

第14章

企業における女性活躍促進の課題と 取り組むべきポイント 「企業を成長に導く女性活躍促進セミナー」から

櫻田今日子

1 はじめに

国立女性教育会館（以下、NWEC）では、1977年の開設以来、一貫して地域で活動する女性のエンパワーメント支援を行ってきた。一方、近年、女性の就労率は、20歳から60歳までの各年代において、おおよそ7割となっており、働く女性に対する支援の必要性は増しているといえる。こうしたことから、平成24年に「企業を成長に導く女性活躍促進セミナー」を主催事業として開始し、これまでに計10回、企業を対象としたセミナーを継続して実施してきた。

セミナーの目的は、企業内の人材活用推進者、管理職、チームリーダーなどのポストにある方々に、男女共同参画の本質について理解してもらうとともに、女性活躍促進やワーク・ライフ・バランス推進の意義、先進企業の取り組みなどの情報を届け、彼らを通じて企業内の女性活躍の促進を図ることにある。

本稿では、本セミナーを実施する中で見えてきた、企業が女性活躍促進を進める上での課題と進むべき方向性について、現時点で考えられることをまとめてみたい。

2 実施実績

NWECにおいて実施した企業を対象としたセミナーは以下のとおりである。

平成24年12月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第1回）
平成25年3月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第2回）
平成25年5月	ダイバーシティ推進リーダー会議（第1回）
平成25年10月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第3回）
平成26年3月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第4回）
平成26年6月	ダイバーシティ推進リーダー会議（第2回）
平成26年10月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第5回）
平成27年3月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第6回）
平成27年7月	ダイバーシティ推進リーダー会議（第3回）
平成27年10月	企業を成長に導く女性活躍促進セミナー（第7回）

「企業を成長に導く女性活躍促進セミナー」では、毎回設定するテーマに沿った基調講演、女性活躍について先進的な取り組みを行っている企業による先進事例の発表とシンポジウム、女性の活躍と男女共同参画をとりまく我が国の状況に関する統計データを用いた情報提供、国の取り組みに関する施策説明、アクション・ラーニングの手法を用いたグループワーク、参加者同士のネットワークづくりを目的とした情報交換会などのプログラムを設け、企業の女性活躍推進担当者が知見を深め、明日からの具体的な行動につながっていく実践的知識を得ることを目的としたプログラムとなっている。

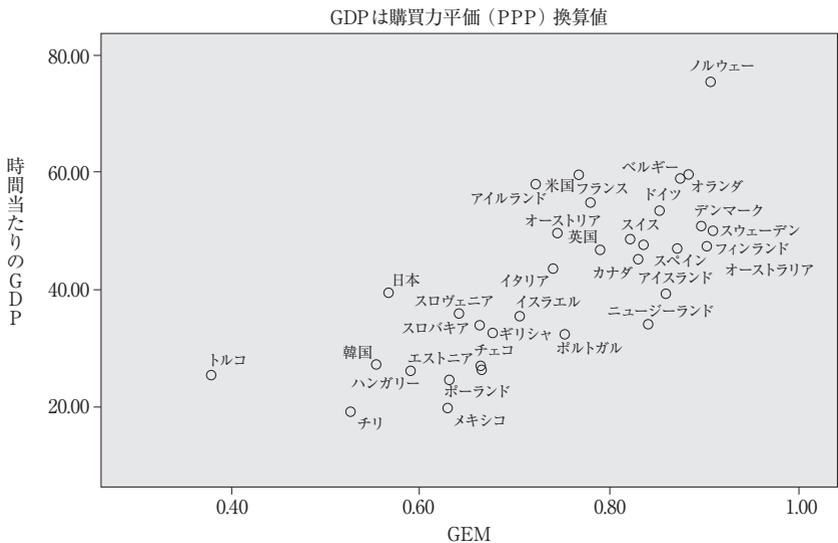
一方、「ダイバーシティ推進リーダー会議」は、企業による先進事例の共有を主眼とし、企業において女性活躍を促進していくために何が課題であり、どのような取り組みが効果的であるかについて、大局的に考える学習の場としている。

3 なぜ、企業は女性活躍促進に取り組まなければならないのか

NWECは、これらの企業を対象としたセミナーを実施しながら、企業で働く女性が、出産や育児などの女性に特有のライフイベントを超えて就労を継続し、能力を発揮して働き、その働きに応じた管理職のポジションを得ていくためには、何が障害となっているのか、そしてその障害を取り除くためにはどのような取組みが必要であるのかを考え、次回の企画テーマを設けており、これら一連のセミナーを通じて、様々な角度から課題を検証している。

