

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2013

Vol.2

特集 女性の活躍推進

Special Edition : Promoting Women's Active Participation



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MUFG

C O N T E N T S

特集 女性の活躍推進

- 1 「両立」から「活躍」へ 女性活躍推進の今日的課題 矢島 洋子
Yoko Yajima

女性活躍推進フォーラム

- 3 経営戦略としての女性活躍推進
～組織が変わる 企業はもっと強くなる～
- 5 基調講演「経営戦略としての女性活躍推進 ～今、企業がすべきこと～」
ライフネット生命保険株式会社 代表取締役社長 出口 治明 氏
- 11 調査報告「東海4県の現状と実践に役立つ3つのポイント」
コンサルティング・国際事業本部 経営戦略部(名古屋)コンサルタント 有馬 祥子
- 15 パネルディスカッション「東海企業における女性活躍推進の取り組み」
《パネリスト》
ジヤトコ株式会社 人財開発部 ジヤトコウェイ推進グループ課長 佐藤 真琴 氏
株式会社浜木綿 代表取締役社長 林 永芳 氏
丸尾興商株式会社 取締役経理部長 豊田 浩子 氏
《コーディネーター》
会員・人財開発業務企画部 部長 鈴木 初枝
- 23 日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進 塚田 聡
Characteristics of Workplace Management and the Expansion of Women's
Roles in Japanese Corporations Satoshi Tsukada
- 31 女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント 佐野 香奈恵
Drawbacks of Japanese-Style Personnel Management in Expanding the Role of Women Kanae Sano
- 45 看護職の確保・定着における課題と 米村 紀美
ワーク・ライフ・バランス型人材マネジメントの必要性 Kimi Yonemura
Issues in Hiring Nurses and Reducing Turnover and the Need for
Work-Life-Balance-Oriented Human Resource Management

シンクタンク・レポート

- 59 創業の精神を継承し、社員の行動・意識をひとつにするウェイ・マネジメント 寺島 大介
"Way Management" Aimed at Continuing the Founders' Mission and
Unifying the Employees' Behavior and Attitude Daisuke Terashima

「両立」から「活躍」へ 女性活躍推進の今日的課題

「女性活躍推進」は、古くて新しいテーマである。1985年に制定された男女雇用機会均等法により、募集・採用、配置・昇進の際の男女の均等な取り扱いが努力義務として企業に課されたことにはじまり、1997年の改正により、努力義務だった募集・採用、配置・昇進における差別が禁止され、違反についての制裁措置も設けられた。また、現にある差の解消を目的として、女性のみを対象とする働きかけを認める「ポジティブ・アクション（積極的改善措置）」が創設された。こうした法整備に対応し、大企業を中心に、採用や登用において、目標値を設定する等、女性割合を高めるための積極的な取り組みがみられたが、なかなか成果がみられなかった。大きな要因は、結婚・出産といった女性特有のライフイベントを乗り越えて、就業を継続するための両立環境が整っていなかったことである。そのため、一部の女性について採用や昇進への登用を推進しても、その裾野が広がらず、継続・拡大する取り組みにつながらなかった。

そのような中で、近年、ふたたび、企業の人事担当者の中で、「女性活躍推進」というテーマが注目されている。では、今なぜ「女性活躍推進」なのか。筆者は、大きく分けて、2つの潮流があると考え。ひとつは、市場ニーズの多様化や変化のスピードが速まる中で、従来と異なる新たな視点でのサービスやものづくりの必要性が高まり、これまでビジネスの世界の中で十分活用されていなかった女性の視点が注目されるようになったことである。それら女性の視点を活かしたものづくりを行った企業の中から、好事例が紹介されるようになったことで、さらに注目度が高まっている。

2つめには、仕事と子育ての両立支援関連の法整備が進み、企業における制度導入・運用が浸透してきたことと、ワーク・ライフ・バランス施策によって、残業削減や有休取得等、基本的な働き方の見直しが一定の進展をみせたことである。その結果、育児休業と育児期の短時間勤務制度を活用することで、実際に、出産を経て就業を継続し、「両立」をはかる女性が増えてきた。

こうした状況を踏まえ、今回の特集「女性の活躍推進」では、企業経営の視点から、女性活躍推進の現状と課題を提示している。

まず、「女性活躍推進フォーラム」では、「経営戦略としての女性活躍推進～組織が変わる 企業はもっと強くなる～」をテーマに、昨年度開催されたフォーラムの概要を紹介している。

「基調講演」では、ライフネット生命保険株式会社の出口社長による「経営戦略としての女性活躍推進 ～今、企業がすべきこと～」と題し、女性活躍推進の話の前に、国際競争力が低下している日本において、人と違うインプットができること、すなわちダイバーシティ（多様性）のある組織をつくることの重要性が示され、現状、活かされていない女性人材を活用することが、今後の日本の「伸びしろ」になるという視点が提示された。ライフネット生命保険においても「ダイバーシティこそが成長のエンジン」との方針で、性別・年齢を問わない人材活用を進めていることが語られている。

次に、弊社コンサルタントの有馬より、「東海4県の現状と実践に役立つ3つのポイント」と題された調査報告がある。平成24年春に行った企業アンケート調査結果から、東海4県の企業の取り組みが全国に比べて遅れているのではないかとという問題提起を行ったうえで、実際のコンサルティング事例をもとに、企業が取り組むべき実践ポイントを示している。

最後に「東海企業における女性活躍推進の取り組み」と題されたパネルディスカッションの概要を紹介している。ジャ



トコ株式会社（自動車部品製造販売）、株式会社浜木綿（外食チェーン）、丸尾興商（管工機材等総合卸売業）の3社から、それぞれ女性活躍推進の取り組みが紹介された後、特徴的な取り組みとしての「メンター制度」や、共通の課題としての「休暇取得時の欠員補充」、「管理職を目指す意識の醸成」等について意見交換が行われている。

以降のレポートは、いずれも、日頃民間企業のコンサルティングを行っている弊社コンサルタントによるものであり、文献調査・アンケート調査等とコンサルティング事例を通じた知見が融合されている。共通しているのは、「女性活躍推進」には、「両立」と「均等」の2つのアプローチが重要であり、単に、長く勤めるだけではなく、いかに質の高い働き方をするかが重要であるという視点から、どのような制度設計や職場マネジメントを行うべきかを論じている点である。

塚田による「日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進」では、両立施策と均等施策を両輪とする日本の女性活躍推進施策が、これまで遅々として進展しなかった要因を、「職場マネジメント」に着目して分析している。これまで、日本企業の強みでもあった有機的な柔軟性を持つ職場マネジメントが、女性の活躍をどのように阻んでいるのかを、「職務設計」、「コミュニケーション」、「キャリア形成」の3つの視点から説明し、従来の職場マネジメントの良さを残しつつも、それらが阻害してきたタイプの人材を活かすための見直し案を提示している。

佐野による「女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント」では、女性活躍推進を、「継続就業」の次のステップとして、「管理職登用」や「経営層登用」に進めるための施策として、「人事制度」に着目した課題を提示している。具体的には、「年功的な運用」を残した「昇格制度」や「人事ローテーションによる人材育成システム」、基準や方法、フィードバックの曖昧さゆえに納得感の低い「評価制度」、年功的な基準を残した「給与制度」等の問題点と改善の視点が示されている。

米村による「看護職の確保・定着における課題とワーク・ライフ・バランス型人材マネジメントの必要性」では、女性就労者の割合の高い「看護職」に絞って、両立を支援する「制度の導入」に始まり、「仕事の見直し」、「評価・報酬の決定」、「キャリア形成支援」といった制度運用における重要ポイントが示されている。ひとつの職種に絞ることで、制度設計や、仕事の配分等についてより踏み込んだ改善提案を示すことができている。看護職の例ではあるが、担当クライアントを持つ営業職やシフト勤務を要する職種・職場等に応用できる提案でもあろう。

今回の特集は、実際に企業の経営や人事業務に携わる方々と、コンサルティングを通して企業の抱える課題に向き合うコンサルタントの視点からとらえた、まさに「今」の日本における「女性活躍推進」の課題とその処方箋である。そこには、これまで長きにわたって日本企業が取り組んできた「女性活躍推進」というテーマが抱えている共通課題とともに、過渡的な問題も含まれる。一見、以前よりも問題が深刻化したように見える面もあるが、同じ「女性活躍推進」という言葉を用いていても、単に就業継続や管理職の「量」的な問題にとどまらず、実際に両立する女性が増えてきたことによって「働き方の質」や「キャリア形成」が議論されるようになったことは、大きな前進として肯定的にとらえるべきであろう。今、多くの企業が、「両立」から「活躍」へのステップに大きな壁を感じていると考えられるが、この壁の前で立ち止まるか、困難でも壁を乗り越えるかで、「女性活躍推進」がその企業の経営にとって真にプラスとなるかどうかが決まってくる。今回の特集から、壁を乗り越えるための具体的なヒントを得ていただくことができれば幸甚である。

経営戦略としての女性活躍推進

～組織が変わる 企業はもっと強くなる～

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、去る2012年11月7日（水）に愛知県産業労働センター ウィンクあいち（10階 1002会議室）において、「ビジネスフォーラム 経営戦略としての女性活躍推進」を開催しました。

フォーラムでは、企業経営者や女性活躍推進関係者を中心に、公共セクターや大学関係者等、約100名が参加し、基調講演、調査報告・コンサルティング事例の発表、パネルディスカッションに最後まで熱心に耳を傾け、盛況のうちに終了しました。

以下、フォーラムの背景・目的、フォーラムの構成、基調講演者、パネリストの略歴を紹介するとともに、講演録等を掲載します。

（1）フォーラムの背景・目的

日本は人口減少時代に突入しました。国内で事業を営むほとんどの企業は、組織の維持強化、既存市場の維持や新規市場の開拓等に新たな発想が求められています。キーワードは「女性の力」です。しかし、日本は他の先進国と比較して女性の活用が遅れており、近年、大企業を中心に「女性の活躍推進」が人事戦略上の重要な課題となっています。とりわけ、東海4県は、当社が実施したアンケートからも、全国と比較して女性管理職比率が低いという結果が出ており対応が求められます。さらに、政府も「2020年までに女性管理職比率を30%に高める（ポジティブアクション）」という目標数値を掲げており、企業は女性活躍推進に本腰を入れて取り組む必要が出てきています。

本フォーラムは、女性活躍推進の取り組みに課題を感じている大企業および中堅中小企業、公共セクターの関係者の方々に対し、女性活躍推進における先行企業の経営層のご講演、パネルディスカッションおよび当社の調査報告・コンサルティング事例を紹介することにより、諸課題の解決や推進のための手がかりや方策を提供することを目的に開催いたしました。フォーラムのアンケートからは、「これからの経営には女性の登用が本当に大切であると認識した」「大企業から中小企業の事例まで幅広く具体的な話が聞けて大変参考になった」といったご意見、ご感想を多く頂戴しました。

今回のテーマである「女性活躍推進」は、当社の東名阪、コンサルティング・国際事業本部と政策研究事業本部のコンサルタントと研究員、会員・人財開発業務企画部員が所属部署の枠を超えて取り組んでいるテーマのひとつです。当社では、国や自治体を中心とした女性活躍推進の取り組みやワーク・ライフ・バランスに関する調査研究、大企業や中堅企業を中心とした女性管理職の育成支援や女性活躍推進支援等のコンサルティングを実施しています。当フォーラムを含め、当社のこのような活動を通して、今後も日本における女性活躍推進の機運の醸成やダイバーシティ経営の促進に貢献していきたいと考えています。

（2）フォーラムの構成

主催者あいさつ

当社 常務執行役員 森口茂樹

第一部 基調講演

「経営戦略としての女性活躍推進 ～今、企業がすべきこと～」

ライフネット生命保険株式会社 代表取締役社長 出口治明氏

第二部 調査報告・コンサルティング事例

「最新の調査データで見るわが国の現状と課題」

当社 経済・社会政策部 主任研究員 矢島洋子

「東海4県の現状と実践に役立つ3つのポイント」

当社 経営戦略部（名古屋） コンサルタント 有馬祥子

第三部 パネルディスカッション

「東海企業における女性活躍推進の取り組み」

パネリスト

ジヤトコ株式会社 人材開発部課長 佐藤真琴氏

株式会社浜木綿 代表取締役社長 林永芳氏

丸尾興商株式会社 取締役経理部長 豊田浩子氏

コーディネーター

当社 会員・人材開発業務企画部 部長 鈴木初枝

閉会あいさつ

当社 組織人事戦略部（名古屋） コンサルタント 新井みち子

（注）部署、肩書はフォーラム開催当時のものです。

基調講演

経営戦略としての女性活躍推進 ～今、企業がすべきこと～

ライフネット生命保険株式会社 代表取締役社長 出口治明 氏

講演者のプロフィール

三重県出身。1972年、京都大学法学部卒業後、日本生命保険相互会社入社。1988年、生命保険協会財務企画専門委員会を設立、初代委員長に就任。2008年 ライフネット生命保険株式会社（旧商号ネットライフ企画）が生命保険業免許を取得、ライフネット生命保険株式会社 代表取締役社長に就任。2012年 ライフネット生命保険株式会社が東証マザーズに上場。著書は『直球勝負の会社』（ダイヤモンド社）、『生命保険入門 新版』（岩波書店）、など多数。



(1) はじめに&森の姿

①世界経営計画のサブシステム

女性活躍の話に入る前に、議論の前提をきっちりお話しておきたいと思います。私は、人間が生きて働く意味は「世界経営計画のサブシステムを生きる」ことだといつも言っています。皆さんは、たとえばこの会社はこういう会社だとか、名古屋はこういう町だというように自分の周囲の世界を理解して生きていると思います。そして、自分が理解した世界に100%満足している人は誰もいないと思います。こうすればもっとよくなる、ここだけを変えたいと。すなわち、すべての皆さんが自分の理解している世界を経営したいという計画を持っていると思います。しかし、人間は誰も自分だけで世界を変えることはできません。ライフネット生命はわずか従業員約100名の会社ですが、下克上が信条ですので、誰も社長の私の言うことを亀の甲より年の功、とすんなりとは聞きません。社長ですら簡単には何もできないのですから、人間はどんなポジションにあっても一部分を担って生きるしかできないのです。ですから、世界経営計画のサブシステムと呼んでいるのです。人間が生きる意味は、この世界をどのようなものと理解して、どこを変えたいと思い、自分はその中でどの部分を担うのかということに尽きると思います。

②森の姿を素直に

このように考えると、まず周囲の世界を理解することがすべてのスタートポイントになります。ただ、人間の脳は自分が都合のいいように世界を見てしまいがちですので、世界の姿を素直に見ることは実は難しいのです。

私はいつも世界を見るためには2つの方法があると言っています。ひとつはタテ・ヨコ思考です。タテは時間軸、ヨコは空間軸の意味です。時間軸は、昔の人は人間の生き方や仕事をどう考えてきたのだろうかと考える軸です。平たく言えば、本を読むということです。空間軸は、世界の人は仕事をどのように考え、どのように毎日の人生を送っているのだろうかと考える軸です。平たく言えば、旅をすることだと言ってもいいですし、もっと狭義に考えれば、自分の会社は去年と比べてどうだろうか、同業他社と比べてどうだろうかと考える軸です。タテとヨコの座標軸をつくれれば、自分の位置は見えやすくなります。

もうひとつは、国語で考える癖をやめて算数で考える癖をつけることです。数字、ファクト、ロジックです。たとえば、「日本は役人がたくさんいる大きい政府の国ですか？ それとも役人の数がものすごく少ない国ですか？」という単純な二択の質問をします。これはグーグル検索をすればあっという間に答えが出ます。まず、役人を、国家公務員、地方公務員、第三セクター、これですべてと定義します。人口1,000人当たりで役人の数を世界と比較してみます。日本は約35人、ド

イツが約55人、アメリカ、英国、フランスは80人、90人といいますから、日本は世界で一番役人が少ない国となるわけです。このような話をすると、ではなぜいろいろなメディアが、役人はけしからんと毎日書いているのですかという質問がでます。しかし、これも世界共通です。役人はテレビに出て、私たちが頑張っていますなどと言うことを許されないポストですので、全世界の政治家やメディアは、都合が悪いときには役人をたたきやすいという癖を持っているのです。これは、何も日本の役人が偉いとか真面目だと言うつもりはありませんが。

国語で議論すると、役人は税金で生活をしているのだから無駄ではないか、それで終わってしまい議論が前に進みません。議論を進めるためには、本当に何人必要なのか、給与は高いのか、きちんと数字で検証しなければいけません。世界を見るためには数字をひたすら見なくてははいけないと思います。

③異常な少子高齢化

たとえば、少子高齢化の問題も数字に直してみると、よりはっきりします。今の健康保険や年金ができたのは1961年です。どのような世界だったかということ、11人のサッカーチームで高齢者1人を支えていたという世界です。当時の男性の平均寿命は66歳までいっていません。ということは、今の健康保険や年金は、11人の屈強な若者が、1人の高齢者を6年弱支えるという前提でできた制度です。

では、それが今どうなっているか、これからどうなるか。2030年の話をします。なぜ30年かということ、今から赤ちゃんを産んでも間に合わないので、2030年の日本の人口構成は移民を入れない限りもう99%決まっているからです。2030年は1.7人の働く人が1人の高齢者を20年以上支えることとなります。働く人の負担は20倍以上です。11人が1.7人になり、6年弱が20年超になるのですから。これが税と社会保障の一体改革が必要な理由です。11人で1人の高齢者を6年間支えればよいのであれば、働く11人の所得税や社会保険料でまかなえばよいということになります。しかし、働く人が1.7人で1人の高齢者を20数年以上も支えるということになると、働く人だけでなく、高齢者にも負担してもらわなければもちません。これが、先進国では消費税の増税が必要な本当の理由です。

④異常な財政赤字

借金も大変です。借金の返済方法は、人間の歴史を見ていると3つしかありません。圧倒的に多いのは踏み倒しです。しかし今の日本で踏み倒しはできません。なぜかということ、踏み倒しは国債が紙切れになることです。国債を日本で一番たくさん持っているのは銀行ですので、踏み倒したら銀行が潰れてしまい、経済が傾くだけでなく、預貯金もなくなってしまいます。ですから踏み倒しはできないのです。借金の返済方法のあとの2つはインフレと増税です。インフレと増税は同じだということはわかりますか？たとえばお昼に、今日は大事な仕事があるからひつまぶし定食を食べて頑張ろうと思って1,000円のランチを食べる。インフレが30%だったら1,300円になります。増税30%でも、消費税しかなければ1,300円です。インフレは借金の値段（バリュー）が減価するというメリットはありますが、インフレがすべての物の値段が上がるのに対し、増税は政治家が必要に応じてこれだけは無税にしようとかいう政策が打てる点が異なります。さまざまな人に対する配慮ができるので、インフレよりは増税のほうがいいというのが近代国家の平均的な姿です。

⑤リーダーの不在

日本の問題は、少子高齢化や財政といった構造的な問題が長期間放置され、着手できていないことです。これは、1票の格差が大きいと考えています。1票の格差というのは、地方の政治家が国会議員になりやすい仕組みです。そして、ムラの政治は政策で争わず、ポストをたらい回しすることが多い。当選5回で大臣にそろそろしてやらないとかわいそだ、平気でそんなことが新聞記事に載ったりします。変ですよ。文部科学大臣には日本の教育を何とかしたいという情熱を持つ人になるべきで、当選回数と何の関係もないでしょう。

英国では、サッチャーもブレアも10年政権を担います。10年国債をなかなか出せません。それは、自分で借金を返さなければならぬからです。まだ王様のほうがましだと言う人もいます。王様は自分の子供に政権を渡すので、子供の顔を見ているとやっぱりかわいそうになって借金ができなくなると言うのです。皆さんの中で10年後の総理大臣がわかっている人、いないでしょう。わからないということは痛みがありません。誰か若い次の世代が何とかしてくれると思って平気で借金をします。私の仮説ですが、政治のゆがみというのはこういうところから生じるのではないかと思います。

⑥日本経済の構造問題

次に、経済はなぜうまくいかないのか。年齢不相応な仕事をしているからです。年齢と仕事の仕方が合っていないからだと思います。日本を人間の年齢にたとえると現在50歳ぐらいです。年をとったら体が言うことを聞きません。徹夜で仕事なんてできません。そのかわり、お金があります。1,500兆あります。金利が1%上がれば、利子だけで15兆円（税金は省略します）。この15兆円を無駄遣いすれば消費が15兆増えるわけですから、日本のGDPは500兆を切っているので、3%以上成長することになります。この10年間の平均成長率は0.6%か0.7%です。ですから、中高年の国なら「高通貨、高金利」が普通の考え方です。

なぜできないのでしょうか。それは、異常な借金があり金利が上げられないからです。そうすると、輸出製造業に頼らなければならぬ。輸出製造業を定義すれば、工場プラス人件費です。立派な工場、生産設備があって、その工場に働く人を投入すればテレビや自動車が生産されます。工場は世界共通です。日本で作った工場を分解して運べばアジアのどこでも組み立てることができるわけですから。すなわち、たとえば日本と中国の工場で製造される製品の差は人件費だけだということがわかります。日本の人件費が年間4万ドル、中国の人件費が年間4,000ドルとすると、為替で調整できるレベルの問題ではないのは明白です。しかも、日本の現状は、54年ぶりに貿易赤字になっていますから、通常で考えれば、貿易赤字が拡大している状況で円を安くしてどうするかと考えるのが経済の常識です。

なぜ円高が大変だと言うかといえば、輸出製造業に頼らなければならぬ現状があるからです。しかし、輸出製造業というのは基本的には20歳、30歳の国の戦略です。日本の苦しさは、輸出製造業に頼ることをやめて先進国にふさわしい産業構造に変えなければならなかったのに、それを怠って昔のまま、20歳、30歳の国のように輸出製造業に頼らなければならぬという、国の年齢と産業構造の違い、ねじれによるところが根本要因です。

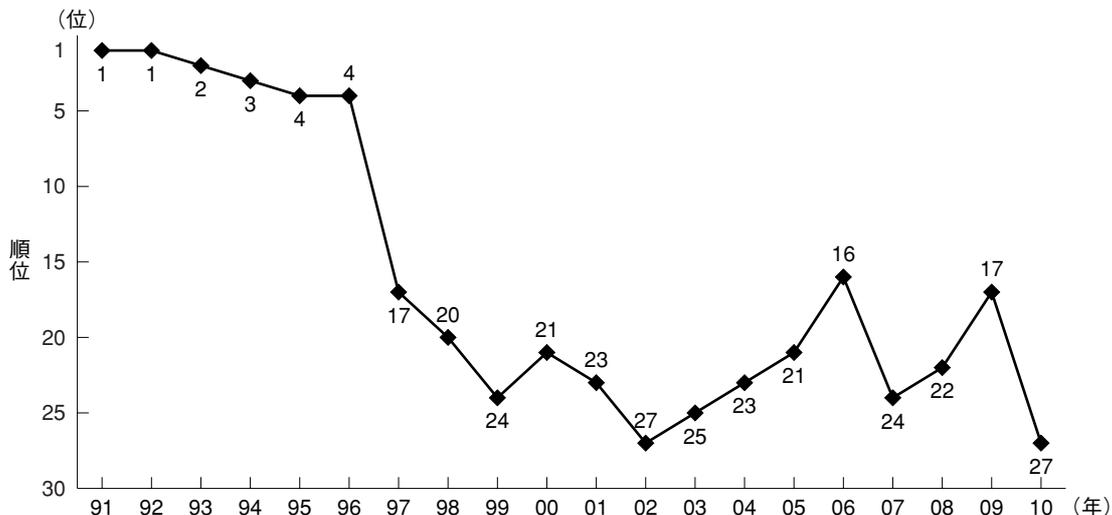
ただし、輸出製造業に頼りたければひとつだけ方法があります。人間は年をとりますが、国は年をとらなくてすむ方法がない訳ではありません。それは、フランスのように赤ちゃんを産みやすくしたり、アメリカのように大学の国際競争力をつけて100万近い若者を世界中から集めることで平均年齢を若く保つことです。国が年をとるのであれば産業構造を変える、産業構造を変えたくなければ年齢を上げないようにする、これしか方法はないのです。このどちらもやっていたら経済がうまくいかないということは当たり前です。

⑦日本の国際競争力の推移

その結果、今の日本経済はどうなっているかといえば、国際競争力は現在世界で27番です（図表1）。GDPでいえば世界3位もしくは4位の大きさを持っています。ストックでは世界で3番か4番なのに、フローの競争力は世界で27番。経済が低迷し、なかなか株価も上がらないことが数字に明確にあらわれています。しかし、ストックで3番か4番ですから、これから私たちが頑張って27番を上げてやろうとは思いませんか。今、91年でしたら競争力1番です。後は落ちていくだけです。そんな世界は嫌ですので、これから上がっていくほうがいい。もちろんサボるともってランキングは下がりますが、今はチャレンジングな人にとってはチャンスであると考えていいと思います。

ではこの27番をどう上げるか。これは昔から近江商人が言っていますが、「人と同じことをやって儲かるはずがない、人

図表1 日本の国際競争力の推移



注：2008年以前の計数は、総務省公表「ICT成長力懇談会 最終報告書 “xICT” ビジョン」、2009年以降はIMD「World Competitiveness Yearbook」
出所：2010年9月6日 財政制度等審議会 財政分科会 土居文朗委員 プレゼン資料

と違うことをやって初めて金儲けができる」ということにつきます。この順位を上げようと思ったら、人とは違うことを考えて実行するしかないということです。では、どうしたら人とは違うことを考えることができるのか。これは、勉強しかありません。いいアイデアを出そうと思ったら勉強するしかないのです。自分の脳にいろいろな知識や経験をインプットしない限り、いいアイデアは出てきません。問題はその後です。しかし人間は怠け者ですので、それほど簡単に勉強はできません。一番大事なことは、仕事は1人でするものではないという事実です。世の中ではチームでやる仕事ほとんどです。

2つのチームを考えます。ひとつめのチームは、たとえば名古屋大学の経済学部の同期生のゼミの3人組。この3人は親友なのでコミュニケーションがスムーズにできます。このチームの能率は上がりそうに見えますが、よく考えてみると、同じ年で同じゼミということは、脳に入っている知見はほとんど一緒です。1+1+1が3になりません。これが今の日本の大企業です。役員は、50歳、60歳のおじさんばかりです。しかも、全部生え抜きです。2つ目のチームは、名古屋大学の経済学部を卒業した男性、北海道大学の農学部を卒業した女性、それに中国人のチームを考えます。この3人はバックグラウンドが違うので最初のコミュニケーションは大変かもしれませんが、脳に入っている知見は全部違います。ですので、1+1+1が5になるかもしれないという希望を持ち得ます。これがグローバル企業だって、ダイバーシティが重要なことの証左です。

ものすごく簡単な話ですが、27番から順位を上げようすると、人とは違うことを考えるしかないのです。そのためにはインプットしかない。しかし、チームで仕事をするので、チームのダイバーシティを高めればチーム全体としては知見が広がります。これが生産性を上げる基本的な考え方だと思います。

(2) 経営戦略としての女性活躍推進

①現状はどうなっているか

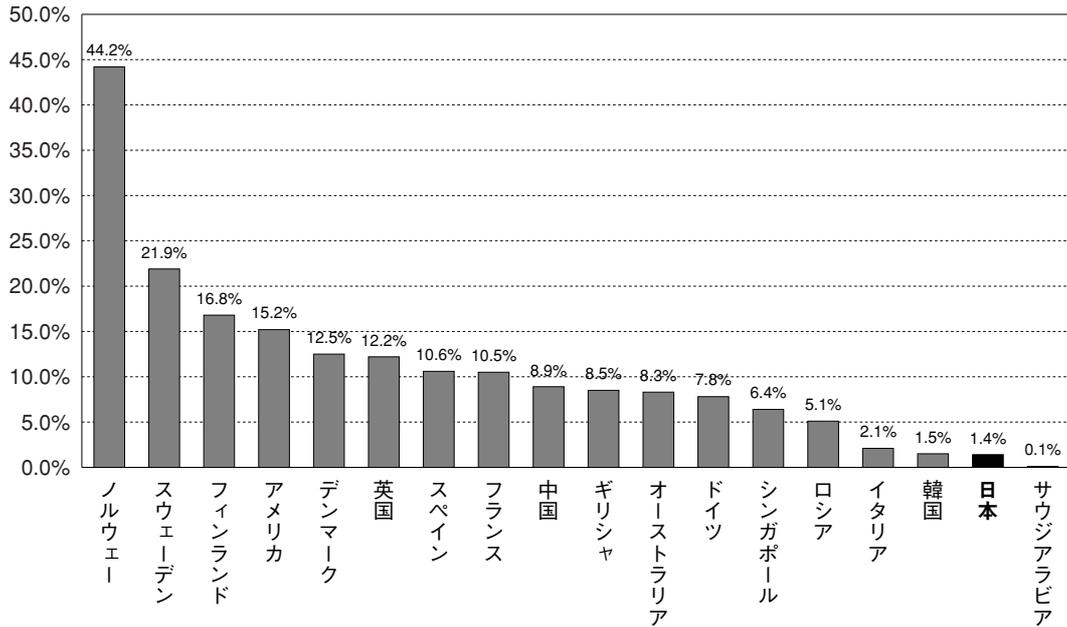
そういう意味では、日本の企業のボードメンバーは50歳、60歳のおじさ

図表2 女性の地位

1位	(1) アイスランド
2	(3) フィンランド
3	(2) ノルウェー
4	(4) スウェーデン
5	(5) アイルランド
6	(6) ニュージーランド
7	(7) デンマーク
8	(8) フィリピン
9	(27) ニカラグア
10	(10) スイス
22	(17) 米国
69	(61) 中国
101	(98) 日本

出所：世界経済フォーラム「男女格差報告」2012年版。()内は前年順位

図表3 女性役員の割合



出所：CWD/IFC 2010 Report: Accelerating Board Diversity

んばかりなので、私は日本の企業を強くするためには戦略的に女性、若者、外国人の投入が必要だと言いつけています。しかし、今の日本がどうなっているのかといえば、女性の地位は135カ国中101位という悲惨な状況にあるわけです（図表2）。女性役員の割合も先進国ではあり得ないほど低い（図表3）。これが日本の現状で、先進国の中では女性の地位は世界最低です。しかし、これは逆に言えば、これからいくらでも伸びしろがあるということです。

②企業がすべきことは何か

ある企業の役員候補者向けの研修に講師に呼ばれたことがあります。全員男性でした。その企業は女性の割合が4割ぐらいです。社長になぜ女性が1人もいないのですかと聞いたら、女性を登用したいと思っても、残念ながら1人も役員に上げたいと思う人はいませんという答えでした。私は、ロールモデルをつくらずして、意識が低いから女性はだめだと言っていたら、永遠に女性の登用なんかできませんと申し上げました。まず登用することです。日本の一番の誤りは、意識が低いからといった個々の人間の意識のせいにしてしまうことです。ロールモデルがないのに、意識が高まるはずがありません。人間は怠け者ですから、自然に意識なんて上がるはずがないのです。仕組みをつくらなければ社会を変えることはできない、これが私の基本的な考えです。

日本では働きながら子供を育てることが難しい。これはフランスのまねをすればいいと考えます。シラク3原則と言われている法則がありますが、政治を少し変えるだけでフランスは10年で出生率が0.5%上がっています。できないことは全くありません。

さらに、ヨーロッパではクォーター制を真剣に検討しています。クォーター制は上場企業の女性役員割当制で、女性が3割、4割いないと上場を取り消して資金調達手段を奪ってしまうという法律です。

先進国の消費者は女性、若者が中心です。女性、若者が経営陣にいないと、どうして経済はよくなりますか。ヨーロッパはそういうことを考えているわけです。では、企業がなすべきことは何でしょうか。それは、クォーター制のような仕組みをつくって女性を引き上げる政策を打つことに尽きます。

