

女性活躍/ダイバーシティへの 日本の現状と課題

桑山三恵子

一橋大学CFO教育研究センター客員研究員

経営倫理実践研究センター上席研究員

本講演で、お話ししたいこと。

☆ 1. **女性活躍/ダイバーシティ推進は、人権と経営戦略という2つの視点から捉える必要がある。**

☆ 2. **固定的性別役割分担意識の影響で生じる課題**

① 高度の意思決定に女性の参画は限定的。所得の男女格差。

② 両性にとって、労働慣行や制度に多様性と柔軟性が乏しい。

(雇用形態、税制、男性の育休取得、転勤、勤務時間等)

☆ 3. **女性活躍/ダイバーシティ推進の7ステップ・ガイドの提案**

制度、仕組みの変革と、組織風土・意識の変革が必要。

心理的安全性の確保、アンコンシャスバイアスの克服等

1. 女性活躍とダイバーシティの意義

- ダイバーシティ (Diversity) は、多様性、相違点、差異のこと。
 - ①表層的ダイバーシティ：眼に見えて識別可能な差異
性別 (ジェンダー)、年齢、国籍、人種など
 - ②深層的ダイバーシティ：外部から識別しにくい差異
知識、価値観、信条、個性、嗜好など

ダイバーシティがもたらすもの

- リスクの軽減

画一的な集団は、パフォーマンスが低いだけでなく、気付かない部分も共有しがちで、重大な過ちを見過ごすリスクがあることが知られている（マシュー 2022、カーズ2021）

- イノベーションの創出を促進

組織構成員のダイバーシティは、イノベーションを促し、組織発展の源泉となる（マシュー 2022）

出典：桑山『経営倫理入門-サステナビリティ経営をめざして』第II部第9章
日本企業のダイバーシティへの進化プロセス 一部抜粋

米国のダイバーシティの取り組み

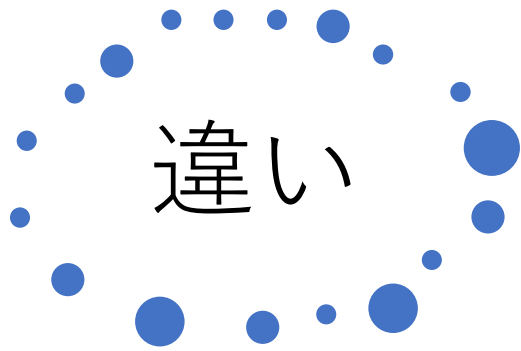
- ①発端1960年代 公民権運動、女性運動が発端
- ②差異を尊重するがコストとしてとらえる⇒ 同質化の要請
- ③ダイバーシティ・マネジメント (DM)
価値観の転換 (差異は、競争優位にプラス)
- ④ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)
Inclusion (包摂) の視点の組み込み
- ⑤ダイバーシティ, エクイティ & インクルージョン (DE & I, DEI)
Equity (公正、公平) の視点の組み込み
- ⑥更なる進化へ

出典：桑山『経営倫理入門-サステナビリティ経営をめざして』第II部第9章
日本企業のダイバーシティへの進化プロセス 一部抜粋

DMからD&Iへ

- 単に差異があるものが存在しているだけでは、必ずしもイノベーション創出や高いパフォーマンスにつながるわけではない。相互に認め、理解し、尊重しあい、あらたな創出につながる状態をインクルージョン（包摂）という。

ダイバーシティ&インクルージョン経営 (D&I経営)とは？



国籍、性別、年齢、門地、
性的指向、価値観 等



多様性の尊重

ダイバーシティ（多様性）
& インクルージョン（包摂）経営

ダイバーシティ&インクルージョン経営の効果

- 人権課題による不祥事発生リスクを減ずる
- 優秀な人材の獲得と定着へ貢献する
- 従業員のモチベーションを高める
- 多様で柔軟なイノベーションを生みやすい組織風土を作る

