

2016 年度 学士論文

日本における女性のキャリア形成
～求められるキャリア自律～

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 4 年

1F130777-7 福田明日香

はしがき

卒業論文提出前日。なんとか書き終えることができたという安堵の気持ちと、長い長い学生生活の集大成としての卒業論文提出を翌日に控え、いよいよ学生生活を終えるという寂しさも感じている。大学入学当時より興味のあった女性のキャリア形成について、こうして卒業論文という形で精一杯学ぶことが出来（まだまだ未熟な点が多いが）、達成感も感じている。

思えば私が谷本ゼミを希望した理由は、学生生活で「学問で一生懸命取り組んだ」と胸を張って言えるものを残したい、という思いからだ。1、2年をサークルやアルバイトを中心に過ごしていた私にとって、所謂ガチゼミと言われていた谷本ゼミは少しハードルが高いように感じたが、思い切って入ることを選択して、本当によかったと改めて思っている。ゼミに入ってから、生活がゼミを中心に周っていった。

3年生では、毎週課される課題に対してグループで取り組んだ。毎週のゼミの時間以外にも授業の合間や放課後、土日でも集まって多くの議論を重ねた。当時は周りの同期についていくので精一杯で、4万字に及ぶ卒業論文を書き終えることは想像もできなかった。また、ゼミの活動を通して自分の弱さや甘さと痛感することも多く、こんな生活を2年間も続けていけるのだろうかという不安に襲われたこともあった。しかし、辛くても忙しくても一度も苦には感じなかったように思うから不思議である。

4年生になると、今まで課題に対してグループで取り組んでいたのはうって変わり、卒業論文を個人で進めていった。ここでも、3年のグループワークでいかに皆に支えられていたのかということに気付かされた。また、卒業論文を半年以上かけて計画的に進めていくということは、思っていた以上にセルフマネジメントが大事な作業であった。中だるみの時期や、途中で投げ出したくなったことも多々あった。4月からもっと計画的に取り組めていたらという後悔の気持ちもあるが、これが今自分にできる精一杯の形だと思っている。改めてゼミ活動を振り返り、沢山の支えや助け、周りの方々に恵まれたからこそ今に至るのだと心から思う。

特に同期の皆には感謝の気持ちでいっぱいである。私が最後までゼミ活動をやってこられたのは同期のおかげ他ならない。4年生になり個人で卒業論文を進める時間が多くなっても、同期の存在は常に私にとって共に切磋琢磨する仲間であり、また憧れの存在であった。

そして、2年間のゼミ活動では本当に多く方にお世話になった。毎回の確かなアドバイスと共に見守ってくださった大学院生の皆様、普段のゼミ活動や夏合宿で多くのことを学ばせて頂き、心から尊敬する先輩方、頼もしく優秀な後輩たち、いつも温かく私たちをサポートして下さっていた森塚さん、斉藤さん、星野さん、そして最後まで厳しくもあたたかい指導で私たちの成長を見守ってくれていた谷本先生、ゼミ生活を通して関わった全ての人々に心から感謝を表し、本論文のはしがきとしたい。本当にありがとうございました。

2017年1月27日

福田明日香

目次

第1章 はじめに.....	1
第1節 女性のキャリアを考えるにあたって.....	1
第2節 本論文の構成.....	1
第2章 日本におけるキャリア.....	3
第1節 キャリアとは.....	3
第2節 従来の日本型キャリア形成.....	4
(1) 日本的雇用システム下におけるキャリア支配.....	4
(2) 受動的なキャリア形成.....	4
第3節 日本的雇用システムの崩壊と新しいキャリア概念の台頭.....	4
第4節 組織主導のキャリア形成から見放されていた女性のキャリア.....	5
第3章 日本の雇用システムと女性の働き方.....	7
第1節 女性のとりまく労働環境の変化.....	7
(1) 女性の雇用と歴史.....	7
(2) 女性のキャリアに関わる法の整備.....	8
第2節 日本の女性のキャリアの特質.....	9
(1) M字型カーブ.....	9
(2) 学歴による労働率の差異.....	11
(3) 女性に占める非正規労働者比率の高さ.....	11
(4) 就業分野.....	12
(5) 賃金格差.....	12
第3節 女性のキャリア形成における課題.....	13
第4章 ダイバーシティ・マネジメント.....	15
第1節 ダイバーシティ・マネジメントとは.....	15
(1) ダイバーシティ・マネジメントの背景.....	15
(2) 経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント.....	16
(3) 日本企業における課題.....	16
第2節 日本における女性管理職.....	16
第5章 仕事と家庭の両立支援策を考える.....	20
第1節 ワーク・ライフ・バランス.....	20
(1) ワーク・ライフ・バランスの必要性.....	20
(2) ダイバーシティ・マネジメントの環境整備として.....	20
(3) ワーク・ライフ・バランス支援における課題.....	20
第2節 男性の家事・育児参加.....	21

第6章 働く女性のキャリア形成を考える～インタビューより～	24
第1節 家庭との両立を考えた、自分らしい働き方（外資系消費財メーカー勤務 A氏 30歳） ..	25
(1) 選定理由	25
(2) インタビューの目的	25
(3) インタビュー	25
(4) 仕事と家庭を両立する女性のキャリア形成に影響する要因	27
第2節 家庭の両立と組織内におけるキャリア形成（大手通信会社 D社勤務 B氏 38歳） ..	27
(1) 選定理由	27
(2) インタビューの目的	27
(3) インタビュー	28
(4) 家庭との両立を実現しながら、女性が組織内でキャリアアップを図るには	29
第3節 自律的なキャリアを歩む（フリーアナウンサー C氏 46歳）	29
(1) 選定理由	29
(2) インタビューの目的	30
(3) インタビュー	30
(4) 自律的なキャリアを歩むために	31
第7章 日本における女性とキャリアを考える	33
第1節 自律的なキャリア形成を歩むために	33
第2節 企業に求められる施策	34
第3節 本論文の課題	35
文献一覧	36
URL 一覧	37

第1章 はじめに

第1節 女性のキャリアを考えるにあたって

私が初めて女性の働き方に関心を持ったのは、高校生の時に読んだ安野モヨコ著の『働きマン』がきっかけだった。女性編集者の主人公が、編集長・上司・同僚たちと一緒に右往左往しながらも良い雑誌を作るために日夜奮闘する姿を描いている。寝食も忘れ、凄まじい勢いで仕事に没頭する彼女の「全力で働く」姿に、私も含め多くの人が背中を押されてきたように思う。しかし同時に、私生活を犠牲にしながら男性的に働くことが果たして正解なのだろうか、仕事とプライベートを両立しながら働き続けることは困難なことなのだろうか、という疑問が私の中で生じた。こうした素朴な疑問がこの卒業論文を書く上での出発点であった。

日本では女性の就業環境は1986年に女雇用機会均等法が施行されて以降、約20年で大きく変化した。この間、雇用者に占める女性の割合はほぼ一貫して上昇し続け、近年では2013年4月に安倍内閣が発表したアベノミクス3本目の矢「成長戦略」の中で、「女性が輝く日本」と題して女性の社会進出が重要課題の一つに挙げられた¹。急速に進む少子高齢化時代で、生産年齢人口が減少の一途をたどる日本において、優秀な人材を確保し企業を取り巻く環境の変化に対応し、グローバル市場における競争力を高めるための手段として「女性の活躍推進」に社会的な注目が集まっている。

しかし、女性の社会進出が注目される一方で、「日本的」といわれた雇用システム、すなわち長期継続雇用慣行、年功的な賃金制度や昇進制度等、勤続年数を重視する雇用管理が行われてきたことにより、日本企業における女性労働者の能力活用の進捗が他の先進国に比べて遅れているのも事実である²。近年では様々な法律の整備や、それに伴う仕事と家庭の両立を支援する制度の充実により女性の働く環境は変化してきたと考えられるが、いまだ女性の労働力率がいわゆる「M字型カーブ」を描くことや、管理職に占める女性の割合は低い水準にあること等課題は残されている。

そこで本論文では、働く女性、特に女性のキャリア形成に注目して、女性のキャリア展開を制約する要因となってきた歴史的背景や課題点、また女性のキャリアに影響を及ぼす要因を明らかにしていきたい。その上で、女性が今以上に能力を発揮しながら、長期的就業を可能にするためにはどういったことが必要なのか、個人のキャリア自律や組織の役割という視点も踏まえ明らかにしていく。また、最終的には女性だけでなく男性も含めた柔軟な働き方の必要性や、自身でキャリアをデザインしていく自律的なキャリア形成の必要性を考えることで、働くひと一人一人が充実したキャリアを歩むための手がかりを思案していきたい。

第2節 本論文の構成

まず本論の初めに第2章では、本論文におけるキャリアの定義を明らかにする。そして、従来の日本型キャリア形成の特徴と課題、また近年のキャリア形成構造の変化について触れた上で、女性のキャリア形成における課題をみていく。第3章では、日本の労働・雇用の歴史的背景、女性の就業における特徴と課題を概観し、日本における女性の雇用の現状や課題について明らかにしていく。そして第4章、5章では、前章で明らかになった女性のキャリアに対する課題点に対して、企業や政府がどういった取り組みをしてきているのかみていく。具体的には、第4章で多様な人材を尊重し経営戦略に繋げていく「ダイバーシティ・マネジメント」、第5章では仕事と家庭の両立支援策として推進されている「ワーク・ライフ・バランス」である。そして第6章では、実際に企業で働く、ライフコースの異なる3人にインタビューすることで、各ライフコースで起こりうるキャリア形成上の阻害要因、促進要因、課題を明らかにしていきたい。また、第7章ではこれまでに述べた、女性の就業および能

力の発揮に関する課題を整理し、女性が就業を継続し、能力を最大限発揮するためにはどういった取り組みが必要になってくるのか、個人のキャリア自律や組織の役割という視点も踏まえ考えていきたい。その上で、今後女性だけでなく、男性を含めた働く人一人ひとりが充実したキャリアを歩むための示唆を提示していきたい。

-
- ¹ 内閣府「男女共同参画白書」平成25年版
特集 成長戦略の中核である女性の活躍に向けて、より。
- ² 武石（2006）4 ページ。

第2章 日本におけるキャリア

第1節 キャリアとは

一般的にキャリアとは「一連の仕事の経験の積み重ねによりでき上がっていく個人の仕事の経歴」と定義され、人が辿りさまざまな経歴や経験のなかの、職業生活や職業経歴に焦点を当てて使われることが多い¹。しかし、キャリアの定義は、専門家によっても、文脈によっても多様な意味合いを持つ。下記では、いくつかのキャリアの定義を紹介し、本論文におけるキャリア定義を定めたい。

歴史的に見てわが国の「キャリア」は、おもに「キャリア組」といった表現で用いられてきた。「キャリア組」の「キャリア」は、「中央官庁で、国家公務員試験Ⅰ種合格者である者の俗称」（「大辞林」第三版）のように、国家公務員のエリートを意味していた。また、「キャリア・ウーマン」といわれるように、女性のなかでも昇進・昇格の可能性のあるエリートを意味する言葉としても用いられてきた。これらの用法からは「出世」「上昇」「成功」「エリート」などの意味を内包していることがわかる²。これに対し、金井（2007）は、キャリアとはどの人自身が歩んできた仕事の経歴であり、キャリアそのものにいいキャリアとわるいキャリアがあるわけではないと仮定している³。つまり、キャリアそれ自体は、成功や失敗を含意しない。

また青島（2009）は、近年では企業組織や社会の仕組み、生涯にわたる人と職業の関係の変化、ライフスタイルや働き方の多様化などによって、キャリアは従来のような職業に焦点を当てた狭い枠組みや「成功」や「前進」といったイメージでは捉えきれなくなっていると主張している⁴。近年では、キャリアの意味は職業経歴に留まらず、個人の人生・生きかたを指し、個人の人生のプロセスにおいて日々変化し、発達するものという考えも広まってきている。また、金井（2007）はキャリアの定義として、「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生（life）全体を基盤にして繰り広げられる長期的な（通常は何十年にも及ぶ）仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、（大きな）節目での選択が生み出していく懐古的意味づけと、将来構想・展望パターン」と定義している⁵。つまり、キャリアとは仕事だけの問題ではなく、生活や人生全体の含む問題であると主張している。

上記で見てきたように、キャリアには「職業、職位、経歴、進路」などで、ある個人の職業人としての生涯を表す「狭義のキャリア」と人生の中でその人が積み重ねてきたすべての経験を意味する「広義のキャリア」が存在することが分かった。様々な定義を踏まえて上で、本論文におけるあるキャリアの定義を「一連の仕事の経験の積み重ねによりでき上がっていく個人の仕事の経歴であり、それらに影響するであるライフイベントも含めたもの」とする。これは、今回女性のキャリアに特に注目をするにあたって、女性のキャリア形成には結婚や出産、育児などのライフイベントが密接に関わってくると考えたからである。つまり、「職業キャリア」を念頭におきつつ、職業キャリアと職業以外のライフキャリアについても意図的にその関連性を考えていくこととしたい。

なお、シャイン（2015）によると、キャリアをとらえる視点には「外的キャリア」と「内的キャリア」が存在する⁶。まず外的キャリアとは主に職歴を指し、学歴、所属する企業、職業、ポスト、所属部門など、外から見て分かるキャリアを指す。次に内的キャリアとは、あるひとの仕事や職歴を他者がどのようにみるかとは別個のものであり、本人がキャリアを捉える視点のことを指す。個人にとって意義が感じられるか、働きがいややりがいにつながっているか、という主観的な観点からキャリアを捉える考え方である⁷。近年では、この内的キャリアを重視する考えが広まってきているが、それは第2節できいていく。

第2節 従来の日本型キャリア形成

キャリアは個人に帰属するものではあるが、長期雇用を前提としてキャリアの企業内部化が深化している日本の正規従業員のキャリア形成は、企業主導で行われてきたといわれている。第2節では、川端・関口（2006）、金井（2007）、高橋（2003）を参照し、従来の日本的経営下におけるキャリア形成の状況を概観、その特徴や課題点を明らかにしていきたい。そして、近年の産業構造や職業構造の変化により、大きく変化しつつある新しいキャリア概念をみていく。

