

令和7年2月3日

第3回女性の活躍を促進するための検討部会

【安部次長】

定刻となりましたので、これより第3回女性の活躍を促進するための検討部会を開会いたします。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）の安部と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の会議は、前回同様、ペーパーレスで行います。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いたします。

それでは座長、議事の進行のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

【白波瀬座長】

白波瀬でございます。本日も活発な議論を行いたいと思いますので、委員の皆様どうかよろしくお願いいたします。

まず初めに、松本副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。

【松本副知事】

ありがとうございます。松本でございます。後ろから失礼いたします。

本日は大変お忙しい中、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

恐れ入りますが、着座にて挨拶をさせていただきます。

前回11月で、今回、第3回検討部会ということで、この間の東京都の動きなどもご紹介をさせていただきます。

ご案内のとおり、東京都では、男性も女性も分け隔てなく活躍する社会を実現する、それを目指しております。そして、特に今こそ加速をしようということで、昨年末に、女性活躍推進の理念を表す言葉ということで、「Women in Action」という言葉をつくりました。活躍する女性とでもいうんでしょうか。これをキャッチコピーとして、様々な女性活躍推進というのをさらに強化をするというのを、知事が様々なところで言っております。そして、Women in Actionの頭文字を取ってWA、「輪」ということですね、輪を広げる。女性活躍の輪を皆様と一緒に連携をして、そして東京はもちろんのこと、日本全体に広げていこうと、そういう意気込みでプロジェクトを開始したところでございます。先週末、発表させていただきましたが、令和7年度の東京都の予算案、その中でもWAプロジェクトというのは大きな柱の一つに据えているところでございます。

そのほか、最近の都の動きなんですけれども、たまたま先週、女性活躍関係で大きな行事が2つほどございました。1つは、東京女性未来フォーラムを開催いたしました。こちらにつきましては、こちらの委員でいらっしゃる橋本委員、村田委員にはご登壇もいただきまして、非常に力強いメッセージをいただきまして、大変好評でした。また、大下委員には共同宣言にご参画いただきまして、ありがとうございました。

そのほか、ここのフォーラムでは、企業のトップの皆様の座談会などもやっていただいて、例えば一企業だけでなく、社会全体でダイバーシティを進めていくためにはというようなテーマもいただきまして、いろいろな意見をいただいたんですが、制度面と運用面でのバランスが重要で、両輪で初めて結果が出てくるとか、あと、経営層の内外へのコミットメントが大事だということとか、あと、今さらながらなんだけれども、根深いものとして、アンコンシャスバイアスをやっぱり本当に払拭しなくちゃいけないんだということとか、一企業だけではなくて、企業間でいろいろな情報共有や認識共有をする、そういったコミュニティも大事だと、そういうような様々なありがたいご提案をいただきました。

また、このフォーラムでは初めての試みとして、都立学校の生徒さんが、知事や大人たちに対して、女性活躍推進のために何をすべきかというのを自ら考えて、プレゼンテーションをするというプログラムがございました。そこでも生徒さんから、やっぱり多様性の尊重が大事だということ。そして、やっぱり男性も育児や家事とか、そういうふうなライフイベントをちゃんとやりながら仕事ができるようにする仕組みが大事だということとか、あと理系の高校からは、別に男女別で入学試験をやっているわけではないんですけれども、男女比で3対1になるのはどういうことかと。彼女もできないと

か、そういうのも含めて切実な話があって、やっぱり入学前からのいろいろなことが影響しているんだろうと。そのためにはどうすべきというような、非常に分かりやすい取組を提言いただいたところ です。

もう一つが、女性活躍推進大賞というのを東京都は設定しておりまして、そちらの表彰式も、今年度分を先週に行いました。こちらの大賞というのは、企業さんとか、あるいは地域の団体とかの皆様が特段珍しい女性活躍推進のための取組をされている場合、応募していただいて、それを審査会で審査をして、そして表彰を知事からさせていただくというものなんですけれども、今回、過去最大の応募数をいただきました。その中でも今回、大賞を受賞された企業は大企業だったんですが、その企業の取組として、やっぱり自社で、もちろんいろいろ女性活躍推進の取組をやっている。ただ、それだけではなくて、同じ業界の中小企業の皆さんを巻き込んで、業界全体で女性活躍推進の研修会をやっているとか、そういうふうな取組をされているところもございました。

そんなこんなで、今申し上げたのは1つ2つの事例ではございますが、やはり確実に、これまで以上に女性活躍推進をしっかりとやっていこうという機運が広がってきた感触がございます。このうねりを、やっぱり個別個別の、あるいは一過性のものにとどめないで、徹底して都全体に浸透させるためには、今ご議論いただいている条例などの制定も非常に大きなツールになると考えております。本日は、皆様からいろいろいただいたご意見を基に、条例制定に向けました基本的な考え方などのたたき台を提示させていただきます。人口減少社会における女性活躍の背景や意義、推進に必要な内容、目標設定などについて、さらにいろいろご意見を賜りたいと思います。本日もどうぞよろしくお願い申し上げます。

【白波瀬座長】

副知事、大変ありがとうございます。有益な情報もいただきました。

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、初めに事務局から事務局資料の説明をお願いいたします。

本資料は、事前に委員の皆様にお目通しいただいているものと思いますので、ポイントを絞って説明のほうをよろしくお願いいたします。

【吉浦部長】

それでは、資料3をご覧ください。

まず、3ページから2枚にわたり、これまでの会議でいただいた主なご意見を事項別に掲載しております。女性活躍の背景・目的・意義や、基本的な考え方、目標、経営者の取組や、固定的性別役割分担意識の解消、理系分野を選択する女性の増加に向けた対応、都庁の率先的な行動など、様々な角度からご意見をいただきました。

5ページは本日の主な論点です。女性活躍を推進する背景と意義、女性活躍の推進に必要な事項、推進に向けた仕組みづくりの3点です。

6ページからは論点1となります。これまで皆様からいただいたご意見を参考に、たたき台として女性活躍を推進する背景と意義をご提示しております。

7ページです。これまでの社会では、人口が増加する中、男性中心の長時間労働が当然の働き方で経済規模を拡大してきました。一方で、人口減少社会による人材不足とともに、テクノロジーの進展や産業構造の転換などにより、変化が激しく、そして、そのスピードも速い時代へと変化しております。このような時代の変化に合わせて、社会の仕組みも見直す必要があります。そのためには、人々の違いを認め合い、多様性を受容し、あらゆる人たちの力を生かして、新しい価値を生み出す社会となる必要があります。

事業者は、誰もが能力を発揮できる環境を整備し、多様性を受容する経営で持続的な成長につなげていく、個人は、育児や介護など様々な事情を抱える人も、それぞれの状況に応じて能力が発揮できることが求められます。多様性ある社会を実現するためには、人口の半分以上を占める女性の力が、その扉を開ける鍵となると位置づけています。これまでの女性活躍や両立支援に係る取組を引き続き進めるとともに、固定的性別役割分担意識に基づく制度や慣習は見直し、女性の能力を生かして、経済的な自立を図ることが必要です。このような取組により、男性の生き方も、よりバランスが取れたものになると考えます。条例の制定により、社会全体としての合意を得て取組を推進し、多様性豊かで、

