

ダイバーシティ経営：いまだ「女性」が課題の日本企業

～変えるには何が必要か～

河口 真理子

要 約

ダボス会議を主催する世界経済フォーラムでは、各国の政治や経済各領域において男女間のギャップを示した指標ジェンダー・ギャップ指数を公表している。先進国でありながら日本は135カ国中101位（2012年）である。企業のCSR活動としてジェンダーのダイバーシティは環境と並んで重視され、男女共同参画は10年以上前から政府の重点課題であり、育児支援などのワークライフバランス策は充実してきた。女性活躍と経済、企業業績との間には正の相関性を示す実証研究も枚挙にいとまがない。しかし、いまだに女性管理職比率は係長クラスでも平均で1割強程度にとどまる。

何が障害なのか。それは、「男性は仕事、女性は家庭」という古い価値観を変えることなく、ワークライフバランス策を先行して推進し、男女共同参画のための取り組み（ポジティブ・アクション）が後手に回った結果、家庭責任を担う女性社員（「兼業主婦」）を大量に生み出したためではないか。彼女たちは家庭を優先するので残業ができない、昇進を望まないなど、職場での活躍はあまり期待できない。安倍新政権では「2020年までに指導的地位の女性比率30%以上」を目標に掲げる。女性活躍を企業価値向上と経済活性化につなげ、ガラパゴス化を回避するには、古い価値観の見直しと、男性のワークライフバランス、およびポジティブ・アクションの強力な推進、すなわち、男女ともに家庭責任と職場の責任を果たすような意識の醸成と社会インフラづくりこそが急務ではないか。

目 次

はじめに

1. なぜ今ダイバーシティ経営なのか？
2. 女性活躍が求められる要因
3. 何が女性活躍推進の障害なのか？
4. 本当のジェンダーのダイバーシティ経営に向けて

はじめに

人材のダイバーシティはCSRの中でも環境と並び重要なテーマである。日本では、環境が先行したが、欧州や米国ではダイバーシティなど従業員に焦点を当てた対応が重要視されてきたという経緯がある。日本企業も2005年頃から人材のダイバーシティに取り組み始めた。その状況と展望を2006年に論文「CSRと労働におけるダイバーシティ（多様性）」¹⁾にまとめた。ダイバーシティというとジェンダー、国籍、人種、宗教、身体的条件、性的志向など幅広い切り口があるが、ダイバーシティがほとんど進んでいない日本の状況なので、取りあえずジェンダーのダイバーシティ（女性の活躍）に焦点を当て、女性活躍と企業価値の関連から、戦力としての女性の重要性、また日本企業のベストプラクティス事例などについて紹介した。当時から女性活躍がCSRの課題として注目されていたので、1990年代後半から多くの企業において環境経営が定着したように、ダイバーシティ経営も当然その後浸透したものと考えていた。しかし実態はほとんど進んでいなかったようだ。

2011年度は経済産業省の研究会「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」に、2012年度は内閣府の「女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会」に参加させていただいた。経産省の委員会の基本的な問題意識は、従業員のダイバーシティ、特に女性は経済と企業価値にプラスなのに、実態はまだ遅れているので変えたい、というものであった。当然この5～6年の間に、育児休業などのワークライフバラ

ンス策も一段と充実した印象があったので、ダイバーシティは女性から人種や身体、宗教などに進化したであろうと思っていたのだが、女性がまだ課題と知って困惑した。続いて2012年度に開催された内閣府の検討会では、企業の女性活躍を促進するために、有価証券報告書などで女性活躍度合いについての情報開示の在り方を議論した。ここでも女性活躍と経済や企業価値との関連性が示され、投資家側からも女性活躍の情報は企業評価に必要という認識が示された。しかし結局、企業側の理解が十分得られないということで開示義務化の合意には至らなかった。ちなみに、ノルウェーでは上場企業の女性役員比率4割を義務化（クォータ制度）し、EUでは同様の制度導入の可能性が議論されている。これは経営やガバナンスのあり方に踏み込むかなり強い規制になるので、企業の合意を取りつけるのが難しいことは理解できる。しかし、内閣府の検討会では、現状の情報を単純に開示することを義務付けるにとどまり、経営の実態に踏む込むものではない。しかもCSR報告書などで自主的にデータを開示している上場企業も少なくない。上場企業へ開示を義務付けたとしても経営上それほどのコストになるとは思われないが、それすら実施できない今の日本では、ダイバーシティ経営を推進することの困難さをあらためて痛感させられた。

そこで本稿では、通常議論される女性活躍と経済的・企業業績上のメリットを主張するのではなく、女性のダイバーシティが進まない要因を検討し、今後のダイバーシティ推進策へのインプリケーションを模索したい。

1) 「D I R 経営戦略研究」2006.1 新年特別号 (Vol. 7)

1. なぜ今ダイバーシティ経営なのか？

1) 労働のダイバーシティの意義

労働のダイバーシティの意義は、人財ポートフォリオ構築と、多様なステークホルダー対応という2つの論拠から説明できる。

労働のダイバーシティの意義について、日本経済団体連合会（以下、経団連）は2010年に発行した「企業行動憲章 実行の手引き（第6版）」の中で「従業員が相互にさまざまな考え方や価値観を認め合い、刺激を与え合うことが企業にダイナミズムと創造性をもたらす。こうした認識の下、バリアフリーやノーマライゼーションの促進なども含めて、意識・風土の改革などを進めながら、国籍、性別、年齢、障がいの有無などを問わず、多様な人材が十分に能力を発揮できる職場環境を整備する。」²「グローバル化に伴う競争の激化、また少子高齢化の進行、雇用形態の多様化などわが国の企業を取り巻く環境は大きく変化しており、競争力強化のためにイノベーションが求められている。イノベーションの創出は個々の従業員の能力にかかっており、自ら主体的に考え、行動する人材の育成が重要である。」³と述べている。

一方、経済同友会は2012年5月に公表した『「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』において、「I. 問題意識」として「・・・急速なグローバル化の進展により、多様な市場ニーズを取り込み、商品・サービス・ビジネスモデルを変革していくことができる、柔軟かつ適正な意思決定が求められている。また、日本企業特有の、ガバナンスを含む経営システム

や企業風土の内向きで曖昧な部分が国内外で批判され、透明性を求める声が高まっている。その実現に向けては、『意思決定ボード』のダイバーシティは重要な要素であり、その一環として、女性の管理職・役員への登用・活用は、日本企業の課題の一つとなっている。」⁴と指摘している。こうした経営側の問題意識からダイバーシティ経営の意義を整理すると、

- a. 人財ポートフォリオの観点：資産運用のポートフォリオ運用のアナロジーと同様に、労働者をそれぞれリスク（弱点）とリターン（得意分野）の異なる資産（人財）とみなせば、お互いに弱点をカバーし、異なる得意分野をもつような人を組み合わせた人財ポートフォリオを構築すれば、リスクが低く期待リターンの高い組織が構築できる。
- b. 多様なステークホルダーとの共存共生：企業は消費者、従業員、株主、外国人、海外市場など、多様な立場でまた多様な価値観、信条、身体的状況からなるステークホルダーに囲まれている。企業が社会で存続するためには、組織として社会の多様性を受け止める力がなければ、存続は難しいだろう。また、企業は成長のため市場を拡大しなければならないが、それは従来とは異なる消費者・顧客もターゲットにしていくことになり、新たな顧客層を理解しなければならない。

という2つの観点にまとめることができよう。なお、本格的なダイバーシティ経営では、ジェンダー、身体的特徴、国籍、宗教、言語、最近では性的志向におけるダイバーシティが求められる。

2) 日本経済団体連合会「企業行動憲章 実行の手引き（第6版）」（2010.9.14）、p.30

3) 2) 同書、p.34

4) 経済同友会『「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』（2012.5.28）、p.1

しかし、日本ではその第一歩であるジェンダーのダイバーシティ（女性の活躍）が依然として最大の課題となっている。よって、本論ではダイバーシティと言いながらも「女性活躍」に焦点を絞って議論する。

2) 日本企業を取り巻く、社会の多様性

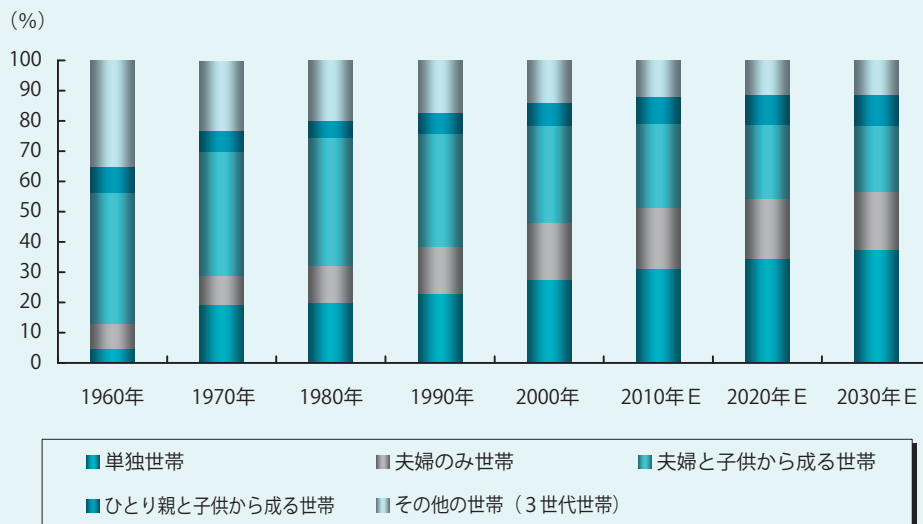
まず、企業を取り巻く社会的状況はどのように多様化しているのでしょうか？ 日本社会はガラパゴスと揶揄されるなど、グローバル化が進展しているとはいえ引き続き同質的な社会と思われがちである。しかし、日本社会で進行する多様化現象は、既に高度成長の終焉時から起き始めていることである。これは2004年に公表された税制調査会の調査報告書「我が国経済社会の構造変化の『実像』について～『量』から質へ、そして『標準』から『多様』へ」の中でも強調されている点である。

