

男女共同参画会議 基本問題・影響調査専門調査会

ポジティブ・アクション・ワーキング・グループ

第4回議事録

内閣府男女共同参画局推進課

第4回ポジティブ・アクション・ワーキング・グループ 議事次第

日 時：平成 23 年 5 月 11 日(水) 10:00～11:57

場 所：永田町合同庁舎共用第1会議室

1. 開 会

2. 委員からのプレゼンテーション

(1) 渥美 由喜委員

3. 自由討議

4. 閉 会

○今野座長 ただいまから、第4回のワーキング・グループの会合を開催いたします。

本日は、岡本委員と加藤委員、束村委員が御欠席でございます。

それでは、まず配付資料の説明、事務局からお願いします。

○竹林企画官 本日配付しております資料は議事次第に記載してはいますが、資料1から資料4まで、そして、前回、委員から提供の依頼がありましたものを中心に、参考資料として配付しております。

別束になりますけれども、右上に「参考資料」とありますが、資料1「ポジティブ・アクション応援サイト」、これは厚生労働省の資料でございます。

資料2、「ポジティブ・アクション宣言の発信」、厚生労働省の資料でございます。

資料3、「平成21年度雇用均等基本調査」、厚生労働省の調査でございます。

資料4、「全国女性の参画マップ」、内閣府男女共同参画局で作成したものでございます。

また、別とじになってございますけれども、右上に参考資料、委員限りとさせていただいているこちらの方、資料5、資料7につきましては未定稿のものがございまして、現時点では委員限りの配付とさせていただいております。また、取り扱いについても注意とさせていただいております。

資料6については、政治分野、そして学術分野等の資料でございます。これら適宜御活用いただければと思います。よろしくお願いたします。

○今野座長 それでは、まず今日は渥美さんの方からプレゼンテーションしていただきますが、一応時間は20分ぐらいで、あと10分ぐらい質疑応答させていただくということでお願いします。

○渥美委員 渥美でございます。本日は、「企業の現場からみたポジティブ・アクション」という題でお話をさせていただきたいと思っております。

私自身が現場主義で、足で稼ぐ研究者だと思っております。今まで、国内外、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業700社、ヒアリングをしてまいりました。何で700社も訪問したのかというと、いまだに企業によっては、うちの業種では女性は活躍しづらい、あるいはダイバーシティはなかなか進みにくい職種だと。そんな業種、職種あるのですけれども、私はひねくれ者なので、そんなことないだろうと思ってずうっと探してきて、あらゆる業種、あらゆる職種で、女性が活躍している、あるいはダイバーシティで企業業績を大きく伸ばしている、そういう企業を発見しました。

今は、せっかくそうやって学ばせていただいたので、企業を例えば日経WOMANが「女性が活躍する会社ベスト100」というのを先月発表していますが、これは2年に1回やっている調査なのですけれども、こういうものの審査員をさせていただいたり、あるいは、これまた先月、東洋経済さんが「ダイバーシティ経営大賞」というのを発表しています。大賞はIBMさん、日経WOMANの方もベストワンはIBMさんでしたけれども、そういう企業の、実際データで確認できるものは確認し、また現場で担当者、あるいは実際の管理職の人たちに話を聞いて研究を進めてまいりました。

大きく、このポジティブ・アクションやダイバーシティは理念ですべきだというべき論で進める研究者と、私みたいに、そもそもこういうことは企業としては必ず企業業績伸ばすからやるべきだと、実利アプローチとあると思っているのですけれども、私は後者です。昨年末は、1週間ノルウェーに、招待していただいたので、行ってまいりました。皆様には釈迦に説法かと思えますけれども、ノルウェーは世界で初めて、役員クォータ制、外部理事を含めた役員、4割以上を女性にしなければ上場企業が上場廃止になってしまうという非常に激しいやり方でポジティブ・アクションを進めてきた。3年前からそういう、法定化されて立っていますので、その3年間で、産業界、企業がそれをどのように受けとめているのかということを実際に現場で話を聞いてまいりました。今日はそういうことも話してまいりたいと思います。

ちょっと私事なのですが、今、2人の子どもの育児中で、2回、育児休業も取得いたしました。おもしろかったのは、1回目、4年前、育児休業、せつかくとったので、昼間、うろうろ散歩していたのですが、地域社会では、平日の昼間、赤ん坊連れてうろうろしている男性というのは珍獣のような存在ですね。私は見事に公園デビューに失敗しました。それまで公園で和気あいあいと楽しそうにしゃべっていたお母さんたちが、私と息子が足を踏み入れた途端にぴたっと話がやんで、こっちをちらちら見ながら、ひそひそ、あの人は不適應者かしら、奥さんに逃げられたかわいそうな人かしら、全身にあわれみの視線を感じて、仕方がないので、3日ぐらい、砂場の隅っこで寂しく砂遊びかなんかしたり、4日目ぐらいに、親切な奥さんが、私の背中から、大丈夫ですかと声をかけてくださって、それでようやく公園デビューできたのですけれども、よかったのは、ここに書いていますけれども、マイノリティ体験ですね。ふだんなかなか、男性が働いていると、マイノリティの体験する機会がないのですけれども、地域では圧倒的マイノリティ。マイノリティとして、ちょっと疎外感、あるいは孤立感を味わったり、また親切にしてもらってうれしかった、こういう経験をすると、その後、職場復帰してマジョリティに戻ったときに、マイノリティの人たちにやさしくなれる。これは一番私にとってよかったことだと思っています。

あと、これも私事ですけれども、私の母は9年前に亡くなっているのですが、父が一昨年から認知症で、要介護です。今、夕方は、息子たちを迎えに行った後は、近所に住んでいる親父のところに行って介護せざるを得ない、そういう境遇にあります。

私自身は、このダイバーシティの問題、あるいはポジティブ・アクションの問題は、女性支援のみならず、男性にとっても本当に重要なテーマだと思っています。というのは、女性が活躍できない会社では、イクメン、あるいは介護する男性を私はカイダンスと言っているのですけれども、イクメン、カイダンスも活躍できないですね。イクメンは、メディアでは結構もてはやされている風ですけれども、今、企業の現場でイクメンになろうと頑張っている人たちは結構不遇をかこっています。何で男のおまえがそういうことをやるのだ、裏切り者みたいな感じですね。そういうポジティブ・アクションの問題というのは、女性支援にとどまらず、これからはイクメン、介護せざるを得ない男性が増えてくる、そ

ういう男性支援にもつながると私は考えております。

まず、ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの関係について、私なりの私見を申し上げます。そもそも、今、消費者が多様化している中で、それに対応して職場も多様化しないと、きめ細かな消費者ニーズに寄り添った商品を提供できない、これはよくメーカーさんでは言われるロジックですけれども、私は、誰でも、いつでも、どこでも「働きがいのある」「働きやすい」職場づくり、誰でもできるとダイバーシティ、いつでも、どこでもできるとワーク・ライフ・バランス、このように考えております。

2つ目が、女性活躍には3段階あるとされていて、よくフェアとケアと言われますけれども、まず第1段階は、量が増えて、数が増えていく。ピラミッドにたとえるとすそ野が広がる段階。これは、そういう数が増えていって、多様化するニーズに対してどうケアするのかという、両立支援策になっていくと思います。

第2段階は、数が増えていくだけでなく、役職が上がっていく。これはどのようにそういう役職が上がっていく段階でフェアに処遇できるか。このケアとフェアを組み合わせ、企業の担当者たち、あるいは現場の人たちが知恵を絞って取り組んでいるということだと思っています。うまく企業では、ダイバーシティというのは、私は知恵の固まりだと思っています。

よく、かなり高いポジションに女性がいると、女性は能力高ければかなり昇進昇格できているので、十分、うちは女性活躍できていると、こういう企業があります。私は、そういう第2段階で時々見かけるのは、女性が男性社会に適応したら、女性が男性並みに働くというのは、3倍ぐらい働いたら評価するみたいな形で、そもそも、先進企業と言われるところでも、今、フロントランナーの第1世代の女性たちの既婚率は低くて、子持ち率も低い、これは先進企業といえどもそういう実態がございます。

私は、第3段階、性別に限らず、仕事、生活、バランス重視、中立的に選択できる、そういう職場にしないと、第2段階のままでは最終的には働きがいのある働きやすい職場だとは考えておりません。第3段階というのは、単なる属性の多様化、男性だけでなく、女性という、外面的に把握できる外なるダイバーシティだけでなく、イクメンやカイダシもそうですけれども、それぞれが境遇も違うし、また価値観もいろんな多様な価値観を持っている、そういう内側の多面性を引き出す内なるダイバーシティ、これが第3段階のキーワードかなと思っています。

第1段階、第2段階は定量的に把握しやすいです。日経WOMANの調査票はかなり企業には負担がかかる調査票になっています。数字で把握できるものは全部書いていただくようにしていますので、私が知る限り、多分、日本で把握できるものに関しては一番精緻な調査票になっていると思います。ただ、それでも限界はあると感じております。

というのは、上位にランキングしている企業はやはりいい企業が多いのですが、ただ、私は裏取りしますので、労働組合であったり、あるいは現場の人たちに聞くと、いや、まだそんな、うちは先進企業と言ったって、こういうところだと結構不満を従業員たちは覚

えております。そういうところは、例えば第3段階で把握できる労働時間、休暇日数、あるいは諸制度の取得率、そういう実態面のみならず、意識面ですね。特に当事者ではない傍観者、部外者になりやすい人たちの意識面、ここが変わっていかないと、制度があっても使いづらい、利用されない、そういうことがありますので、定量的な第3段階は極めて難しいです。ポジティブ・アクションは基本的には、管理職が増えていく、そういう第2段階の推進施策だと私は思っていますが、ただ、結果的に、第3段階の施策、定量的にはなかなか把握しづらくて手をつけづらいところにも容易にする効果がある。この第3段階の部分で効果があるからポジティブ・アクションは進めるべきだと私は考えています。ちょっとここはわかりづらいと思いますので、もう一回後で御説明いたします。

第1段階では、そもそも数が増えていくと、既婚女性や子どものいる女性が増えて、ロールモデルも多く、職域も広がる。第2段階は、男女に関係なく昇進の機会が与えられる。ただ、時間制約がある社員にとっては働きにくい。第3段階は、基本的には時間当たりの生産性で評価される、誰でも働きやすい、働きがいのあるダイバーシティですね。

私自身は、今日、企業の現場と言っていますが、基本的に従業員の4タイプというのをちょっと御紹介したいと思うのですけれども、ワーク・ライフ・バランスは、私は、ワーク軸の強さとライフ軸の強さで従業員を4つに分類しています。仕事重視、生活軽視、バリバリ社員、両方重視をイキイキ社員、両方軽視をダラダラ社員、生活は重視するけれども仕事軽視をヌクヌク社員、このようにネーミングしております。基本的に、第3段階のワーク・ライフ・バランスしやすい職場というのは、イキイキ社員を増やすことだと思っております。

