

(2015年3月26日講演)

1. 女性管理職の研究について

学習院大学 経済学部 教授 脇坂 明主査

私の一研究者としての思いのようなものを少し話したい。4枚目以降、資料が付いている形になっている。

先ほど杉浦専務理事から事務局案が出されたが、これ女性活躍社会研究会となっているが、女性活躍を測るときにどういふことがあるかということで、ちょうど最初の均等法の頃、1985年の頃を思い出すと、やはりそこでかなり議論がされた記憶がある。単に女性が働く率が増えればよいのだという議論と、いや、そのようなことはない、そのときに出たのは、新幹線の売り子の女性をどんどん増やせばよいのだという、それはやはり違うだろうというような話をした覚えがある。(笑)

そこに2-1から2-4まで書いてあるが、私はよく女性活用段階論ということで使っているが、看護師とか特定の職種を除けば、男性型中心社会からこのような形で発展したのではないかと思っている。そうすると、やはり2-3とか2-4、基本的には2-4の女性管理職・女性の役員とかが最終的には男女同数になればよいと。武石委員もそうであるが、私は男女の均等の度合いという指標を作ったことがあり、いろいろやってみると、たくさんいろんな指標があるが、女性管理職の割合でほぼ代表できるのではないかと最近思うようになってきた。だから、やはり一番重要なのは、女性管理職の割合。今日杉浦専務理事からお話があった女性の管理職の定義が非常に難しいが、これから少しお話しするが、日本で言うと課長以上を言うから、女性の課長になるためにどのような手だてをしたらよいのかがポイントになってくると思う。

次に、国際的に見た女性管理職の少なさと書いてあるが、よく日本は管理職が少ない、少ないと言うが、これは簡単ではない。実を言うと管理職の定義が国によってまちちである。パワーポイントの一番最初のほうに英語の資料であると思うが、これはILOというところのデータであるから全然調整されていない。実を言うと各国でマネージャーの定義が本当は違うが、なぜ違うかというのはもう一目瞭然で、A分のB、労働者数分の管理職を見れば、国によって全然違うということが分かる。アメリカとイギリスは断然管理職が多い。アメリカは管理職がインフレである。私の感じでは、アメリカは主任の下まで管理職と定義していた。それでも vice-president と言っているのだから、インフレである。だから、普通に言われるほど日本とアメリカで女性管理職割合の差がないと私は思っている。ただ、これで言うと、フランスはかなり厳しくしているのに、女性管理職割合が高い。この資料に

より、今までフランスが一番女性管理職割合が高いものだと思っていた。フランスにはカードルという、リセを出て、大学を出てすぐポンと出世するすごい人たちがいる。だが、3ページ目の一番最後の注に書いているように、カードルイコール管理職ではない。例えば医者とかは全部カードルである。カードルだけで比率を取ると、ものすごく女性が増えていく。どうもカードルの定義がいわゆる英語圏の管理職とかなり違うらしい。

なぜ国際的な比較が重要かという、管理職のいろんなことを分析して国の違いを根拠として、何か提言したときに、これからお話しするように、同じ資本主義であっても雇用システムがかなり違う。そのときに、日本の他の先進国が全部同じタイプだと考えると大きな間違いになってしまう。だから、例えば同じ管理職が多くても、違ったシステムの下で管理職が多くなっているということはほぼ確実だと私は思っている。だから、そこにやはり気を付けないといけない。もちろん、この研究会で国際比較などはできないが、状況証拠から見ると、日本がそれでも少ないことは明らかである。非常に少ない。日本で増やすために雇用システムを変えないといけないと言ったときに、その雇用システムこそ問題となる。先ほど少し出した終身雇用とか、長時間労働とか、年功賃金とかを「日本的」とする議論は、基本的に駄目で、最後のパワーポイントの2013年の労働経済白書を見ていただければ分かるように、男性の勤続年数であるとか、女性の勤続年数であるとか、賃金の上がり方、年功賃金というのは、決して日本の特徴とは言えない。だから、私が今思っているのは、昇進のスピードが遅いとかブルーカラーの処遇だけは違うが、ホワイトカラーの賃金についてはほぼ同じだと。

