

女性活躍推進戦略の確立が急務 ～「将来性の切符」を手に入れるか否か～

Building a New Strategy on Diversity is Urgently Needed
Can Japanese Companies Win “The Passport to Future Success” ?

2025年を展望するとき、日本企業は、今後の急激な人口減少によって人的資本の縮小圧力を受けつつある。従来のような男性中心の人員構成のままでは、日本企業の人的資本はやせ細ることが眼に見えている。

有力な対策のひとつとして活躍する女性を増やし質も高めることが考えられる。日本企業は女性活躍推進の重要性を認識しているが、実現の目途を立てている企業は少ないようである。

本稿では、2009年から2025年を展望するとき、日本企業が女性活躍推進戦略をどのように確立していくべきかを検討した。

従来、育児・介護休業法や男女雇用機会均等法などの制定および改正により企業が進めてきた両立支援策や均等化施策の多くは「守り」の施策であった。「守り」の施策は、働きたい女性が仕事を辞めざるを得ない状況に追い込まれることを防いだり、雇用に関して女性が不当に不利な立場に置かれることを防止する、という意味で非常に重要であるが、「女性が企業で男性に伍して活躍する」ことを実現するのに十分な施策とはいえない。

今後日本企業が女性活躍推進で成果をあげるためには、「攻めの両立支援策」と「攻めの均等化施策」が必要となる。

また、攻めの施策の中でも、女性社員を対象とした施策は先進企業において少なからず実践されてきた事例があるものの、受け入れ側の企業組織を対象とした施策はほとんど見ることができないか、あったとしても戦略的に進められたものというよりは女性活躍推進を進めるなかで必要性の認識に至り実施された施策であると考えられる。

今後の急激な人口減少の影響を考えると、女性活躍推進をより戦略的に実践していく必要性が非常に高い。日本企業は自社組織の男性型組織としての風土等の現状を分析把握したうえで、さまざまな女性活躍推進施策を戦略的に展開していく必要がある。



Looking forward to 2025, Japanese enterprises are coming under pressure from human capital shrinkage caused by the future drastic population decrease. As such, under the traditional androcentric personnel system, Japanese enterprises will inevitably face a human capital shortage.

An effective measure would be to increase the number of active female workers, which would lead to increased workforce quality. Japanese companies are apparently aware of the importance of promoting women's abilities in the workplace, but it seems that those companies that have realistic plans to do so are few.

This report looks over the years from 2009 to 2025 in order to examine the means for Japanese companies to formulate effective strategies of bringing women in, and promoting those women's ability within the workplace.

Most traditional measures pursued by employers in supporting working mothers and providing equal opportunity are of a "defensive" nature. This is exemplified by legal enactments or revisions like the "Act on the Welfare of Workers Who Take Care of Children or Other Family Members Including Child Care and Family Care Leave" and the "The Law concerning Equal Opportunity and Treatment between Men and Women in Employment". The defensive measures are important in protecting women from discriminatory treatment in the workplace, or for protecting women, who want to work, from a situation in which they have eventually no choice but to quit. However, these measures are often not sufficient in realizing women's ability to perform equally in the business world alongside men.

In order for Japanese companies to step forward in promoting women's ability in the workplace, the pursuit of "aggressive supporting measures for female employees to harmonize work and childcare", as well as "aggressive anti-discrimination (equalization) measures" is necessary.

There have been admittedly a number of active measures for women workers in advanced companies, but these mostly aimed at improving working conditions for female workers, and very few targeted improving company structure as a whole. Furthermore, even if a company established such plans, the company did not conduct them strategically, but rather out of the awareness of the need of further measures to improve women's involvement in the workplace.

Considering the effects of the drastic population decrease, it is of utmost importance to promote women's ability in the workplace based on ever-more strategic practice. Japanese companies must analyze and understand their current androcentric corporate culture, and implement various measures for the strategic promotion of women's ability in the workplace.

1 社会的責任ではない戦略としての女性活躍推進

男女雇用機会均等法の施行から20年余りが経過した。2004年を境に人口減少社会に入ったわが国では、「ダイバーシティ」や「ワークライフバランス」の重要性が叫ばれている。

価値観の多様化やグローバル化の進展にともない、女性に限らず高齢者や若者（フリーターやニート等の未経験者）の戦力化に関心が高まっている。

しかし、企業経営の立場から純粋に戦略的視点で眺めてみると、「女性」の重要性は際立っていることがわかる。

15歳以上65歳未満の生産年齢人口のうち、学生と思われる者を除く就業していない人々の約8割が女性である（図表1）¹。

また企業等で働く女性についても、その過半数を非正規従業員が占める（男性の場合、非正規従業員の割合は2割に満たない）。さらに正規従業員にしても「管理的職業従事者」の女性は、同男性の20分の1以下の人数にとどまる²。したがって、すでに働いている女性についても、能力を開発しパフォーマンスを高める余地が非常に大きい。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング組織人事戦略部（名古屋）の調査によると、「女性活用」に高い問題意識を持ちながらも、具体的な推進策に目途が立っていないと見られる企業が非常に多いことが明らかになった³。

また、すでに女性活用に乗り出している先進的な企業についてみても、女性が男性と同様に活躍している企業は非常に少数である⁴。

このような実情をみると、多くの日本企業にとって「女性活用をいかに成功させるか」が非常に重要かつ解決困難度が高い課題であることが改めて認識できる。

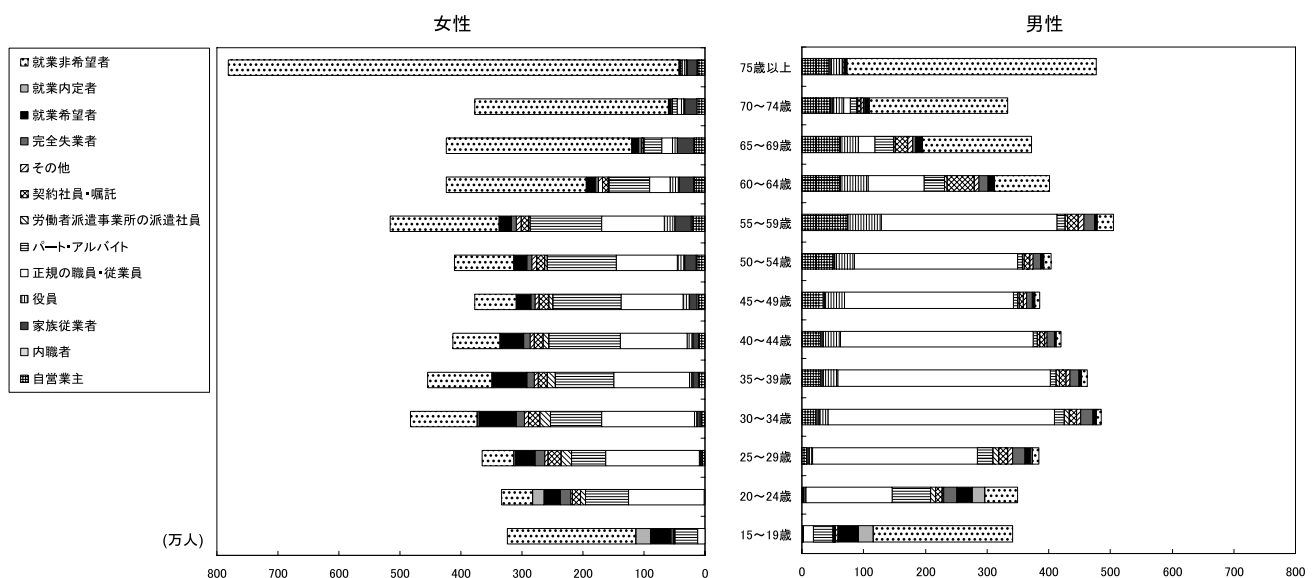
本稿では、多くの日本企業が女性活用に成功するためにどのように考え、行動していくべきかを戦略的な視点で考える。なお以降は、女性活用を促進することを「女性活躍推進」と表現する。

女性活躍推進は、女性の社会進出という文脈で扱われることが多く、純粋に戦略的視点で建設的な議論がなされることは少ないという印象がある。

また、女性の社会進出という文脈には性差別の解消という社会政策的な課題が含まれており、個別企業の戦略とは根本的に異なる議論に流れやすい側面がある。

企業経営の立場からみると、社会政策的な議論から出

図表1 2007年（平成19年）平均就業等の状況（年齢階級別15歳以上人口）



出所：総務省「労働力調査（平成19年）」より作成

てくる選択肢には、自社の戦略合理性を満たすことが難しい場合が多い。いきおい、積極的にそれらの選択肢を採用するというよりも、法制度や社会的合意の枠組みに準拠する消極的な行動にとどまる懸念がある。

一方で前述したように、マクロで見れば女性活躍推進に成功しないまま2025年を迎えたときには、日本経済は規模的に縮小し活力の点でも減退が生じている可能性が高いといわざるを得ず、戦略的見地からも企業が女性活躍推進施策を積極的に展開すべきことは明らかである。

このような背景をふまえ、以下の検討では、女性活躍推進というテーマを企業経営の立場で検討する。したがって理想的な男女平等参画社会を目指すための議論というよりは、個別企業が2025年を展望して組織や人材に関する戦略を構築するための考え方を整理するものである。

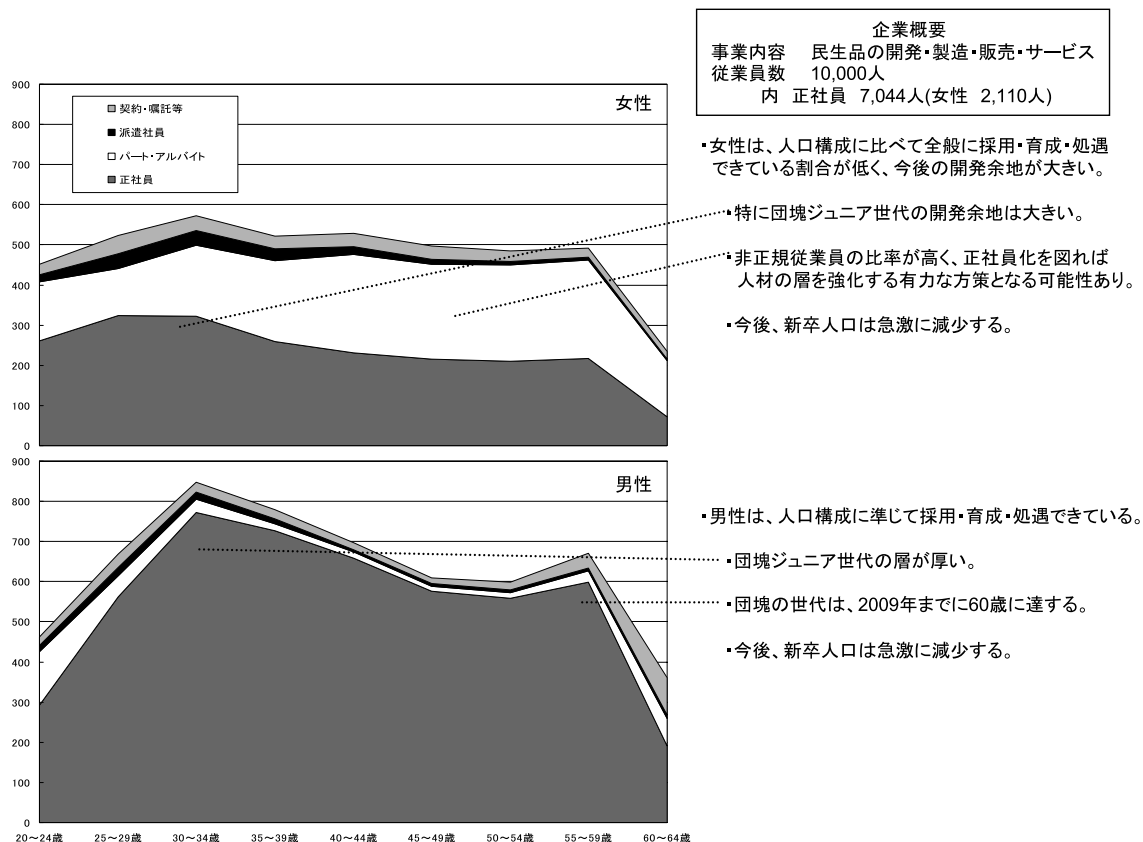
このため議論の過程では、企業における性差の解消自体が目的になるわけではなく、現状において未活用かつ豊富な人的資源である女性を、戦略合理的に企業経営に活用するために、より効果的な考え方や施策を見出すことが、検討の目的となる。

