

(パソナ総合研究所 第四回提言)

## 女性の働く社会 4.0 に向けて

－ 男も女も会社も社会も変わって、世界で一番の制度に魂を入れよう！ －

2019年8月  
パソナ総合研究所 運営委員会

(はじめに)

- 働く女性社会の元年とも言うべき 1985 年の男女雇用機会均等法の成立(翌年施行)から 30 年余りが経ちました。この間、91 年に育児休業法が成立、97 年に雇用機会の均等を努力義務から差別的取扱いの禁止とする均等法改正、99 年に男女共同参画社会基本法が成立、そして均等法施行から 30 年後の 2016 年には女性活躍推進法が成立するなど、女性が働く環境を支援する制度は大幅に整備されてきました。

こうした法制度の整備に加え、政府による保育所の拡充などの取組みが進んだ結果、女性の社会進出の遅れの象徴と言われた 30~34 歳を底とした年齢階級別労働力の M 字カーブは近年一気に改善し、女性の労働力率は年代にかかわらず欧米並みの水準に是正されました。
- 女性の側をみても、かつての寿退社の時代から、均等法が施行され結婚・出産を経ても働き続け始めた 1.0 世代、家庭より仕事を優先する「バリキャリ」か家庭を優先し昇進をあきらめる「マミートラック」で悩んだ 2.0 世代を経て、働くことが当たり前でママを楽しみつつキャリアも大切にしたい 3.0 世代へと、働く女性の意識は時間とともに着実に変化してきました(日本経済新聞 2019 年 4 月 23 日記事参照)。
- 先日(6 月 13 日)発表されたユニセフの子育て支援策に関する国際比較でも、男性に対し給付金などが支給される産休・育休期間の長さでは日本は世界一との評価を得ています。しかしながら、同時に報告書が「休暇を実際に取得する父親は非常に少ない」と日本の特異性を指摘したように、男性が育児休業をとる際に生まれるパタハラ(Paternity Harassment)が最新のハラスメントとして注目を集める現状があります。形の上では十分な制度が整備されても、働く女性にとって「男の目には見えない壁」がこの国の社会に根強く残されているのです。
- パソナ総研では、本年 3 月に 20 代から 60 代までの働く女性 2000 人を対象とした意識調査を実施しましたが、そこでは、正社員総合職の方であっても 20 代と 30・40 代では「管理職になりたくない」との回答が半数近くを占めました。また、「女性活躍の壁」として、「女性自身の意識・能力」より、はるかに多い数の方が「社会の意識」と「仕事と家庭の両立」の二つを挙げています。
- こうしたアンケート結果を踏まえつつ、当総研では、働く女性のフロントランナーであるサキコーポレーションの秋山咲恵氏や松屋取締役の川合晶子氏をお招きして 4 月にフォーラムを開きました。それをキックオフに、品川女学院の漆理事長、AERA 初の女性編集長を務めた浜田氏、そして NPO フローレンスの駒崎代表理事を講師とするワークショップを開催し、働く女性が活躍する社会に向けた課題について議論を続け、このたび運営委員会による最終的な提言をとりまとめました。
- これから始まらなくてはならない働く女性にとっての 4.0 社会が、真に女性の能力を引き出し社会に活力をもたらすものになるよう、我が国が取り組むべき課題について提言を世に問いたいと存じます。

### (2000人のアンケート結果に映し出される女性活躍の壁)

- 総研が実施したアンケートにおいて、働き方の理想と現実とのギャップの有無を聞いたところ、働き盛りの30・40代でギャップがあると答えた方が過半を超え、世代別で最も多いことが分かりました。内容をみると、理想の働き方として一番に挙げている「家庭と両立して働く」ことを現実に実現している割合が低いのが大きな特徴です。他の設問をみても、働く女性達は、会社に対し長時間労働の是正など働き方の改革を求めるとともに、配偶者に対しても家庭の責任の分担を求めているにもかかわらず、実際には家庭内での役割分担が不明確であることや配偶者の家庭・家事への関心の低いことなどに大きな不満を持っていることが分かります。

政府の取組みへの評価について育児関連支援が最も高い評価を得ていることからみても、働く女性にとって仕事と家庭の両立にはまだまだ困難があるのが実情です。
- 前述したように総合職であっても、これから昇進時期を迎える20代、30・40代の女性では管理職になりたくないとする回答が半数近くに達しています。しかしながら、50・60代では「なりたい」割合が「なりたくない」割合を逆転しています。

