝えるのです。男性には言わずもがなのことだとしても、少なくとも女性には、口に出して明確に期待していることを表明しない限り、伝わりません。

経営者だけではありません。上司や人事も、男性社員にするのと同様に、女性社員に期待を伝え続ける必要があります。そして実際に、将来のわが社を担うリーダーを育てているという自覚のもとに、彼女たちの業務や目標を設計し、

能力開発を助け、異動と任用のプランニングをします。言葉だけでなく行動で「期待」を示すのです。なかでも、決定的に重要なのは上司の役割です。「考え方がよくわからない」「女性のキャリアについての知見がない」という言い逃れはできません。実質的に女性社員に「会社からの期待」を日常的に感じさせられるのは、上司にほかならないのです。

期待を常に感じ続けることは、もちろんプレッシャーでもありません。しかし、プレッシャーをバネに変えられる人こそが大きな成長を遂げるのは男女を問いません。「期待されているから頑張れる」人が、将来のリーダーになっていくのです。

■入社後5年間の成長を最大化させるOJTの例



5年で3部署を経験させることを前提に、「(例1) 1年半・1年半・2年」「(例2) 1年・2年・2年」といった速いテンポで、中身の異なる、男性と同等の難易度の職務を経験させたい。

提言 2 入社5年、3部署の原則

計画的ジョブローテーションで成長と経験を「先取り」させる。

女

性にとって、仕事における成長やキャリアの蓄積は、常に時間との競争です。20代後半から多くのライフイベントが待ち構えている女性には、成長と経験を「先取り」することが重要です。多くの人にとって、入社後しばらくは、仕事以外の世界からの干渉や制約が最も少ない期間になります。この入社からの5年間を、「成長の加速期」として有効利用したいものです。具体的には、入社から5年で、すべての社員に最低3つの職務を経験させるローテーションの設計を提案します。

これまで、入社5年で2回も異動する社員は多くありませんでした。新人にとって、最初の数カ月は会社というよりも社会人生活そのものに馴染む期間でしたし、仕事を覚えるのに半年程度の猶予は与えられてきたからです。また、成果を出せるようになってからの数年間は、その部署の戦力として活躍してもらうため、そう簡単には「放出」されません。しかし、このスピード感では、のちにリーダーになることを期待される人材の成長速度としては遅すぎるのです。「1年半・1年半・2年」「1年・2年・2年」といったテンポで、中身の異なる職務を経験させましょう。

「5年で3部署」のジョブローテーションで配慮すべきは、女性社員の配属先です。フロントオフィスよりはミドルやバックオフィスへ、少しでも難易度の低い顧客を、といったように、配属にあたって男女で「微かな差」をつけている企業は少なからず存在します。また、仕事ぶりの良い女性であればあるほど、一カ所に固定されるという傾向も存在します。

しかし、この5年間においては、男女における配属傾向と異動時期の差を完全になくさなくてはなりません。こうした微差こそが、のちのち、「経験の幅が狭い」「社内に入脈がない」というマイナス評価を誘引するからです。

この5年に限らず、伸びる可能性のある人ほど、早めに異動させて、経験の幅を広げることが重要なのです。

1年
(23歳)

0年
(22歳)

小企業営業

導入研修

入社5年までの成長スピードを最速化するには？

提言 **3**

27歳で、リーダー職級に

5年間の実績と能力伸長をアセスメントし、早期からリーダー的役割を任せる。

最

初の5年間で3つの異なる職務を経験することによって、すべての社員が、ある程度の経験の幅を持った人材に成長します。同時に、それぞれの職務のミッションをどの程度達成したのかを評価することによって、実力のある社員は誰なのかがわかってきます。入社後5年が経過する頃（大卒で27歳頃）をめぐり、実績の高い人から順にリーダー職級に昇格させてはどうでしょうか。

初めは、ここで社員間の差を表面化させることのメリットがあまり感じられなかったからです。しかし、将来のリーダーを生むパイプラインを整備するためには、この段階から少しずつ絞り込むことが必要です。ここでの昇格要件には、5年間で成果を出せたかどうか、成果を出す力を獲得したかどうか、だけを用います。「つい最近結婚してもうすぐ子どもを産みそうだから」「キャリアの方向性に悩んでいる様子だから」といった要素を昇格の判断基準に持ち込んではいけません。純粹に実力だけを評価すれば、この段階での昇格者における男女比は、入社時の男女比とほぼ同じに

なると予想されます。ここで男女比が大幅に狂うとすれば、それまでの5年間の配属や仕事機会の提供の仕方が悪かったのではないかと、昇格を検討するにあたって成果以外の要素を気づかぬ間に組み込んでしまっているのではないかと、という点を再確認する必要があります。最初の5年間で、単独での成果の出し方、チームメンバーとしての役割期待に応える方法を学習し獲得した人材は、次に「他者を率いて成果を出す方法」を学ばなくてはなりません。そのような仕事のアセスメントを受ける準備が整っていると認めることを示すが、リーダー職級への昇格なのです。

■リーダー職級への昇格の流れ（例）

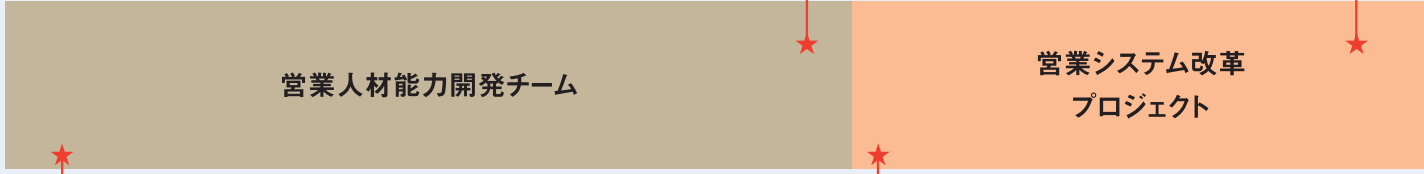
5年
(27歳)

