

平成 27 年度 学士論文

日本企業の ダイバーシティ・マネジメント

—個を尊重する企業社会、ジェンダー・ダイバーシティ推進
に向けて企業はどうあるべきか—

2016 年 1 月 29 日

早稲田大学商学部 4 年

1F120782-6 原稔美

はしがき

卒業論文提出。この文章を書きあげることが、4年間の大学生活とこれまで積み上げてきた長い長い学生生活の終わりを意味するような気がして、とてつもなく寂しい気持ちと達成感とが渦を巻いている。上京し初めての一人暮らしと早稲田での学生生活に、期待と不安でいっぱいだった4年前。卒業を間近に控えたいま、過ぎてしまった年月を振り返りながら、なんだか不思議な気持ちである。しかし同時に（まだまだできることも、やりたいこともたくさんあったと思うけれど）新たな経験も含め、ここで得たものはたくさんあって、大きな変化と充実をもたらしてくれた日々であったなと思う。

谷本ゼミに飛び込んだのは、学生生活で「これはやりきった」と思えることを残したい、社会をより広い視点をもって捉え自ら考える力をつけたい、との思いからである。あれからあつという間に2年が経過しようとしている。ゼミでの生活が始まってからはずっと、追いつかない知識や読解力にいつも自分はまだまだだ、と思いながら毎週やってくる課題と向き合い、資料を探してはグループで意見をまとめ、遅くまでラウンジやグループ学習室で集まる日もあった。授業やアルバイト、サークルを中心に過ごしていた最初の2年と変わって、気が付けばゼミを中心に一週間がまわっていたように思う。プロジェクト研究やステイクホルダーミーティング、夏合宿といった予定を前に、もうこれ以上頭が動かない、と思うくらいまで話し合い、グループで意見をまとめた日々は大変だったけれど、皆で考え何かを作っていくという作業は楽しくもあり、今思えば貴重なものだった。同じテーマに向かってこんなに誰かと話し合ったり、どう進めればいいのかと戸惑う中で試行錯誤したりしたことは、これまでの人生の中であまりなかったように思うし、これからも社会を生きていく上で糧になると感じている。「谷本ゼミ」を通じて、それまでとはまた少し違う、素敵な仲間や先輩方、頼もしい後輩に出会えたことも学生生活の財産であった。

4年生になり、卒業論文に取りかかり始めると今度はうってかわって孤独だった。先生が時々、早稲田の学生は団体戦では強く、個人戦になると弱い、とゼミ中にお話ししていたことを思い出す。その理由はよくわからないけれど、少なくとも私はそうだなあと痛感する日々でもあり、セルフマネジメントの難しさを感じた。本テーマを設定したのは、大学1年次に履修していたプロゼミで「ジェンダー」というテーマに興味を抱いたことがきっかけである。当初は人が物事をみるときに「色眼鏡」なしではいられないことがとにかくショックだった。それから同テーマを副専攻として履修する中で、働く女性のキャリアに対して、私なりに問題意識をもったことも本論文に取り組む原動力であった。

本論文を書き上げるにあたり、またゼミ生活、大学生活を送るにあたり、本当に多くの方にお世話になった。たくさん経験の場を与えてくださった谷本先生や、いつも励ましてくれて、ここまで一緒にやってきた3期生の皆、心から尊敬している先輩方、的確なアドバイスと励ましの言葉をかけてくださる院生の皆さん、頼もしくて一生懸命な後輩たち、研究室をサポートしてくださる森塚さん、斉藤さん、星野さん、生活のあらゆる面で温かく見守ってくれていた家族、そのほかにも本当に多くの方々に支えていただいた。特に谷本先生にはいつも厳しくもあたたかいご指導をいただいた。個人的な相談にも親身になって話を聞いてくださり、わたしが迷ったときも、まっすぐに言葉をかけてくださった。いま、改めて谷本ゼミでよかったなと思う。関わった、すべての人に心からの感謝の気持ちを表し、本論文のはしがきとしたい。本当にありがとうございました。

2016年1月29日

原 稔美

目次

第1章 ダイバーシティ・マネジメントを考えるにあたって	
第1節 問題提起	7
第2節 ダイバーシティとは	7
(1)ダイバーシティの定義	7
(2)ダイバーシティ・マネジメントの定義	8
(3)ダイバーシティ・マネジメントを考えるにあたって	8
第3節 本論文の構成	9
第2章 日本的雇用システムのゆらぎと女性就業	
第1節 日本の労働・雇用の歴史的背景	10
第2節 女性の働き方に関する法整備と企業の対応	11
(1)第一の時代(1986～1999年)―法対応として始まった女性活用	11
(2)第二の時代(2000年代)―少子化を背景とした両立支援の前進	14
(3)第三の時代(2010年代) ―両立支援と均等推進の連動を模索	15
第3節 日本における女性の働き方	16
(1)女性就業の現状と特徴	17
1)M字型カーブ	17
2)労働力率における学歴効果	20
3)非正規労働者比率の高さ	21
4)就業分野	22
5)性別間の賃金格差	22
(2)女性就業の課題	23
第3章 柔軟な働き方実現と「女性活躍推進」への取り組み・課題	
第1節 ワーク・ライフ・バランス	26
(1)ワーク・ライフ・バランスとは	26
(2)ワーク・ライフ・バランス支援の必要性	26
(3)ワーク・ライフ・バランス支援の意義	27
(3)ワーク・ライフ・バランス支援の課題	27
1)男性の育児休業取得率	28
2)子育て世代の男性の長時間労働	28
3)女性の就業継続	29

4)マミートラック	30
第2節 ポジティブ・アクション	31
(1)未だに低い日本企業の女性管理職比率	31
(2)ポジティブ・アクションの意義と課題	33
第3節 日本企業に求められること	34
(1)両立支援と均等推進の連動の取り組みの必要性	34
(2)男性も含む、意識・企業風土の改革	34
(3)柔軟な働き方の実現	35
第4章 ダイバーシティ・マネジメントの可能性	
第1節 ダイバーシティ・マネジメントの必要性	37
第2節 ジェンダー・ダイバーシティ実現による経営効果と期待	37
(1)パフォーマンスに及ぼす影響	37
(2)ジェンダー・ダイバーシティへの期待	38
(3)ジェンダー・ダイバーシティのマネジメントにおける留意点	40
第5章 ダイバーシティ・マネジメント実現への取り組み	
第1節 分析視点	42
第2節 経営戦略としてのダイバーシティ	43
一日産自動車株式会社、ダイバーシティは「競争力の源泉」である—	
(1)選定理由	43
(2)事例分析の目的と方法	44
(3)「競争力の源泉」としてのダイバーシティへの取り組み	44
(4)女性活躍推進、ジェンダー・ダイバーシティへの取り組み	45
(5)「女性の視点」をいかした革新的な商品開発とマーケティング	46
(6)まとめ	47
第3節 女性の働き方	47
(1)対象、選定理由	48
(2)インタビューの目的と方法	48
(3)変化する女性を取り巻く就業環境	48
(4)現在、感じていること	49
第4節 事例分析と考察	49
第6章 日本企業のダイバーシティ・マネジメント実現に向けて	
第1節 考察	52

第2節 日本企業に求められること、期待と展望	52
第3節 本論文の課題、結び.....	53
参考文献一覧	55
参考 URL 一覧	56

第1章 ダイバーシティ・マネジメントを考えるにあたって

第1節 問題提起

多様な個人が生き生きと働ける職場には何が必要か、また多様な人材を組織の中で受け入れいかし、競争力につなげるためにはどうしたらよいか、それが本論文の出発点となる問題提起である。昨今、政府の成長戦略の柱のひとつに「女性活躍の推進」が掲げられ、企業における女性活用の必要性が訴えられている。第3次安倍改造内閣においては「一億総活躍社会」がスローガンとして掲げられ、すべての人が輝く社会をめざす、とされている。今後、少子高齢化とグローバルな経済活動が一層すすんでいく日本にとって、多様性を職場でいかしていくための柔軟な働き方構築は、雇用の面からも日本企業のビジネスにおける競争力の面からも必要不可欠と考えられる。本研究ではダイバーシティ・マネジメントが企業における経営戦略、競争の源泉となる可能性を展望しながら、日本における喫緊の課題である「女性」の活躍推進に焦点をあてることにする。そこから、日本企業が働き方・働かせ方を見直し、労働者個々人の能力を発揮できるような取り組みを行うことによって中長期的な価値を生み出していく可能性を考えたい。

第2節 ダイバーシティとは

まずここで、本論文における、重要概念である「ダイバーシティ」「ダイバーシティ・マネジメント」について確認する。また、本論文の立ち位置を述べる。

(1) ダイバーシティの定義

ダイバーシティの伝統的な定義は「ダイバシティとは、ジェンダー、人権、民族、年齢における違いのことをさす¹⁾」というものである。ただし、立場や研究分野によってその定義はさまざまである。下記では企業組織内でのダイバーシティを前提にその定義を整理する。

牛尾・石川・志村(2011)によれば、企業内のダイバーシティは大別すると「人材のダイバーシティ」と「働き方のダイバーシティ」の2つの視点で捉えられる²⁾。「人材のダイバーシティ」とは、性別、年齢、民族、国籍など属性に関する多様性を意味する。「働き方のダイバーシティ」は、雇用形態や就労形態の多様性を指し、従来の枠組みにおける正規/非正規にとどまらず、正社員の働き方にも時間的・空間的な柔軟性をもたせることも含む。

さらに、谷口(2005)によれば「人材のダイバーシティ」はその次元によって表層的か深層的の2つにカテゴリー化できる³⁾。表層的なダイバーシティ（第一

次的な次元)とは、可視的なダイバーシティであり、性別・人種・民族などが代表例としてあげられる。一方、深層的なダイバーシティ(第二次的な次元)は判別可能なものではなく、パーソナリティ、価値観、態度、居住地、家族構成、宗教、習慣など、心理的特性やバックグラウンドを含んだものである。

(2) ダイバーシティ・マネジメントの定義

牛尾・石川・志村(2011)は(1)で述べたダイバーシティの定義に基づき「人材のダイバーシティ」、「働き方のダイバーシティ」の両方、あるいは少なくともいずれかを重視したマネジメントを、ダイバーシティ・マネジメントとして位置付けている。そして、谷口(2005)は「ダイバーシティ・マネジメントは、多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うこと」であり、その「第一の目的は、組織のパフォーマンスを向上させることにある。」と定義する⁴。これらを包括した定義として、大沢(2014)は「人種に限らず、性別、年齢、個性、価値観、健康状態、さらには働き方の違いなど、あらゆる多様性を積極的に受け入れることで、優秀な人材を幅広く確保し、ビジネスの成長につなげようという考え方⁵」としている。

(3) ダイバーシティ・マネジメントを考えるにあたって

上記の定義をふまえ、ダイバーシティをみるうえではいくつかの留意点があることをここで確認しておきたい。まず、人は多くの属性をもち成り立っているため、ダイバーシティの次元はひとりに複数存在することが指摘できる。たとえば「日本人、男性」という第一次的なカテゴリーが同じでも、第二次的な要素は一人ひとり異なる。さらに、深層的なダイバーシティは時間の経過とともに個人の中で変化することもあるということである。

このように人材の「多様性」には多くの要素が存在するため、個人のもつ様々なバックグラウンドの多様性を取り上げれば、つまるところ、一人ひとりが皆、違った存在ということになるし、より多くの要素を考慮して、個人にあったマネジメントを行うことが理想的であるとも考えられる。ダイバーシティ・マネジメントとは、本来は性別、年齢、国籍などの外見的な属性だけでなく内面的な価値観やパーソナリティも含めて多様な属性を持つ人材を活かすマネジメント手法を指す概念である。ただし、女性の活躍推進がいまだ大きな課題である日本においては、ダイバーシティ推進も、まずは「女性」に着目して進められることが多い。そこで、本論文では、ダイバーシティ・マネジメントを「組織が多様な人材を受け入れ、働き方の多様性を考慮しながら、経営戦略としていかすための積極的な組織変革を行うこと」と定義し、その上で立ち位

置として、まず表層的カテゴリーのひとつである性別、特に「女性」に焦点をあてる。まず日本において課題となっているジェンダーのダイバーシティをより広義なダイバーシティ実現における試金石としてとらえ、女性活躍推進の観点から考察を試みることで、日本企業におけるダイバーシティ・マネジメント推進の課題と可能性について考えていく。

第3節 本論文の構成

第1章ではダイバーシティの概念にふれながら、本論文における問題意識と立ち位置を述べた。第2章では、日本の労働・雇用の歴史的背景、女性の就業における特徴と課題を概観し、従来の「日本的」な雇用システムの問題点を明らかにした上で、なぜ女性活用・ダイバーシティが必要とされるのか考察する。続く第3章では、ワーク・ライフ・バランス施策やポジティブ・アクションといった企業における具体的取り組みをあげ、均等推進と両立支援、双方の必要性を述べる。ただしこうした取り組みには限界がある。第4章ではダイバーシティが競争力に寄与することを展望し、企業が積極的にダイバーシティ・マネジメントに取り組む可能性、必要性を述べる。第5章でここまでの議論をふりかえり、見えてきた分析視点と課題をまとめる。また、ダイバーシティ推進における具体的な取り組み事例をとりあげるとともに、実際に働く女性はどう感じ、キャリアを描いているのかインタビュー調査を行った。事例研究をもとに、企業側の視点、働く個人の視点の双方から考察を加える。そして、第6章では、全体の研究をふりかえり、日本企業のダイバーシティ・マネジメントについての現状分析と今後の展望について考察を加えたい。

¹ 雇用機会均等法委員会 (EEOC)、谷口 (2005) 130 ページより。

² 牛尾・石川・志村 (2011) 32~33 ページ。

³ 谷口 (2005) 130 ページ。

⁴ 谷口 (2005) 266 ページ。

⁵ 大沢 (2014) 21 ページ。

第2章 日本の雇用システムのゆらぎと女性就業

第1節 日本の労働・雇用の歴史的背景

なぜ今、女性活用、ダイバーシティが必要とされるのか。日本の労働・雇用の歴史的背景を明らかにするため、奥西(2007)、武石(2006)を参照し、1950年代から現在までの産業構造の変化、労働・雇用状況をまとめる。

1950年代・60年代、日本は農業を中心とする第一次産業が主体の産業構造にあった。そのため、自営業、家族就業として就業する女性が多く、日本の女性労働力率は欧米化諸国に比べると高水準だった。しかし、その後の産業化の進展、特に高度経済成長期以降、製造業を中心とする第二次産業へと産業構造がシフトしたことに伴い、女性の非労働力化が進む。男性が外で働き、女性が家事や育児に専念するケースが増え、専業主婦が増加した。「公/私」の枠組みの中で「市場労働」と育児や介護、家事といった「家庭内生産」が分断されたのである。後者は無償労働に位置づけられ、主に女性が担うものとされた。こうした「性別役割分業」の下で、ホワイトカラーの男性と専業主婦を中心に構成される家族のモデルは、60年代、70年代を通して一般的になり、社会制度や企業における雇用制度も、こうした世帯をモデルに構築されてきた。このような画一的で安定している時代にあっては従業員の多数派の最大利益を追求する人事制度に注力すれば問題は起こらなかった。このように、いわゆる「日本的」な雇用システム¹の中核をなす、長期継続雇用、年功処遇は主に大企業で働く男性正社員をモデルに組み立てられた制度であり、女性正社員の多くは当然のことのようにそこから除外されていた。企業組織のコアメンバーとして認められていなかった²のである。そのため、均等法施行以前は、多くの職場において、女性に対する結婚・出産時の退職推奨がごく当たり前だった。

1970年代後半から、低下していた女性の労働力率が回復しはじめる。第三次産業のウェイトの高まりによって業務の繁閑に対応した柔軟な雇用が求められるようになり、パートタイム就労などの多様な雇用形態の広がりや女性の参入を容易にしたためである。さらに家事負担の軽減、女性の高学歴化などもこれを後押しした。こうした女性労働をとりまく需要側・供給側の構造変化によって、働く女性の問題がクローズアップされるようになる。1986年には「男女雇用機会均等法」が施行され、雇用の場における男女の均等が法的に認められた。ただし、「均等」と言っても、主として「男性正社員をモデルに組み立てられた雇用システムに女性を組み込むことを意図したものだった」といえる。この点に関しては次節(1)で改めて述べる。

