

「男女共同参画」の理解と協力を社内に促すために①

なぜ指導的地位に占める女性割合の目標が30%なのか

宮本 薫 Kaoru Miyamoto

CSR・環境事業部

上席コンサルタント

はじめに

安倍政権は、日本の成長戦略の柱のひとつに女性の活躍推進を位置づけ、「2020年までに指導的地位¹に占める女性の割合を30%」の実現を目指し、2015年2月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案（以下、女性活躍推進法案）」を国会に再提出した²。女性活躍推進法案は、2015年6月4日に衆院本会議で全会一致により可決されたところであり、今後、参院に送付され、今国会で成立する見通しである。

この法案が成立した場合、10年間の時限立法であるが、2016年4月1日より、国や地方公共団体、民間事業者（労働者301人以上）（以下、団体・企業等）は、女性の活躍に関する状況（①女性採用比率、②勤続年数男女差、③労働時間の状況、④女性管理職比率等）を把握し、改善すべき事情について分析したうえで、事業主行動計画を策定・公表すること等が求められる。

本レポートでは、団体・企業等が女性活躍推進策を進めるための参考に資するよう、日本の現状や、諸外国の女性活躍推進に係る取組み等を2回に分けて紹介する。

1回目である本稿では、国際社会が求める女性活躍推進のあるべき姿、日本の現状、諸外国の取組み事例を、2回目では日本、海外の企業の取組み事例について述べる。

1. 日本の現状と国際社会が求める女性活躍推進のあるべき姿

1.1. 日本の現状

日本では、男女共同参画推進本部³が、2003年に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待する。」⁴という目標⁵を決定した。この目標は、

¹ 指導的地位の内容は、「①議会議員、②法人・団体等における課長相当職以上の者、③専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事するもの」を指す（平成19年2月男女共同参画会議決定）。

² 内閣官房、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律案の概要」、<http://www.cas.go.jp/jp/houan/150220/siryoul.pdf>（アクセス日：2015年5月14日）。同法律案が再提出されたのは、2014年11月の衆議院解散により、廃案となったためである。

³ 男女共同参画推進本部は、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の円滑かつ効果的な推進を図るため、内閣に置かれている組織である。内閣総理大臣が本部長、他のすべての国務大臣が本部員で構成される。

⁴ 内閣府男女共同参画局、「男女共同参画基本計画（第2次）（概要）」、2005年、http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/2nd/pdf/gaiyou.pdf（アクセス日：2015年6月25日）

⁵ なお、「30%」という数値は、1990年に国連の経済社会理事会が採択したナイロビ将来戦略勧告にて、「指導的地位に就く婦人の割合を、1995年までに少なくとも30%にまで増やす」とされた国際的な目標値に由来する。内閣府男女共同

2005年12月に閣議決定された「男女共同参画基本計画（第2次）」にも明記された。

しかし、この目標は、第2次計画中に達成されなかったため、2010年12月に閣議決定された「男女共同参画基本計画（第3次）」では、「…多種多様な手段のうち、分野や実施主体の特性に応じて、実効性のある積極的改善措置（ポジティブ・アクション）⁶を推進する」⁷との手法も伴って再び明記され、継続的な取り組みが進められているところである。

日本の男女共同参画に係る総合的な評価は、世界経済フォーラム（World Economic Forum）が発表するジェンダー・ギャップ指数（Gender Gap Index：GGI）によると、現在のところ、142か国中104位（2014年）である⁸。また、日本の指導的地位に占める女性の割合は、11.2%（2013年）であり、言い換えれば、指導的地位にある男性の割合は90%前後を占めるということである。日本の女性管理職比率は、他国と比較しても低い水準と言える（図1）。

