

## 第 1 章

---

# 企業の中の女性リーダー

内海 房子

### 1 はじめに

2012年12月に政権交代を果たした安倍内閣が発表した「成長戦略」には、女性の活躍が我が国の経済発展の大きな原動力となる、女性は我が国の経済発展のためになくてはならない存在と随所に記述されている。私の経験を思い返しても、これほど具体的に女性の活用を大きくとりあげた国家戦略はこれまでにないのではないかと思う。若干の戸惑いはあるものの女性にとってはこの上ない朗報、このチャンスを活かし一気に女性活躍できる社会へと舵を切っていきたいと考える。

このような成長戦略の背景には、日本の失われた20年とも言われる長く続く景気低迷、深刻化する少子化問題、世界に例を見ないスピードで進む超高齢化社会など枚挙にいとまがないが、同時に、日本の女性の活躍が進んでいない、国際的には相対的に後退していると言ってもよいほどの状況であることも後押ししたと思われる。2013年度の世界経済フォーラム発表のGGI(ジェンダーギャップ指数)は昨年の101位から105位と前年に引きつづき順位を下げた。この順位を見ると不思議そうに首をかしげる人は多い。こんなに女性たちが活躍しているのに、と。しかし、現実には、136カ国中105位なのである。あまりの低さに愕然とする。

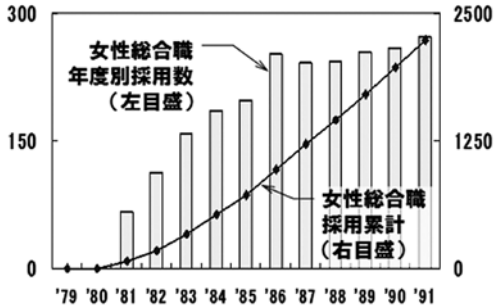
この GGI の順位を押し下げている要因を探ってみると、一般企業の女性管理職の数は世界各国と比べて大きく見劣りする少なさであることが挙げられる。本稿のテーマである「企業の中の女性リーダー」とは、企業の中で指導的地位あるいは政策決定の場にいる女性たちを指すと考えると、まさにその「企業の中の女性リーダー」が育っていないことがこの日本の位置の原因を作っていることになる。なぜ、企業で女性リーダーが育たないのか、どうしたら女性管理職や女性役員を増やすことができるのか、企業は何をすればよいのか、女性はどうしたらよいのかについて、本稿で詳述したい。まず、私の歩んできた道を振り返りながら企業の中の女性リーダーを取り巻く環境の変遷を述べ、上記命題についての私の考えを述べることにしたい。

## 2 1970年代から1980年代へ

私が一般企業(NEC)に入社した1970年代は、女性社員は腰掛社員と呼ばれ、結婚までの嫁入り修行、結婚相手(お婿さん)探しに入社してくると揶揄された。実際にそういう人も多かったとは思いますが、本気で働こうと思って会社に入ってきた女性も少なからずいた。しかし、そう思って入社してきても、会社が本気で使ってくれない、嫌気がさして辞めてしまう、やはり女性は腰掛社員、いつ辞めるかわからない、そんな人に仕事は任せられないと、まさに悪循環であった。その結果、周りには女性管理職など皆無、長く働き続けている女性社員も稀なケースとして数人いる程度であった。

1980年代に入って、世の中が少しずつ変わってきた。女性をもっと活用しようという機運が起こってきた。そのひとつに NEC では、1981年から女性技術者の採用を開始している。私は1971年入社であるから、ちょうど10年が経過していたことになる。私と一緒に入社した大卒女子の30人は、その時にはわずか3人になっていた。会社は採用した社員の1割しか続かないこの悪循環を断ち切ろうと、まずは大量採用に踏み切ったのである。男女雇用機会均等法施行の5年前のことだった。

第1図 女性総合職の採用 (NEC)



