

日本における

女性のリーダーシップ

2021

2,000人への調査が
明らかにした教育への期待

**WOMEN'S
LEADERSHIP
REPORT
2021**

002	概要
005	はじめに
007	「リーダーシップ」という用語について
009	第1章 日本における女性リーダーシップの現状
028	第2章 18歳以上男女1,000名が考える「女性のリーダーシップ」とは
062	第3章 語りから考える「女性のリーダーシップ」
091	第4章 ユース世代(15～24歳)が考えるリーダーシップ
123	調査からの提言
126	参考① 18歳以上男女1,000名へのインターネット調査設問表
131	参考② 15歳以上学生男女1,000名へのアンケート調査質問項目
136	参考③ インタビュー調査での質問項目
139	参考文献

概要

日本において、政治的分野、経済的分野での女性のリーダーシップをめぐる状況は今なお発展途上の段階にある。第1章では政治分野、経済分野における女性のリーダーシップをめぐる状況を概観し、両分野における女性の活躍が今なお限定的なことが再確認された。

政治分野においては日本では2018年に「政治分野における男女共同参画の推進に関する法律(候補者男女均等法)」が施行され、政党クォータ制が導入されているものの、努力義務に留まるために、効果は限定的である。また、経済分野では女性管理職比率においては、世界平均の27.1%に対し日本は12%と国際的基準を大きく下回る。

第1章での文献調査では、こうした女性のリーダーシップが日本では低調な理由を、①社会的要因としての固定化された性別役割分業が未だに色濃く残っていること、②強い雇用保障と年功賃金制度、一度離職すると正規職員採用が難しいなどの日本特有の雇用制度と慣行、男女の賃金格差、女性の非正規雇用率の高さ、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティを積極的に促進しないまたは差別的な職場環境等の組織的要因、③「女性は家事、育児をする」などのジェンダーに基づく役割や「男性は女性よりリーダーに適している」といった根拠のない偏見が今なお日本社会に強いことを指摘した。現在日本では「女性管理職の割合を30%」という政府からのかけ声は強まっているものの、上記のジェンダーをめぐる社会的・組織的課題を解決しない限り女性のリーダーシップの割合を高めることは非常に難しい。

この点をさらに分析したのが、第2章から第4章における公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン(以下、プラン・インターナショナル)による独自のアンケート調査およびインタビュー調査である。第2章では18歳以上の学生以外の男女1,000人へのアンケート調査を、第3章では回答者から抽出した4人へのインタビュー調査を通じて第1章で確認された女性リーダーシップ阻害要因をより深く掘り下げている。

学生を除く18歳以上の男女に対するアンケート調査から見てきたのは、「リーダーになりたい」という意欲が男女共に決して高くはないこと、そして、仕事と家事育児・介護を含めたプライベートとのバランスを重視する傾向が強く見えることだった。リーダーという立場につくことで、重い責任を負い、長時間労働が増えるという考えは、ワーク・ライフ・バランスが日本の企業でまだ十分に達成されていない現状を示唆しているともいえる。

また、クォータ制の導入をめぐり、ジェンダー平等を推進するために積極的な是正措置をとることへの消極的な意見が見られたことは、ジェンダー規範が今なお職場で色濃く残っていることを示している。女性リーダーのイメージとして職場の雰囲気醸成やきめ細かさ、相談に乗って

くれる、等が挙げられた一方で、理想の女性リーダー像として冷静さ、決断力、統率力というキーワードが散見された。こうした回答におけるばらつきは、女性リーダーのイメージが感情的、決断できない、統率力ではなく場の調整役、など固定的なイメージがあることが伺われる。このことはインタビュー調査結果からも同様に見て取れた。

他方、学生以外の男女へのアンケートおよびインタビュー調査からは早期のリーダーシップ教育の重要性が指摘されている。日本でも多くの企業で既にリーダー候補の早期育成、社内メンター制度などの導入によって促進されているが、できるだけ早くリーダーとなる意識や訓練の必要性は強く認識されていることが分かった。第3章のインタビューでは社内研修以外でも教育課程や家庭内でのリーダーシップ教育の重要性が示唆されているが、この点は早期のリーダーシップ教育の重要性を裏打ちするものとなっている。

第4章の15歳以上の学生を対象に行われたアンケート調査では、女性は男性に比べ学生時代から自分自身が将来のリーダーや責任のある職務に就く志向が低い傾向にある事が判明している。他方で、回答者の中で「自分自身の成長」を理由にリーダーシップへの意欲を示したのが女性に多かったのは、第2章のアンケート結果と同様であり、「成長」という言葉がリーダーシップの強化への鍵となると考えられる。

また、学生へのアンケートでは、ジェンダー平等について学んだ学生は、ジェンダー・ステレオタイプが少なく、ジェンダー平等志向が高まる傾向が明らかになった。特に女性はジェンダー平等教育を受けたか否かによって、「家事や育児といったケア労働は女性が担当すべき」と考えにくくなること、さらに男女共にリーダーシップを将来的に発揮したいという意欲につながるが見えている。

女性のリーダーシップの促進にはジェンダー規範が障壁となることは、学生へのアンケート結果からも改めて確認されることとなった。加えて、周囲の大人からの励ましが動因となって、リーダーを担う女性は男性よりも高い可能性が見えてきた。女性はリーダーになる自信が男性に比べて低いが、この状況を改善するために、自己肯定感や自己効力感^{※1}を高めるための教育や、その女性のリーダーシップを推進するための現在のジェンダー規範や社会構造の変容も必要だろう。

こうした結果は、周囲からの励ましに加えて、早期のジェンダー平等教育と自己肯定感の形成も含めたリーダーシップ教育の重要性と、リーダーシップを発揮するためのジェンダー規範の見直しの必要性を改めて示している。どちらかが欠けても、女性のリーダーシップの阻害要因であるジェンダー規範によって女性のリーダーシップの発揮は妨げられてしまうことが明らか

※1：自己効力感(self-efficacy)は、カナダ人心理学者アルバート・バンデューラが提唱した、ある状況下で目標としている結果を出すために適切な行動を選択し、遂行するための能力を自らが持っていること、自分の可能性を認知していること、自己肯定感と異なり、目標達成のための自らの可能性を認知している状態のこと。

EXECUTIVE SUMMARY

にされた。また、インタビュー調査でも指摘されるように、制度としてリーダーシップの促進を推進するだけでなく、実際の受け皿の重要性にも目を配る必要がある。マネジメント業務、経営までを見据えた女性リーダーの育成とそれを受け入れ応援する体制こそが、リーダーシップ教育やジェンダー平等教育の真の効果である。

はじめに

本レポートは、日本における女性のリーダーシップに関して、プラン・インターナショナルが2020年に実施した調査の結果をまとめたものである。調査は文献調査のほか、18歳以上の学生以外の男女1,000人および15歳以上24歳の学生1,000人へのアンケート調査、およびアンケート調査に協力した18歳以上の学生以外の男女より抽出した4人に対するインタビュー調査から構成されている。

2019年、プラン・インターナショナルは世界19カ国で15歳から24歳までの1万人近い女性を対象にリーダーシップになる調査を実施し、その成果を『リーダーになる～女の子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査～』^{※2}として発表した。同調査には日本からも15～24歳の女性がアンケート調査に参加した。回答した53%が何らかの分野でリーダーになることを望んでいるが、調査を行った19カ国の平均(76%)よりは割合が低く、また、リーダーとしての能力に自信を持つ女性の割合も少なかった(「かなり自信がある」と「少し自信がある」との回答が日本では計27%だったのに対し、19カ国平均は62%)^{※3}。

なぜ日本の女性は他国の女性に比べてリーダーになることに自信がなく、リーダーになりたいと思わないのだろうか。

本レポートは、このシンプルな疑問から、日本における女性のリーダーシップについてアンケート調査およびインタビュー調査を通じて考察を試みたものである。本調査は、学生以外の男女に対して職場におけるリーダーシップへの意欲とリーダーに求める資質について、また女性の管理職の割合を引き上げるための所謂クォータ制についてどう考えるかアンケートを行った。さらに回答者の中から男女2人ずつを抽出してインタビューし、女性がリーダーになることへの意見を聞き取った。一方、生徒・学生に対しては教育課程でのリーダー経験の有無やリーダーになりたいという意欲の有無などについてアンケートを行っている。

プラン・インターナショナルでは、女性のリーダーシップはジェンダー平等の実現のために不可欠であると考えている。2017-22年のグローバル戦略において「学び(Learn)、先頭に立ち(Lead)、自分で人生を決定し(Decide)、差別や暴力のない環境で成長できるようにする(Thrive)」ことを掲げており、女性が教育を受けるだけでなく、学んだことを生かして自分自身で将来を決断し、そしてその決断が家族やコミュニティ、職場などあらゆる場面で尊重される社会になることが必要だとしている^{※4}。社会や制度、女性自身も含めた人々の意識の変容があって初めてジェンダー平等は達成されるのであり、そのひとつの指標が、女性が自身の所属する集団でリーダーシップを発揮できるかどうか、ということだ。

※2：Plan International, RESEARCH REPORT: Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leadership, 2019.

※3：公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン『リーダーになる～日本の女の子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査報告書～』(2020年)。

※4：Plan International, 100 MILLION REASONS: Plan International's Global Strategy

FOREWORD

周知のように、日本ではジェンダー平等が進んでいるとは言い難い。世界経済フォーラムが2019年12月に公表した各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数は153カ国中121位、列国議会同盟(IPU)が発表した各国議会の下院(日本は衆議院)で女性議員の割合を見ると、日本は9.9%で、世界191カ国中167位(2020年10月現在)、ともにG7諸国ではもつとも低い。民間企業においても女性管理職の割合は平均7.7%に過ぎず^{※5}、昇進・昇給の対象にならない非正規雇用に占める女性の割合は高い。管理職の割合の低さの背景には、前述のようにもともとリーダーになりたいという意欲を持つ女性の割合が低く、就職前から自分にはリーダーになる能力がないと自信がない女性の割合が高いことが、ひとつの要因と考えることができる。

「女性の管理職割合を30%に」という政府目標を達成するためには、リーダーになりたいという意欲や自信のある女性の割合の低さがどこから生まれてくるのか、原因を考える必要がある。制度上で管理職の女性の割合を増やす枠組みを作るとしても、その枠組みを活用して責任のある立場で仕事をしたい、と考える女性が増えない限り、制度が有効に機能しているとは言えず、リーダーシップを発揮する女性の割合増加の実現は難しい。

その思いから、私たちは調査を実施した。本レポートが、女性が自分の意志を表明し、自分に自信を持ち、そして、その決断を周囲が認め、尊重する社会を作る一助となれば幸いである。

2021年3月

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン
アドボカシーグループ

※5：株式会社帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査(2019年)」2019年8月15日、<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190803.pdf>(最終閲覧日：2020年12月26日)。

「リーダーシップ」という用語について

本レポートは「リーダーシップ(Leadership)」について議論している。議論を始める前に、使用するリーダーシップの定義について確認しておきたい。

リーダーシップについての公的な定義はなく、プラン・インターナショナルでは「人々や組織に対して指導力を発揮すること」と定義している。リーダーとなる人には、家族や従業員、草の根の活動家、議会などで賛同し、追随する人が必要である。この定義について、もう少し検討してみたい。

リーダーシップの定義に関して、早稲田大学グローバルエデュケーションセンター教授の日向野幹也は、多くのリーダーシップ研究で使われている定義について「定義の最大公約数的なもの、『何らかの成果を生み出すために、他者に影響を与えること』^{※1}と述べている。この他者に影響を与えるための方法として、従来であれば集団におけるポジションや権限などが付与されている、あるいは個人のパーソナリティに負うところが非常に大きいと考えられてきた。しかし現在では、集団内の位置づけや個人の資質に関わらず、個々の人間が主体的に責任意識をもって課題解決に取り組むことが必要であると考えられている。日本でも私立大学でのリーダーシッププログラムが導入されたことを皮切りに、現在は一部の高校でもリーダーシッププログラムが導入され、教育現場におけるリーダーシップ育成が試みられるようになっている。

このリーダーシッププログラムの導入が進む背景には、20世紀末からのグローバル化とICTを含む科学技術イノベーションに伴う加速度的な複雑化、それらに伴うダイバーシティ推進など組織のあり方の変化がある。変化を続ける社会システムや組織の中で、自発的に意識を持ち、集団内での位置づけや権限の有無に関わらず、積極的にリーダーシップを発揮して自分自身ができることを推進し、それに呼応し、成果目標の実現に向かう、構成員が自律的な組織が重要と考えられる中で、構成員の自立性・自発性・状況判断力を「リーダーシップ」として、その能力開発の必要性が指摘されていると言える。

クーゼスとポズナーは『リーダーシップ・チャレンジ』で「模範的なリーダーシップの5つの実践」について①模範となる、②共通のビジョンを呼び起こす、③プロセスに挑戦する、④人々を行動にかりたてる、⑤心から励ますことを挙げている^{※2}。組織やプロジェクトが掲げるビジョンの達成のために一人ひとりが責任を負ってチーム一丸で取り組むことがリーダーシップ成功の鍵であると指摘される。

日向野や『リーダーシップ・チャレンジ』が紹介する事例は、リーダーシップが従来のようにリーダーシップの役職に就く個人だけが持つべき資質ではないことを示している。管理職につか

※1：日向野幹也『高校生からのリーダーシップ教育入門』(ちくまプリマー新書、2018年)、20頁。 ※2：ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ポズナー(関美和訳)『リーダーシップ・チャレンジ』(原書第五版) (海と月社、2014年)、25頁。

WHAT IS "LEADERSHIP"?

どうかに関わらず、すべての個人が組織の中で責任感をもって目標達成のために自分自身ができることを自発的に取り組めるかを説いている。

本調査では「リーダーシップ」について、管理職や政治家などのフォーマルポジションのリーダーについての質問を行っている。その意味では上述の規定に当てはまるものではないが、現在のリーダーシップをめぐる定義を踏まえ、「管理職やマネジメントの仕事につき、責任を負って仕事をし、その仕事が他者に影響を及ぼしている」状況が描かれている。アンケートやインタビューの回答者個人によってリーダーシップの解釈は異なるために、回答の中には上記のリーダーシップの定義とは異なる文脈で語られることもあった。私たちはその点も考慮した上で分析を行っている。

第1章 日本における 女性リーダーシップの現状



アドボカシー・オフィサー
長島千野

- 1-1. 政治分野における女性のリーダーシップ
- 1-2. 経済分野における女性のリーダーシップ
- 1-3. 女性リーダーシップの阻害要因
 - 1-3-1. 社会的要因
 - 1-3-2. 組織的要因
 - 1-3-3. ジェンダー規範

CHAPTER 1 THE CURRENT STATE OF WOMEN'S LEADERSHIP IN JAPAN

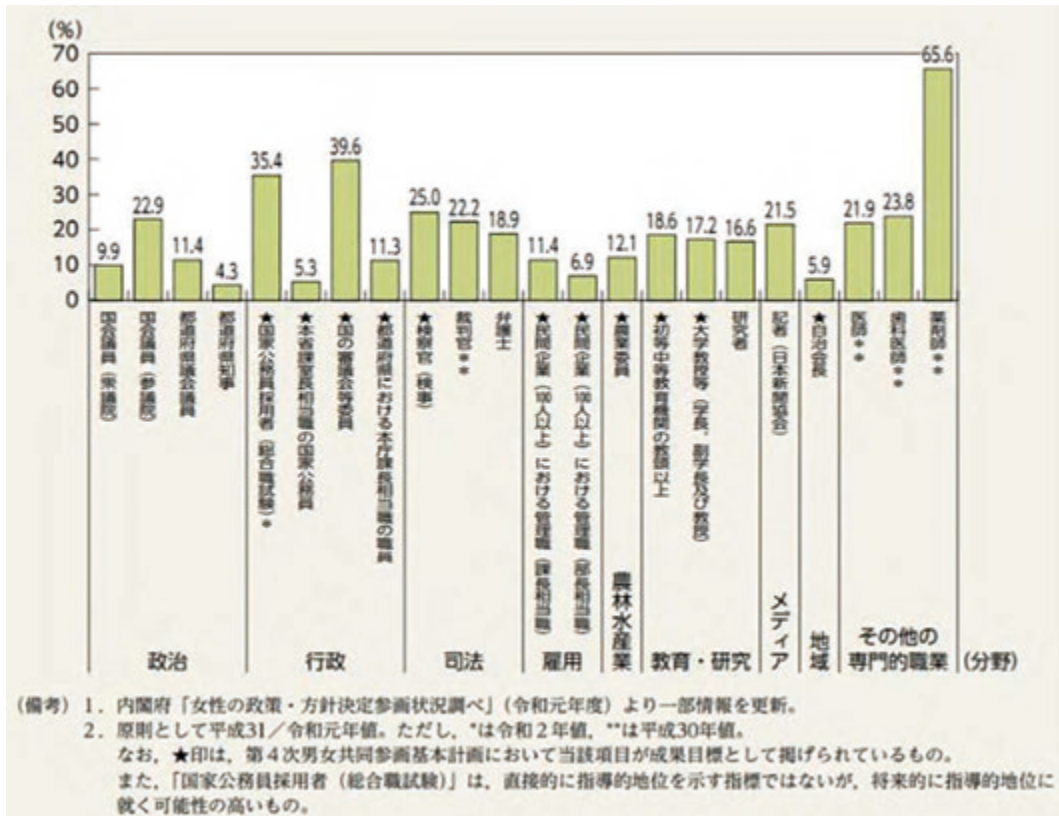
本章では、これまでのデータや文献から、日本における女性リーダーの状況、課題、取り組み、女性のリーダーシップの阻害要因を概観する。