また、管理職になりたくない理由では、全世代で「大変そう」という回答がトップとなりましたが、20代、30・40代ではそれに続き「責任が重くなるのは嫌」と消極的な意見が出るのに対し、50・60代では「給与面での魅力がない」「能力に自信がない」「人を管理する自信がない」など管理職になる場合の現実的な問題が答えとして同率2位に挙げられています。女性管理職を増やすのに必要な取組みについて尋ねた回答をみても、年代が上がるほど会社に対し「能力・実績に伴う公正な評価」を求める割合が増えてきます。
- このように、働く女性サイドに責任の重い立場につく意欲がないというわけではなく、むしろそれを実行できない「壁」として男性を中心とする社会の意識や家庭の問題が立ちはだかっているのです。アンケートにおいて、女性活躍の壁として感じるものに関する回答として、「社会の意識」、「仕事と家庭の両立」、「子育てへの理解・支援不足」、「男性と比べた家庭責任の重さ」、「男性中心の雇用慣行や企業風土、人事制度」が上位に挙げられていることにも、こうした問題の存在が明確に顕れています。
- こうした問題を解消していくには、これまでのような保育所の拡充を中心とした育児関連支援策だけでは不十分なのは明らかです。男性中心の社会の意識、会社の風土・慣行・人事政策、家庭での男性の役割それぞれについて、日本社会に染み付いた旧弊を払しょくし、30年以上にわたり整備してきた様々な制度に魂を入れ実効性を持たせるような具体的な取組みを今こそ実行する時期が来ているのです。

### (政府への提言① -男性の育休取得の時限的義務化と十分な教育研修の提供を！-)

- 最近、育児休暇をとった男性に対し会社が不利な人事上の措置をとったとする訴訟が相次ぎ、新たなハラスメントとしてパタハラが注目を集めています。厚労省調査

(2018年度雇用均等基本調査)では、男性の育休取得率は6%強と女性の82%に対し圧倒的に低いうえ、2015年度調査では取得日数は「5日未満」が6割近くを占め、育休をとる場合でも形ばかりのものが多いたが現状です。

- また、女性の場合、妊娠した段階で自治体に届け出が求められ、妊娠中の注意事項や出産後の育児中の予防接種などの注意事項が記された母子手帳が交付されるほか、妊娠中の教育研修(2・3回)や産後の定期的な研修(6カ月、1歳、2歳、3歳)が多く自治体で実施されており、母親として育児を行うのに必要な知識を学ぶ機会が提供されています。こうした研修に男性が参加することも可能ですが、実際に参加する男性は少なく、また男性向けに用意されたプログラムではありません。自らの身体の変化による自覚に加え、こうした研修機会を通じ母となる準備を進めていく女性に対し、男性はそうした準備もないままいきなり育児に向き合うことになるのです。
- 家庭における男性の役割分担の状況をもと、6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児時間の国際比較では、日本は妻が7.7時間、夫が1.1時間と夫は妻の1/7に過ぎず、欧米諸国の平均5割程度から大きく乖離しています(内閣府の少子化社会対策白書(2017))。また、男性の家事参画率では日本人男性の7割がゼロコミットメントと言われています。こうした家庭環境の下で女性が仕事と家庭の両立を図るのは到底困難であり、男性の家事参画を後押しする劇薬が一時的には必要と言わざるを得ません。
- 男性の家事・育児参加を当たり前にするための劇薬として、男性の育休の義務化を社会に定着する間の時限的な措置(5年間程度)として実施すべきです。その際、育休が形だけのものとならないよう最低でも2週間の期間を義務付けることが適当でしょう。こうした育休の義務化がなされれば、男性も出産前、出産後に自治体などの研修に参加して育児を学ぶ必要に迫られることになります。男性に育児能力がないことが義務化への反対論の一つであることを踏まえれば、自治体では男性向けに特化した十分な教育研修プログラムを用意すべきです。
- 男性の育休の義務化への反対論として、主要な家計の支え手である夫の休暇期間中の減収(雇用保険による給付率は2/3程度)や中小企業では対応が難しいことも挙げられています。こうした問題への抜本的な対応としては、働き方改革により中期的に男女の賃金格差の是正や長時間労働の是正などで対応すべきですが、義務化を行う時限期間には雇用保険による給付率の嵩上げなどの対応を行うべきでしょう。

