

## 対談

# 女性の活躍 めぐる 経団連の

# 躍推進を 政府と 取り組み



**有村治子**  
ありむら はるこ  
女性活躍担当大臣  
参議院議員



**大宮英明**  
おおみや ひであき  
副会長／企業行動委員長  
三菱重工業会長

### ●自身の経験を踏まえた 女性活躍の課題と意義

有村大臣は、女性活躍を成長戦略の柱に位置付ける安倍内閣において、女性活躍担当大臣に就任されました。また、大宮副会長は、経団連の女性活躍担当副会長として、先頭に立って企業の取り組みを推進されています。はじめに、そもそもの女性活躍の意義について、それぞれのお立場から伺いたいと思います。まず、日本にとつ

と考えています。特に、地域によって差がないよう、注意を払わなければなりません。今国会の最大テーマである「地方創生」と「女性活躍」の二本柱を見据えつつ、日本の将来に向けた施策を実行していきます。女性の視点を競争力強化に活かすという点では、企業はさまざまなノウハウをお持ちだと思えます。今日は、大宮副会長にお話をお伺いするのを、大変楽しみにしてまいりました。

大宮 では、企業はなぜ女性の活躍を進め

て、なぜ女性活躍が必要なのか、有村大臣はどのように考えていらっしゃいますか。

### 女性活躍を日本の競争力強化につなげる

有村 九月三日に発足した第二次安倍改造内閣で、女性活躍担当大臣という新しいポストがつけられました。これまで、男女共同参画担当大臣というポストがあり、歴代の大臣が尽力されてきましたが、「女性活躍」という新たな項目を立てたことは、安倍総理の大きな政治判断によるものです。それだけに、社会的、政治的、国際的に重要なミッションを背負っていると認識しています。

人口減少、高齢化が急速に進むなかで、日本を持続可能な社会とするためには、最大の潜在力である女性の力、知恵、経験を家庭のみならず、企業や地域で発揮してもらうことが不可欠です。安倍総理は、トップリーダーとして、女性活躍が、日本の生き残り、浮沈をかけた大事な柱であると判断されました。

私は、女性の活躍推進の意義は、日本の競争力強化につなげることにもあると考えております。女性活躍を日本の社会、企業、地域のアドバンテージにするという視点を初めから持って政策をデザインしていきたい

るのか、大宮副会長はどのように考えていらっしゃいますか。

### 「女性活躍は企業がグローバル競争を勝ち抜くための経営戦略

大宮 私は、企業における女性の活躍は、単に女性のための福利厚生や女性の権利保護ではなく、企業価値の向上のためにも推進すべきものと考えています。「女性のため」ととらえると、企業のなかでも男性の理解を得にくい面がありますが、「企業の



〈司会〉  
**原田哲史**  
むくた さとし  
専務理事



ため」であれば、男女を問わず、社員全体の共通目標になります。女性の活躍を、企業が厳しいグローバル競争を勝ち抜くための重要な経営戦略と位置付けることで、経営トップのコミットメントが得られ、PDCAサイクルを回すことができます。

人材は、企業の競争力の源泉です。労働人口が減少するなか、男女問わず優秀な人材を確保し、その能力を最大限に発揮してもらうことが重要です。最近では、女子学生だけでなく男子学生も就職活動の際に「働きやすい環境」を重視する傾向があります。女性の活躍が進んでいる企業は、働きやすい職場と見られ、優秀な人材が集まります。グローバル化に伴い、市場環境、経営環境は急激に変化しました。男性ばかりの均質な組織からはイノベーションが生まれにくく、環境変化に対応することが困難になっています。したがって、女性だけでなく、外国人などを含めた多様な価値観、多様な感性が共存できる環境をつくるのが、企業にとっては重要です。イノベーションを創出するための多様性、すなわちダイバーシティの確保という観点からも、女性の活躍が必要だと考えています。

棕田 ただ今お話しいただきましたように、女性活躍の重要性については疑問の余地はルモデルとなる人が数多く登場し、その人たちが次の世代を引っ張っていきけるような環境をつくることに努めたいと考えています。

棕田 大宮副会長は、経営者の立場から、三菱重工でこれまで女性の活躍を推進してこられて、いかがでしょうか。ここが成功の鍵ではないか、あるいは逆にここが難しいといった課題などをお聞かせください。

