

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：ダイバーシティ経営－女性の活躍を企業の力にする－

執筆者：公益財団法人 21 世紀職業財団会長 岩田 喜美枝氏

要 旨 （以下の要旨は 1 分 50 秒でお読みいただけます。）

昨年（2013 年）春、子供を保育園に入園させられない母親達が都内各所で異議申し立てのため区役所に押し掛ける「保育園一揆」が起きました。これは、母親が一旦会社を辞めると職場に復帰することが困難であるから生じた現象です。アベノミクス第 3 の矢「成長戦略」でも「女性の活用で経済成長」が唱えられており、「女性の活躍」は今後の我が国経済にとっても非常に重要な課題となっています。

今回は、厚生労働省で女性労働問題を担当され同省雇用均等・児童家庭局長を務められた岩田喜美枝・公益財団法人 21 世紀職業財団会長に、女性の活躍の必要性について解説して頂きます。

先ず、日本の女性の就業実態を諸外国と比較すると、①我が国の年齢別就業率は M 字型すなわち女性は正社員でもその半数近くが第一子の出産を契機に退職していること、また②管理職に占める女性比率は他国が 3 割～5 割であるのに対し我が国は 1 割と極めて低いこと、が特徴です。女性の活躍を示す指標と企業の経営パフォーマンスを示す指標の間には正の相関関係があることが明らかになっていますが、それは、①女性をもっと活躍出来る職場でこそ人材の完全活用が図られること、また②モノカルチャー（単一文化）の企業に比べダイバーシティ（多様性）に富む企業の方が消費者のニーズをとらえたモノづくりができると考えられること、によるものです。

女性の活躍には、子どもが生まれたら退職するのが当たり前との第 1 段階から、出産後育児休業から職場に復帰して仕事が継続できる第 2 段階を経て、子育てをしながらキャリアアップを図り高度な専門職や管理職・役員となって活躍できる第 3 段階にまで至る、と考えられます。

ただ、それぞれの段階を上げて行くためには、①仕事を極力免除する「ママさんコース」で仕事と子育てを両立支援するのではなく、フレックスタイムや在宅労働などフレキシブルな働き方を認めることや男性の育児参画の実現などが求められます。また、②仕事の棚卸による「業務の廃止」、無駄の除去による「業務プロセスの簡素化」など時間当たり労働生産性を高め、これにより残業が当たり前の正社員の働き方の常識を変えることも不可欠です。更には、③取締役の何割かを女性役員に登用するなどの努力目標を企業ごとに策定（アクションプラン）し、ゴール&タイムテーブル方式を導入することが推奨されます。

経済同友会では女性の活躍は経営課題だとして行動宣言を出しており、安倍総理も昨年（2013 年）「上場企業は少なくとも一人は女性役員を」と要請しています。女性の活躍を後押しする風がこれからも吹き続けることが願われます。

「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：ダイバーシティ経営－女性の活躍を企業の力にする－

公益財団法人 21世紀職業財団会長 岩田喜美枝

1. はじめに

ダイバーシティの推進とは、社員の多様性を企業の力にすることである。多様性は、性、年齢、国籍などの属性による切口や、雇用形態、採用区分、採用形態（新規学卒か中途採用か）などの人事管理上の区分による切口など、様々であるが、今回は「女性の活躍」のための企業の課題を中心に述べることにする。

女性の活躍は、男女平等の実現という人権的な視点からの議論や、日本の労働力人口の減少を補うものとしての期待の議論を経て、現在では、安倍総理が成長戦略の中核に女性の活躍を位置づけたように、女性の活躍が企業の活性化を招き、ひいては経済全体の成長につながるという議論に推移してきた。

