

特集 4

企業経営における女性管理職登用の重要性と、今後企業が取り組むべき課題

はやし きょうこ
林 恭子

●グロービス経営大学院・教授

1. はじめに

2015年4月、衆議院本会議で全会一致で可決した「女性活躍推進法」は、参議院本会議でも8月に可決した。この法は、従業員301人以上の企業には、女性の活躍状況に関する情報の公開や、今後女性の活躍推進を押し進めるための事業主行動計画の作成、及び公表が義務付けられている（300人以下の企業は努力義務）。10年間の時限立法ではあるが、2016年4月より義務化が生じる。企業にとっては待ったなしの状況である。

この動きの背景には安倍政権が掲げる成長戦略があり、重要な柱のひとつとして社会や企業における女性の活躍推進がうたわれたことは周知だ。先立つ2012年5月、経済同友会が経営者の行動宣言として「2020年までに、女性役員の登用も視野に入れ『女性管理職30%以上』の目標を企業が率先し達成するために努力する」と発表していたこともあり、政府も政権公約の一つに、「にいまる・さんまる」（2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上とする目標）を掲げることとなった。因みに、ILOの調査¹によれば、日

本における女性管理職比率は、108の国・地域の中で、最低位に近い96位である。アメリカの42.7%、フランスの39.4%など、先進各国の比率はのきなみ30%以上である一方、日本はわずか11.1%（役員レベルに至っては、1%）だったのである。

この「女性の活躍推進」の流れに唐突感を覚えた人もいたかもしれないが、実は日本の再成長と女性活躍推進の話は、いきなり出てきたわけではない。2012年4月、OECDは「日本再生のための政策」と銘打った提言の中で、労働市場における男女格差（女性の労働力率や賃金の低さ）の是正を掲げている。加えて同年10月に行われたIMF・世界銀行年次総会では、日銀の白川総裁が日本経済の発展には女性の労働力率を上げることが重要であると指摘し、ラガルドIMF専務理事も賛同を示している。では、一体なぜ、女性が労働市場において今以上に活躍することが、日本の発展に寄与するというのだろうか。

2. 日本企業の未来と女性活躍推進

企業における女性の活躍推進が、なぜ今求められているのか、日本の未来にどう関係するのか。

1. 「Women in Business and Management: Gaining momentum」、ILO（国際労働機関）、2015年1月

その理由を以下に解説していきたい。

人口構成比率による産業競争力

最近ではかなり認知されているマクロ環境的な要因に、日本の少子高齢化に伴う労働力人口（15歳以上で働く意思のある人の数）の減少の問題がある。2013年の調査によれば²、総人口は1億2,730万人。最も人口の多いゾーンは65歳前後であり、そこから逆ピラミッドを描く構造だ。この時点の労働力人口は6,577万人だが、内閣府の発表³によれば、今のペースで行けば、労働力人口は2030年には23.6%減少の5,683万人になり、2060年には、なんと42.3%減少の3,795万人にまでに下がるという。あと45年で労働力人口が半分近くにまで減少してしまうというのは、かなり衝撃的な数字であろう。当然、労働力が減少するという事は国力も減退するという事である。

では、どうすれば良いのか。人口そのものを爆発的に増やしていくことは難しいが、現在労働市場に出ていない人材を労働力化していくことで、減少を緩和することは可能であろう。そこで注目されたのが、女性の労働力化なのである。例えばOECDの調査⁴によれば、2012年時点で、日本の25～54歳の男性の平均就業率は91.5%で、加盟34国中2位。しかし日本の女性の平均就業率は69.2%で、24位（最高位はスウェーデンの82.5%）と低い。日本の男女間に教育格差が殆どないことを考えると、教育投資に対するリターンの面からも非効率だ。

先の内閣府の調査によれば、もし女性の労働参加率が上昇し、2030年までに男性の労働参加率と同等の水準に到達できれば、労働力人口は現状と

殆ど変わらずに済むとの予測が立っている。更に「M字カーブの谷」と呼ばれる、出産育児のため減少する30歳～49歳の女性の労働力率をスウェーデン並みに上げ、60歳以上の男女の労働力率を5歳ずつ繰り上げることができれば、2060年の労働力人口は現状の72.8%を維持できることとなる。こう考えると、女性の労働力化が国家戦略に位置付けられることは不思議ではないだろう。

購買意思決定者とは誰か

しかし、ただ単に女性が労働力化すれば済むかということ、そうではない。重要な意思決定に関わったり、中心的な役割を果たす女性が増えることにこそ意味がある。次にその理由を解説しよう。

