

政策分析インタビュー

女性の活躍推進と 企業経営のあり方

東京大学大学院情報学環・社会科学研究所教授

佐藤 博樹

女性の活躍、ダイバーシティ経営の意義

—女性の活躍推進が政府の成長戦略の中核に位置づけられ、従来になく気運が高まっています。本日は、この取組が着実に成果を上げるのか、成果を上げていくにはどうすればよいかという問題意識から、お聞きしたいと思います。

まず、企業経営における女性の活躍、あるいはダイバーシティ経営の意義についてお伺いしたいと思います。

(佐藤) これまでの研究では、女性の管理職比率や、多様な人材が活用できているかどうかと、経常利益など企業のパフォーマンスの関係が分析されています。その結果からは、女性がただ長く働けるだけでなく、管理職に登用されるなど活躍できていることとの両方がある、初めて利益率が高まるなど企業経営にプラスになることなどが明らかにされています。

ただ、これは、女性活躍が進んでいる企業群とそうではない群を比較したマクロ的なものです。個々の企業に着目すると、企業のパフォーマンスは短期的には主に別の要因で規定されるため、女性の登用が進んでも経営パフォーマンスが悪い企業もあります。つまり、必ずしもプラスになるかは分からないが、やらないと損する可能性があるということです。

もう一つ、ダイバーシティ経営とは本質的には適材適所です。例えば、新しいプロジェクトを立ち上げる時従来も、そのプロジェクトを担う上で必要な能力を持った人を適材適所で集めるわけですが、これからは「適材」として考える人材の範囲は変えていかなければなりません。つまり、従来は、日本人・男性、さらにフルタイム勤務ができ、かつ時間制約がなく残業できる人の中から適材を選んでいました。30年ほど前には、社内の9割ほどはこうした人だったでしょうが、現在は3割ほどになっており、従来の適材に該当する人材が少なくなっています。ダイバーシティ経営



は、その範囲を広げて外国人も女性もフルタイム勤務ができない時間制約のある人も、この適材の範囲に入れていこうということであり、女性の活躍推進や、時間制約のある社員を活かすという意味でワークライフバランスにもつながります。

—日本人男性で長時間働ける人を使って、当面うまくやれている企業にとっては、「適材」の範囲を広げるといっても、頭では分かったとしてもやや取組が弱いところもあると思います。特に、大企業で歴史のあるところは、それなりに男性の人材がいて、適材を見つけるにもあまり困っていない印象もあります。

(佐藤) 後者の点については、確かにそういう面があると思います。急成長した企業や外資系企業などでは、これまでは大卒男性の採用が難しいため、女性の活躍が推進されている面があります。

また、大企業で中堅課長クラスの男性をみると、もちろん以前よりは変わってきていますが、配偶者が専業主婦の人がまだ半分以上で、時間制約のある社員を活かすワークライフバランスの必要性を実感できない人がまだ相当います。こうした方に、ワークライフバランスを自分の課題として必要性を理解してもらうことが大事だと思います。この点では、介護の課題を取り上げることが有効だと思います。いずれ40代後半から50代になって親の介護の課題を抱える人が増えてきます。確かに子育ては妻が中心というのはありましたが、自分の親の介護は妻が中心というわけにはいきませんので、こうしたところを通じてワークライフバランスの必要性を理解してもらうことがあると思います。

出産前後の継続就業と仕事と子育ての両立

— 正規雇用では女性の継続就業率が高まってきていますが、その動きが女性の活躍につながっているでしょうか。

(佐藤) 最近、制度的にも仕事と子育ての両立支援の仕組みが整備されてきて、中堅以上、特に大企業であれば、結婚・出産があっても、働き続けようと思えば女性が働き続けられる職場環境となり、勤続年数が伸びてきています。ただ、企業からすると単に長く勤続されるだけではなく活躍してもらわなければ困るということで、女性の活躍支援が重要な人事管理の課題になってきました。

ただ、これにも課題があります。一つは、今まで能力開発機会の提供などが十分でなかったのに活躍支援といってもなかなか簡単ではありません。また、これまで女性が仕事面で上司から期待されずにモチベーションが低くなくても、結局は結婚・出産で辞めることになるので人事管理として問題になりませんでした。勤続年数が伸びてきたとき、一度モチベーションが低下した人に頑張ってもらうことは非常に難しい。結婚・出産以前の初期キャリアの段階で、この仕事はおもしろい、続けたいと思えば、育児休業を取っても仕事に早く復帰しようと思えます。そのため、女性の活躍のためには、初期キャリアの段階での人材活用上の均等施策がとても大事になります。それに加えて、育休などから復帰後にフルタイム勤務でも仕事と子育てを両立しやすい働き方とすることが大事です。また、

