

平成 21 年度
学 士 論 文

ダイバシティ・マネジメントの
実現に向けて
～ 企業戦略としての女性活用～

2010 年 1 月 26 日
一橋大学商学部経営学科 4 年
1106168m 津名みなみ

はしがき

卒業論文を書き終えることが出来たのだろうか。1年間かけて研究してきた成果を全て出しきれたのだろうか。少し不安が残る。執筆作業に入るまで、私は卒業論文を完成させることがこれほど大変なものだとは思っていなかった。問題意識から解決策の提示まで、きちんと流れを考えながら書き進めることは非常に難しく、頭を抱えることも多かった。

だが、この1年間の卒論研究を通じて、私は非常に多くのことを学んだと実感している。今まで1つのテーマについてここまで深く考えたことはなく、たくさんの文献や資料を読むことも、企業にインタビューに行くことも何もかもが初めてであった。特に現場で働いている方々から聞いた話は、毎回色々と考えさせられる点が多く、インタビューの帰り道にいつも「もっと研究して知識を深めたい」という思いをもった。大学卒業後も、この「ダイバーシティ・マネジメント」の分野についてなら、勉強してきたと胸を張って言えると思う。

ここで、何故私が卒業論文のテーマに、「ダイバーシティ・マネジメント」を選んだのかを書きたい。1年前、論文テーマを考えているとき、私はちょうど就職活動中であり、「卒業後自分が働くこと」について初めて真剣に考えた時期であった。企業の面接官に「総合職

の女性は少ないけど大丈夫か。結婚して子供が産まれたらどうするのか。」といった内容の質問を度々聞かれ、私は自分が将来どんな人生を歩みたいのかを何度も考えた。そして最後に出てきたのが、「色んなことを経験したい。そして男性に負けないように働きたい。」という思いである。負けず嫌いの私らしい答えであると感じている。そこから、「日本企業に女性がいきいきと働ける職場を築いて欲しい」という思いを込め、「ダイバシティ・マネジメント」に焦点を当て研究を始めた。実際に研究を進め、社会の第一線で活躍している女性たちの姿を知って、私の中で、キャリアを築きたいという思いはどんどん深まっていった。インタビューを受けて下さった方々が「あなたも一生懸命働き続けてね」と応援してくれたことも、心に強く響いた。いつまでもこの思いを忘れず、来年から精一杯働き続けたいと思っている。

ゼミについても振り返ってみたい。3年生から始まったゼミの生活は、思い返すと色々な思い出がある。3年前期のグループワーク、夏課題、一橋祭の発表や三商大ゼミ、3年の1年間はゼミテンと過ごした時間が一番多かった。4年になって、卒業論文に取り掛かるようになり、ゼミテンと過ごす時間が減ってしまったことが何だか寂しかった。卒業後も仲良くしていきたいと思えるゼミテンに出会うことが出来たことも、このゼミに入って良かったと思える点である。

そして、いつも優しく相談にのって下さった大倉さんや古村さん、2年間本当にお世話になりました。

最後に、いつもお忙しい中、毎回ゼミでは的確なアドバイスを下さり、時には日本語の指導もして下さった谷本先生。谷本先生に出会えたことで、私は勉強の面でも、精神的な面でも、成長することが出来たと実感しています。2年間本当にありがとうございました。

2009年 12月 15日

津名 みなみ

目次

はしがき

第 1 章	本論文の問題意識	
第 1 節	問題意識	1
第 2 節	本論文の構成確認	1
第 2 章	女性労働における従来・昨今の問題点	
第 1 節	従来から続く女性労働問題	3
(1)	日本社会における女性雇用	3
(2)	女性の年齢階級別労働率	4
(3)	「あるべき働き方」とは	5
第 2 節	現代社会が抱える女性雇用問題	
(1)	女性活用に向けた政府目標	6
(2)	政府目標と企業の実情	7
第 3 章	ダイバシティ・マネジメントの企業戦略化	
第 1 節	企業戦略としての女性活用	10
(1)	ダイバシティ・マネジメントとは	10
第 2 節	現代企業が女性活用に取り組むことの有益性	11
(1)	現代企業の生き残る術としての「女性活用」	11
(2)	女性のトップマネジメントと組織パフォーマンスの関連性	12

	(3) 生産性を向上させるワーク・ ライフ・バランス支援	15
第 4 章	企業戦略としてダイバシティ 推進に努める企業調査	
第 1 節	インタビュー・現場での 取り組みを通じて	19
(1)	日本 IBM の事例	19
(2)	三井住友銀行の事例	27
(3)	現場調査を終えて	34
第 2 節	現場調査から見えたこと	35
(1)	戦略的に女性を活用するために	35
(2)	ダイバシティ定着に不可欠な 社員の意識変革	36
第 5 章	女性社員のキャリア開発への意識	
第 1 節	女性社員にとって「仕事とは」	40
第 2 節	働き続けることに希望を抱ける ように	43
(1)	社内で行う女性の意識変革	43
(2)	社外交流を通じた女性の意識 変革	49
第 6 章	制度・仕組みを活用しやすい 職場環境へ	
第 1 節	女性活用への社員理解を	57
第 2 節	企業がとるべき具体策	60
(1)	社員意識に働きかける社内の 取り組み	60
(2)	社員意識に働きかける社外の 取り組み	66
第 3 節	具体策の提示を終えて	69

第 7 章	女性がいきいきと働き続ける 社会に向けて	
第 1 節	ダイバシティ・マネジメントの 定着に向けて－再確認－	72
第 2 節	ダイバシティ・マネジメントは 駆け出しの段階	73
第 3 節	今後の日本企業で女性がいきいき と働き続けるために	75
文献一覧		77
URL 一覧		79

第 1 章 : 本論文の問題意識

第 1 節 : 問題意識

多くの現代女性は就労意欲を持ち、家庭を持ちながらも仕事を続けたいと考えている。昨今では、男性と同様にキャリアを形成したいと考える女性も徐々に増えてきている。しかし、現在の日本企業では、仕事と家庭を両立させる女性や、キャリア意識の高い女性を支援する環境は十分に確立されておらず、女性の活躍の場は未だ整備されていないといえる。企業が就労意欲のある女性の期待に応えながら、有効な人材活用による企業自体の成長・発展を実現するためには、どのような経営体制が求められるのだろうか。本論文では、「ダイバシティ・マネジメント」に焦点を当て、企業が多様性を生かした経営に「経営戦略」という位置付けで取り組むことによって、女性と企業両者の期待に応えていくべきであると考えていく。そして、先行研究や現場調査を通じ、最終的に個々の企業がどのようにダイバシティ・マネジメントに取り組んでいくべきかを明らかにすることを、本論文の目的と置いている。

第 2 節 : 本論文の構成確認

まず第 2 章では、日本社会で女性雇用が推進されるようになった背景から、現代まで女性がどのような条件のもと、企業に雇用されて

きたのかを考察する。そこから、女性雇用の分野で、日本社会が現状として抱えている問題点を明確にしていく。

第3章では、前章で挙げた問題点の解決策として、ダイバーシティ・マネジメントの企業戦略化について提案する。そして、現代企業がダイバーシティ・マネジメントの視点から女性活用に取り組むことの有益性について、先行研究や具体的事例をもとに提示していく。

第4章において、実際に企業戦略としてダイバーシティ推進に取り組む先進的企業の実態を分析する。現場考察をもとに、今後日本企業が、如何に女性活用を進めていくべきかを明らかにする。

第5章、第6章において、前章で明確になった、有効な女性活用やダイバーシティの戦略化に向けた企業に求められる取り組みについて、具体的に提案していく。

第7章を最終章と置き、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む意義や、個々の企業が向後生き合うべきことを再確認する。そして、最後に今後女性が生き生きと働き続ける社会に向けて、企業・社会が如何に変革を遂げるべきかをまとめとしたい。

第 2 章：女性労働における従来・昨今の問題点

第 1 節：従来から続く女性労働問題

(1) 日本社会における女性雇用

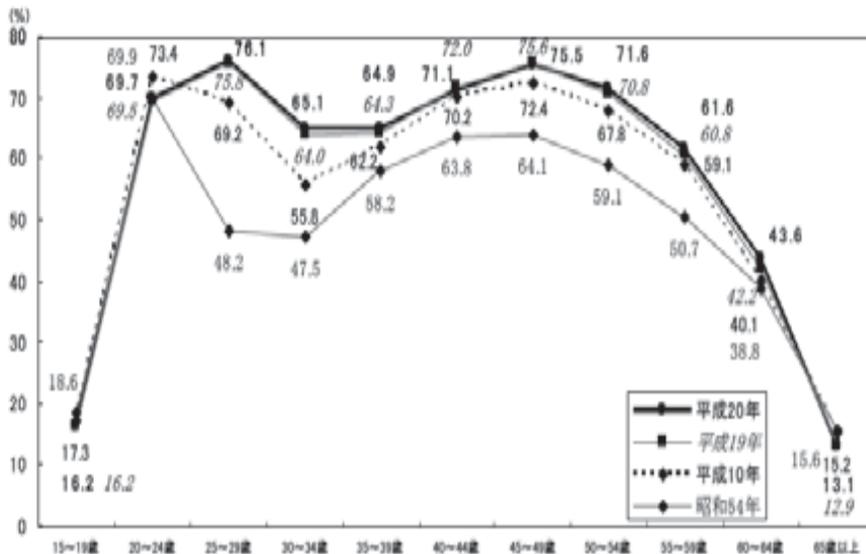
まず、杉田 [7]⁽¹⁾を参照しながら、日本社会の女性雇用の変遷について、考察していきたい。日本の大企業が、女性雇用を促進させるきっかけとなったのは、1960年代の経済成長期に、世界的に「労働力の女性化」が注目され始めたことが背景にある。技術革新の進展や経済のグローバル化に伴い、世界的に労働市場の構造は大きく変化し、企業は総労働力に占める女性労働力の比重を増大させていった。この世界的な潮流のもとで、日本企業も女性労働者の雇用を推進し、企業成長を図っていったといわれている。

しかし、労働力率の増加を目的として、女性を男性社員と同様な条件のもとで雇う他国企業の女性雇用形態と、日本企業のそれとでは全く雇用目的が異なっていた。日本の企業は、女性労働者に、男性労働者の業務負担を軽減させるべく補助的な業務を与えることで、男性ホワイトカラーを中核に置く経営体制を強化させていったのである。女性は低賃金労働者として企業に短期消耗されることで、組織の労働強化に寄与するようになったといえる。

(2) 女性の年齢階級別労働率

このような雇用形態に基づき、日本企業は若年女性労働者を低賃金で短期雇用し、結婚・出産・育児で一度離職させ、子育てがひと段落着いた中高年女性労働者を低賃金パートタイマーとして雇うことにより、日本社会特有の女性就労パターンを構築していった。この就労パターンを、年齢階級別労働力率曲線で見ると、結婚・育児期にあたる年齢で労働力率が大きく落ち込み、その後上昇するという「M字型カーブ」を描くのが分かる。(図表1-1)このように女性労働者は、個々の意思が尊重されることはなく、人件費が安く雇用調整しやすい存在として、企業成長への貢献を強いられたのである。

図表 1-1 女性の年齢階級別労働力率



出所：平成20年度版働く女性の实情より(2)

こうした女性労働者への差別的待遇は後に問題視されるようになり、日本でも男女平等の職場を目指し、1985年男女雇用機会均等法が制定された。しかし、組織が既存の働き方を改めることなく女性活用を推進したことによって、女性に対しても長時間労働を求める結果となった。家事・育児を担う女性にとっては、長時間の仕事と家庭を両立することは困難であり、男女平等の推進は女性の短期型就労の歯止めには至らなかった。現状としても、図1-1を見て分かるように、女性のM字型就労パターンは改善されず、日本社会は女性雇用において大きな課題を抱えている。

ここで、日本社会に根付く「あるべき働き方」について、焦点を当ててみる。

(3) 「あるべき働き方」とは

多くの日本企業では、古くから賃金査定や昇進の判定において、労働時間の長い社員を優遇する傾向がある。女性社員においても、同僚と同じ速さで昇進したいのであれば、子育てに時間を割かず、なるべく長時間保育所に子供を預けて働くことが最適な選択とされ、「長時間労働＝あるべき働き方」という考え方が社会に定着している。⁽³⁾日本の労働時間の長さは、日米英独仏5カ国の年間総労働時間と比較しても、5カ国中最も長いという結果が出ている。⁽⁴⁾

