

「男女共同参画」の理解と協力を社内に促すために②

企業に望まれる男性の参画を促す取り組み

宮本 薫 Kaoru Miyamoto

リスクマネジメント事業本部

医療リスクマネジメント事業部（兼）CSR・環境事業部

上席コンサルタント

渡辺 絵理奈 Erina Watanabe

リスクマネジメント事業本部

CSR・環境事業部

主任コンサルタント

はじめに

世界経済フォーラムが2016年10月に発表した男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数のランキングで、日本は、調査対象144カ国のうち111位であった¹。2015年の145カ国中の101位から順位を下げ、先進国の中では依然として低いレベルにある。同指数は経済、教育、政治、健康の4分野を総合して評価されているが、中でも、日本のランキングが低い分野は「経済参画（Economic Participation and Opportunity）」（118位）であった。

日本では、2016年4月1日から施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下「女性活躍推進法」）」にもとづき、職場において女性の活躍を促す取り組みが始まったところである。これによって、常用雇用労働者301人以上の企業は、女性活躍を促すための目標や取り組みを盛り込んだ「一般事業主行動計画」（以下「行動計画」）を策定し、都道府県労働局に届け出ることになっている（労働者300人以下の中小企業は努力義務）。

日本は、あらゆる分野で男女格差が認められる現状を打開していくため、女性の活躍を促すことが求められる。そのためには、女性のみを対象に施策等を投入し、女性に努力を求めるのみではなく、男性にも変化が求められる。2015年12月に閣議決定された「第4次男女共同参画基本計画」（以下「4次計画」）では、「男性中心型労働慣行等の変革と女性の活躍」を掲げ、「男女間の実質的な機会の平等を担保する観点」から、「女性の活躍推進のためにも男性の働き方・暮らし方の見直しが欠かせない」などとあり、今後、多様な施策・取り組みが進められる。

1 回目のレポートでは、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、諸外国の施策等の取り組み事例を全般的に取り上げた²。

本テーマの最後となる2回目のレポートでは、「男性の働き方・暮らし方の見直し」等に見られる4次計画の理念をふまえて、女性の活躍推進企業として評価が高い企業が、男性の変化や協力等をどのように促そう

¹ 内閣府。「共同参画 平成29年1月号」. 行政施策トピックス1 世界経済フォーラムが「ジェンダー・ギャップ指数2016」を公表. p.10. 2017年1月参照。

² 宮本薫。「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. 損保ジャパン日本興亜RMレポート135. 2015年7月2日. <http://www.sjnk-rm.co.jp/publications/pdf/r135.pdf>

としているのか、行動計画に挙げられた目標や取り組み等を調査する。

1. 4次計画に見る日本の目標と国際社会の動き ～ 男性の参画を促す政策的な目標と取り組み～

1.1. 民間企業の取り組みに関わる4次計画の主な特徴

4次計画には、「計画における政策目的を明確化し、効果的な計画の推進を図るために」設けられた4つの政策領域があり、その中のひとつに、政策領域Ⅰ「あらゆる分野における女性の活躍」がある³。

この政策領域Ⅰの中には、「具体的な取組」の実施によって達成を目指す「成果目標」が設定されている。これらは、政府が機関・団体等に働きかける際に、政府として達成を目指す水準として位置付けられている。

表1は、「成果目標」の中から、民間企業と関係が深い項目を抜粋したものである。

表1 4次計画「Ⅰ あらゆる分野における女性の活躍」の主な政策領域目標一覧⁴

項目	現状	成果目標(期限)
民間企業の女性登用		
課長相当職に占める女性の割合	9.2% (平成26年)	15% (平成32年)
係長相当職に占める女性の割合	16.2% (平成26年)	25% (平成32年)
25歳から44歳までの女性の就業率	70.8% (平成26年)	77% (平成32年)
過労働時間60時間以上の雇用者の割合	男性: 12.9% 女性: 2.8% (平成26年)	5% (平成32年)
男性の育児休業取得率(民間企業)	2.3% (平成26年度)	13% (平成32年)
男性の配偶者の出産直後の休暇取得率(注1)	—	80% (平成32年)
6歳未満の子供を持つ夫の育児・家事関連時間(注2)	1日当たり67分 (平成23年)	1日当たり2時間30分 (平成32年)

