

企業経営力を高める女性活躍のあり方 ～本質的なダイバーシティ・マネジメントに向けて～

福井工業大学 経営情報学部 教授 長谷川 浩司氏

筆者プロフィール

関西大学博士後期課程修了 博士(学術)

1990年、大和銀行(現りそな銀行)入行。六本木、新宿新都心支店で中小企業支援に従事後、国際開発センターに転出、インドやベトナムなどの開発コンサルティングを手がける。丸の内支店課長を経て、香港に駐在し、アジア通貨危機で大打撃を受けた香港・中国企業の再生支援業務を推進した。IT企業のCFO/IPO責任者を任された後、サステナビリティ経営コンサルティング業務に携わりながら10年間の学術研究成果をまとめて博士号を取得。2025年4月より現職。



はじめに

■女性活躍推進法改正：101人以上企業も義務化

2026年4月1日から「女性活躍推進法(女性の職業生活における活躍の推進に関する法律)」の一部改正(令和7年法律第63号)が施行された。今回の改正により、従業員数101人以上の会社においても、下記の点について、一般事業主行動計画策定(都道府県労働局宛提出)と労働者への周知及び外部へ公表(厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」または自社ホームページ掲載)が義務付けられた。

- ①男女の賃金の差異
- ②管理職に占める女性労働者の割合
- ③女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績7項目、または職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績7項目の中から1項目以上(301人以上の企業は下の右と左から各1項目以上)

「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」に関する7項目	「職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備」に関する7項目
<ul style="list-style-type: none"> ・採用した労働者に占める女性労働者の割合 ・男女別の採用における競争倍率 ・労働者に占める女性労働者の割合 ・係長級にある者に占める女性労働者の割合 ・役員に占める女性の割合 ・男女別の職種又は雇用形態の転換実績 ・男女別の再雇用又は中途採用の実績 	<ul style="list-style-type: none"> ・男女の平均継続勤務年数の差異 ・10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 ・男女別の育児休業取得率 ・労働者の一月当たりの平均残業時間 ・雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間 ・有給休暇取得率 ・雇用管理区分ごとの有給休暇取得率

①と②が新たに加わったこと、公表が義務になったことに留意されたい。

1 本稿の目的

■改正の趣旨：中小企業で働く女性の活躍推進

「女性活躍推進法」の対象が中小企業にも広がった背景をご存じだろうか？ これは、1979年の国連総会で「女子差別撤廃条約」が採択され、条約の実施状況を審査する機関として設けられた女子差別撤廃委員会(CEDAW: The Committee on the Elimination of Discrimination against Women)から2024年に、大企業だけが報告するのではなく、女性が働く中小規模の職場に拡大するよう勧告を受けたものである。

■女性活躍推進に対するわが国の捉え方

1979年12月の「女子差別撤廃条約」にわが国も賛成した。しかしながら、わが国がこの条約に批准したのはその後6年を経た1985年である。当時すでに71カ国が批准していた。その間、わが国は何をしていたのか？ 当時の経済界の主張は、「男女平等が欲しいなら、女性保護を放棄せよ」という空しい議論である。その結果、条約を批准するために成立した国内法は、“雇用平等法”とはならず、雇用機会の均等とうたい、採用や昇進の平等待遇は努力義務となった(差別禁止規定になったのはさらに10年以上を経た1997年)。21世紀が見えてきたはずの当時の経営陣には、女性の力を活かして、経営力を高めるという発想はなかったのであろうか。

また、女子差別撤廃委員会は、わが国政府に対して、「同一価値労働同一賃金の原則」の実施が不十分なために男女間賃金格差が依然として大きいと



いう問題を具体的に指摘している（2024年パラ39-a）。すなわち、男女間賃金差異の報告をすること自体が問題の解決策ではない。同じ仕事をしていても賃金が異なるという状況が問題なのである。

■女性活躍推進の本来の目的は何か？

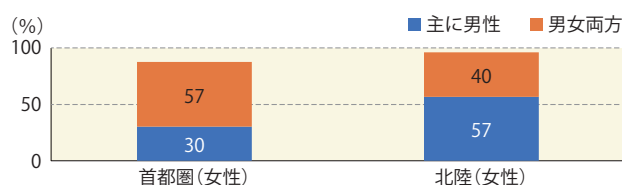
本稿は、女性活躍推進に向けた経営の本質を問うことである。多くの企業で女性活躍推進の取り組みが行われているが、2つのタイプに分けられる。一つは「女性活躍推進法」などの法的要請を受けて義務的に対応する企業である。もう一つは人手不足が深刻化する中で、女性の力を活かして経営力を高めたいこうとする企業である。このような捉え方次第で、大きな差が生まれてくることだろう。

2 北陸の女性の現状

■北陸企業の特徴：重要な仕事は男性

北陸の女性と男性は、一般にどのような仕事に就いているのだろうか。北陸経済連合会の調査によれば、重要な仕事に就いている人の性別を女性に問うたところ、首都圏では「男女両方」とする割合が57%であるのに対して、北陸では「主に男性」とする割合が57%となっており、ここに北陸企業の傾向が表れている（図表1）。

