

令和5年8月30日

第4回東京くらし方会議

【松本次長】

それでは、これより第4回「東京暮らし方会議」を開会いたします。

本日は、ご多忙の中ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

私は、事務局を務めております東京都産業労働局次長（働く女性応援担当理事兼務）の松本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の会議は、10名中7名の委員の皆様にご出席いただいております。御礼申し上げます。

本日も前回同様、ペーパーレスで行い、会議資料は基本的にお手元のタブレットやテレビモニターに表示します。

それでは権丈座長、議事の進行をどうぞよろしくお願いいたします。

【権丈座長】

よろしくお願いいたします。本日は「経営戦略としての女性活躍」というテーマで、実りのある議論を行いたいと思います。委員の皆様のご協力よろしくお願いいたします。

初めに、小池知事から一言ご挨拶をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【小池知事】

皆様こんにちは。少々遅れて参りまして、お待たせをいたしました。恐縮でございます。

この「東京暮らし方会議」も今回で第4回となります。誰にとっても働きやすく、暮らしやすい東京を実現するというところで、これまで3回にわたってご議論をいただいております。本日、皆様ご多忙のところ、ご出席ありがとうございます。また、森信委員、小室委員におかれましてはオンラインでのご参加、誠にありがとうございます。よろしくお願いいたします。

前回、水町委員から、東京から日本の働き方・暮らし方を変えるということでご提案いただきました。そしてまた、村田委員から、多様な働き方に関する海外の事例など、ご紹介いただいたところでございます。社会の制度の在り方、男性も含めた働き方の見直し、女性が活躍するための方策、そしてまた、意識改革も大きなポイントかと思っております。様々なご意見、アイデアもご提供いただいております。

ちなみに、都庁のことをちょっとお話しさせていただきますと、都庁においても、暮らし方を見直していく、変えていくという取組を推進してまいりました。もちろん社会と同じように、コロナ禍でテレワークということが結果として定着もいたしておりますし、今もそれを続けております。客観的に見て、「日経WOMAN」のいろんな指標がございまして、企業の女性活用度調査、企業というくくりなので都庁は入らないんですけども、同じ方法で組織として測定をいたしますと、都庁は資生堂に次ぐ2位相当の結果となっております。男性職員には育業を取得するよというということで、イクボス制度も設けておまして、育児休暇という言葉は何か遊んでいるみたいなので、育児も、これはもう業務だということで、「育業」という言葉を使わせていただいております。男性職員の育業取得率も初めて50%を超えました。ということで、働きやすい職場を隗より始めよということで東京都始めておまして、多様性を高めたり、女性活躍を促したりする。また、いろんな知事会とかでオンラインも含めて会議をしますと、我がほうは私自身が女性でございますし、その後、説明する局長が女性だったりということで、多分ほかにはない形で進めているかと思っております。

さて、今回は、小室委員からは「女性活躍と少子化解決を実現するための方法」についてプレゼンをお願いいたします。小室さん、本当に長くいろいろとライフ・ワーク・バランスで率いて発言していただいております。そして鈴木委員からは、「多様性の力によるイノベーション」についてプレゼンテーションをいただくこととなっております。

どうぞ今、働き方は変わらざるを得ない状況かと思っております。また、変えざるを得ない状況。それをどうやって意思を持って、かつ、みんなにとってハッピーでウィン・ウィンにいかにしていくのか。そして少子化対策も、子育てをしながら働いて自己実現をするという他の国では当たり前に行っていることが、どうして日本でできない、どうして東京でできない。これを何とか解決していかなければ、どんなに少子化対策をしても進まないでしょうし、どんなにこの部分を変えていかなければならないか。さもないと、毎年の女性活躍度ランキングは、他の国が意思を持ってやっているのに、

なかなか日本は進まないの、ずるずるずるずると下へ下へと行っている状況、これを何とか東京から変えていきたいというふうに考えております。だからこそ、まちが輝いて、そしてその中で暮らし、生き、学び、育ち、人々が輝いていくものだというふうに固く信じておりますので、どうぞ皆さん自由にといひましょうか、こうあったらいいなという皆様方のご意見を頂戴して、また東京で女性が輝き、そして働く人みんながハッピーに働ける、そういう東京にしていきたいと思っております。くらし方会議、どうぞよろしくお願いいたします。長くなりました。失礼しました。

【権丈座長】

どうも小池知事、ありがとうございました。今、小池知事のほうから、変わらざるを得ない状況にある、変えざるを得ない状況にあるという話がありまして、日本は他の国で見ると当たり前のことができないというのはあります。日本は歴史的には長くはやっていない、取りかかりも遅くそんなに長い期間やっていないんですけれども、いよいよ状況が、労働市場はじめ、いろんなものが変わらざるを得ない状況になってきているというところで、いいタイミングで、このくらし方会議という名前の会議が開かれていると思います。本当に労働市場からいろんなものが、今、変わろうとしているんですね。あるいは変わらざるを得ない状況になってきているので、ここで議論していることがまさに実行できる段階に来ているのではないかと考えておりますので、今日も実りのある会議をよろしくお願いいたします。

知事は次のご公務があるために、ここで退席されます。小池知事、お忙しい中どうもありがとうございました。

【小池知事】

どうぞよろしくお願いいたします。

(知事退室)

【権丈座長】

それでは、早速議事に入りたいと思います。

次第に従いまして、まず初めに、事務局から事務局資料の説明をお願いします。

本資料は、事前に委員の皆様にお目通しをいただいていると思いますので、ポイントを絞ってご説明いただければと思います。よろしくお願いいたします。

【田代部長】

それでは、事務局の資料を説明させていただきます。資料3をご覧ください。

まず、1ページは、本会議の開催状況をお示ししております。これまで社会保障制度や女性が活躍するための働き方などについてご議論をいただきありがとうございました。

2ページ、3ページには、これまでのプレゼンテーションや意見交換で各委員からいただいたご意見などを掲載しております。

社会保障制度に関しては、負担と将来のリターンの可視化など、正確な理解を促すことが重要であること、制度の見直しを行う場合、社会保障の趣旨に遡った検討や、コーホート戦略が重要であることのご意見をいただきました。

女性の活躍に関しては、家庭内労働の女性への偏りや、有業女性の多くが非正規雇用であるという課題のご指摘、必要な人材確保には魅力的な職場の提供が不可欠であることのご意見、働き方改革に関しては、インクルーシブ就労やライフイベントに合わせたフレキシブルな働き方、企業の取組を進めるための仕掛けについて、ご提案、ご意見をいただきました。また、多様な働き方に関し、週休3日制や副業・兼業におけるインフラづくりについて、フリーランス等に対するセーフティーネットの拡充や所得情報の把握等に関してご意見等をいただいております。

4ページ、5ページは、東京の雇用就業を考える専門家会議に関する資料です。前回会議での「中小企業から現場の要望や考え方を聞くための対応が必要ではないか」というご意見を受け、本会議における議論を深め、検討の幅を広げるため、中小企業関連の団体等の委員にて構成される会議を設置いたしました。座長は水町委員にご就任いただいております。これまで2回会議を開催し、喫緊の課

