Japanese Journal of Administrative Science
Volume 27, No.1, 2014, 35-60
経営行動科学第 27 巻第 1 号, 2014, 35-60

シンポジウム

組織原理と女性のキャリア・バリア
――イクメン時代の追い風の中での日本企業の今後*

南山大学　安藤史江
和光大学　坂爪洋美
椙山女学園大学　加藤容子
株式会社エステム　塩﨑敦子
東レ経営研究所　宮原淳二

安藤　それではお時間がまいりましたので，始めたいと思います。本日はお忙しい中，当シンポジウムにお越しいただき，ありがとうございます。本シンポジウムは新たな取り組みとしての実行委員企画の１つであり，「組織原理と女性のキャリア・バリア」というテーマについて取り上げてまいります。

最近，女性を取り巻く就労環境についての問題意識が高まってきております。シェリル・サンドバーグさんの来日も，その意識の高まりを一層促進する材料となったように見受けられますが，この問題に関しての議論は決して単純でなく，その解決・改善にはどうしても多面的な観点が不可欠であると感じます。このシンポジウムは，そうした問題意識からの企画でございます。

まず，簡単に自己紹介をさせていただきます。南山大学の安藤と申します。通常は女性に関する研究というより，組織の学習活動のメカニズム解明を試みる組織学習論が研究対象です。学生時代はむしろ，女性の問題は意識して避けてきたようなところがございました。やはり扱いが難しい。男女の働き手のマネジメントを殊更に区別して扱うことに心理的な抵抗を覚えていただけでなく，この問題を取り扱う限りいろいろな利害関係者の，ときに相容れない感情に接触せざるをえないこと，しかも一応，同じ女性という立場であるがゆえに陥りやすくもなる，主観的なバイアスから距離を置いて客観的に考察することの難しさが予想されたことなども，敷居を高くしておりました。

ただ，自身がその後子供を持ち，就労当初はそれほど意識したことがなかったキャリア継続を育児と同時に模索しなければならなくなったとき，個人的にはそこにかなりの葛藤が生じました。解決の糸口を求めて先行研究を紐解いても，僭越ながらその切り口や主張が，ごく個人的なものとはいえ自分の実体験と照らし合わせたとき腑に落ちない。そういう経験が積み重なるうちに，初めてこの問題に向き合うようになったというのが昨今の状況です。

今どちらかというと，女性の就労問題に関しては好意的なトレンドや追い風があると理解しているのですが，当事者の１人でありながら申し訳ないのですが，私個人は少なからず違和感を抱いております。これからはママも輝く時代，女性が活躍する企業こそ高業績などという掛け声は大変魅力的である一方，時間的・体力的制約，突発的な事態への対処に追われる中で，子供を持つ前の自分自身と比較して「本当に使えない」と痛感することも一度や二度ではないのも実状だからです。

そこで，長年こうした問題を研究として，また実務として真摯に取り組み続けていらっしゃる専門家の先生方にぜひお話を伺いたいと考え

*本稿は経営行動科学学会第 16 回大会（2013 年 10 月 26-27 日：名古屋大学）で開催されたシンポジウムの記録を一部修正してまとめたものである。

ました。そのために本シンポジウムでは，お二人の研究者の方とお二人の実務家の方をお招きいたしました。シンポジウムと称してはおりますが，確立した答えがまだ存在する段階ではないと考えておりますので，フロアの方々にもぜひ積極的にご意見を賜り，今後どのように取り組んでいったらよいのか，そのヒントをご一緒に探していける場にできたらと考えております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

問題提起

安藤　ここまででも既に本シンポジウムの問題意識を簡単に述べさせていただきましたが，引き続き，今度は私の日頃の研究テーマに引き寄せ，積極的に絡める形でこの問題提起を深めていきたいと思います。

ダイバーシティ・マネジメントの重要性が着目されて久しくなります。もちろん，性別のみを指すわけではなく，民族や宗教，教育背景など多様なものを含んでのダイバーシティが対象ですが，現在の日本では「女性活躍推進」「両立支援」など，女性の就業に関する文脈で登場することが多いと思います。安倍内閣の数値目標もその1つと位置付けられます。数値目標そのものの是非や進め方については議論が噴出しているところですが，いずれにしても，2，30年前と比較して，大企業を中心としてみれば両立支援制度は間違いなく充実してきていると思われます。短時間勤務制度，育児休業制度，待機児童解消に向けた取り組みは，以前と比較すると明らかに改善されていると言えるでしょう。

また，イクメンブームの到来も大きな違いです。以前は，男性が育児休業を取得し子育てにコミットすることを宣言しにくい就業環境だったと思われますが，今では個人のワーク・ライフ・バランスを尊重し受容される，もしくは表向き誰も批判ができない状況です。企業による支援や公的な支援を待ちきれない支援組織も多数登場してきております。有名処としては，フローレンスさんやファザーリング・ジャパンさんなどが挙げられます。育児だけでなくセカンドキャリアの追求やキャリア継続を支援し合うママ・サークルも大小さまざま存在します。たとえば，この近隣には名古屋ドームがございますが，ママフェスタを開催すると名古屋ドームいっぱいの出展者が集まるくらい盛況のようです。就業支援を含めた女性支援は勢いにのっているような印象があります。

一方で，前述いたしました通り，自分がその恩恵に半ば与っている身とはいえ，この活動の今後の成り行きには微妙に懐疑的でもあります。たとえば昨日も，先進国の中での女性管理職比率は日本が最下位で，データ全体でみても昨年度より順位を落としたとの報道がございました。また，確かに結婚で離職する人は減少したとされる一方，出産・育児で辞める女性はまだ6割いるとのデータも頻繁に紹介されます。追い風が吹いているような最近のトレンド，各種制度が整ってきた就業環境とは矛盾するようなデータです。

こうした背景には，制度はあっても実を伴わない，ということがあるのかもしれません。最近NHKの「クローズアップ現代」ではマタハラが取り上げられておりました。そこまであこぎでなくとも，社会貢献の域から出ない程度でのお付き合いという企業も実は多いとみるべきかもしれません。ちょうど同時期に『日経ビジネス』『東洋経済』両誌でも特集が組まれ，そこでも女性活用の機運は男女雇用均等法以前から起こっては消え，起こっては消えと繰り返しており，実質的にそれほど変わっていないとの指摘がなされておりました。

こうした現象が生じるのはなぜか。日本の企業原理，特に大企業の原理が家庭と仕事を性分業したうえで男性中心に作られていることを原因と捉える人々が多いようです。長時間労働，飲み会での信頼関係の構築がその象徴として挙げられています。そうした企業の中で生き残り昇進していく人をその企業原理によるスクリー

ニングに合格した人と捉えると，その中で女性が活躍するには働き方を男性化させるのが近道ですが，それで就業継続する女性の数が増えてもそれでは真の女性活躍には程遠いとの指摘もあります。また，最近ではグローバル人材を求めているという日本企業は，しかし多様な価値観を受け入れ理解する経験に乏しく，それを原因とする主張も見受けられます。

これらのすべて，もしくは一部が現状を招いていると仮定したとき，では組織はこの問題を解決もしくは改善に導くために何をしたらよいか。私はまず問題を生じさせているメカニズムの理解から始めることが肝要かと考えます。本日はそれを組織学習論の視点を活用して考えてみたいと思います。

組織学習論ではダイバーシティ，和訳すれば「多様性」のマネジメントも重要なトピックスの１つです。多様性があると，組織にとってより高次な学習，Argyris & Schon（1978; 1996）のいう「ダブル・ループ学習」が可能になり，その結果として組織の創造性や革新性に対してプラスの効果が期待できると考えられています。そういう学習成果は企業に大きなインパクトをもたらすと同時に長期間影響を与えるもので，これまでの延長線上にあるいわゆる「改善」とは一線を画すものです。おそらく，実務家の方々や組織学習論以外の研究者の方々もこうした効果を期待して，ダイバーシティ・マネジメントの重要性を主張されていることと推察します。

とは申しましても，やはり多様性は見方を変えれば異質性でもあり，そこには大きな問題も孕みます。同じような価値観の者であれば起こさないようなコンフリクトをもたらす。たとえ顕在化しなくても調整には多大な時間やエネルギー，コストを要する。こうした事態が起こると，学習活動そのものに支障が出る恐れもあります。先ほど挙げた高次学習に対応するのは「改善」に代表される低次学習ですが，いうまでもなく，組織の存続・発展のためにはその双方が必要であり，まさに車の両輪のようなものとして位置付けられます。しかし，多様性によって組織に混乱がもたらされると，高次学習が生じないばかりでなく，低次学習にまで好ましくない影響が出ることが予想されるのです。

こうした多様性が組織の学習プロセスに及ぼす影響に関する先行研究は非常に多いのですが，整理すると大きく２つの傾向が浮かびあがってきます。１つは，組織の多様性がプラスに働くと主張される場合，そこでいう多様性とは物事の見方，ラベルづけに関するものが想定される傾向があるというもの。たとえば，職務経験，性別，学歴などのバックグラウンドがその１つであり，同じ事象に対する楽観的・悲観的などの多様性もここに入ります。勤務校である南山のビジネススクールで必ずその例として挙げるのは，有名な靴のセールスマンの事例です。同じ地域に靴を売りに行ったセールスマン２人が，真逆の結論を持ち帰ってくる。１人は無理だと結論づける。それは誰も靴をはいていない，すなわち，そういう文化や風習がない土地だから今後も可能性はないという理由。一方，もう１人は大いにビジネスチャンスがあると結論づける。やはり誰も靴をはいていないから今後の可能性は計り知れないとなる。これこそが，物事のラベルづけの違いの象徴的な事例です。こうした多様性が高いほど，組織の創造性が高まりやすいという研究が多く存在します。

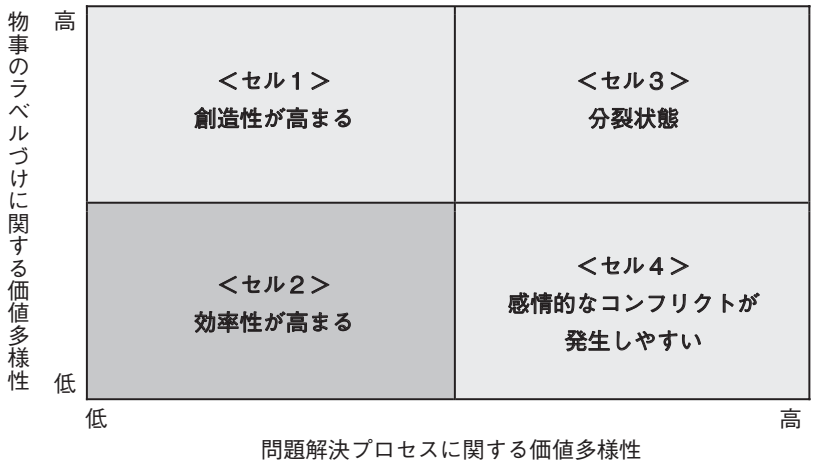
先行研究から浮かび上がるもう１つの傾向は，組織の多様性がマイナスに働くと主張されるとき，その多様性は問題解決プロセスに関するものが多いというものです。たとえば，ある問題があるとき，問題解決のためのアプローチを広くとる場合もあれば，これまで成果が出た範囲に狭く限定する場合もあります。問題解決のためのプライオリティにも組織メンバー間で違いが出ることがあります。そうした多様性が高いほど，組織の効率が落ち，組織内の信頼関係などが損なわれるという議論です。つまり，

