



日本女子大学 現代女性キャリア研究所
講演会・シンポジウム

「女性のライフコースとキャリア開発－女子大学の役割」

(文部科学省戦略的研究基盤形成支援事業「女性とキャリアアーク
カイブ」・本学総合研究所研究課題 39「女性の社会進出と生涯学
習の意義」共催)

日時 2009 年 12 月 12 日

場所 日本女子大学 百年館 502,503,504 会議室

第 1 部 講演会

「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス：

なぜ女性管理職は増えないのか？」

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）

第 2 部 シンポジウム

「日本女子大学のキャリア支援とは」

以下では、第 1 部講演会記録のみ掲載

「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス：
なぜ女性管理職が増えないのか？」

講師：佐藤博樹

岩田正美：日本女子大学現代女性キャリア研究所の所長をしております岩田と申します。今日は一部の公開講演会及び二部のシンポジウムの司会をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。(拍手)

本日は全体のタイトルを「女性のライフコースとキャリア開発」とし、東京大学社会科学研究所教授でいらっしゃいます佐藤博樹先生にご講演をお願いいたしました。タイトルは「女性の活躍の場の拡大とワーク・ライフ・バランス：なぜ女性管理職が増えないのか？」です。昨日新聞をご覧になった方もいらっしゃるかもしれませんが、内閣府が公的部門及び民間部門での女性の管理職雇用率というのを発表しておりまして、日本はまだ依然大変低い状態であるというような報道がございました。佐藤先生はこの問題について大変深く研究をし、また内閣府をはじめとする様々な政府機関でご研究あるいはご提言をなさっています。本日、先生をお迎えできたのは大変うれしいことです。それでは佐藤先生、どうぞよろしくお願いいたします。

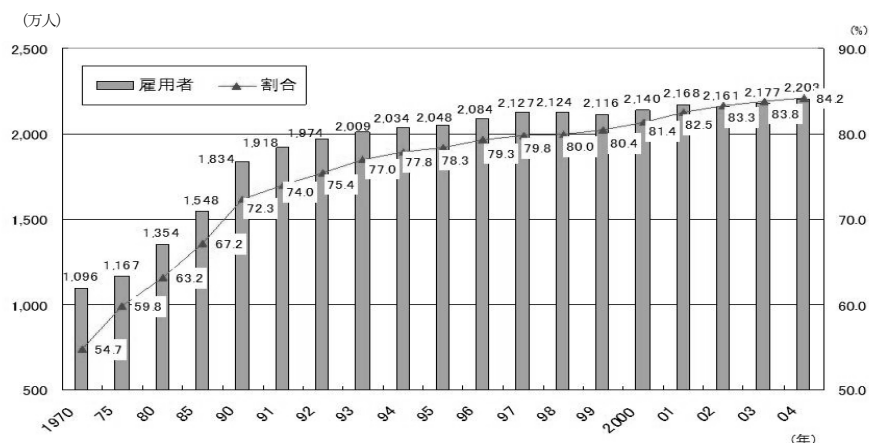


佐藤：ただ今ご紹介いただきました東京大学社会科学研究所の佐藤です。専門は人事管理なので、企業の人材活用の点からお話しさせていただければと思います。テーマの一つは、女性の活躍の場の拡大です。働くことだけが女性が活躍することではないと思いますが、従来よりも働きたい人が働けるようになってきたと思います。ただし、女性が持っている能力を十分に活かして活躍出来ているのかというと、活躍の程度をどのように測定するかは難しいわけですが、管理職に占める女性比率で測定すると、なかなか女性管理職は増えていない状況があります。そこで今日は、女性が就業するだけでなく、活躍できるためにどのような取り組みが必要なのかということをお話したいと思います。そのための一つの取り組みがワーク・ライフ・バランス支援です。

まず、女性の就業の現状についてお話した後に、どうワーク・ライフ・バランスを進めるのか、具体的に女性管理職を増やすために企業としてどういう取り組みが必要なのかということについてお話したいと思います。

先ほど女性で働く人が増えてきているといいましたが、本当に日本社会全体として女性の就業者が増えているのかどうか。また、女性管理職はあまり増えていないことも確認します。女性の場合、結婚、出産というライフイベントに直面する人が多いことがあります。もちろん女性は、結婚しなくてはいけないとか子どもを持たなくてはいけないというわけではありませんが、結婚したり子どもが産まれたりすると、仕事との両立の問題に直面することになります。そのため、そうしたライフイベントがあっても働き続けられることが大事になります。

図1 日本の女性の雇用者数と就業者全体に占める雇用者の割合の変化：1970～2004年



(資料) 総務省統計局「労働力調査」

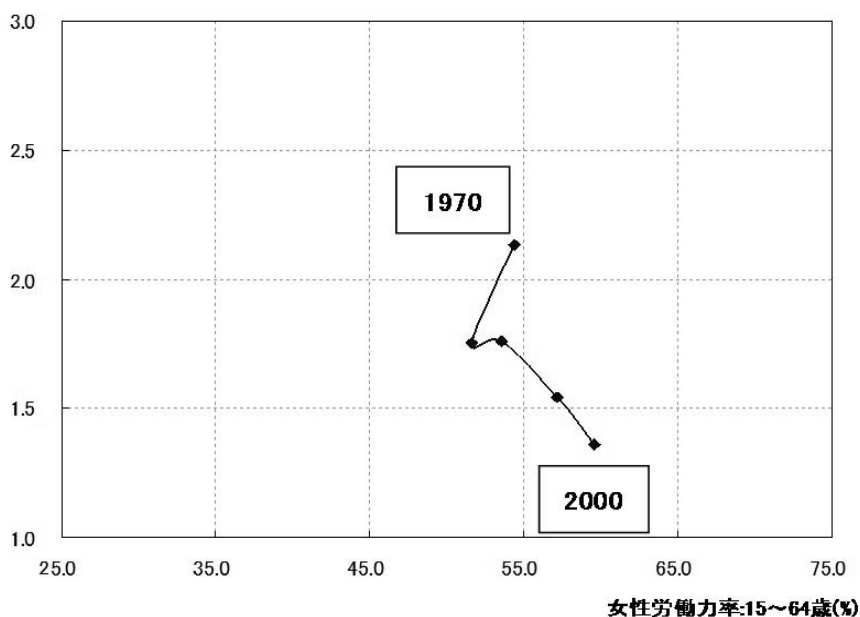
(出所) 内閣府男女共同参画局編『少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書』国立印刷局、2005年。

図 1 は女性の雇用者数と就業者に占める雇用者数を示しています。1985 年だと 1,500 万人くらいしか働いていないですが、今は 2,200 万人です。もちろん男性でも働く人は増えていますが、まず女性の雇用者が総数として増えています。ここで少しだけ覚えておいていただきたいのは、働いている女性の中で企業に雇われて働いている雇用者の比率をみると、男女雇用機会均等法が施行された 1986 年でも 63%、7 割超えたのは 91 年です。つまり、大事なのは急速に働く人の中で雇用者が増えましたが、ただ 85 年くらいだとまだまだ働いている女性でも、企業に雇われないで働いている女性がかなりの比重だったわけです。企業に雇われていないで働くというのはどういうことかという、自営業セクターや農業セクターで働いている女性が多かった。その後、急速に雇用社会化したわけです。

