

女性管理職の数値目標の達成に向けた 取り組みと組織変化

駒川 智子

はじめに

- 1 女性の管理職昇進の阻害要因
- 2 女性管理職の数値目標への着目
- 3 TOTO 株式会社
- 4 イオン九州株式会社

むすびに

はじめに

女性管理職の数値目標の設定は、女性活躍推進の取り組みのひとつとして注目されている。例えば日本経済団体連合会の女性の役員・管理職登用の取り組みである、会員企業による自主行動計画の策定では、多数の企業が女性管理職の数値目標を定めている⁽¹⁾。さらに女性活躍推進法で数値目標を含んだ事業主行動計画の策定が求められたことを背景に、女性管理職目標を設ける企業は増しており、例えば2016年4月末時点で入手できたメガバンクと地方銀行の94の行動計画のうち、「女性管理職の増加」を数値目標に掲げるのは79にのぼる⁽²⁾。数値目標が数合わせに陥り、組織に混乱が生じるなどの「失敗」事例も報告されるが、女性の管理職候補者の育成に力を入れることで女性管理職増加の効果をあげる企業も現れている⁽³⁾。

管理職に占める女性比率が低いならば、採用、育成、評価、昇進の一連のプロセスで、女性は男性と異なる扱いを受けていると推定される。そこで女性管理職の数値目標の達成過程を考察することで、管理職昇進までに潜むジェンダー不平等を浮き彫りにすることができると考えられる。以上の問題意識にもとづき、本稿は女性管理職の数値目標に焦点を当て、その達成に向けたプロセスの考察を通じて、企業のジェンダー平等に向けた組織変化と課題を明らかにすることを目的とする。

(1) 一般社団法人日本経済団体連合会(2013)「女性の活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集(最終版)」。
(2) 金融機関は仕事と家庭の両立支援が進み、女性が定着しつつあることから、女性活躍に向けた次の課題を女性の管理職登用と捉えており、数値目標に「女性の管理職の増加」掲げる銀行が多くなっている(駒川2016a)。
(3) 公表資料と聞き取り調査によれば、例えば三菱東京UFJ銀行は、2006年に女性活躍推進室を設置し、女性管理職目標を部店長30人、次課長100人、管理職に占める女性比率10%と設定している。2015年3月末時点での実績は、部室店長4.9%、次課長10.9%、役付者16.4%であり、2018年3月期限の数値目標に、役員1人以上、部室店長6%、次課長14%、役付者22%掲げている。

1 女性の管理職昇進の阻害要因

管理職に占める女性比率は、女性の活躍を測る重要な指標である。2015年の全産業での管理職に占める女性比率は部長6.2%、課長9.8%であり⁽⁴⁾、政府目標に遠い低さである⁽⁵⁾。

女性管理職比率が低い要因を組織内に見るならば、第1に採用時の男女差がある。すなわちコース別雇用管理制度の導入企業で、基幹的業務を担い昇進に制限のない総合職の採用者に占める女性比率は22.2%であり⁽⁶⁾、将来の役員・管理職候補の女性は男性と比べてかなり少ない。

第2に育成にも男女で違いがある。日本の企業の人材育成は、OJT（On-the-Job Training）と配置転換を通じて知識と経験を高める方法が主流である。すなわちどんな職務を担い、いかなる経験を蓄積するかが重要である。その職務配置において、男性は企業の基幹的業務に配置されやすいのに対し、女性は周辺の業務に配置される傾向にあり、同一部署間でも男女で割り当てられる仕事に違いがみられる。こうした男女で職務が異なる性別職務分離は、多くの事例研究で実態と形成・再編過程が示されている（木本1995、合場1998、宮下2000、駒川2007、大槻2015）。加えて配置転換も、男女で経験の幅が異なる。大内章子・奥井めぐみ・脇坂明が示すように、初期キャリアにおいて男性は「転居を伴う転勤」「国内関連会社への出向」「海外転勤」などを幅広く経験しているのに対し、女性は「同じ事業所内での配置転換」が多い（大内・奥井・脇坂2014）。職務と配置転換で得られる知識・経験は、女性は男性よりも限定されている。

第3に評価における女性差別がある。人事考課の評価結果は企業の内部情報のため、資料はきわめて限られる。しかし女性の賃金差別等に関する裁判資料ではあるものの、上司の評価基準に業務と直接関係ない「女性らしさ」が含まれることや⁽⁷⁾、男女別評価・処遇を行う運用規定の存在が示されており⁽⁸⁾、当該企業以外でも評価に女性差別が潜在しうると推測される。

採用から昇進までのプロセスでの男女格差は、男女間の職務や役割が大きく異なる男女分業型の企業で特に強固である。さらに制限の少ない男性の働き方を前提としたマネジメントや組織文化など、慣習化された見えづらい要因もある。このうち長時間労働をとまなう硬直的な働き方は、政府

(4) 「平成27年度賃金構造基本統計調査」より算出。

(5) 政府は2003年に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標を男女共同参画推進本部で決定し、2005年12月策定の第2次男女共同参画基本計画に明記した。しかし2015年12月策定の第4次男女共同参画基本計画では、国、自治体、民間企業などの分野別に数値目標を設定し、その多くを30%から引き下げている。例えば民間企業の課長相当職に占める女性割合は、2020年までに15%とされている。

(6) 定型的業務を担い昇進に制限のある一般職では、女性割合は82.1%である。「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」。

(7) 総合職女性への差別を争った商工中金男女差別訴訟（2003年和解）の訴状には、原告が昇格できない理由を知るべく人事考課のフィードバックを求めたところ、評価者である上司の回答は「お茶を頼んでも入れない。お茶を頼みにくいと思わせるものがある」などの女性差別を含む内容だったことが記されている。

