

女性がいきいきと働くうえで 求められるもの

優秀な女性社員を定着させ、培った能力を十分に発揮してもらうことは、企業にとって重要な経営課題の一つ。では、その実現のために、どのような活動や対策が必要になってくるのだろうか。特集前段では、女性活躍新法と企業の対応に関するフォーラムの様相を紹介した。有識者アンケートでは、女性の活躍が社会に及ぼす影響や、その推進に向けて労使等が取り組むべきことについて、専門家 11 人に論じてもらった。

有識者 アンケート

大内章子
大槻奈巳
緒方桂子
金井篤子
川口 章
筒井淳也
半沢美幸
堀江章子

松浦民恵
的場康子

脇坂 明

関西学院大学経営戦略研究科准教授

聖心女子大学人間関係学科教授

広島大学大学院法務研究科教授

名古屋大学大学院教育発達科学研究科教授

同志社大学政策学部教授

立命館大学産業社会学部教授

電機連合中央執行委員

アクセンチュア株式会社

インクルージョン&ダイバーシティ統括執行役員

ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員

第一生命経済研究所

ライフデザイン研究本部研究開発室上席主任研究員

学習院大学経済学部教授

(50 音順)

女性活躍の成否のカギは上司と企業が握る

関西学院大学経営戦略研究科准教授 大内 章子



安倍政権が推し進めている女性活躍推進は、多くの企業に広がっている。すでに積極的に行ってきた一部の企業を除けば、何かせねばと数少ない有望株の女性に白羽の矢を立て、管理職（候補者）に指名した企業も多いだろう。しかし、これまで管理職候補者として育てられてこなかった女性が急に管理職（候補者）として業務を遂行できるわけではない。筆者が企画運営する講座「ハッピーキャリアプログラム 女性リーダー育成コース」の門戸を叩いた人の多くは、「頑張っているが、どうしたら管理職としての仕事をこなせるのかわからない」「社内にロールモデルがない」などと言い、論理的に説明する力、リーダーシップや意思決定力、問題解決力などの不足を感じている。

これまで女性の多くは、男性とは異なる配置転換により、男性なら得られるはずの、大変だがやり抜けば仕事のやりがいや達成感を得られる「成功体験」や「修羅場の経験」が少ない。筆者が継続的に行ってきた均等法世代・第二世代の女性を対象にしたインタビュー調査（大内2012ⁱⁱ他）や、約5,000人のアンケート調査の分析（大内・奥井・脇坂2014ⁱⁱⁱ）では、管理職の候補者となる総合職女性に限っても男性とは異なる配置転換を経験している。それでも、課長・部長と役職が高いほど、経験してきた配置転換の男女格差が少ない。また、配置転換の男女格差が小さい企業の方が大きい企業より女性管理職比率が高い。これらの結果は、女性にも男性と同様な配置転換をし、仕事経験を積ませることが女性の管理職昇進には重要なことを示している。

OJTや配置転換・昇進を通じた女性の技能形成には直属の上司（管理職）が大きく関わっている。筆者が携わった調査研究（21世紀職業財団2015^{iv}）では、男性管理職が男性部下を女性部下よりも積極的に育成する傾向があった。また、典型的な性別役割分担意識を持つ男性管理職が多く、その意識が女性部下の積極的な育成を妨げていた。人事部が男性管理職の性別役割分担意識を減じる対策を講じることが求められる。

管理職は女性部下のマネジメントに試行錯誤し、部下育成の失敗経験から学習して「よい上司」に成長する。しかし、管理職にしてみれば失敗が単なる経験にすぎなくても、その間に部下になった女性にしてみればキャリア形成が犠牲になる。管理職の試行錯誤の期間を短くするためにも人事部が管理職に女性部下育成研修を施したり、管理職間で女性の育成経験の情報共有できる機会を提供したりすることが求められる。

先の21世紀職業財団（2015）では、技能形成のあり方（仕事内容、配置転換・昇進など）、身近な同性の先輩の存在、職場の人々の働きかた（長時間労働か否か）、企業の人材育成・女性活躍推進、上司の部下育成のあり方などの仕事・職場状況要因が女性個人の意識（就業意識や昇進意欲、キャリア展望）に影響を与えることが明らかになっている。つまり、女性が活躍するか否かのカギは上司や企業（人事部）が握っているのである。

性別役割分担意識を変える役割を果たす家庭科の男女共修は1993年に始まり、その時の中学生は現在30歳代半ばである。管理職の多くが彼ら以降の世代に占められる約10～20年後をみたとき、女性活躍推進に今から真剣に取り組んだ企業とそうではなく付け焼刃的に取り組んだ企業とでは、女性の活躍度合に大きな差が出ているだろう。女性が活躍している企業が高い業績を上げているという研究成果に従えば、その頃には企業の競争力にも大きな差が現れているだろう。

i <http://www.kwansei-ac.jp/iba/happycareer/>

ii 大内章子（2012）「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とでは違うのか—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp.107-127

iii 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明（2014）「男女の昇進格差はなぜどのように生じるのか—企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より—」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論集』, pp.197-204

iv（公財）21世紀職業財団（2015）『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究—均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より—』