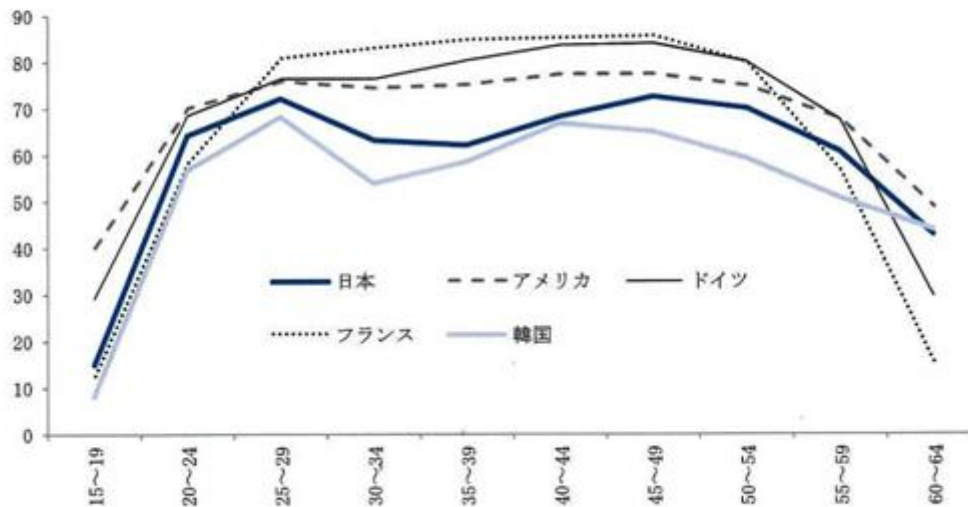
2. 諸外国と比較して見た日本の現状

まずは日本の現状を見よう。女性の就業実態を諸外国と比較するとその違いに驚くはずだ。一つは、日本の女性の年齢別就業率はいわゆる M 字型をしているが、日本と韓国を除き、M 字型をしている国を私は知らない。日本では正社員でもその半数近くは第一子の出産を機に退職をしているが、子育てのために退職することは他の国ではほとんどないのだ（図 1）。

(図 1)

女性の年齢別就業率(国際比較)

日本(および韓国)の M 字カーブは先進国の中では依然として特異
女性の年齢別就業率の各国比較(2008年)、%

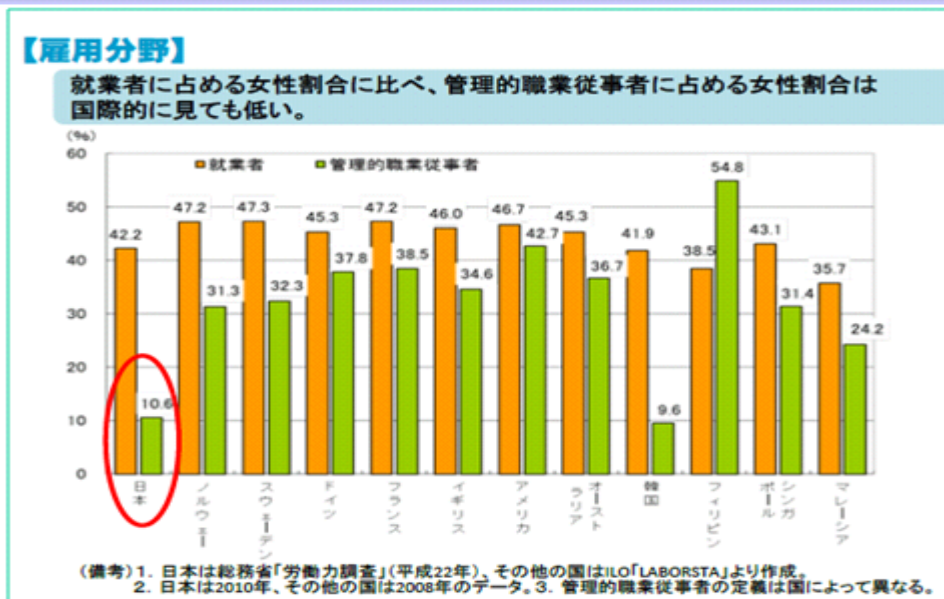


出所: OECD データベース[®] LFS by sex and age[®] (2009年11月)、厚生労働省。

もう一つは、就業者全体に占める女性比率は日本も4割を超え決して低くはないが、管理職に占める女性比率は他国が3割～5割であるのに対し、日本（ここでも韓国が同様）は1割である（図2）。取締役に至っては女性比率は1%程度であり、日本より低い国はイスラム教の影響が強い湾岸諸国だけである（図3）。日本では量的にみると多くの女性が働いているが、質的にみると、その活躍は著しく不十分である。