その一方で、日本人の長時間労働は、目に見える成果に繋がっていないという結果も導き

出されている。2005年日本の労働生産性（社員一人当たりの付加価値創出額）は6万1862ドルで、経済協力開発機構（OECD）加盟30カ国の中で20番目であり、主要先進7カ国の中では最下位となっている。（5）では何故長時間働いているのに、労働時間に見合う成果を生み出せていないのだろうか。

それは、日本企業が労働生産性の向上を目的として、社員を長時間拘束するのではなく、職場の一体感や社員間の協調性などを重要視していることが原因と考えられる。職場の人間関係を良好なものとするため、部下は上司が帰宅するまで帰ってはいけないという考え方が、社員間で共有されている企業も少なくない。そこから、「長時間労働があるべき働き方そのもの」という考え方が広く持たれ、社会進出した女性に対しても、家庭と両立させるには困難な労働条件を強要する結果となった。

以上のように、女性に補助的業務のみを担当させたり、社会一般で長時間労働が理想的な働き方と捉えられたりしていることが、従来から女性の継続就労の障壁となっている問題点である。次節では、現代になって新たに浮上した、女性雇用における課題点を考察する。

第2節 現代社会が抱える女性雇用問題

（1）女性活用に向けた政府目標

現状では、女性活用促進に向けた取り組みについて、どれだけのコスト・時間を注力する

か、主として個々の企業の判断に任されている。そのため、男性リーダー候補が多数いる企業では、敢えて女性リーダー育成に努める必要はないと捉える傾向もあった。しかし、2005年、指導的地位への女性進出を促す「2020年、30%」目標が、第二次男女共同参画基本計画に正式に盛り込まれた。「2020年、30%」目標とは、社会の各分野の指導的地位に占める女性の割合を2020年までに少なくとも30%に拡大するというものである。⁽⁶⁾ 企業であれば課長級以上の女性管理職数拡大を目指すもので、現状としては、部長相当職に占める女性の割合が2.0%、課長相当職が3.6%であり、数値的に見れば非常に高い目標といえるだろう。⁽⁷⁾ 多様性に富んだ活力のある社会に向け、個々の企業の域を超え、国全体で動き始めたと考えることが出来る。

(2) 政府目標と企業の実情
では、政府目標が発表されてから、日本企業の女性活用に対する姿勢は、如何に変化したのだろうか。
多くの日本企業が、女性の採用人数、登用人数拡大に取り組むようになったといえる。しかし、他社からのヘッドハントにより女性管理職の数を増やしたり、十分な能力開発支援を怠った状態で管理職候補生を昇進させたりする企業も現状として多々ある。こうした外部の目に触れる範囲で、女性リーダーの「人数合わせ」をする企業は、企業パフォーマンス

スを高める女性活用を実現させていない。
多様な人材を生かす経営基盤が確立されていなければ、女性自身も本領を発揮することが出来ないだろう。また、ただ単に女性社員を昇進させたり、女性の中途入社を募ったりするだけでは、男性社員の理解を得ることが出来ず、職場の人間関係、若しくは労働生産性にも悪影響を及ぼすかもしれない。

日本企業は、女性雇用、女性活用を促進する上で、多様性を尊重する職場環境のもとで女性が生き生きと働き、組織パフォーマンスを向上させていくような構造を創っていかなければならない。このように、政府目標が掲げられ、女性活用の意義が徐々に認識されるようになってきた現代社会でも、日本企業には大きな課題が残されているといえるだろう。では、日本企業はこれら課題に対して、どのように向き合っていくべきなのだろうか。

(1) 杉田 [7] 51~55 ページ

(2) 厚生労働省「平成 20 年度版働く女性の実情」

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/03/dl/h0326-1c.pdf>

(3) Kenji Suzuki [3] 312 ページ

(4) Kazutoshi Chatani “Employment Sector Employment Working Paper N° 17 From corporate-centred security to flexicurity in Japan” International Labour Office 2008
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_105104.pdf

(5) 財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較(2007年版)』

<http://activity.jpc-net.jp/detail/01.data/activity000847.html>

(6) 男女共同参画推進連携会議企画委員会

<http://www.gender.go.jp/renkei/zentai/26/shiryo2-1.pdf>

(7) 平成18年度女性雇用管理基本調査

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/h0809-1/02.html>

第 3 章 ダイバシティ・マネジメントの企業 戦略化

第 1 節 企業戦略としての女性活用

(1) ダイバシティ・マネジメントとは女性雇用の分野で、日本社会、そして日本企業が現在抱えている課題は、前章を通して明らかになった。本章では、それらの課題への解決策として、企業がダイバシティ・マネジメントの観点から、女性活用に取り組む意義について取り上げたい。

まず、ダイバシティ・マネジメントとは何か。谷口[9]は「ダイバシティ・マネジメントは、多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである。ダイバシティ・マネジメントの第一の目的は、組織のパフォーマンスを向上させることにある。」と定義している。(1)

また、杉田[7]によってダイバシティ・マネジメントは「企業と雇用される個人との成長・発展に繋げようとする戦略」という定義もなされている。(2)

これより、女性活用の面からまとめると、ダイバシティ・マネジメントとは、「現状としてマイノリティである女性のパーソナリティ、価値観や行動などを積極的に経営に生かすことで、企業の業績を高め、また社員一人ひとりの意思が尊重される経営という点から、全ての社員から支持を得られる経営戦略」とし

て捉えることが出来る。

こうしたダイバシティ・マネジメントの定義からも、ダイバシティ推進に向き合うことが、企業にとって有意義な取り組みであることは理解出来る。しかし、何故今日の日本社会において、特にこのマネジメント手法が注目され、日本企業ではダイバシティに向き合うことが急務として考えられるようになったのだろうか。次節では、現代企業が今ダイバシティ・マネジメントを「企業戦略」と位置付けることが如何に重要であるか取り上げていく。また、ここではダイバシティの中でも、本論の論点となっている「女性活用」に焦点を当てて考えていきたい。

第2節 現代企業が女性活用に取り組むことの有益性

(1) 現代企業の生き残る術としての「女性活用」

ここでは渡辺[10]⁽³⁾の考察を通じて、現代企業が女性活用に取り組む必要性を考えていく。

まず、少子高齢化が進展し労働力人口が減少する現代の企業社会のなかで、男女の性差をなくし女性を積極的に活用していく「ポジティブ・アクション」は、重要な人材戦略と捉えられるようになったことが挙げられる。

また、渡辺の考察によると、社員とは、一人ひとりが個人として尊重されることによっ

てモチベーションを高め、その結果生産性を向上させていく。そのため、企業が男女間の格差・差別を積極的に是正し男女を対等なパートナーとして位置付け、個人々人を「自立した個人」として処遇することは、女性だけでなく社員全体をモラルアップすると捉えることが出来る。

コストの面から見ても、女性が従来以上に意欲や能力を発揮し、組織に貢献するのであれば、一時的にポジティブ・アクションに費用・コストがかかったとしても、企業にとっては人件費の節約や経常経費の削減となる。

このように、現代企業は自社の成長・発展のため、また労働力不足の21世紀を生き残る術として、ポジティブ・アクションを通じた「女性の戦略化／活用化」に主体的に取り組むことが求められているといえるだろう。

(2) 女性のトップマネジメントと組織パフォーマンスの関連性

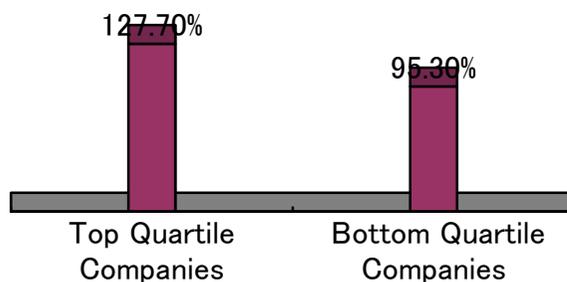
次に、Catalystの調査結果[w2]⁽⁴⁾から判明した、役員ダイバシティと財務パフォーマンスの関係性について取り上げ、女性活用の有益性を立証していく。

1996年から2000年にかけて、Catalystはフォーチュン500にランクインした353社を対象に調査を行った。この調査とは、女性役員登用比率に基づいて353社を4つのグループに分類し、その4つの中でトップマネジ

メントの女性比率が最も高いグループと、最も低いグループとの財務パフォーマンスを比較するというものである。ちなみに、最も高いグループのトップにおける平均女性比率は20.3%、最も低いグループでは1.9%であった。調査によると、株主総資産（TRS）においてはトップグループとボトムグループの差が32.4%、株主資本利益率（ROE）に関しては4.6%という結果が導き出され、トップマネジメントにおける女性の割合と財務パフォーマンスの間に明らかな関連性があることが判明している。

図表 3 - 1 TRS と トップ マネジメント の 女性 比率

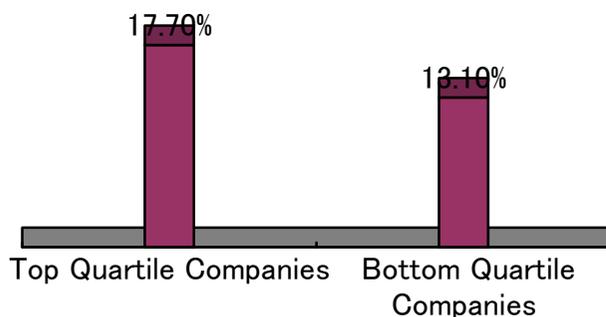
TRS by Gender Diversity Top and Bottom Quartiles-All Industries



出所：Catalyst の資料 [w2] より（筆者作成）

図表 3 - 2 ROE と トップ マネジメント の
女性比率

Average ROE by Gender Diversity Top and Bottom
Quartiles-All Industries



出所：Catalyst の資料 [w2] より（筆者作成）

では、何故女性比率と財務パフォーマンスに関連性があったのか。

Catalyst は、女性を雇用しダイバシティをマネジメントすることによって、より良い製品やサービス、意思決定が行えるようになるという点から、多様性がある企業は単一的な企業よりも有利であると述べている。また、女性をトップマネジメントに多く置くことは、責任、リーダーシップ、コミュニケーションの面にプラスの影響を与え、結果として女性活用に取り組む企業が競争優位性を得ているとも述べた。更に、調査結果に基づく結論として、ジェンダー・ダイバシティは優れたパフォーマンスを持つ会社の特色になっていると Catalyst は捉えている。

このように、女性活躍を支援している団体 Catalyst の調査結果からも、ジェンダー・ダイバシティが組織パフォーマンスを向上させることが分かる。女性社員の育成に注力し、多くの女性リーダーを輩出することが、企業の経営基盤を強化させることに繋がるのである。

(3) 生産性を向上させるワーク・ライフ・バランス支援

次に、企業のダイバシティ推進策の中でも、特に世間から推進状況が注目され、女性の継続就労を支える上でも不可欠な「ワーク・ライフ・バランス支援」に焦点を当ててみる。厚生労働省は、ワーク・ライフ・バランスが実現した社会を「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいて、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方を選択・実現できる社会」⁽⁵⁾と定義している。こうしたワーク・ライフ・バランスが定着した企業社会では、メリハリをつけて働いた結果創出された私的な時間を使って、個々の社員が家庭・地域・社会などの多様な価値観に触れられるようになる。そうして新たに知り得た多様な価値観を仕事に取り込み生かすことによって、仕事の価値創造力や生産性を高めることへと繋がっていく。

仕事と生活の調和を図るワーク・ライフ・バランス支援には、以上のように、個々の社員の生活を充実させるだけでなく、企業にとって生産性を向上させる効果もあることが分かる。

ここで、実際にワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みにより、生産性向上を実現させている企業事例を取り上げてみる。

1) パナソニック電工の取り組み事例⁽⁶⁾

① 『シゴトダイエット』プロジェクト

2008年4月に生まれたこのプロジェクトは、社員が業務のムダを減らし、効率化によって生み出された時間を、自分自身を成長させるために使ったり、新しい仕事にチャレンジするために利用したりすることで、健康的で筋肉質な企業を目指す活動である。

プロジェクトは、1人あたりの労働時間を1年間で50時間削減し、そのうちの25時間を自分自身のために、残りの25時間を新しい取り組みにチャレンジする時間に充てるという計画のもとで、進められている。現場から「ダイエット出来るテーマ」をボトムアップで吸い上げ、トップダウンで仕組みの整備を行っており、2009年4月から始まった「毎週1日定時退社」も、現場から寄せられた意見のもと生まれた施策である。