「三 結びにかえて－将来に向けての示唆

・・・第二の特徴は、家族・就労等様々な局面において、高度経済成長期に形成され定着した『標準的なもの』が消失し、『多様化』が進みつつあるということである。・・・(中略)・・・今後の経済社会を展望する際には、『多様性』をどのように捉え、これにどのように対応していくのか、さらにはこれをどのように活かしていくのかが問われることになる。」

今から8年ほど前に、既に日本社会の多様化の進展が税制を考える上でも重要な要因になることが指摘されていた。この「標準的なもの」が消失し多様化が進展するという傾向は、現在さらに加速化している。図表1に家族類型別世帯数の推移を示した。いわゆる標準家庭という夫婦と子ども二人という世帯は、1980年までは4割を超えていたが、2000年に32%まで減少、2010年は28%までに低下したと推計され、2030年には

図表1 家族類型別世帯数の推移



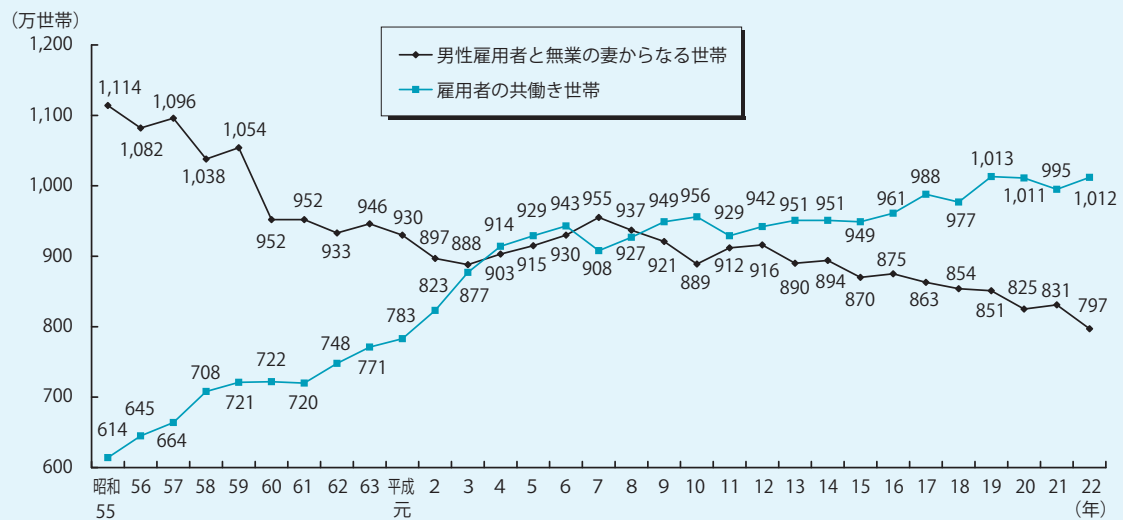
(出所) 2000年以前：総務省「国勢調査報告」
2010年以降：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（平成20年3月推計）」の要旨

22%と、全世帯の約5分の1に減少すると予測されている。一方で単身世帯は増加の一途をたどる。家族の在り方自体が大きく変わっている。しかし、マスコミをはじめとして、夫婦と子ども二人の「標準家庭」をデファクトと考える意識はまだ抜けていない。

専業主婦家庭と共働き家庭の状況は図表2に示した。平成8年（1996年）から共働き家庭数の方が専業主婦家庭数を上回っている。2011年は共働き対専業主婦家庭は987万対773万となり、その差は214万世帯と過去最高の開きになった。「働く夫と専業主婦」すなわち、男性片働きの「従来型労働モデル」という「標準的なもの」は既に少数派になっており、女性が結婚しても働くのはごく当たり前の常識となっている。一方で、「仕

事」「家庭生活」「地域・個人の生活」の関わり方の優先度については、内閣府の世論調査⁵では「『仕事』と『家庭生活』をともに優先したい」というワークライフバランス派が30.5%と一番多く、「『家庭生活』を優先したい」（27.6%）や、「『仕事』を優先したい」（9.8%）を上回っている。男女別に見ると女性は、「『家庭生活』を優先したい」が33.6%と一番多いが、「『仕事』と『家庭生活』をともに優先したい」の29.7%とそれほどの開きはない。また男性は「『仕事』と『家庭生活』をともに優先したい」が31.4%で最も多い。しかし、現状一番多いのは、男性の場合は仕事優先が37.7%、女性は家庭が45.3%である。つまり、男性は現実よりワークライフバランスを、女性は仕事を望んでいると言えよう（図表3）。

図表2 共働き等世帯数の推移

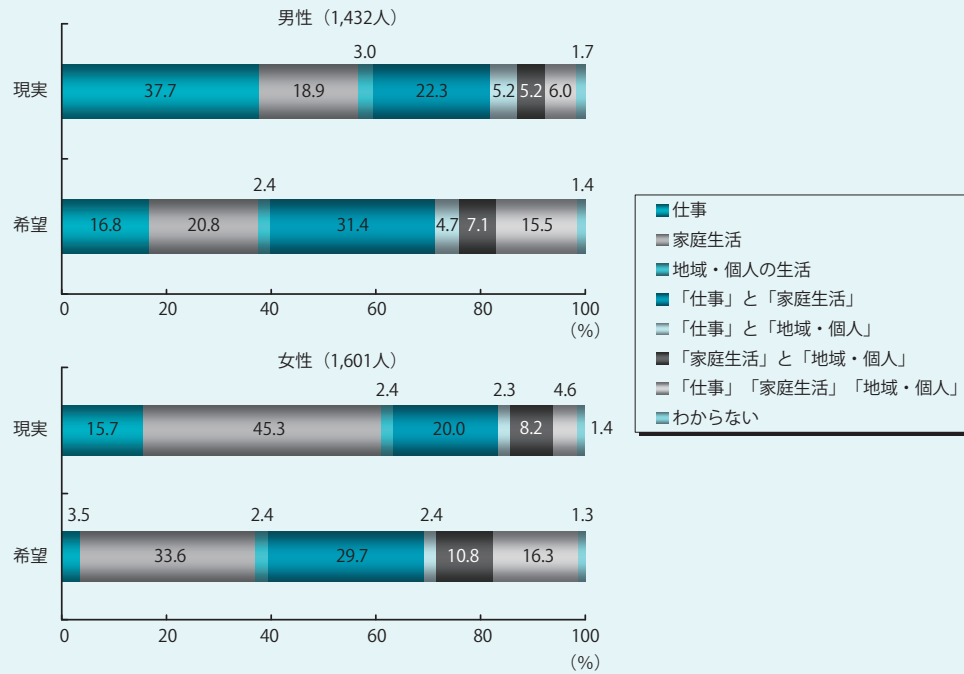


(備考) 1. 昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」（各年2月。ただし、昭和55年から57年は各年3月）、14年以降は「労働力調査（詳細集計）」（年平均）より作成
 2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯
 3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯

(出所) 「平成23年度版 男女共同参画白書」

5) 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」2012.12.17公表

図表3 「仕事」「家庭生活」「地域・個人生活」の関わり方：希望と現実



(出所) 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成24年10月調査) から大和総研作成

3) 日本企業におけるジェンダーの多様性

次に実際の女性の働き方や活躍の度合いはどのようなものなのだろうか。

日本の女性管理職比率は図表4に示したとおり、徐々にではあるが上昇傾向にはある。

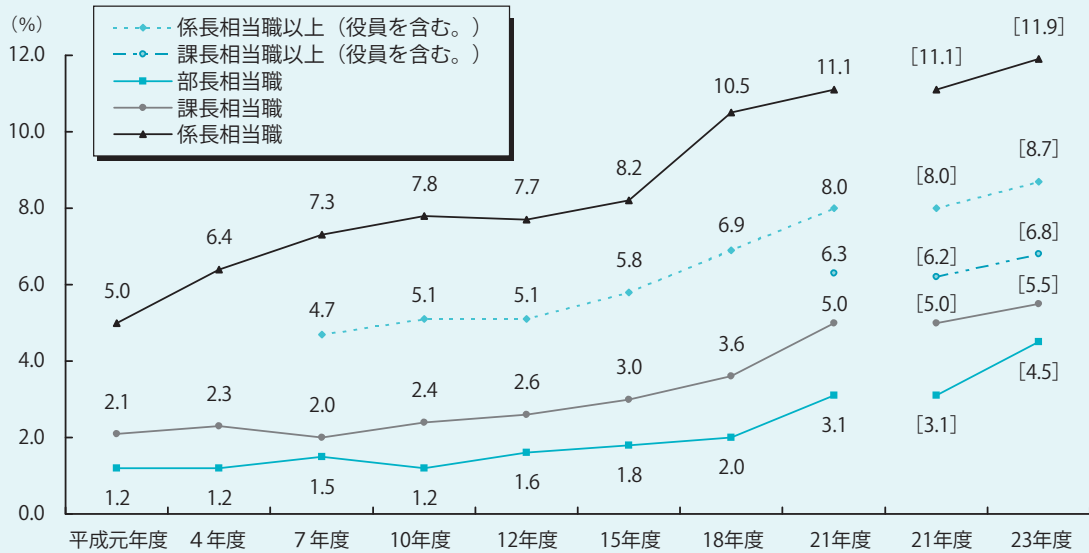
この数値だけ見ると女性活躍の水準は、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法などにより、着実に上昇している、と読めなくもない。しかし、国際的にみても本当に活躍しているのだろうか？ 図表5は各国の女性労働力率と管理職比率を比較したものである。

日本と韓国は、労働者の4割を女性が占めるが、管理職の女性比率は1割前後に急減する。男女共同参画であれば、働く女性比率と管理職女性比率が同レベルになるはずである。各国の状況を見ると、特筆すべきはフィリピンで、女性の管理職比率の方が高くなっている。しかし通常、女性

に多少ハンディがあり、女性の方が管理職になりにくい。しかしそのギャップは、少ないところで4% (米国)、多くてもスウェーデンの17%程度である。一方で韓国と日本は、女性の労働力率は諸外国とあまり変わらない水準だが、責任ある地位についている女性が圧倒的に少ない。日本や韓国では、女性が管理職になった割合は、その比率が男女平等と仮定した場合の約4分の1にすぎない。逆に男性は男女平等に管理職になるチャンスがあったと仮定した場合より5割管理職になりやすかったこととなる。女性活躍の水準で見ると両国とも極めて低い水準にとどまっている。

