



# 本気で進める 女性社員活用！

～女性社員活用に必要な環境整備と意識改革へ～

少子高齢化に伴う労働力人口減少時代を迎え、女性社員に対する期待感が年々高まっています。今や、女性の職域の中心であった補助業務に留まらず、経営の中核で力を発揮する女性も珍しくなくなりました。「活躍する女性」のメディア露出度も年々増えています。これらの傾向を見ると着実に女性社員活用が進んでいるかのように感じます。しかし、まだまだこれからという段階の企業が圧倒的に多いのが実情ではないかと思います。今後、女性社員活用が単なるかけ声だけに終わらず、真の活用へと進化するためには、企業は数多くの課題に取り組まなくてはなりません。しかしそれらの課題に取り組むことが、女性社員活用のみにとどまらず、広い意味での企業の人材活用へとつながっていくものと考えます。女性社員活用という切り口から、これからの企業に取り組むべき環境整備の重要性と、経営トップをはじめとした管理者の意識改革の必要性について考えたいと思います。

## 1 労働力人口減少と女性労働力

具体的な数値で日本の労働力人口の減少度合いを見てみましょう。労働力需給推計研究会によると、現在の人口構造のまま全く無策で推移すると仮定した場合、2030年の労働力人口は、5,584万人となり、現在と比べて約1,000万人減少するといわれています。

不足する労働力を補う方法として考えられているのが、①高齢者活用、②外国人活用、③IT化推進、④女性活用です。

①は、一時、団塊世代の大量退職が心配されましたが、現在では技術伝承を含めた高齢者活用が活発に行われています。②は、看護・介護分野において、外国人労働者の受入がスタートします。③は、以前から日本のホワイトカラーの労働生産性の低さが指

摘されており、まだまだ推進の余地がありそうです。

残る④の女性活用ですが、これまでは、女性全体の年齢階級別労働力率のグラフ傾向を、「M字型」と称してきました。20代後半から30代後半の結婚子育て世代の労働力率の低下が原因です。この世代に対して、仕事と育児の両立支援を行うことによって、現在60%前後でとどまっている労働力率のUPが期待されています。

様々な施策が法改正を通じて講じられていますが、実際の企業、特に中堅・中小企業においてはどのように取り組まれているのでしょうか。

次に、女性社員活用を成功させている企業事例を紹介したいと思います。

## 2 女性社員活用A社の事例

A社は、年商約20億円、従業員100名前後の製造業です。以前は、昔ながらの職人気質が残る町工場でした。二代目社長が会社を継いだのを契機に、主力製品の高付加価値化のための製品改良を行うと同時に、女性社員活用の取り組みがスタートしました。

それは、採用面接にきた女子学生に現場を見せたところ、「ものづくり」に対して、強い興味を示したことがきっかけでした。典型的な男の職場だった現場に女性社員を採用すると決め、最初に行ったのが職場環境の改善というハード面の改革でした。

床を磨き照明を明るくするなど5Sを徹底し、女性専用トイレも増設。女性社員が操作する機械設備の

職場には、有線放送からテンポの良い音楽が流れています。実際に働く女性社員へのインタビューで、「自分の手によって、製品が生み出されることが最大の喜びです」と、元気良く答えてくれたその声は、やる気の高さを物語っていました。

「女性社員活用」というレベルを飛び越えて、3K(キツイ・汚い・危険)といわれてきた職場への女性社員登用と、「女性職人育成」が話題を呼び、現在では、全国から見学者が絶えないようです。これが一時的、表面的でないことは、現場で働く女性社員の出身校から次々と後輩が入社している事実からも納得できます。

## 3 経営者のリーダーシップと「個」を見抜く力

ある調査によると「性差による固定的な役割意識や、男女差を解消する企業の自主的かつ積極的な取り組み」を指すポジティブアクションについて、「企業トップの方針」をきっかけにスタートしたという企業が全体の6割以上を占めています。つまりA社に限らず、「女性社員活用」の成否の鍵は、経営トップの意識と考え方が握っているということです。

また、A社の事例からは、性差を超えた「個」の力量を見抜く力の重要性について学ぶことができます。

次の文章の〇〇に適切な漢字二文字を入れてみてください。

「女性は〇〇的であり、男性は〇〇的である」

この解答例として、「女性は保守的であり、男性は革新的である」としてみましよう。

これを見て、「確かにその通り」と思った人は、性差による特性を意識する傾向のある人です。一方、「一概に決めつけることはできない、男女差というよりも個人差かな。まあヒトによるんじゃないの?」と思った人は、「個」を見てその特性が判断できる人です。

