

# “女活”は第3フェーズへ

2000年代に入ってとくに、女性活躍推進に真剣に取り組む企業が多くなった。女性管理職の人数も増えてはいるが、その割合は国際標準からは遠い。原因は何か。そして、次は何をすべきなのか。今後の女活（女性活躍推進）を考えてみたい。

## 女活 1.0

### 法の整備によって 「女性に対する差別をなくす」時代

1986年の「男女雇用機会均等法」の施行は、企業がそれまでの性別役割分業を見直す契機となった。1997年の「改正男女雇用機会均等法」によって、募集・採用、配置・昇進などにおいて男女の差別が全面的に禁止となると、企業の女活に対する取り組みは大きく前進した。

■女性雇用者数比率（1990年） 37.9%

■女性管理職比率（1990年）

係長職 5.0% 課長職 2.0% 部長職 1.1%

日本企業の女性管理職の比率は、1990年から2010年の間で、約3倍に増えた。だが、増えたとはいっても、管理職全体で見れば1割を切っており、諸外国との比較では、欧米はおろかフィリピンやマレーシアなどのアジア諸外国よりもはるかに低い（図1参照）。2008年には、家父長的な儒教思想が強く、女性の社会進出が遅れていた韓国にも抜かれてしまっている。日本の女性管理職比率が8.9%だった2002年当時、韓国は4.9%と大きな差があったにもか

かわらず、である。韓国で女性の管理職が増えた背景には、IMFの支援でアジア通貨危機を乗り越えた韓国が、IMFの要請に従って、雇用の流動化や企業の実績主義管理を強めたことがある。日本は、女活における後進国なのだ。

### 法律の整備によって 女性に対する差別をなくす

日本企業の女活の歴史は古く、1986年の男女雇用機会均等法の施行から始まっている。この法律にお

## 女活 2.0

### ワークライフバランス施策を 充実させ、「女性が働きやすい環境を整える」時代

団塊世代の一斉退職や企業の好業績を背景に女性の労働力への期待は高まり、女性の職域は広がった。また、少子化への対応策として、企業が育児休暇や育児時間などのワークライフバランス施策を充実させた結果、女性の勤続年数がのびた。

■女性雇用者数比率（2006年） 41.6%

■女性管理職比率（2006年）

係長職 10.8% 課長職 5.8%

部長職 3.7%

いて、募集・採用、配置・昇進について女性と男性を均等に扱う努力義務、教育訓練、福利厚生、定年・退職および解雇について、女性であることを理由とした差別禁止が定められた。とはいえ、努力義務では実効性に乏しく、多くの企業で「コース別人事制度」が導入され、男性は全員「総合職」、圧倒的多数の女性は補助的な仕事を担う「一般職」として雇用された。女性にとって、働く環境は実質的には変わらなかったのである。

# 女活3.0

## そして現在

多様な価値観を生かすことが競争優位となるなか、女活は企業の生き残りをかけた経営戦略になっている。管理職に女性を登用する動きも強まっているが、男性並みにハードに働く女性ばかりが重用されるといった課題も出てきている。

■女性雇用者数比率(2010年) 42.6%

■女性管理職比率(2010年)

係長職 13.7% 課長職 7.0%

部長職 4.2%

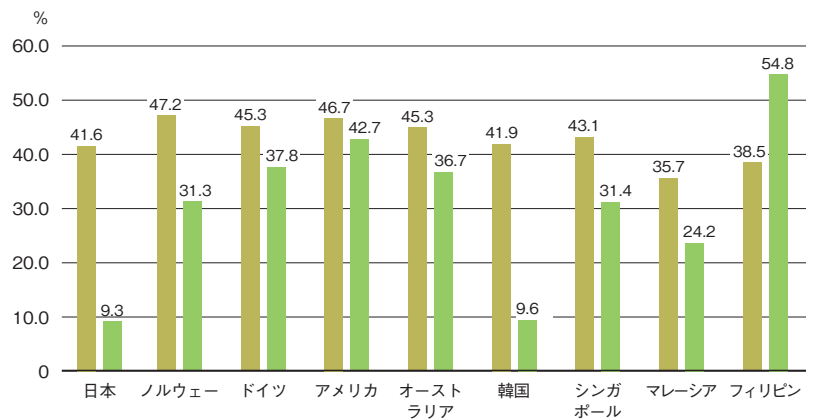
出典：女性雇用者数比率は厚生労働省「平成22年版 働く女性の実情」、女性管理職比率は内閣府「平成23年版 男女共同参画白書」

