

## 日本で女性管理職を増やすには

### ～スウェーデンから得られるヒント～

国立 琳花・和田 はるひ

#### 目次

##### はじめに

#### 第1章 法律・制度

1. 日本
2. スウェーデン

#### 第2章 女性の昇進意欲

1. 仕事と家庭の両立が困難になる
2. 周りに同性の管理職がない
3. 自分の雇用管理区分では昇進可能性がない
4. 女性の昇進意欲に影響を与えるもの

#### 第3章 男性の意識改革

#### 第4章 企業の取り組み－イケア・ジャパ ン株式会社の例

##### おわりに

##### 謝辞

##### 参考文献

#### はじめに

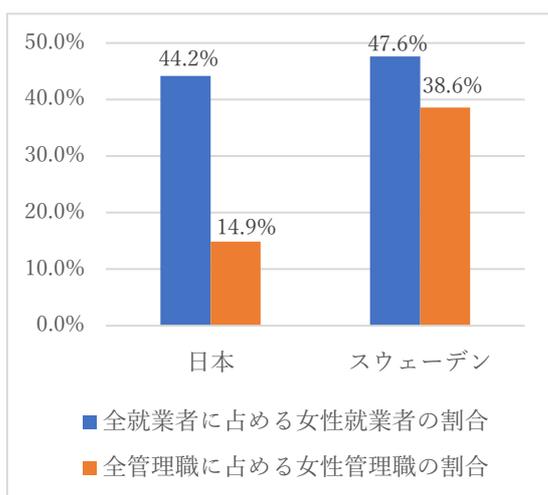
これまでのゼミ活動を通して、一人一人が平等に自身の力を発揮できるスウェーデン社会と現在の日本社会には大きな隔りがあると感じていた。日本は特に女性の地位が低い社会だが、我々がこれから大学を卒業し社会に出るにあたり、女性が活躍できる職場とはどのようなものか興味を抱くようになった。特に女性管理職に着目した理由は、就職活動を通じて社員全体の女性比率と女性管理職の比率に大きな差がある企業が多いことに疑問を抱いたためだ。そこで本研究では、日本企業において女性管理職が少ない原因を考察し明らかにした上で、日本がスウェーデンのように女性活躍を推進し女性管理職を増やすための条件を実際の企業の取り組みを参考に提示することを目的とする。

管理職とは、労働者を指揮して組織の運営に関わる役職のことを指す。民間企業においては法律による厳密な規定はないが、一般的に課長以上の役職が当てはまる。管理職の主な役割としては、業務設計、チームビルディング、部下の評価などが挙げられる。管理職は自身の決定に重い責任を負

う代わりに、それ相応の報酬と社会的地位を得ることができる。そのため各国の女性管理職比率は、世界経済フォーラムによる「ジェンダー・ギャップ指数」において男女格差を図るための基準の一つに数えられている。

労働政策研究・研修機構による『データブック国際労働比較 2019』によると、2018年における日本の女性就業者の割合は44.2%であるのに対して女性管理職の割合は14.9%と、女性就業者の割合に対して女性管理職の割合が極端に低いことがわかる。一方スウェーデンでは、女性就業者の割合は47.6%と日本と3.4ポイントしか差がないにもかかわらず、女性管理職の割合は38.6%と、日本より23.7ポイント高い。スウェーデンでは女性管理職の割合が女性就業者の割合に比較的近いことがわかる(図1)。

図1 日本とスウェーデンの全就業者及び管理職に占める女性の割合



出所：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2019』、p. 103をもとに筆者が作成。

また国際労働機関 (ILO) によると、2018年の世界の管理職に占める女性の割合は27.1%だという (Beghini 他 2019, p. 28)。ここから日本は世界的に見ても女性管理職の割合が非常に低いことがわかる。一方スウェーデンは女性管理職の割合が世界平均を大きく上回るため、職場における女性活躍が進んでいる国だと考えられる。

女性管理職を増やす必要がある理由として、以下の3つが挙げられる。

① 人口構造の変化に伴う労働力不足に対応するため。

日本では少子高齢化の進行に伴い、生産年齢人口の減少が予測される。それに対応するためには、女性をはじめとした多様な人材の活用が求められる。

② 多様な考えを持つ人々が協業することにより、イノベーションが起きやすくなるため。

様々な背景や考えの違う人々が集まることにより、議論が活性化し今までになかったアイデアが浮かびやすくなる。これは近年女性だけでなく、LGBTQの活躍などを含めたダイバーシティの推進が推奨されている理由の1つでもある。

③ 女性に選択肢を与え、女性の人生をより豊かにするため。

日本では女性の就労率は上昇しているものの、非正規社員率が高く、管理職をはじめとした指導的立場につく女性が少ない傾向がある。なんらかの要因

で能力を十分に発揮する機会に恵まれなかった女性が力を発揮できるようになれば、企業や社会に有益になるだけでなく、その女性の人生を豊かにすると考えられる。

しかし上述の通り、日本では女性管理職の割合が極めて低い現状がある。以下では、日本で女性管理職が少ない原因を、法律や制度、女性および男性の心理から探っていく。

## 第1章 法律・制度

### 1. 日本

1985年に男女雇用機会均等法が制定され、企業の事業主の労働者に対する、性別を理由としたあらゆる差別が禁止された。第6条において昇進・降格・教育訓練、福利厚生、職種・雇用形態の変更をはじめとした労働者の待遇や労働条件における差別の禁止が定められている（厚生労働省2019, p. 10）。1999年に施行された男女共同参画社会基本法は、性別にとらわれることなく、個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するために施行された。さらに、女性が自身の意思によってキャリアを構築しスキルを十分に発揮できる社会の実現を目指し、2016年には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（通称「女性活躍推進法」）が制定された。厚生労働省（2020）によると、この法律は以下の方針を原則とする。