イノベーティブかつ持続的な社会、男性も女性も生き生きと暮らし活躍できる社会を目指すこととしております。

続く8ページから9ページは、ただいまご説明した背景と意義を文章にした資料です。

10ページからは、論点2、女性活躍の推進に必要な事項について、議論のたたき台をご提示しております。

11ページ、目的は、多様性のある組織づくりによる経済の成長促進と、女性の能力の発揮による経済的自立の促進です。

基本理念は、多様性を受容できる社会づくりと、女性の能力の発揮・女性の生き方の選択肢を広げることとしております。

次に、事業者をお願いする取組となります。多様性を受容する組織づくりの積極的な推進として、様々な事情を抱えた人が働き方を選択できる環境の整備や、経営戦略と多様性の受容を関連づけた取組の推進をお示ししております。

次に、女性の能力を高める取組の積極的な推進として、女性が少ない職域への配置や登用を可能とする環境整備や、出産・子育てを経験しながらキャリア形成が可能となる仕組みづくりなどをお示ししております。

次に、安心して働ける両立支援の充実として、男女とも家庭責任を分かち合いながら働ける職場風土とともに、男性従業員が家事・育児・介護を担えるよう、事業者としても積極的に後押しいただくことをお示ししております。

ここからは各主体が取り組む内容をお示ししております。

まずは、無意識な思い込みを認識し、固定的性別役割分担意識に基づく制度や慣習を見直すことを示しております。

また、性別役割分担意識は若年層にも存在していることから、性別にとらわれず、子供・若者の個性や能力を育み、将来の選択肢を広げる環境の整備や、科学技術分野など現在女性の数が少ない分野に従事する女性の数を増やす取組をお示ししております。

推進に向けた仕組みづくりは論点3でお示しします。

次に、経済団体の協力です。企業現場の状況を熟知する経済団体の皆様にご協力いただきながら、取組を進めたいと考えております。

ここからは都の施策として、事業者の取組に必要な後押しや普及啓発、都庁自身の女性活躍を推し進めるための率先行動を示しています。

次に論点3、推進に向けた仕組みづくりです。

基本的な考え方や目的について、各現場での取組が確実に進み、都域全体での底上げが可能となる仕組みをつくっていきたいと考えております。一方で、その仕組みが企業の過度な負担とならないよう配慮していくこととしております。

概要ですが、都は、都域全体の進捗度合いを把握するために指標を設定し、その指標ごとに目標値を設定します。定期的な調査を行って状況を把握し、進捗を公表します。

事業者は、自社の現状を把握し、計画を定めて取組を推進し、検証・改善いただき、主体的に公表いただきたいと考えております。なお、計画書の届出を求めたり、罰則を設けることは考えておりません。

事業者は、都の調査に協力いただき、都は、その結果に基づいて必要な施策を講じ、事業者の取組を後押しいたします。なお、事業者の後押しに当たっては、業界団体のご協力を得ながら進めたいと考えております。

目標や進捗管理に用いる指標の例としては、採用割合、正規雇用割合、管理職割合、長時間労働、意識、職域拡大、多様性の受容を図る指標などを検討しております。事業者が計画や目標を定める際は、それぞれの状況に合わせて指標を選んでいただくことを想定しています。

最後に参考資料といたしまして、16ページには女性活躍推進法の改正案の概要をお示ししております。

大変雑駁ではございますが、事務局の説明は以上です。

【白波瀬座長】

ありがとうございました。事務局からの説明、ありがとうございます。

続きまして、意見交換に入りたいと思います。

事務局から示されました3つの論点につきまして、委員の皆様方からの率直なご意見を伺いたいというふうに考えております。

まず、ご発言のときはボタンでマイクをオンにさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。どなたからでも結構です。

どうぞお願いいたします、神林先生。

【神林委員】

ありがとうございます。

どちらかといいますと、各論点の細かい話というよりは、大枠に関する話をまずは3つコメントしておきたいと思います。

1つは、なぜ今回こういう条例が必要なのかということに関する理由づけがちょっと弱いということを指摘しておきたいと思います。具体的には、事務局から出していただいた資料の論点1の3ページ目ぐらいに書かれていると思うんですけども、これまでの女性活躍はこういう経緯で女性活躍が進められてきましたと。その結果として、就業率が上昇したりという一定の成果は表れているわけです。これは合意できていると思うんですけども、だとすると、このままやっていけばいいんじゃないと、そういう話が出てきます。

なぜ今、新しい施策をしないといけないのかということの理由づけがここで必要になると思うんですが、そこで述べられているのが、ここでは「しかしながら」というところの1段落があるだけで、ここで具体的に示しているのは、意思決定層に参画する女性の割合がまだ低いということだけなんです。だとしたら、この文章全体を見たときには、じゃ、管理職の比率を上げればそれで終わり、それでいいじゃないかと、そういう文章の構成になっていると思います。ですので、ここでこれまでの女性活躍は何が不足しているのかということについてきちんと総括して、その不足していることを実現するためにはこういうことが必要だと、そういう構成にする必要があると思います。それは、多分その前のページの時代認識と関わっていて、時代認識は、これまでの社会経済があって、時代が転換して、今後の社会の在り方がこうなっていくという格好になっています。先ほどの女性活躍は、今まで推進してきて、今こういう曲がり角にありますというのがこの3つの段階のどこに入っているのかというのがちょっとはつきりしない。これをはつきりさせておいたほうがよいと思います。

恐らく、これまでの社会経済というのを前提とした女性活躍の政策、枠組みというのがこれまでの枠組みで、これは85年の均等法以来の考え方だと思うんですけども、その枠組みでずっとやってきて、一定の成果があったんですけども、実は背景が大きく変わっていて、その枠組みはうまく動かなくなってきました。なので、今後の社会を考えると、その手直しが必要だと、こういう形でパラレルに構造をつけておくとか一番分かりやすいんですが、本当にそうかということについては、そうはつきりとした根拠が自分自身もあるわけではありません。これまでの枠組みの延長で済むのではないのかという反論に対して、どういうふうに準備しておくのかというのが多分必要になると思います。これが大きな論点の一つです。

【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。いかがでしょうか。

この点、ここでの議論の必要性について正面から論じ始めると、網羅的にかなり難しいことにはなってくると思います。そこで、逆算をして、今回のこの委員会も含めて、何を今までなかった点として強調したいのかということ、まずこの委員の間でも合意しておくことが重要で、その上で本件についての必要性というのを持ってくる。そういうふうなやり方でないと、もう必要性を述べるだけで終わってしまうわけにはいきません。そういう意味で、今回は、自治体として初めての条例をつくるというのが大きな1つの売り、特徴になってきます。これまで、ジェンダー格差や統計ということになると全体としての議論が中心だったんですけども、自治体という重要な現場を全面的に出しながら条例をつくる。この重要性を改めて確認、合意することが肝要だと思います。そういう意味では、今回の議論にあっても、現場の声は一筋縄にいかなくて、それぞれ立場も違うので、その違う立場を丁寧に上げるということについては、1つ強調して述べるのがよいと思います。最初からど真ん中の良い質問をもらったので、現時点で私が答える立場というよりも、私としてはそういうふうに一応考え

