

いま、改めて注目される、

## 女性活躍推進

女性活躍推進の取組が国内で本格化し、10年強が過ぎました。当初はいわゆる「M字カーブ」の解消を目指し、育児や介護等のライフイベントで職を離れた女性たちの復職支援が主流でしたが、以降、組織内人材の多様化や起業を含む働き方の多様化が進められ、それらの多様性を包摂し企業経営の力に変えていく Diversity & Inclusion の考え方のもと、昨今は意思決定層に女性を増やすことを企図した女性管理職の育成・登用にさらに力が入れられています。

政策等の流れを受け、これらの取組を各社の創意工夫をもって推し進めてきた中、東証プライム市場に上場する企業の女性役員の比率を2030年までに30%以上にする目標が掲げられ(内閣府、2023年6月、「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023」)、2023年3月期決算より有価証券報告書への開示項目として求められるようになった「人的資本」や「多様性」の中にも、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」といった女性活躍推進関連の項目が複数入るなど、人的資本経営の観点でも、いま改めて女性活躍推進の取組に光が当たっています。

## 取組推進のポイント

いま、みなさんはどのような状況で本書を手にとってくださいでしょうか。「もう一段取組を加速させたい」「取組があまりうまくいかず一度仕切り直したい」「企業経営のステージや状況が変わりこれからこのテーマについて考え、取り組んでみたい」など、さまざまな状況の方がおられることと思います。

ここで、女性活躍推進の取組を進めるにあたってポイントとなる3つのことをご紹介します。以降に紹介されているモデル企業9社の取組事例は、いずれも大変参考になるものです。一方で、これらの事例を含め、取組の How to は世の中にたくさん溢れています。大事なのは、それらをやみくもに取り入れるのではなく、自社の現在地やこれから目指していく方向性、解くべき課題等に照らし、相性のよい打ち手を見出し優先的に取り入れていくことです。そうでない打ち手はどんどん捨てていきましょう。このポイントは、そのような取組の PDCA の随所で確認していただくとうい問いになります。モデル企業の事例と合わせてお役立ていただけたら幸いです。

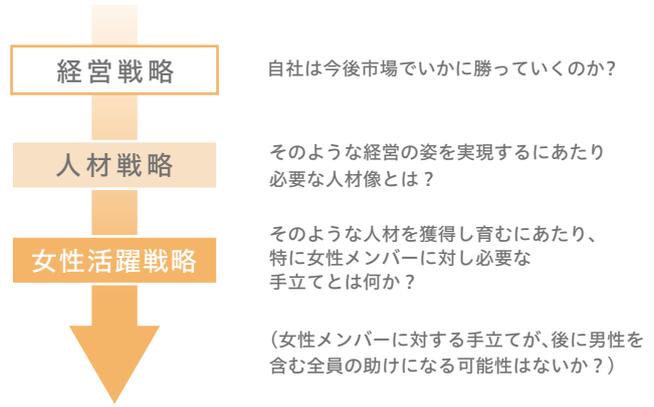
### ■ 貴社にとっての「女性活躍」とは

貴社にとって「女性が活躍している」とはどのような姿でしょうか。「管理職にも積極的に挑戦している状態」「職階に関係なく、さまざまなライフイベントの中でも自身の力をしなやかに発揮できている状態」など、貴社内でも個々人によってさまざまな捉え方や表現があるでしょう。「活躍像に男女の違いはない」という回答もあるかもしれません。取組を進めるにあたり、まずはこの女性活躍の姿について、自社にとってのそれはなにか、今後どのような姿を目指すか、みなさんでディスカッションする機会をもつことも有用でしょう。必ずしも解をひとつに絞る必要はあり

ません。この点をしっかり言語化しておくことで、それはメンバーにとっての行動指針にもなり、以降の取組においても戻ってくる「御旗」にもなります。経営者はそのメッセージをぶらさず伝え続けることも重要です。

また、この「女性活躍」の姿を踏まえ、貴社の女性活躍推進の戦略を考える上では、それが経営戦略と紐づく形で言語化されていることが肝要となります。経営戦略があり、それに