保育サービスの充実に加えて、夫の子育て参加が不可欠だと思います。

現場管理職の取組については、優秀な女性の部下がいて、育児休業からの復帰後に本人は早くフルタイムで仕事をやりたいと思っていても、上司の側が「お子さんが小さいうちは熱を出したりすることも多いのであまり無理しないで。そんなに仕事を頑張らなくていいよ。」と言ってしまふところがあります。決して悪気があるわけではないのですが、女性のモチベーションをそぐ結果になるかもしれません。本人の希望を聴くというのが大事で、初めから子育て中は出張も残業も一切できないと思ひこまない方がよいと思います。もちろん、出張しろ残業しろというのは問題ですが、管理職と部下の女性とのコミュニケーションが重要です。

— 正規雇用では継続就業率が高まっている一方で、継続就業率の低い非正規雇用の割合が増えている問題もあります。そうした人の両立支援はどう進めていくべきでしょうか。

(佐藤) 一口に非正規雇用と言っても様々です。正社員として働いていて、一人目の子どもが生まれたときに子育てに専念したいために仕事をやめ、その後、ある程度子どもが大きくなってパートとして復帰する人は、二人目のときは産休・育休を取ろうとは思わないでしょう。他方で、学校卒業後から引き続きフルタイム有期雇用である人などでは、産休や育休など両立支援制度の利用の必要性が高い人もいます。企業が雇用する有期雇用の人の中で、後者の比率が低い場合は、



有期契約社員のための両立支援制度を整備したり、情報提供したりするニーズをあまり感じないという問題があります。

しかし、有期雇用の人でも継続的に雇用し、責任ある仕事をやってもらおうとすれば、きちんと制度を整備し、情報提供に取り組む必要があります。有期雇用の人自身も、自分が両立支援制度を利用できることをあまり知らないことがあって、来年度からは産休中の社会保険料免除も導入されるわけですから、その意味でも一層情報提供が大事になると思います。

企業の側からすると、両立支援を必要としている有期雇用の人数は少ない。ただ、確かに数は少ないかもしれませんが、有期雇用の人材の活用は、企業経営上も大事だし、コンプライアンス上も取り組まないといけないのだと思います。

男性を含めた働き方の見直し

— 女性の活躍を進めるに当たっては、男性も含めた働き方を変える必要があると言われてしています。つまり、残業や転勤があることを前提とした働き方の標準がなかなか変わらないまま続いていて、これと家庭での性別役割分業がお互いに補強しあう関係にあるのではないかと思います。これをどう変えていくべきでしょうか。

(佐藤) まず企業のトップや人事担当については、「適材」の範囲を変えていく必要性を理解してもらうことが重要だと思います。いつでも残業できるとか、いつでも転勤できるという人が減ってきていることは事実ですので、経営トップや人事担当は必要性を理解できます。

次は、それをどう現場の管理職に下ろしていくかです。働き方改革は日々の働き方をどう変えるかということなので、制度を変えればできるわけではなくて、職場のマネジメントがとても大事です。ですから、急な仕事でも残業などをして対処してくれる人を評価するという現場の管理職の考え方を変えていかないとダメです。

もう一つ私がいつも言っているのは、「残業は在庫だ」ということです。生産現場ですと、特に工程内で無駄な在庫を持たないという形で生産性を上げてきました。確かに工程と工程の間で在庫を持つことで、前工程でトラブルが起きたときにも後ろの工程を止める必要がなくなるのですが、ある時期から在庫を持たせ

ないようにしました。これは、トラブルが起きたときに在庫があると思うと、トラブルの原因をとことん追究し、二度と同じことが起きないように取り組まないからです。「残業は在庫だ」というのも同じで、時間内で終わらない仕事を常に残業で処理しようとする、なぜ残業しなければいけないのかという原因を考えようとしません。残業を全くゼロにすべきということではないですが、残業に安易に依存した仕事の仕方を変えることが大事です。