1986年は均等法元年と呼ばれ、各社こぞって世にいう総合職の採用を開始した。NECは、その5年前から開始した女性技術者200名に加え、事務系総合職50人を採用した。その後も、採用数はその時々で増減はあるものの、事務系、技術系両方の女性総合職を毎年採用している。

1970年代と1980年代の差を、その時代に身を置いた経験から考えると、まさに天と地ほどの違いがある。前述したように、女性社員は数年勤めたら辞めるものという観念が充満する1970年代の職場の中で、私は悶々としていた。もっとやりがいのある仕事をしたいと訴えてものれんに腕押し。きっと上司のお腹の中は、そんなこと言っても子供も抱えているのに、男性と同じようにはいかないでしょうと。その結果、出張はもちろん外出すらないような事業部内のゆるやかな仕事から抜け出すことはできなかった。

1980年代に入って光が見えてきた。まず、私が昇進したのである。最初の役職である主任に昇進した。私など会社からすっかり忘れ去られていると思っていたので、あのときほど嬉しかったことはない。会社は私のことを覚えていてくれたと感激した。入社して12年が経っていた。

その当時、世の中では何がどう動いていたのか、私には知る術もなかったが、実は、男女雇用機会均等法成立に向けた動きがあったのではと思われる。私の昇進もそうだが、その昇進のすぐ後に職場異動を経験している。女性社

員にとって異動もまた稀有なケースである。1981年からスタートした女性技術者大量採用の結果、職場に女性社員が増えたものの、彼女たちをリードする先輩女性社員がいない、彼女たちの先輩として来てくれないかと、女性社員を大量配属した部門からの要請を受け、私はその職場に異動することとなった。1983年6月のことである。

### 3 1985年男女雇用機会均等法成立

企業で働く女性たちにとって男女雇用機会均等法の成立は画期的なものだった。当時、罰則もない努力義務規定ばかりの法律を効力なしと批判されたが、それまで女性は働かなくてもいいのに働いていると余計者扱いされていた。そこに、女性も働いてよいというお上からのお達しがあったのだから、多くの女性たちが喜んだと思う。私もその1人だった。ただ、これまでのように女だからと言って甘えは許されない、責任もついてくると身の引き締まる思いもした。これから思う存分やれるという武者震いにも似た感覚だった。

1987年に技術課長に昇進した。2年後に人事部へ異動し、全社の女性活用を担当させるための布石であったと後で知ることになるが、主任に昇格してから3年足らずで課長への登用試験を受けることになった。いくら法律ができたからとはいえ、少し早いのではと思わなくもなかったが、せっかくめぐってきたチャンスを活かさない手はない、昇進試験には全力を尽くした。後に続く女性たちのためにも推薦してくれた上司のためにも、そして何よりこれからの自分のために試験に合格したかった。

1989年7月人事部へ異動。全社の女性活用の仕事に携わることになった。ソフトウェア開発の仕事から女性活用の仕事に、仕事の内容は180度転換し、戸惑うことも多かったが、会社が女性の活用を始めたことが嬉しかった。これまでの経験を活かして、全社の女性たちが持てる能力を十分発揮できるような会社にしていこうと張り切って仕事をしたのは言うまでもない。

#### 4 1990年代（バブル崩壊）

バブル崩壊と共に、多くの会社で女性活躍推進どころではなくなったのか、女性活用施策も下火になってきたように感じた。総合職一期生の行く末が話題になったのもこの頃である。

NECでも事務系総合職の活躍が本物になるには時間がかかった。他社と違って、技術系総合職の採用を事務系のそれより5年前から開始していたことが有利に働いたことは事実であるが、技術系総合職にはない事務系独特の問題が秘められていた。

女性技術職の大量採用のときは、女性社員がほとんどいない職場に新しく女性技術者として入っていった。何もないがゆえに苦勞したこともあったが、それ以上に自分たちで自分たちの居場所を確立していくことができたことは、職場を彼女たちの力が発揮できる組織に変革していったのではと思われる。また、仕事の性質上、成果が目に見える形で現れることも功を奏した。

