

女性を活かす！会社を生かす

第2回 女性を活かす組織風土作り

(株)新経営サービス ダイバーシティ&キャリアデザイン研究所(DCL)所長 吉田 珠江

◎連載テーマ

第1回	男女雇用機会均等法第2次改正のポイント
第2回	女性を活かす組織風土作り
第3回	社内で行う女性活躍支援研修
第4回	セクシュアル・ハラスメントのない組織を作る
第5回	女性のモチベーションを高める制度作り
第6回	今度こそ女性活用に失敗しないために

よしだ たまえ：株式会社新経営サービス ダイバーシティ&キャリアデザイン研究所(DCL)所長
大阪外国語大学卒業。イオン(株)において、女性社員・パートタイマーの人事制度運用、教育訓練の企画運用を歴任の後、現職。専門誌上で連載・特集の執筆を手がけるかたわら、東京商工会議所、大阪商工会議所、大阪府立女性総合センターの講師を務める女性活用・非正社員人事コンサルの第一人者。NPO法人女性と仕事研究所認定キャリアアドバイザー。著書に「店長力を鍛えるパートタイマー・マネジメント・ドリル」(商業界)他。
E-mail: tamae@skg.co.jp URL: http://jinji.jp



◎すべてはトップの本気から始まる

コンサルタントとしてさまざまな企業の女性活躍推進部署の担当者にお会いする機会が多いが、その席でしばしば受ける質問がある。それは「女性活用にあたり経営トップの協力を得るにはどうしたらよいか」という難しい命題である。彼ら、彼女らの困惑はおおむね以下のように集約することができる。「世間のトレンドと歩調を合わせるために女性活躍推進を表向きのスローガンに掲げているにすぎないのでは」「社長に企画提案や意見具申を試みたが何の反応もない」。どのような手順で女性を活かす風土作りを進めればよいのだろうか。

ステップ1▶トップに女性活用のメリットを認識してもらおう

女性活用を先行して積極的に推進してきた企業のなかには業績を伸ばしている事例が見られることも事実である[図表]。要は「オンナをチームに加えると儲かる」

という柔軟な発想に、トップ自らが転換することが求められる。経営陣の無理解や無関心に悩む担当者は、ぜひとも、同業他社や同規模の企業の先事例などを交え具体的なデータを基にトップを説得していただきたい。

ステップ2▶女性活用の方針・数値目標を掲げよう

女性に何を期待するのか、どのような役割を果たしてもらいたいのか、を明確にすることが求められる。管理職に積極的に登用していくのも方法の一つ。その際は「〇年後に女性管理職を〇名登用する」と数値目標を掲げることが肝要である。しかし、数値の帳尻合わせのために、キャリアの浅い女性社員を抜擢するのは逆効果になることも多いので注意が必要だ。

ちなみに、ある大手電機メーカーでは社内向けの女性活躍推進ガイドブックを作成、配布している。その表紙に「私は、本気だ」の言葉とともに社長自筆の署名が刷り

込んである。社員にとって極めて分かりやすかつ強いメッセージであるといえよう。

ステップ3▶「実現可能な」ロールモデルを作ろう

若手の女性社員たちの目標となる人材を複数設定し、社内報やイントラネットのサイトでその働きぶりを紹介するとよい。ただし、特別に優秀な人材を選ぶと「とてもあんなふうにはなれない」と腰が引けてしまいがちだ。未婚のスーパーウーマンだけでなく、産休・育休から復帰し子育てしながら働き続けている一般職の女性など幅広い層から選ぼう。「いろいろな生き方、働き方」が自社で実現できることをアピールすることで、女性社員に「長く働き続けてほしい」というメッセージを送ることができる。