#### (政府への提言②) -女性活躍のため上場企業へ新たなポジティブアクションを！-

- 女性活躍推進法の施行により、一定規模(従業員300人以上)の企業には厚労省のデータベースに女性の管理職の比率等を公表することが義務づけられているほか、政府により女性活躍企業の認定(えるぼし認定)や女性活躍企業の投資銘柄の策定(なでしこ銘柄)などの取組みが行われています。民間企業で女性が課長級に占める割合が2017年には10.9%に達するなど上昇しているものの、管理的職業従事者に占める

比率の国際比較では13%強と3割を超える諸外国の半分に満たず、2020年に指導的地位の女性比率を3割にするとの政府の掲げる目標達成は絶望的な状況にあります。

- 最近では、女性管理職を登用するための管理部門「4つのR (IR、PR、HR、CSR)」などという言葉が囁かれたり、コーポレートガバナンスコード (CGコード) で社外取締役の登用が求められたりしたことなどを踏まえ、女性を社外役員に登用することで表面的に比率を整えようとする動きがみられます。しかしながら、こうした形で女性登用を進めても、男性社員に不平等感を残すだけでなく、女性社員にとっても正当な評価に基づいて登用されたとの満足感を得るのは困難です。より抜本的な形で女性登用を進める新たなポジティブアクションが求められます。
- 女性が正当な評価を得て登用されていく道筋を確立するには、採用段階、管理職クラスの登用段階、役員への登用段階と複数の段階での数値目標を持つことが必要です。一定数を占める女性社員の中から正当な評価を得て自然に女性の登用が進むことが男女双方にとって満足感の得られる方法です。こうした数値目標に実効性を持たせる手段として、社外取締役の数を一気に増加させたCGコードのComply or Explainの方法は有効です。日本の上場企業については、CG報告書において女性社員の採用目標、管理職登用目標、役員登用目標を記載させ、達成できない場合はその理由の説明をさせることに踏み切ってはどうか？

### (社会への提言③) -働き方改革の実現と男女無差別の複線キャリアコースを！-

- 家庭との両立に挑む女性だけでなく家事・育児でより大きい役割を果たそうとする男性にとっても、徒に長時間労働することが評価されるような雇用慣行、企業風土、人事評価を変えていくことが不可欠です。長時間労働の是正のため、個々の働き方をみえる化し、社員の労働時間とパフォーマンスを明確に分離して人事評価を行うシステムを作り上げること、すなわち団塊の世代の働き方と決別するような働き方改革を実現することが女性の活躍推進には不可欠となります。
- また、従来の働き方や人事評価を変更すれば、これまでのような無限定に働く社員が総合職として高い待遇を年功序列に基づき保証されるような給与体系も見直す必要が出てきます。すなわち、就業形態に関わらずパフォーマンスに応じ賃金が支払われる真の同一労働同一賃金に向けての改革が求められるのです。そうしたシステムが確立されれば自ずから男女の賃金格差は解消し、上述したような男性が家計の支え手であるが故に育休が取りにくいというような状況も改善されるでしょう。
- 同時に、それぞれのライフステージや家庭状況に応じて、一時的に時間や勤務地などを限定して働き、再び正当な評価プロセスを経て通常の総合職コースに何度でも戻れるような複線的なキャリアコースを男女に関わりなく用意することも重要です。そうした複線間の行き来が男女を問わず自然になされるようになれば、自ずと女性活躍の問題も解決されることになるものと期待されます。

(注) パソナ総研「女性活躍推進に関する意識調査」概要

「パソナ総合研究所 約2,000人の女性に聞いた  
働く女性自身が考える『女性活躍推進』とは」

【発表日】2019年6月10日

<https://www.pasonagroup.co.jp/news/index112.html?itemid=2880&dispmid=798>

【調査結果のポイント】

- 「働き方に理想と現実のギャップがある」と感じているのは、30～40代が5割強と最高。最大のギャップは、「結婚や子育てとの両立」ができていないことで、その要因として「収入・待遇が希望と異なる」ことが1位に挙げられている。
- 「働くうえで直面している問題」として、20代の女性では7割が「老後の金銭面が最も不安」と回答し、若者の将来不安が強く投影されている。
- 正社員総合職でも20～40代で「管理職になりたくない」が半数近くを占め、女性管理職の増加に必要な取組は、「公正な評価」「長時間労働の禁止」が挙げられた。
- 全年代の約7割の女性が、「夫も妻も外で働き、夫婦で家事もすべき」と回答。現実には、約3割が「家庭内での役割分担の不明確さ」が不満と回答。
- 最も評価している政府の施策は、20代「産休・育休の拡大」、30～60代「待機児童減少への取り組み」。評価する施策の約7割が、育児関連という結果になった。
- 「女性活躍の壁と感じるものは何か」を尋ねたところ、「社会の意識」が16.4%でトップだった。年齢別に比較すると、20代と30～40代は子育てに対する理解を求める声が、50～60代は男性中心の企業社会を課題に挙げる人が、それぞれ多かった。