一方、事務系の職場では、一般職の女性たちが既に活躍していた。人事、総務、経理、営業等々の職場の中には女性たちの力なくしては成り立たない、女性の力で回っているようなところさえあった。しかし、その女性たちの活躍も、まさに職場内の性別役割分業ができていて、主だった仕事をする男性の職域を荒らすものではない。つまり、女性たちは男性の補助的な仕事をする役割を担っていた。そして、なくてはならない存在として敬われていた。

例えば、営業部門では、通常、男性は外に注文を取りに行くという営業活動を受け持ち、女性は社内で伝票処理やその他細々と事務処理をこなし営業職を補佐する営業アシスタントの仕事をするという役割分業があった。そこに、姿かたちは女性ではあるが、男性同様、外に営業活動をする女性総合職が入って来た。まず、女性営業職と営業アシスタントの関係が同じ女同士うまくいかない。結局、女性営業職はアシスタントも付けず何もかも一人でこなし、それでも優秀な営業成績を出して注目される人もいたが、そんながん

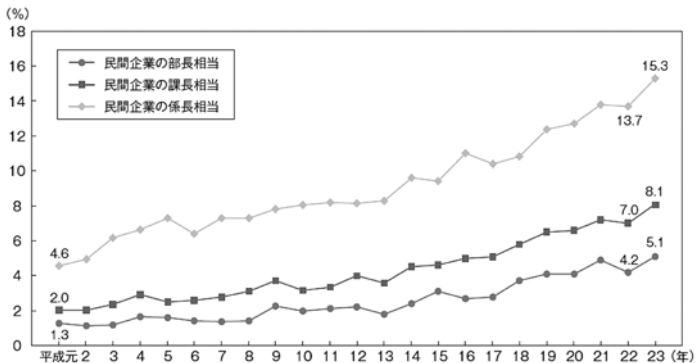
ばりも長くは続かない。結局、事務処理の多さに辟易し、本来の営業業務は滞り、仕事を断念せざるを得ない不幸な結果が待ち受けていた。

## 5 2000年代以降

1999年に男女共同参画社会基本法が成立した。その後、内閣府に男女共同参画局が設置され、男女共同参画中期目標・中期計画の策定が行われ、日本も男女共同参画社会に向けて大きく踏み出した頃である。

企業の中では、この男女共同参画ということばがあまり浸透していない。その理由を考えてみよう。それは、どう考えても企業社会が男女共同参画社会とはほど遠いものであるからではないだろうか。「男女で責任を担い喜びも分かち合う」という理想郷のような男女共同参画社会と現実とのギャップのあまりの大きさに、この理想の社会を目指そうという考えに至らないのではと推測する。まずは、職場における男女の機会均等から少しずつ始めているというのが実情である。1970年代からの日本の女性管理職比率の推移を以下に示す。緩やかな折れ線グラフは少しずつ伸びてきてはいるものの、それは亀の歩みように遅々としている。

