

# 企業におけるダイバーシティ推進を巡る現状

—女性活躍を阻む28のエピソード—

ダイバーシティ・マネジメント研究会\*

## I はじめに

本稿は、「ダイバーシティ・マネジメント研究会<sup>1</sup>」が「日本でなぜダイバーシティが進まないのか——女性活躍推進を阻むモノ」というテーマで綴ったエピソード集である。会のメンバーは女性会社員19人で、いずれもダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関心がある。企業の業種やメンバーの年代、職務経験は多様である。

会としての活動は、2011年にさかのぼる。企業で働く立場から学生に働く意義を伝える目的で、立教大学ほか複数の大学で講義やキャリア支援講座に携わった。その過程で、働く意義やD&Iを学生に語ることは、自分たちの学びになること、そして1人の経験には他社に活かせるヒントがあることに気づいた。

そうした経験を踏まえ、会の目的をダイバーシティ・マネジメントの研究に改めて2014年4月から活動をスタートさせた。尾崎俊哉・立教大学経営学部教授と井上詔三・茨城キリスト教大学教授から定期的に助言を受けながら、日本にD&Iが浸透することを目指している。

本稿のテーマ「日本でなぜダイバーシティが進まないのか——女性活躍推進を阻むモノ」は、議論を進めてきたなかで浮上した。メンバーは、人事、D&Iの実務担当者や管理職の立場におり、全員が女性活躍推進に関与する当事者である。

本来ダイバーシティは多様性を意味し、女性限定ではない。しかし日本では人口の半数を占める

女性の活躍も十分ではない。各企業が模索していることを各自が所属企業においてリアルに感じている。ダイバーシティ関連書籍で必要性やメリットは謳われているが、その過程で生じるあつれきや当事者の苦労などが明らかにされることは少ない。

そこで自分たちの目線で、日本の企業内で起きていた女性活躍を巡る実態を綴ってみた。まず個人がまとめ、次に書かれた内容によって「意識」と「組織」に大別して並べた。エピソードは1話完結のため、どこから読んでいただいても構わない。今回紹介する28のエピソードは、個別事象でありよい悪いではない。今後のD&Iを行う上で、現状の立ち位置を確認する上で参考になればと思う。

## II エピソード

### 1 意識

#### 1-1 管理職の意識

〈総論賛成、各論反対〉

「女性を管理職に」。その方針に表立って反対する人は、もうあまりいなくなった。ただ具体的な昇格人事となると、異を唱える人はまだ多い。「この人をそろそろ課長に昇格させたいんですが」(人事担当)、「いやあ、うちの課で課長にするにはまだ力不足だな。ほかのところでないけれど」(課長)。

ほかのところでは課長ができるならここでもできるはずではないか。自分の課で課長ができるまで

\* メンバー：相山陽子、一居美幸、今津知子、岡野康子、尾上泰江、笠間亜紀子、小嶋美代子、座間美都子、田中三喜子、田村尚子、二瓶ひろみ、浜口知実、福村由利、藤中麻里子、植田あずみ、安井真紀、柳沢ますみ、山崎綾子、山田真夕子

に育成していないのは自分なのに、そのことは棚に上げて、よくそんなことが言えるものだ！

大半が女性の部署でも、統括課長職は男性。「次は女性の課長にしたいのですが」(人事担当)、「統括課長は男性のままにしておいてよ」(部長)。自分の一番近いところには、滅私奉公ができて使い勝手のよい男性を置いておきたいのだ。

いずれもよくある「総論賛成、各論反対」である。その女性にまだ足りないところがあるなら、上司である自分が責任をもって育成してほしい。女性が管理職になれるよう育成するのは、上司の仕事である。総論と各論が一致する上司を増やしていくには、啓蒙がまだまだ必要だ。

〈男性は上から目線〉

女性が多い当社特有の悩みかもしれない。たしかに社員の女性比率は非常に高い。でも企画・管理部門は男性ばかりなので、D&I推進担当者としては、「女性が活躍している」とは到底、思っていない。社外の有識者からも言われたことがある。「御社は女性が多いけれど、実は男社会だよ。どうやって女性活躍を進めているの?」と。見る人を見るとバレてしまうのだ。

ある部門に、女性活躍推進の取組みをお願いしたときのことだ。その部門を統括している課の課長はこう言った。「うちの会社は十分女性が活躍しているよね。僕の組織もみんな頑張ってくれて、助けられたよ」。

この言葉を聞いてがっかり。なんて「上から目線」の発言なんだろう。管理する側の男性と管理される側の女性という立ち位置が固定化されてしまっている。当社にはこういう男性が多いのだ。彼らは女性活躍推進を否定しているわけではなく、むしろ理解者を自認していて、悪気はない。だからこそ問題は根深い。

〈初めての妊娠、とまどうのは誰?〉

女性の新卒採用が増え、ここ数年、出産件数がかつてないペースで増えている。もともと職場に女性は少ない。妊娠がわかってから必要な手続きについては管理職向け手引きがあるものの、当事者も職場も、職場への妊娠報告に慣れていない。

「『部長、お話しがあります。子どもができました』って突然言われて、正直ビびった。女房以外から言われた経験なんてないんだから。『俺はそんな覚えはないぞ』って言いそうになってこらえた。