ているということでございます。
よろしくお願いいたします。どうぞ。

【大下委員】

商工会議所、大下です。よろしいでしょうか。神林委員がおっしゃったことは全く私も同感でして、私、以前もお話ししたとおり、国の女性活躍に関わるような労働政策の会議にも出ているのですが、今度いろいろとまた数値目標が課せられ、その公表をなさいというような形で、数値目標の公表の義務化が広がっていくのですが、私がずっと前から申し上げているのは、それだけでは進みませんよ、中小企業はそんな一筋縄では女性活躍は進みませんよということを申し上げています。ある意味、国がいろいろ取組を進めてきたことを見た上で、それでもなお女性活躍について課題があるところ、しっかりと、ある種の反省というか、実態を踏まえた上で、だからどうしていききたいのか、なのでどういうことをするのだということからスタートしないと、東京都がつくるというか、自治体として初めてつくる意味というのは、よく見えてこないのではないかなと思っています。それはどこかというのは、座長がおっしゃるとおり、議論すると大変難しいなと思うのですが、今回のペーパーに落とされていることや、これまでの議論の中で、私なりにここは前に出したように良いと思っているのは、女性の活躍というだけではなくて、男性も女性も活躍できる社会をつくっていききたいのだということは、もうちょっと前に出していったほうがいいのではないかなということが1つ。

もう一つは、これは1回目のときに神林委員がお話しになりましたけれども、長時間労働が前提となっている働き方というのがそもそも問題なのではないですかと。このあたりは、私は女性活躍に関するような会議にいろいろな形で出てきましたが、今回の会議の中で、私自身は大事な、面白いなと思いましたし、できるのであれば、今回の条例を打ち出すときに、それは前に出してほしい、そのことによって各セクターが考えるヒントにしてほしいと思ったところなので、このあたりは少し前に出して、先ほど神林さんがおっしゃった、これまでとはどう違うのだ、それはなぜなののだということの一つにできるといいのではないかなと思っています。

【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。
橋本さん、どうぞ。

【橋本委員】

中小企業の経営者です。リアル経営者としては、ここなぜ女性活躍かということ、大きく変わっているのは、賃上げとか当たり前に言われるようになって、それができない企業は採用もできない。労働人口が減っている中で大きくトレンドが変わっていて、賃上げするというのは、特に中小企業の場合は、付加価値を上げて、いかに価格決定権を持つかということが絶対的に重要です。今までのように、早く安くつくった人が勝ち、といったことから大きくトレンドが変わっていく中で、実は女性活躍だけではなく、多様性を担保するということがすごく大事になるんだと思っています。

女性活躍も多様性も、トップダウンで上から下ろすものじゃないと思っています。中小企業の経営者の実感として、上から何かこうやりましょうと下ろしたことは、社員さんに大概評論されますよ。そうじゃなくて、一緒につくっていく。どうやったら男も女も働きやすくて、かといって長時間労働前提ではいけません。でもたった今、受注がばあっと湧いた瞬間に、力を合わせてどう乗り切るか、というマインドも大切です。「決まりですから何時間で帰りましょう」といったら次の受注をいただけないかもしれないわけですから。その状況を社員さんにオープンにして、「ここ、どうやって乗り切る？」みたいなところを一緒に歩んでいくみたいな、経営者と社員さんとの関係性が大事です。私、本当に申し訳ないけれども、春闘という言葉が大嫌い、労働者と経営者が闘うんじゃない、そこがパートナーになるというのが、ここから大事な考え方だと思っています。人的資本経営というのがいきなり言われ始めましたけれども、中小企業家同友会は50年前から「人を生かす経営」と言っていて、経営者は社員をパートナーと思わなくちゃいけないというふうに表明しているんですけど、そういうものが本当に大事になるとしています。以前と大きく違うのは「やり方」ではなく、経営の「あり方」です。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

いかがでしょうか。お願いいたします、村田さん。

【村田委員】

リクルートの村田です。よろしくお願いします。事務局からお示しいただいた資料については、あまり違和感はなかったのですが、例えば背景・意義では、以前から言われている長時間は当然という働き方、男性は長時間労働が多い、ここは何年かけて変化をしている。それは、1つは、家族の形が変わってきて、今までの片働きから共働きが当然になっていること。もう1つは環境の変化で、読み書きそろばんのアナログ時代から、今はテクノロジーを使用して、さらに生産性高く仕事ができるようになってきたことがあると思います。

2つ目の必要な事項では、これからの社会を支えてくれる子供たち、若者たちに、どういうふうに社会を喚起させるような取組ができるかということで、先週実施された東京都の女性未来フォーラムでの高校生の発表にもありましたが、理系人材の獲得には、やはり小学生からのキャリア教育というのが非常に大切なのではないかなと思っています。例えばアメリカのボストンでは、小学生から医療・介護の人材を育てていく取組を行っている。東京都の場合は、小学生に直接キャリア教育を行うのは難しいかもしれませんが、例えば、海外では医療人材を育てるには、実際に医療でどういうことを行っているか、手術室の現場を見てもらうなど興味関心を持たせて誘導していく。今から私は医者になりますというのは現実には難しいので、若いうちから人材プールをつくるが必要と思っています。

それと3つ目の仕組みづくりでは、指標、目標値をつくることは必要、進捗を公表することは非常にいいと思います。施策をつくり進捗をできる限り公表して、目標にどう近づけていくかというような施策が大切だと思います。テクノロジー領域では、例えば、医療・介護分野や中小企業がテクノロジーを導入したいと思っても、費用がかかるためお金がなくて進まない、と頓挫している状況ですので、支援することが必要と思っています。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

よろしくお願いします、小野塚さん。

【小野塚委員】

中央会の小野塚です。よろしくお願いいたします。冒頭の第1回目ですか、会議の中で、事業者のマネジメント力という言葉が出たかと思います。また、今、推進の仕組みづくりの中でも業界団体の協力という言葉がございました。私も中央会は東京の企業様が組織している組合支援ということでございまして、昨今、組合の役員さん、あるいは事務局さんからヒアリングをさせていただいた、その内容をご報告させていただきたいと思います。

先ほど委員の方からもお話しがありましており、人件費の原資を確保することができないというのがどちらの業界でも共通の問題でございます。また併せて、技術者、若年者、さらには女性、シニア、全般にわたって人手不足が常態化している。さらには離職者の方も多いという話もいただいております。また、人材育成については、デジタル化、DX化による生産性向上を図りたいが、その中核人材がまずいない。また、担当者がいてもスキル不足のため、デジタルツール等を有効活用できないという話をいただいております。

また、複数のサービス業種の組合からお話しいただいたことをお話ししたいと思います。従来は、いろんな業種の中で現業部門の人材募集には全く女性の応募がなかったということでございますが、昨今、早朝のシフト勤務、あるいは午前中のみシフト勤務、週3日程度の勤務等労働条件の改善提示をいたしたところ、女性から多くの応募があった。その方々のお話を聞いてみますと、介護、育児、あるいは趣味にそれぞれ打ち込みたいことのバランスの取れた生活スタイル、ライフワークによる勤務形態だったから応募したという理由が出されたとのことでございます。

また、私も中央会で身近なのは組合の事務局さんでございます。従前から組合の事務局さんの業務は大変多岐にわたっておりまして、事業の運営、総会・理事会の開催準備、さらには日々の会計業務、帳簿業務等広範にわたっております。その中で、多くの組合では女性が活躍しているのが実情で

ございます。ただし、こちらの組合事務局においても人手不足が常態化しております。従来は1人がフルタイムでの勤務というのが通常でしたが、昨今では2人体制での隔日勤務ですとか、午前、午後に分けての勤務、早番、遅番での勤務等、フレキシブルな勤務条件で採用しているケースが報告されておりまして、こういった組合では、何とか人材の確保、事務局の構築がなされているという話を伺いました。業界団体での実情と、業界を通じて広めていこうということから参考にお話しした次第です。ありがとうございました。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。貴重な情報だったと思います。
では次、名執さん、お願いします。

