

# Women's Empowerment Competition

第1回

女性の活躍促進  
学生コンペティションより

# 目次

実施概要・プログラム	2
基調講演(要約)	3
本審査課題	6
優勝者プレゼンテーション概要	8
チーム別講評	13
総合講評	15
(参考)女性の活躍促進の背景	21

## 実施概要

- 【 名 称 】 女性の活躍促進プラン学生コンペティション
- 【 日 時 】 2012年3月7日(水) 10:00開場 10:30開会 17:30終了
- 【 会 場 】 東京ウィメンズプラザ  
東京都渋谷区神宮前5-53-67

- 【 主 催 】  内閣府  男女共同参画局  
GENDER INFORMATION SITE

## プログラム

1. 開会挨拶 男女共同参画局長 岡島敦子
2. 基調講演「男女どちらも幸せになる働き方とは」勝間和代 氏(経済評論家)
3. 学生プレゼンテーション
4. 審査・講評(チーム別講評・総合講評)

審査員:

渥美由喜 氏(株式会社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)

井上昌美 氏(筑波大学ビジネスサイエンス系博士特別研究員)

大沢真知子 氏(日本女子大学人間社会学部教授)

勝間和代 氏(経済評論家)

5. 閉会挨拶 男女共同参画局推進課長 小林洋子





# 男女どちらも幸せになる働き方とは



経済評論家  
勝間 和代氏



## 幸せ優位の法則と男女共同参画

「ポジティブ心理学」という言葉を聞いた事がある方、いらっしゃいますか？これは「ハピネスアドバンテージ」「幸せ優位の法則」とも呼ばれているんですが、従来は「お金が稼げた、社会的地位が上がった、社会に貢献できた」から幸せになると考えられていたんですが、最近それはどうも逆らしいということがわかってきました。人間一人一人が幸せだと、すごくパフォーマンスが上がるんです。

ですので、みんながどうやったら幸せに生きられるかという事をまず最初に考えて社会・企業・職場設計をして、その上で仕事をしてもらった方がずっと業績も良くなるし、様々な精神的な疾患であるとか肉体的な疾患が無いということがわかってきたんです。

そして、なぜ今日本がどんどん競争力を失っているかという、「女性の活躍が進んでいないから」だと言われていています。日本の女性と男性って、これはオーバーインプロイメント、アンダーインプロイメントと言われているんですけども、男性は働きたい時間よりもたくさん働いている。女性は働きたい時間よりも働けていない。結果としてどちらも幸福度が下がっているんです。なので、この国の設計を含めてどうやったら男性も女性も老若男女全てが幸せになれるかということを考えていこうという発想があります。その上で私たちがやっているのが男女共同参画会議です。

日本の幸福度を上げ、日本を活性化するためにはもっともっと男女が幸せに協業して働かなくてははいけない。そのためにはどんなことを私たちが、国ができるのか、制度的にできるのか、企業に働きかけなければならないのか等、様々な社会調査を元に報告を行っています。



「なぜ女性が活躍したほうがいいのか」ということについて、もう少しお話しします。

ひとつにはグローバリゼーションの中で国ごとの役割分担が変わってきたということがあります。様々なかたちで日本もすでに第3次産業が50%を超えているんですけども、脳梁の関係で女の人のほうがコミュニケーション能力が高いという傾向にあります。それは良い悪いの問題ではなくて脳がそういう構造になっているということ。生殖淘汰の段階で女性のほうが比較的コミュニティーを守るといった役割を担っていたので、そこに長ける人たちが段々と生き残り、全体的にコミュニケーション能力が高い、接客業が上手、あるいは様々なサービス業に対しての気配りがあるという人たちが女性に多くなっています。

今現在、様々なサービスやビジネスを展開しよう、例えば今ですと医療とか教育とか介護とかそういうところが成長分野ですけども、そういう成長分野において単純に女性のほうが向いているということがあるんです。もちろん男性も女性も性差というのは一般論で、それぞれの個人差のほうがはるかに大きいので性差だけでは物事は決められないんですけども、いずれにせよ第3次産業のウエイトが増えれば増えるほど女性にもっともっと関わってもらえないと企業も国家も社会競争力がなくなってしまうんですね。

加えて女性が既存分野・地域を活性化させる、これはどういう意味かといいますと、例えば日産のカルロス・ゴーンさん。ゴーンさんが日産の建て直しに入ったときに、いろんなことについて課題を設けたんですけども、その大きな課題のひとつとして車の開発陣を見たときに、ゴーンさんは仰け反ったそうです。何に驚いたか。車の開発陣が全員男性だったからです。ちょっと待ってよと。車を買うのって半分女性だし、ましてやお母さんの権限が強いので日本の場合6割から7割くらい女の人が決めるんですよ。女の人が決めてる車を男の人が設計したらやっぱり細かい機微が分からないんですよ。

何らかの形でこれから成長しようと思ったら、女性の直感的なものというのをもっともっと生かさないといけないわけですね。

## 女性の活躍を実現するための課題

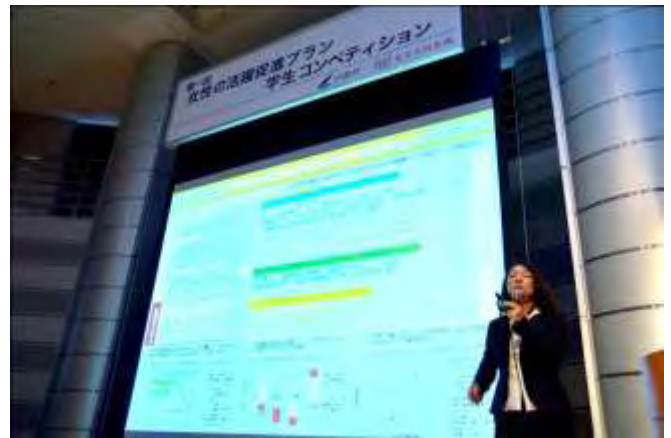
女性の活躍を実現するための課題をいくつか考えたいと思います。

まず一点目。政府の支援として女性の優先枠みたいなものをもっと設けられないかということ。例えば、子どもを持ちながら働くということを考えると起業支援が重要ですが、女性差別が実際には残っていて女性は銀行でなかなかお金を貸してもらえません。そのため、公的な女性優先の資金援助枠があっても構わないと思います。

二点目の課題として、制度・慣行の見直し、意識改革。日本は、制度的に、税制や年金制度が女性に「なるべく主婦になって働くな」と言っているような制度になってしまっています。いわゆる103万円の壁、130万円の壁と呼ばれる配偶者控除の問題、第3号被保険者の問題などですね。これらが女性が働かない誘因となっており、また企業側からも女性を低く雇用する誘因になってしまっています。女性も男性も共働きで働いている夫婦というのは一番収入も高いし、一番お金も使うし、税金も納めます、というのがはっきりわかっていますので、男女ともに正規社員で安定した職を持って働けるような社会環境を作らなければいけないと思っています。

三点目は、教育の問題。なぜ女性のほうが就業困難になりやすいかという、仕事に対するスキルが低いからなんです。なぜ仕事に対するスキルが低いのかといいますと、日本は先進国の中で、女性の大学進学水準が最も低くなっています。相対貧困率は、ほとんど学歴で影響されます。たとえば、大学卒以上の女性の貧困率というのは男性の大学卒以上の貧困率と大差ありません。要するに、女性だから貧困率が高いのではなく教育を十分に受けられていないから貧困率が高いんです。なので女性に対して男性と同等かそれ以上の教育を与えることが男女共同参画社会の一番大きな鍵です。

四つ目の課題というのが、あとはどうやってそういうものに対して配慮するか。例えば公共契約。国が何かプロジェクトを発注する、いろんな受注体制を整えるときに、男女共同参画を推進しているような企業に対しては入札の際に加点をしようという発想です。すなわち、これはこれからどういう基準を入れるかというのを検討しなければいけません。例えば「女性管理職比率が高い」というのがひとつ指標になり得ると思っています。なぜ女性管理職比率かといいますと、これも研究をしてきて分かっているんですが、女性を雇用している企業というのは業績が良いんですけども、正確に言うと、単に女性を雇用している企業には大差が無いんです。女性を雇用したうえでその女性がしっかりと上級管理職になる道が開かれていて、男女が人事評価上フェアに取り扱われている企業においてその企業の業績が良いんです。ですので、女性を雇用しただけでは業績が上がらないということが分かっていますので、もっと様々なかたちで女性、しかもこれ女性だけではないんです。「ダイバーシティ」と呼んでいますけども、多様性において例えばハンディキャップの人たちがもっと一緒に働けないか、外国人籍の人たちがもっと一緒に働けないか、男女がもっと一緒に働けないか、というような形で、いろんな人たちが自分たちの能力を最大限に発揮して、やらされているという仕事じゃなくて、自分がやる気になっている仕事の環境というのをもっともっと整えていって、その上で一人一人が目一杯働けるようなことになればもっと経済社会が活性化して全体が幸福になるんじゃないかというのがこの発想なんです。



