

日本女子大学現代女性キャリア研究所 国際シンポジウム

## 「女性の活躍推進に、いま何が求められているのか」

What needs to be done to promote women's participation in the economy



### 【第一部】 基調講演

「ダイバーシティと女性の活躍推進に、いま何が求められているのか」

山口 一男（シカゴ大学）

### 【第二部】 女性差別の経済的コストを考える

「『女性とキャリアに関する調査』結果から見えてきたこと」

大沢 真知子（現代女性キャリア研究所所長）

パネリスト報告

「成長戦略としての女性活躍推進～経済産業省の取組～」

坂本 里和（経済産業省経済社会政策室長）

「女性の活躍を阻害する職場の課題」

武石 恵美子（法政大学）

「女性の能力開発」

黒澤 昌子（政策研究大学院大学）

司会：原 ひろみ（日本女子大学）

日時：2013年12月21日 場所：日本女子大学 新泉山館 大会議室

文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業

司会：これより第一部の基調講演をお願いしたいと思います。進行スケジュールと先生方のプロフィールはお手元にお配りしました案内にございますので省略させていただきます。

では最初に、シカゴ大学教授の山口一男先生に基調講演をいただきます。山口先生、どうぞよろしくをお願いいたします。

## 第一部「ダイバーシティと女性の活躍推進に、いま何が求められているのか」

### 基調講演

山口 一男

山口：皆さん、こんにちは、山口です。

今日のテーマは「ダイバーシティと女性活躍推進」ですが、副題として欧米の倫理と制度、それから日本の現状と問題を掲げまして、最初に女性の活躍を特にダイバーシティ推進というものがアメリカやヨーロッパでどのように考えられてきたか簡単にレビューします。そして、それに対して日本の現状はどうだということをかかなり具体的に私の分析結果を中心にご紹介し、最後にまた戻って、こういう結果から、実はわが国には欧米と比べた場合、どういった面が欠落しているのか、そこをどう改善していったらいいのかお話ししたいと思います。

まず、アメリカのダイバーシティ推進の特徴です。アメリカは移民国家ですから、いろいろな民族、エスニシティといいますが、いろいろな言語を話している人や移民が多いわけですね。昔から多文化主義（multiculturalism）、文化多元主義（cultural pluralism）といいますが、それは多民族国家の基本的な統合のための思想として1970年代からかなり強まってきている。昔のワスプ（WASP）といいますが、白人のアングロサクソン・プロテスタント中心から、様々な民族文化を尊重する形に変わって来ました。それと共に大事なものは、機会の均等と差別の基準を次第により広く定義するようになったことです。最初は人種・性別による差別の禁止と積極的行為、AAと書いてありますけれどもアファーマティブ・アクションの略です。日本ではポジティブ・アクションといわれているのと、ほとんど同じ意味です。それから始まり、次第にそれを越えて、個人的理由、例えば身体障害、育児・介護、宗教的心情というのは個人的なものだと思われていたのですが、そうではなく、そういった状況にも社会が配慮する必要があるという考えになってきました。育児・介護中の人々、身体障害を持つ人、あるいは宗教的心情から例えば祝日ではない日に自分の宗教日の休みを取るといような人たちにとっても機会を失うことのないようにする、多様な人々の社会的包摂といいますが、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンの考えが広がって来たのです。それからアコモデーション（accommodation）といいますが、職場の提供の保障に重点をシフトしてきました。機会の均等というのはそういうものを含めると考えられてきたのです。それと同時に経済的合理性からのダイバーシティ・マネジメントという経営学的な概念も1990年代から広がって来ました。一方ワークライフバランスの推進は法的にはFamily and Medical Leave Actだけで極めて限

定的で、主として民間主導でこれを行って来ております。

歴史的にはどうかというと、1961年、これは2年後に暗殺されたジョン・F・ケネディ大統領が Executive Order for Affirmative Action というのをを出しまして、そのあとに実は雇用機会均等法 (Equal Employment Opportunity)、略して EEO ができたわけです。それがアメリカの雇用機会平等の骨格になっているのですが、1971年に Griggs という人が Duke Power Company という会社を差別だと訴えたことに対する判決が最高裁で出ました。ここで重要なことは差別の有無にかかわらず、グループ間で異なる結果をもたらす、英語では disparate impact というのですが、そのような制度を差別と認定するという結論を出したことです。この考えはわが国の間接差別の法的概念の中に明示的に入っていないため、わが国では間接差別はほとんど意図的かどうかに限られてしまってきているという限界を持っています。もちろん、わが国の法で意図に限るとは言っていないのですが、実行上そのような解釈をされてきて、それがわが国で間接差別的な慣習を温存させている原因ともなっています。アメリカの場合にはそういった経緯を経て、1972年に EEO 法を改正しました。また 1978年にそれまでに幾つか判決の中には入ってきたのですが、4/5 ルール、同じ資格を持っているマイノリティー (黒人や女性など) が採用や昇進の率に関してマジョリティー (男性や白人など) の 80% に達していなければ、差別の疑いがあるということで企業が説明責任を要するという法律をつくりました。そのあと統計的な分析などをして、80%以上であっても統計的に有意に差別の証拠があるとなった場合には、この判断を優先するシグニフィカント・ルール (有意基準) という基準も作り出しました。これは非常に画期的なことだったわけです。つまり、意図ではなくて結果をどう測るのかについて、昇進と採用に関して特にそういったルールをつくってきたのです。現在、アメリカの管理職の女性割合は OECD 中 40%以上で最高で、日本はトルコと並んで 10%前後です。韓国は平均的には日本とほぼ同等ですが、韓国の積極的雇用措置法の対象である従業員 500人以上の企業に限れば、日本よりかなり改善された状態になっています。

もう一つはインクルージョンという考え方についてですが、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンの具体例についてお話しします。障害者に関してはリーズナブル・アコモデーションという考えが普及してきました。1990年に、ADA (Americans with Disabilities Act)、障害者法ですが、できました。アメリカの良いところはこういう法律ができる、必ず Enforcement Guidance というそれを実行するためのマニュアルみたいなものを政府が用意して配布します。それをいろいろ改正・改善しているのです。原則としては職場環境施設に関しバリアフリー環境をつくること、昇進・昇級について障害者に対する機会の平等を妨げないようにする義務も雇用主が負うこと、などについて明示的かつ具体的に提示するのです。明示的かつ具体的にというのは、そのマニュアルの Enforcement Guidance の中身です。例えば、車いすの人が働くとして、職場の持っている机のサイズが車いすと合わないときは、雇用主は机を替える必要があるというような例

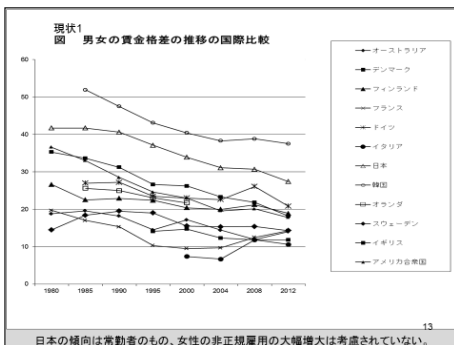
です。難聴のある人が雇われているときには、難聴の人が電話などに器具を取りつけて普通の人と同じようにコミュニケーションできる機器を企業の費用で持たなくてはいけないとか、いろいろと書いてあります。そういった具体的なガイダンスを通じて、例えば身体障害者の場合、非重度と重度がありますけれども、米国では非重度の身体障害者の雇用所得の中央値は健常者の 89%に達しています。わが国の場合には平成 15 年でのほぼ対応する推定値は約 60%なのですが、非正規雇用が多いですし、政府の補助金を受けられるので障害者雇用をしているということもあり、比較にならない状態です。これは一つの例ですけど、インクルージョンという考え方を強調してきています。リーズナブル・アコモデーションというのは、そういった障害者など様々な制約が有る人々に職場を提供する企業義務のことです。

EU に関しては新たな概念に関する法制の多くは 1990 年以降、過去 20 年に非常に発展してきました。多くの指令、これは EU 全体の法律みたいなものですが、それを EU 全体の共有の理念としてきたのです。公平性に関しては米国より包括的な概念を持って、特に働き方のダイバーシティと公平性についても EU 統合の基準を設けてきました。具体的にはフルタイム・パートタイム雇用者間、あるいは常勤・臨時雇用者間の均等待遇を明示的に示しました。健全な市民生活に必要な時間を持つ市民の権利が基本思想にあります。わが国では過労死とかブラック企業とか、非常に悪質な雇用環境、時間的な拘束度の大きい雇用環境、あるいは賃金支払いに関して問題のある企業などがあります。けれども、EU は非常にいろいろな枠組みの中で、むしろ市民の時間を持つ権利に沿った形で様々な制度を進めました。最大労働時間制限、あるいは不利をこうむらずに短時間就業を選択できる権利の保障などがあります。ワークライフバランスについてもより積極的に支援している。具体的にはまずオランダでの 1983 年の官・労・使のワッセナー合意があります。それ以前のオランダは非常に失業率の高い国だったのですが、パートタイムとフルタイムの均等待遇を実現することによって、自主的にフルタイムからパートタイムに移る人が出てきたために、働いている人の労働時間が減り、その分の雇用が増えて失業者が吸収されて失業率が減り、経済が伸びるというような奇跡を成し遂げたのです。いわゆるオランダ型ワーク・シェアリングの成功です。また 1993 年には EU 労働時間指令が成立し、最大労働時間というのは残業も含めて週 48 時間というのを決めました。イギリスだけが適用除外を申請して、労使の合意があれば必ずしも 48 時間を守らなくてもいいというように変えた法律を通しましたがけれども、あとの国は全部これを守っている。

デンマークの特徴は、最近日本でも言われているフレキシキュリティーです。柔軟性と安全、つまり労働の流動性は増すけれども、一方で安全は保障する。これは失業手当だけでなく積極的再就職支援も伴い、それを打ち出したのは、デンマークの Active Labor Market (ALM) 政策で 1994 年です。オランダではパートタイムの均等待遇法を 1996 年に成立させていますが、それを明文化したものを通して、1997 年にパートタイムとフルタイムの均等待遇は EU 全体の指令になりました。2000 年には EU で最大就業時間を

制限する雇用者の権利を基本的人権として新たな憲章で設定しました。最大時間を決める権利は雇用者側にあるというのを憲章にしたのです。オランダは同時期に雇用時間調整法を成立させまして、雇用者がペナルティーを受けずに自分の雇用時間を何時間と選ぶ権利を保障し、またこの就業時間の選択により解雇されたり、賃金を減らされたりすることを禁じました。当然、時間当たり賃金の話ですから、時間が半分になれば半分の給料になります。わが国の場合には正規から非正規に変わると、同じ時間で同じ職種であっても非正規の人は時間当たりの賃金が半分ぐらいになってしまうが、そういうことを法的に禁じたのです。同じような趣旨でドイツでも有限労働契約法を2001年に採択しました。ただし、オランダより就業時間を細かくは選択できないのですが、パートタイムで働くことをペナルティーを受けずに選ぶ権利を保障したのです。デンマークもドイツと同じような法律を2002年に通しました。2002年にはドイツが時間政策を出しまして、3つの事柄について雇用主は雇用者の意思を尊重しなければいけない、ペナルティーを与えずにその希望をかなえなければいけないこととしました。その3つの事柄の一つは育児・介護、もう一つは教育など再投資。大学院に行きたい、休職したいという場合にはそれを認めなければいけない。三つ目はどんな場合でも、というわけではないのですが、きちんとしたNPO等の市民活動の団体に参加して、そういう活動に時間を取りたい人にはその意思を尊重しなければいけない。つまり、市民としての役割を雇用者としての役割より上位に置く。そういう意味で市民社会の個人として時間をこれらの事柄に用いることでペナルティーを受けない社会にしようということです。もちろん雇用時間を減らせば、その分だけ給料が比例的に減るとか、休職すれば休職期間中の給料はないということもあるわけですが、それで解雇されることがなくて、また戻りたければ戻れる、そのような市民の選択の自由を保障しようというわけです。また臨時・派遣労働に関しても常勤者との均等待遇をEU全体の指令として2008年に決めました。そのような背景の中でダイバーシティの推進、ワークライフバランスの推進が行われてきたわけです。これは概念だけではなくて制度をつくり上げることが非常に重要で、それに関してヨーロッパはアメリカと異なり、国が主導しEU全体としての共通の土台を作ってきたのです。一方アメリカではワークライフバランスの推進は民間主導で行うことが多かったのです。

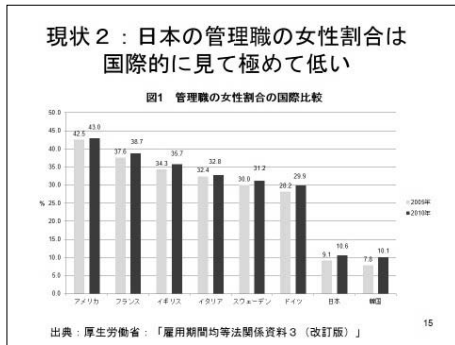
次はわが国の現状で、まず国際比較からお話したいと思います。



まず、男女の賃金格差の推移の国際比較です。賃金格差は、男女の賃金の差を男性の賃金で割ったものです。40というのは女性の賃金が男性の賃金の6割ということです。30というのは女性の賃金は男性の7割、20というのは8割です。わが国の場合は格差がだんだん小さくなってきています。最近女性の賃金が男性の70%程度になったことが

非常に大きく報道されたのですが、これは常雇のフルタイムの人だけに限っていて、実際は非正規でパートタイムの人がどんどん増えてきているので、非正規・パートタイムを入れ、時間当たりで考えると、残念ながらまだ62%ぐらいだというのが私の計算結果でした。図で日本以上に格差が大きい国は韓国のみで、あとの国は格差が小さく女性の賃金が男性の8割から9割の間です。わが国の場合には常勤・フルタイムの場合でも7割をやっと上回ったところです。

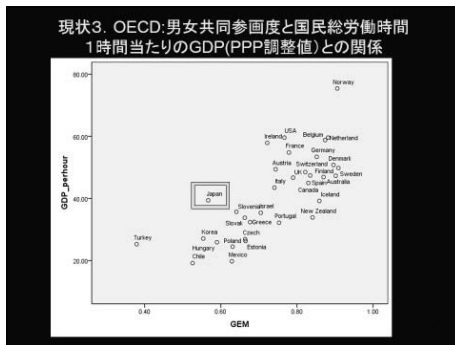
次に管理職の女性割合です。



これも日本と韓国を見ていただければ分かりますように10%と低い。これは個人をベースとしたもので、大きな企業に限って管理職の女性割合をみると、実はもっと下がってしまいます、10%もいなくなってしまう。韓国は同じように低いのですが、上昇率を見ると2005年から5年間の伸びは日本より高いです。日本はあまり変わっていません。

アメリカが最大で管理職の43%は女性であり、わが国はほとんど管理職に女性人材が活用されていないといえます。

次にそういったことが経済的な生産性とうどう結び付いているかという話です。



図で縦軸に取ったのは時間当たりのGDPです。女性の活用に関しては1日あたりではなくて時間当たりが非常に重要だと知られています。1日あたりというのと、1日あたりの労働時間が入るわけです。長時間労働をすれば、それなりにインプットが増えるのでアウトプットも増える。でもそういう働き方では女性は活用できないということで、1時間

当たりどのくらいかを問題にしています。図では日本より時間当たり生産性の高い国はOECDで17カ国あります。図の横軸が、Gender Empowerment Major (GEM) という国連が2009年まで出していた指標で、女性の活躍度と意思決定参加度について、主に経済と政治の分野について数値化したものです。重要な事実は日本より時間当たりGDPの高い17カ国の全ての国が日本より高いGEMの値を持っているということです。また一般に縦軸の値の高い国は全て横軸の値も高いという関係で、女性の活躍度と時間当たりGDPの間に正の相関があるということがよく分かります。日本の場合には女性の活躍度が伸びないために、生産性も伸びないことを示唆します。しかしこれは見掛けの関係ではないかという問題が残ります。どうということかと言いますと、人的資本度の高い国、国連ではHDI (Human Development Index) という教育度、平均寿命、健康度などで人的

資本度を指標化していますが、そういう国は一方で生産性が高いだけでなく、他方で女性の活躍度も高いのです。それで人的資本度が時間当たり生産性と女性の活躍度の双方に影響することからくる見掛けの関係ではないかということで、その可能性も調べました。結果は、GEMはHDIとは独立の影響があり、時間当たりのGDPにGEMもHDIも共に影響があって、GEMはHDIの8割ぐらいの影響がある。日本は、HDIは高くで世界で10番目ぐらいですけど、GEMは50番以下の以上に低い順位です。というわけで、人的資本度は高いのに、女性の活躍が進んでいないことが日本の時間当たりGDPが伸びないことの大きな理由の一つと考えられるわけです。

次にわが国の男女の賃金格差についてです。

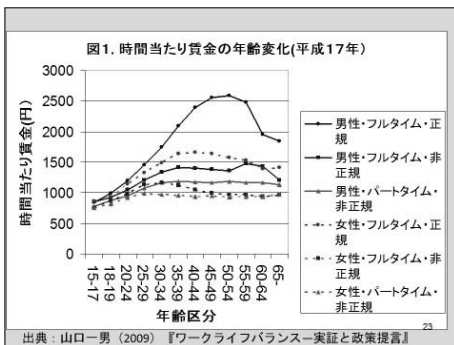
わが国の男女賃金格差について  
表. 男女の雇用形態別就業割合と時間当たり賃金：平成17年賃金動向基本調査

	フルタイム・正規	フルタイム・非正規	パートタイム・正規	パートタイム・非正規	総数(割合)・平均賃金
就業割合	0.840	0.075	0.003	0.082	1.000
女性	0.474	0.146	0.009	0.371	1.000
時間当たり賃金	2,094	1,324	1,342	1,059	1,949
女性	1,462	1,041	1,068	939	1,203
賃金の比(女性対男性)	0.698	0.786	0.796	0.887	0.617

雇用形態の各カテゴリ別に賃金の比を見ると、一番男女格差が大きいのはフルタイム正規で女性の賃金は男性の約7割です。これは時間当たり賃金の格差です。パートタイムを入れていきますから、時間当たりで見ているのです。パートタイム・非正規では女性の賃金は男性の9割ぐらいで、そんなに格差はないのですが、逆に言うとパートタイム非

正規は男女とも賃金は低く抑えられているので男女格差が少ないといえます。女性は男性に比べて二重にハンディキャップを受けているわけです。一つは各雇用形態内で男女差がある。それから、雇用形態の分布を見ると一番平均賃金が高い、フルタイム・正規は男性は84%、女性は47%と少なく、逆に平均賃金が一番低いパートタイム・非正規で女性は37%もいるのに、男性は8%と少ない。つまり、女性は不利な雇用形態での雇用が多いだけでなく、各雇用形態内でもハンディを受けていて、その結果平均的には女性の賃金が男性の62%になってしまうのです。それからもう一つの特徴は、その後育児期の短時間の正規雇用が平成24年施行の育児・介護休業法改正で法的に認められて少し増えたのですが、平成17年当時はパートタイム・正規は本当に少なく1%不足でした。ですから、女性は育児・介護の関係上どうしてもフルタイムで働けない、パートに移りたいとなったときには、その当時は正規雇用を辞めて不利な非正規に移らざるを得ないというよ

うな雇用構造が日本社会にあった。それが非常に女性にとってハンディキャップだったのです。次に時間当たりの賃金の年齢変化を見ます。



この図は年功賃金がまだ強く残っていることを示し、国際比較をするとより特徴が明確になりますが、日本では年齢が若いと賃金格差が非常に少ないのです。ところが年齢と共

に、男女間や雇用形態間でどんどん差が開いていく。特に男性のフルタイム・正規と女性のフルタイム・正規は同じフルタイム・正規であっても年齢により時間当たり賃金の伸び率が全然違う。これは男女の年功賃金プレミアムの違いと同時に、男女の管理職昇進率の違いが大きいのです。それによって大きな男女差が付いてしまうということです。一方残りの非正規の人たちは年齢が増してもあまり差が開いてこない。次の表はどういった原因が男女の賃金格差を生み出すのかということについて私の男女の賃金格差の要素分析結果です。

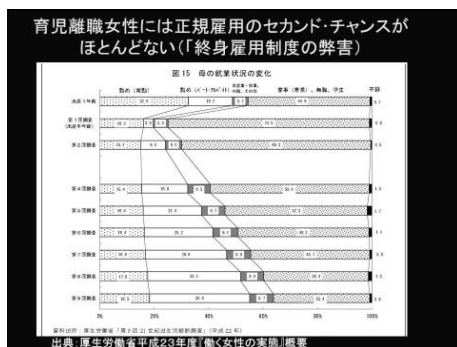
	最尤推定法	標準化法
雇用形態の構成比の男女差	36.5	35.8
フルタイム・正規雇用内の男女格差	51.0	51.8
フルタイム・非正規雇用内の男女格差	4.0	4.1
パートタイム・正規雇用内の男女格差	0.2	0.2
パートタイム・非正規雇用内の男女格差	4.6	4.4
就業者の年齢分布の男女差	3.7	3.7

出典：山ロー男(2009)『ワークライフバランス—実証と政策提言』日本経済新聞出版社、第5章

この表は、男女の賃金格差に各要素がどのくらい貢献しているのかを示しています。雇用形態の男女差も3分の1以上貢献しています。非正規が多くてパートタイム勤務が多いことが女性にとってやはりハンディキャップになっています。しかし、それ以上に前の図で見たフルタイム・正規雇用内で男女で賃金の上がり方が非常に違うこと、それが

50%以上格差に貢献しており、一番大きな原因であることが分かりました。

次に女性に非正規雇用が多い問題ですが、なぜ女性は非正規が多くなるのかということの一つの顕著な原因を次の図が示しています。これは厚生労働省のパネル調査の結果です。



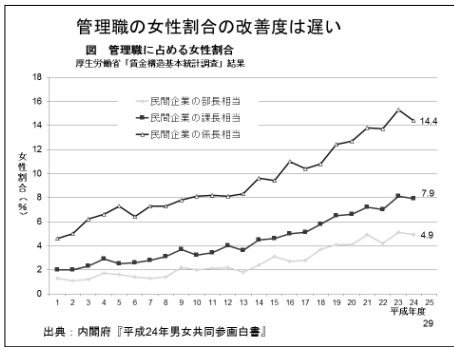
パネル調査ですから、同じ人たちをずっと追っていったものです。対象は女性です。出産一年前の時点で既にパートや結婚と同時に仕事を辞めて無職の人もあります。その結果、出産一年前時点で常勤で勤めている人は33%です。出産半年後には常勤者はがたと減って16%となり、パート・アルバイトも減ります。ここで重要なのは、その後ずっと

追っていくと、労働力再参者は年々増えるのですが、これらがほとんどみなパート・アルバイトのカテゴリーに入るという事実です。常勤者は増えない。これが全部自発的ならば問題は無いのですが、非自発的で、本当はフルタイムあるいは常勤になりたいのになれない、あるいは正規になりたいのになれないという人がかなりの部分おります。ですから、正規雇用のセカンドチャンスがほとんどないというのが、わが国に顕著な特徴としてあるわけです。最近の推定で、正規雇用の女性が結婚・育児離職せず、ずっと継続して一生そのまま正規雇用を続けた場合と、非正規に移った場合との生涯所得の差が約2億円というのが出ています。それはセカンドチャンスがないために、再参入した場合は正規雇用になってキャリアを継続できないというのが大きな問題・原因としてあるのです。もち