2 女性の比重が増大する「要員戦略」

人口減少が企業経営に実際にどんな影響を与えるかは経済のグローバル化や産業構造の変化など不透明な要因が多く、一概に論じることができるものではない。

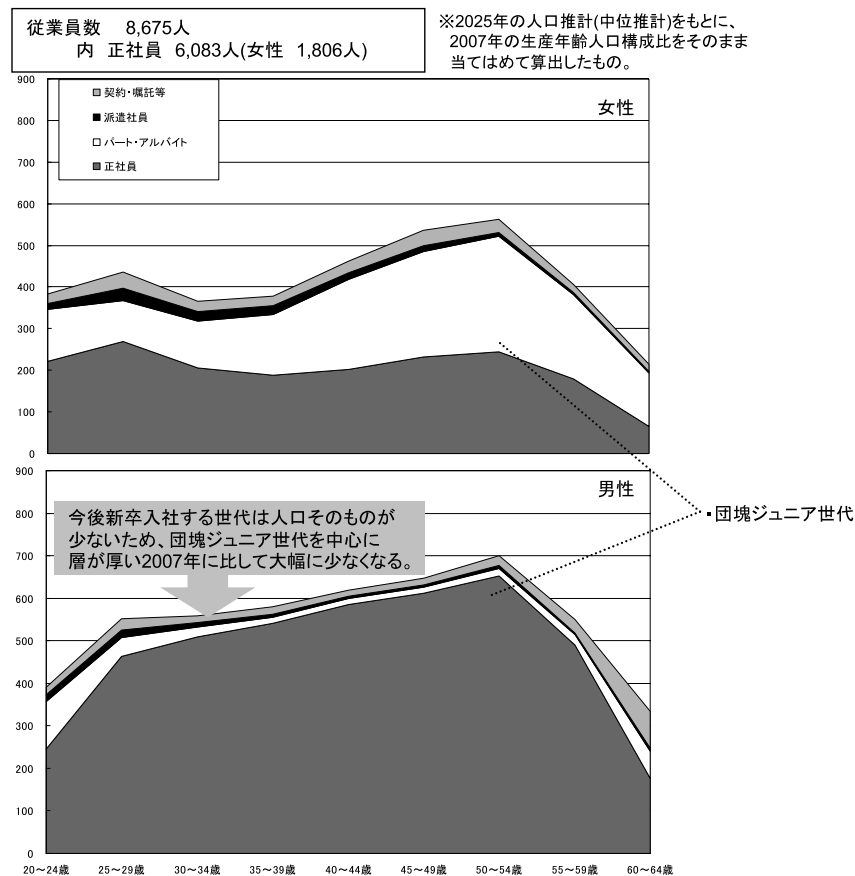
しかし企業はそのような中でも戦略を可能な限り合理的に検討し、行動選択に結びつける必要がある。仮に検討と異なる環境変化が生じたとしても、従前の合理的検討は無駄にはならず、予測と実際とのギャップに応じて検討内容を更新していくことができる。

図表 2 架空企業「日本株式会社」の人員構成（2007年）



出所：総務省「労働力調査（平成19年）」より作成

図表3 架空企業「日本株式会社」の人員構成【2025年予測】



出所：総務省「労働力調査（平成19年）」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（中位推計）」より作成

人口減少はかつてドラッカーが喝破したように「すでに起こった未来」⁵である。2009年現在、2025年時点で企業を構成している人々はすでにこの世に生を受けている。よって現時点で予測できる人口の推移のうち、企業構成員に関わる人口予測は非常に精度の高い予測であるといえることができる。

一方、個別企業の人員構成は個々に大きく異なるのが実態であるが、ここでは多くの企業が参照する意義を確保するために、最大公約数的な人員構成を想定したモデル企業をもとに人口減少の影響を眺めてみよう（図表2）⁶。

2007年（平成19年）「労働力調査」と2025年分「日本の将来推計人口」データをもとに、2007年時点で従業員数10,000人の架空企業「日本株式会社」を置いてみる。さらに2025年までに何の対策も講じなかった場合の架空企業「日本株式会社」の人員構成として、

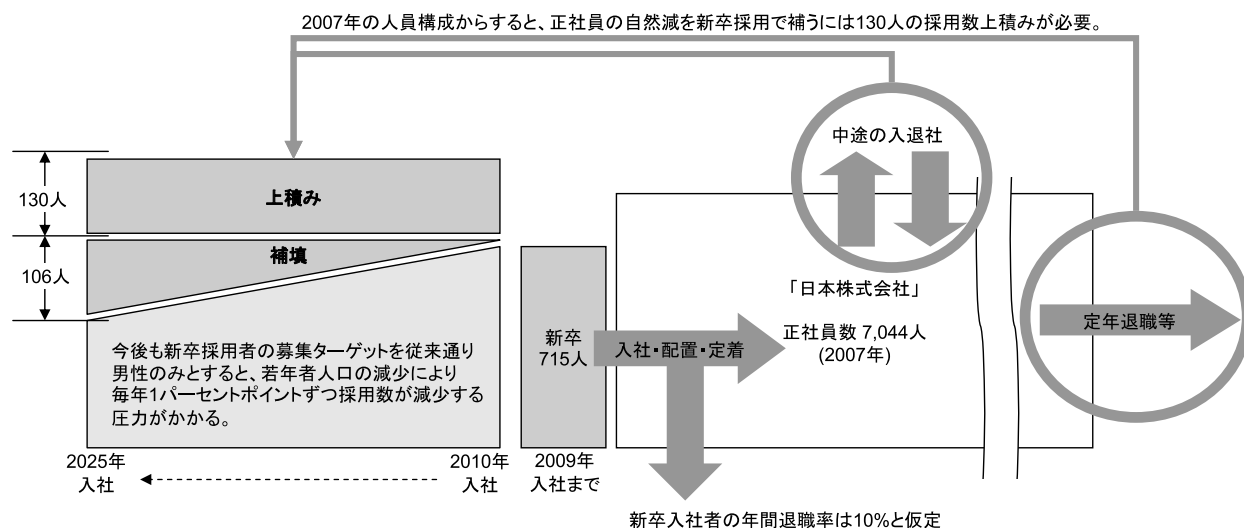
2025年の推計人口に、2007年の日本株式会社の年齢別人員構成と年齢別人口との比率を乗じたものを置く。2025年に年齢階級別の労働力率等がどうなっているかは予測が困難であるため、2007年の労働力率等のまま2025年を迎えたと仮定した試算である（図表3）^{6,7}。

すると、まず非正規を含めた総人員数が10,000人から8,675人へと1,325人減少する計算となることに改めて衝撃を受ける。特に正社員が1,039人減少している。

2007年時点の正社員は、団塊の世代と団塊ジュニア世代を2つの頂点とする男性が非常に厚い。2025年には団塊の世代はもちろん生産年齢になく、若い年齢ほど男性正社員数が少なくなっており、人口減少による若年層の減少が最も色濃く現れているのが男性正社員となっている。

また、それゆえ人員構成が全体に高齢化しているこ

図表 4 架空企業「日本株式会社」の新卒採用数



とも気がつく。2025年には団塊ジュニア世代が「50～54歳」にあり、女性も男性もこの年代が人員構成のピークとなっている。特に女性はこの年代の「パート・アルバイト」の人員規模が目立って大きい。

人口減少のマイナス影響に対処するために、具体的にどのような目標を掲げて女性活躍推進を展開すべきだろうか。検討の基盤として正社員の要員戦略を考えてみよう。

事業規模の維持、すなわち人員の維持、を前提とすると、1,039人もの正社員の減少をいかに補うかということになる。しかも人員構成の高年齢化が進むことを勘案すると、人員が薄くなる若手層の厚みを増すような要員戦略が望ましい。

第一に、今後は若年女性正社員の採用目標を従来よりも大きくとることが有効であり、また必要である。なぜなら若年男性で正社員を補おうとしても、人口減少により従来と同規模で若年男性正社員を採用し続けることがどんどん困難になっていくからである。

第二に、若年女性正社員の定着率を高め、男性正社員に勝るとも劣らないキャリア形成を進める対策が必要となる。

従来、新卒入社 of 男女を比較すると、結婚や出産を期に退職する女性正社員が依然として少なくないことから、

明らかに女性の定着率は男性よりも低かった。また、女性正社員は男性正社員よりも役割や責任の小さい職種に就く者の比率が高く、社歴を重ねても上位の役職に昇進していく者も少なかった。

しかし、16年後に戦力となる女性を確保できている企業組織は、逆算するとその女性達を今このときから意識して採用し、定着させ、育成していく企業組織である。事業規模すなわち人員規模の維持を前提としただけでも、今後入社する女性正社員の規模を増やし、かつ定着率を男性正社員並みにし、さらに男性正社員並みに成長させなければ帳尻が合わないのである。

ここでは話を単純化するために、検討要素を新卒者の採用に絞って考えてみる。

まず、架空企業「日本株式会社」が「2009年度から2025年に正社員数が減少してしまわないよう新卒採用で対策を組み立てる」とすると、2010年入社の新卒者から採用数を毎年130人程度上積みする必要がある。

15年で1,000人強採用するだけなら毎年70人程度の上積みでよいが、入社後の退職を見込む必要があるため、仮に新卒入社者の年間退職率を10%とすると、毎年約130人の新卒採用を上積みしなければならない(図表4)。

元々7,000人規模の正社員を維持するためには、同じく年間退職率10%として毎年715名程度を採用する必

要がある。そこに130人を上積みすると毎年845人の新卒を入社させていくこととなる。

しかし実際には新卒相当の若年者人口は、年々減少することがわかっているため、単に採用目標を上積みしても充足できる可能性は年々低くなってしまふ。したがって新卒を確保するためには、従来男性の採用割合が高かった職種で、女性の採用割合を高める必要がでてくるわけである。

仮に2009年入社者まで715人全員を男性で採用していたと仮定し、2010年からの上積み分と今後の若年者人口減少の影響で715人を割り込む分を新卒女性で補充することとすると、2010年は137人の新卒女性採用でスタートし、2025年には236人にまで採用数を拡大する必要がある。

若年者人口は今後、概ね毎年1パーセントポイントずつ減少していくので、既存の新卒採用枠にも減少圧力がかかる。単純計算で15年後には従来男性新卒のみだった715名の内、約106名を女性新卒で補わねばならない計算となるのである。