すなわち、日本では働く女性の多くはパートやバイト、あるいは正社員だとしても補助的な業務に従事しており、責任ある地位の管理職は稀なのである。このことは、男女間賃金格差からも読み取れる (図表6)。

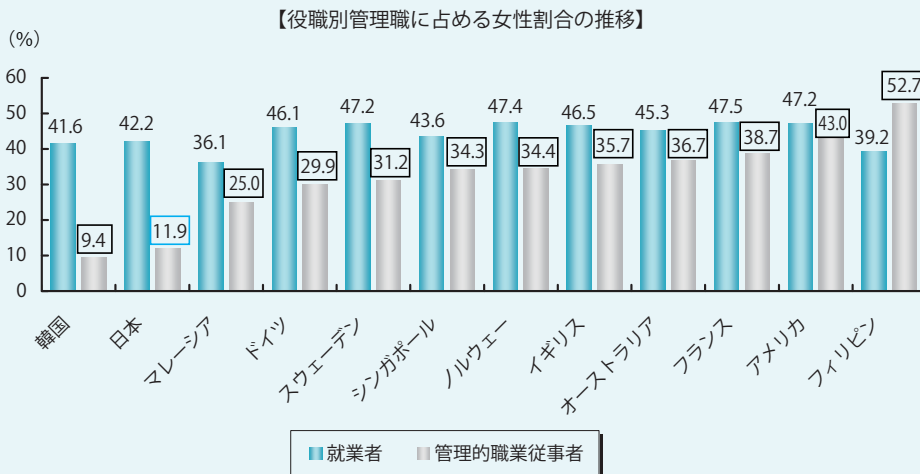
図表4 役職別女性管理職割合の推移



(注) 平成21年度および平成23年度の [] 内の比率は岩手県、宮城県および福島県を除く全国の結果
 (出所) 厚生労働省「『平成23年度雇用均等基本調査』の概況」

図表5 政治、経済分野での活躍の遅れ⇒日本経済の潜在力

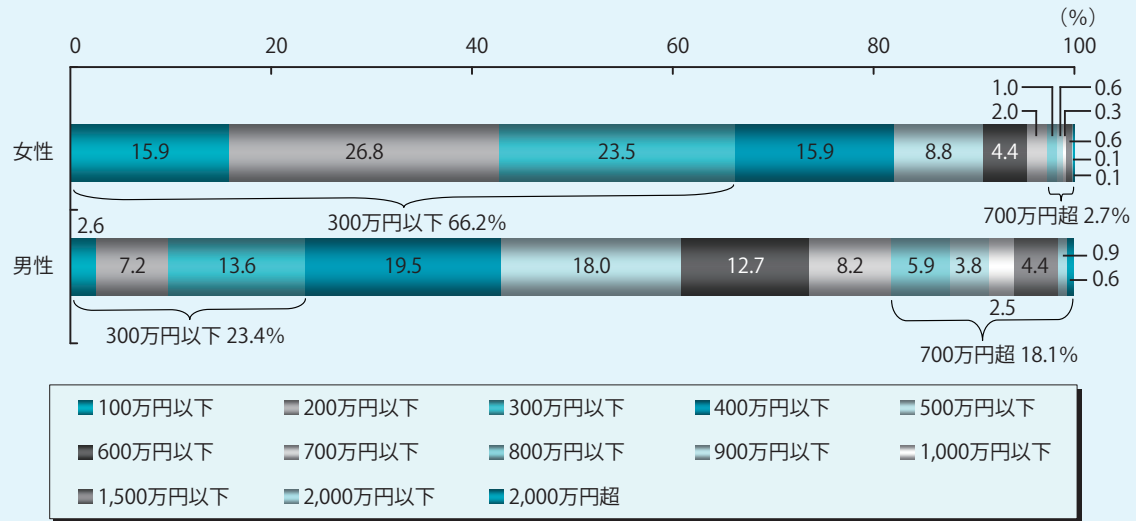
就業者に占める女性割合に比べ、管理的職業従事者に占める女性割合は国際的にみても低い。



(備考) 1. 労働力調査(基本集計)(平成23年)(総務省)、データブック国際労働比較2012(独)労働政策研究・研修機構より作成
 2. 日本は2011年、オーストラリアは2008年、その他の国は2010年のデータ
 3. 「管理的職業従事者」とは、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等をいう。また、管理的職業従事者の定義は国によって異なる

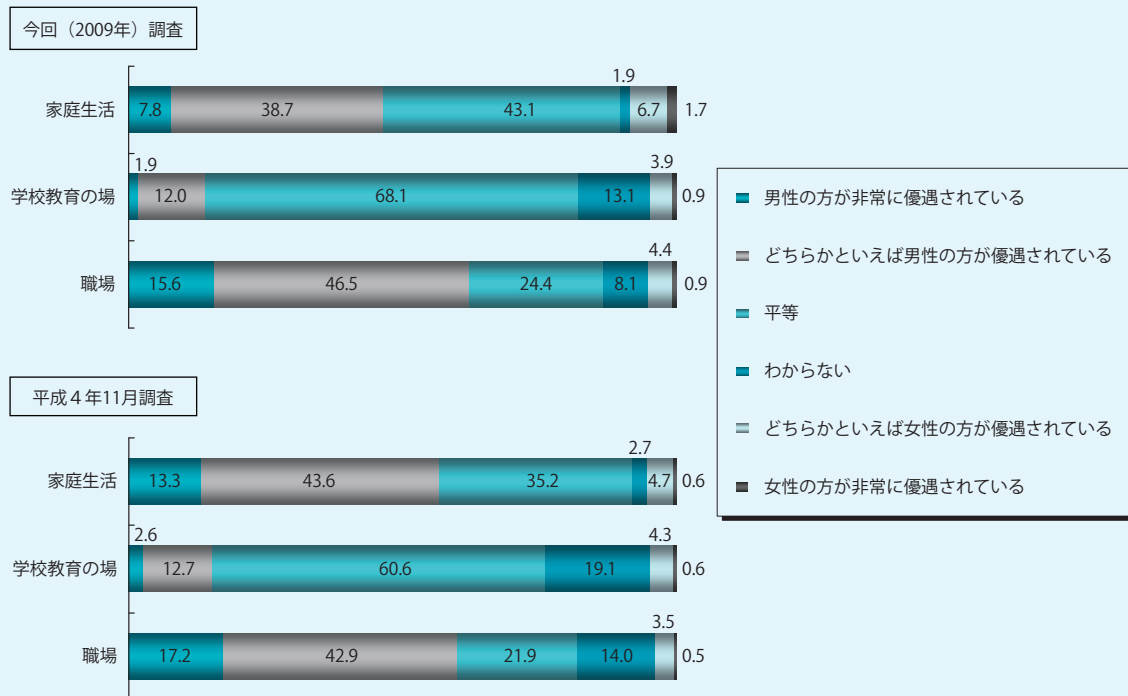
(出所) 男女共同参画局「女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会(第1回)」資料

図表6 給与階級別給与所得者の構成割合(男女別、平成22年)



(出所) 国税庁「民間給与実態統計調査」(平成22年分)

図表7 各分野の男女の地位の平等感



(出所) 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成21年12月)から大和総研作成

次に、男女間の平等について、社会的な認識はどうだろうか？ 図表7に家庭・職場・学校における男女の平等意識を示した。これを見ると、7割弱の人が学校では男女平等と感じているのに対して、卒業後に帰属する職場では、その比率が半分以下の3割弱に急減しているのである。学校教育を社会で活躍する人材育成の場と考えると、比較的男女差なく人材が育成（企業にとっては投資）されていると認識されているが、その投資を回収する仕事の場で女性は十分に活用されていないという認識が多い。これは社会的な資源の浪費ではないだろうか。

2. 女性活躍が求められる要因

1) 日本女性活躍の現状

日本社会が女性の活用に関して、国際的にも先進国としてはかなり遅れている点については、重要な政策課題となっている。政府は2000年に「男女共同参画基本計画」を立ち上げ、2010年には「第3次男女共同参画基本計画」が策定されている。また2003年に男女共同参画推進本部は「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」と決定し、政治や、公共部門、民間部門それぞれにおいて、指導的地位に占める女性の割合を増やす施策を行っている。しかし、女性の割合は、衆議院議員で11.3%（2009年）、参議院議員で14%（2010年）、国家公務員の本省課長級/地方機関の長級で2.6%（2010年）、地方議会議員で11.3%（2011年）、地方公務員の管理職は、都道府県で6.4%（2011年）、市区町村でも9.8%（2011年）、弁

護士は16.9%（2011年）にとどまる。マスコミでは新聞の記者が15.9%、民間放送の管理職で12.2%、NHKの管理職で4.3%（いずれも2011年）とおしなべて低い⁶。一般企業の管理職も図表4に示したとおりの低水準であるが、男女共同参画を率先して行うべき政治・公共部門・マスコミがこの状況では、一般企業において女性活躍を推進するのは難しいだろう。なぜ活躍が進まないのか？ 女性の活躍を阻む社会的な構造があるのではないのか？

図表8は男女共同参画のレベルを、「仕事と生活の両立可能性」「子育て支援の充実度」「ライフスタイル選択の多様性」の3側面における10の指標で表し国際比較したものである⁷。各項目50点が世界の平均値だが、日本は、唯一「社会の安全・安心度」が51と平均をわずかに上回った以外は全て平均を大きく下回る。イタリアや韓国などいずれも特殊出生率が日本と同レベルかそれ以下の国も同様に平均以下の値が多いが、それでも日本ほど悪くはない。このことは日本社会が、構造的に、女性が働きたくても職場での仕事と生活の両立の可能性が低く、社会や家庭における子育て支援に乏しく、多様なライフスタイルを選ぶのも難しい、「女性は家庭」社会ということを示している。

