

琉球大学学術リポジトリ

沖縄県における女性社員活性化に向けた課題と展望

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2010-01-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 牛窪, 潔, Ushikubo, Kiyoshi メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002005267

沖縄県における女性社員活性化に向けた課題と展望

牛 窪 潔

1. はじめに

平成11年4月より、男女雇用機会均等法が改正・施行され、また同年6月より男女共同参画社会基本法が公布・施行された。この背景には、女性の職業観やライフスタイルの変化、それに伴う勤続年数の伸長と職域の拡大、さらには少子高齢化の進展といった社会経済情勢の急速な変化によって、女性の就業に関する考え方と制度を根本から見直す時代に突入したといえよう。すなわち、女性と男性が、公平・公正な立場で、性別にとらわれることなく、お互いの個性と能力を発揮し合い、協働的成果を創り上げていくことが重要なテーマとなってきている。

この実践的テーマの一つとして取り上げられるのが、ポジティブ・アクションに基づく「女性社員の活性化」である。21世紀は個性が尊重される時代といわれている。すなわち個性から導かれる、独創性、革新性、主体性、感性、きめ細かさ、意外性といった資質や能力に対する社会の期待や要求は、今後さらに高まってくるであろう。このような女性のもつ潜在的な能力や資質の活用は、まさに各企業の重要な人事戦略の一つになってゆかねばならない。しかしながら、現実の企業経営の現場においては、女性が男性と均等な取り扱いを受けていない事例が依然として見受けられる。またその重要性は理解しているものの、忙しさにかまけて、女性の人材開発・教育訓練といった取り組みを、システムティックに展開できていない企業も残存している。

本稿は、「沖縄県における女性社員活性化に向けた課題と展望」と題し、上記問題の原因究明と対策的方向性の提言を主たる目的としている。主な構成内容としては、まず働く女性の概況として、女性労働力の推移、働く女性の就業分野、働く女性の地位、働く女性の平均年齢と勤続年数、働く女性の

職場環境、以上5つの側面を概観し、現実には発生している問題点を整理してみる。そして沖縄県の企業経営者・人事労務担当者の方々への聞き取り調査を行い、女性の活用を阻む根本的な原因を考察・究明し、さらにマネジメントの側面から女性活用に向けた対策的方向性を考察・提言してみたいと思う。

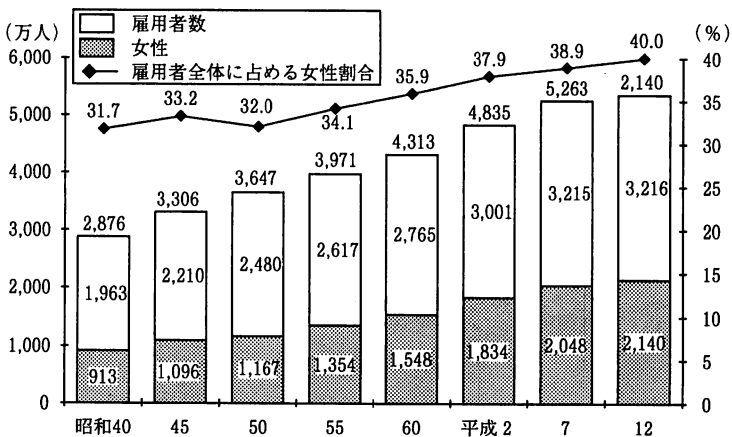
1、働く女性の概況と雇用管理上の問題点

昭和61年4月に男女雇用機会均等法が施行されて以来、約15年の歳月が流れてきたが、その間、女性労働者を取りまく環境も劇的に変化をとげてきた。本節では、働く女性を取り巻く実情と問題を提起することによって、女性労働者の概況を整理してみることにする。

具体的には、1、女性の労働力人口・労働力率、2、働く女性の就業分野、3、働く女性の地位、4、働く女性の平均年齢・勤続年数、5、職場環境、特に職場における差別・偏見・セクハラの実態、以上5つの指標からその概要を整理してみることにする。

1-1、女性の労働力人口と労働力率

図-1 雇用者数の推移（全産業）



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

沖縄県における女性社員活性化に向けた課題と展望（牛窪 潔）

総務庁統計局「労働力調査」によると、女性の雇用者数は昭和60年の1548万人から平成7年には2048万人、昨年の平成12年には2140万人と大幅に増加している。さらに雇用者総数5356万人（平成12年）に占める女性の雇用者数の割合もはじめて4割に到達している。雇用者数を年齢階級別に見ると、最も多いのは25～29歳層で303万人（女性雇用者総数に占める割合：14.2%）で、次いで20～24歳層の276万人（同12.9%）となっている。

図表－1 労働力人口の推移（沖縄県・全国）

単位（千人）（%）

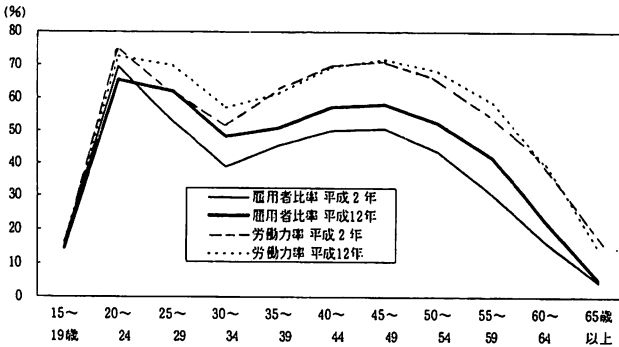
性		沖 縄 県			全 国
		平成元(1989)年	平成5(1993)年	平成11(1999)年	平成11(1999)年
女	15歳以上人口	463	494	537	55,520
	労働力人口	211 (45.6)	224 (45.3)	249 (46.4)	27,550 (49.6)
	就業者	202 (43.6)	214 (43.3)	230 (42.8)	26,320 (47.4)
	雇用者	141 (30.5)	160 (32.4)	180 (33.5)	21,160 (38.1)
	自営業者	30 (6.5)	28 (5.7)	25 (4.7)	2,170 (3.9)
	家族従業者	32 (6.9)	26 (5.3)	24 (4.5)	2,910 (5.2)
男	15歳以上人口	440	462	506	52,320
	労働力人口	337 (76.6)	343 (74.2)	367 (72.5)	40,240 (76.9)
	就業者	322 (73.2)	328 (71.0)	335 (66.2)	38,310 (73.2)
	雇用者	242 (55.0)	254 (55.0)	265 (52.4)	32,150 (61.4)
	自営業者	71 (16.1)	66 (14.3)	63 (12.5)	5,380 (10.3)
	家族従業者	9 (2.0)	7 (1.5)	6 (1.2)	660 (1.3)

資料出所：沖縄県企画開発部「労働力調査」、総務庁「労働力調査」

注：（ ）は15歳人口に占める割合

沖縄県企画開発部「労働力調査」によると、平成11年における沖縄県の雇用者総数は44万5千人であり、そのうち女性が18万人で40.4%、男性は26万5千人で59.6%を占めており、雇用者総数に占める女性雇用者の割合は、全国レベル（39.7%）に比べて若干高い比率を示している。また、労働力人口については、平成元年と10年後の平成11年とを比べてみると、沖縄県では女性が3万8千人増加しており、15歳以上人口に占める労働力人口の割合（労働力率）は、女性が0.8ポイント増加しているのに対して、男性は4.1ポイント減少している。

