

これからの女性人材の活用

日本女子大学人間科学部 教授 大沢 真知子

21世紀には多様な人材を活用して経営を行うダイバーシティ経営が主流になる。日本は90年代に入ってから、育児休業制度の導入、21世紀になってからは、正社員の短時間勤務制度の導入など、女性が仕事と家庭を両立させるための環境整備に取り組んできた。その結果、働く女性の数は増えたものの、活躍する女性はそれほど増えなかった。その理由は、日本の職場で、初期のキャリア形成の段階で差別的な慣行が維持されていたために、女性人材の育成が十分に行われてこなかったことがある。

今後女性の活用を進めるためには、人材育成における男女平等を進めるとともに、社会人のための学び直し教育プログラムを充実させること、また、男性を含めた働き方の見直し、残業を減らすことや、働く場所や時間の選択肢を増やすことで、働く意欲があるにもかかわらず、働いていない女性の就業を進めることなどの施策が必要になっている。

また、都市部においては政府による保育環境の整備と待機児童の解消のための保育所を増やすことが引き続き必要になっている。

はじめに

日本の人口は1920年の5596万人から2004年には1億22779万人と約2倍になっている。しかし、2004年をピークに日本の人口は減少に転じている。65歳以上の人口が総人口に占める割合は2007年で21.5%であったが、2055年には40.5%に上昇すると推定されており、人口の4割が65歳以上の高齢者という超高齢社会が訪れることになる。

他方、その高齢者を支える15～64歳人口は1995年にピークを迎え、その後減少に転じている。単純に考えても、労働力が不足し、

将来には女性労働者だけでなく、移民労働者の比率が増加することが予想される。

このように21世紀は女性の力や外国人の力を生かす、ダイバーシティ経営の時代がきているにもかかわらず、今のところ日本社会は女性活用に成功していない。世界経済フォーラム（ダボス会議）が発表した（女性の活躍度を示す）ジェンダー・ギャップ指数は、144カ国中114位と低い。ちなみにジェンダー・ギャップ指数とは経済（労働力率・管理職比率など）教育（在学率など）健康（新生児の男女比率など）政治（国会議員比率など）の各分野における各国の男女格差を数値

化・ランキング化したものである。特に、この4分野の中の政治や経済の分野での女性の参画が少ないことがジェンダー・ギャップ指数のランキングが低い理由となっている。

本稿では、日本社会においてなぜ女性が活躍できないのか。また、女性が活躍する社会を実現させるためには何が必要なのかについて考えてみたい。

1. 女性労働力率の推移

ジェンダーギャップ指数が低いことから女性の労働力率も低いと思われがちだが、日本の女性労働力率は欧州の平均よりもやや高い。例えば2016年のEU（欧州連合）加盟国の女性の就業率は65.3%であるが、同じ年の日本の数字は、66%であるので、EU諸国の平均と並んでいる。

しかし、女性の能力が活用されていない。管理職に占める女性の比率は低く、男女間の賃金格差も大きい。特に、高学歴の男女間で男女差が大きいのである。このことは、日本は、女性人材の育成の仕組みに問題があることを示している。

また、その原因を女性の意識の低さや仕事へのコミットメントの低さに求める傾向が強かったが、最近の研究では、そもそもそういう前提で女性に機会が与えられないことが女性の離職を促しているという新たな研究成果が出されている（山口、2017）。

日本の女性の年齢別就業率は結婚や出産の時期を迎える30代で低くなる。また、出産後6割の女性は就業をやめるという統計もあり、女性人材に投資をしても元が取れないといった声も多かった。

2. 高学歴女性が仕事をやめる理由

アメリカのシンクタンク Center for Work-

Life Policy が2011年6月にまとめた『Off-Ramps and On-Ramps Japan（日本における女性の休職・離職と職場復帰－女性が仕事を継続していける社会へ－）』と題する報告書によると、日本の高学歴女性の74%が自発的に会社を退職している¹。同じ数字はアメリカで31%と日本の2分の1にすぎない。

興味深いのは、退職理由である。（図1）は、大卒女性の退職理由を、家庭責任のための退職（プル要因）と、仕事関連による退職理由（プッシュ要因）に分けて、日米で比較したものである。