⇒消費者・顧客の信頼を獲得する

⇒企業のレピュテーションを高める

⇒株式市場の評価をあげ、SRIファンド等への組み入れ機会が増え、株価の上昇と安定性が増す

2. 日本の女性活躍/ダイバーシティの取組みの 経緯

女性活躍/ダイバーシティに関する主な法制度

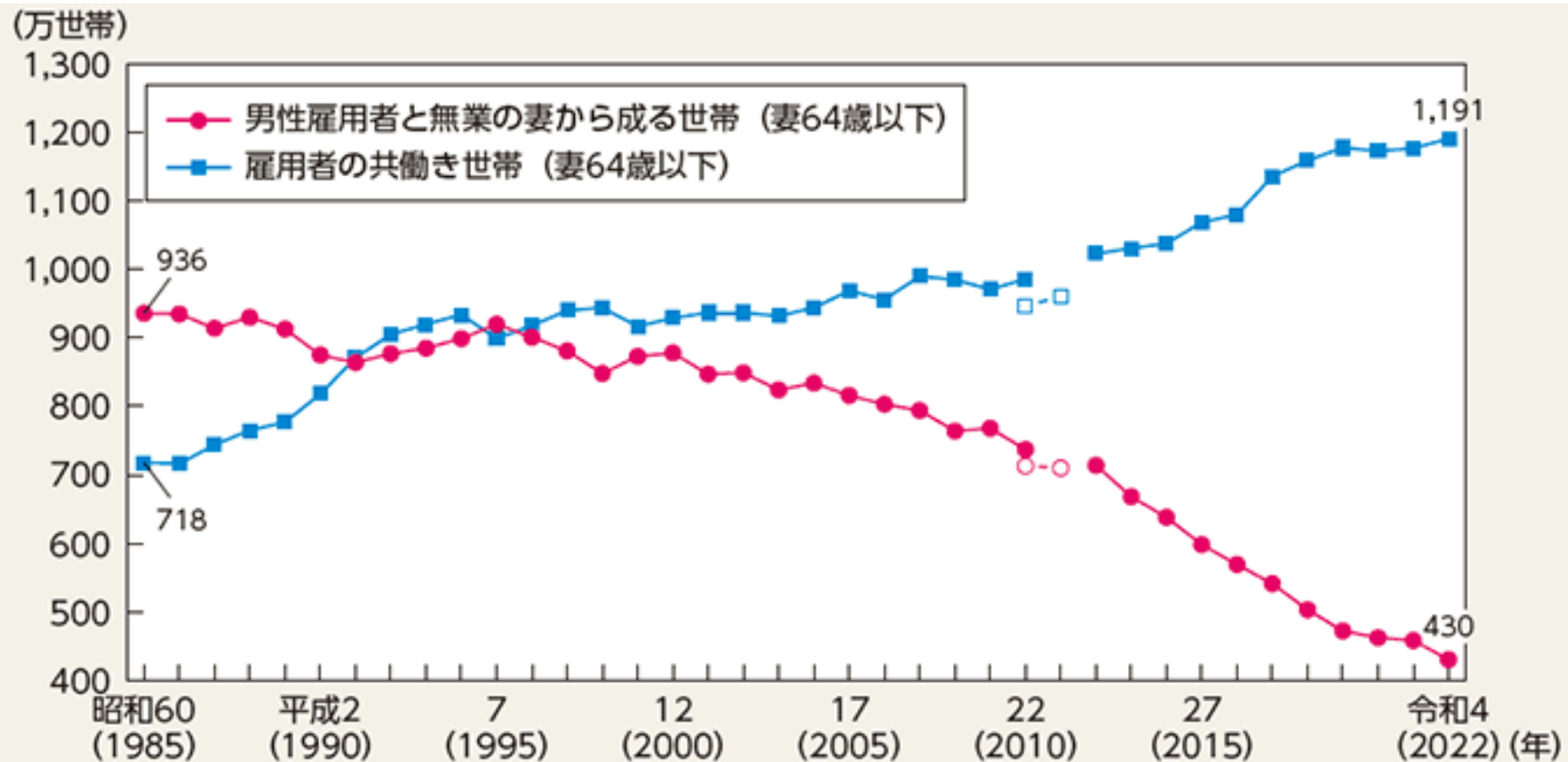
- 1985年 男女雇用機会均等法
- 1991年 育児休業法
(現在の育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律)
- 1999年 男女共同参画社会基本法
- 2003年 次世代育成支援対策推進法
- 2015年 女性活躍推進法 (2019年 同法改訂)
- 2017年 ダイバーシティ2.0行動ガイドライン (経産省)
- 2021年 コーポレート・ガバナンスコードの改訂
- 2023年 女性活躍・男女共同参画重点方針2023
(女性版骨太の方針)

女性活躍・男女共同参画推進の新法制定の背景

第2次安倍内閣における日本の成長戦略の重要施策の一つ

- 一億総活躍社会の実現ー我が国経済の活性化策
 - ー包摂と多様性による持続的成長と分配の好循環
- 日本の少子高齢問題、労働人口減少に伴う国力低下の懸念
- 国際社会における日本の産業競争力の低下
- 新規イノベーションが起きにくい産業界
- 従来の標準家庭モデルと国民の生活実態とのギャップ

共働き世帯数と専業主婦世帯数の推移



- (備考) 1. 昭和60 (1985) 年から平成13 (2001) 年までは総務庁「労働力調査特別調査」(各年2月)、平成14 (2002) 年以降は総務省「労働力調査 (詳細集計)」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査 (詳細集計)」とでは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、平成29 (2017) 年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者 (非労働力人口及び完全失業者) かつ妻が64歳以下世帯。平成30 (2018) 年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者 (非労働力人口及び失業者) かつ妻が64歳以下の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者 (非正規の職員・従業員を含む) かつ妻が64歳以下の世帯。

出典：
令和5年版
男女共同
参画白書

女性活躍推進法の基本的ポイント 2015年9月4日公布、同日施行。

- 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律
働く場面で活躍したいという希望を持つすべての女性が、
その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するための
基本法。
- 301人以上の労働者を雇用する事業主に対する行動計画の策定の義務付けと外部への情報公表、「**えるぼし認定**（女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対する厚生労働大臣の認定、3段階。）」が施策の柱。
- 認定を受けると、他に、公共調達における加点評価、日本政策金融公庫による低利融資（基準利率から-0.65%）の対象となる。
- 2022年より、101人以上から300人の中小企業に対し、拡大適用

※女性活躍推進法の正式名称は、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律。

3. 日本の女性活躍/ダイバーシティの 現状と主な課題

日本の現状と主な課題（Ⅰ）

1. G7の各国の中で、ジェンダーギャップ指数は最下位。
政治分野、経済分野のスコアが低く、ジェンダーギャップが諸外国に比べ大きい。
2006年以降、日本のスコアは、ほとんど変わらず、低迷。
2. 日本の女性の労働参加率は高く45.0%と、諸外国と差はない。
管理的職業従事者の女性比率は12.9%と、諸外国に比べ低い。
役員に占める女性の割合もG7の中で最下位。

日本のGGI(ジェンダー・ギャップ指数)2023

- 日本の総合GGI 125位 (0.647) G7では最下位



政治分野 138位(0.057)

経済分野 123位(0.561)

健康分野 59位(0.973)

教育分野 47位(0.997)

出典：男女共同参画に関する国際的な指数 | 内閣府男女共同参画局 (gender.go.jp)

