

講演「成長する企業は『女性人材』を活かす
～グローバル競争の中で一人の人材も無駄にできない～」

講師 山極清子さん（株式会社 wiwiw 社長執行役員・昭和女子大学客員教授）

こんにちは。山極です。

このたびは広島県男女共同参画研修会にてお話をする機会をいただき、光栄に存じます。雨の日にもかかわらず、大勢の方に来ていただいて心より感謝を申し上げます。

さて、今日のテーマは、「成長する企業は『女性人材』を活かす」ですが、入社試験ではどの企業においても女性が好成績で優秀なのに、10年後になると、男性と逆転して昇進面で遅れをとり、辞めてしまうケースが目立ちます。

一方、子育てや仕事以外の場所、例えばレストランや旅行、ショッピングというほとんど女性で占められ、そこには男性の姿はほとんど見られません。しかし、若い父親たちは仕事も子育てもしたいという、でも、長時間労働のためにそれができないのです。グローバル競争が激しい中で一人の人材も無駄にできない状況下において、男女共にキャリアと育児の両立ができれば、男女従業員の満足度も高く、企業も、持続可能な成長が見込まれると確信しています。

この確信の根拠は、私が約 40 年間勤務した資生堂の取り組みにあります。資生堂は、女性従業員が 8 割を占め、お客様の 9 割が女性です。この 8 割の女性人材が活き活きと働いて新しい商品・サービスを創造できるか、それとは逆に、この会社においても働きがいが無い、ということであれば、新しい価値ある商品を生み出すことができなくなってしまいます。つまり、「女性人材を活かす」というこのテーマは会社の経営に直結しているといっても過言ではないのです。

国内の資生堂グループは、今でこそ部下のいる管理職に占める女性割合が約 3 割ですけど、私が男女共同参画活動をやり始めた 1995 年というのは、まだ 5%未満という状況だったのです。それで、まず、実態調査を始めて、それに対するアクション・プランを策定しました。女性だけを対

象にした施策では効果がなく、男女の意識・行動や働き方も変えるワーク・ライフ・バランスと女性の管理職登用という 2 つの施策を同時に組み合わせ合わせて推進して来ました。具体的には 2000 年から 5 年間にわたるポジティブアクション、2005 年からの第一次男女共同参画アクション・プラン、2007 年からの第二次、2010 年以降の第三次がそれに当たります。

また、私事ですが、結婚当初から、夫は自発的に家事・育児をし、夫婦で仕事との両立をはかってきました。いかにパートナー（夫）と協働できるかが女性のキャリア形成の鍵と考え、30 年間ずっと男性の育児参画、男女共同ということをお願い続けて参りまして、最近企業も政府もこのことに力を入れるようになり、嬉しく思います。

それでは、本題に入りますが、パワーポイントに沿ってお話をさせていただきます。

（資料 2） 本のお話を申し上げる内容は、6 つです。

まず第 1 は、政府や経済界における女性活躍の最新情報。第 2 に、日本の女性は活躍しているかということですね、データを添えて共有します。第 3 に、企業が女性活躍に取り組む必要性。第 4 に、女性活躍を阻害してきた要因・課題とは。第 5 に、女性活躍と経営パフォーマンスの関係。第 6 は、生産性向上と競争優位な企業を目指し、ワーク・ライフ・バランス及び女性活躍推進の課題と具体策、女性の意識・行動の改革についてでございます。

（資料 4） それでは最初ですけれども。

もう、このグラフはみなさん何度も見ていただいていますね。先進国中、日本の働く女性だけが、子供を産んだら辞めてしまい、就業率が下がりますね。でも実際このブルーの部分というのは、本当は働きたいけれど働けないという状況。様々な要因がありますけれども、その数が 342 万人です。

元国務長官のヒラリー・クリントンさんは、「日本の女性労働力率が男性並みに上昇すれば、GDPは16%上昇する」と言っておられます。次にIMFラガルド専務は、「日本の女性労働力率が北欧並みになれば1人当たりのGDPが8%上昇する」と。日本の女性たちがもっと活躍できれば経済が豊かになるということで、エールを送っていただいています。