多様性と一口にいっても，その種類が何かによって予想される組織的な影響が全く変わってくると考えられます。

こうした先行研究の結果をまとめると，図1のように表されると考えております。これは，非常に古くて恐縮ですが，私が2003年に発表・刊行した論文に掲載した図を転載したもので，「コンカレント・ラーニング・モデル」と名付けたものです。タテ軸には物事の見方・ラベルづけに関する多様性を，ヨコ軸には問題解決プロセスに関する多様性をとった2軸4セルのモデルです。

このうち，ダイバーシティの文脈で一般に期待される創造性などが生じやすいのは，セル1のときと考えています。すなわち，物事のラベルづけに関する多様性は高い一方で，問題解決プロセスに関する多様性は低い状態です。一方，いずれの多様性も低い場合（セル2），創造性には確かに縁遠くなりますが，生産性や効率は高まると考えられており，セル1とは逆に，物事のラベルづけの多様性は低い一方で問題解決プロセスに関する多様性が高い場合（セル4）は，感情的コンフリクトが生じやすい傾向が見出せます。なお，本来，創造性の向上は両軸ともに多様性が高いとき（セル3）に生じるのではとお考えになる方も少なくないのではと思いますが，あまりにも違いすぎる場合，相互理解できないだけでなく，コンフリクトの発生に必要な接点を見出すことすら難しくなるため，「分裂」もしくはシナジーを生み出すことのない「併存」状態になるのではないかと考えられます。

こうしたモデルを基盤とすると，次のような考えが生まれないでしょうか。これまでの日本企業の組織原理は批判されております。しかし，それが効果をあげてきた時期が確かに存在する。それは同質性があらゆる点からみて高いセル2の状態だったと解釈できそうである。ところが現状はそれを見直すトレンドが生まれている。目標としてセル1の成果を目指す動きだと考えられますが，現実にはうまくいっていない。なぜかといえば，確かに女性を取り込むことによってそうでないときと比較して多様性は高まっているはずでも，その多様性が本来狙うべき物事のラベルづけだけではなく，問題解決プロセスに関する多様性も生んでしまっている，すなわち，意図とは異なり単なる分裂，併存というセル3の状態に陥っているのではない



（出典）安藤史江（2003）「コンカレント・ラーニングのための認知多様性のマネジメント」より
（吉田孟史編著『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』第4章，白桃書房）

図1　コンカレント・ラーニング・モデル

か，現在女性が感じるキャリア・バリアはこの状態であることが原因なのではないか，これが私として本日ご提示したい第１の仮説です。

一方，第２の仮説として，やはり組織として望まないセル４の状態に陥っているのではないかという考えも生じます。意識的な取り組みの結果，数として女性は増えたとしても，最初のほうで申し上げたように，男性原理に基づいて設計された企業の中で昇進していく女性は，企業のスクリーニングに合格した方であって，女性であっても実は男性化，男性と同質化した物事のラベルづけをするようになっている。この方たちが問題解決プロセスでも同質化していれば何の問題もないはずですが，問題解決プロセスだけには男性と違う価値観・発想を持てば，『日経ビジネス』誌などでも特集された感情的コンフリクトのセルに行ってしまっている可能性があり，今度はそれが女性のキャリア・バリアとなってしまっているのではないか，ということなのです。

これらは私の現在の仮説であって，まだ客観的なデータなりケースなりで立証できたものではございません。でも，仮に本来組織として望んでいないセル３やセル４の状態に，現在のダイバーシティ・マネジメントの取り組みが陥っており，それがために女性がキャリア・バリアを感じているとすれば，われわれは今後どうしたらよいのか。もちろん，そもそもその仮説自体が違っていることもあると思います。ただ，こうしたメカニズム的な捉え方をしないと，これまでと同様，起こっては消え，起こっては消え，という状態をまた繰り返すことになるのではないかという危惧があり，このような問題提起をさせていただきました。これは女性研究という意味では全く素人の違う分野からの発想で，それこそ発想のダイバーシティがどう出るかと個人的には楽しみにしておりまして，ぜひこれから各ご専門の先生方のお話を伺いたいと思っております。というわけで，最初は和光大学の坂爪先生にお話を頂戴できればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

話題提供

坂爪　ただいまご紹介いただきました和光大学の坂爪です。安藤先生からの問題提起に応え切れるかなと，ちょっと不安になりつつの発表です。最初にシンポジウムのお話をいただいた時に，「組織原理とキャリア・バリア」というテーマを聞いた時，非常に面白いし，話してみたいなと思いましたので，今日ご報告させていただくことにしました。

女性固有のキャリア・バリアがあるのかというと，たぶんあると思っています。多くの研究が，そういうことがあると報告をしている。恐らくこの何十年かというのは，そのキャリア・バリアをなんとかなくしていこうということを模索してきた期間だと言えます。その成果が十分だったのか，十分でないのかと言えば，たぶん今，十分でないという評価がなされているのでしょう。では，その前提にある，キャリア・バリアを減らす方向に本当に会社は進んできているのかというのが私の疑問です。つまり，キャリア・バリアを減らそうと思った取り組みが，実は新たなキャリア・バリアにつながっているのではないかというのが本日の発表の出発点です。

私も両立政策を利用させていただいて働き続けることができた身なのですけれども，その中ですごく感じたのは，「育児をしながら働けるようにします」と施策を通じて「そうか，仕事だけでなく育児をしなきゃいけないんだ」ということでした。両方ともちゃんとしろというメッセージと言うこともできます。

私は「育児をしろ」というプレッシャーを非常に感じ，「仕事だけしていちゃいけないのかな」という葛藤を感じることが多くありました。私の非常に個人的な経験で，なかなか賛同を得ることができない意見だろうと思っています。でも，よかれと思ってやったものが，実は逆の方向に動いているということもあるのでは

ないか。両立支援策の中にもそんなことがあるのではないか。つまり，両立支援策が導入され，運用されていく中で，その施策自体が新たなキャリア・バリアを生んでいるのではないかというのが，本日の発表である両立支援策を利用する部下を持つ経験から，管理職はなにを学ぶのかという問いになっています。

もう少し今の話を補足します。両立支援策というのは，なにを期待して企業が導入しているかというと，基本的には短期には女性の就業継続，つまり出産で辞めないということです。長期的には，やはり女性社員が働き続けることで，キャリアが構築されることを望んでいたはずです。もちろんそれが企業に対する社会的要請によってもたらされた部分が多いとしても，期待されたことは就業継続であるという点に違いはないと思います。

前者の女性の就業継続に対しては，一定の効果をもたらしていることは，いろいろな論文が実証しています。けれども，後者の，キャリア形成という点については，管理職における女性比率が高まっているかと言えばそんなことはありません。もちろんキャリア形成は昇進昇格だけではないのですが，女性活用という観点からは女性管理職の増加が，両立支援策導入の効果として視野に入っていると言えます。

では何故そのような結果が生じているのだろうか。原因は非常に多岐にわたると思います。もちろん両立支援策だけが責任を負うものではなくて，いろいろな人材マネージメントの総体として負わなければいけないものですけれども，もしかしたら，両立支援策の中にあるとすれば，両立支援策は施策運用を含めて見直していかなければいけないのではないでしょうか。

両立支援策というのは，かなり浸透して，利用者も増えてきています。もう少しいうと，施策に対していろいろな色がつき始めている時期です。では，今どういうふうに両立支援策についてどんな問題が起きているかということを見ていきたいというのが，本日のご報告における問いになります。

その問題を考える時に，管理職に注目しようというのが，私の研究の視点になります。両立支援策研究の中で，管理職が重要だという研究は山のようにあります。彼らがどう動くかで，両立支援策がうまく行くか行かないかが決まる，という論調です。では，なぜそのような指摘が繰り返しなされるかと言えば，管理職が部門業績を達成することと，両立支援策を推進する動きは，相反するものであり，管理職はその矛盾を抱え込む存在であるという認識が研究者にあるからこそ，そのような指摘になるのではないかと考えました。同時に，企業の中に存在する複数の施策を同時に運用する時に，その矛盾を表面化させる存在としての管理職という側面もあります。

そういう矛盾を体現する彼らというのは，施策の運用の中でいろいろな学習をしていく存在だと考えられます。つまり，施策の運用を通じて，自分自身の行動を変えたり，施策に対する見方を変えていくといった受動性を持っているということです。

併せて，管理職自身が施策に対する色をつけていくといった能動的な存在でもあります。「両立支援策とはこういうものだよね」とか，「両立支援策を利用すると，こういうふうになるよね」という施策というものを，使える施策，使えない施策，いろいろ見方がありますが，そういった施策に対する認識，評価といったものを変えていく役割を担っていくのだろうと考えています。従って，管理職が両立支援策の運用を通じて，なにを学習するのかというところに着目することが，今，両立支援策の導入の中で起きている課題ということを明らかにすることにつながるのではないかと考えましたので，管理職に注目をします。

今，施策の運用という話をしましたけれども，では，管理職が施策の運用を通じて，どのような経験をするのでしょうか。一般的には施策概要を周囲に知らしめるとか，利用しやすい

雰囲気をつくるなどが挙げられます。一方で，管理職が一番矛盾やコンフリクトを感じるのはどのような場面でしょうか。それは，自分がマネジメントする部下の中で両立支援策利用者が増える状況だと考えました。

両立支援策は多岐にわたりますが，育児休業と短時間勤務というのが，現時点での中心です。その中でも今回は短時間勤務制度に注目しました。短時間勤務制度を利用すると，今まで1働いていた部下が0.8の時間しか働かなくなる，場合によっては0.5になるという状況が生じます。その中で，管理職は部門の職務遂行に非常に大きな困難を感じると考えられます。そのことがその後の管理職の行動にどういう影響をもたらすかというのを整理していきたいというのが，この後の仮説になります。

まず1番目の仮説です。管理職自身がどういう影響を受けるのかというのを検証します。両立支援策の運用によって，管理職が「やっていられないや」と思えば，その施策は会社の中で受け入れられないでしょう。ですから，管理職自身が，両立支援策利用者を部下とするという経験を強いた組織に対して，どういう反応を示したのかというのをまず確認したいと思います。どういう反応を示すかということによって，その後の行動に影響を与えるからです。

反応として今回，組織コミットメントを取り上げました。つまり，両立支援策利用者を部下にする経験を持つことで，組織に対するコミットメントに影響を与えるのかを見ていきます。

両立支援策の運用の中で，どちらかというとネガティブな側面というものを見たいということが前提にありますので，次のように考えました。1つは，「情緒的コミットメントが低下する」ということです。つまり，両立支援策利用者を抱えながら部門業績を達成するといった大変な経験をさせる会社に対する愛着が低下するのではないか，ということです。逆に継続的コミットメント，これだけやったのだからい続けようという継続的コミットメントが上昇するということが生じるのではないかとも考えました。すなわち「継続的コミットメントが高まる」ということです。これがまず1つめの仮説群となります。