働いている女性の数は増えたわけですが、実際女性の中で働いている人の割合が増えたのでしょうか。

図 2 日本の合計特殊出生率と女性労働力率の推移：1970 年,80 年,85 年,90 年,2000 年

合計特殊出生率



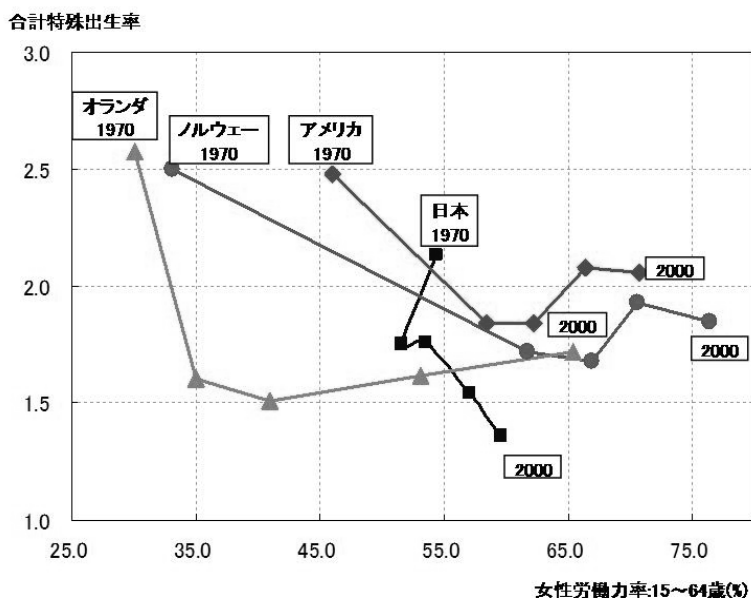
(資料)・人口動態統計, ILO Year Book of Labour Statistics より作成。

(出所) 内閣府男女共同参画局編『少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書』国立印刷局、2005年。

実は、女性のなかで働いている人の比率は、それほど増えていません。図 2 によると、女

性の中で働いている比率は1975年が55%弱で、80年にかけて比率が低下し、その後、増加していますが、2000年でも60%程度です。1970年から2000年の変化では5%ポイント強の増加でしかない。他の先進国と比べると、1970年頃では、日本は女性が働く社会でした（図3）。

図3 日本とアメリカ・オランダ・ノルウェーの女性労働力率と合計特殊出生率の推移



（注）1970年,80年,85年,90年,2000年の5時点。

（出所）内閣府男女共同参画局編『少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書』国立印刷局、2005年。

アメリカ、ノルウェー、カナダ、オランダは日本より女性が働いていなかったのです。しかし、その後の変化をみると、日本では働く女性の人数は増えてきましたが、女性の中で働いている人の比率の増加幅が低く、比率では、いつのまにか他の国に抜かれてしまった。最近では、女性の就業率は、OECD諸国の中では下の方から数えた方が早いのです。他の国に比べて日本は女性が働いてない国になったのです。

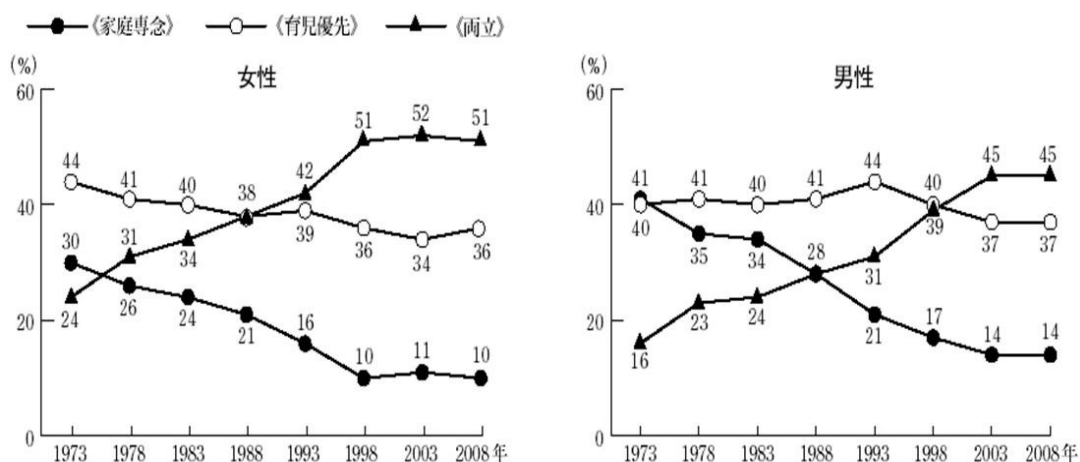
ところで、日本における最近の出生率の低下の要因に関して、「女性が働くようになったから出生率が低下した」という議論がありますが、それは事実と異なります。日本では、女性がそんなに働いていないけれども、出生率が低下しているのです。日本は女性が働きにくくて、かつ結婚子どもも持ちにくい社会ということになります。他の国も以前はそ

ういう傾向があったのですが、ある時期からそうした状況が変わり、女性が働きかつ結婚し子どもも持ちたければ持てる社会になったわけです。

ところで、なぜ女性の就業率は高まらないのか。図4で女性の就業と結婚の関係に関する志向を見ると、80年代前半でも、まだ女性は結婚したら家庭に入るとか、子育て中は家で子育てをすることが望ましいとする女性が64%と多かったのです。その後、80年代後半以降になると、女性が望ましいとするライフスタイルが大きく変わってきました。結婚して専業主婦になるという人もいますが、結婚、出産を経験しても働き続けることを希望する女性が増えました。これは男性の女性に関する考えたでも同じような変化があります。

言い換えれば、女性の中に結婚しても仕事を続けたい、子どもを産んでも仕事を続けたいと考える人が増えたわけですが、その希望が実現できているかが問題になります。92年に育児休業法（のちの育児・介護休業法に）が施行されるなど、法定の制度としても両立支援の制度が充実してきていますが、実は、育児休業を取得するまで就業を続けずに、その前に離職する人が多いのです。

図4 結婚した女性の家庭と仕事の関係



(資料出所) NHK 放送文化研究所「日本人の意識・2008」調査

(出典) 放送研究と調査 2009年4月

1985年から2004年の女性の結婚・出産と就業の関係を見ると、結婚で辞めたという人は少しずつ減ってきていますが、妊娠や出産で辞める人の比率は逆に増えていて、結婚・出産で辞める人の比率はあまり変わっていないのです(国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査(夫婦調査)」)。第1子出産前に就業していた女性のうちの6割強が妊娠・出産で離職しており、これは20年前と同じ状況です。ですから結婚・出産でも働き続け

る人の割合というのは 4 割弱で変わっていません。育児休業を取る人が増えていますが、それは妊娠・出産後も継続して就業していた人の中で、育児休業を取る人が増えたのであり、その比率は 9 割程度です。言い換えれば、育児休業を取得する前に辞めてしまう人が多いのです。

もうひとつ大事なのは未婚者比率の増加です。日本は、結婚し子どもを持ちながら仕事を続けるのは難しい状況なので、仕事を続けたい、だけど結婚して子どもを産んで仕事を続けるのは難しいと思えば、結婚しないという選択をする人が増えているということです。

前述のように、結婚すると、産前産後休業を取得する前に辞めてしまうのです。法律面での手当だけでなく、企業も独自に育児休業など両立支援の制度を整備してきていますが、その前に女性が辞めてしまっているのです。なぜ前に辞めてしまうのか、この点を明らかにすることが大事です。