4年
(26歳)

3年
(25歳)

2年
(24歳)

Point 新しい職務でのゴール、能力開発の設計を、本人・上司間の共通認識に



Point ミッションを達成し、能力を獲得したかをチェック

Point 5年3職務の成果と能力を総合的にアセスメントし、リーダー職級に昇格させる

1年から2年で異なる部署へ異動する。移動の最初の段階で、職務の内容と達成すべきゴールを確実に設定。次の異動前にその達成度とそれによってどのような能力を獲得したかをきちんと測る。

提言 4

リーダー職級からは、 プロジェクトリーダーで 経験値を増やす

実際にリーダー経験を積ませることで、リーダーシップを開発する。

入

入社直後の5年は、主にメンバーとして仕事で成果を出してきたはずですが、リーダー職級に昇格した人材には、実際にリーダーとしての仕事をアサインすることが必要です。

課長のもとで何人かのメンバーをまとめるチームリーダーに任命される、自分の所属する部やグループだけでは完結しないプロジェクトのリーダーに任用される、といった仕事機会を通じて、単独プレイではなく、チームプレイで仕事の成果を出すために必要なリーダーシップを獲得する訓練を開始するのがリーダー職級なのです。

リーダーシップとはすなわち、「他

者の力を借りてチームの目的を達成する力」です。往々にして女性は、「単独で成果を出すのは得意だが、人をうまく使ってより高い成果を出すのは不得意」と考えられがちです。実際、これまで多くの女性が、こうした先入観をもとに「コツコツ」と「着実に」成果を出す人材として、企業内で単独プレイの仕事を任されてきました。しかし、女性たちにリーダーになることを期待するのであれば、いつまでもそうした「女性が成果を出しやすい」仕事で、女性たちを甘やかしておくわけにはいきません。

「リーダー職級になった人が実際に仕事上のリーダー経験を通じて

リーダーシップを獲得していく」とことが最重要目的なものですから、「女性を人をうまく使えない」「感情的になりやすい」という先入観で、リーダーをやらせないのでは意味がありません。不慣れた環境で、場合によっては手痛い失敗を経験しながらだとしても、将来のために、今リーダーシップを獲得することが求められているのです。

この段階でも、やはり上司のコミットメントはきわめて重要です。本人のリーダーとしての長所と欠点を把握し、アサインメントごとに、長所を伸ばし、欠点を改善させるような能力開発目標をセットする必要があります。

出産でキャリアがゼロリセットされない、 人事制度とは？

提言 5

長期を見据えた キャリア研修の実施

偶発的なライフイベントに翻弄されがちな女性に、戦略的かつ長期的なキャリア展望を持たせる。

女

性がライフイベントによる環境変化を最も受けやすい時期が到来する前に、自身のキャリアに対する長期的展望を持つことをサポートする必要があります。具体的には、リーダー職級昇格の直後に、キャリア研修を実施することを提案します。

多くの女性は、結婚・出産というライフイベントがいつ到来するかわからないために、働き方や仕事へのコミットメントの程度を決めないままに働いています。長期的なキャリア計画を立てることを放棄し、コトが起これたら柔軟に対処するという、状況適応的なキャリア形成をしているのです。

このために、女性はリーダーにな

ることに対して腹をくくれないでいるともいえます。27歳のこの時期に、「当たり前のように管理職になる」と決めてしまえば、それを前提に、ライフイベント発生時の準備を整えるというキャリア形成の仕方もできるのです。

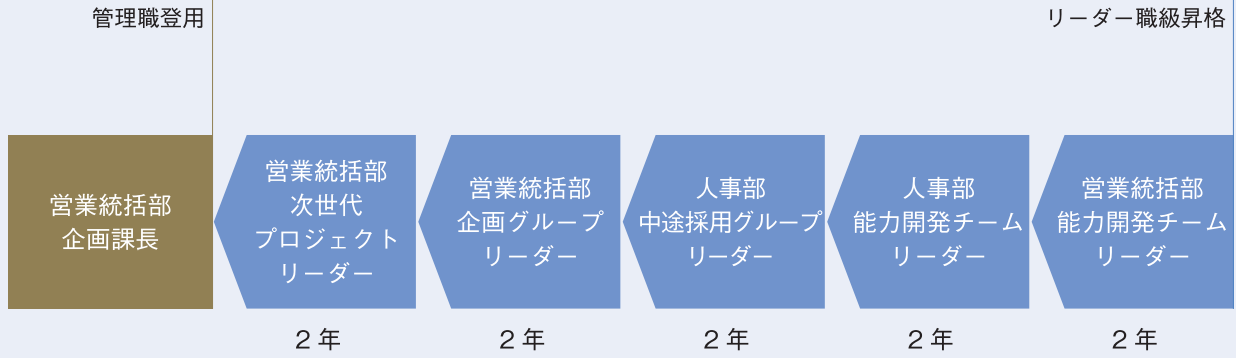
この研修では、たとえば子どもがいない場合、1人の場合、2人の場合、と条件を変えて出産の前後で仕事の内容がどのように変わるのか、あるいはどのように変える必要があるのか、子育てにかかる費用はいくらなのか、出産後の数年を時間短縮勤務で働く場合とフルタイムで働く場合で得られる給与や仕事機会はどのように変わるかといったことをシミュレートさせます。仕事

