

女性活躍の次なるステージに向けた提言
—攻めのウーマノミクスで未来を切り拓く—

2017年12月12日

一般社団法人 日本経済団体連合会

I. はじめに

経団連は、革新的技術の活用により人々の暮らしや社会全体が最適化された未来社会「Society 5.0」の実現を目指し、官民一体となって取り組みを進めている。この超スマート社会の下では、人々が様々な制約から解放され活躍することが可能となる。

そうした中で、世界の「知」の半分を担う女性の社会進出という「社会現象」は、労働力不足の解消や、女性ならではの視点の活用と女性が働きやすい環境の整備を通じたイノベーションの創出などのメリットをもたらす。また、世界の消費の7割近くは女性が支配する¹とも言われるように、消費意欲旺盛な女性たちの手によって個人消費は拡大し、新たな市場の創出が期待される。この新たな市場は、日本のみならず世界で未だ手付かずの「グリーンフィールド」であり、「BRICs諸国の市場規模をも上回る巨大市場となる可能性を有している」とも言われる²。そこでは、昨今世界中で反グローバリゼーションの潮流が懸念される中、各国が限られたパイを奪い合うのではなく、むしろ協調して更なる市場拡大を目指すことが可能となる。

また、国連による「持続可能な開発目標（SDGs）」におけるグローバルアジェンダの一つに位置づけられている通り、女性活躍は世界共通の社会的課題でもある。こうした中でわが国は、先進国に先駆けて、女性の活躍という社会

¹ 2009年、マイケル・J・シルバースタイン、ケイト・セイヤー『ウーマン・エコノミー 世界の消費は女性が支配する』（津坂美樹・森健太郎 監訳、石黒薫 訳）による。

² 上掲。

的課題の解決と同時に経済成長を実現し、世界をリードしていくべきである。

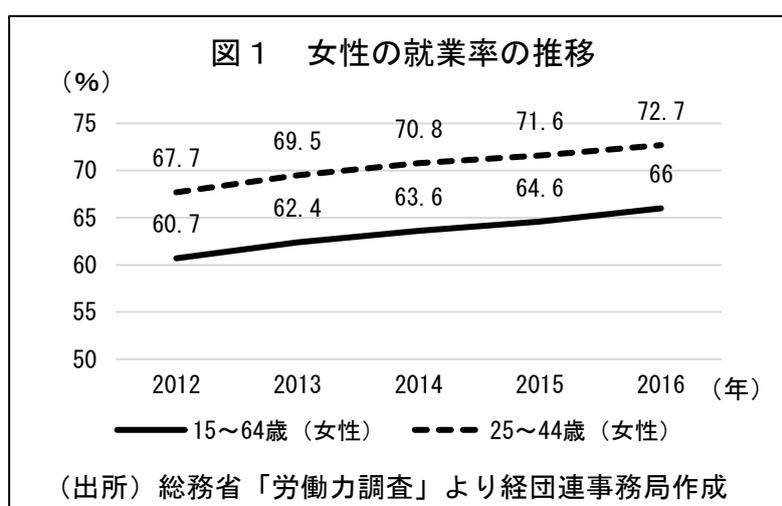
わが国政府・経済界が一体となって進めてきたウーマノミクス³も5年目を迎えた。地域や企業の規模にかかわらず、これまでの取り組みをさらに加速するために、これまでの取り組みに関するデータや具体的な成果・ビジネスインパクトの整理、取り組みの意義・課題の再認識を行った上で、経団連は、女性活躍を次なるステージへと進め世界をリードすべく、「攻めのウーマノミクス」で未来を切り拓いていく。

Ⅱ. わが国におけるこれまでの女性の活躍推進による変化

1. 労働参加

2013年、安倍首相が「女性の活躍は成長戦略の中核である」と述べ、アベノミクスの柱の一つとして「ウーマノミクス」を掲げて以来、これまで4年以上にわたり、わが国政府・経済界は一体となって取り組みを進めてきた。

その結果、わが国における女性の労働参加状況は、着実に改善の兆しを見せられている。わが国の女性就業者数は、2012年から2016年にかけて、150万人以上増加（2,658万人⇒2,810万人）している⁴。女性の就業率は、2012年から2016年までに5.3%上昇（60.7%⇒66.0%）しており、特に子育て期（25～44歳）



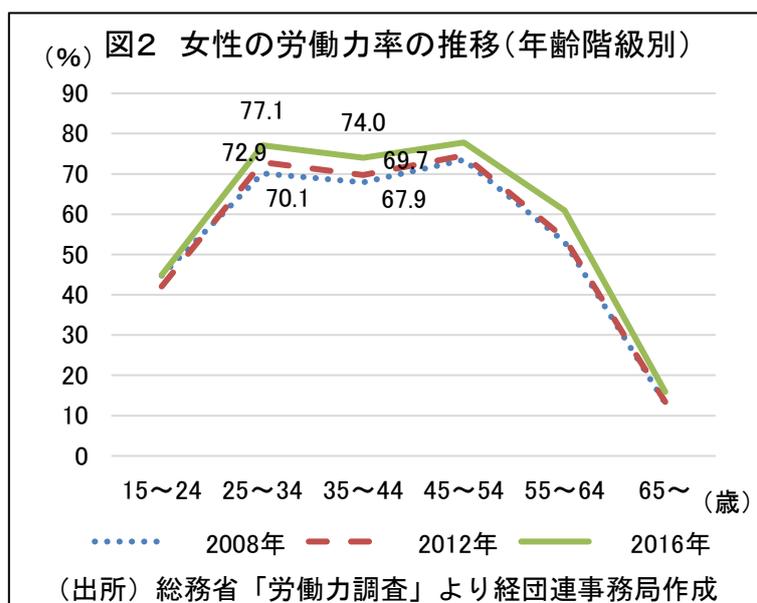
³ 「ウーマン」と「エコノミクス」を掛け合わせた造語。女性の活躍を通じ経済の活性化を目指すこと。（1999年、Kathy Matsui “Women-omics: Buy the Female Economy.”）

⁴ 総務省「労働力調査」による（非正規を含む）。

の女性に限っても、5.0%上昇（67.7%⇒72.7%）するなど、世代を問わず女性の就業が進んでいる（図1）。

また、子育て期の女性について、これまでのいわゆる「M字カーブ」⁵は改善傾向にある（図2）。これは、職場環境の整備をはじめ企業による様々な努力が実を結び、出産・育児を理由に離職する女性が減少したことの証左と言える。

なお、男性の仕事と育児の両立も、子育て期の女性の社会進出を促進しており、経団連の会員企業では、男性の育児休業の取得率が2014年度から2016年度にかけて倍増（8.3%→17.0%）している⁶。わが国企業の平均が2016年度で約3.2%⁷に留まる一方で、この数字は厚生労働省が掲げる「2020年までに13%」の目標を既に突破している。



⁵ これまでわが国では、女性の年齢別の労働力率が、出産・育児を経験する年代で一度低下し、育児を終える年代で再度上昇するという現象が強く見られていた。これは「M字カーブ」と呼ばれ、わが国における子育て期の女性の就業環境の改善などを主張する文脈で多く引用されてきた。

⁶ 経団連『『女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクト』に関するアンケート』より。

⁷ 厚生労働省「雇用均等基本調査」による。

2. 活躍状況

経団連では、2014年4月に「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」を公表して以降、女性の活躍推進に関する様々な取り組みを進めてきた。中でも、特に力を入れて取り組んできたものの一つが、会員企業への「女性の役員・管理職登用等に関する自主行動計画」の策定・公表の呼びかけである。これにより、既に約600社が女性の登用に関する具体的な目標を記した自主行動計画を公表しており、そのうち約7割の企業が明確な数値目標を設定している⁸。こうした各社の取り組みを「見える化」することによって、企業間でポジティブな競争環境が自ずと生じ、より野心的な取り組みにつながっている。

また2016年4月には、「女性活躍推進法」に基づき、一部の企業に女性の活躍状況に関する情報や数値目標を含む行動計画の公表などが義務付けられた。そこで、各社はそれぞれの状況・課題に応じて工夫を凝らし、志の高い目標を設定するとともに、積極的に情報公開に努めてきた。これまでスムーズに情報公開が進んでいるのは、各社の並々ならぬ努力に加え、経団連の呼びかけに応じて、法律施行の2年前から既に自主行動計画を公表していたことで、社内に検討の素地ができていたためとも考えられる。