(注1) 配偶者の出産後2か月以内に半日又は1日以上のお休み(年次有給休暇、配偶者出産時等に係る特別休暇、育児休業等)を取得した男性の割合。

(注2) 6歳未満の子供を持つ夫婦と子供の世帯の夫の1日当たりの「家事」、「介護・看護」、「育児」及び「買い物」の合計時間(週全体平均)。

現在実行されている4次計画の特徴は2つある。ひとつは、「民間企業の女性登用」として設定された目標数値の見直しであり、もうひとつは、政策領域Ⅰの第1分野「男性中心型労働慣行等の変革と女性の活躍」に掲げられた男性の働き方等の変革促進である。

前者であるが、日本は、この4次計画が決定されるまで、2003年に男女共同参画推進本部が設定した「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」という目標の達成に向けて、男女格差の是正に取り組んできた。その結果、女性管理職の割合は少しずつ高まり、2003年(平成15年)当時の「課長相当職に占める女性の割合」4.6%⁵から、2014年

³ なお、4次計画における政策領域Ⅱは「安全・安心な暮らしの実現」、政策領域Ⅲは「男女共同参画社会の実現に向けた基盤の整備」、政策領域Ⅳは「推進体制の整備・強化」である。平成27年12月25日閣議決定。第4次男女共同参画基本計画。参照。

⁴ 平成27年12月25日閣議決定。第4次男女共同参画基本計画。第1部 基本的な方針。政策領域目標一覧「Ⅰ あらゆる分野における女性の活躍(第1～第5分野)」。p.3およびp.7をもとに当社作成。

⁵ 内閣府男女共同参画局。男女共同参画白書 平成25年版。第1-2-14 図役別管理職に占める女性割合の推移。CSVフ

(平成 26 年) 現在で 9.2%となったが、2020 年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも 30%程度とする目標の達成には厳しい状況であった(表 1 の「現状」の数値を参照)。そのため、4 次計画では、2020 年(平成 32 年)の指導的地位に女性が占める割合(「課長相当職に占める女性の割合」)の目標を 15%に設定する等、取り組みが後退している印象を与えながらも、現実的な数値が設定されている。

また、後者であるが、4 次計画では、「成果目標」の中にある「男性の育児休業取得率」に見られるように、男性にも家事・育児・介護等の家庭責任をこれまで以上に担うことを促そうとしている。4 次計画は、働く場面において、日本社会には「勤続年数を重視しがちな年功的な処遇の下、長時間勤務や転勤が当然とされている男性中心の働き方等を前提とする労働慣行」(「男性中心型労働慣行」)が依然として根付いており、これが「育児・介護等と両立しつつ能力を十分に発揮して働きたい女性が思うように活躍できない背景」と位置付けている。また、生活の場面では、「これまで男性は、家事・育児・介護等への参画や地域社会への貢献などが必ずしも十分でない状況等により、家事・育児・介護等における女性側の負担が大きくなるなど、家庭以外の場所における女性の活躍が困難になる場合が多かった。」と見なしている。そのため、「成果目標」として、「男性の育児休業取得率」「男性の配偶者の出産直後の休暇取得率」や「6 歳未満の子供を持つ夫の育児・家事関連時間」等が設定されている(前掲表 1 参照)。

男性も、女性とともに育児・介護等の責任をより分かち合うことによって、職場で女性が活躍する機会が増え、指導的地位に女性が占める割合も高まることが期待される。そのため、4 次計画では、長時間労働の削減や ICT(情報通信技術)サービスの活用等による多様な働き方の選択、ポジティブ・アクション⁶による職場における男女間格差の是正、および「男性中心型労働慣行等を見直し」によって女性の活躍を推進し、「職業生活その他の社会生活と家庭生活との調和が図られた、男女が共に暮らしやすい社会の実現」を目指すとしている。

1.2. 国際社会が目指す「ジェンダー平等」の流れ

2017 年 3 月 8 日、国際女性デーのイベントが、世界各国で開催された⁷。2017 年のテーマは「Women in the Changing World of Work: Planet 50:50 by 2030(変化する仕事の世界における女性たち: 2030 年までにプラネット 50:50 を実現しよう)」であった。「Planet 50:50 by 2030」とは、国連女性機関(UN Women)が以前から取り組んでいるスローガンであり、「地球上で影響力を持つ者の男女割合を、2030 年までに 50/50 にする」という意味である。

このスローガンに見られるように、国際社会は、4 次計画の前まで日本が明確に掲げていた「2020 年までに指導的地位に女性が占める割合を 30%とする」という目標レベルを超えて、男女の割合を 50 対 50 にすることを目指す方向で動いている。

その実現のために、2015 年 3 月の第 59 回国連婦人の地位委員会で採択された「第 4 回世界女性会議 20 周

ファイルを参照。http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s02_02.html (アクセス日: 2017-3-21)