しかし、1997年の「改正男女雇用機会均等法」(施行は1999年)によって、日本企業の女活は大きく前進する。女性に対する差別の努力義務だったものが禁止規定へと変更になり、ポジティブ・アクション関連の規定も創設された。合理的な理由がある場合を除いては、募集・採用の対象を男性のみに限定することが禁止となった。女性の職域は広がり、総合職の女性も徐々に増え始めた。

### 働きやすい環境を整え 女性管理職を増やす

2002年以降、好業績や団塊世代の一斉退職を背景に、企業は女性の採用を拡大した。しかし、社会的にも女性の活躍が奨励される一方で、少子化が深刻な問題となっていった。2005年には合計特殊出生率1.26と、

！ 管理的職業従業者に占める女性の割合 (図1)



■ 就業者  
■ 管理的職業従事者

就業者に占める女性の割合は同水準でありながら、管理職の女性比率は著しく低い。日本の数字は総務省「労働力調査」(2008年)、その他の国はILO「LABORSTA」2008年の調査より作成。各国2008年のデータを使用。管理的職業従事者の定義は国によって異なる。

出典：内閣府「平成22年版 男女共同参画白書」

1947年以降の統計史上過去最低となった。

これに対して企業は、「育児と仕事の両立」のために、環境を整備し始める。育児休職制度や時短勤務制度などのワークライフバランス施策を用意し、復職したくても子どもの預け先のない母親のために、事業所内託児所を開設する企業も出てきた。

環境を整えるとともに、女性の活躍を促進しようと、企業は女性管理職の育成に力を入れた。女性のための管理職研修を行う、何年までに何名の女性を管理職にするといった数値目標を立てる、ロールモデルを提示するなどの取り組みがなされた。

### 第3フェーズは 女性の能力を生かす

その結果、係長職や課長職の女性

比率は増えてきてはいる。だが、その変化は微々たるものである。また、男性並みに長時間働く女性ばかりが管理職に登用される、出産後時短勤務を利用した女性が、昇進をあきらめてマミー・トラック\*に入るなどの課題も出てきた。

少子高齢化やグローバル化など、環境が大きく変化するなかで、女性の能力を生かすことが経済の活性化には不可欠だという認識は強まっている。それにもかかわらず、女性管理職の育成が進まない背景には、ワークライフバランス施策やポジティブ・アクションでは解決できない問題が存在するとは考えられないだろうか。

ここからは、女性管理職比率の高い企業の事例を通して、今後の女活を考えてみたい。

## 公平性、透明性の高い人事制度で スキルと向上心のある女性が管理職に

### コストコ ホールセール ジャパン

入荷したままの荷役台に乗っている商品を大型倉庫用の棚に並べて販売し、管理や陳列にかかるコストを徹底的に抑えることで、高品質な商品を低価格にて提供するコストコホールセール（以下、コストコ）。1976年アメリカで誕生し、会員制による顧客確保によって、2011年末時点で世界各国に590の倉庫型店舗（倉庫店）を出店している。日本では、1999年福岡県久山に1号倉庫店を出店し、現在では全国で13倉庫店を構える。13倉庫店中2倉庫店の倉庫店長（部長）が女性であり、副倉庫店長（副部長）、マネジャー（課長）、スーパーバイザー（係長）の各階層とも女性比率は約3割に上る。こうして女性が活躍する背景には、性別、国籍、年齢、そして雇用形態にかかわらず、すべての従業員に公

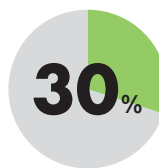
平な人事制度がある。

#### 一般社員も時給制 ジョブポストイングで上を目指す

入社1年目に、管理職に就任。一般的な日本企業では考えられない昇進が、コストコでは起こりうる。「ジョブポストイングという制度があります。欠員が出たときや新倉庫店をオープンするときは、一部のトップレベルのポジションを除いて社内公募をすることになっており、入社後3カ月を経過した従業員であれば、アルバイトやパートでも、全国どのポジションにも応募することができます」と、人事・総務 マーケティング部長の中川裕子氏は語る。

