

女性の活躍推進に向けて

日本経済が少子高齢化のもとで持続的に発展するためには、いまだ十分に活かされていない有能な人材が力を発揮できる環境をつくり出す必要がある。なかでも、女性の活躍推進については、かねてその必要性が提唱され、各界での取り組みが進められているが、諸外国に比べれば十分とはいえず、女性が活躍することの重要性や効果を、社会全体であらためて確認する必要がある。女性の活躍を阻んでいるものは何か、そして現状を打破するために企業・社会に何ができるかを議論する。



中川順子
なかがわ じゅんこ
企業行動委員会女性の活躍推進部会長
野村ホールディングス執行役員 <司会>

前田新造
まえだ しんぞう
審議委員会副議長
少子化対策委員会共同委員長
資生堂会長兼社長

國井秀子
くにい ひでこ
芝浦工業大学学長補佐・大学院工学マネジメント研究科教授

三浦 惺
みうら さとし
副会長
労働法規委員長
日本電信電話会長

大宮英明
おおみや ひであき
副会長
企業行動委員長
三菱重工業会長

藤本圭子
ふじもと けいこ
セブン-イレブン・ジャパン執行役員

●女性の活躍は企業、社会に何をもたらすか

中川 今回のテーマである女性の活躍推進については、経団連も今年七月に企業行動委員会の下に部会を新設したところで、まさに今、最も盛り上がっているテーマの一つではないかと思えます。本日は、最初に、女性の活躍は企業、社会に何をもたらすかについて、それぞれのお立場からご意見を伺いたいと思います。まず、大宮副会長より、経営戦略の観点から、多様性と女性の活躍の必要性について、お話しただけですか。

え、税収も増え、社会的にもさまざまな良い面があります。

もう一つは、新たな価値の創造という質的な側面です。グローバル化により、多くの企業が海外へ進出していますが、当然、国によってニーズや課題が異なります。したがって、企業のダイバーシティ化という面で、日本国内の女性に活躍してもらうことは、その企業の価値を高めることとなります。

最近では、電機メーカーなどを中心に、CSR(企業の社会的責任)、商品開発といった分野で女性の活躍が目立ちます。これからは、経営戦略にも女性の視点を取り入れる必要があると思えます。なぜなら、すべての企業にとってエンドユーザーの半数は女性ということになるからです。

経団連は、「企業行動憲章実行の手引き」をまとめていますが、そのなかで、多様な人材の就労参加、男女共同参画という文脈で女性の参加に触れています。今後は、女性の活躍推進部会で、女性の活躍の質的な効果である価値創造についても十分検討を行って、経営戦略に女性の視点を活用することの重要性を訴えていきたいと考えています。

女性の活躍が企業の価値を高める

大宮 女性の活躍促進には二つの側面があると思えます。

一つは、少子高齢化が進むなか、女性の就労を維持することで、有能な人材をより

多く活用するという量的な側面です。出産

や育児で女性社員が辞めざるを得なければ、企業は貴重な人材を失うことになります。

私はこれを是正しなければならぬと常に

考えています。女性が働くことにより、家

庭にとっては収入が増えますし、消費が増



日本社会では、育児や介護などで、男性より女性に負荷がかかっている。産業革命以降に固定化した現在のライフスタイルやワークスタイルを見直さなければならぬ。日本社会に定着した男女の役割分担論を打破するには、小中学校でジェンダー教育を行うなど、社会全体への啓発活動を粘り強く行っていく必要がある。また、イノベーションやグローバル化への対応を考えると、企業にとっても女性の活躍促進は大きなメリットがあることを認識すべきである。

(國井秀子氏)

前田 皆さんのおっしゃるとおり、日本企業がグローバル化のなかで克服すべき最大の課題は、まさに多様化への対応だと思えます。日本社会そのものの課題といってもいいのではないのでしょうか。

国籍、人種、キャリア、ジェンダーといった多様性を考えると、日本ではとりわけ女性の活躍が遅れているといわれています。例えば、欧米では三割程度に達する女性管理職が、日本企業では一割もいません。ましてや女性の役員はほんの一握りです。ノルウェーでは女性役員が約四〇%を占めるそうです。人口の半分は女性であることを

育児と仕事の両立を支援する「カンガルースタッフ」

果を実感していらっしゃいますか。事例とあわせてお聞かせください。

前田 皆さんの七割が女性です。お客様の九割が女性ですし、株主も六割程度が女性ではないかと思えます。女性社員に重要な仕事を任せることも多く、例えば、女性だけで立ち上げた「TSUBAKI」というヘアケアブランドは、ご好評をいただいています。

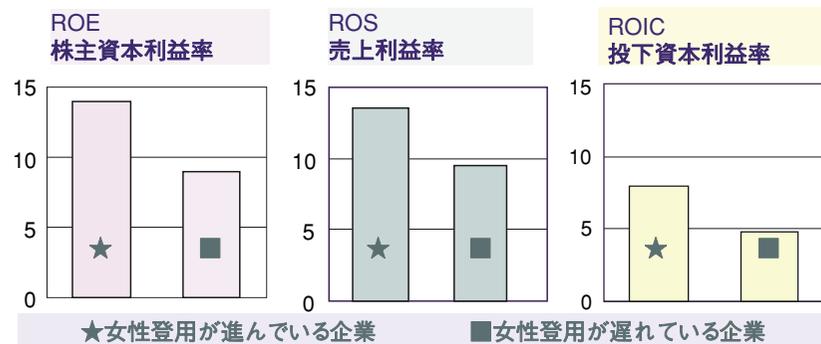
また、女性社員のなかでは、店頭で働く「ビューティーコンサルタント」(BC)が圧倒的な比率を占めており、約一人お一人お一人。彼女たちが結婚・出産とともに退職することは、大きな損失です。これ