口に出していたら大事だった」。

ある男性管理職が自分の経験した“初めての妊娠報告”をこう振り返った。子育て中の女性がいるのを承知していても、自分が報告を受けることは想定していなかったという。子どもがいない別の男性管理職も、「言われても、どうしたらいいかわからずオロオロした」と明かした。

昨今は結婚より妊娠が先になることもあり、そんなときは管理職の驚きが倍増する。「ええっ」でとどまらずに「それは困った」などと返しては後々まで響く。言われた当事者が無理を重ねて体調を崩すことにもつながりかねない。報告を受けた管理職は、どんな場面でもまず「おめでとう」。すべてそこから始まる。

〈ぶら下がり社員を作っているのは上司だ〉

社内でD&I推進施策を行うと、中間管理職層からこういう反応が返ってくる。「ただでさえ仕事をしないのに、制度ばかり優遇して余計働かなくなる」「優秀な人材は、制度なんかには頼らない」。一言でいうと、「ぶら下がり社員を増やすな」ということ。

辞めないが、組織にも貢献しない——そういう「ぶら下がり社員」は、本人だけの責任だろうか。それぞれが役割を担い、期待以上の成果を上げていけば組織はうまくいく。ところが、現実には上司に期待されていない人材が実に多い。期待されなければ、大半は頑張れない。

育休明けの女性社員が、私にこう嘆いた。「妊娠前は管理職になるよう育成され、期待もされていた。でも復職してからは管理職登用に向けた話を一切聞かなくなった。期待されていないと思うと頑張る気もなくなってしまふ」。

同性の同僚からも「なぜ遅くまで頑張るの?」などと言われる。先輩たちの姿から出産後は戦力ダウンするという感覚ができてきているからだ。こうして復職前には精一杯成果を出そうと思っていた女性たちがぶら下がり社員となっていく。

ぶら下がり社員が生きていけるのは、そういう風土を組織や上司、過去の風習で培ってきたからだ。子育て中は仕事に100%となれないのは理解できる。でも貢献したいという気持ちであふれていなければ、競合他社に勝てるわけではない。そんなぬるま湯を許せるだけの国力、企業力を日本はまだ有しているのか。心配である。

〈よかれと思ってのアドバイス〉

私が管理職試験を受けようとしたとき、子どもは未就学だった。出産時期が比較的遅かったためそうなったにすぎないが、当時の男性上司からこう言われた。「子どもにとって、母親がそばにいたほうがいいよ」。

正直気持ちが萎えた。試験を受けるにあたっては、パートナーと管理職になる意味や、なったらどんな日常生活になるか、子育ての分担をどうするかなどをたくさん話し合った。その上で受験を決めた。上司は専業主婦の妻に子育てを任せていた。私によかれと思ってのアドバイスなのだろうと思う。が、専業主婦を持つ男性との価値観の違い、壁の厚さを感じた。

それから6年たった。私はD&I推進を率いる立場で社内の男性管理職たちと種々のやりとりをしている。つい最近も、ある部署の男性管理職がこう言った。

「家庭をもっている女性に大きな責任がかかる仕事は難しい。男性社員なら誰にでも『やれ』と言うんだけど」。男性管理職たちの意識に深く根づいているマインドはそうそう変わらない。でもだからこそここを変えなくてはと思う。

〈上司が面談で尋ねる質問〉

当社では3ヵ月ごとに上司と面談する。若い頃を振り返ると、独身時代は「結婚後はどうするの?」、結婚後は「子どもの予定は?」と繰り返し尋ねられた。私の答えは決まっていた。「子どもは産みたいが、責任ある仕事をして管理職にもなりたい」。いま私はD&I推進担当者で、上司の立場でもある。そのため、この面談でのやりとりが余計に気になる。

まず夫婦間アンバランスの問題。共働きで子どもが小さいとき、育児短時間勤務をするのは、妻の方だ。夫婦の家事分量も「夫<妻」である。私の場合も自分だけが短時間勤務を取得し、子育ての負担が偏っていることに釈然としなかった。

この夫婦間アンバランスが、夫と妻の所属企業間での子育てコストのアンバランスに直結する。コストは女性の所属企業に偏っている。社員の短時間勤務期間が長いと、能力を発揮しきれない状態が続く。もったいない話だ。

これを解決するには、夫婦間アンバランスを正すのが望ましい。そこで上司である自分は、面談

でこう尋ねたい。「パートナーにもう少し子育てを負担してもらえないのかしら?」「夫婦でもっと話し合って」。これはパワハラになるだろうか。

もう1つ、管理職は男女とも同じ質問をしなければならないとも思う。男性の育児休暇・休職を促進する時代なのだから。「子どもの予定は?」「早く戻ってほしいけど、どのくらい休むの?」と。雇用延長に伴い、「孫はいつ?」も質問しなければ。いずれ自分も聞かれるかもしれないが。〈その配慮が成長の機会を奪っている〉

D&I推進担当者として男性管理職に「男女公平に仕事をアサインしていますか?」と質問すると、ほぼ100%が、「公平に扱っている」と回答する。中でも若手管理職は、性差を個性の1つと捉えているので、個性を活かす努力をしていると話す。たとえば、子育て中などで「ライフを重視したい」という女性社員には、負荷がそれほどかからない仕事で配慮するという。