題である人材確保や、そのための働き方を主軸に、中小企業の働き方改革や、フリーランス、女性管理職登用の状況等についてご議論いただきました。

6ページからは、経営戦略としての職場環境整備・女性活躍促進の重要性について掲載しております。2070年には総人口が9,000万人を割り込む見込みで、都内企業においても人手不足割合が増加傾向となっております。

7ページでは、高齢化の進行に伴う仕事をしながら家族の介護に従事する方の増加や、経済損失額の推計をお示ししています。

8ページは、潜在的な労働力の状況ですが、特に35～54歳の女性において、追加就労を希望する割合が高くなっております。

9ページでは、女性が働く上で必要な条件や考え方として、雇用の安定性や柔軟な働き方を重要視している状況をお示ししています。

10ページは、投資家の投資判断や株価パフォーマンスにおいても、女性の活躍を進めることは企業経営上有効であることが示されております。

11ページからは、女性管理職の育成や従業員のキャリアアップに関するデータです。都内事業所の管理職に占める女性の割合は年々緩やかに上昇しているものの、依然、諸外国と比較低い水準となっております。

12ページは、企業規模別、産業別の女性管理職の割合を示しており、企業規模が小さい企業において高く、産業により大きく異なる状況となっております。

13ページは、管理職になることについての意識ですが、女性では「引き受けない・現時点では分からない」との回答が6割近くを占めており、その理由は「能力に自信がない」「家庭との両立が困難」が多く、また「モデルがない」という理由では男女差が顕著となっております。

14ページから16ページは時間に関するデータです。

14ページでは、男性と女性の家事・育児時間の実態と男性の意識について、15ページでは、有償・無償の労働時間の国際比較をお示ししています。諸外国と比較して、日本では男性の有償労働時間が長く、無償労働時間の男女差が顕著となっております。

16ページは、労働時間の推移等をお示ししております。パートタイム労働者比率は上昇しており、総労働時間は減少傾向にありますが、一般労働者の労働時間はおおむね2,000時間で推移しています。

17ページは、職場での悩みの相談相手についてで、15～39歳の女性の過半数が「相談相手はいない」と回答しております。

18ページは、メンター制度やロールモデルがもたらす効果についてお示ししております。メンター制度の効果として、メンティーのモチベーション向上や職場環境への適応等が、ロールモデルが与える効果として、職場の活性化や女性社員のモチベーションの向上、女性管理職の増加などが挙げられております。

19ページ、20ページでは、無意識の思い込みの実態についてお示ししております。固定的性別役割分担意識や性差による偏見・無意識の思い込みは、女性、男性あらゆる世代で存在しており、こうした思い込みは児童、保護者、双方において存在している状況となっております。

ここからは参考資料といたしまして、22ページは、本年7月に公表された令和4年就業構造基本調査の結果概要を、23ページでは、都庁における女性の活躍に関する状況をお示ししております。先ほど知事からもご案内ありましたように、都庁の状況について、企業の女性活用度調査の調査方法で測定したところ、全体の2位相当の結果となっております。

24ページは、東京都の入札契約制度における取組についてお示ししています。総合評価方式による入札では、女性の活躍推進の実績等の項目を設けてございます。なお、業務委託契約において、技術点の評価項目や評価点は契約ごとに設定をしております。

25ページ、26ページには、東京都の女性活躍推進施策をお示ししております。

大変雑駁ではございますが、事務局からの説明は以上です。

【権丈座長】

事務局からの説明、どうもありがとうございました。

続きまして、委員からのプレゼンテーションに入りたいと思います。

まず初めに、小室委員からのご発表をお願いいたします。テーマは「『日本で女性が活躍しない本当

の理由』と『女性活躍と少子化解決を実現するために東京都がすぐ実現すべきこと』です。
それでは、小室委員よろしく願いいたします。

【小室委員】

ワーク・ライフバランスの小室です。本日どうぞよろしくお願いいたします。

私は、99年に、この後プレゼンされる鈴木さんがいらっしゃる、資生堂に入社しまして、7年半在籍し、社員向けの保育所のカンガルームや、復帰支援システムの開発などを行いました。そこから2006年に起業いたしまして、働き方改革のコンサルティングを行う会社を18年間経営しております。

今日は『日本で女性が活躍しない本当の理由』と『女性活躍と少子化解決を実現するために東京都がすぐ実行すべきこと』をお話しさせていただきたいと思っております。

10年前に、実は初めて国会に呼ばれるという人生の事件が起きたんですけども、その当時、私、37歳でした。その国会のプレゼンを依頼してくださったのが知事、小池さんでした。まるでお茶に誘われたかのように軽いトーンで、「小室さん、国会でプレゼンしてくださらない？」というふうに月曜日にご依頼いただいて、金曜日に国会でプレゼンだったというような、本当に人生を変えたプレゼンをさせていただいたという経験でした。私はそこから、従業員数5人の零細企業から5万人のメガバンクまで、約3,000社の働き方を支援してまいりました。今日は、できれば様々な結果も含めて、具体的な企業事例や、それから調査結果もご紹介しながらお話ができればと思っております。

まず紹介したいのが、今年の3月に厚生労働省と共同記者会見をした際に発表した、男性の育休に関するデータです。男性の育休は、今、大変注目されていて、取得率は随分上がってきているんですけども、数日間だけの「取るだけ育休」というものも増えています。これでは意味がないと言われていています。なぜなら、今、産後の妻の死因の1位は自殺であり、その要因である産後鬱というのが産後2週間から1か月半のところがピークだからです。この期間を支える点で、妻が2時間置きの授乳がある中、7時間の睡眠を取り、産後鬱を改善させていくために、男性の育休が必要だと言われています。では、夫が十分な育休が取れているかどうか。取得日数を見ていくと、このデータで一番右側、青い棒グラフになりますが、取得日数は、働き方改革を全社で実行している企業は、他の企業に比べて約2倍の日数が取れているということが分かります。

働き方を変革していない企業では、右側にあるように、上司や同僚の働き方が変わっていないと、休むことが迷惑になってしまい肩身が狭いので、十分な育休の取得ができない。トップがどんなに声かけをしても制度だけでは、取得率は上がるんですけども、日数が、なんちゃって育休という形になってしまっています。同僚や上司が休める職場をつくり、全社の働き方が変わっていかないと、しっかりとした育休取得日数にはならないのではないかと、まず1つ目のデータをご紹介させていただきました。

次に、2つの中小企業の事例をご紹介したいと思います。

こちらは新潟県の150名の製造業を営むサカタ製作所さんです。2014年までは非常に残業が多くて採用に苦戦をしている会社さんでしたが、現在、既に月1.2時間、これは1日に換算するとたった3分なんですけれども、非常に短い時間の残業しかしていません。浮いた残業代は全額賞与で還元をし、11時間の勤務間インターバルも導入しました。そうした結果、現在では男性の育休取得率が5年連続で100%を達成し、平均5か月取れているという状況です。従業員のご家庭で生まれた子どもの数は、何と4.5倍に増えました。長時間労働の頃は、女性は管理職になりたがらなかったのに、長らく女性管理職はずっとゼロ人でしたが、ついに課長にも係長にも女性管理職が誕生してきているという状況になっています。

