



女性の経済的エンパワーメントに関する EU と日本の比較報告書

エグゼクティブサマリー

一橋大学講師
ジェスパー・エドマン



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

はじめに

ジェンダー平等と経済的エンパワーメントは、経済成長と社会的平等の両方にとって中心的な問題である。安倍首相はこの責務を認識し、「ウーマノミクス」と「全ての女性が輝ける社会」の創造を優先政策としている。しかし、この目標を実現するには公的政策だけでなく、女性の雇用、特に上級管理職レベルでの雇用の強化を促進する民間企業によるイニシアチブを必要とする。この認識に沿って、本報告書は三つの目的を持つ。第一に、日本と EU の経済的エンパワーメントの水準を比較・対照すること。第二に、日本と EU の一流企業でのダイバーシティに関するベストプラクティスを特定すること。最後に、これらの知見に基づき、企業における女性の経済的エンパワーメントを高めることを目標として、民間および公的部門の両方に対して政策提案を行うことである。

パート 1 :

女性の経済的エンパワーメントに関する日本と EU の比較



Funded by the European Union
DISCLAIMER

The views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the European Union.

数字で見る経済的エンパワーメント

EU と日本の双方で女性の経済的エンパワーメントは高まったものの、複数の分野で男女間に依然としてかなりの不平等が残る。まず、女性の全労働参加率は日本でも EU でも男性を下回っている。日本では、女性の 48.8%が労働市場においてフルタイム雇用されており、これは EU 平均の 52.5%と遜色ない水準である。しかし、日本と EU の重大な違いは、パートタイム勤務で雇用されている女性の割合がかなり大きいことである（日本は 37.2%、EU 平均は 21.3%）。

日本の労働力参加におけるパートタイム比率の高さは問題が多い。 というのも、こうしたポジションは、フルタイムあるいは正規雇用の被雇用者と同等の社会保障または年金受給の対象にならないからである。日本でのパートタイム労働はまた、たとえ仕事の性質が同等である場合でも、フルタイム労働より地位が低いとみなされる。このような地位の低さはさらに、同等の労働に対する賃金の低さだけでなく、より高い管理職ポストに就くのが非常に困難になる結果にもつながる。パートタイム労働の負の影響は、男女両方に及ぶものの、女性労働力の方が高い割合でパートタイム雇用に関わっているため、女性の経済的エンパワーメントに対する負の影響はより深刻である。

EU でも日本でも、管理職や指導的立場という点で女性は引き続き男性に後れを取っている。この状況は日本ではひとときわ顕著で、上級管理職における女性の割合はわずか 7%にすぎず、取締役に至っては 1.6%である。これは、女性の上級管理職と取締役の割合がそれぞれ 24%と 21.2%である EU の平均と比較すると、違いは歴然である。同様に、専門職レベルの仕事に占める女性の割合も日本は EU より低く、その代わりに、レベルの低い事務作業に女性が就くことが多く、これはパートタイムであるか、あるいは「管理職につながらない職種」と明確に位置付けられている。全体的な労働参加率の低さだけでなく、地位がより低く、給与もより低いパートタイムあるいは事務職に偏っていることも理由で、全般的な給与水準だけでなく、高齢になった時の年金受給額においても女性は男性に劣ることになる。

経済的エンパワーメントに対する文化的および構造的障壁



日本における女性の経済的エンパワーメントが相対的に低い主な理由は、文化的および構造的な要因に根差しているように見える。まず、メディア、教育制度、税制と戸籍などの日本の文化的・構造的体制によって、強い性役割観が助長され続けている。その結果、EU の女性と比較すると、かなり多くの女性が専業主婦やパートタイム労働というキャリアに自分を重ね合わせることになり、大卒女性でも積極的に管理職を目指すキャリアコースを検討する割合は相対的に少ない。

このような強い性役割観は、伝統的な職場環境や職務上の要請によって一層強められる。戦後の日本の企業文化は、長時間労働、職場で「顔を合わせて話す」ことの重要性、そして就労時間後の社交を典型とした広範にわたる人間関係の構築を特徴としてきた。世界中のあらゆる国の女性が仕事と不平等に重くのしかかる家事の責任という、競合する要請をこなすために苦勞しているが、伝統的な日本の職場が要求する長時間労働は、こうした二つの要請の調整をことさら困難なものとしている。

