

ポジティブ・アクションは経営変革の突破口

「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。



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。

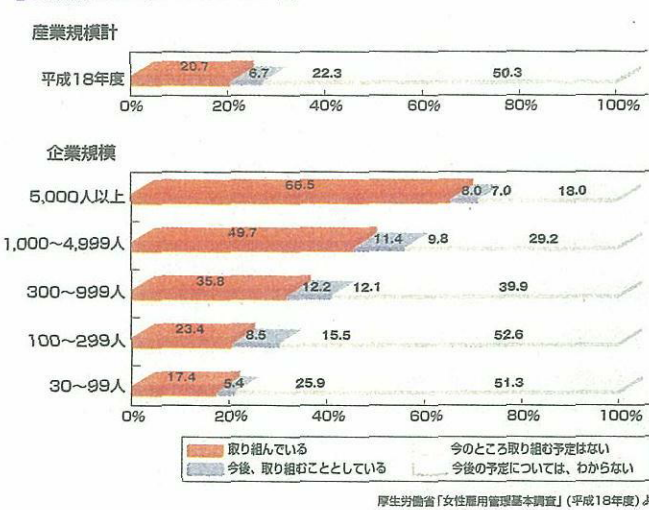
女性にも企業にもプラスとなるこの取組。今回の「女性の活躍推進協議会」を傍聴していただいた城戸真亜子さんの疑問にお答えします。

Q4. どのような効果が期待できますか？

女性の活躍推進協議会では、その提言において、ポジティブ・アクションの効果として、①労働意欲、生産性の向上、②新しい価値の創造、③労働力の確保、④企業イメージの向上が考えられています。5年前に比べ、女性管理職比率が増えた企業ほど、経営実績が向上したという統計もあります。

※資料出所：(財)21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成15年)

企業規模が小さいほど取組の割合が低下



厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(平成18年度)より

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。

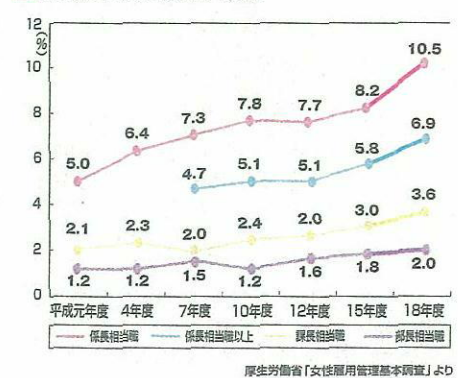
Q2. どんな意義があるのでしょうか？

現在の厳しい経営環境の中で、多くの会社では、「ここで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

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む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。国連開発計画のジェンダーエンパワーメント指数(GEM)※は、93カ国中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。

女性の管理職比率は上昇傾向だが依然低いま



厚生労働省「女性雇用管理基本調査」より

※女性が積極的に経済界や政治生活に参加し、意思決定に参加できるか。「女性の所得」「専門職・技術職に占める女性割合」「上級行政職・管理職に占める女性割合」「国会議員に占める女性割合」を用いて算出したもの。

Q5. 何をしたらいいのでしょうか？

まず、例えば、仕事の身、役職、賃金など男女別に見たとき、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、女性に一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持つことが重要であり、強い決断の下に、必要な権限を与えた実行機関を設け、実行機関が作った取組計画を役員会等で意思決定するとともに、社内に周知して実行していくことが成功する流れとなるでしょう。

ポジティブ・アクション私の提言



トップは理念とビジョンを持ち、社内体制の整備を

(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、ポジティブ・アクション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、当社では、女性の活躍を推進してまいりましたが、私としては、特別なことではなく、極めて自然なことをしてきたという認識です。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、成長できたと思っています。

今では、我が国においても、ポジティブ・アクションの重要性について口にされる経営者の方が増えました。確かに、企業のトップが理念やビジョンを与えることが必要です。でも、それに加えて、具体的な実施体制を作らないと、女性の活躍は推進されません。当社では、男性管理職の意識改革のための研修を実施するなど、担当チームが、その時々状況に応じて、対策を講じてまいりました。

そして、企業のトップは、ポジティブ・アクションについて、継続的にその必要性を訴えていかなければなりません。社長が交代したら、突然、経営方針が変わり、全く取り組まなくなることがありますが、これは、とても残念なことです。トップに就いた者は、その社会的責任として、ポジティブ・アクションを進めていくべきではないでしょうか。



企業のありようが問われる時代のポジティブ・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

当社のポジティブ・アクションのきっかけは、株主総会で女性の活用状況を質問されたことがきっかけでした。それは、「株主総会の壇上も事務局も男性ばかりの状態、21世紀の企業として、やっていけるのでしょうか」という質問でした。

