

## 研究論文

# 日本における女性の活躍推進と観光・旅行分野の状況 ～サステナビリティの推進における女性の貢献と課題～

**How sustainable tourism and women empowerment would contribute to the promotion of sustainability, ~ giving focus on SDGs, especially Goal No5 “gender equality”, specifically in the tourism labour market in Japan**

岡田 美奈子

Minako Okada

和歌山大学大学院観光学研究科博士後期課程

キーワード：持続可能な観光、サステナビリティ、ジェンダー・イクオリティ、女性活躍、持続可能な開発目標

Key Words : sustainable tourism, sustainability, gender equality, women empowerment, sustainable development goals :SDGs

## Abstract :

Sustainability has been increasingly valued as a priority for business and community development, but its practices in travel and tourism sector is still limited. This paper discusses how sustainable tourism and women empowerment would contribute to the promotion of sustainability, giving focus on SDGs, especially Goal No5 “gender equality”, specifically in the tourism labour market in Japan. It is argued that women contribute to sustainability from both sides of consumers and service providers, as it is women who lead ethical consumption, which generates more sustainable society.

Women's role in sustainable tourism promoting communication, collaboration, inclusion and resilience is acknowledged, which arguably contributes to leading sustainable society and well-being.

## I. はじめに

### 1. 研究の背景

時代とともに「サステナビリティ」の考え方は変遷している。環境、社会、経済の3分野における持続性が必要であるという理解は浸透し、自然破壊、環境汚染、種の絶滅など、「自然環境の保全」を中心とした考えから、近年では、より社会的側面が考慮されるようになってきている。あわせて、経営や雇用など経済面も含めたサステナビリティの考え方へと発展している。企業活動においても、「サステナビリティ」は、浸透しつつある。自然・社会環境への配慮といった社会のニーズにこたえていくことは、環境効率向上によるコストの削減、技術革新、企業イメージ向上による企業ブランド価値の向上、企業利益にも貢献するという認識のもと経営戦略において重要と考える企業が増えている。しかしながら、観光・旅行分野では、「サステナビリティ」への理解は十分に進んでおらず、その実践もごく限られた範囲でしかない。その要因のひとつは、「サステナビリティ」が地域や企業の成長にどう貢献するのか、またその費用対効果が明確に示されていないことにある。

UNWTOによると、国境を越える観光客の数は、2016年に

12億3500万人に達し、2030年には18億人に達すると予測されている。なかでもアジアの成長率は、世界の平均を上回り、2030年時点の世界におけるアジア・太平洋のシェアは、30%近くになるものと予測されている。観光・旅行の成長に伴い、航空・宿泊・陸上交通などが排出する二酸化炭素による環境への負荷の増加が懸念される。また、バルセロナやアンコールワットなどで見られる観光地の受入キャパシティを超える観光客の集中は、観光地の伝統的文化やコミュニティの生活に変化をもたらすなど、社会・文化面でのサステナビリティへの影響も、今後、世界の各地で深刻な課題となることが予測される。観光・旅行は、地域や航空、宿泊等の関連産業を含む裾野の広い産業であり、観光を通じた地域活性化や事業の持続的な成長のためには、環境、文化・社会、経済の3つの面において「サステナブル」であることが重要である。

本稿では、観光・旅行分野でのサステナビリティ推進における女性の役割に注目する。市場を牽引する旅行者として、そして、産業を支える雇用面からも、女性は観光産業の発展に貢献している。近年、消費面では、女性がエコやエシカル

商品などの志向をリードする傾向が高く、旅行においても、エシカルな旅行を牽引しているのは女性であると言える。

消費者庁の「倫理的消費（エシカル消費）」に関する消費者意識調査」（2017年）によると、回答者全体の7割がエシカル商品の提供が企業イメージの向上につながると評価し、すべての年代で女性が男性を上回っていた。また、「エシカル商品を購入するようになった」「エシカルな行動をするようになった」など、男性より女性のエシカル消費への興味関心や実際の行動は多く、エシカル消費をリードしているのは女性であることが示唆される。

2015年に国連総会で採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals :SDGs）」では、目標5に「ジェンダーの平等」が掲げられ、女性のエンパワーメントがサステナビリティに重要であることは明確に位置づけられている。同様に、目標8、12、14において観光分野による貢献が期待されている。

## 2. 研究の目的と意義

本研究の目的は、観光・旅行分野でのサステナビリティの推進における女性の役割を明らかにすることである。あわせて、女性活躍推進のメカニズムを分析し、観光・旅行分野でのその推進の状況がどのような状態であり、その理由について明らかにする。

サステナビリティと観光、女性との関係性に関する先行研究や文献は限定的である。そのため、関連する日本の状況を考察しながら、持続可能な社会に向けた観光と女性についての新たな視点を見出すことは意義がある。さらに、2030年をターゲットとするSDGs、特に目標5「ジェンダー平等」の推進にもつながる基盤となりうる研究である。

## 3. 研究の方法

持続可能な観光事業や観光地づくりにおいて、実際に女性が活躍している事例に着目し、その経緯や環境、女性の特徴等について共通項を見出した。調査は主に、先行研究、各種統計データ、新聞、インターネットメディア等を通じた文献等の調査などをもとに先進事例を選定し、分析を行った。特に注目すべき事例については、実際に現場を視察し、対象となる女性や関係者へのヒアリングを実施した。持続可能な観光における女性の活躍状況や課題を整理するとともに、推進課題の解決に向けては、他産業の先進事例と比較しながら、必要な取り組みやそれを支援する研究の方向性を導き出した。

## II. 先行研究のレビュー

女性の活躍推進に関しては、女性管理職に関連する文献が多く、その促進要因、阻害要因、社会的評価、有効な教育と効果、組織による施策の効果の5つに大きく分類される。

「女性管理職登用の促進要因」に関しては、理解ある上

司の育成と女性を正しく評価する評価制度の構築が必要であると指摘されている（横田・高田 2010）。中小企業では会社の規模をメリットとし、労働時間や勤務形態を柔軟にすることによって女性の戦力化を実現しているケースも少なくない（大内・奥井 2009）。女性管理職は、社内の人的ネットワークを重視する傾向が強い（高田・横田 2012）。また、職務達成に必要な知識や技術を習得する施策は、仕事への意欲を強く引き出すと述べている（高木 1987）。

「女性管理職登用の阻害要因」については、管理職への昇進には勤続年数や労働時間面での長さが重要視されることから（榎田・杉浦 2014）、出産・育児の関係で、女性の管理職登用が進まない要因を示唆している（西川 2014、奥井・大内 2012）。

「女性管理職の社会的評価」に関しては、女性管理職には、男性からリーダーシップ能力や管理能力を相対的に低く見られるという偏見と、女性は女性らしい行動によってのみリーダーとして評価されるという偏見の二重の偏見が存在することを示唆している（若林・宗方 1986、1987）。社会心理学の視点から、役割の差異、性役割観の差異、認知の差異という女性に対する誤った社会認識のもとで管理職になることを躊躇する傾向がある（本間 2010）、など社会と組織が形成する女性への認識も影響してジェンダーギャップが生じることなどを指摘している。

「女性管理職への有効な教育とその効果」について（大石 2011）は、組織は、女性が能力を発揮が出来る制度を構築しつつ、その活躍を積極的に受容する組織風土の醸成も必要であり、目的や段階に応じたトレーニングやリーダー経験を蓄積させることが必要であると説明している。合谷（2004）は、航空会社を事例的に取り上げ、女性リーダーに対するメンタリング教育が効果的であると述べている。

「組織の女性活用施策の効果」については、女性活躍に関わる施策数と売上高の間には有意な正の相関関係がみられたがその効果については曖昧であるとし、今後の精査の必要性を述べている（川口・笠井 2013）。これらの先行研究から、女性が活躍する社会の実現が進まないひとつの要因として、女性を取り巻く組織マネジメントの問題、特に、日本の慣習的なマネジメントシステムが、活躍しようとする女性に適合しないことが示唆されている。

女性管理職の登用が進む諸外国では、女性管理職に関する学術的な知見を基本とした政策や施策への反映が見られる一方で、日本における女性管理職研究の数は極めて少ない。日本の女性管理職比率に関する問題や女性の活躍が遅れている背景には、学術的な知見が不足していることもその一因であると考えられる。また、先行研究では、統計データ、文献調査、事例調査、インタビュー調査など質的に検証を行う研究の割合が高い。社会科学分野においては、事例研究などの質的に発見された事実から仮説をたて統計的に実証され

ていくという研究の方向性から、先行研究の知見は重要なものと考えられる。特に日本では、日本の女性管理職研究が量的に非常に少ないという事実から、現時点では、事例等から発見される事実の積み重ねに意義が見出される段階とも考えられる。

サステナビリティと女性の関係性については、ジェンダー・イクオリティが進まないことがサステナビリティ推進のブロックになっている、という指摘もある（Ferguson & Moreno Alarcon 2015）。一方、食や水の衛生面など健康に直接関わる部分で女性が声をあげている事例が多い（Shiva, V. & Berry, W. 2015）のも事実である。また、観光と女性の活躍促進については、女性の生業活動が基盤となり貢献しているサステナブル・ツーリズム（加藤 2016）や観光がエンパワーメントを促進しているという調査報告もある（UNWTO 2010）。