⁶ 「ポジティブ・アクション(積極的改善措置)とは、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に係る男女間の格差を改善するために必要な範囲において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供することをいう(男女共同参画社会基本法第 2 条第 2 号参照)。男女間において形式的な機会の平等が確保されていても、社会的・経済的な格差が現実存在する場合には、実質的な機会の平等を担保するためにポジティブ・アクションの導入が必要となる。」(平成 27 年 12 月 25 日閣議決定。第 4 次男女共同参画基本計画。第 1 部 基本的な方針。p. 1. 脚注 1 より引用。)

⁷ 1977 年、国連総会で「国際女性デー」(3 月 8 日)が決議された。毎年 3 月 8 日は、女性の権利と世界平和をめざす「国際女性デー」として、世界各国で記念行事や催しが開催されている。

年における政治宣言」では、「2030年までに、男女共同参画及び女性のエンパワーメント⁸の完全な実現に向け、努力することを約束する。」とある。

この政治宣言の中では、「男女共同参画並びに女性及び女児のエンパワーメントの達成に向けた、男性及び男児の完全な関与の重要性を認識し、北京宣言及び行動綱領の完全で、効果的で、加速化された実施を成し遂げるため、男性及び男児を完全に従事させる措置を取ること」の約束を求めている。日本が4次計画の中で「男性中心型労働慣行等の変革」に触れている背景には、ジェンダー平等⁹を達成するため、男性の協力をより促そうとする国際的な動きもある。

2015年は、ジェンダーに関わる国際的な動きの新たな節目となる年ともいえる。2015年9月、国連では、161の加盟国の首脳に参加のもと、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。このアジェンダでは、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」が掲げられており、ジェンダー平等については、目標5に「ジェンダー平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る」と設定されている。目標5を達成するために各国がターゲットとするべき取り組み等としては、例えば「5.4 公共のサービス、インフラ及び社会保障政策の提供、ならびに各国の状況に応じた世帯・家庭内における責任分担を通じて、無報酬の育児・介護や家事労働を認識・評価する。」や、「5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。」とある¹⁰。

2017年の国際女性デーでは、家庭やコミュニティにおける家事、育児、介護等の「無償ケア労働」が、社会経済活動を支えているにもかかわらず、無報酬であるがゆえに過小評価されていること、それらは女性だけが担うものではないことという意識啓発も行われた。国際的にも国内的にも、職場で女性の活躍を促すためには、男性も育児・介護等の家事労働を担い、互いに支え合う社会を目指そうという流れにある。

2. 「なでしこ銘柄」企業の行動計画から見る女性活躍推進の方向性 ～ 男性の参画を促す取り組み～

国際的にも国内的にも、女性の活躍推進のためには、男性が育児・介護等の家庭責任をより分かち合っていくことが必要であるとの流れにある。その中で、日本の民間企業は、自社の女性の活躍推進のために、どのような目標を立てて取り組もうとしているのだろうか。

女性の活躍を推進するためには、「機会均等策（男女の職域分離を無くしキャリア追求を促す取り組み）」と「ワーク・ライフ・バランス策（時間制約等に配慮し就業継続を促す取り組み）」を効果的に組み合わせる必要がある、その結果が女性の定着率や女性管理職比率の向上に表れると言われている（図1の黄色の象限を参照）¹¹。

たとえ女性を対象に、機会均等策やワーク・ライフ・バランス策を充実させたとしても、男性の働き方

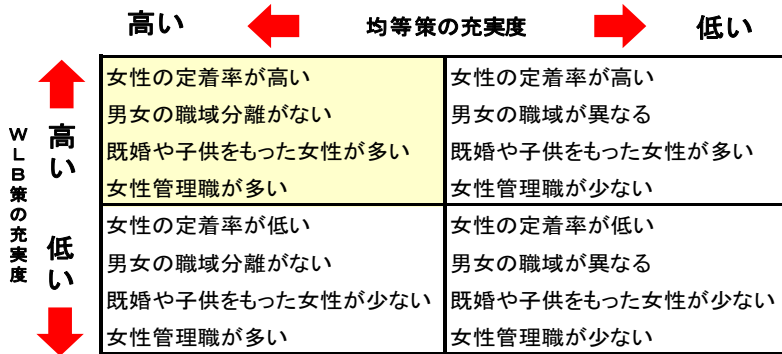
⁸ 自らの力で問題を解決することのできる技術や能力を身に付けること。外務省. 2015年版開発協力白書 日本の国際協力を参照。http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/15_hakusho/honbun/b3/s2_1_1_1-2_05.html（アクセス日：2017-4-7）

