

# I 投稿原稿

〔論文〕

## ダイバーシティの地平を求めて

—女性の社会参画を中心に—

飛鳥 渉三 (京都外国語大学)

### はじめに

日本は国難ともいえるべき「人口減少・超高齢社会」に突入した。将来にわたり活力のある持続可能な社会を次世代へ繋げていくためには、社会を支える担い手の掘り起こしが課題となる。本稿は、働く意欲や能力を持ちながら社会に埋もれている女性に着目し、すべての男女が様々な分野で活躍し、共に認め・支えあう「開放社会」のあり方を希求する。

第1章では、わが国が直面している人口構成などに因る社会環境の厳しさを認識し、社会経済を好転させ得る可能性を展望する。第2章では、女性労働に関わる裁判例を引きながら問題の所在を探る。第3章では、労働法制の遷移等と少子化対策の変遷等から女性の社会参画を概観する。第4章では、女性の社会参画に積極的に取り組んでいるある企業の実践を取り扱う。その上で「開放社会」への道筋を提起する。

### 1. 人口減少・超高齢社会と社会経済好転への可能性

人口構成などの厳しい実態を浮き彫りにした上で、低迷する社会経済の出口を展望する。

#### 1.1 人口動態統計などから分かること

2021 (令和3) 年6月4日付け厚生労働省が発表した人口動態統計などによると、1人の

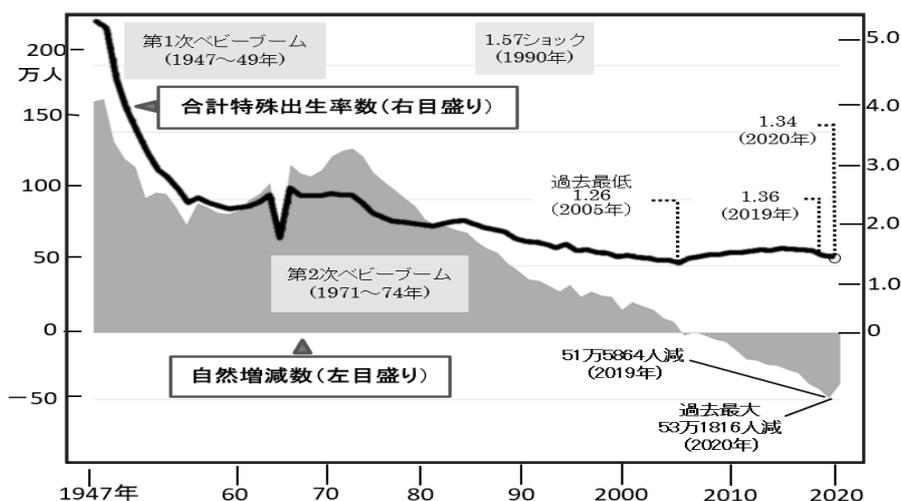


図1 合計特殊出生率と人口の自然増減数

出所) 厚生労働省「人口動態統計」、総務省「国勢調査」より作成

女性が生涯に産む子どもの推計人数を示す合計特殊出生率（図1参照）は、2015（平成27）年の1.45から毎年0.01ポイントずつ低下してきたが、2019年は0.06ポイント減の1.36、2020年は0.02ポイント減の1.34となり5年連続で低下の兆候を示し続けている。2020（令和2）年の出生数は、84万832人（前年比2万4407人減）と大きく減り、1899（明治32）年の統計開始以降で最少を更新した。

死亡数から出生数を差し引いた人口の自然減（図1参照）は、53万1816人と2年連続で50万人を超えて過去最大の減少幅となった。人口減少の加速化が極めて鮮明に表れた形だ。死亡数は、137万2648人（前年比8450人減）となり11年ぶりに減ったが、出生数の減少が大きかったことが人口減に拍車をかけた。人口の自然増減数は、2005（平成17）年に初めてマイナスに転じ、2007（平成19）年からは減少幅が毎年広がる傾向にある。出生数の減少と高齢化の進行（図2参照）で人口減少・超高齢社会が露呈していることが窺える。

## 1.2 深刻な労働力人口減少と社会経済の低迷

前述の厚生労働省が発表した人口動態統計や総務省が公表している国勢調査などで浮き彫りになったのは、労働力人口の減少が著しく進行していることである。年齢層別の人口推移（図2参照）を見ると、2021（令和3）年の総人口は1億2536万人であるが、39年後の2060（令和42）年と比較すると、総人口は30.8%減の8674万人となる見込みだ。高齢者<sup>1)</sup>の割合は28.9%から39.9%へと上昇する一方、現役世代<sup>2)</sup>は47.3%、0～19歳世代は12.7%へ下がるため、10人中4人が高齢者で5人が現役世代、0～19歳世代はたったの1人となる見込みだ。また、半世紀前の1970（昭和45）年は、現役世代6人が1人の高齢者を支える胴上げ型だったが、現在は現役世代2人で1人を支える担架型で、39年後は1人が1人を支える肩車型となる見込みだ。

少子化の背景には、若い女性の減少や未婚・晩婚化に加え経済的な生活不安がある。2020（令和2）年6月5日付け厚生労働省が発表した人口動態統計を受けて、菅義偉官房長官は記者会見で「少子化の進展と経済の低迷は、国の社会経済の根幹を揺るがしかねない問題である」と表明し、危機感を持って少子化対策と女性の雇用対策を急ぐ

考えを強調した。さらに、同年冬からの予期せぬ新型コロナウイルス感染症の拡大が、なお2022（令和4）年に至っても収束の目途が立たず、日常生活や経済活動の制約と影響が社会経済の低迷を招き、女性の社会参画を阻む懸念もある。