第2次世界大戦後から今日までの日本における女性のリーダーシップとジェンダー平等を促進する法的枠組みの歴史的流れをみていくと、過去75年間でさまざまな法律が制定され、基盤づくりがなされてきた(表1-1参照)。特に、1995年の第4回世界女性会議で北京宣言及び行動綱領が採択されたことにより、1999年に男女共同参画社会基本法が制定され、さまざまな取り組みが行われてきた。しかしながら、女性リーダーシップの現状は、指導的地位で女性が占める割合はほとんどの分野で低水準のままで、2020年までにその割合を少なくとも30%にするという目標(2020年30%目標)の達成はできず(図1-1参照)、2030年に先送りとなった。

表1-1 女性のリーダーシップとジェンダー平等を促進する法的枠組みの年表

法的枠組みに関する動き	
1945年	国連憲章署名、衆議院議員選挙法改正、女性の参政権を認められる
1946年	日本国憲法公布
1947年	労働基準法制定
1948年	世界人権宣言採択
1985年	男女雇用機会均等法制定および国連女性差別撤廃条約(CEDAW)を日本政府が批准
1995年	第4回世界女性会議開催、北京宣言及び行動綱領採択
1999年	男女共同参画社会基本法制定
2001年	男女共同参画社会基本法第1次男女共同参画基本計画が策定。男女共同参画会議、男女共同参画局が内閣に設置
2010年	第3次男女共同参画基本計画で、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%にする目標(「2020年30%目標」)が定められる
2015年	女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍法)の制定 国連による持続可能な開発目標(SDGs)採択
2018年	政治分野における男女共同参画の推進に関する法律(候補者男女均等法)制定

図 1-1 各分野における主な「指導的地位」に女性の割合
 (出典：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年))



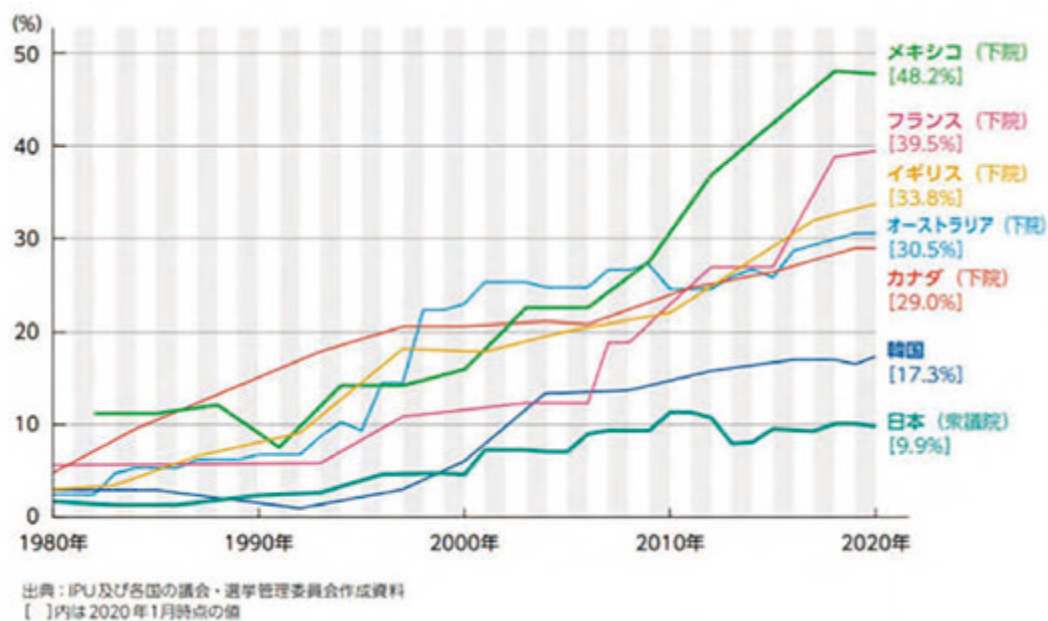
さまざまな分野で女性リーダーシップの課題があり、次節では政治分野および経済分野に焦点を当て、状況、政策、取り組みをみていく。

1-1. 政治分野における女性のリーダーシップ

日本の国会議員の女性比率は衆議院 9.9%、参議院 22.9%で、2020年9月時点で193カ国中167位^{※1}。世界経済フォーラム(WEF)が発表した「ジェンダー・ギャップ指数2020」では政治分野のジェンダー・ギャップが153カ国中144位であり、世界的にみて格差が大きい^{※2}。衆議院の女性比率を取ってみてみると、2000年は7.3%であったのに対し、2020年は9.9%と20年で2.6ポイントしか増加しておらず、諸外国と比較しても改善のペースが非常に遅い(図1-2参照)。

図1-2 女性議員割合の推移(日本と主要国との国際比較)

(出典：内閣府男女共同参画局『諸外国における政治分野への女性の参画に関する調査研究報告書』(2020年))



地方議会の女性議員の割合も低く、2019年時点で都道府県議会が11.4%、市議会が15.9%、政令指定都市議会は20.5%、町村議会が11.1%、特別区議会が29.9%である^{※3}。また、女性知事は47都道府県中2人(4%)、女性の政令都市長は20政令都市中2人(10%)、市区町村長は1,721市区町村中32人(2%)のみとなっている^{※4}。女性比率は増加傾向にはあるものの、伸びは緩やかである(図1-3参照)。

※1：IPU Global data on national parliament, <https://data.ipu.org/women-ranking?month=8&year=2020> (最終閲覧日：2020年9月30日)。

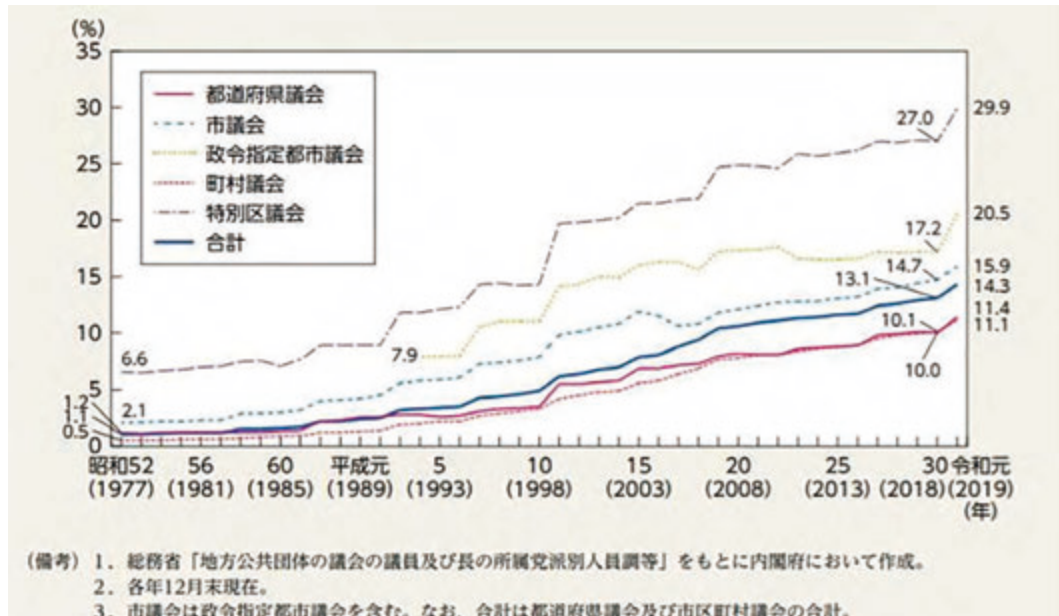
※2：World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2020, Switzerland: World Economic Forum, 2019, p.201.

※3：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年7月) <https://www.gender.go.jp/about/danjo/whitepaper/r02/zentai/index.html> (最終閲覧日：2020年12月28日)。

※4：内閣府男女共同参画局『女性の政治参画マップ2020』(2020年7月) http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/map_josei_2020_color.pdf (最終閲覧日：2020年12月28日)。

図 1-3 地方議会における女性議員の割合の推移

(出典：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年))



クオータ制^{※5}を導入して女性議員の比率を増やすことに成功している国もある(表 1-2 参照)。クオータ制には、①議席の一定数を女性(または男女)に割り当てる「議席割当」制度②議員の候補者の一定数を女性(または男女)に割り当てることを法律で定める「選挙法クオータ」③政党による自発的なクオータ制である「政党クオータ」、の3種類があり、118の国や地域で上記いずれかのクオータ制が導入されている^{※6}。2018年に選挙が行われた49カ国の議会の下院および一院制議会をみると、クオータ制を導入していない国の女性議員比率の平均が18.6%に対し、自発的な政党クオータを除いた法的クオータ制度がある国は25.6%となっている^{※7}。

表 1-2 諸外国におけるクオータ制の導入例と女性議員比率

(出典：内閣府男女共同参画局『諸外国における政治分野への女性の参画に関する調査研究報告書』(2020年)、IPU Global data on national parliament より筆者作成)

国名	クオータの分類と導入年	導入前女性議員比率	2020年女性議員比率 ^{※8}
スウェーデン	政党クオータ(1987年、1993年、1997年)	31.5%(1985年)	47.0%
フランス	選挙法クオータと政党クオータ(パリテ法 2000年)	10.9%(2000年)	39.5%
イギリス	政党クオータ(1993年)	6.3%(1990年)	33.9%
韓国	選挙法クオータ(2000年)	5.9%(2000年)	17.6%

※5：政治においてジェンダー・ギャップを是正するために、性別を基準に議席や候補者等に一定比率を割り当てる制度。

※6：内閣府男女共同参画局『諸外国における政治分野への女性の参画に関する調査研究報告書』(2020年6月10日)。

※7：https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/gaikou_research/2019/01_all.pdf (最終閲覧日：2020年12月28日)。

※8：下院における女性議員比率。IPU Global data on national parliament。[https://data.ipu.org/womenranking?month=8&year=2020] (最終閲覧日：2020年9月30日)。

日本と同様に儒教に根差した家父長制的傾向が強いとされる韓国を例に挙げると、2000年に比例代表の候補者名簿に女性クオータ制度を導入し、数回の法改正を経て比例代表候補者名簿の50%を女性に割り当てることが法律で義務化された。クオータ制の導入を後押しする要因として、一般には政治リーダーの戦略および友好的な政治文化、国際的圧力、女性運動などが挙げられるが、韓国の場合は国内における女性運動が大きな役割を果たしたと言われている^{※9}。

日本では、2018年に「政治分野における男女共同参画の推進に関する法律（候補者男女均等法）」が成立・施行され、各政党に男女の候補者数を均等にする取り組みを求めた。同法は前述のクオータ制の分類に照らすと「政党クオータ」に該当する。この法律は法的強制力がなく、政党の努力目標となっているため、取り組みは政党により大きな違いが出ている（表1-3参照）。2020年現在、クオータ制の導入を党則として組み入れているのは社会民主党のみであり^{※10}、日本共産党は党則とはしていないが、党が掲げる男女平等・地位向上に関する提言の中で、政策・意思決定の場への女性登用を促進する努力をすとしてしている^{※11}。

同法施行前の2016年と施行後の2019年の参院選のデータを比較すると、候補者の女性比率は3.4%増加しているものの、当選者の女性比率は0.5%減少しており^{※12}、効果を確認することができない。2019年参院選において、女性候補者の比率が高い政党は社会民主党(71.4%、当選者は0%)、日本共産党(55.0%、当選者は42.9%)、立憲民主党(45.2%、当選者は35.5%)。他方で、与党である自由民主党の候補者は14.6%(当選は17.5%)で2016年の16.4%から減少しており、公明党も8.3%(当選者は14.3%)のみで2016年の12.5%から低下している状況である。

表 1-3 2016 年、2019 年参院選における候補者、当選者の女性比率

(出典：総務省「平成 28 年 7 月 10 日執行参議院議員通常選挙 速報結果」、
総務省「第25回参議院議員通常選挙結果調」より筆者作成)

女性比率の平均	2016 年	2019 年	増減
候補者	24.7%	28.1%	+3.4%
当選者	23.1%	22.6%	-0.5%

※9：三浦まり・衛藤幹子編著『ジェンダー・クオータ―世界の女性議員はなぜ増えたのか』(明石書店、2014年)。

※10：社会民主党 党則第3条(クオータ制の原則)「本党は、女性及び社会的に弱い立場の人たちの政治参画を推進するため各議会の候補者、全国大会代議員、全国代表者会議代表委員及び各機関の役員に女性や社会的に弱い立場の人たちの一定比率を保障するよう努めなければならない。」。

※11：日本共産党「個人の尊厳とジェンダー平等のために」(2019年6月5日)https://www.jcp.or.jp/web_download/2019/06/20190605-gender-seisaku.pdf (最終閲覧日 2020年10月6日)。

※12：総務省「平成 28 年 7 月 10 日執行参議院議員通常選挙 速報結果」(2016年7月10日)。https://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/data/sangin24/index.html (最終閲覧日：2020年9月30日)および総務省「第25回参議院議員通常選挙結果調」。

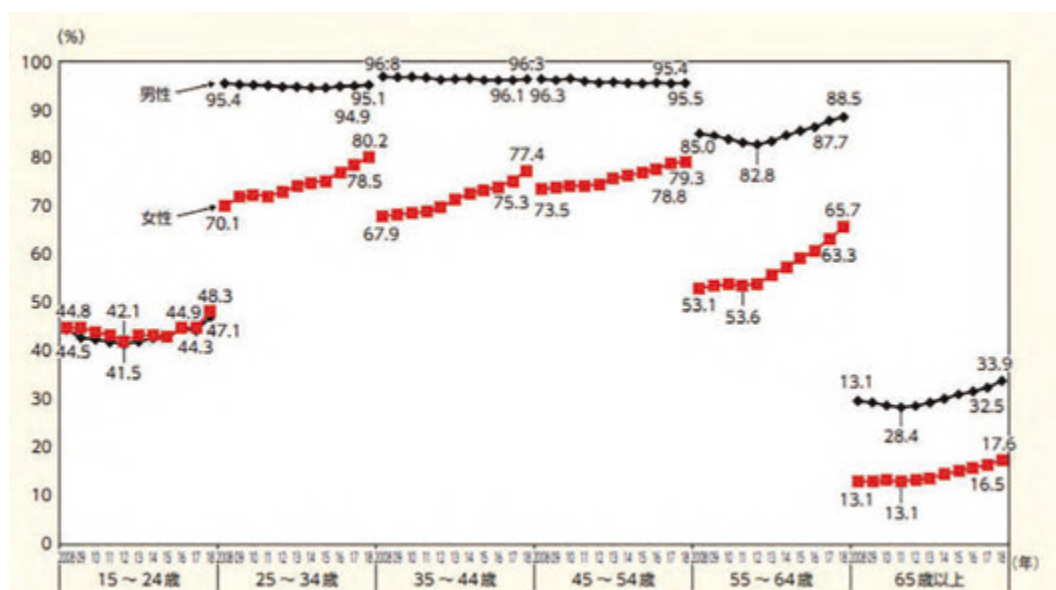
表 1-4 2019 年参院選における各政党の候補者、当選者の男女比
 (出典：総務省「第25回参議院議員通常選挙結果調」より筆者作成)

政党名	候補者数			男女比		当選者数			男女比	
	男性	女性	合計	男性	女性	男性	女性	合計	男性	女性
自由民主党	70	12	82	85.4%	14.6%	47	10	57	82.5%	17.5%
立憲民主党	23	19	42	54.8%	45.2%	11	6	17	64.7%	35.3%
国民民主党	18	10	28	64.3%	35.7%	5	1	6	83.3%	16.7%
公明党	22	2	24	91.7%	8.3%	12	2	14	85.7%	14.3%
日本維新の会	15	7	22	68.2%	31.8%	9	1	10	90.0%	10.0%
日本共産党	18	22	40	45.0%	55.0%	4	3	7	57.1%	42.9%
社会民主党	2	5	7	28.6%	71.4%	1	0	1	100.0%	0.0%
れいわ新撰組	8	2	10	80.0%	20.0%	1	1	2	50.0%	50.0%
その他野党合計	70	14	84	83.3%	16.7%	1	0	1	100.0%	0.0%
無所属	20	11	31	64.5%	35.5%	5	4	9	55.6%	44.4%
合計	266	104	370	71.9%	28.1%	96	28	124	77.4%	22.6%

1-2. 経済分野における女性のリーダーシップ

2019年の就労者数は、女性 2,992 万人、男性 3,733 万人となっており、女性は 2013 年以降増加傾向にある※13。15～64歳の就業率は男性が 84.0%、女性が 69.6%(2018年)である※14(図 1-4 参照)。

図 1-4 男女別・年齢階級別にみた労働力率の推移
(出典：厚生労働省「労働経済の分析－人手不足の下での働き方をめぐる課題について」(2019年))



政治分野と同様に、経済分野における女性リーダーの比率も低水準である。女性管理職比率においては、世界平均の 27.1%に対して日本は 12% と国際的標準を大きく下回る※15。2019年の民間企業の部長クラスの女性比率は 6.9%、課長クラスは 11.4%、係長クラスは 18.9%で、上場企業の役員では 5.2%だけである。女性社長の比率は 13.5%であるが、上場企業ではわずか 1.0%だった※16。

1万社以上の企業を対象に行われた「女性登用に対する企業の意識調査(2019年)」※17のデータによると、女性管理職の割合は平均 7.7%で、女性管理職の比率が 30%以上の企業は 7.1%、女性管理職がない企業は 46.7%、女性従業員の割合は平均 25.2%であった。女性管理職の比率を業界別でみると、もっとも高いのが小売り業で 13.9%、もっとも低いのは建設業で 5.0%だった。一方で、「女性の活用や登用を進めている」と回答した企業は半数に及び、その効果として、約 7割が「男女にかかわらず有能な人材を生かすことができた」を挙げている。女性活躍促進のために企業は具体的どのような取り組みをしているのかというと、「妊

※13※14：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和 2年版」(2020年)。

※15：International Labour Organization, "Women in business and management: the business case for change", 2019.