## 男女共同参画社会実現へ向けて

女性が活躍するということは、女性だけではなく男性も楽にすることです。

男性がなぜ働き過ぎてしまっているのか。女性が働けていないからです。なぜ男性が働き過ぎててもなかなか日本の競争力が上がっていかないのか。男性しか働いていないからです。女性と男性がうまく協業することで、よりよい商品、サービスというのが日本あるいは諸外国に提供でき、競争力が上がっていきます。そのことによってもっと企業と家計から税収が上がってきます。税収が上がることによって公的教育に対する負担率を上げることができます。結果としてどのような所得階層に生まれたとしても、女性も男性も高い教育を今より受けることができるようになります。高い教育を受けられるようになりましたら、国際競争力が上がりますので企業そのものがもっと日本人を雇えるようになってさらに社会で活躍できる基盤を作るという好循環を生むことができるようになります。

国全体の底上げというのを男女共同参画ということを通じて、ちょっとずつでもいいからどうやっていけば行えるのか、特にここにいらっしゃる皆さんのようなリーダー層の方たちが、一体どうやって企業や社会をちょっとずつでもいいから変えていって、ちょっとずつちょっとずつ良くしていって、最後はみんなで上になっていくような、そして幸せだからみんなが金銭的な苦勞もなく、健康的な苦勞もなく、そしてより困っている人たちに対しては社会問題の解決に時間を使えるような、そんな社会制度を男女共同参画あるいは女性の活躍促進ということを通じて、皆さんと社会で実現していけたらと思います。

これで私の基調講演を終わらせていただきます。どうも長い時間ありがとうございました。

### 「女性社員の2つの証言」

① 以下のストーリー、A社の現状、女性社員の証言、人事部による聞き取りを読み、2つのケースにどのような問題点(課題)があるのか読み解き、提示してください。

② ①で提示された問題点(課題)の中から、この企業が取り組む解決策(この企業で女性管理職を定着させ、育成していくための処方箋)を3つに絞って提案してください。

※①、②を15分以内のプレゼンテーションにまとめてください。

※審査は、この企業が抱える問題点(課題)の把握、解決策の効果、具体性、新規性などの観点から行います。

### ストーリー

A社は創業30年の全国に支店を持つ繊維製品の小売業。各県に1店舗程度ずつ店舗を構え、関東、東北、近畿、四国、九州などにそれぞれエリア内の各店舗と各店長を統括するエリアマネージャー(管理職)を置いている。エリアマネージャーに登用するためには、エリア内2カ所以上で店長職(管理職)を務める経験が必要で、本社で役員(管理職)まで昇進していくためには、2つ以上のエリアで店長職を務めた経験かエリアマネージャーとしての経験が必要だと経営者は考えており、明確な社内規定はないが、そのような昇格の運用が続いている。

小売店の店舗については、正社員以上に非正規社員が多く、非正規の業務の多くは女性が担っている。従来は一般職で働く女性が多く、総合職で働く女性が増えてきたのはこの10年ほどで、ようやく管理職候補となる女性たちの数も増えてきた。

消費者の視点を重視する経営者は女性の管理職(役員、エリアマネージャー、店長職)を増やそうと、従業員の中から能力のある女性を探しては登用に努め、若手の登用も推進してきた。従来一般職で採用した女性に対しても総合職への転換制度を設けている。最初に登用した世代がそろそろ出産、子育て世代に突入しており、育児休業制度や短時間勤務制度、介護休暇制度も法定どおりに整え、社内で独自に女性社員に対し、休業・休暇の取得促進のキャンペーンを行ってきた。しかし、最近になって、管理職(エリアマネージャー、店長職)に登用した女性が数人辞職してしまい、他の女性管理職も人事部に悩みを相談してきた。女性管理職からの相談の例は、「女性社員の証言」①、②のとおりである。その後、人事部においてBの上司(エリアマネージャー)、Cの先輩女性から聞き取りを行った。聞き取りは、「人事部による聞き取り」のとおりである。



## ◆A社に関する情報

- ・全国に支店のある小売業
- ・正社員に占める女性割合は15%だが、管理職（役員、エリアマネージャー、店長職）に占める女性割合は2%と低い
- ・店舗には正社員より非正規社員が多く、非正規社員の女性比率高い

## ◆A社の管理職の種類

役員エリアマネージャー、店長職

## ◆A社の昇格に関する慣行

店長職（2か所以上の店舗）⇒エリアマネージャー  
（2つ以上のエリア）⇒役員

## ◆A社の経営層の考え

- ・女性の管理職を増やすことが必要
- ・出産、子育て世代が増えてきたため、女性社員に休業・休暇の取得を進めることが必要

## ◆A社の休暇・休業制度

法定どおり

## ◆A社独自の取組

能力のある女性の登用、若手の登用、一般職から総合職への転換制度、女性社員に対する休業・休暇の取得促進キャンペーン

## 女性社員の証言

## ① 女性社員Bのケース

店長職のBは子どもが保育園に入ったばかり。夕方6時には退社して保育園に子どもを迎えに行かなければならないが、店舗の営業時間は8時まで。延長保育を利用して週3日は閉店時間まで業務に当たるが、ほかに子どもを迎えに行ける人はいない。夫は週末には料理や洗濯、子どもの相手を進んでやってくれる。しかし、平日の毎日の夕食や、子どもが病気になったときのお迎えや看病は夫に任せられない。

本当は他の店舗同様、閉店後に店舗方針や売り上げについて店舗の従業員と話し合いたいと思っているが、思うようには働けていない。パート社員やほかの正社員に職場を任せていることを申し訳なく思っており、管理職を辞退したいと言ってきた。

## ② 女性社員Cのケース

店長に登用されたばかりの独身女性のCは、販売の仕事が好きでこの会社に入った。販売成績も良く、期待されての店長登用だが、店長になってみると、店舗の運営管理などこれまでの販売とは異なる仕事がほとんどで長時間労働も多く、仕事に面白みが感じられない。部下の管理に悩むことも多いが、隣県に女性店長がおらず相談相手がいない。同年代の男性には、女性は黙っていても登用されてうらやましい、と嫌みを言われ、一方で、第一線で活躍してきた数少ない先輩女性は、育児休業も取らず、孤軍奮闘してきたため、Cのような若手の後輩たちを頼りないと評しているようだ。他の男性と同じように成績を上げているのに、これ以上どうすればよいのか、何を目指して働いていけばよいのか分からなくなり、自信をなくしてCは人事部に相談してきた。

## 人事部による聞き取り

## Bの上司（男性エリアマネージャー）

「Bは店舗の従業員と役割分担をして上手く回していると思っていた。」

## Cの先輩女性の一人（エリアマネージャー）

「自分たちの頃に比べて今の若手の女性たちは若いうちに店長職に挑戦しており評価している。会社の休暇制度などをうまく利用しながら、さらに上の管理職を目指して成長して行ってほしい。」



# 優勝者プレゼンテーション概要



## 優勝

早稲田大学政治経済学部1年  
竹ノ谷知香さん

それでは早速A社における女性管理職定着のための3つのご提案をさせていただきます。

まずはじめに、A社が抱える課題を把握します。

1点目は、夕方6時には退社して保育園に子供を迎えに行かなければならないが、店舗の営業時間は8時まで。平日の毎日の夕食や、子供が病気になったときのお迎えや看病は夫に任せられない。

2点目に、他の店舗同様閉店後に店舗方針や売り上げについて店舗の従業員と話し合いたいと思っているが、思うように働けていない。つまりこの2つをまとめますと、1点目の課題は店長が他の従業員に気兼ねなく早退できるような体制が整っていない。2点目にミーティングは閉店後に行うという慣習が定着しており、子供のいる女性社員への配慮に欠けているということになります。

次に女性社員Cさんのケースを見ていきます。Cさんは長時間労働が多い、隣県に女性店長がおらず相談相手がいない。同年代の男性には、女性は黙っていても登用されて羨ましいと嫌味を言われる。第一線で活躍してきた数少ない先輩女性は育児休業も取らず、奮闘してきたと言っています。このことから、Cさんのケースから分かる課題は店長職の長時間労働、女性店長同士が相談できる環境がない、男性社員の理解の欠如、ロールモデルとなる女性管理職がいない、の4点だと思います。

また、これはそれぞれ課題文にあった発言ですが、上司、先輩女性と女性社員との発言に食い違いが生じており、上司、先輩女性と女性社員とのミスコミュニケーションも課題のひとつだと考えます。

ここまで見てきた課題をまとめますと、私が考えるA社の課題はこの7つに集約されます。

### A社が抱える課題の整理

- ①店長が気兼ねなく早退できる体制が整っていない
- ②子どものいる女性社員への配慮に欠けている
- ③店長職の長時間労働
- ④女性管理職同士が相談できる環境がない
- ⑤男性社員の理解の欠如
- ⑥ロールモデルとなる女性管理職がいない
- ⑦上司・先輩女性と女性社員とのミスコミュニケーション



そこで私はこの課題を解決するために3つの解決策をご提案します。

一つ目は、副店長制度の導入。

二つ目は、職場改善提案制度の導入。

そして三つ目に、ポジティブ・アクションフォーラムの開催です。

## 課題に対する3つの解決策

- ①副店長制度の導入
- ②職場改善提案制度の導入
- ③ポジティブ・アクションフォーラムの開催



まず一つ目に、副店長制度の導入からご説明いたします。

この解決策で解決される問題は、店長が気兼ねなく早退できる体制が整っていない。また、ロールモデルとなる女性管理職がいない、ということです。

解決策の内容としては、子供のいる女性店長の店舗に次期女性店長候補の社員を副店長として配置します。

副店長制度導入のイメージとしては、まず子供のいる女性店長が、次期女性店長候補となる副店長に店長職の仕事をレクチャーします。そして副店長は女性店長が子供の迎えのために早退した後や、休みのときに店長の代理を務めます。

