



女性が働きやすい職場 × 女性のエンパワーメント

丹 治 純 子

(秋田県 理事)



<はじめに>

現在、県では「新秋田元気創造プラン」に掲げる“女性・若者が活躍できる社会の実現”に向け『女性が輝く地域づくりプロジェクト』を進行中である。

本プロジェクトは次の2つの目標を達して、“持続可能な活力ある秋田”になることを目指している。

- 1 女性がイキイキと働くことを通じて、誰もが働きやすい社会になること
- 2 あらゆる分野の政策・方針決定過程に女性が積極的に参画できるようになること

これら目標の実現のため、打ち立てた取組の柱が次の4つである。

【取組の柱1】

地域における女性の参画拡大を目指す“ジェンダー・ギャップ解消に向けた理解促進”

【取組の柱2】

“首都圏の若年女性のニーズ把握と効果的な情報発信のための交流”の本格展開

【取組の柱3】

企業経営者等の意識改革や理解促進に向けた“女性が輝く職場づくり研修会”の開催

【取組の柱4】

官民一体で女性の挑戦や活躍を推進する“ラウンドテーブル”の開催

【取組の柱3】は昨年度から実施している県

内企業向けの事業であるが、この研修会を通じて私が重要だと感じたことをこの機会にお伝えしたい。

1 “女性が働きやすい職場”とセットで考える －「女性社員を育てる」ということ－

県では昨年度から様々な業種の県内企業と意見交換を行ったり、「女性が働きやすい職場づくり」を支援するための企業向け研修等を開催しているが、そこから様々な課題が見えてきた。女性がライフイベントを経ても働き続けられるよう環境整備に積極的に取り組み、女性を管理職として登用したいと考えている企業は着実に増えているが、同時に、女性が定着しない、管理職になりたがらない、といった悩みを抱える企業が極めて多いことだ。

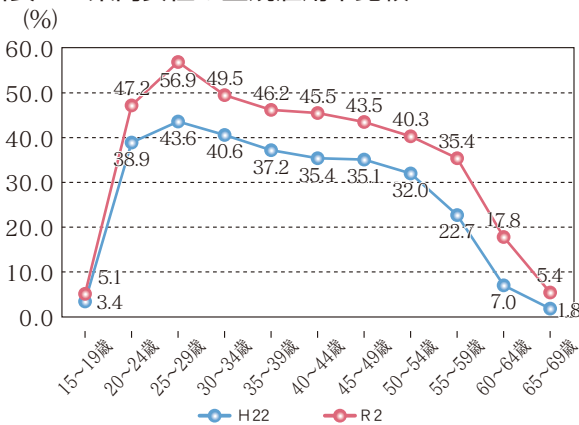
実際に、県内では働く女性が増え、また女性の正規雇用者も増えている（図表1）。

女性が結婚や出産で離職することなく働き続けることができれば、スキルを積み上げ、専門性の高い仕事ができるようになり、職域を拡大できる。あるいは今まで着目されなかった、異なる視点で仕事に付加価値を生み出したり、管理職となって組織を活性化することもできるようになる。そのためには「働き続けられる」環境整備に加えて、「やりがいと自信を持って働ける」制度－例えば職域を広げたり、管理職として登用していくための公平な教育カリキュラムや客観性と納得感のある人事評価制度の構築、

賃金テーブルの不均衡の改善等一が必要である。

女性がキャリアアップしたくともスキルを引き上げる機会がなく、何を目標に、どのようなステップを踏んで、どのくらいの成果を出せば評価されるのか、昇進できるのか不透明な中小企業は多い。企業が、女性の活躍を期待するのであれば、まずは役割分担や人材教育、昇進制度の男女格差を点検し、男女平等に機会を提供する仕組みに変えることが肝要である。特に時間のかかる“人材育成”は女性の能力発揮に重要なポイントであり、計画的に且つ丁寧に行うことが求められる。本人の意向も尊重しつつチャレンジさせることで女性社員が成長を実感しながらキャリアアップしていけるものと思われる。

