

NBCPlus+

vol.30

女性と
仕事を考える。



特集

Special
Feature

女女女に生まれ、 女女女として育ち、 女女女として働く。

文:NBCコンサルティング株式会社

今年2月、リクナビNEXTが発表

した「女性管理職に関する実態調査」によると、女性上司は男性上司と比べて、かなり寂しい身の上であることも判明しました。たとえば、男性管理職は8割が既婚者なのに、女性管理職は半数近くが未婚でした。また、男性管理職は8割が子持ちなのに、女性管理職は過半数が子供がいません。懷事情も女性管理職は男性管理職に比べて寂しく、男性管理職の平均年収は890.6万円なのに、女性管理職は618.9万円と実に250万円以上の開きがありました。家庭を持つことを犠牲にしても仕事して会社は尽くしてきたのに、年収は男性に遠く及ばない…こんな現状では、若い女性が「管理職になりたくない」と感じてしまうのは仕方がない気がします。

▼PRESIDENT Online

2014年4月7日(月)

女性が管理職になりたくない理由
管理職登用・女の言い分

「家庭を持つことを犠牲にしても…」との言い回しから『ネガティブ』な感情が伝わり嫌悪感を持たなくはないが、数字として表れているファクトだけ受け止めようと思う…。

誰もができないように、私にも女性の声を代弁することはできません。

弊誌の読者のうち、女性は5%ほどで、多くは男性読者である。女性である自身がこのテーマをどれだけニュートラルな視点で検討できるか、すなわち読者に対して「庇護の対象としての女性像」を植え付けるわけでも「女性としての性別役割をおきざりにする形」でもなく、あくまでも性別を尊重しつつ、それでいて「職場」というステージから逸脱することなく、女性管理職登用あるいはその働き方を検討することができるか、10年程度の未熟な社会経験では非常に難問だと感じている。

これ以降書き記すことは、大多数の意見を集約したものでもなく、女性の意見を代弁するものでもない。また、記載内容に極力偏りが発生しないよう、データを多用し、レビューという形をとったことについても了承いただきたい。

結局、キャラ弁づくりか、デパ地下惣菜か、の二者択一なのかー？

女性の同級生は、その多くが結婚し子どもを産んだ。SNSには端午の節句や誕生日、母の日を祝う穏やかな写真が並ぶ。日々の離乳食やキャラ弁にはじまって、立った、歩いた、転んだ、泣いた、と…幸せ(そう)なレポートがタイムラインを賑わし、さらには、入学式、卒業式、受験に、第二子・第三子出産と…てんこ盛りで目が回りそう。(皮肉にうつる文面は「隣の芝生は青く見える」に類するヤキモチからくるものでもあるため、どうか看過いただきたい…笑)。

「結婚をしないこと、子どもを産まないことは、仕事をしているかどうかとは関係のないこと」、したけりゃすればいいし、産みたきゃ産めばいい」…そう思われるだろうが、それはその通り。異論はナイ。大体、何かが実現できていないことの理由に「仕事」を持ち出すのは言語道断。社会人として生きるのであれば、「仕事」をそれ以外の不完全な事柄に対する言い訳にはしてはいけない。そういう人間はおそらく、仕事以外の何かを言い訳に今度は「仕事」を不完全にするだろう。(きつと、本当の意味でのワークライフバランスとは、仕事とそれ以外が融合することなんだろう

し、ボーダーがなくなれることを指すものと思っている。ワークとライフが完全に異質なものであればなおのこと、境界がなくなるまで双方をアジャストしていく努力が問われるものだ、との理解だ。)

しかし：「結婚して、子どもも産んで、仕事を続けられるか？」と不安を持ついわゆるキャリア志向の女性社員が周囲にいないと考えているなら、その会社は大変先進的な女性管理者登用の整備が進んでいるか、あるいは女性を管理職に登用しようと思っていないか、そもそも未婚・未出産のキャリア志向の女性がいないかのいずれではないだろうか？