### 働き方を変えるために 社内の意識改革が必要

大宮 当社は、数次的には女性の活用が進んでおりません。女性社員は、全体で約8%、技術系になると約5%です。その内、課長以上の管理職は一・三%ですが、機械製造業の平均的なレベルです。これは母数が少ないことが要因で、大学の機械系、電気系の学科は、女子学生の比率がだいたい5%ぐらいです。なんとか母数を増やさなければなりません。企業の努力だけでは、どうにもなりません。また、理系の女子学生のご両親の意識として、船やガスタービンなど巨大なものを製造する重工業の現場は男性が活躍するというイメージが強いようです。そうしたイメージの払拭も必要だと考えています。

ありませんが、現実にはなかなか女性の活躍が進まないという難しさにも直面してこられたと思います。有村大臣は、二児の母として政務と子育てを両立されていると伺っております。そうしたご経験のなかで、日本の女性活躍をめぐる環境を、どのよう感じてこられましたか。

### ロールモデルとなる女性が 次の世代を引っ張っていきける環境を

有村 九月十二日、日本政府、経団連などの共催で、「女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム(WAWI Tokyo 2014)・公開フォーラム」が開催されました。ご参加いただいたシェリー・ブレア元英国首相夫人、キャロライン・ケネディ駐日米国大使からも賛辞を頂戴し、成功裏に終えることができました。内外から著名な方々が参加されたことは、共同主催者である経団連のご尽力があればこそです。

公開フォーラム後のレセプションでは、榊原経団連会長が、半分冗談で「もっと男性が上がるし上げられるのかと思っていたが、そうではなくてホッとした」とおっしゃっていました。これは非常に大切なポイントで、私は、女性の活躍が男性にとって脅威となつては負けだと思っています。私の出

当社は、制度としては、育児や介護など、法定を上回るものを整備していますが、制度を整えるだけでは不十分で、社内の意識を変えていくことが必要です。現在、若い世代を中心にアドバイザリーグループをつくって、人事の施策について意見を求めています。

アドバイザリーグループをつくるきっかけは、私が社長に就任した直後に立ち上げた「三五歳プロジェクト」にあります。当時、NHKの番組「三五歳」を救え明日の日本 未来からの提言」で、この世代が将来に不安を抱えていることを知ったのがきっかけです。男女取り混ぜて、さまざまな部署から三五歳の社員を集めて、意見交換をさせたところ、同世代の悩みを共有し、非常に親密な関係を築くことができるようになりました。このプロジェクトがまとめたアウトプットのなかに、「生涯の友達ができた」という声があり、プロジェクトを行って本当によかったと思えました。この経験をもとに、アドバイザリーグループをつくり、人事が検討した施策について、アドバイザーの経験や職場環境等を踏まえた意見交換を行い、アドバイスをもらいながら連携を取って進めています。

育児については、子どもが小学生の間は時短勤務ができる制度があります。しかし、

身滋賀県には「三方良し」という近江商人の格言がありますが、女性にとっても、男性にとっても、社会全体にとっても望ましい環境をつくらなければなりません。

WAWIの二日目には、大臣に着任したばかりでしたが、基調スピーチを行いました。私自身、初めて選挙に立馬した時、私はごく一般的な主婦をして暮らしていました。三年前、初めて選挙に出馬した時、私はごく一般的な主婦をして暮らしていました。野田聖子先生が、そのような私を引っ張ってくださいました。支持団体も、組織もない無名の主婦が全国区で立候補することは、自民党の歴史で初めてのことです。当時は内閣支持率も低く、当選する可能性がゼロに近いなか、他の有力な候補者は出馬を次々に辞退しました。私は、たとえ結果が出せなくても、前例をつくれれば、私を乗り越えて次の人がチャレンジしてくれるだろうと考えて立候補しました。

どの世界でも、男性であれ、女性であれ、志がある人は、誰かに引っ張ってもらってやがて力を付けて、自分がしかるべきポジションに着いたら、新たに可能性や能力がある人を引っ張っていくことが重要です。そうした循環をつくっていくこと、それを組織の力に還元していくことが、とても大切です。女性の活躍に関しても、良きロー

