

経営戦略としてのダイバーシティ マネジメント



講師 岩田 喜美枝 氏 (いわた きみえ)

公益財団法人 21世紀職業財団 会長

日時：10月8日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：137名 内訳：教職員14名、高校教員1名、学生・院生60名、年間会員17社28名、一般27名、関係者7名

講師略歴

1947年 香川県高松市生まれ
1971年 東京大学教養学部卒
1971年 労働省入省。女性労働問題や国際労働問題を担当し、厚生労働省雇用均等・児童家庭局長を最後に03年退官。
03年株式会社資生堂に常勤顧問として入社。
08年代表取締役副社長に就任。12年7月から同社顧問。

12年3月からキリンホールディングス株式会社社外監査役。
12年7月から日本航空株式会社社外取締役。
公職（現在）としては男女共同参画会議、中央教育審議会生涯学習分科会、内閣府消費者委員会等。社会的活動としては、公益財団法人21世紀職業財団会長、NPO法人国連ウイメン日本協会副理事長、等。

報告要旨

1. なぜ女性の活躍が必要か

- (1) 女性の活躍推進については、平成15年に「社会のあらゆる分野において、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」としてはいるが、その必要性については、男女差別はいけないという人権の観点や、労働力人口を量的に補うという観点で説明されることが多かった。

安倍総理は、平成25年4月19日に、初めて経済界に、「[2020年30%]」の政府目標の達成に向けて、全上場企業において積極的に役員・管理職に女性を登用する。まずは役員に一人は女性を登用することと「子どもが3歳になるまで育児休業や短時間勤務を取得したい男女が取得しやすいように職場環境を整備する」ことの2点を要請し、

- ① 育児期に仕事を継続できること、に加え、
- ② 女性のキャリアアップ、という2つの軸により、

女性が質的に活躍することが企業の力になるという考え方を示した。

平成26年6月に閣議決定された改訂日本再興戦略においては、女性の登用を促進するための環境整備として、情報開示の義務付けと法的枠組の構築を挙げている。

- (2) 日本における女性の活躍がいかに不十分かを見してみる。

まず、①仕事の継続という軸では、年齢別就業率が未だにM字型カーブなのは日本と韓国だけであり、他の国では育児期に就業率が下がっていない。

次に、②キャリアアップという軸では、管理職に占める女性比率は、他の先進国では30～40%であるのに比べ、日本と韓国では10%程度にとどまる。また、取締役・執行役員に占める女性比率は、クォータ制を採るノルウェーで36.1%であるのは特別としても、45か国平均で10.4%であるところ、日本は下から2番目の1.1%である。

継続軸（M字型カーブの深さ）とキャリアアップ軸（管理職に占める女性比率）については都道府県別のデータもあり、高知県・徳島県は両軸とも他県よりよい傾向を示している。

- (3) 企業経営にとって女性の活躍が必要である理由は、以下の3点に整理できる。

- (i) 広い人材プールから人材を選抜できること

労働力人口は減少していくので、男性だけで採用規模を維持すると、労働力の質が落ちる。

- (ii) 人材の完全活用

女性が男性と同じように活躍できなければ、人材の無駄使いである。

- (iii) 人材の多様性を企業の力にすること

多様な人材がいると、市場の理解、変化・リスクへの対応、新たな価値創造の3点で企業が強くなる。つまり、特にBtoCビジネスでは消費者ニーズの理解に役立つ。また、企業は経営

環境の変化に自らを適応しなければ生き残れないが、一つの価値だけを共有しているモノカルチャー企業は、瞬発力はあるかもしれないが、変化への対応は苦手だ。さらに、多様な人材のいる組織では、一人一人の関心、得意分野、価値観、ネットワークが異なり、新たな価値が生まれる。

女性が活躍している企業はパフォーマンスがいいという調査結果がたくさんある。

2. 女性の活躍推進のために取り組むべき課題

日本企業において、女性は一気に活躍できるようになるわけではなく、段階を追っている。

第一段階 女性は子どもができれば退職が当たり前

第二段階 女性はおろうじて仕事と子育てを両立

第三段階 男女ともに子どもを育てながらしっかりキャリアアップ

第一段階というのは、2つの軸のいずれもが実現できていない段階である。

東京の大企業は第二段階、すなわち両立はできるがキャリアアップができていない段階にある会社が多い。

これを第三段階に進めるには、(1)両立支援のやり方を変え、(2)全社員の働き方を変える必要がある。正社員に対し、いつでも何時間でも仕事をし、転勤も大丈夫という期待があるが、その期待には専業主婦を妻とする男性しか応えられない。さらに(3)男女の格差縮小を急ぐ必要がある。

(1) 仕事と子育ての両立支援

まず、両立支援策の質の転換が必要である。

これまでの両立支援策は「育児支援」であり、育児期に「普通に仕事をする事」を免除することであった。短時間勤務や残業免除、転勤免除など、各社が施策の充実を競っているが、使うのは女性ばかりである。そうすると、女性は育児期に仕事経験を積まず、男女の実力差が生まれ、それがキャリア差になるおそれがある。人のキャリアを作るのは仕事経験そのものだからである。