次に、これは岩手県の50名の地ビールの会社さん、ベアレン醸造所さんです。こちらは2017年に働き方改革を始め、2018年に利益率が何と前年比146%になったという大きな結果を出されて、2019年には勤務間インターバルを導入しています。以降、なんと従業員のご家庭で生まれている子どもの数は4倍に増えています。「世界に伝えたい日本のブルワリー賞」を2度受賞されています。

働き方を変えて、睡眠時間が多く取れる勤務間インターバルという勤務と勤務の間11時間空けて睡眠を確保している企業が利益率がよい。こうした結果も出てきていて、こちらは参考資料に慶應大学の山本勲教授の研究結果を入れておきました。お時間があるときにぜひ見ていただければと思います。

では、なぜこうした働き方を変えた企業が業績が上がったり、出生率が上がったりするのか。まずは、そうしたことの背景にある日本の女性が活躍しない、出生率が解決しない本当の理由のところか

ら解説をしてみたいと思います。

まず、少子化とは何かということを確認しておきたいんですけども、70年代までの世界の傾向というのは、女性が外に出て働かない国のほうが出生率が高いという傾向にありました。後進国において、子どもはすぐに働き手になるということで家計にプラスの存在です。しかし、それが先進国になってくると、子どもには教育投資が続くので、家計にマイナスな贅沢品というような形になって、子どもを多く持つためには収入の柱が複数必要になってくるということで、女性の労働力率の高いほうが出生率が高くなります。横が労働力率、縦軸が出生率なんですけれども、世界の例で見ても、85年には、この関係性がフラットになり、2000年になると女性が働いている国ほど出生率が高いという関係性になっています。

しかし、ちょっとここで右の上の図を見ていただきたいんですけども、2019年以降の状態を見ると、日本の女性の労働力率というのは、実はアメリカやフランスを既に抜いて、70%になっているんですね。これだけ女性の労働力率が上がってきて、収入は2本になったのだから、出生率もその分、上がるんじゃないかというふうになるはずなんですけど、実際には上がっていません。どうして他国だと女性の労働力率が上がると出生率は上がっていったのに、日本ではそうならないのか。他の先進国の行った対策と日本の対策の違い、ここにヒントがありますので、ちょっとそれをご紹介してみたいと思います。

まず他国の事例なんですけれども、先進国において、他の国では保育園は18時までしかやっていません。なぜなら時間外労働は1.5倍払わなくてはならない。人件費が高いため、時間外保育をすれば経営が成り立たなくなるんですね。そういう中で女性の社会進出をするには、夫婦どちらかが保育園のお迎えに行かなきゃいけないですから、男性も保育園のお迎えに行けるような社会にすることが非常に重要になっていきます。

どちらかがお迎えに行ける社会にするためにどんな変化を起こしていったのか、ちょっと図式化してみました。左側の状態というのは、これは社会変革前、ちょうど変わり目の時期というのは、日本と同じような夫婦の構造がヨーロッパにも起きていました。まず職場においては、男性が片働き状態で、子どもを2人持つには収入が足りないし、仕事で疲れ過ぎて育児参画の気力もないし、早く帰ると、同僚は長時間労働していますので、キャリアにリスクだなという状態。まして家庭においては妻が1人で育児をしていて、もうこんなに孤独に育児をするなら子どもは1人で限界、夫に対しても不信任感、嫌悪感を感じる状況になっている。

そうした状況の中で、女性の労働参画が行われるために国を挙げて他国では行われていったのが、法改正による強力な労働時間の改善だったんです。出生率が上がったフランスなどを研究する際に、ついついこの子育て当事者に対する支援策や支援金額に注目しがちになりますが、実際には法改正による労働時間の改善とそれらを両輪で行っています。ここが大きなポイントです。例えば、フランスは2000年に週35時間労働に変更しているんです。

こうした法改正による改善が行われると、右側のように変化してくるというのをちょっと書いてみました。職場において、まず夫は、同僚も上司も早く帰ることが出来ている中で自分もお迎えに行くということですから、大きな負担なく、キャリアの心配をせずにできる。そして収入の柱も2本になって、支える安心感がある。さらに妻のほうは、労働参画するわけですが、職場は長時間労働ではないですから、責任ある仕事も引き受けようというふうに積極的にチャレンジができる。そして家庭のほうでは、妻は、夫婦で育児・家事ができるようになったことで、それまでのつらい育児が楽になりますし、子育て経験がある方は分かると思いますけれども、1人で育児をすると本当に大変なんですけど、ちょっと見てね、というように、2人で子どもを育てると、3人、4人もいけるかななんていうふうに意識が変わってきます。つまり、他の先進国では、女性の労働参画率を高めると同時に、法改正による強力な社会全体の労働時間改善、これを行ったことで男女双方が育児に参画できるようにした。ここが重要な鍵なんです。1人でやればトラウマ体験、複数ですればハッピー体験ということで、真逆の体験になる。この育児を複数の手でできるような働き方の社会の設計というところが、最も重要なポイントだったわけなんです。

一方で、日本はどうしたのでしょうか。過度に企業に付度をした結果、労働時間の改善はせずに、延長保育で解決するという形を取りました。これは、長時間労働できる女性をたくさん社会につくっていくことに繋がったのですが、これが結果的に女性だけでなく男性にもつらい社会をつくっていききました。図の左側は先ほどと一緒です。これに対して日本は、22時までの延長保育で支えて、長時間

労働のできる女性を輩出していった。そんな国は他国にはありません。この結果どうなったのかというのが右側です。

まず男性は、共働きになったのだから保育園のお迎えも行ってねと言われますが、周囲が残業している中で早く帰ることが白い目で見られ続けて、やがて限界が来ます。また、妻のほうは、時間制約がある中で働くことは評価を下げられ、おのずと、どんなに熱心に働いても評価されないことから、後輩たちには、子どもを持つのはキャリアにリスクなんじゃない？と伝えるようになっていきます。また、家庭のほうでは、遅い時間に帰ってきて自分なりに家事を頑張る男性も、永遠に妻は満足せず、孤立していきます。妻の心理としては、仕事も育児も両方やっている私はあなたの100倍も疲れているのに、今日も感謝の言葉もなかったというふうに、もう子どもに対してすらイライラしてしまう状況になっていきます。

こんな状況の中、日本では、先陣切って労働参画した女性の多くは、長時間労働社会の参画と引換えに結婚や出産を諦めました。男性は、長時間労働で体力と精神を消耗して深夜に帰宅し、育児に参画できず、家庭で孤立しました。妻は、第1子で孤独・不公平さに憤り、夫への不信感が修復不可能になって、第2子は産み控えました。働く女性は、どんなに時間内で意欲高く仕事をして、見劣りする人材ということで評価されませんでした。これが今の日本社会なのです。

