

基調講演

経営戦略としての女性活躍推進 ～今、企業がすべきこと～

ライフネット生命保険株式会社 代表取締役社長 出口治明 氏

講演者のプロフィール

三重県出身。1972年、京都大学法学部卒業後、日本生命保険相互会社入社。1988年、生命保険協会財務企画専門委員会を設立、初代委員長に就任。2008年 ライフネット生命保険株式会社（旧商号ネットライフ企画）が生命保険業免許を取得、ライフネット生命保険株式会社 代表取締役社長に就任。2012年 ライフネット生命保険株式会社が東証マザーズに上場。著書は『直球勝負の会社』（ダイヤモンド社）、『生命保険入門 新版』（岩波書店）、など多数。



（１）はじめに&森の姿

①世界経営計画のサブシステム

女性活躍の話に入る前に、議論の前提をきっちりお話ししておきたいと思います。私は、人間が生きて働く意味は「世界経営計画のサブシステムを生きる」ことだといつも言っています。皆さんは、たとえばこの会社はこういう会社だとか、名古屋はこういう町だというように自分の周囲の世界を理解して生きていると思います。そして、自分が理解した世界に100%満足している人は誰もいないと思います。こうすればもっとよくなる、ここだけは変えたいと。すなわち、すべての皆さんが自分の理解している世界を経営したいという計画を持っていると思います。しかし、人間は誰しも自分だけで世界を変えることはできません。ライフネット生命はわずか従業員約100名の会社ですが、下克上が信条ですので、誰も社長の私の言うことを亀の甲より年の功、とすんなりとは聞きません。社長ですら簡単には何もできないのですから、人間はどんなポジションにあっても一部分を担って生きるしかできないのです。ですから、世界経営計画のサブシステムと呼んでいるのです。人間が生きる意味は、この世界をどのようなものと理解して、どこを変えたいと思い、自分はその中でどの部分を担うのかということに尽きると思います。

②森の姿を素直に

このように考えると、まず周囲の世界を理解することがすべてのスタートポイントになります。ただ、人間の脳は自分が都合のいいように世界を見てしまいがちですので、世界の姿を素直に見ることは実は難しいのです。

私はいつも世界を見るためには2つの方法があると言っています。ひとつはタテ・ヨコ思考です。タテは時間軸、ヨコは空間軸の意味です。時間軸は、昔の人は人間の生き方や仕事をどう考えてきたのだろうか考える軸です。平たく言えば、本を読むということです。空間軸は、世界の人は仕事をどのように考え、どのように毎日の人生を送っているのだろうか考える軸です。平たく言えば、旅をすることだと言ってもいいですし、もっと狭義に考えれば、自分の会社は去年と比べてどうだろうか、同業他社と比べてどうだろうか考える軸です。タテとヨコの座標軸をつくれば、自分の位置は見えやすくなります。

もうひとつは、国語で考える癖をやめて算数で考える癖をつけることです。数字、ファクト、ロジックです。たとえば、「日本は役人がたくさんいる大きい政府の国ですか？ それとも役人の数がものすごく少ない国ですか？」という単純な二択の質問をします。これはグーグル検索をすればあっという間に答えが出ます。まず、役人を、国家公務員、地方公務員、第三セクター、これですべてと定義します。人口1,000人当たりで役人の数を世界と比較してみます。日本は約35人、ド

イッが約55人、アメリカ、英国、フランスは80人、90人といいますから、日本は世界で一番役人が少ない国となるわけです。このような話をすると、ではなぜいろいろなメディアが、役人はけしからんと毎日書いているのですかという質問がでます。しかし、これも世界共通です。役人はテレビに出て、私たちが頑張っていますなどと言うことを許されないポストですので、全世界の政治家やメディアは、都合が悪いときには役人をたたきやすいという癖を持っているのです。これは、何も日本の役人が偉いとか真面目だと言うつもりはありませんが。

国語で議論すると、役人は税金で生活をしているのだから無駄ではないか、それで終わってしまい議論が前に進みません。議論を進めるためには、本当に何人必要なのか、給与は高いのか、きちんと数字で検証しなければいけません。世界を見るためには数字をひたすら見なくてははいけないと思います。

③異常な少子高齢化

たとえば、少子高齢化の問題も数字に直してみると、よりはっきりします。今の健康保険や年金ができたのは1961年です。どのような世界だったかという、11人のサッカーチームで高齢者1人を支えていたという世界です。当時の男性の平均寿命は66歳までいっていません。ということは、今の健康保険や年金は、11人の屈強な若者が、1人の高齢者を6年弱支えるという前提でできた制度です。