シラク3原則

1. 子どもを持つことによって新たな経済的負担が生じないようにする
2. 無料の保育所を完備する
3. 〈育児休暇から〉3年後に女性が職場復帰するときは、その3年間、ずっと勤務していたものとみなし、企業は受け入れなくてはならない

(3) ライフネット生命の取り組み

では、私の会社は何をやっているかといえば、ダイバーシティこそが成長のエンジンだと考えています。たとえば、これまで日本の生命保険会社では女性の常勤役員は1人もいませんでした。意思決定をする経営陣というのは常勤の取締役以外にありません。過去、ライフネット以外に女性の取締役はどこにもいませんでした。われわれはダイバーシティを徹底しているので、年齢とか性別は一切聞きませんので、中途採用は能力要件だけで採用しています。女性の割合が4割ぐらいです。今年の4月から7名採用したうちの2名は、後からチェックしてみたら60歳を超えていました。しかし、定年がありませんので年齢も問わないのです。また、性別も国籍も問いませんので、たまたま60歳を超えた人がポストに合っていたというだけで何の問題もないと思っています。

定期採用は30歳未満だけが条件です。いわば、スペックのない人を採用するわけですから、30歳を超えてスペックが何もないというのは少し心配です。30歳未満であれば、大学院に行っても、世界を放浪してきても、会社に勤めてもいいのです。人とは違うことを考える力を見たいので、とても難しいテーマを出して論文のみで採用をしています。こういう採用システムをとることによって、ダイバーシティを実現しています。

それは若者や女性や外国人や多様な人々を採用して、そういう人々の知見を足さなければベンチャー企業としては成長できないと考えるからです。発展、成長するということは、多様な人が集まって、ぶつかり合う中で初めてアイデアが出てくるということを信じているからです。冒頭でお話した世界経営計画のサブシステムという言葉思い出してほしいのですが、生命保険というのは皆さんの財布からお金をもらう仕事ですので、皆さんの財布を調べました。経済がうまくいかないのに、皆さんの財布はこの10年で貧しくなっています。しかも、年代別に見ると20代、30代が一番貧しいという現実がわかりました。私は、赤ちゃんが生まれない社会が大嫌いです。こういう社会は変えたい。では、私に何ができるかといえば、私は日本生命に入って生命保険しか知らないの、ゼロから新しい生命保険会社をつかって、保険料を半分に安心して赤ちゃんを産んでもらおうと思った、これがライフネットの世界経営計画のサブシステムなのです。

調査報告

東海4県の現状と実践に役立つ3つのポイント

コンサルティング・国際事業本部 経営戦略部(名古屋) コンサルタント **有馬祥子**

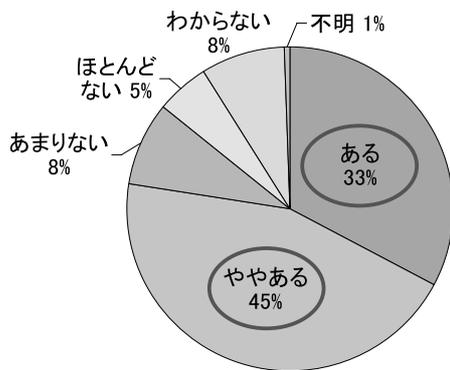
私からは、平成24年春に行いましたアンケート結果をもとに、東海4県における女性活躍推進の現状と企業における実際の取り組みについてご紹介いたします。

(1) 東海4県でも女性活躍が進みつつある

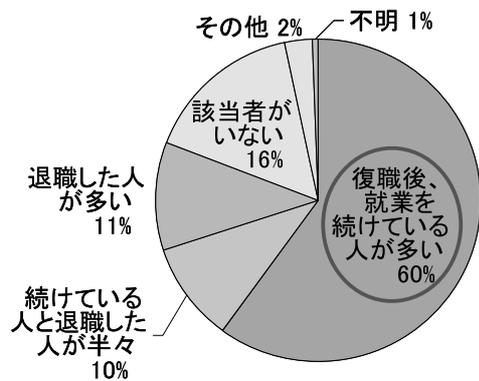
東海4県はどちらかと言うと女性に対して保守的な地域というイメージを持たれている方も多いと思いますが、この地域でも、最近は女性の活躍に関して良い方向に変わってきていると思います。アンケート結果では、全体の8割の企業が女性活躍推進に「メリットあり」と答えています(図表1)。具体的なメリットの中味としては、社員の意識、採用面の効果に加えて、女性ならではのアイデアを業務に活かせることを挙げていました。では、女性の側はどうかというと、産休から戻ってきた人が数多く働き続けるようになっています(図表2)。



図表1 女性社員の活躍推進を行うメリット

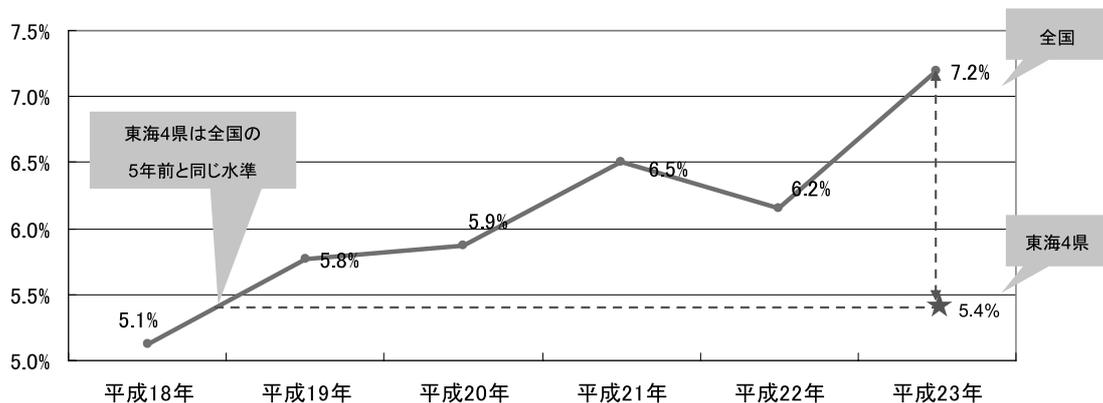


図表2 出産後復職した女性社員の動向



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「東海4県における女性活躍推進アンケート調査」(平成24年2~3月実施)

図表3 役職者に占める女性比率(部長級+課長級)



出所：厚生労働省平成19年~23年賃金構造基本統計調査、東海4県は三菱UFJリサーチ&コンサルティング「東海4県における女性活躍推進アンケート調査」(平成24年2~3月実施)より作成

東海地区でも女性が長く働き続けるようになる中、女性のキャリア形成はどうかというと、今回のアンケート結果では、女性管理職の比率が5.4%となっており、全国と比較して5年ほど遅れているのが現状です（図表3）。

このように、東海4県においても女性が長く働き続けているようになっていますが、管理職への登用はまだこれからという現状もあります。ただ、今の状態を続けていくと、能力のある女性が埋もれてしまう可能性もあり、企業も女性社員も双方に努力が必要です。

また、アンケート結果から、女性活躍推進で今後進展が予想される取り組みのベスト3は「女性社員本人の意識改革」、「男性社員の意識改革」、「管理職以上の登用拡大」でしたが、上位2つは意識改革です。現在、啓蒙活動を盛んに行っている企業も多いと思いますが、意識を変えるのはそう簡単にできることではありません。先ほど、出口社長のご発言にもあったように、今後は「仕組みを入れて人を動かす」、「行動を変えて意識を変える」ことが企業では必要になると考えられます。

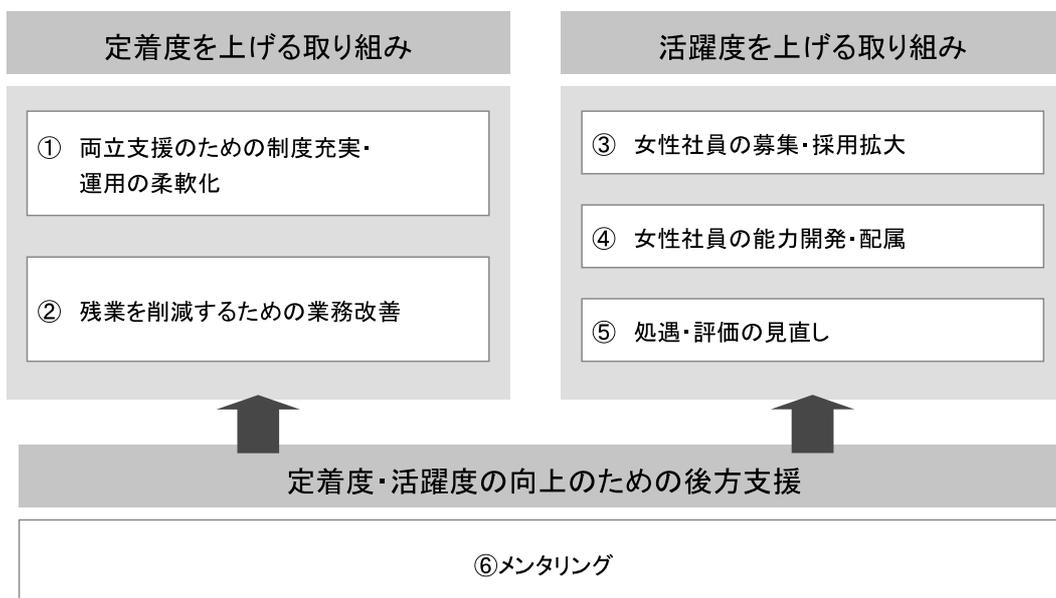
(2) 女性活躍推進すべきこと ～基本的な考え方～

それでは、今後企業でどのような取り組みを進めていけばよいのでしょうか。女性活躍に必要な取り組みは、大きく分けて「定着度を上げること」と「活躍度を上げること」の2つです。「定着度を上げる」とは、会社で長く働けるようにすること、「活躍度を上げる」というのは、女性社員が持っている力を十分に発揮できるようにすることです。実際には、図表4にある6つの取り組みを中心に行います。

(3) 取り組みの中心は、定着度向上から活躍度向上へ

出産後も働き続ける女性が増えるなかで、企業における女性活躍推進の取り組みは、定着度向上から活躍度向上へその中心軸が移りつつあります。また、活躍度向上のなかでも、教育・研修で最近、トレンドが変化しつつあります。今までは、女性社員を集めてビジネスの基礎教育を行う等、座学が主流でしたが、経営陣の側からは「集まって勉強するだけでなく、そろそろ会社の売上につなげてほしい」など、目に見える成果が求められるようになってきました。

図表4 女性活躍推進すべきこと～基本的な考え方～



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

【事例1】実践型マーケティング研修

最近では、女性の視点を活かした商品開発をするために、実践型なマーケティング研修を行う企業が出てきています。この研修を行ったA社はどちらかというと男性中心の企業でした。その一方で女性のお客様も多いため、今後は女性の視点を活かして商品開発をしていく必要があり、女性社員をメンバーとする実践的なマーケティング研修を立ち上げました。

まず初めに、女性視点の商品開発とはどういうものなのか、マーケティングの講義を行いました。その後、商品企画、プレゼンと進み、実際に商品販売をした後、お客様アンケートと販売結果の数字をもとに振り返りを行いました。このようにして、商品をつくるだけでなくその販売結果にも責任を持つことができたのです。

良かった点としては、役員が女性メンバーに対して直接動機づけをしたことです。役員自ら、初回講義の際に「当社でなぜ女性視点が必要なのか」「女性社員にはこういうことを期待している」というメッセージを直接伝えるなど、女性社員と積極的にコミュニケーションをとりました。また、ケーキセット付きの美容セミナー等、女性らしい発想の商品は人気を博しました。

【事例2】リーダーシップ・問題解決力向上プログラム

売上以外に求められる成果として、女性社員がリーダーシップ・問題解決力を高め、管理職を増やすことも挙げられます。B社では「当社の女性社員には有能な人材が多く、今後管理職になってほしい。そのためには、今以上にどんどん前に出てきてほしい。自分から意見を言ってそれを行動で示せる、そんな人になってほしい。」というニーズがありました。

そこで、女性社員9名によるプロジェクトチームを立ち上げ、「生き活きとした会社を作るために私たちは何をしたらいいのか」という課題に取り組みました。「お客様満足度向上」「地域貢献」「職場活性化」のテーマごとに3人1組に分かれ、テーマに関する問題点とその解決策を考え、他の社員も巻き込みながら、解決策を実行していきました。

グループ活動は、普段の業務とは違うメンバーと一緒に進めるため、仕事をするだけでは気づかなかった新しい気づきを得ることにつながります。活動を振り返ってあるメンバーは、「会社の問題解決は1人ではできない、みんなと協力することが大切だとわかった」と述べています。グループ3人が協力するだけでなく、他の社員の理解・協力を得ながら、皆を巻き込んで活動を進めるなかで、女性が得意なコミュニケーション力を活かすことができました。このプログラムを通じて、組織の中での筋の通し方や人の動かし方も学ぶことができたのです。

(4) 女性活躍推進 3つのポイント

以上、事例も交えながらお話ししましたが、女性活躍推進の実践にあたり重要なのは「経営者のリーダーシップ」、「目的とミッションの明確化」、「活躍の場を与えて任せること」の3つです。

1つ目の「経営者のリーダーシップ」、これは、会社としての本気度を示すために重要です。経営者が自分の言葉で「なぜ当社は女性社員の活躍が必要と考えているのか、だからこういう取り組みをしていくのだ」と語ることが非常に大事です。なぜならば、一般的に女性は共感を大事するので、経営者のメッセージに共感できれば、「やっぱりこの会社でやってみよう」という気持ちがあがるからです。女性をその気にさせるメッセージを出し、ハートに火をつけることがまずは大事なのです。

2つ目の「目的とミッションの明確化」について、実はこれが曖昧で、女性活躍そのものが目的化してしまう企業が少なくありません。お客様志向の中で女性の視点を活かす、あるいは、職場活性化のために女性の活力を使う等、女性社員に対して何のために、何をしてもらいたいのかを明確にするとその効果も大きくなるのです。

3つ目は、女性社員が若いうちから活躍の場を与え、任せることをお勧めします。というのは、女性ならではの特徴とし

て、出産、育児でどうしても仕事を離れなければいけない時期があるので、それまでに良い経験をし、仕事に対するやりがいを感じてもらうことが必要なのです。

経営者が旗振り役をし、ゴールを示す、そして場を与える、この3つに取り組むことによって女性の力を企業の力に変えていくことができるのではないのでしょうか。

パネルディスカッション

「東海企業における女性活躍推進の取り組み」



《パネリスト》

ジャトコ株式会社 人財開発部 ジャトコウェイ推進グループ課長 佐藤 真琴氏

ジャトコ株式会社入社後、開発部門の管理グループに配属。同部門の人財育成に関わり、2007年管理職昇格とともに人事部に異動。ダイバーシティ推進、人財育成、採用などを担当、現在に至る。生涯学習開発財団認定コーチ。

株式会社浜木綿 代表取締役社長 林 永芳氏

京都市出身。高校卒業後、父が中華料理店を開店するために名古屋へ。中部工業大学（現・中部大学）卒業後、株式会社浜木綿に入社。1987年、同社社長に就任、現在に至る。モットーは「成せばなる」。

丸尾興商株式会社 取締役経理部長 豊田 浩子氏

丸尾興商株式会社入社後、経理部に配属。1995年より監査役となる。監査役経理係長、取締役経理課長、同経理部次長を経て、2009年より取締役経理部長。1990年10月に長女、1994年1月に次女を出産。

(社名50音順)

《コーディネーター》

当社 会員・人財開発業務企画部 部長 鈴木 初枝

(注) 部署、肩書はフォーラム開催当時のものです。

(1) 各社発表（自社紹介および女性活躍の取り組みの現状）

■ジャトコ株式会社 人財開発部 ジャトコウェイ推進グループ課長 佐藤 真琴氏

◆女性活躍推進の取り組みについて

当社は自動車用の自動変速機を開発、製造、販売をしているものづくりの企業です。社員数はグローバル連結で約1万人、グローバル化がここ数年格段に進んできています。企業理念の使命にも「お客さま・クルマ文化・社会への価値の提供」とあるように、トランスミッション、自動変速機のビジネスを通じて価値を提供していく企業です。また、企業理念の中に「あらゆる知恵をモノづくりに」とありますが、日本人男性の知恵だけでなく、女性や外国人など、いろいろな知恵を入れていくことがお客さまへの価値の提供につながると確信しています。

当社が本格的に女性活躍推進に取り組むようになったのは、2007年頃からです。企業を強くするため、世界のビジネスで勝つため、当社にとっては先ほどの企業理念に出てきました「お客さまへの価値の提供」につながるために、多様な視点は欠かせないと考えています。いろいろな意見をぶつけあうことでイノベーションが生まれ、その結果、より良い価値がお客さまに提供できるのです。

このように、当社ではダイバーシティを経営課題のひとつと捉え、2008年には社長を委員長に、経営幹部をメンバーとするステアリング・コミッティを立ち上げました。当初、2013年4月1日までの目標値として、女性管理職比率5%を掲げました。新卒採用における女性比率も目標値にしています。女性比率は技能系（生産現場）が2割以上、事務系も半分以上、技術系は15%以上としています。また国籍のダイバーシティを進めるために、外国人社員数は50名という目標値を立てました。女性管理職比率は当初の1.2%から2012年4月には3.5%まで上がってきました。新入社員採用数と外国人社員数は今のところ目標をクリアしています。

上記の目標値を実現するために、まず、就業を継続す



る制度を整えました。法定を超える育児休業、時間短縮勤務制度等を取り入れています。在宅勤務は2013年1月から本格運用を始めました。

2つ目の施策として、メンタープログラムを入れています。一般社員の女性はロールモデルが見つげにくく、男性中心の企業文化の中でどういう風にキャリアを積んでいったらいいのか悩む女性もいるのでそういった方をサポートする制度です。さらに、女性社員の育成計画の作成・フォローを行っています。また、管理職比率が3%台だと自部門のロールモデルが見つげにくいところもあるため、女性社員を集めてロールモデルの紹介も行っています。

当社は経営陣、社長がダイバーシティ推進に非常に熱意をもって取り組んでいます。女性社員との直接対話を開き、普段女性がどんなことを考えているのかを経営側から積極的に聞いてくれています。

◆女性活躍推進の効果

私が感じている一番大きい効果は、採用面、人財確保面の効果です。女子学生からは「御社では女性が活躍していますか？」「出産、育児をしながら仕事を続けることができますか？」と率直に聞かれます。その際、「うちには女性の管理職は誰もいません」と言うと、女子学生からそっぽを向かれる可能性も高いと思います。当社ではお子さんを3人産んだ管理職の女性もいますので、直接学生と面談してもらうこともあります。

それ以外には、多様な視点からの課題解決や提案、職場の活性化にもつながっています。

生産現場はまだまだ女性が少ないですが、女性にとって働きやすい生産ラインは、男性も含めて誰にとっても働きやすいラインになります。実は女性のための「なでしこライン」というものをモデルラインとして作っています。このような形で、ビジネス面でのメリットが出ていると思います。

■株式会社浜木綿 代表取締役社長 林 永芳氏

◆女性の視点を消費の観点で活かす

わが社は中国料理のレストランチェーンです。基本コンセプトは「四世同堂」(よんせいどうどう)、4世代の人たちが同じところで食事ができ、一緒にいられるのが幸せという観念があり、そういうお店をみんなで作りたいという思いでやってきています。

社員は167名おり、女性は27名います。結婚や勤務時間の都合で退職されるなど、定着率はそれほど良くありませんが、管理者39名のうち女性が10名です。管理・サービス部門の社員66名中女性は15名、うち10名が管理者なので、女性比率は高いほうかもしれません。最近では調理場でも女性を採用しています。これは当社のチャレンジなのですが、鍋を軽くしたり電磁機器を使ったりして、女性も就業しやすいよう工夫しています。

女性活躍を推進している大きな理由は3つあります。私たちの店舗は郊外にあります。メイン顧客は家族です。家族において決定権は女性にあることが多く、家族のことは女性がよくわかっている、これがひとつ目の理由です。2つ目は、当社の店舗は郊外にあるので、平日のランチは女性顧客中心です。食事という面で消費者意識も強いので、女性に嫌われるとダメなのです。3つ目は、今後、女性の活用は不可欠になっていくだろうということです。働く女性が増え、女性も多くのお給料をもらうようになって、消費のウェイトも女性に移っていくでしょう。

当社には、店長として繁盛店を作り上げた人たち、メニューをガラッと変えてくれた人たち、調理師として料理を変えてくれた人たちもいます。女性だからといって



できないことはない、そんなふうに思っています。

◆女性活躍推進上の課題

女性が会社で活躍するにあたっての課題ですが、管理業務への苦手意識、命令や指示をすることに慣れていない人たちも多いと感じています。それから、人を押しつけてまで何かをしたくないという意識も、少しあるように思います。

結婚・出産でキャリアが途切れるのは仕方がない場合もありますので、私のところでは「子育てが終わったら必ず戻ってきてね」と言っています。せっかく仕事ができるようになったのに、退職するのは残念でならないと考えるからです。

次に体力。これは鍋を軽くしたり、寸胴を小さくしたり、いろいろ取り組んでいますが、あまり力仕事はできないので、調理場全体を軽くしていかなければならないと考えています。

それから、これは私の主観かもしれませんが、責任の概念が男性と女性では少し違うように思います。女性社員に「チャレンジして下さい」と言うのですが、責任感が強いところがあって、できない仕事は受けたくないみたいです。こちらとしては「ちょっとチャレンジしてやってみて下さい」という話なのですが、そういう概念とは少し違うと感じます。

これから取り組もうとしていることは、女性社員の増員、ならびに産休・育休や土日に休暇が取りづらいという課題への対応です。休暇取得へのバックアップ体制として、社内派遣の取り組みも始めています。そんなこと

をしながら、女性の方にぜひ活躍していただきたいな、と心から思っています。

■丸尾興商株式会社 取締役経理部長 豊田 浩子氏

◆全員会議で、会社の方針を全員が共有する

当社は静岡県袋井市に本社がある、管工機材、機械工具、住宅設備機器等の総合卸売業者で、管工機材では県内ナンバーワンのシェアを誇っています。袋井、島田、浜松に営業所があり、従業員数が現在約230名、男女比率がほぼ半々です。

平成16年には男女共同参画社会づくりの知事褒章を受章しました。男女比率が半々、女性の係長相当職以上の登用率が当時28.6%、それと週1回全社員の全員会議がある、そういうところが評価されて、この賞を受賞しました。その時初めてわかったのです。「男女半々じゃないんだ、他の会社は」と。

当社の男女比率は半々ですが、営業は全部男性です。なぜかという、取扱商品には30キロ以上の重量物があるので、保護の観点からそうしています。中小企業ですから、女性の営業が「これは運べるけど、あれは運べない」などとは言ってられないのです。だから、営業は全員男性、その代わりに、事務部門は全員女性になっています。

仕入、発注、経理など、会社の中で非常に要となる重要な部分、責任のある業務を女性が担っています。女性社員を育てたというよりは、仕事を与えて、責任を持たせて、それでやってもらう、そして、どんどん成長していく、という状況です。事務部門には女性も多いので、そのトップもおおのずと女性になり、現在は管理職比率が30%になっています。

当社の女性は常に利益というものを念頭に置いて仕事をしています。事務だと“作業”になってしまう傾向があると思いますが、作業では仕事はダメなのです。利益なくして会社は存続できないので、全員が常に利益の事を考えながらいろんな仕事をする、そんな社風があることが重要です。



それから、女性の配属は女性社員が決めています。同じ事務部門で一緒に働いているからこそ「この人はこういうところが良いんじゃないか」ということがわかるからで、適材適所の配置になっています。

◆お互い様の精神が根付く風土

私どもは中小企業ですので、国の制度を超える制度を整えるのはなかなか厳しいです。じゃあ、何ができると言おうと、柔軟な対応です。半日の有給休暇制度や時間単位の外出、運動会や参観日、ちょっと病院へ、ということもあります。これは女性だけでなく、父親参観日もありますし、運動会は両親お二人で出掛ける方もいます。

半日有給にしても時間外出にしても、出かける時には自分の仕事を誰かに任せるわけです。他の方に負担をかけてしまうということ、それを承知して、申し訳ないという気持ちを持ちながら、他の誰かが行くときには自分も手助けしてあげようという、「お互い様」の気持ちが非常に大事なのです。うちの会社はお互い様の気持ちをとっても大事にしていると思います。創業以来、男女共同は自然な形で行われていますし、私も男女の差を感じたことはありません。

育児後の再雇用も企業にとってメリットがあります。当社は取扱商品が非常に多く10万アイテム程あります。長い間働いていただいて、商品知識をたくさん持っている方が、結婚や出産、育児で退職されることもあります。こういう方がまた仕事をしたいと思っても、自分の知識を活かせる就職はなかなかできません。だからこそ、再雇用は会社にとっても、社員の方にとっても非常に有効

で、メリットがあると思います。

これからの時代を生き抜いていく企業になるには、やはり女性の活躍は不可欠だと思います。大事なのはトップの考え方、それを社員全員が共有することだと思います。当社では、週に1度の全体会議があります。ここで社長が会社の方針や社長の考え方を全員に伝えています。「全員参加」ということに意味があり、ここで話されたことは全員にぶれずに浸透し、伝わる、それにより社員のモチベーションが向上する、このことが重要だと思います。みんなで話し合うことで、いろいろな意見が出てきますが、女性社員からの意見も活発に出てきます。

(2) パネルディスカッション

◆メンター制度について

【鈴木】 ジヤトコの佐藤さんにお聞きますが、メンター制度はいつ頃からスタートしましたか？

【佐藤】 3年前からです。

【鈴木】 もともと女性管理職を育てる意図で？

【佐藤】 それもあったのですが、職場で人を育てる風土を作りたいという思いからです。実は人事部門が始めたのではなく、開発部門がそういった職場風土をつくりたいということで3年前に始めました。その結果が好評だったので、ぜひ全社に広げてほしいとバトンが回ってきて、次の年から全社での仕組みとなりました。

【鈴木】 メンティーは公募ですか？

【佐藤】 女性の活躍推進、女性の管理職を作っていく意図がありましたので、公募ではなく、各部門に「将来の管理職候補を推薦して」とお願いしました。

【鈴木】 では、メンターはどうやって選んだのですか？

【佐藤】 最初の年は女性管理職の方で、それでは足りないで、男性管理職も入れて、私がピックアップしました。その後、メンティーに聞くと、「もっとこういう相談をしたかった」「こういう経験がある人にメンターをやってほしかった」という声は何人かあったので、翌年にはメンティーが決まった時にどういう人にメン

ターをしてほしいか希望を取りました。すると、必ずしも女性管理職に当たりたいわけではなく、共働きの男性管理職をメンターに欲しい、海外外向経験のある管理職にお願いしたい等いろいろなニーズが出てきました。ふさわしい人を私が探すのですが、各部門の人事担当管理職にも相談しながら、こういう希望に合う方を紹介してください、とお願いしました。

【鈴木】 期間はどれくらいでしたか？

【佐藤】 半年よりは長いですが、1年よりは短いという程度、7~8ヵ月くらいですかね。

【鈴木】 事務局はどういう役割を担っていたのですか？

【佐藤】 メンター・メンティーを誰にするかをまず決めて、メンターのための研修（コミュニケーショントレーニング）を実施しました。毎月必ず1回はその時間をとってくださいとお願いするので、それがちゃんと行われているかをフォローしました。

【鈴木】 メンター制度の反応はどうでしたか？

【佐藤】 思っていたよりも良かったです。最初は「このプログラムがどう寄与するのか」「何のためにやるのか？」など腑に落ちない人もいたようですが、終わってからアンケートをとったら、メンターからもメンティーからも「すごく良かった」という声が出ています。

【鈴木】 メンティーは部門の推薦でしたが、たとえば、推薦を受けていない人でも「私も相談できる人が欲しい」という声はありましたか？

【佐藤】 ありますね。私もやりたい、特にメンティーになりたい方はいます。

【鈴木】 そういう方にはどう対応しましたか？

【佐藤】 本来メンター制度のようなことが自然発生的に起きてほしいと思っているので、制度としてずっと続けるつもりはあまりありません。私自身は制度がなくても、困った時にはこの人に相談すると決めていてお願いしていたので、そんな風になってほしいと思います。

【鈴木】 おっしゃるとおり、自然発生的が一番ですし、以前はメンター・メンティーという言葉を使わなくて

も職場の中で後輩を育てていくのが当たり前だったと思うのです。会社の規模は違いますが、浜木綿さんはどうですか？

【林】 メンター制度というものは特別にはないですが、入社時にはお姉さん・お兄さん制度みたいなものはあって、現場ではその人に教えてもらっているようです。教えてくれるところさえ押さえておけばそこに聞きに行くようになりますので、メンターと似たようなことはやっています。

【鈴木】 丸尾興商さんはいかがですか？

【豊田】 私のところは、直属の上司が教えますが、それ以外にもみんなで育てるという感じです。若手も最初のうちはミスをしますよね。未熟でミスするので、そういうことは早いうちにいろいろ教えてあげなければいけません。その若手が事務所を歩いていると、「あれはこうだったね」「ああだったね」とみんなで言っていきます。悪意があって言うわけではなく、育てるために言うのです。違う観点から違う部署の人が、みんなで教えるのです。男性も女性もみんなそうです。私は女性ですが、男性社員にもいろんな事を教えますし、部署とかそういうのを超えて指導はしています。

【鈴木】 ありがとうございます。やはり業種や会社の規模によって人を育てる仕掛けは違うのでしょうか。外国人の方も「誰かをメンターに欲しい」と思うことはないでしょうか。

【佐藤】 外国人がメンティー、日本人の他部門の先輩がメンターに付いたことがありました。

【鈴木】 仕事だけではなく、いろいろなことについて相談に乗るのですか？

【佐藤】 そうですね。最初は、外国人の社員がちょっと遠慮がちでしたが、メンタープログラムを終えると、かなり前向きに自信を持って仕事に向かう姿を見ることができたので、こういうプログラムがあるのは良いことだと思いました。

【鈴木】 先ほど出口社長もおっしゃっていましたが、「仕組みをつくる」ことのひとつなのでしょうね。

◆休暇取得時の欠員補充

【鈴木】 浜木綿さんにお聞きしますが、先ほどお話いただいた「社内派遣制度」はどういう制度なのですか？

【林】 社内派遣の部署をつくり、そこから人を供給して、退職時や急な休みにも対応しています。当社はパートさんに女性の方が多いので、子供さんたちが病気になった時に対応するため社内派遣制度を持っています。

【鈴木】 それは本部の中につくられているのですよね

【林】 そうです。社内派遣の部員は社員で、今日は何店、明日は何店という形で動きます。調理担当のベテランがいますし、管理者の代わりになる人もちゃんといます。最初「ちょっとコストが高くないか？」と思ったのですが、今までは、ひとつのポジションの社員が交替で休んでいたもので、たとえば、サービス担当の社員がひとつの店舗に最低2人必要なのです。

【鈴木】 ひとつのお店に同じことができる人が2人……。

【林】 そうです。ただ、この社員派遣制度ができると、休みを埋められるようになるので、ひとつのポジションがひとりで対応できる店が増えて、人の効率も良くなりました。もともと女性特有の課題に対応するためにはじめましたが、男性も、お父さんとしての仕事があるので、この制度は結構活用されています。

【鈴木】 今まで2人入れていたのをひとりにしてそこで減らしていると。本部で人材をプールしても、それが丸々コストにならないという発想ですね。

【林】 ひとりで3店舗か4店舗みられますので、どちらかという効率が良いですね。

【鈴木】 そうすると、休みの予定を見て、どこの店に派遣するか決めないといけないですね。

【林】 シフトを本部のコンピュータで見られるので、調整しながらやっています。

【鈴木】 飲食業やサービス業務では長時間労働や土日勤務などもありますよね。気合で乗り切るだけでなく、きちんと制度を作ってフォローをすることで、より定着率を上げたいということなのでしょうね。丸尾興商さんは、産休・育児の時は、代替要員を入れる等していら

っしゃるのですか？

【豊田】 当社の場合は代替要員を新たに外から入れるのではなく、会社の中で異動してまかなうようになっています。もともと、社内では部署の異動が結構ありますが、敢えてぐるぐる回すのです。それはなぜかというと、産休や育休、病気でもそうですが、休む方が出た場合に、「ここの部署だったら私は前にやっていた」という人が代わりに入れるようにするためです。いろいろな仕事ができる人を育てることに力を入れています。

◆女性管理職について

【鈴木】 ジヤトコさんではロールモデルの紹介をしているとおっしゃっていましたが、どういうロールモデルですか？

【佐藤】 女性管理職です。管理職になることにハードルを高く感じている女性が多くて、「なってみませんか？」「挑戦してみない？」と言っても、「いえ、私なんかとでもできません」と言うのです。「そんなにハードルは高くないです。やってみると結構面白いですよ」ということを伝えたくて、ロールモデルの紹介をしています。

【鈴木】 管理職になった楽しさ、面白さみたいなものわかってほしいですね。

【佐藤】 そうです。楽しいですよ。本当に。

【鈴木】 そうですよ。私見になりますが、管理職は大変だと若い人が思う理由のひとつは、大部分の男性管理職がご自分の仕事の楽しさを出さなくて、「大変だ」「残業ばかりだ」という顔をしてお仕事をしていることだと思います。そうすると、下にいる女性も「管理職は本当に大変なのだ」と思ってしまいます。女性の管理職は楽しいことをアピールしていますが、周りにいる男性の管理職の方にも「こういういいことがあるんだよ」ということを普通の職場で話していただくと、もう少しハードルが下がるのではないかと思います。

◆パネルディスカッション総括

【鈴木】 3社とも、経営者・トップの意識や熱意を直接伝える手段・機会を持っていてそれを非常にうまくお使いになっています。掛け声だけではなく、出口社長のお話にありました、自分の企業に合った「仕組み」を作られています。日本でダイバーシティの取り組みが始まった頃は、掛け声だけ、きれいごとで終わってしまうような状態だったと思います。しかし、今は日本でもここまで進んできて、実効性のある取り組みになってきていると、私も感慨を新たにしました。今日はお三方、お忙しい中時間を割いていただきありがとうございました。

日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進

Characteristics of Workplace Management and the Expansion of Women's Roles in Japanese Corporations

企業において女性が活躍するためには、両立支援、またはワーク・ライフ・バランス（WLB）支援の視点と均等施策の視点が不可欠であり、日本においては男女雇用機会均等法と育児・介護休業法により法的な制度としては整備されてきた。しかしながら、先進諸国と比べ日本における女性活躍推進は、両立／均等の両側面ともに改善傾向にはあるものの、その進展のスピードは遅い。その最大の原因として労働時間の長さが挙げられるが、本稿では、日本における女性活躍推進がなかなか進展しない現状について、日本企業の職場マネジメントにその原因を探る。

従業員のシナジーの発揮や一体感の醸成、環境変化に対応可能な組織としての有機的な柔軟性といった職場マネジメントは日本企業の強みでもあった。しかしながら、他方で長時間労働となりがちなこと、高コンテクスト文化の理解が必要とされること、そしてそれらに対応できない社員はキャリア形成が限定されるという構図があり、日本企業において行われている職場マネジメントでは、女性が役割／スキルに見合う活躍をすることは非常に困難であるといえる。

日本企業の強みはそのままに、弱みを軽減し、日本企業にとって今後ますますその活躍が不可欠な女性の能力発揮を実現できる職場マネジメントへの転換が求められる。その結果として恒常的な長時間労働が是正され、女性社員の両立が一層進展するだけでなく、女性社員が役割／スキルに見合う活躍をし、公平に評価されれば、結果として管理職に登用される女性が増えていくことになるだろう。



The expansion of women's roles in corporations requires consideration of work-life balance (WLB) and equal opportunity policy. In Japan, the relevant legal system has been developed based on Act on Securing, Etc. of Equal Opportunity and Treatment between Men and Women in Employment and Act on the Welfare of Workers Who Take Care of Children or Other Family Members Including Child Care and Family Care Leave. However, Japan lags behind other advanced countries in terms of the speed of progress in expanding women's roles, even though the country has, in general, made improvements with respect to both WLB and equal opportunities. The main reason for the slow progress in expanding women's role in Japan is long work hours, but this paper examines workplace management in Japanese companies as a cause.