このように、パナソニック電工ではボト

ムアップとトップダウンを両立させることで社員の声を経営に生かしつつ、業務効率化によってワーク・ライフ・バランス実現、更に生産性向上や組織基盤の強化を成し遂げている。パナソニック電工の「シゴトダイエットプロジェクト」は、社員のワーク・ライフ・バランス支援を通じて、組織パフォーマンスを高めている成功事例であるだろう。

第2節で見てきたように、先行する調査結果や企業事例を考察した上でも、現代企業が今日女性活用に取り組む必要性は明らかになっているのではないか。

ダイバシテイ・マネジメントは、社員の仕事へのモチベーションを高め、組織貢献度を向上させると共に、多様な価値観に基づく意思決定を可能にさせ、パフォーマンスを高めていくといえる。労働力人口が減少するなか、企業の成長・発展を志す日本企業にとって、ダイバシテイ・マネジメントに基づき、「女性活用」と戦略的に向き合っていくことが急務といえる。

次章では、実際に「企業戦略」としてダイバシテイ・マネジメントに取り組む先進的企業の現場考察を取り上げていく。現場の調査を通じて、本論文の最終目的である、「今日の日本企業が如何にして女性活用に取り組んでいくべきか」を明確にしていき

たい。

-
- (1) 谷口 [9] 266 ページ
 - (2) 杉田 [7] 5 ページ
 - (3) 渡辺 [10] 150~163 ページ
 - (4) [w2] Catalyst

<http://www.catalyst.org/file/44/the%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf>

(5) 厚生労働省「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/sigoto-seikatu/pdf/charter.pdf>

(6) パナソニック電工「シゴトダイエットプロジェクト」

<http://panasonic-denko.co.jp/corp/philosophy/torikumi/jobdiet/>

第 4 章 企業戦略としてダイバシティ推進に努める企業調査

第 1 節 インタビュー・現場での取り組みを通じて

本章では、日本 IBM と三井住友銀行に行った現場調査をもとに、企業戦略としてダイバシティを推進している企業の取り組みを考察していく。

(1) 日本 IBM 人事 人事広報 & ダイバ
シティ 部長 梅田恵氏へのインタビュー

1) 選定理由

今年度だけでも東洋経済新報社「ダイバシティ経営大賞」⁽¹⁾において「女性管理職登用部門賞」、更に「2009J-Win アワード大賞」⁽²⁾を受賞し、社会的に活動内容を高く評価されている企業である。また10年以上にわたり、トップの強いコミットメントのもと、ダイバシティ推進を「経営戦略の根幹」として取り組んできた点で、日本のダイバシティ分野のリーディングカンパニーとして相応しいことが選定理由となっている。

2) インタビュー目的

調査を通じて、経営戦略という観点からダイバシティに取り組む、日本 IBM の推進活動の実態、日本 IBM ならではの取り組み、今抱えている課題について明確にする。そこから

今後の他社のダイバシテイ推進方法を導き出していくことを目的と置く。

3) ダイバシテイ担当の日々の取り組みとはまず、戦略としてダイバシテイに努める企業の担当者が、日々どのような活動を通じて、ダイバシテイ推進を図っているのかを見ていく。

梅田氏は、ダイバシテイ推進を「人々の意識の問題」と捉え、「人事広報がダイバシテイ推進担当に相応しい」と考えているようであった。社員の意識を変えていくために日々取り組んでいるという。

具体的な日々の業務とは、「女性の少ない現場に女性を配置したり、女性を含めた研修を行ったり、ダイバシテイに関するマニュアルや情報を社員に発信したりすること」などだという。また、女性雇用に関して、「採用はとればいいだけだが、ダイバシテイ推進にとっては社員の定着率が重要である。そのため、特に女性や外国人が辞めないように、考えていくのが日々の課題である」と述べていた。

4) 日本 IBM ならではの取り組みについて次に、日本 IBM が既に行っている、他企業のモデルになる取り組みについて、梅田氏の話と共に取り上げていく。

① ジャパン・ウィメンズ・カウンシ (JWC)
ジャパン・ウィメンズ・カウンシルは、日

本 IBM に 1998 年に設置された女性の活躍を促進するための諮問委員会である。その設置理由について、「日本 IBM には早くから女性支援制度があったが、利用しない人が多かった。実力のある女性や、育ててきた女性が会社を辞めるのは勿体ないことである。そこで働き続けてほしいという思いを込め、女性の育児サポート・能力開発支援をする目的でつくられた。」と言っていた。

ジャパン・ウイメンズ・カウンシルの活動は、まず 3 年計画として、女性社員の比率と定着率、女性管理職数の向上について具体的な数値目標を掲げ、ロードマップを作成することから始めたという。女性のネットワーク構築、ロールモデルの育成、メンタリングなど様々な施策が展開され、3 年間で実際に目標を達成させた。その後も活動を継続させ、現在は「女性のグローバルリーダー育成」を取り組み目標として、更なる支援を検討しているそうである。

こうした取り組み成果として、現在日本 IBM には部下を持つ管理職女性の比率は 11% と、この 3 年間だけでみても 1.5 倍以上に拡大したことが挙げられる。ジャパン・ウイメンズ・カウンシルのように「具体的な数値目標の設定」また「実現に向けたロードマップ作成」を行うことが、取り組みを中途半端に終わらせるのではなく、成果を生み出していくには不可欠であると考えられる。⁽³⁾

② 柔軟な働き方や職場復帰の支援（e-ワーク制度）

また、日本 IBM には e-ワーク制度というネットワークを活用した在宅勤務制度がある。1999 年、育児をする女性社員の声によって始まったこの制度は、場所にとらわれないワーク・ライフ・バランスのとれた効率的な働き方を実現するものとして、多くの社員に利用されている。e-ワーク制度によって「会社で行われている研修にも家庭のパソコンから参加出来るようになった。育児休暇を取得中の女性は、職場復帰をするために使っている」という。

この制度は業務の効率化のために、男性も気軽に利用出来るのが注目すべき点といえる。日本 IBM では、女性への支援だけでなく、通勤時間の無駄を省くなどの業務の効率化・社員の働きやすさへの配慮を、全社員を対象として取り組んでいる。また、「営業の男性が如何に長くお客様のところに滞在出来るかを考えた制度でもある」ということから、e-ワーク制度の利用は、お客様視点の業務を実現していくと捉えることも出来る。本業の技術を生かして、「IBM Lotus Sametime」を用いた Web 会議を行うなど、社員間の連携やコミュニケーションも充実させ、制度を利用しやすい環境づくりにも取り組んでいる。

このように、日本 IBM では「ワーク・ライフ・バランスを実現する上では、柔軟な働き

方こそが鍵」と捉えられており、豊富な働き方の選択肢を全ての社員に提供している。本業を生かしたこのe-ワーク制度は、社員の仕事と生活の両立支援だけでなく、女性の職場復帰による優秀な人材の維持や、業務の効率化、エネルギー削減など、幅広い分野から、組織の業績向上を実現させているといえるだろう。

③ 職場社員への意識改革（ダイバシティという評価項目）

更に日本IBMでは、職場社員のダイバシティへの理解を促進するために、様々な取り組みを進めている。

まず、男女関係なく優秀な人を正しく評価するように、部門長レベルに対して「ダイバシティ」という評価項目を設定している点が挙げられる。「アメリカのIBMでは1995年から、日本IBMでは1998年から導入した」という。具体的には、女性社員の比率や、女性エグゼクティブの比率を何パーセントにするという数値目標を各部門のトップが設定し、四半期ごとに進捗度がレビューされ、それが部門トップの評価へと繋がっていくという内容である。⁽⁴⁾

評価項目導入の成果として、梅田氏自身も「実力のある優秀な女性が正しく評価されるようになった」と強く感じていた。

こうした業績評価項目は、一般管理職には

設定されていない。しかし、「管理職は人を育てる立場にある。そのため、研修で社員の能力を正しく評価するよう指導することや、管理職向けのマニュアルに記載することは徹底している」そうだ。また、日本 IBM のトップ層には、「女性の登用を増やすために、同じ能力だったら女性を登用しよう」という考えが広く共有され、常に管理職に訓示として伝えられている。⁽⁵⁾このように、女性活躍支援に向けた職場社員の意識改革において、トップの明確な意思表示のもと、効果的なダイバシティ推進活動が行われているといえる。

更に、日本 IBM では、働く女性の負担軽減を目的とする、男性育児参加支援にも積極的に取り組んでいる。「NPO 法人 Fathering Japan⁽⁶⁾」をお呼びし、社員の配偶者も一緒に参加できるシステムで講演を開催したこともある。男性の短時間勤務制度利用者も徐々に増えてきている」そうだ。育児負担を全て背負った女性にとって、キャリア形成は非常に難しい。日本 IBM は、「企業成長のためには、女性にもいきいきと働いて欲しい」という考えのもと、男性側の意識改善による育児参加促進にも努めている。

このように、日本 IBM では、能力のある女性が活躍出来る職場を形成するため、評価項目の導入や訓示などによって、トップダウンで、働く女性に対する社員の意識改善を起こしている。また男性の育児参加も促進してお

り、男女共にワーク・ライフ・バランスのもと、生き生きと働き続けられる環境の整備に努めている。

日本 IBM は、特にトップのコミットメントによって、社員に直接働きかけていることが特徴といえる。「トップが強い意志を示し、社員を動かしていくことが重要である」という現日本 IBM 会長大歳卓麻氏のお言葉通り、戦略的ダイバシティ実現に向け、積極的に全社的な意識改革が行われているのである。⁽⁷⁾

5) 今向き合っている課題とは何か

また、ダイバシティ分野のリーディングカンパニーである日本 IBM は、今後「日本だけでなく、グローバルに活躍出来る人材をつくること、そして生えぬきで部長職以上の女性を育て上げること」を取り組むべき課題として考えているそうである。

梅田[w8]によって取り上げられているように、近年のような、グローバルに高度に情報化された社会では、ビジネスのルールやスタイルが次々と変化していく。新しい環境では、企業が求める人材も大きく変わってきて、社員 1 人ひとりには変化への機敏な対応力や、多様性への許容力を蓄えていくことが重要になる。

その場合、職場のメンバー構成が多様化しているリーダーほど、多様性に対する許容力は強く、困難な局面においても耐久力を発揮

し、変革から価値を創造していくことが出来る。⁽⁸⁾「ダイバシティは、グローバルで活躍する人材にとって必要なスキルであり、個人の成長に不可欠なものである」と述べていたように、個々の社員がいきいきとキャリアを形成し続けるため、企業はダイバシティを組織に定着させる中で、「臨機応変で、多様性から価値を生み出すグローバルリーダーの育成」に努めなければならない。

また、多様な人材を生かす目的で女性登用に積極的である日本 IBM は、多くの部長職以上の女性を育て上げることを目標にしている。ボードメンバーに女性を登用し「組織の意思決定」に多様な視点を取り入れることが重要と捉え、一般管理職の女性だけでなく、上位管理職の女性を増やすことにも意欲的である。また、上位管理職に多様な女性がいた方が、他の女性もキャリア形成に挑戦しやすいといえる。そのため、女性の潜在的能力を開花させ生かすにあたって、ロールモデルとなるべく女性リーダーを増やすことは不可欠であると日本 IBM は捉えている。

6) まとめ

このように、日本 IBM では、具体的な数値目標を設定し全社レベルで「女性の能力活用」に取り組み、目標達成による成果を生み出している。「実力のある社員は皆活躍して欲しい」というトップの強い意志に基づき、社員

の意識改革や、社員がいきいきと働けるよう柔軟な働き方の提供、そして優秀な女性の積極的登用が行われている。こうした日本 IBM の推進状況をみると、既にダイバシティ・マネジメントが組織に定着してきているといえるのではないか。現在もグローバルリーダーの育成や、部長職以上の女性輩出を目標に掲げ、経営戦略として「女性活用」を推進している日本 IBM は、まさに日本のダイバシティ分野のリーディングカンパニーであるだろう。日本企業のダイバシティ推進方法を考える上で、日本 IBM の具体的取り組みを再度参照していく。