これをみると、予想に反して日本の高学歴女性労働者の多くは仕事への不満や行き詰まり感といった仕事上の理由（プッシュ要因）によって会社を退職している。他方、アメリカの女性の退職理由は育児や介護が多い。74%のアメリカの女性は育児を理由に退職している。これはアメリカでは国による両立支援策が不十分であることによる。

他方、日本女性の場合は、63%は仕事への不満、また、49%はキャリアの発展が見通せないことによる仕事への行き詰まりが原因で退職している。ちなみに、育児を理由に退職した女性は32%とその割合が低い。

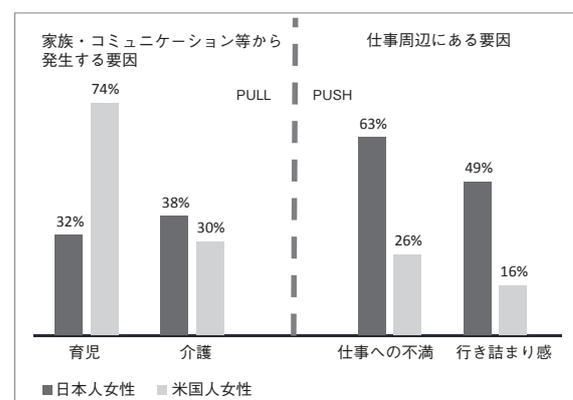


図1 高学歴女性の離職理由の日米比較

出所：Center for Work-Life Policy (2011)

つまり、日本の高学歴女性は結婚や出産以

前に、キャリアの展望が見通せず退職している。もし高学歴の女性たちが、仕事に行き詰まり感をもち、このままこの会社においても自分はキャリアを形成することができなと感じ転職しているとしたら、日本の企業は女性人材を浪費していることになる。

しかし、利潤を最大化することを目的とする日本の企業が、有能な女性人材の採用に力を入れているにもかかわらず、いまみたようにその人材をみすみす浪費していることに対しては無頓着なのはなぜだろうか。

(1) 日本的雇用慣行と統計的差別仮説

日本の労働市場の特徴は、企業内訓練の重要性や組織内において配置転換、あるいは昇進・昇格にしながらスキルを形成するところにある。

この場合、企業が労働者のスキル形成における費用の多くを負担するので、定着率が高いほど、投資効果も上昇する。離職率が高いグループの労働者への投資は抑制される傾向がある。経済学ではこれを統計的差別という。

簡単にいえば、ひとりひとりの離職確率を正確に知ることはむずかしいので、グループの平均値を当てはめて個人を判断するということであり、これは合理的な決定であるというのである。平均でみて女性の離職率は男性を上回る。女性に投資をしても、短期間の勤続年数では、そのコストが回収できない。定着率に差がある限り、女性が男性と同じような教育訓練の機会が与えられないのは仕方がない。とりもなおさず合理的な選択なのだから、ということである。

ところが、(図1)が示すのは、おもな離職理由が結婚や出産に関連するものではなく、仕事に関するものであるということである。

ということは、離職するという前提で女性

労働者を差別することが離職をもたらしているということである。

もし女性労働者の離職の多くが仕事上の理由によって生じているならば、企業は有能な人材を採用しているにもかかわらず、その人材を自ら手放してしまっていることになる。以下では、統計的差別がもたらす「逆選択(アドバース・セレクション)」と「予言の自己成就」という理論仮説について紹介しよう。

(ア) 逆選択

企業が統計的差別をすると、**逆選択**(アドバース・セレクション)という問題が生じる。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、良いものが去り、悪いものが残るということである。

これを女性差別に当てはめるとつぎのようになれる。「情報の非対称性」とは、企業は女性ひとりひとりについて正確な情報をもっていないが、女性自身は自分のことを知っているという状況をいう。この場合、企業は個々の女性の生産性についての正確な情報がないという理由で、「すべての女性の離職率が高いとみて平均離職コストを加味して賃金を一律に低くすると、自分は正当な賃金なら辞めるつもりもないし、より高い賃金がふさわしいと知っている比較的生産性の高い女性ほど先に辞めてしまい、残るのは低い賃金でも文句を言えないと知っている比較的生産性の低い女性となってしまう」(山口、前掲書、pp.175～176)。