では、それが今どうなっているか、これからどうなるか。2030年の話をします。なぜ30年かというと、今から赤ちゃんを産んでも間に合わないので、2030年の日本の人口構成は移民を入れない限りもう99%決まっているからです。2030年は1.7人の働く人が1人の高齢者を20年以上支えることになります。働く人の負担は20倍以上です。11人が1.7人になり、6年弱が20年超になるのですから。これが税と社会保障の一体改革が必要な理由です。11人で1人の高齢者を6年間支えればよいのであれば、働く11人の所得税や社会保険料でまかなえばよいということになります。しかし、働く人が1.7人で1人の高齢者を20数年以上も支えるということになると、働く人だけでなく、高齢者にも負担してもらわなければなりません。これが、先進国では消費税の増税が必要な本当の理由です。

④異常な財政赤字

借金も大変です。借金の返済方法は、人間の歴史を見ていると3つしかありません。圧倒的に多いのは踏み倒しです。しかし今の日本で踏み倒しはできません。なぜかという、踏み倒しは国債が紙切れになることです。国債を日本で一番たくさん持っているのは銀行ですので、踏み倒したら銀行が潰れてしまい、経済が傾くだけでなく、預貯金もなくなってしまいます。ですから踏み倒しはできないのです。借金の返済方法のあとの2つはインフレと増税です。インフレと増税は同じだということはわかりますか？ たとえばお昼に、今日は大事な仕事があるからひつまぶし定食を食べて頑張ろうと思って1,000円のランチを食べる。インフレが30%だったら1,300円になります。増税30%でも、消費税しかなければ1,300円です。インフレは借金の値段（バリュー）が減価するというメリットはありますが、インフレがすべての物の値段が上がるのに対し、増税は政治家が必要に応じてこれだけは無税にしようとかいう政策が打てる点が異なります。さまざまな人に対する配慮ができるので、インフレよりは増税のほうがいいというのが近代国家の平均的な姿です。

⑤リーダーの不在

日本の問題は、少子高齢化や財政といった構造的な問題が長期間放置され、着手できていないことです。これは、1票の格差が大きいと考えています。1票の格差というのは、地方の政治家が国会議員になりやすい仕組みです。そして、ムラの政治は政策で争わず、ポストをたらい回しすることが多い。当選5回で大臣にそろそろしてやらないとかわいそうだ、平気でそんなことが新聞記事に載ったりします。変ですよ。文部科学大臣には日本の教育を何とかしたいという情熱を持つ人になるべきで、当選回数と何の関係もないでしょう。

英国では、サッチャーもブレアも10年政権を担います。10年国債をなかなか出せません。それは、自分で借金を返さなければならぬからです。まだ王様のほうがましだと言う人もいます。王様は自分の子供に政権を渡すので、子供の顔を見ているとやっぱりかわいそうになって借金ができなくなると言うのです。皆さんの中で10年後の総理大臣がわかっている人、いないでしょう。わからないということは痛みがありません。誰か若い次の世代が何とかしてくれると思って平気で借金をします。私の仮説ですが、政治のゆがみというのはこういうところから生じるのではないかと思います。

⑥日本経済の構造問題

次に、経済はなぜうまくいかないのか。年齢不相応な仕事をしているからです。年齢と仕事の仕方が合っていないからだと思います。日本を人間の年齢にたとえると現在50歳ぐらいです。年をとったら体が言うことを聞かせません。徹夜で仕事なんてできません。そのかわり、お金があります。1,500兆あります。金利が1%上がれば、利子だけで15兆円（税金は省略します）。この15兆円を無駄遣いすれば消費が15兆増えるわけですから、日本のGDPは500兆を切っているのに、3%以上成長することになります。この10年間の平均成長率は0.6%か0.7%です。ですから、中高年の国なら「高通貨、高金利」が普通の考え方です。

なぜできないのでしょうか。それは、異常な借金があり金利が上げられないからです。そうすると、輸出製造業に頼らなければならぬ。輸出製造業を定義すれば、工場プラス人件費です。立派な工場、生産設備があって、その工場に働く人を投入すればテレビや自動車が生産されます。工場は世界共通です。日本で作った工場を分解して運べばアジアのどこでも組み立てることができるわけですから。すなわち、たとえば日本と中国の工場で製造される製品の差は人件費だけだということがわかります。日本の人件費が年間4万ドル、中国の人件費が年間4,000ドルとすると、為替で調整できるレベルの問題ではないのは明白です。しかも、日本の現状は、54年ぶりに貿易赤字になっていますから、通常で考えれば、貿易赤字が拡大している状況で円を安くしてどうするかと考えるのが経済の常識です。

