

九州大学 21 世紀プログラム

逢坂由貴（九州大学）、申ナーギョン（九州大学）、杉山高志（九州大学）（※敬称略）

《プレゼンテーション》

働く女性のために、現実的には何ができるのか。もし私たちが A 社に勤めていたら、どのように問題点を解決してほしいか。そして、持続可能なサポートをするためにはどのような工夫をすればいいかということについて、私たちは 1 週間考え抜きました。そこで行きついた答えが、今日皆様にご紹介する 3 点の解決策になります。女性が自分らしく輝いて仕事に取り組めるための提案を行います。今回、10 分間という限られた時間の中で最大限のプレゼンをするために、厳選した情報をお伝えしますので、皆様にお配りしている資料は、私たちの提案をより深く理解していただくための参考にしてください。本日の発表は、ステージスクリーンに映写します映像に沿って行いますので、発表中はスクリーンをご覧ください。

それでは、まず A 社における問題点を解決し、改善すべき課題を提示いたします。問題点 1、A 社のビジョンである「女性が長く働き続ける職場づくりをしたい」に基づいた会社の具体的な対策方法が、女性社員の個人のニーズを満たしていない。問題点 2、女性社員が個人ニーズを上司、経営陣に伝えるシステムがない。問題点 3、同僚同士のコミュニケーション不足ゆえに相談相手の関係がつかれていない。以上、3 点の問題があります。問題点 1 は、現行制度の不足している点、すなわち経営陣の思惑が届いていない点があるということが、C さん、そして E 課長の発言からわかります。また、問題点 2 は、女性社員の要望、個人ニーズを上司及び経営者が把握していないという問題が、B さん、そして C さんの発言からわかります。そして最後に問題点 3 は、同僚同士であり交流がない、相談相手がいないということが、B・C・D・E さん、すべての発言からわかります。私たちはこの三つの問題を改善すべき課題と判断しました。

次に、先ほどご説明いたしました現状分析を踏まえて、三つの解決策をご提案いたします。解決策 1「女性活躍促進センターの設立」、解決策 2「新昇進システムの設置」、解決策 3「アイデアアワーの創設」です。この三つの解決策について、詳しくご説明いたします。

まず解決策 1、「女性活躍促進センター」です。このセンターでは、社員ニーズを聞き取り、相談窓口でのケースには臨床心理士や外部からの専門アドバイザーだけではなく、A 社の経営陣、中間管理職、一般社員から成る委員会が対応いたします。また、例えば C さんと E 課長のケースなど、職場でのコミュニケーションの仲介役を担うのも、このセンターの役割です。問題点 1 で、会社の具体的な対策方法が女性社員個人のニーズを満たしていない、問題点 2 では、女性社員が個人ニーズを上司や経営陣に伝えられるシステムがないということ挙げました。例えば C さんは出産後しばらくしてフルタイム勤務に復帰したにもかかわらず、E 課長からは、育児が落ち着くまでは他の男性社員並みの仕事もらえず、昇進のための推薦がもらえないことに悩んでいます。確かに男女雇用機会均等法などの法律が整備され、結婚や出産などのライフイベントを経験しても女性が働き続けられる

ような枠組みはつくられつつあります。しかし、Cさんのケースのような会社内の昇進問題などの個別のニーズを法的に取り上げるのは難しい現状があると思います。したがって、会社内で管理職、中間管理職、一般社員の垣根を越えて、職場での女性が望む勤務内容について議論をしたり、女性が望む福利厚生制度の改善を検討したりする専門機関が必要だと感じ、この解決策1をご提案しました。この解決策1、女性活躍促進センターを設立することで、会社経営陣およびE課長とBさん、Cさんとの間に相互的な関係が成立し、問題点1、問題点2を継続的に解決していくことができると考えます。