【名執委員】

名執でございます。論点1のところについて、最初に申し上げたいと思います。これは条例の前文に当たる部分だと思いますけれども、働き方の違いというときに、同じ企業で常勤で管理職を目指していくというような、この一定の働き方を暗黙の価値観として持ったまま条例が作られないようにしたいということを感じました。パートで働くことを求める人もいるだろうし、今はネットでいろんな隙間仕事を次々選んでやっていく人もいますので、その働き方を選んでよしとしている人まで、何か一定の方向づけの中で変えていこうというわけではないことを、この多様性という言葉を使うときに、分かるようにすることがよいのではないかと思います。

何が問題かという、現状では、例えば正規の従業員として働きたいのに門戸が閉ざされているとか、男性に比較して長時間労働しないと職の選択が限られるとか、自分の能力を生かす場やチャンスが性差によって違うのではないかと思います。これらに対処して、性差を問わず能力を発揮できるようにしていこうということを、誤解を生まないように書いていくことが大事だと、論点1については感じました。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。
次にいかがでしょうか。多様性もいろんな局面の多様性ということですが。
佐々木さん、どうぞ。

【佐々木委員】

連合東京の佐々木でございます。皆様からの意見を聞いて、この間、1回、2回と振り返って思っているのが、私も第1回目に言ったのが、この女性の活躍という言葉がキラキラ女子みたいな、女性をもっと頑張れみたいなイメージになってほしくないというような趣旨の発言をさせていただいたかと思っております。それに向けて、この条例につながっていくときに、多分、今の神林委員のお話もそうなんですけれども、ちょっとやっぱりまだ自分自身、そこがすんとどこか落ちていない、何かちょっともやもやしながらこの場に臨んで、でも、終わった頃には皆さんといろんな意見交換ができて、すっきりして帰りたいな、何かその繰り返しを実はこの2回やっていたんですよ。

何でだろうと思ったら、やっぱり女性活躍の条例って何だろうというところが、自分の中でまだしつかり分かっていないんだなということが、ちょっと今、何となく理解ができたところなので、逆に委員の私ですらそうなっちゃうと、では、この条例ができた暁に、都民の方にどう説明するのかというところを考えたときに、やはり冒頭、神林委員から言われたように、ここの土台の部分とか、そのつくりをしっかりしていかないと、やっぱり間違っちゃう。

一步間違えると、やっぱりどんどん女性が頑張らなきゃいけないよねという方向には持っていったほしくないと思っていますし、この過去2回のお話で大下委員もおっしゃっていたように、女性だけでなく男性も働きやすい、みんな働きやすくなる、そういった多様性が求められる形の社会を目指していくというふうになっちゃうと、多分、最終的には女性活躍という言葉じゃなくなると思うんです。だから、その部分が、女性活躍という、ここという「WA」のエメラルドの宝石のほうに行くのか、多様性という全体的なほうに行くのか、そこがちょっと今、ここの論点の分岐点に実はなっているのかなというようなことを、ちょっと私、個人的には思いました。すみません、感想です。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。
では次に高橋さん、どうぞ。

【高橋委員】

ありがとうございます。東京経協、高橋です。皆さんの意見を聞いていて、ほぼ同じ意見ですが、私も大下委員と同じように、やはり女性ばかり活躍という言葉が前面に出るよりも、男性も女性も活躍という言葉をもう少し前面に出したほうが、納得感が得られやすいのではと感じます。

男性も女性も活躍するいうときに、どうしてもやはり男性と比較すると、女性は責任のあるポジションに就くにはまだまだいろいろな壁があることを感じております。そのため、そこはやはり少し背中を押すような施策が必要ではないかと感じます。これまで、法律やさまざまな施策により女性の管理職も増えてきて、短時間勤務をしながらも管理職をするような人がいたり、マネジメントを苦手としていた女性もマネジメントの経験を積むことができるといったチャレンジが出てきているのは非常によいことだと感じていますが、そういった責任あるポジションでの活躍というのは、取組に注力しなければもとに戻ってしまうところがありますので、そこはやはりこういった条例をつくることによって、背中を押してもらえような方向性になるとよいと感じています。

しかし、現場では、長時間労働前提というわけではないかもしれませんが、例えば工場では3交代勤務や、夜勤の仕事などがあったり、あるいは夜、営業をしなければならない現場もあるので、そういったポジションで女性が活躍するというのは難しいのが現実です。そういったところをどのようにして改善していくのか、変えていくことができるのかというのが、企業にとっては課題でありますので、そのような点も解決していけるような方向性の条例になるとよいのではないかと個人的には感じています。以上です。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。
どうぞ、神林さん。

【神林委員】

2巡目に入っちゃって申し訳ないんですけども、ちょっとこれは質問になるんですが、条例の立てつけとして、今回は女性活躍という表題で条例をつくるんですけども、行く先は多様性を担保するための社会なので、将来的には名前変えますとか、将来的にはまた枠を変えますということにコミットして条例というのはできるものなんですかね。

【白波瀬座長】

事務局、どうぞ。

【安部次長】

今は、条例の名前はあくまでも仮称としていますので、中身に応じて名称を考えていかななくてはならないのかなというふうには考えております。

【神林委員】

当座は女性活躍が中心になることは間違いないですね。

【安部次長】

はい。それは私たちとしても、やはり女性の活躍の後押しは必要だと考えておりますので、そういった部分は必要かなというふうには思っています。

【白波瀬座長】

多分行き着くところは男性も女性も、多様性ということだと思うんですね、いろんな局面において。

ここで女性の活躍って何なのよというご意見は、確かにずっとありまして、活躍という言葉が出た時点から、多分私もかみついた1人だったと思います。だけれども、女性の活躍とは、というところで留まることなく、斬新な、イノベティブな社会に繋がるような条例になるように、背景としての考え方を提示していくということでしょうか。

【神林委員】

ちょっと過度に解釈しちゃうかもしれないんですけど、今までの女性活躍のやり方というのが女性活躍のステレオタイプみたいなのをつくっちゃっていて、こういうふうにするのが女性活躍ですよということがやっぱりあったように思うんですねと言ってしまうと怒られるかもしれないですけども、それだから駄目なんだと、そういう格好にして、そのステレオタイプではない女性の活躍の仕方というのを推進していきましょと、そういう形に持っていけばいいですかね。

【白波瀬座長】

そういう意味では皆さんね、活躍という中身自体もすごく多様だということだと思うんですよ。キラキラ感とおっしゃられたりとかするんですけども、特定の何かイメージをするのではなくて、どっちかという人々が全て持っている潜在的な能力をみんな高めるチャンスがあるような、それぞれが主役のというような、そういう状況を私はイメージしてます。今、橋本さんが手を挙げました。はい、どうぞ。

【橋本委員】

中小企業家同友会の中でも女性経営者の全国組織の交流会とかがわざわざあるんですね。何でそれが必要なんだ、経営者は男女一緒じゃないかみたいな話はあるんですけども、そんな声の中で、「何で女性に特化した組織が必要か」というのを言語化してきました。言語化するというのは「ガードレール」をつくるということだと考えています。