第2図 日本の女性管理職比率

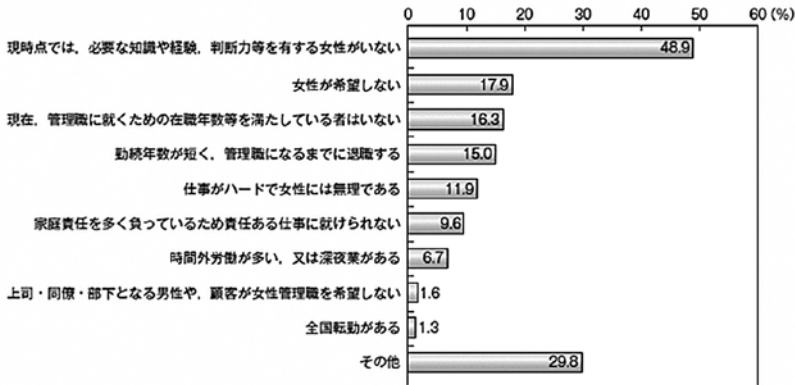


(備考) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

## 6 女性管理職が増えない理由

今から30～40年前には、女性社員の勤続が短いので管理職にはなれないと言われていた。つまり、管理職になるには、10年、20年の長きにわたり勤め続けて初めてなれるものだからである。最近では、その女性社員の勤続年数も増え、10年、20年勤め続ける人も多くなった。しかし、まだ、女性社員はそれほど管理職にはなっていない。最近の女性が管理職になれない理由は、「管理職にふさわしい女性が少ない」である。管理職を目指して育てていないということもあるが、従来の価値観では、目の前の女性が管理職にふさわしいとは見えないのではないかと思う。従来の価値観とは、ほとんど男性のみで築き上げてきた社会、組織、風土、システムのことである。その中で、女性が管理職を目指すことの難しさは言わずとも知れるところである。

第3図 女性管理職が少ない理由



結果、現在の女性管理職比率となる。日本の管理職は、男性9に対して女性1の割合である。役員に至っては、男性99に対して女性1である。これだけの男性中心社会は世界の先進国では他に例を見ない。歴史を振り返っ

てみると、1985年の男女雇用機会均等法の成立以来、数回の法改正を経て、職場の男女の機会均等は進んできたと思われる。NECでも女性管理職（課長級）の数は大きく伸ばしている。しかし、上級管理職や政策決定の場にある女性は相変わらず少数派である。なぜか。それは、企業が「女性参加型」であり「男女参画型」にはなっていないからではないだろうか。男女共同参画社会はあまりにも遠い理想郷なので現実味に欠けていたとは先に書いた。「男女共同参画型」になっていないのは当然のこと。しかし、そのような企業だからこそ男女共同参画社会を目指さなくてはいけない、そうでなければいつまで経っても企業における女性の活躍は望めないのではないだろうか。

ここで参画型と参加型の違いを整理しておきたい。参画型は、男女共同参画社会基本法にもあるように、「男女が同等に責任を担い喜びを分かち合う社会」のこと。一方、参加型とは、すでに男性中心に築き上げてきた社会に女性が参加することである。これまでの日本の社会はどの分野をとってもこの参加型であった。これを少しずつ参画型に移行しようというのが、男女共同参画の推進活動である。しかし、すでにできあがっている参加型の社会を参画型に変えていくのは並大抵のことではない。社会を変える立場に女性が入り込めていないからである。たとえ、女性が参加型社会で何とか力を発揮し、政策決定の場まで進出したとしても、社会を変えるところまでいくのに何年かかるであろうか。

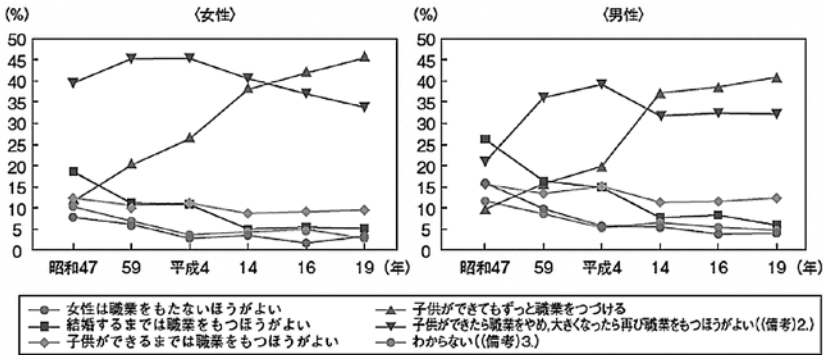
参画型社会の形成には男性が鍵を握るとは誰しも思うところである。ここで大事な点は、これまで男性中心に築き上げてきた企業社会や文化は男性にとって幸せな社会なのだろうか、私たちが目指す男女共同参画社会は男性にとって不幸な社会なのだろうかということである。私はそうは思わない。現在の企業文化が多く男性にとって、決して幸せな人生を形成するものになっているとは思えないからだ。家庭の経済的責任を一手に引き受け、単身赴任、長時間残業も日常と化し、子育てや地域活動には参加すらできず、長い人生の中の活力あふれる幸せな時期を謳歌しているとは決して言えない、それが今の社会から見えてくる男性像である。また、男性の女性が職業を持つ



