

【優秀論文】

日本における女性雇用の現状と展望

～日本企業が目指すべき方向はどこか～

3年1組33番 田中 潮音

I はじめに

国際的に女性の権利、地位の向上を目指す動きが活発になったのは1970年代のことだ。1979年、国際連合第34回総会で「あらゆる形態に関する女性差別撤廃条約」が採択され、募集・採用からその後の配置・昇進、退職までの雇用における全ての段階での女性差別が撤廃することが定められた。それに伴い、日本は1986年、男女雇用機会均等法を制定し、数回の改正を経て、2007年に現在の均等法が定められた。この男女雇用機会均等法は、雇用管理全般における男女差別の禁止、間接差別の禁止、男女双方のセクシュアルハラスメント対策の義務付け、育児休業や介護休業、短時間勤務制度などの仕事と女性の家事の両立を支援する諸制度の導入の義務付け、またこれらの制度を利用した事を理由とする解雇、減給などの不利益取り扱いの禁止などを定めている¹。しかし、このような法律を制定した現在においても女性の雇用問題は完全には解消されていない。そのような中で、女性が男性と同等に働き、活躍していくために、日本の企業が目指すべき方向はどこかを、独自の施策を行っている企業の事例から考察する。本論文では、日本の女性雇用の現状と可能性を述べ(Ⅱ章)、パナソニックが行っている女性への育児と仕事の両立支援策を示し(Ⅲ章)、諸データからその施策を吟味し、東芝が行っている女性の「育成」に重点を置いた取り組みを示す(Ⅳ章)。そして、両企業の施策から、女性が活躍するために日本の企業が目指すべき方向はどこかを考察する(Ⅴ章)。

Ⅱ 日本の女性雇用の現状と可能性

女性の労働力率を年齢階級別にみると、日本の場合は20歳半ばに頂点に達し、30歳代を底にした谷をえがき、40代半ばに再び頂点に達する「M字型」になる事が知られている。このようなM字カーブは既に欧米諸国では見られておらず、「逆U字型」のグラフとなるのが一般的だ²。このような日本の現状の背景には結婚、出産、子育てを理由に職場を離れる女性が依然として多い事が挙げられる³。また、総務省「平成26年労働力調査(詳細集計)」に

¹岩波ブックレット『こう変わる！男女雇用機会均等法 Q&A 日本弁護士連合会 編』(岩波書店 2007年 p2~3)

²内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書 第1節3章 女性の年齢階級別労働力率(国際比較)」

(<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-03-03.html> 2014年8月19日取得)

³内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書 第2節 平成25年度版」

(http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s00_02.html 2014年8月18日取得)

よれば、非労働力人口の女性のうち328万人が就労を希望している⁴。これは総労働力人口の約5.2%⁵に達し、言い換えれば日本最大の潜在力なのだ。

各分野の男女差を指標化するグローバル・ジェンダー・ギャップ指数（GGI）における日本の順位は136カ国中105位と低く、政治分野における女性の割合や女性管理職の割合の低さがこの順位に反映されていると考えられる⁶。2012年10月、IMFは「今後20年間で、日本が、女性の労働参加率を現在の62%からイタリアという例外を除く先進7カ国グループ（G7）の水準である70%に引き上げた場合、一人当たりのGDPは5%上昇すると考えられる。さらに、女性の労働参加率を、例えば北欧の水準に上げた場合、一人当たりのGDPは、さらに5%増加する可能性がある。」⁷と明言した。2014年5月、ゴールドマンサックスもまた日本女性の就業率が男性並みに上昇すれば、GDPは最大で13%も上昇する⁸事を明言した。これらのことから、日本は世界的にも女性の社会進出が進んでおらず、経済の停滞には女性の雇用問題が大きく関わっているということが分かるのだ。

女性の参画を拡大する最も効果的な施策の一つがポジティブ・アクションだ。ポジティブ・アクションとは、男性は基幹的業務、女性は補助的業務といった固定的な性別役割分担意識などから、男女労働者の間に差が生じているときに、それを解消するために企業が行う、積極的な取り組みのことだ⁹。これは、一方の性に対して「特別扱い」するものだが、過去の経緯などをふまえて実質的な平等を目指すために行われる取り組みであるため、性による差別ではない¹⁰とされている。2014年現在ポジティブ・アクションを行っている企業は全体の20.8%と低い¹¹が、年々上昇傾向にある¹²。

