

第I特集  
女性活力が  
職場を変える

# 女性活用、本音と建前

オフィスあん 代表取締役 松下直子

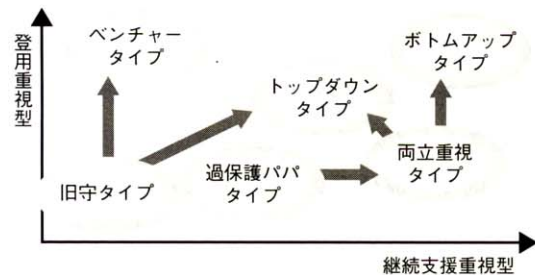
アイデアを出す、企画立案する、実行する。個人力を発揮しながら、組織において活躍する。そこには、かつて以上に女性の姿が多くみられるようになった。育児休業取得率は男女ともに少しずつ上昇を続け、女性は89.7%と9割に近づいた。また、女性の平均勤続年数も年々延びており、長く働き続ける女性が増えている。女性の人生の選択肢は、確実に広がっているようだ。また、少子高齢化を背景に、積極的に女性を活用したいという企業は、ますます増加している(図表1)。さすれば一見、企業側と女性たちのニーズは一致しているように思えよう。それなのに、なぜ女性活用は、そして女性の活躍は、まだまだこんなに悩まし

いのだろう。なぜ、こんな特集が組まれるほどに(笑…「男性活力が職場を変える」では、特集にならないですね?)

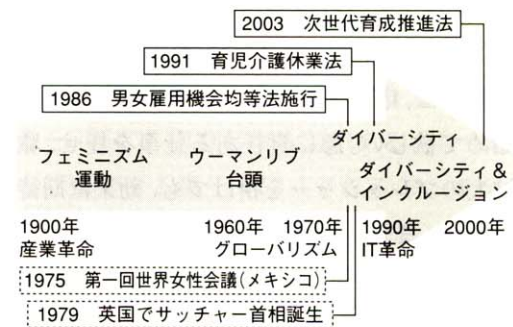
## 活躍する女性の後ろには、活躍させた男性の存在?

私が社会人の仲間入りをした頃、男女雇用機会均等法施行後の経済社会下で、男性と対等に(?)活躍する女性の先輩社員の姿があった(図表2)。まさに「バリバリと」働く、「キャリアウーマン」たち。「格好いいなあ」と憧れる気持ちもあった反面、'特別な女性'だけが活躍できる社会、女性が'男性化'しなければ活

図表1 女性活用のさまざまなタイプ



図表2 社会の流れと女性



躍できない社会のようにも感じられたものだ。

私事で恐縮だが、あれから15年ほどが経ち、'特別な女性'ではない私も、おかげさまで(!)ここに記事をしたためるほどには、仕事の喜怒哀楽を堪能してきた。私自身もちょっとくらは頑張ったのかもしれないが(苦笑)、そこには、私を支えてくれた夫や息子、そして何より、私を活かしてくれた男性上司たちがいた。

今、私は毎月のように女性を対象としたセミナーや研修に登壇させていただいている(あえて「女性」を対象と銘打たないと、女性が参加しづらいからだそうだ、内容的には男女でさほど違いはない)。そこで出会う女性たちの口から溢れる現実は、「(私が変わっても)職場の意識は変わらない」「男性上司が変わらなければ結局変わらない」という閉塞感、諦め…。

女性活用に成功している企業は、言い換えれば、女性本人たちが頑張っていることももちろんだが、何よりそれを可能にした男性たちの存在に他ならないのかもしれない。「女性活力が職場を変える」ことを期待する前に、職場はこの焦燥しきった女性たちを変えられるのか、いやそもそも、女性活用という旗の元、企業や職場では何が起きているのだろうか。

### 企業の言い分:

#### これからの時代は女性活用だ

まずは、私が耳にした企業側の声より。

「女性を活用できない企業は、少子高齢化による労働力不足に対応できないよ。良い人材も確保できないからね」「男性も女性もないさ。男女ともに能力や成果によって評価されると意識を高めることが不可欠だ」「女性だからと甘えてもらっては困る。女性の能力が有