注1) GGIは、世界経済フォーラムが算出し公表

注2) スコアは、1に近いほどギャップが少ないことを意味する

政治分野における政策・方針決定過程への女性の参画は少ない

- 衆議院議員総選挙における当選者の女性の割合
- 2021(令和3)年 9.7%
- 2017(平成29)年 10.1%

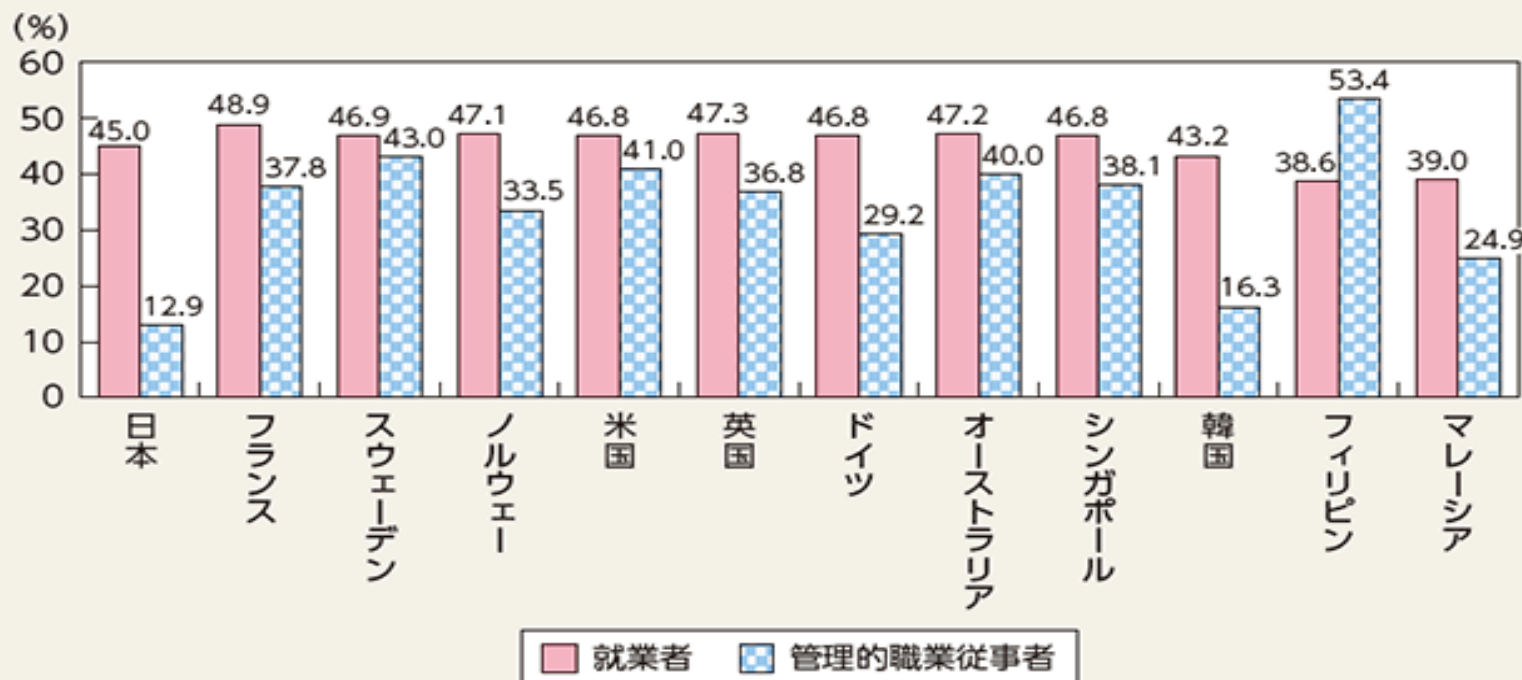
- 参議院議員通常選挙における当選者の女性の割合
- 2022(令和4)年 27.4%
- 2019(令和元)年 22.6%

出典：令和5年版男女共同参画白書

就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合

○就業者に占める女性の割合は、日本は令和4（2022）年は45.0%であり、諸外国と比較して大きな差はない。

○一方、管理的職業従事者に占める女性の割合は、諸外国ではおおむね30%以上となっているが、日本は令和4（2022）年は12.9%となっており、諸外国と比べて低い水準となっている。