先ほど女性管理職が少ないことを指摘しましたが、民間企業では、課長昇進には通常、少なくとも 15 年くらい勤め続けるということが不可欠なので、キャリアの途中で退職する女性が多いと女性管理職は増えないことになります。女性管理職の増加には、結婚、出産というライフイベントを超えて勤め続けることを可能とする両立支援が重要になります。しかし、育児休業などの両立制度が充実すれば、それが実現できるわけではないのです。この点が検討すべき課題になります。

女性が妊娠・出産でも辞めずに働き続けるためには何が必要なのか。結論だけ先に説明しますが、女性が結婚しその後も仕事を続けるためには、当然のことですが、結婚までに辞めないことです。そのためには、入社した後の初期キャリアの段階でこの会社で頑張れば先が開けている、仕事が面白く、会社や上司から期待されているなどを実感できることがすごく大事なことです。こうした実感がもてることで、結婚し子どもが産まれても働き続けようと思えるのです。同時に、会社で結婚し子どもを産んでも続けられる両立支援の仕組みがなくてはなりません。もう一つ大事なのは、育児休業から復帰した後に、仕事と子育てを両立して続けられる環境があることです。育児休業から復帰した後に、仕事と子育てが両立できる見通しがなければ、就業を継続するために育休を取得しようとは考えないわけです。これはワーク・ライフ・バランスの問題になります。

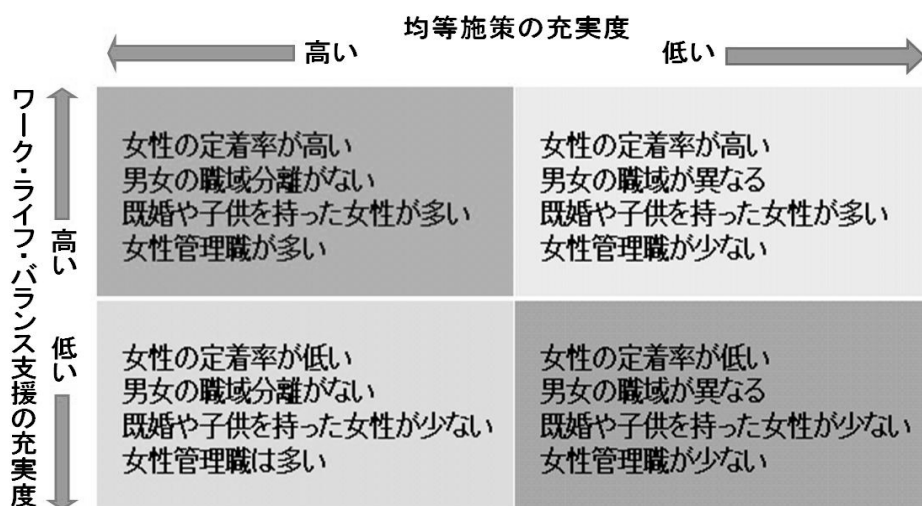
育児休業などの両立支援の制度があればワーク・ライフ・バランスが実現できるかというと実はそうではないのです。育児休業を取って復帰した後、仕事と子育てが両立できるような職場環境があるかどうかということが大事になります。また、子育てをしながら仕事をするのはすごく大変なことです。子どもはだんだん大きくなっていくわけですが、その先にどういう仕事が開けているか、いくら頑張っても責任ある仕事にはつけないということになると、どうせ頑張っても仕方ない、ここで仕事を辞めようかと思いがちになります。実は、女性が活躍できるキャリアが開けているかどうかすごく大事になってきます。

さらに、会社も両立支援の制度があり、子育てと仕事を両立しやすい仕組みがあっても、子どもが二人目になると、今度は、夫が問題になってきます。女性が一人で子育てと仕事を両立するのは大変なことです。夫が子育てにかかわらないあるいはかかわれない環境下では、自分だけで例えば二人の子どもの子育てと仕事の両立を行うことは非常に難しいことになります。そうすると二人子どもを持つと思うと仕事を辞めるか、あるいは子どもは一人のみということになりがちなのです。

以上の様々な要因が解消されないと女性が仕事を続け、かつ子どもを持ちたい人が子どもを持ち、管理職などのキャリアを含めて活躍することが難しいのです。

就職活動の際に学生の皆さんが企業を選ぶときに、いい会社を選ぼうとすると思いますが、いい会社の判断基準はいろいろあります。

図5 ワーク・ライフ・バランスと雇用機会均等の関係



一つの基準は、就業継続を希望する女性にとっては、結婚し子どもを持っても働き続けられるというのがいい会社です。女性の勤続年数がひとつの基準でしょう。

もう一つのいい会社の基準としては女性が活躍できるかということです。女性管理職の数や比率、また男女の職域分離がなく女性がいろんな仕事に進出できていることなどが活躍の基準になるでしょう。

前者の基準に当てはまる会社は、女性の定着率が高く、結婚や出産というライフイベントがあっても辞めず働きつづけることができる。結婚したい人は結婚でき、子どもをもっても辞めずに働くことが出来ることから、この限りでは女性が働きやすいふうに見えます。ところがそういう会社に行っている職場見学をすると管理職は男性で、営業の職場を

見ると、女性は営業事務で、男性は外勤の営業など男女による職域分離がある。つまり、女性が長く勤めることはできますが、女性が活躍出来ていません。これでは決していい会社ではないわけです。図5の右上の領域に当てはまる会社です。

こうした会社では、女性が育児休業を取っても困らないのです。通常、産前産後休業から子が一歳になるまで育児休業をとることが多く、かなり長期に職場を抜けるわけです。でもなぜ育児休業をとっても職場が困らないかというと、そうした企業では女性は補助的な仕事についており、極端な言い方をすればいくらでも替わりがいるからです。Aさんが育児休業をとればそこに派遣の人に来てもらうなり、パートの人を雇えばいいということになります。女性が活躍出来ていないから、育児休業を取得しても職場が困らないのですが、実はこれでは困ることなのです。

女性が活躍できるようにするためには、何が大事なのか。女性の多くは、通常、仕事で頑張ろうと思って入社してくるわけです。ところがいくら頑張っても上司が期待してくれない、会社で評価してくれないなど女性にキャリアが開かれていないことがあり、やる気のある人が辞めてしまうことが多いのです。辞めない場合でも仕事へのやる気をなくしていきます。どうせ頑張っても仕方がない、仕事はほどほどでいいやということになってしまうのです。これは会社にとってもマイナスなのです。そうならないようにするにはどうすればいいのか。これはあとでお話しします。

話を戻して、図5の左下の会社を取り上げましょう。こうした会社では女性管理職も多く、男女による職域分離もなく、女性が活躍できています。営業の職場では、女性が営業事務だけでなく第一線の営業にも進出している、女性管理職も多く、女性が活躍できている会社なのですが、人事担当者に会い、「いい会社ですね、おたくは女性が活躍できていて」と言うと、「うちも課題があります」「それは女性の定着率が低いのです。結婚や出産で辞める女性が多いのです」と言うわけです。