次にキャリア・バリアということを考えた時に，部下に対する仕事のさせ方というものが，部下のキャリア形成においては非常に重要になってきます。両立支援策利用者を部下とする経験というものが，管理職の部下，それも両立支援策利用者に限定しない部下全体に対する仕事のさせ方に影響するかしないかということを考えてみたいと思います。

先ほども少しお話をしましたが，両立支援策利用者が部門内にいると，利用者以外の人の負荷が高まります。残された人間でなんとか仕事をやらなければいけないからです。部門内に両立支援策利用者が出たほとんどの場合，既存の人員でなんとかすることをやっている。

ではその中で，管理職は一体なにを学ぶのでしょうか。もしかしたら，部下の仕事のさせ方が変わってくるのではないかとまず考えました。では，どういうふうに変わるかというのが，両立支援策利用者予備軍である女性に与える仕事が変わってくるのではないか。つまり，育てても結局フルでは活躍できない時期が生じるのだったら，教育してもしょうがない。これはよく女性のキャリアの課題になることです。ということが強化される側面があるのではないかと考えました。

仕事の負荷について量的負荷，質的負荷という2つの側面から見たいと思います。量的負荷というのは，多くの仕事をさせるか，させないか。質的というのは，難易度の高い仕事をさせるか，させないか，ということです。やはり両立支援策利用者が部門内にいると，不満が出やすいというのがよくある。そういったことを踏まえず，管理職というのは，両立支援策利用者の多くと属性が一致する女性がより不満を持ちやすいと考え，女性の部下全般に対して，仕事の負荷を軽減するということをするのではない

かと考えました。

もう1つは，戦力になりにくいという時期があるという認識に基づいて，難しい仕事，つまり仕事の質的負荷を下げようとするのではないか。それは，男性は変わらないけれど，女性に対して変わってくるのではないかというのが，仮説の2番目になります。

ここで改めて仮説を確認します。1番目です。両立支援策利用者を部下とする経験というのは，管理職の情緒的コミットメントを低め，継続的コミットメントを高めるというのが仮説の1番目です。2番目です。両立支援策を利用する者を部下とする経験は，女性の部下に対する仕事の量的負荷ならびに質的負荷を軽減させる一方，男性の部下に対しては，そのような軽減させるということは起きない。このような仕事の与え方に違いが出るのではないかと考えました。両立支援策利用者を部下とした経験によって，部下の性別によって仕事の与え方が違ってきて，結局，女性の部下のキャリアに対して新たなバリアを生んでいるのではないかというのが，今回の私の仮説になります。

検証結果です。今回用いたデータは，企業調査，管理職調査，一般社員調査という3つで構成されます。ある企業にインタビューをとって，そこの管理職の方を紹介していただいて，その管理職の人の部下を対象としたというので，企業から一般職まで全部つながっているというのが，このデータのとてもいいところです。調査時期は，2008年です。分析対象は，企業が457社，管理職910名，一般調査1,672名です。

仮説1は管理職を対象としたものですので，企業調査と管理職調査が両方揃ったもので，93人を対象としました。仮説2では，企業，管理職，一般のデータが全部揃った1,257名を対象としました。

仮説の検証結果を見ていきます。このような分析モデルを用いて検証しました（表1）。

表の上の方に記載されているものがコントロール変数です。企業の属性に関わる変数として，企業の業績，業種，売上，これらをコントロール変数として投入しました。管理職については年齢，学歴等をコントロール変数として投入しています。情緒的コミットメントは，HRM施策も影響を与えますので，HRM施策として，情緒的コミットメントが継続的コミットメント等に影響を与えると考えられる変数をHRM施策関連変数として入れています。最後に両立支援策に関する変数です。会社がどれぐらい育児休業期間を設けているか，ワーク・ライフ・バランスに対して積極的かといった変数を企業調査から選び投入しました。管理職調査からは，ワーク・ライフ・バランス推進に対して管理職にどれくらいの役割を求めているかといった変数を投入しました。その上で仮説の検証に関わるのは，一番下のところ，網かけの所です。この変数が組織コミットメントに効いているかを見ていきます。

R^2が非常に低い数値であることが1つ課題としてあります。一般的に，「あなたの会社にはどんな施策がありますか」と従業員に直接聞いた時に，R^2が高くなる傾向があります。今回は，企業，管理職，従業員と，別々で取っているところも，低くなった一因と考えております。R^2が低いという問題はありますが，ご報告をさせていただきます。

仮説の1では，部下が両立支援策を利用するという経験をするということが，管理職の情緒的コミットメントを下げると考えたのですけれども，その仮説とは真逆になっていて，両立支援策利用者を部下とした経験のある人の方が，そうでない管理職よりも，情緒的コミットメントが高くなる結果が得られました。従いまして，仮説は棄却をされました。

継続的コミットメントを見ていきます。こちらは，仮説が支持されました。両立支援策利用者を部下とした経験というのが，管理職の継続的コミットメントを高めるということになりました。つまり，大変な経験をすることによって，

表１　短時間勤務者を部下とした経験が管理職の組織コミットメントに与える影響

			情緒的コミットメント		継続的コミットメント	
			B	SE	B	SE
属性関連変数	企業調査	業種	-.346 *	.181	-.233	.192
		売上対数変換済 07 年度	.012	.060	.224 ***	.064
		女性管理職正社員比率	.024 *	.013	-.023 *	.014
	管理職調査	管理職性別	-.095	.447	-.388	.474
		管理職年齢	.017	.016	.001	.017
		管理職学歴大学	-.426	.276	-.173	.293
		管理職学歴高専短大	-.747	.498	-.862	.528
		管理職学歴専門学校	-.560	.521	.078	.553
		管理職婚姻	.992 ***	.308	.792 **	.327
		現在の部署での管理職としての経験年数	.009	.027	-.023	.029
HRM 施策関連変数	企業調査	正社員の能力開発への積極性	.041	.133	-.119	.141
		女性が能力発揮する環境整備	.069	.116	.198	.124
		正社員の評価方法	.171	.144	.142	.153
		管理職の評価方法	-.102	.138	-.098	.147
	管理職調査	仕事の改廃の裁量権	.308 ***	.104	.206 *	.111
		部下の仕事の進め方	.114	.103	.126	.110
両立支援策関連変数	企業調査	法定以上の育児休業継続期間	-.034	.055	.080	.059
		企業の WLB への積極性	-.014	.049	.002	.052
	管理職調査	会社が求める役割	.014	.043	.051	.046
		自身の両立支援策利用経験	.033	.536	.447	.569
		部下の両立支援策利用経験	.395 **	.176	.439 **	.187
F 値			2.390**		4.116**	
R^2			0.079		0.129	

注１***p ＜ .01　**p ＜ .05　*p ＜ .10
注２「業種」は製造業＝１　非製造業＝２,「管理職性別」は男性＝１　女性＝２,「管理職学歴」のレファレンスグループは高卒,「管理職婚姻」は未婚＝１　既婚＝２,「正社員全体に対する評価の仕方」は「仕事でどれだけの結果をあげたかで評価」＝１から「仕事への取組み姿勢や努力で評価」＝４までの４件法,「管理職に対する評価の仕方」は「客観的な数字を重視して評価」＝１から「品質や部下の育成など定性的な諸要素を重視して評価」＝４までの４件法。「部下の仕事の進め方」は,「部下個々人の仕事は基本的に専門分化している」＝１から「部署の業務は基本的にチームプレーで進められている」＝４までの４件法。

こんなことをしたのだから，より長くいようということが高まるのですが，大変な経験をしたことによって，より組織に対して愛着を感じるということが，この結果から言えることになります。

続いて仮説 2-1 です。まず量的負荷ということに関しての分析をしました（表 2）。

属性に関連する変数としては，先ほどの企業と管理職に合わせて，従業員調査から得られた属性に関する変数も入れてあります。その上で，最後の部下の両立支援策利用経験というものが，部下の感じている仕事の負荷というものに対して，どう影響しているかというのを見たのが，最後の網かけのラインのところです。

見ていただくと分かるように，仮説が支持されました。両立支援策利用者を部下とした経験がある管理職と，そうでない管理職を比較した時に，前者が男性の部下の仕事を減らすということはありませんでした。けれども，両立支援策利用者を部下とした経験がある管理職と，そうでない管理職を比較した時に，利用した経験がある管理職の下にいる女性従業員の方が，仕事の量的負荷が低いという結果になりました。

では，一方で，仕事の負荷の質的な側面についてどうかというと，これはそもそも F 値が有意になっていないので，モデルとして全く支

表２　両立支援策利用者を部下とした経験が仕事の量的負荷に対する影響

			仕事の量的負荷			
			男性		女性	
			B	SE	B	SE
属性関連変数	企業調査	業種	.015	.068	.027	.075
		売上対数変換済 07 年度	.007	.023	-.030	.024
		女性管理職正社員比率	-.003	.005	.005	.006
	管理職調査	管理職性別	-.029	.213	.027	.158
		管理職年齢	-.014 *	.006	-.008	.006
		管理職学歴大学	.033	.106	-.143	.117
		管理職学歴高専短大	.045	.186	-.139	.205
		管理職学歴専門学校	-.094	.199	-.328	.200
		管理職婚姻	-.245 *	.120	.054	.114
		現在の部署での管理職としての経験年数	-.012	.010	.005	.011
	従業員調査	年齢	.003	.005	.008	.006
		子供有無	-.021	.100	-.247	.218
		学歴大学	-.087	.107	-.013	.102
		学歴短大高専	-.036	.257	-.054	.108
		学歴専門	.058	.172	.031	.159
		婚姻	.217 *	.101	.011	.095
HRM 施策関連変数	企業調査	正社員の能力開発への積極性	.065	.050	-.014	.052
		女性が能力発揮する環境整備	-.016	.043	-.012	.047
		正社員の評価方法	.011	.056	-.131 *	.058
		管理職の評価方法	-.006	.054	.046	.056
	管理職調査	仕事の改廃の裁量権	.029	.041	-.012	.042
		部下の仕事の進め方	-.056	.041	.146 ***	.041
両立支援策関連変数	従業員調査	両立支援策利用経験 2 群	.505	.344	.231	.218
	企業調査	法定以上の育児休業継続期間	.014	.021	.014	.023
		企業の WLB への積極性	-.039 *	.018	.034	.020
	管理職調査	会社が求める役割	.040 *	.016	.005	.017
		自身の両立支援策利用経験	-.107	.220	.070	.205
		業務の見直し	-.034	.026	.022	.027
		部下間での助け合い	.043	.057	-.096	.059
		部下の両立支援策利用経験	-.651	.491	-.277 *	.126
		F 値	1.483*		1.570*	
		R^2	0.077		0.081	

注 1 ***p ＜ .01　**p ＜ .05　*p ＜ .10
注 2「業種」は製造業＝ 1　非製造業＝ 2,「管理職性別」は男性＝ 1　女性＝ 2,「管理職学歴」のレファレンスグループは高卒,「管理職婚姻」は未婚＝ 1 既婚＝ 2,「正社員全体に対する評価の仕方」は「仕事でどれだけの結果をあげたかで評価」＝ 1 から「仕事への取組み姿勢や努力で評価」＝ 4 までの 4 件法,「管理職に対する評価の仕方」は「客観的な数字を重視して評価」＝ 1 から「品質や部下の育成など定性的な諸要素を重視して評価」＝ 4 までの 4 件法。「部下の仕事の進め方」は,「部下個々人の仕事は基本的に専門分化している」＝ 1 から「部署の業務は基本的にチームプレーで進められている」＝ 4 までの 4 件法。

