

## はじめに

女性活躍推進、ダイバーシティ推進という言葉が聞かれ始めたのは、2005年くらいからでしょうか。それから9年ほどがたち、2014年のいま、女性活躍推進、ダイバーシティ推進に取り組んでいない企業はもはやなくなりつつあります。

海外においてダイバーシティ（diversity、多様性）といえは、人種や宗教が大きなテーマであるのに対し、日本では、同じ価値観をもった軍隊型男性社会からの脱却をめざして、女性の社会進出や活躍がメインテーマとして取り上げられています。

2005年当時は、女性活躍推進やダイバーシティ推進の必要性を十分に理解して積極的に取り組もうとする企業は非常に少なく、多くの企業の経営陣や人材開発部門の方々の意識は「うちの業界、うちの会社には関係がない」といったものだったと思います。

しかし、その後、少子高齢化による労働人口の減少により、10年後、20年後には労働力不足に陥るというデータが公表されると、それが自社の将来の人員構成にもあてはまると気づき始め、この課題に対処していくために、多くの企業が女性が働き続けられる企業となるための取組みを始めました。その際、多くの企業は育児支援などの制度、いわゆる箱モノづくりを進め、その結果、寿退社をする女性は減り、女性が働き続けられる体制が整った企業は増えました。

私が2007年から主宰している「女性と組織の活性化研究会 (<http://newo.jp/>)」でも、2010年ころには、寿退社する女性はほとんどいなくなったという企業が多数を占めていました。しかし、では女性が活躍できる企業になったのかというと、女性管理職比率がいっこうに上がらないなど、残念ながらまだまだ取組み半ばといった企業がほとんどです。

いま日本は、給料が増えないばかりか、いつ、自分の会社を買収されたり、自分の働いている部門がリストラされるかわからない、不安定で先が見えにくい時代にあります。そうしたなかで、これまでの夫が稼ぎ、妻は専業主婦あるいはパートという従来型（片働き）の夫婦の形態が成り立たなくなってきました。20代の人たちにとっては、結婚しても女性が働き続けることは常識となってきたのです。

このようななか、2013年4月に安倍晋三首相が掲げたアベノミクスの「成長戦略」の1つの大きな柱として、「女性活躍推進」「女性管理職育成」があげられました。その追い風を受けて、多くの企業が2013年から女性管理職の育成に必死に取り組み始めています。そうした企業のなかには、2014年1月から上場企業の女性管理職や女性役員の数、勤続年数や育休からの復職率などを公表するとして政府の取組みなどのプレッシャーにより、やっと重い腰を上げたところもあります。

しかし、始まりはなんであるにせよ、重い腰でも上がったからには後は前進あるのみです。取り組むスピードは速いに越したことはありませんが、それより大切なのは、女性活躍推進、ダイバーシティ推進の重要性をしっかりと認識し、本気で取り組むことです。そのためには、キーパーソンたちの熱意が欠かせません。

では、キーパーソンとはだれでしょうか？ 女性活躍推進やダイバーシティ推進とは、組織風土の改革です。それは、1人の経営トップや現場リーダーの求心力だけで成し遂げられるものではありません。会社の方向性を舵取りする経営トップと、ダイバーシティ推進を担い、けん引していく現場リーダーの双方がタッグを組んで進めていくことで、活動は飛躍的に進みます。つまり、1人のキーパーソンではなく、キーパーソンたちでなくてはならないのです。

本書には、まさに経営トップと現場リーダーのキーパーソンがタッグを組み、すてきなハーモニーを奏でながら、女性活躍、ダイバーシティを推進している様子が描き出されています。きっと多くの企業の参考になると思います。

最後に、ダイバーシティ推進のゴールについてお話ししたいと思います。国が掲げている「2030」（2020年までに女性管理職比率30%をめざす）は、1つの目標であり、達成ゴールです。しかし、経営トップ層や現場担当者には、数値だけではない目標を意識してほしいと思います。それは、本気で組織風土の改革に取り組むということです。

私なりに、女性管理職育成の推進度合いとダイバーシティな企業風土への変化を5段階で表してみました。

- 第1段階 女性管理職がまったくいない、育たない  
⇒ オールドキャリアの軍隊型組織
- 第2段階 女性管理職はいるが、ガンダム女（未婚または結婚しても子どもなしで仕事一筋）だけ  
⇒ オールドキャリアの軍隊組織
- 第3段階 ワーキングマザーとして活躍している女性管理職が半分はいる  
⇒ ニューキャリア時代のダイバーシティな組織に変化する途中
- 第4段階 育児休業や短時間勤務を取りながらワーキングマザーとして活躍している女性管理職がいる  
⇒ ニューキャリア時代のダイバーシティに変化している生き生き組織
- 第5段階 短時間勤務のまま管理職に昇格した女性がいる  
⇒ ニューキャリア時代をリードするダイバーシティな組織

この5段階目に到達したとき、その企業はダイバーシティな組織風土が確立できたといえるでしょう。それは会社が、オールドキャリア時代の滅私奉公、長時間労働を評価する組織体質から、限られた時間のなかで、仕事の質を評価し生産性を上げる組織へと変化し、いろいろな人生を背負った人たちが互いに助け合いながら、活躍できる組織になったことを意味します。ぜひここをめざしてほしいと思います。

本書は、『人事実務』2011年8月号から2013年8月号までの連載をまとめて、加筆・修正したものです。2年間の連載でご登場いただいた12社の企業の方々には、深く感謝申し上げます。そして、私自身、多くの女性が現場のキーパーソンとして輝き続けていることを、本当にうれしく思っています。

そして、連載がこのような本としてまとめられ数多くの方々の目に触れることは、『人事実務』編集部の片上理絵さんのおかげにほかなりません。深い感謝を込めて。

2014年1月吉日 植田寿乃

本書は、企業の人事・労務担当者向けの専門誌『人事実務』（産労総合研究所）で、2011年8月号から2013年6月号までの隔月で連載（全12回）した「キーパーソンに聞く わが社のダイバーシティ」と、2013年8月号の植田寿乃氏へのインタビューに加筆・修正したものです。内容、肩書きは取材時のものとなります。また、各事例の最後には、2013年11月現在の取組みと担当者のいまを追った「その後」を付けています。