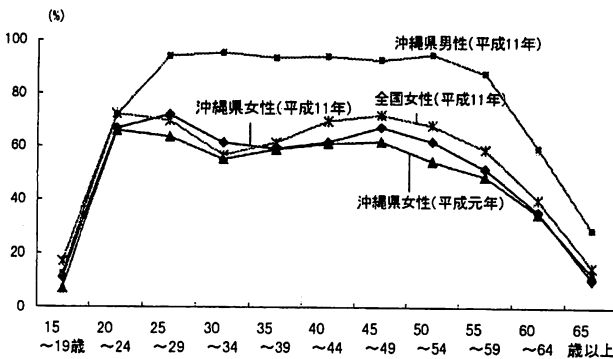
図一 女性の年齢階級別労働力率の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

図一は、女性の年齢階級別労働力率（女性の当該年齢人口に占める雇用者の割合を年齢階級別に示したものの）推移を示したものである。依然としてM字カーブの形状を示しているが、若年層ほど労働力率のカーブに近似した傾向を示している。さらに10年前と比較すると、全体的な傾向として概ね上方にシフトしており雇用者の割合は増加しているが、年齢層が高くなるにつれて労働力率との乖離は大きくなる傾向にある。

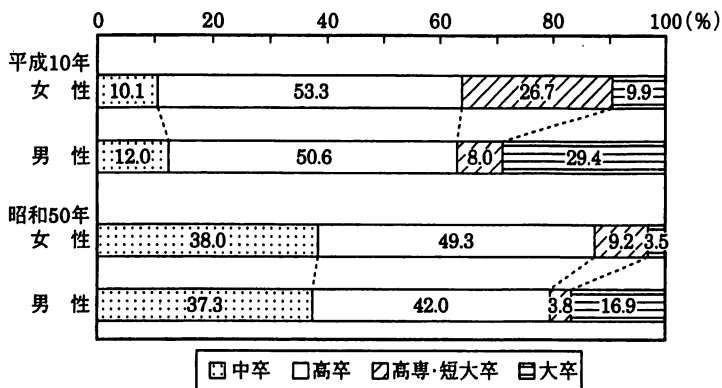
図一 女性の年齢階級別労働力率の推移（沖縄県・全国）



資料出所：沖縄県企画開発部「労働力調査」、総務庁「労働力調査」

図-3は、平成11年と平成元年の女性の年齢階級別労働力率の比較を表したものである。沖縄県においても、労働力曲線はいわゆる「M字型」を描いており、女性が高校・大学を卒業して就職する20代と、子育てを終えて職場復帰あるいは再就職する40代の頃の二つのピークが表れている。また出産や子育てによる退職あるいは休職する30代にカーブが落ち込む傾向を示している。ただし、沖縄県の場合、平成11年と平成元年とを比較してみると、最初のピークが20代前半から後半にシフトしており、出産・育児期のカーブの谷底も30代前半から後半にシフトして、かつ谷間も浅くなっている。さらに職場復帰・再就職をする割合も10年前に比べると確実に増加しており、全国レベルに近づいてきている。

図-4 学歴別に見た雇用者の構成比



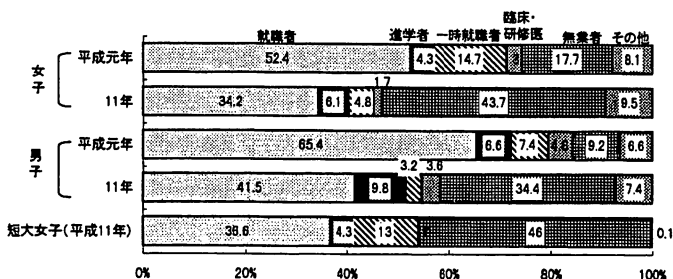
資料出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

女性の高学歴化は、特に知識労働者の労働人口を増大させる主要因であるが、図-4は、学歴別にみた雇用労働者の構成比である。昭和50年において、女性は中卒・高卒者が全体の87.3%を占めており、高専・短大卒・大卒は12.7%にすぎなかったのに対し、平成10年には中卒・高卒者は63.4%に減少し、高専・短大卒・大卒は36.6%に増大している。この傾向は男性にもあて

はまるが、女性の高学歴化の傾向は顕著であり、今後一層、大学卒の女性雇用者の数は増大していくといえよう。

労働人口、労働力率ともに増加の推移を示している沖縄県であるが、特筆すべき特徴は、働く意欲はあっても就業の機会が見つからない、あるいはその機会があまりに少ないという労働需給のミスマッチの問題である。

図一 5 大学卒業後の進路別割合（沖縄県）



資料出所：文部省「学校基本調査」（平成11年）

沖縄県においても女性の高学歴化は、全国と同じ傾向を示してはいるが、特筆すべきは大学卒業後の就職難の問題である。平成11年に県内の大学を卒業した者は3200人であり、その内女子が1347人と全体の42.1%を占めている。しかしながら女子の場合、全卒業生の中で就職をした者は全体の34.2%にすぎず、平成元年の52.4%を大きく下回っている。また無業者の割合が最も多く、全体の43.7%を占めており、短大女子の卒業生については46%にも及んでいる。

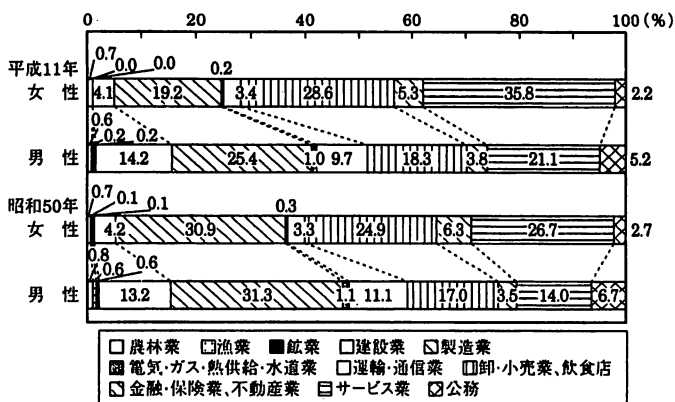
また、総務庁が行った平成9年の「就業構造基本調査」によれば、沖縄県における15歳以上の無業者は、女性が29万3千人、男性が14万5千人で、その内「就業可能求職者」は女性が3万1千人、男性が2万3千人となっている。無業者に占める就業可能求職者の割合は、女性が10.6%、男性が15.9%で、男女とも全国平均を大きく上回り、それぞれの数値は全国1位となって

いる。

すなわち、沖縄県においては仕事に就きたくても雇用の機会が少なく、簡単には見つからない実情が伺える。

1-2、働く女性の就業分野

図-6 産業別に見た雇用者の構成比

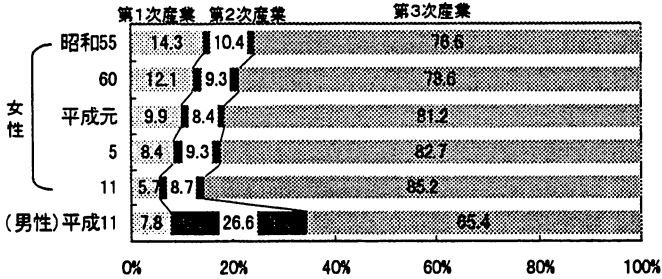


資料出所：総務庁総務局「労働力調査」

女性従業者の85%近くを占める女性雇用者の就業状況を、産業別、職業別に、昭和50年当時と比較しつつ、男性従業者との差異及び沖縄県の特徴について概観してみたいと思う。