最近、消費者側も、商品やサービスの品質だけではなく、それを提供している「企業のありよう」を厳しい目で評価しています。企業がどのようにCSR(企業の社会的責任)に取り組んでいるのかということも、その一つですが、ポジティブ・アクションは、労働分野におけるCSRの重要な項目として考えられるようになってきました。

また、少子高齢化社会を迎え、労働力人口も減っていく状況の中で、これからの日本企業にとって重要なのは、多様性を生かした人材戦略、すなわちダイバーシティ・マネジメントであり、ポジティブ・アクションは大きなテーマの一つとなっています。

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」が不可欠ですが、特にトップである社長は、CSRやダイバーシティ・マネジメントの重要性についての認識をベースに、自らの言葉で、「なぜ今、ポジティブ・アクションが必要なのか」「どういった状態を実現したいのか」ということを社員に強く訴えていくことが重要なのではないかと思っています。



男女とも能力を最大限に発揮できる環境を

(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会長代理 水越 さくえ

多くの企業が今、人材の確保、育成に力を注いでいます。なかでも女性の活躍を推進している企業が注目されています。そうした企業では「男女社員の仕事に対する満足度が向上し」「女性の責任感が向上」

そして「女性の活躍が会社の利益に貢献した」と、その効果を認めています。イトーヨーカドーに女性店長が誕生したのは2001年でした。すでにスタッフ部門では部長も役員もいたのですが、ラインの責任者である店長の誕生には時間がかかりました。多くの従業員やテナントさんの管理を任せ、物理的にもハードな仕事で、女性には無理という思い込みがあったのです。しかし、お客様の多くが女性であり、お客様のウォンツをしっかり受け止めてサービスに努めることが求められる時代に、女性店長がいなかったらおかしいという経営トップの強い意志で女性店長が誕生しました。彼女は見事に業績を上げ、その後、二階、三階と女性店長が誕生し職域は拡大されました。

当社では「女性は男性は」という時代は終わりました。性別や年齢、雇用形態に関わらず、それぞれの能力を最大限に発揮できる職場環境が大事であると認識されたのです。各企業がより一層男女の別なく持てる才能を発揮できる環境を作らなければ、これからの時代、生産性を向上し、国際競争力を高め、勝ち抜いていくことは出来ないと思います。

当社では「女性は男性は」という時代は終わりました。性別や年齢、雇用形態に関わらず、それぞれの能力を最大限に発揮できる職場環境が大事であると認識されたのです。各企業がより一層男女の別なく持てる才能を発揮できる環境を作らなければ、これからの時代、生産性を向上し、国際競争力を高め、勝ち抜いていくことは出来ないと思います。



女性の能力を活かす職場は業績が上がる

(株)MRI 代表取締役・女性の活躍推進協議会委員 大橋 光博

職場において女性の能力が活かされない理由は、「意識」と「職場環境」面の2つの問題があると思います。「意識」ということでは、「女性の能力を活かすことに抵抗感」があるということ。これは、トップがそうである場合もあるし、職場全体の雰囲気である場合もある。ですから、私は、経営コンサルティングを行う際、「女性の能力を活かす会社は業績が上がりますよ」と説明しています。

「職場環境」の面では、働きやすい職場環境をつくるということが大切です。例えば、仕事と子育てを両立しやすい環境を整備するとか、管理職の数についても具体的な数値目標を打ち出すとか。

こういう職場環境の整備も、トップが意識を持って、号令をかけてやっていくと進みやすいと思います。

私が以前勤めていた銀行業界は、昔は潰れないものでしたが、今や普通に潰れる時代になってきました。それは、競争力の強い外資系の銀行が入ってきたことが要因の一つとして考えられますが、そういった競争力のある外資系の銀行は、女性の幹部がたくさんいます。私が頭取を務めた地方の民間金融機関で、ポジティブ・アクションに取り組みましたが、それは組織の活性化、業績アップに大いに役立ちました。

ポジティブ・アクションの取組は一気に成果の出るものではありません。粘り強く取り組むことが大切だと思います。

平成19年度「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名、敬称略)
 - 内永ゆかり(日本アイ・ビー・エム(株)技術顧問、NPO法人J-win理事長)
 - 内海寿子(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
 - 茂木洋(東京商工会議所常務理事)
 - 高橋秀夫(社)日本経済団体連合会参与
 - 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)
- 前田典伸(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)
- 山崎克也(全国中小企業団体中央会常務理事)