

女性活躍推進法の実効性向上に向けて

2015年11月13日

りそな銀行アセットマネジメント部
チーフ・マーケット・ストラテジスト
黒瀬浩一
koichi.kurose@resonabank.co.jp

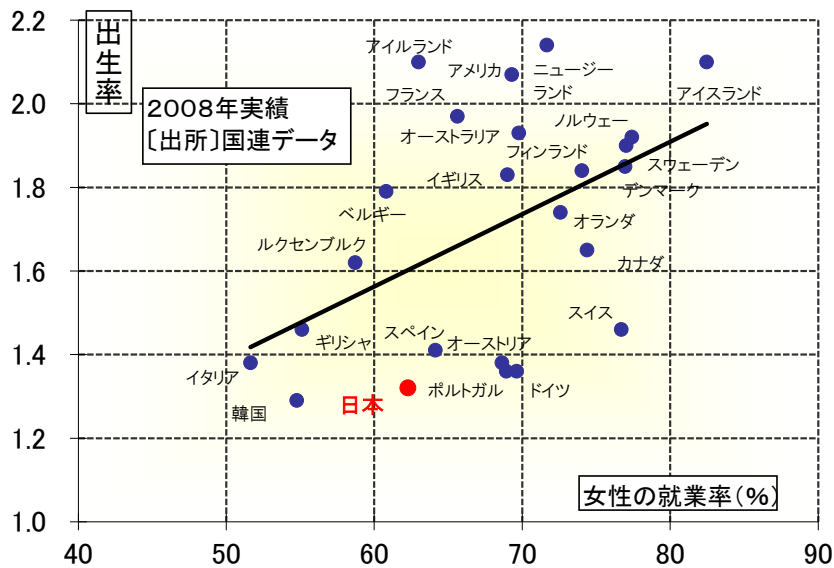
女性活躍推進法が8月下旬に成立した。これにより従業員301人以上の企業は2016年4月1日までに、女性の登用について数値目標を含む行動計画の作成と公表が義務付けられる。従業員300人以下の企業には努力義務が課せられる。数値目標は、採用者に占める女性比率、男女の継続勤務年数の差異の縮小の割合、管理職に占める女性比率、などが求められる。2014年に政府の成長戦略に盛り込まれたことで既成事実化しつつあった管理職の女性比率30%は、空気としては既成事実化していないようだ。

従業員301人以上の企業は日本に約1万2000社あるとみられるが、歓迎より困惑が広がっているようだ。そもそも、女性の活躍が自然発生的に広がらないから強制的な法の規制を課すのであり、現状を前提にする限り、それも当然だろう。

しかし、先進諸外国では、女性の活躍こそが1. 少子化問題の改善、2. 経済成長率の引き上げ、3. 柔軟かつ合理的な経営判断、を実現するカギだと考えられている。なぜ日本では正反対なのか。原因を探ることで、女性の活躍推進が高い実効性を持ち、日本経済の再生と企業経営の改善に向けた一助となることを期待したい。

1. 少子化問題の改善

伝統的に日本では、学界も産業界も、そして一般常識的にも、女性が仕事を持つと少子化は一段と進む、と考えられてきた。女性が仕事を持つと子育てに割く時間が減るので、直感的には説得力があるように聞こえるだろう。しかし、国際社会では全く逆が常識とされている。その根拠は下のグラフである。女性の就業率が高いほど出生率も高い、つまり正の相関が認められている。



この常識は、多くの日本人にとって、にわかには信じがたいかもしれない。というのも、1970年代以降、日本では女性の就業率の増加は出生数の低下を伴って進展した。つまり、女性の活躍が進むと少子化が並行して進んだ、という事実を日本人は経験として知っている。

女性の就業率と出生率の関係が、なぜ先進諸外国と日本では全く逆なのか。それは、先進諸外国には日本にない諸条件が整備されているからこそ全く逆の現象が生じたのであり、それは出産や子育て支援を含む広義のワークライフバランス（以下、WLB）の整備だと見られている。

支援を含む広義のワークライフバランス（以下、WLB）の整備だと見られている。

だが女性活躍推進法では、女性の職業生活については数値目標の策定が定められたが、出産や子育てなど家庭生活についてはほとんど何の規定もない。これらも並行して整備しなければ、これまでの延長と同様で、女性の活躍が少子化を加速させるリスクがある。ここは特に留意が必要だろう。

そもそも、これまで日本では、前提の異なる欧米の制度を表面的かつ部分的に移植して、予期せぬ負の側面が顕在化した事例が少なくない。たとえば、派遣切りや雇い止めが社会問題となった人材派遣制度、仕事の実務能力の高い人ほど会社を辞めるなど現場の疲弊を引き起こした人事考課の成果主義だ。同じ轍を踏まないよう、周到な制度設計が肝要だ。