- ① 採用、教育訓練、昇進、職種及び雇用形態の変更その他の職業生活に関する

機会の提供が平等に行われ、職場環境においても平等が配慮されること

- ② 職業生活と家庭生活の円滑化かつ継続的な両立が可能となる環境を整備すること
- ③ 職業生活と家庭生活の両立に関して女性本人の意思が尊重されること

なお、2003年に男女共同参画推進本部は「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標を設定した（加藤2016, p. 28）が、2020年に先送りとなり「2020年代の可能な限り早い時期での達成」に目標を変更した。

### 2. スウェーデン

スウェーデンの男女平等に関する法律や仕組みは、「差別を禁止する方法」と「差別を是正するための積極的な措置（ポジティブ・アクション）」の2つに大別される。

スウェーデンでは、1979年に男女雇用機会均等法が世界で初めて制定された。2008年には男女雇用機会均等法を含めた差別禁止に関する7つの法律を統合することで、差別法が制定された。差別法は民族・年齢・性的志向による差別を禁止し、女性の職業生活における差別を禁止する。2009年には差別オンブズマンという行政機関が設立された。差別オンブズマンは企業、大学、学校などに対して男女差別に関する法令遵守に対する監視や、組織がポジティブ・アクションに取り組みやすくするための支援を行う（男女共同参画局、

2015)。ポジティブ・アクションとは、企業が女性活躍を推進するための取り組みのことである。ポジティブ・アクションに関しては、第3章で詳述する。

これらから、日本とスウェーデンにおいて労働における男女差別を禁止する法律や制度は共に充実していると考えられる。そのため日本において女性管理職が増えない要因は法律にあるのではなく、実際の職場環境や男女それぞれの心理にあると推測される。次章では、女性側の心理について考察する。

## 第2章 女性の昇進意欲

労働政策研究・研修機構が2012年に実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」の結果を見てみよう。この調査では企業規模と現在の役職で区分して結果がまとめられている。対象となった企業規模は従業員300人以上の企業（以下、「大企業」と略す）と、従業員100~299人の企業（以下、「中小企業」と略す）である。従業員は、一般従業員（25~54歳のホワイトカラー職で、主任・係長まで）と課長・課長相当職、部長・部長相当職に分けて集計された。本稿では、中小企業に比べてデータ数が多かった〈大企業の一般従業員〉に絞って考察する。

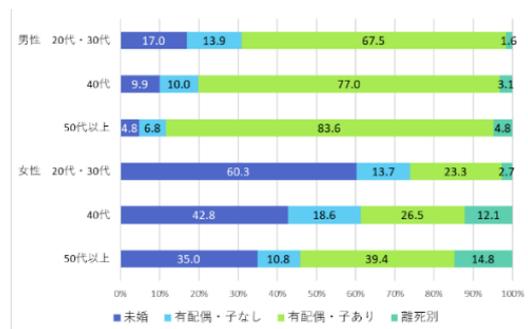
大企業の一般従業員で課長相当職以上の昇進希望をもつ男性は59.8%であった。一方、女性で昇進希望をもっている割合はわずか10.9%であった。昇進見込みではなく、昇進を希望するかどうかという段階で大きな男女差が出ていることがわかる。女

性一般従業員の昇進を望まない理由（複数回答）として、「仕事と家庭の両立が困難になる」、「責任が重くなる」、「自分には能力がない」、「周りに同性の管理職がない」、「自分の雇用管理区分では昇進可能性がない」、「メリットがないまたは低い」などの項目の割合が高かった。ここでは、それらの中で男性と比較して女性の割合が高かった「仕事と家庭の両立が困難になる」、「周りに同性の管理職がない」、「自分の雇用管理区分では昇進可能性がない」の3つの項目について、現状と課題を詳しく考察する。

### 1. 仕事と家庭の両立が困難になる

女性一般従業員の昇進を望まない理由として最も割合が高かったのが、「仕事と家庭の両立が困難になる」（40%）である。同項目の男性一般従業員の割合は17.4%であり、大きな差が見られる。女性にとって昇進は、家庭との両立困難につながるのだろうか。労働政策研究・研修機構による調査結果の分析では、管理職（課長・部長）の配偶関係は以下のようにになっている（図2）。

図2 管理職（課長・部長計）の配偶関係



出所：労働政策研究・研修機構（2014）

『男女正社員のキャリアと両立支援』

に関する調査結果(2)分析編』、p. 25 図表 1-4-2 をもとに筆者が作成。

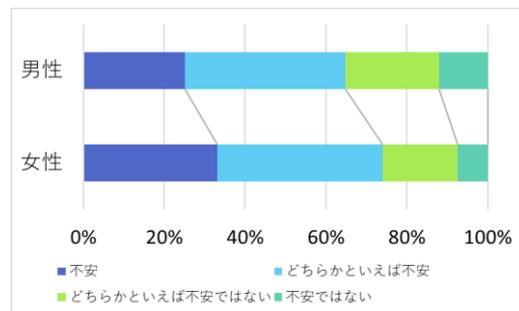
グラフは男女ともに年代が上がるにつれて同じような変化をしているが、男女差は顕著だ。管理職のうち、男性 20 代・30 代の未婚率は 17.0%であるが、女性 20 代・30 代の未婚率は 60.3%である。女性活躍を推進する法律が施行されているにも関わらず、女性が早く昇進をするには、プライベートを犠牲にし、仕事一筋で取り組む必要があることが推測される。また、有配偶・子なしと、有配偶・子ありの割合を男女別に比較した場合、相対的に女性の有配偶・子ありの割合は低いということがわかる。つまり、子育てをしながら管理職として働いている 20~40 代の女性は多くないということだ。多くの女性一般従業員が昇進を希望しない理由に選んだ「仕事と家庭の両立が困難になる」というのは確かであり、女性はいまだに仕事と結婚・出産の二者択一を迫られているのである。

管理職の配偶関係の中で、女性 20 代・30 代の未婚率 60.3%が突出していたことから、女性若手従業員の仕事と家庭の両立に対する意識との関係を考えてみた。内閣府による「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査(2018)」では、満 13 歳から満 29 歳までの男女を対象に、6つの領域で調査が行われた。職業関係の項目から、(4) 現在または将来の不安 Q47 (j) 「仕事と家庭生活の両立はどうか」という項目を見ていく。