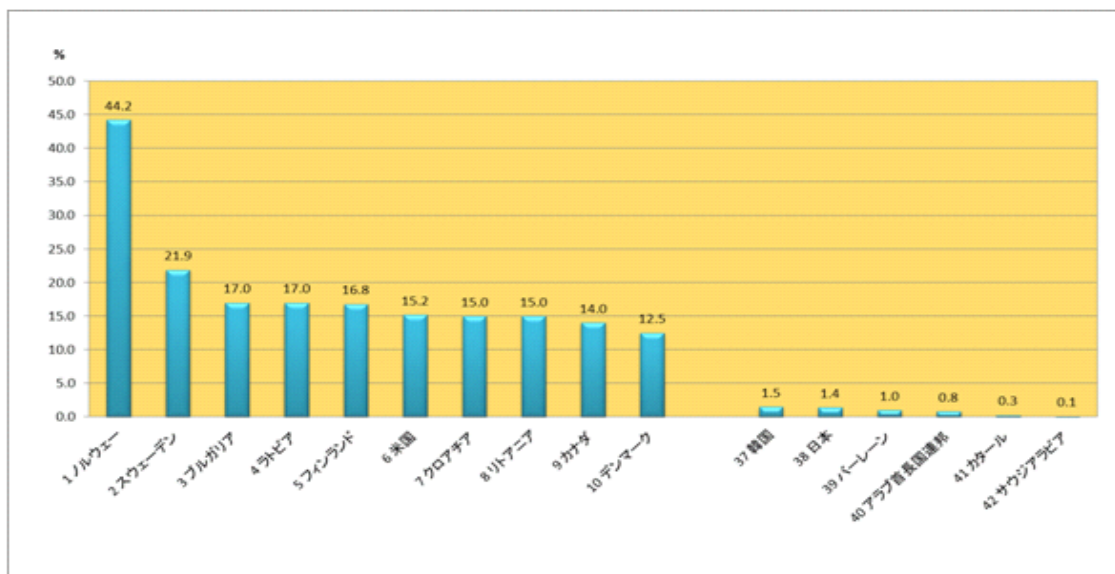
(図2)

管理職に占める女性比率(国際比較)



(図3)

取締役に占める女性比率(国際比較)



42カ国平均 8.8%

(出所: 国際女性経営幹部協会、日経新聞2011.8.12経済教室)

このように、日本は女性という人材の活用において、グローバル競争に大きく遅れている。

3. なぜ女性の活躍が必要か

女性の活躍を示す指標と企業の経営パフォーマンスを示す指標の間に正の相関関係があることは近年の数多くの調査で明らかになっている。なぜ、そうなのか。

一つは、日本企業では、女性であるからという理由や、子どもがいるからという理由で、本来はもっと活躍できるはずの女性が活躍できていない。企業が女性人材の無駄遣いを止め、女性がもっと活躍できる職場にすることにすれば、人材の完全活用が図られ、経営パフォーマンスにより影響があるのは当然だ。

もう一つは、多様性が企業の存続や発展にプラスになるという見方である。モノカルチャー（単一文化）な企業と比較すれば社員の多様性に富んだ企業のほうが、多様な消費者ニーズをとらえたモノづくりができる。特に **B to C** ビジネス（注）について言えることであるが、女性消費者のニーズは男性社員よりも女性社員のほうが深く理解することができる。女性の活躍が始まるとそれまで見逃されていた女性のニーズに着眼した新しい商品やサービスが開発され、これがヒットするという事例が増えている。社員が多様であるほうが消費者市場がよく理解できるという点に加え、イノベーションはモノカルチャーな組織土壤では生まれにくいという点だ。女性を含めて多様な社員が活躍する組織では、多様な価値観、発想法、情報が社内にもたらされ、それが混じり合い、融合する土壤の中で新しい価値は創造されると私は考えている。

