

日本企業における女性活躍推進の課題

～日本社会における性別役割分業観の歴史的視点から～

田中 聖華

1. 問題の所在
2. 日本における性別役割分業観
3. 女性の就業継続と関係法規
4. 女性と管理職指向
5. おわりに

概要

わが国企業の経営管理における男女平等は一定の進歩を得たように見える。一方で、女性労働者の心理に内在するのは、女性活躍推進はなかなか進まないという本音である。これらの問題の原因は、これまでわが国における性別役割分業観と結び付けられてきた。性別役割分業は、1960年代以降、それが明確に表現される家族社会学や、女性学、近年ではジェンダー論において多く取り上げられてきた。同時に、性別役割分業観が企業あるいは職場といった経営場面にも持ち込まれることによって、日本企業における女性活躍がなかなか進まない原因とされてきた。つまり、そこには「性別役割分業観」は、男女の格差解消を阻む要件として初めから存在していたものと扱われてきたと考えられ、持ち込まれた理由や経緯の多くは論じられて来なかった。

一方で、性別役割分業観は、諸外国にも

存在する観念であるにもかかわらず、近年では多くの国で男女の格差解消が進展していることは、世界経済フォーラムの「ジェンダー・ギャップ指数」の推移にも明らかである。これらのことから、日本企業における女性活躍推進を進めるには、日本企業において性別役割分業観は「初めからそこにある解消しえないもの」ではなく、なぜ、企業経営の場面で根強く残り続けるのかを明らかにし、どうすれば解消に近づけられるかを探る必要があるのではないかと考えた。本稿では、その根源を歴史的視点から考察し、今後、より一層の女性活躍を推進していくための課題を提示したい。

なお、本稿では、歴史的視点からの考察を行う。そのため、男女の格差において人権として獲得すべき男女の格差解消という社会的課題とその事象が生じている時代については「男女平等」と表現する。続いて、「男女平等」が課題として広く認識され、その状況を乗り越えて次に取り組む社会的課題のステージとして「女性活躍」を用いる。また、現代の事象について述べる場合は「女性」を用いるが、女性の権利が確立していない時代における女性を指す場合に「女」とし、また男性によって守られる存在、

すなわち自立していない子どもと同等の存在として認識されていたと考えられる時代における女性を「女子」と表記する。ただし、引用箇所においては、原文のまま用いることとする。

キーワード：女性活躍推進、性別役割分業観、経営家族主義、女性管理職

1. 問題の所在

現在、日本人が持つ「性別役割分業観」は、年々減少ⁱしている。また、既に政治や経済分野でも男女平等促進努力は始まっており、その動きは表面的には評価されている。しかし現実を見ると、企業規模を問わず多くの企業での女性活躍は期待されるほど進んでいない。例えば、女性管理職の数は増加しているが、そのほとんどは係長あるいは課長といったクラスであり、全社的な意思決定に直接影響を及ぼす上級管理職や経営者層（役員層）には少ない。このことは、多くの日本企業における人事制度の仕組みに密接に関係していると考えられる。

世界経済フォーラムが2018年12月に発表した「ジェンダー・ギャップ指数2018」ⁱⁱでは、日本の総合スコアは0.662で、順位は149か国中110位だった。ジェンダー・ギャップ指数の中でも、経済分野と政治分野の指数が低いⁱⁱⁱ。経済分野で平均スコアを大きく下回っているのは、やはり上級管理職についている女性の人数である(図1)。

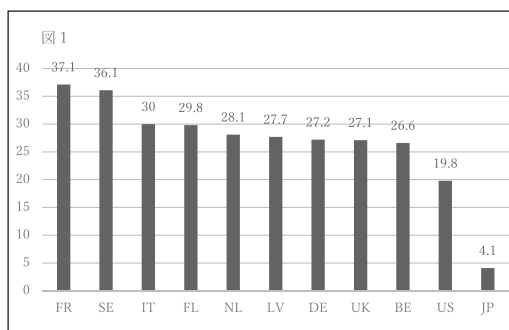


図1 上場企業の女性役員比率

出典：EU: European Commission, Database on Women and men in decision-making (2016)
 US: 2020 Women on Boards Gender Diversity Index (2017)
 JP: Gender Equality Bureau Cabinet Office, The Informational Website on Women on Boards (2018)より作成

日本政府が掲げる「2020年30%目標」(2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%程度にする目標)において、なぜ「女性管理職」が男女の格差解消促進に不可欠な指標として選ばれるのか。それは日本の「ジェンダー・ギャップ指数」を改善するためのカギがそこにあると考えられているからに他ならない。

これまで日本では、1985年の「女子差別撤廃条約」批准を契機にして成立した「均等法」以降40年近くたってもなお先進国の中でも最低レベルの男女格差の改善しかできていないという原因を、日本社会に根強く残る「性別役割分業観」において議論されることが多かった。しかし、なぜここまで根強く残るのかについて議論されていない。

本稿では、日本社会における性別役割分業観の根強さを歴史的視点から説明し、企業における男女平等を妨げている要因を探る。そのうえで、女性管理職を増やすために企業に求められることは何かを明らかに

する。

上述の目的のために、本稿は以下の構成で論じるものである。

2では日本における性別役割分業観の根強さとそれが企業内にも持ち込まれ、脈々と生き続けている経緯を、武家社会を中心とした封建制社会を出発点とする歴史的視点から説明する。

3では根強い性別役割分業観が残る社会で、女性が就業継続を可能にするための関係法規とその効果を、女性の就業継続の現状を通して考察する。

4では女性の管理職が増えない理由を、女性の管理職指向を調べた研究をもとに検討し、女性管理職を増やすために男性労働者および企業が取り組むべき課題を提示し整理する。

5では、本稿がこのテーマを取り上げる意義と今後の課題について提示する。

2. 日本における性別役割分業観

2.1 封建制社会における「滅私奉公」と長時間労働

かつて日本の封建制社会—特に武家社会に代表される—においては、家長を頂点とする家族構成と「家」を守るための役割分担が存在した。ここでいう「家」とは、欧米あるいは第二次世界大戦後の日本で用いられている自然の愛情を根拠とする「家族」(family)ではなく、日本の民族的特質を示す特殊な家族形態としての「家」^{iv}、すなわちこれが「イエ制度」における「家」の概念である(以降、この概念で使用する「家」を「イエ」とする)。