こうした取り組みの甲斐もあって、わが国の女性の活躍度合いは、近年急速に向上している。わが国において管理職に相当する職業に従事する女性の割合は、2012年から2016年にかけて約11%から13%へと上昇している⁹。また、上場企業の係長・課長・部長級それぞれの役職に占める女性の割合は、2012年以降継続的に上昇を続けている（図3）。上場企業における女性役員¹⁰の割合も、年々着実に増加しており、2012年から2017年までに2倍以上増加（1.6%⇒3.7%）している¹¹。なお、経団連会員企業における女性役員の割合は、上場企

⁸ 2017年12月現在。経団連HP上にて公表。

(<http://www.keidanren.or.jp/policy/woman/actionplan.html>)

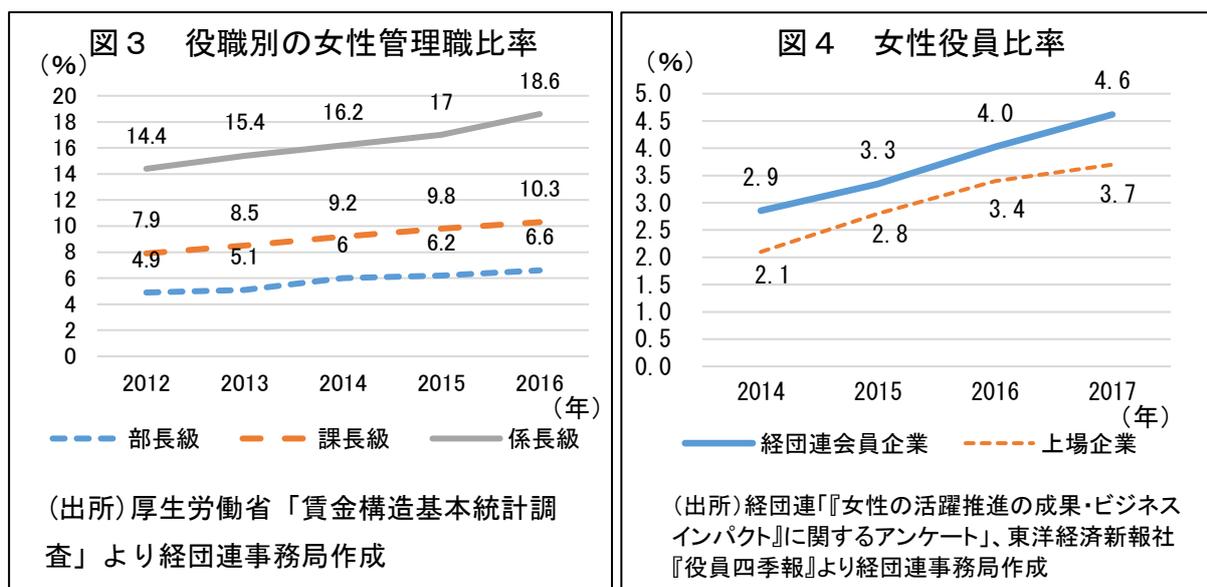
⁹ 総務省「労働力調査」に基づく、「管理的職業従事者」（会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員など）の割合。

¹⁰ 会社法上の役員ならびに執行役・社外取締役を含む。

¹¹ 東洋経済新報社『役員四季報』による。

業の平均を上回る水準（2017年時点：4.6%）となっており（図4）、役員の人
数も、2014年から2017年にかけて、1社平均約1名であったものが2名を窺
う水準まで上昇している¹²。

このように、リーダーシップを担う女性の予備軍は着実に層を厚くしている。
今後、女性が活躍の機会を手に入れる後押しをこれまで以上に進めることで、
こうした数値の増加が「ホッケースティック曲線」を描き、ある時点でなだら
かな増加から劇的な増加に転じることが期待される。



Ⅲ. ウーマノミクスの意義

ここまで述べてきた変化をさらに加速し、具体的な経済成長に繋げるためには、これまでわが国政府・経済界が一体となって進めてきた「ウーマノミクス」の意義を再認識することが重要である。女性の活躍推進においては、中小企業・地方企業を含めた経済界が中核的な役割を担う。「ウーマノミクス」の意義を、企業にとって説得力のある形で改めて整理することは、これまでの取り組みをより一層加速することにつながる。以下では、女性の活躍が企業の成長や経済成長につながる主な根拠を紹介する。

¹² 経団連『女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクト』に関するアンケートより。

1. 女性活躍とマクロエコノミー

第一に、マクロエコノミーについて、「女性の活躍がGDPの引き上げにつながる」といった考え方が存在する。具体的には、2013年時点のわが国の女性就業率が男性と同じ水準に上昇すれば、わが国のGDPは12.5%上昇するという試算¹³がある。また、ILO（国際労働機関）によると、2014年にブリスベンでのG20サミットで設定された「2025年までに男女の労働力率の差を25%縮小する」という目標が達成されれば、世界で5兆8000億ドル（約660兆円）の経済効果が生じるとされている¹⁴。こうした数値は、女性の活躍がマクロエコノミーにもたらす効果を明確に示している。

こうしたマクロの数値に加え、企業および経営者にとって、実際に取り組みを進める具体的なモチベーションにつなげる工夫が必要である。そこで、「GDP押し上げ効果」や「経済効果」とともに、それに至る過程と、企業にとってのメリットを丁寧に説明していくことが求められる。

2. 女性活躍とビジネスパフォーマンス

第二に、女性活躍の進展度合いと企業のビジネスパフォーマンスの相関が指摘されている。アジア10カ国の大手企業1,000社を対象に行った調査¹⁵によれば、女性取締役比率の高い企業ほど、ROEが高い傾向にある。また、女性の活躍推進に取り組む企業は株価パフォーマンスにも優れることが指摘されている。たとえば「なでしこ銘柄」は、もともとROEの高い企業を選定しているとはいえ、TOPIX（東証株価指数）をアウトパフォームしている¹⁶。

このような「相関関係」に加え、女性活躍に対する企業の十分な動機付けとなる「因果関係」について、引き続き調査・研究が行われることが期待される。

¹³ 2014年、Goldman Sachs “Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk”による。

¹⁴ 2017年、ILO “World employment and social outlook: Trends for women 2017”による。

¹⁵ 2015年、Korn Ferry/NUS “Diversity Matters”による。

¹⁶ 2017年、経済産業省、「平成29年度『なでしこ銘柄』について」より。「なでしこ銘柄」は、2012年度から経済産業省・東京証券取引所が実施している取り組み。女性の活躍度合いやROEの高い企業を選定・公表している。

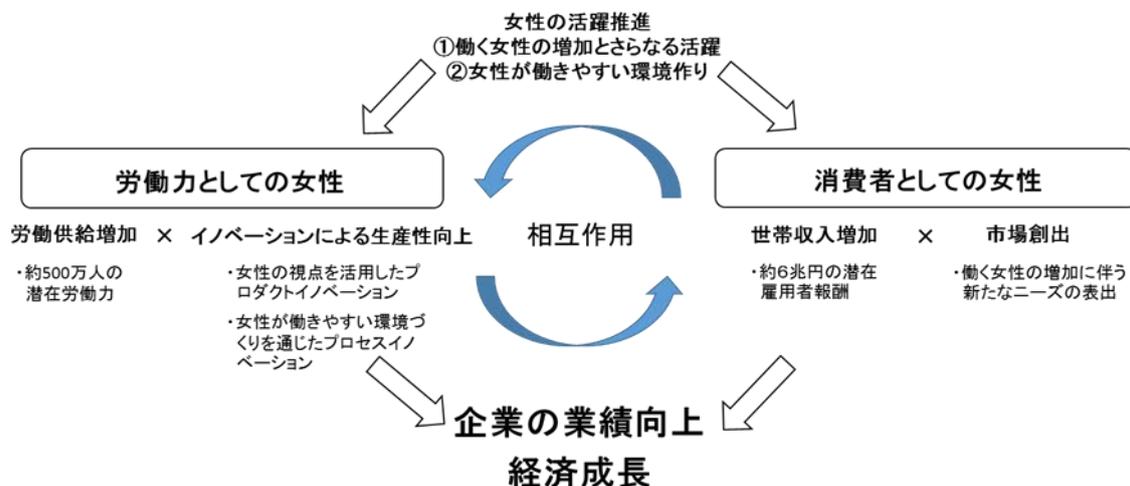
IV. 企業の業績向上に向けた環境の再認識

女性の活躍推進は、ジェンダー平等の達成に向け極めて重要な取り組みである。他方で、企業業績の向上と経済成長の観点から見た場合、女性の活躍推進はあくまで目的ではなく手段であり、企業にとって不可欠な「経営戦略」である。「企業にとって女性の活躍はプラスなのか」、「そのメカニズムは何か」といったことを理解せず、女性の社員・管理職などをただ増やすといった数合わせの議論に陥ってしまえば、業績の向上はおろか組織にマイナスの効果をもたらすこともあり得る。企業の業績向上の観点から、その必要性を企業自身が理解し、「納得感」をもって進めていくことが不可欠である。