同社の新卒採用は、同社でアルバイトを経験した学生から選考するため、大学1年からアルバイトをして

#### 女性管理職比率



■事業内容／会員制の卸売業  
■本社／神奈川県川崎市川崎区  
■従業員数／約5600人 ■店舗数／1999年、福岡県糟屋郡久山町に第1号倉庫店となる久山倉庫店を開店。2011年12月末時点で13倉庫店

いれば、新入社員でも4年の社歴になる。管理職への挑戦も夢ではない。「弊社の給与体系は、パート・アルバイトだけでなく、一般社員も時給制で、総労働時間の累計に比例して昇給していきます。新入社員は、学生アルバイト期間の勤続時間や、それまでの時給をそのまま引き継ぐことができます」（中川氏）

時給は既定のチャートに沿って上がり、週40時間働く一般社員のスケジュールをこなせば、半年に1回昇給する。そのまま順調に上がると、3年半で最高時給に到達する。さらなる昇給を望むのであれば、ジョブポストイング制度を使って年俸制である管理職を目指すしかない。実際は、最高時給に達する前に、ジョブポストイングで管理職になるケースも多いという。倉庫店間や部署間の異動なども含め、多くの従業員がこの制度を利用している。

ジョブポストイングの選考は、入社後どのような仕事の幅を経験し、どのようなパフォーマンスをあげたかによって判断される。選考の結果、落ちる人も当然出るが、こうした人へのケアも重視する。面談を実施し、なぜ選ばれなかったのか、今後どういったところを改善すればいいのかを説明している。同社では、こうしたフィードバックが人材育成には大



中川裕子氏

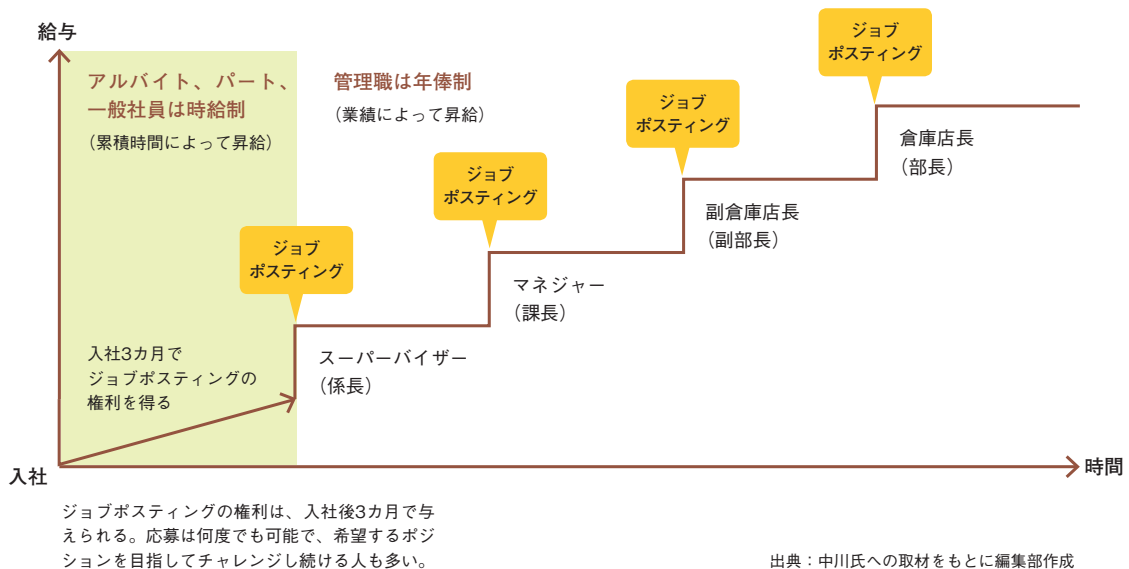
人事・総務 マーケティング部長



太田淑子氏

購買部ソフトライン商品本部長

## 昇進・昇給のしくみ (図2)



事だと考える。上司には「レビュー（人事考課）は集大成であって、日々コミュニケーションを図るなかで指導する」ことが徹底されている。

### 管理職の要件はスキルと向上心 性別は関係ない

現在約5600人いる従業員のうち半数が女性だ。女性従業員がいない部署はなく、完全能力主義のため、年下の女性が上司となることも珍しくない。実際、倉庫店長を務める女性は2人いて、それぞれ450人から500人の従業員を管理し、倉庫店の