現在、世の中の消費や購買の意思決定をしているのは、男女どちらが多いだろうか？ボストン・コンサルティング・グループの2008年の調査⁵によれば、世界の消費の少なくとも64%以上が女性による、或いは女性の意思の影響を受けたものであるという。また、女性による世界の消費の規模は、2008年当時で約2,000兆円、数年後には2,800兆円に拡大すると予測されている。同様の調査結果は日本においても見られる。平成24年の男女共同参画会議・基本問題・影響調査専門調査会の報告書によれば、家庭における日常的な買い物の意思決定権は約74%が妻にあり、耐久消費財でも妻が意思決定にかかわるケースが76.8%に上るという。消費の意思決定の6割～7割以上が女性によってなされるとした場合、そのニーズを正しく見出し、欲しがる商品やサービスをタイムリーに開発し、広報し売ることが出来るのは誰か？当然、購買意思決定者の気持ちがわかる人、つまり女性

2. 「人口推計」総務省統計局、平成25年10月1日現在

3. 「人口減少と日本の未来の選択（「選択する未来」委員会の検討状況）」内閣府、平成26年3月

4. 「雇用アウトック2013」経済協力開発機構（OECD）、2013年7月

5. 『ウーマン・エコノミー—世界の消費は女性が支配する』マイケル・J・シルバースタイン、ケイント・セイヤー（ダイヤモンド社 2009年12月）

に分があるだろう。

こうした動きを的確にとらえ、ビジネスを成長させている企業は確実に存在する。日産は40代の女性をチーフ・プロダクト・スペシャリストに据えて新型車「NOTE」を開発し、2012年9月に発売した。同車は国内登録車販売ランキングで3位、発売5カ月の販売は前年同期比3倍のヒット商品となった。他にも、パナソニックの「ナノケア」シリーズや、サントリーの「のんある気分」など、女性を中核とするチームにより企画開発が主導された商品がヒットを生み出す例には枚挙に暇がない。

イノベーションと多様性

多くの企業が、新たな発想で生み出したものや手法により、沈滞するビジネス状況を打開したり組織を成長させること、つまりイノベーションを求めている。では、どのような組織ならイノベーションが起こるのか。ミシガン大学教授のスコット・E・ペイジの研究⁶からは、多様性の多い集団には、そうでない集団に比べ高いイノベーション力や問題解決力が宿りやすいということがわかっている。多様なバックグラウンド、多様な考え方、働き方、多様な視点を持つ集団で何かを考えた方が良い結果をもたらしやすいということのようだ。

経営危機をダイバーシティを取り入れることで乗り越えた企業もある。代表的な例にIBMがある。経営危機に陥ったIBMは、1993年に外部よりルイス・ガースナーを経営トップに迎えた。ガースナーは、同社の要職に就いている人材が殆ど全て、内部昇進組の白人男性であることに危機感を覚え、新たな視点や価値観を導入し経営方針を大きく変えることを決断する。女性や有色人種、障害者の中から優秀な人材を計画的に抜擢したことが、新戦略の実現とV字回復を後押しすること

となった。日本でも、日産の再生において、カルロス・ゴーンが女性の活躍推進を始めとするダイバーシティ導入に力を入れたことは良く知られている。また、今では大きな市場に成長したエキナカビジネスの先駆者であるJR東日本にも、同様の背景があった。鉄道利用客、運輸収入も減少傾向にあったJR東日本が次の一手を求めて開始したのがこの事業である。ステーションルネッサンス、「通過する駅から集う駅へ」と銘打ったコンセプトは、従来のJR東日本の硬い発想では実現しえず、平成元年入社的女性社員がリーダーとなり実現することとなった。男性中心の画一的な思考・視点だけではなく、別の視点や発想を取り入れることが企業の発展につながるということがおわかり頂けるだろう。

職場として選ばれる企業とは

日本の総人口は2008年頃にそのピークを迎え、既に減少の一途を辿っている。この事実は、労働力が減少することと共に、消費力が減少することを表してもいる。よって企業は日本市場にしがみついていても将来的な成長は見込めず、海外、特に新興国に新たな市場を求めて出ざるを得ない。そこで、各社において日本人社員のグローバル化と、海外の優良人材の採用や活躍推進が必要となってくる。さて、海外の優良人材はどのような企業で働きたいのだろうか。自身に幾らでも昇進のチャンスがあり、活かされると確信をもてる企業か。それとも、日本人の男性ばかりが要職を占める企業か。答えは自明であろう。多様な人材を活かせる土壌がその組織にあるかどうか。言語も文化も教育水準も同じなのに、性別という一つの多様性すら乗り越えられない企業が、更に違いの沢山ある海外人材を登用できるかどうか、疑われても仕方がないかもしれない。女性の活躍推進という

