

女性を活かせるカイシャ」考 女性の多様性と向き合う

曾根岡由美子

団塊の世代の退職を迎える2007年問題、ニートやフリーターの増加に伴う若年層の二極化問題、少子高齢化問題などが同時的に懸念されるようになり、最近、日本の産業界における雇用問題がとみにクローズアップされている。中でも女性活用は、少子化対策と表裏一体の問題であり、次世代法に基づく政府の奨励(少子化対策の計画策定の義務化など)も伴い、多くの企業が様々な施策を講じつつある。女性の就業に対する社会の認識や受容度も、筆者が現職に就いた10年前とは比べものにならないほど進んだと実感する。

このような潮流において、次なる課題は何なのか。各種支援策・助成策があれば、真に「女性を活かせるカイシャ」となりうるのか。企業の競争力を強化すると同時に、女性の輝く生き方をサポートするためには、企業と女性の間にはどのような関係を構築することが望まれるのか。これらについて、筆者の仕事上の経験および私的な(母親・主婦と仕事人としての)経験・視点から、考察していきたい。

女性活用・支援策の現状

冒頭に述べたように、雇用問題が深刻になり、優秀な女性を活用しようとする企業が多くなってきた。きめ細かな対応やより消費者に近い視点からの貢献など、女性ならではの価値を取り込むことによって、自社の競争力を高めようとする企業も増えている。また、少子高齢化に対する社会的責任からも、働く女性の出産・育児と仕事の両立を支援することが企業に求められている。

このような状況下で、多くの企業が積極的に女性を活用するための施策に取り組んでいる。これらは、女性が仕事に従事するためのレディネス(受容度、自由度)を高めるための「両立支援策」と、企業文化に染みついた男女差別を撤廃するための「マイノリティ対策」の二つに整理することができる。

両立支援策

歴史的に出産・育児・介護の主たる担い手であった女性が、仕事の場に進出する上で最大の問題となるのは、彼女たちが担ってきたこれらの役割を、誰がどのように担っていくかである。社会全体で見れば、少子高齢化対策の一環として行政の各種施策や、民間施設・サービスの拡充、パートナーとの役割分担など、様々な局面で解決策が模索・進行されている。当然のことながら、企業においても、女性(1)が仕事をするためのレディネス(受容度、自由度)を高めるために、以下のような支援策を実施しつつある。

就業に関する施策：

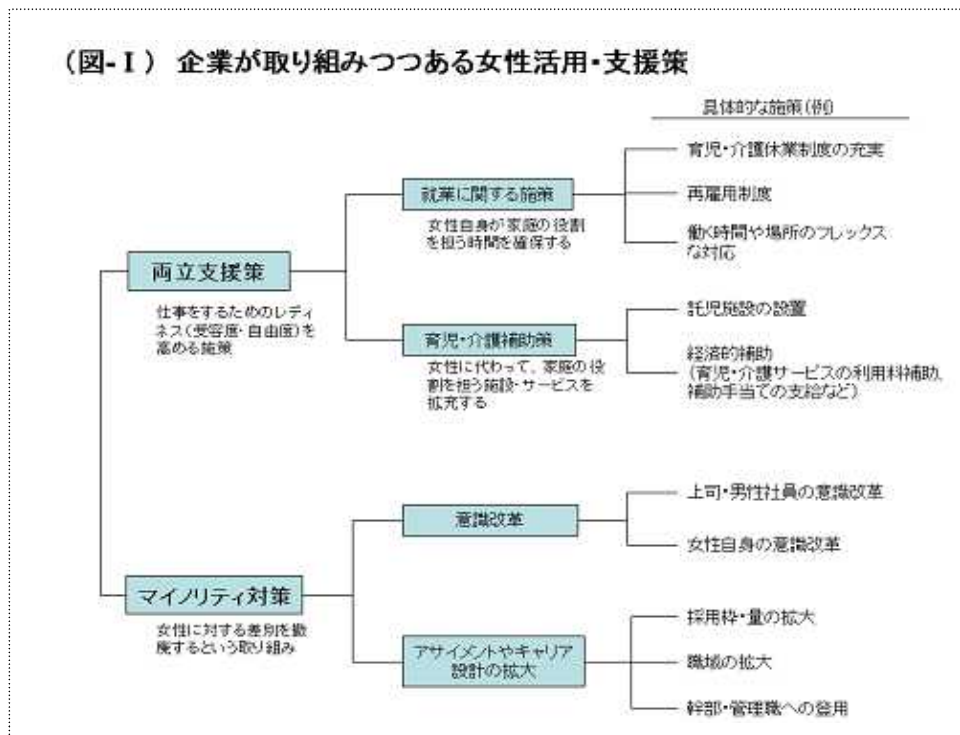
女性が育児・介護にあてる時間を確保できるように、働く時期・時間・場所を調整する
施策

