

一般財団法人

# 経済広報センター

シンポジウム「女性の指導的地位での活躍推進―日独の状況と課題」

2014年5月20日（火）13:00～17:30

日経ビル 日経ホール

講師：ウテ・クラマー デュイスブルク＝エッセン大学副総長、ドイツ家族省男女平等委員会議長、  
前ドイツ政府持続可能な開発会議メンバー

板東 久美子 文部科学審議官

中川 順子 経団連 企業行動委員会 女性の活躍推進部会 部会長、  
野村ホールディングス 執行役員

エルケ・ホルスト ドイツ経済研究所 ジェンダー研究部長

河本 宏子 全日本空輸 常務取締役執行役員

塩入 徹弥 大成建設 管理本部人事部人材いきいき推進室室長

エルケ・ベニング＝ローンケ ベニング&カンパニー マネージング・パートナー、  
前ウエラ社取締役

マルクス・ドレッセル ヘンケルジャパン 人事ダイレクター

モデレーター：澤 圭一郎 毎日新聞社社会部編集委員

## 【基調講演1】

### （ウテ・クラマー博士 デュイスブルク＝エッセン大学副総長）

女性を経済に組み込むことがなければさらなる成長が望めないことは、西独共通だ。日本で90年代の出生率が1.5人を切ったことにより大きな議論が始まり、現在も関心が非常に高い。

ドイツでは、雇用の男女平等について長い戦いがあった。長らく憲法で平等が保障されているが、現在に至るまで真の平等は達成できていない。2011年の政府の調査報告でその原因と今後の課題が分析されており、これに基づきお話しする。

ドイツでは、女性の就労率は2005年に60%に達したが、多くがパートやミニ・ジョブなど収入の低く社会保険の保障もない職業に就いており、このため、EUの中でも男女の労働時間に差が大きい。女性が指導的地位につける機会も少なく、女性比率は下級の管理職を含めても30%だ。ドイツのトップ200社では、監査役会メンバーは10%が女性だが、その3/4は従業員代表側であり、また、取締役会ではわずか3%だ。民間企業では男女比率は自主目標となっており、進捗が芳しくないため、クォータ制など厳格な制度の導入も議論されている。

この男女格差の原因は、指導的地位よりもっと前の、就職時や教育段階で既に生じている。女性は家庭とのバランスが取れるよう就業時間が短く低収入の職業を選ぶのが典型だ。女性が重視するのは収入より職場の雰囲気やワークライフバランスであり、企業側も、退職や育児休業でブランクが生じる可能性がある女性を雇用することにメリットが少ないと考えている。これらを背景に、典型的な男女の役割モデルが依然として続いている。

女性のキャリアに影響を及ぼす要素には、仕事への多様な価値観、家庭との関わり方、政策（社

会保障などの制度設計)、市場(経済状況、企業による女性の戦力としての活用)などがあり、これらの要素を組み合わせる必要がある。ドイツでは、「男性が主な収入を得るもの」という伝統的な考え方は変わりつつあるが、ライフイベントに沿ってみると、結婚後時間が経つにつれ伝統的な考え方に戻る傾向がある。また、離婚も増えており、離婚後の女性の復職や生計も大きな課題だ。女性の活躍を推進しなければ、老後に女性が貧困にあえぐという問題も発生する。

企業では現在、ワークライフバランスに配慮した多用な就業形態を採り入れているが、特に指導的地位では「24時間待機態勢」が求められ、ワークライフバランスが脅かされている。従って、社会を変えるためには男女ともに変わり、仕事・家庭を含めた男女の平等な役割分担を実現することが求められる。

今後の対応としては、伝統的に女性が少ない職業にも就けるようにすること、男女の賃金格差をなくすこと、指導的地位におけるクォータ制の導入、家庭内の仕事の男女格差の解消やそのための男性を含めたライフステージ毎のワークライフ計画などが考えられる。子供を持たない女性がロールモデルとなる状況の是正やグラスシーリングの解消なども課題だ。

さらに、子育てインフラの拡充や、老後のリスクに対する認識を高める教育も必要だ。企業側では、北欧諸国のように、時短就労を男女平等に活用できるようにすること、企業文化の変革(「長時間働ける社員=良い社員」という意識の変革)などの対応が挙げられる。

女性の不平等な扱いはコスト高を招く。女性も含め様々な多様性を受け入れることでより社会的な平等を達成することが、社会の持続的発展につながるのではないかと。

## 【基調講演2】

### (板東久美子 文部科学審議官)

2006年から3年間、内閣府男女共同参画局に勤務した。女性活躍推進が安倍内閣の成長戦略の柱とされたことを受け、文科省でもチームを組んで検討している。日本の現在の状況と課題について話したい。