6. 『「多様な意見」はなぜ正しいのか』 スコット・ペイジ、日経BP社、2009年1月

のは、真のダイバーシティ導入への試金石なのだ。

また、今後減少してくる国内若手人材にも目を向けよう。人数が少なくなってくるのだから、優秀な人材は各社で獲り合いになることは間違いない。当然、性別などに拘る余裕などないだろう。また、彼らの特性にも注目すべきだ。筆者も大学院で若い世代と日々接しているが、現在の20代、30代と、40代以上とはまさに隔世の感がある。若い世代は男女関係なくリーダーシップを発揮し、例えば男性が女性の補佐役に回ることにも抵抗がない。ユーキャン他の2010年の調査⁷でも、未婚男性の6割以上が、パートナーには出産しても家庭に入らず働き続けて欲しい、またそのサポートをすると回答している。また、若い世代はインターネットなどで性別、国籍、時間、場所に関係なく、人々と広くつながり合うことを歓迎する。自身の価値観や社会貢献、ライフスタイルへの拘りも強く、40代以上の「経済力を持つことを豊かさとする」と考える世代とは全く違う。こうした若い世代に、「魅力ある職場」「勤め続けたい職場」として選ばれるのはどのような企業なのか。企業戦士として長時間労働や休日出勤にもコミットしなければならない企業か、それとも、働く時間や場所にフレキシブルで、性別や属性に関係なく価値発揮を認められる組織か――。

国内外を問わず、我々は、新たなる時代での「War for Talent（人材を巡る競争）」に向かおうとしていることを忘れてはならないのである。

以上のことからわかる通り、日本企業における女性の活躍推進は、もはや弱者救済やCSR的に責められないための防御策などではない。未来において日本が、企業が生き残るための、戦略的施策なのである。それでは、各企業はどのようにこの問題に対処すべきなのか。

3. 企業が取り組むべき課題

まず良く理解して頂きたいのは、どこか一つの層や領域だけにテコ入れしても、女性の活躍推進は本質的に進まないという点だ。経営トップも、女性労働者自身も、その上司にあたる管理職層も、全員が変わらなければならない。そして、採用から配置、育成、評価、抜擢などの全ての人材マネジメントのプロセスでも適切な打ち手を講じる必要がある。以下に解説していきたい。

日本型人事制度の根深い慣行

男女雇用機会均等法が最初に制定されたのは、1986年である。それから幾度かの改定を経て、今日までに性別に起因する差別を禁ずる法律は浸透してきている。また1992年には育児介護休業法も制定され、こちらも幾度かの改定を経て、企業における育児休業や育児支援等の制度導入を後押ししてきた。しかし、女性が企業に留まり指導的立場に就く比率が伸びないのはなぜだろう。そこには、日本の企業の根底に根強く残る雇用慣行がある。

それは、長年続いてきた終身雇用制度だ。武士の「家制度」にそのルーツがあると言われるが、戦後の高度経済成長時代、この制度はうまく機能した。労働力の需要が供給よりも常に上回ったため、企業は安定した雇用を保障することで労働力を社内に担保することができたのだ。そして労働者は、雇用を保障してもらい代わりに、企業の都合を優先させる働き方を受け入れてきたという。シカゴ大学の山口一男教授は、これを「滅私奉公的」働き方の規範化と称する⁸。企業に拘束され

7. 「出産後の仕事に関する意識調査（2010年7月）」株式会社ユーキャン／株式会社アイシェア、2010年8月

8. 『ワークライフバランス 実証と政策提言』山口一男、日本経済新聞出版社、2009年12月

ることこそ忠誠の証という暗黙の了解の中、長時間勤務や週末出勤、指示通り転勤するのが当然という文化が形成された。人事制度もそれに整合するように整備されてきたのだ。こうした企業の中で滅私奉公的に働ける人材、それは、専業主婦に仕事以外の多くを任せられる男性ということになるだろう。今は「男女に雇用の機会は均等に与えられている。平等なのだ」と思う人もいるかも知れない。だが、雇用された後に待っているのは、専業主婦を持つ男性が「滅私奉公」することをベースとした労働環境なのだ。こうした土壌にダイバーシティが根付くだろうか？