90年代に入ると、人口構造の変化や仕事と家庭の両立問題が注目されるようになる。育児や介護に関する法制度の整備が行われる一方、企業側も新しい雇

用のモデルを模索し、グローバルな経営環境の中で競争力を高めることを重視するようになった。前述の「日本的」な雇用システムが揺らぎ始めたのである。バブル崩壊後の長引く不況のもとで、企業では人員削減や合理化が進み、残った正社員の労働時間は長時間化した。一方で、雇用調整弁の役割を担う労働力としてパートタイマーや派遣など、非正規雇用の人口は急速に拡大する。こうした人々の多くが結婚を控えた若者や子育て期の女性であった。このように、人件費削減を中軸とする経営合理化の追求が「個々人の多様性・自立性を重視する人材マネジメント」進展の直接的な契機となったとする解釈³がある一方、労働の二重構造の中で内部労働市場が深化したと捉える見方⁴もある。「日本的」雇用システムはこのような経済環境の変化を受けて見直されるようになった。

第2節 女性の働き方に関する法整備と企業の対応

第1節では産業構造の変化と従来の日本の雇用システムについて概観した。次に、男女、特に女性を取り巻く働き方はどのような法律政治のもとで変化してきたのか、明らかにする。企業の女性活用施策と女性の働き方にとって大きな転換点となった1986年以降を対象とし、武石(2006)、松浦(2014)、渡辺・中村(2004)からみていく。ここでは松浦(2014)における3つの時代分類をもとに、政策面および企業側の取り組みのうち主要なものを取り上げ、その変遷をまとめるとともに考察を加える。実際には、産業構造の変化や少子高齢化といった社会全体の状況も背景にあることが考えられるが、本節は法整備と企業側の対応を中心にみることにし、前節でふれた経済的な動向についての詳しい内容は基本的に省略する。

(1) 第一の時代(1986～1999年)—法対応として始まった女性活用

1986年「男女雇用機会均等法」(以下、均等法)施行により、男女別の雇用管理が規制された。具体的には募集・採用、配置・昇進に関する男女の機会均等が努力義務化され、教育訓練や福利厚生における男女差別は禁止となった。均等法成立の背景には、女性と人権をめぐる国際的な動きがある。1979年国連総会で採択された「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」(女子差別撤廃条約)の批准に向けた必要条件として雇用分野における男女平等を保障する新たな法制定が不可欠だったのである。同時に、国内では、前述した経済要因や、女性団体が世論に訴え続けたという動きもこれに重なった。労働基準法委員会が雇用平等のための立法の必要性を訴え、労使の強い抵抗などを経つつ、均等法はようやく施行に至った⁵。社会参加も家庭責任も男女が共に担うものと考え「男女の定型化された役割に基づく偏見、慣習等」の撤廃を

めざした女子差別撤廃条約や、勤労福祉婦人法の改正を経て成立した均等法がもたらした意義は、女性を保護する客体としてではなく、人権の枠組みで権利の主体と捉え直したことにあったと考えられる。ただし、この時点では、家庭責任が男女双方にあることを理念としながらも、その実現への提言は一切なく、現状として女性が家庭責任を負っていることに配慮するとしながら、出産保護以外の保護は一律廃止の方向にあった⁶ことから、女性の働き方に関する法整備そのものも矛盾を抱えていたと言える。

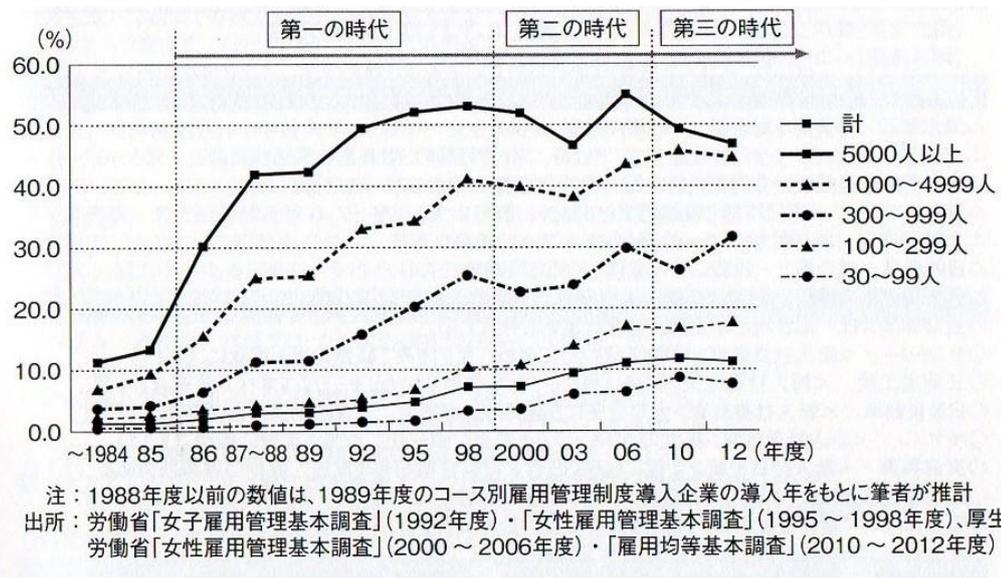
これに対し、企業側にはどんな動き、対応があったのだろうか。均等法の施行に伴い、企業側は従来の男女別の雇用管理を見直さざるを得なくなった。当時、男女の雇用管理が大きく異なっていた状況において現実的な選択肢として採用されたのがコース別雇用管理制度であった⁷。コース別雇用管理制度とは「企画的業務や定型的業務等の業務内容や、転居を伴う転勤の有無等によって幾つかのコースを設定して、コースごとに異なる配置・昇進・教育訓練等の雇用管理を行うシステム」⁸である。図表 2-1 より導入割合の推移をみても、均等法施行前後で、大企業を中心にその導入割合は大きく上昇している。これにより、雇用管理は男女別ではなく、たとえば「総合職」「一般職」といったコース区分を基本とするようになった。ただし、いずれのコースを選択するかについては建前としては個々人の価値観に応じた自由な自主選択でも、現実には数々の制約があり⁹、事実上の男女の処遇格差は維持¹⁰されていたことも指摘される。均等法への対応プロセスの中で出現した女性総合職は「管理職には基本的には男性しか登用されないという前例に風穴を開け、多くの企業で女性管理職の第一号を出すという面では一定の効果がみられた」が、その一方で「社内では期待と後期の目を向けられ、男性総合職や女性社員の狭間で」本人はもちろん周囲もとまどう場面が少なくなかった¹¹。なお、同制度は図表 2-1 からわかるように現在も多くの企業で存在している。1989年には規模 5000人以上の企業で 42.3%、規模 1000~4999人で 25.3%、全体では 2.9%の導入割合であったが、2012年には 5000人以上で 46.8%、1000~4999人では 44.5%、全体では 11.2%¹²とその割合は全体として上昇したことがわかる。ただし、コース別雇用管理制度の具体的な制度内容は現在に至るまで各企業においてコースの見直しや整理を経てきており、そのあり方は多様化していると言える。

また、両立支援として 1992年には「育児休業等に関する法律」(以下、育児休業法)が施行となる。1歳までの子を持つ「男女労働者」は原則として育児休業が取得可能となり、事業主は一定の条件を満たす男女労働者の共通の権利として、休業申し出を拒むことができなくなった。その後、介護休業制度も義務化され、1999年には育児・介護休業法として改正法が施行される。ただしこう

した法施行に対する企業側の抵抗も大きく、大部分の企業の育児休業制度は、法が定める最低限のものにとどめられた¹³。このような状況の中で、働く女性への門戸は開かれていたものの、結果として、女性の育児休業取得率は出産前に退職した女性を除いても1993年時点で48.1%、1999年でも56.4%と約半数にとどまる¹⁴など、女性総合職の定着は進まず、いわゆる均等法世代の多くは初期キャリアにおいて退職することも多かった。

上記から、第一の時代における女性活用は、あくまで受動的なものであったと考えられる。女性活用の第一歩として始まったコース別雇用管理制度は、均等法の外圧を受け、その対応のために始まった。さらに言えば、その契機となった均等法そのものも、国連が提起した「国際婦人10年」を機とする一連の国際的な圧力を受けて論議がなされ、批准のための最低条件として成立したものであった。松浦(2014)は、第一の時代は、「女性活用の混乱と試行錯誤の時期」であり、「企業の女性活用は『挫折』を経験した」¹⁵と述べる。当時の雇用均等は、まだ理念として掲げられただけのもの¹⁶という感じが強く、両立支援もそれほど進まなかったことから、そもそも女性活用の重要性が十分に認識されていなかったことも要因として指摘できるだろう。

図表 2-1 コース別雇用管理制度の導入割合の推移



出所：松浦(2014) 95 ページ。

(2)第二の時代(2000年代)—少子化を背景とした両立支援の前進

1989年「1.57ショック」をはじめとする少子高齢化、また前節でふれたバブル崩壊後の不況による企業存続への危機感の高まりを受け、2000年代に入ってから、仕事と家庭の両立支援に関する法制度は急ピッチで整備されている。

第二の時代における大きな動きの一つが1999年の「男女雇用機会均等法」改正であろう。昇進・昇格・配置、教育訓練上の女性差別が「努力義務ではなく、禁止」となったほか、ポジティブ・アクションやセクハラ規定についても言及がなされるようになった。同時に労働基準法の改正も行われ、女性のみであった時間外・休日労働規制、深夜業禁止が改正され、この面でも男女平等が実現した。また、育児・介護休業法は2001年、2004年、2009年と改正を重ね、内容の充実と段階的な施行が行われた。2009年には、男性の育児参加の重要性も指摘されるなか、改正法として「父親も子育てができる働き方の実現」が公布され、男性の育児休業取得促進の観点が強くなり盛り込まれた。均等雇用を図るうえでまず、男女平等の土俵を整える必要があり、女性が欠如した企業文化¹⁷から男女共同の企業文化を構築していく必要があったと考えられる。そのうえで男女双方を含めた働き方に関する法整備があったことは、第二の時代における変化であったと言えるだろう。また、2005年には「次世代育成支援対策推進法」施行により規模301人以上の企業に対して雇用環境・労働条件の行動計画届出が義務づけられ、認定基準を満たした企業は申請により「子育てサポート企業」として次世代認定マーク(通称「くるみん」)をアピールできるようになった。

このように矢継ぎ早に両立支援に関する法整備が進められた背景には、少子化による市場縮小、労働力人口減少の危機感もあり、第一の時代(1986~1999年)に比べて企業側の抵抗が少なかったこともある¹⁸。松浦(2014)は第二の時代においては法を上回る対応を行う企業も少なからずみられたと述べ、その具体例として、きめ細かい求職者への対応や労働時間管理の在り方、働き方の文化の抜本見直し、マネジメントの意識改革等をあげている¹⁹。第一の時代においては約半数にとどまった女性の育児休業取得率も2002年の64.0%から2009年には85.6%に上昇(男性は2002年0.33%、2009年1.72%)²⁰し、制度の充実だけでなく両立しやすい職場環境の整備が進められたことがわかる。両立支援の観点から働き方が見直されたのも、この時期の特徴であったと言えるだろう。一方で女性活用の中でもとりわけ両立支援の重要性がクローズアップされたばかりに、均等推進においては課題も残った。役職者に占める女性割合が依然として低いままであることや女性の育成・登用に関する取り組みが殆どなされていなかったことから、松浦(2014)は、第一の時代からあった「女性の育成・登用」面での課題が残されたままであったことを指摘している。

以上から、第一の時代と比較すると、企業側の姿勢は、法対応への受動的なものから能動的なものへと変化していったと言える。また、第一の時代に多くみられたような、法対応のための制度の構築だけでは働く個人にとってはあまり意味がなく、むしろ制度を利用しやすい環境づくりが重要であると指摘できるだろう。つまり、制度を利用できても、その後も仕事と家庭を両立できるような職場環境がないと、女性社員の定着をはかることは難しいことが結論づけられる。

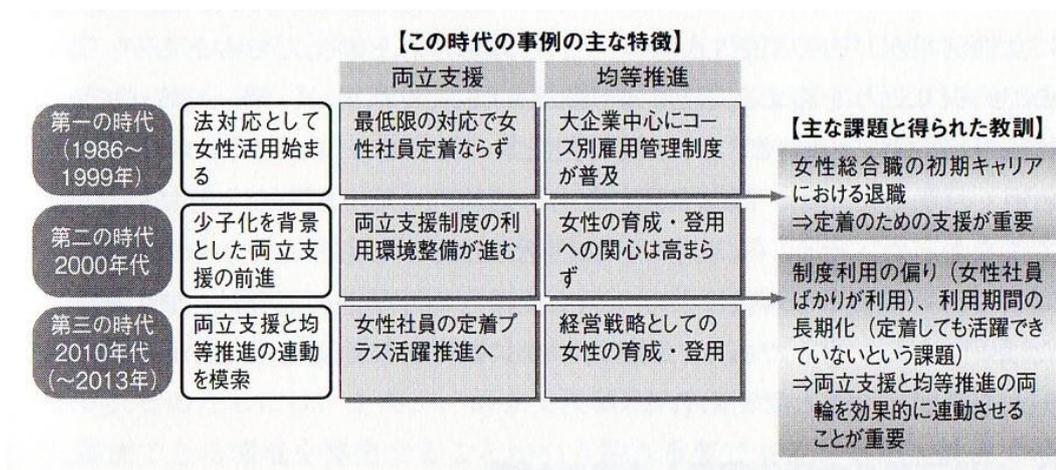
(3)第三の時代(2010年代) 一両立支援と均等推進の連動を模索

第三の時代においては育児のみならず介護やボランティア等も含めた私生活との両立支援が拡充されたほか、均等推進との連動が課題となっている。第二の時代において両立支援のための制度充実や職場環境整備が進められた企業においては、その利用者も増加し女性社員の定着が進んできた。一方で新たな課題として「女性社員ばかりが制度を利用し、さらに利用期間が長期化することによるキャリア形成の遅れが指摘されるようになってきた」²¹。武石(2006)も、こうした育児・介護休業法に代表される法整備は、働く女性にとってきわめて重要な立法措置であり、また男性労働者に対してもその環境を整備した点で意義があることは認めつつも、実際に制度を利用するのは圧倒的に女性が多く、結果として男性の家庭的責任のシェアを支援することにはなっていない現状から、「これらの法律が想定した女性のキャリアのモデルは、典型的な『男性のキャリア』であったように思われる」²²と指摘している。女性社員の定着は進んでも、十分な活躍はできていない、という均等推進面における課題が改めて顕在化したのである。第二の時代において進んだ両立支援にかかわる法整備は、本来、男性社員の利用も意図したものであったが、実際のところ制度の利用は女性社員に偏り、利用期間が長期化する中で、「女性社員のキャリア形成の遅れが指摘されるようになった」²³。このことから企業側だけでなく、働く個人の視点に立っても、制度利用を個人の権利として捉え最大限に活用することだけでなく、むしろ長期的なキャリア形成を考慮することが重要であると指摘できるだろう。

さらに、第三の時代においては、すでに述べたように、女性の活躍推進が政府の成長戦略として位置づけられている。第二の時代における法整備の動きからもみてとれるように、日本政府がすすめる女性活躍推進の背景には、女性を労働力として積極的に「活用」し、労働力の減少に歯止めをかけるとともに、出産・育児を経ても働き続けることのできる労働条件・雇用環境の整備によって出生率の低下をくい止めようとする狙いがある。