副店長制度を導入すると、役職柄なかなか帰れる状況ではない店長も安心して早退できるようになり、また副店長は店長の仕事を任せられるだけでなく、女性店長の身近で店長職を学ぶことができるので、自身のロールモデルにすることができます。このように、女性店長と副店長をwin-winの関係にすることによって本来ならば仕事をあとに任せる人に負い目を感じがちな女性店長も、気兼ねなく早退することができます。つまりこの解決策によって女性店長は仕事と子育ての両立が可能になり、副店長も店長になるための成長をすることができます。



# 優勝者プレゼンテーション概要

次に解決策2を提案します。

解決策の2つ目は、職場改善提案制度の導入です。この解決策で解決できる課題は、子供のいる女性社員への配慮に欠けていることと、店長職の長時間労働です。この解決策の内容は、社員全員から職場の改善案を広く募集する制度を作り、生産性を上げたり働きやすい職場を作ることが評価につながる仕組みを作ります。この制度の仕組みとしては、まず1枚の紙に提案内容を書けるようなフォーマットを作り、提案する人はその紙に改善ポイントと改善策を記入します。まず従業員が現場の仕事の改善内容を記入し、店長に提出し、店長はそれとともにまた自分が店長職の長時間労働を是正する内容を記入します。

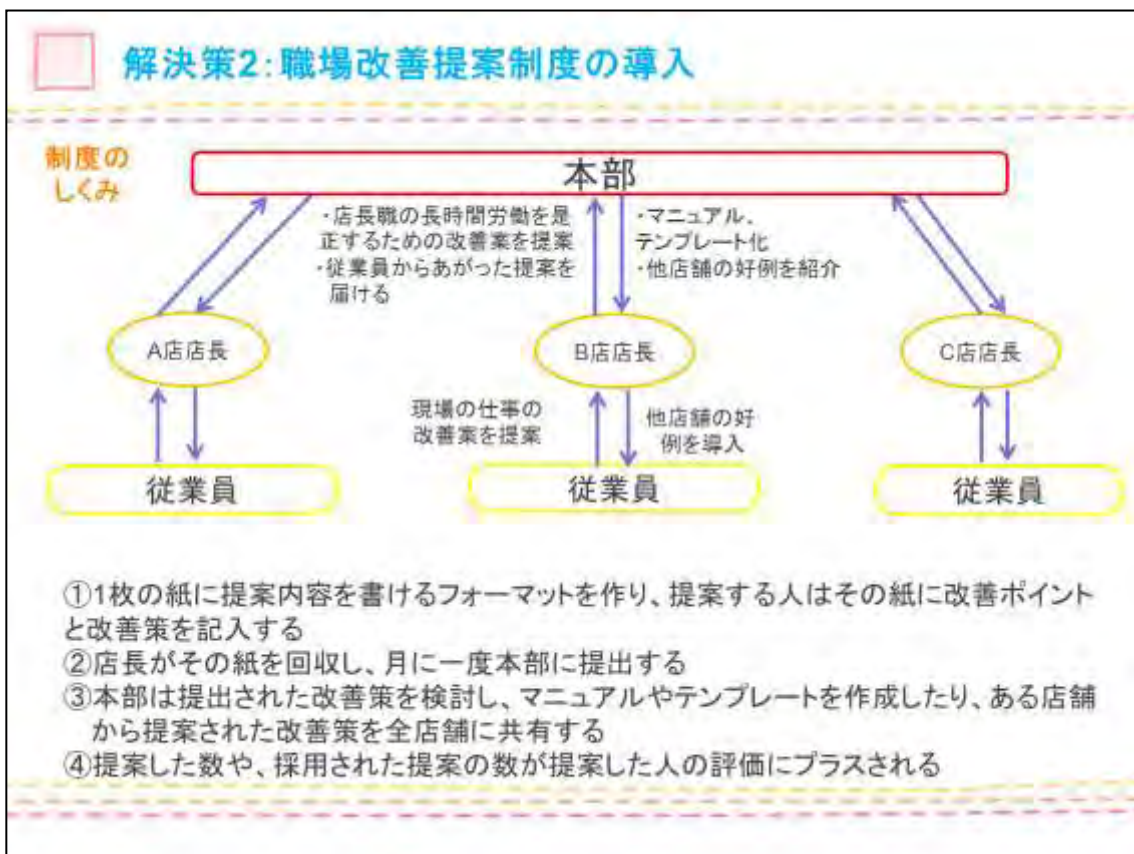
そして店長は自分が書いたものと従業員から挙げたものを月に1度本部に提出します。本部は提出された改善策を検討し、マニュアルやテンプレートを作成して各店舗に共有したり、ある店舗から提案された改善策を全店舗に共有するようにします。そして提案した数や、採用された提案の数が、提案した人の評価にプラスされるインセンティブが加えられることになります。

インセンティブを加えることによって、社員のモチベーションが上がります。この施策は社員全体で行うことが非常に大切になってくるので、評価の対象にすることによって、社員一人一人が当事者意識を持ち、この解決策に取り組むようになります。

この解決策の効果をまとめます。まず子供のいる女性店長の悩みとして、閉店後の従業員とのミーティングに参加できなくて申し訳ないというものがありませんでした。しかしそもそもミーティングを閉店後にする必要はないのですが、この会社では各店舗の現状に合わせて柔軟な対応をするという風土がありませんでした。そこで職場改善提案制度の導入により、例えば子供のいる女性店長はミーティング時間を閉店前にずらす提案をすることで、ミーティングに参加できるようになります。

また、女性店長の悩みとしては、店長職は長時間労働というものがありました。ここでは先ほどヒアリングで出てきたCさんを想定しているので女性店長と書きましたが、これは男性店長でも同じだと思います。そこで職場改善提案制度を導入することにより、各店舗の店長は自分が作業効率を上げるために工夫している点などを本部に上げ、本部はそれを全店舗に共有するので、各店舗の店長には作業効率を上げるための知恵や工夫が集まることになります。

それによって店長職の長時間労働が解消されることに繋がると思います。つまりこの解決策によって店長職の長時間労働は是正され、女性にも取り組みやすくなるとともに、子供のいる女性でも働きやすい職場になります。



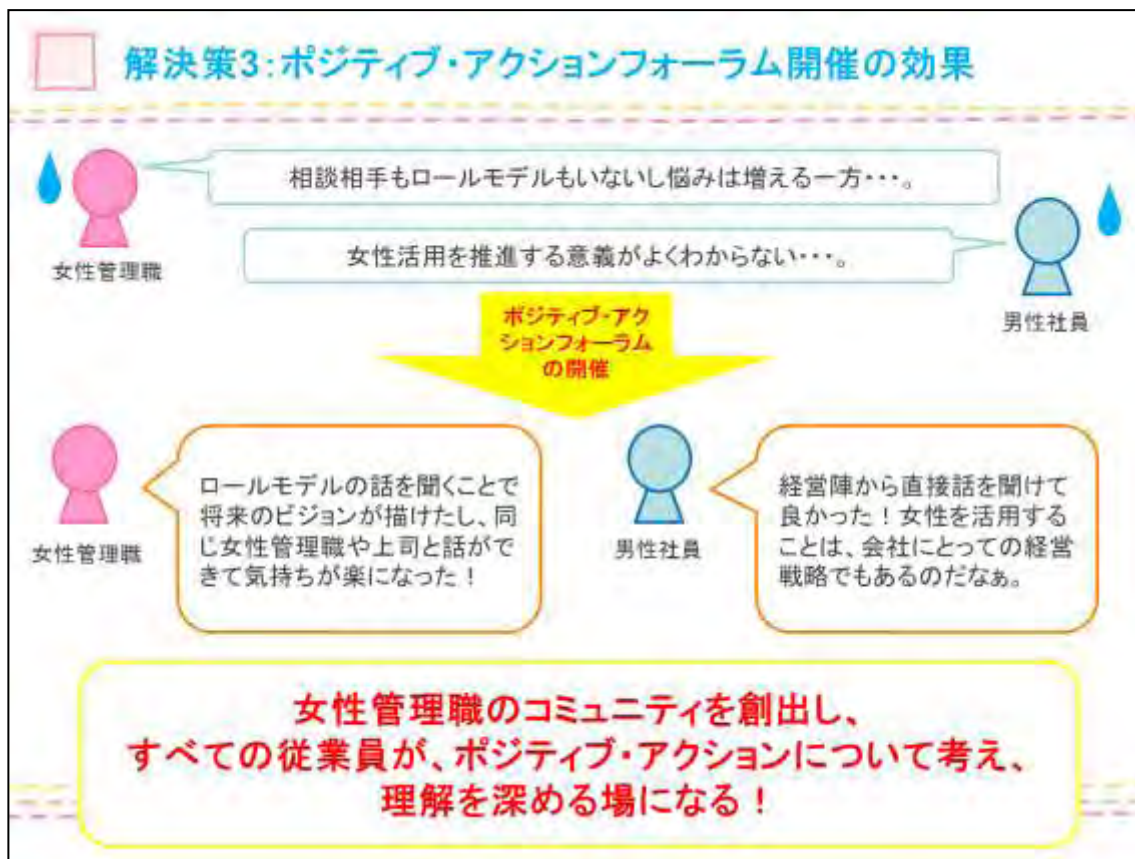


最後にポジティブ・アクションフォーラムの開催をご提案します。

この解決策で解決できる課題は主にコミュニケーション面と、男性社員に対する理解の欠如です。

このフォーラムは主に全社員に対してポジティブ・アクションに関する情報を発信したり、コミュニティを作るというものです。フォーラムの概要としては、年に1回各エリアごとに大きな会場を借りて開催します。また女性社員だけではなく、男性社員や非正規社員などすべての関係者が参加可能です。また各エリアのフォーラムをレポートにまとめ、当日参加できなかった社員にシェアします。これがポジティブ・アクションフォーラムのコンテンツの例です。例えば女性管理職同士による交流会、会社側がどういう意図でポジティブ・アクションに取り組もうとしているのか経営陣による説明、また現場で働く女性管理職が現状や、そこで働く自身の状況を伝えるなどがあります。遠方で来れない人のためにはU-stream配信などを行うこともできると思います。