図表1 県内女性の正規雇用率比較



※雇用者に占める割合(役員・個人事業主等は含まない)
【出典】平成22年度、令和2年度 国勢調査

2 すべての経営者の強いコミットメントから始まる

女性の職域拡大や管理職への登用等、女性社員の一層の活躍を推進するには、経営者自らが強い意志でそれを推進していくと社員に約束することが必要である。そうしなければ社員、特に過去の成功体験のあるベテラン社員は「女性社員は子育てを理由に辞めてしまう。今まで問題なくやってきたのになぜそんな面倒なことをしなければならぬ」と考え、本気で育成に取り組まないかもしれない。「なぜ当社は女

性社員にもっと活躍してほしいのか、それを実現することでどのような会社を目指しているのか」ということを全社員に理解してもらうことがスタート地点になる。

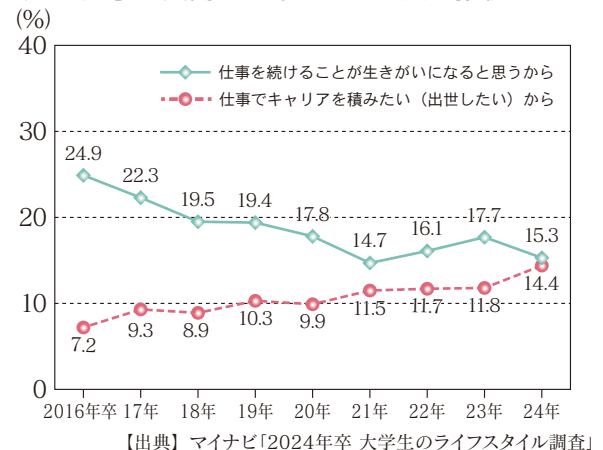
会社の置かれた状況や目指すもの、社員への期待、そのために会社は社員に何を提供できるのかなど、透明性をもって社員に発信することが社員の納得感や安心感、会社への帰属意識につながり、またマネージャー層の意識変革や行動変容につながる。女性が思い切り活躍できる会社になるかどうかは経営者のコミットメントにかかっている。