日独は数字のレベルでは異なるが、共通の課題を抱えている。少子高齢化、生産年齢人口減少、グローバル競争激化、産業構造の変化などの中、社会経済の持続的発展のため女性の活躍は生命線となっている。

日本は、ドイツを含む欧州をはるかに上回る速度で少子高齢化が進んでおり、2060年には65歳以上の人口が4割となる。全体の人口が減る中、活力ある社会経済の発展を目指すための覚悟が求められている。今後は質量ともに成長を支える人材の確保が必要となり、かつ、イノベーション創出のためにもダイバーシティが重要となる。また、景気の好循環のためにも女性の活躍が必要だ。このように、女性の活躍を成長の要因とも成果とも位置づけることが、安倍内閣の考え方の基礎となっている。

日本の女性の社会参画の状況は変化が緩やかで、国際的にも水準が低く、世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数で日本は105位となっている。日本の女性は長寿で能力自体も非常に高いが、特に指導的地位での能力発揮の機会が不十分だ。その最たる原因が、仕事・生活の両立や、ステレオタイプに基づく意識の問題だ。

いわゆるM字カーブ(年齢階級別労働力率の変化)を詳しく分析すると、「谷」の部分は浅くな

ってきているが、これは未婚女性の就労継続が主因であり、子育て中の女性が必ずしも就労継続できる状況になってはいないという課題がある。また、就業形態別にみると、M字の二つ目の山が非正規雇用によってもたらされている状況が分かるが、これは、正規の再雇用が提供されにくい労働市場の問題や、短時間労働にインセンティブを与えるような税制・社会保障制度に課題がある。また、大卒以上の就労者では、M字の二つ目の山が一つ目より低い。日本の高等教育修了者の就業率（66%）は他の OECD 諸国（8割）よりかなり低く、一旦離職した後も様々な就労機会が提供され、戦力として活用されるような働き方の実現に課題がある、と言える。

性別役割分担意識では、「夫は外で働き、妻は家を守るべきだ」という考え方は減っている（最近若干の反動あり）ものの、国際比較でみると依然根強いことが分かる。男性の育児・家事時間では、日本は他国に比べ非常に短く、育児休業の取得も低い。これは、意識だけでなく、長時間労働の問題が大きな原因であり、特に 30、40 代の子育て時期に長時間労働の時期が重なるため、女性に限らず男性を含めての問題として取り組む必要がある。

女性管理職の比率は、徐々に上昇しているが依然低い。研究者では、女性比率が 14%と国際比較でも非常に低いが、特に理工系の研究者数が少ない。学部生・院生の段階から既に女性比率が少ないため、理工系などの選択を、初等・中等教育の段階から支援する取り組みも進めている。

女性の活躍の課題としては、女性、男性、組織の上位者、職場全体、教育現場などでの幅広い意識改革や、仕事・生活の両立支援が重要だ。子育てとの両立だけでなく、介護については、男女に関係なく、管理職年齢にほぼ重なる時期の大きな課題であり、介護休暇など働き方を含めて見直す必要がある。また、女性の育成・登用自体の積極的な推進、ネットワーク形成、影響のある税制など制度の見直しも重要だ。

日本再興戦略では、指導的地位に占める女性の割合を 2020 年までに 30%程度とする目標を掲げた。こうした目標は常に掲げられてきたが、今回は安倍首相自身が強くコミットして、各界に呼びかけている。子育て期の女性就業率も現在の水準から 5%ポイント上げる目標だ。取り組みとしては、企業に対するインセンティブ付与、ライフステージに応じた活躍支援（再就職や起業を含む）、男性も含めたワークライフバランス推進や、待機児童の解消などがある。6月末の新成長戦略策定に向け、さらに具体的な政策を織り込む方針だ。

## 【「女性の指導的地位での活躍—日独の現状と課題」講演 1】

（中川 順子 経団連 女性の活躍推進部会 部長／野村ホールディングス 執行役員）

経団連では、2013 年に女性の活躍推進に特化した部会を立ち上げ、2014 年 4 月に「女性の活躍アクション・プラン」を公表し、関係各省に説明した。以下、企業の視点からの現状と課題、意義と効果、アクション・プランについてお話しする。

### 1. 日本における現状と課題

#### （1）継続就労

育児休業の取得率は政府・企業の取り組みにより向上しており、制度を「使う」ステージへ移行したことが表れている。女性の就業率と出生率の関係は、実は就業率が高いほど出生率も上がる傾向がある。

