

企業における女性リーダーのキャリアと「女性活躍政策」

－ 日本は「202030」に近づけるのか －

Female Leaders' Careers in Corporations and the Government's

“Shining Women Strategy” to Increase the Ratio of Women

Leaders

石 塚 浩 美

Hiromi Ishizuka

抄 録 本稿の目的は、日本は長らく企業レベルの男女格差が大きいままできたが、日本経済の活性化を主として、国内外の多様な要因により「女性の活躍」が求められており、現状をまとめて女性リーダーの生の声を整理することにより、日本の「女性活躍政策」の実現可能性を探ることである。

日本政府は「女性の活躍」のロードマップとして、「202030」を掲げている。2020年までに、社会のあらゆる分野における「指導的地位」（管理職など）に占める女性の割合が30%程度になるよう期待する、とした政策目標である。現在は約10%である。

実際のリーダーの「声」によると、「女性が家事・育児・介護を担い、男性は職場で長時間就業が可能になる」、「人事決定ポストに男性が多い」、および「男性のほうが責任ある仕事が与えられる」という。背景には、性別役割分業や、日本の企業文化の一つともいわれる長時間労働などがあると考えられる。女性リーダーの今後では、当該政策を進めねばならないという意見や、女性に限らずダイバーシティとして多様な人材を受け入れるという回答があった。また、“女子大生・起業家志望者・就業中断後の再チャレンジ者”などに向けての有意義なメッセージも得られた。

キーワード 女性 リーダー キャリア 多様性 インタビュー調査

women leader career diversity interview

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1. はじめに | 4. 女性リーダーの声 |
| 2. キャリア形成と雇用の現状 | 4.1 調査の概要 |
| 2.1 キャリア形成とライフステージ | 4.2 女性リーダーの声 |
| 2.2 男女別にみる雇用 | 4.3 女性リーダーの生のまとめ |
| 3. 女性のキャリアと「女性活躍政策」 | 5. おわりに |

1. はじめに

日本の男女間格差は、142カ国（地域）中、第104位であり、OECD諸国で最下位の韓国の第117位に次いで2番目に格差が大きい（世界経済フォーラムGGGI、2014年）。特に経済面の男女間格差が総合順位を引き下げている大きな要因の一つである〔石塚（2014a, 第2.1節）〕⁽¹⁾。

日本政府は職場における「女性の活躍」のロードマップとして、「202030」を掲げている。これは、2020年までに、社会のあらゆる分野における「指導的地位」（議員・弁護士・管理職・研究者・医師など）に占める女性、すなわち「女性リーダー」の割合が30%程度になるよう期待する、とした政策目標である⁽²⁾。ポイントは、①従来から採用されている女性雇用の“量”（就業者数）も重要ではあるが、“質”（管理職数）を強調していることと、②30%にあると考える。ここで30%を達成することは、全体の意思決定に影響することを意味する⁽³⁾。但し、「202030」はクォータ（割り当て）制ではなく、単なる数値目標である。経済学では、クォータ制には本人・女性グループ・男性グループ・企業・社会にとって損失が生ずる可能性があることが実証されており、安易な導入は控える必要があると捉える。

また「アベノミクス」（安倍内閣の経済政策）の第3の矢の成長戦略として「女性活躍政策」を盛り込み、2013年に安倍首相は全上場企業が役員のうち少なくとも1人は女性にすることを要請した。ここで、経営層に女性がいてコミットすることは、「女性活躍」を組織運営に反映できるという前提がある。山口（2011）によると、トップマネジメントに「ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント」（職場に

おいて男女という多様性を取り込むことにより成果につなげる企業経営）を導入している企業は、収益性や生産性が相対的に高い傾向が認められる〔他にも、大沢（2008）、石塚（2014b）〕。これを受けて2014年4月に経団連は、「女性活躍アクション・プラン」を策定し、女性管理職の増加を約1300社の大企業で構成される会員企業に求めている。具体的には、女性の管理職登用に関する自主行動計画を作成し、経団連がホームページで公表し、進捗状況を定期的に点検する。加えて厚生労働省が、従業員301人以上の企業を対象に、2016年度から10年間の時限立法として、女性管理職などの数値目標計画の公表を義務付けるいわゆる「女性活躍推進法案」を創設する予定がある⁽⁴⁾。

背景には、女性の人権のみならず、①財政赤字の拡大（1990年代から長引いた不況やデフレ経済などに因る。日本のGDPは、現在の第3位が、2050年には第8位になると予測されている。）、および②人口減少（日本の人口は、2008年の128084万人をピークに、2050年には9515万人、2100年は4771万人という将来予測がある。日本の人口は、現在の第10位が、2050年には第17位になるという。）などのマクロ経済的要因がある。これに伴い、IMF（国際通貨基金）やアメリカ政府なども、日本女性の経済面の活躍に進言するという外圧も生じている。IMFの2012年報告では、「日本の女性労働力が他のG7並みになれば一人当たりGDPが4%上昇、北欧並みになれば8%上昇」という。さらに、“ヒラリーランド（Hillaryland）”（ヒラリー・クリントン氏および側近のこと）は、アジア各国における女性の活躍を外交課題としており、日本

政府の政策を注視している。

本稿の目的は、女性雇用の現状や政策についてまとめて女性リーダーの生の声を整理することにより、日本の「女性活躍政策」の実現可能性を探ることである。加えて、大学生や再チャレンジャーなどに、女性リーダーの声を届けることができる。日本企業における女性活用は、1980年代半ばに取り巻く環境が少し変化して以降は、長らく男女格差が大きいままでほとんど変化がないといえる⁽⁵⁾。