冒頭で紹介した調査結果は、まさにこの理論が予測していることが日本企業に起きていることを示唆している。

(イ) 予言の自己成就

予言の自己成就とは、離職を予測して予防策をたてることで逆に離職を合理的な選択と

して、離職率を上げてしまうという理論である。これは（企業が）コストを下げることを優先して考え、有能な人材を失うというリスクを考えていないことからおきる過ちである。

上記の理論にしたがえば、女性に対する統計的差別は、経済合理性がなく、むしろ人材の浪費につながっていることになる。この点について以下でもう少し詳しくみてみよう。

(2) 高学歴女性の離職理由の変化

日本女子大学現代女性キャリア研究所(RIWAC)が2011年におこなった「女性とキャリアに関する調査結果」から、高学歴女性の離職理由の変化を見たのが(図2)であるⁱⁱ。

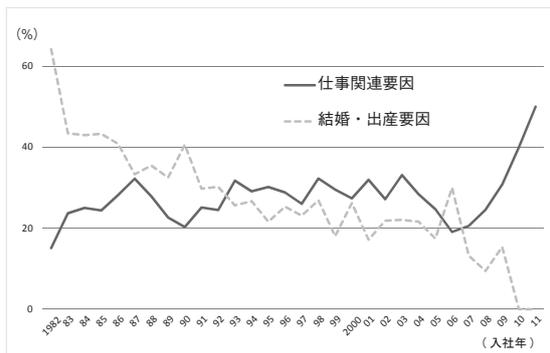


図2 首都圏在住の高学歴の女性の離職理由の変化

出所：日本女子大学現代女性キャリア研究所が2011年に実施した調査(RIWAC)の個票データに基づき作成。

(図2)は、高学歴女性が初職を辞めた理由を、プッシュ要因(仕事関連の理由)とプル要因(家族・社会・コミュニティに関連した理由)とに分けて、入社年別にその割合の変化をみたものである。プッシュ要因は、初職を辞めた理由に「他にやりたい仕事があった」あるいは「仕事に希望がもてなかった」と回答したひとの割合を、また、プル要因には「結婚・出産を理由に辞めた」と回答したひとの割合をとっている。

これをみると、1993年入社した(調査時点で44歳以上)の女性では、仕事要因と家庭(結婚)要因の割合が逆転していることがわかる。いま44歳以上の女性を均等法世代、また、29歳から41歳までの女性たちを就職氷河期世代と名付けると、このふたつの世代で、初職を辞めた理由に大きな変化がみられることがわかる。

就職氷河期世代では、仕事に関連した理由で離職する女性が結婚などの理由で離職した女性を上回るようになるのである。これは、すでに紹介したCWLPの調査結果と同じである。

企業は、女性は結婚や出産で離職するとして、予防策を講じて、男性と同じキャリア形成の機会を提供してこなかった。それが逆に高学歴女性の離・転職を合理的な選択として、離職を促してしまっているのである。つまり、企業がコストの削減を優先した結果、有能な人材を失うというリスクを高めるという誤りを犯していることになる。

(3) キャリアタイプ別に見た離職理由

今、高学歴女性のキャリアパターンを以下の4つに分けて転職理由を見てみよう。

①初職を現在も継続している初職継続型、②現在仕事についているが、これまでに1年未満の離職期間があった転職型、③今までに1年以上の離職期間があるが、現在働いている再就職型、④過去に仕事をしていなかったが現在は働いていない離職型、の4パターンである。全体のサンプルを見ると、初職継続型は14.8%、転職型が29.6%、再就職型が23.4%、離職型が31.1%となっている。その他、学校を卒業してから一度も働いたことがない女性は1.2%と少ない。

以上の4パターンのうち、初職継続型を除いた3パターンについて、それぞれの離職の

おもな理由を見たのが（図3）である。

離職理由はキャリアパターン別に異なり、転職型では、「他にやりたい仕事があったから」や「仕事に希望がもてなかったから」がおもな理由になっている。他方、再就職型・離職型では、結婚のためが多くなっている（図3）。

