

大阪市企業人権推進協議会
「労務・人権啓発ブロック別講座（Cブロック）」

公益財団法人



多彩な力が活躍する社会に

21世紀職業財団



「女性活躍推進」を企業の力に ～ダイバーシティ・マネジメントの視点から～

2020.10.8

公益財団法人 21世紀職業財団

客員講師 森 仁美



1. 経営の視点でのダイバーシティ推進

女性活躍推進はダイバーシティの最初の一歩

2. 女性活躍推進の現状と課題

女性活躍推進の動向

女性の活躍を阻むもの

企業が取り組むべき課題

3. 女性社員の力を伸ばすマネジメント

管理職に求められる役割

やる気を引き出す上司の対応

多様な社員の活躍に向けて

4. まとめ Q&A



1. 経営の視点でのダイバーシティ推進

ダイバーシティ・インクルージョン



Diversity & Inclusion → 多様な個性を受容する





ダイバーシティ・マネジメントとは：

「多様な人材を活かす戦略」

従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応、優秀な人材確保、他社との差別化を図り、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略。

(2002年 日本経営者団体連盟«現経団連»「原点回帰のダイバーシティ・マネジメントの方向性」より)

違いを差別・区別するのではなく、 「違いを活かす」という発想で
マネジメントすることが重要

ダイバーシティ経営の必要性



経営環境の変化への対応

多様な市場の理解
変化・リスクへの対応
新たな価値創造

社会の要請

ESG投資による
長期・安定的資金調達
SDGs 対応による
企業価値創造
コーポレートガバナンス
コードへの対応

企業の 持続的成長・ 発展

優秀な人材 の確保

労働力人口減少による
人材の量的・質的な不足
母集団の拡大

全社員の戦力化

活躍が不十分な社員がいないか
現メンバーの力を最大限に活かす
働く人のモチベーション向上



女性の活躍推進は ダイバーシティ推進の最初の一歩

すでに組織内にいる女性すら活躍できない組織では
ダイバーシティは実現できない

**ダイバーシティの真の目的は
「企業の持続的成長・発展」**



2. 女性活躍推進の現状と課題

女性が活躍しにくい理由



なぜ、女性が活躍しにくいのか？

そもそも女性が少ない

時間的制約で長時間労働ができない

女性が昇格したがない

昇格要件を満たす女性が少ない

女性の活躍を阻むもの



性別役割分担意識 無意識の思いこみ

男は仕事・女は家庭

母親は育児優先

女性はサポート

女性は上に立つ
意識が薄い

男性のナイト精神

失敗させない

修羅場をくぐらせない

両立社員の仕事軽減

成長に必要な
経験が積めない

長時間労働慣行 (働き方)

