

女性の活躍推進になにが必要か ～職場の要因から考える～

大槻 奈巳

(聖心女子大学教授)

1. 職場や仕事に女性が活躍できない要因を 求める

「女性の活躍推進」がうたわれ、そのための推進策が打ち出されているが、本稿では、「女性の活躍推進」を妨げている要因を職場や仕事それ自体のなかにあるのではないかと考え、職場や仕事に焦点をあてて考えてみたい。

周知のことではあるが、日本の女性の就業継続率は低い。仕事をしている女性の4割程度しか結婚・出産をへて就業を継続していない。女性管理職の割合も長期的にみれば増えてはいるが、係長級で約17%、課長級約10%、部長級約6%である(2015年)。

なぜ女性は仕事を辞めるのか、なぜ管理職になっていないのか。この要因を女性が育児や家事を担うことに求めるのが、家族重視モデル、職場のあり方にその要因を求めるのが職場重視モデルである。政府は育児休業の充実や保育園の拡充を行っているが(もちろん家族責任から考えて施策を行うことは重要である)、なかなか女性のM字カーブが解消しない状況をふまえると、女性が「活躍」できない要因、仕事を辞める要因を、仕事や職場のあり方自体から考えることがもっと必要なのではないか。コース別雇用管理制度を導入している企業では、総合職の多くは男性、エリア総合職や一般職のほとんどは女性であり、同じ職種でも、職場で男性と女性の職務

の割りあてが異なることが多く、その状況が女性のやる気や管理職志向をなくしてしまっているのではないか。

2. 「女性の特性をいかす」は、なにがまず いのか

女性活用とってよく取り上げられるのは、女性グループを作り、女性の視点から商品開発をした、女性の感性で考えたなど、「女性の特性をいかす」視点から考えられているものが多い。これは1986年に総合職女性が誕生した時にもはやされ、結局は消えていった事例と同じである。「女性の特性をいかす」は、なにがまずいいのか。

筆者は、1986年に男女雇用機会均等法が施行された後の男性と女性の総合職のシステムエンジニア(以下SE)の仕事の割りあてについて、A社を対象として調査した。1996年に実施した古い調査ではあるが、男性SEはユーザーのシステム構築の職務についていたが、女性SEは①データ変換の職務、②サポート職務、③拡販デモの職務、④小さいマシンを使う職務などについていた。この割りあては職務のイメージと「女性の特性」のイメージがむすびついていて、データ変換は「地味でこつこつ行こう」職務と考えられ、「地味でこつこつ」が、女性の特性と結びつき「サポート」の職務は、社会のなかで男性が主で、それを女性が支えるという女性の特性とむす

特集

女性の活躍は進んだから女性たちが直面する課題を考える

びついている。拡販デモの職務は女性が行ったほうが「場が和む」と考えられていた。この結果、女性SEはSEとしての主流の知識・技能が身につかなかった。

「女性の特性」をいかしてとって仕事が割りあてられるとき、それは中核的な仕事ではない。多くの職場では男性が過半数を占め、男性が標準になっている。そこに女性が入っていく中で、「女性の特性をいかした」仕事となると、それは中核的な仕事ではなくなる。中核的な仕事は今まで「男性がその特性をいかして行ってきた」のである。ここに「女性の特性をいかして」に問題点がある。中核的な仕事は男性へ、そうでない仕事は女性に割りあてられることがおきる。その時の理由として「女性の特性」が用いられる。そして、女性には中核的な仕事から得られる知識やスキルが身につかない状況が生じるのである。現在、A社では、かつてよりは増えてはきているが、女性管理職は少なく、管理職に適した人材が女性に少ないと社内ではいわれたりもしている。それは、総合職であっても男性と女性で割りあてられる仕事に違いがあったことが影響している可能性もある。