この一見、理解があるように見える回答にこそ、D&I推進を阻む重大な疑義が潜んでいるように感じている。そこに機会費用の視点がないからだ。能力は高いのに難しい仕事を任せないのは、機会均等ではない。相応の負荷をかけないと人は成長しない。「価値観を認めて受容する」ことが、任せる仕事内容に影響する。

希望どおり負荷の少ない仕事を与えられた場合、ライフは一時的に充足するかもしれないが、ワークの充実度は下がり、意欲低下へつながっていく。行き過ぎた配慮が部下の成長する機会を奪っている。そこに男性管理職は気づいていない。個人にも組織にも機会費用の損失を与えかねないのに。

男性が多い職場のため、男性社員は存在をアピールしようと普段から自分で意思表示する。少数派の女性社員は謙虚さを重視するのか、多くはポテンシャルが高くても意思表示をしない。こうした傾向が男性管理職の勘違いを生むのだ。だが、見ていると、女性管理職は個々の成長を考えてバランスよく仕事を任せようとする。この点でも女性管理職を増やす必要性があると思う。

〈自分は困らない——男性管理職の本音〉

D&I推進を阻害するのは、管理職にほかならない。推進しなくても自分は困ることはない。少なくともその部署にいる間は……。D&I推進担当者としての実感である。

男性管理職はよく「男女の関係なく育成している」「男女差なんて感じたことがない」と私に意見する。一方で、男性に比べて女性の役員・部長候補者が少ない事実に対してはこう反論してくる。「女性は背中を押さないとチャレンジしない」「イチイチ説明しないとイケない」。そしてこう続く。「男性は言われたとおりにスピード感もって仕上げてくれる」「積極的に仕事を取りに行く人と、背中を押さないと動かない人なら前者を選ぶ」「男性は説明抜きですぐ対応する」。

そこで、「男女の育成手法の違い」を理解する管理職向けの研修を検討したが、開催しなかった。一緒に企画した男性管理職がこう言ったからだ。「男性管理職たちは男女の区別なく育成している」と思い込んでいる。そう思い込んでいるかぎり、研修をやっても意味がないのでは。たしかに、男性管理職に女性を育成しづらいという意識はあるが、そのために自分がコミュニケーション方法を工夫し、女性を育成しようとはまでは考えていない。

また、D&I推進は、優秀な人材のリテンション（維持）に効果があるとされるが、当社の場合、離職率は低い。たまたま退職者が出て募集すれば条件を満たす人材が集まる。異質性を受け入れて労力をかけるより、目の前の仕事で成果を出すほうが評価は上がる。期待されている役割はそこにある。それが管理職たちの思考パターンだ。「今」困っていないから、新しいことに取り組まない。将来を思って先行投資し、道を作るという気概のある管理職はどれほどいるのだろうか。

## 1-2 女性側の意識

〈空気読みは思考停止の同意語〉

私たちは研究会として大学のキャリア教育にも協力しているが、東京都内の女子大で、リーダーシップの講座を企画実施した際、D&I推進を阻むものの根の深さを実感した。講座の目的は、リーダーシップはリーダーだけではなく誰にでも必要であること、社会で必要な力であることを体感してもらうことだった。ある課題で話しあったとき、女子大生たちは口々に賛同した。「私もそう思います」「どちらもよい意見ですね」。

企画した私にとってその展開は想定外だった。実務では異なる意見を調整していくようなことは

かりである。だから課題も、さまざまな意見が出るはずのものを選んだ。ところが、実際は異なる意見が出てこなかったというわけだ。そういう場面でリーダーシップの大切さを体感し、学んで欲しかったのに、リーダーシップ以前の問題だ。

みんな本当に賛同しているのだろうか。小学校から中学、高校で当たり前のようにその場の空気を読み、自分だけ目立たないように気をつけて過ごす。そこで培われた「空気読み」の習慣が、自分の本当の意見を考え抜き、伝える力を奪っている。思考停止状態だ。

これって、会社の会議でもまったく同じだなあ。むしろ重症度は高い。女性を企業的意思決定の場に送り込んでも、男性と同質の意見しか出せないのでは意味がない。

〈なぜ「かわいそう？」〉

D&I推進の担当になったとき、社内の友人たちから「かわいそう」と言われた。私にそんな自覚はなく、そう思ったこともなかった。単に数少ない子どものいる女性管理職の1人として、任が回ってきたと思っていた。

その言葉はいろんなことを意味していた。「強いあなたにイメージが合わない」とか、D&I推進は、制約のある働き方をしているかわいそうな人たちを対象にしているとか。

たしかにD&I推進のイベントというと、子育てとの両立支援、ワーク・ライフ・バランス関連などが多く、その場に組織の精鋭たちが姿を見せることは少ない。

担当して3年経ち、友人たちが「かわいそう」と言った理由もわかってきた。D&I推進は、対象が社内のごく一部に限定されるようにも見えるからだ。その上で、私は周囲にこう明言している。「私は8割の人材を活性化するために働いている」と。D&I推進は組織全体を見なければ、とてもできない。私は自分で対象を拡大して仕事をしている。