さらに、退職率10%以内を目標とした定着施策と、15年後に十分活躍できることを目標とした育成施策とを展開する必要があることになる。

3 | 女性新卒採用に見る留意点

ところで女性新卒の採用は、そもそも男性新卒の採用とは背景からして異なっている。多くの企業が対応を検討すべきポイントは次の三点である。第一に専攻など専門分野を含む最終学歴、第二に働くことに対する意識、第三に受け入れ態勢、である。

新卒であれば仕事の経験という点では性差はないと考えてよい。できるだけ自社の仕事上、有用な能力を持っている女性を採用したいと考えたとき、最も手がかりしやすいのは学校で学んだ専門分野である。

学校で学ぶ専門分野には、比較的顕著な男女の差異がある。理工系分野の女性割合は依然として非常に低く、男女別に採用枠を設定するとき注意が必要である（図表

5）⁸⁾。

たとえば大学で電子工学を専攻する女性の割合は極めて低い。それでも電子系技術者を、女性を含めて確保したいと考えるならば、女性に限っては物理学専攻など関係分野の専攻者も採用対象とするように採用計画上の工夫が必要である。

第二の「働くことに対する意識」は時代とともに変化するため、その時々々の学生意識調査等をチェックしておく必要がある。意識調査に注意を払うべきなのは男女を問わず新卒採用の基本であるが、特に女子学生は男子学生とは異なる志向を持っていることが少なくないため注意が必要である。

最近の傾向として、男女を問わず学生の働くことに対する意識が保守的な守りの姿勢に流れているという声をよく聞く。さらに女子学生には「専業主婦志向」が高まっているとする見方⁹⁾がある。仮にこの見方が正しいとすると、女性活躍推進を掲げる企業にとっては逆風である。

現状、最初からキャリア形成志向が高い女性ばかり採用することは困難である。しかし10年後、15年後には、男性社員に伍して活躍してもらわなければならない。

ところが最初から「男性に伍して活躍して欲しい」というトーンを正直に打ち出しすぎると、潜在能力があっても守りの姿勢の女性は逃げてしまう。そうかといって「専業主婦志向」そのままでは定着すらおぼつかない。

今どきの女子学生に「専業主婦志向」が高まっているとしたら、戦略として募集選考段階の接し方と内定フォロー時の接し方、入社後の育成過程での接し方等、女性正社員への接し方を、徐々に変えていくことも視野に入れなければならない。

最初は「専業主婦志向」の女子学生の志向に合った募集枠もしっかりと設定し、その枠で実際に入社させ、入社後は徐々に仕事の魅力を教え込んでキャリア形成志向を高めていき、ゆくゆくは総合職への転換を現実意識させ、実際にコース転換させていく、というようにだ。この点は後で再度取り上げる。

図表5 学部別の学生数（2008年）

学 部	計	男	女	女性比率	学 部	計	男	女	女性比率
情 報 科 学 部	6,096	5,450	646	11%	情 報 デ ザ イ ン 工 学 部	162	138	24	15%
生 命 科 学 部	2,757	1,645	1,112	40%	工 芸 科 学 部	2,072	1,590	482	23%
応 用 生 命 科 学 部	1,139	660	479	42%	環 境 都 市 工 学 部	699	588	111	16%
バ イ オ サ イ エ ン ス 学 部	980	694	286	29%	化 学 生 命 工 学 部	787	609	178	23%
バ イ オ ・ 化 学 部	185	145	40	22%	創 造 理 工 学 部	1,292	1,085	207	16%
工 学 部	260,859	237,330	23,529	9%	知 識 工 学 部	577	528	49	8%
基 礎 工 学 部	3,748	3,288	460	12%	未 来 科 学 部	807	680	127	16%
生 産 工 学 部	6,414	5,718	696	11%	産 業 工 学 部	678	645	33	5%
工 芸 学 部	690	567	123	18%	情 報 通 信 学 部	322	283	39	12%
芸 術 工 学 部	1,565	962	603	39%	創 造 工 学 部	719	711	8	1%
電 気 通 信 学 部	4,232	3,882	350	8%	応 用 バ イ オ 科 学 部	323	256	67	21%
情 報 工 学 部	4,146	3,758	388	9%	創 生 工 学 部	312	309	3	1%
医 用 工 学 部	625	478	147	24%	空 間 創 造 学 部	204	181	23	11%
シ ス テ ム 工 学 部	3,407	3,001	406	12%	農 学 部	33,175	20,102	13,073	39%
開 発 工 学 部	780	647	133	17%	園 芸 学 部	1,133	670	463	41%
デ ザ イ ン 工 学 部	1,841	1,019	822	45%	獣 医 畜 産 学 部	1,005	574	431	43%
産 業 科 学 技 術 学 部	334	277	57	17%	獣 医 学 部	4,252	2,144	2,108	50%
工 学 資 源 学 部	2,080	1,841	239	11%	畜 産 学 部	1,155	615	540	47%
ソ フ ト ウ ェ ア 情 報 学 部	852	723	129	15%	酪 農 学 部	1,770	1,170	600	34%
光 科 学 部	613	578	35	6%	水 産 学 部	2,560	1,847	713	28%
シ ス テ ム 科 学 技 術 学 部	1,011	850	161	16%	海 洋 学 部	2,193	1,810	383	17%
科 学 技 術 学 部	805	715	90	11%	生 物 資 源 科 学 部	8,629	5,095	3,534	41%
総 合 情 報 学 部	7,344	5,899	1,445	20%	応 用 生 物 科 学 部	3,709	1,763	1,946	52%
技 能 工 芸 学 部	1,345	1,278	67	5%	織 維 学 部	1,597	1,255	342	21%
国 際 環 境 工 学 部	1,088	828	260	24%	生 物 生 産 学 部	459	232	227	49%
情 報 環 境 学 部	981	861	120	12%	生 物 資 源 学 部	1,463	935	528	36%
電 子 情 報 学 部	979	901	78	8%	生 物 産 業 学 部	1,606	1,279	327	20%
社 会 環 境 科 学 部	359	314	45	13%	農 学 生 命 科 学 部	795	483	312	39%
コ ン プ ュ ー タ サ イ エ ン ス 学 部	2,046	1,923	123	6%	海 洋 科 学 部	1,244	733	511	41%
生 命 シ ス テ ム 工 学 部	350	324	26	7%	生 命 (・) 環 境 (科) 学 部 (群)	4,376	2,536	1,840	42%
医 療 工 学 部	511	419	92	18%	生 物 資 源 環 境 学 部	519	260	259	50%
産 業 理 工 学 部	1,597	1,418	179	11%	食 産 業 学 部	522	204	318	61%
医 療 福 祉 工 学 部	739	624	115	16%	バ イ オ 環 境 学 部	534	404	130	24%
シ ス テ ム デ ザ イ ン 学 部	1,074	896	178	17%	海 洋 生 命 科 学 部	208	165	43	21%
理 工 学 部 (域) (群)	76,600	67,257	9,343	12%	医 学 部 (群)	68,380	36,229	32,151	47%
情 報 通 信 工 学 部	1,309	1,275	34	3%	歯 学 部	16,886	10,343	6,543	39%
生 物 生 命 学 部	686	483	203	30%	薬 学 部	55,029	25,258	29,771	54%
デ ザ イ ン 学 部	4,303	1,807	2,496	58%	保 健 学 部	1,232	385	847	69%
産 業 技 術 学 部	152	90	62	41%	看 護 学 部	19,689	1,887	17,802	90%

※理工系学部を中心に抜粋

出所：文部科学省「学校調査」より作成

第三の、「受け入れ態勢」の問題は、大きく次の2つの課題に分けられる。

ひとつ目の課題は、「女性労働力率のM字カーブ」の是正である。

日本女性の労働力率は、特に30歳台に10パーセントポイントほど落ち込んでいるのを中心に、20歳台後半から40歳台にかけて低くなっている（図表6）¹。

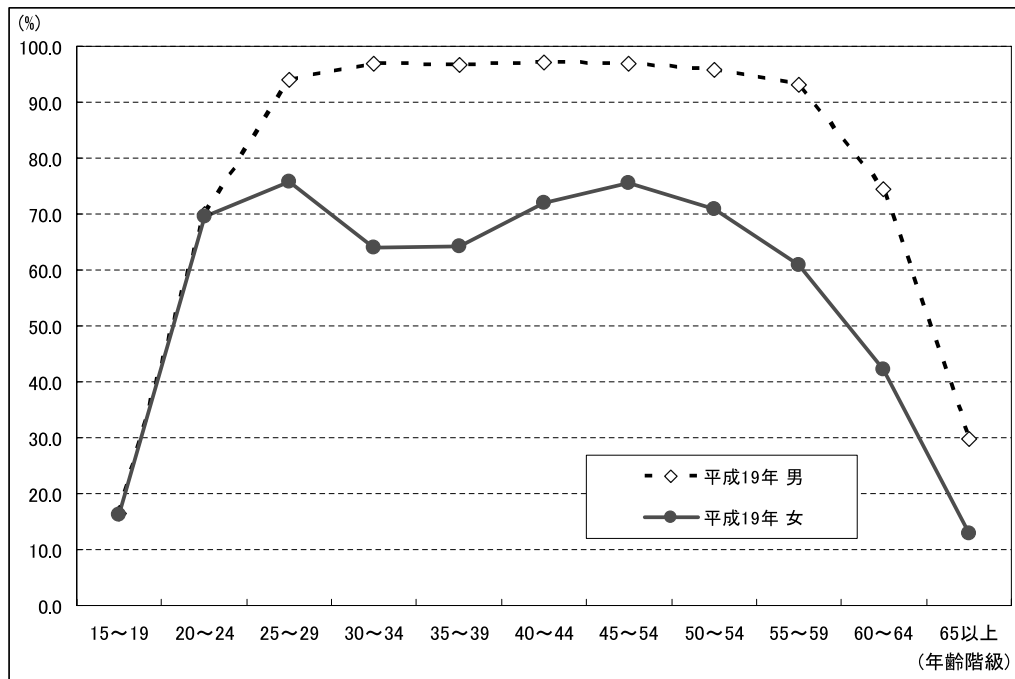
この直接の原因は、配偶者の有る女性の労働力率が、20歳台から40歳台前半にかけて著しく低いことにある（配偶者のない女性の労働力率カーブには30歳台の「谷」

がない）。

日本では一般に出産・育児はもちろん、結婚後の家事や介護・看護等における負荷が、男性よりも女性にはるかに重くのしかかってきた。この点は第一義的には家庭生活の問題であり、本来、企業が積極的に手を出す部分ではなかった。しかし今日では、いわば「家庭生活に変革を迫るためにも、企業が率先して、配偶者のある女性に働き続けることを求めていく」時代に入った、とすらいえる。

つまり「受け入れ態勢の問題」とは、「家庭生活との両

図表6 平成19年平均労働力率（男女別年齢階級別）



出所：総務省「労働力調査」より作成

立を支援する仕組みを整備しているか」という問題である。この部分は企業の戦略的視点からは一見距離があるものの、すでに避けては通れない基本的な戦略課題として捉える必要がある。

