

# ウーマノミクス5.0：20年目の検証と提言

## ～前進しつつも、改善余地は未だ大きい～



ゴールドマン・サックス証券 副会長

キャシー・松井

我々が1999年に『『ウーマノミクス』が買い』と題するレポートを発行してから20年が経過した。当時は「ダイバーシティ」という言葉は定着しておらず、社会全般からの注目度は低かったが、今や広範な人手不足と景気拡大の結果、ジェンダーダイバーシティはもはや選択肢ではなく、社会・経済全体での急務となっている。ウーマノミクスのこれまでの進捗状況を検証し、改善を要する分野についての具体的な提言をまとめた。

- I. 経済・ビジネス面でのウーマノミクスの根拠は何か
- II. 過去20年にどのような進捗が見られたのか

### （目次）

- I. なぜウーマノミクスなのか—経済・ビジネスの観点から
- II. 1999年以降の進捗状況
- III. 改善を要する分野
- IV. 政府・企業・社会への提言

- III. 改善余地が大きい分野はどこか
- IV. 政府・企業・社会は今、何をなすべきか

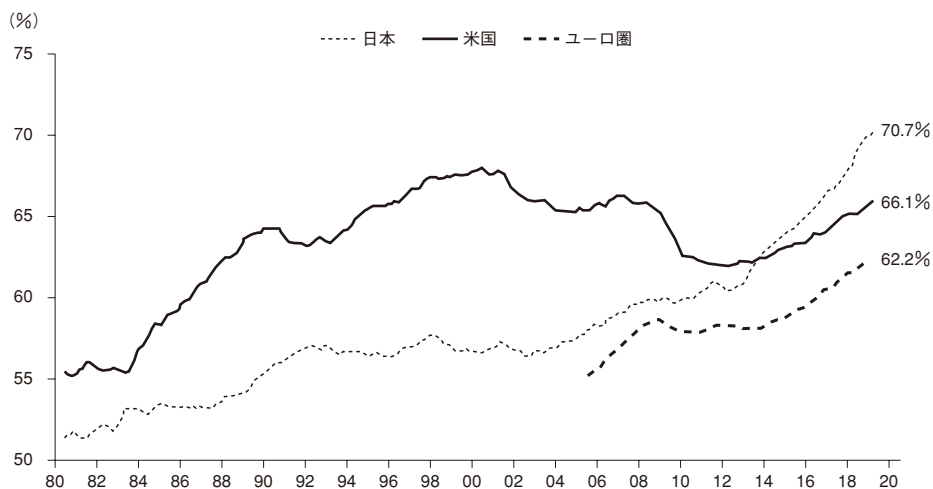
### I. なぜウーマノミクスなのか—経済・ビジネスの観点から

当社は1999年に初めて「ウーマノミクス」のテーマを取り上げ、ジェンダーダイバーシティ推進の必要性を論じたが、当時の議論は、少子高齢化と低生産性を背景に、抜本的な改革がなければ、潜在成長率の一段の低下とひいては生活水準の低下にも直面する可能性があるというのが当社の主張だった。

#### (1) 人口動態危機が迫る

日本の人口動態問題が危機的状況に近づいていることは周知の事実だ。2018年、IMFは日本に関して「今後有意な構造改革が為されない限り、人口減によって今後40年で実質国内総生産が25%以上減少しかねない」との試

(図表1) 日本の女性就業率は米国とユーロ圏を追い抜いた



(注) 日本と米国は2019年2月現在、ユーロ圏は2018年9月現在

(出所) OECD

算を示した(注1)。日本が今後数年間に人口動態の危機にいかに対処するかは、同様に高齢化の問題を抱える諸外国の(良くも悪くも)モデルケースになろう。

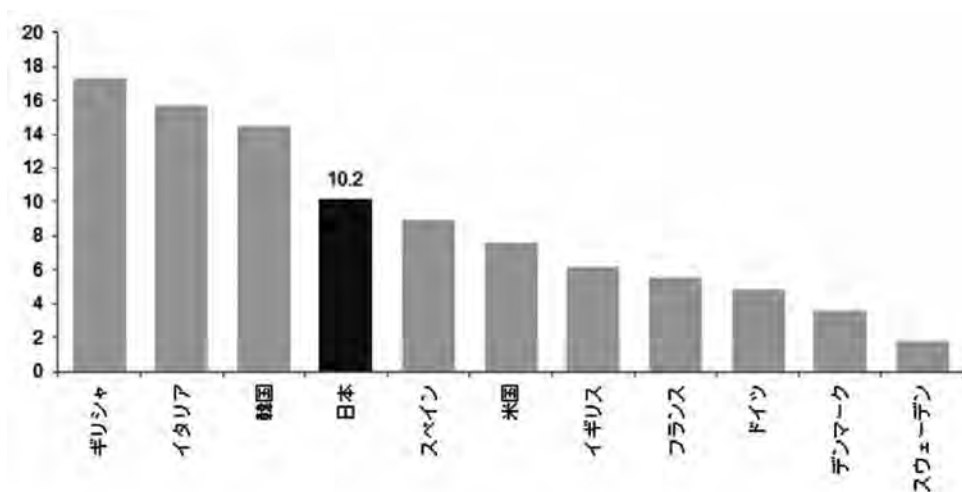
日本の人口減少と高齢化はハイペースで進んでおり、国連の予測では日本の老齢依存率(15-64歳の人口当たりの65歳以上の人口の割合)は2050年に約75%まで上昇し、国の財政の持続可能性にとって深刻な課題となることが予想される。これらを背景に労働市場は著しく逼迫しており、失業率は2.3%(2019年2月)と25年ぶりの低水準に達し、有効求人倍率は70年代以降で最高の1.6倍に上昇している。特に労働集約型業種での人手不足は深刻化している。