バリバリ社員、何が問題なのかというと、バリバリは二極化しています。偽装バリバリと過労バリバリ。偽装バリバリというのは本当にいます。前、私はある会社で社長さんにこの話をしたときに、いや、君、我が社にはそんな夕方まではちょっとただらだらして、実質ダラダラの社員なんかおらんよと言われて、御社にはおられないかもしれませんが、念のためにデータ見せていただけますかと。やはりそうだと思ったのは、ほとんどの会社、職場で、住宅ローン持っている人と持っていない人と2つにグルーピングすると、住宅持っている人の方が時間外をする傾向にありました。これはローンを組んだときにこれだけ残業もらっていたという、わりにそれが生活費固定給みたいになっている。そういう偽装バリバリはやはり問題だなあと社長さんもおっしゃっていました。

もう一方で、日本の職場と、私、海外100社ヒアリングして、北欧企業、何社かは、机と椅子をもらって職場ウォッチングもさせてもらったのですけれども、幾つか違うところがあると思っておりますが、最たるものは、日本の職場は人に仕事をつけると思います。海外は、仕事に人をつける。これは方向がちょっと違いますね。人に仕事をつけて、優秀な人、あの人は仕事ができるとどんどん上から仕事が振ってくる。そういう人たちはまたまじめで責任感もあって頑張る。そういう人たちが最近ちょっとずつ出てきているのは、燃え尽きてしまってパンクしてしまってうつになるリスクですね。そういう過労バリバリ

の人たちもいます。私は、単にワーク・ライフ・バランス、時間外なくしましょうとか、休みいっぱいとりましょうとか、全然思っていません。基本的には、よく使う言い方は、偽装バリバリはなくしましょう、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、こんな言い方をします。

ちなみに、ヌクヌク社員、この人たちは、ワーク・ライフ・バランスと聞くとすごく喜びます。私は昔から、ワーク・ライフ・バランス、やってみましたねとか言って、よくよく聞くと、ライフの話しかしない。釣りバカ日誌のハマちゃんみたいなタイプですね。こういう人はワーク軸を強めるのがワーク・ライフ・バランスだと思っております。

今ちょっと申し上げたことを生産性カーブで申し上げると、今、私はあるメガバンクの業務改善のコンサルをさせていただいているのですけれども、業務の洗い出しをすると、本当にワーキングマザー、生産性高い人たちがいますね。生産性カーブが、朝、垂直立ち上げ、そのままずっと集中して業務、就業間際につるべ落としみたいになっていますけれども、こういうカーブをイキイキ社員は描くのに対して、ダラダラ、ヌクヌクもいます。

問題なのは偽装バリバリ。生産性カーブが、日中はペース上がらず、夕方くらいにピークを迎えて、そのままずっとピークでいけばいいのですけれども、飲みに行ったり飯食いに行ったりすると下がる。そのまま家に帰ればいいのに、また職場に戻ってきて、遅くまで頑張っているぞとアピールするタイプ。私は2回転職しているのですけれども、最初の職場にも2番目の職場にもそういう人たちがいました。私は、職場への貢献というのは、この生産性カーブの面積だと思っておりますので、単に遅くまで残っているからといっていっぱい残業代もらうというのは違うのではないかなあと思っております。

また、過労バリバリのカーブもおもしろいです。上からの覚えがめでたい。同僚、部下からの信頼が厚い、お客様からも頼りにされている。こういう人たちは絶えず突発業務が発生します。どんなに優秀な人でも、ちょっと中断されると生産性が下がる。また頑張りが一っとやるのですけれども、また中断されて下がる。ジェットコースターみたいな動きをする人がいます。これはすごく精神的ストレスがたまります。また、ようやく自分の時間ができたのが一っとやるのですけれども、これは肉体的にすごくハードですね。よほど強靱な精神、肉体の持ち主でないとなかなかこういう働き方は難しいだろうと思っております。基本的に、今、業務改善の仕事をお手伝いしているのは、人の平準化と、あと、時期の平準化をやると、ほとんどの職場で時間外というのは減らせると私は思っております。

ここからがちょっとポジティブ・アクションと絡めて申し上げたいのですけれども、女性社員の年齢・役職別に見ると、4タイプというのは、多くの企業で、役職は高い、年齢も高い女性社員には、過労バリバリ社員が多い、イキイキ社員少ないかなあと思っております。これは男性に伍して働く中で、成果を上げざるを得ない。そういう中でやってきたこと、結果としてもそういう状況になっていると思います。中堅には、イキイキ、ヌクヌクも出てきます。低い年齢の方にはその予備軍が混在しているという状況ですね。ポジティブ・アクションの意義は、私は、過労バリバリの女性社員以外にも、イキイキ女性社員

にも昇進、昇格の道を開くことだと思っております。

というのは、女性社員が全員、ポジティブ・アクションに賛成だとは思っておりません。私が今までインタビューした人たちは、結構否定的な人たちが少なからずおられます。というのは、まず、過労バリバリ、この人たちは、そもそも自分には実力がある、自他ともに認める、そういう実績があつて昇格しているのだから、そういうのは不要だと。また、そういうのを会社が導入することによって、自分があたかも下駄をはかされたかのように誤解されるから迷惑だと、こういう意見はかなりございます。

イキイキ社員は、必要性は感じている一方で、そもそもライフを職場に持ち込むということに対して、まだ否定的な慣行、職場風土の企業が多いので、そもそも、例えば育児休暇をとらせてもらったとか、権利であるにもかかわらず、あるいはその後、勤務時間短縮させてもらっている。こういう中で、そんな昇進昇格というのはぜいたくな話みたいに、周囲の厳しい視線に遠慮して消極的。これも実際私はよく見聞きします。

ヌクヌク・ダラダラ社員、これはもともと昇進昇格したくないので、これも不要だと。

総じて、男性に比べて女性の偽装バリバリは少ない。そんなことやったら、多分、昇進昇格できない。そんなことやっている時間がない。そんなことやっているのだったら、ライフに切り替えて、やるべきことをやる、そんなところが多いなあと思っています。

要は、今の日本の企業のイキイキ社員、別にこれは女性だけでなく、男性にも、わずかですがいますが、女性に多いと思います。そういう人たちは結構バッシングを受けていると私は思っています。これは年齢が高い低いで縦軸、男性、女性に分けて、分布、女性で役職、年齢高い人は総じて過労バリバリが多いと申し上げましたけれども、こういう人たちが後輩のイキイキ社員に対して支援するかというと、私たちが若いころは、そんなこともないのに頑張ってやってきたにもかかわらず、最近、制度も整ってすごく恵まれているにもかかわらず、更に権利ばかり主張するというのはよく聞く話です。

私は、その意見が 100%間違っているとは全然思いません。当たっていることは多分にありますし、私は自分の先輩の女性たちにはすごく感謝もしています。ただ、ここで女性の敵は女性みたいなこともよく見ます。ですから、この男性と女性の上の方と一緒にあって、ちょっとここら辺を甘えているという形で見ると。実際に甘えている人もヌクヌク社員にいますので、そういう人たちと十把一からげに否定されてしまうと、結局、やる気を失ってしまう。あるいは、そういうことだったら、これ以上続けない方がいいのではないか。こういう状況というのは、先進企業と言われているところでも結構女性従業員の定着率、妊娠・出産・育児のときにやめているカーブ、これは結構年代によって差があります。

昨日もある、WOMANでトップテンに入っているような先進企業の人たちと情報交換していたのですが、かなり違います。まだ 40 代ぐらいまでは結構やめています。総合職の人たち。同世代の人たちから、ではどう見られるかという、やはりここも過労バリバリの男女、同僚たちからも反発を受けます。この当事者たちが一番つらいというのは、下からの突き上げも結構ありますね。何で何々先輩のために私がそのしりぬぐいをしなけれ

ばいけないのだと後輩女性から突き上げを食らう。そのように上からも下からも横からもいろいろ陰に日に否定的な批判を受けていると、少しはやはり昇進昇格に関してはしり込みしてしまうというところもあろうかと思えます。

私は、そもそもポジティブ・アクションを進めると、勿論、頑張っている人たちは上がっていくと思いますけれども、それ以外に、時間当たり生産性高い人たちが昇進昇格する一つのきっかけになると思っていて、そういう人たちが高いポジションにつくことによって大きく企業業績が上がると、そのためにポジティブ・アクションを進めるべきだと思っております。

まず、女性活躍と企業業績に関しては、これまでもこの委員会の中で意見、議論あったことと思えますけれども、私は、女性が活躍すれば企業業績伸びるのは当たり前のことだと思っております。というのは、勿論、研究者なので、定量的にいろいろ分析はしていますが、せんだって、先生もおっしゃったように、ほかの変数が業績には大きく効くので、そういうのを除かないときれいに出ないということと、私自身は、そもそも、単に女性が増えれば上がるとかいうのはあり得ないと思っていますから、そもそも活躍している女性たちを生かすいろいろな人事戦略、そういうものと一緒になって企業業績を上げている例をあらゆる業種、職種で見つけているということから、同じことをやれば上がるかということ、そこはやり方の問題、あるいはその企業の置かれている環境ということもあって、多分、各社各様で、各社ごとにカスタマイズしないといけない。そのカスタマイズに知恵があると思っていますので、単に単純に女性が活躍すれば企業業績上がるという意見ではないのですが、ただ、基本的には上がるのは当たり前のことだと思っています。

というのは、まず数が増える。これは社内の性別役割分業にとどまっている限りは業績上がらないと思います。ただ、役職が上がっていくと、まず、日本の職場は同一化圧力が強いので、男性よりも純度の高い過労バリバリ社員、性別で見ると女性なのだけども、内側を見ると男性以上に男性的というような方がいた場合、これは業績上がる。それは、私は見せかけのダイバーシティ効果だと思っています。

第3段階で、過労バリバリやイキイキ、そういう人たちが混在する中で、女性だけでなく、男性も多面性を生かして活躍できる、ここが真のダイバーシティの効果だと思っております。

ノルウェーで昨年行いましたヒアリング内容をちょっと御紹介したいと思います。まず、これも御案内かと思いますが、8年前、会社法で、男性、女性、それぞれ4割以上いなければいけないと規定されて、結果として、日本の経団連に当たるNHOでは、8年に4割超えております。

ただ、2つ課題があって、1つは、外部理事を含めた女性役員登用ですから、実際、生え抜きではなくて、外部から登用というパターンは非常に多いですね。そういう人たちがまた掛け持ちもしています。必ずしも中から内部昇格で上がっているということはないです。ですから、ミドルマネジメント、中間管理職に関してはまだ2割ちょっと超えている