次に、三井住友銀行の現場調査を、今後取り組むべき推進策の参考として、取り上げていく。

(2) 三井住友銀行 ダイバーシティ推進室
室長代理 佐伯亜紀子氏

1) インタビュー選定理由

推進室は 2008 年度立ち上げたばかりだが、女性のキャリア形成・継続就労支援に積極的に取り組んでいる金融機関である。総合職の男女比率をみると男性社員が非常に多い職場であり、今後ダイバシティ推進に取り組んでいく男性社員の多い企業にとって参考になると考えた。また三井住友銀行は、2007 年度には「均等推進企業部門東京労働局長優良賞」⁽⁹⁾を受賞し、昨年度からは 2 年連続で「働き

が「いのある会社」⁽¹⁰⁾に表彰されるなど、従業員重視の経営スタイルと捉えられる点も選定理由になっている。

2) インタビュー目的

総合職においては男性社員が多いながらも、女性活躍支援に努める三井住友銀行のダイバシティの推進状況、三井住友銀行ならではの取り組みを調査する。また今後多くの企業も向き合うかもしれない、今抱えている課題を知ることで、日本企業がどのようにダイバシティ推進に取り組むべきかを考えていきたい。

3) ダイバーシティ推進室の日々の取り組み

まず、三井住友銀行のダイバシティの実態を知る上で、日々どのような活動が推進室で行われているのかを考察する。

三井住友銀行では、コアメンバー3名を含んだ13名で推進室を担当している。

推進室の業務はルーティンワークとプロジェクト形式のものに分けることが出来るという。女性社員の育成に関する新たな研修を考へることや、支援制度の運用方法について検討することが主なルーティン業務として挙げられる。またプロジェクトには、社員や一般の方向けにダイバシティ関連の冊子を作成すること、また女性に新たなポストを提案することなどがある。室長代理を務める佐伯氏は、推進室メンバーに担当業務を割り当てると共に、新しい研修制度の導入について考へ

ることに日々取り組んでいるそう。

三井住友銀行は、室長以外の推進室メンバーは皆、他の業務と兼任しているため、業務負担は重そうではあったが、人事部内の関連業務との兼任であるため、推進活動にも生かしているようであった。

4) 三井住友銀行ならではの取り組みについて

次に、三井住友銀行の具体的な取り組みを、佐伯氏のお話と共に考察していく。男性社員の多い職場で、女性がいきいきとキャリアを形成するため、どのように女性活躍支援に取り組んでいるのかを明らかにする。

① 女性社員の継続就労を支援

三井住友銀行では、2006年から「育児休業制度利用者のための職場復帰サポート講座」を開講している。月1回開催されるこの講座では、育児休業者に最新の情報を知ってもらうことや、他の育児休業者と情報交換を通じネットワークを拡げてもらうことによって、女性社員が復職への不安を取り除けるように努めている。また、東西研修所や全国の拠点をテレビ会議システムを利用して繋ぎ、対面出来るようにすることで女性たちの連帯感を高めている点も特徴である。「育児休業者うちかなりの人数は講座に参加してくれている。参加しない理由には、会場が遠い、子供状況

などの問題が多い」と述べていた。

また、「結婚や出産による退職者が減ったことにも、サポート講座が意味を持っている」と佐伯氏は考えており、「育児期間はブランクではない」と位置付ける三井住友銀行の取り組みによる成果も現れているといえるだろう。

一方、1ヵ月2時間の本講座だけでは、業務知識・スキルそのものの補完には不十分であり、本人たちの自己啓発意欲・モチベーションの喚起をいかにすることができるか、が今後の課題ともなっている。職場復帰サポート講座が、女性社員の知識の習得やキャリア形成に対する意欲向上のきっかけとなれば、三井住友銀行自体の成長にも繋がっていくと考えられる。女性がよりスムーズに職場復帰するために、今後も更なる取り組みが求められていることが感じられた。

② 男性社員の意識改革に向けて

次に、総合職の男性比率が多い職場ということで、三井住友銀行で積極的に行われる「女性活用に対する男性管理職の意識改革」について考察していく。三井住友銀行では、管理職向けのセミナーを開催したり、女性部下の育成に関するマニュアルを配布したりと、様々な角度から社員の意識に働きかけている。

セミナーでは、脳機能論を研究する感性アナリストの黒川伊保子氏や、(株)東レ経営研究所社長の佐々木常夫氏の講演を行ったこと

もある。佐々木氏は、自閉症の長男、うつ病の妻を支えながら、同期トップで取締役就任した経験をお持ちであり、ワーク・ライフ・バランスのもとで、熱心にそして効率的に仕事に取り組んできた方である。⁽¹¹⁾このような講演を聞くことによって、男性管理職は仕事と家庭とを両立することの重要性と管理職の役割を認識することが出来る。その結果として、意識改革を経た彼らが、自分や部下にとって働きやすい職場づくりに努めることが期待されている。

また、マニュアルとしては、「上司の虎の巻・『女性部下のライフイベント対応読本』」を部店長に配布している。今まで男性部下ばかりを育ててきた上司の中には、女性のライフイベントに遭遇したときの対処に困ってしまいう人もいた。マニュアルの中には「部下から妊娠したという報告を受けた時、最初におめでとうと言う」といった、当たり前ではあるが上司としてはなかなか言い出せないケースも取り上げられている。女性部下に仕事を継続し活躍し続けて欲しいのであれば、上司は部下ときちんと向き合い、ライフイベントを応援していく必要がある。このマニュアルは、女性の仕事への意欲向上や、職場の信頼関係構築に役立つと考えられる。

このようなセミナーやマニュアル以外にも、男性社員に「育児への意識」をもってもらうため、短期育児休業制度の利用者を行内

誌で紹介している。更に、「ダイバシテイ」や「ワーク・ライフ・バランス」を管理職の評価項目として導入することも検討しているそうだ。

以上のように、三井住友銀行のダイバシテイ推進の方針、「多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場づくり」に向けて、職場全体が「女性が働くこと」への理解を深める目的で様々な取り組みが行われている。またこうした活動は、男性管理職にとっても、自分の仕事への姿勢、部下との向き合い方を見直すきっかけに繋がっている。必要時には女性への配慮も行い、そのぶん女性にも最大限能力を発揮してもらおう。そして男性自身も家庭を顧みて、仕事と生活を両立させていく。

このように、社員の意識改革を通じて社員全体が個々のライフスタイルに合わせ、メリハリをつけて働けるようになれば、組織としてもより成長していくことが出来るのである。「(当行は)今後、制度や仕組みづくりにも力を入れていく」という言葉の通り、社員の多様な働き方をサポートしていく制度や仕組みを整えることが出来れば、三井住友銀行も将来的には更に社員満足度が高く、業績に繋がる経営を実現していくことが出来るであろう。

5) 今向き合っている課題について

次に、「多くの若手女性社員が、自分の仕事と育児を両立していく自信がないと言ってい

る」と聞いた点を、現状抱えている課題の一つとして捉え、今後の日本企業の推進策を考える上で取り上げていきたい。

三井住友銀行では昔よりも出産後仕事を継続する女性は増えたが、「(育児をしながらでは)自分の思い描くキャリアモデルをきちんと歩めるのか不安に感じている女性が多い」のが現状のようであった。現在、総合職女性の半分以上が4年目までの若手社員であるということで、推進室としてもこの「若手女性の意識改善」を今向き合うべき課題と捉えているそうである。「現在推進室では、ロールモデルについて取り上げた社員向け冊子を作成している」そうであり、若手女性がキャリア形成に意欲的になれるよう少しずつ取り組んでいる。

ロールモデルとなるべく女性が周囲にいなければ、自分の将来像が見えてこないのは仕方がないことかもしれない。三井住友銀行のように、女性の意識改革にも努めつつ、将来的にロールモデルと成り得る女性リーダーを育てていくことが企業にとっては不可欠だと考えられる。

6) まとめ

現場調査を通じて、三井住友銀行は、ダイバーシティ推進室として女性活用に取り組み始めてからまだ間もないため、社員の意識の面や業績面でも、取り組み成果があまり明確

になっていない部分もあると感じられた。そのため「社員の中には、多様な人材がいた方が企業は成長出来るということを実感出来ない人が多い」のが現状のようであり、「ダイバシティを組織に定着させていくことは簡単なことではない」と佐伯氏も述べていた。また、「銀行」という職業上在宅勤務がなかなか出来ないことなど、制度・仕組みづくりの面でも課題は多々ある。しかし、女性の活躍を推進していききたいという経営層や推進室の意欲は強く、三井住友銀行なりに女性を支援し、活用していこうと努めていると感じられた。今後更にトップのコミットメントや推進室の活動を通じて、ダイバシティの組織定着化を目指すことで成果に繋げていくことも出来るであろう。

三井住友銀行の取り組みは、ダイバシティに取り組む重要性を認識した企業が、推進活動に動き出すにあたって大いに参考になると考えられる。

(3) 現場調査を終えて

以上のように、経営戦略としてダイバシティに取り組む日本IBMと三井住友銀行の実際の取り組み状況を取り上げてきた。ここから両社の取り組みや、現代企業のダイバシティの現状を参考にしつつ、日本企業が如何にしてダイバシティを推進していくことが最も効果的かを考えていく。

また、現場の考察を通じて、三井住友銀行の佐伯氏も述べていたように、ダイバシティ推進活動は

① 制度や仕組みづくりなどのハード面

② 社員の意識改革などのソフト面

という2つの側面に分けることが出来ると明らかになった。こうしたハード面、ソフト面という捉え方を用いながら、次節で日本企業が取り組むべきことについて考えていきたい。

第2節 現場調査から見えたこと

(1) 戦略的に女性を活用するために

1) 制度・仕組みづくりで意識すべきこととは

まず、ダイバシティ推進に向けた制度・仕組みづくり（ハード面）を通じて、企業が意識すべきこととは「女性に男性と同様の能力開発機会を与えること」であると考えられる。例えば日本IBMでは、女性管理職数の上昇のため具体的な数値目標を設定して女性育成に努めたり、e-ワーク制度で育児休暇中も、家庭のパソコンで会社の研修を受けられる仕組みをつくったりしていた。女性の能力を組織に生かしたいのであれば、知識を深めるために研修を受講させることや、積極的に登用しリーダーを務めてもらうことで、能力を最大限高め、率先して能力発揮してもらえように努めるべきであろう。

次に、企業にとって「女性が長く働き続けられるようサポートすること」も重要である。例えば、三井住友銀行の職場復帰サポート講座では、育休中でも毎月最新の業務情報に触れることが出来、また育児休業者間のネットワークづくりを実現するといった、女性のスムーズな職場復帰に向けた仕組みづくりを行っている。日本IBMのe-ワーク制度も社員の柔軟な働き方を可能にしており、今後ダイバシティ推進に取り組む企業においても、女性のライフイベントに配慮した制度・仕組みづくりが求められるといえる。

(2) ダイバシティ定着に不可欠な社員の意識変革

しかし、これまで見た制度・仕組みづくりも重要な取り組みではあるが、ここで日本企業が女性活用を組織に定着させるにあたって何が最も不可欠かということを考えてみると、「社員の意識改革」ではないかという見解に辿り着くことを強調したい。それは、今まで日本では補助的業務に従事する女性や、結婚退職する女性が多い傾向があったため、今日も「女性にリーダーは不向き」という認識をもつ管理職が少なくない点が理由として挙げられる。現場社員がダイバシティ推進の意義を理解していなければ、女性の活躍を支援する制度や仕組みがつくられたとしても、女性の制度活用を快く受け入れない可能性が高い。

そうすれば、女性も制度を利用しづらくなってしまふ。また、女性に関しても、例えば自分の将来像を思い描けず、キャリアを築く意志がなければ、制度や仕組みの存在意義はなくなってくる。このように、制度や仕組みをつくるだけなら簡単であるが、重要なのはそれを女性が活用してキャリアを形成していくことなのである。

実際に、ダイバシティの分野で成果を残している企業や、経営戦略として女性活用に取り組む企業は、こうした女性活用に対する「社員の意識改革」に非常に力を入れている。現場調査を通じて、日本IBMでは、評価項目の導入や訓示によってトップダウンで意識改革が行われているし、三井住友銀行でもセミナーやマニュアルを通じて管理職の意識に働きかけていた。このように制度や仕組みが活用され、皆がいきいきと働いてキャリアを築いていく環境づくりには、「社員全体の意識改革」が不可欠ということが結論としていえるだろう。