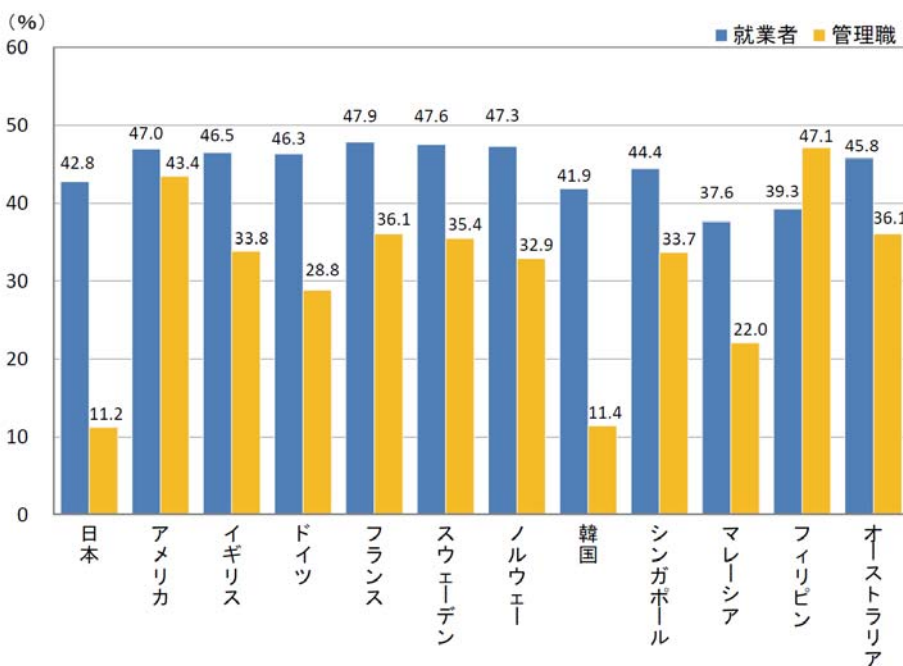


図1 就業者および管理職に占める女性の割合（2013年）⁹

参画局、「2020年までに指導的地位の女性割合を30%に」、

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h19/zentai/danjyo/html/column/col01_01_03.html（アクセス日：2015年5月14日）参照。

⁶ 積極的改善措置（ポジティブ・アクション）とは、歴史的に形成された構造的な差別を解消し、多様性を確保するための措置をいう（辻村（2011a）p.143参照）。男女共同参画社会基本法（第2条第2項）では、「男女間の格差を改善するため必要な範囲内において、男女いずれか一方に対し、（男女共同参画のための）機会を積極的に提供すること」と規定されている。

⁷ 内閣府男女共同参画局、「第3次男女共同参画基本計画 第1部 基本的な方針」、http://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/3rd/pdf/3-03.pdf（アクセス日：2015年6月25日）

⁸ World Economic Forum, “The Global Gender Gap Report 2014 Gender Gap Rankings”, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/rankings/>（アクセス日：2015年5月22日）

⁹ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構、「データブック国際労働比較2015」（2015年3月31日刊行）、「3-3 就業者及び管理職に占める女性の割合（2013年）」（p89）を引用。

1.2. 国際社会が求める女性活躍推進のあるべき姿

国際社会は、1970年代から、女性の不利な地位や待遇等を課題として、それらの解消に取り組んできた。国際連合は1975年に「国際婦人年」を宣言し、1976年からは「国連婦人の10年」（1976年～1985年）が始まった。この10年は、女性の地位と権利を検討して、あらゆるレベルの意思決定に女性を参加させようと、全世界的な取り組みが見られた期間であった¹⁰。その代表的な取り組みのひとつに、1979年に国際連合で採択された「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（以下、本条約）」が挙げられる。

本条約の理念として、「女子に対する差別は、権利の平等の原則及び人間の尊厳の尊重の原則に反するもの」であること、「出産における女子の役割が差別の根拠となるべきではなく、子の養育には男女及び社会全体が共に責任を負うことが必要」であること、「社会及び家庭における男子の伝統的役割を女子の役割とともに変更することが男女の完全な平等の達成に必要」であること等が、前文にて述べられている¹¹。

そして、本条約第2条では、単に法律上の平等ではなく、「…男女の平等の原則の実際的な実現を法律その他の適当な手段により確保すること」¹²を締約国に求めた。このことを受け、例えば日本では、1985年に同条約を批准するとともに、同年、男女雇用機会均等法（「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」）を制定した。

国際社会は、本条約のフォローアップに努め、1995年の第4回世界女性会議の北京宣言と行動綱領では、「ポジティブ・アクション（積極的改善措置）」や、「エンパワーメント（女性が力をつけること）」等をキーワードに、21世紀に向けた女性の地位向上等に係る12の重大問題領域を設定し、それぞれに戦略目標が提示された¹³。

また、行動要領の第1章 使命の声明では、「家庭、職場及び広くは国家社会及び国際社会における女性と男性の権力及び責任の分担の原則を打ち立てること」、「女性と男性の平等は、人権の問題であり、社会正義への条件であり、また、平等、開発及び平和への必要かつ基本的な前提条件」として、行動要領では「世界中の男女（ジェンダー）の平等という共通の目標に向けて男性と共に連携して働くことによるのみ取り組むことができる共通の関心事を女性は分かち持っていることを強調する」としている¹⁴。

