

女性活躍推進と ダイバーシティ& インクルージョン①

連載「第10回」

本田香織



ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)についての連載も今回で10回目となりました。昨今、あらゆるメディアで「多様性」「ダイバーシティ」等の文字を目にしない日はないと言っても過言ではないほど、その重要性や緊急性が日本に浸透してき

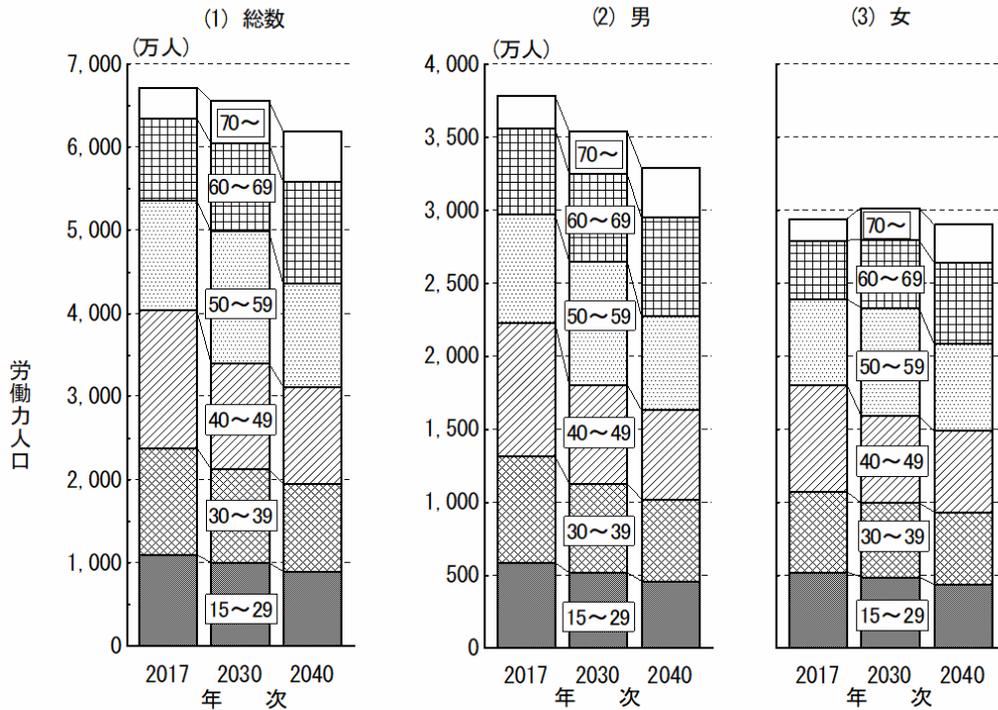
たように感じています。筆者は日頃より情報収集のためにGoogleが提供するサービス「Googleアラート」を利用しています。任意の単語(キーワード)を設定することで日々Web上に流れている関連記事を通知(アラート)してくれる便

利な機能です。このキーワードに『ダイバーシティ』を設定し、日々更新されるダイバーシティ関連のあらゆる記事に必ず目を通すようにしているので、最近は大企業のみならず中規模の企業でもD&Iの取り組みを進めている様子が読み取れます。様々な

企業のトップが、少子高齢化が進む中で引き続き成長を続けるには、女性・外国人・高齢者・障がい者いかに戦力として活かすことができるかが生き残りの鍵であると発言しています。

本気でD&Iに取り組むタイミング

実際に最新のデータ(図1)を見ると、2040年の労働力人口の



独立行政法人労働政策研究・研修機構『労働力需給の推計—労働力需給モデル(2018年度版)による将来推計—』(2019年3月)「経済成長と労働力参加が進むケース」による。

図1：年齢別労働力人口の将来推計 2017～2040年 国立社会保障・人口問題研究所 人口統計資料集 (2022年版)

推計は、経済成長と若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が進むシナリオで計算しても2017年の6,720万人から6,195万人に減