「第1回 企業を成長に導く女性活躍促進セミナー」では、基調講演を山口一男氏（シカゴ大学社会学教授）に依頼した。山口氏は、日本における女性「不」活用を野球にたとえ、「空振りの三振」ではなく「見送りの三振」

図 1 GEM と就業時間 1 時間当たりの GDP の関係



出所：山口一男『経済活性化とワークライフバランスを共に実現する鍵 ダイバーシティの本質を学ぶ』
2012/12 国立女性教育会館 講演資料

であると厳しく指摘してしている。また、日本経済活性化の鍵は女性の活躍促進であると明言し、実証的な分析により「1時間当たりの生産性」を重視した働き方の経済的な合理性を導きだしている。

図1からは、「時間当たりの生産性」について、OECD33カ国中で日本が18位であり、日本より高位にある17カ国はすべて日本よりGEM値(ジェンダーエンパワーメント指数:女性が経済や政治活動に参加し、意思決定に参加できるかどうかを測る国際的指標)が遙かに高いこと、また、日本のGEM値は29位であって、日本より下位にあるのは「時間当たりの生産性」がかなり低い韓国、チリ、トルコのみであることが見て取れる。つまり、GEM値が高いほど「時間当たりの生産性」も高まるという相関関係が見られる中、日本はその両者について先進国に対して大きな遅れをとっているのである。

さらに、山口氏は、ワーク・ライフ・バランス制度に取り組む企業の生産性は、取り組まない企業の2倍以上にも達すること、正社員の女性割合を一定とすると、管理職の女性割合が大きい企業ほど時間当たりの生産性及び競争力が高いことを統計をもとに解説し、女性が活躍しやすい組織であることが、企業の成長に大きく関わると述べた。

一方、平成27年度10月に実施した企業セミナーの基調講演において、川口大司氏(一橋大学教授)は、「労働力が急速に減っている状況において日本社会システムを維持するには、女性にも働いてもらうことが必須であって、この女性活躍促進という課題は、イデオロギーの問題でも、選択肢のひとつでもなく、待ったなしに取り組むべき必須課題である」と位置づけている。そして、雇用主や管理職が、誰に大切な仕事を任せるかを決める際には、誰が長期的に安定的に仕事をしてくれるかを性別や年齢から予測して判断するが、出産や育児などのライフイベントを考慮した結果、若年女性には重要な仕事が任されにくくなり、中高年女性も若年期の経験不足から能力不足と判断されるとして、このことを「統計的差別」と説明している。また、仕事が任されない女性は先が見えなくなり、仕事を辞めてしまった場合、雇用主や管理職は自分が正しかったことを確認する、という現象を「予言の自己成就」

と解説した。

4 直面する課題は何か

長時間労働の是正

女性活躍を推進するための鍵のひとつが、「性別に関わらない長時間残業の是正」である。組織においては、本来、働いた時間ではなく成果での評価がなされるべきであるが、成果での評価が難しいためか、長時間働く者を高く評価する傾向にある。評価される側である労働者側もこの傾向に合わせており、残業しがちな組織風土がなかなか消えない。

しかし、現状、特に女性にとっては、長時間の残業の必要があるポジションは、特に子育てや介護との両立が極めて難しく、就労の継続すら困難となる。

このことを強く指摘しているのが、第3回セミナー及び第3回ダイバーシティ推進リーダー会議の基調講演講師であるパク・スックチャ氏（アパシヨナータ代表）である。さらに同氏は「男性の長時間残業の是正も必須」と指摘する。その理由は、「女性の社会参画と男性の家庭進出はセットで行われるべき」であるからである。女性が企業で働くようになると、これまで家事・育児・介護・地域参画に充てていた時間が必然的に短くなる。これを補完するためには、男性の家庭・地域活動への参画拡大がどうしても必要となる。

ところが、日本では、家庭・地域活動は女性が担うものとした固定的な性別役割分担意識を変えずに女性の社会参画を促進しているため、出産や育児を支える制度が諸外国に比べ充実したものとなった。例えば仕事と家庭の両立支援の出産休暇に関しては、台湾は産前産後8週間、シンガポールは16週間、アメリカも12週間しかなく、多くの女性は指定の出産休暇後、フルタイムで仕事に戻る。キャリア意識が強いというだけでなく、これらの国々では終身雇用がないため、自分の雇用を自分で守らなくてはならないという事情もある。