職務格差を解消し、ジェンダーに中立な人事制度を

聖心女子大学人間関係学科教授 大槻 奈巳



職場重視モデルから考える

なぜ女性は仕事を続けないのか、なぜ女性は周遍的な仕事についているのか。これらの疑問に対して、いままです主に女性の家庭内の役割から説明がされてきた。女性が活躍できない状況を家庭の要因—育児や家事を妻が担うから—に求めるのが家庭重視モデル、職場のあり方にその要因を求めるのが職場重視モデルである。女性が就業可能な職業の範囲が狭く、女性の職業選択の幅が少ない場合、職業自体にさほどの違いがないので、大きく関わるのは家族の状況である。女性の就業を「家族責任」から論じることは必要であった。しかし、女性の職業選択の幅が広がってきた現在、職場重視モデルから女性が活躍できない要因やその対応策を考えることも極めて重要である。

なぜ今までうまくいかなかったのか

筆者は男女雇用機会均等法ができた後の男性と女性の総合職のシステムエンジニア（以下SE）の仕事の割りあてを調査したが、同じ総合職でも男性SEと女性SEでは異なる職務が割りあてられていた。女性SEにはデータ変換、サポート、拡販デモの職務などが割りあてられ、これは職務のイメージと女性性のイメージがむすびついていてきた。データ変換は「地味でこつこつ行う」職務であり、「地味でこつこつ」は女性むき、サポートの職務は、女性は他者を支えることにたけているので女性むき、と考えられていた。拡販デモ職務は女性が行うと「場が和む」とみなされた。この結果、女性SEはSEとしての主流の知識・技能が身につかない状況になり、昇進も女性の方が遅かった。10年後の自分を思い描けない女性SEも少なくなかった。

また、2000年ごろ日本の雇用システムの見直しが多く企業で行われた。筆者が調査した企業では流動的な労働力の導入、成果主義的な賃金制度の導入がなされたが、性別職務分離の状況のまま実施した。その結果、契約社員が導入されたり、昇進・昇給が頭打ちとなる制度が導入されたのは女性が多くを占める職務であった。成果主義の導入では、女性が多くを占める

職務は自分の努力では成果（売上）をあげにくい職務だったので、女性は不利な状況になっていった。

職務格差をなくす必要性

現在の状況は異なるのではと思われるかもしれない。しかし、いま女性活用としてよく取り上げられるのは、女性グループを作り、女性の視点から商品開発をした、女性の感性で考えた等、かつて総合職女性が誕生した時にもはやされ、結局は消えた活用方法である。また、近年、筆者が調査に入った企業では「女性は狭い分野に集中することにたけているので、そのような分野で活躍してほしい、男性はマルチでやってもらいたい」と述べていた。

問題なのは、女性に女性の特性や女性性と職務をむすびつけて職務を割りあてた結果、女性には男性より仕事の知識や技能が蓄積しないことである。女性の特性や女性性と結びつけられる職務はそのような職務なのである。女性の真の活躍を考えるならば、このような職務の割りあてをやめ、性による職務の格差をなくすことが重要である。企業の人事制度の改革は、男性が多くを占める職務を基準になされているのが現状であり、人事制度を真にジェンダー中立なものにするには性別職務分離をまず見直すことが必要であろう。

職務格差の是正は、職場や仕事遂行上のなんとなくの決まりごとの前提や根拠をもう一度見直すことも必要である。例えば、旅行業や損保の一部では法人営業は「10年やって一人前」といわれたり、銀行では転勤によって仕事の幅が広がると考えられている。その結果、法人営業から女性が排除されたり、銀行では総合職の多くが男性、エリア総合職や一般職は女性である（これは転勤が多くない企業においても同様である）。これらの決まりごとの根拠を問い直し、本当に妥当なのか検討すべきである。特に転勤に関しては、多くの企業で「転勤の有無」が総合職とエリア総合職、一般職をわけ、総合職は男性、エリア総合職、一般職は女性が多くを占める。これら雇用区分と「転勤の有無」の妥当性を検証する必要がある。

「女性の活躍」の先にあるもの

広島大学大学院法務研究科教授 緒方 桂子



2015年8月28日、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が成立し、これにより、2016年4月1日以降、301人以上を雇用する事業主は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが義務づけられることになった。

制定当時、マスコミ等の報道では、女性管理職比率の目標数値設定に注目が集まっていたこともあって、私はやや冷やかな気持ちで同法の成立を眺めていた。労働の現場において、多くの女性労働者が男性労働者に比べ、労働条件や雇用の安定性等の点で劣位にあることは明らかであり、その状況は、女性の就業者の約6割がパート労働や有期契約労働あるいは派遣労働といった非正規労働で就労している（せざるをえない）事情のもとで、ますます深刻化している。管理職に雇用される女性労働者は、正社員として順調にキャリアを重ねてきた労働者であり、体力や知力といった資質に恵まれ、周囲からの援助など環境に恵まれ、本人も高い向上心を維持しており、といった諸条件を備えた女性であることがほとんどである。同法のもとで女性管理職比率が多少上がったとしても、日本の女性労働者の多くが直面している困難が解消されるとは思えない。管理職比率に表れる「女性の活躍」などまやかしかだと思ったのである。

いまでも、女性管理職比率については同じように考えている。しかしながら、2015年11月20日に公表された、同法7条1項に基づく事業主行動計画策定指針（平成27年11月20日内閣官房・内閣府・総務省・厚生労働省告示第1号「事業主行動計画策定指針」。以下、「指針」という）は、なかなか興味深く、同法のもつポテンシャルを感じさせるものとなっている。具体的にいえば、「女性の活躍推進」をテコに、男女労働者の雇用環境が改善される可能性である。