このポジティブ・アクションフォーラム開催の効果をまとめます。まず女性管理職としては相談相手もないし、ロールモデルもないし、悩みは増える一方というのがありました。しかしポジティブ・アクションフォーラムを開催することによって、ロールモデルを見つけ、将来のビジョンを描くことができ、また同じ女性管理職や上司と話をすることによって気持ちが楽になり、管理職を続けていくうえでの自信に繋がります。また男性社員側の悩みとしては、会社が女性活用を推進する意義がよく分からないというものがあります。そこでポジティブ・アクションフォーラムで経営陣からの話を直接聞くことにより女性を活用することの意義を知ったり、会社にとってはひとつの経営戦略でもあるということを知り、後々は会社の収益アップ、そして自分にとってプラスになるということを理解できるようになると思います。つまりこのポジティブ・アクションフォーラムは、女性管理職のコミュニティを創出し、すべての従業員がポジティブ・アクションについて考え理解を深める場になります。



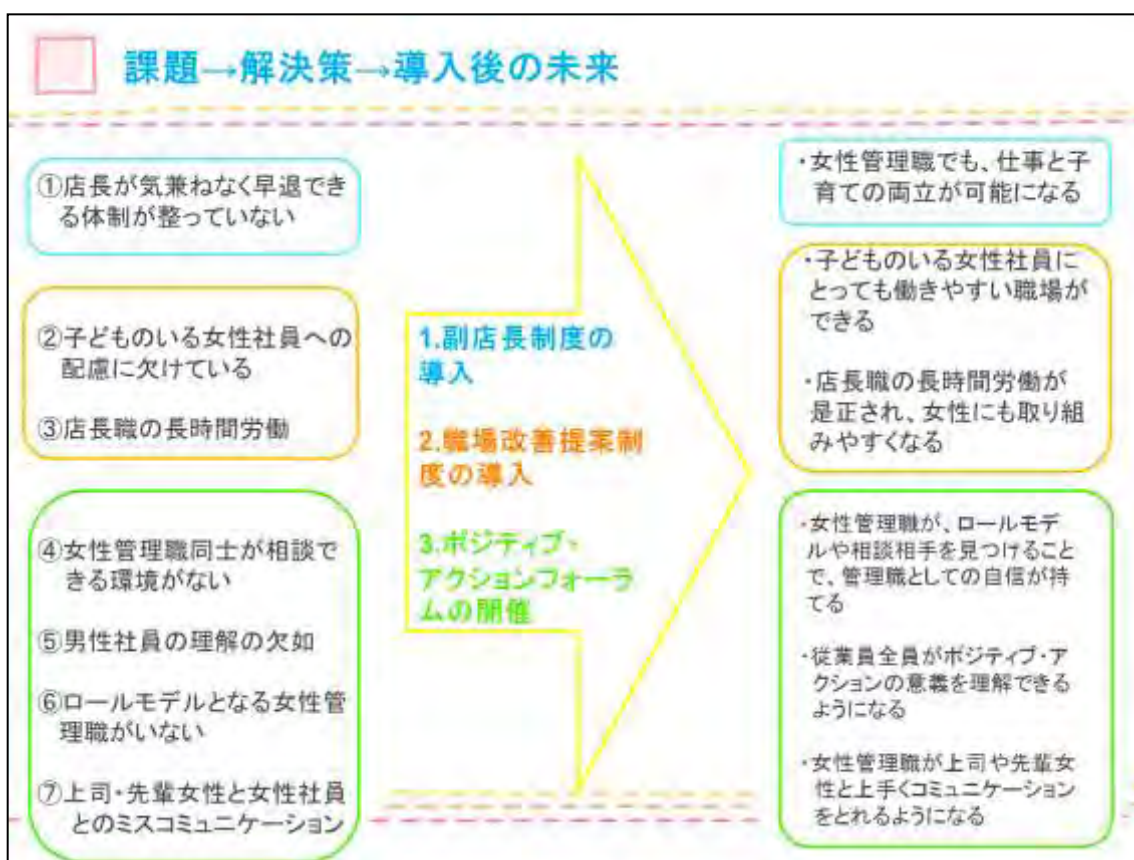


# 優勝者プレゼンテーション概要

最後にここまでのまとめをします。左側が課題、そして矢印の中が今回私が提案した解決策、そして右側が導入後の未来になります。このすべての解決策を導入した後、女性管理職は自信をつけることができ、また働きやすい職場で女性管理職を続けることができます。それは後にA社にとって女性の視点を取り入れることによる収益アップに繋がることになります。この解決策によってA社における女性管理職の定着と育成が進むと思います。

発表は以上になりますが、最後に私が今回の課題に取り組んで思った感想をお伝えいたします。

今回まずはじめにこの課題文を見たときに、これはA社だけの特別な例ではなく、日本全体にある問題だと思いました。そして今回このような課題に取り組むことによって将来私の周りにいる人が同じような問題で課題にぶつかるときに、今回私がした提案や、また他の方が提案した提案策を提示することで、私の周りにいる人が少しでも働きやすく仕事を続けることができればいいのではないかと思います。どうぞご清聴いただきありがとうございます。





### 美女と野獣

九州大学2年 末成あゆみさん  
東京大学3年 村越敦さん

非常に素晴らしかったのが、まずやる気とプレゼンの意欲ですね。プレゼンテーションがすごく上手でした。  
また、スペシャリストとジェネラリストについてどのように考えるかという視点が秀逸でした。惜しむらくは、具体的な解決案のアイデアがやはり少しまだ概念的であったこと。これをぜひもう少し掘り下げるとですね、なかなか面白いプレゼンテーションになったのではないかと思います。



### 岩手大学 男女共同参画推進学生委員会

岩手大学4年 佐藤夏愛さん  
岩手大学1年 真島遊さん  
岩手大学1年 中村清嵩さん

このチームの特徴は、課題の把握が非常に的確で皆さん感嘆していました。その風土であるとかワークライフバランスへの理解、キャリアの指導不足などといったかたちで、非常に課題についてよく理解をされているということを皆評価しております。ではなぜ優勝に至らなかったかといいますと、解決案のアイデアが人事中心だったんですけれども、もう少し全体的なアイデアとしてどこに切り込むかというところがもう少しあるとより良いプレゼンテーションになったかと思えます。非常に楽しく聞かせて頂きました。  
ぜひこの結果を地域の振興に活かしていただきたいと強く願っております。ありがとうございます。



### こたつむり @山谷ゼミ

同志社大学2年 奥野由里子さん

様々な問題点を指摘していただいた中で、人事評価に関して非常に鋭い意見が多く、こちらもみんなで感嘆しておりました。ではどこが改善点だったかと言いますと、人事評価以外の部分についてもう少し言及があって目撃対策があればよりよいプレゼンテーションになったと考えます。しかし本質は非常に突いていまして、一体これ誰のための制度ですかという言葉についてはとても審査員一同感嘆をしておりました。



### 同志社大学 山谷ゼミ2年生

同志社大学2年 原悠介さん  
同志社大学2年 福嶋実惠さん  
同志社大学2年 西川貴浩さん

非常によく勉強されていて、課題に対して一通り流れを追って対策を立てられているという点はすごくよくできているということで私たちは評価をしております。次のポイントとしては、それを今度はどういうふうに深く掘りこむかということ、機会があったら追求していただきたいと思えます。すごくチームワークが良さそうで、きっと楽しくゼミでやってらしたんだろうなというのを雰囲気として感じました。



### あかりんご

名古屋大学4年 南明希さん  
名古屋大学4年 呉 瓊さん  
名古屋大学2年 山下 侑里恵さん

あかりんごさんは次点でした。  
私たちが非常に評価したのは、理系の皆さんだけあって構造化が上手だったことです。一体何がどう問題で、どこを直せばいいのかという課題と、その問題の相関関係。さらにそれに対してどういうアイデアがあるかという構造化。キャリアマムのアパレル創出というアイデアはみんなで非常に高く評価をしております、これは面白かったです。  
次点に至った理由として、やはり女性でちょっと閉じていたんですね。この女性の中で問題点、女性の中での活躍ということでは輪がよく回っているんですけれども、ではこれをどうやって全社の運動にするのか、あるいは男性社員を巻き込んだり、リーダーシップの人たちを巻き込むのかというところの展開をまでもう一步踏み込めれば、より良いプレゼンテーションになったと思えます。