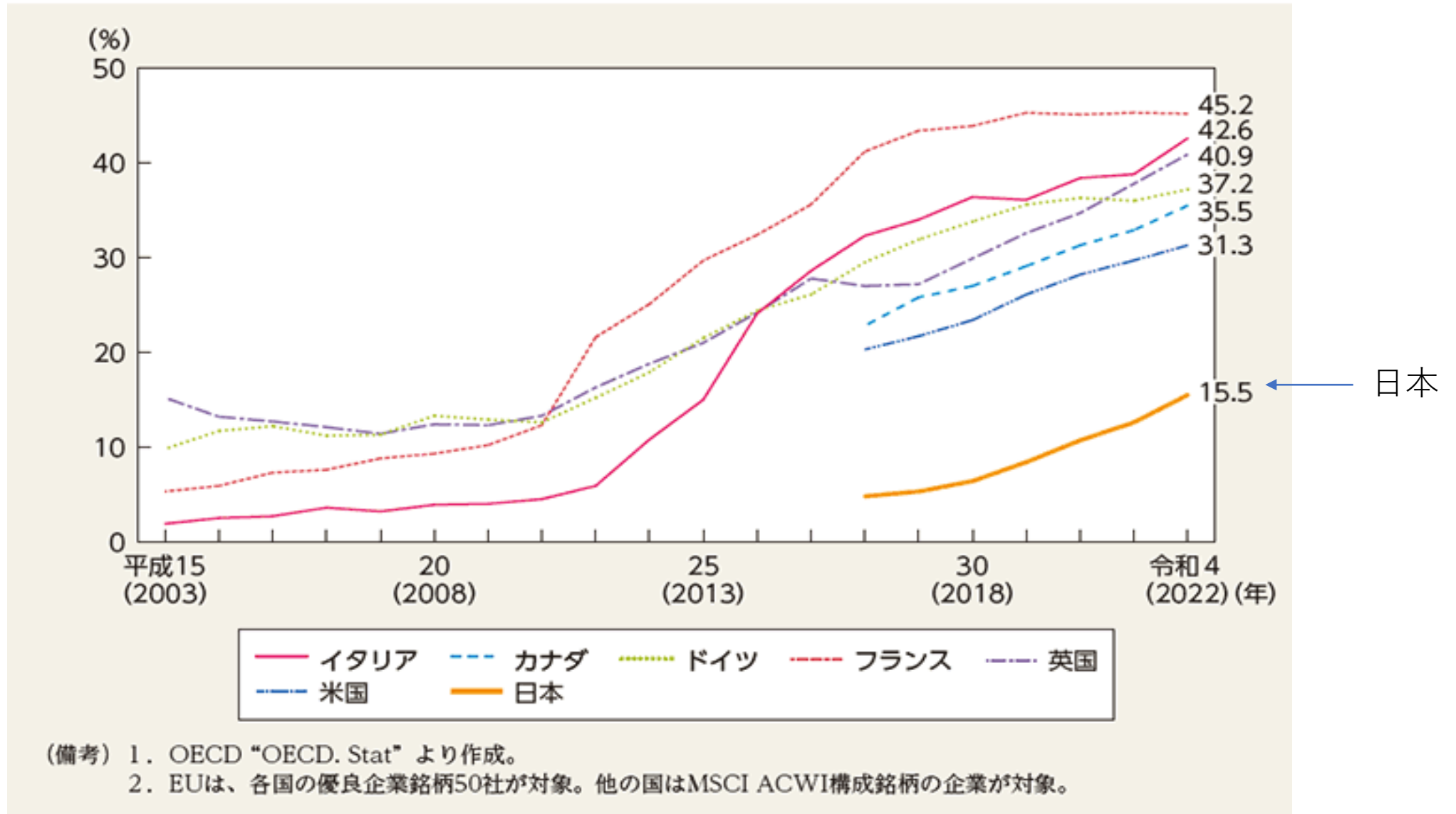


- (備考) 1. 総務省「労働力調査（基本集計）」（令和4（2022）年）、その他の国はILO「ILOSTAT」より作成。
2. 日本、米国は令和4（2022）年、オーストラリア、マレーシアは令和2（2020）年、英国は令和元（2019）年、その他の国は令和3（2021）年の値。
3. 総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等。また、「管理的職業従事者」の定義は国によって異なる。

出典：令和5年男女共同参画白書P.60

2023.9.20 Copyright©2023 Mieko Kuwayama, All Right Reserved

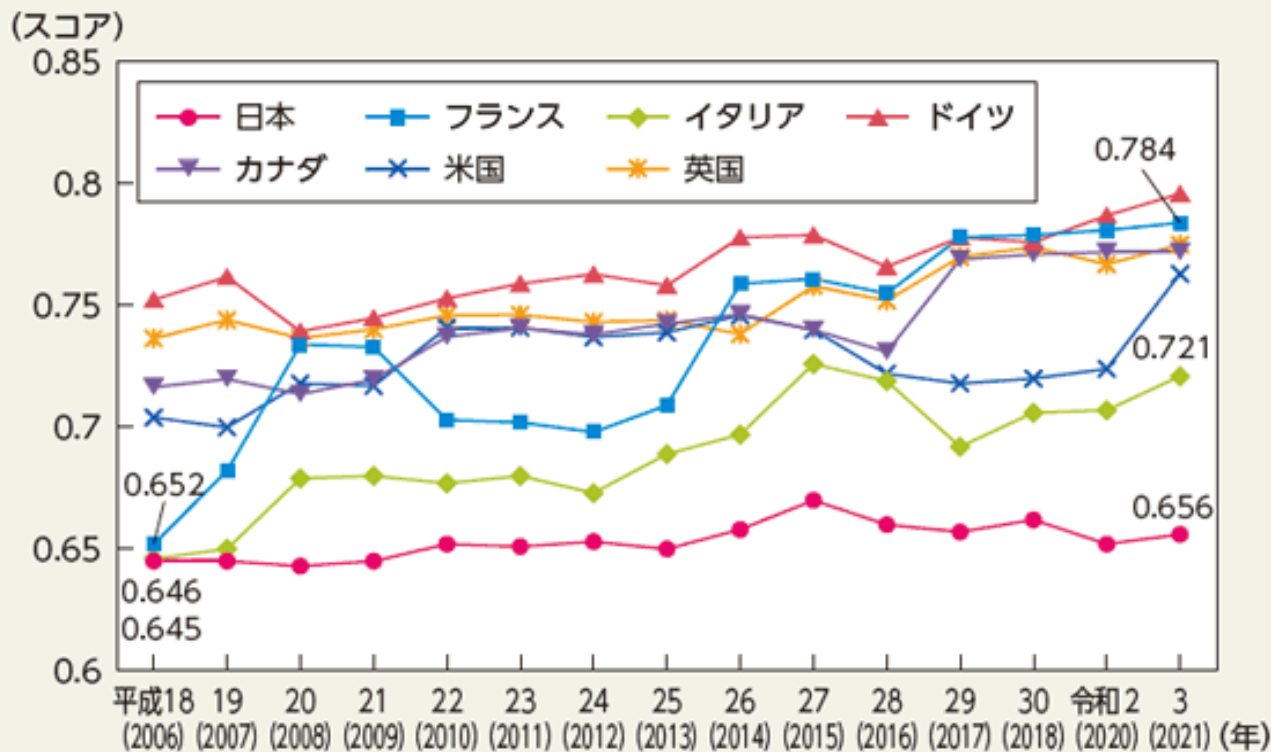
G7の各国の役員に占める女性の割合



出典：令和5年版男女共同参画白書

G7のGGI(ジェンダー・ギャップ指数)のスコアの経年比較

○G7各国のGGIの推移を見ると、平成18(2006)年に日本とほぼ同スコア・順位であったフランス(0.652・70位)やイタリア(0.646・77位)も、令和3(2021)年にはスコア・順位が上昇(フランス:0.784・16位、イタリア:0.721・63位)。