また同時に、地域を問わず、あらゆる企業に考え方や取り組みが広く浸透することが重要である。わが国では、これまでの女性の活躍推進が、一部の大企業によるものに留まってきたとの指摘もある。わが国政府・経済界が一体となって進めてきたウーマノミクスが5年目を迎える中、女性の活躍がもつ意義を改めて整理し、全国津々浦々で企業の取り組みを促進することが求められる。

以下、ここまでの内容を踏まえ、企業の業績向上と経済成長に向けて女性の活躍推進が持つ意義を、企業の視点から改めて整理したい。女性の活躍推進、つまり働く女性の増加と女性が働きやすい環境づくりは、労働と消費それぞれの量と質を増幅・向上させる（図5）。

図5 女性の活躍推進による企業の業績向上と経済成長



1. 労働力としての女性

第一に、女性活躍を推進することは、労働力としての女性の貢献、すなわち労働供給の増加とイノベーションの促進という量・質双方からのアプローチによって、企業の業績向上と経済成長に貢献する。

(1) 労働供給の増加

女性の社会進出は、企業の人手不足の解消に貢献する。わが国では、86%の企業が自社における人手不足を感じており、その割合は世界で最も高く、さらに年々上昇を続けている¹⁷。他方で、先に述べたとおり、これまで課題とされてきた子育て期の女性の労働力率は向上しつつあり、「M字カーブ」の改善が進みつつある。こうした流れが継続することは、わが国において女性の潜在的な労働力約500万人¹⁸の活用につながる。

経団連が実施した『女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクト』に関するアンケート」の調査結果によれば、これまで先進的な取り組みを進めてきた企業においては、職種を問わず女性の離職率の低下や採用における女性の応募者増といった効果が既に現れており、人手不足の解消などにつながっている。

A社の例) 夜勤を伴う生産現場において、常に昼勤務が可能となる制度の導入や、早朝・深夜対応の託児所の完備を進め、女性がキャリアを継続できる環境を整備。結果、技能職の女性の離職率が半分に以下に減少（2003年：8%⇒2016年：3%）。

B社の例) 男性社会のイメージ強い建設業界にあっても、女性の活躍を積極的に進めるとともにその状況を社外に発信した結果、女性総合職への応募者数が2014年から2016年にかけて11%増加。より自社にあった、優秀な人材の獲得に繋がっている。

¹⁷ Manpower Group “2016-2017 Talent Shortage Survey”による。

¹⁸ 2016年の就業希望者数（非労働力人口のうち就業を希望する人数）と追加就業希望者数（就業者のうち就業時間増加を希望する人数）の合計（総務省「労働力調査」）。

(2) イノベーションによる生産性向上

また、女性の活躍を進めることで、企業には様々な形でイノベーションがもたらされる。まず、女性が働きやすい環境を構築する過程では、両立支援などに向けた柔軟な働き方の整備が不可欠である。こうした取り組みは結果的に、女性のみならず男性の労働者、そして社内全体に、プロセス・イノベーションをもたらす。具体的には、テレワークの浸透などにより、現場での生産性向上、残業時間の削減といった効果が見られている。

C社の例) 女性の活躍推進に向け、「早出早帰り勤務」の推奨や、管理職の意識改革、男性の育児休業取得などを促進。結果、業務の効率化が進みワークライフバランスと生産性が大幅に向上。時間外労働時間は、2015年から2016年にかけて16%減少。

D社の例) 女性を含めた多様な人材が活躍できるよう、全社員を対象に在宅勤務制度を導入。オフィスに出勤しなくても仕事ができるようタブレット端末などを支給したことで、ペーパーレス化や電話会議の利用が進み、業務が大幅に効率化。

加えて、社内で女性の活躍が進み、これまでは男性しか登用されなかったポジションに女性が登用されるなど、新たに女性の視点が活用され始めることで、企業の商品開発などにおけるプロダクト・イノベーションの促進が期待される。実際に、食品、不動産、通信など、様々な業界で斬新な商品・サービスの創出に繋がっている。

E社の例) 新規ビール事業の立ち上げにおいて、女性社員ならではの視点から、ビールの多様性と奥深さを訴求。その結果斬新な商品開発が可能となり、ビールとは無縁だった、女性を含む新しいファン層の獲得に成功。

F社の例) 子育て中の女性社員によって組織されたチームの提案をもとに、プレイエリアやベビー休憩室などを完備した「小さな子供がいても気兼ねなくショッピングを楽しめる」斬新な商業施設を実現。ファミリー層の支持を得て順調な集客と売上を継続している。

2. 消費者としての女性

第二に、女性は労働力としてのみならず、消費者としても大きな影響力を有する。具体的には、消費の拡大と新たな市場の創出を実現し、企業に絶好の「ビジネスチャンス」をもたらす。

(1) 世帯収入の増加

女性の就労が進むことで、女性の収入が増加し、消費の拡大が期待される。仮にわが国の女性の就業希望者約 280 万人¹⁹の就労が進むと、雇用者報酬総額が約 6 兆円増加することが見込まれる²⁰。

女性の所得の増加は、男性に比べより多くの個人消費の拡大に貢献する。俗に、わが国の既婚女性は夫に比べ、家庭における個人消費の強い決定権を有すると言われる。たとえば、家庭における電子レンジ・掃除機・洗濯乾燥機・デジタルカメラ・自動車・ノートパソコンなど、夫も利用すると思われる商品について、妻が決定権をもつ割合は半数を超えている²¹。加えて、年収が同程度の男女の消費性向（所得のうち消費に充てる割合）を比べると、ほぼ全ての年収階級で、男性より女性の方が高い傾向にある²²。したがって、同額の所得を得て

¹⁹ 2016 年の就業希望者数。総務省「労働力調査」による。

²⁰ 内閣府によれば、2012 年時点では、女性の潜在労働力 342 万人の就労による約 7 兆円の雇用者報酬の増加が見込まれた（内閣府『男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会 報告書』）。これに 2016 年時点の女性の潜在労働力を当てはめ単純計算した数値（その他の仮定は同報告書に基づく）。

²¹ 2017 年、三菱総合研究所『女性市場攻略法』による。

²² 2013 年、久我尚子『女性の消費は日本経済を活性化させる？』（ニッセイ基礎研究所）による。

いても、女性は男性よりも多くの額を消費に費やすことが期待できる。

また近年、わが国では女性の社会進出に伴って、キャリアと私生活を両立し楽しむ独身女性「インディ・ウーマン」²³や、キャリア志向でかつ結婚・出産などのライフイベントにも前向きな「フルキャリア」²⁴女性などが増加しつつある。同時に、わが国の家計消費全体の4分の1、60兆円にのぼる消費を担う²⁵とされる共働き世帯も、夫婦共に高収入のいわゆる「パワーカップル」²⁶や、DEWK S (Double Employed With Kids) 世帯などを中心に年々増加しており、高い購買力をもつ女性による消費拡大への貢献が期待される。

G社の例) 近年、住宅商品において、女性らしさを打ち出したものが好評。女性目線で考えたプランや部材、インテリアは社内外に大きな共感を得ており、発売時から1年間でカタログ請求数は通常の8倍、ある商品は発売から2年間で約1000棟を受注。

H社の例) 「妊活・育活応援ローン」の取扱いを開始。不妊治療をはじめ、出産・育児等に関わる様々な用途で利用できる妊活育活ローンの提供によって、資金面で出産や子育てをサポートする取り組みを開始したところ、子育て世代の女性に大好評。