⁹ ジェンダー平等とは、人間が女性も男性も、固定観念、男女別の役割、偏見などにより定められた制約に縛られることなく、個人の能力を自由に開発し、選択を行えるとする概念をいう。ジェンダー平等は、女性と男性で異なる行動、念願、ニーズが平等に尊重され、価値を与えられ、支持されることを意味する。ただし、女性と男性が同じになるべきだという意味ではなく、個人の権利、責任、機会が、その人が女性として生まれたか、男性として生まれたかに依存してはならないことを意味する。（出典：UN Women 日本事務所. 女性のエンパワーメント原則 平等はビジネス向上のカギ。ジェンダー用語集. 第2版 2011年. p11より引用。）

¹⁰ UN Women 日本事務所. 女性と持続可能な開発目標. pp. 3-6. を参照。

¹¹ 佐藤博樹、武石恵美子. 職場のワーク・ライフ・バランス. 日経文庫. 2010. pp134-144 を参照。

の変化を促す取り組みが乏しいようであるならば、これまでのように女性の仕事やキャリアを制約したままになる恐れがある。



(注) WLB策とは、「ワーク・ライフ・バランス (Work Life Balance) 策」の略称である。

図 1 機会均等策とワーク・ライフ・バランス策の組み合わせから見る女性活躍推進企業¹²

本章では、女性の活躍推進に優れているとして評価されている「なでしこ銘柄企業 2017」選定企業が、行動計画に盛り込んだ「目標」と「取り組み内容」を調査し、それらが機会均等策なのか、またはワーク・ライフ・バランス策なのかを振り分け、男性または女性のどちらを主に対象とした取り組みなのか、また、男性の家庭責任の遂行を促すような取り組みが見受けられるのかどうかを探る。

2.1. 「行動計画」の特徴と「なでしこ銘柄」選定の概要

冒頭で述べたように、2016年4月1日の女性活躍推進法の全面施行より、常用労働者301人以上の企業は、女性の活躍を推進するための行動計画を策定して都道府県労働局に届け出ることとなった。公表されている直近の届出率（2017年3月31日現在）は99.9%（15,847社のうち15,824社）¹³となり、ほとんどの企業が届け出済みの状況である。

行動計画には、各企業が自らの女性の活躍に関する状況の把握（状況把握）と改善すべき事情に関する分析（課題分析）を踏まえて、定量的目標や取り組み内容などが記載されている¹⁴。特に状況把握のためには、各企業が「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」を必ず把握すべきこととされている。これらの状況把握と課題分析の結果を踏まえて、行動計画には、「(a) 計画期間」「(b) 数値目標」「(c) 取組内容」「(d) 取組の実施時期」が盛り込まれている¹⁵。

一方で、女性活躍推進法の施行前から取り組まれている日本の施策のひとつに、「なでしこ銘柄」の選定がある。経済産業省は、東京証券取引所と共同で、2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業「なでしこ銘柄」を選定して発表しており、直近の2016年度（平成28年度）は、「なでしこ銘柄 2017」として47社が選ばれた¹⁶。

¹² 佐藤博樹、武石恵美子. 職場のワーク・ライフ・バランス. 日経文庫. 2010. p141 の図表V-5をもとに当社作成。

¹³ 厚生労働省. 女性活躍推進法に係る一般事業主行動計画策定届出状況.

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000162444.pdf>（アクセス日：2017-4-24）

¹⁴ 女性活躍推進法の概要は、厚生労働省「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の概要」を参照。

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000095826.pdf>（アクセス日：2017-3-17.）

¹⁵ 厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部（室）. 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画を策定しましょう！！. 平成28年5月. p.16 参照。

¹⁶ 「なでしこ銘柄」選定企業47社の詳細等は経済産業省ホームページ「女性活躍に優れた上場企業を選定「なでしこ企業」」を参照。<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>（アクセス日：2017-3-24）