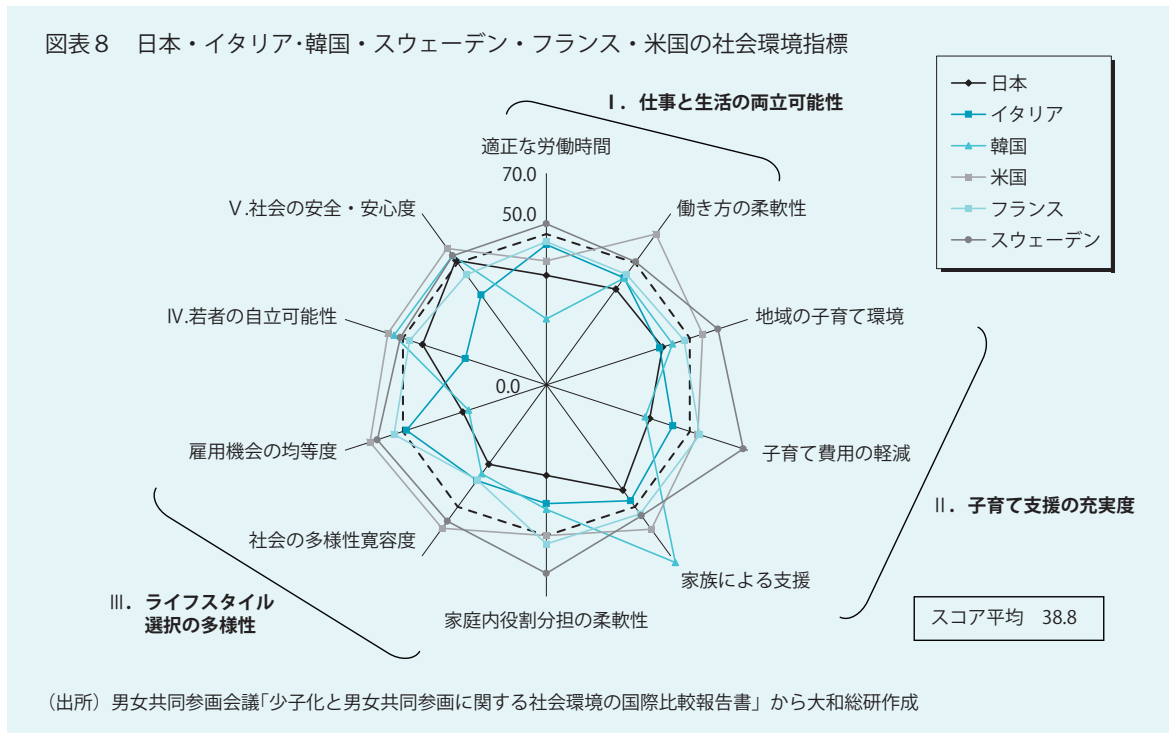
なおダボス会議を開催する世界経済フォーラムは、各国内の男女間の格差を数値化しランク付けしたジェンダー・ギャップ指数（GGI）を発表している⁸。2012年のデータを見ると調査対象135カ国中、日本は101位である。総じてア

6) いずれのデータの出所も「平成24年版男女共同参画白書」（内閣府）

7) 男女共同参画会議「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」平成17年9月

8) <http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>

図表8 日本・イタリア・韓国・スウェーデン・フランス・米国の社会環境指標



ジアの国は低い、フィリピン8位、スリランカ39位、モンゴル44位、シンガポール55位、タイ65位、中国69位などとなっている。国の経済水準とジェンダーのダイバーシティは異なるようだ。

一方、国連開発計画(UNDP)が策定している、人々の生活の質を評価する人間開発指数(HDI)では、日本は12位である⁹。UNDPではジェンダーの不平等が人間開発達成度にどのくらい損失をもたらすかを示すジェンダー不平等指数¹⁰も作成しているが、日本はここでも14位と高位にランクされている。日本では教育や安全衛生、健康などの基本的な人間の開発段階ではジェンダー

による不平等は小さいものの、その結果、開発された人間をどう活用するかという段階で、あまりに女性を活用していないことが分かる。これは先述した不平等感と一致するのではないか。繰り返しになるが、日本はせっかく投資した女性を人材として十分に活用しない社会であり、それは大きな社会的損失を生み出しているのではないか。

2) 女性活躍と経済・企業価値との関連性

マクロ経済・社会的な観点からも女性の労働市場への参入促進は重要な課題でもある。内閣府の男女共同参画会議「女性の活躍による経済社会の活性化 最終報告(平成24年1月)」では、

9) 人間開発指数は、「長寿で健康な生活」「知識」「人間らしい生活水準」の3側面で評価。
<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/JPN.html>

10) 同指数は、「リプロダクティブ・ヘルス」(妊娠死亡率および出生率)、「エンパワーメント」(国会議員女性割合、中・高等教育を受けた人の割合)、「労働」(男女別労働参加率)の3側面で人間開発の成果がどの程度損なわれたかを示す指標。

国連開発計画(UNDP)「人間開発報告書2011」
<http://www.undp.or.jp/hdr/global/2011/index.shtml>

「少子高齢化の進展等の人口構造の変化が進む中、男女別・年齢別労働力率が変わらなければ、我が国の労働力率は2030年に53.7%まで低下すると予想されている。(2006年は60.4%)・・・経済力の低下、社会保障制度等の担い手の不足などが懸念される。」¹¹

と指摘し、女性就業希望者(342万人)が、全員就業したとすると雇用報酬額は7兆円(GDPの1.5%)に上ると推定している。ゴールドマン・サックス証券では、日本で女性就業率が男性並みに上昇した場合の潜在的GDP伸び率を15%程度と予測している¹²。ちなみにマッキンゼー社は、米国では就業者に占める女性の割合が1970年から2009年までに37%から48%に上昇したが、その経済効果はGDPの25%(3.5兆ドル)になると試算している¹³。また内閣府の調査によると、女性の労働力参加率と労働時間当たりのGDPには正の相関が読み取れる。

女性従業員の立場でも、補助労働、パートやアルバイトで働くより、正社員としてタイムで働いたほうが経済的付加価値は大きい。平成17年の国民生活白書によると、大卒の女性従業員がフルタイムで働いて得られる生涯所得が2億7,645万円に対して、1年間育児休業を取得した場合の逸失額は1,908万円、出産退職後、他企業に正社員として子どもが6歳で再就職した場合だと9,936万円、同じく6歳でパート・アルバイトとして再就職した場合は2億2,732万円にも上る¹⁴(図表9)。

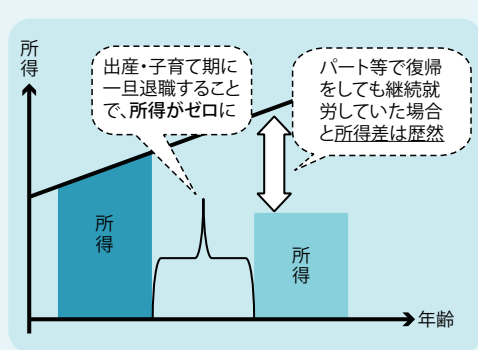
また、企業価値と女性活躍の間にも正の相関が見られる。図表10で示したとおり、世界的に見ても企業の業績と女性役員の比率については、正の相関が読み取れる。また、日本でも女性役員がいる企業の株価パフォーマンスはTOPIXを上回るという結果が出ている(図表11)。

さらに、女性管理職比率が過去5年間で増加し

図表9 女性の継続就業しないことによる損失

	大卒 生涯所得 (退職金含む)	逸失額
継続就業した場合	2億7,645万円	
育児休業を1年間利用した場合 (従前の給与の4割を支給したと仮定)	2億5,737万円	1,908万円
出産退職後、他企業に正社員として 子どもが6歳で再就職した場合	1億7,709万円	9,936万円
出産退職後、パート・アルバイトとして 子どもが6歳で再就職した場合	4,913万円	2億2,732万円

(出所) 内閣府「平成17年版 国民生活白書」



11) 同報告書、p.2

12) キャシー松井 ゴールドマン・サックス証券会社「ウーマノミックス：女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会」(2012年9月)

<http://www.gender.go.jp/mieruka/siryo/pdf/m01-04.pdf>

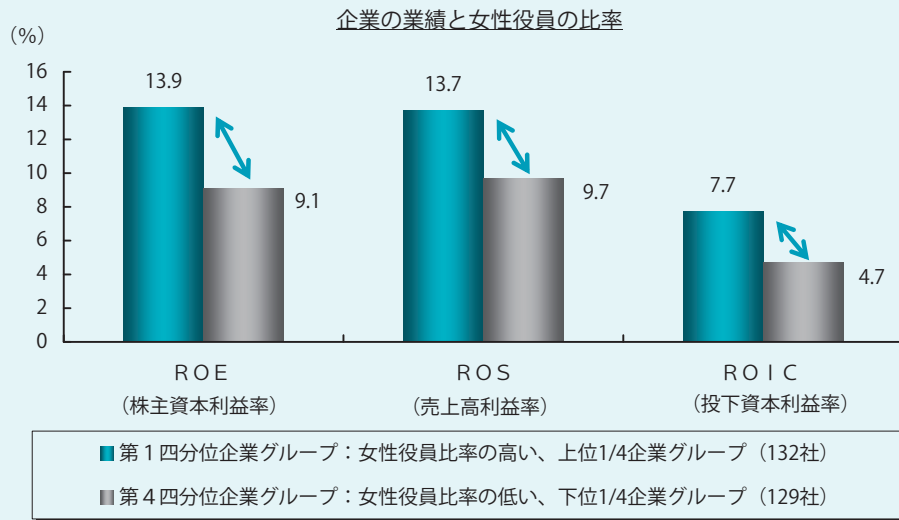
13) McKinsey & Company “Unlocking the full potential of women in the U.S. economy”