(資料 5) 先の国連総会における安倍総理大臣の演説を覚えておいでの方は多いと思いますが、改めてご紹介しますと、「いかにして、日本は成長を図るのか。言うまでもなく、女性の力の活用到他なりません。」続く世界経済フォーラムにおきましても、「いまだ活用されていない資源の最たるものは女性の人材であり、2020年までに指導的地位にいる人の3割を、女性にします。」と強調されています。森大臣が女性の活躍について非常に力を入れておられ、この間、矢継ぎ早に政策や法制化を進めてきていますし、かなり本気であると私は捉えています。

(資料 6) これは経産省がまとめてくださった資料です。女性の就労の課題は、量と質があるんですね。今、6割が第一子出産を機に退職をしているという点と、入社時には優秀なのに伸びないとか、マミーズトラックという課題があるんですね。

前者は、両立を支援する環境を整備し、後者は、女性の活躍推進に向けた企業の取組を支援することで解決を図ることを提起しております。

(資料 7) そして、この日本の再興戦略の具体的取組みとして、第1に、女性の活躍促進や仕事と子育ての両立支援に取組む企業に対するインセンティブ付与等。第2に、女性のライフステージに対応した活躍支援。第3に、男女が共に仕事と子育てを両立できる環境の整備をあげています。これらの、三本の柱をさらに充実させてやっていくというところが、今大きな流れになっています。

(資料 8) それから、もうご覧になっていると思いますが、内閣府男女共同参画局のHPに、女性の活躍「見える化」サイトを新設したことです。すでに上場企業1,150社が、管理職・役員の女性

比率、女性登用の目標、育休取得者数、月平均残業時間等13項目について個別データを公表しています。

これを見ている意識の高い消費者は、同じ物を買うなら女性活躍に取り組んでいる企業のものを選び始めている、そんな状況も出ております。

特にヨーロッパなどは、意識の高い投資家がこういうことを基本に企業を選んでいることも多く、やがて日本もそうなるのではないのでしょうか。

(資料 9) 次の資料は、ダイバーシティ経営企業100選が女性活躍推進を加速化しているというものです。多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業を表彰しており、評価のポイントは、実践性、革新性、先進性です。経産省が力を入れて推進しています。

(資料 10) これは、昨年のダイバーシティ100選に選ばれた43社ですね。いろんな業種、中小企業も入っていますし、私の会社(株wiwiw)も促進事業表彰を受けています。

(資料 11) ダイバーシティ経営企業100選表彰式では、IMFラガルド専務理事からの応援メッセージをいただいている、その内容がこの資料に書いてあります。

(資料 12) 次は、「なでしこ銘柄」に選ばれた企業です。欧州のSRIをお手本に2012年度から経産省と東京証券取引所とが共同で行なっています。この選定基準は、「女性のキャリア促進」と「仕事と家庭の両立サポート」の視点から、「方針」「取組」「実績」を総合的に評価しています。

(資料 14) 日本の管理職の女性比率は先進国の中で最低水準にあり、それは、このグラフのとおりです。また、フランス、ノルウェー、オランダ、アイスランド、スペイン等では、上場企業に対し、取締役会のクォータ制(女性比率30~40%)を導入していますが、日本では取締役会に占める女性は、わずか1.2%と比較にならないほど低いのが現状です。

(資料 15) これは、2013 世界経済フォーラムの報告で、男女平等度を見たものです。0 が完全不平等、1 が完全平等、日本は、0.6498 で、136 か国カウントできる国のうち 105 位という非常に低い位置ですね。フィリピンなどよりずっと低いのです。

特に政治家に占める女性割合と、民間の管理職登用が少ないことが、ここに数値に影響をしています。

(資料 16) 日本の上場企業の役員等に占める女性割合は全業種 1.2%に過ぎず、企業的意思決定の場に女性が参画していないことを表しています。日常の商品を買う決定権持っているのは女性、しかも 74%にも達しています。にもかかわらず、肝心の意思決定ボードに女性がいない。最後の商品企画の決定には女性が関与していない点は問題ですし、経済的にもマイナスになっていくんじゃないかなって言うということは、予想がつくと思います。

(資料 17) これは、『CSR 企業総覧』のうち管理職数が男女とも記載されている上場企業 814 社では女性管理職割合 0%と 1%未満という企業が 34%も存在するという驚きのデータです。上場企業ほど日本的雇用慣行が温存され、女性の登用は難しいということがわかります。