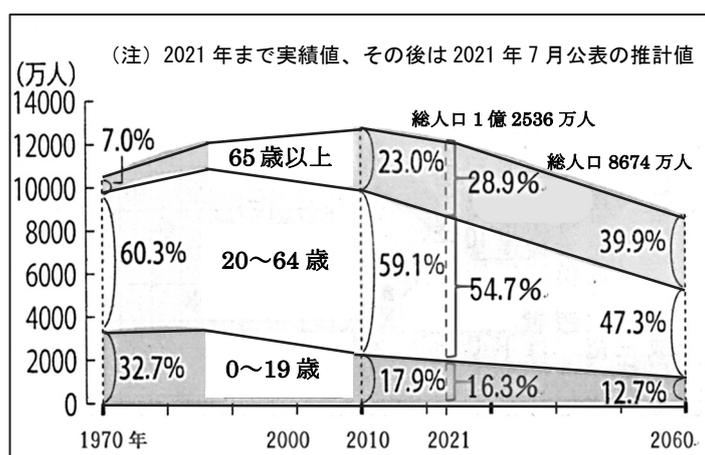


図2 年齢層別の人口推移

出所) 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料」より作成

### 1.3 社会経済好転への可能性

ジェンダーとは何か、ダイバーシティとは何か、について整理しながら労働力人口減少に歯止めをかけ、女性の社会参画が促進できる「新しい発想」を探る。

#### 1.3.1 ジェンダーからの展望

ジェンダーは、多義的な概念である。社会科学の分野においては、生物学的性に対する「社会的・文化的に形成された性」のことであり、男らしさや女らしさといった特定の社会で共有されている価値観などによって形成される社会的規範をいう。

一般に、社会における固定的な男女の役割や責任は、その地域の人々の伝統、慣習、価値観などによって無意識のうちに規定されていることが多く、様々な政策や制度、組織などもその影響を受けている。同様に、わが国の価値観、生き方、考え方、生活、性的指向、好み、働き方なども、性別役割分業を軸とする「男性稼ぎ手モデル社会<sup>3)</sup>」を基盤に築き上げられてきた特徴があるため、偏見、不平等や不文律などが内包されている懸念がある。また、ジェンダー関係が不平等<sup>4)</sup>な社会では「中立」であるべき雇用・労働政策や家族政策であっても、男女それぞれに異なる影響を及ぼす可能性がある。

#### 1.3.2 ダイバーシティからの展望

ダイバーシティは、もともとアメリカ国内におけるマイノリティや女性が差別を受けない採用活動や公正な処遇の実現を求める運動<sup>5)</sup>から広がった。1991（平成3）年には公民権法（Civil Rights Act）の改正により、グラス・シーリングすなわち、働く女性の能力開発を妨げている見えない天井を取り除いて管理職・意思決定ボードへの女性の登用を促進する「ガラスの天井法」が制定されている。

わが国では、ビジネス・経営・人事といった話題において雇用する人材の多様性を確保するという概念や指針を指す意味で用いられていた。

そして現在では、ダイバーシティは、すべての男女が各自の持てる能力を発揮して、組織や社会に貢献できるような職場環境整備をすることであり、人種、国籍、言語、性別、年齢、容姿、障がいの有無などの外見的な違いだけでなく、内面的な違いである価値観、生き方、考え方、生活、性的指向、好み、働き方、さらには時間的な制約といった様々な個人の事情をも受容する方向を展望<sup>6)</sup>し始めており、労働力人口減少の歯止めにも期待が持てる。

## 2. 問題の所在

男女雇用機会均等法が施行されて節目の35年が経過し、様々な政策が実行され、法律が制定された。しかし、男女間の偏見、不平等や不文律などは依然として社会に存在している。女性労働に関わる裁判事例並びに男性労働に関わる裁判事例を引きながら、現代社会が内包している問題を探る。

## 2.1 女性労働に関わる裁判事例

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）より 5 件の訴訟を 2021（令和 3）年 8 月 15 日付けアクセスし引用した。

- ① 「性別による賃金差別 岩手銀行事件」仙台高判（1992（平 4）.1.10）
- ② 「男女同一賃金の原則違反 三洋物産事件」東京高判（1994（平 6）.6.16）、東京地和解（1995（平 7）12.7）
- ③ 「性差による賃金格差 京ガス事件」京都地判（2001（平 13）.9.20）
- ④ 「妊娠を理由とする中絶勧告、退職強要及び解雇 今川学園木の実幼稚園事件」大阪地堺支部判（2002（平 14）.9.27）
- ⑤ 「上司からのセクハラ 東京セクシュアルハラスメント事件」東京地判（2003（平 15）.8.26）

## 2.2 男性労働に関わる裁判事例

厚生労働省裁判例データより 5 件の訴訟を 2021（令和 3）年 8 月 15 日付けアクセスし引用した。

- ① 「過重労働 電通事件」最高裁第二小判（2000（平 12）.3.24）
- ② 「地位保全・賃金仮払い セガ・エンタープライズ事件」東京地判（2000（平 12）.10.15）
- ③ 「解雇権の濫用 トラストシステム事件」東京地判（2007（平 19）.6.22）
- ④ 「女性従業員へのセクハラ 海遊館事件」最高第一小判（2015（平 27）.6.8）
- ⑤ 「雇止め 福祉事業団 A 苑事件」京都地判（2017（平 29）.3.30）