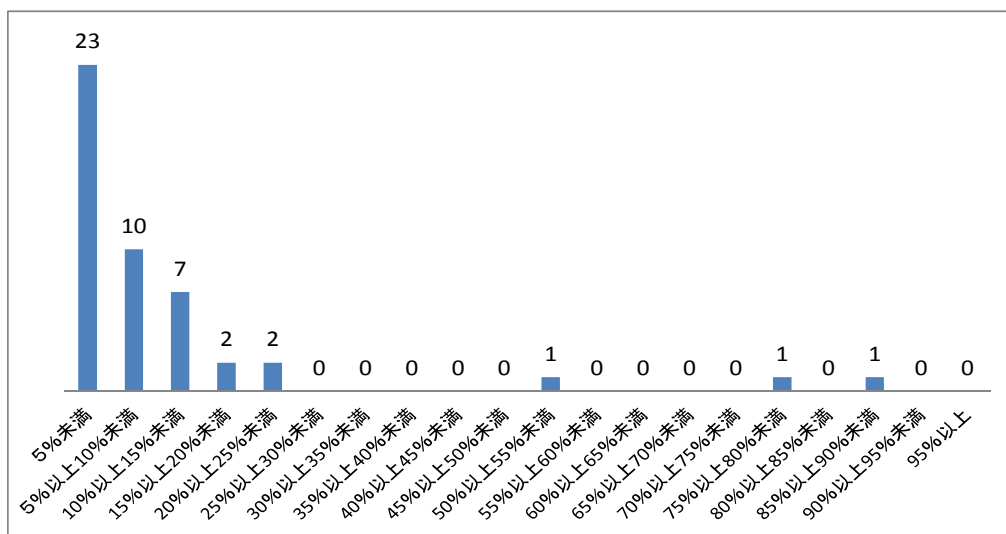
なでしこ銘柄は、女性活躍推進に優れた上場企業を、中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとしている。その選定は、東京証券取引所の全上場企業約 3,500 社から、女性活躍推進の取り組みについて「女性のキャリアアップ」と「両立支援」の 2 つの側面からの評価により行われる。具体的には、女性活躍推進に関するスコアリング基準に従って評価し、さらに財務指標によるスクリーニングを実施した上で選定されている¹⁷。

特に今回の「なでしこ銘柄 2017」の選定にあたっては、女性活躍推進法の施行をふまえ、「従業員数 301 人以上の企業については、行動計画を策定している」「厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」において女性管理職比率を開示している」こともスクリーニングの条件になっており、女性活躍推進法等に関する施策との連関をより強めようとする姿勢がうかがえる¹⁸。

2.2. 「なでしこ銘柄 2017」選定企業の「行動計画」から見る女性活躍推進に係る取り組み状況

2.2.1. 「なでしこ銘柄 2017」選定企業の現在の女性管理職比率と行動計画にある「課題」

「なでしこ銘柄 2017」のスクリーニングの条件となった、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」にある選定企業 47 社の女性管理職比率をみると、30%以上の企業は 3 社だった。約半数（47 社中 23 社）の企業が「5%未満」であった。



(注 1) 当該データベースの管理職の定義は、「課長級」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」にある労働者である。

(注 2) 「ホールディングス」で選定された企業は、ホールディングスの中核企業の行動計画を参考にした。

図 2 「なでしこ銘柄企業 2017」選定企業（47 社）の女性管理職比率の分布¹⁹

各社は、現状の女性管理職比率などの指標を踏まえた分析より、自社の行動計画のなかで「課題」を公表している。「なでしこ銘柄企業 2017」選定企業の中で、女性の機会均等をより促すことに関わる「女性管理職比率の向上」を「課題」（「管理職に占める女性割合が低い」「管理職を目指す女性が少ない」等と表記）と

¹⁷ 詳細は、経済産業省・株式会社東京証券取引所.平成 27 年度 なでしこ銘柄.平成 28 年 3 月.p10 及び p13 を参照。

¹⁸ なお、2016 年度（平成 28 年度）の選定は、経済産業省が行う「なでしこ銘柄」選定に関する女性活躍度調査への回答企業の中から行われた。また、企業の将来的な成長を期待する観点から、「なでしこ銘柄」に準ずる企業として、「準なでしこ」の選定も行われた。詳細は経済産業省ホームページ「なでしこ銘柄」選定に関する女性活躍度調査を参照。
<https://enq.bz-nadeshiko.go.jp/e/317762/scroll.php>（アクセス日：2017-3-24）

¹⁹厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」の項目 10「管理職に占める女性労働者の割合」より当社作成。