「不安」、「どちらかといえば不安」、「どちらかといえば不安ではない」、「不安ではない」の選択肢のうち、「不安」、

「どちらかといえば不安」と回答したのは男性で 64.8%、女性で 74.0%であり、女性の方が 9.2 ポイント高い結果であった。また、「どちらかといえば不安」の割合では男女差が見られず、「不安」の割合で男女差があったということも特筆すべきであろう。女性が抱える仕事と家庭の両立への不安の程度は高いということがわかる(図 3)。

図 3 男女別の回答「仕事と家庭の両立はどうか」

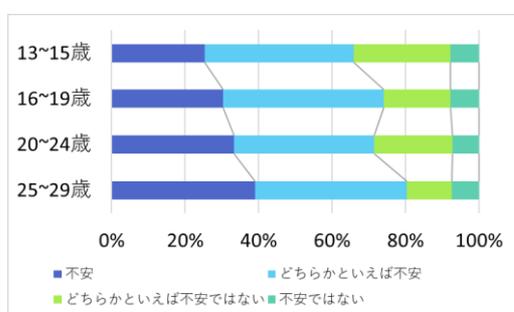


出所：内閣府(2018)「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」、個票データをもとに筆者が作成。

女性を 13~15 歳、16~19 歳、20~24 歳、25~29 歳という年齢区分別で見ると、「どちらかといえば不安」、「不安ではない」という回答の割合ではほとんど変化が見られない。しかし、年齢区分が上がるにつれて、「不安」の割合が増え、「どちらかといえば不安ではない」の割合が減っている。特に、「不安」の割合は、実際に働き出す 20~24 歳の層で 13~29 歳の女性全体平均(33.1%)とほぼ等しい 33.3%であるが、25~29 歳では 39.1%という高い数字となっている(図 4)。

日本女性の平均初婚年齢（2018年）が29.4歳であることから、自身のライフイベントについて現実的に考え始める時期であり、多くの女性が仕事と家庭の両立に不安を抱えていることがわかる。また、学生時代に想像していた不安が、実際に働く中で解消されるのではなく、より大きなものになってしまっているということである。

図4 女性年齢区別の回答「仕事と家庭生活の両立はどうか」



出所：内閣府（2018）「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」、個票データをもとに筆者が作成。

プレジデントウーマン編集部が、女性一般社員250人、女性管理職250人、男性管理職500人の計1000人に行ったアンケート調査によると、女性管理職を増やすための企業による施策のうち、「ワークライフバランスのための制度を設ける」は女性の60%前後、「仕事と家庭の両立支援のための福利厚生制度の充実」は女性の約40%に支持されている。女性が活躍するためには、採用や昇進の男女平等だけでは不十分だ。アンケート調査の結果が示すように、働く女性はライフイベントを企業側から支えてもらう必要性を強く感じている。管理職としての役割や責任を全うできると

女性が感じるためには、家庭との両立ができる環境が整っていることが大前提なのである。女性が管理職を目指そうと思える土台を企業が作っていくことが今後の課題だ。

## 2. 周りに同性の管理職がない

上述の労働政策研究・研修機構の2012年の調査では、一般従業員の昇進を望まない理由として、大企業に勤める一般従業員の女性の24.0%が「周りに同性の管理職がない」ことを挙げている（2013, p. 9）。この「周りの同性の管理職」はロールモデルとなりうる存在のことであると考えられる。厚生労働省（2012, p. 4）によると、ロールモデルとは社員が目指したいと思う模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材のことを指す。女性の活躍推進の観点からいえば「豊富な職務経験を持ち、女性が将来のビジョンを描くために行動の規範・模範となる社員」といえる。坂田（2019）によると、女性ロールモデルの存在は、リーダーシップ領域でも女性が成功できる可能性、リーダーシップ領域での所属感、および「この組織は女性に対して支持的だ」という証拠を伝える役割を果たすという。有効なロールモデルの存在は、女性の昇進意欲を引き上げるのに効果的だと実証されている。重要なことは女性たちがロールモデルと同一視でき、彼女らの成功を自分も達成できるとみなせることだ。例えば、エリート的女性リーダーは、女性たちに「リーダーになるために自分に欠けているもの」を強く認識させ、萎縮させてしまう。その一方で、エリートではな

い女性リーダーを見た女性はこのような萎縮効果は生じなかった（坂田, 2019, pp. 44-45）。

以上より、企業は女性管理職を増やし様々なタイプのロールモデルを提示する必要があると考えられる。しかし女性管理職の割合は少しずつ増加しているものの、それが多くの女性にとって自身と同一視できるロールモデルになり得るとは考え難い現状がある。

前掲の図2から、大企業において、「未婚」の割合は、20代・30代では男性の17.0%に対して女性は60.3%、40代では男性の9.9%に対して女性は42.8%、50代以上では男性の4.8%に対して女性は35.0%と、すべての年代において女性管理職は男性管理職に比べ未婚率がかなり高いことがわかる。また「有配偶・子あり」の割合は20代・30代では男性の67.5%に対して女性は23.3%、40代では男性の77.0%に対して女性は26.5%、50代以上では男性の83.6%に対して女性は39.4%である。40代以上では男性管理職の8割前後に子供がいるのに対し、女性管理職で子供がいる割合は3割以下と、男女差がかなり大きいことが見受けられる。これらの「女性管理職は未婚率が高い」、「女性管理職は結婚していても子供がいない割合が高い」というデータから、現状では多くの女性は結婚・出産とキャリアアップの二者択一を迫られていることがわかる。キャリアのために結婚や出産という大きなライフイベントを諦めることは、女性にとってかなり勇気のいる選択であると考えられる。女性のキャリア設計に関してプレジデントウーマンの木下明子編集長にインタビューを行ったとこ

ろ、現在の50代の女性管理職は人生全てを仕事にかけてきた人が多く、そのようなスーパーウーマンを見て自分には無理だと感じてしまう女性が多いそうだ。これらから、現在多くの女性にとって自身と同一視できるようなロールモデルを得ることは難しいと考えられる。