(資料 18) さきほどヒラリー [・クリントン (資料 4)] さんが男性並みならばって言うのは、ここです。日本の正社員・正職員の男女間賃金格差は 2010 年で 72.1%もあり、その要因としては、「職階」の影響が最も大きいことがわかります。

(資料 19) 入社して、入社試験は女性はかなりトップを走るのですね。どこの業界でもそうです。10 年前総合職で採用された社員の現在の職位を男女で比較すると、女性は離職者が 65%と多く、管理職の割合が極めて少なく、その差が男女総合職でも、こんなに開きがあることを明らかにしたものです。

(資料 21) 日本企業が女性活躍に取り組む必要性の一つ目が、この表です。2050 年には生産年齢人口の占める割合が約 5 割に低下 (約 3,200 万人の減

少)。女性人材の活躍なくして立ちいかなくなりましょう。

(資料 22) この図は、年齢階層別にみた家族の介護・看護を理由として離職者した数の推移です。特に男性の若い層、20 代 30 代層に離職者が多く見られます。

(資料 23) これは、離職した人たちの人数をカウントしたのですが、男女合計、14 万人超です。

男女各 1,000 人の正社員を対象とした調査では、仕事と介護の両立に「不安を感じる」と答えた人が、男女とも 7 割以上にも達しています。

これからすべての人が介護する時代なんですけれども、どうやったら普通に仕事しながら、会社も生産性を落とさないうで、生産性を上げながら、介護のことも両方できるようになるかということが、これから重要かと思います。

(資料 24) もう一つは、なぜ、女性の活躍が必要なのかということですが、このデータを見ていただきますと、2002 年から 2010 年までの間に、雇用者数の増加は女性が 168 万人増えたことにより、女性の方が多く働き始めているということで、新しい分野にどんどん進出しているということですね。

ただ、問題は医療・福祉サービス分野は、待遇が良くないというところが大きな課題ではありますが。

(資料 25) 女性の活躍が必要なことの背景には、海外のお客さまに対応できる新商品やサービスの開発が求められるからなのです。新商品・サービスの開発に当たっては、市場ニーズの把握や商品企画・研究等の人材確保が重要で、特に海外に企業、生産の場を持っている企業の人たちは、日々感じていることなんです。

ところが実際新商品・サービスを開発したいと思うんですけども、海外において、ここができないっていうのが課題なんです。それはそうですね。日本でも女性の登用ができないのに、海外に行って突然できる訳がないです。なので、まず日本の女性活躍というのは、そういう意味でのイントロダクションという位置づけになっている

訳ですね。

(資料 26) それから海外の現地ではどうかという
と、製造業ですと、これ予測も含まれているんで
すけども。製造業では、海外現地生産を行う企業
が 67.2% (2010 年度) に増加し、海外生産比率
は海外進出企業ベースで 30.7% (2009 年度)、現
地法人売上高は全産業で 165.3 兆円 (2009 年度)
にも達しているのです。今後、さらに増えてくる
というのが予測で次の図になってくるんですね。
相当海外にシフトしている。お客様も増えている。
だけどなかなかそこに合致した商品ができない
という、大きな課題ともいえます。

(資料 27) さて、次は別の視点ですね。今度は国
内に戻ってみますと、もうほとんどが共働きにな
っている訳です。

にもかかわらず、夫婦で働いていても家事、育
児、介護というのは、女性の仕事になっていると
いうことですね。スーパーウーマンであっても、
仕事をしながら、育児も家事も介護等家族的責任
をすべて背負うとなると、なかなかキャリア形成
にはつなげていけないんですね。ここをなんとか
かしないといけない、というのがこの〔女性活躍
の〕必要性の一つであります。

(資料 28) それからもう一つ。これも色んなと
ころで言われていますけど、日本の製造業は、1970
年代から 80 年代にかけて相当力入れてきたので、
製造業の労働生産性は、世界の中でも 10 番以内
に入っているんですね。

ところが、日本のホワイトカラーは、日本では
長時間働き続けても、生み出す付加価値が低く、
労働生産性は先進国では最下位なのです。恒常的
な長時間労働によって生産性が下がっている
というのが現状だと思います。