### Ⅲ. 研究の枠組み

本研究では、サステナビリティにどのように女性の視点が生かされ、特に、持続可能な観光事業や観光地づくりにおいて、女性がどのように貢献しているかを考察しながら、女性の役割を明らかにしていく。

Miller (2005) は、持続可能な観光事業や観光地づくりのためには、社会的、文化的、経済的、環境面での利益の最大化を図ること、そしてそのためのモニタリングやマネジメントのしくみが求められると指摘する。筆者は、この「マネジメント」の部分で、女性が力を発揮している可能性があると仮説を持っている。

研究にあたっては、観光、サステナビリティそして女性の関係性を示す数値的データは存在しないため、女性管理職比率が比較的高い企業や観光地づくりに女性がリーダーシップとマネジメント力を発揮し関わっている地域を先進事例の対象とする。

まず、サステナビリティ全般の動向を概観した上で、観光や女性がその推進にどのような役割を果たしているのか、また果たしうるのかを考察する。あわせて既存の統計データから、国内外の女性の活躍推進状況を整理した後、女性の活躍推進のメカニズムを分析し、日本の観光・旅行業界での実態とそれに関する検討・分析を行う。また、諸外国や他産業と比較しながら、日本における女性活躍推進に伴う課題を示唆するとともに課題解決に向けた必要な要素の考察と、求められる取り組みやそれを支援する研究の方向性を導き出す。

### Ⅳ. サステナビリティへの取り組みの概観

#### 1. サステナビリティの考え方の変遷

社会において、「持続可能性」という言葉が広く認知されるようになったのは、1987 年、「国連環境と開発に関する委員会（通称：ブルントラント委員会）が出した報告書「Our Common Future（我々共通の未来）」において、「Sustainable

図表1：持続可能な開発目標



- 目標 1. 貧困をなくそう
- 目標 2. 飢餓をゼロに
- 目標 3. すべての人に健康と福祉を
- 目標 4. 質の高い教育をみんなに
- 目標 5. ジェンダー平等を実現しよう
- 目標 6. 安全な水とトイレを世界中に
- 目標 7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 目標 8. 働きがいも経済成長も
- 目標 9. 産業と技術革新の基礎をつくろう
- 目標 10. 人や国の不平等をなくそう
- 目標 11. 住み続けられるまちづくりを
- 目標 12. つくる責任、かう責任
- 目標 13. 気候変動に具体的な対策を
- 目標 14. 海の豊かさを守ろう
- 目標 15. 陸の豊かさを守ろう
- 目標 16. 平和と公正をすべての人に
- 目標 17. パートナリシップで目標を達成しよう

出典：国際連合広報センターの情報に基づき  
筆者作成

Development」が人類の課題として取り上げられたのがきっかけである。そこで、「Sustainable Development」とは、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させる」と規定され、世代をまたいで節度ある開発を目指す概念は、その後の国際協力の潮流となった。1992 年には国連観光開発会議（地球サミット）が開かれ、気候変動枠組条約が採択された。この条約を起点に、パリ協定（2015 年）の枠組みにつながった。2000 年には国連ミレニアム目標（MDGs）が制定され、2015 年迄に 8 つの目標の達成を目指した。

MDGs のもと、貧困率の低減や栄養状態の改善など、劇的に改善された項目が少なくない。しかし、妊産婦の死亡率は全体としては低下したものの、国や地域によってその差が大きい項目が依然として残っている。そうした未達成の分野を残したまま 2015 年を迎えることが確実となったことから、MDGs を引き継ぐ新たな枠組みを作った。これまでの環境問題への対応を合流させ、さらにグローバル化の進展に伴う地球環境規模の問題への対応も盛り込み、2015 年 9 月の国連サミットにおいて、全会一致で採択されたのが「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（SDGs）」である。ここで、17 分野の目標と 169 のターゲットが決まった。今後 15 年間における世界の開発に向けた行動の枠組みを示す目標で、「世界中の人々が共同の旅に乗り出すにあたり、だ



れも置き去りにしないことを誓う」と宣言され、世界共通の目標として掲げられることになった。17の目標の8、12、14は、特に観光と直接的な関連性があり、観光・旅行が持続可能な開発に貢献すべく行動が求められていることを示唆している。

サステナビリティは、企業活動においては「個別企業が、社会で支持され、存続が可能である」という意味で使われるケースも少なくないが、どのような文脈での「サステナビリティ」についてか、によって理解や定義も多様で、明確なコンセンサスがないのが実情である。観光・旅行分野に関しては、「サステナビリティ」の言葉や考え方が聞かれるようになったのは、この20年ほどのことで、現在も、極限られた団体や企業で意識されているに過ぎない。はじまりは、1992年の「環境と開発に関する国連会議（地球サミット）」で発表された行動計画「アジェンダ21」に基づき、1995年、世界観光機関（UNWTO）、世界ツーリズム協議会（WTTC）、地球会議（Earth Council）の3者により表明された、「観光産業のためのアジェンダ21」（Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry）において、サステナブル・ツーリズムの考えが組み込まれたことに遡る。これを機に、排ガス規制、地域の文化遺産の保全や自然資源への影響削減など、主に環境面に配慮した様々な取り組みが始まった。しかし、サステナビリティは、広く環境、文化・社会、経済の3つの観点からこの世の中を持続可能にしていく考え方である。サステナビリティやサステナブル・ツーリズムという言葉に触れる機会は増えているものの、その理解や具体的な行動は、限定的であるのが実情である。

それでも、先進的な取り組みもみられる。キャセイパシフィック航空では、環境負荷を最小限に留めるための効果的で適切な解決策を継続的に追求している。「持続性」は同社の基本理念と合致するだけでなく、競争優位性、効率性、革新性を高める上でも重要と位置付け、2010年以来、持続可能な社会への様々な取り組みについて、サステナビリティ・レポートにまとめて発表している。

タイ王室の保養地ホアヒンを拠点とするラグジュアリー・ヘルス・リゾート「チバソム」では、1995年の開業以来、ゲストに健康的な習慣とライフスタイルをもたらす様々なサービスを提供しながら、CSRにも取り組んでいる。2004年からは、ホアヒン保護グループとして活動し、天然資源の保存や地元コミュニティ内での社会的交流を先導している。カーボン・ニュートラルやマングローブの森林再生プロジェクト等など、サステナビリティに強くコミットすることは、世界で生き残るための重要な要素と位置付けている。

国レベルでは、ヒマラヤの小国ブータン王国は、持続可能な観光の運営方法に、一つの方向性を示している。「国民総幸福量（Gross National Happiness: GNH）」の向上を国策として掲げ、①持続可能な社会経済発展、②伝統文化の保護

と活性化、③自然環境の保護、④良い統治がその柱となっている。環境、持続可能性、観光などあらゆる政策やプロジェクトが利益や投資回収期間といった財務指標だけではなく、幸せの哲学に基づき、人々の幸せや国の持続可能性への影響という基準で評価されている。

## 2. ESG投資の重要性と女性への期待

企業の長期的な成長のために、「ESG（環境：Environment、社会：Social、ガバナンス：Governance）」が示す3つの観点が必要だという考え方が世界的に広まってきている。特に、機関投資家の間で、投資の意思決定において、従来型の財務情報だけでなく、「責任投資（Responsible Investment）」「持続可能な投資（Sustainable Investment）」などの「ESG」も重視する傾向がみられている。これは、国連が2006年に、大手機関投資家に対し投資判断にESGの観点を組み込むことなどを求める「責任投資原則」というルールを提唱したのがきっかけである。その後リーマンショックを経て、将来にわたる企業の趨勢を見通すために、業績以外の“目に見えない価値”つまり、「ESG」の三つの要素への配慮こそが長期的な企業価値を高めるという認識が高まっている。

企業の経営においても「サステナビリティ」という概念が普及し、社会や環境を意識した経営戦略は、企業利益や企業価値向上に繋がるという理解が広まってきている。日本サステナブル投資フォーラムによると、2015年に26.7兆円だった国内のESG投資額は2016年には約2.1倍の56.3兆円にまで拡大している。ESG指数では、グローバルな指数算出会社、英FTSEと米MSCIによるものが代表的である。そうした“目に見えない価値”の中で、企業にとって最も重要な経営資源の一つが“人”である。従業員の人財としての価値は「ESG」の“S”の一部に含まれ、役員の構成状況などは“G”に該当する。企業の女性活躍推進に向けた取り組み状況に注目して経済産業省と東京証券取引所が共同で選ぶ「なでしこ銘柄」や、従業員の健康維持・向上への取り組みを評価する「健康経営銘柄」なども、ESG投資を促す流れの一端と考えられる。人財を通して長期的な企業価値向上に貢献するという認識が、ダイバーシティや女性活躍促進政策に反映されている。