（注）**B to C** ビジネス（Business to Consumer/Customer）：家電小売店など企業から個人消費者に販売するビジネスのこと。

4. 日本企業が抱える3つの課題

私は、女性の活躍には3つの段階があると考え（図4<次頁>）。第1段階は、女性は子どもが生まれたら退職するのが当たり前という状態である。残念ながら、日本には、ここにとどまっている企業もまだある。

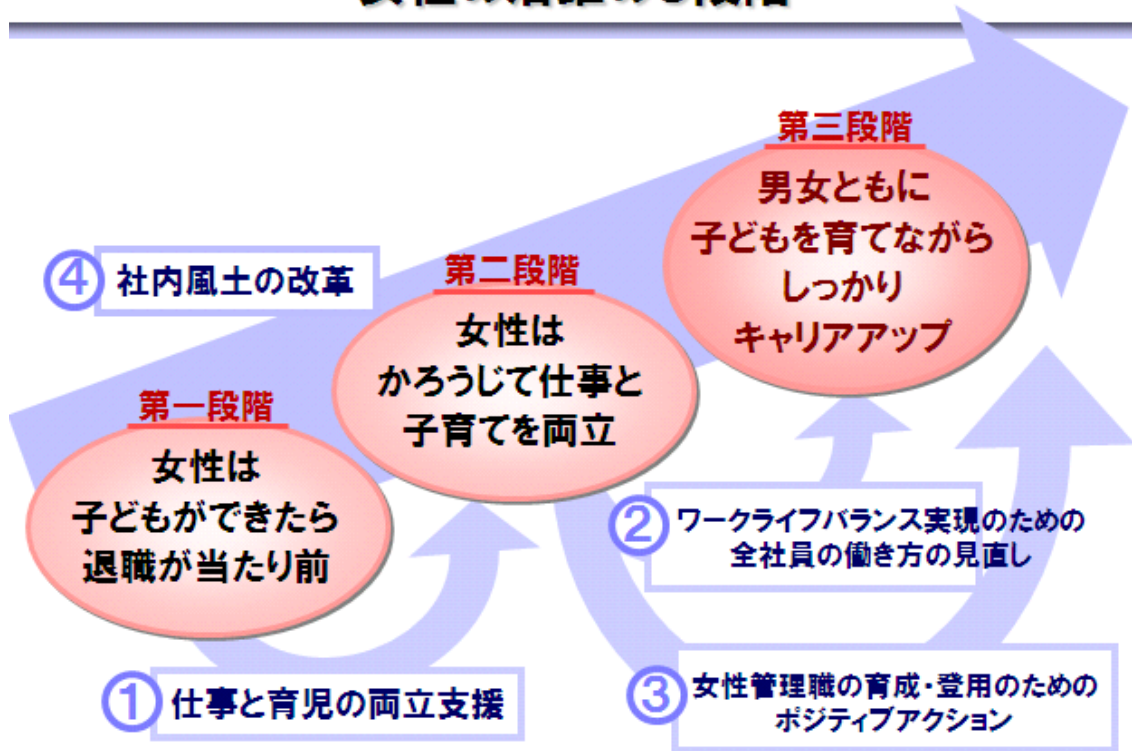
第2段階とは、出産後育児休業から職場に復帰して、子育てをしながら何とか仕事が継続できる状態である。最近では、自社の成長を考えている多くの企業は、第1段階から第2段階へ向かって取り組みを進めている。

しかし第2段階は到達してみると、ここはあくまで通過点であることに気付くはずだ。目指すべき最後の第3段階とは、女性は子供を育てながら単に仕事が続くだけでなく、キャリアアップをし、高度な専門職や管理職・役員となって活躍することができる段階である。この段階は、男性にとっては、キャリアアップをしながら子育てを担うことが当たり前になっている段階である。つまり、男性・女性ともキャリアアップと子育てが両立できる段階である。