CREAM

同志社大学1年 大路和子さん

このチームで私たちが一番高く評価をしたのは、不公平に関してははっきり言及したことです。すなわち女性のほうに優遇をすると男性にとって明らかに不公平な施策になってしまう。これ非常に正しい視点なんですね。これまでなかなか女性活躍が進まなかったのは、男性と女性の対立があったからなんです。ですので、その発想とか視点は非常に正しかった。あとはそれを具体的にどう切り込むかということころについて、ぜひより深めていただければと思います。



同志社C-7

同志社大学3年 塩崎名奈子さん

課題の設定も非常にバランスよく、A社、Bさん、Cさんという視点ではなくて、A社としてどのような視点があるのかというものに高めてほぼ課題についてはきれいに出来ました。対策について私たちが評価をしていて、逆にある意味割れたんですけども、その管理職のアファーマティブアクションになった人たちをどうやってメンタルケアをするかということについては、すべての皆さんのチームの中で一番秀逸なアイデアをたくさん出していただきまして、そこについてはすごく高い評価になっています。逆にそれ以外の部分について言うと、本当にどうやって行っていくのかということころについて言及があればより良いプレゼンテーションになったと考えます。



竹ノ谷知香

早稲田大学1年 竹ノ谷知香さん

「この1ヶ月間考え続けた」だけあって、そのまま使えるんじゃないかというアイデアが満載でして、4人の審査員中2名が1位に押し、結果として総合点として1位になりました。伝えたいという強い意欲が分かりました。

総評にも繋がるんですけども、このような新しく女性活用をしようとした場合には、これまでの仕組みを変えないまま対処療法的にパッチを貼ってもダメなんです。結局これまでの仕組みそのもののバックボーンと言いますか、主軸、例えば人事評価を含めてそこをどう有機的に、しかも職場の皆さんが納得していく状態でボトムアップもトップダウンも加えながら変わっていくかというのが一番難しい変革なんですね。竹ノ谷さんがおっしゃっていただいた対策というのはすごくそれに近いものがたくさん提案として組まれていましたので、私たちが高く評価をしました。



さくらもち

立教大学4年 関家ちさとさん

さくらもちさんの課題設定も非常に正しくて、やはり女性のみでの優遇というのはおかしいのではないか、女性のみですべて解決しようということがおかしいのではないかと視点が非常に高く評価されました。残念ながら、対策については今までの発表で似たものが出てしまったので、どうしてもプレゼンテーションの最後だったという不利もあって、なかなかちょっと高い評価に至らなかったんですけども、非常にバランスの取れた良いプレゼンテーションだったと思います。

## 勝間和代氏

経済評論家



### 解釈レベル理論 人の立場になって考えるということ

皆さんお疲れ様でした。九つのチーム全部満点にしたいぐらいで、すごく困ってしまったんですけども、今回は是非ですね、このプレゼンで終わるというよりは、このプレゼンのためのすべてのプロセスが皆さんのすごくこれまでの学習だと思えますし、これから先もこれがすごく役に立つと思うんですね。これ解釈レベル理論とマーケティングでは言うんですけども、人間って面白いもので当事者になるとならない、あるいは時間的に今やる、あるいは将来やるというので全く感覚が変わってしまうんです。なので今回たまたま皆さんがA社の気持ち、Bさんの気持ち、Cさんの気持ちになってはじめて分かったことっていろいろあると思うんですね。それを是非、今後も続けていただきたいんです。実はなぜ多様性が生まれないかという、この解釈レベルとは実は裏表でして、みんな自分の立場でしかものを考えないからどうしても多様性が生まれません。しかも自分の立場しかものを考えないと、一番その人数が多い人の価値観で固着してしまうんです。ところが大沢先生がおっしゃった通り世の中ってどんどんどんどん変わってくるので、その固着した価値観というのがなかなか世の中に合わなくなってくるといういろいろなものの衰退が始まります。

ですので、今回とてもいい機会だったと思いますので、それぞれまたいろいろな人の立場に立ってものを考えてみてください。

あと今日皆さん残りの8チームのプレゼンテーション聞いたときに自分に抜けていた視点がたくさんあったと思うんですね。だからその抜けていた視点がそこが自分たちと違ったのかということぜひもう一度チームに持ち帰って議論していただきたいんです。

### 将来の「女性の活躍」を リードする立場として

またお一人で参加の方はですね、他の方とちょっとディスカッションしてみてください。ディスカッションを通じて、みんなで仲良くなってほしいんですね。3番目の最後として、せっかく皆さんこうやって出会いがあったので、皆さんのチーム同士が仲良くなっていただきたいし、今日いろんなこういう学びがあったとか、こういう話をしたということぜひお友達にたくさん話してみてください。そうすると、「えー。そんなくだらないことやってたの？」という人から、「えー。面白い。何それ？」という人まですごくですね、話に幅があると思うんですよ。その話の幅こそがまたもうひとつ多様性なんですね。その中で相手がどういうふうを考えているんだ。自分はどう考えているんだということをですね、自分を相対化できるようになると、これがすごく今後の先皆さんの財産になると思いますので、ぜひこれを機会にですね、皆さんこそがこれからこのダイバーシティ、あるいは女性の活躍推進をリードするリーダーだという意識を持って続けていただきたいと思います。今日は本当にどうもありがとうございました。



## 井上昌美氏

筑波大学ビジネスサイエンス系博士特別研究員



### 「経営資源の選択と集中」 と男性の視点

発表された皆さんは、本テーマについて本当によく調べられています。また、それぞれの立場や考えにて問題点を示し、各観点に基づいて提案をされていたので良かったと思います。特に、各問題とそれが発生する要因について、どのような観点から整理したのかということ論理的に述べたうえで、解決するための独自案の提示と共にネーミング等によって、分かりやすく伝えようと努力されていました。

今回、やや気になったのは、発表された内容が経営者もしくは対象となった女性だけのことを考えていた点です。よって、職場で同じように働く男性の立場を考慮する点がやや欠けていたと思います。

また、コストに関する様々な指摘がありました。企業は、持続的に経営をしていくために「経営資源の選択と集中」を検討しなければなりません。皆さんからの指摘や対策が間違っているわけではありませんし、色々な考え方があって良いと思いますが、企業は、すぐにすべての対策を実施できないと思います。

考えられる対策の中から「最初にやるべきことは何か」を検討する際に、いろいろな観点があると思います。例えば、成果が出る時期について、すぐに成果が出るものを優先するのか。対象は、今必要としている方を最優先するのか。このように、時期・対象等の多くの観点を検討したうえでもう一度、対策を考えられると良いのではないかと思います。

### 社会へ出る前の貴重な 学習の機会

私は、これまで企業に長く勤務した経験があります。その当時、今回のテーマについて、全般的に企業だけではなく私を含めた社員は、問題意識が欠けていたと思います。

長く働くことで、社会人としての経験を積みながら、例えばワークライフバランスや男女平等に関する問題点が次第に見えてきます。それまでは、私自身の経験、認識、理解が不足していたこともあり、困っていた女性社員の方々への配慮、手助けをすることができませんでした。

今回、参加された皆さんは、このような機会を得られたことで、事前に学習してから社会人となることができますので、私のような後悔はしなくて済むのではないかと思います。

発表された方々は、学生の立場でありながらも様々な素晴らしい提案をされ、審査の中でも「あれは良かったね」と感嘆の声があがっていました。

また、オーディエンスの皆さんにおいても、発表されている方の内容を真剣に聞きメモを取られたり、頷いたりしておられて、学び取ろうという姿勢が素晴らしいと感じました。

今回のコンペティションは、私も含めて参加された皆さんにとって貴重な経験となり、また各自が多くのもを得られたと思います。この場に参加された皆様だけではなく、後輩の方々にもお伝え戴いて、次回はもっと多くの方が参加されることを期待しております。

皆様、本当にお疲れ様でした。

## 大沢真知子氏

日本女子大学人間社会学部教授



### 「個人が主役」の時代へ

非常に具体的でいい提案が多かったんですが、「今の現状を前提として、じゃあどうしたらいいんだろう」ということと、もうひとつ、「時代がどう変わっていて、どんな社会というのを理想として、そこから会社にとっても自分たちにとっても良くなるような、そういう社会に近づく」というそういう理想みたいなものを見てもいいのかなと思います。どういう社会になってほしいのか。自分がどんなふうに生きたいのか。そこを考えていくとすごくハッピーに生きられるんじゃないかと思えます。

そういう面でこれからは個人というのが主役になっていくと思うんですね。今までの社会っていうのはどっちかっていうと、会社にどう自分を合わせていくのかということが問われてきたわけですが、これからの時代というのは個人が中心になって生きていく時代なんですね。そして多くの人が家族を形成していくだろうし、最終的にはハッピーに生きて終わりたいという、すごくそういう意味では時代の変わり目にあると思います。その中でじゃあ会社にどう提案をして、個人が一生充実して生きるために何をしてほしいのか。それは会社にとってacceptableなオファーなのかということが問われてくるのかな、そういう面で非常に大きな時代の転換点にあると思います。