(1) 日本的雇用システム下におけるキャリア支配

昭和30～60年頃、いわゆる日本的経営が機能していた時代は大企業や公務組織においては、終身雇用、年功序列制の下で、学卒者の一括採用と組織内育成が通例であった。定年まで雇用を保障し年功的に昇進させていくために、即戦力よりも将来性を重視して採用し、採用後に適性発見、教育に力を注ぎ、将来的職務をも果たせるように育成していった⁸。

採用後はいくつかの職務を順次経験するジョブローテーションを展開し、その間に適性発見と能力開発行って適職へと絞り込んでいった。そしてどの職務でも優れた成果を発揮した者が高く評価され、同期採用者の中で頭角を現し、管理者、経営者へと昇進していく。転職が稀な当時においては、管理者や経営者に昇進した者は、社会的な出世社としても認知されたのである。管理者や経営者登用の出世競争から外れた者は、適性や能力に適応した部門に絞り込まれ、いわゆる適材適所配置として、下位のマネージャーや一定分野に特化した専門職に就くのが一般的であった⁹。

上記に見てきたように、日本企業の特有のマネジメントのあり方として個人に対して企業によるキャリア支配が強行われてきた。雇用主は個人のキャリアを会社都合でコントロールするかわりに、雇用については終身責任を持つ。社員は雇用の安定を保障してもらうかわりに、キャリアについては雇用主に依存する¹⁰。こうしたキャリア支配とキャリア依存の相互関係が、従来の日本型キャリア形成の大きな特質と言える。

(2) 受動的なキャリア形成

定年までの長期安定雇用の保障は、従業員に対して組織への忠誠を求め、ジョブローテーションの各過程への的確な対応や将来へ向けての能力開発を要請した。従業員も迷うことなくその要請に応えようと努力してきた。勤勉に努力して業績を積み重ね、出世競争に勝ち抜いてピラミッド階層構造の上昇、すなわち管理者、経営者へと昇進していくことがその典型であった¹¹。この一連のプロセスが従来の日本におけるキャリア形成過程であった。つまり、日本的経営が機能していた時代のキャリア形成は、一部の高度な専門性を有する職人などを除けば、一流の組織に就職し、組織にコミットメントしての昇進・出世など縦ルートの上昇を意味していたのである。

従来の日本型のキャリア形成は企業主導で行われており、自ら目標を設定してキャリアを形成していく意識や自由度は、きわめて限定されたものであったことが伺える。したがって、自律的キャリア形成などキャリア形成に対する積極的な気概が育ちにくい環境であり、キャリア形成は受動的であったといえる。

第3節 日本的雇用システムの崩壊と新しいキャリア概念の台頭

第2節では終身雇用、年功序列など従来の日本的経営が機能していた時代のキャリア形成の特徴を見てきた。第3節では、近年の産業構造、就業構造の変化を受けて変化するキャリア形成の概念をい

くつかの視点からみていく。

第2節でみてきたように、かつて日本では、終身雇用を前提に、最初に就いた職業を定年まで継続することが個人の働き方の基本とされた。こうした時代には、個人は会社から与えられたキャリアのルートをはたすら進めれば良かった。しかし、一九九〇年代に入ると、雇用の流動化、雇用形成の多様化が急速に進展し、企業が求める人材像は大きく変化した。会社は社員に、自分のキャリアは自分で責任を持つことを求めるようになり、個人はそれまでの会社まかせのキャリア形成から、自律的キャリア形成へと方向転換を迫られるようになったのである¹²。つまり今、「キャリアは会社や組織が主導するものではなく、本来的に個人が主体となる概念である」という考えが広まりつつあり、従業員はこれから自身でキャリアをデザインしていく必要があるのである。

第4節 組織主導のキャリア形成から見放されていた女性のキャリア

第1節から第3節まで、従来の日本型キャリア形成の背景や特徴をみてきた。上記でみてきたように、日本の雇用システムの大きな特徴は、大学卒業後に入社した企業における「長期継続雇用」にある。長期雇用を前提とする企業の雇用管理のもとで、労働者は複数の仕事を経験しながら職業能力を高め、それが企業内でより高い地位、賃金へと移行していく「年功制」と結びついた。労働者の職業キャリアが、主に同一企業に長期に勤続することにより形成されていくという点で、「企業組織」はキャリア形成において非常に大きな役割を果たしている¹³。

それでは、そうした中で女性のキャリアはどうだったのか。第3節までにあげたキャリア形成のルートは男性、特に正規雇用のホワイトカラーを中心に展開されているものだった。奥山（2009）によると、そうした男性中心の雇用や人事管理等により、女性の労働はあくまで結婚や出産までの短期的労働として位置づけられ、その結果、女性は総じて責任や権限の伴わない定型型・補助的な職務に配置されがちだったという¹⁴。そうした職務については教育訓練機会も十分でないほか、昇格や昇進の機会も制約され、また勤続・年功を重視する処遇制度によって賃金も低く据え置かれた。また武石（2006）も、年功的な賃金制度や昇進制度等、勤続年数を重視する雇用管理が行われてきた日本企業において、女性は短期勤続を前提とし、長期的なキャリア形成を図るシステムの外に置く企業が一般的だったと指摘している¹⁵。つまり、男性を中心とした従来の日本の雇用システムのもとでは、女性は組織主導のキャリア形成からは見放されていた。このように、女性の職場進出と職域の拡大が急速に進みつつも、個々の処遇については、個人の意欲や能力よりも、むしろ性別に基づく人事管理が行われ、その結果として男女処遇格差が多く見られた¹⁶。

¹高橋（2003）1ページ。

²青島（2009）4ページ。

³金井（2007）137ページ。

⁴青島（2009）4ページ。

⁵金井（2007）141ページ。

⁶シャイン（2015）11ページ。

⁷武石（2016）17ページ。

⁸川端、関口（2006）2ページ。

⁹川端、関口（2006）3ページ。

¹⁰高橋（2003）2ページ。

¹¹川端、関口 (2006) 3~5 ページ。

¹²高橋 (2003) 167 ページ。

¹³武石 (2006) 1 ページ。

¹⁴奥山 (2009) 76 ページ。

¹⁵武石 (2006) 21 ページ。

¹⁶奥山 (2009) 77 ページ。

第3章 日本の雇用システムと女性の働き方

ここまで、従来の日本的経営下におけるキャリア形成を概観し、その中でも女性がどういった状況に置かれてきたかをみてきた。ここからはさらに、女性の就業の現状とその特徴を、産業構造の変化や法律の改正などの背景と共に明らかにする。さらに、そこから女性の雇用における課題を整理したい。

第1節 女性のとりまく労働環境の変化

ここで、女性の就業の現状とその特徴を、産業構造の変化や法律の改正などの背景と共に明らかにする。武石（2006）、武石（2009）を参照し、女性の就業が産業構造の変化と共に、遷り変わってきた流れを見ていく。さらにそこから女性の雇用における課題を整理したい。

(1) 女性の雇用と歴史

1) 戦前から1950年代半ばまで

戦前から1950年代半ばまでは、就業者の半数以上が農業等の第1次産業に従事していた時期である。農家世帯においては、女性は家族従業者として働いている場合が多かったことから全女性就業者の60%以上が第1次産業就業者であった。農業を中心とする第一次産業が主体の産業構造のもとでは、自営業、家族従事として就業する女性が多いために、女性労働率は比較的高い水準となる。1950年代、60年代の日本の女性労働率は、当時すでに産業化が進んでいた欧米諸国に比べると高水準であった¹。

2) 1950年代半ばから70年代はじめまで

わが国でも産業化の進展により、特に高度成長期以降、製造業を中心とする第二次産業へと産業構造がシフトするにつれて、女性の非労働力化が進んだ。結婚退職に象徴されるように、既婚男女における性別役割分業が進んだのがこの時期である。高度成長期であるこの時期には、都市に人口が流入し、企業の雇用者であるサラリーマンが急増した²。また、長期雇用や年功昇進・賃金体系、企業内組合等を特徴とするいわゆる日本的雇用慣行が普及・定着したのもこの時期である。女性が家族従業者として就業していることの多い農業のウエイトが低下し、配偶者のいる女性全体に占める夫がサラリーマンである女性の割合が増大したため、女性の就業率は低くなった。サラリーマンの場合は、職と住が離れていることや仕事内容が専門化してきたことなどもあり、夫はサラリーマンとなって所得を稼ぎ、妻は家事労働に専念するという家庭内分業が成立しやすかったのである³。男性が外で働き、女性が家で家事や育児などの家族的責任を果たすというスタイルが一般的となり、このような性別役割分業の家庭をモデルとしてその後の社会制度、企業の雇用制度が作られるようになった⁴。

3) 1970年代半ばから80年代半ばまで

70年代後半から、サービス経済化等により第三次産業のウエイトが高まってくる。第三次産業分野は就業者に占める女性比率が高い業種が多く、業務の繁閑に対応した柔軟な雇用が求められたことから、多様な就業形態が広がりいわゆるパートタイマーを中心とする既婚女性の雇用者が増加した。また、女性の高学歴化に伴う職域の拡大や家事負担の軽減も進んだことから、女性の労働を取り巻く構造が変化し、次第に労働力率の向上が見られるようになったのである⁵。

1980年代以降は、小売業やサービス業などで女性の雇用吸収が高まり、女性の労働力かが進んだ。職と住が分離し、家の中から外に出て働く女性雇用者の増加が顕著になると同時に企業にとって女性

労働者がどのように処遇するかが雇用管理上の課題となる。ただし第2章でも見てきたように、1986年の男女雇用機会均等法の施行までは、女性労働者は結婚までの短期勤務が多かったため、長期的なキャリア形成を図るシステムの外に置く企業が一般的だったといえる。70年代以降、経済のサービス化や家事負担の軽減に加え、女性の高学歴化など、女性労働を取り巻く社会の構造変化が進み、働く女性の問題がクローズアップされることになる。企業の中でも補助的・周辺の業務だけでなく、基幹的・専門的な労働も担う女性が増えてきている。こうした状況を受け、1986年には男女雇用機会均等法が施行され、92年4月からは育児休業法が施行されるなど、就労と家庭の両立のための制度が整備されてきた。

(2) 女性のキャリアに関わる法の整備

1970年代以降、産業構造の変化とともに、女性の社会進出が進み、それに伴って国は法律により男女の雇用における格差を是正する必要性に迫られた。雇用の分野に置ける男女機会均等政策は、1986年に施行された男女雇用機会均等法が主要な枠組みとなる。同法が成立するまでは、女性は「保護」の対象として位置づけられ、時間外労働や休日労働などに関する女性のみ対象とする保護規定があった⁶。86年に施行された同法律は、募集・採用、配置昇進については努力義務とされながらも、女性差別が禁止され、妊娠・出産を理由とする解雇が禁止された。均等法が施行されて以降、改正を経て、一般的な保護規定に関しては男女同一の条件として、男女差別を禁止する男女平等に向けた法的整備が進められた。99年に施行された改正均等法では、努力義務であった募集・採用、配置・昇進についての差別が禁止され、女性労働者に対するセクシャルハラスメントの防止の配慮義務規定が盛り込まれ、ポジティブ・アクションに取り組む事業主に対する国の援助規定が設けられた。そして、2007年に施行された現在の男女雇用機会均等法では、募集・採用から配置・昇進・降格・教育訓練を経て、退職までの雇用管理のステージにおいて、男女双方の差別を禁止するとともに、間接差別の禁止など性差別禁止の範囲の拡大がなされた⁷。

働く女性にとって重要なもう一つの法律として92年に施行された育児休業法がある。同法律の目的は、少子化政策の1つとして、育児を行う男女の仕事と家庭生活の両立を支援するものだった⁸。1999年には、それまでの育児休業に介護規定を盛り込んだ「育児・介護休業法」が成立し施行され、介護の分野においても労働者に対して一定期間の休業制度の導入が努力義務として定められた。その後も、法律が施行されてから短期間の間に多くの項目が少しずつ改正され、2004年には一定の条件を満たしている非正規雇用でも育児休業制度が取得可能となった。さらに2010年には、短時間勤務制度の導入や残業の免除制度の義務化、一定条件下での育児休業期間の延長などが盛り込まれ、改正が進んでいる。

上記で見てきたように、1970年代以降、女性の社会進出や少子高齢化への対策を目的とし、男女における雇用の是正や仕事と家庭の両立を図る政策が打ち出されてきた。近年では、2016年4月に女性活躍推進法が施行され、これにより、従業員数301人以上の民間企業、及び国の各府省や地方公共団体等については、女性の活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表や、女性の職業選択に資する情報の公表が義務付けられた(300人以下は努力義務)⁹。女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業は、申請により国の認定を受けることが出来る仕組みもあり、各企業における状況を把握した上で、課題解決に向けた取り組みを企業に求める内容である。同法の目的として、いまだ女性の能力を十分に活用しきれていない分野に対して、法により各企業で現状を把握、分析し、女性活躍推進につながることを期待されている。

第2節 日本の女性のキャリアの特質

女性のキャリアは第1節で見てきた雇用システムや労働市場の変化のもとで、どのように変化したのだろうか。日本の女性の労働は他の先進国と比べて、次にあげるような特徴がある。武石(2006)を参考に、各項目についての現状を述べ、その背景についても論じる。

