

第1章

日本および神奈川県における 女性活躍推進の現状と課題

第1章 日本および神奈川県における女性活躍推進の現状と課題

特別寄稿 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授
日本学術会議連携会員 二神 枝保 氏

1 日本におけるジェンダー平等

現在、持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）の追求は、世界的潮流となっている。SDGsは、2015年9月に開催された国連サミットで採択された17の国際目標である。そこでは、誰一人取り残さないことを誓っており、インクルーシブな社会の実現を決意している（United Nations, 2015）。目標のひとつは、ジェンダー平等を実現し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図ることである。ジェンダー平等（gender equality）は、持続可能な開発に不可欠なキーワードであり、重要な概念になっている（二神、2021）。

日本のSDGs達成度は、2021年に世界165か国中第18位であるが、ジェンダー平等は最大の課題のひとつになっている。とくに、国会議員に占める女性比率、男女賃金格差、家事・育児など無償労働時間の男女格差に重要な課題があると指摘されている（Sachs et al., 2021）。

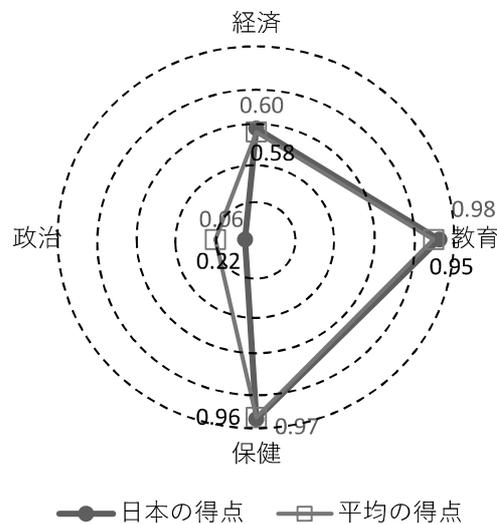


図1 日本のグローバル・ジェンダー・ギャップ指数

出所: World Economic Forum (2021) より二神作成。

Global Gender Gap Report 2021 (World Economic Forum, 2021) によれば、男女格差を測るグローバル・ジェンダー・ギャップ指数に関して、日本は0.656で、156か国中第120位である（図1）。なお、グローバル・ジェンダー・ギャップ指数は、0が完全不平等、1が

完全平等を意味している。とくに、政治分野では0.061で第147位、経済分野では0.604で第117位であり、ジェンダー平等が実現されていない（二神、2021）。

2 日本および神奈川県における女性のキャリア形成

（1）日本的経営と女性管理職

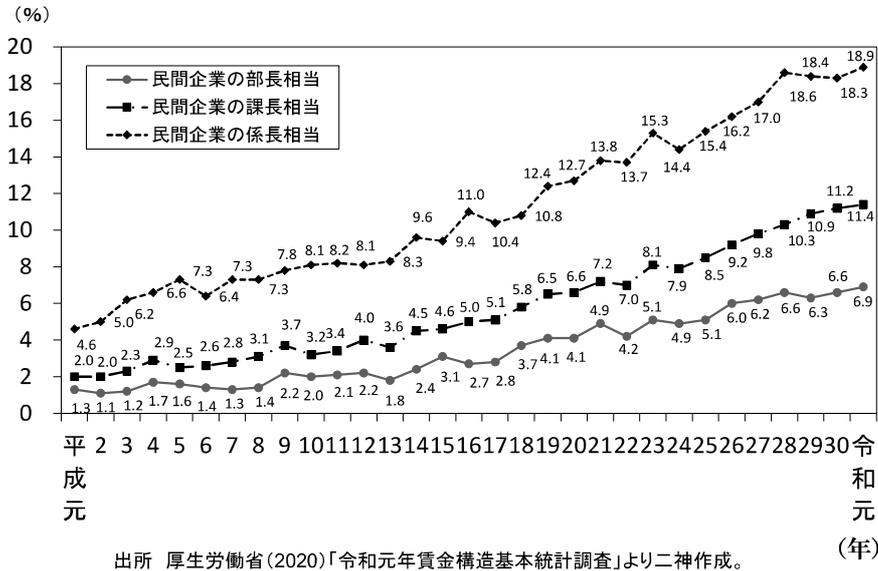
日本において、ジェンダー平等が実現されていないのはなぜか。本章では、企業経営の視点から、その理由を考察したい。ここでは、日本的経営と女性管理職について考察する。

日本的経営は、終身雇用、年功序列、企業内組合の伝統的な雇用慣行によって特徴づけられる。とくに終身雇用は、Abegglen（1958）が述べるように、従業員が学校を卒業して直ちに入社し、社内の教育訓練を受け、定年までその企業に継続して雇用されることをいう。ただし、実際には、中途採用や中途退社も少なからず見受けられたので、終身雇用はやや誇張された表現といえるが、他の諸国に比べて勤続年数や定着率が長いので、長期雇用が行われているといえるだろう（二神、2017）。

終身雇用は、しかしながら、日本の大企業においてのみ適用されてきたとされる。また、特に終身雇用は男性の正規従業員に対してのみ適用されてきたのであり、しかも、その雇用保障は非正規従業員の雇用の調整弁によって守られてきたとされる。非正規従業員の大半は、女性たちであった。つまり、日本の大企業の、特に大卒の男性だけが終身雇用を享受できたということになる（二神、2017）。

多くの日本企業が女性たちを積極的に活用し始めたのは、1986年の男女雇用機会均等法が施行された後の1980年代後半であるといわれている。以降、勤続年数は徐々に長期化し、女性総合職が誕生し、女性管理職も増大しつつあるが、その比率はなおも低い。

図2 役職別管理職に占める女性割合の推移



厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の民間企業における女性管理職割合の推移（図2）をみると、係長相当職では、平成元年の4.6%から令和元年の18.9%まで増加している。しかし、部長相当職では、平成元年の1.3%から令和元年の6.9%と緩やかに増加しているものの、女性の占める割合が依然として低い状況にあることがわかる。なお、神奈川県においても、管理職に占める女性の割合は、低い。神奈川県男女共同参画推進条例に基づく届出結果によれば、神奈川県内の事業所における令和元年度の係長相当職に占める女性の割合は、14.9%、部長相当職では5.4%となっている。

冒頭に述べたように、日本のグローバル・ジェンダー・ギャップ指数は、経済分野では0.604で117位であり、日本における女性の地位は低い。こうした状況は、日本の女性管理職比率の低さがその要因のひとつとされる。

