

諸外国における女性活躍推進について

ーイギリス、ドイツ、スウェーデンの事例ー

主席研究員 田中 栄嗣

目 次

1. はじめに
2. わが国の女性活躍に関する動向
 - (1) 女性活躍の現状
 - (2) 女性活躍の変遷
3. イギリスにおける女性活躍推進
 - (1) 女性活躍の状況
 - (2) アビバ
 - (3) イングランド銀行
4. ドイツにおける女性活躍推進
 - (1) 女性活躍の状況
 - (2) アリアンツ
 - (3) VW
5. スウェーデンにおける女性活躍推進
 - (1) 女性活躍の状況
 - (2) イケア
6. おわりに

要旨

近年、わが国において、女性活躍推進の取組が本格化してきている。

1986年に施行された男女雇用機会均等法を嚆矢として、女性の社会進出や活躍推進を図る多くの施策が実施されてきている。直近では、2016年4月に女性活躍推進法が施行され、女性活躍がより強力に推進されることになった。

しかし、他国に比べ、わが国の女性の労働力率は低く、いかに女性の社会進出を図るかが課題となっている。海外において女性活躍が進んでいる地域として、ヨーロッパが挙げられる。

本稿では、女性の労働力率や女性管理職・女性取締役の比率が高いイギリス・ドイツ・スウェーデンを取り上げる。これらの国が制度を変えたり、様々な仕組みを取り入れたりすることによって、時間をかけて女性が活躍しやすい環境を整備してきたことを概観する。また、調査対象企業において見られる傾向として、企業内における女性の比率を一定比率以上にする目標を掲げていること、女性のネットワークを形成して女性の学びと女性同士の一体感醸成を同時に追求しようとしていること、女性のキャリア形成促進やキャリア継続に本腰を入れていることが多い点について述べる。

いずれの企業においても多様性が重要であるとの認識のもと、女性活躍を図る取組を継続的・多層的・長期的に行い、女性が活躍しやすくなるよう、基盤を整備する努力をしている。今後、わが国の保険業界が女性活躍を図ろうとする際、こうした海外の取組も参考になるものと思われる。

1. はじめに

わが国においては、女性の社会進出を進めるべく、1986年に施行された男女雇用機会均等法を嚆矢として、1991年改正の育児休業法、1999年施行の男女共同参画社会基本法等の施策が実施されてきている。しかし、他国に比べ、わが国の女性の労働力率は低く、いかに女性の社会進出を図るかが課題となっている。

このような中、2013年6月に「日本再興戦略-Japan is BACK-」（成長戦略）が閣議決定され、女性活躍推進が重要課題の1つとして掲げられた。成長戦略においては、少子高齢化で労働力人口の減少が懸念され、新たな成長分野を支えていく人材を確保するために、女性が活躍しやすい環境を整えることは不可欠であるとされている。また、2016年4月より、女性活躍推進法が施行され、女性活躍がより強力に推進されることになった。同法は、自治体や企業に対し、行動計画の策定を義務付け、女性が活躍しやすくなるよう実効性ある環境を整備することを求めている。

海外において女性活躍が進んでいる地域として、ヨーロッパが挙げられる。本稿では、わが国において女性が社会進出し、より活躍しやすい環境が整備されていくであろうことが見込まれる中、参考になりそうな事例としてイギリス、ドイツ、スウェーデンを取り上げる。これらの国において、女性が活躍しやすい環境を国や企業がどう整備・運営しているのかを概観し、わが国において更なる女性の社会進出や女性活躍が進んでいく場合、保険業界がどうした取組を行うべきかの参考になることを目的としている。

取り上げる内容は、経済分野に関わる法制度等や企業の事例とし、国会議員や地方自治体におけるクォータ制等の政治・行政分野は対象外とする。また、企業における事例は、わが国であまり見られない研修制度と福利厚生制度を取り上げる。前者は基本的に女性向けのものを取り上げ、後者は特徴的な制度を取り上げることとする。各企業の情報は、年次報告書とウェブサイトを参照した。

なお、本稿における意見・考察は筆者の個人的見解であり、所属する組織を代表するものではないことをお断りしておく。

2. わが国の女性活躍に関する動向

(1) 女性活躍の現状

図表1は、欧米主要国とわが国の女性の労働力率¹等を比較したものである。

労働力率を見ると、欧米等の諸外国と比べた場合、わが国においては女性の社会進出があまり進んでいない。フランスや米国とはほぼ同水準であるものの、スウェーデン・ドイツ・イギリスとは隔たりがある。

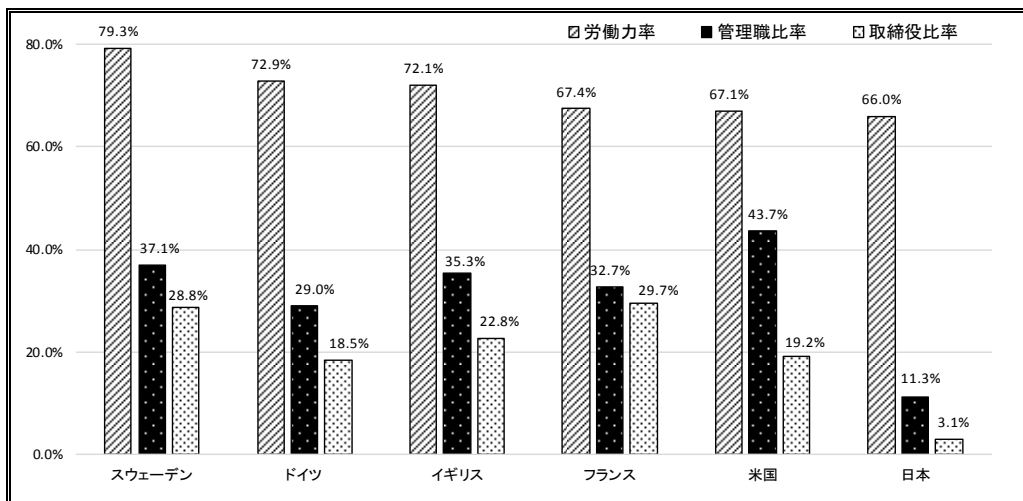
管理職比率や取締役比率に至っては、すべての国と大きな隔たりがあることが分かる。労働力率と管理職比率のギャップ、労働力率と取締役比率のギャップは、わが国

¹ 生産年齢人口に対する労働力人口の比率をいう。

が最も大きく、他国に比べて昇進している女性の比率が低い²。

本稿では、女性の労働力率が高く、女性の社会進出が進んでいるスウェーデン・ドイツ・イギリスを次章以降で取り上げることとする。

図表 1 各国における女性の労働力率等



(出典：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2016』、Catalyst “2014 Catalyst Census:Women Board Directors” (2015.1)をもとに作成)

(2) 女性活躍の変遷

a. 女性活躍の取組の始まり (1986年～1990年)

わが国における女性活躍に関する取組は、男女雇用機会均等法が施行された 1986 年を嚆矢とする³。

男女雇用機会均等法は、募集・採用、配置・昇進等について、女性と男性を均等に扱う努力義務のほか、教育訓練や福利厚生等について、女性であることを理由とした差別禁止を定めた。多くの企業において性別による差別を避け、職種による待遇の違いとするため、「総合職」や「一般職」という区分別に管理するコース別人事制度が導入された。しかし、総合職を選択する女性は一部で、大半は一般職を選択した。また、この時に採用された女性総合職は、労働慣習が変わらなかったことや、家庭と仕事の両立支援も不十分であったこと等から、多くが職場に定着できなかった⁴。

女性活躍への取組が始まったものの、まだこの時期の取組は本格的な女性活躍に結び付いたとは言い難い。

² ただし、今後は 2020 年に指導的地位に占める女性の割合を 30%にする政府目標があるため、これらのギャップは縮まる可能性がある。政府目標については、図表 2 を参照願う。

³ 男女雇用機会均等法に先立ち、1972 年に女性の福祉強化に力点を置いた勤労婦人福祉法が公布・施行されている。ただし、勤労婦人福祉法は、男女の均等待遇についての幅広い定めはない。

⁴ 共同通信の調べによると、2016 年 1 月の調査では、1986 年に大手企業に入社した女性総合職のうち、79%が退職していた (http://www.47news.jp/news/2016/01/post_20160123182139.html)。

b. 両立支援が進んだ時期（1991～2008年）

2000年前後においては、少子化による市場縮小や労働人口減少への危機意識の高まりもあり、家庭と仕事の両立支援を図る施策が整備された。

1991年に育児休業法が改正された。育児休業法は1975年に制定されたが、育児休業の対象は教員・看護婦・保母といった女性公務員の一部であり、すべての女性を対象にしたものではなかった。1991年の改正では、男性を含むすべての労働者を対象に拡大した。その後、育児休業法は、1995年に介護休業の取得も可能とする改正を行い、育児・介護休業法という名称に代わった。同法は、2004年に育児休業期間の延長や子供の介護休暇を認める改正を行っている。

