

◆ 2017年 9月16日 講義より

# よりよい未来のために 私たちは何ができるか

男女差別がない場所を求めて国家公務員となり、女性活躍の歴史を作るべく活躍してきた太田房江さん。48歳で岡山県副知事になったときには女性の肩書から“副”を取りたいと誓う。その後、大阪府知事選に勝利し、念願の“副”なしの知事に。自民党女性局長となった今、よりいっそう女性活躍に取り組んでいる。

## 参議院議員 太田房江さん

【プロフィール】 広島県呉市生まれ。東京大学経済学部卒業後、1975年に通商産業省（当時）に入省。岡山県副知事、経済産業省大臣官房審議官を経て、2000年に全国初の女性知事として大阪府知事に就任。2期8年務める。2013年に参議院議員初当選。2015年に厚生労働大臣政務官、2017年8月に自民党女性局長に就任。



### 東京大学の女子寮で 生涯の友人たちと出会う

将来何になりたいという目的もなく、「女の子なら文Ⅲ」という世間の風潮に流されて東京大学文科Ⅲ類に進学しました。同期には、北井久美子さん（元中央労働委員会事務局局長。弁護士）、住田裕子さん（弁護士。法務省民事局付き検事等を経て現職）がいました。古い女子寮で共に貧乏暮らしをした仲間たちであり、私の人生の先生でもありました。

文Ⅲでは将来の選択肢が広がらないと思い、在学中に文Ⅰに転向。1975年に東京大学経済学部を卒業しました。就職活動では国鉄（日本国有鉄道。今のJR）を志望し、総裁を目指すつもりでした。国鉄マンだった父が、学歴がないために、「いくらがんばっても管理職になるのは東大卒の若い人ばかりだ」と口惜しがっている姿を見てきたからです。しかし、当時の国鉄は大変保守的な組織で、女性の採用なんてとんでもないという状況でした。

### 男女平等の職場を求めて 国家公務員の道へ

経済学部の同期だった小林由美

さん（日本長期信用銀行の女性初のエコノミスト等を経て、在米ジャーナリスト）から「この時代、男女差別がないのは国家公務員試験くらいしかない。いっしょに受けよう」と誘われました。調べてみると、当時、女性が活躍できる省庁は労働省（現厚生労働省）か通商産業省（現経済産業省）くらいしかなかった。試験を受け、通産省に入省。

この頃、赤松良子さん、松原巨子さん、森山眞弓さんの3人が霞ヶ関の女性三巨頭と言われ、飛ぶ鳥を落とす勢いで活躍されていて、大変勇気づけられたものです。入省したものの、当初は自分の無能さに打ちひしがれ、3年目ごろに一度辞めようと思ったことがあります。しかし先輩女性に「せっかく入ったのだから、女性の歴史をつくるためにも辞めてはいけません」と励まされ、がんばり抜きました。

### 女性の肩書から 「副」という冠を取りたい

1997年、48歳のときに岡山県の副知事になりました。当時、女性官僚のキャリアとしては副知事になるか大使になるか2つのコースがありました。大使になられたのが、赤松良子先生（ウルグアイ大使）、

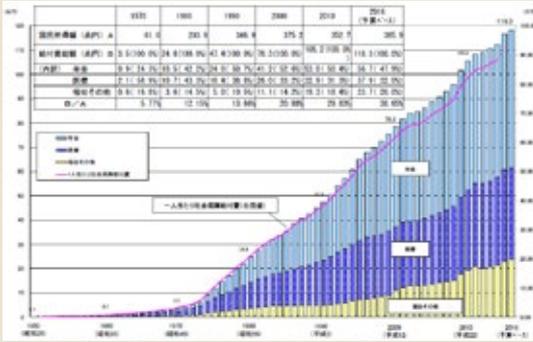
中山恭子先生（ウズベキスタン特命全權大使）諸姉。私は副知事コースへと進みました。少し先に、北井さんも静岡県の副知事に就任されました。知事に限らず、女性の肩書には、常に「副」という冠がついていました。労働省（当時）の村木厚子さんや、北井さんらと、「いつか「副」をとろう」と言い合ったものです。

### 女性初の知事となり 大阪の経済立て直しを図る

2000年に、大阪府知事選に出馬。大阪の選挙は地元生まれ地元育ちでないと言選は難しいと言われていましたが、「いつか「副」をとろう」と誓い合った言葉が私の背中を押してくれました。また、大阪人の「やってみなはれ、なんとかやるやろ」という気質にも励まされました。全国初の女性知事となりました。2008年まで2期務めました。

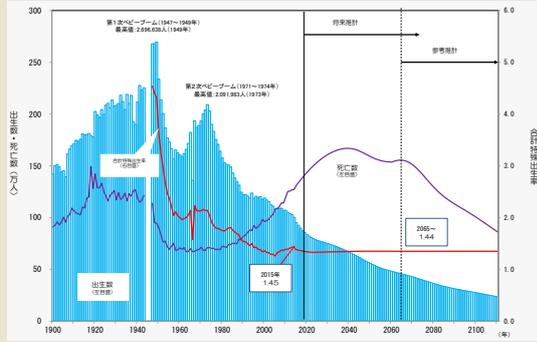
在任中は、知事の役得で、オリンピックメダリストの若いアスリートや、韓流ドラマの俳優ら有名人の訪問を受けたり、米国でヒラリー・クリントンに面談できたり、米メジャーリーグでは新庄剛志選手とともに始球式のマウンドに立つなど貴重な