(図4)

女性の活躍の3段階



それぞれの段階を上っていくときに、行政や個人などさまざまな主体が取り組むべき課題があるが、本稿では、企業が解決すべき大きな課題を3つ取り上げることとする。

(1) 仕事と子育ての両立支援のあり方を見直す

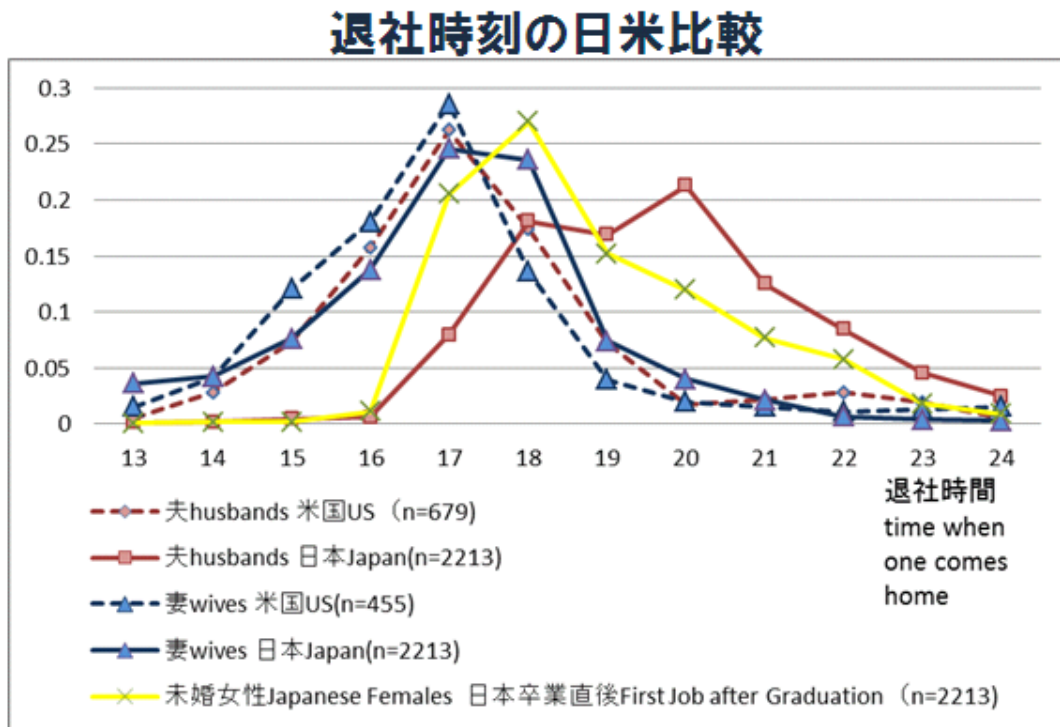
女性の活躍の前提は、育児期にも仕事が続くことである。日本企業はつい最近まで、子どもができれば女性は退職が当たり前であったが、仕事と子育ての両立支援策を講じることにより、何とか、育児期にも仕事を辞めずにすむようになりつつある。両立支援について、残された課題は次の2つであろう。

一つは、両立支援の充実が女性のキャリアアップの障害になりかねないという懸念である。これまでの両立支援策は、育児休業、短時間勤務、残業免除など、仕事を免除することにより子育てを支援するものであった。ところが、このような支援のありかたでは、仕事はかろうじて続くものの、長年にわたり女性は男性正社員とは異なる働き方、つまり、「ママさんコース」ともいえるべき働き方になっている。両立支援策が充実すればするほど、また、その利用が女性に限られるという現実が変わらない限り、仕事経験についての男女差は拡大し、それが能力差、キャリア差になることが懸念される。このあたりで、両立支援策の質を、仕事を免除するタイプから、フレキシブルな働き方を認めるタイプに転換すべきではないか。例えば、フレックスタイムや在宅労働などを認め、働き方が柔軟になれば、子育てをしながら、仕事を免除しなくとも、フルタイムの仕事をおこなわせるはずだ。国内でも外資系企業の中には柔軟な働き方を実現している企業もある。

