

「女性はもっと活躍できる！」 ～より企業を元気に、男女とも人生を豊かに～



岩田 喜美枝さん (公益財団法人21世紀職業財団会長、前(株)資生堂代表取締役・副社長)

プロフィール

1971年東京大学教養学部卒、1971年労働省入省。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入社、08年代表取締役副社長に就任。12年7月から顧問、12年3月から麒麟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、12年7月から公益財団法人21世紀職業財団会長。現在の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。

三重県総合文化センター20周年を記念し、2日間行われた今年の男女共同参画フォーラム。『働き方』や『企業を変える、企業が変わる』をテーマに、基調講演やパネルディスカッション、ワークショップなどを開催、多くの方にご参加頂きました。

今回は1日目に行われた岩田喜美枝さんの基調講演「女性はもっと活躍できる！より企業を元気に、男女とも人生を豊かに」をより詳しくお伝えします。

職場における女性の活躍について

女性は、家庭や地域社会、ボランティアや文化・スポーツ・政治での活動など、様々な分野で活躍しています。今日は、その中で職場における女性の活躍に絞って、日頃私が考えていること、実践してきたことについて話をしたいと思います。企業が主として念頭にありますが、女性が働いている全ての職場に通用する話ではないかと思っています。

現政権の掲げる「女性の活躍促進」について

まず、最初に最近の安倍政権の動きを。安倍政権の政策の評価は色々あると思いますが、この女性の活躍推進について私は100パーセント支持をしています。評価している点は2つ。

1つはなぜ女性の活躍が必要かという切り口です。

これまでは女性を差別してはいけないといった人権の観点での議論、あるいは労働力人口が減少しているため労働力不足を補うための、どちらかという量的に女性の活躍を期待するといった議論が中心でしたが、安倍政権の議論は質的な女性の活躍であり、それによって企業が活性化し成長する、そしてそのトータルである日本経済全体がまた復活するという切り口でした。

経営者の立場からすると人権や労働力人口の問題も無縁ではないが、今回は初めて経営者の胸に必要な性がストンと落ちたのではないのでしょうか。女性が活躍できれば企業は成長するという切り口は良かったと思います。

もう一つ評価している点は、「女性の活躍とは何か」についてもしっかりおさえているという点。どういう状態になれば女性が活躍できているかという事です。

これは常に2軸で考える必要があります。

ひとつは子育てや介護など、生活と仕事の両立。子育てなどの理由で仕事をやめなくても済む、仕事の継続ができているか、両立ができていくかという軸です。

でもこれだけでは女性が活躍しているといえない。単に仕事を継続しているだけでなくキャリアアップしてその中から管理職や役員になったり、あるいは高度な専門職になったりする人が男性と同じく当たり前のようにでてくるというキャリアアップの軸。

その二つが同時に達成できてはじめて「女性が活躍できている」といえると思います。

これは1年半程前に安倍総理がはじめて経済界に対して女性の活躍について話したポイントですが、「上場企業は女性の役員をまずは早くひとりつくってください」とおっしゃった。

これはキャリアアップの軸です。

そしてもうひとつ両立の軸。以前は「3年間抱っこし放題」とだけおっしゃっていましたが、今は、3年間は変わらないが「男女が」と言っている。そして育児休業だけではなく短時間勤務も組み合わせ、3年間は仕事と育児が両立できるような社会にしたいと修正がされました。

安倍政権の女性活躍における評価ポイントは、この2つの軸を常にきちんとおさえている点です。

従来は、政府も自治体も企業も両立軸を一生懸命やってきましたが、キャリアアップ軸が後にまわされている印象を持っています。しかしようやく2つの軸が出揃いました。

2013年、再度安倍総理は経済界に要請しています。

それは、上場企業は女性を役員管理職に育成登用するための行動計画をつくり、それを公表してほしいという内容。それを受けて内閣府や厚生労働省のサイトで企業の情報開示が始まっていますし、経団連の参加企業は、経団連が独自にサイトを設け開示しています。

そして1年後の2014年6月、『日本再興戦略』がとりまとめられました。これは現政権の成長戦略です。

その中で女性の活躍をピックアップしたのですが、外部に開示される正式な文書の中で、女性の役員や管理職に関する情報を開示することを義務付け、新たな法的な枠組みの構築を今年度中に行うと言っています。冒頭の副知事あいさつにもありましたが、臨時国会に関係法案が提出され、今審議中です。（※講演会当時）