本稿の意義は、「女性活躍政策」の実現可能性を探ることを通じて、日本経済の活性化に寄与することである。

本稿の構成は、2でキャリア形成と雇用の現状、3は女性のキャリア形成と「女性活躍政策」について整理する。4ではインタビュー調査の結果として「女性リーダーの声」を紹介し、まとめとする。

2. キャリア形成と雇用の現状

2.1 キャリア形成とライフステージ

まず図1は、女性のキャリア形成とライフステージの関係を示したものである。日本で

図1 女性のキャリア形成とライフステージ

キャリア形成:	起業(自営業・農業)	自営業主 家族従業者
	雇用労働者 正社員→ (フリーター) 非正社員→ 無業	継続就業型(個人単位、共稼ぎ)→キャリアアップ(昇進・起業) 再就職型(夫婦単位、片稼ぎ):退職(無業)→非正社員など[夫婦単位、共稼ぎ](パート・在宅就労) 専業主婦(夫婦単位、片稼ぎ):退職(無業)
ライフ・ステージ:	未婚(個人単位) 結婚	離婚(個人単位)
	幼児期・学校教育期・労働供給期 0 6歳 18~22歳	妊娠・出産[夫婦単位]→ 育児(1.41人) 29.2歳(*夫:30.8歳) 30.4歳(第一子出産)

注:筆者作成。図中の数値は、国立社会保障・人口問題研究所による2012年調査のものである。

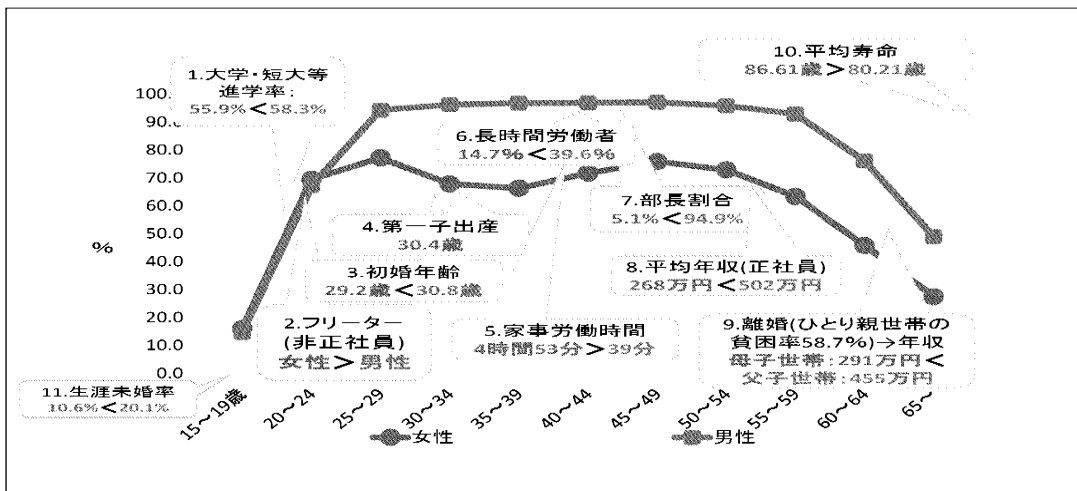
は「正社員の新卒一括採用」慣行があるため、「学校教育期」の直後、生涯で唯一の機会として「内部労働市場」の正社員になり労働供給期に入るケースが多い[石塚(2012a)]。平均初婚年齢までの10年間足らずで、初期キャリアを形成する。さらに、図3の年齢階級別にみる女性労働力率の「M字型カーブ」が必ず通り、妊娠・出産によって就業中断する女性が多い⁽⁶⁾。その後、非正社員などとして就業する「再就職型」(あるいは再チャレンジ)女性が、バブル崩壊以後、多数派になっている。

一方、1度程度の転職を含めても正社員を続ける「継続就業型」の女性も微増している。彼女たちが、主としてキャリアを積むと職位が上がり昇進して管理職という「指導的地位」に就任することになる。

また、学校教育期終了直後か、あるいは再就職後に、雇用労働者である正社員やフリーターなどの非正社員ではなく、起業(自営業)や、無業(結婚していれば「専業主婦」という選択肢もある。

次に図2は、年齢階級別の労働力率、および各ライフステージの詳細、を男女別にみた

図2 男女別にみる年齢階級別の労働力率、および各ライフステージの詳細



データ出所：労働力率・2・6は、総務省統計局『労働力調査年報』（2013年調査）の数値を用いて、筆者が計算した。1は文部科学省『学校基本調査』、3・4・10・11は国立社会保障・人口問題研究所（2013年・2014年調査）、5は総務省統計局『社会生活基本調査』（2011年調査）、7・8は厚生労働省『賃金構造基本統計調査』（2013年調査）、9は厚生労働省『社会保障生計調査』。

注）各項目の数値は、左が女性、右が男性である。

ものである。各項目の数値は、左が女性、右が男性である。「一般的な人的資本の蓄積」である「1. 大学・短大進学率 (%)」は若手男性が高いものの概ね同程度である。職場では、「6. 長時間労働者」(週間就業時間 60 時間以上) 割合は、男性 39.6%、女性 14.7%である。世界的にみて、日本男性に特徴的な長時間労働傾向が認められる。勤続年数の違いもあり (表 2 など)、「7. 部長」の男性割合は 94.9%に対して、女性 5.1%と大きく異なる。結果として、正社員の「8. 平均年収」は、男性 502 万円、女性 268 万円、女性は男性の約半分である。

一方、家庭レベルでは、「3. 初婚年齢」が男性 30.8 歳、女性 29.2 歳で、男女差は 1.6 歳分で縮小傾向にある。「4. 第一子出産」は 30.3 歳で、結婚から約 1 年後である。但し、