機会の変化は、その後の能力の伸長や、管理職になるかならないかにも影響します。その場合、得られる報酬はどう変化するのか、といったことも想定させるとよいでしょう。

また、100%満足できる同性のロールモデルはどこにもいないということに気づいてもらうのも、この研修の目的の一つです。今、既にリーダーになつている女性たちが置かれてきた環境と、これからリーダーになるうとする27歳の女性たちが置かれている環境はまったく異なるからです。

「ロールモデルなどいない」ことを前提に、自分たちこそが道を作っていくのだと、発想を転換してもらうことが重要です。

■ 2年を1単位としたモジュールを活用した育成モデル



リーダー職級に昇格した後、2年1モジュールとしてテンポよく異動。多様な経験の蓄積と能力の獲得によって、30代で管理職を目指す。

6 「2年1単位」で 経験をモジュール化

管理職昇進を目指し、ライフイベントが集中する時期のキャリアを2年単位で乗り切る。

リーダー職級以降の人事管理は、約2年を1単位として、単位ごとに異動と明確なミッションを設定する、モジュール型で行ってはどうでしょうか。

新入社員が管理職になるまでの15年前後を、区切りのない1本の道と考える現在の日本の人事管理の仕組みは、2つの理由で女性をリーダーに成長させることを阻んでいます。一つには、計画的かつ効率的な能力開発と経験の拡大をさせづらいこと、もう一つは、出産や育児で1年でも職場を離れた場合に、「15年間フルに参加していない」とを理由に、管理職を選抜するテールからふるい落とされてしまうことです。

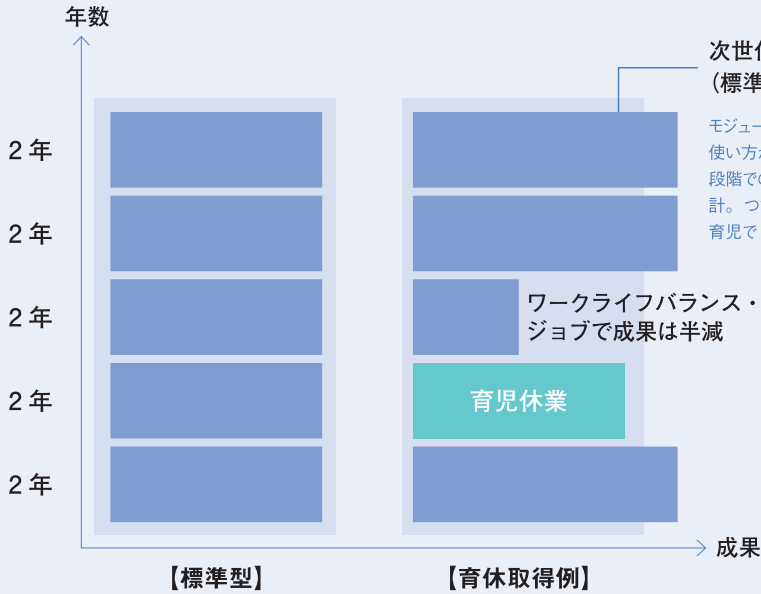
「15年間続くフルマラソン（途中で歩いたら即脱落）」という現在の設計から、提言2の方法で「最初の5年」をまず切り離します。次の10年も一本道としてとらえるのではなく、「2年ごとに異なる試合会場で行われる短距離競走」の集積だと考えるのです。

2年は、「プロジェクトのスタートから完結」「新しい部署への異動のうち、仕事を覚え成果を出すまで」というように、仕事の区切りとして適当な長さといえます。また、「妊娠から出産、子どもが1歳になるまで」も約2年の長さです。2年を1モジュールとして区切ると、妊娠・出産・育児もモジュールの1つとして管理できるようになります。

こうして、さまざまな仕事経験を2年程度の長さのモジュールとしてとらえ、1モジュールごとに異動・任用、ミッションと獲得すべき能力の設定、成果の確認を実施することで、成長のサイクルを凝縮し、高速で幅広い経験を積むことを可能にするのです。

2年ごとに新しい仕事、ミッションを課されることになると、よく知った居心地の良いポジションで、手慣れた仕事をこなすといった「余裕」のある働き方はできなくなるかもしれません。個人にとっては、「息をつく暇もない」目まぐるしさになります。女性がリーダーに育てるつもりならばこのスピード感が必要なのです。

標準5モジュールの考え方



次世代リーダーに必要な成果の量
(標準5モジュール)

モジュールは、仕事・出産・育児、大学院での学びなど、さまざまな使い方ができる。標準は5モジュールだが、成果が大きければ、早い段階での管理職昇進もあり得るように評価と異動・昇格の仕組みを設計。つまり、成果を十分に出すことで、仕事4モジュール、妊娠・出産・育児で1モジュールの計5モジュールでも管理職に昇進できる。

ワークライフバランス・
ジョブで成果は半減

育児休業

提言 **7**

標準5モジュールで管理職へ

2年×5モジュール＝10年。妊娠・出産・育児に1モジュール使っても、30代のうちに管理職へ。

リ

ーダー職級以降の職務経験を管理職に登用する形を整えることができれば、5モジュールで管理職に登用するという標準的なキャリアパスを設計します。27歳でリーダー職級になった人であれば、5モジュールは約10年、つまり37歳が1つの節目となります。5モジュールを有効に使えば、30代のうちに、幅広い仕事経験と高い実行力を備えた管理職を育成することができるとは、5モジュールという条件を硬直的にとらえる必要はありません。ごく標準的な人が5モジュールで管理職になります。各モジュールで高い成果を出し続けた人や、あるモジュールでリーダー