(8) 賃金差別を争った住友金属工業男女差別訴訟（2005年原告勝訴、控訴後2006年和解）では、社内で周知することなく従業員を5段階に分けた「闇の人事制度」の存在が示され、女性は最低レベルに位置付けられ処遇が抑えられていることが認定されている。原野早知子「住友金属男女差別裁判——勝利判決から早期解決をめざして」大阪法律事務所事務所通信。<http://osaka-law.com/jouhou/column/column050830.html> 2017年1月28日アクセス。

の「働き方改革」によって見直しが迫られている⁽⁹⁾。組織文化も注目されており、内永ゆか子が「オールド・ボーイズ・ネットワーク」（内永 2007）と呼ぶところの男性を中心に築かれた社内の人的ネットワークが考察されている。例えば女性上級管理職に調査を行った高田朝子・横田絵理は、男性上司から社内ネットワークの紹介を受けることで、彼女たちは社内の情報源を獲得し仕事に役立っていることを見出し、管理職昇進における人的ネットワークの重要性を示している（高田・横田 2015）。女性管理職登用に向けて、男性同士が非公式に行っていた情報交換を勤務時間内の公式の場で実施することを含めた人事制度改革を行った企業事例も示されている（谷口 1998）。

以上のように、女性の管理職昇進の阻害要因には、採用、育成、評価における男女格差に加え、男性中心に築かれたマネジメントや組織文化が指摘されるのであり、これらの要因が複合的に重なり女性管理職比率の低さをもたらしているのだと言える。

2 女性管理職の数値目標への着目

(1) 「女性の活躍推進福岡県会議」の取り組み

前節で女性の管理職昇進の阻害要因は複数にわたることを確認した。それでは女性管理職の数値目標の設定は、組織内の阻害要因にどのような影響を与えるのか。企業事例をもとに数値目標達成のプロセスを考察することで、直面する困難という形で阻害要因が浮かび上がり、変化が克服過程に表れると考えられる。

本稿は女性管理職目標の設定を最重点活動とする「女性の活躍推進福岡県会議」に着目し、活動に参加し女性管理職目標を公表している企業の取り組みを考察する。「女性の活躍推進福岡県会議」は女性活躍推進法による事業主行動計画の策定義務化（2016年4月）に先立つ2013年に開始されており、数値目標の達成に向けた取り組みが一定程度進んでいるためである。

「女性の活躍推進福岡県会議」は、2013年5月に発足した産学官民による福岡県内の運動体である。女性の活躍による企業の総合力の向上（企業経営）および地域経済の活性化（地域経営）を目指し、男女が共に働きやすく生きやすい社会づくりに取り組んでいる。その活動のひとつが企業等による女性管理職に関する数値目標の登録である。企業等は原則1～5年での女性管理職の数値目標を自主的に設定し、「女性の活躍推進福岡県会議」HPで公開する。管理職の範囲や目標に統一基準はない。管理職とされる者の職位や女性活躍の程度が企業・組織間で大きく異なる現状では、統一基準の設定は実質的に困難で、基準が障壁となり参加を妨げかねないためである（駒川、2016b）。2017年3月2日現在、276の企業等が女性管理職の数値目標を発表している⁽¹⁰⁾。

(2) 調査対象

調査対象は「女性の活躍推進福岡県会議」のHPで女性管理職の数値目標を公表している企業

(9) 政府の「働き方改革実現会議」は、2016年9月27日に第1回が開催されている。

(10) 小規模企業等で女性管理職の数値目標の設定が難しいことに配慮し、2016年から女性活躍に関する幅広い目標を受け付けている。これは女性管理職の数値目標とは区別された女性活躍推進目標と称され、現在22の企業等が宣言を行っている。

とする。選定方法は次の通りである。

女性の活躍には、女性の能力発揮を促す「男女平等施策」と、女性の就労継続を支える「仕事と家庭の両立支援策」の両方が必要とされる。本稿の課題であるジェンダー平等に向けた組織変化の解明には男女平等施策に着目する必要があるため、両立支援策をすでに一定程度整備している企業を選ぶこととした。そこで先ず両立支援策の整備と運用を測る指標に女性の平均勤続年数を設定し、女性の平均勤続年数が全産業平均の10.2年⁽¹¹⁾を超える企業を対象とした。

次に女性の管理職昇進の阻害要因を大きく「採用から昇進までのプロセス」と「組織の慣習・文化」に分け、どちらか一方の課題がより大きい企業をそれぞれ選ぶこととした。「採用から昇進までのプロセス」に格差があるのは男女分業型の企業であり、基幹的業務の採用者数と労働者数の女性比率が低いことが推測される。そこで女性の採用比率と労働者比率を指標とし、両方とも30%以下⁽¹²⁾である企業を前者の課題が大きい企業、どちらも上回る企業を後者に課題がある企業と捉えることとした。

こうして主として「採用から昇進までのプロセス」での課題克服を目指す企業に、TOTO株式会社⁽¹³⁾を選定した。TOTO株式会社の女性平均勤続年数は14.0年(2015年度末)、女性採用比率は22.7%(2015年度)、女性労働者比率は26.6%(2015年度)である。2006年に採用を総合職に一本化している。調査にあたり、TOTOミュージアムでの見学を含む企業説明を受けるとともに、人財部ダイバーシティ推進グループのグループリーダー(課長相当)、女性2名への聞き取り調査を行った。

「組織の慣習・文化」における課題克服を目指す企業には、イオン九州株式会社を選定した。イオン九州株式会社の女性平均勤続年数は13.7年(2016年3月)、正社員の女性採用比率は70.8%(2016年3月)、正社員の女性労働者比率は35.2%(2016年3月)である。コース別雇用管理制度は導入していない。調査ではダイバーシティ推進責任者である取締役執行役員、ダイバーシティ推進室長である執行役員に聞き取りを行った。調査はともに2017年1月である。分析には聞き取り調査結果、企業提供資料、雑誌記事やHP情報等の公表資料を用いる。なお、本稿は両社の許可を得たうえで社名を明記して論じる。