男女雇用機会均等法は、当初から教育訓練や福利厚生等については女性であることを理由とした差別禁止を定めていたが、1997年に募集・採用、配置・昇進についても女性差別を禁止にする等の改正を実施した。1999年には、男女が均等に経済的利益を享受し、ともに責任を担うことを目指した男女共同参画社会基本法が公布・施行された。

家庭と仕事の両立支援が強化されたこの時期は、法制度等を上回る支援を行う企業も多く、積極的な両立支援が図られた⁵。

c. 女性の育成・登用も進んだ時期（2009年以降）

家庭と仕事の両立支援の施策の前進とともに、近年は女性の育成・登用面にも配慮した施策が実施されてきている。

2009年に育児・介護休業法が改正された。3歳未満の子供を持つ労働者に短時間勤務制度を設けることを事業主の義務とし、介護のための短期休暇制度を導入するとともに、父親も子育てしやすい働き方を実現するため休業期間の延長も図られた。

第2次安倍政権は、2013年6月に「日本再興戦略-Japan is BACK-」（以下「成長戦略」）を閣議決定し、その後毎年成長戦略を改訂している。成長戦略では、少子高齢化の進展に伴い労働人口の減少が懸念される中、今後新たな成長分野を支えていく人材を確保するには、これまで活かしきれていなかったわが国最大の潜在力である女性の力を最大限発揮するとの立場から、図表2のとおり、数多くの女性活躍に関する施策を発表、実施している。

2016年4月には、男女共同参画社会基本法の基本理念を踏襲した女性活躍推進法⁶が施行された。自治体や企業は、女性の活躍に関する状況把握と課題分析をした上で、行動計画の策定や情報の公表を行う必要がある。女性活躍に関する取組をどう行うか

⁵ 松浦民恵「企業における女性活用の変遷と今後の課題」ニッセイ基礎研レポート（ニッセイ基礎研究所、2014.1）

⁶ 正式名称は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」で、10年間の時限立法である。国・地方自治体、労働者を常時301人以上雇用する民間事業者が対象となる。

を明確にすることを目的としており、取組状況等が優良な民間事業者の認定も行う⁷。

2017年1月より、改正育児・介護休業法が施行されている。改正内容は、さらなる家庭（育児、介護）と仕事の両立支援の拡充と、妊娠・出産・育児休業・介護休業等を理由とする不利益取扱いの禁止と防止措置を図ること等となっている。

そのほか、2012年度より経済産業省が、多様性推進のすそ野を広げるため、多様性推進を経営成果に結び付けている企業を「ダイバーシティ経営企業100選」（2015年度から「新・ダイバーシティ経営企業100選」）として表彰したり、東証と共同で、女性活躍推進に優れている東証1部上場企業（2015年度からはその他の上場企業も対象）を「なでしこ銘柄」として選定したりしている。

このように、近年における女性活躍推進は、女性の育成・登用に関する施策が多く打ち出されてきており、企業等が女性活躍を強く意識する流れとなっている。

図表2 女性活躍に関する施策

施策	内容
待機児童解消加速化プラン	待機児童の解消を図る計画で、2016年成長戦略では2017年度末までに約50万人の保育の受け皿を用意する予定
放課後子ども総合プラン	2019年度末までに30万人の放課後児童クラブの受け皿を新たに整備する予定
指導的地位に占める女性の割合の向上（202030）	2020年に指導的地位に占める女性の割合を30%にする目標 ※年と割合の数字を繋げて「202030」と呼ばれることがある
女性の活躍推進企業データベース	女性の登用状況等に関する企業情報を一元化することで総合データベース化を図るもの、2016年2月に「女性の活躍推進企業データベース」が開設済
保育士確保プラン	2017年度末までに46.3万人の保育所勤務保育士を確保する目標
女性の就業率向上	2012年に68%であった女性の就業率を2020年に78%まで向上させる目標

（出典：各種資料をもとに作成）

d. 女性活躍に関する課題

女性活躍を巡っては、女性のモチベーションがあがる、女性ならではのアイデアで業務品質が向上する、企業イメージが良くなり優秀な人材を採用しやすくなる、販路拡大につながる、男性社員に対して良い刺激になる等といった、数多くのメリットが認められる^{8,9}。

その反面、図表3のように、いくつかの課題も残されている。企業規模や業種特性

⁷ 2016年10月末時点での行動計画策定届出対象企業数は15,732社、届出率は99.5%、優良企業認定数は200社である。

⁸ 愛知県『企業経営に女性の力を～女性の活躍によるメリットと取組事例～』（2014.12）、三菱UFJリサーチ&コンサルティング『コンサルティングレポート 女性活躍推進「メリットあり」が8割』（2012.5）ほか

⁹ 海外では、2008年にイギリスのリーズ大学が1万7,000社を調査し、女性役員が1人以上いる企業は多様な能力の相乗効果やリスク管理能力（ガバナンス）の強化により、破綻確率を20%減らせるという研究結果がある。

によって程度に差があるが、主にハード（制度）面とソフト（ヒト）面に分類することができる¹⁰。ハード（制度）面は、①従来から続く長時間労働がなかなか無くならないこと、②男性中心型の労働慣行が残っていること、③両立支援制度が不十分もしくはあっても浸透していないこと等、制度の運用面における課題である。また、ソフト（ヒト）面の課題は、④ソフト（ヒト）に関するものではあるがハード（制度）面の影響を受けていること、⑤管理職になることへの不安といった女性本人の意識等、⑥性別役割固定観念のような社会通念等により引き起こされている。女性活躍を推し進めていくためには、これらの課題を解決していくことが必要である。

図表 3 わが国における女性活躍の課題

区分	課題	解決の方向性
ハード (制度) 面	①長時間労働の蔓延	○残業問題の抜本的解決 ○業務体制の見直し・業務の効率化
	②男性中心型の労働慣行	○女性管理職の養成・支援体制の構築 ○組織内業務分担の見直し
	③両立支援制度が不十分もしくは浸透していない	○育児休業・介護休業が取得しやすい風土の醸成 ○育児休業・介護休業からの復帰時のフォローアップ ○男性の育児休業取得促進 ○柔軟な勤務形態制度の導入
ソフト (ヒト) 面	④ハード面の影響	○女性管理職のロールモデルの育成 ○女性管理職候補の養成を可能にする勤続年数長期化の実現 ○短時間勤務者に対する周囲の理解向上
	⑤女性本人の意識等	○仕事への積極性・責任感・目標達成意欲の向上 ○管理職への昇進意欲の向上 ○能力開発に対する意欲向上
	⑥社会通念等	○男性が女性の部下として働くことに対する心理的抵抗の解消 ○育児や家事は女性がするべきという性別役割分担の固定観念の解消 ○女性活躍推進に対する経営者の意識向上

(出典：各種資料をもとに作成)

¹⁰ 図表 3 は、いくつかの参考文献におおむね共通して記載されているものをまとめたものである。主な参考文献は以下のとおりである。内閣府男女共同参画局『第 4 次男女共同参画基本計画』（2015.12）、内閣官房・内閣府『女性の活躍についての現状認識及び課題』（2013.5）、厚生労働省『「女性が輝く日本」の実現に向けて』（2014.3）、厚生労働省『平成 23 年度雇用均等基本調査』（2012.7）、国保祥子「「女性活躍」が進まない本当の理由」週刊エコノミスト 2015 年 12 月 15 日号（毎日新聞社、2015.12）ほか。

3. イギリスにおける女性活躍推進

(1) 女性活躍の状況

イギリスにおいては子供の養育や介護といった家庭面で女性の役割が伝統的に重視されてきたため¹¹、他の欧州諸国と比べると出産・育児に関わる休暇や保育サービスの整備等、女性の社会進出を支える制度等の導入は遅れていた。そうした状況が変化する契機になったのは、1997年の総選挙によるブレア政権の成立である。女性の就業率の向上を図るため、「男女の家事と職務上の負担の対立を緩和する家族に優しい政策」を柱の1つに位置付け、図表4のとおり、「全国保育戦略（National Childcare Strategy）」策定を皮切りに、新しい施策が次々に導入されてきている¹²。

2011年の「女性取締役選任に関する報告（Women on Boards）」による、FTSE100¹³社における女性取締役比率を2015年までに25%以上とする目標設定推奨については、2015年10月に過去5年間に亘る取組の結果をまとめたレポートが発表され、2015年9月時点で26.1%と、当初目標を上回ったことが明らかにされた。