もう一つは、男性の育児参画が不十分であることだ。子育て期の男性の多くが仕事と育児の両方をしっかり担いたいと望むようになってきているが、これが実現できていない。共働きで小さい子どもを持つ父親の家事育児時間は1日約1時間であり、欧米の男性の3分の1だ。男性がもっと育児を担えるようになることは、女性のため（女性だけが育児を担っている現状では、女性は仕事を何とか続けることができてもキャリアアップをするというレベルには到達しない）であると同時に男性のため（男性が納得した人生を生きたいように送ることができる）である。男性の育児参加の障害になっているのは、職場の無理解だけではなく、長時間残業が当たり前という日本の正社員に期待されている働き方である。残業がないのが当たり前で男女ともに通常は定時で帰る、そういう働き方にしなければ、女性のキャリアアップも男性の育児参画もできない。

男女別退社時刻を日米比較した調査結果がある（図5）。アメリカでは男女とも17時前後には退社しているのである。日本でもこれを実現しなければならない。

（図5）



出所)お茶の水女子大学文部科学省委託未来事業 WEB調査 2010年
 注)日本は首都圏、東海、北陸地方のWEB調査、米国は6大都市圏のWEB調査

(2) 正社員の働き方の常識を変える

会社都合で、いつでも、どこでも、何時間でも働くことが求められている日本の正社員の働き方の常識は、考えてみれば、専業主婦のいる妻に支えられている男性だからできる働き方である。共働きをしている男女には無理な働き方である。

残業がないのが当たり前にする、つまり、一人当たりの総労働時間を短くするためにはどうすればよいか。社員を増やせば一人当たりの労働時間が短くなるのは当然であるが、それでは人件費が増加し、企業はコスト競争力を削ぐことになる。人手を増やさずに残業を減らすには、答えはたったひとつ、働き方を変えて、1時間当たりの労働生産性を高めること以外にはない。

時間当たりの生産性を高める方法はいくつかある（図6）。多くの企業は、ノー残業デーを設けたりオフィスの消灯時刻を定めたりすることから始める。社員に時間意識を持たせるために、このような取り組みはもちろん意味がある。しかし、これだけに終われば、残業が他の日に移るだけになりがちであり、本質的には解決にはならない。働き方の見直しの成否を決めるのは「業務の廃止」と「業務プロセスの簡素化」とであると私は考えている。

(図6)

正社員の働き方の常識を変える

● 実現のための方法

- ① 一人あたりの労働時間の短縮（1時間あたりの労働生産性の向上）
- ② 労働の柔軟化（フレックス、在宅労働など多様な働き方）

● 働き方の見直し

- ① 業務の廃止
- ② 業務プロセスの簡素化
- ③ 仕事の配分や社員の配置の見直し
- ④ 社員の時間意識・タイムマネジメント力の強化
- ⑤ 社員一人ひとりの能力アップ（人材育成）

「業務の廃止」とは、組織ごとに仕事の棚卸しをし、その組織のミッションに照らして優先順位に並べてみて、優先順位が低い仕事はやめてしまうやり方である。それで浮いた時間を優先順位の高い仕事に回すと同時に残業削減に充てるという、業務の選択と集中をやることだ。「業務プロセスの簡素化」とは、同じ成果を短時間で出せるよう、IT化や業務のアウトソースはもちろんのこと、他にも、作業のやり方、決裁権限のありかた、会議の持ち方、資料の作り方など、たくさんある無駄を省かなければならない。このように、働き方の見直しの本質は業務の廃止と業務プロセスの簡素化という「業務改革」である。

残業がないのが当たり前の会社にするには、なかなか難題ではあるが、夢物語ではない。すでに残業がない、あるいはそれに非常に近い水準に達している第一生命、大和証券グループ、高島屋など好事例が出始めている。