を防ぐことが当社の経営テーマの一つでした。

育児をしながら働くBCは、午後五時には退社しなければならぬ、土日は働けないなどの事情があり、どうしても未婚のBCにシワ寄せがいくことになり、申し訳ないという精神的な負担から、出産すると退職する人が多かったのです。そこで、「カンガルースタッフ」という制度をつくり、退社後の時間、アルバイトの交代要員を用意することで、周囲に気兼ねなく育児と仕事を両立できるような体制にしました。これにより、出産・育児を理由に退職する人はほとんどいなくなり、当社のM字カーブは、ほぼフラットな線を描くようになりました。

確かに、アルバイトの費用は企業にとってコストですが、教育投資した人材が辞め

図表1 世界の成長企業は女性の活躍が進んでいる



(注)女性登用が進んだ企業は、女性取締役の比率が高い企業上位132社、遅れた企業は下位129社から成る

出所：米国NPOカタリスト
提供：國井秀子氏



グローバル市場においてイノベーションを起こすためには多様な人材が活躍することが重要であり、そのなかで女性が力を発揮することは新たな価値創造のために必須といえる。女性の活躍は、企業にとって成長を促す原動力になるとともに、多様な働き方を議論する良い機会であり、BPRの促進が期待できる。制度の充実により、M字カーブのへこみは緩やかに変わったが、業務慣行・長時間労働の見直しやトップコミットメント、そして男性の意識改革など、女性の活躍を実現するための課題は多い。

(三浦 惺氏)

ます。

中川 次に、三浦副会長より、企業が女性の活躍を推進することで、どのような効果が期待できるのか、その点について、お伺いします。

イノベーションを起こすには女性の活躍が必須

三浦 今日、私たちが置かれている状況を表すキーワードは、イノベーションとグローバル化でしょう。イノベーションを起こすためには、多様な人材に活躍してもらうことが重要になります。発想や専門の異なる人が協働するなかで、新しいビジネスモデルが生まれたり、技術革新が起こったりするのです。そのためには、女性が持っている力を最大限発揮し、活躍することは必須だといえます。

大宮副会長のおっしゃるとおり、少子高齢化で労働人口が減るといふ量的な側面だけでなく、これからは質の面がより重視されるでしょう。女性が活躍することによって、個人のモチベーションが上がると同時に、企業にとっては成長を促す原動力となります。

また、女性の活躍を考えることが、多様な働き方を議論する良い機会となるでしょう。日本企業では、長時間労働、ホワイトカラーの生産性の低さが課題といわれていますが、ペーパーレス化、長時間会議の廃止など、業務そのものを見直す、いわゆるBPR (Business Process Reengineering) を促進することが期待されます。

中川 では、前田副議長、資生堂では女性社員の活躍推進に向けて積極的に取り組んでおられますが、これまでにどのような効



女性の活躍促進には、女性の就労を維持することで有能な人材を確保するという量的な側面と、新たな価値の創造という質的な側面がある。市場のエンドユーザーの半数が女性であることを考えれば、CSRや商品開発といった分野だけでなく、経営戦略にも女性の視点を取り入れるべきだ。当社では、次世代育成・両立支援関連の制度を拡充しているが、今後は、高齢化の進行に伴い、介護休業者が大幅に増加することを前提に制度設計を行っていきたい。

(大宮英明氏)



女性中心の店舗
提供：セブン&アイ・ホールディングス

に女性ならではのアイデアを提案しても、数字にどう影響するのかを聞かれたり、企画書で報告するように言われたりするケースが多く、そうしたことが壁になって、ア

では、藤本執行役員、セブン&アイ・ホールディングスでは、女性社員の活躍についてどのような取り組みをなさって、経営戦略の点からどのような効果が出ているとお考えですか。

女性中心の組織は風通しが良い

中川 育児と仕事の両立をサポートする仕組みを導入したことで、教育投資した人材が、出産・育児というライフイベントを理由に退職することが少なくなり、それにより、社員のモチベーションが高まり、さらに、世代間で互いに助け合う・生活を尊重し合う、新しいカルチャーが生まれたという、実に素晴らしい事例だと思います。

藤本 セブン&アイ・ホールディングスは、一九九三年に、イトーヨーカ堂とセブンイレブン・ジャパンに女性初の取締役を誕生させています。これは、来店されるお客様の七割以上が女性であり、その視点に立った経営が求められるなかで当社会長の鈴木が女性の積極的な登用を早くから提唱していたことが、大きいと思います。

二〇〇六年四月には、女性幹部を二割以上にすると発表しています。トップのコミットメントが得られたことで大きく前進し、

同年、女性の執行役員が数名登用され、その後も着実に増えています。

さらに、昨年春、グループ幹部社員を集めた経営方針説明会において、女性の積極的登用を進めることを宣言しています。そうした流れから、当社では、女性が活躍できる風土がすでに醸成されており、女性であっても能力があれば活躍できると認識しています。

二〇一二年四月から、イトーヨーカ堂、西武・ヨークベニマルで、店長をはじめとして幹部、社員のほとんどが女性という店舗の運営を始めました。一年半が経過し、業績にも成果が始めています。