これどういう会社なのかというと、男性と同じような能力や働き方ができる女性がいれば、管理職にもしますよという会社です。男性と同じように頑張れる女性がいるとすれば女性にも活躍の機会を提供するようにするという内容が、最初にできた時の均等法の趣旨でした。しかしそうした女性は多くないわけです。例えば、すごく能力があるスーパーレディで、結婚して家事や育児やりながら仕事もできる。家事や育児を妻が担っている男性と同じように職場で能力発揮できるような女性です。あるいは親と同居している、あるいは夫がすごく理解ある、あるいは夫がいつも残業するわけじゃなくて定時に帰ってくるそうした女性です。しかし、多くの女性からすると、だけど自分はああは出来ない、あのような能力はない、夫はいつも残業で遅くまで仕事しているので無理となるわけです。女性が活躍している会社として入社しても、入ってみたらとてもああいう女性のようにはいけないとして、辞めていく人が多くなるわけです。

女性の定着率が高いが女性が活躍できていない会社と女性の定着率が低いが女性が活躍

できている会社は、一見違うようですが、実は同じ背景があるのです。どちらも男女役割分業を前提とした職場なのです。図5の右上の会社は、男性は仕事、女性は家事育児ですから、女性が働く場合でも補助的な仕事でいいというわけです。同じく左下の会社は、男女役割分業を前提として、女性の中にも仕事ができる人がいれば、男女別なく管理職にしましょうというものです。均等法ができた当初における女性の活躍の場の拡大は実はこれだったのです。従来の男性の働き方そのままにして、男性と同じように頑張れば管理職にもなれますよというものでした。でもこれでは女性の活躍の場の拡大には限界があるのです。それができる女性は一部で、多くの女性は活躍することが出来ないのです。これでは駄目なのです。

実は、ワーク・ライフ・バランスは、女性の活躍の場の拡大を実現するためにも主張されてきたのです。もちろん均等なきワーク・ライフ・バランスは困るわけですが、他方でワーク・ライフ・バランスがない均等でも特定の女性しか活躍出来ないのです。ですからワーク・ライフ・バランスと均等の両者を車の両輪として進めながら、女性の活躍の場を拡大することが大事なのです。女性だけでなく、男性も図5の左下の会社の働き方では、居心地の悪い人が増えてきています。男性も妻が専業主婦だけじゃない、フルタイムで仕事をしている、妻も必要な時は残業をする。子どもが産まれると、夫婦で家事や育児を分担しながら仕事をするのが不可欠になる。そういう男性にとって、こういう会社は居心地悪いのです。女性だけではないのです。ですからワーク・ライフ・バランスは、男性の問題でもある。

ワーク・ライフ・バランスとは社員の状態で、社員が仕事をちゃんとできて同時に仕事以外にやりたいこと、やらなければいけないことが出来ることです。例えば、女性が結婚し子どもも生まれる、仕事もちゃんとやりたいけど子育てもちゃんとやりたい、男性で独身でも仕事はもちろんちゃんとやりたいけれども今は勉強したい、社会人大学院で MBA とりたい、管理職で親が倒れた、介護をしなければならないなど、仕事上の責任を果たすと同時に仕事以外でやりたいこと、やらなきゃいけないことが出来るそういう状態がワーク・ライフ・バランスです。会社によるワーク・ライフ・バランス支援は、社員がワーク・ライフ・バランスを実現できるように支援することです。ワーク・ライフ・コンフリクトは、仕事上の責任を一生懸命果たそうとすると仕事以外のやりたいこと、やらなければいけないことが出来なくなることです。仕事以外でやりたいこと、やらなければいけないことをやろうとすると仕事上の責任、あるいは自分が納得する仕事が出来なくなることです。ワーク・ライフ・コンフリクトに陥ると、社員は意欲的に仕事に取り組めないだけでなく、辞めざるを得なくなる場合もあります。女性だけではなく、実は男性にも重要なことですし、既婚の人だけでなく独身の人でもあてはまります。つまり仕事以外でやりたいこと、やらなければならないことというのは人によって違いますし、ライフステージごとで変わってくるのです。ある時は一生懸命仕事をやりたい、それはそれでいいのですが、ラ

ライフステージによってその比重は変わってくるわけで、そういうことを受け入れられる会社にしていくことがワーク・ライフ・バランス支援です。

会社としてワーク・ライフ・バランス支援のために何をやればいいのか。ワーク・ライフ・バランス支援というのは社員がワーク・ライフ・バランスを実現できるような職場にする、会社にするということで、そうしないと社員が活躍出来ない。女性が活躍出来ないだけでなく、男性も活躍出来ないのです。では何をやるべきなのか。育児休業の制度、介護休業の制度といった制度を導入すればいいのか、両立支援制度も大事ですが、実は制度だけではワーク・ライフ・バランスは実現できません。

先ほどお話ししましたが、女性が産前産後休業に続いて育児休業を取る。問題はその後です。職場復帰した後、例えば短時間勤務を半年とって、その後フルタイムに変わる。まだお子さんはまだ2歳です。朝起きてみたら高熱がでている、あるいは会社に行ってみたら保育園からお子さんが熱を出したので迎えに来てください、そういうことがあります。保育園の送り迎えであれば夫と分担して、自分は週2日、定時に帰り保育園に迎えに行く、そういうことが必要です。つまりこうした生活上の必要と仕事の両立が可能かどうかという働き方のあり方が大事なのです。働き方が、仕事とそれ以外の生活、例えば子育てや、自分でやりたいことやらなければいけないことなどと、両立できるような働き方になっているかどうかは実は大事なのです。残業が必要な時がありますが、17時半になって残業と言われたときに対応できることが必要な働き方では困るわけです。恒常的な長時間残業がないし、あるいは残業するにしても自分でするかしないかはある程度コントロールできる、そういうような働き方ができることがワーク・ライフ・バランスにはすごく大事なのです。

これまで日本の企業というのは両立支援の制度導入を一生懸命やってきたのです。みなさんどうですか、育児休業3歳まで取れる会社と育児休業が法定どおり1歳までどっちの会社がいいのか。新聞などは3歳まで育児休業を導入している会社をいい会社と紹介がちです。でも決していい会社ではないのです。もちろん子育てに専念できるということではいい会社かも知れませんが、子育てもちゃんとやりたいし同時に仕事を続けたいという希望の実現を支援する観点からすると、長い休業はキャリア形成上マイナスです。もちろん子育てをちゃんとやるという意味で育児休業を取るのはいいいことです。でも短時間勤務などでできるだけ早く仕事に復帰して、子育てと仕事を両立し得るようにすることが、将来のキャリアの形成に役立つのです。そういう意味では長い休業というのはキャリア継続という点では良くないのです。

会社として両立支援制度を充実することがいいことだとして取り組むわけですが、これだけでは実は女性のキャリア継続、能力開発にはマイナスになるのです。働き方自体をワーク・ライフ・バランスが実現できるものにすることが大事なのです。両立支援制度だけで判断しないで、ワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方があるかどうかをすごく大事だと思います。

もう一つは、多様な価値観やライフスタイルを受け入れることができる職場風土にすることです。例えば多くの会社で、女性の部下が結婚しても仕事を辞めずに勤め続けて、妊娠しお子さんが産まれて育児休業取りたいですと言ったら、多くの管理職は「おめでとう」と言って、安心して育児休業とれるようにして、復帰した後も早く仕事に対応できるように配慮するなどの対応をするように変わってきたと思います。