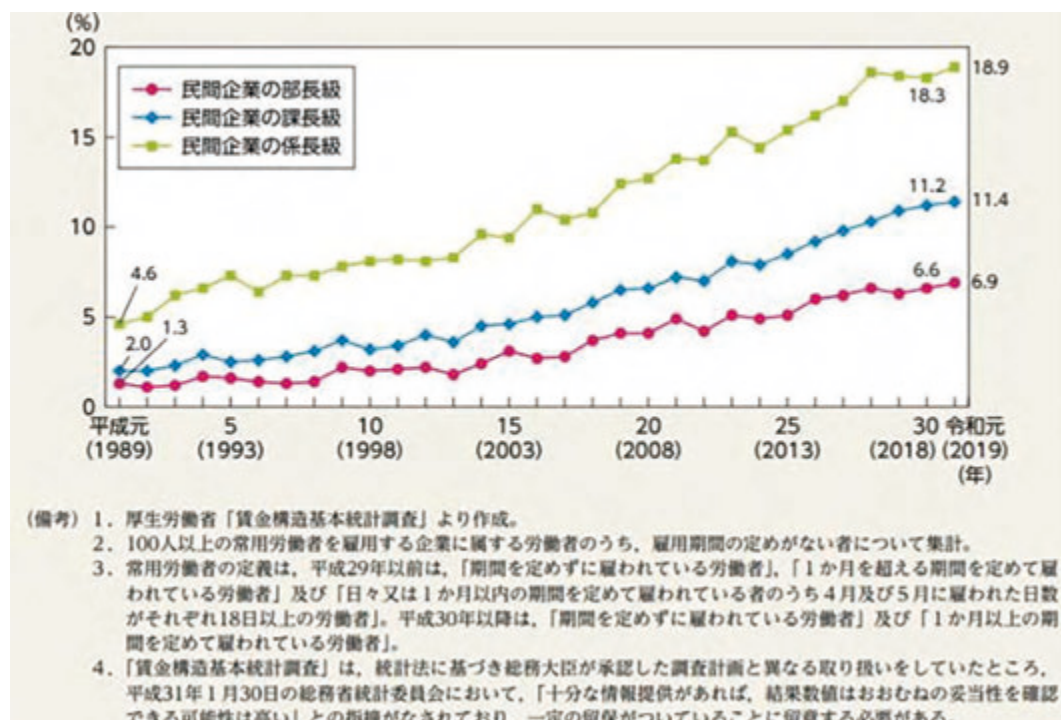
※16：東京商工リサーチ 第 9 回「全国女性社長」調査(2019年 12月 9日) http://www.tsrmet.co.jp/news/analysis/20191209_02.html(最終閲覧日：2020年 9月 30日)。

※17：帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査(2019年 8月 15日)」 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190803.pdf>(最終閲覧日：2020年 9月 30日)。

「産・出産・子育て支援の充実」(60.5%)、「保育サービスの充実」(59.0%)、「仕事と子育ての両立支援」(58.4%)と、ほとんどが女性の仕事と家庭を両立させるための支援であることがわかる。企業の取り組みは徐々に進み、全体的に改善傾向にあるものの、30%の目標達成までは程遠く、依然として低水準にとどまっている。

図 1-5 階級別役職者に占める女性の割合の推移

(出典：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年))



日本企業の取り組みは、国際的な標準に照らすと遅れをとっている。世界の上場企業 3,000 社以上を対象に、職員、シニアマネージャー、経営層、取締役における男女比率、昇進およびキャリア開発の機会、男女の賃金格差、セクシュアル・ハラスメントを含む職場での暴力防止の対策、育児休暇の取得、フレックスタイム制の導入等 12 の項目から包括的に企業のジェンダー平等促進の水準を評価してスコア付けした調査^{※18}では、グローバル水準のスコアが 53.0% だったのに対し、日本は 35.4% だった。特に遅れをとっている項目が、取締役会、経営陣、または、上級管理職でのジェンダーバランスである。

日本では、2016年に施行、2019年に改定された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」によって、国・地方公共団体、企業は女性の活躍に関する状況

※18：Equileap「日本、香港、シンガポールにおけるジェンダー平等ランキング 100 企業のジェンダー平等評価 2019 年 3 月日本語版」(2019 年) <https://www.spf.org/global-data/user53/equileapj.pdf> (最終閲覧日：2020 年 12 月 28 日)。

を把握・課題分析し、行動計画を策定・周知・公表し、情報を開示することが求められるようになった。厚生労働省は女性の活躍推進の取り組み状況が優良である企業の認定を行って公表しているほか^{※19}、公共調達で加点評価が受けられるというインセンティブが与えられる。こうした企業・団体の努力は評価されるべきだが、女性活躍推進法には罰則規定がないため、政治分野の「女性議員の比率をあげるための候補者男女均等法」と同様に、劇的な改善がみられない状況である。国連女子差別撤廃委員会が2016年に出した「日本の第7回及び第8回合同定期報告に関する最終見解」^{※20}は、日本政府が政治分野だけでなく公的部門及び民間部門における意思決定に関わる女性の割合を増やすための暫定的特別措置として、法的クォータ制度ではなく、このような効果の低い自主的な取り組みを行っていることに懸念を示している。

海外での取り組みの好事例としてEU諸国が挙げられる。同地域では、企業役員に占める女性割合を増やすためのクォータ制が導入され、格差の是正への積極的な動きが活発化している。EU議会は2011年7月に「役員的女性割合を2015年までに3割以上、2020年までに4割以上」に引き上げるよう、主要加盟国に対して要請した。また、要請だけでは達成が困難と判断した場合にはEU立法で義務付けるとしている。その結果、EU諸国の上場企業の女性役員比率は、2005年の10%から2015年には倍以上の22%となった^{※21}。

2018年時点で何らかの企業役員クォータ制を取り入れている国は、ノルウェー、スペイン、アイスランド、フランス、イタリア、オランダ、ドイツ、オーストリア、ポルトガルの9カ国である^{※22}。ノルウェーでは、2003年に国営企業や複数州で活動する企業を対象に「取締役は男女ともに4割以上」を義務付けたことに始まり、2005年には上場企業も対象とし、遵守できない企業には企業名の公表や企業の解散などの罰則が科せられる^{※23}ことで、上場企業の女性役員比率は2002年の6%から2016年には42%となった^{※24}。

EUでは、女性を多く活用している企業は、売上・財政面でより良い実績を出す傾向にあり、企業役員クォータ制を導入済みの国では、女性役員がいる企業は、女性役員がいない企業と比較してより好業績との調査結果も出ている^{※25}。ヨーロッパを含む91カ国の2万2,000社を対象に実施された調査で、最高経営責任者が女性の会社は利益率が高く、上層部に女性リーダーがいることにより収益が上がるということが判明している^{※26}。

※19：2020年6月時点で1,090社が認定を受けている。<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000676538.pdf>

※20：女子差別撤廃委員会「日本の第7回及び第8回合同定期報告に関する最終見解」http://www.gender.go.jp/international/int_kaigi/int_teppai/pdf/CO7-8_j.pdf（最終閲覧日：2020年9月30日）。

※21：European Institute for Gender Equality, Gender Equality Index 2017 – Measuring gender equality in the European Union 2005–2015, 2017.

※22：Heike Mensi - Klarbach and Cathrine Seierstad, "Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios", in European Management Review, Vol.7, Issue.3, 2020.

※23：Kristen Carroll, "Norway's Companies Act: A 10-Year Look at Gender Equality", in 26 Pace International Law Review, Vol.26, Issue1, April 2014, pp.68-78.

※24：Mission of Norway to the European Union, Sharing Norway's experience with gender quotas for boards.

[<https://www.norway.no/en/missions/eu/about-the-mission/news-events-statements/news2/sharing-norways-experience-with-gender-quotas-for-boards/>]（最終閲覧日：2020年9月30日）。

※25：European Commission, "Press release: More women in top jobs key to economic growth, says EU report", 25 March 2010, [<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=742&furtherNews=yes>]（最終閲覧日：2020年10月1日）。

※26：Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar, "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study", in Peterson Institute for International Economics, WP16-3, February 2016.

[<https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>]（最終閲覧日：2020年12月28日）。

1-3. 女性リーダーシップの阻害要因

厚生労働省が2014年に企業を対象に行った調査^{※27}によると、女性管理職が少ない、または全くいない理由は、「現時点では必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいない」が58.3%、「女性が希望しない」が21.0%、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」が19.0%だった。企業側は、男性に比べて女性が管理職になる経験・能力および意欲が低いという見解を持っているが、本節では、女性の社会参加が進み、リーダーシップを取ることを阻害している要因を、(1) 社会的要因、(2) 組織的要因、(3) ジェンダー規範の3つの視点に分けてみていく。

1-3-1. 社会的要因

1-3-1-1 性別役割分業

社会的要因としてまず挙げられるのが、「家事・育児・介護は女性がやり、男性は外で働く」という考えに基づいて固定化された性別役割分業である。共働き世帯の数は1990年代より専業主婦世帯数を上回るようになり、現在は約7割が共働き世帯である^{※28}。しかし、共働き世帯で妻がパートタイム労働(週35時間未満)の数は一貫して増加しており、共働き世帯の増加は、妻のパートタイム労働の増加が理由となっている^{※29}。また、以下の図1-6で示す通り、家事・育児・介護に費やす無償労働時間は、女性においては年齢により大きな違いがあるものの、最新のデータである2016年の週平均208時間に対し、男性は全年齢層で低水準となっており週平均44時間と、女性が男性の4.7倍も家事・育児・介護に時間を費やしている。仕事等の時間においては、男性平均が368時間、女性平均が249時間と男性が女性の1.7倍の時間働いている^{※30}。

過去20年の推移をみると、25～29歳、30～39歳の女性の家事・育児・介護の時間は減少傾向にあるが、これは晩婚化、非婚化の影響によるものである。6歳未満の子どもがいる共働き世帯では、家事・育児・介護時間が10年前に比べて増加する一方で、仕事等の時間はほとんど変化がないため、合計時間が男女共に増加傾向にある。

男性は2006年の平均582時間から2016年は同608時間、女性は平均596時間から同623時間へと仕事時間の負担が増えている傾向にある^{※31}。経済協力開発機構(OECD)の無償労働と有償労働データ^{※32}によると、30カ国中日本人男性は無償労働時間に費やす時間ももっとも短く、有償労働時間がもっとも長い。このデータから、日本は国際的にみても、

※27：厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査・企業調査」(2014年)。

※28※29※30※31：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年)。

※32：OECD.Stat, Employment: Time spent in paid and unpaid work, by sex[<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54757>](最終閲覧日：2020年9月18日)。無償労働時間は家事、育児などのケア労働やその他の無償労働の時間、有償労働時間は有償の仕事、勉強時間、通勤通学時間。

図 1-6 男女別に見た家事・育児・介護時間と仕事等時間の推移(週全体平均)
 (出典：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年))

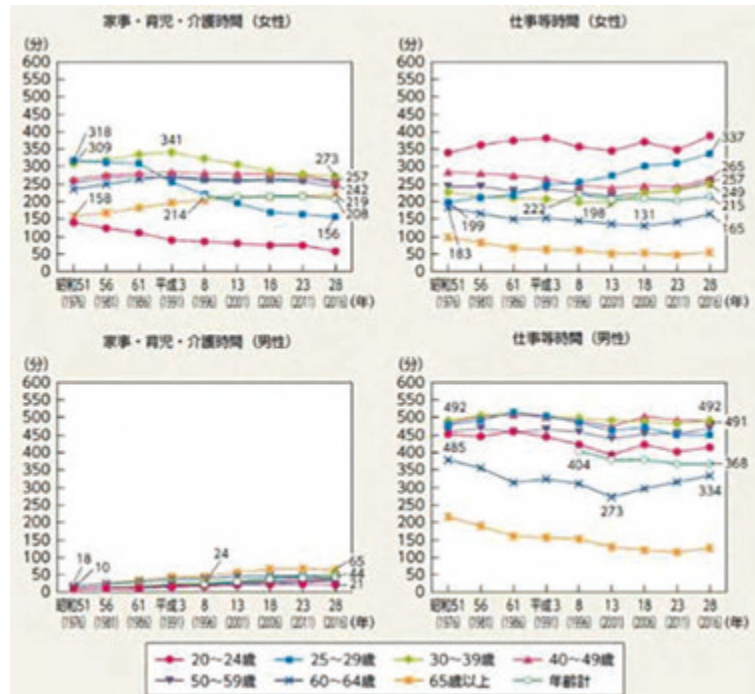
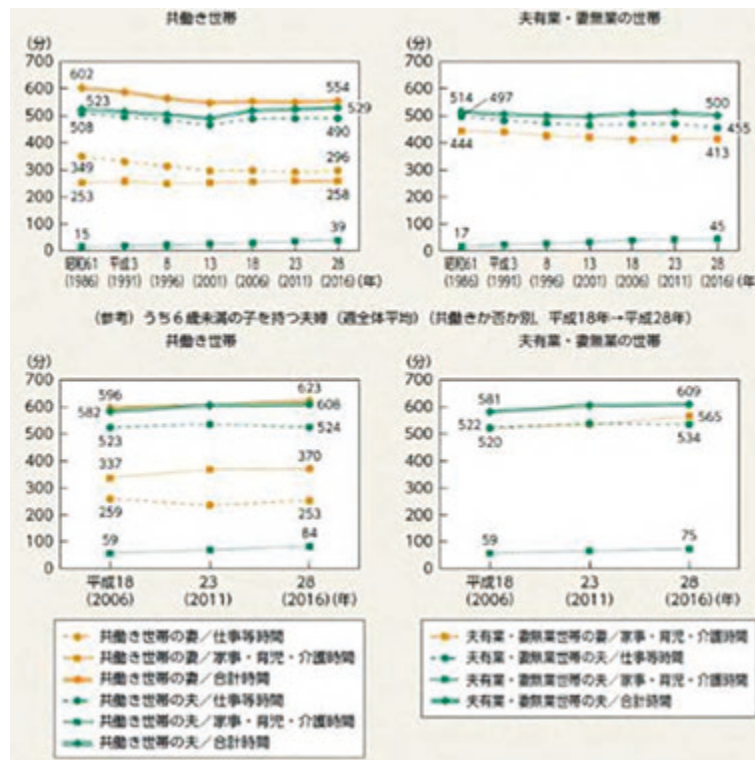


図 1-7 夫婦の家事・育児・介護時間と仕事等時間の推移(週全体平均, 夫婦と子供の世帯)
 (出典：内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』(2020年))



性別役割分担と長時間労働が顕著であることが分かる。

山口(2017)は、女性でも就業時間が長時間に上る女性が管理職昇進の割合が高いことを指摘している。「男性の場合、日本的雇用慣行である年功報酬の仕組みに従って一律に管理職昇進が行われるが、すべてを管理職にすることは当然できないことから、女性を一律に制度的には一般職と総合職の区別のようなコース制を用いることで、管理職昇進トラックから外していた」という山口の指摘は、女性の管理職昇進を阻む差別的理由のひとつを説明している^{※33}。

1-3-1-2. 労働条件

女性の労働力率においては、妊娠・出産をしても育児休暇を取得して就業を継続する女性は年々増加し^{※34}、保育の受け皿も拡大してきていることから、女性の労働力率が出産・育児期に低下するM字カーブは解消傾向にある^{※35}。しかし、第1子出産後に退職する割合は46.9%と依然として高く^{※36}、雇用形態でみると女性の正規雇用労働者の比率が20代後半をピークにその後低下し続けるというL字カーブの問題が新たに生まれていることが指摘されている^{※37}。女性の出産・育児離職後の労働市場への再参入において、正規職員としてではなくパート・アルバイトなど非正規雇用を選択するという、セカンドチャンスが少ない日本の特異な状況は、労働市場での正規雇用労働者に占める男性の割合が高い理由のひとつとなっている。非正規雇用労働者の割合は男女ともに増加傾向にあるが、女性の56.0%に対して男性は22.8%と、女性の割合が高い。さらにフルタイム労働者の男女の賃金格差は、23.5%(男性を100とした場合、女性は77.5)とOECD加盟の28カ国中、日本は韓国の次にもっとも格差が大きい国である^{※38}。

こうした性別役割分業による仕事と家庭の両立の難しさや女性の労働条件の悪さは、女性が働き続ける意欲を阻害する要因となっている。家事・育児・介護と仕事の合計時間と非正規雇用が増加傾向にあり、これは特に若い女性の働く意欲や意識に影響を及ぼしているようである。例えば、内閣府による女性の活躍に関する意識調査では、「自分の家庭の理想は、夫が外で働き、妻が家を守ることだ」という考えについて、「そう思う」または「ややそう思う」と回答した女性は計43.9%、男性も計44.3%で、「家事や子育ては、女性が行った方がよい」と考える女性が46.8%、男性では51.1%と、男女ともに約半数を占めた^{※39}。