3 TOTO 株式会社

(1) TOTO 株式会社の概要

TOTO株式会社(以下、TOTO)は1917年に創立された、バス・トイレ・キッチンなどの水回り製品を中心とした住宅設備機器メーカーである。福岡県北九州市に本社を構え、世界18カ国に36の製造・販売拠点を持つグローバル企業である。従業員数は2015年度時点で6,338人(男性73.4%、女性26.6%)、課長以上の女性管理職比率は6.9%で、女性管理職の数値目標に2017年度

(11) 「平成27年度賃金構造基本統計調査」。

(12) 30%の数的根拠は、政府の当初目標である「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度」に依る。

(13) 2007年に東陶機器株式会社からTOTO株式会社へ称号を変更している。

までに10%以上を掲げている。人事制度では短時間勤務制度、フレックス勤務制度、勤務地限定制度などの仕事と家庭の両立支援制度を整備し、女性の階層別研修を充実させている。これらの取り組みが評価され、2013年に経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」⁽¹⁴⁾、2015～2016年に経済産業省と東京証券取引所が女性活躍に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に選ばれており、2013年に厚生労働省が子育てサポート企業を認定する「くるみん認定」を受けている。

(2) 女性活躍推進の背景と女性管理職目標

TOTOでは「2010年のTOTOはどうあるべきか」を検討する2003年のプロジェクトで女性活躍が答申された後、2004～2006年度の中期経営計画の人材育成方針に女性活躍推進を盛り込み、2005年4月に女性活躍の専門部署「きらめき推進室」を設置し「きらめき活動」（2005～2009年）を実施している⁽¹⁵⁾。全社的課題として女性活躍に取り組む背景には2つの課題がある。第1に経営上の課題である。TOTOの中核の事業は商業施設等を中心とした新築物件への納入だった。しかし、1990年代後半の新築住宅着工戸数の減少にともなう業績悪化を受け、1998年に事業の抜本的改革を行い、個人の住宅リフォーム等に対応した商品の買い替えを重点化した。それにともない営業活動の転換を迫られた。すなわち地域の水道工務店への購入依頼から生活者への商品提案、なかでも使用頻度が高く購入決定権をもつ女性に選ばれる商品提案が必要とされた。

顧客との直接的な接点を持たず事業を展開してきたTOTOにとって、商品買い替え等の「リモデル事業」へのシフトは「大きな戦略転換」⁽¹⁶⁾だった。商品の購入に際し個人顧客が重視するのは機能ではなく、その機能で得られる便利さであり快適さである。例えば腰掛式水洗便器の洗浄水量の場合、新商品では1回の水量が13ℓから3.8ℓに節水できると伝えても不十分で、年間水道代が約15,000円節約できるとまで伝える必要がある⁽¹⁷⁾。掃除のしやすさ、電気・水道代の節約など、生活に即した提案をしなければ個人顧客の心には届かないのである。このため生活者としての女性の視点を、製造開発や営業販売に活かす必要が生じたのである。

第2に人員構成上の課題である。業績が低迷した2000年前後の約7年間に新規採用を抑制したことにより、2010年には32歳前後を中心とした管理職手前の層の不足が顕在化した。このため2017年に生じるであろう課長候補不足に対応するため、人員の多い1990年前後入社層の課長職継続とともに、若手の早期抜擢と女性の活躍が志向された。

女性活躍推進は、グローバル企業であるTOTOでのダイバーシティ・マネジメントの第一段階と捉えられている。当時の代表取締役社長（2005～2009年）である木瀬照雄氏は「成熟した消費者の要求に応えるには、商品を提供する側の個性を活かすことが重要」とし、「女性活性化を支援しているのは、ダイバーシティを推進したいから」と明言する⁽¹⁸⁾。経営上、女性活躍が不可欠との

(14) 「平成24年度ダイバーシティ経営企業100選」。

(15) 「フロントランナー TOTO・きらめき推進室 女性らしい視点を商品企画・販売に生かす」『財界九州』47巻2号、2006年。現在は人財本部内のダイバーシティ推進グループに改組されている。

(16) 「組織文化を変革する 東陶機器（TOTO）」『人材教育』18巻2号、日本能率協会、2006年、51頁。

(17) 「C720 R」（1987～2001年商品）と「ネオレスト RH2W」（2007年発売）の比較である。「TOTOのご案内」カタログNo.641、2016年8月発行、9頁。

(18) 「私の人材教育論 TOTO代表取締役社長木瀬照雄」『人材教育』日本能率協会、2007年、19巻3号、11頁。

認識である。そこで創立 100 周年となる 2017 年度に女性管理職比率を 10%にするという数値目標を設定している。女性管理職の数値目標は、女性活躍推進のマイルストーンとの位置付けで、切りの良い数字として 10%が設定されている。目指されているのは、女性の活躍を当然とする組織づくりである。そのため部門別に女性管理職の育成目標を示し、部門長に男性中心のあり方を見直すよう、意識と行動の変化を求めている。女性管理職の数値目標が、女性人材の育成を通じた女性が活躍する組織づくりの手段とされていることがわかる。

