

育成するためには 総合商社で女性リーダー・管理職を



堀井 紀壬子 (ほりい きみこ)
特定非営利活動法人GEWEL
代表理事

1. 男社会の商社も変わり始めた

「就職活動をしている女子学生は総合商社は『男性社会』というイメージを持っている」という話のある商社に勤める総合職の女性から聞いたことがある。確かに一昔前までは、商社＝男、それも海外で活躍する格好良い男性のイメージがあり、女性社員はあくまでも企業戦士の銃後の守りの的な役割だという認識があった。ある総合商社と業務提携プロジェクトの交渉をしていたとき、交渉相手の担当部長氏が女性社員のことを「お嬢さん」と呼んでいて、外資系企業で男女差なく仕事をしてきた筆者にしてみれば、とても違和感を覚えた記憶がある。

しかし、上記の総合職女性によれば、現在は商社も変わりつつあると言う。彼女の会社では新卒総合職の内20%が女性だと言うし、彼女自身も「女性だから不利」と感じたことは一切ないと言う。商社も変わりつつあるようだ。この流れは現在の日本企業一般に見られる傾向である。

2. なぜ、今、女性活用なのか

これらの企業の動きの理由は周知のごとく以下のように整理される。

- ① 人材の多様化で企業の競争力を付ける
- ② ブランドイメージの向上
—商品イメージの向上のため優秀な女性を雇用する
- ③ 社会的な責任—人権擁護的な見地から女性採用を促進する
- ④ 少子高齢化による将来の労働力の減少に備える

実際、女性採用や女性管理職登用が進んでいる企業は、企業業績が良いというデータも、21世紀職業財団から発表されている。

また経済産業省が2003年に行った調査では、女性比率と利益率の関係でも女性管理職の比率の高さと利益率は正の相関があると分析している（経済産業省男女共同参画研究会「女性の活躍と企業業績」）

表1 女性社員の基幹化と経営パフォーマンスとの関係

			総数	総合経営判断指標							成長性指数	収益性指数
				競争相手に対しての業績の状況								
				良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い	不明	制度化	5年前と比較した売上指数	5年前と比較した営業利益指数
合計			455	7.7	17.8	34.3	23.1	13.4	3.7	2.83	108.4	154.5
量的基幹化の程度	女性比率	10%未満	101	4.0	15.8	36.6	19.8	21.8	2.0	2.60	90.9	92.5
		10%以上20%未満	169	5.9	14.8	33.1	27.8	15.4	3.0	2.67	101.4	197.3
		20%以上30%未満	95	12.6	18.9	36.8	18.9	8.4	4.2	3.09	125.6	151.5
		30%以上	85	10.6	24.7	31.8	21.2	4.7	7.1	3.16	127.9	152.6
質的基幹化の程度	女性が占める比率「課長」	0%	218	5.0	17.4	33.5	24.8	16.1	3.2	2.70	100.8	164.8
		0%超1%未満	75	5.3	17.3	45.3	20.0	9.3	2.7	2.89	97.4	110.9
		1%以上3%未満	65	9.2	15.4	35.4	23.1	13.8	3.1	2.83	117.7	163.5
		3%以上	78	16.7	21.8	24.4	21.8	9.0	6.4	3.16	135.3	165.6
	女性管理職の比率の増減	大幅に増えた	28	25.0	14.3	39.3	7.1	7.1	7.1	3.46	173.7	289.8
		やや増えた	133	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	4.6	2.94	110.3	144.1
		現状維持	240	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	3.5	2.71	102.6	161.7
		やや減った	22	—	20.0	40.0	25.0	15.0	—	2.64	93.1	66.5
	減った	6	—	16.7	—	50.0	33.3	—	2.00	83.5	67.3	

(注) 1. 5年前の売上高を100とした場合の売上高
 2. 3年前の営業利益を100とした場合の現在の営業利益
 3. 得点化=良い×5+やや良い×4+ほぼ同レベル×3÷やや悪い×2+悪い×1を(総数-不明)で除した値
 (出所) 21世紀職業財団「企業の女性活用と営業業績との関係に関する調査」(2004年)