日本では長時間働き続けても、生み出す付加価
値が低く、労働生産性は先進国では最下位な
のです。

就業者 1 人当たり国内総生産は、766 万円で、
OECD 加盟 34 カ国中第 20 位です。第 1 位は
ルクセンブルクで、1,368 万円と約 2 倍です。

こういう長時間労働の職場ですと、子育てなど

時間制約のある女性たちは活躍することはでき
ないわけですね。

(資料 29) 先ほど口頭でご説明しましたが、こ
こではデータをご覧ください。第 1 子出産前後の女
性のうち、出産後も就業継続する割合は 4 割弱で、
育児休業取得者は増加しましたが、出産による退
職者は依然として多く約 6 割に達するというもの
です。就業中断するため、平均勤続年数は、男性
13.8 年に対して女性は 4.1 年と短くなっています。
そうすると、女性たちの母集団が少なく、なか
なか登用できないという調査結果もあります。この
データを特に見ていただきたいのは、育休を取っ
ている人ってまだ 20% もいないくらい。あとはも
う辞めてしまっていますね。

(資料 31) では、その阻害要因は何かというこ
とですけど、私は、経済成長の中で定着した日本的
雇用慣行をあげています。海外の商品をキャッチ
アップすればいい時代だったので、同じものをた
くさん作れば売れていた時代です。ですから、男
性に長時間働いてもらって、妻は家事・育児を担
うという性別役割分担をしてきました。今や国内
外に多様な価値観を持ったお客様がいて、日本
の中でも一人のお客様に様々な要望があります。そ
れらの多様なサービスに対応するには、多様 (ダ
イバーシティ) な、人材が求められるのです。

でも、なかなかこの日本的な雇用慣行って
いうのは続いていて崩れない。当時、作られた終身雇
用とか年功賃金制がずっと定着していて女性が
キャリア形成しにくいのです。男性とは異なる人
材育成のあり方として、職場の配置やジョブ・ロ
ーターションを変えていたり、業務内容の難易度
が高いものを男性に、女性には、家族的責任に配
慮し過ぎる仕事配分であったりします。

「叱るとパワハラになっちゃうから。」という
男性上司がおられますが、決してそんなことはな
くて、叱るべきときはしっかり叱ることが大事で
すね。修羅場をくぐらせないと成長しないんです。

私の子育て期の経験ですが、優しい男性の上
司から「あなたは小さい子がいるから早く帰って
いいよ。」と、言われたのですが、そのあとから重

要な会議をするんですね。これが続いたらキャリア形成できないと考え、私も会議に参画することを選びました。

(資料 32) それから、結婚して辞めますっていうのは、日本だけですね。結婚で辞めますという挨拶を海外でやったら、本当に不思議がられてしまいます。それからこの問題（※第一子出産で退職）と、それから非正規雇用の女性は、20歳代後半を除いて非正規雇用を柔軟な働き方であると考えて選択している割合が高いこと。女性が出産・育児に当たる時期と、企業で管理職に昇進する年齢階級が重なっている。それが、女性が活躍できない要因でもあります。

(資料 33) 次は、女性の活躍を支える環境（※職場、家庭）に問題がありますね。各種制度は、もうどこも作りましたよね。でも実際に使えるかどうかですね。それも、気持ちよく使えるかどうか。次の問題は、柔軟な働き方制度などの整備が進んでいないこと、成果ではなく、長時間働く従業員を評価しているのではないかと。男性の労働時間は減少しつつあるが、家族的責任を果たす時間には回っていないこと。女性だけが、末子就業前の時期で家事関連時間が極めて長いことを指摘したいと思います。

遅くまで職場に居て疲労すると、ミスは多くなるばかりで、朝早く来てやった方がずっと成果が出るっていうのはこの20年間経験しているので、ずっと残業ゼロの会社を5年間、実行してきた結果、売上と利益が上昇傾向にあります。6時に帰って、家族で夕食を一緒に食べるっていうことが大事で、これが元気の源なんですね。ところが夜9時10時まで残業して帰って見たら、みんな家族は寝ている。こんな状況では力は出せないでしょう。