3 女性は職域を広げたくないわけではない — 補助的な業務から基幹業務への移行 —

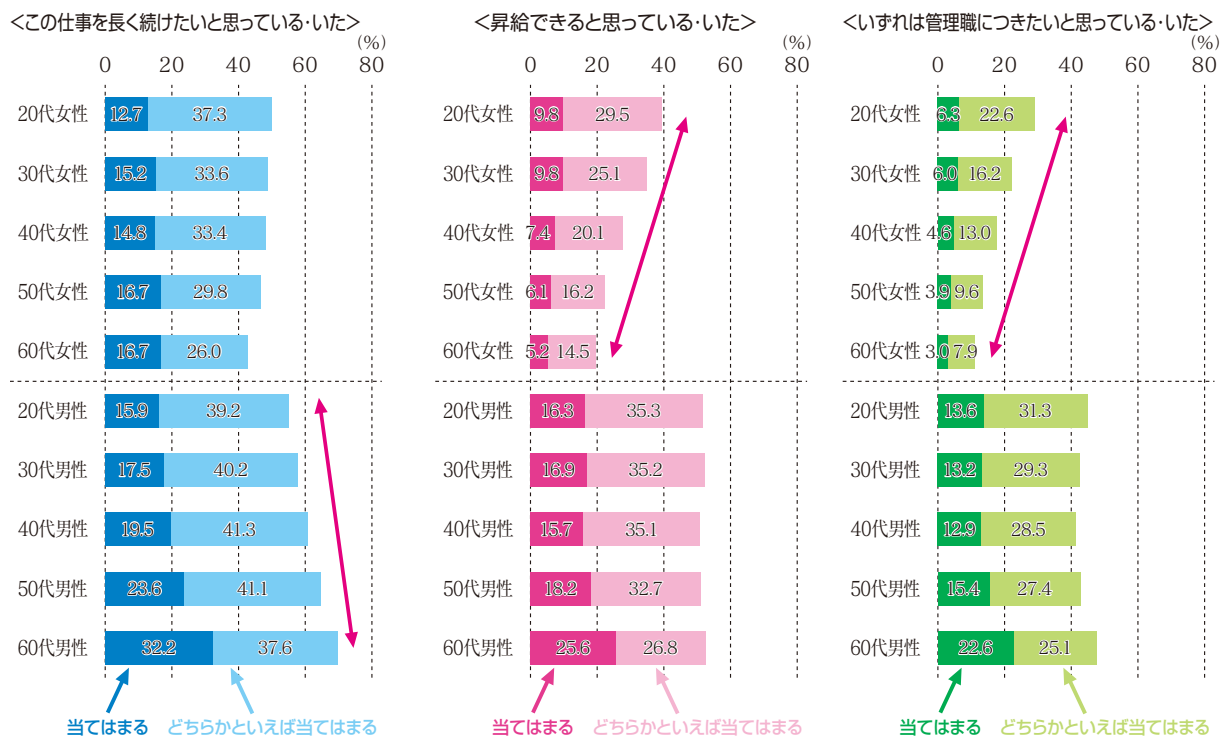
ラウンドテーブル等で働く女性達の本音を聞いてみると、家事・育児のワンオペ等のキャリアアップを阻む要素がなければ、より高い次元の仕事に挑戦してみたいと考えている女性が意外に多いことに気づく。

特に若年女性はキャリアアップを重視した働き方を希望する傾向にあり(図表2、3)、企業は人材確保の観点からも働き方の柔軟性のみならず、「男女問わず段階的に高度なスキルが身につけられる」または「裁量権のある役割を与えられる」企業であることを採用情報等で対外的にアピールすることが重要になってきている。

図表2 女子の共働きを希望する理由の推移



図表3 仕事の継続希望、昇進希望(20代時点での考え方)



(備考) 1. 「令和4年度 新しいライフスタイル、新しい働き方を踏まえた男女共同参画推進に関する調査」(令和4年度内閣府委託調査)より作成。
2. 20代の方は現在どう思っているのか、30～60代の方は20代の頃どう思っていたかについて回答。

【出典】内閣府男女共同参画局「令和5年度 男女共同参画白書」

女性が能力を発揮するためのステップとして、当事者である女性社員が5年後、10年後に社内で何を成し遂げていきたいのか、そのためにどのようにキャリアを積んでいきたいのかを把握し、それを踏まえて教育機会を適切に提供することが求められる。

女性社員本人が職域を拡大することや、将来の管理職登用にあたり不安な点があるか等を家庭の事情を含めて確認したり、また課題があればその解決策を提示できると本人のモチベーションアップや何を学んでいくべきかのイメージづくりができ、企業側にとっても育成計画が立てやすいと考える。

また、今まで男性社員が担っている仕事の領域を女性にも拡大していくにあたり気をつけたのが、「Aさん(女性社員)は子育て中だから、宿泊を伴う研修は受講できないな」とか「海外出張は無理だな」とか「夜勤は無理だな」といったような、本人の意思を確認することなく

仕事の幅を狭めてしまう上司のアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)である。これは女性自身の経験値が上がらないという結果を招く。部下に成長を促しながら仕事がうまく回るような相談の乗り方、手の差し伸べ方を、マネジメント層の社員向けに教育するのも大事なポイントである。

4 女性の「管理職になりたくない」の要因 — 『管理職に就くことに消極的』に隠れた背景や真意—

冒頭にも述べたとおり、企業との意見交換で「女性社員に『管理職にならないか』と打診したが本人から辞退された」という話をよく耳にする。令和元年、県が実施した「秋田県 男女の意識と生活実態調査」(図表4)によると、「職場における意思決定の場などに女性管理職が少ない理由は何か」との問いに対し、「男性中心の職場慣行」や「登用する側に男性優先の