図表1 重要な仕事に就いている割合



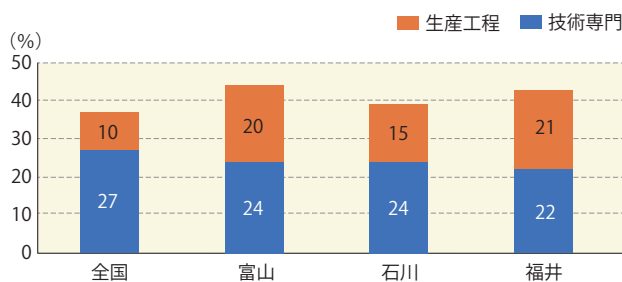
出所：「女性の就業意識に関する実態調査」（2024年）を基に筆者作成

■北陸の女性の特徴：生産現場で働いている

「性別職業分離」という言葉がある。これは、男女間の顕著な職業上の分離現象のことであり、これには機械工は男性、看護師は女性などとする「水平的職業分離」と、熟練度・責任の高い仕事は男性という「垂直的職業分離」によって隔離されていることをいう。

これに対して、図表2から、北陸では多くの女性が生産工程で働くという特徴が見られる。全国平均では10%であるが、富山20%、石川15%、福井で21%の女性が生産工程で働いている。

図表2 女性の仕事



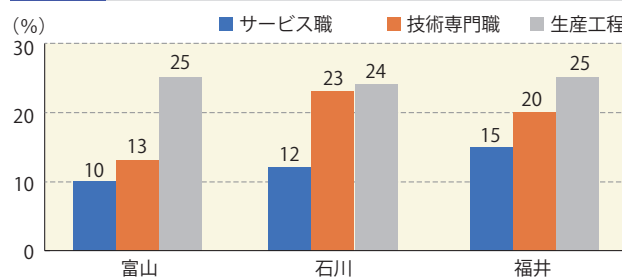
出所：「令和6年賃金構造基本統計調査」を基に筆者作成

■北陸の男女間賃金格差

これら2つのデータを踏まえて、北陸の生産工程の女性は正当な賃金を得られているのであろうか。図表3を見ると驚くことに、北陸企業の生産工程で働く人の男女間賃金格差は顕著である。富山25%、石川24%、福井でも25%の賃金格差が生じている。

北陸では、女性が製造業を支えているにもかかわらず、サービス業などと比較して賃金格差が大きくなってしまっているのである。

図表3 職種別男女間賃金格差



出所：「令和6年賃金構造基本統計調査」を基に筆者作成

3 賃金格差の原因は何か？

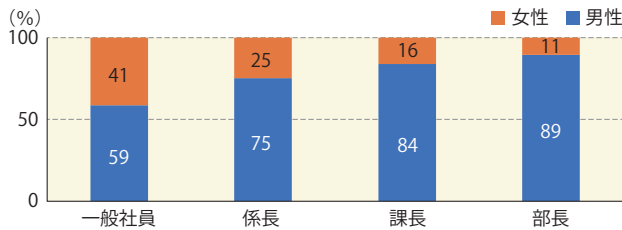
■賃金格差の原因：役職の問題

賃金格差の原因はどこにあるのか。図表4の役職別男女比を見ると男性が圧倒的に多い。「ガラス・シーリング（天井）」という言葉のとおり、女性が頑張ってもなかなか役職に就けない。わが国も「女



性管理職」比率の増加を掲げている。しかし、まずは女性が管理職に就けない構造を把握する必要がある。

図表4 役職別男女構成（全国）

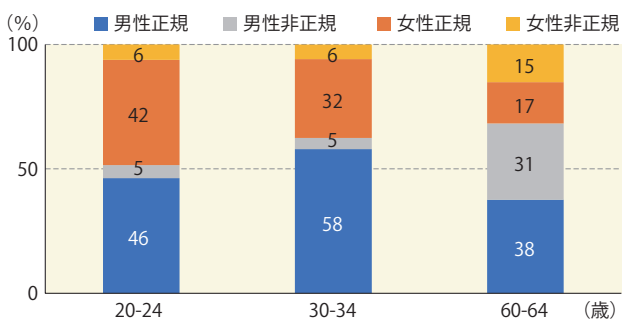


出所：「令和6年賃金構造基本統計調査」を基に筆者作成

■賃金格差の原因：雇用形態と年齢

図表5は、わが国全体の就業者の構成である。女性社員の正規と非正規の比率に着目していただきたい。新卒入社は男女ほぼ同数であることを反映して、20代前半は女性正規社員が42%を構成している。ところが、30代前半では32%に低下し、60代前半では17%にまで極端に低下している。さらに言えば、60代前半の女性は非正規社員を加えた合計でも32%にしかならない。