こうした点から、今後個々の企業にとって、

① 女性自身のキャリア形成に対する意識

② 働く女性への職場社員の受け止め方

に変革を及ぼしていくことが、有効な女性活用、そしてダイバシティの企業戦略化を実現する上で鍵になると考えられる。現代の日本企業にとっては、まずソフト面に焦点を当てていくことが、将来的にダイバシテ

イ・マネジメントの組織定着化へと繋がっていくのである。

それでは具体的に、どのように女性や職場社員の意識に働きかけていくことが最も効果的にダイバシティを促進するのだろうか。以下の第5章、第6章では、社内・社外という2つの側面から、どのように意識改善に取り組むべきかを取り上げていく。

(1)東洋経済「女性管理職登用部門賞 日本アイ・ビー・エム」

http://www.toyokeizai.net/award/diversity2009/ds_qa004.html

(2)J-Win「2009 J-Winアワード発表」
<http://www.j-win.jp/guide/pdf/2009award.pdf>

(3)J-Win[1]9 ページ

(4) [w7]PROVISION No.46/Summer2005
http://www-06.ibm.com/jp/provision/no46/pdf/46_mng2.pdf

(5)JKSK インタビュー 日本アイ・ビー・エム株式会社
<http://www.jksk.jp/oldweb/j/energy/02/04.htm>

(6)NPO 法人ファザリング・ジャパン
<http://www.fathering.jp/>

(7)内永ゆか子の TOP INTERVIEW
http://www.j-win.jp/topics/report_03_2.html

(8) [w8]PROVISION No.60/Winter 2009
http://www-06.ibm.com/jp/provision/no60/pdf/60_article2.pdf

(9)東京労働局
<http://www.roudoukyoku.go.jp/seido/kintou/hyousyou/kigyou-kintou.html>

(10)Great Place to Work(R) Institute Japan

「日本の働きがいのある会社リスト」

<http://www.greatplacetowork.jp/best/list-jp-2009.htm>

(11) 佐々木常夫オフィシャルWEBサイト

<http://sasakitsuneo.jp/>

第 5 章：女性社員のキャリア開発への意識

第 1 節 女性社員にとって「仕事とは」

本章では、まずダイバシティの組織定着化に不可欠な女性側の意識改革、「キャリア形成に対する意識の改善」について取り上げていく。ここで本章の中核となる、企業が具体的に取り組むべきことについて考える前に、現状として、働く女性が「仕事」に対してどのような認識を持っているのかを先に確認する。

第 2 章で取り上げたように、日本人の労働時間は、日米英独仏 5 カ国の中で最も長いという調査結果がある。⁽¹⁾それは日本企業では、古くから「長時間労働＝あるべき働き方」と捉えられてきたからであった。そのため現代の働く女性の間でも、「仕事は長時間するもの」という認識が広く共有されており、そこから「仕事をする場合は、他に時間を費やせない」という考えが生まれ、「仕事と育児は両立出来ないもの」と思い込んでいる人が非常に多いといえる。

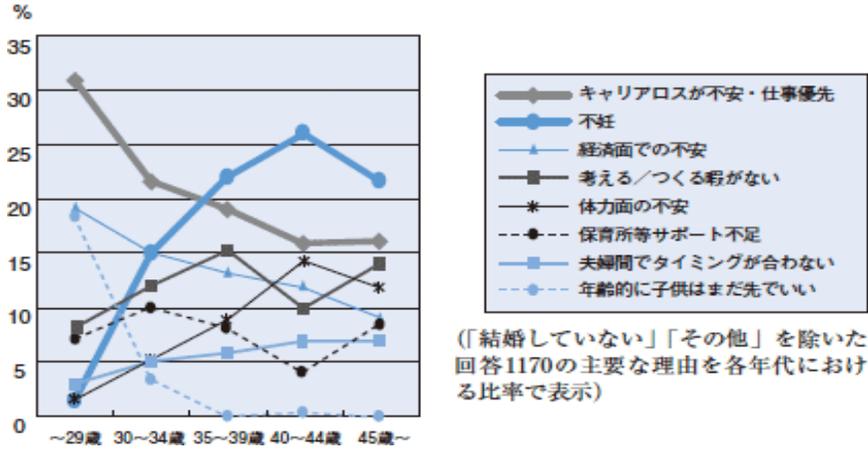
また、仕事と育児を両立させたいと考える女性も、「育児休暇を終えてスムーズに職場復帰が出来るだろうか」とか、「育児休暇取得は自分の評価を下げることに繋がるのではないか」といった不安に悩まされ、安心して子育てに集中することが出来ないのが現状である。

こうした女性の意識は、NPO 法人 J-Win に属する「国・社会への提言分科会」が行った

働く女性を対象とした調査結果[2]からも明らかになっている。調査結果によると、30代前半までの既婚女性は、子供を産まないことに対して、「キャリアロスが不安・仕事を優先したい」という理由を挙げた人が最も多かった。特に20代女性では31%の人が、キャリアロスを恐れ、子供を産めないでいるという。これは、現状として仕事と育児を両立させている女性が未だ少なく、職場にロールモデルがないため、将来像が描けないことが原因であるだろう。

このように、「仕事で成果を出したいのなら育児は諦めるしかない」、「自分で子供を育てなければ仕事は辞めるしかない」と、働く女性は自ら選択肢を狭めてしまっている。今後日本企業は、「仕事と育児は両立出来る」という認識を女性に持ってもらえるよう、積極的に女性の意識に働きかけていく必要がある。

図表 5 - 1 子供を産まない・産めない理由
理想の子供の数と実際の子供の数にギャップがある人の理由



出所：『働く女性の WORK & LIFE 調査』2

また、「仕事」に対して働く女性の多くが「男性のようなキャリアを築いていく自信がない」と考える傾向もあるといえる。第2章で取り上げたように、今の日本企業では、部長相当職に占める女性の割合が2.0%、課長相当職が3.6%であり、他国の女性管理職比率と比較するととても低い数値にある。⁽³⁾そのため、女性リーダーがいない職場も多く、昇進したいという思いを持つ女性がいても、自分のキャリアモデルが周囲にいない状況もある。男性であれば、「オールドボーイズネットワーク」と呼ばれる、男性中心社会の男性独特の文化も存在し、どのように仕事に向き合えば昇進出来るのかということが非常に鮮明である。しかし、女性の場合は、キャリアモデルがないことで、キャリアの築き方が全

く分からない場合も多い。「女性である自分に、
キャリアを形成することが出来るだろうか。」
こうした思いを抱き続ける限りは、女性が自
分の能力を最大限発揮することは不可能とい
える。現代の日本企業には、女性がキャリア
開発に意欲的になれるよう、女性の視点に立
った取り組みが求められているのである。

第 2 節 働き続けることに希望を抱けるよう に

(1) 社内で行う女性の意識変革

では具体的にどのように女性の意識に働き
かけていくのが効果的だろうか。ここではま
ず、社内で行える女性の意識啓発に焦点を当
て、考えていきたい。

1) 気軽に相談出来る仕組みづくり

前節で述べてきたように、働く女性には「仕
事」に対して、育児と両立出来るのか、女性
にキャリアを築けるのか、といった不安を抱
えている人が多い。また、自分の職場にキャ
リアモデルとなる上司がいないため、将来に
不安を感じるという女性も多かった。そうし
た不安を抱える女性も、誰かに自分の悩みを
相談出来たり、悩みに対しアドバイスをくれ
たりする人がいれば、キャリアを築くことに
も前向きになれるのではないか。パナソニッ
ク電工[w1]で今年度 10 月から始まった「メ
ンター制度」が、まさにその模範となる女性
支援制度である。(4)この「メンター制度」の

具体的な運用方法について、企業側の制度設立目的と共に紹介する。

① パナソニック電工の「メンター制度」

「メンター制度」とは、役員や管理職への昇進を希望する女性社員を対象に、役員や先輩社員がマンツーマンで定期的に様々な相談に乗る制度である。業務に関するアドバイスだけでなく、職場内のコミュニケーションや、家庭との両立などの問題についても積極的に相談に乗るのが特徴である。女性社員は、直属の上司を除いた役員や部長の中から、男女を問わず相手を指定出来、1か月に1回程度、1年間にわたって1対1の面談を受ける。パナソニック電工としては、女性社員が昇進しやすい社内環境を整えると共に、現在女性がいない役員への登用を視野に入れ、取り組んでいるようである。

こうしたパナソニック電工の先例は、他の企業が女性社員と積極的に関わりを持ち、女性の視点に立った支援を行っていく上で参考になるであろう。女性社員にとって、自分の部署にキャリアモデルがいなければ、他の部署の上司や役員にキャリアモデル且つ相談相手になってもらえばいいのである。また、実際に制度化を考える場合、このメンター制度のように、「定期的に相談に乗る」仕組みにすることが不可欠である。女性が日々の仕事や生活の中でぶつかる悩みに、その都度解決に向けたアドバイスをしていくことが、女性が

キャリア意識を持ち続けるために重要となる。

更に、こうした制度は、昇進を希望する女性社員だけでなく、若手女性社員全体を対象とすることで、より効果を生み出すであろう。今後企業には、「気軽に悩みを相談出来る仕組みづくり」を通じて、女性が抱える将来への不安をなくしていくことが、彼女たちの活躍を促進する上で求められている。

2) 育児との両立による効果

また、「仕事と育児の両立は難しい」と捉え、キャリア開発に意欲的になれない女性が多いことも前節で紹介してきた。確かに、仕事だけでも十分大変であるのに、育児も同時に努めるのは容易なことではない。しかし、結論から先に言うと、子育てを始めることで仕事にプラスの影響を及ぼす場合があることを、女性には認識して欲しいといえる。

前節でも取り上げた、NPO法人 J-Win の「国・社会への提言分科会」がワーキングマザーに行った調査[2]によると、育児によって仕事面での時間制約などは増えたが、育児経験は仕事に生かすことが出来ると感じる女性が多数いた。例えば、「効率的な働き方が出来るようになった」と感じる女性は全体の 70%、また「子育てを通じて視野が広がった」と感じる女性も全体の 56%いたのである。(回答数 1187 中)⁽⁵⁾この調査結果からも、育児に追われれば仕事が出来なくなるという、子を

持たない女性の認識は、必ずしも正しいとは言いきれない。子育てをしながら、いきいきと仕事を継続させる女性は多々いるのである。

企業は、子育てが仕事に生かされるということ、セミナーや社員向け冊子などを通じて、働く女性に伝えていく必要があるだろう。また、上司向けのセミナーや育成マニュアルの中で、「子育てをしながらでもキャリアアップが可能であること」を直接女性部下に伝えるよう指導することも重要である。もちろん企業としては、女性が子育てとの両立を負担に感じないように、また、仕事と子育てを両立させて良かったと実感してもらえるように、ワーキングマザーを支援する制度を充実させていく必要はある。企業は女性をサポートする環境を整備しつつ、子供を産んでも仕事を続けたいという女性が増えるよう、「子育てが仕事に与える効果」を女性に理解してもらうことに努めなければならない。

3) 仕事の進め方や評価方法の透明性

次は、女性が「自分にキャリアを形成出来るのか」不安に感じていることに対して、企業はどのように向き合うべきか触れていきたい。先ほど述べたように、男性の場合には「オールドボーイズネットワーク」があり、どのように仕事を進めればいいのか、どうしたら評価が上がるのかなどが、ほぼ明らかになっている。その一方で、女性にはキャリアモデ

ルが非常に少なく、業務プロセスや評価プロセスが不透明であり、どうしたらキャリアアップ出来るのか分からない場合が多いのが現状であった。

そこで女性においても、仕事の進め方や評価方法が明確になれば、キャリア形成を前向きに考える人が増えるのではないだろうか。今までの不透明な評価プロセスでは、不正な評価が下されたとしても交渉することさえ出来なかった。しかし、評価方法が透明になれば、自分の発揮した成果が正しく評価されるようになる。NPO法人 J-Win 理事長の内永氏も、ダイバシティ・マネジメントにとって「業務プロセス、評価プロセスの見える化」は不可欠であると述べている⁽⁶⁾。1人ひとりが自分のやるべき仕事を理解し、能力を高め成長していくことが出来る職場では、女性も向上心を持って働けるようになるであろう。