## 2.3 女性の社会参画を阻む壁

ここでは紙面の都合で、ダイバーシティを象徴する事例を取り上げた。そこで得られた示唆を次に示す。

まず、女性労働に関わる訴訟のうち、4 件は女性側の勝訴で、1 件は和解であった。参考ではあるが、「労働政策研究・研修機構」に記載されていた労働事件は、係争中の事案もあるが、その多数の判決は女性側の勝訴で、一部和解であった<sup>7)</sup>。

次に、女性労働に関する事例内容と男性労働に関する事例内容を比較吟味すると、訴訟に至った経緯の違いが明確に見受けられた。女性労働の訴訟は、労働法に関わる内容以外の雇用管理面に起因している事例が多く、職場・雇用環境に依拠した背景が見受けられた<sup>8)</sup>。一方、男性労働の訴訟は、人事評価や配置替えなど不当な労務管理や解雇権の濫用など労働法の抵触に起因している事例が多く、経済社会の不況に依拠した背景が見受けられた<sup>9)</sup>。

過去、雇用における男女平等が裁判で争われてきたが、男女雇用機会均等法の制定を契機に 30 余年、女性の働き方を変え女性の社会参画に光を与えてきた。しかし、労働に関する裁判事例から、雇用管理面で対応できずに女性の社会参画を阻むガラスの壁<sup>10)</sup>に向き合うことになった。そのガラスの壁とは、現代社会に無意識のうちに築き上げられてきた“男は

仕事、女は育児・介護・家事”という性別役割分業を軸とする「男性稼ぎ手モデル社会」に内包されているのではないのだろうか。男性稼ぎ手モデル社会が醸し出す男女意識<sup>11)</sup> (図3参照)を示しておく。

### 3. 女性の社会参画

労働法制と家族的責任並びに少子化対策と社会環境整備から見える女性の社会参画を、女性の就労継続と育児・介護・家事の関係に留意しながら概観する。

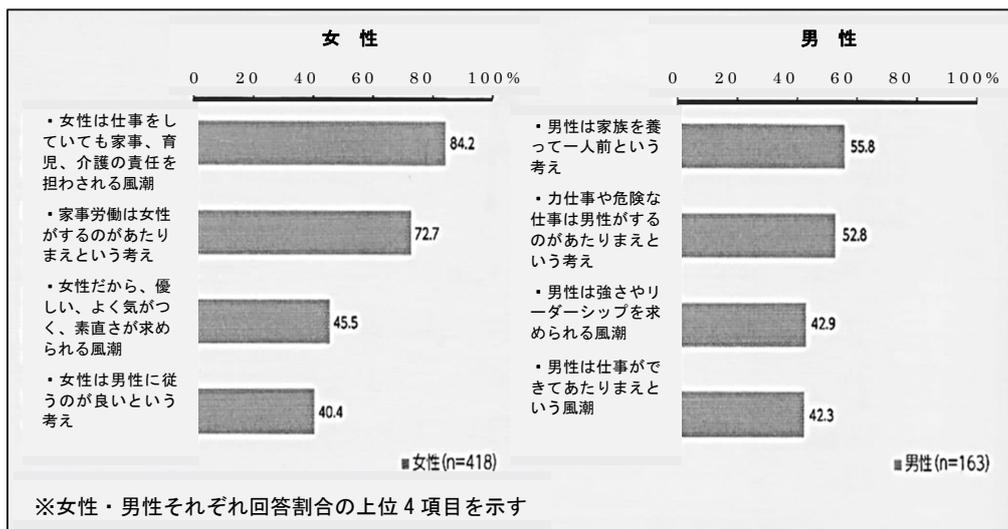


図3 男性稼ぎ手モデル社会が醸し出す男女意識

出所) 宇治市男女共同参画計画「市民アンケート調査(令和2年)」から引用・加工

#### 3.1 労働法制と家族的責任からのアプローチ

女性の社会参画を促進する上で、アドボカシー (advocacy)、エンパワーメント (empowerment)、セルフヘルプ (self-help)<sup>12)</sup>が重要となる。ここでは、女性の権利擁護としてのアドボカシーに焦点を当てる。

##### 3.1.1 女性労働を下支えしている労働法制の遷移

雇用労働に対しては、労働法が適用される。1986(昭和61)年に施行された男女雇用機会均等法は、雇用の入り口から出口までの男女平等を定めた法律である。2006(平成18)年に、労働者に対する性別を理由とする差別をすべて禁止するなど、大幅な改正が行われた。2016(平成28)年の改正では、妊娠・出産などに関するハラスメントについても防止措置を講じることが事業主に義務付けられた。さらに、1999(平成11)年に男女共同参画社会基本法が施行され、2016(平成28)年には女性活躍推進法が施行されるなど雇用分野における均等な機会と待遇の確保が図られた。また、2010(平成22)年に施行された改正労働基準法、2017(平成29)年に施行された改正育児・介護休業法、2025(令和7)年まで10年間の延長が決まった次世代育成支援対策推進法、2019(平成31)年4月から順次施行されている働き方改革関連法など、仕事と生活の両立支援策に関する法整備が進み、企業など

における労働者の働き方の見直しが進んできている。

人口減少・超高齢社会を活力ある社会に再生するには、「女性の就労継続」と、「公正な処遇、仕事と生活の両立」ができる労働環境整備が、社会に埋もれている女性の掘り起こしに重要である。男女雇用機会均等法や育児・介護休業法などの法制度は、企業における働きやすい職場・雇用環境整備への柱となり、また前提となるものであるから、経営者とすべての労働者は、共にその知識を深め、趣旨を理解することが強く求められる。