売り上げ責任を負っている。

「人材育成の最終目標は、倉庫店長です。そのためにジョブポスティングを使って、多くのポジションを経験してほしいと思います」（中川氏）

では、倉庫店長に求められる能力とは何だろうか。

「倉庫店長の仕事は、基本的にはハウスキーピングなんです」と、10年間の倉庫店長の経験があり、現在は購買部ソフトライン商品本部長を務める太田淑子氏は語る。

「従業員を指導し、経営トップの考えを店に反映し売り上げを伸ばすこ

とは、ほかの小売業の店長と同じですが、弊社の場合は、細かいところまで見る必要があります」（太田氏）

コストコには販売員がいない。探しやすい商品陳列や、高く積み上げた商品の安全性などは、従業員が頻繁に確認する必要がある。倉庫店内外やトイレの掃除も、従業員の仕事だ。倉庫店長は、各担当の仕事内容を把握したうえで、きちんと運営されているかを自分の目で確かめる。

「倉庫店長に求められる能力とは、スキルの積み上げと向上心、そしてリーダーシップです。スキルとは、個々の仕事を理解したうえで、きちんとそれがやれるということです。また、最初は時給制なので、時間内だけ働けばいいという考えでは、管理職にはなれません。自分の仕事が会社の利益にどうつながるのかを考える大きなビジョンとやり遂げる熱意、リーダーシップがあれば、あとはスキルを積み上げていくだけです」（太田氏）



天井も高く、広い倉庫店内。商品陳列は開店前にフォークリフトを使って行う。通路に一直線に並べるためには、体力だけでなく高度な技術が必要になる。4回の試験を通過して初めてドライバーとして認められる。女性のフォークリフトドライバーも多い。



# HOWも人事評価の対象項目 かけた時間ではなく、できたかどうか

## 日本コカ・コーラ

アメリカを本拠地とするザ コカ・コーラ カンパニーの日本人である日本コカ・コーラ。ライフスタイルの都市化や健康志向の高まりによって飲料に対するニーズが多様化するなか、炭酸飲料以外の商品も多い日本は、諸外国から注目される重要市場だ。製造販売はボトラー各社が行い、同社は、ボトラーへの原液の販売・商品開発・宣伝・マーケティングを担当する。従業員427人のうち女性社員の割合は32%、女性管理職比率は20%と高い。数にこだわった女性の活躍推進の成果であり、公正に能力を評価した結果である。「消費財の購買決定権の8割を女性が握るといわれています。決定権者である女性の価値観を理解できる組織を目指しているため、現在の日本

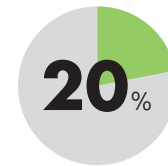
コカ・コーラには女性が活躍できる機会が多く存在します」と人事タレント アンド デベロップメントシニアマネジャーの朝野かおり氏は語る。

### 3つのテーマで ダイバーシティを推し進める

しかし、諸外国のコカ・コーラに比べると同社の管理職の女性比率は特に低い。グローバル全体のビジョンとして女性の活躍推進を掲げるコカ・コーラのなかで、日本の女性活躍推進は待ったなしというわけだ。

具体的な取り組みは、ザ コカ・コーラ カンパニーの「ダイバーシ

### 女性管理職比率



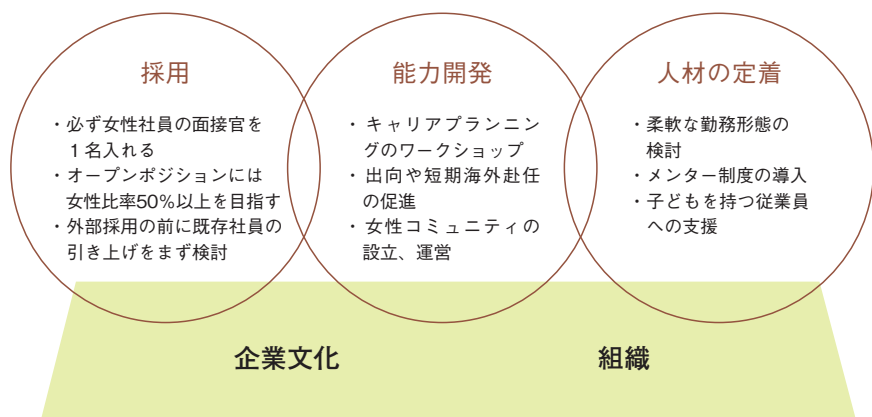
■事業内容／清涼飲料の製造販売 ■本社／東京都渋谷区  
■設立／1957年日本飲料工業株式会社設立。1958年日本コカ・コーラ株式会社と社名変更  
■従業員数／427人（2012年4月1日現在）