先頃、介護、建設、宿泊、造船、農業の5業種で最大34万5,000人の外国人労働者を受

け入れることを目指し、最長5年の長期就労ビザ発給を認める法律が成立した。しかし、人手不足を完全に解消するには不十分であり、女性の雇用を引き続き拡大することが、今後も政府と社会の最優先課題となろう。

ウーマノミクスに関する最初のレポートを発行した1999年当時、日本の女性就業率はわずか56%で、先進国で最も低い部類に属していた(注2)。しかし、就業率はその後急上昇して71%に達し(2019年2月時点)、米国(66%)とユーロ圏(62%)を追い抜いた(図表1)。就業女性の増加はアベノミクス下の過去6年間にとりわけ顕著で、2012年の2,640万人から2018年には300万人以上増加して2,970万人に達した。

(図表 2) 男女の就業率格差が解消すれば日本のGDPは10%押し上げられる可能性がある  
日本の女性就業率が全体平均まで上昇した場合のGDP推定増加率 (%)



(出所) OECD、ファクトセット、ゴールドマン・サックス・グローバル投資調査部作成

(2) GDP押し上げ効果は推計10%、  
「ブルースカイ」シナリオでは15%

日本の男女雇用格差解消によって生じる経済成長の「配当」はきわめて大きい。現在の就業率の男女の格差が解消した場合の日本のGDPに対する押し上げ効果を試算した。

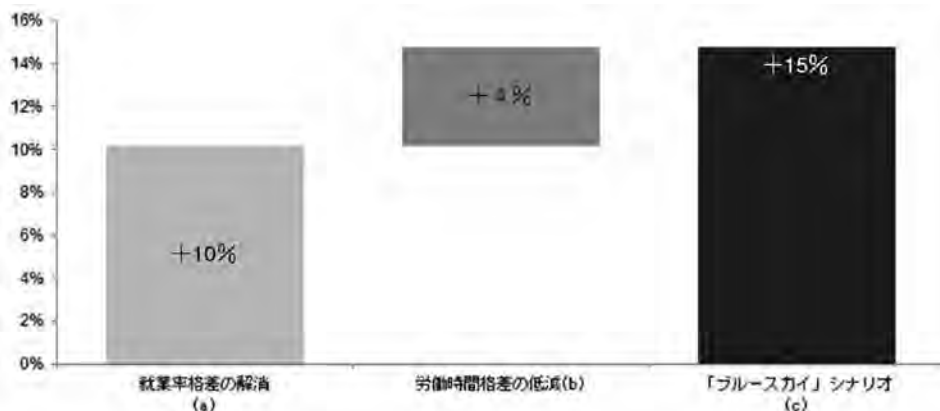
2017年時点の日本の女性就業率(67%)が男性就業率(83%)と同レベルまで上昇したと仮定した場合、日本の就業者数は約580万人増加することになる。当社の試算では、日本のGDPは10%押し上げられる可能性があるとの結果が得られ、その効果は先進国の中では相対的に大きい(図表2)。

日本の女性就業率が現時点で過去最高の71%に達していることから、「ウーマノミクス」からの大きな追加的経済効果は期待できない

と見る向きもあろう。しかし、国内の働く女性の過半数(56%)がフルタイムではなくパートタイム労働者であることを考えれば、余地は大きいと当社は考えている。

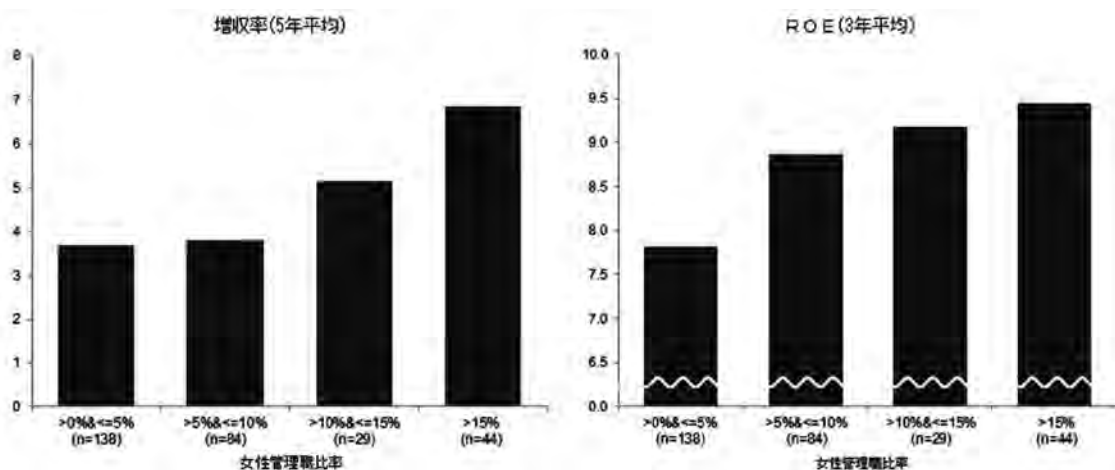
例えば、就業率の男女格差に加えて、労働時間の格差が改善された場合、つまりより多くの女性がフルタイム勤務あるいはパートタイムよりも長い時間の仕事に就いた場合を考えてみたい。2017年時点で、国内の月間総労働時間(所定内)女性対男性の比率は81%(118対145)であり、OECD平均は85%であった。国内の男女の労働時間格差がOECD平均まで改善した場合、さらに4%のGDP押し上げ効果が得られる可能性がある。この結果、就業率と労働時間の格差解消する「ブルースカイ」シナリオの下では、GDP押し上げ効果