全体的にみて、性別役割分業の考え方に反対する人は年々増えているものの、若年女性では

※33：山口一男「働き方の男女不平等理論と実証分析」(日本経済新聞出版、2017年)、81頁。

※34：内閣府男女共同参画局「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018(概要)社会で支える継続就業～「働きやすさ」も「働きがい」も～」『共同参画』122号(2019年5月)、1-4頁。

※35：内閣府「選択する未来2.0中間報告」(2020年7月1日)<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizaisyakai/future2/chuukan.pdf>(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※36：内閣府男女共同参画局「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018(概要)社会で支える継続就業～「働きやすさ」も「働きがい」も～」『共同参画』122号(2019年5月)、1-4頁。

※37：内閣府「選択する未来2.0中間報告」(2020年7月1日)。

※38：OECD、Gender wage gap [<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>](最終閲覧日：2020年9月18日)。

※39：内閣府男女共同参画局「地域における女性の活躍に関する意識調査」(2015)。

逆に賛成する人が増加傾向にあり、これは社会的構造に影響された姿勢ではないかという見方がある^{※40}。20代から50代の就業女性に行った意識調査では、「外に出て働いてほしい」と「家庭のことに注力してほしい」のどちらに近いかという問いで、「家庭のことに注力してほしい」を選んだ割合が20代でもっとも高かった(45.3%)。さらに、「働くなら、バリバリ働きたい」と考える女性が全体で32.4%であったのに対し、「働くなら、ゆるく働きたい」が67.6%。また、未婚女性の約7割が「結婚後も仕事を続けたい」と思っている一方で、71.2%が「結婚後は仕事の量を減らしたい」と回答しており、特に若い女性はキャリア志向が高くないことが伺える^{※41}。

政策面では、女性の社会参加を促進するさまざまな取り組みが行われている一方で、男性が一家の大黒柱として働き、女性は専業主婦またはパート労働という「男性稼ぎ主モデル」が維持されてきたことも要因として挙げられる。1961年に導入された配偶者控除制度がその一例で、未だにこの制度が維持されて妻のパートタイム労働にインセンティブが与えられているために、女性たち自身が「夫に扶養されるという生活保障制度」を安全な選択肢として選んでいるのではないかの指摘^{※42}もある。実際に、働いている女性対象の調査では、約半数(47.5%)が「結婚後は、“扶養範囲内の収入”を意識して働くと思う(働いている)」と回答している。

1-3-2. 組織的要因

組織的な疎外要因としては、強い雇用保障と年功賃金制度、一度離職すると正規職員で採用されることが難しいなどの日本特有の雇用制度と慣行、男女の賃金格差、女性の非正規雇用率の高さ、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティを積極的に促進しないまたは差別的な職場環境等が挙げられる。本項は、女性から見た管理職志向に影響をおよぼす要因、職場環境、職場でのジェンダー差別を中心に調査データを分析する。

1-3-2-1. 女性の管理職志向

組織、職場の制度や風土がダイバーシティや女性のリーダーシップをどの程度促進するかも重要な要因となる。17社の2015年入社の新入社員を対象に5年間に渡って行った調査^{※43}では、入社1年目は「管理職を目指したい」と回答した男性が96.9%、女性が60.0%だったのに対して、5年目になると男性の88.2%に対して女性は37.6%であった。入社時から管理職を目指す意欲には男女差があり、さらに女性は男性よりも管理職志向が低下する傾向にあることがこのデータから分かる。

※40：大槻 奈巴『職務格差：女性の活躍推進を阻む要因はなにか』(勁草書房、2015年)参照。

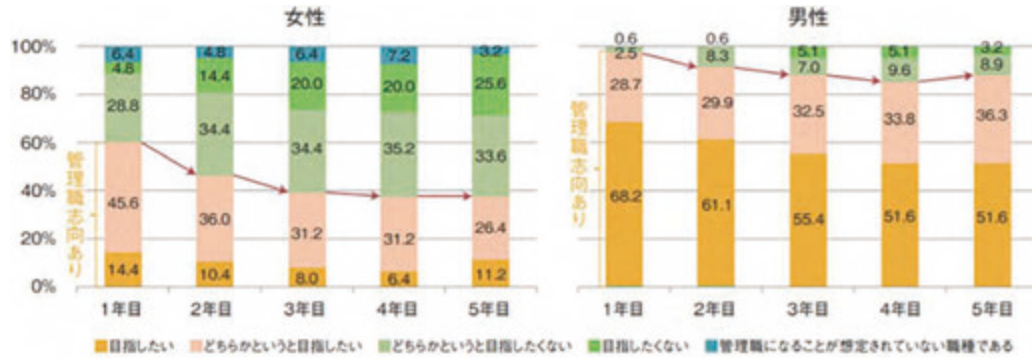
※41：日本FP協会「働く女性のくらしとお金に関する調査2020」(2020年3月12日)https://www.jafp.or.jp/about_jafp/katsudou/news/news_2019/files/newsrelease20200312.pdf (最終閲覧日：2020年9月25日)。

※42：三浦まり『日本の女性議員 どうすれば増えるのか』(朝日新聞出版、2016年)。

※43：独立行政法人国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果」—入社5年で何が変わったのか—(2020年5月)<https://www.nwec.jp/about/publish/jpk8qj00000000ady.html> (最終閲覧日：2020年12月28日)。

図 1-8 管理職志向の推移

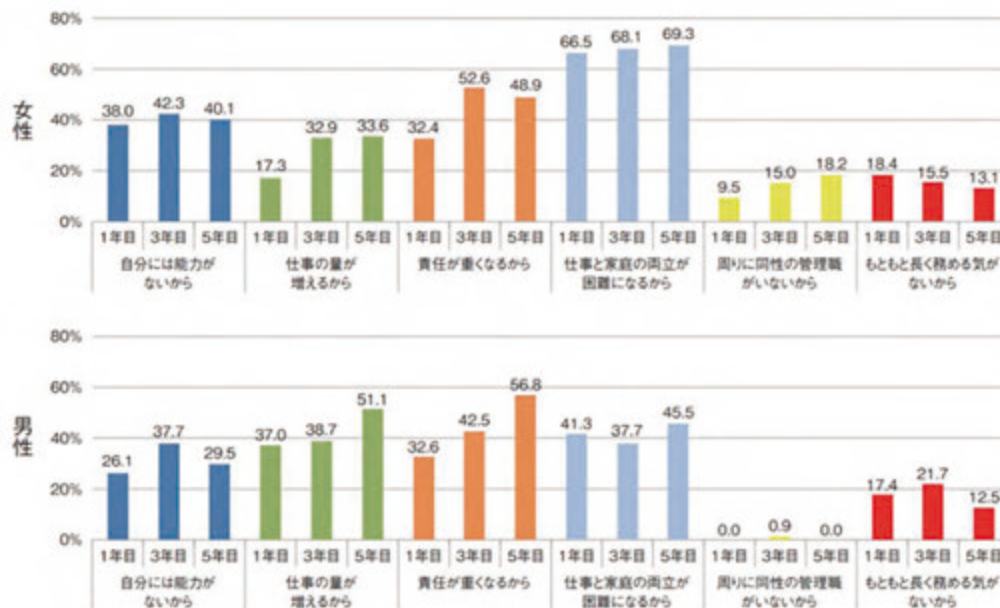
(出典：独立行政法人国立女性教育会館『男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果』
-入社5年で何が変わったのか- (2020年))



女性が管理職を希望しない理由でもっとも多いのが「仕事と家庭の両立が困難になるから」で、1年目から5年目にかけて上昇傾向にある。割合は低いものの、「周りに同性の管理職がいないから」(ロールモデルの欠如)という理由も1年目と比較して5年目は倍となっている。

図 1-9 管理職を志向しない理由：入社1年目・3年目・5年目

(出典：独立行政法人国立女性教育会館『男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果』
-入社5年で何が変わったのか- (2020年))



1-3-2-2. 職場環境と仕事内容

前述の調査の結果で、5年目に管理職志向がある女性とない女性を職場環境の要因で比較すると、管理職志向がある女性の方が、①上司が育成熱心②職場から期待されている③将来のキャリアにつながる仕事をしている④自分からアイデアや企画を提案している、という傾向にあった。また、女性は職場で「チームやグループを牽引するリーダーシップ」を求められていないと感じる割合が男性よりも高かった(女性 24.9%、男性 14.1%)^{※44}。仕事の将来性に関しては、責任、待遇、昇進・昇格の可能性などに影響を及ぼす総合職・一般職という分類を廃止する企業も出てきているものの、2014年の採用データでは、総合職は女性 22.2%、男性 77.8%、一般職は女性 82.1%・男性 17.9%と女性はキャリアアップにつながりにくい職に就いている^{※45}。ワーク・ライフ・バランスに関する研究では、推進に積極的に取り組んでいる企業や職場は、そうでない企業や職場と比べて業績が総じて良いという研究結果が出ている^{※46}。男女ともにワーク・ライフ・バランスを取れる職場環境が必要で、1日の労働時間が10時間未満の人の場合は58.2%、10時間以上の人になると70.6%がワーク・ライフ・バランスについて不満を抱いているというデータがある^{※47}。育児休暇の取得率は、女性が82.2%、男性が6.1%^{※48}と男性が著しく低く、有休取得率は女性が58%、男性が49.1%^{※49}と、制度があっても利用しきれていない状況である。

前述の山口の研究調査では、企業がワーク・ライフ・バランス施策を積極的に進めているかどうかは、「性別にかかわらず社員の能力を発揮する方針」(ダイバーシティ方針)の有無に影響していることが明らかにされている。山口の統計データを用いた調査では、ダイバーシティ方針がありかつワーク・ライフ・バランスに取り組む企業の場合、ダイバーシティ方針がなくワーク・ライフ・バランスに取り組む企業と比べて、男女の賃金格差が少なくなっている^{※50}。ワーク・ライフ・バランスのみの推進は、育児休暇から復帰後に時間の融通を優先するために、降格や望まない職務へ配置換えされる、所謂「マミー・トラック」につながりかねない。ワーク・ライフ・バランスにおいては、単純に休暇の取得や職務以外の時間を十分にとれるという点だけではなく、無償ケア労働への貢献も組み入れた人事考課についても議論が待たれるところである。

※44：独立行政法人国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果」—入社5年で何が変わったのか—(2020年5月)<https://www.nwec.jp/about/publish/jpk9qj0000000ady.html>(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※45：厚生労働省「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」(2015年10月20日)<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyokintoujoudokateikyoku/kakusoku2.pdf>(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※46：内閣府経済社会総合研究所「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」(2010年3月)<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11539153/www.esri.go.jp/jp/pj/hou/hou054/hou54.pdf>(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※47：内閣府男女共同参画局「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」(2014年5月)http://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2511/9_insatsu.pdf(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※48：厚生労働省「男性の育児休業の取得状況と取得促進のための取組について」(2019年7月3日)<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/meeting/consortium/04/pdf/houkoku-2.pdf>(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※49：厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」(2018年10月23日)<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/18/index.html>(最終閲覧日：2020年12月28日)。

※50：山口、前掲書、注33、第5章参照。

1-3-2-3. 職場でのジェンダー差別

世界 26 カ国を対象に行われた調査^{※51}によると、「自国の職場は男性と女性が平等に扱われている」と思う日本人の比率は 26%(女性 19%、男性 33%)で、ブラジルの次にもっとも低かった。別の調査で、「職場で男女による不平等を感じることは何か」という問いに対し、女性は「昇給や昇進のしやすさ・機会」がもっとも多く 47.5%、次に「給与額の設定」で 44.0%、「雑用・雑務を割り当てられること」が 27.7%だった。男性では「仕事における責任の重さ」が 36.3%、「男女の不平等を感じない」が 31.1%、「昇給や昇進のしやすさ・機会」が 30.8%で、女性の方が職場の差別を感じているものの、男性も責任の重い仕事を受け持つという役割を不平等と感じている^{※52}。離職理由が職場のジェンダー差別によると考えられる女性へのインタビュー調査によると、特に女性が働きにくくなる職場の要素として、「経営者のジェンダー規範の影響」「男女による偏った職務分担の割り振り」「社内のジェンダー規範への不適応」「抜擢人事に対する周囲からの抵抗」等が挙げられ^{※53}、こうした職場の風土が女性の意欲を阻害し、離職の原因の一つとなっていることが伺える。

※51 : Ipsos, "Global views on acceptable behaviour and equality in the workplace", March 2020

[<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-03/international-womens-day-global-views-ongender-equality-and-acceptable-behavior-in-the-workplace-us.pdf>] (最終閲覧日: 2020年12月28日)。

※52 : マイナビニュース「『職場で“男女平等ではない”と感じること』女性は“昇進・昇給”、男性は？」(2020年1月14日)<https://news.mynavi.jp/article/20200114-953910/>(最終閲覧日: 2020年9月18日)。

※53 : 寺村絵里子「『職場の雰囲気』が女性の離職に与える影響—企業属性別にみたデブスインタビュー—」『ジェンダー研究』第16号、2013年、37-57頁。

1-3-3. ジェンダー規範

これまでに挙げた女性リーダーシップの阻害要因は、ジェンダー規範が大きく影響している。ジェンダー規範とは、「女性は～であるべき」「男性は～であるべき」など性別に基づいて二分化された社会的な考えや期待を指し、この規範により、「女性は家事、育児をする」などのジェンダーに基づく役割や「男性は女性よりリーダーに適している」といった根拠のない思い込み(ジェンダー・ステレオタイプ)が偏見を形成する。日本社会にジェンダー規範は根強く残っており、1-3-1で挙げたように、男女の約半数が「家事や子育ては、女性が行った方がよい」と考えている。

「女性」「男性」というそれぞれのグループの中にも多様性があるにも関わらず、「男らしさ」「女らしさ」というジェンダー規範に逸脱した行為は社会的制裁の対象となりやすい。企業などの組織や政治においても、ジェンダー規範に沿った行動が求められるがちであり、女性が政治家やリーダーになるためには「男らしさ」に特徴づけられる積極性や競争、意思決定を取ることが良いとみなされる一方で、そのような行動をとると「女らしくない」と批判されがちで、無意識な偏見により気付かないところでジェンダー不平等が起きているとの指摘がある^{※54}。

管理職候補者に対する評価で、女性候補者グループと男性候補者グループにいくつかの異なる条件を付けて行われた海外の実験では、「好意性」「対人敵意の少なさ」「上司への望ましさ」の 카테고리すべてにおいて男性候補者の方が高い評価を得ており、「共同性(部下に関心を払う、部下の要求に注意を払う、部全体の促進に努める)」の情報が付加された場合のみ女性候補者の評価が男性を上回った。この実験結果から、女性リーダーは「共同性」という女性に求められるジェンダー規範に沿うことで初めて評価され、共同性なしでは評価されないということと言える^{※55}。ジェンダー・ステレオタイプは女性の意欲や自信だけでなく実際のパフォーマンスにも悪影響を及ぼしており、それは「ステレオタイプ脅威」と呼ばれている。

こうしたジェンダー規範の影響は幼少期から始まっていると言われている。3～4歳の幼児の遊びには、既にジェンダーに基づく役割やジェンダー・ステレオタイプが表出しており^{※57}、10代前半から内面化され、15～16歳頃に強化される^{※56}。

思春期前の子どもは家族・親からの影響が大きいですが、それ以降は家族・親に加えて学校、友人、メディアの影響も強くなる傾向にある^{※59}。小学生の頃、両親が「女性は結婚・出産しても仕事を続けるべきだ」と意識していると感じていた女性は就業継続の意向が高く、小学生の頃、「男性も家事・育児に積極的に参加すべきだ」という両親の意識を感じていた男性ほど家事・育児時

※54：前田健太郎『女性のいない民主主義』(岩波新書、2019年)。

※55※56：大沢真知子『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』(青弓社、2019年)。

※57：藤田 由美子『幼児期における「ジェンダー形成」再考—相互作用場面にみる権力関係の分析より—』『教育社会学研究』第74集、2004年、329-348頁。

※58：Victor José Villanueva-Blasco, Ester Grau-Alberola, "Gender and age differences in the internalization of genderstereotypes in early and mid adolescence", in Journal of Research in Educational Psychology, Vol.17(1), 2019, pp.107-128.

※59：Neetu A. John, Kirsten Stoenbau, Samantha Ritter, Jeffrey Edmeades and Nikola Balvin, "Innocenti Discussion Paper 2017-01:

Gender Socialization during Adolescence in Low- and Middle-Income Countries: Conceptualization, influences and outcomes", UNICEF Office of Research - Innocenti, 2017.