効に発揮されれば、経営の効率化にもつながるからね」「女性が活躍していると、なんだか企業イメージが向上するからね」…。

とまあ、女性活用を掲げるには充分すぎる経営環境が存在する昨今である。

### 男性上司の言い分:

#### できれば活用はしたいのだけれど、 そうは言ってもなあ

「活用したいのはやまやま、なんだけど、女性は感情でものを言うからなあ、扱いづらいよ」「指示待ちではなく、自ら主体的に仕事をして欲しいんだけどなあ」「定時になったらさっさと帰ってしまうだろう？ 仕事に対する覚悟がないよね」「女性は人生の選択肢(逃げ道)が複数あっていいよなあ」。

こちらは世の男性管理職の方々から直接お聞きしたコメントである。残念ながら？ 正直な気持ちなのかもしれない。

### 多種多様、女性たちの言い分

最後に女性たちの言い分にも目を向けてみよう。

#### ①不平不満系

「与えられるのは補助業務ばかり」「男性社会では残業すると評価されるのか」「女性は職場会議に参加させてもらえないから、はいつてくる情報は結論だけで経緯が不明」「女性は職場で自由に発言できる雰囲気がない」「頑張っても、給料は男性に比べてあがらない」「キャリアアップしたいけれど、女性だからチャンスがない」

#### ②不安系

「自律的な仕事をするようにと言われても、何をしたいのか分からない」「会議で発言す

るようにと言われたが、どう発言していいかわからない」「補助の仕事をしているのに、キャリアだとか成果主義だとか言われても困る」

### ③孤独系

「会社には困ったときに頼れる人がいない」「上司がいつも忙しそうで、声がかけれない」「女性の敵は、案外女性だったりするのよね…女性の先輩には頼れない」

### ④外圧系

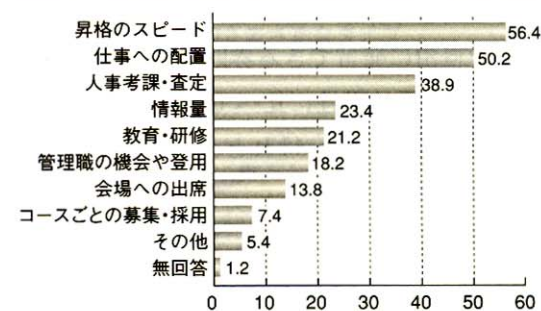
「お客様からのクレームに対応したら、女では話にならないと言われた」「失敗したら“だから女性は…”と言われた」「取引先が、上司に担当を男性に替えてほしいと言ってきた」「このご時勢に、いまだに下ネタ好きの得意先」

### ⑤女性ならではの系

「保育所の送り迎えで短時間勤務の制度を利用しているが、周囲の視線が気になる」「結婚はまだいいけれど、出産しても続けている事例はひとつもない」「生理休暇を取りたいけれど、上司が独身の男性なので言いだせない」

客観的に見れば、こういう状況を作り出しているのは、女性自らかもしれない。無意識のうち自らの限界を設定し、女性であることを「いいわけ」にしている場合もあるかもしれない。しかし、これが彼女たちの、等身大の心

図表3 女性の視点から、男女の扱いの差を感じる点



出典：電機連合総合研究センター「働く女性の21世紀」第一書林、2002年

の声である(図表3)。

## 性差はある！

確かに、性差も個性のひとつである。お互いがお互いを特別視する必要は、本来的にはないのかもしれない。

しかし、幼少期の父母との関わりの中から、私たちは、自分と同性の親が担っている役割を自分のモデルとして意識をされるといわれている。そのため、男の子は「男らしさ」を、女の子は「女らしさ」を取り入れて成長してきた可能性が高い(図表4)。男女ともに、「男性は、女性は、こうあるべき」という観念も存在する。だから、職場や家庭で、暗にそれを異性に期待してしまう。表面的には正反対の行動を望んでいても、だ。

また、まだまだお互いが、お互いを理解し合えるほどには、日本の経済社会は、経験値を重ねられていない。「泳ぎ」の本を読んでも実際に泳いでみなければ泳げるようにはならないように、女性活用も経験を重ねなければそのコツや勘所は実感できない。我が国における女性活用の歴史はまだ浅く、男性女性ともに手探り状態である。

それゆえに、女性にとっては、女性のロールモデルは少なく、メンターも不在がちだ。女性管理職(係長以上)が10%を超えたのもつい最近のこと。さらに、女性は出産すれば、キャリアを中断せざるを得ないし、だからこそ、女

図表4 男女間の志向の違い



