⑶　C社（製造業、社員３万人超）

C社は、他の製造業にも共通するように、現段階では、女性従業員の割合は２割を下回るなどそれほど多くはない。しかしながら、事業の海外展開に伴う競争力の強化を図るため、グローバル化・多様化の経営理念を明確に掲げ、女性の採用を強化し、来年までに女性役員登用、数年後までに現在の倍以上の女性管理職登用といった数値目標を内外に明らかにして女性登用に取り組んでいる。

⑷　D社（製造業、社員１万人超）

D社も製造業であり、現段階では、女性従業員の割合は約１割と多くはないが、これまでに生え抜きの女性執行役員が１人誕生している。また、女性の採用に力を入れており、大規模な社内保育所を設置するなど、仕事と育児の両立施策の充実を図っているほか、近年、管理職候補層の女性社員に対し、キャリアパスを明確にした計画的な育成施策を進めている。

3　調査・ヒアリング等の結果

以下、各社ごとに、調査・ヒアリング等で得られた知見等のうち、主要なものを項目ごとに幾つか取り上げ、女性幹部等の話を随所に交えながら紹介する。なお、取り上げた事項は、各社固有の背景事情等を反映しているものも含まれている。

⑴　女性の登用を進めていくための基本的施策

○　A社は、かつては総合職・一般職というコース別雇用管理制度を設けていたが、より女性の活躍を促進するという観点から、近年これを改め、勤務本拠地や、職種（法人営業、個人営業及び管理・サービス）を社員が選択する制度を取り入れている。

A社ダイバーシティ担当部長の話

当社に限らず銀行全般の傾向だと思いますが、総合職・一般職のコース別制度では、総合職は法人営業に配属して全国各地への転勤があり、一般職は個人営業や管理・サービス部門に配属して転勤は少ないということで、これが事実上男女を分けてしまったと思います。

勤務本拠地を選択する制度は、転勤エリアを男女とも、関東・関西から選べる制度です。導入前は、男性は家を買ったものの転勤があればいつ戻れるのか不安、女性にしてもどこに転勤するか分からないとライフプランが立てにくかったと思います。また、各自が個人、法人、管理・サービスの分野を選び、キャリア形成の方向性を選択する制度は、現状、法人は男性が多く、管理・サービスは女性が多いということはありますが、男女関わらず自ら選択する、という点がポイントです。

○　B社では、10年前から経営トップの強いリーダーシップにより、人材の価値を公平に見るという観点から能力実績主義の徹底を進めている。また、登用結果や活躍している社員について、積極的に全社員に周知している。

B社経営トップの話

会社を取り巻くビジネス環境が大きく変化する中、それに沿って評価基準を見直しました。その上で、男女とも、同じ成績を上げれば同じ評価をし、昇格もするという方針を社内に広く目に見えるようにしました。

B社人事部長の話

もともと当社では能力や成果に基づいて公平・公正に行うという人事の哲学がありましたが、女性は上司から管理職候補としてはあまり期待されていないという雰囲気がありました。それがトップの方針で大きく変わってきました。支店長や役員への女性の登用は、象徴的なものではなく、能力評価に基づいて行っています。

B社フロントランナーの女性常務の話

当社では、自己の働きによってポジションも給料も大きく変わってきます。女性の支店長や部長が何人も出ても、一生懸命仕事をして会社に貢献をしていかないと、そのままのポストにはいられなくなってしまうという危機意識は常に持っています。

○　女性の登用に関連して、管理職等の数値目標を掲げた取組が行われている場合があるが、C社では、単に数値目標を設定しているだけでなく、10年以上前から女性採用を強化し、準備段階を経て目標を設定している。

C社ダイバーシティ担当部（部長代理）の話

2000年以降女性の採用を強化した結果、数年後にはその採用者が課長職に任用される年代に入ります。彼女たちがしっかりと業務で成果を出しながらキャリアを重ね、活躍し続けてくれれば、管理職の数を現在の倍以上にするという目標は、達成可能だと思っています。

女性登用の数値目標を設けること自体について、賛否両論がありましたが、議論を重ね、提示された様々な意見を真摯に受け止めつつ、やると決断したら経営の意思として明確に示し、あえて高めの数値目標を設けて取り組んでいます。ずっと続けるということではなく、ある程度女性リーダーの母集団ができてくれば、数値目標を設けて進めるやり方は必要なくなると思いますが、現状においては、目標を定め、女性を始めとする多様な人材の活躍支援を推進することが事業拡大・競争力強化に寄与するものと考え取り組む必要があります。登用に当たっての基本的な考え方は、持ち得る能力を発揮し、最大限の成果を生み出せる人材を任用するということであり、そこに男女差はありません。

⑵　上司や職場の理解、ロールモデルの重要性

○　男女雇用機会均等法施行前後に採用された現在の女性幹部は、どのようにして他の女性従業員とは異なる幹部候補に至るキャリアパスを歩んだのか、という点についてみると、その女性の高い能力と、女性が活躍することへの上司や職場の理解とがマッチすることが必要とされている。

A社フロントランナーの女性部長の話

私が入社した時代は男性社会ですので、女性の銀行員は３年勤めれば十分だという時代でした。結婚、そして出産となればさすがに仕事との両立は務まらないと思って辞めようと考えていたのですが、当時の上司から「これからは女性も働く時代だから、その道筋を作っていったらどうだ」と勧められました。

支店長が率先して、「みんなで彼女を支えていこう」という空気を作ってくださったことには本当に感謝しています。出産後、義母が実家に帰り子供の面倒を見る人がいない中、会社に行かなければならないような時に、支店で一緒に面倒を見てくださったこともありました。そのような環境だったからこそ続けることができたのだと思います。

○　総合職であっても女性の昇進への意欲が必ずしも強くない場合があるため、昇進することによって得られる仕事の面白さなどをフロントランナーから伝えている。

D社フロントランナーの女性執行役員の話

私は、若い人には、「ポジションが高くなるほど自分の思うことが実現できる確率が高まる」と伝えています。「昇進しなくてよい」という人は、経験をしていないから言うのでしょう。指示されたことを「それは違う」と思いながらやるより、自分でこうした方が良いと思うことを実行する方が楽しいはずです。

育児休業から帰ってきて、昇進試験を受けなくてもいいと言っていた女性に、私が受験を勧め、実際に昇進したところ、「あの時、受けろと言ってもらって良かった」と、気持ちが変わっていました。

○　新たな職域に女性が配置された場合や、女性管理職が少ない場合などロールモデル（将来目指したいと思う模範となる存在）がいないと、仕事のやり方やスタイルを身に付けるまでに、相応の期間と苦労を要している。

C社フロントランナーの女性部長の話

私が採用された頃、女性の営業職としての採用が始まったばかりで、周りにロールモデルとなる女性の先輩がほとんどいない中で、自分なりの営業スタイルを作りながらやってきました。最初は男性先輩のまねをするのですが、どこかで行き詰まってしまうので、自分のやり方を形作っていくのに苦労しました。

初めて管理職である課長を命じられた時は、自分の営業スタイルがまだつかめていなかった上に、課長職が何をやるかという具体的なイメージが湧いていなかったため随分動揺しました。男性課長のイメージと自分とのギャップを埋められず、１年くらいはかなり悩みましたし、周りも混乱させたと思います。紆余曲折を経る中で、ギャップは埋められなくても私は私らしいやり方で成果を出していくしかないと開き直りました。