間が長くなり、育児休業の取得意向も高くなる傾向を示す調査データ^{※60}があり、子どもの時からジェンダー平等な意識を形成することが重要であると言える。

さらに、プラン・インターナショナルが15～24歳の女性を対象に行った女性のリーダーシップに関する調査^{※61}では、「リーダーシップを取った経験がある」「周囲からの励ましと勇気づけを受けた経験がある」「女性リーダーのロールモデルがいる」と回答した女性は、そうでない女性と比較してなんらかの分野(政治、職場、地域など)でリーダーになりたいという意欲が高い。

よって、女性リーダーを増やすには、子どもの時、若い時の経験や環境から改善していかなければならない。

※60：内閣府男女共同参画局「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」(2014年)。

※61：公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン「日本の女の子と若い女性が考えるリーダーシップの調査報告書」(2019年)。

第2章

18歳以上男女1,000名が考える 「女性のリーダーシップ」とは



アドボカシー・グループリーダー
長島美紀

はじめに

2-1 調査手法

2-2 回答者の属性

2-3 仮説の設定

仮説1：リーダーシップを発揮できる、責任ある地位につきたいという意欲が低い

仮説2：日本ではクォータ制導入など罰則を含む是正措置の導入は否定的である

仮説3：回答者の優先すべき事項として昇進・昇給ではなくワーク・ライフ・バランスを選択している

仮説4：企業規模・企業の職種により上記仮説1, 2を重視する程度が変わる

仮説5：リーダーシップを発揮する女性について、ロールモデルがない。

結論

CHAPTER 2 THE RESULTS OF A SURVEY OF MEN AND WOMEN AGED 18 AND OLDER

はじめに

本章では、プラン・インターナショナルが行ったインターネット上での18歳以上の男女計1,000人へのアンケート調査をもとに、リーダーシップについて考察する。

前章の文献調査では、日本社会で女性のリーダーシップが発揮されていない現状が指摘された。特に女性が仕事においてワーク・ライフ・バランスを重視する傾向が高いことと、また、当事者である女性自身の選好だけでなく、企業自身がダイバーシティ推進を掲げていない限り、結果として男女の給料格差など職場での待遇格差が生まれることが指摘されている。

しかし、これらの調査は女性自身が昇給・昇進を「望んでいる」という前提の上で行われているように思われる。そこでは当事者自身がリーダーシップを発揮することについて明確な意思の表明や議論を行っているわけではない。

そこでプラン・インターナショナルでは、インターネット調査とインタビュー調査を行うことで、実際に当事者が女性のリーダーシップということについて具体的にどのように考えているのか、また、リーダーシップと言った場合にどのようなイメージを持っているのかを明らかにする。調査を通じて、働く人は、自分がリーダーシップを発揮する、あるいは同僚や上司、部下がリーダーとなることについてどう感じているかを分析する。なお、本章ではプラン・インターナショナルが実施したインタビュー調査を基に行った分析を取り扱っており、インタビュー調査は次章で取り扱うこととする。

2-1 調査手法

本調査はプラン・インターナショナルが企画し、株式会社ネオマーケティングに委託して、18歳以上の男女計1,000人に対して属性に関する質問を含めた合計23問を尋ねるインターネット調査を実施した。

なお、本調査では質問内容が職場におけるリーダーシップに関する質問に集中することを鑑み、学生を除く18歳以上の男女（無職者・退職者も含む）を対象とした。実施期間はインターネット調査が2020年8月後半からの約1週間となった。

2-2 回答者の属性

今回のインターネット調査に参加した男女は、性別と年齢層が均等に分布するように参加者を選んだ。参加者を性別と年代で見た区分は表 2-1 の通りである。なお、「あなたの性別(ご自身が自認している)をお答えください」という設問では「男性」「女性」「その他」の回答を設けたが、「その他」を選択した回答者がいなかったことから、本レポートでは「男性」「女性」の二項目に分けて分類、分析する。

表 2-1 年齢別回答者

	男性	女性
18 ～ 29 歳	100 人	100 人
30 ～ 39 歳	100 人	100 人
40 ～ 49 歳	100 人	100 人
50 ～ 59 歳	100 人	100 人
60 ～ 89 歳	100 人	100 人
合計	500 人	500 人

回答者の出身については、できるだけ 47 都道府県から集めるように試みたが、結果として東京都(166 名)、神奈川県(86 名)をはじめ、首都圏からの回答が集中する結果となった。この点は、インターネット調査という調査手法へのアクセスが都市部に集中していることを示している。

表 2-2 地域別回答者の割合

	合計	男性	女性
北海道	4.7%	3.8%	5.6%
東北	6.0%	7.4%	4.6%
関東	40.2%	40.8%	39.6%
中部	15.1%	15.4%	14.8%
近畿	18.2%	17.2%	19.2%
中国	4.8%	4.8%	4.8%
四国	2%	1.4%	2.6%
九州沖縄	9%	9.2%	8.8%

回答者の職種で多かったのは会社員だった。また、専業主婦・主夫との回答も23.2%を占めており、これはインターネット調査へのアクセスのしやすさや、質問に回答する時間があるかどうかにも起因するものと推測される。役職で性別での大きな差がみられたのは「会社員・団体職員(正社員、教員)」「自営業・個人事業主・フリーランス」「パート・アルバイト・フリーター」「無職・休職中・求職中」(男性8.7%、女性12.0%)だった。

「会社員・団体職員(正社員、教員)」と回答した男性が女性の2倍以上となったこと、および、「パート・アルバイト・フリーター」と回答した者は女性が男性の3倍以上となっていることは、文献調査でも確認された、正規雇用の男女格差の現状を改めて示したものと言えるだろう。「無職・休職中・求職中」を選んだ回答者に男性に占める割合が女性より高いことについては、その理由を推測することはできなかった。

表 2-3 性別で見た職務分類

	全体	会社経営者・役員・ 団体役員	会社員・団体職員 (正社員、教員)	会社員・団体職員 (派遣・契約社員)	自営業・個人事業主・ フリーランス	自由業(開業医・ 弁護士事務所経営など)	公務員	主婦・主夫(専業)	パート・アルバイト・ フリーター	無職・休職中・求職中	年金生活
合計	1,000人	2.4%	32.2%	5.2%	7.1%	0.9%	3.2%	18.3%	15.2%	8.7%	6.8%
男性	500人	3.8%	43.6%	5.2%	10.2%	1.6%	4.8%	0.2%	7.2%	12.0%	11.4%
女性	500人	1.0%	20.8%	5.2%	4.0%	0.2%	1.6%	36.4%	23.2%	5.4%	2.2%

「主婦・主夫」「無職・休職中・求職中」「年金生活」と回答した者以外の職場の規模を示したのが、表 2-4 である。職業について「主婦・主夫(専業)」「無職・休職中・求職中」「年金生活」と回答した者を除く662名が回答しており、もっとも多かったのが従業員数「20人以内」の小規模企業で勤務する者(男性31.9%、女性31.4%)で、従業員数「100人以内」の中小規模の企業・団体で働く者を合わせると51.2%(男性50.5%、女性52.1%)に上る。

回答者で「20人以内」について多かったのが「1,001人以上」(男性25.1%、女性21.8%)であった。本調査では、企業規模における男女格差については特に顕著な差は確認されなかった。

表 2-4 職場の規模

	全体	20人以内	50人以内	100人以内	500人以内	1,000人以内	1,001人以上
合計	662人	31.7%	10.6%	8.9%	17.1%	8.0%	23.7%
男性	382人	31.9%	9.2%	9.4%	17.0%	7.3%	25.1%
女性	280人	31.4%	12.5%	8.2%	17.1%	8.9%	21.8%

回答者の家族構成は表 2-5 の通りである。もっとも多かった回答が「配偶者と暮らしている」（既婚・同棲も含む）で過半数を占める（全体 52.3%）。次に多かったのが「子どもと暮らしている」（全体 32.1%）で、本設問は複数回答可であることから、同居家族が配偶者や恋人、兄弟姉妹・祖父母と多様な家族形態であることがわかる。

表 2-4 職場の規模

	全体	同居の家族は いない （一人暮らし）	配偶者	子ども	父（義父）	母（義母）	祖父母	孫	兄弟姉妹	親戚	友人・恋人	その他
合計	1,000人	19.0%	52.3%	32.1%	19.5%	26.7%	3.1%	0.8%	9.7%	0.2%	1.0%	0.5%
男性	500人	24.6%	43.6%	26.4%	23.0%	32.4%	3.0%	0.4%	10.8%	0.2%	1.2%	0.2%
女性	500人	13.4%	61.0%	37.8%	16.0%	21.0%	3.2%	1.2%	8.6%	0.2%	0.8%	0.8%

回答者の家族構成をもう少し詳細にみると、配偶者はなく子どもおよび配偶者以外（父母・兄弟姉妹・祖父母など）と生活しているのは 44 人（男性 7 人、女性 37 人）で、女性は非正規雇用（契約社員・パート・アルバイト・フリーター）15 人、正規雇用 12 人だった。男性は多くが 50 代以上だった。独身世帯者の女性 67 人は 22 ～ 81 歳と年齢に大きな幅が見られた。もっとも多かったのが会社員（正社員・団体職員）26 人、次いで契約社員 10 人だった。パート・アルバイト・フリーターは 6 人、無職・休職中・求職中と年金生活者は計 10 人で、40 代以上で占められていた。

2-3 仮説の設定

本調査では、「日本で女性のリーダーシップが上昇しないのはなぜなのか」という問いかけを基に各設問を設定している。文献調査が示したように、日本では議会や職場などリーダーシップが発揮されるべき場において、男女間の隔たりが大きいのが現状である。

今回設定した問いかけに対し、特に学生以外の有業者または退職者、就職を希望する者、専業主婦(主夫)を対象に属性に関する設問以外に20問を設定している(設問は章末に掲載)。設問の設定にあたり、以下の5つの仮説を立てた。

仮説 1

リーダーシップを発揮できる、責任ある地位につきたいという意欲の低さがある

仮説 2

日本ではクォータ制導入など罰則を含む是正措置の導入は否定的である

仮説 3

回答者の優先すべき事項として昇進・昇給ではなくワーク・ライフ・バランスを選択している

仮説 4

企業規模・企業の職種により上記仮説 1,2 を重視する程度が変わる

仮説 5

リーダーシップを発揮する女性について、ロールモデルがない

プラン・インターナショナルが2019年に19カ国で15～24歳の女性1万人を対象に実施したリーダーシップに関する調査では、回答者の76%が自国や地域コミュニティ、職場でリーダーになりたいと思っており、62%は自分のリーダーシップの能力に自信があるか非常に自信があると答えていた^{※1}。同調査には日本からも参加し538人が回答しているが、他の調査対象国の女性と比べて、リーダーになることに消極的な回答も目立った^{※2}。

※1: PLAN International, RESEARCH REPORT: Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leadership (2019).

※2: 例えば約半数にあたる47%が「リーダーになりたくない」または「よく分からない」と回答した(19カ国の平均は76%)。また、はリーダーとしての能力に「かなり自信がある」と「少し自信がある」との回答が27%(19カ国平均は62%)であった。公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン「リーダーになる～日本の女子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査報告書～」(2020年)参照。

日本のユース世代(若年層)の女性の中でリーダーになりたいという意欲が、プラン・インターナショナルが行った調査対象国と比較して相対的に低いことは、職場における昇進や責任のある地位への就任を躊躇する要因となっていることも考えられる。2020年に日本経済新聞が職場で働く2,000人の女性を対象に行った調査でも、管理職(課長職以上)に「なりたと思う」人は17.6%(2017年調査比マイナス2ポイント)で、「思わない」人は64%に達し、多くの女性が昇進を希望していないことが指摘されている^{※3}。他方で、同調査で管理職に昇進した女性に「昇進してよかったか」と質問したところ、67%が「よかった」と回答し、理由として「裁量が広がって仕事がしやすくなった」「女だからと見下げられなくなった」点を挙げている^{※4}。2018年の同社の調査は、「仕事にやりがいを感じている」と回答した層でも、管理職になりたいと思う人は24.8%に留まると指摘しており^{※5}、仕事での充足感と責任ある仕事につくことへの意欲が必ずしも一致していない状況が見て取れる。

こうした現状に鑑み、リーダーシップを発揮できる仕事につきたいという意欲がそもそも低いという仮説を立て、その理由を仮説2~4としている。これらの仮説の妥当性について、以下検

※3※4：日本経済新聞「管理職になりたいは2割未満 昇進ためらう働く女性の胸の内」<https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/womencareer2019/> (最終閲覧日 2020年10月24日)。

※5：日本経済新聞「働く女性2000人意識調査(下)「管理職になりたい」2割 成長意欲高める施策を」(2018年1月22日)

仮説1：リーダーシップを発揮できる、責任ある地位につきたいという意欲が低い

最初に仮説1の「リーダーシップを発揮できる、責任ある地位につきたいという意欲の低さ」について検証する。「あなたはリーダーなど責任ある仕事についてどのように考えますか。当てはまるものをすべてお答えください」(複数選択可)という問いに対する結果は表2-6の通りである。

表2-6「あなたはリーダーなど責任ある仕事についてどのように考えますか」回答内訳

	全体 662人	男性 382人	女性 280人
やりがいがある(ありそう)	40.9%	43.2%	37.9%
仕事量が増えた(増えそう)	41.7%	38.5%	46.1%
労働時間が長い(長そう)	33.1%	30.1%	37.1%
家庭やプライベートの両立がづらい(つらそう)	22.8%	19.9%	26.8%
次のステップにすすめる(すすめそう)	21.5%	23.6%	18.6%
残業がづらい(つらそう)	20.4%	18.8%	22.5%
家事との両立がづらい(つらそう)	18.7%	12.3%	27.5%
女性スタッフへの対応が難しい(難しそう)	10.3%	8.9%	12.1%
男性スタッフへの対応が難しい(難しそう)	5.3%	3.7%	7.5%
自分の性別により差別的な扱いを受けた(受けそう)	5.0%	3.9%	6.4%
自分より優秀な男性社員がいても女性なので優遇されたように感じる(感じそう)	1.7%	0%	3.9%
自分より優秀な女性社員がいても男性なので優遇されたように感じる(感じそう)	1.1%	1.8%	0%
その他	2.4%	2.4%	2.5%

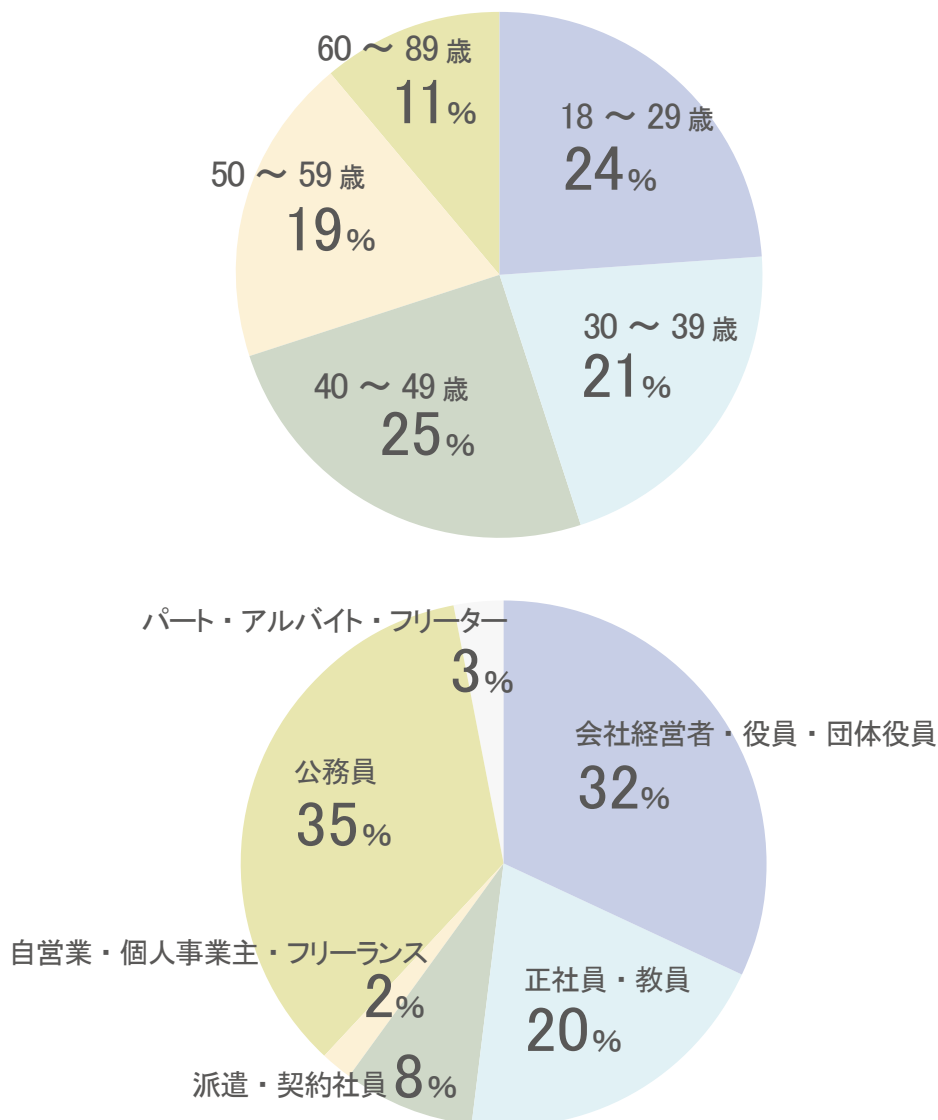
「リーダーなど責任のある仕事」についてポジティブな選択肢である「やりがいがある(ありそう)」と回答した割合が約4割、「次のステップにすすめる(すすめそう)」との回答が約2割となったものの、回答者を性別に見ると、女性の方がこの回答を選択した者が少ない。また、ネガティブな選択肢を見ても、「仕事量が増えた(増えそう)」と回答した女性は男性より7.6ポイント高い46.1%、「労働時間が長い(長そう)」は男性より7.0ポイント高い37.1%、「家庭やプライベートの両立がづらい(つらそう)」は男性より6.9ポイント高い26.8%だった。本設問を性別で見ると、女性は「リーダーなど責任のある仕事」についてネガティブな印象を持っていた。