持されませんでした。従って，この部分の仮説は棄却されました。

結論に移ります。両立支援策である育児休業，短時間勤務というものを利用する人を部下とした経験というのは，管理職に対して２つの影響を与えると言えます。1 つには，管理職の情緒的コミットメントも継続的コミットメントも高める。先ほど言いましたけれども，つまり，会社から見れば，両立支援策を利用する部下を持たせる経験は，基本的にはそんなに管理職に

とってネガティブな影響を与えないということは言えるのではないでしょうか。

一方で，仕事のさせ方ということについては，女性の部下の量的な負荷は軽減するが，男性の部下の量的負荷は軽減しないという結果となりました。仕事の質的な部分には影響はありませんでした。部下の能力向上という観点から，仕事上の量的負荷の軽減はどのような影響を与えるのでしょうか。仕事の質的な負荷が低められるよりは影響は少ないのかもしれません。仕事の量的負荷の軽減ぐらいではキャリア・バリアにはならないのではないかという解釈ももちろんできます。ただ一方で，評価というのは，もちろん数値で出るものによってなされると同時に，「あいつ，頑張っているよね」という評判によっても作られます。だとすると，仕事の量的負荷が少ないことで「あまり頑張っていないよね」という評判を得ることになり，それが評価につながりうるのだとすれば，部分的にキャリア・バリアになり得ているのではないでしょうか。

考察の部分に入ります。組織原理と女性のキャリア・バリアというテーマに関連づけて考えます。両立支援策利用者を部下とする経験を持って，組織に対する愛着を高めた管理職は育児中の部下に対してだけ，仕事の負荷を軽減するというよりは，女性の部下全体に対して量的負荷を軽減するという行動が確認されました。

なぜなのだろうかと考えていくと，1つには，やはり利用者は，今の段階では女性がほとんどですから，「女性はこういうものなんだよね」というステレオタイプを学習することにつながっているからではないでしょうか。もう1つは，情緒的コミットメントが高いと考えると，そうすることが，結局回り回って会社のためだからという感覚を，もしかしたら管理職が持つようになるのではないかとも考えています。

ということを考えると，先ほどR^2が非常に少ないという話をしましたから，本当にわずかなことかもしれませんけれども，もしかしたら管理職が，本来女性のキャリア形成の幅を広げる施策を運用して，結果として女性にとっての新たなキャリア・バリアを生み出す仕組みになっているということがあるのではないかなというのが，本日の私の発表での主張になります。私からは以上になります。

安藤　坂爪先生，ありがとうございました。

話題提供

安藤　では引き続きまして，「ジェンダー観から見る」というタイトルでお願いいたしましたが，臨床心理面のご研究・ご経験が豊富な加藤先生にお話をいただきたいと思います。

加藤　こんにちは。よろしくお願いいたします。椙山女学園大学の加藤容子と申します。本日は，「組織原理と女性のキャリア・バリア」ということで，非常に興味深い，私もずっと関心を持ってきましたテーマで，どのように今日報告をまとめさせていただこうかなということを結構苦慮しました。しかし，苦慮した結果まとまったものが，結構シンプルなものでして，「そんなの既に分かっているよ」と，こちらにいらっしゃっているようなジェンダー・センシティビティが高いと思われる方々は，既に思われているということだと思います。しかし，そうであるからこそ，それが根付いていないという今の風土を改めて考えてみたいと思いまして，そのような報告をさせていただければと思います。

私の専門としましては，心理学の観点から，仕事と家庭の両立に関する葛藤，ワーク・ファミリー・コンフリクトについての研究をしてまいりました。同時に臨床心理士でもありまして，心理的な不安があったり，自分のことを分かりたいという方とお会いしてまいりました。できれば，その2つをつなぎたいと思っております。と言いますのは，企業場面でもメンタル・ヘルスの問題は非常に大きな問題で，そこへの介入は従来的には調子が悪くなった人をサポートしてください，調子が悪くなった人には

面接をしてサポートして，元に戻すなり復職支援をうまくしてくださいという要求に応えるようなモデルで，今は実施されていることがほとんどだと思います。

しかし，少し組織全体に入らせていただく経験を持つと，個人のカウンセリングを通して，個人の集合体である組織が見えてくる，特に組織としての病理と申しますか，そういったものがよく見えてまいりました。そこで感じましたのは，一部の弱い方々が調子が悪くなるから，それを引き上げればいいという問題ではなくて，組織がいったい人をどんなふうに活用しようとしているのかといった人材活用の問題がメンタル・ヘルスの問題と裏表になっているのではないかということを感じております。

しかも，そこに入ってきているのが，やはり先ほど最初のところで安藤先生がおっしゃったような男性原理の働き方，これはとりもなおさず男性らしいという男性の特性に則っているというよりは，家庭のことはしないで男性は仕事だけをしていればよい，あるいは仕事に邁進しなければならないという男性的な役割を実現化してしまう組織の大変さみたいなところが見えてまいりました。従ってメンタル・ヘルスとやはりジェンダーというのは，切り離せないなというふうに思っているところです。以上を自己紹介に代えさせていただきます。

本論に入る前に，最初にジェンダー観を少し考えてみようと思います。たとえば，皆さん，男性のリーダーを思い浮かべてください。男性リーダーAさんがこんな人だったらどうでしょうか。部下に対して仕事の指示命令を与え，部下の仕事の進行状況を把握し，最大限に働かせる。それから別の上司Bさんです。部下の意見を求めながら仕事の段取りを決め，部下の仕事の仕方をサポートし，その成果を認める。こういった男性リーダーに対して，好ましいか，好ましくないかという評定を皆さんの頭の中でしてください。これを女性リーダーに変えていただいて，もう一度Aさんを読み上げます。部下に対して仕事の指示命令を与え，部下の仕事の進行状況を把握し，最大限に働かせる。Bさん，部下の意見を求めながら仕事の段取りを決め，部下の仕事の仕方をサポートし，その成果を認める。

いかがでしょうか。男性リーダーをイメージした場合と，女性リーダーをイメージした場合，その好ましさが違ったでしょうか。同じような課題を学生にしてみたところ，同じAさんとBさんという人物の紹介でも，男性であるか女性であるかということで，その好ましさが変化するという学生が20パーセントぐらいおりました。まだ，そんなに現場に入っていない学生でも，こうなりました。ここに存在するのがジェンダー・バイアス，すなわち心理社会的な性による偏った見方ではないかなと思います。ちなみに先ほどのAさんとBさんは，いわゆるリーダーシップ行動のP機能，M機能をそれぞれ，その質問項目から作成した人物像です。

では，そのジェンダーがどのように実現化されているかということを改めて見てみたいと思います。家庭における男女の家事育児時間を見てみます。注目すべきは，男性の家事育児時間です。すると，妻が専業主婦であってもフルタイムで働いていてもパートタイムで働いていても，男性の家事育児時間は30分前後という統計結果になっております。当然ながら，女性は働こうが働くまいが，家事育児の大部分を担っているということが，ここから見えます。

次に労働市場ではなにが起こっているかというと，労働者数が，女性が1に対して男性が約1.3の割合になっています。しかし正規か非正規かというところを見ると，男性では非正規が全労働者の2割弱ですが，女性では5割弱と，圧倒的に女性の非正規労働者の割合が多いことが分かります。それから賃金につきましては，女性が1に対して男性が1.5です。こういった形で労働の機会やそれへの評価に，明らかな差があります。そして，若者の希望や見通しとし

ても，昇進の希望の割合は，男性は60パーセント近いにもかかわらず，女性は10パーセントに留まっているという状態があります。

これらの現状を見ますと，男性は仕事，女性は家庭と仕事という状況になっておりまして，これはワーク・ライフ・バランスで求めようとしていることとは，かなりかけ離れていると思います。安藤先生もおっしゃったように，世界経済フォーラムが出しているジェンダー・ギャップ指数は136カ国中105位ということが，今年の数値が出たところです。

しかし制度はやはりそれなりに整っている。ここでなにが問題なのかというところで，私はかなりシンプルな，個人の意識，あるいは組織の風土，ここにあるのではないかなということを，日々の心理臨床の中で，あるいは学生と接する中で感じております。

ここで名古屋市が行いました平成23年の男女共同参画に関する調査の結果を申しあげますと，ワーク・ライフ・バランスに関する制度としての代表的な育児介護休業制度につきまして，どのくらい認知しているか，あるいはそれを取りやすいかということを聞きましたところ，育児介護休業制度は法定制度であるにもかかわらず，この制度がうちの会社に「ある」と言っている人が5割に留まっております。他の5割の人は，制度はあるはずなのですけれど，「ない」と回答しています。恐ろしいことだなと思いました。それから，それを利用しやすいかどうかといった時に，女性では5割の人が育児休暇を「利用しやすい」と言っております。しかし男性が育児休暇を「利用しやすい」と回答した割合は2割に留まっております。介護休暇におきましては，男女ともに「利用しやすい」という回答が2割に留まるという結果になっています。やはりここが相当なバリアになっているのではないか。これらの制度を利用しにくいと思わせている組織風土の問題があるのではないかと思っています。

このような問題をどうやって改善していったらいいかと考え，非常に身近なところから考えてまいりました。そのうち仕事と家庭の両立葛藤，すなわちワーク・ファミリー・コンフリクトについての対処を見てみたところ，夫婦の関係性がかなり影響を与えているのではないかということが見えてまいりました。ここで言う夫婦の関係性とは，1つは勢力関係が均衡であるかと不均衡であるかということ，それからもう1つは仕事や家事についての認識が一致しているか不一致であるかということです。なお，夫婦の関係性以外にも平等的な性役割態度が対処を行いやすくし，それが満足感やメンタル・ヘルスの上昇に貢献しているということが明らかとなっています。

今日は，これらの研究のうち，面接調査によるデータをご紹介します。

まず，夫婦の関係性において，勢力が均衡で，平等的性役割意識で一致している夫婦の場合，女性は仕事と家庭の両立への対処として，*「大変な時は家庭の部分を夫に頼って，時間をつくって，そして仕事の部分をする」「夫が忙しい時は，じゃあ頑張ってこっちがやらなければいけないわという感じ」*と語っています。この方々はうまくやっていらっしゃる方でした。

次に，夫婦の関係性において夫の勢力が高くて，伝統的な性役割意識で一致している夫婦の場合，その女性の方は，*「仕事をしている限りは，やはり家のことができないといけないし，家のことが疎かになったら，やはり仕事もできないしって思って，やっぱりそれなりにこう，自分の中で両方とも，完璧ってわけにはいかないけど，どちらも疎かにしてはいけない」*と考えているという，そういう志向性になっておられます。

それから，勢力は均衡しているのだけれど，認識が不一致である場合は，いつもコンフリクトが起きております。*「たとえば，夫は掃除をして欲しいなら，“掃除をして欲しい”とか言わなければ分からない。でも，“見れば分かるじゃない”って」「ちょっとはやってくれる。*