3. いまも続く「男がなじむ」、**「女性は狭く深い仕事にむいている」**

政府が女性活躍を進めるなか、企業にも「女性の活用」を考えようとする動きはでてきているが、そこにも、女性の活躍をはばむ壁がある。2015年に筆者が行った調査から事例を紹介したい。

ゼネコン大手のB社では、2003年から各作業所に配属されている女性の仕事を補助的な仕事から工事管理の業務に変えていった。2005年ごろからこの試みは定着し、2007年になると一気に増えたという。社内のいかしきれていない能力を活性化させようと考え、そのひとつが「女性社員の活用」であった。

しかし、女性の働いている職務には偏りがあった。設計や技術研究所、人事や広報では女性が働いているが、工事現場の現場監督や

マネージャー、営業職は女性が少ない。その理由は、現場監督やマネージャーは、男性が大半を占める施工業者たちを管理するのが仕事であり、男性が「なじむ」状況があるという。営業職は工事を知り、客への提案ができる必要があり、10年やって一人前と考えられており、女性が担当するのは難しいという。男性が「なじむ」、「営業は10年やって一人前」が疑問視されず、女性はその仕事につけない状況があった。

C銀行では、女性がほとんどを占める特定総合職、一般職の育成と職域拡大に取り組んでいるという。特定総合職はエリア限定で、転勤がない。特定総合職はエリアと担当分野は特定だが、それ以外は総合職と同じであり、将来はマネジメントを担当してほしいと考えている。特定総合職が割りあてられる職務は主に個人営業と外為である。管理職としては、個人営業と外為の課長は特定総合職、与信は総合職が占めればよい、マルチタスクでまわす職務は男性、特定の分野で狭く深く行う職務は女性が担当するのがむいているとのことだった。特定総合職への仕事の割りあてに「女性は特定の分野で狭く深く行うがむいている」という理由づけがなされ、総合職とは異なる育成方針となっている。

4. 新入社員の管理職志向に影響を与える要因

国立女性教育会館が行った新入社員へのパネル調査の結果を、2回め2016年度の調査結果を中心に総合職の男女に焦点を絞って紹介したい。

「男女どちらが担当することの多い仕事か」ときいたところ、男性の約45%が「主に男性が担当する仕事」、約50%が「男女どちらともいえない」、約4%が「主に女性が担当する仕事」であると回答しているが、女性では約38%が「主に男性が担当する仕事」、約40%が「男女どちらともいえない」、約20%が「主に女性が担当する仕事」であると回答している。男女ともに総合職を対象に分析し

表1：入社2年目社員の仕事と意識

	男性 (551)	女性 (342)	計 (893)
男女どちらが担当することが多い仕事か			
主に、男性	45.2%	38.3%	42.6%
どちらともいえない	50.5%	40.6%	46.7%
主に、女性	4.4%	21.1%	10.8% ***
将来のキャリアにつながる仕事をしている			
あてはまる・計	75.3%	75.4%	75.4%
あてはまらない・計	24.7%	24.6%	24.6%
仕事満足度			
満足・計	62.1%	60.5%	61.5%
不満・計	37.9%	39.5%	38.5%
求められる能力：リーダーシップ			
求められる・計	75.1%	62.0%	70.1%
求められない・計	24.9%	38.0%	29.9% ***
管理職を目指したいか	男性 (551)	女性 * 1 (340)	計 (891)
管理職志向あり・計	86.9%	49.7%	72.7%
管理職志向なし・計	13.1%	50.3%	27.3% ***

* 1「管理職になることが想定されていない職種」という女性の回答(n=2)を集計から除外、以下の集計も同様
(カイ二乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

たが、女性には「主に女性が担当する仕事」が割りあてられる傾向があった(表1)。

「将来のキャリアにつながる仕事をしている」「リーダーシップが求められる」では男性と女性の違いはない(表1)。一方で、管理職志向では大きな違いがあった。男性の約87%が「管理職を目指したい」と回答しているが、女性では約50%でしかない(表1)。