ィの戦略フレームワーク」(図3)に従い、採用、能力開発、人材の定着の3つのテーマで行っている。

人材の定着に関する施策は、まだ試験段階だ。在宅勤務をはじめとした柔軟な勤務形態、メンター制度の導入、産休・育休中の従業員への情報提供などを検討している。

採用は、「新規採用者の5割が女性」という数字にこだわる。すべての採用面接には最低1名の女性社員が面接官として入り、男性のパラダイムのなかで優秀と判断された人材ばかりが採用されないようにしている。また欠員が生じた場合は、まず

## ダイバーシティの戦略フレームワーク (図3)



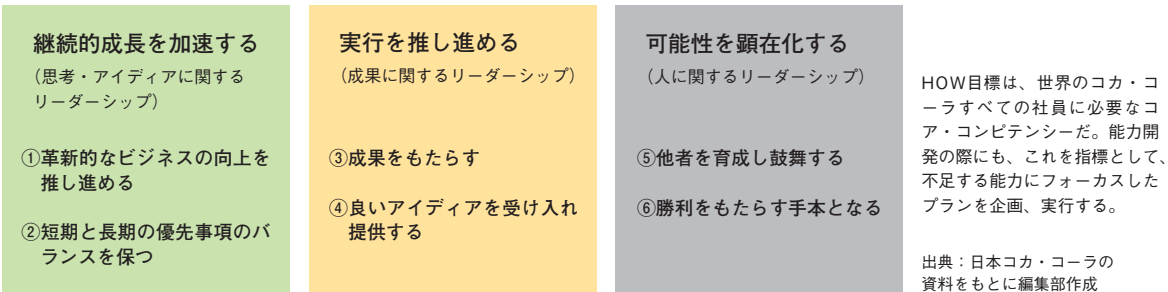
### 朝野かおり氏

人事  
タレントアンドデベロップメント  
シニアマネジャー

ダイバーシティを受け入れる企業文化や組織が土台としてあり、それに支えられて採用、能力開発、人材の定着、の3つの戦略が可能になる。

出典：日本コカ・コーラの資料をもとに編集部作成

## ! 能力開発のためのHOW目標 (図4)



社内に適切な女性人材がいなかったかを検討し、外部から採用する場合でも半数が女性になることを目指す。

能力開発に関しては、全従業員がキャリアプランを設計し、それに基づいて、上司とともに具体的な能力開発計画を作成している。今後は、自由意思で参加できる女性コミュニティを立ち上げ、勉強会をはじめとした能力開発の機会を提供していく予定だ。また、将来有望な人材に対しては、出向や短期海外赴任の機会を積極的に与えているが、こうした人材の選抜において、女性社員が見逃されないようにしている。

### フォーラムで有望な人材を発掘 明確な基準で公正に評価する

有望な人材は、人材開発フォーラ

ムで選ばれる。人材開発フォーラムは、後継者を育成する目的で、全社および部門別で開催され、またその職責レベルに応じてグローバルでも定期的に開催している。話し合いは「後継者育成プラン・人材育成プール」と名付けられた、社員の名前が能力開発段階（レディネス）順に配置された一覧表をもとに進められる。

「事業を継続的に運営していくために、適切な人材が組織にいるかを見る枠組みです。人材開発フォーラムではこの一覧表を見て、どんな経験をさせるべきか、どんな異動が可能かを話し合います。女性の名前は赤字でハイライトしてあり、女性が少ない組織やレディネスが視覚的にわかるようにしています」(朝野氏)

一覧表の配置は、単年度の業績と

ポテンシャルによって決まる。業績はWHAT目標とHOW目標の達成度で評価される。WHAT目標とは、新製品をいつまでに開発し何割のシェアを獲得する、といった業務目標だ。HOW目標とは、それを達成するための行動目標である。図4を参照してほしい。6つの行動特性が定められており、それぞれ、具体的にどう能力を発揮したかが問われる。

「費やした時間や、どれだけ頑張ったかは、評価の対象ではありません。行動して達成できたかどうかです」(朝野氏)

こうした、女性社員の積極的な登用、あいまいさを排除した公平な評価制度によって、女性の活躍も目立ってきた。その一方で、管理職になることを望まない女性社員が男性社員の約3倍いるという。