今の長時間労働社会のままの女性活躍なんて地獄でしかないと思います。夫婦が憎しみ合う構造の狭間で、子どもたちが苦しんでいるのではないのでしょうか。日本の未来は、企業に強力な労働時間改善策を入れられるのか、この点に大きくかかっているのではないかと、思っています。

ここで世界の労働基準法の比較をしておきたいと思います。日本は、つい数年前に、やっと月間100時間以上残業させちゃいけないよという上限が事実上初めてできた国です。まだ1日における労働時間の上限は定めなしです。1週間の労働時間の上限も定めなしです。

しかし、では他国はどうかというと、フランスは日中の労働時間と合わせて1日10時間まで、つまり日本に合わせると残業時間は1日につき2時間が上限ということになります。緑の色の部分が週の上限の残業時間なんですけど、フランス、ドイツ、イギリスは週8時間しか残業ができない。ノルウェーは10時間です。

次に、青い字で書きました月間の残業時間。こちらは、やっと日本にも45時間という一応の上限があるんですけども、フランスは18時間、ノルウェーは25時間、日本の約半分に上限が制限されていることが分かります。

そして時間外割増率に関して言うと、日本は平日時間外1.25倍払えば残業させることができますが、他国は1.5倍支払う必要があります。また、日本の休日労働は1.35倍にすぎませんが、他国は約2倍支払われます。こうした違いが非常に大きいんですね。

さらに、EUにおいては、勤務間インターバル、勤務と勤務の間11時間空けるというものがEU全ての国で批准されていて、7時間の睡眠、その前後の生活時間というものが守られています。日本はまだ2019年に努力義務になったにすぎません。さらに、5.8%の企業しか勤務間インターバルは導入していないという状況になっています。

もうお気づきだと思いますが、女性活躍も少子化解決も進まない本当の理由は、日本の異常な労働基準法にあるということです。この状況は、経営者が時間外労働を恒常的に当てにする構造をわざわざつくっているということです。結果として、長時間労働できない育児中や介護中の社員がハラスメントを受け、キャリアを諦めることになっています。それが若者が結婚・出産を控える根本的な要因であり、女性たちが頼まれても管理職にはなりたくないという理由です。

育児、介護、シングルマザー、不妊治療、更年期障害といった様々な多様な問題に、一つ一つ対症的に当事者支援をしていく。これらは、根本の労基法を変えないままに進めていくと、もうお金が幾らあっても足りませんから、私たちの税金をもっともっと上げるしかない、というようになってしまうわけです。本来は、国家として国が、この時間外労働割増率の引上げ、勤務間インターバルの導入ということもやって、国が政策の舵を切るべきときであるにも関わらず、しかも特にこれに財源もかからないのに、最低限の労基法を変えないまま、応急処置として様々な支援策を積み増していくというのは、本来、働き方が他国のように正常であれば要らなかった費用ですから、私たち国民の税金の使い方としても許されないのではないかと、思っています。そこで東京都に期待をするのは、企業が働き方を変えたほうが得をする仕組みを徹底的につくっていただくということです。

もう一度言います。長時間労働社会のままの女性活躍なんて地獄でしかない。長時間労働社会のま

まの男性の育児参画は無理ゲーでしかないと思っています。

だから、現状、女性活躍・男性育児参画というのは、つまり国や自治体が財源の要らない最低限の法整備もしないままに、女性の工夫と努力でできる人から頑張っただけ、男性は評価が落ちて勇気を出して家に帰って手伝っただけ、夫婦の話合いと協力で何とかしてねと言われていた状況なんですね。これは結果として、職場がストレスだらけの人間関係で心を病んで、夫婦は不当にいがみ合わされて憎しみ合い、別れていくという構造になっているのではないかなと思います。現状の労基法を維持することそのものが、少子化促進政策をしているに等しいということではないかと思っています。

この問題に真正面から向き合ってきたフランスの秀逸な仕組みをご紹介します。右下の図にあるとおり、フランスの出生率は96年を底に回復基調に向かっていっています。その96年に施行されたのがロビアン法、98年がオブリ法というものになります。

このロビアン法とオブリ法というのは、何と短時間で働く人材を10%雇用すると、その1人당りに年間81万円も、社会保険料のうち企業の負担分を免除するものです。つまり、短時間で働く人材の雇用インセンティブを用意して、企業を前向きにしているのです。

また、2000年からひとときわ出生率がぐんと跳ね上がっていているのが分かりますが、そのタイミングで出されたのがオブリ法の2なんですけれども、詳しくこちらに書きました。何とフランスの国家全体を週35時間労働制に決めました。これは中小企業も対象に行い、20人以下の零細企業のみが2年遅れての適用になっています。その上で、この週35時間労働を適用して、新規採用と現在の雇用を維持しているという企業に対しては、年間61万円分の社会保険料の企業負担分を免除することを行っていきました。さらに週32時間労働制を入れるともっと減税というように、こうしていった結果が、短時間で働く人も積極的に雇用しようという流れを作ったターニングポイントになったわけです。

日本においても、女性が育休をしっかりと取れるようになったのは、育休中の社会保険料が本人、企業ともに免除になってから変化したんですね。それまでは、育休を取るくらいなら会社の社会保険料が負担だから、だから一旦辞めてくれというふうに言われていた時代がありました。日本においても、企業が労働時間を短くしたがるというのは、社会保険料という固定コストが高いという側面があります。時短社員の固定コストが下がれば、企業側にも労働時間の短い社員を雇用したいという力が働いていく。こうしたことをしっかりとやっていく必要があるのではないのでしょうか。

それにもう一つご説明しておきたいのは、経済界がよく批判するのが、人口減少社会で、さらに労働時間まで制限していったら、これは経済の縮小になってしまうでしょうということと言われるんです。経済成長にマイナスだよと。ところが、むしろ企業に時間外労働を簡単に使えないようにすることこそが、これから日本が経済成長していくための構造変化を進めていくことにつながるんだというのをちょっとご紹介したいと思います。

特に、男女の賃金格差縮小、デジタル化、ベースアップというこの3点が進むために重要なんです。どういうことかという、まず左側の図、こちらは今まで3,000社の企業の働き方改革と一緒に取り組む前、こんな状態だったというのを図式化したものです。一本一本のバーが働いている人をイメージしているんですけれども、時間外労働が安い中では、こうした誰かの労働時間が欠けたら、誰かの残業時間で賄ってもらおうというふうには、どんどんと残業時間に頼っていきます。すると一部の24時間型人材に思いつき仕事をしてもらうのが儲かるよというふうには企業も思いますので、そうすると常に残業ができる人の評価を高めておくというようなことをやっていきます。当然、育児中、介護中、治療中などの時間制約社員は極力採用したくない。だから当然男女の賃金格差は埋まりません。また、優秀な人材が朝まで安く使えてしまう状態において、経営者はデジタル投資をする必要性がないんですね。また、残業代が毎月どこまでかさんでいくのかがどうしても見えませんから、残業代の原資を確保しておきたい、だからベースアップをしたくないという力が働いてしまう。これが働き方を変える前の状況です。