客観的にみて、現代の日本社会には「家事や家族の世話は女性が担当するもの」という意識が残っている。特に地方では根強い。

しかし企業が「家事や家族の世話は女性が担当するもの」という世間の意識を「変えられない外部環境だ」として旧態依然とした経営を続けていったのでは、もはや日本の企業社会全体の活力が急激に低下していくことは避けられない。むしろ「社員のご家族の意識も少しずつでも前向きに変えていこう」というぐらいに踏み込んだスタンスに立てた企業が、15年後、20年後も人的資本を保ち、相対的な地位としては格段に上位にランクアップする「将来性の切符」を手にするのである。

このひとつ目の課題に対する対応策は、一般に「両立支援策」と呼ばれている。

2つ目の課題は、個々の女性社員が配属される職場の

体制や意識の改革である。

採用枠を増やしてせっかく採用した女性も、従来のまま処遇・育成していたら、少なくとも従来同様に退職していってしまうと考えた方が間違いはない。それどころか上司先輩が男性ばかりの組織に新卒女性を配属していかなければならないとすると、配属後の定着は相当ハードルが高いと考えなければならない。下手をすれば、男性新卒では考えられない高い退職率に悩まされかねない。

要するに、女性社員を定着させ、男性に伍して活躍するまでに育成するためには、従来行ってきた、男性社員を受け入れる体制や意識のままでは明らかに駄目なのである。しかし薄々そう感じていても、具体的にどう対応してよいかわからないためか、戦略的に対策を展開している企業は非常に少ないと思われる。

この2つ目の課題への対応策は「均等化施策」と呼ぶことにする。

対応策のひとつ目「両立支援策」と、2つ目の「均等化施策」とは、女性活躍推進の中核となる施策といえる。ただ従来広く展開されてきたこれらの施策は主として守

りの施策であった。

戦略的な女性活躍推進を企図するならば「両立支援策」も「均等化施策」も、今後は攻めの施策を練ることが重要になると考えられる。次にこの点について考えてみよう。

4 「両立支援策」の「守り」と「攻め」

女性が仕事をやめてしまうことなく働き続けることができるように「家庭生活との両立を支援する施策」を総じて「両立支援策」と呼ぶ。女性活躍推進といった場合、一般に最も先に思い浮かぶのが、この両立支援策であろう。

両立支援策の代表的な施策は、育児介護休業法によって定められている育児・介護休業、子の看護休暇、短時間勤務や変形勤務の制度化などである。これらを「狭義の両立支援策」と呼ぶことにする。

「狭義の両立支援策」は、育児介護休業法が義務として定める諸制度のように「女性が退職せざるをえなくなる状況を緩和する」施策である。つまり、働く意欲のある女性がやむを得ず仕事をやめてしまうような事態を少なくする「守り」の施策である。これらは第一義的に守りの施策であり、また無闇に充実させればコストがかさむ施策でもある。

個別女性の退職を防止する意味では守りの施策の充実が必要不可欠であるが、戦略的にはコストの上昇を抑えることも同時に考えていかねばならない。

そうかといって社内規程レベルで「狭義の両立支援策」を充実させただけで運用上使いづらい環境や雰囲気を放置しておいたのでは意味がない。「実際には両立支援制度は使わせてもらえない」といった現実、社内にいれば容易に認識できるので、働く意欲のある女性社員の退職を防止する効果が得られない。しかし現に企業の現場では育児休業や子の看護休暇を使いづらい雰囲気が生じやすく、そうした雰囲気が生じていても放置されていることが少なくない。

企業が仕事をこなして成果をあげる場であることは誰

図表 7 両立支援策の例



もが了解している。育児休業などプライベートな事情によって特定の人に仕事の制約が生じれば、その特定的人物が周囲から疎外されたと感じても不思議はない。このような疎外は、企業の安易なコスト削減の誘惑と結びつきやすく、両立支援策本来の戦略的な目標を見失わせがちである。

「狭義の両立支援策」がうまく機能すれば、自社で経験を積んだ有能な人材が失われるのを防ぐことができる。採用コストはかからず、育成コストも少なく済む。「狭義の両立支援策」を活用していない他の社員にも安心感を与え、会社への信頼を蓄積する。……ここまで理屈で解っていても、実際に同僚が利用者となると疎外は生じかねない。

(広義の) 両立支援策を戦略的に機能させるためには、「狭義の両立支援策の合理的な制度設計」と、職場の理解を促すこと等「攻めの両立支援策としての復職・就業促進策」を充実させることがともに重要である。(図表7)

「狭義の両立支援策の合理的な制度設計」とは、「狭義の両立支援策」を無闇に手厚くするのではなく、合理的な支援の限度を見極めるということである。

育児休業期間を「小学校入学まで」のように延長する企業が相次ぐ中、女性が働きやすい企業として知られるベネッセコーポレーションは、法で定められた期間に準

する規定にとどめている¹⁰。

同社は育児休業を取得する環境整備に力を入れるとともに、育児休業者の復職・就業促進に力を入れることによってほぼ100%の復職率を達成しているばかりか、休業開始から復職までの期間短縮を実現したという。

休業中に会社からフォローされれば復帰に対する意識が覚醒される。復帰後も仕事をしながらの育児に支援と理解が得られると実感できれば、本人も早期復帰に踏み切りやすい。また、育児休業から短期間で復職できるほど、休業による本人の業務遂行能力の低化が進みづらく、休業中に職場が負担する穴埋めコストも限定できる。育児休業期間中、法的に賃金を保証する義務は企業にはないが、社会保険や互助会、福利厚生制度などからの給付でカバーされているうちに復職に向うことができれば本人にとってもメリットがある。

復職・就業促進策を充実させ、休業期間をできるだけ短くするような仕掛けを整える、というのは（個人差や家庭の事情にも違いがあることを忘れてはならないが）、非常に合理的な制度設計でもあるのである。

また、制度が有効に機能するためには、両立支援制度に対する現場の認識を高めることが不可欠である。目的・目標、制度の詳細、利用方法、利用者が生じた場合の周囲の対応方法、などを記したガイドラインを示して、会社が両立支援策を戦略上必要な施策として進めていることを周知徹底する必要がある。

「両立支援策は、会社の戦略上必要な制度である」、したがって、「両立支援策がうまく機能しないと、経営上困ったことになるので、制度利用者の上司や同僚には、制度利用者を積極的に支援することが期待されている」、といったメッセージをしっかりと社員に伝えるのだ。

この点がきちんと認識されると、自然と両立支援策の詳細情報などにも必要なときに必要な人が進んで参照するようになり、制度を利用する側が趣旨を履き違えて行き過ぎた利用に陥ることなく、周囲で見守る側も余分な不満感を募らせることなく利用者を見守ることができるのだ。

以上のように、（広義の）両立支援策を効果的に推進するためには、「狭義の両立支援策」だけを充実させても必ずしも上手くいかず、「復職・就業促進策」を一緒に充実させることが非常に重要なポイントである。

5 「均等化施策」の「守り」と「攻め」

両立支援策で女性の退職を防止しても、女性の活躍の幅が現在よりももっと広がらなければ女性活躍推進戦略としては片落ちである。

均等化施策は通常、労働基準法や男女雇用機会均等法に基づく性別による雇用差別排除の文脈で捉えられる。しかし法令に基づき雇用差別の発生しない体制を確立したとしても、女性が男性に伍して活躍できるようになるわけではなく、あくまでコンプライアンス面の「守りの対応」にすぎない。

戦略合理的な施策検討を行う企業の立場では、均等化施策は「配置・育成」面の「攻めの戦略」として捉えるべきである（図表8）。

以下は「攻めの戦略としての均等化施策」について検討する。

均等化施策を考えるうえでは「性差」の捉え方を誤ると無用な混乱を招き戦略合理性を損なうこととなるので

図表 8 機会均等策の例



注意が必要だ。「性差」には「医学生物学的な性差（セックス）」と「社会文化的な性差（ジェンダー）」という2つの側面がある。

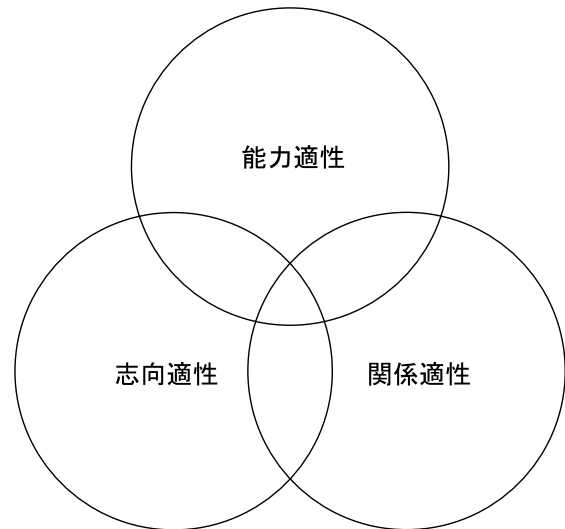
ときに「均等化施策を進めるということは、企業の中で性差（特にジェンダー）を意識しないようにすることだ」という「誤解」が企業に生じることがある。要するに「何でもかんでも男女を同等に扱うように強制的に進めて」しまうようなケースである。

少なくとも21世紀初頭の現代、医学生物学的な性差も社会文化的な性差も現に存在する。企業が戦略を考えるうえで、「性差の『現状』を認識しないようにすべき」などということとはありえない。企業活動は愚直に現実に基づくものであり、人材にまつわる戦略構築においても正確な現状認識に立脚する必要があることに何も変わりはないからである。

女性の活躍の幅を広げるためには、社内の性差の現状を認識したうえで、まず「従来以上に適材適所で女性社員を配置・育成するにはどうしたらよいか」を考えるべきである。ここから検討に入っていくと、次々と自社の課題が浮かび上がってくるはずである。

適材適所であるかどうかは、「能力に見合った配属であるか（能力適性）」、「本人希望と配属先は適合しているか（志向適性）」、「配属先の上司やメンバーとの人間関係は

図表9 「適材適所」の視点



上手くいくか（関係適性）」、といった3つの側面から検討することができる（図表9）。

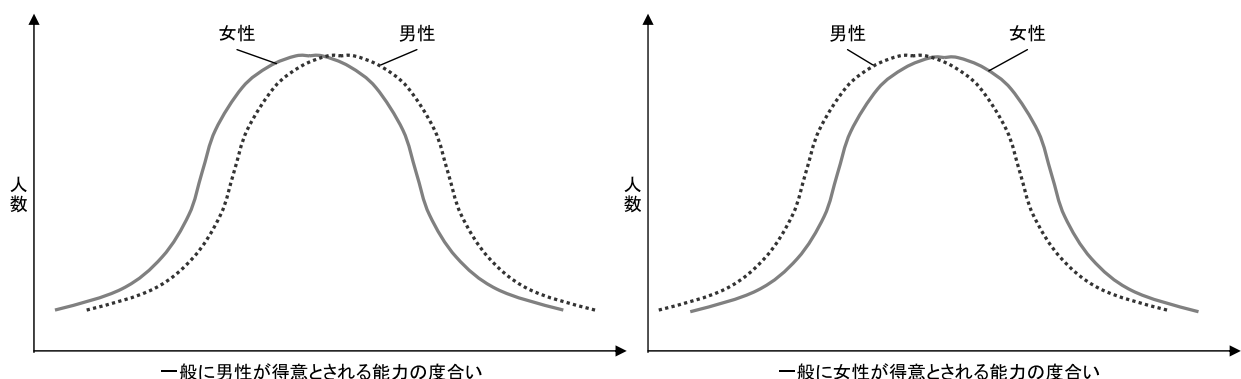
【能力適性】

能力適性とは「能力に見合った配属であるかどうか（逆に言えば、配属先に見合った能力を有しているか）」という側面であるが、能力適性を見極めることは簡単なことではなく、特に既成の観念にとらわれないよう十分に注意しなければならない。