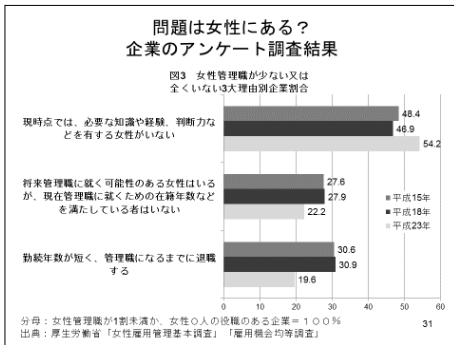
ろん欧米でこのような極端なキャリアの不連続はありません。

次に管理職の女性割合の改善度です。



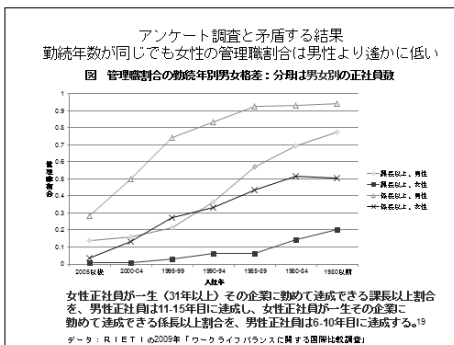
民間企業の部長相当職は4.9%、課長相当職は7.9%で、係長相当職が14.4%という状態で、上がってきてはいるけれども、非常に緩やかで、改善度が非常に遅いです。米国の場合は、課長、部長、係長という区別がないので直接的に比較はできないのですが、課長以上ぐらいの相当職で見ると43%となっています。上昇率も非常に高く、どんどん改善

善してきている。もともと90年代初頭でも高いのに、上昇率も高いということで現在に至っている。ところがわが国はもともと低いのに、改善率も低いという極めて残念な結果なのです。



この図は厚生労働省の意識調査の結果ですが、女性の管理職の少ない問題はどこにあるのか企業の人事担当者に対して、女性の管理職の少ない、あるいは全くいない企業について理由を尋ねた結果です。「現時点では必要な知識、経験、判断力を有する女性が少ない」という回答が非常に多いです。次いで「将来管理職に就く可能性のある女性がいる

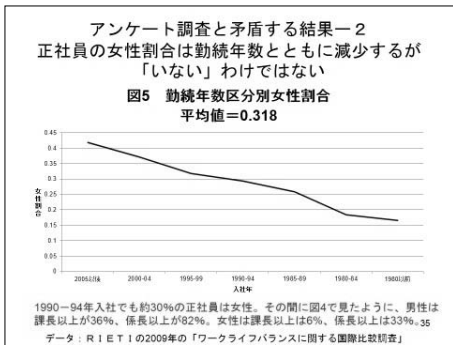
が、現在管理職に就ける在籍年数などを満たしている者がいない」という理由。これは在籍年数が非常に短いからと言っているわけです。三番目に「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」という理由。これも同じで、この2番目・3番目の理由は共に女性の管理職が少ないのは勤続在籍年数が少ないからだと言っているわけです。必要な経験については課長になる人が7%であれば、当然部長になれる候補者は非常に少ないわけです。また係長が14%であれば、課長になる候補者も少ないわけです。でも、そういう各段階でもって、昇進させないから必要な経験を生まないわけで、これはもともと係長レベルに



昇進する率が女性に低いことの結果で、企業自身が女性について人材育成をしない結果自ら生み出したものです。

では勤続年数が短いことが原因でしょうか。次の図は経済産業研究所の2009年の調査に基づく私の分析結果で、対象はホワイトカラーの正規雇用者です。図は勤続年数が同じでも女性の管理職割合は男性よりはるかに

低いことを示しています。横軸は入社年の5年区分で、入社年から5年以内、5年から10年、10年から15年、15年から20年、20年から25年という5年増しごとで男女の管理職割合をみています。すると女性正社員が一生その企業に勤めて達成できる課長割合、係長割合を、男性社員は11年、15年目にそれぞれ達成していることがわかります。ですから、勤続年数が短いからというのは本当の理由ではなくて、実際には勤続年数が同じでも昇進率が男女で大きく違う。統計的差別というか、女性は全体として管理職候補から外しているという事実があります。これは一般職と総合職の区別など性別に強く関係する企業内トラッキングが一つの原因ですけど、そのような制度がないところでも類似の慣行があるということです。

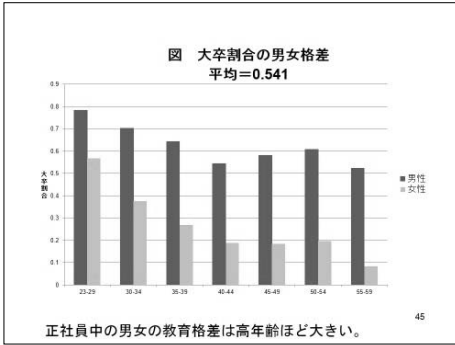


もう一つ、管理職になる女性の正社員が少ないということが事実かということです。

同じ調査の分析結果ですが、実際には辞めていく人は女性が多くて、再就職で正社員は難しいので、正社員女性割合は勤続年数が増えると減っていくのですが、いなくなるわけでは全くない。例えば1990年入社でも約30%は女性である。前の図で見たように、

その時点で男性は課長以上が36%、係長以上が82%に達しているのに、女性については課長以上は6%、係長以上は13%。ですから、企業の人事担当者に聞いて返ってくる答えというのは、そのまま信じてはいけないということです。実際にそういったことは言い訳、口実であって、実態を調べると、答えと異なる事実が浮かび上がる。

やや専門的な話に入りますが、学歴や勤続年数、これらを人的資本といますが、その男女の違いによって管理職比率の違いや賃金の違いが説明できるか、説明できないのかということを調べるために、仮に女性の雇用者が男性と同じ年齢と教育と勤続年数の分布を持っていたらどうなるかを調べました。どうやるかと言いますと、DFL法という方法を用いています。Xを男性・女性の区別とします。Zは年齢・教育・勤続年数など人的資本を表すとします。Yが結果で賃金あるいは管理職割合です。ここでZに関して女性が男性と同じような分布を統計的な状態としてつくり、そういう反事実的な状況で管理職割合や賃金がどのくらいになるか、つまりZの影響を取り除いて、性別Xの結果Yへの影響を推定するのです。こういう男女のZの分布の同じ統計的な状態は傾向スコアというものを使って、つくり出すことができるようになりました。事例はあとでお話ししますが、そういうことをまずやってみました。分析したデータは前の図と同様、経済産業研究所の2009年ワークライフバランスに関する調査です。ホワイトカラーの正社員だけに限っています。教育について、平均的には女性は男性に比べて教育レベルが低く、特に高齢者ほど低いという特徴があります。どのくらい大卒割合が男女別に年齢により異なるかですが、図のようにコーホートで異なり、高齢のコーホートほど、大卒者率の男女差が大きい



だけでなく、高学歴女性の仕事をやめる傾向も高かったため、雇用者内の大卒割合の格差は大きくなりました。

管理職割合は課長以上割合がこのデータでは女性が3.7%、男性が36%、係長以上では女性が22%、男性が69%でした。この男女格差を人的資本の男女差がどのくらい説明するかを推定しました。

男女の人的資本（教育、年齢、勤続年数）の違いは課長以上割合の男女格差の21%、係長以上割合の男女格差の30%しか説明しない。

表1：標準化とDFL法による管理職割合の男女格差の要素分解-1

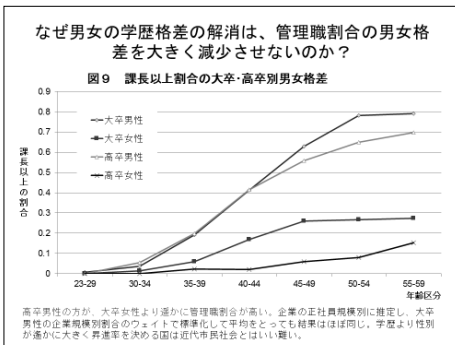
	管理職割合の男女格差（「女性割合」-「男性割合」）				係長以上			
	割合差	補償程度 累積(%)	説明度 累積(%)	説明度 追加(%)	割合差	補償程度 累積(%)	説明度 累積(%)	説明度 追加(%)
課長以上	$P_{10}=0.0377$ , $P_{90}=0.3568$				$P_{10}=0.2153$ , $P_{90}=0.6860$			
標準平均	-0.3191***	100.0	0.0	--	-0.4687***	100.0	0.0	--
標準化1	-0.2928***	91.8	8.2	8.2	-0.3884***	82.7	17.3	17.3
標準化2	-0.2974***	93.2	6.8	6.8	-0.4345***	92.5	7.5	7.5
標準化3	-0.2671***	80.6	19.4	12.6	-0.3354***	71.4	28.6	21.1
標準化4	-0.2522***	79.0	21.0	1.6	-0.3272***	69.7	30.3	1.7

標準化1：年齢区分、P(年齢区分)  
標準化2：年齢区分別学歴、P(学歴|年齢)  
標準化3：年齢区分と学歴の組み合わせ、P(年齢\*学歴)  
標準化4：標準化3+社会区分  
追加説明度は標準化1、2と共に「標準平均」との比較、標準化3は標準化2との比較、標準化4は標準化3との比較。  
学歴差の説明度は約7%、年齢差の説明度は、教育減少の相殺効果を含まない場合、課長以上割合で13%、係長以上割合で21%。

結果は教育と年齢と同じ企業での勤続年数を男女間で全部同じだと説明できる割合は課長については21%でした。残りの79%は説明できないということです。係長以上の場合には30%は年齢・教育・勤続年数の男女の違いで説明できますが、70%は説明できません。やはり人的資本の割合が違うからという説明はできないということです。

す。

ところが先ほどの大卒割合の男女格差のスライドで紹介したように、大卒の割合は男女間でかなりまだ違うわけですが、特に高齢者では大きく違う。ではなぜ男女の学歴差の解消が、管理職割合の男女格差を大きく減少させないのか、学歴別に課長以上割合を見てみました。

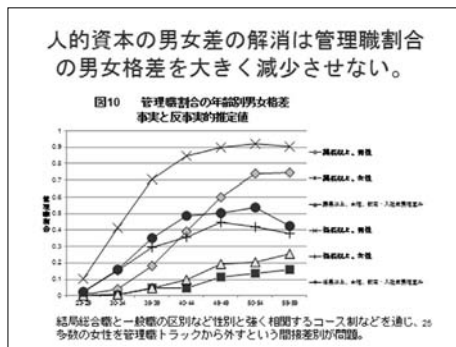


これがびっくりの結果です。今までこういう図が出てこなかったのが不思議なのですが、私が知る限りではこういう類似の図を見たことがありません。これは全国標本の結果です。一番上が大卒男性の課長以上割合の年齢変化です。二番目が高卒男性の場合です。高卒男性と大卒男性ではほとんど課長以上割合に学歴差がありません。これは100人以上の企業が対象になっていますが、大卒の人が勤めている企業の平均的な就業者数は600~700人の間でした。高卒者の場合には200~300人の間なので、課長以上という学歴で企業規模の違いがあるので全く同じではないのですが、比較的小さい企業にはなるけれども、高卒で課長以上になっていく割合が大卒とあまり変わらないわけですが。女性の場合にも、大卒は比較的大きい企業に勤め、高卒は比較的小さい企業に勤めるという差があります。大卒女性の図を見てください。高卒男性よりも課長以上の管理職割合はずっと低くなっています。企業規模の違いによる影響もあるので、同一規模の企業の中で同様の

高卒男性の方が、大卒女性より速かに管理職割合が高い。企業の正社員職別別に推定し、大卒男性の企業規模別割合のウェイトで標準化して平均をとっても結果はほぼ同じ。学歴より性別が速かに大きく昇進率を決める国は近代市民社会とはいえない。

ことが起こるのかどうかを知るために、企業の正社員規模別にも推定しましたが、それでもやはりこのような大きな差が残ります。わが国では学歴より性別がはるかに大きく昇進率を決める。大卒女性よりも高卒男性のほうがはるかに管理職になっていく割合が大きいという、びっくりする結果が示されました。私自身がこんなことはあり得ないと思って計算し直したのですが誤りはなく、これが現実だということです。これでは日本は近代社会とは言えないのではないかと思います。近代社会かどうかの判断基準に、アチーブメントとアスクリプションの影響の基準というものがあります。アスクリプションというのは生まれによる属性です。アチーブメントというのは達成です。生まれの属性により地位が決まるのが前近代社会、達成によって地位が決まるのが近代社会という判別基準ですが、課長割合は達成の主な指標である学歴ではなく、男女の区別という生まれの属性によって主に決まっているということです。あとで賃金についても同様の推定を行ったのですが、賃金よりも管理職割合に関してより顕著な性別の影響が出ています。男女の分業の問題は賃金にも出てくるのですが、それ以上に男性が意思決定をし、リーダーシップをとる、女性はスタッフでサポートをする、というように企業を取り扱っている。女性にはリーダーシップや組織内の意思決定権を与えないという傾向がはっきり見られます。

次に、人的資本の男女差の解消は管理職割合の男女差を大きく減少させないという話です。



課長以上の男性は◇印の上から2番目の線、課長以上の女性は□印の一番下の線です。先ほど言った反事実的、もし女性が教育と勤続年数が男性と同じになった場合は△印の下から2番目の線です。仮に教育・勤続年数が男性と同等になっても上がり幅は非常に小さい。係長以上は×印の一番上の線が男性で、+印の線が女性。女性が男性並みの勤続

年数と教育の分布を持つ場合は、○印の線です。ここでも上がり幅は小さく、教育・勤続年数が同等になっての残る格差のほうがはるかに大きい。課長以上割合についてロジスティック回帰分析もしてみました。課長以上割合の差は線形回帰分析ができないので、男女の課長以上割合の比の対数に変換した数を被説明変数に用いて分析しています。説明変数と性別との交互作用効果があると管理職割合の決定についてその変数の男女での影響力が違ってくることを意味します。つまり、ある変数、例えば学歴、の男女格差への影響が一様でない場合、その変化について分析できるわけです。学歴については、大卒・大学院卒では高卒より男女格差が少ないことが分かりました。ですから、高卒女性はある意味ではわが国では相対的に一番剥奪されているといえると思います。それから企業規模については、大企業の場合、男女格差は若干少ないことが示されました。昔はそうでもなかったもので、最近大企業は少し変わってきているのかもしれませんが。ワークライフバランス関係

の施策は充実してきますから、その影響があるのかもしれませんが。

3番目が非常に重要なのですが、週49時間以上働く就業者は男女格差が少ない。ただし解釈は逆因果関係も考えられる。つまり、これは男性並みに長時間働く女性だから管理職になれるのか、それとも女性が管理職になったら男性並みの長時間労働をしなければならないのか、どちらを意味するか分からないけれども、少なくとも女性に関しては長時間働くことが管理職要件になっている。最近加藤先生、川口先生、大湾先生という3人の先生が (Kato, Kawaguchi, and Owan, 2013)、日本のある企業についてそこで働く従業員のデータを追ったパネル調査に基づいて、ほかの要因をコントロールした場合に、長時間労働が管理職割合にどのくらい影響するかを分析しました。男性の場合は、ほとんど影響がないか、弱い影響でした。ところが女性の場合には、長時間労働をすることが、管理職昇進率に強く影響をしているという結果でした。この解釈として、女性は仕事へのコミットメントに対して企業が疑いを持っていて、長時間労働をすることを一つの踏み絵として使い、長時間労働する女性には男性同様の機会を与えてもいいよというような判断があるのではないかということでした。でも、それでは女性の活用に時間当たりの生産性を問題にするというのは正反対に、いまだにインプットを多くして長い時間働いて、企業に滅私奉公的に働くという人ならば男性並みに扱いましょうというような慣行を意味します。これでは時代に逆行です。一方発見の中で良かったのはワークライフバランス推進組織を持つ企業の正社員では、そうした組織を持たない企業の正社員に比べると男女格差が少なかったことです。これはもちろんワークライフバランス推進そのものが影響を及ぼすのか、それともワークライフバランス施策を進める企業が女性の活躍を推進するから男女格差が少なくなるのか、その因果関係はわかりません。あとで坂本さんから、ホワイト企業という日本で女性の活躍やワークライフバランスを推進している企業の話があると思いますが、そういう企業においては格差が少ないということが分かっています。

同様に雇用所得による年収の格差についても人的資本で説明できる部分とできない部分の要素分解の分析をしました。同じデータでDFL法を用いています。今回は、年齢と教育・入社年に加えて婚姻上の地位(既婚・未婚)も入れて傾向スコアの推定に用いました。図の「ウエイト前」の分析で示すように、各変数の分布は性別と強く関連しているのですが、推定された傾向スコアのウエイトを掛けると、年齢、教育、入社年、婚姻上の地位というそれぞれの要因が、すべて性別とは

独立、無関係になることが表の「ウエイト後」の独立性の検定結果からわかります。つまり統計的に男性と女性と同じような分布を持つ状態が作り出せたわけです。もちろんそれがこの傾向スコアによるウエイト法の目的ですが、目的がほとんどパーフェクトに達成されたことが分かります。このウエイトを用

表、性別と共変数の傾向スコアのウエイト後の統計的独立性の診断

共変数	L <sup>2</sup>	ウエイト前 df	P	ウエイト後 L <sup>2</sup>	df	P
I. 各変数と性別の間の統計的独立性のテスト						
(1) 年齢 (7区分)	545.96	6	0.000	1.82	6	0.935
(2) 教育 (4区分)	956.63	3	0.000	1.57	3	0.666
(3) 入社年 (8区分)	247.89	7	0.000	3.85	6	0.797
(4) 婚姻上の地位(2区分)	757.98	1	0.000	0.14	1	0.713
II. 傾向スコア予測に用いたロジスティック回帰式 <sup>1)</sup>						
	2,202.98	41	0.000	19.52	41	0.998
<sup>1</sup> 各変数の主効果に加え、年齢と教育の交互作用効果 (18パラメーター)、年齢と婚姻上の地位の交互作用効果 (6パラメーター) を含む。						

57

いて、男女の属性分布が同じになる場合の年収格差を要因分解の分析をしました。

雇用所得ですが、男性の平均年収は 530 万、女性の平均年収は 341 万です。

表、正規雇用の年収の男女格差の DFL 分析の主な結果  
(年収の単位は一万)

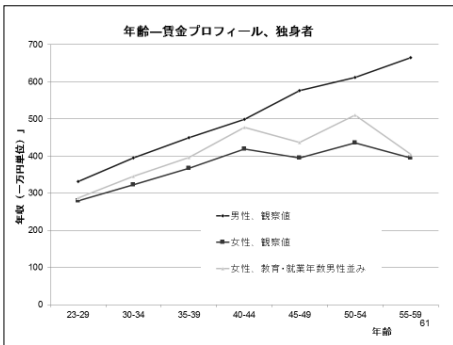
	全体	独身者	有配偶者
男性平均賃金	530.8	434.7	567.7
女性平均賃金	341.1	333.0	352.8
男女格差	35.7%	23.4%	37.9%
女性：男性並み共変数	404.9	371.6	418.2
説明される男女格差	12.0%	8.9%	11.6%
説明されない男女格差	23.7%	14.5%	26.3%
共変数で説明できる割合	33.6%	38.0%	30.3%

共変数は全数の場合は年齢・教育・入社年・婚姻上の地位、独身者・有配偶者別では、年齢・教育・入社年

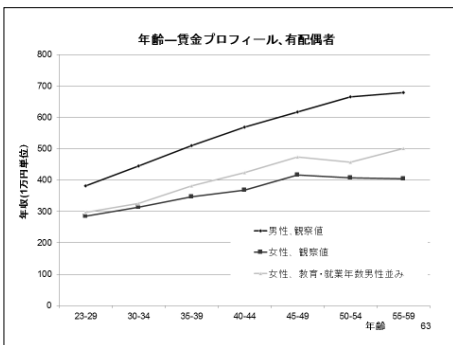
注：共変数で説明出来る割合は課長以上割合（21%）より高く、係長以上割合（30%）より少し高い。

これはホワイトカラーの正社員の平均の格差ですが、婚姻上の地位別に見ると独身者の場合は男性が 434 万円で女性が 333 万円、有配偶者は男性が 567 万円で女性が 352 万円と有配偶者のほうが、男女格差が大きくなっています。年齢、教育、入社年、婚姻上の地位という「共変数」の男女差で説明できる格差と説明できない格差の分解について

は、独身者の場合には説明される割合が 38%とある程度大きいのですが、有配偶者の場合には 30.3%と説明度が低い。全体としては、説明割合は 33%です。次に雇用による年収の年齢変化ですが、一番上の線が男性、一番下の線が女性、真ん中の線は教育と就業年数が男性並みの女性の場合です。



独身者の場合、40-44 歳ごろまでは、男女差はあまり変わらず、勤続年数の男女差が賃金の男女格差を少しずつ大きくしていきます。ところが管理職が増えてくる 45 歳以上の時期になると教育や勤続年数で説明されない男女格差が急激に大きくなってきます。



一方、有配偶者の場合ですが、こちらは最初から格差がもっと大きくて、やはり全体として説明されない差が大きい。年収ですから正規雇用でも男女の就業時間の差の影響も考えられますが、格差は年齢とともに大きく拡大します。

ということで、何が分かったかと言いますと、フルタイム・正規雇用者内での格差の解消に関して、総合職対一般職という性別と強

く相関する企業内トラッキングや男女の大きな管理職昇進率の差が問題であることです。それに加えて独身女性に関しては、管理職昇進率の男女差を通じて起こる 40 代後半からの所得格差が大きくて、管理職登用での男性優先が問題です。つまり一方で有配偶女性には伝統的分業というか、女性は家事・育児が主な任務で、男性は家計に責任があるというような考えを押し付けて女性活用をしない問題があり、他方で独身女性に対してもリーダーは男性が適任、女性は補佐が適任と考え管理職に男性を優先させる問題があるという

ことです。有配偶者女性に対する差別に関しては、明示的であるかは不明ですけれども、企業が伝統的男女の分業を前提にして、有配偶女性を全体として戦力外として見ている。欧米企業では、有配偶女性のほうがワークライフバランスを達成しにくいので、ファミリーフレンドリーな企業にして有配偶女性に残ってもらい、少なくとも、育児・介護期には短時間勤務に変わっても、将来の昇進の可能性やキャリアの進展性のある職に就いている状態は保持して、その女性を活かすことをしてきた。これに対し、わが国の場合には最初から有配偶女性を戦力外と見なして外す方針で、ただ例外的には、長時間労働をする女性は男性並みに扱おうという事です。昔、総合職と一般職の区別が導入されたときに、総合職というのは完全に男性モデルというか、長時間、長期に働く意思の人しか総合職にはなれなかった。その伝統がいまだに残っている。それではごく一部の例外を除き女性の活用はできない。これが、最初に示した時間当たり生産性がわが国では全然伸びていないことに結び付いているわけです。

関連して女性に対する統計的差別の経済的不合理の認識が必要です。これは今回仔細に検討しませんでした。特に離職率の高さや男性に比較したときの女性の相対性労働生産性の低さは、多分に予言の自己成就であると言えます。女性は辞めると思って投資もしない子育てないから、キャリアの進展性がなくなってきて、結局、女性自身が悲観して辞めていってしまう。で、そうやって辞めていくのを見て、ほら見たことか、やはり女性は辞めるといような意識を再生産して、女性を差別待遇するといような悪循環があるといふことです。