ガラスの天井(glass ceiling)という言葉は、アメリカの女性の昇進の障壁を表現している。Global Gender Gap Report 2021 (World Economic Forum, 2021)によれば、アメリカの女性管理職比率は、42.2%となっているが、女性役員比率は26.1%であり、高いとはいえない。つまり、トップの地位がすぐそこに見えているけれども、なかなかその地位まで出世できないし、女性たちにはガラスの天井のように昇進の壁が立ちはだかっているといえるだろう。

ノルウェーでは2004年に会社法が改正され、クォータ制が導入された。ノルウェーの女性役員比率は40.20%となっている (World Economic Forum, 2021)。ノルウェーのクォータ制の導入を契機として、ヨーロッパ各国ではクォータ制の導入が進んでいる。

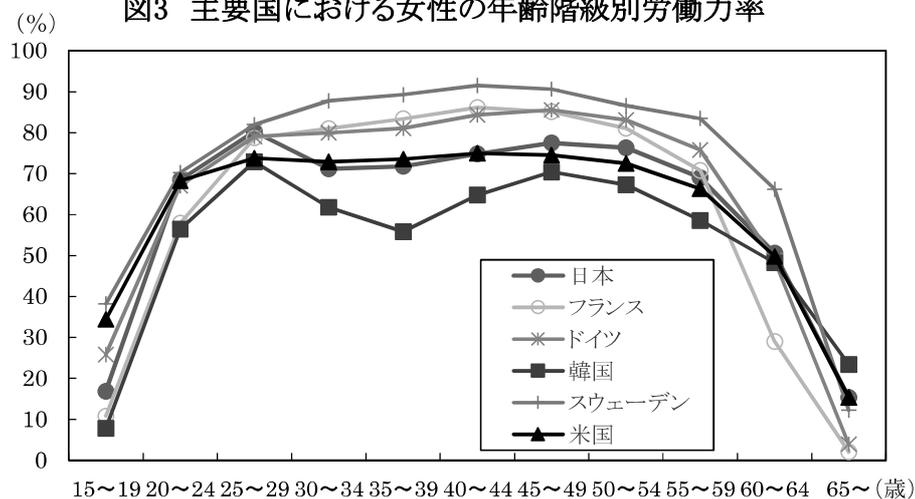
日本でもクォータ制の導入は検討されつつあるが、女性役員比率は8.4%と低く、女性たちはトップの地位をみることも、出世することも難しいので、いまだ「障子の天井」といえ

るかもしれない（二神、2017）。

2015年に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（通称「女性活躍推進法」）が制定され、2016年4月より施行されている。女性活躍推進法によれば、国・地方公共団体、301人以上の大企業は、①自社の女性活躍に関する状況把握・課題分析、②数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならない。なお、2019年に女性活躍推進法は改正され、2020年6月より段階的に施行されている。主な改正内容は、①一般事業主行動計画の策定義務の対象拡大、②女性活躍に関する情報公表の強化、③特例認定制度（プラチナえるぼし）の創設となっている。こうした動きのなかで、女性管理職の育成など女性活躍の取組が推進されている。

(2) M字型カーブとワーク・ライフ・バランス

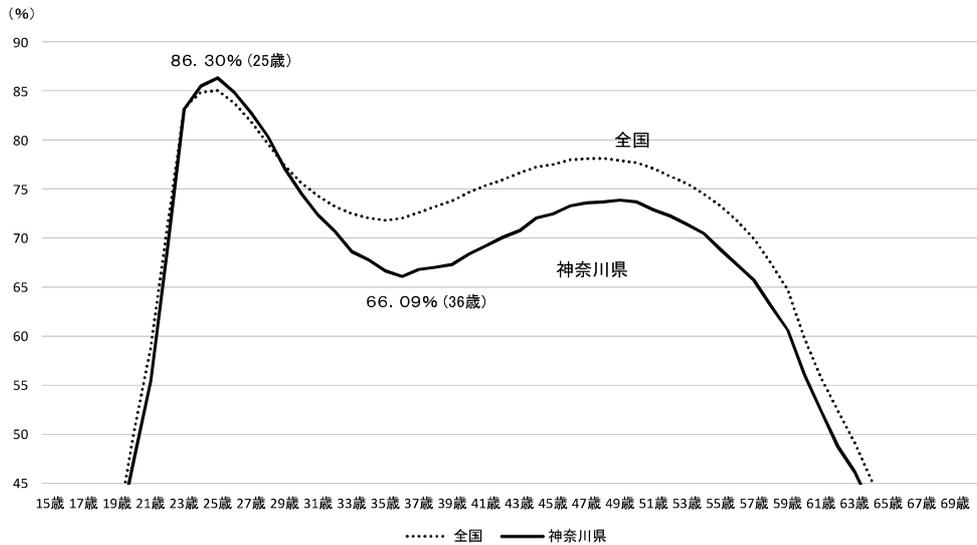
図3 主要国における女性の年齢階級別労働力率



- (注釈) 1. 日本は総務省「労働力調査(基本集計)」(平成27年)。その他の国はILO「ILOSTAT」より作成。
 2. 労働力率は「労働力人口(従業者+完全失業者)」「15歳以上人口」×100。
 3. 日本、フランス、韓国及び米国は2015(平成27)年版, その他の国は2014(平成26)年版。
 4. 米国の15~19歳の値は, 16~19歳の値。

日本の女性の年齢階級別労働力率は、M字型カーブを描いている (Futagami and Helms, 2009; 2017, Futagami, 2010)。つまり、子育ての時期に仕事を辞める女性が多いことから、M字型カーブのように、ある一定期間は労働力率が落ち込むのである。総務省「労働力調査」によれば、30年前と比較すると、そのM字型カーブの底は以前に比べて浅くなっているし、その底も20歳代後半から30歳代へと変化している。しかし、スウェーデンの逆U字型やドイツの台形型と比べると、図3のように、日本の労働力率は依然としてM字型であることに特徴がある。そして、総務省の平成27年「国勢調査結果」によれば、とくに神奈川県はM字型カーブの底の値、深さともに全国最下位となっている (図4)。

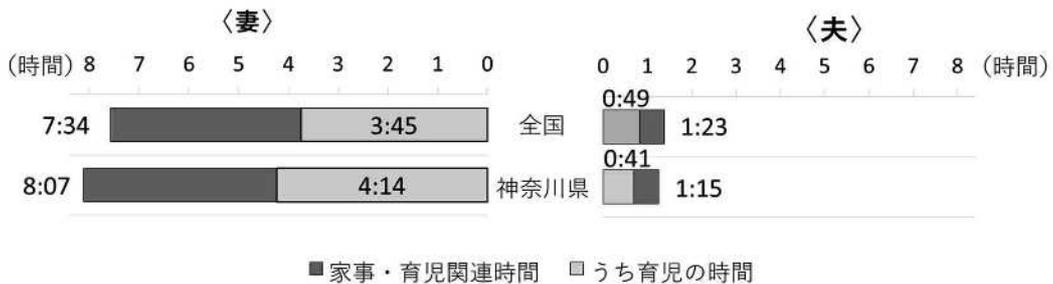
図4 女性の年齢階級別労働力率：全国および神奈川県



出所：総務省統計局（2015）「国勢調査結果」を加工してかなテラス作成。

これは、言い換えると、日本の女性たちが子育ての時期に仕事を中断せざるを得ない状況にあることを示している。日本では、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての施策や制度が不足しているからともいえるだろう（Futagami and Helms, 2009; 2017, Futagami, 2010）。