(2) 新たな市場の創出

女性の活躍推進は、世帯収入の増加のみならず、新たな市場の創出につながる。女性の社会進出に伴って、ライフスタイルが多様化し、これまでにない様々なニーズが新たに生じるためである。

²³ 将来的には家庭をもつことを望みつつ、独身で子供を持たないキャリア志向の女性。趣味や娯楽への支出が多いとされる(野村総合研究所)。

²⁴ キャリア重視の「バリキャリア」や私生活重視の「ゆるキャリア」と対比した、ライフイベントにも前向きなキャリア志向の女性の総称(野村総合研究所)。

²⁵ 日本経済新聞『共働き経済圏 動く』2017年4月23日朝刊による。

²⁶ 妻が夫の収入を補う目的ではなくフルタイムで働いており、夫婦ともに年収700万円を超える世帯。

近年、特にわが国では、仕事と私生活を両立する忙しい女性の「時間が無い」を解決する「時短」製品・サービスや「代行（アウトソーシング）」サービスが注目を集めている。具体的には、家事（洗濯、掃除、料理）の時間を短縮するための商品（洗濯乾燥機、ロボット掃除機、無洗米など）や、各種ネット通販・宅配サービス、家事代行サービス、保育・学童・ベビーシッターなどがあり、こうしたモノ・サービスへの需要拡大が期待される。

また、女性の社会進出に伴い、女性ならではの消費であるファッション・美容市場が拡大する。近年は結婚後・出産後の女性も変わらずファッション・美容に関する消費を継続する傾向が高まっている²⁷。忙しい女性たちが自宅で家事や育児をしながら使うことのできる、「美容家電」（「ながら美容」）などへの需要も高まっている。

このほかにも、ライフスタイルの多様化に加え、女性ならではの美意識や将来設計などに基づく消費・貯蓄行動によって、米国で市場が急成長しているオーガニック食品やグルテンフリー食品などの食分野、保険商品などの金融サービス分野、民間学童や子供の習い事などの教育分野、アミューズメント分野など、様々な市場の拡大が期待される。こうしたことは、企業にとって絶好の「ビジネスチャンス」である。

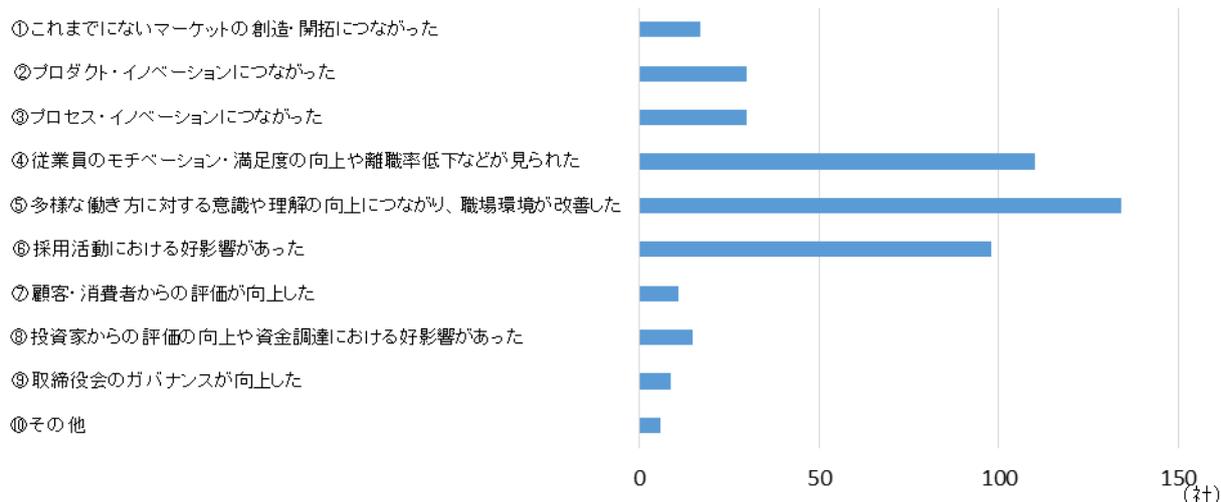
I社の例) 忙しい女性に向けて、機能やデザインなど女性ならではのニーズや嗜好を反映し、肌・髪などの質の高いケアを自宅で手軽に行うことができる美容家電を発売。近年急速に需要が拡大し、主力製品の2016年の売上高は2008年比で190%に。

J社の例) 野菜が苦手な女性でも毎日飲めるよう「飲みやすさ」などにこだわりの、1本で1食分の野菜を使用したグリーンスムージーは、健康志向の女性に受け、1秒に1本売れる大ヒット商品に。

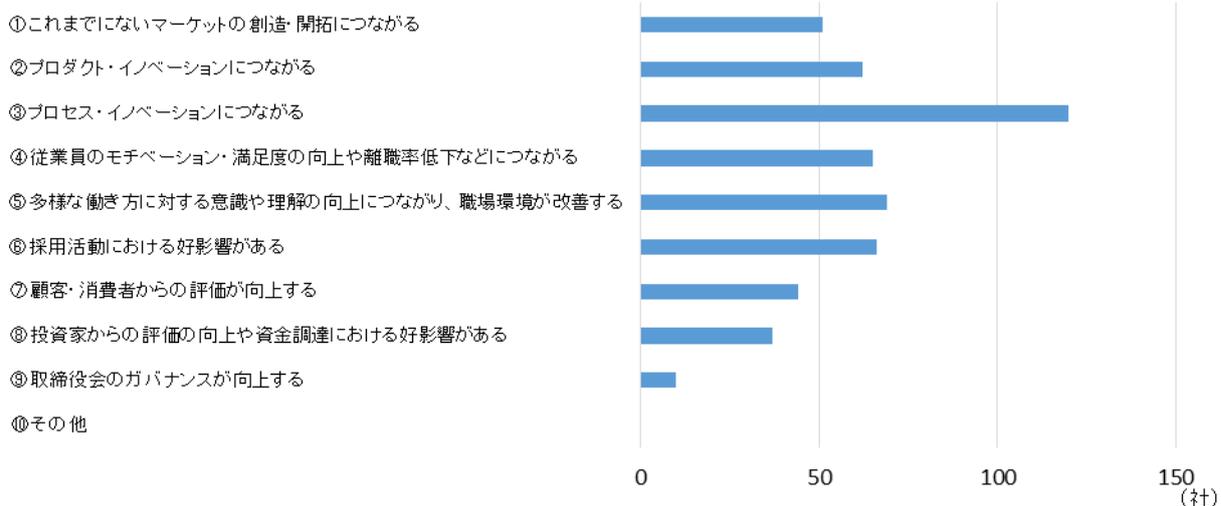
²⁷ 20代～30代の独身女性、既婚でも子供のいない女性と比べると、同世代の母親の消費は、子供の教育費などに多く割かれる一方で、ファッションや美容も消費額の比較的上位に留まっている（久我尚子『働く女性の消費実態』ニッセイ基礎研究所）。

ここまで述べた女性の活躍推進の効果は、既に経団連の会員企業において実際に得られている。特に、モチベーション向上や離職率低下、意識改革や職場環境の改善、採用活動への好影響などが中心となっているが、今後は、市場の拡大やイノベーションの創出など、ビジネスへの直接的な好影響が期待される(図6)。

図6 女性の活躍推進によって得られた成果・ビジネスインパクト(複数回答)



今後期待される成果・ビジネスインパクト(複数回答)



(出所) 経団連『女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクト』に関するアンケート」

V. 更なる女性活躍を通じた経済成長への“五つのイニシアティブ”

ここまで、わが国における女性の活躍推進によるこれまでの変化と、企業の業績向上に向けた環境認識について述べた。これらを踏まえ以下では、今後女性の活躍をわが国の経済成長につなげるため、これまでのウーマノミクスを加速するための五つのイニシアティブによる「攻めのウーマノミクス」について提言する。

1. 新しい働き方

第一は、新しい働き方の実現である。わが国では、安倍政権の重要政策課題として「働き方改革」が進められているが、これまで以上に女性の活躍を進める上では、新たな視点から、(1) 経営カルチャーへのダイバーシティ・インクルージョンの浸透、(2) 女性に対する誤った認識の改善、(3) 労働市場の流動性が高まる社会システムの構築と更なる両立支援、(4) 人材育成の強化、に取り組むことが不可欠である。