(各種休業制度、再雇用制度、働く時間や場所のフレックスな対応など)

育児・介護補助策：

女性に代わって、これらの役割を担う施設・サービスの拡充(事業所内託児施設の設置、育児・介護サービスの利用料補助、手当支給など)

これらの施策は、現時点では「仕組みを整備」している段階であるため、比較的順調に進んでいるように思われる。



マイノリティ対策

「男は仕事、女は家庭」といった伝統的日本文化の歴史を背景として、企業内では長きにわたって「マイノリティ」であった女性に対する差別を撤廃するという取り組みである。「男女均等推進」などと呼ばれることも多い。1980年代の「雇用機会均等法」に端を発して、今日では個別企業ごとに、女性のアサイメントやキャリア設計の拡大(採用の拡大、職域の拡大、幹部登用)を進めると同時に、伝統的な価値観や思い込みを廃するための全社的な意識改革が行われている。

周知のように、外資系企業や新興のベンチャー企業においては、意識的にマイノリティ対策を行うことなく、ごく自然に女性が活躍している場合が多い。文化や価値観に根付くものであるため、当初より問題とならない企業がある一方で、伝統的な企業においては大きなチャレンジとなっている。後者においては、女性活用の最大のボトルネックとなっており、今後も意識改革に多くの時間と労力を要することが予想される。意識改革は、アタマでの理解に働きかける(セミナーやトレーニング)とともに、実績(ジェンダーフリープロジェクト、女性社員の登用など)をつくり、粘り強く徐々に働きかけていくしかない。

筆者がお手伝いさせていただいたクライアントには、純粋な日系企業であるにもかかわらず、女性の執行役員やトップの実質右腕となる女性管理職が活躍している企業もある。これらの企業においては、先駆者である彼女たちが、思い込みや伝統的な価値観を覆すほどの精力的な働き方とパフォーマンスを実現し、経営トップがそれを柔軟に活用するようなマネジメントを行った。このように、男女の差別なく優秀な人材を活用した結果、女性が要職に就く状況が実現すれば本物である。しかし、伝統的な大企業や日本的価値観の浸透した企業においては、自然発生的に女性を活用することは極めて困難である。そこで、やや本末転倒ではあるが、意図的に採用枠を拡大したり、幹部登用の目標数を設定するなど、半ば強制的かつ逆差別的に女性を登用し、意識改革と抱き合わせで取り組むことによって、男女均等な状況を作り込もうとする企業が増えている。

次なる課題 女性の多様性

人事制度の構築においても同様なことが言えるが、一般に「仕組みの整備」よりも「運用」のほうがはるかに重要であり難しい。成果主義がうまくいかないのも、ほとんどのケースで運用に

原因が認められる。現状の女性活用・支援策は、仕組み構築のファーストステップとして、全社共通のプラットフォームを整備している段階である。今後、仕組みの運用や実際の女性活用がますます進むと、想定外の難しさが出てくることが予想される。筆者は、その一つとして女性の多様性を視野に入れる必要性を感じている。

通常、人材マネジメントを検討する際には、「求められる人材像」や「人材タイプ」を明らかにし、どのようなマネジメントや処遇が必要かを議論する。同様に、女性といっても様々なタイプがあるため、一律にキャリアや処遇を考えるよりも、どのようなタイプの女性にどのような役割を期待し、会社と彼女たちの間にどのような関係を築いていくかを明らかにした上で、必要な支援策やマネジメントのあり方を議論すべきである。

筆者は、女性の多様性(人材タイプ)をとらえるための視点は、大きく分けて以下の四つと考える。

第一の軸:「仕事のポテンシャル(スキル/コンピテンシー)」

性別にかかわらず、人材タイプを見極める上で最も重要な軸である。各人のポテンシャルを見極め、最適な役割を与え、開発していくことは、人材戦略あるいは人材マネジメントの基本である。特に、求められる人材タイプが多様化し、企業の競争力を担う人材の確保が大きな課題となるこれからの時代においては、男女にかかわらずポテンシャルを見極めることが重要になってくる。

