

女性社員にどう活躍してもらおうか。先進事例はあるが、多くの企業は今もこの課題に悩んでいる。「そもそも女性は意欲に乏しく、責任感が薄い」。女性の活躍が進まない職場の男性からはこんな批判も漏れてくる。果たして女性は使えないのか？ 解決のヒントを探った。

「今年には男性の新人社員を回してよ」。大手メーカーの人事担当者は年初に顔見知りの営業所長にこう耳打ちされた。

女性の活躍を掲げる同社は男性中心だった営業や技術部門にも意識的に女性を配属してきた。しかし、現場には異論があるらしい。「殿し」指導したいが怒鳴れない。深夜などに問題が起きては女性を一人で顧客の元へ行かせられない。

人事担当者は「公に」女性はいらない」とは言わないが、ほかの部署からも水面下で依頼が来る。下へ下へ。

社内講演会や、遠隔地にも同時中継されるなどすべて役員・管理職が参加した。01年から女性活躍推進に取り組んできたが、成果が思うように上がらない。そこで昨年、役員・管理職に聞き取り調査をしたところ「女性は結婚や出産で辞める」「雑用や庶務は女性の仕事」といった意識が男性に今も根強いことが浮き彫りになった。講演会はこうした先入観の解消を狙った。

女性管理職比率を現状の2.1%から15年度末に最低3.5%へ。10年目の再出発に向けて目標も定めた。「働く姿勢に甘さがない女性もいる。ただ男性の先入観も活躍の場を奪っている」（人事本部）

「部下が女性でも構えずる必要はない」。帝人エントック（大阪府中央区）取締役の上野山雅樹さん

上野山さんが取った戦略は単純明快。「男女で区別しない」。泣かれると困ると女性に厳しく指導しない男性管理職もいるが、上野山さんは容赦しなかった。実際、女性社員を職場で泣かせたこともある。

「問題行動は男女分け隔てなく叱って当然。泣かれてひるむことはない」（ちなみにその男の方が使える）と考えられているのは早計だ。

男性は女性より総じて労働時間が長いうえ、営業など、重要な仕事は女性に任せられない。国や社会の取り組みも欠かさない。

女性の生産性は男性の45%高く、成果を上げやすい環境が失われる。だから企業は女性活用に「二の足を踏む」と分析する。

女性の退職リスクを下げるには保育所を増やし、男性も家庭責任を負うように価値観の変化が求められる。企業の努力だけで退職リスクは下がらない。国や社会の取り組みも欠かさない。

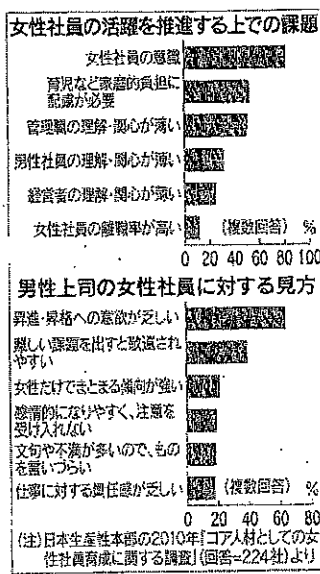
女性社員は使えない

先入観持ってませんか？

2月3日、大阪市のホテルの大会議室に中高年男性がずらりと並んだ。ダイキン工業の役員・管理職だ。女性活用の必要性を訴える社内講演会を開いた（3日、大阪市）



ダイキン工業は女性活用を訴える社内講演会を開いた（3日、大阪市）



## 管理職の意識改革を

を仰いだ際、強く求められたのだ。「建設は男の職場」。社内には反発の声もあったが、今は違う。総合職の約2割を自営に女性採用を進めてきたところ、「フジタなら働ける」という評判が理系女子の間に定着。優秀な人材が採りやすくなった。女性社員比率を18年度までに1割（現状5%）とする目標を定める。

ある事務が起ると思っている、その意識が行動や判断に影響し、予言が現実となることを「予言の自己成就」という。経済産業研究所の山口「男育研究員」は「日本企業は女性活用について予言の自己成就に陥っている」と解説する。

「女性は仕事ができない」「いざれ許せる」と育成の手間暇を惜しみ、チャンスも与えない。すると意欲が失われ、男性ほど成果が上がらなくなる。結果「女性」はダメだ」とより強く思い、悪循環が続く。

負の連鎖を断ち切るには簡単だ。「使える」と信じて育成し、機会を与えれば逆に正の連鎖が起る。管理職の意識改革が重要だ」（編集委員 石塚由紀夫）

女性が生産性は男性の45%高く、成果を上げやすい環境が失われる。だから企業は女性活用に「二の足を踏む」と分析する。

女性の退職リスクを下げるには保育所を増やし、男性も家庭責任を負うように価値観の変化が求められる。企業の努力だけで退職リスクは下がらない。国や社会の取り組みも欠かさない。

### 退職リスクが課題

女性も家庭責任を負うように価値観の変化が求められる。企業の努力だけで退職リスクは下がらない。国や社会の取り組みも欠かさない。