意識がある」との理由が上位に挙がるものの、36.4%が「女性自身が管理的部門等に就くことに消極的だから」と答えている。

職場において「女性自身が消極的」とであるという女性の自己肯定感の低さは、管理職や意思決定の場への女性登用時に頻繁に聞かれる。ではなぜ女性は管理職になることに消極的になってしまうのか。その背景には以下のような感情があると考えられる。

- ・これまで様々な仕事の機会を与えられてこなかったため、経験不足から自信がない
- ・大きな判断を迫られるような責任のある仕事は自分には向いていない、との思い込み
- ・管理職として部下をマネジメントすることへの不安
- ・長時間労働を余儀なくされることにより家事
 - ・育児に支障が生じ、家族の理解が得られないことを懸念

- ・他の女性社員との軋轢が生まれるのではないかと不安
- ・男性上司の仕事ぶりから察する管理職へのネガティブなイメージ

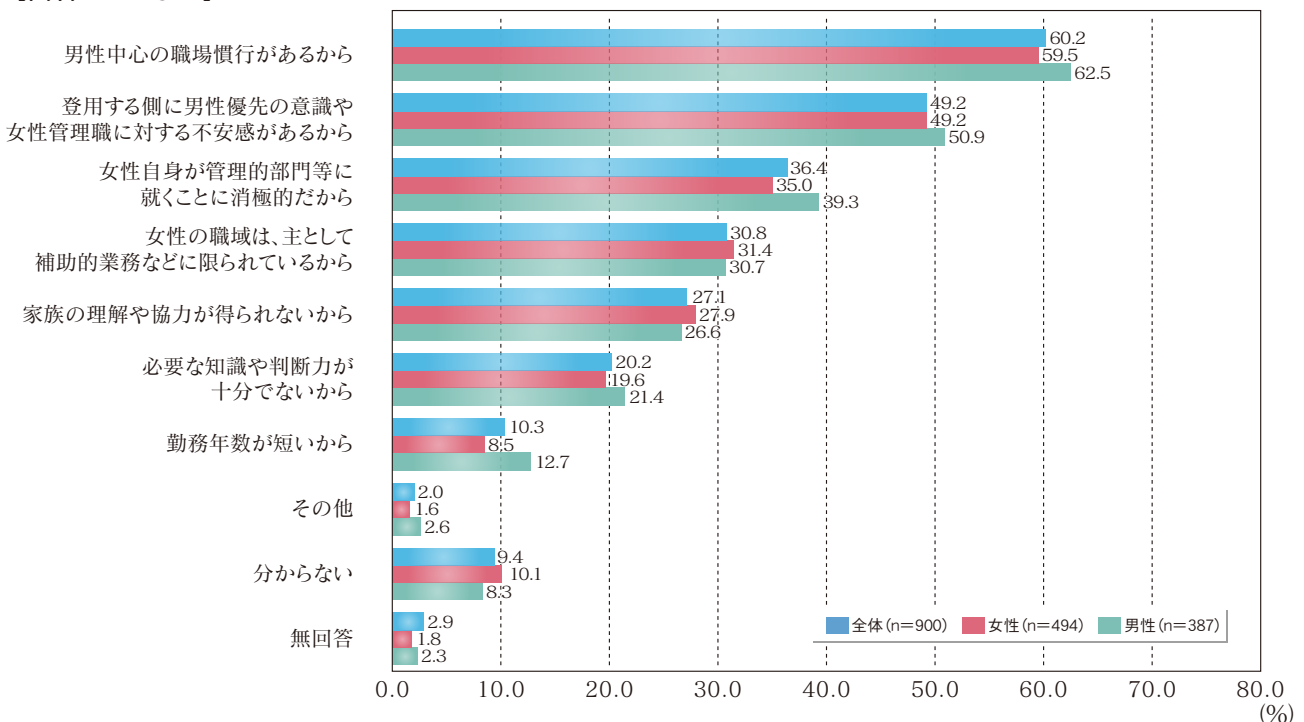
これらの女性の不安を払拭し、背中を押すためには、女性をもっと登用し活躍させていこうという経営者の強いコミットメントのもと、①男性管理職のステレオタイプを女性管理職に当てはめないこと、②その人なりの管理職像を期待していることを示すこと、③マネジメントや物事の決定過程の考え方など、迷った時のフォロー体制を整えること（場合によっては管理職を一旦退くことも許容すること）など、企業風土を根本から変える覚悟を持つ必要がある。