雇用形態の違いによる男女の賃金格差の解消に必要な三要素は、正規雇用機会の男女の平等化、短時間正社員制度の普及、フルタイム・パートタイムの時間当たり賃金格差の解消です。さらには正規雇用と非正規雇用間において現在、法的には「均衡待遇」という非常に分かりにくい概念が出てきていることの問題がある。これはわが国の職能給制度では均等待遇をどう実現するか非常に難しいといふことで、こういうあいまいな概念を出してきたのです。やはり、正規・非正規間の均等待遇のより現実な法規制が必要です。均等待遇がないと、企業が人件費減らしのために非正規雇用を用いる傾向が生じる。同じ生産性があっても非正規のほうは賃金を抑えられるので有利だといふことです。そのような形で不平等があるから、非正規化が進むといふ面がある。それはおかしい。労働移動はある程度必要だといふことは確かにそのとおりですし、雇用調整が企業は必要だといふのはそうすけれども、人件費減らしのために非正規雇用といふような手段が通じるようなことは、やはり均等法みたいなものがきっちりしていないから生まれてくると考えます。

日本的雇用慣行ですが、なぜこのようなシステムを日本はつくり上げたのかといふ話をします。この話はきちんとすれば長くなりますが、大ざっぱな要点だけ申し上げます。高度成長期には強い安定的労働、特に企業特殊な知識・技術を獲得した労働の確保が必要だった。高度成長期といふのはどんどん成長していきますから、労働の需要は高まるわけです。そうすると雇用調整、レイオフしたり、退職させたりといふような必要はなくて、

むしろ自分たちが投資した人材が残ってくれることが最優先になるのです。ですから、雇用の安定化を企業も望むわけです。企業特殊な技術や知識というのは、特に製造業で見られるのですが、その企業で仕事をしていると学べる知識や技術です。大学や大学院など企業の外では学べないものです。だから、そういった知識というのはいったん企業が投資すると、企業と雇用者の間に相互依存関係が生まれる。つまり、企業特殊な技術や知識を持った人は企業が留め置きたいし、他の雇用者に代えるなら企業は再投資・再訓練しなければならない。労働者もそういった知識が評価されるのなら、その知識がほかの企業では生かせないのでその企業に勤めていたい。そういう相互依存関係によって長期的な雇用システムが生まれてきました。これは労働需要が恒常的に伸びるという状況を前提として生まれてきたわけです。また同時に内部労働市場という、既存の雇用者の昇進による管理職や役員の任命を制度的に発達させたわけです。こういう制度は、実は高度成長時に生まれたものですが、わが国では雇用には当たり前のように思っている人がいるわけです。しかし欧米では全ての企業が同じではないですけれども、空きがあると公募が原則です。特に管理職や、専門職は公募が原則。ただし、内部応募も認めますから、内部で優れた仕事をしていて、内部の人から推薦状があると確かに情報量が多くまた情報に信頼が置けますから、内部応募のほうが有利というのはあります。当然それだけの中で頑張ってきた人はそれなりに評価される仕組みがある。しかし当然一般公募で内部よりいい人を探ることもある。ですから、ずっと内部で昇進していくわけではないのです。しかし、わが国の場合には内部労働市場、内部でもって全て管理職や役員任命をする制度をつくっていった。

終身雇用だと辞めさせるわけにはいかないですから、調整が利かず、雇用者一人当りの固定コストが高い。雇用調整を欧米では労働需要が減ると辞めさせたり、レイオフしたりして雇用者数で調整し、需要が増えれば雇用者を増やすわけですけど、日本ではそれができないので正規雇用の雇用者数でなく、労働時間と非正規雇用で調整する仕組みが発達しました。労働時間の場合には増やすだけではなくて減らす必要もあり、労働需要が増えたり減ったりするので両方できないと困りますから、普段フルタイムより恒常的に多く働いてもらって、仕事が少し減ったときには残業なしのフルタイムに戻ってもらい、逆に労働需要が増えた場合には長時間残業してもらおうというような制度が出来上がったのです。こういうことをすると、普通なら雇用者には時間的拘束が大きく望ましくないのですが、終身雇用制度ができてしまうと、辞めて他の職を得るというオプションは少ないのです。そのためにこのような一方的に企業にとって柔軟で、雇用者には働き方に柔軟性のない制度であっても、雇用者は受け入れざるを得なかった。しかしその見返りに雇用の安定は得られたわけです。また内部労働市場は多様な職種の供給を、多種の職につけるジェネラリストを養成することで補ってきました。このため一方で、個人の職の範囲が明確でなく、かつチームワークを重視する傾向が大きいため、雇用者個人の仕事の時間管理の可能性を低くしたのです。短時間勤務の場合、雇用者個人が時間管理を合理的にできることが効率的な働き方を実現する上で非常に重要なのですが、わが国の場合、短時間勤務を入れようと



してもチームワークでやっているからできないことが非常に多いのです。この結果、正規雇用者は企業の拘束力が強く長時間就業や柔軟な働き方が認められない働き方が典型で、このため家庭との両立ができない女性の多くは離職する傾向が生まれ、また逆に企業は女性の離職のコストを理由に女性への人材投資や昇進機会を制限する総合職と一般職の区別のような企業内コース制などの間接差別となる制度を作り上げてきたという背景があります。また、内部労働重視や外部労働市場の未発達が女性の育児離職後の正規雇用の再構築を阻んでいて、いったん離職してしまうと正規雇用、安定した雇用に戻れないという状況も生み出したのです。結果として女性人材の活躍は遅々として進まないという結果が生まれて、それが今でも継続しているわけです。

ダイバーシティが大事であるというのは、言い換えれば今までの日本企業の人材活用のあり方が合理性を持つのかという疑問に対する答えと関係しています。日本の雇用制度は一定の外的条件の基ではある程度の合理性を持っていたと考えられるが、現在はその条件が成立しないと考えられるのです。これを示したのが次の図です。

**ダイバーシティと日本的雇用慣行の機能不全の関係**

表. 外的状況の変化による日本的雇用慣行の機能と逆機能

	市場で評価される 技術革新などで 成功モデルの不確 実性は小；集中力 が重要	市場で評価される 技術革新などで 成功モデルの不確実性が 大；環境適応力が重要
労働需要の安定的増加が期待できる。雇用調整の柔軟性の必要なし	終身雇用、内部労働市場は機能	内部労働市場は逆機能、人材の多様性が機能
労働需要は不確実、雇用調整の柔軟性が必要	終身雇用は逆機能	終身雇用、内部労働市場ともに逆機能 <sup>1</sup> 人材の多様性が機能

<sup>1</sup>終身雇用は雇用調整によって硬直的。内部労働市場は同質的な情報を持つ集団が決定権を持つので環境適応力が小さく、また採用・訓練コストを下げてても、過去には成功したがもはや成功しない企業特殊な技術・知識を再生産しやすすい。

71

図には二つの軸があります。一つは労働需要の軸です。高度成長期には安定的増加が期待できた。現代は、労働需要が不確実で雇用調整の柔軟性が必要である。もう一つは技術革新と成功モデルの確実性の軸です。高度成長期には、市場で評価される技術革新の欧米モデルがあって、成功モデルの不確実性は少なかった。またわが国の労働人口の教育程度

は高く、けれどもまだ円が弱い時代ですから、労働費用は安かった。技術的には欧米の成功モデルがはっきりしていて、アメリカや、西欧の中でもドイツにしろ、成功モデルは明確だった。だから、どういうことに集中的に人材投資して、みんなで結束してそこに向かえば、いいものを安く作れて売れるということがはっきりしていた。ところが現代では、どういったものを作れば本当に市場で評価されるかわからない時代です。例えば、Googleなどは、技術革新は市場で評価されて、初めて技術革新と言える、と言いきっています。つまり、自分たちの美意識や自分たちの価値観で、これは新しい、良いのだと思ってみても、市場で評価されなければそれはもう革新ではないというぐらい、市場の不確実性の中で市場に訴える力を持つことを技術革新自体の条件、認める条件にしています。また労働費用も高くなっていて、その点での日本の競合優位はなくなっている。

図で「不確実性小」と「柔軟性必要なし」の組み合わせのときは終身雇用と内部労働市場で、企業特殊な知識を持った人を引きとめ、なおかつ同質的な人たちでも目標が分かっていますから、結束しやすい同質的集団で、「一致団結」して明確な目標に向けて集中的に取り組むという形で機能したわけです。ところが現在は「不確実性大」と「柔軟性必要」の組み合わせですから、終身雇用も内部労働市場ともに機能しないということです。

なぜかというとし終身雇用は雇用調整にとって硬直的です。ですから、90年代の最初に人的資本の配分率が高まって、それが負担になったら減らしていく、成長が少し回復しても非正規に替えて、労働分配率を減らしていくということが起こってきました。これは硬直的な部分をどんどん減らそうということだったからです。内部労働市場は同質的な情報を持つ集団が決定権を持つので、環境適応力が小さい。また内部優先は採用・訓練コストを下げて、過去には成功したがもはや成功しない企業特殊な技術の知識を再生産しやすい。環境適応力の違いですが、例えばわが国の企業は、外部取締役割合は10%以下です。欧米では40～50%、つまり全く外で自分たちと違った経験をしてきた人を多く取締役に入れる。執行にもアドバイスをさせる。日本の場合は、外部取締役は執行には関与しません。外からのアドバイザーという形で「お話を聞く」という感じで、聴聞活動みたいな形で外の人を入れている。でも実際の決定権はほとんど与えていないという状態です。社会学における経済組織論の研究の中でも、環境適応力がある、つまり外部から有効な情報を入れて、その情報を有効に活用して自分たちの企業の方針を決定できる企業が一番強い、というような検証があります。わが国は内部労働市場を非常に重視したので、現在では逆に環境適応力を失っている。そういう問題があるので、ダイバーシティは一つのアイデアとしては、より広い人たちにいろいろな機会を与える、これはそれ自体で重要です。けれども、それだけではなく、経済合理性から見ても多様な人材の活用を考えない今までの人材活用の在り方がおかしくなっていており、ダイバーシティ推進がその解決策の一つであるということです。

経済産業省のダイバーシティと女性の活躍の経営戦略の委員会に私が座長を務めたのですが、そのときにいろいろ皆さんの意見を聞きました。私のまとめが完全に皆さんの意見を代表しているかどうか分からないですけど、以下のようなことが重要だとのある程度の合意が得られたと思います。まず①一日当たりあるいは一人当たりではなく、時間当たりの生産性重視に変わるべきである。次に②性別にかかわらず、社員の能力発揮の推進を重視する人事管理は企業トップが強くコミットする。日本のダイバーシティ、女性活躍の推進が進まないのは中間管理職の人たちがなかなかそれを進めようとしていない、という問題があります。ですから、企業トップがコミットメントをして、具体的にアメリカでいうようなエンフォースメント・マニュアル、実際にこういうことはすべきだ、これはすべきではないというようなことを文書化してトップダウンで伝え、中間管理職全部に徹底することができれば、だいぶ変わってくるだろうと思います。次に③育児・介護休業の制度にとどまらず、ワークライフバランス推進のための専任の組織を設置して、会社全体で組織的に取り組むこと。これは私自身の研究と慶應の山本勲先生と松浦さん（山本・松浦2011）が行った同じデータのパネル調査を使ったデータを用いた研究結果に基づいていますが、こういう推進組織があるところは生産性が伸びる、それも私の場合には一時点での相関にすぎなかったのですが、山本先生たちの研究は縦断的にデータを追って因果性をより厳密に確認した。制度導入前は、生産性は変わらないのが、推進組織を設置したあと

から生産性が伸びてくるというのを、きちんとパネルデータの分析で示しました。ですから、成功している企業が女性価値を推進している、ワークライフバランスを推進しているというわけではないのだと。本当にこういった制度をつくと生産性も伸びてくることを実証的に示したのです。

それから④職務を明確化した上で業績評価の客観性を高めること。雇用者の時間管理が重要なのですが、日本企業では職務を明確化せず、ジョブ・ディスクリプションがチームワーク的であいまいであることの問題があります。そういう状況では自分の仕事時間のコントロールがしづらだけでなく、業績評価もはっきりしないわけです。ですから、こういったことをより明確にすることによって、ワークライフバランスも達成しやすく、また時間的生産性を高めることが重要です。それから⑤男女の雇用・昇進に関する企業情報を見える化すること。これは課長以上の中で女性の割合が何パーセントであるとか、就業年数が男女でどのくらいであるとか、女性が長く勤められる企業であるかどうか、あるいは女性が昇進できる企業であるかどうかということをより広く知ることによって、機会コスト、すなわち実際には企業にとって有能な女性を活用していなければ損をしている、ことを明示化する。「見える化」が進めば優秀な女性は自分たちを活用してくれるところにどんどん集まってきますから、活用できない企業は優秀な女性が集まらないので損をする、そういう労働市場に変えていこうということです。と同時に、これから就職する人たち、あるいは再雇用する人たちに対しても情報を提供し、女性の活躍できる職場がどういう職場であるかということを知らせていくことをしようと。これはあとで坂本さんのお話からもあると思います。

私は今回平均的な企業の特性のことをお話しましたが、実際にはその中でもダイバーシティがあって、例えば従業員100人以上の企業を対象とした私自身のRIETIの研究の中でも、14%ぐらいの企業は、まだ14%かといわれるかもしれませんが、真剣に女性の活用を考えているように思えます。一方雇用者数30人以上の企業の実に45%が課長以上の女性はまだゼロです。そういう女性をほとんど活用していない企業は、どのように女性を活用する企業に変わるのか。今、ダイバーシティを推進している企業について、日本経済新聞社が経済産業省を助けて「日経なでしこ銘柄」というのをつくったのです。私が審査員の一人で、いろいろな重要項目についてポイントを与え、四つの基準をつくりました。その基準でトップ10の企業を選びました。選ぶ基準に生産性関係の項目は全然入っていないで、ダイバーシティ・女性活躍推進関係だけで選んだのです。日経がその後で当該企業について経済的パフォーマンスが他の点で同等の他企業に比べていいかどうかを調べてくれて、選ばれた企業のほうが有意に経済的パフォーマンスが高いことがわかりました。だから、ダイバーシティ推進やワークライフバランスが非常に優れていることを多面的に評価得点化してみて、高い得点が出た企業は調査のサンプル企業の中で、平均よりも有意に生産性が高く成功している。成功しているから、こういうことができるのだという議論が常に付きまとうのですが、慶應大学の山本先生たちが示しているようにそういう

ことをやっている企業は、時系列的に生産性が上がったという事実もありますから、これは単なる見掛けのものではないと私は確信しています。

わが国は法的に実は問題があるのです。雇用機会均等法、男女共同参画社会基本法、ポジティブ・アクションを肯定して男女の固定的役割見直しとか、いろいろ進歩はありました。それはいいのですが、罰則規定がない。イギリスでは性差別禁止法、アメリカはEEO（雇用機会均等）法、どちらにしても罰則規定があります。そういったことがないということで、欧米の方法と比べて効力がない、それが一つの限界です。それからもう一つは、間接差別が2006年に一応雇用機会均等法改正に入ったのですが、その定義が問題です。定義として「性別以外の自由を要件に、一方の性の構成員に他の性の構成員と比較して相当程度の不利益を与えるものを合理的理由なく講じること」と定義し、合理性があれば差別は違法でない暗示しています。ただ、合理性があればというけど、この合理性の中身が分からない。企業がこれは合理的だと思ったら、例えば総合職・一般職の区別も合理的だと主張すれば、何となく通りかねないという状態になっています。性差別に対して無限的な合理性優位の考えを持ち込んだ、これはたぶん他国に例がない。具体的にアメリカの間接差別でも、先ほどの80%ルールに違反した場合など、企業は説明責任があります。その場合の合理的理由として求められているものは非常に厳しいものです。職質としてどうしてもこういう条件があるために、男性を採らざるを得なかったというようなことが示されない限りは、差別と見なされるということです。間接差別に転勤要件が入ったというのはいいのです。それまで転勤を条件とするために総合職になれなかったというのがありましたから、間接差別として例示したことは良かった。けれども具体的例を3例だけあげることで、間接差別の適用範囲を事実上制限する結果ともなり、特に総合職・一般職のコース制の違法性には言及しなかった。

これが重要なのですが、目的のみでなく、効果において格差のある制度を間接差別と明記していないことが問題です。わが国が批准している女性差別撤廃条約でも、制度の目的と効果の両方について言及しています。ですが、わが国の法ではこういった区別をしていません。事実、間接差別というのはほとんど意図ではなく、結果においてそうなるものですから、それがはっきり明示されないと、これが間接差別だとは言にくいところがあります。均衡待遇というあいまいな概念があって、何が均衡か明確な指針がないという問題もあります。やはりそういうところは法の不備を補うことが必要です。私が提唱する政策というのは、やはり最大労働時間制限が必要であるということです。これは労働基準法36条の文章上の例外化があり、労働基準法三六協定というのですが、わが国では労使が36条に規定されたのに従って、合意があれば残業ができるとされています。特に、厚生労働省は限度時間というのを決めていて、実は残業は週15時間、月45時間を限度時間としているのです。ところが三六協定の特別条項というのがあって、それを結んだ場合にはこの限度時間を超えてもかまわないとなっている。ところが「特別条項」の最初の意図というのは、それは例外であったのです。つまり、恒常的にそういう長期の残業をするの

はおかしいと。特に必要な場合にこういう合意をしないという趣旨であったものが、実際はまるっきり無効になって特別条項の適用が恒常化してしまっている。実は最近の調査をした結果、三六協定を全然結んでいないで恒常的に残業をしている企業もかなりの割合で存在することが分かりました。企業自体も労働者も認識しないで、労働基準法すら守られていないという状態が実際にあります。ブラック企業といわれる企業はほとんどそうです。法律が不備なだけでなく、法律が遵守されていないという問題もわが国の場合は非常に大きな問題です。もちろん法律自体にも問題があります。間接差別による包括的な禁止。これは先ほど言いましたように効果もしくは目的において格差を生じる制度を間接的差別としていない。合理性に関しては普遍主義的基準、例えば男女賃金格差の統計的分析による間接差別の認定に道を開くべきだと考えています。均等待遇、これは一番難しい。しかしわが国の職能給をどうするかは別として、人件費減らしをするために非正規雇用で替えるという慣行をまずなくしていくための均等待遇基準が必要です。

このように翻ってみると、結局わが国の根本問題は新たな制度の基盤となる普遍的原理が無いままの制度改革だという点だと思えます。米国、EU、なかでもオランダ・ドイツ・デンマークが代表的ですが、ダイバーシティ・マネジメントが、経営倫理を越えてより広く望ましい社会の在り方、特に多様な人々の人権を守り、潜在能力を生かすことを雇用面から、特に社会的機会の平等をより広く考える思想の発展の中で取り入れられ、新たに法制化、制度化、慣習化が生まれてきたわけです。ダイバーシティ・マネジメントは企業ですから慣習化ですけども、法制化、制度化は国がやってきている。残念ながら、わが国には企業を越える普遍的倫理について新たな国民的合意をつくるという作業の中で、ダイバーシティやダイバーシティ・マネジメントを考える発想に欠けているのです。安倍政権が女性の活用を推進するといっている。そのこと自体は評価すべきです。大変結構ではありますが、産業政策の中で位置付けられています。そこでは経済成長に寄与するか否かが一番の関心事で、どのような社会を作るかは二の次になっています。私自身は産業政策を越えて、一人一人の人間を活用できる社会が望ましい社会と考えます。個人個人が伸びれば産業も伸びるし、組織も伸びるし、国もより豊かになる、という発想が重要だと思うからです。何を大事にするかというときに、日本では一人一人に機会を広く平等に与えることによって、人をエンパワーして組織もエンパワーするという発想にはまだ至っていないのかなということです。それと共に潜在的な達成能力を十分持ちながら多様な個人の問題を抱えている人たち、育児・介護の携わる人や障害者が例ですが、により広く社会的機会が開かれた市民社会の実現には、どのような社会制度が必要かといった根本問題について国民的合意が生まれることが極めて重要です。ダイバーシティがわが国の雇用慣行の伝統の根本的な改革なしに、単に企業戦略として進むなら、その成果には大きな限界があります。その意味で企業の意識も変わってほしいですけども、国の人たちもそういった方向で変わってくる必要があるだろうと考えています。

私はダイバーシティを非常に広く考えており、『ダイバーシティ 生きる力を学ぶ物

語』と題する青年向けの本を書きました。これは韓国語版と繁体中国語版の訳が生まれ、韓国では青年優良図書という賞を受けました。この本を評して「一人一人が違うことを認め合い、協力して豊かな創造を生むことによってできる社会をつくることと、個人が一人一人ですることによって誇りを持って生きていくことは、全く別なテーマのようで実は密接につながっているということをこの本では言っています」と、ご自身のブログ「雨の日は本を広げて」に書いてくださった女性がいらして、私はこれをここで引用させてもらいます。そういう意図は当然あったのですが、明示的に言葉にしてもらったと思います。

最後にアマルティヤ・センの言葉です。一人一人が潜在能力を発揮できる社会の実現のために経済発展が必要なのであって、経済発展のために人材開発があるわけではない。これは開発経済の中でいわれた言葉です。経済成長は当然必要ですし、豊かさの維持のためには成長、医療、教育にもお金はかかりますから、豊かさがないといい人が維持できない。ですから、豊かさを当然再生産する必要があるのですが、本来どちらが目的かというときには、やはり人を生かす社会というのが根本であろうということで、どちらが中心かということをお誤らないことは大事なことです。

もとを正せば、アマルティヤ・センの言葉は以下の言葉との関係があります。ドイツのカントの言葉ですが「人はそれ自体が目的であって、何かのための手段とされてはならない」。私も『ダイバーシティ』の本の中でもカントの話を子どもに分かりやすく、正直の重要性などの話をしています。一方、これは蛇足だと思いますが、わが国の柳澤元大臣の「女性は子供を産む機械」発言ですが、これは、女性は社会のために子供を生む手段のために存在しているという価値観の表明として受け取られ、本人は女性のみ子供を産めるという事実を単に言ったにすぎないと弁明しているようですが、やはり少子化対策での発言なので女性の存在意義を「産むこと」に限定したというイメージがあり多くの人の反発を受けました。一般に、人の存在意義を集団の目的に結び付けて手段的に解釈する考えは人権侵害を生みやすい。ですからどのような社会を作りどのような制度を推進するか、そしてそれは何のためか、ということを考えるときに、カントの言葉は常に念頭に置くべき一つで、深くかつ重く考えています。以上です。ご清聴、ありがとうございました。

## 引用文献

Kato, Takao, Daiji Kawaguchi, and Hideo Owan. 2013. "Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm." RIETI Discussion paper 13-E-038.

山本勲・松浦寿幸. 2011. 「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか? - 企業パネルデータを用いたWLBとTFPの検証」RIETI Discussion Paper Series 11-J-032.

