

連載 労働相談の現場から

60

第4回
21世紀職業財団

◆まずは内部調査を実施

同財団では、女性活躍やワーク・ライフ・バランス実現への支援、ハラスメント防止などを柱に事業を行っている。女性活躍のための支援では、企業に対して、女性の活躍状況を調査した上でコンサルティングや、オーダーメイド型研修を実施。このほか様々な公開セミナーを開催している。コンサルティングは毎年ほぼ10件近く、企業から依頼がある。オーダーメイド研修については年間200件以上実施している。

企業にコンサルティングを行う際には、事前にできる限り、その企業の女性活躍や長時間労働などの働き方についての状況調査を行う。状況調査を行うのは、依頼企業に対して現在の状況を把握してもらい、客観的に課題を認識してもらうためだ。

状況調査ではまず、従業員データや、女性の勤務状況に関するデータなどを提供してもらう。それから、インタビュー調査を実施する。

インタビューの対象となるのは、経営トップ、人事部門、そして女性社員とその上司である管理職。女性社員の置かれた状況は、事業所や、営業部門など職種によって違う場合もあることから、インタビューは事業所ごとや、

職種ごとに実施されることもある。

さらに、従業員に対するアンケート調査も行う。アンケートは、経営トップ、部長、課長、一般社員クラスなどと階層別を実施。調査方式はWEB調査を採用しており、回答者は会社を介さずに調査票を同財団に提出することができることから、「社員の本音を引き出すことができる」（事業開発部の山谷真名・主任）のだという。

状況調査はこのように企業の従業員データの把握、インタビュー調査、アンケート調査を行うことが多いが、企業の要望により、データの把握のみ、インタビュー調査のみ、アンケート調査のみ行うこともあるとのことである。

◆相談企業には2タイプがある

調査でこうしたデータが得られると、今度は課題を抽出するための分析にステップを移す。

データの男女比較を行ったり、上司と女性部下の認識のギャップをみる。また、年齢別や職種別でも社員の意識などを観察する。山谷主任によると、例えば、一般職女性の年齢別の分析では、勤続年数の長い女性社員ほど、課題意識を感じる傾向が見て取れるという。

こうして調査してみると、企業はだいたい二つのタイプに分かれる。片方のタイプは、経営層や管理職は女性を

1986年の男女雇用機会均等法の施行とともに設立され、30年近くにわたり、働く女性の活躍支援を行っている公益財団法人21世紀職業財団（本部：東京）。女性活躍推進法が制定されたことで、女性が活躍できる勤務環境の整備に取り組む企業も多いなか、自社の課題を見つけるのが困難であったり、効果的な方策がわからない企業に対してコンサルティングなどを行い、支援している。同財団を訪れ、女性活躍に対する企業の意識の現状や、企業が抱える職場での課題などについて話を聞いた。

同等に扱っているつもりだが、女性の方は、活躍の機会を与えられていないと感じているケース。もう片方は、男女を区別なく扱っている結果、女性たちが、長時間の働き方のままでは育児をしながら働き続けることはできないと考え、結婚や出産を機に退職してしまうことが多いケースだ。

前者の企業では、上司が無意識に、女性よりも男性の部下の方に責任の重い仕事を任せてしまっていたり、女性より男性部下の方に期待をかけてしまっているケースがみられるという。しかし、会社自体や管理職一人ひとりには女性と男性を区別なく扱っているとの意識があってその自覚がない。

男性管理職だと、どうしても女性部下に対して「不必要な配慮、やさしさ」をかけてしまう実態は、同財団が実施した管理職を対象としたアンケート調査（『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』の一部）の結果からも浮き彫りとなっている。

それによると、困難な仕事の与え方について、男性部下により困難な仕事を与える（「どちらかといえば」も含む）とする人の割合は、女性管理職は19.6%なのに対し、男性管理職は31.5%に及ぶ（図）。また、責任の重い仕事の

与え方では、男性部下により責任の重い仕事を与える（同）とする人の割合は、女性管理職が19.6%で男性管理職が31.4%と明らかな差が見て取れる。

一方、後者の企業では、男女を平等に扱っているために女性社員を育成しているとの認識があるが、女性の意識が低いから退職してしまうと考え、長時間労働の働き方になっていることが課題であると気が付いていないことが多い。

◆自社の現状への「気づき」が大事

「だからこそ、状況調査に基づく客観的なデータを経営トップや女性部下の上司に示して、女性の勤務状況や実際の管理職の意識の実態を『気づいていただく』ことが大事です」と山谷主任は強調する。データで示されると、「男性管理職の納得感が高まり、その後の研修などにも積極的に参加してもらえるようになる」という。

調査結果が出て、分析が終わると、まずトップや経営層がそれを見て、現状と課題を認識する。ときには、同財団会長の岩田喜美枝氏が直接、トップに話をすることもある。課題分析が終われば、抽出された課題に応じて、コンサルティングを実施する。そのため、コンサルティングの内容はどの企業も一様ではない。具体的な取り組みのメ

ニューも企業ごとによって変わってくる。

コンサルティングでは、ダイバーシティや女性活躍のための専任組織の設置案を提案したり、いろいろな取り組みについての事例紹介や管理職研修、女性社員のキャリア研修などを実施する。

なお、同財団が社内に入り込んで、状況調査やコンサルティングを始めると、それを見ている女性社員が「今度は会社が本気で女性活躍に向けて取り組んでいるようだ」と感じてくれるようになり、女性社員のモチベーションアップにつながることもあるようだ。

◆働き方を変革することが必須

全社的に意識を変えていくのに必要なことは何か。経営トップの理解を得ることは大前提となるが、山谷主任は「社内の働き方を変革していく必要がある」と指摘する。

例えば、経営トップが女性活躍の必要性を感じて、トップダウンで指示したとしても、社内の長時間労働の慣行が変わらなければ、ライフイベントを抱える女性が働き続けにくい状況は変わらないからだ。

また、男性が家庭を顧みずに長時間労働するスタイルが変わらなければ、男性管理職の意識だけを変えろと言ってもそれは難しい。男性社員もワーク・ライフ・バランスを保てるような働き

方を実現する必要がある。

◆女性の側の改革

一方、女性の側の意識改革について、山谷主任は「最近の一部の女性はそうでもないが、学校の時代から、『女性はあまり出しゃばるべきではない』との意識を持たされてしまったり、男性と同じような競争意識を持たないようになってしまっている」とし、「だからこそ、より女性を支援していく必要があるし、管理職にも女性の背中を押す必要性をアピールする必要がある」と話す。

「女性の場合、リーダーの仕事を任せられる時に、120%自信がないと『やります』と言う人は少ない」

先に紹介した調査研究では、若手女性社員へのインタビューとアンケート調査も行っているが、山谷主任は結果をみて「ある程度は仮説どおりだが、女性がこれほど、将来のキャリアに対して不安を持っているとは思わなかった」と実感をもちます。

アンケート調査では、若手女性社員の約6割が将来のキャリアに不安があるとした。しかも、多くの女性社員があげた不安の中身が、職場の他の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安や、子どもと過ごす時間が十分にとれるかという不安などだった。

今後の女性活躍推進の取り組みについて、山谷主任は「ようやく普通の女性でもがんばれるということが浸透してきた。数値だけを上げようとするのではなく、地道に取り組んだ結果、数値が上がるのが重要です」と話している。

(荒川創太)

図 困難な仕事の与え方についての回答