図5 家事・育児関連時間：「夫婦と子どもの世帯」に限定した夫と妻の1日当たり「家事」、「介護・看護」、「育児」および「買い物」の合計時間（週全体平均）。



出所：総務省統計局（2016）「社会生活基本調査」を基にかなテラス作成。

また、家事・育児関連時間の男女格差も M 字型カーブの要因のひとつといえるだろう。総務省の平成 28 年「社会生活基本調査」によれば、1 日当たりの妻の家事・育児関連時間が 7 時間 34 分であるのに対し、夫は 1 時間 23 分となっている。神奈川県においては、妻の家事・育児関連時間は 8 時間 7 分と全国平均を 30 分以上上回っており、夫は 1 時間 15 分と全国平均を下回っている（図 5）。こうした結果からも、家事や育児の負担が女性に偏っ

ていることがわかる。さらに、同調査によると、神奈川県は通勤時間の長さが1日当たり1時間45分と全国で最も長く、こうした点が夫の家事・育児関連時間の短さにも影響しているともいわれており、M字型カーブの底の値、深さともに全国最下位である要因になっているだろう。

1995年より育児・介護休業法が施行され、2021年6月に育児・介護休業法が改正され、2022年4月から段階的に施行される。今回の改正では、男性の育児休業取得促進のための子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創設や育児休業を取得しやすい雇用環境整備および妊娠・出産の申し出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け、育児休業の分割取得が検討された。また、育児休業の取得の状況の公表の義務付けや有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和も検討された。ただし、実際には育児・介護休業を取得する者のほとんどは女性であり、男性の育児・介護休業取得率は依然として低い。厚生労働省の令和2年度「雇用均等基本調査」によれば、女性の育児休業取得率は81.6%であるのに対して、男性のそれは12.65%にすぎない。神奈川県においても、事業所における育児休業取得者は全体の83.4%が女性であり、男性は16.6%にすぎない。

日本社会に根付いている女性に対する伝統的な考え方が、M字型カーブに影響しているともいわれている。日本女性の伝統的な生き方の模範として、「良妻賢母」という言葉・考え方がある。特に明治初期以来の政府の富国強兵策は、良妻賢母によって支えられてきたともいえるだろう。女性たちは家庭の中で良い妻であり、賢い母であり続けることが求められた時代でもあった。「男性は仕事、女性は家庭」という「性別役割分業」意識はこうして人々の間に根付いていた（Futagami and Helms, 2009; 2017, Futagami, 2010）。

当然こうした考え方は、少なからず戦後の女性たちの働き方、生き方に影響を与えることにもなった。性別役割分業がクローズアップされるようになったひとつの契機は、1979年の「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（通称「女子差別撤廃条約」）」の採択であった。条約では、あらゆる形態の差別の原因となっている性別役割分業の変更が男女の完全な平等の達成に必要であると主張している。社会通念となっている性別役割分業意識が、男女賃金格差や昇進格差など職業における男女格差の根拠のみならず、女性の職業継続の困難をも導いているとされる（Futagami and Helms, 2009; 2017, Futagami, 2010）。

最近では、人びとの考え方も変化し、社会全体としても女性の就業を肯定的に捉える傾向が強まっている。内閣府の令和元年「男女共同参画社会に関する世論調査」によれば、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方について、35.0%が「賛成（賛成+どちらかといえば賛成）」と回答しており、59.8%が「反対（反対+どちらかといえば反対）」と回答している。平成28年度と比べてみると、「賛成」と回答した者の割合が低下し（40.6%→35.0%）、「反対」と回答した者の割合が上昇している（54.3%→59.8%）。また、神奈川県の令和2年度「県民ニーズ調査結果（基本調査）」においても、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という考え方について、84.9%が「そう思わない」と回答している。このように、人びとの性別役割分業意識は次第になくなりつつあるといえるだろう。

したがって、男女が共にいきいきと人間らしく働き続け、キャリアを形成するためにも、ワーク・ライフ・バランスが重要な課題となっている（二神、2017）。

2019年4月から働き方改革関連法（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が施行されている。同法では、ダイバーシティの推進、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保などの措置が講じられている。そして、日本でもワーク・ライフ・バランスを実現するため、働き方が大きく変わりつつある。

その意味で、のちに述べるスウェーデンやフランスにおけるワーク・ライフ・バランスの政策は参考になるだろう。

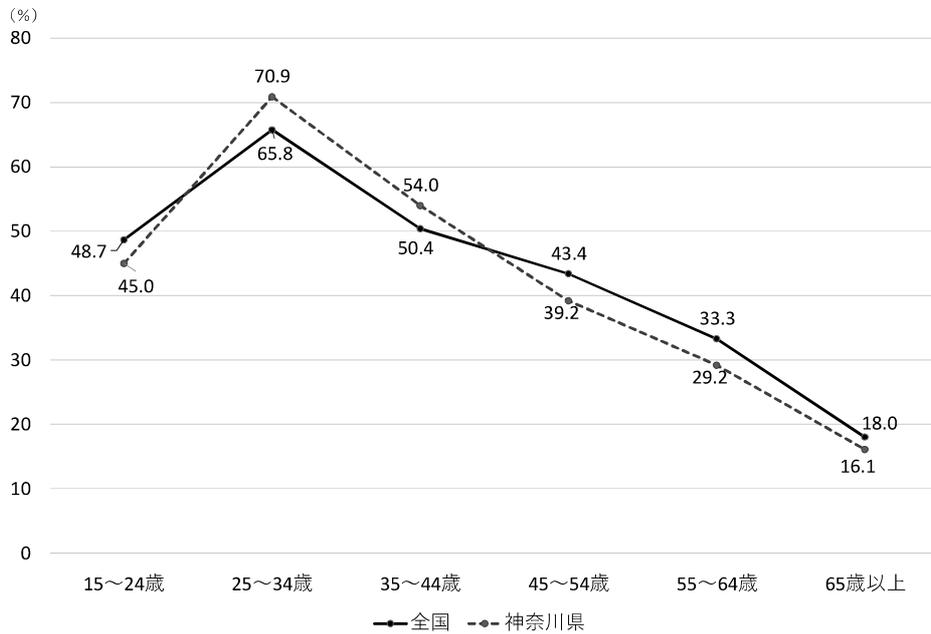
（3）女性非正規従業員とディーセント・ワーク

2021年9月の総務省統計局の「労働力調査」によると、正規従業員の割合は1986年の83.4%から2021年の63.5%にまで減少している一方、非正規従業員の割合は1986年の16.6%から2021年の36.5%にまで増加している。非正規従業員の中には、パートタイム労働者、派遣労働者、契約社員、嘱託などが含まれる。そして、非正規従業員の68.9%は女性である。とくに就業形態別に男女比をみると、パートタイム労働者の88.2%は女性である。このように、日本の非正規従業員の多くが女性であることがわかる（二神、2001；2020, Futagami and Helms, 2009; 2017）。