司会：山口先生、本当にありがとうございました。先生にはあとでディスカッションの場

にも加わっていただき、皆さんと質疑応答をしていただく時間を設けていますが、今この場で少し時間がございますので、この段階で確認しておきたいこと、お聞きしておきたいことなど、ご質問がありましたらお受けしたいと思います。

**質問1**：山口先生、ありがとうございました。今日いただいた分析結果のインプリケーションの2のほとんどは、一日当たりの生産性から時間当たりの生産性の重視が変わったことが、背景として重要なテーマだと思います。日本企業の時間当たり生産性が改善されない背景として、先生がご指摘されている日本的雇用慣行にあると思います。その日本的雇用慣行として終身雇用と福利厚生が非常に高い固定コストであると指摘されています。この終身雇用は固定コストとして考えた場合に、すぐに雇用保障の強さ、辞めさせられないことが挙げられますけれども、年功賃金プレミアムというのが大きな要素としてあるのではないかなと思います。雇用保障の強さと年功賃金プレミアムは切り離せないかもしれないですけど、どちらがより強いコストとして影響しているのかなといつも気になっています。後者の年功賃金プレミアムであれば、企業の制度で変えていける率が大きいと思います。そのあたりを先生はどうお考えなのかというのが一つです。一人当たりの固定コストの高さというのがよく問題にされるのですが、裏返せば逆に極端に固定コストが低い非正規という存在が日本にあることが、正社員のコストが高いところの企業の評価に結び付いているのかなという気もするのですが、そのあたりについてのお考えもお聞かせいただけたらと思います。

**山口**：ありがとうございます。このご質問は実は非常に重要なことで即答はできないのです。終身雇用と年功賃金プレミアムとどちらが固定コストかと言うと、これはもちろん両方です。結局、生涯賃金というものを考えることが固定コストの高さに結び付いているわけで、それは当然、年功賃金プレミアムの在り方を変えれば、全体として変わってくるということで、年功賃金プレミアムをほとんどなくしてしまえばもちろん変わってきます。ただ、インセンティブ問題というのがあって、どうやってそれに代わってよい仕事をするインセンティブをつくり出していくのかということが重要です。それでいろいろ成果主義がいわれてきたのです。日本の企業慣行の中で成果主義がなかなかうまく受け入れられていないことがあって、いったん出来上がってしまった公平性の考えがあると。年功賃金のもとでは、みんながみんな同じように上がっていくのが公平で、誰かが自分より先に上がると不公平だというような意識があるわけです。逆に言うと、アメリカでは業績主義ですから、狭い意味での成果主義ではなくて業績主義だと思いますが、当然業績のある人はどんどん自分を抜いていったりすることは当たり前で、不公平感は全然ないわけです。そういった不公平感、公平感というものが仕事のやる気などにも関係してくるので、なかなか動かしにくいという問題があります。コストの問題と同時に、新しい規範の下で新しい公平感というものをある程度定着させていくことが必要になってきます。

それから、労働流動性のなさの問題というのは確かに企業にとっては固定コストの問題ですが、産業全体から考えてもある程度の流動性のあったほうがよくて、流動性のないことによって若者たち、あるいは再参入する女性たちにチャンスがめぐってこない。めぐってこないために企業を越えたキャリアの形成もできてこないことがあるので、流動性は必要だと思います。ですから、解雇規制の緩和が必要です。ただし、これも本当にデンマークのフレキシキュリティの話になってしまうけれども、再雇用のチャンスがない国の中でそれをするのですから最初のうちは大変です。デンマークの場合でも単に失業手当を厚くするだけではなくて、失業者の再雇用に関して熱心に取り組んで、解雇はできるけれども雇用は保障していこうということでした。その中で出してきた政策の中で重要なことがあります。日本ではよくブラック企業だと「会社がつぶれたら元も子もないじゃないか」という形でいろいろな悪条件を雇用者に強いるわけです。デンマークの場合にははっきり会社がつぶれてもいいと言いました。一定のクオリティーの賃金と職を提供する企業が必要で、それができない企業はつぶれてもかまわない。でも、雇用者は守る。守るとするのはその会社における雇用を守るのではなくて、労働市場全体として雇用を守りましょうということなんです。そういう制度に変わるには人々の意識も変わる必要があるんです。日本では雇用の安定というと、必ず同じ会社に勤め続けられることを指す。一方アメリカでの雇用の安定というのは、次の職があることです。ヨーロッパはその真ん中なのです。国によって違うけれども、オランダなどは真ん中です。ある程度現在の雇用の安定は欲しいけど、でも失っても次のチャンスがあり、その両方がある程度あって安定と。日本では、アメリカ型にはすぐ移行はできないので、ある程度の雇用保障をしながら今よりは解雇規制を緩めて、その代わり逆の安定、つまり次の職があるという、そこを補填していくことが重要だと思います。後者が無いと人材が埋もれてしまい、外部市場は活かされなくなって、いったん雇用されたらセカンドチャンスがない人ばかり出てきてしまうというのでは、国としても外部不経済が大きすぎる。これは慶応大学の樋口美雄先生もおっしゃっていますけれども、どうやってある程度のキャリアの形成のできる外部労働市場をデザインしていくのかというのを考えていく必要があるだろうと思います。いずれにしても雇用の安定が一部の人たちに与えられて、ほかの人たちは全くないという、そのような二極化は望ましくないと考えます。

司会：もう一つならお受けできます。

質問2：先生、今日はどうも大変貴重なお話をありがとうございます。今日のお話の中で私が本当にそのとおりだと思いますのは、ダイバーシティというのは産業政策にとどまることなく、もう少し普遍的な倫理観の見直しがないと、本来的には効果として限界があるというお話だったように思います。本当にそのとおりだと思いますが、国民的な合意をつくることはとても難しいことだと実感として思っています。例えば、今の若い世代と、私などの均等法世代では、かなり意識にもギャップがあることが調査をすると出てきます。



若い世代の方はこういう言い方がいいかどうか分からないのですが、保守的な考え方を持つ方が多いといわれています。そのことについてのご質問です。一つの原因ですが、私自身がすごく広い社会全体の中で、先生がよくおっしゃっている予言の自己成就ということの一つの現れなのではないかと思っています。つまり、若い世代は、頑張ったけれどもうまくいかないということで諦めてしまっているような。それを見て社会全体でそれに沿った対応をしてしまっているのではないかということが原因になっているのかなと思います。それについて先生はどのようなお考えをお持ちかということをお聞きしたいと思います。もう一つは解決策として、国民的な合意をつくっていくためにはどうしたらいいかということです。私自身は徹底的な情報開示が突破口になりうるかなと思っています。それについても先生のお考えがありましたらお聞かせいただけたら幸いです。お願いいたします。

山口：大変貴重なご指摘です。2番目の点は100%同意です。情報開示は一つの大きなキーになるだろうと、見える化の話ですけれども、人々が自由に選択する幅が増えること自体が、個人のエンパワーメントでもあるわけです。それは情報開示によって、より徹底できると考えています。最初の問題は非常に難しいのです。私は若者の保守化、あるいはより一般に最近「内向き」といわれている若者の傾向を、若者だけの問題だとは考えていないのです。これは韓国との比較で、韓国がいいかどうかというのはまた別として、韓国と比較をしたいのです。アメリカには今、韓国人の留学生は日本人の7倍います。人口は40%ですから、人口比でいうと十倍以上です。彼らがなぜ米国に出てきて、日本人が出てこないのかということです。日本人は出てくると、ほとんど日本での就業機会がなくなってしまう。大学院生ではほとんどないと考えています。たまたま私がシカゴ大学にいて実例も知っているのですが、アイビーリーグの大学、スタンフォード、シカゴなど私立の一流大学や州立の有名大学に留学している韓国人留学生たちは、自分たちは韓国において、アメリカにおいてチャンスがあるかどうかは自分たちの英語力がまだ分からないのですけれども、そういう大学を卒業すれば韓国においては、韓国での一流大学を卒業するよりもチャンスがあると思っています。リスクもあるけれどもチャンスがある。例えば、サムスン電子は、具体的にアメリカのトップテンの大学の卒業生の優先採用を掲げている。トップテンの卒業生であれば、例えばソウル大学よりも優先するというようなことです。それはエリート主義ですけれども、少なくともそういったメッセージをいろいろ出すことによって、グローバル化の中で海外に出てきて活躍して、リスクを取って頑張って、それなりに卒業した学生にはそれだけの見返りがありますよという情報を与える。

ところが日本は、秋田国際大学みたいに日本の国内で英語の授業をしている学生は採るけれども、留学生は採ろうとしない。その理由は、帰国子女は使いにくいとか、従来からある文化的なダイバーシティに対する忌避感があるのです。つまり、英語能力は評価する

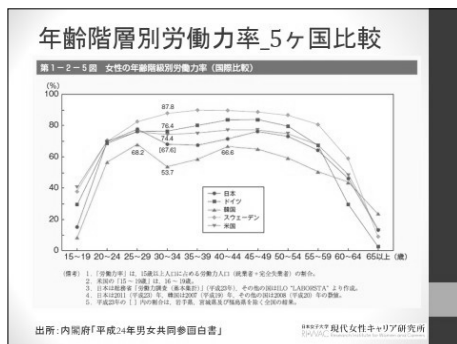
けれど、長年自分たちの中でやってきたシステムの中に溶け込んでくれて、分かってくれて、そこに同化してくれる人がいい、と。一番理想の外国人は相撲取りだという。まわしを着けて日本の文化に同調して日本でやってくれと、というような話があります。それではダイバーシティの意義などゼロですが、それが日本企業に冗談ではなく本気のところがある。つまり、日本の中に溶け込んでくれて、自分たちと同じ価値観になってくれる人が外国人でも望ましい。反対に日本人でも、外国人の価値観に強く影響された留学生は望ましくない。それが未だ日本の多数の企業の態度です。一方韓国の企業はもはやそうは考えていないのです。アメリカ的になってきて、まるっきり違う経験をした人たちが自分たちにアイデアを注ぎ込んでくれることは、多少ごくしゃくするかもしれないけれども、結果的にいいのだと思うようになってきた。日本の企業はまだそうになっていない。その組織での生え抜きエリートがずっと中心の社会の中での今まで成功体験と同質の集団の心地よさに価値を置くことと未だ切れていない。だから、若者たちが、同じ企業にコミットして長くいて、そこで自分を認めてもらうしかない、と考えてしまっても、若者自体を責めることは難しいと思うのです。今の日本ではそれをしないで外国に出て行く人というのはリスクを取るだけでなく国内でのチャンスも失う可能性がある。若者の態度を批判する前にそういう日本社会であることを変えることが必要です。リスクを取って自分に投資する人が、もちろん全員が全員うまくいくわけではない。でも、リスクをとることにはそれなりの見返りが期待できて、そこで頑張って成功すれば国内でもチャンスがあるのだと社会が示していかないと、若者は内向きになったり、保守、忌避感、リスク回避型になってしまう。リスクを取ればコストが多ければかりでは、リスクを取れとは言えない。リスクを取る人にチャンスがめぐってくるような社会に変えていかなければいけないと思います。

## 第二部 女性差別の経済的コストを考える

『女性とキャリアに関する調査』結果から見えてきたこと 大沢 真知子

大沢：現代女性キャリア研究所の大沢です。本日は、私たちの研究所で調査しました「女性とキャリアに関する調査」から分かったことについてご報告させていただきます。

調査の対象者は25歳から49歳の女性、学歴は短大卒以上、そして地域は東京、神奈川、埼玉、千葉という関東圏に在住の方に限っています。2011年11月25～27日にかけて、ウェブ調査を実施いたしました。回答数は5155人です。

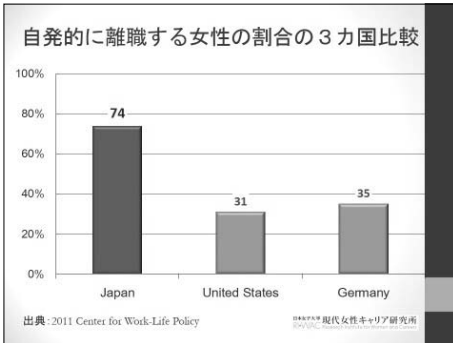


川、埼玉、千葉という関東圏に在住の方に限っています。2011年11月25～27日にかけて、ウェブ調査を実施いたしました。回答数は5155人です。

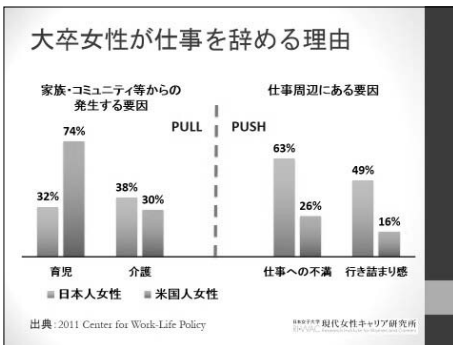
これは皆さんよくご存じのM字型カーブといわれるものです。日本は上から数えて4番目の実線です。ドイツやスウェーデン、米国は台形型になっていますが、日本はM字

です。政策目標としてもこのM字を台形にと盛んにいわれております。今日のお話のポイントの一つ目ですが、このM字の理由を検証することです。

これは、2011年にアメリカのセンター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシーというアメリカの研究所が発表したデータです。



20代、30代の大卒女性を対象に、日本、アメリカ、ドイツの3カ国で高学歴の女性労働者がどのようにキャリアを形成しているのかについて調査をしています。その結果、自発的に離職する女性の割合が日本は多いということがわかりました。これはすでに皆さんご存じのことだと思います。私たちが非常に興味深いと思いましたが次のデータです。

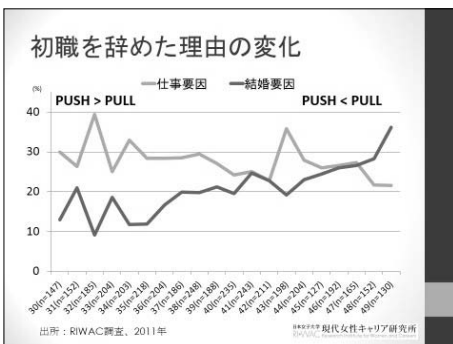


なぜ離職したのか、その理由を聞いたものです。ここでは、例えば仕事への不満や行き詰まり感という仕事に関連した要因 (PUSH 要因) と育児や介護といった家族のケアなどから発生する離職要因 (PULL 要因) のふたつに分けています。これを見ますと、アメリカの女性のほうが離職する割合は低いのですが、離職理由の74%が育児、30%が介護などの、家族間の要因になっています。それに対して日本の女性の63%が仕事への不満、49%が仕事への行き詰まりが原因で仕事を辞めています。日本の女性労働者のM字就労の実態から推察する理由とは異なる結果です。

この調査結果が海外で注目を浴びて、エコノミスト誌が人材浪費大国日本という記事を書いています。日本は女性人材を浪費している人材浪費大国だというものです。この記事をめぐるのは、インターネット上でも議論がありました。

この調査結果が海外で注目を浴びて、エコノミスト誌が人材浪費大国日本という記事を書いています。日本は女性人材を浪費している人材浪費大国だというものです。この記事をめぐるのは、インターネット上でも議論がありました。

この結果は、今回の調査からもみられるのかについて確かめてみたのが、次のスライドです。

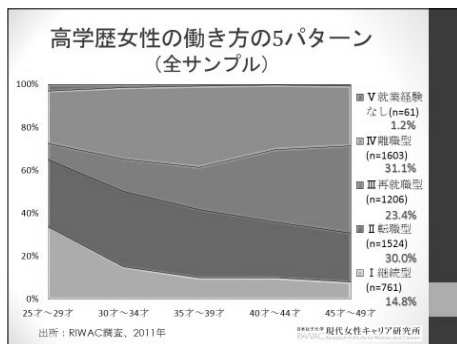


ここでは、初職を辞めた理由を聞いています。実際の質問表の中にはたくさんの選択肢がありますが、その中で最も多くあげられていたのが「結婚のため」と「他にやりたい仕事があったから」「仕事に希望が持てなかったから」でした。離職のおもな理由を第1位から第3位まで聞いているのですが、「他にやりたい仕事があったから」と回答したひ

との多くは理由の第2位に「仕事に希望が持てなかったから」と回答しており、また、「仕事に希望がもてなかったから」を理由の第1に選択しているひとは、第2位に「他にやりたい仕事があったから」を選択している割合が高いことから、「他にやりたい仕事があったから」と「仕事に希望が持てなかったから」と答えたひとを仕事要因（薄いグレーの線）による離職、そして、結婚を理由に辞めたひとを結婚要因（濃いグレーの線）による離職として、この二つの要因が年齢別にどのように変化しているかを見てみました。42歳で仕事要因を上げた人の割合が高くなっていますが、これはバブルが崩壊した年です。バブルが崩壊し就職氷河期に労働市場に参入した世代ほど仕事要因の離職が多くなり、それ以前の年齢層では結婚による離職が多くなっていることがわかります。これは、センター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシーの調査結果と同じ結果となっています。

先ほど山口先生から統計的差別というお話がありました。女性は結婚や育児による離職が多いので、訓練コストを考えると離職率の高い女性に教育訓練をするよりは、離職率の低い男性に訓練をしたほうが、投資効果が高くなるので、男性により多くの教育訓練を施す傾向がある。そこで、統計的差別は企業の合理性にもとづく差別なのだとってきたわけです。しかし、山口先生もさきほどのお話の中で、果たしてそうなのかという疑問符を付けられました。女性を統計的に差別することは日本全体にとって人材を有効に活用していないという点で合理的ではないという問題提起をされたのではないかと思います。その理由は何かという、二つあります。一つは予言の自己成就（self-fulfilling prophecy）といわれる問題です。女性労働者の離職を予測して予防策を立てることが、逆にそれを合理的な選択にしてしまい、離職を促進してしまうという問題です。またもうひとつは、それをもとに一律に賃金を低くすると、より高い賃金がふさわしいと思っている女性ほど先に辞めてしまい、良い人材を失ってしまうという逆選択（adverse selection）の問題です。さらに、2013年に経済産業研究所で発表された加藤先生、川口先生、大湾先生の論文では、女性に対する統計的差別があるときに、当事者がその差別を回避したいのであれば、企業に対して長時間労働をする、育児休業から早く戻る、結婚を遅らせる、結婚をしないなどのシグナルを送る必要があるということです。それが女性の晩婚化や晩産化となって少子化をもたらします。

女性に対する統計的差別を行った結果、上でのべたような人材の浪費や少子化といった



経済合理的ではない結果が社会にもたらされているのではないかとこの仮説を立て、データを使ってってみました。

これは女性の働き方を5パターンに分類したものです。初職から継続して同じ企業に働いている人をI初職継続型、1年未満の離職をしているが今でも継続して働いている人をII転職型、現在働いているが1年以上の

離職をしている人をⅢ再就職型、現在働いていないがかつて働いていたことがある人をⅣ離職型、いままで一度も就業したことがない人をⅤ就業経験なしとしました。ここでは、Ⅱ転職型とⅢ再就職型に注目します。Ⅱ転職型とⅢ再就職型の人の仕事に対する満足度とか、初職を辞めた理由などを比較すると、両者の間で大きな違いがありました。再就職型は結婚のために辞めている人が多いのですが、転職型は会社の処遇に不満で辞めている人が多く、仕事のやりがいを求めて転職しています。後者は、女性は出産したら辞めるに違いないという企業の思い込みによって、女性社員に仕事の能力を高めるためのチャンスを与えていないことなどによって失っている人材と考えてもいいのではないかと考えます。また、山口先生の話と重複しますが、統計的差別が本当に会社にとって合理的差別なのかということです。合理的であれば女性社員に対する賃金差別に対しても、違憲判決がでにくいのですが、チャンスが与えられないことによる差別の結果社会全体で人的資本の浪費がおこなわれているということになると、女性差別は合理的ではなく、それをなくす事が社会全体にとっていいということになります。その意味で、離職理由が女性側による理由でなく、仕事に関連した理由であるということとはとても重要な意味をもっているのではないのでしょうか。企業は優秀な女性を雇っているにもかかわらず、仕事ができるようになったところで人材を手放し、他の企業がその成果を享受しているのです。その意味で、日本は女性差別を是正するための社会的な取り組みをもっときちんとおこなう必要があります、そのことは社会全体にメリットをもたらすと考えます。

2番目のテーマです。そういった統計的な差別が果たして女性の結婚や出産にどのような影響を与えているのかを見てみました。

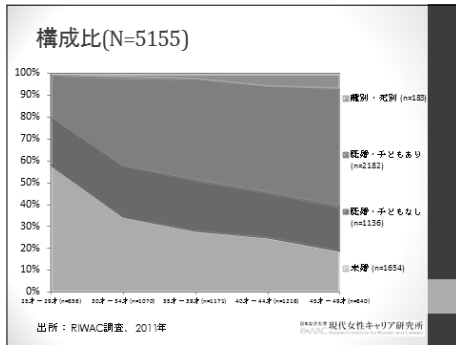
働き方別の既婚率および子供のいる女性の割合				
※ 働き方別の既婚率				
	I 継続型 (n=742)	II 転職型 (n=1454)	III 再就職型 (n=1132)	IV 離職型 (n=1583)
25才～29才 (n=849)	20.4	31.1	40.3	84.9
30才～34才 (n=1049)	54.0	42.9	55.2	96.0
35才～39才 (n=1141)	47.8	46.2	72.9	97.3
40才～44才 (n=1151)	51.7	50.7	76.2	96.1
45才～49才 (n=782)	44.3	62.5	85.3	95.1
全体 (n=4972)	14.9	29.2	22.6	31.8
※ 既婚者の中の子供がいる女性の割合				
	I 継続型 (n=288)	II 転職型 (n=661)	III 再就職型 (n=829)	IV 離職型 (n=1501)
25才～29才 (n=351)	42.4	12.0	48.0	66.1
30才～34才 (n=681)	47.1	35.0	63.5	79.3
35才～39才 (n=813)	54.5	38.2	64.0	79.2
40才～44才 (n=848)	51.7	47.3	74.9	78.4
45才～49才 (n=625)	51.9	50.0	83.5	71.5
全体 (n=3318)	8.7	19.9	25.0	45.2
出所：RIWAC調査、2011年				

年齢階層別に子どもがいる女性の割合と、既婚率を計算しています。子どものいる女性の割合は、結婚している女性が分母になっています。この図をみると、継続型と転職型でそれ以外のグループの女性に比べて、結婚が遅くなっていることがわかります。これらの女性は40代後半でも3割から4割は結婚していません。また、結婚している人のなかで

も子どものいる人は半数にすぎません。キャリアを形成しているひとは、結婚をしなかったり、結婚を遅らせたりしている人が結構いることがわかります。他方、再就職型や離職型の多くが結婚し子供がいます。ここから、高学歴の女性が、仕事か家庭かを選ばされていることがわかります。そして、M字を形成しているのは、後者の再就職型や離職型の人です。他方、少子化対策は後者の継続就業者を対象として展開されてきました。前者は再就職支援や仕事と育児が両立できるための多様な働き方を必要としています。後者は差別のない職場環境が用意され、若いときにキャリアの発展が見込める仕事の経験を必要としているのです。しかし、日本の職場では、多くの女性は結婚や出産で退職するという思

い込みがあるので、キャリアを優先したい女性は、子どもを産んだり、結婚したりすることでキャリア形成の機会を失わないように、結婚や出産を先送りにしてしまうのです。このように高学歴の女性とひとくくりにしても、なかが一様ではないことがわかります。日本では、女性がキャリアと出産・家庭を両立することが難しいという現状が見えると同時に、みんなが結婚して子どもを産むという社会ではなくなっているということがわかります。