### 3.1.2 家族的責任

雇用における男女平等を進める中で、家族的責任を持つ女性が抱える問題に目を向ける必要が出てきた。国際労働機関（ILO）が世界各国へ呼びかけている国際労働条約は、1965（昭和 40）年に「家庭責任をもつ婦人の雇用に関する勧告（123号）」を採択し、家庭責任を担いながら働く女性が職場と家庭の責任を両立できるよう配慮する措置を勧告した。その勧告の背景（1960（昭和 35）年代）には、育児・介護・家事などの家庭責任は、あくまでも女性が担うものだという前提に立って、女性の労働権が考えられていた。家族的責任を担いながら働く女性が母性と健康を損なわず、仕事と生活を両立させるためには、妊娠中や出産に関する保護だけでなく、長時間労働、深夜業、重労働からの保護が不可欠である。しかし、これらの保護が女性だけの保護として続く限り、男性と同一条件で働けず、平等と矛盾することも否定できない。

1975（昭和 50）年の国際女性年を追い風に、この矛盾を解決する新たな理念に基づき、世界が女子差別撤廃へ歩み始める出発点となった。1979（昭和 54）年、国際連合（UN）第 34 回総会で採択された女子差別撤廃条約の前文には、女性だけの機能である妊娠・出産に関する母性保護の重要性を強調するとともに、育児・介護・家事などの家族に関する責任は女性だけでなく、男女と社会の共同責任であると明記している。続けて、社会と家庭における男女の役割の変更が必要とあるが、これは“男は仕事、女は育児・介護・家事”という性別役割分業の変革の必要性を述べたものである。

この条約によって、性別役割分業を前提とする「平等論」は明確に否定されている。

## 3.2 少子化対策と社会環境整備からのアプローチ

政府は、1989（平成元）年の 1.57 ショック<sup>13)</sup>（図 4 参照）を契機に、合計特殊出生率の低下と子どもの数（図 1、2 参照）が減少傾向にあることを問題視し始めた。1990（平成 2）年代初頭からの合計特殊出生率（図 1、4 参照）の長期的低下傾向から少子化の進展と社会経済の低迷を深刻に受け止め、その対策が論じられてきた。

### 3.2.1 少子化対策とその課題の変遷

5年ごとに策定されている「6つのプラン」（図 4 参照）を見ると、時々で注目された少子化対策の変遷が見て取れる。

「エンゼルプラン」1995（平成 7）～99（平成 11）年では、仕事と家庭の両立、保育サー

ビス、母子保健・小児医療体制、住宅・まちづくり、子育て費用といった少子化対策の基本的課題が認識されていたものの、予算も少なく、中心的課題として取り組まれたのは、主に母親が安心して子どもを預けて仕事に出られる「保育サービス拡充」と仕事と家庭の両立支援（育児休業制度など）の社会環境整備であった。

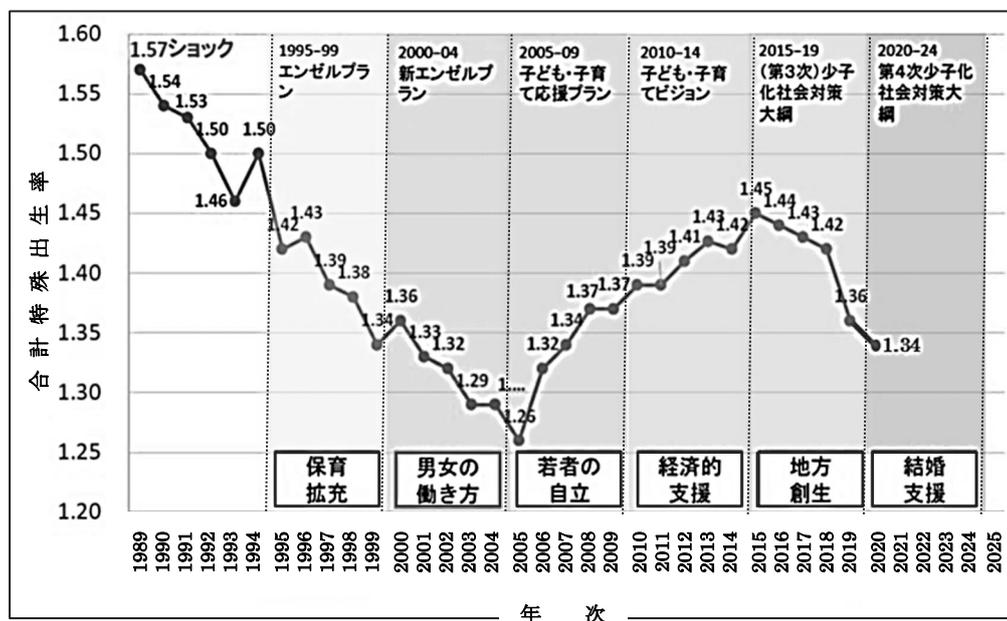


図4 6つのプランと中心的課題及び合計特殊出生率の推移

出所) 厚生労働省「人口動態統計」、国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料」より作成

「新エンゼルプラン」2000（平成12）～04（平成16）年では、男女雇用機会均等法とポジティブ・アクション<sup>14)</sup>が相まって女性の職域拡大が新たに掲げられた。さらに、職場優先の企業風土の是正などから「男女の働き方の見直し」が中心的課題として挙げられた。

「子ども・子育て応援プラン」2005（平成17）～09（平成21）年では、引き続き、保育サービス拡充、仕事と家庭の両立支援と男女の働き方の見直しが進められた。併せて、1990（平成2）年代後半から社会問題化していた若年層の雇用環境の悪化（就職氷河期、非正規雇用者の急増など）が、結婚行動に大きな負の影響を及ぼしているという議論が高まり、少子化対策でも「若者の自立支援」が中心的課題として挙げられた。