#### （2）役員・管理職登用

管理職に占める女性の比率は依然低い、背景には女性の昇進希望が男性より低いことがある。「家庭との両立が困難」、「自分の雇用管理区分では昇進可能性がない」、「周りに同性の管理職がない」が主な理由だ。女性が管理職登用を躊躇する背景には、①女性本人のキャリアアップ志向が低い、②出産・育児の時期が昇格時期に重なりキャリア形成が遅れる、③職場が男性主体であり、本人側は自分の将来イメージが分かりにくく、上司側でも、キャリアイベント、ライフイベントを含め女性部下をどう扱えばよいか分からず、結果的にワークライフバランスの理解不足から誤った指導をする、④長時間労働を評価する傾向がある、などの事象がある。上席の立場の方には、女性がキャリアアップを望まないことの根本的原因をぜひ追究していただきたい。

### **(3) 男女の固定的役割分担意識**

共働き世帯数が急増する一方、男性の家事・育児参加や育児休業取得率は、依然低い。日本では役割分担が定着してしまっており、結果的に、家事・育児の負担が女性にかかり、ワークライフバランスが維持できない状態になっている。男性を含めた働き方、家庭への関わり方の見直しが必要だ。この固定的役割分担意識が、女性が昇格を望まないことの根底にあると思われる。就業前の教育段階から、男女対等に働く職業観の形成が必要だ。

### **(4) 理工系女性人材の育成**

製造業の専門・技術職では、全産業に比べ女性比率が低い。ニーズは高い一方、理工系学部専攻者の母集団が少なく、結果的に男性比率が高くなっている。これは、保護者や教師が、理工系の内容や卒業後のキャリア・人生について正しく理解できていないことが背景にある。

## **2. 女性活躍の意義と効果**

女性活躍の意義・効果としては、以下が挙げられる。①優秀な人材の確保（生産年齢人口の低下への対応）、②環境変化への対応力の向上（市場の変化・複雑化に対応する意思決定力、商品・サービスの開発力、リスク感覚の向上には、組織の多様化が有効）、③日本の経済社会の持続的成長（GDPの上昇、所得税収・社会保障制度の維持、消費の拡大、家事・育児関連商品・サービス市場の創出・拡大）。

企業としては、女性の活躍が日本経済や企業の成長にどう結びつくかを理解し、経営トップが強くコミットし、会社全体に浸透させることが重要だ。

## **3. 企業・政府に求められる取り組み**

女性の活躍の意義・効果を、企業にカルチャーとして浸透させるため、企業に自主行動計画の策定・公表を求める。公表は、企業としての意思を社内外に示す効果がある。ただし、一律目標や数値比較は適切でなく、あくまで「経営戦略」として、各企業が自らの状況を踏まえ、予算、売上目標、経費管理などと同等に自主的に策定することだ。

役員・管理職登用に向けては、以下の取り組みが挙げられる。①キャリア意識の向上（研修やロールモデルの提示）、②キャリア形成支援（産休・育休期間の、昇格時の査定対象期間からの除外や、キャリア形成機会の積極的付与）、③管理職層の意識・マネジメント改革、④働き方の見直し、⑤経済社会環境を踏まえたキャリア教育の充実。

男女の固定的役割分担意識の改善については、以下の取り組みが挙げられる。①働き方の見直し（政府は、時間短縮だけでなく、在宅勤務や裁量労働の活用に向けた環境整備の実現が必要）、②経済社会環境を踏まえたキャリア教育の充実（産官学）、③働き方に中立的な税・社会保障制度

のあり方の検討。

#### 4. 経団連のアクション・プラン

経団連のアクション・プランは次のとおり。①自主行動計画のウェブ公開で、自主的対応を促進、②女性管理職養成講座を企業横断で開講、③管理職対象の「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」、④就業前キャリア教育に企業人を派遣、⑤理工系女性社員の活躍を紹介(産官学連携)。あくまで主体は企業だが、社会要請の高まりや、女性自身のみならず、日本の成長のためにも重要である、ということを踏まえ、着実に進めていきたい。

### 【「女性の指導的地位での活躍—日独の現状と課題」講演2】

#### (エルケ・ホルスト博士ドイツ経済研究所ジェンダー研究部長)

ドイツでは経済界・政界とも女性管理職を増やすべく取り組んでいるが、速度は遅く、意見が一致しない部分もある。以下、ドイツの状況を統計も踏まえ説明した上で、女性管理職が少ない理由と、今後の対応についてお話ししたい。

#### 1. ドイツにおける背景(社会、産業、政治面から)

ドイツでも労働力人口は減少傾向にある。移民の流入はあるが減少を補うには足りず、また移民は母国の経済が好転すれば帰国してしまう。女性の活躍の推進がますます重要になる。