2点挙げておきたい。第1に、指針は、長時間労働の弊害をかなり強く意識し、その除去に前向きな姿勢を示している。すなわち、指針は、長時間労働が女性の活躍の大きな障壁となっていることと併せて、男性

にとっても、育児等の家庭責任を果たすことを困難にすること、その配偶者である女性の活躍の障壁となること、そして社会全体に負の影響を及ぼすものであることを指摘し、早期に、性別に関わらない長時間労働の是正等の改革を求める。そして、行動計画策定のための状況把握・課題分析の項目として、①労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況、②管理職の各月ごとの労働時間等の勤務状況を挙げ、これらを公開情報の対象（公開する情報は、事業主が任意に選択できる）としている。①については労働時間数ではなく「残業時間数」としている点（労働時間数であれば、短時間労働者の多い職場では、仮に所定外労働が行われても平均値が小さく表れてしまう）、②については本来労働時間規制の対象ではない管理職（労基法41条2号にいう「管理・監督者」と同一と思われる）の労働時間数把握を求めている点に工夫がみられるように思う。こういった情報の公開が企業イメージに直結する可能性を考えれば、当然「粉飾」等のおそれもあるが、まずは企業が就業する労働者の働き方を把握するだけでも重要な意味があるだろう。

第2に、育児・介護等の家庭責任の捉え方である。指針は、男女ともに家庭責任によって仕事が制約される可能性を指摘し、加えて、男性が家事等の多様な経験を得ることは、多様な価値観の醸成など男性職員自身のキャリア形成にとっても有用だという。多少こじつけ感がないわけではないが、重要なのは、指針が男女労働者を家庭責任の主体と位置づけ、それを前提に働き方改革を論じている点である。人は、育児されて成長し、老いて介護される。その誰もが避けられない宿命を、男女が同じように背負う。それを当然の前提としている点に、指針の強い意気込みを感じる。

もっとも、指針に欠けているものもある。配転とりわけ転勤命令と女性のキャリア形成という重要な課題を取りあげていないのは問題である。しかし、それでも、「女性の活躍」の先に、男女ともに働きやすい職場作りを展望しようとする意欲は評価に値するだろう。

女性の活躍とポジティブ・アクション

名古屋大学大学院教育発達科学研究科教授 金井 篤子



職場における女性の現状

昨年「女性活躍促進法」が成立した。女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供およびその活用がまずうたわれている。この採用と昇進について、現状はどうなっているのだろうか。

2014（平成26）年の就業者に占める女性割合は43.0%とほぼ4割が女性である（総務省統計局、2015）。この割合は近年わずかに増加の傾向にある。しかし、男性の非正規雇用率21.8%に対し、女性の非正規雇用率は56.7%であることを考えると、女性の非正規型の働き方に対するニーズ（家庭との両立など）を差し引いても、採用の質的側面に不安がある。

一方、民間企業の係長、課長、部長に占める女性の割合（内閣府、2015）をみると、係長16.2%、課長9.2%、部長6.0%で、全体では11.3%であった。これは雇用機会均等法改正時の1997（平成9）年における管理職割合（係長7.8%、課長3.7%、部長2.2%）と比較すれば、その後17年で約2倍強となっている。倍増したと言えば聞こえがいいが、とはいえ、女性の就業者割合と管理職割合の間に大きく格差があることは歴然としている。

若林満（1985）は1970年以降の女性の雇用状況を検討し、「量的側面では女性の職場進出は飛躍的に進行したが、質的側面では、むしろ相対的に後退傾向すらみられる」と指摘した。数字を見る限り、同じようなことが30年後の現在にも続いていることは非常に残念である。今後「女性活躍促進法」に期待されることはまさに質的側面の向上であると言える。

ポジティブ・アクションの実質的運用を！

女性の活躍を後押しし、質的側面を向上させるためには、やはりポジティブ・アクションが必要である。管理職における女性割合は、遅々とはしているものの、確実に増加しており、この間実施されてきた施策がなんらか功を奏したと評価できるからである。

ポジティブ・アクションへの取り組み状況をみてみると、取り組み企業割合（常用労働者30人以上）は

2011年31.7%、2012年32.5%、2013年20.8%、2014年57.1%（雇用均等基本調査、2015）と推移しており、2013年に落ち込んだものの、2014年には大幅にアップした。この傾向は望ましいものと考えられる。このため、さらに取組企業が増加することを期待すると同時に、ぜひポジティブ・アクションを実質化してほしいと考えている。というのは、以前、大手の企業の人事担当者と話した際に、すでにいろいろな仕組みは整備したので、それを使うか使わないかは従業員次第であるという発言を聞いたことがあるからである。これは一人の担当者だけではなく、人事担当者の全体的な雰囲気であるように感じた。制度を作ってもそれを実質化する努力を企業側がしなければ、実際には絵に描いた餅である。個人として、そういった制度をなんの支援もなく使うことはかなり難しいことだからである。

ポジティブ・アクションの採用・登用に誇りを！

一方、採用あるいは登用された女性が、自分は実力で採用・登用されたのであって、ポジティブ・アクションで採用・登用されたと言われたくないと発言しているのを見聞きする機会もある。ポジティブ・アクションについて、割合目標を達成するために、能力は伴わなくても、女性が採用・登用されているというイメージがあるためであると思われる。