企業においても前述した労働力人口減少やグローバルな企業間競争の激化の流れの中で、「多様な人材を効果的に活用するダイバーシティ・マネジメントが人事戦略、ひいては経営戦略に位置づけられ」、そのなかで女性活用の重要性がより明確に認識されてきた²⁴。この点に関しては、武石(2006)も「社会全体として必要だからといって、企業が自社の雇用管理制度を『少子化対策』の視点から組み替える必然性は薄」く、少子化が進んでいなければ取り組む必要が無いという問題でもないだろうと指摘する。その上で、近年、次世代育成支援の取り組みなどの両立支援策を企業の社会的貢献として位置づける議論もあるが、むしろ「それによって企業が市場から信頼を得て、結果として企業経営にメリットがあるという経営の論理の中で進められている²⁵」と述べている。

図表 2-2 企業における女性活用の振り返り



出所：松浦(2014)109 ページ。

図表 2-2 より、ここまでの流れを振り返る。企業による女性活用は、法対応として始まり、第一の時代においては最低限の対応にとどまる企業も少なくなかった。第二の時代には少子化を背景とする危機感の高まりから両立支援が拡充された。第三の時代になると女性活用は両立支援と均等推進の両面から見直されるようになり、人事戦略、経営戦略として論じられるようになってきている。

第 3 節 日本における女性の働き方

前述のように、労働市場の変化、国内外の競争の中で「女性活躍推進」、ダイバーシティ・マネジメントが企業と社会、双方にとって重要なテーマとなっている。では、日本における女性就業はどのように変化したのか。またその特

徴、課題は何か。一般的には女性が活躍する機会が増えている、出産・育児を経験しながら働く女性が増えている、女性管理職が増えていると言われているが、現状はどうか。本節では、武石(2006)、阿部(2014)、内閣府の資料を参照し、その現状を概観するとともに、特徴と課題をまとめる。

(1)女性就業の現状と特徴

武石(2006)によれば、日本の女性の就業、キャリアの現状には先進諸国と比べ、以下の特徴がある²⁶。

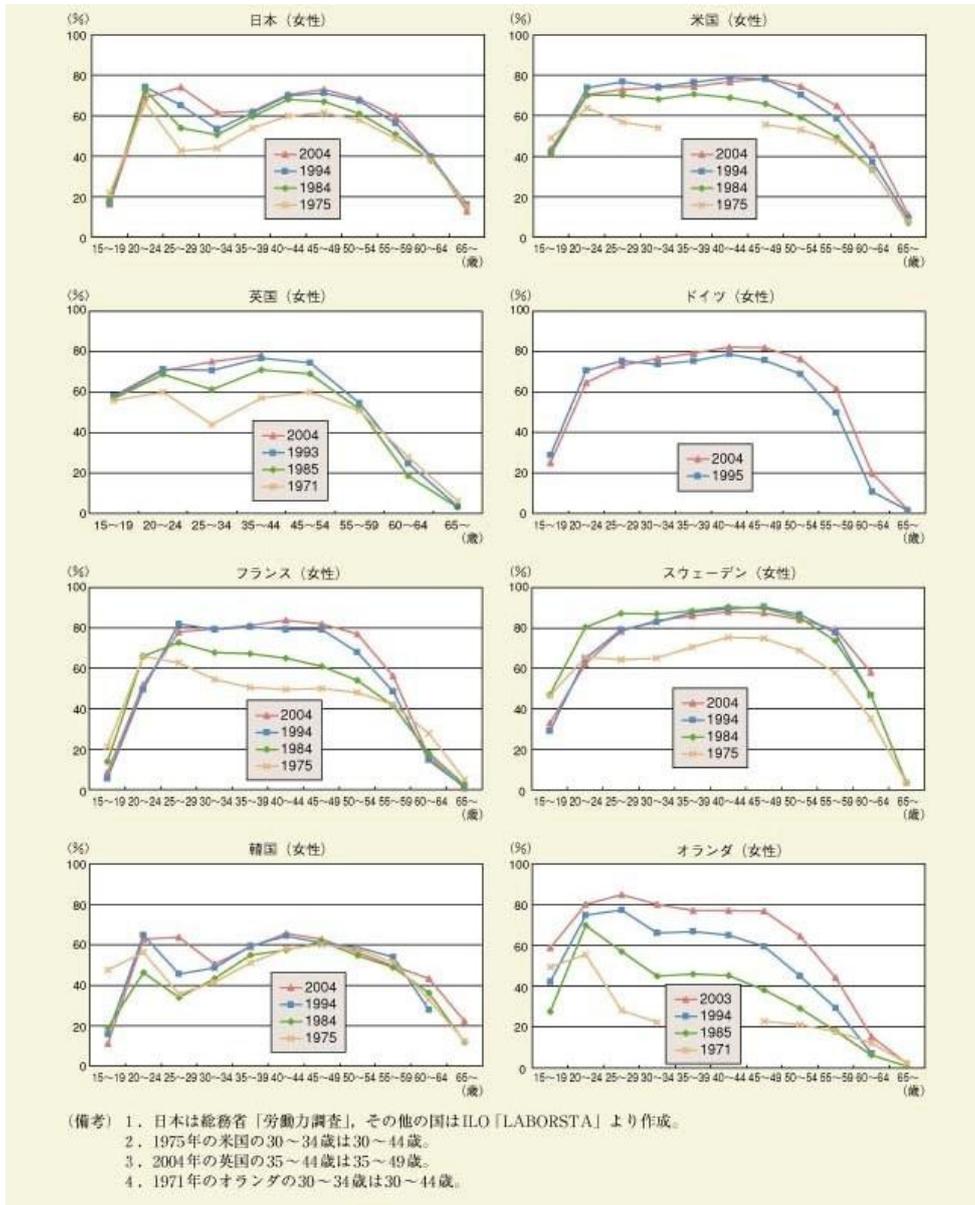
- 1) 年齢階級別労働力率の形状 —M字型カーブ
- 2) 労働力率における学歴効果
- 3) 就業形態—非正規労働者比率の高さ
- 4) 就業分野
- 5) 性別間の賃金格差

以下では、各項目についての現状を述べ、その背景についても論じる。

1) M字型カーブ

日本において、女性の労働力率を年齢階級別にみたとき、全体の形がM字型のカーブを描くことはよく知られている。最大の理由は、女性のキャリアが結婚、妊娠・出産といったライフイベントの影響を受けて中断されやすいことにある。「産む性」である女性が家事・育児責任を担うのだとすれば、女性の労働力率がM字型を描くのは当然だという見方もあるかもしれない。しかし他の先進国と比較したとき、M字カーブが特徴的に残っているのは日本と韓国であり、その他の国では緩やかなカーブを描いている(図表 2-3)。ここから、M字カーブの要因は「女性」という生物学的要素よりむしろ社会的な要素にあると考えられ、これは日本の労働・雇用環境の特徴だと言える。日本でM字の谷が残っている要因として、上述したような時代的・文化的背景がある。加えて、大沢(1993)は、出産・育児等を理由に仕事を中断した女性の離職期間の長さをあげている。ライフイベントを機に労働市場から退出し、比較的長い離職期間を経て再び労働市場に参入するという女性特有の就業パターンが大きく影響しているのだ。この状況を克服するには、前節(3)でもふれたように、女性のキャリアの分断や長期的なキャリアへのマイナスをできる限り回避するための仕組みも必要であると考えられる。

図表 2-3 各国の年齢階級別女性労働力率(1975～2004)

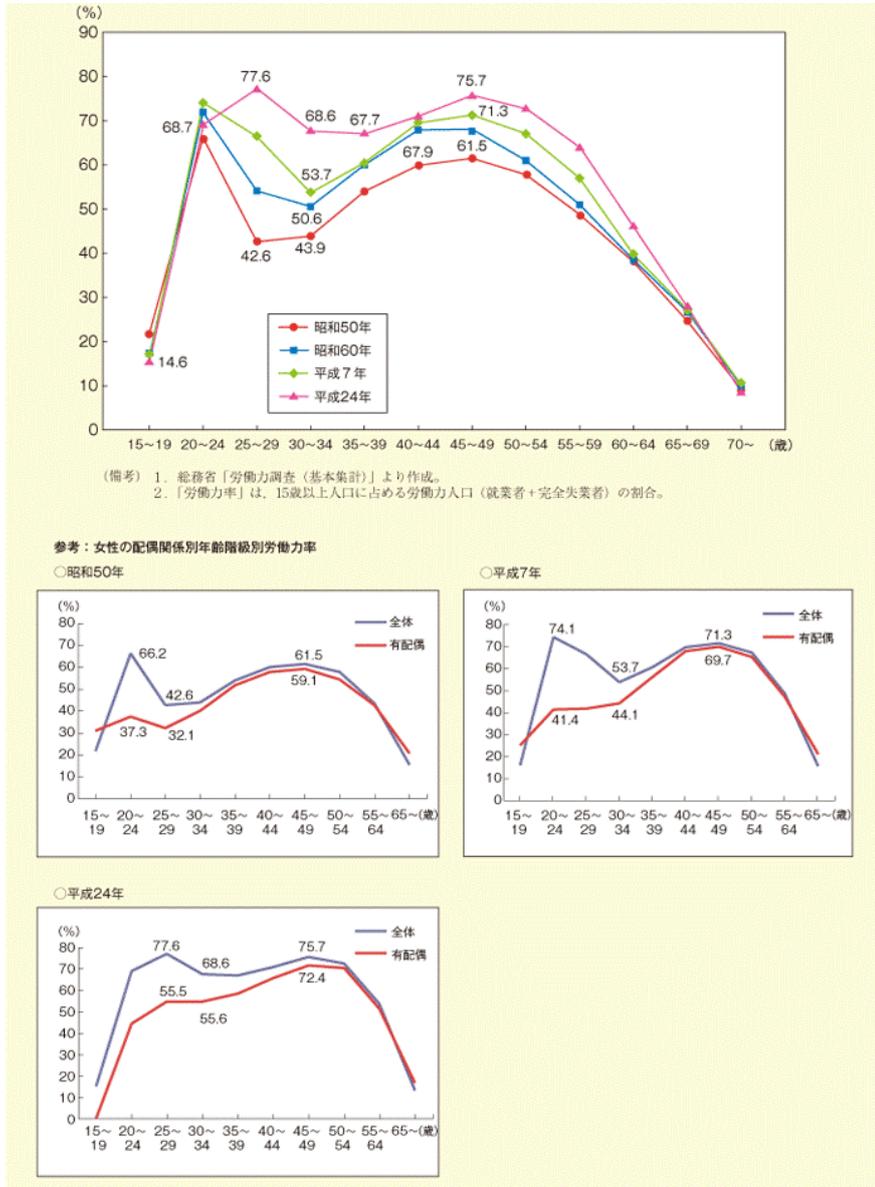


出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成18年度版

日本の年齢階級別女性労働力率が描くM字カーブについてもう少し詳細にみていく。1995(平成7)年時点でM字カーブの底にあたる30～34歳は53.7%、2012(平成24)年には68.6%に上昇した。それと同時にM字の底は右へとシフトしている。1975(昭和50)年から2012年にかけても全体的にM字の底は大きく上昇し、右へと場所を移していつていることがわかる。なぜ、M字の底は上昇したのか。このような変化の背景には、上述した社会背景の中で女性の社会進

出がすすんだことと、晩婚・晩産化による子育て期年齢の上昇が考えられる。しかし、理由はそれだけではなさそうである。配偶者の有無別に労働力率をみると(図 2-4、下部)、既婚と未婚ではカーブが異なる形を描くことが考えられる。労働力率が上がったのは、未婚女性がそれを押し上げているからで、既婚女性の労働力率は 2012 年時点でも全体と比較すると低く、若い世代では特に顕著に差がみられる。労働力率の上昇は「女性活用」の視点からは肯定的に捉えられるが、一方で未婚者の増加は少子高齢化につながってしまう。阿部(2014)は、このジレンマの解消が課題であることを指摘している²⁷。また図 2-4 では、有配偶の場合も 45 歳を超えてからピークに達することから、非正社員のパートなどで働く既婚女性であることが考えられる。このことから、育児・子育てが依然として女性のキャリアをある程度限定的なものにし、女性が「仕事か家庭か」の選択を未だに迫られている側面があることも否定はできないだろう。

図表 2-4 女性の年齢階級別労働力率の推移(1975～2012)



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成25年度版

2) 労働力率における学歴効果

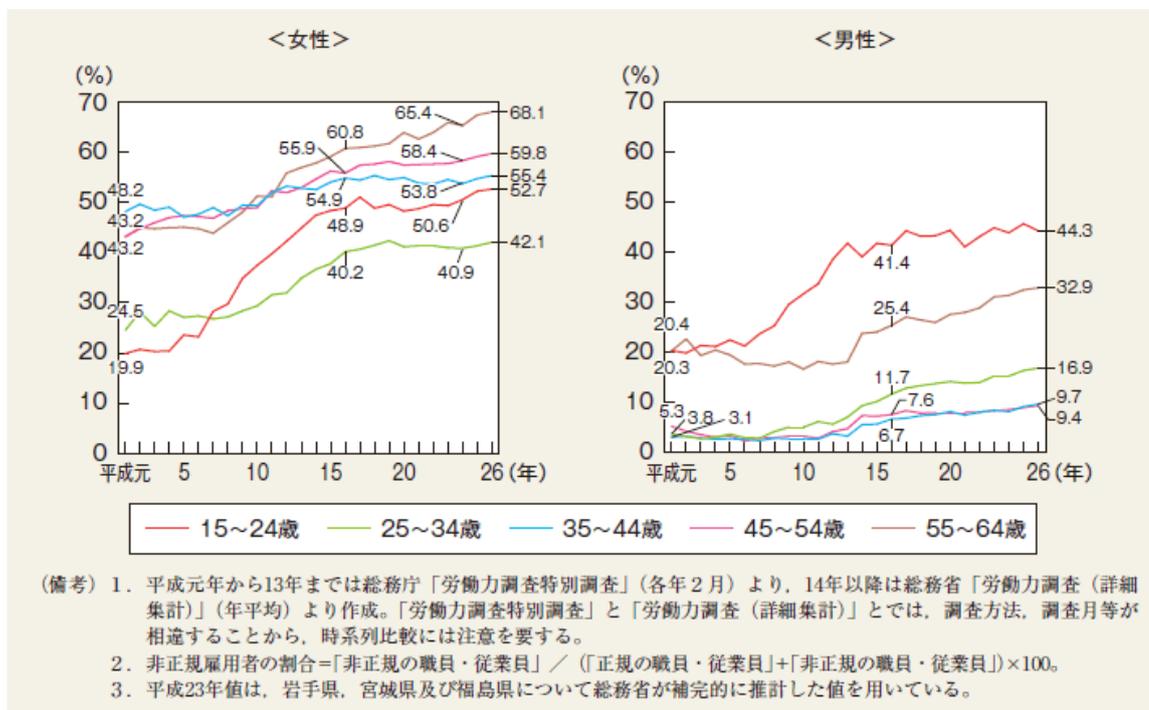
武石(2006)によれば、一般に、学校教育年数は女性労働力率に対して正の効果をもつとされるが、日本では、大卒女性がほかの学歴の女性に比べて労働力率が顕著に高いといった傾向はみられない。学歴別就業率を国際比較しても、先進国のなかで大学卒女性の就業率が著しく低いことが指摘されている。経済協力開発機構(OECD)によれば、大学レベル以上の教育を修了した日本女性の就業率は69%でOECD平均80%を下回る。なお、日本男性の就業率は92%

であり、男女格差も大きいことがわかる²⁸。この背景には「日本的」な雇用システムの影響があり、「結婚や出産で一度退職すると、能力や経験に見合う再就職が難しいことがある。求人はあっても補助的な業務が主。新卒の勤務先で中核の業務を担っていた女性にとっては仕事の魅力が乏しい。そのために再就職を見送り、家庭にとどまる主婦も少なくない。学歴と個人の能力は必ずしも一致しないが、OECDは『日本は女性を中心に人材のかなりの部分が活用されていない』と指摘した。子育てなどの事情からフルタイム勤務は難しいものの、潜在能力が高い女性に活躍の場をどう提供するか」が日本の課題となっている²⁹という。