まだ数は少ないものの、実際の女性活躍と経済効果との関係性を示す調査もある。米モルガン・スタンレー証券の調査（2016年）によると、同業種で女性活躍推進が進む企業と進んでいない企業とを比較した際に、わずかだが前者のほうが良いリターンが得られることが判明し、過去5年間に於いて同業種平均より優れたパフォーマンスを示していたことが分かった。2014年には、英バークレイズ銀行が、最高経営責任者が女性、もしくは取締役会の女性比率が25%以上の米国上場企業を対象とした銘柄で構成される株価指数 Barclays

Women in Leadership Total Return Index (WIN) を発表した。この指数を米国主要企業で構成される株価指数 S&P 500 Total Return Index と比較すると、2014 年から過去 5 年間で、パークレイズの WIN がトータルリターンで年率 1.2% も上回っていたと報告されている。また、ヨーロッパ 6 か国と BRICs の会社を対象にしたマッキンゼー・アンド・カンパニーの調査 (2010 年) でも、女性役員比率が高い企業の方が、自己資本利益率で 41%、税引前の利益で 56% 高いことが示された。

投資家が「女性活躍推進企業」を判断する材料は主に開示情報に基づくもので、取締役会の男女比率、管理職の男女比率、従業員の男女比率などの指標が挙げられる。MSCI 社のデータでは、従業員の男女比率を公開するグローバル企業は、2002 年度の 6% から 2014 年度には 50% まで増加している。日本では、2015 年 8 月に従業員 300 名以上の企業に対し女性活躍に関する数値目標の設定が義務化され、こうした流れはさらに進むと想定される。MSCI 社の基準に基づき、女性の活躍度の高い日本企業の株式で構成される MSCI 日本株女性活躍指数には、2017 年 6 月末現在で 212 社が構成銘柄に選定されている。

企業業績以外でも女性への期待は高い。一般社団法人日本経済団体連合会が会員企業向けに行った「女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクトに関するアンケート」の調査 (2017) によると、女性の活躍推進によって得られた成果では、「モチベーション向上や離職率低下」、「意識改革や職場環境の改善」、「採用活動への好影響」があげられている。また、今後においては、「市場の拡大」「イノベーションの創出」、なかでも「プロセス・イノベーションにつながる」といった、ビジネスへの直接的な好影響に期待が向けられている。

## V. 世界における女性の活躍状況と活躍推進の取り組み

### 1. 世界経済フォーラムの Gender Gap Index にみる女性の活躍

スイス・ジュネーブに本部を置き、国連経済社会理事会のオブザーバーである世界経済フォーラム (World Economic Forum) は、毎年開催されるダボス会議の主催者として有名である。同フォーラムでは、2006 年から毎年「男女格差報告書」を発表している。男女格差指数 (Gender Gap Index) を使って男女間の①経済的参加度と機会②教育達成度③健康と生存④政治的権限という 4 種類の指標を基に格差を算定し、現在は 144 か国をランキング付けする。指数は 0 から 1 の数値で表され、0 が完全不平等、1 が完全平等を意味する。4 種類の指標をさらに 14 に細分類し指数を算定するが、その基となるデータは国際労働機関、国連開発計画、世界保健機関などの国際機関から提供されている。

#### < 14 の細分類 >

- (1) 経済的参加度と機会：労働力の男女比、類似の労働

における賃金の男女格差、推定勤労所得の男女比、管理的職業従事者の男女比、専門・技術職の男女比

- (2) 教育達成度：識字率の男女比、初等教育就学率の男女比、中等教育就学率の男女比、高等教育就学率の男女比
- (3) 健康と生存：出生時の男女比、平均寿命の男女比
- (4) 政治的権限：国会議員の男女比、閣僚の男女比、国家元首の在任年数の男女比 (直近 50 年)

### 2. グローバル社会における日本の位置づけ

2017 年 11 月に世界経済フォーラムが発表した「2017 年版男女格差報告書」によると、日本の順位は 144 か国中 114 位で、2015 年の 101 位、2016 年の 111 位から年々順位を落としている。日本は、教育達成度の初等教育、中等教育や健康と生存では 1 位だが、経済的参加度と機会、政治的権限及び教育達成度の大学・大学院高等教育で 100 位を大きく下回る。

図表 2：世界経済フォーラム「2017 年版男女格差報告書」における日本の位置づけ

項 目	ラ ン ク	指 数
総合	114 位	0.657
①経済的参加度と機会	114 位	0.580
②教育達成度	74 位	0.991
③健康と生存	1 位	0.980
④政治的権限	123 位	0.078

世界の主なランキングは、アイスランドが 9 年連続 1 位 (0.878) でランキング上位を北欧諸国が占めており、ドイツ 12 位 (0.778)、英国 15 位 (0.770)、米国 49 位 (0.718)、中国 100 位 (0.674) となっている。人口減少社会に突入する日本において、女性の活躍は不可欠な要素であるにもかかわらず、日本は、G7 (先進国 7 か国) では最下位、有力新興国とされる BRICs のブラジル、ロシア、インド、中国よりも下位になっている。

図表 3：世界経済フォーラム 2017 年のランキング

順位	国 名	スコア	順位	国 名	スコア	順位	国 名	スコア
1 位	アイスランド	0.878	11 位	フランス	0.778	：		
2 位	ノルウェー	0.830	12 位	ドイツ	0.778	49 位	アメリカ	0.718
3 位	フィンランド	0.823	13 位	ナミビア	0.777	：		
4 位	ルワンダ	0.822	14 位	デンマーク	0.776	100 位	中国	0.674
5 位	スウェーデン	0.816	15 位	イギリス	0.770	：		
6 位	ニカラグア	0.814	16 位	カナダ	0.769	114 位	日本	0.657
7 位	スロヴェニア	0.805	17 位	ボリビア	0.758	：		
8 位	アイルランド	0.794	18 位	ブルガリア	0.756	118 位	韓国	0.650
9 位	ニュージーランド	0.791	19 位	南アフリカ	0.756	：		
10 位	フィリピン	0.790	20 位	ラトビア	0.756	144 位	イエメン	0.516

出典：世界経済フォーラム「2017 年版男女格差報告書」

### 3. UN Women の活動について

女性の活躍、エンパワーメントを推進する国際団体 UNWomen は、2010 年 7 月の国連総会決議において、既存のジェンダー関連 4 機関であるジェンダー問題事務総長特別顧問室、女性の地位向上部、国連婦人開発基金、国際婦人調査訓練研修所が統合し、「ジェンダー平等と女性のエンパワーメントのための国連機関（United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Women: UN Women）」が 2011 年 1 月に発足した。UN Women は、世界、地域、国レベルでのジェンダー平等と女性のエンパワーメントに向けた活動をリード、支援、統合する役割を担っている。

#### <優先課題領域>

- ・女性のリーダーシップと参画を拡大
- ・女性の経済的エンパワーメント及び機会の増進
- ・女性と女兒に対する暴力の予防及びサービスへのアクセス拡大
- ・平和・安全・人道的対応における女性のリーダーシップの拡大
- ・あらゆるレベルの計画と予算におけるジェンダー平等への対応の強化
- ・ジェンダー平等と女性エンパワーメントに関する国際的な規範、政策、基準構築

#### <ジェンダー平等のための連帯運動・プログラム>

##### (1) HeForShe

ジェンダー平等のための連帯運動。世界中のすべての人がジェンダー平等の実現のために参加し、変革の主体となれるよう、体系的なアプローチとそのためのプラットフォームを提供している。2014 年 9 月 20 日に潘基文国連事務総長（当時）とエマ・ワトソン UN Women 親善大使によりこの活動が発表されて以来、各国首脳や CEO、世界的な有名人、そしてあらゆる階層の人々を含む世界中の賛同者が HeForShe に署名。2017 年 2 月現在、署名者は、世界中で 120 万人以上（日本では 3,700 人以上）にのぼる。

##### (2) IMPACT 10x10x10（インパクト・テン・バイ・テン・バイ・テン）

各国首脳 10 名、世界的企業の CEO 10 名、そして大学学長 10 名をインパクト・チャンピオンとして選び、トップからジェンダー平等に向けて変革を促すことを目指して 2015 年に立ち上げられたプログラム。インパクト・チャンピオンは、国政・企業・大学レベルにおいて、ジェンダー平等を各組織の優先課題とし、大胆かつ革新的な 3 つのコミットメントを策定し、組織の内外で真の変革に取り組んでいる。

## VI. 日本の女性活躍推進の経緯と状況

### 1. 日本の女性活躍推進の経緯

ここでは、日本における女性活躍の推進経緯について確認する。

#### (1) 戦後から 1980 年代：人権上の女性の地位向上から労働力としての女性参画

1945 年には婦人参政権を付与し、1947 年には日本国憲法の制定等により女性の社会進出が進展した。1950 年代半ば以降の高度経済成長期では、労働力不足を背景に、女性の労働市場への大量進出が促進された。高度経済成長期が終わる 1970 年代、女性雇用者は 1,000 万人を超え、その半数以上は既婚者だったため、多くの女性が家庭生活と職業生活の両立の問題に直面した。女性が職業生活と育児、家事等の家庭生活との調和を図ること及びその能力を有効に発揮し、充実した職業生活を営むことが重要であるとの観点から「勤労婦人福祉法」（1972 年）が制定された。同法は女性が働くための基本法的な性格の法律と位置付けられていたが、雇用における均等待遇を保障するものではなかった。

