

## 講演抄録

### ダイバーシティ・マネジメント -女性の活躍を企業の力にする-

株式会社資生堂顧問・公益財団法人 21 世紀職業財団会長  
岩田喜美枝

今回お話をしていただいた岩田喜美枝氏は 1971 年に東京大学教養学部を卒業、1971 年労働省入省。働く女性支援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 2003 年退官。その後、株式会社資生堂に入社。取締役執行役員、取締役常務を経て 2008 年代表取締役副社長に就任。2012 年からは同社顧問、キリンホールディングス株式会社社外監査役、日本航空株式会社社外取締役。公職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、消費者委員会等の委員。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 法人国連ウィメン日本協会副理事長も務めている。

#### 1. なぜ女性の活躍が必要か

女性の活躍は、子育て期に仕事が継続できるという両立軸と、管理職や役員に登用されるというキャリアアップ軸の 2 つで見る必要がある。

仕事と子育ての両立については、横軸に女性の年齢階級、縦軸は就業率をとって女性の年齢別就業率をみると、ローマ字の M の形になっているので M 字型カーブと呼ばれる形状になっている。30 才代の就業率が下がっているのは出産・育児のために退職する女性の割合が高いからだ。国際的に比較してみると主要な経済国の中で M 字型カーブをしているのは日本と韓国だけだ。

次にキャリアアップについて、管理職に占める女性比率を見てみると、ここでも日本と韓国だけが一割前後と低い。他の国は 3～4 割だ。日本の就業者全体に占める女性比率は 42.2% で諸外国と比べてみてもそれほど低い数字ではない。日本の女性は数の上では働いているが、管理職に占める女性の比率としては非常に低い。取締役に占める女性比率を見てみると、1% 程度であり、下から数えて 5 番目の国だ。日本の後に続く 4 つの国はいずれも湾岸諸国である。

以上の海外比較から日本の女性がいかに活躍できていないかがわかっていただけたと思うが、ここで改めて女性の活躍が必要である理由を 2 つに整理したい。まず一つ目として人材の完全活用がある。企業活動にはさまざまな経営資源が必要であるがその中で「ヒト」というのは特別な経営資源である。他の経営資源を作るのも活かせるのも結局は「ヒト」だからだ。重要な経営資源である「ヒト」が、女性だから、あるいは、子供がいるからという理由で本来活躍できるはずが活躍できていないとすれば、これは人材の無駄使いであ

る。日本企業の中で、女性が男性と全く同じように活躍できている企業、つまり、女性の無駄使いをしていないと言い切れる企業は一社もない。

そして二つ目の理由は人材の多様性を企業の力にできるからである。消費者市場は多様な人々から成っているので、社員の構成も多様であった方が市場の理解が深まる。一般論としては女性消費者のことは女性社員の方がよりよくわかる。それまで女性の活躍がなかった企業で女性が活躍するようになれば、見落としていた女性のニーズに着眼した商品やサービスができる。さらに、多様な社員が活躍する企業のほうが新しい価値を生み出す力が強く成長する。かつてはいかに安く、効率よく商品を作れるかが競争の源泉であったが、今は新しい価値を商品やサービスの形にして提案して消費者に受け入れられるかが競争の決め手となっている。多様な社員が活躍する組織と真反対の組織をモノカルチャーな組織と呼ぶが、一つの価値観を社内全体が共有していてそれ以外の価値観は共有されないモノカルチャーな組織は、変化に対応するのが鈍かったり、社内常識になっている価値観を突き破り、否定をして新しい価値を生み出すことが苦手な組織である。一方、多様な社員が活躍している組織では、異なる価値観、発想法、情報がもたらされ、それらが混ざり、融合する中で、新しいものが生まれる。多様性は企業の力になる。

## 2. 女性の活躍推進のために取り組むべき課題

### (1) 女性の活躍の3段階

企業で働いている女性の活躍の段階を3段階に整理することができる。第1段階は、子供ができたなら女性は退職するのが当たり前という段階。いまだにそういった会社があるが、大手企業の大半は会社の考えが変わってきていて、第2段階へと進む努力をしている。第2段階は、女性は育児休業から復帰し子育てをしながら仕事が続くようになった段階だ。会社が育児休業や短時間勤務などの仕事と育児の両立を支援する制度を導入し、女性がそれを利用しやすい状態であれば第1段階から第2段階へとステップを踏むのは、それほど難しくはない。しかし第2段階では、仕事が続いても管理職や役員になったり、高度な専門職になるなどキャリアアップをすることができていない人は沢山いる。目指すべき第3段階は、育児休業から復帰をして子育てをしながら単に仕事が続くということだけではなく、しっかりキャリアアップをしながら活躍ができるという段階だ。男性から見ると、第3段階は男性も育児など家庭責任を当たり前のこととして担うことができる段階である。