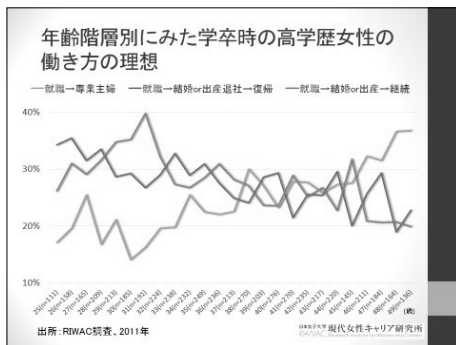
つぎの図は配偶関係別、子どもの有無の分布を年齢階層別に見たものです。



このオレンジ（下から3つめ）のところが既婚・子どもありの人の割合を示していますが、45～49歳層でも6割ぐらいしか子どもを持っていない。未婚も2割程度います。結婚はしていても子どもを持っていない方もいらして、結婚や子供をもつこと、さらにはその時期も個人差が大きいことがわかります。大学の進学率が高くなってきている中

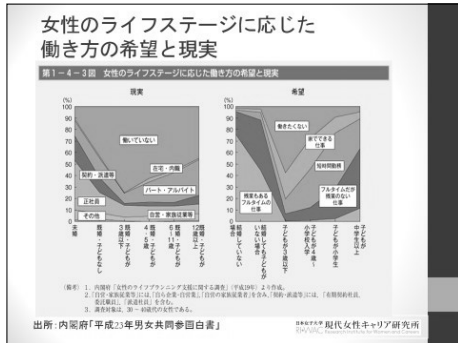
で、少子化は、都市部に在住する高学歴の女性の未婚化と出生率の低下によってもたらされているといわれますが、前の結果とあわせて考えると、職場の統計的差別（思い込み）が有能なキャリア志向の女性の非婚化、晩婚化、晩産化をもたらし、それが少子化につながっているという仮説が成り立ちます。

もう一つ、若い女性のあいだで専業主婦志向が強まっているのかということです。私が女子大学に勤め始めてから必ず聞かれるのが、若い女性のあいだで専業主婦志向が強まっているといわれるが実際のところはどうなのかということです。国立社会保障・人口問題研究所の釜野さんの研究によると、20代で専業主婦志向が強まっているように見えるが、それは、同じ世代のあいだでの意識の多様化によって起きているということです。女性の学卒時の意識（働き方の理想）をデータでもみてみました。ちなみに、学卒時の働き方の理想は、現在の働き方と強い相関をもっています。結婚したら家庭に入り仕事はしたくない人を専業主婦願望の女性。結婚や出産後も継続して働きたい女性を継続就業希望。結婚や出産後一時就業を辞めて再就職したい女性を再就職希望とすると、結婚したら働きたくないという専業主婦願望の人はバブル世代以降の氷河期（ロスジェネ）世代になるとぐっと減っています。氷河期世代では、継続して働きたいという女性と、出産後一時就業を辞めてまた職場に戻りたいという女性の割合が半々で拮抗しています。



そういうことを考えますと、これからの日本の労働政策というのは、女性にキャリア開

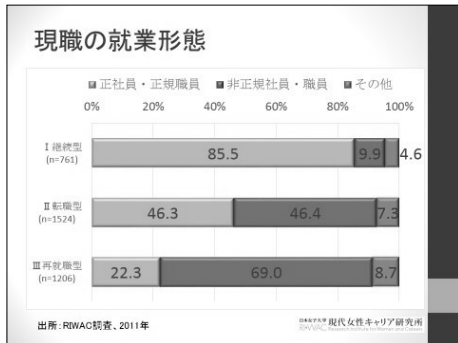
発の機会を早く与え、出産後も働ける環境を整えることで女性がキャリアを形成しながら、もっと早く結婚や出産に踏み切れる環境を整えると同時に、女性の再就職支援にも力を入れていく必要があるのではないかとおもいます。特にこの内閣府の調査を見ても、再就職を望んでいる女性が希望しているのは家でできる仕事、短時間勤務、フルタイムだけ



と残業がないという仕事です。そういう働き方があまり生み出されていないことが、高学歴の女性が働きたいと希望しながら実際には働いていない理由になっているように思います。

また、高学歴女性が正規労働者として働いている割合も年々減っています。調査時点で25歳だったひとの7割程度しか初職で正規

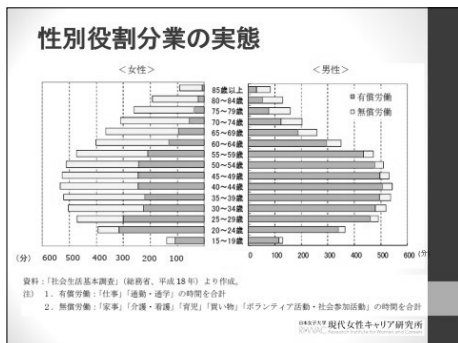
の仕事に就いていない。これも諸外国から見たら異様に低い割合になっているのだと思います。また、継続型の女性の就業形態は正規が多いですが、転職を繰り返していくにつれ、正規の割合が減っていくという結果になっています。



税や社会保障制度の問題も非常に大きく影響しています。特に130万円（この額をこえると社会保険や健康保険料の支払いが発生する）は非常に大きな壁になっています。また、大卒の潜在労働力率はかなり高く、現在働いていないが働きたい女性を加えると女性の年齢別の就業率は台形型になります。

こうした状況に対し、学び直し教育によって新たなスキルを身につけていくことが必要になってくると思います。本学ではリカレント教育課程を設けて女性の再就職を支援しています。

最後です。均等法が施行されたけれど女性労働者の実態は何も変化していないのではないかとよくいわれます。しかし、そうではありません。大きな変化がおきているのです。それは、男性の所得が伸びなくなっているということです。家計を安定させるためには、

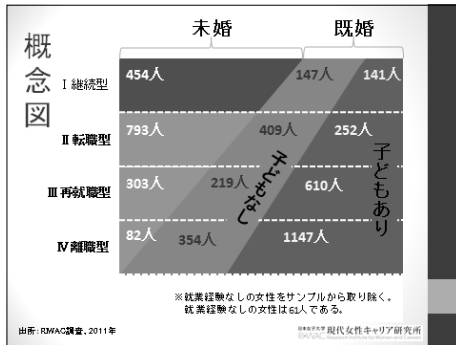


妻の所得が重要になっているのです。そのために共働きが標準世帯になっています。にもかかわらず、どの年齢層をみても、性別役割分業が依然として根強く残っています。また、それを変化させるような政策も導入されていません。

それが、日本が経済変化にうまく対応できず、女性の活躍が進んでいない本当の理由な

「女性の活躍推進にいま何が必要か」

のではないのでしょうか。この点について、これからのディスカッションの中で、議論していきたいと思います。個人の意識の変化、企業の意識の変化、そして社会全体の意識変化を同時に進めながら、社会に存在するジェンダーギャップを縮めていく必要があると考えます。また、両立支援策の中身を見直すことも必要です。日本では少子化対策として、育児休業制度や短時間勤務制度を充実させてきたのですが、全体からみると、その支援の対象となってきたのはおもに継続就業者と転職しながらキャリアを継続させていた女性です。これらの女性のうち子供がいる人は全体の中では約1割にすぎません。



しかし、実際には再就職したくても子供が保育園に入れなくて再就職できない女性たちがたくさんいることを考えると、より広範な女性のニーズに答える両立支援政策を国がリードして実現させていく必要があるのではないかと考えます。以上で発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## パネリスト報告

「成長戦略としての女性活躍推進～経済産業省の取組～」

坂本 里和

坂本：坂本です。本日はよろしくお願ひいたします。私からは本日は4本建てで簡単にご紹介したいと思います。

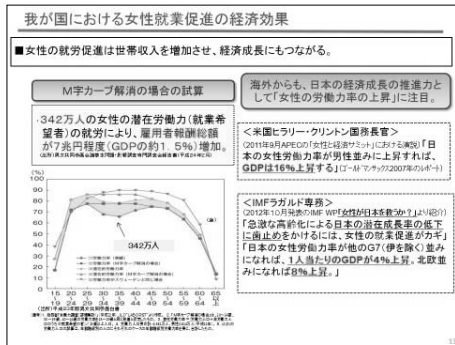
1本目が最近の政府の動き、アベノミクスの中で「女性活躍推進」がどのように扱われているかというものです。成長戦略としての女性活躍推進を、経済全体から見た場合と個々の企業にとってという2本建てでご説明をした上で、最近、経済産業省でも力を入れて取り組んでおりますので、そのご紹介をさせていただければと思います。今年の1月に新政権に入りまして、政権交代早々の1月6日に経済再生本部の下に「女性・若者フォーラム」という、女性の問題を専任で扱うフォーラムをつくることを総理が決めて、計8回開催し、5月にこちらの「わが国の若者・女性の活躍推進のための提言」がまとめられました。そのフォーラムの提言書を基に6月に発表されましたアベノミクス第3の矢といわれています成長戦略「日本再興戦略」の中でも、女性活躍推進が非常にプライオリティの高い課題として取り上げられています。

一つの節目は今年の4月です。総理が成長戦略について第1弾のスピーチをした中で、「日本にとって最も生かしきれていない人材とは女性である。自分にとっては社会政策としてやるのではなくて、経済、成長戦略の中核として取り組む。わが国が成長軌道に乗るための大きな原動力になる」ということを明言してくださいました。同じ日に総理は、経団連、経済同友会、日本商工会議所という代表的な3団体に対して直接要請をしたので



すが、その中の二つの項目が女性についてでした。一つ目が、2020年までに指導的地位の30%を女性にするという目標、もう10年ぐらい前からの政府の目標ですが、これを改めて伝えた上で、具体的には「上場企業は積極的に役員・管理職を登用、役員に一人は登用してほしい」ということ。一人というのは国際的には非常に低水準ではありますが、女性役員がない上場企業が7~8割という状況の中で、まず一人は役員に女性を入れてほしいと要請しました。二つ目が、「働き続けられるM字カーブの解消のために、男女ともに、子どもが3歳になるまでは育休あるいは短時間勤務が取得しやすい環境をつくってほしい」ということ。この2本建てで要請をしたところです。6月にまとまりました日本再興戦略の中でも、女性の力を最大限生かすということで、一つ目がまずM字カーブの大きな要因になっています待機児童対策のために、2年間で20万人、5年間で40万人の受け皿拡大。そして二つ目が女性活躍を推進している企業の取り組みを後押しするために、具体的なインセンティブをつくっていき、柔軟な働き方のできる環境整備ということで、テレワークなどについても言及をされているところです。

二つ目の柱、女性が活躍したら経済にどういった効果があるのか、経済にとっての成長戦略ということで、先ほど大沢先生の中でもありました内閣府の試算です。

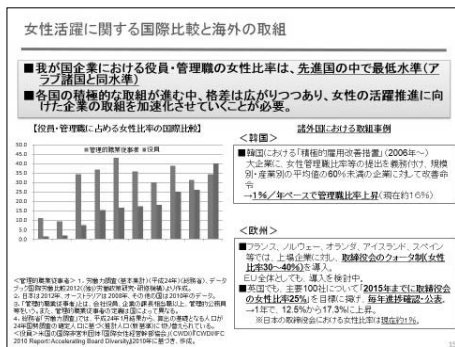


潜在労働力、就業したいけれども、いろいろな環境が整わなくて働けていない女性は直近の数字ですと300万ちょっとおられます。ちょうどこのM字の上の厚く層が乗っかっている部分です。この方たちが働くとな雇用者報酬総額がGDPの1.5%、現状大きな男女賃金格差をそのままにしてもこれだけ増えるということですので、いろいろ仮定の

置き方によって試算がありますけれども、海外からはもっと大きいと指摘をされています。ヒラリー・クリントン、当時国務長官が言及をした試算によれば、女性も男性並みに就業率が上がればGDPが16%、IMFからは日本の女性が他のG7諸国の女性の就業率並みに上がって行けば、1人当たりのGDPが4%伸びるといわれています。先ほどの話は女性の就業率を問題にしたものですが、実は日本の現状、最も国際標準から乖離

しているのは管理職比率、さらには役員比率というものです。

見ていただきますと、棒グラフ左側が管理職に占める女性の割合、他の先進諸国が大体3割4割という中で、韓国と日本だけが1割前後。もっとひどいのが棒グラフ右側の役員に占める女性の比率ですが、日本は韓国より低い1%となっています。こちらは1年ぐら



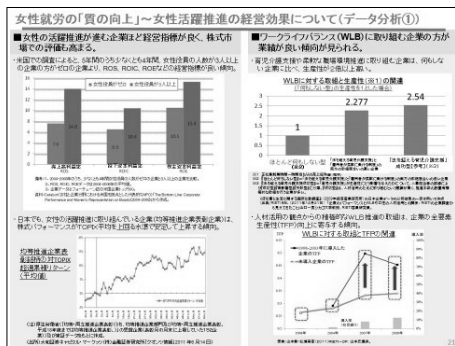
「女性の活躍推進にいま何が必要か」

い前の日経新聞から取ってきたものです。



一一一致しているポイントは、女性の活躍が日本の経済成長にとって欠かせないという点であることから、いかにこれが自明の課題かというのがはっきりしていると思います。

こちらが三つ目の柱です。個々の企業にとってダイバーシティ、女性の活躍推進というのが競争力の観点からいかに大事かということところです。経済全体にとって少子高齢化の中で女性の就業率をもっと上げていかないと、長期的には労働力不足になるから必要だということところは、先ほどの記事ではないですけども異論のないところだと思います。しかし、こちらの個々の企業をみますと、まだ浸透しきっていないかなと思います。

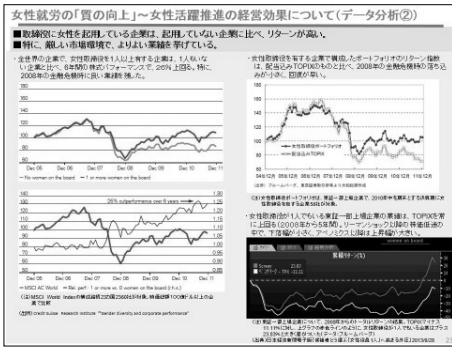


は時間がないので見ていただければと思います。いずれにしても、役員レベルで女性をきちんと登用している企業のほうが利益率は一貫して高いという、はっきりしたプラスの相関関係が見えますし、ワークライフバランスについても人材活用としてワークライフバランスに取り組んでおられる企業の一人1時間当たりの生産性が2倍以上高い。一方、ここでちょっと注意が必要かなと思いますが、単に福利厚生として単に育休あるいは時短勤務を長くしている企業は、必ずしも生産性向上につながっていない。柔軟な働き方など幅広い人材活用戦略としてのワークライフバランスというのは生産性につながるというのは重要なメッセージかと思っています。こちらのグラフは株式市場で見たときのもので、女性がボードにいる企業は棒グラフ右側です、いない企業は棒グラフ左側です。

次の図は、左側が世界の株式市場に関するもので、右側が日本で、両者は非常に似たような動きをしています。ちょうど08年のリーマンショックのときに落ち込むまではほとんど重なっているのですが、女性がボードにいる企業、要するにボードにダイバーシティ

女性の活躍は成長戦略にとって必要だということが、いかにみんなから言われているのかを示す面白い記事だったのです。この2人は日米の代表的なエコノミストです。アメリカ人がアベノミクスは素晴らしいと、きつと大きな効果があると言っているのに対して、日本人の河野龍太郎さんは懐疑的なコメントをしているのですが、この2人が唯一

詳細は省きますが、先ほど山口先生からもありましたが、変化の激しい環境の中で強い組織になる、イノベーションを起こしていくためにはダイバーシティは欠かせないということです。山口先生の研究成果であり、山口先生からも言及のあったワークライフバランスに関して時系列のデータにより因果関係を証明したものがグラフで載っています。詳細



がある、役員の構成に多様性がある企業のほうが落ち込みは浅くて回復が早いというのがはっきり出ていると思います。これは女性が優れているというよりは多様性がある意思決定集団のほうが強い、変化に強いことを物語っていると思います。

ここから経済産業省の取り組みのご説明をします。具体的な説明に入る前に、私たちが

どこに力を入れているかを簡単に図示させていただきます。女性の就労、女性の活躍といった場合に、大きく、量の話と質の話があると思っています。これも、一昨年度山口先生に座長をしていただいた委員会の考え方を整理したものです。まず、量の話はまさにM字カーブの話です。一人目を出産したときには約6割が辞めてしまう、そこをどうするか。待機児童の問題、ワークライフバランスの問題ということです。こちらは主に厚労省さんが頑張っておられたところで、引き続き中小企業と非正規雇用の部分についてはこちらの、とにかくまずは就業継続できる環境を整えることが非常に大事だということはそのうだと思います。一方で、最近大企業の方から話を聞いていますと、ここの就業継続のところはほぼクリアした、出産ではほぼ辞めない。やはり転職の問題が残っていますが、出産ではほぼ辞めないけれど、両立支援制度が非常に整ったことで、大変皮肉ですけども、その弊害も見られ、その後、伸びにくい。いわゆる「マミーズ・トラック」の問題です。全体の働き方が変わらない中で、育児中の女性だけを特別扱いすると、結局そのあとのキャリアアップにつながらない、質のところの問題だということになっています。我々としては個々の企業の競争力につなげていくためには、ここの質が大事だということ、福利厚生ではなく経営戦略であることをもっと広く認識していただきたいということで、こんな取り組みをしています。

今日はチラシを入れさせていただいています。再就職支援、どちらかというM字カーブの二つ目の山のところをどのように持ってくるか、大沢先生に委員会の座長をしていただいています。この主婦向けインターンシップについては、ぜひチラシをご覧ください。主婦力が企業で生きるという実例がたくさん挙がってきています。再就職支援のところをインターンシップの助成金を出す形で応援をしているのがこちら、もう一方が女性の起業・創業支援、この2本は中小企業庁でやっているものです。私のところで直接やっているのが、ダイバーシティ経営、先ほどの経営戦略としてのダイバーシティを推進していくところをメインにやっています。一つ目が「ダイバーシティ経営企業100選」ということで、昨年度からスタートしているものです。単に多様な人材を活用しているだけではなく、それを具体的な成果につなげていることで、IMFのラガルド専務からも応援をいただきながら、実際には中小企業もさまざまな地域の、さまざまな規模の、さまざまな業種の企業で大きな成果が挙がっている。例えば、これは愛媛県の数十人

の小さな建設会社ですけど、女性が営業にあたらしたら、非常に顧客満足度が上がった。「女心の分かる家」というコンセプトが非常にウケた。日産は有名ですけども、実は車ですら6割購買決定権は女性が持っていたというのがスタートで女性中心の商品開発チームを結成し、新車を開発したところ、これが、大きなプロダクト・イノベーションにつながり、売上も伸びたという話です。ノンアルコールビール、これは業界常識を破る非常に画期的なイノベーションだったと思います。これもしがらみにとらわれない妊婦さんや授乳中の女性の切実な、ビールの雰囲気だけでも味わいたいという思い、そのニーズをまさにイノベーションにつなげた。この辺が女性の大胆な発想のイノベーションの例かなと思います。中小企業は特に人材不足ですので、女性の優秀な人材というところに着目して、彼女に大きな海外向けの仕事を任せたら、それが成功して悲願だった海外展開が成功し、かつ新卒応募者が20人から2000人に増えたというような大きな成果が挙がったりしています。

ダイバーシティ100選は3年累積で100社を目指していますが、初年度の昨年度で43社選んだ企業のベストプラクティスから抽出された、成功の秘訣をまとめたものです。詳細はご説明しませんが、やはり大事なのは現場のマネジメント改革と、その裏表にある女性自身の意識改革です。この両方が同時に進んでいかないと、なかなか成果にはつながらないということです。働き方の部分も非常に大事なのですが、やはり成功事例を見てみますと、それは十分条件ではなくて、環境を整えた上でこれまで期待されてこなかった女性を引き上げるためには、女性やマネジメントの意識変革も必要ということをはっきり出てきていると思います。

私たちはベストプラクティスを企業の経営層に発信すると共に、女子学生にもとにかく知ってほしい、そのためにマイナビさんとコラボをしたりしてやっています。働き続けやすいだけではなくて、活躍できる企業を選んでほしいというので、両方実現するのがこの100選ですというようなコンセプトで、大沢先生のご好意でチラシを入れさせていただいています。このダイバーシティ100選のベストプラクティスを素材にしまして、これは主に女子学生向け、あるいはその親御さんや教育関係者の方にぜひ知ってほしいということで、経済産業省監修の形で、ダイバーシティ100選の受賞企業について、「ホワイト企業」として分かりやすくお伝えしていますけれども、そこで輝いている女性、育児と両立しながら第一線で働き続ける女性を、具体的に一日のスケジュールや、モチベーション曲線みたいなものを入れながらご紹介をしている本です。その中でも説明をしていますけれども、東大の佐藤博樹先生の研究分析をお借りしてきています。東洋経済社の「CSR総覧」のデータを用いて、百貨店業界を例に、一つ一つの企業をプロットしていったのですが、意外とばらつきがあって、働き続けやすいけれど必ずしも活躍できていない企業が少なくないというのが日本の現状かと思っています。

最後にもう一つ、これはおそろいの色違いのマークですが、100選と並びまして、こちらは投資家向けに東京証券取引所と共同で「なでしこ銘柄」という取り組みもしていま

す。なでしこ銘柄と2年目に入りましたダイバーシティ100選の表彰式を、来年3月3日の午後に経済産業省の隣のイイノホールでやりますので、ぜひ参加申込をしていただけたらと思います。ちょっと急いではいりましたが、ありがとうございました。

## 「女性の活躍を阻害する職場の課題」

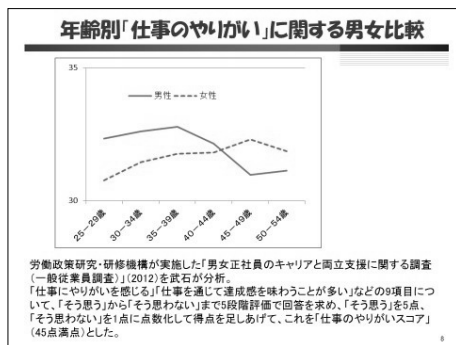
武石 恵美子

武石：武石でございます。よろしく申し上げます。坂本さんからもご報告がありましたように、女性の活躍に関して今追い風が吹いているように思います。これまでも何回か追い風らしきものが吹いていたことはあったのですが、今回は相当世の中が盛り上がってきているところです。せっかくの機会に議論が変な方向にいつても困るので、そういう中で今どういうことが課題になっているかということ、職場の中の働き方や職場マネジメントという側面から課題を提起させていただきたいというのが、今日の私の役割だと考えております。職場管理の観点から、今日は三つの課題を提起させていただきます。

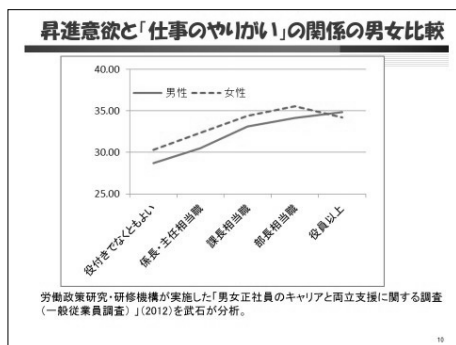
一つ目が女性のキャリア形成など活躍推進に関することです。両立支援と並んで女性の能力が発揮できるという部分は非常に重要です。これまでは、仕事と家庭の両立支援の取組みが進み、女性の企業定着も高まってきました。一方で、女性の昇進が共通の問題になっています。女性の定着が進む中で昇進につながるような育成の機会がきちんと与えられていたかという、ここが相当遅れているのではないかと。ここは、今後につなげる取り組みを着実に進めていく必要があるだろうと考えます。二点目は働き方改革ということ、長時間労働の是正や柔軟な働き方がなかなか広がっていかない状況にあり、両立支援策をもう少し広げて、女性が活躍できるための条件整備の部分でまだまだ課題があるのではないかと。三点目として、働き方改革とも関連するのですが、限定正社員という議論に関するものです。正規、非正規という二極化した働き方のほかに、多様な正社員の形態を拡大する必要があるのではないかと。これが議論されてきており、これは女性の就業機会の拡大にもつながっていくと考えられています。しかし、このテーマはきちんと議論しておかなくてはならないと考えます。非限定で働く層がエリート層のようになり、そこは男性が中心で、限定して働かなくてはならない人たちが女性という、新たなジェンダー構造につながってしまう可能性がある、この辺も現状分析に基づく検討をすべきではないかと。以上の三つの視点から、簡単にデータなどをご紹介しますながら課題を整理します。

