



女性が活躍できる文化 –女性先進国へ向けて–

---

大江 紀洋 (WEDGE 編集長)

「女性の活躍」というテーマを語る上で欠かせないのは、フェイスブックのCOO(最高執行責任者)を務めるシェリル・サンドバーグの『LEAN IN(リーン・イン)』(日本経済新聞社)であろう。筆者のフェイスブックのタイムラインでは、女性の友人たちが、次々と手にとる姿が示されていた。

この書を読んで、もっとも驚いたのは、アメリカでもまだまだ女性の社会進出が道半ばであるという事実である(というより、「日本より圧倒的に進んでいるアメリカの状態ですら、女性にとっては不十分」であるというほうが正確かもしれないが……)。

サンドバーグ自身は、誰もが羨む役職と地位を手に入れている。夫デーブは、家事、育児への参画、妻の仕事への理解も、日本の男性の平均値をはるかに上回っていると思われる。それでも彼女が、いかに男性主体の価値観の中で苦勞しながら、「できる女は嫌われる」と爪を隠し、仕事と育児・家事との両立に奔走してきたかが赤裸々に語られる。

### 働く女性たちのストレスは 沸点を超えている

筆者は年齢 37 歳。同年代の友人の女性たちに専業主婦は少なく、世代が下がれば下がるほどその傾向は強まる印象だ。40代、30代、20代では考え方も大きく異なる。男だけで家族が食えるほど稼げなくなったというのもあるが、バブルを体験しているかどうか大きいだろう。筆者以下の世代にとって、右肩上がりやバブルや年金というものは神話に過ぎず、経済は前年並みであれば良いほうであり、物価は下がるものであり、共働きはチョイスするものというより当たり前のことなのだ。そして、働く女性たちは一様に、仕事と育児・家事の両立に苦勞しており、夫の協力不足と社会インフラの未整備を嘆いている。

家庭においては親の世代、職場においては上司の世代に、いわゆる伝統的家族観は根強く残っている。働く女性が出産よりキャリアを優先したり、家事をアウトソーシングしたりすることは親たちから眉をひそめられるし、残業の多い職場で早く切り上げたり育児休暇をとったりすることは評価を下げるのが現実だ。

仮に職場や上司に理解があり評価が下がらなかったとしても、チームの仕事量が多く、周囲に残業が多く発生しているような状況では、早く切り上げる自分はチームに貢献していないのではないかという罪悪感に苛まれる。家に帰って子供にまわりつかれ、あるいはまわりの専業主婦と比べ

ては、今度は、母親としても十分ではないのではないかと苦しんでいる。その上、夫が飲んだくれで、話は聞かない、家事はやらないでは、働く女性のストレスが解消されることはない。

こんな状況に対する若い世代の不満はマグマのように溜まってきている。今年に入って、東京都議会での女性蔑視ヤジが事件になるなど女性絡みの話題が多いのも、決して偶然ではないように思われる。筆者は月刊『Wedge』というお堅い雑誌を編集しているが、保育と認知症では売れ行きが全く異なる。民主主義の世においては、保育所より老人ホームのほうが重要だ。子ども手当より年金のほうがよほど酷いバラマキに見えるが、そんな意見は主流にならない。働く女性のフラストレーションはいくら溜まっても、選挙で票にならず、プライオリティは上がらない。

そんななか、安倍首相が「女性の活躍」を掲げたのは良いことのように思えるが、首相が「これからは女性の時代」と叫べば叫ぶほど、なぜか働く女性たちは興醒めするようだ。「女性管理職3割」という目標には、現状を直視しているのか？ こんな状況なら管理職などなりたくもないという声さえ聞かれる。女性たちはお題目には騙されず、実質を伴うかどうか注目しているのだろう。

このような現状は、古い慣習にとらわれた日本特有のものであり、欧米諸国はずっと進んでいるだと思いついてきた。サンドバーグの『LEAN・IN』を読むまでは。

## フェイスブックCOOが語る アメリカの状況

ヒラリー・クリントンが次期大統領になるのは間違いない、という話をよく聞く。FRB議長(ジャネット・イエレン)も女性だ。コントリーザ・ライスは大統領補佐官、マリッサー・メイヤーは米ヤフーのCEO、メアリー・バーラはGMのCEOだ。下駄を履いたかのような日本の内閣改造とは違い、アメリカの政財界には女性の実力者が大勢いる。男は仕事、女は家庭という固定概念を、アメリカはとっくの昔に打破したのだろうと思っていた。