最近では、女性の働き方に関し、「L字型カーブ」という新たな課題も指摘されている。

「L字型カーブ」とは女性の正規雇用比率をグラフで表した際、20代後半から30代前半を境に右肩下がりとなり、L字のようにみえる現象のことをいう。総務省統計局の「労働力調査（基本集計）2020年（令和2年）平均結果」によれば、25-34歳を境に女性の正規雇用比率は下がり続けており、神奈川県でもこの傾向は顕著である（図6）。出産や子育てなどのライフイベントによって、女性の働き方が大きく影響を受けていることがわかる。

図6 女性の年齢階級別正規雇用比率（全国・神奈川県）

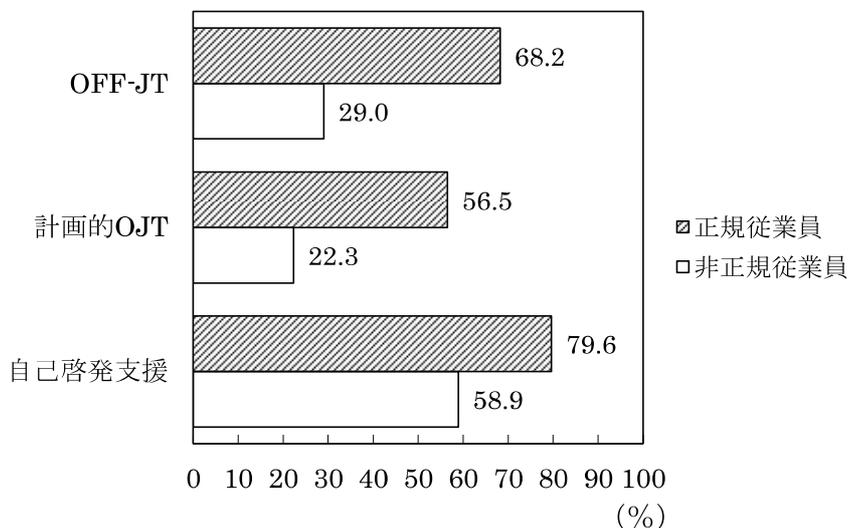


出所：総務省統計局「労働力調査（基本集計）2020年（令和2年）平均結果」および
神奈川県統計センター「神奈川県労働力調査結果（2020年平均）」を基にかなテラス作成。

また、正規従業員と非正規従業員の職場の満足度を比較すると、とくに「雇用の安定性」、「仕事の内容・やりがい」、「正社員との人間関係、コミュニケーション」、「職場の環境」、「福利厚生」、「教育訓練・能力開発のあり方」、「賃金」、「職業生活全体」の面で、非正規従業員の方が正規従業員よりも満足度が低いことがわかる（令和元年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」）。

そして、令和2年「賃金構造基本統計調査」によれば、雇用形態間賃金格差（正規従業員＝100）は66.3となっている。正規従業員と非正規従業員の賃金格差は20歳代にはさほど格差がないものの、45歳以上になるとその格差は2倍近くに拡大していることがわかる。

図7 正規従業員と非正規従業員の職業教育・訓練の比較



出所: 令和2年度「能力開発基本調査」より二神作成。

さらに、令和2年度「能力開発基本調査」によれば、職業教育・訓練に関して、正規従業員と非正規従業員に格差がみられている。正規従業員に対して企業の68.2%がOFF-JT、56.5%が計画的OJT、79.6%が自己啓発支援を実施している一方で、非正規従業員に対しては企業の29%がOFF-JT、22.3%が計画的OJT、58.9%が自己啓発支援を実施しているにすぎない(図7)。

このようにみると、賃金、職業教育・訓練、福利厚生、職務保障等の面で、正規従業員と非正規従業員の格差が著しいことがわかる。こうした状況は、ILOの提唱するディーセント・ワークの観点から問題があるといえるだろう。ディーセント・ワーク(decent work)とは、「働きがいのある人間らしい仕事」と意識することができる。Ghai(2006)は、フルタイムのみならず、パートタイムや臨時工においても、また男性労働のみならず、女性労働においてもディーセント・ワークを実現するべきであると述べている。最近では、さきに述べたように、非正規従業員の比率が増大しつつあり、しかも、その大半が女性であることを考慮するならば、女性たちがディーセント・ワークを行うことができるように、賃金、職業教育・訓練、福利厚生、職務保障等の面で、正規従業員と非正規従業員との格差を是正することが今後の課題である(二神、2017)。

2020年4月よりパートタイム・有期雇用労働法(中小企業は2021年4月より施行)および労働者派遣法が改正され、施行されている。改正の内容は、①不合理な待遇差の禁止、②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化、③裁判外紛争解決手続き(行政ADR)の整備となっている。このように同一企業内における正規従業員と非正規従業員との間の不合理な待遇の格差をなくし、どのような雇用形態を選択しても納得して働き続けられるよう

にすること、つまり雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保によって、多様で柔軟な働き方を選択できるような法整備が進められている。

女性のキャリア・マネジメントを展望するうえで、ディーセント・ワークの観点から、非正規従業員と正規従業員の均等待遇を配慮することが重要である。その意味で、のちに述べるオランダのフレキシキュリティ・モデルは示唆に富んでいる。

3 神奈川県的女性活躍推進の好事例

(1) 株式会社ファンケルの事例

ア 株式会社ファンケルの創業と女性活躍の企業風土

本項では、女性活躍推進企業の好事例として、神奈川県に所在する株式会社ファンケルについて検討する。

株式会社ファンケルは、1980年に池森賢二氏が創業した化粧品・健康食品の研究開発、製造および販売する企業である。池森氏は、妻の肌荒れをきっかけに無添加化粧品を作ることの思いついたという。そして、肌荒れの原因となる防腐剤を入れない無添加化粧品を開発し、製造・販売することになった（池森，2004）。