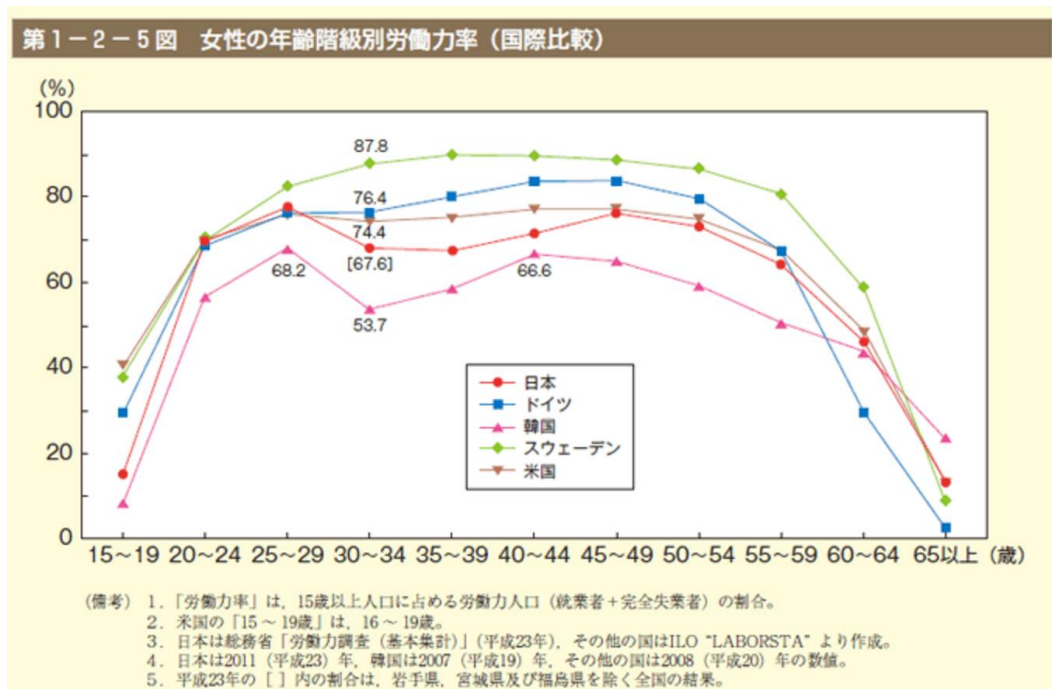
(1) M字型カーブ

第一に、年齢階級別労働力率がM字型カーブを描くことである。結婚や妊娠・出産の時期に労働市場から退出する女性の存在がM字型のカーブを描くのは、家事・育児責任を担う以上あたりまえの味方もあるだろうが、先進国の中でM字型カーブが明瞭な形で残っているのは日本と韓国くらいである。かつてM字型カーブは先進国に共通でみられていたが、多くの国で80年代から90年代にかけてM字型カーブの谷は消失している。(図表3-1)

第1子出産前後の女性の継続就業率を見ると、長期的にはほぼ横ばいで推移しており¹⁰、子どもの出生年が2005～2009年である女性の就業継続率は38.0%となっている。(図表3-2)

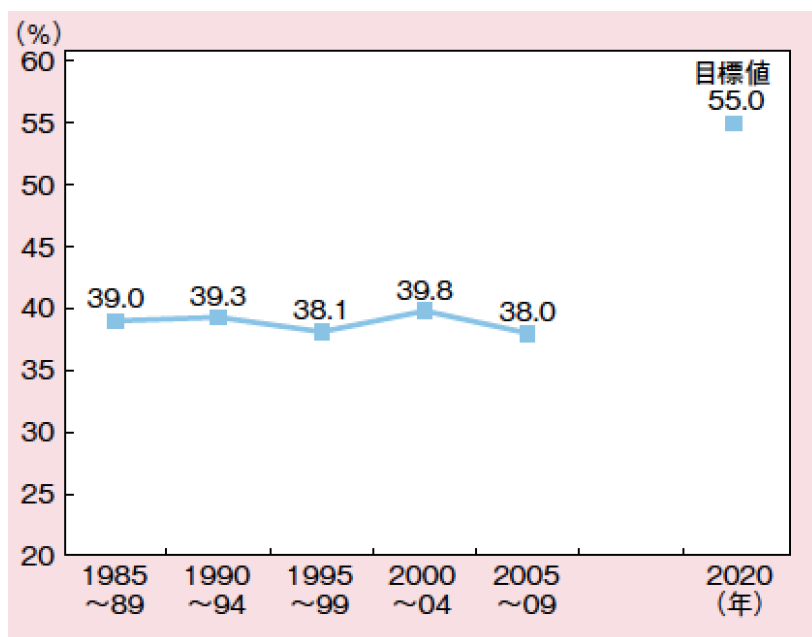
M字型カーブの存在には、いったん労働市場から退出した女性の離職期間の長さも関連する。日本でM字の谷が残っている要因としては、出産・育児等を理由に仕事を中断した女性の離職期間の長さをあげることもできる¹¹。出産や育児のために労働市場から退出し、比較的長い離職期間を経て再び労働市場に参入するという女性に特有な就業パターンが、女性のキャリア展開に大きな影響を及ぼしている。

図表3-1 女性の年齢階級別労働力率の推移 (国際比較)



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成26年度版 第2章より。

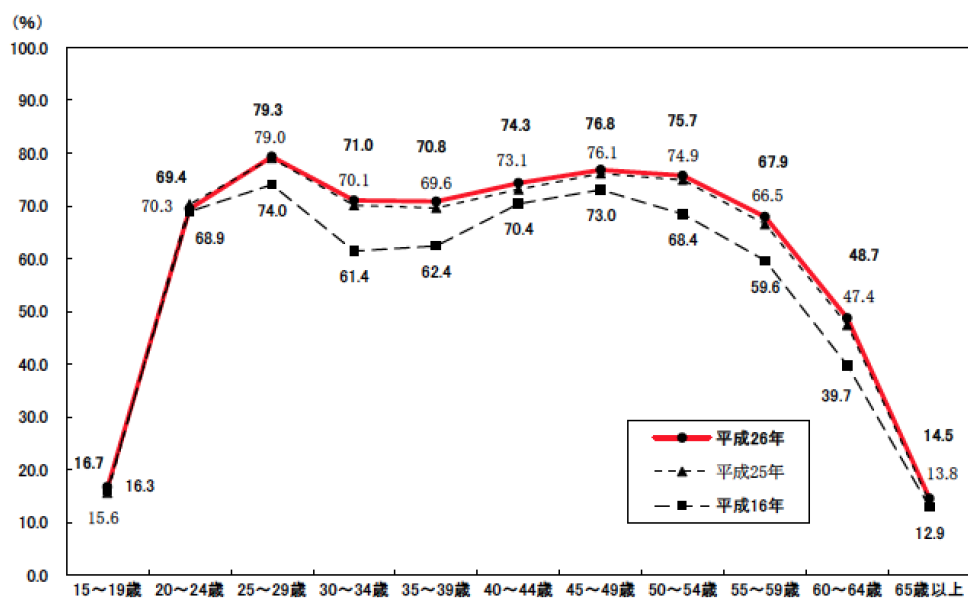
図表 3-2 第1子出産前後の女性の継続就業



出所：内閣府「仕事と生活の調和実現の状況」第3章第4節より。

図表 3-3 女性の年齢階級別労働力率

図表 1-2-2 女性の年齢階級別労働力率



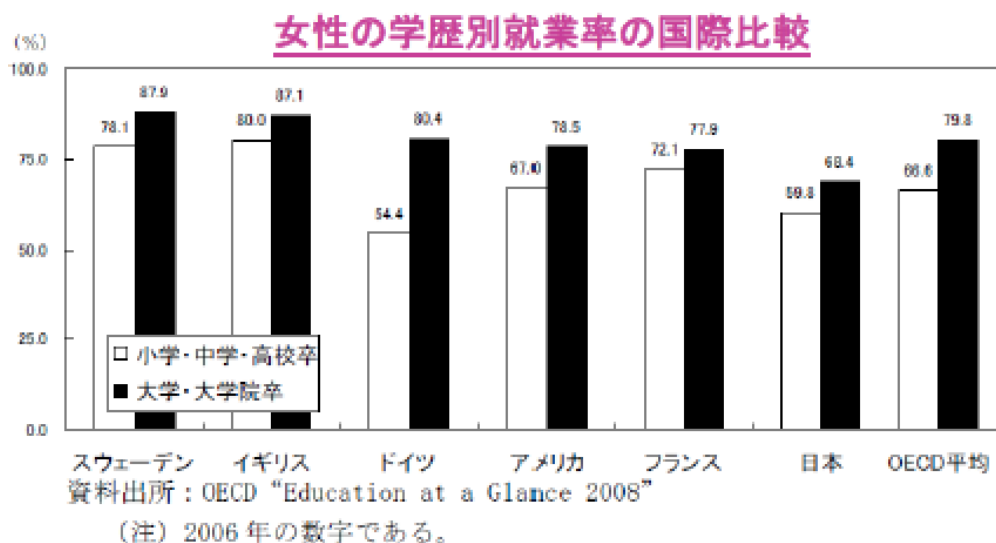
資料出所：総務省「労働力調査」(平成16、25、26年)

出所：厚生労働省「平成26年版 働く女性の実情」

(2) 学歴による労働率の差異

武石(2006)によれば、女性の学校教育年数は長いほど労働率も高いのが一般的な傾向であるが、日本では教育期間が女性の労働率に影響を及ぼさない、あるいは負の効果をもつと指摘されてきた¹²。協力開発機構（OECD）によれば、大学レベル以上の教育を修了した日本女性の就業率は69%でOECD平均80%を下回る（図表3-4）。なお、日本男性の就業率は92%であり、男女格差も大きいことがわかる。日本の女性の学歴別にみた労働力率は、他の国に比べて学歴差が小さく、大学・大学院卒の女性の労働力率が低いことが図からも読み取れる。

図表3-4 女性の額別就業率の国際比較



出所：OECD “Education at a Glance 2008”

(3) 女性に占める非正規労働者比率の高さ

雇用者は、雇用形態によって大きく二つに分けることができる。正規雇用者とパート、アルバイト、契約社員、派遣社員、嘱託などの非正規雇用者である。非正規雇用は、従来、主婦のパートや学生のアルバイトなど家計補助的な働き方と見られていたが、近年急速に拡大していることがわかる。（図表3-5）

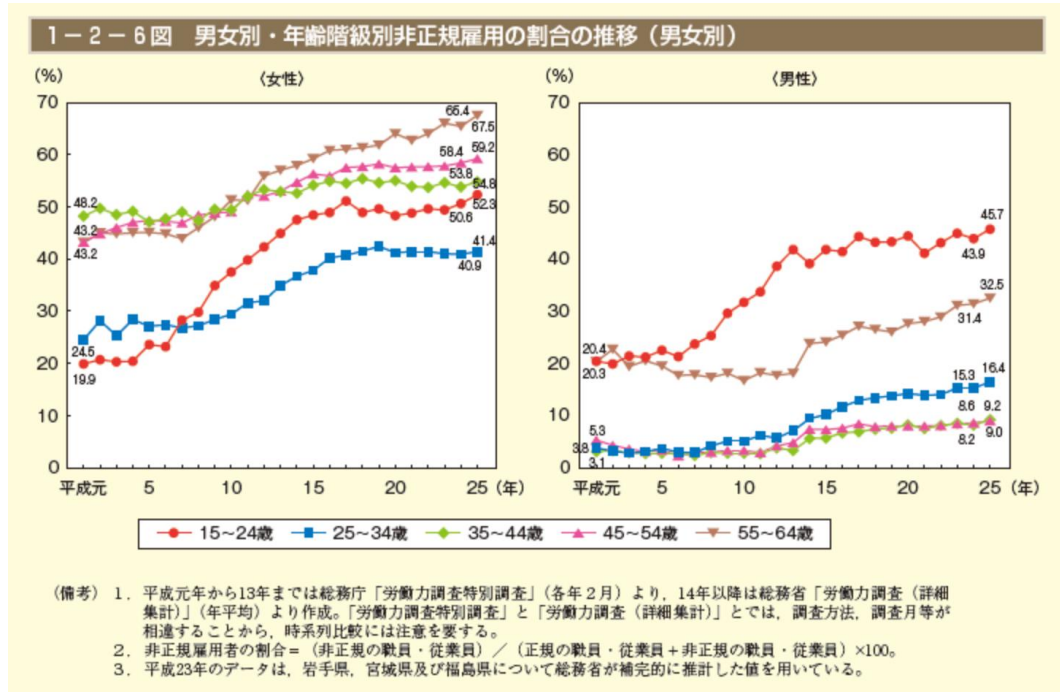
日本では定年まで長期継続雇用を前提として雇用する正規労働者の雇用の外部柔軟性の低さを補完する役割を担う労働力として、非正規労働者の雇用が位置づけられてきた。また、武石（2008）は、パートタイム労働者を中心とする非正規労働者の労働市場は、正規労働者の労働市場を分断されており、賃金、雇用保障の面で大きく見劣りし、非正規労働者の増加は不安定雇用の拡大につながるという指摘をしている¹³。

2015年平均の役員を除く雇用者は5284万人となり、前年に比べ44万人の増加となった。このうち正規の職員・従業員は3304万人と26万人の増加となった。一方、非正規の職員・従業員は1980万人と18万人の増加となった。男女別にみると、男性は正規の職員・従業員が2261万人と2万人の増加、非正規の職員・従業員が634万人と4万人の増加となった。女性は正規の職員・従業員が1042万人と23万人の増加、非正規の職員・従業員が1345万人と13万人の増加となった¹⁴。