女性活躍推進を進めるにあたり、少なくとも能力適性を見極めるうえで次のことを理解しておく必要がある。

図表10 性差と能力適性の関係イメージ

※統計的には性差があるとされる能力次元であっても、実際の個人の能力適性判断には、個別の能力を見極めること（個人差）がより重要である。
※また、現時点で統計的に性差が認められる能力次元も、学校教育や社会慣行の変遷により性差の度合いは流動的であり、性差が時代の進展と共に消滅に向っている能力次元も少なくない。



一部の肉体的な力仕事などを除けば、能力適性は概して性差よりも個人差の方が大きい。特に産業のサービス化が進み、製造業においても機械化やロボット化が進んだ現代にあつては、性差が仕事上の能力適性に及ぼす影響は日増しに小さくなっていると考えてよい（図表10）。

脳科学者から「一般論として男性（脳）向きの仕事、一般論として女性向（脳）きの仕事がある」とする指摘¹²はあるものの、それはあくまで「統計的に、どちらかといえば、という傾向」であつて、個別の人材の能力適性を判断するときに、性差を優先的に考慮するのは合理的な判断ではない。

もちろん能力適性の評価で明らかに性別を根拠とすれば原則として法令に反する。ところが実際の能力適性判定の場では、判定者の頭の中に性別は認識されており、判定者は意識するかどうかは別にして、能力適性の判断に性差を結び付けかねない。

たとえ無意識にでも「どんなに今までの仕事で優秀でも、女性にはこの仕事で今まで以上に重要な責任は持たせられない」といった判断を積み重ねてしまうと、実態として法令に反する性差別と解されコンプライアンス上問題とされる可能性が今後はますます高まると考えておくべきである。

個々の女性社員が本当に能力面で昇進・昇格に満たないと判断すべきなのか、あるいは本当は昇進・昇格に足る能力を有しているのか、正しい判断をするためには、企業組織としてしっかりした評価能力を備えていなければならない。

一見、「性差に基づく能力適性」であるかのように思えるものがあるとしたら、それは「能力の種類の違い」を「能力の水準の違い」と勘違いしているのかもしれない。あるいは志向適性や関係適性を含めて「能力」と誤解している場合もあるだろう。

前者の例として、たとえば言えば性差とは「新聞」と「TV」のようなものである。どちらも情報を広く伝えるメディアであり、その「能力」は「新聞だから広範囲に情報を届けられる」とか「TVだから大勢に情報を伝えら

れる」というものではない。

メディアの「能力の水準の違い」は、「〇〇新聞と□□新聞では発行部数が〇〇新聞の方が倍あるから、情報を伝える能力は〇〇新聞の方が高い」などというようにメディアの「個人差」に注目する必要がある。「新聞」と「TV」という種類の違いに眼を奪われることなく、「情報を伝える力は何に現れているか？」という客観的な切り口で評価する必要がある。

また後者の例として、たとえば伝統的な性差として「女性は美しいものを好む」、「男性は強いものを好む」、という捉え方がある。そこに「わが社の営業員には、攻める強い気持ちと、打たれても耐える強い気持ちがともに必要不可欠だ」という信念を持った男性人事部長が登場したとする。彼は「強いものを好む男性」を採用したがるだろう。彼は「男性にはわが社の営業員に必要な能力適性が備わっていて、女性には備わっていない」と確信してしまっている可能性が高い。

しかし、「男性人事部長氏が確信した能力適性」とは、実は「志向適性」である。どのような営業スタイルを好むかという志向の違いではあるが、「営業業務をうまくこなす能力」であるかどうかは実は定かではない。「わが社の営業員には、強い気持ちが必要」という彼の信念とは別に、その会社の営業員として成功する別のアプローチ方法がないとはいえない。別のアプローチ方法には「美しいものを好む女性」の志向が適するかもしれない。

また男性人事部長氏の確信は、「わが社の営業員には、強い気持ちが必要」と考えている自分や既存の男性営業員達と「美しいものを好む女性」とが「上手くやطيعけるだろうか」という「関係適性」の懸念の裏返しであるとも考えることができる。

いずれにせよ、意図的でないとしても能力適性の判定に関して性差の色眼鏡をかけてしまうと、女性活躍推進という点で、自ら手足を縛ることになる。この点は常に意識して自己点検を重ねるべき部分であり、ひとつの越えなければならない壁である。この点については後に再度取り扱う。

【志向適性】

志向適性とは「本人希望と配属先は適合しているか」ということである。本人が希望する配属先であるかどうかは、配属後のモチベーションに関係する。本人希望からあまりにかけ離れた配属は、仕事に対する意欲を低くとどめ、成長意欲の醸成を妨げ、勤続意欲を失わせかねない。

志向適性は、社員個人が生まれてから現在に至るまでに教えられたこと、経験してきたこと、感じ考え選んできてきたことに根ざしている。仕事だけでなく私生活の影響も日々うけている。特に、生まれ育った家庭や地域が女性にどのような行動を求めてきたかが、本人の志向に大きな影響を与える。

たとえば今、ある女性社員に「仕事上も女性らしくありたい」とする意識があったとしてもそれ自体に良否はなく、ごく自然なことである。しかしそれゆえに、仮に女性社員の多くが「仕事上も女性らしくありたい」志向であったとしたら、希望するコースや職種にある種の偏りが生じたとしても不思議はない。

企業向け人財開発コンサルティングを行う株式会社エ・ム・ズの女性活躍サポート部 部長の工藤夏納子氏は、「働く女性の意識は、上昇意識が高い一群と、多数派の現状満足派とに二分されていると感じる。また、それぞれの割合は、東京は名古屋よりも前者の割合が高いなど、地域によっても異なるようだ。」と述べている¹¹。

志向適性は、本人の成長とともに変化しやすいものでもある。一方的に個々の女性社員の希望を受け入れているのでは戦略的な人事は展開できない。

新卒女性の採用を検討した項で若干触れたが、この点ではまず、女性社員の意識を変容させていくスタンスに立つ必要がある。採用・配属の段階では、応募者の意識を大きく変容させることは難しいため、企業としては「総合職ばかりを採用したい」と考えたとしても「一般職」としていったん採用しておき、徐々に意識をキャリア形成志向に変容させていき、総合職へコース転換させ、欲しかった総合職を充足させていくのである。

一方で、同時に企業組織の側にも体制を柔軟に変えていく戦略が求められる。

女性社員の意識変容には時間がかかる。彼女たちの意識変容のプロセスと平行して、彼女たちを組織の中でその時々はどう位置付け、配置し、経験を積ませるか、そのときの組織編制・職務編成はどう変えていくのか、という組織や職務の変革プロセスを進める必要があるのである。

たとえば、当初は「一般職」に大部分の女性社員が集中するため、一般職を一定数配置した組織編制にしなければならない。個々の社員の職務編成についても、一般職が主に担当するような職務は既存の正社員は直接担当しないようにして、若い一般職女性達の仕事を確保しなければならない。

やがて女性社員の中にキャリア形成志向を高め始めた人材が育ってくると、将来総合職として活躍してもらうのに必要な経験を積ませるため、一般職と総合職の間のような職務であるとともに「美しいものを好む」等の女性型志向にも合った職務を、新たに編成して与える必要が出てくる。

さらに、ゆくゆくは「美しいものを好む」等の女性型志向に合った総合職の職務を編成し、その職務を機能として含む新たな組織編成に発展させることになる。

要は、要員として戦略的に充実させていく女性社員達には、既存の男性社員とは異なるキャリアパスを見せるなり描かせるなりする必要があるのであり、示したキャリアパスが「絵に描いた餅」では全く意味がないので、実際に組織の中に場を作り、配置し、既存男性社員とは内容の異なる教育を実施し、女性社員ならではの経験を積ませる必要があるのだ。

志向はまさに生き物である。キャリアの先行きが見通せれば（総合職コース転換のような目標に向って）志向を変容させていくエネルギーが沸いてくるが、見通せなければ萌芽があったとしても心の奥底でふたをしてしまう。あるいは育成過程の職務設計が男性型志向にはなじむが女性型志向にはなじみにくいもののままであったな

らば、せっかく変容させた志向も「錯覚だったのかしら」と守りに転じ、時には自ら気持ちを折ってしまう。

つまり、女性社員の志向を自社の戦略に適合するように変容させること（女性社員のキャリア形成志向開発）だけでなく、部分的には自社の組織のあり方や人材育成のあり方を女性社員の志向に合わせて変えていくこと（女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成への持続的改善）が同時に必要である。

後者の「女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成への持続的改善」を戦略的に実施している日本企業は、ほとんど見当たらない。この点は「関係適性」の対策にも重なる。

【関係適性】

関係適性とは、考え方やコミュニケーションスタイルの違いに起因する、社員間の仕事上の相性をさす。

ときに「女性は直感的なものの考え方をするので、論理的な考え方をする男性とは仕事の話がかみ合わない」とか、「女性同士の間では、男性にはわからないテレパシーのようなやりとりがある」などといわれることがある。

実際には論理に強い女性も直感的な捉え方が得意な男性もいて、能力適性としてみたときには個人差の方が重

要かつ優勢なのだが、こと組織集団となると「男女の一般的な特徴」はそれぞれに増幅されて現れるようである。

集団には構成員に「一員としての意識を持たせる力」と、「集団規範に沿った行動を促す力」とがあるため、性差も特定の方向へ意識と行動とを向わせる圧力となると考えられる。

いったん男性型の意識と行動が優勢になると、集団内では構成員がこれを察知し学習と模倣を繰り返すことにより、意識や行動が強化され男性多数の組織特有の風土が確立されるのである。こうした組織をここでは「男性型組織」と呼ぶことにする。同様に女性多数の組織特有の風土の組織を「女性型組織」と呼ぶ（図表11参照）。

もちろん組織の風土を決めるのは男女の構成比だけではないが、男性型組織、女性型組織というタイプ分けは、どんな組織にも共通して当てはめて考えることができるため、女性活躍推進で成果を上げたい企業にとっては便利な切り口である。

たとえば、男性型組織に、典型的な女性型マインドの女性新入社員が配属されると、彼女が当初から上手く行動することは通常、極めて難しい。つまり彼女は「関係適性が低い職場に配属」されたことになる。

図表11 性差が増幅された組織風土のイメージ

男性型組織	女性型組織
・役職や上下関係には厳格であらう。 ・まず目標を高く掲げよう。 ・外部には厳しい眼を向けよう。 ・組織を大きくしよう。 ・論理的にものごとを進めよう。 ・数値やモノに関心を払おう。 ・文書に重要な意味を認めよう。 ・社内でも競い合うことを歓迎しよう。 ・対立したときは容易に譲らないでおこう。 ・忠誠を尽くせば面倒を見よう。	・フラットな人間関係をつくろう。 ・まず美しい思いを掲げよう。 ・内部の調和を守ろう。 ・組織を安定運営しよう。 ・全体の合意でものごとを進めよう。 ・人間関係や人物に関心を払おう。 ・感性に重要な意味を認めよう。 ・自分の役割を果たすことを大切にしよう。 ・対立は避けるか穏便にすまそう。 ・相手のことを気遣おう。