次に解決策2です。解決策2は、昇進システムの設置です。新昇進システムでは、従来の昇進システムにある必要資格等試験の部分は引き継ぎつつ、以下の点が新しくなります。まずは資格試験対策セミナーをDVD授業などの検討によって工夫し、あらゆる立場の社員が自分の空いた時間を使って資格取得できるようにします。そして次に、推薦者を上司に限るのをやめ、上司に限らない複数社員からの推薦書と自己推薦書によって自ら働きかけることによって昇進のチャンスをつかむことができるようにします。そして次に、最も重要な点は、面接に過去の業績のみにとらわれない「未来への期待値」という観点を重視した新しい評価基準を導入することです。この未来への期待値について少しご説明したいと思います。未来への期待値とは、平社員として有能な能力・適性と、上司として必要な能力・適性には違いがあるという観点から、その会社のビジョンに即した上司像に必要な適性を考え、それに照らし合わせて対象を評価する方法です。具体的には、A社は女性が長く働ける職場づくりを目指していますが、例えば、性差や年齢差など異なる立場の人々に理解を示せるか、といった評価項目を一つつくることができると考えます。すると、例えば出産経験のある女性社員や育児休業経験のある男性社員、または介護経験のある男性社員などは、その評価項目に対して強いアピールができるようになります。この新昇進システムによって、Cさんは勤務時間が男性社員と平等でなくとも、Cさんの強みを生かしたアピールをすることで、昇進審査のチャンスを得、評価されることができると考えます。こうして女性の昇進が促進されることは、解決策1を援護し、また問題点1と2の解消につながります。また、それだけでなく、この昇進システムは男女にかかわらず社員全体の能動的な勤務姿勢を促すこともできると考えます。

次に解決策3に移ります。解決策3は、「アイデアアワーの創設」です。アイデアアワーとは中間管理職、一般社員らが自由にチームを組み、さまざまなニーズを想定した旅行プランを制作し、会社に提案する時間を創設する案です。これは自由参加ですが、ただし「グループで」という参加条件があります。チームの組み方は、例えばママさんチームや独身男性チームなど自由です。このアイデアアワーでは、様々な立場の集まりである社員がそれぞれの人生経験を生かし、年齢や男女といった多様性を生かした創造的な旅行プランを作成します。これは、現在、自分だけのオリジナリティーのある旅をしたいという意識で旅行を計画し、選択する旅行者が増え、顧客ニーズが多様化している、そして旅行会社であるA社にもその多様性に応えるような企画が求められているであろうという社会背景にも対応します。そしてこのアイデアアワーにおいて優秀で実用的なプランを生んだチームには会社からの報酬があり、またその中で見られるチームワークによる成果は、先ほど解決策2で挙げた未来への期待値によるいずれかの評価項目を満たすものとして、昇進アピールにもつながるものとし、このアイデアアワーの時間は、疎遠にな

りがちな職場コミュニケーションの促進も狙っています。いくら同僚同士にコミュニケーションが不足していると言っても、社員を集めて「さあ、話し合ってください」と言ったところで、実際的な相談関係が形成されるとは思えません。それよりは、このように様々な立場の者同士がチームとして集まり、例えば学生の部活動のように何か一つの同じことにともに取り組むことで、そこで交流や一体感が生まれ、自然と相互コミュニケーションを伴う人間関係へとつながっていくのではないかと考えました。このようにして、アイデアアワーによって、Bさんも自分の得意な英語を生かして海外旅行のコーディネートをしたいという夢が叶い、Cさんも出産や育児といった実務以外の人生経験がプランの創造性を促進するアイデア源となり、そのアイデア源が実になれば昇進にもつながります。そして、積極的で創造的な社内コミュニケーションによって問題3の解消をねらい、さらに旅行会社であるA社として多様なニーズにこたえる企画力も創出することができると考えます。

以上のように解決策1「女性活躍促進センターの設置」、解決策2「新昇進制度の設立」、解決策3「アイデアアワーの創設」の、三つの解決策を提案します。この解決案は、ご覧の図のように、女性社員Bさん、Cさんを幾重にも囲うようなサポート体制を確立しております。また、男性社員Dさん、E課長をも巻き込んだ解決策になっており、問題点が包括的に解消できることがわかれると思います。