そして、これらの条約や北京宣言と行動要領は、男女共同参画に係る各国の実施状況を評価すること等をテーマに、国際会議等が開催されて定期的に振り返られている。

1.3. 問題点—日本の現状と国際社会が求めるあるべき姿とのギャップ—

日本は、男女共同参画を目指して、1985年の男女雇用機会均等法の制定から改正を重ねるとともに、1999年に男女共同参画社会基本法の制定と基本計画の策定等に取り組んできた。ある調査によると、女性の活躍が進んでいる企業は、利益率等が高い等のプラスの効果が示唆されている¹⁵中で、多くの団体・企業等では、指導

¹⁰ 第4回世界女性会議 行動要領（総理府仮訳）第II章 世界的枠組み 25、
http://www.gender.go.jp/international/int_norm/int_4th_kodo/chapter2.html、（アクセス日：2015年5月26日）参照。

¹¹ 外務省、「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（全文）」、
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/josi/3b_001.html、（アクセス日：2015年6月25日）

¹² 同上

¹³ 12の領域（および戦略目標）は、「A女性と貧困 B女性の教育と訓練 C女性と健康 D女性に対する暴力 E女性と武力紛争 F女性と経済 G権力と意思決定における女性 H女性の地位向上のための制度的仕組み I女性の人権 J女性とメディア K女性と健康 L女児」である。第4回世界女性会議 行動要領（総理府仮訳）第IV章 戦略目標及び行動 参照。

¹⁴ 第4回世界女性会議 行動要領（総理府仮訳）第I章 使命の声明 1および3、
http://www.gender.go.jp/international/int_norm/int_4th_kodo/chapter1.html、（アクセス日：2015年5月26日）参照。

¹⁵ 女性とビジネスの機会を広げていくことをミッションとしたアメリカのNPO団体であるCatalystの調査結果（2007）”

的地位にある男性の割合が90%前後を占めており、女性の活躍が進んでいるとは言いがたい。

このことの何が問題なのか。問題は、日本の社会経済環境が、国際社会が1970年代から目指している「男女共同参画社会」¹⁶の理念にそぐわない不平等な状況であること、また、女性が意思決定過程に参画しておらず、不公平な待遇等が改善されないままになっていることにある。

残念ながら、男女共同参画の理念から見て、男性が職場において権力を持ち続け、家庭における責任を担わず、女性への差別的な待遇が是正されないままになっていると国際社会から評価されても仕方がない。

では、女性の活躍を阻むものは何か。この背景等を探った調査研究によると、「長時間勤務や長時間勤務を前提とする人事評価体制の影響」、「男性管理職の理解不足」、「女性へのリーダー教育不足」、「キャリアの発展性に係る女性の不満」等が、共通的に見受けられる¹⁷。

ただ、男女共同参画の理念から見ると、こうした問題点は、「事象面」と言えるだろう。男女共同参画の理念に係る理解が乏しいから、いわば「男性のルール」による長時間勤務があり、生活面や体力面等からそのルールに合わせられない女性従業員は退職せざるをえない。そうすると、「女性はすぐ辞める」から適切な教育を施さないし、仕事を任さない…といった悪循環が構造化している。

団体・企業等が、こうした問題点を解消して、女性の活躍を進めていくためには、「真因」とも言える男女共同参画の理念等に対して組織内の理解を促し、女性管理職比率等を上げるための協力を求めていくことが必要である。

2. なぜ30%なのか—「黄金の3割」「クリティカル・マス (Critical Mass)」の考え方—

「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%までに引き上げる」という目標数値は、団体・企業等に、課長相当職以上の管理職の30%程度を女性とすることを期待するものであるが、そもそも、なぜ30%なのか。男性が指導的地位の90%を占めるならば、まずは20%を女性とする目標でもいいのではないか。もしくは、そもそも世の中は男女同数なのだから、40%~50%の野心的な目標を設定してもいいのではないか。

30%という数値は、経営学者のロザベス・モス・カンター教授が述べた「黄金の3割」理論（社員のやる気を引き起こし、企業の活力のもとになる数は、どちらの「性」の割合も3割以上）¹⁸や、原子物理学の用語から援用された「クリティカル・マス (Critical Mass)」のコンセプト（ある現象が連鎖的進行を引き起こす際の量的境界のこと。または決定的多数を指す。）¹⁹に由来する。