まず1つは、「キャリアの早回し」です。女性経営者の割合は全体の12%か13%なんです。意識をしていないと、はっと気がつくと、全国大会の分科会が10あったら1つしか女性が担当しない、もたないみたいなことが当たり前になる。なので、女性経営者の全国大会では、分科会全部を女性が報告し、座長も室長も「仕切る」「運転席に座る」ということを必須にして、経験値をを上げることを目指しています。意識して「場」を作らないと、どうも副、サブをやりがちだから、まず主役になるという、その場をつくろうというのが1つ。

それから、あともう一つは、もやもやを話せる心理的安全性を担保した共感型のリーダーのモデルに出会おうということを書いていて、今まで当たり前だったけれど、うまく言えないけれども何か腑に落ちないという、そういうようなことが言えるというのは、やっぱり心理的安全性が担保されていることが大事。そこに新しい課題発見があるんじゃないかというふうに考えています。問題解決ではなく、課題発見が、女性経営者が集まると出やすいんじゃないかというふうに思っています。

【神林委員】

それは、男女関係あるんですかね。

【橋本委員】

でも、実際に先ほど小野塚さんが「女性がすごく多くなりました。なぜなら介護の人たちがこういう多様な働き方だと仕事を続けられるから」というお話が出るじゃないですか。今、それが現実ですよ。女性が介護をいつの間にか、ふっと当たり前になっているところが現実なので、その無意識のものを変えたいというのがすごくあって女性経営者の会を同友会の中で運営している。これが男性と一緒にになると、ふーっと助手席に座りたがるというようなところを感じているから。

【白波瀬座長】

実感として分かりますね。

基本的には、やっぱり少数人数だということですね。男性も多分いろんな状況でマイノリティーであれば、そのマイノリティー同士の共通したうやむやというのはあるので、そういう意味での意義

というのは決して無視はできないような気がします。

いかがでしょうか。小野塚さん、どうぞ。

【小野塚委員】

今、女性の部会の話を伺いました、ありがとうございました。当会でも女性経営者による「レディース会」という名前で全国展開もしています。1つの大きな目標は、それぞれの経営の悩みを共有しようというものです。なかなか男性経営者には相談できない部分、あるいは、今、少子高齢化で女性の方が跡継ぎをされるケースも多いと思いますが、そういった悩み事の情報を共有して、少しでも生かせればというのも、私どもの団体では目標としているところです。

【白波瀬座長】

ありがとうございました。

大下さん、どうぞ。

【大下委員】

ありがとうございます。なかなか難しいなと思っているのですが、先ほど来お話があった、いわゆるこれまでの女性活躍推進政策が目指してきた捉え方が正しいかどうか分からないですけれども、高度成長期以降の日本の経済の発展を支えてきた男性のような働き方を女性もしましよというのがアンコンシャスにみんなの中にあつたのではないかという気がしていて、それはもう無理なのだろうし、特に若い世代は、それを男性も女性ももう望んではないと思うんですよね。そういう意味では、女性活躍だけがキラキラと言っているのか分かりませんが、いわゆるマッチョな働き方を女性もしてくださいということではないのですよと。それはなぜかという、それは女性だろうが男性だろうがもう恐らく無理だし、それはなぜかという、共働きをして一緒に子供を育てているからであり、そうすると、特にこのテーマを産業労働局が見てやっているという部分でいうと、まさにどういう働き方というものを男性も女性もこの東京において目指していくのかというところが打ち出せない、なかなかこれまで議論してきたものが形にはならないのかなと思っています。

我々の団体、商工会議所でも、女性の参画率、我々にとっての議員みたいところの女性の率というのもまだまだ少ないですし、ただ、これは時間がかかることなのだろうと片方では思っています。それで諦めるということではないのですけれども、急には変わってこないのだと思うのですが、でも、それを変えていかなければならない。意思決定をしたり議論したりする場に女性の比率が増えることで、恐らく橋本委員がおっしゃったように、議論のありようが多分変わってくる。そこから新たなアイデアであるとか新たなイノベーションが生まれてくる可能性がある。それを期待して取組を進めていくわけですが、無理に数字を引っ張り上げて変えていくのではなくて、恐らくこの条例の中では、そういう社会を目指していくためには、まずは女性もそういう場に参画できるような風土を企業と自治体とで連携をしてしっかりつくっていきましょうねということが1つ打ち出せる方向ではないかなというのを今のお話を聞いていて、それは、必ずしもこれまでのような男性の働き方に女性もついてきてくださいということではないですよというところが、一番、1つ鍵になるのかなと。そういう意味でいうと、長時間働かなくても責任を果たせますよという社会をどうつくっていくのかというところなのだろうと思うのです。

ただ、長くなるのでもう最後にしますけれども、他方で、去年、2024年問題というのがありました。時間外規制が免除されていた運輸とか建設がいよいよ対象になりました。今、足元で中小企業が集まると、必ず経営者の方が言うのは、あれ、何とかならないのか、このまま本当に働き方改革を進めるのか、人が回らんぞと。もっと働きたいと思っている若いやつ、いっぱいいるだろうというのを多くの経営者が結構言います。こういう風潮の中で、今みたいな話をどうやって条例で打ち出すのか、結構、実はチャレンジングだと思っています。

私、どっちの立場に立ってこの会議に参加すればいいのか、いささか悩ましいなと思っているところですが、それでもなお、長期的には絶対こっちの方向なのだと。今、足元は人手不足かもしれないけれども、女性の活躍でそれを最終的に解決していくためにはこっちの方向なのだとすることを、自信を持って条例で打ち出せるかどうかというところが非常にポイントかなと思っています。

【白波瀬座長】

そのとおりだと思うんですけども、やっぱり1つの鍵は、目指すべきところというのはある程度収束していると思うんですよ、男も女もかわらず、生きていく上に居心地がよい社会っていうか。ポイントは、この条例としての位置づけ。どこに位置づけるか。この時点でオールマイティーなこと、というのはあり得ないわけです。ただ、この条例があることによって、どういう背中を押す具体的な1つの道具になり得るのかということを明確にすればいいと思うんですね。ですから、そういう意味で、女性活躍という言葉も、この時点では入れておく意味がある、と私は思います。

もっと言うと、今、世界経済フォーラムなんかで指標が結構出ているんですけども、あれ、まさしく、神林さんの前で言うのは大変緊張しちゃうんですけども、統計的な均等、つまり男女同じ、というところを1つの目標値として設定して、そこからどれだけ違いますかという指標なんですね。この指標をもって、じゃあ、男も女も全てのところに同じ人数いるのが理想的な形なのかというと、少々論点として違ってきます。このあたりを言いたがるのは、恐らく日本だし、格差が依然として大きい。けれども、1つの目安としての指標なんですよ。ある基準から見たところの結果をどう受け止めるのか、そういうことだと思うんですね。

だから、女性活躍という言葉も、逆に言えば使っておいたほうがいいんじゃないかと。今、橋本さんもおっしゃったように、まだこれだけ人数が少ないので、やっぱり少ないことの現状に目をそらすわけにはいきません。また、おっしゃっているように、脂が乗っている時、24時間働きたいと思う場合もあるし、それを上から何時間までに留めよ、と言われるのも腑に落ちない。そんな現実があると思います。女性でも男性的な働き方をみると、女性といえども、結構マッチョ的で体育会系の場合もありますので。だから、それはいろんなパターンがあっていいと思うんですよ。ただ、優秀な経営者のイメージが、今まで出来上がっている男性的なところとは、やっぱり改める時にきているのではないかなと思います。すみません。

