

# 十人十色 適材適所 性別不問

[連載エッセイ]

— 第1回 —

## 女性活躍推進と 少子化

大沢 真知子 ● おおさわ まちこ

日本女子大学現代女性キャリア研究所所長。同大学人間社会学部教授。南イリノイ大学経済学部博士課程修了 (Ph.D (経済学))。シカゴ大学ヒューレット・フェロー、ミシガン大学助教授、亜細亜大学助教授を経て、現職。著書に「女性はなぜ活躍できないのか」(東洋経済新報社)、「妻が再就職するとき」(NTT 出版)、「日本型ワーキングプアの本質」、「ワークライフシナジー」、「ワークライフバランス社会へ」(以上岩波書店)、「21世紀の女性と仕事」(放送大学教育振興会) など多数。

ワークライフバランス、ダイバーシティ……と働く人の「働き方」、企業の「働かせ方」についての関心が高まっています。これらの問題についてさまざまな研究を行っている大沢真知子先生の連載エッセイのスタートです。

今年4月に女性活躍推進法が施行された。各自治体や企業の女性活用の実態をあきらかにすることによって、課題を浮き彫りにし、企業がその改善につとめることで、女性の活躍を促進することが目指されている。

世界的にみて、日本の女性は教育水準も高く、健康である。しかし、政治の分野や経済の分野では、大きな男女

格差が存在する。それを是正するのが今回の法律の目的である。

とはいうものの、日本では働く女性の数は増加しており、労働力率(15歳以上の人口に占める労働力人口の割合)だけで比較すると、ほかの先進国と比較して遜色がない。ところが、男性と同じように活躍の機会があるのかという点、そこには大きな男女間のギャップが存在する。管理職に占める女性の割合をみると、ほかの先進国と比べて非常に低い。

入社時点には、男女の比率にそれほど差がなくても、職位が上になるほど女性の割合が低くなる。つまり、企業の中で人材を育成し、組織の上にあげていく(人材)供給パイプが、女性の

場合は極端に先細っていることになる。このパイプを太くして、男性と同じような仕事を経験し、将来リーダーになる女性を増やそうというのが女性活躍推進法の目的である。

**女性が管理職に  
なりたくない本当の理由**

一方、女性の管理職が少ない理由のひとつとして、女性自身が管理職になることを希望しないということも言われている。なぜ、女性は管理職になりにくいのだろうか。

女性を対象としたアンケート調査の結果をみると「管理職は長時間労働だから無理」、「自分に自信がない」など

の回答が多数を占める。これだけをみると、女性側に問題があるようにみえる。しかし、最近は「そもそも管理職になるビジョンが描けるような仕事の与え方を企業がしてこなかったのではないか」といった見方が強くなってきている。仕事にやりがいを感じている女性ほど昇進意欲が高い。

### 資生堂の働き方改革が意味するもの

リーマンショック以降、出産後に復職する女性が増えており、大手企業も女性人材の育成に力を入れるようになってきている。

そのことを象徴するのが資生堂の働き方改革である。

子育てのために短時間勤務を選択している美容部員にも、夕方の遅番や週末の勤務を可能な限りやってもらうようにしたのだ。これがマスコミで取り上げられるや「資生堂ショック」として話題となった。

日本では出生率が低下しはじめる90年代から、国も企業も女性社員が仕事と家庭が両立できるように、両立支援に力を入れるようになる。それをいち早く実現させたのが資生堂なのであるが、その両立支援が功を奏して、出産後短時間勤務で働く美容部員が増えた。

その結果、次第に支える側と支えられる側のバランスが崩れ、夜の仕事や週末の仕事は独身の美容部員の仕事になってしまった。また、子育て中の女性は、もともと忙しい時間帯に勤務をしないことで、将来職場のリーダーになることや、今よりも上のポジションを目指すことが難しくなってしまったのである。

そこで会社はひとりひとりの美容部員と話をし、必要な場合にはベビーシッター代を補助しながら、夕方の勤務や週末の勤務についてももらうことにしたのである。

興味深かったのは、「ママが週末の仕事をやるために、新米パパが週末に子どもの保育園の送り迎えをするようになった」という事例である。これによって、ママは仕事へのやる気を高め、パパは子どもと接する機会が増えた。

### 資生堂ショックは新しい時代の幕開けの象徴

でも、なぜこれが時代の変化を象徴するものなのか。これは本当に歓迎すべき変化なのかと疑問に思う方も多いのではないだろうか。それもそのはず。この変革は、いままで暗黙のうちに育児はママのお仕事と考えられてきた考え方に反するからだ。いまでも大多数の日本人は、子どもが小さいうちは、ママは仕事よりも育児を優先すべきだ