<http://online.wsj.com/public/resources/documents/WSJExecutiveSummary.pdf>

14) 内閣府「平成17年版 国民生活白書」

図表10 女性の活躍推進が進む企業ほど経営指標が良く、株式市場での評価も高まる

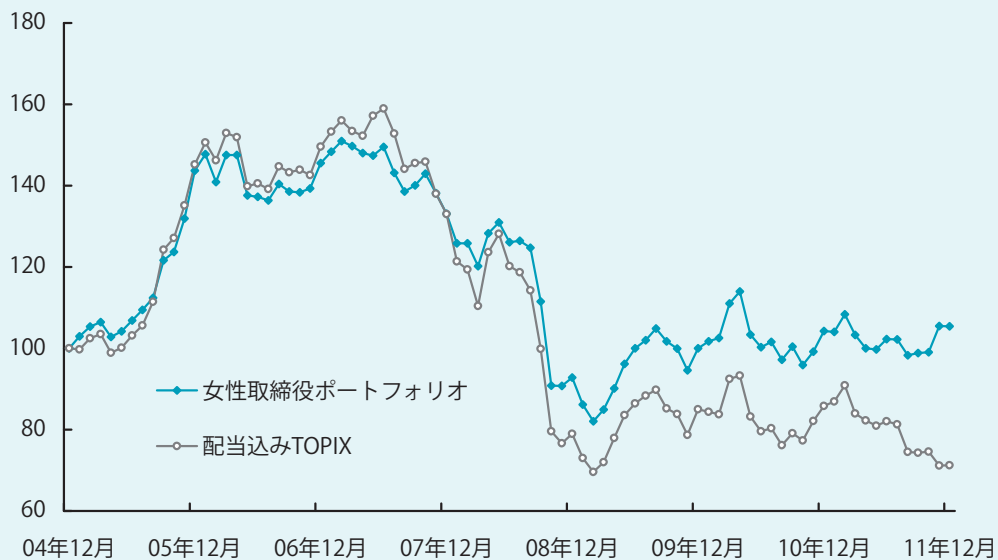
・世界では、女性役員比率が高い企業の方が、ROE、ROS、ROICなどの経営指標が良い傾向



(注) ROE、ROS、ROICデータは、2001～2004年の平均値。役員数は2001年および2003年。「フォーチュン500」企業 (520社) を対象

(出所) Catalyst "The Bottom Line : Corporate Performance and Women's Representation on Boards" (2007)
 ※Catalystは、女性と企業分野における米国を拠点とした代表的なNPO

図表11 リターン指数の動向 (2004年12月末=100)



(出所) 大和総研コラム 伊藤正晴「女性取締役を有する企業のリターンは好調」 (2012年3月16日) 参照

ている企業では、経常利益もおおむね増加傾向にあるとの調査結果¹⁵もある。他にも冒頭で紹介した経産省の委員会では、日本における女性活躍と経済的価値との相関性については、山口一男シカゴ大学教授の「労働生産性と男女共同参画」、山本勲・慶応義塾大学教授の「上場企業における女性活用と企業業績について」などの調査結果が報告されている¹⁶。

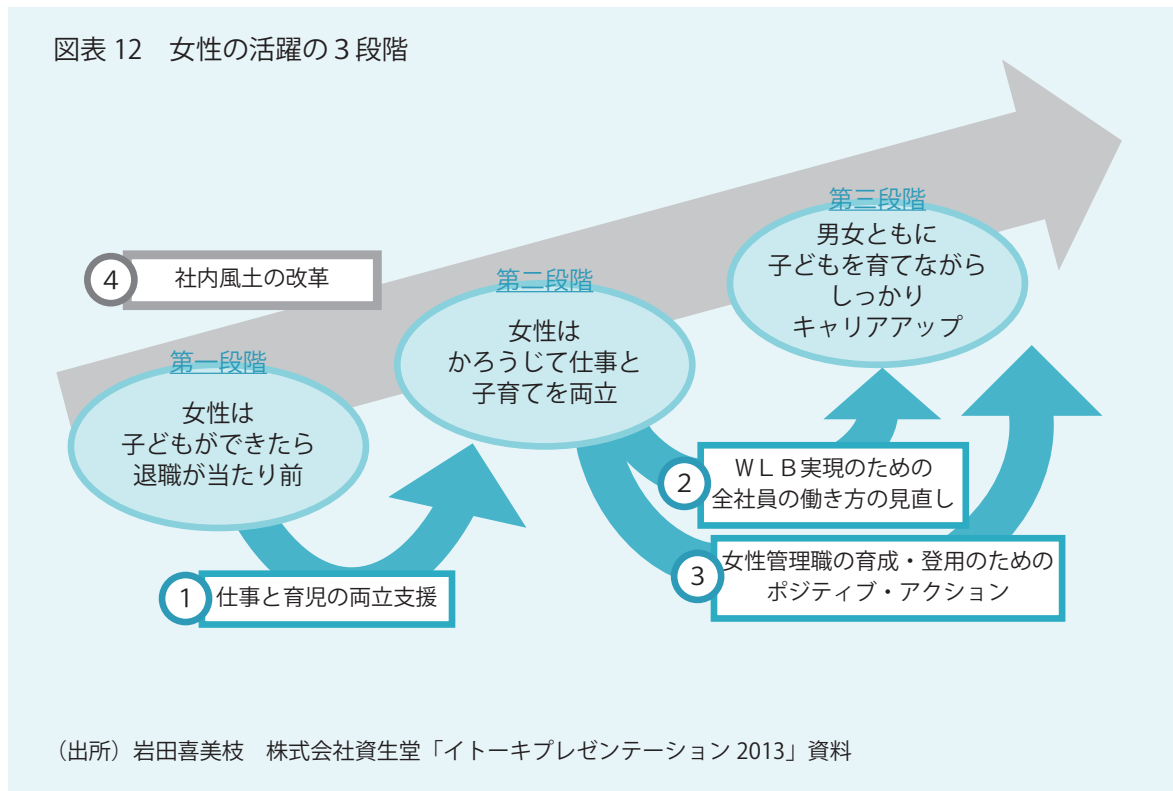
3. 何が女性活躍推進の障害なのか？

1) 女性活用方策のロードマップ

マクロ経済的にも企業経営的にも女性活躍推進は理にかなうという調査結果が多数あるにもかかわらず、なぜダイバーシティ経営が日本では進展しないのだろうか？ 図表 12 は、女性活躍推進先進企業の資生堂顧問（前資生堂副社長）の岩田

喜美枝氏が示した女性活躍のためのロードマップである。ここから、経営者が考えるべきダイバーシティ経営とは、「女性は子どもができれば退職」（第一段階）を、両立支援策で第二段階の「かろうじて仕事と子育てを両立」に引き上げ、②男女両方に向けたワークライフバランス対策の充実と、③のポジティブ・アクションなどで、ジェンダーの障害を取り除き、同時に企業風土も変えながら男女ともに活躍できる職場をつくる。こうした段階を経て達成すべきものであることが分かる。よって、以下では、ダイバーシティ経営を、I. 女性を家庭から職場に引っ張り出し定着させる（ワークライフバランス）、II. 働いている女性を最大限に活用する（男女共同参画）の2側面に分けて考察していく。

図表 12 女性の活躍の3段階



15) 「ポジティブ・アクション実践研修テキスト」（平成 22 年度厚生労働省委託ポジティブ・アクション展開事業、みずほ情報総研株式会社）

16) 経済産業省編「ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略～」経済産業調査会、2012.6

2) ワークライフバランス

(1) 制度の整備と企業の取り組み

ワークライフバランスは国の政策としては少子化対策の一環として論じられることが多い。2007年に政府が策定した『『子どもと家族を応援する日本』重点戦略』の中で、「職場におけるワークライフバランスの実現」に加えて、社会全体での「包括的な次世代育成支援の枠組みの構築」「家庭における子育て」の3つを同時並行的に取り組むことがうたわれた。同じく2007年に策定された政労使の代表などから構成される「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」では、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が決定されている。

経団連が2011年6月に実施した「2011年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」¹⁷によると、「企業が実施中/導入を検討している」ワークライフバランス施策のうち一番多いものが、「育児介護休業制度の充実」（77.4%）である。「導入を検討している企業」と合わせると91.3%である（図表13）。続いて実施されているのは、「所定外労働時間の削減」（77.1%）、「メンタルヘルスケアの充実」（76.5%）、「介護のための短時間勤務制度」（76.1%）、「仕事の進め方の見直し・効率化の推進」（66.6%）、「従業員の自己啓発支援策の実施」（65.1%）などが続く。

育児・介護休業制度については、1991年に制定された育児・介護休業法が2005年に改正され

企業の取り組みも一段と充実している。経済産業研究所の調査¹⁸によると、法定を上回る制度のある企業は27.2%、従業員千人以上の企業に限定すると64.4%にも上る。厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査（基礎調査）」によると、短時間勤務制度のある事業所は全体の64.5%（2011年度）で、その期限は、子が3歳までが一番多く43.9%だが、小学校就業までが31.6%、小学校3年までは6.2%、小学校4年生以上も11.6%となっている。子育てを重視したいワーキングマザーにはありがたい制度といえよう。なお、介護も出産育児と同様にワークライフバランス対策の重要なテーマだが、後述するが介護を理由に離職する女性は少ないこともあり、本稿では育児対策に限定する。

(2) 従業員の取得状況

厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」¹⁹によると、女性の育児休業取得率は87.8%（2011年度）である。ちなみに1996年の取得率は49.1%だから15年間で活用度は確実に上がっている。しかし、男性の取得率状況は極めて低い。96年の0.12%から2011年には2.63%と増えてはいるものの、女性とのギャップはあまりに大きく、事実上育児休業制度は女性のための制度にとどまっている。育児休業制度のもう一つの問題は、出産を機にやめる女性が依然として多いことである。「仕事と生活の調和レポート2012」²⁰によると、離職した女性の離職理由のうち、最も多いのが「育児のた

