

「女性活躍」で実現する生産性向上の戦略経営



近藤康弘 みずほ総合研究所 コンサルティング部
主任コンサルタント

少子高齢化が急速に進展するなか、多様なバックグラウンドや価値観をもった人材が活躍できる社会の構築が喫緊の課題となっている。「女性活躍」の推進もその1つだ。積極的な採用、職域の拡大、管理職への登用……女性活躍推進は、人材の層が厚い大企業のみならず、中堅・中小企業にとっても、多様な人材の活躍を通じた生産性向上に欠かせない経営戦略である。

POINT

1. 「男女雇用機会均等法」の施行以来、女性の社会進出は進展したが、施策には「キャリア開発」の視点が欠落。
2. 「女性活躍」の経営戦略化や、働きやすい職場環境づくりの推進では、経営トップの「本気度」が試される。
3. 女性が働きやすい職場環境は、高齢者や外国人など多様な人材が活躍し、生産性を高めるうえでも有意。

女性活躍推進に欠けている 「キャリア開発」の視点

—— 4月1日付で「女性活躍推進法」が施行されました。従業員数301人以上の企業は、女性の活躍推進に向けた行動計画を作り、情報開示する義務を負います。政府は「企業の現場で女性活躍を進めることが、経済の活性化につながる」としています。

近藤 これからは生産年齢人口が減少していく一方で、介護や子育てなど制約を抱える労働者が増えていくことが見込まれます。そうした労働者が活躍できる環境をつくらなければ、どの企業も競争力を維持し、永続的に成長していくことは難しくなるでしょう。

他方で、2012年末以降の景気回復とともに雇用の不足感が高まり、労働市場は売り手優位の状況です。足下で景気が回復する一方、長期的な人口減少が起り始め、企業の間で人材確保の意識が高まるなか、男性の活用に偏った経営では将来にわたって成長していくことが難しいと気づいた。そして政府も、企業には労

働力としての女性に活躍の場を与える責任がある、ということで施策を打ち出したのです。

—— 現実問題として、企業の間で女性活躍は進んでいますか。

近藤 実態は、あまり進んでいるとはいえません。女性の労働力率は結婚・出産期に大きく低下し、子育てが一段落した時期に再び上昇する「M字カーブ」を描きます。近年、このM字の「谷」の部分の部分が浅くなっていますが、傾向に大きな変化は見られません。内閣府「労働力調査2015年平均（速報）」によると、女性の非労働力人口2,887万人のうち、就業を希望しながら何らかの理由で求職活動をしていない人（就業希望者）は301万人いますが、その過半を25～44歳が占めています（次ページ図1）。この年齢階級の女性の多くが求職活動をしない理由として挙げているのが「出産・育児」です。女性の就業希望そのものは出産・育児期にも強いものの、潜在的な労働力として、活躍が推進されているとはいええない状況です。企業は雇用・労働の両面で各種制度の見直しに加えて、職場環境や

組織風土の改善を急ぐ必要があると思います。

—— とはいえ、1986年の「男女雇用機会均等法」施行以来、官民挙げて女性の社会進出を後押ししてきたのに、なぜ女性活躍は進まないのでしょうか。

近藤 女性の社会進出の歴史を振り返ると、確かに法制度は整えられてきましたが、その過程で女性の「キャリア開発」に主眼が置かれることはありませんでした。それが大きな理由の1つだと思います。30年前の均等法にしても、法律の趣旨は職場における男女差別の禁止です。日本における女性の「働き方」に関する施策は、性差別の撤廃からスタートしているのです。

—— その後、2005年には「次世代育成支援対策推進法」が施行されました。

近藤 均等法の施行によって社会進出する女性は増えましたが、次世代法は女性が仕事と子育てを両立できるようにすること、ひいては少子化の流れを食い止めることを目的に設けられました。ただし、中身は女性のキャリア開発を支援するというより、働きながら子育てしやすい環境の整備を促すための施策です。企業では福利厚生制度を拡充する取り組みが進展しましたが、女性の多くは依然として定型業務に従事したり、管理職になる機会が限られたりしています。

—— 政府はもっと早くから、女性活躍に目を向けることができなかつたのでしょうか。

近藤 遅れた要因は複合的だと思いますが、高度成長時代から続く日本的な雇用慣行が、大きな背景として

横たわっているのではないのでしょうか。男性中心の長時間労働で成果を上げる——そんな雇用慣行によって成功体験を得てきた多くの企業は、将来的に生産年齢人口が減少するとわかっていても、女性を労働力として捉え、その活躍を推進するには至らなかったのです。