▼図② 社会保障給付費の推移



資料:国立社会保障・人口問題研究所「平成26年度社会保障費用統計」,2015年度,2016年度(予算ベース)は厚生労働省推計,2016年度国民所得額は「平成28年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度(平成28年1月22日閣議決定)」

▼図① 出生数・死亡数、合計特殊出生率の推移:1900~2110年



資料:2014年以前:厚生労働省大臣官房統計情報部「人口動態統計」  
2015年以降:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年1月推計)」  
[出生中位・死亡中位推計]

体験をさせていただきました。

しかし最も力を入れたのは、前任者たちによって膨れ上がった借金を解消し、財政を健全化することでした。ある政治家に「借金を増やした」と叩かれましたが、それは正しくありません。

コスト削減だけでは巨額の負債を解消できませんし町の活力がなくなってしまう。投資をし、収益を上げ、再投資をし、経済を活性化しながら少しずつ赤字を帳消しにしていく計画でした。

2期の在任中に、自分でもよくやったと自負しているのが、関西空港の滑走路の増設です。1本だった滑走路を2本に増設したことにより24時間飛行機の発着が可能になりました。その波及効果は2倍どころか5倍にもなり、滑走路のおかげで大手企業誘致にも成功しました。

3期目も継続したかったのですが、女性が知事を務めることへの根強い強い反発もあり、かないませんでした。

2008年に大阪府知事を退き、2013年に参議院議員として初当選。国鉄マンだった父にならない、運輸・交通政策、インフラ輸出など

国土交通政策に力を入れています。また、医療・福祉・介護・子育て・年金の分野にも力を入れ、超少子高齢化社会のモデル作りに努めています。

**女性の地位向上に向けて  
まだまだ問題は山積**

1975年に入省して以来、大きく変わったことは、日本の人口です。昔は亡くなる人よりも生まれてくる子どもの方が多かった。今は、生まれてくる子の2倍の人が亡くなっています。出生率は今や1.44(図①)。

これによって、社会保障給付費が膨らんでいます(図②)。70年代は国の支出の1位は公共事業費でした。今は社会保障費が1位で、公共事業費6兆円に対し、120兆円が使われています。

人口減少により人手不足が深刻化しています。期待されるのは女性の労働力です。安倍政権の発足後、4年で、女性の就業者数は約150万人増加しました。

女性が出産などで職場を離れるM字型カーブもここ30年でだいぶMの谷が小さくなりました。しかし、まだ諸外国に比べると低い。試算では、働きたいのに働けない(潜在的

労働力)女性が135万人います。女性が出産後も働ける環境を整備し、この数字をゼロにすることで労働力不足は解消できます。

女性の管理職比率が諸外国に比べて低いことも課題です。特に国会議員に占める女性議員の割合はひどく、日本は衆院選で10・1%、参議院で20・7%。韓国にも遠く及びません。

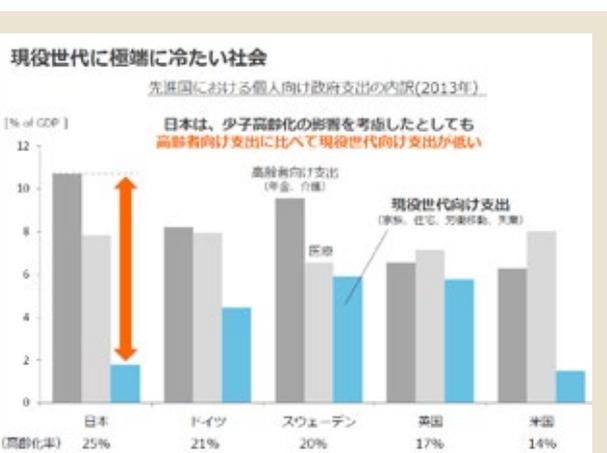
急速に女性比率を伸ばしているのがフランスです。パリテというクオータ制をはじめ、様々な施策が功を奏しているようです。ドイツもメルケル首相のもと、ブーレンことなくしっかりとダイバーシティを進めています。メルケル首相は、難民問題など困難な問題を抱えながらも4期目の当選を果たしました。こういう女性リーダーが出てきたことは大変心強く思います。

しかしながら、まだまだ課題は山積みです。今回、自民党の女性局長に就任したことを機に、これまで進めてきた、女性の活躍や健康などの問題によりいっそう真剣に取り組んでいきたいと思っています。

**「男の頭で考え、レディの尻を振る舞う」の真意とは**

通産省に入省したとき、上場企

業で初の女性重役となった石原二子さんから「犬のように働き、男の頭で考え、レディのごとく振る舞いなさい」という言葉をいただき、これが私のバイブルになりました。こういうことを言うと「それは普通の女性は働けないということですか」と必ず返されるのですが、私はこう解釈しています。男のように考えるとは、社会のスタンダードは何かを考えながら新しい時代を切り開くということ、レディのごとくというのは、「ああ素敵な女性だな」と思われるようにしなさいということだと。今もこうして仕事を続けていられるのは、この言葉があったからだと思っています。



◀日本では年金・介護など高齢者への政府支出は多いが、現役世代向けの支出は先進国の中で著しく低い

出典:OECD Social Expenditure \* Labor Force Statistics から経産省が作成  
[不安な個人、立ちすくむ国家]経産省 次官・若手プロジェクト

◆2017年9月16日講義より

# だれもが活躍できる企業を 目指して—JR東日本の取り組み

ほとんど女性のいない職場であった国鉄時代から、分割民営化を経て、「誰もが活躍できる企業」を目指し、大胆なダイバーシティ戦略を敢行しているJR東日本。その理由と取り組み内容について聞いた。