こうした非正規労働の拡大を周辺的で低労働条件で働く労働者の拡大として否定的にとらえる見方

がある一方で、非正規労働の拡大は多様なライフスタイルや就業ニーズに応じた選択肢の拡大であることを強調する見方もある。

図表 3-5 男女別・年齢階級別非正規雇用の割合の推移（男女別）



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成26年版 第2章より。

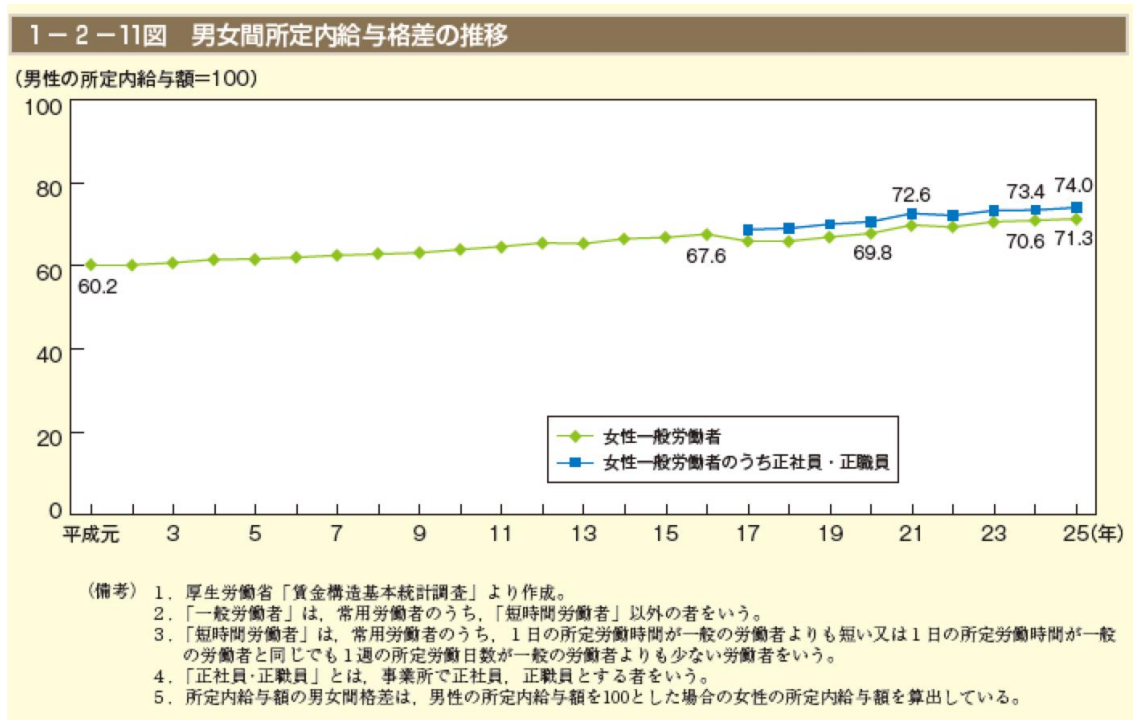
(4) 就業分野

就業分野、すなわち企業規模、産業、および職業の分布が男女間で大きく異なっている点があげられる。男性に比べて女性は中小企業で働く割合が高く、職業に関しては特に管理的職業で女性比率が極端に低いという特徴がある¹⁵。

(5) 賃金格差

男性を100とした場合の女性の賃金水準（正規労働者の所定内給与）は約74である。（図3-6）この格差は以前に比べれば縮小傾向にあるものの、国際的にみるとわが国の男女賃金格差は大きい。武石（2006）は、男女間賃金格差は上述した就業分野やキャリアにおける男女間の違いを反映することを指摘し、学歴、職業、勤続年数、企業規模等賃金に影響するさまざまな条件をそろえて比較してもなお格差が残ると主張している¹⁶。この部分は、性別による賃金格差とみることができる。

図表 3-6 男女間所定内給与格差の推移



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成26年版 第2章より。

第3節 女性のキャリア形成における課題

第3章では、日本の雇用システムの歴史や、女性のキャリアの特質をみてきた。1986年に男女雇用機会均等法が施行されてから30年、女性の就業継続や仕事と家庭の両立を支援する様々な法政策が打ち出されてきたが、女性のキャリア開発面での課題はなかなか解決していないと言える。特に、「男女雇用機会均等法」と「育児・介護休業法」、2つの法律が期待した結婚や出産を経験した女性の就業継続という点において、均等法前に比べて変化していないと言って良い状況にあり、期待されていた少子化の進行を食い止めるに至っていない。現在でも、第一子の妊娠・出産を契機に働く女性の3人に2人が一度労働市場から退出し、「M字型カーブ」が維持されつつ現在に至っている。国際的にみても出産・育児期を中心に労働力が落ち込む点は、日本の女性労働の大きな特徴といえる。総務省統計局の就業構造基本調査をみても、現状では結婚や育児を退職事由にしているものが圧倒的に多い¹⁷。

つまり、女性が仕事を継続できるかどうかの最大の要因は、家庭に対する責任と仕事に対する責任の間の葛藤といえる。また、一度労働市場から退出すると、たとえ再参入したとしても高い賃金を得られる職に就ける確立は低く、労働条件として不利だという指摘もある¹⁸。そのため、キャリア形成のプロセスにいかに関係責任を織り込むかという課題への取り組みが必要であり、多様な女性のキャリア形成に対応する、柔軟な働き方の環境整備が必要となる。また、日本においては依然として男性は仕事、女性は家庭といった強固な性別役割分業が根付いていると考えられる。今後女性の活躍促進を進めるためには、家族責任を女性だけに負わせるのではなく、男女の共同責任として上で、働く男女にとって仕事上の責任と、育児や介護を中心とする家庭上の責任との両立を推進する法側が不可欠となる。

-
- ¹武石 (2006) 20 ページ。
- ²武石 (2009) 12～13 ページ。
- ³武石 (2009) 13 ページ。
- ⁴武石 (2006) 20～21 ページ。
- ⁵武石 (2006) 21 ページ。
- ⁶武石 (2016) 127 ページ。
- ⁷樋口 (2009) 108 ページ。
- ⁸乙部 (2010) 30 ページ。
- ⁹厚生労働省 女性活躍推進法特集
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>
- ¹⁰内閣府「仕事と生活の調和実現の状況」第3章第4節より
- ¹¹武石 (2006) 35 ページ。
- ¹²武石 (2006) 36 ページ。
- ¹³武石 (2006) 37～39 ページ。
- ¹⁴内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成26年版 第2章より。
- ¹⁵武石 (2006) 41 ページ。
- ¹⁶武石 (2006) 43 ページ。
- ¹⁷総務省統計局「就業構造基本調査」平成24年 第2章より。
- ¹⁸武石 (2006) 49 ページ。

第4章 ダイバーシティ・マネジメント

ここまで、従来の日本的雇用システムを背景に、日本における女性の働き方の特徴や課題をみてきた。上記の課題点などを踏まえ、ここからは企業経営の視点から、柔軟な働き方実現と「女性活躍推進」への取り組み・課題をみていく。第5章では人材の多様性を積極的に活かそうとする経営戦略、「ダイバーシティ・マネジメント」、第6章では仕事と家庭の両立支援策である「ワーク・ライフ・バランス施策」である。

第1節 ダイバーシティ・マネジメントとは

近年、人材の属性、個々人の価値観、ライフスタイルなどの多様性を積極的に評価し、経営に活かそうとする「ダイバーシティ・マネジメント」が注目されている。ダイバーシティ・マネジメントでは、女性の働き方に留まらず、多様な人材がそれぞれの強みを活かした働き方の可能性を見いだしている。ここでは、荻野（2009）と武石（2016）を参照に、ダイバーシティ・マネジメントが求められる背景や、課題点をみていく。

(1)ダイバーシティ・マネジメントの背景

日本で人材の多様性に注目する企業が出てくるのは2000年以降であるが、人種や国籍が多様なアメリカやヨーロッパの企業では、1980～90年代頃から人材多様性を重視するようになっていた。この概念が生まれたアメリカでは、人種差別や性差別を禁止する公民権法7編が成立60年代半ばから、白人男性以外の労働力の多様化が始まる。しかし、荻野（2009）によると当時は、雇用平等を進めるという法律対応の側面が強く、多様性の積極的な側面への関心は薄かったという¹。ダイバーシティが経営的な関心から注目されるようになったのは、アメリカでは80年代後半以降である。1987年にアメリカ政府の調査により、グローバル化やサービス経済化、技術革新などの社会変化とともに、労働力需要構造が変化し、労働力も白人男性以外の属性の労働者が増えることが示され、多様な人材活用への関心が高まっていったとされている²。白人男性を中心に組み立ててきた人事管理や雇用管理のあり方に、企業経営者が危機感を持って対応したといえる。

日本では、2000年に日本経営者団体連盟（日経連）が、「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」を立ち上げ、ダイバーシティ・マネジメント導入に注目すべき役割を果たした。武石（2016）も指摘しているように、これまでの日本の組織では、均質で同じような発想をする従業員をマネジメントすることの方が効率的であると考えられてきた³。個性の尊重ではなく、集団としてまとめることを重視してきた組織において、働く従業員一人ひとりの多様性を重視するというのは、人材戦略の大きな方向転換と言える。

日経連（2002）では、ダイバーシティ・マネジメントを「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略⁴。」としている。米国においては少数民族がもっとも注目されるのに対し、ここでは「性別、年齢、国籍」を列挙している。これは、男女雇用機会均等法や男女共同参画、少子高齢化問題などが注目されていたことや、当時の日本では民族問題が表立って大きく問題とされることの少なかった社会事情の反映と伺える。

日本において、少子高齢化のもとで労働人口が減少する中、企業の労働力確保、競争力の維持・強化が重要課題となっており、そのためには女性、外国人、高齢者、障がい者等、現状では十分に活か

されていない人材の活躍機会を創出することが不可欠となっている。

(2)経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ・マネジメントは、人材多様性を経営に必要なものと明確に位置づけており、その意味で経営戦略から落とし込まれた人材戦略であるといえる。

武石（2016）も述べているように、ダイバーシティ・マネジメントは、技術と労働力の多様性を背景に、マーケットの多様性に対応しようとする経営的な側面が重視される。モノやサービスを購入する組織や個人は多様であり、そうしたマーケットの多様性に合わせて、経営活動を展開することが求められる時代になった⁵。企業が製品やサービスを提供するマーケットには多様な意識や価値観があるはずなのに、提供する側が画一的ではマーケットのニーズに的確に応じられない。その変化に、多様な人材の活躍を進めることで対応しようとするのが、ダイバーシティ・マネジメントである。つまり、多様な従業員を同質化せず、異質なものとして認めた上で、多様な能力を職場ではききしてもらおうという、「多様性の尊重」という考えがでてきたのである。変化に柔軟に対応し、新しいアイデアを創造していくために、従業員一人ひとりの「違い」を企業の中で活かしていこうとする経営戦略である。

更に武石（2016）は、多様性に富む人材が個々の能力を発揮できるようなダイバーシティ・マネジメントを進めることにより、イノベーションにつなげて多様な市場への対応力を高めるという直接的な効果に加えて、ガバナンスの健全化やそれに伴う社会的な評価、多様な人材が働くための職場環境改善を通じて優秀な人材が確保できる⁶、といった好循環の形成が期待できることを指摘している。

(3)日本企業における課題

ダイバーシティ・マネジメントの重要性は認識できていても、それを実践することは簡単ではなく、日本企業においても課題点が挙げられる。まず、ダイバーシティを経営に活かそうとするときの難しさは、多様な人材が組織の中にいると衝突、葛藤、対立が生まれることである。とりわけ、従来の日本の雇用システムでは、それぞれの個性を尊重するよりも共通性を見だし、従業員の一体感を創出しながらパフォーマンスにつなげてきた。そのため、ダイバーシティの重要性については理解されても、それを活かす人材戦略につなげようすると、現場レベルで様々な反発や抵抗が生じることが多い⁷。武石（2016）は、「職場で、多様な意識や価値観をまとめるのはたやすいことではなく、相互のコミュニケーションに咀嚼が来さないよう丁寧なやり取りが必要になる。それぞれに事情がある人材がそれを乗り越えて活躍するためには、そのための支援策や職場マネジメントの対応などが必要になることも多い。」と指摘した上で、そうした支援策の利用が、施策を利用しない社員にとって不公平感を生み、組織の中で人間関係が悪くなるといったコンフリクトが生じるような事態にもつながると述べている。

上記のような問題を解決しながら、ダイバーシティ・マネジメントを企業価値につなげるためには、推進の過程で生じる様々な問題に丁寧に対応していく必要がある。そして、取り組みの意義を社員全体で共有しておかなければ、「面倒くささ」や「コスト」がダイバーシティ・マネジメントの推進阻害する要因になると考えられる。

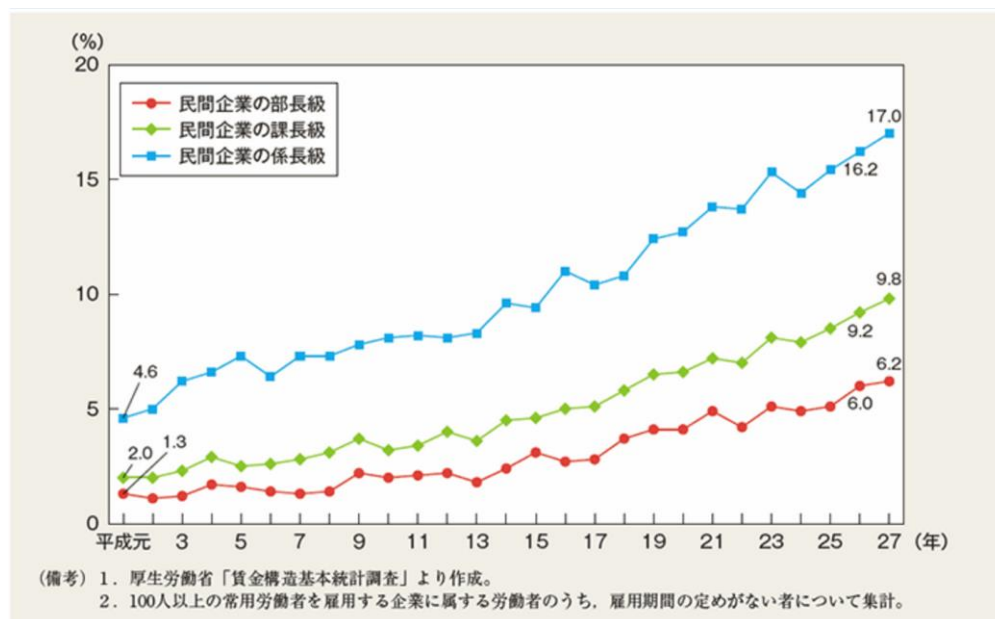
第2節 日本における女性管理職

日本におけるダイバーシティ・マネジメントを進める上で、女性がもてる能力を発揮できる環境の

整備は重要な課題とされている。ダイバーシティ・マネジメントの一環として、企業内での女性の活躍を支援すべく、女性管理職を増やす目標数値を掲げたり、ワーク・ライフ・バランス施策を積極的に導入したりする企業が増えているのもその表れと言える。また、政府は2013年6月に閣議決定された成長戦略である「日本再興戦略—JAPAN is BACK」において、役員や管理職への登用拡大（全上場企業において役員に一人は女性を登用）をはじめとする「女性の活躍推進」を掲げている⁸ことなどからも、企業における女性の役員登用や管理職の割合が、ダイバーシティ・マネジメントを進めていくうえでの一つの指標となっていることは間違いない。それでは、日本において女性の管理職比率は進展しているのだろうか。