しかし、女性のキャリアを取り巻く歴史を見れば、女性は男性の3倍働かなければ、成果を認められないという時代が確かにあったわけで、ポジティブ・アクションによって、やっと女性が男性と対等に評価されるようになったのである。歴史の重みは一朝一夕で変えることはできないが、多くの女性がポジティブ・アクションによって、ポストを得、それぞれの力を発揮し、活躍することによって、確かに歴史は変わるだろう。ポジティブ・アクションで採用・登用された女性には、歴史の変換点において、ポジティブ・アクションで採用・登用されたことを、すなわち、自分が歴史を変えるエージェントであることを誇りに思っほしいと思っている。

実効性のある女性活躍推進法をつくるために

同志社大学政策学部教授 川口 章



2015年は職場におけるジェンダー平等の推進にとって、節目の年となるかもしれない。それは、事業主に女性活躍のための計画の策定、公表、実施などを義務づける「女性活躍推進法」が成立したからである。ただ、同法には課題も多い。今後、同法をより実効性のある法律に改善して行くには、男女の平等を求める国民の声が必要である。

女性活躍推進法は、常時雇用する労働者の数が301人以上の事業主に対し、(1) 自社の女性の活躍状況の把握と課題分析、(2) 女性活躍推進のための行動計画の策定、届出、社内周知、公表、(3) 自社の女性活躍に関する情報の公表を義務付けている。また、(4) 優良な取組を実施する事業主の認定制度を設け、認定事業主に国などからの受注機会を拡大するなどの支援を行う。

以下では、法律の条文と厚生労働省による法律の解説を参考にしながら、上記4項目それぞれについて同法の課題を指摘したい。

女性活躍状況の把握と課題分析

同法は、女性活躍状況の把握と課題分析を義務化している。把握と課題分析の項目として、①採用者に占める女性比率、②勤続年数の男女差、③労働時間の状況、④管理職に占める女性比率の四つが必須とされる。

まず、問題として取り上げたいのは、必須項目に、男女別賃金がないことである。賃金は、採用、配置、教育訓練、昇進など、あらゆる雇用慣行を反映しているため、男女の不平等をとらえる指標としては最適のものである。

また、出産後の継続就業、再雇用、中途採用等についての分析も含まれていない。女性労働者の大半が第一子出産を機に退職していることが、女性の活躍を妨げている最大の要因であることを考えると、これらについての把握・分析が不可欠である。

女性活躍推進のための行動計画の策定、届出、社内周知、公表

事業主は、女性活躍推進に向けた①行動計画の策定、

②都道府県労働局への届出、③労働者への周知、④外部への公表を行わなければならない。また、行動計画においては、(a) 計画期間、(b) 数値目標、(c) 取組内容、(d) 取組の実施時期を盛り込まなければならない。

数値目標の義務化は評価できる。しかし、実際にあまりに低い数値目標が多いようであれば、数値目標の下限を決めることが必要になる。

また、行動計画の実施報告が義務化されていないのも問題である。これでは、計画を作っただけで、何もしない企業を把握することができない。

女性活躍に関する情報の公表

同法は、女性の活躍に関する企業情報の公表を義務付けている。この点は大いに評価できる。女性活躍状況の公表は、求職者や投資家にとって重要な情報である。そのような情報を公開することで、男女が平等で働きやすい企業に有用な人材が多く集まり、多くの資金が集まる。ところが、公表しなければならない項目は、厚生労働省令で定めるいくつかの項目のうちの「一つ以上」とされている。一つの項目を公表しただけでは、たして情報の公表といえるだろうか。

また、同省が作成する「女性の活躍状況に関する情報を一元的に集約したデータベース」を、事業主が公表先として活用することを推奨しているのは評価できる。このようなデータベースで公表すると、企業間比較をするのが容易になる。将来は、一元的に集約したデータベースでの公表を義務化するのが望ましい。

優良事業主に対する支援制度

行動計画の策定・届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する取組の実施状況等が優良な企業に対して公共調達優遇制度が導入される。公共調達優遇制度はすでにいくつかの自治体で実施されているが、海外の優遇制度と比較すると、実効性が小さい。公共調達において優良企業を優遇するとともに、計画を策定しない不誠実な企業を公共入札から排除できるようなメリハリのある制度にする必要がある。

有償労働と無償労働の配分変更は いかにして可能か

立命館大学産業社会学部教授 筒井 淳也



有限な労働力をどう配分するか

個々人も、社会全体も、自由にできる資源や労力は有限である。何かに力を入れれば、何かから力を抜かなければならない。どこかに資源を費やせば、どこか別のところに費やしている資源を引き上げなければならない。効率化により、トータルな労働投入を増やすことはできよう。社会全体で言えば、労働力を有効活用していない人はたくさんいるわけで、その意味では景気刺激策も、経済成長も重要だ。

しかし個々の人間については、政策的に作業能率を向上させることは短期的には難しい。それに、日本人は男性でも女性でも現によく働いている。労働時間、賃金、そして特に管理職比率の面で日本には顕著な男女差があるので、「女性活躍」が叫ばれるのも理解できる。とはいえ、日本の女性が楽をしているわけではない。家事などの無償労働時間の男女格差は日本が随一である。連合総合生活研究所の「生活時間の国際比較」(2009)によれば、非正規雇用の女性でも、アメリカやフランスでは平均の就寝時間が22:40くらいであるのに、日本の場合は23:10と30分も遅い。週49時間以上の有償労働をしている「長時間労働者」の割合をみると、日本男性は28.3%と主要国中抜群の高さであるが、女性も14.5%と主要国の2～3倍である(『データブック国際労働比較2015』)。