東日本旅客鉄道株式会社 (JR東日本) 取締役会長  
**清野 智さん**

【プロフィール】 1947年仙台市生まれ。東北大学法学部を卒業後、日本国有鉄道に入社。1987年の国鉄の分割民営化により、東日本旅客株式会社に入社。財務部長、人事部長を歴任の後、1996年に取締役人事部長、人材開発部長に就任。代表取締役副社長、代表取締役社長を経て、2012年より現職。



## 労働基準法改正を契機に 女性の採用と職域拡大が進む

JR東日本は、1987年の国鉄の民営化によってスタートいたしました。

それまでは、電話交換手と、鉄道病院に勤務する看護師以外は、社員のほぼ100%が男性でした。その後、少しずつ女性の数が増え、現在では、「10人に1人が女性」となっています。少ないと思われるかもしれませんが、それには理由があります。

1999年の労働基準法改正により、女性の深夜労働が解禁になりましたが、それまでは、女性は深夜勤務ができず、効率面や男性社員との不公平感などから女性を採用することができなかったのです。

人数増だけでなく、女性の職域も拡大しています。1988年に総合職女性社員の採用を開始し、2000年に鉄道事業配属女性の採用を拡大、2003年に女性乗務員が誕生。現在、新幹線の運転士も常時10人程度が女性です。

## 女性を受け入れるための 大改革に着手

当初は男性しかいなかったため、

女性の採用にあたって、トイレや寝所、シャワールームを整備することから始まりました。しかし、労働基準法改正から5年経っても女性の数は増えませんでした(図1)。

そこで2004年からFプログラムというプロジェクトをスタート。継続して女性を採用すると同時に、女性社員の職域拡大と、離職防止策、再就職支援制度を整えていきました。

続いて2009年に、ワーク・ライフ・プログラムをスタートさせました(図2)。目的は、両立支援施策と風土改革です。

## トップダウンとボトムアップ の改革で女性の定着率が向上

これらの取り組みはすべて、仕組み作りはトップダウンで、風土改革は現場によるボトムアップで、という方針で進めました。

トップダウンとしては、事業所内保育所の開設や、現行の法律よりも手厚い育児休業(子どもが3歳まで)や時短制度(子どもが3歳になるまで1日6時間勤務が可能)、さらに短日勤務(月4日の休暇増)の実施を行いました。また、家族への感謝や、仕事に対する家族の理解を深めるために、ファミリー

図1 ①女性の職域拡大女性社員数推移 (2017年4月1日現在)



図2 ②両立支援

②両立支援 ワークライフプログラム (2009~) 3-2

トップダウンは行動で。ボトムアップはネットワーク活動で

両立支援施策と風土改革(男女共同参画)の両輪を回すことに注力

④ ワークライフバランスは全社員が対象

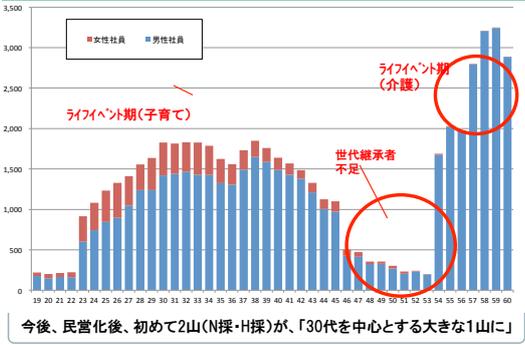


図 4

③ 成果 取り組みを諦めない！

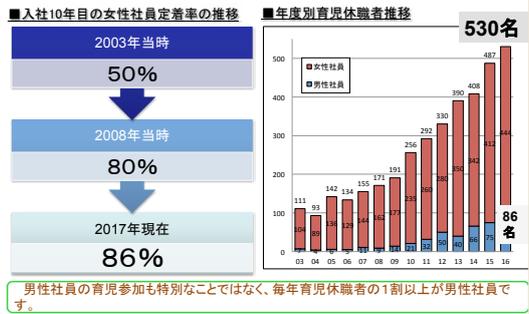


図 3

もう一人の発表は、保育園に子どもを預けて窓口業務に従事している女性の事例。子どもが熱を出し、保育園から電話がかかったときに上司から「すぐに迎えに行きなさい」と言われて非常に助かった」という話。このような話が色々な現場からあがってきました。

トップダウンで推進したことにより、ワーク・ライフ・プログラムに取り組んだことで、管理職の意識改革も進み、これらの事例につながったと思っています。

これらの施策により、女性の定着率は大幅に向上してきています。2003年では入社10年目の女性社員の定着率は約50%、2008年では80%、2017年では87%まで向上しました(図3)。

ワーク・ライフ・プログラムは、女性の両立支援に焦点を当てたものでしたが、2016年から、より範囲を広げた「ダイバーシティ・マネジメント(働く人の多様化への対応)」がスタートしました。弊社の社員の年齢構成を見ると、5年後の近い将来には、子育てと介護を抱える社員が多数を占めることが予測されています(図4)。

介護理由で1年間休職できる、3年間短日勤務ができるなどの仕組みづくりを行いました。また、制約のある社員への対応だけでなく、WORK(働く)ということではすべての社員は平等であると考え、人材を教育する方針に、ダイバーシティの考え方を採り入れています(図5)。

