

## 【女性リーダーと企業戦略】

「日本では女性が活躍できる場が少ない」。欧米でビジネス経験を持つ女性が共通して口にする言葉だ。国際競争時代に突入し、「選ばれるための戦略」が必要となった今、日本も女性の積極活用が利益につながることをやっと認識し始めたのだろうか、「女性の力を生かす・女性の戦力化」に重点をおき、採用・育成・登用する企業が増えてきた。

外務大臣の川口さんのインタビュー記事で印象に残っている言葉がある。「仕事をするのに男女の違いはないが、『個性の一部』と考えている」。働く女性の一人として共感できる言葉だ。スピードが勝負のビジネスの世界では、女性の個性活用に早く着眼・着手できない企業は、これからの時代に生き残れないかもしれない。女性リーダーの養成は企業戦略としても重要課題だ。

### 『話題づくりから積極的戦力化へ』

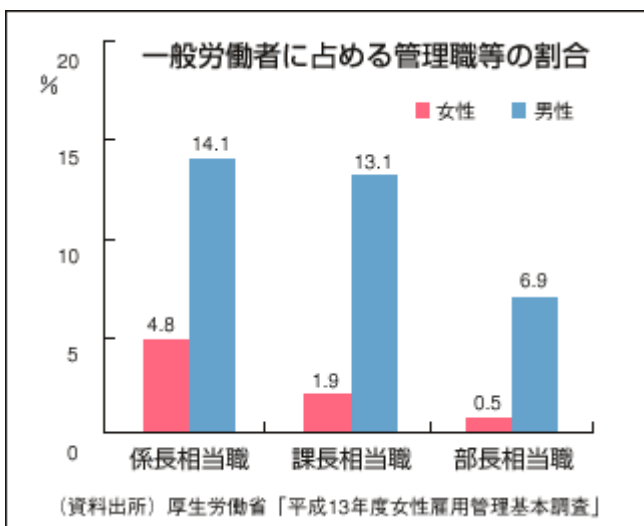
1986年に男女雇用機会均等法が施行されたものの、管理職に就いている女性の割合は男性のそれに比べ格段に少ない。また、「教育」という一面を見ても今までは男性を中心に時間・コストの注力をしてきた企業が多いようだ。

女性を育てるには「研修その他でコストと時間がかかる」「中小企業なので人事管理を専門的に行う部がない」「リストラで手一杯で、取り組む余裕がない」etc.の理由があるのかもしれないが、取り組みが遅れている企業に着眼してほしいのは、女性採用や管理職登用のメリットだ。

①少子高齢社会は優秀な人財の獲得競争が進んでいる。キャリア志向・意欲の強弱は男女では分けられない。意欲ある人にチャンスを提供する ②「多様性」がビジネスの競争を勝ち抜く力となる今、女性の存在が小さいのはマイナス要因となる ③「優良企業ほど女性役員の比率が高い」といわれるアメリカの例もあり、国際社会で活躍するグローバル企業として管理職・経営層に女性がいない状態はマイナスではないか。

かつて「話題づくり」のための女性登用がブームとなった時代もあったが、今は真の意味での「戦力化」が求められている。

最近、社員研修で「意見のある人」「ロールプレイングをやりたい人」と言うと、最初に手をあげて行動するのは女性という面白い傾向がある。いざとなったら、男性よりも女性の方が度胸があるのかもしれない?! この度胸を企業として生かさないと私は思っている。



## 『数値目標を設定して取り組もう』

それでは、女性という個性・能力を生かし、リーダーシップを発揮させるためには何が必要か？  
まずは、「場作り」「環境整備」と「女性を含めた教育（意識改革と行動改革）」ではないだろうか。

「場作り」だが、雇均法が制定された後にどれだけの企業が具体的な取り組みを考え、動いたか？「制度上男女平等でも採用や管理職登用などで事実上格差がある」点を解消するために設けられている一定枠の「女性登用制度」（ポジティブ・アクション／積極的格差是正措置）を導入している企業はまだ少ない。意図的に登用すること・意識的な強化施策が不可欠ではないだろうか。掛け声だけではなく、採用目標や女性管理職数の具体的な数値目標を設定して動かなければ、結果はいつまでたっても昔と変わらない。