―果たしてそれは本当だろうか？

M字型カーブ(注1)にみられるように、日本女性は結婚あるいは出産のタイミングで、労働市場を離れてしまう傾向にある。それを女性自身がキャリアを積む上でハンデと感じてしまうことは、容易に想像がつく。事実、私の知人・友人の中で、産休・育休後職場復帰を果たし、休暇前と同じようにいわゆる「キャリア組」でい続け、つっぱ

しった人間は数人しかいない。個人が何を望むかはあろう。「子育てはやり直しがきかないから」と、小学校に入るくらいまでは専業主婦でいることを選ぶ女性も多い。しかしその一方で、産休・育休後、即社会復帰しバリキャリア(注2)であって妻であって母親であり続けようとした友人にも、結局はその両立の難しさに、退職を決意し長期間労働市場を離れることを選択せざるを得なかった者も多かった。

(注1) 日本人女性の年齢階級別の労働力率(15歳以上の人口に占める求職中の人も含めた働く人の割合)をグラフで表すと、学校卒業後20歳代でピークに達し、その後、30歳代の出産・育児期に落ち込み、子育てが一段落した40歳代で再上昇し、アルファベットの「M」のかたちに似た曲線を描く傾向が見られる。「M字型カーブ」とはこのグラフの形態を指し、日本人女性の就業状況の特徴を表す用語としても定着している。

(注2) 「バリバリのキャリアアウーマン」を略した言い方。猛烈に働く女性。



「何かを得ようとするなら、
何かを捨てなくては
いけない」…?

「何かを得ようとするなら、何かを捨てなくてはいけない」…この手のお説教に耳タコを覚える方も少なくはないだろう。「仕事か子育てかを選ばなくてはいけない!」という究極の局面が発生することはきつと抗うことのできない現実であり、『オトコは仕事に生きなさい!』という教えがあっても『三つ子

の魂百まで!だから、子どもが小さいうちは徹底的に育児に時間を使いなさい!』という教えがあっても、それはそれでいいと思う。

ただし、「何かを得ようとするなら、何かを捨てなくてはいけない」が「家庭(育児・家事)を得ようとするなら、仕事を捨てなくてはいけない」と単に二者択一を迫るものだとしたら、そんな極端で乱暴なつっぱね方をしてはいけないと考えている。

旦那は子煩悩で、家事嫌い?

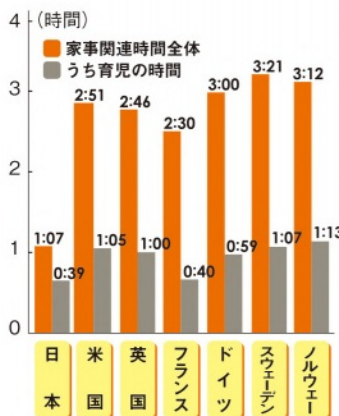
昭和61年から5年ごとには行われた社会生活基本調査によると、共働き世帯における夫の家事関連時間・育児時間は増えているものの、妻と比較すると圧倒的な差がある。(表1)

表1 共働き世帯の仕事・家事時間の推移(週全体)

	家事等 家事関連	仕事等 家事関連	家事関連	うち家事	育児
昭和61年	夫 8:47 妻 10:02	8:32	5:32	0:15	4:30
平成8年	夫 8:34 妻 9:28	8:14	4:55	0:20	3:35
平成23年	夫 9:09 妻 9:27	8:30	4:34	0:39	3:27

総務省統計局：平成23年 社会生活基本調査

表2 6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間(1日あたり)



内閣府男女共同参画局：男女共同参画白書 平成25年版

ヨメ「嫁」は家の女だが、やっぱり日本は他国に比べ、男性の家事・育児参加時間が短い。(表2)とりわけ育児についてはフランスと大差ないが、家事関連時間は圧倒的な違いが出ている。「嫁」と呼ぼうが「妻」と呼ぼうが「女房」と呼ぼうが、そんなことは構わないし、完璧な「主夫」でも「イクメン」でもなくていいから、もう少しお手伝いできないだろうか。あるいは、女性がそれを拒む現実があるのか…(男子厨房に入らず?)。

「男は仕事、女は家事・育児(男は妻を養い、女は家庭を守る)」というトラディショナルな性別役割分業を否定しないまでも、女性の社会進出(賃金労働者化)が進み、共働き家庭が増えた一方で、女性と男性の家事・育児時間には大きな差がある事実を、改めてお伝えしておきたい。

働く女性に明るい兆し?

