

一見キャリアウーマン、 実は「兼業主婦」化するワーキングマザー

仕事と家庭の責任を男女共有することがカギに

大和総研
調査本部主席研究員

河口 真理子



グローバル化に伍していくためにダイバーシティ経営は必須だが、日本企業の女性活躍度は世界最低レベルだ。育児休業制度などは拡充されたが、仕事と家庭の両立可能性は低く、ポジティブアクションも企業間で大きな差がある。解決のためにはワーキングマザーの「兼業主婦」化にどう対処するかがカギの一つとなる。

世界最低レベルの 日本の女性活躍度

経済大国日本に、きわめて後進的だと評価される指標があることはご存知だろうか。ダボス会議が毎年発表するジェンダーギャップインデックス。さまざまな領域における男女間格差を示したもののだが、日本は135カ国中101位である。ちなみに日本と同様最低レベルの韓国（同108位）では、先ごろ保守的な高年齢層の支持で女性大

統領が選出された。遅れていた韓国女性の活躍は急速に進展するとみられる。また、EUでは、上場企業の非常勤取締役の4割を女性にすることを義務付ける指令案が発表された。義務化への反対は根強く、否決される可能性はあるものの、指令案が公表されるだけでも、男女共同参画が重要だという社会のコンセンサスが感じられる。

一方、日本においても多くの企業がダイバーシティやワークライフバランスに注力し、女性

上司もめずらしくなくなった。しかし、1989年度と2011年度の女性管理職比率をみると、係長で5・0%から11・9%、部長は1・2%から4・5%に改善したにすぎない。男女雇用機会均等法が施行されたのは86年である。四半世紀でこのレベルとはどういうことなのだろうか。

マクロ経済・企業経営上 重要なのに進まない

そもそも、なぜ従業員のダイ

バーシティとりわけ女性活躍が求められるのか。それは、マクロ経済および企業経営上も女性の参入・活躍が重要視されるようになったためである。たとえば、内閣府の男女共同参画会議では、女性就業希望者（342万人）が全員就業したとすると雇用報酬額はGDPの1・5%にあたる7兆円になると試算した。また、ゴールドマン・サックス証券は、日本で女性就業率が男性並みに上昇した場合の潜在GDP成長率を15%程度と予

測している。

また、女性役員のいる企業の株価パフォーマンスはTOPIXを上回るといふ結果もある。さらに、女性管理職比率が過去5年間で増加している企業では経常利益もおおむね増加傾向にあるとの調査結果(注)や、山口一男・シカゴ大学教授の「労働生産性と男女共同参画」、山本勲・慶應義塾大学教授の「上場企業における女性活用と企業業績について」など多くの調査結果が報告されている。

しかし、ダイバーシティ経営、女性活躍は遅々として進んでいない。図表1は、女性活躍推進の先進企業である資生堂の岩田喜美枝顧問(前副社長)が示した女性活躍のためのロードマップである。経営者が考えるべきダイバーシティ経営とは、「女性は子どもができたら退職(第一段階)を両立支援策で第二段階の「かろうじて仕事と子育てを両立」に引き上げ、男女両方に向けたワークライフバランス対策の充実と、ポジティブアクションなどでジェンダーの障害を取り除き、同時に企

業風土も変えながら男女ともに活躍できる人が活躍できる職場(男女共同参画)をつくる、という段階を踏む。これに沿って、日本企業のダイバーシティ経営を、ワークライフバランス、男女共同参画の各段階で見るとどうだろうか。

ワークライフバランス

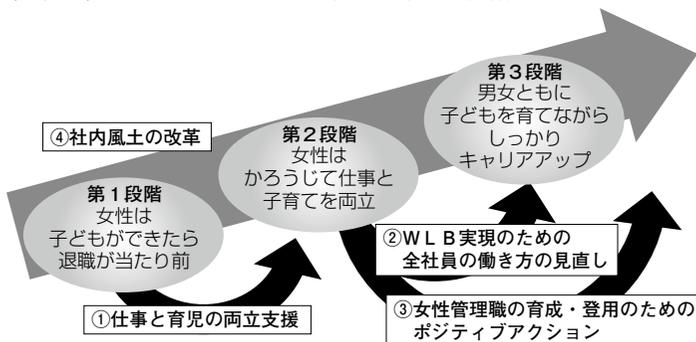
両立可能性はまだ低い

ワークライフバランスは主として少子化対策の一環で論じられる。07年に政府が策定した『子どもと家族を応援する日本』重点戦略のなかで、「職場におけるワークライフバランスの実現」に加えて、社会全体での「包括的な次世代育成支援の枠組みの構築」「家庭における子育て」の三つを同時並行的に取り組むことが謳われた。同年に策定された政労使の代表などで構成される「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」では「ワークライフバランス憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が決定された。産業界はどうか。経団連が11年6月に実施した「人事・労務