しかしロールモデルは必ずしも同じ職場の人である必要はない。厚生労働省

(2014, p. 25)によると、社内にロールモデルとなり得る女性がない場合、他社の女性をロールモデルに設定し、これまでに遭遇した課題をどう克服したかなどを参考にすることは女性社員にとって良い刺激になるという。実際に、木下氏にとってのロールモデルは学校教師の母親だったそうだ。また叔母も働いていたため、女性が働くことが当たり前で育ったそうだ。活躍している女性を身近に感じる環境では、自分が企業や組織で活躍している想像をしやすいことから、労働意欲や昇進意欲が高まると考えられる。そのため、必ずしもロールモデルを社内の人に設定する必要はない。もっとも、同じ組織に属する人の方が自分と同一視しやすいためロールモデルとして効果的であると考えられる。まずは仕事と家庭を両立できる環境を整えてから女性を積極的に登用することにより、多くの女性が自分と同一視できるようなロールモデルを育てることが企業に求められる。

3. 自分の雇用管理区分では昇進可能性がない

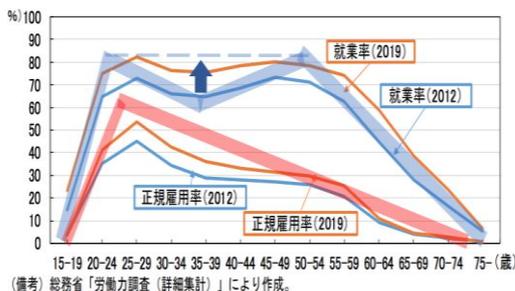
上述の労働政策研究・研修機構の調査では、昇進を望まない理由として「自分の雇

用管理区分では昇進可能性がない」を選択している一般従業員の男性の割合は6.2%、女性の割合は23.1%であった(2013, p. 9)。男女差が顕著に出ている項目である。

昇進可能性がない雇用管理区分とは非正規雇用を指し、派遣社員・契約社員・パート・アルバイトが含まれる。非正規雇用には昇進の可能性がないだけでなく、雇用が安定していない、賃金が低いなどの大きなデメリットがある。

総務省統計局の『労働力調査(詳細集計)』によると、2019年の正規雇用3494万人中男性は2334万人、女性は1160万人、非正規の職員・従業員2165万人のうち男性は691万人、女性は1475万人だった(総務省統計局, 2020, p. 1)。ここから男性は約16.5%の人が非正規で働いているのに対し女性は55.9%の人が非正規で働いていたことがわかる。

図5 女性の就業率と正規雇用率(M字カーブとL字カーブ)



出所：内閣府(2020)『選択する未来 2.0 中間報告』、p. 23

このグラフの赤い太線は女性の年代別の正規雇用率の変化を表している。女性の正規雇用労働者比率が20代後半でピークを迎えた後、低下を続けることからL字カーブ

ブという、M字カーブに変わる新たな課題が提起されている。L字カーブから、結婚や出産のタイミングで正規雇用の仕事を辞め、非正規雇用で労働市場に復帰する女性が多いことがわかる。つまり女性が正規雇用の仕事を続けながら子育てに励むことができる環境が整っている企業は少ないと考えられる。L字カーブを解消し女性の出産後の継続就業率を高めるには、短時間正社員制度やフレックスタイム制度を導入し柔軟な働き方を実現したり、仕事と子育ての両立支援を充実させたりすることで、女性が退職しなくても子育てに励むことのできる環境を整えることが求められる。

出産や子育てのために退職する女性が多いことについて、木下氏は、仕事を続けることのメリットと辞めることのデメリットを把握することが重要だと強調していた。育休中の給与と仮にパートタイムとして働いた場合の給与に差がない場合、仕事を辞めてしまう女性が多いという。しかしキャリアブランクを抱えた状態で以前と同水準の待遇で再就職することは難しい。それゆえ、ほとんどの女性は退職前より悪い条件で再就職することになるため、将来の収入が大きく減ってしまう。現在の状況だけでなく、将来を見据えて決断することが大切である。

#### 4. 女性の昇進意欲に影響を与えるもの

では、女性の昇進意欲に影響を与えるものは何なのか。上述のプレジデントウーマン編集部のアンケート調査によると、「女性が管理職になるために一番必要なのは？」という質問に、「実力やスキルへの自信」を挙げた男性管理職は17%であっ

た一方で、女性では60%を超えた。言い換えれば、管理職になりたくないのは「スキルが足りないと思っている」からであると考えられ、女性は自分が能力的に管理職になる資格があるかどうかの問題だと思っていることがわかる。

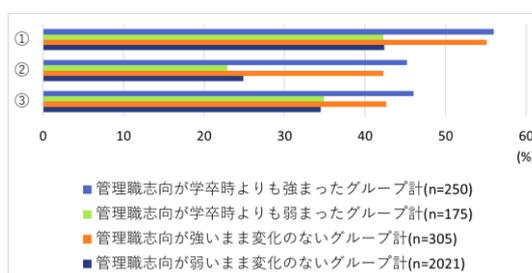
完璧でなければならないという思考から自信がもてないという女性の傾向については様々な研究がされてきた。Kay and Shipman (2014) は、心理学、脳科学、遺伝子検査などのあらゆる分野から、「自信」に関する調査をおこなった。Kayらは、「自信とは、思考を行動に変換するものである」という考えを自信の定義とし、男女の自信の差や自信を身につけるための習慣を明らかにしている。完璧を求めることで生まれる自信の男女格差は、女性が昇進の機会を逃すことにつながっている。

こうした不安を取り除くためには、成功の鍵は能力が完璧であることではないということを理解し、仕事に対する適切な向き合い方を身につけることが必要だ。挑戦する意欲をもち続け、スキルの向上に自発的に取り組める環境が効果的である。

実際、男女共同参画局の「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書(2009)」によると、職場での仕事内容が女性の管理職志向に変化をもたらすことがわかる。いずれの項目も、管理職志向が学卒時よりも強まったグループと管理職志向が強いまま変化のないグループで、それ以外のグループよりも高くなっている(図6)。