現在では、ファンケルの売上高は1,149億円、営業利益は115億円、従業員数は901名となっている（表1）。

表1 企業概要

会社名	株式会社 ファンケル
設立年	1981年
資本金	107億9,500万円
事業内容	化粧品・健康食品の研究開発、製造および販売
売上高	1,149億円 (2020年度)
営業利益	115億円 (2020年度)
従業員数	901名 (2021年3月現在。 契約・パートなど除く)

出所：株式会社ファンケル HP より作成。

創業以来、ファンケルは女性従業員比率が高く、女性の活躍なしでは会社の成長はなかった。また、お客様も女性が多く、お客様視点を大事にするファンケルにとって、女性の視点は欠かせないものであるということから、女性従業員が中心となり、活躍する企業風土が根付いている。

イ 女性のキャリア開発とダイバーシティの推進

ファンケルでは、女性、男性が支え合い、共に能力を発揮できる働きやすい職場づくりを目指している。2021年3月現在、全従業員のうち女性が572名で、63.5%を占めている（表2）。女性管理職比率は107名で、46.5%である。女性取締役比率は1名で、11.1%である。女性執行役員比率は3名で、25.0%である。女性の平均勤続年数は12.3年で、男性の12.2年とほぼ同じである。

表2 ファンケルにおける女性の活躍状況

女性従業員数 (比率)	572名 (63.5%)
女性管理職数 (比率)	107名 (46.5%)
女性取締役数 (比率)	1名 (11.1%)
女性執行役員数 (比率)	3名 (25.0%)
女性の平均勤続年数	12.3年

※2021年3月現在。

出所：株式会社ファンケル HP およびインタビュー資料より作成。

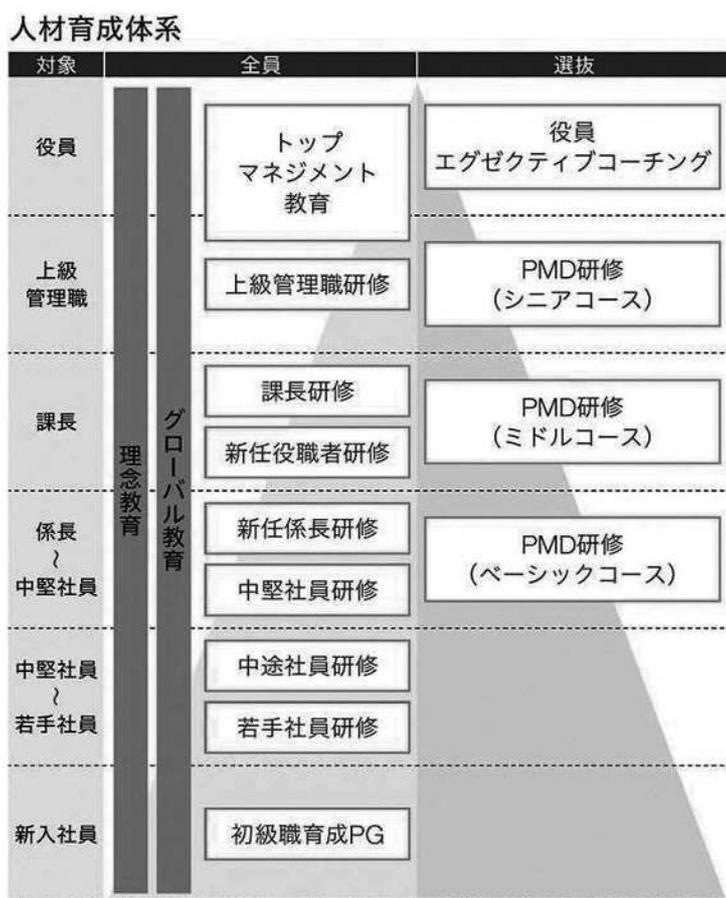
女性が中心となって、無添加、健康食品などの製造開発、宣伝、販売促進を担っていることが高く評価され、2015年には内閣府が実施する「女性が輝く先進企業」にも選ばれている。

ファンケルでは、ダイバーシティを推進している。ダイバーシティ推進スローガンとして『みんな違ってあたりまえ』を掲げている。様々な価値観や考え方もつ多様な人材が個性や能力を発揮し、新しい価値を生み出し続けることが最も重要なことであるとしている。そして、お互いの多様性を認め合う女性活躍推進は企業価値や従業員のエンゲージメントを向上し、ひいては会社の強さにつなげていくことができるとしている。したがって、女性管理職の積極的な登用によって、2023年度までに女性管理職比率50%を目指している。次世代女性役員候補の育成も中長期的な課題になっている。

また、女性の職域拡大も目指している。女性活躍の場を広げるため、専門知識を活かして会社に貢献する専門性エキスパート職も導入している。

なお、2013年には企業内教育機関「ファンケル大学」が設立された。これは、これまでばらばらだった教育部門を統一し、経営理念の浸透と美容や健康に関する専門人材の育成に力を入れる機関である。ファンケル大学では、「理念を体現できる人材」、「次世代のファンケルを担う人材」、「グローバルに活躍できる人材」、「専門性の高い人材」、「会社を取り巻く環境に即応できる人材」の育成に力を入れている。この5つのあるべき人材像と会社の目指す姿に基づいて、それぞれの研修プログラムを実施している。役職者候補の従業員に向けた研修（係長研修や中堅社員研修）、選抜型研修として次世代役職者および経営層候補への研修も用意している。図8は、こうしたファンケル大学の人材育成体系である。このように、ファンケル大学は女性のキャリア開発に役立っている。

図8 ファンケル大学の研修プログラム



出所：株式会社ファンケルのHPより作成（<https://www.fancl.jp/sustainable/society/workstyle/rearing/index.html>）。

ウ ワーク・ライフ・バランス

ファンケルのワーク・ライフ・バランス支援策は、充実している。法定の産前産後休暇や育児休業以外に、ファンケルでは子どもの看護休暇の取得日数を拡充（法定年5日を年8日まで取得可能）し、毎月1万円の子ども手当の「よいこ手当」を整備している。また、子どもが小学校を卒業するまで利用できる短時間勤務制度も用意している。

男性従業員も配偶者出産・育児支援休暇を取得できる。これは、配偶者が出産してから1年以内に5日取得可能な特別有給休暇を付与するものである。

また、ファンケルでは従業員の有給休暇取得を促進するために、リフレッシュ休暇やライフイベント休暇を推奨している。リフレッシュ休暇は、計画的に2-5日の連続休暇の取得を年度開始時に計画し、取得できるものである。ライフイベント休暇は、誕生日（本人および親族、ペット、パートナー）や子どもの行事、記念日等に取得できるものである。

