

本気のポジティブ・アクション
—「私は本気です」—

厚生労働省・女性の活躍推進協議会

はじめに

近年、企業の社会的責任（CSR）を求める動きが大きな潮流となっている中、環境保全や消費者の安全対策などの取組のみならず、社員をはじめとした「人」に関する取組については益々重要になってきています。

企業は「人」で構成されており、「人」は男性と女性から構成されています。その構成員が性別により能力が十分に発揮できないとしたら、企業経営にとって大変困ることになるでしょう。女性の能力発揮促進のための積極的取組“ポジティブ・アクション”を進めることは企業経営にとってもプラスになることだと信じています。

私は、職場における女性の活躍促進のため、平成13年度から厚生労働省と経営者団体が連携して開催している「女性の活躍推進協議会」で座長を務めております。この協議会は企業経営者や有識者が集まり、「ポジティブ・アクションのための提言」をとりまとめるなど、ポジティブ・アクションの普及に取り組んでおります。

その提言でお示ししたとおり、ポジティブ・アクションの成功の鍵は、経営者の決断にあり、経営者の“本気”が社内に伝わるが大変重要です。

しかし、ポジティブ・アクションの推進は経営者が本気になるだけで進むものではありません。職場における実際の担当者である中間管理職の果たす役割も大きいものがあります。また、能力を発揮していく上で、女性社員自身の意識が重要であることはいうまでも有りません。ポジティブ・アクションを推進していくためには、経営者、中間管理職、女性社員自身の三者がそれぞれの立場で取り組んでいくことが重要です。

本書はこうしたことを踏まえ、同協議会の下に置かれたワーキンググループ（座長：玄田有史東京大学社会科学研究所助教授）において、ポジティブ・アクションに取り組む企業7社にヒアリングを行い、経営者、中間管理職、女性社員が、どのような思いや認識の中で、また、どのような課題を抱えつつ取り組んでいるのかということができる限り生の声を入れてとりまとめたものです。

本書の作成にあたり、インタビューにご協力をいただきました企業の方々に深く感謝申し上げます。併せて、本書のとりまとめにご尽力いただいたワーキンググループの皆様にもこの場を借りて御礼申し上げます。

本書がポジティブ・アクションに取り組んでいる、または取り組もうとしている経営者の方々、管理職の方々、職場で活躍したいと思っている女性の方々に役立てていただくことを願っております。

女性の活躍推進協議会座長

株式会社リコー最高顧問 浜田 広

本書の利用に当たって

「ポジティブ・アクションって、どうやればできるの？」

「ポジティブ・アクションには、どんな良いことがあるんですか？」

「私自身は、何をすればいいんですか？」

女性の活躍推進協議会では、性別にかかわらず一人ひとりの意欲と能力が活かされる社会の広がりを目指して、ポジティブ・アクションを進めるお手伝いをしてきました。活動のなかで私たちは、そんな質問をいただけてきました。

協議会では、ポジティブ・アクションの意義や目的を理解し、その普及を進めるため、実際に取り組みを進めていらっしゃる多くの会社、経営者、働く方々から、貴重なお話をたくさんうかがってきました。その成果の一つは、『先輩からのアドバイスーこんなとき、あんなときー』としてとりまとめられ、ポジティブ・アクションを進めようとされている方々に活用していただいています。

今回の報告書は、均等推進企業として表彰された企業など、ポジティブ・アクションに取り組まれている企業の方々に、女性の活躍推進協議会ワーキンググループと厚生労働省が2004年の夏から秋にかけてインタビューさせていただいた内容をまとめたものです。『先輩からのアドバイス』に引き続き、ポジティブ・アクションを実行するための具体的なヒントの数々が込められた内容となっています。

ある会社の社長は、「ポジティブ・アクションに関して本気であることを社員の方々に示すために、目標が必要なのでは？」という私たちの質問に、目標より何よりも、「私は本気です」という経営者の姿勢をはっきり口にされました。ある会社の人事担当責任者は「私は人事がすることは会社の風土に影響を与えることだと考えています」とお話しされ、社内の気持ちを変えていくポジティブ・アクションの意味を語っていただきました。責任者に抜擢されたある女性は、自分が今までやってこれたのは、管理職からの「今のうちに失敗しとけ」という苦しいときのひとことだったと、上司の励ましの大切さを話してくれました。

この報告書には、一人ひとりを個人として活かそうという取り組みにかかわっている人たちの、そんな本気の思いが込められています。

経営者の本気、上司の本気、女性の本気。それぞれがそれぞれの立場で、個を活かすため、活かされる個となるため、本気で活動することの大切さを、この報告書から感じ取っていただけると確信しています。そしてその本気こそが、ポジティブ・アクションのやり方であり、成果であり、そして一人ひとりに求められるすべてなのです。