でもそれだけよ。助け合いってもうちょっと違うんじゃないかと思うんだけど」といったように，新たな怒りが出てきたりしているわけです。

最後に夫の勢力が強くて，認識が不一致である夫婦の女性の場合は，「*仕事を辞めたくないから，やらせてもらう代わりに迷惑をかけないわという感じでがんばってしまった*」「*やっぱり育った環境があって，できない人に相手を変えることって難しいもんで，やっぱり自分でやっちゃう*」と語っています。これは，先ほど出てきた話とまるきり一緒だと思うのです。職場においても辞めたくないし，家庭も持って子どもも生みたいから，迷惑をかけないように頑張るわとなる，そうしないと続けられないという状況があるようです。

これらの夫婦のうち，うまく対処できている夫婦とできていない夫婦を分けるキーとなる概念は，やはりジェンダー・バイアスだと思われます。ジェンダーからフリーな状態にあるか，そうではなくてジェンダーによって分裂した状態にあるかということです。ここで敢えて“分裂”という言葉を使わせていただきました。これは心理臨床あるいは精神医学で，1人の人格が全体性を保てなくて，一部分を分裂排除するという状態を示します。私たちの人格が統合されている状態というのは葛藤を保っている状態と言えます。もう少し状態や調子が悪かったり，ストレスが高かったり，余裕が持てないような時は，分裂します。たとえば，自分の抱えられないなんらかの罪悪感とか，うまくやれない感じとか，あるいはどう見られるか分からない不安とか，怒りとか，こういうものを自分で抱えていられないときに，分裂させて，「他の人がすべきことだ」「あいつが悪い」という形にしてしまう。これが結構社会や組織全体で起こっているのではないかということを思っております。

この最たるものが，非常にシンプルではありますが，やはり男は仕事，女は家庭というところで分裂している形態と言えるのではないかと思います。従って，分裂しているので，統合した考え方が持てないので，他者に対する共感が持てなくて，たとえば専業主婦対有職主婦のような女性同士の無用な争いがそこで出てくるのではないかと思われます。

分裂を越えて女性が仕事と家庭を両立する場合には，かなり無理をして頑張らなければいけない。そんなスーパーウーマンを見ていると，若い女性は予期的な不安や抵抗をもって，自らガラスの天井をつくっているということが報告されています。また実際に両立生活を実現した女性でも，中年期になってから仕事を中断する，なぜなら，多忙な仕事をこなしていては人間らしい生活が送れないから，といったような事例も報告されております。

以上より，ご提案としては，シンプルで乱暴なのですが，やはり分裂から統合を目指すべきではないかということです。では，どうやって目指すのかということですが，1つはやはり風土づくりです。あまり私はドラスティックな変化というのは望めないと思っております。時間がかかると思いますが，しかし分裂から統合していく時に，たとえば，個人の心理療法の中でなにを行うかというと，分裂していることにまず“気づく”ということです。われわれがやはり分裂して他者を悪者にしたり，自分の生き方を正当化するというあり方から，結構息苦しい世の中に私もあなたも住んでいるのではないか。それで，なにかやれることはあるのではないかということを考えていくということ，あらゆる可能性を考える力を持つということが重要ではないかと思っております。日々女子大で働いておりますので，このへんの教育の重要さは痛感しております。少しずつですが，10年後，20年後，やはり世代が変わらないと無理というところもございますので，30年後に1センチでも変わっていればいいかなという，30年後1センチ運動といってやっていければと思っています。世代レベルでの変化は可能だろうと

思います。以上です。ありがとうございました。

安藤　加藤先生，ありがとうございました。

話題提供

安藤　ここまでタイプの違う2つの研究者の方々のご報告を聞いていただきましたけれども，今度は実務家の先生方のお話をいただきたいと思います。株式会社エステムの塩﨑様，お願いいたします。エステムさんは，2013年の愛知県ファミリー・フレンドリー企業として表彰を受けています。名古屋市からも表彰を受けていらっしゃる非常に先進的な会社です。よろしくお願いいたします。

塩﨑　ただいまご紹介に与りました株式会社エステムの塩﨑と申します。今日は，こういった学会というところに呼んでいただいて，非常に場違い感を感じているところです。安藤さんも含めて3人の専門で学習されている研究者の方々のお話と，この後登壇される東レさんで，専門的にそういったご職業で取り組んでおられる方の間に挟まれまして，私は特に総務や人事といった仕事をしているわけでもありませんので，少し息抜き的なお話になるかと思います。実践的に本当に我が社でどういったことが起こっているかというお話を中心にさせていただきたいと思います。

まずは，我が社が実はわりと特殊な会社ですので，どういった会社かということからお話させていただきたいと思います。私どもは名古屋に本社があります株式会社エステムという会社です。経営理念に「水を中心とする環境文化と安全で快適な自然環境を創造して社会に貢献します」とあります。なにをやっているかというと，水をきれいにするということを生業としている会社です。後でもう少し詳しくお話します。従業員数が現在約420名です。これは出向，派遣社員を含む人数です。そのうちの女子社員が87名，率で言うと20.7パーセントになります。設立は昭和45年ということで，現在東海三県を中心に関東，大阪，九州等に支店，営業所，事業所を展開して仕事をしております。

排水処理施設の設計施工，つくった水処理施設の維持管理，きれいにした水質の分析という仕事をやっています。皆さんは，あまりこういう職業がそもそもあるということをご存知ない方もたくさんいらっしゃるかと思います。皆さんが，家庭で使った水，汚くなった水を流した先には，名古屋市内ですと下水道がありますので，下水に流れます。それは，集められて，各自治体もしくは自治体が共同でつくった流域というところの下水道処理施設に入ってきれいにされるわけです。その施設も，全自動である程度自動で動いているのですけれど，その機械のメンテナンスですとか，水をきれいにするというシステムそのものの維持管理といったことが必要になってきます。そのメンテナンスという仕事があるのです。我が社は，大きいところで言うと，そういった公共の下水道処理施設，あとは，マンションやショッピングセンターなど，そういうところが独自に持っている大型浄化槽のメンテナンス，あとは製造業者の工場の排水を処理する排水処理施設，そういったものの設計施工，維持管理で，汚い水がどのようにきれいになったかというところ，最後は川に流す前にきれいになったことを確認するというための水質分析，そういったことをメインにやっている会社です。

ポリシーとして，お客様第一主義と，この後，これが大変なのですけれど，24時間365日営業でお客様に安心と信頼を提供するということをやっています。排水の処理というのは，ほぼ24時間365日ずっと行われています。当然，下水道というのは，人の生活に密接していますので，人が24時間365日活動していれば，汚い水というのはそれと同じように流れてきます。それをずっと溜めておくような場所があるわけでもなく，処理のほうもそれに合わせて連続的に行われています。なので，それに伴うトラブルの発生ですとか，状態の確認といったことも，それに合わせて24時間365日で行われ

ています。それに100パーセント対応するということで，我が社はこういった体制で仕事をしています。

採用活動をすると，学生さんが「地球をきれいにする仕事がしたいです」とか，「地元が海がきれいなところなので，海をきれいにする仕事がしたいです」といって，たくさんいらっしゃるのです。皆さん，すごく自然ですとか，環境ということにきれいなイメージを持って受けに来ていただきます。我が社は，そういった採用活動における会社説明では，最も仕事の中で汚いところをお見せします。水をきれいにする仕事というのが存在するのは，そもそも汚いからきれいにするのであって，環境ビジネスという仕事が，ものすごくクリーンな仕事だと学生さんは，わりと誤解していらっしゃるのですけれど，環境ビジネスというのは，きれいな仕事かと言えば，とんでもないです。我が社の仕事も，よく建設現場などでは，3Kの職場だといって，「汚い」「危険」「きつい」と言われるのですが，排水の仕事は，それにプラスもう1Kがあります。「臭い」です。「汚い」「危険」「きつい」「臭い」です。今でもだと思うのですけれども，ほとんどこういった世界，この業界は，完全な男の人の業界です。下水処理場に行くと，男性トイレと女性トイレの比率が，だいたい3対1ぐらいです。そんな状況の職場です。

ただ，我が社は，ずっと前から創業の時から，『男女の差別はしない。男性でも女性でも，期待する役割は一緒である。それに対して，給与制度も一切変わりませんし，女性，男性で管理職登用にも差はない』ということを，会社のトップがずっと言い続けてきた会社です。それによって，それに合わせた風土が育ってきて，ここにあるように，愛知県のファミリー・フレンドリー企業の認定をいただいていて，今年はその中でも特に優秀だということで表彰もしていただきました。名古屋市女性の活躍推進企業認定ということで，認定は初年度にいただいていたのですけれども，昨年は私が従業員部門ということでも表彰していただきました。このくるみんマークの認定もいただいています。企業としては，グッドカンパニー大賞というものもいただいています。皆さんは，仕事の現場がたぶん思いつかないかなと思うので，紹介させてもらいます。これは下水処理場です。中にちょっと茶色い汚い水がぼこぼこっとしています。最近の排水処理というのは，実はほとんど8割ぐらいが生物処理と言われている方法です。微生物を使って汚いものを分解するという方法です。これは，今，その微生物が育っている，汚い水と接触して，一生懸命微生物がきれいにしているという水槽の様子です。その中で，生物がどのように働いていくか。最も適した環境をつくってあげるということが仕事です。これはきれいになった水と，その下は茶色いシリンダーの下のほうにあるのが，一生懸命水をきれいにした生物の死骸です。こういうふうに分離されて，上のきれいになった水が，川や海に放流される。

ここに女の子が1人いるのは我が社の社員です。お客様の方々といろいろと現場で話をさせていただいて，いろいろな仕事をしています。最近，我が社が中国での仕事を始めました。そちらを担当しているのは，実は我が社の若手の女子社員です。彼女は入社の時から，「海外で日本の技術を広めて，少しでも社会貢献をしていきたいということが夢だ。世界の水をきれいにするのが私の夢です」といって会社に入ってきました。その彼女が，今中国の担当をしています。こんな若いかわいい彼女ですけれど，手にボールのようなものを持っています。これは，実は食品工場です。特に油ものをよく製造している食品工場で，排水をずっと溜めていると，油がどんどんまとまっていって，こんな大きいボールになってしまうのです。そのボールが，機械に詰まるので，それを回収した喜びのショットです。こんなものをゴム手袋をしているとはいえ，手で持って仕事をしているのです。なんでこんなに楽しそうなのだというよう

な，ちょっと変わった会社です。

さて，先ほどもお話しましたけれど，給与，昇進，仕事内容などで，男女の差はありません。ただ，そういった会社だったので，私もこの会社を選択しました。私が就職活動していた頃，もう男女雇用機会均等法後でしたけれども，就職活動ではやはり苦労しました。私は特に研究とかそういったことに進むつもりはなく，できれば自分の目の前で物事がどんどんドラスティックに変わっていくような，お客様と接する仕事がしたいと思っていたので，現場志向で就職活動をしていました。こういった排水の業界は，本当に女性がほとんどいないものですから，現場で働きたいということを言うと，「そういった仕事はありませんよ」ということを，特に大きな会社の方からはよく言われました。その中で，地元でもありましたし，我が社は，女性，男性というのは全然関係なく，技術者として女性に期待していますよということを言っていただいて，私は今のこの会社を選択しました。