(1) ダイバーシティ・インクルージョンを浸透させ、経営カルチャーを変革

企業においては、女性の活躍を進める大前提として、若者や高齢者、LGBTの人々、外国人、障がい者など、あらゆる人材がその能力を最大限発揮し、やりがいを感じることでできる環境づくり、すなわちダイバーシティ・インクルージョンの実現が欠かせない。「女性のため」だけでなく、あらゆる人材にとってフラストレーションのない環境づくりによって、結果的に女性の活躍が飛躍的に進む。

これまで企業では、経営層の旗振りによる「トップダウン」に加え、これまでの慣習に囚われない若い世代の増加による「ボトムアップ」の双方によって、ダイバーシティ・インクルージョンが進められてきた。今後さらに、地域を問わずまた社内全体に風土を根付かせるためには、中間管理職層による上下への働きかけ、すなわち「ミドルアップ」と「ミドルダウン」が重要となる。中間

管理職が「社長の方針だから」、「政府や経済界が推進しているから」といった考えの下では、広く取り組みが浸透することは難しい。

これまで企業では、セミナーの実施などを通じ中間管理職に取り組みを促してきた。今後これをさらに進めるためには、各社の状況に応じ、管理職の人事評価においてダイバーシティ・インクルージョンに関する達成項目を盛り込むことも一案である。なお、その際、達成困難な数値目標を設定するなど、数合わせの議論に陥ることを避ける必要がある。

(2) アンコンシャス・バイアスなどの打破

これまでの女性の活躍推進のモメンタムにより、わが国では男女の役割に関する意識改革が大きく進みつつある。また、男女が肩を並べ活躍することが当然の環境で育ってきた世代も社会に増加している。

このように男女ともに意識改革が進む中で、次なるステップとしては、企業や社会全体で、未だ一人ひとりに存在する「アンコンシャス・バイアス」（無意識の偏見）を打破することが必要である。人々は無意識のうちに、男女に対する期待の持ち方や評価などに差をつけてしまうことがある。たとえば、女性は主に過去の実績に基づいて評価されるため、しばしば「昇進にはまだ何かが足りない」と思われがちであるのに対し、男性は将来に向けたポテンシャルが評価に含まれやすく、「大丈夫、やらせてみよう」という発想で昇進などが認められやすい傾向にあることがわかっている²⁸。

また、わが国では、女性が結婚や出産などライフイベントのために離職してしまうことを恐れ、それを前提として女性を雇用し、昇進可能性の低いトラックにのせてしまうことがある。ただ、日米を比較した調査²⁹によると、日本人女性が仕事を辞める主な理由には、ライフイベントなど社外で発生した「プル」要因よりも、仕事への不満や行き詰まり感など社内の「プッシュ」要因の方が

²⁸ 2011年、Catalyst “The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?”による。

²⁹ 2011年、Sylvia Ann Hewlett・Carolyn Buck Luce “Off-Ramps and On-Ramps Japan: Keeping Talented Women on the Road to Success”による。

多い傾向にある。企業として、女性の離職を「仕方無い」ものと捉えるのではなく、社内環境の改善によって防ぐことのできるものとして理解することが重要である。

同時に、男女に関する偏見は、男性のみならず女性一人ひとりにも根付いてしまっている向きがある。女性だからと遠慮してしまい、チャンスを逃すことのないよう、あえて通常よりも少し重い仕事を課す「ストレッチ・アサインメント」のような取り組みを行うことも、状況に応じて求められる。

わが国では未だ、女性の活躍推進が、女性に「下駄を履かせる」ことだと誤解されることがある。だが、女性の活躍推進は男性に「下駄を脱いでもらう」ことであると、発想を転換することも必要である。

(3) 労働市場の流動性が高まる社会システムの構築と更なる両立支援

わが国は、国際的に見て、イノベーションの創出に不可欠なインフラ、資金、人材が充実している。特に人材について、OECD（経済協力開発機構）の調査³⁰によると、読解力、数的思考力、ITを活用した問題解決能力の三分野全てにおいて、OECD加盟国を中心とする24の国・地域と比較して、わが国の成人は最も習熟している。

こうしたわが国の優れた「知」の半数を占める女性たちの潜在能力を最大限引き出し、社会的、経済的資源との化学反応を起こすために、一人ひとりが様々な環境で柔軟に能力を発揮できるよう、政府・企業には、労働市場の流動性が高まる社会システムの構築と、女性のための更なる両立支援が求められる。

まず、労働市場においては、勤務形態・雇用契約の多様化を進めることに加え、ゼネラリスト偏重ではなく、柔軟な雇用環境の下で特定の分野に特化したスペシャリストが評価される土壌の整備が重要となる。加えて、イノベーションの創出には、組織の多様性と同様、多様な経験を持つ個人の存在が大きな役

³⁰ 2012年、OECD「国際成人力調査」による。対象はアイルランド、アメリカ、イギリス、イタリア、エストニア、オーストラリア、オーストリア、オランダ、カナダ、韓国、キプロス、スウェーデン、スペイン、スロバキア、チェコ、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポーランド、ロシア、日本。

割をもつ。そこで、ライフイベントなどによって退職した社員に対し、昇進面で配慮し即戦力として期待した上での復職を柔軟に認めるなど、一人ひとりの人生の選択肢を増やすことも重要である。

仕事と子育ての両立支援、企業で働く女性の就労継続を後押しする観点からは、待機児童の解消が最優先課題である。政府は、2020年度までの3年間で、女性就業率80%に対応できる32万人分の受け皿拡大を図る「子育て安心プラン」の前倒し実現を表明している。経済界は、本プランの実行に向けて、事業主が負担する子ども子育て拠出金の増額を受け入れ、企業が作る保育所の増設³¹だけでなく、地方自治体が新たに整備する保育所等の運営についても、協力していく。なお、幼児教育・保育の無償化については、バラマキにつながらないよう、真に必要な経済的支援を限定して進めていく必要がある。

また、妊娠・出産を望む女性が就労継続できる環境を整えることも重要である。たとえば、不妊治療の経験者等の96%が仕事との両立に困難を感じ、41%は退職や転職などに追い込まれているとの調査結果³²もある。不妊治療支援を目的とした勤務体系や休暇制度の整った企業も現れているが、仕事と不妊治療の両立に向けた理解を今後さらに深め、安心して働き続けられる環境づくりを進めることが重要となる。

次に、平成29年度税制改正において配偶者控除及び配偶者特別控除の見直しが行われているが、依然として一方の配偶者の収入を柱に生計を立てる世帯を念頭に置いた見直しに留まっている。他方、わが国では、2016年時点で共働き世帯が1,129万世帯存在するのに対し、男性労働者と非就業者の妻から成る世帯は664万世帯と、共働き世帯の方が約1.7倍多くなっている³³。もはや専業主婦世帯はマイノリティとなりつつある中、共働き世帯の存在を前提としつつ、平成29年度税制改正の効果の検証も踏まえながら、時代の変化に即した税

³¹ 厚生年金保険料に上乗せする「子ども・子育て事業主拠出金」が2016年度から段階的に引き上げられ、約1300億円の財源を活用し、直近2年間で7万人分の新たな保育の受け皿として、企業主導型保育所が設置されている。

³² 2017年、NPO法人Fine「仕事と不妊治療の両立に関するアンケート」による。

³³ 総務省「労働力調査」による。

制のあり方について必要に応じ検討すべきである。

さらに、女性の家事負担を軽減すべく、外国人家事支援人材の受け入れを拡大することも重要である。目下、国家戦略特区である東京都・神奈川県・大阪府を中心に、企業による外国人家事支援人材の受け入れが認められているが、各家庭や各企業のニーズに応じ、取り組みを拡大すべきである。

女性の働きやすい職場づくりに向けて、企業はテレワークをはじめとするテクノロジーの最大限の活用、長時間労働の是正、また業務の見直し・効率化と働き方・休み方に関する意識改革の徹底にも踏み込んだ「働き方改革」にも取り組む必要がある。特に家事・育児負担は依然として女性に偏った状況にあり、「働き方改革」によって、男性にも家事・育児と仕事の両立を促すことが極めて重要である。