図-6は、産業別の構成比であるが、昭和50年における女性雇用者の中で、建設業は30.9%を占めていたが、平成11年には19.2%に減少している。これに対して卸・小売業・飲食店が24.9%（昭和50年）から28.6%（平成11年）へ、サービス業が26.7%（昭和50年）から35.8%（平成11年）に増加しており、この2業種の合計で64.4%を占めている。一方、男性の雇用者については、平成11年においても製造業が25.4%と最も高い割合を示しており、次いで、サービス業（21.1%）、卸売・小売業・飲食店（18.3%）という順序になっている。

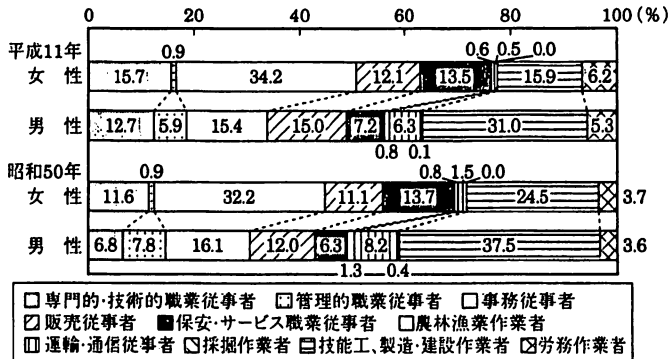
図一 7 産業別就業者の割合（沖縄県）



資料出所：沖縄県企画開発部「労働力調査」

沖縄県における平成11年の女性就業者の産業別構成比は、図一7に示したごとく、第1次産業が5.7%、第2次産業が8.7%、と年々減少傾向にあるのに対し、第3次産業は85.2%とかなり高い割合を示しており、引き続き増加の傾向を示している。第3次産業の内訳としては、サービス業が48.5%、卸・小売・飲食店が38.8%を占めており、全国平均を大きく上回っている。またこの2産業だけで女性就業者の74.3%を占めており、沖縄県の第3次産業における女性就業者の貢献度の高さが伺える。

図一 8 職業別に見た雇用者の構成比



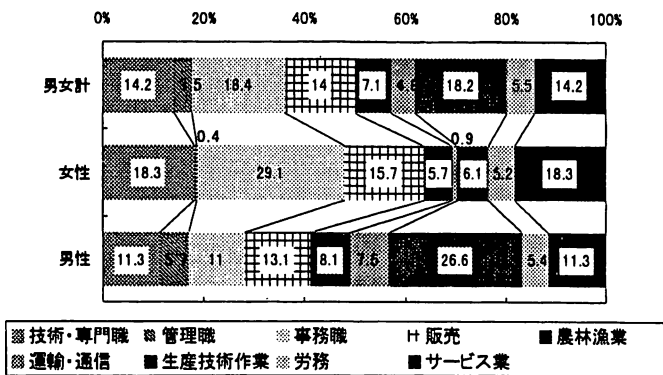
- 専門的・技術的職業従事者
- 管理的職業従事者
- 事務従事者
- 販売従事者
- 保安・サービス職業従事者
- 農林漁業作業者
- 運輸・通信従事者
- 採掘作業者
- 技能工、製造・建設作業者
- 労務作業者

資料出所：総務庁統計局「労働力調査」

図－8は、職業別の構成比であるが、女性雇用者が増加している職業は、専門的・技術的職業従事者が11.6%（昭和50年）から15.7%（平成11年）へ、事務従事者が32.2%（昭和50年）から34.2%（平成11年）へ、販売従事者が1.1%（昭和50年）から12.1%（平成11年）へと、それぞれ構成比を増大させている。これに対して減少傾向にある職業は、技能工、製造・建設作業者が24.5%（昭和50年）から15.9%（平成11年）へと10%程度構成比が減少している。

平成11年において、女性は事務従事者が最も多いのに対して、男性は技能工、製造・建設作業者が31.0%と全体の3割強を占めている。

図－9 職業別就業者の割合（沖縄県）



資料出所：沖縄県企画開発部「労働力調査」（平成11年度）

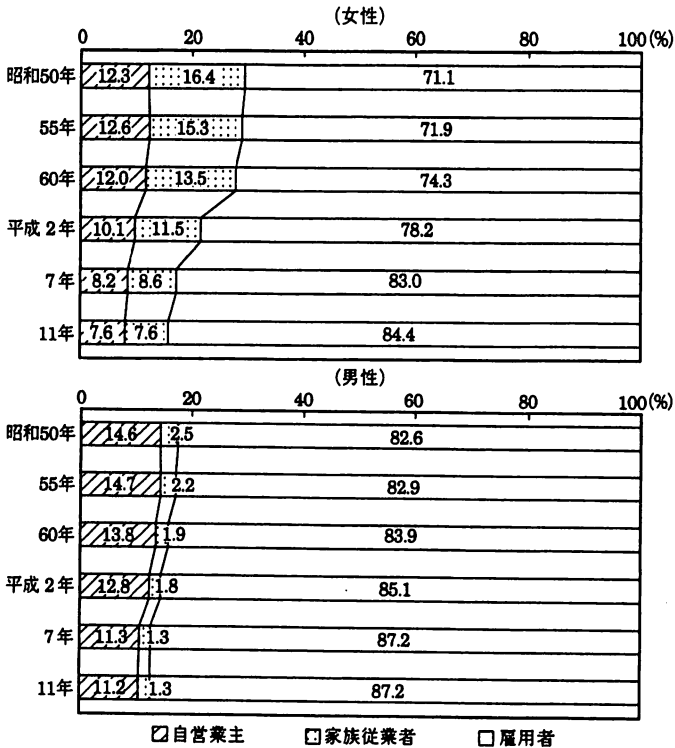
沖縄県における職業別就業者の割合については、全国平均と同じような傾向が伺える。女性就業者が最も多く働いている職種は、事務職の29.1%、次いで技術・専門職の18.3%、とサービス業の18.3%となっており、この3職種で全体の65.7%を占めている。

沖縄県における女性の就業分野の特徴としては、産業別には卸・小売り・

飲食店を中心とする第3次産業に、職業別には事務職・技術専門職・サービス職に女性の多くが従事しているが、このことは限られた分野でしか、女性の能力が発揮されていないという解釈も成り立つ。製造業、建設業、情報・通信産業、といった産業への、あるいは技術専門職、建設・製造技能工、システム・エンジニアといった、他の幅広い領域において、その資質と能力を発揮できるようにしていくことが、今後の大きな課題となりえよう。

1-3、働く女性の地位

図-10 従業上の地位別就業者構成比の推移(非農林業)



資料出所：総務庁統計局「労働力調査」

女性の就業者を従業上の地位別にみると、昭和50年には、自営業主12.3%、家族従業者16.4%、雇用者71.1%であったが、平成11年には、自営業主・家族従業者は7.6%に減少し、雇用者は84.4%にも上昇している。この傾向は男性も同様であるが、変動の割合が男性は5%前後に対し、女性の割合は15%近くに増大しており、就業者に占める女性雇用者数の割合は引き続き上昇を続けている。