(資料 34) それからこれは、山口先生が、[女性が] 活躍できないのは、企業の人たちは女性自身の責任で活躍できないとか、なかなか適当な人がいないっておっしゃるけれど、そうではなくて企業[の責任]ではないかということをかかなり強調しておられるんです。具体的には、女性は家庭責

任があるというが、企業が伝統的男女の分業を前提としていることが問題であること。女性は勤続年数が短いというが、長時間労働の職場では仕事と家庭との両立ができず、育児離職せざるを得ないこと。そして、一般職は比較的低賃金でキャリアアップできず、活躍を後押しする制度や仕組みが少ないことをあげておられます。

(資料 35) 調査すると、これは厚労省で実施した調査ですけど、女性の活躍を推進する上での問題点として、「女性には家庭責任を考慮する必要がある」をあげていますが、必要以上に考慮していませんか。家庭責任は、男女とも必要なことですから。

他方、女性の活躍を推進する上で全く問題がないという企業も3割出てきている。これは、一歩前進していると判断できます。

(資料 36) それから、少ない理由は適当な人がいない。必要な知識とか経験、判断力がある女性が少ないということなんですけれども、男女で異なる教育・訓練をしていることこそ問題なのです。

(資料 37) それから、このジェンダーバイアスの問題。女性は家にいるものだということで、ここはずっと、いまだこういうこと（※「夫は外で働き、妻は家を守るべきである」ということ）なんですね。[賛成・どちらかと言えば賛成が] 半数近くいるということになりますね。

(資料 38) 次の資料は、課長以上への昇進を望まない理由について、男女に聞いたものです。男性も昇進を望まない人が増えています。その理由は、メリットがないとか少ない、低いとか、あと責任が重くなってしまおうという声が出ていますね。女性の場合は、圧倒的に仕事と家庭の両立が困難になるところですね。ここがいつもネックになって参ります。

(資料 39) 女性たちは、[平均家事関連時間が] 1日160分ですけど、男性の場合は52分であるということ。こんなに男女で違っているということ。これを改めて認識する必要があります。

私の場合は逆でした。夫の方が1日160分以上と長くて、早いし、上手なんです。今もそうな

んですけどね。

(資料 40) それから、男性の子育て期である 30 代が、長時間労働なので、なかなか子育てできない、これも悪循環ですね。

(資料 41) では、女性活躍と経営パフォーマンスについてお話しいたします。

(資料 42) これは脇坂先生はじめ他の研究者もよく使う分布図です。これによると、雇用機会均等度もファミ・フレ度も高い第 1 象限にある企業は、女性が活躍でき、売上や経常利益も高くなるというものです。第 2 象限の企業では、ファミ・フレ度も機会均等度も低く、売上や経常利益も第 1 象限と比較して低いというものです。

つまり、仕事と育児の両立支援制度があって使いやすい、なおかつ女性たちにも登用する機会を与えようって企業が一番売上も利益も高いという説得力のあるデータです。

(資料 43) これは、「なでしこ銘柄」に選ばれた「女性活躍推進」に優れた上場企業です。

女性活躍推進の観点から、「女性のキャリア支援」と「仕事と家庭の両立支援」の二つの側面に着目して評価し、その上で、財務面 (ROE) からのスクリーニングを行った結果、各業種代表として、この 17 社が選定されたのです。上記の雇用機会均等度もファミ・フレ度も高い第 1 象限にある企業ということになります。

皆様が御存知の会社が多いと思いますけれども、このように東証と経産省が連携して各社の取組を加速化させていることを知っていただきたいのです。

(資料 44) 選ばれてきた会社の中で、例えば重松建設さんですが、ここでは、リケジョの営業や現場監督が、お客さまとの強い信頼関係を構築し、女性ニーズに応える「女ゴコロのわかる家」を商品開発し、成約件数が伸びて顧客満足度も向上したというものです。

東芝さんは、女性の目線を活かし、野菜の鮮度保持能力を向上させた冷蔵庫等「ママゴコロ家電」シリーズを開発しました。

右の TOTO さんも評判の、「きれい除菌水」

というのを開発して、これもヒット商品になっているということですね。

日産さんは、男性が見てもかわいいという「ノート」を女性たちが設計しました。日産さんのゴーンさんが、経営戦略として女性を登用したいとおっしゃってから、かなり成果を出しておられますが、前はそうではなかったですね。