〈ガツガツしてる？〉

D&I推進担当者として、妊娠中や育児休業取得者と復職時期や復職後の働き方に関して個別にやりとりする。先駆的な企業が両立支援策を就業継続から活躍推進にギアチェンジしたと知り、そのスタンスで当事者との面談に臨んでいる。当社では制度上、2年以上休めるが、1年程度で復職

する人が多い。

「子どもがいても責任ある仕事を任されている先輩は多い。少しずつできることを増やしていきましょう」。たいていこのようなやりとりで通じるが、時折、当事者から本音が漏れる。「そんなにガツガツしたくないんです」

子育て中の女性社員の多くは、制度以上に実家などをフル活用して両立している。そういう姿が若い世代には「ガツガツ」と映るらしい。ほどほどに働きたいと思う人が増えているのだ。

ライフ優先の働き方もあるだろう。難しいのは、仕事をペースダウンしたまま超多忙な部署への異動や昇進・昇格を望むケースだ。多様な社員が活躍できる組織を目指しているが、日常では、当事者の本音と組織の論理とを脳内天秤にかけ、言葉を探しながら受け答えしている。

〈女の敵は女？〉

女性管理職たちの集まりがあった。みんなエネルギーギッシュでパワフルである。女性の管理職が少ない中で認められ、この地位にいる人たちである。そんな彼女たちに並々ならぬ努力があったことは想像に難くない。男性並みの労働時間で成果を上げてきた人、育児休業や時短勤務の制度もない時代に必死で両立してきた人。男性と同じ土俵で評価され管理職になったことに強い自負がある。

彼女たちから見ると、今女性活躍推進の追い風で管理職になっていく女性は「甘い」と見えるようだ。「私たちのころは」という話が時折顔を出す。

下駄を履かせているわけではなく、この追い風の中で女性の能力に目が向くようになった結果なのだから、その管理職のポストで頑張ってくればいいのか。私たちは先が見えない草むらをかき分けながら進んできたが、そのあとには道ができ、その道が舗装されてきた。後輩にはもう少し楽な道を歩かせてあげられる。厳しい時代を切り開いていった女性にはそれくらいの度量を持ってほしい。「女性の敵が女性」ということにならないように。

〈下駄では走れません〉

夜遅く隣の部署の、職位が同じ男性管理職が私に話しかけてきた。「どうせ何もしなくても偉くなれるんだから、そんなに頑張らなくてもいいのに」。

自分が女性社員のなかで「第一世代」とされ、その分同年代の男性より「高い下駄」を履かせてもらっているのは承知している。でも、残業しているだけで、まだこんなふうに言いたくなるんだ。

下駄を履かせてもらった立場で言わせてもらおうと、目の前のフィールドは、高い下駄ではうまく走れないのだ。優秀な男性が設計した仕組みだと思うが、転ばないように、脱げないように……そんなことばかり考えてしまうから走れないのだ。

そんな中、女性管理職向け研修に参加して、私の意識は大きく変わった。実務経験では追いつかないマネジメントの知識、考えたこともなかった経営陣の本気度、会社からの期待、これらに対して女性管理職同士で話し合ったことに加え、1年間そういう場を与えてもらったことが大きかった。男性と同じ判断基準ではなく、自分のスタイルで自信をもって進めばいいと気づいた。

私は下駄を脱ぎ、パンプスに履き替えた。先輩方が切り拓いた道を、後輩たちのために、一歩ずつ踏み固めながら歩いている。パンプスなら走りたいたときに軽やかに走れるから。

### 1-3 社会全体の意識

〈女性限定の質問〉

「家族はどうなっている？」

女性社員の活躍や登用が話題になると、男性幹部はたいていこう尋ねる。その女性社員がシングルか既婚か、既婚なら子どもはいるのか、実家はどこか。いずれも働き方に関わるため、D&I推進担当者としてすらすらと答える。

ロール・モデル探しには、「必ず1人は『母』で管理職」と意識して探すし、女性関連の調査では育児休業者数をアピールする。若い世代は就活段階から両立支援に関心が高いとわかっているからだ。他社の女性管理職比率を見ても「『母』はどのぐらいいるのか？」と考えるようになった。

頭の隅では、そのおかしさにも気づいている。男性には未既婚や子どもの有無を尋ねない。管理職の父親率など気にしたこともないのだから。なぜ女性社員だけに子育ての負担がかかるのかと思いつつ、現実では、女性社員の働き方や育成に子育ての負荷について考えざるをえない。

〈ロール・モデルであること〉

男性社員は出産後に退職した女性社員について、

よくこう話す。「バリバリだったのに辞めちゃってもったいないね」「子どもができる仕事より家庭がよくなっちゃうんだなあ。残念」。

一方、女性社員は、女性社員の昇格や男性同様の働き方に対し、「子どもがいらないでしょ。昇格して当たり前だよ」「親が子どもの面倒を見てるでしょ。子育てしてないじゃん」などと言う。

私自身は出産後も変わらないペースで働いて昇格し、ロール・モデルといわれる機会が増えた。昇格時には、「昇格して当たり前」と語られた。これに対してコメント、反論、愚痴を言ったことはなく、湧き起こる感情を口にしたこともない。

本当は、「ロール・モデル」として扱われるのは、とても嫌なのだ。自分の生き方や働き方について、「あの人がみたいにはなりたくない」「あんな働き方は無理」と論評されるのは、勘弁してよ！という怒りの気持ちが大きい。