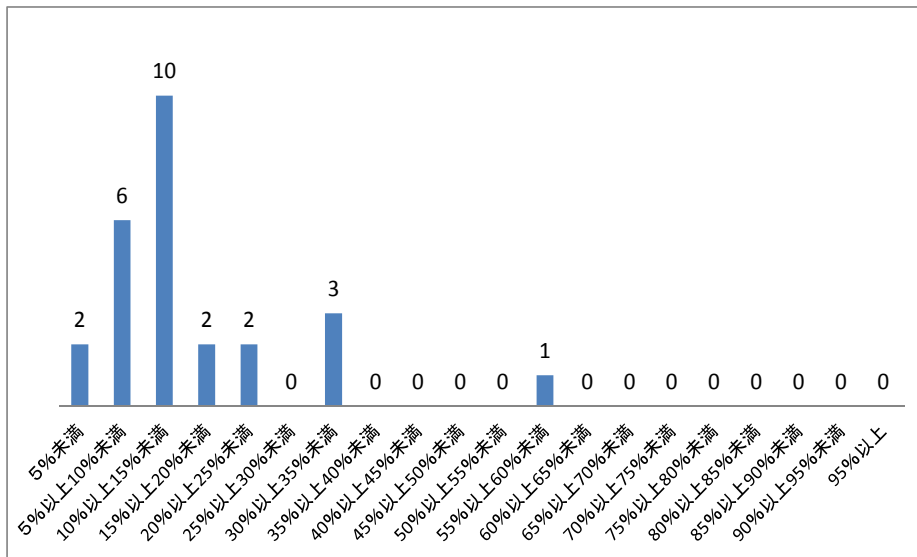
明記している企業は35社であった²⁰。

一方、日本の民間企業において、男性の育児休暇取得率の現状は低いことが明らかであるが（前掲表1参照）、男性の家庭責任を促すワーク・ライフ・バランス促進に関わる「男性の育児休暇取得」の状況を「課題」として明記した企業は7社であった。多くの企業にとり、女性活躍促進のために認識されている「課題」は、男性のワーク・ライフ・バランス促進よりも、女性の機会均等促進の方であることがうかがえる。

2.2.2. 行動計画にある「目標」と「取り組み内容」

各社の行動計画には、それぞれの計画年度に応じた「目標」が定量的に設定されており、それら「目標」を計画年度内に達成するための「取り組み内容」が挙げられている。

女性の機会均等をより促すことに関わる「女性管理職比率の向上」および「女性管理職の人数の増加」を「目標」のひとつに設定している企業は44社であった。以下の図3は、「女性管理職比率の向上」を「目標」とした企業26社の分布であるが、10%以上15%未満を目標とした企業が最も多く、26社中10社であった。各社の計画年度はまちまちであるが、国の2020年（平成32年）までの目標数値である15%以上の「目標」数値を設定している企業は8社であった。



（注1）課長級の女性管理職比率を目標とした企業を対象とした。なお、女性管理職の人数を目標とした企業は対象から外した。

（注2）各社の行動計画の対象期間（計画年度）が異なるため、「目標」達成年度が異なる。

図3 「女性管理職比率の向上」を「目標」とする「なでしこ銘柄企業2017」選定企業26社の女性管理職比率の分布²¹

なお、「なでしこ銘柄」として選定された企業の中にも、そもそも女性社員が少ないことを「課題」としている企業もあり、「女性採用比率の向上」を「目標」の中に設定している企業は14社であった。

一方、男性の家庭責任を促すワーク・ライフ・バランス促進に関わる「男性の育児休暇取得率の向上」を「目標」のひとつに設定している企業は8社であった。

「目標」を達成するための「取り組み内容」を見ると、女性の機会均等を促す施策の場合は、ライフイベ

²⁰ 行動計画は、策定・届出に加え、外部への公表・周知が義務付けられている。その方法は、自社のホームページや厚生労働省が運営するウェブサイト「女性の活躍・両立支援総合サイト」への掲載、都道府県の広報紙や日刊紙への掲載等がある。本稿では、「なでしこ銘柄2017」選定企業47社のホームページまたは厚生労働省「女性の活躍・両立支援総合サイト」より行動計画を入手できた46社に対して調査を行った。

²¹ 「なでしこ銘柄企業2017」の行動計画をもとに当社作成。

ントに備えた「キャリア開発」やロールモデルを示すための「メンター制度²²」「ネットワーキング形成支援」等が調査対象の「なでしこ銘柄」選定企業全社に見受けられた。

なお、ワーク・ライフ・バランスを促す施策の場合は、性別や配偶者の有無などにかかわらず、社員全体を対象としていた。そのため、具体的には有給休暇の取得やテレワークの実施など柔軟な働き方を促進しようとする取り組みなどが、全体的に見受けられた。

前述 2.2.1 で見られたように、女性が活躍するための機会均等策の促進を「課題」と認識している企業が多い中、行動計画の「目標」や「取り組み内容」も、家庭責任に係る男性のワーク・ライフ・バランス促進よりも、女性の機会均等促進の方が、取り組むべき施策とみなされていることがうかがえた。