「女性(の労働力)を活用する」ということは、確かに十分に活用されていない女性の能力を有償労働に活かすということでもあるが、女性ならびに男性の無償労働と有償労働の配分をトータルに変更する、ということにほかならない。したがって強い政策的インセンティブによって総合職や管理職に女性を誘導することができても、そのままでは副作用が出る。別の言い方をすれば、無償労働の配分を変更しないまま有償労働の配分のみを変えようとしても、すぐに限界に突き当たり、政策は機能しない。

無償労働への介入は難しい

ただ、私的領域への政策介入は、極めて難しいとい

う問題がある。もちろん財産相続や婚姻など、現代国家は私的決定への介入を行っているが、家事や育児、そして介護を誰が担うのかは個々人が決めることであり、「婚姻関係にあるものは平等に家事を分担しなければならない」といった法律上の規定はない。

有償労働の世界でもかつては介入が少なく、民間企業の経営者は性別や人種で差別的な処遇をすることが禁じられていなかった。しかし「準公共領域」である有償労働、特に雇用労働の世界に対する政策介入は正当化されていき、多くの女性がそこに参入することになった。しかし無償労働の世界は残された。その理由には様々な側面がある。リベラル・フェミニズムが主張するようにこれは「公正さの領域拡張の不徹底」であるのかもしれないし、家事・育児・介護は多かれ少なかれ特定の個人を相手にしたサービス労働であり、有償労働の論理で家族以外の者がそれを担うことに限界があるのだ、という理屈も成り立つかもしれない。

長時間労働の削減を

どのような理由にせよ、女性が有償労働に本格的に参入するとなれば、誰かが家事やケア労働を担わなければ生活のクオリティが落ちるし、出生力にも悪影響を及ぼす。全体的に(男性を含めて)有償労働時間を削減するのでなければ、アメリカのように夫婦ともにフルタイムで働き(アメリカの年間実労働時間は日本よりも50時間ほど長い)、ケア労働を移民の低所得労働者に委託することになる。しかし社会学者のA.ホックシールドが『タイム・バインド』で描いているように、アメリカのキャリア・カップルのなかには家庭内での人間関係やケア労働の配分マネジメント(家族の誰がやるか、どういうサービスを誰から購入するか)に疲れ、有償労働の世界、つまり職場に安息をみだすという「仕事と家庭の逆転現象」が生じているという。日本がとるべき道はむしろ全体、特に男性の有償労働時間を減らし、それを全体的な無償・有償の労働時間の配分の変化のきっかけとする方策だ。それが「女性の活躍」の最低条件であると認識すべきであろう。

「女性活躍推進法」を職場に活かすために

電機連合 中央執行委員 半沢 美幸



「女性活躍推進法」—テーマ自体はいわゆるポジティブ・アクション推進であり、長年取り組んできたものである。一層の推進のためには、行動計画の義務化という新たな手法が必要であり、その意義を理解している。さらに、この法律が女性のためのものだけでなく、日本の職場を変え、男女の働き方を見直す機会を与えてくれるものだと考え、その可能性に期待している。細かな批判はあろうとも、それに足を取られているのではなく、この機会に真摯に向き合い、職場を見つめ直すことこそが重要である。また、そのためには労使がともに力を合わせて推進していくことが重要であり、労働組合としても職場の実情を踏まえてしっかり対応していかななくてはならないと考えている。

誤解されやすいことだが、これは、政府のいう「202030」という目標を企業に押しつけるものではない。それぞれの職場の現状を詳細に分析することによって浮かび上がる課題を受け止め、改善に向けて一歩を踏み出そうというものである。省令や指針に示す項目や分析手法を参考に、労使でできるだけ多くのデータを集め現状を分析してほしい。自社のデータを元に、他社などと比較してはじめて、自分たちの課題が見つけられる。この点に関しては、今後の企業の情報開示について期待したい。女性が少なく、採用から取り組みを始めなくてはならない場合もある。法律は10年の時限立法となっているが、せっかく始めた取り組みがしぼんでしまわないように、この息の長い取り組みを支える環境整備も今後必要になってくるだろう。

また、対象となるのは雇用形態に関わらず働くすべての女性である。それぞれの経験を活かし、ステップアップできるような環境づくりにも取り組んでほしい。

男性の家事／育児等への参画や働き方の見直しに強く触れていることも特徴である。ワーク・ライフ・バランスや仕事と家庭の両立という観点だけでなく、従業員全体のキャリア形成や事業への貢献という観点からも、これらについて見直すことが必要なのである。

片働きの世帯を前提としてではなく、従業員一人一人を対象としたキャリア形成を考えていく。当の一人一人は様々な事情を持つ人々であり、企業はそれらを踏まえて能力を引き出し、さらにはそれぞれの個性とライフステージの時々で異なるパフォーマンスをまとめてあげて、事業の成果につなげなければならない。世帯モデルから個人モデルへの変換、画一的から多様性への変革とも言えるだろう。これまでとのギャップは大きく、「ダイバーシティ経営」が叫ばれて久しい現在も、その必要性は理解しつつも現場では十分に覚悟ができていないと思われる場面もよく目にする。特に、最前線でマネジメントを行う管理職の悩みは大きいだろう。企業においては、事業という現実的な課題に寄与するテーマである、という全体の納得のために、トップの関わりと方針の周知は当然必要である。それとともに、ぜひ管理職の理解を丁寧に深める取り組みや、管理職の現実の悩みをサポートする体制を敷いて頂きたいと考えている。そのようにして、地道に新しいマネジメントを職場に定着させない限り、従業員はついていけないし、例え一時的に活躍する女性が現れても継続的に人材を輩出することが難しくなってしまう。それだけでなく、「ダイバーシティ経営」に期待する成果も得られなくなってしまうだろう。結果、それは「女性活躍推進」に関するトラウマとなって残るのだろうか。ただし、一方で、今後は介護の問題が大きくなっていく。介護が職場や働き方を変えるかもしれない、そんな思いを持つこともある。電機連合の調査においても、短期の介護休暇の取得状況は男性の方が上回っている。男性の問題となって初めて、職場が変わるといっても複雑な思いはあるが。

