はじめに

今の時代を、同質性の高いメンバーで意思決定を行う組織が生き残る事は困難である。同質性の高い組織では、COVID-19や地政学的リスク等の予測困難な事象、年齢や性別を問わず多様化する価値観に対応できない。一方、多様な人財が活躍する企業は新たな価値創造、優秀な人財確保などにより企業価値を向上させることができる。企業が生き残り、持続的に発展するためにはダイバーシティ経営への転換が欠かせない。中でもSDGsの目標の中にあるジェンダー平等について、日本の政治・経済分野での遅れは顕著であり喫緊の課題である(ジェンダーギャップ指数120位/156か国)。人口の半数を占め、可視化しやすい女性の活躍推進は他のダイバーシティ推進のきっかけとなり社会のジェンダー構造を変える起爆剤となり得る。また、今のままでは選ばれない国・企業になってしまうという危機感を持って取り組まなければならない。女性活躍推進は「機会均等・人財育成施策(働きがい)」と「働き方改革・両立支援策(働きやすさ)」を両輪として進める必要がある。後者は昨年度「子育て問題委員会」で中心的に取り組んだ。本委員会は前者を中心に、有識者講演会、若者との意見交換、会員企業アンケートを実施し本提言をまとめた。

I. 女性活躍を阻む要因

【企業·経営者】

働きがい(機会均等・人財育成)の醸成不足

- アンコンシャス・バイアス (無意識の思い込み・偏見) (「女性は管理職になりたくない」「育児を優先したい」等)
- 業務配分・キャリアに関する過度な配慮(優しさの勘違い)
- 見かけの女性管理職の増加(意思決定層が増えていない)
- 統計的差別(女性は離職率が高いから男性を昇格させる等)
- ロールモデルの不在(目指したい女性管理職が少ない)

働きやすさ(ワーク・ライフ・バランス)の整備不足

- 長時間労働前提の「男性正社員モデル」から脱却できてない
- 制度は整っているが利用できる風土が醸成されていない

【日本社会】

- □性別分業主義的な旧来の価値観とそれに基づく社会体制
- 国の政策・方針決定過程に参画する女性比率が低い為、 男性目線での制度設計になっている

Ⅱ. 女性活躍実現への糸口

【企業·経営者】

機会均等・人財育成施策-(ポジティブ・アクション施策を含む)

- 早期の業務配分・配置転換の適正化(多様なキャリア経験)
- 管理職向け啓発研修の実施、上司の定期的な対話や後押し
- 公正な評価(外部評価の活用による透明性の確保など)
- ロールモデルと出会う機会の提供(ネットワーク作り支援等)
- →採用から育成、役職登用まで「女性のキャリア支援」という視点で総合的かつ一貫性のある施策を展開する事が肝要

働き方改革、両立支援策

- 長時間労働の是正、柔軟な労働環境整備
- 制度を生かす風土づくり(制度の目的を示し社員の共感を得る)
- ⇒以上をトップの意思表明、進捗状況の定期的確認で推進

【日本社会】

✓ 民間企業の取り組みに加えて、国の政策・方針決定過程へ の女性参画を拡大させることが肝要

III- (1).アンケート調査から見えてきたもの --般社員 (n=111)・管理職・経営者 (n=80)

1. なぜ女性活躍が必要か?

- 「市場環境への柔軟対応」「優秀な人材確保」「労働生産性の向上」の 3点は社員および経営者/管理職ともに認識されている
- →女性活躍を最重要な企業生き残り戦略のひとつとして位置付ける必要あり

2. 女性社員は本当に管理職になりたくないのか?

- 経営者/管理職は「女性社員の意欲の低さ」を最大の阻害要因と認識
- 現在の女性社員は52%が入社時から管理職を希望
- →「本人の意欲なし」という旧来イメージは刷新する必要あり
- 管理職希望の理由の1位は「給与の向上」

3. どのようなきっかけがあれば管理職になれるのか?

