

# 女性を活かす！会社を生かす

## 第6回 今こそ女性活用に失敗しないために

(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



女性活躍支援策を策定し鳴り物入りで導入したものの、順調に運用できているとは言い難いケースがしばしば見られる。何が停滞の原因なのか。よくある事例を取り上げて解説しよう。

### ◎よくある失敗例 1

#### 「数値目標至上主義」型

株主総会で毎年必ず「女性管理職の数が少なすぎるのでは」と株主から質問されていた製造業A社。女性の活躍の場を増やそうと数値目標を掲げ、勤続年数が長い女性を管理職に登用した。ところが、施策が奏功したかに見えた矢先、元の仕事に戻してほしいと希望する女性が出始めた。挙句に会社が最も期待を寄せていた優秀な女性がうつ病を発症し休職へ。会社の思惑は完全に裏目に出た結果となってしまった。

#### 【何がまずかったのか】

① 勤続年数を登用の主な基準としたこと

② 従来は女性の管理職への登用などありえなかったため、女性社員はマネジメント研修を受けておらず、管理職になるという意識すらなかったこと

③ 登用された女性たちは、一般職女性のネットワークから切り離されたうえ、男性管理職の仲間にも入れなかったため、組織のなかで孤立してしまったこと

このケースのように、抜擢人事が働く女性のやる気につながればとの会社の意気込みが、かえってモチベーションの低下を招く場合もある。

#### 【どうすればよかったのか】

① 慣れ親しんだ仕事や環境に大きな変化が生じることを望まない女性も多い。マネジメント職に就くことに意欲があるかを、本人に確認しておくことが重要。

② 入社後、早い段階から節目ごとにキャリアデザイン研修を受講させる。自分のキャリア・パスに「管理職」という選択肢があるこ

とを意識すると、マネジャーとしての仕事の進め方や社内外のネットワーク構築などに対し、自然に関心を寄せることができる。また、同期入社的女性が退職しても動揺することなく目指すポジションに向けて仕事を継続することができるため、「理由なき退職」を防ぐことにもつながる。

③ 女性管理職の社内外ネットワーク構築の支援をすること。新たに登用された女性管理職は、これまで机を並べて仕事をしてきた一般職女性からはよそよそしくされ、男性管理職からは自分たちの職域を侵す存在として敵視されることも少なくない。孤立感を深めないよう女性管理職の同期会などを会社が主体となって立ち上げ、情報交換や互いに相談のできるネットワーク作りのきっかけを提供するとよい。

数値目標を掲げることが社内においてポジティブ・アクションを推進するために重要であるには違

いないが、それに縛られすぎるとかえって女性たちに精神的な負担を強いることになりかねない。目先の数字の帳尻合わせに追われることなく、中長期戦で臨むことが求められる。

## ◎よくある失敗例 2

### 「オンナだけで何かやれ」型

昨今の女性活用ブームに乗り、自社でも「女性ならではの感性」を活かした営業戦略の一環として女性だけのマーケティング専任チームを立ち上げた卸売業B社。全社が注目するなか、上司推薦を受けた一般職女性を各部署から招集してプロジェクトはスタートしたが、目に見える成果を上げられないうまま、1年後には解散へ。社内では「やはり女のコにはムリだったか」との溜め息が聞こえており、メンバーだった女性たちは肩身の狭い思いをしている。

#### 【何がまずかったのか】

- ① メンバー招集にあたり、プロジェクトに適性のある人材を選出できていなかったこと
- ② メンバーに選ばれた女性たちはマーケティングに関する教育を受けておらず、知識がなかったこと
- ③ 自然発生的にプロジェクト・リーダーに選ばれた女性にはチーム・ビルディングやマネジメントの経験がなかったこと

【図表】 女性活用の新たな取り組み事例

業種	取り組み事例
製造業	・女性管理職の両立支援のため社内託児所での保育時間を延長
	・管理職に占める女性比率の5%引き上げを目標設定
	・リーダー候補の女性を100人以上採用
	・不妊治療のための休暇制度を導入
サービス業	・女性技術者の育成機関を社内に新設
	・女性管理職候補者対象の研修を定期的実施
	・配偶者の転勤などを理由に、転居地の事業所で継続して働くことができる制度を導入
	・制度利用促進のため、育児休業後の処遇や評価を明文化
	・第2子出産後の女性の職場復帰に奨励金

#### 【どうすればよかったのか】

- ① 選定方法は上司推薦でもよいが、人事評価の実績や本人の希望の有無など基準を明確にしておくこと。単に上司との仕事上の「相性が良い」人が選ばれる例や、反対に、「相性が悪い」人を異動させる目的で推薦するようなことがないよう留意する。社内公募制と併用するとなおよい。
- ② 企画から開発、販売までの一連のプロセスを座学でもよいので理解させることと、女性の「感性」を男性にも理解できるよう言語化し、「企画」と呼べるレベルまで練り上げるスキルを身につけさせる教育を、プロジェクトと並行して行うことが必要である。
- ③ 社内の女性社会におけるインフォーマルなオピニオン・リーダーが、仕事上のリーダーと必ずしも一致するわけではない。プロジェクトが軌道に乗るまでは、ベテランの男性社員がアドバイザーの関与することが必要な場合も

ある。

いずれの失敗例にせよ、女性活用の潮流に乗らんがために短期的に目に見える成果を追求するあまり、「女性」という人的資源を経営戦略に活かすという本来の目的から逸れてしまったことが原因である。多くの企業で女性活用はまだ緒についたばかり。中長期的な視座に立ち自社に合った方法で、真の「女性活躍推進」に邁進していただきたい。

#### 【「女性活躍推進制度ガイドブック」をプレゼント！】

- 「女性活躍推進制度ガイドブック」のサンプル（A4判・5頁）を差し上げます。

##### 【内容】

- 育児休業制度
- 短時間正社員制度
- 再雇用制度 他

ご希望の方は、件名に「制度ガイドブック希望」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

～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>