#### (2) 1990 年代：深刻な労働力不足を補うため経済政策のひとつとしての女性活用

少子高齢化に伴い労働者不足の加速化が予想され、女性の潜在的能力の活用と、産業構造の変化により多様な人材を活用していこうという機運が高まってきた。人口統計調査によると、1966 年の出生率 1.58 から、1990 年は 1.57 まで減少した。女性の労働参画増加に伴い、「育児・介護休業法」「男女雇用機会均等法」「パートタイム労働法」など様々な法律の制定や改定がなされた。

#### (3) 2000 年以降：女性の労働力の重要性に対する認識の高まり 様々な支援も強化され、2003 年「世代育成支援対策推進法」と「少子化対策基本法」が成立した。

小泉政権下の 2003 年 6 月、政府は「2020 年 30% 目標」を設定した。2020 年までに指導的地位における女性の割合が 30% 程度なることを期待し、企業には以下を要請した：

- ・女性登用に向けた目標を設定し、目標達成に向けた自主行動計画を策定。
- ・有価証券報告書における女性役員比率、女性登用状況等の情報開示を積極的に進める。
- ・国・自治体・企業における女性登用促進のため、実効性の高い新たな法的枠組みを構築することへの協力。

#### (4) 安倍政権～：経済成長戦略の一環としての女性の活躍推進政策

安倍政権になってから加速した女性の活躍推進政策は、経済成長戦略の一環として、少子高齢化に伴う労働人口の減少や税収減・社会保障費増大を打破するためのもので、国連が中心に進めているジェンダー平等政策とは異なる傾向だった。



2013年6月には、政府が「2020年30%目標」達成に向けて企業へ要請した。

300人以上の大企業には義務化とし、300人以下の中小企業は努力目標とされ、罰則規定もなく、数値目標も各企業に委ねられた。

2013年、総務省による労働力調査では、女性管理職の割合は11.2%と、2003年に設定した「2020年30%目標」と大きな隔たりがあった。施策の効果は不十分という結果を受けて2015年2月、日本で政府開発援助の理念や基本原則等を定めた「開発協力大綱」を策定した。本大綱に定められた重点実施項目のひとつに「女性の参画促進」が盛り込まれ、開発協力のあらゆる段階における女性の参画を促進し、女性が公正に開発の恩恵を受けられるよう、積極的に取り組んでいくとしている。

2015年8月28日：「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立した。一定規模（300人）以上の大企業には、女性登用の数値目標を盛り込んだ行動計画の作成と公表を義務付けた。国が優れた取り組みをする企業を認定し、事業入札で受注機会を増やす優遇策も盛り込まれた。2025年度までの10年間の時限立法である。

2015年9月：国連サミットで持続可能な開発目標が採択された。

開発協力大綱の重点実施項目である「女性の参画促進」並びにSDGsの目標5にある「男女平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメント（能力強化、社会進出、権利獲得）を行う男女平等」を受けて、日本国政府は2016年5月に「女性の活躍推進のための開発戦略」を策定した。女性の活躍を推進するための支援を通じて、国際社会の平和と安定及び繁栄の確保に一層積極的に貢献することを表明している。

## 2. 日本における女性の活躍の状況

2016年4月施行の「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」により、国や地方公共団体、一定規模以上の企業に事業主行動計画の策定・届出が義務付けられた。女性就業者数はこの4年間で約150万人増加し、出産後も就業する女性の割合に上昇がみられるなど、女性活躍の機運が急速に高まっている。

ここでは、内閣府による「男女共同参画白書」（2017年6月）をもとに女性の活躍の現況を整理する。

### (1) 労働人口の全体動向と女性の参画状況

我が国の15歳以上の人口は2010年にピークを迎え、そ

れ以降、緩やかに減少している。1995年をピークに15歳から64歳までの生産年齢人口は減少、就業者数も2008年以降減少してきたが、2013年から緩やかに増加に転じている。この背景には、人口の約3割を占める65歳以上の男女の就業者が増加していることや、65歳未満の女性の就業率が上昇したことがある。特に女性の上昇が著しい。一般労働者における男女間所定内給与額の差は、2016年の男性の給与水準を100としたときの女性の給与水準は73.0と、依然として格差は大きい。

### (2) 都道府県別別、女性の就業率について

子育て世代にあたる25～44歳の女性の就業率は、2005年から2015年までの10年間に全国では62.1%から72.0%と9.9%の上昇となり、特に、沖縄県、東京都、大阪府は大幅な伸びを示した。福井県や富山県は、製造業を主産業としており、従来から女性の就業率が高い地域であるが、この5年間の上昇幅は前半5年間と比べて大きい。しかしながら都道府県間のばらつきは依然として大きい。

管理的職業従事者に占める女性の割合には、地域の産業構造に伴い、大きな違いがある。製造業従業者の割合が高い地域では、女性管理職割合が低い一方、製造業従業者の割合が低い地域では、女性管理職割合が高い傾向がみられた。地方圏では、基幹産業が製造業である産業構造の地域も少なくない。

### (3) 国の政策・方針決定過程への女性の参画

国会議員に占める女性の割合は、2017年1月現在、衆議院9.3%、参議院20.7%。国家公務員の地方機関課長では9.4%と、国の政策における女性の割合は極めて低い。2016年の地方公務員に占める女性の割合は、本庁課長補佐相当職、本庁課長相当職、本庁部局長・次長相当職については、都道府県で17.5%、9.3%、5.5%、市区町村では、27.3%、15.6%、7.5%と、地方のほうが都道府県よりは若干高い割合となっている。

### (4) 教育における女性の参画状況

#### ① 教育をめぐる状況：学生

文部科学省「学校基本調査」によると、2016年度における高等教育段階の女子学生の割合は、大学（学部）44.5%、大学院（修士課程）30.8%、大学院（博士課程）33.0%と女性の高等教育在学率は、他の先進国と比較して低い。多くの国では、男性より女性の在学率が高くなっているが、日本と韓国及びドイツでは男性より女性の在学率が低い。専攻分野別では、人文科学、薬学・看護学等及び教育等では女子学生の割合が高いが、理学及び工学分野等ではその割合が低く、偏りが見られる。

## ② 教育をめぐる状況：教員

教員に占める女性の割合は、教育段階が上がるほど、また上位の職になるほど低い。2016年度の女性教員の割合を見ると、小学校では全教員に占める女性の割合が6割以上だが、中学校、高等学校になるとその割合は低くなる。また、教頭以上に占める女性の割合は上昇傾向だが、教諭に比べると依然として低い。さらに、大学及び大学院の全教員に占める女性の割合は、大学及び大学院では23.7%にとどまっており、特に教授等に占める女性の割合が低い。

## ③ 研究分野における男女共同参画

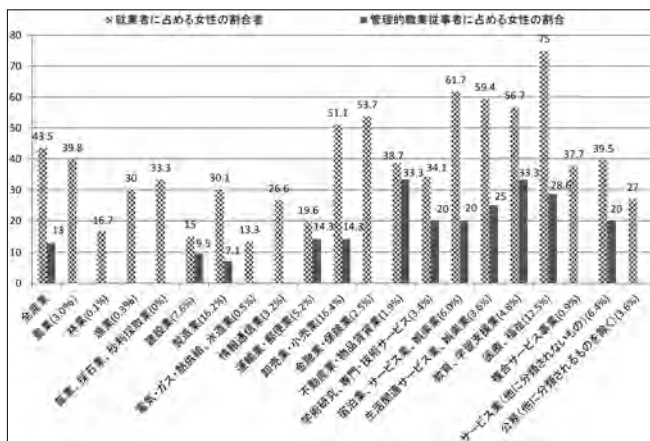
研究者に占める女性の割合は、2016年3月現在で15.3%と諸外国と比べても低く、特に企業・非営利団体で低い。専門分野別で見ると、薬学・看護等の分野で女性が半数以上を占める一方、工学分野は10.2%、理学分野は14.2%にとどまる。

## (5) 産業別女性の就業率

就業者に占める女性の割合は43.5%と欧米諸国とほぼ同水準であるが、女性の管理職割合（課長以上）は13.0%と低水準にとどまっており、これは、欧米諸国やシンガポール、フィリピンなどのアジア諸国と比べてもかなり低い。

産業別では、就業者数が多い製造業、卸売業・小売業、医療・福祉の3業種の状況を見ると、医療・福祉においては、就業者に占める女性の割合が75.0%と全産業中で最も高いが、女性の管理職割合は28.6%に過ぎない。卸売業・小売業でも、女性の就業割合は51.1%だが女性管理職割合は14.3%、製造業は女性就業割合が30.1%に対して管理職割合は7.1%と、全産業平均（13.0%）を大きく下回っている。

