

女性の参入を奇貨として、次世代型組織に進化せよ

リクルートワークス研究所
主任研究員
石原直子
Naoko Ishihara



女性の活躍を推し進めようという動きは、建設業界でも加速している。二〇一四年三月には日建連が「女性技能労働者活用方策」を発表し、

八月には国土交通省と建設業界五団体が連携して「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」を発表した。長らく典型的な「男性の職場」であった建設業界で女性の技能者や管理者の増加を目指すためには、具体的な数値目標や、職場環境を整備するための地道で継続的な取組が必要になる。上述のような業界横断的な行動計画が策定されたことは、大きな促進材料になるだろう。

建設業だからこそ考え抜きたい 女性活躍を進める理由

それでもなお、「男性の職場」としての長い歴史を持つ建設業界だからこそ、「なぜ、いま、女性の活躍を推進しなくてはならないのか」を、より突き詰めて考える必要があるだろう。

筆者がお目にかかったある電設工事会社の社長は、「自治体から当社に女性の管理職が少なすぎるという指導があった。しかし、実際は工事の現場には危険も多いし、体力も必要だ。その簡単に女性を増やしますと約束はできない」

エフォート（終わりのない継続的な努力）が必要だ」と口をそろえる。

女性活躍推進は人手不足対応のため？ 利用者目線獲得のため？

ここで改めて、きちんと納得のいく「女性活躍を進める理由」を考えたい。一般的にもっとも多くの人々が口にするのは「少子高齢化による労働力不足の時代には多様な労働力を活用しなくてはならない」というものだ。これはもっともである。特に建設業界は、震災の復興需要、東京オリンピックなどの特別要因が存在することもあり、他業界よりも一足早く深刻な「人手不足」に直面している。しかし、労働力不足解消のための手段であれば、無業の若い男性や外国人を活用するほうが、「男性社会」である建設業では手っ取り早いかもしれない。

次によく聞かれるのは「ユーザーの少なくとも半数は女性。ユーザー目線獲得のためにも女性の感性を取り入れる必要がある」という意見だ。消費財やサービスだけでなく、建築物にも確かに当てはまるが、一方で、「これまでも女性が使うものを男性が開発し、作ってきた。今になって『女性でなければ』という必然性はない」

という反論には説得力がある（その逆、男性が使うものを女性が開発し、作ることももちろん可能であろう）。

もうひとつよく聞かれるのが「意思決定層が多様な組織のほうが、環境変化に対応できる」という見解だ。これももちろん正しいが、実際には、課長層レベルの多様化が進んだくらいで環境変化への対応力が高まるわけではない。ここでいう意思決定層とは「最高」意思決定層、つまり経営陣のことである。こうなると、あまりに気の長い話になってしまい、今、現場で女性の活躍を支える話とは距離感が出てしまう。

女性が育つ組織では男性も育つ

筆者が思うもっとも説得力のある説明は「女性の育つ組織では男性も育つ。女性が働きやすい環境では男性も働きやすい」というものだ。女性という新たなプレーヤーの参入を機に、人の育て方を整理し、職場慣行や環境を改め、企業を次世代型に進化させることができる。これが、女性が活躍を進める上での最大のメリットなのだ。

女性の技能者や管理者を育てるには、これまで「勘と経験」に頼って暗黙知におかれていた

と本音を語られた。この本音は、多くの建設会社の経営陣にも、現場のリーダーにも、ある種の共感を呼ぶものではなからうか。

しかし、「本音ではやりたくない」と言いながら実施する女性活躍推進ほどむなしなものはない。なぜなら女性活躍推進は、二年や三年の取組ではほとんど実を結ぶことなく、またその程度の取組で生まれた変化は、慣性の法則にしたがって、また二、三年で元に戻ってしまうからだ。女性の活躍推進では日本より二〇年近く先を行く欧米の企業でも女性活躍推進を担当する人たちは「この道に終わりはない。エンドレス

「人の育て方」を可視化する必要がある。暗黙知ではなくなったプロセスは「圧縮する」ことも可能になる。建設業に限らず「ベテランの先輩の背中を見て、技術を盗んでこそ成長するものだ」という哲学は現場に強く残っているものだが、このような「一部の猛者だけが自力で生き残る」システムでは、結局多くの「育たない人材」を生んでしまう。女性という「育たない人材」を生ん前に一人前になりたい人を迎えるのを機に、「人を育てる仕組み」を革新させるのだ。これは男性にとってもメリットのある変化だ。

また、冒頭のアクションプラン等にも記述されているように、男女別トイレや更衣室の設置、エアコンの整備等、現場の環境整備も急務である。それだけでなく、「乱暴な言葉でのコミュニケーション」や「過度に長い労働時間」等も撲滅する必要があるだろう。これらもよく考えたら、男性にとってもメリットのある変化なのだ。建設現場が「屈強で忍耐力のある男性」だけで構成できる時代は終わっている。現場にいる多様な人すべてが「より安全で安心できる」職場で働けるようになること、これが女性活躍推進の成果なのである。