さらに、ファンケルでは従業員自身のキャリアを振り返るための休暇としてディスカバリー休暇を設けている。これは、勤続の節目の年（勤続5、15、25、35年）にキャリア開発のための休暇制度として、キャリアの振り返りと今後のキャリアについて考える機会として特別有給休暇を5日間付与するものである。

なお、職場には保健師が5名常駐し、従業員の心と体のケアを実施している。女性の健康に関するセミナーも行い、従業員の知識向上に努めている。

このような充実したワーク・ライフ・バランス支援策によって、2020年度の育児休業取得率は100%、育児休業取得後の復職率は100%、育児休業取得後の定着率は100%、短時間勤務の利用者は119名、配偶者出産・育児支援休暇は19名となっている。したがって、ファンケルでは、従業員たちがワーク・ライフ・バランスを実現している。

エ 柔軟な働き方

ファンケルでは、様々な柔軟な働き方を用意している。

フレックスタイム制では、労働時間管理を月次単位で行い、自律した社員の育成と生産性の向上を目指している。

在宅勤務は、もともとワーク・ライフ・バランス支援策として、育児・介護をする従業員が利用できるような勤務形態であったが、妊娠や長時間通勤をしている通勤弱者、出張等の外出後の勤務方法としても利用が拡大しつつある。2020年からは新型コロナウイルス感染予防対策として、シフト勤務者以外全員に利用者が拡大している。

ファンケルでは、店舗契約社員の雇用管理区分を廃止し、2018年4月より店舗契約社員全員をエリア正社員へ切り替えた。エリア正社員は、原則転居を伴う異動がないため、担当する地域で安定して働くことができる。また、賞与の支給ルールの改定や休日日数の処遇を改善した。

また、2018年度より本社部門、工場部門で働く契約社員とパート社員全員を契約期間の

定めのない「無期労働契約」へ切り替えた。

アソシエイト正社員は、2019年に新設された雇用区分であるが、介護、自身の身体の病気や障がいを理由に、フルタイム勤務が難しい正社員に対し、本人の希望する時間や日数でフレキシブルに勤務できるものである。

なお、パートや派遣から、契約社員を経て正社員へ登用する仕組みも整えている。2020年度では8名を正社員へ登用している。

このように、ファンケルでは従業員たちが長く安心して活躍できる環境を整備しており、従業員たちが多様で柔軟な働き方を実現している。

オ 女性活躍推進にとって重要なこと

ファンケルでは、女性管理職、女性専門職育成のため、女性のキャリア開発の積極的な取組が行われている。ファンケル大学も企業内教育機関として、こうした女性のキャリア開発に役立っている。また、様々なワーク・ライフ・バランス支援策によって、女性従業員のみならず、男性従業員もワーク・ライフ・バランスの向上を実現している。さらに、女性が多くを占めている店舗契約社員のエリア正社員への切り替え、フレックスタイム制や在宅勤務など、女性たちが長く安心して活躍できる環境を整備することで、多様で柔軟な働き方が実現している。そして、本事例の最大の特徴のひとつは、創業当初から女性活躍が単なる「しくみ」ではなく「企業風土」として根付いている点であり、ファンケルが女性活躍推進の好事例である最大の理由となっている。

(2) 横浜国立大学とダイバーシティ連携協議会 KT (かながわとうきょう) の事例

ア 横浜国立大学のダイバーシティ推進とダイバーシティ連携協議会 KT の設立

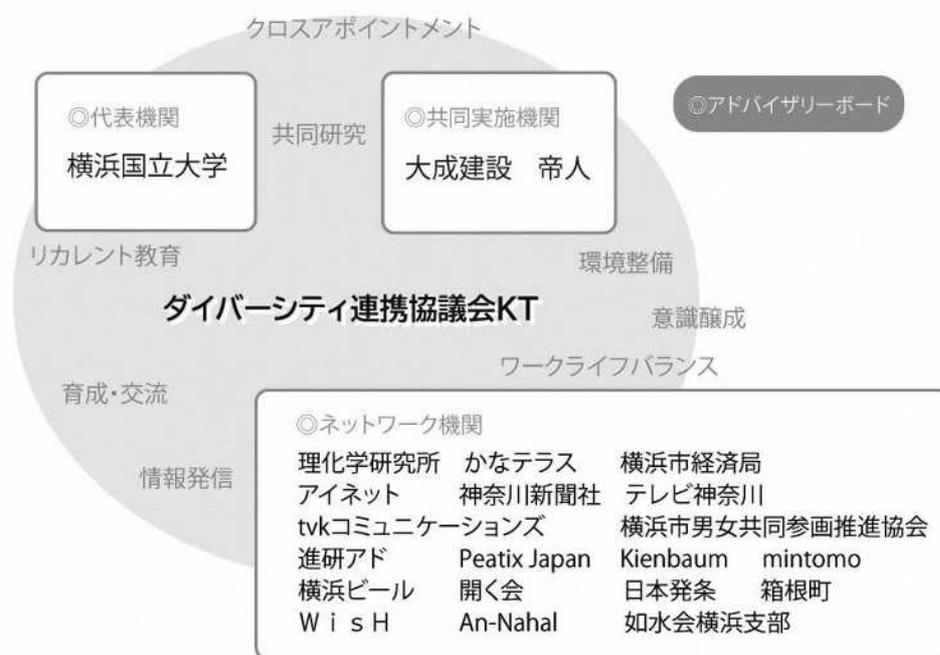
女性活躍を推進するために、産学官連携による女性のキャリア開発は、とても重要な役割を果たしている。本項では、横浜国立大学のダイバーシティ推進の取組と横浜国立大学を中心とする産学官連携ネットワークである「ダイバーシティ連携協議会 KT (かながわとうきょう)」を好事例として取り上げる。

横浜国立大学では、従来から男女共同参画室、障がい学生支援室、保健管理センター、なんでも相談室などがそれぞれ活動を展開していた。2016年に、総務担当理事を中心にダイバーシティ WG を立ち上げた。2018年に、横浜国立大学は、大成建設株式会社、帝人株式会社とともに、文部科学省科学技術人材育成費補助事業 (JST) の「ダイバーシティ研修環境実現イニシアティブ (牽引型)」に採択された。牽引型プロジェクトの目的は、各機関や地域の特色を生かしながら相互に協力し、また、多くの機関と連携することにより、多様性に富む研究環境を整備するとともに、女性研究者・技術者の活躍促進を牽引することにある。したがって、横浜国立大学、大成、帝人の3機関と神奈川・東京に拠点をおく企業、研究機関、自治体の産学官機関から構成される「ダイバーシティ連携協議会 KT (かながわとうきょう)」が設立された。連携企業は、男女共同参画事業に熱心に取り組んでいる実績がある