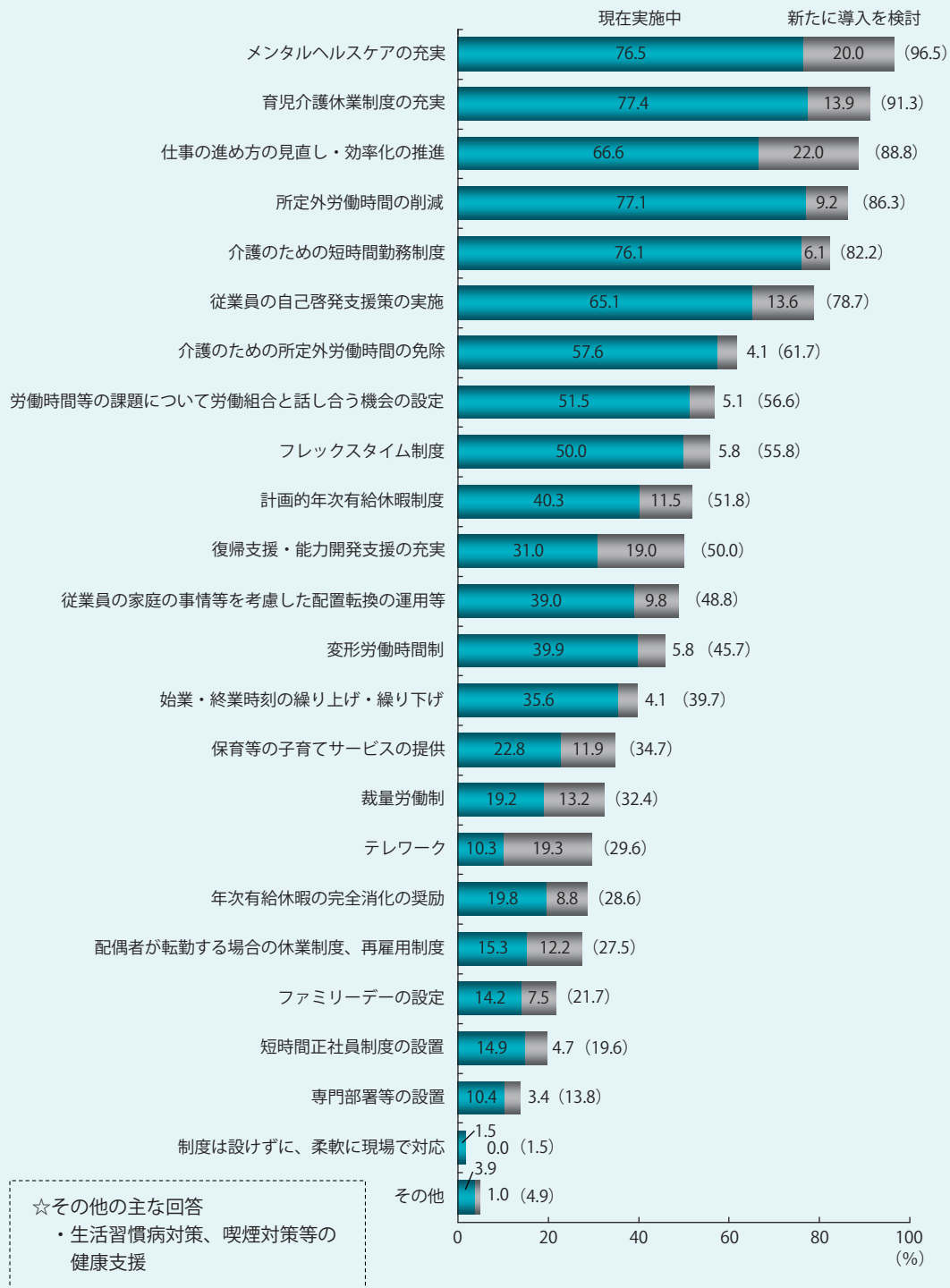
17) 同調査は、経団連会員企業および東京経営者協会会員企業（計1,883社）が対象。有効回答社数は551社。内訳は従業員500人以上が431社（78.2%）、500人未満が120社。

18) 経済産業研究所 武石恵美子「ワーク・ライフ・バランス実現への課題：国際比較調査からの示唆」2010.11、p.18

19) 回答は常勤従業員10人以上の企業3,859社、常勤従業員5名の事業所4,097事業所のもの。調査期間は2011年10月1日～31日

20) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連絡推進会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート2012」（平成24年12月）

図表13 ワーク・ライフ・バランスを実現するために実施している施策、及び新たに導入を検討している施策（複数回答）



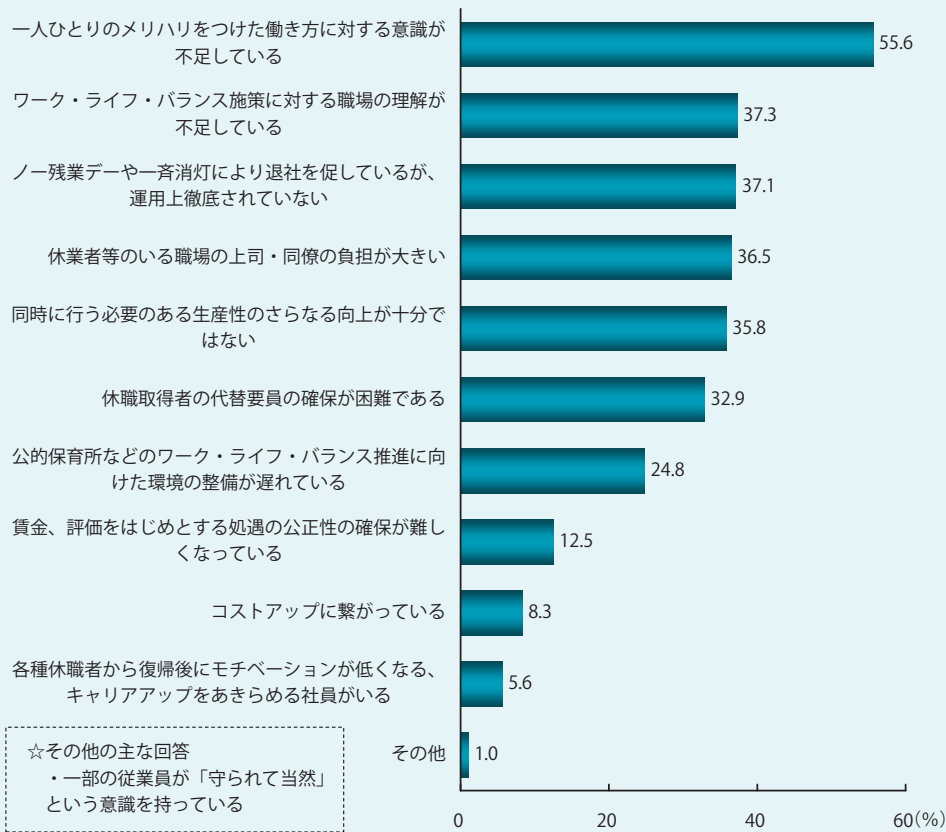
(出所) 日本経済団体連合会「『2011年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果』の概要」

め」で17.3%、次いで結婚（11.1%）である。介護・看護を理由にした離職は1.5%にすぎない²¹。特に30～34歳の場合、「育児のため」の離職理由は41.5%、35～39歳でも32.8%に上る²²。

また出産を機に仕事をやめる女性（正規職員・パート・自営を含む）の割合は2005年～09年の5年間の数値で62%であり、この数値は過去20年以上あまり変化がない。ただし、正規職員に限ってみると、第一子出産でも就業継続する割合が40.4%（1985年～89年）から52.8%（2005年～09年）に上昇し、育休取得する割合も13%

から43%に増えている。仕事を続ける意欲があり、制度が整備され、取得が容易な企業や職場の正社員女性には育児休業制度は有効といえる。しかし、出産を機にやめる多くの女性は必ずしも本人が望んだためとばかりはいえない。保育所の不足、家庭の事情、制度があっても職場の雰囲気などから、やめざるを得ない女性も少なくない。すなわち今の育児支援制度は職場や家庭環境、保育園事情などによって、利用しやすい人と利用できない人のギャップが大きい制度になっているといえよう。

図表14 ワーク・ライフ・バランス施策を進めるうえで、抱えている問題（複数回答）



（出所）日本経済団体連合会「『2011年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果』の概要」

21) 「過去5年に離職した人の離職理由（2007年、女性（25～44歳）」

22) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート2012」（平成24年12月）図表3-1-24、および男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書「～女性が活躍できる経済社会の構築に向けて～」（平成24年2月）図表45

(3) 育児休業充実の結果がもたらしたもの

なお、ワークライフバランスは、従業員の福利厚生という面が重視されがちだが、企業側にはどのようなコストベネフィットがあるのだろうか。先述した経団連の調査では、ワークライフバランス施策を進める上で抱える問題点も挙げている(図表14)。このうち、コストとして認識されているものは「休業者等のいる職場の上司・同僚の負担が大きい」(36.5%)、「同時に行う必要のある生産性のさらなる向上が十分ではない」(35.8%)、「休業取得者の代替要員の確保が困難である」(32.9%)などである。

ワークライフバランスが職場のパフォーマンスに与える影響については、武石恵美子法政大学教授が日独英各国で行った調査²³が参考になる。同調査では、「職場の業績は良い」「職場のメンバーは仕事を効率的に行っている」「仕事のメンバーの仕事に対する意欲は高い」「職場のメンバーの職場に対する満足度は高い」「職場のメンバーは職場に貢献しようとする意識が高い」「個人の事情に応じて柔軟に働きやすい職場である」という、以上の6項目について、企業のワークライフバランスの5施策(休業制度、短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務、労働時間短縮)の有意性を調査した。

それによると、日本で6項目全てにプラスの有意性が認められた施策は、労働時間短縮のみであった。休業制度は、「仕事に対する意欲」以外では有意性は見られなかった。また、在宅勤務制度は、「職場の業績は良い」と「仕事を効率的に行っている」でマイナスの影響が見られた。武石教授

によると、日本企業の職場パフォーマンスに効果的な対策は労働時間削減の取り組みであり、育児支援に関係する休業制度や短時間勤務制度の効果は限定的なものにとどまっている。その理由として、育児や介護のための休業制度や短時間勤務制度は該当する一部の従業員のみが利用できるものに対して、労働時間削減は、企業全体に波及するため有効である、ことが指摘されている²⁴。さらに、ワークライフバランス施策の推進のためには、休業制度などの制度の充実よりも、管理職が部下の支援や育成の重要性を理解し、そうしたマネジメントができるための支援を充実することが重要である。すなわち、制度の充実以上に職場における仕事管理や時間管理を重視する必要がある(太字筆者)、と提言している²⁵。