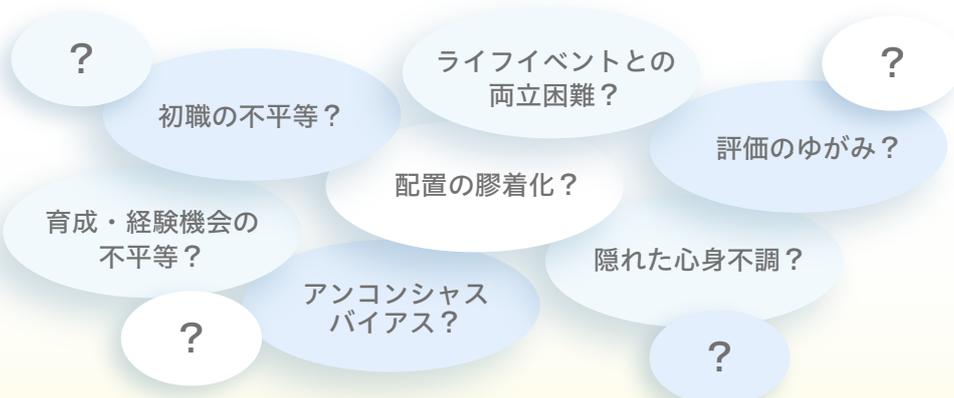
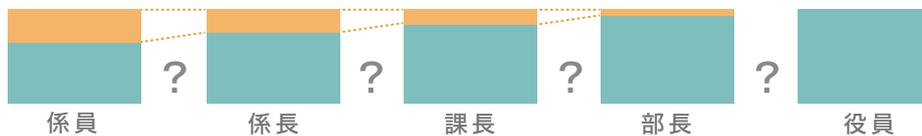
紐づいて人材戦略があり、それに紐づき女性活躍推進の戦略がある状態、つまり、ありたい経営の姿の実現に向けて必要な人材像に照らし、その中で特に女性メンバーにどうあってほしいのか、を整理してみましょう。この点がぶれると、女性活躍推進の取組が経営アジェンダから外れ、組織のその他の取組から孤立し、取組そのものが目的化しやすくなり、取組への賛同が得られにくく持続可能でなくなる…という悪循環に陥っていきやすくなります。



## ■ 解くべき本質的な課題は何か

貴社にとっての「女性活躍」が定義され、女性活躍推進の戦略を立てる段において、具体的にどのようなことに取り組むべきか、その手前にどのような課題が存在するのかを確認することとなります。その際に重要なのが、課題の本質をつかむことです。

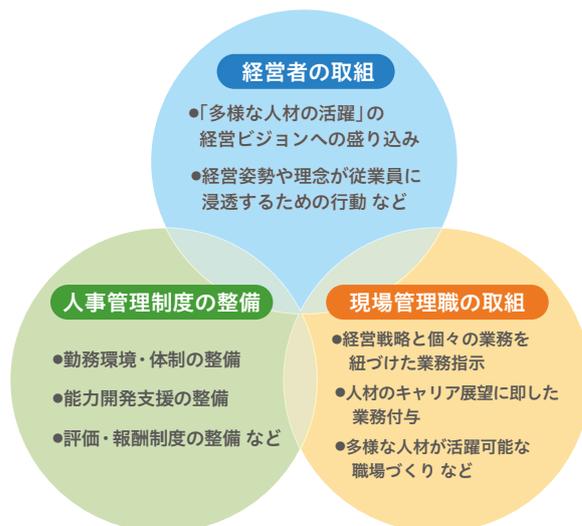
たとえば、「意思決定層に女性を増やす」ことを目指す場合に、貴社ではなぜそれがこれまで実現してこなかったのか、管理職に至るまでの「パイプライン」の状況に着目してみることも有用です。まず、職階別に男女比率はどのような状態か。多くの企業は男女比率が職階をのぼるほど先細っていきませんが、貴社ではなぜその先細りが生じるのか、どこでどのような理由でこぼれ落ちているのか。このような事象を客観的に眺め直してみましょう。その際、いま目に見えている、あるいはメンバーが口にしてしている課題は表層的なものであり真因は別のところにあるかもしれない、という視点を持ち、「なぜ？」「それはなぜ？」を繰り返して課題の本質をつかみにいく対話が肝要となります。