第1から第2段階へ、さらに第2から第3段階へ進むためには、行政がやるべきことや個人の責任もあるが、ここでは企業にとっての課題を整理する。

### (2) 第1段階から第2段階に進むための仕事と子育ての両立支援

第1段階から第2段階へ進むためには企業は仕事と育児の両立を支援する社内制度（育

児休業、短時間勤務など)を整備することが必要であるが、これは既にほとんどの会社で整備されている。これ以上の制度整備は不要であると考えているが、新たな課題が出てきている。それは、両立支援策の質を転換しなければならないということだ。これまでは仕事を免除して育児を支援するという支援策が圧倒的に多かった。育児休業、短時間勤務、子供が小さいときの残業・転勤の免除などであるが、仕事を免除するタイプの両立支援策が手厚くなりすぎてしまっている。つまり、制度が手厚くなり、その利用が女性に限られているため、その結果、仕事体験の男女差が大きくなっている。それは必ず男女の能力差、キャリア差につながる。企業は女性のためにとまって両立支援策を充実させてきたが、これでは、女性は仕事の継続はできても(第2段階に到達できても)、キャリアアップはできない(第3段階には到達しない)ことになってしまう。

これからは、育児をしながらフルタイムで働けるための支援策を導入すべきである。たとえば社内託児所を設けたり、ベビーシッターの費用を企業が補助する。あるいは、いつ働くか、どこで働くかという労働条件をフレキシブルにする(裁量労働、フレックスタイム、在宅労働など)ことである。例えば、子供が病気したときへの対応は、看護休暇制度を充実するこれまでの方向ではなく、在宅勤務を認める方向への転換である。

私が女性社員に話していることは、育児休業はなるべく早く切り上げること、短時間勤務制度に頼らずフルタイムで働くなど、生活の軸足を育児から仕事に移してほしいということだ。女性社員には子育て期にも、仕事が続くだけでなく、キャリアアップしてほしいという思いがある。

仕事と子育ての両立支援の分野で、残されたもう一つの課題は、両立支援策を利用するのは女性ばかりであり、男性は育児休業をとれないなど育児を担うことが出来ていない点である。その理由は、上司の理解が足りないということに加えて、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の常識があるからだ。日米の退社時刻のグラフを見てみると、アメリカは男女ともに5時前後に退社しており男女に差がないことがわかる。そのため妻と夫が家で家事・育児をしたり、生涯学習や地域活動をすることができる。日本の既婚女性の退社時刻のピークは5時と6時であり、アメリカとは若干違うが、グラフは似た形をしている。日本の男性を見てみると、ピークは8時だ。家につくのは9時頃で家では、夕飯を食べてお風呂に入ったりと自分のことで精いっぱい。育児やそれ以外の活動はやりたくてもできないのが現状だ。男性が妻とともに育児を担うためには、働き方の常識を変えなければならない。

### (3) 第2段階から第3段階へ進むための働き方改革

二つ目の課題として、ワーク・ライフ・バランスの実現のための全社員の働き方の見直しという課題がある。女性にとっては、正社員の働き方についての今の常識が変わらなけ

れば、活躍することは難しい。考えてみれば、何時間でも働ける、どこでも転勤できるという正社員に期待されていることは、専業主婦の妻がいる男性であるからできる働き方である。そのような働き方ができない女性（特に子どもがいる女性）は、一流社員として評価されないという現実がある。だれにでも仕事以外にやらなければならないことややりたいことはあるものだ。すべての社員にとってワーク・ライフ・バランスが実現できるよう、残業があるのは当たり前ではなく、残業はあくまで臨時的、一時的なものでなければならない。

ワーク・ライフ・バランスは社員一人ひとりの幸せにとっても企業の成長にとっても大切である。社員にとっては、健康管理のため、家庭生活のため、仕事以外のやりたいこと（趣味、生涯学習、社会貢献活動など）のために必要である。企業経営にとってもプラスになっている。すなわち、生産性の高い働き方に変えることでライフの時間を少しでも捻出すること→家庭、地域、社会で、社内では出会えない人たちと出会い、社内にはない価値観、発想法、情報、人的ネットワークなどと出会うこと→それが社内にもたらされ、多様な価値観等から新しいアイデアが生まれること→これが企業の成長力の源泉になり企業の競争力を強めること。このように、ワークとライフの間に好循環が生まれると、社員と企業の双方に利益をもたらすのである。

しかしワーク・ライフ・バランスを実現するのは難しい。やり方として、一人当たりの年間労働時間をいかに短縮するか（残業時間を減らす、有給休暇の取得率を高めるなど）というやりかたと、労働の柔軟化（いつ、どこで働くかについての選択肢を増やし個人の自由度を高める）というやりかたがある。日本企業にとっては年間労働時間をどのようにすれば短縮できるかの方が難易度が高い。増員をすれば残業を減らすことはできるが、このやりかたでは人件費が増加し、企業は競争力を削がれることになるため、増員で対応する企業はない。増員をしないで残業を減らすためには、1時間当たりの生産性を高める以外に道はない。