### 「個人」として生きるための能力開発

みなさんのプレゼンテーションの中に、スペシャリストという道があまりないよねっていう、そういう提案もあったと思うんですけど、これ非常に重要な視点かなと思います。

個人で見たときにやっぱり何か自分に専門性があるということにおいて、生き方が非常に柔軟になっていくことだと思うんですね。

一生人生を会社に捧げないというふうに考えると、じゃあ労働者にとって安定して生きるためにいったい何が必要なのかということ。それを提供するのが会社の大きな役割になってきているというふうに思いました。

最後に1点なんですけれども、ポジティブ・アクションについて語られたこともあったと思います。最近の新しい調査なんですけれども、高学歴の女性で辞める一番大きな理由は何かという。私はもう結婚、育児だろうというふうに思っていたんですが、実はその調査によるとそれはむしろドイツとかアメリカのほうで、日本は「キャリアに展望が持てなくてやめる」女性が4人中3人だということなんですね。やっぱり個人が主役に生きるときに、企業が女性の能力開発をしていない。そのために仕事をやめる女性が多い。ここがこの次の課題かなというふうに思っています。そういう意味で、両立支援も大切ですが、女性社員の能力開発を会社がきっちりやることが重要だと個人的には思っています。

皆さんの発表を非常に興味深く拝聴しました。大学生がこんなにも堂々と発表するんだってことを知り、自分の学生時代ではとても考えられないことだったので、大きな進歩だと、非常に心強く思いました。



## 渥美 由喜氏

株式会社東レ経営研究所  
ダイバーシティ&ワークライフバランス研究部長



今回の課題は私が実際に5年前にコンサルティングしたある流通業を営む企業と、いくつかの相違点はありますが非常に似ています。ですので、講評という形で私が実際に行ったコンサルをご紹介します。

### 「女性の活躍促進」現場のリアル

まず問題の所在なんですけれども、実際にエリア内の現場はあまり男性VS女性という単純な構図にはなりません。こういう会社だと確実に非正規は年配ですね。そういった従業員は若い女性が子育てしながら働くということは非常に反発します。ご自分はそういうことができなかつたからですね。「どっちかしか選択できなかった」という恨み節もありますし、結果的にしわ寄せが来るのは非正規の方々なので。

サポートというのは、言う言葉は簡単なんですけどもやるほうにしてみれば、「なんで私たちが尻拭いしなくちゃいけないのよ。しかもあの人たち私たちより給料高いじゃない。私たちより仕事知らないのに」ってことで非常にめめやすいです。現場のことが分かっている年配の女性が非正規でっていうのは、若い女性たちに対してつらく当たる面があるんですね。また、ご指摘もあつたんですが、ここに書かれているんですけども、じゃあ正社員の先輩たちが優しいかというところで、やっぱり自分たちは獣道を分け入ったような人たちだから、今は制度もできてきて甘えている。若い女性、後輩はもうこれ以上やる必要ない！みたいな感じで結構男性陣より厳しかったりします。じゃあ若い男性はというと、結構パートのおばちゃんたちに可愛がられてるんですね。特に草食系ですね、ちょっと頼りなかつたりすると、まあしょうがないわねみたいな感じですね、みんなが応援団みたいになって、結構若い男性はそのサポートがあつて、若い女性だけが非正規の女性たちとぶつかるってこともあるんですね。こういうふうの問題というのは現場では結構複雑です。考え方としては基本的には女性社員支援というのはワーク面の支援にしてもライフ面の支援ということを考えても結果的にはそれは別の副作用を起こしてしまったり、あんまり解決に繋がらない。かえってこじれるということもあります。

内閣府主催  
第1回 女性の活躍促進  
プラン学生コンペティション

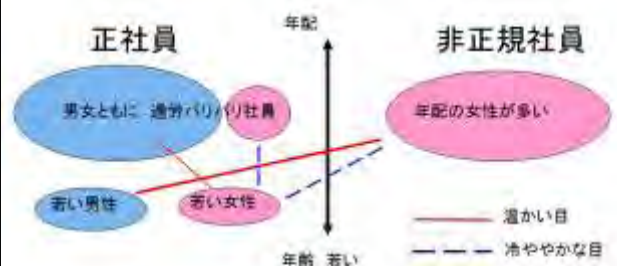
### 現場のリアル女性活躍推進

2012. 3. 7  
渥美由喜

### 流通業B社の女性活躍支援

- 5年前に、私宛にコンサルティングの依頼
- A社との相違点
  - 業界屈指の先進企業
  - 女性社員割合は5割強
- A社との類似点
  - 経営陣は、女性管理職を増やしたい
  - 子育て世代となった女性社員に休暇取得推進
  - 管理職になった女性社員が退職
  - 女性社員のモチベーションが低下

### 問題の所在



- 現場は、単純な『男性VS女性』という図式ではない



## ステークホルダーを巻き込む連立方程式

だから基本的には連立方程式で考える。ステークホルダーをいかに巻き込むかという視点ですね。要するに女性社員の支援は女性社員だけのメリットじゃなくて、周りの人たちにとっても得をするということを考えないとなかなかうまくいかない。このケースだと多分ステークホルダーは3つあって、非正規の女性社員と、2番目は年配の女性正社員、3番目が男性社員です。どうふうにこの人たちを若い女性社員、これから管理職になってほしいという人たちとマッチングさせて、結果的に若い女性の管理職登用に繋げていくか、支援に繋げていくか。これは重要な考えるポイントです。

この3つのマッチングで実際にやったことというのは、まず非正規の女性社員とマッチング。まず若い男性社員に育児休業取得促進キャンペーンというのをやりました。これは先ほど関家さんのご指摘にあったように、女性だけの問題だというふうに女性だけの両立支援ということをやっていると、やっぱりかえって管理職のハードルを上げるというのは本当に正しい言葉です。だからそうじゃないということを周知させる、もう時代が変わった若い世代は男性も育児休業を取りたいんだ、だから取らせよう、応援しましょうというキャンペーンをやって、すきやき隊というのを結成したんですね。世話好き世話やき隊という、要は年配の女性たちはやっぱり世話好きなんです。そういう人たちが若い人たちにとって、これは別に男性社員だけでなく女性社員もそうなんですけども、ライフの面ではいいアドバイザーになります。だから非正規であってもその人たちは、僕がコンサルした会社は仕事のことも分かっていたし、それ以上にライフ経験が豊かなんですね。だからそこでアドバイスしてもらうという役回り。そしてありがとうカード、これ結構中小企業で流行っているんですけども、いろいろこういうことをサポートしてもらって、いろいろ教えてもらって、嬉しかった、ありがとうございますというカードをいっぱい送る。で、もらう人は、まあもらう人と送る人と両方にそれを社内で表彰する。人のいいところに気づくということで褒めあう文化を育てるといことになるんですけども、これやるとですね、本当に非正規の人たちがライフサポートいっぱいやるようになります。まあ若い男性社員はもともとしょうがないわね！みたいな感じでいろいろ教えていたんですけど、若い女性支援もこれまでは何で私たちが尻拭いっていうような人たちまでが支援にまわると。これがまず最初にありました。

### 連立方程式で考える

- 単純に「女性社員」支援(ワーク面、ライフ面)のみを抽出するのではない。
- ステークホルダーをいかに巻き込むか、連立方程式で考える。(管理職候補の)若い女性社員と
  - ①非正規女性社員
  - ②年輩の女性正社員
  - ③男性社員をどのようにマッチングさせて支援するか

### ①非正規女性社員とのマッチング

- 若い男性社員に、育児休業取得推進キャンペーン
- ←女性だけの問題ではないと周知するため
- 社員のライフ支援策の一貫として、『好き焼き隊(世話好き、世話焼き)』の結成(主要メンバーは年配の非正規女性社員)。
- ありがとうカードを送る人、送られた人の枚数で社内表彰(金一封あり)
- 若い女性社員のライフ支援の風土醸成





次に先輩の女性正社員。非常に男性以上にバリバリな方がおられたんですけども、その方をリーダーとして女性プロジェクトを結成しました。これは竹ノ谷さんとかあかりんごさんもプレゼンされてましたけども、女性ならではの視点って絶対にあります。このプロジェクトでは商品開発をしてヒット商品を産み出しました。あと竹ノ谷さんのプレゼンの中で、業務改善提案箱というのがあったかと思うんですけども、制約社員には本当に「もっとこういうふうになったら職場が働きやすくなるのに」という気づきがいっぱいあります。そういうところをどんどん言わせてそれを横展開する。横展開して全社的な業務改善ができると、時間外労働が減る。それは決して女性たちだけのメリットじゃなくて、全員が喜ぶんです。それで結果的に手柄はリーダーの女性に行きって株が上がるという、やはり業務改善をやってよかったというふうになります。これによって女性の団結力が増えました。そして「女性が増えていくというのは非常に良いことだ」という雰囲気できました。