図6 現職の勤め先の状況(複数回答) / 管理職志向の変化別(20~44歳現役女性)

- ①仕事で期待されたり、頼られていると感じることがある
- ②仕事で自分のアイデアや企画を提案する機会がある
- ③仕事を通じて、自分の技術や能力を伸ばしていくことができる



出所：男女共同参画局(2009)『男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書』、p.105 図4-6をもとに筆者が作成。

「仕事を任せてもらえる」、「自分の力を発揮できている」、「スキルが向上している」と実感することで、自信がつき、昇進意欲が高まっていることがわかる。様々な経験によって生まれた自信が、自己効力感の獲得につながり、管理職という新たなステップへの挑戦を促している。

さて、より多くの女性が管理職として活躍するために、「自信と行動の好循環」を阻害している2つの問題を解決しなければならない。まず、Glick and Fiske (1996)が提唱した両面価値的性差別主義の一つである「好意的性差別主義」だ。坂田

(2019)によれば、女性を弱いものと見なし、保護的態度で接し、伝統的女性役割を

受け入れる姿勢を持つ。一見すると女性を崇拜する態度のように見えるが、実際には現在の男女格差を「心地よく」合理化するはたらきをもっている。職場においては、「責任が重い仕事や体力の必要な仕事を最初から女性に割り振らない」、「失敗をしても男性より女性は厳しく叱られない」、などが挙げられる。こうした態度は、女性に対する思いやりとして捉えられ、差別であると知覚されにくい。しかし、「女性には能力がない」という見解を含んでおり、無意識のうちに自尊心の低下や課題遂行に対する自信を失うことへとつながっている。好意的性差別主義は、女性が仕事で挑戦できない状況を生むことで、達成感を味わうことやスキルアップの楽しさを知る機会を奪っている。

次に、「女性」「男性」という社会的カテゴリーのメンバーに対するジェンダー・ステレオタイプである。Williams and Best (1990)によると、「男性」に関するステレオタイプは、作動性あるいは道具性という概念で構成されており、自信、独立、冒険的、支配、強さなどの要素が挙げられる。作動性は一人の独立した人間として個人がめざすべき特性であり、また道具性とは生計維持を中心とした役割を促進する特性である。一方、「女性」に関するステレオタイプは、共同性あるいは表出性という概念で構成されており、配慮、相互依存、温かさ、養育、従属性などの要素が挙げられる (pp. 15-24)。共同性とは他者との関わりで個人がめざすべき特性であり、表出性とは家族の世話や愛情に関与する役割を促進する特性である。ジェンダー・ステレオタイプは男女が相補的な役割

を担っているだけではなく、生計の責任を負う男性を女性が支えるという階層性を含んでいる (坂田, 2019, pp. 34-35)。時代とともに働き方や家庭のあり方は変化しているが、男性＝作動性、女性＝共同性という根本的な要素は変化しにくいことが指摘されている (湯川, 2002)。また、数多くの研究で有能な管理職のイメージは、作動的で男性ステレオタイプと類似していることがわかっている。管理職として必要な要素には、チームをまとめたり、メンバーを適切にケアしてモチベーションを向上させたりする共同性や表出性にあてはまる機能が含まれているはずだ。しかし、管理職の多くは男性が担ってきたという事実、現在の管理職の男性比率の高さなどによって、「管理職＝男性的／作動的」であるという認識が社会で優勢となっている。坂田

(2019)によると、この「管理職＝男性的／作動的」イメージによって、多くの女性が「管理職という役割は、本来自分の役割ではない」という不適合感を抱くという。固定観念にとらわれることは、女性が管理職として成功する可能性を狭めることにつながる。「男性」「女性」という社会的カテゴリーに縛られずに、様々な「いい管理職」のあり方を考える必要があるのではないか。また、実際の男女比率が管理職ポジションのイメージにつながっている可能性がある以上、女性管理職を積極的に増やしていかなければならない。

したがって、女性の昇進意欲向上につながる「自信と行動の好循環」を機能させるためには、男女平等に仕事の機会を与え、評価することが重要だ。挑戦や失敗を繰り返すことで、スキルアップだけではなく、

自己効力感を獲得し、自尊心の保持が促される。そして、努力する過程で生まれた「思考を行動に変換するための自信」は、昇進というステップへの足がかりとして大きな助けとなる。

### 第3章 男性の意識改革

女性の社会進出を促す様々な制度が整えられる中で、いまだに低い女性管理職割合などの原因は女性自身にあると捉えられがちである。しかしながら、これまで論じてきたように、社会全体や企業の取り組みとして解決を目指すべき課題が多くある。また、女性の問題なのだから自分には関係がないと思っている「男性」の意識が、結果として女性の活躍推進を妨げていることもある。男性が、性別が実際の能力には関係ないということを理解し、女性と対等に仕事をするという認識をもつことが重要なのだ。

プレジデントウーマン編集部が行ったアンケート調査では、女性管理職を育てることに對して、男女間で意識の差があることがわかった。「女性管理職を増やすために企業が行う施策のうち、効果があると感じるのは？（複数選択）」という質問に對しての回答では、「女性管理職候補を育てる研修・トレーニングプログラムを行う」という項目を選んだ男性管理職・女性管理職はともに3割以上であった。一方、「女性管理職を育てるための男性向け研修等を行う」という項目を選んだ男性管理職は、女性管理職よりも12ポイント低い結果となった。上述の通り、女性は自分の能力に對

する自信を気にしたり、家庭との両立に不安を抱えたりしている。このような女性の不安に對する理解を深めることは、女性に對して上司や職場に對する信頼につながる。女性の昇進意欲や仕事に對するモチベーションの向上のためには、職場環境を整えるだけでなく、男性向け研修を通して男性の意識を変えていく必要があるのではないか。