3) 非正規労働者比率の高さ

非正規労働市場が雇用の調整弁として機能してきたことは第2章で述べた。男女別にみると、非正規雇用者の割合には大きく開きがあり、男女ともにその割合は増加傾向にあることがわかる(図表 2-5)。一般的に非正規雇用は不安定であることからマイナスの評価がなされることが多いように、こうした非正規労働の拡大を周辺的で低労働条件で働く労働者の拡大として否定的にとらえる見方がある一方で、非正規労働の拡大は多様なライフスタイルや就業ニーズに応じた選択肢の拡大であることを強調する見方もある。佐藤(1998)は、派遣労働者およびパートタイム労働者の多くは正社員と異なる労働志向をもち、自発的にそうした就業機会を選択していることを強調している³⁰。しかし、非正規労働を「選択せざるを得ない」ケースもあり、女性のキャリアが限定的なものであることもまた、ここまでの議論から言えるだろう。日本では正規雇用であっても退職しブランクができてしまうと、再び正規雇用に戻ることは難しく、そうした現状が中高年女性における非正規比率の高さの一因ともなっているからである。

図表 2-5 年齢階級別非正規雇用者の割合の推移(男女別)



出所：内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」 平成 27 年版

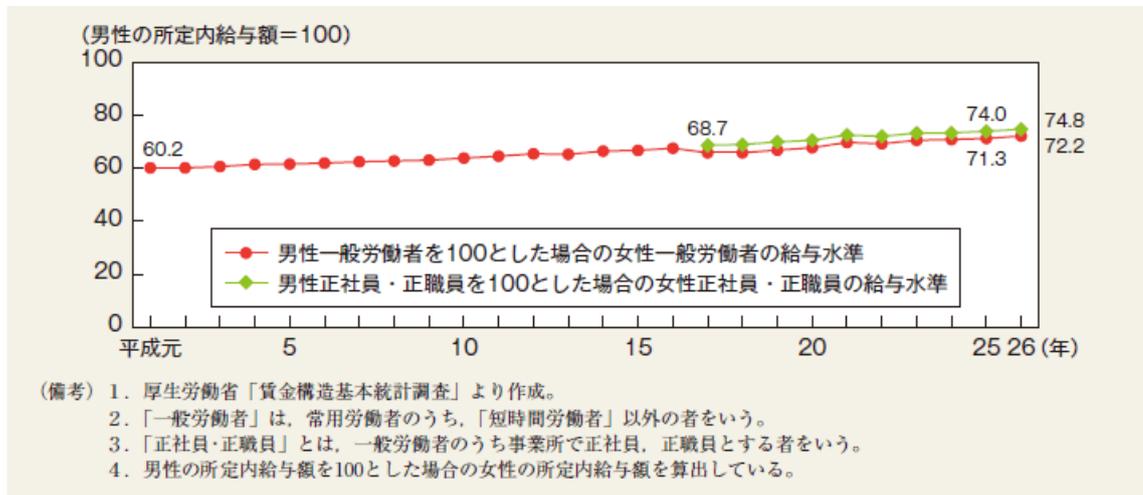
4) 就業分野

企業規模、産業、および職業の分布は男女間で大きく異なる。男性に比べ女性は中小企業で働く割合が高く、職業に関しては、特に管理的職業で女性比率が極端に低いことが特徴としてある³¹。

5) 性別間の賃金格差

男性を 100 として比較したとき、女性の賃金水準は低い。この背景には、上述した就業分野やキャリアにおける男女間の違いが反映している。第 2 章で述べた通り、従来の日本では、女性の市場賃金が相対的に低い一方で、一般的に家庭内生産性が高く女性が家庭内生産を担うことが「経済的合理性」をうんでいた。加えて「男は外で仕事をし、女は家庭を守るべきだ」という伝統的な考えが根強いこともある。阿部(2014)は、これにより、女性自身が、進学時や就職時に家庭内生産に特化した投資をすることも、理由として指摘している³²。ただし、近年、男女間の賃金格差は縮小傾向にある。残業代などを除いた男性の平均所定内給与を 100 として比較すると、女性は 1990 年には約 60.2 だったが、2014 年には約 72.2 となった(図 2-6)。この 20 年あまりで 10 ポイント以上縮まっている。

図表 2-6 男女間所定内給与格差の推移



出所：内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」 平成 27 年版

(2)女性就業の課題

上記より、日本女性をとりまく働き方には変化もみられる。しかし、女性活用は「古くて新しいテーマ」と言われるように、過去から注目され、政府も各企業も様々な取り組みをしてきたにもかかわらず、いまだ特徴的な課題がある。「男性正規労働者の働き方に女性の働き方を合わせる³³⁾」ばかりでは、結果として女性の活躍にはつながらず、そのキャリアは限定的になってしまう。この現状を鑑みれば、女性従業員、あるいは多様な労働者の多様な働き方に応じて、キャリアを形成することが可能となるような職場環境の整備、「柔軟な働き方」の実現が欠かせない。内閣府「仕事と生活の調和レポート 2014」では、「短時間勤務やテレワークなどの多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備」の必要性と、「増加傾向にある非正規雇用の柔軟な働き方を可能とする制度の利用促進が重要³⁴⁾」が述べられている。しかし、本論文においては「柔軟な働き方」と言っても、アルバイト・パート等の非正規雇用での働き方についてではなく、正社員の働き方に重きを置いて考えたい。上述したように非正規雇用には労働市場における雇用の調整弁としての側面もある。また、正規・非正規のどちらを選択し、どのように働くのか、は最終的には個人の価値観によるところも大きいのではないかと考えたためである。今回の問題意識のもとにある「ダイバーシティ・マネジメント」とは論点がずれてしまう可能性がある。あくまで、正社員の働き方に焦点をあて、組織において多様性はどのようにいかにされるの

か、「日本的雇用慣行」が変化していく中で働く個人にはどのような影響があるのかを明らかにしていきたい。

-
- 1 武石(2006) 21 ページ。
 - 2 佐野(2001) 58 ページ。
 - 3 渡辺・中村(2004) 25 ページ。
 - 4 武石(2006) 11 ページ。
 - 5 「男女雇用機会均等法」成立・施行までの経緯については下記の 2 文献を参考とし、まとめた。赤松良子(2003)『均等法をつくる』勁草書房、赤松良子・花見忠(1986)『わかりやすい男女雇用機会均等法』有斐閣リブレ
 - 6 塩田(2000) 64 ページ。
 - 7 松浦(2014) 95 ページ。
 - 8 渡辺・中村(2004) 97 ページ。
 - 9 渡辺・中村(2004) 100~101 ページ。
 - 10 大沢(2015) 115 ページ。
 - 11 松浦(2014) 98 ページ。
 - 12 厚生労働省「雇用均等基本調査」
 - 13 松浦(2014) 99 ページ。
 - 14 厚生労働省「女子雇用管理基本調査」
 - 15 松浦(2014) 99 ページ。
 - 16 渡辺・中村(2004) 164 ページ。
 - 17 塩田(2000)181~182 ページでは、日本の経営の中で、継続して働く女性は例外的存在であったこと、企業が期待する女性労働者像は、男性の仕事を補助する「会社妻」や「可愛い娘」で、かつ人件費が安く雇用調整のしやすい若年や中高年パートであったことが指摘されている。そのような状況下で女性労働者は、企業内の内部昇進においてあらかじめ除外された存在、つまり男性労働者にとっては常に自分より下位で、ときには「妻」や「娘」の役割もしてくれる「不都合ではない」存在であった、とまとめられている。こうした企業文化について、渡辺・中村(2004)160 ページは「女性が欠如した企業文化」と記述している。
 - 18 松浦(2014) 101 ページ。
 - 19 松浦(2014) 101 ページ、103~104 ページ。
 - 20 厚生労働省「雇用均等基本調査」
 - 21 松浦(2014) 105 ページ。
 - 22 武石(2006) 161 ページ。
 - 23 松浦(2014) 109 ページ。
 - 24 松浦(2014) 109 ページ
 - 25 武石(2006) 81 ページ。
 - 26 武石(2006) 4 ページ。
 - 27 阿部(2014) 17 ページ。
 - 28 経済協力開発機構 (OECD)「図表でみる教育 2014 年版」
 - 29 日本経済新聞、2015 年 5 月 2 日朝刊 「大卒女性生かせぬ日本」。
 - 30 佐藤博樹(1998)「非典型的労働の実態—柔軟な働き方の提供か?」『日本労働研究雑誌』 No462、2~14 ページ。
 - 31 武石(2006) 7 ページ、41 ページ。

³² 阿部(2014) 16 ページ。

³³ 武石(2006) 17 ページ。

³⁴ 内閣府 男女共同参画局 仕事と生活の調和推進室、2015年3月「仕事と生活の調和レポート2014」共同参画 第77号。

第3章 柔軟な働き方実現と「女性活躍推進」への取り組み・課題

第2章では1970年代から現在に至るまでに、男女の働き方をめぐる法整備、企業側の対応が大きく変遷し、様々な取り組みが行われてきたこと、しかしながら女性の働き方は男性に比べ未だ限定的であることを確認した。ここでは、前述した課題に対して、近年どんな取り組みが行われているのか、企業側の具体的な取り組みをいくつか取り上げる。

第1節 ワーク・ライフ・バランス

(1) ワーク・ライフ・バランスとは

日本人男性、長時間労働、年功制の雇用からの脱却と柔軟な働き方を担保するための取り組みとしてワーク・ライフ・バランス施策がある。2007年に政労使で策定され政策として取り組まれてきた。内閣府「ワーク・ライフ・バランス憲章」によれば、ワーク・ライフ・バランスは「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」、具体的には「1. 就労による経済的自立が可能な社会、2. 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、3. 多様な働き方・生き方が選択できる社会」をめざすものと定義されている¹。

(2) ワーク・ライフ・バランス支援の必要性

ワーク・ライフ・バランスは個人の視点に立った考え方である。ここで一度、佐藤・武石(2008)から、個人の働き方の変化とワーク・ライフ・バランス施策をめぐる背景をみる。第2章で述べたように、働く夫と専業主婦の妻、という家族形態を中心としていた従来の日本において仕事とそれ以外の生活のバランスは「個人」という単位ではなく、「夫婦」という単位で図られていた。したがって、仕事に全面的にコミットできる性別役割分業を前提とした世帯主の男性を従業員の典型モデルであるとした人事管理であっても多くの従業員に受け入れられ、それに基づき「効率的な」人事管理が可能となってきた。上述したように、このような人事管理の下では能力を十分に発揮できず、途中で労働市場から退出した集団の一つが女性であった。ライフイベントの発生や家庭生活上の事情で退職を選択する女性は多く、他方で、そういった選択自体が当時の女性の価値観やライフスタイルを反映している、と佐藤・武石(2008)は指摘する。女性の定着と能力発揮を促す企業もあったものの、そうした取り組みは少数であった。1990年代には性別役割分業の上に成立した夫婦単位のワーク・ライフ・バランスの考え方は成立しにくくなり、性別に関わらず、仕事とそれ以

外の生活領域の両方にコミットすることを希望する者が増加する時代になった。大沢(2008b)も日本人の働くこと、生きることに対する意識が変化、多様化したと述べる²。このような個人の価値観の変化もふまえ、大沢(2008a)は「これからの人事管理においては、従業員のワーク・ライフ・バランス実現のための取り組みを、従来のように育児や介護をしている女性だけの施策とするのではなく、男性も含めた働く人々、さらにはこれから働こうとしている人々に関わる施策とすることが求められる」ことを指摘し、その上で「その変化に対応できない企業は、人材の確保や社員の仕事への意欲を高い水準に維持することが難しい時代となった」と述べる。さらに情報機器の発達によって長時間労働が必ずしも多くの成果を生み出すわけではない現状と少子高齢化する社会の中で、仕事も生活も充実させるための人生設計は、働く個人の共通課題であると指摘している。

(3) ワーク・ライフ・バランス支援の意義

また、上記の視点に加え、ワーク・ライフ・バランスの意義と取り組みについては幅広い方面からの議論がある。例えば、政府は、働く個人にとっては「家庭と仕事の両立、自己啓発や地域活動への参加、長時間労働が心身の健康に悪影響」のため、社会全体にとっては「労働力不足の深刻化、少子化の急速な進行、生産性の低下・活力の衰退、地域社会のつながりの希薄化」への対応のため、個々の企業・組織にとっては、「人材獲得競争の激化」に対応し、多様な人材をいかに競争力を強化するため、にワーク・ライフ・バランスが必要であると3つの方面からその必要性を訴えている³。さらに、個々の企業・組織にとって、その取り組みは単なるコストではなく、将来の成長・発展につながる「明日への投資」であり、経営戦略として重要な柱であることも明文化されている。こうしたプラス面を主張する見方がある一方、現実にはワーク・ライフ・バランス施策はコストであると考えられるマイナスの見方や企業経営にとっては他の人事施策とうまく組み合わせることが重要である⁴という主張、重要なのはワーク・ライフ・バランス施策より人事管理施策そのものであるとする見方など、ワーク・ライフ・バランスの意義については様々な見方がある。

(4) ワーク・ライフ・バランス支援の課題

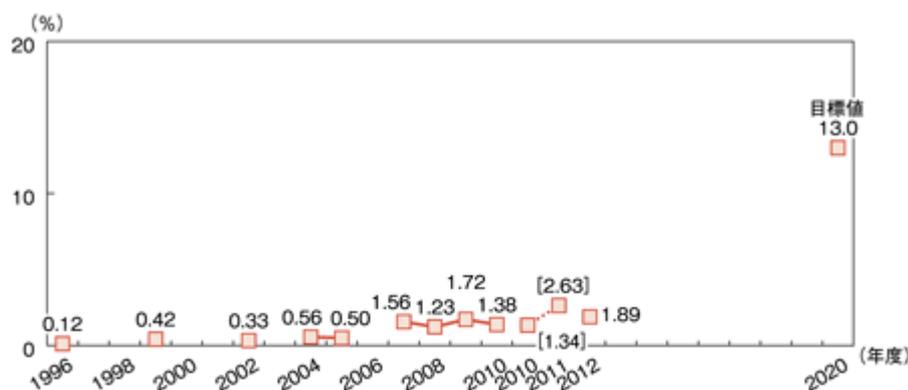
ワーク・ライフ・バランスは、長時間労働・年功序列の雇用のなかで当たり前とされた、「仕事か生活か」のどちらかを選び、犠牲にする生き方を見直し、社会の中の個人としての生き方を再考するものである。では、男女がともに仕

事と家庭を両立・充実させる意味でのワーク・ライフ・バランスは、現実にはどの程度実現したのか、ここでは男女双方の現状をみる。

1) 男性の育児休業取得率

男性の育児休業取得率は、2012年度には1.89%であり、非常に低い水準で推移している（図表3-1）。第2章でふれた、第二の時代(1986~1999年)から制度利用が女性ばかりに偏っていたこともあり、男性の家事・育児参加が訴えられ、またワーク・ライフ・バランス施策の充実がはかられてきたにもかかわらず、実際には現在も「制度があってもなかなか利用しない」現状があるとわかる。政府は2020年に13%を目標値としているが、そこまでの道のりはまだ遠そうである。なお、男性が育児休業を取得しない理由としては、「職場が制度を取得しにくい雰囲気だった」（30.3%）、「業務が繁忙であった」（29.7%）、「配偶者等、自分以外に育児をする人がいた」（29.4%）などが多く挙げられている⁵。

図表 3-1 男性の育児休業取得率



(備考) 1. 厚生労働省「雇用均等基本調査」より作成。ただし、2007年以前は厚生労働省「女性雇用管理基本調査」による。
 2. 数値は、調査前年度1年間（平成23年度以降調査においては、調査開始前々々年10月1日から翌年9月30日までの1年間）に配偶者が出産した者のうち、調査年10月1日までに育児休業を開始した者（開始予定の申出をしている者を含む。）の割合。
 3. 点線の折れ線で示した2010、2011年度の値は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