Workplace management has been one of the strengths of Japanese companies and is characterized by the development of synergy and a sense of unity among employees and by organic flexibility that reflects the organization's ability to respond to external changes. However, work hours tend to be long at Japanese companies, and employees need to understand a highly contextual culture. Employees who cannot deal with these facts face limitations imposed on their career development. This kind of workplace management in pace can make it very difficult for women to perform work appropriate to the skills they have and responsibilities they can assume.

While maintaining their strengths and reducing their weaknesses, Japanese companies must make a shift toward a type of workplace management that enables women to actively exert their abilities—abilities which are becoming increasingly essential to Japanese companies. If such workplace management can correct the constant situation of long hours and leads not only to further progress in female employees' WLB, but also to their performing work appropriate to their skills and position and to having a their work fairly evaluated, the number of women appointed to management positions will increase in the future.

1 | 日本企業における女性活躍推進の現状

(1) 女性活躍推進に不可欠な視点

両立支援と均等施策¹の両者が企業パフォーマンスに及ぼす影響に関する脇坂〔2007〕の調査では、両立（本調査では「ファミリー・フレンドリー」（以下「ファミフレ」））の度合いと均等の度合いの両者が高い企業を「本格活用」企業、均等は低いが両立が高い企業を「ファミフレ先行」企業、均等は高いが両立が低い企業を「均等先行」企業、両者とも低い企業を「男性優先」企業と呼び、各カテゴリーの企業パフォーマンスへの効果を分析している²。その結果、売り上げや利益といった財務パフォーマンスの効果や、従業員の定着やモチベーションの向上といった人事面でのパフォーマンス効果、そして生産性向上や品質向上といった業務パフォーマンスにおいて、「本格活用」企業が最も高い結果を示し、「ファミフレ先行」企業や「均等先行」企業ではパフォーマンスへの効果が一部限定されることが明らかとなった³。

企業が両立支援や均等施策の取り組みを進める目的は、女性従業員が長く就業継続することではなく、また男性従業員同様に働くことのできるごく一部の女性従業員のみが活躍することでもない。多くの有能な女性が長く活躍し続けること、つまり女性活躍推進により、結果的に企業価値の向上を目指すことが目的である。企業において女性が活躍するためには、結婚／出産といったライフ・イベントを経ても離職することなく働き続けることができ、かつ、性別にかかわらずキャリア形成を図り役割／スキルに見合う活躍ができることが必要となる。前者は、育児や家庭と仕事の両立を可能とするための両立支援、またはワーク・ライフ・バランス（WLB）支援の視点であり、後者は、男女間の職業能力開発や昇進、賃金といった雇用機会の格差を解消するための均等施策の視点である。

(2) 日本の女性活躍推進の状況

日本においては、女性が性別により差別されることなく男性と均等な機会と待遇が得られることを目指した男

女雇用機会均等法が1985年に施行され、また子の養育を行う労働者の雇用の継続や再就職の促進を図ることを目的に育児休業法が1992年に施行（1995年に育児・介護休業法へ改正）された。女性活躍推進に不可欠な2つの視点は、法的な制度としてはかなり以前より整備されているといえる。

しかしながら、先進諸国と比べ日本における女性活躍推進は遅々として進展していない状況である。両立の視点では、大企業の正社員に限っては就業継続率が増加傾向ではあるが、年齢階級別の女性の就業率で30代が低下するM字カーブはいまだ解消されていない。均等の視点でも、女性管理職比率が傾向としては増加しているものの、絶対値としては先進国で最低のレベルにある。

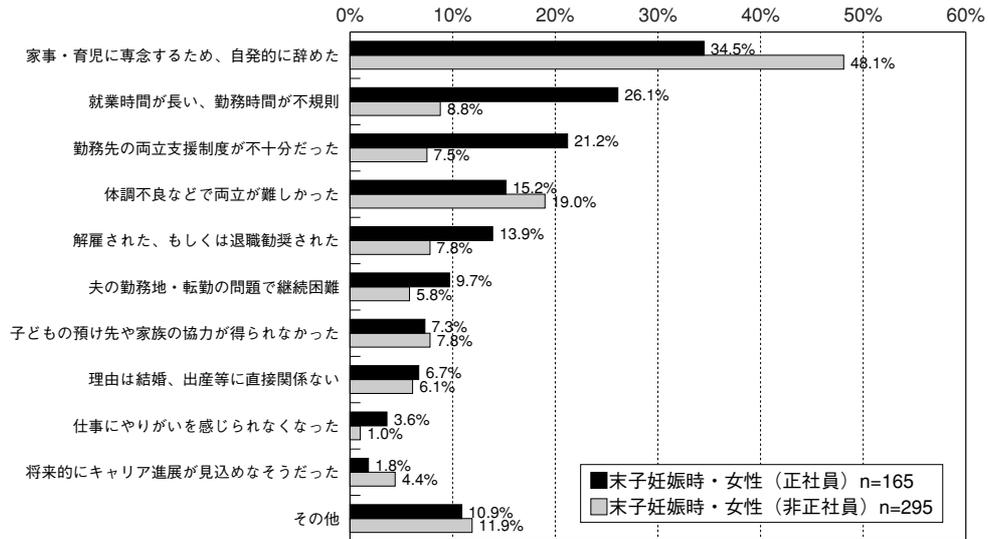
日本の企業において女性の活躍推進がなかなか進まない理由として、日本人特有の性別役割分業意識や社会的慣習の影響もあるだろう。またそうした価値観を背景とした採用や配置、教育機会、その結果としての評価や昇進・昇格における、意識面ならびに仕組み面での男女差も大きく影響している。こうした要因はすでに多くの議論がなされているが、先進諸国と比べて独特といわれる日本企業の職場マネジメントの特徴が女性の活躍推進にもたらす影響に関してはあまり注目されていない。本稿では、日本における女性活躍推進がなかなか進展しない現状について、日本企業の職場マネジメントにその原因を探っていく。

(3) 女性活躍推進を阻む職場マネジメント要因

両立が難しい理由を女性労働者、特に正社員から見ると、自発的に離職したとする人を除き最も多い離職理由は労働時間の長さである。日本は先進国の中でも長時間労働者の割合が非常に高く、そのような労働環境が女性の就業継続を阻んでいる大きな要因となっている。

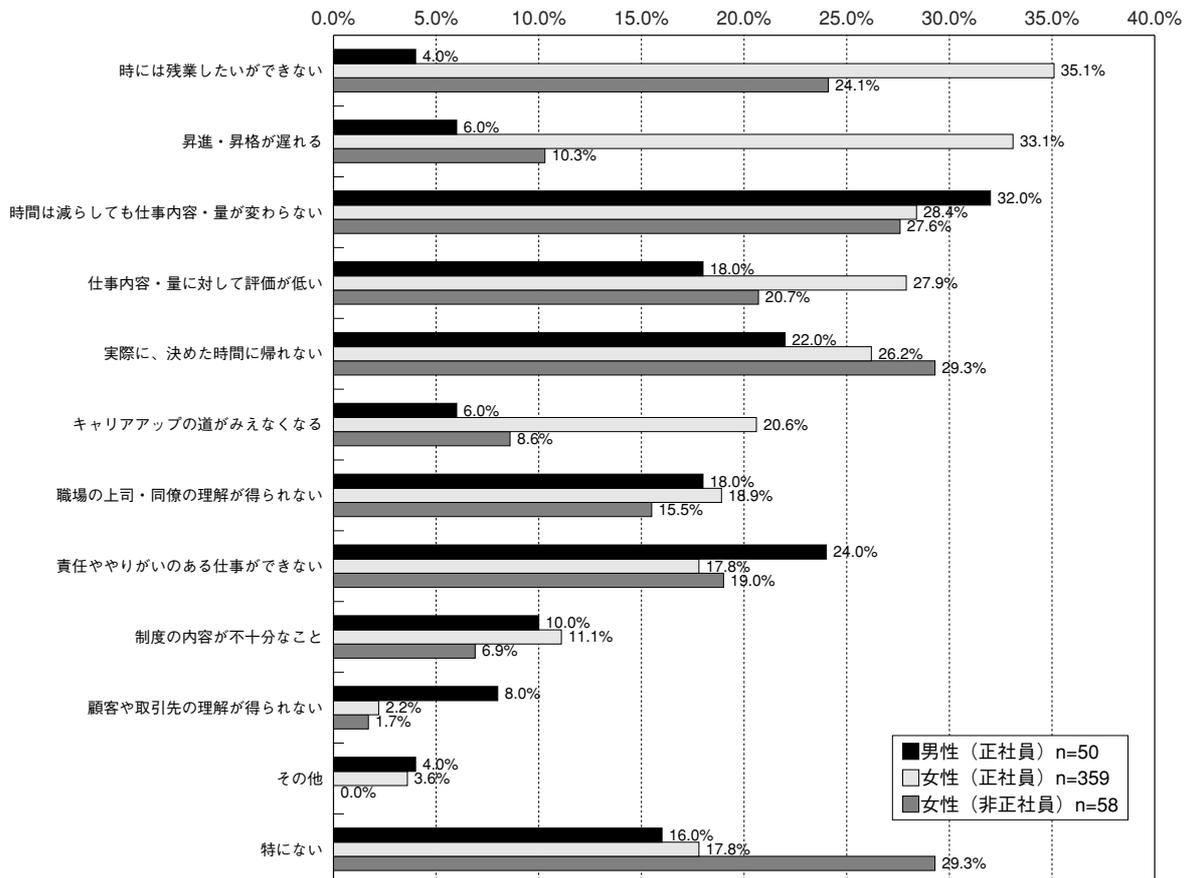
また均等待遇が進まない理由としても、労働時間の長さが挙げられる。出産を経て育児休業からの復帰後、育児短時間勤務制度を利用する女性正社員は増加傾向にあり、そのことが正社員の継続就業率の向上にも寄与しており、育児短時間勤務制度は仕事と育児の両立を図るう

図表1 末子妊娠時の就業形態別 末子妊娠・出産時の退職理由：複数回答⁴



出所：厚生労働省委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）「育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業」

図表2 短時間勤務制度を利用するうえで不満なこと：複数回答⁵



出所：厚生労働省委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）「育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業」

えで重要な支援制度となりつつある。しかし、短時間勤務を利用するうえで不満なこととして、残業できないことが最も多く挙げられ、また仕事内容・量が調整されていないこと、そして仕事内容・量に見合った評価がされず、結果として昇進・昇格が遅れキャリア・ロスにつながっている様子もうかがえる。正社員は相応の時間（単に所定労働時間ということではなく、通常勤務の正社員が恒常的に投入している長い時間）を投入しないとキャリア形成ができないような環境が、女性の活躍を難しくしている。

両立のみならず均等の視点においても、日本の労働時間の長さはその進展を阻む大きな要因となっている。日本の正社員を対象とした労働時間に関する調査において、残業が多い理由として最も多く挙げられたのは業務量の多さである⁶。しかし事はそう単純ではない。業務量の多さを理由とした人のうち、約4割が「自分の仕事」という理由も同時に選択している。日本の労働者は会社や仕事の都合で残業をしているようで、自分の意思として残業をしているような、理解の難しい残業に対する意識を持っているようである。そのような意識の醸成には、日本企業の職場マネジメントが影響しているものと考えられる。

2 | 日本企業の職場マネジメント

(1) 日本的経営と長時間労働

1950年代に日本企業の研究を行ったアベグレン〔1958〕は、日本企業の特徴として終身雇用制、企業別組合、年功賃金を挙げた⁷。いわゆる日本的経営の「三種の神器」である。そして熊沢〔1995〕は、終身雇用制を背景とした日本企業の労務管理の性格が、女性の均等待遇を阻む根底にあるものだとする。熊澤によれば、日本的経営が従業員に要求する働き方として、機能的フレキシビリティという高い要求を行っているという⁸。日本企業では正社員を永続的なメンバーとして受け入れるが、その前提として「どんなことでもやってもらいますよ」という方針がある。そして日本的経営の強さは、このよ

うに雇用された正社員が、会社の要請に応じて仕事の内容も量も弾力的に働くこと、つまり機能的フレキシビリティにあるとする。企業からの機能的フレキシビリティとその最高レベルまで達することに対する要請は、キャリア展開を図る（男性）正社員間の競争を激化させる。たとえば、自身のノルマを自発的に引き上げ、そのノルマを絶対に達成しようとする。しかし、そのために労働時間の意識は後回しとなる。機能的フレキシビリティの弊害は「働きすぎ」である。しかも、仕事のノルマは「強制半分・自発半分」で決められており、「これだけやります、やらせてください」と言わせる雰囲気になっていることが、日本的経営のすごいところだと熊沢は指摘する。

(2) 職場マネジメントの特徴

長時間労働をある意味容認するかのような日本的経営を、異文化コミュニケーションの視点から分析した林〔1994〕は、日本の集団主義的な仕組みは、「責任の非限定性」、「融合的仕事慣行」、「自律連帯集団」と指摘されているとする⁹。そして日本的な制度・慣行が日本的経営の構造的な本質に大きな影響を及ぼしているとし、「O型・M型組織論」を展開する。以降では、日本企業の職場マネジメントの特徴を「O型・M型組織論」から概観し、その後、その特徴と女性活躍推進の関係を検討する。

林は、組織内での役割分担の原則を「組織化原理」と定義し、O型組織（有機的（organic）組織）とM型組織（機械論的（mechanistic）組織）の2つのモデルを提唱している。このモデルでは、まず組織は組織存続に必要な経営管理任務を含む経営管理組織と業務・作業組織に分けられるが、各々の違いは経営管理組織に現れる。O型組織では経営管理組織の中に職位を表す複数の交わらない円と、空白の領域がある。そして空白の領域を組織の成員が相談し合って行う戦略的共有領域だとして、「グリーンエリア」と定義、グリーンエリアは戦略的コンセンサスが形成される場であり、個が一体化した行動が生じるコミュニケーションの母体である、と説明する。他方、M型では各職務とそれら相互関係が論理的にデザイ

ンされ、任務のすべてが配分し切られており、ちょうどレンガを積み上げたような状態で、O型組織のような職務間の空白領域は存在しない。そして、欧米人はM型の組織イメージを、日本人は「特異な」O型の組織イメージを持つという。

林はO型組織の特徴として、興味深い指摘をしている。まずコミュニケーションという視点では、O型組織のグリーンエリアは高コンテキストな情報共有の場となる。コンテキストとはコミュニケーションを取り巻く社会環境や状況等を指し、ホール〔1976〕はコンテキストへの依存が高い文化を高コンテキスト文化、低い文化を低コンテキスト文化と提唱、高コンテキストになればなるほどコミュニケーションにおけるコンテキストの比重が高まる（情報の比重が低下する）としたが¹⁰、林によれば日本は典型的な高コンテキスト文化の国であり、企業においては高コンテキスト経営、つまりO型経営が相性がいいとされる。そして高コンテキスト・コミュニケーターは異文化コミュニケーションにおいて3つの要因から不利であると指摘する。第一に、コンテキストから明らかでないことは説明をしないこと（企業では政策や方針が具体的に明示されない）、第二に、コンテキストが明確でないと対話ができないこと（よく知らない人や初めて会う人とはイニシアチブが取れない）、第三に、コンテキストを作る人がリーダーとなること（それを変えようとする人は挑戦者と受け取られる）、である。同じ文化内ではいわゆる「あうんの呼吸」といった効率のいいコミュニケーションが行われるが、文化が異なる場合、同様のコミュニケーションは通用せず、逆にコミュニケーション能力を問われることになる。

またアナログ視点／デジタル視点という概念を用い、O型組織のグリーンエリアのコンテキストはアナログであり、「時間とともに動く人間関係のバランスの中で呼吸の合った協力が期待される。林はそれを会社に対する忠誠心と表現し、他方のM型組織における専門的職業（profession）に対する忠誠心と対比する。組織化原理でいえば、M型組織においては各職務の四角ごとに忠誠心

が止まる一方、O型組織では各職務の丸を越えてグリーンエリアの三角形の領域に忠誠心が存在する構造である。

さらに管理コンセプトの視点から、M型組織はジョブ（職務）をデザインし、O型組織は人間関係をデザインする組織であるとし、それぞれジョブ組織、ヒト組織と表現する。そして明確な職務記述書により職務内容や責任が具体的に規定されるM型組織に対して、グリーンエリアにおけるグループ・ダイナミクスを強みとするO型組織では、個人の職務内容は環境や人間関係の変化に合わせるようにケース・バイ・ケースで変化する、と指摘する。

伊丹〔1987〕も同様の文脈で日本の企業社会を説明する¹¹。アメリカの企業システムが典型的な資本主義であり、他方で日本の企業システムを「人本主義」と称して、その特徴を3つの概念から説明する。企業概念では、資本主義企業が株主主権である一方、人本主義企業は「従業員主権」であるとし、長期的に企業にコミットするコアメンバー（パート従業員や女子社員は含まれない）が企業の実質的な主権者となる。シェアリングの概念では、資本主義企業が一元的シェアリングである一方、人本主義企業は「分散シェアリング」であるとし、金銭的報酬や権限のみならず、技術や情報までもが、組織のさまざまな部署や階層間で平準化され共有される。市場概念では、資本主義企業が自由市場である一方、人本主義企業は「組織的市場」であり、取引を行う人と人の長期的関係による市場取引関係が築かれている。伊丹の指摘したこれら概念、特に分散シェアリングや、前述の熊澤が指摘した機能的フレキシビリティは、林のO型組織の特徴と重なる点が多い。

さて、コンテキストがコミュニケーションのベースとなる高コンテキストなグリーンエリアが組織運営の基盤であり、そのコンテキストを共有しチームとして一体化した人間関係を構築するために相応の時間をかけるのがO型組織の特徴ということであるが、その弱みについて、林は5つの点を挙げている。①グリーンエリアにおいて成員間の相互作用を活用できる一方、他方で長期にわたり相互依存が強くなり自立性が開発されないこと、②グ

リーンエリアを通じて組織的観点や自発的責任感が醸成されるが、そこでのつなぎ役を育成するためには幅広い人事異動が必要であり、高度専門知識を有するスペシャリストが育たないこと、③環境変化に対応可能な組織としての有機的な柔軟性を有する一方、他方でパートタイマーや女性、外国人といった「低コンテキスト社員」¹²を冷遇する傾向にあること、④組織への全人格的な参画や高度な情報共有とそれらがもたらすモチベーションや一体感が醸成されるが、明示的なルールを欠き透明性が低いこと、⑤管理職以下の成員の権限が強化される一方、集団的行動が重んじられ個性が抑圧されること、である。次項では林の指摘したO型組織の弱みも念頭に置きながら、日本企業の職場マネジメントの特徴と女性活躍推進の関係を検討する。

(3) 職場マネジメントの特徴が女性活躍推進に及ぼす影響

日本企業の特徴としてアベグレンも指摘した、長期雇用を前提とした正社員の採用は、環境が変化しても人員整理等を行わないという暗黙の慣行でもあり、企業に対しては、永続的なメンバーとして受け入れる以上、正社員には何でもやらせてもらおうという要請を強くさせることになる。正社員に対しては、長く勤めることを念頭にその企業内での職務遂行能力を向上しキャリア形成を図るために、何でもやらせてもらおうという意欲を高めることになる。企業、正社員ともに志向が一致する中で、O型組織でいうグリーンエリアが存在することは、組織としては効率的な運営が行いやすい。環境や人間関係の変化に際して、既存の組織を再編したり新たな人材を獲得するのではなく、現有的人材で臨機応変に、柔軟に対応することが可能となる。高コンテキスト文化の正社員間では、グリーンエリアでのコミュニケーションは効率的であり、各々の強みを活かしたシナジーも発揮されやすい。こうした点が日本企業の強みでもある。

一方で、組織の構成員からは弊害も指摘される。1点目は職務の柔軟性がもたらすものである。グリーンエリアの存在は自然と役割分担が曖昧になることとなり、組

織の構成員が共有する職務が多く存在することになる。そのような状況で、昇進・昇格のためには自身の職務を限定することはできず、職務領域を拡大してでもキャリア形成を図ることが求められる。これは熊澤のいう機能的フレキシビリティとも、伊丹の指摘する分散シェアリングとも共通する部分である。また小倉〔2007〕の調査で明らかとなった、残業が多い理由として業務量の多さと同時に、自分の仕事であるという理由が選択されていることは、まさにグリーンエリアにおける職務のとらえ方を反映しているといえよう。そしてO型組織の特徴であるヒト組織という側面からは、M型組織の特徴であるジョブ組織のように、ジョブをデザインし人をアサインするというフローとは対照的に、変化する環境や人間関係に合わせるかたちでヒトを配置し、そして、できる人に仕事集中する。逆に、いくら有能であっても一定程度の時間を要する仕事が物理的にできない人には、責任ある仕事は任せられないということになる。またグリーンエリアのコンテキストがアナログであることも影響を及ぼす会社に対する忠誠心が、労働時間の意識を後回しにし、会社内での昇進・昇格競争に正社員を向かわせることにもなる。このような要因が絡み合い、結果として正社員の長時間労働が強制され、また自発的に行われることになる。

2点目はコミュニケーションという視点である。O型組織のグリーンエリアが機能するために必要な高コンテキスト文化を築くためには、長期にわたり多頻度となるコミュニケーションの機会が必要とされる。コンテキストが高いレベルで共有されるまでには、公式／非公式にわたり、朝から時には夜遅くまで、正社員同士が場を共有することが求められる。(男性)正社員間でも、コンテキストを理解するまでには、逆に非効率的な側面も多い。さらに林がO型組織の弱みとして指摘した、パートタイマーや女性、外国人といった低コンテキスト社員ともなればなおさらである。日本企業においても人材が多様化する中で、(男性)正社員と異なり、組織への全人格的な参画や高度な情報共有を行うことはない(行おうとはし

ない) 低コンテキスト社員とのコミュニケーションにおいて、明示的なルールを欠き透明性が低いことにともなうコミュニケーション・ギャップは、組織の生産性を低下させることになる。

3点目はキャリア形成の視点である。O型組織において、組織内でキャリア形成を行ううえでグリーンエリアにおける活躍は不可欠であるが、自身の職務を限定することができず、時には転居の移動をとめないながら、さまざまな職務を経験することが求められることとなる。また林がO型組織の弱みとして指摘した集团的行動が重んじられ個性が抑圧されると、このようなキャリア・パスを経由しない昇進・昇格も極めて難しいことになる。さらに当然の帰結だが、上記2点の要因がキャリア形成を阻害することにつながる。

以上のような組織の構成員からとらえたO型組織を特徴とする日本企業の職場マネジメント上の弊害は、日本企業における女性の活躍を大いに困難なものとする要因ともいえる。ひとつ目の職務の柔軟性という視点では、組織内でのキャリア競争に打ち勝つためにはある程度の長時間労働が不可欠な構図となっており、育児との両立を図ろうとすると極めて困難な状況である。特に育児短時間勤務を利用している場合等、自身の担当職務として明確に分担されている職務ですら、短時間で業務を遂行するのは大変な状況にあって、O型組織のグリーンエリアの職務を行うことは物理的に無理である。それ以前に、短時間勤務となっても仕事内容・量が考慮されないという要因もある。O型組織の特徴であるヒト組織であることの弊害である。M型組織の特徴であるジョブ組織であれば、短時間勤務に見合うジョブを組織内でデザインし、その後で短時間勤務の人をアサインすることが容易であるが、ヒト組織の場合、相応の時間を柔軟性を有しながら勤務する人を対象に組織デザインを行ってきた中で、短時間しか働かない人に配分する職務を組織内で見つけることは、ノウハウも蓄積されておらず、困難な要請である。また仮に仕事内容・量を勤務時間に見合うよう配慮したとしても、それらに対する評価が低い状況である。

さらにO型組織では、職務（や、それ以上に働く時間）に柔軟に対応できないということに対する評価者の心象は悪くなるだろう。

2つ目のコミュニケーションという視点では、まさにこれまでの日本企業における代表的な低コンテキスト社員である女性社員が、高コンテキストのO型組織で活躍することは難しい構図にある。女性社員が高コンテキストのO型組織で活躍するうえで、コミュニケーションを円滑にするためには、男性社員同様、そのコンテキストを理解する必要がある。しかし、たとえば育児を行いながら、企業内のコンテキストを理解するために、公式／非公式にわたり、朝から時には夜遅くまで、正社員同士で場を共有するといったことは現実的にできない状況にある。逆に組織の側から、低コンテキスト社員に対しても高コンテキスト社員と同じレベルの質の高いコミュニケーションを働きかけていくこともひとつの方法ではあるが、高コンテキスト・コミュニケーションに慣れ、方針やルールを明示化することが苦手な組織がそうしたことをすぐに行うのも難しいという側面もある。結果として低コンテキスト社員には、企業内のコンテキストを高度に理解する必要のない、低コンテキスト社員用の、比較的軽度で責任の軽い仕事が配分されることになり、キャリア形成が限定されることにつながる。

3つ目のキャリア形成の視点では、上記2点の要因が女性のキャリア形成を阻害することに加え、O型組織内でキャリア形成を行ううえで不可欠なグリーンエリアにおける活躍が、勤務時間の長さや勤務場所といった理由から限定され、またグリーンエリア以外での、スペシャリストとしてのキャリア形成を果たしたとしても、集团的行動が重んじられる組織においては昇進・昇格に直結しない、といった構図が女性のキャリア形成を阻んでいる。

このように、O型組織とされる日本企業では、O型組織の強みである従業員のシナジーの発揮や一体感の醸成、環境変化に対応可能な組織としての有機的な柔軟性といった職場マネジメントが強みでもあった。しかしながら、他方で長時間労働となりがちなこと、高コンテキスト文

化の理解が必要とされること、そしてそれらに対応できない社員はキャリア形成が限定されるという構図があり、O型組織である日本企業において行われている職場マネジメントでは、仕事と育児や家庭との両立が男性より相対的に求められる現状にある女性が、役割／スキルに見合う活躍をすることは非常に困難であるといえる。

3 | まとめ

日本企業がO型組織をそのまま維持する限り、女性の活躍は難しい。しかし、単純にM型組織に転換すればいいということでもない。O型組織の、日本企業の強みはそのままに、弱みを軽減し、日本企業にとって今後ますますその活躍が不可欠な女性の能力発揮を実現できる職場マネジメントへの転換が求められる。具体的には、O型組織の特徴であり、女性の活躍を阻む職場マネジメント要因である職務の柔軟性、高コンテキスト経営への対応と、キャリア形成の見直しである。まず職務の柔軟性については、柔軟であることと曖昧であることは違うということを理解する必要がある。従業員間のシナジーが発揮される領域は残しながら、その領域と各々の従業員の職務を明確にデザインすることが必要だろう。明確化されることで職務配分も容易になり、労働時間を意識し