間(1960)は、「イエ」と「家族」(family)との相違について、以下の4点を指摘している。すなわち、①「イエ」は制度体としてその連続を基本原理としている。イエとその成員との関係は終身あるいは、それ以上子孫にまで及ぶ関係である。②「イエ」の連続という立場から夫婦という横の関係よりも親子という上下の身分関係が優先する。③「イエ」の経済的基礎は家産(家の財産)にあり、イエの成員はこれに基づき家業を経営し家計をともにする。④「イエ」成員個人の立場より「イエ」集団の論理が常に優先する。つまり、成員は「イエ」のためにあるという発想法で考えられる。家長の権限は強大であり、家族成員は家長への服従を強制される^v。「イエ」では、家長が家族に関する決定事項の全てについての権限を有し、その継承は男子にのみ許された。多くの場合は長男がこの権限を継承し、それ以外の男子は長男を助けてイエの維持に貢献した。女子は家長の立場を継ぐことはできず、家族に関する問題の意思決定にも参加できない。その役割は、男子を出産することによるイエの継続と維持に貢献すること、家の中の仕事、例えば、家事、育児、老人の世話等を担うことである。武家社会においては、「イエ」を継承していくことがすなわち、領地を守ることであり、男子はいつでも戦に出ていく準備ができていたことが重要である。女性はそうにして「イエ」の継承に直接貢献する男子を支えることで間接的に「イエ」を支える役割であった。これは、女兒が成長して他家に嫁いだ先でも変わらず、嫁ぎ先の男たちを支える役割を負うのが女の役割であ

る。つまり、家産を守る一すなわち、「イエ」の経済的安定の確保—ための戦（いくさ）は、現代でいうところの“家の外で働き、収入を得る”ということであり、女性はそうした男性たちのために“家の中の仕事を一手に引き受ける”という役割分担が成立していたのである。

武家社会においては、イエの維持は絶対的な優先事項である。イエの維持に尽くすことが結果的に自分（自分の所属集団）の存在を維持することにつながるため、イエのために私的時間、私的欲求を犠牲にすることは特別なことではなく、それどころか家長をはじめとする家族からは称賛される美德であったとさえ言える。これは、間接的に「イエ」を支える女子にも同様に該当する行為である。

武家社会における「滅私奉公」は、究極的にはイエの維持、継承のために、いかなる場合にも「イエ＝公」を優先して戦に出陣できることを意味している。結果的に私的欲求や時間を犠牲にしたイエの維持存続のための長時間労働を厭わない精神へとつながったのである。

2.2 経営の根本原理としての「経営家族主義」

明治維新によって封建制社会は形式上消滅するが、前述したイエの概念はなくなり、明治政府は「イエ」の制度的性格を残した「イエ制度」を民法に取り入れ、それは第二次世界大戦以前まで引き継がれた。

「経営家族主義」とは、企業という経営集団を「イエ」集団と類比してとらえ、経営者と労働者との階級関係を、家における

親と子という縦の関係に置き換えて説明する。間（1960）によれば、日本企業での経営家族主義は、第一次世界大戦以降の時期における日本の高度の技術水準を持つ工業生産の飛躍的な拡大を支えた労働者の、その劣悪な労働環境にも屈しない労働への積極的参加、高度の勤労意欲の存在に機能した^{vi}といえる。

「経営家族主義」という経営の根本原理のもとで直接的な管理対象となったのも、引き続き男性であり、その男性労働者の間にも「イエ制度」における長幼序列（年上の者が年下の者よりも尊重される）と同様に、同じ工員の間でも勤続年数による序列、いわゆる年功序列が厳重に守られていた^{vii}。さらに言えば、親子が一生の縁であることから、労使関係も一生の縁と考えられ、親である経営者は労働者を余ほどの過失を犯すか、経営者に反抗しない限り容易に解雇しないことを建前（表面的な方針）としていた。また、企業は、企業への忠誠的献身が認められれば、退職後の高齢者に対しても生活の保障に努力した。入社以来の企業への忠誠の度合い、すなわち解雇されずに働き続けた年数＝勤続年数が、賃金昇給の尺度となり、したがって勤続給＝年功賃金が重視された。女性はあくまでも男性が年功を積むことができるように、家庭の心配をさせずに男性を支えることがその仕事であり、そうすることによって、企業に間接的に貢献した。「女工」にみられるような女子労働者は家計補助的な「出稼ぎ」とみなされ、終身雇用の対象とはならなかった^{viii}のである。

こうした「イエ制度」における親子関係

に裏付けられた「経営家族主義」は、「イエ制度」が「イエ」の維持、継承、発展を根本原理としているのと同様に、企業そのものの維持、継続、発展を第一と考える。競合他社に優位性を保持し市場で生き残るためには、かつての武家が親族一丸となって戦い自分たちの「イエ」を守ったように、企業もまた親とみなされる経営者のもとに、企業存続、発展のために一枚岩となって戦うことを要求される。企業の経済環境が良いときも悪いときも、親である経営者に忠誠を尽くすことや企業の犠牲になることも従業員としては避けられず、むしろそれは美德とされた。逆に経営者への反抗は最大の悪徳であるとされて企業から放り出される^{ix}。先に紹介したように、一企業で働き続けている証である勤続年数が企業内の年功＝企業への忠誠の度合いを測る尺度とされ、それが昇給や昇進と結びついてきた。

ここで、日本企業における年功序列は、英語圏で言う“年長者優先 (seniority)”という概念に留まらない。それは、勤続年数が長くなるほど、“功績 (achievement, high performance and royalty for company)”が積み重ねられ、それが企業内の昇進や昇給につながるという考えである。“功績”を積むための職業能力は、入社前の教育ではなく、入社後に企業内で時間をかけて開発される。したがって、一企業で継続就業することが労働者にとっては有利である。こうして日本企業に特有の雇

用慣行は、労使が互いの利益のために、激しく対立するのではなく、互いに協調し合い、企業発展のために市場競争で生き残るため全社一丸となるしくみを作りだした。すなわち、それらは終身雇用（長期間安定して継続的雇用を守るしくみ）、それを実現するための年功序列と労使協調を基本とする企業内労働組合である。労働者にとっては一企業で継続就業することが最善のことと考えられ、労働移動は少なくなる。その結果、異分子の入らない一枚岩はさらに強さを増したと考えられる。

間 (1960) は、「第二次世界大戦後の現在でも、多くの大企業で、上にあげたような方式（経営家族主義のもとでの経営）が採用されている。」としつつ、「現在では、このような労務管理方式の説明に家¹のイデオロギーを用いているところは中小企業を除いて、ほとんどないといってよい。それゆえ、それは、経営家族主義的とはいっても、もはや経営家族主義そのものではない。」^xとしている。しかしながら、「経営家族主義」の経営原理の下で、第二次世界大戦後の目覚ましい復興を成し遂げたのも事実である。1955年の朝鮮戦争による好景気から日本経済は戦後復興のスピードを速め、世界から注目されるようになった。間のいう「経営家族主義的」経営は、少なくとも日本経済がその成長速度を落とし、景気後退期に入ってから長期安定雇用（いわゆる終身雇用）を維持することが困難になる1990年代初頭までは、企業経営者と従