こうした障壁があるため、多くの女性にとって、フルタイムの仕事や管理職コースといったキャリアを追求しようという誘因も動機もほとんどない。注目すべき点として、日本では、パートタイムの職業生活を送る女性の割合が EU に比べて高い一方で、「やむをえず」パートタイムで働いている人（つまり、本当はフルタイムで働きたいと考えている）の割合はほぼ全ての EU 加盟国よりも低い。これはすなわち、多くの日本の女性は、家事を中心とすることを優先し、フルタイム勤務の厳しさや要求を避けるという戦略的な選択を行っていることが示唆される。このような影響は、世帯の課税制度や年金制度によってさらに強化される。年金制度は、収入が一定水準を下回る配偶者の年金がパートナーの年金受給権によって、実質的に非課税でカバーされる仕組みになっている。これらを総合すると、女性の経済的エンパワーメントを高めるには、日本の企業、そして社会全体が、女性がフルタイムの仕事を選択するようなインセンティブを高める必要があることが示唆されている。

パート 2 :

EU および日本の大手企業 4 社のダイバーシティ・イニシアチブのベストプラクティスの比較分析



日本と EU のいずれも女性の経済的エンパワーメントは完全な平等に達してはいないものの、状況は両地域ともに改善している。改善は民間企業を中心に見られ、企業は組織における女性の地位を促進し、サポートしようと積極的に行動している。日本企業 2 社 (IHI とカルビー) と欧州企業 2 社 (ロイヤル・ダッチ・シェルとユニリーバ) を比較分析した結果、女性の経済的エンパワーメントのベストプラクティスには、以下のような複数の共通点があることが明らかになった。

- 1. 女性活用のビジネス上の効果を重視** : 分析対象企業はいずれも、女性活用のビジネス効果を非常に重視している。カルビーやユニリーバでは、主にアウトプットに重点を置いている。欧州でも日本でも、家庭の買い物を決定するのは主として女性である。管理職や研究開発により多くの女性を登用することで、これらの企業は、重要な購買者層にアクセスする能力が高まる。IHI やシェルのような資本財企業の重点はインプット中心である。両企業ともに非常に高度に教育されたエンジニアを必要とし、このようなエンジニアは往々にして不足している。これまでは見逃されてきた女性のエンジニアを積極的に探すことで、これらの企業は必要な一流の才能の確保が可能になっている。文字通りのジェンダー平等、あるいはコンプライアンスという理由からではなく、女性の採用を主に企業業績に結び付けることで、当該企業のダイバーシティ方針は社内や外部の株主から大きな支持を得ている。
- 2. ワークスタイルの変革** : 上述のように、特に日本においては長時間労働と家庭内での強い性役割観が女性の経済的エンパワーメントに立ちはだかる重大な構造的障壁になっている。これらの障壁を解消するため、分析対象企業は社内のワークスタイルを変革し、柔軟性と生産性を重視している。共通する変革は、時間外労働の廃止 (社内・社外の両方)、仕事と家庭の両立を後押しするためのフレックスタイムの導入、より迅速な意思決定を可能にする組織内の権限分散化である。日本企業では、従来型の「顔を出す時間」ではなく、仕事の成果に基づいた評価・昇進の方向へと重点を移してきた。カルビーでは、定例会議ならびに議事録の作成という一般的な習慣まで廃止した。これらは単に作業を増やすだけで、価値を付加していないとの信念に基づいている。そうすることで、これらの企業は