なぜ円高が大変だと言うかといえば、輸出製造業に頼らなければならぬ現状があるからです。しかし、輸出製造業というのは基本的には20歳、30歳の国の戦略です。日本の苦しさは、輸出製造業に頼ることをやめて先進国にふさわしい産業構造に変えなければならなかったのに、それを怠って昔のまま、20歳、30歳の国のように輸出製造業に頼らなければならぬという、国の年齢と産業構造の違い、ねじれによるところが根本要因です。

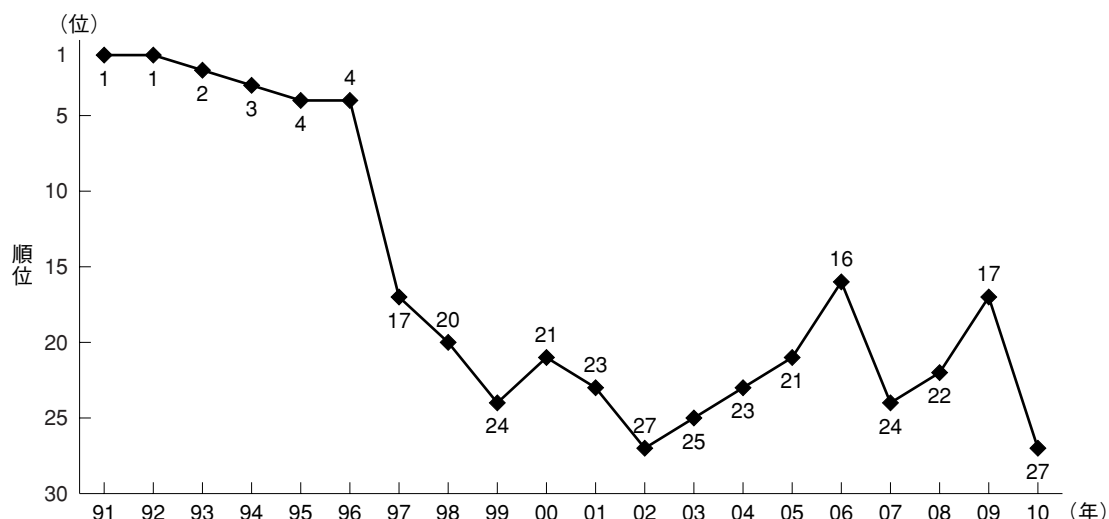
ただし、輸出製造業に頼りたければひとつだけ方法があります。人間は年をとりますが、国は年をとらなくてすむ方法がない訳ではありません。それは、フランスのように赤ちゃんを産みやすくしたり、アメリカのように大学の国際競争力をつけて100万近い若者を世界中から集めることで平均年齢を若く保つことです。国が年をとるのであれば産業構造を変える、産業構造を変えなければ年齢を上げないようにする、これしか方法はないのです。このどちらもやっていなければ経済がうまくいかないということは当たり前です。

⑦日本の国際競争力の推移

その結果、今の日本経済はどうなっているかといえば、国際競争力は現在世界で27番です（図表1）。GDPでいえば世界3位もしくは4位の大きさを持っています。ストックでは世界で3番か4番なのに、フローの競争力は世界で27番。経済が低迷し、なかなか株価も上がらないことが数字に明確にあらわれています。しかし、ストックで3番か4番ですから、これから私たちが頑張って27番を上げてやろうとは思いませんか。今、91年でしたら競争力1番です。後は落ちていくだけです。そんな世界は嫌ですので、これから上がっていくほうがいい。もちろんサバるともっとランキングは下がりますが、今はチャレンジングな人にとってはチャンスであると考えていいと思います。

ではこの27番をどう上げるか。これは昔から近江商人が言っていますが、「人と同じことをやって儲かるはずがない、人

図表1 日本の国際競争力の推移



注：2008年以前の計数は、総務省公表「ICT成長力懇談会 最終報告書 “xICT” ビジョン」、2009年以降はIMD「World Competitiveness Yearbook」
出所：2010年9月6日 財政制度等審議会 財政分科会 土居丈朗委員 プレゼン資料