さて、前述のM字型カーブには直近で幸先の良い傾向も見えてきている。総務省の労働力調査によると、35〜44歳の女性のうち就業者と求職者が占める割合は2013年1〜11月の平均で

12年より1・6ポイント上昇し、71・3%となった(10年前と比べた上昇率は4・8ポイント)。子育てのため離職する人が多いこの年齢層で70%を超えるのは初めて。働く女性が増えると、中長期的な経済成長率の底上げにつながる。

(2014年1月20日本経済新聞より抜粋)

13年の女性の労働力人口は3年ぶりに増え、11月までの平均で前年比37万人増の2803万人。増加率は1・3%と1997年以来、16年ぶりの高水準となった。一方で男性の労働力人口は12年に比べ12万人強減る見通し。(表3)

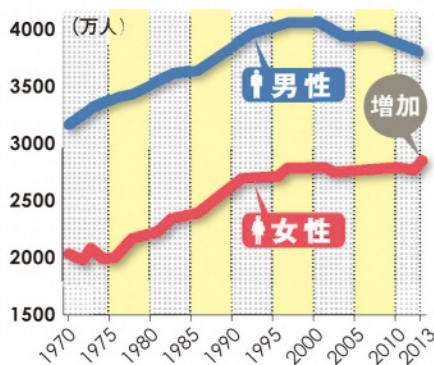
日経新聞は、働く女性が増えている要因を3つ挙げている。1つは景気回復に伴う求人数の増加。2つ目が子育てと仕事を両立させる環境が整いつつあること。そして3つ目が、第一生命保険や日産自動車など大企業が女性管理職の登用方針を掲げるようになったこと。いずれも、実際の女性たちの認識と乖離がないかどうか細かく見ていくことは必要だろうが、誘因となっているのであれば、これら社会的な整備を鋭意進めていくことは重要なことである。ただし、主要国の中で、このM字型

カーブを描くのは日本のみであり、我が国の家事や育児と仕事の両立が難しい現状は、国際的にはスタンダードな状態ではないことを、強く理解しておく必要がある。

また、「内閣府男女共同参画局男女共同参画白書 平成25年版」からは、女性の世代ごとの労働力率を見ると、若い世代ほどM字型カーブの2つの山が高くになると同時に谷が浅くなり、且つ谷が右方向にずれていることがわかる。(表4)これは、晩婚・晩産化による子育て年齢の上昇を反映していると言える。

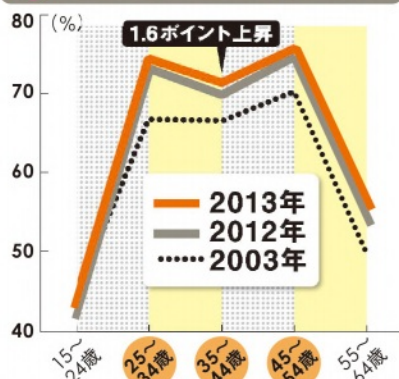
就業希望の女性が就職できてM字型カーブが米国やドイツのように解消されれば、確実に労働力人口が増加し、日

表3 女性の労働力人口の推移



総務省統計局：労働力調査 (長期時系列データ)

表4 女性の世代ごとの労働力率



内閣府男女共同参画局：男女共同参画白書 平成25年版

本経済の発展につながるだろう。ゴールドマン・サックス証券が2010年に発表したレポートも「ウーマノミクス(女性経済)」の重要性を説き、日本の女性の雇用率(2009年「60%」が男性並み(80%)になれば、日本のGDPが15%押し上げられると主張する。

さて、2009年、国連女子差別撤廃委員会が我が国の雇用、政治等各分野におけるポジティブ・アクション(男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための自主的かつ積極的取り組み)の推進が不十分として、数値目標やスケジュールを設定した措置の導入を要請する見解を発表したことを背景に、2010年12月に閣議決定された第三次男女共同参画基本計画では、企