残業が前提・休めない

労働時間の長さで評価

時間制約ある人は戦力外

家庭との両立や
健康に不安

漠然とした不安・自己肯定感の低さ

「この職場では成長・活躍できない!」 新天地を求めて退職
または、「現状維持的な働き方」を選択

性別役割分担意識



- ◆ 家事や育児は女性の仕事
- ◆ 女性の幸せは結婚・出産
- ◆ 男性は働いて家族を養う

- ◆ 家庭のある女性の仕事を軽減する
- ◆ 女性の将来を期待せず育成しない

- ◆ 女性は細かく事務的な仕事に向いている
- ◆ トップは男性でないと務まらない

- ◆ 女性を補助的業務に限定する
- ◆ 女性を営業や主力部門に配置しない
- ◆ 役職者には男性を優先する

■ Unconscious Bias アンコンシャス・バイアス

「無意識の偏見」「無意識の思い込み」と訳される概念

自分自身が気づいていないものの見方や捉え方のゆがみ・偏り・固定観念
過去の経験や習慣、周囲の環境などから身につくもの

男性のナイト精神 ～過剰な配慮～



女性は
守るべき存在
という意識



- 厳しい・難しい業務を与えない。
- 失敗をしないようにフォローする。

セクハラを
警戒する



- コミュニケーションが十分でない。
- 相談に乗りにくい。

泣かれる
ことを恐れる



- 不都合があっても注意しない。
- 失敗をしても叱らない。

結果
として
キャリア
が停滞
する

現状の労働慣行（働き方）



女性への影響

長時間労働慣行

育児・介護との両立が困難



- ◆ 限定的な働き方を選択
- ◆ 短時間勤務の長期化

時間制約のある人には主要な仕事を任せない



- ◆ 成長機会に恵まれない
- ◆ 昇格要件を満たさない

労働時間による人事評価



- ◆ 時間的制約があると低評価
- ◆ モチベーションの低下

管理職はより長時間労働



- ◆ 昇進意欲の低下

転勤制度

家庭があると転居を伴う転勤が困難



- ◆ 将来への不安から転勤のない職種を選ぶ
- ◆ 結婚・出産に躊躇する

女性の活躍を阻害しているのは、上司、女性双方にある「思い込み」。双方の意識改革が必要。



性別役割分担意識

ナイト精神

現状の労働慣行
(働き方)