女性の活躍推進に影響する社会的・文化的背景として、ドイツでも日本と同様、男女の固定的役割分担意識がある。男性は女性より人を統率するのに向いているとされ、労働市場でもそれに基づく評価がされるため、女性の昇進が困難となっている。

ビジネスの世界では、利益追求や株主価値の向上が最大目的であり、女性管理職の活躍においても同様だ。高能力者の確保は競争を勝ち抜くための課題だが、有能な女性を適切な地位につける、という面では成功していない。高能力者を確保するためには、時間の使い方につき、従業員に裁量を持たせることが必要だ。

政治の分野では、男女の機会均等のための対策や、女性の能力を十分活用し国民経済全体としてのムダを省く、という課題がある。女性管理職が少ないことは、労働市場にも長期的な悪影響を及ぼし、また男女格差は賃金のみならず年金にも影響する。ドイツは、OECDの男女格差調査において低い位置にある。女性の活躍において市場原理が働いていないとなれば、クォータ制など、政府の介入が必要ではないか、ということになる。北欧諸国ではクォータ制により上場500社で女性経営トップが半数近くになっているところもある。ドイツの現政権は、ドイツの共同決定法適用上場会社の監査役会について、女性比率を2016年までに30%に引き上げることを決定した。さらに、その他の上場会社または共同決定法適用会社3,500社には、2015年までに特定の自主目標を設定することを義務付けた。

#### 2. 現状と課題

ドイツ経済研究所では、トップ500社を対象に、毎年、現状を具体的な数値で公表しているが、公表内容に対する社会的反響は大きく、研究所が提案する対策を政策として採用する動きも出ている。実績は、トップ200社の取締役会の女性比率は4%、CEOはほぼゼロ、女性社員の多い金融機関ですら取締役会では女性はほぼゼロ、という状況だ。監査役会に関しては、2013年末時点で15%に向上した。公共企業体でも、むしろ民間企業より比率が低い。従って、これは自然に

達成できる目標ではない。

全企業でみると、2001年以降、女性管理職は漸増に過ぎない。また、トップになる女性が大企業ほど少ない傾向がある。業種別にみると、女性社員の比率が高い業種でも管理職の女性比率が高いとは限らない。例外的に建設業界では、女性社員が少ない一方、技術者など高能力者が多いため、管理職の女性比率は高くなっている。大学の専攻別でみると、工学系の女性は着実に伸びている一方、監査役会や取締役会のメンバーには（女性比率の高い）法学・経営学系が多いにもかかわらず、女性メンバーが増えていないことが課題だ。

女性の登用が少ない原因は何か。教育水準については女性も十分高く、原因とは考えにくい。本質的な問題はやはり仕事と家庭の両立の問題、すなわち男女の固定的役割分担意識の問題だ。

### 3. 今後の取り組み

では仕事と家庭の両立に関する支援はどうあるべきか。女性は、一時的にせよ離職したりパートタイム労働となると昇進の機会は失われるため、男性のあり方を基準とした働き方自体を改善すべきだ。また、女性の働き方のロールモデル不足や、女性のがんばりが上司の目に留まりにくい問題もあり、この解決のために、女性にメンターをつけ自信をつけることも必要だ。

男女の性差に関する先入観が女性の低評価を生んでおり、これを取り除く必要もある。さらに、女性には「リーダーシップにおいて劣る」という偏見もあり、男性と同等に評価されるためにはより高い成果を挙げなければならない。こうした偏見は幼少の頃から植えつけられてしまう。

このように、女性の指導的地位での活躍を推進するには、①トップのコミットメント、②具体的目標設定（インセンティブやペナルティ、監視メカニズムを含む）、③情報開示、④労働時間、働き方、評価の考え方の改革、⑤企業文化の改善（男性経営陣を巻き込んだ偏見の解消）などが必要だ。このためには、男性経営陣の意識改革により好事例を積んでいくべきであり、こうした対策の全てが、少子高齢化の中、高能力者獲得競争にさらされつつ存立を維持しなければならない企業に、好影響をもたらすものであることを強調したい。

#### 【企業の状況報告1】

##### （河本 宏子全日本空輸 常務取締役執行役員）

ANAは、航空オペレーション会社としての365日24時間態勢に特徴があり、こうした職場を支える特徴的な支援制度と、今後の取り組みについてお話しする。

ANAは、自分たちの腕で飛行機を日本の空に飛ばしたいとの思いから、1952年にヘリ2機28名からスタートした。現在は約230機、1日約1,000便で世界中をネットワークする会社となった。単体で約13,000名、連結で約33,000名の社員のうち、約半数が女性であり、客室乗務員と特定地上職はほとんどが女性、運航業務職では訓練生を含めると21名が女性、整備士では2,800名のうち70名が女性だ。客室乗務員と特定地上職については、女性の業務として長い歴史がある。自分の入社当時は、客室乗務員は35歳定年（子供ができれば辞める）だったが、現在は、希望すれば65歳まで継続できるようになった。