まず、女性の活躍を推進するためには二つの重要な側面があるということ。それが機会均等とワークライフバランスです。言い方を変えると、働きがいと働きやすさになると思いますが、これは車の両輪として両方進めていかなくてはいけないことが前提です。特に第1点目の機会均等という部分に関して、これまで十分ここが進められていたかどうかです。両立支援の方は十分とはいえませんが、それなりに進んできたと思うのです。しかし、機会均等というところでは問題が多いように思います。例えば、男性と女性の配

置、異動の経験のしかたというのが違っていたり、職場における上司が男性部下と女性部下に対して育成の考え方が違っていたり。特に育児休業制度などの両立支援制度を利用する育児期において、育児をしているから大変だろうということで、上司が過度に配慮して仕事の配分がなされることにより、そのまま制度利用者の経験が制限されていき、女性のモチベーションも落ちていく。やる気がなくなっていくと制度にどんどん依存していった、制度の利用期間が長期化する。そうすると周りの人との軋轢が生じるというような課題が生じています。この背景には、女性に対する育成という問題があるのではないかというのが、最初の課題提起です。



この図は、JIL-PT の調査を分析したものです。これは「仕事のやりがい」というのを45点満点のポイント化した指標で、男性、女性の一般社員（管理職を除外）について、年齢と共にどのように変化するかを見たものです。すると、まず平均値が男性と女性で有意に差があるのです。一つ特徴がありまして、若いところをご覧いただくと、20代、30代のところで明らかに男性よりも女性のほうがやりがいは低くなっているのがわかります。また、年齢が上がると女性では高まり、男性では低下します。男性は管理職になっていかない40代以降の一般社員の人たちのやりがいが低くなっている可能性があると思います。その一方で女性は、仕事がつまらないと辞めていくことがあるので、残っている人たちは比較的仕事に対してもやりがいを感じている人ということです。特にここでは、若いところで男性と女性のポイントが違うということをご覧いただきたいと思います。



また女性は、管理職になりたがらないということが指摘されます。そこで、昇進意欲と仕事のやりがいの関係を示したスライドをご覧ください。やりがいの得点が上がっていくと、男性女性共に昇進意欲が高くなります。つまり、女性に対してもやりがいを感じさせることによって、昇進意欲が高まる。ただ、同じやりがいのポイントだと、女性はより低い職位までしか希望しないので、女性に関しては、仕事に対するモチベーションを高めていくことが特に重要だということです。女性の昇進意欲につなげるためには、職場におけるやりがいを感じさせることが非常に重要ではないかということが分かるわけです。

このデータは、女性の活躍と両立支援について、それぞれ低い、高いの組み合わせで見えています。活躍推進と両立支援の両方とも進んでいる職場で働く人たちでは、やりがいの得点が高くなっているという傾向が見られています。両立、活躍のどちらかが高いという

### 2つの政策と「やりがい」

女性社員の「やりがい」の得点

	N	平均値	標準偏差
女性活躍高、両立支援高	1125	34.84	5.758
女性活躍高、両立支援低	249	32.71	6.258
女性活躍低、両立支援高	2226	31.18	6.406
女性活躍低、両立支援低	1337	29.19	6.855

「やりがい」は、「仕事にやりがいを感じる」「仕事を通じて達成感を味わうことが多い」など9項目を得点化し、45点満点のスコア。「女性活躍高」は「女性の就業意欲を向上させる取り組み」について「積極的」「どちらかといえば積極的」と回答。「両立支援高」は「女性が結婚・出産後も続けることなげ働ける環境にあると思う」について「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答。

データ: JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(一般従業員調査)」(2012)の分析結果

グループを見ると、両立が高くても均等が低いよりは、両立が多少低くても均等の高いほうがやりがいの得点は高い。ただ、このタイプのサンプルが非常に少ないので、両立のほうに力を入れて、次に均等だという企業が現状では多いのではないかと思います。

### 上司のマネジメントとやりがい

上司のマネジメントの男女差(40歳以下、大卒男女)

項目	男性		女性		差	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	標準偏差
部下の成長・活躍を促す	3.49	0.81	3.19	0.74	0.30	0.07
部下の成長・活躍を認める	3.70	0.72	3.04	0.73	0.66	0.03
部下の成長・活躍を奨励する	3.21	0.81	2.72	0.80	0.49	0.02
部下の成長・活躍を支援する	3.49	0.81	3.19	0.74	0.30	0.07
部下の成長・活躍を評価する	3.70	0.72	3.04	0.73	0.66	0.03
部下の成長・活躍を指導する	3.21	0.81	2.72	0.80	0.49	0.02

上司のマネジメントとやりがい(女性)

項目	男性		女性		差	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	差	標準偏差
部下の成長・活躍を促す	3.49	0.81	3.19	0.74	0.30	0.07
部下の成長・活躍を認める	3.70	0.72	3.04	0.73	0.66	0.03
部下の成長・活躍を奨励する	3.21	0.81	2.72	0.80	0.49	0.02
部下の成長・活躍を支援する	3.49	0.81	3.19	0.74	0.30	0.07
部下の成長・活躍を評価する	3.70	0.72	3.04	0.73	0.66	0.03
部下の成長・活躍を指導する	3.21	0.81	2.72	0.80	0.49	0.02

データ: JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(一般従業員調査)」(2012)の分析結果

そして、仕事へのやりがいを高める上で上司のマネジメントが重要です。このスライドで幾つか上司のマネジメントの特徴を聞いているのですが、男女で違いがあるのは、「自分に高い目標や課題を与えてくれる」、「自分の成長・活躍を後押ししてくれる」というもので、そういった上司だと回答する割合は男性で高く、女性は低いです。また、こういう上司の下で働いている女性は、やりがいに関して高い得点になっているとい

うことがいえます。上司が男性部下と女性部下に対して同じような育成態度になっていない現状があるわけですが、上司が女性をきちんと育成していくと、女性部下のモチベーションが上がっていくことが、まず第一点目で言いたいことです。

次に、働き方改革に関してです。長時間労働、一律的な働き方、柔軟性のない働き方が日本の特徴になっています。今お話ししたようなやりがいを高めるために、女性が男性と同じ機会を与えられることは重要ですが、男性と同じ働き方をそこで求められてしまうと、女性の活躍は進まない。男性正社員に恒常的な長時間労働が広がっていて、さらにフレキシビリティが低いことが重要です。アメリカでは一部のエリート層がそういった働き方なのですが、労働時間がある程度長くてもフレキシビリティがあれば女性も活躍して働くことが可能になります。日本では、職場の中で同質的な働き方を求められるので、結果として女性が働きにくい状況になっています。男性並みの「スタンダード」な働き方ができない育児・介護のときには、キャリア形成上の制約が特に大きくなってしまおうというのが現状です。そして、実際日本の男女ともにフルタイム・通常勤務が一般的で、画一的な働き方が定着しています。

このスライドは、山口先生がご報告されたデータと同じもので、ホワイトカラーの正社員のデータです。たとえば始業時間についてみると、イギリスやドイツでは幅広く時間帯が分散していますが、日本では8時台、9時

### 日英独における始業時刻と終業時刻の分布

【始業時刻】

国	性別	n	時刻(%)						
			7時台	7時台	7時台	8時台	8時台	9時台	10時台
日本	男女計	10089	0.3	0.6	6.1	65.8	24.9	1.4	0.7
	男性	6708	0.5	0.9	7.6	66.0	23.2	1.3	0.5
イギリス	男女計	3258	0.0	0.1	3.1	46.0	28.8	1.6	0.5
	男性	473	2.3	4.2	14.1	41.7	27.3	8.9	1.5
ドイツ	男女計	506	2.1	5.7	19.5	37.6	25.2	7.8	2.1
	男性	506	2.6	2.8	9.1	45.5	29.2	9.9	1.0

【終業時刻】

国	性別	n	時刻(%)						
			17時台	17時台	17時台	18時台	18時台	19時台	20時台
日本	男女計	10089	3.7	39.8	25.1	18.6	8.2	2.7	1.6
	男性	6708	2.9	32.3	25.6	22.9	10.8	3.5	1.6
イギリス	男女計	3258	5.6	52.3	24.3	9.9	3.1	1.0	0.3
	男性	473	36.7	37.8	15.9	4.0	1.4	1.3	1.3
ドイツ	男女計	506	34.7	36.9	19.2	5.3	1.7	0.8	1.3
	男性	506	38.5	40.5	12.8	2.8	1.2	1.8	1.4

出所: 武石恵典(編)『2012「国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える」』ニルヴァ書籍

台に集中しているというように、働き方の画一性というのが顕著です。日本では、育児期の短時間勤務制度が法制化されていますが、私たちのグループでは、この実態を昨年調査をして、提言などをまとめています。短時間勤務制度それ自体はよい制度なのですが、制度の利用期間が必要以上に長くなっている現状があるようです。日本の職場では、仕事の経験の蓄積がキャリア形成において重要な意味をもつので、短時間勤務期間が長くなると、キャリアに大きなネガティブ・インパクトを与えてしまうことになりかねません。短時間勤務制度が必要なときは使えばよいのですが、必要もないのに長期間使ってしまう背景としては、周りの人たちの働き方が非常にハードであり制度からの復帰が難しい、将来の自分のキャリアが見えないので仕事よりも育児のほうを重視してしまうという部分があり、この辺りを解消する上でも働き方の改革が重要なのではないかとことです。

#### イギリス、ドイツの働き方（事例研究から）

日本への示唆: 企業の実取組

- ・短時間勤務よりもフレキシビリティ確保を重視していることが指摘できる。多様な働き方の1つの選択肢という位置づけにより、短時間勤務制度が効果を上げている。短時間勤務制度単独ではなく、全体の働き方の中で必要な部分に短時間勤務を適用している。
- ・同時に、フォーマルな制度以上に職場でのインフォーマルな対応を重視しており、管理職への働きかけを重視している。ただし、それが一方的な押し付けにならないように配慮している。FWが職場の効率化のために重要だという意識付けを重視している。
- ・制度利用が異動や昇進に不利になることはあるが、特に異動については社内公募によりかなりオープンにしている。希望者が応募して、自分の能力をアピールすれば短時間勤務でも受け入れられている。昇進も、管理職候補者のための研修制度への参加を認めるなど機会を提供することで、本人のやる気を引き出すとともに、能力があればチャンスを与える仕組みとなっている。

イギリス、ドイツの実際の短時間勤務制度がどうなっているかというのをここでご紹介しているのですが、言いたいことの一つは、イギリス、ドイツでも育児のときに短時間で働く人たちはいるのです。ただし、特にイギリスでは、短時間勤務の利用はキャリアに影響がでるということで、時間の長さを変えずによりフレキシビリティの高い働き方を広げ

る方向に、企業全体の考え方が変化してきているように思います。短時間勤務も制度としてはあるけれども、時間数を減らさずに、在宅で働いたり、フレックスタイムを導入したりということ、経験値が下がらないように働き方も工夫している。そうすることによって、育児期にもきちんとキャリアが形成できる。もう一つは本人もそういう制度を何のために使うのかということを中心に考えていて、例えば、短時間勤務だから〇〇ができないというよりも、短時間でもこんなことができますということを上司にきちんと主張しながら、仕事を割り当てられていくことをしているのです。働き方が柔軟になっていくと、本人たちの工夫もできてくるのではないかとことです。

三つ目の限定正社員の問題です。正社員と非正社員には、それぞれにメリット、デメリットがあります。しかし、極端な二つの働き方のどちらかしか選べないということが、女性の能力発揮を阻害している。現状でも勤務地や職種を限定して働く「限定正社員」という働き方はあります。私が参加した研究会で実施した調査によると、個人調査で、たとえば実質的に勤務地を限定して働いていますという人は半分ぐらいいるのです。女性だと7割ぐらいいて、結構多いのです。

そういう人たちは遠方への転勤がないということでメリットを感じているのですが、全般に満足度は高くない。どうして満足度が高くないのだろうかと思って分析してみました。

このスライドは、勤務地非限定の人と比べてどうかということを見ているのですが、結



論を言うと、満足度に影響しているのは賃金が安いからではないのです。

結論は、昇進の上限が限定されているとか、能力開発の機会がないということで不満がある。それが私は重要な点だと思っています。つまり、限定正社員制度の議論をする、すぐに賃金格差という議論になっていくのですが、勤務地を限定しないで働く人たちはそれなりにリスクも取っている、ある意味、賃金は少しプレミアムで高くなってよいと思うのです。ただ、転居・転勤ができないからといって昇進がここまでとか、能力開発はここまでという制限を付けてしまうことがどれだけ合理的なのか、あまり吟味されないままに勤務地限定なり職種限定なり、限定正社員の処遇が決まっているのではないかと。そうすると、これから限定正社員を広げていこうとすれば、キャリアのつくり方に関して、職種や勤務地を限定する人たちがどのように処遇されていくのかという辺りをきちんと議論する必要があるのではないかと。この点の意識をきちんと持ってもらうことが重要だと思います。また、時間をかけた育成というのが日本の企業では管理職昇進につながっていくのが前提だとすると、例えば2020年に指導的地位に就く女性を30%にするという数値目標に就く女性を30%にするという数値目標に達成しようとして、この育成の部分を超えて無理な管理職の登用が行われると、これは女性にとっても職場にとっても問題が大きい。この点に関して丁寧な検証を踏まえた議論が必要というのが一点目です。それから二点目の働き方改革ということでは、両立支援策だけではなくて長時間労働の是正、働き方のフレキシビリティを高める、これを人材戦略の中に位置付

**勤務地限定社員の現状**

**①個人の属性別社員区分(個人調査)**

	n	いづゆる正社員 +実働に比較対し	勤務地限定社員 +実働に比較対し	(%)
計	5307	34.1	8.8	48.9
男性	3148	45.2	8.6	37.2
女性	2159	13.9	8.5	68.1
年齢別				
20歳以下	452	46.0	5.3	43.4
30代	1261	41.2	8.9	37.7
40代	895	43.9	8.8	34.3
50代	398	33.1	11.1	40.7
60代	152	20.5	15.9	61.4
30代	840	21.7	8.3	64.0
40代	473	13.9	9.2	66.3
50代	142	16.3	7.8	68.8
学歴別				
男性				
高等専門学校	378	38.0	5.4	46.3
短大・大学・高等専門学校	284	33.0	9.8	48.2
大学卒	2023	47.8	8.4	35.3
大学院修了	249	50.0	13.6	21.2
女性				
高等専門学校	301	16.4	2.2	72.7
短大・大学・高等専門学校	951	15.1	7.8	71.1
大学卒	1017	28.2	9.8	61.2
大学院修了	94	38.3	8.8	61.1

厚生労働省に設置された「多様な形態による正社員」に関する研究が実施した「平成23年度多様な形態による正社員に関するアンケート調査」結果(注)の分析

**勤務地限定社員の現状**

**②社員区分別、働き方の選択理由(個人調査)**

理由	いづゆる正社員 +実働に比較対し	勤務地限定社員 +実働に比較対し	(%)
計	2180	218	10.0
男性	1320	112	8.5
女性	860	106	12.3
年齢別			
20歳以下	104	14	13.4
30代	312	24	7.7
40代	49	14	28.6
50代	14	6	42.9
60代	14	1	7.1
学歴別			
男性			
高等専門学校	104	11	10.6
短大・大学・高等専門学校	104	12	11.6
大学卒	104	14	13.4
大学院修了	104	14	13.4
女性			
高等専門学校	104	14	13.4
短大・大学・高等専門学校	104	14	13.4
大学卒	104	14	13.4
大学院修了	104	14	13.4

厚生労働省に設置された「多様な形態による正社員」に関する研究が実施した「平成23年度多様な形態による正社員に関するアンケート調査」結果(注)の分析

**いづゆる正社員と比較した勤務地限定社員の処遇(個人調査)**

**④給与**

	n	自分の方が給与が低い	同じ	自分の方が給与が高い	わからない/給与が低い社員が多い	無回答
計	1141	43.3	24.2	1.2	28.5	2.8
男性	588	24.8	24.2	0.3	12.8	3.9
女性	753	53.3	23.8	0.3	24.6	3.1

**⑤昇進・昇格の上限**

	n	同じ	自分の方が昇進・昇格の機会が多い	わからない/昇進・昇格の機会が多い社員が多い	無回答
計	1141	35.1	33.2	28.4	2.3
男性	588	43.6	19.8	34.8	1.8
女性	753	30.7	40.1	28.7	2.5

**⑥教育訓練の機会**

	n	同じ	自分の方が教育訓練の機会が多い	わからない/教育訓練の機会が多い社員が多い	無回答	
計	1141	18.1	49.5	1.6	27.8	2.8
男性	588	7.3	49.9	4.2	28.1	2.2
女性	753	23.5	48.7	2.2	28.8	2.8

厚生労働省に設置された「多様な形態による正社員」に関する研究が実施した「平成23年度多様な形態による正社員に関するアンケート調査」結果(注)の分析

**⑦勤務地限定社員の処遇が満足度にどう影響しているか**

処遇の現状が働き方の満足度にどのような影響を及ぼしているのかについて、属性等をコントロールしてみると、昇進、教育訓練機会が低いと満足度が有意に低くなるが、給与に関しては影響がみられない。

目的変数: 今の働き方に対する満足度 5段階 (順序プロビット分析)

変数	係数	標準誤差
勤務地限定のある社員と比べた給与水準(基準: 同じは自分が高い)		
自分が低い	0.076	0.108
わからない、比較対象がない	0.090	0.121
勤務地限定のある社員と比べた昇進の上限(基準: 同じ)	0.444 ***	0.108
自分が低い	-0.379 ***	0.116
わからない、比較対象がない	0.159 *	0.105
勤務地限定のある社員と比べた教育訓練機会(基準: 同じは自分が多い)	-0.106 *	0.116
自分が少ない		
わからない、比較対象がない		
n	1015	
-2対数尤度	2411.219 ***	
疑似 R <sup>2</sup> 乗	0.101	

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

厚生労働省に設置された「多様な形態による正社員」に関する研究が実施した「平成23年度多様な形態による正社員に関するアンケート調査」結果(注)の分析

て、この育成の部分を超えて無理な管理職の登用が行われると、これは女性にとっても職場にとっても問題が大きい。この点に関して丁寧な検証を踏まえた議論が必要というのが一点目です。それから二点目の働き方改革ということでは、両立支援策だけではなくて長時間労働の是正、働き方のフレキシビリティを高める、これを人材戦略の中に位置付

けて進めていくことが重要ではないか。それから三点目、限定正社員については、方向性によっては女性の働く場の拡大につながる大変重要な議論ですが、これがジェンダー格差につながらないような処遇の在り方等について議論する必要があるのではないかと考えています。

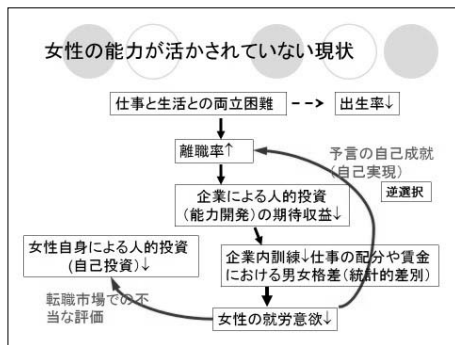
大変駆け足ですが、以上で私からのプレゼンテーションを終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

## 「女性の能力開発」

黒澤 昌子

黒澤：今日は本当にありがとうございます。政策研究大学院大学の黒澤と申します。どうぞ、よろしくお願ひいたします。今まで諸先生方がお話しされたことと重なってしまうこともあるのですが、私は専門が能力開発ですので、そちらの方面からお話しさせていただきます。能力を活かすことは自分を高めようと思えるような職場、そのように思うインセンティブを持つことがなければ活かすことはできないという観点から、女性を活かすためにはどうしたらいいのかということに触れることができればと思っています。

こちらのスライドは、先ほど山口先生から始まってお話にありましたことをまとめたような形になります。



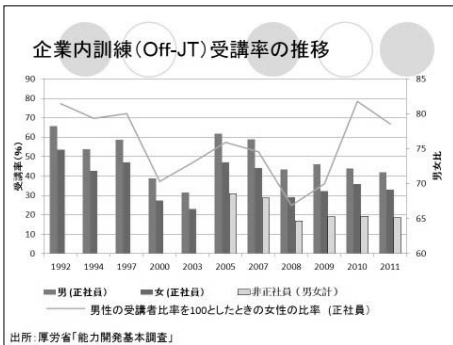
まずは仕事と生活の両立に困難があるということで、離職率が高められている。両立困難は、同時に、出生率の低下にも結び付いています。高い離職率が、人的投資という企業が人々の能力開発をする際に、企業にとってそれを非常に割の悪い投資にしてしまう、つまり人的投資の期待収益を低くするのです。それで結局企業は女性全体を差別せざるを得

ないような状況になる。もちろん、この人は非常に就業意欲があって、その人だったら大丈夫だというのが分かればよいのですが、それが事前に分からないという状況においては、やはりグループ全体として平均値で処遇を決めてしまう、これが統計的な差別になるわけです。統計的に差別されると、やられたほうは、面白くないし、男性に比べてこんなに差を付けられて嫌だしということで、就業意欲が下がっていく。先ほど山口先生の話にもありましたように、この問題の深刻なところというのは、こういう状況があると女性の能力が永続的に阻害され続けていくということです。なぜかという、先ほどのお話にもありましたような、予言の自己成就あるいは自己実現といわれるようなことが生じるからです。つまり、就業意欲が下がることによって女性が本当に離職してしまうのです。離職してしまうと、企業のほうも「ああ、やっぱり、女性はこうじゃないか」という話になって、ますます女性を差別するようになるのです。しかもそのときに、大沢先生がおっ

しゃっていましたけれども、逆選択という問題もある。それは何かというと、能力が高い、生産性が高い女性であればあるほど、そのギャップ（格差）に傷ついて、やる気をなくしてドロップアウトしてしまいやすいという状況があります。また、たとえばこのように大学に来て教育を受けるというのは皆、自己投資をしているわけですが、教育を受けても差別されるとなれば、自己投資のインセンティブさえも萎えてしまう。そして企業でも報われないのだからと転職をする。先ほど大沢先生の調査にも出てきましたが、そういう方々の外部市場で身に付けてきたキャリアやスキルが正当に評価されているかという、その土壌が今はない。それによって、ますます仕事をする意欲は萎えていくという状況がある。これが根本的な問題としてあるわけです。

今日の私の話としては、この中でも、本当に企業が人的投資において女性を差別しているのかどうかということ。差別があることによって、予言の自己成就が生じているのか、つまり本当に皆さんがますますやる気をなくしているのかということ。そして、自己投資はどうなっているのかというこの三つについてデータを用いて見ていきたいと思えます。