◎「オトコ社会の常識」を見直す

「女性活用」の道筋がある程度固まれば、次は、既存の組織風土から「オトコ社会の暗黙知」を払

〔図表〕 女性活用と利益貢献

女性の活用状況	経営業績	競争相手の企業と比較した自社の業績に関する評価 (%)					5年前と比較した売上指数 (備考)
		良い	やや良い	ほぼ同じ	やや悪い	悪い	
取組に関する自己評価	進んでいる	11.5	19.2	38.5	15.4	3.8	111.5
	ある程度進んでいる	12.0	19.4	33.1	19.4	12.0	112.9
	あまり進んでいない	4.6	15.8	36.7	27.0	13.3	106.8
	進んでいない	2.9	17.6	20.6	20.6	32.4	97.8
	女性管理職比率の変化	大幅に増えた	25.0	14.3	39.3	7.1	7.1
5年前と比較した	やや増えた	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	110.9
	現状維持	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	102.6
	やや減った	—	20.0	40.0	25.0	15.0	93.1
	大幅に減った	—	16.7	—	50.0	33.3	83.5
	(備考) 1. (財)21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成15年)より作成。 2. 5年前の売上を100とした場合の現在の売上高						

拭する、という課題が待ち構えている。多くの女性社員がさらされる「男性社会で評価されたいならオトコと同じようにやれ」という有形無言のプレッシャーをどのように取り除けばよいだろうか。

ステップ4▶「ノー残業デー」を設定しよう

まずは、「会社に長時間いる＝貢献度が高い」という価値観を覆すことから始める。最初は1ヵ月に一度でもよい。いずれ「毎週〇曜日」に頻度を高めることができればしめたもの。要は、「定時に帰れる人＝処理能力の高い人」という新しい価値観に転換していくことが狙いだ。そうすれば、子供のいる女性社員が保育園のお迎えに間に合う時刻に堂々と退勤することができる。男性社員も家族と過ごせる時間やプライベートを楽しむ時間を充実させることができるのである。

ステップ5▶コミュニケーションを可視化しよう

喫煙スペースに男性社員が集ま

った折に業務に関連する重要な会話をしてはいないだろうか。たとえばそのような事実はなくとも、タバコを吸う習慣のない女性はその様子を横目で見ながら疎外感を味わっていることが多いものである。また、業務上の事案に関し、いわゆる「飲みにケーション」の場(＝業務時間外)で解決を図ろうとする傾向がないだろうか。「会議は午後5時までに終える」「問題解決は業務時間内に完了させる」ことを習慣化できれば、女性社員も気兼ねなく意思決定の場に加わることができるようになる。情報が男性集団の中だけで流通しないよう、文書の流れ、打ち合わせの仕方などに配慮しよう。

◎女性のライフロールを理解する

独身時代は「企業人」としてがむしゃらに働いた女性も、仕事を続けながら結婚して「妻」になり、妊娠・出産を経て「母」の役割を担うようになれば、必然的に仕事と家庭の両立に時間とエネルギーを割くことになる。しかし、子供

が成長し自立するようになれば「母」の役割に割く時間とエネルギーは格段に縮小する。再び「企業人」の役割にウエイトをシフトしてがむしゃらに働いているうちに、やがて老親の介護に努める「娘」および「嫁」としての役割が台頭する年齢を迎えることになるのである。

このように、人生のなかでの女性の役割は複雑に変化する。企業がその点を理解し、こうしたライフロールをバランスよく果たすことができるようバックアップすることができれば、女性のライフキャリア全般にわたって満足度が高まり、仕事の生産性も比例して高まることが期待できる。さらに、優秀な女性が意に反して退職という選択をせざるを得ない状況も回避できるであろう。

筆者 吉田珠江による「女性を活かす・会社を生かす」セミナーのレジュメをプレゼント

●3月8日開催のセミナーレジュメ(A4判・40ページ)を差し上げます。

【内容】

第一部 先行企業による事例紹介
第二部 自社でできる女性活躍推進策

◆「飲みにケーション」がモチベーションを下げる!?

◆応接室の「トラの置物」は即刻撤去する
◆女性リーダー養成プログラム例 他

ご希望の方は、件名に「女性活用セミナーレジュメ希望」と明記の上、御社名・お役職・お名前・送付先住所・電話番号を下記メールアドレス宛にお送り下さい。

株式会社新経営サービス

E-mail: mas@skg.co.jp

URL: http://jinji.jp

～女性活用支援に関する情報満載～

人事戦略研究所ホームページ

http://jinji.jp