国際ネットワーク化や運用時間拡大により、勤務時間も大幅に変わる中、経験ある貴重な人材に長く働き続けてもらうため、様々な支援策が生まれた。短時間、短日数、育児日などの育児支援、託児料金補助などだが、こうした「働き続ける」支援に加え、さらに、職掌転換制度、地域

限定総合職、社内人財公募、わくわく休職制度（自己啓発休職）など、多様な人財がいきいきと活躍できるための制度が、自分を磨きたい女性の声を反映し、整備されてきた。

2014年2月、ANAは、女性活躍推進を経営戦略とするポジティブアクション宣言を公表、女性の取締役数や管理職比率を具体的数値目標として掲げ、対外的にコミットした。そうした中、女性のさらなるキャリア開発、環境整備、推進体制整備を実施している。キャリア開発では、キャリアデザイン研修、リーダー・管理職層の選抜研修、メンター制度などのほか、社内のネットワークづくり（第一回目のキックオフではシフト勤務にもかかわらず約80名の管理職が参加）、J-Win（ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク）への参加、など）にも注力している。働き方改革では、例えば客室乗務員では、各人がi-padで勤務中でも休職中でも最新情報が取れるようにし、時間の使い方改革を促している。こうした諸制度の整備とともに、運用状況の見える化も重要だ。

客室センターの管理職では、意思決定に参画するセンター長・部長のみでなく、現場のリーダーであるフライトマネージャーも育成することが重要だ。また、客室乗務員として勤め上げたい社員も多数おり、管理職ではなくプロフェッショナルとして職務を継続し、職場の良きロールモデルにもなっている。こうした複数のキャリアのあり方が重要と考えている。

これまでANAでは、女性の働きやすい環境を整え、一定数の女性管理職を輩出してきたが、今後、意思決定に参画するボードメンバーを出していくには、さらに幅広い業務や外部とのネットワークで経験を積ませる必要がある。女性の指導的地位での活躍はまだ緒についたばかりだ。経営トップのコミットメントを一つのステップとして、着実に地道に、ANAらしく進めていきたい。

## 【企業の状況報告2】

### （塩入 徹弥大成建設 管理本部人事部人材いきいき推進室室長）

大成建設は創業140年、「人がいきいきとする環境を創造する」という企業理念の下、「地図に残る仕事」をキャッチコピーに、世界の大プロジェクトを実施する建設会社だ。建設業は男性の職業の代名詞的業種だが、建設投資が1992年のピークから40%減という厳しい環境下の2006年に、勤続期間が長期化する女性の力を一層活かすことが必要だとの認識から、女性活躍推進に取り組むことを決定した。

取り組み内容のうち主なものを紹介する。

- ・採用数拡大：新卒採用者に占める女性社員は、取り組み開始以降で約20%に増加した。
- ・新たな職域への配属：女性の活躍の場を、設計や技術研究から作業所や営業職にも拡大した。
- ・海外配属：海外で働きたい女性社員の声に応え、途上国でのインフラ敷設など海外作業所へも配属を始めた。「日本よりも性別のしがらみがなく、却って働きやすい」との声も出ている。
- ・継続就業支援：配偶者転勤に伴う転勤、育児後の再雇用などの制度を整備した。

これらの成果としては、外勤が5年前と比べて5倍、営業職が20名に増加、室長・部長などの誕生、両立支援制度利用者の増加など、目に視える効果が挙がっている。また、「くるみんマーク」や「均等推進企業表彰」（2013年東京労働局長優良賞）も受賞した。

次のステップとしては、求められる職責を十分担える女性人材を育成すべく、女性社員の知識・

経験・判断力を伸張するのが課題だ。また、仕事の充実と生活の両立のため、配偶者の協力を促進する施策にも注力しており、育休者ミーティングを始めとして、夫婦や結婚前のカップルに対象を拡大しての「パートナーと考える両立支援セミナー」も実施中だ(動画配信で自宅視聴も可)。

さらに、女性社員自身への働きかけとして、キャリアプラン研修や次世代リーダー研修により、育成と同時にネットワークの拡大も図っている。

上司自身の育成も重視し、男性管理職向けに女性部下のマネジメントを学ばせている。部下の性別によりマネジメント方法に違いがある面もあり、男女間の考え方の違いや、過剰な配慮の回避などを指導している。女性社員の間でも個人差があるため、本人が何を望んでいるかをよく聞き、それに基づく個別マネジメントを実施することや、セクハラを意識し過ぎてコミュニケーションを躊躇し、そのために機会に差がついてしまうことのないよう、ハラスメントとなることを避けつつしっかり伝える・聴くための手法も指導している。