1時間当たりの生産性を高まる方法はいくつかある。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社員一人一人の能力アップなどである。ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業の多くはノー残業デーを設けたり、オフィスの消灯時刻を決めたりすることから始める。これは④に該当する取り組みであるが、多くの企業はここで終わってしまうために、働き方の改革の本質までに到達せず、結局、改革はうやむやのまま終わってしまう。本質的課題に挑み改革を成功させようとするのであれば特に①と②は大事だ。

①については、仕事の棚卸しをし、優先順位の低い仕事を止めることにより時間を生み出し、この生み出された時間を優先順位の高い仕事に再配分しつつ、残業削減にも充てることだ。②については、同じ成果をいかに少ないマン・パワーでやれるかという観点から

仕事のプロセスを簡素化することである。具体的には、IT化や業務のアウトソーシングをすること、決裁権限を下におろすこと、会議の持ち方や資料の作成を簡素化することなどが挙げられる。①や②は多くの会社が難儀している業務改革だ。ワーク・ライフ・バランスとは時間当たり生産性を高める働き方改革であり、そのためには業務改革を成功させることができるかどうかがかぎになる。

働き方改革をしっかりと進めるためにこれから目指すべきこととして、仕事の評価軸をかえなければならない。今は成果の総量で評価している。それを時間当たりの成果で評価しなければワーク・ライフ・バランスの実現はしない。いまだき長時間残業を推奨している会社はないが、目標管理制度の下での評価の仕組みに、長時間労働を促進する要素が入っていることを自覚している企業は少ない。能力が同じであれば長時間働いたほうが成果が多くなり、そのような人が高い評価を得る結果になっていることに気付いてほしい。

#### (4) 第2段階から第3段階へ進むためのポジティブアクション

第3段階に進むもう一つ課題として、女性の育成・登用のためのポジティブアクションがある。男女雇用機会均等が施行されてから27年たった。職場では性差別はなく、男女間の機会均等は保証されている。それでも、管理職や役員の女性比率が著しく低いなど、男女間格差は大きい。このことは、差別の禁止や機会均等の保証だけでは現実の男女間格差の縮小には恐ろしく時間がかかるということを物語っている。機会均等は土台であるが、それだけで現実の男女間格差の縮小はできない。そこで、男女間の格差を早く縮小するための特別の対策であるポジティブアクションが必要になる。

ポジティブアクションにはいろいろな取り組みがあるが、代表的な手法を2つ紹介する。まずクォータ制度の導入だ。国が性別を基準に一定の人数や比率を強制的に割り当てる手法のことだ。代表的な例はノルウエーにある。ノルウエーでは上場企業の取締役のうち40%以上を女性にすること、そうでなければ上場を廃止するというルールを導入した。そうしたことによって取締役に占める割合はあっという間に5割に近づいている。ノルウエーは、労働力人口が少なく、女性の活躍が必須であったが、北欧の中では最も遅れていた。危機感を持った政府がクォータを導入したところ世界一位女性が活躍する国になった。クォータは短時間のうちに大きな社会変革をもたらすことができるが、副作用もある。女性の育成が追いつかなければクォータを導入すると女性優遇が起こるのである。女性優遇は男性から見ると差別であり支持できないであろうし、女性も優遇してほしいとはだれも考えていない。経営者にとってみればクォータは実力主義の適材適所の人事が行えないので不都合である。

もう一つのポジティブアクションはゴール・アンド・タイムテーブルと呼ばれるものである。こちらの方であれば無理なくすぐにでも導入できる。ゴール・アンド・タイムテ

ブルは各社が自発的に自由に目標を決めることができ、目標と達成までの期間を示してその実現に努力する手法のことだ。例えば、多くの企業では管理職に占める女性比率を目標に掲げているが、20代の離職率が高い会社では、入社後三年、五年後の離職率を下げる目標を設定することもできる。目標は女性の育成目標であり、努力目標であってそれに向かって努力するが、結果にコミットするものではないため、女性の育成が間に合わなければ達成できないこともある。

それでは、どのようにして女性の育成を急ぐことができるのか。資生堂の例では、管理職の手前の層の女性社員をOJTと異動の組み合わせで育成を強化している。人を育てるのは仕事体験そのものであると私は考えている。どのような仕事を経験するかにより、その人の成長は決まる。チャレンジングな仕事を与え、一皮むけるような体験を女性社員にさせる、その仕事をやりきることができるよう上司が指導すること、これがOJTだ。もう一つは、異なる仕事を経験するための異動である。同じ仕事を長くやっていると、成長カーブは鈍化する。そこで、何年かに一回異動をすることが大切だ。このようにして女性の管理職候補者を一人ひとり一人別に計画を作って育成をしている。男性には一人別の育成計画は策定していないという意味で、これは女性優遇である。評価や登用の局面では女性優遇することには反対であるが、育成の面では女性優遇をするべきであるとする。これまで女性は男性と同じように育成されてこなかったからここまでの男女間格差がついているからである。