ポジティブ・アクションを推進することは、企業の経営業績に良い影響を与えることが明らかだ。みずほ情報総研株式会社が2010年6月に実施した「『ポジティブ・アクション(女性活躍推進)』とセクシュアルハラスメント防止に関するアンケート調査」の結果では、管理職の女性比率が過去5年間に「大幅に増加した」企業のうち、過半数の企業で過去5年間で比較して経常利益が増加する傾向がみられている。反対に、「大幅に減った」企業のうち、およそ7割の企業で経常利益が減少する傾向がみられている¹²。女性の管理職比率と企業の経営業績との間には相関関係があるのだ。また、このような相関関係は業種によって様々だ。一橋大学経済研究所准教授の児玉直美は、自身が発表した論文の中で、

⁴ 総務局「平成26年1～3月平均 労働力調査」(http://www.stat.go.jp/data/roudou/rireki/4hanki/dt/pdf/2014_1.pdf 2014年8月29日取得)

⁵ 総務局 前掲調査 (<http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.htm> 2014年8月29日取得) 328万人（女性の就業希望者）÷6357万人（総労働力人口）より計算

⁶ 内閣府男女共同参画局「共同参画 2013年12月号」

(http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2013/201312/201312_06.html 2014年8月18日取得)

⁷ IMF（国際通貨基金）「女性に日本を（そしてアジアも）救えるか？」

(<http://www.imf.org/external/Pubs/FT/fandd/jpn/2012/09/steinbergj.pdf> 2014年8月18日取得)

⁸ ゴールドマンサックス

(<http://www.goldmansachs.com/japan/our-thinking/pages/womenomics4.0-2014/womenomics4.0.pdf> 2014年8月19日取得)

⁹ 岩波ブックレット『こう変わる！男女雇用機会均等法 Q&A 日本弁護士連合会 編』（岩波書店 2007年 p60）

¹⁰ 男女雇用機会均等法第8条

¹¹ 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査 企業調査結果概要」

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf> 2014年8月29日取得)

¹² みずほ情報総研「ポジティブ・アクションに取り組もう」

(http://www.mizuho-ir.co.jp/publication/contribution/2012/jinjiromuqa06_02.html 2014年11月18日取得)

製造業では女性管理職活用は進んでいないが、サービス業ではかなり進んでいる。また、製造業では女性管理職を活用することによって企業業績には正の影響があるが、一方、サービス業企業では、女性管理職活用と企業業績はほとんど相関がないか、又は負の相関があった。¹³

と述べた。これは、製造業のような女性差別が残る保守的な市場ほど、女性管理職を活用することによって獲得できる利益が大きいことを意味しているのだ。

以上のことをふまえ、本論文では、大手電気機器メーカーであるパナソニックと東芝の女性の活躍推進事業を比較し、未だ女性差別が残る市場において企業が行うべき取り組みを考察していきたい。

Ⅲ 女性が「働き続ける」職場作り

(1) パナソニックによる両立支援策

大手電気機器メーカーのパナソニックでは、1999年から、イコールパートナーシップ¹⁴の取り組みとしてポジティブ・アクションプログラムの策定を行い、性別や年齢・国籍などによる差別のないオープンでフェアな職場環境づくりに乗り出した。2001年には「女性かがやき本部」設置し、女性社員の個別育成や、均等雇用担当部長の設置など、女性の積極登用に取り組み始めた。

2006年、生産性の向上と、社員のワークライフバランス¹⁵の実現を目的として、情報通信技術を活用する働き方である「e-work」を導入し、社長直轄の組織として「e-work推進室」を設立した。「e-work」の導入により、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方が可能になり、在宅勤務制度である「e-Work@Home」が確立した。この制度の利用上限は月刊勤務日数の半分までと定められている。利用される頻度は、よく利用する場合で週2～3回、社員1人当たりの利用数を平均すると月1回程度だ。育児中の女性社員が「e-Work@Home」を利用することで、子供を常に自分の管理下に置いた状態で仕事を行うことができる。また、子供の世話と仕事の両立だけでなく、病気や怪我などの非常事態への素早い対応や、妊娠中のキャリア中断の防止も可能だ。何かと時間に追われる育児中の母親や、移動するのが困難な妊婦にとって長時間の通勤は大きな負担となるが、この制度の導入はそれらの負担の軽減につながった。実際に、1年間でおおよそ5000名の社員が利用し、その25%が女性だ¹⁶。パナソニックの女性社員の割合はおおよそ16%であるから、女性の利用率は高いといえる。