店長たちから、「女性同士だとコミュニケーションが早い」「組織の風通しがよくなった」という声が上がっています。

例えば、女性のパート社員が男性の上司

アイデアがあっても提案しにくかったようです。一方、女性の上司の場合だと、お客様のニーズに合わせた売り場づくり、品ぞろえなどについてその場で口頭で意見を伝えれば、すぐに具現化できるようです。その背景には、女性同士の役割を越えたフラットなつながりがあるのだと思います。

また、本来、男性の仕事であると思われるいたマグロの解体や肉のカットをはじめとする鮮魚や精肉などの現場も女性が活躍しています。職域が広がることで、女性たちも自信が持てるようになり、そうしたことも良い結果につながっています。

それでは、國井先生、女性の活躍がなぜ企業に必要なのか、また女性の活躍のためには何が必要なのか、ライフスタイルやワークスタイルといった観点から、お話しただけですか。

産業革命以来のワークスタイルを変える

中川 早くから、女性の能力をいろいろな職域で活かしてこられたことは素晴らしいことだと思います。これは男性の仕事だ、男性の職場だという先入観を持たずに、取り組んでこられた成果ですね。

國井 日本社会では、育児にせよ、介護にせよ、女性に負荷がかかっています。このライフスタイルやワークスタイルを柔軟にする必要があります。

今のライフスタイル、ワークスタイルは、産業革命以降、固定化したものです。産業革命以降、効率性、生産性の向上を求めてきた結果、固定的なワークスタイルや役割分担が定着しました。しかし、ICTが進歩して、グローバル化が進んでいるなかで、

セブン&アイ・ホールディングスでは、経営トップが早くから女性の登用を提唱していたこともあり、比較的、女性が活躍しやすい風土がある。昨年四月から、店長をはじめとして幹部も含め社員ほとんどが女性という店舗の運営を始めたが、組織の風通しが良くなったり、女性の職域が広がったりするなど、成果が出てきている。女性の活躍を阻む要因は、長時間労働、性別役割意識を前提とする社会の価値観にある。働き方を見直すとともに、女性の活躍推進には男性の家事・育児参加が重要であるということを確認しなければならない。

(藤本圭子氏)



日本企業がグローバル化のなかで克服すべき最大の課題は、多様化への対応であるが、日本ではとりわけ女性の活躍が遅れている。市場の半分が女性であることを考えれば、女性の価値観や知見を、企業経営に取り入れていく必要がある。女性が職務を継続するうえで、保育施設の不足は深刻な問題である。保育施設は、学校や病院と同レベルの社会インフラと認識し、待機児童ゼロを目指して国が支援していく必要がある。

(前田新造氏)

質的な側面、すなわち価値創造が重視されるようになっていきます。多様な人材のなかからイノベーションが生まれやすいことは、これまでの研究から明らかになっています。女性の活躍は、イノベーションに直結します。またグローバル化の面からも、多様性を尊ぶ文化の醸成が必要です。

皆さんからご指摘があったように、企業としても、イノベーション、グローバル化への対応は、避けて通れない課題です。この課題の克服には女性の活躍が重要であり、多様なライフスタイル、ワークスタイルを考えるべき時代に来ています。

もちろん、女性の活躍推進は、女性の権利向上という面からも大事なことです。企業が企業にとってもさまざまなメリットがあることを認識してほしいと思います。

性の仕事を見てみると、本当に無駄が無く、労働生産性の高い働き方をしています。管理職が、そういう働き方をきちんと評価する目を持つことも必要です。

また、今は育児参加をしている男性も増えています。二〇代〜三〇代の男性社員にインタビューすると、世の中が明らかに変わってきていると感じます。「育児の協力をしていくのか」と質問すると、「協力的」という言葉を使うと、妻に怒られる」という答えが返ってきます。今や、育児は「協力」ではなく「参加」の時代です。

若い男性社員からは、「本当は育児休暇を取りたいが、職場の雰囲気から言いづらい」という声も耳にします。あるいは、新卒の採用面接では、「この会社には育児休暇制度がありませんか」と聞いてくる学生もいます。理由を尋ねると、「イクメンした

●女性の活躍が進まなかった理由

中川 これまでの皆様のお話で、女性の活躍推進の必要性については、あらためて認識できたのではないかと思います。それは、これだけの効果や重要性があるにもかかわらず、なぜ、これまで企業において女性が活躍する環境になかなか変化が見られなかったのか、この点について、皆様からコメントをいただきたいと思っています。

育児は「協力」ではなく「参加」の時代

藤本 國井先生がおっしゃったように、問題の所在は、長時間労働を前提として働く夫とそれを支える妻という組み合わせがベストプラクティスであるという価値観から、

「いのです」という答えが返ってきます。そうした現実を、男性管理職の方たちにも認識してほしいと思います。

中川 國井先生は、企業と大学という教育の場の両方から、女性の活躍を阻むさまざまな障壁をご覧になってきたと思いますが、いかがでしょうか。

粘り強い啓発活動が必要

國井 藤本執行役員のお話を聞いていても、日本社会に男女の役割分担論が定着してきて、それが女性の活躍を阻んできたと感じます。女性の活躍を推進したいと企業が考えても、社会全体に役割分担論が浸透していません。大学教育への期待もありますが、私は、それでは遅すぎると思います。もっと小さいときからジェンダー教育を行って、啓発していかねばなりません。

いまだに脱しきれない社会のありようだと思います。

一般的に、機会均等とは言うものの、まだまだ男女の役割分担意識が存在しているのではないのでしょうか。一番大きな要因はやはり長時間労働だと思います。当社で、育児をしながら働く女性社員にインタビューを行ったところ、「産休後復職して今までの働きの方を続ける自信がない」という声が多く聞かれます。また、産休後に復職して、時短で働いている女性社員も多くいます。彼女たちも本音では早くフルタイムに戻りたいのだけれど、戻ったとたんに残業が可能だと見なされることがプレッシャーになり、フルタイムに戻るタイミングが難しいと悩んでいるようです。