プレゼンをおさらいします。問題点は以上の図のような1、2、3が多層的にあるということがわかりました。そして、解決案としてはこのような3点の解決策を提案し、問題を多層的に解決していくことを考えています。そして、これらの解決策を導入することによって、女性のさらに輝かしいワーク・ライフ・バランスやコミュニケーション、そして能動的な態度、そして経験が生かされる職場づくり、そしてコミュニケーション、多様性、またそれだけではなく、A社自身の旅行会社としての価値も上げることができるといえることが言えます。女性がより働きやすくなる会社をつくることで、顧客にとってもより魅力のあるA社を目指すことができることがわかりました。三つの解決策を通して女性が自分らしく、そして輝いて仕事に取り組めるための新しいA社を提案いたします。

ご清聴ありがとうございました。

《Q&A》

(野口)

解決策1のところで女性の活躍促進センターの設立ということで、外部の機関というか、専門機関をつくることでいろんな声を聞く、そしてそれを社内コミュニケーションの促進とするというお話がありました。例えば、A社がこの制度を導入し、この専門機関がそういう声を聞いた場合に、その後がどうなっていくかという具体的な流れについて、考えていたら教えてください。

(九州大学21世紀プログラム)

大変重要なお質問をありがとうございました。この女性の活躍促進センターをご提案するに至った理由として、私たちはまだ社会に出て働いた経験がありませんので、身の回りにいらっしゃる様々な社会経験をお持ちの女性・男性に意見を聞きました。そのときに、

法律もかなり整備されていて、会社の中に、セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなどの相談室はあったという意見は聞きました。しかし、このような昇進や個人のことに関わることで、それが具体的に解決されるような専門の機関というのはなかったという意見が多かったんです。そこで、このセンターをご提案させていただきました。

個別のケースがこのセンターに上がってきた場合にどういう流れになるかと言いますと、例えばCさんのように、何回もE課長に自分の昇進について相談しているのですが、なかなかよい答えがもらえないという場合は、このセンターからセンターの担当者、例えばEさんと同じような課長レベル、または経営陣のレベルの担当の者が第三者としてCさんとEさんの間に入ってコミュニケーションを円滑にするということが考えられると思います。

(野口)

ありがとうございました。

(梅田)

新昇進システムが面白いなと思ったんですけれども、上司以外の社員からの推薦書は、ともすると、仲良しに頼むと良い評価がもらえるし、未来への期待値の観点を重視した評価基準というのは、日本アイ・ビー・エム株式会社でも一生懸命そうしようとしているんですけど、なかなか難しいですよ。どういう評価基準があれば客観的にきちんとフェアに評価できるのかということについて、何か議論をされましたか。

(九州大学 21 世紀プログラム)

実はそこまで具体的な、今ここで納得のいくようにはっきりご回答ができるような答えを、私たちも出すことができませんでした。一番大事なのは、その客観性を伴う評価基準を出すために、ではこのA社のビジョンに即した評価項目はどんなものかということ話し合う場、そこをしっかりと話し合う過程がまずは大事だと考えます。私たちは今この課題においては、A社のビジョンの一つとして女性が長く働けるというその1点しかないので、今回それに絞ってお話をしましたが、このほかにもやはり旅行会社としての一種のビジョンはあると思います。やはりそういう様々なことを加味して評価項目について話し合うというのは、具体性につながる一つの手がかりになると思います。推薦者の話でしたが、自己推薦や他者推薦というのは、やはりその推薦者をどのような人を選んだかというようなところからも、その人の評価につながる。やはり同じ会社に働いているわけですから、どういう人かというのは少しずつ漏れ伝え聞くものがあったり、わかっていると思うので、そういうところからも、偏った客観性に乏しいようなものは色んな手を使って回避することはできると考えています。

(梅田)

着目点がすごく良いと思います。ありがとうございます。