

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、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。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング・国際事業本部
革新支援室（東京）
コンサルタント
Consultant
Change Management Consulting
Dept. (Tokyo)
Consulting & International Business
Division

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協坂〔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、均等は低いが高両立が高い企業を「ファミフレ先行」企業、均等は高いが高両立が低い企業を「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。

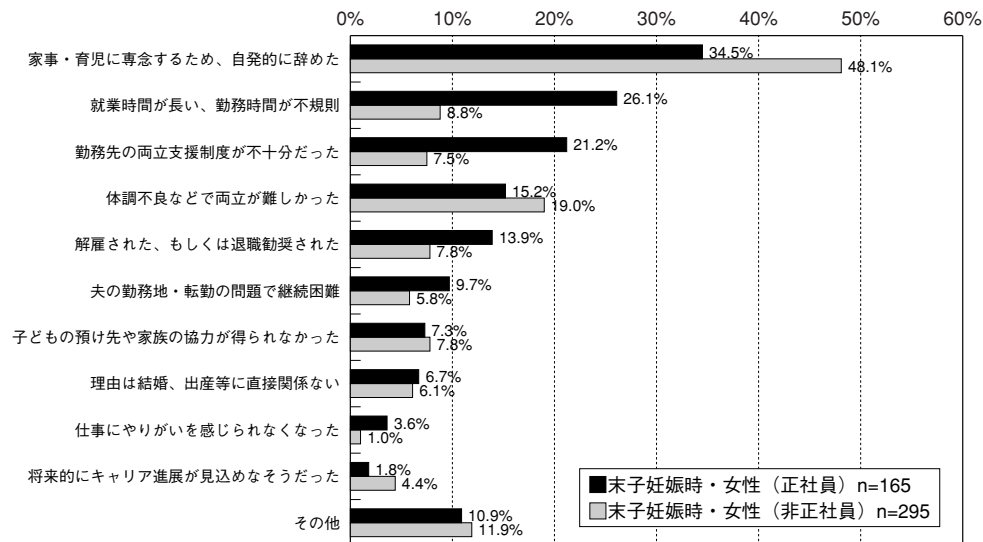
しかしながら、先進諸国と比べ日本における女性活躍推進は遅々として進展していない状況である。両立の視点では、大企業の正社員に限っては就業継続率が増加傾向ではあるが、年齢階級別の女性の就業率で30代が低下するM字カーブはいまだ解消されていない。均等の視点でも、女性管理職比率が傾向としては増加しているものの、絶対値としては先進国で最低のレベルにある。

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。

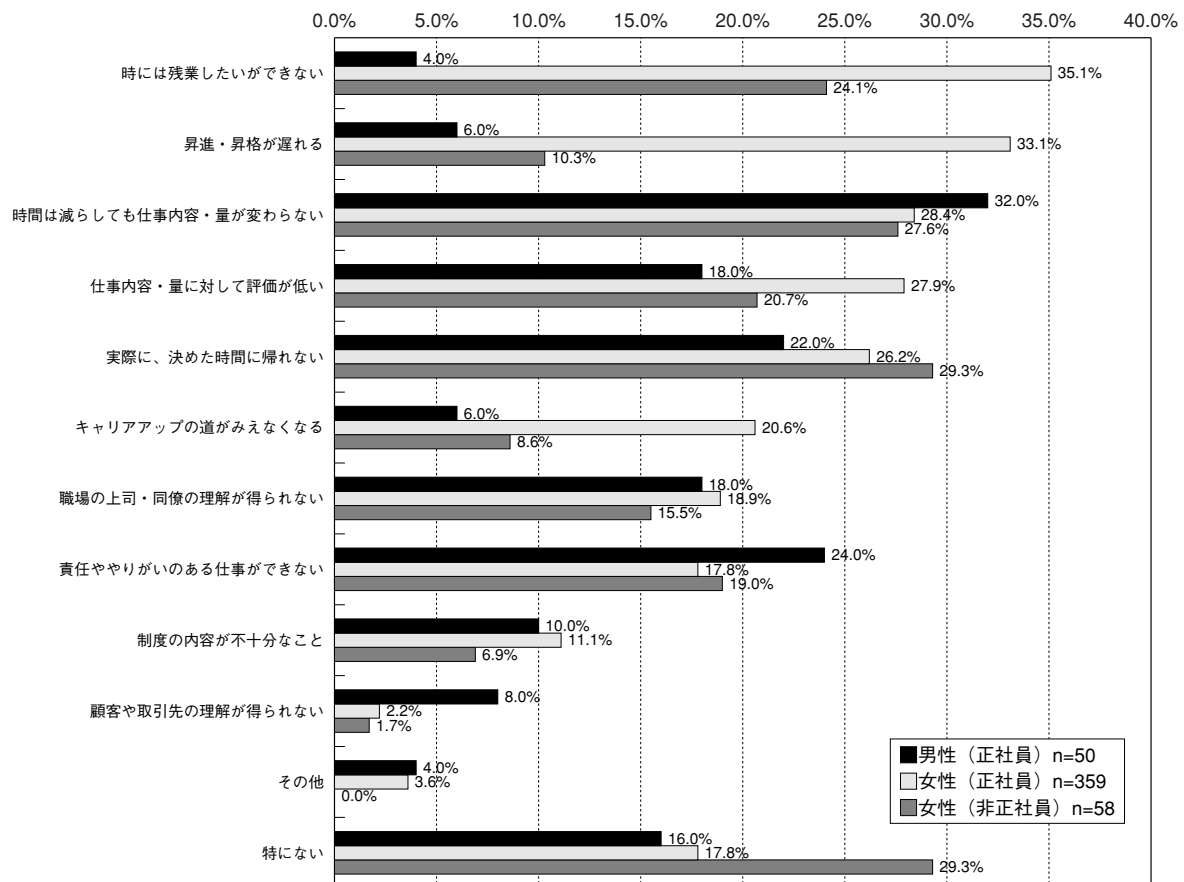
(3) 女性活躍推進を阻む職場マネジメント要因

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な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」とあり、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」とあり、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動機づけ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、できる人に仕事が集中する。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は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。