以下、(2)と(3)において、具体事例としてアビバ（Aviva）とイングランド銀行（Bank of England）を取り上げる¹⁴。

図表4 イギリスにおける女性の社会進出を支える制度等の導入（主なもの）

年	施策	内容
1998年	「全国保育戦略」の策定	幼児向けの施設設置等を図るもの
1999年	「シュア・スタート（Sure Start）」開始	子持ち貧困家庭の母親が働くことを支援する等
2000年	「ワーク・ライフ・バランスキャンペーン」開始	勤務時間・勤務地の柔軟化等を行い、企業の競争力や労働者の生活の質の向上を図るもの
2002年	出産に関する制度の拡充	父親休暇の創設、産前産後休暇手当引き上げ等
2003年	「フレキシブル・ワーキング法」施行	6歳までの子を持つ場合に柔軟な働き方を勤務先に要求できる等
2004年	「子育て支援10カ年計画」策定	すべての家庭対象に子育て支援を行うもの
2007年	「仕事と家族法（Work and Families Act 2006）」施行	父親休暇を拡大する等、フレキシブル・ワーキング法を拡充させたもの
2011年	「女性取締役選任に関する報告（Women on Boards）」による女性取締役比率の目標設定推奨	FTSE100社に対し、自主的に2015年までに25%以上の女性取締役比率の目標設定を推奨するもの（2011年の同比率12.5%の2倍）
2015年	「両親共有休暇（Shared Parental Leave：SPL）」導入	母親が取得または受給できる法定育児休業・法定出産給付の枠内で、父母が交互または同時に最低1週間単位で休暇を取得し、受給できる制度
2016年	「金融女性憲章（Women in Finance Charter）」公表 ^(注)	金融業界における公正な男女比率を実現するための取り決めに示すもの

(注) 後記3.(2)c.も参照願う。

(出典：各種資料をもとに作成)

¹¹ 内閣府『平成27年度少子化社会に関する国際意識調査報告書』（2016.3）ほか

¹² 1997年の総選挙では120名の女性議員が誕生しており、これは前回の総選挙における女性当選者（60名）の2倍である。こうした女性議員の増加が一連の施策推進に対し、影響を与えた可能性がある。

¹³ ロンドン証券取引所に上場する企業のうち、時価総額上位100位の企業の銘柄で構成されている株式指標をいう。

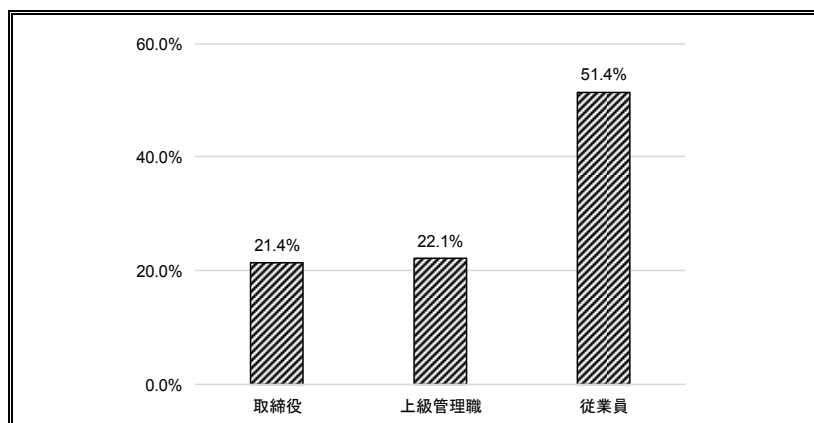
¹⁴ イングランド銀行は中央銀行であるが、本稿では企業として取り扱う。

(2) アビバ¹⁵

アビバは、環境変化に対応するためには有能な人材を引き付けることが大切で、そのために多様な背景を持った人材が必要であると考えている。そのため、性別、性的指向等の多様性を活かす施策を実施している¹⁶。

アビバにおける女性の比率は、図表 5 のとおりである。女性取締役比率は、2015 年 12 月末から 2016 年 12 月末にかけ、16.7%から 21.4%に増加しており、今後は 25%を目指すとしている。女性従業員は、過半数を超えている。

図表 5 アビバにおける女性の比率 (注)



(注) 取締役会は 2016 年、それ以外は 2015 年の比率。

(出典：アビバウェブサイト等をもとに作成)

a. 多様性戦略担当女性取締役の任命

2016 年 12 月にアビバは、グループ横断で多様性戦略を専任で担当する女性取締役を 2017 年 1 月付で任命することを発表した。人事担当取締役の配下に置かれ、従来にはない、新設の職務である。当該女性取締役は、以前よりストーンウォール¹⁷の理事も務めており、同性愛者であることを表明している。アビバは、多様性に関する強力な文化を作るにあたり、当該女性取締役は適任であるとしている¹⁸。

¹⁵ アビバは、FTSE100 の構成銘柄の 1 社である。

¹⁶ イギリスでは、「ストーンウォール (Stonewall)」という人権擁護団体が LGBT の従業員に対して配慮がある 100 組織を順位付けして発表している。LGBT とは、Lesbian (女性同性愛者)、Gay (男性同性愛者)、Bisexual (両性愛者)、Transgender (出生時に診断された性と自認する性が不一致な者) の頭文字をとった総称である。アビバは毎年 LGBT に配慮ある企業として選定されており、2016 年は 46 位であった。

¹⁷ 前掲脚注 16 参照

¹⁸ 当該女性取締役は「イギリスの金融業界で女性かつ同性愛者が昇進することは難しいが、仕事で業績を上げ、幸福を得ることを決意した」と、自身の昇進キャリアを振りかえっている。

b. 女性ネットワーク

アビバは、イベントを開催したり、地域社会の活動を支援したりする「女性ネットワーク (Women's network)」を 2006 年に組織し、女性の能力開発と社会貢献を絡ませた取組を行っている。

2015 年は、国連の「国際女性デー (International Women's Day : IWD)」¹⁹のスローガン「実現させよう (Make it Happen)」に沿った取組を実施した。ノース・ヨークシャー州のヨーク大学では、女子学生に対し、女性が働くことの意義に関するワークショップを開催した。また、社会的企業 (social enterprise)²⁰である「ビヨンド・ザ・クラスルーム (Beyond the Classroom)」と連携し、アビバ・デジタル・ガレージ (Aviva Digital Garage)²¹において、経済面等で問題を抱えた家庭環境で育っている 10 代の女性を対象とし、IT を活用して女性がキャリアを形成するヒントを与えるワークショップを開催している。

こうした活動を行う女性ネットワークは、本国イギリスのほかに、イタリア、スペイン、インド、カナダにもあり、同社の世界各国の拠点で組織しているという特徴がある。

c. 金融女性憲章への調印

2016 年 3 月にイギリス財務省は、金融業界における公正な男女比率を実現するために「金融女性憲章 (Women in Finance Charter)」を公表した。金融女性憲章は、金融機関等が女性従業員を経営陣・管理職に登用するよう努めることや毎年達成状況を公開すること等を求めており、主旨に賛同した金融機関等は、調印することによって金融女性憲章に参加する形式となっている²²。

アビバも「金融女性憲章」に調印しており²³、2016 年から 3 年間の目標として、以下の 2 点に取り組むとしている。

- 業務執行を担う役員の 30%を女性で構成する
- 女性指導者育成のため、女性向けのリーダーシップ・プログラム確立を重点施策とする

¹⁹ 女性の十分かつ平等な社会参加できる環境を整備するよう、国連が加盟国に対し呼びかける日である。

²⁰ 社会問題の解決を図るための事業に取り組む事業体をいう。利潤最大化等を目的とする営利企業とは異なり、社会問題の解決を最重要視している。

²¹ 同社のデジタル戦略を推進するため、社内外から IT に関するエキスパートが集められている部門である。

²² 2016 年 11 月時点で 94 の金融機関等が調印を済ませている。

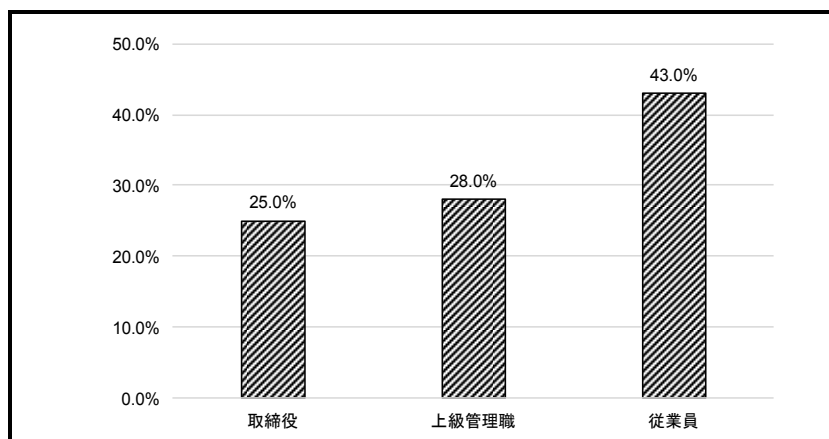
²³ 保険業界では、英国保険協会 (ABI)、ダイレクトライン・グループ (Direct Line Group)、リヴァプール・ビクトリア (LV=) 等が調印している。

