



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 204号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.8.26

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年8月26日号 no.1704  
『女性昇進バブル～我が社の救世主か 疫病神か』より

### 【今の子供たちが大人になるころ】

今は景気の回復途上で雇用の過剰感は否めませんが、近い将来には労働力の大幅な減少に見舞われることは、人口統計上から予測することができます。

少子高齢化の進行により、労働力人口は間違いなく減少し、生産性を高めない限り、あるいは労働力を外部から調達しない限り、目指すべき経済規模を維持することができなくなる可能性があります。

安倍政権は、「日本経済の成長には女性の力が不可欠だ」とは言っていますが、女性活用の根本的な理由について明言はしていません。65歳以上の雇用の義務化や女性活用の背景には、このようなことがあるのではないのでしょうか。

そこで掲げられた目標は、全上場企業の「役員に1人以上、女性を登用すること」であり、来年度からは企業別の女性登用状況を公表することも明らかになりました。

悪いことではありません。女性が活躍する場が増えれば、間違いなく世の中は変わってきます。

しかし、過渡期なのでしょう。現場は、想像以上に混乱しているようです。

今週は、女性活用が美談では語れない現状についてのお話です。

ある会社では、女性部長が女性の部下に対してのイジメが、執拗に繰り返されています。同じようなミスでも、男性社員であれば「次は気をつけてね」と笑顔で済まされる一方、ある女性の些細なミスに対して、女性部長は何度も攻め立て、最後は「あなたに任せても無理ね」と締めくくられてしまいます。

これまで手掛けていた業務を、これ見よがしに若手に振られたり、時間に余裕があるので同僚をサポートしようとするれば、「媚を売っている」と揶揄されたりと、ひどい目に合っています。

思い当たるきっかけがあります。この女性部長が配属されて間もない頃のことです。女性部長は、本格的なマネジメント経験は事実上初めてであったがゆえに、当初は相当荷が重かったようです。部内の通達事項すら滞り始めた時に、見かねたこの方が「お手伝いしましょうか」と申し出たところ、これが女性部長のプライドを傷つけてしまったようです。

男性より女性の方が、女性の部下の悩みを理解し育てられる。そう安易に考えがちですが、これは全く幻想のようです。女性上司は、同性ゆえに男性以上に厳しく女性部下を評価し、時にはあらぬ嫉妬心やライバル心を抱くこともあります。

ある会社では、逆に男性差別が行われています。

同じ部署の同僚女性が2人目の育児休暇を終えて復帰しました。雑談の中でお互いの社員資格を打ち明けたところ、育休から戻ったばかりのその同僚女性は、この男性の2段階も上のグレードだったと発覚したのです。

この男性も育休をとった女性も、同じ営業部で切磋琢磨してきた良きライバルでした。この女性が育休を取っている間に、不在を埋めたのはこの男性です。担当案件が増えたがゆえに徹夜が続いたり、気軽に休暇を取るこの女性の代わりにゴールデンウィークをつぶしたこともあります。

結果的に、この男性の業務は、女性の2倍にまで膨れ上がっていました。

それでもモチベーションを維持できたのは、いずれこの努力が認められると信じていたからです。

「グレードA」のこの男性に対して、育休をとった女性は「グレードSA」。2段階グレードが違くと、年収にして400万円も違う可能性があります。

男女同じ能力の社員がいれば、女性を優先的に引き上げるといふ、人種や性別、宗教の多様化を図り、イノベーションが起きやすい環境を作るといふ、いわゆるダイバーシティマネジメントの一環として、優先的に女性の採用や昇格、管理職起用を進める方針を打ち出す企業は珍しくありません。

もちろん、女性と男性が同様に昇格できる体制を整備するのは、企業として当然のことです。しかし、女性管理職比率の数値目標が持ち込まれると、女性社員を実力以上に評価する状況が生まれやすくなります。

この男性のように、実力のある人材のモチベーションが低下してしまえば、本末転倒となってしまいます。

ある会社では、「女性を活かす企業は、収益率も高い」というかつての女性活用ブームに乗り、「育児休暇は最大3年、小学校3年生になるまで時短勤務も認める」という制度を構築しました。

制度に丸乗りされるとつらいものがあるものの、新卒を採用し直すよりコストは安いし、将来的には幹部候補に育てられると見積もったのですが、現実には散々でした。

女性支援の仕組みを整えた途端、出産適齢期を迎えた女性社員が次々と制度を使い始め、当然の権利のように3年間の育休を取得し、その後も時短で働き続けます。社員が子供を産むほど1人当たりの業務効率は低下し、単に制度にぶら下がる社員ばかりで、幹部候補として鍛えるには程遠い仕事ぶりです。

女性が働きやすい環境を整え、長期的視野で女性管理職を育てたいといった想いで作った女性支援制度が、時間が経つにつれて経営の重荷となっています。

女性が働きやすい環境を整えることは間違っていない。しかし、社会や個人の価値観や商慣習が変わらない限り、結局のところ、女性活用は円滑に進まないようです。

日経ビジネスでは、今の状況を踏まえて、ふたつの提言をしています。

一つは、「女性のためだけの施策はやめてしまう」というものです。もう一つは、「家庭を抱える女性だけのチームを作ってしまう」ことです。

しかし、このふたつが女性活用の決定打となるとは思えませんが、このテーマに関してノーアイデアの私に、偉そうなことは言えません。

私の娘や息子が通う小学校を見てみると、私が過ごした幼少時よりもずっと男女区別のない環境設定ができていると思います。

例えば、運動会で男女一緒に走らせることや、出席番号順が男女別になっていないことです。

うまくいかない現状は、社会の価値観が制度についていけないことが原因であると思われる。

今の子供たちが大人になる頃、もしかしたら世の中は変わっているかもしれません。