ただ、ホワイトカラーの仕事のやり方は違うらしい。そういうのは雇用システム論という分野において、「多様な資本主義論」が盛んで、それを行っているのはアメリカの研究者はごく少なく、ほとんどがヨーロッパの研究者である。どうしてかという、ヨーロッパにいろんなタイプの資本主義があるからで、その中で私が今のところ一番良いと思っているのは、ロンドン大学(LSE)のマースデンという学者のシステム論である。この人はフランス語ができて、ドイツ語ができるという人で、だから文献が全部読める。そういう研究成果をまとめたものが、この4つのタイプである。ただ、横軸の生産アプローチというのは少しおかしいところがあり、日本の研究者はこのマースデンにはあまり肯定的ではないが、少なくともヨーロッパの研究者はほとんどこの枠組みでやっている。この影響が非常にある。これだと、日本はもちろん違ったところに来るが、アメリカとフランスが一緒のところに来る。ドイツが右下に来て、イギリスがまたその上というようにシステムが違うところにある。これに基づいていろんな統計データとか、仕事のやり方とかをマースデンは先行研究を基に検証し良い研究となっている。

一番最後のページを見てほしいが、例えば問題が起きたときにどうするかとか、ジョブローテーションの問題とか、柔軟性の問題とか、各国の特徴としてここに書かれていること自体は事実である。こういう研究蓄積を知らない人が、日本のシステムを論じるとき、日本以外は全部違っている、全部そうではないと思込んでいることがある。これは大き

な間違いで、マースデンの類型が良いかどうかは別にして、それぞれ、例えばジョブローテーションは何か日本の特徴のように見えるが、ドイツのほうがよくジョブローテーションをするぐらいである。ただ、重要なのは、マースデンの議論に何が入っていないかという点、労働時間が入っていない。明らかに労働時間はドイツとフランスがものすごく短く、アメリカはものすごく長い。だから、恐らく労働時間を入れなかったのだと思う。それと、女性の活躍度合いが入っていない。

ここで言いたいのは、マースデンのシステム論以外にも幾つかのシステム論、多様な資本主義論があるが、雇用システムを議論するとき、日本以外の国は多様であることに注意すべきである。つまり、つまみ食いはいできない、こっちの国の良いところ、こっちの国の良いところと言う具合にはできない。全部有機的にそれぞれの国が結び付いている。日本もそうであるが、それぞれの国も有機的に結び付いている。しかし、共通点はあり、どの国も 1970 年、80 年代から、どのシステムであろうが、女性の管理職割合に関しては驚異的に上昇している。日本だって、最初から比べれば驚異的である。1%が 3%になれば 3 倍である。どの雇用システムであっても、女性管理職は驚異的に上昇しているが、日本は明らかにレベルが低い。先ほど長時間労働の話が出たり、場合によっては賃金の決め方、職務給がよいか、成果給がよいかと、そのような議論があるが、実を言うと非常にそれが決定的かどうかをいうためには、こういう雇用システムを考えると非常に複雑になっているということを言うがために、少し詳しく話をした。それが 1 枚目の A のところである。

B のところであるが、B で、経済学、教育学といろいろ書いてあるが、これは何を言っているかという点、結局女性の管理職を増やすためには何らかの意味で技能とかスキルが伸びていかないといけない。技能、スキルというものが伸びるといえるのは何かという点、基本的には 2 つである。学校教育か、企業が施す訓練である。そういうのを経済学では賃金関数というもので、賃金はどのようなもので決まるかということによく計測されたりする。国際比較では同じ調査対象、調査方法のデータにしないと行かない。それは難しいので、まだまだ決定的な研究はないが、状況証拠的に言うと、明らかに日本は、学校教育よりも企業で施す訓練の効果が非常に大きいことはほぼ確実である。学校教育が一番大きいのはおそらくフランスである。フランスの今までの研究から言うと、フランスの学校教育による差が非常に大きい。では、フランスは学校で全部決まってしまうかという点、そうでもなく、きちんと内部労働市場があり、先ほどみたように非常に勤続年数の長い国である。複雑であるが、要は日本は企業で施す訓練というのが非常に重要であるから、ここでやはり企業内訓練をきちんと男女差がないようにしていけば、女性が活躍できる。もちろん、学校教育のほうで、先ほど理工系の女性の少なさとか、それこそ建設会社の採用のような建築土木が少ないということがあるが、だが、これは他の国も同じで少ないところから急速に増えている。企業で施す訓練にこそ、やはり焦点を当てるべきではないか。