- 現在の経営者/管理職は「初期キャリア」と「家族の協力」が2大要素
- しかし共働きが主流となっている現状では後者に頼れない
- →<mark>初期キャリア(とりわけ入社して7年)</mark>に多様な業務経験や責任のある 仕事を与えること、及び、男性の育児家事参画が鍵

4. 管理職を希望しない理由は?

- 一般社員が管理職を希望しない理由は「時間的負担増」「プライベートの 犠牲」が上位
- →従来の男性管理職型モデルのままでは、女性が管理職になりたいと思う意欲を低下させるため「Well-Being型管理職」への転換が必要 現在の経営層/管理職には自らの成功体験からの脱却と、新しい時代の価値観を直視する覚悟が求められる

Ⅲ- (2).Well-Being型管理職とは

- =自らが価値をおく善き生き方(Well-Being※)を実現し、また部下自身がWell-Beingを実現する能力を開発できる管理職(以下3点を実現)
 ※Well-Beingとは、仕事のみならず、生活全体の質(家族との関係、自身の趣味、快適な生活環境など)にかかわる概念である
- 1. 部下自身の価値観・主体性を尊重し、会社や上司の期待とすり合わせながら、Well-Being実現のプロセスを具体化する対話を行えること
- 2. 部下がWell-Beingを実現できるよう業務配分や効率化を図る事で組織の成果を出しつつ、制度も遠慮なく利用できる環境づくりができること 3. (部下のみならず) 自身もWell-Beingを実現でき、部下から選ばれ目指したい思われること
- ⇒従来の考え方の変革を促し、誰もが目指したいと思える管理職「Well-Being型管理職」への転換が女性活躍推進につながる

<u>IV. 提言</u> 【総論】

- 日本では女性活躍推進において 課題が多い。提言を実行に移 し、企業のイノベーション促進 とそれに伴う持続的成長につな げていく事が重要である
- 今こそ経営者は女性活躍推進を 企業の成長戦略と捉え、本気の 実践に移すべきである

企業価値の向上

市場環境への柔軟対応、優秀な人財 確保等により新たな価値創出

女性活躍推進

Well-Being型管理職への転換



<企業・経営者への提言>

提言1.強いトップコミットメントで本気の女性活躍推進を

✓ 意思表明で留めず推進の意義や計画を示し、常に進捗状況の確認を

提言2.女性活躍は「機会均等・人財育成施策」と「働き方改革・両立支援策」をセットで推進を

- ① 初期キャリア(入社7年目まで)に責任あるポストへの抜擢や積極的な配置転換を
- ② 管理職による細やかなサポートでライフイベントに即したキャリア形成支援を(女性社員の育成を管理職の評価項目とする等、より丁寧なサポート体制の構築)
- ③ 産休・育休取得がキャリアロスとならない評価体系の導入を
- ④ 社内のみならず、他社の女性ロールモデルとの交流機会の提供を
- ⑤ コロナ後もテレワークの活用など時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の定着を
- ⑥ まずは男性育休義務化(1か月以上の実質的な取得)から制度利用の風土醸成を

提言3.新たな管理職像「Well-Being型管理職」の育成を
✓ 経営層は自らの成功体験から脱却し新しい時代の望ましい管理職像の明確な打ち出しを

<国・政党への提言> 提言4.政策方針決定過程へ

_{使言4.}政策力針決定過程へ の女性参画拡大を

 政府や政党等の推進により 2025年迄に国会議員候補者に 占める女性割合35%の必達を (第5次男女共同参画基本計画 の成果目標)

[現状]衆議院17.7%(2021) 参議院28.1%(2019)

提言5.幼児期からジェンダー 平等教育の実践を

1. アンケート実施概要

調査期間:2021年11月~12月

調査方法:会員企業にメールで配布、WEB調査

調査対象:会員企業の社員・管理経営者191人(経営者21人、管理職59人、一般女性社員111人)

*全回答者は1784人であったが、業種の偏りを調整して有効回答191人とした。

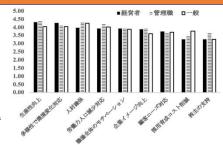
2. アンケート結果とそこから見えた課題

1. なぜ女性活躍が必要か?(経営者・管理職・一般女性社員共通)