2. 経済成長率の引き上げ

経済成長率は単純化すると以下のように分解できる。

$$\text{経済成長率} = \text{労働投入量増加率} (= \text{労働者数増加率}) + \text{労働生産性上昇率}$$

既に人口減少の始まった日本では、労働投入量増加率 (=労働者数増加率) は 1998 年をピークにマイナスの状態が長く続いた。しかし、女性の労働参加率を引き上げることで、労働投入量増加率 (=労働者数増加率) をプラスに引き上げることが可能となる。そしてそれは、経済成長率の上昇に直結する。

内閣府は 2014 年の経済財政白書で、女性の労働参加者数を子育て支援など WLB の整備により約 100 万人、労働力率を北欧諸国並みまで引き上げれば約 400 万人増加させる余地がある、とした。日本の労働力人口は約 6300 万人なので、単純化すると 100 万人の増加は経済成長率約 1.5%に相当する。

単純な数だけではなく、質の面でも女性は時代にマッチしている。2000 年頃より不況は「男性不況」と呼ばれるようになった。「男性不況」の原因は経済のサービス化の進展で、求人は介護、医療、心のケアなど女性が多い反面、リストラは公共投資の減少や製造業の海外移転などで男性に集中したことだ。これは統計的にも裏付けられている。1999 年末と直近を比較すると、男性雇用者は 3,822 万人から 3,617 万人へと 205 万人も減少した。女性雇用者は、2,640 万人から 2,761 万人へと 121 万人も増加した。サービス化の流れはペティ・クラークの法則と呼ばれ、半永久的に続くと見られている。足元の有効求人倍率は 1.2 前後と求人数が求職者数より多い状態にあるが、男女別の詳細はないものの、実際には男性より女性の方がかなり高いと見られている。

更に言うと、経済の質の背景には、組織運営面での経営の質もある。生来的に、男性は無骨な「俺についてこい」タイプが多いが、女性はお母さんのように「やさしく励ます」タイプが多い。この差異が組織運営の現場にも現れる。上から押さえつけるタイプの多い男性のやり方はブラック化するリスクがある反面、優しく励ますタイプの多い女性はコーチングの要素を兼ね備えている。鬱病など精神疾患の増加が社会問題となっている昨今、女性の活躍は、経営の質の面でも時代の要請にマッチしている。

尚、理論的には、女性差別を含め差別の撤廃が労働投入の量と質の両面で経済成長率に寄与することは、夫がノーベル経済学賞、妻が同平和賞を受賞したミュルダール夫妻が体系化している。

3. 柔軟かつ合理的な経営判断

戦後長く日本では、社員の均質性が企業組織の強さの源泉とされてきた。確かに社員の均質性は、産業の中心が規格工業品の大量生産で、規模の利益を追求するため、責任と権限が明確なピラミッド型組織の運営には適している。産業の中心が鉄鋼など重厚長大や流れ作業を行う組立加工業であるベトナムなど新興国では、今でもそうだろう。

しかし、日本で均質性の高い社員によるピラミッド組織が高い国際競争力の源泉となり得たのは、経済の発展段階がキャッチアップ段階の 1980 年代半ばまでだった。ひとたび経済が発展して先進国に追

いつけば、新たな課題として、多品種少量生産やイノベーションに取り組まなければならない。そうすると組織は、規模の利益を追求するピラミッド型から、様々な変化に早く対応できるようにフラットで柔軟性のある合理的な判断のできる構造へと転換しなければならない。そこでは、女性の活躍を含む多様性（以下、ダイバーシティ）が強さの源泉に変わる。

これに関しては、既に多くの実証研究がある。国際的には米国のNPO法人カタリスト（注1）が実施した女性の活躍する企業ではROEが高い、とする定量分析が良く知られている。日本でも、類似の結果を示す実証研究が経済産業省や内閣府のHPで多数紹介されている（注2）。

総じてみるとバブル崩壊以降の日本企業は、そうした理想の経営スタイルを模索しつつも、未だ実現できていないのが実情であろう。では、なぜ日本では、社員の均質性がもはや強さの源泉ではないと分かっているにもかかわらず、ダイバーシティが強さの源泉になりにくいのか。そこには日本企業に特有の組織の問題が、以下に見るように大きく分けて2つある。

（1）「ムラと空気」のガバナンス

昨今の企業のガバナンス改革で問題視されているのは「ムラと空気」による経営の意思決定である。この言葉は、福島原発事故の民間事故調が使ったことで有名になったが、日本人の集団の意思決定の特質を表す。ムラは、日本人の集団にありがちな権威主義を前提に組織への忠誠とその結果でもある閉鎖性を意味すると理解して良いだろう。空気は、意思決定論で同調圧力や集団浅慮とされているものと同一で、日本だけに特有のものではない。ただ、KY（空気読まない）という日本語が普通に使われるこの国では、曖昧な表現から真意を空気で汲むことが極端に重視される。

最近の新国立競技場の建設計画や五輪エンブレムを巡る騒動、八百長疑惑で辞任したサッカーの前日本代表監督、絶えることのない企業の不祥事などは、重要な意思決定を「ムラと空気」で行った格好の例と理解する外国人投資家は多い（注3）。