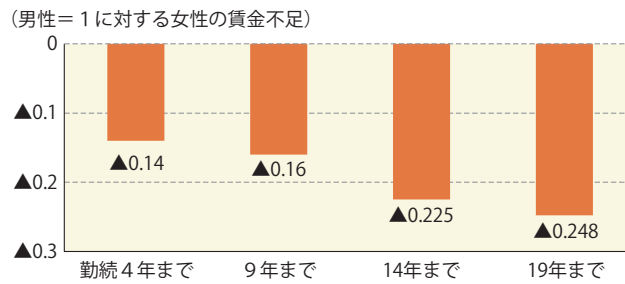
図表5 男女・雇用形態別構成割合の推移（全国）



出所：「令和6年賃金構造基本統計調査」を基に筆者作成

対して男性の60代前半の非正規社員は、30代前半までの5%から31%へと大幅に増加している。これは、定年後の再雇用者増加の表れである。男性は培った経験やノウハウを60歳以降も活用して活躍することができている。他方、女性は、早い段階で非正規となることで、重要な仕事を任せられず、図表6のとおり、勤続年数の経過とともに賃金格差が拡大していることがわかる。

図表6 勤続年数別にみた女性の賃金不足推移（全国）



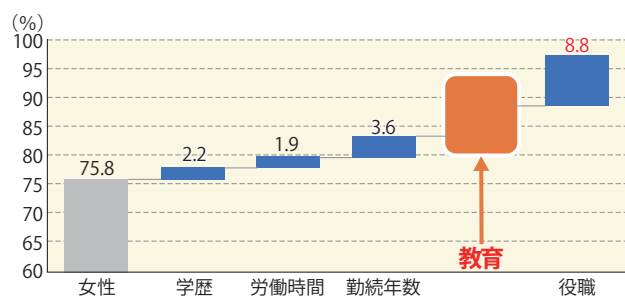
出所：「令和6年賃金構造基本統計調査」を基に筆者作成

■管理職に至る過程に着目することが重要

政府は、賃金格差問題を管理職比率問題へと単純化しているのではないだろうか。

図表7を見ていただきたい。男性賃金100に対する女性賃金75.8の格差を生み出しているものは何か。要素分解データを用いて、各要因が積み重なっていくという概念図を示したものである。各要因は独立しておらず、労働時間、勤続年数の要因が蓄積されて、管理職登用段階で決定的な差を生み出すのである。その中で筆者は、データに表れていない習熟度や教育機会の差異が大きな影響を与えていると考える。すなわち、管理職比率という“結果”ではなく、事の本質は育成・教育の問題である。このような視点で検討を進めていく。

図表7 男女間雇用格差の主要要因分解の概念図



出所：厚生労働省「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム報告」（令和7年3月26日資料）を基に筆者作成

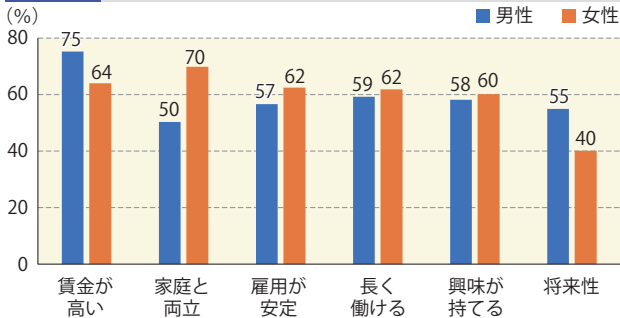
4 女性の想いを知る

■女性の想い：女性も長く働きたい

経営者の中には、「女性は長く働くことを望んでいないのでは？」という意見があることも予想される。そこで、図表8で女性の想いを確認してみたい。



図表8 今後の働き方で重視すること



出所：「女性活躍と両立支援に関する調査」（2018年）を基に筆者作成

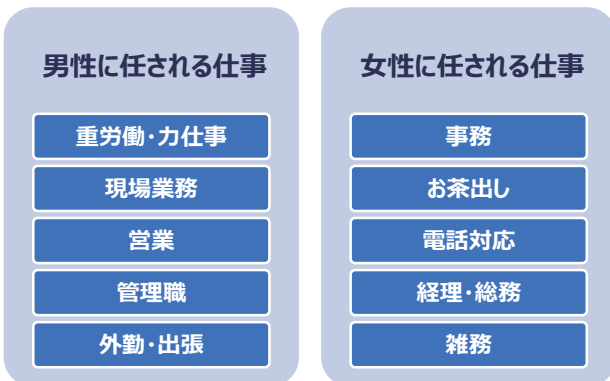
労働政策研究・研修機構の調査によれば、わずかな差ではあるが、むしろ女性の方が長く働きたいと考えている。男性は賃金を望み、女性は家庭との両立を望む相違は見られるが、女性も男性同様に、雇用が安定し、長く働けて、興味を持てる仕事に就くことを望んでいるのである。この点は、北陸企業の経営者にぜひ伝えておきたい。

■大きな課題：女性に任される業務

では、現状で女性にはどのような仕事が任されているのであろうか。図表9は物流業界のデータであるが、他の業界でも同様に、わが国の企業は女性には事務や電話対応を任せ、女性というだけで経理や総務に配属しているのではないだろうか。女性が長く働きたいと考えても、知識やノウハウを高められない業務を担っている。