そういう管理職でも自分が入社した当時は実はそうした職場状況ではなかったのです。今の部課長層というのはいつ頃入社した人かということ 1980 年代の前半です。1980 年に入社した大卒、80 年であれば今 51 歳くらいですか。部長層です。80 年代前半は課長層です。ですから、彼らが入社した当時に同期で入った女性というのはほとんどもう辞めていると思います。先ほどデータで示したように、6 割の人は結婚出産で辞めようと思っていて実際辞めています。そうすると今の部課長層が当時同期の女性が結婚し、結婚式に呼ばれます。その女性社員、あるいは同僚の女性社員と結婚する配偶者の上司かなんかが挨拶をする時に、まだその同僚の女性が仕事を続けていれば、例えば配偶者である男性社員の上司が「早くお子さんが出来て奥様が子育てに専念できるといいですね」などと挨拶をしても違和感はなかったのです。そうした職場環境で仕事をしてきた経験を持つ管理職でも今、部下の女性が「育児休業を取ります」というと「おめでとう」と支援できるようになっています。しかし、その管理職自身が、妻と結婚した時、あるいは子どもが産まれると専業主婦になった妻から「家族が増えたのだから一生懸命残業して稼いでね」とか言われて、一生懸命残業して仕事してきたわけです。そういう管理職でも変わってきたのです。自分と違う生き方をする、例えば当時と違う生き方をする女性社員を受け入れることができるようになっている。だけど、まだまだ変わらななきゃいけない点があるのです。

例えば、男性の部下が「育児休業を取りたいです」と言う時に、その管理職がどのように対応するかです。私は人事管理が専門ですので、管理職研修をやることがあります。女性の部下が育児休業の取得を希望した際の対応と、男性の部下が育児休業を取りたいといった時の対応を書いてもらったことがあります。一番多い対応は、「男性の場合はやはり取得の理由を聞きます」でした。「何故、取るの?」「奥さんが働いているの?奥さんはなんで取らないの?」と聞くわけです。しかし、女性の部下が育児休業を取る時に「何故取るの?」とは聞かないわけですね。ただ 30 年前だったらわからないですよ。30 年前だったら、なんで育児休業を取ってまで、もちろんまだ育児介護休業法はありませんでしたが、「なんで育児休業を取ってまで仕事続けるの?大変なのに。」なんて言ったかもしれません。

しかし今では女性の部下が育児休業を取りますと言った時に、多くの管理職はそれを受け入れることができる。そのときに、取得の理由を聞かないのはもうお分かりですよね。管理職は女性が育児休業を取るとき「なんで取るの?」とは尋ねないのか。それは女性の中に子どもが生まれても仕事を続けるライフスタイルを選択する人が増えてきたことを理解できるからです。それと同時に、子育ては女性の役割と当然視しているため、男性に関

しては取得の理由を尋ねてしまうのです。「なんで男性が育児休業をとってまで子育てするの？奥さんはなんでとらないの？」と。つまり管理職のこうした意識が、変わらなくてはならない点なのです。

こうした管理職の考え方があると、男性は育児休業を取りたいと思っても上司に言い出しにくくなるのです。上司から何か言われるのではないかと、そういう職場風土がまだまだ残っているということです。日本では、男性が育児休業を取ることはまだ少なく、少ないだけではなく取得者でもその期間は非常に短いのです。例えば、5日間などで、これが育児休業といえるのかどうかという期間です。男性の育児休業取得を理解できる管理職でもさらに言うんです。「君の将来のキャリアが心配だ」と。「この次の半年間に大事な仕事を任せようと思っていたのに」って言うのです。でも女性の場合は、もっと長く育児休業を取ってもこうした発言はないのです。ではなぜ女性の時には言わないのか。

もしかすると、ひとつには女性には仕事を期待していないのかもしれない。これでは困るわけです。あるいは期待していても、子育ては女性の役割だから育児休業を取ってもしょうがない、でも男性は子育てなどせずに仕事に専念すべきとの価値観があるので、休業取得はキャリアにマイナスだと思っているのかもしれませんが。そういうふうに会社は評価するし、自分も評価すると思っているからこう言うわけです。こうした点を変える必要がある。

ワーク・ライフ・バランスは、制度だけでは実現できないのです。ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方をするということです。もう一つは、多様なライフスタイルを選択する社員を受け入れられる職場にしていこうということがすごく大事なのです。

次に、今度はポジティブアクションに触れたいと思います。どうして女性の管理職が増えないのかということです。一つは長く勤めれば女性管理職が増えるわけではありません。勤め続けられる仕組みがあつてかつ活躍出来なければいけない。一つは、ライフイベントがあるわけですから、少なくとも結婚、出産で辞めなくていい仕組み、これは先ほどの話で両立支援や、ワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方の部分や職場風土の問題です。ではそれが実現出来れば女性が活躍できるのか。そうではないのですね。次に何が大事になってくるかということ、能力を発揮できるような仕事を会社に入って経験できるか、ということです。いくら管理職になりたいと言っても管理職になるだけの能力が身に付かなければだめです。どうしたら管理職に就けるような能力を身に付けられるでしょうか。

会社の中での能力開発の方法の一つは、職場を離れた研修です。ただ Off-JT も大事ですけど、Off-JT だけでは仕事に役立つ能力を獲得できません。もう一つは何かというと会社に入っているんな仕事を経験しながら能力を高めるということです。

総合アパレルメーカーに入社したとします。多分最初の一週間程度は本社で研修があると思います。社長が出てきて、うちはこういう経営でやっていますとか、これからこういう事業展開をしていくとか、いろいろな事業内容等を勉強します。研修が終わると、今

度はまずは現場に配属される。例えば営業に配属されます。大学でマーケティングを勉強していれば営業ができるのか、できませんね。営業に配属されて最初何をするのかというと、最初の1週間くらいは職場でみんなが仕事をしているのを見ている。先輩たちのやっている仕事を手伝ったりコピーとったり電話を受けたり、会議の様子を見たり、メモを作ったり、でもこれも能力向上に結びつきます。どういう仕事の流れがあるのか、例えばアパレル総合メーカーの婦人服の営業だとすると、どういう商品を扱っているのか。そういうことを一週間くらい学びます。これも OJT です。単に見ているというだけでも能力向上につながります。ただし、1週間であれば能力向上になっても、そこで3ヶ月みんなのやること見ていても能力は高まりません。もう勉強することはないのです。そういうことにならないように例えば、1週間くらいたって、一応この職場の商品がどうなっているか分かったら次の段階に進むことになります。

実際の営業の仕方を教えるためにどうするかというと同行営業です。先輩について、とりあえず何もなくていいからついていけです。そうすると取引先に行った時の名刺の出し方、お辞儀の仕方、どういうふうに営業活動が始まるのか、取引が決まるとどういう書類の流れがあるのかなどを学ぶわけです。例えば、取引先から注文があってから商品の納入まで、このことをリードタイムといいますけれども、納品までに商品が工場から間に合わなければ、工場に飛んで行って職長さんをお願いして、自分も手伝って間に合うようにする。こういうことを勉強するわけです。これも能力向上に貢献する。でもこれも3ヶ月くらい続けるともう勉強することはないのです。そうすると能力はまた、伸びなくなります。どうするかというと配属先の課長は次の段階の仕事に進めるのです。今度は一人で営業する。けれどもまだ入社して半年くらいです。そんな責任ある仕事は任せられません。どうするかというと簡単な仕事を切り出すわけです。簡単な営業の仕事は何かというと、これは職場ごとに違いますけど、例えば取引量が少ない、定番商品、決まった商品しか納めないとか、競争相手が入っていないとか、価格交渉しなくていい、そういうのが営業でいえばやさしい仕事です。そういう仕事をやらせるのです。もちろん指導担当の先輩をつけます。もちろん自分も勉強しなきゃだめです。それほど難しい仕事ではない仕事をしながら、そして自分でも勉強しながら、先輩に聞きながら営業の仕事をする。そこでまた能力が高くなり、だんだん伸びていきます。だけれどもこれは価格交渉しない、企画はもっていかない、競争相手がいるわけではない簡単な仕事ですね。そうするとあるところまでは勉強になるのだけれども、例えば1年とか1年半やるともう勉強することがなくなります。また、次のステップに進めなくてはいけなくなるのです。今度はこちらから企画を持っていかなくちゃいけない、価格交渉しなくちゃいけない、といったもっと難しい仕事になります。ひととおり婦人服の営業が分かったら今度はどうするかというと、総合アパレルメーカーですから婦人服だけじゃなくて紳士服もフォーマルもカジュアルも扱っていますので、他のセクションに異動することになります。今度は紳士服の営業、そうすると