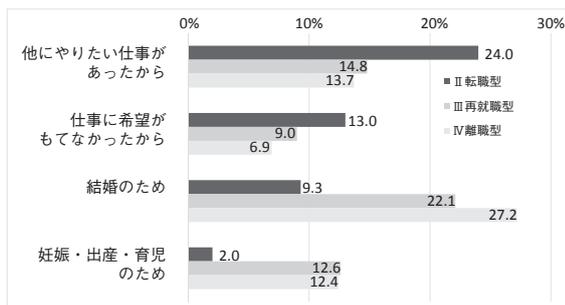


図3 キャリアパターン別にみた高学歴女性の初職の離職理由

出所：日本女子大学現代女性キャリア研究所が2011年に実施した調査（RIWAC）の個票データに基づき作成。

従来の研究では、女性は継続就業するか結婚・出産による離職かの2つのパターンが想定されていたが、それに加えて、転職をしながらキャリアを形成する第3のパターンが存在することがわかる。

サンプルを35～39歳という結婚や出産で就業を中断しやすい年齢層に限ってみると、継続就職をしている女性は全体の10.2%に対して転職をしながらも仕事の経験を積み上げている女性は31.7%となっている。

男性と比べて女性はキャリアの断絶しながら続く傾向があると言える。

(4) 学卒時のキャリア意識とその後のキャリア

興味深いのは、この第3のパターン（転職をしながらキャリアを形成している女性）のなかに、キャリア意識の高い女性が多くいることである。

卒業時に好きな仕事についてその仕事を一生続けたいと回答している女性は、初職継続型よりも転職型の女性の方がより多い。

均等法の施行とともに、日本の大手企業においては、コース別人事管理制度を導入している。キャリアを追求したい女性は総合職を選択し、補助的な仕事を望む女性は一般職を選択した。しかし、総合職の女性よりも一般職の女性の方が定着している。企業のヒアリングでは、総合職の女性の育成には成功しなかったが、一般職の女性は定着してきているといった話がよく聞かれる。

これをうえでのべた理論に当てはめると、統計的差別によって、男性と同じ機会が女性に与えられないことによって、有能な女性ほど転職していることになる。逆選択がおきているのである。

さらに、再就職型の女性の離職理由が、出産や育児よりも結婚を理由にしたものが多いことである。つまり、M字を形成しているのは、両立環境が整っていないことだけが理由ではないということである。仕事にやりがいを感じられなければ、結婚をひとつの区切りとして、離職することもある。結婚を機に離職した女性にその理由を聞いたところ、（自分のやっている仕事は）結婚後も続けるだけの付加価値を生み出す仕事ではなかったからという回答が返ってきた。

これを経済学の理論に当てはめれば、結婚で辞めようという前提で男性とは異なる仕事を与えた結果、予言通り女性は結婚を機に辞めているといえる。

(5) 転職の条件

さらに、転職グループの女性たちが転職に際して重視した条件の第1位は「やりがいなど仕事の内容」（42.5%）、つぎが「給与など職場の待遇」（29.3%）となっており、やりが

いのある仕事が与えられなかったために転職している女性が多くふくまれていることがわかる (RIWAC 調査、2011)。

初職の満足度をみると、転職型の女性は継続型の女性や、再就職型の女性に比べて「配置・昇進・処遇」の項目において、満足度が低くなっている。継続型では 32.3%、再就職型では 36.2%が満足あるいはやや満足と回答しているのに対して、転職型では、その割合は 21.9%にすぎない。ここから、タイプ II の転職型の女性たちは、仕事（キャリアの展望（発展））に何らかの不満を抱えて、転職していることがわかる。