ぐらいの差がございます。CEOに関しても、そもそもまだ少ない状況です。ボードメンバーに入っている、チェアマンではないので、実際の権限はまだ男性が握っているという企業は少なからずございます。

私が昨年関心を持って出向いたのは、そもそも、2003年から2008年にかけて非常に大きな議論があったところなんです。当然のことながら、産業界はそういうしゃくし定規に数値目標を掲げるというのはおかしいではないか、実力があれば、今までも登用してきたし、そういうやり方はかえって企業の国際競争力を損なうと言って大きく反発したわけですけども、ただ、それを結果的に今どう受けとめているのかということと、そのプレゼンスですね。反発するだけでなく、いろいろなことをやっていたので、そのやったことを聞いたということでした。

基本的には、女性役員予備軍、そうやって法定で決まったら、もうそれはやらざるを得ない。そういう予備軍の教育訓練するためのプログラム、NHOであれば、**female future program** という有名なプログラムがあって、ここが1つ女性ネットワークで、メンター、メンティの出会いの場にもなっていますし、これからスピノフしたものもあれば、業界独自でやっているものもありますし、労使協調して、各業界に合った教育訓練プログラム、これが今すごく広がっています。これが一番、多分、成功のポイントです。単にクオータでうまくいったのではなくて、両輪として、このネットワークの構築と教育訓練プログラムの普及、ここが一番重要だと思っています。

ある研究機関にヒアリングに行ったときに、これはちなみに北欧諸国の国際的な研究組織ですけども、そもそも女性活躍が企業業績伸ばすのかというテーマ設定が日本ではよくなされるという話題になったときに、この研究者は、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されてないのに、女性だけやったところで、そんな比較できないではないか、そんな比較できないことを言うこと自体がおかしいと。これは確かに私もそうだなと思って聞きました。

余り北欧のことばかりしゃべってもしようがないので、日本の事例もお話したいと思っています。先月発表になった日経WOMANのトップ100で、大和証券さんが3位になりました。1位がIBM、2位がP&Gですので、日系企業ではトップです。大和証券さんは1950年代から、証券会社としてはかなり早い段階から、店頭での接客担当に女性を積極的に登用している。また、証券業界で初めての女性の支店長が誕生し、1割弱が女性店長。一昨年に女性役員4名誕生して、このうち2人が一般職だった女性。しかも、そのうち1人はエリア限定の一般職だった方が役員になっているということですね。これは1つ特徴だと思うのですが、大和証券さんは、他社と違って、エリア総合職も一般総合職も職域を変えてないということです。給与も、管理職になる前は変えてない。そういうことで、営業で実績上げればきちんと処遇される場所があるということですね。

クオータ制はとっていません。ただ、部長職から大体1割程度が選抜されて、役員候補の3か月研修というのがあるらしいのですけれども、ここには必ず女性が入ることにして

いるようです。研修の中で女性をきちんとメンバーにする。そういう女性たちが実際に業務で成果を上げて、それが本当に自他ともに異論がない、そういう成果を上げた女性たちが結果的に4人登用されたわけですけれども、登用時はできるだけ複数で、こういうやり方が、当人たちも、自分以外にも女性がいるので心強かったとおっしゃっているということです。

私自身、このポジティブ・アクション、あるいはクォータ制についてどう考えているかというと、私は、日本でも役員クォータ制は検討すべきだという論者です。というのは、それをやらないと、多分、日本はなかなか、グラスシーリングが上だけでなく、横にも下にもあるような状況ですから、進まないだろうと思っています。これも皆さんには釈迦に説法かと思えますけれども、日本は先進国で唯一、第二次大戦後に女性の専業主婦化が進んだ国で、さっきのノルウェーの人が、男性活躍で企業業績上がったのか、その検証してないではないかという、それはすごく重要な指摘だと思うのですが、当時、専業主婦化が進んだのがちょうど高度経済成長期と重なっていて、そのときに強烈な成功体験を覚えている人たちがまだ日本企業の上の人たちにはいますので、それがあたかも、男性たちが多かったことによって企業業績伸びたと錯覚している可能性が高い。そういう人たちに関しては、一度、そのように職場自体がダイバーシティになるということがどのように企業を活性化するのかということを感じないとなかなかわからない。頭では理解しても、体感しないと、実感できないとなかなか意識の面は変わっていかないということがありますので、私は、そういう意識が変わるきっかけとして、クォータ制というのはやるというのではないかと考えています。

ただ、クォータ制を入れれば単純にうまくいくとは思っておりません。先ほど申し上げましたように、女性ネットワークの構築というのは非常に重要で、全国規模では、これも御案内かと思いますが、J-Winが非常によい活動をなさっていますけれども、地域版がもう既にいろいろ出てきています。福井県の福井女性ネットワークは30人ぐらい、女性たちが、特に中小企業の方が多いのですけれども、集まって、行政は基本的には県の男女共同参画の方々事務局になっておられますが、場の提供と、あと側面支援で、そのネットワークの中でリーダーが決められ、活動も自主的に決めて、メンター、メンティという関係ができていける、こういう取り組みというのはこれからも多分増えていくと思います。

昨年、北九州市でも、そういうダイバーシティネットワークが発足しましたし、ここにおられる黒瀬さんがリーダーの一人としてずっとやっておられるダイバーシティ西日本勉強会は多分日本で一番有名であり、なおかつ実績もあって、有意義なものだと思いますけれども、そういうネットワークですね。必ずしも女性だけでなく、男性も入っていけばいいとは思いますが、まず、女性だけのメンター、メンティみたいな関係がくれる場も重要だと思いますので、こういうネットワーク等が同時に民間レベルで広がっていくような支援を行政がする。そうすると、クォータ制と相まってうまくいくのではないかと私は考えております。

つたない発表ですけれども、以上で私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。

○今野座長 ありがとうございました。

それでは、御質問、御意見をお願いいたします。何かございませんか。黒瀬さん、何か言いたそうだね。

○黒瀬委員 1つ質問させてください。先ほどのイキイキ社員、ダラダラ社員の分類、大変おもしろかったのですが、あのグラフにある生産性はどのように測定して数値化されたのか教えてください。

○渥美委員 これは基本的にイメージ図ですけれども、ただ、私が実際に、例えば、今、企業の現場で支援されているところでは、その職種にあって、そもそも業務改善の目的にもよるのですけれども、生産性を上げたいという最終ゴールはすごく多いので、その生産性を上げたいという企業については、実際に生産性を測定する指標はつくりません。ただ、これは切りがないですね。しかも、厳密につくろうとすればするほど本業を圧迫しますので、なかなかそこまでのものは、実際私が支援している企業では欲しがらないです。簡易的なものとして、例えば業務把握はどの職場でもしていますので、業務の洗い出しとして、そもそも時間軸でよくやるのは、予定と実績、予実分析というのをやるのですけれども、何時に何をやる。それが、私のやり方であれば、難易度と、あと達成状況とかで掛け算して行って、すべてポイント化していきます。個人レベルで改善状況はまずそれで把握できてしまうのですけれども、横軸で比較しないと意味がない。つまり、同僚と比べてどうなのかということについては、同じ仕事をやったときに、どれだけの時間で、また、どれだけの質だったのかということを上長に、それはもう評価シートの中にそれが入っているものがあればそれを使わせていただくという形でやっています。

まず予実分析を、私は外部の人間としてやるのですけれども、記録すると、ほとんどの人が、まずこういうことは最初にしゃべっておくのですけれども、気づきますね。自分が予定したことと実行状況は、例えば人によっては3割しか予定していることを実行できないとか、あるいは、何で予実がギャップあったのかといたら、先ほど中断というのがありましたけれども、とにかく上司からしょっちゅういろいろ指示が降ってくるとか、あるいはお客様対応で振り回されているとか、いろんな原因がわかります。

そうしたら、その原因に関してどのように対応策をとるのかというところが私の支援の一番メインなところですので、実際に生産性が100だったのが150になりましたというのを出すことに余り役割を与えられてないので、実際に課題がわかったら、それに対して対応策をどんどん提供していく、そのノウハウの部分に一番企業ニーズがありますので、まとまった期間、こういうものをきちんと全職場の従業員に関してとったことは今まで2回しかないのですけれども、2回とると大体こういう傾向はあります。総じて、ワーキングマザーとか、制約がある人ほど時間当たりの生産性が高いというのは共通しているところかなと思います。

御質問に対してうまく答えられてなかったら、また御質問していただければありがたいです。ありがとうございました。

○今野座長 ほかにいかがですか。

○辻村委員 役員の40%クォータ制を将来的に検討すべきという御意見でございますが、前回、ほかの委員の方から、企業は多種多様であって、一律の扱いはとても無理という御意見がございました。ほかの国でも、やはり一律の扱いは無理ではないかということが議論になっておりますが、御見解では、企業の規模でありますとか業種とか、そういったもので区別した方がいいとお考えでしょうか。

○渥美委員 まず、今、実際に管理職割合にはかなり濃淡あるのは皆様御案内のとおりで、それを一律に4割と言ったところで、実現可能性というのは当然下がるとは思っております。つまり、よく言われる、それこそ、女性が9割の業界はそれを6割まで減らせということになりますけれども、それが業界としてはそもそも女性に合っていると思ってそういう従業員構成になっているわけですから、そこをどうやって変えていくのかというところは、経過措置としてはやはり配慮すべきところはあるのだと思います。

ただ、私は、先ほどのネットワークが業界別に、労使が協調して研修プログラムを組んでいるというところがおもしろいと思っているのですけれども、業界ごとに情報共有していけば、今、私の知る限り、同じ業界の中でも、かなり女性の管理職割合、濃淡がありますので、その高きにそろえるという考えはあってしかるべきかなと思います。要は、うちの業界では無理だと言っている業界、いっぱいありますけれども、そうでない、他社を見れば、このようにうまくやれている企業があるではないか。日本ではまだそこまで議論が深まってないと思っているのですけれども、本当は業界を超えて参考になる部分はいっぱいあります。

例えば病院とか、24時間対応迫られて、しかも相手の命にかかわっている職場で、そんなワーク・ライフ・バランスなんていう状況は、例えば消防だったり土木であったり緊急時の災害時の対応という点では同じ課題を抱えていますし、また、商社はそもそもグローバルに人事異動がある。そういう中でなかなか時間制約がある場所で女性というのは、例えばノルウェー外務省は、当然、行政の組織ですから、かなりクォータでも先進的にやっているのですけれども、外務省で人事異動をどのように回しているのかということで参考になる部分も当然ありますし、そういう業界を超えた情報共有というのをやっていけば、低いところを高きにそろえるだけで、平均で見たら4割を超えるということは可能だと私は思っておりますので、そもそも、今、情報共有するインセンティブも働いていませんので、やり方を学ぶためにも、うまくやって成功しているところを知るきっかけとしてクォータという考え方もあるかなと思っております。