2003年6月)。

海外の資料だが、2004年に米国のNPOカタリストが発表した「ボトムライン」という調査資料でも、フォーチュン500社の中で女性の管理職比率上位4分の1の企業のROE(Return on Equity)は17.7%で、下位4分の1企業の13.1%を大きく上回っているという結果を報告している。

ただし上記すべての調査でもコメントされているのは、女性管理職の比率を増やせば業績が改善されるのではなく、通常から男性も女性も働きやすい職場環境や企業風土・文化のある企業の業績が良いのではないかと、男女に関係なく人材育成を心がけている企業が、良い結果を出していると推定している。

3. 女性リーダー・管理職を育成する基本的条件

筆者が代表理事を務めるNPO法人GEWEL^{ジュニエル}(Global Enhancement of Women's Executive Leadership)では女性活用をダイバシティ・マネジメント(人材の多様性を尊重し、人を活かすマネジメント)の一環としてとらえて、ダイバシティを推進している企業のベスト・プラク

ティスを次のように整理している。

- ① 企業トップマネジメントのコミットメントの顕在化
- ② 企業のビジネス戦略と目標にダイバシティ推進、もしくは女性活用が組み込まれていること
- ③ 上記目標達成のための責任所在の明確化と評価基準の採用
- ④ 組織体制の整備
- ⑤ 経営幹部・中間管理職への意識付け
- ⑥ 社員の巻き込み
- ⑦ 女性社員の採用、育成、定着の改善
- ⑧ 社内外での頻繁で充実したコミュニケーション

企業が真剣に女性リーダーや女性管理職を育て、企業に貢献する人材を育成するためには、単なる研修プログラムやOJTの充実だけでは不十分であり、上記8項目、特に経営トップのコミットメントの顕在化と、経営戦略課題として数値化された目標を全社員、特に女性社員の上司に当たる中間管理者層が十分理解し、共有することが必要不可欠な条件となる。そのことにより、男性も女性も働きやすい企業文化が醸成

表2 損害保険ジャパンの女性活用スケジュール

2002年5月	第1期女性社員自主組織発足 目的：女性社員を取り巻く課題の洗い出しと解決策の検討
2002年5月～ 2002年7月	課題の洗い出し・課題の整理 ① 仕事と家庭の両立 ② キャリア形成 ③ 意識改革
2002年7月～ 2003年3月	具体的解決策の検討・実施 上記3課題について女性社員自主組織からの提案
2003年2月	提案の具体化—第1回ウイメンズセミナー実施 社長のメッセージと社外講師
2003年4月	人事部に活躍推進の専門部署設置 女性社員自主組織で提案された課題・解決策の実施の検討と制度化のため
2003年7月	全国女性社員自主組織発足 支店への情報・交流会実施・研修実施
2003年10月	全国女性社員自主組織会議 ① 社外講師のセミナー ② 社外エクゼクティブセミナー ③ グループ討議 等
2003～2004年	人事部による制度化 ① 仕事と家庭両立支援策 ② キャリア形成 ③ 意識改革
2004年9月	一般職管理職創設支援 総合職転換・移行の支援 自己開発・キャリア開発研修
2005年3月	係長向けリーダーシップ研修

されてくるのである。

4. 女性リーダー・女性管理職を育成するためのインフラ整備

女性管理職育成ということで、即、研修プログラムの実施を考える企業は多いが、GEWELの調査した企業の大半では、研修を実施する以前に2～3年かけて女性社員のネットワーキングを組織化し、女性社員がより活躍し、企業に貢献できるよう彼女たちからの自発的な問題提起や解決策の提案を行わせている。その上で、社長直属または人事担当役員直属の専任部署を設け、人事制度の見直しや、人事戦略、人材育成戦略の立案・実施を行っている。専任部署を設けることで、経営幹部がこの問題をビジネス戦略としてとらえ、必要な資源配分（ヒト、モノ、カネ）を行っていることを社内外にアピールすることが重要である。

上記のような女性社員自主組織の立ち上げから女性活用に取り組んでいる損害保険ジャパンの実

例をスケジュールを追って紹介する(表2参照)。

この例から見てわかるように実際に研修に入る前に女性社員が自主的に女性社員を取り巻く課題を解決する動きを起し、人事部の体制を整備し、全国レベルで女性社員を巻き込むことに時間と労力をかけている。約2年間の準備期間を経て、女性社員一般職のリーダー職を創設し、それに伴い研修をスタートしている。