2.3. 企業に望まれる男性の参画を促す取り組み

2.3.1. 男性の参画を促す「目標」「取り組み」を妨げる理由等の考察

調査の結果、女性の活躍促進のためには、女性の機会均等策を促進し、女性管理職比率を高めることを行動計画の「目標」に設定した企業が多かった。その一方で、男性の育児休暇取得率の向上に見られるような、男性の家庭責任を促す「目標」等が少なかった。この理由等は何だろうか。ひとつは、民間企業の間には、男性も家庭責任を担うことで女性の活躍が進むというジェンダー平等を目指す社会、男女共同参画社会の理念等の理解や、企業もこうした社会の形成を担う存在であるという認識が、まだまだ不足しているのかもしれない。

もうひとつ考えるべきポイントは、民間企業にとってのインセンティブ等である。民間企業からすると、男性のワーク・ライフ・バランスを促進するメリット等が少ないのではないだろうか。その理由として、以下の2点が考えられる。

第1に、男性の家庭責任を促す「目標」や「取り組み」は、企業にとってみると投資効果が説明しづらいという点である。育児休暇を取得する女性が多い中で、さらに男性にも育児休暇の取得を促すことは、企業にとっては多大なコスト負担といえる。

女性管理職比率を高めるための取り組みは、多様な人材、優秀な人材の確保と育成であり、企業にとっては、将来の付加価値向上につながる投資と考えられる。一方で、男性の育児休暇取得率の向上など、男性にも育児などの家事労働を促す取り組みは、現在の労働力を一時的に失い生産量を減らすとともに、将来の付加価値向上とのつながりが見えにくい。

第2に、男性の家庭責任を促す「目標」や「取り組み」は、自社に勤務する女性社員に、メリットを示しづらいという点である。女性社員の配偶者が同じ会社で勤務している場合は、男性へのワーク・ライフ・バランス促進は、両者ともメリットを享受しやすい。ただ、仮に女性社員の配偶者が他社に勤務しており、かつ、その勤務先では長時間労働が常態化していて育児にかかわりづらい状況であれば、女性社員が育休をとり、最悪の場合は離職しなければならないかもしれない。企業としては、そうした事態を避けるためにも、まずは自社に勤務する女性社員に対し、充実したキャリア開発制度やワーク・ライフ・バランス施策を優先

²² 職場の上司は職務・業務の指示・命令を行い、組織目標の達成を行う。それに対しメンター制度とは経験豊かな先輩社員（メンター）が双方向の対話を通じて、後輩社員（メンティ）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たす。具体的には、定期的にメンターとメンティとが面談（メンタリング）を重ね、信頼関係を育む中で、メンターはメンティの抱える仕事上の課題や悩みなどに耳を傾け、相談に乗る。そして、メンティ自らがその解決に向けて意思決定し、行動できるよう支援する。（出典）平成24年度厚生労働省委託事業「女性社員の活躍を推進するためのメンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル-ポジティブ・アクション展開事業-」 p.3

して整備したいところである。

2.3.2. 男性の参画を促すための取り組みの方向性

前述のように、企業にとって、女性の活躍を推進する均等策は取り組みやすいが、男性のワーク・ライフ・バランス策は後回しにしようとする誘因が働きやすい。また、女性社員の配偶者が、他の企業で長時間労働を行い育児に関わらないとしたならば、例え自社の女性社員向けに女性活躍推進に係る取り組みを充実させたとしても、結局のところ自社だけが育児のためのコストを一方的に支払うこととなり、企業間競争の公正の確保から問題となる。そうなると、結局「女性は雇わないほうがいい」という行動への誘因にもなりうる²³。

企業間競争の社会的な公正にも関わる分野には行政の施策が求められるところであるが、男女共同参画社会の実現を企業の社会的責任（CSR）として捉え、企業が率先していかに解決に向けて取り組むかを考えていくことも必要である。

そのために、企業は、第1に、個人に焦点をあて、よりきめ細やかに、社員一人ひとりが置かれた立場に配慮した取り組みが望まれる。第2に、組織間で協働し、自社のみならず、複数の企業や行政、NPO等とともに、男女共同参画社会における考え方や働き方について、意識啓発や男性社員とその家族らを支援することが望まれる。

まず、前者の個人に対するよりきめ細やかな配慮として、男性個人の「職位・給料・名誉」を守ることが重要になる。育児休暇を取得することによって多大な減収になったり、降格したり昇進の機会が著しく失われたりしない制度を整える。また、育児休暇を取得した男性社員を社内に紹介するなど積極的に評価する雰囲気を作ることが望まれる。その一方、男性の育休取得者がいる職場、その管理者への配慮も必要である。現場任せにして、管理職や職場の同僚らが育休者の抜けた分をカバーし、ワーク・ライフ・バランスを失うような体制は望ましくない。管理職のマネジメントスキルを上げるための支援や、柔軟な役割分担や勤務時間配分を可能にする仕組み、売上目標の弾力化、一時的な人員のカバーなど、より具体的な制度設計に着手することが望ましい。