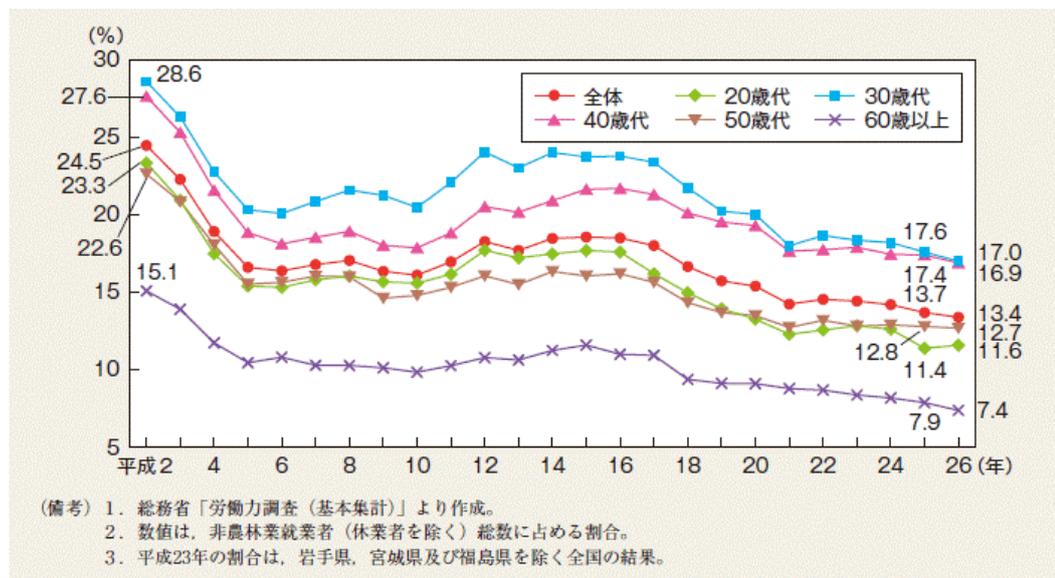
出所：内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」

2) 子育て世代の男性の長時間労働

男性の働き方をみると、男性について週60時間以上の長時間労働をしている人は、どの年代においても、2005年以降ほぼ減少傾向にあり、男性正社員も含めた働き方は全体として変化してきたことがわかる。しかし子育て期にあたる30代、40代男性については約17%が週60時間以上の就業となっており、ほかの年代に比べ最も高い水準となっている。このような状況から、育児休業を利

用しない背景にある、「業務が繁忙」、「制度を取得しにくい雰囲気」にはいまだに長時間労働の働き方が影響していることが考えられる。

図表 3-2 年齢別就業時間が週 60 時間以上の男性就業者の割合の推移

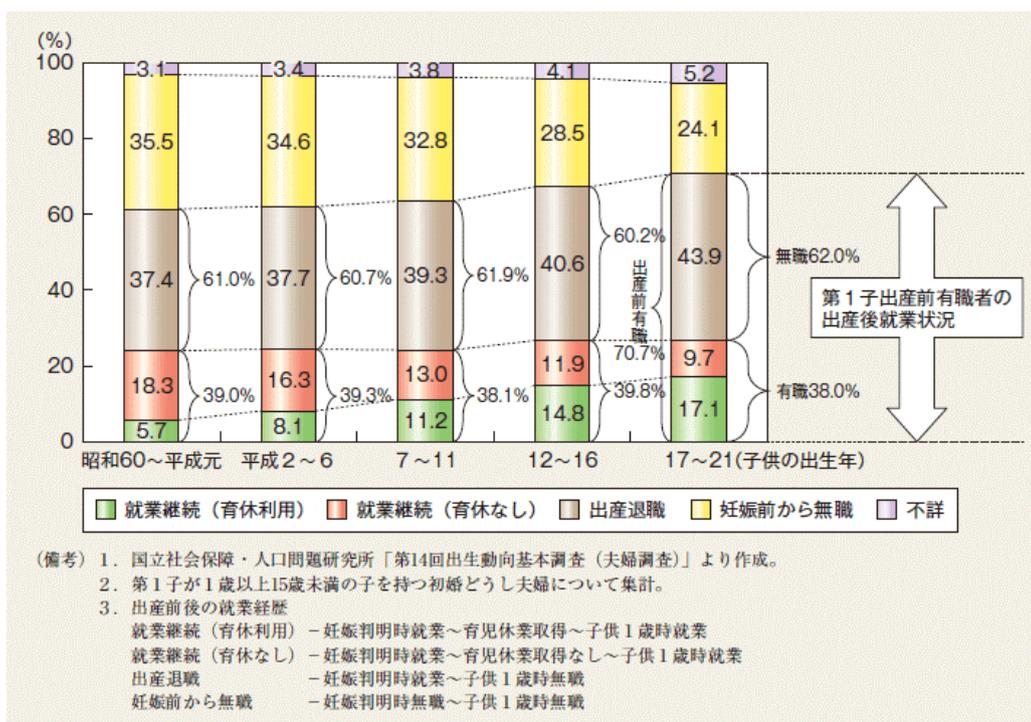


出所：内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」 平成 27 年版

3) 女性の就業継続

子育て世代の男性は他の年代に比べ長時間労働の傾向があった。では、女性はどうか。第一子出産前後の女性の就業経歴をみると(図表 3-3)、長期的にはほぼ横ばいに推移している。育児の休業を取得する女性は増えているが、出産前後に就業を継続する割合はあまり増えておらず、4割以上の女性が出産を機に離職する傾向が続いている。つまり、制度があるからといって誰もが両立できるわけではない。これは上述した「M字カーブ」にも影響していると考えられる。

図表 3-3 第一子出産前後の女性の就業経歴



出所：内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」 平成27年版

4) マミートラック

こうした働く女性の仕事と育児の両立への対処のひとつにマミートラックがある。マミートラック（母親コース）とは、出産を機に仕事を軽減する代わりに用意された、キャリアと無縁のコースである。育児と仕事の両立をはかる目的でつくられたが、将来展望がなく離職にもつながってきた。さらに「少数の特別扱い」ともいえる、この働き方は、組織内の他の働く女性に対してマイナスの影響を与えることもある。もちろん、出産・育児期においても継続就業できるようにするための両立支援策は女性の活躍推進のためには不可欠である。しかし、行き過ぎた両立支援策には、問題がある。企業にとっても個人にとっても、個人が能力を十分に発揮できることのほうが重要ではないだろうか。現状の課題としては、育児休業後に女性を「戦力外」とするのではなく、逆にそこに安住する畏にはまる社員をいかに戦力に戻すか、にあると考えられる。

上記にみた男女の働き方の違いの現状から、価値観が変わらないままワーク・ライフ・バランス施策のみが先行し、家庭責任を担う女子社員（兼業主婦）や専業主婦が増加していることが障害になっていると考えられる。家庭責任を

優先すれば、残業ができない、昇進を望まない、など職場での活躍はあまり期待できない、ということになってしまう。このことは後述する女性管理職割合にも影響を与えていると考えられる。ワーク・ライフ・バランス施策は女性の就労と子育ての両立支援策と考えられがちだが、本来、男性も含めて働く人々にとっての仕事と生活の調和をめざすものである。長時間労働のモデルからもわかるように「男性が多様な形で働き生活できる余地が縮められている⁶」ことも指摘されている。つまり、ワーク・ライフ・バランス支援の課題は、男性も含めた「働き方の改革」にある。男性、女性のステレオタイプを強化するのではなく、個々にあわせた働き方が求められるだろう。

しかし、大沢(2008)が指摘するように、慣れ親しんだ意識を改革することは容易ではない。仕事効率をあげたとしても、正社員の短時間勤務を日本で定着させるのは難しい、という。正社員の業務は決まっているようで決まっておらず、非正規社員がやらないような隙間の仕事や突発的な事態への対応などを理由に、かえって業務が増えることも稀ではなかったからである。こうしたことをふまえると、個人が「仕事と生活を両立」させるだけではなく、むしろ企業側が働き方、働かせ方を変え、効率的で生産性の高い働き方をめざすことが重要であると考えられる。この点に関して、佐藤・武石(2008)も、企業がワーク・ライフ・バランスを進めるためには「①仕事管理や時間管理など人材マネジメントと働き方の改革が必要なこと、②ワーク・ライフ・バランス支援にかかわる制度を導入するだけでなく、その制度が活用できるようにすること、③社員の多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場風土にすること」を提案している。

第2節 ポジティブ・アクション

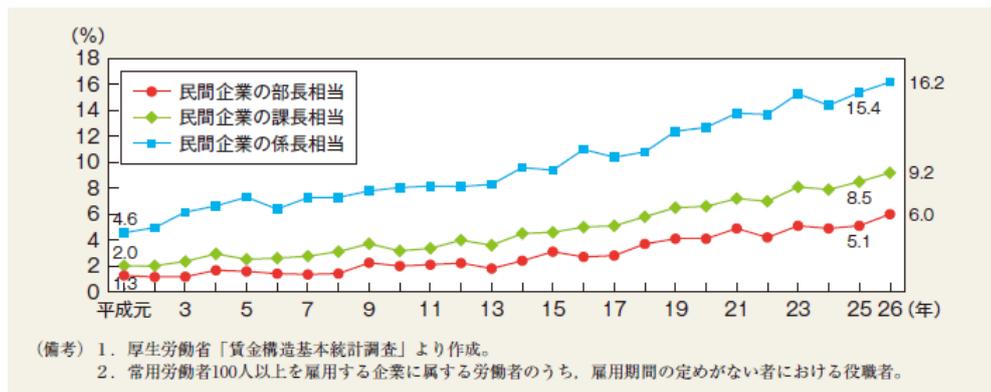
ポジティブ・アクションとは、制度面で機会均等になっても男女労働者の間に事実上生じている差に着目し、このような差の解消をめざして女性の能力発揮を促進し、能力活用を図るための企業の取組み⁷を指す。第2章でふれたように1999年の均等法改正に伴い、実施が明記されたもので、女性だからという理由だけで女性を「優遇」するものではない⁸として、促進された、事実上の格差是正のための措置である。

(1) 未だに低い日本企業の女性管理職比率

「2020年、30%」。第3次男女共同参画基本計画で政府が定めた目標である。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を少なくとも30%程度とすることが期待され、各分野における取組を促進するという目標を定めている。民間企業の女性管理職割合においてその推移をみると、

割合は高まりつつあるが、全体として 10%前後にとどまっており、決して高い水準にあるとは言えないのが現状である。

図表 3-4 階級別役職者にみる女性割合の推移



出所：内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書」 平成 27 年版

では、なぜ女性管理職はなかなか増えないのだろうか。日本生産性本部が 2014 年に上場・非上場企業 2400 社（回答数 290 社）の人事担当責任者またはダイバーシティ推進責任者に対し行ったアンケート調査によれば、女性社員の活躍を推進する上での課題について「女性社員の意識」（80.3%）が最も多く、次いで「管理職の理解・関心が薄い」（56.9%）、「育児等家庭責任に配慮が必要」（56.6%）、「男性社員の理解・関心が薄い」（39.3%）となっている。男性上司の女性社員に対する見方として「昇進や昇格することへの意欲が乏しい」（80.3%）、「難しい課題を出すと、敬遠されやすい」（60.1%）と、女性自身が難しい職務や高いポストを望まない、という傾向がこの調査からはみえてとれる。ということは、働く女性自身の意識が企業組織における女性活躍の課題なのだろうか。ここで 2 つの問いをたてる。一つ目にはまず、本当に「女性は意識が低く、チャレンジを嫌がる」のだろうか。そして二つ目に、仮にそうだとすれば、それはなぜなのか。

「女性の働き方に関するアンケート」⁹によれば、今後も昇進・昇格したいかとの問いに対し、部長・事業部長クラス的女性では、34.7%が「したい」と回答、「どちらかという」としたいを合わせると昇進意欲のある女性が 61.6%に達した。係長クラスでは 49.1%とほぼ半数である。一方、一般社員で管理職への昇進意欲があるのは「どちらかという」としたいを合わせても 34.9%。ここからまず言えることは経験や職場における立場によって、働く女性の昇格・昇進意欲は異なってくるということである。一般社員の中には、総合職であって

も、積極的に将来の昇進を望む人、バランスをとりながら働いていく人、現状の仕事を続けたいと考える人、さまざまな制約のために昇進は望まない人、など様々なケースが考えられる。そのため、一般社員クラスでは同じポジションにありつづけることを選択している場合もあるだろう。反対に、一般社員の中から、昇進意欲が高い人がより上位のポストを目指した結果、係長職クラス、部長職クラスでは、徐々に割合が高まることも考えられる。

さらに、上記の数字を考察するにあたり、部長級以上の女性比率が全業種で3.4%である結果もふまれば、一つ目の問い「本当に女性は昇進・昇格への意欲が低いのか」を強く否定することは難しいと考えた。しかしながら、前述のように経験や立場に応じた程度の差はあるものの、女性に昇進意欲がないわけではない、ということもまた明らかである。この場合、それにもかかわらず、「男性上司からは昇進意欲がないと見られている、というギャップが生じている」とも言える。

では二つ目の問いはどうか。昇格・昇進することが負担になると考え敬遠するケースがあることや、ロールモデルの不在、つまりこれまでマジョリティを占めてきた男性中心の組織風土が女性に昇進や昇格に対するポジティブな印象を与えにくい、ということが考えられる。あるいはロールモデルがあっても、それ自体が魅力的にうつらないのかもしれない。

この点に関して、大沢(2015)は、管理職に女性が少ないのは女性に機会が与えられていないから、であり、日本の雇用管理制度における女性差別という構造的な問題が解決されない限り、職場内の男女の昇進格差はなくなり、「このまま自然に任せておけば女性管理職割合の問題が解決するとは考えにくい」¹⁰、と述べる。ここからも、必ずしも働く女性自身の「意識が低い」わけではないことが示唆される。また、企業の中でキャリア積むのには時間がかかることもあり、この状況が一気に変わるとは考えにくい。女性就業をめぐる働き方の変化の中で、力をつけはじめた30代後半の女性たちが、結婚や出産の時期を迎え、いま企業は、大切に育ててきた女性たちを戦力としてさらにパワーアップしていけるかどうかの岐路に立っている¹¹。

(2) ポジティブ・アクションの意義と課題

さて、ここで再び均等施策としてのポジティブ・アクションに話を戻す。ポジティブ・アクションの意義は事実上の格差是正にある。ただし、その取り組みに対しては賛否両論あり、必ずしも「数を増やすこと」が有効ではない、という議論もある。例えば、日本経済新聞(2015年6月21日)によれば、伊藤忠商事株式会社では「他社に先駆けて数値目標を導入したが、問題が生じたため撤廃した」という。「女性採用を急ぎ、必ずしも商社向きでない人材にまで手

が伸びた。また、育休や時短勤務など両立支援を厚くすると制度を使う社員が急増し、周囲の負荷が増しただけでなく、本人のキャリアにもプラスにならなかった。今は人物本位の採用に戻し、支援も困っている人に重点を置く。女性総合職の採用の目標を08年から3割に高めたが、11年に撤回。今では1割程度に減った。」という。また、労働政策研究・研修機構によると、女性管理職の42%が独身である。女性管理職を登用しても「男性顔負け」に必死に働くモデルを目指すばかりでは、管理職を敬遠する女性が増えることも仕方ないと予想される。

つまり、ポジティブ・アクションは男女が共に活躍するためのスタートラインを揃え、ロールモデルを育成するという意味で有効であっても、ただ数値目標を第一目的とするばかりでは、企業にとって結果的にマイナスになってしまう懸念がある。「活躍する女性」が男性の働き方にあわせる画一的モデルとしてしか存在しえないのであれば結果として、多様な人材の力を最大限に発揮させることは難しい。この点が課題としてあげられるのではないかと考える。