このため、両立支援策は「育児支援」だけではなく、「仕事支援」、すなわち、育児をしながら「普通に仕事をする事」を支援することを加えるべきである。そして、なるべく早く育児休業・短時間勤務から復帰することを促すことが望ましい。その際、今の正社員の働き方では早期復帰は難しいので、フレックスタイム、在宅勤務、裁量労働制など、労働時間のフレキシビリティが必要である。

次に、男性についての、仕事と育児の両立が課題である。男性に育児を担ってもらうことは、女性(妻)のキャリアアップに資する上、男性自身の幸せにもつながるが、なかなか進んでいない。

内閣府の意識調査によると、職業と育児のバランスについて、男性は、仕事を優先したい13.1%、家庭を優先したい22.5%、仕事と家庭をともに優先したい33.0%となっている。

ところが退社時刻の分布を見ると、日本の男性は20:00がピークとなっており、アメリカの男性は17:00がピークとなっているのと大きく異なっている。こういう現状では育児は担えない。

(2) 全社員の働き方の見直し（ワークライフバランス）

ワークライフバランスについて、世の中では「仕事と育児の両立」のことだという誤解があるが、次のようなものだと考えている。

「仕事と、それ以外の生活（生涯学習、趣味の活動などの個人生活、育児・介護などの家庭生活、社会貢献活動など社会生活）を、会社が許容し、個人が希望するバランスで充実・両立できるよう『働き方を改革すること』」

ワークライフバランスは、企業・個人の双方にとって必要な働き方の改革である。

すなわち、「生産性の高い働き方により残業をなくす」→「家庭・地域・社会などの多様な価値観に触れる」→「多様な価値観を仕事に活かす」→「仕事の価値創造力・生産性を高める」という循環により、新しい価値の創造と経営効率の追求をともに達成できると考える。

ワークライフバランスを実現するための方法は、以下の2つである。

- (i) 一人当たり労働時間の短縮（1時間当たりの労働生産性の向上により残業をなくす）
- (ii) 労働時間の柔軟化（フレックスタイム、在宅勤務など多様な働き方）

このうち(ii)は、制度を作ればいいので、経営者がその気になればできることである。

しかし、(i)については、ノー残業デー、20:00消灯というような方法では、労働時間短縮をどうやって実現するか社員に丸投げしているだけであり、社員のタイムマネジメント力の強化では不十分であり、残業を2割減らすくらいにしかない。仕事の配分や社員の配置の見直し、業務プロセスの簡素化、業務の廃止、という業務改革が必要である。

このような観点からの働き方改革で成果を上げている企業の共通点は、

- ① トップから誰よりもワークライフバランスに熱心だということ
 - ② 残業ゼロを目指すというような思い切った目標を掲げていること
- である。

今後は、仕事の評価軸を変え、「時間当たり生産性で評価する」ことを目指していただきたい。

(3) 女性の育成・登用のためのポジティブ・アクション

女性の活躍を推進するということは、男女間格差の縮小を加速するということであり、そのためには、機会均等の保障に加え、目標設定を含む行動計画が必要だと考える。

ノルウェーなど欧州の国々では、性別を基準に一定の人数や比率を強制的に割り当てるクォータ制を導入している。この方法は短期間で女性の登用が実現するというメリットがある一方、副作用もある。つまり、女性の育成が間に合わなければ女性優遇をしなくてはならず、それは男性差別であり、「ゲタを履かされた」女性も不愉快である。

そうではなくて、各社が実情に応じた育成目標・期間を示してその実現に努力する「ゴール・アンド・タイムテーブル方式」を提唱してきたところ、今回、法制化されることになったのは喜ばしい。この方法では、数値目標は「管理職に占める女性の比率」、「新規採用者に占める女性の比率」など自由に決められ、実現できなくても罰則はない。各社が努力目標としての数値目標を掲げ、それを「見える化」することがポイントであると言える。例えば、資生堂では、ラインの管理職に占める女性の比率は10年前には10%であったが、それを30%にするという目標を作り、育成を急いだ。その際、女性の優遇は絶対しないこととした。結果は26%であり目標達成はできなかったが、目標がなければこの水準にはいかなかったと思う。

評価において女性を優遇する必要はないが、育成においては優遇すべきである。女性社員を意識的に育成強化しないと女性の登用は進まない。

人材育成は仕事体験を通じてできるものであり、日々の業務のアサインメントと異動の2面で行う。つまり、女性社員に対し、日々の業務において与える仕事を考え、達成のための支援を行うことに加え、異なる仕事、異なる職場の経験を積ませることとする。成長するにはこのポストが必要、これができれば絶対一皮むける、というところに女性社員を優先して配置していただきたい。

3. 女性活躍推進に向けてのアドバイス

経済同友会では、平成24年5月に「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を採択している。意思決定ボードでダイバーシティを進めるのが経営戦略であるという位置づけを行い、経営者として、「2020年までに女性管理職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と宣言した。

管理職の皆様には、女性の部下に対し、男性と同じようにチャレンジングな仕事を与え、女性の活躍に対する期待を伝えるなどして、意欲を持つよう仕向けてもらいたい。

男性社員の皆様には、家庭責任をしっかりと担い、会社以外で活動をして個性を磨き、そのために生産性の高い働き方を実現してほしい。

女性の皆様には、キャリア作りをあせらず、夢をあきらめず、育児と「仕事の継続」だけでなく「キャリアアップ」とを両立させてほしい。