長時間労働の議論は、男性の働き方を見直す良い機会にもなります。時短で働く女

より具体的な障壁としては、保育所が足りないという問題があります。社会の問題としてここまで放置されてきたのは、政治でも、企業のなかでも、問題の重要性についての認識が不十分だったからです。

若い世代が変わってきているのは、例えば、中学校では一九九三年に、高校では一九九四年に家庭科の男女共修が行われるようになったことなどが、理由の一つだと思います。これ以降の世代は、男性が家事をすることに比較的抵抗がありません。また、経済的に共働きでないと生活できない世帯が増えているという現実もあります。

社会全体で、課題を認識することが第一歩です。そのうえで仕組みを改善していく。そもそもの原因である役割分担論について認識していなければ、制度をつくっても運用されないということが起こります。企業

座談会を通じ、企業が女性の活躍を進めることは、自身の企業価値向上をもたらす。あわせて、性別を問わず社員のモチベーションを高めるとともに、新しい力ルチャーを生み出す可能性があることがわかった。その点で経営戦略の大きな一要素であるといえる。女性の職域拡大には先入観を持たずに取り組み、また、すべての社員が納得できる公平な評価の仕組みを目指すことが重要である。効率性や生産性を評価する時代に入り、働く側も、経営側も、働き方の転換を模索すべきである。

(中川順子氏)

の管理職など、年配の世代に対しても、粘り強く啓発活動をしていかなければならないと思います。

国連をはじめ国際社会からも、日本における女性の社会進出の遅れは、長い間指摘されてきました。これに関するデータを、日本は十分に取っていません。世界からは、先進国のスタンダードから遅れていることについて、日本政府は国民に周知していないと見られています。

中川 先ほど、藤本執行役員から、企業で女性の活躍を阻む要因として、労働時間についての指摘がありました。大宮副会長は、どのようにお考えでしょうか。

企業上層部の男性が認識を改めるべき

大宮 私も、役割分担、長時間労働をベールにした経営のあり方に問題があると考えています。もちろん、例えば男性は出産することができないわけですから、ある程度の役割分担は認めざるを得ません。それを認めたいうえで、どのような制度設計が必要かを考えるべきです。

前田副議長からご紹介のあったカンガルー人程度ともいわれ、その何割かの労働力が埋もれていることになりそうです。しかし、安倍政権は近い将来に待機児童をゼロにするに掲げているので、それを信じて、私たちも行動していくしかありません。

私は、保育施設は、社会インフラの一つで、学校や病院と同じレベルのものであると認識すべきだと考えています。規制を緩和し、民間の参入をしやすくすることも一つの対策です。しかし、コストをかけて企業内保育所をつくっても、今の制度では、国の補助も一〇年で打ち切られてしまい、企業からするとインセンティブが低くなってしまうと思います。重要な社会インフラの一つであると認識し、国が支援していくことが必要です。

話が少しそれますが、先日、新聞で一九六六年の新聞記事が紹介されているのを、大変興味深く読みました。一九六六年に「結婚退職制度は憲法違反」という判決が出て、それがニュースになっていたのです。それまで企業は、女性社員に対して、結婚するか三五歳になったら退職するように念書を取ったりしていました。今から考えると明らかに人権侵害ですが、半世紀近くた

ースタッフ制度は、とても素晴らしいと感じました。時短で帰ること、残業しないことが他人に負担をかけていると考える人は多いと思います。社員に精神的な負担がからないような制度設計が必要です。

そのためには、男性管理職、あるいは経営層が、いかにこの問題を認識しているかが重要となります。産前産後休暇制度、育児休業制度など、女性をサポートする制度は、各企業で整えられてきています。しかし、制度があっても利用されていないことが多いのが、これからの課題です。

藤本執行役員のお話を聞いて、イクメンになりたいという若い人が出てきていることは、大きなチャンスだと感じました。企業の上の立場の人たちは、その現実を受け入れて、行動を起こさなければいけないと思います。

女性の活躍を阻む「役割分担論」

三浦 女性の意識が変化していることは確かですが、最近の調査では、専業主婦を希望する女性も多いという結果が出ています。女性が活躍できる状況に社会が変わりきっていないということであり、背景には、國

井先生のおっしゃる役割分担論があるのかもしれません。

会社に入ってから、結婚し、出産を経て、職場に復帰する。ここまでは制度が整い、運用も進んできて、M字カーブのへこみが浅くなってきていると感じます。当社でも、それを実感できます。