「11. 生涯未婚率」(50 歳まで一度も結婚したことの無い人の割合) は男性 20.1%、女性 10.6%で、全国的に遡増しており、特に都市部では高くなる傾向がある。夫婦の「5. 家事労働時間」(夫婦と子供世帯、夫婦共稼ぎ、週全体) は、夫の 39 分間に比べて妻の 4 時間 53 分で、妻が夫の約 7 倍である。子どものいる「9. 離婚者に限定し、稼得所得に公的補助金などを含めた年収」をみると、母子世帯 291 万円に対して父子世帯 455 万円、後者は前者のおよそ 1.5 倍である。「10. 平均寿命」は男性 80.21 歳、女性 86.61 歳で、女性のほうが 6.4 歳分長い。

2.2 男女別にみる雇用

表 1 で、雇用の現状を概観する。労働力率 (= (就業者 + 失業者) ÷ 15 歳以上人口) は、男

性の70.5%に対して、女性が48.9%である。雇用労働者および自営業者の女性割合は約4割である。内訳をみると、女性割合は、正社員31.1%、役員23.9%であるが、非正社員は68.1%に上る。

企業規模別の女性割合をみると、従業員100人以上および官公では40.3%であるが、同99人以下と規模が小さくなると45.4%に高まる。また、小規模企業経営者である自営業主の女性割合も、28.0%と低い。

さらに表2で従業員100人以上規模企業に限定して、職位と就業形態に関する雇用の現状を検討する。職位別の女性割合をみると、

役職なし・係長・課長・部長では、各34.4%、15.4%、8.5%、5.1%である。職位が高いほど、女性割合は低い。また、正社員が同30.2%と低いのに対し、非正社員は74.0%で高い。

まとめると、まず所得を伴う有業者は、女性全体でみておよそ2人に1人(48.9%)である。正社員は男性が多く、非正社員では女性が多い。職位別の女性割合は、役職なし・係長・課長・部長と職位が上がるにつれて低下し、部長では男性割合94.9%に対して女性は5.1%である。起業家も相対的に少ない。

日本で女性管理職が少ない要因の一つをあげると、日本特有の「遅い昇進」慣行があり、

表1 男女別にみる労働力率・従業上の地位・企業規模の現状

(単位)		男性	女性	男性割合	女性割合
		万人	万人	%	%
15歳以上人口		5349	5738	48.2	51.8
労働力率(%)		70.5%	48.9%	—	—
非農林業就業者計		3479	2615	57.1	42.9
雇用労働者		3116	2383	56.7	43.3
役員		258	81	76.1	23.9
正規従業員(役員を除く)		2257	1019	68.9	31.1
非正規従業員		601	1283	31.9	68.1
自営業主		326	127	72.0	28.0
【参考】従業員規模別の雇用労働者		—	—	—	—
99人以下		1312	1093	54.6	45.4
100人以上+官公		1200	811	59.7	40.3

出所：総務省統計局『労働力調査年報』（2013年調査）の数値を用いて、筆者が計算した。

表2 男女別にみる職位と就業形態の現状（従業員100人以上規模企業）

(単位)	男性				女性				女性割合 %
	年齢	勤続年数	総労働時間	労働者数	年齢	勤続年数	総労働時間	労働者数	
	歳	年	時間(注2)	万人	歳	年	時間(注2)	万人	
正社員(注1)	—	—	—	831	—	—	—	359	30.2
部長	52.3	24.3	163.0	37	53.2	18.6	163.0	2	5.1
課長	47.8	22.1	163.0	83	48.1	19.0	164.0	8	8.5
係長	44.0	19.5	178.0	68	44.2	18.1	170.0	12	15.4
役職なし	39.2	12.4	182.0	642	38.2	9.6	168.0	337	34.4
非正社員	42.7	5.0	(15.8)	181	45.5	5.8	(17.0)	515	74.0

出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』（2013年調査）の産業計・学歴計・年齢計(15歳以上)・従業員100人以上規模企業の数値。「女性割合」は、筆者が計算した。

注1) 正社員は統計書の「一般労働者」を、非正社員は「短時間労働者」の数値を用いている。

注2) 非正社員の「総労働時間」のセルは、月間就業口数である。

課長・係長クラスで30歳代後半、部長クラスで40歳代である[石塚(2014a)]。既述のように女性は、30歳くらいで離職して就業中断するケースが多かった。つまり、女性のほうが母数すなわち候補者が少なくなる。欧米や中国などでは、労働市場の柔軟性や、相対的に早い昇進慣行があることが、管理職の女性割合の高さに貢献している側面がある。

冒頭の「202030」における「指導的地位に占める女性の割合」は、現時点で平均的には10%程度であることは既に述べた。したがって、日本の男女別就業の実状をみると、積極的政策などがなく自然に任せたままでは2020年に30%を達成するのは難しいことが分かる。

3. 女性のキャリアと「女性活躍政策」

これまでの節で、「女性活躍政策」のうちの女性管理職の増加のためには、若干の転職があったとしても正社員継続就業女性のキャリア形成が必要なことを明らかにした。

図3は、正社員継続就業女性のキャリア形成、および「女性活躍政策」と背景である。

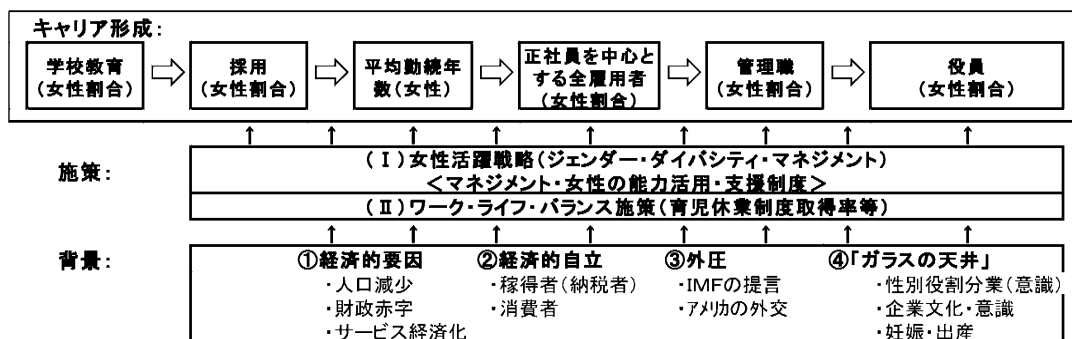
まず、「キャリア形成」に示した項目の女性割合などを増やしていくことが求められる。