先ほど400名くらいということで，さほど大きな会社でもないですが，そういったトップの意向をそのまま反映させて，育児休職，育児短時間勤務制度ということは充実させています。大企業からすれば，普通かもしれないですけれども，私どもぐらいのレベルの企業で，育児休職は子どもが満1歳の誕生日まで，男性の利用も奨励しています。短時間勤務制度も，最近期間を延ばしまして，子どもが小学校入学まで短時間勤務ができるようになりました。

こういった動きを続けることで，出産をきっかけに退社する女子社員というのは，ほぼこの10年ぐらい，1人もいないです。結婚を機に辞める子はいるのですけれど，それも結婚したから辞めるというわけではなくて，遠距離恋愛の末に男性の職場に引きずられる形で辞める。そういった場合にも，我が社の支店とか，あとは我が社とつながりのあるお客様のところへ再就職とか，出向とか，そういったことも使って，そのまま仕事が続けられる環境をつくるということも考えてやっているので，本当に出産，結婚をきっかけに，それのために辞めるという女子社員は，本当に少なくなっています。

女性管理職ということでも，数値目標などを立てたことは，たぶん今まで全くないと思います。何パーセントを管理職，何名の管理職をつくろうという気持ちは確かにトップの中にはあるかもしれないですけれど，数値目標を立てたことは一度もありません。それで今女性の管理職は私を含めて8名います。全管理職中の比率も18パーセントということなので，社員比率20.7パーセントとあまり変わらないのです。先ほど，こういった業界では，ほぼ男性社会だと言ったのですけれど，本当にそうで，私は自分が仕事を始めて，同業で同じようなスタンスで仕事をしている女性というのにほとんど今まで会ったことがない。そんなことなので，我が社の仕事内容を知っている同業の方とか，お客様にお会いして，私は今取締役として仕事をさせてもらっていますけれども，名刺をお出しすると，必ず「社長のお嬢さん？」と言われるのです。わりとこの業界的に世襲というか，家族経営されているところも多いものですから，そういうことを知っていらっしゃる方，あとは業務内容として，こんなことを続けている女性がいるとは思えないという考え方だと思うのです。必ず「社長のお嬢さん？」と言われるのです。うちの社長は，全く私と似ていないので，知っている方はそういうことを言わないのですが，「全くそういうことではありませんよ」ということは申しあげます。そのくらい業界的には男性社会なのです。

管理職として勤めている女性も，たとえば我が社の中でも，女性の比率が多い部署というのはあるのです。当然，総務とか人事をやっている部署と，水質分析をやっている部署は，非常に女性が多いです。ただ，そうではない，全く現場で働いている部署の上司にも，女性がいます。女性1人の管理職の下に，さらに女性2人

と男性8名くらいというところを束ねている女性がいます。そういったところで，どういった仕事をしているかというと，いろいろなお客様のところを自分で車で巡回していて，その施設を点検して，調子が悪ければ，自分で10キログらいのポンプを手で引き上げて，分解して，機械を直したりという仕事に従事しているという部署の管理職が女性なのです。その下で，若い男の子が一生懸命働いているという環境です。

今まで3名の専門でやられている方のお話を聞きながら思ったのですけれど，そういういろいろな捉え方はないと思うのです。目標の設定であるとか，そういったこともあると思うのですけれど，我が社でなぜこういうことが実現できているかというと，やはりそれは風土と文化なのかなと思っています。トップの人が，「女性，男性，うちは関係ないよ。やれる人がやれる仕事をやりましょう。そして，その人の目標，あとは仕事に対する夢，そういったものを実現できる会社にしましょう」ということを常日頃からずっと言っているのです。そういったことを，制度の中にも取り込んでいます。たとえば，介護制度ということも充実させています。あとは限定職という，一時的に職場や職種を限定できる制度もあります。それは，たとえば，結婚した女性が，配偶者の仕事の関係で転勤ができないといった場合には，地域を限定するという制度があるのです。それは，限定の理由がなくなれば，また元に戻ることもできる。あとは，育児に少し重きを置きたいので，管理職という職位については，今はできませんという限定をすることもできる。それも，その理由がなくなれば，また元の立場に復活することができる。そういった制度を使って，配偶者の転勤に合わせて，たとえば，地域を限定するとか，そういったことも含めて，誰もが辞めずに，いつまでも我が社で夢を目指して，会社の理念を実現するために働き続けるためには，どうすればいいかということを，考えています。そしてこの制度は女性のためだけというわけではなく，男性でも限定しているというパターンはたくさんいるのです。たとえば，親の介護があるので，家を離れられないので地域を限定したいという男性も何人もいます。男性女性にかかわらず，その人がどうすれば働き続けられるのか。どうすれば無理をせずに，その人の行き方に沿って働き続けられるかということを，制度としても，職場の雰囲気としても，つくっていくということを，ずっと続けてきた結果にあると思うのです。

実際，私が就職したすぐの頃というのは，そうはいっても，「私は現場に行きたいです」と言っても，上司はなかなか行かせてもらえませんでした。「危ないし，汚いし，たぶん嫌になるから，行かないほうがいいよ」というのですね。でも，行って実際に経験しないとできない仕事はたくさんあって，それをやらないことによって，私は一人前になれないのであったら，もうそんな仕事をやっていてもしょうがないので，私は別の仕事に移りたいということを言って，今のように現場に出してもらって仕事をさせてもらえる立場になれました。今も私も取締役と言いましたけれども，それも営業とかではなくて，実は技術統括という立場でやっていますので，今でも現場に密接に接しながら仕事をしています。

そういった働き方をさせてもらえるようになって，わりに我が社は今でも技術志向，現場志向という女性がどんどん入ってきます。私の時には，それを体現している女性の先輩という方がほとんどいなかったので，ある程度は自分で切り拓いていかなければいけない部分があったし，たぶん我が社の中でも，私はちょっと特別突然変異的なものを持った人間だったのかもしれないです。それに本当に共感してくれて，一緒に働く仲間や後輩がいて，どんどんそれを引き継いでいってくれて，今どんどん海外にも出て行く，現場にもどんどん出て行くという女性が増えてきていると思います。

今，私の部下にも育児をしていて，時短勤務をしている社員がいます。その社員が，やはり子どもが熱を出して休むというと，非常に申し訳なさそうに電話をかけてくるのです。「子どもが熱を出したので休みます。すみません，すみません」と言うのです。でも，別に私はなにもそんなことは気にしていなくて，「別にいいよ」というのです。先週，○○君も風邪を引いて休んだし，なにが違うんですかということです。子どもは確かに熱を出す比率は高いかもしれないですけれど，体が弱い男の子って結構いるのです。お腹を壊したので，現場でちょっと辛くて帰りますとか，風邪を引きましたから休みますとか。なにが違うんだということが言いたいのが１つです。

同じようなことですけれど，育児休暇はなにがそんなに嫌ですか。我が社の社員にも，中間管理職でいるのです。「女性社員で，あの人，結婚しているから，子どもを生んで育児休暇に入られると困るから，彼女を受け入れるのはちょっとな」というのがいるのです。なにがそんなに困るのですか。あなたの部下の○○君が，辞める１カ月前に「転職したいので辞めます」といって辞めたよね。でも，彼女は育児休暇に入る何カ月も前に「休みます」と分かるんですよ。そして，１年経ったら必ず帰ってきます。なにがそんなに嫌ですか，と必ず言うのです。

そういったことが，わりとやっと浸透してきて，「そうですよね。１年経ったら戻ってくるんですよね。だったら，新入社員を押しつけられる」――この言い方もあれなんですけれど――「新入社員を押しつけられるよりは，彼女が帰ってきてくれたほうがよほど僕は助かる。辞めて欲しくはない。彼女がいないと，実はうちの現場は回らないのです」という管理職もすごく増えています。

なので，あなたのお父さん，お母さんが入院したりということはないの？ なにが違うんですか？ と。実は我が社は，特に女性の育児休暇に対してだけ厚くということも考えていません。全社員の介護であるとか，いろいろな本人の疾病，そういったことも含めて，働きにくくなるという環境に対して，どうすれば働き続けられるかということをずっと考えてきたので，それをどうやって浸透させてきたのと言われると，非常に難しいのですけれど，とにかくトップがそれを言い続ける。制度でそれを充実させる。その制度を使う人たちを本当に温かく送り出してあげる。ということの繰り返しではないかなと思います。

その根底にあるのは，やはり社員１人１人に責任のある仕事を，充実してやってもらう。その人も，これだけ頑張ってきた仕事を続けたいと思ってもらう。その人が，そういった責任のある仕事をやってもらうことで，会社も本当に貢献してもらって，助かっている。その実感を管理職が感じ，戻ってきてほしいと思う。その社員１人１人を，仕事をする道具として使える，使えない，使えなくなっちゃった，しばらく使えない，短くしか使えない，そういうふうに思うのではなく，その人の生き方に沿って，じゃあその人がキャリアをアップしていくために，働き続けるために，どうすればいいのかということを考え続けた結果ではないかなと思っています。

全く私は学術的なお話ではなく，ただの一企業の経験と実態ということですけれどもお話させていただきました。ご清聴ありがとうございました。

安藤　ありがとうございました。

話題提供

安藤　それでは，最後のとりを務めていただくのが，東レ経営研究所の宮原先生です。ご存知のように，東レ経営研究所は，早くからダイバーシティ・マネージメントに着目され，その普及活動ということもされています。本日はその観点から，日本だけではなく，国際的な動きも含めた形でご報告いただけたらと思います。よろしくお願いいたします。

宮原　皆さん，こんにちは。東レ経営研究所の宮原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。私は女性のジェンダー論がテーマの講演にとパネラーとして呼ばれることが多いのですが，大体パネラーが全員女性で，私 1 人が男性という局面が多いです。恐らく誰か 1 人くらいは男性を入れておいたほうがいいんじゃないか，という事務局の配慮かもしれません。今日の私への役割期待は，男性から見た女性のジェンダーや働きやすい職場環境という視点のお話をしてください，という安藤さんからのご依頼だと思います。そのような視点からお話したいと思います。

「諸外国の事例を踏まえたこれからの我が国の目指す方向の展開」というタイトルですが，これだけで正直 2 時間ぐらい話が盛り上がってしまうぐらい壮大なテーマです。私なりにまとめさせていただきましたので，よろしくお願いします。

まず簡単に私の自己紹介です。化粧品の資生堂というところに約 21 年間勤務していまして，多岐にわたる業務を経験しました。人事労務の仕事が長くて，男女共同参画，ワーク・ライフ・バランスといったことに中心的な役割を担っておりました。また労働組合の専従も経験しています。私の資生堂時代の最後の職場が名古屋でして，すぐ近くの覚王山というところについ 4 年ぐらい前まで住んでおりました。椙山女学園さんとか，非常に近くにあったものでして，懐かしいなという思いで今日は参りました。

話を元に戻します。2005 年度に，男性の育児休業を取得しました。資生堂が初めて男性の育休というのを，普通の有給とは別に 2 週間導入しました。私は社内では恐らく 3 番目か 4 番目ぐらいには手を挙げ，2 週間取得しました。初めは三食昼寝付きで，しかも給料が出る！ ということで，これはラッキーだと思いましたら，とんでもなくて，会社に来ているほうが楽だったというぐらいです。娘は 2 歳になったばかりで，まだ言葉もあまり通じなかったものですから，大変苦労しました。女性が育児でこんなにも辛い思いをしているのだということを，わずか 2 週間でしたけれど感じた育休でした。