「子ども・子育てビジョン」2010（平成22）～14（平成26）年では、一貫して議論されてきた保育サービス供給体制の見直しが進み、予算確保も担保でき、「経済的支援」に繋いだ。2015（平成27）年には「子ども・子育て支援新制度」が発足している。

「第3次少子化社会対策大綱」2015（平成27）～19（令和元）年では、再び人口減少問題に注目が集まり、総人口を一定程度維持することの重要性や人口減少への危機感が次々に表明され、少子化対策にも影響を及ぼすことになった。新しい課題として「地方創生」政策との連携が挙がり、少子化対策も地域特性に合わせた政策展開を行うという点が重視されるようになった。この流れは「第4次少子化社会対策大綱」へ引き継がれた。

「第4次少子化社会対策大綱」2020（令和2）～24（令和6）年では、重点化の方向性と

して、まず「結婚支援」、次に働き方改革に伴う仕事と家庭の両立支援、男性の育児・家事参画促進など雇用・労働政策の中でも男女共同参画政策に関わる分野が中心的課題となる。

### 3.2.2 社会環境整備

社会の担い手は、社会を構成しているすべての男女<sup>15)</sup>である。社会に活力が生まれるためには、一人ひとりが個性と能力を認め合い発揮できる多様な選択肢が用意され、性別を問わず社会参画ができるような社会環境整備が雇用対策の柱となる必要がある。しかし、わが国の社会環境を見ると、特に女性にとっては、意欲や能力を活かせるような環境が十分に整備されているとは言えない。例えば、仕事を続けたいと希望しながらも妊娠などにより退職を強要された裁判事例（第2章第1節参照）が示しているように、結婚や妊娠・出産により退職を余儀なくされているケースは多い。また、子育てが一段落してから再び仕事に復帰しようとしても、希望する仕事に就くのが非常に厳しい現実がある。このような境遇にある女性の意欲と能力を活かせる実態に合った社会環境整備は、当事者である女性にとっても、企業にとっても、社会全体にとっても有益である。2021（令和3）年6月に成立した改正育児・介護休業法には、男性が子の誕生後8週間まで最大4週間の育休を取れる制度が盛り込まれた。ただ、内閣府の担当者は、「取得が進まないのは制度より職場に取得できない壁があり、職場環境を変えていかなければならない」（図3参照）と強調している。

では、このような女性を取り巻く社会環境にあつて、企業は問題関心を持ちながら仕事と生活の調和のとれた働き方を、どのように実践しているのだろうか。

## 4. ある企業の実践

人口減少・超高齢社会と相まって、団塊の世代の大量退職者が2015（平成27）年すべて65歳の前期高齢者になり、企業の人材不足に拍車をかけている。今後ますます企業にとって、社会に埋もれている女性の柔軟な発想力や労働力の活用が重要となる。

そこで、女性の社会参画に問題関心を示し、積極的に取り組んでいる企業の実践からダイバーシティの可能性と働き方改革の実効性を展望する。

### 4.1 日本マクドナルドホールディングス(サービス業)の実践<sup>16)</sup>

1970（昭和45）年創業、現在3700店舗で事業展開。2014（平成26）年、L.カサノバ氏は同社で初めて女性社長兼CEOに就任、2021（令和3）年3月付け代表取締役会長に就任した。

同社からの聞き取り調査とHPに依ると、経営方針は「企業活動において人を最重要であると考えている。ダイバーシティ・インクルージョンは多様性を積極的に受け入れることであり、性別、年齢、様々な個性やバックグラウンドを持った人材が、個々の強みを最大限に発揮して生き活きと働ける職場の実現を推進することである。多様な人材のそれぞれの強みが発揮されてこそ、組織の成長にも繋がるからだ。社内の多様性を活かすことはマクドナルドにとって特別なものではなく、すべてのお客様にベストな商品・サービスを提供していくための前提である。」また、「多様性の活用において真のエクセレントカンパニーになると

いうビジョンのもと 2008（平成 20）年 1 月に、Women's Leadership Network を設立している。これは、わが国におけるダイバーシティの先駆けである。」とのことであった。

多様な働き方の推進では、就業規則の中で、「フレックス制（男女を問わず出勤・退社時間を選べる自由勤務時間制度）」、「育休取得（男女とも）後の職場復帰のポストを保証」、「在宅勤務」や「年次有給休暇取得の推進」など仕事と生活の両立が無理なくできる雇用環境を設けている。また、女性がより活躍し易い環境のために、出産・育児・介護の支援対策として、「出産、育児、介護休暇制度（育児休暇は最長 1 年 6 か月）」や「出産、育児、介護短時間勤務制度（育児短時間勤務は小学校卒業まで）」などファミリーサポート制度を設けている。さらに、「誕生日特別有給休暇」や「リフレッシュ休暇」などで日々の仕事と生活の調和をきめ細かく支援している。2017（平成 29）年度「カタリスト特別賞<sup>17)</sup>」を受賞する。

#### 4.2 ヤマトホールディングス(陸運業)の実践<sup>18)</sup>

同社からの聞き取り調査と HP に依ると、「1919（大正 8）年創業、現在ヤマトグループ約 23 万人の社員は、多様な価値観や経験、多様な考え方やライフ・スタイルを持ちながら働いている。そのため職場は、性別や国籍、年齢など一人ひとりの違いを理解し、認め合い、受け入れることを大切にしている。21 世紀を迎えて、社会環境は大きく変化し社会のニーズも急速に多様化している中で、柔軟に対応していくためには、組織で活躍する人材も多様化が求められると認識している。」とのことであった。