この設問の結果について、女性に焦点を当てて考えてみる。女性の回答者500人のうち、「やりがいがある(ありそう)」と回答した106人の属性を見てみよう。表2-7で、「やりがいがある(あり

そう)」と回答した106人の世代に特に大きな偏りはない。役職の分類を見ると、大きな割合を占めたのは「会社員・団体職員(正社員、教員)(40人)」および「パート・アルバイト・フリーター(44人)」だった。

「会社員・団体職員(正社員、教員)」の企業規模には大きな偏りはないが、家族構成は、配偶者や子どもがいないが父母や親戚・友人・恋人と生活する者、単身世帯の者が40人中計22人に上った。「パート・アルバイト・フリーター」(44人)の家族構成は、逆に配偶者や子どもがいないが父母や親戚・友人・恋人と生活する者が44人中9人で、子どもと同居する者は26人、配偶者と同居する者は30人となっていた。

表2-7 「やりがいがある(ありそう)」と回答した106名の年代・役職の内訳



こうした職種別の家族構成の違いは、「リーダーの活動につく」ことを肯定的に捉えることに影響しているのだろうか。「パート・アルバイト・フリーター」で女性が占める割合が高く、出産・育児休暇後に職場復帰したり、セカンドキャリアを築いたりしにくいと言われる日本では、出産等に伴って「パート・アルバイト・フリーター」を選択した回答者が含まれると考えるべきである。その場合、セカンドキャリアとして正規職員としての採用が難しいため、責任を伴うリーダーの職務につくことについて「やりがいがある(ありそう)」というイメージから回答したことも考えられる。ただし、本調査ではセカンドキャリアに関する設問を設けていないので、上記の推察は仮説の域を出るものではない。

次に、もうひとつのポジティブな選択肢だった「次のステップにすすめる(すすめそう)」について詳細を検討したい。この選択肢を選んだ女性は52人で、やりがいに関する設問と同様に世代による大きな違いは見られなかった。この選択肢を選んだ回答者の職業と役職を関連付けたのが表2-8である。もっとも多かったのが「会社員・団体職員(正社員・教員)」の一般社員(20人)だった。その中で多かった年代は18～29歳(8人)と30～39歳(9人)だった。その次に多かったのが、「パート・アルバイト・フリーター」として「その他専門職・特別職等 役職なし」を選んだ11人だった。この数字は「会社員・団体職員(派遣・契約社員)」の1人と対照的である。

なお、52人を俯瞰すると、単身世帯ではなく配偶者・父(義父)・母(義母)・祖父母・兄弟姉妹・親戚など何らかの同居者がいる者は42人だった。一方、「次のステップにすすめる(すすめそう)」を選択しなかった女性228人では、単身世帯者が41人、子どもと同居する所謂シングルマザーと推測される回答者が16人で、残る171人は配偶者・父(義父)・母(義母)・祖父母・兄弟姉妹・親戚など何らかの同居者と生活しており、家族構成は「次のステップに進める(進めそう)」の選択に大きく影響はしていない。

表 2-8 リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを「希望しない」「考えたことがない」と回答した理由

	正社員・教員	派遣・契約社員	自営業・個人事業主 ・フリーランス	公務員	パート・アルバイト ・フリーター
経営層・役員クラス	0人	0人	1人	0人	0人
部長クラス	0人	1人	0人	0人	0人
課長クラス	1人	0人	0人	0人	0人
係長・主任クラス	3人	0人	0人	0人	0人
一般社員クラス	20人	3人	0人	1人	5人
その他専門職・特別職等 役職なし	1人	1人	3人	1人	11人

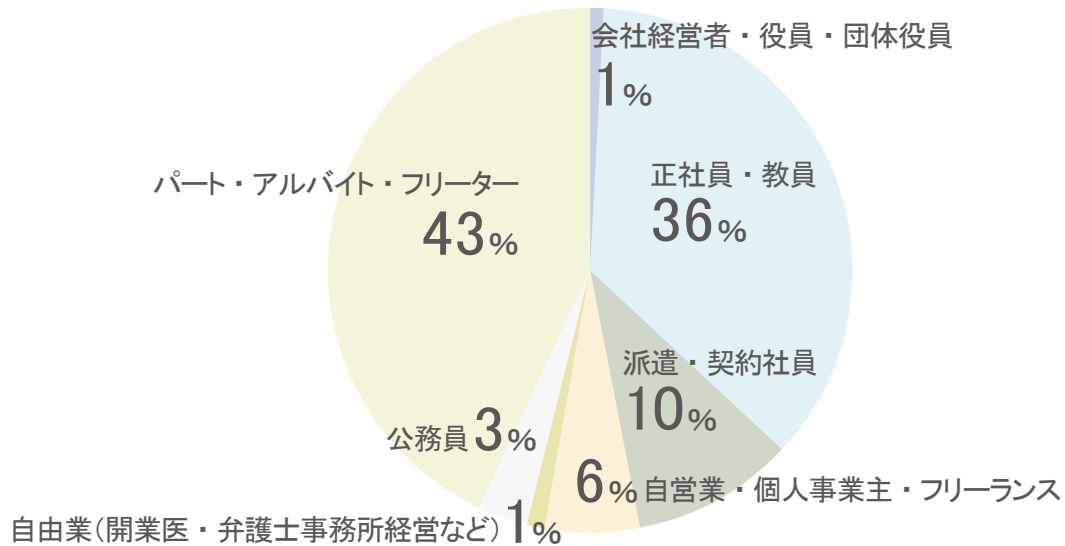
「あなたはリーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを希望していますか」という設問への回答は表 2-9 の通りだった。男女共に「希望している」よりも「希望していない」と回答した人数のほうが多いが、女性では「希望しない」という回答が 61.4%を占め、「考えたことがない」と合わせると 89.6%にのぼり、回答者の約 9 割が責任のある仕事を自身が行うことを想定していないことが分かった。

表 2-9 「あなたはリーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを希望していますか」への回答

	全体	希望している	希望していない	考えたことがない
合計	662人	22.1%	50.5%	27.5%
男性	382人	30.6%	42.4%	27.0%
女性	280人	10.4%	61.4%	28.2%

「希望しない」「考えたことがない」と回答した女性 251 人の内訳を示したのが表 2-10 である。

表 2-10 「リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを希望していない」女性 251 名の職業内訳



36%(90人)を占める「会社員・団体職員(正社員、教員)」のうち一般社員は82人で、その多くは役職についていなかった。「希望しない」「考えていない」と回答した者にその理由を挙げてもらった結果が表 2-11 である。

表 2-11 リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを「希望しない」「考えたことがない」と回答した理由

	全体	自信がないから	家事育児があるから	残業をしないと いけないから	責任のある仕事を したくないから	プライベートが なくなるから	自分らしさが 損なわれるから	その他
合計	516人	35.5%	12.6%	20.0%	39.1%	32.2%	15.7%	7.4%
男性	265人	32.8%	4.2%	18.1%	37.0%	30.6%	19.6%	7.2%
女性	251人	38.2%	21.5%	21.9%	41.4%	33.9%	11.6%	7.6%

男女差が大きい(5.0ポイント以上)項目は、「自信がない」(男性 32.8%、女性 38.2%)、「家事育児」(男性 4.2%、女性 21.5%)、「自分らしさが損なわれる」(男性 19.6%、女性 11.6%)だった。女

性が家事育児を挙げる理由としては、後述する仮説3のワーク・ライフ・バランスの問題を考えるうえで非常に重要である。また、「自信がない」と回答した女性96人のうち職場で一般社員として働く者が49人と約半数で、職業が「会社員・団体職員(正社員、教員)」は29人だった。他方、リーダーを務めるなど職場で責任ある仕事を行うことを「希望する」と回答した146人が挙げた理由を見たのが、表2-12である。男性の回答者117人(男性全体の23.4%)に対して女性は29人(女性全体の5.8%)と男女で大きな差がみられ、この点からも女性がリーダーの地位に就くことを望んでいないことが見て取れる。

性別の大きな差が表れた選択肢が「成長したいから」(男性58.1%、女性75.9%)と「周囲に認められたいから」(男性14.5%、女性31.0%)だった。「成長したい」という意志は、リーダーシップ育成に不可欠な要素であり、自信が責任感を持って仕事にあたる行動を促すことが期待される。この「成長したいから」を選んだ女性は7人で、うち4人は「会社員・団体職員(正社員、教員)」の役職についていない者であり、2人は「自営業・個人事業主・フリーランス」だった。数が少ないことから詳細な分析は困難であるものの、男性の回答者49人のうち「会社員・団体職員(正社員、教員)」が24人、そのうち一般社員が11人、「課長」「係長・主任」クラスが8人だったことから、職場内で一般社員や中間管理職に進んだ者の場合、リーダーとしてさらに責任ある役職に就くことを希望している状況が見える。

また、「周囲に認められたいから」というのはチーム内での相互の信頼関係の醸成のひとつのステップであり、リーダーシップを発揮する意欲につながる。この選択肢を選んだ女性は9人で、回答者の年代、職種、役職も多様であるために、検証は難しい。一方、同じ選択肢を選んだ男性19人のうち、会社員・団体職員(正社員、教員)が10人で、この10名のうち「係長・主任クラス」「一般社員」が計8名であることを考えると、男性の場合、会社や団体の組織内で周囲からの第三者評価を得たい、その結果として責任のある仕事をしたいという欲求があるのに対し、女性の場合は現在の職業や役職に関わらずに第三者の評価を得たいという意識が高いことが推察される。

表 2-12 リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを「希望する」と回答した理由

	全体	自分はその責任を 果たせると思うから	成長したいから	お金がほしいから	挑戦してみたいから	周囲に 認められたいから	その他
合計	146人	56.2%	61.6%	50.7%	37.0%	17.8%	0.7%
男性	117人	56.4%	58.1%	50.4%	32.5%	14.5%	0.9%
女性	29人	55.2%	75.9%	51.7%	55.2%	31.0%	0%

仮説2：日本ではクォータ制導入など罰則を含む是正措置の導入は否定的である

仮説1で取り上げた「あなたはリーダーなど責任ある仕事についてどのように考えますか」という設問では、「自分より優秀な男性社員(女性社員)がいても女性なので優遇されたように感じる(感じそう)」という回答が男女共にほとんど選択されなかったことに見られるように、アメリカでアファーマティブアクションと呼ばれる積極的差別是正措置への反発などは、この調査の時点ではあまり見られなかった。

調査では、クォータ制について男女共にもっとも多かった回答は「どちらともいえない」(全体39.3%、男性37.8%、女性40.8%)で、「わからない」(全体18.9%、男性15.4%、女性22.4%)と合わせると約6割がクォータ制について賛否を明らかにしていないことが分かる。ただし、回答を見る限り、「いいえ(反対)」は「はい(賛成)」を大幅に下回ることから、女性がリーダーや責任ある仕事につくことについては大きな反対が見られないことが分かる。

表 2-13 設問「女性の社会進出を後押しするためのクォータ制(管理職の一定割合を女性に割り当てること)導入と義務化の議論があります。クォータ制についてあなたは賛成ですか」回答内訳

	全体	はい(賛成)	いいえ(反対)	どちらともいえない	わからない
合計	1,000人	32.8%	9.0%	39.3%	18.9%
男性	500人	35.2%	11.6%	37.8%	15.4%
女性	500人	30.4%	6.4%	40.8%	22.4%

この設問に関連して、調査では回答者の職場で女性がすでにリーダーとして活躍しているかどうかを尋ねている。表 2-14 の結果を見ると、女性が活躍していない職場が過半数を超えることが分かる。

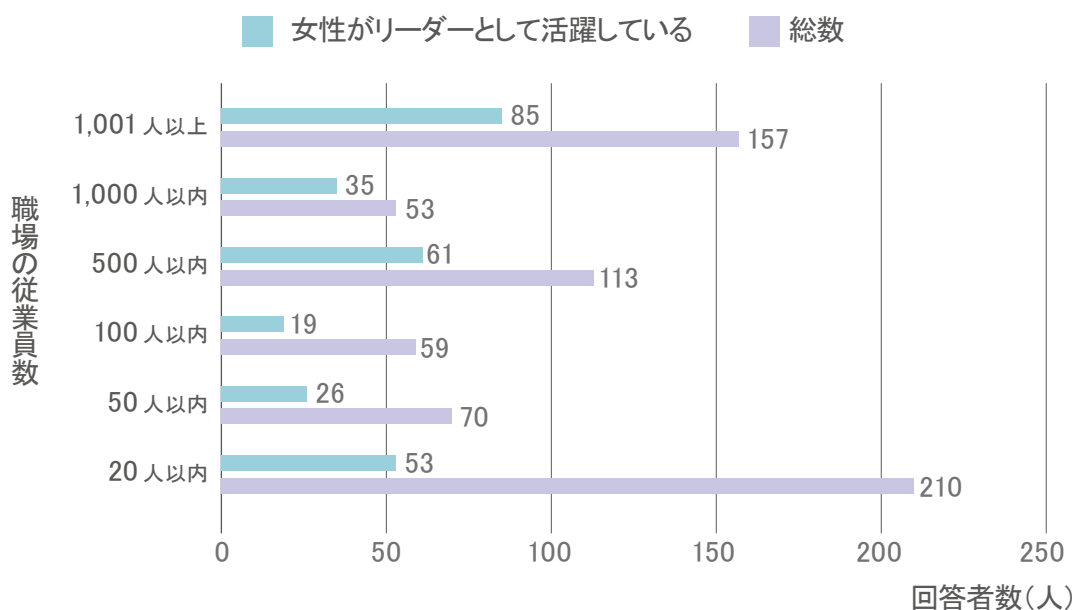
表 2-14 設問「あなたの職場では女性がリーダーとして活躍していますか」回答内訳

	全体	はい	いいえ
合計	662人	42.1%	57.9%
男性	382人	39.5%	60.5%
女性	280人	45.7%	54.3%

表 2-15 は女性がリーダーとして「活躍している」と回答した 279 人の所属する企業規模の内訳となっている。グラフから見て取れるのは、従業員が 500 人を超える規模の企業では女性がリーダーとして活躍している割合が高いことである。

2016 年 4 月に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」は、2019 年 5 月に一部が改正され、「常時雇用する労働者が 301 人以上の企業」は自社の女性の採用比率や女性管理職比率、勤続年数の男女差、労働時間状況など、活躍状況の把握・分析を踏まえた行動計画の策定と情報公表、労働局への届け出が義務付けられることとなった（常時雇用する労働者が 100 人未満の場合は努力義務）。社外への公表が行われることで企業イメージに影響することや、ESG 投資^{※6}の観点からも、積極的に女性を管理職へ雇用する動きが見られるようになってきている。回答者の所属する企業の規模に応じて職場内で女性が活躍する企業の割合が変わるのは、その点も影響していると考えられる。

表 2-15 職場の規模と「職場で女性がリーダーとして活躍している」と回答した人数



「女性がリーダーとして活躍している」と回答した者の約 75%は「女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことはない」と回答していた(男性 76.2%、女性 74.2%)。任意の自由回答で、女性がリーダーとして活躍していることの効果を聞いたところ、大別して以下の意見が寄せられた。

※6：従来の財務情報に加えて、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資のこと。企業経営のサステナビリティの評価や、気候変動など環境リスクを想定した長期的リスクマネジメントへの対応の観点から、機関投資家の間で近年関心が高まっている。日本でも年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が投資に ESG の視点を組み入れることなどを原則として掲げる関連責任投資原則(PRI)に 2015 年に署名したことを契機に、ESG 投資が広がっている。

きめ細かな対応、気遣いができる

「顧客対応が丁寧で細かい所に目が行き届く様になった」

42 歳男性、会社員・団体職員(派遣・契約社員)、一般社員

「男性のリーダーと比較して、女性リーダーの方が男性の部下に対して気遣いができる人が多い気がする。」

43 歳男性、公務員、係長・主任クラス

相談しやすい

「女性特有の事情に配慮してもらえる」

29 歳女性、パート・アルバイト・フリーター

「家庭的な問題などで休む時など言いやすくなった」

28 歳男性、会社員・団体職員(正社員、教員)、一般社員

職場の雰囲気の向上

「汚い言葉が飛び交わない」

40 歳男性、会社員・団体職員(正社員、教員)、係長・主任クラス

「職場の雰囲気が和やかになった感じがする。」

また他の女性社員も仕事に対する意欲が出てきたように感じる」

72 歳男性、パート・アルバイト・フリーター

女性のモチベーション

「女性の執行役員が誕生し、女性のキャリアプランが開けたこと」

29 歳男性、会社員・団体職員(正社員、教員)、一般社員

「女性の労働意欲の増大と相乗効果」

61 歳男性、自営業・個人事業主・フリーランス、経営者

「女性社員の昇進に関して、男女平等で評価されていると感じている女性社員が増えた」

31 歳男性、会社員・団体職員(正社員、教員)、一般社員

組織運営

「組織がまとまる」

56 歳男性、会社員・団体職員(正社員、教員)、係長・主任クラス

「仕事のはかどる」

61 歳男性、会社員・団体職員(正社員、教員)、一般社員

ここで紹介した意見は複数の回答者が挙げた内容で、目立つのは第1章でも指摘した「共同性(部下に関心を払う、部下の要求に注意を払う、部全体の促進に努める)」についての評価が多くみられることである。きめ細やかさや場の雰囲気醸成、女性同士で相談しやすいといった点は、女性に求められるジェンダー規範と考えられており、本調査でも先行研究と同じ傾向が見て取れる。