(4) 就業前教育と人材育成の強化

昨今、STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) 分野における女性人材の不足が、世界的に深刻な課題となっている。STEM分野の女性人材のさらなる増加に向け、女子学生が固定観念に縛られずライフコース・職業選択の幅を広げるためには、早期からのキャリア教育が重要となる。引き続き、政府・経済界の連携による取り組みが重要であり、経団連としては、「夏のリコチャレ」³⁴や学校への企業人講師派遣などの取り組みを強化する。

また、女性起業家の育成も世界的に重要な課題となっており、諸外国とも連携したロールモデルの共有や、資金面での援助が求められる。世界銀行が2017年7月に設立した「女性起業家資金イニシアティブ」(We-Fi)³⁵には、わが国政府も5,000万ドル(約57億円)の拠出を表明しており、こうしたグローバルな取り組みに政府が引き続き積極的に関与することが期待される。なお、国内でも女性起業家を支援する取り組みは行われている。日本政策投資銀行に

³⁴ 内閣府・文部科学省と連携し、学生の夏休み期間を利用して、企業の職場見学など女子学生のSTEM分野への関心を高めるためのイベントを開催するもの。

³⁵ 世界各国の女性による起業を促進し、起業と事業拡大に必要な資金や市場、人脈へのアクセスを拡大できるよう、10億ドル以上の動員を目指す世界銀行の基金。

よる「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」³⁶などの取り組みは、起業家として成功する人材を生んでおり、こうした取り組みの拡大が期待される。

加えて、地方における女性人材の活躍推進や、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を見据えた女性アスリートの活躍推進についても、官民が連携した取り組みが求められる。

2. 新しい市場

新しい働き方の実現に加え、「攻めのウーマノミクス」では、女性の社会進出に伴い拡大する新しい「女性市場」への対応が重要となる。具体的には、先に述べたとおり忙しい女性の「時間が無い」を解決するモノ・サービスや、女性ならではのファッション・美容・健康・金融などの市場の拡大が見込まれる。

こうした「女性市場」は、あらゆる企業・国にとって未だ手付かずの「グリーンフィールド」である。そして、女性の活躍が進むほど、女性の所得の増加が増加し、この市場は拡大に向かっていく。

企業・経済界には、諸外国とも連携しつつ、女性の活躍推進によって新たな市場を創出・拡大するとともに、女性の多様なニーズに応える商品・サービスを提供すべく、これまで以上にイノベーションを促進することが求められる。

3. 新しい投資

第三に、女性の活躍を推進する過程で、新たに国内外からの投資を促したい。昨今、ESG（Environment、Social、Governance）投資への注目が高まっており、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）は、資金の一部をESG指数に基づき運用することを公表した。その中で、S（社会）の観点から、企業の女性活躍に関する指標を採用するなど、株式市場において女性の活躍への注目が集まっている。

女性活躍を推進することにより、投資家からわが国企業への投資の拡大が期

³⁶ 女性起業家の事業を表彰し、資金や協力会社の情報などを提供する取り組み。

待されるが、女性活躍の進展に対する国外からの評価は依然として低い。World Economic Forum（世界経済フォーラム）によれば、わが国の「ジェンダーギャップ指数」は、世界 144 カ国中 114 位に留まる³⁷。特に、管理職層と技術職や、政治分野における女性の参画が低く評価されている。

女性の活躍推進を他国よりもさらにスピードアップするとともに、女性活躍に関する情報を、収集や公表が可能な範囲で企業が自主的に開示し、国内外に対して積極的に情報発信していくことが重要である。

4. 新しい外交（女性による経済外交）

本提言で述べてきたとおり、女性の活躍は、世界共通の課題でありビジネスチャンスである。引き続き、G 7・G 20 といった各国首脳が一堂に会する国際会議や、日米経済対話などの場において、女性の社会進出の議論を深めることが重要となる。また、2020 年には東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催され、世界中から多くの人々が集まる。こうしたイベントも、各国が協力して女性の活躍をさらに進めるための端緒となり得る。このように今後、政府・経済界が様々な場を活用して二国間・多国間で連携しつつ、わが国が世界各国の取り組みをリードしていくことが求められる。

また昨今、各国政府、国際機関、企業などで徐々に女性のリーダーが増加しつつある。そこで、世界の女性リーダー同士の交流を通じた「女性による経済外交」が重要となる。近年、わが国政府が主催する国際女性会議「WAW！」（World Assembly for Women）や、「女性版ダボス会議」とも呼ばれる“Global Summit of Women”（GSW）などにおいて、女性リーダー同士の交流・議論が深まりつつある。今後、こうした場においても、女性の活躍という世界共通の社会的課題の解決と、それを通じた経済の成長に向け、女性によるダイナミックな議論の展開とネットワークの拡大が期待される。

³⁷ 2017 年、World Economic Forum “Global Gender Gap Report 2017”による。「経済活動への参加と機会」、「政治への参加と権限」、「教育の到達度」、「健康と生存率」の 4 分野 14 項目における男女格差に基づいて総合的に評価される。

5. 新しい生き方

今後、女性の活躍をさらに進める上では、誰もが複線的な人生を実現できることが重要となる。柔軟な働き方、それを促進する商品・サービスの提供や社会環境の整備によって、男女問わず全ての人々は、家庭か仕事かといった二者択一を迫られることなく、あらゆる選択肢から生活を組み立てることができる。

そして、これまでの価値観に囚われず、女性はもっと貪欲に、男性はもっと自由に、「新しい生き方」を手にするによって、わが国は真に柔軟な社会を形成し、経済成長に向けて生産性を飛躍的に高めることができる。こうした社会の実現に向け、女性の活躍推進は大きなチャンスである。このことを常に念頭に置いた上で、経団連は引き続き女性の活躍を進めていきたい。

VI. おわりに

わが国でこれまで進められてきたウーマノミクスでは、女性管理職の増加など、「足りないものを補う」ことのみが着目されてきた。一定の成果が現れつつある今、求められるのは「女性市場」の創出をはじめとするチャンスに対し、「積み増し」する発想である。経団連は、そうした「攻めのウーマノミクス」によって、女性活躍を次なるステージへと進め未来を切り拓いていく。

1986年に男女雇用機会均等法が施行され、その直後に社会進出したわが国の女性たちは、男性中心社会のあり方に一石を投じ、“Game Changer”として女性の活躍を先導してきた「第一世代」である。また、彼女たちに導かれて女性の活躍を加速してきた「第二世代」は、“Game Accelerator”として近い将来わが国のリーダー層を担っていく。そして、30代以下の若者たち「第三世代」が、これまでの世代が切り拓き踏み固めてきた道を歩き、“Game Maker”として活躍する時代には、男女の差なく能力本意で切磋琢磨することのできる社会が実現しているだろう。「攻めのウーマノミクス」の下、世代間で変革のバトンをつなぎ、彼女たちが持てる力を存分に発揮できる社会の実現を目指したい。

以上

「女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクト」に関するアンケート

調査結果概要

実施日：2017年9月8日～30日

回答企業：200社（調査対象：経団連全会員企業1,385社）

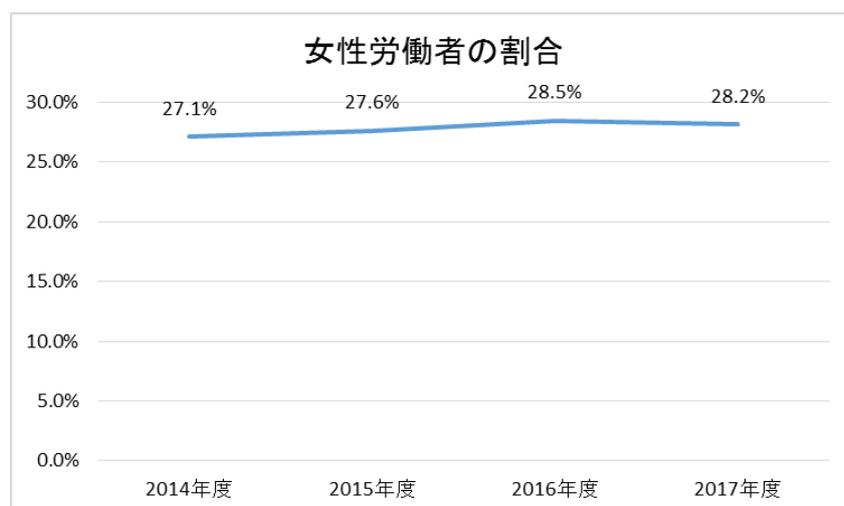
1. 回答企業の属性（業種、従業員数）

土木・建築	6.0%
化学・医薬品・食品	8.5%
鉄鋼・金属	4.0%
自動車・輸送機械	7.0%
電機・精密機械	11.5%
商社・卸売・小売	12.5%
運輸・倉庫	4.5%
銀行・証券・保険	13.5%
住宅・不動産	5.0%
エネルギー	3.0%
情報通信	5.5%
サービス	8.0%
その他	10.5%