このように、業務プロセスや評価プロセスの明確化によって、職場にキャリアモデルがない女性にも、どのように仕事と向き合えばキャリアアップに成功するのか明らかになる。キャリアの築き方が分かれば、キャリア開発に挑戦しようとする女性も増えていくと考えられる。企業がプロセスの「見える化」に努め、女性が向上心を持って働ける職場をつくることが、女性のキャリア開発への意識を改善させていくことに繋がるだろう。

以上のように、女性がキャリア開発に対し

て抱えている不安を払拭するにあたって、効果的と考えられる企業の取り組みを3つ挙げてきた。まず挙げたのが、女性が日々の仕事や生活でぶつかる悩みを、気軽に相談出来る仕組みづくりである。次に、仕事をとるか子供をとるかという選択肢をつくらないため、育児経験が仕事にプラスに働くことを女性に伝えるべきと論じた。そして最後に、キャリアアップの方法を明確化するための「業務・評価プロセスの見える化」が、女性の意識に変革を起こすと述べてきた。こうした取り組みを社内で進めていくだけで、徐々にキャリア開発を前向きに捉える女性が増えていくと考えられる。女性にも精一杯活躍して欲しいという企業のスタンスを、取り組みを通じて示していく。そうすれば、子供がいる女性や、キャリアモデルとなる女性上司が身近にいない女性でも、働き続ける自分の未来に希望を抱くことが出来るようになるであろう。

しかし、こうした女性のキャリア意識というのは、社内の仕組みを活用するだけでなく、同じ境遇にいる他社の女性や、他社で活躍してきた女性と触れ合うことによってより刺激を受け、仕事に対しても向上心を持てるようになるのではないかと考えられる。ここで、女性社員が社外の女性と交流を持てるよう促進していくことを、更に効果的な女性の意識改革手段として、企業に提案していきたい。

(2) 社外交流を通じた女性の意識変革

1) NPO 法人 J-Win との繋がり

では一体、女性社員はどのようにすれば社外にいる女性と交流を持てるようになるのか。ここでは NPO 法人 J-Win の活動に女性メンバーとして参加することを、他社の女性と交流を持つ方法として考えていきたい。以下で、特定非営利活動法人 ジャパン・ウイメンズ・イノベイティブ・ネットワーク 副事務局長 久慈洋子氏に行ったインタビューと共に、J-Win が具体的にどのような取り組みを行う団体であるのか、また J-Win の活動が女性のキャリア意識に及ぼす影響について明らかにしていく。更に、第 4 章の現場調査でインタビューした日本 IBM の梅田恵氏が、J-Win の第 1 期女性メンバーであったということで、梅田氏から聞いた話についても取り上げていく。

2) NPO 法人 J-Win への参加

まず、これまで何度も取り上げた NPO 法人 J-Win とは、企業経営の中枢を担う女性のネットワーク支援、そして「企業経営」の観点から、企業のダイバシティ・マネジメント推進支援を行うことを活動目的とする NPO 団体のことである。この J-Win に携わるメンバーの多くは、会員企業 88 社の女性管理職、及びその候補生である女性社員によって構成されている。そのため、J-Win の活動に女性

メンバーとして参加することにより、女性は多くの他社で働く女性や第一線で活躍してきた女性と知り合うことが出来るといえる。

こうした多くの女性との接点を含め、女性メンバーは大きく分けて2つの「他社女性との関わり」を通じて、他の女性からキャリア意識の面で刺激を受けると考えられる。その2つの関わりとは、

- ・他社の女性とのネットワーク
- ・ロールモデルとの出会い

である。ここで上記の2つの側面から、具体的にどのようにJ-Winの活動を通じて、女性のキャリア意識が改善されていくのかを見ていきたい。

① 女性ネットワークによって生まれるキャリア意識

女性メンバーたちは、J-Winの活動を通じ、様々な形で異業種、異職種の交流を実現させている。月1回行われる定例会では、外部講師による講演会、J-Win卒業生によるパネルディスカッションを受け、メンバー間でディスカッションや情報交換会を行っている。また、女性メンバー全員が参加する一泊二日のセッションを通して、グループディスカッション、ワークショップなどの共同作業を経験し、一層の交流を深めている。こうした度々行われる交流を通じて、女性メンバーたちの間に「働く女性」として仲間意識が生まれ、強固なネットワークを構築出来るようになって

ていく。

実際に第1期メンバーであった日本IBMの梅田氏は「同僚であれば互いにライバル意識を持ち、本音で話し合うことが出来ない場合もあるが、他社で同じように働くメンバーとなら相談し合ったり、励まし合ったりすることが出来た」と言っていた。

他社で働いている女性なら、出世競争なども全く関係ない。お互いを支え合い、高め合っていくことが出来る。また会社に戻れば、女性である自分はマイノリティであるが、他社で自分と同じような境遇のなか頑張っている仲間がいる。そうした「仲間との繋がり」から、自分も一生懸命仕事に向き合おうという意識が生まれていくのである。

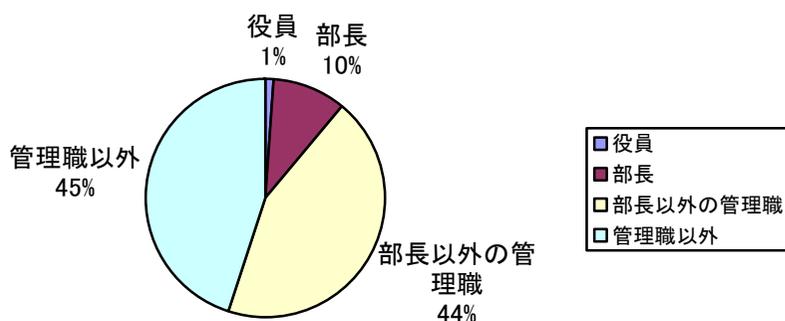
このように、他社の女性とネットワークを構築し、自分と同じような境遇で頑張っている女性と触れ合うことによって、良い意味で刺激を受け、仕事に対して向上心を持てるようになる。更に、そうした仲間と仕事をすることで常に励まし合うことによって、キャリア開発にも前向きになることが出来る。こうした点で、働く女性間でネットワークを築くことは、女性が今までキャリア形成に対して抱えていた悩みを払拭する効果があるといえるだろう。社内だけでなく、他社の女性と交流を持つことが、女性の意識啓発には重要な意味を成すのである。

② ロールモデルが育てるキャリア意識

次に、J-Winの活動の中で女性がどのようにロールモデルと出会い、キャリア開発への意欲を高めていくのかを取り上げていく。

今年度から始まったJ-Winの第2期女性メンバー構成比を職位別にみると、役員が1%、部長が10%、部長以外の管理職が44%という内訳になっている。日本の企業の現状として、女性管理職がほとんどいない企業も多々あるにもかかわらず、J-Winの女性メンバーでは55%が管理職以上の職位に位置しているのである。

図表5-2 第二期女性メンバー構成(職位別)



出所：「J-Winのご紹介」(7)参考(筆者作成)

そのため、職場にロールモデルがいない女性や、社内で自分に適したロールモデルに出会えなかった女性も、J-Winの活動を通じて他社で活躍する多くの先輩メンバーと交流を持つことによって、自分が将来歩みたいと思

えるような、理想的なキャリアを築いてきた女性に会うことも出来る。副事務局長の久慈氏も「メンバーには部長なども多く、キャリアモデルになるし、どういう風に振る舞えばいいのか、どう発言したらいいのかといった面でも、とても勉強になる」と述べていた。参考にしたい先輩女性と積極的に関わっていけば、どうすれば自分もキャリアアップ出来るのかを明らかにすることも出来る。

J-Winのような多くの活躍している女性と触れ合う場であれば、自分に相応しいロールモデルに出会う可能性も高くなり、女性たちはより明確な将来像を描けるようになるのである。

また、J-Winの定例会では、日本社会の第一線で活躍する女性を講師として呼んでいる。例えば、フォーチューン誌の「世界最強の女性経営者50」⁽⁸⁾に選ばれた、東京日産自動車販売株式会社代表取締役社長の林文子氏の講演を開いたこともある。女性だからキャリア形成は困難だと捉えていた女性も、林氏のようなキャリア開発を成功させてきた女性の講演を聞くことによって、誰もが努力次第でキャリアを切り開くことが出来ると学んでいく。自分にも出来ると実感出来れば、仕事に意欲的に取り組む女性も増えていくだろう。

このように、J-Winの活動を通じて、女性たちは、他社の女性メンバーとネットワークを構築し、その仲間同士で励まし合い、支え

合って仕事と向き合っていくことによって、キャリアを築くことにも前向きになれるのである。また、J-Winの女性メンバーには役員や部長も多く、社内ではなかなか出会うことの出来ない、自分にとって理想的なキャリアを築いてきた女性に出会える可能性が高い。同じメンバーとして、キャリアモデルになる女性と深く関わる事が出来るため、キャリアの築き方がより明確になり、自分の将来に希望を持てるようになっていく。更に、キャリア開発を成功させてきた女性の講演を聞くことによって、女性だから難しいと感じていたキャリア開発に対して、意欲的に取り組めるようになると思われる。

以上のように、本章でまず見てきたこととは、現状として、育児との両立が不安であったり、マイノリティである女性がキャリアを築けるのか自信を持てなかつたりして、キャリア開発に意欲的に取り組めない女性が多々いるということだった。今後企業は、そうした女性の悩みに相談に乗る仕組みづくりや、出産後仕事を継続させることの意義を女性に伝えること、更に女性がキャリアアップしやすいよう業務・評価のプロセスを明確にしていくことを通じて、女性がキャリア形成に前向きになれるような環境を創っていくべきといえる。また、女性の視点に立った時に、共に励まし合い仕事に取り組んでいく仲間や、

自分に相応しいキャリアモデルが周囲にいた方が、仕事に対して意欲的に取り組むことが出来ると考えられる・そのため、企業としては、女性社員に J-Win への参加を促進し、社外の女性とも積極的に交流を持ってもらうことで、女性のキャリア開発への意識をより向上させていくべきといえる。

本章で今まで取り上げたことが、ダイバシティの組織定着化において、1つめの鍵となる取り組み、「女性のキャリア開発に対する意識改革」を実現させるため、企業が向き合うべきことであった。第6章では、組織定着の2つめの鍵となる「制度・仕組みを活用しやすい職場環境づくり」を考えていく。社員の意識にどのように働きかけることで、女性にも働きやすい職場を築けるようになるのか、事例を参考にしながら明らかにしていきたい。

(1) Kazutoshi Chatani “Employment Sector Employment Working Paper N° 17 From corporate-centred security to flexicurity in Japan” International Labour Office 2008
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_105104.pdf

(2) J-Win[2]16 ページ

(3) 平成 18 年度女性雇用管理基本調査
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/h0809-1/02.html>

(4) 日本経済新聞、2009年10月26日「役員や管理職志望、女性に相談制度、パナ電工、専門知識など助言」

(5) J-Win[2]19 ページ

(6) J-Win 副事務局長久慈氏に 11 月 26 日にインタビューした際、内永氏が日本 IBM で働いていたときに気付かれた点であると伺った

(7) J-Win「J-Win のご紹介」2009

(8) FORTUNE Magazine、2005 年 11 月 14 日
“Global Power 50”

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/11/14/8360704/index.htm

第 6 章：制度・仕組みを活用しやすい職場環境へ

第 1 節 女性活用への社員理解を

ダイバシティを組織に組み込むためには、女性の意識啓発を行うだけでなく、女性がいきいきと働くことが出来る職場づくりも重要であると述べてきた。本章では、企業が具体的にどのように職場社員の意識に働きかけ、女性にとっても働きやすい職場を築いていくべきかを取り上げていく。

第 4 章で触れてきたように、今日に至っても、女性のライフイベントを「働く上での障害」と捉えていたり、女性は管理職に向かないというジェンダーバイアスを抱いていたりする管理職は多い。その結果として、働く女性を受け入れ支えていく環境が職場になく、女性自身が支援制度や仕組みを利用しづらい傾向があり、多くが継続就労やキャリアアップを断念してしまっているのである。前章で取り上げた「女性のキャリア意識啓発」についても、女性自身が前向きに考えても、職場の環境次第で、働き続けることすら出来なくなるといえる。

このように、四半世紀も前から動き出した男女平等推進は未だに日本社会に定着せず、現状としても男性中心の職場が圧倒的に多い。それは世界 134 カ国の男女平等度を指数化した 2009 年の「ジェンダー・ギャップ指数」