これはどういうことかという、安倍総理は口先介入を産業界にずっとしてきた。おかげで首都圏の大企業の経営者のマインドはかなり変わってきたが、地方になかなかその熱が伝わらない。中小企業に伝わりにくいので、口先で介入してきたことを今度は法律でお願いするということです。具体的には、女性活躍を推進するための企業の実態に応じた数値目標を決め、目標達成のための行動計画をつくる。そしてそれらを両方開示する。これらを企業に求める法案です。従業員が301人以上の企業は義務付け。企業だけでなく全ての301人以上の従業員をもつ事業所が対象です。300人以下のところは努力義務。

これが最近の動きです。私も行政にいたので政権の動きをずっと見てきましたが、女性の活躍を政権のど真ん中に据えたのは今の政権が初めてではないかと思います。

女性の活躍促進が必要な理由

さて、女性の活躍促進が必要だと私は考えていますが、その理由を少し。諸外国との比較をみると、日本はいかに女性が活躍できていないかがわかります。ひとりひとりの頑張りや努力はもちろん評価したいが、全体を見ると活躍できていません。

日本の女性を仕事と子育ての両立という軸でみると、30歳代は出産育児のために仕事をやめる人がまだたくさんいるため就業率が下がり、その結果をグラフで示すと「M」の形（通称M字カーブ）になります。

ところが、世界の主要な経済国で未だにM字カーブが残っているのは日本と韓国だけ。出産と育児のために仕事をやめることはないというのがグローバルスタンダードです。もちろん育児休業をとっている間は雇用関係が継続していますので、産休育休取得者は就業継続者にカウントされています。出産・育児のために無職、専業主婦になって育児をするというのはとても特異で、仕事と育児の両立がしにくい国であるということです。

また、キャリアアップの軸から管理職に占める女性比率をみると、ここでも日本と韓国は著しく低く、1割程度。他の国は3割～4割。中にはフィリピンのように5割を超えている、つまり女性管理職の方が多い国もある。役員の女性比率となると日本は約1パーセントです。45か国の調査で、1番多いのはノルウェー。『クォーター制』という制度を導入している結果です。日本はモロッコに次いで低い。日本の後はイスラム教の影響の強い湾岸諸国だけです。

どちらの軸でみても、日本は女性が活躍できる環境整備が恐ろしく遅れています。このデータを見ると、何かしなくてはいけないと思ってもらえるのではと思います。

そのような中でも、国内では都道府県で少し違いがあります。

就業継続率、女性管理職比率を全国平均と比べたとき、三重県はどうでしょうか。

出産育児で退職する比率は全国平均より少し低い。つまり、両立の軸は平均より少し良い。

管理職割合は全国平均より低い。つまり、キャリアアップの軸は平均より劣っています。これが三重県の実情です。そもそも全国平均というのも、先ほどみたグローバルの中で非常に低いというポジションですから、三重県は両立、キャリアアップどちらの軸もまだまだで、頑張っ取り組まなければいけないということです。

女性が活躍する必要性

1 つ目は「広い人材プールから人材を選抜する」。

労働力人口が減っているので、例えば企業が学卒採用をする場合、毎年 50 人採用する会社があるとすると、採用のための人材プールを広げないと入ってくる人材の質は年々落ちていきます。特に若年層が減っているので、同じ規模で採用しようとするとな材の質を落とさなければ採用できず、同じ質を保つためには人材プールを広げなくてはならない。例えば男子学生しか見ていなかった企業は女子学生も、特定の大学しかみていなかった企業は大学の範囲を広げるといったようにしなければいい人材が採用できません。

管理職登用に関しても同じです。従来のように男性社員だけを念頭においた管理職の登用では管理職の質は落ちていくばかりなので、質を保ちたいと思うなら人材プールの拡大、すなわち女性社員にも目を向け、その中から選び登用することが大切です。

次に「人材の完全活用」。

多くの日本の企業を観察してきましたが、女性人材の無駄遣いがない会社はないんですね。女性だから、子どもがいるからという理由で本来もっと活躍できるはずの人が十分活躍できていない、これが日本の企業の現状です。「人材」という資源を無駄遣いしており、大変残念だと思います。