男性型組織の企業に入社したばかりの女性新入社員というのは、いわば自分の知らない約束事で動いている世界に放り込まれたようなものである。しかも、既存の男性社員も当の女性新入社員も「彼女だけが約束事を知らない」ことに気づいていないのだ。

そんな状態で女性新入社員が上手く立ち回ることなどできるはずがない。かたや上司や先輩の男性社員も彼女を上手く導き育成していくことができず「時代は女性活躍推進だ、などといっても、現実はどう甘くないよ」などと言い訳する羽目になる。

このような状況は多くの企業に見られるが、対策が講じられることはまれであり、ましてや戦略的に対策を講じている企業は極めて珍しいと考えられる。こうした状況が戦略的に考えて非合理的であることにまで、企業社会一般に認識が浸透していないのだ。

関係適性面のミスマッチを放置しておいたら、女性社員の定着や育成はとてもおぼつかない。定着や育成の前提となる組織風土を、せめて男性社員と組織風土とのマッチングレベルに近づける努力を計画的に展開する必要がある。

女性社員と組織風土とのマッチングレベルを引き上げるには、男性型組織に上手く適応するための能力や意識を女性社員に付けさせるアプローチ（女性社員が男性型組織に適応するための意識・能力開発）と、男性型組織を何らかの形で部分的に女性型組織に変えていくアプローチ（男性型組織の両性具有化）とがともに必要である。

「女性社員が男性型組織に適応するための意識・能力開発」は、先進企業では比較的良好に行われている施策である。女性社員を男性型組織に適応させるにはロジカルシンキングやアサーショントレーニングの研修が必要だと考えている企業が多い。「多くの女性は男性よりも論理的思考や、自分の考えを組織の中で上手く表明することが苦手だ」というのが、今のところ日本の先進企業では定説化しているようである。

一方、「男性型組織の両性具有化」に戦略的に取り組んでいる企業は、ほとんど見当たらない。「男性型組織の両

性具有化」は日本企業が女性活躍推進を進めるうえで、今後新たに施策を開発していかなければならない部分が多く、女性活躍推進の最も高い壁である。

【攻めの戦略としての均等化施策】

以上まとめると、筆者は「攻めの戦略としての均等化施策」とは次のような施策群であると考える。

- ①女性社員の能力も客観的かつ合理的に評価できる組織能力の開発
- ②女性社員のキャリア形成志向開発
- ③女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成への持続的改善
- ④女性社員が男性型組織に適応するための意識・能力開発
- ⑤男性型組織の両性具有化

上記5つの施策群の中でも「②女性社員のキャリア形成志向開発」および「④女性社員が男性型組織に適応するための意識・能力開発」については、すでに先進企業を中心にさまざまな取り組みが行われている。今後は要員戦略等とも連携した、より戦略的な施策展開に発展させる取り組みが望まれる。

一方、「①女性社員の能力も客観的かつ合理的に評価できる組織能力の開発」、「③女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成への持続的改善」および「⑤男性型組織の両性具有化」については先進企業を含めて明確な施策展開はほとんど見ることはできない。いわば未知の領域である。

次に、今後の女性活躍推進を考えるうえでこれら未知の領域について考えてみたい。

6 | 女性活躍推進の未知の領域

従来、女性活躍推進先進企業が取り組んできたさまざまな施策の大部分が、女性社員に対して行う施策であった。

- ・男女雇用機会均等法に基づく狭義の両立支援策
- ・復職・就業支援策（一部に上司や同僚向けの啓蒙施策がある）

- ・守りの均等化施策としてのコンプライアンス対策
- ・能力適性・志向適性・関係適性の向上のための女性社員向けの教育研修

これに対し、女性社員を受け入れ、定着させ、育成していく側である、女性社員を取り巻く企業組織に対する施策は、あまり議論に上らなかった感がある。中には独自に施策を展開している企業も少なからずあると思われるが、おそらくそれらの施策は女性活躍推進を進める中で自然と必要性を認識するに至り、展開されてきた施策ではないかと思う。

筆者は今後「女性社員を取り巻く企業組織に対する施策」を戦略的に、つまり中長期的かつ計画的に、展開していく必要があると考えている。

女性活躍推進の先進企業の多くは、今のところ施策実施の先進企業ではあるが、女性活躍推進を成し遂げた企業ではない。女性活躍推進で確固たる成果をあげるためには、主として女性社員を対象とした施策だけでは不十分であり、「女性社員を取り巻く企業組織に対する施策」が必要である。

しかもわが国の人口減少の実態を考慮すると、早急に着手する必要がある。でなければ10年後、15年後の日本の企業組織は、全体に人的資本がやせ細っているであろうことはまず間違いない（しかも最もやせ細るのはさらに20年後25年後を担う若年層となる）からである（図表3）。

早急に着手して成果に結び付けていくためには、戦略的によく練られた施策として展開していく必要性も高い。

これらのことから、未知の領域であったとしても「女性社員を取り巻く企業組織に対する施策」は当初からそれなりの検討を尽くして、しかも速やかに実行すべきだと考える。

以下どのような検討を進めるべきかについて、次の順序で考えていくことにする。

- ・未知領域A「⑤男性型組織の両性具有化」
- ・未知領域B「③女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成への持続的改善」

- ・未知領域C「①女性社員の能力も客観的かつ合理的に評価できる組織能力の開発」

7 | 未知領域A「⑤男性型組織の両性具有化」

筆者のよく知る企業に、女性が圧倒的に多数派を占める企業がある。ここでは仮にQ社としておく。

Q社では、合意形成や意思決定のあり方が、男性型組織とは明らかに異なる印象がある。この企業は優れた業績を残している優良企業であるが、一見するとものごとが決まっていくプロセスが捉えにくい。

男性型組織では、一般に主要な関係部署の長に対して根回しをしておけば、ものごとを前に進めることができる。これは男性が、組織や職位の役割分担を理屈として理解し「組織の論理があるのだから個人的な気持ちをさしはさんでとやかく言うのはよそう」と無意識のうちにも論理的に考える傾向があるからだと考えられる。

これに対して、女性が圧倒的多数派のQ社では、提案の合理性や組織の論理は横に置かれ、とにかく皆の本心からの合意があるかどうかをお互いが敏感に感じ取って、合意形成や意思決定を進める傾向がある。

Q社では、男性型組織のように関係部署に各個撃破方式の根回しをしていくと、極端に言えば永遠に意思決定に至らない可能性すらある。各個撃破方式の根回しは、ともすると新たな観点の意見（議論というには些細な意見であったり、部署長の重い意見ではなく、一担当者の軽い一言であったりする）を呼び起こす。新たな意見が出ると、同社では容易に「ちょっと待った」ということになってしまう。それが末端社員の意見であったとしても、異論が出ていること自体が意思決定を踏みとどまらせかねないのだ。

このように書くと大げさだと思われるかも知れないが、同社が転職市場に出てくるビジネス経験豊富な男性を積極的に採用し始めたとき、採用された男性社員達は上記のような女性多数の女性型組織特有の風土に戸惑い、そればかりか適応できないと容赦なくはじき出された。はじき出された他社経験豊富な男性達は、なぜ自分が同社

に適応できなかったのか納得し難かったはずだ。

ここで、ある男性型組織が女性を積極採用し、女性が単純に増加していった姿を思い浮かべて欲しい。いってみればその組織は、Q社のような女性型組織に近づいていくのである（図表11）。

女性人員比率を高めていくことは、女性活躍推進戦略の主要な目標のひとつとなりうるが、たとえば強いトップダウンで女性の採用数を単純に引き上げたり、女性の役職登用を急に増やしたり、無闇やたらに育児休業で休ませたり、わけもわからずセクハラ研修を乱発したりするのは、戦略的に全くナンセンスである。

そのようなことをすれば、よほどの幸運に恵まれない限り十中八九失敗して組織の疲弊を招くことになる。下手をすれば女性活躍推進への社員の前向きな理解や、戦略として捉える意識を阻害してしまう。

一方、「関係適性」の項でも述べたように、Q社の事例と正反対のことが常に多くの男性型組織で起きている。「無理やりにも入社する女性を増やし、強力で退職率を低下させる施策でもとらなければ」とあせる企業が今後出てきてもおかしくない。

しかし幸か不幸か、米国金融危機に端を発する景気後退により、あせる企業が続出して混乱を招くような事態は、しばらく訪れないようである。

この機会をとらえ（手堅く女性採用数を確保しつつ）、男性型組織と女性型組織を上手くミックスした組織作りを着々と進めていってはどうか。

「男性型組織と女性型組織のミックス」といっても、女性がまだ組織の中核に十分にいない状態では、書いて字のごとき純然たる男女混成組織を作ることはできない。ここでいう「男性型組織と女性型組織を上手くミックスした組織」とは、（男性多数であっても）女性をスムーズに受け入れ、育成していくことができる風土の組織である。そのような企業組織を作っていくことを、ここでは「男性型組織の両性具有化」と称する。

すでに述べたように、男性多数の組織が一般に男性型組織となっているのは、男性個々人が持つ特徴が組織に

よって増幅されているからである。逆にいえば、男性型組織の一員の男性達を個別に見ていくと、実は何らかの女性的な特徴も部分的に持った男性達が集まっていることがわかる。

多くの男性に、多かれ少なかれ何がしかの女性的な一面があり、逆に多くの女性に、同様に何がしかの男性的な一面があるのである。社会心理学では、このような状態を心理学的両性具有と呼んでいる。人間は男性であれ女性であれ、通常は心理学的に両性具有であり、むしろどちらか一方に極端に偏りすぎていると、社会生活を営む上で心理的な健康を保ちにくいとされている。

要するに、男性型組織の中には「女性型組織の要素」を少しずつ持った男性がすでにずらりと並んでいるのである。この既存のリソースを活用しない手はない。ここでは、この点について比較的理解しやすい「TEG（東大式エゴグラム）」を用いて具体的に考えてみることにする。

TEGは東京大学医学部心療内科のグループによって1984年に初版が出版されて以来、企業の人材開発でも多く活用されてきた実績のある心理検査である。TEGは交流分析の理論に基づいており、一般のビジネスパーソンが自己分析し気づきを得るのにも活用しやすい、わかりやすい論理構成を特徴としている（図表12）¹²。

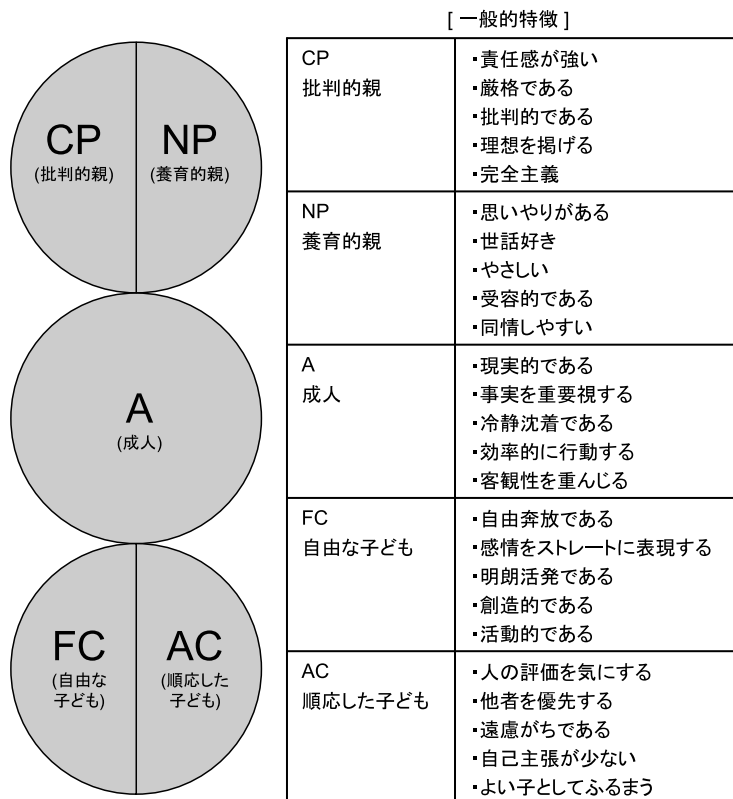
交流分析の詳説は割愛するが、TEGは心理検査の一種であり、個人の「自我状態」を「CP（批判的親）、NP（養育的親）、A（成人）、FC（自由な子ども）、AC（順応した子ども）」という5つの測定尺度で表すのが特徴である。