“母親は仕事より家庭に専念すべきだという社会通念のために、女性は損をしている。雇用主は、仕事への献身という点で女は男に劣ると考えるからだ。(中略)そのうえ、男性の成功が妻と比較されがちなのが問題を一段と厄介にする。世間が「しあわせなカップル」と考えるのは、社会的に成功した夫に寄り添う妻、という形なのだ。逆のことが起きると、あの夫婦は危ないのではないかと思われたりする。私もよく物陰で同情的に質問されることがある。「デーブはどう、大丈夫なの？ 彼、気にしてないかしら、あの、わかるでしょ、あなたが(声を潜めて)大出世したことに」”(日本語版P162)

サンドバーグのような大出世がある時点で、日本と比べれば相当大きな差があるかもしれないが、「社会的に成功した夫に寄り添う妻」モデルは日本とそっくりに映る。そう言えば、友人のある高学歴女性が言っていた。「東大とか一橋の男に限って、専業主婦になってくれる女を選ぶのよ。昔から何一つ変わっちゃいない」。

“家庭での関係性は、おおむね子供の頃の経験に根ざしている。私たちの世代は、「お父さんは

一家の大黒柱で、お母さんは家事と育児をする」という家庭を見て育った。だから、大人になってこのパターンにはまり込む可能性が高い”(P167)

人は自分の見聞きしてきた経験に捉われる。社会が大きく変わるには1世代では無理で、少なくとも2世代の時間を必要とするのかもしれない。

“アメリカでは、子供のいる夫婦の約65%が共稼ぎで、その大半が二人の収入で家計を支えている。(中略)フェイは全米ベストセラーになった回顧録『親分肌(Bossypants)』の中で、「女性に対するいちばん失礼な質問は何だと思う？ 年齢を訊くこと？ ちがう、ちがう。最悪なのは、どうやって全部こなしているのか？ という質問よ(中略)フェイの言葉は的を射ている。子供のいる共稼ぎ夫婦は、父親も母親もやるが多すぎるというのに、さらに母親は、残酷な質問や非難がましい視線に耐えなければならない。世間は容赦なく、あなたは仕事も不十分なら子育てもさぼっていると母親に思い出させる。そうしないと忘れてしまうとも思っているように。実際には立派な仕事をしている女性の大半が、自分は基準に達していないのではないかと始終不安を抱えている。職場では、家事や育児の負担の少ない男性の同僚と自分を比べる。家庭では、専業主婦と自分を比べる。そのうえ世間から「あなたはもっと頑張らなければいけない」とか「あなたは失格だ」と言われるのでは、まさに傷口に塩を塗られるようなものだ”(P172～173)

このあたりの吐露は、筆者の友人たちの口ぶりこそっくりだ。

## **なぜ男は仕事で 女は家庭なのだろう？**

とは言うものの、男女をまったく同一視する考え方に違和感を持つ人は多いだろう。男女には生物学的な固有の性差があり、それによる役割の違いが厳然としてあるはずだ……さすがに声高に主張することは憚られるが、本音ではそのように考えている人が、日本社会の多数派を形成していると思われる。この考え方には一定の合理性があるかもしれない。

人類学者のジャレド・ダイヤモンドの『人間の性はなぜ奇妙に進化したのか』(草思社)に、「男はなんの役に立つか？」という印象的な章がある。ほとんどの哺乳類のオスは精子を注入する以外は役立たずで、交尾が終わるとメスと別れるので、子を養い、守り、しつけるという重荷はメスが負う。しかしヒトの男性は、たいていは性交が済んだ後も相手と子のそばにとどまり、狩猟採集社会では男性は大型動物の狩りに多くの時間を費やし、女性は植物性食物と小動物の採集、および子供の世話に多くの時間を費やす。この分業は家族全体の利益をもたらす協力的な戦略であるというのが人物学者の伝統的な見方だった。