注) 2023年
日本のGGIは、
0.647、125位

順位の推移
2006年→2021年
独: 5位→11位
仏: 70位→16位
英: 9位→23位
加: 14位→24位
米: 23位→30位
伊: 77位→63位
日: 80位→120位

出典: 令和4年版
男女共同参画白書

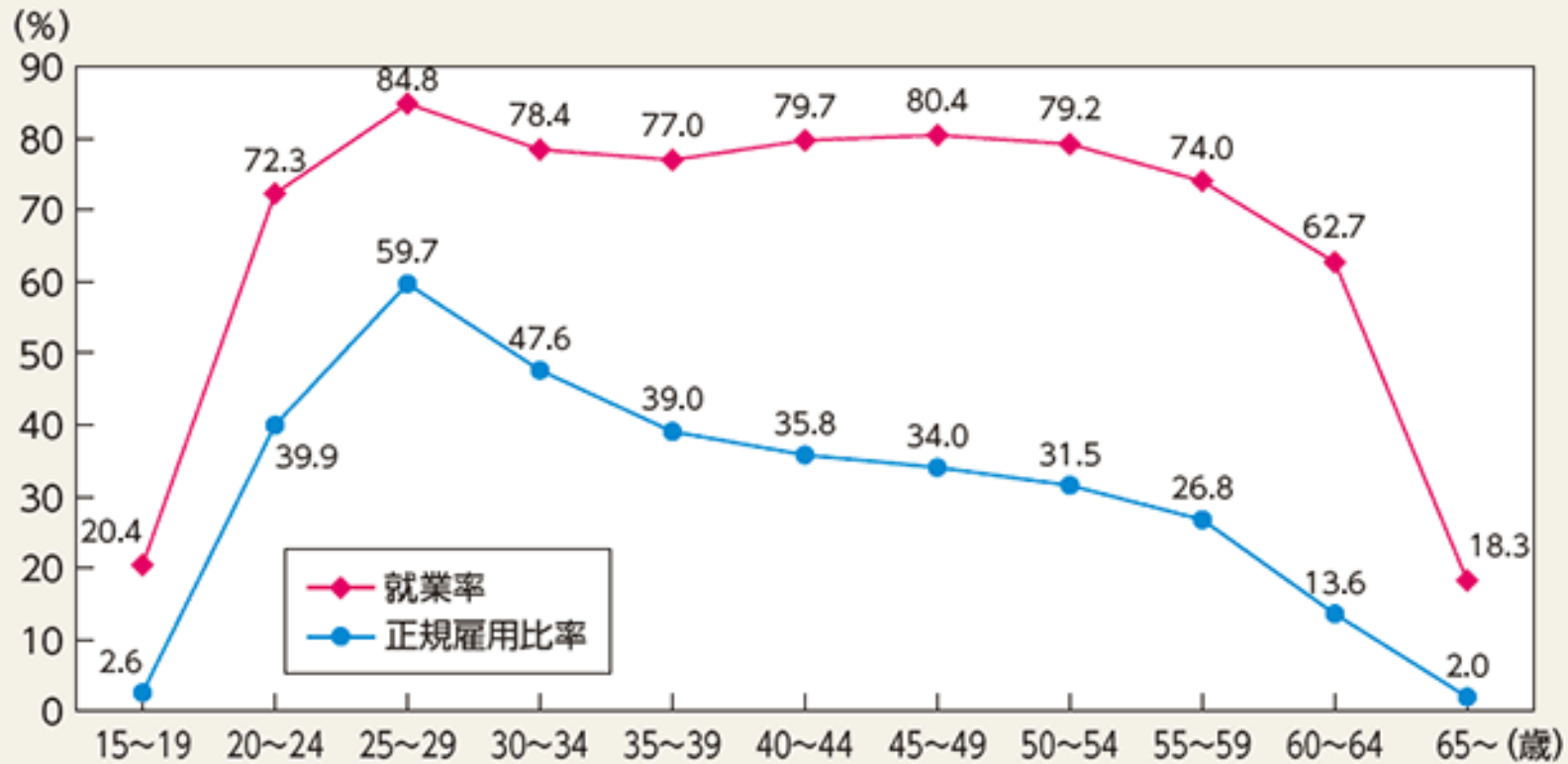
(備考) 平成30(2018)年公表までは、公表年のレポート(平成30(2018)年公表分ならGGGR2018)が公表されていたが、令和元(2019)年公表分はGGGR2020となり、令和2(2020)年のインデックスとして公表されたため、年の数字が連続していない。

日本の現状と課題（II）

- 国際比較すると、日本の社会制度とジェンダー指数（OECD開発センター）は高い。
- 女性の年齢階級別正規雇用比率は、L字型カーブを示している。
- ひとり親世帯の貧困率は高く、OECD加盟36か国中、36位。
日本のひとり親世帯の88.9%は母子世帯である。
- 女性の所得向上、経済的自立が十分とは言えない。