他にも、社会保障制度の課題、ものづくり職場では理系の女性が少ないという悩みもあり、家庭や教育も含めた取り組みも必要である。課題を認識しつつ、まずは現在の職場での活躍を現実のものとするのが糸口となることを信じて、その現場にいる私たちがしっかりと取り組みを進めていくこととしたい。

イノベーション創出のためのダイバーシティ推進

アクセンチュア株式会社 インクルージョン&ダイバーシティ統括執行役員 堀江 章子



企業を取り巻く環境は急速に進展するデジタル化やグローバル化によって根本的に変化してきており、持続的にビジネス成長を果たすためには既存の概念を打ち壊すイノベーションが求められている。既存の企業活動の延長線上にある変革ではなく、ゼロから1を生み出すような破壊的なイノベーションである。そのためには、従来のような企業と顧客の間に存在する一方的な関係性だけではなく、様々な人、産業、世界が有機的につながりあう、創発的でオープンな関係性が必要になる。これからの企業や組織は、そのためのプラットフォームとして機能していかななくてはならない。

しかし、日本ではどちらかというところまで同質性というものが重んじられてきた。似たような人が集まった組織では、空気を読みながら阿吽の呼吸でコミュニケーションがとりやすく、スピーディでまとまりのある意思決定やアクションにつなげることができたからだ。しかし、労働人口が減少し、マーケットの多様性、不確実性がますます高まる中、同じ日本人同士、男性中心の組織で物事を決定し、実行するだけではゼロから1を生み出すような変革は難しい。

こうした過渡期を生きる企業のリーダーには、異質なもののなかからイノベーションの種を見つけ出し、多様な価値観を融合して新たな価値を創出していくことが求められる。様々なバックグラウンドを持った人材がそれぞれのパフォーマンスを最大化できる評価制度、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして尊重される企業文化、柔軟なコラボレーションが実現できるような職場環境の整備を全社的な変革イニシアティブとして推進していくことだ。

ダイバーシティ推進の第一歩として今まさに日本では女性活躍推進の機運が高まっている。確かにダイバーシティ後進国の日本において女性のリーダーを増やしていくことは多様性のある社会や組織を実現するための重要なステップとなるだろう。

しかし、単に働く女性の数を増やすということを目指すのは課題の本質ではない。女性活躍推進こそ

同質性の高い日本の組織に風穴を開けるものだが、変化の時代にイノベーションを生み続けられる組織を作り上げることこそダイバーシティ推進の本質である。例えば、アクセンチュアでは世界銀行や米国ボストンのITベンチャー企業などで多様なキャリアを積んだ朝海伸子という女性リーダーが日本のサステナビリティ組織を統括している。彼女は、「産業革命以降250年間続いてきた世界経済における生産と消費のあり方には今、デジタルや資源経済の制約をうけて大きな変革を迎えようとしており、シェアやサービス化を活用してあらゆるムダを富に変えるサーキュラーエコノミー時代に変革していく」と提唱した。これはアクセンチュアの重点アジェンダとなり、朝海がリーダーとして前例のない未知の企業変革に取り組んでいる。女性であること、中途入社であることなど、社内では決してマジョリティとは言えない朝海は「マイノリティであることは自分の強みだと思う。もちろん苦勞もあるけれど、仲間にささえられ勇気をだして一歩踏み出してみることで意外な結果が得られることもある。日本の女性は自分を過小評価しがちで、すごくもったいない。自分で思っている実力の1.5倍アピールするぐらいでちょうどいい」と話す。

アクセンチュアでは女性と女性のリーダーにどのような特徴があるのかと探るための社内調査を行ったことがある。男女を対象にした定量的・定性的なアンケート調査で分かったのは、「女性社員は信頼と尊敬に基づいた長期的な人間関係を社内外で構築できること」や、「様々な人の意見を聞いて活用できる」といった強みがあることだ。女性は男性に比べて、環境の変化に柔軟に適用できることや、変化を見極める能力など、新たな時代に必要となる基礎的な能力を強みとして持ち合わせている。こうした女性が相対的に強いとされるリーダーシップこそ、様々な個性、バックグラウンドを持った社員がスキルやリーダーシップを最大限発揮し、これからの時代に求められるイノベーションを創出していく上で欠かせないものである。

教訓を次につなげる

ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員 松浦 民恵



2016年4月の女性活躍推進法施行を前に、本稿では、男女雇用機会均等法（以下「均等法」）が施行された1986年以降を三つの時代に区分し、主に女性正社員に対する企業の先進的な取組の変遷を大胆に振り返る。そこから得られる教訓を、企業における「次の」女性活躍推進政策につなげていきたいからである。