(3) イングランド銀行

イングランド銀行の特徴として、女性、身体障害者、LGBTのほか、イスラム教徒やユダヤ教徒といった宗教の信者、黒人やアジア人といった人種等の多様性も活かすことを重要視していることが挙げられる。多様性に関する問題に取り組むため、1987年に平等に関する方針を策定し、2006年からは多様性に関する戦略を実施している。また、2010年には役職員の多様性に関する意識を高めるため、社内フォーラムを立ち上げるとともに、女性・LGBT・宗教等に関する多くの従業員ネットワークを有している。

イングランド銀行における女性の比率は、図表6のとおりである。上級管理職については2020年までに35%、従業員については2017年までに50%にする方針を明らかにしている。2016年9月にイングランド銀行は、女性は男性より昇進している人が少ないことにより女性の賃金は男性の賃金に比べて18.7%低いとのデータを示し、性別による賃金格差を縮小するためには女性の昇進を図ることが課題であるとのニュースリリースを行った²⁴。

図表6 イングランド銀行における女性の比率（注）



（注）取締役は2015年、上級管理職は2016年、従業員は2013年の比率。

（出典：イングランド銀行ウェブサイトをもとに作成）

a. 女性ネットワーク

女性のキャリア形成促進を支援する目的で、2007年7月に「イングランド銀行女性ネットワーク（Women in the Bank）」を形成した。このネットワークは、次の4つを主要目的としている。

²⁴ 2016年3月にイギリス財務省が、金融業界における性別の平等に関し調査したレポートである「生産性の向上（Empowering Productivity）」を発表した際も、若年層では男女の賃金格差が見られない一方、40歳以上では女性が男性ほど昇進しないため、賃金格差が生じるとしている。

- イングランド銀行で実現できることに気づくこと
- 着想力を得るストーリーの共有
- 個人のスキル向上
- 様々なイベントを通じた人との出会い

具体的な活動として、定期的で開催されている「ランチタイム討論」がある。これは、イングランド銀行の内外から講師を招き、女性のキャリア形成に関する問題を幅広く扱い、講師の過去の体験談を聞き、論議を行うスタイルを取っている。例えば、イングランド銀行の元女性取締役がいかに関心のキャリアを形成してきたかをプレゼンテーションしたり、ロンドン・ビジネス・スクール（LBS）の女性センター長が男女でチームを組んで働くことについてプレゼンテーションを行ったりしている。

また、イングランド銀行の各部門の女性同士が出会うイベントを実施し、女性同士が相互理解を深めるための場を提供している。

b. 復帰プラン

イギリスにおいては、労使ともに必要と認める場合、産前産後休暇中に 10 日まで働くことができる「連絡日（Keeping in touch days）」という職場復帰を支援する制度が認められている²⁵。

イングランド銀行では、当該制度の自社版として、産前産後休暇等を取得して長期間職場を離れていた女性のために、復帰イベントを実施している。当該イベントでは、復帰前の女性が精神的余裕を持って職場復帰できるようにするコーチングセッションを行っている。

c. 福利厚生制度

特徴的な福利厚生制度として、従業員に対する育児バウチャー（Childcare Vouchers）の支給がある。ただし、イングランド銀行がどの程度育児バウチャーを支給しているかについては、情報開示はなされていない。

育児バウチャーは、従業員が勤務先より支給され、保育サービス事業者に提出することにより、子供の保育を受けることができるクーポンである。クーポンが支給される際、給与が減額されることにより、従業員は、減額相当分だけ所得税や国民保険料が節約できるメリットが享受できる。片親あたり 1 週あたり 55 ポンド²⁶（約 7,865 円）²⁶まで、年間で約 1,000 ポンド²⁶（約 14 万 3,000 円）までの節約が可能である。一方、企業側にも、減額相当分だけ政府から国民保険料の支払いを軽減できる、企業の魅力がアップする、企業内保育所の設置に比べて負担が軽い等のメリットがある。

²⁵ 業務に対する報酬をどうするかは、雇用主と雇用者間で交渉を行って決める。

²⁶ 2016 年 12 月末時点の為替レートである 1 ポンド²⁶ = 143.0 円で換算した。

4. ドイツにおける女性活躍推進

(1) 女性活躍の状況

イギリス同様、以前はドイツにおいても「男性が働いて稼ぎ、女性が家庭で大きな役割を果たす」という伝統的な男女役割分担意識が残っていた²⁷。女性の社会進出に関する本格的な取組は、図表7のとおり、イギリスよりいち早く1994年にドイツ連邦共和国基本法²⁸が改正され、男女同権が強く打ち出されたことから始まった。また、EUが2000年に発表した男女の平等待遇に関する指令を、ドイツは2006年に「一般平等待遇法」により国内法制化した。憲法と一般平等待遇法は、男女平等に関する法的規制の中心となっている。

経済分野では、2001年に経済労働省等の4省とドイツ商工会議所等の4経済団体が「男女雇用機会均等とファミリー・フレンドリーな環境促進に関する政府と使用者団体の協定」²⁹が締結され、男女平等の促進やそれに付随するファミリー・フレンドリーな環境促進が図られることになった。その中に、企業は指導的立場の女性比率の向上に取り組むという内容も含まれていたが、十分な成果が見られず、法規制をめぐる議論が重ねられ、2015年3月に「女性クオータ法 (Gesetz zur Frauenquote)」³⁰が連邦議会で承認された。これにより、数多くの上場企業は、2016年1月以降、会社の監督機能を担うスーパーバイザリー・ボード (Aufsichtsrat) の構成員を新たに選任する場合、男女双方の比率を30%以上とすることが義務付けられた。一方、会社の業務執行機能を担うマネジメント・ボード (Vorstand) については、女性比率は目標設定が義務付けられているが、具体的な比率の義務付けはない³¹。

以下、(2)と(3)において、具体事例としてアリアンツ SE (Allianz SE、以下「アリアンツ」) とフォルクスワーゲン・グループ (Volkswagen Group、以下「VW」) を取り上げる。

²⁷ 労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランスに関する企業の自主的な取り組みを促すための支援策—フランス・ドイツ・スウェーデン・イギリス・アメリカ比較—』(2011.3)

²⁸ 憲法 (Verfassung) ではなく、基本法 (Grundgesetz) という名称になっているが、ドイツの憲法に該当する。

²⁹ Die Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft

³⁰ 正式名称は、「民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律」(Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst) である。

³¹ スーパーバイザリー・ボードとマネジメント・ボードの詳細については、損害保険事業総合研究所『諸外国における保険会社の企業統治に関する制度と実態について』(2016.9) を参照願う。

図表 7 ドイツにおける女性の社会進出を支える制度等の導入（主なもの）

年	施策	内容
1994年	ドイツ連邦共和国基本法（Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland）改正	男女同権の実現促進や平等の障害を取り除く国の義務を規定
2003年	保育費用補助手当の非課税措置	使用者が従業員に対して賃金のほかに追加的な保育費用補助手当を支給する場合、その分を非課税とするもの
2006年	一般平等待遇法（Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz）導入	EU が 2000 年に発表した男女の平等待遇に関する指令を国内法制化したもの
2007年	両親手当（Elterngeld）導入	育児のために休業もしくは部分休業する親の所得喪失分を 67%補てんする制度（片方の親のみ受給する場合は最大 12 カ月支給されるが、両親ともに需給する場合は更に 2 カ月延長され、最大 14 カ月支給される）
2008年	企業内保育助成プログラム（BuK）導入	使用者が企業内保育を実施した場合、欧州社会基金から 6,000 ユーロ（約 74 万円） ^(注) を上限として保育運営費の 50%の助成を受けることができるもの
2008年	児童支援法（Kinderförderungsgesetz）導入	3 歳までの児童を対象にする施設を増設することを目的として、保育施設等の建設等費用の 3 分の 1 までを連邦政府が補助する制度

（注）2016年12月末時点の為替レートである1ユーロ=122.7円で換算した。

（出典：各種資料をもとに作成）

(2) アリアンツ

アリアンツは、従業員の人材開発を重視している。全従業員の人材開発関連費用（2015年）は、総額が8,530万ユーロ（約105億円）、従業員1人あたり平均額が621ユーロ（約7万6,000円）となっている³²。