そもそも女性が管理職になることに對して、男性はどのように考えているのか。木下氏によると、団塊ジュニア世代以上の男性は、自分たちが若いころ、女性社員がお茶くみや補助的な仕事をしていたこともあり、女性が管理職になることに對して不信感や不満を抱く人が多いそうだ。表面上では「自分は男尊女卑ではない」と主張していても、未婚や子供がいない女性に對しての発言内容には改善すべき点があるという。また、女性管理職の集まりに對しての勝手なイメージに基づいたマイナス発言もあり、根本的な意識は変わっていないというのが現実だそうだ。こうした傾向から、上述した「ジェンダー・ステレオタイプ」とのつながりも見取れる。メインの仕事をするのは男性であり、女性はサポート役を担うという認識が残っていることで、部下に任せる仕事内容に男女差が生まれかねない。

労働政策研究・研修機構による調査（2013）では、女性役職者が少ない理由として「上司・同僚・部下となる男性や顧客が歓迎しない」という項目で、大企業2.6%、中小企業1.6%という数字が出ている（p.4）。歓迎しないという態度は対象者が主観的に感じたものであり、企業によ

る男女比率の差も関係していると考えられるが、女性活躍を受け入れようとする意識が足りていないというのは大きな問題だ。

さて、伝統的に男性中心社会であった企業コミュニティーには、それぞれの組織内で培われてきた独特の文化やしきたりが、マジョリティーである男性メンバーの間に暗黙のうちに築かれ、共有、伝承されている。この排他的で非公式な人間関係や組織構造は「OBN（オールド・ボーイズ・ネットワーク）」と呼ばれている。社内派閥や飲み仲間、休日のゴルフ仲間など、形態は様々だが、男性が情報交換をしたり仕事の便宜を図ったりする場になっている（J-Win レポート 36号, p.7）。OBNによって勤務時間外にプロジェクトの方針が決まったり、男性社員だけで共有される話題が生まれやすくなるなど、好ましくない職場環境が作られる。また、女性社員はOBN独特の組織文化に適応できず、仕事に対する温度差が生まれる。上司とのコミュニケーションの機会が減ることで、「企画を提案する」、「上司に期待されていると感じる」などの管理職志向にプラスに働く経験ができないことも懸念される。

日本IBMで活躍後、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援するNPO法人「J-Win」の理事長として企業の女性活躍推進を支援する内永ゆか子氏は、「OBN」を女性の活躍を阻む問題の1つとして挙げている（プレジデントウーマン: 2020.09.04）。男性はOBNによって、会議で発言するときのポイント1つから上司の指導を受けられ、円滑なコミュニケーションの取り方を学べるという。一方女性には、組織の中での自分の役

割や振る舞い方について教育される機会がほとんどない。能力だけで昇進が決まるわけではない企業文化において、OBNというコミュニティーは大きな障壁となる。

OBNの存在を問題視するJ-Winは2017年から各社の男性管理職を集めた「男性ネットワーク」というプログラムを実施している。このプログラムでは、「OBN」や男性の既得権益についての理解を深めることができる。ここでいう既得権益とは、男性が仕事の便宜を図りやすい場をもっており、順調に昇進しやすいとされていることなどを指す。参加した男性管理職が「自分の流儀を部下にも押し付けている」、「OBNによって同期の中でも男性にメインの仕事、女性にサポートの仕事を任せている」など、自分たちが女性の仕事の機会と昇進意欲を奪う原因の1つになっているのだと気づくことが重要である。そして、男性管理職の女性活躍推進への向き合い方を改めて考え、課題解決に向けての新しい行動計画を作っていく。

女性管理職を増やすためには、女性だけではなく男性が積極的に男女平等意識をもつことが必要不可欠だ。とりわけ、男性管理職が今までのステレオタイプから脱却し、女性管理職を育てる意識を高めていくことが必要であると考えられる。また、男性がOBNにいかにか頼ってきたのかということ、男女平等に働ける環境を整える上でOBNが及ぼす影響について理解しなければならない。女性管理職の育成を通して、今までの価値観が見直され、多様な個性が力を発揮し、企業の発展へとつながることを期待したい。

#### 第4章 企業の取り組み－イケア・ジャパン株式会社の例

それでは、これらの状況を打開するために、企業はどのような取り組みを行っているのだろうか。企業が女性活躍を推進するための取り組みをポジティブ・アクションという。労働政策研究・研修機構によると、女性役職者の登用や活躍につながるポジティブ・アクションを積極的に実施している企業の割合は大企業で15.7%、中小企業で7.0%にとどまっている(2014, p.39)。しかし、ポジティブ・アクションにある程度取り組んだ企業において一定の効果が出ていることが報告されているという(前掲, p. 69)。以下では、スウェーデンと日本両国の視点を持った企業として、イケア・ジャパン株式会社(以下「イケア・ジャパン」と表記)のポジティブ・アクションを紹介する。

イケアのダイバーシティ政策について、イケア・ジャパンのホームページによると、イケアグループ全体で、「より快適な毎日を、より多くの方々に」というビジョンを達成するために、ダイバーシティー(多様性)とインクルージョン(統合)を重視している。多様性に富むインクルーシブな職場は、コワーカー、お客様、ビジネスにとって有益であると考えている。イケアは、個人的な背景や出生地に関わらず、すべてのコワーカーが歓迎され、尊重され、支援され、評価されている職場づくりに信念を持っている。また、従業員を「一緒に働く仲間」を意味するコワーカーと呼んでいる、という(IKEA online: 2021.1.9)。

イケア・ジャパンは2002年に設立された。設立後はイケアが日本に定着するまではある程度日本の慣習を踏襲した方が良いという考えのもと、労働制度などは日本のしくみを採用した。しかし男女平等を実現するために2014年に以下の大きな人事制度改革を行った。

①有期雇用を無期雇用にした。  
女性が多かった有期雇用のパートタイマーを全て無期雇用にすることにより、全員が65歳までの勤務が可能になった。これによりコワーカーの雇用が安定し、安心して働ける制度が整った。