Kramer等（2006）がFortune 1000社に勤務する女性取締役やCEO等に対して行った調査によると、「3人以上」の女性が「クリティカル・マス (Critical Mass)」となって、取締役会に基本的な変化を引き起こし、コーポレート・ガバナンスを高めると述べている。その変化等を表1にまとめた。

The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards”によると、女性役員比率の高い企業（Fortune 500）のパフォーマンス（ROE等）は、同比率の低い企業よりも高い。

http://catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf（アクセス日：2015年5月15日）。また、山本（2014）は、ワークライフバランス施策が整っていて女性比率が高い企業ほど利益率が高いことを明らかにしている。

¹⁶ 「男女共同参画社会」とは、1999年に制定された男女共同参画基本法 第2条「男女共同参画社会の形成」の中で、「男女が、社会の対等な構成員として、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が均等に政治的、経済的、社会的及び文化的利益を享受することができ、かつ、共に責任を担うべき社会」と規定されている。

¹⁷ 李（2011）、大嶋（2015）、大沢および金（2015）の調査研究を参照。

¹⁸ 金谷（2011）pp.86-87 参照。

¹⁹ 三浦まり、「女性議員増へ「クオータ制」導入を」ちょっとだけ47、行政ジャーナル、2014/08/14 11:30 <http://www.47news.jp/47gj/furusato/2014/08/post-1081.html>（アクセス日：2015年6月2日）参照。

表 1 女性取締役の人数と女性取締役の経験および取締役会の変化²⁰

女性取締役が1人のとき	女性取締役が2人のとき	女性取締役が3人以上のとき
<ul style="list-style-type: none"> ・孤独を感じる。 ・意見を聴いてもらえていない。 ・役員間の交流だけでなく、意思決定の場面においても排除されている。 ・個人の意見が「女性の意見、女性の見方」と捉えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「象徴」「お飾り」のような感覚が少なくなる。 ・女性が1人のときよりも居心地がよくなる。 ・女性同士でいつも同じ意見とは限らないが、一緒に重要議題を提示できる。 ・まだ男女の性差を感じる（「女性の意見、女性の見方」と捉えられる）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会に女性がいることが普通になる。 ・男女の性差を感じない。女性が個として扱われ、「女性の意見」と捉えられない（女性それぞれが異なる見解を示し、不一致もある）。 ・女性がより協働的になるとともに、質問・提案等に、より行動的になる。

Kramer 等の調査は、「3人以上」を「クリティカル・マス (Critical Mass)」の水準としてまとめたが、多くの分野でその水準は経験的に30%程度といわれている。女性の活躍推進に関して、「黄金の3割」および「クリティカル・マス」の考え方に共通することは、ある一定の女性比率に達しないと、組織内に連鎖的な変化は生じないということである。

指導的地位に占める女性の割合が30%に満たないときは、多数派である男性が主導し、組織内に変化は生じない。10%~20%程度の数では、男性主導の組織文化に与える影響は弱い。少数派である女性は、多数派である男性の規範に則って動かざるをえない。女性の割合が30%を超えたときに、男性と女性の多様性のみならず、女性の中にある多様性も意思決定に反映され、多様なニーズの取り込みと組織文化の変化につながる。これが、「指導的地位に占める女性の割合30%」が組織にもたらす期待である。

3. 諸外国の取組み事例

国際社会、例えば人権意識が発達していると思われる欧米諸国でも、実質的な男女共同参画社会を目指し、様々な議論と取組みを積み重ねている。

例えば、フランスは憲法を改正し、男女共同参画条項（通称「パリテ条項」）を創設した。また、アメリカでは、1960年代より、事業主に対して、一定比率以上の女性等マイノリティの積極的雇用、訓練等（アファーマティブ・アクション）を義務付けている。さらに、そのほかの諸外国においては、クォータ制度²¹を導入し、女性活躍の推進を図る例も見られる。

以下に、クォータ制度を通じた取組み事例、フランスおよびアメリカの取組み事例を紹介する。

3.1. クォータ制度等を通じた取組み事例

諸外国、特に欧州諸国の場合、指導的地位に占める女性の割合に係る目標とは、取締役の女性比率の向上のことであり、現在は法律による強制も伴った実行段階にある。

欧州諸国の男女共同参画に係る特徴は、政治的意思決定過程への女性参加率に比べて、経済分野の管理部門における女性比率が相対的に低いことにあった。欧州委員会は、産業界に対して「上場企業の役員会にお