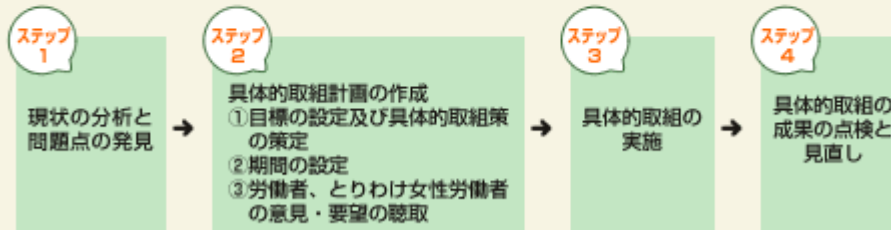
私の知っているある企業では「機会均等推進室」を作り、女性の配置職種、事業領域の拡大に  
取り組み、採用比率を15%に設定、係長職を何人増やすという具体的な取り組みをし、結果を出している。

### ● ポジティブ・アクションとは？

男女雇用機会均等法、労働基準法及び育児・介護休業法などの法律がきちんと守られていても、現実には女性の能力が十分に発揮できる職場環境になっていないといえない状況がみられます。

少子・高齢化、経済のサービス化・ソフト化、就業意識の多様化などさまざまな状況が想定される中で、女性を確実に戦力化するための取組「ポジティブ・アクション」を進めることは重要な企業戦略のひとつであり、多くの経営効果をもたらすものといえます。

#### ポジティブ・アクションの取組の流れ



（出典）21世紀職業財団より

## 『泣いてはお話にならない』

教育としては、「ライフ&キャリアデザイン」「プレゼンテーション」「アサーション」、上司には「メンタリング、コーチング」etc.が必要ではないだろうか。

ある英字新聞の記事で「Japanese women at a turning-point」という記事を読み、共感した。日本女性は仕事でもっとアサーティブになるべきだという。ビジネスの現場でリーダーシップを発揮していくには「従順で可愛い女の子」から「一人のビジネスパーソン」へと変身しなければならない。パワフル、アクティブ、タフさ（心身ともに）、打たれ強さ、そして堂々と自分の意見が言えるオープンさがキーワードだろうか。

言われたことを反論せずやってくれる人は、上司にとっても都合がよく、また、女性としても実は楽だったのだ。

時代が変わり、女性も「戦力」として状況判断し、創造していく力が求められている。相手と議論する場面も当然出てくるが、反論されても感情的になったり、泣いてはお話にならない。泣いた瞬間に「女の子」扱いされてしまうのだ。泣くタイミングを間違えたら次にビジネスチャンスはな

と思ったほうが良いかもしれない。(男性も自分の意見に反論された時「女性のくせに生意気だ」ということを言ったり、そういう態度をとらないように気をつけてほしいが…)

## 『採用・登用後のフォローが課題』

採用、登用した後のフォローも大切だ。将来像を見出せず、不安を覚える女性は多い。参考になる前例が豊富な男性に比べ、キャリアモデルが不足しているのが、働き続ける意欲があってもVISION(なりたい自分)を見つけにくいのも確かだ。「前例がなかったら前例を作ればいい。あなたがその第一号になればいい」と言っても本人任せにするには少々厳しいかもしれない。メンターやコーチがいると心強い。(私は独立して8年になるが、周囲で同じような仕事をしている身近な存在がいなかったため、自分のスタイルを確立するまでにいろいろと悩むことが多かった)

モデル不在に悩む女性を応援するイベント(社外モデルを参考にするセミナー)や損害保険ジャパンのように女性同士の悩みを女性同士の交流を通じて解決するための組織を設けているところもある。

また、環境という意味では仕事と家庭の両立ができるようなバックアップ制度も必要だ。「ファミリー・フレンドリー企業」として法を上回る基準の育児休業、介護休業、在宅勤務などを積極的に検討、導入していくことも課題であろう。

自由な発想で改革を求める女性リーダーの存在が男性中心の社会を刺激し、企業組織の潮流を変えて行く。長い目で企業の将来を考えた時、女性積極活用の意義は大きい。

### ● ファミリー・フレンドリー企業とは？

ファミリー・フレンドリー企業とは、仕事と育児・介護とが両立できる様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組を行う企業です。

具体的な取組は以下のようなものです。

- ①法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること
- ②仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度をもっており、かつ、実際に利用されていること
- ③仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること
- ④仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっていること

(出典) 21世紀職業財団より