図表4：産業別 就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合



## VII. 女性活躍を促進する様々な表彰や認証

2012年12月からの安部内閣の成長戦略では「すべての女性が輝く社会づくり」を目指した。各省庁では、女性の活躍推進を支援する表彰や認証付与などを行っている。

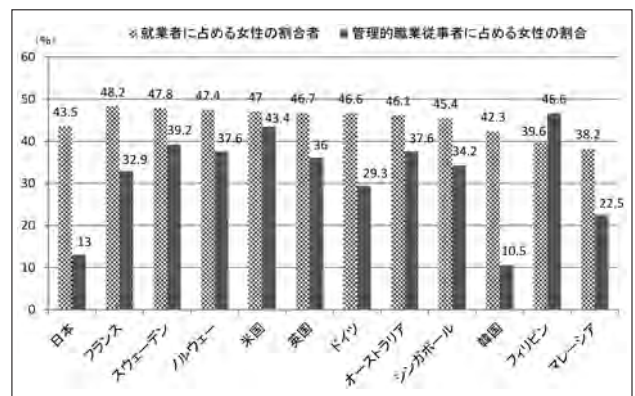
### 1. 厚生労働省

- (1) えるぼし認定：女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な事業主は、都道府県労働局への申請により厚生労働大臣の認定を受けることができる。2016年12月末現在、認定企業総数は215社で、「金融業、保険業」が最も多い（全体の21.9%）。
- (2) くるみん認定：2013年7月に成立・公布の「次世代育成支援対策推進法」に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業で、計画に定めた目標を達成し、一定基準を満たした企業は、申請によって認定を受けることができる。2017年12月末時点で2,848社認定。
- (3) 公共調達等を通じたポジティブ・アクションの推進：公共調達のうち国が価格以外の要素を評価する調達を行う場合に、「えるぼし」認定企業等、ワーク・ライフ・バランス等推進企業は加点評価される。

### 2. 経済産業省

- (1) ダイバーシティ経営企業100選：2012年度より、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰している。過去5年間で205社が選定された。
- (2) なでしこ銘柄：東京証券取引所と共同で、2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定し、中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介している。

図表5：就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合 国際比較



- ・出典：総務省「労働力調査（基本集計）」（平成28年）より作成。
- ・管理的職業従事者とは、就業者のうち会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等を指す。
- ・図表4の産業名の下に記載されている（ ）内の%は、全産業の就業者に占める当該産業の就業者の割合を示す。



### 3. 一般社団法人日本経済団体連合会

会員企業で掲載希望のあった企業の女性の役員・管理職登用、採用割合などの女性の活躍推進に関する自主行動計画を掲載し情報を共有している。また、「女性の活躍推進による成果・ビジネスインパクトの先進事例集」「The most innovative women's practice ~ The hidden gems in your place ~」など、女性活躍関連のレポートや事例集を発行している。さらに、企業の女性役員や中間管理職、ダイバーシティ担当者を対象に、リーダーシップや組織マネジメント関連のセミナー等を開催している。

### 4. 民間による働きかけ

東洋経済新報社では、「女性の活躍」「育児・介護」「働きやすさ」の3分野、合計37項目での評価と、女性管理職比率や働きやすい企業のランキングを行い、企業に対して女性活躍促進への働きかけを行っている。ランキング上位では、化粧品など女性をターゲットにした商品・サービスを提供する企業、介護や保育事業を展開する企業、顧客・消費者と直接対面する保険や小売業がほとんどで、そのような場面では女性の力が有効であることを示唆している。観光・旅行関連企業はトップ10には入っていない。

## Ⅷ. 観光・旅行業界・観光地における女性の活躍状況

### 1. 観光・旅行業界での取り組み

(1) 1980年、「日本旅行業女性の会（Japan Women in Travel Club/JWTC）」発足。

「広げよう!人の輪 旅の輪」のキャッチフレーズのもと、勉強会、意見交換等を通じた旅行関連産業で働く女性のネットワーク・プラットフォーム。女性ならではの視点を生かし提言することで、積極的に旅行文化の向上に貢献している。

(2) 2012年6月、「LADY JATA 委員会」一般社団法人日本旅行業協会関東支部内に発足。

女性の視点で諸問題の改善や環境整備、販売促進などの協議を目的に活動している。2016年2月に開催された「女性の活躍で企業は強くなる!」と題するJATA経営フォーラム分科会では、「旅行業界全体で活躍する女性が輝く、ダイバーシティのリーディング業界をめざす」と宣言し、以下の取り組みを推進している。

#### ① 経営者に対する働きかけ

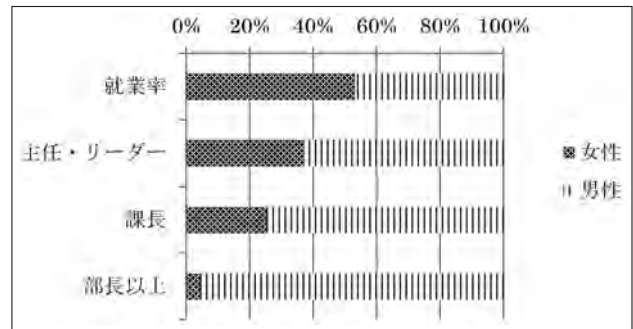
- ・育児休職や短時間勤務などの多様な制度を整備
- ・業務のシェア、ジョブローテーションの環境整備
- ・各職場での従来の慣習の見直し、社員の意識変革

#### ② 女性に対する意識醸成

- ・経営者層や各職場から理解を得るため、女性側の覚悟と自覚の意識醸成
- ・経営者層と職場、女性が三位一体となった女性活躍推進への取り組み

・女性優遇ではなく、男性と同等の職場環境作り

図表6：2016年LADY JATAの調査時点での観光・旅行業界の女性の活躍状況



出典：LADY JATA 委員会調査

	就業率	主任・リーダー	課長	部長以上
女性	53.3%	37.4%	25.4%	4.4%
男性	46.7%	62.6%	74.6%	95.6%

### (3) 一般社団法人日本旅行業協会

2018年1月「働き方・休み方改革、ダイバーシティ推進」に関する表彰制度新設した。働き方・休み方改革部門とダイバーシティ推進部門の2部門で表彰している。

### 2. 観光・旅行業界における先進的な取り組み

#### (1) 航空会社：ANAホールディングス株式会社

持続的な成長を目指した中長期経営戦略のもと事業を推進している。2015年、「ANAグループダイバーシティ&インクルージョン宣言」をし、組織や集団が持つ多様性を大切にし、女性の活躍、障がい者、シニアの雇用等、新しい価値を生み出すことができる組織を目指して推進している。女性活躍推進の数値目標：

- ・2020年度末までに、女性役員2名以上登用:2015年4月、4名登用達成
- ・女性管理職比率15%:2017年4月実績13.3%。
- ・総合職事務・客室乗務職における女性管理職比率30%:2017年4月実績24.9%。

部門・職種を超えた同グループの女性管理職の学び場「ANA-WINDS」を、女性管理職同士のネットワーク形成の目的として年1回開催している。

#### (2) 旅行会社①：JTBグループ

全世界で約227,000名の社員が活躍している同グループでは、旅行業のビジネスモデルの変化に柔軟に対応するために、人材の多様化を推進している。女性就業比率は6割以上と高く、女性の活躍なくして会社の持続的な成長はないと考えている。

2006年時点、約400名の役員中、女性は4名だった。

2007年から2012年はダイバーシティの基盤作り、2008年はグループ全体のダイバーシティ推進の最高意思決定機関「ダイバーシティ推進委員会」を設置し取り組みを強化した。社内向けに「ダイバーシティマガジン」の発行、「ダイバーシティアワード」の開催などを通して女性活躍やダイバーシティ推進事例を紹介しながら意識を醸成した。

2013年から2015年は「アクション・トライアル」として課題を抽出し、「ダイバーシティINDEX」として整理し、取り組みを促進した。こうした活動が評価され、経済産業省より2014年度「ダイバーシティ経営企業100選」に選定された。

2015年には、首都圏に約170店舗のうちの8割以上が女性店長となった。女性役員比率は、2012年6月の2.1%から2016年6月には5.0%、女性管理職比率は、同5.0%から37%に向上がみられた。その他、女性がキャリアを構築し、イキイキと働き続けるために以下の取り組みを行っている；

- ・女性渉外営業職のためのメンタリング研修
- ・店頭営業職の育児休暇後復帰セミナー
- ・異業種勉強会
- ・ワーク・ライフ・バランス実現のための働き方の見直しプロジェクト

### (3) 旅行会社の事例②：沖縄ツーリスト株式会社

沖縄県那覇市を拠点とする沖縄ツーリストは、1958年の創業以来、「地域に根ざし 世界にはばたく」をモットーに、持続可能な観光振興を目指して国内外で事業をおこなっている。1966年には東京にも活動拠点を拡げ、以来、北海道から九州まで事業を展開、2007年には初の海外法人を台北に設け、現在、台湾、韓国、シンガポール、ニュージーランドにも現地法人を持ち、日本のインバウンド振興にも貢献している。グローバルな展開に対応するために、早期から外国人だけでなく、女性や障がい者も含めたダイバーシティ経営が進んでいる。