「管理職になるためには複数部門の経験が必要だ」という声を耳にする。北陸企業の経営者は、女性に

図表9 男女別で見た任される仕事の違い



出所：一般社団法人日本物流団体連合会「物流事業者における女性活躍推進に向けた調査検討報告書」（令和4年度）P.9

対して、このようなまなざしを注いでいるのであろうか。

女性には「ガラス・シーリング（天井）」に加えて、「ガラス・ウォール」という言葉があるように、「見えない壁」を作ってしまったのである。

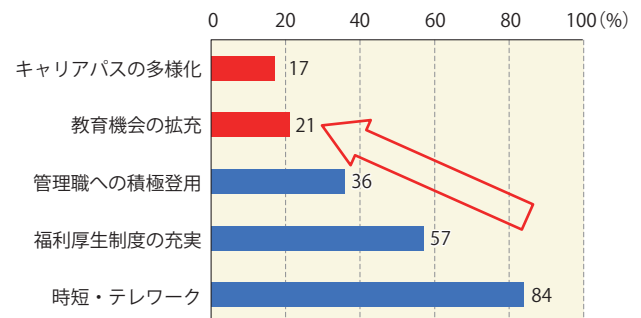
5 女性のキャリア育成が重要

■本来の女性活躍に向けた課題

ここからは企業経営力を高める女性活躍のあり方を考えたい。

図表10の中で貴社の現在地はどこであろうか？育児などに配慮して時短やテレワークを導入している企業も多い。しかし、「配慮」でとどまっていまいだろうか。女性活躍において、管理職登用の前に、「教育機会充実」や「キャリアパス多様化」に力を注いでいる企業は極めて少ない。「配慮」ではなく、「活躍」を本気で目指すのであれば、教育投資や多様な経験を積ませることが必要なのではないだろうか。

図表10 女性活躍推進項目



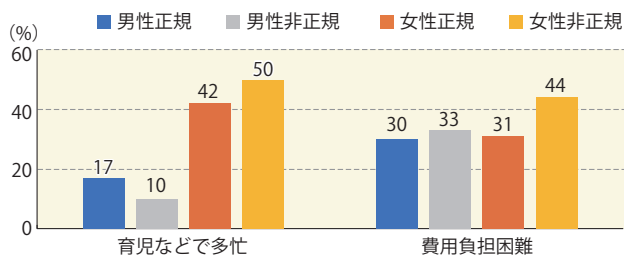
出所：エン株式会社 人事のミカタ「女性活躍促進実態調査2025年版」

■スキルアップの課題：女性の視点を踏まえた支援

ここで「女性の教育機会の充実に向けた課題」を確認しておきたい。労働政策研究・研修機構の調査によれば、図表11のとおり、女性は学びたくても「育児などで多忙」という時間的な制約がある。また、非正規社員にとっては「費用の自己負担は厳しい」という課題が明らかになっている。



図表11 学ぶことへの障壁



出所：労働政策研究・研修機構（2009年）
「働くことと学ぶことについての調査」P.12 を基に筆者作成

これに対して、大企業などではすでに活用している企業も多いが、例えばオンライン学習教材提供サービスの活用が考えられる。従業員数でサービス価格が設定されるため、研修担当の専門人材を配置することが難しい中小企業こそ有効活用すると効果が高いと思われるので、中小企業も積極的に活用してはいかがであろうか。

時間を工夫することで研修は可能であり、女性もそのような研修機会を求めているという体験談を紹介する。

女性研修の機会と時間の工夫

筆者はかつて、多くの女性が働く製造業S社から、サステナビリティが社内に浸透しないという相談を受けた。工場働く女性は、サステナビリティへの関心が低く、時間も少ないという。他方、オンライン朝礼で1時間、経営者から訓示を行っていた。訓示は5分にしてもらい、残りの時間はサステナビリティについて、少しクイズも交えて分かりやすく、楽しく学べる場に変えたところ、「初めてサステナビリティを学んで自分なりに理解ができた」、「もっと学びたい」という多くの女性の声を、全国のS社工場から沢山頂いた。

6 教育投資と生産性の視点

雇用機会均等法に反対した経済界の発想

かつて経済界は、「雇用機会均等法」に強く反対していた。1982年の専門家会議報告書は、「男女の平均勤続年数の差を考慮して長期的、計画的な雇用管理を行うために必要な範囲内で男女異なる扱いを行うことも妥当な場合がある」と記載した。巨額の費用をかけて教育訓練をしても、結婚、出産を機に退職されてしまうと企業にとって多額の損失になる

と主張したのである。現代のマネジメントに携わる読者の皆様は、どのように考えるだろうか。

出産に伴って退職するから損失と考えるか、復職支援制度を整備して活躍してもらうかで結果は大きく異なる。社員一人の採用に約100万円、収益をもたらす入社8年目までの育成コストは1000万円と言われる。それらの投資に見合う活躍をしてもらう制度整備を行う方が得策であろう。