(図表3) 「ブルースカイ」シナリオ：就業率の男女格差が解消し、労働時間の格差が改善すれば、最終的にGDPを15%押し上げる可能性がある



(出所) ゴールドマン・サックス・グローバル投資調査部

(図表4) 女性管理職比率の高い日本企業は増収率やROEが高い傾向があった



(出所) 日経バリュースーチ, QUICK, Factset, ゴールドマン・サックス・グローバル投資調査部作成

は最大15%と格段に大きくなる<sup>(注3)</sup>(図表3)。

ミクロレベルでも大きな効果が見込まれる。例えば、女性管理職比率を開示している上場企業(297社)のデータに基づく<sup>(注4)</sup>、

女性管理職比率が最も高い(15%超)企業グループの5年平均増収率が6%以上を獲得しており、また、3年平均ROE(2010年度～2012年度)も最も高い(9%超)(図表4)。このほかに、米非営利団体カタリストなどが

行った多くのグローバル調査も、企業リーダーのダイバーシティと企業の財務パフォーマンスとの間に正の相関があることを示している（注5）。

## ■ II. 1999年以降の進捗状況

当社がウーマノミクスに関する最初のレポートを発行した20年前、日本ではダイバーシティの問題に対する意識がきわめて低かったが、第2次安倍政権下で女性活躍推進に弾みがついた。「アベノミクスはウーマノミクス」と宣言することで、ダイバーシティを人権や社会だけの問題ではなく、経済と企業が対応すべき急務へと転換させたことは特筆すべきことだ（注6）。

### アベノミクスの掲げるウーマノミクスの目標

2014年1月、安倍首相が「ダボス公約」と呼ばれる演説（注7）で発表した「ウーマノミクス」の当初の成果目標（KPI）は次のような内容だった。

1. 2020年までに女性の就業率（25歳～44歳）を2012年の68%から77%に引き上げる
2. 2020年までに第1子出産前後の女性の継続就業率を2010年の38%から55%に引き上げる
3. 2020年までに社会の指導的立場に占める女性の割合を30%に引き上げる

4. 2017年度までに保育の受け皿を整備し待機児童解消を目指す

5. 2020年までに男性の育児休業取得率を2011年の2.6%から13%に引き上げる

その後、政府は「育児休業制度の拡充」、「女性の活躍の「見える化」、「働き方改革」を政策目標として追加した。

結論として、ウーマノミクスの政策目標と現在までの進捗状況を比較すると、日本は指導的立場に占める女性の割合という点では依然として目標にほど遠いが、その他多くの分野で前進が見られる。

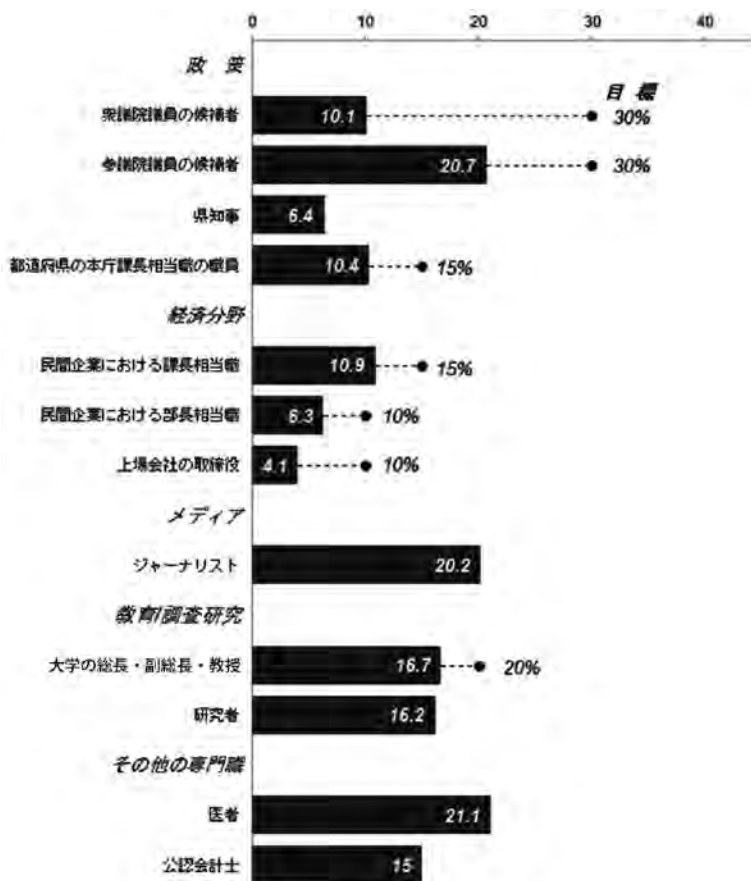
## ■ III. 改善を要する分野

20年間に前進も見られたが、改善の余地も依然として大きい。世界経済フォーラムの2018年版「男女格差報告」では、日本のランクは149カ国中110位にとどまった。しかし、これは主に「経済活動への参加とその機会」（117位）と「政治への関与」（125位）のランク低迷によるもので、「健康と生存」（41位）と「教育」（65位）では比較的高位にランクされた。