「人口の約半分は女性ですから女性リーダーが半分いてもおかしくないわけです。にもかかわらず実現できない理由には、企業風土や制度などの外的要因だけでなく、女性の意識の問題もあると思います。今後は、身近なロールモデルとの対話や、ネットワークづくりなどを通じて、女性社員自身の不安軽減や動機づけに力を入れていきます」(朝野氏)



2012年3月8日の国際女性デーにちなんで社内イベント。年齢や役職、家族構成の異なる4名の女性社員が登壇するパネルディスカッションをはじめ、女性社員に自分の働き方について考えてもらうためのプログラムが多数用意された。

## 女活は、真のダイバーシティ・マネジメントの入口 企業と女性社員それぞれに変革が必要

石原直子 ワークス研究所主任研究員

女活2.0の結果、女性が出産・育児などと仕事を両立するための環境は、それ以前に比べれば飛躍的に向上した。そして、出産を経ても育児をしながら働き続ける女性が企業内に確実に増えている。

しかし、女活とは、ワークライフバランス（以下WLB）関連の施策を導入し、女性がライフイベントを経ても離職しなくなればそれでOK、というものではない。文字どおり、女性が「活躍」しているかどうかを女活の重要な結果指標だ。

### 「女性の活躍度」という結果指標にこそ着目を

この結果指標が、思ったほど良い値を示していないため、企業の女活機運はいまや低下傾向だ。女活をこ



Ishihara Naoko\_主任研究員。  
タレント・マネジメントの視点から、女性管理職、事業創造人材、店長などの研究に取り組んでいる。

ここで頓挫させるのではなく、ゴールである「女性の活躍」実現に向けて、WLBとは異なる角度からの取り組みを進めよう、というのがここで提唱する「女活3.0」の中身である。

「女性が活躍している状態」としては、女性が管理職などの基幹ポジションに就いているかどうか1つの目安となる。だが、日本では女性の管理職登用が進んでいない。その理由には、企業の人材マネジメント上の問題と、女性の意識の問題がある。

### 女性管理職を増やすため企業サイドに求められる変革

人材マネジメント上の問題とは、「ミッションと成果」を明確にした仕事の割り振りや、それに基づいた人事考課ができていないことだ。なすべきことが明確になっており、それを達成したかどうか、という視点で考課をすれば、時間に制約があるワーキングマザーであっても、高い評価を得ることは可能だ。低評価の場合も、何を改善すればよいのか、どのようなスキルを身につければよいのかを考え、実践できる。

特に管理職については、総合的な能力やスタンスといったあいまいな表現で要件を定義されることが多いが、どのようなスキルと知識を使って、どのような成果をあげることが

求められているのかを可能な限り明確にしていく努力が必要だろう。

この意味で、今回取り上げた2社は女活3.0の理念にかなった制度設計と運用がなされているといえる。

コストコでは、各職階のミッションとスキルセットが明確にされており、そのスキルがあるか、という視点で管理職ポジションの選抜が行われている。「スキルを積み上げていくだけ」との言葉どおり、スキルセットが明確になっていれば、それを獲得するための努力をするのは、ただ「管理職にふさわしい人格者であれ」などと言われるよりずっと簡単になる。