1000人以下	19.0%
1001人～3000人以下	21.0%
3001人～5000人以下	15.0%
5000人超	44.0%

2. 労働者に占める女性労働者（非正規を含む）の割合の推移（年初時点）

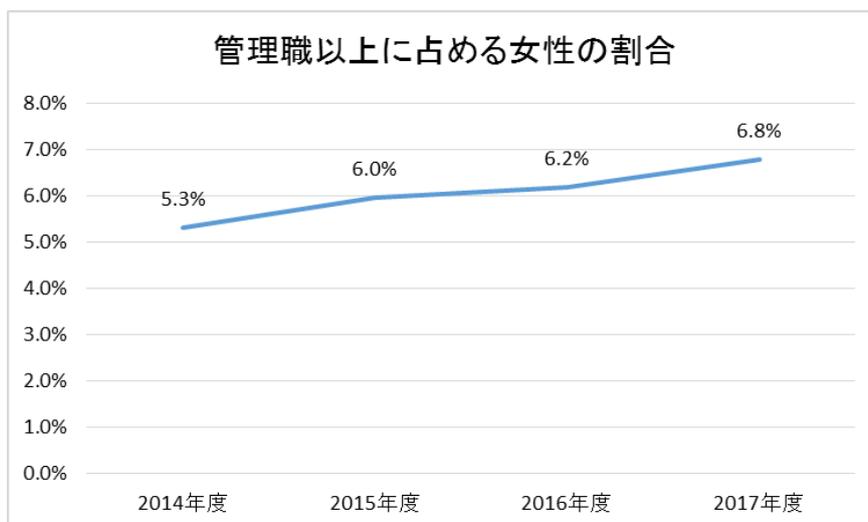
⇒ 3割近い水準で推移。



3. 2017年度採用した労働者（中途採用を含む）に占める女性の割合：36.0%

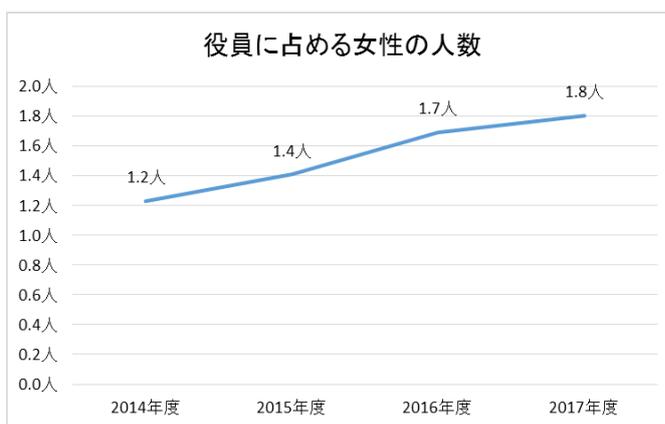
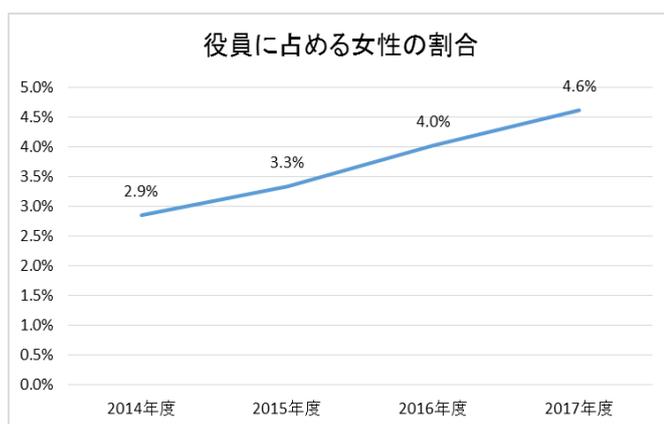
4. 管理職以上³⁸に占める女性の割合の推移（年初時点）