¹ ここで表記される「家」は、本稿で言うところの「イエ」であるが、ここでは、間 (1960) からの引用のため、原文表記のまま「家」とした。

業員の絆として、両者が共通にもつ経営原理として存在したと考えられる。そこには、企業とその従業員がそれまでもっている単一の価値観とは別の価値観は異分子とみなされ、企業の一枚岩に亀裂を入れる存在であるとみなされ、その企業からははじき出されるといふ、極めて多様性の受け入れられにくい環境が成立していたと考えられる。

2.3 日本企業における成果主義の考え方

かつて日本企業は、日本的雇用の三種の神器（年功序列、終身雇用（長期安定雇用）、企業別労働組合）といわれた雇用慣行のもとに、労使がお互いの利益（企業の存続あってこそその使用者と労働者）のために双方が激しく対立することを極力避け、互いに協調し全社一丸となって企業発展のために市場競争を生き残ってきた。しかし、それらは企業の経営環境の変化によって徐々に変化しているといわれる。

中でも大きな変化は年功序列の人事制度の見直しである。長期安定雇用を実現するための年功序列主義は、1990年代に生じたバブル経済の崩壊によって、成果主義に大きく舵を切ったと考えられている。ただし、日本企業における成果主義とは、結果としての業績のみを評価の対象とするのではなく、結果に至るまでの過程やその間の従業員本人の努力や工夫を業務に対する取り組み意欲として含んでいる。多くの労働者の初職は、教育機関の教育終了後、明確な職務の限定はほとんどないまま、新入社員が一括して企業に採用されることから始まる（新卒一括採用）。職務能力は教育機

関で身につけられるのではなく、入社後のOJTやOff-JTを通じて企業内で開発される。人事異動により、さまざまな職務を経験させるのも能力開発の一端である。仕事の成果はこうした能力開発の結果、その労働者に身についたと想定される潜在能力を含めて評価される。つまり、実際に行っている職務とそこで発揮される顕在能力のみで評価されるのではない^{xi}。

一方、「意欲」とは極めて主観的なものであり、究極的には被評価者のそれは評価者には正確に測ることはできないことは言うまでもない。また、企業内で開発された職務能力のうち、実際の職務ではまだ発揮されていない潜在能力は、その程度を正確に測るのは困難である。唯一測定可能な評価項目は、与えられた業務にどれだけ取り組んだかという時間、すなわち、労働時間である。結果として、成果主義の評価においても労働時間は評価項目からは除外されない。決められた労働時間働くのは、従業員全員に共通している所与の条件であるから、意欲の反映とみなされるのは、規定労働時間を超えて働いた超過勤務時間部分である。一人一人の職務内容が明確ではなく、あるいは明確であっても厳格には守られていない—現に自分の仕事が終わっても、同じ職場の同僚が超過勤務をしなくてはならない状況があれば、上司からの命令がなくともその仕事を自らすすんで手伝うのが日本的職場での美德とされる—日本企業での働き方では、与えられた仕事を達成することが重視され、そこに投入された時間や労働力などのコストと成果物の関係を測る「労働生産性」こそを向上させなければな

らないという意識が薄い。結果的に、成果を評価される労働者は、業務を完了できるまでは長時間労働も厭わない労働者であるという単一性が生じることになる。逆に言えば、長時間労働ができない人的資源は、仕事の途中でも退社してしまうとみられ、あてにならない人材とみなされる。伝統的にはそうした働き方ができる人的資源は主として男性である。単一な働き方の男性を管理対象とした人事制度は、どのような状況におかれている従業員にも、その単一性に当てはまることを要求し、そこからみ出す人材については、人事制度が適合していないとみなすのではなく、その個人が適合していないとみなすのである。

ところが、ライフステージによって多様な働き方を要求される女性労働者は、長時間労働を前提とした働き方で男性と同じように継続就業することが難しい。

他方で労働移動は、労働者にとって昇給、昇格をはじめとした労働条件に不利に働くため、またそのもととなる職務能力の開発に断絶を生むので、いかに継続的に一企業で働き続けるかが、労働者にとっては大きな課題になる。間（1960）の研究は、今から60年近く前に発表されたものではあるが、「経営家族主義的」経営管理が日本企業で広く行われていたのを1990年初頭までと考えれば、現在の日本企業で意思決定層にいる役員あるいは上級管理職は、十分にその思想を受け継いでいると推察できる。たとえば、今仮に1983年（男女雇用機会均等法が成立する前）に入社した大卒者は、現在大体58歳前後であり、大企業では上級管理職あるいは意思決定に直接か

かわる役員層の年代^{xi}である。そうした年代の男性たちに育てられた男性たちが、職場で直接指揮をとる中間管理職層にあたることも合わせて考慮すれば、「経営家族主義的」考え方は、未だ現在の日本企業に残り、その人的資源管理の方針やそれを形作る際の裏付けになる意識に十分に残っていると推察できる。

男性中心の「イエ制度」の理念を受け継ぐ「経営家族主義的」経営の下では、長らくの間、女性労働者は企業経営にとって間接的・補助的な人的資源と考えられ、男性管理者が考えるところの“女性が主に担当する職務”を割り当てられ、男性と区別されてきたとあってよい。このことが、後述する女性に対する統計的差別やアンコンシャスバイアスにつながり、女性の継続就業を妨げる要因になっている。つまり女性労働者の多様化した働き方に日本企業の対応が適合していないことが女性の継続就業を妨げ、企業の意思決定層に女性が少ないことの理由ではないかと考える。

3. 女性の就業継続と関係法規

3.1 女性の就業継続の状況

前項までに日本企業において長時間労働を受け入れながら一企業で継続就業することが重視される理由を、封建制社会から受け継がれた「滅私奉公」精神と、その精神の発揮の場である企業における「経営家族主義（的）」経営の下に検討した。

では、現在の日本女性の労働参加の様子はいかなるものかを見てみよう。1975年の国際婦人年を契機しとして始まった世界

的な女子差別撤廃の動きを受けて、労働市場における、あるいは企業内における女性の地位向上への動きがすすめられてきた。1985年の「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律（以降「均等法」という）」の成立（1986年施行）以降、企業においても男女の均等待遇に取り組んできたことは間違いない。1999年の改正法では、それまで募集・採用、配置・昇進については男女差の撤廃が「努力目標」とされてきたところを「禁止事項」とし、さらに教育訓練、福利厚生、定年・退職・解雇の男女差も「禁止事項」に含まれることになった。