多くの方が後者を支持するのではないかと思います。現実の職場では、前者の意識の表れなのか「B君の仕事を(女性の)Cさんに替えるわけにはいかない」と決めつけるケースに遭遇します。

「適材適所」と言いながら、性差にとらわれ、思い切った配置ができていないのが現実です。女性社員の活用には、経営トップの強いリーダーシップのもと、旧来型の固定観念を払拭し、「個」の力量を見抜く力が必要です。

## 4 女性社員活用に欠かせない3つの取り組み

### (1) 業務の効率化・標準化

仕事と育児の両立支援、並びに女性社員の積極登用を進めるにあたり、会社全体として取り組まなくてはならないテーマの一つに、業務の効率化・標準化があげられます。

日本のホワイトカラーの労働生産性の低さについては前述した通りですが、「1日8時間以上勤務の長時間労働が当たり前、それができない人は使えない」という考え方は、もはや通用しません。年々深刻化する

メンタルヘルス(心の健康)の問題は、その原因の一つに過大な業務負荷による長時間労働が指摘されています。

また、両立支援の一つである短時間勤務を実施するには、業務範囲を明確に定め、かつ職場での協力関係が築けるような仕事の配分をしなくてはなりません。これらは決して、女性社員のため両立支援のためだけでなく、会社全体の業務効率の向上に向けた重要な取り組み課題といえます。その解決には、すべて

の企業がこれまでの仕事のやり方や中身そのものを根本から見直し、ムダを排除し、業務の効率化を図る。つまり業務の2S（整理・整頓）に取り組むことが大切です。

### (2) 管理者の指導力向上

「女性社員の指導は難しい、男性社員のようにはいかない」という管理者の声をよく聞きます。なぜなのかを質すと、

「男性であれば怒鳴っても問題ないが、女性はそうはいかない」

「男性は多少放任でも良いが、女性には細かく指示しなくてはならない」

「男性であれば飲みに行った先で説教することができるが、女性にはそれはやりにくい」

という本音が返ってきます。一昔前であれば、納得できたセリフですが、いまでもこのような考え方でいるとしたら、管理者として勉強不足です。これからの管理者は部下が男性であろうと女性であろうと、次の3つの指導力が求められます。

①期待する成果や行動を明確に示し、それに対する努力や結果について評価しフィードバックができる。

(怒鳴るだけで期待を明示しない、プロセスにおいて手助けもしないような管理者は失格です。)

②部下のレベルや特性に応じてリーダーシップを発揮できる。

(男性だから放任的でよい、女性には指示的になどと決めつけてはいけません。)

③仕事上で発生した問題に対して的確に解決策を示すことができる。あるいは本人が自ら解決できるようなアドバイスできる。

(一杯飲まないと言いたいことが言えない管理者の周りには問題が山積みです。できる管理者はその場その場で問題を処理し、飲み会を楽しみます。)

### (3) 仕組みで機能させる社内コミュニケーション

現代の管理者に求められるスキルの基本にあるのは、コミュニケーションスキルといっても良いでしょう。これは、部下の性別を問わず、相手の話をキチンと聴き、自らの要求をキチンと説明できる力を指します。

しかし、管理者のほとんどはプレイングマネージャーであり、自ら業績責任を負って飛び回っているのが現実です。そんな管理者だからこそ、社内コミュニケーションを仕組みで機能させる知恵が必要です。例えば、四半期に一度、上司と部下との面談の機会を年中行事とし、期待や評価を伝える機会をスケジュール化する。日報・週報などの形式を統一し、常に双方向で情報共有できるよう習慣づけるなどです。

今やメールや携帯電話など、コミュニケーションの道具は十分すぎるくらい整っています。あとは管理者が部下に関心を持ち積極的に働きかけることが大切です。

## 5 最後に(女性社員に向けて)

これまで女性社員を活用する側の考え方や意識改革の必要性について述べてきました。その一方で重要なことは、女性社員自身の考え方と意識の問題です。国も企業も様々な取り組みを通じて女性社員活用のためのお膳立てをしていますが、当の女性社員自身が努力しなくては、せっかくの機会を活かすことはできません。チャンスを広げる意味でも、女性社員はもっともっと経営や組織について、専門スキルや人間関係

スキルについて学ぶ必要があると感じています。なぜなら、まだまだ勉強不足だからです。その上で、主体的に自己の仕事人生を設計し、その実現に向けて邁進してもらいたいと思います。

会社の中において存在感を放ち、生き活きと活躍する女性社員が今後も益々増えていくことを期待しています。

女性社員活用に関する相談は、ここへ

執筆者 北村信貴子(中小企業診断士・産業カウンセラー)

E-mail : kitamura@attax.co.jp TEL : 052-586-8842