この点は、さらに具体的に「クオータ制について賛成」と答えた者が選択した理由を見ると分かりやすい。表 2-16 はクオータ制を導入することについて積極的に賛成とした 328 人が選んだ理由で、女性の活躍への期待を理由に挙げたのが 65%に上っていた(男性 60.8%、女性 71.1%)。

表 2-16 「クオータ制導入・義務化に賛成かどうか」について「はい(賛成)」と回答した理由(複数選択可)

	全体	女性がもつと活躍するべきだと思っから	女性が昇進する機会がないから	女性の働く意欲が増加するから	男性と同様に働くべきだと思っから	女性の管理職率が一向に増えないから	管理職に男女のバランスが必要だから	会社が男性中心だから	意思決定する人が男性ばかりだから	その他
合計	328人	65.5%	30.8%	41.5%	29.0%	22.0%	30.8%	24.4%	24.7%	1.5%
男性	176人	60.8%	26.1%	41.5%	31.3%	15.3%	21.6%	20.5%	19.3%	1.7%
女性	152人	71.1%	36.2%	41.4%	26.3%	29.6%	41.4%	28.9%	30.9%	1.3%

他方、クオータ制の導入・義務化について「いいえ(反対)」「どちらともいえない」と回答した 483 人に理由を聞いた結果が表 2-17 である。義務化の必要はないとする考えが全体の約 7 割を占めているほか、女性にだけ割り当てることが「逆差別」につながるという意見が 3 割となっていた。

男女で差があったのは、「家事育児があるから役職について仕事が増えるのは難しいと思っから」という理由を挙げた割合で、男性の 3.2%に対し、女性は 15.7%と 12 ポイント以上の差が見られた。この点はクオータ制によって業務時間が長くなるという意識が女性自身に根強く残ること、クオータ制が導入されてもワーク・ライフ・バランスが取れていない職場環境では責任のある役職に就くことは難しいと考えていることが推察される。

表 2-17 「クォータ制導入・義務化に賛成かどうか」について「いいえ(反対)」「どちらともいえない」と回答した理由(複数選択可)

	全体	義務化する必要はない	女性はずでに昇進の機会があるのだから努力すればよい	女性だけ割り当てるのは逆差別だから	女性は責任のある仕事につくべきではないから	家事育児があるから役職について仕事が増えるのは難しいと思うから	企業の利益に影響するから	その他
合計	483人	68.5%	24.8%	30.4%	3.9%	9.3%	4.3%	6.4%
男性	247人	70.9%	27.1%	34.8%	2.8%	3.2%	4.9%	8.1%
女性	236人	66.1%	22.5%	25.8%	5.1%	15.7%	3.8%	4.7%

反対の立場では以下の意見が見られた。

「能力があれば性別は関係ない」

61歳男性・会社経営者・役員・団体役員、36歳男性・会社員・団体職員(正社員、教員)など

「性別にかかわらず適材適所を考えるべき」

58歳女性・パート・アルバイト・フリーター、24歳男性・会社員・団体職員(正社員、教員)など

「どちらかという、女性はトップの仕事を見て、方向性をチェックしたり、アドバイス、助言、修正をしているほうが、女性としての能力を発揮できると思うので」

62歳女性・パート・アルバイト・フリーター

「機会の平等があまり制度的、心情的に整備されないままだと難しい面があると思うから」

29歳男性・会社員・団体職員(派遣・契約社員)

「単純に割合でリーダーとして義務化することには抵抗がある」

72歳男性・パート・アルバイト・フリーター

「女性も男性も能力がある人になるべきで忖度されるべきことではないため。女性は感情で動く特性があり周りが気を遣うことも多く管理職に合うか疑問です。また、男性の収入が安定している方が出生率は上がると思うので、女性の社会進出を無理に進めなくてよいと思います」

40歳・女性、専業主婦

「能力や人を見るべきであり、性別は関係ない」という意見が多く、「能力があれば性別は関係ない」という意見を述べたのはすべて男性だった。「性別にかかわらず能力がある人がリーダーになるべき」「女性としての能力」「女性は感情で動く」「女性の社会進出を無理に進めなくても」といった反対意見からは、「女性はこうあるべき」「男性はこうあるべき」というジェンダー・ステレオタイプに強く捉われていることが伺われる。この点は第1章で指摘した、女性リーダーシップの阻害要因であるジェンダー規範が色濃く反映されていると言えるだろう。また、職場で女性がリーダーとして活躍していることについて「やりにくい」という回答は約25%（男性23.8%、女性25.8%）で、理由を問う設問の結果は表2-18の通りとなった。

表2-18 「女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことがある」と回答した理由(複数回答)

	全体	女性だからと 気をつかう	残業をしない	その役職に必要な 能力がないと思う	その他
合計	69人	63.8%	15.9%	31.9%	10.1%
男性	36人	63.9%	13.9%	27.8%	11.1%
女性	33人	63.6%	18.2%	36.4%	9.1%

男女ともに「女性だからと気をつかう」がもっとも多い回答（男性63.9%、女性63.6%）だった。また、「残業をしない」「その役職に必要な能力がないと思う」を選んだ割合は、ともに女性の方が男性よりも高くなっている。この点については、仮説3および仮説5で再度検証したい。

仮説3：回答者の優先すべき事項として 昇進・昇給ではなくワーク・ライフ・バランスを選択している

仮説3は、ワーク・ライフ・バランスを重視する度合いがリーダーシップへの意欲へ影響すると推測したものである。この点を仮説1で検証した「責任のある仕事」についての印象を選ぶ設問と組み合わせると、以下の傾向が見て取れる。

表 2-19 「女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことがある」理由と「リーダーなど責任ある仕事」の印象

女性の回答	全体 500人	女性だからと 気がつかう 21人	残業をしない 6人	その役職に必要な 能力がないと思う 12人	その他 3人
仕事量が増えた(増えそう)	25.8%	52.4%	66.7%	50.0%	0%
残業が辛い(つらそう)	12.6%	33.3%	33.3%	33.3%	0%
労働時間が長い(長そう)	20.8%	47.6%	33.3%	41.7%	0%
家事との両立が辛い(つらそう)	15.4%	52.4%	33.3%	33.3%	0%
家庭やプライベートの両立が辛い(つらそう)	15.0%	23.8%	16.7%	25.0%	0%
男性スタッフへの対応が難しい(難しそう)	4.2%	19.0%	16.7%	16.7%	33.3%
女性スタッフへの対応が難しい(難しそう)	6.8%	9.5%	16.7%	25.0%	66.7%
自分より優秀な男性社員がいても女性なので 優遇されたように感じる(感じそう)	2.2%	9.5%	0%	16.7%	0%
自分より優秀な女性社員がいても男性なので 優遇されたように感じる(感じそう)	0%	0%	0%	0%	0%
自分の性別により差別的な扱いを受けた(受けそう)	3.6%	14.3%	16.7%	25.0%	0%
その他	1.4%	0%	0%	0%	0%

表 2-19 から見えるのは、男女ともにリーダーの立場に就くことで仕事量が増える(残業をする)という意識があることだ。女性の回答では、「家庭との両立が辛い(つらそう)」(52.4%)の回答と、リーダーなど責任ある仕事の印象に「仕事量が増えた(増えそう)」を選んだ回答者は、「女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことがある」理由のいずれにおいても、52.4%、66.7%、50.0%と高い割合を示している。この点は男性も同様で、「残業をする＝リーダーの仕事」の

イメージは60%に上ることから、職階が上昇すればするほど、勤務時間が延びると考えられていることが分かる。

このことから、残業時間が長いという点がリーダーの仕事に就くことをためらわせる一つの要因であると想定される。「あなたは仕事をする上で、どの点を重視しますか」の設問を見ると、もっとも多いのが男女ともに6割超が挙げた給与額で、安定性、福利厚生と続く。

表 2-20 仕事で何を重視するか(複数選択可)

	全体 662人	男性 382人	女性 280人
給与額	63.3%	63.4%	63.2%
安定した職業かどうか	43.8%	40.3%	48.6%
福利厚生がしっかりしていること	39.0%	33.5%	46.4%
残業の有無	28.4%	26.2%	31.4%
地元で働くこと	22.7%	20.7%	25.4%
正規雇用されること	22.1%	25.1%	17.9%
転勤の有無	20.2%	19.6%	21.1%
在宅勤務が可能	18.1%	20.4%	15.0%
副業ができるかどうか	8.5%	8.9%	7.9%
大きな組織であるかどうか	5.0%	5.5%	4.3%
非正規雇用で働くこと	2.7%	1.3%	4.6%
管理職などについている女性の割合が多い	2.7%	2.9%	2.5%
その他	3.8%	3.7%	3.9%

複数選択可のこの設問では女性の方が男性よりも選択する項目が多かった。男性と女性で5ポイントかそれ以上の差がついた回答は、「安定した職業か」(男性40.3%、女性48.6%)、「福利厚生」(男性33.5%、女性48.4%)、「残業の有無」(男性26.2%、女性31.4%)、「地元で働くこと」(男性20.7%、女性25.7%)「正規雇用されること」(男性25.1%、女性17.9%)だった。数字から見る限り、女性は男性と比べて安定性と残業の少なさ、職住近接への意識が強く、逆に男性は正規雇用の有無が仕事で重視する点として高くなることを推測される。

この状況は残業に対する忌避感と類似しており、家事育児に影響しない範囲で仕事をすることを希望している状況が見て取れる。前章で女性のリーダーシップを阻害する要因のひとつに組織的要因を取り上げているように、より上級の管理職になるほど長時間労働が増え、ワーク・ライフ・バランスが取れなくなると考えられていることと、本仮説の検証の結果は呼応している。

山口(2017)が指摘するように、ワーク・ライフ・バランスが単に推進されるだけでは女性の昇進や活躍、自身が希望する職種で勤務することは難しく、マミー・トラックのように、むしろ男女格差は拡大する。ワーク・ライフ・バランスに加えて社内におけるダイバーシティ推進が同時に図られるべき^{※7}だが、本調査ではダイバーシティに踏み込んだ設問は設定していないため、

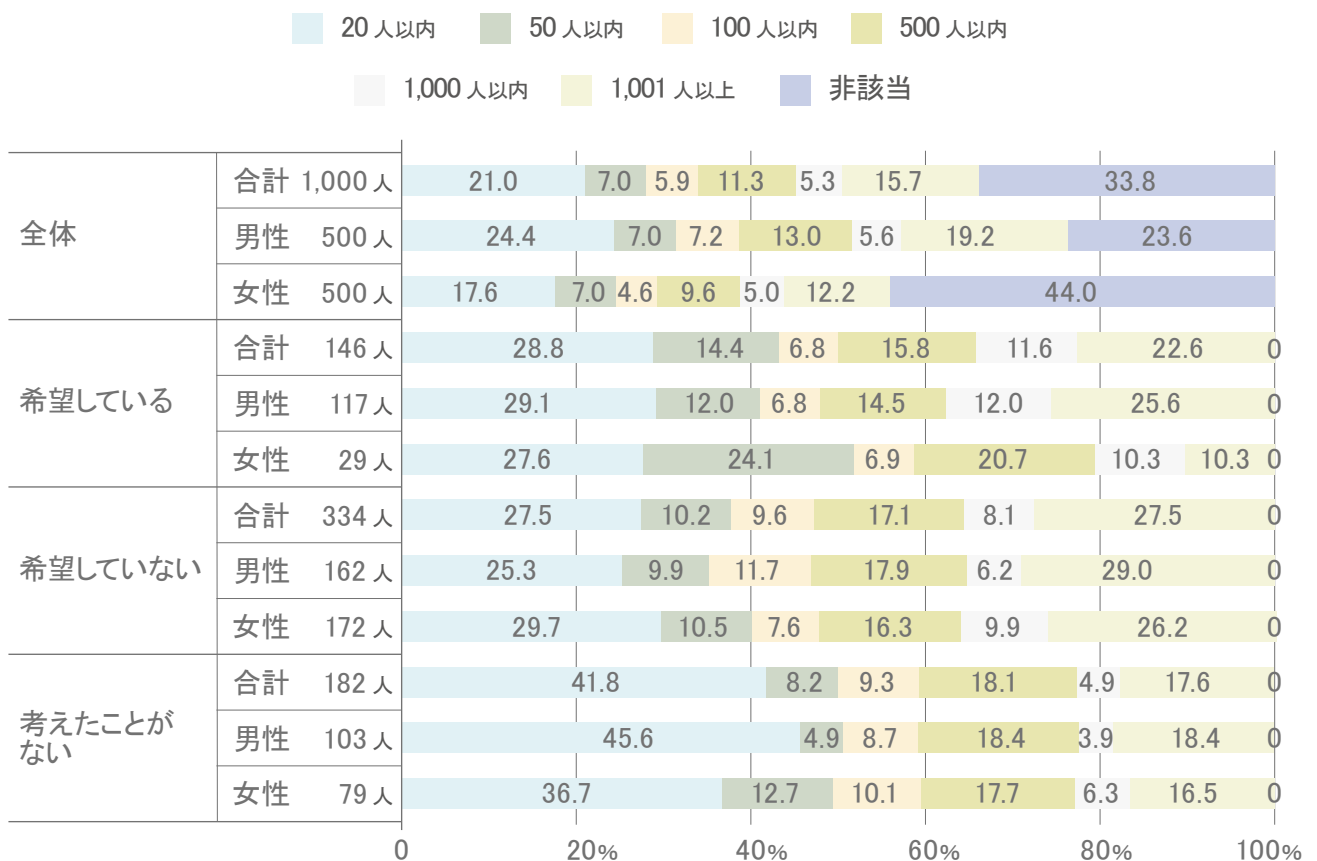
仮説4：企業規模・企業の職種により上記仮説1,2を重視する程度が変わる

仮説4は、企業の規模および企業の職種に応じて仮説1で論じたリーダーになりたいという意欲および仮説2で取り上げたクォータ制導入の是非への意識が変わると想定している。この点について、まず企業規模との関係から考えてみたい。

「リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを希望している」と回答した男女の企業規模を示したのが、表2-21である。「希望する」と回答した14.6%の企業規模を見ると、もっとも多いのが従業員数20人以内の小規模の職場で、次いで1,001人以上の職場だった。男女の内訳を見ると、男性では501人以上の従業員規模の職場で働く者の割合が37.6%を占めたのに対し、女性は501人以上の従業員規模の職場で働く者の割合が20%程度に留まっていた。

男女ともに従業員数20人未満の職場でリーダーになることを希望する割合が高く、これは小規模の職場であれば責任ある仕事をするのが比較的容易に想定できるためと推察される。

表2-21 責任のある立場に就くことを希望の有無と企業規模



「所属する企業もしくは団体の社員規模」についての設問では、20人以内から1,001人以上までの社員規模の分布が男女間で大きな違いは見られないことから、リーダーなど責任ある立

場になることを希望するかどうかについては、男性と女性では職場規模によって差異があると考えられる。そこで「希望する」と回答した理由と企業規模を組み合わせると（表2-22）、中小規模の職場では、「責任を果たせるから」「成長したいから」という二つの理由に回答が集中した。また「お金がほしい」という労働の対価を理由に挙げた者も多くみられたが、20人以下の従業員数の職場だけが、この回答を選択する者の割合が極端に低かった。

表 2-22 職場規模でみた「リーダーなど責任ある仕事をするのを希望する」理由

職場規模		自分はその責任を 果たせると思うから	成長したいから	お金がほしいから	挑戦してみたいから	周囲に認め られたいから	その他	非該当 (希望しないと回答)
合計	1,000人	8.2%	9.0%	7.4%	5.4%	2.6%	0.1%	85.4%
20人以内	210人	13.3%	11.0%	6.7%	9.0%	5.2%	0%	80.0%
50人以内	70人	17.1%	15.7%	14.3%	2.9%	5.7%	0%	70.0%
100人以内	59人	6.8%	13.6%	13.6%	6.8%	1.7%	0%	83.1%
500人以内	113人	10.6%	13.3%	15.0%	8.8%	2.7%	0%	79.6%
1,000人以内	53人	20.8%	32.1%	17.0%	15.1%	7.5%	0%	67.9%
1,001人以上	157人	9.6%	10.2%	10.2%	7.0%	1.9%	0.6%	79.0%
無回答	0人	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
非該当	338人	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100.0%

この結果から、職場規模が中小規模であるほど、「責任を果たせる」という自信が強まることが見て取れる。501人以上1,000人以内の職場で勤務する者のみ「成長への意欲」「挑戦への意欲」が突出して多い点については、積極的な理由を見出すことはできなかった。

次に、企業の職種とリーダーなど責任ある立場への意欲の関係を見てみる。表2-23は役職別に「リーダーなど責任ある立場」に就くことへの意欲についての回答数を分類したもので、役職に関わらず女性が「希望する」と回答する割合は19.9%であり、男性の80.1%に比べて極度に低い。また、会社経営者、役員、団体役員など管理職にいる割合も女性は男性の1/4程度

にとどまっていること、正規職員として雇用されている者（設問では「会社員・団体職員（正社員、教員）」）の割合も他の役職に比べて低く、パート・アルバイト・フリーターとして勤務する女性の割合が圧倒的に高いことから、昇進の可能性が想定されていないことが推測される。