では、訓練とは何かというのが、次の C というところである。訓練と言ったときに何を言うかという点、教科書的で申し訳ないが、OJT と Off-JT。Off-JT が教育研修である。

OJTにはフォーマルなものインフォーマルなものがあるが、普通OJTというフォーマルものしか言わない。入ってきたときにマンツーマンで先輩が付いてというものである。実を言うと、管理職になるまで、主任とか課長とかになるまでの重要な訓練というのがインフォーマルなOJT。その中でどのような重要な仕事を先輩とか上司とかに言われてするかということが決定的に大きいのではないかと。だから、先ほど武石委員も言われたように、いわゆる初期キャリアとか、中期も入るかどうかは分からないが、そこで男女差がどうあるかということが重要である。

今までの研究で言うと、例えば配置とか転勤、異動、こういったことを男女比較でみたものが、資料の4枚目に、総合職と基幹職という形の中にある。職務経験のどこで男女で配置転換とか転勤とかがあったかという資料が載っているが、基本的には役職なしから課長までで男女で差があるのは転居を伴う国内転勤である。それ以外では差がない。部長になってしまえばというか、部長になった人では男女も差がない。少しサンプル数が少ないが、女性で部長になった人は、国内転勤であれ、異動には差がないと。だから、課長の手前とかというところでの転居を伴う国内転勤。海外勤務の経験者が少ないのでまだまだ有意な差が出てきていないが、海外の勤務というのがこれから重要になってくるのではないか。グローバルな企業は、課長になる前に一回ぐらい海外勤務をしなければいけないとなってくると、では、男女平等が本当にできるのかどうかを私は非常に気にしている。今言った普通に言われている転勤とか異動以外にも何かあるのではないかと思っている。その辺を、先ほど花王から詳しくお話を聞いたが、ぜひ企業の方から、これまでどうやってきたか、これからどうしたいか、何がポイントになりそうか、そういうことにも私、一研究者としては、非常に興味のあるところである。

その次に書いてある昇進のスピードであるが、これは今までそれほど多くの研究はないが、やはり日本は、課長とか部長にまで昇進するスピードが遅い。これはほぼ確実である。それで、昇進のスピードが遅いほど女性管理職は生まれにくい。遅いと課長になる前の段階で出産で辞めてしまう。早ければ、アメリカとかドイツのように、子供をつくる前に課長になっている可能性がある。そうすると、課長になってから子供を産むという形になる。7、8年で課長にしてしまえばそういう話になる。ただ、昇進スピードの問題は、私はまだそこに関心を持ってデータを扱ったりしているが、本当にこれでよいかどうかというのが非常に微妙なところである。つまり、なぜ日本は昇進スピードが遅いか、遅い昇進にしているかということ、丁寧に査定評価をするということである。海外ももちろん丁寧に査定評価をやっているが、長期の観点でやっているか、短期の観点でやっているかである。これはなかなか大きな話だと思っている。だから、この議論をしていただいてもよいが、少し難しいかと思っていて、もし女性を活躍させるために昇進全体のスピードを早めようという形で戦略的に考えておられる企業があったときに、そういうときの査定の仕方とかをどのように考えておられるのか、非常に興味のあるところである。

Dのところは、いわゆるワーク・ライフ・バランスとか、出産育児が関係する時期で、

あるいは先ほど少し出た多様な働き方をしていけば女性が就業を続けることができる。ちょっとここは省略させていただきたいと思う。Dのところは、もし質問があったらということである。