子育て中の女性社員が退職することや、ぶら下がり社員になることは、個人だけの責任なのかと思う。どちらも企業には大きな損失だが、そうならざるを得ない状況があるのも事実だ。それを生み出している本質は何なのか。また、企業の損失が問題なら、損失ではない男性と同じように働く女性社員になぜ陰口を叩くのか。答えは見つからない。これからは私は「ロール・モデル、がんばります！」と言うだろう。会社にいい顔をして。こういう堂々巡りの問いを悶々と考えながら。

〈25歳で第1子を産むの?〉

女性活躍推進を少子化対策の視点から語る会合に、D&I推進担当者として参加した。途中、発言に気持ちがザワついた。「25歳で第1子を産み、その後2人目を産まない日本は人口維持できない」という発言だ。全国知事会の少子化対策提言に「今より5歳早く子どもを産める社会に」とあり、それを踏襲したものだった。

頭では理解できる。でも女性の高学歴化が進み、入社時の年齢は高くなっている。留学経験者や大学院卒なら20代半ばだ。社内では、管理職や女性たちにライフ・イベントで働き方に制約ができる前に成功体験を、と説いている。といっても前倒しには限度がある。25歳で産めといわれても、と思う。女性抜きの議論だったのも引かなかった。騒動になった「産む機械」発言を思い出した。

一方、婦人科疾患や不妊治療などの事情は会社で共有されにくい。仕事と不妊治療の両立で苦勞する人、不妊治療の末、治療をやめた人、最初から産まない選択をする人もいる。妊娠すれば、両立支援の枠組みに入るが、その外側にさまざまな思いが混在するのを実感している。

子どもを持つかどうかは本来、とてもセンシティブなことだ。女性が産みたいと思える社会でなければならぬと思うし、自分でいろいろな生き方を選び、それが認められる「大人の社会」であってほしいと思う。

〈粘土層を内側から崩せないか〉

当社は、D&I推進を企業戦略に掲げており、女性の部長職比率は13%を超えている。私もその1人だ。

しかし、組織の半数以上を占める営業部門では、管理職数百人のうち女性は数人にすぎない。そのためか、男性管理職には、「営業部門だけは別。D&I推進は到底できない」という思い込みがある。ここが、推進を阻む粘土層<sup>2</sup>となっている。

管理職同士で営業部門になぜ女性が少ないのが話題になったとき、営業部門の男性管理職は、私を含めた女性管理職にこう話した。「女性だと得意先が性差を感じて受け入れない」「パートナーの販売店に意見を聞いたら女性の担当者は困ると言われた」。

疑問を感じずに。むしろ「顧客が女性管理職を嫌う」という考えを代弁してもらえたことに嬉々としている様子も窺えた。

しかし、彼らのなかに「営業部門でも今後、女性をマネージャーにできる」と考えている人はいる。そういう人から、「女性のほうが仕事できるよな」と聞くにつれ、D&I推進の可能性が少し見えてきた。

粘土層の思い込みは手ごわい。そこを変えるのにあくせくするより、粘土層を内側から崩せる男性管理職を応援し、勇気づけていく方が効果的かもしれない。

## 2 組織

### 2-1 トップの関与

〈トップダウンかボトムアップか〉

「多様な個性を尊重し多様な能力を発揮することで競争力をつける。女性の潜在能力を活かすこ

とは重要な企業戦略である」。

トップの力強い宣言で、当社にD&Iの推進組織ができた。しかし1年後、トップが交代して組織も変わった。そして各事業グループの計画から「女性」の文字は消えていった。

いまD&I推進担当者である私は、「ダイバーシティは女性だけではない」「どうして女性だけ特別扱いするのか？」などの意見を聞いている。さまざまな場面で日々、衝突もする。女性活躍としてはすっかり逆戻りだ。D&I推進はトップダウンで、と言われるが、そのセオリーを守ってもほころびが出ることもある。

それでもD&I推進の原点は多様な意見・価値観を尊重することである。だから、粘土層といわれる男性管理職に対しても、推進担当者が一枚上手になって彼らの言葉に耳を傾けるマネジメント力を身につけたい。そうすれば、女性活躍の道も拓けるかもしれない。

〈あなたの娘じゃありません〉

女性活躍に関心を持った役員が誕生した！女性管理職の1人として大いに期待した。しかし話をしてみると、関心は職場環境の整備にあった。

「女性が辞めずに続けられるように！」「せめて年に1回位は連続休暇が欲しいよな？」。

こうした配慮はありがたい。環境整備も必要だ。ただ、環境整備で女性活躍とは。それだけでは、いつになったら女性管理職比率が上がり、女性を経営の意思決定の場に送り込めることか……。どう伝えたのか迷ったところ、その役員が言った。「女性全員が管理職を望んでいる訳ではないだろう。女性らしい、自分らしい働き方ができてこそだろう」。

その後、その役員には、一般事務職社員の娘がいるとわかった。売上目標達成に厳しいことで有名な人なのに。ワーク・ライフ・バランスを重視する最近の若手男性社員にも、「自分らしい働き方ができてこそ」と言えるのだろうか。

“私たち、あなたの娘じゃありません。”