業の課長相当職以上に占める女性の割合を、2015年に10%程度とする数値目標が明示された。

近年の管理職に占める女性比率は、係長相当職で2003年の9・4%から2010年には13・7%、課長相当職では4・6%から7・0%、部長相当職は2・4%から4・2%といずれも上昇してきた。但し、国際比較するとまだまだ圧倒的にその率は低い。

ニッポンの女性管理職のイマ。

第29回ビジネス・レーバー・モニター特別調査における、各管理職層における平均女性比率と近年の増減状況によると、役員クラス・部長クラス・課長クラス・係長クラスのいずれの職層においても、「3年前と比較して女性がい減った」とする企業の割合は限られており、下位層ほどその傾向は強まっていることがわかった。一方、各管理職層について「ほとんど変わらない」あるいは「減った」と回答した企業に対し、女性比率が伸び悩んでいる原因(複数回答)を尋ねた結果が、表5である。い

表5 各管理職層における平均比率と増減状況

		■ 女性管理職の増減			
		増えた	変わらず	減った	無回答
■ 各管理職層における女性比率	役員クラス	9.4%	81.1%	3.8%	5.7%
	部長クラス	20.8%	73.6%	1.9%	3.8%
	課長クラス	30.2%	66.0%	0.0%	3.8%
	係長クラス	32.1%	54.7%	0.0%	13.2%

第29回ビジネス・レーパー・モニター特別調査

これらの職層でも、総じて、「昇進・昇格要件を満たしにくい女性が多いため」や「その他（従業員に占める女性の絶対数が小さい、任命層に該当する女性数が少ない等）」などとする企業割合が多い。その上で、女性管理職比率が伸び悩む要因は職層レベルに応じ異なっていることがわかる。下位層（係長・課長など）の昇進時は、「男性同様の働き方ができない（残業・不規則勤務、夜間・深夜勤務、配置転換、国内外にわたる出張、転勤等に応じられない）」女性が多い「ことや管理職になると職責上、休日労働・残業、出張・転勤等への柔軟な対応等が求められる」近年、仕事と育児等の両立支援方策が充実した結果、その利用率の高い女性のキャリアアップのタイミングが遅れる」ことな

どがネックとなる。これをクリアしても、さらに上位層（部長など）への昇進時は「女性の就いている職種、部門等が限定的である」ことや、「客観的な評価制度はあるが会社の風土として男性中心に育成・活用する雰囲気がある」ことなどが課題になってくる。

調査結果から、女性管理職比率の伸び悩みの原因は次のいくつかにとめられる。第一に「母集団としての女性の少なさ」。つまりそもそも全社員に占める女性の絶対数の少なさである。これに対し、回答企業の半数弱は、新規採用時における女性の積極的採用に取り組んでいることがわかった。ただし、女性を積極的に新規採用していても離職率が非常に高く、必ずしも管理職登用までつながっていない企業も散見されている。次に、「昇進年次に達する女性の少なさ」があげられる。つまり任命層に該当する女性数の少なさである。この課題については、育児・介護休業法の制定から数度にわたる改正を経て、女性社員の平均勤続年数の長期化等を通じ、乗り越えられつつあるとの見解を呈している。もう一つの原因は「女性がつく職種、部門等の限定性」が指摘されている。

表6

女性管理職比率の向上に向けた取り組み (複数回答)

とくに女性を対象に底上げするための取り組み

新規採用時における女性の積極的な採用	49.1%
管理職候補女性の能力・意欲等の底上げ (職務経験付与、教育訓練・研修等)	28.3%
モデル(模範)となる女性社員の育成	24.5%
メンター(助言・指導者)の導入など 女性が相談しやすい体制の整備	22.6%

- 女性がいらない・少ない部門・部署、職域・職務への積極的な配置 18.9%
- 管理職への女性の積極的な登用
(要件満たす男女では女性を優先等) 18.9%
- OG登録・復職支援制度の導入
(結婚・出産で離職した場合) 15.1%
- 女性管理職登用に係る数値目標の設定 11.3%
- 女性に対する昇進・昇格試験受験の積極的な奨励 11.3%
- 女性に対する職種や雇用形態の変更の奨励 9.4%
- 女性が満たしにくい募集・採用、配置、転勤、昇進・昇進基準等の見直し 3.8%