これら諸外国に比べ、日本では長期の育児休職や時短勤務が充実しており、ポジションが守られるなどの制度が手厚い。すると、短期的には、育児休職などの権利を最大限行使した本人が得をするわけだが、長期的に見るとプランクが大きく、本来、現場で幅広い経験を積まなければならない時期を逃してしまうため、マクロ的には女性活用は企業価値にプラスのはずなのに、結果としてあまり活躍しない女性が増えてしまう事態を招いている。つまり、長時間労働を是正しないまま、育児支援制度を充実させるのは、逆に固定的役割分担をより固定化させ、女性のキャリアアップを阻害しているともいえる皮肉な結果となっている、とバク氏は分析している。

評価制度の見直し

女性が活躍できる組織体制を考える上で、もうひとつ重要なのは、評価制度のあり方である。長時間働いている社員が評価される組織では、子育て世代の女性が評価されづらく、それは、将来の女性幹部候補生が育たないことにつながっていく。第6回セミナーでは、「企業の成長戦略としての女性が活躍できる仕組みづくり」をテーマに、近藤宣之氏（株式会社日本レーザー代表取締役社長）にお話いただいた。

近藤氏は、経営破綻状態の企業を立て直した経験をもつ。その際、多様な人材の中でも、優秀な女性を活用できたことが、業績向上の大きな原動力となったことから、現在は、同じ仕事を複数で受け持つダブル・アサインメントや、一人が多くの仕事を行うマルチタスクの活用女性に活躍してもらうための様々な制度設計を行っている。

評価については、「理念主義に基づく総合評価チェックリスト」表を作成し、昇格人事をはじめ本給決定や賞与の人事考課の際に使用している。「理念主義」は、企業理念の理解度・実践度を重視する考え方であり、社員としての基本や行動規範の理解度と実践度を評価する。また、仕事をする上でベースとなる基礎能力を重視し、英語力、パソコンや情報技術を使いこなす能力と活用実績などを数値で評価している。例えば、英語力はTOEICの点数に応

じて0～25,000円の手当額に反映する。TOEICを受験しない職員は自動的に手当額を1ランク下げる。一方、対人対応能力についても、「性格ではなく、本人の努力によって伸ばすことのできる能力」と位置づけ、「誰とでも何時でも、明るい笑顔で接し、きちんと挨拶している」といった評価項目も加えている。

こうした客観的な評価指標を作成し、評価結果も公開するというシステムを作ったことにより、より客観的な評価が可能となった。長時間労働そのものを評価する風土を排除することは、女性にとっては、働きやすさにつながるものといえるが、今後は男性にとってもメリットが大きいと考えられるのではないだろうか。

柔軟な働き方の保証

長時間労働の是正の先にある取組みとして、働き方をフレキシブルにすることも、ワーク・ライフ・バランスを推進するために効果的な取組みであることは複数の講師が指摘したところである。例えばコア・タイムを設けることや在宅勤務が挙げられる。仕事が終わったら就業30分前に帰ってもよい、という制度を設けている企業からの報告もあった（第6回企業を成長に導く女性活躍促進セミナーにおける「株式会社ランクアップ」の報告）。

しかし、これらの制度の活用的前提として、部署内の情報伝達などコミュニケーションが十分とれていることや上司が部下の業務内容をしっかり把握していることなどが課題として挙げられていることも指摘しておきたい。

女性職員自身の意識改革

組織が女性を管理職に登用しようとしても、当の女性自身が昇進を拒むことも多い。

その理由としては、女性管理職の大変さを見ており「とてもあそこまでできない」といった不安や、そもそも管理職の仕事のあり様に触れる機会が乏しいために、その魅力について知らないといったことが考えられる。

これら女性職員の抱える意識に関する課題については、第3回セミナーの基調講演において、井手明子氏（らでいっしゅぼーや株式会社代表取締役）が、「女性リーダーに求められるもの」というテーマで語っている。井手氏は、「女性はず、組織の階段を上る魅力を知らなければならない」として、以下4つの魅力を挙げている。

- ① 自分の意見を聞いてもらえる場が増える（会議への参加、決定権のある相手との交渉）。
- ② 業務の範囲が広がり、関連する部門も増え、仕事の中身が濃くなる。その結果、より自分が成長する（ポストが人を育てる）。
- ③ 部下をもつことで、自分にない能力を借りて成果を出すことができる。
- ④ 年収が上がり、生活のいろいろな問題をお金で解決することができる。