た働き方が可能となり、また組織への貢献度合いも評価しやすくなる。高コンテキスト経営については再考が必要だろう。人材は多様化し、価値観もまた多様化の一途である。極端な低コンテキスト経営に振れることなく、一体感の醸成といった高コンテキスト経営の強みは残しながら、組織の方針や職場におけるコミュニケーションにおいて意識的に明示化を図ったり、効率的な情報共有の方法を開発していくことで、過度な高コンテキスト経営から脱し、高コンテキストな男性正社員と比べて相対的に低コンテキストな従業員でも活躍できる環境を整備していくことが求められる。キャリア形成については、O型組織のデザインされていないアナログ的なグリーンエリアにおける活躍のみならず、明確にデザインされたグリーンエリアや専門領域での活躍が評価されるような、多様なキャリア・パスの提示が必要となる。このような職場マネジメントを実現することで、結果として恒常的な長時間労働が是正され、女性社員の両立が一層進展するだけでなく、女性社員が役割／スキルに見合う活躍をし、公平に評価されれば、結果として管理職に登用される女性が増えていくことになるだろう。そして、そのような女性活躍推進の実現が、企業価値の向上につながることを期待される。

【注】

- ¹ 両立支援とは、仕事と育児や介護といった家庭の両立を図るための支援、均等施策とは、男女の雇用機会の均等に向けた施策を指す。
- ² 脇坂明，2007，「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」，JILPT調査シリーズNo.37，『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』，独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- ³ もちろんパフォーマンスの高い企業だからこそ両立支援、均等施策の取り組みが可能となるという逆の見方もできるが、この点について脇坂は、5年前のパフォーマンスとの比較分析も行っており、「本格活用」企業では5年前と比べて売上、経常利益、生産性がともに上昇していることを確認している。
- ⁴ 2012年に行われた、20～40代の子ども（末子が3歳未満）を持つ会社員（男性）2,248人、および20～40代の子ども（末子が小学校就学前）を持つ正社員（女性）1,131人、非正社員（女性）1,109人を対象とした労働者調査
- ⁵ 4に同じ
- ⁶ 小倉一哉，2007，『エンドレス・ワーカーズ』，日本経済新聞出版社。
- ⁷ Abegglen, J. C., 1958 "The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization", The Massachusetts Institute of Technology = 1958, 『日本の経営』，占部都美監訳，ダイヤモンド社。
- ⁸ 熊澤誠，1995，「日本的経営と女性労働」，基礎経済科学研究所著，『働く女性と家庭のいま 1. 日本型企業社会と女性』，青木書店。
- ⁹ 林吉郎，1994，『異文化インターフェイス経営』，日本経済新聞出版社。
- ¹⁰ Hall, E. T., 1976 "Beyond Culture", Anchor Press = 1979, 『文化を超えて』，岩田慶治/谷泰訳，ティビーエス・ブリタニカ。
- ¹¹ 伊丹敬之，1987，『人本主義企業：変わる経営 変わらぬ原理』，筑摩書房。
- ¹² 高コンテキスト組織とされる日本企業で、そのコンテキストを共有できない状況に置かれていた女性社員のこと。

女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント

Drawbacks of Japanese-Style Personnel Management in Expanding the Role of Women

企業の女性活躍推進のステージは、「1. 募集・採用」「2. 環境整備・就業継続・職域拡大」「3. 管理職登用」「4. 経営層登用」の4つに大分される。2003年の次世代育成支援対策推進法、2007年のワーク・ライフ・バランス憲章以降、企業における女性活躍推進の概念は普及しており、特に「就業継続」に関する企業の施策は整いつつある。しかしながら、日本の多くの企業や女性社員は、育児や介護に配慮した「就業継続」に対する意識は高いものの、次のステージである「3. 管理職登用」や「4. 経営層登用」のための施策が、まだ、あまり議論されていない。「3. 管理職登用」や「4. 経営層登用」の実現には、これまでの制度や職場のサポートに頼ることが難しく、女性社員の能力向上のための機会提供やネットワーク・インフラの整備等、さらに積極的な施策が必要となることを、企業は認識すべきだろう。

また、女性活躍推進を次のステージに進めるうえでは、「女性活躍推進」という局所的な対応では不十分であり、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性も考慮することが重要である。日本型人事マネジメントの中には、「年功序列」「人事ローテーション」「あいまいな評価制度」「男性社員をモデルとした賃金設計」等、女性社員の活躍推進を図るうえで不利益となる仕組みが根強く残っている。こうした構造的な問題は、活躍推進担当者が部分的に施策を打っても変えられない。女性活躍推進の施策と、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性の中で、どのような齟齬があるのか検証し、是正していくことが女性活躍推進を次のステージに進めるうえで、非常に重要である。



The four main stages involved in expanding the role of women at companies are (1) recruitment and hiring, (2) improvement of the working environment, continuation of employment, and expansion of the scope of work, (3) appointment to middle management positions, and (4) appointment to top management positions. Since the enforcement of the 2003 law on promoting measures for supporting child rearing and the 2007 charter on work-life balance, the concept of expanding women's role at companies has become widespread, and, increasingly companies are introducing continued employment measures. However, even though many companies and female employees in Japan are highly aware of the importance of continued employment that is compatible with child rearing or caregiving, there has not been much discussion on measures for the next stages—appointment to middle and top management positions. Companies should recognize that they cannot rely on the existing system or workplace support in appointing women to middle and top management positions, and consequently that further measures are needed, including providing opportunities for female employees to gain skills and improving networking channels for women. Measures focused solely on advancing the expansion of women's role to these next stages are not sufficient however; it is also important to consider their compatibility with the personnel management systems of the company. Factors that are disadvantageous to expanding the roles of female employees are persistently apparent in Japanese-style personnel management systems, and include seniority, rotation, a vaguely defined evaluation system, and a compensation mechanism designed for male employees. Such structural problems cannot be remedied by ad hoc measures implemented by those responsible for expanding women's roles. To move women's roles in to these next stages, it is crucial to examine and then fix the discrepancies that exist between measures for expanding their role and the running of the company's personnel management system.

1 | はじめに

1986年の男女雇用均等法、2003年の次世代育成支援対策推進法（以下、次世代育成法）、そして2007年のワーク・ライフ・バランス憲章等、働く女性をサポートするための法律や社会的な合意は整いつつある。こうした背景のもと、企業は、法の内容に即した休職制度や柔軟な働き方を許容する制度を整備し、くるみんマーク（次世代認定マーク）の取得も定着してきた。しかしながら、実際の企業の現場では、女性活躍推進の各レベルにおいて、さまざまな課題が上がっている。たとえば、企業が女性社員の就業継続を目的として休職制度や時短制度等を整えても、その制度を利用しにくいといった職場環境の課題や、制度を利用する女性社員の仕事の割り当て方等、制度利用のための運用面で課題を抱えるケースがあるようである。また、こうした制度の利用や運用が進み、女性社員の就業継続が図られた後でも、もう少し上位レベルで女性が活躍している状態、たとえば、管理職や経営層の女性の割合は諸外国に比べても非常に低い。女性管理職や女性経営者の増加を推進していくためには、法律や社会的要請に応えるための局所的な制度整備・運用改善では不十分といえる。

そこで本稿では企業の人事マネジメント全体を俯瞰し、女性活躍推進が現状の「就業継続」から女性社員の「管理職登用」や「経営層登用」という次のステップに進むうえで、いわゆる日本型人事マネジメントが構造的に抱えている問題を検証していく。数多くある日本企業の人事制度を一括りに、「日本型人事マネジメント」と表現することは難しい。しかし、過去の慣例や経験に基づき、長らく運用されてきた日本の人事マネジメントにはさまざまな特徴があり、全社的な視点でそれらのポイントを押さえた取り組みを行うことで、より効果的な女性活躍推進ができると考えている。

2 | 女性活躍推進のステージ

筆者は、ワーク・ライフ・バランスの考えが普及し始

めた2008年以降、多くの企業に対してワーク・ライフ・バランスや女性活躍推進の状況についてインタビューを行ってきた。官公庁やマスメディアの表彰を受け、「女性活躍先進企業」といわれるような企業から、次世代育成法の一般事業主策定に動き始めたばかりの企業まで、さまざまな段階の企業の様子を伺う中で、企業の女性活躍推進のステージは、大きく4つに大分されると見受けられる。

1. 募集・採用

男女公平に募集し、性別ではなく能力や人物の観点から、採用を行う段階。職種固有の特別な事由がある場合を除いて、男女とも採用。社長を含めたトップマネジメントの理解が重要とされる。

例) 総合職や営業職等、過去の経緯で男性が多くを占めていた職種に女性が採用される

2. 環境整備・就業継続・職域拡大

育児や介護、その他の理由で就業が困難となる女性社員に対して、休職や短時間勤務等の制度を整備。制度利用の促進や、制度取得した女性社員への仕事の割り振りや働き方に対する配慮、管理職や同僚も巻き込んだ職場づくり。職場の上長の理解が重要とされる。

例) 育児や介護の必要がある社員の継続就業のための制度利用率が向上する

3. 管理職登用

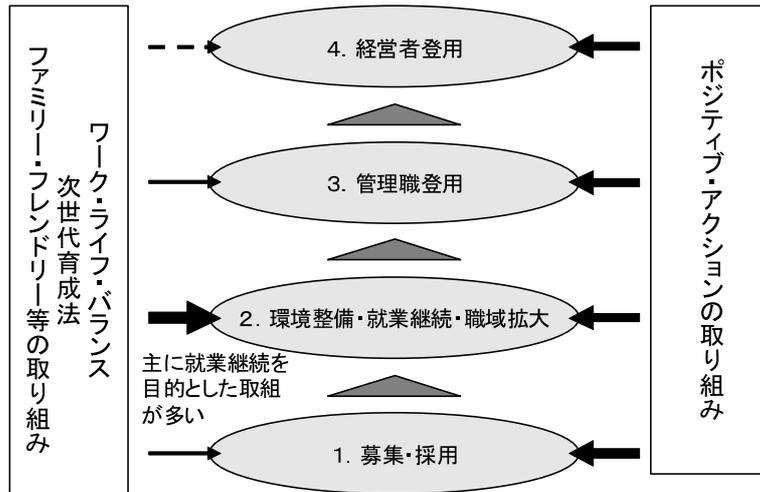
具体的な課長の女性比率の数値を設け、ポジティブ・アクションを中心とした女性管理職を輩出するための施策を出す段階。管理職候補の人材プール作りや女性社員に昇進の自覚やモチベーション向上を促す。ロールモデルやメンター（相談相手）の存在が重要とされる。

例) 女性の管理職の数が一定数存在する

4. 経営層登用

社内の管理職や社外の人材から女性の役員を選抜していく段階。社内外の納得を得られる女性役員を輩出するためには、ポジティブ・アクション等の制度や施策では限界がある。社内政治やキーパーソンとの関係

図表1 女性活躍推進のステージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

構築、ステークホルダーとのネットワーキング等のサポートが重要。

例) 女性役員が1名以上存在する

ちなみに、厚生労働省「女性の活躍推進状況診断」(<http://www.positiveaction.jp/check/>)による診断結果では、活躍推進の状況を「募集・採用」「登用」「継続就業」「職域拡大」「環境整備」の5つの領域で測定している。この状況診断では、各領域におけるポジティブ・アクションの観点から、推進状況を計測している。たとえば、最初のステージの「募集・採用」については、下記の6つの項目を3段階で判断している。

「従業員構成の把握」

「募集方法とその効果の把握」

「応募状況、選考結果の把握」

「女性の採用促進方針の明示」

「積極的な女性の応募促進」

「公正な採用のための取組」

診断は、「ポジティブ・アクション」の考え方を元に行っているため、女性の採用促進や応募促進といった、「積極的な取り組み」が含まれている。ここで、改めて「ポジティブ・アクション」の意味を確認しておきたい。厚生労働省の「ポジティブアクション宣言」によれば、ポジティブ・アクションは以下のように定義されている。

固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、

- ・ 営業職に女性はほとんどいない

- ・ 課長以上の管理職は男性が大半を占めている

等の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

つまり、ポジティブ・アクションと言えば、男女労働者の間に生じている差の自主的・積極的な解消が意味するところである。しかしながら本稿では、ポジティブ・アクションは、あくまで女性活躍推進を促すひとつの手段としてとらえることとする。筆者はポジティブ・アクションという言葉の持つ印象は、日本でいう「女性活躍推進」という表現が与える印象と異なると考えている。それは、言うまでもなくポジティブ・アクションの語源が差別に対する意識が高いアメリカにあるからである。日本の女性活躍推進の背景には、少子高齢化による労働人口の減少から、女性の労働力化が重視されている一方、欧米、特にアメリカでは人種差別撤廃の流れから女性労働者への平等な機会提供が謳われている。「ポジティブ・アクション」のような諸外国の概念や方法を導入する際は、そのような社会的背景の違いも踏まえておきたい。

3 | 就業継続の次のステップ

(1) 日本企業の女性活躍推進の取り組み内容

2003年に次世代育成法が施行されてから10年。日本企業の女性活躍推進は、徐々にその取り組みを認められ、社会的な認知は高まったといえる。冒頭、「官公庁やマスメディアの表彰を受ける「女性活躍先進企業」」の存在に触れたが、女性活躍推進における先進企業は、実際にどのような取り組みが認められたものなのだろうか（図表2）。

厚生労働省の厚生労働大臣最優良賞や均等推進企業部門の厚生労働大臣優良賞を受賞した企業の例を見ると、その取り組みの多くが、前項で述べた日本企業の女性活躍推進のステージの2「環境整備・就業継続・職域拡大」と3「管理職登用」に貢献するものであることが分かる。また、ファミリー・フレンドリー部門の厚生労働大臣優良賞は、“女性”のみを対象にした取り組みに対する施策を評価しているわけではないが、女性活躍推進の取り組み

みのステージの2「環境整備・就業継続・職域拡大」の環境整備・就業継続に焦点をあてたものと言える。そもそも次世代育成法の背景には、子供をもつ女性労働者でも働きやすい環境を提供することで子育て世代の女性労働者が就業継続していくことが目的のひとつにある。つまり、M字カーブの解消に貢献する施策である（図表3）。

みずほフィナンシャルグループや京都中央信用金庫の均等・両立推進企業として表彰された企業だけの取り組みを見ると、3「管理職登用」に資する内容が多く見られる。しかし、実際には2「環境整備・就業継続・職域拡大」の取り組み段階の運用面で苦勞を強いられている会社が多いのが実情だろう。人事部や推進担当者主導で、育児や介護のための休業や短時間勤務を整備しても、実際の職場では休職制度を申請しづらい雰囲気がある、仕事の配慮がされず短時間勤務の利用が困難になるといった働き方の部分で問題を抱えるケースは、企業ヒアリングの中でよく伺う課題である。

図表2 均等・両立推進企業表彰受賞企業と概要（平成23・24年度）

年度	受賞部門	受賞企業	概要
23年度	厚生労働大臣最優良賞	株式会社高島屋	重要な企業戦略としてワーク・ライフ・バランスに取り組む女性管理職が増加、過去3年間の育児休業取得割合の平均は、男性（管理職・期間雇用者含む）が13.8%、女性（期間雇用者含む）が100%
	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	第一生命保険株式会社	全職員の“仕事と生活の調和”のため、勤務時間の短縮や年次有給休暇の取得を推進法を上回る両立支援制度や、継続勤務を支援する「ふぁみりぃ転勤制度」等の各種制度の利用を促進
シャープ株式会社		平成22年度から男性社員の育児休業取得率30%を目標にした取組を開始 社内の両立支援制度について社員アンケートを実施し、制度や運用を拡充	
24年度	均等推進企業部門 厚生労働大臣優良賞	株式会社みずほフィナンシャルグループ	グループ全体の女性活躍基本方針に基づき中長期的な視点からキャリア形成を支援した結果、女性管理職が増加
		京都中央信用金庫	新たな職域に配属する際のきめ細かな配慮や充実した研修制度等により、女性の職域拡大・管理職登用を推進
	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	曙ブレーキ工業株式会社	会社の理念の下、性別・国籍・雇用区分にとらわれず、多様な人材が活躍できる環境を整えていくことを2012年の会社方針にも明示し、その中で家庭と仕事の両立支援の整備を推進 短時間勤務制度については、育児は小学校6年まで、介護は通算3年まで、いずれも複数回取得可としており、働きながら育児・介護をしやすい環境を整備
		東日本旅客鉄道株式会社	「ワーク・ライフ・プログラム」の推進により、鉄道業務の特殊性に鑑みた実用的な両立支援制度を取り入れ浸透させている 法を上回る制度導入はもとより、その他の各種制度の充実度が高く、利用実績も高い さらに、育児・介護休業取得者について各職場でスムーズな受け入れがなされるよう情報提供が細やかに行われ、両立支援の企業風土が醸成されている

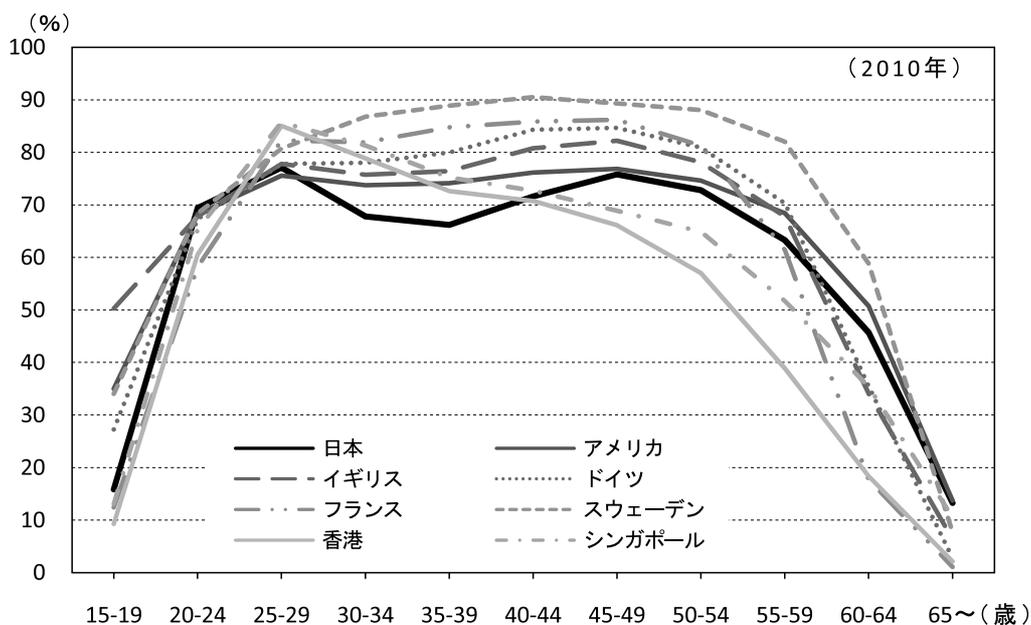
出所：厚生労働省「均等・両立推進企業表彰受賞企業一覧」より
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html>

(2) 就業継続のための施策のジレンマ「ぶらさがり社員」

女性活躍推進において、まず女性社員が就業継続できる環境を整えることは重要なステップである。働き方の制度の整備、制度の運用面の工夫は職場の問題に直結するため、人事部や推進担当者と女性社員だけでなく、上司、職場の同僚、顧客等さまざまな関係者との調整や配慮が必要となる。そして環境整備や就業継続の重要性の理解が得られれば、関係者も多い分、関心が高まり女性

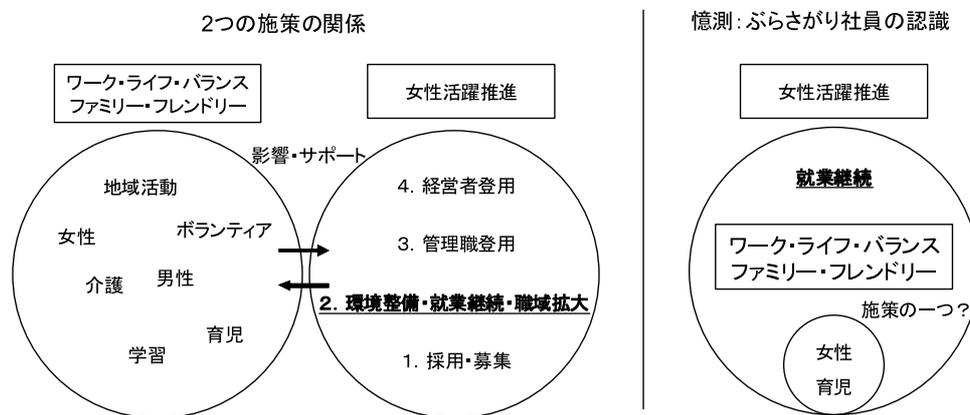
社員への支援も集まりやすいようである。女性社員への関心や支援が高まること自体は歓迎すべきことだが、昨今、その支援を女性社員がどのように受け止めているかが課題にあがる企業が見られる。女性活躍推進のステージは2「環境整備・就業継続・職域拡大」では終わらない。3「管理職登用」、4「経営層登用」まで続いていく。しかしながら、就業継続したところでキャリアアップを諦め、「仕事を続けさえしていればいい」とモチベーショ

図表3 年齢階級別女性労働力率



出所：(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」(2012年)
 注：アメリカ、イギリス、スウェーデンの「15~19歳」は「16~19歳」のデータ、スウェーデンの「65歳~」は、「65~74歳」のデータ

図表4 憶測：「ぶら下がり社員」の認識



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ンを下げってしまう女性社員がおり、彼女らを「ぶら下がり社員」と呼ぶような現象が聞かれる。そもそも組織の中を相対比較すれば、男性・女性にかかわらず「ぶら下がり社員」と呼ばれる層が一定数存在するかもしれないのだが。

以降は筆者の憶測の域を出ないが、継続就業の後モチベーションダウンした女性社員が「ぶら下がり社員」と呼ばれてしまうのは、ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスの考え方が女性活躍推進の施策のひとつとしてのみ認識されているからではないだろうか。ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスの考え方は、女性社員に限らず社員全体の労働時間の短縮による働きやすい職場作りにも貢献し、それが比較的男性よりも家庭の時間を多く割く女性社員の働きやすさにつながるというものだ。しかし、ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランスが家庭の事情のある女性社員のみを対象として認識されてしまう場合、自分たちだけが正当な理由（ファミリー・フレンドリーやワーク・ライフ・バランス）をもって仕事を免除されていると解釈されているのかもしれない。そのように仕事を免除されている状態を女性社員の特権とばかりに肯定している様子を「ぶら下がり社員」として、周囲が受け取っているのではないか。

男女限らず、誰もが管理職までキャリアアップすることを約束されているわけではない。男性社員にもキャリアアップをあきらめて、人知れずモチベーションダウンしている「ぶら下がり社員」が少なからず存在しているだろう。しかし、家庭の事情等がありながら継続就業している女性社員の中には、「仕事よりも家庭を優先したい」、「子供という時間を大事にしたい」といった理由で、以前のキャリアトラックから外れるようなキャリアを明確に望むことがあり、そうした希望は、企業側からすると「モチベーションが下がった」と明確にとらえられているようである。また、営業職等プロフィットセンターの前線で働いていた女性社員が「4R（人事、広報宣伝、財務経理、お客様相談）」²といわれるようなバックオフ

イスに近い仕事に異動を希望するケースもあり、こうした社員もまた「ぶら下がり社員」と呼ばれることがある。このような異動希望が出されても、企業が用意できるバックオフィスのポジションも職種も限りがある。昨今は、バックオフィスの仕事を、別会社のシェアドサービスや、オフショア、人件費の安い海外の地域に移管している企業が増えている。こうなると企業は、彼女たちのすべての異動の希望を聞き入れるわけにはいかず、「継続就業」はさせたいものの、「ぶら下がり社員」とさせるようなキャリアトラックを用意せざるを得ない。

このように「就業継続」を目的にになってしまう企業は、女性社員の「仕事よりも家庭を優先したい」希望を頭ごなしに否定はできず、しかしながら彼女たちの仕事への熱意やキャリアアップへのモチベーションを引き出し続けなければいけないというジレンマに陥りやすい。就業継続のための制度を充実するだけでは、企業にとって目指している女性活躍推進のイメージとは異なってしまいかもしれないのだ。

（3）管理職登用に必要な施策

2「環境整備・就業継続・職域拡大」のステージを乗り越え、女性活躍推進の次のステージ3「管理職登用」へと女性社員を導いていくにはどのようにすればよいだろうか。平成23年度の雇用均等調査によれば、日本の女性の管理職比率は徐々に上昇しており、課長相当以上で8.7%、係長相当以上で11.9%となっている（図表5）。

しかしながら、役職者相当の女性社員の比率が10%前後という数値は、アメリカにおける1970年代の水準である³。つまり、日本の女性の管理職登用は、アメリカに40年先を越されていると言える。アメリカの男女平等賃金法が1963年、日本の男女雇用機会均等法が1985年であるので、すでに両国の取り組みの始まりに20年の差があったとはいえ、女性の管理職登用比率の数値が半世紀近く遅れている現状を、もう少し認識していく必要があるだろう。

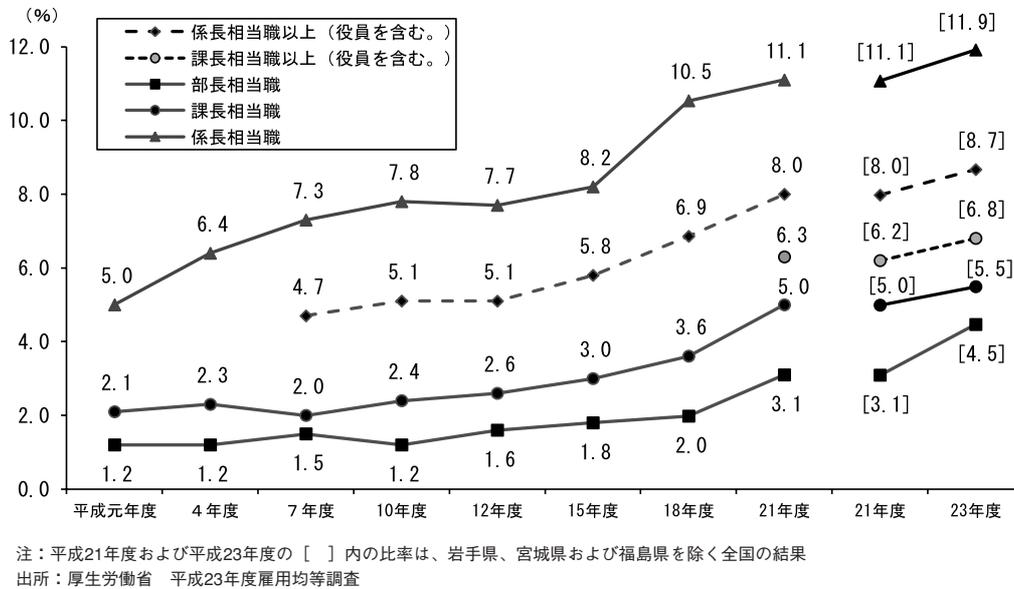
管理職登用に必要な施策といえば、まず具体的な課長の女性比率の数値を設けることから始まるケースが多い。

上記の役職者の女性比率が約10%という数値は、ひとつの目安にはなるが、業種特性や企業規模によって大きく異なることに留意したい。たとえば、家族的な中小企業の方が、女性が役職や役員に就いている比率が高い。さて、管理職登用において、その目標数値を掲げることが第一歩ではあるが、女性に限らず「管理職」となりえる人材を育成するには中長期的な計画が欠かせない。女性活躍推進を意識している企業は、女性を既存の人材育成プログラムにのせるだけでなく、積極的なポジティブ・アクションの取り組みをしている。その内容は、管理職候補の人材プール作りや女性社員に昇進の自覚やモチベーション向上を促すといったものである。

管理職登用のための女性活躍推進の事例を確認すると、ロールモデルやメンター（相談相手）の紹介やネットワークのための会議等を組織的にサポートしている企業がある。実際の女性管理職候補の悩みとして、自分の周囲にロールモデルがおらず、暗中模索の中で自分のキャリアを構築していくことの不安や困難が語られること

管理職登用のための女性活躍推進の事例を確認すると、ロールモデルやメンター（相談相手）の紹介やネットワークのための会議等を組織的にサポートしている企業がある。実際の女性管理職候補の悩みとして、自分の周囲にロールモデルがおらず、暗中模索の中で自分のキャリアを構築していくことの不安や困難が語られること

図表 5 役職別女性管理職割合の推移



図表 6 みずほフィナンシャルグループのポジティブ・アクション取組内容

ポジティブ・アクション取組内容

- ◇「新卒の基幹職を採用する際、女性比率を30%以上とする」「管理職女性比率を10%以上とする」と数値計画を設定し、取組を実施
- ◇キャリア形成のコンセプトを「自らのキャリアは自ら勝ち取る」と定め、お互いの職務を紹介する「ジョブフェア」の開催や、希望職務にチャレンジする「ジョブ公募制度」等を通じて、自律的な個人のキャリア形成を促す取組を推進
- ◇中長期的な視点でのキャリア構築を支援するため、「キャリアアドバイザー」による研修・面談体制を整備
- ◇女性の管理職登用に向けて、「エキスパートプログラム」により管理職候補を育成
- ◇管理職と女性社員がペアワークを行う実践的な研修を実施する等、管理職層の意識改革を促し、女性のみならず職場一体で管理職登用を推進
- ◇「ダイバカフェ (女性のロールモデル座談会)」を開催し、管理職登用に向けた動機付けを推進
- ◇本部の主要部署に基幹職女性を意識的に配置するとともに、「職系転換制度」により特定職から基幹職への転換を支援し、女性の職務領域を拡大

出所：厚生労働省「均等・両立推進企業表彰受賞企業一覧 株式会社みずほフィナンシャルグループ」より抜粋
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html>

が多い。たとえば、均等推進企業部門厚生労働大臣優良賞を受賞した「みずほフィナンシャルグループのポジティブ・アクション取り組み内容」の例では、「自律的な個人のキャリア形成を促す取り組み」とあわせて、「キャリアアドバイザー」による相談体制の整備や「ダイバカフェ（女性のロールモデル座談会）」がポジティブ・アクションの取り組みとして挙げられている（図表6）。

管理職登用において、候補人材への意識・モチベーションへの働きかけは重要である。ただし、女性活躍推進をさらにもう一步踏み込んだレベルにするには、女性社員へのキャリアに対するモチベーション向上の取り組みとともに、さらに「積極的な“取り組みが必要である”と考える。それは、「キャリア形成のための職務機会の提供」である。あるアメリカ系企業の日本法人では、管理職候補となりうる女性社員を現場のマネージャークラスが選抜しており、その社員にはキャリア形成・マネジメントになるための重要な経験に資するタスク・課題を積極的に与えている。昇進候補として同等の力量のある男女がいた場合、女性候補者のほうにポジションを与えるという取り組みもあるが、同社の事例は昇格候補となる以前に、キャリア形成のための職務機会の提供までも積極的に女性社員に与えるというものだ。

いくら女性が昇進・昇格に対して自覚的になったとこ

ろで、昇格・昇進の条件に合う能力を培うことができないければ、登用は実現しない。昇格・昇進のためには、その能力の向上につながる職務経験を積む機会が必要で、女性社員に骨太の課題を与えることがなければいけない⁴。また、骨太の課題という点で言えば、管理職となる女性社員を間接部門ばかりで活用するのではなく直接部門でのライン長に就かせることも重要である。それは、管理職登用の次のステージ4「経営層登用」に必要な職務経験となってくる。このように、具体的な「キャリア形成のための職務機会の提供」なしには管理職登用の道は開けない。ロールモデルを「憧れ」で終わらせないためにも、自らの能力を試し、伸ばしていく機会を設けなければいけない。