女性の年齢階級別正規雇用比率2022

○女性の年齢階級別正規雇用比率は25～29歳の59.7%をピークに低下（L字カーブ）。



- (備考) 1. 総務省「労働力調査（基本集計）」より作成。
2. 就業率は、「就業者」／「15歳以上人口」×100。
3. 正規雇用比率は、「正規の職員・従業員」／「15歳以上人口」×100。

出典：令和5年版男女共同参画白書

2023.9.20 Copyright© Mieko Kuwayama, All Right Reserved

ひとり親世帯の貧困

- 日本のひとり親世帯の貧困率は、
OECD加盟の36か国中36位（最下位）（48.3%）

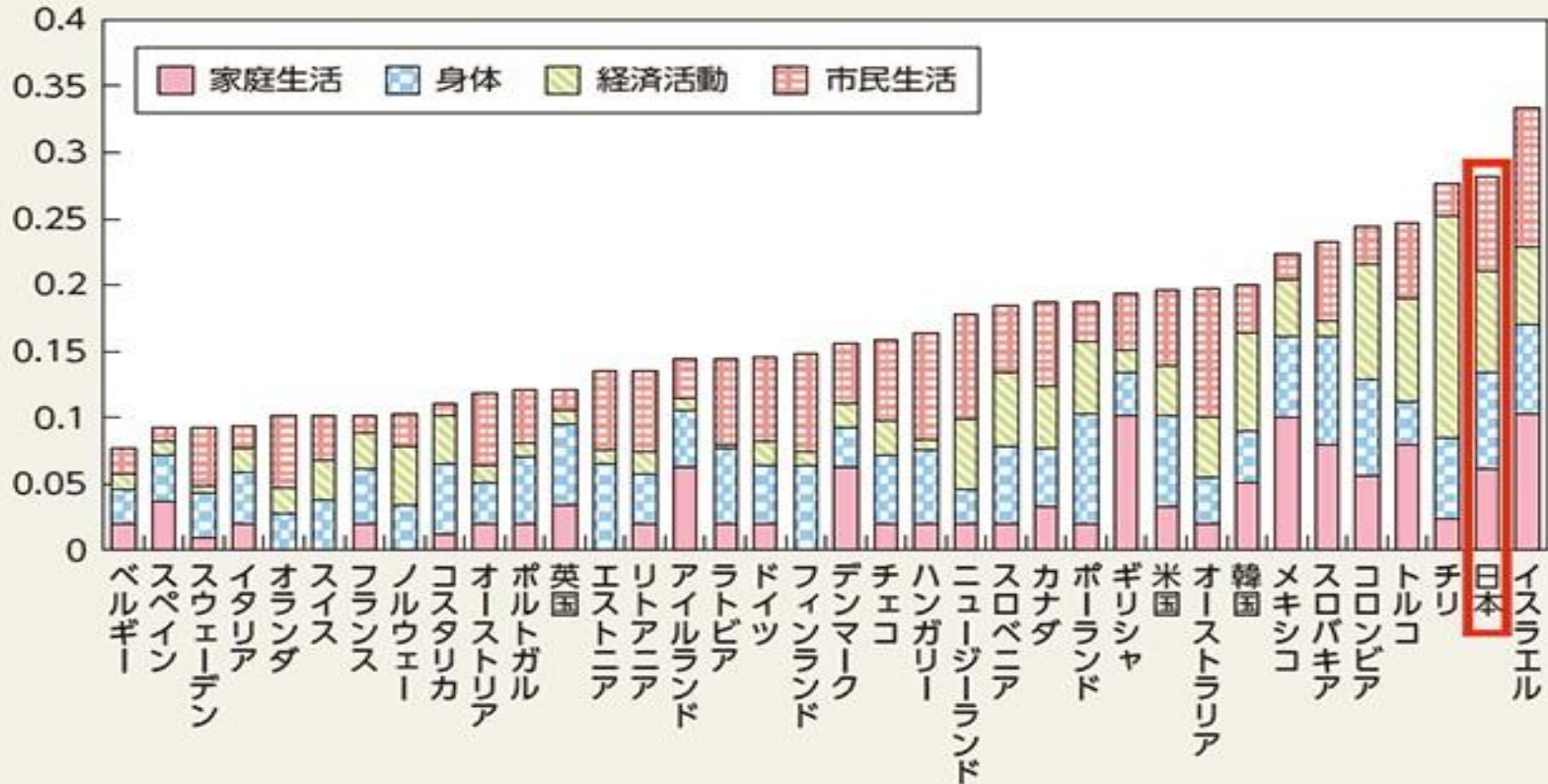
参考：1位はデンマーク（9.6%）、平均値は36.1%

- 日本のひとり親世帯の88.9%が母子世帯
119.5万世帯 平均年間就労収入236万円
養育費受取率 28.1%

出典：令和5年男女共同参画白書

SIGI（社会制度とジェンダー指数）の国際比較

○SIGI（社会制度とジェンダー指数）は、OECD開発センターが公表。数値が低いほど平等に近い状態を表しており、日本は、140か国中81位。



出典：令和5年版男女共同参画白書

2023.9.20 Copyright© Mieko Kuwayama, All Right Reserved

4. 女性活躍/ダイバーシティ推進の 最近の動向

女性活躍/ダイバーシティに向けた最近の動向

- コーポレート・ガバナンスコードの改訂
- 女性活躍・男女共同参画の重点方針2023
(女性版骨太の方針2023) の発表

他に、

- 海外ファンドの株主総会での役員人事案への意思表示
- 企業の非財務情報・人的資本に関する情報の開示
- 30%クラブ日本支部の活発な活動 等

女性活躍・男女共同参画の重点方針2023 (岸田内閣 女性版骨太の方針2023)のポイント

1. 女性活躍と経済成長の好循環の実現

① プライム市場上場企業の女性役員比率の数値目標

- 2025年を目途に、女性役員を1名以上選任（約20%が0名）、2030年までに、女性役員比率を30%以上一行動計画策定
- 管理職から役員という女性登用のパイプライン構築の支援（研修とリスキリング）