5. 女性リーダー・女性管理職の育成方法の実例

(1) 女性リーダー育成研修

- まず女性社員の中から管理職候補を選抜し、リーダーシップ研修を受講させる。
- 研修受講者が業務改善などの自己テーマを選び、プロジェクトを企画し、経営幹部にプレゼンテーションする。
- 経営幹部が承認したプロジェクトは、提案者がリーダーとなって、PDCAのサイクルを実施する。

研修受講者の選抜は企業（現場の推薦を受けて人事が選抜）が行うケースと、参加希望者を募るケースとある。自薦型の方が参加者の意欲も高く、研修への取り組みも積極的である。企業が選抜したケースだと自分の決意が固まっていない場合もあり、心理的に前向きになるのに時間がかかる場合がある。

また、これまで指示された業務のみを行ってきた社員が対象者となると、問題意識を認識させたり、業務の成果を分析する視点などが不十分な場合もあり、成果を出すには時間がかかる。やはり、日常から、女性も男性も関係なく、人材を育成する視点で上司が仕事を教えているかどうか研修の成果につながってくる。

また管理職への心理的準備が不十分な女性に対して、実際のマネジメント研修の前に自分の可能性に気づかせるセミナーを実施している企業もある。

(2) 社内、社外メンターによる指導

メンター制度は個人のキャリア開発を支援するために、最近日本企業でも採用されはじめた制度であり、この場合はあくまでも個人が自分のキャリア目標を自発的に決定するのを支援する制度と理解していただきたい。社内メンターには経営幹部や、事業本部長が担当するケースや、先輩女性管理職が担当するケースなどある。経営幹部がメンターを務めている企業では、メンティー（メンターのアドバイスを受ける側）の女性社員が可能性に目覚めるのと同時にメンターも女性社員たちの悩みや問題点を理解し、女性管理職育成の重要性や必要な施策に気づく機会ともなっている。また社外メンターの場合は、やはり管理職経験や人材育成の経験のある人物（主に女性）が担当する。ある外資系企業では社外メンターのメリットとして、社内の人には相談しにくい組織や対人関係の問題を相談できることをあげている。現在のところ外資系企業はメンタリングの採用に積極的であるが、

日本企業で導入を検討している企業も多い。メンタリングは通常月1回2時間程度で、特に相性の問題がなければ1年間継続するケースが多い。この場合も、対象者がなぜ自分にメンタリングの支援があるのかを十分理解してスタートすることが成功の鍵である。

6. 総合商社で女性管理職が増加するために

冒頭に述べた商社総合職女性の話によると、彼女の会社では男性＝総合職・管理職、女性＝事務職という常識がいまだに非常に強いと言う。

総合職男性がある日、「〇〇さん、これらの書類を作成するのは女性の仕事です。これを作成してもらえよう、女性に頼んでください。」と、総合職の女性に対して指示したとのこと。彼女はこれは会社の伝統なのだと言い切ったが、第3者から見ると「やっぱり、商社は男社会で、男女の役割分担がしっかりしているのだ」と納得してしまう実例である。

女性活用はプログラムではない。ダイバシティ・マネジメントは、キャンペーンやプログラム、プロジェクトのように時間を切ってゴールを達成すれば終わりというわけにはいかない。上記のエピソードが示す、企業内の暗黙の規範や常識、風土を変えていくプロセスである。風土改革は時間もかかるし、意識などというものは一朝一夕に変えられるわけではない。ただ、少し気をつければ行動は変えることができる。

特に、海外で活躍する商社マンにとっては、ダイバシティを尊重することは必須の条件であり、その第一歩と言える男女のダイバシティをまず社内でも推進し、個々人の価値観を尊重しあう企業文化を醸成し、そこでの学習効果を人種、宗教、言語、文化、価値観の異なる人々とのビジネスに適用すれば、ビジネスの交渉はよりスムーズになり、業績にもポジティブな効果が得られると筆者は確信している。