第3節 日本企業に求められること

こうした雇用の現状をふまえ、日本企業に求められることは何か。下記ではその内容を3つあげたい。

(1) 両立支援と均等推進の連動の取り組みの必要性

上記の取り組みとその課題を鑑みると、両立支援と均等推進はどちらか一方では不十分であり、連動の取り組みが必要であると考えられる。男女の雇用機会均等施策、仕事と子育ての両立支援策は、内部労働市場において、女性の定着促進や昇進可能性の拡大などキャリアの幅を広げる可能性がある。また、両立支援策を均等施策と併せて導入すると企業業績にプラスの影響を与えるとする分析¹²もみられ、この「連動の取り組み」が効率的で生産性の高い働き方実現につながるのではないかと考えられる。

(2) 男性も含む、意識・企業風土の改革

さらに、こうした柔軟な働き方実現や女性活躍推進の問題が「女性だけ」の問題として捉えられているのではないかという問題意識ももった。日本の労働の現状や課題を考える際、就業分野やキャリアの展開において男女差が大きいというのも事実である。ただし、やはりどちらかに合わせる仕組み、であってはならない。この点に関して武石(2006)も「女性のキャリアの展開は、内部労働市場において均等施策、両立支援策により男性型のキャリアに接近し」、「女性型の短期的・補助的キャリアから男性型の長期的・基幹的キャリアへ、と」方向性を変えてきた¹³と述べている。管理職比率の低さからもわかるように、

女性自身にキャリアを描けるようになることを求めるだけでは不十分であり、働く男性や、女性の部下を育てる管理職クラスの意識も、研修や社内での動きを通し変えていく必要があることが課題として指摘できるだろう。女性活躍推進、ジェンダー・ダイバーシティ実現は、女性を変える取り組みではなく、むしろ働き方そのものの問題であり企業経営として必要である。

(3) 柔軟な働き方の実現

山本(2015)によれば、企業において女性活躍推進の阻害要因となっているのは「①長時間労働、②長期雇用、③年功的な賃金、④画一的な職場管理」といった要素である¹⁴。この日本的雇用慣行はすべての人に適合するものではない。特にライフイベントの影響を受けやすい女性に、これを強要しても、高い能力・スキルを発揮しにくく結果として成果を上げにくくなってしまう。前章では、制度そのものや職場風土も含めて「制度がきちんと活用されるものであること」、「働き方そのものに柔軟性をもたせ、効率性を実現すること」が求められることを述べた。つまり、男性も含む、意識・企業風土の改革を通して「男女役割分業を全体とした従来型の男性社員の働き方に依存した人材活用を解消し、多様なライフスタイルの人材が活躍できる人材活用に転換することが不可欠¹⁵」であると指摘できる。

¹ 内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス憲章）」

² 大沢(2008b) 103～128 ページ

³ 男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会(2007)『『ワーク・ライフ・バランス』推進の基本的方向報告～多様性を尊重し仕事と生活が好循環を生む社会に向けて～』

⁴ 阿部(2014) 20～21 ページ。

⁵ 内閣府 男女共同参画局(2014)「共同参画」2014年6月号

⁶ 佐藤・佐藤(2012) 71 ページ。

⁷ 武石(2006) 73 ページ。

⁸ 乙部(2013) 64 ページ。

⁹ 日本経済新聞 2011年11月29日「女性の昇進意欲、管理職と一般社員で開き 本社・日経ウーマン 働き方アンケート」
http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD2409Z_V21C11A1X11000/

¹⁰ 大沢(2015) 117 ページ。

¹¹ 大沢(2015) 116～117 ページ。

¹² 阿部正浩・黒澤晶子(2008)「企業業績への影響」佐藤・武石(2008)『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、所収。

¹³ 武石(2006) 160 ページ。

¹⁴ 山本(2015)「日本における女性活用の方向性 職場環境と経済合理性から」『人間会議』夏号 2015 53 ページ。

-
- ¹⁵ 佐藤(2008)「企業の人材戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援 両立支援と均等促進の同時推進を」佐藤・武石(2008)『人を活かす企業が伸びる』勁草書房 35 ページ。

第4章 ダイバーシティ・マネジメントの可能性

第1節 ダイバーシティ・マネジメントの必要性

日本企業が働き方を見直し、柔軟な働き方を実現する必要があることはすでに述べた。また、冒頭で定義したようにダイバーシティ・マネジメントはダイバーシティを広義にとらえ、職場における人材個々人の多様性、働き方の多様性を確保し、競争力につなげることを目的としている。つまり、ダイバーシティの実現は、働き方を問い直す意味でも、意義があると言えるだろう。

では、人事戦略、経営戦略としてダイバーシティに取り組むことにはどんな意義があるのか。そもそも、ダイバーシティは組織にとって必要なのか。人事管理の視点から見れば、画一的管理の方がはるかに容易であるし、組織内におけるコンフリクトは生じにくい、と考えられる。その意味では多様性をできるだけ排除し、効率性を最大限に実現する方が合理的にとらえる見方もあるだろう。従来の「日本的」雇用システムはそういった枠組みの中にあっただと考えることができる。一方で、前述（第1章）でまとめたように、産業構造の変化とグローバル化の潮流の中で雇用形態が多様化し、従来のシステムではもはや立ち行かなくなっているということも確認した。大沢(2014)も、経済の変化との関連の中で、市場の成熟化、女性の社会進出に伴う消費の変化、顧客の多様化、経済のグローバル化の枠組みからダイバーシティ・マネジメントの必要性和重要性を論じている。多様なパートナーやサプライヤーとの協働や、多様な顧客に向けての商品・サービスの開発・提供を実現するには、組織内部において多種多様な人材の能力、知見をいかしながら、共通の目的に向かって成果をうみ出すことが必要不可欠であろう。本章では、第2章における3つの時代区分とその流れでみたような、外圧に対する受動的な対応としてではなく、企業戦略として積極的にダイバーシティに取り組み、個々人のもつ多様性を組織の力にしていく可能性とそのマネジメントについて考えたい。

ただし、本論文の目的は、まず日本において課題となっているジェンダーのダイバーシティを、より広義なダイバーシティ実現における試金石としてとらえ、その可能性を模索することにある。ゆえに、ここからは広義のダイバーシティのメリットにふれつつも、あくまで主眼はジェンダー・ダイバーシティ、特に女性活躍の効果と期待に置いて、論じていくことにする。

第2節 ジェンダー・ダイバーシティ実現による経営効果と期待

(1) パフォーマンスに及ぼす影響

では、女性活躍推進、ジェンダー・ダイバーシティを取り入れることは企業の業績にプラスになるのか。女性活用と企業業績の関係を検証した先行研究は

いくつか存在する。しかし、これらの研究では「女性の活用によって企業の利益率が上昇することを示すファインディングは多いものの、必ずしもすべての研究でそうした結果が得られているわけでは」なく、女性活用によって企業業績が高まるかどうかについて、必ずしも確定的な示唆は得られていない¹。また谷口（2005）も「残念ながら、ダイバーシティをすすめればどの程度、利益向上に貢献するかは、いまだ明らかになっていない²」と述べる。ダイバーシティの財務パフォーマンスへの影響はほとんどが間接的で、かつ複数の要素が絡み合うため直接的な因果関係を示すことが難しいからである。

他方で正社員女性比率が企業の ROA を高めるという分析³や、女性管理職が多い企業は ROA が高いという分析もみられた。東洋経済オンライン(2012年9月5日付)によれば、「女性採用や女性従業員が多い企業の労働分配率は高いが、収益性はそれほど変わらないことがわかった。一方で女性管理職が多い企業の労働分配率はそれほど変わらないが、収益性が高いことがわかった。（中略）女性が活躍する企業における収益性の高さは、男女の賃金格差が影響したのではなく、むしろ女性管理職による生産性の高さが影響していると推察される⁴」。ここで言う「女性管理職による生産性の上昇」とは具体的にどのようなものだろうか。たとえば、男性が多い管理職の中で、従来のやりかたに拘らず、男性とは異なる視点で、効率よく仕事を行い、そうした仕事ぶりが周りにも波及していくことなどが挙げられる。「女性」であること以上に、新たな視点を加え、周囲にも影響を与えられることが全体の生産性上昇につながっているのではないだろうか。

(2) ジェンダー・ダイバーシティへの期待

ダイバーシティの効果は財務パフォーマンスだけにみられるのではないはずである。ここからは、谷口(2005)、大沢(2014)、経済産業省(2012)を参照し、ダイバーシティが組織に新たな風を吹き込み、企業にとって積極的な競争力となる可能性を検討する。

経済産業省(2012)によると、ダイバーシティ推進の経営効果は個々の企業の置かれた状況により千差万別であり、本来、要素分解できるものではないものの、5つの区分で捉えられる(図表 4-1)。

図表 4-1 経営効果の類型と考え方

経営効果の類型	説明、例
a. プロダクトイノベーション	製品・サービスに関する技術革新(新たに開発、またはそれに改良を加えるもの)。 《例》

	<ul style="list-style-type: none"> -新しい顧客層をターゲットにした新商品の開発 -美容家電など、これまでは存在しなかった新しいセグメントの商品群の確立
b.プロセスイノベーション	<p>開発・生産・流通過程における改革(手段を新たに開発、またはそれに改良を加えるもの)。 管理部門の業務効率化も含む。</p> <p>《例》</p> <ul style="list-style-type: none"> -女性の保有能力をいかし新しい販売手法や販路を開拓 -女性の視点をいかし、既存商品の売上増をもたらす、新しいマーケティング手法の開発 -業務手順の見直しに取り組み、業務が効率化(結果として残業時間が削減)
c.外的評価の向上	<p>顧客満足度の向上</p> <p>《例》</p> <ul style="list-style-type: none"> -女性営業担当者の細やかな気配りで顧客満足度が向上 -人材採用の質の向上、企業人気ランキングの向上等 <p>《例》</p> <ul style="list-style-type: none"> -ダイバーシティ推進への取り組みが公になったことで、やる気のある優秀な女性を獲得
d.職場内の効果	<p>従業員のモチベーションやコミットメントの向上といった心理的成果(それらの結果としての勤続年数の伸長、職場生産性の向上等)</p> <p>《例》</p> <ul style="list-style-type: none"> -女性の職域が広がり、女性社員の挑戦意欲が向上 -より難易度の高い仕事・ポストに就く女性が増えたことで、やる気が増した結果、女性の勤続年数の伸びが男性より拡大 -結婚・出産をしても仕事を継続しようという意欲をもつ女性社員の増加
e.企業の社会的責任(CSR)に関連する外的評価の向上	<p>女性の採用・登用が進むことで、CSRの観点から外的評価が向上するもの。</p> <p>《例》</p> <ul style="list-style-type: none"> -CSR関連の表彰受賞による認知度の向上 -女性の活躍推進に取り組んだことで、SRI(社会的責任投資)対象株式への組み入れによる安定的資金調達 -CSRへの取り組み姿勢への評価・共感を獲得による、顧客・

出所：経済産業省(2012)「ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略～報告書」をもとに加筆、まとめた。

また、大沢(2014)も「女性の活用によって期待されるのは、プロダクトイノベーションとプロセスイノベーションである」⁵と述べる。プロダクトイノベーションとは、製品に関する技術革新で、消費者の多様なニーズをきめ細かに捉えたマーケット重視のサービス・商品の開発等を指す。プロセスイノベーションとは生産・流通過程における改革を指し、ビジネスを行うプロセスにおいて今まで気づいていなかった問題に気づき、今よりも良い職場の運営方法を生み出すことである。具体的事例として、女性スタッフの提案をもとに製造ラインにおいて部品格納棚の高さを変え改善に取り組んだ結果、作業負担が軽減し、誰もが働きやすい製造ラインの実現につながったという日産自動車株式会社の例や、労働時間削減への取り組みにより、従来からの「長い時間働いても成果が出れば格好が良い」という考え方でなく「時間内で働くこと」、「短時間で成果を上げること」、「工夫してやり方を変えること」が評価され、組織風土の変革、生産性の向上につながった、という株式会社リクルートの事例などがあげられる⁶。

ジェンダー・ダイバーシティ実現によるこれらの経営効果は、直接的な効果と間接的な効果に整理できる⁷。直接的な効果は、女性のパーソナリティ、価値観、知識、態度、行動が男性のそれと異なっているために、組織やグループへ新たな風を吹き込むことである。間接的な効果としては、たとえば女性リーダーの登用や女性管理職割合の上昇が女性社員のモチベーション向上や顧客イメージの向上につながることがあげられる。経済産業省におけるダイバーシティ推進の経営効果と照らし合わせると、直接的効果に a,b、間接的効果に c,d,e が該当すると考えられる。大沢(2014)の主張も、直接的効果に分類することができる。

(3) ジェンダー・ダイバーシティのマネジメントにおける留意点

繰り返しになるが、ジェンダー・ダイバーシティは、ダイバーシティにおける表層的次元の一部、ジェンダーに焦点をあてるものである。しかしながら、ダイバーシティの分類について第1章で述べたように、表層的な要素のみに注目することは、ダイバーシティ・マネジメントにおいては本来正しいとは言えない。たとえば、女性だから女性のニーズがわかるだろう、といったようにステレオタイプ化して女性をとらえた場合、深層的な要素を排除して、女性にも男性にも様々な人がいることを無視することになってしまう。この場合、ダイ

バーシティを競争力に、という視点から見れば、かえって多様な考えを滞らせる要因にもなりかねない。つまり、人材の多様性実現を目的化することが、本来のダイバーシティ実現ではない。「女性も男性もそれぞれ多様であることを理解することが基本」であり、ダイバーシティ経営の本質は「多様な価値観を持った人材が活躍できる職場環境を整え、これまで望ましいとされてきた人材像の枠を取り払って、経営の目的、目標を達成するために必要な人材を多様な人材層の中から探し出し、適所に据えること、つまり『適材適所』⁸⁾のマネジメントを行うことが目的である点には留意しなければならないだろう。また、谷口(2005)が指摘するように、ダイバーシティの効果は「第三者が女性というダイバーシティをどうとらえるかによって効果は変わってくる」。つまり、受け取る側の価値観によっても、その効果は左右するものであり、パフォーマンスにおいては間接的効果が大きく寄与することに留意する必要がある。

¹ 山本(2012) 144 ページ。

² 谷口(2005) 168 ページ。

³ 山本(2012)は「女性差別的な嗜好をなくし、女性活用をかなり積極的に進めなければ、ROAの上昇にはつながらない」ことを先行研究に対する新たな示唆として加えている。

⁴ 東洋経済オンライン、2012年9月5日「女性管理職の活躍で生産性は上昇、収益性も高まる」<http://toyokeizai.net/articles/-/9771>

⁵ 大沢(2014)「企業を成長させるダイバーシティマネジメント」27 ページ。

⁶ 経済産業省(2012)「ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略～報告書」より。

⁷ 谷口(2005) 202 ページ。

⁸ 佐藤博樹(2015)「ダイバーシティ経営の必要性“適材適所”での人材活用」『人間会議』第32号 事業構想大学院大学出版部 より引用。

第5章 ダイバーシティ・マネジメント実現への取り組み

第1節 分析視点

前述の第3章、第4節で日本企業に求められることとして「両立支援と均等推進の連動の取り組みの必要性」、「男性も含む、意識・企業風土の改革」、「柔軟な働き方の実現」の3つを提案した。これらをふまえ、ダイバーシティが個人の働き方を変えること、企業経営そのものの競争力となることを展望し、ダイバーシティ・マネジメントについて考えていく。本章における事例研究を通して明らかにしていきたいことは以下の3つである。まず、「ダイバーシティへの取り組みは経営戦略、企業価値向上につながるのではないか」、という仮説の検証である。そのうえで、「ダイバーシティ実現に向けて企業に求められること（機会・仕組み）は何か」、「柔軟な働き方実現に向けての取り組みに対し働く女性が感じていることは何か」事例を通し考えていく。そこで、働く個人と企業側双方の視点をふまえ、女性活躍推進、ジェンダー・ダイバーシティ、ひいてはダイバーシティ・マネジメントの現状と今後について分析・考察を加えたい。

