

# 女性活躍推進と働き方改革

W i w i w 社長

山極清子  
やまぎわ きよこ



今日、先進国の多くの企業では、女性も男性同様に管理業務を担い、なかには意思決定の場にも参画して、男女が協働して責任を担っていくこと、すなわち「女性活躍」の状態が当たり前になっている。しかしながら、日本における役職者に占める女性の割合は、係長級18・6%、課長級10・3%、部長級6・6%と、上位の役職ほど女性の割合が低い。

上場企業の役員に占める女性の割合を見ると、前年に比べて0・6%上昇しただけで、わずか3・4%にすぎない。OECD諸国のなかでそれは最下層レベルにあり、ポードメンバ―は男性ばかりである。

とはいえ、女性活躍推進法が施行されて以降、急増しているクライアント企業から当社への依頼は、アンケートやヒアリング調査を

行って女性社員が活躍できない要因や課題を抽出し、それに対するアクションプランを提案してほしいというものである。

その際、当社による調査結果では、恒常的長時間労働と有給休暇の取得率の低さ、7割以上女性が担う家事・育児、女性社員と管理職との意識の差を生み出すコミュニケーションギャップなどの事由が女性のキャリア形成を阻害していることが明らかになった。しかも、このことはいずれの業界でも共通していえることであった。

## 従来型の働き方では 企業の存続は危うい

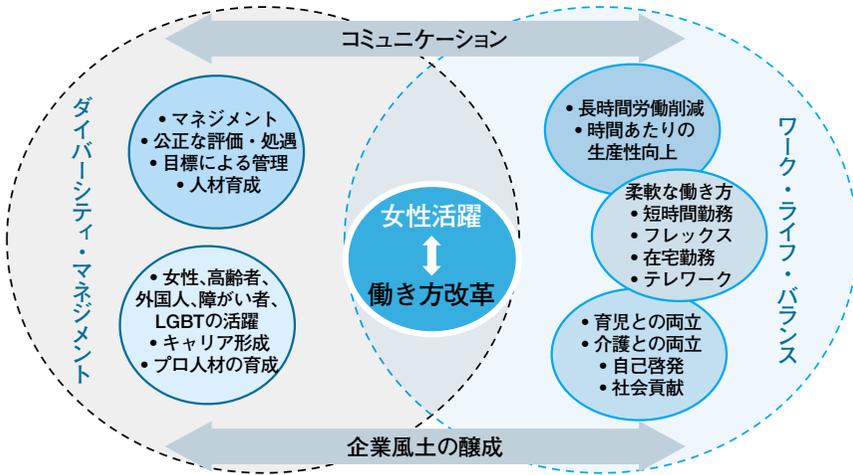
また、当社が2014年に実施した介護実態把握調査結果では、今後5年以内に介護が

生じる可能性のある40歳以上の男女従業員は、なんと8割と極めて高い。にもかかわらず、介護をしながら現在の勤務先で仕事を「続けられないと思う」「わからない」がそれぞれ約4割、「続けられると思う」と答えた当該従業員は約2割と少ない。つまり、「介護離職」の可能性が高くなっている。職務経歴を重ね、キャリア形成してきた中核人材である管理職が介護で離職すれば、人手不足の深刻化にとどまらず企業の競争力は間違いなく低下する。

さらに、介護だけでなく、女性の晩婚化で初産が30歳を超えるほどに出産年齢が高齢化していることから、親の介護と子育てを同時にしなければならぬ「ダブルケア」の世帯も増加している。仕事とダブルケアとの両立

# 企業の持続的成長を実現する働き方改革と生産性向上の一体的取り組み

図表 女性活躍と働き方改革



に向け、短時間勤務制度利用者の割合も増加し、時間に制約のある社員が常態化するため、従来型の働き方を続けていくには生産性も低下し、企業の存続すら危うくなってくる。

## 女性管理職比率と経営パフォーマンスは相関関係

このような企業内部の変化に加え、国内市場の成熟化や超少子高齢社会のもと、実質経済成長率が1%程度に落ち込んでいることから、異なる業種・業態の企業が1つの市場を取り合う「ボーダーレス化」現象が起きている。他方で、経済がグローバル化し、IT時代の到来とともにBRICsばかりでなく、アフリカ市場も対象にした世界が1つの大きなマーケットになっている現在、イノベーションによる新たな価値ある商品やサービスの開発が求められる。

こうした国内外の競争に打ち勝っていくには、高度成長期には機能的であった日本の雇用慣行を革新し、これまで活かしてこなかった女性や外国人、LGBT(性的マイノリティ)などの多様な人材の登用による組織内のパワーバランスの編成替えが不可欠である。

筆者は、資生堂にて、ダイバーシティ経営に向けた意識・行動改革、女性活躍推進および働き方改革を20年間実践、これを理論化して女性管理職比率が高くなることと経営パフォーマンスの向上には相関関係があることを

見いだした。

また、筆者が行った実証分析では、ROA上位50社と下位50社を母集団として、それぞれの女性管理職数と財務業績の差の検定の結果、単独決算ベースで見ると、ROA上位50社と下位50社とは有意な差が示され、前者の方が後者に比較し、女性管理職が多いとする有意な関係にあることが導出された。

半世紀にわたって日本の雇用慣行である恒常的な長時間労働と女性が担う家事・育児という固定的な性別役割分担はほとんど変わらず、働く時間に制約がない男性中心の就労モデルが堅持されている結果、「労働生産性の国際比較」では日本の時間あたり労働生産性(2017年)は、OECD加盟35カ国中20位と低位にある。

このような閉塞状況のなか、どうしたら高い経営パフォーマンスと時間あたりの生産性向上を目指す、企業の持続的発展をもたらす女性活躍が推進できるのか。それには、ダイバーシティ・マネジメントとワーク・ライフ・バランスとを相互に影響させつつ包括的に取り組む「働き方改革」が不可欠である。