として高い成長を遂げる経験をした人であれば、4モジュールや3モジュールでの管理職登用もあり得ます。1モジュールを出産と育児に充当した女性の場合、そのほかに仕事で5モジュールを経験し、計6モジュールで昇進することが標準型ですが、経験した仕事の内容と成果によつては、職務経験としては4モジュールだけの昇進もあるかもしれません。

モジュールという考え方を導入することによって、出産などによる一時的なキャリアの中断を、ただちに戦線からの離脱とみなす必要がなくなります。それだけで、これまで対象と見られなかった多くの女性を、管理職候補として考えられる

ようになるでしょう。

重要なのは、各モジュールでどんなミッションを任せられ、どの程度の成果を出したのか、その結果としてどのような能力・知識・経験を獲得したのか、そして複数モジュールを並べた時に経験の幅・多様性が担保されているかどうか、また、本人の専門分野といえるものが定まったかどうか、これらを総合的に判断することです。

多くの日本企業では、実質的に意思決定を行うリーダーは40代です。5モジュールで質の高い経験と実績を積んで、30代のうちに管理職に登用された人たちのなかから、40代のすぐれたリーダーが生まれてくるのです。

育児休業期間を学習機会に。パワーアップして復職させる。

育児MBAの奨励

出

産した女性社員が育児休業中に実施する学習を、仕事経験を補完するものとして推奨してはどうでしょうか。キャリアの蓄積の1つの手段として認識するのです。

特に育児休業の終盤は、子どもの生活にも一定のリズムができ、母親自身も子どものいる生活に慣れてくるので、そこに学習の時間を組み込むことは不可能な話ではありません。Eラーニングなども活用して、企業経営にかかわるテーマで集中的な学習をすることができれば、スムーズな職場復帰にもつながり、リーダーとして必要な知見を補完することと合わせて2つの成果を得られます。こうした学習の成果を、個人の能力の1つとして記録し、費

用を支援することを検討してはどうでしょうか。

一方、こうした育児休業中の学びの促進は企業だけの役割にはとどまりません。まず、大学は短期で習得できるプロフェッショナル向けの講座を開発する必要があります。代表的なプログラムはMBAになるでしょう。

しかし、ニーズがあるのは、フルバツケージのMBAだけではありません。会計、ファイナンス、法務、マーケティング、リーダーシップなどの講座は、実務における経験不足を補いたいという企業人の受講ニーズが十分あるでしょう。こうした単科や科目群だけのフレキシブルな履修が可能になるようなカリキュラム開

発が求められます。

また、国や自治体は、こうした学習に対して教育訓練給付金の割り増し給付を検討することができま。さらに、1週間に1〜2回、あるいはある一時期に集中してスクーリングする、という学習者のニーズに合わせた保育サービスの開発も急がなくてはなりません。現時点では、特に首都圏では、保育園は超満員で、一時預かり保育はほとんど有名無実の仕組みになってしまっています。

求職中の母親やパートタイムの母親たちと同じく、大学や大学院での学習を希望する母親にも開かれた保育サービスを整備する必要があるでしょう。

■ 育児休業中の学び直し促進策

大学・専門学校

- ・職業能力に直結するプログラムの開発
- ・能力認定としてのディプロマ（修了証書・単位取得証書）の発行

企業

- ・開発すべき能力・スキルの明確化
- ・学習による知識習得を経験値に換算する仕組みの整備
- ・学費などへの補助

保育

- ・週に1〜2回、学期間のみといったフレキシブルなニーズへの対応

国・自治体

- ・管理職・専門職の職業能力基準の整備
- ・学費などへの補助

育児休業期間中に大学や専門学校などを活用し、その後のキャリア展開に必要な能力を獲得するには、企業、国・自治体の支援や、保育サービスの変革が欠かせない。

出産でキャリアが
ゼロリセットされない、
人事制度とは？

女性を、いかに エグゼクティブに育てるか？

時間と場所に 縛られない働き方を

フルタイム×フレキシビリティ。時間を最大限に有効活用できる働き方を整備する。

「リ」

リーダーは長時間労働や残業があつて然るべき。受け入れなければリーダーになれない」とする考え方から脱却しなくてはなりません。「フルタイム＝日8時間の勤務」で仕事を完結させ成果を出すことを、社員に対してもっと要求すべきです。

公共の保育サービスを使うだけで8時間勤務は可能です。リーダーが1日平均8時間で働くことが基本になれば、育児期間中の女性でも、リーダーとして活躍する可能性が飛躍的に高まります。

あとは、いかにして柔軟性を確保し、生産性を高めるかを工夫することです。柔軟性の点では、まず、在宅勤務の活用の可能性を高めます。自宅からではサーバー上の重要書類が見られないといった制約を解消するITインフラとセキュリティの整備が急務です。

次に、月間や年間の労働時間を決め、仕事のピークや家庭の状況に合わせて日々の労働時間を自由に設計できる「コアタイムなしのフルフ

レックス勤務」を一段進歩させます。仕事のピークの日には12時間働くこともあるが、一段落した後は6時間勤務を2日続けるという形で、週単位・月単位で勤務時間の帳尻を合わせられれば、育児との両立もしやすくなります。