他方で、女性の労働参加という視点で見ると、日本女性の労働力率はいわゆる子育て期とみられる30歳代に落ち込み、40歳代に再び上昇するというM字型曲線を描くことはよく知られており、均等法施行から30年超過ぎた現在でも、それは変わらない（図2）。

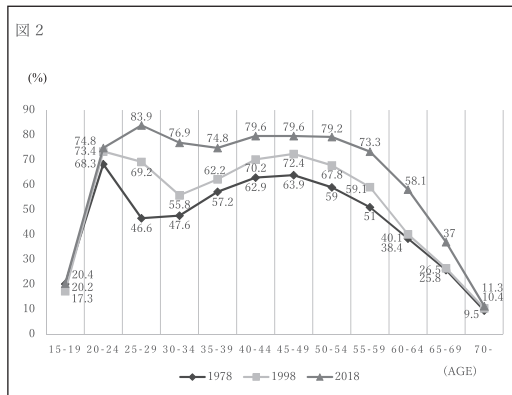


図2 女性の年齢階級別労働力率の推移

出典：総務省男女共同参画局『男女共同参画白書 令和元年版』より作成
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r01/zentai/html/honpen/bl_s02_01.html

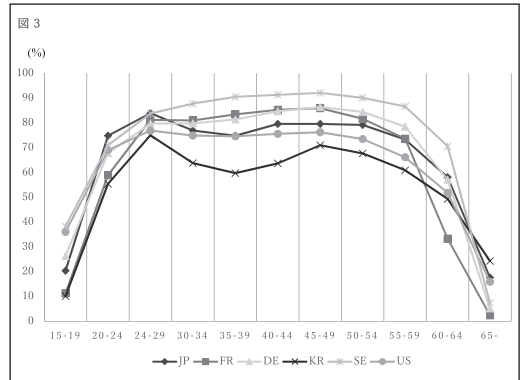


図3 女性の年齢階級別労働力率の国際比較

出典：総務省男女共同参画局『男女共同参画白書 令和元年版』より作成
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r01/zentai/html/honpen/bl_s02_01.html

主要国との比較において他にM字型を示すのは韓国以外見当たらない^{xiii}（図3）。政府は子育てが継続就業を妨げる大きな原因であると考え、1991年には「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以降「育児介護休業法」という）」が成立（1992年施行）したのを契機として、次世代育成支援対策推進法など、仕事と子育ての両立支援をしつつ、将来の労働力不足に対応するための少子化対策としての制度を設けてきた。例えば、ワークライフバランスを推進し仕事と育児・介護の両立支援に取り組む企業を「均等・両立推進企業（旧「ファミリーフレンドリー企業）」として表彰したり、「次世代育成支援対策推進法」に基づき積極的に子育てサポートを行う企業に「くるみんマーク・プラチナくるみんマーク」を認定するなど、企業への啓発活動にも力を注いでいる。ただし、育児介護休業法が対象とするのは雇用されて働く労働者であって、自営業や家事従事者はそれに含まれない。

この間のM字型曲線の大きな変化は2つある。一つは、M字に落ち込み始める年代が、平成10年から30年の20年間に5歳分左にずれ＝高齢化したことである。この原因は、晩婚化が進行していること^{xiv}（無配偶者の労働力率は高い^{xv}）（図4）が挙げられる。もう一つの変化は、M字型の底にあたる30歳代の労働力率が上昇してきたということである。この原因は、育児休業を利用する女性が増え、職場復帰する女性が増えたからだと考えられるが、もう一つの大きな要因は、非正規雇用の増加によるものが大きいとの分析^{xvi}がある。さらに、子どもをもたない夫婦も増えている^{xvii}こともその一因として考えられる。

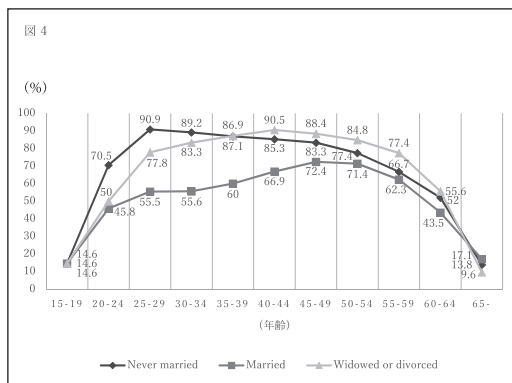


図4：女性の年齢階級別配偶別労働力率

出典：総務省男女共同参画局『男女共同参画白書平成25年版』より作成
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-00-12.html

全体的には、女性の労働市場での活躍は配偶者の有無を問わず確実に高まっているといえるが、その就業状況の内容をみると、出産、子育てを経てもなお、初職で継続就業している女性はまだ少ない。

日本女子大学現代女性キャリア研究所が2011年11月に首都圏（東京、神奈川、千葉、

埼玉）に住む女性25歳～49歳（短大、高等専門学校卒業以上）、5155人を対象にした調査^{xviii}によれば、調査時に初職継続（正規雇用）は、651人で全体の12.6%、そのうち既婚者は251人で同4.9%、さらに子どもがいる人は136人で同2.6%、子どもが2人以上いる人は51人で同1.0%である^{xix}。

また、男女の平均勤続年数を年齢階級別にみると、20～34歳の階級では、男女間の差は1年以下（男性の方が長い）であるが、35歳から徐々に差が開き始め、企業の意思決定層年齢付近（概ね55～59歳層）では、企業規模全体では7年の差がある。中でも、大企業においては最も差が大きく、男性より女性の方が9.2年短い^{xx}。これは、女性の労働力率が35～39歳層で最も低くなることと連携しており、この年齢階級で離職する女性の多さを示している。また、就業継続にかかる制度が比較的整っているといわれる大企業での勤続年数の男女差が最も大きいということは、制度の有無のみが継続就業の条件ではないことが考えられる。

日本では、初職在職時か否かは問わず、第1子出産時に退職する女性が、出産前有職女性の45%^{xxi}を超え、その多くが子育て期間は一旦労働市場から離れ、子育てが一段落したのち（多くの場合、末子が11～13歳くらいの時）に再就職するキャリアパターンが多い。出産前有職時女性のうち80%以上が育児休業を取得し、そのうち90%近くが一旦復帰するという調査もあるが^{xxii}、三具（2015、p.79）によると初職正規雇用で育児休業取得者のうち、63.6%はその後離職している^{xxiii}。子育てをしなが

らの再就職市場の状況は決して恵まれておらず、再就職する女性の多くの場合、身分の安定しない非正規雇用で働くことが多い。また、女性自身も家庭と仕事との両立を図ることを第一優先として、労働時間の規定が明確な非正規雇用の働き方を選択する人が多い。