(3) 取り組み内容

TOTO では 2005～2009 年の「きらめき活動」で、各部署で力を発揮している、一定程度の勤続年数を経た女性を積極的に管理職に登用した。しかし、退職者や降格希望者が出るなど「すべてがうまくいったわけではなかった」（ダイバーシティ推進室グループリーダー）。原因は OJT を通じた能力育成とナンバー 2 として部下を束ねる経験の不足にある。ダイバーシティ推進室グループリーダーは、「今思えば、男性的な上げ方だった」と述懐する。すなわち男性には勤続年数と職位に関する一定のキャリアパターンが見られ、本人も年数を重ねると昇進を期待し当然視もする。これに対し女性にはそうしたキャリアパターンは見られないため、女性は管理職の要件を必要以上に高く捉えがちで、昇進に気後れしたり、知識と経験不足に苛まれやすいのである。男女間の強固な分業にもとづくキャリアパターンが男女労働者の意識を規定していることがわかる。

そのため女性管理職目標を目的化するのではなく、女性活躍の指標と捉え、男女の仕事や育成方法の違いの見直しから始めている。TOTO では男性が製造と営業の主力で、女性は一般職として間接部門でのサポート業務を担うという男女の明確な分業が見られ、それが男女別の扱いを生み出す意識を醸成させていた。例えば地域の水道工務店にトイレやユニットバスを販売するルート営業では、毎月の売上目標を達成するために商品機能の知識の習得が求められ、施工現場に足を運び商品の設置方法を学ぶことで深いレベルの提案ができるようになる。しかし建設業界は男性中心であり、女性の営業担当者がそこに分け入り交渉するのは難しいと考えられてきた。TOTO では「採用から昇進までのプロセス」と「組織の慣習・文化」の両方に課題を抱えていたのである。

そこで営業部門で新入社員の採用を男女同率にする方針をたてるとともに、ショールームアドバイザー等を対象に正社員登用制度を導入し、女性の営業職拡大を目指している。加えて 2006 年に採用を総合職のみとするのに際し、ジョブ・ローテーションを 12 年で 4 つの職場を体験すると定め、配置転換に男女差が生じないようにしている。さらに「ステップアップ研修」「マネジメント研修」「女性管理職候補者研修」の 3 つの研修を整備し、管理職登用を見据えた女性人材の育成を手掛けている。

次頁表 1 は TOTO の研修体系である。TOTO では不採算部門を整理統合しグループ経営を展開するにあたり、グループを横断した人材の育成・活用が重要課題とされた⁽¹⁹⁾。そのため教育機会を充実させ各人の意欲と能力の向上を図るとともに、技術者教育と技術管理を担うセンターを設立し技術者養成を進めている（関・篠原 2012）。なかでも女性キャリア支援を設けることで、意思決定

(19) 「次世代の経営リーダー育成事例 TOTO」『労政時報』2009 年，第 3764 号。

の経験に乏しい女性の論理的思考を鍛え、課題解決力やマネジメント力を高めるよう工夫している⁽²⁰⁾。

表1 TOTO株式会社の研修体系

対象	階層別	本人選択型	選抜型リーダー	女性キャリア支援
部門長・部長 クラス	新任部長研修 昇格者研修		経営塾リーダーズ	
課長クラス	課長マネジメント力強化研修 新任課長研修 昇格者研修	戦略シナリオ	経営塾アドバンス	
チーム リーダー クラス	武者修行研修 昇格者研修	コーチング ファシリテーション 問題解決 アサーション		女性管理職候補者研修 マネジメント研修
担当クラス	パワーアップ研修 昇格者研修	プレゼンテーション	経営塾ベーシック	ステップアップ研修
入社1～3 年	3年間育成 新人総合研修	ロジカルシンキング		女性と上司の コミュニケーション研修
入社前	内定者教育			

出典：聞き取り調査およびTOTOコーポレートレポート2016「人財の育成」より作成。

表2 TOTO株式会社の女性キャリア支援研修

研修名	目的	上司の関与
女性管理職候補者研修	管理職に求められるスキルを理解する。自身の現状能力を客観的に把握し、強みを伸ばし弱みを克服する。	対象：登用権限を持つ上司 受講者本人の研修後、上司との「個別面談」を実施し、受講結果のフィードバックと、今後の育成登用計画について協議する。
マネジメント研修	同期男性と比べ、ナンバー2経験が不足している総合職女性に、組織マネジメントを疑似体験させる。	
ステップアップ研修	論理的思考・課題解決力の強化。自ら課題形成し、周囲を巻き込んで課題解決することで、一つ上の役割を果たせるようになる。	対象：直属の上司 受講者本人研修とは別に、「上司向け研修」を実施し、効果的な部下支援スキルを学ぶ。

出典：聞き取り調査および外部講演資料KAIKAカンファレンス2017「TOTOにおける人財マネジメントについて」より作成。

女性キャリア支援研修の概要を表2に示す。研修の特徴は2点ある。1点目は実践的な内容である。女性キャリア支援研修の主目的に、一般職としてサポート業務に従事してきた女性の意欲と能

(20) こうした人材育成への注力は企業の持続可能性の取り組みとして高い評価を得ており、例えば社会的責任投資の格付けであるダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)で、2016年に「DJSI World」に選出されている。

力を引き上げ、管理職昇進を本人の射程に入れることがある。そのため研修課題は現実に即したもので、現在の業務の改善点の提示や、上司役として部下役への面談の実施等を課している。研修は概ね狙い通りの効果をあげている。「ステップアップ研修」の参加者（1990年入社女性）は「上司の立場にたって考えてみて初めて、上司が何を自分に望んでいるのか考えられるようになった」と語り、プロジェクトを指揮する今は、業務を部下に割り振る時に自分の意図を明確に伝えるよう心掛けているとする。また「女性管理職候補者研修」の参加者（1992年入社女性）は「管理職という未知の扉を開くとこうなるんだ」とわかったと言い、「管理職になる前に軽く失敗することが大事」と研修の利点を語る。