女性社員の声を聞くと、「時短勤務はありがたいが、それ以上に出産後早期に復帰できる制度がほしい」ということでした。特に、技術職に関しては、技術の進歩が早いので、復帰が遅れるとキャッチアップすることがより難しくなり、キャリアの断絶につながってしまいます。そこで、育児・介護をしながら継続して働けるような、柔軟な働き方ができる環境をつくれるように検討しています。

育児をする女性にとって一番のネックは、長時間労働の慣行です。男女の別なく、他の人が夜遅くまで働いているときに、早く退社したり、休暇を取りにくいという空気は、多くの企業であります。先日、デンマークにある当社とデンマーク企業との合弁会社を訪問した際、デンマーク人は、全員、定時の午後四時半に退社していました。日本人の働き方を見直すうえで、北歐諸国は参考になると思います。

大臣がおっしゃったロールモデルに関して、当社では、潜水艦、戦車、ミサイルなどの設計、製造の現場にも、優秀な女性の技術者がいます。しかし、男女隔たりなく適材適所の配置が行われているかという点、難しい面もあります。例えば、治安の悪い地域に単身で駐在させる場合、女性より男



性を優先してきました。しかし、今後は、可能な限り女性にもチャレンジする機会を与えて、先例をつくっていくようにしたいと考えています。

## ●企業における女性の活躍推進

椋田 女性の活躍に向けては、まだまだ取り組まなければならない課題があります。経団連としても、昨年、女性の活躍推進部会を設置し、今年からそれを委員会に格上げし、大宮副会長のリーダーシップのもとで、取り組みを加速しています。これを踏まえて、大宮副会長から、企業が進めるべき取り組みについてお話しいただきたいと思っています。

### 自主的かつ具体的な行動計画の策定・公表

大宮 一九八六年の男女雇用機会均等法施行以来、多くの企業が総合職女性を採用し、女性の活用に努めてきましたが、最初の一〇年あまりは採用数も少なく、両立支援の制度や環境も整っていませんでした。その多くが離職してしまいました。

その後、二〇〇〇年代に入り、法定以上の育児休業・育児短時間勤務制度や企業内託児所等、企業としても両立支援の制度やの発言にもあるように、各企業が、市場、消費者を意識して、経営判断として行うことになるので、一律何%というかたちにはなりません。

私としては、経団連をはじめとする諸団体など、官民、労使が一体となって成功させることが重要だと考えています。各企業の経営判断を尊重しつつ、気持ちよく参加してもらえれば環境を整えることが自分の仕事であると思っています。

主体的な経営判断を尊重する一方で、企業には、その行動をさまざまなステークホルダーから見られていることも意識していただきたいと思います。私は常々、「投票」は選挙の時ばかりではないと考えています。どのような企業の、いかなる商品を買うのか、日々の購買活動、消費活動によっても、支持・不支持の意思表示がなされます。各企業が出される行動計画、数値目標に対して、評価するのは主権者たる国民一人ひとりです。

### ●今後社会全体で進めるべき取り組み

椋田 企業の取り組みを中心にお話しただきましたが、女性の活躍推進に関しては、企業だけでは解決することができない、社

それを利用してできる環境の整備に力を入れたこともあり、徐々に離職率が低下し、大企業においては、女性が出産・育児を経ても退職しないことが主流になりつつあります。

他方、女性の役員・管理職比率はまだまだ低く、登用は今後の課題です。これは単に制度を整えるだけで解決できるものではなく、女性社員のキャリア意識や昇進意欲、キャリア形成、管理職層の女性部下に対する意識・マネジメント、長時間労働の慣行などが複合的に関連していると考えています。これを変革するためには、企業風土そのものを「男性社会」から「ダイバーシティ社会」へと変えていく必要があります。全社員にこの意識を浸透させるためには、経営トップが明確なダイバーシティの推進にコミットメントを行い、その達成に向けて強いリーダーシップを発揮することが求められます。

経営トップのコミットメントを示す手段として、自主的かつ具体的な行動計画の策定・公表が有効です。そこで、今年四月に公表した「女性活躍アクション・プラン」の第一のアクションとして、会員企業に「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」の策定・公表を依頼しました。すでに第一弾として、七月に経団連のウェブサイトに四九社の自主行動計画を公表し