人事制度の運営にあたっては、従業員エンゲージメント³³や多様性を重視しており、多様性をより促進していくため、女性は管理職への登用が重要であるとしている。

スーパーバイザリー・ボードにおける男女双方の比率は30%以上にする方針である一方、マネジメント・ボードにおける女性比率は2018年末までに20%以上にすることを決定している。アリアンツにおける女性の比率は、図表8のとおりとなっている。スーパーバイザリー・ボードでは男女ともに比率が30%を超えているが、マネジメント・ボードでは女性比率が30%未満となっている。

今後、アリアンツは、女性の人材プールを拡充し、女性の登用をより進める方針を明らかにしている。2015年段階で、マネジメント・ボード直下の管理職層における女性の比率は15%であったが、2017年6月までに20%以上、また、長期的には40%を

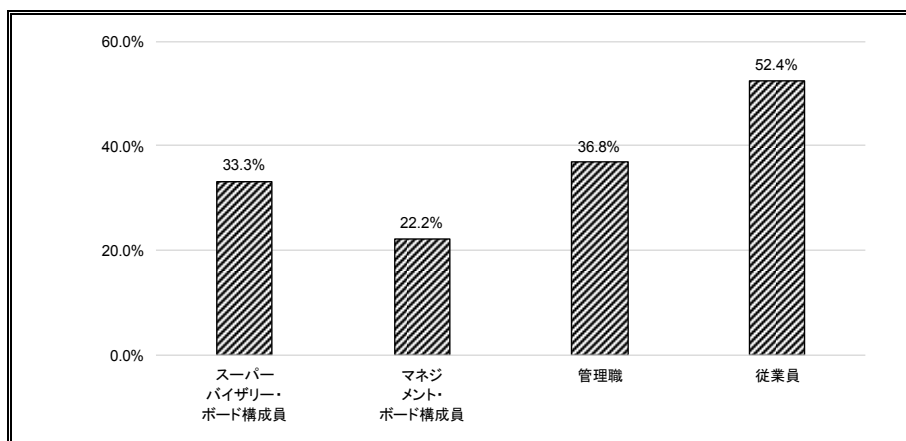
³² 厚生労働省『平成27年度能力開発基本調査』によると、わが国企業が支出した費用の従業員1人当たりの平均額は、自己啓発支援が0.6万円、OFF-JT（業務命令に基づき、日常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）が1.7万円であり、わが国企業に比べると、アリアンツが従業員の人材開発に多額の投資をしていることが分かる。

³³ 企業は従業員の能力を最大限引き出すことを約束するとともに、従業員は企業の業績に貢献することを約束し、企業と従業員が相互に貢献しあうことを通じて成果を出すことを目指す考え方である。

目指すこととしている。

人材育成に関するプログラムは、アリアンツが独自に設立している「アリアンツ経営研究所（Allianz Management Institute : AMI）」という企業内大学が作成している。AMIは、上位管理者層や外部の専門家と連携し、主にリーダーシップや多様性等に関するプログラムを作成し、グループ各社に提供している。

図表 8 アリアンツにおける女性の比率^(注)



(注) スーパーバイザリー・ボード構成員とマネジメント・ボード構成員は 2016 年、管理職と従業員は 2015 年の比率。

(出典：アリアンツ年次報告書、ウェブサイトをもとに作成)

a. 人材育成プログラム

女性向けのプログラムとして、「多様性リーダーシップ・プログラム（Allianz Sponsoring for Diverse Leadership）」、「社内育成プログラム（Mentoring Program）」および「キャリア・ワークショップ（Career Workshops）」がある。

「多様性リーダーシップ・プログラム」は、優秀な業績を残し、選抜された女性従業員のみ参加可能なプログラムである。参加者は、自分は将来どういったキャリアを積みたいかを踏まえて目標を定め、その内容に基づき、2 年間に渡って経営陣の指導を受ける。

「社内育成プログラム」は、指導役が部下の女性に対して専門的な知識をもとにアドバイスやサポートを行うことにより、当該女性従業員の能力向上を図ることを目的としている³⁴。

「キャリア・ワークショップ」は、交渉、コンフリクト管理³⁵、プレゼンテーション等、キャリア形成に必要なスキルを身に付けることを支援するプログラムである。

³⁴ グループ全社ではなく、独アリアンツ、ロードサービス専門会社のアリアンツ・グローバルアシスタンス等、一部の会社で実施している。

³⁵ コンフリクト（衝突、葛藤、対立等）を戦略的に活用することで組織の活性化や成長の機会につなげ、問題解決を図ろうとする考え方をいう。

なお、女性限定のプログラム以外に、男女双方を対象としたプログラムも複数運営されており、そのうち、図表 9 は参加人数が公表されているプログラムである。2015 年は 3 プログラム総計で 230 名が参加し、うち女性は 65 名（28.3%）であった。

図表 9 アリアンツの人材育成プログラム（一部）

名称	内容
アリアンツ・エクセレンス・プログラム	グループの重要戦略に取り組むことを通じ、グローバルな視点を持った能力の開発を図るプログラム
AMI キャンパス・プログラム	顧客中心・デジタル・成長エンジンといった重要トピックスに関し、議論や講義によって管理職の能力向上を図るプログラム
アリアンツ・リーダーシップ開発プログラム	キャリア上、未経験の部門の業務に携わることになった管理者を対象に実施する教育プログラム

（出典：アリアンツ年次報告書をもとに作成）

b. 復帰プラン

以前は、産前産後休暇等により休業していた女性管理職が復職した際、前職場に復帰、もしくは休業前と同じ役職で復帰できるケースが約 4 割程度にとどまっていたため、女性管理職が復職しやすくするためのプランを導入した³⁶。

「リーダーの親 (Eltern in Führung)」という名称で、内容は以下のとおりである。本プラン実施の結果、前職場に復帰できた、もしくは休業前と同じ役職で復帰できたケースが 9 割以上に上昇し、女性管理職のつなぎとめに効果を発揮している。

- 4 カ月間の育児休業もしくは 6 カ月間の産前産後休暇で休業する場合は、以前と同じ役職での復職が保証される
- 上司の許可があれば、労働時間と労働場所につき柔軟な対応を可能とする
- 休業中も社内教育指導プログラムを提供する

c. 女性ネットワーク

女性のみで構成されたネットワークがグループ内に 8 つ形成されており、そのうち「アリアンツ女性の対話 (Allianz Women in Dialogue)」は概要が公表されている。

本ネットワークは四半期ごとに開催されるイベントで、ドイツにおいて働く女性が直面する問題等を扱う。2010 年 10 月に開催された「女性の対話」では、グループ内の運用会社であるアリアンツ・グローバル・インベスターズの女性 CEO が自分がかにかにキャリア形成してきたかを参加者に説明するとともに、参加者にアドバイスを与える講演会を行った。

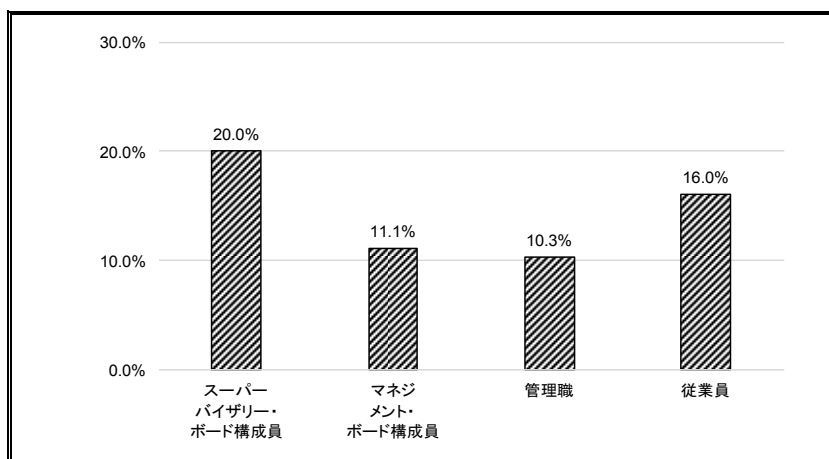
³⁶ 導入しているのは独アリアンツのみである。

(3) フォルクスワーゲン・グループ (VW)

VW は、家庭と仕事の両立のために様々な施策を行う「ファミリー・フレンドリー企業」であることが人材確保には重要であると考えている。また、国連の「持続可能な開発目標 (United Nations' sustainable development goals : SDGs)」³⁷に基づき、女性の比率を持続的に高めていく方針を明らかにしている。