わが国の課題：時間当たり生産性

わが国は生産性が相対的に低くなっており、2024年はOECD加盟38カ国の28位にまで低下している。図表12で示した上位国で、アイルランドはGoogleやAppleなどの拠点誘致に成功し、教育訓練の実施によりこれらの企業の要求に応じていくことで生産性を飛躍的に向上させている。

欧米企業は残業が少ないと言われるが、本質は効率の徹底追求である。北欧を訪問すると朝が早いことに驚く。日本人が通勤ラッシュで揺られている間に、北欧は早朝から効率よく働いて帰宅し、家族で夕食を共にしている。

図表12 時間当たり労働生産性の上位5カ国の推移

	1970年	2000年	2024年
1位	スイス	ルクセンブルク	アイルランド
2位	ルクセンブルク	ノルウェー	ルクセンブルク
3位	米国	米国	ノルウェー
4位	スウェーデン	ベルギー	米国
5位	カナダ	オランダ	デンマーク

出所：公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較2025」

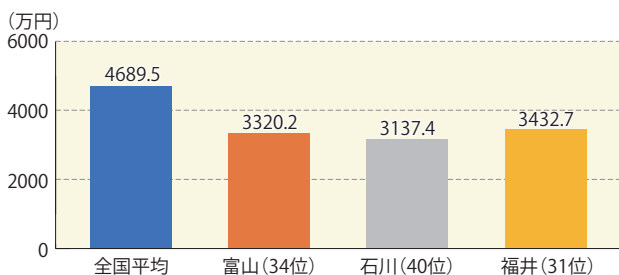
北陸企業：一人当たりの製品出荷額が低い

北陸企業の生産性は、どのような状況なのであるうか。

図表13のとおり全国との差は明らかである。北陸企業は、全国平均と比較して製造業従業者一人当たりの製品出荷額が低い。全国平均の4689万円に対して、富山県が3320万円、石川県は3137万円、福井県が3432万円と、2割以上低い状況で、全国順位でも下位に位置付けられている。



図表13 一人当たり製造品出荷額（2022）



出所：総務省統計局刊「統計でみる都道府県のすがた2025」

これを踏まえて北陸企業が考えなければならないのは、形式的な女性への“配慮”ではなく、女性が活躍しながら生産性を上げていく企業経営力の向上策なのである。

■支援からその先へ

ここで、これまでの生産性向上のあり方への発想を振り返ってみると、従来は一人前（生産性1.0）の人が、スキルが劣る人（例えば生産性0.5）を支援することで生産性を改善させてきた（例えば生産性0.8へ）。しかしながら、これだと生産性の総和は1.8と2以下であり、一人当たりでは0.9と1を下回ることになる（図表14）。

したがって、従来のような支援をする人と支援を受ける人という関係を根本的に見直す必要がある。なぜなら支援を受ける人とは、見方を変えると異なる視点や発想を持っている人と評価することができるからだ。つまり、その異なる視点や発想を生かすことが、従来の作業のあり方の抜本的な効率化につながる可能性がある。そうすることで、生産量増加から生産性の総和は2.0以上になるのである。

図表14 生産性向上のあり方の概念図

	支援する人	支援される人	合計	一人当たり
生産性	1.0	0.5	1.5	0.75
方策	指導する	研修受講	↓	↓
取り組み後	1.0	0.8	1.8	0.9
	↓	↓		
	今までの人	新たな風を吹き込む人	合計	一人当たり
生産性	1.0	0.5	1.5	0.75
方策	仕組みを変える		↓	↓
取組後	新たな生産プロセス		3.0	1.5

■平等から公平、さらに共創へ

さらに、ダイバーシティの概念が変化していることも伝えておきたい。

生産ラインにおいて、身長異なる人がベルトコンベヤーを使った作業にあたっている場面を思い浮かべてほしい。

形式的な“平等”（Equality）の概念では、全員に同じ高さの作業台を支給する。しかし、身長が低い人にとっては、均一的な台を支給されても十分な高さを得られない。他方、身長の高い人にとっては、不要な台となる。

そこで、“公平”（Equity）という概念が生まれた。身長が低い人に十分な高さの台を支給する。身長が高い人には台が不要なので、何も支給しないことになる。

現在、進められている女性活躍推進は、公平（Equity）を目指し、女性のみには作業台を支給しようとした施策と捉えることができる。

ところが、欧米諸国では、そもそも、作業台は必要なのか？と問い始めている。作業台自体を無くすことはできないのか？そして、作業台を無くすためにベルトコンベヤーの設計や作業フロー自体を見直す必要があるのではないか。これによって、誰もが働きやすい職場となる。本来のダイバーシティとは、多様な人々や多様な考え方を融合して、共創を目指していくものではなからうか。

7 事例研究

それではここからは、具体的な女性活躍の事例を見ていきたい。

事例1：富山県製薬業T社

①女性も男性も全員活躍が重要

同社の女性マネージャーによると、女性にのみ支援するのではなく、全員活躍が重要であるとのことである。女性に下駄を履かせて無理に管理職に登用しても、社内に軋轢を生み出すだけだと述べている。