婦人服でひととおり仕事が出来ても、今度は紳士服に行けば商品が変わります。商品が変わると今度は新しく紳士服について勉強することになります。また、商品だけではなく、取引先の変更もあります。専門店から百貨店の担当への移動などです。

つまり何が言いたいかというと、こういうふうに入社して仕事を経験しながら能力向上していくわけですが、大事なのは単に仕事を経験すれば能力が高くなるわけじゃないということで、能力が高くなるように仕事を経験しなくてはだめだということです。つまり能力が伸びても、仕事をいくらやっても伸びなくなる限界点があるわけです。そうすると次にちょっと頑張らなきゃいけないという仕事に就く機会があれば、能力がさらに高くなるわけです。ここが大事なのです。男女の能力開発機会の均等化もこうした能力開発機会の均等化が大事なのです。能力が伸びたら次のステップへ進めるわけで、我々の学生指導と一緒にです。

では、こういう能力開発は誰がやっているのかというと、人事セクションでなく、現場の管理職です。人事セクションは、職場の配属を決めますが、配属された職場では、その管理職が部下の仕事配分を決めます。この仕事の配分が実はそこで働いている人たちの能力開発の機会を決めるのです。ここがすごく大事です。ですから能力を高められるかどうかは、そういう仕事の経験機会が男女別なく与えられていくかということです。そこで先ほどいいましたが、男性もそうですが、ある仕事を継続しても能力が伸びなくなってしまうと、能力の伸長が止まりますね。この横ばいが少ない方がいいわけです。管理職というのは配属された社員の能力の進捗を見ながら、次の仕事にチャレンジさせた方がいいかなということを適切に判断しなければなりません。

この点を女性の活躍の場拡大に関係してもう少し説明したいと思います。先ほどアパレルメーカーを事例にしました。ある課長のところに二人の新入社員が配属されたとします。同行営業などを経験させたりして、育成する。入社2年くらいして、そろそろ次のステップに進めようと思った時に、Aさんについては次のステップに進めます。ところが、その課長はBさんを次のステップに進めてもいいかなあ、難しいかなあ、と考えてしまう。なぜBさんについてそう考えるのか。Bさんは女性なのですね。なぜ女性だと考えこんでしまうのかというと、3年前に女性が配属され、次のステップに進めて1年経って一生懸命教えたのに辞めてしまった経験があったのです。そのため女性には営業は難しいとの考えがあったわけです。取引先との価格交渉や企画を立案するなどの難しい仕事への配属に関して、その課長は躊躇してしまったのです。男性であるAさんについては次のステップに進めたが、女性については次のステップに進めるまで育成できたのですが、次はちょっとどうかと。つまりなぜかということ、次の段階に進めて教えてみて辞められたらたまらない、と思うのです。次のステップに進めるのをちょっと待とうと、もうちょっと彼女が営業を続けられるかどうか様子を見ようと。その結果、今の仕事を継続してもらって、1年とか1年ちょっと経ちます。そうするとAさんは、その職場でひととおり仕事を経験し

たので今度は先ほど話したように別の職場に移って行くのです。入社5年目くらいになるとAさんは紳士服も婦人服も価格交渉とか企画書とかそういうこと経験している。女性は3年くらい経っても同じ仕事を続けている。

5年目くらいに人事が入社5年目研修とかやるとします。グループに分かれて、それぞれに新企画を考えさせる。そうすると人事セクションからみて、入社試験の時には女性は優秀だった、最近の男性は仕事できないなあ、と。実際そうです、どの会社の人事の方から聞いても入社段階の試験を見れば女性は優秀だ、期待できるなと思って採ります。本当に全部採ったらみんな女性ばかりになってしまうから困るなと思って男性も採る、という会社が少なくない。ところが5年目研修をやると、明らかに結果が違う。女性は伸びないと思います。なぜ伸びなかったかもうお分かりですね。

職場に配属されて能力を高められるような仕事を経験できていないからです。ここが課題です。それだけではなく5年目研修に出た女性はやる気やポテンシャルがあるわけです。けれども上司が自分に期待してくれない、どうせ無理だろうと思って大事な仕事を任せられない、実際その研修に行ってみたら同期で入った男性はいろんな仕事をやらせてもらっている。女性はこの会社に勤めていても先がないと判断して辞めてしまうのです。賢明な判断です。その女性が辞めるとその上司は何と思うか、もう分かりますよね。自分の思っていた通りだと。これを「予言の自己成就」といいます。

なぜその女性が辞めたのか。管理職がどうせ女性は営業をできない、だから辞めるだろうと思って、ほどほどの仕事しか与えなかった、これが離職の理由です。女性は能力が伸びないこんな会社にはいけないと思って辞めるのです。そうするとやはり女性は駄目だと管理職は思うのです。多くの企業は、採用については男女別なく採用していると思います。實際上、優秀な女性がたくさん来てくれると人事セクションは喜んでます。しかし、人事セクションが出来ることは採用して職場に配属するところまでなのです。その先の現場で能力開発が均等になるかは、現場の管理職に依存するのです。仕事の経験機会が、それがその人にとって能力開発機会になります。ほどほどの仕事ばかり与えられていたら能力は伸びない。少し背伸びしなきゃいけない仕事に就けてはじめて能力が伸びます。それは一人前になった後もそうです。例えばグループのまとめ役であるとか、プロジェクトのリーダーをやるとか、新人を指導するとか、こういう経験をすることがすごく大事です。けれどもそういう仕事を経験できるかどうかは、上司がそういう仕事を与えるかどうかによるのです。

みなさんも管理職になったらという立場で考えてください。いくら教えても、仕事を与えても伸びないと思ったら仕事は任せないですね。仕事を任せるとするのは、その仕事を任せたら少なくとも9割出来ると思えて始めて任せるわけです。つまり管理職が部下の能力伸長の可能性を適切に判断できるかが大事になります。今までは女性は駄目だな、どうせ駄目だなと思っているから仕事を任せられなかったのです。ここを変えなきゃいけない