建設業界全体としては、就業者の減少と高齢化、人手不足が進んでいる中、女性の技能労働者としての活用についても「5年以内の倍増」を掲げている。また、女性主体の工事チームや現場監督などの具体策も推進している。女性活躍推進の機運の高まりは、これまでにないフォローの風であり、チャンスと捉え真摯に取り組んでいきたい。

### 【企業の状況報告3】

#### (エルケ・ベニング＝ローンケ ベニング&カンパニー社 マネージング・パートナー／前ウエラ社 取締役)

2020年には「男性なのか女性なのか」が問題とまらない社会を現出しなければならない。自分は上場企業トップになれたが、これは、男女にかかわらず売上・利益を重視する米国企業に籍を置いたことが大きい。日独などでは依然、職場のヒエラルキーが女性を苦しめている。

ドイツでは、2001年にシュレーダー首相が対策に乗り出し、DAX企業が自主目標を設定したが、2013年でも女性比率は監査役(株主側)で8%、CEOなど「Cレベル」では6%に留まり、効果が挙がっていない。400万人の有能な女性労働力があり、大卒の半数は女性でかつ成績も女性のほうが上と言われる中、経営層でのこの活用度の低さは、大きな損失だ。女性の活躍の重要性は理解されていても、これまでの慣習が変わらず、成果が上がらない状況だ。女性役員のクォータ制について提案したレーディング欧州副委員長も、ドイツでの進捗の遅さを批判している。

こうした中、ほとんどのドイツ企業が、様々な対応を実施している。女性のネットワーキング、メンタリング、人材開発などがその例だ。また、在宅勤務など柔軟な労働時間制度、託児支援などにも注力している。それでも女性管理職は増えなかった。2014年9月に、ドイツ政府やEUも支援した調査の最終結果がまとまるが、目標を達成できる会社は全くないと思われる。唯一の例外がテレコム社だ。両立支援に加え、2015年までに中間・上級管理職に占める女性比率を30%とする目標を設定し、それを支援するインセンティブ制度も設置した。その結果、現時点で、中間・上級管理職の女性比率は6%ポイント増加し、最終目標達成が可能かは未知数だが、最も成功している企業であると言える。

女性の指導的地位での活躍推進には、2つの要素がある。一つ目は、パイプラインロスの削減であり、これは、労働時間や勤務地の柔軟化、復職支援などだ。これらの支援は、中間管理職で

の女性比率向上に役立つが、トップ・マネジメントを増やすには、さらに、グラスシーリングをなくす文化の変革が必要だ。男性トップは固定観念から同じような人（男性）を欲しがらる。女性には親切さや優しさを要求する一方、トップに求められる資質は攻撃的で貫徹力のある人、ということでは、女性のトップ登用は進まない。

能力だけを判断基準として登用することは難しい。インセンティブや、拘束力のある目標設定と、トップのコミットメントが必要だ。

#### 【企業の状況報告 4】

##### （マルクス・ドレッセル ヘンケルジャパン 人事ダイレクター）

ヘンケルは、ヘアカラーや洗剤など消費者向け製品、接着剤など産業用製品をグローバル市場に提供している。ヘンケルでは、2008 年以来ダイバーシティ推進に注力しており、女性の指導的地位での活躍もその重要な一つだ。現在、管理職の女性比率は既に 30%を超えているが、引き続き毎年 1～2%ポイントの増加を計画している。

ダイバーシティは成功のキーファクターだ。多様な人材を取り込み、会社として支援していくことの重要性を認識し、社内広報などを通じ社員の意識も醸成するよう取り組んでいる。

女性は育児などのための離職と復帰の問題を抱えるが、ヘンケルでは、少なくとも 2 カ国または 2 分野で経験を積むローテーションをルール化しており、これにより、女性が育児後により復職しやすい効果が生まれている。

日本法人では、女性を積極的に採用しているが、一方、退職率も高い。退職の理由を調べると、「家族のケアのためにはフルタイム労働は困難」という社会規範の圧力によるところが大きいことが判った。また、企業内でも同様の考え方の傾向があることが判った。

2013 年においては、日本法人の従業員の女性比率は 26%とヘンケル・グローバルと同等だが、管理職では 9%とグローバル（32%）に比べ低い。制度面での手当ではしているが、問題は本人や男性上司の意識の変革だ。このため、ヘンケルでは、採用や昇格検討の際には外国人や性別などのダイバーシティを必ず確保し、社内の意識変革を促している。