まずはこうしたことを理解し、時間拘束の量や、姿勢で見せるコミットメントを評価する慣行を捨て、時間当たりの生産性や成果そのものを正しく評価するという抜本的な考え方と、働き方の改革を進めなければならない。

経営トップ層に求められること

まずは何より、経営トップ層が、女性の活躍推進を第一歩とするダイバーシティ導入が経営上の重要課題であることを深く理解することが不可欠だ。政府や経済団体の圧力により、仕方なくこれに着手するという意識レベルでは、絶対に組織は変えられない。それだけ根強い旧来型の労働慣行が組織にあることは前述の通りだ。

本気でこの重要性を理解した後は、そのことを社員に幾度も発信し続け、納得させ、浸透させる必要がある。根気のいる活動だ。しかも、発信するだけでも不十分なのだ。目標値等を明示し、期限を決め、組織的にその目標に向かって動いているかを監督する必要がある。かつてIBMがダイバーシティ導入に成功した鍵はここにあるのだ。経営トップのガースナーは、定期的に役員達と面談の上、目標に向けた活動内容や達成度を報告させている。当然、成果に満たない者には厳しい評

価が下されるのだ。

このように、トップが女性の活躍推進に本気でコミットする姿勢を見せ、実際に行動することから全てが始まると言えよう。

管理職層に対する働きかけ

女性の活躍推進というと、すぐに「では、女性社員に対して何かした方が良いのでは」という議論になりがちだが、それと同等、もしくはそれ以上に重要なのが管理職層の意識改革である。経営トップ層がダイバーシティ導入の重要性を理解し全社にその方向性を示したとしても、ミドル層がその理由を理解し納得しない限りは、現場は変わらない。女性を部下に持つことによる産休・育休、時短勤務等で人繰りに悩んだり、何をどこまで任せたり、評価したりして良いか悩むのはこの層だからだ。故に、研修などでしっかりとダイバーシティ導入の必要性を理解させ、また、具体的に女性部下に対し何をすべきかを教育し、支援していくことが重要だ。

女性部下の育成なんて面倒、迷惑、と意識や働き方、評価の観点を変えない管理職の下では、いざ性別によらず優秀な人材は定着しなくなるだろう。若年層の働く価値観は大きく変わり、男性社員ですら「管理職になりたくない。上司のような生き方をしたくないから」という人が増えているのだ。人材育成できるか否かは、管理職評価の重要な指標としてより重視すべきだろう。

逆に、意外だと思われるかも知れないが、女性に優しすぎる管理職もまた、女性の活躍推進を阻んでいる。「女性にこんな大変な仕事をさせたら可哀想だ」「時短なんだから、負担の軽い仕事を任せなくては」等と過剰に配慮をされ続けた結果、成長の機会を失ったり、やりがいを失ったりする女性は少なくない。期待を伝え、支援をしながら、ちゃんと挑戦させる。こうしたことにも気付いて

もらう必要がある。

また、女性の活躍推進に伴い、働く時間や場所への柔軟な対応や、休職や復帰といった不規則勤務への対応がより求められよう。大変に思えるかも知れないが、しかし、これらの制度運用に適應することは、実は管理職層にとってもメリットがある。そこに、介護の問題がある。昔と違い兄弟も少ない管理職世代は、自身と配偶者の両親の最大4人の高齢者の介護に関らなければならない可能性が高い。同時多発的に誰かが介護を必要とするかも知れないし、介護は育児と違い、先の見通しが読めない。介護が大変になったとして、管理職自身の年金の受給開始が繰り上がり受給額にも期待が持てない中、安易に退職を決める訳にもいかないだろう。とすれば当然、管理職自身が介護のため休職し復職、或いは、介護をしながら在宅勤務や時短勤務をする必要性も生じよう。故に、今は育児との両立をメインと見られている「柔軟な働き方」対応も、いずれは自身に関することと理解し、よりよい運営を目指すことが望まれる。

女性社員に対する働きかけ

なぜ管理職になる女性が増えないのか、企業にその理由を問うと、「女性自身がそれを望んでいないから」、「女性にその能力が不足しているから」という回答を得ることが多い。確かに、2013年の調査⁹によれば、働く女性の68.9%が「役付きでなくて良い」と回答しており、その理由は、上位から「仕事と家庭の両立が困難になる」、「責任が重くなる」、「自分には能力がない」、「周りに同性の管理職がない」…と続く。「仕事と家庭の両立」については、職場における「滅私奉公的」な働き方が改善され、男性も家事・育児に参加できる状態を作ることにより緩和されよう。その他の「責任の重さ」、「能力不足」、「周囲」の問