(6) 転職後の仕事の満足度

(図 4) は、転職後の仕事の満足度を転職型と再就職型についてみたものである。

転職した女性の多くは、「仕事のやりがい」などの仕事の内容には満足しているものの、「給与などの職場の待遇」における満足度は低く、不満を抱えている人が多い。

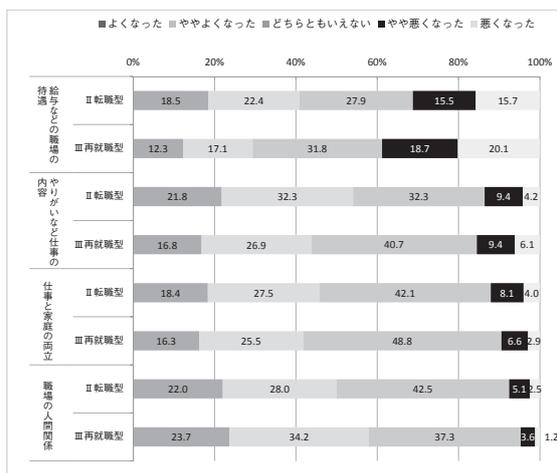


図 4 キャリアタイプ別再就職後の処遇

出所：日本女子大学現代女性キャリア研究所が 2011 年に実施した調査 (RIWAC) の個票データに基づき作成。

4. 未発達な転職市場

今みてきたように、実際に再就職した女性の処遇を見ても、転職前に比べて悪くなっ

たケースが多い。転職前は 77.7%が正社員であったのに対して転職後は 46.3%に減少しており、女性の過半数が非正規労働者だ。また、従業員数が 1001 人以上の大手企業に勤務している割合は 32.1%から 21.8%に減少している。さらに転職や再就職をした高学歴女性の 71.4%は、職種が変わっており、転職がキャリア形成につながっていない。

ここから、日本の再就職（転職）市場が整備されていないことが、女性の再就職をむずかしくしていることがわかる。

例えばアメリカでは、若い時にキャリアアップを目指して転職する人が多い。同じような職種でより条件が良い職場に移動しながらみずからの稼ぐ力を高めていくのである。また、良い条件が提示されたときに、それを現在の自分の職場に持って帰って、同じような条件にあげてもらえるか交渉する。他の会社からの引き合いがあるほど、労働条件もよくなっていく。この場合の労働条件には、賃金だけではなく、働きやすさも重要な要因になる。

ところが日本では、転職市場がアメリカほど発展していない。日本では入社後に会社の研修を通じて仕事を遂行するために必要なスキルを獲得する。ここで獲得するスキルは、その会社で通用するが、転職すると使えなくなるものが多い。

しかし、転職市場が整備されると、その企業でのみ通用するスキル(企業特殊のスキル)に加えて、企業を移動しても通用するスキルによって、企業間の移動がスムーズにできるようになる。

そのスキルを得る場所となっているのが、高等教育機関における社会人教育プログラムである。そこで新しいスキルを身につけて再就職をする。ところが日本では今述べたように転職市場が発達しておらず、転職をしなが

らキャリア形成をするような環境が整っていないので、社会人入学者の割合も諸外国に比べて低い。

(1) 高まる「学びなおし」教育の必要性

(図5)は、大学の学士課程に占める25歳以上の入学者の割合を国際比較したものである。OECD諸国の平均値は20%であるのに対して日本では1.9%と極端に低い割合になっている。

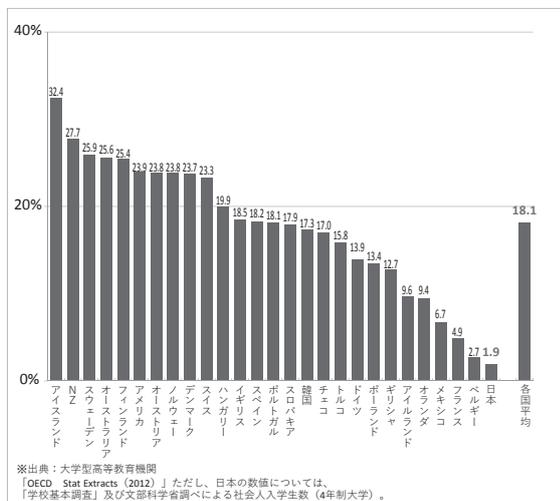


図5 社会人教育の入学率の国際比較

出所：OECD教育データベース、2012年

日本では、結婚後に高学歴の女性が再就職をしようとしても、過去の仕事の経験が生かせる仕事につきにくい構造ができてしまっているということだ。そして、今のべた日本の労働市場の問題によって、女性の再就職が難しくなっているのである。

今見てきたように、確かに転職で条件が下がる女性が多い。しかし、転職型の女性のうちの40.9%、また、再就職型でも29.4%の女性は給与などの職場の待遇が改善されたと回答している。

すでに述べたように、日本においても転職する人が増えるにしたがって、資格の重要性も高まっている。司法書士、行政書士、社会

保険労務士の資格を持つ人の3人に1人が資格を活かしており、裁判官・検事・弁護士・税理士・公認会計士の資格を持つ7割がその資格を活かして就職している(斎藤、2015)。