同社は、ダイバーシティを推進することで、市場変化に強い国際競争力のある企業グループを目指している。今まで“きつい・汚い・危険”など様々な理由により伝統的に女性が少なかった業界であったが、ダイバーシティを推進する部署を設け、処遇上の男女区別を撤廃し、グループ全体で取り組みを進めている。女性社員は 8 万 3 千人（グループ全体の女性社員数約 36%）で、ヤマト運輸では、営業所で顧客対応をする女性ゲストオペレーター 1 万 6 千人（オペレーター全体の約 80%）や荷物の集配をする女性セールスドライバー 1 万 4 千人（セールスドライバー全体の約 20%）など様々な職種に従事し、顧客により近い視点で職場の改善に貢献している。

しかし、社員の意識調査の結果、男性社員に比べて、女性社員の方が働きがいを感じ辛い現状が判明した。そこで、職場に根差した解決策としては、パートタイム労働者も参加でき自分の意見が反映される「定期会議」を新設したり、「自宅から近い職場で短時間労働・残業ゼロ」といった実態に合う働き方を導入したりした。グループ全体の解決策としては、「意識の醸成」や「キャリア形成の支援」などに取り組んでいる。

2006（平成 18）年からは、「女性はリーダーに就けない」といったわが国の社会風潮の壁を超える変革に着手した<sup>19)</sup>。

新しい働き方としては、就業規則の中で、2018（平成 30）年、社員が安心して希望を持って働ける環境整備として、勤続 3 年を超えるフルタイムの有期労働契約の社員及び社内（ステップアップ制度）の基準に達したパートタイムの有期労働契約を対象に、法定の 5 年よりも早く無期労働契約ができる「契約転換制度」を導入した。さらに同年、育児・介護・加齢

による体力低下などにより、就業日数・時間を制限したい社員を対象に、1日の労働時間を4～8時間から選べる従来の制度に加え、週4日勤務、週3日勤務など実態に合う「労働日数・時間選択制度」を導入した。2019（令和元）年からは、すべてのセンター建屋を対象として、トイレの洋式化、女性社員へのプライバシーに配慮した休憩室や更衣室の改修など、より働きやすい「環境改善」に着手し、社員の福利厚生の実現に努めている。

### 4.3 株式会社フラウ(広告・出版・その他サービス業)の実践<sup>20)</sup>

同社からの聞き取り調査によると、「1993（平成5）年起業、現在のスタッフはフレキシブルな勤務体制で女性11人、男性6人の17人。わが国のソーシャル・ビジネスの草分け的な存在であり、スローガンは『CHAnce CHAllenge CHAnge』である。創業の動機は1990（平成2）年、社長の濱砂圭子氏が長男を出産、市街地へベビーカーを押して買い物に出かけた時の道路の段差や地下鉄の乗り降り・階段の上り下りなど、苦勞（福岡市のインフラ整備に対する憤懣）の連続を経験したことである。経営方針は、『企業社会に浪費され地域に埋もれた主婦の能力を活かし、当事者の視点で子育て環境改善を目指す』こと、『日本に残された最後の資源は女性の力である』こと、そして『誰もがICTと繋がり、情報を発信できる時代だからこそ本物を見極め実現可能な解決策を生活者起点でビジネスとして提案する』こと」である。

同社HPに依ると、1993（平成5）年、情報誌『子づれ DE CHA CHA CHA』を創刊している。子育て情報の大半が、東京発信が多く地元情報が少なかったため、育児サークルの仲間と福岡市内を実態調査し、親子で利用できるトイレ、地上と地下街の連絡エレベーターの位置などを配したマップや子育て中の女性の不満を紹介した記事を掲載した。以来、発行は年4回から6回と増え、百貨店に授乳室や託児室が併設され、図書館やトイレにベビーベッドやベビーキープが増え、バリアフリー化などの社会環境改善を促し、2005（平成17）年5月には100号記念誌を発行している。同社の拘りは、「子育ての諸問題から見えてくる地域社会の抱える課題解決に挑戦し続ける」ことであり、「ソーシャル・アントレプレナーとして女性や高齢者の活躍の場を創る『仕事づくり』、『地域づくり』にNPO、行政、経済界などと協働し続ける」ことである。2008（平成20）年度内閣府「子どもと家族を応援する日本」功労者表彰を受賞する。

### 4.4 企業の実践から学ぶこと

日本マクドナルドホールディングスに依ると、「顧客の半数以上が女性で家族連れが多く、購買は母親が決める傾向にあると経営陣は認識している。出産後も働き続ける女性スタッフの活躍は、女性の共感を呼び売り上げに貢献しており、働き方改革と企業戦略が合致している」とのことであった。

ヤマトホールディングスに依ると、「女性の適正な配置を行うことで、職場改善や顧客（苦情・相談）のニーズに対応でき業務成果に繋がった。また、フレックスタイムに着目して、男女の負担軽減を図り、仕事と生活の調和を推進することで、安心して希望を持って働ける職

場環境づくりに一定の成果を上げている」とのことであった。

フラウに依ると、「自身が住んでいる福岡市に拘り、女性ならではの視点で、現代社会への関わり方をビジネスとして提案し、すべての男女が生活し易いまちづくりにチャレンジし続けている」とのことであった。