「管理職志向」に影響を与えている要因を検討した(表2)。女性で「主に女性が担当する仕事についている」と回答した者の管理職志向は、「主に男性」「どちらともいえない」

より低い。「将来のキャリアにつながる仕事をしている」との関連では、「あてはまらない」と回答した者は、男性も女性も「あてはまる」と回答した者より、管理職志向が低かった。「管理職志向」と「仕事満足度」、「リーダーシップが求められる」との関連をみてみると(表3)、男性の場合は「仕事満足度」が低い方が「管理職志向」が低く(女性は関連なし)、女性はリーダーシップが求められない仕事の方が「管理職志向」が低かった(男性は関連なし)。

この調査は年に1回、同じ対象者に調査を実施しているため、「管理職志向」の変化をみてみた(表4)。入社1年目、2年目の「管理職志向」はいずれも、女性の方が男性より低く、管理職志向が「あり」から、「なし」に変化した割合も女性の方が高い。女性では約2割が、男性では約9%の者が2年目に管理職志向が「あり」から「なし」に変化している。

管理職志向の変化に影響を与えている要因を探ってみた(表5)。もう少し詳細に検討する必要はあるが、その結果、男性では担当する仕事に女性が担当する仕事である者の方が、及び仕事満足度の低い者の方が、女

表2：管理職志向と仕事

	男女どちらが担当することが多い仕事か			将来のキャリアにつながる仕事をしている	
	主に男性	どちらともいえない	主に女性	あてはまる・計	あてはまらない・計
男性					
管理職志向あり	84.3%	89.6%	83.3%	89.6%	78.7%
管理職志向なし	15.7%	10.4%	16.7%	10.4%	21.3%
計(n)	(249)	(278)	(24)	(415)	(136) ***
女性					
管理職志向あり	55.4%	50.7%	37.5%	53.5%	37.8%
管理職志向なし	44.6%	49.3%	62.5%	46.5%	62.2%
計(n)	(130)	(138)	(72) *	(258)	(82) *

(カイ二乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

表3：管理職志向と仕事満足度・求められる能力

	仕事満足度		求められる能力：リーダーシップ	
	満足・計	不満・計	求められる・計	求められない・計
男性				
管理職志向あり	93.6%	76.1%	87.2%	86.1%
管理職志向なし	6.4%	23.9%	12.8%	13.9%
計(n)	(342)	(209) ***	(414)	(137)
女性				
管理職志向あり	52.4%	45.5%	54.3%	42.3%
管理職志向なし	47.6%	54.5%	45.7%	57.7%
計(n)	(206)	(134)	(210)	(130) *

(カイ二乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

表4：管理職志向とその変化

	男性 (412)	女性 (264)	計 (676)
管理職志向入社1年目			
あり	94.4%	65.2%	83.0%
なし	5.6%	34.8%	17.0% ***
管理職志向入社2年目			
あり	86.7%	50.4%	72.5%
なし	13.3%	49.6%	27.5% ***
1年目と2年目の管理職志向の変化			
あり→なし	8.7%	19.3%	12.9%
それ以外	91.3%	80.7%	87.1% ***
(参考「それ以外」の内訳)			
なし→あり	1.0%	4.5%	2.4%
あり→あり	85.7%	45.8%	70.1%
なし→なし	4.6%	30.3%	14.6%

(注) 1回目と2回目両方の回答のある人のみ集計、以下同様
(カイ二乗検定 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