経営トップは、女性の活躍のみならず、人種や年齢なども含むあらゆるダイバーシティの重要性を認識し対応すべきだ。また、ロールモデルを視える形で示すことが重要だ。

#### 【ディスカッション】

**Q（澤）** 長時間労働が評価される状況を変えるには。

**（クラマー）** ドイツでも、夜間や女性が参加しにくい時間の会議設定が問題とされているが、これは意識次第で簡単に改善できることだ。在社時間だけで評価するのではなく、在宅勤務や通勤時間の活用を評価する動きもある。問題は、管理職には 24 時間連絡がつくことが期待されていることだ。「常に会社優先」という意識を変えなければならない。フォルクスワーゲンでは、夜間や休日の個人 PC へのメール転送を不可とすることを労使で合意した。今後は、こうしたバウンダリーマネジメントがさらに重要になる。

**Q（澤）** 性別による役割分担意識が最近上昇している理由は。

**（板東）** 一つには、希望のキャリアイメージと、継続就労せざるを得ない現実とが乖離している

面がある。女性以上に男性が共働きを求める傾向が高まっており、女性を含め多くの人で経済を支えざるを得ないことが社会的に意識されつつある。また、女性の場合は、母親の世代が専業主婦として家庭を支えており、理想をそこに置いている面がある。さらに、両立が困難な状況が結局改善していないため、苦労して働き続けることにプラスイメージを持ちにくくなっている、という面もある。今こそ環境を大きく変えていかなければならない。

**Q (澤)** 女性の就業率が高いほど出生率が高い理由は。

**(中川)** 相関関係は緩やかだが、少なくとも「女性が社会に出ると出生率が下がる」という一般的な考え方は誤りと言える。各国の特徴もあるが、この相関性は、男性のみで家族を支えることが難しく、教育や介護のコストも上がっていく成熟社会において、「子供を持つためには経済力を持つ」と考える、良い循環が生じている、ととらえることもできる。

**Q (澤)** ドイツでは取締役会の女性比率についての目標設定はないか。

**(ホルスト)** 取締役会については目標設定義務はない。国政選挙の連立協議には挙がったが合意には至らず、管理職を含む実績の公開義務と、将来の目標設定義務のみに留まった。それまで情報非公開だった大企業も多く、最低限の透明性が確保されたと言える。

**Q (澤)** 短時間、短日数、育児日などの支援の活用状況は。

**(河本)** 運用増の時期には稼働調整が必要なため、全ての希望に応えられていないこともある。支援の活用を拡大するよう、雇用数とリソースを調整していくことが課題だ。

**Q (澤)** 女性比率が高まる中での、セクハラ回避の指導の内容は。

**(塩入)** 上司が、結婚や出産など、女性部下のキャリアが途切れる時期を知りたい場合に、部下に突然聞けば反発を受ける場合がある。普段からコミュニケーションをよくとり、一緒にキャリアプランを考えようという雰囲気をつくるなど、時間をかけて良好な関係を築けるよう指導している。

**Q (澤)** 女性管理職目標が未達のドイツ企業の、その後の対応は。

**(ベニング＝ローンケ)** まだプロセスの途上であり、もう一度対応策を見直している時期にある。

**Q (澤)** 日本法人で退職が多いことへの対応策は。

**(ドレッセル)** 具体的対策を決めること自体がチャレンジだ。理由は多様だが、全般的には、周囲の迷惑への配慮や男女の役割分担意識によることが大きい。オープンな意見交換で制度活用を促すことが重要だ。

**Q (澤)** クォータ制の是非について。

**(クラマー)** 賛否両論があり、クォータは長期的解決策にはならない、というのが反対派の根拠だ。しかし、企業の自主目標が奏功しないことや、自分と似た人を厚遇する (co-optation) ことにより男性が優位になる傾向を是正して出発点を揃える必要からも、クォータ制が必要だ。ただし、長期的には撤廃が望ましい。また、導入が適切かどうかは企業の規模により異なるため、まずは大企業に監査役会のクォータ制を導入した。中小企業では下位の役職から段階的に導入すべきだ。

**(ベニング＝ローンケ)** 女性登用の成果を挙げ次の登用につなげるには、一定割合の登用が必要だ。均質なグループ内では意識変革は起こりにくく、異質なものが入って初めて変革が起きる。レストランの禁煙と同様、成り行き任せでは実現せず、現状を変えるためにもクォータ制が必要