②小さな成功体験がカギ

管理職への挑戦に躊躇する女性に対して、いくら



経験談を話しても、それぞれの個性があり、受け入れられない女性も多い。それよりも、女性が自信を持てるように小さな成功体験を積み重ねることが肝要である。

③経験の幅も大切

女性が経験の幅を広げることも重要で、実際に同社では、このような視点から部門横断的な異動で経験の幅を広げさせる施策を始めたとのことである。これは、いわゆるガラス・ウォールと言われる壁を打破しようとする取り組みである。同社では、生産管理、調達、ロジスティクス部門などで女性が活躍している。

事例2：富山県金融関連H社

①経営計画にて全員活躍を推進

同社は、中期経営計画で全員活躍を標榜している。具体的な施策として、女性メンター（成長を支える助言者）の設置や、ロールモデルとなるような人材からの体験談の共有などを推進している。子供の発熱などが生じた場合、女性が休むことをためらわないような職場を構築している。

②性別ではなくスキルを評価

全国転勤を伴う総合職を多くの女性が選択し、またエリア限定職を選択する男性も増加している。このような実態を踏まえて、コースの選択が管理職登用ルートを左右することがないように、あくまで本人のスキルや部門横断的経験から評価して、処遇に反映することをあるべき姿として取り組んでいる。

事例3：石川県部品製造業K社

①専門用語止めました

現経営者が他社を経験して家業に入った瞬間の違和感が起点となり、ベテラン社員にしか分からない専門用語が飛び交っていた閉鎖的な生産現場の改革に取り組んでいる。ベテラン社員にのみ通じる専門用語一つ一つを一般用語に変換する一覧表も経営者自らが作成した。

②デジタル化の徹底推進

筆者が会議室に入った瞬間に驚いたのが、経営会議が行われている会議室が最新のデジタル機器で張

り巡らされていたことである。同時にこれらの機材は、経営者が安価なパーツを探して配線工事などを全て自身で行うことで、極めて安価に構築されていることにはさらに驚いた。

③生産現場のデジタル化

会議室と同様に、生産現場でも工程間カンバン等のコミュニケーションや生産管理ツールがデジタル化されている。これらにより性別や新入社員など経験を問わず、誰もがすぐに生産現場で活躍できる下地を整えている。

④社員とのコミュニケーションによるカイゼン

生産現場のデジタル化は日々カイゼンされている。経営者が構内を歩き回りながら、女性スタッフに「このようなカイゼンをしたのだけが機能しているか?」「さらなるカイゼンの余地はないか?」と気軽にコミュニケーションをとっている姿がとても印象的であった。

事例4：福井県眼鏡製造M社

①女性の細やかさと集中力が産業を支える

同社工場では多くの女性が活躍している。工場長によれば、女性の繊細できめ細やかな作業と、同じ作業を集中して継続できる集中力がメガネ産業を支えているという。工場全体の女性比率は65%に達しており、特に仕上工程や検査工程で力を発揮している。

②活躍する女性の評価が課題

同工場では、活躍する女性の評価が課題となってきている。この課題に対して、管理職にならなくても技術力の向上を評価し、処遇に反映させる制度を2026年4月から実施した。その根底には、メガネづくりが“好き”になり、仕事に“愛情を注ぐ”よう社員を大切にしたいという想いがある。

事例5：福岡県運送業Y社

①お互いが助け合う

福岡県で「日本でいちばん大切にしたい会社」特別賞を受賞した同社社長に、女性社員をどのように大切にしているか問うたところ、「女性社員を“助ける”ことではなく、“お互いが助け合う”という



組織のあり方を大切にしている」とのことであった。出産および産後の育児といったライフイベントに対して、本人の希望を踏まえて、それを尊重し、支援するという姿勢が重要になる。

② デジタル化の徹底推進

同社に女性執行役員第1号が誕生したが、働くお母さんであることから、子供の送迎で毎朝の会議に出られない。そこで、会議のあり方自体を変えたそうである。

会議の動画や議事録作成を自動化し、クラウド化することで、いつでも視聴や閲覧、書き込みもできるので、相互の連絡伝達に何ら不都合はない。このように、働くお母さんの都合に合わせて対応を考えることは、会社のデジタル化や効率化が生まれる宝庫と考えると良いのではないだろうか。

③ 女性のキャリアプランの尊重

社長は、採用面接時に何年くらい働く予定か、率直な本音を聞くという。10年勤める予定であれば、じっくりと時間を掛けて育成し、また3年程度であれば、急いで一人前に育てることで、3年間で教育コストが回収できるようにしっかりと働いてもらうという。なお、これは過重労働を強いるようなことでは決してなく、能力を磨いて活躍してもらうという趣旨である。

事例6：福岡県人材サービス業C社

① 働くお母さんにも厳しく温かく

母子家庭の支援を志して創業した会社である。現在のようにシングル・マザー問題が社会的に認知される前に、働き口がない、不当に搾取されるという切実な相談を受けて、就職支援から子供の進学支援や学びの支援に発展した会社である。社長は、社会的弱者に寄り添いながらも、さまざまな境遇の人が自立する力を付けるために、優しいだけでなく、“温かく”かつ、“厳しい”まなざしを向け、「素直に」「ありがとう」「前向きに」を徹底している。