第二の軸:「仕事に対する価値観」

女性の場合、仕事外での役割や楽しみを持つことが多いため、仕事に対する意識や価値観は男性以上に多様である。

ここで最大のテーマとなるのは、やはり「仕事」と「プライベート」のバランスではないかと思う。各人の人生観や価値観によって、心地よいバランスは異なる。仕事人として徹底したプロの道を志向するのか、家庭との適度なバランスを望むのか、あるいは趣味が主であって仕事はそのための手段であるのか、まさに人によってそのバランスは様々である。

企業が必要とする労働力もまた多様であり、自社の競争力をリードするようなプロフェッショナルから、労働集約的なオペレーション業務を担うスタッフまでである。したがって、必ずしも仕事に対して最大の価値観を持つ人材ばかりが必要なわけではない。ここでは、本人の意識や希望を正しく把握しておくことが重要である。

第三の軸:「メンタルセット」

第二の軸は、本人が何をしたいのかの確認であるが、第三の軸は、本人にやりたいことができるのかの精神面の確認である。

プライベートとの両立を志向するのであれば、多くの困難を克服できだけの粘り強さやタフネス(忍耐力・根性)が男性以上に必要になってくる。また、仕事とプライベートの線引きや、周囲の配慮や支援に対してどこまで依存すべきかの的確な判断(大人の判断)ができることも求められる。少なくとも、このようなメンタルセットを持っていれば、企業側の支援策を利用しつつ、無理なく両立していくことが期待できる。

精神面で弱いところや問題がある場合は、指導やサポートを行うと同時に、仕事の与え方・貢献の求め方に留意する必要がある。筆者も女性でありながら、こういうことを述べると「偏見」だというお叱りを受けるかもしれないが、ごく一部の女性に、依存的で甘えや勘違いの激しいタイプが見受けられる。自分の力量を正しく認識せずに、仕事ができないことを周囲や環境のせいにして、言い訳に終始するタイプである。このようなタイプは概して特別な配慮を当然のものとして、自分の権利を主張しがちである。声が大きいと、「だから女性は……」といった偏見を誘引することも多い。このタイプには、本人の気づきに継続的に働きかけるとともに、少なくとも良識的な大人の判断ができるように徹底育成する必要がある。

最近、長期にわたる育児休業を認める会社が増えてきたが、復帰の条件でもめることができるらしい。女性側は、復帰後も休業前と同じ仕事・役割・処遇を与えられることを主張しているが、果たしてそれが大人の判断といえるであろうか。当然のことながら、休業中も他の誰かが当該の仕事・役割を担ってきたわけであり、その人の役割・処遇はどうなるのか考えているのであろうか。むしろ、雇用が保証され、再びやりたい仕事に就くためにチャレンジする機会が与えられたことに感謝すべきでないかと思わずにいられない。企業側からの支援・配慮を受ける以上は、企業側の事情や全体の運営を理解し、相互に納得感のある関係構築を行えることが重要であり、女性側にもその意識を持ってもらいたい。

第四の軸:「仕事に対するレディネス(受容度・自由度)」

最後に、仕事をするに対するレディネスを確認したい。子供や両親のタイプ・健康状態、パートナーの価値観・考え方、両立に協力してくれる周囲の状況、子供の学校など所属する団体の文化など、女性を取り巻く環境と状況も千差万別である。同じ個人においても、マネージするバランスは人生のフェーズごとに大きく変化する。

筆者自身も、このフェーズの変化は痛感している。専業主婦から現職に就いた当初は、子供の年齢も小さく、母親が不在という状況に不慣れであったことから、パートナーや両親に対する依存度がかなり高かった。特に、長年のブランクから仕事への復帰ということもあり、自分の

中での仕事の優先度を高く設定していたことから、周囲の負担はかなり大きかったはずである。子供が成長し自分の仕事の自由度が高まる中で、逆にパートナーの仕事環境が変化したり、年齢を重ねている両親の余生の楽しみを阻害したくないという思いも重なり、負担のかげどころがシフトしてきた。また、子供の病気など想定外の困難な状況もあったが、それに対して会社が柔軟に対応してくれたからこそ、仕事を続けてこられたという経緯もある。

両立を志向する女性は、仕事と家庭を切り分けているため、プライベートな事情については仕事の場では口にしない人が多い。また、女性であることや家庭を持つことに甘えたくないという意識から、過度に頑張ってしまう人もいる。彼女たちは、自分の中で負担のかげどころ、落としどころをコントロールしながら、何食わぬ顔をして働いている。プロフェッショナリズムという意味では、当然であるかもしれない。しかし、企業側がこれを知らずにおいておくと、本人のキャパシティを超えて、ある日突然崩壊するリスクがある。企業としては、各人の状況は正しく把握した上で、不要な甘えは廃し、必要なサポートを提供していくことが望ましい。