設立当初、男性6名からスタートした同社は、2017年には、男性323名、女性366名、合計689名に拡大した。うち沖縄に542名、外国籍は79名である。2013年には「ダイバーシティ経営企業100選」に選定されている。

2016年現在、女性比率は53%。女性役員は16人中2人、女性管理職比率20%と、さらに活躍推進に取り組んでいる。社内に保育所を設置するなど子育て中でも働きやすい環境の整備を進めている。経営面では男女平等を基本とし「お客様」「地域社会」「取引先」「社員」を含めた観光産業従事者のQOL（生活・人生の質）の向上に寄与できるホスピタリティ・カンパニーを目指している。

## 3. 観光地における女性の活躍事例

地域において女性がリーダーシップとマネジメント力を発揮し、観光地づくりに関わっている事例として、沖縄と三重のケースについて考察する。

### (1) 沖縄

沖縄では、共働き率、女性の就業率は高く、なかでも、観光関係、特に、女性の宿泊業就業者数は多い。観光が基幹産業であるため、地域の資源や文化を基盤にした、持続可能な観光への意識が高い。共働きが標準的な地域性から、生活と仕事を両立する働き方と共に、リーダーシップを発揮し、社会で活躍する女性が多いことから沖縄の事例から学ぶ点は多々ある。

女性活躍の一助となっているのが、女性をメンバーとする団体や協会を基盤とするネットワーク機会である。なかでも、1987年2月27日結成された「沖縄県女性の翼の会」は、女性の社会活動、教育、労働、福祉などの海外視察研修を通して男女共同参画の実現を図り「平和で活力に満ち潤いのある沖縄県づくり」に貢献する女性リーダーの育成および資質の向上を図ることを目的として設立され、活発な活動を展開している。メンバーには、旅行会社や宿泊・ホテル、エンターテインメント、飲食関係で活躍している女性も多い。また、生活協同組合なども重要なネットワークの場となっている。生活に密着していることが特徴で、消費者視点を仕事に生かすことで様々な課題を乗り越え、活躍する女性会員も少なくない。ここでは、JAおきなわ食菜館「とよさき菜々色畑」に注目する。

JAおきなわが県内9カ所でファーマーズマーケットを展開しているうちの一つ「とよさき菜々色畑」は、沖縄県豊見城市にあり、那覇空港に近いことから、地元客と観光客の両方が利用する数少ないJAの店舗である。2008年12月豊見城市にオープン。女性の店長を筆頭に、スタッフ25名のうち女性が18名、出荷者も総数440人中、約200人が女性で、店舗運営に女性が大きく貢献している。野菜や果物など豊富な品ぞろえの中でも、マンゴーは売り上げ全体の1/5を占める主力商品で、シーズンになると、5～6万円分も購入する県外リピーターもいる。商品に関する丁寧な説明、行き届いた品質管理、POPでレシピを紹介するなど女性ならではの細やかな気配り、明るく清潔な店舗が特徴的である。女性店長ならではのスタッフや生産者へのコミュニケーション、育児中の女性も働きやすい環境整備、スタッフ育成や提案機会の提供など運営面へのスタッフの巻き込みにより職場のモチベーションは高い。そうした思いやりあふれる店の雰囲気は訪れる客にも伝わり人気の店舗となり、女性店長就任直後は、3億円だった売上が8年前後で7億円に増加している。また、店内併設のJA女性部有志運営の食堂「笑輪咲（わらわさ）」は、独自開発のメニュー

でファンが多い。売れただけ「笑輪咲」の手取りが増える仕組みで、食堂のメンバーはやりがいを高めている。地域の特産とネットワークをベースに、女性スタッフ、女性出荷者が中心となり、多彩な品揃えて、販路や店づくりを工夫し、小さい店舗ながら大きな展開を図り持続的に成長をしている事例である。

## (2) 三重県

三重県の女性の就業率は全国平均を上回る。特に中小企業で働く女性の割合が高い。同県は、全国でもいち早く女性活躍推進に取り組み、現在は「女性の大活躍推進」のもとで様々な活動が加速化している。観光・旅行分野においても、エコツアーガイド、バリアフリー推進、海女文化体験、伊勢志摩サミット総料理長、酒蔵の女性杜氏や旅館文化の継承発展を担う女将など、持続可能な観光における女性リーダーが少なくない。

なかでも、国内外からの誘客の柱のひとつが「海女」である。海女は、元祖キャリアウーマンともいわれ、仕事と家庭を両立し、地域の産業や生活基盤を支えてきた。今では、観光客に「海女文化」を伝えるために海女小屋を開放している。いろいろを囲んで、海女自ら獲ってきた海の幸を食べながら、海女の歴史や海女漁の過酷な実態の話など海女との交流を通じて海女文化の継承と地域の発展に貢献している。顧客からの評価が高いだけでなく、海女自身も顧客と触れ合う喜びや仕事への誇りを実感しサービスの質も向上。さらに、顧客のリピートやクチコミにより利用者数が増加し、2004年前後に開始したこの体験サービスは、開始当初に比較して利用者は20倍以上となっている。限りある地域資源の有効活用や文化保存・発展、地域活性化など、持続可能な地域社会に貢献している。

女性活躍が進んでいる観光・旅行関連の企業、地域の共通点は、その経営や基本方針において、持続可能な成長を重視していることである。また、女性の活躍の推進だけを行うのではなく、ダイバーシティの一環で、その取り組みを推進していること、ワーク・ライフ・バランスを重視していることなどがあげられる。

沖縄や三重などの地域においてリーダーシップを発揮している女性については、生活を基盤にしつつ、仕事面での活躍を実現していることに共通点が見出される。仕事面でも、妥協することなく、自らのスキルを磨き続け、コミュニケーションやネットワークを大切にしながら、周囲を巻き込む力を有する女性が少なくない。「連携、調整、コミュニケーション、相互理解、共感、家族、仲間、インクルージョン、次世代・後継者育成、レジリエンス」といった共通するキーワードが導き出される。

経済産業省（2006年）では、「社会人基礎力」を、「組

織や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な能力」と定義している。社会人基礎力の構成要素として、①前に踏み出す力（アクション）、②考え抜く力（シンキング）、③チームで働く力（チームワーク）から構成されており、①は主体性、働きかけ力、実行力、②は課題発見力、計画力、創造力、③は発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力を挙げている。これがまさに、活躍している女性が有する「マネジメント力」とも考えられ、持続可能な観光の推進において、女性が重要な役割を担っているという仮説を筆者は持っている。一方、こうした力は、数値化し、評価することが難しい。このような力を明確に公平に評価できる手法を開発することで、女性の社会における重要性が正しく認識され、活躍の機会や意欲を促進することが期待される。これらの仮説については、さらなる検証を必要とする。

## IX. 女性の活躍が進む企業の事例を通じた分析

ここでは、女性活躍が進む他業界の先進事例からその推進方法を学び、観光・旅行分野にどのように取り入れられるかを検討していく。

### (1) ユニリーバ・ジャパン株式会社

サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”にするという企業目的のもと、1964年に世界最大級の消費財メーカー、ユニリーバの日本法人として設立された。ジェンダー平等やダイバーシティは、世界や日本の課題であると同時に、同社にとって、重要な経営戦略の一つと位置付けている。成長戦略「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」の一環として、また各ブランド展開を通して世界中で女性活躍の機会を広げてきた。

同社は、UN Womenによるジェンダー平等のための連帯ムーブメント「HeForShe」に発足時から賛同している。2016年には、「IMPACT10x10x10」の1名に、ユニリーバ CEO ポール・ポールマンが選出された。

2016年7月から、以下の2点を中心に女性活躍促進への取り組みに着手した。

- ① 働く場所と時間を自由に選択できる制度「WAA: Work from Anywhere & Anytime」
- ② 残業時間を月45時間以内にする目標を設定。実施にあたり以下を基本としている。
  - ・理由を問わず、会社以外の場所でも働ける
  - ・平日の朝6時から夜9時の間で、自由に勤務／休憩時間を決められる
  - ・対象は全社員、期間や日数の制限はなし

この取り組みにより、社員たちはワーク・ライフ・バランスを充実させながら、生産性の向上に成功している。また、働き方の選択肢の提供をするだけでなく、その活用を促す



ため、「ワークマインド・セット」への意識啓蒙も積極的に推進している。

## (2) ジョンソン・エンド・ジョンソン・グループ

創業以来、人々の「クオリティ・オブ・ライフ」の向上を目指し、一般向け製品から、医療用医薬品、最先端の技術を利用した高度な医療機器に至る幅広い製品と安全性の高いサービスの提供を通して、世界の人々の健康を支えている。日本の同グループは、1961年に事業活動を開始した。ダイバーシティとインクルージョンを経営の重要課題として、あらゆる多様性を尊重することで豊かな発想や考え方をサポートしている。現在、正社員に占める女性比率は27.3%、役員に占める女性比率は26.8%、管理職に占める女性比率は16.3%である。2020年までに女性管理職比率を30%にすることを目標に取り組んでいる。2005年には「Women's Leadership Initiative」の活動を開始した。「女性のネットワーキングの機会や女性の活躍推進をテーマにしたイベントやセミナーを定期開催している。こうした全社を挙げての制度整備や取り組み推進を続け、今では女性の事業部長や部門長も珍しくない。