改善を必要とする具体的な分野としては以下が挙げられる。

- (1) 少なすぎる女性リーダー
- (2) 解消が進まない男女の賃金格差
- (3) 硬直的な労働契約
- (4) 既婚女性の就業を妨げる税制の歪み
- (5) 家事支援／保育・介護人材の不足

(図表5) 日本の指導的地位に占める女性の割合：改善の途上  
 さまざまな分野の指導的地位に占める女性の割合、2017年現在



(出所) 内閣府、ゴールドマン・サックス・グローバル投資調査部作成

## (6) 無意識のバイアスとステレオタイプな男女の役割像

### (1) 少なすぎる女性リーダー

過去20年に確かな前進を遂げたにもかかわらず、日本のダイバーシティは、特に指導的地位に女性が占める割合という点で、依然として諸外国に後れを取っている。

政府は「第4次男女共同参画基本計画」の一環として、指導的地位に占める女性の割合を向上するための数値目標を設定した。当初の目標はあらゆる分野で30%というものだったが、2015年にこれをやや引き下げた。例えば、民間企業の部長相当職以上に占める女性の割合を10%、都道府県の本庁課長相当職に占める女性の割合を15%とすることを目指し

ている。図表5にさまざまな部門の目標と現在の水準の一例をまとめた。こうした目標に対してはその実現性を疑問視する向きもあるが、目標を掲げた方がより良い結果を得る可能性が高いと我々は考えている。

### 1. 政治への参画の遅れ

日本の女性議員比率は慢性的に低い。2017年時点で、女性議員の比率は14%（衆議院で10%、参議院で21%）にとどまり、列国議会同盟の調査では世界193カ国中158位だった。これは中国（25%）や韓国（17%）を下回るだけでなく、中東のサウジアラビア（20%）やリビア（17%）と比べても低い。国会や地方議会の選挙で候補者をできるだけ男女均等にすることを求める「候補者男女均等法」が2018年に施行されたが、法的拘束力がなく、罰則も設けられていない。

### 2. 少なすぎる女性管理職と役員

民間企業でも指導的地位に占める女性の割合は一貫して低い。例えば、大手上場企業の女性管理職（課長相当職以上）の比率はわずか13%で、他の先進国の半分程度しかない。女性役員の比率は5%とさらに低く、米国の4分の1、欧州の5分の1である。

日本の企業文化が硬直的なため、多くの女性は企業の管理職を目指すよりも軋轢の少ない起業という道を選んでいるのではないかと考えたくなるかもしれない。しかし、2018年のグローバル・アントレプレナーシップ・モニター（GEM）の調査によると、日本の女性の「総合起業活動指数（TEA）」はわずか

4%で、韓国（12%）、中国（9%）など他のアジア諸国のそれを大きく下回っている（注8）。

### (2) 男女賃金格差

日本では一向に解消しない男女賃金格差が女性の本格的な就業の阻害要因となっている。男女の賃金格差は万国共通の問題ではあるが、日本の女性の平均賃金は男性のそれを25%も下回っており、G7の中で最大、OECD諸国の中でも2番目に格差が大きく、これが女性の就業意欲をそいでいる。賃金格差が解消しない明らかな理由の1つは女性が非正規労働者の大部分（70%）を占めていることだが、個人の実績や生産性より年齢や勤続年数を重視する旧来の年功序列型評価制度も背景にあると見られる。

### (3) 硬直的な労働契約と二者択一のコース別人事制度

日本の女性管理職が少ない理由の1つは、総合職と一般職の二者択一のコース別人事制度が主流となっていることである。総合職は相対的に給与が高く、雇用期間を通じて研修や能力開発に多額の資金が投じられる。これに対し、一般職は相対的に給与が低く、研修への投資も限られている。入社時の一般職に占める女性社員の比率は82%と非常に高く、結果として中長期的では昇進機会や賃金に大きな格差が生じる。

さらに、期間の定めのない正規労働契約に

関する日本の現行法はきわめて柔軟性が低い。それに加えて、正社員と同じ条件での人材の中途採用は年功序列制度を混乱させるため、多くの企業は男女を問わず中途人材の正社員としての採用に消極的である。そのため再就業する女性の大半はパートタイムか有期労働契約での雇用に追いやられることになり、企業側にはそうした女性に将来を見据えた研修機会を与えるインセンティブはほとんど働かない。結果として、女性の賃金は一般に男性を大きく下回ることになる。このことが前述した日本の大きな男女の賃金格差と全体的な労働生産性の低さにつながっている。

#### (4) 女性の就業を阻害する税制や社会保障制度

女性の就業拡大を妨げている構造的要因の1つは、多くの既婚女性に本格的な就業を思いとどまらせてきた配偶者税控除制度と社会保障制度の「所得の壁」だ。多くの有能な女性が、低賃金の非正規雇用に甘んじるか、全く就労しないという選択を余儀なくされてきた。現行の制度は1人の稼ぎ手が生活を支える世帯が一般的だった時代に導入されたもので、今やダブルインカムの世帯数がシングルインカム世帯の2倍に達していることから、抜本的改革が望まれる。

(5) 家事／育児・介護支援人材の不足  
政府による整備拡充の努力が続くが、育児／介護については完全に国内労働力に依存し

ているため、恒常的な人手不足状態にあり、結果、保育／介護事業者は施設拡大のペースを遅らせざるを得ない状態にある。一方で、日本の男性が家事や育児にかかる平均時間が2時間に満たないことを考えると、多くの女性が出産後は離職せざるをえないと感じるのも無理はない。