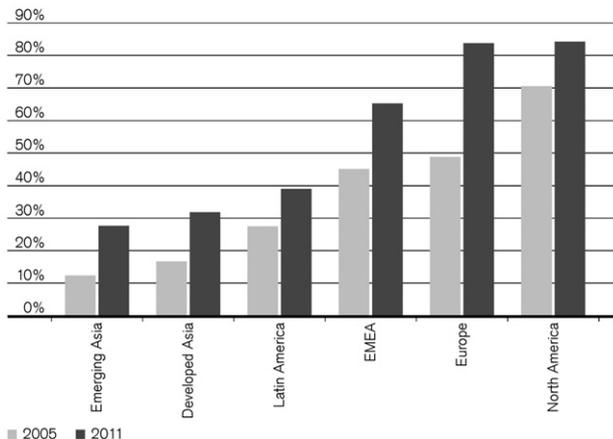
（４）経営層登用に必要な施策

3「管理職登用」の次のステージである4「経営層登用」は、残念ながらまだ日本企業ではそれほど意識されていない。世界の地域別で見ると、日本が含まれるアジア途上国の経営層に女性が1人以上いる上場企業の割合は約30%であるのに対し、北米とヨーロッパは80%を越えている（図表7）。特に、ヨーロッパ地域は、2005年から2011年にかけて女性管理職登用の割合が2倍近くに伸張している。これは企業努力の成果でもあるが、上場企業の女性役員登用に政府が介入していることが背景に

図表7 女性ボードメンバーのいる上場企業の割合

Proportion of companies with one or more women on the board (end-2005 vs. end-2011) by region

Source: Credit Suisse



Proportion of companies in each region split by number of women on the board (end-2011)

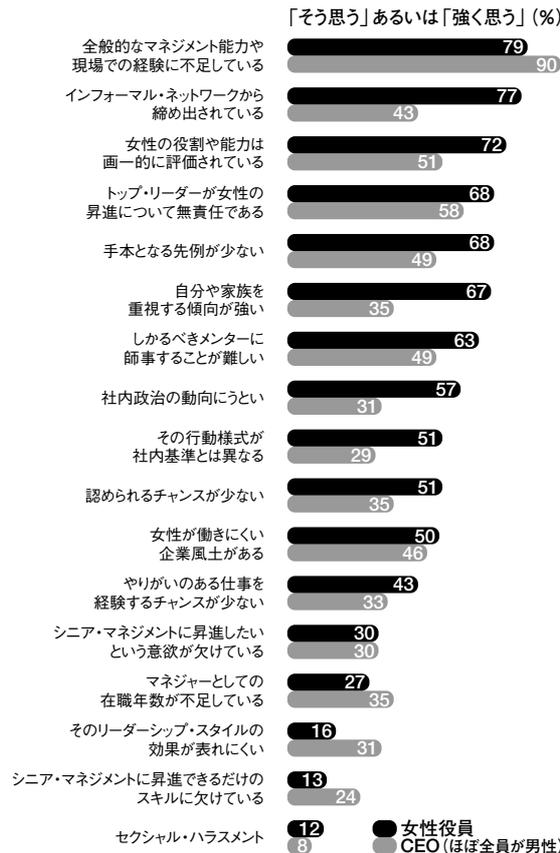
Source: Credit Suisse

% in each region	Number of women on the board				Total
	0	1	2	>=3	
North America	15.8	32.4	33.1	18.7	100
Europe	16.3	27.4	28.7	27.6	100
EMEA	34.7	26.0	20.0	19.3	100
Latin America	60.8	28.0	8.8	2.4	100
Developed Asia	68.0	19.8	9.4	2.8	100
Emerging Asia	72.1	15.8	7.3	4.8	100

出所：Credit Suisse Research Institute 「Gender diversity and corporate performance」(2012年8月)より抜粋
MSCI All Country World Index（世界の上市企業）の2,360社を対象とした調査

図表8 女性のトップマネジメントへの昇進を阻む障害に対する男女の認識の違い

女性がトップ・マネジメントに昇進するのを阻む障壁であるか否か、各項目について「そう思う」「強く思う」と回答した割合を示す。



出所：シーラ・ウェリントン、マーシア・ブルーミット・クロップフ、ポレットR・ジャーコビッチ「What's holding Women Back?」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー（2008年6月）

ある。2002年ノルウェーで、「2005年6月までに上場企業の役員の40%以上を女性とする」目標が打ち出され、その後この動きは各地域に広まっている。最近ではイギリスも「FTSE100⁵の企業は2015年までに女性役員を全体の25%以上とする」目標を決定した。

管理職登用と同様に、経営層の登用も中長期的な取り組みが欠かせない。特に経営層となれば、社内だけでなく、社外のステークホルダーからも納得を得られる女性役員の出が求められる。経営層登用では、女性候補者への能力向上のための機会の提供はもちろんだが、関係各所との信頼関係を構築するためのサポートも必要となる。たとえば、社内政治に対する戦略、キーパーソンと

の関係構築、社外ステークホルダーとのネットワーキングが挙げられる。

しかしながら、女性社員がこうした関係構築を進めるうえでの障害として、オールド・ボーイ・ネットワークの存在があげられている。オールド・ボーイ・ネットワークのような関係構築を進めるためのネットワーク・インフラがすでにある男性と、こうしたインフラを自ら作り上げていく必要のある女性社員では、社内政治に勝つための情報や人へのアクセスのハードルが異なるだろう。こうしたネットワーク・インフラの差が、トップマネジメント昇進への障害に関する男女の認識の違い調査で「インフォーマル・ネットワークから締め出されている」「社内政治の動向にうとい」等の項目で男女の差が顕著に現れる結果となっている（図表8）。

4 | 日本型人事マネジメントが女性活躍を阻害するポイント

前項までは、女性活躍推進の4つのステージとそのステージにおける取り組み内容という視点から、それらの現状と課題について触れてきた。とかく女性活躍推進は、女性社員だけの問題として扱われてしまい、女性の女性による女性のためだけの個別の議論に終始してしまうことがある。特にダイバーシティ推進室や、女性活躍推進のためのネットワーキング会議体等、活躍推進を担う所在が明確になっている場合、個々の事情に合った具体的に丁寧な取り組みをすることができるものの、女性活躍推進を進めやすくするための組織全体の土壌作りや、人事マネジメントシステム全体との整合性といったダイナミックな視点を失う恐れがある。そこで本稿では、人事マネジメントシステム全体からの視点で、今後の女性活躍推進の課題を検証していく。

(1) 年功序列と昇格制度

2013年現在、成果主義の考えが定着しつつある中、日本の人事制度を現す言葉として、いまだに「年功序列」が使われることに驚く読者もいるかもしれない。しかしながら、海外の売上げ比率が50%以上あるようなグローバル大企業でも、日本の国内の人事制度は「年功序列」

の概念で語られる部分が多分にある。筆者が国内企業の人事制度改革プロジェクトをお手伝いさせていただき際も、年齢（もしくは勤続年数）と昇格の関係、年齢と給与の関係は必ず確認する項目であり、クライアント企業でも内部検討、組合交渉の場において必ず確認しているようである。

日本の人事制度が、年功序列という概念から逃れられないのは、大きく2つ理由があるだろう。1つ目は日本の雇用慣行が新卒一括採用であること、2つ目は人事制度の根幹を長らく担っていた職能資格制度の年功的な運用にある。企業規模を問わず、新卒で採用した社員をマスで画一的に管理できる新卒一括採用は、効率的な人材管理という点で、都合が良いようだ。「入社同期」の結束や、「入社〇年目」の違いによる先輩・後輩の関係等は、日本の会社の文化として根強いものがある。また、製造業は「熟練」の考えと「〇年で能力が習熟し、次にステップアップする」という職能資格制度の運用方法がマッチしていたようで、「職能資格制度の年功的な運用」を続けている企業は今なお存在する。なお、ここで「年功的な運用」と記しているのは、あくまで職能資格制度は能力の習熟度を基準としたものであって、年齢や該当資格での滞留年数をベースとした制度ではないからである。日本の企業には職能資格制度の運用で上位等級に昇格する際「滞留年数〇年」というのを条件にしていたり、モデル昇格年齢を設定していたりするケースがよく見られる。そうした運用を「職能資格制度の年功的な運用」と呼ぶ。

企業が「職能資格制度」を廃止し、「職等級制度」や職務と職能の間にある「役割等級制度」を導入したとしても、昇格のモデル年齢や、滞留年数の条件を設けている限り「年功的な運用」を避けられない部分がある。あわせて、中途入社者が少なく、新卒一括採用で入社年次による管理が画一的に行える企業では、年齢や勤続年数の基準で昇格の審査を行って人材の管理を行っている。このような年功序列が昇格運用で保たれている場合、昇格を待つ年齢の人材プールに、女性社員が一定数いれば、その一定割合の女性社員が年功的に昇格できることが示

唆される。実際、ある日本のグローバル大企業Aが女性の管理職が少ない理由として、現状、管理職に昇格する“年齢”の女性社員が少ないことを挙げ、女性総合職の新卒採用が活発化した後の世代が、管理職昇格の“年齢”に到達すれば、女性の管理職比率が上がると分析していた。確かに、この企業の昇格運用が年功的で、年齢ごとの人材プールに女性社員を増やしていけば、つまり女性が「1. 採用」されて結婚や子育て等、家庭の事情を乗り越え、「2. 就業継続」さえしていれば、順次昇格できるようになるといえるだろう。しかし、女性社員が就業継続し、管理職候補の年齢となるまで一定の期間待たなくてはいけないし、年齢が達したときに、これまでの男性管理職の登用と同様な経験や能力があるかどうかは定かではない。

また、ある別の日系大企業Bでは、年齢・入社年次で社員を一律的に昇格させているため、途中育児で休職しても昇格は自動的になされる仕組みであった。その企業で2年ほど育児休職をした女性社員が、入社が2年後の後輩社員と経験年数は同じであるにもかかわらず、自分が上位等級にいるため「上司」として接せられることに、当の女性社員が「申し訳なさ」を感じていた。一方で、また別の日系大企業Cでは、2年育児休職した場合、2年下の後輩と一律的に同じ昇格管理をされることに憤りを感じている女性社員がいた。同じ会社Cの別の女性社員からは「2年間休職したことで、自分は同期から2年遅れてしまって、劣等感を感じる」という話もあった。

年功的な昇格はキャリアが連続していることを前提としているため、女性社員の育児や家庭の事情等によるキャリアの断絶は、昇格において不利に作用するかもしれない。しかし、昇格の基準が経験年数・滞留年数ではなく、その昇格審査時点での職務、パフォーマンスや能力、スキルであればどうだろうか。A社は有能な女性社員が管理職候補となる年齢になるまで待つ間もなく管理職に抜擢できるであろうし、B社やC社の女性社員は、復職時点で自分個人に見合った等級に昇格・滞留できるため、“入社同期”や“入社年次の後輩”に対して過度な罪悪感

や劣等感を持つ必要はなくなるだろう。

中堅～管理職の上位等級ですすでに年功的昇格を排除している企業も多いことだろう。しかしながら、女性社員が結婚・出産をする時期は入社直後から始まっており、一般社員のレベルで画一的な年功的昇格を運用していれば、そのことによる影響は避けられない。女性活躍推進の就業継続の次のステップを目指すうえで、女性社員のモチベーションやキャリアアップへの土台を作るのに、全社的な昇格制度の運用の見直しも考慮に入れられるべきではないだろうか。

(2) 人事ローテーションと人材育成方針

日本型人事マネジメントの人材育成方針において、人事ローテーションに対する議論は尽きない。労働市場の流動性が上がり、長期雇用での就社意識は薄れているものの、日本のマネジメント人材は社内からの昇格により充足されるべきという方針はゆるぎないものがある。マネジメント人材候補、いわゆる総合職コースで入社した社員は、人事ローテーションにより、さまざまな仕事や職場を経験することで、その“会社のマネジメントスタイル”を身につけていく。管理職の育成には時間をかけ、その企業にあったマネジメントスタイルを習得した候補者を管理職に昇格させるという考えだ。女性総合職の社員も管理職を目指すには、この人事ローテーションによる人材育成システムに、うまく乗らなくてはいけない。

しかしながら、家庭をもつ女性社員にとって、この人事ローテーションのシステムは非常に悩ましいようだ。たとえば全国的な企業であれば、地方を含めた転勤があり、グローバル展開している企業では、海外への転勤の可能性もある。自らが転勤をすれば、自分だけでなく夫や子供の生活が変わるため、就業継続することが困難となるかもしれない（ただし、最近は子供を連れて海外赴任する女性社員のたくましい話も聞いている。たとえば東南アジアでは、メイドやナニーを雇うことが多いため、子供の面倒を見てもらえるという点だけでなく、子供の語学習得といった教育面でもメリットを感じ、子供を連れて赴任先に行く決断をしているようだ）。

転勤の多い総合職の女性社員の事情を鑑み、「全国転勤・異動の免除申請」の制度を整備する企業が見られる。一見、社員の家庭事情に配慮した素晴らしい施策だが、苦肉の策とも見られる。本来総合職は、マネジメント人材・候補人材として経験の蓄積やスキルの研鑽を期待されているため、全国転勤での武者修行をするべきであり、そのように期待をかけられている分、教育の投資もされ、賃金水準も高く保たれているはずである。にもかかわらず、この制度は当人が就業継続できるという目的を優先し、育成面でのデメリットを譲歩して設定されているのである。したがって、総合職の立場でこの制度を利用させるのであれば、「制度利用の期限を設ける」、「給与や処遇の変更」等の細かな工夫が必要である。また、もしもこの会社に「専門職」や「一般職」、「エリア総合職」等の別のコースが設定されている場合、これらの職種の社員との処遇の整合性は図られるべきで、会社からの人材としての期待値やそれにとまなう給与水準といった点でどのように異なるのか整理しておく必要がある。

このように、女性活躍推進のための制度が「就業継続」だけを目的としてしまうと、全体の人材育成方針とのつじつまが合わない部分が出てしまう。特に、総合職の場合、人事ローテーションによるOJTが必要なのであれば、家庭に事情があっても、その機会の損失がないようにすべきである。就業継続の制度利用者には、全社の人材育成システムの中で会社に期待されている人材像を継続的に示していくことが必要だろう。

(3) 評価制度の納得感

日本企業の人事マネジメントで、一番分りにくいのが評価制度といっても過言ではない。人事制度改革プロジェクトで社員インタビューを行うと、意見や不満の多くが評価制度に関する内容で占められる。人が人を評価するという点で、評価する側もされる側も、公正で正確な評価の判断は非常に難しいようである。また、これまでに例のない多種多様な働き方・仕事の割り振りを与えられている女性社員にどのような評価をするべきか、評価者はさらに混乱しているようである。たとえば、育児

休職から復帰し、家庭の事情で短時間勤務をしている女性社員に、どのような方法・視点で評価すべきか、といったことである。

短時間勤務や残業免除の制度を利用している女性社員の話を見ると、「仕事の量で見られており、頑張っても生産性を上げて評価は低いまま」や「通常勤務の社員との比較ができないため、“評価なし”になってしまう。これでは、仕事をきちんとやってもやらなくても同じ」という声があがる。確かに、彼女たちの言うように、「生産性」や「仕事の質」の部分は評価してほしいポイントであろう。しかし、そもそも会社の求める人材像やそれに基づく評価基準に「生産性」や「仕事の質」が含まれない限り、彼女たちの意見を聞き入れることは難しい。

一般的に、評価の視点は大きく3つある－「目に見える業績・プロセス」、その人の「情意（態度・行動）」、「（保有・発揮）能力」。その他は、「価値観」「属性」等。これまで、男性社員しかいなかった職種に、女性社員が増えることで、評価の視点の一部には、女性社員にとって不利な項目も含まれているかもしれない。しかし、筆者は評価の視点が何であるかは、企業やその部門組織が目指している方向性や利益貢献のあり方次第であり、女性社員が増えたので、「こういう点を評価してほしい」といって決めるものでもないと考えている。

問題とすべきなのは、評価の視点だけでなく、評価基準、評価方法、そして評価結果に納得感が得られるかどうかではないだろうか。女性活躍推進のために、何か特別な基準を評価制度に盛り込むのではなく、評価の期初にどのような業績・情意・能力等が求められているかを被評価者に理解させたうえで、本人が納得できる評価内容を設定し、期末に評価とフィードバックを行うという一連の評価プロセスを、コミュニケーションをとりながら運用することで、相互の納得感を高めるべきだろう。評価プロセスを適切に運用するのに、目標管理制度であるか、相対評価調整を導入しているかといったことは、あまり関係ない。社員にとって重要なのは、評価者が評価結果の説明責任を果たしてくれるかどうかである。

こうした指摘をすると、評価者にばかり負担がかかるように感じられる。しかし、「3.4経営層登用に必要な施策」でも昇格・抜擢してくれるキーパーソンとのコンタクトは大事と触れたが、キーパーソンとのコンタクトは、どのレベルのキャリアを構築していくうえでも必要なことである。女性社員の方から、評価者とのコミュニケーションをし、信頼関係を構築することが、いざ評価となった際、お互いの納得感を得るうえで非常に大事である。家庭のことに忙しい女性社員が信頼関係の構築にまで時間を割くことは難しいかもしれない。しかし、納得できる評価結果を受けること、そしてその結果を次のキャリアにつなげるためには、そうした丁寧なコミュニケーションと関係構築を無視できないという点を、女性社員も認識しておく必要がある。

（4）年功昇給と給与制度

「年齢給」や「勤続給」といった給与項目がなくても、給与設定が資格制度に基づいており、昇格制度が年功的であれば、給与制度も年功的になっていく。コンサルティングの現場では、しばしば標準滞留年数に基づく年齢と賃金のモデル賃金カーブと、年齢と標準生計費の賃金カーブを比較することがある。この賃金カーブの基本となる「標準生計費」は、男性社員が30歳前後で結婚し、2年ごとに子供が2人生まれ、その子供が大学を卒業するまでに最低限必要な生計費とするような内容が多い。当然、この標準生計費はモデルであり、実在する男性社員でも独身や子供がいない人はいるし、女性の正社員も増え、生計を担う主体や男女の働き方が多様になっている実情は理解されている。しかしながら、いまだにこの標準生計費のような考えを持っている企業や組合は多くあり、こうした賃金設計の考え方に、女性の働き方やキャリア構築はほとんど反映されていない。

「4.1年功序列と昇格制度」でも触れたが、「成果主義」や「役割主義」という考え方が定着されつつある昨今、賃金の考え方も、年齢や勤続年数といった属人的要素から、仕事や役割をベースとした考え方にシフトしている。実在者の就業実態が、年齢をベースとした給与体系にそ

ぐわないからだ。こうした流れは、女性活躍推進における、男女の公平性という基本的なインフラを整えるのに一役買っている。仕事や役割等、属人的な要素を排除した賃金設定であれば、男女のどちらにも不利益が生じにくいからだ。また、月例の賃金や賞与が業績・評価結果との連動となっていれば、「やってもやらなくても同じ」という現象は解消され、仕事へのモチベーションを高める基本的な動機づけとして働くことだろう。男女ともに「ぶら下がり社員」に対しては、その業績に応じた賃金を支払うことは、周囲へのモチベーションを下げないという点でも必要なことである。

5 | まとめ

本稿で述べた女性活躍推進のステージは、マネジメント人材候補・総合職として入社した女性社員が、管理職や経営層までを目指していくことを前提としているものである。実際には、一般職で入社したり、非正規社員として働いたりする女性社員も大勢いる。また、マネジメント人材候補・総合職として入社しても、専門性の高い

職種に就いて、管理職とはならないキャリアを選ぶ女性社員もいるだろう。女性社員の働き方は実に多種多様である。しかし、将来のマネジメント・経営を担う人材として、女性社員が期待されていることもまた事実であり、女性社員自身が望めば、自覚的にキャリアを積んでいける時代でもある。

ただし、これまでの長い日本企業の人事マネジメントの歴史の中で、女性社員が活躍推進を図るうえで不利益となる仕組みが根強く残っており、当然改善すべきポイントも過去の男性社員が多数を占めていた時代の慣習や考え方に囚われて着手できていないため、女性社員の不満やモチベーション低下の原因ともつながっている。こうした構造的な問題は、現場の女性社員や活躍推進担当者が部分的に施策を打っても変えられない。女性活躍推進の施策と、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性の中で、どのような齟齬があるのか検証し、是正していくことが女性活躍推進を次のステージに進めるうえで、非常に重要である。

【注】

¹ <http://www.mhlw.go.jp/positive-action.sengen/about.html>

² 海老原嗣生「女子のキャリア」ちくまプリマー新書（2012年）

³ メリー・M・ラッセン「働く女性の日米比較」海外労働時報2002年12月号No. 332

⁴ アリス・H・イーグリー、リンダ・L・カーリ、訳/有賀裕子「Women and the Labyrinth of Leadership」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー（2008年6月）

⁵ FTSEはロンドン証券取引所の子会社。FTSE100をはじめとして、同社が算出するインデックスは世界中の投資家に利用されている。

看護職の確保・定着における課題とワーク・ライフ・バランス型人材マネジメントの必要性

Issues in Hiring Nurses and Reducing Turnover and the Need for Work-Life-Balance-Oriented Human Resource Management

2006年度診療報酬改定をきっかけに、看護職員の争奪戦が激しくなり、さまざまな紙面をにぎわせた。今は当時と比べて一段落したようにも見られるが、今もなお、看護職員の確保・定着の問題に頭を悩ませる病院は多い。

看護職員が離職する理由は、結婚や育児等の家庭生活によるものも多いが、長時間労働が多い等、職場環境に起因する要素も大きい。この長時間労働を是とする人材マネジメントを行ってきた結果、結婚や育児等の理由で、働く時間に制約のある職員は、常勤看護職員として活躍し続けることが難しく、非常勤のパートタイマーとして雇用形態を変更したり、離職を選ばざるを得なかった。

この問題を解決するには、従来型の「フルタイム・夜勤あり・残業もいとわない」人材を前提とした画一的なマネジメントではなく、職員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現を目指した人材マネジメントへの転換が求められる。

ワーク・ライフ・バランス型の人材マネジメントでは、次の4つの施策を展開する。第一に、ライフイベントを経ながらも働き続けることができる「勤務形態の多様化」、第二に、従業員の多様性を受容しつつ、すべての職員が常勤職員として役割を果たし、効率よく業務を行うための「業務体制・仕事管理の見直し」、第三に、どのような勤務形態であれ、所定労働時間内における仕事を公正に評価し処遇するための「公正な評価・報酬の決定」、最後に、働く時間に制約のある期間でも、常勤職員としての学びと成長の機会を確保する「キャリア形成支援」である。

この4つの視点により、看護職員の雇用の量・質ともに確保し、病院が目指すべき医療・看護サービスの提供を図る。



The 2006 revision of medical fees triggered fierce competition in hiring nurses, which attracted widespread media attention. This competition seems to have subsided, but many hospitals are still struggling with the issue of hiring nurses and reducing turnover.

Many of the reasons why nurses quit their jobs are related to family issues such as marriage and child rearing, but factors related to working conditions, such as long hours, are play a role. Human resource management that justifies long working hours has made it difficult for nurses with time constraints due to marriage or child rearing to continue working full-time, forcing nurses to change the type of employment (i.e., become part-time) or choose to leave their job.

Solving this problem requires a shift away from uniform human resource management that is based on the traditional concept of full-time personnel who do not mind a night shift or overtime to that which aims to achieve a work-life balance for each employee.

Work-life-balance-oriented human resource management adopts four measures. The first is diversification of working style which allows employees to continue working as they go through life events. The second is reexamination of the operational mechanisms and work management with the aim of accepting diversity among the employees and to have all employees play their role as a full-time employee and work efficiently. The third is fair evaluation and compensation, where the employees' work during their designated hours is assessed fairly regardless of their working arrangement and they are properly paid for this. The fourth is support for career development, which secures opportunities for employees to learn and grow as full-time employees even when they face constraints on time available for work. These four measures enable hospitals to secure the employment of nurses in terms of both size and quality and to realize the medical and nursing services they seek to provide.

1 病院が頭を悩ます看護職員確保の問題

(1) 看護職員の需給状況

2006年度診療報酬改定における7対1入院基本料の新設を契機に、大規模病院を中心とした看護職の争奪戦が激しくなり、今もなお、病院の医療・看護サービスの向上にむけた有能な看護職の確保・定着に苦戦している病院が少なくない。

看護職の人員不足感は、どの程度なのだろうか。平成20年3月と平成24年3月における「保健師、助産師、看護師」の有効求人倍率（含パート）をみると、全国計で2.53倍から2.95倍に0.42ポイントアップしている（図表1-1）。都道府県別では、福島県、茨城県、栃木県、埼玉県、富山県、山梨県、静岡県だけが低下しているが、その他の地域は上昇している。

比較的上昇幅が大きいのは、秋田県、東京都、福井県、長野県、京都府、奈良県、島根県、徳島県、香川県であり、特に、秋田県（1.36ポイントアップ）、京都府

（1.05ポイントアップ）、奈良県（2.08ポイントアップ）、島根県（1.70ポイントアップ）、徳島県（1.32ポイントアップ）、香川県（1.21ポイントアップ）の増加幅が目立って大きい。

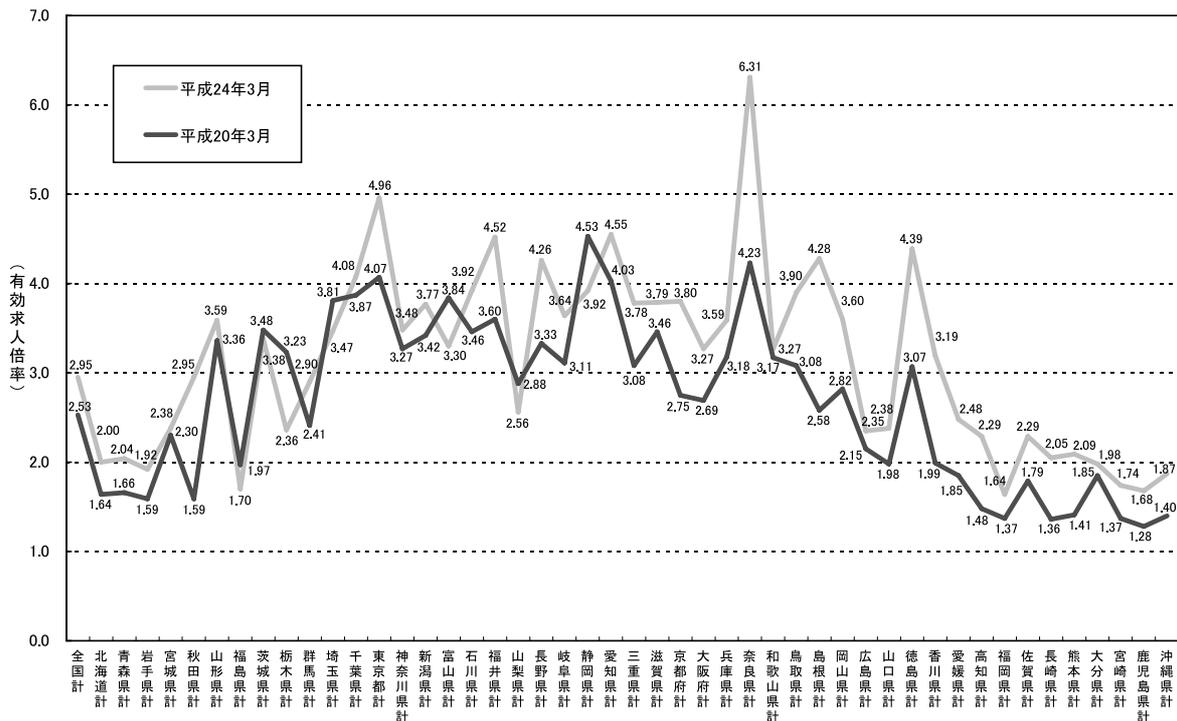
このように、地域により有効求人倍率の動きには差があるものの、全国的に看護職の人員不足感が強くなっていることがうかがえる。

(2) 看護職員が離職する理由

国家資格を持つ専門職である看護職員は、もともと、より働きやすい職場を求めて転職する傾向にあるが、具体的に、どのような理由で離職しているのだろうか。

日本看護協会のアンケート調査¹によると、離職後、看護職として就業していない「潜在看護職員」が、以前の職場を退職した理由として挙げているのは、「妊娠・出産」（30.0%）、「結婚」（28.4%）、「勤務時間が長い・超過勤務が多い」（21.9%）、「子育て」（21.7%）、「夜勤の負担が大きい」（17.8%）の順で高い。結婚や育児といったライフイベントに関する理由が挙げられているが、こ

図表 1-1 保健師、助産師、看護師の有効求人倍率の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」（含むパート）平成20年3月、平成24年3月より作成。

のような個人の生活環境による理由だけでなく、勤務時間の長さや夜勤の負担といった、職場の環境に起因する項目も、離職の要因となっている（図表1-2）。

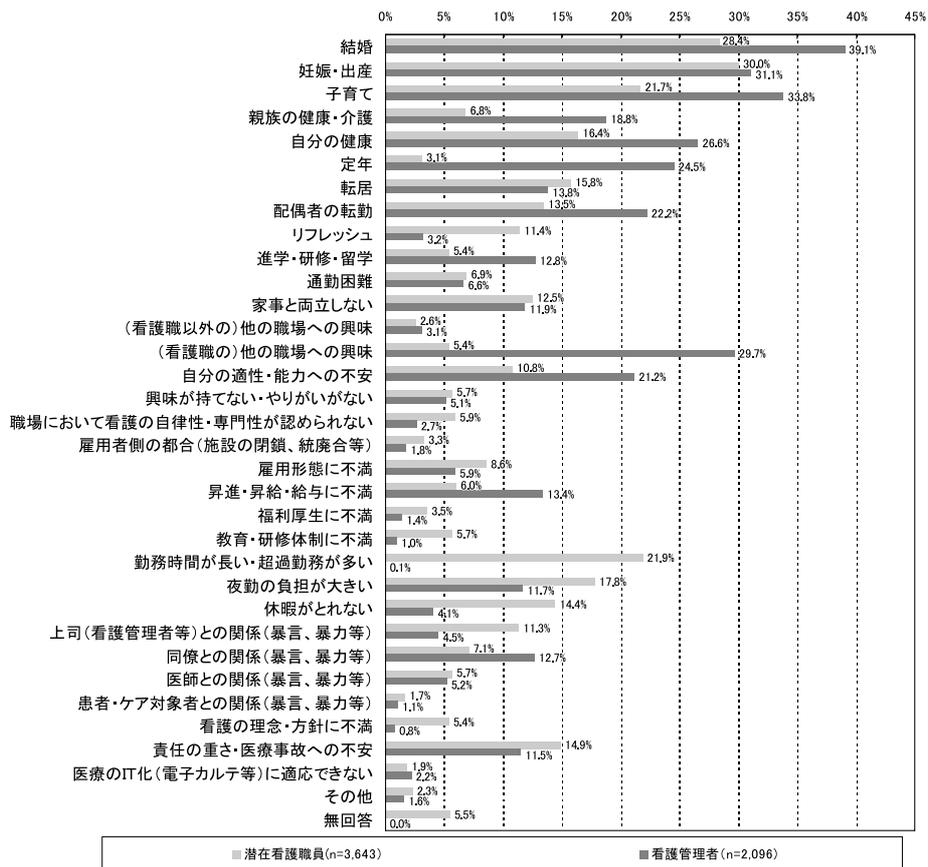
一方、看護管理職が想定している、看護職員の離職理由は、「妊娠・出産」（31.1%）、「結婚」（39.1%）、「子育て」（33.8%）等、潜在看護職員の回答と同様、個人の生活環境に関する事項の回答割合が高い。しかし、職場の環境に関する項目を回答している割合は、潜在看護職員の回答と比べて低く、潜在看護職員の回答で上位に挙がっていた、「勤務時間が長い・超過勤務が多い」を回答した割合は0.1%しかない。

看護職員は女性が多いこともあり、結婚や育児といったライフイベントにより、働く時間や環境に制約を受けやすい。そのため、超過勤務や夜勤の回数が多いと、同じような働き方を続けることが困難になりやすい。しか