(3) ポジティブアクション

男女雇用機会均等法が施行されて27年になる。どの企業も制度上は男女に均等な機会を保障している。機会均等を保障すれば女性は男性と同じように活躍できるように

なるのであろうか。答えはノーである。機会均等だけでは現実の男女間格差がなくなるのには恐ろしいほどの年月がかかる。格差縮小を少しでも早めるためには、企業は意識的な、特別な取り組みが必要であり、これをポジティブアクションと呼ぶ。

ポジティブアクションには様々なプログラムがあるが、代表例の一つがクォータ制度である。ノルウェーの例（上場企業は取締役の4割以上を女性にすること、それを実行しない企業は上場廃止）のように、一律の数値目標を強制的に適用するやりかたである。クォータは大きな変革を短期間で実現できる。日本で女性の活躍があまりにも進まないため、クォータの導入を主張する論者もいる。しかし、これは劇薬であるため副作用も大きいことに留意してほしい。日本にこれを導入した場合、女性の育成が遅れているため女性優遇が起こることになる。それは、男性から見ると差別であり、また、女性自身も望んでいない。経営者から見ると、適材適所での登用ができないという不都合が起こることになる。

そこで、私が推奨するのは、クォータではなく、企業が自主的に自社の実態に合った目標（努力目標）を策定し、これの実現のためのアクションプランを作るというゴール&タイムテーブル方式である。これであれば、今すぐ、どの企業の取り組むことが出来る。目標を作ることが最終目的ではなく、本当の目標は女性の育成を急ぐことである。育成には多少の時間はかかるが、仕事の与え方や異動を通じて行う以外にはないと私は考えている。

5. 最後に

企業で女性の活躍を推進するために何よりも大事な点は、経営トップが、この問題は経営課題であると認識することである。経営課題であれば数値目標を作ることには当然であり、その進捗状況を含め、情報開示しながらPDCAサイクル（注）を回すことは当たり前のことである。この考え方に立ち、私自身もその作成に深く関与したのであるが、2012年に経済同友会は経営者の行動宣言を出した（図7）。是非、これを多くの企業経営者に実践して欲しい。

（図7）

「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた 経営者の行動宣言（経済同友会 2012）

1. 2020年までに、女性役員の登用も視野に入れ、「女性管理職30%以上」の目標を、企業が率先して達成するために努力する。
2. 上記目標を念頭に置き、業種・業態などの各社の状況に応じた目標値を自ら掲げ、女性管理職・役員の登用・活用を進める。
3. 女性管理職・役員の数・比率、及び各社で設定した目標値をIRやCSRレポートなどで積極的に情報公開する。
4. 経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、女性役員・管理職の積極的な参加を促す。
5. 経済同友会の経営者自身が、「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるとの自らの意識改革を行う。

安倍総理が2013年春に経済界に対し、「上場企業は少なくとも一人は女性役員を」と要請したこともあり、今年度（2013年）は、女性執行役員の登用が増えた。また、管理職の女性比率などの数値目標を策定し、公表する企業も次々と現れ始めている。女性の活躍を後押しする社会の風が吹き始めている。これからもこの風が吹き続けることを願っている。

（注）PDCA サイクル（plan<計画>-do<実行>-check<評価>-act<改善> cycle）：業務を計画的に改善する手法の一つ。

以 上



執筆者紹介

岩田喜美枝(いわた きみえ) 1947年 香川県生まれ
公益財団法人 21世紀職業財団会長

<学歴・職歴>

1971年 東京大学教養学部卒
1971年 労働省入省
1995年 労働大臣秘書課長
1995年 労働大臣官房総務審議官
1995年 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長
2003年 同省退官
2003年 株式会社資生堂常勤顧問
2008年 同社代表取締役副社長
2012年 公益社団法人21世紀職業財団会長

<現在の主な役職等>

内閣府男女共同参画会議議員、(株)資生堂顧問、キリンホールディングス(株)社外監査役、日本航空(株)社外取締役、東京大学経営協議会委員、津田塾大学理事