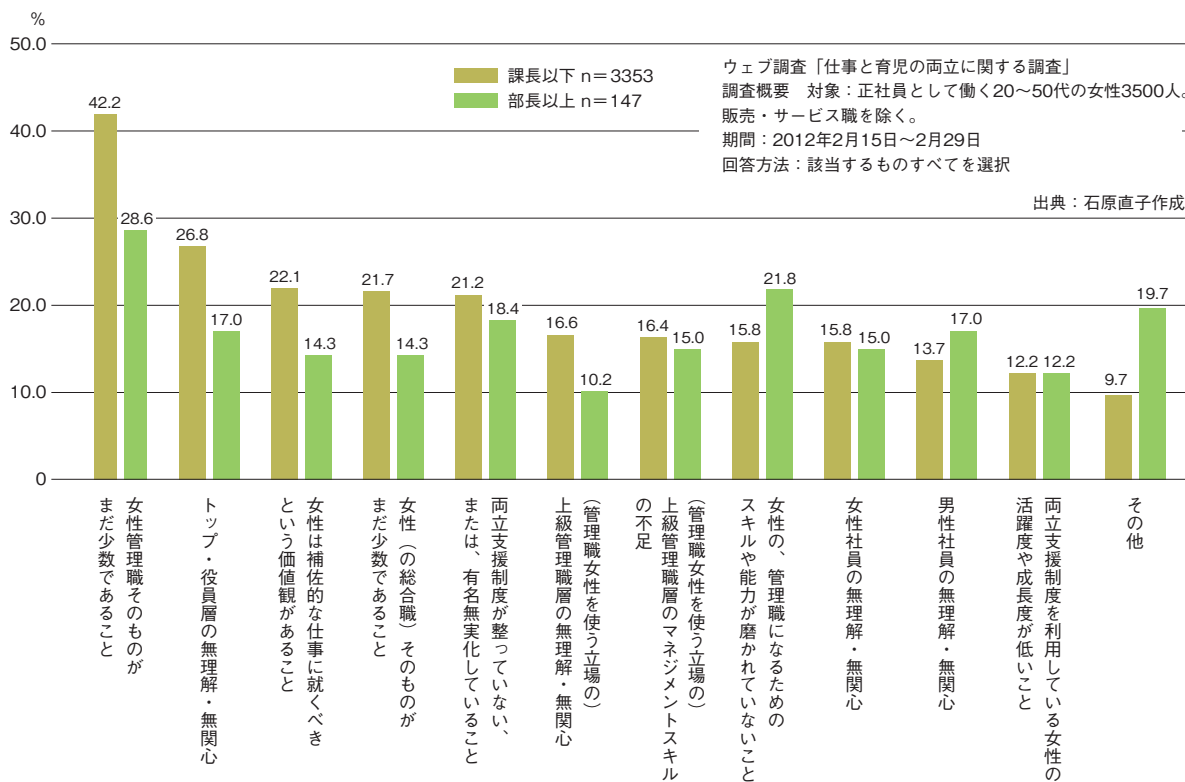
日本コカ・コーラでも、「かけた時間は無関係。必要な行動ができたかどうか」という、ぶれのない行動評価が行われている。「時間をより費やしたほうが頑張っているように見える」という情緒的な評価が入り込まない制度設計になっているのだ。

こうした「明確さ」と「公正さ」を意識した人事システムは、女活だけでなく、社員全体のレベルアップにもプラスの効果をもたらすだろう。

### 女性たちには どういう意識改革を求めるか

一方で、女性の活躍が進まない理由には、女性自身の意識の問題もあ

## ❗ 女性が管理職として活躍することを阻害している要因 (図5)



る。それは、企業内で働き続けるからには、企業の求める「活躍」をするために自分を成長させ続ける責任があるという自覚の欠如である。

女活2.0時代、WLBを考慮する施策が導入されるなかで、ワーキングマザーたちに、「あなたにもっと頑張してほしい、もっと活躍してほしい」と要請することは徐々にタブーのようになってしまったのだが、この要請は女活3.0では必須である。

図5は、ワークス研究所で実施した調査の結果だ。女性の活躍阻害要因として、トップや上司、組織風土という外部環境の問題を挙げる回答は多いが、女性自身のスキル・能力不足を自覚する人は、特に課長以下の職層では15.8%、8位とあまり多くない。これが部長以上では21.8

%で2位の回答になっているのを見れば、実際に高いポジションで活躍している女性たちは、自分自身のスキルや能力を伸ばすことの重要性をまずは自覚していると考えられる。

企業が、求めるスキルやミッションが明確になるように人事システムを再構築し、女性自身がスキルや能力を向上させる努力を続けられ、おのずと評価され、管理職に登用される女性の人数は増えていくと考えている。

### 女活3.0＝ 真のダイバーシティ1.0

女活は、真のダイバーシティ・マネジメントのエントランス(入り口)である。

長期雇用を前提に、企業にフルコ

ミットできる「正メンバー」だけがポジションや責任ある仕事を任せられ、それ以外の人はあくまでも二軍、という旧来型の日本的雇用システムが機能した時代は終わろうとしている。「時間に制約のある女性」だけでなく、有期雇用者、外部の専門家、外国人など、多様な構成員の能力を最大限に引き出して、共通のゴールを目指し、成果を出すのがダイバーシティ・マネジメントである。「女性」という程度の異質さは序の口で、人生観や労働観すら異なる人々とのようにパートナーシップを構築するのか。彼らの能力や知識を受け取る代わりに、彼らに何を提供できるのか。こうしたことを考え抜いた企業だけが、ダイバーシティ時代を生き抜くことができるはずだ。