し、この調査結果をみると、超過勤務や夜勤の負担等、職場環境を理由に離職しているにもかかわらず、職場のマネジメントを行う立場にある看護管理職は、それをあまり認識していない。

結婚や出産などのライフイベントは、離職理由の上位にあがっているが、これらのライフイベントは離職のきっかけでしかないだろう。自身の働き方がライフイベントに影響を受けやすい女性職員が大多数を占める職場でありながら、長時間労働を前提とした人材マネジメントを続けてきたことが、離職の根本的な原因である。超過勤務や夜勤の負担の大きい職場環境や、それを前提とした人材マネジメントによって引き起こされる問題の構造を把握し、解決しなければ、多くの病院が抱えている、看護職員の確保・定着の有効な解決策を導くことは難しい。

図表 1-2 看護職員の離職理由（複数回答）



資料：日本看護協会「潜在ならびに定年退職職員の就業に関する意向調査」2007年

2 従来型の画一的な人材マネジメントの限界

(1) 従来型の画一的な人材マネジメントがもたらす課題

常勤看護職員は、病院の定めた勤務シフトのもと、日勤だけでなく月数回の夜勤をこなし、勤務時間内に業務が終わらなければ残業をする、という働き方が期待され、職場の仕事管理や評価・処遇も、この働き方を前提として行われてきた。このような画一的な働き方を前提とした人材マネジメントを行っているとして、以下の3点の課題が発生する。

まず、「働く時間に制約のある職員」の離職、もしくは「常勤から非常勤パートタイマーへの転換」により、人材流出リスクが発生しやすいということである。

育児等の理由で、働く時間に制約のある職員は、通常の交代制勤務や残業を行うことが難しい。そのため、働く時間に制限のあるうちは、「日勤専従」や「短時間勤務」としての働き方を望むケースが多い。改正育児・介護休業法に対応し、育児期の短時間勤務制度が導入された。しかし、短時間勤務であっても残業が発生するので定時に帰ることができず、子どものお迎えに間に合わないという話を耳にすることも多い。せっかく、短時間勤務制度を導入しても、「フルタイム・夜勤あり・残業あり」を前提とした仕事管理・体制のままでは、実質的に制度を活用できる状況とは言い難い。

夜勤や残業を行うことが難しいのは、育児中の職員に限ったことではない。団塊世代の高齢化がすすむ中、40歳代・50歳代を中心に、親族の介護の問題に直面する可能性が高まりつつある。介護サービスを利用し、家族と介護体制について役割分担していても、夜勤や残業を行うことは難しいケースが多い。介護に直面しやすい年齢層は、ベテラン職員として後輩指導や、管理職の役割を担う世代にあたるため、これらの層が離職してしまうと、職場のマネジメントへの影響が大きい。

少子・高齢化の中、人材の流出リスクを抑制するためには、育児や介護等、家庭での役割を果たさなければならぬ状況にあるときでも、常勤職員として活躍できる

よう、従来のような画一的な働き方ではなく、職員のニーズに対応できる働き方に変えていく必要があるだろう。

2つ目の課題は、短時間勤務等、時間に制約のある職員に対する人材育成が行いにくくなり、看護サービスの向上が図りにくいということである。

短時間勤務の職員は、勤務時間が短いため、リーダー業務や患者を受け持つ部屋持ち業務よりも、清拭・オムツ交換・検査送迎等のフリー業務につくことが多く、勤務時間が短縮される分、通常勤務の職員と比べて、職務経験が少なくなってしまう。短時間勤務であっても、本人の勤務時間および経験・スキルに応じて、部屋持ち業務におけるなんらかの役割を担うことができれば、職務経験の減少を抑えることができるのだが、画一的な働き方を前提とした仕事管理が行われると、本人の経験やスキルに関係なく、フルタイム勤務や残業ができないということで、一律にフリー業務を任せられ、非常勤パートタイマーと同じような業務になってしまうこともある。さらに、委員会活動や研修が所定労働時間外に実施されると、短時間勤務や日勤専従等の職員は、参加することができず、研鑽する機会が減少してしまう。

長期にわたって、このような状況が続くと、日勤専従や短時間勤務の職員に対して、常勤職員としての育成を行うことができず、本人も看護職としての自らのスキル・能力に不安を抱えてしまう。病院の目指すべき看護サービスの提供に向け、職員一人ひとりのレベルアップが必要になる中、このような問題は、働く時間に制約のある職員だけの問題ではなく、職場ひいては病院全体の看護サービスの質の維持・向上にマイナスの影響を与えかねない。

最後の課題は、通常の勤務を行っている職員の業務負担が増大し、現場が疲弊するリスクが高まるということである。

「フルタイム・夜勤あり・残業あり」を前提とした人材マネジメントは、育児等の理由で働く時間に制約のある職員だけ離職リスクが高まるのではなく、通常勤務を行っている職員にとっても、「働き続けやすい環境」を脅か

す要因になっている。恒常的に残業が発生するような仕事管理を行っている、日勤業務に加え月数回の夜勤業務を行う通常勤務者は、心身ともに疲労が蓄積される。さらに、周囲の職員が出産・育児をきっかけに離職したり、就業継続できても非常勤パートタイマーと同じような役割しか担っていないと、通常勤務者の負荷はさらに増大し、適切な看護サービスが提供できなくなるだけでなく、医療ミスや医療過誤を起こしてしまう恐れもある。

(2) ワーク・ライフ・バランスの視点に立った人材マネジメントへの転換の必要性

このように、従来型の画一的な人材マネジメントは、育児や介護を抱える職員の離職やキャリア形成に支障をきたすだけでなく、通常勤務が可能な職員でさえもワーク・ライフ・バランスが阻害され、一人ひとりの看護業務にマイナスの影響を及ぼしてしまう。その結果、必要な看護職員の人員数を確保・維持することができないだけでなく、病院が目指すべき医療・看護サービスの提供が困難になってしまう。

この画一的な人材マネジメントで引き起こされる問題を解決するためには、ワーク・ライフ・バランスの視点に立った、人材マネジメントへの転換が必要になる。ワーク・ライフ・バランスが実現できている状態とは、「会社や上司から期待されている仕事あるいは自分自身が納得できる仕事ができ、なおかつ仕事以外でやりたいことや取り組まなければならないことにも取り組めること」²を示す。

ワーク・ライフ・バランスの視点に立った人材マネジメントにより、職員一人ひとりが、育児や介護、さらに地域活動やキャリアアップに向けた学習等、生活の場における自身の役割を全うしながら、心身ともに健康な状態で「働き続けることができる環境」と、仕事の場において能力を発揮し続けることができる「働きがいのある環境」の両方の実現を図り、病院が目指すべき医療・看護サービスの提供を目指すことが望まれる。

3 | ワーク・ライフ・バランス型人材マネジメント

(1) ワーク・ライフ・バランス型人材マネジメントの検討事項

① 常勤看護職員の勤務形態の多様化

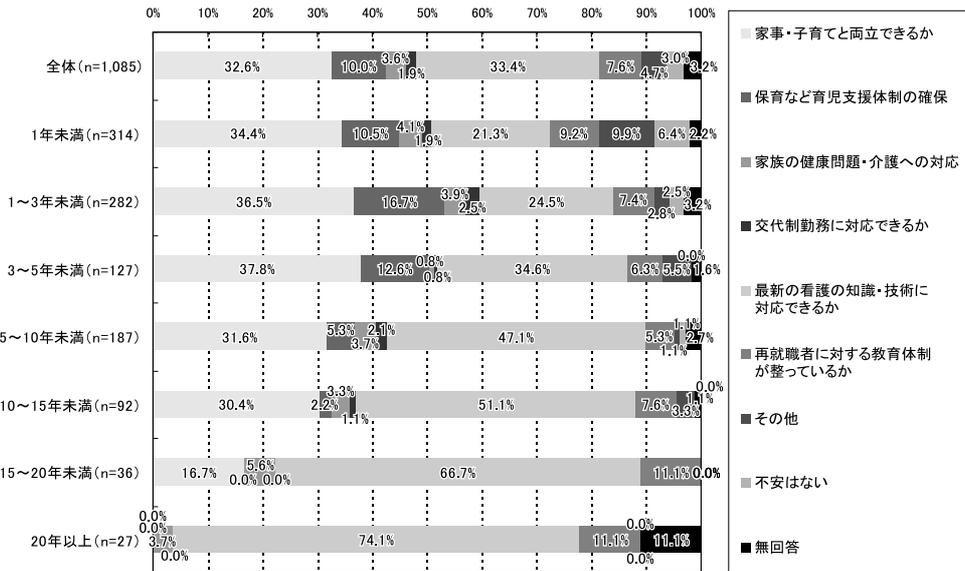
ワーク・ライフ・バランスを図るうえで、看護職員がまず考えるのは、自身のライフステージや生活環境において、働きやすい勤務形態や時間帯であるかどうかである。

働く時間に制約がない職員は、交代制勤務で日勤業務、夜勤業務とも通常通り行うことができるが、育児期にある職員等は、夜勤に入ることが難しく、また、子どもの保育園の送り迎えの時間に間に合うように仕事を終わらせる必要があるため、日勤専従や短時間勤務でないと、働き続けることができない。

また、離職した看護職員は、再就職する場合、仕事と生活との両立が図れるかという心配だけでなく、しばらく現場を離れていることで、自身のスキルや夜勤業務に体が慣れるかどうか不安を抱えることがある。厚生労働省の調査によると、看護職員が再就職する際に抱く不安として、「最新の看護の知識・技術に対応できるか」(33.4%)の回答割合が、「家事・子育てと両立できるか」(32.6%)をわずかに上回って、最も高くなっている。しかも、離職期間が長くなるほど、「最新の知識・技術に対応できるか」に不安を持つ割合が高くなる傾向にある(図表3-1)。

このような再就職する際に抱える不安が、勤務先を選択する時の条件にも見受けられる。同調査における離職した看護職員が再就職するに希望する雇用形態は、「パート・アルバイト」(48.0%)、「正社員」(30.4%)、「短時間正社員」(18.8%)で回答が多い(図表3-2)。一度、職場を離れたことによる自身のスキル等への不安から、復職後は、常勤職員よりも役割責任が軽減される非常勤のパートタイマーやアルバイトを希望していることがうかがえる。しかし、このような雇用形態のニーズがあるからといって、中途採用する際に、非常勤パートタイマー

図表 3-1 看護職員が再就職に際して抱く不安（離職期間別）



資料：厚生労働省「看護職員就業状況等実態調査」2011年より作成。

図表 3-2 離職した看護職が再就職する際に希望する雇用形態 (n=1,085)

雇用形態	回答数(人)	割合(%)
正社員	330	30.4
短時間正社員	204	18.8
パート・アルバイト	521	48.0
派遣	6	0.6
その他	5	0.5
無回答	19	1.8

資料：厚生労働省「看護職員就業状況等実態調査」2011年

図表 3-3 離職した看護職が再就職する際に希望する勤務体制 (n=1,085)

勤務体制	回答数(人)	割合(%)
3交代制	45	4.1
2交代制	79	7.3
日勤のみ	924	85.2
夜勤のみ	4	0.4
その他	19	1.8
無回答	14	1.3

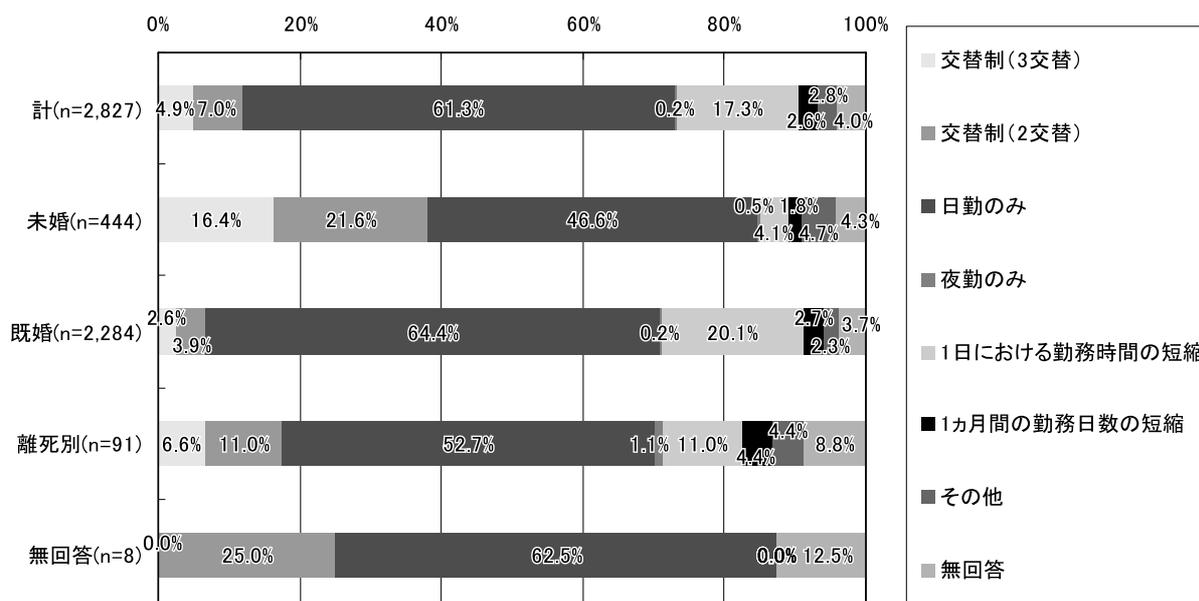
資料：厚生労働省「看護職員就業状況等実態調査」2011年

やアルバイトといった有期契約の雇用形態ばかりでは、職員の安定的な定着に結びつきにくい。職員を安定的に確保しつつ、潜在看護職員の離職におけるブランクを解消するには、常勤職員の勤務形態の多様化が有効な施策の一つとなる。入社した当初は、夜勤のない働き方からスタートし、職場に慣れてきたら夜勤の回数を増やし、

最終的には通常の勤務形態にシフトできる働き方の選択肢があると、採用時に常勤職員として応募する者も増えるだろうし、非常勤パートタイマーの中から常勤職員へ転換する動きも期待できるだろう。

また、勤務体制では、交代制勤務を希望する割合は少なく、「日勤のみ」(85.2%)の回答が圧倒的に多い(図

図表 3-4 再就職を望む看護職の配偶状況別の希望勤務形態 (n=2,827)



資料：日本看護協会「潜在ならびに定年退職職員の就業に関する意向調査」2007年より作成。

表3-3)。さらに、日本看護協会の調査における、再就職する際の配偶状況別の希望勤務形態では、「日勤のみ」は、どの配偶状況区分においても回答率が最も高いが、「交代制勤務（2交代）」と「1日における勤務時間の短縮」については、未婚と既婚で回答の傾向が異なっており、既婚の看護職の方が、未婚の看護職よりも「1日における勤務時間の短縮」を希望する割合が高い。家事や育児等、家庭生活における役割を持つ既婚者の場合、再就職の希望は持ちつつも、働く時間に制約があることがうかがえる（図表3-4）。

改正育児・介護休業法により、育児期の短時間勤務の導入が義務化された。現在、勤務している職員や、病院の採用圏内に存在する潜在看護職員が抱えるさまざまな背景や働き方に関するニーズを踏まえつつ、常勤職員として勤務を続けやすい環境を整備するひとつの施策として、短時間勤務をはじめとする、常勤職員の勤務形態の多様化について検討する必要がある。

②勤務形態の多様化にともない検討すべき課題

常勤職員の勤務形態の多様化は、職員の就業継続や、新たな職員の確保等の効果が期待できる。しかし、単に、常勤職員の勤務形態を多様化しても、狙った効果、すな

わち、看護職員の確保・定着の問題、ひいては、病院が目指したい看護サービスの提供が実現できるわけではない。むしろ、常勤看護職員の勤務形態の多様化により、次の課題が詳らかになることがある。

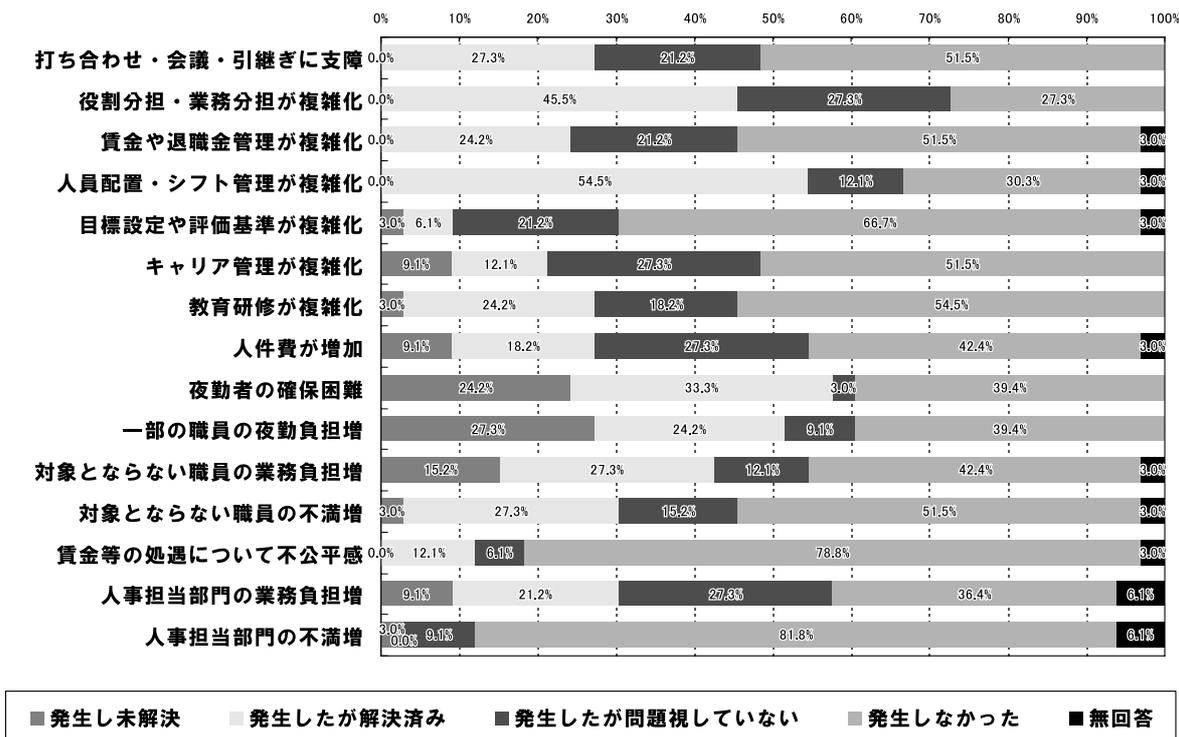
ひとつ目の課題は、業務体制や仕事管理に関するものである。

日本看護協会の調査³では、多様な勤務形態の導入により発生した問題について、次のような傾向がでている。「(問題が)発生し未解決」と「(問題が)発生したが解決済み」を含め、問題として認識された項目として、回答割合が高いのは、「夜勤者の確保困難」、「人員配置・シフト管理が複雑化」、「一部の職員の夜勤負担増」、「役割分担・業務分担が複雑化」、「対象とならない職員の業務負担増」といった、業務体制・仕事管理に関する項目が問題点として挙げられている（図表3-5）。

さらに、「(問題)が発生し未解決」については、「一部の職員の夜勤負担増」（27.3%）、「夜勤者の困難確保」（24.2%）、「対象とならない職員の業務負担増」（15.2%）の順に回答割合が高くなっている。

勤務形態の多様化により、上記の課題が認識されているが、夜勤者の確保に関する課題以外は、「勤務形態の多

図表 3-5 勤務形態の多様化により発生する課題 (n=33)



資料：日本看護協会「看護職の多様な勤務形態導入効果に関する追跡調査」2010年より作成。

様化」自体が直接的な原因になっているのではない。根本的な問題は、「フルタイム・夜勤あり・残業あり」という働き方を前提とした業務体制・仕事管理を続けてきたことにある。そのような業務体制・仕事管理では、長時間労働になりやすいため、働く時間に制約のない職員であっても、ワーク・ライフ・バランスを維持することが難しい。

このような背景の中、勤務形態の多様化により、夜勤回数の少ない職員や、短時間勤務などの働く時間に制約のある職員が増えたため、通常勤務の職員の業務負担がさらに増える等などの課題が浮き彫りになったのだ。

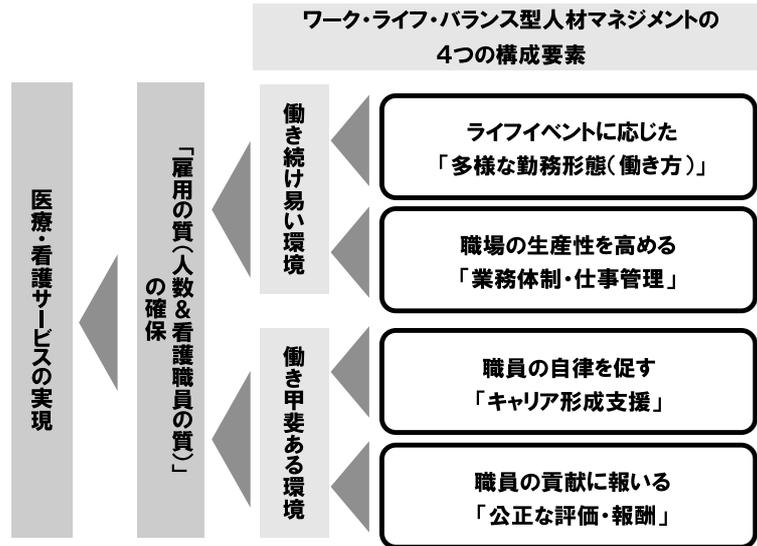
育児や介護等、家庭生活でなんらかの役割を担うため、働く時間に制約のある職員が、多様化した勤務形態を上手に活用し、看護職として活躍しつづけるためには、このような課題を解決しなければならない。

時折、「おたがいさま」の気持ちで助け合うことが大切」等のキャッチフレーズだけで、根本的な解決策をとらず、職員に対して理解を求めようとするケースが見ら

れる。医療の現場に限らず、互助精神を持つことは大切だが、すでに、業務負担が増大している職員に対して、このような精神論を投げかけても何も響かない。業務体制や仕事管理について効率化を図り、働く時間に制約のない職員のワーク・ライフ・バランスも確保できるよう、職場全体における合理性がないと、職員間の互助精神は保てない。

2つ目の課題は、評価や処遇の問題である。勤務形態の多様化により、同じ常勤看護職員の中に、通常通りの勤務を行う職員もいれば、夜勤ができない、もしくは夜勤を行える回数が少ない、さらに短時間勤務の職員等が混在している。ノーワーク・ノーペイの原則に則れば、就業時間が短い分、報酬が減額となるのだが、勤務時間に制約があるからといって、必要以上に報酬を減らしてしまつては、報酬の納得性に欠ける。また、評価についても同様だ。従来からの「フルタイム、夜勤あり、残業あり」が前提の評価の視点では、「長時間働くこと＝評価が良い」とされがちだが、本来は、所定労働時間におい

図表 3-6 ワーク・ライフ・バランス型人材マネジメントの体系



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

て、本人がいかに能力を発揮し、適切な看護サービスを提供できているかを評価すべきである。そのため、働く時間に制約がある職員に対して、残業ができない等の理由で評価を低くするのではなく、各々の所定労働時間における仕事ぶりについて評価を行わなければならない。

最後は、キャリア形成に関する課題である。前述したように、働く時間に制約のある職員は、その分、看護職としての職務経験や研修等の教育機会が、通常の交代制勤務ができる職員に比べて少なくなる。看護職員全体の質の向上のためには、時間に制約のある職員についても、しっかり人材育成の対象としてとらえ、看護職員としてのキャリア形成を図れる施策を講じる必要がある。

このように、看護職員の確保・定着に向けた、ワーク・ライフ・バランス型の人材マネジメントを行うには、単に、職員が働き続けやすい勤務形態を整備するだけでは充分ではない。勤務形態の多様化によって、顕在化される画一的な人材マネジメントの問題点の解決策を講じ、体系的にアプローチしなければ、看護職員の確保・定着に関する問題の根本的な解決には至らない(図表3-6)。

(2) 各施策の検討ポイント

①多様な勤務形態

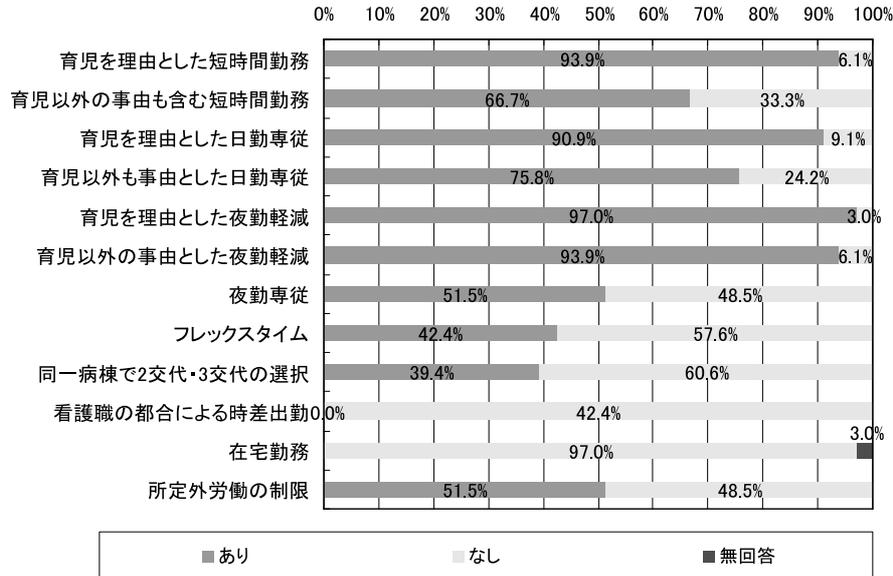
a) 勤務形態に対するニーズ

勤務形態の多様化とは、どのようなパターンで整備されているのだろうか。2010年の日本看護協会が、多様な勤務形態を導入している病院に対して行った調査⁴によると、おおむね育児支援を目的とした勤務形態を整備している病院が多い(図表3-7)。

たとえば、短時間勤務については、「育児を理由とした短時間勤務」は93.9%の病院で導入されているが、「育児以外の事由も含む短時間勤務」は66.7%となっている。この調査は、改正育児・介護休業法で育児期の短時間勤務が義務化される以前のものなので、現時点においては、さらに育児事由の短時間勤務の導入整備は進んでいるものと思われる。また、日勤専従については、「育児を理由とした日勤専従」は90.9%の病院で導入されているのに対し、「育児以外も事由とした日勤専従」では75.8%となっている。一方、夜勤軽減(通常交代制勤務を行っている職員よりも夜勤の回数を減らす)については、育児以外の理由についても、育児支援と同じ程度導入されている。

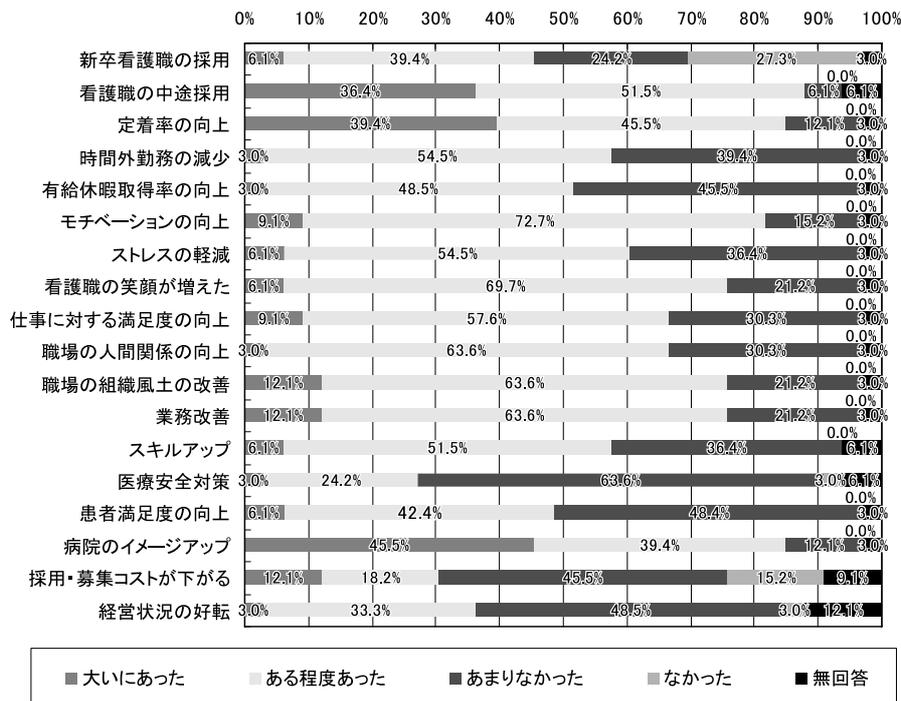
また、同調査では、多様な勤務形態の導入効果につい

図表 3-7 多様な勤務形態を導入している病院の勤務形態別の導入状況 (n=33)



資料：日本看護協会「看護職の多様な勤務形態導入効果に関する追跡調査」2010年より作成。

図表 3-8 多様な勤務形態を導入したことによる効果 (n=33)



資料：日本看護協会「看護職の多様な勤務形態導入効果に関する追跡調査」2010年より作成。

でも調査されている（図表3-8）。多様な勤務形態の効果が「大いにあった」と「ある程度あった」と合わせて回答割合が高いのは、「看護職の中途採用」（87.9%）、「定着率の向上」（84.9%）、「病院のイメージアップ」

（84.9%）、「モチベーションの向上」（81.8%）の項目となっており、一方で、「新卒看護職の採用」については、効果があったと回答（「大いにあった」と「ある程度あった」を合わせて45.5%）よりも、効果がなかった（「な

かった」と「あまりなかった」を合わせて51.5%)と回答する割合の方が高い。

仕事と生活の両立において、働く時間に制約があり、通常の交代制勤務が難しくなるのは、主に育児期にある職員であることが多い。そのため、子育て世代の職員の定着や、ある程度、看護職として経験を積んでいる中途採用者の確保という面では、多様な勤務形態は訴求効果があるだろう。一方、これから社会に出ようとする新卒看護職については、働く時間を制約する要件があまりない時期なので、交代制勤務以外の勤務形態の存在は、それほど興味を示さなかったことが想定される。とはいえ、多様な勤務形態により、ライフイベントを経ながらも働き続けられる選択肢があるということは、新卒看護職の採用において、プラスの効果が期待される。

近年、看護の現場で、ワーク・ライフ・バランスが意識され出し、積極的に取り組んでいる病院等ではホームページ等の媒体において、働き続けられる施策についてPRしている様子もよく見受けられるようになった。仕事と生活を両立し、看護職としてしっかりキャリアを築いていこうとする、意欲的な学生ほど、職員のワーク・ライフ・バランスに意識の高い病院を選択することだろう。

b) 勤務形態の多様化のポイント

通常の交代制勤務以外の勤務形態の選択肢を広げることの第一の目的は、従来の働き方では離職していた層の定着と、病院の採用圏内であるにもかかわらず採用できなかった中途採用者や潜在看護職の確保・定着である。そのため、在籍している職員だけでなく、採用圏内の看護職の働き方に対するニーズを把握することが重要になる。

勤務形態の多様化のパターンは、通常の交代制勤務のほか、主に、「夜勤回数選択（日勤業務と通常の交代制勤務よりも夜勤の回数が少ない）」、「日勤専従」、「短時間勤務（育児期の短時間勤務含む）」等、形態はさまざまある。勤務形態のパターンが多ければ、多種多様な職員のニーズに対応できるだろう。しかし、職員の「働き続けやすさ」だけに着目し、職員のニーズに振り回されてしまう