図表－2 従業上の地位別就業者構成比の推移（沖縄県）

単位（千人）（%）

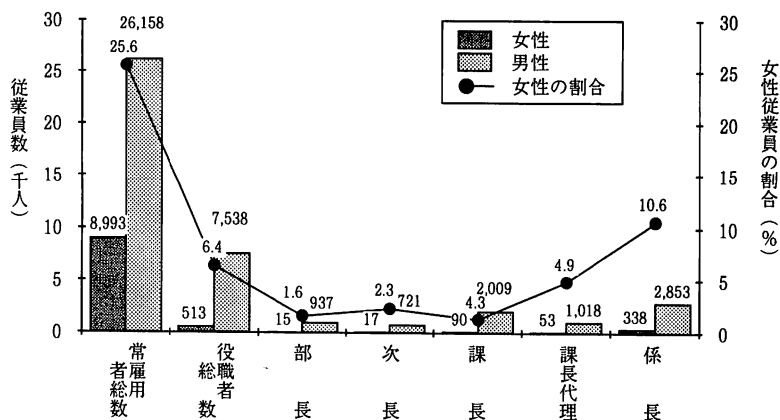
女		沖 縄 県			全 国	
		平成元(1989)年	平成5(1993)年	平成11(1999)年	平成11(1999)年	
性	15歳以上人口	463	494	537	55,520	
	労働力人口	211 (45.6)	224 (45.3)	249 (46.4)	27,550 (49.6)	
	就業者	202 (43.6)	214 (43.3)	230 (42.8)	26,320 (47.4)	
	雇用者	141 (30.5)	160 (32.4)	180 (33.5)	21,160 (38.1)	
	自営業者	30 (6.5)	28 (5.7)	25 (4.7)	2,170 (3.9)	
	家族従業者	32 (6.9)	26 (5.3)	24 (4.5)	2,910 (5.2)	
男	15歳以上人口	440	462	506	52,320	
	労働力人口	337 (76.6)	343 (74.2)	367 (72.5)	40,240 (76.9)	
	就業者	322 (73.2)	328 (71.0)	335 (66.2)	38,310 (73.2)	
	雇用者	242 (55.0)	254 (55.0)	265 (52.4)	32,150 (61.4)	
	自営業者	71 (16.1)	66 (14.3)	63 (12.5)	5,380 (10.3)	
	家族従業者	9 (2.0)	7 (1.5)	6 (1.2)	660 (1.3)	

資料出所：沖縄県企画開発部「労働力調査」、総務庁「労働力調査」

注：（ ）は15歳人口に占める割合

沖縄県の場合も、女性雇用者の割合は増加傾向にあり、逆に女性の自営業者・家族従業者の割合は減少傾向にある。また、男性雇用者の増加率と比べても、女性雇用者の増加率の方が上回っており、就業者に占める女性雇用者の割合は沖縄県でも引き続き上昇を続けている。

図一11 企業の従業員及び管理職に占める女性の割合（沖縄県）



資料出所：沖縄県総務部知事公室女性政策室調べ（平成10年）

平成10年に沖縄県総務部知事公室女性政策室が行った沖縄県内の正社員50人以上の企業415社を対象とした調査によれば、民間企業の管理職に就く女性の割合は6.4%となっている。この数値はローワー・マネジメントの比率は全国平均に比べると高めであるが、ミドル・マネジメント以上になると全国平均を下回る傾向にある。また沖縄県では、全従業員に占める女性の割合が25.6%であることと比較すると、民間企業における女性管理者の地位向上に関する課題は残存しているといえよう。

1-4、働く女性の平均年齢と勤続年数

図表-3は、厚生労働省「賃金構造基本調査」による、平均年齢及び平均勤続年数の推移を表したものであるが、双方とも長期化する傾向にあり、特に女性の勤続年数については、昭和50年の5.8年に対して平成11年では8.5年にも伸長している。

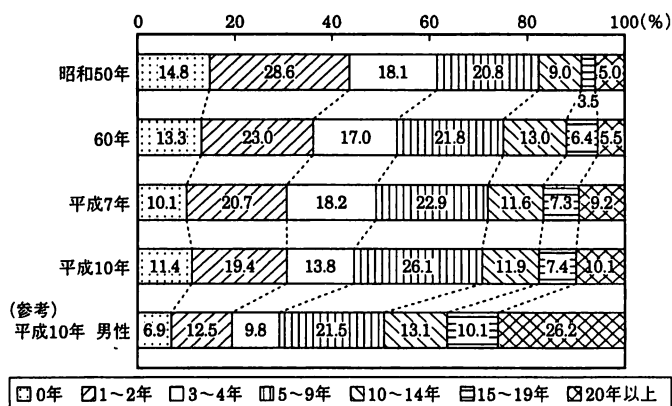
図表－3 平均年齢及び平均勤続年数の推移

	平均年齢（歳）		平均勤続年数（年）	
	女性	男性	女性	男性
昭和50年	33.4	36.4	5.8	10.1
60年	35.4	38.6	6.8	11.9
平成7年	36.5	40.1	7.9	12.9
11年	37.6	40.6	8.5	13.2

注1：パートタイム労働者を含まない。資料出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

注2：昭和50年は公共事業所を含み、昭和60年以降は民営事業所のみである。

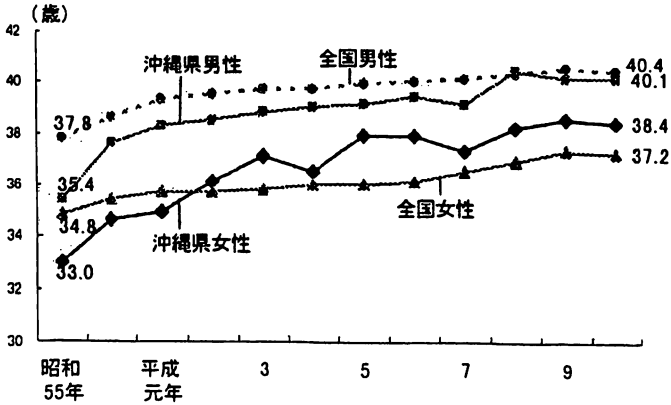
図－12 勤続年数階級別女性労働者構成比の推移



注：昭和50年は公営事業所を含み、昭和60年以降は民営事業所のみである。
資料出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

さらに図－12を見ると、昭和50年では、10年以上の勤続年数を示す雇用者は全体の17.5%にすぎなかったが、平成10年には約3割程度にまで増大している。女性の長期雇用は今後とも伸びていく傾向にあるといえる。

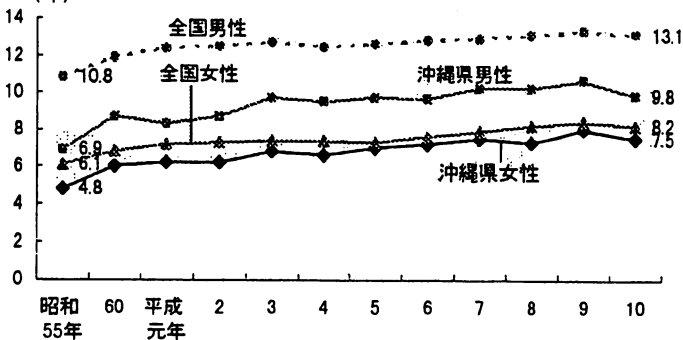
図-13 就業者の平均年齢の推移（沖縄県）



資料出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

労働省「賃金構造基本統計調査」によると、沖縄県における就業者の平均年齢は、男性が昭和55年の35.4歳から、平成10年には40.1歳へと、18年間に4.7歳上昇しているが、全国平均との乖離はさほど縮まっていない。これに対して女性の方は33歳から、38.4歳へと、5.4歳上昇し、全国平均との乖離もかなり縮まってきている。この現象は女性の高学歴化に起因すると共に、次に述べる勤続年数の伸長が大きな影響力を示しているといえよう。