2点目は上司の関与である。上司は部下の指導方法を学ぶとともに、受講者の現在の能力を踏まえ「いつ、どのように登用するか」「そのために、どのように育成するか」を検討する。上司が女性の計画的育成を進める主体となるのである。人財部も「女性管理職候補者研修」の修了者を管理職候補としてリスト化し、各部門に周知する。こうして研修を受講しただけで終わらず、組織として女性人材の育成を推し進めている。

こうした女性人材育成の取り組みに加え、意識改革も進められている。代表取締役社長（2014年～）の喜多村円氏は「女性の活躍推進は『組織風土改革』とし⁽²¹⁾、部門長等を集めた社長講和を実施しているほか、これまでも経営トップがグループ会社や部門に出向き女性や部門長に女性活躍推進の必要性を説いている⁽²²⁾。

(4) 女性管理職目標による組織変化

TOTOにおいて女性管理職の数値目標は、それ自体が目標というよりは、女性人材の育成を通じた女性が活躍する組織づくりの手段である。これまでのところ、女性管理職は3.9%（2011年度末）から6.9%（2015年度末）に上昇しているほか、女性開発者による女性の要望に応える商品も生み出されている⁽²³⁾（渡辺 2013）。

そこで女性管理職の数値目標によって浮かび上がる、ジェンダー平等に向けた課題と変化を確認する。女性管理職の数値目標は、女性の採用拡大、男性中心の営業職への積極的配置に見られる職域拡大をもたらし、「採用から昇進までのプロセス」に存在する女性管理職登用の阻害要因を縮小させつつある。しかし、課題は男性上司の意識にある。総論としては理解しているが、自分が部署の女性部下を育てねばならないことに気付いておらず、女性人材育成を「組織のなかの他人事」とする風潮が未だ見られる。また男性上司によるジェンダー・バイアスも存在する。例えば育児期の女性にチャレンジな仕事を与えるのを見送る「過度な配慮」や、同期の男性より先に女性を昇進させることへの「罪悪感」等である。

(21) 「女性活躍推進に関する決起大会」（2015年10月7日）での社長による講和。出席者は社長、全取締役、全部門長であり、各部門上位者によるトップダウンで女性が活躍する組織風土に改革する重要性が再確認された。

(22) 経営トップ自らの現場訪問は37カ所で、4,552人と交流している。このうち女性は約3,500人で、女性の約85%がトップのメッセージを直接受け取ったことになる。

(23) 温水洗浄便座のノズルの清潔性を求める女性が多いとの調査結果をもとに、水道水を消毒成分を含むものに電気分解する機能を持つ「きれい除菌水」の商品化に女性開発者が成功している（渡辺 2013）。

とはいえ女性の管理職登用に困難が生じた時でも、「だから女性はダメだ」という声は聞かれていない。経営トップによる継続的な働きかけが、「水回り商品を扱う以上は、女性が活躍していかないといけない」という基本認識を組織全体に共有させている。リモデル事業の売上高が2,844億円と、2015年の売上高（4,203億円）の7割を占めるまでに成長していることが⁽²⁴⁾、女性人材の育成を当然視させてもいる。注目すべき変化は、特に女性に生じている。「お仕事は一生懸命にするつもりだけど」としながらも、その先は考えていなかった女性が、部下を1人抱えてプロジェクトを率いるようになり、「今の仕事を成し遂げられたら、『これ、私やりました』と言えらると思う」と、自分のキャリアを意識し始めている。「自分なりのリミットを考えない」「上がっていくチャンスがあれば、それもいい」と語り、昇進を見据える女性も現れている。現時点でのジェンダー平等に向けた組織変化は、男女の役割分業の是正に加え、仕事そのものや管理職昇進への前向きな姿勢という形で女性に表れていると言える。

4 イオン九州株式会社

(1) イオン九州株式会社の概要

イオン九州株式会社（以下、イオン九州）は1972年設立の福岡ジャスコ株式会社を基盤とする、イオングループのひとつである。福岡県福岡市に本社を置き、九州各県と山口県に総合スーパー「イオン」、ホームセンター「ホームワイド」、医薬・酒類・食料品店「ワイドマートドラッグ&フード」、自転車専門店「イオンバイク」を138店舗擁する。なかでも総合スーパーの「イオン」が全社売上の約8割を占める中心事業である。従業員数は2015年度時点で正社員2,672人（男性64.2%、女性35.8%）、パートタイマー8,442人⁽²⁵⁾（男性18.2%、女性81.8%）、課長以上の女性管理職比率は11.1%で、女性管理職の数値目標に2020年までに25%を掲げている。人事制度では育児勤務制度、転居停止制度、事業所内保育所⁽²⁶⁾などの仕事と家庭の両立支援の仕組みを揃えており、2016年に厚生労働省が子育てサポート企業を認定する「くるみん認定」と女性活躍の実績をあげている企業を認定する「えるぼし」の最高ランクを受けている。店長と事業部長の経験を有する生え抜きの女性執行役員も誕生している。

(2) 女性活躍推進の背景と女性管理職目標

イオン九州は、九州各県の小売企業との合併・営業譲受を繰り返し事業を拡大している（次頁表3）。このため出身企業が様々である従業員を経営理念⁽²⁷⁾で束ねるとともに、性別や出身企業等の

(24) 「TOTOグループコーポレートレポート2016」。

(25) 8時間換算である。

(26) 2016年6月に、イオングループとして6園目、イオン九州として初となる事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園 佐賀大和」を開園している。対象は①イオングループ企業とイオンモール佐賀大和、ほか近隣イオン店舗内出店の専門店企業の従業員の乳幼児、②佐賀市が保育の実施を決定した地域住民の乳幼児、である。開園は原則365日で、開園時間は7時半～22時、対象年齢は生後6カ月～2歳児である。「イオンニュースリリース」2016年5月24日。