私は、今から 15 年くらい前にノルウェーのサーブ社にヒアリングに行ってきました。北欧でも今から 35 年くらい前は、車の設計者は女性が少ない状態でした。ところが顧客は毎年女性が多く、購入率も高まってきている。

そこで、まず女性の人を採用しなくては、と考えたのです。日本と同じように当時はリケジョが少なかったんです。なので、まず大学の工学部に行く女性が増えるよう対策を打ちました。その一つが、工学部に入った女性たちが、“こんなに工学部って楽しいところなんだ”という PR。次に、サーブ社に入ったら、車の設計ってこんなに楽しいんだっていう周知活動。それから小さいお子さんがいる地域では、レゴとかパソコンを置いて、女の子だからお人形という固定的観念を植え付けず、パソコンも楽しいねということを教えてきたのです。地域、企業、行政が、協力し合ってリケジョを作っていたということで、サーブ社も、女性の開発者が、研究職のマネージャー職の 4 割くらいになっているという。時間がかかりませんが、本気で人材を育成すれば、女性登用も実現できるという事例です。

こういうのをどんどん発信していきますと、日本もだんだん変わっていくのではないかと期待しています。

(資料 45) 女性活躍と経営パフォーマンスの次のご案内です。海外では、女性役員比率が高い企業の方が、ROE・ROS・ROIC などの経営指標が良い傾向にあること。日本でも、女性の活躍推進に取り組んでいる均等推進企業表彰企業は、株式パフォーマンスが TOPIX 平均を上回る水準で安定して上昇する傾向がみられること。

残念ながら、相関関係は出ているのですが、因

果関係が読めてないんですよね。説得力を持たせるには因果関係を調べなくては。それには、データを机の上で分析するだけでなく、研究者は現場に行き、現場の中に何年かいて、それを研究材料にして、成果を分析する必要があると思います。

そのような背景から、私は、2009年から大学に籍を移させてもらいながら研究と実践の双方をやらせていただいています。

(資料 46) それから、ポジティブアクションに取り組んだ企業というのは、職場の雰囲気がよくなったとか、女性のチャレンジ精神が意欲的に向上したとか、女性が責任感を感じるようになったというプラスの効果があります、というのがこの図表です。

ただ、すべてがバラ色ではないんです。例えばこのダイバーシティの調査結果です。アメリカ企業のダイバーシティ推進のメリットとして、回答企業の91%が、「競争優位性を高める」と回答する一方、デメリットでは、回答企業の3分の2が「期待通りの成果が上がらない」といっているのです。

私は、昨年から今年にかけてダイバーシティに取り組んでいる日本の上場企業50社にヒアリングしてきたら、日本もアメリカ同様、競争優位になるためとか、競争力を高めるために女性を活躍させるんだという企業が圧倒的に多かったのです。

メリットも多いんですが、マイナスもあるというところを覚えていただいて、マイナス、デメリットの部分をどうやって解決していくのかということを考えていただければと思います。

(資料 48) 私の考えるワーク・ライフ・バランスというのは、ワークかライフかの二者択一ではないのです。ワークとライフ（自己啓発、育児、介護、趣味、社会貢献、地域社会への貢献など）の様々な活動を相互に行なうことで好循環がつけられ、生活に幸せや生きがいを感じ、気持ちも豊かになって、仕事に対するモチベーションが高まり、これまでにないアイデアが生まれて、新たな価値ある商品やサービスを創造できるようになることです。この結果、一人当たりの労働生産

性の向上といった相乗効果が生み出され、持続可能な発展が企業にもたらされるのです。

(資料 49) まず、トップがコミットメントしなとなかなか動かないですね。それに合わせて評価も変わってきます。次には、推進体制を整備して中長期経営計画にてWLB施策を盛り込みます。その後は、WLBの実態把握とその現状分析を行い、アクション策定とゴール・アンド・タイム・テーブルを設定してアクションを実施します。そして、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回すということです。

(資料 50) ワーク・ライフ・バランスをはかる上で重要な「働き方の再設計」には、3つの業務プロセスがあります。第1フェーズでは、恒常的な長時間労働を賞賛するのではなく、“時間は有限”であり、“社員の人件費は高い”ことを意識します。