② 女性起業家の育成支援

- J-Startup（起業家の創出・育成のための政府機関と民間が集中支援するプログラム）選定企業において、女性起業家の割合を20%（現状は8.8%）

女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）のポイント

2. 女性の所得向上・経済的自立に向けた取組の強化

① 平時や育児期を通じた多様で柔軟な働き方の推進

- ・ 長時間労働慣行の是正、投資家の評価を利用し、両立支援加速
- ・ 「男性育休は当たり前」社会の実現に向け、制度面・給付面の抜本的に強化、「多様な正社員制度」の普及・促進

② 女性デジタル人材の育成などリスキリングの推進

③ 地域のニーズに応じた取組み推進

女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）のポイント

3. 女性が尊厳と誇りを持って生きられる社会の実現

- ①配偶者からの暴力への対策強化
- ②性犯罪・性暴力対策強化
- ③困難な問題を抱える女性への支援
- ④生涯にわたる健康への支援
- ⑤地域のニーズに応じた取組の推進

4. 女性の登用目標の達成（第5次男女共同参画基本計画の着実な実行）

5. 女性活躍/ダイバーシティ取組の 先進企業の事例紹介

女性活躍を推進する企業の事例 ①

• 日立グループ

年間売上 約10兆円 女性従業員比率19.8%

D&Iの目標：役員層（執行役、理事）に外国人、女性を2024年に各15%、2030年に各々30%にする。

方向性：「エクイティ（公正性）」を追加し、誰にでも公平な機会を創出。ジェンダーバランス、文化的多様性、世代の多様性を共通テーマ。（日立統合報告書2022）

担当役員：イタリア人の女性執行役常務CDIO

サステナビリティ戦略会議で、全社方針、施策を決定

ジョブ型人事制度実施。

経営層の女性比率10%、外国人比率11.4%

（日立統合報告書2021）

出典：桑山『経営倫理入門-サステナビリティ経営をめざして』第II部第9章日本企業のダイバーシティへの進化プロセス 一部抜粋

女性活躍を推進する企業の事例②

- 資生堂

年間売上 約1兆円 女性従業員比率 約7割

D&Iの目標：2030年 日本で、あらゆる階層における女性リーダー比率を50%（資生堂統合レポート2021）

担当役員 女性の代表取締役常務がCDIO就任

D&Iに「エクイティ（公正性）」を組み込むというコメントあり

取締役・監査役 女性比率46%、

女性管理職比率 日本37.3%、海外70.7%、グループ58.3%

（日本で2016年に30%達成）

ジョブ型人事制度導入開始。

（資生堂統合レポート2021）

出典：桑山『経営倫理入門-サステナビリティ経営をめざして』第II部第9章
日本企業のダイバーシティへの進化プロセス 一部抜粋

6. 女性活躍/ダイバーシティの進化に向けて

女性活躍/ダイバーシティ推進の7ステップ・ガイド

- ① トップの認識と方針の社内外発信
- ② 経営戦略への組み込み
- ③ 推進体制の構築（担当役員、担当部署、全社会議体設置等）
- ④ 人事制度・労働慣行の見直し
- ⑤ 職場の意識改革と行動変容を促す啓発と施策のデザイン
（アンコンシャスバイアス、心理的安全性等の研修を含む）
- ⑥ 社会・労働市場・資本市場への情報開示と対話
- ⑦ PDCAマネジメントサイクルを回す

引用：桑山『経営倫理入門-サステナビリティ経営をめざして』第II部第9章日本企業のダイバーシティへの進化プロセス, p.196図表II-9-3 文眞堂(2023) をもとに修正し作成