と違うことをやって初めて金儲けができる」ということにつきます。この順位を上げようと思ったら、人とは違うことを考えて実行するしかないということです。では、どうしたら人とは違うことを考えることができるのか。これは、勉強しかありません。いいアイデアを出そうと思ったら勉強するしかないのです。自分の脳にいろいろな知識や経験をインプットしない限り、いいアイデアは出てきません。問題はその後です。しかし人間は怠け者ですので、それほど簡単に勉強はできません。一番大事なことは、仕事は1人でするものではないという事実です。世の中ではチームでやる仕事ほとんどです。

2つのチームを考えます。ひとつめのチームは、たとえば名古屋大学の経済学部同期生のゼミの3人組。この3人は親友なのでコミュニケーションがスムーズにできます。このチームの能率は上がりそうに見えますが、よく考えてみると、同じ年で同じゼミということは、脳に入っている知見はほとんど一緒です。1+1+1が3になりません。これが今の日本の大企業です。役員は、50歳、60歳のおじさんばかりです。しかも、全部生え抜きです。2つ目のチームは、名古屋大学の経済学部を卒業した男性、北海道大学の農学部を卒業した女性、それに中国人のチームを考えます。この3人はバックグラウンドが違うので最初のコミュニケーションは大変かもしれませんが、脳に入っている知見は全部違います。ですので、1+1+1が5になるかもしれないという希望を持ち得ます。これがグローバル企業だって、ダイバーシティが重要なことの証左です。

ものすごく簡単な話ですが、27番から順位を上げようすると、人とは違うことを考えるしかないのです。そのためにはインプットしかない。しかし、チームで仕事をするので、チームのダイバーシティを高めればチーム全体としては知見が広がります。これが生産性を上げる基本的な考え方だと思います。

(2) 経営戦略としての女性活躍推進

①現状はどうなっているか

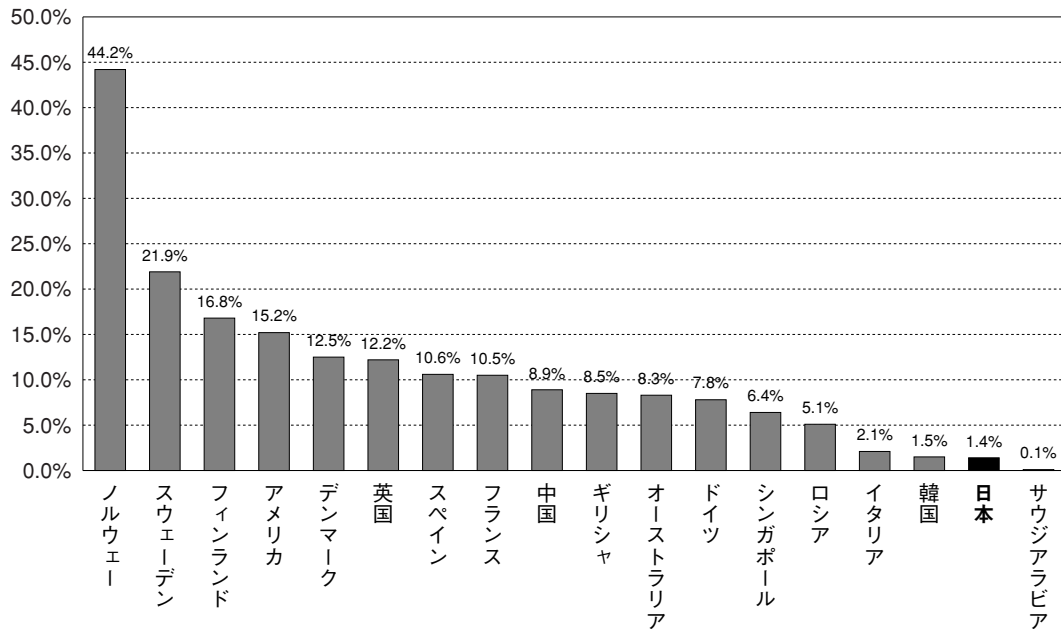
そういう意味では、日本の企業のボードメンバーは50歳、60歳のおじさ

図表2 女性の地位

1位	(1) アイスランド
2	(3) フィンランド
3	(2) ノルウェー
4	(4) スウェーデン
5	(5) アイルランド
6	(6) ニュージーランド
7	(7) デンマーク
8	(8) フィリピン
9	(27) ニカラグア
10	(10) スイス
22	(17) 米国
69	(61) 中国
101	(98) 日本