²⁰ Kramer, Konrad and Erkut (2006) p.3 および Witucky (2012) をもとに当社作成。

²¹ クォータ制度 (quota system) とは、社会的少数者差別の解消をめざす「ポジティブ・アクション」のひとつ。ここでは、性別を基準に一定の人数や比率を割り当てる手法を指す。「4分の1」を意味するクォーター (Quarter) とは異なる。辻村 (2011b) p. ii 参照。

けるジェンダーバランス改善のための指令(女性役員クォータ制指令)」を2012年に採択し、欧州議会は2013年に圧倒的多数で欧州委員会の提案を、部分的な修正のみで可決した²²。

女性役員クォータ制指令案は、欧州の大手上市企業の非業務執行取締役における性別の比率が2020年まで(公営の上市企業については2018年まで)に、男女どちらも最低40%になることを目標とするものである。

欧州諸国の中には、こうした欧州委員会の採択等を待たずに、男女共同参画の観点から取組みを進めているところもあった。後述するフランス(2011年制定)や、ノルウェー(2003年制定だが義務化は2005年より。2008年までに男女それぞれ40%とする目標。)、イタリア(2011年制定。2015年までに少なくとも男女各1/3)等が、その代表である²³。さらにドイツは、2015年3月に、連邦議会(下院)が、大企業の監査役会に占める女性役員の割合を30%以上にすることを義務付ける法案を可決した(2016年から約100社が対象)²⁴。

指導的立場の女性割合が日本並みの韓国(図1)は、2006年に積極的改善措置を導入した。当該措置は、適用対象となる事業主に対し、「職種・職級別男女勤労者の現況報告書」を雇用労働省に提出することを義務付けるものである。韓国の雇用労働省は、女性雇用比率および女性管理職比率が同種産業の平均6割に達しない事業主に「積極的雇用改善措置実行計画書」の提出を要求し、その実施を評価する。当該措置により、女性管理職比率が漸増している傾向がわかる(表2)。

表2 韓国 積極的雇用改善措置の適用事業主別 女性雇用率および女性管理者比率²⁵

		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
1000人以上民間企業	女性雇用率	32.5	32.7	32.8	32.8	37.1	37.52	37.46
	女性管理者	11.5	11.3	11.9	13.3	17.55	18.32	18.74
500-999人民間企業	女性雇用率	-	-	33.1	33.1	34.2	34.13	35.59
	女性管理者	-	-	12.6	13.8	16.76	16.93	17.28
公共機関(公共企業)	女性雇用率	26.1	26.1	26.6	27	31.19	32.35	33.61
	女性管理者	9.6	8.2	8.6	9	10.53	11.01	11.55

(注) 単位は%

3.2. フランスの取組み事例

フランスは、1999年と2008年に憲法を改正し、政治分野および経済・社会領域における男女共同参画条項(通称「パリテ条項」)を創設した。パリテ(parité)とは、フランス語で「男女同数」を意味しているが、「男女双方のための男女同数の理念」を表す言葉としてフランス社会に理解されている。この考えは、「女性はグループでもなくマイノリティでもなく、本来的に人口の半分を構成している主権者である」ということが重要であり、その女性が国の代表機関等に入っていくことは、民主制の正当性を強めることであるから、「あらゆる権力における男女同数を要求する」というものである²⁶。

「パリテ条項」に基づいて、政治分野では「選挙によって選出される議員職および公職への男女の平等なアクセスを促進する法律」(2000年)等により、比例代表1回投票制では候補者名簿登載順を男女交互とす

²² 駐日欧州連合代表部 公式ウェブマガジン「ジェンダーバランスの実現にかける EU Part2 男女平等と持続可能な経済成長に向けて」2014/8/26 <http://eumag.jp/feature/b0814/2/> (アクセス日: 2015年6月3日)

²³ 武田(2013)「表2 ビジネス分野における女性幹部の増加策—域内各国の事例」参照。

²⁴ 産経ニュース「ドイツ、女性役員30%を義務付け 大企業対象の法案可決」2015.3.6 23:27

<http://www.sankei.com/world/news/150306/wor1503060060-n1.html> (アクセス日: 2015年6月3日)