と、常勤職員の働き方が多種多様となり、職場でのシフト作成や仕事管・役割分担が複雑になりすぎてしまう。

看護職の確保・定着というと、「働き続けられること」のみに着目されがちだが、就業継続だけに留まってしまっただけでは、看護職として病院から期待される役割を果たすには十分ではない。育児や介護等を抱えている時期は、短時間勤務の制度を利用していても、家庭での事情が解消されれば、また、通常の交代制勤務へシフトできるよう、短時間勤務から日勤専従、夜勤回数選択等を経て、段階的に通常勤務に戻るよう促すことも重要である。

一方で、中高年層の職員については、体力的な面から、通常の交代制と同じように夜勤に入ることが難しいケースがでてくる。そのような状況で、交代制勤務を続けていくと、疲労から医療ミス・医療過誤を起こしかねない。本人が安心して働けるよう、夜勤回数選択や日勤専従に変更することも考えられる。

②業務体制・仕事管理の見直し

勤務形態の多様化により、通常勤務者と異なる働き方、とりわけ、短時間勤務の制度利用者が職場にいと、周囲の職員の業務負荷や夜勤負担が増大する、という問題が生じやすい。勤務形態の多様化を行っても、この、業務体制・仕事管理に関する問題を解決しなければ、職場全体のワーク・ライフ・バランスを実現することは難しいことは、すでに述べた。

従来型の人材マネジメントにおける業務体制・仕事管理は、フルタイム勤務で「残業もいとわぬ」職員を前提とされ、時間あたり生産性という点あまり意識されてこなかった。しかし、看護の現場は、患者の急変、救急搬送の受け入れ等、直接患者に関わる業務でスケジュールが左右されることが多いうえ、医師やコメディカルをはじめ、他職種との調整も発生し、常に時間に追われている。このような中、患者に対し適切な看護サービスを行うには、時間制約の中で、看護サービスの質を維持できる業務体制・仕事管理の見直しを行うこと、また、働く時間の制約の有無にかかわらず、全ての職員が看護職としての役割を果たせるよう業務分担・スケジュール

を再整理することについて検討する必要がある。

業務体制・仕事管理の見直しについては、3つのポイントがある。

ひとつ目のポイントは、看護部門と他部門とが協力して業務委譲を行うことである。すなわち、看護師の資格を持たなくても遂行できる業務を抱えすぎている場合は、他の部門や職種にその業務を委譲し、看護業務に専念できるようにするのである。たとえば、リネン交換は外部の業者に委託したり、輸液調整や患者の持参薬の整理等は薬剤課に担当を任せること等である。

2つ目のポイントは、看護部門における業務の平準化を行うことである。短時間勤務職員に対し、一律に平易な業務を分担させ、通常勤務者の業務負担が大きくなってしまったり、日勤や夜勤等、それぞれの勤務時間帯で行う必要のない業務が含まれている場合、当該勤務時間帯全体の業務負荷がかかりすぎている可能性がある。このような事象を解消するために、各勤務時間帯における業務の棚卸しを行い、患者へ提供すべき看護サービスを適切な時間行うことができ、なおかつ、所定労働時間内に業務が終わるよう、当該勤務時間帯で行うべき業務および業務スケジュールを再整理する。この整理された業務スケジュールを基準とし、各勤務時間帯における通常勤務職員、短時間勤務職員（短縮された時間別）の業務スケジュールを作成し、職員間の業務分担のガイドラインとして活用する。新たに業務分担を行う場合、これまで携わってこなかった業務を担うことになるケースが多い。特に、勤務時間が短いということで、短時間勤務職員に対して一律に平易な業務を担当させていた場合、業務分担の再整理により、新たに追加された業務が発生する。新たに追加された業務については、不慣れなこともあり、ミスが起こったり業務の質が維持できないケースも発生する。それを解消し、効率よく指導するために、ミスややり直しが起こりやすい業務を対象に、マニュアルの作成をすることも有効となる。

最後のポイントは、記録・引継ぎ方法の見直しである。看護職員に残業が発生する代表的な要因が、記録や引継

ぎである。また、短時間勤務職員は、引継ぎの時間がない場合が多いため、情報の共有に不足が生じるケースもある。それを解消するために、リーダーによる引継ぎを行ったり、記録を効率よくできるようなフォームの改善等を行い、記録作成時間の短縮と引継ぎ時間のない職員との情報共有を図る等の対策が必要となる。

この、「業務体制・仕事管理の見直し」に取り組むことにより、働く時間に制約のある職員は、定時に帰れるようになるため、育児や介護等、生活の場における役割を果たすことができる。また、業務分担も明確になるので、従来型の人材マネジメントにおける業務体制に比べ、周囲の職員から業務のフォローをしてもらうボリュームが減ることで、「周囲に迷惑をかけているのではないか」というストレスが軽減される。

さらに、通常勤務が可能な職員については、働く時間に制約のある職員をフォローする業務負担を軽減させることができ、その結果、時間外労働を減らすことができる、というメリットがある。

このようなプラスの効果が生じると、短時間勤務制度をはじめとする、通常の勤務形態以外の勤務形態を利用することに対する理解が生まれ、制度を必要とする職員が、必要な時期に制度を利用することができ、ライフイベントを経ても「働き続けやすい職場」が実現される。

③公正な評価・報酬の決定

職場全体のワーク・ライフ・バランスを実現するには、長時間労働を是とするのではなく、職員それぞれの所定労働時間内において担う役割を基準として評価を行い、公正に報酬に反映しなければならない。

報酬については、ノーワーク・ノーペイの原則に則り、短時間勤務の場合は、短縮した時間分だけ給与を減額する仕組みとすることがポイントとなる。しかし、評価において、従来型の「残業もいとわない」働き方を是とした考え方のままだと、「勤務時間が短い＝職場における貢献度が低い」と判断され、働く時間に制約のあることで不利益が生じてしまうと、二重のマイナスとなり、評価の公正性を維持することができない。

このような考え方が浸透していると、働く時間に制約のある職員は、「頑張っても、頑張らなくても同じ」と考え、仕事に対するモチベーションやパフォーマンスが低下してしまう。そうすると、通常の勤務形態の職員の業務負荷が増えてしまい、職場全体のモチベーションが低下する恐れがある。

各職員の仕事ぶりを公正に評価し、職員のモチベーションを維持・向上させるためには、まず前提として、病院が求める人材を評価するのにふさわしい基準が整備されている必要がある。評価基準自体が、当該職種や階層に求める要件を表していなければ、客観的な評価を行うことができない。また、評価者研修等を通じて、評価者である管理職の評価スキルを高めることも重要な課題である。評価は、処遇を決定するだけのものではなく、当該期間における仕事ぶりを振り返り、次期への成長に向けた指導やアドバイスを行う場でもある。たとえば、短時間勤務職員が、勤務時間が短いながらも、求める役割以上の貢献があったり、通常勤務の職員が、短時間勤務職員に対して細やかなフォローを行っているのであれば、その仕事ぶりについてプラス評価をし、上司として認めてあげることが重要だ。このように、どのような勤務形態であれ、各々の職員が自身の頑張りや成長をきちんと見てくれていると認識できるような評価を行うことが、評価者である管理職に求められる。

④キャリア形成支援

看護職員にとって、必要な学びの場である委員会活動や研修は、通常の勤務形態の職員が参加することを想定しているため、時間外に行われることが多く、日勤専従や短時間勤務等、定時で帰る必要のある職員は参加しにくいものだった。クライアント先でインタビューをすると、家庭の事情等で、一時的に働く時間に制約があっても、看護職として仕事の達成感や成長を実感できるようになりたい、という声をよく聞く。しかし、現実には、働く時間が短いため、部屋持ちができませんフリー業務として、通常のフルタイム職員のサポートしかできなかつたり、研修や委員会に参加しにくい等、非常勤パートタイマー

とあまり変わらないような役割であることが多い。このような状況を打開し、常勤看護職として学び、成長するためには、次の3つのポイントが重要になる。

ひとつ目のポイントは、働く時間に制約があっても、成長につながる役割を持たせること。これは、前述した、業務体制・仕事管理の見直しの中で、短時間勤務職員の役割分担・業務スケジュールの整備の中で改善できる。

2つ目のポイントは、すべての常勤職員にとって委員会活動や研修が参加しやすい環境を整えること。日勤専従や短時間勤務の職員だけでなく、通常勤務の職員も定時で帰れるよう、委員会や研修の実施は、極力、所定労働時間内に行うことが望ましい。所定労働時間内に行うことが難しい場合でも、内容を共有できるような工夫が必要だ。研修であれば、当日の内容を録画したものをメディア媒体を活用して情報提供したり、委員会活動であれば、事前にアジェンダを参加者に配布し、当日出席できない職員は、事前に意見を出してもらう等、なんらかの形で役割を担うことで、タイムリーに情報共有し、知識・スキルの研鑽にブランクを作らないようにする。

3つ目のポイントは、復職者の就業継続やキャリア形成に対する不安を軽減させること。離職者と同様、育児休業等で一定期間、職場を離れていた看護職員は、仕事と生活の両立だけでなく、復職後、円滑に患者や職場における新しい情報をキャッチアップし、仕事の勘が戻るかどうか、自身のスキルに不安を抱えている場合が多い。復職者のこのような不安を解消し、無理なく、短時間勤務から通常の勤務形態に戻すためには、復職前や人事評価のフィードバックの時等を利用し、働き方やキャリア形成について、話し合う機会を設けることが有効である。また、このような面談は、休業前に行うことも望まれる。両立支援制度は、その制度の当事者にならないと、どのような制度なのか知らないことの方が多い。また、病院としては、日勤専従や短時間勤務の利用は、働く時間に制約がある期間だけで、その事由が解消されれば、通常の勤務形態に戻ってほしいという意図があっても、それが職員に伝わっているとは限らない。これから休業に入

ろうとする職員に対し、各種支援制度を上手に活用し、仕事と生活の両立を図りながら、無理なく通常勤務の形態に戻れるよう、当該職員の生活背景を聞きながら、アドバイスを行うことも重要である。

このような、キャリア形成支援を行うことで、短時間勤務等、時間に制約のある職員は、限られた勤務時間の中でも、スキルに見合う役割を持って職場に貢献できたり、委員会や研修に参加し学びの機会を得ることができ、看護職としての成長や仕事に対する達成感を感じることができ、また、通常勤務の職員は、そのような短時間職員の姿をみることで、今後、自身のライフプランの中で、どのようにキャリア形成をしていくのか描きやすくなり、家庭生活の事情で、一時的に働く時間に制約ができて、継続的に能力を高める意識を醸成できる。

4 | おわりに

看護職員の確保・定着の課題は、以前から、病院経営者の頭を悩ませていた問題である。それが長年解決できなかったのは、看護職員は女性が大多数を占めているに

もかわらず、女性のライフステージの特徴や、ライフイベントが働き方やキャリア意識にもたらす影響を除外した、夜勤や残業もいとわない画一的な人材像を前提としたマネジメントを行ってきたことにある。今後、少子高齢化がすすみ、労働力人口が減少していく中、何の策も講じずに従来型の人材マネジメントを続けていては、看護職の雇用を量・質ともに維持・確保していくことはますます難しくなってしまう。

ワーク・ライフ・バランス型の人材マネジメントを実践するには、職員の多様性を受容しつつ、病院の求める看護サービスの提供に向けて、多様な職員をモチベートしていかなければならない。そのため、従来の画一的な人材を想定していたころと比べて、より高いマネジメント力が問われることになるだろう。しかし、病院全体が共通認識を持ち、推進に向けて動き出せば改革は進めやすい。経営層、管理職、職員が一体となって、職員一人ひとりが医療職として活躍し続けられる環境を目指し、まずは前向きに意見交換できる場作りから始められてはいかがだろうか。

【注】

¹ 日本看護協会「潜在ならびに定年退職看護職員の就業に関する意向調査」2007年

² 佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社 2010年 p.14

³ 日本看護協会「看護職の多様な勤務形態導入効果に関する追跡調査」2010年

⁴ 日本看護協会「看護職の多様な勤務形態導入効果に関する追跡調査」2010年

創業の精神を継承し、社員の行動・意識をひとつにするウェイ・マネジメント

“Way Management” Aimed at Continuing the Founders’ Mission and Unifying the Employees’ Behavior and Attitude

今、企業は非常に厳しい競争と変化のさなかにある。市場のグローバル化、技術革新や景気変動、社員の価値観や雇用・就業形態の多様化等、不確定要素が大きくなるなかで継続的な成長を実現するためには、普遍的な「軸」を確立し、人材力・組織力を向上させていくことが不可欠である。

トヨタやオリエンタルランドといった強い企業は、自社としての普遍的な「軸」＝「ウェイ」をもっている。

「ウェイ」とは「〇〇流」、「××イズム」と言われる、その企業“らしさ”であり、その企業や社員の業務判断・遂行のベースとなる組織共通の価値観を明文化したものである。また、「ウェイ」はその会社の経営理念・ミッションやビジョンを達成するために社員一人ひとりが意識・実践すべき「行動指針」でもある。

その策定と浸透・共有するプロセス・手法が「ウェイ・マネジメント」と呼ばれるもので、大きく2つのフェーズに分かれる。その企業の歴史や強み・弱み、今後の戦略・方向性から、「継承すべき価値観」と「新たに獲得すべき価値観」を抽出し、社員一人ひとりが実践可能な「ウェイ」へと凝縮する。

さらにウェイの浸透・共有の仕組みを確立し、理解～行動・共有～定着・継承といったプロセスを経て「組織風土」と呼ばれるレベルまで昇華させる。

人材力・組織力を高め、理念やミッション、戦略の実現力を高める「ウェイ・マネジメント」は今後の企業経営において必須のものとなる。



Companies today are operating amid fierce competition and drastic changes in the business. It has become necessary, therefore, for each company to have a universal core policy and improve its human resources and organizational capabilities in order to realize sustained growth while facing increasing uncertainties resulting from, for example, market globalization, technological innovation, economic fluctuations, employees' diverse values, and various types of employment and work.

Strong companies like Toyota and Oriental Land have already established their own universal core policy, or a “way”. A company’s “way” reflects its color—its style or philosophy—and is an explicit statement of the values commonly held throughout the organization. These values form a basis for the company’s and its employees’ operational judgment and execution. A company’s “way” also functions as an action guideline that each of its employees should be aware of and implement in order to achieve the company’s philosophy, mission, and vision.

The process of creating, disseminating, and sharing this “way” is called “way management”, which can be divided into two major phases. First, the values that should be continued and the values that should be newly established are extracted from the company’s history, strengths and weaknesses, and future strategies and directions, and they are condensed into a feasible “way” by each employee. The mechanism for disseminating and sharing the “way” is then established, and sophistication is added to the “way” through the processes of understanding, actions, sharing, wide acceptance, and continuation until it reaches a level where it becomes an organizational culture.

“Way management” improves a company’s human resources and organizational capabilities, increases its ability to realize its philosophy and mission, and thus is essential to business management today and into the future.

1 | 企業組織のなかでの価値観共有の必要性

(1) 常識・暗黙の了解が通用しない環境に

今、企業はその大小や業界に関わらず、非常に厳しい競争と変化のさなかにある。

外的要因としては、技術革新や景気変動、M&A等による業界内の環境変化等があげられる。これらがグローバル化によってさらに先が見えにくくなっている状況だ。

内的要因としては、従業員の価値観や雇用・就業形態の多様化等があげられる。また、グローバル化によって、日本人以外の社員がいること、または顧客や取引先において日本人以外の担当窓口と折衝を行うということもそれほど珍しいことではなくなっている。宗教や生まれもって教えられる価値観、何が人として正しいのかさえ、認識が違っている可能性がある。このようななかでは業務や取引を円滑に進めていくための常識や暗黙の了解は通用しない。これは社外だけでなく、社内でのコミュニケーションでも言えることである。

(2) これまで以上に求められる人材力・組織力

一方で、先に述べたような外的変化のなか、それらに適切に対応していく、あるいはさらにその先を的確に察知し、顧客・市場や競合に先んじて動くためにはスピードが求められる。

一つひとつ内容やお互いの考えを確認しながら物事を進めていく、といった方法は、最初の信頼・関係構築の段階では必要かもしれないが、いつまでもその方法では市場や競合においていかれてしまう。あるいは上下階層のある企業においても、一つひとつの顧客の要望や対競合への動きについて、いちいち下から上へ報告をあげ、意思決定を仰いでいたのでは、これもまた遅れをとることになってしまう。

このような環境のなかでは、組織のなかのポジションに関わらず、社員一人ひとりがすばやく状況判断を行い、柔軟な意思決定で行動を起こすことが求められる。それも企業の目指す方向性と合致する判断基準と行動力をもつ人材が必要であり、企業としてはその判断・行動の拠

り所となる普遍的な「軸」に基づき、人材育成を行う必要が出てくる。

また、企業としての「軸」が確立されることにより、個々の判断にまかせても、それが社員それぞれバラバラになったり、「拙速」といわれるような状況に陥ったりすることを防ぐことができる。

組織あるいは組織に属するメンバーが、ある「軸」に沿って、迅速に意思決定と行動を行うことで、顧客・市場や競合の先を行き、結果として組織としての「目標」が達成されるのである。

(3) ベースとなる価値観共有の必要性

上記を実現するためには組織としての「目標」が共有される必要がある。「目標」とは、その企業としての存在意義(=ミッション)や「ありたい姿」(=ビジョン)を指す。

しかし、この「目標」だけでは十分ではない。その目標を達成するために、「どのように考え、判断し、どのように行動すべきか」という点も共有しておくことが重要である。企業は社会に貢献しながら、自らも永続的に存続・成長することが必要である。そのためには「目標達成のためには手段は選ばない」という状態で良いはずがない。またそういった企業は社会・市場から必ず淘汰される。その企業で働く社員・メンバーからみてもそのような会社で本心から、本気で働きたいとは思わないだろう。そういった企業がどのような良い「目標」を掲げたとしても達成は難しい。

世の中では、よく企業の成長や高収益の要因として、「戦略」という「目標達成のための道筋」や「BSC」等の「目標達成のための仕組み」の良し悪しが議論される。しかし、この「戦略」や「仕組み」がどれだけ正しいものであったとしても、それを適切に実行できなければ、「目標」は達成できない。

「戦略」を適切に実践し、「目標」を「正しく」達成するために、その企業、組織として「どのように考え、判断し、どのように行動すべきか」といった価値観の部分まで共有しておくことによって、そういった「実行不全」

ともいうべき状態を防ぐことができる。

また、それがきちんと共有されていれば、先に述べたような内的環境があっても、いちいち確認をせず、共有された価値観に基づいて皆が判断し、コミュニケーションや行動を起こすことができる。それにより、組織として「軸」のある動きを取れるようになり、「目標」を「正しく」かつ「スピーディ」に達成できるようになるのである。

サッカーやラグビーでは、ボールをもった選手と他のメンバーが瞬時に状況判断をし、次の動きに移る。ここでは、いちいち指示出しをしたり、お互いの考えを確認したりすることはない。これらの動きがきちんと合えば、得点が取れる。チームとしてのプレーのスタイル、価値観が共有され、皆がそれに沿って動くことにより、「勝利」というチームの「目標」が達成される。企業でも同じことが言える。さらに、この価値観・スポーツでいう「プレースタイル」が同じスポーツでもチームによって違うことも企業と似ている点である。

スポーツも企業も最終的に「人の判断・行動」によって、その成果が左右される。「目標」や「戦略」だけでなく、この「人の判断・行動」の「軸」を正しく定め、共有し皆で実践し続ける「状態」を創り出すことが企業の永続的な存続・成長のためには不可欠なのである。

(4) JAL再生の柱となった「JALフィロソフィ」

2010年1月に経営破たん、2月に上場廃止になり、2012年9月に再上場を果たしたJAL（日本航空）。

2年7ヵ月という短期間でここまで再生できたのは、京セラの創業者、稲盛和夫氏が再生の切り札としてもち込んだ「アメーバ経営」と「JALフィロソフィ」によるものだと言われる。

「JALフィロソフィ」とはJALの全役員・全社員が業務を行うにあたり常に意識すべき考え、共有すべき価値観・判断基準・行動を示した「原理原則」である。

その中身は京セラの「フィロソフィ」をベースにした内容である。詳細な内容はJALのホームページに譲るが「お客さま視点を貫く」「売上を最大に、経費を最小に」

「本音でぶつかれ」「最高のバトンタッチ」といった事業・業務を行ううえで基本的な考え方や意識の持ち方が盛り込まれている。

これを稲盛氏は役員はじめ、中堅幹部層、社員に合宿や酒席、研修等を通じて徐々に浸透させていった。最初は「なんだ、こんなもの」「おれは現場の業務で忙しい」と懐疑的な意識をもっていた役員も徐々に「感化」され、自ら現場への共有を推進するようになったと言う。

当然、「アメーバ経営」の功績も非常に大きいと思われる。一方、稲盛氏自身も述べている通り、「アメーバ経営」の「仕組み」だけでは「部門最適」な考え方に陥り、企業全体としてうまく機能しない可能性もある。それを克服するための考え方・意識が「フィロソフィ」である。

「会社がつぶれたのだから意識・考え方が変わって当たり前」という見方もあるが、リストラ施策や仕組みの改革が先行しがちな企業再生という厳しい局面にあっても、「フィロソフィ」の確立は非常に重要なものであると言えるのではないだろうか。

2 | 価値観を共有・実践する手法「ウェイ・マネジメント」

(1) 「ウェイ」とは何か？

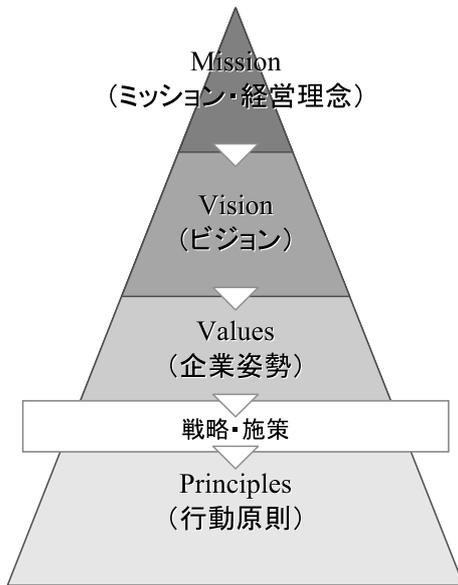
このように企業のなかで目標や価値観を共有し、「人の判断・行動」を支えるものが「ウェイ・マネジメント」である。

そもそも「ウェイ」とは何か。「ウェイ (WAY)」は単純に訳すと「道」である。日本には「武士『道』」という言葉もある。「武士道」とは言うまでもなく「武士」「サムライ」としての生き方・価値観を示したものである。「ウェイ」というのも基本的にはそれに近い。

すなわち「ウェイ」とは、「〇〇流」、「××イズム」と言われる、その企業「らしさ」であり、その企業や社員の業務判断・遂行のベースとなる組織共通の価値観を明文化したものである。

われわれのチームでは、「ウェイ」を、経営理念・ミッションやビジョンだけでなく、社員の意識・考え方をふくめた「行動原則」を明文化・共有することにより、

図1 ウェイの体系



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

日々の業務での実践を通じて、真の意味での「価値観の共有」をはかり、企業の存続、持続的な成長共有を実現するためのもの、と位置づけている。

関連するキーワードを基本的に以下のように定義づけ、会社自体（＝経営者）や社員一人ひとりがそれを体現するために明文化されたものを「ウェイ」と呼んでいる。

【図1】

ただし、われわれがコンサルティングという形で支援する企業の経営者の考え方、組織風土によって「ウェイ」と呼ばれるコンテンツの範囲、内容は異なる。

i. 経営理念・ミッション

会社の存在意義。企業活動を通じて社会（顧客・社員・その他ステークホルダーを含む）にどのような貢献を行うか、といった内容を示したものの。

ii. ビジョン

i. の経営理念・ミッションを踏まえ、中期的に目指す目標やありたい姿。

iii. 企業姿勢

i. やii. を達成・実現するために企業として顧客や社員、株主などに対する姿勢・約束を示したものの。

iv. 行動原則

i. やii.、iii. を実現・体現するために社員としてもつべき意識・考え方、行動などを示した行動指針・行動原則。

すでに述べた通り、われわれとしては基本的にはiii. 企業姿勢やiv. 行動原則を「ウェイ」と呼ぶことが多い。ただし、企業によっては経営理念と行動原則のみで「ウェイ」を構成している企業もある。

（2）「ウェイ」の永続的な共有を支えるウェイ・マネジメント

（1）で述べた「ウェイ」は明文化して社員に説明する、といっただけでは全く意味がない。

それが一人ひとりの社員に理解・共有されること。理解・共有された内容が社員によって実践されること。新たに入社してくる社員に対して脈々と受け継がれ、体現し続けること。その結果がビジョンやミッションの実現につながり続けることが目指す状態である。

その「状態」をつくり出し、維持するマネジメントの方法が「ウェイ・マネジメント」である。

（3）「ウェイ」「ウェイ・マネジメント」の事例

では、より具体的にイメージしていただくために事例をいくつか紹介しよう。

①創業以来の精神を明文化した「トヨタ・ウェイ」（トヨタ自動車）¹

トヨタは、創業以来受け継がれてきた「モノづくりは人づくり」という言葉の通り、人材育成に非常に力を入れている。さらに「人づくりは『価値観の伝承』であり『物の見方を伝えること』」との考え方から、さまざまな人材育成マネジメントの仕組みを構築している。

また、創業以来受け継がれてきた、トヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、トヨタがどのような会社でありたいかをまとめた「トヨタ基本理念」を1992年に策定し、さらにそれを実現するための行動原則とも言える「トヨタウェイ2001」を策定した。そして、市場や自社のグローバル化と現地への権限委譲をスムーズに進めていくために、これまで人づてで受け継がれてきたトヨタの経営哲学、価値観、実務遂行上の手法

を明文化した。内容としては「人間性尊重」および「知恵と改善」の2つの価値観を軸に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の5つのキーワードでまとめられている。2002年には、海外販売、国内販売、人事、経理、調達等、機能別のトヨタウェイを策定することによって、社内でのさらなる徹底を進めている。

②明確な優先順位付けで徹底をはかる「SCSE」(オリエンタルランド)²

ディズニーテーマパークでは、ゲストに最高のおもてなしをするための従業員の判断や行動のよりどころとして行動規準「SCSE」を定め、その徹底に努めている。「SCSE」とは「Safety (安全)」「Courtesy (礼儀正しさ)」「Show (ショー)」「Efficiency (効率)」の単語の頭文字をつなぎあわせたものである。

ディズニーテーマパークに接客マニュアルはなく、入社時にディズニーフィロソフィーを学ぶとともに、配属先においてもロールプレイングを取り入れたゲームや先輩キャスト(スタッフ)が手本を見せることにより、浸透・共有をはかっている。

「SCSE」はこの頭文字の順に明確に優先順位が定められている。つまり、「Safety (安全)」が何よりも重要な判断基準であると明示されているのだ。そのため、キャストは「SCSE」を拠り所に、自ら判断し、行動することができる。東日本大震災の際にキャストがこの基準に基づき、自ら判断し行動したことにより、顧客の不安が和らぎ、結果的に非常に多くの支持を得た。清掃等もこの「SCSE」に則って作業方法が定められている。価値観毎の優先順位を明示し、ここまで徹底できているからこそ、「SCSE」が常に判断の基準となりえているのである。

③ウェイの実践度を人事評価に反映「日産ウェイ」(日産自動車)³

カルロス・ゴーン社長のもと、V字回復を遂げた日産は、改革の成果を集大成し、社員の行動指針として抽出した「日産ウェイ」をまとめ、人事評価等を通じてグロ

ーバルレベルで浸透に取り組んでいる。

常にお客さまに焦点を当て、継続的に価値を創出しながら業績向上を実現していくために制定された「日産ウェイ」は「すべては一人ひとりの意欲から始まる」というメッセージのもと、「Cross-functional, Cross-cultural (クロスファンクショナル・クロスカルチュラル) (異なった意見・考えを受け入れる多様性)」、「Transparent (トランスペアレント) (すべてを曖昧にせず、分かりやすく共有化) といった、5つの「Mindset (心構え)」と、「Motivate (モチベート) (自分自身を含め、人のやる気を引き出していますか?)」、「Commit&Target (自ら達成責任を負い、自らのポテンシャルを十分に発揮していますか?) といった、5つの「Action (行動)」から構成されている。内容はグローバルに展開できるように、日本語、英語、フランス語、中国語、ドイツ語、スペイン語、オランダ語、ロシア語の全8カ国語でグローバルに共有されている。

さらに、5つの心構え(価値)を指標として各人のレベルをS・A・B・Cの4段階で総合評価、報酬に直結させる仕組みをもっており、現場での実践の徹底をはかっている。

④さまざまな手法で継続的な共有をはかる「グループ経営理念」(ヤマトグループ)⁴

宅急便で圧倒的なポジションを確立し、その後も顧客ニーズを酌んだ新たなサービスを生み出し続けるヤマトグループは創業の精神を「グループ経営理念」という形で明文化し、朝礼や研修、OJTを通じて営業現場まで理念を定着させる取り組みを続けている。

「ヤマトは我なり」(社員一人ひとりが自分自身=ヤマト、という意識をもち、お客様への対応や自分自身の仕事にあたりなさい)という言葉に代表される社訓を含め、明文化した内容を記載した「ヤマト手帳」やカードを配布し、朝礼で唱和する。

また、「満足創造」研修の場を設置、全社員が原則年1回必ず受講することになっている。さらにセールスドライバーの体験を集めた「感動体験ムービー」を視聴、そ

の後その内容に基づくグループ討議を行い、理解と共有を促している。

ヤマトの徹底ぶりは研修だけではない。さらに各営業拠点において、日々の行動が経営理念に沿ったものかどうかを確かめ合い、判断に迷う場面があれば企業理念を参照する、といった習慣を根付かせる取り組みを行っている。

単に明文化するだけでなく、研修や日々の業務での確認を通して、愚直に徹底をはかっているのである。

⑤長期的な視点で共有を進める「デンソー・スピリット」(デンソー)⁵

グローバル展開を進めるデンソーでは、多様化する社員に対し、創業以来大切にしてきた精神を明文化し、社員の考え方や行動基準として活用するため、「デンソー・スピリット」を策定。17カ国語に翻訳し、グローバルな共有に取り組んでいる。

「デンソー・スピリット」は「先進(デンソーにしかできない驚きや感動を提供する)」、「信頼(お客様の期待を超える安心や喜びを届ける)」、「総知・総力(チームの力で最大の成果を発揮する)」といった内容から構成されている。

冒頭にも記したように、生まれ育った環境や宗教、人としての価値観が違う場合には、日本の常識や考え方があることをベースにした共有方法は難しい。初期の段階では、企業側も各国のベースとなる価値観を理解しながら、それを踏まえた共有の方法が必要になってくる。これは非常に困難で、時間のかかる取り組みである。

デンソーはそのことも踏まえつつ、それでも共有をはかる覚悟を決め、長期的な視点で取り組んでいる。共有活動のステップは以下の通りである。

・2005～2006年 浸透期

スピリットについて社員が認知している状態を実現する。

・2007～2010年 定着期

- i. 社員がスピリットの内容を理解している。
- ii. 社員がスピリットに基づき、自身の行動を宣言して

いる。

iii. 社員がスピリットを絶えず意識して行動している。

・2011～2015年 成熟期

スピリットに基づく行動が「習慣」になっている。

以上のように、2005年の浸透期以降、2015年まで、デンソーは10年をかけて、共有に取り組んでいる。

この変化が激しい時代に「10年もかけてやるのか」という声も聞こえてきそうだが、「価値観」という、ある意味、その社員・人の生き方にも関わるような部分を共有し、それに基づいて常に行動できるようになる、という状態をつくり出すのは非常に困難な取り組みであることは想像に難くない。これが日本国内だけでなく、グローバルに展開する、ということであればなおさらである。しかし、デンソーは全社を挙げて、それに取り組んでいる。それくらい「価値がある」「やるべきことである」と認識しているのである。