題は、突き詰めると、リーダーをやっている自分をイメージできないことに起因する。それは、リーダーシップを発揮する経験の乏しさと、リーダーに何をイメージするかによるところが大きい。多くの女性は、リーダーというと、自信や決断力にあふれ支配や競争を好むという、ステレオタイプで男性的なイメージを抱く。しかし現代のように環境変化が早く、多様な人と協力しなければ物事が進まない状況では、組織はよりフラット化し、メンバーに参加を促し、オープンに情報を共有し、皆の意見に耳を傾け、共感を生むという、むしろ従来の女性のイメージに近いリーダーシップ・スタイルが適している場面が多いのだ。そうしたことに気づき、自己や女性リーダーのイメージを広げるトレーニングを受けることは有効だろう。

また「うちは男女同じ研修を受けさせているので、教育の機会は均等だ」という企業も少なくない。しかし、実はそれでは不十分なのだ。仕事上の肝となる教育や暗黙知は、上司や先輩から非公式な場で与えられることが多い。しかも、煙草部屋、退社後の居酒屋、週末のゴルフ場… etc、残念ながら、男性から男性へと伝えられる場面が多そうだ。だから、成長させたい女性には仕事のできるリーダーをメンターとして付け、重要な仕事の勘所を伝えていくという仕組みも必要だろう。加えて、戦略的思考やパワーと影響力といった分野のトレーニングを受けさせることも有効と思われる。

また、女性は自分に完璧な自信が持てないと、管理職等の役割を引き受けることが出来にくいようだ。うまく出来なかった時の、周囲への責任を過剰に感じるからだ。しかし、実際には能力が足りている場合も多い。なので、当初は拒んだり迷ったりしていても、励ましながら任せてみることを勧める。また、本格的な管理職でなくても、早

9. 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査（2012年10月）」労働政策研究・研修機構、2013年

い時期から小さなことで良いのでリーダー役を経験させ、自信を付けさせていくことを勧めたい。

人材マネジメントのプロセスにおいて

最後に、トータルとしての人事上の取り組みも考えたい。

女性の管理職比率30%を目指すのならば、まずは当然入口である採用時点での男女割合がそれ以上となっている必要がある。また、新卒から管理職まで育てるには時間がかかるという場合には、中途採用にて高い立場の女性を増やしていくことも同時に行うべきだ。

次に配置だが、よくある現象として、女性を配属しない、もしくは女性ばかりを配属する部署が見られる。営業や設計、製造などの部門には圧倒的に男性が多く、一方、人事、総務、経理といった管理部門には、女性が多く配属されている。こうしたステレオタイプな配属では、女性の業務経験に偏りが生じる。ここは意図的に配属のバリエーションを広げる施策が必要だ。

育成については、前述の通り、意図をもってメンターを付けたり、様々なリーダーに接する機会を作ったり、リーダー役としての成功経験を積ませることが重要だ。また最近では、女性がいずれ出産・育児のためのキャリアの中断時期を迎えることを見越して、前倒しで早く役職に付け経験を積ませるといった考えもある。興味深い取り組みだ。

評価については、前述の通り、滅私奉公的労働などの「コミットを見せること」を評価するのではなく、成果そのもの、そして生産性や効率性を

しっかりと評価することが肝要だ。

そして、昇進や再配置については、しっかりと女性の活躍推進に関する目標値やKPI、期限を定め、計画的にPDCAを回していかねばならない。

4. おわりに

一方で、女性を意図的に引き上げるアファーマティブアクションについては、逆に男性にとっての不公平さの問題や、揺れ戻しの不安も残る。ここは慎重に考えるべきではあるが、手をこまねいているだけでは問題は解決しない。2020年までに30%、という指標が正しいかどうかはさておき、何らかの数値目標を課さねば、この事態は前進しないのだ。思い出してほしい。女性の活躍推進への取り組みは、今に始まったことではない。ただの努力目標を掲げるだけでは何も変わらないということを我々は過去10年以上に渡って見てきているのだ。

やるか、やらないか——。再度の記載となるが、女性の活躍推進は、真のダイバーシティ&インクルージョン（様々な多様性を認め、受け入れ発展していくこと）の第一歩でしかない。その第一歩すら乗り越えられないようでは、次世代の発展は難しいであろう。この課題へどれだけ真剣に取り組めるかが、5年後、10年後の企業の成長に大きな差を生んでくる。そのことを今一度考える季節を、我々は迎えているのだ。