**社員だけでなく、顧客に対してもダイバーシティの考え方で**

子育て支援、介護支援が必要なのは社員だけではありません。顧

女性だけでなく、全社員を対象にダイバーシティへ

子どもとシニア世代が日常的に交流することで、高齢者の認知症が改善したり、子どもも言葉づかいがよくなった、高齢者に配慮できるようになった、などの報告があります。

さらにその発展形として、多世代が交流できる新しいまちづくりにも着手しており、2018年の春には開業を予定しています。

たとえば、ベビーカーや車椅子利用の方が使いやすい車両の工夫、ベビー休憩室の設置、新幹線内の多目的トイレの充実などが行われています。

鉄道事業関連にとどまらず、保育施設と介護施設が合体した施設、COTONIOR(KodomoとSeniorを組み合わせた造語)の設置も行っています。COTONIORはすでに4カ所開設しており、今後増やす予定です(図6)。

客に対しても、ダイバーシティの可能性に期待する取り組みを進めています。

たとえば、ベビーカーや車椅子利用の方が使いやすい車両の工夫、ベビー休憩室の設置、新幹線内の多目的トイレの充実などが行われています。

多世代交流 ~COTONIORコトニア~ の取り組み ①概要

コトニア(COTONIOR)とは多世代交流をテーマとした子育て支援と高齢者福祉の複合施設。子どもとシニア世代が日常的に交流し、多世代が集うあたたかな場をつくりたいという思いをこめて

COTONIOR  
コトニア

[子ども(codomo) + と(to) + シニア(senior)] からなる造語

施設名	定員※	開業日
コトニア吉祥寺	123名	2013年3月
コトニア赤羽	194名	2015年4月
コトニア西船橋	100名	2016年4月
コトニア国立	80名	2016年12月
合計	497名	

※コトニア内の保育所、通所介護施設等と併用している人数(定員ベース)

多世代が交流できるまちづくり

- 2017年2月13日、新川崎駅近くの北加瀬エリアにおいて、にぎわいの拠点となる広場や子育て支援施設・高齢者福祉施設などを配置した新しいまちづくりに着手
- 2018年春の開業を予定

多世代交流のまちづくりイメージ

図 6

4 JR東日本のグループ・ダイバーシティ 人材育成方針にダイバーシティを取り入れる

① 仕事のプロ = 技術継承	④ 自ら考え 自ら行動する社員
② 企業人意識・社会人としての責任の自覚 = 「公」を担う意識	⑤ グループ意識
③ お客さまの視点・世の中に向けたマインド ⇒ 内向き志向の打破 (2つのグローバル化)	⑥ ダイバーシティの深度化 ⇒ 社員の多様性をグループ成長のカへ

◎ 職場全体で人材育成

図 5

◆2017年10月21日講義より

# 民主主義の基本と格差問題

敗戦という大きな犠牲と引き換えに、私たちが手にした平和憲法と民主主義。その存続が今、危ぶまれている。法律の保護からこぼれ落ちた非正規雇用の人たち、雇用の安定はどのように守ればいいのか。この国を良くするためには、女性たちの活躍がぜひとも必要なのだ。

## 参議院議員 相原久美子さん



【プロフィール】1947年北海道生まれ。民間企業を経て、1986年より札幌市非常勤職員となり、労働問題に関心を持つようになる。1995年に自治労札幌市役所職員組合特別執行委員となり、自治労北海道本部執行委員、自治労北海道本部副執行委員長を経て、2003年に自治労中央執行委員(組織局次長)に。2007年に全国比例区で参議院議員に初当選。2013年に2期目当選を果たす。現在、参議院内閣委員会、行政監視委員会、ODA特別委員会(筆頭理事)。

### 民主主義は戦後から後退している

今は民主主義の時代と言われていますが、果たしてそうでしょうか。私は戦後生まれで、子どものときから両親に「これからは民主主義の時代だ、男女平等だ」と言われて育ちました。

両親は中国からの引き揚げ者で、戦後は大変苦労したそうです。父はよく「戦争は人間性を殺さないといけない。こんなほかなことは一度としてはいけない」と言っていました。「日本には世界に誇れる平和憲法ができた。これを守るのあなたたちだ」ともよく言われたものです。しかし、民主主義が、平和憲法が、危機にさらされていると感じます。なぜこんな状況になってしまったのでしょうか。

### 勤続30年も新人も同じ賃金 労働問題に目覚めた出来事

私は民間企業で務めた後、40歳のときに縁あって札幌市役所の非常勤職員に採用されました。一緒に働いている女性も同じ非常勤でしたが30年近くも働いている。それなのに、採用されたばかりの私と給料は同じでした。民間企業なら、たとえアルバイトでも1年勤めれば時

給は上がる。なぜここでは30年働いても時給が同じなのだろうと疑問を感じました。

その後、労働組合の活動に関わるようになったのは、その時の疑問がずっとあったからかもしれません。調べてみると、地方公務員法では、恒常的な業務は正規の職員がし、短期的な業務は臨時とか非常勤職員がすることになっている。

ところが実際には、臨時職員や非常勤職員が継続的な業務を担っている例はたくさんあり、長年勤めている人がたくさんいました。でも、地方公務員法では、臨時や非常勤の職員には手当も一時金も出ないことになっている。

一方で、行政改革の名のもとに、正規職員は減らされ、非常勤職員がどんどん増えていく。この人たちは、何年働いても年収200万円程度しかもらえない。

それでも昔はまだよかったのです。臨時や非常勤の仕事をする人は、夫が主たる働き手で自分は家計の足し程度に働くという女性が多かったからです。しかし今は、シングルマザーや、女性が家計を支えているケース、さらには男性も増えてきているのです。