「202030」で女性就業の“質”として焦点が当てられているのは「管理職」などの女性割合であった。併せて、将来の女性管理職候補や役員候補である「新規採用者」や「正社員を中心とする全雇用労働者」を増やしていくことも重要である。

次に、「女性活躍政策」として、大きく次の2つにまとめ、具体的な項目を挙げる。(I) ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント (GDM) には、経団連や厚生労働省で実施している施策がある(本稿1)。さらに、《マネジメント》1. 経営層のコミットメント、2. 取締役への女性登用、3. 人材多様化の企業文化の醸成、《女性の活躍推進》4. 社内メンター制度、5. 女性社員のスキル育成プログラム、6. 女性社員ネットワーキング、《支援制度》7. 管理職への女性登用率の目標設定を挙げることができる。また、(II) ワーク・ライフ・バランス(WLB) 施策には、《支援制度》8. 短時間勤務、9. 在宅勤務、10. 社内保育施設、が挙げられる。

さらに、「女性活躍政策」が積極的に導入された背景について、本稿1にも一部挙げたが、図3にまとめた。①経済的要因のうち、「人口減少」は、生産年齢人口(15歳から64歳)

図3 正社員継続就業女性のキャリア形成、および「女性活躍政策」と背景



注：筆者作成。

の減少に伴う主たる労働力の低下、国内消費者の減少、グローバル化の加速、出産する女性の減少がある。「財政赤字」の増大は、②「経済的自立」および③「IMFの提言」に深くかかわる。「サービス経済化」とは、第3次産業従事者が全就業者の半数を超えた状態をいう。日本は1970年代半ばから既にサービス経済化を実現している。他の先進国に比べて相対的に製造業を中心とする第2次産業の勢いがあるのが日本経済の特徴といえる。然しながら、第3次産業中心の経済では、日本において男性に比べて女性が優位性を有するコミュニケーション能力や「おもてなし」などが求められることが多い。すなわち「女性の活躍」の場がさらに増えるということの意味する。

②「経済的自立」は、未婚率や離婚率の上昇、若年男性の非正規化に伴う賃金の低下傾向、共稼ぎ夫婦の増加を考慮すると、女性の経済的自立は今後、さらに必要になってくるであろう。その場合、年収約100万円以上を稼得すれば納税者になり、新設される予定の2分の1公的年金制度の負担者となる。さらに、夫婦単位から個人単位になっても、生活保護などに頼る「女性の貧困問題」も低下するであろう。また、女性消費者は男性消費者と異なる消費傾向があるため、自らが主たる稼得者となることにより、新たな産業への需要が生ずることも考えられる。

③外圧としての「IMFの提言」や「アメリカの外交」は、本稿1で既述のとおりである。大幅な財政赤字をもつ日本経済にとって、国際的な関連機関の要請は無視できない状況にある。また今後さらにグローバル化は加速していくことは必至であり、国際世論に耳を傾

ける必要が増す。

④「ガラスの天井」は、女性には通過できない昇進障壁があるということである。「企業文化・意識」というのは、社内風土や、経営層・男性グループ・女性グループなどの意識である。企業規模が小さいほど、重視される傾向にある。「性別役割分業（意識）」について、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という考えに反対する割合は49.4%で、賛成派44.6%を上回っている。男女別にみると、男性が賛否共に46.5%、女性のうち反対が51.6%、賛成は43.2%である。

また同調査で、「女性リーダーを増やすときに障害になるもの」をたずねた結果、「保育・介護・家事等における夫などの家族の支援が十分ではない」が50.1%で最も多く、「保育・介護の支援などの公的サービスが十分ではない」および「長時間労働の改善が十分ではない」が約40%で続いている。さらに女性の継続就業のために必要なことは「保育所や学童クラブなど、子どもを預けられる環境の整備」が71.6%を占めた⁽⁷⁾。

一方、20歳代後半の未婚女性の97%が、「仕事と家事の両立はたいへんそう」と回答している。現状の「女性活躍政策」は、女性が子どもを産んで育児をし、男性同様に働いて管理職になり、納税者や消費者となって日本経済を救うことを求めている、といえる。日本の正社員の時間当たりの生産性は、世界的にみて低い。また、欧米では時間に応じた給与が支払われるのに比べ、日本の正社員と非正社員の待遇格差は、時間ではなく「身分」としてしか説明できないほど大きい。したがって、女性の雇川や就業の修正に留まらず、広く、老若男女の雇用や就業を見直すことが求