また、パナソニックグループ全体の取り組みとして、全国17拠点にグループ内の全社員が利用できる「スポットオフィス」を設置している¹⁷。この「スポットオフィス」には、パ

¹³ 経済産業研究所(RIETI) 「ノンテクニカルサマリー 日本の労働市場における男女格差と企業業績」
(<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/11e075.html> 2014年11月19日取得)

¹⁴ 対等な関係で行う協力や連帯

¹⁵ 労働者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、多様な生き方の選択・実現が可能になること

¹⁶ 一般社団法人日本テレワーク協会「テレワークの導入・活用実践事例1」
(http://www.japan-telework.or.jp/intro/example/case_01.html 2014年8月23日取得)

¹⁷ Panasonic 「労働慣行 多様性推進」

ソコンやプリンターなどの設備が整っており¹⁸、メールの確認や報告資料の作成などの業務を行うことが可能だ。利用者数は月間約7000名で、1回の利用時間は平均50分と、活発に利用されている。主に内勤者が出勤時に利用しており、待機時間や移動時間の有効活用につながっているのだ¹⁹。

このような制度の導入によって、パナソニックには「職場は必ずしも勤務している会社のオフィスではない」という新しい概念が定着した。多くの社員がこれらの制度を利用し、一般の男性社員はもちろん、妊娠中の女性社員や育児に見舞われる女性社員も効率よく業務を進め、生産性を向上させた。その結果、パナソニックグループ全体の残業時間が減少し、社員が家庭で過ごす時間が増えた。

他にも、配偶者の出産や家族の疾病予防や検診、子供の学校行事への参加、不妊治療等を理由として取得できる「ファミリーサポート休暇制度」、不妊治療の為に通算365日休業できる「チャイルドプラン休暇制度」、育児のために子供が小学校就学直後の4月末までに通算2年間休業できる「育児休業制度」、介護のために要介護状態の家族1人につき通算365日休業できる「介護休業制度」の4つの休業制度を設けている。

また、育児や介護のための短時間勤務制度として「ワーク＆ライフサポート勤務制度」を設けている。勤務の種類としては、1～2時間の勤務時間短縮、半日勤務、週2～3回勤務等がある。期間は育児の場合、子供の小学校卒業まで、介護の場合、要介護状態の家族1人につき通算1095日まで取得できる²⁰。

これらの休暇制度・短時間勤務制度・在宅勤務制度を整備することは、社員1人1人に合った柔軟な働き方を可能にし、仕事と家庭のバランスよい両立のための支援となっている。また、育児や介護を理由に職場を離れる女性が減少したため、平均勤続年数の男女差に減少傾向がみられ2012年には男性22.3年、女性21.8年²¹となった。また、勤続年数自体も同年の製造業の全国平均である男性14.9年、女性10.9年²²を大きく上回った。

(2) 育児・仕事の両立支援に潜む落とし穴

上記で述べたように、パナソニックは家庭生活と仕事との両立がしやすいような制度を徹底的に整備し、個人に合った多様な働き方を実現することで、女性社員が育児や介護と仕事を両立させる際の負担を軽減し、女性が働き続けやすい環境を作り上げた。

しかし、育児・介護と仕事の両立支援は必ずしも女性の活躍を促すわけではない。両立支援制度を整備している規模別企業割合によると、従業員数が500人以上の規模では98.2%、100～499人では94.9%、30～99人では82.0%、5～29人では57.3%²³の企業が両立支援制度を

(<http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/employee/diversity.html> 2014年8月23日取得)

¹⁸ Panasonic 「採用情報 e-work の取り組み」(<http://panasonic.co.jp/jobs/workstyle/e-work/index.html> 2014年8月26日取得)

¹⁹ 一般社団法人日本テレワーク協会 前掲サイト

²⁰ Panasonic 「人事制度」(<http://panasonic.co.jp/jobs/jinji/index.html> 2014年8月22日取得)