ヨーロッパには、より拡大して年単位で調整すればよいとする企業もあります。学齢期の子どもが長期休みの間は、自身も休暇にあてたり短時間の勤務にして、子どもが学校が始まったら時間を延ばして勤務する、「学期間勤務」という

方法などがあります。

育児と仕事を両立させる立場の女性は、時間がいかに希少資源であるかに気づき、生産性を高める努力をするものです。その変化をとらえて、時間の使い方に裁量を持たせることができれば、時間外労働なしでも重要な仕事を任せられるはずですが。

育児期間中だからといって、担当させる仕事の難易度を下げるのではなく、引き続き重要な仕事を担当できるような支援が求められます。

提言 10

次世代リーダー候補は、 個別人事管理で鍛える

ここから先は十人十色の成長・成熟プロセス。水先案内人は役員・取締役。

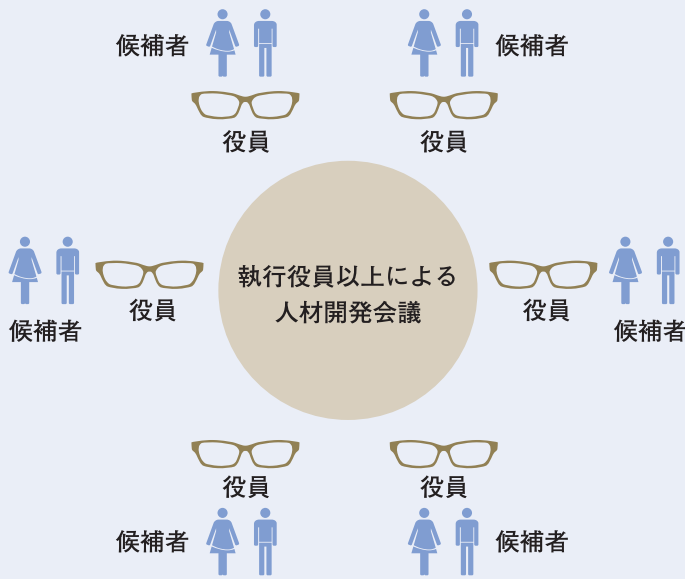
入

社直後の5年間の計画的ジョブローテーション、標準5モジュールのリーダーシップ職務経歴を経て管理職になった後は、年次や年限での管理は廃止すべきでしょう。ここから先は、それぞれの人

材が保有する専門性とリーダーシップスタイルが、その時々の経営課題のどの部分を担えば、最も有効に活用されるのかという観点から、個別の、状況適応的に配置や任用を実施します。

このプロセスを通じて、次世代リーダー候補としての選別がゆるやかに実施されることとなります。次世代リーダー候補群に入った人材は、より高い職責、より難易度の高いチャレンジで将来の経営ボードとし

■ 執行役員クラスによる個人材管理



役員それぞれがQ6-3030の次世代リーダー候補の育成責任を担う能力を獲得して、女性が女性の普通にならざるを得ない理想だと理想だ。

て必要な能力を鍛え上げます。
 こうした人材の成長に責任を持つのは、執行役員・取締役といった現経営ボード人材です。経営ボード人材は、自身の後継者という視点だけでなく、全社に必要な人材という視点で、次世代とその次の世代の人材の成長を個別に見守り、支援し、加速させる必要があります。

す。役員1人が育成責任を負う次世代リーダーの数は、企業規模などにもよりますが、10〜30人程度でしょう。
 役員は、候補者たちの配置や任用に対して意見を述べるだけでなく、候補者たちと個別に会話する機会をできるだけ多く作って、彼らの人となり、価値観や人生観とい

提言 11

優秀人材に「期限付き再就職オプシオン」を

やむを得ぬ事情で辞めてしまった優秀な人材の復活で、パイプラインを太くする。

うものを把握し、より高い見識を身につける手助けをし、彼らの成長に責任を持ちます。
 これまでは、こうした次世代リー

ダー候補者群に女性が入ることは稀でした。この提言書のこれまでの提案が実現されれば、多くの会社で5〜10年のうちに、このプールに

普通に女性が入ってくることになるでしょう。いよいよ、部長クラスや役員における女性比率を上げる段階に入ることができるのです。

女

性のなかには、配偶者の転職などのやむを得ない事情のために、職場を離れることを余儀なくされる人もいます。そのなかには、高い意欲や能力を持ち、将来のリーダーになれる可能性が高い人もいます。女性のリーダーを増やしたいならば、こうした人たちに「再就職オプシオン」を提供するという手段もあります。
 現在でも、出産や育児を理由に辞めた人を再雇用する仕組みを持つ会社はありますが、「その人が優秀かどうか」を問う企業はほとんど

どありません。ここでは、再就職オプシオンを、将来リーダーになる可能性の高い人たちに絞って提供することを提案します。
 もちろん、辞めた時点で高く評価されていた人たちの持つ経験や知識も、時間の経過とともに劣化し、陳腐化してしまうリスクはあります。ですから、このオプシオンを無期限のものにすることはできません。退職までの実績と辞める事情などに照らし合わせて、3年や5年といった期限付きのオプシオンにするべきでしょう。

この「期限付き再就職オプシオン」をどの人材層に提供するかについては、いくつかのバリエーションがあり得ます。最も広く対象をとらえるなら、リーダー職級に昇格した人全員に期限3年の再就職オプシオンを渡すというような基準が考えられます。
 もっとも女性リーダーのパイプラインが充実してからであれば、リーダー職級昇格後に3モジュールまたは4モジュールを経験した人、というように、その対象を限定することも可能でしょう。