しかし日本企業が実際に行っているワークライフバランス策は、休業制度の充実が最優先されてきた。その結果、出産後も働くべく休職して、その後職場に復帰する従業員が増加する効果はあるものの、育児休業者がいる職場のマネジメントについては、体系的で組織的な取り組みはまだ手薄で、基本的には現場任せとなっており、現場の管理職や同僚の負担となっている。企業にとってもメリットを生み出せる水準には至っていないのが現状といえよう。

3) 雇用機会均等 / 男女共同参画

(1) 男女共同参画の取り組み

企業がメリットを得るためには、ワークライフバランス策で生まれたワーキングマザーやファーマザーの生産性を高める取り組み——男女共同参画

23) 武石恵美子著「第5章 ワーク・ライフ・バランスを実現する職場マネジメント」、武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』2012年、ミネルヴァ書房

24) 23) 同書、p.172

25) 23) 同書、pp.177-178

の取り組み——が不可欠となる。女性の管理職比率の推移と女性の労働力と管理職比率については図表4と図表5に示したとおりで、女性活躍は、最近では改善はしているものの、国際的にはまだ極めて低水準にとどまる。その実態を先述した「平成23年度雇用均等基本調査」から見ていこう。2011年度で従業員5,000人以上の大企業で部長相当職が最低1人いる企業は54.4%、課長相当職の場合は91.2%となっている。09年度がそれぞれ50.8%と83.2%なので、男女雇用機会均等法の施行から四半世紀以上たって女性管理職候補のストックができたようだ。しかし、依然として1人の女性部長もいない大企業が45%、1割弱では女性課長すらいないのである。

女性管理職がない理由を図表15に示した。これによると「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がない」が54.2%と最も多く、次いで「将来管理職に就く可能性のある女性はあるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」が22.2%、「勤

続年数が短く、管理職になるまでに退職する」が19.6%、「女性が希望しない」が17.3%、「家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない」が11.6%となっている。なお、「上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない」は1.4%と極めて少なく、職場や取引先では女性上司に対する偏見は薄くなっているといえよう。しかし、上位4つの理由は、男女雇用機会均等法施行時からきちんとしたポジティブ・アクション²⁶に取り組んでいたとしたら、今頃までには消滅していてもおかしくない。

(2) ポジティブ・アクションに取り組む企業

では、企業はどのようなポジティブ・アクションに取り組んでいるのか。企業規模によって取り組みの差は大きく、5,000人以上の企業では78.8%が取り組んでおり、1,000人～4,999人では53.6%である。しかし30人以上の企業全体で見ると31.7%にとどまる。育児休業支援を中心としたワークライフバランスと比べても、ポジ

図表15 女性管理職が少ない／全くいない理由別企業割合【複数回答】 (単位:%)

	2009	2011
現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がない	60.9	54.2
将来管理職に就く可能性のある女性はあるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない	25.1	22.2
勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する	22.3	19.6
全国転勤がある	2.5	2.7
時間外労働が多い、又は深夜業がある	10.1	6.0
家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない	11.4	11.6
仕事がハードで女性には無理がある	9.3	7.9
女性が希望しない	19.8	17.3
上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない	2.0	1.4
その他	15.0	23.5

(注) 女性管理職が少ない(1割未満)あるいは全くいない役職が一つでもある企業=100%

(出所) 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」から大和総研作成

26) ポジティブ・アクションとは、過去の雇用慣行や性別役割分担意識などが原因で男女労働者の間に事実上生じている格差の解消を目的として行う措置。

ティブ・アクションは出遅れている。

「取り組んでいる / 取り組みを検討している企業」に、ポジティブ・アクションが必要な理由を尋ねたところ、「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」が最も多く 65.1%、次いで「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」が 61.1%、「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながるため」が 49.4%、「働きやすく公正に評価される企業として認められ、良い人材を確保できるため」が 47.1%と続く。いずれも企業価値向上に結び付く理由が挙げられている。逆に「社会的趨勢であり、法律で規定されているため」(9.0%) などのコストという意識は少ない。

さらに、取り組んでいる企業にその効果の状況を尋ねたところ、最も効果のある項目が「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」(39.6%)、また「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」は 35.0%の企業が効果ありとし、「職場全体としてのモラル（やる気）の向上に資するため」は 30.4%、「働きやすく公正に評価される企業として認められ、良い人材を確保できるため」が 28.2%となっている。ポジティブ・アクションで企業価値へのプラス効果は得られることが読み取れる。

なお、ポジティブ・アクションとは女性だけに焦点を当てた取り組みと思われがちだが、実際に企業が取り組んでいるのは、「人事考課基準を明確に定める」(68.1%)、「パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練、正社員・正職員への登用等の実施」(56.2%)、「出産や育児等による休業等がハンディとならないような人事管理制度（教育訓練を含む）、能力評価制度等の導入」が

45.1%など、男女ともに対象の取り組みが主である。逆に女性のみ対象の取り組みは、多いものでも「女性がいない又は少ない職務について、意欲と能力のある女性を積極的に採用」が 35.2%、「女性がいない又は少ない職務・役職について、意欲と能力のある女性を積極的に登用」が 32.2%にとどまる。ポジティブ・アクションとは、女性を優遇するという逆差別ではなく、能力本位で人材を処遇・評価・登用する仕組みであり、それをきちんと理解している企業では、ある程度その効果が得られている。それは女性向けの対応というより多様な人材を活用する人材戦略として位置づけられている場合に効果があると推測される。

(3) ポジティブ・アクションに取り組まない理由

一方で、「今のところ取り組む予定はない」企業が、5,000人以上規模で 13.5%、1,000～4,999人規模で 28.2%、30人以上の企業全体では過半数の 51.9%にも上る。その理由を尋ねたところ、最も多い理由が「既に女性は十分に活躍していると思うため」(36.4%)で、「女性の意識が伴わない」が 15.8%、「業績に直接反映しないため」(9.2%)などが続く。女性が十分に活躍しているのであれば、格差を是正するポジティブ・アクションは必要ないのは理にかなっている。では、ポジティブ・アクションの有無と、女性の登用状況の間にはどのような関係があるのだろうか。

図表 16 は、ポジティブ・アクションの取り組み状況と、女性の管理職の比率を示したものである。これを見ると、役員女性の比率を除いて、部長課長係長いずれの女性比率も「今のところ取り組む予定のない」企業の数値が高い。しかし、高いといっても、部長職で 6.2%、係長でも 13.0%

図表16 ポジティブ・アクションの取り組み状況と女性管理職割合

(単位：%)

	役員に占める女性の割合	部長相当職に占める女性の割合	課長相当職に占める女性の割合	係長相当職に占める女性の割合
取り組んでいる	19.8	5.4	6.6	12.8
以前は取り組んでいた	10.1	3.1	2.9	8.8
今後、取り組むこととしている	16.4	3.2	3.4	12.5
今のところ取り組む予定はない	18.6	6.2	7.1	13.0
不明	10.1	13.9	10.7	N A

(注) 岩手県、宮城県および福島県は除く

(出所) 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」から大和総研作成

である。これは、約20人に1人の女性部長がいて、9人に1人の女性係長がいるので、「既に女性は十分に活躍している」と満足していることを示している。先に示したように、日本の女性管理職の状況は国際的に見て極めて低い水準で、客観的にはとても十分に活躍していると評価できない状況なのだが、日本企業の主観だとこの水準で十分なのだろう。筆者はその感覚を理解できないが、「基本的に女性は家庭、男性は仕事」という古い価値観に基づけば、女性係長が13%もいれば十分という判断もあり得るのかもしれない。しかし、グローバル化の時代に果たしてそれで通用するのだろうか。

なお、女性活躍を推進する上での問題点について、圧倒的に多い理由は「家庭責任を考慮する必要がある」で過半数の51.4%となっている。これは「女性の家庭責任が大きく男性は小さい」という価値観がなければあり得ない発想だろう。なおこの比率は、2010年で41.4%だったので、10%ポイントも急増している。「3.11」によって人との絆や家庭の大切さが再確認され、古い価値

観に回帰している影響もあると推測される。なお次に多かった理由は、「時間外労働、深夜労働をさせにくい」で、これは34.0%にとどまる。古い価値観がポジティブ・アクション推進の一番の障害なのではないか。

(4) 従業員、社会の意識

一方で、従業員はポジティブ・アクションをどのように捉えているのか。2012年に公表された内閣府の調査²⁷によると、86.0%の女性が今後は何らかの形で働く意思をもっている。しかしその中身を見ると一番多いのが、「今後はパートとして働きたい」(45.3%)であり、「今後は(今後も)正社員として働きたい」は25.8%、「最初はパートとして働くが、ゆくゆくは正社員として働きたい」も14.9%で、合わせて正社員を希望する人は40.7%にすぎない。彼女たちの就労理由は何なのだろうか？ 最も多い理由は「家計を補助するため」の71.8%、次いで「将来に備えて貯蓄をするため」の61.3%、「生計を維持するため」の42.7%、「自分の自由になるお金を得るため」

27) 内閣府政策統括官「都市と地方における子育て環境に関する調査報告書【概要版】」平成24年3月、図表2-7 インターネットアンケート調査(2011.11月実施)。有効回答数は夫婦12,289組で、次の条件を満たす夫婦(子どもを持つ夫婦、妻の年齢：20歳～49歳、第1子の年齢：0歳～18歳)。