いのです。

実はこれは女性だけではなく、男性にも当てはまることです。例えば管理職も新しい職場に異動すると前任者からこの仕事の続きはここが大事で、この仕事は優先度を高くしてやってくださいなどの申し送りがあります。その時に仕事の申し送りだけではなく、部下の A さんは仕事が出来るし、伸び盛りで、部長も期待している、他方、B さんはちょっと問題児、あまり大事な仕事を任せないようになどという、働きぶりに関する申し送りもあります。こうするとどういうことが起こるかという、新しく異動してきた管理職は、A さんに能力開発機会となるような大事な仕事を任せます。任せてみて失敗しても彼はポテンシャルがあると思っているので、もう一回同じような大事な仕事を任せます。そうすると出来るのです。何度かやれば出来るようになります。能力が伸びるのです。そうすると出来るよ、っていわれる人は伸びることになります。他方、駄目だよという人には、大事な仕事を任せません。3 年くらい経つ、また異動していく、やっぱり B さんは伸びなかったと言うことになります。なぜ B さんは伸びなかったのか。伸びると思わないので、能力伸長につながるような仕事を与えなかったからです。ここをどう変えていっていかうことが今、会社の人事管理の課題になっています。

実は女性が活躍し管理職になって行くためには何が大事かと言うと、一つは勤め続けられることに加えて、もう一つは、入社して 3 年から 5 年くらい男女別なく活躍できるというのがあって頑張ろうと思えることです。

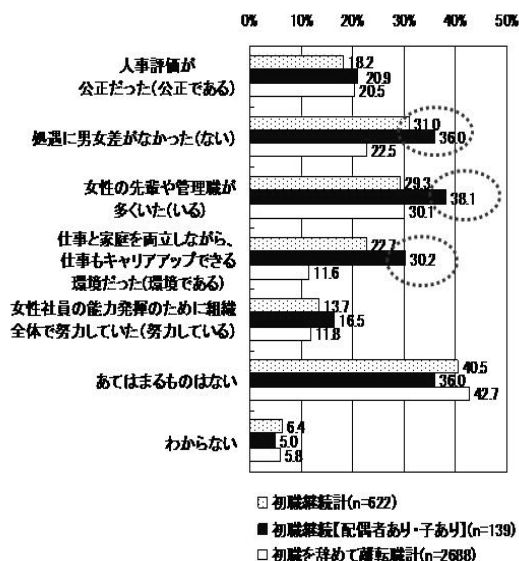
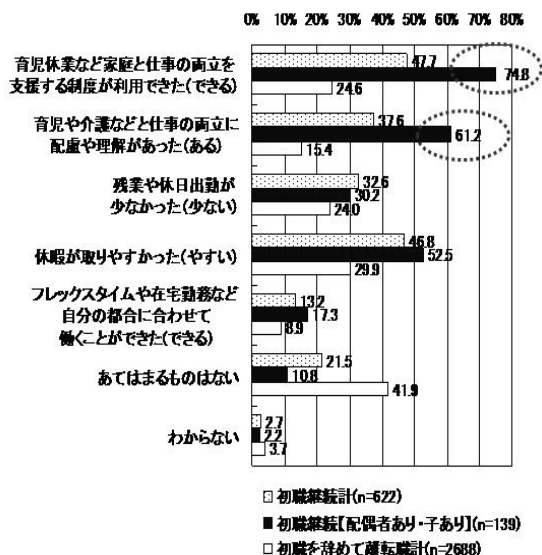
会社で結婚しても続けている人というのはどういう人か、どういう職場かということを調べてみると、男女の職域差がないとか、先輩管理職がいるとか、キャリア・アップの機会があるなど、両立環境の整備だけじゃないのです。女性が活躍出来ているというのがあって、結婚や出産があっても仕事を続けようと思えるのです（図 6）。

図6 女性が結婚・出産・育児を経て就業継続するには、仕事と家庭の両立に加え、自分自身の将来像がイメージできる環境や、中長期的な目標を持てる環境も重要

○初職からの離職状況別の初職の勤め先の状況（複数回答） [25歳以上の女性 初職が正社員・正職員]

【仕事以外の時間のとりやすさについて】

【処遇の公正さや女性の活用について】



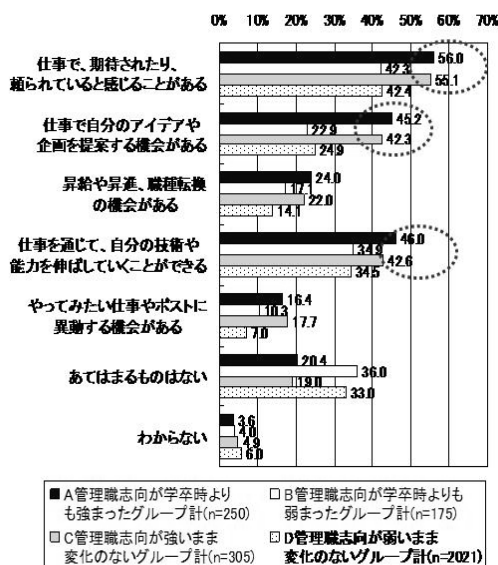
(備考) 内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」により作成。

あるいは会社に入った時は頑張ろうとあまり思っていなかったが、入社して頑張ろうと思うようになるかとか、会社に入った時頑張ろうと思っていて、ずっと頑張りがちようと思える人の職場の特徴を見ると、やはり上司に期待されている、あるいは自分でいろいろなアイディアを出す機会がある。つまり両立だけではだめなのです(図7)。

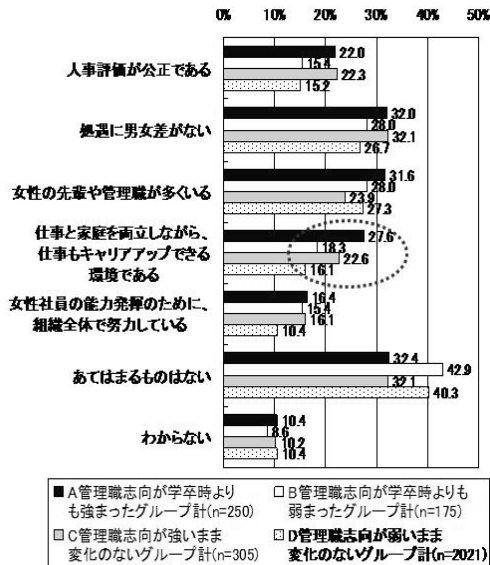
図 7 管理職志向には職場における周囲からの期待、能力発揮の機会、仕事と家庭の両立とキャリア・アップの双方を追及できる職場環境などが影響

○管理職志向の変化別の現職の勤め先の状況（複数回答） [女性 現在仕事をしている人]

【現職の勤め先の状況 仕事の内容】



【現職の勤め先の状況 処遇の公正さや女性の活用】



（備考）内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」により作成。

女性の活躍の場の拡大のためには、ワーク・ライフ・バランスと職場での女性が能力を高められる機会の均等を積極的に進めていくことが大事です。

最後になりますが、後もう一つは「夫」の役割です。これがなかなか変えられないのです。夫の労働時間、女性が結婚して子育てしながら働く続ける時に、自分はどのような働き方をしたいかを調べると、夫が長時間労働だと自分だけが短時間勤務を選択して子育てとの両立を図ろうとする訳です。企業からすると短時間勤務を取った人は管理が難しくなります。育児休業をいつも女性を取り、保育園から電話がかかってきて帰るのがいつも女性だとなったら、企業としては、女性に活躍を期待していても、それは難しいと判断することになるでしょう。半分は夫が家事・育児をやるとようにならないと、企業が一生懸命女性の活躍の場を拡大しても難しいのです。でもこれは企業の中だけでは出来ないのです。しばしば女性社員の夫は別の会社に勤めているからです。ここが企業の苦勞しているところなのです。うちは女性の活躍を一生懸命やっているのだけれど、常に保育園から電話がかかってくるのも彼女だ、夫も少しどうにかしろというふうに企業は思っているのです。女性も夫に言わないで、勤務先の上司に「私はこんなに大変だから会社がサポートしてほしい」と言うのです。男性の意識や働き方をどうするかというところがすごく大事ななと思います。ありがとうございました。