スタートダッシュの準備を 大学でいかにさせるか？

リーダーシップ教育を 大学の必修科目に

求められているのは入社直後のスタートダッシュ。準備万端で入社してもらうために。

■ 海外大学におけるリーダーシップ & クリティカルライティング教育事例

米ペンシルベニア大学ウォートン・スクール

トータル・リーダーシップ・プログラム

リーダーシップを「自分の信念に基づくゴールに向かって、他者を巻き込んで突き進んでいく力」とし、仕事においても私生活においても、この力を体系立てて、効果的に使えるように、学習とトレーニングで強化することを目的としている。

米パイン・マナー・カレッジ（女子大）

センター・オブ・インクルーシブ・リーダーシップ

リーダーシップを「集団構成員が平等な立場で、自ら持っているリーダー的な素質を伸ばしながら、全員で問題の解決、物事の決定に参加していくこと」とし、すべてのカリキュラムにおいて、この力を醸成するようなプログラムを組み込み、よりよい社会を作る人材の輩出に努めている。

米プリンストン大学

ライティング・セミナー

すべての学部生は、春秋にライティング・セミナーを受講する必要がある。ライティングの教授法を身につけた教員による授業を通して、その後の大学生活と社会生活に必要な「書く力」の基礎を獲得することを目的としている。

海外では、リーダーシップやクリティカルライティングなどを社会に出る前に鍛え上げる。こうしたプログラム開発が、スタートダッシュをより加速させるカギとなる。

提

言2で、入社後5年で3つの職務を駆け抜けさせると提案しました。それを可能にするには、入社前すなわち大学生のうち、スタートダッシュへの準備をする必要があります。大学での必修科目として次の3つが導入される

ことを期待します。それはリーダーシップ、クリティカルライティング、インターンシップです。大学に限らず、日本の教育には、リーダーシップを教えるカリキュラムはほとんど見当たりません。提言4でも述べたとおり、リーダーシップとは「他者の力を借りてチームの目的を達成する力」です。仕事に限らず1人では達成できない目標を実現するためには、すべての人がリーダーシップを身につけるべきなのです。

プログラム設計には、欧米の大学院が実施しているカリキュラムが参考になるでしょう。ここでは、自分の人生の目標を達成するために、

どのような他者にどのように協力してもらうか、気持ちよく協力してもらうためのコミュニケーションとはどのようなものか、といったことから、もしも自分が経営者や一國の首相であつたら、という壮大な設定まで、さまざまなシーンにおけるリーダーシップを学習させています。

クリティカルライティングをはじめとする、論理的思考力を涵養するプログラムも重要です。ビジネスにおいては、顧客だけでなく関連部署や上司に至るまで、相手を納得させる論理的な思考と説明力が常に問われます。そのための訓練ができていない学生は、今のところあまり多くありません。

そして、特に経営学・商学・工学などビジネスに近い学問を修める学部では、社員と同じ仕事を経験させる長期インターンシップを、カリキュラムに組み込んでほしいのです。現場の空気を体感し、各業界のビジネスがどのように成立しているのか、勘どころを押さえた学生が求められています。

大学時代にこうした備えを十分にしておけば、入社直後から、トップギアで走り始めることができます。

働く女性のために 国、社会に何ができるか？

提言 13

育休は1年でいい

長すぎる育休はキャリアを阻害する。両立をサポートする体制こそが課題。

日

本の育児休業制度は、既に世界でも類を見ないほど充実しています。産前産後休暇を超えた休業が法律で認められている国は、実はそれほど多くはないのです。

その期間が1年間（場合によっては1年6カ月）というのも世界的に見て非常に長いものです。アメリカでもアジアの多くの国でも、子どもを産んだ女性は3カ月以内に職場に戻ってくるものなのです。

OECD（経済協力開発機構）とフランス国立人口研究所の共同研究では、育児休業は2年を超えない限り、女性の労働参加率に正の影響を与えるものの、それ以上になると逆に負の影響を与えると示されました。長すぎる育児休業は、

女性を職場の最前線にとどめることを阻害するのです。

3年間も職場を離れてしまえば、それまでに蓄積してきた能力や経験、社内外での人的ネットワークすら容易に陳腐化してしまいうでしょう。戦線離脱期間をむやみに長期化させることは、復帰した後も戦力外通告されたまま塩漬けになるリスクをはらんでいるのです。今以上に育児休業を取得できる期間を長期化させることは、女性をリタイアにしていこうとする考えとは矛盾します。

個別事情は勘案するとしても基本的に育児休業は1年間。その後、すみやかに職場に復帰し、安心して再び全力で仕事にチャレンジできるように環境を整えることこそが求められています。

最も重要なのは、安心して預けられる保育園に、確実に、何月かだけでも子どもを入園させられることです。保育園に入るために出産前から奔走しなくてはならないような今の状況は、長く続く育児に対する不安を増長させています。ほかには、病中・病後保育設備の拡充や、土日にオープンしている医療機関を増やすなどが考えられます。

こうした社会的なサポート体制が整うことで、1年の育児休業を取得した後の女性が、安心して、自信を持って職場に復帰できるようになるのです。

家事・保育サービスに産業革命を

家事・保育サービスのプライスダウンで、誰もが利用できるように。

日

本の男性の家事参加は、1日あたり約1時間と、他国と比べてかなり低水準ですが、これは一朝一夕に変えられるものではありません。そこで、外部経済の活用によって女性の家事・育児の負担軽減を考慮してはどうでしょうか。