現在の日本の入管法では、日本人と日本永住者は外国人家事支援人材の雇用や身元引き受けを禁じられている。香港やシンガポールでは、外国人の家事支援人材を対象に移民法の規制を緩和しており、女性人口に対する外国人家事支援人材の比率の上昇に伴って女性の就業率が上昇傾向にあることから、日本でも参考にするべきであろう。

#### (6) 無意識のバイアスとステレオタイプな男女の役割像

日本では社会自体も男女格差の解消をさらに進めるうえで大きな障害となっている。子供の成長時にメディア、学校、そして社会全体における男女の役割分担に関する固定観念が大きく影響している可能性がある。例えば、女性の大卒比率が男性より高い（25～34歳で女性の59%に対し男性は52%）にもかかわらず、トップランクの大学の女子学生比率はきわめて低く、ハーバード大学（48%）、オックスフォード大学（46%）に比べ、東京大学（19%）、京都大学（24%）はともに25%に満たない。

その理由の1つは、日本はOECD生徒の学



習到達度調査（PISA）で数学と科学の15歳男女の得点差が他の先進国より大きく、数学と科学が科目に含まれる国公立大学の入試で女子が不利になりがちなことである。このことは、研究者や科学者に占める女性の比率がOECD諸国で最も低い理由の説明にもなる。

これらのことから考えられるのは、日本の女子学生がトップランクの大学へ進学することや、科学・技術・工学・数学（STEM）分野で活躍することを躊躇させるような価値観が社会や家庭で醸成されているのではないかとということである。女子学生を増やす取り組みを積極化している大学もあるが、さらに広い範囲の社会全体や家庭における、根本的な価値観に変化を起こさなければ、この問題は解決しないのではないかと当社は考える。

## ■ IV. 政府・企業・社会への提言

日本ではこの20年にジェンダーダイバーシティ推進で一定の進捗が見られたが、まだ課題は多く残されている。ジェンダーダイバーシティは短距離走ではなくマラソンであり、政府・企業・社会の三位一体のアプローチが最も効果的と思われる。

世界のベスト・プラクティスを検討することによって得られた具体的な提言を以下にまとめた。これは網羅的なリストではないが、日本の人口構造が危機的状況に近づく中、待ったなしの対応が求められる。

### (1) 政府への提言

政府は当社が2014年のレポートで行った提言の一部（女性の活躍に関する情報開示など）で一定の成果をあげているが、企業や社会の行動にさらなる影響を与えうる分野は他にも数多くある。

#### 1. より柔軟な労働契約形態の創設

日本女性の就業で最大の障害の1つは、（特に正社員の）労働契約の厳格さと、正規雇用か非正規雇用の二者択一しかないことである。より柔軟な労働契約形態の導入で、多くの女性に正社員としての職場復帰を奨励し、企業の雇用リスクを低減することが可能になる。実際、政府は正社員と非正規雇用の極端な差を緩和すべく、職務、勤務地、労働時間を限定した「多様な正社員」の普及を政策として掲げているが、雇用条件、特に解雇に関するルールが明確でないために導入が進んでいないとは言えない。

#### 2. 男女賃金格差の開示義務化

男女の賃金格差はOECD平均が14%であるのに対して、日本は25%と特に大きい。2020年4月に施行される働き方改革関連法によって「同一労働同一賃金」が徹底化され、雇用形態による不合理な待遇差が解消されることに期待される。労働力全体に占める非正規労働者の割合は15%から40%近くに拡大しており、通常その賃金は正規労働者の60%程度にとどまる。非正規労働者全体のおよそ70%を女性が占めることから、女性の賃金は長期的に大きく上昇することになる。

一部の国では、男女賃金格差の報告を政府が義務化する国も有り、最近の実証研究によれば、開示が実際に賃金格差の縮小につながっていることを示している（注9）。

政府は既に女性の活躍に関する情報開示の拡大を求めており、男女賃金格差に関する報告義務化は、女性の活躍の見える化と職場での男女平等の推進という政府目標に合致することから一考に値しよう。

### 3. 女性の本格的就業を阻害する税制の歪みの是正

現行税制を既婚女性の本格的な就業を妨げない方向で見直す必要がある。税と社会保障の「壁」が撤廃されれば、既婚女性がより高収入のフルタイム就業の機会を積極的に求めるようになるだろう。他の多くの先進国は既に世帯から個人へ課税単位を変更しており、第二の稼ぎ手の税負担軽減は女性の就業拡大につながる可能性がある。

### 4. 議員クォータ制の導入

国会の女性議員比率がこれほど低いことは最重要問題の1つである。この慢性的な偏りを是正するために、時限的な国会議員クォータ制導入を提案したい。多くの国が議員クォータ制を採用しており、社会全体の必要性を適切に反映して恩恵をもたらす政策を策定・実施するためには必要と考える。同様に女性議員比率が低かった韓国では2000年に比例代表区の候補の30%を女性とする女性議員クォータ制を導入し、2004年にはこの目標を50%に引き上げている。さらに、韓国政府は各政

党に小選挙区候補者の30%以上を女性に割り当てるよう勧告し、勧告に従った政党に対する特別補助金というインセンティブを与えている。日本でもこれに類似したクォータ制とインセンティブの導入を検討すべきであろう。

### 5. 女性の起業促進

企業内の変革には時間を要するが、女性の起業を促進することで、女性にとって柔軟で望ましいキャリアパスを提供できると考えられるが、国内の女性の起業の水準は依然としてきわめて低い（注10）。