### 法律を変えなければ世の中は変わらない

地方公務員法ができた当時、昭和25年頃はこのような状況は想定してなかった。だから非常勤職員は昇給も手当もなく、交通費すら出ていない。

保育、介護、福祉など臨時や非常勤職員の方々が活躍している場はたくさんあります。図書館司書や給食の調理員さんも、正規職員に見えますが、多くは非常勤の職員です。現在、このような非常勤の人たちが70万人もいます。長年働いていても、臨時や非常勤の職員は、法律上は公務員ではない。だから法律で守られていない。これはおかしい。この人たちを何とかしなければならぬと、何度も総務省と交渉し、ようやく通勤手当は出せることになりました。

自治体単位で臨時や非常勤の職員に対して手当を支払う動きもありましたが、そうすると「法律違反だ」と訴訟を起こされるケースもありました。

「この状況をなんとかしなければ」そう思って、60歳を前に、選挙に出る決意をしました。本当は、国会議員になるつもりなど全くな

かったのですが、周囲の方々から「現場を変えただけではだめだ、法律を変えなければ」と背中を押されたからです。70万人の声なき声に答えるために、出馬することにしたのです。

### 女性活躍推進の機運が追い風となった

国会議員になってから10年、ようやく前国会で法律改正が成立しました。これにより、非常勤職員にも期末手当（ボーナス）を支給できるようにになりました。何度法案を出し続けても通らなかったのがようやく通ったのは、女性活躍推進の機運に乗れたからだと思います。現場で働いている非常勤職員は、圧倒的に女性が多いのです。

しかし、まだ課題はあります。今回の法改正では「雇用の安定」を条文に盛り込むことができなかった。非常勤職員は、「会計年度任用職員」という位置づけになり「継続雇用もあり」という形になった。つまり、1年ごとに契約が見直され、1年で切られることもある。しかし、保育士も、介護職員、図書館司書も、1年で終わる仕事ではありません。それではスキルが積み上げられません。

### 安上がり行政の行きつく先は

行政は安上がりであつてはいけな

行政は安上がりであつてはいけな

行政は安上がりであつてはいけな

談に行くと、その相談員も非常勤職員、職安に行くと職業相談員も非常勤職員だと。この方たちは年収200万円程度で働いています。これで生活ができますか？日本は、高度経済成長を経て豊かになっているのかと思つたら、だんだん悪くなつていく。

### 女性の活躍なしにこの国はよくなる

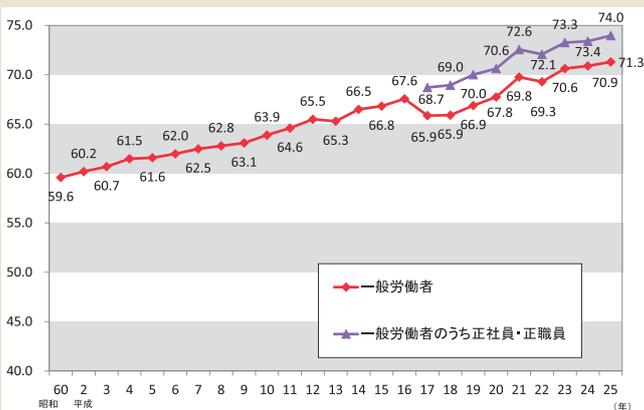
この状況を変えるためには、ぜひとも女性ががんばらなければと思つています。今、国会議員の女性比率を見てみると、参議院で21%、衆議院で9%です（日28年9月17日現在）。女性のほうが長生きします。年金問題は女性がしっかり考えなければならぬ問題です。介護や育児の負担はまだまだに女性の方が重い。にもかかわらず、子育てでも介護も妻に全部任せている男性議員たちが、教育や介護の問題を議論して法律を作っている。こんなことで、本当に私たちの国がよくなるのでしょうか。

働いている友人たちの子どもは皆、「専業主婦になりたい」と言うそうです。なぜなら「お母さんみたいな苦勞をしたくないから」と。働く主婦が育児も介護も背負わな

なければならない、そんな社会は変えていかなければなりません。女性が政治に参加することで、私たちが働きやすくなります。まずは女性がしっかりと政治に参加していくことが、この国をよくする第一歩だと思います。

### 男女間賃金格差の推移

男女間賃金格差は依然として大きい状況です。一般労働者（※）の男性の平均賃金水準を100.0としたときに、一般労働者の女性の平均賃金水準は、平成25年で71.3と約7割でした。長期的には縮小傾向にあるものの、先進諸国と比較すると、その格差は依然として大きいものがあります。



※一般労働者とは、常用労働者のうち短時間労働者を除いた労働者をいいます。  
資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統一調査」  
注）1 男性一般労働者の所定内給与額を100.0としたときの、女性一般労働者の所定内給与額の値。2 「短時間労働者」は、常用労働者のうち、1日の所定内労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週間の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をいう。平成16年まで「パートタイム労働者」の名称で調査していたが、定義は同じである。4 正社員・正職員とは、事業所において正社員・正職員とする者をいう。

◆2017年10月21日講義より

# 自信とネットワーク ～女性トップに必要なもの～

女性活躍推進法が成立してはや一年。女性たちの活躍は進んでいるのだろうか。女性リーダーが増えないのはなぜか。女性が自信を持って活躍するために必要なものは何なのか。気鋭の経営学者、高田朝子さんが独自の調査結果を参照しながら考察する。