められると言える。

最後に、既存の調査を用いて、国際的にも一般化できる結果を紹介する。McKinsey&Company (2012, 図6)によると、各企業における戦略的課題のうちの「女性活用推進」の重要度を10位以内と回答したのは、日本で25%、中国27%、韓国48%で、アジア10カ国の平均は30%である。なお、欧州の平均は53%と相対的に高い⁽⁸⁾。経済産業省 RIETI データによると、中国では中企業で82.4%、大企業が74.2%と相対的に高く、韓国は中企業で32.0%と低いが、大企業では44.2%と高くなる。女性社員を増やすために採用している方法は、中国では「社内メンター制度」が大企業で33.7%と最も多く、「女性社員のスキル育成プログラム」(32.7%)、「経営層のコミットメント」(23.8%)と続く。韓国は、「人材多様化の企業文化の醸成」が同37.1%で最多で、中国同様のスキルプログラム(25.7%)、メンター制度(21.4%)、女性管理職の数値目標設定(20.0%)である。

また、日本において部長・課長・係長の職位別・男女別に求められる要件を、同データなどに基づき、中国および韓国と比較しながら検討する。男女で求められる傾向に差は認められなかった。また日本と中国は同様であるが、韓国は若干異なる傾向があった。部長クラスでは、日中では部長自らの“ビジョン・政策立案力”および“戦略的思考”を求めますが、韓国では指導的な“リーダーシップ”や“部下の管理・育成能力”が重要とされる。課長クラスは、日中が指導的な“リーダーシップ”や“部下の管理・育成能力”であるが、韓国は的確な判断を伴う“問題形成・解決能力”や、大企業では指導的な“部下の管理・

育成能力”が高い。係長クラスでは、日中韓3カ国で即戦力である“業務の遂行能力・知識”を最も重視している企業割合が高い。

次章では、これらの一般化が可能な調査結果を踏まえて、インタビュー調査の結果を検討する。

4. 女性リーダーの声

4.1 調査の概要

2014年8月から10月にかけて、日本で活躍する女性リーダー9名にインタビュー調査をおこなった。選出基準は、上場企業・非上場企業・経営者・起業家、第2次産業（製造業等）・第3次産業（サービス業等）・官公、東京・関西・福岡、夫の有無など、多様である。但し、個人を特定できるような詳細な属性の表記はしない。

次節で、女性リーダーの声を、①組織と女性活用の現状、②女性に管理職が少ない要因、③役職別・男女別に求められる能力、④女性リーダーの今後、⑤女子大学生・起業家志望者・就業中断後の再チャレンジ者などに向けてのメッセージ、についてまとめる。

4.2 女性リーダーの声

(1) Aさん（上場企業、次長）

①a社は、男性社員のほうが多いが、男女の正社員が結婚・育児を経ても継続就業する傾向にある。数値目標はないが、女性社員を増やそうとしており、女性活用推進は戦略的課題の上位10位以内にある。具体的には、人材多様化の企業文化の醸成・社内メンター制度・短時間勤務を導入している。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もない。人事決定ポストに男性が多く、男

性は責任ある仕事が与えられるから。

④現在の女性リーダーは、従来の日本的就業継続方法である家族・知人に育児協力を仰ぎながら男性同様に長時間就業や管理業務をこなしてきた。一方で、次世代女性リーダー予備軍は、休業・短時間勤務・育児補助などの環境で育児をおこなっている。次の世代では、白ずと男女共に働き方が変わる気がする。

⑤【女子大生へ】仕事は自分の夢を叶える場です。時には嫌な事もあるでしょうが、目の前にある仕事に一生懸命取り組み、その仕事が好きになるまでやってみることが次のチャンスにつながり自分の夢を叶えるきっかけになります。数年毎の自分の未来像を描き、諦めることなく今やれることに真剣に取り組んでほしい。就活は辛い時期もあるでしょうが、鍛えてもらっているのだと思って頑張ってください。

(2) Bさん(上場企業、部長)

①b社は、女性正社員が2割弱であるが、男女の正社員が結婚・育児を経ても継続就業する傾向にある。数値目標を定めて、女性社員を増やそうとしており、女性活用推進は戦略的課題の上位5位以内である。具体的には、経営層のコミットメント・人材多様化の企業文化の醸成・女性社員ネットワーク・短時間勤務・在宅勤務を導入しており、かなり積極的といえる。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もない。人事決定ポストに男性が多く、男性のほうが出世意欲は高く、責任ある仕事が与えられるから。

④高めの数値目標はあるが、数合わせのために能力がないのに昇進はさせない。男性と異なり、女性リーダーは従来の男性を真似るタ

イプと女性独白のタイプに二極化する傾向はある。しかし今後は、多様なリーダーが出現していく必要がある

⑤【女子大生へ】まだまだ日本の世の中は男社会ですが、どうかめげずに生き抜いてください。

【再チャレンジ者へ】追い風が漸く吹いてきたところだと思いますので、ここで頑張って再就職または起業してください。

(3) Cさん(非上場、専門職)

①c社では、20-30歳代の男性正社員は転職のため退職し、女性正社員は結婚・育児を経ても継続就業する傾向にある。数値目標は無いが、女性社員を増やそうとしていることは確かである。具体的な施策は乏しく、短時間勤務に尽きる。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もない。人事決定ポストに男性が多いから。

④深夜労働や転勤が昇進要件と捉えられる状況であるため、数値目標は無い。男性と異なり、女性リーダーは家事・育児を実際に負担しながらワーク・ライフ・バランスを計っている人と、そうでない人に二極化する傾向はある。

⑤【女子大生へ】働くことは自分を成長させてくれるし、楽しいことです。但し働き続けることは大変なのは確かで、企業選びは重要。育児の現実に向き合うと、女性は全国転勤がなく土日休みの会社がお勧めです。

【再チャレンジ予備軍へ】基本的には就業を中絶しないことを奨めています。

(4) Dさん(上場企業、課長)

①d社は、男性正社員のほうが多く、男性正社員は未婚者が多く継続就業し、女性は結婚・育児を経ても継続就業する傾向にある。

女性社員を増やそうとはしておらず、女性活用推進戦略もない。但し、短時間勤務は選択できる。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もないから。

