

# 明日への力

## 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

コンサルタント 山名 景子

56



1. D&Iにおける女性活躍の位置づけ  
二〇二一年のコーポレートガバナンス・コード(CGGコード)改訂、およびESG投資やSDGs推進の後押しもあり、企業におけるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)にかつてないほど注目が集まっている。D&Iが本質的に目指す姿は、表面的な属性(性別・年齢・障がいの有無・国籍など)だけにとどまらず、目に見えない部分の多様性(価値観・宗教・性的指向・神経発達症の有無・教育・性格など)も受け入れ、生か

し、イノベーションを生み出す組織を作っていくことである。この目指す姿が素晴らしいのは言うまでもないが、一方でD&Iが「聞こえの良い理想」を掲げることにより、現状の課題を見えづらくする可能性には留意しておく必要がある。例えば、「女性活躍はもう古く、今はより多様な人材の活躍に目を向けなければならない」という空気が強くなっているように思う。しかし、世界経済フォーラムが国別に男女格差を数値化した「ジェンダーギャップ指数2021」によると日本は一五六カ国中二二〇位

に注意が必要である。

### 2. 女性管理職比率向上に向けた今後の取り組み

経済分野における男女平等を達成する上でまだまだ多くの課題が残る中、本稿では「管理職ポジション」についての数の男女差」解消に向けた取り組みについて取り上げたい。これは、昨年度改訂されたCGGコードにも「中核人材の登用等における多様な確保」の項目が追加され、多くの企業において急務となっているだろう。この問題を考える上で、階層で分けた取り組みが必

要であると考ええる。まず、上級管理職層(課長・部長など)以上については女性の割合が極めて低く(厚生労働省の令和二年度雇用均等基本調査によると、課長相当以上に占める女性の割合(企業規模計)は二二・四%)、この層については中途採用や海外からの採用など自組織外からの積極採用を実施し、数の不平等の是正を優先的に推進する必要がある。外部採用を推奨する理由としては、この層にあたる女性社員の割合が極端に少ないことから、中長期的に社内で育成・登用

していくには時間がかかりすぎてしまつからである。また、企業の意思決定やルール策定を担う上位層を占める割合を早急に男女同数にすることにより、教育や昇格ルールなどこれまで女性登用のハードルとなってきた構造的な仕組みや風土の改革が実施され、後進の女性が上級管理職を目指しやすい組織となっていくことが期待される。一方で女性の割合を急速に増やすことによる摩擦や数を同数にしただけでは解消しきれない根深い課題(男性優位の組織風土や女性本人のマイノリティなど)については別途対応していくことが求められるが、この層に関してはまず男女同数にすることを優先的に取り組んでいくべきだと考える。

## ダイバーシティ&インクルージョンにおける女性活躍の位置づけと今後の取り組み

と低い順位となっており、その理由は経済と政治分野のスコアが著しく低い点にある。経済の分野では、「収入での男女格差」一〇一位、「管理職ポジション」についている数の男女差一〇五位、「専門職や技術職に就いている数の男女差一〇五位」のよう

なまさに女性活躍で目指してきた内容がいまだ達成されてきていないことを顕著に表している。D&Iという幅広い多様性を包

括した概念が台頭してきたことにより、あなたも男女平等がすでに達成され次のステージに移ったという幻想が生まれる危険性

がある。以上については女性の割合が極めて低く(厚生労働省の令和二年度雇用均等基本調査によると、課長相当以上に占める女性の割合(企業規模計)は二二・四%)、この層については中途採用や海外からの採用など自組織外からの積極採用を実施し、数の不平等の是正を優先的に推進する必要がある。外部採用を推奨する理由としては、この層にあたる女性社員の割合が極端に少ないことから、中長期的に社内で育成・登用

していくには時間がかかりすぎてしまつからである。また、企業の意思決定やルール策定を担う上位層を占める割合を早急に男女同数にすることにより、教育や昇格ルールなどこれまで女性登用のハードルとなってきた構造的な仕組みや風土の改革が実施され、後進の女性が上級管理職を目指しやすい組織となっていくことが期待される。一方で女性の割合を急速に増やすことによる摩擦や数を同数にしただけでは解消しきれない根深い課題(男性優位の組織風土や女性本人のマイノリティなど)については別途対応していくことが求められるが、この層に関してはまず男女同数にすることを優先的に取り組んでいくべきだと考える。

次に、初級管理職(係長・主任など)以下については、外部からの人材の獲得だけでなく、自組織内の人材育成および環境整備によって、将来の上級管理職候補を増やしていくことが重要となる。現時点における二〇〜三〇代は、出産・育児による離職を前提とした考え方が主流ではない層であるため、今後の中核人材としての育成、および出産・育児を通してのキャリア形成・環境整備が求められる。今回は、この初級管理職以下に対する取り組みとして、キャリア形成を中心に、より具体的に検討していきたい。

\* 記事に関するお問い合わせはrweb@nri.co.jpまでお願い致します。