権威主義や組織への忠誠と馴染まないダイバーシティは、ムラの閉鎖性よりオープンな開放性、空気より多面的な論理思考を志向するため、「ムラと空気」に支配されない柔軟かつ合理的な経営判断を導き易くなると考えられる。既にベンチマーキングの基準として多数の公的な表彰制度がある（注4）。

（2）組織への忠誠心

伝統的に日本企業には、社員の能力には差がないとする能力平等主義がある。経済のパイが大きくなる高度成長の時代であれば、能力平等主義を前提に多くの業務をローテーションで経験させ、幹部の選別を高齢になるまで行わない年功序列制は、社員の忠誠心を高めてピラミッド型組織を維持するのに適しているだろう。その状況下での企業の人事考課の基準は、必然的に組織への忠誠心となる。忠誠心を形にするのが長時間労働や休日勤務であり、いわゆる「会社人間」だ。当然、WLBには反する。最近でこそ成果主義の名残で仕事の成果を数値化して人事評価にごく部分的に取り入れる例も増えてはいるが、成果を出すために投入した労働時間は、一般的な日本企業では考慮されない。

他方、キャッチアップ段階を終えた欧米先進諸国の企業では、人事考課の基準は、労働時間で割り引いた成果だけとするのが一般的だ。組織とは雇用契約と職務規定で明文化された関係でしかないので、成果に無関係な組織に対する忠誠心は元より無関係だ。

WLBに高い価値を置くダイバーシティは、長時間労働や休日勤務に代表される組織への忠誠心を基準とする日本企業の人事考課とは相いれない。もっと言うと、もし女性に組織への忠誠を長時間労働や休日勤務などの形で求めるなら、少子化を一段と加速されるリスクが高い。

WLBに高い価値を置くダイバーシティは、人事考課の基準を、権威主義を前提とする組織への忠誠心から、成果に直結しやすい柔軟かつ合理的な経営判断へとシフトさせる潜在力があると考えられる。

但し、上記の(1)「ムラと空気」のガバナンス、(2)組織への忠誠心、には多大な正の側面もある。それは、日本の戦後の経済復興や高度成長の実績からも自明である。

(1)は、組織運営の低コストと競争相手への参入障壁という点では、世界で最も効率的とも言える。

(2)について、高いモチベーションを前提に労使一体となる日本の企業経営は、「日本株式会社」と呼ばれ、重厚長大産業が産業の中心だった高度成長の時代には世界で最も恐れられた存在だった。

大事なのはバランスで、ダイバーシティの推進によるコストの増加を、柔軟かつ合理的な経営判断による付加価値の増加でカバーして余りあるように、制度設計をした上で経営に取り入れるべきだろう。ここでも、前提の異なる欧米の制度を表面的かつ部分的に移植して、予期せぬ負の側面が顕在化することがないよう、周到に制度設計することが肝要だ。

以上

(注1) <http://www.catalyst.org/Japan-Resources-Japanese>

(注2) <http://www.gender.go.jp/kaigi/kento/mieruka/siry/pdf/m01-03-3-3.pdf>
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/research/26fy_Chapter4.pdf

米国では、活躍する女性は学生時代にスポーツ部に所属した比率が高く、スポーツの価値とリンクする論考も少なくない。

(注3) 富山和彦日本取締役協会副会長は、9月3日の日経産業新聞で、東芝の不幸事を「日本型ムラ社会の弱点」と評した。<http://www.jacd.jp/>

他にも、日本の組織的な意思決定の特質を、歴史的事実の検証などに基づいてムラや空気と関連付ける論考は多い。以下の著書は有名。

(a)「空気の研究」山本七平

(b)「失敗の本質」野中郁次郎、他、共著

(c)「この国の失敗の本質」柳田邦夫

尚、新国立競技場について文部科学省の第三者委員会がまとめた検証報告書では、責任はJSCと理事長、同様に文部科学大臣と事務次官、にあるとした。

(注4) 女性の活躍などダイバーティを経営に活かす企業の表彰制度は多数存在する。以下は代表例。

(a)経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」

<http://www.meti.go.jp/press/2015/07/20150714002/20150714002.html>

(b)女性の活躍推進に優れた企業を経済産業省と東京証券取引所が選定して公表する「なでしこ銘柄」

<http://plusyou.tse.or.jp/theme/006/>

- ・本資料は、お客様への情報提供を目的としたものであり、特定のお取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・本資料は、作成時点において信頼できるとされる各種データ等に基づいて作成されていますが、弊社はその正確性または完全性を保証するものではありません。
- ・また、本資料に記載された情報、意見および予想等は、弊社が本資料を作成した時点の判断を反映しており、今後の金融情勢、社会情勢等の変化により、予告なしに内容が変更されることがありますのであらかじめご了承下さい。
- ・本資料に関わる一切の権利はりそな銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを固くお断りします。