少することがわかります。経済成長と労働参加が進まないシナリオで推計した場合には5,460万人まで減少すると見込まれています。将来的な人手不足だけでなく人口減少により経済が縮小していくと想定される中で、企業はいかに効率を上げることが問われます。そのために多様な人材が才能を発揮できるような環境を整えていかないと、成長どころか現状の企業体力を維持できないという事態に陥るでしょう。「業界や他社の出方を待つ」といったような受け身なやり方ではなく、自社が成長していくための機会の一つと捉えてD&Iに



本気で取り組む時が来ているのではないのでしょうか。

研修講師の視点から

筆者はこれまで約10年にわたり、全国様々なエリアの建設業や電材卸売業の業界団体様や企業様からお招きいただき、経営者向け・管理職向けの研修講師として登壇してきました。その中で、当初から現在に至ってもあまり変わらず、ほとんど毎回驚かされることがあります。それは、管理職以上の研修に参加する女性の数が圧倒的に少ない(ほとんどいない!)ということなのです。会場となる大きな会議室には、ずらりとスーツ姿の男性ばかり。時々、女性が会場にいたとしても事務局として会場設営をしてくださる方で、管理職として受講するわけではないということが多くあります。これは、管理職以上の女性はいらぬに「たまたまその日の研修に参加できなかっただけ」なのか、もしくは、そもそも管理職以上の女性が少ない(いない)のか……正確なところ

ろは私には分かりません。ただ、管理職研修という性質上、体調不良等でない限り受講は必須と思われるので、やはり管理職以上の女性がそもそも少ない（いない）というのが事実としてあるのではないかと推察します。事前の打ち合わせ等で企業様を訪問すると、オフィス内には女性社員が何人もいらっしやるのが多く（もちろんこのケースだけを以て一般化することは無謀ですが）、まだまだ一般職として補助的業務を行うのは女性で、男性は営業職として外に出ている、または、総合職として管理職になっていくのは男性、というキャリア形成の構図が垣間見えたように思えました。みなさんの会社ではいかがでしょうか？