一体その働き方を変えるとどうなるかが右側になります。勤務間インターバルや時間外割増率のアップ、こうしたことをやっていくと、絶対に使いたくない時間帯というのができてくるのです。私たちがコンサルの際は、勤務間インターバルを入れていただいたり、管理職に対して、時間当たり生産性というのをシビアに反映させて評価に入れていきます。そうすると、11時間空けなきゃいけないとなった瞬間に、自分の職場において1人で情報を抱え込むことができなくなります。夜遅くまでやって翌朝もやるというわけにはいなくなりますから、どちらかの仕事を任せなきゃいけない。今まで秘伝のタレみたいに袖机に入れていた情報を、全部クラウドにアップするようになるんですね。

こうやってみんなで情報共有ができるようになると、短時間勤務の方などは非常に仕事がしやすくなります。週3勤務だとか短時間勤務者、こういう方も能力を発揮しやすくなるので、採用や評価がされるようになり、非正規が正規労働者になってくるといった形になり、当然男女の賃金格差が埋まってまいります。そして、時間内で終わるといったプレッシャーが入ると、もう人海戦術の限界というのが来ますので、やっとなんかによって経営者もデジタル投資を始められます。さらに、残業代が一定以内に大体収まるということが毎月見えてまいりますので、だったらベースアップしても怖くないねというふうになってくるわけです。私たちがもう4年もコンサルさせていただいている新菱冷熱さん、建設業ですけども、何と既に2020年に6%もベースアップを行うことができました。こうした構造の変化、日本が再浮上していくための重要な構造変化を進めるのが、この働き方を変えていくことなんだということなんです。

しかしながら、こうしたことを東京都の経営者に深く理解してもらおうとすると、過去の成功体験との決別が重要になってくるんですね。なぜなら、かつては寝ずに働く企業ほど勝ってたわけです。それなのに、何で今、よく眠る企業が勝つんだよということで、納得いかない、となるのですが、少しご説明したいと思います。

国がどういう働き方をすると勝つことができるのかというのは、実は人口構造と深く関わっています。現在の経営者がプレーヤーだった時代、大活躍したこの高度経済成長期、60年代から90年代ですけども、この時期というのは人口ボーナス期でした。これはハーバード大学のデービッド・ブルームが提唱していますが、ボーナス期というのは、その国の人口の構造が経済にボーナスをくれるようなおいしい時期です。どういう人口構造かというと、若者（生産年齢人口）たっぷり、高齢者はちょっとという人口比率ですので、もう働き手がいっぱいいて、早く安く大量にサービスをつくることができ、高齢者比率が低いので社会保障費がかさまない。そうすると、余った利益をインフラ投資に突っ込むことができるので、爆発的な経済発展ができて当たり前という時期であるというのが、実はこの人口ボーナス期です。日本が高度経済成長できたのは、団塊世代が夜討ち朝駆け、不眠不休で長時間労働に耐えて頑張ったからだよとよく言われるんですけども、ごめんなさい、人口比率のせいだったということなんです。

そして、では現在は、もう日本は人口オーナス期です。オーナスというのは重荷や負荷という意味ですが、その国の人口の構造が経済に重荷に働いてしまう時期。支える側よりも支えられる側の人口のほうが多くなってしまふ、社会全体の扶養負担が高い時期になってきます。では、もうその経済は発展が終わりなのかということ、そんなことはありません。オーナス期になってからが本当の経済成長なんだそうです。しかし、オーナス期に再び経済成長するためには、戦い方が真逆になったことも理解し、実践していかなくてはなりません。

人口ボーナス期に勝てる働き方というのは、男性ばかりで、長時間労働をして、均一な人材のチームをつくることです。何せボーナス期は、家事労働はまだ合理化されていない。誰かがそれを無償労働でやってくれないと、労働市場に力仕事の人を出せない。だから、女は家庭、男は仕事というふうに性別役割分担を徹底することで、極めて高効率に社会が発展できたという時代です。

一方で、人口オーナス期になると真逆です。男女両方から選ばれて、なるべく短時間で働けて、多様な人材を集める組織が勝ってます。これは労働力人口が足りなくなりますから、育児中の人や介護中の人、皆、戦力にしていくことが重要であり、仕事が複雑化するので高い集中力を要するようになるので、睡眠を意図的に確保しないとメンタル疾患を防ぐことができません。よく言われるプレゼンティズム、出勤していても仕事にならないような状況という、企業にとってむしろ非常に高い負荷を引き起こしてしまふ。

また、高付加価値型ビジネスでないと儲からない時代になってきますので、イノベーションを起こさなきゃいけない。多様な人材がフラットに意思決定して、イノベーションを起こし続けていかないといけないため、ピラミッド構造とかヒエラルキー等をどんどん無くしていかなくちゃいけない。こうしたことが大切な戦略になってくる。まさに真逆なんですね。これはもう話し切れないので、参考資料のほうにデータを入れておいたので、ぜひ見ていただければと思います。

こうなってくると、新しいやり方に飛び移らないといけないわけです。そこで東京都に期待することです。本来は国家的戦略としてやるべきことなんですけど、ぜひ東京都独自でできる労働時間の短い企業への優遇策ということをやっただけでいいでしょうか。構造的変化をもたらしていただきたいんです。例えば公共入札において、総労働時間の短い企業に加点する。また、オブリ法のように、週

35時間労働を導入した企業に対して社会保険料を減額する。ぜひやっていただきたいです。そして、発注者として公共事業者の残業を抑制する仕組み。こうした3点が重要ではないでしょうか。

例えば、これは参考に入れておきましたが、関東地方整備局の工事では書類の簡素化マニュアルというのが出ています。東京都も大きな発注者として、こうしたものを出すことによって提出不要なものが具体的に明示されていて、受注者の書類作成時間は劇的に削減されているそうですから、ぜひご参考になさってください。

右側は東京都の出している公共事業の品質確保取組ですが、そちらに「発注者の責務として適正な工期の設定を」という言葉が入っていて、これは大変すばらしいんですけども、適正な工期というのが大体どのぐらいなのかというのがよく分からないんですね。ですので、受発注者誰が見ても納得のできる指標。11時間の勤務間インターバルが取れているのか、労働時間が短いのか、下請に全部押し付けるということをやらせないために下請に配慮しているのか、こうした仕組みに加点をしていくことが重要になります。ほんのちょっとした加点では企業は見向きもしませんので、比重高く加点することが重要になります。今、政府において、国交省の中央建設業審議会のほうで、ちょうど勤務間インターバルについて検討が始まっていますので、一歩リードして検討していただきたいと思います。

1枚戻りまして、東京都に期待する2点目になります。本気で経営者を変える仕組み、仕掛けづくりをしていっていただきたいと思っております。女性を応援するイベントはかなりたくさんやっています。これに関してはとても感謝しています。それから、先進的なすばらしい企業を表彰するというイベントもしています。