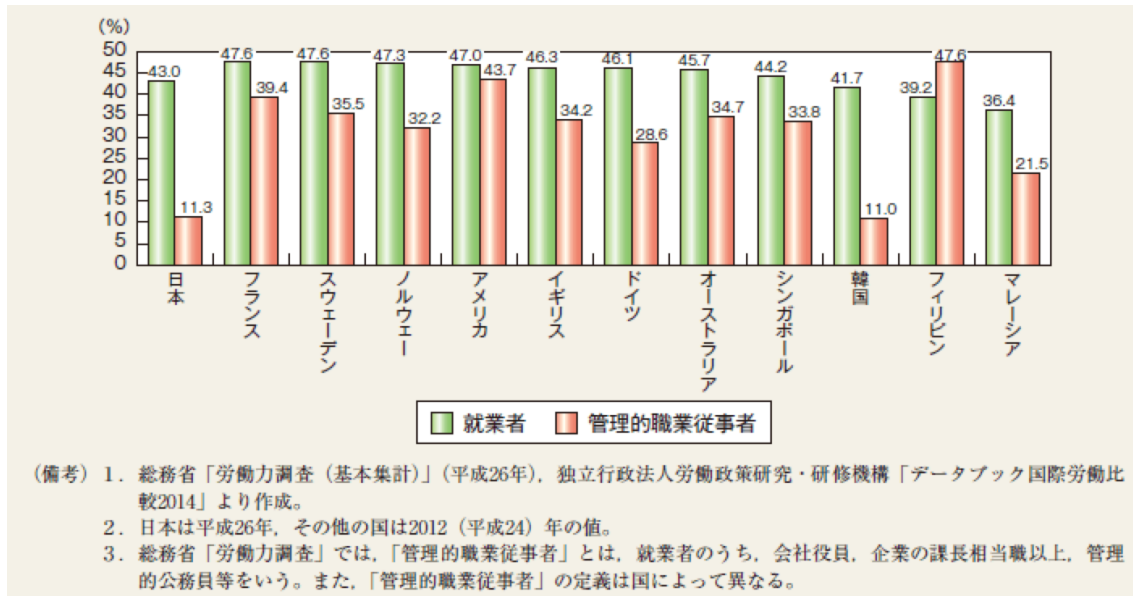
内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書』によると、常用労働者100人以上を雇用する企業の労働者のうち役職者に占める女性の割合を階級別に見ると、長期的には上昇傾向にあるが、上位の役職ほど女性の割合が低く、平成27年度は、係長級17.0%、課長級9.8%、部長級6.2%となっている⁹。内閣府の男女共同参画推進本部は「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標を策定しているが、現状を見る限り達成が難しいと思われる。

図表 4-1 階級別役職者に占める女性の割合の推移



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成27年版 第2章より。

図表 4-2 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成27年版 第2章より。

また、図 4-2 の管理的職業従事者に占める女性の割合の国際比較から分かるように、日本企業の女性管理職の割合は諸外国と比べて圧倒的に低い。韓国も日本と同じように数値が低い。この二カ国の共通点として、女性の労働力率が「M字カーブ」を描いていることが挙げられる。このことから、日本では結婚や出産を機に退職する女性が多く、ライフイベントが継続就業の阻害要因となっており、なかなか出生や管理職の登用に繋がらないのではないかと考えた。

また、日本における女性の管理職比率が低い1つの要因として、そもそも女性自身は昇進を望んでいるのだろうかという疑問が浮かんだ。閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」(平成25年版)によれば、一般従業員/係長・主任の別、企業規模の別を問わず、課長以上への昇進を希望する者の割合は、男性に比べて女性で顕著に低くなっている。ただし、昇進を望まない者にその理由として、「自分には能力がない」、「責任が重くなる」を挙げる者の割合は男女でほとんど差がない一方で、「メリットがないまたは低い」、「やるべき仕事が増える」という理由は男性が女性よりも多く、「仕事と家庭の両立が困難になる」や「周りに同性の管理職が少ない」という理由は、女性が男性より多く挙げている¹⁰。昇進を望まないという点では同じでも、男性の場合は消極的な理由が多いのに比べて、女性の場合は管理職に昇進することで仕事と家庭の両立の難しさを心配している面や、身近にロールモデルがないといった側面が強く、「女性が希望しない」、「女性に昇進意欲がない」といは一概には言えないことが分かる。

武石(2006)によると、日本の企業で女性の管理職が少なかった要因として、「ポストの配分において、企業への定着が非常に重要な影響力をもつという形で内部昇進制がとられてきたために、そもそも結婚・出産などで就業中断が発生しがちな女性には該当者が少ないという状況があったからである¹¹。」という。長期継続雇用をベースとする従来のようなシステムのもとでは、結婚や出産・育児を契機に途中で退職する傾向の高い女性は、管理職へとつらなるキャリア形成の枠の外に置かれていたといえる。

そして、女性社員が抱く仕事と家庭の両立への不安を解消するためには企業による両立支援策や、ダイバーシティ・マネジメントをはじめとする柔軟な働き方を推進する取り組みが重要であることが分かる。

¹荻野（2009）235 ページ。

²武石（2016）67 ページ。

³武石（2016）66 ページ。

⁴文部科学省「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」報告書の概要 より。

⁵武石（2016）69 ページ。

⁶武石（2016）66 ページ。

⁷武石（2016）71 ページ。

⁸内閣府男女共同参画局「日本再興戦略 JAPAN is BACK 平成 25 年」33 ページ。

⁹内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成 27 年版 第 2 章より。

¹⁰内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成 25 年版 コラム第 1 部より。

¹¹武石（2006）72 ページ。

第5章 仕事と家庭の両立支援策を考える

第1節 ワーク・ライフ・バランス

仕事と家庭の両立支援策として、ワーク・ライフ・バランス施策が注目されている。ワーク・ライフ・バランスについて、内閣府が平成19年策定した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」では、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」と定義されている¹。ここでは佐藤・武石（2008）、武石（2016）を参考に、ワーク・ライフ・バランスの必要性や現段階での課題を明らかにしていく。

(1) ワーク・ライフ・バランスの必要性

日本において、ワーク・ライフ・バランス政策の重要性が認識されてきた背景として、働き方に根ざした多くの問題が生じていることが挙げられる。90年代を通じて改善傾向がみられない出生率の低下、その一方で高まる女性労働力率により、仕事と子育ての両立を進めることが女性の就業環境の整備につながり、また出生率の改善にも寄与すると考えられた²。現在では、女性の仕事と生活の両立にとどまらず、男性を含めた「個人の人生の段階に応じた多様で柔軟な働き方とそれを可能にするための支援体制の整備」³への取り組みとされている。武石（2016）は、近年のワーク・ライフ・バランス施策を「仕事と生活の両立を図るための制度充実といった次元にとどまらず、「働き方改革」に向けた総合的な取り組みと位置づけられるようになってきた。」と述べており、恒常的な長時間労働の是正などの労働時間の適正化や、いわゆる正規労働者と非正規労働者の間の格差是正など、多様かつ重要な課題を包含し、わが国の雇用問題、さらには少子高齢化対策など、広い政策課題に対応した政策として展開されていることが指摘されている。

(2) ダイバーシティ・マネジメントの環境整備として

人材の多様性を尊重し、人事戦略として取り組んでいくダイバーシティ・マネジメントの重要性は第5章で述べてきた。多様な人材が活躍するためには、日本におけるこれまでの男性モデルを基準とした雇用管理や人事制度仕組みを変え、女性や高齢者、外国人など、仕事以外の責任を担っていたり、仕事以外の生活を重視するようなライフスタイルや価値観をもつ人材を受け入れ、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備することが必要となる。したがって、仕事と家庭の両立を図るワーク・ライフ・バランス支援策は、ダイバーシティ・マネジメントを支えるための重要な環境整備と位置づけることができる。

(3) ワーク・ライフ・バランス支援における課題

佐藤・武石（2014）は「女性の活躍の場の拡大のためには、ワーク・ライフ・バランス支援と均等施策が、車の両輪として同時に推進されることが必要になる。」と指摘し、女性の能力の発揮・活躍において、就業継続を支援するためのワーク・ライフ・バランス支援施策、そしてキャリアの中断やその後の時間的制約の中でもキャリア開発の機会を均等とする均等施策が、バランスよくかつ効率的に機能していくことの必要性を明らかにしている。

従来の男性の働き方に合わせることでできる女性にのみ、能力を伸ばすチャンスが提供されるような状態や、もしくは両立が可能であったとしても業務内容への制限やその時間的制約の中での評価システムの不確立などによって能力を発揮していく場が限定されるような状態では、女性の活躍推進に

は結びつかないということである。

また、企業が法定を上回る手厚い制度の導入を進めても、それ以外の社員の働き方の改革が進まなければ、子育て期の女性が両立支援制度に依存しないと働くことが出来ない状況となり、結果として子育てをする女性の活躍の場の拡大を阻害するなど弊害が生じることにもなりかねないとしている⁴。

社員がワーク・ライフ・バランスを実現できる職場とするためには、両立支援制度も大事であるが、それ以上に「時間制約」があるなど多様なライフスタイルを選択している社員を受け入れて、能力発揮を促す職場風土や働き方にすることが本質的な課題だと指摘している。

第2節 男性の家事・育児参加

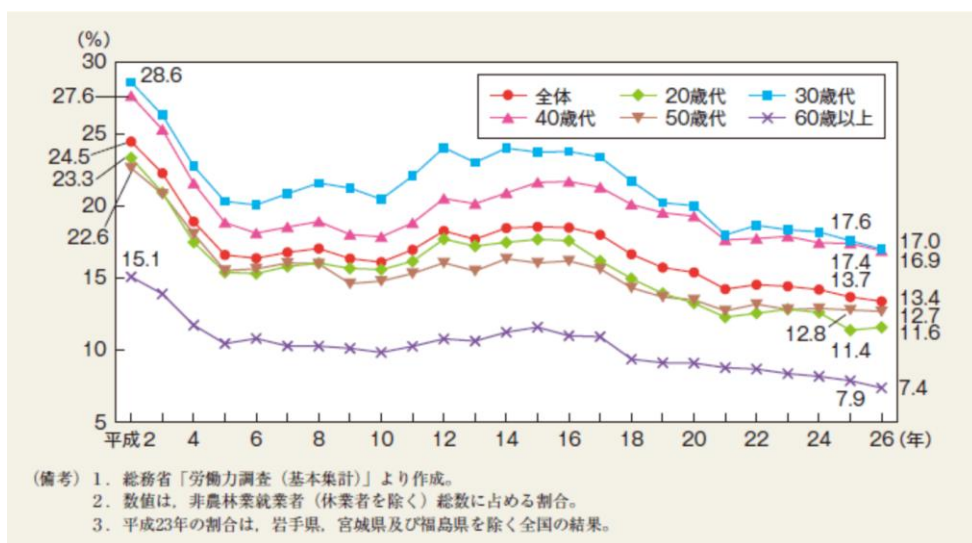
前章でみてきたように、女性の就業を促進、支援するために仕事と家庭の両立を可能にする様々な制度、法整備、取り組みが行われてきている。しかしながら、女性の就業は女性のみでの就業状況で決まるものではなく、男性の就業環境と家事・育児参加の程度によっても左右される。したがって、女性の就業促進を考えるためには、男性側に対しても何らかの働きかけが必要となると考えられる。現状、日本では性別役割分業の概念が根強く残っており、家事育児のほとんどを女性が担っている状態であるといえるが、今後男性側に対してどういった働きかけが必要となってくるのか、みていきたい。

(1) 男性の長時間労働

松田(2005)は、わが国の夫の家事・育児参加の水準が先進国に中ではきわめて低いことを指摘している。内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」をみると、5歳未満の子供をもつ夫の家事・育児時間について見ると、わが国以外の先進諸国では1日平均約3時間であるのに対して、わが国は0.8時間とその約4分の1にすぎない⁵。これは、子育て期の男性の長時間労働が一因している。男性の週労働時間60時間以上の就業者の割合を年齢階級別に見ると、子育て期にある30歳代は17.0%、40歳代は16.9%（平成26年）⁶となっており、他の年代に比べ高い水準となっている（図5-1）。