まず第一点の企業内訓練についてみていきます。これは厚労省の能力開発基本調査という、全国レベルで企業内訓練の実態を調査しているもので、その受講率の推移を見たものです。

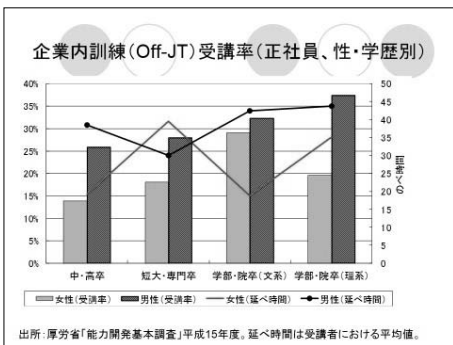


まず、受講率の男女格差が非常に大きいことがわかります。折れ線は正社員について、男性の受講率を100としたときに、女性の受講率が何%かを示しています。女性は大体男性の8割から7割程度。景気が悪くなると、企業内訓練の受講率は低くなり、男女格差が拡大するというパターンが続いています。このグラフをみる限り、最近になってその格差は縮小しているような傾向が見られます。2005年以降は、非正社員についての受講率を薄いブルーの棒グラフで示しています。このグラフは男女合計の受講率ですが、大体、男性正社員の半分ぐらいで、非正社員の中では受講率に男女格差はほとんどない状況

が続いています。

次に、2003年の状況です。

2003年は非常に景気が悪い、つまり、受講率の男女格差が非常に大きい年で特殊な年ではありますが、学歴別に見ますと、高学歴か中高卒の両方で男女格差が非常に大きく、受講率で見ると理系大卒の男女格差が一番大きくなっています。一方、受講時間で見る



と、大卒文系のほうが男女格差は大きい。山口先生の話でもありましたけれども、そもそも男性と女性とでは、学歴が違う、勤続年数が違う、勤めている業種が違う、職種が違うなどいろいろな違いがあります。ですので、男女で違いがあるのかを見極めるためには、そういった違いを統計的にコントロールしても、なお男女格差があるのかどうかを見なければいけません。そうした試みが、次のスライドの一番左の全サンプル「ロジット」です。

詳細な分析による男女差：  
Off-JT受講率に対する男性ダミーの推計値およびP値

ロジット	ロジット固定効果				
全サンプル	全サンプル	製造業	情報・専門 サービス・金 融業等	100人未満	100人以上
0.228	0.429	0.040	0.977	0.382	0.607
[0.04]**	[0.006]**	[0.909]	[0.034]**	[0.04]**	[0.035]**

出所：黒澤(2006)  
注：平成15年度能力開発基本調査の調査データ利用。年齢、年齢二乗、学歴、管理職ダミー、職種ダミー、経歴年数、転職経歴、自己啓発受講率をコントロール。「ロジット」については加えて企業規模、過去5年間企業正社員増減ダミー、業種、中途採用比率などをコントロール。係数は対数オッズ、すなわちOff-JT受講率をPとした場合のln(P/(1-P))に対する効果を示す。

これは、年齢や学歴、職種や経験年数、勤務している企業規模や業種などが同じ場合に、男性がどのくらい女性に比べて企業内訓練を受けやすいかをみたものです。係数は0.228、プラスなので男性のほうが受けやすく、しかも統計的にも有意です。

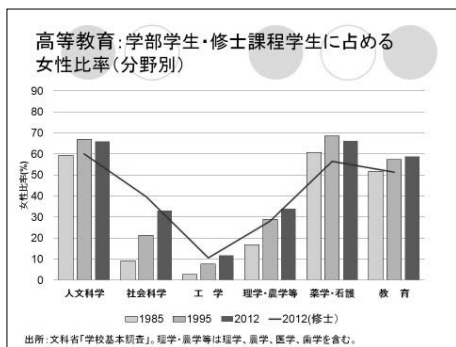
さらに右側の「ロジット固定効果」として業種別や規模別に書いてある一連の結果は、

職場も本当に同じだったらどうなのかを示したものです。つまり、先ほど坂本さんのお話にもありましたけれども、企業にも多様性がありますので、同じ業種でも企業によっては全然やり方が違うわけです。このように、同じ企業に勤めている男性と女性を比べたら格差はどうなのかをみると、数値が大きくなっているのです。同じ企業に勤めている男性と女性を比べると、格差が拡大する。これはどういうことかということ、女性はどちらかということ、訓練を受けやすい企業や業種に勤めることが多いということです。しかしながら、同じ企業に勤めている男女を比較すると、格差がまだある。これは2003年のデータですけれども、面白いのは大企業のほうがその格差が大きく、業種で見ると、どちらかということ、一番訓練を頻繁に行っている業種において、男女格差がより大きくなっているということで、これはまさに統計的差別の合理性に基づいているということです。たくさん的人的投資を行う企業ほど、離職確率の高い女性を差別しやすいという結果になっているのです。実際、一橋の川口先生の最近の研究でも、女性の学歴や業種など、こういう属性を持っている女性だったら、どのくらい勤め続けるかという推計値を出して、その推計値がどれだけ女性への企業内訓練の受講率を説明できるかという推計をやったところ、平均的に同一企業で働き続ける期間が短い属性をもつ人ほど企業内訓練を受けられず、そうした違いが企業内訓練の男女格差の多くを説明するという結果が出ています。これはまさに統計的差別の左証です。このような一連の結果から、企業の中での人的投資では男女格差が明確にあるのだということが分かります。

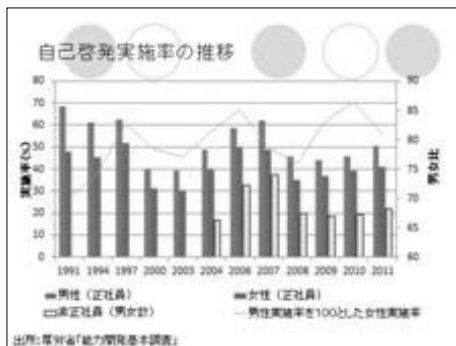
二点目の予言の自己成就についてはどうでしょうか。既に先ほどの話でもでてきたことと関連しますが、例えば、これは私が原先生とやった分析ですが、同業他社に比べて能力開発に積極的であると答えた企業ほど、男性だと企業内訓練を受ける確率が高まるのですが、女性だと有意にマイナス、つまり女性の場合はそういう企業にいる方が訓練を

受ける確率が低くなり、しかも就業継続までも阻害され、労働力からも退出してしまう確率が高まるという結果が出ています。こうした話やいろいろなケーススタディーを鑑みますと、豊富な能力開発をやっている企業であればあるほど、能力開発についての男女の格差が大きく、結局は女性が意欲をなくしてドロップアウトしてしまうという状況、つまりまさに予言の自己成就が起きているのではないかと考えられます。

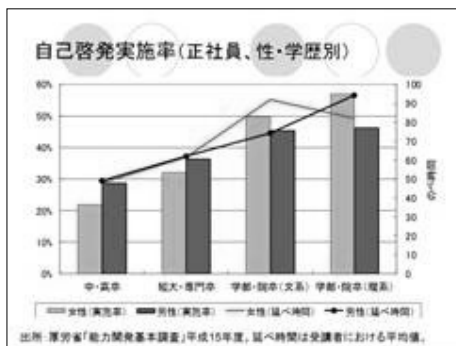
それが示されるケーススタディーとしては、例えば大内先生と加藤先生がそれぞれ12人から60人の女性に面接調査を行って、どういう要因で就業継続が規定されているのかを調べたというものがあります。これらによると、キャリアの見通し、異動、訓練における男女格差が就業継続に非常に大きな影響を与えているといます。しかし、それだけではない。男女格差がないことは必要条件だけれども、就業継続の十分条件ではない。十分条件になるためには両立支援がないとやっていけないという話で、特に入社以降8～9年目が大事だという話が出てきています。



三点目の自己啓発のほうはどうなのか。皆さんもよくご存知のとおり、女性の四年制大学への進学率は高まっています。では分野はどうかといいますと、今まで男性ばかりで女性が少なかった分野にも女性が進出していることがわかります。



先ほどの能力開発基本調査では、自己啓発の実施状況も取っていきまして、その推移を見たのがこちらのスライドです。



興味深いことに、先ほどの企業内訓練の受講率と違いまして、非常に男女格差が少ない。しかもどちらかという格差の縮まるような傾向が見て取れます。

学歴別に見ても、高学歴になればなるほど、実は女性のほうが逆に頑張っているのです。それでは何が自己啓発の行為を規定しているのかについては、慶應のパネル調査を用いてなされた樋口先生たちの分析を見てください。

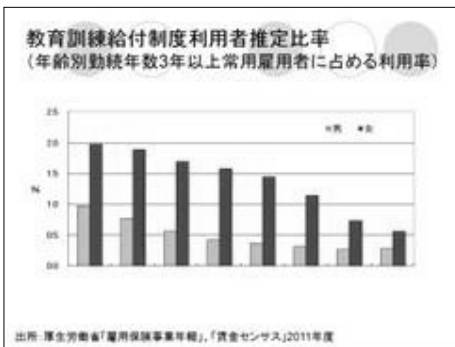
ここでちょっと面白いのは勤労収入です。所得が高いほど、自己啓発を実施している比率が高い。所得に自己啓発をやるという行為が規定されている部分というのは、男性より女性のほうが強いのです。一番リッチな最

### 就業の有無及び勤労収入階層別、過去1年間の自己啓発実施率

	男性			女性		
	過去1年間の自己啓発実施者数	過去1年間の自己啓発実施率	過去1年間の自己啓発実施率	過去1年間の自己啓発実施者数	過去1年間の自己啓発実施率	過去1年間の自己啓発実施率
就業状況	なし	あり	合計	なし	あり	合計
失業+非労働力	205	28	234	179	220	399
%	84.02	15.98	100	89.89	11.01	100
就業	4268	1204	5472	2441	1625	4066
%	78.33	21.67	100	77.00	22.99	100
5% 勤労者の勤労収入階層						
第1分位	725	171	236	712	173	885
%	80.32	19.68	100	80.22	19.77	100
第2分位	1044	252	1316	821	120	941
%	80.62	19.38	100	87.33	12.67	100
第3分位	770	168	938	589	174	763
%	82	18	100	77.2	22.8	100
第4分位	915	297	1212	699	206	905
%	73.5	26.5	100	77.24	22.76	100
第5分位	892	314	1206	814	350	1164
%	73.94	26.04	100	69.89	30.11	100

出所：石井・佐藤・樋口(2010)、「分業別勤続5年以上男女、学歴別、勤労者計14年間の調査2005～2009年結果」。

う厚労省が始めた、雇用保険の加入者に対して、自己啓発費用を補助する制度の利用者比率を推計したものです。利用するには通常は勤続3年以上ですが、初めて利用する場合

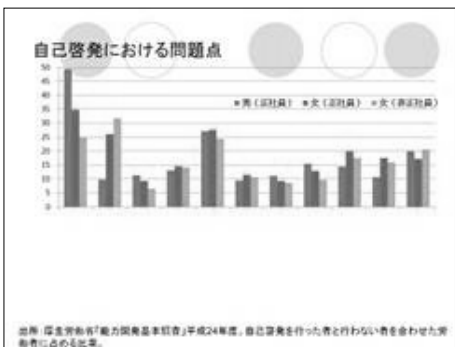


後のV分位、その部分での実施率が飛び抜けて高くなっているのが女性です。つまり、企業内訓練からスピンアウトされた女性において、自己啓発というのはとても重要で、男性よりもやっている。しかしながら、所得に制約されている部分が女性のほうが強いということです。

こちらのスライドは教育訓練給付制度という1年以上でもOKとなっています。その利用率を、分母を勤続年数が3年以上の人たちに占める利用者数として推計したところ、やはり断然、女性の利用率の方が高い。ちなみに内容としては語学が多くなっています。というわけで、自己啓発の状況を要約いたしますと、非常に女性は頑張っているのだという状況があります。

そこで問題は何かという話をする前に、自己啓発の効果はどうかといいますと、あまり実証分析の蓄積はない中、ある程度の効果は見られるのですが、その効果が、果たして自己啓発をやる女性のそもそもの能力や意欲が高いのでそういった効果が出ているのか、それとも本当に自己啓発をやったから生産性が高まって、それが就業や正社員への転換や賃金の上昇に結び付いているのかというのを識別するのは、なかなか難しいのです。一応そういった問題をきちんと考慮している平野先生の分析では若干プラスだけれども、原先生の分析ですと効果はないというような拮抗する結果がでてきます。

さて、では自己啓発の問題点は何かということですが、これが非常に重要です。



女性に限ったことではないですが、女性は企業内訓練からスピンアウトされているからこそ、女性にとってはより重要な問題になってくるとい側面があります。どういう問題かという、労働市場の環境として自己啓発されやすい環境が整っていないということです。第一に先ほど見たように所得制約の問題があります。自己投資が十分になされるため

には、自分にやる能力があって、コストを負担してやった人がその便益を余すところなく得ることが大事だけれども、まずはその能力がない、つまり時間制約や資金制約があると

ということが一点。それから、自分が余すところなく得る便益がどのくらいになるのか分からない、何をしたいのか分からない、その辺りの情報がないというのが2点目。そして一番重要になってくるのは自己啓発をしても、それが外部市場で正しく認識されないという点です。企業内ではある程度評価されるでしょうが、企業内訓練から除外されやすい女性にとっては、企業の外で自分たちの力で能力に投資してもそれが正当に評価されないところが非常に重要な問題になってくるわけです。

では最後に、どうすればよいのかという話です。先ほどから武石先生のところでもありましたし、山口先生や、皆さんのところでもできてきましたが、両立支援と均等化です。しかもそれらを両輪でやらなくてはいけない、そして両立支援で大事なのは男女を問わずということです。先ほど坂本さんのお話にもありましたけれども、女性だけをターゲットにしてしまったら、それは経営戦略の一部にはなり得ない。ワークライフバランスのとれる働き方を推進すること自体が、企業にとっても、全ての従業員にとってプラスに働くような形で導入されないといけないのです。実際のところ、それをうまくやっているところは企業業績が高まっているのだから、政策的に無理に介入しなくてもいいのではないかと思われるかもしれませんが。しかし私自身は日本では次に述べるような社会的構造があるからこそ、介入が必要だと考えています。

どういうことかという、労働市場、職場で女性に差別的な人事管理制度がある。そうした職場では長時間労働や夜間、週末の営業や、接待といったことが普通に行われる。そうした企業が多くなるほど、長時間労働等をやらないと企業間の競争に勝てなくなるから、ますますやる。そうすると、ますます女性は不利になる。また、そのように女性が差別されると男性は外へ出て女性は家事という形で、家庭内で性別による役割分担するメリットが大きくなるので、そういう家庭が多くなってしまいます。そしてそういう家庭が多くなるほど、企業はさらに差別をするという悪循環が生まれるし、そうした役割分担した家庭が多くなるほど、例えば保育園の充実といった両立しやすい社会インフラに対する民意が育ちにくいことになり、ますます女性が本格的に働くというような家庭内での分業体制に、つまり育児や家事を男性も協力するという分業体制になりにくい。つまり今、システムとして相互に、補完的に均衡状態、ベストプラクティスになってしまっているので、何かそこにショックを与えてあげて、その均衡をブレイクしないといけない。もちろん徐々には進んでいくかもしれないけれど、そのスピードを加速させるという意味で政策的介入が必要なのではないかと思っています。

では何をすべきかといいますと、まずは先ほどの山口先生のお話にあったような、勤務時間の制限などをもう少し積極的にやってもいいのではないかと。

第二にはポジティブ・アクションの推進です。先ほどの武石先生の話にもありましたように、確かにクォータ制はむやみにやると、それが企業にとってコスト増になってしまっていて、女性の雇用機会がかえって失われることがあり得ると思います。しかし、川口先生の分析にあったのですが、ポジティブ・アクション推進の中でも一番重要なのは、査定の中

ライテリア（基準）をより明確にすることで、実はそのこと自体は男性の就業意欲をも高めたと。だから、そういう形でのポジティブ・アクションの導入はさらに推進させるべきだと思います。

第三はこれも大変大事なのですけれども、先ほど申し上げたとおり、自己啓発のしやすい環境整備をすることです。つまり、転職しやすい再就職市場の整備であって、とくに企業外で得たスキルに見える化です。これについて、どうすれば良いのかというときに、皆さん、すぐに資格と思われるのですが、市場のニーズに合う資格を作り、それを維持し続けるのもなかなか大変です。アメリカなどでなぜ資格が普及しないかという、実際に雇ってみてマッチング（相性）が良いかどうかを試して、それでうまくいかなければお互いに離れるという自由度が高いからです。日本でもそこまでいけとは言いませんけれども、そういったトライアル雇用のような制度をもう少し拡充することもひとつの方法ではないかと思っています。ありがとうございました。

## 質疑応答・ディスカッション

原：質疑応答とディスカッションに入りたいと思います。最初にパネリストの皆さんにディスカッションをしていただいて、そのあとにフロアから頂いた質問にこちらで答えていくという形にさせていただきたいと思います。

最初に大沢先生から調査の結果についてご報告がありました。今、共働き世帯のほうが片働き世帯よりも多くなっていて、共働き世帯が標準化していて象徴的になっている。その一方で、性別役割分布、つまり男性が会社で働き、女性が家事をするという従来の型の分業スタイルは残っている。社会の構造が変化しているけれども、家族の中の役割には変化がない。こういった中で女性の活躍推進のために何ができるかということ、パネリストの皆さんにディスカッションをしていただければと思っています。

山口先生の基調講演の中で、女性の活躍推進ダイバーシティが実のあるものになるためには、日本的雇用慣行の見直しが必要であろうというお話があったかと思っています。その日本的雇用慣行の中には終身雇用が入っていたかと思っています。一方で武石先生、黒澤先生のお話の中では、女性の活躍を推進するためには育成・能力開発が重要であろうと。ただ、黒澤先生からご説明がありましたように、企業内で訓練をするということは投資なので、投資からの回収期間が一定程度見込めないと、企業としてはインセンティブを持ちづらいということです。訓練は投資なので長期雇用を前提としない労働者にはちょっと難しいのではないかということです。片や長期雇用を見直す必要があるだろう、片や育成・能力開発を促進しなければいけないということで、すごく難しい問題を抱えていると思います。黒澤先生のご報告の最後で、自己啓発を促進すればいい、そして外部市場で能力に見える化を進める。能力に見える化というところには、訓練によって高まった能力の見える化というお話だと思いますが、その辺りにヒントがあるのかなと思っています。



パネリストの先生方や山口先生のご報告の中で共通して指摘されたのは、統計的差別の重要性だったかと思います。統計的差別、何が深刻かという点、予言が自己成就してしまつて深刻なものがさらに深刻になってしまう、そういう点があることです。あともう一つは一見合理的に見えるわけです。そうなので、しかたがないかなと思わされてしまうところはあるのですが、やはり差別は差別である。平均的な情報に基づいて、どうして個人が差別されなければならないのかという話で、これをなくすためにはどうしたらいいのかということを考えていく必要があるだろうと。ただ、統計的差別は実際に女性のほうが男性よりも平均勤続年数が短くて、離職率も高いという実態もございまして、両立支援が必要で、武石先生のご説明がありましたけれども、両立支援だけではなくて、それに加えて女性の活躍を支援するためにはどうしたらいいのかということかかと思ひます。

武石先生のご報告の中で、限定正社員の話が出ていました。今は厚生労働省の中で議論が進んでいるということです。ですが、前々からある働き方だということです。こういう限定正社員の導入が職場や女性労働者にどんな影響を与えるのかという問いも立つかと思ひます。女性の能力開発や活躍を支援するために、政府、企業、大学といった教育機関がどのようにコラボレーションすればよいかということです。今現在、文部科学省では社会人や女性の学び直し教育プログラムがつくられて、実行に移されているところです。また、黒澤先生からありましたように、厚生労働省による教育訓練給付金があり、自己啓発を促すような政策的な支援がなされているところです。それだけだと不十分であろう。なので、もっと教育訓練給付金を拡充して、中長期的なキャリア形成に資するような訓練を導入しようということは、今、審議会の中で議論をされているところです。また、女性のM字型の右側の2番目の山ですか、再就職スコアを上げていくということです。女性の再就職支援をどのように進めればいいのか、この辺りを切り口に女性の活躍推進のために何ができるか、パネリストの方からご意見をいただければと思ひます。

いかがでしょうか。では山口先生、まずお願いいたします。

山口：私はワークライフバランスの重要性を訴えてきたのですが、今日はそれについてもう一つの面が非常に重要だという話を学んだように思ひます。大沢先生も武石先生も黒澤先生も、ある意味でそのことに触れていたと感じました。それは何かということをお話します。ワークライフバランス達成が一面的だという、ワークライフバランスというのは仕事と家庭の役割が両立しないので就業継続できないと思うこと、というネガティブ要因を取り除けば、継続して頑張ってくれるのではないかという期待がある。実際、それは一つの条件ではあります。だけど、それだけでは駄目だということが分かりました。なぜかという点、大沢先生の発表の中にはニューヨークのセンター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシーの中で、女性が辞める一番の理由は行き詰まり感であるとか、キャリアの行き詰まり、そっちが大事だという話があった。武石先生のお話の中には、限定正社員の議論の中で一番大事なのは賃金の問題ではなくて、キャリアの進展性があるかどうかとい

うことだという話が出ました。黒澤先生の話の中には、自己啓発に女性は意欲があるけれども、どうやっていいか。それに対する不確定性みたいなものがあるって、なかなかキャリアに結び付かない。総合して考えると、つまりネガティブ要因であるワークライフバランスの欠如を取り除くだけではなくて、どうしたら女性たちにポジティブ・インセンティブをあげられるか。つまり、ネガティブ・インセンティブを取り除くだけではなくて、ポジティブ・インセンティブ、つまり継続して就業したい、仕事のキャリアを追求したいというインセンティブを与えることが重要であるということです。アメリカのカリフォルニア大学で昔、80年代に私が同僚と調査をしたときに、女性の企業に対するコミットメントと、男性の企業に対するコミットメントの一番の要因が違うという結果が出て、男性の場合には自分の人的資本つまり学歴や経験をどのくらい評価してくれるかが重要で、女性は男性と同等に扱ってくれるかというのが一番重要でした。ワークライフバランスだけでなく、真の男女の機会の均等が女性の継続就業のポジティブ・インセンティブには不可欠ということだと思えます。

それともう一つ、確かに長期雇用が難しい場合、企業の従来での時間をかけての企業側の投資というのは、あまり企業にインセンティブはない。その代わり、自己投資のインセンティブ、もし自分で自己投資した場合はそれが評価されることがあれば、それはみんな自己投資すると思うのです。これは非正規であっても、限定社員であっても同じです。一番今心配なのは、限定社員という働き方はそういう向上、キャリア志向へのインセンティブを与えるシステムなのかどうか、そこがまだ分からないことです。つまり、職務や職場限定というのは武石先生がおっしゃったみたいに、将来性がなくてキャリアの進展性がないことに結び付くのだったら、そういう自己投資のインセンティブを全然与えないということです。そうではなくて、業務は限定されるけれども、それも変わっていきける。場所的には限定ということがある、だけど将来のキャリアは限定的でない、だからこそチャンスがあることを、企業が仮に直接投資しなくてもそういうメッセージを伝えられるかどうかということが、限定正社員制度の鍵なのではないかなと考えます。