最後は「人材の多様性を企業の力にする」。

BtoC（ビジネス to コンシューマー）ビジネスについては理解がしやすいかと思います。

取引先が消費者（コンシューマー）というビジネスをしている企業は、女性の活躍が非常に求められています。

消費者の市場は非常に多様で、男性のお客様だけでなく女性のお客様もいます。顕在化していないニーズも含めて女性消費者のニーズが本当にわかるのはやはり女性社員だと思います。ですから、今まで女性があまり活躍できていなかった会社で女性の活躍がはじまると、それまで見逃していたような女性消費者が本当に必要としているもののニーズに気づき、それが商品やサービスといった形で開発され、ヒットするということが今多く話題になっています。

私が今役員をしている「キリンホールディングス」という会社の例を一つ。

「キリンフリー」というノンアルコールビールを出しました。今は他社も多く出していますが、この「キリンフリー」は市場を開拓した初めての商品です。

これは誰が何に着目して開発したのか。もちろんドライバーにも役に立っているし、飲みすぎのお父さんの役にも立っていると思いますが、開発した人は女性で、着目したニーズは「妊娠中と授乳中の女性」です。

妊娠がわかって授乳が終わるまで、女性はお酒を控えなくてはならない。そうすると私もそうですが、飲みたいと思うわけです。そういった時に飲んだような気持ちになれる商品として開発されたのがあの「キリンフリー」という商品でした。

これは一例ですが、女性の活躍が始まると、そういった女性のニーズに着眼した商品が生まれ、それがビジネスチャンスにつながる事例が多くでてきます。

例えば企業（BtoB ビジネス to ビジネス）の会社にも当てはまることですが、変化やリスクへの対応や新たな価値創造は、多様な人たちが活躍している企業の方が強いです。

企業を取り巻く経営環境は常に変化しています。そして3.11のような想定外のことが起こることもあります。そういう時は今まで考えたこともなかったような対応をしないと行けない。特に環境の変化に対しては自分たちの方を変えていかなくてはならない、そうでないと企業は存続し続けることができないわけです。

環境に対応して、場合によっては自らを否定して変化し続ける力はどこから出てくるのか。

「新しい価値創造」もそうです。企業は「価値創り」で競争をしているのだと思います。

それまで世の中になかったような価値を商品やサービスに込めて提案し、それが消費者に支持される。そういう企業が成長していく。それはどのような組織なのか。

共通して言えることは、同質の社員だけで成り立っている組織は新しい価値の創造や対応が難しい。男女ということだけでなく色々な切り口があると思いますが、色々な価値観を持つ人が集まり、多様な社員が社内において、それぞれが個性豊かに活躍している企業が強いと思います。なぜならば社員ひとりひとりが違いますので社員の関心事項が違い、得意なことも違う。持っている価値観や発想法も違い、社員ひとりひとりが持っている情報や人的なネットワークも違う。そういう多様な価値観を持った社員が集まり、活躍できる土壌のある企業から、新しいアイデアがでてくるのだと思います。

そのような中でも、国内では都道府県で少し違いがあります。

就業継続率、女性管理職比率を全国平均と比べたとき、三重県はどうでしょうか。

出産育児で退職する比率は全国平均より少し低い。つまり、両立の軸は平均より少し良い。

管理職割合は全国平均より低い。つまり、キャリアアップの軸は平均より劣っています。これが三重県の実情です。そもそも全国平均というのも、先ほどみたグローバルの中で非常に低いというポジションですから、三重県は両立、キャリアアップどちらの軸もまだまだで、頑張っ取り組まなければいけないということです。

企業が何をすれば女性が活躍できるのか

では、企業が何をすればもっと女性が活躍できるようになるのか。

ここでは、女性を雇っている組織が抱えている課題、そしてそれをどのように乗り越えればよいのか考えてみたいと思います。

女性活躍の段階は3段階。冒頭お伝えした2つの軸で考えます。

第1段階は、両立、キャリアアップのどちらの軸も達成できていない段階。

女性は子どもができれば退職するのが当たり前という段階で、まだ日本にはこのような企業もあります。

第2段階は、両立の軸はある程度達成できる段階です。育児休業をとり、なんとか仕事復帰してどうにか仕事と育児の両立ができる。しかし、キャリアアップの軸はまだ十分ではありません。日本の多くの企業、特に大手企業はほぼこの第2段階には突入しています。ですからワーキングマザーは大変増えています。しかし、活躍できているかという大きな疑問があります。