「女性を活かせるカイシャ」とは

さて、「女性を活かせるカイシャ」とは、どのような会社であろうか。言うまでもなく、単に「労働力としての女性を最大限に利用・活用できる会社」のことではない。企業と女性の双方が状況を共有化し、互いの事情を理解した上で、最適な関係、仕事のあり方を模索し、実現し続けることができる会社こそ、真に「女性を活かせるカイシャ」とであると筆者は考える。特に少子化の問題が深刻になる中、子供を健やかに育てるということに対して、社会全体の責任として、当事者である女性たちと一緒に向き合っていくことが、これからの企業に求められるのではなかろうか。

確かに、現在多くの企業が取り組んでいる支援策は必要であり、大きな前進である。しかし、これらの施策をいかに充実させても、必ずしも「女性を活かせるカイシャ」になるとはいえない。女性が自分の人生観の中で企業との関係に重きを置き、WIN-WINの長期的な関係を築こうとするには、実はその企業や仕事そのものに大きな魅力を感じる事が最大の決定要因になっているのではないかと。真に「女性を活かす」ことができるかは、その企業が自社のビジョンや価値観を明確に打ち出し、女性に伝えることが大前提であると筆者は考える。その結果、顧客に向けて生み出す価値に対する共感、その企業に関わることによって自らの人生が豊かになることへの期待、一緒に働く仲間に対する尊敬と信頼などを女性が実感できれば、女性側の就業に対する困難さや企業側のマネジメントの難しさは大して問題にはならないのではないかとと思う。

そこで、以下は筆者が考えるところの「女性を活かせるカイシャ」の作り方のレシピである。

(1) 構想を描く

まず、自社のビジョンや価値観に基づき、女性に対して何を期待し、会社がどんな場や機会を提供できるか、どのような女性をどのように活用し、自社の強みへとつなげていきたいかを明確に描く。それが会社側の都合ばかりでなく、女性から見ても魅力的であるかを考える。

女性の人材像は一つである必要はなく、むしろいくつかのカテゴリー（職群）を設定して、全社の人材ポートフォリオに組み込むことが望ましい。多様な女性をその状況や希望に応じて処遇しうるだけの幅を用意できれば理想的である。

特に、自社の文化や競争力を担い、長期の関係を保つべきポテンシャルのある女性に対しては、仕事とプライベートの困難さを会社が継続的に支援するという姿勢を明らかにしたい。

(2) 自社を診断し、対策を打つ

現状の女性がどのような場でどのような役割を担い、どのように働いているかを把握する。組織構造や役割定義など、形式や表面的な状況に留まらず、コミュニケーションやマネジメントのあり方、女性側の意識・認識など、深く状況を把握する。

その上で、各カテゴリーの女性が力を発揮できる環境を提供する上で、ボトルネックとなっているものがないかを確認する。

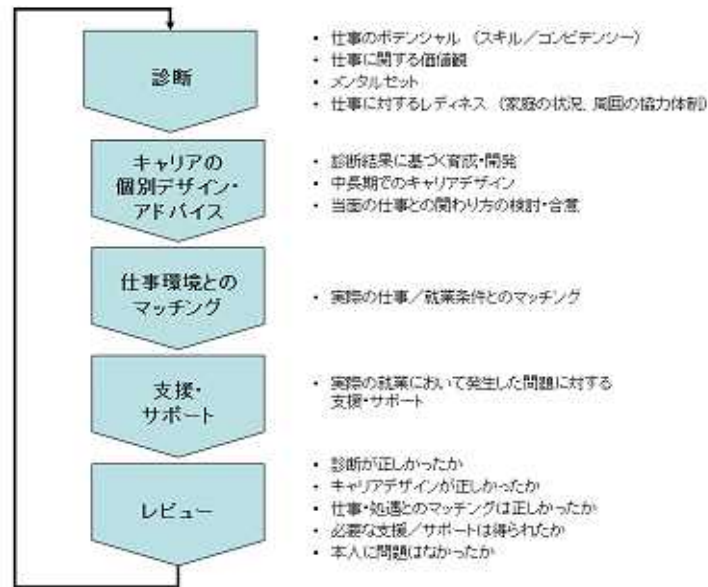
打つべき施策面では、2ページの図1を参考に、自社に欠けているものを考えるのも有効かもしれない。仕組みや支援策が必要な場合は、受益者となる女性の視点・希望を踏まえ、リーズナブルな落としどころを検討する。