だ。

**(中川)** クォータ制に反対というより、不要という考えだ。中小企業では女性管理職比率は既にある程度高いが、大企業でも、ダイバーシティが企業の存続・成長に必須、ということは既にトップ・マネジメントの方には広く認識されている。経団連では女性の活躍推進の目標を企業の経営戦略に入れるよう強く勧めているが、これは、企業の競争力に結びつくべきものだから。経営戦略の一つとして捉えることで、予算や経費管理と同様、年に1回は必ずレビューをし、目標を達成すればさらに高い目標を設定し、未達ならばさらに対策を打つという、(PDCA) サイクルが回ると思う。日本企業のこのサイクルを回す力に期待と自信を持っている。

**(板東)** 国としてはむしろ積極評価、すなわち積極的な対応や成果を積極的に評価していく流れにある。例えば文科省の政策でも、大学の資金支援などにおいても、女性の登用などダイバーシティを一つの評価要素としている。企業に義務付けを入れるのはまだステップが必要で、むしろ取り組み状況がオープンにされる中で、今後それが不要となる状況になれば望ましい。

**(ホルスト)** 希望的にはその通りだが、現実はそのに至っていない。一定期間内に成果を出すためには、ある程度の圧力と成果のチェックが必要だ。

**(ドレッセル)** 人事部の中核的役割は、適材適所の配置をすることだ。採用において、人事部は企業の代表者という意識で、社会規範の圧力に屈せず、ダイバーシティを追求することが必要であり、この際には必ずしもクォータ制は必要ない。米国にはマイノリティに対するアファーマティブアクションが採用されているが、反対の考えもある。

**(ベニング＝ローンケ)** 世界の動向に合わせていくのかどうかを考えるべき時だ。チュニジアですら女性活躍を推進する制度がある。ドイツでは、シーメンスがコンプライアンスへの取り組みで遅れをとったため後々まで負の影響があった。

**(板東)** 圧力を与える必要はあるが、登用を法的義務とするには、日本では段階を踏む必要がある。安倍首相が企業に女性役員を1名は登用するよう促しているが、これも一つの政治からの圧力の発信だ。

**Q (澤)** フェイスブックCOOのシェリル・サンドバーグの著書「LEAN-IN」では、両親が家計や育児を半分ずつ負担する前提ならば、両親が仕事を持てば子供も親も結婚生活もうまくいく」と言われる。両立支援セミナーでの夫の協力への理解促進に関し、女性側の反応は。

**(塩入)** 「自分が夫に説得すべきことを、専門家から数字で説明してもらい、夫が理解してくれた」という意見が多かった。「なかなかキャリアについての考え方を言い出せなかったが、人の手を借りて理解が深まった」という意見だ。「こんな考え方とは思わなかった」と後で揉めたという話もあるが、むしろ、本音を話さなければいつかはぶつかり合うことになるため、早い時期から本音で話し合うことが重要で、会社がお手伝いをできればと考えている。

**Q (澤)** サンドバーグが言うように「できる女は嫌われる」のか。

**(河本)** ANAは女性が多く、そこで女性同士が足を引っ張り合っても得にならないことを体感しており、互いに支える風土がある。女性管理職が当初誕生した際は、肩に力が入り、女性部下が懐妊したと聞き、今後が気になり「おめでとう」の一言が最初に言えなかった、ということもあった。こうした一言が必要なのは男女共通、出来る女も男もない。多少チームに迷惑をかけても、「チームみんなで助け合うから大丈夫」ということがあるからこそ、厳しい勤務形態の中でも

継続就労ができる風土につながっている。

**Q（会場）** 管理職昇進に意欲のある人にどうベネフィットを与えるか。

**（ドレッセル）** 短日労働や、長距離通勤者の通勤時間の一部を労働時間に組み込むなど、様々な施策を実施している。

**（ベニング＝ローンケ）** 能力開発については、女性の能力が足りないから補うという考え方には賛成しないが、管理職になるために必要な能力をつけるという意味で当事者からは高く評価されているようだ。

**Q（会場）** 女性のリーダーに期待することは。

**（ドレッセル）** GMのCEOはメアリー・バーラだが、女性だからということではなく、個人の能力で成功している。男女ではなく、ダイバーシティを背景に、個人として能力のあるパーソナリティであればよいと考える。

**（河本）** 経営者という意味では、男女にかかわらずビジョンを示すことが必要だ。

**（板東）** 皆で共有できる目標・価値を示して皆を船に乗せ、それぞれの特性を活かしてチームを率いていくことだ。

以上

（文責 国際広報部主任研究員 田中 勲）

---

一般財団法人 経済広報センター 国際広報部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-3-2 経団連会館 19 階

webmaster@kkc.or.jp

<http://www.kkc.or.jp/>