企業、研究機関、自治体などである。ダイバーシティ連携協議会 KT の実施体制は、図 9 の通りである。

これを機に、2019 年に横浜国立大学は「ダイバーシティ宣言」を行った。2020 年 4 月には、様々な相違を個性として尊重し、その多様性を活かすことで組織のパフォーマンスを向上させることを目的として、ダイバーシティ戦略推進本部を設置した。

図 9 ダイバーシティ連携協議会 KT の実施体制



出所：ダイバーシティ連携協議会 KT の HP より作成 (<https://www.sankaku-diversity.ynu.ac.jp/outline/system>)。

イ 産学官連携による女性のキャリア開発

JST ダイバーシティ事業の取組は 3 本柱となっている。それは、①研究力の向上、②次世代育成、③環境整備である。

まず第 1 に、研究力の向上については、企業との共同研究を実施している。横浜国立大学と帝人グループとの共同研究「カルテン」では、超軽量不燃天井材に吸音性があることから、保育施設内の反響音を低減することを確認し、子どもにも保育者にもやさしい環境を作ることに貢献している。こうした共同研究は、女性研究者を中心に進められている。女性が代表者となる研究プロジェクトの推進によって、女性の研究力の向上を図り、上位職登用につなげるねらいがある。また、これまでにない新しい視点から研究を進められる可能性もある

だろう。

また、大成建設とのブリッジセミナーも実施している。大成建設と横浜国立大学の技術者、研究者を対象に、関心ある研究テーマについて、2019年から合計9回のセミナーが共同開催されている。なお、共同研究の実施において、クロスアポイントメント制度を活用することもひとつの特徴となっている。クロスアポイントメント制度とは、研究者が大学や企業など2つ以上の機関に雇用されつつ、それぞれの機関における役割に応じて研究や教育に従事することを可能にする制度であるが、研究力の向上に役立っている。

第2に、次世代育成の取組として、横浜国立大学では、大成建設や帝人などKT連携企業と協働して、大学生・大学院生向けに「ダイバーシティ概論」の講座を実施している。講座では、KT協議会メンバーの企業のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)担当者や人事担当者が講師として、女性のキャリア開発や企業のD&Iについての講義を行っており、大学生・大学院生の人材育成に貢献している。

また、女子中高生向けのキャリア教育も行っている。理工チャレンジ(リコチャレ)は、女子中高生が理工系分野に興味をもち、進路選択できるように応援するため、内閣府男女共同参画局が中心となっている取組であるが、KT連携協議会の共同実施機関の大成建設が、リコチャレを開催した。そこでは、女性技術者たちがトンネル技術開発の土木の仕事を女子中高生に紹介し、横浜国立大学卒業の女性技術者もこれに参加した。このように、女子中高生のキャリア教育にも貢献している。

第3に、環境整備として、男性の意識改革を進めている。KT連携企業と協働で男性向けに、育児・介護をテーマにセミナーを実施し、産学官の取組や課題を共有している。また、上位役職者を対象にアンコンシャスバイアスセミナーも開催している。そして、男女が働きやすい環境整備として、産学官連携で男性の意識改革に取り組んでいる。

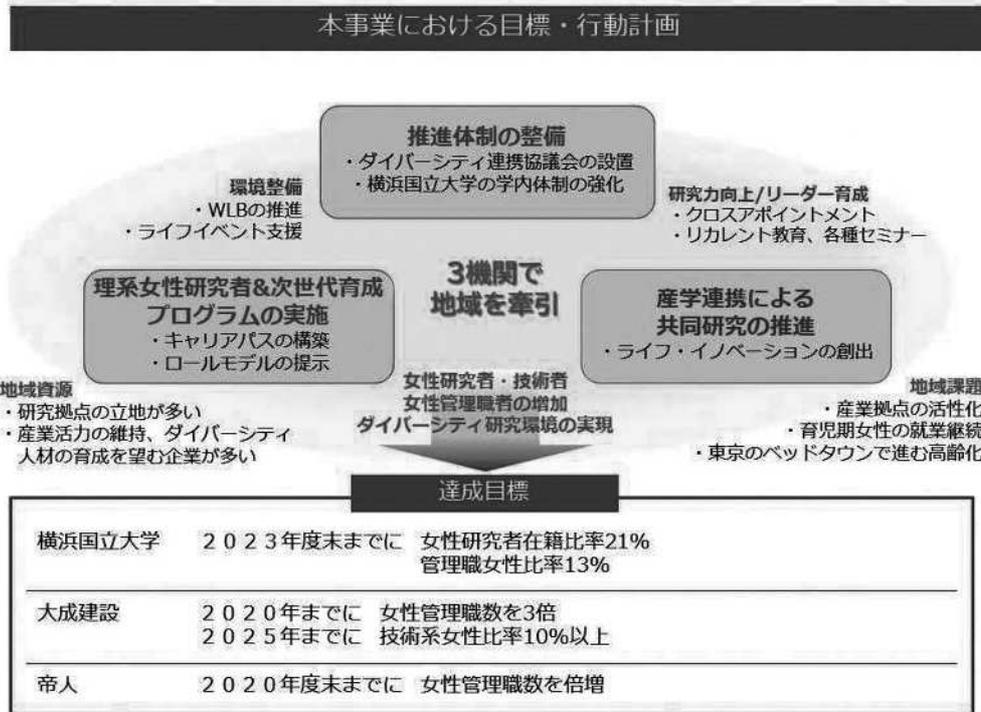
このように、産学官連携による女性のキャリア開発と活躍が推進されている。

ウ 女性活躍推進の課題と展望

ダイバーシティ連携協議会KTの設立・運営によって、横浜国立大学では、産学官連携による共同研究を推進し、次世代を育成し、男女が働きやすい環境を整備してきたが、女性活躍推進にとってどのような成果をもたらしただろうか。また、女性活躍推進にあたって、どのような課題があるだろうか。さらに、どのような女性活躍推進の未来を展望できるだろうか。

図10は、ダイバーシティ連携協議会KTの目標・行動計画である。図10が示すように、横浜国立大学、大成建設、帝人の3機関では、それぞれ女性活躍推進の達成目標を明確に設定している。

図 10 ダイバーシティ連携協議会 KT の目標・行動計画



出所：ダイバーシティ連携協議会 KT の HP より作成 (<https://www.sankaku-diversity.ynu.ac.jp/outline/plan>)。

横浜国立大学では、2023 年度末までに女性研究者在籍比率 21%以上を目指しており、さらに、新たな目標として 2027 年度末までに 22.5%以上を達成できるよう検討している。また、2023 年度末までに、女性管理職比率 13%以上を目指している。さらに、女性役員の積極的登用も目標としている。