③係長は業務遂行力・コミュニケーション能力、課長はコミュニケーション能力・部下の育成、部長は戦略的思考・人脈。

④最近リーダー手前の男性が、定時退社をして育児参加し始めており、今後のワーク・ライフ・バランスに変化を感じている。

⑤【女子大生へ】「女性だから…」と自分で制約を設けずに、前向きに進んでください。

【再チャレンジャーへ】就業中断中は、レベルダウンしないように勉強を継続したほうがよい。時間管理意識を持ちそのスキルを磨くと、仕事でも役に立ちます。

【その他】自分自身がリケジョ（理系女子）のためか、就業継続していれば、職場や昇進の男女差は感じない。

(5) Eさん(非上場、専門職)

①e社は、女性正社員が2割弱で、20-30歳代の男女正社員は、結婚・育児を経ても継続就業する傾向にある。女性の就業継続力は低くない。数値目標はないが、女性社員を増やそうとしており、女性活用推進は戦略的課題の上位10位以内にある。具体的には、取締役への女性登用・女性社員のスキル育成プログラム・短時間勤務・社内保育施設を導入している。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もない。人事決定ポストに男性が多く、男性のほうが出世意欲は高く、責任ある仕事を与えられるから。

③係長・課長は業務遂行力・問題形成解決力。

部長は業務遂行力と、男性は人脈、女性は部下の育成で異なる。

④数値目標は無い。近年、女性の採用数を増やしてきたため、管理職にも女性を登用せざるをえないという意識が社内に作られてきている段階である。数値目標が導入されると、スピードが速まると思う。

⑤【女子大生へ】焦らず、慌てず、諦めず。仕事も結婚も子育てもバランスを取って生きていくことが可能な社会、可能な会社にしていきたいでしょう。

【起業家志望者へ】これからの日本を支えるのは、皆さんです。新しい価値を生み出すことが、社会の活力を生みます。

【再チャレンジャーへ】就業中断時の体験を、新しいチャレンジに活かして行ってください。その経験から、新しいビジネスのヒントにつながるものを見つけられるのはあなたです。

【その他】日本社会は未だ、女性リーダー育成の仕組みが乏しい。女性リーダーになれる、女性リーダーに期待するというコンセンサスが育ってほしい。

(6) Fさん(上場企業、部長)

①f社は、女性正社員が約1割であり、20-30歳代の男性正社員は転職退社し、女性正社員は結婚せずに継続就業する傾向にある。数値目標も無く、女性社員を増やそうとはしておらず、女性活用推進は戦略的課題ではない。具体的には、社内保育施設がある程度である。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もない。人事決定ポストに男性が多く、男性のほうが出世意欲は高く、責任ある仕事を与えられる。一方で女性は就業継続意欲が低い傾向の人が多いため。

④数値目標は無いが、女性登用は進んできた。

但し、管理職権限があるのは一時期なので、改良が必要である。男女共に管理職は長時間就業であるため、実働者はアウトソースが多い。女性リーダーは、CSRや広報に限定される傾向にある。

⑤【女子大生へ】学生時代全てが就職活動くらしいの気概をもってください。世間は「あなた」を育ててくれないし、自分の成長の場が就職先だと思わないで。仕事は取りに行くことはあるが、与えられるものではありません。女子大生には、日本の現状は、まだまだ厳しいと思いますので、頑張ってください。

【再チャレンジャー・起業家志望者へ】自分の持つスキル・社会ネットワークを分析し、次の挑戦をしてください。40歳代は世間的に厳しい年齢です。20歳代・30歳代の蓄積が40歳代でみられないとなるとさらに厳しいかもしれません。夢を描いて、実現してください。

【その他】経済団体までもが「202030」を目標とするようになっており、女性と経済の関係が直結するようになった。但し、数%の大企業と、97~98%の中小企業の取り組みが異なる点が気になります。

(7) Gさん(公務・部長)

①g社では、数値目標を定めて、女性社員を積極的に増やそうとしている。具体的には、社内保育施設がある。

②男性には妊娠・出産がなく、育児・介護負担もない。人事決定ポストに男性が多く、男性のほうが出世意欲は高く、責任ある仕事を与えられるから。

④具体的な数値目標を設定し、実際に女性管理職を増やしている。

⑤【女子大生へ】長い人生、何が起きるか分かりません。一時的に誰かに経済的に依存し

なければならぬ時があるかもしれないけれど、自分がどうすれば自立して生きていけるかを常に考えておくべきだと思います。

(8) Hさん(起業家・経営者)

④より多くの女性がリーダーの立場に就かなければ今後の日本はないと思います。

⑤【学生さんへ】商業ベースの「キャリア開発」や「やりたいこと探し」などにあまり乗せられずに、情報のみを手に入れるくらいにしたたかさを持ってください。学生時代の「(仕事上の)能力」などたかが知れているので、現在の自分の状態をベースにして進路を選ぶと選択肢が非常に狭くなってしまいます。長期的に見て働き続けやすい環境を選んでください。

【起業家志望者へ】自分の経験上、よほどの特別な能力を持つ人以外には起業を奨めることはしていません。その能力や技術が数十年後にも、大企業相手であっても、通用するかどうかを冷静に判断してください。逆に、社会人生活も後半に入り、実力もあり、今後の生活に経済的な見通しが付いている人には、チャレンジしてみる価値があると思います。

【再チャレンジャーへ】まずはどんな形でも再び働き始めてください。その後は戦略的にキャリアを開拓してください。今後の人生を考えると、思い立った今が一番、気力も体力もある時ですよ。