アメリカでも、「マミートラック」という言葉がありますが、日本では「ママさんコース」と訳されます。他の社員と比べて「マミートラック」には様々な障害物があり、速く走れていないという意味だと思います。子育てしながら仕事を継続できるけれど、活躍できていないという企業が、まだ日本では圧倒的に多いと思います。

第1段階から第2段階へ進むためには仕事と育児の両立を支援するための様々な施策、育児休暇や時短勤務などがあれば比較的早く到達しますが、第2段階から第3段階に向かうのは非常に難しいです。

第2段階に到達した企業の中から先進的な企業が、今、いくつか第3段階に向かおうと努力をしています。第3段階は両立とキャリアアップどちらの軸も実現しているというステージです。男性、女性、子どもがいる、いないは関係なく、全ての社員が家庭生活をしっかりと営みながらキャリアアップし続けることができる、そういった段階です。

第3段階に進むにあたって大きな課題が2つあります。

ひとつは働き方の見直し。

これは育児期の社員だけの問題ではありません。全社員の働き方の見直しです。今の全社員の働き方の常識のままでは次の段階に行けないということです。

ワーキングマザーは仕事の継続はできるけれどキャリアアップはできない。なぜなら今の正社員に当たり前のように期待されている働き方が「男性型」だからです。いつでも何時間でも働けます、いつでもどこでも転動できますなど、正社員に期待されていることはよくよく考えてみると、男性、しかも専業主婦を妻にもつ男性だからこそできた働き方です。女性、特にこどものいる女性はそういった働き方は相当無理をしないとできません。今は専業主婦世帯より共働き世帯の方が多いですが、共働きの男性も、従来の男性型の働き方の常識で働くには非常に不都合を感じていると思います。そのために働き方の常識を変える、長時間労働が当たり前という風土をなくすということです。



もうひとつはポジティブアクション。今更女性が職場で差別されることはまずなく、全てのプログラムや制度は男女同じように均等法で保障されていると思います。しかし、企業の中の男女間格差はまだ大きなものが残ったままです。育児期に女性は退職する人がいるとか、管理職や役員の女性比率の小ささ、それ以外にも色々な人事データを取っていくと格差がある。これがなくなっていくのが男女間格差をなくすということだと思います。

これをなくすためには、機会均等の保障だけではだめです。特別な取組が必要で、それを「ポジティブアクション」といいます。機会均等は必要ですが、これだけでは男女間格差の縮小は遅々として、何世紀かかるかわかりません。目的をもって特別な取組をしないと早く解消しません。

まず、育休・時短勤務等の従来の両立支援策の見直し。

従来は仕事を免除することで育児を支援するという方法でしたが、これではキャリアアップの第3段階にいきません。なぜなら、人を成長させるのは「仕事体験」そのものだからです。それも、難しい仕事や責任のある仕事をこなす事で成長します。ところが、育児休業や育児のための短時間勤務取得中は、仕事を免除されている期間ですから、成長のチャンスを奪われています。そういう意味で、なるべく早くフルタイムに復帰し、しっかり仕事ができるよう仕事を支援する方向に変えていくことが必要です。

しかし、今のように長時間勤務が当たり前のように続く環境でフルタイムに戻るのは難しい。前提として長時間勤務をなくすということが必要になってきます。

ポイントは「フレキシビリティ」。

働き方の柔軟性です。フレックスタイムや裁量労働、在宅勤務など働き方を自由に選択できると、育児や家庭生活と仕事の両立がしやすくなります。

最後は「男性がしっかり家事・育児を担う」ということ。

いくら企業や行政が応援しても、育児は妻が一手に担っているというケースが多いですが、その場合、女性はなんとか仕事は継続できても第3段階にいきません。妻のキャリアアップを望むのであれば、家庭の事は夫も一緒に担うことが必要です。

育児期の父親の意識をみると、家庭、育児にしっかり自分も関わりたいという人が多数派になりました。しかし長時間労働が根強いので、男性の家事・育児参加が十分にできていない。長時間労働の是正は女性の活躍推進のためだけでなく、男性にとっても必要です。