起業を促進するため、政府は2016年度に「女性の活躍推進に向けた公共調達及び補助金の活用に関する取組指針」を決定した。この方針は、各府省が総合評価落札方式または企画競争によって公共調達を実施する場合、ワーク・ライフ・バランス等推進企業（「えるぼし」認定を受けた企業など）を加点評価することを定めている（注11）。

女性の起業に関する経済産業省のアンケート調査によれば、女性が開業時に直面する特に大きな課題は「経営に関する知識・ノウハウ不足」「開業資金の調達」などであった。政府は女性の立ち上げた事業に対し、政府調達における優遇措置、低金利融資の利用促進、メンターシップやネットワーキングのプログラム提供などのより積極的な支援策を提供すべきである。例えば米国では、1988年の「女性事業法」が制定、女性の起業支援を目的とした政策、プログラム、官民イニシアチブの

根拠となり、1994年には、連邦政府調達契約の5%以上を女性企業家に振り分けることを目標として定めた法律が議会で可決された。

#### 6. 家事支援／保育・介護人材の受け入れ 拡大のための入管規制緩和

最近創設された「特別技能」就労ビザにより、今後5年間に介護を含む5つのセクターで最大34万5,000人の外国人労働者受け入れが可能になった。これに先立ち、政府は2015年に東京と大阪を含む5つの国家戦略特区で、認定事業者による外国人を使った日本人への家事支援サービスを解禁した。

しかし、人手不足はますます深刻化しており、さらに一段の規制緩和が必要だろう。期間限定の就労ビザや日本人と同等以上の賃金など特定の条件付きで、日本人と永住者による外国人の家事支援人材や介護人材の身元引き受けや雇用を可能にすることも考慮すべきである。諸外国の例では、保育と特に介護の分野の深刻な人手不足の解消に大きく貢献する可能性がある。

#### 7. 女性の活躍に関する情報開示要件の強化

政府が2016年の「女性活躍推進法」で国・地方公共団体と大企業に女性の活躍に関する情報の開示と行動計画の策定・公表を義務付け、女性の活躍の「見える化」を推進したことは賞賛に値する。しかし、対応しない場合の企業への罰則規定がなく、情報の開示内容の自由度が高いため、業種間および企業間の比較が難しいことである。

そこで民間部門（特に上場企業）について

は、女性の活躍に関する情報開示と目標設定を義務化するとともに、コーポレート・ガバナンス報告書で標準化することを提言する。最低でも、上場企業には女性管理職と女性役員の実際の比率と目標を開示するよう求めるべきである。そうした情報開示は業界内での女性人材をめぐる「健全な競争」を生み、ESGの観点でジェンダーダイバーシティへの関心を強める国内外の投資家にとっても有益だろう。

#### (2) 企業

多くの業種が深刻な人手不足に直面し、状況は今後も悪化の一途を辿る見通しであることから、人材獲得競争の激化が見込まれている。さらに、働き方改革により時間外労働に上限が設けられた結果、企業は人材の採用・保持に加えて、雇用者1人当たりの労働時間が制限されるという問題にも直面することになった。このため、ITや自動化などへの投資を通じて生産性を向上するとともに、可能な限り最良の人材を採用する方法を見出すことが生き残りのためには不可欠である。

こうした状況下で、日本の民間企業は次の5分野でジェンダーダイバーシティ推進を主導することができよう。

##### 1. リーダーのコミットメントと女性社員のキャリアマネジメント強化

当社が20年間に企業とダイバーシティについて議論を交わしてきたことから言えるのは、ダイバーシティについて語るだけではな

く、ダイバーシティがビジネスにもたらす効果を絶えずアピールし、具体的な施策を推進していることが、「ダイバーシティ」に成功している企業の共通点であるということだ。

外部からの報告要件に従うにとどまらず、企業リーダーはダイバーシティの最終的な目標と女性人材の雇用・保持・登用の具体的な目標を積極的に開示するべきであり、確実な進捗が得られるよう、目標達成状況のモニタリングにも責任を負う必要がある。

個々の従業員のレベルでも、リーダーは女性のキャリアマネジメントにこれまで以上に配慮し、積極的な支援を行うべきである。例えば、有能な女性が上司（男女を問わず）の無意識のバイアスによりキャリアアップのための昇進機会を与えられないことはしばしばある。

ある日本の女性役員によると、日本企業ではダイバーシティを意識するあまり、有能な女性が長く勤められるようにと生産や営業の第一線ではなく後方の事務管理部門に配置される傾向があり、結果として、重要な管理職への昇進機会を与えられるだけの勤続年数を経ても、スキルや経験が不足する例を数多く見てきたという。

こうした落とし穴にはまらないためには、企業のリーダーは女性にも通常以上の頑張りが必要な仕事や昇進機会を与えるなど、男性と同様の機会を提供する必要がある。このことはキャリア開始直後の重要なライフイベントを迎える前の女性にとって特に重要で、復

帰へのモチベーションを高めるカギとなろう。

## 2. より柔軟な勤務環境の実現

出産後に退職した女性がその理由として挙げたのは、育児休暇の有無や賃金格差だけではない。多くの女性は、硬直的な勤務時間や職場での働く母親に対する支援の欠如にもしばしば言及している。したがって、企業はより柔軟な勤務形態（ジョブ・シェアリングや在宅勤務など）の導入を推進し、かつ柔軟な勤務形態を選んだ従業員が報酬や昇進の面で差別されないようにすることが重要である。

その例として有用なケーススタディは、従業員に柔軟な勤務体系（勤務時間ならびに勤務地）を申請する権利を与え、雇用主がこの申請を考慮することを保証した英国の法制度で、2003年の導入以来大きな成功を収めている。日本にも柔軟な勤務体系を導入している企業は多いが、雇用側はフレックス制度の導入にとどまらず、積極的に奨励する環境を創出する必要がある。