## I 女性リーダーの役割

ことについての考えが若い人たちを中心に変わってきていることも事実だ。そうであるならば、男性も一緒に、この男女共同参画社会形成に向かって力を尽くしてもらいたい。女性だけが頑張って躍起になっても多くの矛盾を抱えたまま、何年経っても目標の社会には辿り着けないと思うからである。

### 第4図 女性が職業を持つことについての考え



(備考) 1. 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成19年)より作成。  
 2. 昭和59年の設問では、「職業をもち、結婚や出産などで一時期家庭に入り、育児が終わると再び職業をもつほうがよい」。  
 3. 平成4年、14年、16年、19年は「その他・わからない」。

## 7 どうしたら男女共同参画企業になれるか

国立女性教育会館(NWEC)は1977年の設立以来、主に地域で活躍する女性たちのエンパワーメントに力を入れてきた。1999年に男女共同参画社会基本法が成立してからは、地域のみならず地方公共団体や大学などの男女共同参画推進に関わる人たちへと対象を広げてきている。しかし、企業で働く女性たちはこれまでのNWECの事業の対象の中に入っていなかった。企業で働く女性たちにとって、NWECの存在はないも同然、これだけ多くの女性たちが企業で働いているにもかかわらず。私は、これまで述べてきたとおり、一般企業の出身である。私は2011年7月の理事長就任以来、ずっとNWECの事業の対象を企業へ広げることを模索していた。2012年4月に

文科省内に設置された「国立女性教育会館の在り方検討会」において、企業などへ事業の対象を広げること、とのご示唆をいただき、満を持して開始したのが、「企業を成長に導く女性活躍促進セミナー」である。2012年12月にその第1回目を実施し、シカゴ大学教授の社会学者である山口一男氏をお招きした。2013年5月には、企業の中で男女共同参画（ダイバーシティや女性活躍）を推進するリーダーの方々を招集し、日産自動車（株）、帝人（株）、日本生命保険相互会社などの先進事例から今の日本企業の現状について学習した。

### 第5図 企業向けセミナーちらし

**開催場所** ■主催：独立行政法人 国立女性教育会館 ■後援：財団法人 21世紀職業財団  
**企業を成長に導く女性活躍促進セミナー**  
 本セミナーは、企業において女性の活躍が一層推進されることを目的として、企業の人材活用の推進者、管理職、チームリーダーを対象に実施します。  
 主な研修内容は以下のとおりです。そのほか、参加者同士の情報交換やネットワークづくりにも役立つ情報交流会も行います。

都会の喧騒を離れた自然の恵みあふれる環境の中で、社外では経験しがたい豊かな時間を過ごしていただけます。  
 皆様のご参加を、心よりお待ちしております。

**●主な研修内容**

- 基調講演**  
 経済活性化とワーク・ライフ・バランスをもとに考える  
 「ダイバーシティの本質を学ぶ」  
 ダイバーシティ（女性活躍推進）の本質について理解を深めます。
- パネルディスカッション**  
 「企業の成長は女性が躍る」  
 企業における女性の活躍推進のために何をすべきかを考えます。
- ワークショップ**  
 「職場の課題と向き合う」  
 小グループに分かれて、女性活躍推進に関する課題をじっくり検討し、アクション・ラーニング手法を用いて深く掘り下げ、解決の糸口を探ります。