(9) Jさん(非上場、経営者)

①j社は、女性正社員が6割弱で、特に20-30歳代の女性正社員は、結婚・育児を経ても継続就業するか非婚傾向にある。女性の就業継続力は低くない。数値目標はないが、女性社員を増やそうとしており、女性活用推進は戦略的課題の上位5位以内にある。具体的には、

一般の日本企業に比べて短時間の勤務を導入しており、管理職も男女差よりも専門スキルの能力差を重視している。

④女性リーダーには、男性以上に長時間労働など従来の日本的働き方を徹底していくタイプと、柔軟な新たな働き方を導入しようとするタイプに分かれると思う。後者は、女性リーダーの優位性の一つといえるが、社会がどう対応するかに依ると考える。現状では、女性管理職の悩みは、自分のパートナーが理解してくれているかである。

女性は、男性と張り合うのではなく、女性性を意識した働き方を構築してほしい。男性化した女性は、同じ女性を敵にするように感じる。女性がリーダーシップを発揮できる社会には、未だなっていない。今、リーダーになっている女性は、お手本になる生き方を社会に示すことが大切と考える。

⑤【女子大生へ】採用面接で、ビジョンのない就活が気になる。また、女性の身体の仕組みは、男性と異なり、妊娠・出産には期限があることを知りビジネスキャリアの構築をしてほしい。35歳以上で結婚・出産に苦労している方を多く見かける。

【女性起業家へ】起業は容易いものではない。弊社が継続できているのは、一つの共有できるビジョンを分かり合えるスタッフと構築できたからです。男性と張り合うのではなく、女性性を活かした活動方法をみつけるとよいかもかもしれません。女性比率が高い状況から、男女同数に近づき、拡大路線がみえてきたと考えます。

【再チャレンジ者へ】パートではなく、女性が再就職する際に求められるのは、「働く」という覚悟だと思います。育児を言い訳にせず、

女性が女性を助けられる「お互い様」の精神を持つことではないかと思います。

4.3 女性リーダーの声のまとめ

インタビューの5つの項目について、次にまとめる。①“組織と女性活用の現状”では、正社員の男性比率が高い。数値目標をたててまずは女性管理職を増やしていかなければならない、という2020年に30%に向かう強い意思のある回答が多かった。大企業が多いので、女性活用が戦略的課題に入っているところも多いが、経連所属の大企業でも数値目標はこれからで、従来型の長時間就業の職場というところも数件あった。

②“女性に管理職が少ない要因”では、夫婦間の「性別役割分業」すなわち「女性が家事・育児・介護を担い、男性は職場で長時間就業が可能になる」ということが昇進に反映されているといえる。その結果ともいえるが、「人事決定ポストに男性が多い」ことも要因として挙げられている。因果関係は定かではないが、「男性のほうが責任ある仕事を与えられる」という要因を挙げた方も多い。一方で、「男性のほうが出世意欲は高い」ということも挙げられている。特筆すべきは、「男性は女性よりも能力がある」には全員が同意しなかったことである。管理職昇進を考えた場合、就業継続している男女をみると能力以外の環境などに要因があることが強調された。また、「女性の就業継続意欲が低い」ということに同意する回答は、1件のみあった。③“役割別・男女別に求められる能力”は、回答自体が少なかったが、部長に求められる能力が男女で異なるという結果もあった。④“女性リーダーの今後”は、進めねばならないという

意見や、女性に限らずダイバーシティとして多様な人材を受け入れるという回答も興味深かった。他に、女性リーダーには、男性以上に従来の日本的働き方を徹底していくタイプと、柔軟な新たな働き方を導入しようとするタイプに分かれる。最終的には、社会がどう対応するかによる。女性は、男性と張り合うのではなく、女性性を意識した働き方を構築することが望まれる。男性化した女性は、同じ女性を敵にするかもしれない。現在リーダーである女性は、お手本になる生き方を社会に示すことが大切である。⑤“女子大生・起業家志望者・就業中断後の再チャレンジ者などに向けてのメッセージ”は、非常に熱い気持ちで伝わってきた。リーダーは、日頃から考えをもって働いたり行動したりしているといえよう。

5. おわりに

本稿の目的は、女性雇用の現状や政策についてまとめて女性リーダーの生の声を整理することにより、主として日本経済の活性化を促すための「女性活躍政策」の実現可能性を探ることである。

現状をまとめると、女性割合は、係長・課長・部長と役職が上がるにつれて低下し、部長に至っては男性割合 94.9%に対して女性 5.1%まで低下する。そもそも女性の労働力率、すなわち所得を伴って働いている女性は男性に比べて低く、起業家も相対的に少ない。

「女性活躍政策」の背景は、本稿の図3で示したように、非常に多様である。結果として、女性が子どもを産んで育児をし、男性同様に働いて管理職になり、納税者や消費者となって日本経済を救うことを求めている、と

いえる。日本の正社員の時間当たりの生産性は、世界的にみて低い。また、日本の正社員と非正社員の待遇格差は、時間ではなく「身分」としてしか説明できないといわれるほど大きい。

したがって、女性の雇用問題の修正に留まらず、老若男女の雇用や社会保障制度など経済政策の見直しが求められる。

また、女性リーダーの声をみると、本稿3で挙げた日本全体の調査や、中国や韓国との比較による日本の特異性などの結果と概ね整合的といえる。すなわち、本稿の女性リーダーの声は、人数は必ずしも多くは無いが、一定の一般性や普遍性などを満足しているといえよう。