と考えている。それに対して資生堂の働き方改革は、子育て中の女性社員に戦力となるよう自覚を促したのである。

そして、私が見聞きしたところでも、いま多くの企業が、働くママにも活躍してもらおうと、両立支援だけではなくて、若いうちからさまざまな成長の機会を与える方向に舵を切っている。

資生堂の働き方改革が、働くママを戦力にするという新しい改革であり、かつ今後こうした動きが広がってくるならば、日本は大きな時代の転換点を迎えることになる。日本に子育てをしながら活躍するママの時代が来たことを意味するからである。

ただ、そう簡単に新しい時代に転換できるわけではない。なぜなら、以下で述べるように、社会が両立環境を整えるだけでなく、考え方も変えなければならぬからだ。

資生堂のように保育環境を十分に整えることができる企業はまだ少ない。また、行政も十分に保育環境を整えてこなかった。つい最近も「保育園落ちた日本死ね!!!」というブログが国会で紹介され、待機児童問題がクローズアップされたばかりである。また、6割の女性が出産を機に仕事を辞めるといわれているが、その半数以上は保育園に子どもを預けることができたり、職場の両立環境が整っていたりすれば

仕事を続けられたと答えている。

また、会社全体の雰囲気にも問題がある。女性本人ががんばりたいと思っても、上司が子どもが小さいから出張は無理と本人に相談もしないで配慮してしまう場合もある。

そして、何よりも、子どもが小さいときは母親がそばにすることが大切という考え方がある。

### 3歳児神話は本当か

でも、子どもが小さいときにそばにいるのはママでないとダメだという3歳児神話は本当だろうか。このように社会が当然だと考えている考え方のことを、研究者は「社会規範」というのだが、この社会規範も時代とともに大きく変わる。それを実感したのは、わたしの体験が大きい。

私は、アメリカで女性の社会進出が進み、ママたちがキャリアを積み重ねながら子育てもし始めた70年代の後半に、アメリカの大学で学んだ。そのママたちが一番気にしたのは、保育園に預けられた子ども（わが子）とそうでない子どもとで、子どものその後の発達に差があるのかどうかということ。自分が働くことで子どもにも悪い影響がないのかを、心配したのだ。多くの研究成果が発表されたが、結論からいう

と差がないことがわかった。なぜならば、働くママは、子どもと接する時間は少ないかもしれないが、仕事から帰ってからの時間の密度がとても濃いからなのだ。一緒に過ごす時間の長さも大切だが、絵本を読んだり、子どもの話に耳を傾けるなどして、時間の量のマインナスを子育ての質で補っていたからだ。ただし、70年代や80年代のアメリカでは、育児にかかわっていたのはお母にママだった。

### パパの育児が子どもの発展にプラス

ところが、その後、21世紀に入ると、女性の社会進出とともに男性の家庭進出がおきる。パパの出番が来るのである。忙しいパパも多いので、多くの時間を子どもと過ごすのは無理だとしても、一緒に遊んだり、絵本を読んだり、子どもとの会話を増すことで、子育ての質を高めている。それが、子どもの認知能力の発展にプラスに働いているという研究成果をOECD（経済協力開発機構）が発表し、注目された。そして、このパパの家庭進出がさらに出生率の上昇に一役買うことがわかり、いま、多くの研究者がここに熱い視線を向けている。

日本では、いままで、女性の社会進出は出生率を下げるとしてそれを推進

することに、消極的な雰囲気があった。しかし、いま出生率が上昇に転じた国をみると、女性の社会進出と男性の家庭進出が同時に起き、男女の平等が職場だけでなく、家庭でも実現されている。

### 男性の家庭進出の鍵は何か

成功の鍵は何なのか。ひとつは、男性が取得しないと権利が消滅してしまう「ママパパ育児休制度」。日本でも2010年に同様の制度が導入され、2014年には育児休業中の手当の支給額が引き上げられている。

そして、パパにとって子育てがしやすい働き方ができる職場の環境を整えること。アメリカでは、在宅勤務が育児中かどうかにかかわらず広く普及している。労働時間の長さよりも出した成果で評価されるので、働く場所が問われないのだ。最近のニューヨークでは、子どものお迎えはもっぱらパパかナニー（家庭教師）で、ママはオフィスで働いているケースが多いのだそう。

これに対して、日本の両立支援も活躍支援もママが子育てをするという前提で行われている。これをママとパパでやるという前提に変え、男性を含めた労働時間の短縮や働き方の改革を行うことが、いまもっとも求められている。

[連載エッセイ] 第1回

十人十色  
適材不問  
性別