性別に係わりなく取り扱うための取り組み

性別嗜好に左右されにくい人事考課 (評価、昇進・昇格等)基準の整備	49.1%
社内公募制等、男女に隔たりなく希望に応じ登用・配置する体制の整備	49.1%
男女で公正な人事考課を行うための評価者研修	35.8%
職場風土の改善(とりわけ管理職や同僚男性等の意識啓発)	26.4%

- 経営層の参画
(トップによるメッセージ発信等) 22.6%
- 男女の機会均等の企業内推進体制整備
(EO推進室など専門部署設置等) 20.8%
- コース別雇用管理性の転換円滑化
(要件緩和)や振分け時期の変更等 9.4%
- 専門職系管理職など管理職ポストの拡充
及び昇進ルートの複線化 5.7%
- 管理職登用を意識した、パート等
非正社員から正社員への登用・転換 3.8%

さて、当該調査は限られたモニター

に対するものであったため、その中で
の傾向やその域での可能性を示唆する
にとどまっているが、管理職における
女性比率の向上のための具体的な取り
組み(表6)を行っている会社は企業全
体のどのくらいなのだろうか。まだま
だ多くの企業は具体的な取り組みまで
至っていないことが予見される。当該
調査において「取り組んでいない」と回
答した43・4%の企業にその理由を尋
ねた結果は次の通りである。「女性は既
に十分、能力を発揮活躍しているから」
:53・8%、「女性側にニーズがない(と
考えているから)」:15・4%、「現状で
も法違反ではなく、支障がないから」
「取り組み手法がわからないから」:
11・5%。

…御社はどうか？

改めて振り返っていただきたい。

厚生労働省の平成25年度全国厚生労
働関係部局長会議資料によれば、各先
進国の女性の管理職はアメリカ43%、
フランス38・7%、ドイツ29・9%に対
して日本はたったの11・9%。頑張っ
ていても、なかなかリーダーにはなれ

ない。これが日本の働く女性の現実だ。

―興味深い一節がある。

女性管理職が増えない12の理由

(PRESIDENT 2013年2月4日号一部抜粋)

「なぜ日本女性の管理職比率は低い
のか」を探るべく、PRESIDENT
誌は働く男女を対象に、ネットを使っ
たアンケートを実施した。項目によっ
て、男女別に回答差が表れる結果と
なった。

うち、男女差が唯一出なかったのが、
「結婚や出産を契機に辞める女性が多
い」という項目。辞めてしまえば、キャ
リアは中断し、管理職への道も途絶え
てしまう。ではなぜ「辞めてしまうの
か」という理由づけに、以下に述べるよ
うな男女差が表れている。

女性は、「企業内の仕組みの欠如」
「社会インフラの不足」、「上司や同僚の
無理解」、そして「家事や育児に対する
夫の怠慢」にその原因を帰している。つ
まり、企業、社会、男が三大悪というわ
けだ。

一方の男性は、「企業内の仕組みの欠
如」、「社会インフラの不足」を指摘する
という点では女性と同じだが、「女性の

意欲不足」を指摘する人も多い。女性自
身も覚悟が足りない、甘いんじゃない
のと釘を刺している。それに関連する
のか、「この管理職比率が低いとは思わ
ない」という項目をあげる男性も女性
と比べて多い。

2012年11月、EUの欧州委員会
は上場企業に対して、「非常勤役員に占
める女性の割合を、2020年までに
40%以上とすべし」という指令を出し
た。現在EU27カ国平均で女性役員比
率は13・7%、非常勤に限ると15%。日
本の女性役員比率は1%以下だから、
ここでも大きな差をつけられている。

