

“双子”のゴール——ジェンダー正義と生産性

メアリー・C・ブリントン

ジェンダー・国籍・その他の「正義」を貫こうとすれば、企業の「生産性」が損なわれるとされる。たしかに企業でのダイバーシティ推進がいかなる影響をもたらすか、学術的な評価は分かれる。だが日本企業の場合はどうだろう？ 筆者は近著『縛られる日本人——人口減少をもたらす「規範」を打ち破れるか』（中公新書、2022年）を準備するなかで、マネジメント層に女性を増やす重要性を学んだ。多くの女性が結婚・出産後も仕事を続けるこんにち、「生産性」と「ジェンダー正義」をとともに推進することが必要だ。

安倍元首相は、女性の労働参加を促進し、リーダー的地位に女性を増やそうとした。前者は達成されたが、後者が達成されたとは言い難い。日本は高齢者に対する生産年齢人口比率がポスト工業化社会の中で最低で、女性（とりわけ高学歴女性）は貴重な人材だ。だが驚くべきことに、日本の高学歴男女間での労働参加率の差は、（韓国とトルコを除けば）どの先進国より大きい（約20%）。そして政府目標にもかかわらず、管理職における女性比率はいまだ極端に低い。たしかに「ジェンダーの正義」はこんにちの社会でますます重要な理念だが、それが女性管理職を増やすべき唯一の理由だろうか？ それは違う。

山口一男（山口 2017）は、国連の「ジェンダーエンパワメント指数（GEM）」が各国の生産性と密接に関連することを示した。他のジェンダー関連指標と同様、この指標の日本のランキングは33カ国中30位ととても低い。国際比較によると、各国のGEMが「時間あたり生産性」に及ぼす影響の大きさは75%と、その国の人的資本ストックの影響と同等に大きい。だが多くの日本企業は生産性を「時間あたり」ではなく「一人あたり」で計測しており、そうやって企業は長時間労働の慣行を正当化している。国際的にみても家事育児

の大きな割合を負担している日本の女性にとっては、大いに不利だ。

山口によるとまた、日本企業は大卒の女性社員を効果的に活用できていない。男性大卒社員の割合が高い企業は生産性と市場競争力もより高いのだが、女性大卒社員にはこれが当てはまらない。これには2つ例外があって、1) 企業のマネジメント層の女性割合が多い場合はそれに応じて、また、2) 企業が「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進する」という人事管理方針を持つ場合には、高学歴女性の割合が高いことが企業の生産性と競争力を高める（山口 2017:152）。これらは、企業がそうした施策を取り入れ女性管理職を増やすべき、説得的な理由となる。不破麻紀子（Fuwa 2021）は最近の研究で、女性管理職は女性のみならず男性に対しても育児休暇取得を支援していることを明らかにし、女性管理職を増やす重要性を改めて示した。

どうすれば、より多くの女性が管理職につけるのか？ その解はクオータ制ではない。マネージャーは、男女問わず高い業績をあげる部下をきちんと評価し、その能力を育成することが必要だ。部下が育児休暇などの制度を利用してもしなくても、である。むやみに長時間働く社員より、効率的に働く社員を高く評価することは、ジェンダー正義の推進のみならず、グローバル市場での日本企業の競争力を高めることにつながるのだ。

参考文献

- 山口一男（2017）『働き方の男女不平等——理論と実証分析』日本経済新聞出版社。
- Fuwa, Makiko (2021) “Women Managers’ Impact on Use of Family-Friendly Measures among Their Subordinates in Japanese Firms.” *Work, Employment, and Society*, Vol. 35, No. 4, pp. 716-734.

(Mary C. Brinton ハーバード大学教授)