さらに、「女性リーダーの今後」として、「女性活躍政策」を前に進める必要性や、女性に限らずダイバーシティとして多様な人材を受け入れる必要性が挙げられる。本稿では、ジェンダー・ダイバーシティに焦点を当てた。無論これは、ダイバーシティの一つであることは言うまでもない。女性は数の上では半分を占めるが、長らく「声」が企業の意思決定に届きにくいマイノリティであった。したがって、女性が活躍できる社会は、これから時代をリードしていく多くの若年層にとっても活躍できる社会になると考える。すなわち究極には、女性、若年層、外国人、障がい者など、多様な人々が輝く社会を実現しようということであろう。

また、女性リーダーには、男性以上に従来の日本的働き方を徹底していくタイプと、柔軟な新たな働き方を導入しようとするタイ

ブに大別できるが、最終的には社会がどう対応するかに依る。女性リーダーは、男性と張り合ったり、女性を敵にまわすことは避けたい。現在リーダーである女性には、リーダー予備軍のお手本になる生き方を示すことが望まれる。

「女性活躍政策」は日本経済の活性化を初め、多様な要因からみても実現しなければならぬ課題であり、本章でまとめた点に留意しながら、実現していくことで可能になると考える。

今後の課題は、本稿3で取り上げた中国企業や韓国企業調査の結果データをさらに整理し、これと併せて、中国や韓国の女性リーダーへのインタビューを実施して、日本やアジアの経済発展に寄与することである。

謝辞

本稿は、インタビュー調査をご快諾いただいた女性リーダーの方々のご協力がなければ完成しておらず、心から感謝申し上げます。一方で、筆者の時間的制約により全ての方にお声掛けできなかったこととお詫び申し上げます。無論、文責は筆者にある。

自由が丘産能短期大学の助成研究の成果である。また、経済産業省・経済産業研究所 RIETI から「2013年 男女の人材活用に関する企業調査(中国・韓国)」および「平成21年度 ワーク・ライフ・バランス(WLB)に関する日・英・オランダ・スウェーデン国際比較調査」の日本データの提供を受けた。記して感謝申し上げます。

注

- GGGIには、経済分野・教育分野・保健分野・政治分野の4つの分野があり、各の順位と総合順位が公表される。
- 「指導的地位」の具体的な職種は、例えば内閣府『男女共同参画白書』(平成26年版) 図I-1-15にある。図中には、第3次男女共同参画基本計画において成果目標が制定されている項目も示されている。
- ハーバード大学のカンター教授(R.M. Kanter)が提唱した「黄金の3割」によると、多数グループ(全体の85%以上)は、少数グループを支配し圧力をかけてグループ内の個人に対応しなくなる。然しながら、少数グループが全体の30%になると、意思決定に影響するというものである。
- 2014年12月の衆議院解散に伴い、法案を継続審議にできないため一旦、廃案になった。今後、審議をやりなおして、法案を成立させる予定という。
- 石塚(2002)は、1986年以前と以後の「女性労働政策」に変化があったことを明らかにしている。
- 他にも、日本女子大学・現代女性キャリア研究所が四年制大学卒業の25~49歳の女性を対象に2011年に実施した調査結果によると、「仕事に希望がもてなかったから」および「病気・ストレス・けがなど心身の不調のため」が各10.0%で続く。
- 内閣府が2014年8月28日から9月14日に、全国の成人男女5千人(有効回答率は60.7%)に面接で実施した「男女共同参画に関する世論調査」の結果に基づく。
- “Women Matter: An Asian Perspective”(2012年実施)は、アジア10カ国の上場

企業 745 社を対象に実施し、1,500 人の上級管理職にアンケートをおこなっている。国別の調査対象企業数は、日本 154 ケース、中国 162 ケース、韓国 132 ケース、アジア全体で 1,623 ケースとある[同、図 9]。したがって RIETI 貸与データのほうが、母集団を考慮し、企業数も多いため、中韓の現実をより反映している側面もあると考えられる。

参考文献

- 石塚浩美(2002)『『女性労働政策』の効果はどのように変化したのか -夫婦単位から個人単位へ-』、久場嬉子編著『経済学とジェンダー』明石書店。
- 石塚浩美(2010)『中国労働市場のジェンダー分析 -経済・社会システムからみる都市部就業者-』2010年、勁草書房。
- 石塚浩美(2012a)「二重労働市場論に基づく若年層の新しい初期キャリア形成の提示 -航空業就業者の初期キャリア形成の歴史分析による実証-」『自由が丘産能短期大学紀要』第45号。
- 石塚浩美(2012b)「女子生徒に『ワーク』の『お値段』が分かる家庭科教育を！」、JAUW『男女共同参画と教育』(於：日本女子大学)。
- 石塚浩美(2014a)「日本・中国・韓国企業におけるジェンダー・ダイバーシティ経営の実状と課題 -男女の人材活用に関する企業調査(中国・韓国)605企業の結果-」RIETI DP 14-J-010、経済産業省・経済産業研究所。
- 石塚浩美(2014b)「中国・韓国企業における女性の活躍と収益・生産性・積極的雇用改善措置制度」RIETI DP 14-J-029、経済産業省・経済産業研究所。
- 大沢真知子(2008)『ワークライフシナジー』岩波書店。
- カンター・R.M.(1995)(高井葉子訳)『企業のなかの男と女』生産性出版。
- シェリル・サンドバーグ(2013)『LEAN IN(リーン・イン) -女性、仕事、リーダーへの意欲-』(村井卓子訳)日本経済新聞出版社。
- 篠塚英子(2004)『女性リーダーのキャリア形成』勁草書房。
- 矢澤澄子・岡村清子・東京女子大学女性学研究所編(2013)『女性とライフキャリア』勁草書房。
- 山口一男(2011)「労働生産性と男女共同参画なぜ日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか-」RIETI DP 11-J-069、経済産業省・経済産業研究所。