VW における女性の比率は、図表 10 のとおりとなっている。いずれの区分においても、アリアンツより比率が低い。その原因としては、もともとドイツの製造業では女性の比率が相対的に低い³⁸ことが影響しているものと推測される。VW は、今後新たに構成員を選任する場合、男女双方の比率を 30%以上とすることが義務付けられているスーパーバイザリー・ボード以外に、30%以上にする義務がないマネジメント・ボードや管理職についても女性比率を長期的に 30%以上にすることを目指す方針を明らかにしている。また、その方針を受けた各種施策を実施し、社内外の女性に向けた研修プログラムを提供すること等により、女性の比率向上に取り組んでいる。

図表 10 VW における女性の比率 (2015 年)



(出典：VW 年次報告書をもとに作成)

a. 社内用プログラム

1998 年以降、女性管理職候補を増やすため、女性管理職育成プログラムを実施している。

参加者は、大学卒業か同等の資格がある、社内の人事評価基準が一定レベル以上である等の条件をクリアした女性のみに限られる。2015 年は 63 名が選ばれた³⁹。

プログラムは、約 9 カ月をかけて実施される。参加者は講義による座学を行うと

³⁷ 2015 年 9 月に、150 超の加盟国首脳に参加のもと、人間、地球及び繁栄のための行動計画として宣言および目標をかかげたもので、性別の平等や女性の能力向上が含まれている。

³⁸ 製造業における女性の比率は約 25%と、全産業 (約 45%) より低く、運輸・倉庫業や建設業等と並び、低い水準である。

³⁹ プログラム開始以降の累計参加者数は 400 名弱である。

もに、女性管理職やプログラムのメンバーと論議を行い、指導役とペアを組んで自分
が取り組みたいことをまとめ、プレゼンテーションも行う形式を取っている。

そのほかに、男女双方が対象である管理職プログラムも用意されている。このプロ
グラムでは、グループ内の人材のみならず、グループ外のビジネススクールからも講
師を招き、VW の実情にあった問題を取り扱い、理論だけではなく実践につながる育
成を行っている。

また、グループ内では、個社独自の女性向けプログラムを用意している会社もある。
乗用車を製造しているアウディ (Audi) は、専門知識や卓越した技術を有した管理職
を目指す女性のための研修プログラムを実施している。また、商用車を製造している
フォルクスワーゲン商用車 (Volkswagen Nutzfahrzeuge) は、女性職人 (master
craftswomen) の比率向上を図るプログラムを実施している。

b. 社外用プログラム

VW は、有能な女性を募集するため、広く社外の人に向けても様々なプログラム提
供を行っている。例えば、政府主導のイベントである「ガールズ・デイ (Girls' Day)」
⁴⁰等に協賛している。グループ内で乗用車を製造しているポルシェ (Porsche) は、毎
年ガールズ・デイに協賛しており、エンジンの組み付け等を経験してもらっている。
ポルシェによると、ガールズ・デイ参加経験者がポルシェに入社した事例もあり⁴¹、
技術部門における女性の比率は増加しているとしている⁴²。

下記は、政府等が主体ではなく、VW が主体となって実施している主な社外用プロ
グラムである。

(a) 女性ドライビング賞

2004 年以降、VW は、機械工学、電子工学等の研究を行う女性をサポートするた
め、隔年で「女性ドライビング賞 (Woman DrivING Award)」を設け、自動車に
関連した優れた研究論文を作成した女性を選定し、表彰を行っている。表彰対象者
には 1 万ユーロ (約 123 万円) 以上の賞金に加え、VW が所有する安全コースで安全
運転講習を受けることができる。賞への応募を希望する場合は、VW のウェブサイ
トに記載された連絡先に連絡し、後日専門家の前で研究内容のプレゼンテーション
を行う。2014 年の表彰者は、自動車のルームランプ等に使用される白色発光装置に

⁴⁰ 2001 年に始まった、ドイツ全土で開催される大規模なイベントである。女性が少ない理工研究分野や
技術系職種への労働参加を促すべく、企業や大学等が若い女性 (主に小中高校生) を招待し、科学系分野
や技術系分野における自分のキャリアを考えるきっかけを与えることを目的としている。

⁴¹ ポルシェがガールズ・デイに協賛を開始した時期にガールズ・デイに参加したポルシェの女性社員は
「幼少の頃から車とエンジンに強い関心があり、ガールズ・デイに参加したことが進路の決め手になった」
としている。

⁴² 2010 年以前は特殊技能が必要な技術職の見習いにおける女性の比率は 5%程度であったが、2015 年
には 27%に増加している。

関する博士課程の研究結果を発表した女性であった。

(b) 女性エクスペリエンス・デイ

工学や IT 専攻の大学在学中の学生や卒業生を対象として、技術や IT について学習する「女性エクスペリエンス・デイ (Woman Experience Day)」というプログラムを提供している。2016 年は 6 月に IT イベント、9 月に技術イベントがそれぞれ開催された。フェイスブック (Facebook) やウェブサイトで募集の告知を行い、VW が旅費や宿泊費を負担して、参加者をヴォルフスブルク⁴³の工場やベルリンの「デジタル・ラボ」⁴⁴に招待する。参加者は講義を受けたり、スタッフと会話をしたりすることによって、IT や技術がどう自動車の生産に活かされているかを学習することができる。

c. 福利厚生制度

VW では子供を持った役職員のために自社内に保育施設を保有しており、今後も引き続き拡張していくとしている。本社には緊急保育連絡先が置かれ、仕事で困難な状況に直面した従業員が保育の依頼をすることができる。

また、グループ内では、個社独自のプログラムを用意している会社もある。例えば、VW ロシアでは会社が費用負担する子連れキャンプを実施したり、VW ポーランドでは妊娠・出産後の女性のために快適なオフィス用椅子や職場に近い駐車スペースを与えたりしている。

5. スウェーデンにおける女性活躍推進

(1) 女性活躍の状況

スウェーデンにおける女性の社会進出は、1950 年代の経済成長に伴う労働力不足解消をきっかけとしている。それまではイギリスやドイツ同様、スウェーデンでも女性は家庭にいることが多かったが⁴⁵、図表 11 のとおり、1970 年代以降様々な施策が実施されてきた結果、女性が社会に進出することになった。出産・病気・一時的な失業等の理由によって、働くことができない人を除き、就労可能な年齢の女性はほぼ全員が働いており、専業主婦はほとんどいない⁴⁶。こうした一連の施策の副産物として、女性の自立心が高まり、女性も働くことが当然という国民性が形成されたことも、働

⁴³ VW の本社所在地であり、同社の企業城下町である。

⁴⁴ ICT 端末としての機能を有する自動車であるコネクテッドカー (Connected Car) 向けのソフトウェア開発等を手掛ける組織である。

⁴⁵ 山崎加津子「スウェーデンの社会保障制度に学ぶ～社会保障制度の持続性こそ成長戦略の基盤～」(2012.4)

⁴⁶ 岡澤憲英、斉藤弥生『スウェーデン・モデル: グローバリゼーション・揺らぎ・挑戦』(彩流社、2016.1) ほか

く女性の増加に寄与したとする意見もある⁴⁷。女性の職場としては、平均賃金が低い職種である福祉サービス分野、教育分野、サービス・販売分野が多く、これらだけで女性全体の77%を占めている⁴⁸。

以下、(2)において、具体事例としてイケア（IKEA）を取り上げる⁴⁹。

図表 11 スウェーデンにおける女性の社会進出を支える制度等の導入（主なもの）

年	施策	内容
1971年	課税単位の変更	女性が働くインセンティブを向上させるため、課税単位を夫婦単位から個人単位へ変更
1974年	両親保険法（Föräldraförsäkring）の導入	両親ともに育児休業中に所得保障を受けられる制度を世界で初めて導入
1976年	両親休暇法（Föräldraledighetslag）の制定	両親ともに最長7カ月の完全休暇等が取得可能等
1979年	男女雇用機会均等法の制定	世界で初めて男女の雇用機会均等を定めた法律を制定
1991年	機会均等法の制定	男女雇用機会均等法を改正したもの
1995年	両親休暇法の改正	休業期間を480日にする等の改正
1995年	パパ・クオータ制（Pappa månad）の導入	育休の一定期間を父親に割り当てる制度
2008年	差別法（Diskrimineringslagen）の制定	機会均等法等の7つの法律を統合して、性別・人種・宗教等による差別を禁止したもの
2008年	平等ボーナス（Gender equality bonus）の導入	両親の平等な育児休業取得を促進するため、休暇取得の配分が均等に近いほど高額な給付を両親手当に上乗せする制度
2009年	差別オンブズマンを設立	オンブズマンが差別を監視する仕組みを導入