に関するトップ・マネジメント調査結果」によると、「企業が実施中/導入を検討している」ワークライフバランス施策のうち最多が「育児介護休暇制度の充実」(77・4%)で、「所定外労働時間の短縮」(77・1%)、「介護のための短時間勤務制度」(76・1%)などが続く。

〔図表1〕

女性の活躍の3段階



(出所) 岩田喜美枝 資生堂「イートキプレゼンテーション2013」資料

育児介護休暇制度の充実では、経済産業研究所の調査(「ワーク・ライフ・バランス実現への課題」国際比較調査からの示唆)10年11月)によると、従業員1000人以上の企業の64%が法定を上回る制度をもつ。厚生労働省の「11年度雇用均等基本調査」によると、短時間勤務制度のある事業所は全体の64・5%。また女性従業員の育児休業取得率は87・8%と、96年の49・1%から確実に上がっている。しかし、男性の取得率状況は2・63%にすぎず、女性とのギャップはあまりに大きい。

一方、出産を機に仕事を辞める女性の割合は05〜09年で62%と、過去20年以上あまり変化がない。しかし、正規職員に限ると、第一子出産でも就業を継続する割合が40・4%(85〜89年)から52・8%(05〜09年)に上昇し、育児を取得する割合も13%から43%に増えている。よって、制度が整備され取得が容易な企業や職場で働く正社員女性

にとって育児休業制度は有効といえる。一方で、育児休業をとらずに辞める女性も、必ずしも本人が辞めたかったからだ、とはいえない。背景には、日本社会の構造問題が考えられる。図表2は男女共同参画のレベルを、「仕事と生活の両立可能性」「子育て支援の充実度」「ライフスタイル選択の多様性」の3側面で表し国際比較したものだ。各項目50点が平均値だが、日本はほとんどの項目で平均を大きく下回る。すなわち、日本社会は構造的に仕事と生活の両立可能性が低く、社会や家族による子育て支援に乏しく、多様なライフスタイルを選ぶのもむずかしいことを示している。

なお、ワークライフバランスが業務パフォーマンスに与える影響については、武石恵美子法政大学教授が日独英各国で行った調査（「国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える」12年）がおもしろい。武石氏は結論として、日本企業の業務パフォーマンスに効果的な対策は労働時間削減の取

組みであり、育児休業や短時間勤務制度の効果は限定的だ、と主張する。育児介護休業制度等は該当する一部の従業員のみが利用できるのに対して、労働時間削減は企業全体に波及するからだ。そして、ワークライフバランス推進のためには、休業制度などの充実よりも、管理職が部下の支援や育成の重要性を理解し、そうしたマネジメントができるための支援を充実することが重要であると指摘する。すなわち、制度の充実に職場における仕事管理や時間管理を重視する必要があるのだという。これは、男女共同参画の仕組み構築に通じるものだ。

企業規模で差がある ポジティブアクション

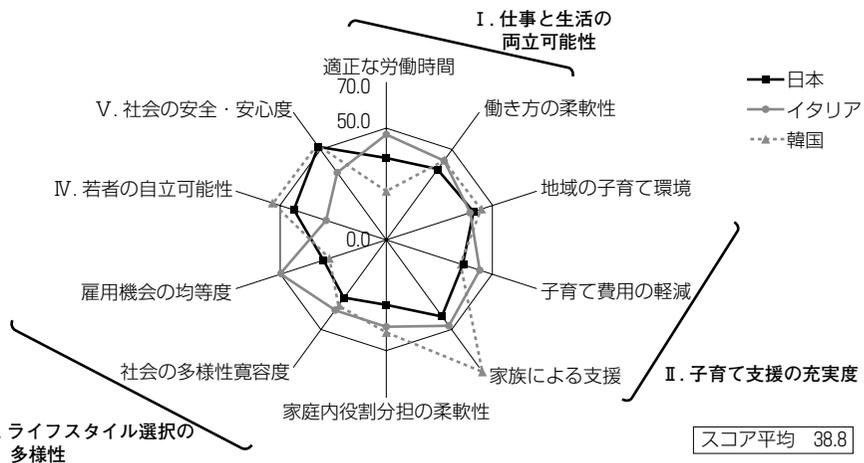
では、男女共同参画のためのポジティブアクションの取組み状況はどうか。厚生労働省の「11年度雇用均等基本調査」によると、企業規模によって差は大きく、5000人以上の企業では78・8%が取り組むが、30人以上の企業全体では31・7%にとどまっている。ワークライフ