しかし実はこの見方は、ほとんど研究されていない仮説にすぎないという。それどころか、ユタ大学の女性人類学者クリスティン・ホークスらによる、パラグアイの北アチェに現存する狩猟採集民の研究によれば、全く異なる結論が導かれたのだ。男性が大物狙いの狩りをするのは、扶養のためではなく自らの力の誇示のためであり、そのほうが自分の遺伝子をより多くの子供に伝えることができる。つまり、アチェの男たちは家族のためより、自分のために狩りをしている、と。男性は狩猟、

女性は育児・採集で共同利益が増加しているのではなく、男性の遺伝的利益にとって最善のことは、女性の遺伝的利益に最善になるとは限らず、利害は対立することがある。女性は扶養型の男性と結婚するのが望ましいが、男性にとっては扶養型になるのが最も望ましいわけではない。

ダイヤモンドは、だから男は役に立たないという結論を出すことは避けている。アメリカで妻や子供を棄てる男性は恥ずべき割合に上り、愛し合っている共働きのカップルでさえ女性が仕事・育児・家事という義務に割く時間は夫の2倍だと指摘しつつも、これが人類学、生物学的帰結だとは言わない。まだまだ研究が途上であり、「男は何の役に立つのか」という疑問は、人類学者の間ではもとより、われわれの社会でも論じつつけている」とこの章を締めくくっている。

## それでも

### 日本社会は女性を活用する

伝統的家族観を保持する日本の保守派は、アチェの研究結果に満足するかもしれない。ダイヤモンドが結論を出せていないテーマに筆者が結論を出すわけにいかないが、女性の進出を社会においても家庭内においても進めていくのは、ホモ・サピエンスのこれまでのあり方に対する、根本的な挑戦なのかもしれないのだ。とすると、これは相当に分が悪い。

しかし、筆者は、長期的に見れば日本はこの問題を解決するだろうと楽観視している。ともすれば、アメリカよりうまく解決するかもしれない。ある官邸筋の識者がこのようなことを言っていた。「もうアベノミクスには次の玉がない。経済を維持するためには女性活用を推進するしかない」。この見方に同意する。日本社会は、べき論では動かないが、そうするより仕方ないというところまで追い詰められれば、驚くべき変化を見せてきた。

日本は少子高齢化、人口減の最先端にいる。外国人労働者ではとても埋め切れない急速な労働人口の減少がもう始まっている。放っておいても、女性を労働力として活用する方向に向かうだろう。あとは社会変革のスピードの問題だ。

女性の進出をもっとも阻んでいるのは何か。筆者は、労働のあり方ではないかと考えている。非生産的な長時間労働主義。このあり方を続ける限り、どう考えても育児と仕事は両立できない。サンドバーグの『LEAN IN』には、これも、決して日本特有の問題ではないことが描かれている。

「グーグルに入って最初の4年間、私は毎日最低でも、朝7時から夜7時までオフィスにいた。(中略)毎日12時間働いてくれと頼まれたわけではない。シリコンバレーでは大方の企業がそうだが、グーグルでも勤務時間は決まっていなかったし、会社で働こうが家で仕事をしようが自由だった。とはいえ設立間もない頃は、24時間ぶっ通しで働くことを奨励するような文化が根付いていた。やがて私は妊娠し、グーグルで用意されている3カ月の産休を取ろうと考え始める。その一方で、職場復帰する頃には仕事はなくなっているのではないか、という不安もあった」(P178)

「テクノロジーのおかげで、いまや大半の仕事をオンラインでこなせるようになった。だから、オフィスに縛りつけられる必要はなくなっている。グーグルやフェイスブックのような企業では勤務時間に

大幅な弾力性を認めており、他の産業もこの方向に向かい始めている。それでも、成果でなく勤務時間の長さで社員を評価する旧態依然の習慣はいまだに消えない。そのせいで、多くの社員ができるだけ効率よく結果を出そうとせずに、長時間オフィスで過ごしている、結果重視に転換すれば、社員一人ひとりにとっても有益だし、企業の生産性と競争力も向上するにちがいない」(P184)