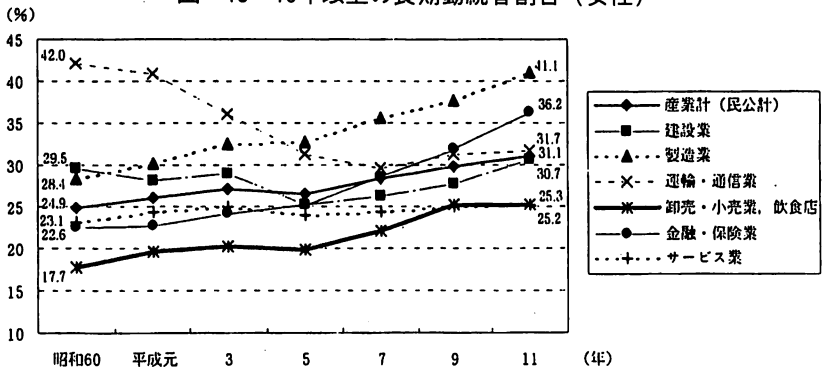
図-14 就業者の平均勤続年齢の推移（沖縄県）



資料出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

平均勤続年数の推移は、男性が昭和55年の6.9年から、平成10年には9.8年と2.9年の伸長を示しているが、全国平均との乖離は3年から4年と、さほど縮まっていない。これに対して女性の方は、昭和55年の4.8年から、平成10年には7.5年と、その伸びは2.7年と男性を下回ってはいるものの、全国平均との乖離は徐々に縮まってきており、今後も引き続き、沖縄県においては女性就業者の勤続年数の伸長が予想される。

図-15 10年以上の長期勤続者割合（女性）



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図-15は、産業別に見た10年以上の長期勤続者（女性）の割合を示したものであるが、ほとんどの産業で上昇の傾向を示している。昭和60年と平成11年との差を見た場合、製造業では12.7%ポイント、金融・保険業では13.6%ポイントと大きく上昇しており、近年特にその傾向が顕著となっている。さらに、女性は学校卒業後、就職した同一企業にとどまる傾向が高く、この残存率は大卒者よりも、高卒、短大卒の方が高い割合を示している。

1-5、職場環境：差別・偏見・セクハラの実態

図表-4 セクハラ防止の為の取組事項・取組状況別企業割合

(%)

取 組 事 項	企業計	行っ てい る	行っ てい ない	うち、	不明
				取 り 組 む 予 定 あり	
セクシュアルハラスメントに対する会社の姿勢、防止のための具体的対策等を社内規程等でとりまとめ、労働者に対して明示している	100.0	4.8	95.0 (100.0)	(20.0)	0.2
労働者が留意すべき事項に関し、労働者に対し、研修等により啓発している	100.0	17.4	82.4 (100.0)	(16.1)	0.2
苦情・相談体制を整備し、労働者に周知している	100.0	17.6	82.1 (100.0)	(20.5)	0.3
労働者からの苦情・相談があった場合には真摯かつ迅速に対応している	100.0	64.1	35.6 (100.0)	(27.9)	0.3
その他	100.0	2.0	97.8 (100.0)	(0.8)	0.2

資料出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（平成10年度）

平成10年度の厚生労働省「女性雇用管理基本調査」によれば、「セクシャル・ハラスメントに対する会社の姿勢、防止のための具体的対策などを社内規定等でとりまとめ労働者に対して明示している企業」は全体の5%未満にすぎない。さらに、「労働者が留意すべき事項に関し、労働者に対して研修等により啓発している企業」及び「苦情・相談体制を整備し、労働者に周知している企業」は全体の18%にも満たない。実情としては問題が発生した後の事後処理的な対応に留まっている企業が多く(全体の64.1%)、セクハラ問題に対する積極的かつ前向きな取り組みを展開しているとは言い難い実情である。

図-16 セクハラ発生の有無

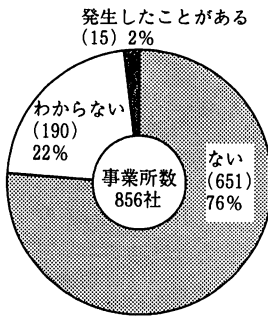
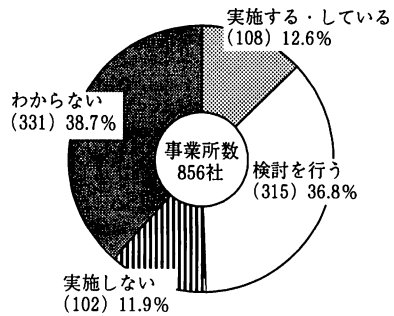


図-17 セクハラ防止策



資料出所：沖縄県商工労働部「平成10年度 沖縄県労働条件等実態調査」

平成10年度に沖縄県商工労働部が行った「沖縄県労働条件等実態調査」によれば、調査対象企業856社のうち、セクシャル・ハラスメントが「発生したことがある」と答えた事業所が15社（2%）、「発生したことがない」と答えた事業所が651社（76%）、「わからない」と答えた事業所が190社（22%）であった。

数値の上での発生率は低いものの、「わからない」と答えている事業所の現状は非常に曖昧かつ現状把握に対する非積極性が伺える。

さらに、セクシャル・ハラスメントの防止策を「実施している」と答えた事業所は108社で全体の12.6%にすぎず、積極的な取り組みを展開しているとは言い難い。また、「実施していない」「わからない」と答えた事業所が全体の過半数を占めており、沖縄県もセクシャル・ハラスメント対策に関する遅れが目立っている。

2、女性の活用を阻む根本的原因と対策的方向性

前節では、現代における働く女性の概況を整理してみたわけであるが、そこには多くの問題や課題が残存している。具体的には、女性就業者、特に女性雇用者の増大に伴う不公平・不公正な採用管理上の問題、労働需給のミス

マッチから生ずる無業者の増大、女性管理者の地位向上に関する課題、女性労働者の勤続年数の伸長に伴う制度の見直し、セクハラ問題を中心とした差別・偏見の問題、等があげられる。

本節では、このような女性の活用を阻む根本的な原因の究明と、問題解決に向けた対策的方向性を模索してみることにする。分析と考察の方法としては、沖縄県下16社を調査対象企業（企業の人事担当者もしくは経営者）とし、下記質問に対する聞き取り調査を行い、実際の現場から発せられる生の声から問題の根本的原因を分析し、かつマネジメントの視点からそれぞれの問題解決に向けた対策案を考察・整理してみた。質問の内容は「女性の活用が進まない根本的原因とは何か？」と「女性の活用はどのようにすればうまくいくと思うか？」以上の2問である。なお、調査対象企業16社の業種別内訳は、病院4社、金融業4社、建設業5社、流通・加工業3社である。以下に業種別の聞き取り調査結果の概要を紹介することにする。

2-1、目標管理：女性の自主的取り組み「病院」

病院は今回の調査対象企業の中で、女性社員の活用に関する自己評価が最も高い業種である。

その理由としては、病院は医師を除く職員の約3/4が女性で占められており、看護部門は9割以上が女性職員によって構成されている。また病院職員の殆どは、国家資格をもつ技術者集団であり、とりわけ採用に関しては、男女の区別によって採用が決まる職種ではない。

このような背景から、女性の活用なくしては病院経営は成立しえず、トップ主導のもとに具体的な教育・訓練活動がシステムチックに実施されている。具体的には、年間看護部教育スケジュールに基づき、入職時の新人研修、2・3年次研修、中堅看護婦研修、主任研修、婦長研修等により、能力開発と人材育成に努めている。