3企業の実践は、ダイバーシティの理念を掲げて、女性の柔軟な発想力や労働力を活かすために、職場の実態に合った働き方改革を導入したり、女性ならではの感性に拘ったりして成果を上げていた。それは、社会を構成しているすべての男女を対象に、仕事と生活の調和を企業戦略の一環として組み入れていることであった。中・長期的に見て、ダイバーシティや働き方改革の志向が高い企業ほど女性労働者を安定的に確保でき、生産性が期待できることや企業の組織変革が期待できるといった示唆を得ることができた。

ダイバーシティのビジネス・ケース（実行計画）や働き方改革は、すべての企業に一律に当てはまるというものではない。企業の持つ固有のジェンダー・ギャップや働き辛さを掘り起こし、分析し、認識した上で、「なぜ、『ダイバーシティ』や『働き方改革』を推進しなければならないのか」といった根拠を、経営者とすべての労働者が立場を超えて共有し実践することの重要性を、筆者は学ぶことができた。

## むすびに

「開放社会」のあり方を希求してきた。その結果、女性の社会参画を阻んでいるのは、「男性稼ぎ手モデル社会」に起因しているとの示唆を得ることができた。

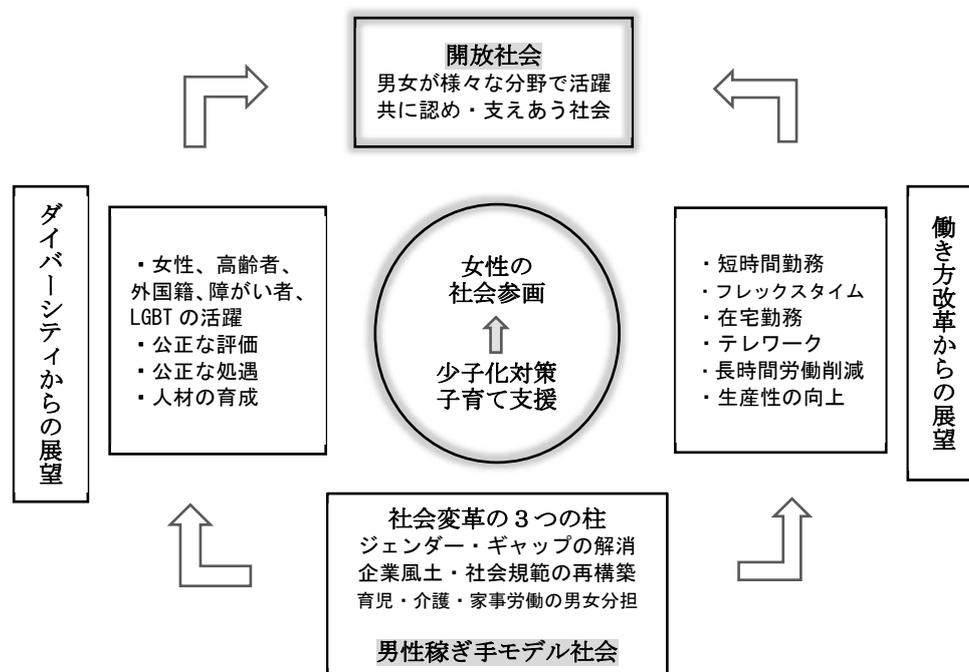


図5 「男性稼ぎ手モデル社会」から「開放社会」への道筋

さて、政府の「6つのプラン」には、これまで30年にわたり指摘されてきた少子化の要

因と労働に関わる政策が積み上げられていた。そのため、総花的で絵に描いた餅との批判がある。しかし、時々企画・立案された政策は、考え得る限りの着想が詰め込まれていると高く評価できる。要は、今までのように子育て支援、少子化対策の文脈で捉えるのではなく、女性の社会参画の文脈で捉え直し、「政策の選択と集中」を見極めて実施<sup>21)</sup>することだ。

その上で本稿の考察で得られた知見を基に、男性稼ぎ手モデル社会から開放社会への道筋（図5参照）を提起する。すべての男女が様々な分野で活躍し、共に認め・支えあう「開放社会」の実現は、社会変革の中核となる「ジェンダー・ギャップの解消」、「企業風土・社会規範の再構築」、「育児・介護・家事労働の男女分担」で構成されている。それら「社会変革の3つの柱」は、社会全体で共有することが肝要である。目的の達成は、「ダイバーシティからの展望」で示した要目を起点としたアプローチと、実態に合った「働き方改革からの展望」で示した要目を起点としたアプローチを積み重ねることだ。そうした社会全体の実践は、やがてガラスの壁を無くし「女性の社会参画」があたりまえの様な社会になり、「男性稼ぎ手モデル社会」から「開放社会」実現に向かって収斂するのである。

働きたい、あるいは働く能力があるにも拘らず働いていない女性が少なからず存在する状況は、わが国の損失ともいえる。社会を支える担い手“社会に埋もれている女性の柔軟な発想力や労働力”の掘り起こしが達成できた暁に、ダイバーシティの地平が見えてくる。