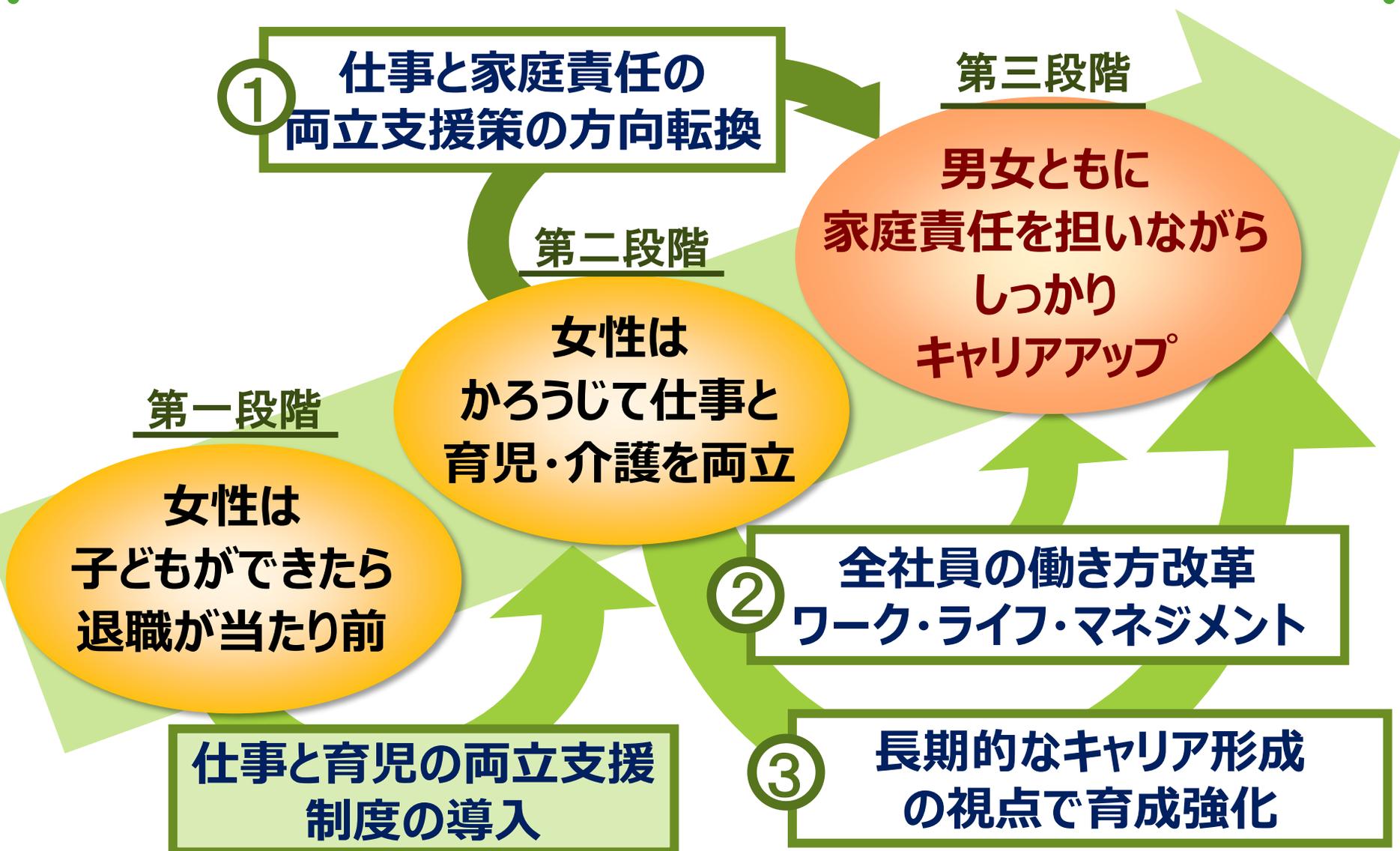


性別役割分担意識

キャリア形成意識

仕事と育児の両立

女性活躍の3段階と企業の課題



両立支援のこれからの課題



両立支援策の質の転換が必要

① 育児支援から仕事（キャリア形成）支援へ

育児のために仕事を免除して子育てを支援する制度から
⇒ **育児しながらも「普通に仕事をすることを支援する」制度へ**

② 女性支援から男性支援へ

パタニティーハラスメント

家事や育児は妻に任せればよいという上司の意識や長時間労働が当たり前という職場環境が**男性の育児参加への障害**となっている。
男性も育児を担うことについて、職場の理解が必要

③ 育児支援から介護支援へ

50代の1割は介護を担っている

今後、介護をしながら働く社員の急増が懸念され、「**誰もが制約社員**」になり得る。**恒常的な長時間労働を無くし、生産性の高い働き方が必須。**



仕事以外の生活※を組織が許容し、
仕事とそれ以外の生活を
充実・両立できるよう、
『働き方を見直すこと』

全ての社員に時間的制約がある状態

※仕事以外の生活

- ①生涯学習・趣味の活動などの個人生活
- ②育児・介護などの家族生活
- ③社会貢献活動など社会的な生活

一人ひとりがワーク・ライフ・マネジメントに取り組むことから



女性を早期に戦力として育成・登用促進



優先的な育成と公正な評価

成長に繋がる仕事を任せてしっかり育成する。
ただし管理職登用の際には、決して優遇しない。



3. 女性社員の力を伸ばす マネジメント

管理職に求められる役割



～部下育成に求められるマネジメントは男性も女性も同じ～

「個別マネジメント」 「個別育成」

一人ひとりの能力、個性、習熟状況にあった
育成マネジメント

- ◆ **女性を特別扱いするのではない**「育成はしっかり、登用では優遇しない」
これまで長期的な視点で女性の育成が十分になされてこなかった。
仕事経験や研修を通じて必要なスキルを修得するために、意識的に育成に力を注ぎ能力発揮を支援する。ただし登用では決して優遇しない。
- ◆ **男女の特性があることを知り育成** ※先入観に捉われない
- ◆ **ライフイベントへの “Just Fit” の配慮**
 - ・ ライフイベントの状況も多様化
 - ・ 若手男性の価値観の変化 ～仕事も家庭も大切にしたい～
 - ・ 女性は男性に比べてライフイベントの影響を受けやすく、仕事との両立への不安が大きい



育成の“キー（鍵、秘訣）”

- ① 聴き取る（**き**きとる）
- ② 期待（**き**たい）を伝える
- ③ 機会（**き**かい）を与える
- ④ 鍛える（**き**たえる）

「女性部下育成マネジメント」の実践



- ・登用される女性が育たない背景には、
マネジメント側の根源的課題がある
性別役割分担意識、ナイト精神、現状の労働慣行（働き方）
- ・部下育成は、マネジメントの重要課題と位置付ける
女性だけを特別扱いするのではない。
育成は男性と全く同じ（チャレンジングな仕事、異動）
「仕事を通じて育てる」
- ・部下育成にかける時間を確保する
プレイングマネジャーからマネジメントのプロを目指す
- ・管理職自身が働き方を見直し、魅力ある存在になる
マネジメントの面白さや醍醐味を部下に伝える存在になる



「多様な人が活躍できる環境に向けて」

【一人ひとりの意識改革】

mind が醸成されなければ how-to は活かされない

【ワーク・ライフ・マネジメント】

遊びだけ、仕事だけでは豊かな人生とは言えない

【ダイバーシティ・インクルージョン】

職場の全員が制約条件を抱えていることを認識
お互いの生き方、価値観、働き方を尊重する風土

公益財団法人



多彩な力が活きる社会に

21世紀職業財団