²¹ Panasonic 「サステナビリティレポート」

(http://www.panasonic.com/content/dam/panasonic/jp/corporate/sustainability/downloads/back_number/pdf/2014/2014-06j.pdf 2014年8月20日取得)

²² 厚生労働省 「平成24年賃金構造基本統計調査」

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2012/dl/13.pdf> 2014年8月24日取得)

²³ 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査 事業所調査結果」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-03.pdf> 2014年8月24日取得)

所持しており、大きな企業ほどその割合が大きいことが分かる。一方で、女性が働いていく上で何かしらの問題があるかどうかを企業規模別に調査したアンケートでは、「中間管理職の男性や同僚の男性の認識、理解が不十分である」という設問に「はい」と回答した比率は、従業員数が10～29人の企業で4.8%、5000人以上の大企業で30.1%と、6倍近くの差が生じている。同様に「顧客や取引先を含め社会一般の理解不足」という設問で「はい」と回答した比率は、10～29人の企業が5.7%であるのに対し、5000人以上の会社は14.0%であり、およそ3倍の差が生じている²⁴。

2つの調査結果から、大企業ほど女性が働きやすいように積極的に両立支援のための制度を整備しているものの、それらは単なる「女性の特別視」としか認識されず、「働く女性」への理解が乏しい事が分かる²⁵。子育て期の女性に対しては、職場の配慮が必要であるからと、責任の軽い仕事や外部との均衡が少ない仕事に変えるなどの一方的な配慮がなされ、それが原因で女性側の仕事への意欲が減少し、その後のキャリアに影響してしまうのだ。意欲が低下すると、子育てを優先する意識になり、休業制度や時短勤務などの両立支援制度を必要以上に利用することに繋がりがかねない²⁶。つまり、制度の整備が整っている企業は多くあるものの、それが女性の労働への支援や会社の方針通りに機能していないのが現在の日本の状況なのだ。

この両立支援を積極的に行う大企業の実態は、日本の就労女性の管理職比率に反映している。日本の女性管理職比率は世界的にも低く、欧米諸国が30～40%であるのに対し10.6%だ²⁷。企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、女性管理職割合が低い傾向がみられ、5000人以上規模と10～29人規模の間の差はおよそ4倍だ²⁸。

女性の管理職比率を上げる事で、上記のアンケートで挙げたような、女性への理解不足を解消し、女性が働きやすい職場の雰囲気を作り上げることができる。パナソニックの女性管理職比率は2.5%で、女性社員のおよそ33人に1人の割合で女性管理職が存在する。一方、男性管理職は男性社員のおよそ4人に1人の割合で存在しており、その差は8倍以上だ。²⁹男女の勤続年数に大差はないものの、男女の管理職比率に大きな差があるということは、言い換えれば入社後の社員のキャリアアップが男女均等ではなく、女性が育たない職場であるということだ。実際にパナソニックの女性管理職数は2012年に大きく上昇したが、これは旧パナソニック電工と合併したのが原因だと考えられ、それを除外すれば、若干の上昇傾向ではあるが、ほとんど横ばい状態だ。³⁰つまり、女性と男性が同等に働き、昇進していくには育児と仕事の両立支援だけでは不十分なのだ。では、日本の企業で、女性が男性

²⁴厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査 企業調査結果」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-23r-02.pdf> 2014年8月24日取得)

²⁵海老原嗣生『女子のキャリア <男社会>のしくみ、教えます』(ちくまプリマー新書 2012年 p57～61)

²⁶法政大学キャリアデザイン学部教授 武石恵美子「経営戦略としてのワークライフバランス 第3回女性の活躍推進とWLB支援」(『東商新聞』2014年8月20日)

²⁷内閣府男女共同参画局「「2020年30%」の目標の実現に向けて」

(http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020_30/pdf/2020_30_r.pdf 2014年8月26日取得)

²⁸厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査 企業調査結果」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf> 2014年8月25日取得)

²⁹内閣府男女共同参画局「女性の活躍「見える化」サイト 電気機器」

(<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/14.pdf> 2014年8月25日取得)

³⁰Panasonic「労働慣行 多様性推進」

(<http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/employee/diversity.html> 2014年8月23日取得)