より機動的な組織となり、女性は仕事上の要請と家庭の義務を両立させることが容易になっている。

- 3. 女性にとって平等な機会の確保**：前回の調査研究では、女性に対し仕事の負担軽減を意図した積極的差別の措置は、意図せずして負の効果を生む可能性があることが分かった。例えば、幼い子供を持つ母親の労働時間を削減することで、昇進や昇給の機会が制限されることがあった。このような善意の方策は特に日本では問題が多い。というのも日本では、仕事はしばしばチームで行われ、社員は同僚に迷惑をかけないようにする義務をしばしば感じるからである。分析対象企業は、単に女性を支援するのとは反対に、より平等な職場環境を創り出す方針を通じてこのような問題を回避するよう取り組んでいる。例えば IHI では、会社は全ての社員に対して時間外労働をやめるよう積極的に働きかけるだけでなく、女性の評価・昇進における妊娠・出産・子育ての影響を最低限にするべく積極的に動いている。カルビーでは、人事評価は生産性と効率で測定され、従って、男女を問わず社員は誰でも仕事が終われば退社時間は自由だということを強調してきた。同様に、ユニリーバやシェルでのフレックスタイムの導入は、女性だけに限られたものではなく男性も対象に含まれる。さらに、当該企業 2 社は、母親にも父親にも育児休暇を認めている。機会を女性優遇に傾けるのではなく平等にする方策を導入することで、男性社員からの支持も高まり、また組織内の構造的な仕事上の不平等も緩和している。
- 4. ロールモデルとネットワーキング**：多くの女性、特に日本の女性にとって、アドバイスするにとどまらず、キャリアと家庭とのバランスを図ることは可能であると実証できる女性のロールモデルやリーダーが不足している。分析対象企業では、女性の上級管理職を目立つ存在にするだけでなく、積極的に若い社員を支援するように仕向けることに取り組んでいる。例えば IHI では、女性の管理職は、女性社員のネットワークを形成し、それを率いる仕事を任せられる。これらのネットワークの役割はアイデアや情報を交換することだが、最も重要な任務は、女性たちに自分も社内で管理職になることができると思わせることにある。シェルも同様に、女性だけを招集してアイデアや経験を交換するフォーラムを社内で開いている。ユニリーバは、女性社員のためのネットワーキング・イベントを地域別



に実施するだけでなく、グローバルな女性リーダーシッププログラムも用意している。一方カルビーは、上級幹部によるメンタリング・プログラムを導入している。このような女性に的を絞った支援を通じ、女性社員には、尊敬できるロールモデルやメンタリング、また助言や支援のためのネットワークの機会が与えられている。こうしたイベントは、こういう機会がなければ管理職を目指すことを考えることもない若い女性社員の間で、管理職としてのアイデンティティを強化する役割を果たしている。

- 5. CEO のリーダーシップ** : 分析対象企業の特徴として、「有言実行」タイプの強力で献身的な CEO と上級指導者層が存在する。具体的に言うと、これらの指導者は、ダイバーシティとインクルージョンを全社戦略の中心として重視している。例えば、カルビーの松本晃代表取締役会長兼 CEO は、一般メディアに定期的に出演し、企業の持続的成功のためにダイバーシティが重要であることを強調している。同様に、ユニリーバのポール・ポールマン CEO はダイバーシティ関連のイベントや会議で発言を行っている。CEO たちは、公共の場でダイバーシティを強調するだけでなく、自社の上級幹部に対しても、経営上の決定や日常業務でダイバーシティが中心的な役割を果たすよう期待していることを明確に示している。
- 6. 目標設定と測定はするがノルマではない** : これらの企業は全て、女性の管理職や取締役の数について具体的な努力目標を設定している。このような目標は最近、日本企業に義務付けられるようになったが、IHI やカルビーは昨今の法律制定の前から目標を導入していたことは注目に値する。こうした目標全般に加えて、分析対象企業はダイバーシティの実施状況を評価するための社内規定も導入している。例えばシェルは、現行のダイバーシティ戦略に対する社員の満足度を測るため、グローバル・ダイバーシティ調査を毎年実施している。IHI は同様に、社員と管理職の両方に意見調査やアンケートを実施して、ダイバーシティの進捗状況をチェックしている。重要な点は、これらの評価は、情報や意欲的目標として使用され、ノルマあるいは明示的な業務成績の評価としては使用されないことである。そうすることで、当該企業は、単にコンプライアンスの指標としてではなく