5 女性管理職を育成する

現在、秋田県内の課長級以上の女性管理職比率は22.2%（秋田県 令和5年度労働条件等実

図表4 女性管理職が少ない理由

職場における意思決定の場などにおいて、女性管理職が少ない理由としてどのようなものがあるとお考えですか。【回答は3つまで】



【出典】秋田県 令和元年「男女の意識と生活実態調査」

態調査)と進展しているが、「女性管理職を登用したいんだけど、なかなか適任がいなくて」という企業の声は多い。前述のとおり人材育成を計画的に行っていなければ、管理職に適する女性社員は急には現れない。

ここで、私自身の経験や「女性が輝く職場づくり研修会」、「ラウンドテーブル」参加者の意見から、女性管理職を育成するためのおすすめ手段を記す。企業ごとの事情に応じて参考にして頂ければ幸いである。

- ① 経験不足を補うには様々な仕事を経験させることも一助となる。そのため同一部署であっても異なる業務を担わせ、組織全体の業務を俯瞰できるようにしたり、部署を異動させて会社全体の動きや戦略が見えるようにする。
- ② 自分らしさを発揮した組織マネジメントで成果となった行動を評価する。
- ③ ゴルフ接待や夜の宴会に参加できることを管理職の要件とせず、取引先とのフランクな意見交換が必要な場合はランチ等で行うなど、今までのやり方に固執せず、可能な手段を検討する。
- ④ リーダーとしての判断力やマネジメントの考え方を身につけられるよう研修などで知識を付与する。
- ⑤ ロールモデルたる人物とコミュニケーションを行う機会を設け（自社にいれば他社でも）、視座を上げ自身の将来像をイメージさせる。
- ⑥ 社内外の同じような立場の人との交流機会を設け、悩みを打ち明けられる環境を提供することも有効。
- ⑦ 経営感覚を養うため、自社の売上や利益に関する情報、業界の課題等の様々な情報に触れさせる。

6 今は仕事に軸足を置けない、という女性部下には

すべての女性が今すぐに仕事の幅を拡大したいと考える訳でなく、人によっては「今は家庭を第一に、育児に時間を割きたい」というケースや、「親族の介護に時間を要する」という人もいる。その場合にも本人がキャリアアップを諦めてしまわぬよう、定期的に管理職登用の意思確認を行い、本人の活躍と成長に会社（何より直属の上司）の期待を示し続けることが、結果的に能力の高い社員の離職を防ぎ、フルパワーを発揮させることに繋がる。

昨年度のラウンドテーブルにて、大手生命保険会社で人事部長をされている井口早苗さんに講話をいただいた。その際、井口さんが話されたエピソードに女性聴講者の多くが共感した。

井口さんはご自身が育児で手一杯の時期に、上司から管理職を打診されたが「今はむずかしいです」と断ったという。しかし上司はその後にも継続して井口さんに管理職を打診し続けてくれた。井口さんは子育てにめどがついたとき管理職を引き受けることができ、その後も昇進を続け現在の役職に就いた、という話であった。