母親の就業状況にかかわらず育児の負担は母親に偏っており、父親の育児参加の程度は妻がどんな状況でも余り大きな差はない。

図表5-1 「週労働時間60時間異境の男性就業者の割合（年齢階級別）」

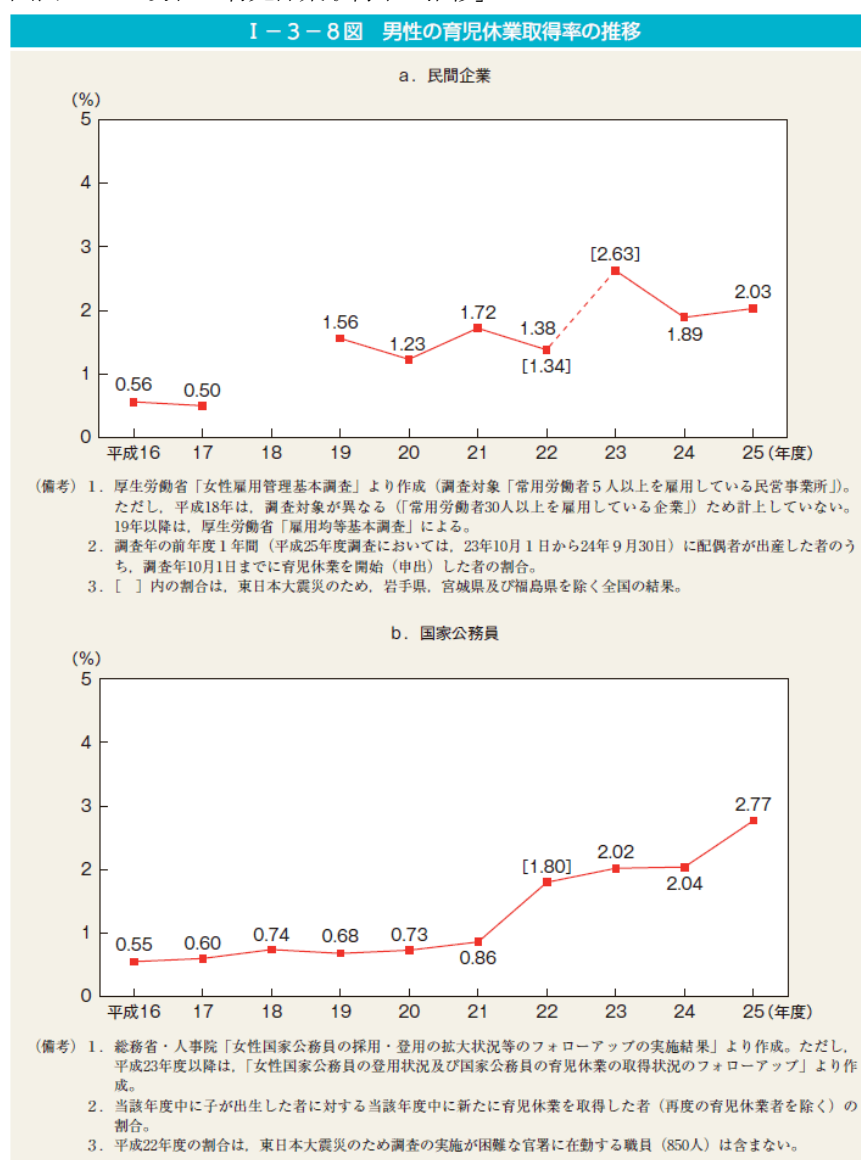


出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成27年版

(2) 男性の育児休業取得率

平成25年度における男性の育児休業取得率は、民間企業で2.03%（前年比0.14%ポイント増）、国家公務員では2.77%（同0.73%ポイント増）となっている。しかしいずれも、女性（民間企業83.0%、国家公務員98.3%）と比較すると、依然として低水準にあり、男女間で大きな差がある⁷。制度利用が女性ばかりに偏っていたこともあり、男性の家事・育児参加が訴えられ、またワーク・ライフ・バランス施策の充実がはかられてきたにもかかわらず、実際には現在も「制度があってもなかなか利用しない」現状があるとわかる。政府は2020年に13%を目標値としているが、そこまでの道のりはまだ遠そうである。なお、男性が育児休業を取得しない理由としては、「職場が制度を取得しにくい雰囲気だった」（30.3%）、「業務が繁忙であった」（29.7%）、「配偶者等、自分以外に育児をする人がいた」（29.4%）などが多く挙げられている⁸。このことから出産・子育ての仕事への影響は女性に偏っており、男性の育児休業取得率も極めて低いことがわかる。

図表5-2 「男性の育児休業取得率の推移」



出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」平成27年版

(3) 課題解決の道

松田（2005）は、現段階で日本における夫の家事・育児時間が現状では少ない分、それを増やすことで妻の就業を支援できる余地は大きいともいえると指摘している。また、夫の労働時間が長いと、家事・育児参加、特に育児への参加が減るという明確な関係があり、夫の家事・育児参加を促進するためには、夫の労働時間の短縮が必要となると述べている。現在わが国において育児期の者が多く該当すると見られている30代男性の労働時間は極めて長い。彼らの平均就業時間は週50時間であり、4人に一人は週60時間以上働いていることになる⁹。男性の長時間労働の改善に取り組み、男性が半分程度の家事・育児を行うことが可能になれば、育児期の女性の離職を大幅に低下させることが期待される。

¹内閣府 仕事と生活の調和推進ホーム <http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>

²武石（2016）104 ページ。

³内閣府「男女共同参画会議 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会」10 ページ。

⁴佐藤・武石（2014）25 ページ。

⁵内閣府男女共同参画局「男女共同参画局」平成27年版 第3章より。

⁶内閣府男女共同参画局「男女共同参画局」平成27年版 第3章より。

⁷内閣府男女共同参画局「男女共同参画局」平成27年版 第3章より。

⁸内閣府男女共同参画局「共同参画」2014年6月号。

⁹松田（2005）142 ページ。

第6章 働く女性のキャリア形成を考える～インタビューより～

ここからは、実際に働かれている方へのインタビューを通して日本に置けるキャリア形成の実態を明らかにしていきたい。そこでまず、働く女性を大まかなタイプ別に分類する。「結婚と出産に関する調査」（国立社会保障・人口問題研究所）では、ライフコースを「一人の女性が送る人生のタイプ」と定義し、仕事、結婚、子育ての組み合わせによって、下記の5つに分けている¹。

図表 6-1 女性のタイプ別ライフコース①

- ・非婚就業コース・・・結婚せず、仕事を一生続ける
- ・DINKS コース・・・結婚するが子供はもたず、仕事を一生続ける
- ・両立コース・・・結婚し子供を持つが、仕事も一生続ける
- ・再就業コース・・・結婚し、子供を持つが、結婚出産の時期にいったん退職し、子育て後に再び仕事をもつ
- ・専業主婦コース・・・結婚して仕事を持ち、結婚あるいは出産の機会に退職し、その後は仕事を持たない

出所：国立社会保障・人口問題研究所「結婚と出産に関する調査」平成 27 年

上記の分類を、川端・関口（2006）は次のようにさらに細かく分類している²。

図表 6-2 女性のタイプ別ライフコース②

- I. 就業継続群→①初職を継続する主婦（DINKS・両立コース）
 - ②転職を経験する主婦（DINKS・両立コース）
 - ③初職を継続する非婚者（非婚就業コース）
 - ④転職を経験する非婚者（非婚就業コース）
- II. 職業中断群→①結婚によって職業を中断する主婦（専業主婦コース）
 - ②出産によって職業を中断する主婦（専業主婦コース）
 - ③介護のため職業を中断する主婦（専業主婦コース）
 - ④その他の事情で職業を中断する主婦（専業主婦コース）
 - ⑤何らかの事情で職業を中断する非婚者（専業主婦コース）
- III. 再就業群→①子育て中に再就業する主婦（再就業コース）
 - ②子育て終了によって再就業する主婦（再就業コース）
 - ③介護終了によって再就業する主婦（再就業コース）
 - ④その他の事情で再就業する主婦（再就業コース）
- IV. 未就業群→①職業経験のない専業主婦
 - ②就業経験のない非婚者

出所：川端・関口和代（2006）163 ページより。

ここでは女性のライフコースを 15 に分類したが、実際もっと多様なライフコースが存在すると思われる。例えば、既婚・非婚を問わず中断と再就業を繰り返すケース、離婚や夫との死別によって専業主婦が再就業するケースなどもある。女性は、職業やライフイベントでの選択によって、いかに多くの働き方が存在しているかが分かった。今回のインタビューでは、結婚、出産や介護を経て就業を

継続する3人の方にお話をお伺いすることができた。

第1節 家庭との両立を考えた、自分らしい働き方（外資系消費財メーカー勤務 A 氏 30 歳）

インタビュー日時：2016年10月15日(土)、12時～13時

場所:新宿駅 某カフェ

A 氏は大学卒業後、某私立中学校にて英語教師を勤め、転職を経て現在は外資系消費財メーカーに派遣社員として勤めている。私生活では3年前に結婚し、現在1歳となるお子さんを育てながら共働きをしている。

(1) 選定理由

A 氏は私の友人の姉であり、以前から面識がありインタビューを申し込んだ。今日本の女性の働き方を見る上でキーワードとなる転職や派遣社員を経験されていること、また私生活では子育てをしながら共働きをされていることなどから、多様なワーク・ライフ・バランスを実体験としてご存知の A 氏に詳しくお話伺いたいと思った。

(2) インタビューの目的

今後自身のキャリアを形成していくにあたってどのような点に不安や迷いを抱えているのか伺い、女性が仕事と家庭を両立していく上で企業に存在すると考えられる課題や求められていること抽出していきたい。また、転職を経験されていることから、職場の環境や私生活などの周辺要因が女性のキャリア形成にどのような影響を与えるのか考えていく。

(3) インタビュー

卒業後のライフコース

1) 教師時代

大学卒業後、私立中間一貫校にて英語の教師を勤める。教師キャリアにおいては2つの学校を経験する。初めての学校では、六学年の英語の授業を担当するとともに専任としてクラスの担任を持つ。しかし、思っていた以上に教師という職業の厳しさを目の当たりにする。仕事は基本的に時間外労働という概念がなく、残業代なども出ない中土日返上し、クラスの担任、部活動の指導、英語の講師としての仕事が約2年間続く。

プライベートの時間がほとんど持たず、働き方を変えなければと悩んでいた25歳の時、付き合ってきた男性との結婚が決まり、それを期に仕事と私生活の両立を考え、勤める学校を変える。2つ目の学校では、クラスの担任や部活動の指導を請け負う専任ではなく、英語を教えることに特化した講師という働き方を選択した。

その学校に勤めて3年たった頃、「教え子達は、今後大学卒業を経て社会人になっていくが、自分は生徒に勉学を教える立ち場にいるのにも関わらず、実社会、実企業とは何か分かっていない。」という現状に疑問を抱き始め、「学校という狭い世界にいては、子ども達に教えてあげられることも少ないのでは。」と考えるようになった。そこで、今後一生教師として働くにしても、一度社会に出て民間企業で働くことを決意する。当時28歳。新しいこと経験できるのは30歳までという気持ちがあ

ったので、自身にとっては大きな決断となった。

2) 派遣社員時代

結論から言うと、自分は性格的に民間企業の方が向いているのではないかと今実感している。転職するにあたり、右も左も分からなかった私はまず派遣会社に登録した。そこで、英語のスキルや今までの経験から外資系消費財メーカーを紹介され、人事のサポート、アシスタントとして働くこととなる。英語の講師をしていた頃とは違い、職場ではリアルなビジネス英語が要求される。企業で働いた経験がなかった私は始めて知ることばかりだったが、それがとても刺激的だった。

また私生活では、勤めて8ヶ月で子供を授かる。育休・産休を取得しようとしたが就業継続が一年に満たなかったため、育休を取得することができず一度会社を退職するという形になった。直接雇用ではないので、会社の規定が適用されずとても残念だった。

しかし産後、会社のほうから派遣会社を通じて是非また自社で働いてほしいと声をかけて頂き、再び人事部でサポートとして働き始めることができた。現在は、子育てと両立しながら試行錯誤の日々を過ごしているが、朝は夫が子供の送り迎えをしてくれるなど協力的な姿勢でとても助かっている。

卒業後のライフコース

25歳の時、付き合ってきた男性と結婚。28歳で長男出産し、今は共働きで働いている。A氏は「夫は私よりも家事が得意で、分担が当たり前という考えの持ち主なので本当に助かっている。」という。

都内在住ということもあり、近くの認可保育園は全く空きがなく、今は認可外保育園に通っている。料金は認可保育園の約4倍で、高額である。また小さい子供を預けて働くことに迷いがなかったわけではないが、社会との繋がりを持つという意味で働くことは私にとってとても重要である。

個別質問事項

(i) 大学卒業時のキャリアビジョンを教えてください。また、それはどのタイミングでどのように変わりましたか。

⇒結婚や出産などのライフイベントと両立しながら、一生働きたいと考えていました。そこで、自分の得意な英語を活かせること、女性でも生涯現役で働ける職として教師を選びました。学生時代塾講師をしていた影響もあります。

しかし、そのキャリアビジョンは、実際に結婚・出産を経験し、プライベートとの両立を考えたことにより大きく変わりました。ただ、様々なライフイベントを経ても働きたいという気持ちは変わらず持っており、子供の成長とともに働き方を柔軟に変えていけたらと思っています。

(ii) 今は派遣社員として働かれています。正社員になることは考えていますか？

⇒今は現状に満足しており、また絶対に正社員が良いというこだわりはありません。外資系企業ということもあり、正社員の方には厳しいノルマや成長が求められるのも事実であり、子供が小さいうちは難しいかなと思います。子供が小学校に入学して手が離れ、余裕ができれば正社員という働き方も考えています。

(iii) 子育てと両立しながら働かれています。会社の制度や雰囲気はどうですか？また職場には同じように子育てしながら働いている方はいますか？

⇒私は派遣会社の規定が適用されるので、会社の制度は分かりませんが、雰囲気はとても良いです。

実際、子供が熱を出して入社後45分で退社しなければいけないこともありましたが、快く送り出してくれました。その分、そういった事態が起こっても対応できるよう普段から仕事を効率的にこなし、期限つきのものは早めに提出するよう努めています。また、子育てをしながら働いている方も多く、週に数回出勤し、あとは在宅勤務という形をとっている女性社員もいます。パフォーマンスを上げていけば必ずしもフルタイムで出勤する必要がないという考えで、フレキシブルな働き方が可能です。