## 3. 成果に基づく評価制度

日本の女性就業率が低く、女性管理職が少ない根本的な原因の1つは、実績や成果よりも年功序列や労働時間を重視しがちな点にある。それが日本の年間労働時間が先進国のトップに近く、男性が家事や育児に費やす時間では最下位に近いことの大きな理由にもなっている。

これらの変化には長い時間を要するだろうが、人材確保競争や切迫した技術革新のニーズが多く日本企業に評価制度の再考を迫っ

ていると見られる。成果ベースの評価制度への移行は生産性を高めるにとどまらず、モチベーションの向上にもつながりうる。

#### 4. ジェンダー・ダイバーシティの目標設定

政府から企業に対するジェンダー・ダイバーシティ関連の情報開示に従うだけでなく、企業自らダイバーシティ環境ならびに目標をこれまで以上に透明化する施策を積極的に取り入れるべきである。より確実な進歩のため、シニア・マネジメントに進捗状況の監視と目標達成に対する責任を持たせることが望ましい。

#### 5. 男性リーダーを巻き込んだダイバーシティ推進

過去20年間には国内でもダイバーシティ推進に力を入れる団体が多数誕生しているが、リーダーの過半数を占める男性を活動に巻き込むことも重要である。2014年には内閣府男女共同参画局主導で「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」が発足し、1) 女性活躍を加速するために自ら行動し、発信する、2) 現状を打破する、3) 賛同者のネットワークを進める、ことを宣言している。

また、もう1つの成功例として、英国の「30%クラブ」がある。2010年にFTSE100指数採用企業の女性役員比率30%の達成を目指して英国で設立され、同クラブの目的は、1) ジェンダー・ダイバーシティの効果に対する企業リーダーの意識を高め、2) 議論を促し、3) 役員（執行、非執行）候補の女性の養成を支援することにある。結果としてFTSE

100指数採用企業では女性役員比率が2010年の12.5%から2019年3月には31%に上昇し、この成功を受けて、2019年春には日本支部が始動する予定である（注12）。

### (3) 社会

#### 1. ウーマノミクスに関係する「誤った通説」を打ち消す

ジェンダー・ダイバーシティの拡大を妨げている最大の障害は恐らく日本の社会に存在する男女の役割分担意識や女性に「良妻賢母」を求めるような固定的な観念そのものである。これらの固定観念の打破には一層の努力が必要である。例えば、(a) 日本女性は結婚後は主に「プル要因」により退職する、(b) 女性の就業率上昇は出生率を一段と低下させる、という2つの通説に改めて注目したい。

#### 通説：日本女性は「プル」要因のみで退職する

米国の非営利シンクタンク、センター・フォー・ワーク・ライフ・ポリシーが、2011年に日本の女性の退職が諸外国より多い理由に関する調査（回答者1,582人）を行った結果（注13）、女性の退職理由は育児や親の介護などの「プル」要因が最大ではなく、「仕事への不満」や「キャリアの行き詰まり」などの「プッシュ要因」を理由に挙げた回答者が多い結果となった。つまり、育児・介護サービスの拡大など「プル」要因への対策は必要だが、それだけでは不十分であり、働く女性を対象とする積極的なキャリア・マネジメント

も不可欠であるということだ。

### 通説：女性の就業率上昇は出生率の低下を招く

働く女性が増えると、ただでさえ低い出生率が一段と低下し、少子高齢化に拍車がかかるという見方は今でも広く支持されている。しかし、実際には真逆であり、女性就業率と出生率を対比させた国際比較では、両者に正の相関が認められており、スウェーデンやデンマーク、オランダなど女性の就業率の高い国で出生率が高く、就業率が低い国で出生率が低いのである。日本の47都道府県でも同様の結果が観察されている。

### 2. メディア：男女の役割像に関するステレオタイプの是正

メディアは男女の役割に関する社会認識の形成に多大な影響力を持っている。2017年11月、政府開催の第4回国際女性会議(WAW!)における「メディアにおける女性」をテーマにした会議では、メディア業界に女性管理職が5%程度しかおらず、国内大手新聞5紙が2015年の「女性活躍推進法」に関する情報開示を十分に行っていないことなどが指摘され、業界自体が男女平等を推進する上でより積極的役割を果たしていく必要があることが強調された。同会議ではメディア業界に対し、(父親だけではなく)両親が働く状況を描いたコンテンツの制作を増やす、男性が家事を「手伝う」ではなく「分担する」に変えるなど、表現に配慮することを求めるといった具体的提言がなされた。

### 3. 教育：STEM (科学・技術・工学・数学) 分野への女性進出の奨励

日本女性の教育水準はOECDでもトップレベルで、大卒比率も男性を上回るが、コンピュータ科学やエンジニアリングを専攻する女子学生の割合はそれぞれ20%、18%にとどまる。

テクノロジーの発展に伴い世界は急激に知識ベース、デジタル・ベースの社会に移行しつつあり、将来的に技術破壊の影響を受けやすい低付加価値の職業で女性のシェアが高いことから、教育と職業の両面で女性のSTEM分野進出を促す施策が急務である。

具体的には、1) STEM分野で成功を取めた女性のロールモデルを学校やメディアで紹介する、2) 中学校や高校にSTEMメンター・プログラムを立ち上げ、大学進学前に科学への関心を高める助けとする、3) 女性の再就職を容易にするため、STEM関連の資格の認証システム(法律や財務、会計、税務などの資格で既に存在する認証システムに類似したもの)を構築する、などの対策が考えられる。