2001年に出版された「新版TEG 解説とエゴグラム・パターン」では、測定尺度の男女別平均値と標準偏差、およびヒストグラムを掲載している（図表13）。

TEGの測定尺度は性別に拘らず活用できるようにつくられているが、それでも測定尺度ごとに詳しく見ていくと男女差がわずかながら見受けられる。

「NP（養育的親）」は、いわゆる母性的な要素を含んだ尺度であり、「思いやりがある、世話好き、やさしい、受容的である、同情しやすい」といった一般的特徴をもつ

図表12 TEGの基盤となる自我状態の機能モデル



出所：東京大学医学部心療内科 TEG研究グループ編「新版TEG 解説とエゴグラム・パターン」より引用

図表13 「新版TEG」の男女別尺度別の平均値と標準偏差

尺度	男性 平均値±標準偏差	女性 平均値±標準偏差	参考:各尺度の信頼性 (Cronbach の α 係数)
CP	10.11±3.95	9.55±3.97	0.74
NP	13.01±3.94	13.82±3.86	0.81
A	11.39±4.23	9.66±3.94	0.76
FC	11.99±4.18	12.34±4.10	0.78
AC	9.10±4.29	9.40±4.31	0.78

出所：東京大学医学部心療内科 TEG研究グループ編「新版TEG 解説とエゴグラム・パターン」より引用

とされているが、わずかながら女性は得点が高く、男性は低い傾向がある。

反対に「A（成人）」は、いわゆる大人の特徴を含んだ尺度であり、「現実的である、事実を重要視する、冷静沈着である、効率的に行動する、客観性を重んじる」といった一般的特徴を持つとされており、わずかながら男性の得点が高く、女性の得点は低い傾向にある。

ここでは、NPを女性型マインドの代表的特徴、Aを男

性型マインドの代表的特徴、であるものとする。

男性型組織の大部分は、Aの特徴を増幅した風土である。理屈やデータを重視し、組織の論理でものごとを進める風土である。

一方、Q社のような女性型組織は、えてしてNPの特徴を増幅した風土となる。共感しやすく、ものごとを進める際にも配慮を厚くする風土である。

男性型組織を「女性をスムーズに受け入れ、育成して

いくことができる風土の組織」に変革していくためには、たとえば今後女性を重点配置していく部署に、NPの高い男性リーダーを意図的に配置したり、Aが高い典型的な男性型リーダー達にNP型リーダーの行動様式を学ばせたり、といった対策が考えられる。

NP型リーダーが多く配置されれば、組織全体の風土が男性型から女性型の方向へいくばくが傾くことが期待できる。

また、組織の論理を重んじる男性型組織では、「管理職に誰が、どうして登用されるか」は、構成員に強力なインパクトを与える。身につけるべきリーダーシップの要素のひとつとしてNPの要素を掲げることができるならば、管理職を志向する男性社員達は、自らの特徴をTEGのようなツールでチェックするなどして、自身にNP的要素が低いならば高めようと意識するだろう。そのような意識が組織により増幅されると、男性型組織はさらに女性型組織的な性格を強めるだろう。

もちろん同様に、女性社員に対してもアプローチする必要がある。多くの企業組織は現に男性型組織であるのだから、女性社員が男性型組織に適応するための意識や能力を持つように導くこともまた「男性型組織の両性具有化」に有効である。

たとえば「A（成人）」の要素を女性社員に学ばせるためには、先進企業がすでに取り組んでいるようなロジカルシンキングやアサーショントレーニングなどのスキル開発は、理屈の上からも有効であると考えられる。論理的な思考方法や、組織の中で自分の考えを上手く相手に伝える方法を学ぶことで、女性社員が男性型組織に受け入れられやすい行動をとるよう自然な形で導くことができると考えられるからである。

また、女性社員の管理職候補者に対しては、男性型組織でも成功するためのリーダーシップをスキルセットとして学ばせる必要があるだろう。女性社員が男性型組織で活躍する道がもっぱら「男性的な人格を演じる」ことであっては好ましくない。女性社員自身のアイデンティティは保持したまま「スキルセットとしてリーダーシッ

プを身につける」というスタンスを含めて教育する必要があるものと考ええる。

男性型組織を両性具有化する場合、男性型組織だけにアプローチしたのでは効果が限定されと考えられる。もっぱら女性社員にアプローチしてきた従来の取り組み方では女性活躍推進への効果に限界があったのと同様である。男性型組織の両性具有化には、男性型組織に女性型組織の要素を移植してだけでなく、女性社員の存在感を増すことによって、組織風土により強く女性型マインドが反映されるよう導くことも引き続き考えていく必要があるわけだ。

上記はほんの一例である。個々の企業でこのような対策を検討するときは、自社組織の風土を客観的に分析し、また現段階で既存の女性社員の活躍を抑制している原因は何かを十分に検討し、自社に合った対策を立て、実行していくべきである。

特に男性型組織へのアプローチ方法はフロンティア領域であるだけに、筆者も一般化した結論として述べることは慎みたい。今言えることは自社にとってどのような対策が必要なのか、適しているのか、またリスクが少ないのか、しっかりと検討すべきだ、ということと、上記のような検討の道筋である。

なお検討の道筋を例示するために、本項ではわかりやすいTEGを用いたが、実際の現状分析には、より多面的かつ具体的な検討が必要であると考えるので、念のため申し添えておく。

8 | 未知領域B「③女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成への持続的改善」

女性活躍推進の先進企業では、「女性活躍推進室」のような専任組織を設けているところが多い。専任組織を置かないまでも、人事部内に専任担当者を置くなど、女性活躍推進についてトータルに課題を検討し、対策を企画立案して実行する体制をとることは、女性活躍推進を戦略的に進めるためにも好ましいといえる。

また「女性社員連絡会議」、「ワーキングマザークラブ」のようなネットワークを設置する企業も少なくない。

女性に限らず社員の悩みは、上司部下関係だけで消化しきれものではない。さらに女性社員ならではの悩みは、周囲にも気軽に相談できる相手がいないということも多い。

女性社員のネットワークは、戦略的に増加させていく女性社員に精神面のセーフティネットを提供する意味合いがある。また、ネットワークを用意するのは別に、より強固なセーフティネットともなりうるメンタリング制度を設ける企業もある。

しかし「女性型志向が優位でも能力を発揮できる組織体制・職務編成」とは、上記のような女性社員のための専任組織やセーフティネットを設けることだけではなく、むしろ全社的な組織体制や個別の職務編成を、女性型マインドの持ち主を活用しやすいものに変えていこうという施策を指している。

適材適所の人材マネジメントを推し進めるためには、スキル教育や意識改革のような「適材」を開発する施策とともに、組織や職務を「適所」に再編する施策も合わせて推進するのが効果的である。

「能力適性」の項で例にあげたように、男性ばかりの営業員で固められた営業組織は、男性型組織としても凝り固まっている可能性が高い。そればかりか営業スタイルも男性型になっているだろう。あるいは、そもそも扱う商品やサービスの内容が、一見すると「男性向き」と思えるかもしれない。

そのようなケースではすでに述べた組織風土の改革（男性組織の両性具有化）を進めるのと平行して、組織自体を女性社員の受け入れに適する形に変えたり、営業員の職務内容を分析して男性型の顧客アプローチを女性型の顧客アプローチに置き換えたり、あるいは既存の営業員の職務編成をいったん分解し女性社員が担当するのに適した職務として再編すること等を検討すべきである。

このような検討を進める際には、女性活躍推進とは必ずしも関係のない営業組織が抱える課題や、営業組織を含めた会社が抱える課題等をあわせて解決するように進めることが重要である。女性活躍推進は一時的に人員面

の余裕を必要とするため、女性活躍推進だけを目的として人員の余剰を作り出すのは企業の現場ではあまり現実的ではないからだ。

たとえば元々顧客別の営業担当制にしている企業が、製品の多様化で製品別担当制に再編した方が効果的な営業活動が展開できそうだと考えていたとする。しかも日常業務に追われながら切り替えるのは困難であるとする。

そこに、新たに女性社員を配属することを前提として、体制切り替え期間の過渡的な職務分担と最終的な切り替え後の職務分担を検討し、比較的平易な職務に女性社員を新規配属するのである。

たとえば、製品別営業担当制に移行するのに、一時的に製品別のバックオフィス業務を拡充する必要があったとする。その拡充部分に新規配属女性を充て、新体制の業務フローを学ばせただけで、営業員としての職務を少しずつ与えていくのだ。

一方、男性型営業スタイルのようにノウハウやスキルをとまなう部分については、予め最終的な「女性型営業スタイル」の姿を描ききるようなことは難しいだろうが、既存の男性営業員の営業スタイルの中から、女性営業員になじみやすい事例を洗い出すようにするとよい。たとえば、TEGでいうNPが高い男性営業員の中で高い成果をあげている者がどのような営業スタイルであるかを調べると参考になるかもしれない。

このように、男性型組織として活動してきた組織や職務の形にとらわれず、女性社員に男性社員並の活躍を女性社員に適したやり方でやってもらうよう、徐々に組織と職務とを変えていくのだ。しかも組織と職務とを変えていくプロセスは、当面、若年女性社員の育成プロセスと重なる。複雑なプロセスだが、だからこそ長期的な展望と計画的な施策展開が非常に重要なのである。

9 | 未知領域C「①女性社員の能力も客観的かつ合理的に評価できる組織能力の開発」

女性活躍推進には、客観的な評価によって処遇される人事制度の導入と運用とが必要であるとされている。日

本企業全体を見渡せば、確かに評価に何らかの課題を抱える企業の方が多いだろう。

しかし「すでに評価の客観性については制度として確保済みだ」という企業も少なくないはずだ。女性活躍推進以前の問題として、バブル崩壊以来、日本企業は成果主義人事制度等への転換を図ってきた。

ここでいう評価の客観性とは、いわゆる成果主義や能力主義等で議論される客観性とは若干意味合いが異なる。

これまでみてきたように、女性活躍推進を阻む壁には、男性型組織たる日本企業に残る、根深い男性寄りの意識が介在している。この男性寄りの意識は、ただ人の心の中だけにあるのではなく、企業を動かすルールやコンピュータシステム、あるいは人事考課表にも組み込まれている。

一見、普遍的な評価基準が記載されているように見える人事考課表にも、男性寄りの意識がしっかりと組み込まれているのである。ただ人事考課表を作成した人事部も評価者となる管理職も、誰も意識していないだけだ。