出所：世界経済フォーラム「男女格差報告」
2012年版。() 内は前年順位

図表3 女性役員の割合



出所：CWD/IFC 2010 Report: Accelerating Board Diversity

んばかりなので、私は日本の企業を強くするためには戦略的に女性、若者、外国人の投入が必要だと言いつけています。しかし、今の日本がどうなっているのかといえば、女性の地位は135カ国中101位という悲惨な状況にあるわけです（図表2）。女性役員の割合も先進国ではあり得ないほど低い（図表3）。これが日本の現状で、先進国の中では女性の地位は世界最低です。しかし、これは逆に言えば、これからいくらでも伸びしろがあるということです。

②企業がすべきことは何か

ある企業の役員候補者向けの研修に講師に呼ばれたことがあります。全員男性でした。その企業は女性の割合が4割ぐらいです。社長になぜ女性が1人もいないのですかと聞いたら、女性を登用したいと思っても、残念ながら1人も役員に上げたいと思う人はいませんという答えでした。私は、ロールモデルをつくらずして、意識が低いから女性はだめだと言っていたら、永遠に女性の登用なんかできませんと申し上げました。まず登用することです。日本の一番の誤りは、意識が低いからといった個々の人間の意識のせいにしてしまうことです。ロールモデルがないのに、意識が高まるはずがありません。人間は怠け者ですから、自然に意識なんて上がるはずがないのです。仕組みをつくらなければ社会を変えることはできない、これが私の基本的な考えです。

日本では働きながら子供を育てることが難しい。これはフランスのまねをすればいいと考えます。シラク3原則と言われている法則がありますが、政治を少し変えるだけでフランスは10年で出生率が0.5%上がっています。できないことは全くありません。

さらに、ヨーロッパではクォーター制を真剣に検討しています。クォーター制は上場企業の女性役員割当制で、女性が3割、4割いないと上場を取り消して資金調達手段を奪ってしまうという法律です。

先進国の消費者は女性、若者が中心です。女性、若者が経営陣にいないと、どうして経済はよくなりますか。ヨーロッパはそういうことを考えているわけです。では、企業がなすべきことは何でしょうか。それは、クォーター制のような仕組みをつくって女性を引き上げる政策を打つことに尽きます。

シラク3原則

1. 子どもを持つことによって新たな経済的負担が生じないようにする
2. 無料の保育所を完備する
3. 〈育児休暇から〉3年後に女性が職場復帰するときは、その3年間、ずっと勤務していたものとみなし、企業は受け入れなくてはならない

(3) ライフネット生命の取り組み

では、私の会社は何をやっているかといえば、ダイバーシティこそが成長のエンジンだと考えています。たとえば、これまで日本の生命保険会社では女性の常勤役員は1人もいませんでした。意思決定をする経営陣というのは常勤の取締役以外にありません。過去、ライフネット以外に女性の取締役はどこにもいませんでした。われわれはダイバーシティを徹底しているので、年齢とか性別は一切聞きませんので、中途採用は能力要件だけで採用しています。女性の割合が4割ぐらいです。今年の4月から7名採用したうちの2名は、後からチェックしてみたら60歳を超えていました。しかし、定年がありませんので年齢も問わないのです。また、性別も国籍も問いませんので、たまたま60歳を超えた人がポストに合っていたというだけで何の問題もないと思っています。

定期採用は30歳未満だけが条件です。いわば、スペックのない人を採用するわけですから、30歳を超えてスペックが何もないというのは少し心配です。30歳未満であれば、大学院に行っていても、世界を放浪してきても、会社に勤めていてもいいのです。人とは違うことを考える力を見たいので、とても難しいテーマを出して論文のみで採用をしています。こういう採用システムをとることによって、ダイバーシティを実現しています。

それは若者や女性や外国人や多様な人々を採用して、そういう人々の知見を足さなければベンチャー企業としては成長できないと考えるからです。発展、成長するということは、多様な人が集まって、ぶつかり合う中で初めてアイデアが出てくるということを信じているからです。冒頭でお話した世界経営計画のサブシステムという言葉を出してほしいのですが、生命保険というのは皆さんの財布からお金をもらう仕事ですので、皆さんの財布を調べました。経済がうまくいかないのに、皆さんの財布はこの10年で貧しくなっています。しかも、年代別に見ると20代、30代が一番貧しいという現実がわかりました。私は、赤ちゃんが生まれない社会が大嫌いです。こういう社会は変えたい。では、私に何ができるかといえば、私は日本生命に入って生命保険しか知らないのに、ゼロから新しい生命保険会社をつくって、保険料を半分にしてお安心して赤ちゃんを産んでもらおうと思った、これがライフネットの世界経営計画のサブシステムなのです。