確かに、スキル形成には日米間で違いがある。しかし、アメリカでも、ダブルインカムが必要な社会になってから、資格の重要性が急速に増している。日本でも、若い人の中で労働力の移動が頻繁になってきており、生涯働き、キャリアを形成したいと考えている女性にとっては、資格取得などによって、転職をしても価値を失わないスキルを持つことが重要になっている。

同様に、「学びなおし」教育プログラムを提供する教育機関も増えている。筆者が所属する日本女子大学でも2007年から文部科学省の委託を受けて「リカレント教育・再就職システム」がスタートしている。また、入学者のバックグラウンドも多様になっており、再就職を目指す既婚女性のみでなく、独身の女性や、非正規労働者も増えている。

人口構造が変化する中で、大学も産業界とのコラボレーションによって、ライフステージ別に、新たなスキルを獲得するための多様なプログラムを提供することが求められている。

(2) 働き方の見直し

働く意欲があるにもかかわらず仕事をしていない人は635万人いると言われている(2016年版労働経済白書)。

その理由の一つが、潜在就業者が希望する働き方がないことがあげられる。

内閣府男女共同参画局が2007年に実施した「女性のライフプランニング支援に関する調査」をみると、子供が3歳未満では働きたくないという女性は57.6%(74.9%)であるが、子供が4歳から小学校入学までになると

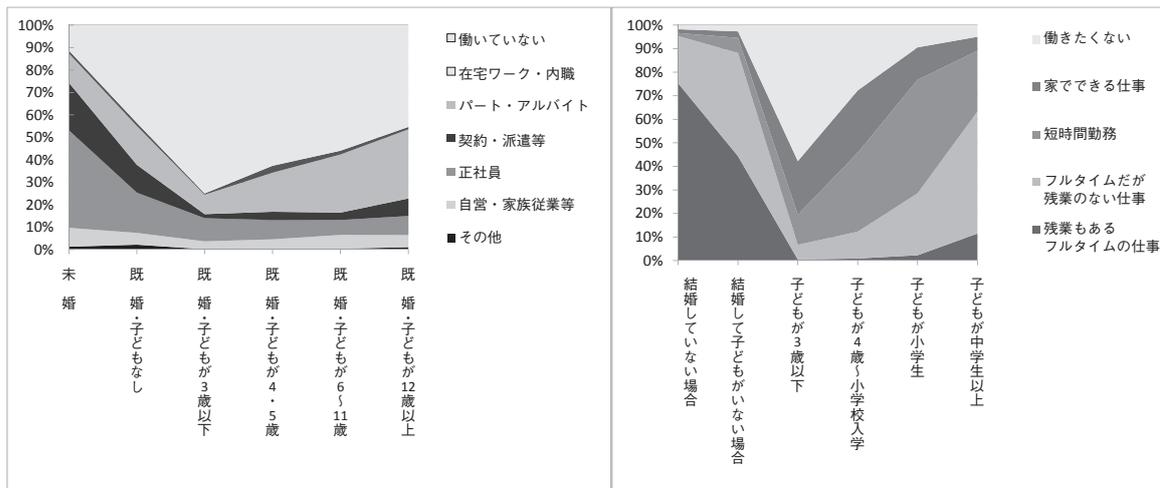


図6 女性のライフサイクルに応じた働き方の理想と現実

出所：内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査」2007年。

27.7% (62.6%)、子供が小学生になると 9.4% (55.9%)、子供が中学生以上では 4.9% (45.3%) と激減する。また、()内の数字は働いていない女性の割合である。このふたつの数字を比較すると大きなギャップがあり、働きたいのに働いていない女性が多いことがわかる(図6)。

このギャップを生み出している理由のひとつが働き方である。多くのお母さんが、子供が小さいうちは、短時間の仕事や在宅でできる仕事を、また、子供が中学生以上になると、フルタイムの仕事であるが、残業がない仕事を望んでいる。ところが実際に働いている女性をみると非正規のパート・アルバイトなどに就いている女性が多い。ここから、働き方の希望と現実のギャップが就業を希望しながら実際には就労していない女性をふやしていることが推察できる。