に劣らないくらい活躍していくにはどうしたらいいだろうか。同じ大手電気機器メーカーである東芝の事例を見ていこう。

IV 女性が「育つ」職場作り

(1) 東芝のキャリア形成支援策

パナソニックと同様、大手電気機器メーカーである東芝では、2003年の従業員モラルサーベイ³¹で、「仕事が能力とともにステップアップしているか」という質問に対して、男性は肯定的だが、女性側の評価は劣っている³²という傾向が見られ、女性の活躍推進事業の必要性が明らかになった。そのことをきっかけとして、東芝は、2004年に「きらめきライフ & キャリア推進室」という社長直轄の男女共同参画推進組織を創設すると、女性の積極登用に乗り出した。

従来、昇進の見込みがある主務層の社員を対象に実施されていたマネジャー前研修は事業部やカンパニーの中で候補者を選抜する形式をとっていた。しかし、受講枠に限られていたことから、参加者のほとんどを男性が占めた。女性がキャリアを積み、ステップアップしていくにあたり、与えられる教育の機会は非常に少なかったのだ。また、管理職側に女性を管理職にできない理由を調査したところ、多く挙げられたのが、経験と知識の不足だった。上記で述べたように、女性にはそもそも知識習得の場がほとんど与えられていないのだからそのような回答は当たり前だ。

そのような中で、東芝が女性へのキャリア形成支援の第一歩として実施したのが「きらめき塾」だ。「きらめき塾」は、入社10年から13年ほどの女性主務層を対象にした自薦式の役職前研修だ。「きらめき塾」が開講された2005年から2006年の間、計10回の研修が実施され、223名が受講し、多くの役職者を出した。「きらめき塾」第1期生の女性社員の1人は、2005年から開始された3Dディスプレイの開発プロジェクトの製品設計チームのリーダーに抜擢され、短時間勤務制度を利用し、育児と両立しながら業務を成し遂げ、裸眼3Dディスプレイを開発した。開発されたこの製品は業界の中でも革新的な技術として評価され、21世紀発明賞を受賞した。またこの女性は日系BP社「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2011大賞」を受賞し、東芝社内の活躍する女性のロールモデルとなり、多くの女性従業員への刺激となった。³³

「きらめき塾」を開講するだけでは、女性役職者を育てる支援にはなるが、主務層の女性の減少という事態を招きかねない。その事態に備えて東芝は、実務者層を対象としたキャリア形成を支援する取り組みである「きらめき講座」を開講した。この女性労働者の階級に合わせた2つのキャリア形成支援によって、一般社員層である実務層は主務層への昇進を目指す際に「きらめき講座」を、主務層は役職者への昇進を目指す際に「きらめき塾」を利用するという、女性のキャリアを底上げするシステムが確立した。

³¹ 社員の組織に対する意識や組織全体の風土、組織で行われている施策に対する満足感などを確認するための調査

³² インフォテクスコンサルティング株式会社

「人材・組織システム研究室 第1回 日本企業の女性活躍推進から多様性推進までの先進事例を学ぶ（前半）」

(http://www.jinzai-soshiki.com/talk/post_01.html) 2014年8月23日取得)

³³ インフォテクスコンサルティング株式会社

「人材・組織システム研究室 第1回 日本企業の女性活躍推進から多様性推進までの先進事例を学ぶ（前半）／（後半）」(http://www.jinzai-soshiki.com/talk/post_01.html) 2014年8月26日取得)

(http://www.jinzai-soshiki.com/talk/post_02.html) 2014年8月26日取得)

また、2010年度からは若手の女性従業員を対象とした「キャリア5年～10年女性従業員向けキャリア研修」を定期的に実施し、毎年約140名が受講している。研修では、キャリアの考え方の学習や、5、6人のグループワークの実施、専門家による1人1人へのアドバイスが行われている。また2012年度からは、研修終了後に受講者同士の懇談会を新たに導入し、同世代のネットワーク拡大につなげている。³⁴

(2) キャリア形成支援を支える意識啓発の取り組み

東芝は、1875年創立という長い歴史のある企業だからこそ、男性が中心となって働いてきた年数は長い。更に、製造業という業種も相まって、社内の風土に男性優位の固定観念は非常に強く根づいている。つまり、単に女性の活躍推進の取り組みを行っただけでは結果を得るまでに相当の時間がかかってしまうのだ。そこで、東芝は、女性登用をより効率的なものにするために、女性へのキャリア育成支援に加えて、社内の風土・意識改革を行った。