○今野座長 どうぞ。

○小林委員 いろいろな会社が多種多様であるとなぜクォータが入れられないのですか。そこが、私よくわからないのですが、つまり、男性でも女性でもすべての職種においてど

ちらに向いているというものは無いという前提に立つわけですから、当然、多種多様であろうとも、クォータを入れられない、あるいは入れにくいということが私はよく理解できないのが1点です。

それから役員に入れるということは、勿論それは必要だと思うのですが、ただ、役員といっても、権限はかなり人によって違うわけです。ですから、例えばあまり権限がない役員を新たにたつと、あたかもやっているように見せて、実態は実はほとんど変わっていないという会社も私幾つか知っています。そうすると、むしろ必要なのは、係長とか課長とかがやはり全然伸びてないです。20年前に比べると、今、係長、わずか11%しかいないです。課長さんに至っては5%です。そういうところに対してポジティブ・アクションを入れるというお話が、今日、私は、最後に結論としておっしゃっていただけるかなと期待したのですが、その点についてはどのようにお考えですか。

○渥美委員 どうもありがとうございます。

1つの質問は、まず御回答いただいた方がよろしいかと思うのですが、いいですか。それは私が答えた方がよろしいのでしょうか。私は先生と同じ立場なのですが。

○小林委員 はい。

○渥美委員 確かに企業の担当者には、そういう方、少なからずおられる。担当者は少ないですね。企業の現場の権限を持っている人たちがよくそういうことをおっしゃるので、そういう人たちに対して、私は基本的に思い込みすぎないと思っています。要は間違いだと思っています。ただ、間違いにしても、結果的に、人それぞれ自分が見聞している範囲において判断しますから、実際に女性活躍で成功していない、むしろ例えばダラダラとかヌクヌクの人たちが増えてしまったとか、そういうことも少なからず企業によってはありますので、女性というのが本当に頑張るのかという偏見を持っている人たちで、その偏見の根拠になっている事実、それは事実かどうか本当は第三者から判断するのは難しいですけれども、そのように思い込んでいる人たちが多いため、そういうことを言っているだけのように私には思えます。

というのは、日本ではまだこの業界難しいという意見ありますが、海外でそういう事例がありますので、私はそこを本当に知恵だと思っているのです。企業の担当者であったり現場の人たちがすごく知恵を絞ってそこをやってきた。だから、そこは簡単にできることでないのですけれども、そのプロセスを学べば、かなりの程度までは、あらゆる業種、職種でもできると思っていますので、その学び学ばれるというところのインセンティブというのが足りないことが、大きく見たら原因かなあと考えております。

2つ目の中間管理職の問題は、確かにノルウェーでも一番ホットイシューで、ここが何とかならない限り、生え抜きで上がってきませんから、そうすると、いつまでも外部登用だけですね。しかも掛け持ちだったら、優秀な方々ですけれども、そういう方々が本腰を入れて企業の役員としての職責を果たせない、果たしていないということも問題としては指摘されているので、底上げというのは重要だと思います。

ただ、そこが、クォータ制と言うと、例えば先生、最初おっしゃったみたいに、名ばかり管理職みたいに、ポジションだけそうして、実際は権限はということは、多分、役員以上に起きやすいのではないかなと思います。役員はなかなか、本当に名ばかりの役員って可能性として少ないかなと思うのですね。そこはそうでないかもしれないのですが、そう思っている。それに対して現場の方は、とりあえず、名ばかり管理職みたいにして数字だけはつくるということが起きやすいかなと思うので、そこを教育訓練の中できちんと実力を上げられるように側面支援というのが、今、NHOは考えてやっていることかなあと思っていて、ここはクォータ制を入れた方がいいのかどうか、私はまだ判断しかねているところです。

先生も多分御存じで、私も、日本企業で女性管理職割合がここ数年で大きく上がった企業、幾つか知っていて、それは、例えば先ほど申し上げた表彰ランキングとかで順位を上げるためといううがった見方をする人も一部ではいるのですけれども、私は余りそうは思っていないで、基本的にポジションが人を育てるということもあって、例えばある金融機関では、それまで1人だったところを2つに分割して、そこに女性をどんどん積極登用して、管理職とはいえ基本的に部下なしが多くて、職責はその役職は上がっているのですけれども、というやり方が、管理職割合が単純計算で倍増しますね、いかがなものかという意見が片やあるのですが、私は、それによって母集団が増えたことによって、実際にそれまでよりも実力がついて、実質的な管理職にどんどん上がっていく、そういう分母となっているということを、担当者、あるいは実際の現場の人たちから聞いているものですから、そういう観点から1つクォータ制を進めていくということもあるかなとは思っています。

ただ、違う側面もあるかと思しますので、要は、女性の中でもそういうやり方に対して下駄はかされているみたいで困る、迷惑だというちょっと反発もあると思いますから、そこはちょっと、中間管理職に関しては、まず役員登用で影響力が高い人たちから下げていくアプローチをした後、そもそも教育訓練で、側面支援でボトムアップで上げていくアプローチを、トップからと下からと、そういう組み合わせで今日は御提案した次第です。

以上です。

○今野座長 今のことでちょっと間接的に関係あると思うのですけれども、先ほどの生産性に関して、バリバリ社員、デコボコ、これは。

○渥美委員 過労バリバリですね。

○今野座長 過労バリバリね。結局、これは業務がいろいろ突発的な状況が起こるわけですね。それに対してサービスとか提供しなければいけないわけです。特に大きいのは、例えばお客さんとの対応とか。そうすると、普通は、例えば百貨店なんか非常にわかりやすいのですけれども、このイケイケ社員みたいに、安定的な労働力を供給するのは特にパートの人がいるわけですね。パートの人は労働サービスの供給を柔軟にしないことを前提にしている。ところが、お客さんは労働サービスを柔軟にしろと要求してくるわけです。このギャップを埋めているのが正社員だし、過労バリバリなわけですね。過労バリバリを

あのように安定的にするとお客サービスを安定させなければいけないわけね。そうすると、お客さんに対してそっけなくしなければいけないという可能性があるわけです。

例えばヨーロッパなんかそうだけれども、時間になったら、もうやりませんなんていうふうに、お客さん無視というか、働く側の事情でサービス提供体制をつくるということがかなり必要になってくるのですけれども、日本の企業はそこはしないという戦略をとっているわけですけれども、その戦略を変えたときに日本の中で競争力落ちないかというのが、多分、企業はすごく主張すると思うのです。どうですかね。

○渥美委員 非常に意義深い御質問ありがとうございます。私実際に企業に出向いたときに、その御質問を上長から受けることがすごく多いです。私は現場では、過剰品質、過剰サービスはやめませんかという投げかけをします。その過剰サービスの中には、対顧客は基本的には含んでいません。もし顧客サービスで過剰サービスをやめましようと言うと、多分、クライアントがそっぽ向いてしまうと思います。

ただ、私は、社内で、特に対上司とかで過剰サービスがすごく起きていると思います。また、突発業務の原因はいろいろあって、今、先生おっしゃったみたいに、そもそもそのメリットを考えたら、そんな突発業務と一概にくくりにして否定できないことはあるのですけれども、否定できる突発業務もいっぱいあります。

例えば私はある県庁のワーク・ライフ・バランスコンサルを一昨年からやっています。政治家ですね、議員が、突発というか、議会对応とか、本当に無駄な待機とかそういうもので中断するというのは非常に、本人の意識づけだけで大きく振り回される人たちのワーク・ライフ・バランスは改善されるということを見える化する。そのことによって、それはそもそも県民の納税のコストにもかかわってくることなので、そういうやり方で攻めないと解決できないと思っています。ですから、今で言うと、議員は顧客でないという考えですね。そこに過剰サービスする必要なんかない。そうでなくて、そもそも企業の競争力となっているサービスの非常に質の高さに関しては、これもワーク・ライフ・バランスでよく議論されることなのですけれども、日本はそこはかなり消費者優位になり過ぎてしまって、余りにも過剰な対応をし過ぎたことによって、結果的に、24時間対応なんか典型ですけれども、そこはある程度までは利便性を我慢してしないといけないのではないかとすることはずうっと言われてきました。

私が、今、企業を回っていて大きく変化が起きていると思うのは、夏の節電対策に向けて、企業は節電のためにもワーク・ライフ・バランス、あるいは業務改善、やらざるを得ない。今までは、対消費者で過剰ということは基本的にはNGワードで、本当にそこは誠心誠意対応する、どこまでもということが、それが単に労働力コストがかかっているだけでなく、いろいろな形でエネルギーコストと結びついているもので、それはやはりお互いに我慢して、お互いに配慮し合うことがエネルギー効率の有効利用にもつながるということは、多分、社会機運として受け入れられる土壌ができつつあると思っていますので、各企業が、夏の節電対策に向けて、ワーク・ライフ・バランスないしは業務改善を進めて

いるという機運が今後定着していくと、そこも、顧客が神様ではなくて、あくまでも時間の範囲においていける時間に、自分の職場もワーク・ライフ・バランスできていれば、そこで相手への対応も求めるというふうに、多分、消費者行動も変わってくるのではいかと期待していて、そうなると、今おっしゃった問題は解決の糸口が見えてくるかなとは思っています。今の時点ではなかなか。実際に、先生もよく御存じだと思うのですが、ある流通業が9時閉店というのを3年前判断して、私は応援していたのですが、結局、それで客を失って、その後撤回したのですね。

とにかく、そういうチャレンジしても、それまでの利便性を放棄したくない消費者の厚い壁にはねのけられてきた状況が、今回の大震災を機に変わるかもしれない。そうしたら、ここで申し上げていることが机上の空論でなくできるかもとは思っているのですが、ちょっと歯切れの悪い回答で、申し訳ありません。

○今野座長 私は先ほどの小林さんの質問との関連で質問したのですが、今おっしゃられたことは長期的にあったとしても、当面、企業としてはいまの市場を前提に考えるということと、市場競争が非常に激しくなって、ジャストインタイムでいけと言われて、しかも、短時間で柔軟にサービスや商品を提供することによって競争力を上げるという戦略でやっている。一部過剰サービスを減少させたとしても、この市場状況が残ると、あのでこぼこカーブはそう簡単には消えない。そうなると、このでこぼこカーブに、例えば子どもを抱えている女性がついていけるかという問題がある。

もしついていけないとすると、あのでこぼこカーブの競争の場にはもう女性は乗らないということになると、管理職はやはり増えないということになる。そうすると、クオータを引いたとしても女性管理職が増えないことの背景には、今言ったような、変更の非常に難しい連鎖があるわけですね。その連鎖の形態が企業によっていろいろ違ったりするので、だから、一律にクオータ制とやったときに、その問題がどうなるのかなということをお感じしたので質問したのです。