さらに職業観については、看護あるいは技術者としてのプロ意識が高く、

仕事に対する誇りと責任をもって仕事に取り組んでいる職員が数多く存在している。女性管理職についても、他の業種と比べた場合その比率は当然高くなるため、女性の立場に立ったマネジメントを展開しやすい土壌になっており、性に関する差別的問題は他業種に比べると少ないようである。

しかしながら、比較的女性職員の活用が進んでいる病院といえども、人材育成に関する課題を抱えており、どの病院でも大きな共通のテーマになっている。例えば、仕事がついとすぐに辞めてしまい楽な職場を探す者、結婚と子育てを理由に相談なしに退職してしまう者、専門的な知識と資格は持っているが社会人としての常識が身につけていない者。このような若い人材を、どのように育てていくかが当面の課題となっている。

このような問題を発生せしめる原因であるが、女性職員本人の目標管理に対する取り組みと、その上司のフォローシップとが、相互補完的に噛み合っている職場は、能力開発と人材育成が効果的に展開されており、結果として女性の活用が進んでいるようである。反対に噛み合っていない職場では、上記問題が発生しやすい状況にある。

病院事業における目標管理の本質は、まず患者に対するきめ細かい看護（サービス）の提供という客観的ニーズ（組織目標）と、プロとしての個人がなすべき貢献行為（個人目標）との有機的連関性が要求されることにある。この前提を踏まえた上で、目標の設定、目標の実現行動、目標達成の評価、という3つのサイクルを自ら回転させながら、仕事上の業績をあげると同時に、自身のキャリアやスキルを向上させていくというのが、目標管理の本質といえよう。マネジメント上のポイントは目標管理を実際に行っていく担当者（女性職員）に対する、上司（リーダー）のフォロー・シップにある。

「目標管理のサイクルと上司のフォロー」⁽¹⁾

「目標設定時」

「目標遂行時」

「結果評価時」

1、状況把握

1、目標遂行進捗の管理

1、成果の顕在化と共有化

2、変化の予測	2、障害等の問題解決	2、未達成目標の原因探索
3、部門の方針・ 目標の明確化	3、報・連・相の励行 4、目標の修正・変更	3、未達成目標の対策案の 検討と決定
4、目標設定	5、計画的、意図的な 指導・育成	4、次期に向けての期待と 動機づけ
5、目標シートへの 適切な記述		
↑	↑	↑
[能力に見合う目標の設定]	[情報を絶つな]	[情けは絶つ]

目標管理とは、前頁からの表「目標管理のサイクルと上司のフォロー」にて整理したごとく、本人の自主性を尊重するが、けっして放任管理ではないということがマネジメント上の重要な要素である。

つまり上司は、各担当者が目標を設定するときも、その目標を遂行するときも、そして結果を自己評価するときも、常に適切なる補佐・支援・指導を行う協力者、情報提供者であらねばならず、このような上司と担当者との協力体制が目標管理の効果的推進において不可欠な要素となってくる。⁽²⁾

とりわけ、上司のフォローが欠如されがちなのが目標遂行時である。フォローは面談という形態をとる場合が多いが、目標遂行時のフォロー面談で特に重要な項目は、目標遂行の進捗状況の確認、遂行に伴う問題解決の助言・支援、目標の修正、以上3項目である。具体的には、

- ・ 目標遂行が順調であれば評価し大いに誉める。
- ・ 遅延や未着手なものがあれば適切なアドバイスや情報提供を行う。
- ・ 本人の負担が大きすぎて遂行が困難な場合は優先順位を考慮して負荷調整を行う。
- ・ 目標のレベルと本人の能力のミスマッチが生じた場合は、バックアップ的な支援体制をしく。
- ・ 目標に対する不適切性が判明した場合は、目標の修正や変更を相談の上

で行う。⁽³⁾

以上のように、本人の自主性を尊重しつつも、協力者としての、情報提供者としてのリーダーのフォロー体制が充実するか否かが、女性の活用が進むか滞るかの分岐点になりそうである。

2-2、共育：上司と部下の関係「金融業」

今回の調査対象企業の中で、金融業界も女性社員の活用に関する自己評価が高かった。

金融業界の4社から「女性の活用が進まない根本的原因」について質問したところ、主に3つの要因が指摘された。

(1) 責任の重い仕事や専門的な判断を要する仕事に対する自信の欠如

今回の対象企業の殆どが、女性のキャリアプランに合わせてコースを選択できるコース別人事制度や、能力・実績主義に基づき幹部を目指すことのできる昇進制度の導入等、女性社員の活用に対して相当なチャンスを提供してきてはいるが、このようなチャンスを十分に活かしていない実状が存在している。

その原因の一つが、責任の重い仕事や専門的な判断を要する仕事に対して自信がもてず、成果をあげられない女性社員が男性社員に比べて多いことにある。例えば銀行の融資業務については、業務遂行に必要な専門的知識や経験、さらには仕事上の人的ネットワークが必要となり、いわゆる預金業務や渉外業務と比較すると、高度な責任と重要な決断を迫られ、それが負担になってしまう。さらには得意先企業との付き合いや、それに要する残業や時間外出勤を強いられることも負担要因にあげられる。このような内圧・外圧によって、仕事に対する遠慮や尻込みといった消極性が生じ、女性の潜在的な能力の活用が阻害されてしまうケースが存在している。

(2) 得意先担当者の理解不足

当該企業および女性社員本人が、女性能力の活用に対して積極的な取り組みや努力をしても、対得意先あるいはその担当者が女性社員に対して偏見や差別的意識を抱く場合がありうる。古い固定観念や先入観によって、女性に対する信頼を抱けないような得意先企業に対しては、いくら本人が努力しても、そこには限界が生じてしまうことになる。結果として銀行側も、そのような顧客には男性社員をあて対応せざるを得ないのが実状である。

顧客第一主義は原則といえども、顧客の言いなりでは新たな社会のニーズの実現は誘えない。今後の会社方針の中に、真の意味での「顧客教育」という課題を組み込む必要性に迫られていると考える。

(3) 家庭と仕事の両立に関する弊害

長引く景気の悪化が拍車をかけ、女性社員を雇用の調整弁的な存在としてみなす傾向が会社内に残存していることは事実である。さらには、視野の狭さ、責任の回避、決断力の乏しさ、このようなイメージで女性社員を捉えている社員も存在している。また、女性社員本人の職務満足度の低下により、家庭中心志向、残業や休日出勤の忌避、仕事に対する消極性といった問題も発生している。さらには、企業側としても時間と労力と情熱を傾けて女性社員の教育と能力開発を展開しても、中には結婚や出産によって結局は退職してまう女性社員も存在しているのではないかという不安と懸念を抱いてしまうことも事実である。

問題は、責任ある仕事を望んではいるが、不安や心配や自信のなさで躊躇してしまい、本来の資質や能力を発揮できない女性社員が存在しているということである。この問題が発生する原因と、マネジメントの視点から見た対策的方向性を「共育」という概念から以下に整理してみることにする。

「共育とは、まさに共に育つことを意味しており、部下から教わることで
きない上司に成長は望めない」

「上司が指導した通りに部下が行動しないのは、上司に全責任がある」

人間は幸福と成長を追い求める自律的な意思決定者であると同時に、不完全かつ様々な課題を抱えている問題解決者でもある。この前提に立った場合、不完全な上司が不完全な部下に指導を施すということは、反対に部下からも自分の知らない多くのことを学ぶ機会が与えられていることになる。すなわち人材の成長とは、教える側と教えられる側、双方が共に成長することによって、部下から教わることのできない上司は成長し得ないことになる。