(27) イオン九州の経営理念は、「イオン九州は、お客さま満足と従業員の自己実現のため、絶えず『変革』と『挑戦』を続け、九州の成長とくらしの豊かさに貢献する。」である。

区別を排した、多様性を重視した管理に力を入れている。「イオン」では男女ともに衣料、食品、住居等にわたる店舗業務を中心に担う。例えば高卒採用者は、入社後3年間はレジに配属される。1日何百人もの客に1人平均1分に対応するなかで、顧客の要望を汲み取る力がつくためである。その後は約半数が大卒採用者と同じく売場に配属される。大卒採用者は売場担当者として商品の計画、発注起案、レイアウト作成等の売場作りを担う。表4はイオン九州の資格・職位体系である。昇格には試験が課され、主任、課長、店長、部長へと昇進する。

表3 イオン九州の主要な事業拡大

年代	内容	店舗数
1972年	福岡ジャスコ株式会社設立	18店舗
2000年	ジャスダック上場	25店舗
2003年	ホームワイドと合併、称号をイオン九州(株)に変更	88店舗
2007年	マイカル九州と合併	95店舗
2015年	九州地域のダイエーの運営を承継	140店舗

出典：「AEON KYUSHU CORPORATE PROFILE 2016」より作成。

表4 イオン九州の資格・職位体系

資格	主な職位	主な役割
S5	事業部長	各部署の営業目標、事業の成長、利益確保ができるよう、指揮・指導を行う。
S4	フラッグシップ店店長	店舗のサービスレベルを向上させ、店舗の問題を解決するなど、責任者として従業員をまとめ、地域で一番信頼される店を創る。
S3	店長	
S2		
S1		
M3	本社マネジャー、小型店店長	
M2	課長	衣料品・食料品・日用品の各グループ責任者としてチームをまとめ、魅力ある店作りを通じて、お客様満足を実現する。
M1	小型店課長	
J3	主任	担当商品の販売計画を作成し、発注・売場作りを通じて、お客様満足を実現する。
J2	担当	レジ操作、接客販売、売場作り等の小売業の基本を修得し、主任を補佐する。
J1		
社員2級		
社員1級		

注：入社時の資格は、高卒は社員1級、大卒はJ1である。

出典：聞き取り調査および社内資料より作成。

イオン九州では男女が同じ業務を担うが、「花形」とされる2つの仕事に女性は少ない。1つ目は、商品の仕入れを担うバイヤーである。取引先は業務経験豊富な男性が中心で、女性のバイヤーは数や価格の交渉を有利に進めるのが難しいとされるためである。アシスタントとして女性を配置し育成を試みたこともあるが、育ってはいない。2つ目は、店長をはじめとする管理職である。開店時間は8時か9時、閉店時間は22時か23時と営業時間は長く、定休日は設けられていない。管理職の労働時間は長くなりがちで、子育てとの両立が困難となっている。かつては「今日で45日目、どうだ!」と連続出勤を競い合う風潮も見られたという。

こうした「花形」業務での女性の少なさは、イオン九州が抱える課題の表れである。すなわち小売業全体で常態化している低価格競争、長時間労働、離職率の高さと人材確保の困難による労働力不足という問題は、第1に顧客の約9割を占める女性に支持される付加価値の高い店づくりと、第2にワークライフバランスに配慮した職場環境が十分に実現していないことを示している。そしてそれは女性店長等の少なさとなって表れている。付加価値の高い店づくりには、この店でしか買えない品揃えに加え⁽²⁸⁾、店長による魅力あるイベント企画で集客を高めることが求められる。また少子化による労働力不足の問題は特に大きく、女性のキャリア形成を促進することで働きやすく活躍できる職場環境づくりを進め、人材の定着と確保を図る必要がある。ダイバーシティ推進責任者はこうした小売企業としての課題を克服する重要性を指摘し、「今これをやり切っていないと、5年後は無いなど思っている」と決意をにじませる。小売企業としての課題克服に向け、女性管理職の育成をテコに、価値観等が多様な人々を活かすダイバーシティ・マネジメントに舵取りしようとしているのである。

女性管理職の数値目標は、2020年に25%と設定している。25%の設定根拠は、イオングループ全体の目標である2020年までに女性管理職比率50%の影響を受けているとしつつも、適切な人材育成を施せば、女性管理職は下限で20%、上限で25%まで拡大できるという計算がある。何年後に何人が昇進し、どの年代から層として育ち上がるかを計算しての目標設定である。目標達成には女性の就労継続が不可欠である。そのため女性活躍推進法にもとづく事業主行動計画では、女性の勤続年数を14年（2018年まで）にすることを掲げ、働きやすい職場環境の整備を目指している。

(3) 取り組み内容

イオン九州の女性活躍の取り組みは大きく2つある。1点目は女性人材の育成である。具体的には、適切な昇進人事ならびに配置転換と、管理職の手前にある女性を対象とした研修を行っている。女性活躍を進めるにあたり、ダイバーシティ推進責任者は従業員的人事記録に目を通し、「もったいない」と感じたと言う。ひとつは必要な昇進がなされていない女性の存在である。そのため能力と経験を有する女性を5人同時に店長に就任させるなど、早期に昇進人事に着手している。もうひとつは長期にわたり異動していない女性の存在である。イオン九州では通常は約3年で配置転換

(28) 九州の総合スーパーならではの品揃えを目指し、イオン九州、マックスバリュ九州、レッドキャベツのイオングループ3社による「九州商品開発部」では九州7県の素材を活かす商品開発等を開始している。大分県とイオン九州の共同開発による「赤採りトマト」等のヒット商品が生み出されており、注目される。「AEON KYUSHU CORPORATE PROFILE 2016」。