最後に…

内閣府男女共同参画局のホームページ
には男女共同参画に関する実にさま
ざまな調査研究結果が載っている。

声高に「男性」「女性」と区分して語る
こと自体、私は本来の意味での多様性
に対して理解を示すことと反すると反
発していた。また、フェミニストではな
く、殊に仕事上のことで、男女を分けて
モノを語る人間を嫌っていたはずだ
ー。しかし、このテーマを選び執筆を進
める中で、部下にこう指摘されてし

まった「…よく感じていたのですが、す
ごく、性別を意識していますよね」…正
直痛かったー。

もう少しいろんな見方ができるよう
になればいいと思っている。それには
少し時間がかかりそう。

しかし、先進諸国と比較しても女性
の管理職登用の側面においては、日本
がまだまだ遅れをとっている現実を直
視し何か動きだすためには、性差を捉
え現実を細かく砕いてみていかなくて
はいけないのは事実だと思ふ。

誌面にスペースの限りがあり、お伝
えできることが限られてしまった。ま
た未婚であり子どもを産み育てたこと
のない私は、それを成しさらに管理職
でいる(いようとす)女性やその環境
について語るには、とかく不十分。た
だ、自分自身が改めて働き方を考えた
のと同じように、自社の「女性社員の志
向や働き方、あるいは環境がいかによ
いか」それを考えるきっかけにな
れば幸いである。

それが求めすぎなのであれば、今日
の夕食のお皿洗いは、男性読者にて担
当くださらないだろうか。

ハイヒール

ジミーチュウ、セルジオ・ロッシ、

クリスチャンルブタン、

マロノブランド、ジュゼッペザノッティ:

ハイブランド靴に共通するのは、

「繊細」で「華奢」だということ。

折れそうなくらいに細いヒールに

足先を美しく見せる浅めのポインテッドトゥ:

最近ソールが厚い靴も増え、

「痛くない」のを売りにするブランドも多いが、

概してハイヒールとは痛いもの。

「繊細」で「華奢」な芸術品を思い通りに履きこなし、

風をきって、オフィス街を闊歩するためには、

「大胆」で「強靱」な精神力と筋肉が必要。

ふらついたり、ぐらついたりせずに、

10センチヒールで歩くためには、

それなりの覚悟と我慢、

それから「意地」が必要に思う。

私にとってハイヒールは
キャリアの象徴であり、母の面影である。

幼い頃、

ひとり母の帰りを待つ私はよく、

下駄箱に整然と並ぶハイヒールに

こっそり足を入れた。

一足、一足、試してみるが、

とてもじゃないが歩けなかった。

「コツ、コツ、コツ」というハイヒールの音は、

料理も裁縫もプロ並みの腕を持つ、

バリキャリアの母の帰りを私に知らせてくれた。

入院先の病院に、

父は母のオーダーで毎日新しい靴と

たくさん洋服を届けた。

ハイヒールは彼女の意地だった。

意地を張る彼女は、

いつもキラキラ光り、

繊細で、強靱な、

カッコいい女だった。

編集後記

企業の女性活用を支援するコンサルティング会社、
ベレフェクトの社長 太田彩子氏はこう言う。

「若手女子の働き方への価値観が明らかに変わって
きた。マッチョ的に働くスーパーウーマンや、独身の
女性役員には憧れない。けれども、せっかく働くので
あれば、しっかりとした目標を掲げて結果を出したい、
かつプライベートも両立したいという価値観」

サイバーエージェントの社員は約2,000人、女性比率
32%、女性管理職比率は15%、本社の女性役員数は
ゼロ。

藤田社長はこう言う。

「そもそもの女性社員は男と同じように管理職に

なって偉くなることを望んでいないんですね。(女性
管理職比率の引き上げは)義務付けられたらやるけ
れど、努力目標でやろうとは思わない。そんなことをし
なくても、うちの会社の女子は生き生きと働いている
から」(引用:日経ビジネス2014年4月28日・5月5日合併号)

—そう。

何も、管理職を増やすことだけが女性活用の道では
ない。ハイヒールでもフラットシューズでもどちらでも
いい。

選んだ道を「キラキラ」で歩いていれば。(まつ)



NBCのFacebook

NBCPlus編集部がリアルタイムな情報を発信中!



を押して記事を見よう。



このQRコードから
ご覧いただけます。