さらに上司が指導した通りに部下が行動しなかった場合の責任の所在であるが、常識的に考えるならば、上司の指導通りに行動しなかった部下にも半分は責任が課せられることになる。しかし、部下の成長と協働の成立は、上司の責任ある選択と行動に大きく依存しているという考え方に立脚した場合、その責任の所在は全て上司に課せられることになる。⁽⁴⁾

上記二つの考え方を踏まえた上で、問題解決に向けた共育のサイクリカルな仕組みを以下に示してみる。

共育のサイクリカルな仕組み

共通の目標→共 育→協 働→組織成果と達成感

↓ ↓ ↓

自信と誇りと責任

プロとしての信頼関係

「共通の目標（問題の解決）」を達成するために、上司と部下は「共育」をお互いに施していくことになる。「共育」つまり共に育むということは、社会のニーズに適う貢献行為を「協働」によって展開し、「組織成果」つまり協働の作品をお互いに創り上げ、その成果からもたらされる「達成感」を互いに享受し合うことにある。このプロセスのサイクリカルな繰り返しによって、個々人が自信と誇りと責任を抱くようになり、かつプロとしての信頼関

係が形成されていくことになる。この目標達成に至る全過程において、上司の責任ある選択と行動が要求されることになる。

この論理に立脚した場合、前述した女性社員が抱える問題の解決困難性は、共通の目標（例えば、適切な配置転換、専門的知識・技能の習得、得意先への理解啓発、具体的な業務目標の設定と実施、公正なる人事考課制度の考案と実施）を設定し、それらを計画的段階的に実施してはいるが、結果に対する成価（組織成果）とその達成感を享受するには至っておらず、またその責任を上司が自覚していないことが推察される。このような状況が、責任ある仕事を望んではあるが、不安や心配や自信のなさで躊躇してしまい、本来の資質や能力を発揮できない女性社員が存在している根本的原因の一つではないかと考えられる。

人材育成において重要な要素は、適切なる評価と成果からもたらされる達成感を部下・上司共に抱くことであり、それなくして自信と誇りと責任感を喚起させることは非常に困難といえよう。対策的方向性としては、上司が「共育」に対する長期的なビジョンと部下の成長を喜びと感ずる強い信念をもつことにある。まさに時間と労力と寛容と忍耐が要求される部下の育成においては、管理者としての、プロとしての、そして一人の人間としてのパーソナル・ビジョンなくしては、共育の成就是困難になりうると考える。

2-3、トップマネジメントの役割「建設」

建設業界の女性社員の活用に関する自己評価は、調査対象4業界の中で最もバラツキが大きかった。

女性活用が思う通り進んでいない企業の意見としては、土木・建設業という仕事の性質上、肉体的労働が主流になるため、効果的な女性社員の活用に対する意識と行動が他業界に比べて遅れてしまうという指摘が多い。さらに経営者並びに男性社員の女性活用に関する意識の問題を指摘する企業が多く

見受けられた。具体的な意見としては「仕事の内容自体が女性には負担が大きすぎる」「建設業そのものが未だ男性中心的志向が根強い」「産前・産後の長期に渡る休業は生産性を低下させてしまう」「外注企業に対する交渉力・説得力に欠ける」「女性を補助的な役割としか考えていない傾向が根強い」「女性職員は仕事に対する責任感や積極性が希薄である」等があげられる。

昨今の建設業界の厳しい経済状況から鑑みても、企業の存続を第一義的な目標に掲げ、継続的な受注と生産性の低下を防止しなければならない企業経営者の本音が伺える。長期的な視点あるいは現代社会のニーズは理解できるものの、背に腹は変えられないという現実的志向は、女性社員の活用を阻む大きな原因の一つになっている。

反対に、女性社員の活用が比較的進んでいる企業の意見としては、トップマネジメントの女性活用に向けた意識の高さと、その実現に向けたトップマネジメントの実行力を指摘する声が多かった。このような企業では、トップマネジメントの意向が組織の文化として末端にまで浸透しており、目標の実現に必要なルールや手続が体系化され、問題解決に向けた高いモチベーションを喚起している社員が多く見受けられた。具体的には、「男女とも初任給は同一規定のもとに支給されている」「出産・育児に関しては大いに奨励し、かつ出産・育児休業中の生産性を低下させないようなジョブ・ローテーションを計画的段階的に実施している」「管理職への登用試験も男女の差別なく実施しており、試験の評価も客観的な評価ができるように数値化されている」「さらに登用試験の合格率は男性よりも女性の方が高い割合を示している」。

このように、女性の活用という必然的テーマが、考え方の面でもルールや手続の面でも社内の末端にまで浸透し、問題をむしろ成長に向けたチャンスとして捉える風土が見受けられた。ただし、女性社員個々人の職業観、人生観の違いから、管理職を望まない者、重要な責任をもたず家庭との両立を望む者、さらには仕事よりも家庭を重要視する者も、当然女性社員の中には存在している。また、厳しい職場環境にある建設現場において、男女を全く同

等の立場で取り扱うことには多少の問題と抵抗があるという考え方も存在している。重要な点は、多種多様な価値観を尊重すると同時に、特に建設現場においては、計画的かつ段階的な、女性の活用に対する取り組みが当面の課題になってこよう。

以上のように、女性活用の成否がトップマネジメントの意識と行動力にかかってくるとい一般的な仮説は、今回の聞き取り調査からも明らかにされたと判断できよう。

2-4、パートタイム労働者の雇用管理「流通・加工」

流通・加工業界の女性社員の活用に関する自己評価は、調査対象4業界の中で最も低くかった。

流通・加工業界は、女性社員の占める割合が比較的高いにも関わらず、女性の活用が思うように進んでいない。その背景の一つが、女性社員に占めるパート労働者の割合が非常に高いことがあげられる。女性社員やパート労働者に対する旧態依然とした考え方や固定観念が未だに残っており、女性の活用を阻んでいると指摘している。例えば「女性を補助的業務を中心に配置する」「上司は男性社員を中心に育てようとしている」「女性に対して身構えたり、逆に必要以上に甘やかしたりする」「女性はいずれ辞めていくのだから育てても無駄」「女性を一段低く見る取引先がある」「女性社員の仕事に対する積極性が感じられない」。このような不満や偏見の声が多く見受けられた。近年の経済不況に拍車がかかり、真っ先にパート労働者が雇い止めや雇用調整の対象となる傾向がある。このような雇用管理上の不安と、パートタイム労働者に対する意識の問題が、女性の活用が進まない一要因になっているようである。

さらに、賃金、税制、社会保険制度、配偶者手当といった金銭面に関する制度上の非合理性から、女性の活用が効果的に図れていないことも一つの大きな要因となっている。例えば、103万円の壁の存在が、パートの賃金を低

く抑えてしまい、女性社員の働く意欲を阻害する要因になっているという指摘である。さらには、「年収が配偶者特別控除の枠をオーバーすると、その適用が受けられなくなるため、日頃より残業、出勤日数を調整する状況にある」。「勤務時間が週40時間の3/4を越えると社会保険の加入が義務づけられるため残業などを控えざるを得ない状況にある」。このような基礎控除、配偶者控除、配偶者特別控除の廃止や、年金制度の改革といった議論はこれまでになされてはいるが、結論にまでは至っていない。いずれにしても制度上の総合的かつ抜本的な見直しがなされなくては、女性社員の高いモチベーションは維持できなくなるであろう。⁽⁵⁾

このような正社員とパートタイム労働者との雇用管理上の均衡を目指した「パートタイム労働に関わる雇用管理研究会」⁽⁶⁾が労働省女性労働課主催により開催され、その検討結果が本年4月に取りまとめられた。以下に均衡を考慮する場合の具体的な参考事例を紹介することにする。