第2フェーズは、仕事のやり方の見直しで、社員一人ひとりの仕事の棚卸をして、優先順位の低い仕事は思い切ってやめたり、会議前資料配付の義務化などを行います。

第3フェーズでは、同じ成果をあげた場合、10時間を要した人よりも8時間で業務を遂行した職員を評価する仕組みに変えるなどが上げられます。

(資料 51) それから、よくこういう意見があります。上司が「資料作ってね。」と。何も指示がないんですね。作成してみたら違っているんで、再度作成し直すことになり、さらに時間を要します。ちゃんと部下に明確な指示を出すのが大事です。

(資料 52) それから仕事の棚卸。優先度の高いもの、もう何年も使わない資料って結構あるんです。それでも毎年作り続けてる。そういうものは止めた方がいいですよ。どんどん切っていくということです。

(資料 53) ワーク・ライフ・バランスをはかるには、コミュニケーションがすごく大事です。忙しくなるとなかなか部下に声をかけてやれなかったりしますが、コミュニケーションを密にすることがメンタルヘルス対策のポイントでも、生産性向上にもつながります。

(資料 54) 育休後のキャリア形成をちゃんとやってあげるとのことですね。

(資料 55) 男性の育休のプラスは、このとおりです。

かなり経済感覚だとか、効率性が変わってきますし、会話のできない赤ちゃんと、コミュニケーションが取れるようになれば、職場でもこのスキルは活かせます。

子育ては、部下の育成にもつながります。会社と男性双方にメリットがある育休を促進していただきたいです。

(資料 57) 基本的には、上司と部下の良好なコミュニケーションが重要であること。その上で職場マネジメントと風土の改革を行いますと、ワーク・ライフ・バランスの満足度が高まると同時に生産性を高める可能性があるというのが、私たちの調査研究から明らかになりました。

(資料 59) 次は、女性活躍推進の課題と具体策です。経営トップのビジョンとコミットメント、本気。そして、女性のキャリア形成を後押しする制度と仕組みづくり。これは、ワーク・ライフ・バランス推進とも共通していますね。次には、ポジティブアクションとワーク・ライフ・バランス施策を同時に推進します。鍵となるのは、育児休業の過ごし方です。

(資料 60) 最近の研究では、女性が管理職になるための新たな要因が明らかになりました。そのポイントは、1つに、「働いてよ」という夫の後押し。2つに、夫の家事、育児分担。3つに、基本は定時に帰るが残業できる体制を整える家庭内の工夫。4つに、復帰後の働き方に関する上司とのよいコミュニケーションなどです。

それから、女性自身も自分が将来どのようなキャリアを形成していきたいかという自覚を持っていただきたい。ここも大事になってきます。

(資料 62) 女性にやりがいを持って、会社の利益になる取り組みは、会社が女性の就業意欲を向上させる取り組みに積極的で、女性が結婚・出産後も働き続ける環境が整備されていることです。

(資料 64) 女性は出産を機に自ら仕事を削減

してしまうので、家庭内ワークシェアが大事というデータです。欧米は、これで成功してきています。

(資料 65) 育休の過ごし方次第でハイパーフォーマーに変身するのです。自身のキャリアイメージを描き、育休中ブラッシュアップ（能力アッププログラム）し、夫婦で育児・家事を協力し合う体制をつくりあげての復帰が望まれます。

(資料 66) 昇進欲が高い女性の夫は、家事・育児に協力的だというのがこのデータです。上と下〔のグラフ〕を比べていただければお分かり頂けると思います。

(資料 67) 妻の昇進意欲が高いと夫の帰宅時間も早いです。この調査結果では、妻の昇進意欲のある夫は、18時、19時までには帰っています。

(資料 68) 最後に、フェイスブックのCEOのサンドバーグさんの語りを持ってお話の締めとさせていただきます。

1つは、ちゃんとテーブルにつかないとキャリアアップできません。2つに、家事や育児など家庭の仕事は、とても大変です。そのことは女性でも、男性でも同じ。夫婦が真のパートナーとして協力し合うことが重要なのです。3つに、「仕事を辞める前に仕事から離れないで。そして、アクセルを踏み続けて。」

今までいろんなデータがございましたけれど、それらを裏付けるメッセージだと思います。

ご清聴いただきまして、ありがとうございました。