## 法政大学経営大学院教授 高田朝子さん

【プロフィール】 立教大学経済学部経済学科卒業後、モルガン・スタンレー証券会社に勤務。その後、サンダーバード国際経営大学院国際経営学修士、慶応義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士（MBA）、同博士課程修了 経営学博士。2008年に法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント准教授、2010年より現職。専門は、組織行動、リーダーシップ、危機管理。著書『女性マネージャー育成講座』（生産性出版）ほか。

### 総合職で就職した女性たちは どこに行ったのか

モルガン・スタンレー証券会社に勤務していたときに、アメリカ人の上司から「修士以上でなければ昇進はない」と言われ、アメリカに留学し、修士号を取得。その後結婚。帰国して外資系の金融機関に再就職が決まりましたが、妊娠・出産のため専業主婦になり、その間にMBAと博士号を取得しました。

私は皇太子雅子様と同世代、雇用機会均等法の成立後に就職し、育児や親の介護もしながらずっと働いてきました。友人たちも女性総合職として大企業に就職していましたが、気がつくとなんか残っていない。彼女たちはなぜ仕事を辞めてしまったのだろう、逆に私が働き続けているのはなぜだろう。

その疑問から、働く女性たちにインタビューをしました。その結果わかったのは、男性マネージャーと女性マネージャーを比較すると、女性は圧倒的に自信がないという点。

企業の人事担当者が口をそろえて言うのが、「優秀な女性ほど昇進を望まない」ということ。大企業の場合は、育児休業、時短勤務

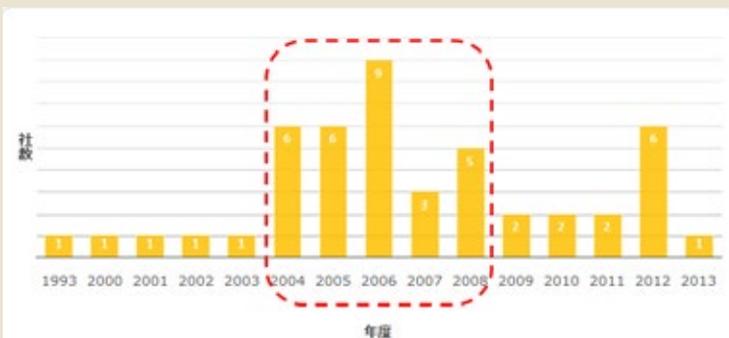
など、女性が働き続けるための仕組みは整っている。それなのに、女性が昇進を望まない。男性がもし、昇進を打診されたら「NO」ということはまずありえない。この差は何なのでしょう。

### なぜ、いつから女性の活躍が 話題になっているのか

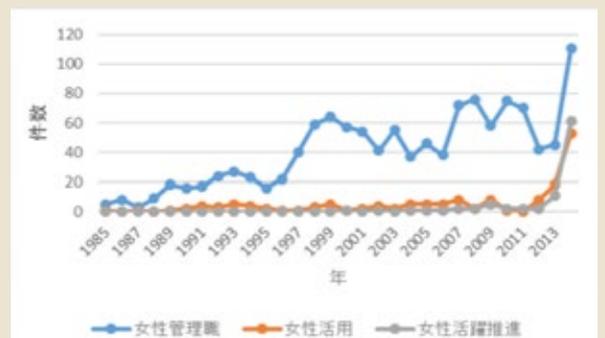
世の中の流れを見てみましょう。

グラフ1は、朝日新聞の見出しの見出しに「女性管理職」「女性活用」「女性活躍推進」という言葉が載った件数を表しています。これによると2013年に「女性管理職」「女性活用」が急激に増えている。しかし「女性活用」が男性の上から目線で不評だったためか、2014年から「女性活躍推進」に取って代えられます。この言葉が使われたのは、2009年に帝人株式会社 が社内女性活躍推進室を設置したときが最初です。以来、女性活躍がしきりに言われるようになりました。

グラフ2は、経団連加盟47社が「男女平等推進室」「ワークライフバランス推進室」といった、女性関連の専門部署を設置した年度を表したもので、2004年から急増したことがわかります。



▲グラフ2 経団連加盟47社が女性関連の専門部署を設置した年度

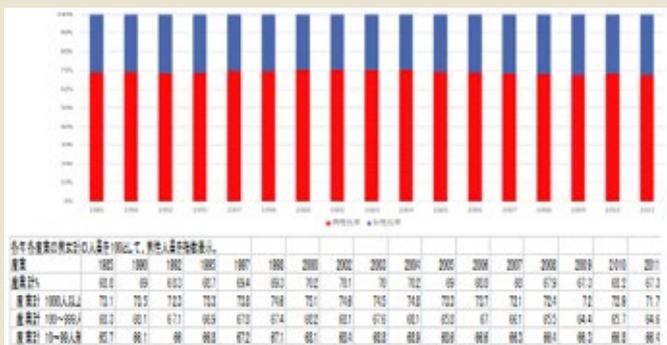


▲グラフ1 朝日新聞における言葉の使われ方

▼グラフ4 女性マネージャーが少ない理由



▼グラフ3 男女比の産業平均



少子化・人口減が大きな問題となったのも2004年。解決策の一つが、眠っている女性労働力を活かすということでした。こうした流れから女性活躍の機運が高まってきたのが、ここ10年の流れです。

**女性より男性もラクに昇進できるはずなのに…**

グラフ3は、男女比の産業平均です。驚くことに、ここ20年間、男女比は7:3ですと変わっていない。産業ごとにたとえれば役所なら5:5、製造業なら9:1、接客業なら2:8というように違いがありますが、平均になると7:3。このことから管理職が生まれるとしたら、女性は3割の中での競争なので、男性よりもハードルが低い。それなのに女性管理職が増えないのはなぜでしょうか。