たとえば、TEGにおいて男性がやや高い得点に分布する「A（成人）」の「現実的である、冷静沈着である、効率的に行動する」¹³という特徴は、少し手を加えるとよくある評価基準に変身する。

「現実的である」→「事実に基づき的確な判断をすることができる」

「冷静沈着である」→「想定外の事態が生じても適切な対応ができる」

「効率的に行動する」→「無駄のない計画を立て実行することができる」

もちろん女性がやや高い得点に分布する「NP（養育的親）」¹³の特徴も評価基準のような表現に変身させることはできないわけではないが、「よくある評価基準」のような文章にはしづらい。

「思いやりがある」→「相手を気遣いつつ仕事を進めることができる」

はまだよいとしても、

「やさしい」→「相手にやさしく接することができる」

「同情しやすい」→「他者によく共感することができる」

という評価基準は、筆者の経験から言ってもあまりポピュラーではない。共感的理解は上司が部下に接するときにより重要だと管理職研修や評価者研修等で教えはするが、ダイレクトに評価基準にまで採用している企業は少ないと思われる。

一方、企業にとって評価すべき能力とは本質的に何であろうか。

企業活動にとって「能力」とは、端的に言って「企業目的の実現につながる、社員によるインプット」である。すなわち「能力を評価する」ということは、インプットの内容がどんなものであるかは二次的なことであって、「その社員の発揮している能力が、どの程度企業目的の実現に寄与するか」の評価でありさえすればよいのだ。

逆の言い方をすれば、企業がある社員の能力を純粋に評価するとしたら、「企業目的の実現に関する期待度」だけを評価すべきなのであって、「どんな種類の能力を持っているか」とか、「どんな能力の発揮方法が得意か」を評価するのがゴールではないのである。

もちろん、これらは概念上の話であり、実務的には能力を評価するうえで能力の種類を絞り込んで用いたり、特定の能力の発揮方法を推奨したりすることが必要になる。

女性活躍推進のために検討すべきことは、従来の能力の絞り込み方や能力の発揮方法の推奨の仕方が、女性型マインドの人材を評価するのに適した構造になっているかどうかである。

従来の男性型組織で、女性型マインドの人材の評価に適する評価基準が、何がしか整っているのは、女性社員が大多数を占める「一般職」のような社員区分の評価基準であると考えられる。

今後は「総合職」、「管理職」等、女性社員の活躍の場として広げていきたい社員区分にも、女性型マインドの人材の能力を、男性型マインドの人材を評価するのとはまた違った切り口で評価するような仕組みを検討していく必要があるのではないだろうか。

つまり男性型と女性型、2人の社員が、同じ職種、同じ等級でいるとき、「男性型の社員はYという評価基準を用いるが、女性型の社員にはXという評価基準を用いる」としつつ、「評価全体では2人が同じ土俵に立てるようになっている」というような制度設計も選択肢に入れる必要があると考えるのだ。

この考え方は突飛なものだと思われるかもしれないが、前項と前々項で検討したように、女性の活躍を戦略的に作り出していくためには、女性型マインドの人材が活躍しやすい組織や職務を作り出していく必要がある。すると女性型マインドの人材が活躍しやすい組織や職務で用いる評価基準は、男性型組織で使ってきた従来の評価基準とは違った切り口になるのが自然ではないだろうか。

さらに、評価基準を男性型と女性型の2通り用意したとすると、従来よりも会社に求められる評価能力はずっと高度なものになることは間違いない。

個々の評価者に高度な評価能力を習得させるだけでなく、組織全体としての評価能力向上を目指して、評価制度のプロセス全体を抜本的に見直すことも視野に入れたほうがよいだろう。

たとえば、仮に評価基準XとYを使って、男性型リーダーと女性型リーダーに同じ男女の被評価者を評価させたとしたら、込み入った対比誤差が生じる可能性がある。

対比誤差とは人事評価の心理的エラーの一種で、評価者にとって評価基準が得意な内容であるときには厳しい眼で、得意でなければ寛容な眼で評価してしまうことをいう。評価制度を複雑にすることによるデメリットのひとつである。

このデメリットは、制度設計により構造的に生ずる部分なので、評価の体制づくりにひと工夫すべきだろう。

たとえばひとつの被評価集団に対し男性的・女性的、2系統の評価ラインを敷き、人事部門が対比誤差の影響をモニタリングしつつ評価結果の調整をリードする体制をとれば、このデメリットは克服していくことができるだろう。

両性具有型組織における人事評価能力の向上策は上記

の例のような方法だけでなく、さまざまな方法を工夫し試行錯誤を重ねる必要があるだろう。

ひとつポイントをあげるなら、両性具有型組織における人事評価のあるべき方向とは、社員一人ひとりの両性具有度合いを認めてやりながら戦略合理的な評価結果を追求することである。

社員に許容する両性具有度合いを広くとればとるほど幅広い人材に門戸を開くことになる。一方で戦略合理的な評価結果を追求するためのプロセスは、いったん、複雑高度化することが避けられないだろう。

女性活躍推進を持続的な活動とし、着実に女性社員を戦力化していくことができるかは、人事評価の成否にかかっている部分大きい。社員は「評価結果には会社の（上司の）本音が表れる」と捉えがちであるからだ。

とかく女性活躍推進自体に懐疑的な眼が向けられかねないのが、日本の大多数の男性型組織の実情である。戦略合理的に見ればそのような懐疑心こそマイナスなのだが、懐疑心を打ち破るには、あるべき人事評価の仕組みと体制をつくり運用することが、非常に有効なメッセージとなると考える。

10 | 人口減少時代は「先手必勝」

日本の企業社会で、女性活躍推進は今や極めて戦略的に重要な課題となっている。

この点は、人類史上、他国がまだ経験していない急激な人口減少時代に突入したわが国ならではの特殊な社会経済環境のなせる業であり、欧米先進諸国の先例に学ぶことができた従来の経営課題とは根本的に異なる。たとえば移民等により未だに人口が増加し続けている米国には、本稿の議論は安易に当てはめることはできない。

同時に、かつて右肩上がりの経済成長と平行して人口も増加していた時代に、もっぱら人員を拡大し、規模を拡大して経営課題を乗り越えてきた日本企業にとって、今や未知の時代に入ったのだ、ということもできる。

かつての右肩上がりの時代には、先進的な企業が経営戦略についても流れのようなものをつくり、多くの企業

が追従する、ということが成り立った。追従しようとするとき、少なくとも人口が増加していたために、人材の確保という点でも十分に追従余地があったからである。

しかし人口が減少する局面では、はたして追従戦略が上手くいくかどうかは怪しい。追従したくても、先行する企業に人材を確保された後では、もはや追従自体が不可能だからである。

もちろん実際には追従して人材を確保できる余地がゼロではないかもしれない。しかし毎年確保できる人材の量も質も選択の余地が狭まっていく。

人材獲得に逆風を受け続けて人材の質が相対的に低下すれば、技術開発や市場創造の面でも競争力を維持することがますます困難になっていく。

2009年は、団塊の世代が皆60歳を迎えた最初の年となる。団塊の世代が生産年齢の上限である64歳を過ぎるまでにあと5年である。5年後には、人口減少は生産年齢人口の急減という、一歩踏み込んだ経営環境の変化を経験することになるのだ。

米国金融危機に端を発する足元の景気後退に必要以上に眼を奪われ、長期的な展望を失うことは避けるべきである。たとえ今着手できることが限られるとしても、女性活躍推進は早く始めた者が後々大きな勝利を得る可能性が高いことが明らかな分野だ。

ドラッカーの至言「すでに起こった未来」を今一度反芻して欲しい。2025年に架空企業「日本株式会社」がどのようなポジショニングを築いているかは、2009年の今、戦略的な女性活躍推進に踏み出すかどうかにかかっているといっても過言ではない。

一方、「理屈はどうあれ、まだ本音で、女性が男性並みに企業社会で活躍できるとは信じられない」という男性

ビジネスパーソンが少なからずおられることと思う。そうした方々には「事例に会う」¹⁴ことをお勧めする。

すでに日本には大勢の活躍する女性ビジネスパーソンが実在する。意識しないと見過ごしてしまうが、意識して彼女たちに接してみると、彼女たちは多くの日本企業で働いている女性社員と変わらぬ、至って普通的女性達であり、必ずしも一握りのスーパーウーマンではないことが実感できるはずだ。この「事例に会う」というのは株式会社イー・ウーマン社長の佐々木かをり氏の持論である。

日本企業は戦略が苦手だという見方があるが、筆者は違うと考えている。オイルショックやプラザ合意後の急激な円高を乗り越えてきたように、日本企業は危機に瀕して非常に戦略性の高い活動を展開し成功を収めた実績を持っている。日本企業は戦略が苦手なのではなく、平時から戦略性の高い企業活動を行う風土を持っていなかっただけだと考えている。

人口減少は危機である。一時的な景気後退よりもずっと深刻な危機である。人口減少によって多くの日本企業が事業規模を単純に縮小してしまえば、子々孫々にわたりそれらの企業の存在感は下落の一途をたどりかねない。

今一度、日本企業の戦略が試されている。未曾有の危機ではあるが、危機を認識して立ち向かうことを決意すれば、日本企業は一気に変わっていく。筆者はそう信じている。

未知の部分が少なくないため、議論にまだまだ不十分な点があることをお許し願いたい。今後新たな知見を引き続き蓄積し、このテーマを掘り下げていきたいと考えている。本稿が少しでも今後の戦略構築のヒントになれば幸いである。

【注】

¹ 総務省「労働力調査（平成19年）」2007年

² 総務省統計局「国勢調査（平成17年）」2005年 1%抽出速報集計値

³ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「2010年を展望する人事戦略・人事制度に関する調査[結果報告書]」2007年3月p.57

⁴ 日経BP社「日経WOMAN No.285」2008年5月号『416社を調査して判明 女性が働きやすい会社ベスト100』p.110-141

⁵ P.F.ドラッカー「すでに起こった未来—変化を読む眼」1994年 訳：上田惇生、林正、佐々木実智男、田代正美 ダイヤモンド社

⁶ 総務省「労働力調査（平成19年）」2007年『年齢階級 雇用形態別 労働力人口』

⁷ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」2006年『中位推計』

⁸ 文部科学省「学校調査（平成20年確定値）」2008年『学部別学生数』

⁹ 株式会社イー・ウーマン ホームページ「佐々木かをりのwin-win対談（第130回）」山田昌弘氏（中央大学教授）の発言 2008年12月公開
<http://www.ewoman.co.jp/winwin/130>

¹⁰ 日経産業新聞（2008年11月25日版）「両立支援の現場」

¹¹ 株式会社エ・ム・ズ <http://www.emuzu.info/> インタビュー2008年12月16日

¹² アラン・ピールズ&バーバラ・ピールズ「話を聞かない男、地図が読めない女ー男脳・女脳が『謎』を解く」2002年 訳 藤井留美 主婦の友社

¹³ 東京大学医学部心療内科 TEG研究グループ編「新版TEG 解説とエゴグラム・パターン」2001年 金子書房p.31-35

¹⁴ 株式会社イー・ウーマン <http://www.ewoman.co.jp/> 同社は「国際女性ビジネス会議」を毎年開催しており、2008年7月19日に開催された第13回会議では、女性を中心に国内外から約千名の参加者があったと公表している。社長の佐々木かをり氏は、同会議に招聘した各界の著名講演者が参加女性らと接することもまた「事例に会う」機会として重要な意味があると語っている（筆者参加の同社主催会合にて）。