会全体の取り組みが不可欠な課題もありません。大宮副会長いかがでしょうか。

### 産学官の連携によってキャリア教育や理工系女性人材の育成を充実させる

大宮 先ほど申しあげたように、当社としては技術系において女性をできるだけ多く採用したいと考えていますが、母集団となる理工系の女子学生が少ないのが現状です。進路を選択する女子中高生だけでなく、親や教師も含めて、理工系に対するネガティブなイメージ・先入観を払拭し、理工系のキャリアパスを魅力的に発信しなければなりません。小中学校に企業のOBを派遣して理科教育を行うなど、政府と産業界が連携して取り組み必要があります。

当社が運営する「三菱みなとみらい技術館」は、小中学生に向けた展示を充実させてきており、修学旅行などを含め、年間約一五万人が来館しています。こうした施設も活用し、官民一体で理科教育のキャンペーンを行うことも可能だと思います。

また、男女の固定的役割分担意識をさらに払拭するために、子どもたちの世代が、介護や育児を含めた家事を共同で行うことを前提としたライフプラン、キャリアプランを思い描けるような教育を行うことも大

ています。現在、全会員企業一三〇〇社に、これらの先行計画を参考に、ハイレベルな自主行動計画を策定するよう要請中です。年内に、準備の整った企業から公開し、引き続き一社でも多くの自主行動計画の策定・公開を目指します。

ただし、企業ごとに、置かれている状況、直面している課題が異なるので、それぞれにとってふさわしい経営戦略を立てられるよう、取り組みに自由度を持たせることも重要です。政府が新法を制定するにあたって、企業の自主的な取り組みの自由度を最大限確保していただきたいと思っています。

椋田 政府には、今、大宮副会長からお話しいただいたような企業の努力を、ぜひ力強く後押ししていただきたいと思いますが、有村大臣、政府としてはどのような取り組みを進めているのでしょうか。

### 企業の経営判断を尊重し、気持ちよく参加してもらえれば環境を整えられる

有村 今国会中に、雇用面における女性の活躍・登用を推進する「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」案を提出いたします。

労働政策審議会の答申には数値目標が明記されました。しかし、塩崎厚生労働大臣切です。産学官の連携によって、そうしたキャリア教育の充実を検討すべきです。

長時間労働の慣行を是正するためには、政府、経済界が一体となって、在宅勤務制度や裁量労働の活用に向けた環境を早期に整備する必要があります。先ほど紹介したデンマークでは、午後四時半に帰宅して、夕食を済ませ、子どもが寝た後の時間を活用してeワーク(デジタル技術を活用したフレキシブルな働き方)ができる環境をつくっています。働き方をフレキシブルにすることで、男性の家事・育児参加を進めることも可能となるでしょう。

「すべての女性が輝く政策パッケージ」のなかに、「待機児童解消加速化プラン」の着実な実施が盛り込まれたことは、大変良いことだと思います。企業も、社内保育所を設置するなど努力しており、当社でも、長崎と横浜に社内保育所を設置しました。しかし、横浜の場合は、ラッシュアワーに子どもを連れて出勤するのは難しいという社員もいます。地域の保育環境を踏まえ、夜間保育、休日保育など、きめ細かくニーズに対応した保育の充実が求められます。

椋田 こうした課題につきましては、官民連携した取り組みが求められると思います。有村大臣はいかがお考えですか。





女性が自信と誇りを持って  
意思決定できるように

有村 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」案につきましては、これはあくまで第一弾と位置付けています。外で働くことを希望していない女性もいるからです。それぞれのライフスタイル、ライフステージに合わせて、どんな女性にも適用できることを目指しています。

「すべての女性が輝く政策パッケージ」では、「安心して妊娠・出産・子育て・介護をしたい」「職場で活躍したい」「地域で活躍したい、起業したい」など、六つの柱を掲げ、その下に三六の項目を並べています。マスコミからは「目新しさが無い」「実効性が課題」などと言われていますが、各省庁が個別に行っていたことを横断的に一つのパッケージにまとめたこと、来年春までに実行すると期限を切ったことは、画期的であると自負しています。

働き方に関しては、大宮副会長のおっしゃったとおりです。先日、官邸で、ある女性有識者が「女性活躍と言うならば、まず男性の働き方を変えるべきだ」と述べられました。この問題の本質を突いていると思います。結局、この分野に手を付けると