一方、第2子、第3子出産に伴う退職は、出産前有職女性の20%ほどであり、全夫婦数では10%ほどにあたる^{xxiv}ことから、企業の中で昇給や昇進のために重視される正規雇用での継続就業ができるかどうかの第一関門は、第1子出産時であると考えられる。まさに「育児介護休業法」は第1子出産時に会社を辞める45%超の女性たちが、企業での仕事と家庭での育児を両立し、同じ企業で就業し続けられることをねらった法律であるといえる。

3.2 「均等法」と「育児介護休業法」の現実

「均等法」施行から32年、「育児介護休業法」施行から26年経てもなお、なぜ女性の継続就業は進まないのだろうか。逆に言えば、「均等法」や「育児介護休業法」は、女性の継続就業に十分な機能をはたしていないのか。

「均等法」は、労働市場あるいは企業に雇用される場合における女性の地位を改善するために設けられた法律であり、「育児介護休業法」は、男女ともに小さい子供がいても働き続けられる、つまり仕事と育児の両立を図るために設けられた法律である。しかしその考え方は、男性中心の企業社会にあっては次のようなものであったのではないか。

まず、「均等法」について考えてみよう。男性中心社会は労働市場に遅れて参入してきた女性に、「均等」に扱われるためには、男性と同様の働き方、いわゆる「減私奉公」型働き方で働くことを要求した。現代では、純粹に「減私奉公」をしている男性労働者は少ないにちがいない。労働者全体のライフスタイルや欲求も多様化していることは周知のとおりである。しかし、男性労働者にはいざとなれば「減私奉公」を可能にする状況が整っている。なぜなら、家庭のことは妻（女性）に任せられる、という最終的な選択肢があるからだ。

ところが、その選択肢をもたない妻たちは未だ圧倒的多数である。ここでその解決のためには、家事、育児等家庭の仕事を分担すればよい、というのはあまりに短絡的な答えであろう。なぜなら、日本社会における性別役割分業観（「夫は外で働き、妻は家庭を守る」あるいは「夫が家族を養い、妻は扶養される立場にある」という意識）は、1999年の男女共同参画社会法の呼びかけもあってか、表面上は緩和されてきたものの、実際の家庭生活ではあまり改善されていないからだ。これは、夫と同じ時間働く妻が増えたのにもかかわらず、共働きの日本の夫（6歳未満の子どもを持つ家庭）が、実際に家事育児行動をしているか否か、また実際に家事育児行動にどれだけの時間が当てられているかの調査（総務省「社会生活基本調査平成28年」）にも明確である。例えば、平成28年における6歳未満の子どもがいる共働き家庭の妻の1日の家事時間160分、育児時間167分であるのに対し、夫の家事時間20分、育児時間47分である^{xxv}。

つまり、家庭生活における役割を分担しようという意識があっても、現実にはしていない、あるいはできないのである。

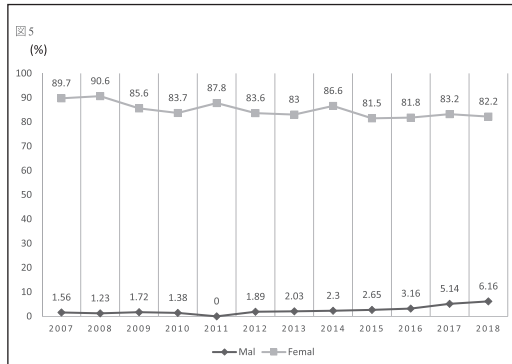


図5：男女別育児休業取得率

出典：厚生労働省『雇用均等基本調査平成30年度』より作成
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-30r/03.pdf>

企業にも同様の考え方が残っている。例えば、女性が「家庭の事情」で残業を断ったり仕事の軽減を申し出たりした場合、男性上司はやむを得ないと思うことが多いが、男性が同じことを申し出ると良い顔はされない。それが最も顕著に表れるのは、育児休業の取得時においてである。育児休業は男女ともに取得可能であるが、日本では男性の育児休業取得率はほとんど進展を見せず（図5）、また取得する場合でも、女性の取得期間に対して非常に短い^{xxvi}（図6）。ここには、「女性は家庭の仕事があるのは当然」だが、「男性は家庭の仕事を妻に任せるのが当然」だという企業あるいは上司の考え方が根強いことを感じられないだろうか。

次に「育児介護休業法」の成果を見てみよう。現在、就業を継続したい女性の8割以上が、産休に続いて育休を取得するようになった。しかし、そのことがかえって「妻

が出産したら、妻が子育てをするために育休をとるのが当然」という認識を強調することになったのではないか。夫の会社では、妻が妊娠したことによって、いずれ夫も育休を申請することになるだろうと、どれだけの上司が考え、生じるかもしれない仕事上の変更（多くの場合は、仕事量や残業の軽減や始業、終業時刻に柔軟性が必要になるかもしれないということ）をシュミレーションし、その対応に取りかかっているだろうか。先に見た、男性の育児休業取得率が高まらないのは、男性が育児休暇を取る際の職場体制（上司の考え方も含めて）が整っていないからである。その状況は、例えば、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2019年に公表した調査^{xxvii}にもうかがえる。そこでは、育休取得希望がありながら、取得しなかった男性に理由を聞いている。調査結果によれば、企業に育児休業制度ありながら、利用しなかった理由は、「業務が繁忙で職場の人出が不足していた」38.5%、「職場が育児休業を取りにくい雰囲気だった」33.7%、「自分にしかできない仕事や担当している仕事があった」22.1%が上位3つのである。また、育児休業制度が整備されていなかったのは、55.5%にのぼる。逆に、育児休業を取得した男性に取得のきっかけを聞いた答えでは、「職場の同僚や上司から取得を勧められた」22.9%、「会社から取得を勧められた」17.1%である。この結果から、会社や上司の考え方を含めての職場体制が男性の育児休業取得に寄与していることが分かる。

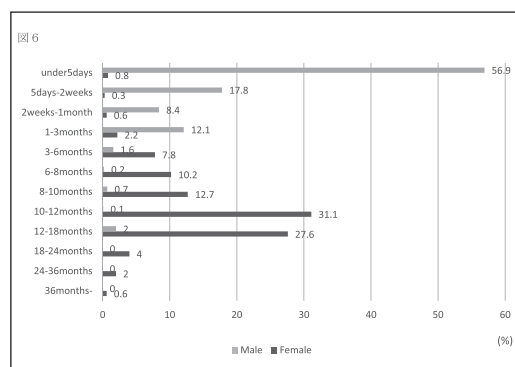


図6：育児休業取得期間別割合（民間企業）

出典：厚生労働省『雇用均等基本調査 平成27年』より
作成 http://www.gender.go.jp/english_contents/about/danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf

結局のところ「均等法」「育児介護休業法」施行後の現実からは、未だに男性は「減私奉公」可能組として企業から見られていることが分かる。1で述べたように、「減私奉公」はすなわち長時間労働の受け入れ容認であるため、女性はその組から排除される。女性は家庭の仕事があるから長時間労働はできない（あるいは、できたとしても長続きしない）というステレオタイプが生じる。さらにそれは、出産したらいつ辞めるかわからないから重要な仕事は任せられない、コストの損失を抑えるため能力開発に積極的に取り組めないという企業の考えを生む。ここに、能力開発面での男女格差が生じることになる。出産後継続就業できたとしても仕事上で昇進するために必要な能力開発を受ける機会が奪われるので、より高度な知識や経験が必要になる組織の中での重要なポストを任せてもらいにくい、そのせいで組織の階段を上るのに時間がかかる。場合によっては、客観的にも主観的にも成長を感じにくい一定の業務に留め置かれて、長い間その循環から抜け出せない、

いわゆる「マミートラック」に入り込んでしまう現象があることは近年聞かれる議論である。日本経済新聞社が2017年12月に行った調査では、「自社の女性活躍が進んだ実感がある」と答えが女性は2割にとどまり、6割は実感を得ていない。「女性は補助的な仕事ばかりで、意見も聞いてもらえない」（事務、37歳）、「この仕事は大変だから女性には無理と言われる」（営業、49歳）などの声が寄せられ、男性中心の組織風土で、活躍できないとの声が多い^{xxviii}。

こうして、多くの女性労働者が企業内で低い地位に足踏みをすることが、相対的に男性との賃金格差を生む。大沢（2015-1）^{xxix}は、こうした現象で男女間の賃金格差に「統計的差別論」を用いてその合理性を説明するこれまでの日本の姿勢に言及しているが、その合理性への反論を山口の「予言の自己成就」と「逆選択」を引いて行っている^{xxx}。

「予言の自己成就」とは、社会学者のロバート・K・マートンによって導入された概念で、「望ましくない出来事」が起こりそうだと予想してそのコストを削減しようとするとかえってその望ましくない出来事が起きる可能性を高めてしまうことをいう^{xxxi}（山口、2008）。企業が女性の育成や能力開発にかかるコストの損失を抑えようとして、従業員の育成や能力開発において男女格差を設け女性のそれに消極的になれば、結果的に仕事をする上での能力に差が生じる。そこで、上司が会社にとって重要度の高い仕事を男性に割り当て、女性にはそのチャンスを与えない。その結果、有能な女性ほど仕事への満足感や充実感を感じられ

ず、やる気を失ったり、その組織を離れていく可能性が高まる。そのことで、さらに「やはり女はダメだ」と企業は自分たちの男女格差の認識を強めるといふ、デスパイラルにはまり込み、女性の活躍機会が開かれない^{xxxii}。そうした人材の多様性を無視し、「女性は早く辞めてしまうから、投資するのは損失になる」と一括して考えるのはかえって企業のためにならない。

また、「逆選択」とは、「『情報の非対称性』のもとで質の違うものを同一に扱うと、いいものが去り、悪いものが残る」^{xxxiii}というパラドクスのことをいう。「情報の非対称性」とは、企業は女性一人一人について正確な情報を持っていないのに対して、女性自身は自分自身のことを知っているという状況をいう。ここで、企業が一人一人の女性についてよくわかっていないので、性別役割分業観に基づく女性の役割の思い込みを「女性は早く辞める」という一部の女性の現実と結び付けて証明し女性を単一的に扱い、幹部となるべき管理者（一般的に、業務上、あるいは企業経営において意思決定機会の割合が大きく、それによって賃金が高い地位とされる）育成の機会や能力開発に積極的にならなければ、自分は、より高い賃金や地位がふさわしいと知っている女性ほど先に辞めてしまい、低賃金でも文句をいえないと知っている女性ほど会社に残ることになる^{xxxiv}。自分には、より高い賃金や地位がふさわしいと知っている女性は、そのふさわしさのために、より高く評価されるように努力することを惜しまず、モチベーションを維持する工夫を積極的にするだろう。そうした人材をみすみす手放す

ことを、企業が自らの手で行っているとしたら、企業にとっても社会にとっても大きな損失である。

これら「統計的差別理論」への反論で重要なのは、企業側が従業員を「男性」、「女性」と性別でひとくくりに考えて（これが「統計的差別理論」）しまっていることである。女性の中にも、挑戦的で自分の成長が望めるような仕事を望む人はいる。男性の中にも、あまり変化がなく、与えられた仕事をミスなく行うことだけでやりがいを感じ満足する人もいる。個人の特性は性差で割り切れるものではない。企業は、従業員の単一性を求めるのではなく個々人のダイバーシティを認め、育成をはじめとする人材活用のためのコストをかけるべきである。

4. 女性と管理職指向

企業による不当な男女間格差を縮小するために、2015年4月に「女性活躍推進法」が施行された。このなかで、事業主は女性活躍に向けた具体的行動計画を策定し、公表することを求められている。行動計画策定指針の「第二部第一一三『女性の活躍に向けた課題（二）配置・育成・教育訓練』では、配置における性別の偏りや、育成・教育訓練機会の男女間格差の存在を指摘している。また「第二部第一一三『女性の活躍に向けた課題（5）評価』」において、約3割から4割の男性管理職が男女区別なく評価し、昇進させるという基本事項が必ずしもできていないことも指摘している。これらの改善を図るための行動計画において、多くの企業が女性管理職の割合増加を

具体的目標として掲げた。しかし、計画通り進んでいる企業は少ない。その原因について、「女性は管理職になりたがらない」という企業の声は多い。本当にそうなのか。

大槻（2019）らのパネル調査によれば、入社1年目では男性の94.4%、女性の66.8%が「管理職をめざしたい」と考え、入社2年目では男性の87.6%、女性の50.8%が、入社3年目では男性の84.4%、女性の44.2%が「管理職をめざしたい」と考えていた。男性の方が、女性よりも管理職指向が高いが、3年間の下落幅をみると、男性よりも女性の方が大きい^{xxxv}。また、管理職になりたくない理由では、入社3年目の男性では、「仕事の量が増えるから」と「仕事と家庭の両立が困難になるから」が46.0%で同率第1位であるのに対して、女性では「仕事と家庭の両立が困難になるから」が70.0%で第1位である。一方「自分には能力がないから」は、男性42.0%、女性44.5%と大きな差はない^{xxxvi}。

さらに大槻らは、管理職指向と働く状況、意識との関連を以下の質問から探っている。それらは、①主に男女のどちらが担当する仕事に自分が割り当てられているか、②将来のキャリアにつながる仕事か、③仕事満足度、④リーダーシップを求められるか、⑤仕事の専門能力を高めたいか、⑥家族を養うのは男性の役割と考えるかの6項目である。その結果、女性だから管理職指向が低いのではないと指摘している。また、管理職になりたくない理由の第一位が「仕事と家庭の両立が困難になるから」が70.0%と、男性の同じ理由を選択した割合とは大きく差があるが、そればかりが理由