女性の活躍を妨げている意識や風土の改革の一環として第一に行ったのが、女性に仕事を与えている側である中間管理職を対象とした管理職研修だ。この研修の対象となった東芝グループ全国各拠点の管理職約5000人のうち、ほとんどは男性だった。女性の活動の推進を開始した当初は、女性のみを対象にした研修などのポジティブ・アクションに対して、男性から「男性への逆差別ではないのか」、女性からは「女性枠で特別に昇格したと思われたくない」といった否定的な反応があり、³⁵ワークライフバランスという言葉自体の解釈も、女性のため、特に子育て期の女性のための言葉という誤解が多かったため、それらの誤解を是正する必要があった。東芝の行う取り組みが全従業員の仕事と実生活の均衡をより良いものにするためであることを管理職に直接伝えることで、組織全体へ女性の積極登用の必要性を啓発している。

また、東芝が女性の活躍推進事業を進め、全社員のワークライフバランスの実現に乗り出しているということを社内全体に理解してもらうために、社長自らが、社内新聞や社内誌、社内ホームページで東芝の取り組みの紹介と説明をしている。特に、2007年から発行されている社内新聞である「きらめきタイムズ」では、社長や役職者からのメッセージを中心に、経営戦略としての積極的女性登用のあり方や、社内でも活躍するロールモデルである女性を紹介し、全社員に東芝の取り組みと女性の活躍に対する理解や関心を促している。

これらの取り組みにより、女性の活躍を推進し始めた当初である2004年の東芝の女性管理職比率は0.9%であったものの、2012年には3.8%にまで上昇し³⁶、女性社員14人につき1人の割合で管理職が存在することとなった。同年の東芝の男性の管理職の割合はおよそ4人に1人であり³⁷、パナソニックよりも男女差が小さい。東芝は、女性を「育成」することに重点を置き、社員1人1人の個性や階層に合ったキャリア形成支援を行い、それを社内の風

³⁴ 東芝「企業情報 多様性の推進」(<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/performance/labor/diversity.htm> 2014年8月26日取得)

³⁵ ダイバーシティ経営企業100選(<http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/13toshiba.pdf> 2014年8月26日取得)

³⁶ 34に同じ

³⁷ 内閣府男女共同参画局「女性の活躍「見える化」サイト 電気機器」(<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/14.pdf> 2014年8月26日取得)

土改革・意識改革の取り組みで支えることで、女性が活躍する職場を作り上げたのだ。

V両社の施策の比較

パナソニックが行う育児と仕事の両立支援のための施策は、法規定以上の支援策であり、女性が出産や育児を理由に職場を去ることを防ぎ、男女の勤続年数の差を減少させるばかりではなく、男女双方の勤続年数を増加させた。だが、いかに両立支援を行ったところで、それはあくまで女性を男性と同じスタートラインに立たせたというだけで、ただの「前提」にすぎない。歴史の古い大企業ほど、男性が中心となって活躍してきた期間が長いため、女性の活躍を推進していくのは難しい。育児と仕事の両立支援だけでは不十分なのだ。

もちろんパナソニックも女性を育成する取り組みを行い、東芝も仕事と育児が両立しやすいような休暇制度を設けている。どちらも女性の活動を推進していくには欠かせない要素だ。つまり、女性の積極登用において重要なのは、どちらを第一とし、どちらに重点を置くかということなのだ。

日本の企業は、女性の人材育成体制を重点的に作り上げていくべきだ。その上で、「活躍する女性」に向けての育児・仕事の両立支援を充実させ、更なる活躍にむけてのサポートを行うべきだ。そうすることで「活躍する女性」のロールモデルが大成し、他の女性社員の刺激になるだけでなく、従来の男性ばかりが活躍する職場の雰囲気は一掃され、男女が均等に活躍する職場として企業の活動に多様性が生まれるのだ。

女性の活躍が推進されていくことで、女性管理職の数も上昇していくだろう。日本の女性登用の程度が国際レベルでも引けを取らないところにまで達すれば、今後の経済的国際競争に勝ち残っていくことができるのだ。

(9640字 原稿用紙24枚相当)