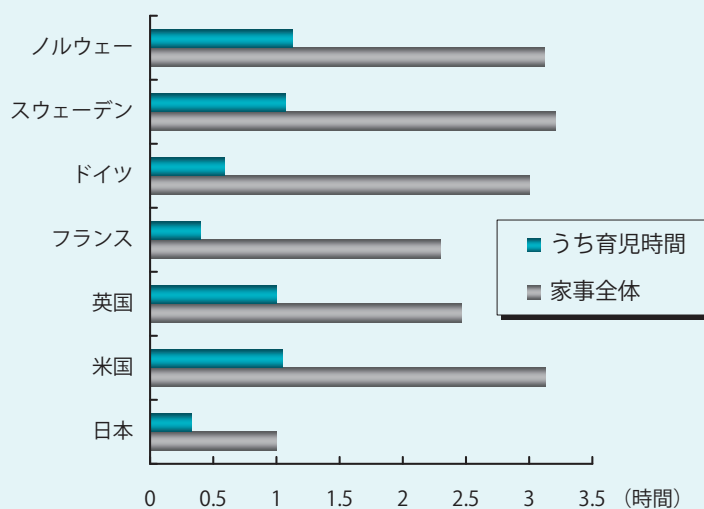
が41.0%となっている。つまり経済的理由で働く人が圧倒的である。一方で、「自分の能力や可能性を試したいから」(11.4%)、「仕事を通じて達成感を得たいから」(15.2%)、「いろいろな人や社会とのつながりを持ちたいから」(25.3%)、「社会のために貢献したいから」(6.9%)など、女性の活躍にふさわしい仕事に喜びを見いだす理由で就労する人は少数派なのである。当然働くことの第一の目的は経済的なものだろうが、残念ながら仕事に対する姿勢という意味では意欲的な女性は少ないようだ。しかし、本音ベースで女性に活躍したい意欲がないのだろうか。

例えば2008年に行われたアンケート調査によると、ワーキングマザーが職場で心苦しいと思うことは、「子供の都合で突然遅刻や早退、休みなどを取らなければならない」(76.3%)、「残業や出張などができない」(60.0%)、「仕事を量的・質的に思うように仕上げられない」(55.4%)、「プロジェクトリーダーなど責任の大きい仕事を引き受けられない」(43.0%)などがある。育児支援制度取得ですら33.4%の女性が心苦しいと答えている²⁸。これはほとんどの子どもを持つ男性従業員は認識していないハンディキャップである。このデータは活躍したいと思っても立場上無理だからと遠慮している女性も少なくないことを示している。しかし、彼女たちの行

動を表面的に見れば、女性には意欲がないようにみえるため、主として男性が意思決定の主導権を握る職場において、「女性には家庭責任があるからポジティブ・アクションをとらない」と判断されるのも仕方がないとも思える。

さらに社会的な状況もワーキングマザーには極めて厳しい。既に図表8で諸外国に比べても、日本の子育て支援は不備であることを示した。子育て支援政策は充実しているはずだが、保育所に入れない待機児童が2012年で2万4,825人いる²⁹など、育児支援の社会的インフラは依然として弱い。家庭においても子どものいる夫の家事時間は、日本では一日わずか1時間であり、2～3時間が当たり前の諸外国に比べて圧倒的に少ない(図表17)。すなわち、日本は、女性は仕事をもっているでも育児と家庭責任を果たすべきという価値観、

図表17 夫の家事・育児関連時間



(出所) 「平成24年度版 男女共同参画白書」

28) 「男女共同参画会議 基本問題・影響調査専門調査会 報告書」2012.2、図表 57

29) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス) レポート2012」(平成24年12月)、p.154

それに見合った保育などの育児インフラおよび夫婦間での役割分担しかなされていないといえよう。よって家庭責任というハンディがある女性は、無責任に「職場で活躍したい」と声を上げられない状況もある。

しかし、一方で今の日本の育児休業制度は国際的に見ても恵まれた水準にある。それが活躍するワーキングマザーを育てる前に、育児の権利を最大限に活用し、家庭を重視する女性従業員を増やし、その結果、女性活躍に否定的な管理職や経営者を増やしているのではないか、という専門家の指摘や現場の声も多く耳にする。また、筆者自身でもそう感じる事が少なからずある。

4. 本当のジェンダーのダイバーシティ経営に向けて

では女性が社会で本当に活躍できる社会をつくるにはどうすべきなのだろうか。ここまでの分析から浮かび上がる最大の問題点は、今までの対策がワークライフバランス策に焦点が当てられ、ポジティブ・アクションが不十分だったことにあると思われる。すなわち、図表 12 で示したダイバーシティ経営のステップの②の段階での対応が不十分で、その次の③のポジティブ・アクション対策が十分にとれない企業が多いと考えられる。

ここで不十分というのは、ワークライフバランス対策が男女ともにではなく、事実上子育て責任を負う女性のための福利厚生対策となってしまったことである。その結果、3歳まで育児休職を取り、その後も小学校3年生まで短時間勤務を選択するような、なかなかフル稼働しない女性従業員が増えることになる。しかし、そうした働き方

は責任ある地位に就くことが難しいのも当然だろう。もし②の段階で男女双方へ徹底したワークライフバランス策がとられていたら、女性の職場進出とともに、男性の家庭進出が行われるはずであった。筆者の職場や周辺で、妊娠・出産が相次いでいる。彼女たちの一番の関心はいつ復帰するかである。よく聞かれるのは「保育園が見つからば子どもが1歳になったら復帰したいが、入れなかったらさらに1年は復帰できない」という声である。地域によっては保育園を見つけるのは至難の業なので、仕方がないともいえるが、男女平等のワークライフバランスであれば、「最初の1年は私が休むが、保育園が決まらなければ次の1年は夫が休む」というカップルがいても当然のはずだが、寡聞にしてそういう話は聞いたことがない。

「家庭責任は女性」という古い価値観を変えないままとられた一連のワークライフバランス政策は、家庭責任が主で補助的な仕事を行う「兼業主婦層」を作り出したのではないか。なお、ここでいう兼業主婦には2タイプ考えられる。子どもが学校に行く時間にパートやアルバイトで家計を補助する従来型のタイプを第1種兼業主婦とすると、最近のワークライフバランス策の充実は、家庭責任があるため育児支援制度はフル活用し、キャリアアップや責任ある地位を望まない、あるいは諦めて補助業務を続ける「第2種兼業主婦」を大量に生み出してしまったのではないか³⁰。

こうした第2種兼業主婦の増加は、企業にとってコストアップとなるので、この問題に関心のない、また女性を活躍させて業績などの向上に結び付けた経験のない企業や経営者には、残念ながら女性を活躍させるために取り組むインセンティブ

30) 当然多くの一般職は、求められる範囲で責任ある仕事をこなしていると考えられるが、本当にキャリアアップを考えるのであれば、相応の働き方が求められる。

を生み出さない。

なお、働き方や暮らし方は個人の価値観に根ざすものなので、兼業主婦を自らの意思で選択する女性が多数いてもおかしくはない。ただ問題なのは、働く意欲はあるが家庭責任を夫とシェアできないために兼業主婦を余儀なくされている女性や、潜在能力はあるが兼業主婦モデルという働き方しか知らず、キャリアアップという選択肢が念頭にない女性などである。こうした女性が活躍できないのは大きな社会的損失ではないか。

安倍新政権は「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上にする」を目指すとしている。

本当に女性が自己の能力を発揮させる社会を実現するための方策としては、以下が考えられよう。

- ①行政は、家庭責任はだれが担うのかという社会に向けた問題提起をまず行うべきだろう。もし引き続き日本では女性が担うということであれば、そのコストとして、女性は兼業主婦として働いてもらう、すなわち現在の状況が続くことになる。
- ②しかし、男女ともに家庭責任があるという価値観が広がるのであれば、男性をターゲットとするワークライフバランス策に切り替え、男性の家庭進出を強力に推進することが必要だろう。図表3に示したように、男性も仕事優先を望む割合はそれほど高くない。希望は「仕事も家庭も」だが、現実には仕事優先を強いられている男性も多い。男性向けワークライフバランスは、彼らにも望ましい対策で、それは男女ともに働

きやすい職場をつくることにもつながろう。また女性の家庭責任を男性がシェアする家庭が増えれば、意欲あるワーキングマザーが働きやすくなり、結果として、家庭責任も仕事も、男女ともにシェアする社会をつくることになる。

- ③企業は、既にワークライフバランス制度が充実しているのであれば、今後はポジティブ・アクションを強力に推進すべきである。育児休業を取得して職場に戻ってきた女性にフル稼働してもらうような人事上の対策、管理職の啓発などが必要となろう。そして、育児支援制度は、従業員にとっては権利で企業は遵守しなければならないが、企業にとってはあくまでも戦力となってもらうことに主眼があることを理解してもらう必要があるだろう。
- ④経営者は従業員全体に向けて、ワークライフバランスもポジティブ・アクションも女性優遇ではなく、男女ともに働きやすく能力を発揮しやすい職場風土をつくり、その結果、みんなで企業価値向上につなげる対策であると明確に位置付けて周知すべきである。
- ⑤その結果、社会全体として男女ともに多様なライフスタイルが選択できる社会を目指すことをコンセンサスとする取り組みを進める。

日本と同様に女性活躍の途上国である韓国でも2012年年末に女性の大統領が誕生した。既に韓国ではパン・ギムン氏の国連事務総長就任以降、韓国の国内の様々な状況を国連基準に合わせるべく国を挙げて取り組んでいる。職場における女性活躍も強力に推進している領域である。日本が今までと同じペースで女性活躍推進に取り組むので

31) パク・スックチャ著『アジアで稼ぐ「アジア人材」になれ!』朝日新聞出版、2011.6、p.130

あれば、この分野でも出遅れてしまうだろう。

アジアや欧米の事情に詳しいワークライフバランスとダイバーシティ専門のコンサルタントであるパク・スックチャ氏は、

「日本人は誤解しがちなのだが、ダイバーシティは人権的な発想で出てきた『人にやさしい仕組み』ではない。社員の多様性を尊重しながら、効果的にそのメリットを享受するためには、社員の違いや特質を尊重すると同時に『社員に相応の成果を求め』なければならない」³¹

と述べている。日本の今までの対策は、家庭責任のある女性にやさしい職場づくりとなってしまったのかもしれない。それは働く女性と、家庭に煩わされることなく仕事に注力できる男性にとってはありがたい制度であるが、本気で日本が官民挙げて女性活用に取り組むのであれば、ダイバーシティ戦略の基本に立ち返り、根本的な経営戦略の一環としてダイバーシティ戦略を早急に見直し、強化すべきではないだろうか。

[著者]

河川 真理子 (かわぐち まりこ)



調査本部
主席研究員
担当は、CSR /SRI 全般