また、意識面の問題が最大のボトルネックである場合は、どこに原因があるのかを特定して、粘り強く対策を講じる必要がある。原因は、慣性の強い中高年社員や男性社員男性ばかりでなく、意外と女性自身の意識であることも多い。また、単にコミュニケーション不足による誤解や思い込みが原因となっていることもある。

(3) きめ細かなマネジメントを実施する

特に長期にわたる関係を維持し、継続的にサポートすべき女性に対しては、一つのモデルとして、図2のような女性活用マネジメントのサイクルを回していくことを提案したい。このサイクルを回すことによって、無理のない就業を可能とし、同時に成長を促進することもできるのではないかと考える。

(図-Ⅱ) 女性活用マネジメントのサイクル



まず、先に述べた「女性の多様性」を見分ける四つの軸に基づき、各女性の状況・タイプを把握する。

特に、「仕事に対する価値観」や「レディネス」については、状況が頻繁に変わり、流動的であるため、定期的に確認するだけでなく、随時相談できる関係を構築しておくことが望ましい。

次に、本人とともに各人のキャリアをデザインする。

本人のポテンシャルと希望、会社の必要とする人材タイプを摺り合わせ、中長期でどのような関係を維持していくのか、当面はどのような働き方が望ましいのかについて合意をとる。その上で、希望するキャリアや仕事に最低限求められるコミットメントや厳しさを確認し、その覚悟を宣言してもらう。また、中長期での成長のために必要な条件と、期待される成長スピードについても目線を合わせておく。プロ型人材の開発においては、完全に仕事から離れ、ブランクを持つことは望ましくない。たとえ成長スピードが落ちるとしても、何らかの形で仕事と関わっていくことが望まれる。

(2)

現時点で、どのようなミッションや役割を担い、どのような処遇(職群・カテゴリー)で働くのかの具体的な検討を行う。特に、本人の状況において、きちんとしたパフォーマンスを出すことが可能かを確認する。

実際の就業において必要な支援やサポートを提供する。仕組みとして整備した各種支援策を柔軟に運用して対応することもある。同様な立場の先輩女性をメンターとして置いたり、女性同士の交流の場を用意するなどの事例も増えている。(3)

日常のコミュニケーションの中で、女性の状況が把握し切れている場合は良いが、不十分な場合は定期的にレビューを行い、必要があれば仕事そのものや、プレッシャーの与え方などを見直す。

おわりに

女性にとって、仕事人生は長いマラソンのようなものである。自分の望むキャリアを形成するために、その時々状況に応じて働き方を変えていければ、途中で挫折することなく全うできる。社内において多様な働き方をカバーできれば理想的かもしれない。しかし、一企業だけではたとえ不可能であっても、個々の企業がそれぞれに自社と女性のあり方をデザインし、「女性を活かせるカイシャ」になれば、社会全体というユニバースにおいて、女性たちが自分のフェーズや価値観に応じて、仕事の場、仕事との関わり方を選択していけるようになる。

また、「女性を活用している会社の業績が良い」という調査結果(4)がある。これらの報告結果は、「女性比率を高めれば利益率もあがる」と言っているわけではない。女性をも活かせるような「ヒトの活用が巧みな会社」は、結果として業績も良いということである。読者の方々の企業においても、今後、女性活用がテーマになることがあるかもしれないが、ぜひとも巧みな人材マネジメントをもって、より強い企業となれることを期待する。

筆者にとっても、本テーマは自分自身の問題であった。引き続き、同様なテーマに取り組まれる顧客企業の方々とともに深く考え、とことんベストな解を追求していきたいと思っている。また、同じ立場にある者として、仕事をする女性の輝く人生設計やそのための環境作りに貢献していきたい。

-
- (1) 男性が家庭の役割を担うこともあるが、本稿では圧倒的多数である女性にフォーカスする
 - (2) ワトソンワイアットレビュー20号「女性ビジネスキャリアの伝統的均衡脱出・考」参照
 - (3) 日本IBM「ジャパン・ウイメンズ・カウンシル」、日本GEグループ「GEウイメンズネットワーク・ジャパン」、損保ジャパン「ウイメンズコミティ」(日本経済新聞記事より)
 - (4) 経済産業省、男女共同参画研究会報告「女性の活躍と企業業績」および、21世紀職業財団調査「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」より

曾根岡由美子 (組織・人事コンサルタント)

組織・人事コンサルティング会社 ComFac(コムファック)代表

グロービス・マネジメント・スクール講師

(1997年～2007年 ワトソン ワイアット株式会社勤務)

東京大学文学部社会心理学科卒業