内閣府の調査で、女性管理職が少ない理由を企業に聞いたところ「現時点では、必要な知識、経験、判断力等を有する女性が少ない」が48.9%で圧倒的多数です。以下「女性が希望しない」(17.9%)「現在、管理職に就くための在籍年数等を満たしている者はいない」(16.3%)と続きます(グラフ4)。

女性管理職を作らない理由は、

女性は結婚などですぐに辞めるのが重要な仕事をまかせられない。言い換えれば男性と同じサイクルで仕事ができないからとされてきました。また、女性のほうが男性より能力が低いからだと言われることもありすが、男女で能力に優劣があると科学的に証明するのは難しい。

男性のほうが優秀である根拠として「男性のほうが大学進学率が高い」を挙げるとしたら、これは近年、男女差はないに等しい。だとしたら、これからは「男性のほうが高学歴だから昇進させた」とは言えなくなる。

**女性より男性も圧倒的に自信がない**

女性の意識を見てみましょう。グラフ4を見てください。「自分には自信がない」と思っている課長職の男性は33.2%、女性は33.3%とあまり差がない。

ところが、部長職になると男性19.4%、女性26.2%と差が顕著になる。何故部長になっても女性は自信がないのか。

ウォールストリートジャーナルでヒラリー・クリントンとイギリスのメイ首相のインタビュー記事があったの

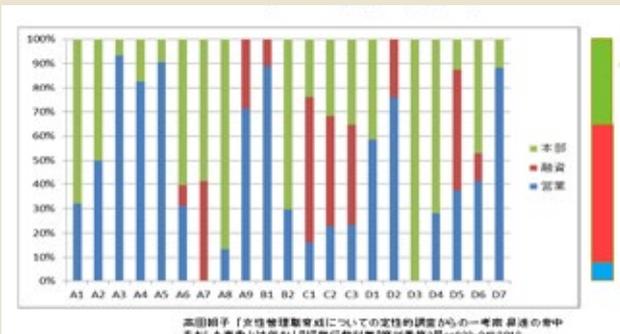
ですが、「女性一人で大きな役割に就くことに不安はないか」という質問に対し、二人とも「ドキドキした」「不安だった」と答えています。次に「不安を払拭するためにどうしたか」と聞くと二人とも「人の倍の準備をする」と答えた。「自信ありげな男性が何人もいるのに、準備しないと勝てるわけじゃないじゃない」と。

どうやら、自信がないのは女性の病理なのかもしれません。

**自信のなさは経験のなさに起因する**

女性に自信がない理由をつきとめるために、私は、複数の地銀の女性管理職のについて調査しました。グラフ5を見てください。一般的に男性は、管理職になるまでに、営業、融資、本部の仕事を経験する。中でも銀行員の花形的な仕事である法人融資の経験が最も長い。ところが、女性管理職の半数以上は法人融資の経験がない。多くは「女の子」がする仕事しか経験しないまま管理職になっている。経験がないことについて判断したり指示を出さなければならぬ。

彼女らが「自信がない」と言うのは非常に納得できる話です。

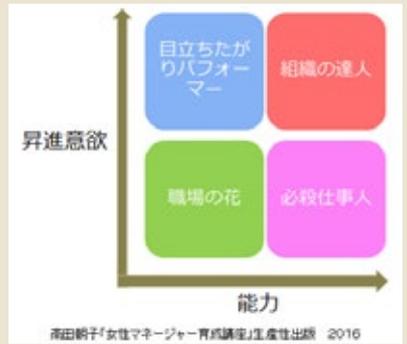


▲グラフ6 地銀の女性管理職の過去のキャリア

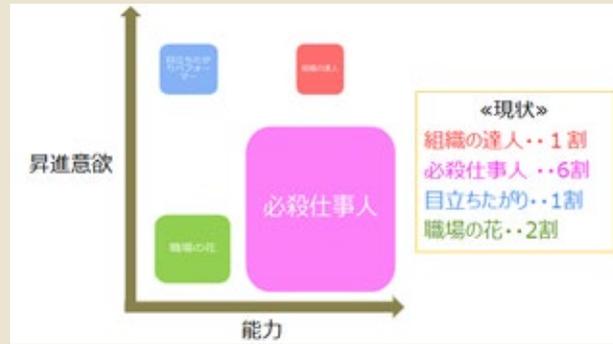


▲グラフ5 昇進を望まない女性達

▼図7 昇進と能力でみた女性分類



▼図8 昇進と能力でみた女性分類



**働く女性の多くは 必殺仕事人タイプ**

働く女性を「昇進意欲」と「能力」で4分類すると、図7のようになります。能力が高く昇進意欲のある女性を「組織の達人」、能力は高いが昇進意欲が低い女性を「必殺仕事人」、能力は低いが昇進意欲は高い女性を「目立ちたがりパフォーマー」、能力も昇進意欲も低い女性を「職場の花」とします。

どの人が悪いという話ではありません。全員が組織の達人だと良い組織になるとは限らないからです。職場の花も、ムードメーカーで組織になくなくてはならない存在です。

ビジネススクールの学生たちに「職場にはどのタイプがどのくらいいるか」を聞きました。すると、必殺仕事人タイプがとて多いことがわかった。これは大変興味深い結果です。一般的に、組織は2割の優秀な人と6割の普通の人、2割のダメな人で成り立っていると「言われ、2...6...2の比率はバレット最適と言われています。ところが、女性にはこれがあてはまらない(図8)。