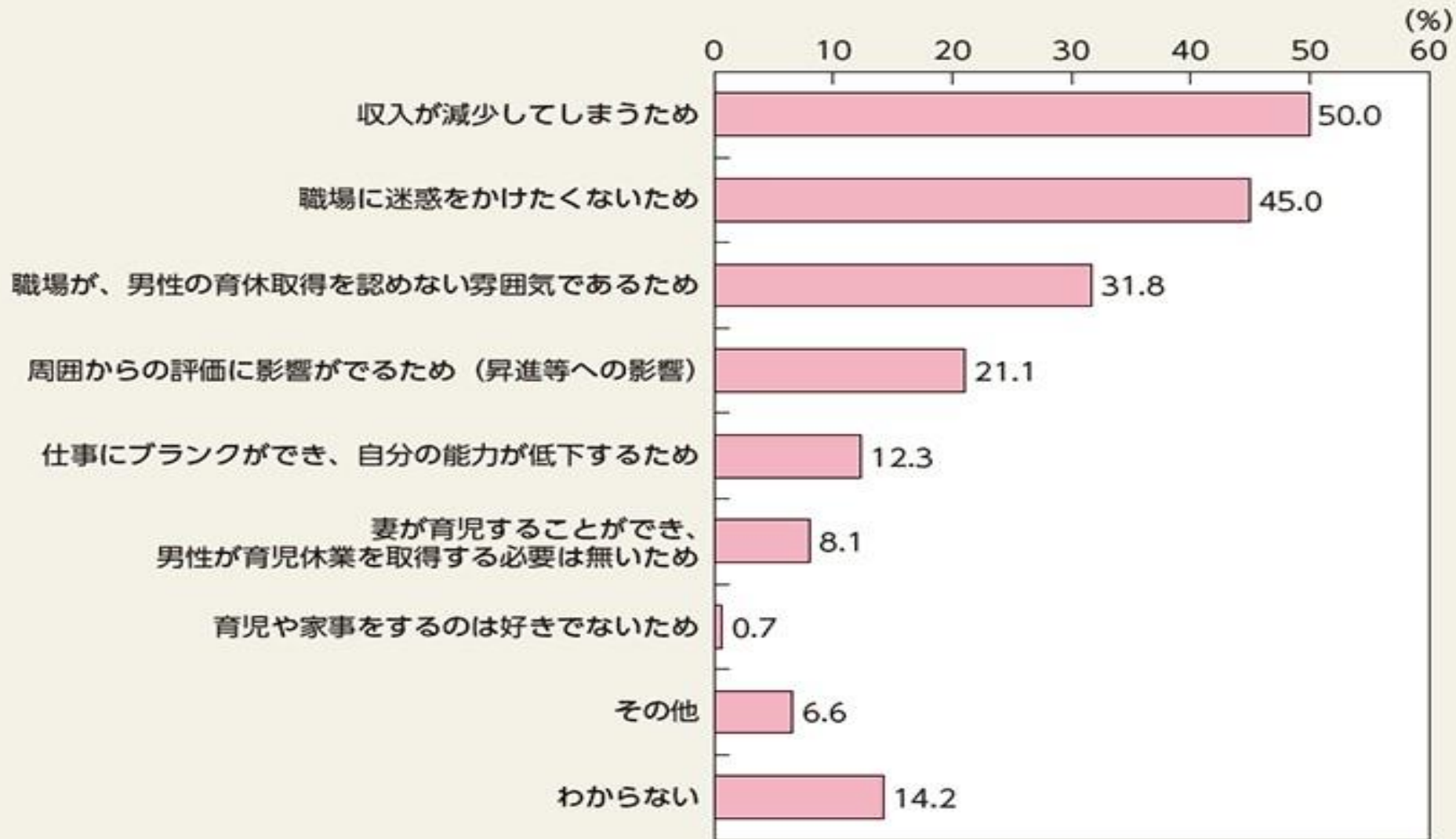
- ・ 職場の心理的安全性
- ・ 異質な人々が、相互に尊重し、自由に意見やアイデアを出し、建設的に協力し合える状況が、心理的安全性が高い職場と言える。例えば、男性が1か月以上の育休をとりにくい、言い出しにくいというのは、心理的安全性が高い職場と言えるだろうか？

**心理的安全性を高めるのは、リーダーの責務。
インクルーシブ・リーダーシップが有効。
キーワードは、相互のリスペクト、尊重**

出典：E.C.エドモンドソン、「恐れのない組織」英治出版

男性が1か月以上の育休をとらない理由

出典：令和5年男女共同参画白書



(備考) 内閣府「第6回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和5(2023)年4月19日公表)より作成。

アンコンシヤス バイアス

無意識の思い込み、偏見の意味
ジェンダー、国籍、年齢、門地等

アンコンシヤス バイアスをなくし、行動変容を起こす
ために、行動経済学の知見を応用できないか。

人の意思決定に関する伝統的経済学と行動経済学の考え方

伝統的経済学

- 人はホモエコノミカス(超合理的経済人)
- 利己的で高い計算能力を持ちすべての情報を用いた合理的意思決定を行う
- 理性のみ

行動経済学

- 人はヒューマン、必ずしも合理的な意思決定をするとは限らない
(様々なバイアス等がある)
- 人が意思決定に使用する情報は限定的である
- 意思決定に二つのタイプがある (ファスト&スロー)
- 理性と感情

ナッジ (Nudges) とは

原意：肘で、軽く後押しをするという意味

- 金銭的なインセンティブや罰則付きの規制をつかわずに、選択の自由を確保しながら、行動経済学的特性を用いて人々の意思決定や行動をより良いものに変容させることをいう。

出典：大竹文雄、「行動経済学の使い方」岩波新書

事例 1：ジェンダー格差の是正

1970年代、アメリカの有力オーケストラの演奏家は、女性は5%。
演奏家の採用試験に、「ブラインド・オーディション」方式を導入したところ、女性演奏家の合格者数が飛躍的に増加した。
これは、採用試験の際に、審査員と応募者の間にカーテンを設置し、性別がわからないようにしたためである。

無意識が生み出す差別に対し、行動変容を生み出すには、カーテンの
ようなデザインが有効。 (Goldin and Rouse, 2000)

事例 2 ジェンダー格差の是正

女性リーダーの写真を飾った部屋で、女子学生がスピーチの前にその写真を見た場合、スピーチの時間は長くなり、自己評価および審査員の評価が共に高まった。

男子学生では変化がなかった。

女子学生に対する肖像の効果を確認。

(Dasgupta and Rivera, 2004)

無意識のバイアス (アンコンシャス・バイアス) のもとに行われる性差別の是正

女性活躍/ダイバーシティ推進の7ステップ・ガイド

- ① トップの認識と方針の継続的発信
- ② 経営戦略への組み込み
- ③ 推進体制の構築（担当役員、担当部署、全社会議体設置等）
- ④ 人事制度・労働慣行の見直し
- ⑤ 職場の意識改革と行動変容を促す啓発と施策のデザイン
（アンコンシャスバイアス、心理的安全性等の研修含む）
- ⑥ 社会・労働市場・資本市場への情報開示と対話
- ⑦ PDCAマネジメントサイクルを回す

出典：桑山『経営倫理入門-サステナビリティ経営をめざして』第II部第9章日本企業のダイバーシティへの進化プロセス，p.196図表II-9-3，文眞堂(2023) をもとに修正し作成

- ご清聴ありがとうございました。

アンケートにご協力ください
(所要時間 5 分程度)

<https://forms.gle/VqzZuYrf6SihgDpTA>