村田さんどうぞ。

【村田委員】

女性管理職を3割に増やすというときにイメージするのは、昭和型の管理職を目指していくのか、条例や目標ではそのタイプの管理職を増やすのか。例えば、フランスでは、パートタイムの管理職が多く、いわゆるステレオタイプの管理職ではない。東京都ではどのようなタイプの管理職を増やすことを目指していくのかというのが、鍵になると思っています。

例えば、諸外国の取組では、複数人でマネジメントを行う、ホテル業では昼と夜のマネジャーがいる。他にはジョブシェアやイベントなどの要職に女性を就かせるという取組で、フルで働かなくても、部長職、課長職というポジションには就けるとしています。どのポジションにもどのような働き方でも可能というイメージを上げていくことも必要と思っています。

もう1つは、その3割の管理職以外の7割の人たちをどうしていくか考える必要があると思います。その方たちがどう活躍し続けられるのか、ライフイベントによって、今はフルタイムで働くのが難しい方が、パートに近い働き方ができるようになり、またフルタイムに戻れるというもの。欧州ではEU指令で、フルタイムとパートタイムを行き来できる。そういった転換ができるようにする。

日本の場合は、非正規やパートタイムには、身分格差のようなものがある。非正規になるとステージの中心から去っていくようなイメージがあるので、きちんと元に戻せる仕組みをつくる必要があります。東京都においては、アンコンシャスバイアスをつくらない、という方向で、例えば、いつの間にか非正規という言葉が世の中に浸透してしまったけれども、できるだけそういった言葉を使わないで、皆社員とする。働き方がフルか、パートかというふうに、できるだけ正しい状態に戻す流れをつくるのがよいと思っています。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

いかがでしょうか。どうぞ、橋本さん。

【橋本委員】

実際に、本当に非正規とかパートさんとかをなるべく置かないで経営したいと思ってきました。そ

れでも人生の局面で働き続けるのが今の制度では難しいということが起こる。社員さんが退職せずに働き続けるために後から制度ができるみたいなことを自社ではやってきました。男女賃金格差とか内閣が言っているのを見ると、やっぱりM字カーブとかのところで1回辞めて、キャリアが途切れる。1回辞めちゃうからパートさんとして再就職する。それも扶養の範囲で入るみたいな。そこでやっぱり賃金さが下がる。ここら辺のところが、単に働き続けていればいいのかという話で、それは活躍なのかみたいな気持ちになっちゃう自分がいるんです。

うちの会社では、短時間勤務でも正社員さんなんですけれども、作業か仕事かというのをすごく問うています。手順どおりに言われたことだけをやるのは作業。これは何のためにやっているのか、うちは理念があるので、この理念のためにこのやり方はベストかなと考えながら、提案とかしながらやっているのが仕事。

短時間で作業を担うのが女性活躍なのか、短い時間でも働けますよ、みたいになっちゃうと、本当に駒みたいになっちゃうのはちょっと何か自分の中では違和感があるので、何かそこにストッパーみたいなものが欲しいなというふうに思ったので、ちょっと発言しました。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

いかがですか。どうぞ、神林さん。

【神林委員】

よろしいでしょうか、ちょっとこれは補足なんですけれども、さっきの長時間の話をちょっと誤解してほしくないところが1個ありまして、長時間労働が駄目だという先ほど来出ている話の中で、俺はいっぱい働きたいんだから働かせてくれと。これを何か外から駄目だというのは、それは行き過ぎなんじゃないかという意見があるというお話がありました。長時間労働が問題なのは、実は働きたいという人がいるというわけではなくて、何でその人が働きたいかというのを分析すると、長時間働くことが将来有利になるからなんです。なので、その長時間働くことが将来有利になるというところをやめてしまった後、何時間働いたって将来同じですよ、イーブンですよ。そのときに長時間働きたいというんだったら、それは働いてもらっても構わないけれども、それを企業の側のテクノロジー、技術として、その長時間働くことが将来的に倍々計算で自分の利益になって返ってくるような、そういう経営のやり方をやめましょうと、そういうニュアンスが入っています。

夜業の話もちょうとありました。そのときに、夜業自体に行くか行かないかというよりも、夜業を何回やったかで課長になるのが決まるという状況になると、夜業をやらなきゃ課長になれませんという話になって、夜業をやれない人は課長になれないという構造が生まれます。じゃ、何で夜業をいっぱいやらないと課長になれないのかというのをもっとちゃんと分析をして、本当に夜業の中にその経営のキーがあって、それを経験しないとマネジャーにはなれませんということなのかどうか。そうだとすると、もう仕方がないところはあるんですけれども、大抵の場合そうではなくて、例えば組織に対するロイヤリティ、忠誠心とか、そういうのを夜業の回数で測ったりというような、そういう何か間接的に長時間労働を使うということがあるので、長時間労働が将来的に倍々計算で利益に返ってくるという構造になっていますという話になる。なので、それを技術的に分解することができれば、この問題は半分解決する。そういう理屈です。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。ですから、長時間労働することをモチベーションとしないということなんだと思うんですけれども、ありがとうございます。

大下さん、どうぞ。お願いいたします。

【大下委員】

ありがとうございます。直前のお二方のご発言を聞いていてですけれども、橋本委員がおっしゃった、何度かこれまでも議論に出てきました女性の活躍という言葉、仮に今回の条例の名前にするかわからないかというのはこれからの議論かもしれないですが、決して悪いことじゃないのだろうと思うのですが、その活躍というありようが、もっと多様にあっていいのではないのかというところはきちん

その仕事の結果としてのパフォーマンスをどう評価するのかという具合で、長時間労働の1点だけでなく、多様な評価軸にというような仕組みの問題まで入らないといけませんね。ただ、踏み込む手前で何が一番言えるところなのかを探す。

神林さん、どうぞ。

【神林委員】

ありがとうございます。ちょっと一段落している感じなので、一つだけ自分の疑問を解消していただきたいんですけども、村田さんをはじめとして、成功例があるということはみんな分かっているわけですね。こういう部分には成功例がある。最初の話じゃないですけども、現時点で成功例があるんだったら、ほうっておけばその成功例、いっぱいになるんじゃないですかと、そういう意見が出てくると思います。成功例がある、なぜその成功例が現時点で少数にとどまっているのかというのはどうお考えでしょうか。何か障害があるのか。

先ほどガードレールという言葉が出てきたんですけども、このガードレールってすごくいい概念じゃないかなと思います。道路はいっぱいあるんですけども、取りあえずここを走ってねというガードレールをつけておいて、それは結構簡単に外せるじゃないですか。なので、道が混んできたら、ここは上り線だったんだけど、下り線にしますみたいなこともできますよね。なので、結構そのガードレールという言葉は使いやすいんじゃないかなと思うんですけども、何らかのガードレールみたいなものを設置することによって交通がスムーズになって、何か今までは行けなかったところに行けるようになるみたいな、ちょっと抽象的ですけども、そういう現象になっているのかなという気がするんですが、ただ、自分の中で、その成功例がなぜ広がらないのかという理由が分からないんですね。これが何かアイデアがあれば、それを具体化することで何かできるようになるんじゃないかなと思うんですけども。

