

# 女性の働く意欲に応える

## ポジティブ・アクション

「女性が思う存分能力を発揮できる職場環境を当たり前のものに。」  
そんな女性が活躍できる職場づくりのためのポジティブ・アクション。  
女性にも企業にもプラスとなるこの取組。今回の「女性の活躍推進協議会」を傍聴していただいた  
城戸真亜子さんの疑問にお答えします。



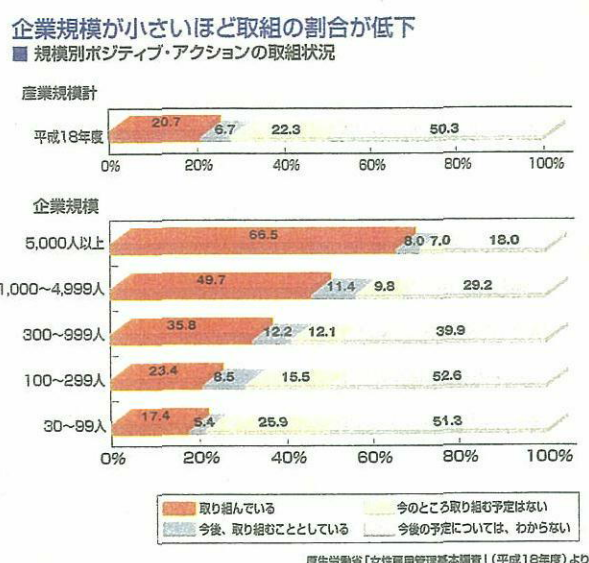
城戸 真亜子  
愛知県名古屋出身。洋画家、タレント。洋画家としてほぼ毎年個展を開催。テレビなどでのタレント業の他、エッセイ執筆や講演など多方面で活躍。

### Q3 ポジティブ・アクションの取組状況はどうなっているのでしょうか？

現在、大企業の6割以上がポジティブ・アクションに取り組んでいますが、企業規模が小さくなるにつれ取り組み企業の割合が低下しています。  
また、近年、女性の管理職比率は上昇傾向にありますが、国連開発計画のジェンダーエンパワーメント指数(GEM)は、

### Q1 ポジティブ・アクションとは、何ですか？

「課長以上の管理職は男性が大半を占めている」「女性がひとりもいない部署がある」など、働く男女間に格差が生じている場合、その環境を解消するために、企業が行う自主的で積極的な取組のことです。ポジティブ・アクションは、単に女性だからという理由だけで女性を「優遇」するためのものではありません。  
Q2 どんな意義があるのでしょうか？  
現在の厳しい経営環境の中で、多くの会社では、「いつか変わらなければ生き残れない」という危機意識を持たざるを得ない状況ではないでしょうか。まず必要なのは、男性社員中心の経営思想からの脱却です。ポジティブ・アクションは、会社経営を変革する突破口となるはずです。



### Q5 働く女性を部下に持つ上司はどうすればいいのでしょうか？

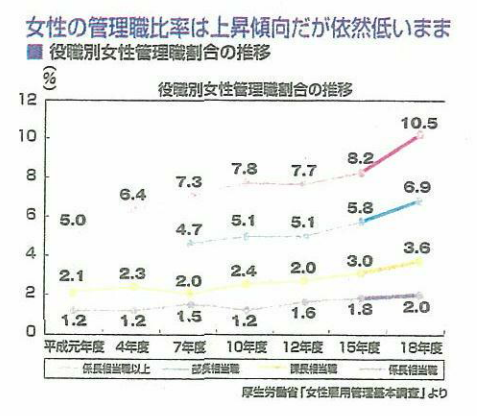
会社がポジティブ・アクションを実施するかどうかの決定は、経営者の判断にかかっていますが、実際に女性が活躍する場が広がるか否かは、直属の上司次第で変わってくるのです。上司が男女区別なく仕事を与え、必要なアドバイス等を重ねることにより、女性も能力を発揮します。さらに、女性が責任ある仕事をする場合、社内外に十分な理解がない場合もあり、上司がサポートすることが必要です。