直近のデータから見る管理職に占める女性の割合と賃金格差

直近の内閣府男女共同参画白書（図2）によると、日本における就業者に占める女性の割合は2020年で44・5%であり、諸外国と比較して大きな差はありません。欧米諸

国よりは数%ポイント低いですが、アジア諸国の中では比較的高い数値となっています。しかし、管理的職業従事者に占める女性の割合について見る

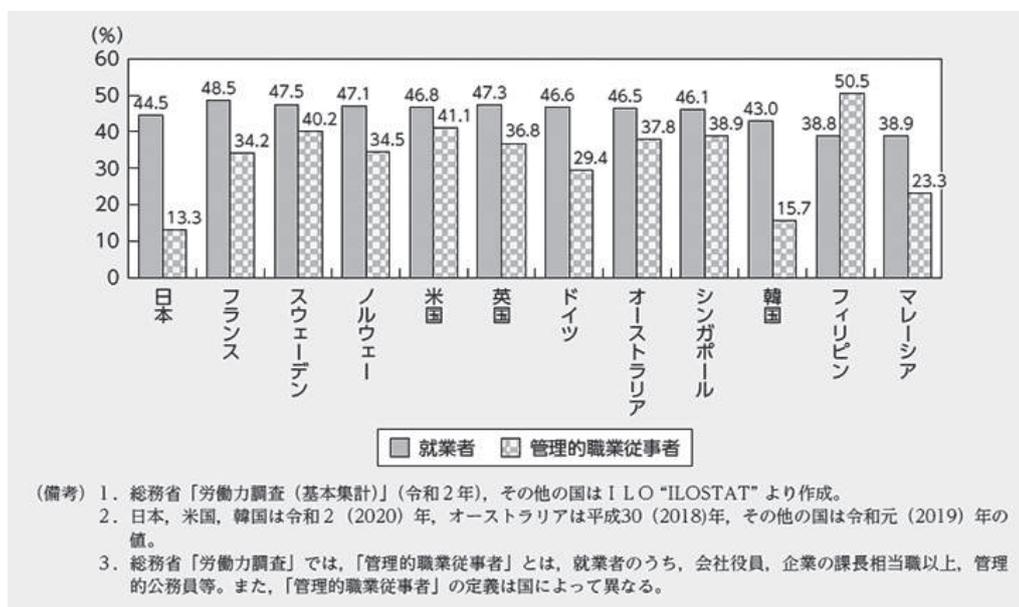


図2：就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合 内閣府男女共同参画白書（令和3年版）より

と2020年は13・3%であり、諸外国と比べると低い水準となっていることが分かります。つまり、女性社員が少ないわけではないけれど管理職

になる女性は少ない、ということが日本の就業構造の課題であることは間違いないようです。

実は、管理職に占める女性の割合が低だけでなく、日本の根本的な課題として挙げられるものに、男女間賃金格差（図3）の問題があります。OECDの統計によれば、日本はフルタイムの労働者に関して韓国に次いで世界ワースト2位の男女間賃金格差があります。

この賃金格差の原因として、①正規雇用・非正規雇用の賃金格差があること及び女性の非正規雇用比率が高いこと、②性別役割の固定化の2点が挙げられます。これはどういことを意味するのか、2021年に行われた研究論文²から引用すると、終身雇用を前提とする正社員雇用を守るため、非正規雇用との処遇格差が大きくなる。さらに終身雇用と表裏一体の長時間労働・会社都合の転勤は『男は会社・女は家庭』という男女分業（性別役割の固定化）を

前提としており、女性の多くが非正規雇用で働くことになる。加えて、女性には正社員で働いても、結婚や出産を機に退職することが想定され、昇格・昇給が抑制される。(中略) 女性は結婚や出産を考え、仕事と家庭生活

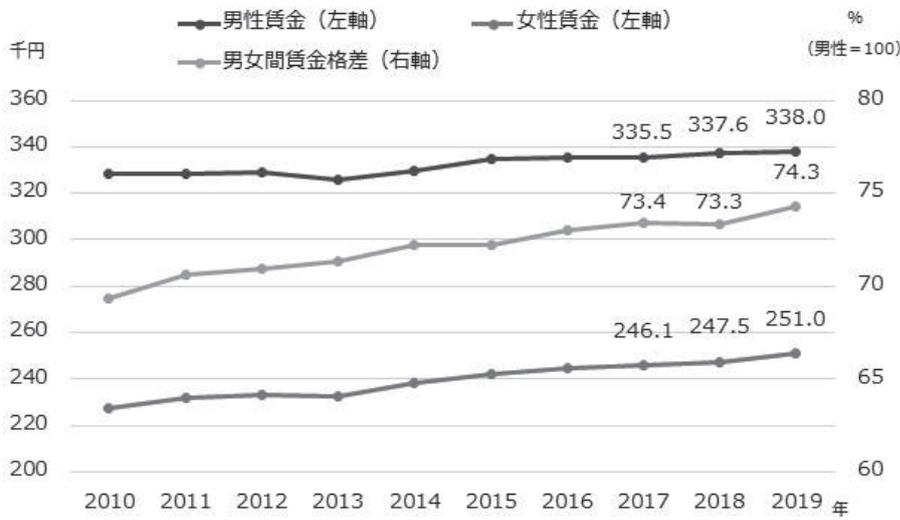


図3：男女別の賃金水準と男女間賃金格差の推移 (厚生労働省 賃金構造基本統計調査)

活の両立がしやすい働き方を選んでい
る可能性も考えられる」ということにな
ります。少し難しい話になりました
が端的に言えば、女性は結婚・出産
などのライフイベントに備え、『男性
のように長時間は働けないし転勤も

したくない』と考え、会社は『その
ような女性に対しては責任のある仕
事は任せられない』と考えており、そ
の結果として、性別によって業務や配
置、雇用形態に偏りができ賃金の格
差も生まれてしまう……ということでは
ないでしょうか。