働く女性のために 国、社会に何ができるか？

今、ベビーシッターなどの保育サービスや家事代行サービスは、ごく一般的な家庭ではなかなか活用できません。シッターサービス利用料が、首都圏で1時間あたり2000〜2500円程度。18〜20時の2時間、月10回利用すると月4万〜5万円の支出となります。食事づくりや掃除、洗濯などの家事代行サービスは、東京で1時間あたり3500〜5000円程度。週1回3時間の利用で月4.2万〜6万円にもなります。ごく普通の家庭にとっては、こうしたサービスは気軽に使うには料金が高すぎるのです。ほかの産業に先駆けて、シッターや家事代行サービスに従事する外国人労働者の受け入れを検討して

はどうでしょうか。

たとえば、シンガポールでは約17万人のシッターや家政婦がフィリピンやインドネシアなどから入国しています。シッターや家政婦を個人が直接雇用し、彼女たちのための特別なビザも存在しますが、日本ではそもそも個人が外国人を直接雇用することはできません。

そこで考えられるのは、人材派遣会社などによる個人宅への家政婦・シッター派遣です。これを可能にして、たとえば1時間あたり1500円でシッターや家事代行のサービスが受けられるなら、サービスを活用できる家庭の数は急増すると考えられます。

女性の家事・育児負担が減り、

仕事に集中できる時間と精神的余裕が増えれば、昇進とともに高い給与を得られる女性も増えるので、こうしたコストの負担感もさらに減殺されるはずです。

スーパーウーマンでなくても仕事を続けていけるように、家事・育児の受け皿を産業として整備する体制づくりが急がれています。

提言 15

ホワイトカラーの労働時間を2000時間に

フルタイム労働者もパートタイム労働。限られた時間での生産性こそが重要だ。

2

012年の日本の雇用者の平均年間総実労働時間は1747時間。OECD平均よりもやや少ないものの、これはパートタ

イムなども含まれているため、いわゆるホワイトカラー層の様相は異なります。正社員ホワイトカラー男女に限ってみると、週50時間（年

2500時間）以上の長時間労働者割合は37・8%、また、過労死の危険性があるとされる週60時間（年3000時間）以上の労働者

割合は10・2%と、長時間労働者の比率が高くなっています。

日本の企業社会では、正社員はフルタイム労働が基本ですが、提言9でも触れたとおり、ここでのフルタイムとは1日8時間/週40時間のことではなく、「何時間でも残業が可能なこと」「オーバータイムで労働できること」とほぼ同義になってしまっています。「夜を徹して」「終電がなくなるまで」仕事をすること

とを「美德」とする人もいます。この悪しき長時間労働の慣習をなんとかして排除しなくてはなりません。1日8時間という限られた時間のなかで成果をあげる人こそが優秀な人材であるという認識に、私たち全員が、そろそろ変わっていかなくてはなりません。

2000時間になります。まずは、フルタイムで働くホワイトカラーの年間労働時間を2000時間とすることを目標とする提案をします。労働時間を抑えて、今と同じアウトプットにするには何をすべきか。仕事中に削減できるムダはどこにあるのか、真剣に検討し、女性を含めたすべての人材がリーダーとして無理なく働ける社会を目指します。

らすなどの特典が付与されています。学校行事が平日の夜や土日に開催されることで、父親が学校や地域社会とかわる機会にもなっています。銀行や郵便局や役所のほとんどが平日昼間にしか開いていないことなど、実に多くの社会の慣習が「平日昼間に母親が在宅している家庭」を前提に設計されたままになっています。今の社会の基本設計そのものが、リーダーとなる女性を増やすことを阻害していると言えるでしょう。

また、女性が働いて仕事や報酬のレベルを上げることは、「私的セーフティネットの構築」という観点からも重要です。単身者はもちろん家庭を持つ人であっても、夫と妻が「共に稼ぐ」ことでさまざまな不安やリスクに対処することが可能になりますし、どちらかが転職や起業を志したり、大学で学び直すといったことにも挑戦しやすくなり、結果的に未来のオプションを増やすことができます。

男女が共に仕事で輝く社会を切り拓くために、旧来型の社会システムを改め、働き続けることのメリットをもっとわかりやすく周知することが必要なのです。

16

提言

共働きを前提とした社会への脱皮

妻も夫も同程度に働く社会を前提に、古い社会制度と社会の慣習を変えていく。

日

本の社会システムは、税・社会保障制度から生活上のさまざまな慣習に至るまで、片働き・専業主婦家庭を前提にした旧来型モデルから抜け出せていません。よく指摘される103万円や

130万円の壁はわかりやすい例ですが、それだけではないのです。たとえば、学校行事やPTA活動などはほとんどが平日の日に実施されます。これらは、「母親が平日昼間に家庭にいる」ことを前提とし

た社会の慣習なのです。共働きの多いアメリカでは小学校などに親が集まる時は19時または20時から、親が参加するボランティア活動は土日を中心に設計されています。平日昼間に担当できる人は回数を減

仕組みが変われば、女性が伸びる。 女性が伸びれば、企業も伸びる。

女性をリーダーにするための16の提言はいかがでしたか。

提言のうち、1から11は主に企業が努力すべきこと、12は大学と、13から16は政府とともに取り組むべきこととまとめました。女性の活用が日本の成長戦略だというのであれば、企業・政府・大学のそれぞれにやるべきことがあると考えたからです。