²⁵ 申(2013) p.89の表を引用。当該表は、韓国雇用労働省「積極的雇用改善措置報道資料」各年度より作成されている。

²⁶ 辻村(2011b) pp.124-125 参照。

る等が制定された²⁷。また、オランダ仏大統領は、「パリテ」を選挙公約のひとつにして大統領選を戦った。2012年に就任すると、男女共同参画の実現とともに、硬直化した政界の市民への開放、市民に政治参加意欲を促すこと等も狙いとして、フランス史上初めて、34人の閣僚を男女同数にした内閣を指名した²⁸。

一方、経済・社会領域では、2011年に取締役クオータ法が制定され、上場会社等では、2017年1月1日までに取締役会における男女それぞれの割合を40%以上にしなければならないと定められた²⁹。2014年現在、フランスの上場会社等の取締役会における女性割合は、32%である（図2）。

また、社会保障制度として、2001年、2002年の社会保障財政法によって新たに父親休暇制が定められた。2004年には、家族手当、家族扶養手当、単親手当、乳幼児迎え入れ手当、特別手当、両親在宅手当、新学期手当等、児童関係手当がより拡充された。フランスは、手厚い育児支援等によって、子供をもつことが損とにならないよう、職業生活と家庭生活との両立支援制度の拡充に取組み、合計特殊出生率も2.0に回復した³⁰。

3.3. アメリカの取組み事例

アメリカでは、1964年に制定された公民権法に性差別禁止を盛り込み、1965年の大統領令11246号では、年5万ドル以上の政府契約を締結し、50人以上を雇用する事業主に対して、一定比率以上の女性等マイノリティの積極的雇用、訓練等（アファーマティブ・アクション）を義務付けた³¹。

これら法令の導入もあって女性の職場進出は進んだが、1980年代中頃には、女性が取締役（上級経営者）の職に就くには、「(見えない) ガラスの天井（グラス・シーリング、Glass Ceiling）」があるとの指摘があり、企業内の「グラス・シーリング」を崩す運動への取組みが、政府、企業、民間支援団体で始まった。

そうした取組みの結果のひとつとして、1991年公民権法第2編グラス・シーリング法（1995年11月までの時限立法）が制定された。それに基づき、女性が意思決定権を持つ取締役に昇進するための諸問題を調査・検討するグラス・シーリング委員会が議会内に設立されるとともに、取締役会の多様性と優秀性に対して企業を表彰する国家賞が創設された³²。同委員会は、最終報告にて、企業、政府、社会に対して勧告等（メンタープログラムの導入等）を行い、その報告をもとに政府、企業、NPOも改善に向けて取組んだ³³。

また、1991年の公民権法の改正によって、「一見中立的であっても、間接的に性差別にあたる場合」が明示されるとともに、企業の性差別事件に対して懲罰的な損害賠償支払いが認められるようになった³⁴。アメリカでは、企業内の性差別に係るトラブルは、企業の評判等を著しく毀損するリスクが高まったことから、企業の対策も進んでいった。

²⁷ 鈴木（2007）参照。

²⁸ AFP通信「オランダ仏大統領、新内閣は半数が女性（2012年05月17日 12:54 発信地：パリ/フランス）」
<http://www.afpbb.com/articles/-/2878342> および新潮社 Foresight 「仏「男女同数」内閣に隠されたオランダの狙い（2012年5月23日）」
<http://www.fsight.jp/11490>（アクセス日：2015年5月26日）

²⁹ 詳細は、武田（2013）、服部（2013）を参照。フランスの取締役クオータ法は、当初、パリテを導入する法案として審議入りしたが、審議の過程で、40%のクオータ制に修正された。この点については、パリテを目標としながらも、実務上、個人の能力や適性が重要となる取締役会等の構成に柔軟性を持たせる必要から、40%を政治的な妥協点としたといわれている（服部（2013）p.7参照）。

³⁰ 辻村（2011b）pp.41-42参照。

³¹ Works University 労働政策講義2011「13 ジェンダー・性差別禁止・ワークライフバランス」p.7 リクルートワークス研究所2011年1月21日発行を参照。なお、アファーマティブ・アクションの当初は、女性等マイノリティへの「過去の差別に対する救済」という正当化だったが、近年では、「将来に向かって多様性を確保する必要や社会的効用」を理由として正当化される傾向にある（辻村（2011b）pp.91-96参照）。

³² 筒井（2002）p.89参照。

³³ 筒井（2002）p.92. 最終報告書「堅実な投資—国の人的資源の完全利用—（Recommendation of the Federal Glass Ceiling, “A Solid Investment: Making Full Use of the Nation’s Human Capital” 1995 pp.13-15, pp.18-43）」の再引用。

