

企業の現場からみた ポジティブアクション

資料 1

—国内外700社ヒアリング、3000社データ分析から—

2011.5.11

渥美由喜

(東レ経営研究所ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス研究部長)

0. 自己紹介

- 現場主義。足で稼ぐ研究者。これまでダイバーシティ (Div) やワーク・ライフ・バランス (WLB) に取り組む、先進企業国内外 700 社の訪問ヒアリングを実施。なぜ、700社も訪問したか？
- 理念アプローチではなく、実利アプローチ。日本企業 3000 社のデータベースを作成し、分析。
- 昨年夏には、ノルウェーで1週間、役員クォータ 40%施行による産業界、企業への影響をヒアリング。
- 4年前から、日経 WOMAN『女性が活躍する会社ベスト 100』（上場企業約 4500 社を対象）審査委員、東洋経済『ダイバーシティ経営大賞』審査委員。
- プライベートでは、2人の乳幼児の子育てかつ実父（認知症）の介護中。
- 女性が活躍できない会社では、イクメン、介護男子も活躍できない。ポジティブ・アクション (PA) は女性支援にとどまらず、男性支援にもつながる。

1. ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの関係

- 誰でも、いつでも、どこでも「働き甲斐のある」「働きやすい」職場作り
ダイバーシティ ワーク・ライフ・バランス
- 女性の活躍には、発展3段階がある。
 - 第1段階は数が増える。ピラミッドにたとえると、裾野が広がる。
 - 第2段階は管理職の数が増える。縦に伸びていく。女性が男性並みにというよりも、3倍働けば評価。先進企業でも、第一世代の女性は既婚率が低く、子持ち率も低い。
 - 第3段階として、性別に限らず、仕事、生活のバランスが中立的に選択できること
- 第3段階では、属性の多様化（外なる Div）⇒各人の多面性を引き出す（内なる Div）
- 第1段階、第2段階は定量的に把握しやすい。一方、第3段階の指標は、労働時間、休暇日数、諸制度の取得率といった実態面のみならず、意識面も重要なので、定量的な把握は第1段階、第2段階よりも難しい。
- OPA は第二段階の推進施策だが、第3段階の推進も容易にする効果がある。

2. 社員のタイプからみたPAの意義

（１）ワークとライフの志向による分類

○従業員は４タイプに分けられる。「バリバリ社員」「イキイキ社員」「ダラダラ社員」「ヌクヌク社員」。

①イキイキ社員： 仕事も生活も重視。効率よく働き、成果をあげる。

②ダラダラ社員・ヌクヌク社員： 仕事も生活も中途半端。

③バリバリ社員： 仕事一筋。成果はあげるが、生活が犠牲になっている。長時間労働で、うつ予備軍の「過労バリバリ」を含む（優秀がゆえに仕事が集まり、燃え尽きることがある）。

④偽装バリバリ社員：５時から社員。日中の生産性は低い。夕方から突然元気になって頑張っていると見せる社員。住宅ローンを抱えている人が多い。

○企業コンサル時に、「偽装バリバリはやめましょう、過労バリバリは守りましょう、イキイキ社員を増やしましょう」と提案。

○ちなみに「ヌクヌク社員」はWLBをととても喜ぶ。話をするとライフの話題しかない。

（２）社員のタイプ別にみた１日の生産性カーブ

○生産性カーブ。職場への貢献は、時間の長さではなく、面積で見ると。仮に偽装バリバリの人の面積がイキイキ社員の人の面積よりも少ないならば、１７時３０分以降働いているからと言ってたくさんお給料をもらうのはおかしい。

○「過労バリバリ」は上からの信頼も厚く、同僚・部下、お客さまからも頼りにされているため、突発業務が多発。どんなに生産性の高い人も、ガクッと生産性が下がり、ジェットコースターのような生産性カーブになる。夜になって問い合わせが来ない時間になると集中して生産性が上がる。ただし、このようなカーブは精神的にとっても疲れるし、肉体的にもハード。