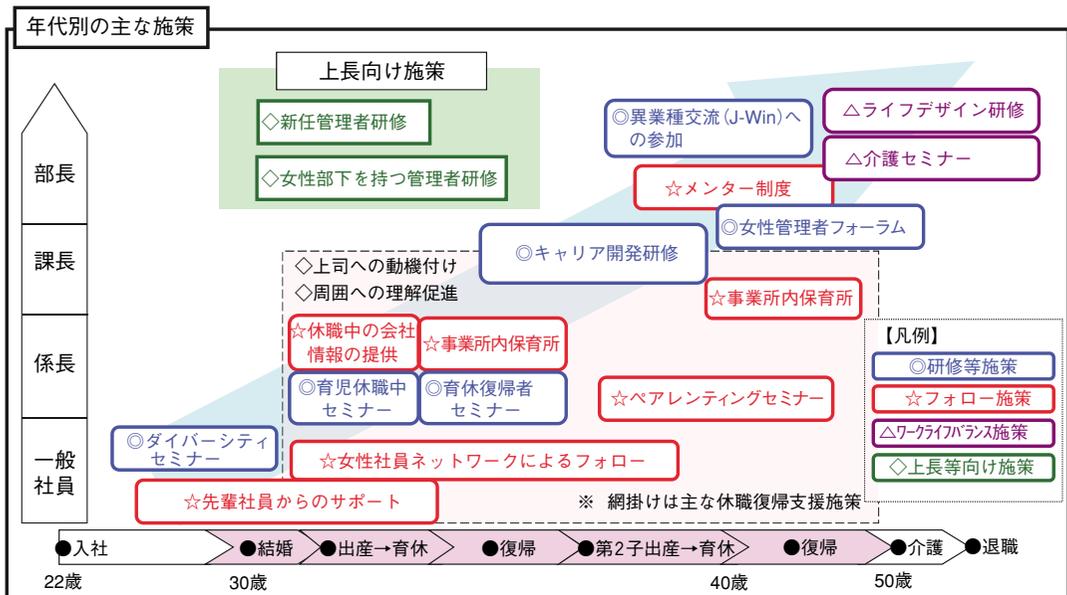
しかし、そこから先、女性がキャリアアップを続け、十分に活躍できる環境になっているかといえば、まだまだではないでしょうか。女性自身の意識向上も大切ですが、やはりトップのリーダーシップが大切です。また、管理職や周りの男性の理解が足りないために、本格的なキャリア形成が実現できない面もあると思います。

税制や年金・社会保険なども、専業主婦を前提につくられたものが多く見られます。学校や家庭において、役割分担論が根強く残っていることも、大きな阻害要因といえるでしょう。