②短時間正社員制度を導入し、全コワーカーを正社員にした。  
有期雇用の廃止に伴い、コワーカー全員を労働時間に関係なく正社員にした。コワーカーの所定労働時間は、週39時間(フルタイム)、25~38時間、12~24時間の3種類に分かれており、フルタイム以外のコワーカーは短時間正社員と呼ばれている。これによりコワーカーは自身のライフスタイルに合わせた労働時間を柔軟に選択できるようになった。

③日本で初めて同一労働同一賃金を導入した。  
それまでの同じ仕事をしていてもパートタイマーは安い時給、という状態が改善され、平等な賃金制度が実現された。三瓶(2017, p. 202)によると、この政策にはコスト増になるという点で反対意見もあったが、店や土地を買うのと同じように、人

に「投資」という考えが重視されて改革が実行されたという。

④ 全コワーカーに同じ福利厚生を適用した。

パートタイマーの無期雇用化と短時間正社員制度の導入に合わせて、全コワーカーに同じ福利厚生を適用した。以前はフルタイムのコワーカーのみを対象としていた私傷病休暇や子の看護休暇、ボランティア休暇などをすべてのコワーカーが取得可能になった。

またイケア・ジャパンは社内に託児所を設けることにより、子育て中の女性が柔軟性を持って働きやすくなる環境を提供している。

イケア・ジャパンの属する Ingka Grope の男女平等ビジネスについて、イケア・ジャパンのホームページには次のように述べられている。

私たちは真の男女平等を実現するための取り組みを行っています。その内容は、男女ともに平等な機会を与え、すべての国、階級、役職（取締役会と委員会を含む）で、50対50のジェンダーバランスを達成することにあります。（中略）この50対50のコミットメントは、男性が多い職種にはより多くの女性を、女性が多い職種にはより多くの男性を割り当てることに重点を置いています（IKEA online: 2021.1.9）。

「男性が多い職種にはより多くの女性を、女性が多い職種にはより多くの男性を割り当てること」とは、いわゆる積極的差

別の実施であると考えられる。積極的差別とは、男性ばかりの職場に女性が欲しいとき、あるいは女性ばかりの職場に男性が欲しい時に全く同じ条件の男女が応募してきた場合には、会社が望む方の性別の人を採用する、という措置を講じることである。積極的差別の実施は、スウェーデンでは「差別法」第二章、日本では「男女共同参画社会基本法」第二条によって容認されている。

また田中（2017, p. 21）によると、指導的役割を果たす女性の増加を図るため、イケアはグループ全体で2013年より「イケア女性オープンネットワーク（IKEA Women Open Network：以下

「IWON」）」という女性ネットワークを組織し、定期的に大会を開催しているという。研修や論議を通じ、参加者はリーダーシップについて学び、日本・米国・イタリア・スイス等、母国に持ち帰って、大会で得た経験を業務に活用しているという。

以上のようなポジティブ・アクションの結果、イケア・ジャパンは2014年には女性管理職比率は43%（IKEA online: 2014.3.3）であったが、2018年には役員、部長、課長のいずれも女性管理職比率は50%を超えている（『日本経済新聞』2018.12.30）。同社の女性社員比率は65%前後で推移しているため、順調に女性管理職比率が女性社員比率に近づいているといえる。

三瓶の著書の中でイケア・ジャパン人事部長の泉川は、男女平等や、ダイバーシティなど、理念を押し付けるのではなく、日本の現状を見ながら適応することが必要だと述べている。実際同一労働同一賃金の導

入には10年かかったが、イケア・ジャパンの業績はよく、その取り組みは日本政府や経済界から大きな注目を集めているという（三瓶 2017, pp. 211-212）。

実際にイケア・ジャパンに勤務している女性のI氏に同社の女性活躍についてインタビューしたところ、女性管理職に対して仕事一筋という印象はなく、自身の生活に合わせた働き方を実現しやすい環境が整っており、出産や結婚が職場復帰の妨げになることや、女性が子育てのために時短勤務を選択しても不利になることはないと述べていた。また、仕事と家庭生活の両立の実現が当たり前であるため、「仕事と家庭生活の両立をしている女性ロールモデル」の提示はないそうだ。これは、もとより活躍している女性を身近に感じることができる環境であるためだそうだ。さらに、I氏が同社と他の企業を比べて感じる一番の違いに関して述べていた「イケア・ジャパンの代表は女性であり、おそらく他の日本企業に比べ、女性のリーダーが多く活躍しているという印象ですが、性別での登用ではなく、その『人』であると思っています。」という言葉が印象的だった。インタビュー全体を通して、イケア・ジャパンでは女性が活躍できる環境は当然のことと認識されており、性別、国籍、年齢に縛られることなくすべてのコワーカーが平等に活躍できる環境が整っているという印象を受けた。

以上のことから、日本において女性活躍及びダイバーシティを推進するためには以下の条件が必要だと考えられる。

- 賃金や福利厚生などの待遇といった雇用条件の格差が是正されている。

- 働く場所や時間に制約を設けず、個々人がそれぞれの生活に合わせた働き方を実現できる環境が整っている。
- 積極的に女性を登用している。全く同じ条件の人が複数応募してきた場合、優先的に女性を登用する積極的差別を行うことがある。
- 女性を対象とした研修の実施や、女性同士のネットワーキングを形成する場を提供している。

しかしもとよりイケア・ジャパンは女性活躍に対して理解が深い企業だ。「男性の意識改革」において取り上げたように、多くの日本企業では、まずは上層部にいる多くの男性が、男女平等について理解を深めることが必要だと考えられる。

#### おわりに

日本がスウェーデンのように女性管理職を増やすためには、女性の昇進意欲を高める、仕事の機会や評価の男女平等、伝統的日本企業に根付いた文化の見直し、男性の意識改革などの問題を解決する必要があることがわかった。

イケア・ジャパンの例が示すように、多様性と柔軟性のある職場環境は、女性活躍が促進されるだけでなく、すべての人がそれぞれに合った働き方を選択し、より豊かな生活を送ることにつながる。女性活躍の推進を契機とし、伝統的な日本企業文化を見直して、すべての人が能力を発揮できる社会を目指すべきである。