（出典：各種資料をもとに作成）

(2) イケア

イケアは従業員を「協力者」を意味するコワーカー（co-worker）と呼称し、従業員を重視する姿勢を打ち出している。顧客に快適な毎日を提供するという自社のビジョンを達成するためには、従業員の力が必須であり、そのために、男女平等を含む多様性を重視し、従業員に対して平等な機会や柔軟な職場環境を提供するとともに、雇用の安定を図り、従業員と長期的な関係を構築するという方針を打ち出している。また、個人・組織・リーダーシップという3つの分野につき、従業員の満足度を毎年調査しており、その結果を業務改善に活用している。

イケアにおける女性の比率は、図表12のとおりとなっている。スウェーデンにおける取締役会の男女比率は、コーポレートガバナンス・コードにおいて「会社は取締役会の男女のバランスを図らなければならない」と簡潔に示されているのみである。

しかし、イケアの取締役会の女性比率は、調査対象企業の中ではクオータ制が導入さ

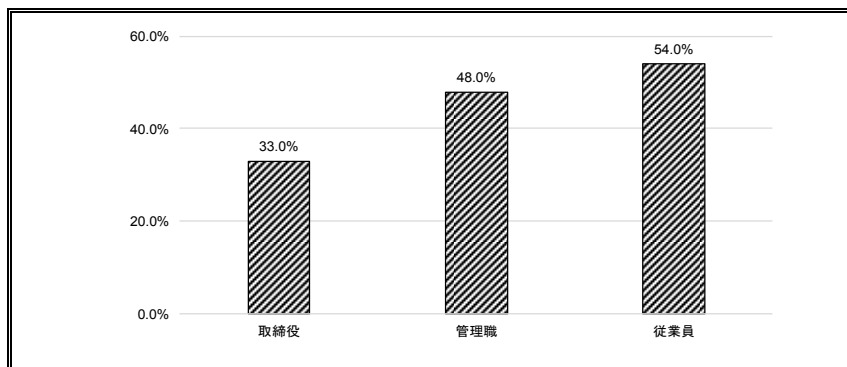
⁴⁷ 北岡孝義『スウェーデンはなぜ強いのか』（PHP 研究所、2011.12）ほか

⁴⁸ 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2016』（2016.3）

⁴⁹ 金融業界や保険業界においては、特徴的な取組は特段見られなかった。

れているアリアンツのスーパーバイザリー・ボードと同様の高い比率となっている。イケアでは、男女の管理職比率を2020年までに50%ずつにすることを目標としており、ほぼ目標を達成しつつある。

図表 12 イケアにおける女性の比率（2016年）



(出典：イケア年次報告書をもとに作成)

a. 女性ネットワーク

指導的役割を果たす女性の増加を図るため、イケアは2013年より「イケア女性オープンネットワーク (IKEA Women Open Network : 以下「IWON」)」という女性ネットワークを組織し、定期的に大会を開催している。研修や論議を通じ、参加者はリーダーシップについて学び、日本・米国・イタリア・スイス等、母国に持ち帰って、大会で得た経験を業務に活用している。2014年の大会は、ベルリン・上海・リスボン・フィラデルフィアで開催され、4カ国開催合計で40カ国から600人が参加した。

男女平等の世界基準を作成、認証している機関としてEDGE⁵⁰という組織がある。EDGEは、2009年より3段階で企業等の男女平等の認証を行っている。認証を開始して以来、最高位の認証を受けている企業等は存在しなかったが、2015年9月にイケア・スイスを世界で初めて最高位として認証した。イケアは、この認証はIWONの成果の1つであるとしている。

b. 人材育成プログラム

IWONと同じく指導的役割を果たす女性の増加を図るため、イケアは女性従業員を募集し、「女性の可能性プログラム (Female Potential Programme)」を実施している。1年かけて、イケアのリーダーシップ基礎、文化、価値を学ぶワークショップを行う。参加者にはそれぞれ指導役とコーチング役が1名ずつつき、効果的な成果が出

⁵⁰ EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) は、欧米各国の取締役・大学教授・大臣等で構成され、同一労働・同一賃金、採用と昇進、指導力開発訓練と社員教育、自由勤務態勢、企業文化の5分野で評価を行う。イケア・スイスの最高位認証にあたっては、会社の業績データを参考にする以外に、従業員1,000人以上の面談も実施した。

る工夫を行っているという特徴がある。2015年は7カ国から17人が参加した。

c. 福利厚生制度

イケアは、独自の福利厚生制度として、2013年から「Tack!」⁵¹と「ワン・イケア・ボーナス (One Ikea Bonus)」を運用している。「Tack!」は地位等に関係なく、また「ワン・イケア・ボーナス」は雇用形態に関係なく、イケアが役職員に接している姿勢が窺われる。

「Tack!」は役職員の年金資産に対し、会社が給付金を付与する制度である。勤続5年を過ぎた世界中の従業員⁵²に対し、部門・地位・給与レベルに関わらず、同じ国で働く役職員は同じ額を受給することができる。短時間正社員は、労働時間に比例した額を受給する。2013年と2014年は1億ユーロ（約123億円）、2015年は1.05億ユーロ（約129億円）、2016年は1.08億ユーロ（約133億円）と、4年間の累計拠出額は4.13億ユーロ（約507億円）となっている。

また、「ワン・イケア・ボーナス」は、フルタイム従業員とパートタイム従業員の区別なく、目標を達成した従業員に対し、給与レベルに基づいたボーナスが支払われる制度である。

イケアは、「Tack!」と「ワン・イケア・ボーナス」によって報酬面で手厚い待遇をして、従業員がイケアを魅力ある職場と感ずることを企図しているとしている。

6. おわりに

本稿で取り上げた調査対象国は、いずれも女性の労働力率が高く、また、女性管理職や女性取締役の比率が高い国である。しかし、どの国も以前はわが国と同様に伝統的な男女役割分担意識が根付いていた国であり、時間をかけて国家や企業が制度を変えたり、様々な仕組みを取り入れたりして、女性が活躍できる環境を作ってきた。また、調査対象国がわが国と異なる点として、女性の社会進出の障害となる長時間労働や男性中心型の労働慣行がさほど見られない上、男性の雇用が不安定であったこと⁵³や転職市場が豊富であること等が両立支援制度の浸透に繋がり、女性の社会進出を支えたとの見解もある⁵⁴。

本稿の調査対象企業においては、次のような共通した傾向が見られる。

1 つ目は、クォータ制、コーポレートガバナンス・コード、自主的な目標設定推奨

⁵¹ スウェーデン語で「ありがとう」を意味する。イケアの創業者であるイングヴァル・カンブラートがイケアグループの成功を全ての役職員と分かち合いたいという願いを形にしたものである。

⁵² 全従業員のうち、ほぼ半数が受給者に該当する。

⁵³ 世界銀行のデータによると、わが国の男性失業率が5.0%を超えることは稀なのに対し、調査対象国では5.0%を下回る年がほとんどない。なお、2014年の男性失業率は、わが国が3.9%、イギリスが6.7%、ドイツが5.3%、スウェーデンが8.2%となっている。

⁵⁴ 筒井淳也『結婚と家族のこれから』（光文社、2016.6）

等により、企業内における女性の比率を一定比率以上にする目標を掲げている点である（以下「共通傾向 1」）。わが国の保険業界においても、政府目標である「202030」⁵⁵の趣旨に沿う形で女性比率の目標を公開している会社もある⁵⁶。

2 つ目は、多くの調査対象企業において、女性のみのネットワークを形成し、女性が学ぶことと、女性同士の一体感が醸成されることを同時に追求しようとしている点である（以下「共通傾向 2」）。仲間作り等を主眼にした社内限定のネットワークもあれば、アビバのように女性の能力開発と社会貢献を絡ませたネットワークもある。わが国の保険業界において、組織内にこのような女性のネットワークを導入している事例もある⁵⁷が、調査対象企業ほど多くは見られない。

3 つ目は、女性のキャリア形成促進やキャリア継続に本腰を入れていることが窺える点である（以下「共通傾向 3」）。女性に限定した研修プログラムや休業からの復帰をやすくするプログラムを運営したり、家庭と仕事の両立支援として、育児休業や短時間勤務といった多くの国で導入されている制度以外に、特徴ある福利厚生制度を整えたりしている。わが国の保険業界においても、調査対象企業と類似の制度を一部導入している会社もある⁵⁸。

調査対象企業は、いずれも多様性が重要であるとの認識のもと、女性活躍を図る取組を単発的・単層的・一時的ではなく、継続的・多層的・長期的に行い、女性が活躍しやすくなるよう、基盤を整備する努力をしている⁵⁹。