になり、30代半ばで課長に昇進するまでに平均して3つの部署を経験することが求められる。しかし異動していない女性たちは昇格試験に合格せず主任に滞留していた。彼女たちにはルーティンで仕事をこなす様子が見てとれ、昇進に後ろ向きな姿勢がうかがわれた。そこで配置転換を進めるとともに、管理職の手前にある女性を対象とした「女性みらい研修」を開始し、管理職に必要な意識とスキルの習得を促している。

女性に限らず、若手の育成と技術の向上も重視している。すなわち2013年から新入社員を対象とした3年間の「入社3年教育」を実施し、小売業の販売やマネジメントの習得を通じた、グループ全体の異動に対応できる基礎的人材育成を行っている。技術向上にはレジ、デリカ、ハンドクラフト等の9つの技術部門を対象とした競技会「イオリンピック」を2016年に始めている。例えば鮮魚部門の決勝での課題は、用意された魚介類を用いて5,000円の船盛を30分で仕上げるもので、他部門の出場者等が買いたい作品に投票し金銀銅のメダルを決定する。「入社3年教育」は高卒と大卒の合同で行われ、「イオリンピック」は正社員もパートタイマーも出場する。垣根を設けず、全体の底上げを図る方針である。

イオン九州では同期や研修仲間との横のつながりを深める仕掛けを施し、層としての育ち上がりを促している。こうした関係性は、九州全土を異動する可能性がある従業員の支えになるとも考えられている。すでに離職率は低下しつつあり、2014年度入社の上社3年目離職率は12%である。「みらい研修」を修了した女性が食品販売課長に昇進した際には、研修仲間が祝福し、困難に直面すると女性の販売課長や店長がフォローアップしている。出身企業が多様だからこそ、研修を通じた意識的な仲間作りが重要となっている。

2点目は店長の働き方の見直しであり、長時間労働を生み出す組織の変革である。代表取締役社長(2014年～)の柴田祐司氏は「接客をする人が、心に余裕を持っていないといけません」と語り⁽²⁹⁾、イオン九州が目指す「九州のお客さまにもっとも信頼される小売企業」であるためにも⁽³⁰⁾、働きやすい会社であることが重要であると明言する。しかし営業時間は長く、かつトラブル等に備え店長は売場にいるべきとする意識は強い。そのため育児による短時間勤務の管理職も、店舗の営業時間内に帰宅する後ろめたさを感じ続けている。実際には店長の不在を補う人材はいるほか、店長の評価項目は売上高と粗利であるため長時間労働の必要性は無い。そこでイオン九州はNPO法人ファザリング・ジャパンが主催する「イクボス企業同盟」に加入し、店長と部長以上が「イクボス宣言」をすることで、トップから意識と働き方の改革を始めている。

業務の見直しも進めている。例えば課長の業務を分析すると、現状の3～4割は不要か主任以下で対応可能で、不要業務の多くは資料作りやメール対応等の後方事務だった。売れ筋商品をもっとも把握しているのは売場にいる人であり、バイヤーが仕入れた商品を売るために陳列を工夫する。そのためにも営業店で売場に出る時間を増やすことが必要である。そこで本部業務の見直しを行い、会議は3割の削減に成功している。とはいえ業務の見直しには、自分の仕事が無くなることの恐れや抵抗も散見される。既存の枠組みにとらわれない業務遂行をもたらす、自由で創造的な発想

(29) WE Project「女性の活躍推進福岡県会議」自主宣言企業・団体インタビュー「イオン九州株式会社」。
<http://www.we-project.jp/manager/aeon-kyushu> 2017年2月3日アクセス。

(30) 「AEON KYUSHU CORPORATE PROFILE 2016」。

が各人に求められている。

このため効率的な働き方を促す仕掛けも行っている。育児勤務者は時間内に業務を終わらせようと仕事に優先順位を付けるため、効率的に成果をあげる。そのため複数の育児勤務者をあえて同じ部署に配置し、退社時間に気兼ねなく帰れるよう配慮するとともに、部署全体が効率重視の働き方に移行するよう促している。現在、人事総務本部では6つの部長職のうち女性が3人、12の課長職のうち女性は5人でそのうち育児勤務者が3人である。ダイバーシティ推進責任者は「ダイバーシティ、女性活躍を、日本の総合スーパーのマネジメントを変える突破口にする」と語り、女性活躍を切り口に長時間労働を当然としてきた小売業の組織変革を目指している。

（4）女性管理職目標による組織変化

女性管理職の数値目標によって見えてきた、ジェンダー平等に向けた課題と変化を確認する。女性管理職の数値目標は、女性の勤続年数の伸び悩みという問題を浮かび上がらせ、その要因としての長時間労働を鮮明にした。そこで女性をはじめとする人材育成を施すと同時に、業務の見直し、効率的な働き方の奨励、管理職による休日取得を実施している。まさに「組織の慣習・文化」に根差す長時間労働の解消を目指し、女性管理職登用の阻害要因を克服しようとしている。こうした取り組みを通じて、定時退社する部下に「もう帰るの?」と質すことは無くなり、長時間労働を是認する組織文化は変化しつつある。女性活躍については「女性ばかり優遇している」という不満が聞かれなくはないが、実績を上げている事実で反感を押さえている。女性管理職比率は8.7%（2013年度）から11.1%（2015年度）に上昇し、若手の離職率低下による層としての育ち上がり等の好循環が生まれつつある。

課題はいかにして効率的な働き方を具体化し、生産性を高めるかにある。そのためには既存の小売企業のあり方にとらわれない、新たな発想による業務遂行が求められる。足し算で積み上がった業務を、必要性の観点から整理削減する必要もある。イオン九州の取り組みは、日本の小売企業が抱える問題に真っ向から挑戦するものだと言える。