日本における女性活躍の遅れは、世界経済フォーラムによる「ジェンダーギャップ指数」でも明らかになっている。この指数は、経済・教育・健康・政治の4分野における「男女格差」を数値化し、ランキングしたもので、日本は142カ国中101位(2015年)。G7の中では最下位だ。かつてヒラリー・クリントン元米務長官は「日本の女性労働力率が男性並みに上昇すれば、GDPは16%増加する」と指摘したことがある。

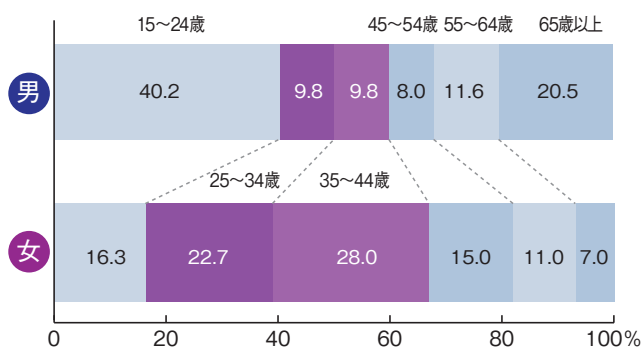
女性活躍推進で得られる 企業経営上の4つの「プラス効果」

—— では、女性活躍を推進することは、企業にとって、どのようなプラス効果があるのでしょうか。

近藤 企業経営のベースとなる労働力を確保できるというメリットが真っ先に挙げられますが、これは将来的な経営の課題を打ち消すだけで、プラス効果とはいえないでしょう。人材を獲得できず、労働力が大きく不足してしまったら企業は立ち行かなくなります。そんな事態を避けるに過ぎないのですから。

大きく分けて、「4つのプラス効果」が考えられます。まず1つ目は、新たな商品やサービスの開発に女性の視点やセンスを活用することで、「プロダクト・イノベーション」が期待できることです。現代は消費の多様化が進み、モノをつくれれば売れる時代ではありません。顧客のニーズを的確に把握し、嗜好に訴えかけることがマーケティング戦略上、重要ですが、その際に顧客像をどう捉えるかが焦点となります。「購買決定権」という視点で顧客の性別を捉えると、女性であることが少なくありません。女性が購買決定権の多くを握っているとすれば、女性の嗜好を理解して商品やサービスを生み出していく必要があります。そのためには、女性の力をもっと活用したほうがよいと思い

■図1 年齢階級別非労働力人口の内訳 (就業希望者、2015年)



注：割合は、年齢階級別内訳の合計に占める割合を示す。
資料：総務省統計局「労働力調査 2015年平均(速報)」

ます。実際、女性目線での新たな商品・サービスが収益に貢献しているケースはあります。例えば、4年連続で「なでしこ銘柄」に選定された日産自動車は、女性向けの装備を充実させた小型車「ノート」で成功しました。女性社員を開発責任者に抜擢し、女性社員の意見を取り入れ、子どもを抱いて乗り降りしやすい工夫をしたことなどが奏功したと見られています。

女性活躍がもたらす2つ目のプラス効果は「プロセス・イノベーション」を挙げることができます。商品・サービスの売り方や業務プロセスの変革に女性の視点を生かし、新しい販路を開拓したり、生産性を向上させたりするケースが実際に存在します。これも日産自動車のケースですが、自動車工場の生産ラインに並ぶ作業台の高さなどを女性目線で改修した結果、生産ライン全体の効率化・生産性向上に結び付けられたといわれています。プロセス・イノベーションによって生産性が向上すれば、企業は収益向上を見込めます。

—— **女性が活躍している企業は、全体に活力があるようにも見えます。**

近藤 確かに、女性の活躍によって、その企業に対する外的評価が高くなることもあります。これが3つ目のプラス効果です。人的資源をうまく活用していると見なされ、一般的に投資家や就職・転職市場での評価が高まります。メディアを通じて、自社の女性が活躍する姿を発信し、その結果として社会的認知度や人材採用力が高まったというケースは、よく聞きます。

さらに、職場全体のモチベーションが高まるといった4つ目のプラス効果があります。女性の活躍を目の当たりにする男性はうかうかしてられません。男女間で刺激し合うことで、職場の雰囲気はよくなるはずです。こうした4つの「プラス効果」は相乗的に働くことが多く、職場や企業全体に好循環をもたらします。

最大の問題点「長時間労働」を変革し 「生産性」を評価軸に据える

—— **法律施行で促されるまでもなく、すでに女性活躍を種々の社内制度で推進している企業もあります。**

近藤 私の知る限りでは、子育てを支援する福利厚生制度の整備は進んでいるものの、活躍推進施策にキャリア開発の視点が反映されていなかったり、女性を定期的に採用しても育成を図ることができなかったり、といった企業が少なくないように思います。