⇒2014年度以降、堅調に上昇。



5. 役員³⁹に占める女性の割合、平均人数の推移（年初時点）

⇒割合は、上場企業の平均を上回る水準⁴⁰で堅調に上昇。人数は、1社平均約1名→2名を窺う水準まで上昇。



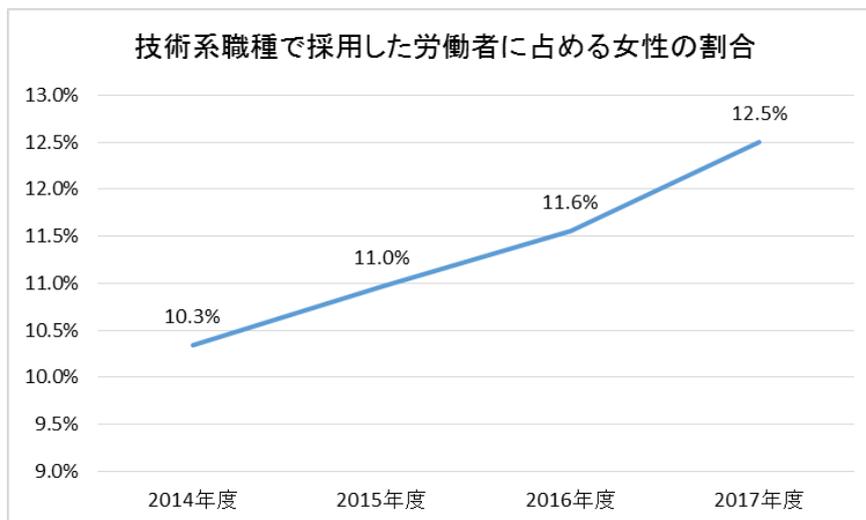
³⁸ 各社の基準で管理職以上に相当するとされる労働者。

³⁹ 会社法上の役員ならびに執行役・社外取締役を含む。

⁴⁰ 2017年時点の全上場企業における女性役員割合は3.7%（東洋経済新報社『役員四季報』）。

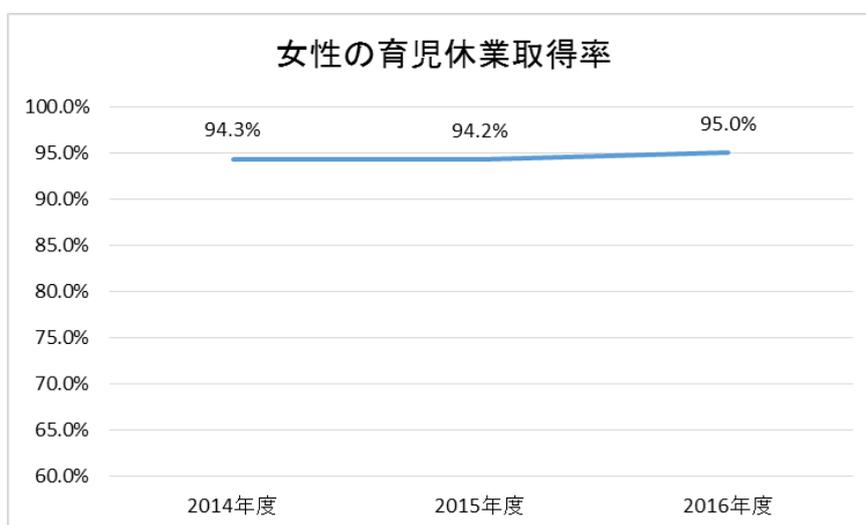
6. 技術系職種で採用した労働者に占める女性の割合の推移（年間）

⇒堅調に上昇。



7. 女性の育児休業取得率⁴¹の推移（年間）

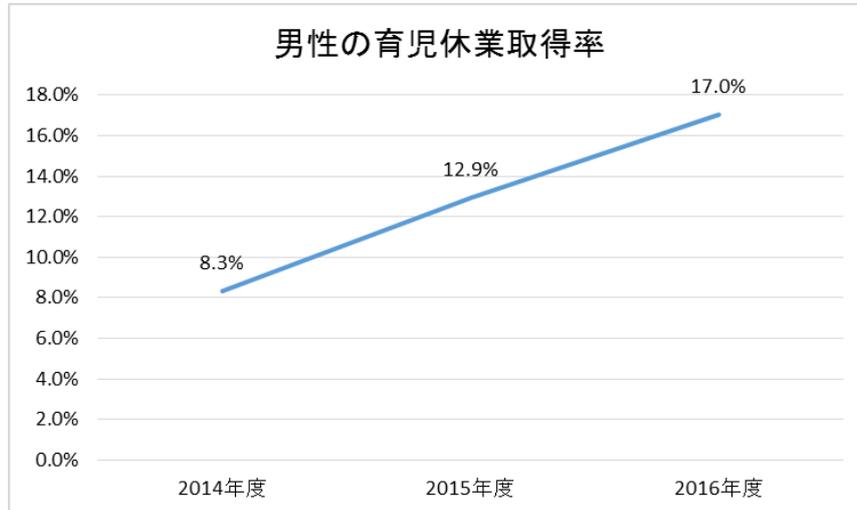
⇒95%前後の水準で推移。



⁴¹ 女性の育児休業取得率＝「育児休業（育児・介護休業法第2条第1号に基づく）を開始した女性労働者数」÷「出産した女性労働者数」×100

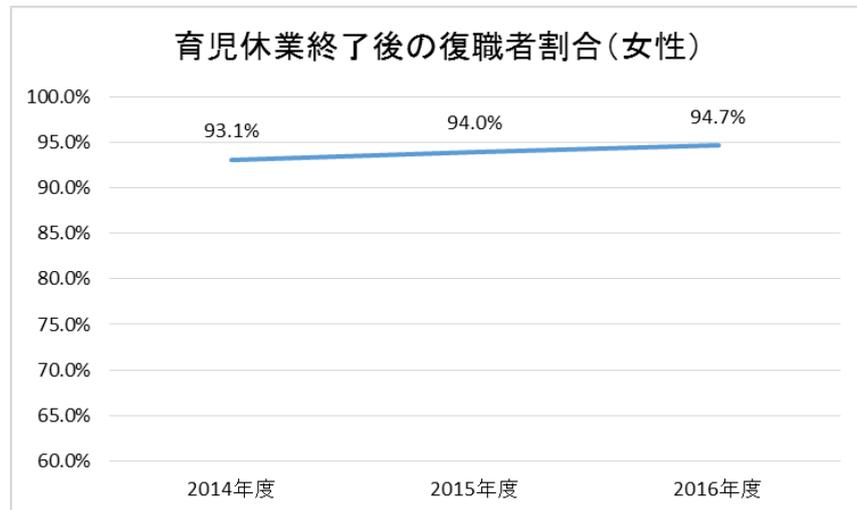
8. 男性の育児休業取得率⁴²の推移（年間）

⇒2014年度以降倍増。わが国企業の平均は約3.2%⁴³に留まる一方で、厚生労働省が掲げる「2020年までに13%」の目標を既に突破。



9. 育児休業取得終了後の復職者割合の推移（女性）

⇒90%台で推移。



⁴² 男性の育児休業取得率＝「育児休業（育児・介護休業法第2条第1号に基づく）を開始した男性労働者数」÷「配偶者が出産した男性労働者数」×100

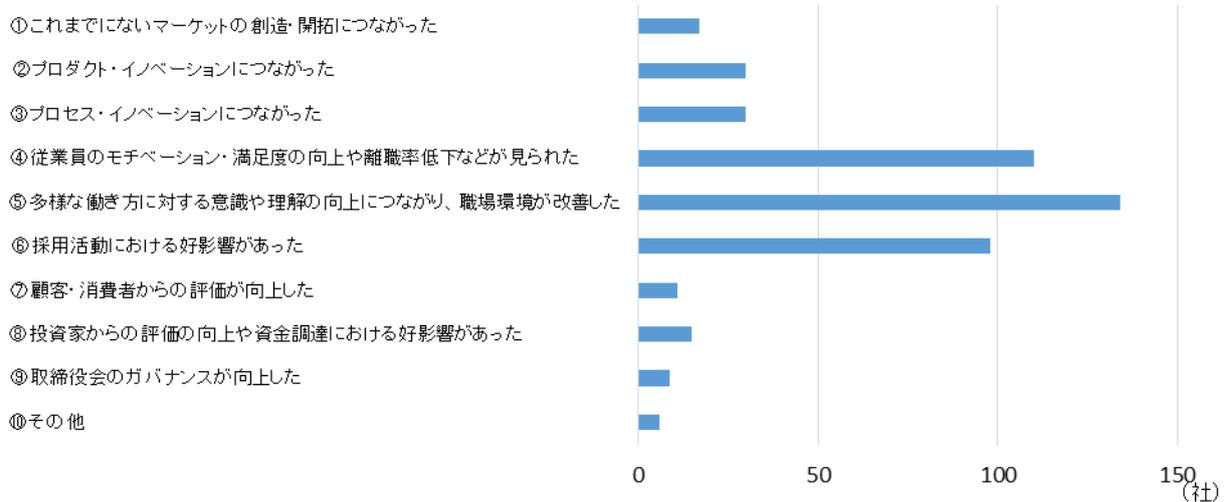
⁴³ 厚生労働省「雇用均等基本調査」による。

10. 女性の活躍推進で得られた/今後期待される成果・ビジネスインパクト

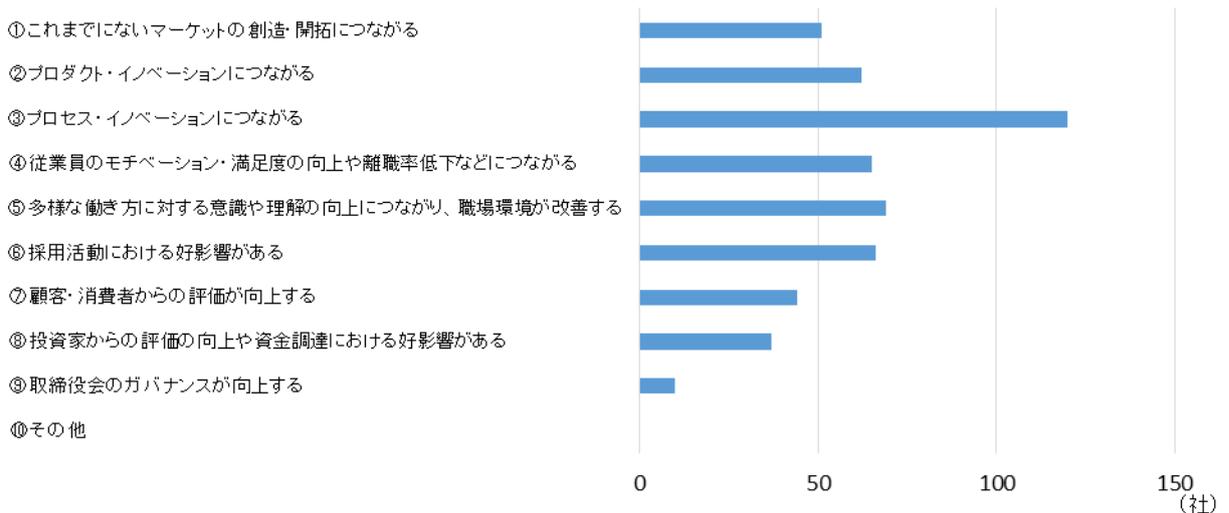
(複数回答、3つまで選択)

⇒モチベーション向上や離職率低下、意識改革や職場環境の改善、採用活動への好影響を中心に、既に様々な効果。今後は、市場の拡大やイノベーションの創出など、ビジネスへの直接的な好影響が期待されている。

図6 女性の活躍推進によって得られた成果・ビジネスインパクト(複数回答)



今後期待される成果・ビジネスインパクト(複数回答)



以上