② 特性に応じたスキルを評価

女性は自身が管理職の役割を果たせるかどうか、必要以上に慎重に考える真面目な性格の人が多いとのことである。「管理職などマネジメント志向を持

たない女性も多いので、それぞれの個性や特性に応じた専門性を伸ばして、それを評価して給与に反映させるような取り組みが必要」だと社長は述べている。

③ 派遣社員目標管理シート

同社は派遣社員に対して、積極性、行動力から職務遂行力、達成意欲まで、計10項目の目標管理評価シートを独自に作成している。

技術的専門性に偏らずに、人としての総合力を高めているか、毎年目標達成度の自己評価を踏まえて、各派遣社員と面談を重ねている。積極性に関しては、「素直か、前向きか、明るいか、そして自発的な改善提案ができてきているか」、という点を派遣社員に問うている。まさに、派遣社員一人一人のお母さんのような、まなざしを注いでいるように感じた。

8 ダイバーシティ経営の本質

■ 事例研究：生産現場での女性活躍

女性が製造業の現場で具体的にどのような活躍をしているかについて、滋賀県D社の状況を徹底調査した。その結果、一般にイメージされる生産ライン以外でも、さまざまなセクションで女性が活躍していることが確認できた（筆者自身は同社の経営指導に長く携わってきたが、女性活躍という視点であらゆる建屋を巡ったところ、今回、新たな発見をして驚いている）。具体的には、図表15で示したとおり、品質管理、デザイン、試験分析や化学物質管理の部門などで多くの女性が活躍している。なお、特色ある分野なので関連する学科から入社したのかと問うたところ、入社してから知識や技術を磨いていることも分かった。

■ 企業経営力を高める女性活躍のあり方

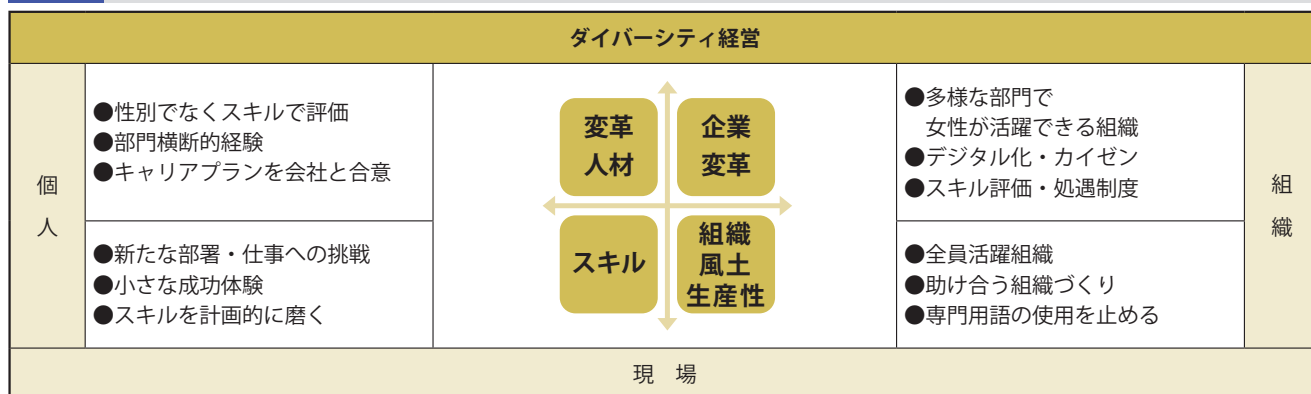
事例研究を踏まえて、企業経営力を高める女性活躍のあり方をまとめたのが図表16である。事例研究からたくさんの女性活躍のヒントが得られた。これらを経営と現場の視点、組織と個人の視点に分類して4象限で整理した。全員が活躍できる組織づくりが重要であり、これを踏まえて多様な部門で「女



図表15 製造現場における女性活躍の例

インタビュー女性	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん
所属部門	品質保証	デザイン企画	試験分析	化学物質管理
女性人数/全体人数	2/4	3/5	4/5	1/4
活躍の状況	入社後独学でプログラミング	デザイン系学科出身 取引先に企画提案	入社後に初めて 試験分析業務を学ぶ	異動3年目で資格取得 にも積極的に挑戦
サポート体制	チームのもう1人の 女性がカバー	部門全体で カバーしあっている	全員が定時退社 産休3回目の社員も存在	部門全体で カバーしあっている
キャリアプラン	プログラミングで さらに業務効率化	低炭素素材活用に 挑戦中	業務に必要な資格を 計画的に取得	化学管理責任者 労働衛生コンサルタント

図表16 企業経営力を高めるダイバーシティ経営モデル



性が活躍できる企業変革」が、経営視点で最も重要になるのではないかと考える。

9 米国の議論を踏まえた日本の未来

■米国におけるアファーマティブ・アクションの歴史

米国では、大量の移民問題を踏まえた1924年の国別割当制度導入を皮切りに、約100年にわたって全米を巻き込んだ人種やダイバーシティ大論争を繰り返してきた。わが国でもこのような論争の到来が予見されることから、本質部分のみに絞って、お伝えしたい。