しかし、すばしくないほうの企業も集めて、意識を変えるイベントをぜひやっていただきたいなと思っております。例えば経営トップに知事直筆の招待状で声かけをするのはいかがでしょうか。これは少し参考になればと思って、三重県の事例を持ってまいりました。私たちは三重県に対して5年間、働き方改革のご支援をしたんですけども、知事直筆の招待状を200社に出しまして、そのうちの100社が出席をしてくださりました。そこで知事がプレゼンしまして、これから働き方改革をする企業に県の負担でアドバイザー支援事業をやるよということで、多くの企業に参加していただき、4年間で60社を支援しました。その60社がまた他の企業を支援するという流れをつくったことによって、大きく加速して働き方改革が進み、右側にあるように、男性の育児休業の取得率が跳ね上がったり、女性の管理職比率が跳ね上がったりということが起きました。

また、こちらも参考に、私たちが独自に男性育休の法改正を仕掛けるために行ったイベントになります。2019年に行ったんですが、表彰されるすばらしい企業の20社にまず出席を確定していただいて、さらにその企業を明らかにしながら、多くの中小企業に重厚な招待状を出して、その皆さんに出席していただきました。その皆さんと一緒に、この下にありますけれども、色紙に「男性育休100%」という緑色のシールを貼って、自らがどんなアクション宣言をするのかということの色紙に書き込んでいただきました。前方2列に座っている表彰企業が色紙にどンドン書き込むものですから、後ろの席の企業も慌てて皆さん書き込んでくださったというふうになりました。基調講演には、まだ当時、結婚もされていなかった小泉進次郎議員に来ていただきまして、「いつか僕にもそのようなときが来たら必ず育休を取ります」というふうに言っていただき、後に本当に育休を取っていただきました。

今、多くの企業で、人事総務部の優秀な女性たちが孤軍奮闘しているのですが、なかなか頑固な経営者の方は社内の言うことは聞いてくれませんので、一歩も進めず、予算が取れずということで困っています。ぜひこうした、経営者がこぞって参加して、他の経営者と同じ方向を向いているということを確認しながら、安心してどンドン宣言していくような場をつくっていただきたいと思っております。

私のほうで勝手にイベントの企画書を書いてみたんですけども、イメージとしては4部構成になっております。TEDのように熱く語る基調講演を3名の有識者にさせていただいて、その後、知事から、東京都の新しい勝ち方プレゼンということで「new way to win」というタイトルをちょっと考えました。新しい勝ち方はこれからこうなるんだというのをかっこよくプレゼンしていただきまして、有名経営者10名にnew way to winのプレゼンテーションをしていただく、そして来年のプレゼンターを指名していただく。そして4つ目に「新しい勝ち方宣言」ということで、来場した100名の経営者が色紙に記入をして、撮影して言質を取って、そして、その宣言を来年も更新するためには、年に1度のイベントに必ず経営者が来なきゃいけない。こんな立てつけにされてはどうかと思っております。

また、来たその経営者の皆さんたちがどんな宣言をするのかというのに関しては、何から始めるのか、いろいろ選択肢を東京都のほうでつくって示していかれてはどうかと思います。例えば私たちは今、まず勤務間インターバルからやってみたいという企業のために、「勤務間インターバル宣言」というのをここ2年集めてやっております。また、「男性の育児休業100%宣言」というのも、もう4年ぐらいやっておりますけれども、既に160社以上が宣言をいただいています。

そして、今年から始めていくのが、1度仕事を何か家庭的事情で辞めた方がもう一度仕事を始める、そうした方の採用にも力を入れていくよ、積極的に受け入れていくよということを宣言する「女性の再就職応援宣言」というものです。昨日サイトをオープンさせたところ、早速、関東に91店舗のチェーン店を持っているグルメ回転寿司の銚子丸さんが、「宣言するよ」というふうにご連絡をくださいました。こんなふうに、経営者が具体的にどんな宣言をしながら進んでいくのを、ポジティブに牽引していくということを、ぜひ東京都にやっていただきたいなと思っております。

ということで、決してこれで終わりではなく、ぜひ経済界を動かせる東京都、小池都知事だからこそ、今まで国はどうしても経済界に付度するばかりで動かせなかった労基法、これに対して、勝つためにこそ労基法の改正をということを国に迫っていただきたいというふうに思います。

時間外割増賃金率1.5倍というのは、若者の収入アップと残業抑制、この両方が進みます。11時間の勤務間インターバルの義務化は、精神疾患の減少と生産性の向上、この両方に寄与します。再来年、2025年が大阪万博ですけれども、パビリオンを完成させるために労基法を緩くするなんていう話まで出てきてしまっています。過労死という言葉は英語でもそのままKaroshi。日本の異常さを表す単語になってしまっています。これはとても残念だなと思えます。

2025年に日本が世界に見せるのは、過労死の国なのか、それとも暮らし豊かな女性活躍の国なのか、東京都が新しい勝ち方を示して、国を導いていただきたいというふうに思っております。

以上になります。お時間どうもありがとうございました。

【権丈座長】

どうもありがとうございました。

では続きまして、鈴木委員からのご発表をお願いいたします。テーマは「多様性の力でイノベーション」です。よろしくをお願いいたします。

【鈴木委員】

ありがとうございます。本当に貴重な機会を頂戴いたしまして、感謝いたします。この後20分ほど、弊社、資生堂の女性活躍推進の取組についてご紹介させていただきます。

Diversity & Inclusionの意味ですが、Diversityとは多様性、Inclusionとは包摂性というふうに翻訳されますけれども、性別、年齢、国籍など様々な人々の多様性をお互いに認め、受け入れて生かすこと、こういった社会を目指すことを意味しております。

簡単に資生堂の紹介をさせていただきます。創業は1872年、昨年150周年を迎えました。現在、120の国と地域でスキンケアを中心にメーキャップ、フレグランスの化粧品ブランドを展開しています。世界中に約4万人のグループ社員がおりまして、その人たちの国籍は100を超えます。まさに多様な社員が現在働いており、これからますます、この多様性を生かしていける企業カルチャーを育てていくことが重要になります。今日は、その中でも、現在、日本に資生堂ヘッドクォーターと資生堂ジャパン等の会社があり、2万人強の社員がおりますが、この日本地域における女性活躍に焦点を絞ってお話をさせていただきます。

日本国内では社員の約8割が女性です。美容の会社として美容職の存在が大きいのですが、美容職を除いても、男女比が約半々となっています。現在、女性管理職比率は37.6%。日本の企業の中では進んでいると評価いただいているんですが、私たちはまだ道半ばというふうに考えています。

資生堂にとって女性活躍推進は、その先のあらゆる多様性、人種、民族、LGBT、障がい、宗教、年齢など属性にかかわらず能力を発揮できる環境づくりにつながるというふうに信じておりまして、それは会社の成長のために不可欠な戦略であると認識しています。