OECDの統計でも日本は時間当たり生産性が低い。日本のホワイトカラーは質の高い仕事をしているのですが、同時に無駄な仕事もしています。これしか時間を使えないと思うと、無駄な仕事をなくして、仕事の優先順位をつけ、過剰品質をやめることになります。省エネで余計な電気を使わないようにすることと同じで、時間が限られた経営資源だと考えなければならないということです。

社員を24時間365日仕事に使えるわけではなくて、多くの社員が子育てや介護に時間を割く必要に直面するようになっていきますし、あるいは、勉強の必要性なども生じているわけです。例えば、部下の中には育児休業取得中の人や、短時間勤務の人や、夕方は大学院で勉強していて定時に帰る必要がある人がいる。課長自身も介護のため月一回は半日休む。今後はこれが普通の状態になっていきます。

ただ、職場には、自分には仕事以外にやりたいことがないという人もいます。こういう人に、働き方の改革を理解してもらうことが難しいのも現実ですが、次のような説明を継続することも有益です。妻が専業主婦の夫ですと、自分が子育てにかかわる必要性を感じないかもしれませんが、専業主婦の女性ほど育児のストレスが大きいとか、あるいは、不登校など子どもが問題を抱えたときにうまく対処するには夫が子育てにかかわっていることが大事だということも事実です。また、今後65歳まで働き続けるとすれば、実務で学んだ知識をもう少し理論的に整理するような勉強がより必要になるとか、長い定年後を考えると30代、40代から仕事以外の生活を充実させないと難しいとか、広い意味で生活を充実させることの重要性がわかると、仕事の仕方を見直すことにつながるのだと思います。

— 職務や働く場所・時間などが限定された正社員が、働き方の多様化、ワークライフバランスの観点か



ら注目されています。その一方で、職務などが限定されていない人はやはりワークライフバランスの実現が難しいと受け止められている面があるかと思いますが、どうお考えでしょうか。

(佐藤) 特に大企業の正社員では、単に雇用期間が無期というだけではなくて、一般的には仕事を限定しないし、転勤や残業の可能性がある前提で雇用することが多く、その点で働き方が無限定的です。しかし、これまでは無限定的な働き方を前提としていた社員が相当変わってきており、現状の転勤の仕組みが合理的かどうか、あるいは、残業の多い働き方自体を見直すことが重要になっています。

転勤にも、異なる仕事を経験してスキルを高めることや、人を入れ替えることによって組織を活性化させるとか、いろいろな要素が含まれていますが、人材育成を目的と捉えたとしても、果たして本当に居住地の変更まで必要かどうかや、転勤の頻度・期間など、見直す余地があると思います。そういう意味では、無限定型の社員の働き方自体を見直すことで、無限定でなければならない人の数をもっと減らせるし、働き方を変えられるのではないかと思います。社員の中で、限定型の社員がメインで、無限定型の社員が1、2割程度にできるのではないのでしょうか。

女性活躍推進の取組のポイント

—2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%にするという目標に向け、官民で登用に向けた取組機運が高まっていますが、成果を出すためのポイントになることは何でしょうか。

(佐藤) 女性の活躍推進ということでは、2020年まで

に指導的地位に女性が占める割合を30%にするという目標はすごくよいことだと思います。ただ、個々の企業でこれを進めていくには、それぞれの置かれている現状を踏まえる必要があります。例えば、大手電機メーカーでは理系修士の採用が多いですが、理系修士は男性が多い実態にあるので、企業として女性の採用比率を高めることは非常に困難です。また、2020年で30%という目標はストックでの目標なので、現時点で男性が多いところでこの目標を達成するには、毎年の新規採用で相当女性比率を高めなければいけません。

このように、自社の実態を把握し、どこに女性活躍支援の課題があって、それを乗り越えるためにどういう目標を立てるかというのは、個別の企業が主体的にやってもらうことが非常に重要です。

女性の活躍支援は、どんなに頑張っても10年、20年といった長期間が経たないと結果が出ないもので、着実に、かつ複眼的な取組が必要になります。その意味で、これまでの取組が目に見えるようにする「見える化」も重要です。

—組織の実態に応じた目標設定、長期にわたる着実に複眼的な取組を、ということですね。本日はどうもありがとうございました。

(聞き手：経済社会総合研究所総括政策研究官 麻田千穂子)

(本インタビューは、平成26年1月27日(月)に行いました。なお、インタビューの議事録全体は、以下のページからご覧いただけます。)

http://www.esri.go.jp/jp/seisaku_interview/seisaku_interview2012.html