## ■「3拍子」を意識し、ねばり強く取り組み続ける

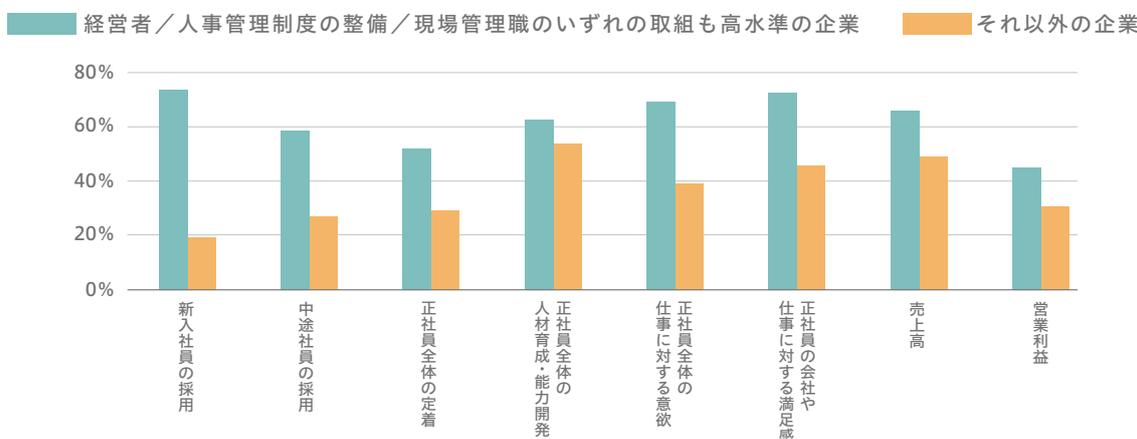
すでに取組に着手されてきたみなさんは重々承知のことと思いますが、女性活躍推進の取組を通じた変容は一朝一夕に現れるものばかりではありません。取組の過程でメンバーのキャリア・ライフの状況はどんどん変わっていきますし、企業をとりまく外部環境の変化もめまぐるしいものがあります。ただし、取組の成果は遅れてでも何らかの形で必ずやってきます。よって、しっかりと腰を据えねばり強く取り組み続けることが重要です。

取組のPDCAをまわしていく際に、「3拍子」に着目してみることもよいでしょう。「経営者の取組」、「人事管理制度の整備」、「現場管理職の取組」の『3拍子』がそろっている中堅・中小企業では、「人材の確保、定着、労働意欲、業績のいずれも、良好と回答する割合がそうでない企業と比較して高い結果となった」という調査結果（経済産業省、『多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査』（2020年10～11月に受託事業者であるPwCコンサルティングにて実施））があり、つまりこの「3拍子」をそろえることが、女性活躍をはじめとしたDiversity & Inclusionの取組を経営成果にまでつなげていくひとつのポイントであるということです。これらの状況について、自社の現在地を簡易に確認できるチェックシートもありますので、活用してみてください。



改訂版ダイバーシティ経営診断シート（ページ下部「改訂版ダイバーシティ経営診断ツール（2021年3月公表）」よりエクセル版をダウンロード）  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>

改訂版ダイバーシティ経営診断シートの手引き  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/turutebiki.pdf>



（出所）経済産業省、『多様な人材の確保と育成に必要な人材マネジメントに関する調査（2020年10～11月に受託事業者であるPwCコンサルティングにて実施）』において、上記各項目につき、同業・同規模の他社と比較した2019年度時点の状況を、正社員1,000人以下の中堅・中小企業に限定しダイバーシティ経営企業100選受賞企業（ダイバーシティ経営を行う企業）と非受賞企業（ダイバーシティ経営を行っていないと推測される企業）の別に分析したものと

## 女性活躍をきっかけに、 誰もが活躍できる組織へ

先述のとおり、女性活躍推進は、企業の人材戦略の一部として位置づくものです。ただし、そのインパクトは広範で、現に女性活躍推進をきっかけに、属性によらず誰もが活躍できる組織に変容していった企業が数多く出てきています。

本書をきっかけに、みなさんの組織がより強くしなやかになっていけることを祈念しています。

ISO30414リードコンサルタント / アセッサー 林 真依