本来は、長期的な視野に立ってキャリア開発の仕組みをつくり、活躍できる女性社員を計画的に育成していく必要があるのです。福利厚生制度だけをいろいろと充実させて、「当社は女性に優しい企業だ」と胸を張っている企業ほど、経営上のプラス効果が出ていないものです。

—— **実際に社内で活躍している女性を、ロールモデルとして紹介するケースも見受けられます。**

近藤 ただ、そうした場合でも、女性が自分の生活を犠牲にして、男性社会のなかで長時間労働の働き方をしている、といったケースが少なくないような気がします。そんなロールモデルを見て、他の女性たちが後に続くでしょうか。逆効果で、「あんなふうにはなりたくない」と思うだけです。

繰り返しますが、従来の働き方や業務プロセスを変えずに、産休・育休や短時間勤務などの制度だけを導入しても、女性活躍を推進することはできないのです。企業が女性活躍を本気で進めようとするならば、女性社員の将来的なキャリア開発を見据えた人材マネジメントを行う一方で、組織全体の価値観の変革までを進める必要があると考えます。

—— **具体的には、どういうことですか。**

近藤 子育て支援などの制度は整っているのに、女性が活躍できない最大のネックは「長時間労働」です。夜遅くまで働くことを称賛したり、評価したりする組織風土・文化が未だに多くの企業で残っています。まず、このような働き方を見直し、短時間で好パフォーマンスを上げる人をプラス評価する。そんな価値観を社内に根づかせることが必要でしょう。そうすれば、仕事と子育てを両立しながら短時間勤務をしている女性も「成果さえ上げれば」と頑張り、キャリアアップへのモチベーションも維持し続けられると思います。

ただ、そうした取り組みも、上長や同僚の理解がなければ難しいでしょう。企業は、時間ではなく「生産性」を評価軸に据えた働き方を求め、多様な働き方を認める風土を醸成していく必要があります。そうした土壌のうえに、推進施策を具体化します（図2）。

—— 図2で示した数あるポイントのうち、最も重要なのは何でしょうか。

近藤 経営トップが女性活躍の推進に本気になることです。自社の経営戦略に女性活躍のための施策をきちんと位置づけて、場合によっては、経営トップが社内にとどまらず、ステークホルダーや業界全体に向かって女性活躍の推進を訴えることも必要でしょう。

実際、私がコンサルティングした中堅美容商社のケースでは、経営トップが女性活躍を主導・推進し、収益も向上させることに成功しました。同社の顧客はヘアサロンが中心で、営業は店舗閉店後の夜間に行うことが多いため、育児をしている女性社員は顧客と直接、接触する仕事に従事することができませんでした。同社の経営トップは、こうした状況の変革へ向けて、育児中の女性社員も営業職として活躍できるように、ライフイベント前までのキャリア開発の速度を速める一方、顧客のヘアサロンに対しても昼間にアプローチできるように働きかけたのです。その結果、顧客のほうも女性の働き方を見直すようになり、同社は顧客に

シャンプーなどの商品を卸す本業だけでなく、女性が働きやすい職場づくりについてのコンサルティングという付加価値も提供するようになりました。顧客のヘアサロンが女性の活躍によって活性化され、同社の本業の売り上げを戦略的に伸ばすことができたのです。

このケースは中小企業が女性活躍を推進し、成功したケースといえます。もちろん、女性活躍の推進は人材の厚みがある大企業のほうが取り組みやすいと思います。しかし、これから生産年齢人口が減少していくなかで事業を行う以上、中堅・中小企業も女性活躍推進は避けて通れません。大企業に比べて、個々の社員の貢献度合いが業績に反映されやすい中堅・中小の場合は、女性活躍を推進する経営を行うことができれば、業績面での伸びしろが大きいといえます。

—— とはいえ、現実には、女性の採用比率や管理職割合などの数値目標の設定に走りがちです。

近藤 女性活躍の推進は、生産性向上を通じた企業価値創出の「イントロダクション」あるいは「試金石」といえます。女性比率向上や女性管理職増加が女性活躍推進の真の「目的」ではありません。女性が活躍できる組織は、生産性が高く、多様な人材を有効活用できる組織なのです。まさに高年齢者や障害者、外国人など多様な人材が活躍する強い企業を作り上げる戦略的経営そのものにほかならないのです。

■ 図2 女性活躍推進の施策ポイント