バランスと比べると、ポジティブアクションの出遅れ感はない。ポジティブアクションが必要な理由は「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」（65・1%）、「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」（61・1%）、「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながるため」（49・4%）など、企業価値向上がその目的であることがわかる。

では、女性従業員の認識はどうか。内閣府の調査（「都市と地方における子育て環境に関する調査報告書（概要版）」12年3月）によると、86%の女性が

〔図表2〕

日本・イタリア・韓国の社会環境指標



(出所) 「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」

る調査報告書（概要版）12年3月）によると、86%の女性がなんらかのかたちで働く意思をもつが、最多は「今後はパート

として働きたい」(45・3%)であり、「今後は/今後も、正社員として働きたい」は25・8%、「最初はパートとして働くが、ゆくゆくは正社員として働きたい」も14・9%で、正社員を希望する人は40・7%にすぎない。なぜなら彼女たちの働く理由は「家計補助」(71・8%)、「将来に備えて貯蓄」(61・3%)と経済的な理由であり、「仕事を通じて達成感を得たい」(15・2%)、「いろいろな人や社会とのつながりをもりたいから」(25・3%)など、仕事に喜びを見出す人は少数派だからだ。

しかし、それは必ずしも女性にやる気がないことを意味するものではない。たとえば、08年に行われたアンケート調査(男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書)12年2月によると、ワーキングマザーが職場で心苦しいと思うことは「子どもの都合で突然遅刻や早退、休みをとらなければならぬ」(76%)、「残業や出張などができない」(60%)、「仕事を量的・質的に思うように仕上

げられない」(55・4%)、「責任の大きい仕事を引き受けられない」(41%)などがある。これは活躍したくても「立场上無理」と遠慮している女性が少なくないことを示している。子持ちの男性従業員が認識しないハンディキャップである。

古い価値観が維持され「兼業主婦」が増える

以上のことから何がわかるのか。日本は官民あげてワークライフバランスを進めてきた。それは男女ともに仕事と家庭の責任をもつ仕組を見指したはずであった。しかし、「女性は家庭」の古い価値観は維持されているので、女性の職場進出と同時に進めるべきだった男性の家庭進出はおろそかになった。また、男女ともに人材を育て能力を評価するポジティブアクションによる人事制度の確立も不十分であった。育休制度の充実で出産しても職場復帰する女性は増えた。しかし、職場でも家庭でも「家庭責任は女性」という暗黙の了解があるため、彼女たちのなかには一見キャリアウー

マンだが、実態は仕事より家庭を優先せざるをえない「兼業主婦」も多数いる。彼女たちは子どものため残業や出張はできないなど職場でパフォーマンスをあげにくい。企業は子育てをハンディにせず活躍してもらいたくめ育児支援を設けたはずだが、家庭責任というハンディを引き続きもつ従業員が増え、なかには権利を最大限に主張するモラルの低い従業員も出現し、それが職場内に軋轢を生んで「女性は使いにくい」という印象を残してしまう。だから、経営層も女性活躍が企業にとってプラスといわれても反応しないのだ。

しかし、グローバル化多様化する社会で生き残るためには、男女の多様性を尊重した経営体制が必須である。安倍政権も「2020年までに指導的地位にある女性比率30%以上」を掲げている。育児支援にかたよることなく、ジェンダーのギャップを感じることなく自分の能力を発揮できるダイナミックな社会をつくるためには、①家庭責任は男女が平等にシェアするものという価値観を浸透させ、②

社会全体で男性に向けたワークライフバランス策を強力に推進し、③企業では男女の差や家庭のハンディを感じることなく能力が発揮され評価される人事制度を確立し、そして経営者自らがメッセージを発しダイバーシティ経営を深化させることが求められる。

* * *

本稿のベースとなった論文「ダイバーシティ経営…いまだ「女性」が課題の日本企業へ変えるには何が必要か」の全文は3月1日に大和総研ウェブサイトで公開予定。

(注)「ポジティブアクション実践研修テキスト」(10年度厚生労働省委託ポジティブアクション展開事業、みずほ情報総研)

かわぐち まりこ
86年一橋大学大学院経済学研究科修士課程(環境経済)修了。同年大和証券入社、91年大和総研に転籍し環境経営、SRI、CSRの調査に従事。大和証券グループ本社CSR室長、大和総研環境・CSR調査部長を歴任。12年から現職。