(4) きっかけは日々の現場の動きに対する「危機感」から

ここまで、主に大きな企業の事例・取り組みをご紹介したが、実際取り組んでいるのは大企業だけではない。われわれがご相談を受け、ご支援するのは中堅・中小の企業も多い。もちろん、企業としてのリソースの問題もあるが、それよりも以下の2点に起因するものと感じている。

①オーナー企業が多い

中堅中小企業は当然ながらオーナー企業が多い。オーナーは創業者以来、事業を引っ張ってきた何らかの強い「思い」を継承してきている。その分、こういった事業・顧客に対する価値観へのこだわりは相当に強い。それを「ウェイ」として「明文化」し共有する必要性は大きいと思われる。

②「人」に因るところが大きい

中堅中小企業は大企業と比較すると発展途上の部分が多く、必ずしも「仕組み・体制」が確立できていない。また、人数規模から見ても一人ひとりの行動・成果が会社全体に与える影響も比較的大きい。その「人」の価値

観・行動に影響を与える「ウェイ」の構築・共有は、この面でも必要性が高いと言える。

さらに、何がきっかけで経営者が「ウェイ」の必要性を感じるか、ということについては、これはひとえに「危機感」というほかはない。

特に、中堅中小企業の成長期において、急速に人員や拠点が増加しているフェーズである。それまでは経営者や創業以来の経営幹部たちが目の届く範囲の組織・人員規模でとどまり、何かあれば顔をあわせて話をする、それらを通じて価値観が共有されていたが、それらが大きくなり、分散するにしたがって、徐々に価値観の共有度の低下・希薄化が起こり、顧客への対応や業務にも支障をきたし始める。

はじめは些細なことであったとしても徐々にそれが蔓延し、メンバーの動きが鈍くなってくる。そしてそれがさらに進むと徐々に業績への影響が出始める。

経営者としてはこの業績への影響が出る前にいかに敏感に社内・社員の状態を感じ取り、手を打つことができるか、が非常に重要である。「ウェイ・マネジメント」だけが「解決策」としての解だとは言いつもりはない。しかし、「ウェイ・マネジメント」がひとつの有効な「解決策」であることは間違いない。

以下は実際にわれわれがご支援させていただいた企業で、経営者が日々の現象に「危機感」を募らせ、ウェイの構築に取り組みはじめた事例である。

1) 機器メーカーA社

A社は特定サービス企業向け機器を製造しているメーカーである。

A社の社長が危機感を抱いたのは以下のような日々の些細な出来事だ。

「クレームに際して、品質保証で1週間放置され、設計で1週間放置され、といった出来事があった。一例とは言え、こんなことがあってはいけな。これまで当社で培ってきた『顧客志向』の考え方が薄れてしまっている。顧客に対する『感度』が低くなってしまっている。

実施したESサーベイの結果を受けて、経営陣～部門長

で協議したが、ある一つの言葉の定義についても認識が統一されていない。朝礼や社内報で思いを繰り返し伝えてきたつもりだったが、伝え方が悪いのか、うまく伝わっていない。

全社員が同じ方向を向いて、同じ考えをもつ状態にしたい。理念、ミッション、行動指針といったものを共有したい。当社の存在理由、進むべき方向性、何を大切にしているのか、といったことも明らかにしたい。」

A社は現在自社の「ウェイ」の構築を進めている。

2) 自動車販売ディーラーB社

B社は店舗・ネットで自動車販売を展開するディーラーである。創業から10年で顧客に密着したサービスで売上を拡大してきた。成長にともない、拠点数・社員数も増加し、これまで社長が直接一人ひとりの社員に語りかけ、それに社員が共感・鼓舞される形で事業を支えてきたが、海外での新規事業展開もあり、社長自身が社員と接する機会が徐々に減っていった。

そのなかでひとりの社員が辞めた。その社員は社長との面接のなかで社長の思いに非常に共感し、「社長と一緒に働き、成長したい」という強い思いをもって入社してきたが、現場で働いていても社長と接する機会もなく、現場の動きに社長の思いが体现されている、と感じることも少なかった、という。

社長は「私たちのこれまでの成長の原動力は当社の一員として皆が『考え・行動』を徹底し続けてきたこと。今後もさらにスピードを上げて成長し『経営理念』を実現するためには、組織・メンバーがどんなに増えても、一人も漏らすことなく、この当社としての『考え・行動』を浸透・徹底し続けることが不可欠。そのためには、一部の幹部だけが頭のなかで分かっている、という状態ではなく、誰でも同じ言葉で理解し、共有できるよう、明文化すること、そして明文化されたものを伝え、共有し、徹底し続けるための仕組みをつくる必要がある。」との思いから、ウェイの構築に取り組み、今その浸透に尽力している。

上記の2つの例はどの会社でも起こりうる現象に対し

て、社長が強い危機感を抱き、「ウェイ」の構築に乗り出している。

課題が「価値観」という目に見えないものだけに、企業として取り組むと言いながらも難しいテーマではある。

しかし、これは企業の存続に関わるテーマでもあり、放置すればいずれJALのような状況になりかねない。事業を行い、現場で働くのは「人」である。繰り返しになるが、「人」の思いが揃わなければ、どんなに良い戦略、商品・サービスが出て一時的に成長したとしてもそれは長くは続かない。自社の「人」に対して、その「価値観」を明文化し、愚直に共有・継承し続ける「ウェイ・マネジメント」は企業として必ず取り組むべきテーマであると言える。

3 | ウェイ・マネジメントをどう進めるか？

(1) ウェイの策定と浸透・共有

ウェイ・マネジメントの推進プロセスは大きく2つのフェーズに分かれる。【図2】

すなわち、ウェイ自体を「策定」するプロセスと策定したウェイを全社に「浸透・共有」するプロセスである。詳細は後述する。

(2) ウェイ策定プロジェクトのメンバーと策定のための議論の進め方

次にウェイの策定をどのようなメンバーで進めるべきか、という点だが、これは企業の成長フェーズや社員の特性・組織風土にもよるので、一概には言えないが、大きく以下の2つのパターンが考えられる。

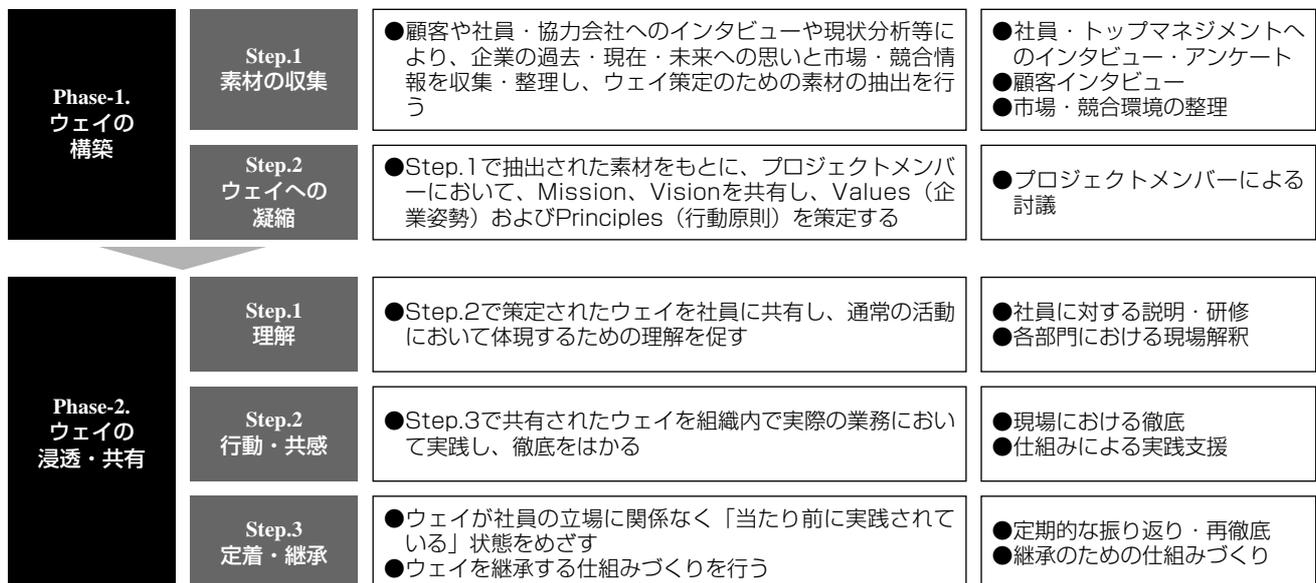
① トップ主導パターン

ウェイの策定において、骨子策定の段階から、トップが中心となり、策定を進めるパターンである。創業者社長が主導する場合、企業がまだ急成長の段階でトップが社内に共有したい強い思いがある場合、このパターンで進めることが多い。このパターンの場合、「浸透・共有」フェーズにおいては、社員は自ら策定に関わらず、すでに策定されたウェイを理解・共有することになるため、進め方によっては社員が受身になってしまい、本質的な共有がされなくなってしまう可能性がある。トップに非常に強い求心力があれば良いが、浸透・共有には十分な留意が必要である。

② ミドル層（現場）主導パターン

ウェイの策定において、部課長レベルのミドル層が中心となり、策定を進めるパターンである。企業が一定の

図2 ウェイ・マネジメントのプロセス



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

規模になり、トップだけでなく、ミドル層のリーダーシップが求められる企業においてはこのパターンで進めることが多い。こちらは浸透・共有フェーズにおいても核となるミドル層が自ら策定したものを浸透・共有することになるため、浸透・共有はある程度積極的に進むことが想定される。逆にそのなかにトップの思いをきちんと盛り込めるかどうか、重要なポイントとなる。いかに現場が自ら決めたこととはいえ、それが企業の方向性を決めるトップの思いと乖離してしまえば、意味がなくなってしまうからだ。

ちなみにわれわれがご支援させていただくパターンでは、どちらかと言えば、①のパターンが多い。オーナー系の企業が多いこともあるが、やはりウェイとはその企業の今後の方向性・あるべき姿を踏まえたくて策定されるべきものであること、価値観というある意味繊細なものを扱うため、同じ内容を表現するにしても、そこで使う言葉一つひとつにまで思いを込める必要があるからである。

ただし、後の浸透・共有フェーズを想定して、ウェイ策定のための素材の収集（詳細は後述）の段階や浸透・共有方法を検討する段階で適宜ミドル層の意見も反映させながら進める。既述の戦略の話同様、どれだけトップの強い思いがあったとしても、それが現場に浸透・共有されなければ意味がない。策定フェーズから浸透・共有フェーズを意識しながら進めることが重要である。

次章以降ではウェイの策定、浸透・共有プロセスを述べていく。

4 | ウェイの策定プロセス

(1) ウェイ策定のポイントと盛り込むべき内容

①現場が普段の業務で意識・実践できる内容（行動指針・行動原則）にまで具体化する

「経営理念・ミッション」や「ビジョン」を実現・達成するために、実際に現場で動く社員・メンバーが実践できる内容にまで具体化して浸透・共有をはかる、というのがウェイ・マネジメントの真の狙いである。内容を具

体化し、必要に応じてその内容に関する解釈・説明も付記したうえで展開する、といったことが必要である。

ヤマトグループの事例にもあったが、ウェイを本質的に浸透・共有するためには常にそれに照らして判断する、あるいは実際に行った行動をそれに照らして振り返ることができることが重要である。

そのために事例やエピソードも含め、できる限り具体的に明文化することが重要である。

②「継承すべき」価値観と「新たに獲得（共有）すべき」価値観

ウェイに盛り込むべき要素は大きく2つある。ひとつはこれまでの自社の成長の原動力、顧客から支持されている「継承すべき」価値観である。既述のA社であれば、当社の強みである「加工の精度」を支えている「ものづくりの精神」であったり、顧客のニーズ・要望に対して迅速に的確に応える「顧客志向の考え方」等が挙げられていた。

一方、「新たに獲得すべき価値観」とは、今まで自社にはあまり浸透していなかったが、自社の成長戦略や今後の方向性を踏まえ、社員がもつべき価値観・姿勢である。

A社の場合、社員の自律的な行動、プロフェッショナル精神といった内容が挙げられた。A社はこれまでは強力なオーナー社長のリーダーシップのもと、社長がすべての現場に目を配り、現場はその社長からの指示をやり切れさえすれば成長できた。しかし、組織・人員が拡大するにつれ、社長の目も行き届かなくなる。ミドル層を中心に社員一人ひとりが自ら状況を判断し、行動しなければ次の成長が見込めなくなってきたのである。

実は同じような課題認識をもつオーナー企業は非常に多い。上記と同様の背景をもつ企業、あるいは強力な創業者社長が引退、次の社長にバトンタッチし、各部門に権限を委譲しながら経営体制を変えてこうとしている企業がウェイに上記のような要素を盛り込むことにより、企業としての体質強化をはかっている。

もうひとつ、「新たに獲得すべき価値観」として各社の課題認識が大きいのは部門間の連携である。成長にとも

なう人員や拠点の増加により、これまで顔を合わせてコミュニケーションをとることができていたところが徐々にそういったコミュニケーションが取りづらくなっていく。

また、成長過程では企業も即戦力を求めるため、中途社員を多く採用することになる。中途社員はどうしても以前の会社や自分自身の価値観や考え方をもっているため、そもそもの業務や仕事に対する考え方に相違があり、その結果、部門間で連携して推進すべき業務や施策がうまく進まなくなってしまう。

先に述べたJALフィロソフィのなかにも「最高のボタンタッチ」という言葉があったが、同様の形でウェイのなかに盛り込み、価値観の共有という面から部門間連携を円滑化・強化したいという企業は多い。

③「自社らしさ」～自社として重視する価値観の優先順位付け

事業を円滑に進め、企業としての存続・成長を実現するために重要な視点・価値観は非常に多い。「品質」「スピード」「革新性」「信頼」「プロフェッショナルとしての個の確立」「チームワーク」等、数多く挙げられるうえに状況によっては両立が難しいものもある。「理想的な姿としてすべての要素を盛り込み、可能な限り両立を目指す、という考え方もある。実際に大企業ではこのような「理想的な姿」をウェイとして明示している企業も多い。

一方でそのような数多い重要な価値観のなかで「自社として何を優先するか」を明確にしておく、ということ是非常に重要なことである。たとえば、「理想を追求するか」「自社らしさを出すか」、必ずしも二者択一というわけではないが、どちらの方向性を採るかはその企業の考え方次第である。

(2) ステップ1ウェイ策定のための素材収集

ウェイを構築するために、まず必要となるのがウェイに盛り込むべき要素、素材を抽出することである。

最終的にトップを中心にウェイの策定を行うと想定した場合、素材収集はそれ以外の視点で抽出し、それをベースにトップとの議論を行うことになる。その場合、ウ

エイの素材抽出については、ヒアリングやアンケートといった手法を用いて、以下の5つの視点から行うべきであるとする。

①経営幹部の視点

各幹部が認識している、自社の歴史、成長の過程や転換点から自社の強み・弱み、今後想定される機会や脅威を抽出する。また、自社や各事業の今後の方向性やそれらを踏まえた、現状の課題・問題点を確認する。また、幹部からみたハイパフォーマーの要素・条件等もウェイ策定の重要な素材となりうる。

②社員の視点

現状提示されている経営理念やビジョンに対する認識や共感度合いを中心に、理解・浸透度合いを把握する。また、現場における顧客対応や業務推進上の課題や問題点もあわせて把握し、「新たに獲得すべき強み」の素材として活用する。あわせて、上司や同僚の尊敬すべき点・エピソード等を抽出することにより、それらからウェイに盛り込むべきキーワードや、浸透を見据えどこまで具体化すべきか等、ウェイの明文化の方向性を定める。ウェイ浸透のハブとなる現場のキーパーソンを見極める情報としても活用する。

③顧客の視点

①・②は主に社内の視点であるが、社外の客観的な視点として、実際の顧客の視点も非常に重要である。顧客からみた自社の強み・弱み、自社社員や組織風土に対する評価、取引継続の要因やエピソード等も含め把握する。また、自社に対する今後の期待・要望も「新たに獲得すべき強み」を精査するうえで非常に重要な素材となる。

④市場・競合の視点

上記の顧客の視点も踏まえ、市場全体における自社のポジション・シェア、今後も含めた重要な競争要因等をおさえていく。また、競合企業の強み・弱み、今後の方向性を分析・推定し、それらに対する自社の方向性からウェイの要素を抽出していく。

⑤上記以外のステークホルダーの視点

協力会社や代理店、地域住民等、自社の事業の視点だ

図3 ウェイ策定のための素材抽出の視点

経営幹部の視点	主要顧客（国内・海外）の視点	市場と競合の視点
1. 自社の歴史の認識 ➢ 誇るべき歴史 ➢ 主要なターニングポイント 2. 自社の現在の認識 ➢ 強みと弱み ➢ 機会と脅威 3. 自社の未来の認識 ➢ 主たる戦略・方策	1. 自社への評価 ➢ 競合対比の強み弱み ➢ 取引に際して重視する点 2. 象徴的な出来事 ➢ 取引開始の経緯 ➢ 過去のトラブルなど 3. 将来への期待 ➢ 商品力、サービス力	1. 市場におけるポジション ➢ シェア、成長性 ➢ 地域別、セグメント別 ➢ 主要な競争要因 2. 競争の状況 ➢ 商品/事業/組織の特徴 ➢ 競合の強みと弱み ➢ 競合の戦略の方向性
社員の視点（インタビュー）	社員の視点（アンケート）	その他ステークホルダー
1. 理念に対する認識 ➢ 意識・共感・行動 2. ビジョンに対する認識 ➢ 意識・共感・行動 3. 企業姿勢に対する期待 ➢ プラス面、マイナス面 4. 行動原則に対する意識 ➢ 職場の鏡たる存在	1. 自社を想起させる単語 ➢ ポジティブ/ネガティブ ➢ 現在/未来 2. 印象的なフレーズ ➢ 顧客から言われた言葉 ➢ 上司から言われた言葉 ➢ 家族から言われた言葉 3. リスペクトする社員と言動	1. ビジネスパートナーの視点 ➢ 協力会社 ➢ 代理店 等 2. その他の視点 ➢ 採用校 ➢ 地域

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

けでなく、CSR的な視点も含め、自社に対する評価・イメージ等を収集することにより、より幅広くウェイの素材を抽出することができる。

（3）ステップ2ウェイへの凝縮

既述のような視点から収集された素材をもとに、自社として共有すべき価値観・考え方・行動をウェイとして凝縮していく。基本的にはトップを中心としたプロジェクトチームを組成し、そのメンバーで議論をしながら、ウェイを策定していくことになる。そのプロセスは大きく以下の2つである。

①素材・要素の因果関係・本質的要因の整理

既述のステップで抽出された事象や強み・弱み、課題・問題点は単独で存在するものではなく、各々が複雑に絡み合っており表出しているものである。顧客が認識している「強み」を支える真の要素や価値観、自社の弱み・課題の本質的な原因を整理する。そのうえで、整理・抽出された本質的な部分をウェイに盛り込まなければ、それらが明文化されても表面的なものにとどまってしまう、浸透・共有する意味が薄れてしまう。抽出された素材の

つながりを見据え、本質的な要素にフォーカスすることが重要である。

②ウェイへの凝縮

①で整理した要素をウェイとして明文化していく。4章の（1）で述べたポイントをおさえつつ、トップを中心に、共有すべき価値観を最も適切に表現すべく議論を重ね、ウェイをつくりこんでいく。実はこの議論の過程もウェイ・マネジメント全体で非常に重要である。なぜなら、ウェイに盛り込むべき要素を明確にし、そのなかで何を大切にするのかを徹底的に議論することを通じて、メンバー間の価値観の共有が進んでいくからである。「品質」か「スピード」か、といった一見すぐには答えの出せないようなテーマについて、徹底的に議論することにより、お互いの価値観に対する理解が進み、自社全体として何を大切にするのか、といった点が明確になっていく。「企業」の「価値観」ウェイを定めるといっても、最終的にはそれを策定し、企業を支える「人」の「価値観」に基づくものである。こういった議論を通じて、それらも共有したうえで自社としてのウェイが固まっていくの

である。

5 | ウェイの浸透・共有プロセス

(1) ウェイの浸透・共有プロセス

浸透・共有フェーズ全体で最も重要なのは愚直に実行し続けられる「仕組み」づくりである。

ウェイという企業としての価値観・考え方の共有において、「仕組み」が重要、というのは違和感がある、という人もいるかもしれない。

しかし、既述のデンソーの例にもあるようにウェイを新たに策定し、それを本当に共有できている状態、つまり、ウェイが社員の立場に関係なく、習慣として当たり前前に実践できている、また、ウェイを既存社員から新入社員に適切に継承できている状態にするためには長い時間を要する。また、部門・職種関係なく社内のすべての人間がこれに関わることになる。

人の意識に任せてしまうとどうしても時間が経つにつれ意識も薄くなってしまう可能性がある。また、多くの人を介することによって浸透の度合いや伝える内容すらもブレがでてきてしまう可能性もある。

どれだけ時間が流れても、どれだけ多くの人に関わろうと、ブレずにウェイを共有・継承し続けるためには、良い意味で人に左右されない「仕組み」が必要なのである。

1章で紹介した各社においても必ずそういった「仕組み」が存在している。

浸透・共有のステップは大きく以下の3つのステップに分かれる。これらのステップごとに「仕組み」をつくり上げていく必要がある。

- ①理解
- ②行動・共感
- ③定着・継承

以下、個別のステップでのポイントを述べていきたい。

(2) ウェイの理解

最初のステップは、社員がウェイに盛り込まれた判断基準や行動原則をその背景・理由等も含め、きちんと理

解・納得してもらうことである。

ウェイを記載したカードや小冊子をつくり、それらをもとに、研修や討議を通じて理解を促す。

このフェーズで重要なことは以下の3点である。

①ステップ2ウェイの内容・背景も含めた理解

これまでに述べた通り、ウェイは単なる思い付きではなく、「らしさ」や経営理念・ミッション、ビジョンを目指すために必要な価値観を明文化したものである。その一つひとつがなぜ必要なのか、それを体現することによって何が実現できるのかも含めて説明を行い、理解を促すことが必要である。

②エピソード・事例による理解

①によってウェイの内容について理解するだけでは、社員は頭で分かっているも自分自身で実践するイメージがわきにくいということも多い。頭で論理的に理解するだけでなく、具体的なエピソードや事例によって、ウェイに基づく行動というのはどういったシーンでどのように行動することなのかをイメージしてもらうことが重要である。

③自分自身の言葉でウェイを発してもらうこと

このフェーズで最も重要なのは社員一人ひとりが理解したウェイの内容を自分の言葉で発する機会を設けることである。話を聞いて分かったつもりでも自分自身で説明するとなるとうまく説明できない、といった状態では本当に理解できているとは言い難い。

研修や討議の場で説明されたウェイの内容について自分自身の理解を確認するうえでも自分自身の言葉で発して説明できるレベルまで理解を深めなければならない。

(3) ステップ2ウェイに基づく行動・共感

ウェイに対して一定の理解ができた次はそれを実際に自身の行動としての実践を進めていく。単に一人ひとりが個別に取り組むのではなく、実践した内容やその結果を共有することにより、自らの行動を振り返ったり、他の社員の話を聞いて新たな学びを得たりする、といったことが可能になり、そのウェイを通じた共感が次の行動実践の意欲となる、といった好循環を生み出すことが

できるようになる。

と言いながらも、実際には最初の行動を起こすところがハードルが高い。そのハードルを乗り越えるために、以下の3つが重要である。

①部門別の定義

ステップ1でもエピソード・事例を交えながら理解を促すことが重要と述べた。一方、企業のなかでは営業・生産・開発・総務等、業務や職種も異なっており、自分自身の部署でウェイを実践するためには何をすればよいのか分からない、というケースも多い。そのため、全社のウェイをさらに部門別の業務で体現するにはどのような判断基準・行動が望ましいのかを「部門別定義」として定めることが望ましい。

②実践の「場」の提供

ウェイには「継承すべき」価値観と「新たに獲得すべき」価値観を盛り込むべきと述べたが、特に「新たに獲得すべき」価値観や行動については現場で実践しようとしてもその「場」がない、といったケースも見られる。

たとえば、「社員自らがチャレンジする」と言っても、実際はオーナー社長が個別に指示を出し、それをやり切ることに終始してしまっているといった企業もある。

いきなり実業務でチャレンジさせるのはリスクが大きいにしても、「チャレンジ制度」「提案制度」等を設け、「ウェイを実践できる場」を提供すべきである。

こういった仕組みを設けることにより、社員にも「会社として本気で取り組むつもりなのだ」と実感することができ、ウェイ全体の浸透・共有にもプラスに働く。

③行動に対する会社としての評価

ウェイに即した行動を後押しする仕組みとしてもうひとつ重要なのは「評価への反映」である。冒頭に紹介したオリエンタルランドや日産自動車はウェイの実践度合いを評価にも反映している。これも社員の行動を後押しする重要な要素である。

(4) ウェイ実践の定着・継承

(3)の行動・共感とやや重なるが、これらを一過性のものに終わらせず、本当の意味での自社のウェイとして

体現し続けるためには、その定着を促し、それが現場においても継承され続ける「仕組み」づくりが重要である。

以下の3つが取り組みのポイントとなる。

①定期的な振り返りの場の設置

先にご紹介したヤマトグループでは各営業拠点において、日々の行動が経営理念に沿ったものかどうかを確かめ合い、判断に迷う場面があれば企業理念を参照する、といった習慣を根付かせる取り組みを行っている。このような愚直な取り組みによって、日々の業務において常にウェイを意識しながら行動できるようになって初めて「ウェイが『定着』した」と言える。

②共有（実践）度合いの確認

ウェイの浸透・共有を徹底・継続させるためには、社内でのウェイの共有（実践）度合いがどれくらいの状態にあるのかを定期的に把握しておく必要がある。一度決めた浸透・共有の方法がベストだとは限らない。浸透・共有の状態を把握し、取り組み内容を改善したり、変えたりという対応が必要になる。そのためにも従業員満足度アンケートや定期的なヒアリングによって、状況を把握しておくことが必要である。

③継承を促す仕組み

オリエンタルランドは会社としてのウェイ浸透の仕組みとあわせて、先輩と後輩がウェイを共有していく、という仕組みができあがっている。この仕組みは先輩＝すでにいるスタッフにウェイが浸透し、それが行動としても実践できているからこそ可能な仕組みであるとも言える。そういった意味では一気にここまでの仕組みをつくるのは難しい。

しかし、この状態になれば、ウェイは習慣という状態を超え、自社の組織風土とも言える状態になり、その組織風土自体が自社の「強み」となる。

6 | 最後に

本稿では、企業のなかで目標や価値観を共有し、「人の判断・行動」を支えるウェイ・マネジメントの有用性とその策定、浸透・共有プロセスについて述べてきた。

冒頭に述べたように社内外ともに不確定要素が大きくなるなかで、企業にとって重要なのは普遍的な「軸」＝ウェイをもつことである。

ウェイを体現するのは「人」である。

その「人」はどこかで探してくればよい、というわけではない。企業が自ら「育てる」＝「つくる」必要がある。

トヨタは「人づくりは『価値観の伝承』であり『物の

見方を伝えること』との考え方のもと、「ウェイ」を確立し、人をつくり続けている。

人を育てる「軸」でもあるウェイは今後企業経営のなかで必須のものになる。

育てた「人」がまた次の「人」を育て、企業の存続と成長を実現していく礎となる。

本稿がその「礎」を築く一助になれば幸甚である。

【注】

¹ http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/03/jyugyoin03.html

² <http://www.olc.co.jp/csr/safety/scse.html>

³ 日産自動車CSR報告書、プレジデント2008年4月14日号

⁴ <http://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html> 労政時報2011年3月25日号

⁵ <http://www.denso.co.jp/ja/csr/vision/index.html> 企業と人材2008年4月20日号

次号予告 2013年7月発行予定

特集：「本当は強い日本経済（仮題）」

既刊

2012 vol.2（通巻第22号）

特集：日本の復興 Part4

2012 vol.3（通巻第23号）

特集：エネルギー自治

2012 vol.4（通巻第24号）

特集：日本の進むべき道：
「中国化」か「江戸化」か

2013 vol.1（通巻第25号）

特集：総点検：民主党政権の政策

<http://www.murc.jp/thinktank/rc/journal/quarterly/>

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2013 vol.2（2013年2号）通巻第26号

2013
Vol.2

発行責任者：中谷 巖 理事長・水野 俊秀 取締役社長

編集長：太下 義之（政策研究事業本部）

編集委員：鈴木 明彦（調査本部）

名藤 大樹（コンサルティング・国際事業本部）

福井 健太郎（政策研究事業本部）

加藤 三貴式（会員・人材開発事業本部）

本誌掲載記事のご照会は

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

革新創造センター（広報）までご連絡ください。

連絡先：TEL03-6733-1653（東京）

編集・発行

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

東京 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2
オランダヒルズ森タワー

TEL：03-6733-1000 FAX：03-6733-1009

名古屋 〒460-8621 名古屋市中区錦3-20-27
御幸ビル

TEL：052-203-5321 FAX：052-202-0527

大阪 〒530-8213 大阪市北区梅田2-5-25
ハービスOSAKA

TEL：06-7637-1500 FAX：06-7637-1501

E-mail：info@murc.jp <http://www.murc.jp>

印刷・製本 株式会社 カントー

2013年4月発行

（禁無断転載複写）落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2012年11月に「ビジネスフォーラム 経営戦略としての女性活躍推進」を開催した。本号では同フォーラムの議論をベースに新たな論考を加筆して、「女性の活躍推進」特集号として構成した。

ところで、女性経営者としても著名な、SNS世界最大手であるフェイスブックの最高執行責任者シェリル・サンドバーグ氏が初の著書「Lean In」を本年3月に発行し、同書が米アマゾンでベストセラーリストの1位となった。しかし、サンケイ新聞などの報道によると、同書に対して「彼女のような生き方で企業をリードすることは普通の女性にとって非現実的だ」（米ミシガン大学のマリーナ・ホイットマン教授）などの強い批判があげられているとのことである。

もしも同書が男性経営者の執筆によるものであれば、このような論議にはならなかったであろうこと、また、女性の社会進出が進展している米国においてさえ、こうした論議が起こっていることなどを考え合わせると、「女性の活躍推進」の困難さがあらためて浮き彫りとなるような気がする。

また、つい先日まで横浜美術館で開催されていた「ロバート・キャパ/ゲルダ・タロー 二人の写真家」という展覧会では、世界的に著名な写真家「ロバート・キャパ」の作品の一部が、その公私にわたるパートナーであった女性写真家ゲルダ・タローの作品であったことを紹介していた。キャパの陰でほとんど紹介されることのなかったタローという女性写真家の姿に、現代の男性社会にチャレンジするワーキング・ウーマンたちが二重写しとなるようにも見える。

このように、「女性の活躍推進」に向けての現実には厳しいものがあるが、本号がそうした議論における一助となれば幸いである。

編集長 太下 義之

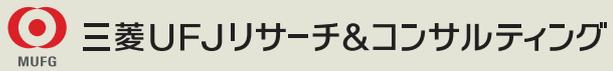
コラム サーチ・ナウ

サーチ・ナウは政策研究事業本部の研究員が個々の専門分野で得た知見を元に政策提言や社会動向に対する推察などを、わかりやすく読み切りサイズで定期的に執筆・公表しているコラムです。

社会の「今」を鋭い視点で切り開く多彩なコラムを是非、一度ご覧ください。

(http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now)

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンク



〒105-8501東京都港区虎ノ門5-11-2 TEL: 03-6733-1000