### (4) ESGへの関心とミレニアル世代の姿勢が好材料

逆風は依然手強いものの、当社はウーマノミクスの将来を今も楽観視している。その理由は一20年前との比較で一今後ジェンダー・ダイバーシティを促進する助けになるであろう2つの重要な追い風、1) ESG投資の飛躍

的成長、2) 日本の若年層の間における姿勢の変化、が浮上したことにある。

### 1) ESGによる追い風

投資の世界でも国連の持続可能な開発目標(SDGs)を促進するため、ESG(環境、社会、ガバナンス)指標への関心が高まっている。

投資機関が運用するサステナビリティ資産残高は株式、債券、不動産、プライベート・エクイティを合わせて2018年に30.7兆ドルに上り、2016年の22.9兆ドルから34%増加した。特に日本においては2016年以降、307%と目覚ましい伸びを示しており、国連の責任投資原則(PRI)に署名した国内機関の数は2011年以降、年率23%のペースで増加している。

ダイバーシティの指標は「ガバナンス」と「社会」のスコアに反映されるが、投資家は既に経営陣や取締役会の女性比率に注目している。また、議決権行使助言会社のグラス・ルイスは、2019年2月より、TOPIX 100採用銘柄で女性役員もしくは女性の役員候補が1人もいない企業について、原則、関連する取締役か代表者に反対助言を行う旨の改訂がなされている(注14)。

また、2017年には年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が3つのESG指数に連動したパッシブ運用を資金1兆円で開始した。指数の1つがMSCI日本株女性活躍指数(WIN)で(注15)、WIN指数はMSCIジャパン指数を9.5%アウトパフォーマンスしている。

### 2) ミレニアル世代の姿勢の変化

さらに、ワークライフバランスに対する日本の若年層の意識の変化はジェンダー・ダイバーシティへの追い風となろう。1987年には独身男性(18~34歳)の38%が将来の結婚相手に専業主婦を理想とし、結婚相手も職業を持つべきと考えていた男性はわずか11%であった。しかし、2015年の調査では逆転しており、専業主婦を望む独身男性は10%にとどまり、34%が結婚相手に職業を持つことを望む結果となった。つまり、ミレニアル世代ならびに若年層の姿勢は既にジェンダー・ダイバーシティに前向きな方向に転換しており、ワークライフバランスの改善を望む声はもはや女性にとどまらず、日本社会全体に広がっていることを示唆している。

(注1) Mariana Colacelli and Emilio Fernandez Corugedo's November 2018 IMF Working Paper, 「Macroeconomic Effects of Japan's Demographics: Can Structural Reforms Reverse Them?」および <https://www.imf.org/ja/News/Articles/2018/11/28/pr18442-japan-2018-article-iv-consultation>

(注2) 就業率は女性の生産年齢人口(15~64歳)に占める就業者数の比率と定義される。

(注3) OECDによる月次正規労働時間(残業時間を除く)の2017年に基づく。

(注4) 2018年6月から2019年4月時点。日経バリュエーションによる。

(注5) 最も初期の研究の1つである、Catalystの Nancy M. Carter and Harvey M. Wagnerによる「The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)」(2011年)を参照されたいを参照されたい。



- (注6) 2013年9月26日の安倍晋三首相の寄稿「『ウーマノミクス』の力を解き放つ」([https://jp.wsj.com/articles/SB10001424052702304250704579098610157136496?mod=WSJJP\\_opinion\\_LeadStory](https://jp.wsj.com/articles/SB10001424052702304250704579098610157136496?mod=WSJJP_opinion_LeadStory))、2015年8月28日WAW! Tokyo 2015 公開フォーラムでの安倍晋三首相によるスピーチ ([https://www.kantei.go.jp/jp/97\\_abe/statement/2015/0828wawtokyo.html](https://www.kantei.go.jp/jp/97_abe/statement/2015/0828wawtokyo.html))
- (注7) 2014年1月22日の安倍晋三首相による世界経済フォーラム年次会議冒頭演説「新しい日本から、新しいビジョン」
- (注8) Global Entrepreneurship Monitor Consortium's 2018 Global Entrepreneurship Monitorを参照されたい (<https://www.gemconsortium.org/>)。
- (注9) 2019年1月23日の『Harvard Business Review』に掲載されたMorten Bennesen, Elena Simintzi, Margarita Tsoutsoura, Daniel Wolfenzonの「Gender Pay Gaps Shrink When Companies Are Required to Disclose Them」を参照されたい。同研究は2006年の法律「Act on Gender Specific Pay Statistics」施行前後のデンマークの賃金統計に基づいている。
- (注10) 成人女性人口に対する比率(%)で見た「総合初期起業活動(TEA)比率」と定義。Niels BosmaとDonna Kelleyの「Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019 Global Report」を参照されたい。
- (注11) 政府は女性活躍推進法に基づく行動計画の開示を奨励するため、一定の条件を満たし、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業を「えるぼし」認定する制度を導入した。
- (注12) <https://30percentclub.org/about/chapters/japan>
- (注13) Sylvia Ann Hewlett and Laura Sherbinによる「センター・フォー・ワークライフ・ポリシー」(2011年) 'Off - Ramps and On - Ramps Japan : Keeping Talented Women on the Road to Success' を参照されたい。
- (注14) <http://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2017/12/2018-Guidelines-JAPAN.pdf>
- (注15) <https://www.gpif.go.jp/en/investment/pdf/>