## 2-2 マネジメント

〈管理職としてはモノカルチャーが楽〉

管理職になって約10年、部下や組織を導くには国籍、言語、世代など、モノカルチャーな組織が楽だと痛感している。男女差よりも価値観が同

じだと楽といったほうが当てはまるだろうか。

集団でみると、男性は価値観が比較的同じで、女性は男性より生き方も価値観も多様だ。部下のマネジメントでも男性はコントロールが楽で、あまり手間がかからない。女性には扱いが難しい部下もいた。同性の上司に対する対抗意識があったり、価値観の違いが個人の感情部分を刺激したりしたのかもしれない。

日本が高度経済成長を遂げたのは、単一民族で画一的なマネジメントで成果を出せたからだと思う。男性たちがモチベーションを高めることができる環境だったのだろう。

そういう中で私はD&I推進を担う。親分肌なところがあるから子どもが2人いても管理職になれたのかと思っているが、同世代で同じような教育、同じような考え方をして働く集団で、モノカルチャーが楽とわかりながら多様性を推進している。

〈私は“チャック女子”〉

“チャック女子”という言葉がある。背中にチャックがある着ぐるみを連想してできた言葉らしい。男性と同じ働き方で仕事をする「外見は女性。中身はまるで男性」の女性を指す。

私もチャック女子の1人である。男性主体の職場で、男性と同じように長時間労働し、男性の論理を身に付け、生き残っている。

企業がD&Iを推進する目的はイノベーションである。既存とは異なる多様な人材を組織に受け入れ、彼らを持つ視点や能力を活かし、よりイノベティブな商品を生み出すことで顧客のニーズに応え、企業として生き残りを図るのだ。

チャック女子の私がD&Iを推進している。私は、職場での働き方や考え方において、男性と何ら変わりがない。その私が、「今後は時間的な制約を持ちながら働く労働力が増える。働き方改革を！」「イノベーションを目指すためのD&I推進を！」と訴えている。自分の働き方については変えることができないままで。今日も遅くまで仕事をしている。矛盾している……。

当社だけでなく周囲のD&I推進担当者を見渡しても、なぜかチャック女子が多い。本当は、D&I推進を訴える私たち自身が、自ら働き方を変え、イノベーションを実現するためのアクションを取らないといけなはず。そして、もっと多

様な人材がリードするよう D&I 推進体制を変えていかなければと思う。

〈女性の多い職場に求められること〉

私がいる部署は「女性の多い職場」である。女性が多いからこそ女性活躍を推進し、顧客満足度のさらなる向上を目指したいと会社から期待されている。しかし、そういう職場であっても仕事のやり方は、長時間労働で成果を出した男性の働き方を前提としている。オンラインは終業後も稼働しているし、業務のために先方の終業後を見計らって連絡を取らなければならないことが多い。

その結果、女性社員も多くが残業をしている。そうしないと求められる仕事量をこなせないからだ。残業して当たり前前の男性たちが精力的にこなしてきた仕事量が1つの目安となっていて、それが職場の大きな重石になっているのだ。

「オンラインが稼働しているのでつい……」「お客さまと日中連絡が取れないのでどうしても……」「短時間勤務者のカバーです……」。

制約のない働き方で作った仕事量の目安はクリアしなさい。それで品質も向上しなさい。この仕組みで、女性はもう活躍できるのだろうか？

女性活躍という名の無理強いはいけない。女性活躍というならば職場の仕組みを変え、残業を前提としない働き方に改革しなければ、と切に思う。〈部分最適は全体不適〉

当社の女性の活躍状況は、部署によって大きな差がある。デザインや宣伝、お客様対応などの部署では、男性より女性の社員数が多く、女性の部長、課長は当たり前。むしろ「男性社員が欲しい」という話が出るほどだ。

一方、工場は男性エンジニア中心。遠い過去には、女性がラインに並んで手作業をしていたが、機械化が進んだ。採用の中心は電子・電気・機械系の学生で、採りたくても応募者に女性はほとんどいない。力仕事もあるため、社員のほとんどが男性のまま、昔からの性別役割分業意識が根強く、女性活躍推進を自分たちの問題と考えていない。考えてみれば、同じ製品を安定して多量に製造する工場では、“多様性”によるイノベーションは必要に迫られていないのかもしれない。

各種調査で求められる女性活躍の指標は全社の平均値だ。極端な部署がある実情は隠れてしまい、平均値は実際の部署のどこをも表していない。

## 2-3 戦略

〈男性の本能は何？〉

ゲーム好きの男性社員の会話を聞いていると驚く。あるレベルに達するまでは皆が競争し、時に助け合いながらゴールを目指す。誰か1人が高いレベルに到達すると競争してきた相手への指導が始まり、それぞれを育てながら同じレベルに皆がたどり着く。ゲームの攻略のために、トライ&エラーを繰り返して短期間で目標を達成する姿、集中力はものすごい。出張の移動時間でも楽しんでいる。40歳、50歳を過ぎてもこんな風に熱中できるのが男性の特徴ではないか。「狩猟系」といわれるパワーを感じる。