○渥美委員 ありがとうございます。済みません、私の回答がちょっと不十分だったので、ちょっと補足させていただけますでしょうか。

まず、今、先生おっしゃったのは、大きな議論としては本当におっしゃるとおりで、そんな早急に解決つかず、そこでクオータ制を入れたらすごく混乱するのではないかと、また、実際、現場、厳しい状況にあると思うのですが、ただ、私は、ミクロの現場を見ている人間として、例えばある流通業で配送の運転、ドライバーで、イキイキ社員の女性がいたのです。彼女はそもそもほかのドライバーの人たちと行動パターンが全然違うのです。突発的にしょっちゅう、ドライバーでも連絡が入ってきます。ただ、その対応を彼女はいかにできるだけ時間外せずに業務を終わらせるかという知恵を絞っていました。ルートも、突発業務の中断の一つである渋滞要因も、彼女はできるだけ渋滞に巻き込まれないように迂回路とかをかなり研究し尽くして、それを使うことによってこういうのをなくそうとしていましたし、また、信号待ちの時間に自分が何をするのか、次の配送先で言うべきこと

を、メモとってあるのですけれども、助手席に置いたのを信号待ちしながらもう一回自分の頭に入れて、配送しながら営業もお仕事だったので営業トークも考えているということで、業務を重ねて、マルチジョブで何とかこのでこぼこをならそうとしたのですね。

ですから、そういう知恵というのが現場の人たちにあるし、私は結果的にそのドライバーの生産性高い人たちの行動パターンというのを抽象化して、こういうやり方があります、ああいうやり方もありますというのでノウハウ集にして、ほかの生産性が低い、だらだら時間外やっけてしまっているドライバーたちにマニュアルとして提供したのですけれども、そういう生産性高い人たちの行動パターンをまねすることによって生産性カーブというのはまだ大きく上がる余地が日本の職場にはあるので、そういう知恵を今は、ある人は持っているけれどもほかの人は知らない、だらだら残業したら、その分残業手当がつくという状況がまずいと思っています。ですから、マクロではそういう問題があるにしても、そこはクォータを入れることによってさざ波が起きても、ミクロでそうやって工夫する人たちは絶対出ますから、そういう人たちの知恵を共有していけば、マクロでも解決がつくきっかけがある。

よく、受け身の営業でなくて攻めの営業ということをキーワードに業務支援させていただくのですけれども、要は、お客様に言われるがままに対応していれば、それは奴隷のように、自分の時間なんか無いに等しくなってしまうのですけれども、それは中長期的な戦略を持ってお客様に提案型の営業にしていくとある程度コントロールできる。これは実際に事例として支援した中で起きていますので、そこは自分たちの企業だけで完結せずに、パートナー企業、クライアント企業も巻き込んで、どうしたらこれをならすことができるかということに知恵を絞っていく。それは単に自分の都合いいような相手を振り回すというやり方でなくて、それは結果的に相手に無駄な労働コストを発生させて、それが価格にも転嫁して無駄な出費にもなっているということを総合的に考えて企業が行動するようになれば変わっていくだろうと。済みません、期待しているということにとどまっているのですけれども、以上です。

○今野座長 ありがとうございます。まだ御質問あるかもしれませんが、今日は渥美さんに特別サービスで1時間を差し上げました。私の時間管理が悪くて大分延びましたが、一応この辺で渥美さんのプレゼンテーションを終わりにさせていただきます。ありがとうございます。

それでは、次にいきたいと思います。今まで、今日、渥美さんを最後にして皆さんには広目に議論してきていただいたので、これからは少しずつ、どうやって収束させていくかということを始めなくてははいけません。今日はその出発点の議論をしていただければと考えております。

そこで、今日2つのことを今からやっていただきたいと思っております、1つは、事務局から、今日の渥美さんの議論はちょっと入っていませんが、これまでの議論の主要な点を整理していただきましたので、それをお話しいただく。その後に、私も皆さんのいろい

ろな分野のいろんな意見をお聞きして、それぞれの分野で個別に対応していると大変なので、全体としてこういう観点で見たらどうだろうかという議論の整理の仕方を考えてきましたので、それを次に私が話をさせていただいて、その後に、少し収束に向けた出発点としての自由討議をしていただきたいと思いますと考えております。

それでは、最初、事務局からお願いします。

○竹林企画官 それでは、資料2でございます。資料2は「これまでのワーキング・グループにおける意見の概要（未定稿）」としておりますが、今日の渥美先生の分は入っておりませんので、次回、この渥美先生のプレゼンテーションの内容も入ったものを改めてお配りいたします。これまでのプレゼンテーション及びその後の質疑応答を含めた意見を、事務局の方でポイントというのを項目ごとに整理しております。

一番最初に総論的な「検討の視点」ということで整理しております。2以降が分野別。2が「政治分野」で、最初に大体プレゼンテーションの概要、そして、次のページですけれども、その後に出た「意見の概要」、このように分けて整理しております。3番目は行政。行政も、「プレゼンテーションの概要」、総論的なお話と、あと個別の取り組みのプレゼンテーションがございまして、そこは分けて書いております。

次の3ページはその後に出た「意見の概要」、4番目は「雇用分野」。これはプレゼンテーションの概要で、総論的な部分と、次の4ページは「企業における取組の事例」、そして「意見の概要」。5ページ、5番目に「科学技術・学術分野」についても、最初に「プレゼンテーションの概要」の総論的な部分と「大学における取組の事例」、(2)で「意見の概要」。次のページですけれども、最後に、公共契約・補助金等を通じたポジティブ・アクション。「プレゼンテーションの概要」は、「公共契約」と「補助金等」で分けております。7ページに「意見の概要」。こういう形で整理しております。

続きまして資料3でございますけれども、先ほど座長からありましたように、これから収束に向けての、ある意味でキックオフという形で、座長、それから鹿嶋座長代理とも御相談いたしまして、論点整理に向けた検討課題というものを整理させていただきました。

最初に、1番目に、「検討の視点」と総論ということで、これまでの議論を踏まえまして、課題としてこういうものがあるのではないかとすることを例として挙げております。

最初に、政治分野、行政分野、雇用分野、科学技術・学術分野における積極的改善措置（ポジティブ・アクション）の意義と必要性について、それぞれどのように考えるべきか。2番目に、積極的改善措置を検討する際に着目する要素として、どのようなものがあるか。具体例として、これまで出てきた意見なども参考にいたしまして、例えば措置の目的に着目するのか、あるいは、その措置実施による効果があるのかないのか、あるいは大きいのか小さいのか。措置の拘束力の強弱、対象分野の制度・仕組みの構造との関係、対象分野における社会的理解の成熟度。女性の参画についてどこまで、ある意味で理解が深まっているか。対象となる事項の緊急性、目標を実現するためのそのプロセスにおける因果関係。これらの点に着目して、このほかにもいろいろあるかと思いますが、どういった点に着目

すべきか。これは①とも関連いたしますが、ポジティブ・アクション一般論としての、勿論、意義と必要性ありますが、やはり各分野、政治、行政、雇用、科学技術・学術それぞれによって、制度、仕組み、女性の登用に関する制度の仕組みとかも異なったり、あるいは実際の女性の参画の状況も異なったり、また、その分野における社会的理解の成熟度もやはりいろいろ異なっているかと思われますので、改めて、それぞれの分野でどういう意義があって、また、どのような必要性があるかといったところを検討の視点として挙げております。

③は、これまで議論が、特に行政、雇用、科学技術でありましたが、いわゆるポジティブ・アクションと能力主義、この関係をどうするのか。また、能力主義といっても、そこの中にはまた固定的性別役割分担意識という問題もありますので、ポジティブ・アクションと能力主義と固定的性別役割分担意識の関係、それをどのように考えるか。4番目に、政治、行政、雇用、科学技術・学術それぞれの分野におけるポジティブ・アクションにおいて、即時に取り組めるべきことは何か。また、中期的、かつ重点的に検討すべきことは何か。この辺りを整理して検討の視点として進めていく検討課題として挙げております。最後にその他、検討課題があれば御指摘いただければと思います。

2番目は各論、「分野別の主な論点」といたしまして、以下の分野、政治、行政、雇用、科学技術・学術分野について、今後議論すべき主な論点、各分野でそれぞれ大きな論点を1つか2つぐらい挙げていただければと考えております。

以上でございます。

○今野座長 ありがとうございます。

それでは、皆さんにプレゼンテーションばかりしてもらって、あと勝手な質問ばかりして、私が何もしないというのも格好悪いので、今日は資料4というのをつくってきました。

意図は、ポジティブ・アクションについてはいろいろな分野についていろいろな政策があり、今まで個別にいろいろお聞きしてきました。それを上手に体系的にマッピングをして、体系的に把握しておいて、それを踏まえて緊急度とか重要度とか、あるいは短期で考える問題、中期で考える問題という形で整理して、最終的にここでどういう提案をしていくのかというふうにして議論を整理したいというのが意図でございます。

資料4の1ページめくっていただきますと、男女共同参画の背景とポジティブ・アクション等の意義と書いてある2ページ目です。これは皆さんがここで議論されているときの前提になっていると思うのですが、左がまず現状というのがあって、いろいろあると思いますが、女性の参画を難しくしているような社会的な条件がある。その結果、実質的な機会平等がなかなか実現されていないような現状がある。そういうことを前提に、実際に重要な意思決定をするポジションにつくときの人選決定が行われて、結果として、現状の男女共同参画の状況がある。したがって、これの結果がまだ十分でないので、ポジティブ・アクションをしましょうとなる。その結果、目標としては、重要な意思決定への平等な女性関与という状況をつくりましょうということになる。その結果、社会経済的にはこんな

いいことがありますよということになる。以上のことを議論の前提にして、ポジティブ・アクションをしますという点線の部分になる。そのポジティブ・アクションをするにはいろんな手がある。ここではポジティブ・アクション政策とネーミングしましたが、この中には何の目標を設定して、どう実現するかという2つの分野がある。したがって、そでは目標設定と、それをどう実現するかハウツーの方を目標実現方法と書いておきました。それをどう立案して実施していくのかというこの2つの分野がある。そうすると、政策体系を考えにあたっては、目標設定の政策体系と目標実現方法の政策体系があるということになります。

そうすると、目標の設定の政策体系ってどうなるだろうかというのが3ページ目に示してある目標体系のとらえ方ということです。当然のことながら、一番最初に最終目標があります。例えばここは例示がありますけれども、女性管理職30%にしようよとかいう最終目標があります。これを実現するためには、女性が管理職になるプロセスを考える必要があります。ここでは、あくまでも例示ですけれども、段階①、段階②、段階③、段階④と踏んでいるとします。企業で言うと、採用して、配置して、育成して、評価をする、こういう段階を踏んでいる。そうすると、このプロセスの段階が実は機会平等の実現の対象ということになる。したがって、そのプロセスごとにどういう目標を設定していくのかということがあるということになります。その結果、人選の段階があって、最後の結果が出ると考えている。