事例を分析するにあたり、ダイバーシティ推進を経営効果につなげるために有効な仕組み・要件として経済産業省(2012)における以下の項目を参考にする。

- ① トップのコミットメント
- ② 行動指針や目標におけるダイバーシティの重要性の明確化
- ③ ダイバーシティ推進担当局の位置づけ(専任組織、人事部門での人事施策との連動)
- ④ ワーク・ライフ・バランス推進に関する施策の導入・運用の工夫
- ⑤ 職務の明確化、人事評価や報酬の仕組みの見直し
- ⑥ 多様で柔軟な働き方を保障する人事制度の工夫
- ⑦ 女性の積極採用・活用を担保するための仕組み
- ⑧ 管理職のマネジメント改革

なお、今回、分析を行うにあたり、特に①②、④⑥、⑦⑧を重視してみたいと考えた。上述した課題もふまえると、ダイバーシティを経営戦略としていかすためには、まず会社としての方針を明らかにし(①②)、その上で、両立支援と均等推進に仕組み(④⑥)、職場環境・意識の整備によって「適材適所」のマネジメントを行う(⑦⑧)ことが重要であると考えられるためである。

事例分析を行う前に、ここではまず上記の項目について、その重要性とポイントになる部分を確認したい。まず、①②については、トップの方針、産業・企業特性によってその重要性は異なるとしても、今後ますます求められることであろう。例えば、2015年8月28日に成立した「女性活躍推進法」がある。

「これにより従業員 301 人以上の企業は、来年の 4 月 1 日までに、女性登用について数値目標を含む行動計画の作成と公表が義務付けられる（301 人以上の企業は約 1 万 5000 社）。300 人以下は努力義務。この法律の要諦は、各企業の「女性活躍の見える化」である。（中略）行動計画策定のためには自社の状況把握と課題の分析が重要となる。状況を把握するための必須項目は、①女性採用比率、②勤続年数の男女差、③労働時間の状況、④女性管理職比率。行動計画の必須項目は、①目標（数値目標）、②取組内容、③実施時期、④計画期間。策定した行動計画は、行政機関（各労働局）に届け、さらにホームページなどで外部に公表することが義務づけられる。（中略）このステークホルダーへの「見える化」という仕組みそのものが、いい動機づけとなると政府は見ている¹。」。こうした「見える化」は企業内部で働く個人のモチベーション寄与にも寄与することが考えられる。また、トップのコミットメントに関しては、トップがダイバーシティ経営とは何かを理解し、自らが牽引役となって、多様な人材、さまざまな価値観を持った人が活躍できる組織風土をつくり、それを経営戦略の実現に結びつけることができはじめて、ダイバーシティ経営は企業経営にとってプラスになることも指摘されている²。④⑥については、第 3 章で均等施策と両立支援策と連動の必要性を確認した。制度の充実そのものも重要ではあるが、実際に運用されているか、その効果もふまえていきたいと思う。⑦⑧については、第 3 章ポジティブ・アクションの課題における考察から得た、数値管理を目標とする、つまり女性を登用することやジェンダー・ダイバーシティを高めることそれ自体を最終的な目的にしてはいけない、という視点に留意したい。次節では、上記の視点をふまえ、まず企業側の視点として、ダイバーシティ・マネジメントの事例をとりあげる。

第 2 節 経営戦略としてのダイバーシティ—日産自動車株式会社、ダイバーシティは「競争力の源泉」である—

(1) 選定理由

同社はダイバーシティを明確に経営戦略として位置づけ、推進している。2004 年にはダイバーシティ推進の専任組織として「「ダイバーシティ・ディベロップメント・オフィス（DDO）」を設立し、女性活躍推進や異文化理解を柱にさまざまな取り組みを推進しており、日本企業として初の「カタリストアワード」受賞(2008 年)や第 1 回ダイバーシティ経営大賞の「大賞」受賞(2008 年)、「ダイバーシティ経営企業 100 選」選定(2013 年)、なでしこ銘柄 3 年連続制定(2013~2015 年)など、同社のダイバーシティへの取り組みと従業員の多様性を重視する姿勢は、社外からも高い評価を受けている。こうしたダイバーシティ推

進における先進事例をみることで、日本におけるダイバーシティ実現における示唆が得られるのではないかと考えた。

(2) 事例分析の目的と方法

上記から、同社においてはダイバーシティを企業競争力の要とする戦略が進んでいると考えられる。具体的にはどのような戦略、取り組みによってダイバーシティの実現をはかっているのか、また女性活躍推進、ダイバーシティ・マネジメント実現における効果としてどのようなことが期待されるのか、同社の事例を通して考察したい。なお事例分析にあたっては、第1節で確認した、分析視点をもとに同社の取り組みをみていく。

(3) 「競争力の源泉」としてのダイバーシティへの取り組み

日産自動車株式会社は1933年設立、神奈川県横浜市に本社を置く日本の大手自動車メーカーである。同社は「ダイバーシティはグローバル市場における競争力の源泉」と位置づけ、CSR(企業の社会的責任)と並んで、ダイバーシティを経営の根幹に据えている。CEOカルロス・ゴーン氏は自社ホームページにて「ダイバーシティは、日産とお客さまをつなぐ“橋”」であり「日産のビジネスにおいて必須の戦略」と述べる³。では、なぜダイバーシティを推進するのか。2013年の日経BPの取材に対して、ゴーン氏は「多様化するお客様のニーズに応えた商品やサービスを生み出すため」と答えている⁴。年間販売台数のうち85%を海外で販売する日産にとってグローバルマーケットの潮流をとらえること、さらに顧客の約3割を占める女性の視点を取り込むことが必要だからであろう。ダイバーシティの推進対象として、ジェンダーとカルチャーとの2本柱を据えていることも、こうした市場に対する対応とルノーとの提携関係をふまえてのことだと考えられる。また、COO志賀俊之氏は同じ質問に対し「多様な意見がぶつかり合うことで、より革新的で強い組織をつくるため」と回答している。これから同社のダイバーシティに対する姿勢は明確であり、かつトップの強いコミットメントがあることがうかがえる。

同社のダイバーシティに関する施策は、部門横断的なクロスファンクショナルチーム「ダイバーシティ ステアリング コミッティ」の提案をもとに、ダイバーシティ推進の専任組織設置によって実行される。日本においては専属部署である「ダイバーシティディベロップメントオフィス(以下、DDO)」が人事部とは独立した意思決定機関として存在している。なぜ専任組織を設置しているのか、についてDDOゼネラルマネージャーの小林氏は、働き方の改革は経営戦略としての大きな取り組みであり、より経営陣に近く柔軟な議論ができる場を実現すべく人事部とは独立した専任組織をおいているとおっしゃっていた⁵。

上記から、同社のダイバーシティへの姿勢は明確で全社的に取り組んでいるように思える。しかし、最初から全社員がダイバーシティ推進に積極的だったわけではない⁶という。グローバルな行動指針「日産ウェイ」やマネジメント研修での意識づけ、社内イントラネットでの経営陣からのメッセージ公開などを通じて、社員全体に意識浸透がはかられた。

(4) 女性活躍推進、ジェンダー・ダイバーシティへの取り組み

前述のとおり、日産はダイバーシティ実現への柱の一つにジェンダーを掲げている。この点に関して具体的には、どのような取り組みを行っているのか、まとめる。まず、トップダウンで女性管理職比率の数値目標が掲げられている。具体的な目標として2016年度末までに管理職に占める女性比率を10%に引きあげること、女性役員を誕生させることが掲げられ、実際には2014年時点で、女性管理職比率は8.2%（グローバルベースで12%）である⁷。これは従業員数1,000人以上の製造業の平均値3.1%と比べても良好な水準である、と判断できる。また、このような女性管理職比率は、ただ数値目標として掲げられているわけではない。課長級の女性管理職候補に対しては「キャリア開発会議」が実施され、直属の上司とその上の上司、人事部、DDO キャリアアドバイザーの4者が育成方針を議論する。部長級候補では直属の部長と人事部、DDO 室長による会議と、執行役員以上を加えたキャリアディベロップメントプランの論議がなされる。さらに、上位(役員級)についてはCEO、COO、全副社長、人事担当役員が月一回、男女問わずグローバル主要ポストについて後継者プランを作成し一人ひとりにキャリア開発計画を議論する。DDO はこうした取り組みのほか、日常的な女性社員とのキャリア面談、社内サイトでの女性社員のロールモデル紹介など地道な啓蒙活動も実施している。DDO 室長の桐竹里佳氏は「女性のやる気を引き出し、管理職候補をできるだけ多く育て、役員に押し出していくパイプラインをしっかりとつくるのが大事」と話す⁸。このような、女性のキャリアの段階に応じた活躍推進のための取り組みが行われていること、さらに、管理職候補に対しては直属の上司のみならず、より多くの社内人材を巻き込んでキャリア開発を行っていることが同社の「強いパイプライン」を築きあげているのではないだろうか。

同社の女性活躍推進への取り組みの方向性としては、まずは均等施策を実施し両立支援を充実させることにあると考えられる。同社がトップダウンでダイバーシティを推し進めてきた背景にはルノーとの提携がある。当時、同社のトップマネジメント層は「ルノーでは女性が意思決定層で活躍しているのに対し、同社の日本国内に女性が1名しかいない」というギャップに直面した⁹。そのため、DDO の当面の活動は女性管理職の拡大に重点が置かれており、桐竹氏も管

理職登用が軌道にのってくれば活動の軸足を次第に両立支援に移すことになるだろうと見ている¹⁰。社外取締役ではなく、内部登用で事業を担当する女性役員の誕生を目指すためには時間がかかる。まずは女性が昇格するロールモデルを築いた上で、制度の充実、利用をはかり「両立しながら活躍できる企業環境づくり」をすすめていくことが同社の意向であり、課題であると考えられる。その上で「下駄を履かせる」のではない人事評価や登用も重要になってくる¹¹。

(5) 「女性の視点」をいかした革新的な商品開発とマーケティング

前章でふれたように、ジェンダー・ダイバーシティがもたらす効果として期待されることは、商品企画から生産、販売までのすべてのプロセスで、「女性の視点」がいかされイノベーションにつながる可能性である。ここではプロダクトイノベーションの事例としてコンパクトカー「ノート」における実践例をとりあげたい。コンパクトカー「ノート」は2012年、女性社員が商品企画責任者となって指揮を執り、モデルチェンジされた。ここでは女性視点の尊重が徹底されている。具体的には、後方ドア85度開閉(赤ちゃんを抱いて乗り降りできる)、荷室スペースを広く取る(後席を倒さずベビーカーを収納できる)、バックミラーの高さを女性の目線に合わせる等の工夫がなされている。また、オプションにアラウンドビューモニターの装着があるが、開発段階では「このクラスの車にアラウンドビューモニターは不要」という設計部門の主張と、実際にコストがかさむという課題もある中、女性責任者が「女性からの要望が強い」ことを粘り強く訴え、説得した¹²。このように女性のニーズを汲み取ったことで、「ノート」は2013年には「カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞している。このほかに、女性社員からの提案で色彩とネーミングを工夫した、マーチ「サクラ」の事例がある。2006年頃、マーチの販売促進企画として価格を下げる以外の手法が試みられた。女性マーケティングマネージャーが中心となり、新色投入による販売台数維持・拡大を提案し、「ローズピンク」色が開発された。これを、女性社員からの指摘であえて横文字をはずし「サクラ」としたことが新鮮味を呼び販売台数は前年比でプラスに転じたという。色を中核に捉えるというこの新たなマーケティング戦略は、セレナ「オーロラモーブ」(もともとの名称は「パープル」)、キューブ「ビターショコラ」等の実践例にもいかされている¹³。

同社が「女性の視点」を重視するのは、クルマの購入意思決定の6割に女性の意見が反映されている、と認識しているためである。購入者が男性であって女性の意思が関係する、という¹⁴。では、どのように女性の声を反映しているのか。具体的な取り組みとしては、開発部門に女性課長をリーダーとする「女性の魅力創出グループ」を設置し、女性が大事にする価値観を探り研究するこ

とや、社内の多様な部署の女性社員で構成する「Female Jury(女性陪審員)」の存在がある。製品開発・マーケティング戦略等においても女性の視点を重視し、男性だけでなく女性にとっても魅力的な商品開発を心掛けるためのこれらの取り組みからも、ジェンダー・ダイバーシティは同社にとって企業競争力の向上、経営戦略であることがわかった。

(6) まとめ

分析視点をふまえ、同社の取り組みを再考する。同社においてはルノーの影響もあり、「日本のやり方が世界的に見ればマイノリティであることを認識¹⁵」したことがダイバーシティ推進における契機となっている。同社はダイバーシティの取り組みへの第一歩がジェンダー・ダイバーシティであると捉えたうえで、それが女性のためのもの、理念や企業イメージ向上、福利厚生のためというよりむしろ、企業の成長力として取り組まれている(②)。トップからのメッセージ(①)や専任部署での取り組み等、明確で積極的な姿勢が社内においてダイバーシティを進めるうえで必要である。また、同社においては専任組織が独立して社員の意識啓蒙活動から実際の登用・育成プラン作成にまで関わっている事が特徴的である(③)。どんなやり方が適切なのかは会社の組織構造や企業風土によるが、全社的な動きとして取り組み、わかりやすい仕組みとして機能させていくことが職場内への意識を浸透において重要であると考えられる。単に両立支援制度のみを拡充しても就業継続率向上や女性管理職登用にはなかなかつながらない。製造業は特に、女性の管理職比率が高くない傾向にある。同社は管理職比率向上を直近の課題として、女性の積極採用・活用を担保するための仕組み構築に注力している。また多様で柔軟な働き方実現への取り組みとして、電話会議やチャットシステム導入による在宅勤務もすすめられている。男女ともに効率的で生産性の高い働き方のできる環境づくりは次の課題である。

また、DDO の小林氏から「1. 日本人は家事や育児をアウトソースしないため海外における働き方がそのまま適応できないこと、2. 日本人男性の管理者層の意識改革の必要性」を伺い、男女がともに柔軟に働ける仕組みの必要性を改めて感じた。パフォーマンスと時間の重視度合いを変え、働き方においても従来の価値観ばかりにとらわれないことが求められるだろう。

第3節 女性の働き方

では、働く女性はどのような思いをもって働き、またダイバーシティ実現に向けての企業の取り組みをどう感じているのか。インタビューを実施した。

(1) 対象(精密機器メーカーA社、22年目 女性)、選定理由。

A社は女性従業員(総合職)の勤続年数が22.3年であり、男性のそれを上回っている¹⁶点が特徴的である。そして今回インタビューを引き受けてくださった吉野様(以下、同氏)も大学卒業後から、現在に至るまでキャリアを分断することなく、働いていらっしゃる女性である。大学卒業後、他社メーカーでの勤務を経てA社に入社。一貫して製造業に従事されている。一般的に製造業における女性割合は低い、その中でどんなことを感じ、また働く環境はどう変化してきたのか、伺いたいと考えた。

(2) インタビューの目的と方法

キャリアを築き、働き続ける中で女性として感じたこと、変化は何か伺い、企業側の視点と合わせて考察することを目的とする。なおインタビューは下記の方法で実施した。

インタビュー日時：2015年10月16日(金) 20:00～21:00

方法：事前の質問紙と電話によるインタビュー

(3) 変化する女性を取り巻く就業環境

同氏によれば、入社された当時、「26歳の先輩女性社員がお局に見えた」という。結婚適齢期を過ぎて働く女性は同氏の職場においてまだ多くはなく、やはり女性社員は特殊な存在であったことがうかがえる。また、就業内容も男性と女性では異なる部分があった、とお話されている。いわゆる「お茶くみ」やお客さんが来た時の対応は女性社員の役割であった。ただし、こうした業務を周縁的で価値が低いものとみなしていたかといえば全くそうではなく、色々な人と話し、人脈を作ることができて楽しかったとお話しされていた。そして周辺業務をこなしていたからこそ社内外の人脈も築きやすく、役職が上の人に対しても垣根を感じずにコミュニケーションがとれたことが今まで働き続けていらっしやる背景のひとつとしてある、という。