ではないということも見出している。主に女性が担当する職務を割り当てられ、リーダーシップを求められない状況が、主に女性の管理職指向にマイナスの影響を与えている。また入社三年目の女性の管理職指向は、仕事の専門性を高めたいという意識、仕事満足度、担当している仕事の状況といった、仕事から得られるもの、仕事の状況に影響されていると指摘している。そして、管理職の女性が少ない理由を女性自身に求めるのではなく、職場や仕事の状況が女性にとってそこでの仕事を続けていきたいと思うものかどうか、いま一度考える必要があるとする^{xxxvii}。

では、どうすればよいのか。まず、労使双方が長時間労働を極めて例外的なことと認識することである。それには、男性労働者たちの働き方に影響している意識が重要な役割を果たす。男性労働者は自分たちを長時間労働を受け入れるのが当たり前とする直接的「減私奉公」組であるという意識を完全に捨てることだ。「忙しいから休めない」のではなく、「忙しくても休むときは休む」とし、長時間労働をしない働き方に変えていく必要がある。労働法では、時間外勤務、あるいは労使双方で決めた労働時間を超えて勤務しなくてはならない場合、企業（管理者）側が当該従業員に時間外労働を依頼して勤務させることになっている。しかし日本企業では時間外勤務が常態化しているので、上司に言われなくても時間外勤務をするのが日常的になっており、ほとんどの人がそれを例外的なことだと感じていない。あまりに常態化しているので、時間外勤務をしなければ与えられた

仕事は終わらないと思ひ込み、効率よく仕事を片付ける工夫や努力をしていないのではないか。また、「自分がいなければ職場がまわらない」と考える男性は多い。しかし、一人ではできないことを複数人で成し遂げるのが組織である。一人の男性が休暇を取るだけで回らなくなるような職場ばかりなら、多くの企業が倒産しているはずである。職場のメンバーの超過勤務を皆で協力して行うのではなく、超過勤務自体をなくす方法を協力して考え実行したほうが、ワークライフバランスのためには効果的である。

次に、先にも述べたように、企業は従業員の働き方の多様性を認めた管理方法を実行すべきである。性別で見方を変えるのではなく、一人一人の個性を最大限に生かせる管理をすることが重要である。長時間労働をしなくても成果が出せる優秀な女性は、高学歴化した現在の日本にはたくさんいるはずだ。逆に、本当は超過勤務などしたいわけではなく、家族と一緒に過ごすことが翌日の仕事のための充電となる男性もいるはずだ。そういった認識で管理に臨むには、男女差なく、一人一人の従業員について最適なキャリアパスを考え、従業員本人とこまめに話し合い、必要に応じてきめ細かく修正しつつキャリア継続を考えていくことが必要だ。「女性は早く辞める」から、育成に手をかけず、重要な役割体験をさせないのではなく、「辞めずに働きたい」と思える能力開発や役割体験をさせ、自己効力感を育てることが必要だ。出産後、小さい子供の育児と仕事を両立させることは、女性にとっては精神的にも肉体的にも

大変な課題である。しかしそれができる女性は、日々の生活で日常的にマルチタスクをこなしているといえる。それは、企業という場においても大いに生かされる体験である。これを逃す方が損失だと企業は考えた方がよい。そして、これは家事育児を共に担う男性にとっても同じことが言える。

5. おわりに

本稿では、日本企業で女性活躍がなかなか進まない原因を、企業の意思決定に関与できる女性の役員層、あるいは上級管理職が少ないことにおき、それゆえ企業内で実施されている女性活躍推進の方策が効果的なものになっていないとした。これまで意思決定層に女性が少ないのは、その地位になる資格が得られるまで継続就業する女性従業員が少ないからだと説明されてきた。女性従業員が早く辞めてしまうのは、日本社会に根強く残る「性別役割分業観」が原因であるといわれてきたが、その意識が現在もなお根強いのは、武家社会に代表される封建制社会における「滅私奉公」精神が、日本企業の根本理念である「経営家族主義」に受け継がれたからだ。そこでの「滅私奉公」精神は、会社のためにいつでも、いつまでも仕事を優先させるという長時間労働を受け入れてきた男性従業員の働き方に顕著である。そして長時間労働が可能な労働者が企業に忠誠を尽くすとみられ、就業継続を期待されてきた。そうした経営の根本原理のもとでの人事制度においては、長期勤続が賃金や組織の階段の上昇条件に大きく影響するため、出産・子育てで、長時間

労働を前提とした就業継続を断念せざるを得ない立場におかれる女性労働者は、「イエ制度」における女子と同様、男性従業員を支えることによって間接的に企業繁栄を支える存在とされてきたと論じてきた。さらに妻は、長時間労働する夫を支える立場になるので、出産・育児期には家庭内の仕事の大半を引き受けることになり、結果的に企業での自分の仕事との両立がはかれなくなって仕事を辞める場合が多い。早く辞める女性従業員に上級管理職や経営層になるための育成や能力開発するコストを企業は損失と見て、男性と同じ育成機会、能力開発機会コストをかけ渋る。能力が育たないので、与えられる仕事に不満をもち、上級管理職になるまで働く女性が少ない。あるいは、もともと能力の高い女性は、「女性だから」という単一な見方で扱う企業に見切りをつけて辞めていく。これでは、悪循環は抜けられない。

日本企業において、女性が働き続けられ

ることは、女性の地位向上にプラスになるとどまらず、現在すでに始まっている労働力不足の解決にもつながるばかりか、日本において今後看過できない課題となるだろう女性の貧困問題解決への手がかりになることは言うまでもない。日本企業における女性活躍は、企業の問題だけにとどまらず、日本経済、日本社会全体にとって不可欠である。それゆえに、法令順守の枠を超えて、自らの責任としてこの課題に立ち向かわねばならない。

日本では、2019年4月から「働き方改革関連法案」が施行され、人々の働き方の最高と変更が本格的に始動した。そこでは、長時間労働の是正と雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保が2大骨子である。この運動によって、日本人の長時間労働を手段とする「滅私奉公」的精神が解消されるのかが、日本企業において女性活躍が促進されるカギになるに違いない

ⁱ 内閣府「男女共同参画白書平成29年版」
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-03-05.html (2019年8月20日閲覧)

ⁱⁱ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2018*, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/data-explorer/#economy=JPN> (2019年8月20日閲覧)