原：ありがとうございます。今、山口先生から、女性の活躍推進にとってネガティブな要因であるワークライフバランスの障害を取り除く、そのことばかりを考えるのではなくて、もっとポジティブな要因について目を向けるべきだ。機会均等に関するもの、これまでの皆さんのお話の中でもやりがい、意欲、仕事が面白い、将来が見える、昇進・昇格の機会、教育訓練の機会、そんなキーワードが多々出てきたかと思いますが、その辺りで武石先生にお話を伺えればと思います。

武石：ワークライフバランスのネガティブ要因を取り除くというのはそのとおりで、さらに機会均等、チャンスを与えることの重要性があると思います。もう一つ、チャンスを与えるときに限定正社員の議論もそうですが、要は今の男性をモデルにして、そこで女性に

同じようなチャンスを与えられても、それは全く無理だということが今まで明らかになってきたことだと思います。男性と同じように頑張る、頑張る、長時間労働もして管理職になっているという今の状況、それを前提にして機会均等というのはやはりあり得ない。そのような働き方は、これからの社会の中では全く持続可能ではないので、男女の機会均等ということを考えるときに、均等の姿について、今までの男性の働き方とは違うモデルを考えて提示していかないといけないのではないのかという気がします。そういう意味で限定正社員というのは一つのモデルを示しているように思うのですが、非限定がやはりエリートで、そこが望ましいという価値観になってしまうと、そこは問題なのです。チャンスを与える、その与えられた先にあるものをきちんと議論しておかないと心配な気がいたします。

大沢：同感です。このシンポジウムの打ち合わせをしているときに、日本の社会システムのなかで標準とされているものを見直す必要があるというところで意見が一致しました。先ほどの発表のなかで、共働き世帯が増えて片働き世帯が減ったという話をしましたが、それにもかかわらず、今の日本の社会制度は、固定的役割分業を前提として作られています。例えば、年金制度、女性が税制度、両立支援など全て含めて、女性が男性と同じようにハンディを持たずに働けるために社会制度を整えると同時に、ハンディがある人は、賃金は低いが社会保険費用も、雇用保険の負担も少なくいいという制度になっています。そのかわり、雇用保障はなく、いつでも解雇できる。世帯主に扶養されているのだから、いざとなったら世帯主に頼れるというわけです。今の経済だと、経営者はグローバル化の競争の中で何とかコスト（人件費）を削減したいと考えているので、男性もハンディのある女性と同じ方向に流されてしまい、人件費が安い非正社員が増加してしまいます。

正社員の中を二つに分けるだけではなく、標準が残業をいとわずに働く男性ということになってしまえば、時間的に制約がある労働者はそこから一段下げたところに処遇が設定されてしまう。しかし、いま求められているのは、残業をしなくても仕事がまわっていく、生産性の高い会社なので、限定正社員を標準に設定して、それ以上に働く正社員にはプレミアムを支払うというシステムにした方がいいのではないかとおもいます。これから必要なのは、時間に制約があるなかでやりがいのある仕事をし、高い付加価値を生み出す会社や社会をつくっていくことだと思います。

山口：大沢先生のご意見への追加ですが、日本の雇用慣行の中に生産性に対する報酬ではなくて、拘束に対する報酬。拘束されればされるほど、将来的にキャリアの見込み、昇進の見込みがあってエリートになるという仕組みがあったのです。それは非常に合理的ではない。だから拘束性とはむしろ賃金だけの問題にしてしまったほうがいいのではないかと。つまり、非限定正社員をつくって、会社の言うとおりに残業もするし、転勤でも何でもします。でも、その人たちは非常に拘束されるのだから、拘束分だけ賃金プレミアムをあげ

ますと。でも、その人たちが必ずしもエリートになるわけではない。エリートになるかどうかは個人の仕事能力とその達成によって、職場が限定されようが、時間が限定されようが、その人に拘束があるかないかということとは別の生産性や仕事の業績に基づいた形で将来性が決まってくるということになればいいわけです。だけど、今のあり方はそうではなくて、一応見返りはあるけれども、滅私奉公的に無制限に、本当に長い時間働いて拘束されることがエリートの条件みたいなので、それはものすごくおかしい。アメリカのエリートを見ると、確かに長時間働いているけれども、フレックスタイムで自分の自由意思で働いている。なおかつ、業績が上がれば、すぐボーナスの大きいのがポンとでるとか、報酬のインセンティブがあってやっている。ですから自由の無い非常に拘束的な働き方というのは、本当はまるっきりなければいいと私は思うけれど、どうしても企業にとって必要な部署があるなら、それは賃金的プレミアムとの交換に変えていったほうがいいのではないかと。しかし、それをエリートになる条件とはしない。あくまでエリートになれるのは、企業に高い生産性をもたらす人材かどうかという基準にすべきです。

原：働き方、労働時間や賃金、報酬という観点からご発言があったかと思います。次は能力開発や育成の面で黒澤先生、また坂本さんも女性の能力が発揮できていない、入社時は優秀なのに伸びないとか、マミーズ・トラックなどの問題などをご指摘になりましたので、黒澤先生と坂本さんから何かいただければと思います。

坂本：ワークライフバランスの話は、当然、女性に活躍していただくために必ず出てくる問題ですが、質的な意味での女性の活躍を進めようと思ったときに非常に重要になってきているなと思っているのが、今までの女性のための両立支援というと、「仕事を減らす、仕事を楽にする」という方向で考えられがちで、結果として、経験が不足をして、いざ育児が終わって登用しようにも経験の幅が狭くて登用できないというような結果になっていて、決して企業の側も悪気はなかったけれども、そういうことになっているのではないかと考えています。両立支援は絶対に必要だと思いますけれども、切り替えて、今、「なでしこ銘柄」の基準も見直したのですが、少なくとも大企業に関しては育休・時短は十分で、利用もしやすくなっていて、総合職の方もほとんど取っている。一方で、それが弊害になっていることを考えると、両立支援のアプローチを変えたほうがいいのではないかと考えています。むしろ、フレキシビリティを高める。中長期的には山口先生たちがおっしゃっておられるように、みんなが残業しなくて終わるという仕事のしかた、ジョブディスクリプションがはっきりしていて、一人一人の社員が自律的にマネージできる場所を目指すべきだというのは全くそのとおりだと思います。ただ現状では、霞ヶ関も含めて、取引先がいたり、発注されたりする立場からすると、必ずしも自分の努力だけでは仕事が終わらない、あるいはどうしても突発的な事態に対応しなければいけないときに、この時間に絶対帰らなければいけないという人のマネジメントが難しいのは確かです。そのとき

に切り札は柔軟性、テレワーク、時間と場所を柔軟にすれば、そこは子どもがいてもある程度何とか自分の努力でできるようになるのではないかと。

もう一つはご質問をいただいているので、男女の意識格差というのが、これはニワトリと卵なのですけれども、使う側もいけないのですが、私も含めてだと思っていますが、女性の側の意識もコミットメントが低いといわれてもしょうがない面もあって、すごごっくり申し上げると、イメージとして2割はバリキャリアで、2割はゆるキャリア、これは確信的にどんな環境でもあまり変化はないのですが、中間の6割というのは「ほどほど」のキャリア志向で、結局、環境次第で上にも下にも、上司次第で変わっていくという層が厚くて、この層が実は8割かもしれません。決してやる気がないわけでも、能力がないわけでもなくて、うまくスイッチを押してもらえば上に行く層で、ただスイッチの場所は男性とは違うし、サンドバーグさんがグリーン・インで書いているように、女性はこれまでの歴史的な扱われ方も影響して、ちょっと自分に自信がない、今まで期待されていないというところがどうしてももとのマインドに働いていて、かつ、専業主婦という選択肢もある中で、どうしてもコミットメントが低くなってしまふところは、まさに大学の話につながっていくと思うのです。マネジメント側も意識は変えなければいけないですけども、女性の側も、働き続ける前提で社会に送り込んでいただけると、やる気のある企業は確実に増えてきているので、女性活躍も相当スムーズに進むのではないかと思います。

黒澤：私は以前、厚労省の長期休暇推進制度の委員をやっていたのですが、そのときに、長期休暇制度を推進しようという企業が、問題点として、取引先にこうした制度をやっているとすると嫉妬されて、おまえとは取引をしないとと言われてしまうと言っていました。これはまさに先ほどの均衡の話といますか、相互依存関係といますか、みんながやっているからそれがベストな状態になっている。そこから逸脱することによる売上の低下などは企業にとっても非常に大きなリスクです。だからこそ、政府として残業時間の制限や有給休暇未取得分を給付化するとか、そういったところに踏み込んでいかないと、なかなかこの辺がブレイクできないのかなという気がします。もちろん坂本さんがおっしゃったように、積極的に推進している企業は増えていて、そうしたところでは根本的に、つまり女性だけではなくて、みんなにワークライフバランスが推進され、それは働き方の改革なのだとも認識されているところが共通項としてあります。この方向性はこれからの日本を考えたときに、高齢者、障害者も含めて、みんなが能力を活かす、活かしやすい社会、それが幸せな社会なのだとも、それこそが皆のウェルフェアを高めるといいますか、それこそが成熟した社会として本当に必要なことなので、このベクトルに向けた政府のリーダーシップ、政治のリーダーシップというのはもっとお願いしたいというところです。

ちょっと観点は違うのですが、大学関係者の方もたくさんいらっしゃると思うので、大学の能力開発における役割について、お話しさせていただきます。これまでも大学は再就職の場面での再訓練、能力開発、学び直しの場合としての役割を担ってきましたが、これか

らはより一層リーダーシップを取って、企業に必要とされるような形の専門的な、より高度なスキルを学ぶことができる教育サービス機関へもっと発展していく必要があると思います。それ以外にも、たとえば大学の学部教育の中で、これだけの男女差別がこの社会にはあるのだということ、先ほどの山口先生の話にもありましたけれども、一回辞めてしまうと、これだけの機会費用があるのだということを、特に日本女子大のような女子大において、きちんと教育をする。それによってホワイト企業を就活のときに選択できるような、就活リテラシーとでも言いましょうか、そういった情報を労働市場へ新規参入する人たちに普及させることによってこそ、企業のマインドも加速的に変わっていく可能性があるのではないかと思います。なので、その辺りを大学の教養としてきちんと教えるということを是非やっていただきたいと感じます。

原：女子学生への教育の必要性なども黒澤先生からありました。一応、日本女子大学では非常にその辺は熱心に取り組んでいることを補足させていただいて、女性のキャリアに関する科目が充実しております、女性の政策、女性とキャリアなどといういろいろな授業があります。そういうことが全国で広がるといいなと思います。

大沢：もちろん就業を継続することが望ましいとは思いますが、実際に夫の転勤などさまざまな理由で、たとえ仕事を辞めたとしてももう一度労働市場に戻る準備をする教育も重要ななと思っています。企業もいつまでも存続するとも限らないわけですし。そこで、山口先生にお伺いしたいのですが、アメリカでアフーマティブ・アクションが導入されると同時に、女性が自分の専門性を高めて、弁護士になる、医者になる、あるいは女性の少ない経済学部に行き、資格を取る人がすごく増えてきます。アメリカでは、大学や大学院に社会人として入学をして得た資格などが、会社への仕事に対する本気度を示すシグナルになっている。これだけの自己投資をしたのだったら、本人には長期にキャリアを継続する気があるのだろうと。例えば、うちのリカレント教育でも授業料はそれなりにかかるのですが、それを上回る見返りがあると思うから、入学するのです。もう一方で、企業側は、この人は将来仕事を続けたいとおもっているからリカレント教育に来ていると考える。このように女性が資格などを武器にして、転職しても人的資本を蓄積できる社会を作る必要があると思います。アメリカの大学で、先生はこのようにアメリカに起きた女性のキャリア形成に関する変化を実際にご覧になっていらしたと思うのですが、いかがですか。

山口：教育が将来のキャリアに与える影響は、より女性のほうが男性よりも長期なのです。つまり、男性の場合、日本は極端に前職というか常勤の初職がずっと後の職の可能性を決めてしまう。アメリカの場合にも前職が次の職を決めるという影響が、年を取ると強まっていくのですが、その度合いは女性に比べると継続就業の多い男性のほうに強くて、

女性はむしろ教育の影響が長く残る。だから、セカンドチャンスやサードチャンスのある国というのは、必ず教育や資格が長期的な影響を持っている。日本だったら、最初の正規雇用の就職が決まってしまうたら、もう関係ないということで、それとは反対のことが起こるわけです。流動性がない中では、一個人の評価がなかなか難しいので、レピュテーション（評判）も一般に問題になるわけです。その中で資格なり、大学なりのレピュテーションが問題になる。もう一つ、アメリカではこれも市場外のキャリアに結び付いているのは、アメリカの中では転職する人に対して前の就業先にリファレンス（推薦状）をもらうシステムがあります。ですから、転職する人にもその前の職でいい仕事をしていないと、いい推薦状がもらえない。それから、アメリカのモラルとして、これは日本にはない規範ですが、出ていく人でもいい仕事をした人には必ずいい推薦をするというのがアメリカの規範としてあります。そのために外部市場がうまく機能して、いい仕事のある職場であれば次のチャンスが増える。だからいずれ転職したいと思う人も、いい仕事をするインセンティブがあるわけです。それで、何らかの形でそれなりにいい仕事をした人は広く労働市場で有効なレピュテーションを得て、チャンスを与えられる社会にしていく。これが外部労働市場を機能させる鍵ではないかと。社会心理学者の山岸俊男先生の言う「安心社会から信頼社会へ」と、大きなテーマの中で、信頼社会への動きの中にレピュテーションが入っている。逆に言うと、そういったレピュテーションをちゃんと評価できるかどうかというのは採用の人にとっては重要になってくることになると思います。

原：いろいろ議論は尽きないところですが、残り数分となってまいりました。パネリストの皆さまのお手元に、フロアの方からいただいた質問が届いているかと思えます。それぞれお答えするのにふさわしいかなと思う方に、アンケートをお渡ししています。坂本さんからよろしいですか。坂本さん、武石さん、黒澤さん、大沢先生、最後に山口先生という順番でお願いします。

坂本：女性の活躍推進を加速させるための強制力のある政策的措置の可能性についてというご質問をいただいています。クォータ制のようなことも含めてのご質問かと思えます。諸外国を見渡してみますと、政治家、国会議員も含めましてクォータ制を採っている国は決して少なくありませんが、他方、管理職レベルでとっている国は私の理解では無く、意思決定の一番トップレベルの役員のところでは欧州を中心にクォータ制の導入をしているといった傾向にあります。こうしたことは、可能性としては日本でもあり得るのではないと思っています。現在の日本の環境を考えますと、イギリスのような形で、自主的な取り組みで芳しい成果が挙がらなければ、クォータ制も含めて検討することをきちんと共有をしながら、まずは経済団体を中心に自主的に目標設定をしてやってみる。ただ、そのときに先進事例とともに、いまだに役員が全て男性の企業を、ブラックリストとしてきちんと情報開示をすることで、イギリスでは役員の女性比率12%から1年で17%まで上げていま

す。やはり情報開示がキーになっているようで、それだけの成果を上げていることは一つ参考になるかなと思います。

もう一つはこれもアメリカでやっていることで、これもあり得ると思うのですが、公共調達において女性の起業家や女性経営者の企業、あるいは女性の管理職比率も高いところに発注する。今でも部分的にはやっていますが、そういうところを優先的に政府からの委託なり、発注をするというような仕組みも非常に具体的なインセンティブになるのではないかと思います。

**武石：**私は二つ質問をいただいています。一つが短時間勤務で時間当たりの生産性が大事であると考えますが、やはり長時間働いて成果を上げる、長い時間働くと成果が上がるので、そこを高く評価するという意識はなかなか変わらないのではないかとご意見があります。確かに長時間働くとそれなりに成果は上がりますが、同時にそれだけコストもかかっているわけです。残業になれば割増し賃金がついて人件費が上がっているわけです。コストとアウトプットを両方考えずに、アウトプットだけで見るのはやはりおかしいのではないかと思います。同じ仕事を短時間で仕上げたほうが、企業にとっては経営的にメリットがある、時間当たりの生産性が上がるのなら、経営的にも重要なのではないかと申し上げたいと思います。

もうお一方から、いろいろなご質問をいただきましたが、要約すると、社会環境整備をすると、あとは女性の意欲の問題ですと、女性のほうに課題が投げ掛けられてきてしまうが、そうはいつでも、両立などいろいろな問題があって非常に厳しい中で、女性の問題と言われてもちょっと困るというご意見だと思います。今日何度も出ている予言の自己成就ということで、女性の就業環境と女性の意欲が悪循環になっているのです。負のスパイラルでぐるぐる回っていて、どこかでそれを断ち切らないと、女性の活躍は進まないというときに、二つ方法があります。女性が変わるか、企業が変わるかだと思います。今日の議論で、山口先生はじめ、登壇者のデータをご覧いただくと、明らかに企業が男女という観点で何らかの差別の実態があることがわかります。女性に対して男性と異なる取扱いをすることにに関して、これまでは経済合理性がなかったとは言いませんが、これから前提条件が相当変わっていく。女性だけではなく男性も制約がでてきますし、企業の経営活動の不確実性というキーワードもありました。そういう中で、企業が人事管理のあり方について、次の段階を考えることが必要なのではないでしょうか。女性が働きにくい、それは男性も働きにくいし、逆に言うと女性が活躍できる条件とは男性も活躍できる条件なのだとすることで、企業側は行動を起こす必要があり、それにより女性の意欲も高まるでしょう。私はやはり企業のやるべきことはまだまだ多いのではないかと思います。私の話が女性に変われというようなメッセージとして受け止められたとすると、私はそういうことを申し上げたわけではなくて、女性を取り巻く環境を整備することによって女性も変わるのではないかとご意見を申し上げます。



では、女性は何もしなくてもいいかという、そんなことはないと思います。たとえば、いわゆるホワイト企業に就職できる学生はいいのですが、ホワイト企業も多いわけではないので、そういうところに就職しない人のほうが多いわけです。そうなったときにホワイト企業ではないから諦めるのではなくて、そこできちんと能力を発揮し、発言をしていくことで環境に働きかけることが女性に求められることだと思います。大学にいる私たちとしては、諦めないで、ちゃんと発言していく、そのためにはきちんと責任を果たすことの重要性も学生たちに伝えていきたいと思っています。以上です。

黒澤：私が頂いた質問は二つありますが、両方とも男性管理職やトップの意識改革をどうすればいいのか、組織風土を改革するにはどうすればいいのかということです。アメリカの例をいろいろ研究したときに見えてきたのは、トップの意識改革が第一にあって、そこから中間管理職に浸透させていかなければいけないという話でした。そこでよく使われていたトップの意識を変える方法とは、今回もいろいろな実証分析や事例をご紹介しましたが、まさにそういった事例や分析結果を持って説得するということでした。特に実証分析などは統計的に検証している、これはもうサイエンスですから、その結果を持っていく。ワークライフバランスを推進することが経営にとってもプラスになるためにはどうすることが必要か、エビデンスをもって理解していただくことが非常に有効であるという話でした。なので、実証分析の結果を、特に先ほど山口先生からご紹介のあったようなものですが、例えば全社的にワークライフバランス推進のための専任の組織を設置すると経営業績がアップするというような実証結果を説明するということです。実はケーススタディーに踏み込んでいくと、組織を設置するだけではよくなくて、ほかの全社的な企業戦略の中にそれが整合的に組み込まれないといけません。その辺りをいろいろ人事の方も勉強をしていただき、政府としてもそういった事例収集に取り組み、私ども研究者としても実証分析をもっともっとやっていかなくてはいけないと自戒を込めて思います。そうした研究結果を材料にして上司を説得していただき、より一層推進をしていただきたいと思います。

大沢：私は二つの質問です。一つは出生率、6割の女性が辞めているがどう思うか、もう一つは非正規労働についてどう思うかということです。一点目の6割ということで、今までは女性が辞めているのは女性の責任ではないか、ということですが、私自身はもっと早く女性にチャンスが与えられれば、早く結婚するので継続率も高まるし出生率も上がるだろうと考えています。先ほどのセンター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシーの調査結果で、アメリカの女性たちも辞めているということなのです。なので、もう一つは戻りやすい制度をつくる、この二つです。アメリカの場合でもすぐに戻れたり、あるいは再トレーニングをして戻れたり、そういう環境が非常にたくさんあるので、そういったものを整備していくことが重要だと思います。

もう一つは非正規の問題です。もちろん非正規をなくすことは重要ですが、非正規から正規にどう移れるかということが非常に重要だと思います。日本女子大学のリカレント教育課程生の中でも非正規から入った人もいますが、お子さんの理由などいろいろあって、それから少しずつエンパワーして正規になっていくということで、非正規から正規にどう移動を進めていくのかという政策を中心にして、女性のエンパワーメントを図っていったらどうかと考えています。

山口：二つご質問がありました。一つはクォータ制について、EUで上場企業の監査役会の40%を女性にすべきであることが議論されているが、日本においてもどうですかという質問です。一般的にポジティブ・アクションとかクォータ制、特にクォータ制について一般論で話すことはできないのですが、具体的には私は賛成のものが幾つかあります。一つは選挙候補者のクォータ制。最終的に決定するのは投票者であって、あくまでチャンスを与えるという意味ですから、クォータ制はいいのではないかと。それからノン・エグゼクティブ・ボード、執行に携わらない人のクォータ制です。彼らに執行権はないわけですから、40%がいいかどうか、パーセントの問題は別として、女性の優秀な人たちの意見を採用入れることを努力目標として設定して進めていくことはいいいのではないかと。ただ、いろいろな意思決定に関係するようなことは、やはり公平な能力や業績に応じてということで、こういったアドバイザーボードみたいなものとは違うと考えています。だから基本的には賛成です。ただ、数字について40%かどうかは分からない。

もう一つ、短時間勤務が長期化すればキャリアの遅れが生じるので、早期にフルタイムに戻るべきという議論があるけれども、これは時間当たりの生産性ではなくて1人当たり生産性というのにかなり近いし、現状を考えると家庭を犠牲にするようなことになるのではないかとご質問です。私は基本的にオプションがあればあるほどいいという考えで、何か一つの形を強制するようなことは個人に対しては良いと考えません。企業はあるべき姿を反映するようなルールをつくり守るべきだと思っています。でも、個人は自由であるべきです。だから、基本的に「ゆるキャリ」志向の人がいて、短時間勤務をずっと続けたいというのなら、それでもかまわないと僕は思っています。そういうオプションがあつていい社会だと。オランダとアメリカを比べると、例えばオランダはそういうオプションが非常に多いために短時間勤務の人が男性も女性も、女性は特に多い社会です。でも、一応公平さというか、短時間勤務と長時間勤務（フルタイム）との時間当たりの賃金の公平性はあるし、業績があればそれなりに評価される。それがあれば、別にそれはいいということです。アメリカ人がフルタイムに戻るのには保障も何もないからです。育児休業は3ヶ月と短く所得補填も何もないですから、戻らざるを得ないという形ですから、それはまた雇用者には一つの不自由でもあるわけです。

原：時間にご配慮いただきありがとうございました。

女性の活躍・活用については今、日本の社会は悪循環に陥っている。この悪循環を断ち切って好循環の波に持っていくためには、まず企業が変わることが一つの方向ではないかというのがパネリストの方からのご意見ではないかと思います。企業が変わることで女性が変わる。女性が変われば、企業も変わる。女性に問題がないというわけではなく、企業から始められることがまずあるのではないかというお話だったかと思います。

時間もまいりましたので、ここでディスカッションをおしまいにいたします。どうもありがとうございました。