³⁴ 辻村（2011b）p.32参照。

現在では、女性の管理職は、ほぼ半数の43.4%（2013年）であり、数的な平等を達成していると言える（図1）。ただし、取締役の女性割合は16.9%（図2）である³⁵。

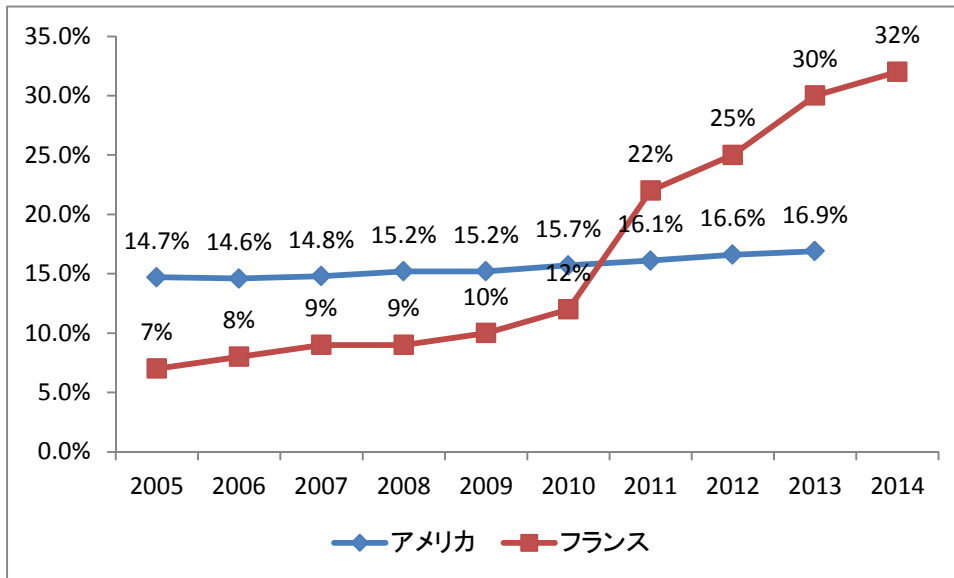


図2 アメリカとフランスにおける上級経営者（取締役）の女性割合³⁶

女性管理職比率が示すように、アメリカでは、男女共同参画が相当進んでいるように見える。ただ、フランス等欧州諸国と違って、例えば公的な子育て支援は、低所得者層を対象とした限定的なものであり、保育サービスは、市場で提供される様々な民間主体が担っている。それにもかかわらず、合計特殊出生率は、2000年以降2.0程度で推移している³⁷。

アメリカの場合は、まず女性の職場進出が進んだという特徴がある。その結果、女性管理職比率の向上や男女間の賃金格差の縮小が起これ、その次に、公的支援が乏しいことから、優秀な従業員を職場にとどめるため、管理職や高度専門職等高いスキルが求められる職位にある者に対して、企業がフレックスや時短勤務等のワークライフバランス施策を講じたという流れである。近年では、男性による企業のワークライフバランス施策の活用が増え、家事参加率を高めている³⁸。

おわりに

日本の女性活躍推進を促すための見方のひとつに、少子高齢化の進行がある。「日本は、将来的に労働力人口が減少する見込みである。労働力人口の不足は、経済成長にはマイナスに働く。そのため、女性の活躍推進は必然である。」という見方である。また、「現代は消費が多様化し、消費支出の決定権は女性にある。女性のニーズを満たす製品等を提供するには、企業は女性の活躍を推進するべき」という見方もある。

では、仮に日本が、少子高齢化、人口減少社会にならなければ、また、消費が多様化しなければ、女性の

³⁵ 金谷（2011）pp.85-86 参照。

³⁶ フランスのデータは、OECD Gender balance in decision-making positions Database"business and finance"http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/index_en.htm, の"Board Members" による。アメリカのデータは Catalyst "Fortune 500 Board Seats Held by Women (Percent) ", <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workplace> による。これらをもとに、当社作成。

³⁷ 黒澤（2011）p.3 参照。

³⁸ 黒澤（2011）pp.2-8、pp.19-22 参照。

活躍を推進しなくともいいのだろうか。

決して、そうではない。国際社会は、少子高齢化等が進んだから、男女共同参画社会を議論してきたのではない。日本には、国際社会が議論してきたとおり、女性の活躍推進とは、人権の問題であり、男女間の「あるべき姿」の問題であるという理解が必要である。