ⁱⁱⁱ 因みに、2019年8月現在、日本の国会議員の8割が男性であり、平均年齢は55歳前後である。この人たちが、社会や企業におけるgender equality 確保のための法案を審議している。施行されてきた法律が本当に的確な内容なのかという問題が残る。

^{iv} 間宏 (1960)「経営家族主義の論理とその形成過程－日本労務管理史研究序説－」『社会学評論』第11巻 (1960－1961) 1号、p.5

^v 間 (1960)、同上書、p.5

^{vi} 間 (1960)、同上書、p.3

^{vii} 間 (1960)、同上書、p.5

^{viii} 間 (1960)、同上書、p.6

^{ix} 間 (1960)、同上書、p.7

^x 間 (1960)、同上書、p.7

^{xi} ここで述べた「日本企業における成果主義の考え方」は、主に筆者の企業経験に基づいている。これらの考え方は、「日本型成果主義」モデルと言われ、1990年代以降のバブル経済崩壊後の日本企業における人事管理制度、および賃金制度の見直しに伴って議論された。その考え方と仕組みについては、例えば、野村正實 (2007)『日本的雇用慣行－全体像構築の試み－』ミネルヴァ書房、pp.143-224に詳しい。またその背景について、例えば、宮本光春 (2009)「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」『日本労働研究雑誌』No.585、独立行政法人労働政策研究・研究機構、pp.30-33によれば、人材を職務別に採用してこなかった日本企業において、社内での能力形成は必須であり、したがって能力形成を促すための能力評価も必須である。また能力形成は、年数を重ねることによって、より高度

になる仕組みになっているため、結果的に、年功制を排除するための成果主義のはずが、圧倒的多数の企業は、職能資格制度の下で成果主義の導入を図っているとしている。これらから、職務とその成果で評価される欧米諸国の人事制度に対して、「日本型成果主義」による人事制度といわれる。

^{xii} 株式会社帝国データバンク「特別企画 全国社長年齢分析(2018年)」によると、同社のもつ企業概要データベース(約147万社)から、2018年1月時点での社長の平均年齢を算出した結果、59.5歳としている。

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/pl80106.pdf> (2019年8月18日閲覧)

^{xiii} 内閣府「男女共同参画白書令和元年版」

http://www.gender.go.jp/about/danjo/whitepaper/r01/zentai/html/honpen/bls02_01.html (2019年8月16日閲覧)

^{xiv} 厚生労働省「平成28年度人口動態統計特殊報告『婚姻に関する統計』の概況」によれば、男女ともに初婚の場合、妻の平均初婚年齢は平成12年から平成27年の15年間で、26.7歳から29.0歳へと高くなっている。さらに妻、夫の初婚、再婚を問わない全婚姻での婚姻年齢も、同期間で28.2歳から31.1歳へと、およそ3年の晩婚化が進んでいる。

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/tokusyuu/konin16/dl/gaikyo.pdf> (2019年8月17日閲覧)

日本では、既婚での出産が慣習であるため、婚姻年齢の高まりは出産年齢の高まりにつながると思われる。

^{xv} 内閣府「男女共同参画白書平成27年版」

http://www.gender.go.jp/about/danjo/whitepaper/h27/zentai/html/honpen/bls02_01.html (2019年8月17日閲覧)

^{xvi} 堀江奈保子(2108)「労働力率のM字カーブはほぼ解消」、『みずほインサイト』2018年3月13日p.2

<https://www.mizuhori.co.jp/publication/research/pdf/insight/pl180313.pdf> (2019年8月17日閲覧)

^{xvii} 国立社会保障・人口問題研究所「第15回人口動態調査『第2部夫婦調査の結果概要概要』」
http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/NFS15_report4.pdf (2019年8月17日閲覧)

^{xviii} 日本女子大学現代女性キャリア研究所、「女性のキャリア支援と大学の役割についての総合的研究『女性とキャリアに関する調査』結果報告書」平成25年3月25日発刊、<http://riwac.jp/admin/wp-content/uploads/2013/09/42d39e0280fb5e4999d6544a80d629d31.pdf> (2019年8月18日閲覧)

^{xix} 三具淳子(2015)、「初職継続の隘路」、『なぜ女性は仕事を辞めるのか 5155人の軌跡から読

み解く』、岩谷正美／大沢真知子編著、日本女子大学現代女性キャリア研究所編、青弓社、pp.81-82

^{xx} 厚生労働省(2018)、「平成29年賃金構造基本統計調査の概況」、p.25

^{xxi} 国立社会保障・人口問題研究所(2017)「第15回出生動向基本調査(独身者ならびに夫婦調査)報告書」、p.52

^{xxii} 厚生労働省「平成30年雇用均等基本調査 事業所調査結果概要」p.19
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-30r/03.pdf> (2019年8月26日閲覧)

^{xxiii} 三具(2015)前掲書、p.79

^{xxiv} 国立社会保障・人口問題研究所(2015)、「第15回出生動向基本調査」(2019年9月5日閲覧)

^{xxv} 総務省統計局、「平成28年社会生活基本調査-生活時間に関する調査-」

Portal site of Official Statistics of Japan / Survey on Time Use and Leisure Activities / 2016 Survey on Time Use and Leisure Activities / Questionnaire A Results on Time Use Summary Table

^{xxvi} 厚生労働省「平成30年雇用均等基本調査 事業所調査結果概要」pp.18-19

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-30r/03.pdf> (2019年8月26日閲覧)

^{xxvii} 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成29年度 男性の子育て参加と現状の課題」

<https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/06/diversity190625.pdf> (2019年9月23日閲覧)

^{xxviii} 日本経済新聞社(2018年1月15日朝刊)「働く女性2000人調査」

^{xxix} 大沢真知子(2015-1)『女性なぜ活躍できないのか』、東洋経済新報社、pp.15-17

^{xxx} 大沢真知子(2015-2)「M字就労はなぜ形成されるのか」、『なぜ女性は仕事を辞めるのか 5155人の軌跡から読み解く』、岩谷正美／大沢真知子編著、日本女子大学現代女性キャリア研究所編、青弓社、pp.25-27

^{xxxi} 山口一男(2008)、『ダイバーシティ』、東洋経済新報社、pp.94-95

^{xxxii} 大沢(2015-1)、前掲書、pp.18-19

^{xxxiii} 大沢(2015-2)前掲書、p.26

^{xxxiv} 大沢、同上書、p.20

^{xxxv} 大槻奈巳(2019)、「女性管理職の声から考える-管理職指向の変化と職場重視モデル」、『なぜ女性管理職は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を考える』、大沢真知子編著、日本女子大学現代女性キャリア研究所編、青弓社、pp.67-70

^{xxxvi} 大槻(2019)、同上書、pp.68-69

^{xxxvii} 大槻(2019)、同上書、p.80