2014年より、「アンコンシャス・バイアス」トレーニングという特徴的な取り組みを行っている。同社の社員調査（2013年）で、男性の74%が「管理職になりたい」と答えたのに対して、女性は35%に留まったことから、この差を分析した結果、「アンコンシャス・バイアス」が浮かび上がった。「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」は、差別する意図はないのに、生来身に付いた価値観が上司や女性自身の判断をゆがめ、活躍を阻む言動に走ってしまうことをさす。「重要な仕事は女性に任せられない」、「きつい仕事を任せるのは気の毒だ」という潜在意識は女性の成長機会を奪い意欲をそいでいた。無意識ゆえに問題は根深く、対策研修は広がりつつある。

## (3) カルビー株式会社

1949年に設立された日本で最古の菓子製造・販売企業。2009年より、フリーアドレス制などを取り入れたオフィスや人事評価の見える化、ダイバーシティやライフワークバランスの推進などの様々な施策を実施している。最近では、「フルグラ（フルーツグラノーラ）」という商品が、働く女性の視点で販売の活性化に成功し、4年で年商6倍と、業績好調の強い推進力になっている。ダイバーシティ企業、女性活躍推進企業のロールモデルとして注目が高い。

「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針のもと、2010年に、「ダイバーシティ委員会」を結成し、多様性を活かす組織・風土づくりを推進している。取り組みを開始した5年後の2015年には女性管理職比率は19.8%（3倍）まで急伸した。女性管理職の増加とともに売上高も上

昇し、7期連続の最高益を達成している。

ダイバーシティ委員会の役割は、「ダイバーシティへの理解を深めること」で、数値が目標ではないと主張する。“未来イメージ”を共有しつつ、トップと現場の総力で推進することを、ダイバーシティの成功の秘訣としている。経営層では、「勤務時間は関係なく、成果を出せる人を登用する」方針を掲げ、2014年には国内初の女性工場長が誕生した。2017年4月には、国連グローバル・コンパクトとUN Womenが共同で作成した、女性の活躍推進に自主的に取り組む企業の行動原則である「女性のエンパワメント原則（WEPS）」に署名した。

図表7：女性の活躍状況

出典：カルビー株式会社

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
女性役員比率	11.8%	11.1%	11.1%	17.6%	18.8%	20.0%
女性管理職比率	10.2%	12.1%	14.3%	19.8%	22.1%	24.3%
女性従業員比率	47.8%	47.8%	48.1%	48.8%	47.5%	46.9%

ここにあげた企業では、女性管理職を積極採用したことにより、業績や効率が格段に向上している。企業の考え方にいくつかの共通点がみられる；

- ① サステナビリティは経営の重要な柱
- ② 世界における女性のエンパワメントも積極的に支援
- ③ 優秀な人は男女を問わず優秀であるという認識
- ④ 経営側が責任を持って、働く女性に安心感とやりがいを感じさせる仕組み作り
- ⑤ ダイバーシティには、働き方改革の推進が不可欠。ダイバーシティとインクルージョンの考え方

経営トップが女性管理職や女性の力の重要性を深く理解し、女性が充実して働ける環境を整え徹底した「成果主義」と「働き方改革」を推進している。経営トップがリードし、それを支えるのが実行部隊と、企業が一体となった取り組みの推進が重要な要素である。

## X. 考察と議論

これまでの調査から、以下のような示唆ならびに仮説が導き出される。

### 1. 日本の観光・旅行分野におけるサステナビリティの推進に遅れ

サステナビリティの考え方、その重要性は社会全般に広がりつつあるが、観光・旅行分野では、理解も実践も限定的な段階である。その背景として、サステナビリティによる経済効果がわかりづらいことや、サステナビリティの重要性を理解していても、具体的に何をしたらいいのか経営者側が判断できない、ジェンダー・イクオリティが進んでいないな

どの理由があげられる。

## 2. 持続可能な観光における女性の役割はマネジメント

女性は、環境配慮やエシカル志向をリードする傾向がある。観光事業や地域づくりに女性の視点を取り入れることはサステナビリティの推進に貢献する。サステナビリティの要素である環境、文化・社会、経済面での持続性を必要とし、それらをバランスよく保つためのマネジメント力が求められる。このマネジメント部分において、女性の力が発揮されている可能性が高い。しかし、この力については、評価するしくみや指標がなく、女性の貢献度の見える化は難しい。

## 3. 日本の女性の活躍状況は「活用」の段階

女性の就業率という点では、諸外国と変わらず、女性管理職比率では、遅れがみられる。業種別では、医療や福祉において女性就業率が極めて高いものの、女性管理職割合 3 割にも満たず、高いとはいえない。

観光・旅行業界（JATA 会員に限定）では、就業率は 5 割を超え、課長以上の管理職比率も、28.8%と、他産業と比較して、後れをとっているとはいえない。しかしながら、全体的には、女性就業率は高いが、管理職割合は全般的に低く、日本においては、女性は、「活躍」というよりも「活用」の段階にとどまっている。

## 4. 女性の活躍度を理解するデータも女性の貢献度を図る指標も存在しない

観光・旅行はすそ野の広い分野であり、観光地の自治体や関係機関、民間では、航空や鉄道などの運輸から旅行会社、宿泊、土産物屋、ガイドなど、規模も業種も働き方も多様である。そのため、観光・旅行業界という場合の範囲が不明確であり、全体を把握するデータも、カテゴリー別のデータも含めて、基礎データが存在しないのが現状である。女性の活躍の進展や課題を抽出し、推進していくためにも、まずは、基本となるデータの整備が求められる。また、データの整備に加えて、女性の貢献度を公正に図る指標の検討・整備も求められる。

## 5. 観光・旅行分野が女性の活躍をリードする可能性

旅行会社の 8 割以上は中小企業で、従業員 300 名以上の企業は少ない。女性活躍に関する数値目標の設定は、従業員数が 300 名以上の企業に義務化されたが、それ以下の企業には、計画も公表も、企業に委ねられている。

今回の調査を通してわかってきたことは、中小企業では従業員数が限られているため、男女平等が進んでいる。特に沖縄のように、従来から共働きが通常のような地域社会では、男女平等や働きやすい環境が比較的整っているため、女性の活躍も進みやすい。したがって、表面上には出

てきていないが、女性活躍が進んでいる企業も少なくないことが示唆される。

観光・旅行分野は、多くの多様な業種の中小規模の企業がかかわっている。大企業よりも迅速に柔軟な対応が可能であり、多様な働き方が提供できる可能性もあることから、本業界が、女性の活躍をリードする可能性は高い。

一方で、観光・旅行業界では、扱う商品やサービスの特徴から、国内外出張や土日、休日の勤務を伴うことも多い。また、経験がものをいうビジネスという考え方や旧来の日本型経営を継続している企業も少なくないため、女性が活躍しやすい環境の整備には時間を要することも想定される。

## 6. 先進事例にみる女性の活躍推進の要素

サステナビリティを経営方針で重視している企業は、女性の活躍も進んでいる傾向がみられる。つまり、女性の視点を、サステナビリティの推進に生かしていることが示唆される。

女性活躍推進は、女性活躍だけで実現するものではない。ダイバーシティの一環で推進することが必要である。さらにその多様性をどう活用していくかという「インクルージョン」の考え方も重要であり、国内外で女性の活躍をリードする組織や企業では、「ダイバーシティ&インクルージョン」のもとでの人材マネジメントが増えている。加えて、女性活躍の推進体制は、経営トップがリードし、実行部隊がそれを推進するという企業が一体となった取り組みが重要な要素である。

## 7. ジェンダー・イクオリティの推進が必要

女性の活躍を推進するには、女性自身、男性、家庭、職場や社会の意識革命が必要である。国内外や業種等、問わず、「アンコンシャス・バイアス」は存在しているのが実情である。特に日本においては、その傾向が強い。

日本経済新聞による調査（2018 年）では、活躍しやすい環境が整ったと実感する女性（正社員）は少ない。「女性は補助的な仕事ばかり」「自分は活躍推進の対象ではない」と男性中心の組織風土を指摘する女性も少なくない。「時間的な余裕がなく、子どもに向き合えない」ことを理由に仕事をやめようと思ったことがある人は半数以上で、20～30 代では 6 割を超える。

総務省の社会生活基本調査（2016 年）では、共働きの夫の 1 日の家事・育児時間は 46 分で妻の 1/6 以下であった。女性活躍推進の一方で、家事の負担は女性に偏ったままである。仕事と家庭の両立には、「上司や職場の理解」と「夫の理解と協力」が最重要と指摘している。

さらに、独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）の調査では、女性管理職の 6 割以上が「現在のポストのままでいい」、一般従業員の 7 割以上は「係長・主任でい