保育施設は重要な社会インフラ

前田 國井先生からご指摘のあったとおり、保育施設が不足しており、いまだに改善が進んでいません。潜在的な需要は一〇〇万

図表2 NTTグループの女性活躍推進の取り組み



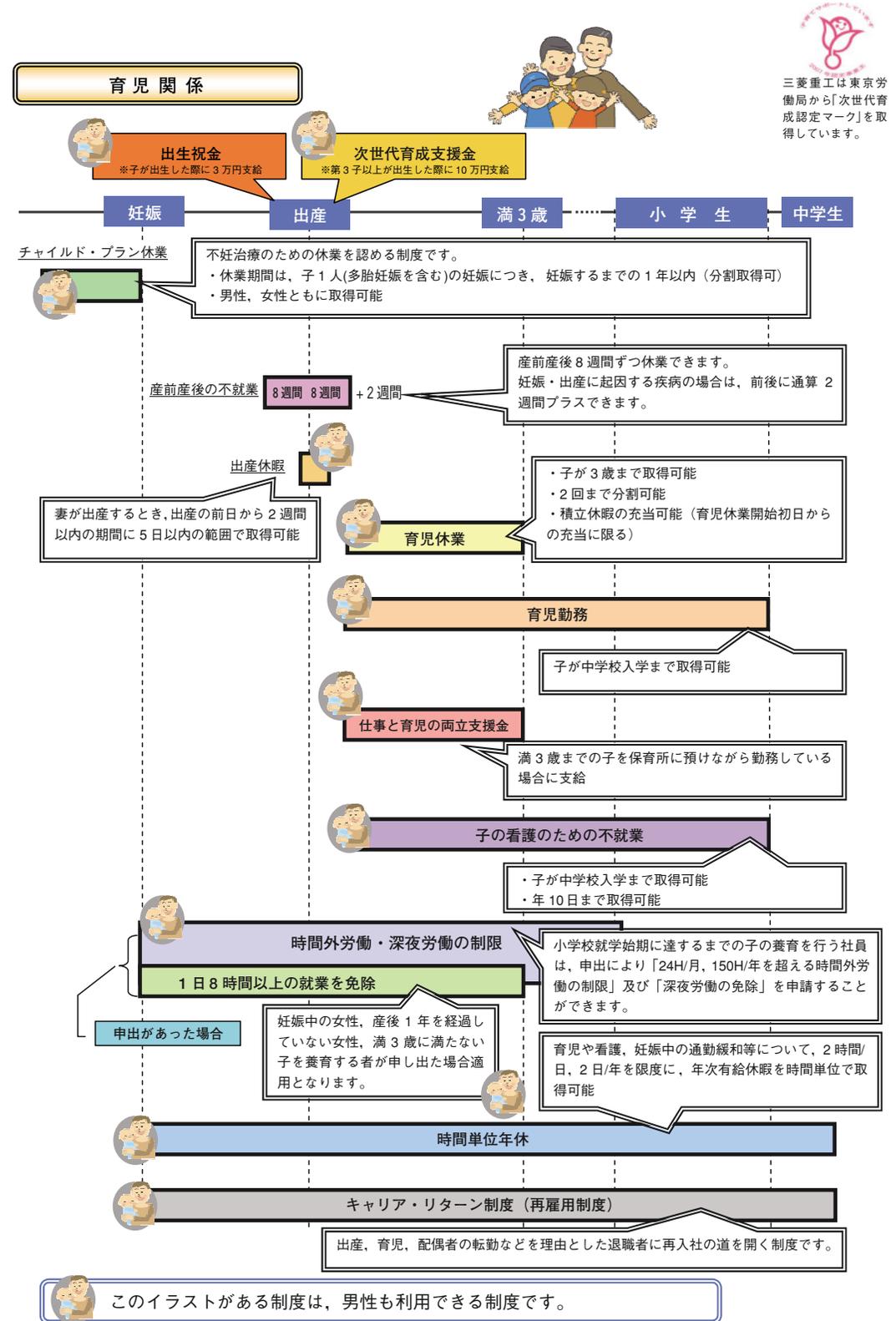
Copyright©2013 日本電信電話株式会社

●女性の活躍を推進するために企業にできることは何か

藤本 はい、確かに鈴木の強いメッセージが女性活躍推進の背中を押してくれています。

中川 一口に「女性の活躍推進」といっても、それを進めるうえでの課題や、それらを

図表3 次世代育成および仕事と家庭の両立を支援するための取り扱い



踏まえた取り組みについては、企業の経営環境などによってさまざまであろうと思います。次に、各企業で実際に行われている取り組みについてご紹介いただきたいと思っています。まず、三浦副会長からお願いいたします。

ロールモデル、ネットワーク不足が課題

三浦 当社が民営化される前の電電公社では、電話交換手として、ピーク時には七万人の女性職員が働いておりました。一九六七年には育児休業制度を導入しています、女性だけの電話局をつくったこともありま

す。制度面ではトップランナーであったといえるかもしれませんが。現在の当社の制度面における充実も、この流れをくんでいま

もつとも、先ほど申しあげたように、職務を継続するという面は克服できましたが、今日のテーマである女性の活躍という面では不十分であると率直に思います。女性がキャリアアップするためには、育児休業も長ければよいということではなく、できるだけ早く復帰できるように準備することも

大事です。また、責任ある業務に携わり、ポストに就けないと人は育ちません。能力に応じた配置も重要となります。

現在NTTグループでは、主要な会社に「ダイバーシティ推進室」を設置し、女性や外国人社員をはじめ、多様な社員の活躍を推進しています。例えば、ロールモデルやネットワークの構築を目的に、外部講師や先輩社員の話を聞く機会をつくったり、組織のなかでキーパーソンを指名して、その人物を中心にネットワークを広げる施策を行ったりしています。また、管理職研修などでは、この問題を取り上げて議論し、男性の意識の改革にも努めています。今後は、ICTを活用した在宅勤務やテレワーク等をさらに活用促進することにより、男女問わず多様で柔軟な働き方の実現に取り組んでいきます。

中川 育児休暇制度などのハード面だけでなく、同じ経験を有する社員同士のネットワークづくりや、キャリア形成のロールモデルを持つことをサポートするという仕組み、ソフト面についても取り組んでおられるのですね。

三浦 まだ十分とはいえません。ただ、グループで女性役員が三十数人おりますし、女性社長も四人おります。

中川 では、大宮副会長、いかがでしょうか。

社長を目指す女性が活躍できる環境をつくりたい

大宮 当社は、法を上回るような次世代育成・両立支援関連の制度を持っています。例えば、育児勤務(短時間勤務)は子どもが中学校に入学するまで取得できますし、介護休業、介護勤務もそれぞれ通算一年、介護勤務は延長もできるようにしています。また、当社独自の制度として、不妊治療のために取得できる「チャイルド・プラン休業」があります。妊娠中の通勤負担緩和などの都合に合わせて、一時間単位での休暇を取得できる「時間単位年休」という制度もあり、社員からも高い評価を得ています。

育児・介護などに関する各制度・手続きについては、イントラネット上に掲載しています。また、社員が休業中であっても会社の情報を得られるようにしており、情報が切れると職場復帰もしにくいので、とにかく会社との接点が残らないように心がけ

提供：三菱重工業

ています。

社内保育所も長崎につくりました。横浜も計画中です。長崎造船所の「三菱重工キッズ保育園」にはカメラが設置してあり、職場でいつでも自分の子どもの様子を見ることが出来ます。地方は比較的につくりやすいのですが、都市部でつくりとうとする、ラッシュアワーのなか、会社まで子どもを連れていくことが大変です。

意識改革、ソフト面では、外国人女性が社外取締役として就任しました。製造業の会社としては珍しいことだと思います。その社外取締役は、子を持つ自身の経験を踏まえて、キャリアプランとワーク・ライフ・バランスに関する講演、座談会を行いました。社員からの評判はとて良かったです。

また、育児休業後、スムーズに職場復帰できるように、育児休業者と育児休業の経験者との座談会を定期的に開催しています。休業中の社員は子連れで参加できます。先に復帰した社員から、どのような準備、心構えが必要か、アドバイスしてもらえる場になっていきます。

ところで、女性の意識が変わってきているという点に関して、エピソードを一つ紹介します。

女性にチャンスを与えるが、評価は公平に行う

前田 どの企業も制度は整ってきていると思います。三菱重工では育児勤務の取得を中学入学まで広げていると伺いましたが、当社は小学校三年までですので、ずいぶん積極的に進められていると感じました。

当社では、配偶者が転勤になったとき、帯同して当社の支社などに異動を可能とする制度をつくりました。また、配偶者が海外に転勤した場合、休職して、帰国後に復職できる制度もあります。出産・育児だけでなく、家庭生活におけるさまざまな事情によって退職する人を減らしたいと考えており、これからも充実させていきたいところでは。

今後、高齢化が進むことにより、介護休業の取得者が増えていくことは絶対に避けられないと考えており、そのための仕組みづくりには早急に手を付けなければなりません。出産は女性ですが、介護は力が必要なので男性の出番になると思います。男性が長期の休暇を取るとは、精神的な負担が