今は難しくとも、できる環境になったらその役割を担ってみたいと考える女性はいる。マネジメントをする立場の方には、見込みのある人材に声をかけ続けることが本人の能力を伸ばすこと、そして新たな可能性への挑戦に繋がれることをどうか理解してほしい。

7 育児休業明けの女性社員を“マミートラック”に陥らせないで

これまで仕事で成果を出してきた女性が、産育休をきっかけにスキルアップや昇進を諦めてしまう、ということが起こる。こういった現象を“マミートラック”という。

私が30数年間働いてきた損害保険会社は、



育児休業制度や育児短時間勤務制度を活用し、女性社員が出産後も仕事を続けることが当たり前になっている。しかし、育児休業後に復帰する女性社員の中には、ワンオペで家事・育児と仕事を両立させることは困難と、自ら“マミートラック”に陥ってしまう者が少なからずおり、それを見るにつけ「能力が高いのにもったいなあ」と感じていた。

私が支店長をしていたときに、組織内に主に定型的な業務に従事している育児休業明けの短時間勤務の女性社員がいた。ある時、この女性社員の直属の課長が、毎年4月に団体傷害保険の募集を行っているある組織の営業担当者として彼女を任命した。そこで彼女は団体の特性を踏まえた自らの視点で、保険募集のパンフレットの体裁と加入プランを変更し、加入者を大幅に増加させることに成功した。これはそれまで担当していた男性社員とは異なる着眼点が奏功した、ダイバーシティの好事例であった。

彼女の事例で気づいたのは、これまで短時間勤務の女性社員には時間どおりに退社させることが最優先となり、負荷の軽い定型的な業務を割り振りがちであるということだった。彼女の事例はそれまでの上司のアンコンシャス・バイアスによる“過剰な優しさ”を排除した結果である。自らが力を発揮することにより、勤務時間が短くても成果を出せることがわかった彼女はその後活躍し、昇進も果たした。

マネージャーが、本人の意思を確認することなく育児休業明けの女性社員を軽度な仕事に従事させることが多く見られるが、これは本人の能力発揮やスキルアップの機会を与えないばかりか、モチベーションダウンを引き起こし、昇進への道をも閉ざすこととなる。

マネージャーは、女性社員本人が仕事で何をしたいのか、今後のキャリアをどうしていきたいのかをよく話し合った上で役割分担と育成を

して欲しい。また、例えば短時間勤務社員が時間内に仕事を完了できるよう組織の会議時間を16時までとしたり、締切時間の繰上げに協力してもらおう等、育児中の女性社員がやりがいを持って仕事に邁進できるよう環境整備をしてほしい。

モチベーションが高く能力もある社員が、会社に愛想を尽かして辞めてしまうことほど残念なことはない。会社にとって採用や育成コストの損失となるだけでなく、「女性が働き続けられない会社」としてイメージダウンをも引き起こす。経営者のリーダーシップのもと、様々なライフイベントを経ても社員が働き続けられる職場、働きたくなる職場を現場で創造するのがマネージャーの大切な仕事の1つであり腕の見せどころだと思う。

<最後に>

近年の若年女性の価値観が変化していることについては3項に記載したとおりであるが、若年男性の価値観も大きく変化している。マイナビが2024年度卒の大学生に行ったアンケートによると、61.3%の男子大学生が育児休業をとって子育てしたいと回答している。

「夫の長時間労働が家計を支え、妻は専業主婦で家事と子育てを担う」という家族の形は過去のものとなり、令和の時代は夫婦共働き、ひとり親世帯、単身世帯が増加している。

仕事と家事・育児（加えて介護も）の両立はもはや女性のためでなく、男女問わず、すべての人のためのものであり、それらすべての人が希望する生き方を選択できるようにするために必要不可欠なものとなる。そしてそれは結果的に企業が存続していくための要素となる。

女性が働きたい会社は男性も働きたい会社である。その価値と重要性に気づき、そのための取組をスタート、あるいは充実させる県内企業が1社でも増えることを切に願っている。