でも、日本は先進7カ国の中最下位の75位であり、明らかになっている。(1)

だが、第3章で渡辺[10]の考察を参考に記述したとおり、今日、日本企業は自社の成長・発展のため、また労働力不足の21世紀を生き残る術として、ポジティブ・アクションを通じた「女性の戦略化／活用化」に主体的に取り組むことが急務となっている。

「働く女性への理解」が少ない社員が沢山いる現代の日本企業は、どのような視点から女性活用に取り組めば、ダイバシティ・マネジメントを実現していけるのだろうか。

渡辺[10]はポジティブ・アクションを推進する上で、企業には4つの不可欠な条件があると述べる。その4つの条件とは、以下に挙げるものである。

- ① ポジティブ・アクションについての意義・経営トップ層の熱意・目標などが、広く従業員にわかりやすく伝わり、明確に理解されるということ
- ② ポジティブ・アクションが、21世紀を生き残るための自社の組織目標に合致した取り組みであるという確信を、広く従業員が共有すること
- ③ ポジティブ・アクションは、性差に関係なく従業員1人ひとりの個人的利害（個人の成長・発展）に合致している、との確信を広く共有すること
- ④ ポジティブ・アクションは難しい取り

組みではなく、わが社でも出来ることである、という確信（実現の可能性・現実性）を広く従業員が共有すること

これら渡辺の条件から読み取れることとして、女性活用を組織全体に浸透させていくにあたって、「個々の社員が女性活用に取り組む意義を理解し、一丸となって推進していくこと」が要点になると考えられる。

では、具体的にどのようなかたちで社員に働きかければ、社員は女性活用の重要性を認識し、前向きに取り組むようになるのか。それにはまずトップの意志表示が不可欠になると捉えていきたい。「トップが強いコミットメントを果たした上で、徹底的に社員 1 人ひとりのダイバシティに対する意識を変えていくこと」、これが今の日本企業が女性活用に動き出す上で、必要となる取り組みであると考え

る。以上のことを踏まえた上で、ここから企業が社員 1 人ひとりの意識に働きかける具体的方法について考えていく。第 5 章で女性のキャリア意識に対して、社内と社外 2 つの立場からの意識改革を取り上げたように、「職場社員の意識改革」に関しても、よりダイバシティの組織定着に効果的という考えのもと、社内と社外の 2 つの側面から働きかけることを提案していく。以下ではまず、社内で行うべき意識改革について取り上げていきたい。

第 2 節 企業がとるべき具体策

(1) 社員意識に働きかける社内の取り組み

1) トップの意志表示

前述したように、まず社員が女性活用に取り組む重要性を認識する上で、トップのコミットメントは不可欠であることがいえる。人の意識に変革を起こすのは容易なことではない。職場の女性に対するステレオタイプ化されたイメージは、何かしらその考え方を変える動機がなければ、社員が意識を改めることは不可能である。ここで重要になるのが、社員の意識に直接働きかけていく、トップの強い意志表示ではないだろうか。

トップは、「女性活用が企業の経営戦略であること」を社員に対して常に伝えていくことが求められる。

第 4 章の現場考察でも取り上げたように、日本 IBM では既にトップが女性活用の重要性を強く認識し、「女性の能力発揮を促進するため、女性を積極的に登用しよう」という訓示を通じて、トップダウンのもと社員の意識改善を図っている。⁽²⁾こうしたトップの強い意志の影響もあり、日本 IBM ではこの 3 年間で見ても、管理職の女性比率が 1.5 倍以上に拡大し、組織に女性を活用する風土が築き始めている。⁽³⁾インタビューに訪れた J-Win 副事務局長の久慈氏も、「ダイバシティが重要だと思うなら、トップが動いていかなければ浸透しない」と言っていた。

このように、企業が社員の意識改革に取り組む上で、まず初めに行うべきこととは、「トップのダイバシティに対する熱意を社員に伝えること」ではないだろうか。トップが女性活用＝経営戦略と位置付けていることを理解すれば、多くの社員も女性に対して真剣に向き合い、活躍をサポートしていこうと意識を改めるであろう。渡辺[10]が言っていたように、女性活用が組織目標に合致した取り組みであると社員1人ひとりが確信出来れば、組織全体で女性活躍を促進していく環境づくりが実現していく。トップの強い意志表明は、社員が意識を改めるきっかけをもたらすといえるであろう。

2) 男性管理職を対象としたセミナー

次に、企業が行うべき取り組みとは、女性活用を推進する上で、最も障害となっている男性管理職の意識改善であると考えられる。女性が働きやすい職場を築くためには、全ての社員が、ワーク・ライフ・バランスを実現する柔軟な働き方を、「社員全体にとって価値のある働き方」と正しく理解することが重要となる。

今、多くの男性管理職は、両立施策は家庭責任を負う女性のためのものという誤った認識を持っている。確かに現状としては、両立支援制度が女性によって利用されることの方が圧倒的に多い。しかし、個々が自分の生活

に合わせてメリハリをつけて働き、ワーク・ライフ・バランスを実現出来るようになることは、男女関係なく仕事にプラスの成果を生み出すことが出来るのである。業務の効率化によって創出された時間に多様な価値観に触れ、その知り得た多様な価値観を仕事に取り込み生かすことが出来れば、仕事の価値創造力や生産性を高めることに繋がっていく。

男性管理職は、こうした「ワーク・ライフ・バランスが生み出す効果」について理解していくことが求められているのである。そのため企業としては、セミナーや研修を通じて、管理職の両立施策に対する意識を改善していくことが必要であるだろう。女性が制度を利用しながら、能力を高めキャリアを築いていくためにも、この管理職の意識改革は不可欠な取り組みとなる。

ここで、第4章で取り上げた、三井住友銀行が実際に行った東レ経営研究所社長の佐々木常夫氏の講演を考えてみる。佐々木氏は、障害を抱えた長男、病気がちの妻を支えながら、仕事にも熱心に取り組んでこられた方である。(4)男性管理職は、佐々木氏のような、家族を守るためにも効率的に仕事を進め、キャリアを築いてきた男性の話聞くことによっても、今までの自分の働き方を見直すようになるのではないか。ただ長時間働くのではなく、メリハリをつけて働き、自分の生活も充実させることが、仕事でも成果を残すことに

繋がると学ぶのである。女性についても、制度を利用しつつ家庭と両立させて働くことが、効率良く仕事で結果を出すことに繋がっていくのだと理解出来る。

また、このような講演を通じて、ワーク・ライフ・バランスの意義を知ることが出来れば、男性管理職は自分の育児に対する姿勢も見直すようになるだろう。厚生労働省が発表した2008年度の男性の育児休業取得率は1.23%であり、今まであまり育児に参加しない男性が殆どであった⁽⁵⁾。仕事に専念することが出来る男性管理職にとって、働く女性が日々向き合っている「仕事と育児の両立」の難しさを理解することは難しいであろう。しかし、育児に参加する男性が増えれば、仕事と育児を両立させる女性に対する職場の理解もより深まっていくと考えられる。育児にも仕事にも一生懸命な女性部下に対しては、キャリアを築けるように応援していこうという姿勢が職場で生まれてくるのではないだろうか。

このように、男性管理職の両立施策への理解を促すため、企業は継続的にセミナーや研修を通じて彼らの意識に働きかけていく必要があるだろう。ワーク・ライフ・バランスは、メリハリのある働き方を実現し、業務の効率化を生み出すだけでなく、仕事の価値創造力や生産性を高めていく。よって、そのための制度・仕組みの利用も、社員だけでなく組織

にとっても意義のあることといえる。女性が家庭と両立しながら働くことは、仕事の障害になるのではない。仕事で発揮出来る能力を高め、効率良く成果を生み出すことも出来るのである。企業は、女性がいきいきと働くためにも、このように「ワーク・ライフ・バランスが生み出す効果」を社員が理解し、必要時には女性をサポートしていく体制を職場で創りだしていかなければならないといえる。

3) 「ダイバシティ」評価の導入

次に、女性の活躍をあまり支援することのなかった社員に対しても、主体的に女性活用に取り組むよう促す効果がある「評価制度の導入」を社内取り組みとして提案する。女性社員育成を管理職の業績評価項目として導入することによって、男性上司は、最終的に自分の評価にも繋がってくる、女性の能力開発に積極的に取り組むようになる。全ての上司が女性部下の実力や人間性ときちんと向き合うようになり、それによって、実力のある女性・向上意欲のある女性に対して能力を高める機会が与えられる。このように、結果として、管理職が女性の能力を最大限引き出すことに努めていく「評価制度の導入」は、全ての女性がいきいきと働き続け、成果を生み出していくことに繋がっていくといえるだろう。

J・Win 副事務局長の久慈氏も「業績評価にダイバシティの項目を入れてしまうことが、

ダイバシティの浸透に最も効果的である。現状でも、既に20～25%ぐらいの企業が評価項目として導入している」と述べていた。

事例を取り上げるとすれば、第4章で現場考察を行った日本IBMは、部門長以上に対して「ダイバシティ」という評価項目を既に設定している企業である。具体的には、各部門のトップが、女性社員の比率や、女性エグゼクティブの比率などの数値目標を設定し、四半期ごとに進捗度がレビューされ、それを部門トップの評価へと反映させている。⁽⁶⁾日本IBMの梅田氏も「ダイバシティ」の評価項目の導入によって、「優秀な女性が正しく評価されるようになった」と述べており、やはり評価として導入することが、ダイバシティの組織定着に効果があるといえるだろう。

こうした女性社員育成の評価制度を、今後日本企業は、部下を育てる立場にある全ての一般管理職に導入すべきといえる。トップが女性活用に取り組む強い意志を表明したところで、男性管理職の場合には、結果として男性部下の育成に励んでしまいう人もいる。しかし、「ダイバシティ」を業績評価項目として導入することによって、全管理職が女性部下とも向き合い、キャリア形成を支援するようになり、女性活用における全社的な意識改革も実現していく。女性の素質を見極めて潜在的な能力を伸ばし、結果として成果を生み出すことに繋がれば、組織パフォーマンスも向上し

ていくのである。

以上のように、全ての管理職に対し、女性社員の育成を業績評価項目として加えれば、管理職は女性と向き合い、個々の女性に適した教育に努めるようになると思う。企業は、経営戦略として女性活用に取り組む上で、女性の能力発揮を促す職場づくりに向け、「ダイバシティの評価導入」という側面から社員の意識に働きかけることも必要であるだろう。

これまで取り上げてきたことが、職場社員の女性活用に対する意識を変革していくため、社内で行うべき取り組みであった。まずは、トップがダイバシティに取り組む意義を社員に浸透させていくことであった。そして、ワーク・ライフ・バランスへの理解を深め、社員が自身の働き方を見直すと共に、女性を支援する姿勢を創り出していくことも重要であると述べた。最後に、経営戦略として「ダイバシティ」の評価導入を実行し、管理職が主体的に女性能力育成と向き合う職場を築いていくことを提案した。こうした様々な角度からの意識改善には、社員が女性活用に取り組む重要性を見出し、積極的に「社員全体がいきいきと働ける職場づくり」を推進していくよう促す効果があるといえる。

(2) 社員意識に働きかける社外の取り組み
次に、より女性にとっても「働きやすい職場」を目指していく上で、社外との交流を通

じたダイバシティ推進担当者の意識啓発を図ることも不可欠であると提案したい。社外との交流に関しては、第5章でも取り上げたNPO法人J-Winの活動に会員企業として参加することで、担当者はダイバシティへの知識を深め、得た知識を自社の推進活動に生かしていくことが可能になる。具体的に、担当者がJ-Winに携わることによって、どのようなかたちで意識啓発されていくのかについて以下で見えていく。

1) J-Win参加による効果とは

まず、J-Winに会員企業として登録することによって、ダイバシティ推進担当者は、他の会員企業の担当者と、互いの推進事例を共有することが出来るようになる。久慈氏によると、J-Winには約130社のダイバシティ担当のSNSがあり、担当者間がネットワークで結ばれているそうである。そのため、担当者にとって、他社の事例を学べる場はJ-Win主催の勉強会やセミナーだけではない。担当者間のネットワークを活用し「他の企業がダイバシティ関連のセミナーを開催するとき、実際に参加させてもらうことで、他社の取り組みから学ぶことも出来る」そうである。

ただ社内にいるだけでは、自社の推進活動がどれだけ効果のあるものなのか、今後どのように推進していくべきなのか明確になりにくい。そこで、推進担当者には、J-Winを通