最後Eのところ、正面から扱いづらい論点という話で、結局女性の話をすると非常に難しいのは、男性に比べて非常に多様であるということである。例えば大企業の半分で導入されているコース別雇用管理制度であれば、一般職という女性がたくさんいる。その人たちを論点にどのように入れるか。確かに一般職から総合職への転換制度が大概の企業にはある。そのときに非常にその数が少ないこと、あるいは転換のバリアが非常に高いということが分かっているから、その論点を入れると、それでもできないことはないが、議論枠組みの修正は必要である。

次の雇用就業形態。いわゆるパートとか、派遣とか、契約社員とかである。パートは圧倒的に女性が多いし、契約社員も半分ぐらいが女性であるが、そこに女性が多いので、そういった論点を入れると提言をめざす時にはきつくもないが、よくあるパートタイマーとかの議論になる。

それから、賃金形態について。先ほど少し言ったように、職務給とか、成果給とか、職能給とかとの関連、これもそれだけで非常に難しい話になってきて、本当はそれと女性管理職とが関係しているかもしれないが、先ほど少し言ったように、どのような雇用システムであっても女性管理職がどんどん増えているから、私は直接は関係ないのではないかと思っている。

次に、長時間労働であるが、まず国際比較から言うと、先ほど簡単にドイツ、フランスが短くてアメリカ、日本が長いと言ったが、これもきちんとした労働時間統計がなかなかない。あるのは全部推計で、労働時間の推計が一番危うい。賃金は割と大丈夫である。しかしながら、国際比較的なことを抜きにして、長時間労働は、全体が長いというよりも、全体はイギリスやアメリカと変わらないから、一部の人はものすごく長いと。2割ぐらいの人は非常に長くて、管理職の一步手前ぐらいの人が非常に長いというのが統計から分かっている。

この議論をするときに、では、どのぐらい短くすればよいかというのはなかなか難しい。過労死するぐらいの長時間はもちろん論外であるが、長い人は海外でも恐ろしく長い。先ほど言った典型的なカードルというのは、恐らく日本人の管理職よりも長い。朝7時に来て、夜までやっているから。だから、やはり長時間労働の話をもしするときに、是正するときどこまでやったらいいのか、それが女性の働き方、管理職とどう関係するとかいうのは非常に難しいかと思う。というのは、この長時間労働、残業削減に関しては、労働組合はもう20年前、30年からずっといろんなことをやっている。組合関係者と話すと、議論するときには非常に活発である。ところが、やってもできるわけがないことが分かっているので、要求するときには非常に現実的になる。だから、組合の人のほうが、経営者や人事の人よりも現場がそれで動くかどうかよく分かっているので現実的になる。ノー残業デー

とか何とかかんとかいろいろやって、成功したか失敗したかという、大体失敗している。

(笑) あらゆることをやってきたと私は個人的には感じていて、だから、これを扱ってもよいが、やる時は非常に工夫する必要があるかと思っている。

最後、自己啓発。これは案外重要だと私は思っている。女性がなかなか訓練の機会を与えられなかったときに、自分でやって、自分で手を挙げてという形も重要だと思うが、これも正面からは扱いにくいと思う。

以上、あまりこういう話ばかりしていても駄目であるから、私の今思っているのは、先ほど武石委員が言われたこととほぼ同じであり、案外初期キャリアというか、その具体的な、学校から会社に入って、それから課長になるまでどんな仕事を行ってきたかということの丁寧な仕事というのはそれほど分かっていない。私が30年前にはそればかりやっていたのであるが、それ以後私もやっていないので、あまり現状はよく分かっていない。どこで差が出てくるのか。初期キャリア以外の研究は、本当にものすごく研究が盛んになったが、私個人的には、研究の面から言うとそこが少しエアポケットになっているということと、個人的にもそこがもう一度きちんと知りたいと思う。皆さん、もしこういうテーマでよいのであれば、企業の委員の方からいろんな事例を聞かせていただいて、提言に使えるものがあったら提言したいなというのが、私の今思っているところである。

(了)