いうことは、男女を含めた働き方、家族のあり方について、再考しなければならないですね。

例えば、主婦は、夫とともにまさに家庭をマネジメントしています。その経営力は、もつと評価されるべきです。ビジネス総合誌「プレジデント」が、年四回「プレジデントファミリー」を刊行しています。かつては「おんな子どもの問題」とされていた子育てについて、「プレジデント」を購読するような男性層が真剣に考える時代になったというところで、これは歓迎すべき新しいトレンドです。

また、安倍総理も「すべての女性が意思決定に自信と誇りを持つような生き方を支援する」とおっしゃっています。戦略的意思決定のトレーニングを含めたキャリア教育が非常に大切です。女性が、仕事か結婚か、二者択一を迫られていた時代もありましたが、私たちの世代は、「仕事も、結婚も、子育ても…」ということになります。仕事と家庭を両立していくためには、優先順位を明確にし、限られた資源、つまり時間やお金や愛情を投入する、選択をしなければなりません。

例えば私の場合、子どもたちに手づくりのおやつを出してあげることが諦めなければならぬし、主人に手編みのマフラーをプレゼントすることもできません。思いはあっても、諦めなければならぬことが、どうしても出てくるわけです。そこで迷いや後ろめたさを感じていては、判断を誤ります。自分の心とどう向き合うか、パートナー、子どもたちとどう向き合うか、戦略的な意思決定をするためのノウハウを共有していくことも必要です。

●女性の活躍は日本の  
成長戦略そのもの

棕田 最後に、お二方それぞれ今後の女性活躍推進に向けた意気込み、そして働く女性、あるいは男性に対するメッセージをお願いいたします。まず、有村大臣いかがでしょうか。

女性の地位向上によって  
世界から評価される日本に

有村 男性が家庭のことに積極的に参画するように努めてきたことは、とても好ましいことだと思えます。とはいえ現実には、六歳未満の子どもがいる共働き家庭でも家事をまったくしないという男性が半数を超えています。「イクメン」という言葉もありますが、実際に男性が育児休暇を取るに

は、上司や周囲の理解がなければ難しいのが現状です。

そこで、不妊治療、出産、育児など、ファミリーマネジメントと向き合う部下に対する上司の態度を評価することが必要だと思えます。単に上司や周囲の善意、配慮に頼っているだけでは、状況は変わりません。人事評価の項目に、どれだけ部下のファミリーマネジメントに対して配慮しているかを入れるべきです。経団連の会員企業には、ぜひ先進的な取り組みをお願いしたいと思います。

女性が住みやすい社会は、男性にも、高齢者にも、子どもにもプラスの社会であるという認識、実感を国民の皆さんに持っていただくことが重要であり、成否の鍵だと思っています。そういう意味では、経団連をはじめとする民間団体、知事会をはじめとする地方六団体とも連携していきたいと考えております。

棕田 大宮副会長いかがでしょうか。

「女性活躍アクション・プラン」を  
着実に実行する

大宮 政府内でも、経済界でも、女性活躍を推進する機運が高まっていると強く感じています。この機運を逃さず、いろいろな

施策を一気に実行することが必要です。そうすることで社会を変革するモメンタムが生まれます。経済界としても、政府とともに車の両輪となるかたちで、積極的に取り組んでいきたいと思えます。

育児と同様、介護についても男性が積極的に参加しなければならぬ時代です。女性活躍の推進という枠組みのなかには、介護の問題が含まれてきます。少子高齢化のなかで、持続可能な社会を構築するためには、出産・育児と介護の両方をケアしていくことが、政府にも、企業にも、国民一人ひとりにも求められていると思えます。

有村大臣がおっしゃるとおり、女性が活躍できる企業、社会になれば、女性だけでなく若者も、外国人も、あらゆる人々の活躍の可能性が広がります。これは企業の競争力を左右する経営戦略、日本経済の持続的な発展を可能にするための成長戦略そのものです。経団連としては、社会のさまざまな主体と連携して、今年四月の提言「女性活躍推進アクション・プラン」に掲げた五つのアクション・プランを着実に実行していきます。

棕田 本日は貴重なお話をありがとうございました。

(二〇一四年十月十六日 経団連会館にて)