まず、第一の時代（1986年～1999年）は、法対応として女性活躍推進がスタートした時代であった。均等法に対応するために、大企業を中心としてコース別雇用管理制度が普及し、「女性総合職」に限って、「男性総合職」と同等の雇用管理が適用された。また、1992年には育児休業法が施行されたが、大部分の企業の育児休業制度は法定通りの内容にとどめられ、制度を利用しやすい環境整備も十分に進まなかった。このように、仕事と家庭の「両立支援」も、雇用管理における男女の「均等推進」も、最低限の法対応にとどまったうえ、初の女性総合職の活用をめぐる混乱もあいまって、いわゆる均等法世代の女性総合職の多くは退職してしまった。つまり、第一の時代における女性活躍推進は、従来の男女別の雇用管理に風穴をあけたものの、「女性総合職」をはじめとする女性社員が十分に定着しなかったという面で、「挫折」を経験した。そして、この「挫折」を通じて得られた教訓が生かされないまま、1990年代後半には、女性活躍推進に対する企業の関心が薄れてしまった。

次の第二の時代（2000年代）においては、少子化に対する企業の危機意識を背景として、両立支援制度の充実や利用環境整備がこぞって進められた。一方、第二の時代においては、女性社員の育成・登用といった均等推進政策はほとんど注目されなかった。

現在につながる第三の時代（2010年代）は、両立支援と均等推進をいかに連動させるかが、模索されている時代だといえる。第二の時代に両立支援制度を充実・整備した企業では、制度利用者が増加し、女性社員の定着が進んできた。一方、このような企業において、女性社員ばかりが制度を利用し、利用期間が長期

化することによるキャリア形成の遅れが、指摘されるようになってきた。つまり、せっかく女性社員の定着が進んでも、十分な活躍ができていないという、均等推進の面での課題が改めて浮かび上がってきたわけである。このようななか、充実した両立支援制度の最大限の利用を前提とするのではなく、制度利用に当たって、キャリア形成への影響も含めたメリット・デメリットを考慮することを社員に求める等、両立支援と均等推進の両輪をうまく連動させることで、効果的な女性活躍推進を実現しようとする企業が出てきた。

最後に、三つの時代の振り返りから得られた、「次の」女性活躍推進政策への教訓を整理して結びとしたい。

企業における女性活躍推進は、第一の時代であれば法対応、第二の時代であれば少子化対応というように、それぞれの時代背景を色濃く反映した結果、少なくとも第二の時代までは、教訓を次につなげる連続的な取組がなされてこなかった。女性活躍推進の成果が十分でない現状にあるのは、こうした連続性のなさが一因となっている可能性が高い。

一方、両立支援と均等推進の連動は、第二の時代の反省を踏まえて第三の時代に始まったばかりの取組であり、この取組を粘り強く続け、連続的に改善していくことが、企業が女性活躍推進を成功させる重要なポイントになると考えられる。

また、第二の時代において、多くの企業で女性活躍推進政策が両立支援に偏ったのは、少子化対応という共通の危機感のもと、横並びで取組が進められたためでもある。効果的な女性活躍推進に向けては、横並びの追隨行動よりも、自社の立ち位置とゴールを意識した着実な取組が求められる。

なお、もしも女性活躍推進法に形式的に対応するために、女性活躍推進を行おうとしている企業があるとしたら、法対応として女性活躍推進が行われた第一の時代の失敗を繰り返す懸念が大きい。女性活躍推進を成功させるためには、企業が経営戦略としての女性活躍推進の重要性を理解することが不可欠である。

女性の活躍推進の多様なあり方

第一生命経済研究所 ライフデザイン研究本部 上席主任研究員 **的場 康子**



子育てと仕事との両立支援策が社会的に浸透しつつあり、出産後も働き続ける女性が徐々に増えてきた。しかし出産を機に退職する女性も少なくない。

他方、核家族化や地域コミュニティの希薄化などにより、地域社会において子育てや介護の悩み・不安を共有し助け合ったりする機能が失われつつある中で、住民同士の助け合い機能を代替する地域活動が目立っている。その主な担い手として、結婚や出産を機に退職した無職の既婚女性など、地域の多様な人材が期待されている。潜在的な女性労働力を引き出すには、女性が望むライフスタイルに合わせて、多面的な就労支援の仕組みを構築することが必要だ。

子育てや家事を重視したい

当研究所が子どものいる無職女性1,000人を対象に実施した「女性の就労・社会参加に関するアンケート調査」（2014年10月実施）において、収入を得る仕事をしていない理由をたずねたところ、30代と40代では「子育て・家事に専念したいから」（30代40.8%、40代31.2%）、「子どもと過ごす時間が減るから」（同36.8%、25.2%）など、子育てや家事を優先する生活を積極的に選んでいると思われる回答が少なくない。女性の就労促進が期待されている一方で、子育てや家事をおろそかにしたくないという思いを抱く女性も依然として一定程度存在している。女性の活躍推進のためには、子育てや家事を重視したいという女性の思いを尊重しながら、女性の活躍の場を広げていくような方策が求められる。

地域社会の役に立ちたい

「働く」ということを考えた場合、無職女性の中には、民間企業に雇用されて働くことのみならず、地域社会の役に立ちたいという思いから住民同士の助け合い機能を代替する地域活動への参加を希望している人も約4人に1人の割合でいる（上記調査）。

核家族化や地域コミュニティの希薄化により、不安を感じながら子育てしている人々や、単身で生活をする高齢者などに対する支援の必要性から、市区町村社

会福祉協議会、ファミリーサポートセンター、NPO法人、ボランティアグループ等が提供する生活支援サービスの充実が多く地域で求められている。その人材確保が課題となっている中、女性や高齢者をはじめ地域に住む様々な人々がその担い手として期待されている。現在無職の女性の中には、地域活動に参加し、この分野で働きたい人が一定程度存在していることから、こうした潜在労働力を引き出すことも必要である。