【白波瀬座長】

どうでしょうか。

【村田委員】

なぜ少数に留まっているのか。管理職はこうでなくてはいけないという固定観念があまりに大き過ぎるのではないかと思います。例えば、企業には就業規則という1つのルールがあって、従業員は全員その通りに従って働かなくてはいけない。昇進昇格のルールも良い成績を出した人しか上がれない。世の中の環境が変わっても、9時～5時で働かないといけません。管理職というのはこういうタイプじゃないといけません。というようなことを思っている。そうではなく、こういうタイプがある、こういうタイプの管理職でもいいということを認識させていくことが必要になる。それは都が決めることでもなく、企業が定めることではなく、組織から出てくるようなものではないかと思っています。

【白波瀬座長】

多分、今の神林さんの質問は、成功例というのは海外の事例とかを結構村田さんがご紹介されているので、そういう意味も含めて成功例と、そういうことだと思うんです。

【村田委員】

フランスがなぜパートタイムの管理職が多いのか。フランスの場合は、もともと自分たちの生活をベースにしている、生活のために働く。ということかというと、パートタイムで働く管理職というのがいても当然という考え方なので、そこは会社の型に合わせて働いて生活をするのではなくて、逆のことが言えるのではないかと。そういったことを社会が受け入れていると思います。

【白波瀬座長】

間違っていたら教えてほしいんですけども、大体フランスって女性の参加率が高いんですけども、パート就労が比較的に少ない。パートが多いところはイギリスとかスウェーデンとか。ドイツも多いんですね。

では、どうしてフランスかということなんですけれども、フランスって、まず家族というものに対

する思い入れが社会全体として強い。政治的に保守でも革新でも、家族基金に対して、財政的に維持が難しいかもしれないという指摘に対して、最終的には左も右も結構抵抗がある。また、家族のあり様が非常に多様。PACS、民事連帯契約が2013年に成立していて、同性婚を含め共同生活を行う上の契約を社会的にいち早く位置付けた国でもあります。アメリカなんかは州によって違って、地域によってはとても保守的なところもあるんだけど。

でも、おっしゃっているみたいに、フランスの女性はかなり働いていて、管理職も多いので、確かに、私パートよと言っても部長クラスでも珍しくないというのは、やっぱりそういうことだと思います。フランスの法律ってすごく労働者に対して保護が強いというか、保障しているようなイメージもなきにしもあらずなんですけれども、このあたりはいかがでしょうか。

【村田委員】

1点補足すると、学歴主義でもありますので、基本的にはグランゼコールとか、いわゆる4大卒という方については管理職になりやすい環境があります。

【白波瀬座長】

なるほど。

まず名執さん、どうぞ。お待たせしました、ごめんなさい。

【名執委員】

皆さんのご意見を聞いていて、いずれも納得しているのですが、今日は論点2や論点3という具体的な話にも進める必要があると思うので、簡単に申し上げます。今の皆さんの議論で私の理解は、もっと多様性のある企業なり、もっと多様性ある職場にしていこうというところはもう合意があるのだけれども、女性がその多様性の一員に加わる上での障壁がとて多いということなのだと思います。だから、それは「女性活躍」という言葉で表せられない、むしろ「障壁をなくすこと」なんですよね。それはまだ女性が職場の中で少数派であり、それから、成功例が少ないからだということなのだと思います。

なぜこの多様性の実現が阻害されてきたかという、やっぱり選択肢が画一的で、男性目線の選択に限られた部分が障壁になっていたのだらうということです。働き方も、職種も、管理職になれるかどうか、正規職員になれるかどうか、本当に女性が多様な働き方をしていくという上では障壁になっていたということです。だからその障壁となっていた部分を、こんなふうに変えていきたいと思います。ということが条例の中身になっていくと思います。

【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。

大下さん、どうぞ。

【大下委員】

神林先生がおっしゃっていた、成功例はなぜ少数にとどまっているのかというのを、いろいろ企業の事例を見てきた感覚で言うと、困っていないからだだと思います。今までのやり方で特段困っていないから。人手も足りていないけれども、何とか回っているから。逆の言い方をすると、女性活躍のための社内のいろんな仕組みを変えてきている企業さんは、もう今、彼女が出産で辞めてしまうと本当困る、何とかこの人に出産後も働いてほしい、そのためにどうやったら仕組みができるのだらうという差し迫った状況があって変えてきている企業が割と多いです。なので、神林先生の疑問に私がこれまで見てきた中で答えるとすると、別に女性活躍に取り組まなくても、うち、そんな困っていないからと、大半の企業がまだそういう状況だからなのではないかなと。それは村田委員がおっしゃった、いろいろな固定概念が多くて、それに伴った働き方がしみついているところに加えて、それで何にも今のところ困っていないからというところが割と大きいのかなと。

だけれども、将来的に見ると、きっと困るはずなので、それは何となく見えてきているのだらうなと思っています。そういう意味では、このままだと将来的に皆さんの会社は困りますよということを条例の説明のところに、あるいは東京都も、東京都全体が結構困ったことになっちゃうと思いま

すよということは、しっかり出したほうがいいのだろうなと思いますし、逆の言い方をすると、なので先んじて取り組めば、絶対あなたの会社のプラスになりますよと。女性のためになりますじゃなくて、あなたの会社のプラスになりますよということを、どう条例で打ち出せるのかということも非常に大きなテーマかなというふうに思います。

3の仕組みづくりのところでは、そういう企業側の、女性が大事だから取り組むのだということではなくて、うちの会社のためになるから取り組むのだということのをどれだけ見せるかというのは結構大事で、最後、指標を複数掲げるというお話、これはすごく賛成なのですが、その中でも、企業の取組がどれだけ進んでいて、その取組が進んでいる企業の経営状況がどうなっているのかが見えるような見せ方をすることができるのであれば、企業の後を押す仕組みになってくるのではないかなと思っています。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

橋本さん、どうぞ。

【橋本委員】

本当にね、困っているとやるんです。私の会社の女性活躍は、この子に辞められたら困ると思うから、在宅ワークとかをやったことはないけれどもコロナの前から始めました。今、本当に困っていないですかね、もう困っていると思うけれど。困っていない、今、とりあえず回っているからと考える経営者はかなり鈍感で、今のことしか見えていない。だって、ここから労働人口はもっと減っていくわけで、いや、困るでしょうというのがすごく私としては言いたいところです。

あと、やっぱりモデル企業やモデルの取組の先に何があるのかが見えていないということが、モデルが広がらない一つの理由だと思うんです。

東京の中で、何か指標がありましたよね、社員比率とか管理職比率とか。それをクリアした企業の業績はどうだったかということまできちんと見せる。いや、本当に女性活躍というか、女性を活かすためにどうするといいんだろうって、社員さんと一緒にいろいろやってきたら、女性活躍に留まらない新しい仕組みができて、そうしたら新商品が生まれてみたいな、そういうスパイラルですよ。生産性と多様性は繋がっている。そういうモデルをきちんと見せてくということもすごく大事なんじゃないか。真似っこできる、これいただき、と思ってもらうことが大事かなと思いました。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

高橋さん、どうですか。何かご意見ありますか。

【高橋委員】

ありがとうございます。風土の話がありましたが、女性が意思決定に参加する風土は、まだまだ日本は遅れていると感じますので、今回の条例は、もちろん男性も女性も活躍するという大前提で、女性が活躍することができる風土というのがまだまだできていない、整っていないところがあるので、そこを一步前に進めるような条例になるよいと感じています。