また、後者の他社・他機関との協働に関する取り組みでは、様々な組織が協働して、男性社員向けにも、経営幹部や人事部門向けにも、男性社員の働き方や処遇の仕方等に関するロールモデルの共有や意見交換、情報交換のためのネットワークを構築することが望ましい。自社の女性社員の活躍を推進するためには、他社に勤務する配偶者の働き方にかかっている。男性の育休取得者については、女性よりもロールモデルが少ない可能性もある。他社等と協力しながら、課題を共有して各社の体制づくりに生かしていくことが望ましい。例えば神奈川県には、県内企業のトップの約9割が男性という現状から、メンバーはあえて男性としている「かながわ女性の活躍応援団」がある。当初は「女性活躍なのになぜ男性ばかりなのか」との批判も見受けられたが、男性トップの意識改革が重要であり、男性トップから男性トップへの働きかけが効果的であるとの考え方は、女性の活躍を促すために、男性の参画を促す第一歩である。

おわりに

「なでしこ銘柄」選定企業の行動計画を調べたところ、女性向けの機会均等策を立案し実行している企業が多数に見受けられた。その一方で、男性の育児休暇取得率の向上など、特に男性向けのワーク・ライフ・バランス策を進めようとする企業は少数であった。

²³ 佐藤博樹、武石恵美子. 男性の育児休業 社員のニーズ、会社のメリット. 中公新書. 2004. p93 参照。

ただ、我々が注意しなければならないことは、女性活躍推進の目的は、「女性を（いまの労働環境のまま）男性にする」ことではない。男女共同参画社会の実現、つまり、男女が協働して、職場においても、家庭においても、その責任を共に担っていく社会の実現である。

現在は特に、女性の活躍を促すためにも、男性が家事労働など家庭責任をより担っていくことが国際的にも国内的にも求められている。それが女性と男性の間の競争機会もより均等となり、企業間の競争もより公正にするからである。

しかし、男性により家庭責任を担うように促す取り組みは、企業単独では難しい。地域や業界単位で、企業のみならず他団体とも幅広く協働して取り組むことで、自社の女性社員の活躍が進みやすくなる。そうすることで、企業は少子化の流れを緩め、長時間労働の弊害を取り除くことができ、男女とも充実して、働きながら子供を産み、育てることができる社会づくりに貢献することになるであろう。

参考文献

-
- 佐藤博樹、武石恵美子. 職場のワーク・ライフ・バランス. 日経文庫. 2010
 佐藤博樹、武石恵美子. 男性の育児休業 社員のニーズ、会社のメリット. 中公新書. 2004
 第4次男女共同参画基本計画. 平成27年12月25日 閣議決定
 男女共同参画局. 男女共同参画白書 平成28年版
 東洋経済オンライン. 「国連が決定！「管理職の5割を女性化」の衝撃 2020年までに女性3割では遅い？」2015年6月1日. アクセス日：2017-3-15
 内閣府男女共同参画局ホームページ. 国連婦人の地位委員会（CSW）. 第59回国連婦人の地位委員会. 第4回世界女性会議20周年における政治宣言（仮訳） アクセス日：2017-3-15
 UN Women 日本事務所ホームページ. 国際女性デー. アクセス日：2017-3-8
 UN Women 日本事務所. 女性と持続可能な開発目標. アクセス日：2017-3-8
 UN Women 日本事務所. 女性のエンパワーメント原則 平等はビジネス向上のカギ. 第2版 2011年
 男性の暮らし方・意識の変革に関する専門調査会 第1回～第5回 議事要旨

執筆者紹介

宮本 薫 Kaoru Miyamoto

リスクマネジメント事業本部 医療リスクマネジメント事業部（兼） CSR・環境事業部
 上席コンサルタント 米国公認会計士
 専門はリスクマネジメント、社会心理学、モチベーション論 など

渡辺 絵理奈 Erina Watanabe

リスクマネジメント事業本部 CSR・環境事業部
 主任コンサルタント

SOMPOリスクアマネジメントについて

SOMPOリスクアマネジメント株式会社は、SOMPOホールディングスグループのグループ会社です。「健康指導・相談事業」「メンタルヘルスケア事業」「リスクマネジメント事業」を展開し、特定保健指導・健康相談、メンタルヘルス対策、健康経営、全社的リスクマネジメント（ERM）、事業継続（BCM・BCP）などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPO リスクアマネジメント株式会社

経営企画部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-5468 (直通)