女性の活躍推進を図るには、まずはこのように女性の働く意識を幅広く捉えることが必要である。その上で、以下の2点が特に重要であると思われる。

多様な活躍推進に対する支援

一つは、子育てや家事を重視したい女性が一定程度いることを踏まえると、個人の望むような両立生活ができるよう労働時間の柔軟性を高めるとともに、一度子育て等に専念するために仕事を辞めても、再びやりがいのある仕事に就けるよう再就職支援を強化することである。最近注目されている大学におけるリカレント講座など、再就職後に必要な能力開発の機会を増やすことで、即戦力としての活躍も期待できる。

もう一つは、女性が働くということを広義で捉え、民間企業での雇用のみならず、地域活動に参加したい人の受け皿づくりを充実させることである。未就学児の子どもを育てながらも子育て分野で働くことに前向きな人も少なくない。子どもを預けたい、あるいは預かってもいいという親同士の相互扶助的な子育て支援活動の広がりや、地域コミュニティの再生につながる。

女性の活躍推進には多様なあり方がある。出産しても継続就業することを可能にすることも一つのあり方であれば、出産退職しても再雇用や再就職をしやすくすることも一つのあり方である。さらに、地域に活躍の場を求めて、雇用形態にとらわれずに働くことを可能とすることも一つである。女性が働くということを幅広く捉え、様々な形で「社会の役に立ちたい」という多くの女性の思いを活かすことができるようにすることが女性の活躍推進を図る上で重要である。

「遅い選抜」の罫をのりこえる 女性管理職の育成

学習院大学経済学部教授 脇坂 明



我が国の女性労働の特徴について、いわゆる「遅い昇進」との関係に絞って論じる。女性管理職が国際的にみて少ない理由に、賃金の決め方や労働時間の長さをあげる議論が多い。ところが賃金については、ことホワイトカラーに関するかぎり、実質上、質的な差がないことがわかっている（小池和男『戦後労働史からみた賃金』）。労働時間に関しても、平均では米英とほぼ同じである。

我が国の大企業の場合、課長になるまでに平均で18年ぐらいかかる。もっとも速い人でも、10年ぐらいかかる。この「選抜の遅さ」が、女性の出産の時期にぶつかり、その後のキャリア形成の意思決定にマイナスの影響を及ぼしている可能性がある。

これに対して、欧米諸国あるいは中国でも、昇進が速いことはほぼ確かである。その女性管理職が、昇進する前に出産するのか、昇進してから出産するのか、わからないことは多いが、とにかく「早い選抜」のもとでは、キャリア形成のイメージをしやすいことは確かであろう。そうなれば、多くの女性管理職候補が出現しよう。

もし我が国の企業で「早い選抜」を導入する場合、二つの課題をクリアしなければならない。まず社内の重要な部署を複数個所はやめに経験させる人事異動に変えないといけない。課長までに「10年で5か所」という提案もあるが、一つの部署2年では、課長になったときに、そこでの経験が効果的になるとは思えない。これを「およそ3年で3か所」と修正しても、やや改善するが、本質的に課題をクリアしているとはいえない。ましてや今後必須とされる海外勤務の経験を考慮すると、必ずしも現実的でない。

第二の課題は、「移行期」の処理であり、昇進慣行の是正が完了するまでには、少なくとも20年の時間を要する。その移行期には、たんに若い人が重要な仕事が任せられているなあ、という雰囲気だけでなく、部課長会議においても、勤続年数が2倍ぐらい違う管理職が同席する。それは良いことなのかもしれないが、

大変なことは間違いない。日本企業の強みである、きちんと現場までPDCAサイクルが回ることを犠牲にするようなら、本末転倒の改革になる。

個人的には現行の18年は遅すぎて、12-15年ぐらいいにすべきだと思っているが、それでも「遅い選抜」であることに違いはない。この「遅い選抜」のままでは女性管理職は増やせないのであろうか。

可能である。いわゆる「ファミリー・フレンドリー」施策の徹底を図り、出産後の女性も幹部候補とすることである。もちろん休業期間や短時間勤務の期間があれば、そのぶん男性や子供のいない女性より昇進が遅れるかもしれない。しかし、どんなに中断期間があろうとも管理職候補であることを会社全体で合意し「既成事実化」する。専業主婦(夫)がいる社員しか候補になれないようでは、有能な人材を多く損失し、長期的にはボディブローのように競争力を失っていく。

「遅い選抜」では、会社すべてに精通する中堅層が少ないのが難点だが、間違った「選抜」をする可能性が小さいという利点がある。これまでの日本大企業が築き上げた優れた慣行に、既婚女性や育児休業を取得した男性などの管理職候補者を加えるのである。これこそが「ダイバーシティ」戦略で、育児休業取得、あるいは出産したら、出世レースからはずれるような人事評価や仕事の割当をする上司は、この戦略に逆らっていることになる。

男女共生社会とは、たんに男性の家事育児時間を増やすことではなく、男女同じように、仕事の達成感を味わったり、苦しんだりすることである。子育ては両親一緒にしたい、という風潮は広がってきたようにみえる。実現はしなくとも管理職になるキャリアを男女とも同じように選択肢としてあることが、男女共に生きることにつながろう。書いていて気恥ずかしくなるような綺麗ごとだが、それでも本当の気持ちである。