このように目標体系を考えたときに、ここで議論になってきたときに気になったキーポイントは、まず、上の点線の吹き出しにありますけれども、実は目標には2つのタイプがあって、数値目標と定性目標がある。例えばこういう制度をつくれとか、こういう政策にしるとかいうのが定性目標になる。もう一つは、これから目標設定や目標を実現する政策を考えるときに大いに関係があるのですが、最後の人選の段階に2つのタイプがあって、下ですけれども、例えば企業の昇進決定とかはこのタイプに入ると思いますが、決定者がかなり裁量的にできる裁量型と、試験で決めてしまうという場合の非裁量型がある。このように、目標をどの段階でどう設定するかによって、多様な目標体系が考えられるということになります。

その次には、この目標を実現する方法ですけれども、それが4ページ目です。事務局が今まで出している方法、大まかに言うと一番左側に書いておきました。括弧に入っていますけれども、厳格型とか中庸型とか穏健型というのがそれです。ここではもう少しはっきりわかるように、目標達成を強制する方式と目標達成を誘導する方式と、そのアクターが自主的に取り組むことを支援する方式と、このように分けています。そうすると、今までの議論を聞いていると、更にその下位カテゴリーに細かい方式がいろいろ出てくるのですね。

例えばよく出てくるクォータ制というのは目標達成強制方式の1タイプで、もしかしたら、そのほかにもタイプがあるのかもしれない。あるいは中庸型にも、ゴール・タイムテ

ーブル方式以外にインセンティブという方式もあるのではないかとか、努力目標設定方式もあるのではないかと、自主的取組み支援方式も、これは私が考えたのですが、支援型とか、あるいは環境整備してあげるという環境整備型とか、あるいは情報提供してやるのだったら情報提供型等、いろいろなタイプがあり得るということです。

このように目標の体系と目標実現方法の体系をつくってあげれば、それを組み合わせれば政策ができ上がるということになりますので、それが5ページになります。これはあくまでも例示です。左側に目標体系があつて、右側に目標実現方法があつて、目標体系でも、プロセス上の目標と、あと、3ページをもう一度見ていただけますか。ちょっと言い忘れたので。

3ページ目の目標体系で、先ほどはプロセスの、企業で言うと採用、配置、育成、評価というプロセス段階での目標をつくるということを言いましたが、これを支える基盤の問題があるのですね。例えば企業で言うとワーク・ライフ・バランスがとれているとか、そういうことだと思います。あるいはマネージャーの行動が適切とか、そういう基盤の問題があるのです。ここも一つの目標を作る分野ですので。済みません、また5ページを見ていただけますか。

したがって、左側の目標体系はプロセスの諸段階についての目標と、基盤整備上の目標と最終目標があるということになります。先ほども言いましたように、〇〇〇とありますが、目標値を設定するわけですが、そのときは数値目標もあるし定性目標もあるということです。右側は、先ほど言った目標実現方法のタイプを考えて、これは左と右、組み合わせで政策体系を考えればいいということです。

そのときに、ここで議論されて私が気になったのは、その下の矢印のところ、どういう目標を設定し、どういう目標実現方法をとるかというときに、人選のタイプによってやり方を考えなければいけないということです。それをこの四角に書いておきました。これはここで議論になったことを私が整理しただけですが、例えばですけれども、例示です。人選決定が裁量型か非裁量型かによって目標・目標実現方式の決定が異なってくる。例えば裁量型の場合には、最終目標の設定と目標達成強制型の組合せ、つまり結果指向型みたいなハードな政策が必要だろうし、非裁量型の場合は、試験なんかでもう決まってしまうので、したがって、プロセス目標型で自主的取組み支援方式、つまり、よりソフトな方向でいったらどうかというようなことがある。

したがって、いずれにしても、目標と目標実現方法を設定するときに、考慮点というのはほかにもあるかもしれませんが、そういうことを考えながらこれを設定することになるだろうということです。

こういうことを頭に入れていただいて、私は専門が雇用の分野なので、雇用の分野でシミュレーションしてみましたというのが6ページ目になります。雇用の分野でシミュレーションするとき、前回の帝人のお話を参考にしてシミュレーションしてみましたということです。そうすると、雇用の分野でいくと、先ほど言っているプロセスを考えると、一

番最初は経営者のやる気とコミットメントが問題だというので一番左側です。それを前提にして、男女共同参画の基本方針をどう設定して、一番下ですが、推進体制をどう形成するかということをもとにやらなければいけない。それを踏まえてポジティブ・アクションの政策をとるということになります。

そうすると、先ほど言ったように、プロセス政策上の目標と基盤整備上の目標を設定する。先ほどと同じですけれども、採用、配置、育成、評価でどう設定するか。あるいは基盤でもどう設定するか。こういう目標と政策を打って、結果として、例えば管理職の女性比率を上げて、最終的に経営効果として労働意欲が向上しますよとか、定着率が向上しますよとか、経営成果が上がりますよというようになるだろう。

このように考えると、もう細かいことは説明しませんが、7ページ目にある、前回お話しいただいた帝人の事例、つまり、帝人はどういう目標をつくってどういう政策を打ったのかというのが、今見ていただいた6ページ目のフレームワークの中に全部入りますし、とられている政策のマッピングができる。そうすると、この事例を踏まえて、もう少し抽象化して、整備して、政策一覧をきちっと考えておけばマッピングができるので、事の重要な政策とそうでない政策とか長期政策とか短期政策というのは非常に評価しやすくなるので、最終的にどうするかというのを考えたらどうだろうかと思っています。

ついでに、小さい字で申し訳ないですけれども、帝人がやられたポジティブ・アクションで、真ん中にポジティブ・アクション政策とあります。これは6ページ目のポジティブ・アクション政策ですが、その下に施策体系とありますね。前回お話聞くと、2つの政策を打っている。1つは、左側ですけれども、長期の構造改革施策、もう一つは、右側にありますけれども、ポジティブ・アクションの施策をやっている。この中身を見ていただきますと、先ほどの私の分類でいくと、ポジティブ・アクションはクオータ制ではないのですね。目標達成誘導方式のゴール・タイムテーブル方式なのです。左側は自主的取組み支援方式で、環境整備型なのです。

というように、このようにやっていくと、それぞれの分野が整理ができ、横並びで体系的な議論ができるかなと思います。

これで私の話は終わりですが、最後に、先ほど事務局から説明いただいた資料3を見ていただきたいのですが、よく考えてみると、②、③、④はほとんど一緒。結局、行政といっても、行政の人材問題やっているわけですから、民間の雇用分野とかなりフレームワーク似ているのではないかというのが私の印象です。あと、科学技術も、結局、民間企業で言うエンジニアとか研究者の問題ですから、もしかしたら②、③、④はほとんど同じフレームワークでいけるかなと思います。

問題は政治です。政治で、私が今日お話ししたようなプロセスを考えながら全体的な政策体系とそのマッピングの絵ができると、大体かなりいい線いくのではないかと思っています。これをもしやるとしたら、できる方は1人しかいないので、小林先生に是非とも。これは私の提案ですので、このような形でもし政策が整備できれば、お互いに何かわかり

やすく体系的に議論ができるかなと思っております。

②、③、④は、私の印象ではほとんど一緒ですので、②、③、④をどうつくるかということについては私も大いに御協力はできていると思っていますので、そういう形で進めたらどうかと考えております。

ということで、一応私も話をさせていただきました。また事務局にも議論の整理と検討課題について話していただきましたので、あと 30 分ぐらい残っていますので、今日は、今、出させていただいた材料に従って自由に議論していただければと思います。

それでは、どうぞ。いつものとおり、活発によろしくをお願いします。

○小林委員 非常にきれいなフォーマットで頭の中がすっきりしたのですが、1つだけ、政治に特殊なのかもしれませんし、あるいは全体にかかるかもしれないのですが、いわゆる女性比率を結果に置くのか、そのもっと先を置くのか。これだと、多分、経営効果ということがあるかもしれないのですが、最終目標をどちらに設定するのか。実は結果と経営結果の効果も、そんなに単線上ではないので、ここにも実はさまざまな施策が必要になってきます。

政治で申し上げたのは、どうして地方自治法の話をしたかといいますと、首長は1人区ですから、なかなか女性が結果的に入ってこれない。議会は実は大選挙区もありますから入ってこれる。ただ、その両者が全然平等な関係ではないので、結果的には幾ら議会に入っても施策には実は反映されない。そこを変えなければいけないからでした。

だから、結果のところ、例えば政治であれば、有権者の意見が皆平等に反映されるというものを置くのであれば、そういう枠組みというのはポジティブ・アクション政策でくくられた中に来ますし、そうではなくて、候補者の比率が結果であるならば、ポジティブ・アクション政策の先に、更に違う政策を設定しなければいけない。ですから、結果をどちらかに設定するかによって整理の仕方が違ってくるので、そこだけ、もし意見を調整できればと思います。

○今野座長 この例として、私がつくった6ページを見ていただいて、これに沿ってお話をいたしますと、今、小林さんが言われたのは2点あると思うのですね。1つは、一番右側の経営効果というのをまず考える。選挙でもいいのです、政治の舞台でもいいのですけれども、これがあって、それでポジティブ・アクションについてはどうかということですが、それはあり得ないと私は思っています。あくまでもポジティブ・アクションをする、ここでの議論の仕切りの問題なのですけれども、ポジティブ・アクションをする。そうするとこんないいことがあるのだからしましようということでは最後の経営効果というのは登場しない。もし経営効果を上げるためにというと、いろんな施策があって、その中でポジティブ・アクションをポジショニングしなければいけないので、議論がすごく拡散することになりますので、それはそういうことにしたい。

第2点目ですけれども、そこはちょっと小林さんと御相談したかったのですけれども、例えば選挙でいくと、政治家の卵がいるとしますね。それを政党が候補者としてピックア

ップします。で選挙に出たときに、それを政党が応援します。選挙に勝ちますということがあるとすると、それがプロセスなのですね。

ですから、先ほど小林さんが言われた多くの問題は、このプロセスを上手に切っただけだと、プロセス目標になる、最終目標についてはやはり一応これも仕切りなのですが、研究会を設定するときに、ポジティブ・アクションの目標として、たとえば女性政治家比率とかを置いているので、それはそれでこの結果目標として置いておく。先ほど小林さんが言われたことは全部上手にプロセス目標で置いていけないかというのが私のこの提案なのです。企業の場合、単純なのでこうなったのですけれども、このプロセスの構造を上手に描いていただけると、我々素人にも大変わかりやすいポジティブ・アクションの目標体系とか政策体系が出るのではないかと考えているのですけれども、そういう仕切りで考えていたのですが、どうでしょうか。