その上で、①手本となる女性を探す、②自分ではできないと怯まない、③リーダーシップにはいろいろな形があると知る、④自分が失敗することで組織が受けるデメリットより、自分が昇進のチャンスを受け入れないことで「やはり女性は…」と幹部に思わせてしまうデメリットを心配すべき、⑤家事や育児のために仕事の時間が十分にとれないといった心配は、仕事に優先順位をつけるマネジメント能力を磨くといった逆転の発想で活かす、⑥女性の管理職が増えれば、組織の意思決定過程が、インフォーマルなネットワークに頼らない透明性のあるプロセスに変わる、という指摘があった。

女性が管理職となることを避けるひとつの理由として、「管理職の見る世界観を全く知らない」といったことも考えられる。家庭と仕事のワーク・ライフ・バランスは、工夫次第では実は管理職の方が実現しやすいといった事実もまた、知らされていないのである。

井手氏をはじめ管理職となった多くの女性が、「やってみたら面白かった」と発言している。こうした声を現場で働く多くの女性に届けていくことも重要である。

5 企業はどうすれば女性活躍を進められるか

前項では、企業セミナーを通じて見えてきた現場の課題を挙げた。それでは、それらの課題解決のため、企業が意識すべきポイントは何か。

まず、女性活躍促進のための雇用制度改革のポイントとして、以下が挙げられる。

- ・企業トップが合理的な女性活躍推進にコミットし、必要な制度改革を主導する。
- ・女性に対する間接的差別制度となる制度（=手厚すぎる育児支援制度）を見直す。
- ・長時間労働に依存し、「一日当たりの生産性」重視の働き方から、「1時間当たりの生産性」重視の働き方に転換する。
- ・職務内容を明確化し、個人の生産性を計りやすくするとともに、労働者の時間管理の自立性を高め、長時間労働ではなく、職務達成の評価により昇進・昇給機会を与えるルールを確立する。
- ・雇用者福祉ではなく、人材活用手段としてのワークライフバランス施策を導入し、組織的に積極的に推進する。

同時に、女性自身の意識改革も必要である。

- ・管理職の仕事の魅力を知る。むしろ、管理職となった方が時間管理を自主的に行えるなど、働く環境を整えやすいというメリットもある。
- ・家事・育児・介護などのすべてを自分の責任で行わなければならないといった意識からの脱却。夫、地域、行政・民間サービスを駆使してよいのである。

その他、企業内に女性管理職を積極的に登用し、管理職候補となる女性のキャリアモデルを増やす、などの取組みも有効といえるだろう。

6 女性活躍促進は、組織活性化や活力ある日本社会構築の鍵

人口減少期の到来により、「家事負担も育児負担も介護負担もない健康で24時間働ける男性」の数は激減している。日本の社会システムを維持するためには、人口の半分を占める女性が社会活動に参画することが必須である。一方、女性の社会参画を可能にするためには、男性が家庭参画していくという「相互乗り入れ」が欠かせないのである。

さらに、そのような社会へと移行するためには、学生に対してキャリア教育を行うといった視点が必要にもなってくる。女子は生涯働くことが当たり前、男子も生涯働く女子をパートナーとするには家事・育児を担うことが当たり前、という固定的役割分業意識から脱却したライフプランニング教育である。こうした取組みはマクロ的には少子化対策にも有効と考えられる。

既に、企業をはじめ、国や地方自治体、団体等で働く女性は多い。今後、多くの女性たちが活躍できる職場環境を提供することは、高度経済成長型の企業風土からの脱却と、男性も含めたすべての職員が最大限に能力を発揮できる環境を生み、活力ある日本社会の維持に貢献していくだろう。

最後に、「女性活躍」と「女性活用」の違いを考える材料として、山口一男氏の主張を紹介したい。

「女性の活躍促進は、単なる経済成長戦略の手段であってはならない。多様な個々人が、より自由に生きられることでその潜在能力を開花でき、その結果個々人がよりよく生きられるとともに社会により良く貢献でき、また、その結果、経済組織も社会も活性化する。

そのような社会に日本がなるための試金石として、女性の活躍の推進があり、仕事と生活の調和の達成も存在する（山口一男「日本的雇用システムが女性の活躍を阻む理由」2014年12月「中央公論」）。

女性活躍促進は、企業組織活性化の鍵ではあることは確かであるが、経営戦略の一手にとどまるものではなく、むしろ、女性活躍促進それ自体がダイバーシティの本質であることを私たちは忘れてはならないのである。

(さくらだ・きょうこ 国立女性教育会館事業課長)