○今、日本の職場にはこのように色々なカーブが混在しているが、このカーブをできるだけ平準化していく。夏場の節電を考えても、できるだけ生産性を高止まりさせることが大事。

（３）女性社員の役職・年齢別にみた４タイプの分布

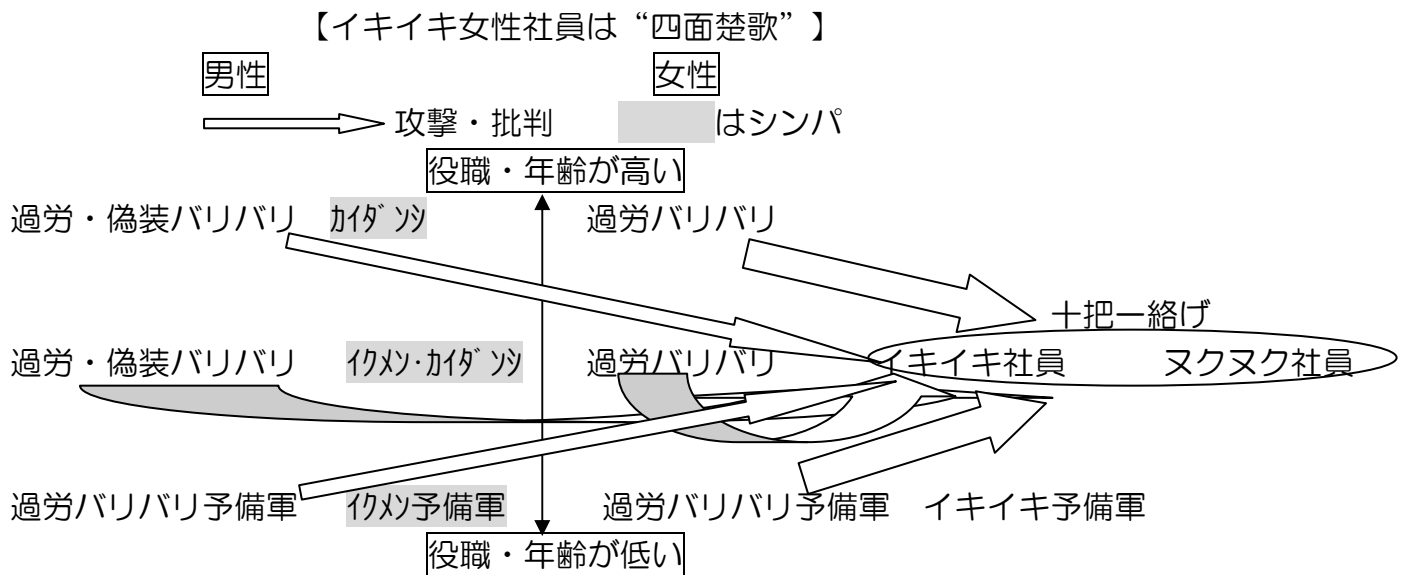
女性社員の役職・年齢	４タイプの分布
高い	過労バリバリ社員が多く、イキイキ社員は少ない。
中堅	過労バリバリ社員、イキイキ社員、ヌクヌク社員が混在。
低い	過労バリバリ、イキイキの予備軍が混在。

（４）女性社員のタイプ別にみたPAへの反応

女性社員のタイプ	PAへの反応
過労バリバリ社員	実力があるから昇格できるので、不要。誤解されるので迷惑。
イキイキ社員	必要性は感じているが、周囲の厳しい視線に遠慮して消極的。
ヌクヌク・ダラダラ社員	さほど昇進昇格したくないので、不要。