※基調講演とパネルディスカッションの録音については、要領をご参照ください。  
 ※「基調講演 + パネルディスカッション」のみのご参加も可能です。受講料は1回1000円

### シカゴ大学 山口一男 教授



企業における男女共同参画とは、一人一人を尊重すること、多様な人々の達成能力の開発をすること、そしてその能力を発揮させることであると学んだ。そして、統計データからは、女性登用が進まない理由として、根強い性別役割分担意識とワーク・ライフ・バランスとはほど遠い企業風土に原因があるのではないかと浮上した。先進事例からは多くのことを学んだ。女性登用に成功している企業には、以下の共通点があった。

- ①女性活躍推進の専門部署を設置している
- ②トップの本気度が違う、あるいはトップを女性活躍推進活動の前面に担ぎ

## I 女性リーダーの役割

出している

③数値目標設定、ポジティブアクション、女性社員のエンパワーメント施策など、女性登用への強い意志

これからも、さまざまな角度から企業における男女共同参画について学習し、企業での女性活躍推進の一助となるよう努力したい。

## 8 女性の意識変革

ここまでは、企業側の課題に目を向けて議論を展開してきたが、女性社員側には全く問題がないと言われると、そうでもない。女性たちの意識も変化し、職業意識が高まってきた反面、専業主婦志向も増えてきているなど、まだら模様の様相を呈している。最近、フェイスブックCOOシェリル・サンドバーグ氏の著書『リーン・イン』を読んだ。女性がもっと社会で活躍するためには、女性自身の中にある「内なる障壁」を打破することが欠かせないと主張している。内なる障壁とは、女性の心の中にある自信のなさ、不安、恐れ、罪悪感などのこと。こうした感情が、女性が一步前に踏み出そうとするときにブレーキをかけることは明らかである。

女性管理職比率が40%近くの米国で、また、その中で頂点に上り詰めた女性が、自身の中に潜む「内なる障壁」の存在を明かしている。まして、日本の普通の女性たちの心の中には大きな障壁が居座っているに違いない。私も例外ではない。特に、新しいことに取組むときは不安でいっぱいだった。しかし、せっかく巡ってきたチャンスを活かさなくてはと目の前の仕事に全力を尽くした。ひとつひとつクリアしていくごとに自信もついてくる。実績を積み上げていくことが内なる障壁を打破することにつながると思うが、まずはこの障壁の存在に気づき、乗り越える努力をすることが重要である。サンドバーグ氏も、著書の中で、外の障壁と違って「この障壁は自分でどうにかできる。今日にでも自分の力でこの壁を打ち壊すことができる」と、女性たちを力強く励ましている。

## 9 おわりに

ここまで述べてきたことは、一言で言って、女性が今の環境では持てる能力を充分活かされていないことを前提に女性登用を進めなくてはならないということである。したがって、女性登用と同時に、今の環境を変えることに力を入れなければならない。何が社員を働きにくくしているのか、何が社員の力を活かせずにいるのかを考える。私は、これまで、政策決定の場にひとりでも多くの女性を送り出すことが、男女共同参画社会形成への近道と考えていたが、それには多くの矛盾を抱えながらの困難な道が立ちはだかっている。結論は、環境の変革を起こしながら女性登用を進める、女性登用を進めつつ、少しでも女性が本来の力を発揮できる環境へと移行させることが必要である。この女性登用と環境の変革は鶏が先か卵が先かの議論ではあるが、一緒に進めれば必ず相乗効果が期待できる。日本もこれまでの亀の歩みではなく、男女共同参画社会へと大きく前進できるのではないだろうか。

最後に、男性の力に期待したい。男性が本気になって日本の企業を男女共同参画社会へと導く原動力になってくれることを願う。男女が力を合わせ、まさに男女共同参画での共同作業が必要である。そうでなければ、日本の真の男女共同参画社会は形成されないだろう。

(うつみ・ふさこ 国立女性教育会館理事長)