先ほど道半ばと申し上げました。私たちは、2030年までに、国内のあらゆる階層における女性比率50%を目指します。すなわち管理職や役員、経営層においても女性比率50%を目指します。これは、正しいことだからとか、ステークホルダーのプレッシャーがあるからというふうなことではなく、会

社の生存・発展のために不可欠なテーマというふうに考えています。女性が活躍できるための環境整備、働き方の改革は、全ての人にとって生き方・働き方の選択肢が広がることになると思います。多様な方がそれぞれの持てる能力を発揮できること、そこにつなげていくことが重要というふうに考えております。

資生堂は、社内における女性活躍推進には比較的長く取り組んでおりますが、その道のりは決して平坦ではありませんでした。ここでその歩みを振り返り、我々の学びをご紹介させていただきたいと思っております。

これまでを振り返ると、大きく3つのステージがあったと言えます。まず90年まで、すなわち80年代は、多くの女性が結婚や出産と同時に退社する時代でした。そこで、資生堂は、法整備に先駆けて環境整備を進めました。1990年に育児休業制度、また、91年には時短勤務制度を導入しています。導入時は小学校に入学するまでの制度でしたが、2008年にさらに小学校3年生まで延長しています。このような制度の充実により、育児をしながらも仕事が継続できる、第2ステージですね、90年代には第2ステージに入ったと言えます。

しかし、多くの美容職社員が育児時短を取るようになると、それ以外の社員だけで店頭をカバーすることに限界が出てきました。そこで2007年、カンガルースタッフ制度を導入します。この制度は、時短部分の代替要員を店頭に配置することで、他の社員の負担を減らすとともに、取得者が時短制度を安心して使えるようにするためでした。

ご覧のとおり、カンガルースタッフ制度導入時500人程度だった時短取得者も年々増え続けて、現在では約1,600人が時短制度を利用しています。

このように育児と仕事を両立できる環境を整えましたが、一方で、時短取得者が増えることにより、土日勤務や遅番勤務が育児期以外の社員に偏るなど、様々なひずみも生じるようになりました。そこで、2010年代から、私たちは、育児をしながらよりよく活躍してもらう取組を模索し始めます。単に仕事が継続可能になったという段階を超えて、育児をしながらキャリアアップを目指せるようにすることが次のテーマです。

ここでは育児時間取得者にも遅番や土日勤務を要請するという方針の大転換をしました。これは決して人事規定を下方修正したわけではありません。もともと時短勤務の社員は2時間の時短を取る権利がありましたが、始業と終業の時間は会社に決定権があり、土日の勤務を免除する規定もありませんでした。ただし、運用上、早番勤務や遅番勤務とか土日勤務の免除が当たり前のやや行き過ぎた配慮が慣習化し、既得権化が進んでいました。この運用を改めて見直し、本人の一人別の状況に配慮しながらも、しっかりと活躍していただくということを要請する取組でした。これが当時、資生堂は女性に優しくなくなったという反響を呼びまして、一部では女性活躍の後退との誤解を受けまして、資生堂ショックと呼ばれることになりました。

しかしながら、その転換は、今振り返ると、現在につながるよい変革だったと言えます。上司が一人一人の環境を確認し、状況に応じた配慮を提供すべく本人としっかりと対話したこと。本人は自律的に育児環境を整え、会社の戦力になるという意識をしっかりと高める機会となったこと。そして、結果としてほぼ全ての店頭の美容職社員が、遅番勤務をする、あるいは土日勤務することに合意しました。これは組織のチーム力を高めるとともに、育児期社員にも様々な成長機会を与えることとなり、キャリア成長を促すことにもつながりました。

実は、遅番や土日勤務で他の社員に負担が増すことに対して心苦しく感じている育児時間取得者もいたこと、また、育児をしながらもっと活躍したいと思っている社員には、むしろそのチャンスを過剰な配慮によって奪っていたことも明らかになりました。さらに、この取組は家庭内での話合いにもつながり、少なからず男性の気づきにもなりました。育児は女性の仕事である、母親だけが全てを抱え込まなければならないという思い込みも変えていきたい、そんな願いを込めた取組でした。これにより、第3フェーズ、育児をしながらもキャリアアップのフェーズに入れたと言えます。

我々の学びは、単に一律の制度運用を行うことが女性活躍を推進することにならないこと、それぞれが置かれた環境を配慮し、便宜を図るという視点ではなく、キャリア成長を支援するという視点が重要であることです。この学びが本日皆様と共有したいポイントです。様々な制度、施策で保護するのではなく、活躍・成長を支援するという視点が貫かれることが重要というふうに考えております。

現在は、キャリア成長を目指してもらうための取組の進化を継続して行っています。女性の職業人生をきめ細かく見ていくと、キャリア形成の過程には主に4つの関所が存在し、すなわち社会人にな

ったとき、結婚・出産などライフイベントの経験、管理職になったとき、そして経営層へとステップアップする際、バックグラウンドにある本人たちのインサイトがステージごとに異なることも分かっています。すなわち、ここでも一律的な対応では課題解決にならないことが明らかです。

我々は、キャリアステージに応じたそれぞれの関所を考慮に入れながら、様々な取組を行っています。一番左にある表則に並んでいるのが、このイニシアチブに特に重要になってくるファクターです。

まず、小室さんも指摘しましたが、何よりも重要なのがトップのコミットメントです。これが前提にないと、なかなか困難を乗り越えてスピードを上げていくことは不可能です。

そして、本人はもちろんですが、それのみならず上司のマインドセット。ご本人と上司、まずはここが重要であり、よりよいインプットを行い、気づきを促すことで、大きな成果を出せると思っています。

あわせて、多様で柔軟な働き方の選択肢や、長時間労働や終身雇用など日本の伝統的な雇用慣行から脱却することが非常に重要です。

まずこれらの中から、当社独自の取組である女性リーダー育成塾についてご紹介したいと思います。

「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」、通称NLWは、女性リーダーのパイプライン強化を目的に17年からスタートしました。これからのリーダーポテンシャル層に、自分らしいリーダーシップを発見し、発揮してもらうことを目的にしています。多くの女性が、カリスマがないとリーダーになれないとか、常に先頭に立ち、みんなをぐいぐい引っ張っていかないとリーダーではないといったような非常に固定的なリーダー像を描いていて、自分はそうなれない、または、そうなりたくもないという思いを描いていることが分かっています。このセッションは、そういった固定的な概念を解きほぐし、同時に、ご本人の核となる信念や、資生堂で何を成し遂げたいかのパーパスを探求していただくような内容になっています。最初は部門長候補を対象にスタートしましたが、今では、その前段階のピープルマネジメントをこれから経験する層、そしてさらには、その先の役員候補となる層を対象を広げています。

このような意識、マインドセットを丁寧に行うことは、女性のポテンシャルを引き出すにはとても重要です。セッションを通じて自分らしいリーダーシップを発見し、今後、より高いポジションにいたり、より大きな影響力を発揮することへの自信と覚悟を高めてもらうことに成功しており、昨年までに202名が受講し、既に90名の昇格者を輩出していますが、ここにありますように、昇格意欲が大きく上昇しているのが注目に値します。あわせて、参加者の上司を対象にしたパートもあり、本人の成長のためのストレッチアサインメントなど、職場に帰ってからの継続的なサポートをフォローしていることも重要なポイントです。