「5時半帰宅を公に認めたことは、驚くほど大きな反響を呼んだのだった。(中略)もっと地位の低い女性にとっては、5時半帰りを要求したり高原したりするのは、はるかに困難なのだ、と。ほとんどの職場でフレックスタイムが認められるようになるまでには、まだまだ時間がかかる」(P217～218)

長時間労働主義の背景にあるのは何だろうか。ほかの多くの専門家の議論を待ちたいところだが、多くの日本企業において、成果を測定することからいまだに逃避していることに根本の原因があるのではないかと考える。

先般、ホワイトカラーエグゼンプション導入をめぐる議論が盛り上がったが、日本企業と外資系企業両方でマネジメント経験を有する岡村進氏(UBSグローバル・アセット・マネジメント日本法人代表を経て、グローバル人材教育を手掛けるベンチャー企業、人財アジアを設立)は、「時間ではなく実績で評価する働き方への意識改革なしに、形から入るのは間違い」と厳しく批判するが、まったくその通りだ(参考記事:残業代ゼロルールはゆとり教育? [http://biz-journal.jp/2014/06/post\\_5006.html](http://biz-journal.jp/2014/06/post_5006.html))。

成果主義は90年代から言葉としては流行し、目標管理制度などを導入する企業が相次いだが、実効性を伴ってこなかった。形から入り、言葉だけが流行る日本だが、ここに来て、旧態依然とした大企業の没落と、人手不足が同時に発生し始めたことは大きい。人口減のなかで優秀な人材を確保し生産性を上げていくには、多様な人材の個別的事情に配慮し、短時間勤務やテレワークなど、様々な手法を駆使していくことが求められる。出産で仕事を辞めたが、育児が落ち着いたのもう一度働きたい、でも仕事がないと嘆く優秀な女性は大勢いる。このような人材をうまく活用できる企業こそが勝ち残るだろう。

この十数年の規制緩和議論を見ればわかるが、正社員主義、その解雇の難しさといったおおもとに手をつけることはなかなかできなかった。しかし、人材獲得競争が持続的に起きれば、自然に問題は解決するということなのかもしれない。政策論としては、アベノミクスを継続して経済の底割れを防ぎ、人手不足状況を持続させること。民間側の取り組みとしては、人材活用のうまさを何らか指標化し、企業の生産性向上を促すこと。そのようなことがなされれば、女性が仕事でも大いに活躍する社会を、スムーズに実現できるのではないか。「管理職3割を女性に」といった数値目標は、やはり形だけに終わり、弊害のほうが大きいように思われる。

## 執筆者紹介:

### 大江 紀洋(おおえ・のりひろ)

月刊『Wedge』編集長兼 WEB マガジン『WEDGEInfinity』編集長

1977 年奈良県生まれ。

2006 年よりウェッジ編集部に所属し、主に製造業、エネルギー、医療などを担当。09 年に『WEDGEInfinity』を立ち上げ、11 年より現職。『Wedge』の主たる読者層はビジネスや政治・行政の最先端を生きる知的エグゼクティブ。読者の好奇心を満たすタイムリーなテーマに対し、1989 年の創刊以来掲げてきた「事柄の本質を見極める」という編集方針で深掘りしていくのがモットー。企業も国も大きな曲がり角を迎え、制度疲労を起こしている時代だからこそ、世論や風潮に流されることなく、本質を捉えた建設的な提言を行う姿勢を貫いていく。現在、編集部員は全員 30 代以下に若返っており、世界最先端の少子高齢化を生き抜く世代として、日本の未来に対する責任を意識した情報発信に努めたいと考えている。



Photo by T.I.

このニュースレターは、未来を拓く提言を発信します。  
ご意見、賛同、助言、ご提言を当財団までお寄せください。  
一般財団法人「未来を創る財団」事務局 パブリック・コミュニケーション担当  
[abrighterfuture@theoutlook-foundation.org](mailto:abrighterfuture@theoutlook-foundation.org) または Fax03-5489-0506  
<http://www.theoutlook-foundation.org/>