して他社の推進担当者と積極的に関わり、他社の活動で効果を生み出しているものについては知識として吸収し、自社に生かしていくことが求められている。「同業他社などであっても、ダイバシティに関してだったら、互いに他社での取り組みを生かすことができる」と久慈氏も述べていた。

また、J-Winでは、会員企業を始めとする国内の推進事例だけでなく、J-Winの姉妹組織 Catalyst⁽⁷⁾のコンサルタントやリサーチヤーの講演会やセミナーなどを通して、グローバルでのダイバシティに関する最前線の知見を学ぶことができる。こうしたダイバシティ先進国の取り組みから刺激を受けることや、専門的知識を深める機会を通じて、推進担当者は自社のダイバシティ推進に対して、より前向きに取り組むようになると考えられる。

以上のように、J-Winに参加することによって、推進担当者は様々な角度からダイバシティに関する専門的知識を深めていくといえる。そして、効果的な他社の推進事例を自社に取り入れたり、勉強会や講演などを通じて知り得た知識を推進活動に生かしたりすることで、女性をはじめ、ダイバシティが活躍出来る職場づくりがより進展していくと考えられる。

このように、ダイバシティ・マネジメントの組織定着を実現するために、企業は社員の

意識に変革をもたらし、「女性もいきいきとキャリアを築ける職場」を築いていくことが重要であると述べてきた。社内であれば、まずはトップが強い意志表明を行い、そしてワーク・ライフ・バランスについて社員の理解を深めたり、管理職に「ダイバシティ」の評価項目を導入したりして、社員が積極的に女性活用に努めるよう促していく。更に推進担当者においては、J-Winの活動を通じてダイバシティへの意識を高めてもらうことで、より「女性も働きやすい職場づくり」に専念してもらう。こうした社内・社外の取り組みを通じて、女性が制度や仕組みを活用しつつキャリア形成出来る職場が実現し、経営戦略としても「有効な女性活用」が成功していくと考えられる。

第3節 具体策の提示を終えて

第5章・第6章を通じて取り上げてきたことが、今後企業がダイバシティ・マネジメントの定着に向けて、取り組むべき具体策であった。以下で一度具体策を整理していく。

企業はまず、「女性社員のキャリア形成に対する意識」を高める上で、女性が悩みを相談出来る仕組みをつくると共に、育児経験が仕事に与えるプラスの影響を女性に伝えること、そして業務・評価プロセスの見える化にも努めるべきであると提示した。また、J-Winへの参加を促進し、共に励まし合い仕事に取

り組んでいく仲間や、自分に相応しいキャリアモデルを見つけるよう支援することも重要だと取り上げた。

また、「働く女性に対する職場の意識改革」については、まずはトップがダイバシティに取り組む意義を社員に伝え、そしてワーク・ライフ・バランスへの社員理解を深めることや、「ダイバシティ」の評価導入により主体的に女性能力育成と向き合うよう促すことが大事であると考えてきた。更に推進担当者にはJ-Winへの参加を促し、知識の習得を通じて、よりダイバシティ推進に専念してもらうことも重要であると述べた。

だが、ここで注意しておきたいのは、企業はこれら「女性の意識改善」に向けた取り組みと「職場社員の意識改革」に向けた取り組みを並行させて進めなければいけないということである。先ほど触れたように、女性にキャリア意識が芽生えても職場に支援する体制がなければ、キャリア形成は困難になる。一方で、女性を支援したいと職場社員が感じていても、女性がキャリア形成を恐れている意味がない。このように、企業は「女性に向けた取り組み」、「職場社員に向けた取り組み」どちらも欠けることなく推進していかなければならないのである。これら二つの両立によって、企業は女性活用による成果を生み出せるようになっていく。

これまでの具体策提示をもって、本論文の目的であった「個々の企業がダイバシティ・マネジメントに取り組む方法を明らかにすること」を成し遂げたといえるであろう。第5章・第6章で提案してきた取り組みに努めることによって、日本企業は「全ての社員が能力を高め、いきいきと働き続ける職場」を築いていくことが出来ると筆者は考える。

(1) World Economic Forum

「The Global Gender Gap Report 2009」

<http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2009.pdf>

(2) JKSK インタビュー 日本アイ・ビー・エム株式会社

<http://www.jksk.jp/oldweb/j/energy/02/04.htm>

(3) J-Win[1]9 ページ

(4) 佐々木常夫オフィシャル WEB サイト

<http://sasakitsuneo.jp/>

(5) 厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」

<http://www.mhlw.go.jp/za/0818/d02/d02-02.pdf>

(6) [w7]PROVISION No.46/Summer2005

http://www-06.ibm.com/jp/provision/no46/pdf/46_mng2.pdf

(7) [w1]Catalyst <http://www.catalyst.org/>

第 7 章 女性がいきいきと働き続ける社会に向けて

第 1 節 ダイバシティ・マネジメントの定着に向けて ― 再確認 ―

本節をこれまで本論で考えてきたことを再確認する節とおく。

多くの日本企業は、今まで長時間労働を基本とした男性中心の職場を築き、女性が「補助的業務を担う短期雇用の人材」と捉えられてきたため、女性にとっていきいきと働き続けることは難しい状況にあった。しかし今日、日本企業は、21世紀を生き延びるため、「女性活用」をはじめとする「ダイバシティ・マネジメント」と向き合うことが不可欠になってきている。それは、ダイバシティ・マネジメントには、社員全体の仕事へのモチベーションを高め、組織貢献度を向上させると共に、多様な価値観に基づく意思決定を可能にさせ、パフォーマンスを高めていく効果があるためだと述べてきた。

そこで、今までの職場を改め、日本企業がダイバシティ・マネジメントを実現するためにどのような取り組みを推進していけばいいのか、ダイバシティ・マネジメントを組織に定着させる方法について明らかにすることを本論文の目的と置き、考えていくこととした。

効果的な推進方法を考える上で、既に経営戦略として女性活用やダイバシティ・マネジメントに努めている日本IBM、三井住友銀行の現場考察を行った。そして、現場考察を通じて導き出された結果が、ダイバシティ・マネジメントを組織に定着させるにあたり、制度・仕組みづくりも必要だが、「女性自身のキャリア形成に対する意識」、「働く女性への職場社員の受け止め方」に変革を起こしていくことが、今の日本企業にとって重要な取り組みであるということである。第5章、第6章を通じて、この「社員の意識改革」に向けた具体的な取り組み方法について社内・社外2つの側面から明らかにしたことによって、本論文の目的「推進方法の明確化」に到達することが出来たと考える。

第2節 ダイバシティ・マネジメントは駆け出しの段階

だが、効果的な推進方法については明らかにしてきたが、日本企業のダイバシティ推進活動にはまだ残された課題が多々あるのも事実である。その事実をここで挙げてみたい。

例えば、日本企業の「長時間労働」は、企業が女性を最大限活用し、パフォーマンスを高めていく上では、改めるべき働き方である。その理由は、「長時間労働」が社員のワーク・ライフ・バランスを阻害する要因となり、組織パフォーマンス低下を引き起こすと共に、

そもそも子供がいる女性にとって働き続けることすら困難な働き方であるからだ。

しかし、日本企業で「長時間労働が理想的な働き方」という認識が定着していったのは、もともと職場の一体感や良好な人間関係を重視した結果であったことを第2章で述べた。日本企業では、チーム連携で仕事を進め、社員が協力し合い支え合うことで、世界第2位の経済大国になるまで成長してきたのである。そして、その強固な絆で結ばれた職場の人間関係が、日本企業の良さであり、強みであるとも考えられてきた。

だが、個々の社員が柔軟な働き方を選択するようになれば、今まで培ってきた職場の一体感はどうなるのだろうか。個々の成果のみで評価されるようになってしまったら、同僚は「仲間」というより、「ライバル」になってしまうのではないか。日本企業の良さ、強みを失ってしまう、と取り組みに対して批判的な意見を持つ日本人も多々いるのである。

このように、ダイバシティを推進していく上で、日本企業は今まで遭遇することのなかった課題に、幾度となくぶつかっていくことになっていく。それは、企業が「経営戦略に基づく女性活用」という、革新的な取り組みに動き出したためである。新たに遭遇する課題に対してきちんと向き合い、解決策を考え、女性を含め全ての社員がいきいきと働き続ける職場を目指していくことによって、日本企

業は大きく成長していくことが出来るだろう。

第3節 今後の日本企業で女性がいきいきと働き続けるために

最後に、本論文を書き進めるにあたって、筆者の心の内で、企業や日本社会に伝えたいと感じたことについて書かせて頂きたい。

私は、本論文の執筆に取り組み始めてから、インタビューや、インタビュー時に頂いた沢山の資料などを通じて、実際に企業で働く女性の声を知ることが出来た。子育てと両立しながら働く女性、男性に負けずに必死にキャリアを築いている女性、いつかは子供が欲しいと思いつつも日々の仕事に努める女性・・・様々な境遇の中で働き続ける女性たちの多くが、働くことに対して何かしら不安を抱えていた。実際にその声を聞く（知る）まで、学生である私自身には、女性が働き続けることがそこまで大変なことだという認識はなかった。働く女性が抱えている悩みは、本人たちにしか分からないのではないか。

私は企業に対して、「女性がいきいきと働き続けていくために、女性たちの声を積極的に聞き入れ、経営に生かして行ってほしい」と伝えたい。それは結果として、企業にとっても、プラスの効果を生み出すはずである。

また、私は、本論文の執筆を通じて、「ダイバーシティ・マネジメント」は社会全体で取り

組んでほしいテーマであると感じた。私がインタビューに伺った企業や、本論文を書き進める中で調査した企業は、全て数万人も社員がいるような大企業ばかりであった。大企業であれば、ある程度コストがかかったとしても、女性にとって働きやすい職場づくりに努めることが出来るだろう。しかし、今の日本の中小企業に、コストをかけて、ダイバシティ推進に取り組むことが可能だろうか。全ての企業で女性が活躍出来るように、「ダイバシティ・マネジメント」を日本社会全体の課題として向き合っほしいと感じている。

企業を含め、社会全体の今後の努力のもと「女性がいきいきと働き続ける社会」が構築されることを願いつつ、ここで本論文を終えたいと思う。

文献一覽

[1] J-Win 『J-Win Report No.7』 NPO 法人 J-Win、2009 年。

[2] NPO 法人 J-Win 国・社会への提言分科会 『働く女性の WORK&LIFE 調査』報告～多様な働き方・生き方が認められる社会を目指して～』2009 年。

[3] Kenji Suzuki, Kanji Tanimoto and Naoki Atsumi, "Support for Working Parents: Government Policies and Corporate Responses in Japan", *Asian Business & Management* 2008.

[4] 三井住友銀行 『三井住友銀行のダイバーシティ・レポート』三井住友銀行人事部ダイバーシティ推進室、2009 年。

[5] 櫻木晃裕 『女性の仕事環境とキャリア形成』税務経理協会、2006 年。

[6] 佐藤博樹、武石恵美子 『人を活かす企業が伸びる：人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、2008 年。

[7] 杉田あけみ 『ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー』学文社、2006 年。

[8] 田村哲樹、金井篤子 『ポジティブ・アクションの可能性 男女共同参画社会の制度デザインのために』ナカニシヤ出版、2007 年。

[9] 谷口真美 『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかに組織』白桃書房、2005年。

[1 0] 渡辺峻 『ワーク・ライフ・バランスの経営学：社会化した自己実現人と社会化した人材マネジメント』中央経済社、2009年。

URL 一 覧

[w1] Catalyst
<http://www.catalyst.org/>

[w2] Catalyst *The Bottom Line
Connecting Corporate Performance and
Gender Diversity*
<http://www.catalyst.org/file/44/the%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf>

[w3] NPO 法人 J-Win
<http://www.j-win.jp/>

[w4] 三井住友銀行 <http://www.smbc.co.jp/>

[w5] 日本 IBM
<http://www.ibm.com/ibm/jp/ja/>

[w6] パナソニック 電 工
<http://panasonic-denko.co.jp/>

[w7] PROVISION No.46/Summer2005
http://www-06.ibm.com/jp/provision/no46/pdf/46_mng2.pdf

[w8] PROVISION No.60/Winter 2009
http://www-06.ibm.com/jp/provision/no60/pdf/60_article2.pdf