## 暗黙知の「見える化」

3つ目が、男性社員の活かし方。ここは今ひとつ皆さんのプレゼンで薄かったのがちょっと気になりました。やはり男性社員にもいいところがたくさんあって、そういうところをいかに引き出して広げていくということが結構重要です。非正規の女性が多い職場ってもう本当に、若いときからすごく磨かれている女性の扱いが上手い男性が絶対にあります。そうじゃないと生き残れないので。少数ですけどもそういう女性社員から評価が高い男性たちをピックアップして、その人たちのヒューマンスキルを見える化したんですね。ヒューマンスキルというのは本当に言葉だけではなかなか伝わらない。だから演じてもらい、これを映像化しました。「あなたならどうする」というシリーズなんですが、非正規社員の女性たちの中から一人抜擢されたというケースを設定しました。抜擢ってやっぱりすごい不協和音を生みます。特に女性集団では。あの人なんか急に正社員になった、それはちょっとおかしいんじゃない、店長と不倫してるんじゃないかしらみたいな噂が立っちゃったり。そういうときにあなただったらどういうふうに対応しますかということを4人の方に演じてもらいました。これは非常に面白かったです。それぞれキャラクターがあってそのキャラクターを活かし見事に収拾させるという。

この映像をもとにディスカッションして、どういうふうになる人が多い職場で、特にめめやすい場面ではどう配慮するのかと。この研修は若い女性社員だけじゃなくて、若い男性陣も非常に喜びましたね。今まではなかなかそういうことは暗黙知で検証されにくかったところを見識知、共有知にできたということで、非常に喜ばれました。

以上が、以前私が実際に現場で行ったコンサルティングの一部です。

皆さんは、本当に素晴らしい学生さんだと思います。僕は今こういうお仕事していますが全然学生時代は男女共同参画に対して理解のないやつで、しかも成績も非常に悪かったですね。だから皆さん、もう今の段階で僕の学生よりもはるかに上をいってますから、せっかくこういうことに関心を持たれたので、ぜひこれからもずっと関心持ち続けて、社会人になってから今ご紹介したようなリアルな現場と格闘されると思いますけれども、それを今回のコンペティションのような形で前もって疑似体験するのは非常にいいことです。疑似体験することですばいぶんその自分が当事者のときに助かるということがありますから、ぜひこの経験を活かしてほしいなと思います。また、4年生の方は後輩たちに来年こういうイベントにぜひ参加したらいいよってアピールしていただきたいですし、1, 2, 3年生の方はぜひまた来年も応募していただきたいなと思います。今日は本当に僕自身も学ばせていただきました。ありがとうございました。

## ②年輩の女性正社員とのマッチング

- お局さん女性社員をリーダーに掲げて、『女性プロジェクト』を結成
- 女性ならではの視点で、商品開発⇒ヒット商品
- 制約社員ならではの視点で業務改善⇒横展開して、全社的な業務改善により時間外削減
- 手柄は、お局さんに。
- 女性社員の存在感が際立つ。

## ③男性社員とのマッチング

- 非正規女性社員から評価が高い男性社員たちから、ヒューマン・スキルを学ぶ
- ケース別「あなたなら、どうする」  
- 非正規社員の中から、一人抜擢され、不協和音が生じたケースなど
- 演じていただいた『映像』を題材に、ディスカッション
- 若い女性のみならず、若い男性にもメリット

# 女性の活躍促進に向けた政府目標

## 国連ナイロビ将来戦略勧告 (平成2年)

「指導的地位に就く婦人の割合を、1995年までに少なくとも**30%**にまで増やす」との数値目標を設定

## 「2020年30%」の目標 【男女共同参画推進本部決定(平成15年6月20日)】

「社会のあらゆる分野において、  
**2020年までに、指導的地位(※)に女性が占める割合が、少なくとも30%程度**  
になるよう期待」

※ 「指導的地位」の定義: ①議会議員、②法人・団体等における課長相当職以上の者、③専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者とするのが適当(男女共同参画会議決定(平成19年2月14日))

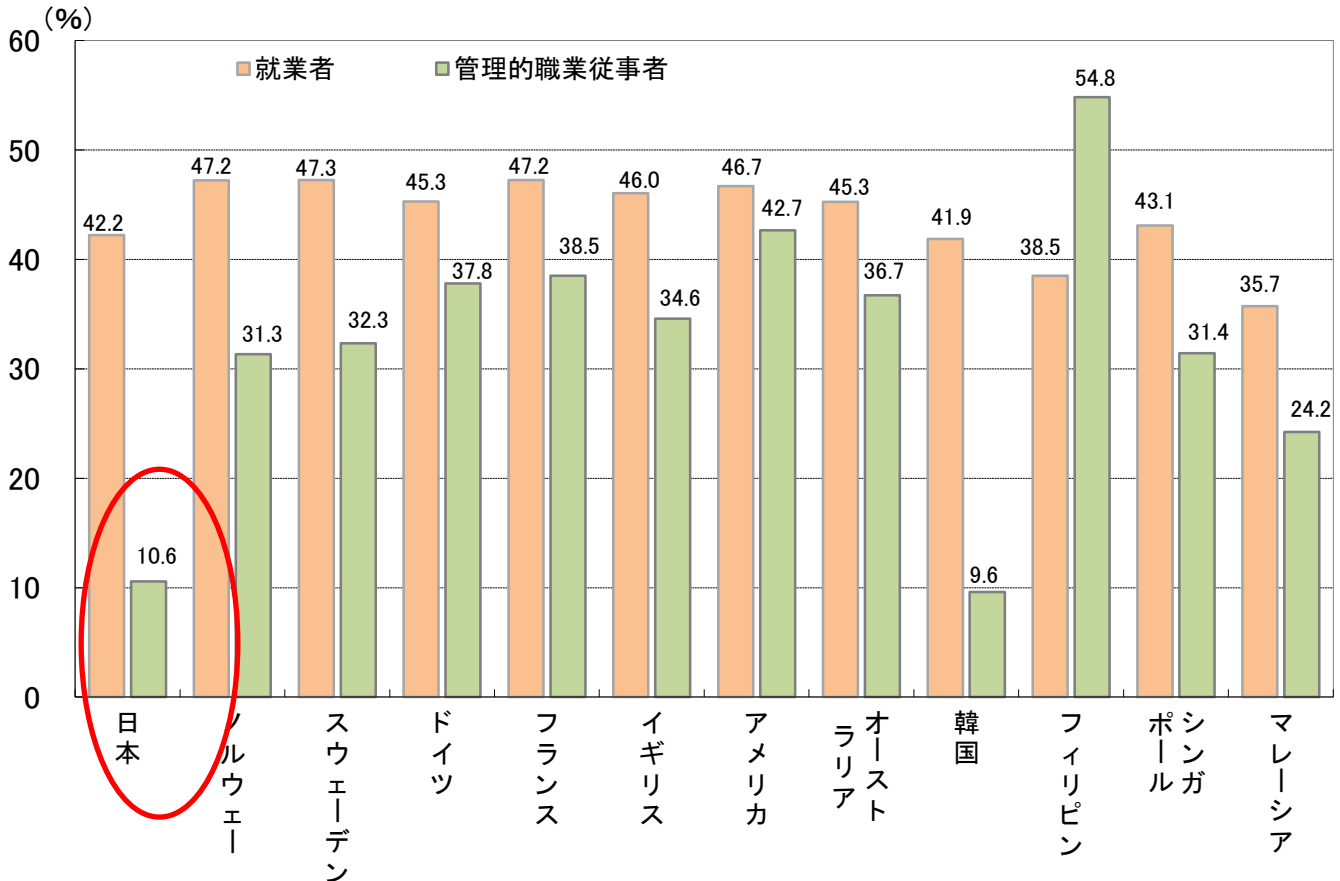
## 第3次男女共同参画基本計画 【閣議決定(平成22年12月17日)】

項目	計画策定時数値	最新値	成果目標 (期限)
民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合	6.5% (平成21年)	7.2% (平成23年)	10%程度 (平成27年)
ポジティブ・アクション取組企業数の割合	30.2% (平成21年)	28.1% (平成22年)	40%超 (平成26年)
短時間勤務を選択できる事業所の割合 (短時間正社員制度等)	8.6%以下 (平成17年)	13.4% (平成22年)	29% (平成32年)
週労働時間60時間以上の雇用者の割合	10.0% (平成20年)	9.4% (平成22年)	5割減 (平成32年)
年次有給休暇取得率	47.4% (平成20年)	48.1% (平成22年)	70% (平成32年)
男性の育児休業取得率	1.72% (平成21年)	1.38 (平成22年)	13% (平成32年)
25歳から44歳までの女性の就業率	66.0% (平成21年)	66.6% (平成22年)	73% (平成32年)
第一子出産前後の女性の継続就業率	38% (平成17年)	38% (平成22年)	55% (平成32年)
次世代認定マーク(くるみん)取得企業数	920企業 (平成22年)	1,185社 (平成23年12月末)	2,000企業 (平成26年)