■ 経営者・管理職一般社員に共通する上位理由は 「女性社員の労働生産性の向上」「多様性ある組織をつくり市場環境へ柔軟対応」「優秀な人材確保」

「労働力人口減少への対応」

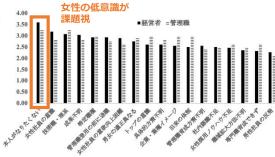
⇒女性活躍を最重要な企業生き残り戦略として位置づけるべき



企業内で女性活躍を進める上で何が課題か?(経営者・管理層のみ)

- 経営者は「女性の意識が低い」を最大障壁と認識
- 管理職も採用や企業イメージとともに、 「女性の意識が低い」を大きな課題と認識
- ⇒女性活躍が進まないことが、

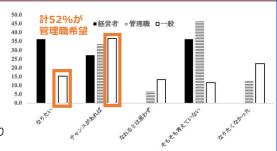
意欲向上の制度・仕組みづくりがないことではなく女性社員本人の意識の問題に還元されている



3. そもそも管理職になることに興味があるか? (一般女性社員) 入社時から管理職・経営者になることを望んでいたか? (経営者・管理層)

- 経営者は「なりたかった」が最も多い(36%)
- 管理職は大半がもともと管理職希望ではなかった (「思っていなかった」「なりたくなかった」など計67%)
- 現在の女性社員は管理職希望が強くなっている 「なりたい」「チャンスがあれば」の計52%が管理職希望

⇒「本人の意欲なし」という旧来イメージは刷新の必要あり



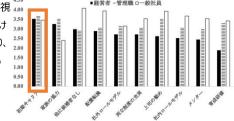
4. なぜ管理職になりたいか? (一般女性社員 *管理職希望58人のみ) 経営者・管理職になってよかったことはあるか? (経営者・管理職)

- 経営者・管理職・一般社員に共通するのが「自身の成長につながること」と「責任ある仕事を持てること」

 ⇒「仕事のやりがい」は管理職の重要な魅力という認識
- しかし一般女性社員で最上位の理由は「給与の向上」(経営者では最下位であるのと対照的)
- ⇒低経済成長下で労働賃金が低くとどまっているという切実な実態があらわれている
- *日本の労働賃金平均は438万円/年で国際平均を上回り、ここ30年間横ばい(OECD 2020年データ)
- 5. 管理職を希望しない理由は何か? (一般女性社員 *管理職非希望53人のみ) 管理職として困っていることは何か? (経営者・管理職)
 - 経営者・管理職で最大の困りごとは「精神的負担」と「時間的負担」
 - 一般女性社員では大きな懸念事項が「時間的負担」と「自分の時間・プライベートの犠牲」
 - ⇒今の管理職の長時間労働では、現在の部下は管理職になることを望まない 女性社員の意欲向上のみならず、現在の管理職自身の「働き方改革」が必要

6. どのようなきっかけがあれば管理職になりたいか? (一般女性社員) 何がきっかけで、経営者・管理職を望むようになったか? (経営者・管理職)

■ 経営者・管理職は「初期キャリア」と「家族の協力」を最重要視 4.00 ☆たしかに初期キャリア形成時の責任ある仕事は重要なきっかけ 3.00 しかし家族の協力は専業・パート主婦の存在を前提としており、2.00 フルタイム・共働きが主流となった一般女性社員には響かない 1.50



■ 一般女性社員は広範な施策を必要としている (抜擢、配置転換、上司の勧め、社内ロールモデルなど)

3. アンケート結果分析から得られた結論

- ■「女性社員本人の意識が低い」という経営層・管理職の認識は、もはや実態を反映していない 現在は半数以上の女性社員が(チャンスさえあれば)管理職を目指したい
- とりわけ初期キャリア形成時の適切な業務配分(抜擢、責任ある仕事)が女性活躍の鍵となる
- 管理職希望層を増やすには、管理職の働き方自体を改革することが必要 とりわけ長時間労働を減らし、仕事のみならず家庭やプライベートも充実した管理職像を示す
- ⇒「Well-Being型管理職」を育成する仕組み・風土づくりを核にした女性活躍を進めるべき