○小林委員 あくまでもポジティブ・アクションのワーキング・グループですから、ここでの議論はそういう形でやるということには全く異論はございません。ただ、なぜそういう話をしたかという、例えば明らかに政治というのは非裁量型の人選でやります。選挙ですから。実は結果を求めるのは非常に簡単で、韓国みたいに比例代表で、順位の奇数を全部女性にすれば済むわけです。ただ、そこで当選した人が、実は党の上の人には逆らわないのです。

○今野座長 ということは、経営効果は悪いということですね。

○小林委員 そうなのです。一方、小選挙区で出てきた女性の議員は頑張っているわけです。だから、見かけ上の結果をそろえてしまうと実はほとんど意味がなくて、やはりその先を持っていかねばならないのです。ですから、政治の分野で言えば、結果と経営効果の間には実はかなりな法改正を伴わないとできないので、それを、この図だと書くスペースがないので、どこに書いたらよろしいでしょうかという御相談だったのです。

○今野座長 これは私の提案ですので、もし参考になると思っただけなのだったら、これを参考にして書きかえていただければいいので。私は全然抵抗がありませんので。

○小林委員 結果と経営効果の間に多少何か図を入れても。

○今野座長 このプロセスがないですかね。例えば、この前お話になったことが僕は頭に入っていたのですよ。政党が候補者を決めるときに男女比率みたいなのをもし考えるとすると、これはプロセスのどこかなのですね。そこが上手にできるといいなと。

○小林委員 わかりました。

○辻村委員 今の議論の確認なのですけれども、このワーキング・グループ、あるいは第三次計画も含めて、経営効果の部分はやはり男女共同参画社会の実現になるのではないのでしょうか。ここにはやはり男性の位置づけというものも入ってきて、経営効果のところ、図の一番右側は、少なくとも両面性の観点でいかないといけないのではないかと思います。それで、結果のところ、今のお話ですと、どうしても数の問題に限定されて、しかも片面性というか、「女性の数を増やす。2020年までに30%」が目標であるとされていますけ

れども、そこも今のお話でやはり段階がいろいろあります。まず女性候補者を 30%にして
おいて、次に、今度は女性議員 30%というように、何段階かに仕切らないといけない。そ
の中で、ここで確認すべきは、最初はやはり片面性で、しかも数で考えるけれども、実際
にはそのポジティブ・アクションの結果というのは、エンパワーメント、まさに質の問題
にもいかなければいけないし、両面性の観点にもいかなければいけないだろうということ
です。この結果のところも、その分野などによって段階が分かれるかなと思います。

○今野座長 今おっしゃられたのを、私のこの図で整理すると、いつになるかわかりませ
んけれども、この企業の例で言うと、女性管理職は 30%にしようと言って、そうすると、
それは少し先の話なので、その前にもう少し基盤をきちっとつくっていかなければいけな
いので、例えば採用のところについてはこういう、今おっしゃられたエンパワーメントの
施策を打っていく。最終的にどうなるかわかりませんが、そちらの方が、順番をく
つつけた場合には、時間軸としては最初にあってという仕切りにすればいいと思うのです
ね。

○辻村委員 これは以前、2003 年のポジティブ・アクション研究会でも議論になったので
すけれども、結局、我々の最終目標というのは別に 30%でないのです。男女共同参画社会
というのはやはり 50%なのですね。ですから、30%で切ってしまうと、ガラスの天井であ
って、それを最終目的、目標に置くことはできないと思うのです。やはり 50%を目指して、
今、例えば 70%女性がいる職場であっても、男女共同参画社会にするためにはやはりフィ
フティ・フィフティにならしていく方がいいのではないかという大局的な理想みたいなも
のは持っておきながらも、そのステップとして、あくまで政策として一定の期間までに
30%にするということですから、そこを最終目標にしてしまいますと違うかなという感じ
ですね。

○今野座長 それと、この右側の経営効果についてわざわざ書いたのは、これまでの議論
の小林委員の発言もあるのですけれども、さらに先生が発言されたアメリカの例がすごく
印象に残っていたからです。あれは人種のクォータ制が裁判で負けた。

○辻村委員 はい。憲法違反になったのです。

○今野座長 でも、最終的には、ダイバーシティでいいことがあるならいいではないかと
なったということなので、そうすると、この経営効果みたいのをちゃんと書いておかない
と、そこがクリアできない。

○辻村委員 それはわかります。ですから、これまでは過去の救済ということだけを考え
てアフーマティブ・アクションを考えてきたのですけれども、もうそれを今度は通り越
して、超えて、今度はそういうことではなくて、救済も勿論するという結果もあるけれど
も、それ以上に社会全体のダイバーシティを確保したり、あるいは社会的な効用、経済的
な効用も含めてアップさせるというところに行くのだということですね。

○今野座長 それから、実際は結果と経営効果の間って物すごく複雑なのです。だから、
ここはどのように書くか非常に難しいと思いますけれども、そういう観点を入れて書かな

ければいけないですね。

どうぞ。

○横山委員 私、CSRのコンサルタントをやっていたことがあります。この結果と経営効果のところ、これは矢印が左から右になっておりますけれども、今、企業は非常にグローバル化していて、日本企業でも、日本の国内のことだけで考えていけばいいわけではなくて、CSRというのは企業の社会的責任を果たすことが企業としてのあるべき姿であると。特に大企業であればあるほどこのCSRを重視しなくてはいけないという、この考え方は多分ヨーロッパからの考え方だとは思いますが、多分、日本企業もそういうことに対して非常にいろいろ意識をしている時代だと思います。

その中で、この経営効果なのですからけれども、CSRのランキングというのが、今、非常にどこでもされております。グローバルでされておまして、日本企業のCSRランキングの中で高い評価を受けているのは環境関係。しかし、低い評価を受けているのが人権とか、それから女性、ダイバーシティというところではないかと思えます。これが高い評価を受けているところに対して、経営効果としては、会社に対してのCSRのランキングの高いところに対して投資がされる。この投資が非常に規模が大きくて、会社はその評価を受けることによって経営への影響を非常に受けます。

私がいろいろ調査をしていた中では、ここに先生が書いてくださった一つの目標に対して、例えば男女平等ということに対して、経営者の方針があるか、あるいは推進体制があるかというようなことも一つひとつ評価をされながら、全体として、結果が、パフォーマンスがどうであるかと。その幾つかが重なってランキングがされて、それに対して投資が行われるというのがありましたので、一番最初の方に、先生がまとめて、これはインセンティブ型ということだと思えるのですけれども、インセンティブがあれば企業はその方向に向かって進むというのがあるのではないかと思います。

ですから、ポジティブ・アクションと言うと、わりと規定していくとかいう考え方がありますけれども、企業はむしろ最終的な経営効果があるかどうかということに対して、インセンティブが非常に重要な要素になってくるのかなあと思いました。ですから、矢印としては左から右ですけれども、企業というのは必ずしもそうではないのかなあと、経団連の方もいらっしゃるので、私が申し上げるようなことではないかもしれませんが、世界的にはそのような流れもあるということを少しだけ申し上げたいと思います。

以上です。

○鹿嶋委員 これと離れてもいいですか。

○今野座長 いいですよ、勿論。

○鹿嶋委員 行政、雇用、科学技術、これは私も②、③、④一緒にできると思うのですが、政治分野で感じていることを話したいと思います。第三次男女共同参画基本計画の中に初めて政治が入った、すなわち国会議員の女性候補者比率に関するクオータ制の導入です。それをどのように第三次計画の中で具体化していくかというのが、このワーキング・グル

ープのミッションの一つだと思っています。小林委員からかなり示唆的な発言をいただきまして、例えば数値結果として女性の議員の数を増やすことが本当にベストなのかどうかといったこと。これはなかなか難しい問題なのですね。

例えば卑近な例で言いますと、女性議員といっても、全員が男女共同参画を踏まえた上で発言し、行動するかというと、必ずしもそうではないわけです。女性議員が増えれば男女共同参画が推進されるかというと、そうではなくて、私どもが考えている男女共同参画とは逆行するような考えの人もあるわけです。政治の分野につきましては、女性議員が増えることが果たしていいことかどうか、悩ましい問題でもあるわけです。ただ、日本の国会議員の女性比率があまりにも低いことは明白でして、そういう意味では増やさざるを得ないの言うまでもありません。

となってくると、やはりその「増えた」という結果もさることながら、アウトカム、すなわちどんな結果をもたらしたかが、特に政治の分野では大事になってくるのだらうと思っています。いずれにせよ、政治の分野が基本計画に入ったのは初めてでして、その意味では、きちんとした議論が必要になると考えています。政治については、一番厳しいと思われがちなポジティブ・アクション、クォータ制が基本計画に入ったのですが、一方でこの第三次基本計画自体が、行政のアクションプランでもあるわけです。クォータ制の導入を通じ、行政が初めて政治にまで踏み込んだというのが第三次基本計画だと思っています。

ただ、このワーキング・グループが「基本問題」なのか、あるいは「影響調査」という側面を持ったものなのかという問題もあるわけです。「影響調査」専門調査会という側面が強いものであれば、法制度、慣行といったようなものの中に男女共同参画を阻害するようなものがあれば今後是正していくという働き掛けが必要になってくるわけで、そう考えれば、かなり長期にわたった視点での提言ができると思っています。

ただ、政治に物を言うとなると、ある程度の縛りといいますか、そういうものも出てくるのかなあと。例えば立法院に対して行政がクォータ制を導入しなさいとはなかなか言いにくいようなところもあるわけで、この辺りはむしろ専門家の意見を聞きたいわけですが、それを促すにはどのような表現が適切なのか。政党に対しては、別に法律を改正しなくても済む問題なので、女性候補者を増やしてほしいという要請はできると思うのですが、制度・慣行まで変えて改革するとなると難しい微妙な問題も出てくる気もしますが、いずれにしても、基本計画に盛り込んだ5年間の目標の中で、政治の分野を実効性あるものにするにすればどうするのかといったことを、ワーキング・グループの取りまとめをするに当たって、是非議論しなければならぬのではないかと考えております。

雇用については川本委員が、処遇に関してはもはや性別が入ってないという趣旨のことを言っておられました。ただ、そうであっても、結果として例えば女性の管理職比率は極めて低いというのはまぎれもない事実です。女性差別の意図がなくても結果的に差別的状況が生まれるというのは間接的な差別といいますか、そういうことが結果として存在するわけです。厚労省による間接差別の概念にはいま述べたことは入っていませんが、それを

是正する簡単な方法はクオータの導入ということになってくるのですが、ただ私は、民間企業に対してクオータを導入するということについては否定的な考え方を持っております。