## 管理的職業従事者、専門的職業従事者の国際比較

	就業者					管理的職業従事者					専門的職業従事者				
	総数	女性	男性	女性割合	男性割合	総数	女性	男性	女性割合	男性割合	総数	女性	男性	女性割合	男性割合
	千人	千人	千人	%	%	千人	千人	千人	%	%	千人	千人	千人	%	%
日本	62,570	26,420	36,150	42.2	57.8	1,610	170	1,440	10.6	89.4	9,860	4,700	5,160	47.7	52.3
ノルウェー	2,524	1,192	1,332	47.2	52.8	150	47	103	31.3	68.7	947	487	460	51.4	48.6
スウェーデン	4,593	2,171	2,422	47.3	52.7	235	76	160	32.3	68.1	1,807	913	893	50.5	49.4
ドイツ	38,734	17,546	21,188	45.3	54.7	2,764	1,045	1,719	37.8	62.2	13,471	6,780	6,691	50.3	49.7
フランス	25,913	12,243	13,670	47.2	52.8	2,205	849	1,356	38.5	61.5	8,360	4,108	4,252	49.1	50.9
イギリス	29,475	13,572	15,904	46.0	54.0	4,558	1,577	2,981	34.6	65.4	7,979	3,790	4,189	47.5	52.5
アメリカ	145,362	67,876	77,486	46.7	53.3	22,059	9,412	12,647	42.7	57.3	30,702	17,401	13,301	56.7	43.3
オーストラリア	10,741	4,861	5,879	45.3	54.7	1,189	437	753	36.7	63.3	3,415	1,834	1,581	53.7	46.3
韓国	23,577	9,874	13,703	41.9	58.1	542	52	489	9.6	90.2	4,748	1,944	2,803	40.9	59.0
フィリピン	34,089	13,129	20,959	38.5	61.5	4,327	2,372	1,955	54.8	45.2	2,402	1,491	910	62.1	37.9
シンガポール	1,852	799	1,054	43.1	56.9	285	90	195	31.4	68.6	660	298	362	45.2	54.8
マレーシア	10,660	3,809	6,851	35.7	64.3	749	181	567	24.2	75.8	2,110	877	1,234	41.5	58.5

日本は、諸外国と比べても管理的職業従事者に占める女性の割合が低い。



(注)1. 日本は総務省「労働力調査」(平成22年)、その他の国はInternational Labour Office, LABORSTA Internet (<http://laborsta.ilo.org/>) より作成。

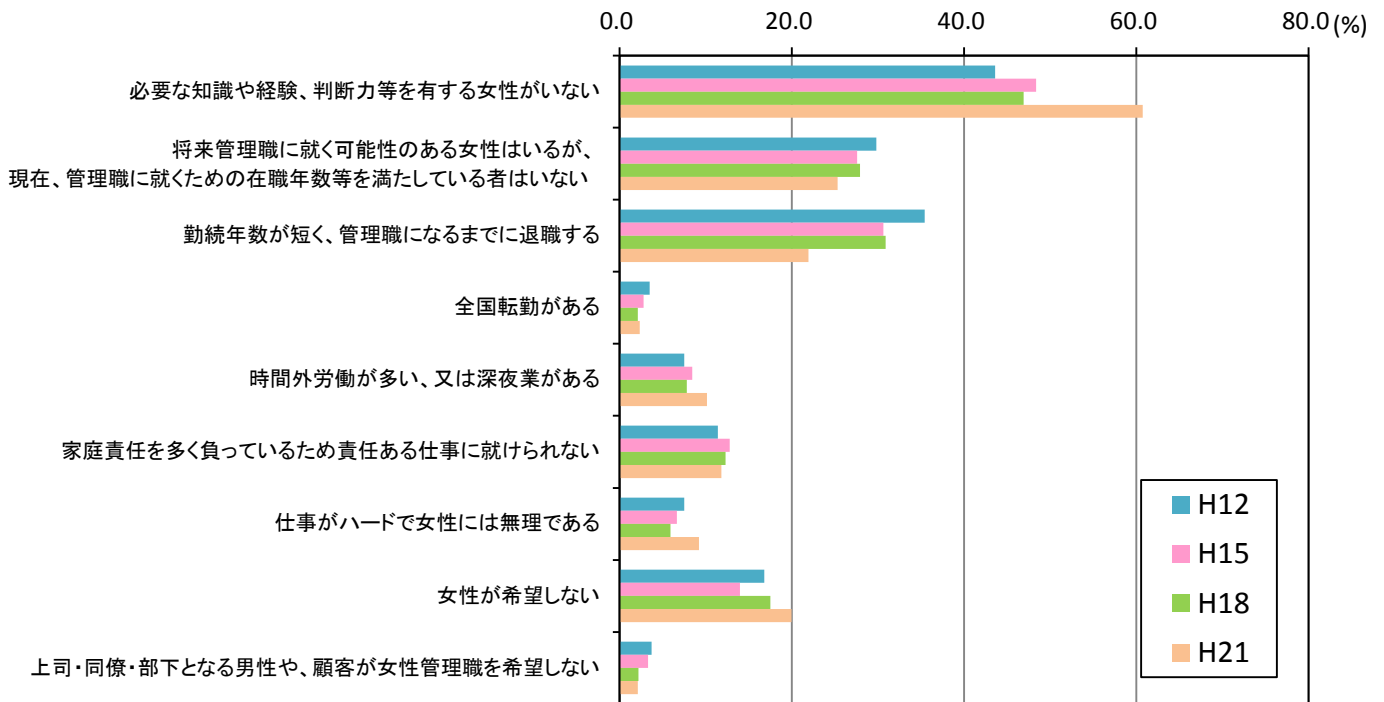
2. 国により測定方法は異なる。
3. 各国2008年のデータを使用。



# 日本における女性管理職の状況

## 女性管理職が少ないあるいは全くいない理由(複数回答)

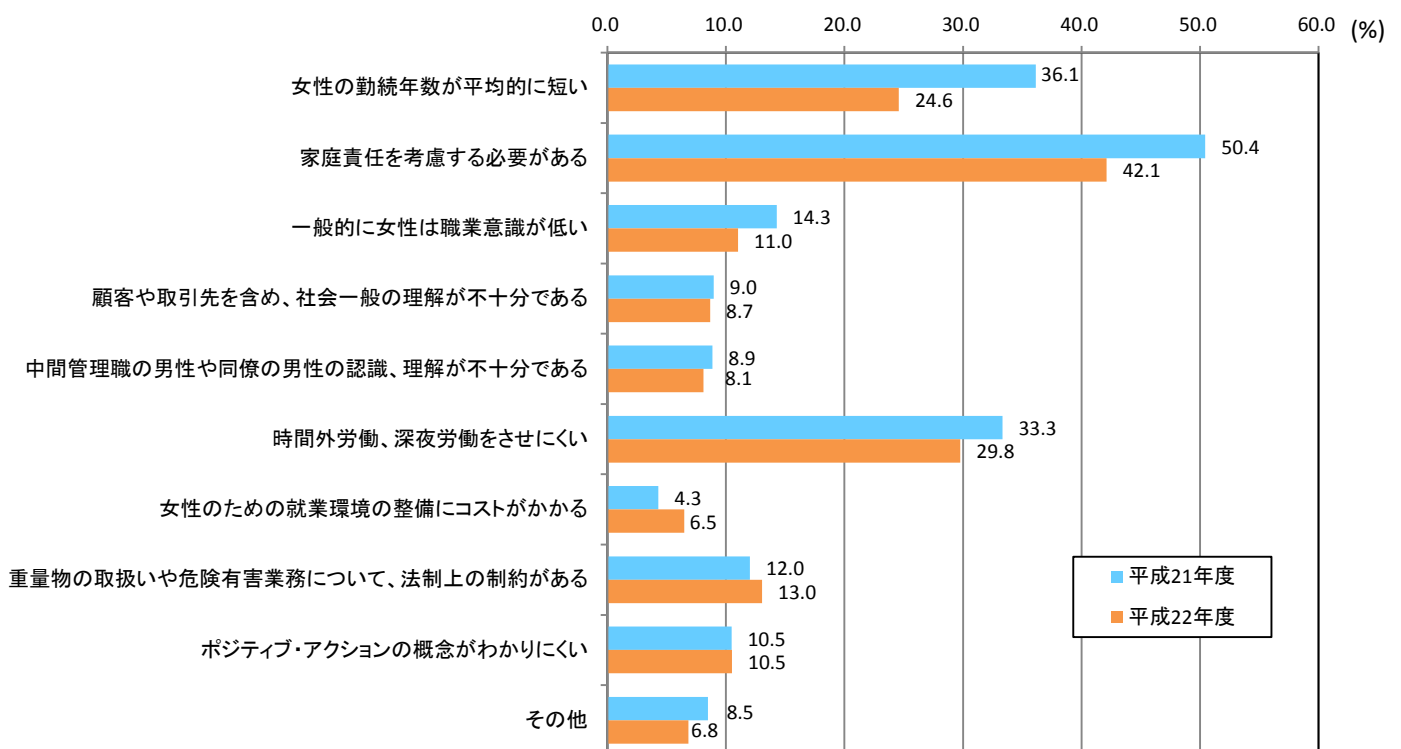
女性管理職が少ないあるいは全くいない役職区分が一つでもある企業についてその理由を見ると、「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」とする企業割合が最も高く、次いで「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」という回答が多い。



資料:「雇用均等基本調査」(厚生労働省)

## 女性の活躍を推進する上での問題点

女性の活躍を推進する側が抱えている問題点については、「家庭責任を考慮する必要がある」が最も多く、次いで「時間外労働、深夜労働をさせにくい」、「女性の勤続年数が平均的に短い」という回答が多い。



資料:「雇用均等基本調査」(厚生労働省)