そんな娘も，今 9 歳です。1 人娘なものですから，犬でも飼おうかということで，シェルティという犬を飼っています。毎朝6時に起きて，朝は私が散歩を，約 1 時間弱欠かさず実施しています。ただ，週 4 日，土日は当然かもしれませんけれども，平日 5 日のうち 2 日間くらいは，家族と一緒に夕食を取ろうと決めています。自分で 1 週間のメリハリをつけ，仕事と家庭生活の両立を進めています。

さて本題に移ります。私の題目は，諸外国の事例を踏まえてということです。各国の施策ですとか，働き方をご案内します。まず初めに OECD 諸国が，今年 5 月 28 日に幸せな国ランキングというのを発表しています。よくブータンが 1 位になりますが，あれは比較的精神的な順位付けなところがあります。こちらは経済指標を重視しています。家計所得，教育，平均寿命など，そういったものを基本としています。日本の結果はというと，昨年と同じ 21 位でした。1 位がオーストラリアとスウェーデンです。日本は真ん中よりちょっと低い結果です。日本は家計所得や教育や平均寿命などはトップ水準なのですが，生活の満足度は 35 カ国中 27 位です。余暇や個人活動に充てた時間は 35 カ国中 30 位なのです。それから長時間勤務者の割合，これがほとんど最下位に近く，35 位です。こういったワーク・ライフ・バランスがあまり取れていないところが全体の足を引っ張り，総合で 21 位という結果になっています。

先ほどの加藤さんや坂爪さんとダブるのですが，日本のジェンダー・ギャップはどうでしょうか？　HDI（Human Development Index）です。こちらは 12 位です。これは 2012 年ですが，今年もあまり変わらないと思います。また GGI（Gender Gap Index）が 135 カ国中 101 位です。先ほど最新で 105 位とおっしゃってい

ましたけれど，さらに4つほど下がってしまったわけです。これは1に近づけば近づくほど男性と近くなってよいのですが，本指数も経済分野，教育分野，政治等々の分野で女性が力を発揮しているというところで，日本は0.653で，下位の方です。

さて話は変わりますが，最近，大企業を中心に，ダイバーシティ・マネージメントが取り上げられています。まだまだ大企業を中心に始まったばかりだなと企業コンサルをしている者からすると感じられます。特に経営者には，多様性や女性を活用する価値観はまだまだ少ないように感じています。現在，経営者になっている方は，どちらかというと，365日24時間企業のために働いてきたという人です。高度経済成長期に脇目もふらず，軍隊型の組織でやってきて，役員になった人ですから，当然，多様性もあまり受け入れられなかったと思います。簡単に言えば，「俺の言うことに従え」という感じで育ってきました。会議を見ていてもそうです。部下もその人が気に入るような会議の運営方法なのです。あるいは，A案，B案と出て，この部長あるいは課長はたぶんこちらを選ぶのではないか，ということを事前に察知して提案してきます。現場では違うことが起きていても，やはりそれを気にしながら上司に提案していくというように。ある意味，日本は多様性を抑制することで経済大国になったのではないかと思っています。日本のカルチャーの中には，場の空気を読んで，自分の意見や見解を言わずに殺すことをよしとする風潮があったのではないか。日本の社会，企業，組織風土は，まだまだ男性正社員を中心としたワーク・スタイルが支配的だと思います。

戦後70年経過しましたが，敗戦後は欧米にキャッチアップが合い言葉でした。私なりに解釈しますと，戦時中，男性は鉄砲を持って，飛行機あるいは軍艦に乗って，諸外国と戦っていました。その名残もあって，企業戦士として，男として頑張っていかなくちゃいけないのだということで，女性と子どもは家を守ってもらって，男は外で働くというように，戦前とメンタル面はあまり変わっていないのではないか，と思います。

そういった意味では，軍隊型組織は，忠誠心が強くて，会社のために働くというところが特徴として挙げられます。会社のためなら手段を選ばず，談合汚職をやらせる。最近といっても，1，2年前の話ですが，某電力会社のやらせですとか，某精密機器メーカーの損失補填や某製紙メーカーの使途不明金事件等がありました。本来であれば，企業のガバナンスが働いていれば，「ちょっとこのお金はおかしいんじゃないですか？」という言葉が言える組織だったのですが，やはり軍隊型組織では「なにか言うと飛ばされる！」という懸念があると，組織に楯突くことは言いづらい。社会の論理よりも，会社の論理が優先されてしまうところが，大企業でも一部残っていると思います。

少々長くなりましたがそれらを踏まえ，各国のワーク・ライフ・バランス支援（以下WLB）の特徴をご案内します。法政大学の武石恵美子先生というWLBの知見をお持ちの方が書かれた本を少し抜粋しまして，各国の状況を示したものです。アメリカの特徴は最小限とも言われる政府関与です。WLB支援は，福利厚生の一環として企業と労働者に委ねられています。欧州と違って国があまり関与しないのです。今もオバマ・ケアについて，議会とあれが非常に対立しています。やはり自分たちでやっていく。そんなお国柄もありまして，企業と労働者に委ねられている。

ただ，やはり企業も，よい業績を上げるためにも，1980年ぐらいから90年代にかけて，このWLB支援を積極的にやっています。その配分は管理職や専門職の高スキルを持つ労働者に限定されていた。こういう人たちを採らないと，なかなか企業の活力が出てこないということでやっていたのです。ただ，WLB支援なしで管理職や専門職への女性の進出は促しまし

た。シェリル・サンドバーグ氏や IBM，ヒューレットパッカード，全員女性の COO です。ですから，そういった人たちは，いま花開いている。しかし，最近では WLB 支援は，一部の社員ではなく，ほぼ全員に提供している企業が多くなっており，その意味ではアメリカも WLB 支援は加速していると言えるでしょう。

就業者および管理職に占める割合の国際比較をご紹介します。これを見てみましても，アメリカは 42.5 パーセントです。フィリピンは 57.8 パーセントと高いデータが出ていますが，諸外国の中でもアメリカは女性の管理職比率がとても高いです。日本は 10.1 パーセント，約 1 割です。役員に関しては 1 パーセントで，とても少ない数字です。フランスですとか韓国も同じような状況です。やはり高いのはアメリカです。

それから各国の合計特殊出生率，1 人の女性が子どもを産む数です。こちらも顕著に差が出ています。3 つの共通点があります。少子化が進行している国は，何と第二次世界大戦の敗戦国です。ドイツ，イタリア，日本です。上のほうはアメリカ，フランス，イギリスという戦勝国です。不思議な感じがしますよね。

今度はイギリスにおける WLB 支援の特徴です。こちらは何といっても 97 年のブレア政権の誕生から進みました。日経新聞社の「私の履歴書」にも記事が出ていましたが，非常に WLB には力を入れました。2000 年にパートタイム労働者の不利益変更の方針に関する規定を制定したり，WLB キャンペーンも実施し，非常に積極的に女性が活躍しやすい風土が進んだようです。それから 2002 年に父親休暇の創設，出産手当を引き上げたり，2003 年にフレキシブル・ワーキング法の施行をしたり，熱心に進めました。

欧州は，さまざまな国が近くに位置していますので，アメリカとはちょっと違ったところがありますが，アメリカと違う特徴は「国が主導で進めている」ことです。子育て支援 10 カ年策定計画など，国が中心的に進めています。

それから，オランダの特徴ですが，一言で言えばワーク・シェアリングです。日本のように限られた人に長時間働いてもらう分業型に比べると，オランダでは，多くの人にさほど長くない時間を働いてもらうという参加型です。仕事をシェアしましょう！ ということが主流です。全員参加型の社会では，非常に WLB の実現度が高く，就業者 1 人当たりの年間労働時間は 1,378 時間で，先進諸国で一番低い数字です。日本は 1,800 時間で，残業も入れると 1,900 時間という会社もあります。世界の中でも 1,300 時間台というオランダは，突出して少ない労働時間の国です。時間当たり賃金を維持したままでフルタイム，パートタイム，またはその逆も転換することができるのです。これは日本も少し参考にしたほうがいいのではないかと感じます。日本の場合は，労働組合もそうですけれど，正社員からパートタイムに移ります，あるいはその逆というのは，なかなかありません。労働組合は，正社員を中心に施策を展開しています。その結果，パートタイマーへ移行する不安というところが課題で，正社員からの移行となると進まないと思います。そういう意味では，オランダの WLB 支援は，全員参加型が特徴です。生涯において WLB を実現しやすい社会だと言えましょう。

次は北欧の雄スウェーデンです。こちらは 1970 年代より，従来の性別役割分業を基盤とする社会保障システムから，夫婦共働きへシフトといった特徴があります。世界に先駆けて，父親が育休を取得できる制度を導入しました。1974 年ですので，今から 40 年ぐらい前に推進しました。まず始めたことは，1995 年から 96 年までの子どもを持つ親の支援です。子どもが 8 歳に達するまで育児休したことのある者は父親全体の 89 パーセント，9 割です。女性，母親が 97 パーセントです。日本はどうかと言うと，2012 年で男性の育休取得率は 1.89 パーセントです。約 100 人に 2 人いない状況で，非常にお寒い数字です。スウェーデンのほうは，父

親のほうも育児休が取得できる制度というのが前からあります。

これはスウェーデンのWLB支援は，男女機会均等の理念で進められているということが言われています。スウェーデンは，台形カーブなのです。日本で言うところのM字カーブがないところがスウェーデンなのです。やはり40年かけただけのことはあった。出産しても30代の凹みはないのです。ここは本当に国の姿勢だな，と思います。「男女は平等なんだ，子育ては夫婦で共にやるのだ！」というメッセージがスウェーデン社会にはあります。

今話題にもなっているクオータ制をご紹介します。これはノルウェーが2003年から進め，取締役の女性を4割以上と義務づけたものです。これによって，他のヨーロッパの国々も，女性の活躍が進んできたと思います。日本はどうかと言うと，東証が決算短信報告書に，女性の役員が1人はつくるほうがいいと言い始めました。また今は女性役員はいなくても，女性社員の割合は何％かと企業自らが明記するようになったのです。欧州には及びませんが，日本社会も確実に変わり始めていると思います。

こちらは，加藤さんの資料にもあったかと思いますが，これからは，「男性がどう育児や家事に関わっていけるか」が重要です。先ほどのグラフにもありましたように，男性は両方合わせても，1日当たり育児30分，家事30分の計1時間です。先ほど合計特殊出生率が2を越えているアメリカやスウェーデン等々では3時間を超えています。他の国の男性は1日2時間くらいは家事に費やしています。相当な家事労働時間であり，同性として頭が下がる思いです。

話は変わりますが，今度は幹部候補の各国比較です。これはよくJILPTの濱口氏も言っていますが，メンバーシップ型社員とジョブ型社員の話です。フランスやアメリカなど多くの国々は新卒あるいは幹部は，そんなに多くないのです。この上のほうの人たちは，ホワイトカラーのトップです。昼休みもないぐらいで，働きづめで仕事オンリーというぐらい働いています。その他の7割ぐらいの人たちは，限定職です。この人たちは，係長止まりです。そういう意味では，7割ぐらいの人たちは，職務限定です。自分のやる仕事が決まっていますので，自分の時間も作りやすいといったお国柄です。いかんせん日本は，新卒一括採用，全国どこでも転勤ありの珍しい国です。私がこのAという仕事をやったら，今度はBという仕事をやれと，会社がその人の人事を握っています。その代わりに総合職として終身雇用が勝ち取れるのです。その一方で，非正規の人たちは賃金を含めた処遇が低く，所得格差が問題になっています。そういう意味では，女性の活躍推進やWLBを考える上では，日本の新卒一括採用や多くの人が幹部候補および課長職になるといったような制度を含め，考え直す時期にきているのではないか，と思います。