女性の場合、おしゃべりして情報交換しながらその場で共感することを楽しむ。

チーム・スポーツでも性差を感じる。女性は互いに励まし合いながら練習し、勝利を目指す。男性はチーム・スポーツでも中心は個人だ。個々の競争がありその集合体で勝利を目指す。最後は皆でプロセスを分かち合う。結果は同じでも、そこに男女の違いを感じる。こうした男女による特徴を D&I 推進にもうまく活用したい。

〈女は守り、男は戦う〉

DNA か、ただの思い込みか。女は守り、男は戦う。こんな偏見が日常の意思決定に影響を与えている。男性は客先で営業を、女性は社内で伝票を。この偏見を逆に利用してみた。

あるとき、組織別に D&I 推進状況を提示したところ、1人の男性管理職が言った。「隣には勝つたな」「最下位はどこか」。

戦いのオーラを感じた。穏やかだった声色や顔つきが、戦闘モードへと変わった。当然だ。あえて煽るように表現したのだ。

ある組織には他組織に負けていることを、トップ組織には競合他社に負けていることを伝えた。強調しすぎると、敵対心がこちらに向く。さりげなく含み伝えるのが効果的だった。そこから1年間の戦いが始まった。さすが管理職、戦意は部下に伝播し、差別化戦略、ターゲット戦略、すさま戦略など特徴を活かした取組みが始まった。

同質性は短期決戦には有効である。男たちは戦った。偏見をなくすことは難しいが、利用するのは案外簡単だ。しかしこのままでは終われない。この事例を読んで、自分のことだと気づいてくれ



れば、第2戦の始まりである。

### 3 変化の兆し

〈転職の適齢期はいつか〉

海外勤務の内示を受けたのは、20代後半だった。「3ヵ月後に行ってくれる？」と突然、問われて思わず「少し考えさせていただけますか？」と答えた。すると人事担当者は意外そうに「業務命令だよ」。顔には、「海外を希望してたよね？先進国だし、なぜ快諾しないの？」と書いてあった。

会社には伝えていなかったが、結婚の話が進み、結婚式場を探していた。内示の日を境に結婚準備が転職準備に変わった。

共働きの場合、1つの転職命令は受けた本人だけでなく周りの人にも影響する。キャリアとライフを天秤にかけなくてはならなくなる。若ければライフは軽いと見られがちだが、婚活、妊活、子育て、受験、介護、いつも何かしらある。ライフを考えれば、転職に適齢期はない。

一方でキャリア上、海外勤務がもたらす仕事の幅や人脈の広がり魅力だ。私は日本とは異なる働き方やプライベートとのバランスのとり方も学んだ。残業せず家族と夕食をとるが、書類を持ち帰り夕食後や早朝から仕事をする人もいたし、1ヵ月の夏季休暇中も仕事のメールに毎日コメントを返す人もいた。治安が悪く親が子どもを送迎しなければならぬ国もあれば、労働ビザを取得した場合、メイドを数人雇わなければならない国もある。仕事もプライベートもやり方はさまざま。ITや家電、他人の力など借りられるものは借りればよい、もっと自由に工夫してパフォーマンスを上げればよい、そう思うようになった。

転職命令によって、常にライフがキャリアに引きずられるのは行き過ぎだと思う。しかしライフを優先しすぎてキャリアの幅を狭めるのもつまらない。転職は外部環境の変化に対し、自分がいかに対応するか、チャレンジする機会である。そう考えると、転職の適齢期は格段に広がる。

〈「女性は使えない」は本当か〉

新人で初めて部署に配属されたとき、同期数人で部長から心構えを聞いた。部長は当時40代前半でカリスマ的な存在だった。話している間中、私に1度も目を向けなかった。だから部長を注視していた私と1度も目が合わなかった。不思議に

思い、先輩に尋ねたところ、「部長は、女子社員は使えないと思っている」と説明した。女性の部下を持つのは初めてだった。それを聞いて、私は「ふーん、そうなんだ」と聞き流した。約20年前のことだ。

仕事を始めてからは、部長から叱られ続けた。「辞表をかけ！」「クビだ！」。今ならパワハラとされるだろう怒声を受けながら、15年間仕えた。その間、褒められたと思ったことは数回しかない。

でも期待されていることは折々に感じた。妊娠を報告したときには、「仕事は続けるんだろうな」、産休に入るときには、「まだ（もう少し）働けるだろう」と威圧的だが、期待の混ざった言葉をかけてもらった。課長に昇格した際にはお祝いをしてもらった。決定的だったのは、離婚を報告したときだ。「なんだよー、離婚の原因は、おまえの酒と仕事か！」と言われて、私はなぜか嬉しくなった。部長の「仕事か」という言葉に、心が反応したのだ。

なぜ、嬉しかったのか。その理由を、自分のココロの奥底に探してみると、新入社員のときの「ふーん」に行きついた。初めて女性であるがゆえの扱いを受け、本当は悔しかったのにその感情にふたをした。しかたがないと納得させ、悔しさに気づかないふりをした。私は、部長に仕事で認めてもらいたかった。だからここまでがんばってきた。誰にも話したことはないが、仕事のモチベーションの源泉は、あそこにあった。