紹介したいと思います。当時社長だった私がある職場を訪問した時、潜水艦をつくる技術職の女性社員が、「社長、どうしたら社長になれるか」と質問してきたのです。社員からそういう質問をされたのは初めてでした。トップとして、彼女たちのような意欲を持った女性が活躍でき、良い製品を思う存分つくれる環境を整えなければならぬと強く思った次第です。

女性管理職の比率を二〇%にすることが目標

藤本 実は、これまで当社には女性の活躍を推進する組織がなかったもので、昨年六月に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を立ち上げました。

まず、五つの目標を掲げました。一つ目は、女性社員に占める女性管理職の比率を二〇%にすることです。現在の女性正社員の比率が約二五%ですので、これに準じています。二つ目は、女性の入社三年以内の離職率を二〇%以内にすることです。これらに加えて、男性の育児参加の促進、社内・社外評価の向上です。

現在、特に力を入れて取り組んでいるの

大きいと予想され、そういったメンタル的な部分にも配慮した制度が必要です。

女性に対して、仕事と家庭を両立させながらキャリアアップできるように支援を整える必要があります。日本社会もそういうステージにきています。女性の側も、制度をしたたかに利用しつつ、制度に甘えきることなく、キャリアを磨いてほしいと思います。同時に、制度ではカバーしきれない部分も必ず出てきますので、そこは自己責任で対応するという意識も持つてもらいたいと思います。

経営者としては、女性に対して、積極的に幹部研修、外部の研修などを受けさせたことと考えています。一方で、昇給・昇格については厳正かつ公平に審査するべきです。単なる女性優遇では、組織のなかで不協和音が生じかねません。女性にチャンスが大きく与えるが、評価に関してはあくまで公平に行うことが大切です。

中川 人事評価については、時間で評価していた時代から、効率性、生産性、質で評価される時代に入り、評価の仕組みに透明性を確保したうえで、すべての社員が公平であると納得できる仕組みを目指す必要が

は、一つ目と二つ目の目標です。現状では、執行役員女性の比率は約一五%です。係長職以上の女性の比率は、ほぼ二〇%までできておりますが、課長職は一三・四%、部長職は六・四%です。今は課長職、部長職の母数を増やしていくことを課題としております。二〇一五年度末には、課長職で二割になるようにしたいと思っています。

離職率については、女性の意識を変えていくことが課題です。時間短縮勤務者のネットワーク構築を目的として、「ベイ・リカトリヤ」を立ち上げました。二カ月に一度、ランチタイムを利用して集まってもらい、日ごろ、職場で話せない悩みなどを話し合っています。そこから、私たちが課題を抽出して、制度に結び付けようという試みです。