また、女性リーダー育成塾のプログラムには、Speak Jamという女性役員との対話セッションも組み込んでいます。この狙いは、参加者社員がキャリアやライフについて悩みと向き合い、役員と共有したり、ヒントをもらうことと、また役員側も、社員のリアルな思いや悩みを肌感覚で知り、その現場の声を経営に生かすなど、好循環を目指しています。資生堂の場合は、現在は一定数の女性役員や管理職がいるため、自社内で実施することができますが、例えば女性リーダーが少ない企業や中小企業の皆様向けには、企業の枠を超えて女性リーダーと一般の女性社員が対話できる機会を行政側でご提供されることも有効かと思っております。

次に、両立支援のための独自の取組をもう一つご紹介したいと思います。資生堂では、育児と仕事の両立支援のための各種制度を充実させてまいりましたが、男女問わず子育てに関わり、時には第三者の手も借りていくこと、この後押しとなる事業のご紹介です。

長い間、女性が働き続けるために保育所はライフラインであり、その確保が常に命題でした。そこで、資生堂は2003年に本社内に事業所内保育所カンガールームを開設。先ほど小室さんがご担当されていたということだったんですが、2003年に開設し、待機児童解消のためのサービスを開始、展開してきましたが、その後、コロナ禍も経て、リモートワークなど多様な働き方が浸透し、ニーズが非常に変化しているというのを肌身で感じております。顕著な現象として、待機児童が減ったということもあると思いますが、企業内保育所の中で常時保育のニーズが大きく減少しまして、一時保育利用ニーズが増加しています。一方、そのようなニーズの変化はありますが、一時保育を利用する際に、知らない人に子供を預ける不安を感じる人が一定数いることも明らかになりました。自分が勤務する会社から提供されるサービス利用のほうが、心理的ハードルが下がると言っている人もいらっしゃいます。そんなことを捉えまして、資生堂本社にある企業内保育所カンガールーム汐留は、これらの新しいニー

ズに沿ったサービス、カンガルームプラスとして、今年から再出発しております。

カンガルームプラスは、夫婦双方の人生とキャリア充実を目指して、ライフイベントやキャリアフェーズを家族で乗り越えることを念頭に、各種サービスを展開しています。社内シッターを活用した一時預かりや、長期休み中の小学生向けキッズプログラム、それから男性の育児参画を支援するイクトレ、また、この秋からは、訪問型の産後育児サポートサービスの開始も予定しています。

企業主導型保育事業に関して、国からは助成がありますが、今申し上げたとおり、企業主導型保育事業といったものも、我々のように、今後、転換期を迎えることが十分考えられます。一方、利用者にとっては、企業主導による安心感と品質をしっかりと担保したサービスには一定のニーズがあると思います。したがって、企業内保育所に限らない、今後の育児を取り巻く課題を捉えた企業主導のサービスに、国や自治体から柔軟な助成にぜひ着眼いただきたいと思ひますし、ご支援いただきたいというふうに思っております。

最後に、社会全体の変革についても触れたいと思ひます。皆様もご存じのとおり、日本は諸外国と比較してジェンダーギャップ指数のランキングは年々順位を落としておりまして、小池都知事もおっしゃってございましたけれども、日本は変革が進んでいないわけではないが、その歩みが遅く、遅々として進んでいる状態というふうに思っております。この背景には、根強い性別役割分担意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習の存在が大きく、これは一企業だけの努力で解決できるものではないと考えております。

こちらに今の政治や経済の世界でよく見られる風景をお示ししました。相当ぼかしているんですけども、私もこのような風景を見慣れてしまっているというふうに自覚しておりますが、この風景に違和感を感じないことが今の日本の課題だと感じています。経営にとって、そして恐らく政治の世界においても、最大の脅威は同質性、そして同質性から見落とされる盲点だというふうに考えております。一人一人がいかに優秀であっても、同質性の高い個の集団は、同時に無知な集団になり得ることを認識しないとイケないと思ひます。

一方で、多様な個の集団で盲点を可視化すれば、リスクを回避し成長につながるイノベーションの種になる。だからこそD&Iの推進が重要です。また、D&Iの中でも、人口の半分を占める女性の活躍は、これから生産人口が減少していく日本社会において大きなポテンシャルであると同時に、男性にとっても、あらゆる属性にとっても、様々な同調圧力から解放し、多様な生き方や働き方を選べる社会の実現になると強く信じております。

また、もう一つ重要な視点として、社会人になる前も着目すべきポイントです。先ほど社会人からキャリアスタートする女性の育成上での関所をご紹介しましたが、女性のキャリア形成は社会に出る前から始まっていると言えると思ひます。生まれたときから女の子らしさ、男の子らしさの刷り込みから始まりまして、例えば女の子は理系科目が苦手だとか、進学はできれば地元で、いつか結婚して子供をもうけて家庭を優先といった画一的な価値観が、いまだにあらゆる成長過程で知らず知らず刷り込まれていっていると思ひます。その成長過程で、生きづらさを感じる女性も、そしてひょっとしたら男性も多いのではないのでしょうか。社会全体でこのようなバイアスを払拭していく必要があるというふうに考えております。

ここまで、女性活躍推進に一企業が取り組む上でも、1つの特効薬は存在せず、様々なステージや関与者に対する複合的な取組が必要であることをお伝えしてきましたが、社会を変えていくためには、保育、教育、企業、経済、社会保障など様々な角度からのアプローチが必要になると思ひます。そういった意味で、東京くらし方会議は、まさに各界からの知恵を出し合う大変有意義な会であると感じています。

また、この会を主催してくださった東京都の皆様は、これらの多角的なアプローチをそれぞれ担当部門の皆様と連携して推し進めてくださっていますが、女性活躍・多様性が生かされる社会の実現には、こういった連携といったものを超えて、多様なファンクションが一体となって意思決定するプロジェクト設計が重要になってくると考えます。

女性活躍のテーマは、まさにクロスファンクショナルな取組にふさわしいテーマと思ひます。さらなるスピードアップと実効性の高い政策をこれからも実現いただきたいと期待しております。そして、企業の責任としてできることに、これからも資生堂は真摯に取り組んでいきたいと思ひます。

ご清聴ありがとうございました。

【権丈座長】

ありがとうございました。お二人から、この国のフロンティアの話を伺いまして、非常に恵まれた会議になっているわけですが、ここで1度、事務局にお返しいたします。と同時に、お二人のところで時間のことでいろいろと要望いたしまして、どうもすみませんでした。よろしく願います。

【松本次長】

権丈座長、議事進行ありがとうございます。

報道関係の方におかれましては、事前にご案内のとおり、本会議の公開はこちらまでとさせていただきます。誠に恐れ入りますが、ご退席のほうをお願いいたします。ありがとうございました。

また、配信のほうもここまでで終了といたします。