## 注

- 1) 現役世代人口の65歳以上をいう（男女共同参画白書 平成28年版から引用）。
- 2) 20～64歳をいう（男女共同参画白書 平成28年版から引用）。
- 3) 男性は外で仕事、女性は内で出産・育児、家事労働、身内の介護など性別による役割分担が無意識のうちに醸し出した結果、「力仕事や危険な仕事は男性がするのが当然という考え方、男性は『主人』で女性は『家内』と呼ぶ慣わし、PTAなどの社会活動・町内会活動の女性任せの風潮や女性だからという理由で優しさ・素直さを求める風潮」など不条理や不都合が家族社会や現代社会に組み込まれているわが国特有の社会規範を指す。
- 4) 例えば、職場における男女間の賃金格差・不当配置・妊娠などを理由とする解雇・パワーハラスメントなど、社会における男女間の教育格差、産休・育児・介護に伴う不利益取扱いやドメスティックバイオレンスなどを指す。
- 5) 国民運動の機運が高まるさ中、その問題解決を目指して1965（昭和40）年に米国雇用機会均等委員会が設置された当初、「ダイバーシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことを指す」と明言(declaration)している。
- 6) ダイバーシティは、多様な人材を組織内に受け入れ、能力を活かし、組織貢献に寄与し、ひいては社会経済を好転し得る実効性が期待できる「新しい発想」である、と筆者は着目する。
- 7) 閲覧期間は1968（昭和43）年4月から2014（平成26）年10月で、判例は89件であった。そのうち勝訴は62件、敗訴は23件、和解は2件、取り消し訴訟として取り消しが2件であった。
- 8) 閲覧期間は2002（平成14）年4月から2014（平成26）年10月で判例は20件であった。そのうち不当配置、賃金格差や昇進・昇格・ハラスメントに係る労働法などの違反は7件、産休・育児・介護に伴う不利益取扱い、トイレ・更衣室・休憩室などの職場・環境問題や使用者の差別行為などは13件であった。

- 9) 閲覧期間は2002（平成14）年4月から2014（平成26）年10月で判例は19件であった。そのうち不当配置替え・雇止め、雇用調整のための出向・転籍や昇進・昇格・ハラスメントに係る労働法などの違反は17件、産休・育児・介護に伴う不利益取扱い、トイレ・更衣室・休憩室などの職場・環境問題や使用者の差別行為などは2件であった。
- 10) 女性の社会参画を無意識のうちに妨げているという意味で用いられている米国の見えない「ガラスの天井」（第1章第3節2項参照）という言葉を参考に、筆者は表現している。
- 11) 宇治市男女共同参画支援センター（ゆめりあ うじ）にて、聞き取り調査2021（令和3）年3月24日実施。
- 12) 女性たちが問題意識に目覚めてグループをつくり、相談したり、経験を分かちあったりして、自分たちの言葉を持つことで自分や周りの人や社会を変革していこうとすることをいう。
- 13) 1989（平成元）年の合計特殊出生率が、「ひのえうま」といった特殊要因による1966（昭和41）年の1.58を下回って、過去最低1.57となったことの衝撃を指している。
- 14) 社会的・構造的な差別によって雇用の不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することにより、実質的な機会の平等の確保を実現することを目的として講じる暫定的な措置をいう。
- 15) 本稿では、多様な人材を受け入れ、その能力を発揮させるといった考え方を基調に、LGBTや年齢、国籍や障がいの有無まで幅広い意味を含有している。
- 16) マクドナルド四条河原町店にて、聞き取り調査2020（令和2）年3月4日実施。
- 17) カタリスト特別賞は、国際的にダイバーシティを推進する非営利団体カタリストより、人材育成や働き方改革のプロジェクトを通じた企業文化の変革とインクルージョンを促進した企業に与えられる賞である。
- 18) ヤマト運輸京都駅前センターにて、聞き取り調査2020（令和2）年3月11日実施。
- 19) 同社HPに依ると、入社5年目以降の女性社員を対象に、自分らしいリーダーのスタイルを確立することを目的に「女性リーダー・ミーティング」を開催している。そこでは、役員講話や社内外の女性管理職によるゲスト講義に加え、グループワークなどを実施している。2021年度はグループ各社の女性管理職全員の受講完了を達成。
- 20) 株式会社フラウにて、聞き取り調査2019（令和元）年9月4日実施。
- 21) 2021（令和3）年12月21日付け政府は、「こども家庭庁」を2023（令和5）年度創設に向けて「こども政策の新たな推進体制に関する基本方針」として閣議決定した。同庁は、少子化対策・子どもの貧困・待機児童・働き方改革に伴う仕事と家庭の両立支援など内閣府、総務省、法務省、文部科学省、厚生労働省などにまたがっていた政策課題を一元的に所管し、女性の社会参画を促進する狙いがある。

## 参考文献

- 飛鳥渉三. 2013「超高齢社会を迎える日本」『同志社政策科学論集 Vol.2』同志社大学総合政策科学研究科政策学会.
- 加藤久和、財務省財務総合政策研究所編著. 2016『女性が活躍する社会の実現』中央経済社.
- 篠塚英子. 1997「アンペイドワークの議論と女性労働」中馬宏之編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会.
- 白波瀬佐和子. 2009『日本の不平等を考える』東京大学出版会.
- 西村純子. 2014『子育てと仕事の社会学』弘文堂.

## 参考資料 最終アクセス 2022（令和4）年8月31日

株式会社フラウ HP

<https://www.frau-net.com>

厚生労働省 裁判例 2021（令和3）年04月15日更新データ

<https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/hanrei/index.html>

国立社会保障・人口問題研究所

<https://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）

<https://www.jil.go.jp/hanrei/conts/03/12.html>

内閣府男女共同参画局『社会において男性が優遇されている原因』

<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/ishiki/kekka2.html>

「米国三菱自動車製造事件」1994-1996『アメリカにおけるセクシャル・ハラスメントをめぐる政治環境』

<https://fs1.law.keio.ac.jp/~kubo/seminar/kenkyu/sotsuron/sotsu11/skawakami.html>

日本マクドナルドホールディングス HP

<https://www.mcd-holdings.co.jp>

ヤマトホールディングス HP

<https://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html>