最近では、男性の育児参加を促進するために、「メン・サポート」を立ち上げようと企画しているところです。

中川 非常に明確な数値目標を設定しておられるんですね。セブンイレブン・ジャンプの取り組みの事例は、経団連のウェブサイトに掲載しています。

では、前田副議長からもお願いいたしま

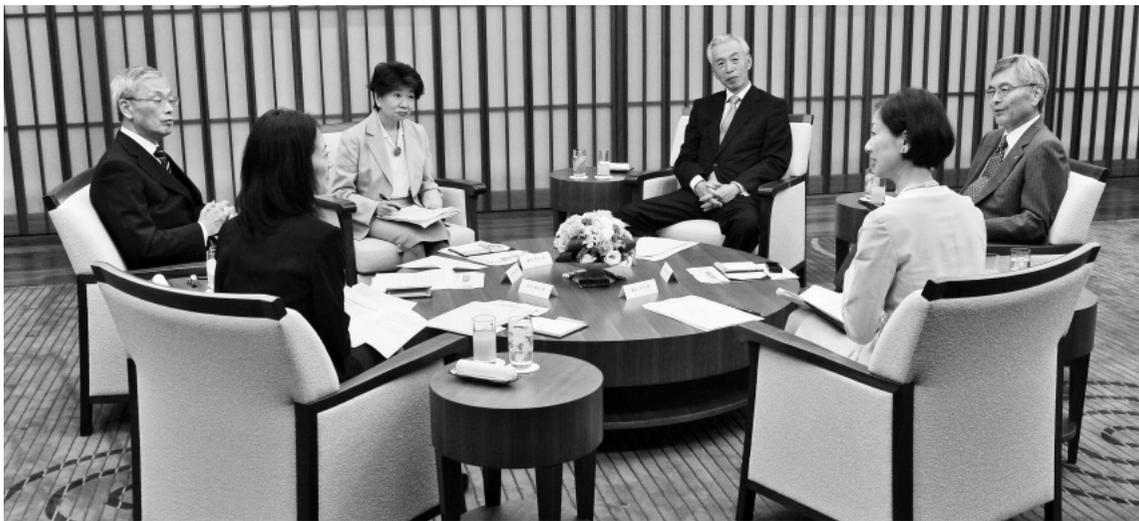
あるわけですね。働く側も、経営側も、働き方の転換を模索していくべきですね。

これまで、各企業の取り組みを伺ってまいりましたが、國井先生、女性の活躍が一層進むためには、企業にどのようなことを期待されますか。

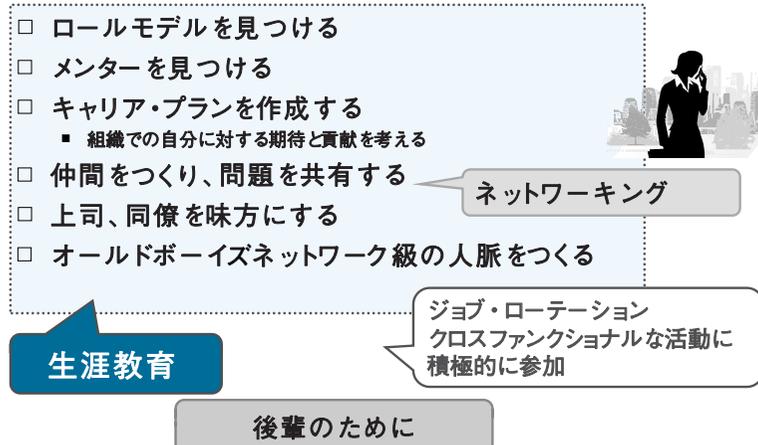
上司は「期待している」と部下に伝えることが大切

國井 皆さん素晴らしい取り組みをなさっていると思います。それでも女性が活躍しきれない現状があります。

私は、リコーITソリューションズの会長として、女性の管理職を増やすために活動しました。その時、上司や幹部にインタビューして、「なぜこの人が管理職になれないのか」と、一人ずつ聞いてみたことがあります。ほとんどのケースで、視野が狭い、経験が少ないといった理由があげられていました。それでは過去にどういう仕事を与えてきたのかと、逆に尋ねたい気持ちになりました。はじめから幹部候補生として見ていなかったから、十分な経験をさせていないわけです。幹部になるには、時に修羅場をくぐるような経験も必要です。



図表4 女性がキャリアアップするには



提供：國井秀子氏

一方で、女性社員からも、「あえて挑戦したくない」という回答もありました。女性が自信を持ってない環境にも問題があると思います。教育心理学に「ピグマリオン効果」という学説があります。教師が生徒に期待していることをちゃんと伝えると、生

徒は能力を発揮できるというデータが出ています。上司は、あなたには将来こうなっ
てほしい、だから経験を積んでもらいたい、
ということ伝える必要があります。
メンター制度があり、優れた教育プログラ
ムがあっても、自分が参加する理由がわ
からないという社員がたくさんいます。こ
れはコミュニケーションの問題です。上司
が育てたいと思っても、部下にそれが
伝わっていないのです。良い事例、ロー
モデルが周りに出てくれば、そこまで気を
遣わなくてもよくなるでしょうが、現状は、
意欲のある女性の足を引っ張るような心理
的環境がたくさんあるわけです。上司は、
それを乗り越えられるような期待感を部下
に伝えるべきです。上司と部下のコミュニ
ケーションがうまくいっている部署では、
優秀な女性が育っています。

●社会全体で取り組むべき 課題は何か

中川 これまでの議論を踏まえ、次に社会
全体で取り組むべき課題について、ご意見
を伺いたいと思います。

ていくことで、女性の活躍が推進されると
考えます。

介護職者の増大を前提に 制度設計を

大宮 女性に限ったことではありませんが、
これからは介護と仕事の両立が大変な問題
になるとみています。それは、ちょうど四
〇代〜五〇代の働き盛りの時期と重なって
きます。短時間で効率よく働くことができ
るよう、意識改革、制度改革を進めること
が大切です。

企業は、今後、介護による休業者が大幅
に増加することを前提として制度設計をす
る必要があります。企業だけでなく、政府
も早急に対策を打ち出し、社会全体として
支援策を検討すべき時期に来ていると思
います。

男性にも育児をする権利がある

藤本 家庭での理解の促進には、コミュニ
ケーションが何より大切だと思います。夫
の理解のあるなしが女性活躍推進のカギだ
と思います。夫婦間の問題ですから、非常
にセンシティブですが、夫婦間だけで解決

小中学校の段階からジェンダー教育を

國井 教育の重要性に対する認識が、日本
は不十分だと感じます。社会の意識はおお
よそ二〇年サイクルで変わるといわれてい
ます。人間は、一度身に付けた知識や価値
観を簡単には変えることができないのです。
ですから、小学校、中学校の段階から、ジ
ェンダー教育を始めるべきです。

日本の学校教育のなかにも見えないジエ
ンダーバイアスがあることは、世界から指
摘されています。例えば、学籍簿も男子の
名前から書かれていることが多いし、生徒
会長は男子、副会長は女子という学校がい
まだに多いことも事実です。ジェンダーに
対する歴史的な認識を、教育のなかできち
んと教えていくことが必要でしょう。

教育が長期的な課題だとすると、短期的
には、まず社会インフラとしての保育所を
増やし、待機児童を減らすことが課題です。
また、企業は、ポジティブアクションを積
極的に進めるべきです。国立大学も、女性
教員を増やすよう、文部科学省から数値目
標を定められています。個々のケースにつ
いて数値目標を設定し、一つずつクリアし

できる問題ではないということも理解して
ほしいですね。

私は、「My's Roadmap」に参加し
ている女性社員に「今日、話した内容を、
必ずご主人に話してください」とお願いし
ています。ご主人に話すことにより、自分
の妻だけでなく、他の女性たちも同じこと
で悩んでいるのだとご主人たちも気付きは
じめます。その結果、多くの女性から、「主
人が家事や育児に参加してくれるようにな
った」という報告を受けることが多くなっ
てきました。

これからは、「男性にも育児をする権利
がある、女性はその権利を奪ってはいけない
い」という考え方に変わっていくべきだと思
います。女性にとっても、男性にとっても、
育児は働くことに関して一時的な制約を生
むけれども、決して阻んでしまうものでは
ない、ということを理解してほしいと思
います。

中川 貴重なご意見をありがとうございます。
本日のご意見を参考にしながら、今
後、女性の活躍推進部会での検討を進めて
まいりたいと思います。

(二〇一三年九月十三日 経団連会館にて)