また、処遇の面での男女の違いがあったこともお話してくださった。入社当初は女性社員には基本的に転勤はなく、そのかわりに男性正社員にくらべ賃金が低いシステムにあったという。コース別管理制度までもちこされていた、実質的な男女の扱いの違いがあったのではないかと思われる。しかし、数年経って、会社側が女性社員に対して「賃金をあげる代わりに転勤可とするか。転勤はなく賃金はこのままか」働き方の選択を女性社員に行った際、ほとんどの女性社員が「転勤はあっても賃金があがる」選択肢を選んだという。ただし、前者を選んでも女性社員は基本的には転勤はなかった。雇用均等法施行後、企業が男女の働き方を模索し、試行錯誤する中で、その転換期を経験されたことや、働く女性の価値観が少なからず変化していったことがうかがえる。

(4)現在、感じていること

上記ではキャリアの分断を余儀なくされる女性も多い現状にふれた。同氏はなぜ現在まで働き続けてこられたのか。その理由を伺うと、「大変な時もたくさんあったけど、やっぱり単純に仕事が楽しかった」と教えてくださった。また、家庭生活だけでは飽きてしまうし仕事はむしろ息抜きのつもりだったと冗談を交えながらおっしゃっていた。たしかにそういう意味では、女性の方が働き方の選択肢が広いと言えるのかもしれない。女性社員が少ない中でも同氏が離職を経ず、一貫して正社員としてキャリアを築いていらっしゃる背景には、こうした、個人として何事も楽しみ、前向きに取り組んでいく姿勢があったのではないかということも感じた。

また、女性として、職場に新しい風を吹き込む可能性や、男性との仕事の取り組み方の違いがあったかについては、あまり意識していないという。ただし、前述したように社内で人脈を築きやすかったこともあり、「女性の方が角を立てずに話ができ、場をまとめることができることが多い」かもしれないとおっしゃっていた。ここから、ジェンダー・ダイバーシティ実現においては、両立支援や均等支援は大切であっても、やはり「女性」「男性」という一部分に焦点をあってステレオタイプ化するよりも、職場レベルでは、深層的なダイバーシティとの兼ね合いの中で適材適所を実現していくことが大切ではないかと思う。

女性管理職について伺うと、やはり社内においても女性管理職は未だ多くはなく、パワフルな人が多い、ともおっしゃっていた。管理職になることは必然的に責任が増えることであるが、それ以上に「男性の働き方にあわせる」ことが少なからず必要な現状があるのではないか。実際に管理職として働いている女性社員は残業ができない代わりに早朝に出社するなどの工夫で対処している、という。また、女性管理職を増やす取り組みをどう思うか、管理職になりたいと思うことはあるかと伺うと、確かに男性・女性のどちらが管理職に向いているとか向いていないとか、そういう問題ではないが、「女性」ということで少なからず「好奇の目」「痛々しい目」で見られることもあり、積極的に「なりたい」と考えたことはないとお話されていた。さらに同氏の「体力と精神力がないと大変」という言葉から、女性管理職がいたとしても、必ずしもその現状がロールモデルたりえるとは限らないのだなということも感じた。

第4節 事例分析と考察

女性活躍推進、ダイバーシティ実現をめぐる取り組みは、いままさに動いているところである。まず、上記の企業側の視点から、考察を加えたい。第1節

で述べた明らかにしたいこと、一つ目が「ダイバーシティへの取り組みは経営戦略、企業価値向上につながるか」であった。上記の事例分析からその答えは「**ダイバーシティは企業戦略であり、競争力の源泉となる**」ことがいえる。上記の取り組みにおいてダイバーシティ推進は「女性だけのもの」ではないし、企業イメージの向上、福利厚生のためだけのものではなかった。さらに、ダイバーシティへの取り組みが実際に、プロセスイノベーションやプロダクトイノベーションを創出しており、結果として競争力の源泉となっていることが裏付けられる。

また、上記の事例では、ダイバーシティを企業の成長力としてとらえ、競争力として機能させるため、**トップのコミットメントとダイバーシティに対する全社的な重要性の認識**があり、その上で**両立支援・均等施策の両輪が機能**していた。すべての企業にあてはまる絶対的な答えとしての具体的な仕組み、取り組みというものはないのだろうということを考慮しながらではあるが、これらは二つ目の問い「ダイバーシティ実現に向けて企業に求められること（機会・仕組み）は何か」の答えになるだろう。

では「柔軟な働き方実現に向けての取り組みに対し働く女性が感じていること」は何か。これについて一言でまとめるのは難しいが、ここ20年以上の、働く女性をめぐる環境変化の中で女性自身もそれを感じていることがわかった。また働く女性個人としては「女性」だということをそれほど強く意識はしておらず、むしろ**深層的な次元のダイバーシティをとらえ、職場で受け入れられることが重要ではないか**と感じた。

¹ 日経ビジネスオンライン、2015年9月8日

「女性活躍推進法が成立、1万5000社に課される数値目標の作成」

<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/15/251040/090400006/>

² 佐藤(2015)「人間会議」2015年 94ページ。

³ 日産自動車ホームページ「CEOメッセージ」。

<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/DIVERSITY/CEO/>

⁴ 麓・日経BPヒット総合研究所(2014) 245ページ。

⁵ この点は2015年10月29日13:00~14:30、“Corporate Case Study: An Automotive Company 51” (早稲田大学11号館503号室)、日産自動車株式会社DDOゼネラルマネージャー 小林千恵氏による講演“DIVERSITY -Our Competitive Advantage-”にて確認。

⁶ この点に関しては経済産業省(2012)を参照したほか、2015年10月29日13:00~14:30小林千恵氏による講演“DIVERSITY -Our Competitive Advantage-”でもお話を伺った。

⁷ 日産株式会社「サステナビリティレポート 2015」

http://www.nissan-global.com/JP/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15_J_All.pdf、

-
- 8 麓・日経 BP ヒット総合研究所(2014) 250 ページ。
- 9 経済産業省(2012) 62 ページ。
- 10 麓・日経 BP ヒット総合研究所(2014) 254 ページ。
- 11 この点に関しては 2015 年 10 月 29 日 13:00~14:30 小林千恵氏による講演
“DIVERSITY -Our Competitive Advantage-” でもお話を伺った。小林氏は
「DDO として様々な取り組みは行いながらも同時に、“下駄を履かせる” の
ではない評価・登用を心がけている」と仰っていた。
- 12 麓・日経 BP ヒット総合研究所(2014) 252 ページ。
- 13 経済産業省(2012) 64 ページ
- 14 2015 年 10 月 29 日 13:00~14:30 小林千恵氏による講演 “DIVERSITY -Our
Competitive Advantage-” でお話を伺った。
- 15 経済産業省(2012) 65 ページ。
- 16 東洋経済新報社『就職四季報 2016 年版』より。
なお、同社の男女全体での平均勤続年数は 19 年を上回る。

第6章 日本企業のダイバーシティ・マネジメント実現に向けて

本章では総括としてこれまでの議論をまとめ、日本における女性活躍推進と日本企業のダイバーシティ・マネジメントについて展望を述べる。

第1節 考察

女性、あるいは男女をめぐる働き方はあらゆる方向から議論や試行錯誤が重ねられ、その状況は変化してきている。長時間労働、年功序列、健康な日本人男性といったキーワードであらわされる「日本的」雇用システムは企業が女性を最大限活用し、パフォーマンスを高めていく上では、改めるべき働き方であった。また改善すべき対象である「長時間労働」が社員のワーク・ライフ・バランスを阻害する要因となり、結果として様々な施策は成功したとは言い切れない壁があったことも明らかになった。こうした現状は組織のパフォーマンス低下につながり、結局のところ「多様な働く人々」にとっても企業にとっても好ましい状態であるとはいえない。

また、ダイバーシティ・マネジメントには働く人々の属性と働き方の多様性を担保し、こうした状況への対処の一助を担うことが期待される。しかし、それについて考えれば考えるほど、平等とは何か、どんなマネジメントが適切なのか、わからないという結論に至りそうになった。そもそも、ジェンダーのダイバーシティを考えるにあたっては、男女やそれ以外の性をどう捉えるのか考える必要がでてくる。そうすると、男女が異なるのであれば、女性を女性としての役割に押し込めてしまうことは過度の分業をうむことになり、一方で男性と女性は全く同じである、という立場に立てば環境要因を男女で全く同じにすることは現実世界では不可能である、という壁にぶちあたる。谷口(2005)が「結局、この2つの議論をぐるぐる回っていて、出口のないトンネルに迷い込んでいるように見える。これはどちらにしても、無理があり、どちらかに偏ることのほうがむしろ危険であるようだ。」¹⁾と指摘するように、やはり、表層的ダイバーシティの一部分にだけ焦点をあてることは本来のダイバーシティ実現の上では適切ではない。性別によって働き方をステレオタイプ化することも、性別という要素を全く無視することも、現実的には適切とは言えない。それと同時にジェンダー・ダイバーシティ実現にあたっては、働き方の多様性も含めた「適材適所」の人材活用が求められるのではないかと考える。

第2節 日本企業に求められること、期待と展望

本論文では女性活躍推進をダイバーシティ・マネジメントの試金石ととらえ、その現状と課題、可能性を論じてきた。社会はそもそも多様な人で構成されている。そして、今後さらに進んでいくであろうグローバル化と少子高齢化の流

れを考えれば、女性だけでなく、男性、そして LGBT も含めたもっと広義の意味でのジェンダー、また障害の有無、国籍、介護に直面した従業員など、多様な人材を活用できる働き方が求められるであろう。上記をふまえると、ダイバーシティ・マネジメントは究極の個別管理ともいえるのではないだろうか。日産自動車における事例の中でふれたように、画一性を強いる「日本的」雇用システムそのものが、国際社会においてはマイノリティとは言えないか。働く個人にとっても企業の競争力にとっても、組織内において多様性を許容し、いかすことで人材のダイバーシティと働き方のダイバーシティを実現し、新たな価値へとつなげていくことが求められる。

ダイバーシティを経営戦略ととらえ、競争力の源泉にするには、まず自社にとっての重要性、意義を位置づけ、トップが強いコミットメントをもって発信することが必要である。商品・サービス開発における市場ニーズへの対応、優秀な人材の獲得など、企業によってその内容は異なってくるだろう。そのうえで、個々人のライフステージに対応した両立支援と、キャリアを描き続けられる均等推進、の両輪をもって多様な人材が多様なままに、職場に定着する仕組みも求められる。ただし、実務面を考えれば、そもそも前提条件が違う中でどのように評価と登用を行うのか等が課題としてあげられるだろう。そのためには、ロールモデルの育成だけではなく、マネジメント層も含めた「働き方」そのものへの意識、価値観の転換が必要である。本論文の執筆にあたって、勉強会や講演会に参加するなかで感じたことは、マネジメント層に新たな人々を取り込むことも必要であるということである。それが新たな気づきを生む可能性と、マネジメントそのものを変えていく可能性を秘めている。深層のダイバーシティや働き方の多様性も含めた「適材適所」の人材活用を通して、個人が「個」として生き、働けるような仕組みや職場環境が必要であり、そういった企業社会の実現、新しい働き方の構築を期待したい。それは単に、福祉的なものではなくて、労働力の面でも新たな価値創造としての企業の成長の面でも競争力につながるのではないかと考える。

第3節 本論文の課題、結び

まず、第一にテーマの設定に関して、もっと明確に「何を明らかにしたいのか」設定すべきであった。女性活用、女性活躍推進をとりまく議論はあらゆる方向からなされており、その一つ一つの既存研究や世論を見ようとすると、そのたびに飲み込まれそうになり、進むべき方向がわからなくなったからである。結果として、結論に至るまでに数々の遠回りをした。論文作成にあたっては、調べるべき内容、必要な情報をもっと明確に絞り込む必要性があった。また、

結論そのものも、テーマ設定が明確であれば、より考察を加えられたのではないかと反省し、これを課題とする。

また、冒頭でふれた個人の視点、つまり各種取り組みや職場環境の変化をうけて、働く女性自身がどう感じているか、何を課題に感じているのか、キャリアをどう描いているのか、について詳細にみていくことが難しかった。企業側、個人側の議論をもう少し多面的にみたうえで全体像を固められれば、と感じている。

最後に、本論文をまとめるにあたってインタビューにご協力いただいた吉野様、講演会・勉強会でお話を伺った早稲田のOGの方々、社会人の先輩方、そして谷本先生にこの場を借りて感謝を述べさせていただきます。本当にありがとうございました。

¹ 谷口(2005) 184 ページ。

【参考文献一覧】

- 赤松良子(2003)『均等法をつくる』 勁草書房
- 赤松良子・花見忠(1986)『わかりやすい男女雇用機会均等法』有斐閣リブレ
- 阿部正浩(2011)「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 報告書」内閣府経済社会総合研究所
- 阿部正浩(2014)「女性活用の効果」経団連出版編『企業力を高める一女性の働き方と働き方改革』経団連出版、所収。
- 牛尾奈緒美・志村光太郎(2014)『女性リーダーを組織で育てるしくみ一先進企業に学ぶ継続就業・能力発揮の有効策』中央経済社
- 大沢真知子(1993)『経済変化と女子労働一日米の比較研究』日本経済評論社
- 大沢真知子(2008a)『ワークライフシナジー 一生活と仕事の<相互作用>が変える企業社会』岩波書店
- 大沢真知子(2008b)『ワークライフバランス社会へ 一個人が主役の働き方』岩波書店
- 大沢真知子(2014)「企業を成長させるダイバーシティマネジメント」麓幸子・日経 BP ヒット総合研究所 編(2014)『なぜ、女性が活躍する組織は強いのか?』日経 BP 社、所収。
- 大沢真知子(2015)『女性はなぜ活躍できないのか』東洋経済新報社
- 奥西好夫(2007)『雇用形態の多様化と人材開発』ナカニシヤ出版
- 乙部由子(2013)『ライフコースからみた女性学・男性学一働くことから考える一』ミネルヴァ書房
- 経済協力開発機構 (OECD)「図表でみる教育 2014 年版」
- 経済産業省(2012)「平成 23 年度 企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究」みずほ情報総研株式会社
- 厚生労働省(2012)「平成 25 年度雇用均等基本調査」
- 厚生労働省(2013)「平成 25 年度雇用均等基本調査」
- 佐藤博樹(2008)「企業の人材戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤博樹・武石恵美子編著(2008)『人を活かす企業が伸びる 人材戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房、所収。
- 佐藤博樹・佐藤厚(2012)『仕事の社会学』有斐閣
- 佐野陽子(2001)『ジェンダー・マネジメント』 東洋経済新報社
- 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント一多様性をいかす組織一』白桃書房
- 内閣府(2014)「共同参画」2014 年 6 月号

内閣府(2015)「共同参画」2015年9月号
内閣府「仕事と生活の調和レポート2014」
内閣府「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス憲章)」
内閣府 男女共同参画局「男女共同参画白書」
麓幸子・日経BPヒット総合研究所(2014)『なぜ、女性が活躍する組織は強いのか？先進19社に学ぶ女性の力を引き出す「仕組み」と「習慣」』日経BP社
松浦民恵(2014)「企業における女性活用の変遷と今後の課題」経団連出版編『企業力を高める—女性の活躍推進と働き方改革』経団連出版、所収。
山本勲(2012)「女性の活用が企業の生産性に与える影響」経済産業省編(2012)『ダイバーシティと女性活躍の推進 グローバル化時代の人材戦略』、所収。
山本勲(2015)「日本における女性活用の方向性 職場環境と経済合理性から」『人間会議 夏号2015』事業構想大学院大学出版部
山本寛(2014)「ダイバーシティ・マネジメントとリテンション」経済産業省編『企業力を高める』経団連出版、所収。
渡辺峻・中村艶子(2004)『男女協働の職場づくり』 ミネルヴァ書房

【参考 URL 一覧】

A 社ホームページ(URL 省略)

内閣府男女共同参画室 <http://www.gender.go.jp/>

日産自動車株式会社ホームページ <http://www.nissan-global.com/>

日産自動車株式会社「サステナビリティレポート2015」

http://www.nissan-global.com/JP/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15_J_All.pdf