(4) 仕事と家庭を両立する女性のキャリア形成に影響する要因

まず、A氏が上記のどの分類に所属するか考える。A氏は結婚を機に、仕事と家庭の両立を考え、転職している、また出産機に一度退職しているが、今は小さいお子さんを抱えながら職場復帰を果たしているため、I群就業継続群②転職を経験する主婦（DINKS・両立コース）に分類される。

インタビューを通して、現在A氏が働いている職場が、子育てをしながら働き続けられる環境であり、今の働き方に満足しているということが伺えた。その要因としては、夫の協力があることと、職場の同僚の理解が得られていることが大きな要因であると感じた。具体的には夫婦での家事・育児の分担がされていること、職場では同じように小さい子供を育てながら働いている女性が多く、子供が急に発熱して早退しなければいけない状況でも理解があることなどが挙げられる。

またA氏自身が、派遣社員としての働き方を「柔軟に働ける方法の一種」と認識していることに驚いた。実際、A氏のように結婚・出産を機に、派遣に転職する女性は増加傾向にあり、非正規の職員・従業員についての主な理由で最も多いものは、女性が「自分の都合のよい時間に働きたいから」（22万人増加）となっている³。裏を返せば、今の正社員のままの労働時間だと、家庭と両立しながら働くことは難しいと考える女性が多いことを指している。A氏の場合も、結婚を機に一度職場を退職し非正規雇用として新たな仕事を始めているが、この理由として、前職があまりにも激務であり家庭との両立が不可能であることが一番の理由として挙げられた。また、A氏は自身の働き方を変えてでも、子供が小さいときはなるべく自分の手で育てたいとおっしゃっており、結婚や出産を経てA氏の人生における優先順位が変化していったことが転職を選択した大きな要因となっていると感じた。

第2節 家庭の両立と組織内におけるキャリア形成（大手通信会社D社勤務 B氏 38歳）

インタビュー日時：2016年11月7日(月)、12時～13時

場所:飯田橋駅 某カフェ

(1) 選定理由

2人目のインタビューでは、筆者の内定先に勤める女性社員の方を紹介して頂き、お話を伺うことが出来た。同社は、2016年の「なでしこ銘柄」、「新・ダイバーシティ経営企業100選」選定など、女性の活躍を積極的に推進する取り組みが評価されている。そうした中で実際に働く女性社員が現状をどのように捉えて、キャリアを形成しているのかお伺いしたいと思った。

(2) インタビューの目的

自身の思い描いているキャリア像、その実現に向けて障害になると考えられるもの、今抱えている不安や企業に求めるものを伺い、女性が組織内でキャリアを形成するにあたって考えられる課題や、組織が個人のキャリアに与える影響をみていきたいと考えた。

(3) インタビュー

卒業後のキャリアコース

2002年同社に入社し、最初の配属先は、東京都新宿区の企業を担当する法人営業部にてアカウント営業の部署に5年ほど滞在した。当時は会社内部の動きが激しく、組織変更に伴う組織異動も経験した。その後は、法人向けの営業部の新規立ち上げに伴い異動し、営業部のサポート部門にてサポート業務や法人部門にて、業務企画業務を経験。いずれも会社の意向による異動だった。

入社8年目、以前から海外に興味があったことや、自身のキャリアの方向性を少し変えたいと思い、会社の海外トレーニー制度を利用して1年間、シンガポールで勤務を経験。帰国後は外資キャリア向けの法人営業部にてアカウント営業を勤め、結婚、出産、育休を経て現在は、グローバル事業本部のキャリアビジネス部にて営業サポート業務に勤めている。部署の名前は変わったものの、お仕事内容はあまり変わらず、5年目になる。10月より9:00-16:00の育児時短勤務制度を取得中。

卒業後のライフコース

入社当初より付き合っていた同じ会社の男性と29歳の時に結婚。海外トレーニー制度を終え、日本に帰国したタイミングでの結婚だった。2回の育休産休を経て、今は年長と年少の男の子の子育てをしながら共働きをしている。

個別質問事項

(i) 子育てと両立しながら働かれています、会社の制度や雰囲気はどうですか？

⇒会社の制度は整っていると思うし、働きながら子育てをしている女性も多い。弊社では、グループ（部署よりさらに小さいチーム）ごとに様々な勤務形態を取り入れている。例えば私は現在、時短勤務制度と週一回の在宅勤務を利用しており、夫は裁量労働勤務を利用している。制度上、夫の方が時間の融通が効くため、朝、子供の保育園の送り迎えなどは夫が担当してくれている。

しかし、ジレンマなども存在している。私は以前職場復帰したときはフルタイムで働いていた。時間に追われることがなく仕事をする上ではよかったが、土日は家事におわれ、子供とのコミュニケーションを取る時間もあまりなく、ただ過ぎ行く時間を過ごしている感覚だった。そこで、時短勤務制度を利用し始めた。働く時間自体は短くなったが、仕事の量は以前と変わらないため、かなり効率的に働くことが必要となった。残業なども許されておらず、そのため昼食の時間を惜しんでおにぎりをほおぼりながら仕事をする日も続いた。このように、時短勤務制度にもいくつかの不満を持っていたのだが、今年の10月から制度が大きく改善され、必要に応じて残業が認められるようになった。

(ii) 今後の自身のキャリアについてどう考えていますか？また、それに向けて抱えている不安や考えられる障害はありますか？

⇒会社で色々やっていきたいと思っていることはあるが、正直今は子育てとの両立を考えることで精一杯という感じである。子供が小さいときは今しかなく、自分の中でのプライオリティが家庭7、仕事3という割合である。来年は子供が小学生に上がり、親の目から離れている時間も多くなるので心配事も増えると思う。

会社に対する不安があるとすれば、自分のロールモデルがないことである。子育てをしながら働いている女性はたくさんいるし、制度を利用して家事や子育てと両立させることは可能である。しかし、部長や課長、管理職など役職のある人はどうか。やはり、子育てをしながら役職に就いている人

をほとんどみたことがない。会社全体で見ると、入社当初より女性の管理職の割合は増えてきたが、独身の方や結婚していても子供を持たない人ばかりである。子供がいると、時間に制約があったり子供が突然熱を出して会社を休まなければいけない時がある。それは今での働く上でハンデとなっているように感じるし、特に私のように実家が遠方で、いざという時頼れる親戚がいないと、会社の中で重要なポストになるのは難しいのではないかと感じる。

(4) 家庭との両立を実現しながら、女性が組織内でキャリアアップを図るには

まず、B氏が上記のどの分類に所属するか考える。B氏は結婚、出産を経ても初職を継続されているためI. 就業継続群→①初職を継続する主婦（DINKS・両立コース）に分類される。B氏が出産・育児と経ても同じ会社で就業継続できた要因として、会社に充実し両立制度の利用があることが伺えた。さらに働き方も、時短勤務制、裁量労働制、フレキシブル勤務、在宅勤務など柔軟に選択することができる。重要な点として感じたのが、これらの制度をB氏だけでなく、夫も利用することで育児・家事を分担することに成功していることである。また、そうした会社の制度は、利用者の声によって頻繁に改善されていることからより使いやすいものとなっているという点も、女性が就業継続しやすい環境に繋がっているように感じた。

一方で、組織内のキャリア形成という点で、家庭と両立しながらのキャリアアップに対する会社内の課題も浮き彫りとなった。同社は、2015年度に向けて女性管理職者数250名（女性管理職者比率7%）、女性ライン長（組織のリーダー職で人事評価の権限を持つ管理職）90名という具体的な数値目標を掲げ、スキルアップやキャリア形成を支援するさまざまなプログラムを実施している⁴。しかしB氏は、制度を利用して、子育てをしながらでも働き続けるという現状維持は可能だが、部長や課長など役職のある職種を得るのは困難ではないかと感じているという。キャリアアップをはかりたいと思っても、周りにロールモデルがおらず手段が分からないと感じている女性が多いのではないかと感じた。B氏によると、実際には子育てしながら働きやすい部署もあるそうなので、部署から女性の役職を増やしていくなどして、ロールモデルを作っていくことが今後組織内でキャリア形成を考えている女性のお手本になり、家庭と両立しながらもキャリアアップを図る女性の増加に繋がるのではないかと感じた。

第3節 自律的なキャリアを歩む（フリーアナウンサー C氏 46歳）

インタビュー日時：2016年10月20日(木)、12時～14時

場所：渋谷駅 某カフェ

(1) 選定理由

前述したように、組織のなかで雇用を保障されながら安定したキャリアを歩むのが当たり前な時代ではなくなりつつあるという認識が高まっている。日本の雇用システムの特徴であった終身雇用が崩壊しつつある中、自身のキャリアを会社に任せるのではなく自分でデザインしていく必要性が高まっている。そうした中、父の仕事関係の方でフリーアナウンサーとして活躍されているC氏を紹介して頂いた。彼女は6年間地方テレビ局に勤めた後フリーに転身おり、特にフリーに転身してからは、自身でキャリアを切り開いてきた女性である。

(2) インタビューの目的

近年では、従来の日本に置ける組織内キャリアと対置される概念、「バウンダリーレス (境界なき) ・キャリア」—職務、組織、仕事と家庭、産業の壁を越えて動く新しいキャリアのあり方も存在する⁵。自分のキャリアを企業に任せるのではなく、自身でデザインしていくという自律的なキャリア形成の必要性が注目されつつある中で、自分の強みを生かし、責任を持ってキャリア形成をしていくとはどうということなのか。その実際を、経験者であるC氏に伺いたいと思い、インタビューを申し込んだ。

(3) インタビュー

卒業後のキャリアコース

大学卒業後は、地方テレビ局にて記者兼アナウンサーとして6年間勤めた。幼少期は、父の仕事の都合で3年ごとに引っ越し転勤族だった。その影響で、転勤がない仕事、そして女性として手に職をつけて働き続けられる職種を希望していた。就職活動時代、全員が同じ色のリクルートスーツを着て就職活動をすることに違和感を覚え、そうした傾向の少なかったマスコミ業界でならやっていけるかもしれないと思い、結果内定を頂いた地方テレビ局にアナウンサーとして就職することになった。

しかし、地方局でのアナウンサー時代は決して楽しい日々とは言えなかった。またキー局とは違い、地方局ではアナウンサーは記者の仕事も兼任しており、原稿づくりから取材までを請け負うことが多かった。辛いことも多かったが、取材を通して様々な人に出会えることにアナウンサーとしてのやりがいを感じていた。また、東京を離れて地方で暮らすことで日本の地方の問題などを目の当たりにすることができ良い経験だったと思う。

社会人になって6年目で、父親が病気で倒れ、親元に戻ってきてほしいと言われた。それを期に勤めていた地方テレビ局を退職しフリーへ転身する決断をした。東京にてフリーでやっていけるのかという不安もあったが、機会に恵まれ、日経CNBC、ラジオ日経、テレビ東京、ラジオ日本、J-WAVE、文化放送などの番組をキャスターとして担当した。また、偶然、経済専門の番組を担当することが多かったため、自身の強みにしていこうと思い、慶応義塾大学経済学部通信教育課程にて経済学を学んだ。その後もレギュラー番組を持ちながら、伝播タイムズや日本貿易振興機構JETOROで常勤嘱託員として働いた。この頃は、父の介護との両立を考えながら週4日～6日働いていた。

業後のライフコース

2000年の4月に父が病気で倒れてからは、フリーに転身し、介護との両立を考えながら働いてきた。フリーでは仕事の量の調整が自分で出来たので、介護の両立はしやすかった。週5日フルタイムの会社で働いていたら、父の面倒を見ながら仕事続けるのは難しかったと思う。また仕事のポジションは代替可能だが、親には私しかいないので、親の介護を優先したいという気持ちがあった。2014年に結婚し、現在は夫と二人で共働きをしている。

質問項目

(i) 大学卒業時のキャリアビジョンを教えてください。またそれほどどのように変わりましたか？
⇒数年間は地方テレビ局でアナウンサーとして勤め、いつかはフリーになり東京に戻ってきたいと考えていた。きっかけは父の病気だったが、地方テレビ局では絶対にできなかった様々な経験を東京で積んでこられたので、今振り返ると良かったと思う。

(ii) 今後のキャリアビジョンについて教えてください。

父の介護も一段落したので、これを期に自身のキャリアを考え直していきたいと思っている。漠然としているが、今までのアナウンサーとしての経験を世に何かしらの形で還元していきたいと考えている。頭の中には様々なアイデアが思いついているので、今後実現していきたい。

(iii) 女性としてキャリアを積んでいく中で、企業に残る課題など感じたことがあれば教えてください。

⇒近年では、政府が女性活躍を推進していることもあり女性が働きやすい環境が整いつつあるように感じる。しかし、例えば職場で女性が旧姓を使用するのを認めなかったりすることはまだ多々あると聞く。私も仕事柄、結婚後も旧姓を使用していますが、旧姓の使用が認められないと、それにより旧姓で築いてきた人脈が中断されたり、事務手続きなど物理的な面倒が強いられる。こうしたことは女性のキャリアの継続がスムーズに行えなくなる要因となっているように感じる。

(4) 自律的なキャリアを歩むために

まず、C氏が上記のどの分類に所属するか考える。C氏は介護を機に転職をしており、その後結婚を経ても就業を継続しているため、I. 就業継続群→②転職を経験する主婦 (DINKS・両立コース) に分類される。

C氏のキャリアに大きな影響を与えたライフイベントとして、介護が挙げられる。本論文では、女性の働き方が大きく変わる契機となるライフイベントとして結婚や出産を中心に議論してきたが、少子高齢化が進み、今後は介護責任を担う労働者の問題を避けて通ることはできないと感じた。総務省「就業構造基本調査」(平成24年度)によると、介護・看護を理由に離職した人の総数は1年間で約10万人であった。男女比では、過去5年間に介護離職した人の割合をみると、介護離職者全体に対する女性の割合が8割前後を占めている⁶。武石(2016)は、介護離職の特徴として、育児の場合は圧倒的に女性が多いのに対して、男性の割合が2割程度と育児に比べると多いことと、介護離職した人の40代、50代の割合は男性で4割、女性で6割程度と管理職層を含む組織の中核・中堅層の離職が多いことを挙げている。そのため、仕事と介護の両立支援は女性だけでなく男性も含めた支援策の必要性という指摘がある。また、C氏のインタビューを通して介護に関して職場の上司の理解が得られず苦労した様子が伺えたため、環境整備だけでなく、職場の理解を進める必要もあると感じた。