【参考文献及び関連URL】

- ◆ 岩波ブックレット『こう変わる！男女雇用機会均等法 Q&A 日本弁護士連合会 編』（岩波書店 2007 年）
- ◆ 海老原嗣生『女子のキャリア <男社会>のしくみ、教えます』（ちくまプリマー新書 2012 年）
- ◆ 榊原清則『キャリア転機の戦略論』（ちくま新書 2004 年）
- ◆ 荒井千暁『職場はなぜ壊れるのか 産業医が見た人間関係の病理』（ちくま新書 2007 年）
- ◆ 法政大学キャリアデザイン学部教授 武石恵美子「経営戦略としてのワークライフバランス 第3回女性の活躍推進と WLB 支援」（『東商新聞』2014 年 8 月 20 日）
- ◆ 経済産業研究所(RIETI) 「ノンテクニカルサマリー 日本の労働市場における男女格差と企業業績」（<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/11e075.html>）
- ◆ みずほ情報総研 「ポジティブ・アクションに取り組もう」（http://www.mizuho-ir.co.jp/publication/contribution/2012/jinjiromuqa06_02.html）
- ◆ 総務局「平成 26 年 1～3 月平均 労働力調査」（http://www.stat.go.jp/data/roudou/rireki/4hanki/dt/pdf/2014_1.pdf）
- ◆ 総務局「労働力調査」（<http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.htm>）
- ◆ 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書 第2節 平成25年度版」（http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s00_02.html）
- ◆ 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画白書 第1節3章 女性の年齢階級別労働力率（国際比較）」（<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-03-03.html>）
- ◆ 内閣府男女共同参画局「共同参画 2013年12月号」（http://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2013/201312/201312_06.html）
- ◆ 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査 企業調査結果概要」（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf>）
- ◆ 厚生労働省 「平成24年賃金構造基本統計調査」（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2012/dl/13.pdf>）
- ◆ 厚生労働省「平成25年度雇用均等基本調査 事業所調査結果」（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-03.pdf>）
- ◆ 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査 企業調査結果」（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-23r-02.pdf>）
- ◆ 内閣府男女共同参画局「「2020年30%」の目標の実現に向けて」（http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020_30/pdf/2020_30_r.pdf）
- ◆ IMF「女性は日本を（そしてアジアも）救えるか？」（<http://www.imf.org/external/Pubs/FT/fandd/jpn/2012/09/steinbergj.pdf>）
- ◆ ゴールドマンサックス（<http://www.goldmansachs.com/japan/our-thinking/pages/womenomics4.0-2014/womenomics4.0.pdf>）
- ◆ 一般社団法人日本テレワーク協会「テレワークの導入・活用実践事例 1」（http://www.japan-telework.or.jp/intro/example/case_01.html）
- ◆ Panasonic 「労働慣行 多様性推進」（<http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/employee/diversity.html>）
- ◆ Panasonic 「採用情報 e-work の取り組み」（<http://panasonic.co.jp/jobs/workstyle/e-work/index.html>）

- ◆ Panasonic 「人事制度」 (<http://panasonic.co.jp/jobs/jinji/index.html>)
- ◆ Panasonic 「サステイナビリティレポート」
http://www.panasonic.com/content/dam/panasonic/jp/corporate/sustainability/downloads/back_number/pdf/2014/2014-06j.pdf
- ◆ 厚生労働省「平成 25 年度雇用均等基本調査 企業調査結果」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-02.pdf>)
- ◆ 内閣府男女共同参画局「女性の活躍「見える化」サイト 電気機器」
(<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/14.pdf>)
- ◆ Panasonic 「労働慣行 多様性推進」
(<http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/employee/diversity.html>)
- ◆ インフォテクスコンサルティング株式会社
「人材・組織システム研究室 第 1 回 日本企業の女性活躍推進から多様性推進までの先進事例を学ぶ（前半）」(http://www.jinzai-soshiki.com/talk/post_01.html)
- ◆ インフォテクスコンサルティング株式会社
「人材・組織システム研究室 第 1 回 日本企業の女性活躍推進から多様性推進までの先進事例を学ぶ（後半）」(http://www.jinzai-soshiki.com/talk/post_02.html)
- ◆ ダイバーシティ経営企業 100 選
(<http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/13toshiba.pdf>)
- ◆ 東芝「企業情報 多様性の推進」
(<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/performance/labor/diversity.htm>)