つまり、キャリアの発展性のないパート・アルバイト職ではなく、キャリアにつながる仕事でかつ働き方に選択肢のある仕事を求めている女性が働いていないのである。

第1節で引用したCWLP調査によると、日本では、結婚や出産で一時仕事を辞めた大卒女性の多くが、職場復帰を求めているのに

対して、実際に仕事についているのは43%とその割合が低いのにに対してアメリカでは就業を希望している女性の73%、ドイツでは68%が実際に再就職している(センター・フォー・ワークライフポリシー、2011)。

ここから、日本の再就職市場が整備されていないことに加えて、雇用の安定したキャリアの発展のある仕事のなかに、多様な働き方が生み出されていないことが、女性の再就職をむずかしくしていることがわかる。

大嶋によると、日本では「働く希望があるにもかかわらず、現在働いていない」女性は15～64歳の女性の15%の607万人にのぼるという。就業希望があるが無業である女性の44%(268万人)は45歳未満で、子育て期にある(大嶋、2011、p.78)。また、内閣府の男女共同参画白書によると、子育て期の女性で働く希望があるにもかかわらず働いていない女性は342万人おり、彼女たちが就労すると、GDPが1.5%上昇し、雇用者報酬総額が7兆円増えることが推計されている。

就業しない理由は、働き方の希望と現実のギャップが大きいことに加えて、大嶋(2011)は、大都市圏では、保育・学童保育などの公的な子育て支援が受けにくく、かつ親からの

援助が受けにくいこと、また、従来女性の就業率が高い地方では、求人へのアクセスの機会が少ないことが、就業のネックになっているとのべている。つまり、現状を改善できる方法はまだいろいろとあるのである。

まとめにかえて

21世紀には多様な人材を活用して経営を行うダイバーシティ経営が主流になる。日本は90年代に入ってから、育児休業制度の導入、21世紀になってからは、正社員の短時間勤務制度の導入など、女性が仕事と家庭を両立させるための環境整備に取り組んできた。その結果、働く女性の数は増えたものの、活躍する女性はそれほど増えなかった。その理由は、日本の職場で、初期のキャリア形成の段階で差別的な慣行が維持されていたために、女性人材の育成が十分に行われてことがある。

今後女性の活用を進めるためには、まず、今述べた差別的な慣行を改めることに加えて、学びなおしのための教育プログラムを充実させること、また、男性を含めた働き方の見直し、残業をなくすことや、働く場所や時間を柔軟にすることで、働く意欲があるにもかかわらず、働いていない女性の就業を進めることなどの施策が必要になっている。

また、都市部においては政府による保育環境の整備と待機児童の解消のための保育所を増やすことが引き続き必要になっている。

参考文献

大沢真知子 (2012) 『妻が再就職する時』 NTT 出版。

_____ (2015) 『女性はなぜ活躍できないのか』 東洋経済新報社。

_____・盧回男 (2015) 「M字就労はなぜ形成されるのか」岩田正美ほか(2015)『なぜ女性は仕事を辞めるのか』 青弓社。

_____ (2018) 『21世紀の女性と仕事』 左右社。

大嶋寧子 (2011) 『不安家族—働けない転落社会を克服せよ』 日本経済新聞社。

斎藤真由子 (2015) 「資格は本当に役立つのか」岩田正美・大沢真知子 / 日本女子大学現代女性キャリア研究所編著 『なぜ女性は仕事を辞めるのか』 青弓社

山口一男 (2009) 『ワークライフバランス—実証と政策提言』 日本経済新聞社。

_____ (2017) 『働き方の男女不平等—理論と実証分析』 日本経済新聞社。

Center for Work-Life Policy (2011) 「Off-Ramps and On-Ramps」 報告書

i サンプルは、21～62歳の大卒の男女1582名(438名の女性と1144名の男性)である。以下の調査結果は、そのうちの28歳から35歳を抽出したものである。

ii この調査は25～49歳の東京・神奈川・埼玉・千葉に住む短大・高専以上の女性を対象としており、5155人から回答をえている比較的大きな規模の調査である。なお、この調査では調査対象者の就業形態の偏りを避けるために、年齢を3つに分け、それぞれの年代に対して「労働力調査」に基づいた就業形態の割り付けをおこなっている。