親の介護と仕事を両立しながらも、C氏が自身で納得のいくキャリアを歩んでくることができた要因の1つとして、自身の強み・やりたいことを軸にキャリアを形成してきたことがあげられる。C氏の仕事上の強みは語学な堪能なことや、経済の知識が豊富なことなどである。どちらも彼女が初めから強みとしていたものではなく、キャリアを形成していく過程で培ってきたものであり、さらにそれを強化するために、働きながら大学の講義も受講している。また、彼女はフリーアナウンサーとして、特に経済分野を専門に関わることで、自身の強みを活かしてどう社会に貢献していくかということも明確にとらえていた。このように、歩んできたキャリアの中で、いくつかの選択肢を通じて、自身の働くモチベーションや価値観、強み・弱みを確立してきたことが彼女の自律的なキャリアを歩む上で大きな軸となっていることが分かった。そうした経験を積み重ねていくことで、多様な選択肢の中から、自身が納得するキャリア歩むことができたのではないかと考えた。

-
- ¹ 国立社会保障・人口問題研究所「結婚と出産に関する調査」(2010年) 11 ページ。
 - ² 国立社会保障・人口問題研究所「結婚と出産に関する調査」(2010年) 11 ページ。
 - ³ 総務省「労働力調査」2015年。
 - ⁴ 大手通信会社D社 ホームページ。
 - ⁵ 金井(2007) 52 ページ。
 - ⁶ 総務省「就業構造基本調査」(平成24年度) 72 ページ。

第7章 日本における女性とキャリアを考える

本章では総括としてこれまでの議論とインタビューをまとめ、日本における女性のキャリア形成の現状と課題、そして展望を述べる。

本論の冒頭では、終身雇用や年功序列など従来の日本型雇用システムの中で成り立ってきた男性を中心とする、組織主導のキャリア形成から、個人が責任を持って切り開く自律型のキャリア形成へと変化しつつある現状をみてきた。この背景には、企業経営を取り巻く環境の変化に伴い、経営の方向を見極めにくいという不確実性の高まりにより、企業任せのキャリア形成が成り立たなくなっていることなどが挙げられる。加えて、働く個人の属性や価値観が多様化し、内的キャリアを重視する傾向が強まっているという点もあげられる¹。企業が従業員個人のキャリア形成に責任を負うという時代は過去のものになりつつあり、個人が自身のキャリアに自律的に向き合うことの重要性が指摘されるようになってきた。また、女性は男性に比べて仕事と家庭の両立を強く意識しながら職業キャリアを選択しており、その選択が個人の価値観や志向性、置かれている状況によって多様性を帯びため²、女性が置かれている状況が、否応なく自律的なキャリア開発を考えなくてはならないという現状にあることが伺える。

上述したように、働く人のキャリアをめぐる概念が大きく変化しつつある中、本論文では特に女性のキャリア形成に焦点を当てその課題を明らかにしてきた。年齢階級別の労働力率がM字カーブを描いていることから分かる通り、3分の1の日本人女性が第一児の出産を機に労働市場から退出しており、法整備や両立支援が進む中でも未だ多くの課題が残されていることが伺える。第3章では、女性の就業の現状とその特徴を、産業構造の変化や法律の改正などの背景と共にみてきた。大きな課題点として、武石（2006）は、「男性の働き方に女性が合わせるだけでは根本的な問題解決にならない」と指摘しているように、男性を基準として女性のキャリアを形成していくことは女性の活躍には繋がらず、キャリアは限定的になってしまうことが指摘されている。そのため、女性が男性的な働き方をするのではなく、多様な働き方に応じてキャリアを形成することが可能となるような職場環境の整備が欠かせない。

それを受けて第3章では、多様な人材が柔軟に働くことを可能とする「ダイバーシティ・マネジメント」の必要性や、「ワーク・ライフ・バランス」といった仕事と家庭の両立支援策についてみてきた。元々は女性の社会進出や少子高齢化の対策として推進されてきた取り組みだが、近年では女性だけでなく、人材の多様性を経営戦略に組み込んでいこうとする考えが主流となっている。多様な人材が働くことの出来る環境整備として、仕事と家庭の両立支援策であるワーク・ライフ・バランスの推進も注目されている。

しかし、こうした両立支援策は未だに「女性のためのもの」という誤解も多く、十分な効果を発揮しているとは言い難い。このようにとらえてしまうと、ワーク・ライフ・バランス支援策の推進は、経営にとって負担が大きいだけの施策となってしまう。女性が就業継続する上で、結婚や出産、育児などが女性の大きな負担となっていることは明らかだが、その解決には家庭的責任は女性が負うものという性別役割分業の意識を見直し、男性も含めた両立支援の利用促進が必要となる。

第1節 自律的なキャリア形成を歩むために

個々人が自律的なキャリア形成を歩む上で、まず出発点となるのは、個人が自身のキャリアを主体的に考えることである。従来の男性をモデルとしたキャリア形成では、こうした考えはあまり生まれ

てこなかったが、上述したように、これからはキャリア形成を組織に依存するのではなく、自身でデザインしていく必要性が高まっていくと言える。なお、キャリアを主体的に考えるきっかけは人それぞれである。今回のインタビューを見ると、A氏は、①自身の働き方に疑問を感じ、仕事と家庭の両立に悩んだとき、②教師として働く意義を考え直したとき、③出産を契機に仕事と家庭の両立を考えたととき、B氏は、①自身のキャリアに疑問を抱き、海外トレーニーを利用したとき、②出産を契機に、家庭との両立が可能な働き方を選択したとき、C氏は、①フリーに転身したとき、②親の介護との両立が可能な働き方を考えたとき、③自身の強みをより磨くため、大学に通ったとき、などさまざまである。3人に共通して言えることは、それぞれが、その時自身の置かれた状況に合わせて意思決定を行っているということである。もちろん、中には専業主婦になりたいとか仕事を続けたいといった強い希望を持ち、これを実現していくケースもあるものの、多くはその時々で状況に応じて意思決定を行い、結果としてあるライフコースや就業領域を選択し、キャリアを築いていくものと思われる³。

それでは、予測不可能な人生において、自律的なキャリア形成を歩むために必要なこととはなんだろうか。金井(2007)は、何十年にも及ぶキャリアの全体をデザインすることは困難だが、節目をしっかりデザインすることが大切であると指摘している。金井(2007)は、「個人にとって、節目のキャリア・デザインは、組織にとって転換期における戦略策定に相当する。」とその重要性を述べている。

インタビューをさせて頂いた3人も、キャリアの岐路(節目)に立ったとき、自身のキャリアを振り返る作業をしている。いくつかの選択を通じて、自身が働く意義や、どうやって働いていきたいかといったことを明確することが、個人が充実したキャリアを歩む上で大切な要素となってくる。特に女性の場合は、職業キャリアにライフキャリアをどう組み込んでいくかを考えることが、主体的にキャリアを歩む上で出発点となっていることが多い。そういった点で、女性のキャリア形成を考えることは、今後、男性も含めた多様な人材が、自分らしい充実したキャリアを歩む上で手がかりになるといえる。

第2節 企業に求められる施策

最後に、女性が仕事と家庭を両立しながらキャリアを形成し、また女性だけでなく働く人全てが自律的なキャリア形成を歩むためには企業はどういった取り組みが必要となっていくのか、本論文を通して明らかになったことを指摘していく。

まず、武石(2016)も述べているように、キャリア開発において個人の主体性が今まで以上に重視されるようになるということは、従業員にキャリアの選択を委ねて企業は関わらない、ということではない⁴。長年、長期継続雇用のもと、個人のキャリアは企業主導で形成されてきた。そのため、自律的なキャリア形成の重要性が認識されていても、個人が自分のキャリアを白地の状態からプランニングをして開発するのは現実には難しい。職業キャリアを問題にする以上は、組織の中の仕事の体系や育成のシステムを理解することによって、効果的なキャリア開発が可能になるのである⁵。

まず第1に、武石(2016)も指摘しているように、自分のキャリアを真剣に考えたことのない個人が多い状況から、キャリアの方向性を考える手がかりとなるような支援をすることも必要である。たとえば、キャリアコンサルタントによる相談や、上司とのキャリア面談など、キャリアを考えるきっかけやツール、時には情報等を提供していくことが必要となる⁶。

そして第2に、従業員自身がキャリアを選ぶ仕組みとして、社内公募制度なども活用が有効であると感じた。B氏のインタビューでも明らかになった通り、社内公募制度は個人が自身のキャリアを振り返るきっかけとなる。社内公募で提供される職務やポストが、自分の今後のキャリアにとってそれ

だけ有効か、個々に判断しながら従業員が応募している。こうした制度が、従業員が自分の興味・関心を自覚したり、キャリアを考え直す契機としての機能も期待できる⁷。また、C氏が働く上で自身の強みを強化すべく、仕事と両立しながら大学の講義を受講していたが、このように社外で能力を高めることを選んだ従業員に対して、積極的に評価しサポートする支援なども必要になってくるだろう。具体的には、経済的負担や、働きながらも学べるフレキシブルな労働時間の提供などがあげられる。

最後に、今後女性だけでなく、働く全ての人々が充実したキャリアを歩んでいくためには、個人が望むキャリア展望と、組織が個人に求める人材開発の方向性を丁寧にすり合わせていくことが最も重要となってくる。個人がそれぞれの多様な価値観を軸に働くこと望むのであれば、組織が担う役割を再検討し、必要な支援策を整備していくことが企業の役割といえる。今後は、個人が価値観やライフステージに応じて、柔軟な働き方を選択できる環境が求められると考えられる。

第3節 本論文の課題

今回本論文では、キャリア形成の主体を「企業」と「働く個人」、その中でも女性に焦点を当てて執筆を進めてきた。しかし、実際は、組織と個人によるキャリア形成を支援するものとして、国や自治体の公的な政策等も重要な役割を担っている。具体的には、保育サービスの拡充やポジティブ・アクションの推進などが挙げられる。個人や企業だけでなく、政府の役割にも目を向け、絡み合っている社会における様々な課題との関係を考え解決していく必要があると考えられる。また、今回は正社員の女性を中心に議論を進めてきたが、現在非正規雇用の半分以上を女性が占めている現状を考えると、非正規雇用における女性のキャリア形成にも目を向ける必要があると感じた。

¹武石(2016) 221 ページ。

²武石 (2016) 119 ページ。

³川端大二、関口和代 (2006) 166 ページ。

⁴武石 (2016) 108 ページ。

⁵武石 (2016) 7 ページ。

⁶武石 (2016) 224 ページ。

⁷武石 (2016) 225 ページ。

文献一覧

1. 青島裕子 (2009) 「キャリア理論の現在 キャリア概念の理解を中心に」 矢澤澄子・岡村清子編『女性のライフキャリア』勁草書房、所収。
2. エドガーH.シャイン (2015) 『キャリア・アンカー自分の本当の価値を発見しよう』白桃書房。
3. 荻野勝彦 (2009) 「日本へのダイバーシティ・マネジメントの導入とその実践」 武石恵美子編『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。
4. 奥山明良 (2009) 「雇用機会均等法の課題 男女雇用平等法制の生成と発展」 武石恵美子編『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。
5. 乙部由子 (2010) 『女性のキャリア継続』勁草書房。
6. 川端大二、関口和代 (2006) 『キャリア形成 個人・企業・教育の視点から』中央経済社。
7. 金井壽宏 (2007) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
8. 金井壽宏 (2013a) 『日本のキャリア研究: 専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房。
9. 金井壽宏 (2013b) 『日本のキャリア研究: 組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房。
10. 厚生労働省平成 26 年版「働く女性の実情」。
11. 厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成 18 年度／女性雇用管理基本調査」。
12. 国立社会保障・人口問題研究所「結婚と出産に関する調査」2010年。
13. 佐藤博樹・武石恵美子 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 一人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会。
14. 杉田あけみ (2006) 『ダイバーシティマネジメントの観点から見た企業におけるジェンダー』学文社。
15. 総務省「労働力調査」2015 年。
16. 総務省統計局「就業構造基本調査」平成 24 年。
17. 高橋俊介 (2003) 『キャリア論個人のキャリア自律のために会社はなにをすべきなのか』東洋経済新報社。
18. 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
19. 武石恵美子 (2009) 「女性の就業構造 M 字カーブの考察」 武石恵美子編『女性の働き方』ミネルヴァ書房、所収。
20. 武石恵美子 (2012) 『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—働き方改革の実現と政策課題—』ミネルヴァ書房。
21. 武石恵美子 (2016) 『キャリア開発論』中央経済社。
22. 松田茂樹「男性の家事・育児参加と女性の就業促進」 橘木俊詔編『現代女性の労働・結婚・子育て』ミネルヴァ書房、所収。
23. 内閣府男女共同参画局「仕事と生活の調和実現の状況」。
24. 内閣府男女共同参画局 (2014) 「日本再興戦略 JAPAN is BACK 平成25年」
25. 内閣府男女共同参画局 (2014) 「平成25年度男女共同参画社会白書」。
26. 内閣府男女共同参画局 (2015) 「平成26年度男女共同参画社会白書」。
27. 内閣府男女共同参画局 (2016) 「平成27年度男女共同参画社会白書」。
28. 山口一男・樋口美 (2008) 『論争日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。

URL 一覧

1. 内閣府男女共同参画室 HP <http://www.gender.go.jp/>
2. 内閣府 仕事と生活の調和推進ホーム <http://wwwa.cao.go.jp/wlb/index.html>
3. 厚生労働省 女性活躍推進法特集 <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>