（注）女性社員には、偽装バリバリは少ないため、ここでは割愛。

OPAの意義は、過労バリバリ女性社員以外にイキイキ女性社員にも昇進・昇格の道を開くこと。



3. 女性活躍と企業業績

(1) 女性活躍の発展3段階からみた企業業績への影響

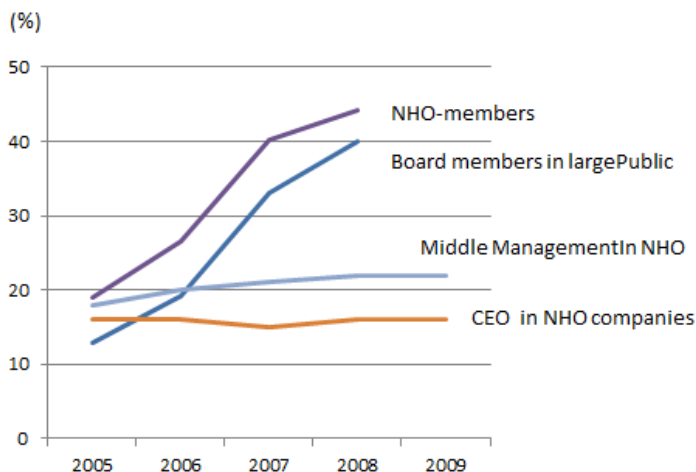
発展3段階	企業業績への影響
① 数が増える	社内の性別役割分業にとどまっているかぎり、業績上がらず。
② 役職が上がる	日本の職場の大半は、同一化圧力が強い。男性よりも純度の高い『過労バリバリ女性社員』が増えると、業績が上がる＝見せかけの Div 効果。
③ 仕事と生活が中立的に選択	過労バリバリ、イキイキ等が混在。女性のみならず、男性も多面性（内なる Div）を活かして活躍＝真の Div 効果。

(2) ノルウェー・ヒアリング

○大手民間企業は、2008 年から取締役会に女性が4割以上を占めることを法律で義務付け。

※2003年に制定された会社法では、「上場企業は2008年から、国営企業は2004年から、その取締役会に両ジェンダーが少なくとも40%いなければならない」と規定（会社法6条―11a）。

【Women in leadership/board positions】



○その結果、日本の経団連にあたるノルウェー経営者連盟（NHO Næringslivets Hoved organisasjon）に加盟する株式上場企業はすべて、取締役（←理事会の間違い）に占める女性が40%以上になった。

DATA Source:

Statistics Norway, Figures on PLCs are from the Brønnøysund Register Centre 2008, CEO and Management statistics from NHO's salary statistics

- 当初、役員クォータ 40%施行には、経営者団体は大いに反発した一方で、女性役員予備軍のネットワーク（female future program）を構築し、教育訓練プログラムを提供（ノルウェー経営者連盟）。現在は、業界団体ごとに労使が強調して、業界版のネットワークを構築。クォータ制とネットワークが両輪となって、効果を上げている。
- 「女性活躍が企業業績を伸ばすか」という問題設定自体がナンセンス。なぜなら、「男性活躍が企業業績を伸ばしたか」という検証がなされていないから（Nordic Gender Institute）。

（３）日本の事例：大和証券

- 2011 年の日経 WOMAN『女性が活躍する会社ベスト 100』第 3 位（日系企業ではトップ）。
- 1960 年代から、店頭での接客担当に女性を積極的に登用（証券会社としてはかなり早い）。証券業界では初めて女性の支店長誕生。現在、120 支店中の 11 支店が女性支店長。2009 年 4 月にはグループ全体で女性役員が 4 名誕生。このうち 2 人は一般職だった女性（そのうち 1 人はエリア限定の一般職だった）。同社ではエリア総合職と一般総合職の職域等の区別がないため、同じ土俵で評価されていることが背景にある。現在、女性役員は 5 名に。
- クォータ制はとらず。ただし、部長職から 1 割り程度が選抜される『役員候補の 3 ヶ月研修』には必ず女性を入れている。
- 女性の登用時はできるだけ複数。当人たちも「自分以外にも女性がいるので心強かった」と感想。

（４）PA に関する私見

- 今後、わが国でも役員クォータ 40%を検討すべき。
- 同時に、女性ネットワークの構築も重要。全国規模では、NPO 法人 J-Win（ジャパン・ウィメンズ・イノバイティブ・ネットワーク）があるものの、地域版は福井県、北九州市等、わずかな自治体にとどまる。

以上