岩田：どうもありがとうございました。大変難しい課題でありますけれども、ただ制度があるだけではなくて職場の中の様々な環境や考え方、特に女性の能力開発の可能性が職場の中にどのように存在するか、それをどう均等化して言ったらいいかというお話、そのことについて様々な具体的なデータを示しながらお話いただきました。少し質問や意見がありましたら受付けたいと思います。

ソーントン不破直子：純粋に好奇心でおたずねするのですが、職場で男性でも女性でも早く帰らなければならないというようなことを許すような職場でその場合に、そういう人達の例えば恒常的に一週に一回はこの女性は早く帰るとか、そういうことを許した場合に給与はどうなるのですか？

佐藤：残業であれば残業代がつかないという話です。もう一つは短時間勤務、育児介護休業法が改正されて、2010年6月から、企業は短時間勤務を措置しなくてはいけない。6時間勤務という仕組みを、特に子育ての時に制度的にいれなくてはいけなくなります。1日6時間勤務にしたいと社員が希望した場合、基本的にそういう勤務を入れにくい職場を除いて、会社は短時間勤務を措置しなくてはいけなくなりました。措置されていれば、働いている人は短時間勤務を選択できます。こういう場合を考えると、6時間を選択すると給与は8分の6です。給与は時間比例になります。

もう一つ大事なのは、短時間勤務の人、フルタイムでいつも残業している人、いつも週2日は定時に帰る人などの評価をどうするかということです。短時間勤務や残業できない社員も含めて活躍できるような働き方とするためには、残業している人を評価するのではなくて、基本的には時間あたりの生産性で評価することが不可欠です。これが出来るかどうかがすごく大事になってきます。

岩田：その他もう一人くらいいいかがでしょうか？

小林多寿子：今日は大変興味深いお話ありがとうございました。ここの会場には学生のみなさん、2年生それに4年生がいるのですけれども、学生のみなさんに代わって一番多分関心があるのは、先生にご紹介いただいた、おそらくワーク・ライフ・バランスと雇用機会均等法の関係のところで会社のワーク・ライフ・バランス支援の充実度が高く、そして均等スタッフの充実度も高い会社、そういう会社をみなさんには是非見つけてもらってそこで是非学生の皆さんに活躍してほしいと思うのですけれども、そういう会社はなかなか難しいと先生おっしゃったのですが、何か外からはかるポイントとかここら辺に目をつけるとか何かヒントはありますでしょうか？

佐藤:なかなか難しいのですけれども、両方が出来ているところ会社は非常に少ないです。また同じ会社の中に両方ある、いわゆる一般職や総合職ですね。一般職で入った人が、仕事にやる気がないのではなく、段々やる気をなくして来てしまうのです。会社はこれを今変えようとしています。ですから今まで一般職で採用した人たちでも、もう少し職域を拡大したり、意欲的に働いてもらうための取り組みを始めています。また、いわゆる総合職の人たちも、一部の人しか仕事が続けられない、かつての総合職の多くは離職しています。この点は、働き方をワーク・ライフ・バランスが実現できるものに変えることが大事になります。

本間道子:今日は大変興味あるお話ありがとうございます。私も管理職について社会心理学の方から調べているのですが、2つの点からお伺いいたします。一つは、最近勤続年数が管理職と直接的な関係がないというふうなことを聞きます。今まで年数ということが大変重要なファクターになっていたのですけれども今後転職とか中途採用のようなことがある場合に必ずしもそれが相関がないのではないかと、現実にはそういうようなことの、今資料手元にないのですが、言っているのですが、それについてこれは男性側の言い訳ではないかと言われているのではないかとということでお伺いいたします。それからあと一点は、先ほど自己予言的という社会心理学でよく使う言葉を使われて、もっともだと思っていたのですが、実はその点でひとつ私どもの調査の結果によりますと、男性に対してはポテンシャルということで昇進がある、ところが女性の場合は実績というもので昇進があるということで、つまりそのポテンシャルということにおいて男性があつて先ほどおっしゃったとおり失敗も許される、ところが女性の場合は、実績ですからもう証明済みの上でやる、それが管理職がとても少ない理由の一つじゃないか、ということなのですが、その2点についてちょっとお話を聞かせていただけたらと思います。

佐藤:まず、後者の方はご指摘の通りです。つまり女性については期待して伸ばすというふうにしても辞めてしまうのではないかとということがあるので、結果で評価していこうというふうにはやはりなりがちです。男性も実は辞めてしまう人いるのですが、育てて行こうと、思っているのです、そういう意味で期待する、ポテンシャルに期待をかけるということですね。仕事を与える、その通りだと思います。だから、企業は女性については期待して伸ばしても退職する可能性があると思うので、実績だけで見ちゃう、ポテンシャルについて期待をできない。でも男性だって辞めるし、女性とそんなに変わらない。ですから、人事セクションは、管理職の部下の見方を変えるための取り組みをしています。つまり実績じゃなくて女性もポテンシャルで見えるように変えていくということです。

前半の方の質問で男性の言い分かどうかというのは、ここはなかなか難しいのですが、アメリカなどでも管理職について言えば勤続年数は長いのです。ただし、アメリカは 30

歳代後半でも転職する人がいるのです。そこから 30 歳代後半で転職してその後はプロモーションして上に行くという感じで、そういう意味では内部昇進です。日本の場合は、20 歳代での転職は多いけれど 30 歳代の転職はあまりない。そういう意味ではどちらも内部昇進には間違いありません。日本も徐々に 20 歳代だけでなく 30 歳代でも転職が増えてきていますね。そういう意味では今までよりも勤続年数は短くなる可能性があります。ただし転職してすぐ管理職はあまりない、データを見ればアメリカなどでもそんなに多くないです。ですから何を言いたいかというと、30 歳代での転職を企業が受け入れるようになるだろうし、ただし内部昇進という仕組みについてはそんなに大きく変わることはないだろうと思っています。

岩田：今のことと関係して、最後に一つだけ私から。いっぺん大多数の女性が辞めてしまうと、6 割の女性が辞めてしまって再チャレンジする場合にですね、この能力開発という面からみた時に職場の外での能力開発の可能性というものがあるかどうか？

佐藤：まずは辞めないで、仕事を継続することが基本です。どうせ頑張っても、しょうがないなと思っても、まずは辞めないで、ということなのです。もう少し頑張って勤めるということをしてもらおう。

でも、辞めた場合は、出来るだけ早く復帰することです。早く復帰すれば正社員の可能性も高くなります。離職してかなり時間が空いてしまった場合は、とにかく働く経験を作ることです。これは非正規でも派遣でもいいです。とにかく働くということの実績を作って、次はずっとこれでいいと思わないで出来るだけ早く、正社員のキャリアを得ることです。そのためには、教育訓練も大事です。ワードやエクセルなどを勉強して、そんな高度な資格を取る必要はないと思います。ワードやエクセルくらい使えるようになって派遣で 2 年くらい働く実績を作って、正社員にエントリーするなどを考えることがいいでしょう。

岩田：どうもありがとうございました。

時間超過でお答えいただきました。佐藤先生の講演は以上で終わりです。

(第 1 部終了)