「障壁」という言葉もありましたが、まだまだ障壁が多いと思いますので、その障壁をなくしていくために一步前進するような条例になるとよいと思います。

【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。

小野塚さん、何かありますか？

【小野塚委員】

モデル事例のお話を伺いました。私どものほうでも、この女性活躍に関するモデルということではないですが、いろんな施策の関係で、やはり事業者様から、経営のヒント、モデル事例を教えてほしいという声は引き続き多くいただいております、イコールでなくても、いいところ取り、あるいは少

しでもヒントになる、そういった働きかけというのは、私どもとしては続けたいと思っています。それをどう咀嚼するかというところもあると思うんですけども、先ほどガードレールの話もございましたが、リードを示すことは続けたいと思っております。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。

だんだん時間になってきたんですけども、この際、一言何か言いたいというか、基本的な構成についてはこの方向でというのは、皆さん大きなご意見はなかったように思います。これから、何回かドラフトを出して、意見交換をして詰めていくような作業になっていくのかなということは思うんですけども、一言、何かありますか。どうぞ。

【神林委員】

じゃ、手短かにですが、論点2のほうは、自分から見ると、ちょっと名宛て人がよく分からないところがあつたので、それははっきりさせたほうがいいでしょうという意見があります。例えば、長時間労働の是正と多様な働き方の推進というのが最初にあつて、これは事業者が名宛て人になっているので、だとすると、つまり労働者のほうには、別に長時間労働を抑制してくださいというような規範はこの条例に入らないということになると思います。なので、このあたり、その名宛て人がこれでよいのかというのはしっかりと考えたほうがいいかなと思います。

それに対して、次のページの各主体というふうになっているのは全員ですね、労・政・使、全員が名宛て人になっているので、本当にこの「性別にとらわれず子供・若者の個性や能力を育み」というのを事業者に対する規範として書くのかということになるので、ちょっとこの名宛て人の整理は必要かなというふうに思います。何でも各主体というか、全部を名宛て人にすればいいというわけではないと思いますので。

あとは指標の使い方ですね。指標の設定の仕方、都域全体の目標というのを数値目標にすると、これは私たちの専門分野でよくラチェットエフェクト、ラチェット効果というのがありまして、自分で目標を設定すると、必ず下回る結果が出てきますという理屈です。それはどうしてかということ、今いる人たち全員の平均を目標にしましょうというふうに考えると、平均よりも本当は高く達成できる人がいたとしても、目標は平均なんだから、平均でいいやというふうに思う。平均に届かない人たちは頑張っても届かないので、結局その結果、平均以下の結果しか出てこないで目標は達成できない。こういう理屈がありまして、これをラチェット効果、歯車効果というんですけども、人事管理で目標を設定するときに注意せよという、ビジネススクールの教科書にはみんな載っている話です。なので、都域全体の平均でこういう目標をつくりますよというのはかなり注意しないと、実際に動かない目標になると思います。

それに比べて、先ほど出た二次元の目標、例えば縦軸に管理職における男女比率を取って、横軸に業績を取って、あなたの会社、ここですよというのをプロットさせて、大体この領域に入るといいところですねというのを見せてあげるみたいな感じですね。そうすると、数値目標という言い方が正しいかどうか分からないですけども、いい情報になるんじゃないかと思います。二次元、三次元で見るといいのはいいアイデアじゃないかなと思います。

【白波瀬座長】

ありがとうございます。具体的なところで、まだそこまでこちらのほうが提示できていないので、今後あれだと思うんですけども、名執さん、どうぞ、お願いします。

【名執委員】

論点の2と3について、簡単に意見だけ申し上げたいと思います。指標については、目標としても進捗管理としても、私はこの内容に賛成しています。これは可能な限り全国的な指標と比較できるようなものを設定していくのがよいのではないかと思います。そして、これらの値は、企業規模とか業種によってスタート地点が異なりますので、可能な限り業種別にさせていただくことがいいし、やっぱり業種別の平均値は、その業種企業の目標になり得ると思います。また、平均を下回るような企業については、平均より上の企業の具体的な取組が参考になると思いますので、やるべきことも見えるよ

うに、ほかの企業の取組や好事例も含めて、どのようにアクションを進めていったらよいのかを示すような「ガイドライン」というか、マニュアル的なものも必要なのではないかと思います。

何らかのアクションをしたことで、何年で〇〇が何%ようになったという経年の伸びと、それから、今のご意見にあったように、自分の企業の位置がプロットとして分かる二次元、三次元のものというのは、その企業の努力を示すという点でも大事だと思います。

これらのことは、努力義務として従わなければならないという側面もありますけれども、できる限り、その主体的な取組を促すためには、強制とか罰則というものはなじまないのではないかと思います。できなかったらその理由を聞いて、次のアクションを立てることを促すことはもちろん必要だと思いますけれども、罰則というよりは、評価の仕組みをつくったほうがいいのではないかと思います。各企業にとって、目標値よりも自社の伸び率が評価されるということは意欲につながるといいますので、それを啓発することと、その伸び率について称賛する仕組みというものがあると有効なのではないかと思います。

【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。よろしいでしょうか。

今日は、かなり重要かつ核心的な問題の指摘もたくさん出てきたと思います。それで今、名執さんにしっかりおっしゃっていただいたように、具体的な指標を提案する一環で、データを入れたら自分たちの立ち位置が見える化できる仕組みがあるとよいかもしれません。あと、同時進行で研究分析をするというか、専門家を活用していただくことがあってよい。つまり、多様な共同研究が展開されると、ジェンダー格差という分野の層を厚くすることにつながるといいました。

それで最後、やっぱり大下さんからすごく刺激的なご発言で、困っていないからだよと言われたときに、どきどきしました。困っているか困っていないか、橋本さんもおっしゃったように、分からないと思うんです。ただ、変化させるにはコストがかかるので、特に日本の場合は、変えようと思ったときのコストは、他国に比べると、これだけ長い時間、格差を継続させたきた事実を鑑みると大きいんだと思います。だから、コスパを考えたときには、このあたりで手を打つことが、「困っていない」ともとれる現状の背景にもあるのではないのでしょうか。

その一方で、不要に危機感をあおるというか、もう大変なので変えましょう、変えましょうと言うだけでは足元の現場は変わっていきません。そこで、この度の条例を使って、一道具として少しでもよい方向に動いていくような後押しをする。変えることに伴うコストを少しでも少なくできるような、外圧として位置づけることができるとよいと思います。今日も本当に刺激のかつ活発で、大変ありがとうございます。これから事務局さんが大変だと思うんですけども、どうかよろしくと思います。でも、いずれにしても、積極的かつ肯定的なご意見が多かったというふうに思いますので、どうかよろしく願いいたします。

すみません、予定時間を少し過ぎました。安部次長、よろしく願いします。

【安部次長】

ありがとうございました。今日は非常に革新的というか、なかなか難しいお題を事務局としてもいただいたなと思っていますが、できる限り皆さんの納得感がいくような形で整理をしていきたいと思っています。本当に今日は皆様方、いろいろご意見いただきまして、ありがとうございました。

今回いただきました意見につきましては、改めて事務局のほうで整理をして、ちょっと次回に向けて準備を進めていきたいと思っています。

また、これまでのご議論の内容は、別途開催いたします東京くらし方会議のほうでも報告をさせていただいて、ちょっとご意見を頂戴していこうかなと思っています。

次の開催につきましては、また改めて日程等ご連絡させていただきます。

それでは、本日は本当にありがとうございました。引き続き、どうぞよろしく願いいたします。

午後5時34分閉会