男女共同参画社会とは、職場でも、家庭でも、男女が責任を共有する社会であり、言い換えれば、男女双方にとって公平・公正な社会のことである。互いの性差が、機会の均等等に不利益に働くことのない仕組みの構築と運用があつて然るべきであり、男女どちらかに不利益に働いている状況があるならば、是正措置がとられるべきなのである。日本には、実質的な取組みが不足しているのである。

現在の日本の団体・企業等は、男性の管理職が多数派であるが、そこに女性が3割を占めると、意思決定プロセスの変化等といった組織文化等の変化が予想される。ただ、そこに至るまでに、男性の管理職が、女性管理職候補を育成したり、男性役職員の働き方を見直したり、社内の仕組み等を再考することが求められる。次号のレポートでは、日本国内・海外の企業等が、どのように取組んでいるのか、事例をまとめる。

参考文献

- 大沢 真知子、金 明中 (2014)「韓国の積極的雇用改善措置制度の導入とその効果および日本へのインプリケーション」
独立行政法人経済研究所 RIETI Discussion Paper Series 14-J-030
- 大嶋寧子 (2015)「企業と女性の「悩み」から見た女性管理職育成の課題」みずほインサイト、みずほ総合研究所 2015年3月24日
- 金谷千慧子 (2011)「「働くこと」とジェンダー ビジネスの変容とキャリアの創造」明石書店
- 黒澤昌子 (2011)「米国におけるワーク・ライフ・バランス」独立行政法人経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 11-J-038
- 糠塚康江 (2011)「フランスにおける職業分野の男女平等政策—2008年7月憲法改正による「パリテ拡大」の意義」『企業と法創造』7(5), pp.70-87
- 申琪榮 (2013)「韓国とクオータ制」『国際女性 No.27, 特集 I クオータ制 8』 pp.87-91
- 筒井清子 (2002)「グラス・シーリングと米国の女性上級経営者」京都マネジメント・レビュー 第1号、pp.85-97
- 辻村みよ子 (2011a)「憲法から世界を診る 人権・平和・ジェンダー[講演録]」法律文化社
- 辻村みよ子 (2011b)「ポジティブ・アクション—法による平等の技法」岩波新書
- 李尚波 (2011)「雇用均等時代と大卒女性の雇用に関する研究」日本労働研究雑誌 特集 均等法のインパクト、No.615/October 2011
- Kramer, Konrad and Erkut (2006), “Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance, Executive Summary”,
- Witucky, Aaron (2012), “How Women Can Change Corporate Boards: The Effects of Achieving a Critical Mass of Female Directors”, Wednesday, September 19 at 06:00 AM,
<http://www.theracetothetbottom.org/home/how-women-can-change-corporate-boards-the-effects-of-achievi.html> (アクセス日: 2015年4月24日)
- 服部有希 (2013)「フランスにおける取締役会等へのクオータ制の導入—ポジティブ・アクションによる職業上の男女平等—」外国の立法 257、国立国会図書館 調査及び立法考査局
- 服部有希 (2014)「フランスの県議会議員選挙制度改正—パリテ2 人組投票による男女共同参画の促進—」外国の立法 261、国立国会図書館 調査及び立法考査局
- 鈴木尊紘 (2007)「フランスにおける男女平等政治参画—パリテに関する2007年1月31日法を中心に—」外国の立法 233、国立国会図書館調査及び立法考査局
- 武田美智代 (2013)「ジェンダーの平等に向けたEUの施策—企業の女性役員割合に関する指令案を中心に—」外国の立法 257、国立国会図書館 調査及び立法考査局
- 山本勲 (2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証—」独立行政法人経済産業

研究所 RIETI Discussion Paper Series 14-J-017

執筆者紹介

宮本 薫 Kaoru Miyamoto

CSR・環境事業部

上席コンサルタント 米国公認会計士

専門は CSR、ERM、危機管理 など

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメントについて

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社は、損保ジャパン日本興亜グループのリスクコンサルティング会社です。全社的リスクマネジメント（ERM）、事業継続（BCM・BCP）、火災・爆発事故、自然災害、CSR・環境、セキュリティ、製造物責任（PL）、労働災害、医療・介護安全および自動車事故防止などに関するコンサルティング・サービスを提供しています。詳しくは、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメントのウェブサイト（<http://www.sjnk-rm.co.jp/>）をご覧ください。

本レポートに関するお問い合わせ先

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社

CSR・環境事業部 宮本

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL：03-3349-6828（直通）