Aタイプ：正社員と同じ職務を行うパートタイム労働者

- ・正社員と共通の役職体系の下で、パートタイム労働者を積極的に役職に登用するとともに、登用した者については正社員と賃金水準を合わせている。
- ・段階的に能力発揮を促す制度を設けるとともに、正社員と働きが同じ区分の者について、賃金を正社員の初任給と同程度の水準とし、さらに正社員への転換機会を付与する。
- ・パートタイム労働者の初任給を、正社員の初任給の水準に合わせてるとともに、勤続期間が長期化したパートについては、より上位の正社員とのバランスを考慮する。
- ・パートタイム労働者の初任給の額を同じ職務を行う正社員の水準に合わせてるとともに、正社員と共通の人事考課表による査定に基づき、昇給や賞与の支給を行う。
- ・共通の賃金体系の下で、パートタイム労働者の賃金等を時間比例方式にて

決定するとともに、正社員とパートタイム労働者との相互転換を可能にする。

- ・正社員について育児や介護のための短時間勤務制度を設けるとともに、短時間勤務を行う正社員（短時間労働者）の労働条件を決定する際の視点として時間比例の考えを取り入れる。

Bタイプ：正社員と異なる職務を行うパートタイム労働者

- ・パートタイム労働者について、職務遂行能力に基づき、格付けされた等級に基づき基本時給を決定するとともに、人事考課を実施し、その結果を賞与に反映させる。
- ・パートタイム労働者の勤務成績や能力を賃金に反映する。さらに、正社員とパートとの中間的な形態（準正社員）を設け、パートから準正社員、準正社員から正社員への転換を可能にする。
- ・パートタイム労働者について、勤務成績に基づく評価を昇給に反映させるとともに、長期勤続した場合の退職金制度を設ける。
- ・パートタイム労働者について、ベースアップや勤続年数に応じた昇給を行い、また通信教育講座の受講を可能とすることにより、その能力の発揮や定着を図る。
- ・パートタイム労働者の中に、より高度・専門的な職務を行い処遇もアップする区分を設け、一般のパートからの転換を可能にする。

以上のように、「処遇や労働条件のあり方」、「働き方の選択性を高めるための条件整備」、「合理的な雇用管理の構築」、以上3つの側面からパートタイム労働者と正社員とのギャップと不公平性を是正するための自主的な取り組みが、労働省女性労働課の支援の下に展開されている。沖縄県においても、各企業が正社員とパートタイム労働者との均衡を考慮した雇用管理に向けて、一層の努力が展開されることを望んでいる。

また、女性が働きやすい環境を造り上げていくためにも、育児・介護の休

職制度の充実是不可欠な要素となってくる。以下に職場環境あるいは制度上の改善・実行を積極的に展開しているケースをいくつか紹介してみたい。

- ・アサヒビールでは、家庭と仕事の両立に悩む職場からの声を汲み上げ、1991年から育児休業制度、退職後再雇用制度に加えて、安心して老親の介護・看病ができるように、介護休業制度を導入している。
- ・日本アイ・ビー・エムでは、育児休業を当初の子供が満1歳になるまでを、満2歳になるまでに延長した。また社会保険料は全額会社が負担している。一方、介護に関して老親を扶養する者を対象に在宅介護アンケートを実施し、この結果を受けて在宅介護費用の補助策を打ち出している。
- ・エーザイでは、育児休業は子供が満3歳になるまで認めており、社会保険料は会社が立て替えている。⁽⁷⁾

以上のように女性を取りまく社会環境の改善、福利厚生施設の充実、様々な制度上の見直しを、各社が積極的にひとつ一つ進めていくことによって、女性活用の可能性は開けていくと思われる。少子化・高齢化社会に突入し、労働力不足がますます深刻化していく中で、以上のような改善・改良・見直しを進めていくことは、女性の活用を基軸とする、健全なる経済社会の構築に向けた各企業の使命であると考ええる。

結びにかえて

男女雇用機会均等法、労働基準法、育児・介護休業法などの法律が整備されつつも、現実には未だ女性の能力や資質が十分に発揮できない職場環境が残存している。今回の調査研究においては、特に「女性の活用を阻む根本的原因と対策的方向性」について、各企業の人事担当司や経営者の意見を業種別に分けて論じてきたわけであるが、以下に整理した4項目の実現性の有無が、女性活用の成否を分ける分岐点になりうると結論づけられる。

- 1、目標管理を基調とする本人の実践的取り組みと、リーダーのフォロー体制（必要情報の提供・補佐・支援・教導）とが両立しうるかどうか。
- 2、共育というリーダーと部下との協働によって組織成果をあげ、達成感によって導かれる自信と誇りと責任をいただけるかどうか。
- 3、女性の活用に対する経営者の前向きな意識と、積極的な行動力があるかどうか。
- 4、女性社員やパートタイム労働者に対する制度上の見直しと改革が実現できるかどうか。

最後に、今回の調査を展開する上において貴重なアドバイスとご配慮をいただいた21世紀職業財団が、各企業に対して前向きに取り組んでいる「ポジティブ・アクション」の必要性和重要性を提起してみたい。男女間の差別や格差を是正し、とりわけ女性はその能力を十二分に発揮しうるような職場を造り上げていくためには、改正均等法に基づき雇用管理の制度面を整備することに加えて、ポジティブ・アクションの積極的な導入が望まれる。ポジティブ・アクションは、女性の採用拡大、女性の職域拡大、女性管理職の増加、職業生活と家庭生活の両立、職場環境・風土の改善、以上5項目を柱とする全社的な問題解決に向けた具体的取り組みである。ポジティブ・アクションの基本的な流れとしては、男女労働者の間に事実上存在している差別や格差に着目し、このような差の解消を目指して、現状分析及び女性の活用に関する問題点の発見、問題の解決に向けた具体的な対策の展開、そして成果の点検と見直し、このような流れを一定の効果的な手法に基づいて実践し、男女間の差別や格差を是正していく実践的取り組みである。

今回の調査研究にて明らかになった4つの課題と展望を含めて、沖縄県下の各企業が、21世紀職業財団の支援の下に、ぜひともポジティブ・アクションという具体的な取り組みを積極的に展開され、より健全なる経営環境を構築されんことを願って、本稿の結びとしたい。

[注]

- (1) 小山 俊「目標遂行フォローのスキル」『LDノートNo.797 つまづいた目標管理』総合労働研究所、1998年10月1日、12頁。
- (2) P.F.Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1954, pp. 121-143.
- (3) 小山、前掲書、13頁。
- (4) R.likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967, pp.50-51.
- (5) 筒井清子「女性パートタイム労働」『男女共同参画と女性労働』ミネルヴァ書房、2000年、84-88頁。
- (6) 『ESSOR vol.81』（財）21世紀職業財団、2000年6月、20-21頁。
- (7) 総合労働研究所編「育児・介護・ボランティアと企業」『LDノートNo. 790 家庭と仕事』総合労働研究所、1998年6月15日、12頁。

[参考文献]

- ・沖縄県総務部知事公室女性政策室編『おきなわ女性白書2000』2000年3月。
- ・厚生労働省雇用均等・児童家庭局編『平成12版 女性労働白書』2001年5月。
- ・総理府編『男女共同参画白書12』大蔵省印刷局、2000年6月。
- ・中小企業庁編『中小企業白書2001年版』株式会社ぎょうせい、2001年5月。