【調査概要】

調査方法：インターネットを通じたアンケート方式

調査期間：2019年3月6日～13日

調査対象：20-69歳の現在就業中の女性

調査地域：日本全国、海外在住者

回答者数：1,988名

## 政策提言：女性の働く社会4.0に向けて

一 男も女も会社も社会も変わって、世界で一番の制度に魂を入れよう！

### 男女雇用機会均等法から30余年、制度は世界一に整い、女性は働き始めた

- ①85年の均等法成立（86年施行）、91年育児休業法、97年均等法改正、99年男女共同参画社会基本法、2016年女性活躍推進法が成立し、男性の産休・育休の取得期間（給付保証付き）は世界一の水準へ
- ②安倍政権の下での保育所拡充などにより、女性の働くM字カーブは一気に解消



#### 現実には・・・

- ①男性の育児取得率は6%強（パタハラ問題）、夫の家事時間は妻の1/7（1.1時間、欧米は2.5-3時間）
- ②管理職に占める女性の比率は10%強と政府による2020年目標（3割）は絶望的



#### 働く女性活躍の壁（働く女性2000人アンケート結果）

- 「家庭と両立して働く」ことが理想なのに現実には3つの壁が立ちただかる
- ①社会の意識（社会の壁）
  - ②家庭での責任の重さ（家庭の壁）
  - ③会社の雇用慣行、企業風土、人事制度etc（会社の壁）



#### 政府・社会への提言

- ①男性の育児取得の時限的（5年間）義務化と男性向け育児研修プログラムの実施
- ②コーポレートガバナンスコードを利用して、採用段階、管理職登用段階、役員登用段階の女性比率目標（新たなボジティブアクション）を導入
- ③真の働き方改革の実施（働き方の見える化、長時間労働の是正に加え、年功序列でないパフォーマンクスによる人事制度・賃金体系）と男女無差別に総合職と時間・勤務地限定コースを行き来可能な複線キャリアアコースを導入

(参考)

(会合開催経緯)

- ① 2019年4月17日 パソナ総研第5回P Iフォーラム「これからの女性の働き方」  
パネリスト：株式会社サキコーポレーション ファウンダー 秋山 咲恵氏  
株式会社松屋 取締役 上席執行役員 本店長 川合 晶子氏  
株式会社パソナグループ執行役員（女性活躍担当） 長畑 久美子氏  
モデレータ：パソナ総合研究所長 竹中 平蔵
- ② 2019年5月10日 ワークショップ  
品川女子学院 理事長 漆 紫穂子氏  
「学校改革から学んだ『女性と仕事』」
- ③ 2019年6月14日 ワークショップ  
Business Insider Japan 統括編集長/AERA 元編集長 浜田 敬子氏  
「働く女性はなぜ罪悪感を抱く？」
- ④ 2019年6月28日 ワークショップ  
認定NPO 法人フローレンス 代表理事 駒崎 弘樹氏  
「これからの社会と働き方 そして男性育休（産休）義務化」

(ワークショップ参加者)

李ヨンギョン（パソナ）、上田ちなみ（パソナグループ）、江口武也（パソナグループ）、  
遠藤未知（パソナヒューマンソリューションズ）、桑原周作（パソナ）、  
斉田典子（パソナグループ）、澤田沙緒里（パソナマーケティング）、  
白石沙織（パソナ）、副島智子（パソナ）、高畑侑紀（パソナ）、武田裕司（パソナ）、  
玉井龍馬（パソナグループ）、田村富美子（パソナ）、中村遼（パソナグループ）、  
バイロン・ラッセル（エコ LOVE）、藤野真理（パソナ）、藤野慈乃（パソナ）、  
古川紘子（パソナ）、松永早苗（パソナジョブサポート）、矢野美紀子（パソナ）、  
山瀬正嗣（パソナ）、山田馨子（パソナ）、山田裕子（パソナグループ）

(共同実施：パソナグループ女性活躍推進担当)

長畑久美子

(パソナ総合研究所)

所長 竹中 平蔵、事務局長 上斗米 明、神野 翔