表5：管理職志向がなくなった要因

	男性		女性	
	あり→なし (36)	それ以外 (376)	あり→なし (51)	それ以外 (213)
男女どちらが担当することが多い仕事か				
主に、男性	61.1%	44.1%	45.1%	39.0%
どちらともいえない	36.1%	52.1% *1	35.3%	41.8%
主に、女性	2.8%	3.7% +	19.6%	19.2%
将来のキャリアにつながる仕事をしている				
あてはまる・計	66.7%	77.4%	78.4%	75.1%
あてはまらない・計	33.3%	22.6%	21.6%	24.9%
仕事満足度				
満足・計	30.6%	67.0%	62.7%	59.6%
不満・計	69.4%	33.0% ***	37.3%	40.4%
求められる能力：リーダーシップ				
求められる・計	66.7%	77.9%	56.9%	64.8%
求められない・計	33.3%	22.1%	43.1%	35.2%
ある専門領域に特化した仕事である				
あてはまる・計	63.9%	64.6%	70.6%	60.1%
あてはまらない・計	36.1%	35.4%	29.4%	39.9%
女性が働きやすい				
あてはまる・計	66.7%	76.6%	58.8%	74.6%
あてはまらない・計	33.3%	23.4%	41.2%	25.4% *
	あり→なし (32)	その他 (348)	あり→なし (43)	その他 (199)
結婚・子の誕生後も今の会社で働き続けたいか*2				
続けたい・計	78.1%	91.7%	55.8%	74.4%
続けたくない・計	21.9%	8.3% *	44.2%	25.6% *

* 1「主に男性」と「それ以外」の2区分すると p<.10

* 2「わからない」という回答を除く

(カイ二乗検定 +p<.10 *p<.05 **p<.01 ***p<.001)

性は、(職場が)女性が働きやすくないと思っている者の方がそうでない者より管理職志向が低くなっていた。男性、女性共に、「結婚・子の誕生後も今の会社で働き続けたいか」という質問に、「続けたくない」と回答した者の管理職志向は働き続けたいと思う者より低くなっていた。

5. 女性が「普通」に働いていけるために

本稿では、職場や仕事自体に焦点をあてて女性が活躍できない状況を検討した。総合職でも、女性が女性用の仕事に割りあてられる傾向があること、いまでも「男性の方がなじむ」「10年やって一人前」「女性は狭く深い仕事にむく」という考えが女性の職域の拡大を阻んでもいた。女性は男性より管理職志向は低い、女性用の仕事についている女性の管

理職志向はそうでない人より低いこと、男性は仕事満足度が低い人は管理職志向が低いこと、男女ともに「将来のキャリアにつながる仕事をしている」人はそうでない者より管理職志向が高いことがわかった。

大沢(2015)は、統計的に差別されている女性たちの生産性向上意欲をそぐことによって女性の生産性が低くなり、女性への偏見を再生産させていること、高学歴女性は結婚や出産をやめているのではなく、機会が与えられないことに不満を持って職場を去っているとの指摘をしている。

人々の働く気持ちは与えられている仕事に影響をうけ、人々の働くやる気をひきだす企業の雇用管理のあり方が重要である。働き続けようと思うなかで管理職志向も生まれてくるわけで、女性用の仕事をつくらず、女性が将来のキャリアにつながる仕事を与えられていると思える状況をつくる必要がある。男性でも、仕事への満足度が低かったり、将来のキャリアにつながらない仕事を割りあてられている場合、管理職志向が低い傾向があった。また、筆者たちの行った国際比較調査では日本の若年層の管理職志向は韓国、イタリア、カナダと比べて男女ともに低かった(大槻、2015)。

女性の活躍推進のためには、第一に、男性と女性に昇進や仕事の割りあて、評価において、同じ基準を用いることである。第二に、女性にもやりがいのある仕事、将来のキャリアにつながる仕事を割りあてる必要がある。「女性の特性をいかす」はやめるべきであり、「女性の特性」を強調した「女性の活用」は性別職務分離を強化するだけで、真の「女性活用」にはつながらない。