何から始めるべきか

「女性が働き続けるための制度(育
児休業等)は整っているし、これ以上
一体どうすればいいのか」という経営
層の声が聞こえてきそうです。実際
に、制度面でいえば日本の女性活躍
を支援する制度は世界のトップテンに
入るくらい優れていると言われていま
す。大きな問題は制度が整っているか
否かと別のところにあります。女性
だからといって生物学的に見て能力が
劣っているわけでもなく、決して仕事
に対する責任感がないわけではありま
せん。男女の別なく、生活に必要な
時間を確保しながら働くことができ
るような環境や社内文化が求められ
ます。その上で、基本的なことです

が賃金、人材育成、キャリアアップの
機会を平等に与えられる「フェアな競
争機会」を性別関係なく準備するこ
とが必要です。言い換えると、『女性
は(すぐ辞めてしまうから) 契約社
員でいいだろう』ではなく、しっかりと
働き続けて会社に貢献してもらおうに
はどうすれば良いかを一緒に考えてい
く姿勢がこれから企業に求められるこ
とになります。もちろん一足飛びには
いかないものの、まずは配置や、キャ
リア形成についての意識づけを含めて
育成方法を「男女で分けない」こと
がポイントとなります。

同時に、現在の管理職の働き方も
見直す必要があります。仕事が属人
化していないか、残業が常態化してい
ないか、年次有給休暇を取りにくい
雰囲気になっていないか、などをチェッ
クして行く必要があるでしょう。図4
に示す通り、特に多くなっている30代
男性と40代男性の残業時間にメスを
入れない限り、女性の管理職希望者
が増えていかなければいけないかと思
います。

男性中心の企業文化を 変えていく

女性の就業人口は年々増加してお

り、2020年では2968万人
になりました。ところが、その半数
以上は非正規雇用で、女性が男性と
同じように正社員としてキャリアアッ



図4：週の就業時間60時間以上の雇用者の割合の推移（労働力調査より）

プしていくにはまだまだ課題が山積
しています。その意味で、日本の職場に
おける多数派（マジョリティ）は男性
であり、女性は少数派（マイノリティ）
といえます。一方で、これまでお伝え
してきたように、性別は「男」「女」
という二元論的に線引きできるもの
ではなく性差はグラデーションである
ことを考えると、性別でなく「個人」
として向き合うことが大切であるとも
いえます。いずれにせよ、これまで男
性中心だった企業文化をいま一度振り
返り、今までの社内の「当たり前」
を疑ってみる姿勢が必要となる
でしょう。

いまや、実態調査や純粋経済によ
る理論によりD&Iによってポジティ
ブな経済効用が認められることがわ
かっています。試行錯誤の期間は一定
程度あるものの、経営層がダイバーシ
ティの重要性を十分に理解した上で、
多様な人々と一緒に働けるための環境
づくりに着手することがファーストス
テップではないかと思えます。

■著者プロフィール

本田香織（ほんだかおり）

本田社会保険労務士事務所代表／
社会保険労務士／共永総合法律グ
ループ所属

株式会社 Appdate 取締役

同志社女子大学短期大学部英米語
科を卒業後、大手化学メーカーに
勤務。

結婚後は二児の子育てをしながら
約5年間を英国ロンドンで過ごす。

帰国後は大手生命保険会社の営業
職を経て、2011年、社会保険
労務士試験合格、翌年に社会保険
労務士登録。

現在、東京都千代田区で社会保険
労務士事務所の代表であることも
に産業保健分野のスタートアップ企
業で取締役を務める。

主に、顧問企業へ人事労務に関す
る相談対応のほか、企業研修（ハラ
ズメント研修、メンタルヘルス研修
など）の講師として首都圏で活動
している。

慶應義塾大学法学部通信課程在学
中。

共著：『社長、本当にぼくが法務
ですか？マンガで身につく企業法務』

（清文社）