むすびに

本稿は女性管理職の数値目標に焦点を当て、その達成に向けたプロセスの考察を通じて、企業のジェンダー平等に向けた組織変化と課題を明らかにすることを目的とした。そのため女性の管理職昇進の阻害要因として、「採用から昇進までのプロセス」と「組織の慣習・文化」に課題がある企業をそれぞれ選び、直面する困難と変化について考察を行った。

そこで明らかになったのは、以下の事柄である。「採用から昇進までのプロセス」に課題が大きいTOTO株式会社では、女性管理職の数値目標は女性の採用拡大と職域拡大をもたらし、女性管理職登用の阻害要因を縮小させつつある。課題は男性上司の意識にあり、女性人材育成を「組織のなかの他人事」とする風潮が未だ見られる。男女分業型の企業における男性中心の思考の根深さが指摘できる。しかし充実した研修と男女の役割分業の是正を通じた女性の意欲の向上に、ジェンダー平等に向けた組織変化が見られる。「組織の慣習・文化」に課題があるイオン九州株式会社で

は、女性管理職の数値目標は女性の勤続年数の伸び悩みという問題を浮かび上がらせ、その要因としての店長等の長時間労働を鮮明にした。そこで常態化している長時間労働の解消を目指し、業務の見直し、効率的な働き方の奨励、管理職による休日取得を実施し、女性管理職登用の阻害要因を克服しようとしている。いかにして効率的な働き方を具体化し生産性を高めるかという、日本の小売企業が抱える問題に正面から取り組んでいる。

両社は概ね狙い通りの効果を上げている。両社に共通して見られるのは、次の2点である。第1に何のための女性活躍なのかが明確であることである。TOTOでは事業転換と人員構成上の歪み、イオン九州では低価格競争、長時間労働、労働力不足という問題があり、経営トップが女性活躍を経営課題と位置付け積極的に推進している。第2に女性管理職目標について、それ自体を目標とするのではなく、組織的課題を解決する手段と捉え、目標達成に向けた丁寧な取り組みを進めていることである。すなわち女性管理職比率の低さは、組織のどんな要因に基づくのかを分析し、その要因の解消に向けた取り組みを行っている。

女性管理職の数値目標の設定における効果は、「なぜ、どのように女性活躍を進める必要があるのか」を自らの組織に即し考えることを促すことにある。この思考過程を経ずに数値目標を設定し達成しようとするならば、効果が上がらないばかりか、男女労働者から不信感がもたらされるなど、組織の混乱を招く恐れがある。女性管理職の数値目標の設定は、女性活躍を進める必要性を明確にし、なぜ女性が活躍できていないのか要因を分析し、その克服に向けた取り組みを進めることで、効果的なものになると考えられる。

(こまがわ・ともこ 北海道大学大学院教育学研究院准教授)

【参考文献】

- 合場敬子, 1998, 「仕事の内的報酬のジェンダー差とその構造——日本の職場における考察」『日本労働社会学会年報』第9号, 東信堂。
- 原野早知子「住友金属男女差別裁判——勝利判決から早期解決をめざして」大阪法律事務所事務所通信。
<http://osaka-law.com/jouhou/column/column050830.html> 2017年1月28日アクセス。
- 木本喜美子, 1995, 「性別職務分離と女性労働者——百貨店A社の職務分析から」『日本労働社会学会年報』第6号, 東信堂。
- 駒川智子, 2007, 「女性事務職のキャリア形成と『女性活用』——ジェンダー間職務分離の歴史的・変容過程の考察」『大原社会問題研究所雑誌』No.582。
- 駒川智子, 2016a, 「業態別の課題と対策——管理職増加のカギは職域拡大」『月刊金融ジャーナル』No.721。
- 駒川智子, 2016b, 「地域経済における女性活躍推進——福岡県の中小企業の取り組みと『女性の大活躍推進福岡県会議』」『日本労働社会学会年報』第27号, 東信堂。
- 宮下さおり, 2000, 「技術革新とジェンダー間分業——印刷業とDTP」木本喜美子・深澤和子編著『現代日本の女性労働とジェンダー——新たな視角からの接近』ミネルヴァ書房。
- 大概奈巳, 2015, 『職務格差——女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房。
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明, 2014, 「男女の昇進格差はなぜどのように生じるのか——企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論集』。
- 関昭義・篠原邦彰, 2012, 「TOTOにおけるものづくり人材育成の取り組み」『工学教育』60巻3号。
- 高田朝子・横田絵理, 2015, 「日本企業の女性上級管理職が持つ人的ネットワークと昇進についての一考察——定性調査を中心として」『イノベーション・マネジメント』第12号, 法政大学イノベーション・

マネジメント研究センター。

谷口真美, 1998, 「新しい雇用システムの構築——女性管理者の登用」『広島経済大学経済研究論集』21 巻 1 号。

内永ゆか子, 2007, 『部下を好きになってください——IBM の女性活用戦略』勁草書房。

渡辺瑞希, 2013, 「女性視点のものづくり現場について」『水環境学会誌』Vol.36, No.10。

WE Project 「女性の大活躍推進福岡県会議」自主宣言企業・団体インタビュー「イオン九州株式会社」。
<http://www.we-project.jp/manager/aeon-kyushu> 2017 年 2 月 3 日アクセス。

「組織文化を変革する 東陶機器 (TOTO)」『人材教育』日本能率協会, 2006 年, 18 巻 2 号。

「私の人材教育論 TOTO 代表取締役社長木瀬照雄」『人材教育』日本能率協会, 2007 年, 19 巻 3 号。

「次世代の経営リーダー育成事例 TOTO」『労政時報』2009 年, 第 3764 号

「フロントランナー TOTO・きらめき推進室 女性らしい視点を商品企画・販売に生かす」『財界九州』2006 年, 47 巻 2 号。