話は少しまた元に戻ります。江戸時代は，そもそも男性も育児に参画していたのだということです。これは太田素子先生の本がありました。昔はそんなに転勤とかないですから，だいたい自営業が多かった。子どもの目も行き渡ったのです。『ALWAYS 三丁目の夕日』ではないですけれど，隣近所の子どもたちも父親が面倒を見ていたという時期もありました。戦後は全国転勤ですとか，通勤時間もかかって，父親はあまり家にいないものだという文化になってしまいました。都会にいると，どうしても育児・家事を担う女性に皺寄せが来てしまいます。そうした面からも，女性のキャリア・アップ支援は，男性の家事，育児の時間の創出がカギを握っていると思います。

最後にまとめです。働き方のあるべき姿です。これも非常に親しくしています木谷宏教授の著書を引用しました。良識型と言われるところです。自分と会社の間に仕事があるタイプです。だいたい6割ぐらいの人が，こういう考え方が多いです。対等型，これは専門職です。仕事と自分は全く違う。ちょっと冷めた形の考え

方です。それから会社人間型です。これは，どちらかというと古いタイプの人です。会社人間という人です。そうではなくて，これからは社会人間型というのでしょうか，社会の中に自分がいる。いろいろ丸がありますけれど，自分の中で家族，地域活動，当然，会社は少し上に大きいです。やはり会社をメインという生き方よりも，いろいろ社会，あるいは地域のつながりを重視した働き方が必要なのではないかと思います。

今まで会社の出世，出世，給料上げろ，給料飛んでこいみたいなことが言われていますけれど，そうではない働き方，幸せをどこに求めていくのかというところも考え直す時期に来ているのではないかと考えています。

では，私の時間は以上でございます。どうもご清聴ありがとうございました。

安藤　ありがとうございました。

質疑応答

安藤　それでは，ご登壇者の方々，一度壇上に戻っていただきまして，残りの時間，なにかご感想があったり，お尋ねになりたいことがありましたら，フロアの方々が中心になっていただいて，質疑応答を始めたいと思うのですけれど，いかがでしょうか。

いろいろなアプローチのお話があり，お腹いっぱいになるほどの非常に多くの情報量だったと思いますが，まず口火を切るという意味で，私からお尋ねしたいと思います。本日のようなお話をするとき，管理職の存在が必ずといってよいほどクローズアップされます。本日も坂爪先生が管理職の役割の大きさをデータで実証していただいているかと思うのですけれど，最後の宮原先生のお話にもあった北欧諸国のような形の管理職の働き方は日本でも時間をかければできるものなのか，それとも加藤先生からのお話にもあったように文化の問題なのでなかなか難しいと考えられるべきか，いずれなのでしょうか。

坂爪　ありがとうございます。きちんと答えられるか分からない中でしゃべり出したのですが，先ほど宮原さんが引いていらっしゃった武石先生の研究は，私もご一緒させていただいたのですが，その時にイギリスなどだと，そうはいっても管理職になる人は，ばりばり働いているんだよというところがあったのです。だから，そういう意味では「欧米」と一口に言っても，北欧系とアングロサクソン系等々でかなり違うのだろうなという感じは持っています。可能性としては，確かにあるのだろうという気はするのです。

安藤　そもそも管理職の割合が，日本は多すぎるのではないかという問題提起も少しあったかと思います。管理職の人数が多すぎるとか管理職候補が多すぎるということは，育てる際にその分岐点に至るまでは，将来，管理職になる人とならない人を一緒にマネジメントする必要があるということであり，またその中でもワーク・ライフ・バランスを重視する方としない方を同時にマネジメントしていく必要があるという難しさがあると思うのですが。

坂爪　管理職になる人とならない人で早期の段階からキャリアを分解させるのかというところに関しては，またそれはそれでちょっと違うような気もしています。むしろ管理職の役割を変えることができるのかという議論になるのではないかと思うのです。今の日本の管理職が，スウェーデンを例として説明されるようなタイプの働き方をできるようにするには大分距離があるとは思いますが。はっきりしたお答えにならないのですが，そのように理解しています。

安藤　ありがとうございます。フロアの方，いかがでしょうか。では，お願いします。

フロア1　貴重なお話をありがとうございました。大阪大学のホソミと申します。よろしくお願いします。どなたでも結構なので，聞きたいことがあります。たまたまクオータ制の話が出ましたが，私の勤めている役所ですけれど，いわゆる数値目標があります。女性を何パーセン

ト以上，課長級なり係長級なりに配置するという目標を立てています。その結果として，確かにそういうのが構成できるのですけれど，言うたら女性のほうがわりと楽なコースというか，男性のほうが目立たないけれどしんどいコースというのを課せられた上で，それで昇進をしているという部分があります。その部分で，男性がどうしても不満を持ったりします。女性のほうも，自分は頑張っているけれど楽をしているという目で見られるという，そういう不満があるのが実情です。

そういう意味で，数値目標なりクオータ制というのが，果たして日本が導入していくことがいいのかなと思っているのです。そこの矛盾，クオータ制を導入することについて，あるいは導入する際の注意点について，ご教示いただきたいと思います。

安藤　ありがとうございます。

宮原　ありがとうございました。座ったままで失礼します。私も前の会社では，2020年，30パーセントということで，もう達成はしています。数値目標をトップが決めて達成したのです。一方で，おっしゃるように能力がそこまで達していない人を，少し言葉は悪いですけれど，下駄を履かせたり，そんなことが横行してくる可能性もあるのではないかということです。私自身は，企業にお任せしたらよいのではないかと思います。あまり国がそこまで言うのはまだちょっと早いという気がしています。

ただ，やはり日本は横並び社会ですので，有給休暇も半分も取れない国です。国が祝日をちゃんと決めてあげると，国民も取りやすいということもあります。そういう意味では，数値目標を国が決めると，会社が動くのではないかということで，やってはいるのです。猛烈に反発しているのは経団連です。あの数値を決められたら，われわれは困る。まだそういった労働モデルが十分育っていない企業もあります。ですから，何年までに何割と決められてしまうと，そうではない，本当はまだ役員や管理職に上がらないような人でも，「数値があるのだから上げちゃえ」ということになるかと思います。私は，どちらかというと，もう少し先ではないかと思います。

これも『日経ビジネス』でDeNAの南場智子元社長が言っていましたけれど，「クオータ制，絶対いやです」とおっしゃいまして，「まともに上がってきた女性に対してそれは失礼です」と記事で書いてありました。確かに数値で決めてしまうと，「あと2人上げないとな。じゃあ，あの女性にしようか」ということで，無理矢理上げてしまうと，本人も，それから周りも不幸な結果になるのではないかと思います。そこは十分なにかしら管理職登用については，周囲や本人が納得する形で上げていったほうがいいのではないかと私なりに思っております。

安藤　塩﨑さん，御社の場合，こうした点はいかがでしょうか。

塩﨑　実は15年くらい前に我が社でも，女性チームをつくろうという動きがありまして，わりと難しい排水を担当する民間の仕事というのは，他の仕事に比べて力仕事が少ないので，そういったところで，頭脳労働の比率が高いところを，あまり体力的に無理のない仕事で女性に担当してもらって，トップランナーでやらせようというチーム構想があったのです。

それに伴って私もそのチームに異動して仕事をしていたのです。実際そこに配属されてくる女性社員が，新入社員だったりしました。私もそれを1年やってみて，間違っているなと思ったのは，それは逆差別なのではないかなということです。ある程度の体力仕事をやりながらも，頭脳労働をやっていく能力のある男性は他にたくさんいるわけです。では，なぜ彼らにその仕事をさせてあげなくて，女性だというだけでなんの経験もない新入社員にその仕事を担当させるということで，なにかメリットがあるとは思えないということを，当時，上司に訴えました。そういうことを考えるのではなく，適性に合わせた人選をして，そのチームを形成して

いくべきだということで，2年目にはそのチームは半分崩壊して，女性が残った面もありますし，そこに新しい男性の採用があって，最終的には男性がそのチームを率いながら，優秀な女性も育てつつチームとしては向上していったというところがありました。

ですから，形にとらわれすぎてしまうと，そこで登用される女性も非常に苦しいというのもあるし，その周りでそのポストや立場，仕事をずっと望んでいた男性からすると，その仕事を担当している女性が憎らしいという，お互いに微妙な感情が生まれるのかなと思っています。それよりは，やはり求められている職務とそれを全うするべき人の持つべき能力というところで正当にやっていくことのほうが，私は正しいのかなというふうには思います。

自分もそれでわりと今まで嫌な思いをしたというか，自分が課長に上がる時には，うちみたいな会社にでも，いろいろなおじさんと言ったらあれですけれど，いろいろな方がいらっしゃるので，「課長，頑張ってね。でも君がそれでうまくできなかったら，この先10年ぐらいは女性の課長は登場しないだろうね」みたいなことを言われて，なんでそんなこと言われなきゃいけないのかということを思った経験があります。その辺は，周りの環境もつくっていくことが同時に必要なのかなと思います。

安藤　ありがとうございます。他にあとお一方くらいお受けしたいと思いますが。

フロア2　塩﨑さんの話を聞いて思ったのですけれど，最初の今回の問題提起や組織原理という話から入ったじゃないですか。組織原理というのは，なんで維持されるのかというと，それによって利益を受ける人と，利益を受けない人というのがある。利益を受ける人は変えることに抵抗する。利益を受けない人は，その中で用いていく。そういう構造があると思うのです。

たぶん今日，塩﨑さんのお話は，私にとっては感動したお話だったのですけれど，すごかったのは，その利益構造みたいなものを，こういう見方をすれば変えられるんじゃない，ということをおっしゃって，そのことによって組織原理を変えていくということを，学問的な解釈になってしまうのですが，そういうことをおっしゃったと思う。

そういう意味で言うと，先ほど安藤さんが，最初に言われた質問は，ちょっと的外れかなと思う。組織原理を変えるということは，つまりそれに関わる人たちの利益構造というか，利害者と非利害者を変えていくということによって，たぶん変えるということを，今日の塩﨑さんの例は非常にクリアに示されたと思うのです。そういう意味では，変えられないものはないという，そういう考え方を進める時にいいのではないかという，私はそういう感想を持ちました。つまり，ちょっと堅いことを言っていますが，感想としてはそういうことです。言いたかったのは，塩﨑さんの話に感動したということです。

安藤　ありがとうございました。タイム・マネジメントがうまくいかず，お時間を少し超過してしまいました。もう少しフロアの方と議論していただく形をイメージしていたのですが，申し訳ございません。引き続きご質問のある方は，ぜひ懇親会などの場をご活用いただければと思います。登壇者の先生方，本日は非常にお忙しい中，興味深いお話をありがとうございました。また，当シンポジウムに足を運んでいただきました方々も誠にありがとうございました。これで終了としたいと思います。