### Q6 何をしたらいいのでしょうか？

まず、例えば、仕事の中心、役割、賃金など男女別に見ると、男女で差があるかどうか、調べてみましょう。そして、なぜそうになっているのか、どうしたら解消できるかを考えて、具体的に実施していく。これが、ポジティブ・アクションです。「女性にさせていない仕事がある」「なら、女性に特別に研修を受けさせる」「管理職に女性が少ない」場合は、評価基準をはっきりさせるなど、解消策はいろいろな方法が考えられます。

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ます。経営者は、女性に二層の活躍の機会をつくりだすことが経営戦略の重要な要素になるという認識をし、強い決断の下に実行していくことが大切です。

93 万国中54位に甘んじています。このように、我が国においては、ポジティブ・アクションを一層強力に推進していくことが必要です。



### Q4 働く女性にはどのような心構えが必要でしょうか？

ポジティブ・アクションは女性を保護し、優遇することを目的としたものではありません。能力と意欲のある女性が主体的に働く機会を拡大するための取組です。会社や上司に、女性は、育児休業を取るなど、仕事を中断するから生産性が低いという発想から、抜け出してもらうためにも、「働ける時にはしっかり働く」といった意識を持ち、それを行動に示して行きましょう。

## 「女性の活躍推進協議会」開催

「女性の活躍推進協議会」とは、ポジティブ・アクションの取組を広く普及させていくことを目的として、官民連携の下、平成13年から開催しているものです。協議会においては、平成14年に「ポジティブ・アクションのための提言」をとりまとめ、その後、女性の活躍推進状況診断(ベンチマーク)事業などを提案してきました。平成17年度からは「発信し、行動する協議会」へと活動内容を刷新し、活動を行っています。今回の協議会は、平成20年3月4日に開催され、「ポジティブ・アクションの必要性は男性が訴えるのが効果的」「中小企業への浸透を図るべき」など活発な意見の交換が行われました。



協議会委員(50音順、敬称略)  
内永ゆかり(日本アイ・ピー・エム(株)技術顧問、NPO法人J-win理事長)  
内海房子(NECラーニング(株)代表取締役執行役員社長)  
大戸武元(株)ニチレイ相談役  
大橋光博(株)MRI代表取締役  
岡田晴奈(株)ベネッセコーポレーション執行役員  
高橋秀夫(社)日本経済団体連合会参事  
立石信雄(オムロン(株)相談役)  
樋口公啓(東京海上日動火災保険(株)相談役)  
福原義春(株)資生堂名誉会長  
前田亮伸(株)みずほフィナンシャルグループ社長  
水越さくえ(株)セブン&アイ・ホールディングス常務執行役員  
茂木洋(東京商工会議所常務理事)  
山崎克也(全国中小企業団体中央会常務理事)

ポジティブ・アクションは、あせらず、たゆまず  
(株)資生堂 名誉会長・女性の活躍推進協議会会長  
福原 義春

私が、女性の活躍推進の必要性に目覚めた1つのきっかけは、70年代の米国で、女性の百貨店バイヤーや広告代理店社長などと一緒に仕事をし、彼女たちの能力の高さを実感したことでした。  
その後、私は社内や社外に対し、女性の活躍推進の必要性を説き続け、会社の内部のチームや従業員が応えてくれました。多様で多彩な人材が、それぞれの個性を生かして活躍することにより、企業としても、成長して来られたと思っています。  
世の中を見渡してみても、今は、活躍する女性、幹部に登用されている女性がだんだん増えてきました。しかしながら、こういうことは、一朝一夕には進みません。1人のロールモデルが出ると、社内でも女性にも、女性の活躍の意義や効果などが認知されます。その結果、ロールモデルがやがて5人に増え、次の世代では10人になる、という具合です。今は、とても忙しい世の中で、せっかちに結果を求めがちな風潮がありますが、ポジティブ・アクションの推進に関しては、あせらず、たゆまず取り組んでいくことが必要ではないでしょうか。  
そのことは、働く女性にとっても言えることではないかと思えます。働く女性の方々も、待ちの姿勢に甘んじることなく、どんどんチャレンジして欲しいと思います。

