

# 女性社員の活用術

田北百樹子氏 田北社会保険労務士事務所所長  
(特定社会保険労務士)

ダイバーシティの重要性がクローズアップされるなか、  
経営者にとって女性活用の拡大は避けて通れない課題だ。

しかし、男社会の中で形づくられてきた日本の企業活動に女性の力を取り込むのは簡単ではない。  
そのコツを学ぶ。

政府は「女性の活躍」を成長戦略の柱に据えており、女性の社会進出に伴う後押しや、シングルマザー支援などに取り組んでいます。企業にとっても女性社員の活用はもはや避けられません。少子高齢化や団塊世代の大量リタイアによる労働人口の減少によって女性の活用が注目され、優秀な人材であれば男女は関係ないという考え方も浸透しつつあります。男女雇用機会均等法の改正や周知徹底で、昇給や定年で男女間に差をつけてはいけないとの認識も浸透しています。

それでも社会全体から見れば、「女性の活躍」というにはほど遠いのが現状です。北海道新聞の2016年1月24日付「女性総合職『活躍遠く』」と題した記事によれば、共同通信が各業界の主要企業にアンケート調査を実施した結果、1986年に大手企業に入社した女性総合職のうち、実に約8割がすでに退職しており、総合職の女性全員、または9割以上が退職してしまった企業があるとのことでした。一方で全員が現在も活躍している企業もあり、うまくいっている企業とうまくいかずジレンマを抱えた企業の両方が、業種に関係なく存在すると報告されていました。

## 同性間のあつれきも問題

女性の活用が進まない要因は何か。企業の視点と女性の視点で考えてみましょう。まず企業の視点では、仕事を教えても結婚退職されてしまうことが予想され、責任あるポジションに起用するにはリスク高と感じてしまうことです。社会の意識変革が

進みつつあるとはいえ、女性は補助的な仕事をするのが当たり前との認識も企業内に根強く残り、女性管理職を受け入れられない男性社員も少なくありません。一方で女性の視点では、仕事の面白さがわかり能力を発揮できるようになっても、会社に認められなければ、女性に活躍の場を与える企業に転職する、あるいは独立する道を選んでしまいます。

こうした状況を変えるために昨年4月から女性活用促進法が施行され、大企業には行動計画の策定が義務付けられました。具体的には、採用に占める女性比率や勤続年数の男女差、管理職に占める女性比率といった状況確認を行い、課題分析することなどが求められます。そのうえで、行動計画に盛り込んだ目標や数値目標を達成した企業には助成金を支給すると約束し、いわばアメとムチで女性活用を後押ししています。

また、経済産業省は「ダイバーシティ経営企業100選」という形で女性活用を含むダイバーシティへの取り組みに前向きな企業を表彰しています。選出された企業の事例は参考になります。一例としてエステが挙げられます。かつては男性優位の典型的な日本企業だったにもかかわらず、経営トップの判断で女性を大胆に起用して開発した「消臭力」が売上高100億円を超える大ヒット商品に育ちました。そこからはトップの決断とリーダーシップの重要性を学べます。「ダイバーシティ経営企業100選」は事例集として冊子にもなっていますので、機会があれば読んでみてください。

女性の社会進出に伴い発生する現実的な問題点としては、まず女性に不慣れな男性社員が対応方



法を知らずに雑用を押し付け、女性側から「なぜ私がそれをしなくてはいけないのか」と反発されるケースがあります。また、女性は組織の仕組みに従うことが男性に比べて苦手な面があります。そのため、組織として必要なステップを踏まず、人の頭を飛び越して物事を進めたり、意見をしたりして、問題を指摘されても「そのどこがいけないのか」が理解できないことも多くあります。家族の介護や夫の転勤・転職などの影響を受けやすい女性は、ライフステージの変化によって機動力が減少する懸念があることも事実です。

女性同士のあつれきが問題化することも少なくありません。社会保険労務士として関わっている企業の女性社員から、「あの女性が嫌いだからクビにしてほしい」と訴えられたこともあります。育休を取る女性に対して、そうではない女性が「育休中の仕事の負担が大きい」「短時間勤務になるなら同じ部署に復職してほしい」と苦情をぶつけるケースもあります。さらに、活躍の場を得ている優秀層が少数派にとどまっているため、周囲から意地悪をされたり潰しにかかられたりすることもあります。

女性管理職に登用された女性もさまざまな問題点を感じています。男性社員の嫉妬や家庭とのバランスに悩んだり、自分の能力の限界を感じてしまう女性管理職もいます。大半が男性管理職という環境のなかで、相談相手が少なく、問題を抱え込みすぎてしまうこともあります。

## 役職ハイや疑似男性化はタブー

それでは女性が活躍できる企業はどうあるべきか。第一にトップ自らが女性活用を宣言し、会社としての本気度を示すことが重要です。男性社員の意識改革に取り組み、面倒な雑用を女性に押し付ける企業風土を改めなければなりません。

女性社員の活用とはいっても、すべての女性社員がそれを望んでいるわけではなく、「私はこの範囲で仕事をしたい」という女性社員もいます。そこは事前に意識調査を行い、それぞれの思いや希望を把握することも大切です。そのうえで働きやすい制度を導入する。短時間正社員、地域限定正社員、フレックスタイム、子育てサポート、在宅勤務、メ



### Profile

たきた・ゆきこ ● 1962年生まれ。95年社会保険労務士試験合格。96年田北社会保険労務士事務所開業。2005年実践マナー講座DVD制作・発売。07年『シュガー社員が会社を溶かす』（ブックマン社）がヒット。『「シュガー社員」から会社を守れ!』（PHP研究所）、『ベビー社員～職場をイライラさせる幼稚な人の深層心理～』（同）など著書多数。

ンター制度などが挙げられます。そして優秀層をどンドン育成し、登用することです。

女性管理職自身にも頑張っていたくうで注意していただきたい点があります。女性は頼りにされたいという意欲からか、仕事も情報を抱え込んでしまい、その人がいないと回らない状況に陥りがちです。役職ハイも陥りがちな精神状態です。管理職に起用されて舞い上がり、周りを見下し、振る舞いが以前と変化してしまっはいけません。意気込みすぎて疑似男性化してしまう女性管理職もいます。短髪、パンツスーツ、部下の呼び捨て、男言葉の会話など急に今までと違う人格になってしまうと、周りが困惑してしまいます。

女性管理職、あるいは女性管理職と共に働く男性社員には、まずは自分を客観的に見て自己理解を深めることが大切になってきます。そのために有効なのが「ジョハリの窓」という自己分析方法です。自分は気づいていないが他人は知っている自己、あるいは誰からもまだ知られていない自己など4パターンの自己について認識を深めることが可能です。心理学でよく使われる手法なので、活用してみることをお勧めします。