い」と昇進希望は弱い。女性が昇進を望まない理由としては、「周りにより上位の同性の管理職がない」「昇進の可能性がない」といった雇用管理に関する理由と「自分には能力がない」「責任が重くなる」「仕事量が増える」「仕事と家庭の両立が困難になる」といった個人の意欲や環境に関する理由が多い。

女性のさらなる活躍には、様々な制度を整えるだけでなく、女性の組織への意識向上を図る環境整備や雇用管理面の問題の解決、職場・家庭双方での男性の意識改革、行動改革が不可欠である。

## XI. 結論

観光・旅行分野におけるサステナビリティの推進に女性が重要な役割を担っており、また、観光が、女性の活躍をリードする可能性が示唆された。この可能性を検証し、実現していくためには、以下のような課題に対して、産学官が連携して取り組む必要がある。

1. 女性活躍と経済効果やその他の効果との相関性についての科学的検証
2. 観光・旅行産業における女性の活躍度についての基礎データの整備
3. 女性の貢献度を公正に評価するシステム、指標の整備、昇進制度の見直し等
4. 多様な働き方の提供とテクノロジーの活用検討
5. 女性のリーダーシップの育成（人材育成）、ロールモデルの育成
6. 女性が活躍できる環境整備に向けた社会全般の意識改革、働きかけ
7. 女性活躍推進の効果的な方法についての研究（推進体制、メンター制度、等）
8. 観光と女性がサステナビリティの推進や SDGs にどう貢献しうかのさらなる研究

今回は、観光・旅行分野におけるサステナビリティと女性の役割を明らかにするための基礎的な研究を行った。本研究のさらなる発展に向けて、活用するデータや調査手法、分析の視点などの精度を高め、より意義ある研究に深めていきたい。

## 【参考文献】

- Annette Pritchard a, Nigel Morgan (2017) Tourism's lost leaders: Analysing gender and performance
- Bill Bramwell, James Higham, Bernard Lane & Graham Miller (2016) "Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward", Journal of Sustainable Tourism
- Cristina Figueroa-Domecq, Annette Pritchard, Mónica Segovia-Pérez, Nigel Morgan, , Teresa Villacé-Molinero (2015) Tourism gender research: A critical accounting
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2013) 「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」
- 藤田香 (2017) 「SDGsとESG時代の生物多様性・自然資本経営」 日経BP社
- 藤野洋 (2012) 「企業の社会的責任 (CSR) に関する研究」 一般社団法人商工総合研究所
- Ferguson, L., & Alarcón, D (2015). Gender and sustainable tourism: reflections on theory and practice, Journal of Sustainable Tourism, 23:3, 401-416.
- 合谷美江 2004 企業におけるメンタリング促進教育の必要性－女性リーダー研修へのメンタリング教育導入事例から－
- 本間道子 2010 我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景
- 堀井希依子 (2015) わが国における女性管理職研究の展望
- 一般社団法人日本旅行業協会 (2016) 「アジア・ツーリズム・リーダーズ・フォーラム」
- 一般社団法人日本経済団体連合会 (2017) 「女性の活躍推進の成果・ビジネスインパクト」
- ツーリズム EXPO ジャパンフォーラム報告書、一般社団法人日本旅行業協会
- 一般社団法人日本旅行業協会 (2011) 「経営フォーラム 2011 資料 旅行業経営分析」
- ジョンソン. アンド. ジョンソン (2013) 「社員調査」
- 経済産業省 (2006) 「社会人基礎力に関する調査」
- 経済同友会 (2010) 「自己評価レポート 2010」 公益社団法人 経済同友会
- 加藤久美 (2016) 「伝統産業とサステナブルツーリズム～海女文化から学ぶ環境伝統知」
- キャセイパシフィック航空 (2011) Cathay Pacific Sustainable Development Report 2011, キャセイパシフィック航空
- 公益財団法人日本交通公社 (2017) 「観光文化 235 号 持続可能な観光」
- 厚生労働省 (2016) 「平成 28 年総務省統計局労働力調査年報」 消費者庁 (2017) 「倫理的消費」 調査研究会 取りまとめ
- 川口章・笠井高人 2013 女性活躍推進施策と企業業績－大阪府における中小企業の分析－本間道子 2010 我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景
- LADY JATA 報告書 2016 「女性活躍提言」
- Lucy Ferguson & Daniela Moreno Alarcón (2014) Gender and sustainable tourism: reflections on theory and practice
- McKinsey&Company (2010) 「Women Matter 2010」
- Mostafanezhad, M., Norum, R. Shelton, E. and Thompson-Carr, A. (2016). Introduction, In (eds) . Mostafanezhad, M., Norum, R. Shelton, E. and Thompson-Carr, A. Political Ecology of Tourism. Community, power and the environment. Oxon: Routledge, 1-21.
- Morgan Stanley (2016) The Gender Advantage, Integrating Gender Diversity into Investment Decisions
- McKinsey & Company (2010 年) Women Matter
- Miller, G. and Twining-Ward, L. (2005) Monitoring for a Sustainable Tourism Transition: The Challenge of Developing and Using Indicators,
- 梶田智子・杉浦裕晃 (2014) 「女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察 ―働く女性のロールモデル提示の重要性」
- 三橋 規宏 (2016) 「[ サステナビリティ経営 ]
- 文部科学省 (2012) 「平成 24 年度学校基本調査速報」
- 日本経済新聞 (2018) 「働く女性 2000 人意識調査」
- 内閣府 (2017) 「男女共同参画白書」



大石友子 (2011) 女性起業家および管理職創出に必要とされる支援について—日米支援機関調査から—  
 奥井めぐみ・大内章子 (2012) 「管理職キャリアパスの日米独比較—日本の女性管理職比率低迷の原因を探る」 総務省 (2016) 社会生活基本調査  
 島川崇 (2002) 「観光につける薬」、同友館  
 世界経済フォーラム (2017) 「The Global Gender Gap Index 2017」 河口真理子 (2006) 「『Sustainability サステナビリティ』とは何か」、大和総研経営戦略研究 2006 年 夏季号 VOL.9、大和総研  
 Shiva, V. & Berry, W. (2015) The Vandana Shiva Reader  
 Stroma Cole & Lucy Ferguson (2015) Towards a gendered political economy of water and tourism  
 消費者庁 (2017) 「『倫理的消費 (エシカル消費)』に関する消費者意識調査」  
 高田朝子、横田絵理 (2012) 女性中間管理職の育成と人的ネットワーク  
 高木晴夫 (1987) 女性管理職の意欲構造調査—日米比較をもとにして  
 東洋経済 (2017) 「女性が働きやすい会社」 ベスト 300  
 トーマツイノベーション株式会社 (2017) 「女性の働くを科学する」  
 United Nations. (2016) . The Sustainable Development Goals Report 2016. Available at <https://unstats.un.org/sdgs/report/2016/goal-05/>  
 UNWomen (2017) 「WOMEN AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS」  
 World Tourism Organization (UNWTO) and the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) (2011) Global Report on Women in Tourism 2010  
 横田絵理、高田朝子 (2010) 女性上級管理職の行動特性についての一考察  
 若林満・宗方比佐子 1986 1987 女性管理職とリーダーシップ—二重の偏見—

#### 【参考 URL】(すべて 2018 年 3 月現在の情報参照)

ANA ホールディングス株式会社  
<https://www.ana.co.jp/group/diversity/worklife.html>  
 Chiva-Som International Health Resort : <http://www.chivasom.com/about-chiva-som/>  
 一般社団法人日本旅行業協会 <https://www.jata-net.or.jp/>  
 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社  
<https://www.jnj.co.jp/group/press/2015/0122/index.html>  
 株式会社エイチ・アイ・エス  
<https://www.his.co.jp/company/summary.html>  
 株式会社JTB [https://www.jtbcorp.jp/jp/company/about\\_jtb/diversity/](https://www.jtbcorp.jp/jp/company/about_jtb/diversity/)  
 カルビー株式会社  
<https://www.calbee.co.jp/csr/social/diversity.php>  
 経済産業省 <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>  
 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>  
 国連広報センター  
[http://www.unic.or.jp/news\\_press/info/2030agenda1/](http://www.unic.or.jp/news_press/info/2030agenda1/)  
 三重県 <http://www.pref.mie.lg.jp/katsuyaku/>  
 日本旅行業女性の会 <http://www.jp-jwtc.org/katsudonaiyo.html>  
 沖縄県 <http://www.pref.okinawa.jp/site/somu/jinji/ikusei/tokutei-jugyousyu.html>  
 沖縄ツーリスト株式会社  
<https://otspremium.com/aboutus/outline/>  
 Tourism Council of Bhutan : <http://www.tourism.gov.bt/>  
 The World Travel & Tourism Council (WTTC) : <http://www.wttc.org/>

United Nations Development Programme: <http://www.undp.org/>  
 ユニリーバ・ジャパン株式会社 <https://www.unilever.co.jp/news/press-releases/2016/WAA.html>  
 World Tourism Organization (UNWTO) : <http://www2.unwto.org/en>