**女性の活躍を阻む 3つの呪縛**

女性がなせリーダーにならなかったか。そこには

① しなやか信仰

② ロールモデル信仰

③ バックティール・シンдрロム信仰の3つの呪縛があります。

① しなやか信仰

世の中でよく使われる「生き生きと、しなやか」な生き方ができる働く女性」といったキャッチフレーズが無意識な強制となっていること。だれも反対することができない言葉ですが、「しなやか」に込められているのは「子どもを産んで育て、生き生き働け」ということ。なぜ女性だけがそんな負荷をかけられなければならないのでしょうか。そんな理想像を押し付けられても女性は何もできないのです。

② ロールモデル信仰

女性のロールモデルというと、仕事ができ、結婚もし、子どもも優秀、といったようにパーフェクトを求められることが多い。また、会社側が男性目線で選んだロールモデルは、「あんなふうにはなりたくない」と思っている先輩女性だったりする。これも女性にとって重荷でしかありません。

③ バックティール・シンдрロム信仰

女性管理職に話を聞くと、「自

分が失敗すると(女性の)後輩たちに迷惑がかかる」「女性は男性の倍働かないとみなさなから認められない」という声を非常によく聞きます。バックティールとは、ゴルフで二番後方から球を打つことで、距離が長い分、難易度は高くなります。女性は自らを難しい立場に追い込む傾向があるという意味を表しています。

**つながる、話すことが 解決の糸口**

では、どうすればここから逃れられるのか。解決策は2つです。

一つはつながりましょうということ。ネットワークを作る。仲間がいることは自信になります。また身近な人から成功体験を聞くことが動機づけになります。

母が重い病にかかり介護をしていたときに、私の心の拠り所となったのがまさにネットワークでした。患者の会に参加し、体験談を聞くことで心の支えになったし自信にもなりました。

もう一つは「話しましょう」、ということ。男性同士の「あうんの呼吸」はこれからは通用しません。

職場には外国人も女性もどんどん入ってくる。理解し合うためにはコミュニケーションがとて大事です。

**押し付けのロールモデルは いらぬ**

女性たちは、「こうあるべき」という重荷を捨てるべきです。しなやかである必要はない。押し付けのロールモデルもいらぬ。あなたはあなた以外の何者にもなれません。人を真似してもリーダーにはなりません。リーダーシップは、あなたのこれまでの生き方の延長線上にあるのです。

女性が健全・健康であるためには、8時間働き、8時間寝る、残り8時間は休むことです。ずっと働いているのに8時間休めないのは自分の働き方がよくないと考え、休もうと決める。ただし結果の出し方、見せ方は考えて。

日本は、長時間労働を美德としてきましたが、もうそんな生き方は無理です。自分を知ることでも大事です。自分に最適な睡眠時間、考え方の癖を知りましょう。もし「自分はネガティブに考える癖がある」と気付いたらそれは絶対に改めたほうがいい。自分の命は自分でしか守れないのですから。

## 赤松政経塾 参加者の声



老若男女・  
障がい者健常者  
共同参画を目指して

国立女性教育会館

佐伯加寿美さん

「輝いている女性(ひと)に人が集まる」をスローガンに、インディアアカレディー ス注 大会を創設。子育て中の方のために大会会場内に「保育所」の設置を理事会で提案すると、「子どもが小さいうちはお母さんが面倒をみるべき」などの意見が…。それが男女共同参画を勉強するきっかけとなりました。あれから13年。ここに就職できたのは運命?! 人ひとりが暮らしやすい働きやすい社会を創るには自分に何ができるか赤松政経塾で学びたいと思います。

(注) バレーボールに似たドイツ生まれのレクスポーツ

学んだ成果を  
社会に活かしたい

大学院生

丹下承子さん



東京大学大学院を経て、聖心女子大学の博士課程で母親と育児情報との関わりについて研究をしています。孤立する母親を救うためには、社会全体で支援をする必要があると感じており、社会制度や法制度の学びの場を求めて参加しました。講義から研究への示唆を得ることは勿論ですが、研究者としても母親としても生き方を試行錯誤する中、素晴らしい講師の先生や塾生の方と出会いが大きなモチベーションになりました。赤松政経塾に感謝し、ここで学んだ成果をもって社会との関わりを深めていきたいと思っています。



私にもできることを  
見つけたい

会社員

石井千華さん

赤松政経塾では、社会で最も旬の方の話聞くことができます。太田房江参議院議員からは日本初女性知事誕生秘話を聞かせていただきました。素晴らしい先輩方に触発され「私にも何かできることはないか」と強く思います。さて、私は現在、法務省や外務省に向けてハラスメント防止法(別名・モリーニング・アフター/ナイト・ビフォア・クライムズ・ロウ、無差別法)の提言をしています。さまざまな分野の女性たちと交流して仲間を探し、専門家に話を聞き、社会貢献活動を続けたいです。

健康、介護が  
他人事から  
身近な問題に

有限会社ジャネットインターナショナル  
代表取締役

ジャッキー鶴丸さん



男女雇用機会均等法が施行された1986年4月には既に会社を退職していたためか、あまり興味が持てず、転職し編集者になっても、目の前の仕事に励むばかりで、女性の労働問題には関心がありませんでした。ところが数年前、夫が病死し、母の介護が始まると、健康寿命や介護問題などが俄然、身近なこととなり、無関心ではいられなくなりました。赤松政経塾では女性問題に関する知識や考えをしっかりと持った先輩方が大勢参加されています。これまでの勉強不足を解消し多くのことを学びたいと思います。