〈女性が変われば組織が変わる〉

「なぜ女性だけ集められるの？と思います」「仕事で成果を出すことが重要なので今のままでいいと思っています」「ロール・モデルになることは望んでいません」。

初めての女性管理職層向け研修をスタートさせた日、約20人の参加者は口々にそう言って、研修に対する抵抗感を露にした。研修開催が決まったその数ヵ月前も、男性社員から「逆差別だ」という反対意見が噴出した。それらに対して人事担当役員が、「当社は経営戦略としてD&Iを推進している。イノベーションの原動力とするために実行する」と応えていたが、当の参加者たちは腑に落ちていなかったのだ。

このとき、参加者を前に私はD&I推進組織を代表してこう決意を述べた。「女性管理職が全体

の3分の1以上になる目処がついたら、女性のみを対象にした研修はやめる。このような辛い思いをさせないために、私はよき伴走者となる」。

研修は1年かけて2泊3日の宿泊研修を6回行う。社長・副社長を始め、経営陣が遠方の研修所まで出向き、D&I推進にける熱い思いを自分の言葉で語った。

回を重ねるうちに受講者の表情は変わっていった。最終カリキュラムは、「私たちが考える変革課題」として、本社役員室で経営陣に提言を述べる。居並ぶ経営陣を前にしても女性は物怖じしない。斬新な提言が出たときには、経営陣がすぐ実践するよう指示し、社内ルールの改正につながった。D&I推進は、モノカルチャーから脱却できる原動力にもなりうる。

研修では役員から率直な意見もたくさん聞く。そこに甘えはない。こうしたやりとりを通して、参加者は役員が備えている視座を肌で感じる。そして「いずれあちらにいきたい」という思いを抱くきっかけにもなる。研修終了時、参加者は「権限を持つ立場に昇格したい」「数年後には役員席に座れるように頑張る」などと語った。

女性向けキャリアアップ支援は翌年、管理職一歩手前層・係長予備軍層へと拡大した。2014年は3階層で実施した。参加者は全国に及び、大半の社員は身近に研修経験者がいる状態になった。

最も若手が参加する管理職一歩手前層向け研修は、自分で手を挙げて参加する。各層とも参加希望は増え続けている。「なぜ女性だけ」という抵抗感で始まった研修は、ここまで育った。これは、参加者たちの背中を部署の上司や女性の先輩たちが押し続けてくれた結果である。女性は変わる。トップとD&I推進担当部署の本気に職場の上司が加わると、大きく変わるのだ。

### Ⅲ ま と め

D&Iは女性活躍だけを指すわけではない。経済産業省はサイト「ダイバーシティ経営100選」で、「ダイバーシティ経営」を以下のとおり定義している。

「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーション

を生み出し、価値創造につなげている経営」のことです。これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえます。

多様な人材には、「性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含まれます」とも説明している。

しかし、女性の活躍段階ですら足踏みが目立つ現状から、本稿では女性に焦点を絞った。その結果、管理職、女性、社会のさまざまな「意識」に関するエピソードが集まった。D&I推進に意識改革が重要だという証左と考える。

一方、「意識」と同様に、制度や環境などの「組織」も大きな柱だと考えていたが、本稿に「組織」の事例は少ない。事前調整をしていないためでもあるが、「組織」に関しては各社ごとに異なり、本稿では字数その他の制約上、事例紹介が難しかった。だからといって「組織」に課題がないことを示すわけではない。

また、今回はテーマを「阻むモノ」としているため、女性活躍を推進するための施策・制度や効果には一部を除き、触れていない。メンバーの所属企業は女性活躍を始め、D&I推進を広範囲に行っており、ほぼ全社が法定以上に手厚い制度を設けている。本文の最終項で一端を紹介しているが、各社には活躍している女性社員が相応にいて、そしてメンバー自らも成長することで、組織と「女性活躍」になお一層貢献したいと考えていることを、この場でお断りしておく。

今後、会では「意識」以外の領域についても研究を進める予定だ。D&Iを推進する制度や施策、その効果を始め、経営戦略との一体化、風土醸成などについてプラス、マイナス両面から考察していく。D&Iは手段であり目的ではない。女性を始め、多様な人材が単に増えるのではなく、推進した先にある世界を共有し、そこに到達するための具体的なヒントを提示していくことができれば、と考えている。

D&IはLong Journeyである。私たちが試行錯誤を繰り返している段階にあるが、これまでの経験がこれからD&Iを推進する企業に少しでも役に立てばと考えている。また、それぞれの立場でD&I推進に取り組む方々から忌憚のない意見をいただけたらとも思う。企業、社会のさまざまな

場においてD&Iが進み、日本全体が強く輝く国になるよう微力ながら貢献していきたい。

注

1 ダイバーシティ&インクルージョンに関心を持つ女性社員の集まり。会として2011年から立教大学ほか複数の大学で女性の仕事に関する講義やキャリア支援講座に関わる。2014年4月以降、会の名称を改め、企業戦略としてのD&Iを研究してきた。

メンバー：相山陽子，一居美幸，今津知子，岡野康子，尾上泰江，笠間亜紀子，小嶋美代子，座間美都子，田中三喜子，田村尚子，二瓶ひろみ，浜口知実，福村由利，藤中麻里子，槇田あずみ，安井真紀，柳沢ますみ，山崎綾子，山田真夕子

2 粘土層は、旧来からの価値観に凝り固まっていて企業の組織改革の妨げになりやすい中間管理職層を意味する。