女性に、仕事の面白さを実感できる機会を  
(株)セブン&アイ・ホールディングス 常務執行役員・女性の活躍推進協議会副会長代理  
水越 さくえ

ポジティブ・アクションが進む中でたまに耳にするのは、女性社員を責任のある管理職に登用しようとしても、今の立場のままで仕事をしたいという女性自身の声です。もちろん、人材と言っても適材適所。ゼネラリストに向く人、スペシャリストに向く人等さまざまです。ただ女性、男性問わず、責任ある仕事は苦しい思いをすることもありますが、一つの仕事を成し遂げた充実感を一度味わったら、間違いなく仕事の面白さに目覚めるはず。当社でもあるお店の食品売り場で青果部門の発注を任せられた女性社員がいました。発注の仕事は小売業にとって、売り場の成績を左右する重要な仕事。しかし、その責任ゆえか、最初、彼女はしり込みしていました。上司が説得して発注担当になってもらいましたが、自分で発注した商品をお客様が認めて買ってくださるという小売業の醍醐味を味わうと、発注だけでなく売り場づくりにも挑戦し、仕事に自ら創意工夫を注ぐようになりました。自分から仕事に取り組み、成果を上げる、そのやり甲斐や面白さに目覚めた彼女は、今では管理職として、人を動かすに大きな仕事に挑戦しています。  
仕事によって磨かれていくのは男性も女性も同じです。どうか仕事の面白さを実感できる機会を与えてください。そして女性の皆さんも、チャンスを与えられたら責任ある仕事に挑戦してください。責任のある仕事は面白いのです。そして、責任を担う人はステキです。

三つの本気で実現する  
ポジティブ・アクション  
オムロン(株) 相談役・女性の活躍推進協議会委員  
立石 信雄

少子高齢化社会を迎え、労働人口が減少していく中、優秀な従業員をどうやって確保していくかということが、日本企業にとって、ますます大きな課題となっています。また、近年、CSR(企業の社会的責任)が問われるようになってきているという意味においても、ポジティブ・アクションは重要なテーマとなっています。  
ポジティブ・アクションの実現には、「トップの本気」、「職場の本気」、「女性の本気」の3つの本気が不可欠です。  
企業のトップは、自らの言葉で「なぜ今、ポジティブ・アクションが必要か」ということを社員に強く訴えることが重要です。  
また、現場の風土を変えていくためには「職場の本気」が必要ですが、優秀な女性部下を育てるのは管理職の役目であるということも管理職層自身が認識する必要があります。  
そして、「女性の本気」として私が働く女性に望むことは、女性の側も「与えられたチャンスをものにしよう」というチャレンジ精神を持ってほしいということです。「仕事を通じて成長したい」「もっと活躍の場を広げたい」という女性本人の意志・意欲がともなって初めてポジティブ・アクションは意味のある取組となります。そういう女性の本気は、職場を活性化するとともに、後に続く女性のためにもなると思えます。

中間管理職や働く女性の方へ  
(株)MRI代表取締役・女性の活躍推進協議会委員  
大橋 光博

男女雇用機会均等法ができて、20年以上が経過しますが、残念ながら女性の能力を活かすことに抵抗感をもち男性が、まだいます。  
そういった意識を企業トップが持っていたり、職場の男性の多くがそうである企業は、職場において女性の活躍が進んでいません。このような抵抗感は、「女性を登用すると業績が落ちる」という誤解から生じているものだと思いますが、私が、地方の民間金融機関で頭取を務めていたとき、ポジティブ・アクションに取り組み、大きな成果を上げることができました。支店長に継ぐナンバー2,3の地位に女性を起用したところ、目に見えて業績が上がったり、女性役員の登用で、役員会の議論も活発化しました。女性が上司になることで、新人の教育にも効果が上がりました。  
ポジティブ・アクションを進めていくためには、会社トップの意識やリーダーシップが重要ですが、考え方が固いと言われる部長や課長クラスの中間管理職の理解を得ることも大変重要です。  
中間管理職層の方は、それぞれのポジションにおいて、何が組織にとってプラスになるかという視点で、柔軟に考え、ポジティブ・アクションの効果について考えて欲しいと思います。  
また、働く女性の方たちには、働き続けたいと思うのであれば、本人の意志、「やる気」が大事になってくるということも申し上げたいと思います。

私の提言  
ポジティブ・アクション