第三に、職場や仕事遂行上、決められていること的前提や根拠をもう一度見直すことである。「男性の方がなじむ」や「営業は10年やって一人前」を問い直す必要がある。

例えば、旅行業のD社では、社員全体の7割を女性が占めており、カウンター業務の9割、渉外営業の半分は女性である。かつては

渉外営業に女性はあまりいなかったが、今では半数を占める。カウンター職も渉外営業職も給与体系は同じにし、育成も3年で一人前にしようとしている。4年目で主任になるのもカウンター職、渉外営業職ともに同じにしている。女性を渉外営業として採用していくきっかけは、優秀な男性社員の確保が難しいということから始まっているが、その状況をうけ、給与体系や育成方法をトップダウンで改革している。この事例から見ると、「男性の方がなじむ」や「営業は10年やって一人前」の前提を変えることは可能である。

第四に、制度的に女性が不利になっていることを解消することである。雇用管理区分については本稿で論じないが、総合職の多くは男性、エリア総合職・一般職のほとんどは女性である。この雇用管理区分のあり方は女性が活躍できない状況を作り出す一つの要因でもある。

2016年4月から女性活躍推進法が施行となった。金井郁(2016)は生命保険会社の動向を分析し、従業員の女性比率が高い一方で管理職の女性比率が低いという業界特性があること、管理職に昇進しうる雇用管理区分に、女性がほとんどいなかったのが要因であること、総合職・一般職という内勤の雇用管理区分ごとに男女別採用数、女性労働者比率を公表している企業は少ないこと、一方で、転勤と昇進が切り離され、転勤を伴わなくても管理職昇進が可能とする見直しを行った企業があることを指摘している。そして、女性活躍推進法の大きな成果の一つが雇用管理区分ごとの実態把握、情報公開を企業に促したことという。雇用管理区分の実態が可視化され、その是正がなされていくべきであろう。

さらには、エリア総合職、一般職は転勤がないということによってそれを志望する女性もいる。転勤のあるなしによって雇用管理区分がなされていることの是非、転勤の必要性の是非について検討する必要がある。松原光代(2017)は、転勤経験は能力開発に有為な関係があるとは言えないと指摘している。

また、本稿で評価については論じなかったが、例えば、育児休業を取得した女性社員の評価は最下位の評価になったりしていないだろうか。育児休業の取得が評価上ペナルティになるようでは安心して子供を産み、就業を継続できない。

最後に、「女性の活躍推進」は、女性が現在の男性の基準にそって仕事を行って、内部労働市場で働き、管理職になっていく、ということではない。現在の日本の男性の長時間労働を前提とした働き方を基準に男性が働き続け、そこに女性が参入しても誰も幸せにはなれない。なぜ女性が「活躍」できないのかを考えることは男性の働き方や生き方を見直す機会である。特段、「女性の活躍推進」がいわれず、女性が「普通」に働き続けることができる社会は、男性にとっても働きやすい社会になると考える。「女性の活躍推進」や「働き方改革」がいわれているいま、男性の働き方、女性の働き方を変える機会にする必要があるだろう。

【参考文献】

- 金井郁2016年「女性活躍推進法における企業行動-生命保険会社9社を事例に-」『「女性活躍」政策下の労働』日本労働社会学会年報27号。
- 大沢真知子2015年『女性はなぜ活躍できないのか』東洋経済新報社。
- 大槻奈巳2015年『職務格差-女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房。
- 松原光代2017年「転勤が総合職の能力開発に与える効果-育成效果のある転勤のあり方」佐藤博樹、武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用-多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会。

1 筆者もプロジェクトのメンバーとして調査を実施した。この調査は2015年度入社の新入社員男女に対して、2015年を初年度として、5年間にわたり同じ対象者に年1回調査を実施する計画になっている。第一回調査は、調査協力企業17社の2015年に入社した新規学卒者(大学・大学院卒)2137名を対象に実施。有効回答数1258名(回答率58.9%:女性56.8%、男性60.2%)。第二回調査は、調査協力企業17社の2015年に入社した新規学卒者(大学・大学院卒)2137名のうち、第二回調査時点での退職者を除く1931名。有効回答数979名(回答率50.7%:女性40.3%、男性59.7%)。調査協力企業は正社員3000名以上が10社、1000名以上2000名以下3社、800名以上999名以下3社である。