日米の時間別にみた退社時刻の分布では、アメリカは男女差がなく、17時にピークがあります。一方、日本では男性の帰宅時間ピークは20時。長時間労働を前提としなければキャリアアップができないというのであれば、子どものいる家庭ではなかなか難しい。また、そのような働き方の男性が育児を担うというのも現実的ではないと思います。残業はゼロにはならないと思いますし、一時的なことや臨時的なことはあると思いますが、毎日長時間が当たり前ということは絶対なくしたいです。

どうしたら残業をなくせるか。

人手を増やせば残業は減りますが、人件費が増え、企業は競争力を削がれます。ですので、1人1時間あたりの生産性を高める働き方に変えるということです。

ワークライフバランスを実現したいと思う企業は少なからずある。そういう企業は何をするかというと、ノー残業デーや消灯時刻をつくったり、朝型勤務にシフトしたりする。これは、働き方の外枠を企業が強制的に決めるやり方です。その中で、自分の与えられた仕事をどういう風にこなしたらよいかは社員に任せる。悪い言葉でいうと丸投げです。すると、残業時間の2割程度は削減できます。社員の個人的な努力で削減できますが、これでは残業ゼロの職場にはなりません。

残業削減に特に大事なことは2つ。

一つ目は仕事を減らすこと。単に仕事を減らすのではなく仕事の棚卸しをして、優先順位の低いところは思い切ってやめる。選択と集中で、優先順位の高い仕事にマン（人）・アワー（時間）をしっかりとかける。売上利益を落とさずに、時間を削減するのです。

二つ目は業務プロセスの簡素化です。

同じ成果・アウトプットを出すために投入する人数、労働時間数をいかに最小化できるか、プロセスを見直して、できるだけ簡素化する必要があります。

一番わかりやすいのは決裁権限の与え方。決裁の権限をなるべく現場に近いところまでおろし、決裁にかかる時間を短縮する。例えばそういうことです。

長時間労働を減らすにはこのような業務改革が必要です。業務改革ができなければ、残業ゼロの会社にはならない。最近何社か残業ゼロになった会社を見ておりますが、そういう所は業務改革に取り組んだ会社です。

ポジティブアクションについて

最後にポジティブアクションについて2つ紹介します。

ひとつはクォーター。これは国が一律に目標を設定するやり方。ノルウェーがそうです。

ノルウェーは上場企業の取締役の女性割合を4割以上にすると、そうでなければ上場廃止をすることをルール化しました。そのため、北欧で最も女性の活躍が遅れていた国があっという間に世界一。これくらいクォーターというのはドラスチック（過激）に変革をもたらす政策です。

私はクォーターには消極的です。なぜかというと、クォーターは非常に強い劇薬で副作用もある。例えばノルウェーだと、女性の育成が間に合わなくて適任の女性がおらず、もっとふさわしい男性がいる場合にもクォーターがあるから女性が選ばれ、女性優遇がおこる。これは多くの男性、女性が賛同しないと思います。実力がついてないのに下駄をはかされるのは女性も望まないし経営者も困ります。実力本位の人事ができないということなので、副作用が強いと思います。

女性の活躍推進のためには男女に機会の均等を与えるだけでは十分ではありません。

私はゴールアンドタイムテーブル方式を推奨しています。

これは各企業が実情に応じて、女性の活躍目標（数値目標と達成時期）を決め、そのための行動計画を作るというやり方です。これにより男女間格差の縮小を速めることができます。

福岡県の取組み

ポジティブアクションを地域ぐるみでやっている県があります。福岡県は、県と市町村と産業界、大学などが一緒になって「女性大活躍福岡県会議」をやっています。

運動はシンプルで、「企業に女性管理職登用の数値目標を決めてもらう」という運動です。現在 143 の企業や自治体が登録しています。私はシンプルですがとてもいい運動だと思います。女性の管理職を増やそうと思うと採用時点から変えないといけない。十分な数を採用しているか、20 代のころにしっかり女性を鍛えているか、子育てをするときには、両立 a とキャリアアップの適正な支援をしているかどうか。トータルで様々な年代の人に向けて支援ができるという取組だと思います。

情報誌「Frente」vol.60 では、岩田喜美枝さんの講演以外にもワークショップやパネルディスカッションなど、男女共同参画フォーラムの様子をたくさん紹介しています。HP からダウンロードできますので、ぜひご覧ください！

http://www.center-mie.or.jp/frente/information_magazine