今後、わが国保険業界において女性活躍をより強力に推進するにあたり、どのような点が参考になるであろうか。女性活躍に関する課題は、2.(2)d.で述べたとおりである。このうち、「①長時間労働の蔓延」や「④ハード面の影響」の解決には国の法制度や政策が、また、「⑥社会通念等」の解決には社会の環境変化がそれぞれ大きく関係してくるが、長時間残業をなくす工夫をする等して、企業が課題の解決に貢献できる余地がある。一方、それ以外の課題については、企業の取組みが解決に重要な影響を与えうる見込みがある。

「共通傾向 1」を参考にすることにより、従業員全体の昇進意識が向上し、「②男性中心型の労働慣行」の修正につながる可能性がある。また、「共通傾向 2」を参考にすることにより、女性が切磋琢磨し、能力開発意識を持って働き、「⑤女性本人の意識等」

⁵⁵ 図表 2 参照。

⁵⁶ 損保ジャパン日本興亜社やあいおいニッセイ同和損害保険社は、2020 年までに一定以上の役職に占める女性の割合を 30%にするとしている。

⁵⁷ 例えば、東京海上日動火災保険社では、短時間勤務者に対し、短時間勤務者間や短時間勤務者と上司間での意見交換を通じて女性のより一層の活躍に向けた好取組事例の共有等を図っている「短時間勤務者向けセミナー（カンガルー会）」を実施している。

⁵⁸ 例えば、MS&AD ホールディングスでは、グループ国内保険会社の女性約 100 名を集めた女性セミナーを開催し、次世代を担うリーダー候補のキャリアアップを支援している。また、東京海上日動火災保険社では、休業中の従業員のために復職支援制度を導入し、自己啓発をサポートしたり、定期的な上司との面談機会を設けたりして、従業員の復職のしやすさに配慮している。

⁵⁹ VW のように、自社内にとどまらず、広く自国の女性に向けた取組も行うことにより、自国産業の底力向上を図っている事例もある。

への有効な対策になりうるかもしれない。さらに、「共通傾向 3」を参考にすることにより、女性が安心して働きやすく、かつ、より自信を持って働けるようになり、「②男性中心型の労働慣行」・「⑤女性本人の意識等」のほかに、「③両立支援制度が不十分もしくは浸透していない」課題の解決に役立つ可能性がある。

様々な女性活躍推進策を導入することは大切である。それにくわえて、自社における女性活躍を阻む「真の課題」を分析し、それらを1つ1つ克服する努力を続けることも欠かせない。継続的・多層的・長期的に女性活躍推進への取組みを行うことにより、女性と男性双方が働きやすい環境が生まれ、現在よりもっと女性の力を発揮することができ、さらなる企業の活性化に繋がるのではないだろうか。今後、わが国の保険業界が女性活躍を図ろうとする際、こうした海外の取組も参考になるものと思われる。

<参考資料>

- ・愛知県『企業経営に女性の力を～女性の活躍によるメリットと取組事例～』（2014.12）
- ・イギリス財務省, “Empowering Productivity: harnessing the talents of women in financial services” (2016.3)
- ・岡澤憲英、斉藤弥生『スウェーデン・モデル: グローバリゼーション・揺らぎ・挑戦』（彩流社、2016.1）
- ・北岡孝義『スウェーデンはなぜ強いのか』（PHP 研究所、2011.12）
- ・倉田賀世「メルケル政権下の子育て支援政策ーパラダイム転換の定着と拡充ー」海外社会保障研究 No.186（国立社会保障・人口問題研究所、2014.3）
- ・国保祥子「「女性活躍」が進まない本当の理由」週刊エコノミスト 2015 年 12 月 15 日号（毎日新聞社、2015.12）
- ・厚生労働省『2015 年海外情勢報告』
- ・厚生労働省『「女性が輝く日本」の実現に向けて』第 7 回産業競争力会議雇用・人材分科会資料（2014.3）
- ・厚生労働省『平成 23 年度雇用均等基本調査』（2012.7）
- ・厚生労働省『平成 27 年度能力開発基本調査』（2016.3）
- ・損害保険事業総合研究所『諸外国における保険会社の企業統治に関する制度と実態について』（2016.9）
- ・筒井淳也『結婚と家族のこれから』（光文社、2016.6）
- ・内閣府『平成 26 年度年次経済財政報告』（2015.8）
- ・内閣府『平成 27 年度少子化社会に関する国際意識調査報告書』（2016.3）
- ・内閣官房・内閣府『女性の活躍についての現状認識及び課題』（2013.5）
- ・内閣府男女共同参画局『諸外国における女性の活躍推進に向けた取組に関する調査研究』（2015.3）
- ・内閣府男女共同参画局『第 4 次男女共同参画基本計画』（2015.12）
- ・日本経済団体連合会 <http://www.keidanren.or.jp/>
- ・松浦民恵「企業における女性活用の変遷と今後の課題」ニッセイ基礎研レポート（ニッセイ基礎研究所、2014.1）
- ・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング『コンサルティングレポート 女性活躍推進「メリットあり」が 8 割』（2012.5）
- ・矢島洋子「英国における WLB～国・企業の取組の現状と課題、日本への示唆～」ディスカッション・ペーパー11-J-039（経済産業研究所、2011.3）
- ・山崎加津子「スウェーデンの社会保障制度に学ぶ～社会保障制度の持続性こそ成長戦略の基盤～」大和総研調査季報 2012 年 1 月新春号 vol.5（大和総研、2012.4）
- ・労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2016』（2016.3）
- ・労働政策研究・研修機構『ヨーロッパにおけるワークライフバランス』（2008.7）
- ・労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランスに関する企業の自主的な取り組みを促すための支援策ーフランス・ドイツ・スウェーデン・イギリス・アメリカ比較ー』（2011.3）
- ・労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランス比較法研究<最終報告書>』（2012.6）
- ・Allianz, “Annual Report 2015” (2016.5)

- ・ Allianz, “HR Fact Book 2015” (2016.3)
- ・ Allianz, “Sustainability Report 2015” (2016.5)
- ・ Aviva, “Annual report and accounts 2015” (2016.3)
- ・ Bank of England, “Diversity and inclusion at the Bank of England 2013/14”
- ・ Bank of England, “Equality Report 2012-2015” (2012.1)
- ・ Bank of England, “Staff Handbook 2016”
- ・ Bank of England, “Working at the Bank An introduction”
- ・ Catalyst, “2014 Catalyst Census:Women Board Directors” (2015.1)
- ・ Davies review, “Women on boards:5 year summary” (2015.10)
- ・ Ikea, “Ikea Group Sustainability Report FY15”
- ・ Ikea, “Ikea Group Sustainability Report FY16”
- ・ Ikea, “Yearly Summary FY15”
- ・ Ikea, “Yearly Summary FY16”
- ・ United Nations, “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” (2015.9)
- ・ Volkswagen, “Annual Report 2015” (2016.4)

<参考サイト>

- ・ あいおいニッセイ同和損害保険 <http://www.aioinissaydowa.co.jp/>
- ・ イギリス財務省 <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury>
- ・ 共同通信 <http://www.47news.jp/news/>
- ・ 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/>
- ・ 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>
- ・ 首相官邸 <http://www.kantei.go.jp/>
- ・ 女性の活躍推進企業データベース <http://www.positive-ryouritsu.jp/positivedb/>
- ・ 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/>
- ・ 損害保険ジャパン日本興亜 <http://www.sjnk.co.jp/>
- ・ 東京海上日動火災保険 <http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/>
- ・ 東京新聞 <http://www.tokyo-np.co.jp/>
- ・ 内閣府 <http://www.cao.go.jp/>
- ・ 内閣府男女共同参画局 <http://www.gender.go.jp/>
- ・ 三井住友海上火災保険 <http://www.ms-ins.com/>
- ・ 労働政策研究・研修機構 <http://www.jil.go.jp/>
- ・ Allianz <https://www.allianz.com/>
- ・ Aviva <http://www.aviva.com/>
- ・ Bank of England <http://www.bankofengland.co.uk/>
- ・ Beyond the Classroom <http://www.beyondtheclassroom.co.uk/>

- Campaign <http://www.campaignlive.co.uk/>
- Childcare Vouchers <http://www.childcarevouchers.co.uk/>
- Computer Weekly <http://www.computerweekly.com/>
- Employee Benefits <https://www.employeebenefits.co.uk/>
- Girl's Day <http://www.girls-day.de/>
- Gov.UK <https://www.gov.uk/>
- IKEA <http://www.ikea.com/>
- International Women's Day <https://www.internationalwomensday.com/>
- Porsche <http://www.porsche.com/>
- Reuters <http://uk.reuters.com/>
- Stonewall <http://www.stonewall.org.uk/>
- Volkswagen <http://www.vw.com/>