2021 年度 5 月時点で、女性研究者在籍比率は 19.1%、女性管理職比率は大学教員で 20.6%、大学職員で 11.1%となっている。女性役員は 3 名である。女性教員の積極的採用については、公募情報に、男女共同参画を推進している旨を記載することで、女性の積極的採用を図っている。とくに、女性役員は 2020 年に 2 名、2021 年に 3 名と増えており、女性役員比率は 37.5%であり、成果を上げつつある。女性研究者、女性管理職、女性役員を増やすことによって、多様な視点に基づいた教育・研究およびその環境づくりが実現するだろう。

女性活躍を推進するうえで、ワーク・ライフ・バランスの支援は、すでに論じたように、とても重要である。横浜国立大学では、ワーク・ライフ・バランス支援策として、研究支援員制度を実施している。これは、出産や育児、介護などライフイベントを行う研究者に対して、研究支援員を配置することによって、ワーク・ライフ・バランスの実現を可能にし、研究時間を確保し、研究を継続することを支援する制度である。また、一定の職務経験のある

教員が、新任教員に対して仕事や生活の悩みに助言をするメンター制度も、ワーク・ライフ・バランス支援策として実施している。

2020年度の男性教職員の育児休業取得者は1名で全体の16.7%、2021年度の男性教職員の育児休業取得者は4名で全体の33.3%であり、少しずつ増加している。また、2020年度の男性教職員の介護休業取得者は1名、2021年度の男性教職員の介護休業取得者は1名であり、ともに100%を男性教職員が占めている。ただし、男性教職員の育児休業取得率（子どもが生まれた者のうち、育児休業を取得した者の比率）は低く、2020年度の全国平均12.65%には至っていないようである。したがって、先に述べたような産学官連携でセミナーを開催したり、男性の育児休業についての座談会を開いて情報発信するなどして、男性教職員の育児・介護休業取得者を増やす取組が積極的に進められている。

ワーク・ライフ・バランスの実現には、働き方そのものの見直しが必要であり、大学における制度の硬直性、設備整備のための予算措置など課題も残されている。

本事例の最大の特徴のひとつは、産学官連携による女性のキャリア開発であるだろう。女子中高生向けのキャリア教育や大学生・大学院生向けに「ダイバーシティ概論」の講座などを産学官連携で実施することで、女子学生たちに具体的なキャリア像を提供し、彼女たちがキャリア・ヴィジョンを描き、キャリア・プランを作成することに役立っている。こうした産学官連携による女性のキャリア開発の取組は、将来的に女性活躍を推進し、展望する好事例といえるだろう。

4 まとめ：女性活躍推進の現状と課題

本章で述べたように、日本のグローバル・ジェンダー・ギャップ指数は0.656で、156か国中第120位であり、ジェンダー平等が実現されていない。日本における女性のキャリア形成の特徴として、女性管理職比率が低いこと、女性の年齢階級別労働力率がM字型カーブを描くこと、非正規従業員に女性が多いことが挙げられた。神奈川県でも同様の傾向であり、とくにM字型カーブの底の値、深さともに全国最下位となっている。

したがって、日本および神奈川県において女性活躍を推進するためには、第1に女性管理職の育成など女性のキャリア開発に取り組むことが重要である。クォータ制などの導入も有効であるだろう。

第2に、女性たちが長く働き続けられるように、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての施策や制度を整備することが不可欠である。そのためには、働き方そのものの見直しも必要であるだろう。

第3に、非正規従業員の多くが女性であり、日本では非正規従業員の働き方がディーセント・ワークの観点から問題があることから、非正規と正規の均等待遇を目指すことが大切であろう。

本章では、神奈川県的女性活躍推進の好事例を検討した。ファンケルの事例では、女性の

キャリア開発やワーク・ライフ・バランス、柔軟な働き方において学ぶべき点が多いが、とくに女性活躍推進が単なる「しくみ」ではなく「企業風土」として根付いている点が最大の特徴といえるだろう。

また、横浜国立大学とダイバーシティ連携協議会 KT の事例では、産学官連携による女性のキャリア開発が最大の特徴といえるだろう。女性のキャリア開発もひとつの企業組織だけではなく、大学や行政と連携しながら行うことが不可欠になりつつある。グローバル化、情報化、技術革新、規制緩和などが進展する現在、企業を取り巻く環境も激変しており、もはやひとつの企業内だけでその人材の専門技能やキャリアを開発することは不可能になりつつある。そうした意味で産学官連携の女性のキャリア開発は急務であり、これからの人材開発のひとつのモデルといえるだろう。

参考文献

- Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese factory: Aspects of its social organization*, Free Press (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1960年)。
- 二神枝保 (2001) 「人材の流動化と男女のキャリア」佐野陽子ほか編著『ジェンダー・マネジメント』pp.268-288、東洋経済新報社。
- Futagami, Shiho (2010) *Non-Standard Employment in Japan: Gender Dimensions*, International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, 200, pp.1-20.
- 二神枝保 (2020) 『雇用・人材開発の日欧比較：ダイバーシティ&インクルージョンの視点からの分析』中央経済社。
- 二神枝保 (2021) 「女性研究者の活躍を推進するための課題と展望：多様性と包摂の視点からの分析」『学術の動向』第26巻、第2号、pp.78-81。
- Futagami, Shiho and Helms, M. Marilyn (2009) *Emerging female entrepreneurship in Japan: A case study of Digimon Workers*, *Thunderbird International Business Review*, Vol.51, No.1, pp.71-85.
- Futagami, Shiho and Helms, M. Marilyn (2017) *Can Women Avoid the Rice Paper Ceiling? : A SWOT Analysis of Entrepreneurship in Japan*, *SAM Advanced Management Journal*, Vol.82, No.2, Spring, pp.40-52.
- 二神枝保, 村木厚子 (2017) 『キャリア・マネジメントの未来図: ダイバーシティとインクルージョンの視点からの展望』八千代出版。
- Ghai, Dharam (2006) *Decent work: Objectives and strategies*, International Labour Office (ILO) .
- 池森賢二 (2004) 「私の経営観—ファンケルの創業から現在まで—」『横浜経営研究』第25巻、第1号、pp.1-10.
- Sachs, J. D., Kröll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2021) *Sustainable Development Report 2021: The Decade of Action for the Sustainable Development Goals*, Cambridge University Press.
- United Nations (2015) *Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

World Economic Forum (2021) Global Gender Gap Report 2021.

【謝辞】株式会社ファンケル管理本部人事部人事企画グループ和田聡美様、横浜国立大学泉真由子副学長、池島祥文学長補佐に貴重なお話をお伺させていただきまして、心よりお礼申し上げます。