米国での出発点は、男性白人中心社会に対して、女性や非白人が大きな不利益を被り、本人の努力だけでは越えがたい壁に直面してきたことである。これを踏まえて、1964年に「公民権法」で性別・人種差別を禁止したが、差別是正に至らないことから、政府は「アファーマティブ・アクション（積極的な

格差是正策）」に乗り出した。ところが1970年代になると「逆差別」であるとして多くの訴訟が展開された。これに対して、政府はあくまで数値目標として設定させることで行政コストも安価になるとし、大学は不利益を被る人に加点配慮等に対応した。しかしながら、ついに2023年には連邦最高裁判所で違憲判決となり、半世紀に及んだ“アファーマティブ・アクションの終焉”と言われるに至ったのである。

■わが国の女性活躍政策に対する本質的な経営

わが国の女性活躍推進政策に置き換えて考えてみたい。1946年成立「日本国憲法」第14条での“性別平等”、1947年成立「労働基準法」第4条“男女同一賃金の原則”、1997年成立「改正男女雇用機会均等法」で“性別差別の禁止”が実施されながらも男女間の賃金格差は生じている。これを踏まえて、政府は「女性活躍推進法」を成立させ、女性管理職比率という（安易な）数値目標政策を推進している。これに対して、わが国でも管理職登用を



目指した男性社員から「逆差別だ」との声や、今回の調査で明らかになったように「女性の側もそのような下駄を望んでいない」という意見も増えている。

日本社会の現状を踏まえて、経営者がとるべき本質的な経営は、事例研究でも多くの経営者や女性管理職が語るとおり、女性も男性も全員が活躍する企業を作り上げることである。このような理念を踏まえて、実際に生じている賃金格差の問題に照らせば、女性も男性同様に、一人一人の知識や能力を活かして、それを適正に評価する職場づくりが重要なのであり、これにより生産性が高まり企業経営力が強化されるという好循環モデルを目指していく必要がある。

■女性活躍とダイバーシティ・マネジメントの相違

本稿のまとめとして、形式的な「女性活躍推進」に対して、本質的な「ダイバーシティ・マネジメント」との相違を図表17のとおり、整理しておきたい。

女性を増やすことが最終的な目標ではなく、組織が多様な人材で構成されるということがあるべき姿である。したがって、女性の活躍ではなく、女性も男性も全員が活躍する組織を目指していく必要がある。

また、女性管理職の増加がコストになるということではなく、女性が増加することで新たに創造性が高まることになる。さらに、生産性の捉え方で見えてきたように、教える、教えられるという発想から、新たな仕組みを考えることで、生産現場のカイゼンにつながるのである。

最後に、現在、政府が推進している数値は、その

数値目標自体が目的ではなく、企業変革によって企業経営力を高めることで達成されるべき数値である。例えば、全員活躍による生産性向上の進捗を測る指標と捉えることもできるのではないかと考える。

■北陸の企業経営者に伝えたいメッセージ

わが国の女性活躍推進政策においても、数値目標など過度な枠組みを進めた場合、米国のような潮流の到来も懸念される。

このような潮流が生じた場合、企業経営者はどのような反応をするのであろうか。形式的な対応に終了してきた場合は、もはや数値目標ありきの対応をしなくてよくなったと、逆戻りをするような企業も出てくるかもしれない。

しかし、本稿をここまで読んでいただいて、「女性活躍の本質は企業経営力の強化」であることを理解された企業では、このような政策や風潮に踊らされることはないであろう。

最後になるが、女性活躍推進の本質は何かについて、1965年に米国第36代リンดอน・ジョンソン大統領がハーワード大学卒業式で行ったスピーチの内容をお伝えしたい。

私たちは、
**単なる自由ではなく機会平等が備わる自由を、
 単に法律上の平等ではなく能力面からの平等を、
 単なる理論上の平等ではなく実質的な平等を、
 希求していくのである。**
*We seek not just freedom but opportunity.
 We seek not just legal equity but human ability,
 not just equality as a right and a theory
 but equality as a fact and equality as a result.*

本稿は、女性を含めた全ての従業員が、それぞれの能力を磨いて、その能力を発揮して活躍することで企業経営力が強化されるという「ダイバーシティ・マネジメント」をお伝えしてきたものである。

北陸の企業各社が、このようなダイバーシティ経営の本質的な取り組みを希求し、より良い社会創りに向かっていくことを心から願っている。

図表17 ダイバーシティ・マネジメントのあり方

形式的な女性活躍推進		ダイバーシティマネジメント
女性を増やす	→	多様な人材で構成
女性の活躍	→	全員が活躍
女性増加コスト	→	創造性の強化
未熟者扱いで生産性低下	→	生産プロセスのカイゼン
法的義務	→	生産性・競争力強化
女性数値目標	→	経営変革の推進