女性の活躍推進協議会ワーキンググループ座長
東京大学社会科学研究所助教授 玄田 有史

ポジティブ・アクションを支える「3つの本気」

企業事例

- | | | |
|---|--------------|-------------|
| 1 | 旭化成株式会社 | P 4 ~ P 11 |
| 2 | 伊藤忠商事株式会社 | P 12 ~ P 18 |
| 3 | 航空集配サービス株式会社 | P 19 ~ P 25 |
| 4 | 株式会社新生銀行 | P 26 ~ P 32 |
| 5 | 東陶機器株式会社 | P 33 ~ P 42 |
| 6 | 株式会社福島丸公 | P 43 ~ P 49 |
| 7 | 有恒薬品工業株式会社 | P 50 ~ P 56 |

(50 音順に掲載)

ポジティブ・アクションを支える「3つの本気」

女性がいきいきと活躍する現場には、必ずといっていいほど、「3つの本気」との出会いがあります。本冊子では、規模、業界、歴史の異なる7社の事例を通じて、この「3つの本気」をご紹介していきたいと思います。

わたしたちがなすべきこと、それは、経営者、上司、女性、そして人事や推進担当というそれぞれの立場で、まず自分が「本気」になり、そして相手の「本気」をいかに引き出し、伝え、支援していくかを考え、実行していくことではないでしょうか。これが「ポジティブ・アクション」の原点であると信じます。

(女性の活躍推進協議会ワーキンググループ)

その壱 経営者の本気

経営者の本気は、「ビジネスの必然性」に支えられています。男女などと区分してはこれからはやっていけないこと。女性の働けない職場に未来はないこと。

経営者の本気が、明確なメッセージとして伝えられたとき、組織と管理職は動き、女性は勇気をもらいます。

意志の
具現化

実績を示す

- 女性を無視してものを作っても買ってくれないではないですか。(有恒薬品工業 p.52)
- 女性が育たない職場に将来はない。(航空集配サービス p.25)
- トップがこれは重要だと思いつけること、いい続けること。思いこみと継続、これに尽きるのではないか・・(伊藤忠商事 p.13)
- 女性が働きやすい職場にすれば、男性も働きやすいだろうね。(東陶機器 p. 35)
- 男性でなければできない仕事、女性でなければできない仕事とかは基本的にあるはずがない。(福島丸公 p.43)
- やる気のある人がはいつてきているのに周りが準備できていないのはまずい。そのための状況を整えることは先に先にみて早め早めにやっていく。(旭化成 p.5)
- 世の中は男女50対50なのに、なぜ経営陣に女性がいないのか。(新生銀行 p.26)

3つの本気を支えるしくみを如何につくるか。会社の「本気」のバロメーター。

- 人事が制度を入れたり女性を意図的に採用、配置していくことで社内の気持ちを変えていく。(旭化成 p.5)
- 大事なことは社員が最大限のパワーを発揮できるような配置と位置づけと仕組みを作ること(航空集配サービス p.21)
- 女性が内々に持っていた自分の能力に対する自信のようなものが制度によって裏付けられた。(新生銀行 p.28)

その貳 上司の本気

上司の言葉や行動はダイレクトに、そして日常的に女性の一步一步を支え、また経営者の思いを具現化して女性に伝えます。2つの「本気」を活かすも殺すも、上司の本気次第です。

明確な指示

上司を
巻き込む

- とにかく素直にひとりひとりを見てあげる。 (旭化成 p.11)
- 今のうちに失敗しておけ。あとはオレが責任もつから。 (福島丸公 p.48)
- 誰かが後ろを押しながら意思を確かめてあげることが大事・・・ (新生銀行 p.31)
- トップが言うと同時に、その下の各組織でリーダーがしっかり理解して体得、行動で表してくれないと。 (伊藤忠商事 p.13)
- やる前にできる、できないというのは論外・・・とりあえずトライしてください。 (有恒薬品工業 p.56)
- 管理職もまず自分が自分の見方を変えないと女性の指導はできない。(航空集配サービス p.25)
- 話を聞くことから始めましょう。 (東陶機器 p.40)

ひとりひとりを
「個」で捉える

繰り返しの
発信

その参 女性の本気

女性の本気は、経営者を動かし、上司をその気にさせます。自分だけで抱え込まないこと。周囲を巻き込む力。そして常に成長しつづけることを自分に求める厳しさも「本気」の証ではないでしょうか。

- チャンスをいただけるのでしたらそれに応えてみよう・・・ (航空集配サービス p.23)
- 怒られるのはあたりまえですから、へこんでられない。 (福島丸公 p.48)
- できなくて泣きました。でも、泣いてもわめいてもこの問題は解決しないと思いました。 (有恒薬品工業 p.54)
- こうしてくれない、ああしてくれないではなく、・・・自分で築いていかなきゃならない。(伊藤忠商事 p.18)
- どんどん前に進められるということプラスを受け止めました。 (新生銀行 p.29)
- 自分を生かせないと何も切り開いていくことはできない。 (東陶機器 p.42)
- 「まずは何でもやります。自分でも仕事をつくります。」(中略) 一人では何もできないので、みんなを巻き込むことですね。 (旭化成 p.11)