そう考えると、何かインセンティブを与えることによって処遇の向上を図る、例えば公契約の問題ですね。この辺りをもう少し議論をして、経済性、公共性以外に総合評価方式の中でプラスアルファの中に男女共同参画がどういう形で盛り込めるのかといったような議論もしていく必要があるのではないかと考えています。

男女共同参画会議では、第三次基本計画の策定にあたり、政府は実効性ということをかなり強調していました。「実効性をどうしたら担保できるのか」という趣旨のことを、政府は我々に言ってきたのですね。実効性が、どういう形で担保できるのか。特に雇用関係ですね。雇用関係については、前々からいろいろなエンパワーメントに向けての提言がなされてきているわけですが、それとは裏腹に、例えば女性の管理職比率は相変わらず低いままにとどまっているわけです。そこをどうするのか。どのような、劇薬ではなくて、漢方薬を処方していくのか。漢方薬を入れても少しも効き目がないということもあると思うので、そこも少し議論していく必要があるのではないかと考えています。

○小林委員 政治について御意見ありましたので、私は、女性議員は増やすべきだと思っています。有権者が半々なので、半分は女性で何もおかしくないと思っています。ただ、その女性議員を選ぶのが、党の幹部が選ぶ人がいいのか、男性であれ女性であれ有権者が選ぶ女性議員がいいかと言われれば、私は後者の方であると思っていますので、もし比例代表を導入するにしても、拘束式ではなくて、非拘束式でやる方を選びます。

それから、一番最初の会議のところで最終的にどこまでの法改正が可能ですかということをお質問して、いや、遠慮せずやってくれというお話でしたので非常に心強く思っております。それは勿論、公職選挙法にも言及せざるを得ない。言及しなければ何もできませんので、言及せざるを得ないと思いますが、そこからは柔軟に考えるならば、一つに結論を政治はむしろ出さない方がいいと思っています。私は、複数のオプションをあえて出そうと思っています。こういうやり方と、オプションがABC、そして、こういうやり方だとかこういう効果がある、こういうやり方だとかこういう効果とかいう問題がある。あとは立法府の方で検討してください。あるいは、それをもとに修正することも含めてです。

○辻村委員 私も、政治のところを報告させていただきましたから、2つ申し上げます。

まず1つは、クオータ制の理解について、私も強調したつもりだったのですが、座長のペーパーでいきますと、4ページの強制型にクオータ制を書くだけでは不十分で、自発的クオータ制というのを中庸型に書くことができる。それからプラスファクター方式も、それを強制すれば一番上にいくでしょうし、強制しないプラスファクターですと中庸型に入りますから、そのように分けて考える必要があります。

第2に、私は韓国が政党助成金でインセンティブをつけて候補者を増やしたというような形は非常にいいのではないかと個人的には思っているのですね。第三次計画では政党に要請すると書いていますから、これは枠内だと思っているのです。ですから、政党に要請

する内容を我々が細かく考えること、例えばインセンティブをどのようにつけるかとか、候補者の比率向上のために何らかの措置を求めることは十分にできると思います。そのほか、党员比率であるとか党の役員比率であるとか、そういったことについても、ポジティブ・アクションを要請することは十分問題なくできるでしょう。

ただし、今言われたように、法改正のことを最初から我々が提言することは多分できないと思います。まとめてくださった資料3でも、即時に取り組むべきことと長期的に取り組むべきことが分けられますから、長期的に取り組むべきことがら、将来の展望として、法改正、公職選挙法であるとか、地方自治法であるとか、そういったものが改正されてくれば、より完全な形になるであろうという書き方はできるのではないかと考えております。種類をもう少し細かく分けることと、あとは時間も分けて考えることが必要でしょう。

○今野座長 私みたいに素人からすると、今おっしゃられたいろんなことがあるのを、政策をきれいに絵にしてくれないとわかりにくくて。ですから、例えば選挙制度の問題があるとすると、例えば私の絵でいうと、基盤のところの問題があるのだとか、その基盤の上で候補者を立て、選挙をして、何とかしてとかいうふうにして。その基盤を整備するときには、選挙制度についてはこんな選択肢があるとかいう、そういう選択肢体系ができれば、その中でどこをするかというのはまたここで考えればいい。つまり選択肢体系リストみたいなものがあるといいですね。

○小林委員 いろんな選択肢が可能で、選挙制度もありますし、国会法もありますし、地方自治法もあります。

○今野座長 ほかにいかがですか。

○辻村委員 御発言ないようでしたら、済みませんが、今日の参考資料について説明させていただきます。資料が委員会限りで出ておりまして、傍聴の方には大変恐縮でございますが、実は学術分野について、日本学術会議が3年前の2007年にもアンケートしたのですが、昨年全大学800余りを対象にしましてアンケートをとっているのですね。その結果を今日、資料6で出させていただきます。

私が前回発言しましたのは、名古屋大学のように、非常にすぐれた、進んだ取り組みをされている方の御報告を聞いただけでは全体像がわからないのではないかとということで、全体像を知りたいということで、この資料を出していただきました。その結果は、お持ちの方は、11ページの図4-4ですけれども、要するに、全大学に対してポジティブ・アクションやっていますかという質問。例えば業績が同等で、評価があれば女性を採用するなどのことは考えていますかという質問に対して、行っているという回答は5.9%にすぎません。全く行っていないという回答が圧倒的に多いです。さらに、男女共同参画のために取り組んでいますかという質問を、3年前のアンケートの時もしているのですけれども、特に私立大学では、回答欄に「検討中」というのと「未検討」というのがあるのですが、検討中でもないのですね。全く検討する気がないという回答が90%ぐらいあって、それがやっと3年間で87%ぐらいになったということです。男女共同参画についての取り組みを

していますかと尋ねたら、ほとんどやってない、実際にやってないしやる気もないというところが8割なのですね。そういう現実をしっかりと押さえておかないと、進んでいるところだけの報告を聞きますと、あたかも全体の取り組みが進展しているという感じがするのですけれども、そうではないということです。

それから、文科省の女性研究者支援プログラムという制度がありまして、それが採択された大学等が、全部で55校くらいあります。文科省から予算をつけてもらって取り組みをしているところは、男女共同参画について非常に進んだ取り組みをしているのですね。しかし、それに採択されていない大半の大学ではほとんど何もやってないし、すでに予算をつけてもらったところも、そのプログラムが終わるとなかなか継続が難しいということがありますから、学術分野としては、非常に現実は厳しいのです。そこで学術会議の科学者委員会男女共同参画分科会のほうで、いろいろ提言を出したり、改革案を提示したりしております。

これと同じようなことが、例えば企業でもいえると思います。大企業で、取り組みが進んでいるところのプランは大分出てきているのですけれども、全体として見て、例えば管理職のクォータ制とまではいなくても、女性役員を複数にするとか何か取り組んでいるところが、企業全体から見れば本当にどのくらいあるのか。そういった全体像を見落としてはいけないという感じがあります。我々の出発点としては、やはり全体としてみれば、取り組みはほんの一部である、という認識をもつ必要がる、という感じがしています。ただ、企業の場合、両立支援のように、ポジティブ・アクションの内容を緩めますと、取り組んでいるのは、配付されている厚生労働省の資料でも、30%ぐらいという回答になるわけですね。ですから、そういう全体像の把握をしっかりとやって、現状と課題を明らかにすることが我々の仕事ではないかと考えております。

○今野座長 今おっしゃられたことで僕ちょっと気になったのは、今、ポジティブ・アクションとおっしゃったときに、多分聞いている人がみんな、イメージしている範囲が違うのではないかとということですね。だから、今日私が書いた絵というのはもう少し広くとっているのですね。ポジティブ・アクションと言うと、クォータ制を思い浮かべる人もいますし他のことを思い浮かべる人もいますので、そこは合意しておいた方がいいですね。

○辻村委員 ですから、最初に報告させていただいて、ポジティブ・アクションには多種多様で、緩やかなものから厳しいものまでたくさんあるから、どのポジティブ・アクションをやっているか、クォータ制でも、どのクォータ制をやるべきか、あるいはやっているかということまで踏み込まないと、議論が上滑りになってしまいます。一般的にクォータ制と聞いたら、強制型を想起して、これは逆差別だというリアクションをしてしまうのと同じことになってしまいますので、我々は、そこを1つ超えないといけないと思っております。

○鹿嶋委員 渥美さんと座長の話からの指摘なのですけれども、さっき、消費者へのサービスの劣化という問題と働き方という問題を質問したと思うのですが、長時間労働の問題

で、例えば消費者が朝掘りの竹の子を夕方食べたいとなれば、そのニーズに応えることにビジネスが生まれます。一方で、そのニーズを満たすにはどうしたって働き過ぎ、過剰労働という問題が出るわけです。しかし、さっきの話ですと、そういう働き方は女性にはできないから、どうしても女性がそういう中で、これは性別役割分担の問題があると思いますが、排除される。そうなってくると、男性を昇進させることになるという話だったと思うのです。経済団体の考え方としては、雇用とか昇進は性別に関係なく、つまり能力で判断して行っているということですが、一方で雇用形態別という新たな処遇格差が登場しているわけです。

どういうことかという、長時間労働を補完しているのが非正規雇用者だと思うのです。夜遅く働くとか休日働くというのは、非正規の人たちがかなりその肩代わりをしているわけですね。そうなってくると、今後は非正規まで含めたポジティブ・アクションを考えていく必要がある。非正規の人たちから一番批判出るのは、ワーク・ライフ・バランスですね。ワーク・ライフ・バランスは、非正規には全く恩恵がないと。正規社員のワーク・ライフ・バランス推進するために私たちは踏み台になっているという指摘もあるわけです。今回の第三次基本計画には、非正規雇用の問題もかなり盛り込みましたので、ポジティブ・アクションの中にも、そうした視点を入れていく必要があるのではないかと考えています。と同時に、非正規雇用問題は女性問題でもあります。非正規で働く人の多くは女性です。女性労働自体が、正規、非正規と二重構造になっているわけで、そうであればなお更、こうした視点を加味したポジティブ・アクションの議論が必要だと思っています。

○今野座長 それでは、今日はいろいろ議論していただきまして、私としても、少しは仕事したかなという。是非とも政治の方の分野では頑張って、よろしくをお願いしますね。

それでは、終わりにしたいと思います。最後に、事務局から連絡をお願いします。

○竹林企画官 次回でございますが、次回は6月3日金曜日、午後5時からでございます。会場は、今回と変わりました、中央合同庁舎4号館108会議室で開催したいと考えております。また、本日の議事要旨につきましては、前回同様、今野座長に御確認いただいた後、速やかに公表させていただきます。

○今野座長 それでは、今日は終わります。ありがとうございました。