## 謝辞

熱心にご指導いただいた明治大学国際日本学部国際日本学科教授鈴木先生に心より感謝の意を表す。お忙しい中、貴重な時間を割いてインタビューにご協力いただいた木下明子氏、I氏に厚く御礼を述べる。

また、内閣府から鈴木教授にご提供いただいた『我が国と諸外国の若者の意識に関する調査』の個票データを使用した。

## 参考文献

<和文資料>

IKEA online 「平等性、ダイバーシティ、多様性の受け入れ」

[<https://www.ikea.com/jp/ja/this-is-ikea/work-with-us/diversity-and-inclusion-pub86a2cb59> 2021年1月9日閲覧]

ー 「『ダイバーシティ経営企業 100 選』(経済産業省主催)を受賞」,2014年3月3日更新

[<https://www.ikea.com/jp/ja/this-is-ikea/newsroom/20140303-diversity-pubb0caecc0> 2021年1月15日閲覧]

内永ゆか子「女性の活躍を阻んできた、男中心の企業カルチャーを変える「すごい男性向け研修」3つのステップ」プレジデントウーマン, 2020年9月4日更新

[<https://president.jp/articles/-/38470?page=4> 2021年2月3日閲覧]

奥田由意「女性は本当に管理職になりたくないのか【前編】」プレジデントウーマン, 2016年2月24日更新

[<https://president.jp/articles/-/19439?page=3> 2021年2月3日閲覧]

加藤久和編著(2019)『女性が活躍する社会の実現 多様性を生かした日本へ』中央経済社

厚生労働省(2012)『女性社員の活躍を推進するためのメンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル』

[[https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/dl/h27030913-01\\_0.pdf](https://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2013/03/dl/h27030913-01_0.pdf) 2021年1月9日閲覧]

厚生労働省(2020)『女性の職業生活における活躍の推進に関する法律』

[<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000589726.pdf> 2021年1月9日閲覧]

厚生労働省(2019)『男女雇用機会均等法のあらまし』

[<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000535214.pdf> 2021年1月9日閲覧]

坂田桐子「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」, 大沢真知子編著(2019)『なぜ女性管理職は少ないのか』青弓社, pp. 25-64

三瓶恵子(2017)『女も男も生きやすい国、スウェーデン』岩波書店

J-Win(2019)「J-Winレポート36号」

- [[https://www.jwin0.jp/guide/pdf/jwinreport/N36\\_201911.pdf](https://www.jwin0.jp/guide/pdf/jwinreport/N36_201911.pdf) 2021年2月3日閲覧]
- 総務省統計局 (2020) 『労働力調査(詳細集計)』  
[<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/index1.pdf> 2021年1月9日閲覧]
- 田中栄嗣 (2017) 『諸外国における女性活躍推進についてーイギリス、ドイツ、スウェーデンの事例』  
[[https://www.sonposoken.or.jp/media/reports/sonposokenreport118\\_1.pdf](https://www.sonposoken.or.jp/media/reports/sonposokenreport118_1.pdf) 2021年1月9日閲覧]
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2013) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』結果  
[<https://www.jil.go.jp/press/documents/20130312.pdf> 2021年2月3日閲覧]
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2014) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(2)分析編』  
[<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0119.pdf> 2021年1月9日閲覧]
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2019) 『データブック国際労働比較2019』  
[<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2019/documents/Databook2019.pdf> 2021年1月9日閲覧]
- 内閣府 (2018) 『我が国と諸外国の若者の意識に関する調査』
- 内閣府 (2020) 『少子化社会対策白書』第1部少子化対策の現状  
[<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2020/r02pdfhonpen/pdf/s1-3.pdf> 2021年2月3日閲覧]
- 内閣府 (2020) 『選択する未来 2.0 中間報告』  
[<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/chuukan.pdf> 2021年1月9日閲覧]
- 内閣府男女共同参画局 (2009) 「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書」  
[[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/noryoku\\_lifeplan/pdf/life2-4.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/noryoku_lifeplan/pdf/life2-4.pdf) 2021年2月3日閲覧]
- 内閣府男女共同参画局 (2015) 『第4次男女共同参画基本計画』第1部  
[[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/4th/pdf/print.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/pdf/print.pdf) 2021年1月9日閲覧]
- 内閣府男女共同参画局 (2015) 『スウェーデンの女性の活躍推進に係る取り組みの特徴等』  
[[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/ii\\_sweden/01.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/ii_sweden/01.pdf) 2021年1月9日閲覧]

矢尾隆行「2019年に向けて(10)ガラスの天井なくせますか イケア・ジャパン社長ヘレン・フォン・ライス氏に聞く まずは経営陣に女性を」『日本経済新聞』2018年12月30日 電子版

[<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO39579380Z21C18A2TJC000> 2021年1月15日閲覧]

湯川隆子(2002)「大学生におけるジェンダー(性役割)特性語の認知—ここ20年間の変化」三重大学教育学部

<英文資料>

Beghini, Valentina, Cattaneo, Umberto and Pozzan, Emanuela (2019) *"A Quantum Leap For Gender Equality -For a better future of work of all,"*

[[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_674831.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_674831.pdf) 2021年1月9日閲覧] International Labor Office

Glick, Peter and Fiske, Susan T. (1996) *"The Ambivalent Sexism Inventory Differentiating Hostile and Benevolent Sexism,"*

[[https://www.researchgate.net/publication/232548173\\_The\\_Ambivalent\\_Sexism\\_Inventory\\_Differentiating\\_Hostile\\_and\\_Benevolent\\_Sexism](https://www.researchgate.net/publication/232548173_The_Ambivalent_Sexism_Inventory_Differentiating_Hostile_and_Benevolent_Sexism) 2021年2月8日閲覧]

Kay, Katty and Shipman, Claire (2014) *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance---What Women Should*

*Know*, Harper Business. (キャティ・ケイ&クレア・シップマン 田坂苑子(訳)(2015). *なぜ女は男のように自信をもてないのか* CCCメディアハウス)

Williams, John E. and Best, Deborah L. (1990) *Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study*, Sage Publications, Inc.