企業の戦略として、かつ企業文化における価値としてのダイバーシティを強調している。

推奨事項

総合すると、上記の知見から、女性の経済的エンパワメントを高めるには、昇進の機会に悪影響がなく社員が仕事上の要請と家庭での役割の両立を図れるようにする企業文化およびワークスタイルが必要であることが示唆される。さらに、このような企業文化やワークスタイルは、女性だけを対象にするのではなく、会社全体、すなわち男性と女性の両方に適用し、いずれのグループも不公正な利益あるいは不利益を受けることがないようにすべきである。こうした企業文化を整備するには、組織の指導者層、とりわけ CEO はダイバーシティを促進する上でリーダーシップを発揮しなければならない。一方、組織は全体として、女性社員に管理職としてのアイデンティティを植え付け、野心を育てるため、ロールモデルやネットワーキングの機会を提供しなければならない。これらの判断材料に基づき、本報告書では、民間企業と公的政策立案者の双方がどのように女性の経済的エンパワメントを支援できるのか、その方法に関する推奨事項を以下に提案する。

民間企業への提言：

1. CEO は、ダイバーシティを促進する上で積極的かつ歴然としたリーダーシップを発揮すること：これには、公的および私的なコミュニケーションも含まれる。ダイバーシティは、個別の単体のトピックとしてではなく、ビジネスモデルや経営活動の全ての面で底流となる継続的テーマとすべきである。
2. 女性のエンパワメント向上に関するビジネス上の理論的根拠を明確にし、それを強調すること：企業は、女性の登用が、ビジネスモデルのどの点で、どのように企業の業績改善につながるのかを具体的に特定すべきである。ここでいう業績とは、人材マネジメント、製品の革新、生産性、収益性などが含まれる。
3. 社員が仕事と家庭の両方の活動のバランスを図ることが可能なワークスタイルを導入すること：このようなワークスタイルには、フレックスタイム、成果重視の姿勢の強化、あるいは時間外労働の制限などが含まれる。極めて重要な点は、全ての社員を対象とすることであり、これにより、女性にとっては昇進の機会が増



え、男性にとっては家庭の活動に捧げる時間が増える、よりジェンダー平等性の高い環境を創出すべきである。

4. 女性のロールモデルを育て、それを手本として示すこと：企業は、ダイバーシティに尽力し、女性の管理職が歓迎され、奨励されている事例証拠として、成功した女性管理職の存在を若い社員に強調すべきである。
5. 管理職への野心を育てること：メンター、ネットワーク、研修制度を利用することで、女性（男性も）社員に対し、企業内のフルタイムのポストや管理職コースを求める野心を促進することが可能である。
6. 男性の賛同者を関与させること：女性管理職あるいは女性取締役の人数が少ない会社では、上級管理職は、女性がもっと上位のポストに昇進することを支持する男性の賛同者を巻き込んだ取り組みを行うべきである。

公的部門の政策立案者への提言：

1. 男性にとっても女性にとっても、家事の負担軽減を容易にする政策の導入：地方・中央政府ができることとしては、例えば保育施設に関する選択肢の拡大（保育施設の増設、あるいは社内にそのような施設を開設する民間企業に財政的奨励策を提供するなど）、家事支援やベビーシッター市場の規制緩和、家事支援サービスを利用する家庭を対象とした税控除制度の創設などが挙げられる。
2. 父親の育児休暇の奨励策を強化：男性の育児休暇取得を奨励することにより（例えば、母親に振り替えることができない男性限定の育児便益の導入など）、政策立案者は伝統的な性役割観を崩し、家庭で共有する時間の増加を奨励することができる。企業での男性の育児休暇の増加は、育児休暇を取得した後に管理職ポストを追求する女性にとっては、より平等な機会の創出となる可能性がある。
3. フルタイム勤務を奨励する税制改革：上述のように、日本の女性は戦略的にパートタイム雇用を選択しているように見え、これがひいては女性の経済的エンパワーメントを抑制している。例えば、世帯単位の課税ではなく個人別の課税なども含め、現行の税制や年金制度の改革によって、働く動機を高め、パートタイム労働の誘因を引き下げることができる。
4. 時間外労働規制の厳格な実施：現行規制の実施によって、政策立案者は日本の企業文化の慣行としての長時間労働重視を避ける方向へ変革させるよう後押しする



ことができる。労働時間の軽減はひいては、女性（そして男性も）が仕事と家庭の両方の責任のバランスを図ることをより容易にする。