女性の活躍推進は、ここ10年間「笛吹けど踊らず」の状態が続いてきました。大企業で女性をもっと活用しようと言うと「うちはそれほど困っていない」と言われるのです。「優秀な男性が社内にはたくさんいるので、女性をわざわざ活用しなくてはならないほど困っていない」という意味でした。この発言には、「男性正社員こそが主たるメンバーで、それ以外はサブメンバーでしかない」という日本の雇用システムの根底に横たわる考え方が隠れています。この考え方を変えなければ女性活用はもちろん、この先に待ち受ける外国人優秀層の活用も、さらにはダイバーシティ経営も、実現は難しいと言わざるを得ませ

ん。人口減少社会において、また、グローバル競争の時代において、女性や外国人は必要ではないなどと、いつまでも言っていられないのです。

わたしたちは、女性がリーダーになることを阻んでいるいちばん大きな原因は、日本企業では「オーバークラムラソンを走り続けられる人」だけが正式なメンバーであり、リーダーになる可能性のある人だと考えられている実態にあると考えました。ライフイベントによるキャリアの中断が予想される女性には、入社当初から「リーダーにならない人材群」という無意識のラベリングが行われているのです。この提言では、その暗黙の前提を明確に変更するための処方を含めました。

もちろん、女性も実際にキャリアの中断があり得ますから、その期間分の「ロス」をどこかで挽回する必要があります。この提言では、それを、出産や育児の前におこなうことを推奨しています。全体を通じて、「スピード感」と「短いサイクルでのステップアップ」を強調したのはそのためです。

女性だけでなく 男性のリーダー育成にも有効

ここで取り上げたような提案は、実は、女性に対してのみ有効なわけではありません。

入社当初からテンポよく計画的にさまざまな仕事経験を積み、短期間で「アサインメント、実際の職務を通じた能力開発、成果の評価と修正、次のアサインメント」というサイクルを通じて次第に仕事のサイズを大きくしていくやり方は、企業が計画的にリーダーを育成するのに最も適した方法だといえます。実際に、世界中の多くのグローバル企業は、優秀な人材に対して、その人の成長のために最も適した仕事を、「本人がついていける最大のスピードで」与える、タレントマネジメントを導入しています。この提言で述べてきたことは、タレントマネジメントの実践をすすめることと同じなのです。

女性の場合には、これらに加えて、家事・育児責任を負うことから生じるいくつかのバイアスを最小化

できるようにサポートする必要がありませんが、それ以外のことは男性にも女性にも同じようにあてはまる原則です。

この提言で主張した一連の施策が、女性をリーダーにしたいと本気で願う企業で実践されれば、ゆくゆくはその企業が、女性だけでなく男性も含めたリーダー人材輩出企業として認知されるようになる日がやってくると思われます。

有価証券報告書に 女性活用の実態の記載を

補足的に女性のリーダーを育てることをバックアップできるいくつかの施策を挙げておきます。

まず、有価証券報告書などに女性活用の実態について記載することを義務化することは、女性活躍推進に大きな弾みを与えてくれるはずです。採用者の男女比率、男女の平均勤続年数、管理職に占める女性比率、役員に占める女性比率。これらのデータをディスクロージャー資料に掲載することを義務化するだけで、多くの企業が女性活用に

本腰を入れることになるでしょう。

同様の施策は既に韓国で実施され、女性管理職比率を急速に向上させるという成果を上げています。

そして、管理職の女性比率が10%を超えるまでは、各企業は達成時期を明確化した数値目標を掲げ、早急な実現を目指すべきではないでしょうか。

男女雇用機会均等法施行から既に四半世紀が経過しました。正社員に占める女性比率は29・4%になり、2000年頃からは新卒採用に占める女性比率も増加しているという下地があるのですから、10%は十分達成可能な目標のはずです。今、女性管理職の比率について数値目標を持つ企業は12%にすぎませんが、現在の女性管理職比率が6・9%という状態を、まず10%にまで引き上げることが急ぐべきだと考えます。

ハーバード大学の経営学者ロザベス・モス・カンターは、集団における少数派が10%程度では、多数派の「ドミナント」支配権を突き崩すのは不可能であり、少数派が存在感を示し多数派に影響を与えるられるようになるのは、その比率

が35%を超えてからだと言張します。女性のリーダーを増やすことによつて、意思決定に多様性を取り込みたいのであれば、10%ではまだ足りないということです。だからこそ、課長レベルの初級管理職の比率で10%という目標は、早急に達成しなければなりません。

15年後、女性管理職 比率は33・6%へ

この提言で説明してきた取り組みを実施すると、女性のリーダーはどの程度増えるのでしょうか。

一連の施策を実施すれば15年後には男女の管理職昇進比率は同率になります。それを前提にリクルートワークス研究所が試算したところ、2020年の女性管理職比率は16・4%、15年後の2029年では33・6%となりました。遠い道のりですが、今この時点で企業が変わることを決意し、国と教育機関がサポートをスタートさせれば、個人もまた変わり始めます。そのことによつて、男性も女性も仕事を通じて輝き続ける時代を形づくることができると信じています。

女性リーダー育成の仕組みは、やがて 全リーダー育成の標準モデルになる。

提案

女性リーダーをめぐる 日本企業の宿題

リクルートワークス研究所

2013年11月発行

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

<http://www.works-i.com>

<検討委員会> ◎は委員長

◎石原直子

入倉由理子

大久保幸夫

戸田淳仁

武藤久美子

船津友里亜

吉朝加奈

米倉雅恵

編集 入倉由理子

協力 森 亜紀

進行 中野史子

デザイン・コピー 小林正樹

校正 ディクシオン

印刷 北斗社

©株式会社リクルートホールディングス

本報告書の無断転載を禁じます