表 2-23 職業別に見たリーダーなど責任ある立場への意欲

		全体	希望している	希望していない	考えたことがない
全体	人数	1,000人	146人	334人	182人
	男性	50.0%	80.1%	48.5%	56.6%
	女性	50.0%	19.9%	51.5%	43.4%
会社経営者・役員 ・団体役員	人数	24人	11人	3人	10人
	男性	79.2%	81.8%	33.3%	90.0%
	女性	20.8%	18.2%	66.7%	10.0%
会社員・団体職員 (正社員、教員)	人数	322人	88人	164人	70人
	男性	67.7%	84.1%	58.5%	68.6%
	女性	32.3%	15.9%	41.5%	31.4%
会社員・団体職員 (派遣・契約社員)	人数	52人	6人	31人	15人
	男性	50.0%	83.3%	51.6%	33.3%
	女性	50.0%	16.7%	48.4%	66.7%
自営業・個人事業主 ・フリーランス	人数	71人	18人	26人	27人
	男性	71.8%	77.8%	69.2%	70.4%
	女性	28.2%	22.2%	30.8%	29.6%
自由業(開業医・ 弁護士事務所経営 など)	人数	9人	3人	3人	3人
	男性	88.9%	100.0%	66.7%	100.0%
	女性	11.1%	0%	33.3%	0%
公務員	人数	32人	8人	18人	6人
	男性	75.0%	100.0%	72.2%	50.0%
	女性	25.0%	0%	27.8%	50.0%
パート・アルバイト ・フリーター(87人)	人数	152人	12人	89人	51人
	男性	23.7%	33.3%	18.0%	31.4%
	女性	76.3%	66.7%	82.0%	68.6%

女性の管理職の割合が今なお低いことと女性の非正規雇用の割合が高いことは前章の文献調査も指摘している通りで、プラン・インターナショナルが行った調査でも改めて確認された。仮説4については、職場規模が大きいほどリーダーなど責任ある立場への意欲が見られることと、リーダーなど責任ある立場への意欲には役職による差がないが、性別による意欲の格差はすべての役職において明確であることが示された。

仮説5：リーダーシップを発揮する女性について、ロールモデルがない。

最後に、仮説5の「リーダーシップを発揮する女性についてのロールモデルがない」ことについて考えてみたい。

表 2-24 女性のリーダーシップを増やすためにすべきこと

	全体	法律で管理職の割合を義務化する	幼い時から、リーダーになるように家庭で励ます	学校でリーダーシップに関する教育を充実させる	女性の正規雇用の割合を増やす	残業時間の見直しをする	勤務体制や評価軸を多様化する	男女共に育休・介護休暇など積極的にとりやすくする	家族からの後押しや協力がある	上司・経営者の意識を変えるための研修を行う	社員の意識改革研修を行う	男女共に優秀な人材には早期からリーダーに任命する	メディアによる女性リーダーの描写を増やす	その他
合計	1,000人	8.9%	5.5%	11.8%	33.2%	19.6%	29.3%	40.6%	23.0%	22.5%	24.7%	31.4%	8.8%	4.8%
男性	500人	7.8%	6.0%	12.0%	28.2%	14.8%	27.2%	31.6%	14.8%	20.8%	23.0%	31.8%	8.0%	5.8%
女性	500人	10.0%	5.0%	11.6%	38.2%	24.4%	31.4%	49.6%	31.2%	24.2%	26.4%	31.0%	9.6%	3.8%

「企業での女性のリーダーを増やすにはどうしたらよいと思いますか」という設問に対する男女別の回答結果の割合（複数選択可）を示したのが表 2-24 である。もっとも多いのが「男女共に育休・介護休暇など積極的にとりやすくする」（全体 40.6%）で、次いで「男女共に優秀な人材には早期からリーダーに任命する」（全体 31.4%）だった。

結果を概観すると、もっとも多い「育休・介護休暇の取得の推進」に加えて、「残業時間の見直し」「勤務体制や評価軸の多様化」など、働き方における多様性が女性のリーダーシップを促進するという回答が多く選択されていることが分かる。性別比で見ると、「育休・介護休暇の取得」を選んだ男性が 31.6%に対して女性は 49.6%、「残業見直し」は男性 14.8%に対して女性 24.4%、「勤務体制・評価の多様化」は男女ともに約 3 割となっている。この結果は、仮説 3 の検証で示されたワーク・ライフ・バランスを重視する状況を補足説明しているといえるだろう。

男女ともに多くが選択した「男女共に優秀な人材には早期からリーダーに任命する」(全体 31.4%、男性 31.8%、女性 31.0%)は、「社員の意識改革研修を増やす」(全体 24.7%)と合わせて、次世代経営幹部候補を社内で早期に育成する制度の導入を提起するものと受け止められる。女性の回答割合が男性より10ポイント高かった「女性の正規雇用を増やす」(男性 28.0%、女性 38.0%)という対策も、女性がリーダーになるための必要なステップと言えるだろう。

2017年3月に経済産業省の経営人材育成に向けた研究会が出した『「経営人材育成」に関する調査結果報告書』では、上場企業の経営人材育成責任者および代表者・CEOを対象とした調査で有効回答のあった企業のうち経営人材候補育成を目的とした取り組みをしているところが過半数を占めており、経営人材の候補育成の対象となる現在の職位が部長クラス(88.2%)、課長クラス(58.8%)だった^{※8}。「貴社における経営人材育成全般の『課題』は何ですか」という設問に対して「女性の候補者が少ない」ことを挙げた企業が76.8%でもっとも多く、人材育成の具体的な取り組みをしている企業では「女性の候補者が少ない」が92.2%を占めるなど、幹部候補になる女性が育成されていないことを同報告書は指摘している^{※9}。

女性の経営幹部候補の育成が多くの企業で課題になっている背景には、私たちの調査でも明らかになったように、女性の部長クラス・課長クラスへ昇進する割合が低いことがある。厚生労働省の「令和元年度雇用均等基本調査」によると、女性の正社員・正職員における各職種の割合では一般職が42.3%を占める。経営幹部候補となる課長相当職以上の女性管理職がいる企業の割合は51.9%(2018年度56.3%)で、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は11.9%(部長相当職では6.9%、課長相当職では10.9%)だった^{※10}。女性が職場等におけるリーダーシップを発揮するためには職場内での昇進が不可欠だが、経営幹部候補になる前提の役職にたどり着かない現状が存在している。

また、「幼い時から、リーダーになるように家庭で励ます」「学校でリーダーシップに関する教育を充実させる」という幼少期からの対策を選択する女性の割合は男性よりも低かった。この点は第4章で学生へのアンケート結果と合わせて後述する。

女性がリーダーとして職場などで活躍することが日本ではまだまだ少ないことはこれまで繰り返し述べてきたが、「女性のビジネスリーダーの活躍を見てどのような印象を持っていますか」という設問では、「柔軟性」「共感力」を挙げる人が男女ともに多くみられた。逆に、男女ともにもっとも低かったのが「課題解決能力」(全体 16.4%、男性 15.2%、女性 17.6%)であり、男女間の差が見られたのが「冷静」(男性 16.0%、女性 20.2%)だった。

表 2-25 設問「女性のビジネスリーダーの活躍を見てどのような印象を持っていますか」回答

	全体	決断が早い	柔軟な対応力がある	共感力がある	課題解決力がある	冷静	その他
合計	1,000人	18.2%	57.2%	36.7%	16.4%	18.1%	9.0%
男性	500人	17.8%	50.2%	32.0%	15.2%	16.0%	12.6%
女性	500人	18.6%	64.2%	41.4%	17.6%	20.2%	5.4%

この回答は、設問「あなたにとって著名人の中で考える、『理想の女性リーダー』は誰ですか」への任意の自由回答を組み合わせて考えると興味深い。

表 2-26 設問「あなたにとって著名人の中で考える、「理想の女性リーダー」は誰ですか」の主な回答例（総回答数 518 名）

氏名	回答者数	主な理由(筆者が任意抽出)
アンゲラ・メルケル 独首相	70人	<ul style="list-style-type: none"> ● 課題を科学的に分析して政策を考えている。決断が速い。(女性・53歳) ● 長期安定政権を築けるほど、国内外の信頼を集めている人柄、政治手腕がすばらしいと思うから。女性という性を感じさせない仕事のやり方が素晴らしい。人間として尊敬することができるから。(女性・49歳)
ジャシンダ・アーダーン NZ 首相	21人	<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭も両立しているし、それを国民に全てさらけ出している。気取らず国のことを第一に考え、発信力があるところ(女性・26歳) ● コミュニケーション能力(男性・64歳) ● 落ち着いていて優しい雰囲気があるから(女性・44歳)
ヒラリー・クリントン 元米国務長官	10人	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に冷静だから(男性・55歳) ● 決断力と強い意志がある(男性・19歳)

氏名	回答者数	主な理由(筆者が任意抽出)
小池百合子都知事	149人	<ul style="list-style-type: none"> ● 冷静で頭がいい(男性・34歳) ● まとめる力があると思うから(女性・36歳) ● 昨今の社会情勢の中、メディアの前に出て発言する様子をテレビでよく見るが問題解決へ向けた取り組みの方向性がはっきりしている事、またそれを言葉で我々にきちんと伝えることが出来ていると感じるから。何をしようとしているのかがちゃんとわかる人物はリーダーに相応しいと感じる。(男性・35歳) ● 決断力がある、冷静(女性・30歳) ● 統率力があり、ヒステリックにならなさそう(男性・43歳) ● 決断力があり行動も早い(女性・32歳)
蓮舫・参議院議員 (立憲民主党)	29人	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動力や決断力があるから(男性・23歳) ● はっきり物が言える(女性・51歳) ● リーダーシップを発揮できる(男性・61歳) ● テキパキと指示を出し仕事がスムーズに進みそう(男性・59歳)
蔡英文・台湾総統	5人	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナ対応が見事だった(男性・60歳) ● 強さと気品を備えていると思うから(女性・26歳)
天海祐希(俳優)	50人	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップがありそう(女性・66歳) ● カッコいい(女性・41歳) ● 決断力がありそう。(男性・45歳) ● ハッキリしていて、真摯に物事を考えそうで、人を引っ張る魅力が有りそう。女！という事を逃げ口上に使わなそう。仕事を第一に考え責任感が有りそうだからです。(女性・55歳) ● しっかりと自分の意思を持ち引っ張って行ってくれそう(男性・36歳)
吉永小百合(俳優)	4人	<ul style="list-style-type: none"> ● 謙虚でしかも魅力的(女性・71歳) ● 沈着冷静 決断性(男性・63歳)

氏名	回答者数	主な理由(筆者が任意抽出)
元谷芙美子 (アパホテル社長)	4人	<ul style="list-style-type: none"> ● 不屈の闘志でアパホテルを引っ張っているけど頭の低さ、笑顔が好き(女性・71歳)
澤穂希(元女子 サッカー日本代表)	4人	<ul style="list-style-type: none"> ● 誰からも信頼され冷静に物事を判断し、統率力があるの。(女性・61歳) ● 行動で示してくれそうだから(男性・24歳)

これらの回答は、本アンケート調査の実施が2020年の新型コロナウイルス(COVID-19)の世界的流行期に行われていたことから、ニュースで度々報道される国内外の女性政治家の名前が多く挙げられた。回答結果から気づかされたのが、理想の女性リーダーとして選ぶ理由が「冷静さ」「判断力・決断力」「行動力」「指示・統率能力」である。例えば海外の政治家でもっとも多くの方が名前を挙げたアンゲラ・メルケル独首相は、表の記載した回答以外でも「冷静で政権運営能力があり、かつ思いやりのある政策を実行している点」(50歳女性)、「主導力と国民への共感力」(69歳男性)など、冷静な指導への評価が寄せられた。

もっとも多く回答者から名前が挙げた日本の「理想の女性リーダー」は小池百合子・東京都知事で、決断力、冷静さを理由とするコメントが多かった。この傾向は、所謂芸能人にはあるものの、50人が名前を挙げた俳優の天海祐希氏を選んだ理由にも見られる。「ハッキリしていて、真摯に物事を考えそうで、人を引っ張る魅力がありそう。女という事を逃げ口上に使わなそう。仕事を第一に考え責任感がありそうだから」(55歳女性)というコメントは、女性がリーダーとして活躍するときに「女性であること」を理由にするのでは、という不信感の存在を感じさせる。メルケル独首相に対する「女性という性を感じさせない仕事のやり方が素晴らしい」(49歳女性)というコメントからも、女性リーダーが女性という生物学的属性を必要以上に意識されていることが見て取れる。

他方で、これらの仮説はリーダーシップをめぐるこれまでの調査結果の分析にひとつの問いを投げかけている。ロールモデルとしての理想の女性に選んだ理由として回答者の多くが挙げたのが、「冷静さ」「判断力・決断力」「行動力」「指示・統率能力」だった。仮説2で検証した「実際の職場における女性がリーダーとして活躍していることでの効果」では「職場の雰囲気」「同

性同士で気を遣ってもらえる」「相談しやすい」などの評価が多く、メルケル独首相らを選んだ回答者は、こうした場の雰囲気醸成やコミュニケーション能力といった所謂「共同性」とは異なるところに理想のリーダー像を見出しているからだ。

女性がリーダーとして実際に活躍している場での評価と理想像とのこの差異は、「女性のリーダーであるからこそ求められる」資質（コミュニケーション能力、気遣い、雰囲気醸成）が、リーダーシップという言葉から考えられる「こうあるべき」という理想と食い違っていることを示している。

ロールモデルがないのではないかという仮説 5 の検証では、これまで男性がリーダー的存在だった時に求められた資質（男性的リーダー像）が、そのまま理想とするリーダー像として女性にも求められていると考えることができるだろう。

結論

18歳以上の男女1,000人に対する調査から見てきたのは、「リーダーになりたい」という意欲が、男女ともに決して高くはないということだった。本章では、企業の規模が大きければ大きいほど女性がリーダーになりたいという意欲があるのではないかと、リーダーシップをとりたいという意欲よりは「ワーク・ライフ・バランス」を重視する傾向があるのではないかと仮説を立てて検証した。

調査から見えたことは、前述の通り回答者の多くがリーダーになりたいという意欲が低いと同時に、仕事と家事育児・介護を含めたプライベートとのバランスを重視する傾向が強いことだった。これは男女いずれか特定の年代に留まらない傾向として見受けられており、職場での昇進を含めたリーダーになりたいという意欲への低さが多くみられた。

他方、この結果の背景には、回答者の多くが正規職員であっても役職のない一般社員であったり、非正規雇用者が多かったりすることがある。回答者の多くが役職付きでなかったり、昇進が考えにくい非正規の職員であったりすることで将来自分自身がリーダーという責任のある立場に就くことを想像させにくいという現状がある。

第3章ではリーダーになることへの消極的な状況について、インタビュー調査を用いて読み解いていきたい。

第3章 語りから考える 「女性のリーダーシップ」



アドボカシー・グループ リーダー
長島美紀

はじめに

ケース① 「リーダーシップとは目標に向かって明確なビジョンを掲げること」

28 歳女性、不動産会社勤務

ケース② 「『リーダーシップ』『上司』を一言で言うと『俺に任せろ』」

44 歳女性、専業主婦

ケース③ 「タイムマネジメント、自己管理ができる女性はリーダーシップがとりやすいと思う」

55 歳男性、不動産会社勤務・課長クラス

ケース④ 「男女で分ける意図がわからない」

24 歳男性、地方公務員

語りを俯瞰して

- (1) リーダーや上司に求められる「コミュニケーション」「全体を俯瞰する能力」「傾聴力」が示すもの
- (2) 男女平等、クォータ制へのコメントから見える女性のリーダーシップへの視線
- (3) 家庭や教育での「学び」の意味

CHAPTER 3 "WOMEN'S LEADERSHIP" FROM THE FOUR NARRATIVES

はじめに

第2章で実施した、学生以外の18歳以上の男女に対するインターネット調査の回答者の中でインタビュー調査への協力に同意した者のうち、実際にインタビューに回答可能なインターネット環境の有無、性別、職業、クォータ制への賛否などの回答を考慮して計4人の男女を選び出した。本節では、この4人の語りを通じて女性リーダーシップに対する眼差しを検討する。以下の語りは各1時間のインタビューを筆者が再構成した。言い回しなどは録画から書き起こした通りを使用し、文法的なミスなどにより意味が通りにくいものは修正している。掲載に際して個人情報や職場が特定される発言は掲載しなかった。インタビュー調査は下記の要領で実施した。

表 1-1. 女性のリーダーシップとジェンダー平等を促進する法的枠組みの年表

実施日	2020年9月23～25日
対象者	9月23日 ケース① 28歳女性
	9月24日 ケース② 44歳女性
	9月25日 ケース③ 55歳男性
	9月26日 ケース④ 24歳男性
方法	ZOOMを利用したオンラインデプスインタビュー 文字起こしで記録を採った。
インタビュアー	アンケート調査を委託した民間企業（ネオマーケティング株式会社） スタッフが担当
時間	約60分

ケース①

「リーダーシップとは目標に向かって明確なビジョンを掲げること」

28歳女性、不動産会社勤務

家族構成・勤務先

生まれ育ちは群馬県で現在も群馬県で生活する。

戸建ての分譲販売をしている会社で営業事務をしている。全国に支社があり社員は600人ほどいるが、私は家から車で15分ほどのところにある、群馬県の支社に勤務している。支社の社員は7人、私以外は全員男性。現在の職場は2社目で働き始めて3年になる。以前はブラйдアルジュエリーの販売と企画をやっている会社で、店舗で販売員をやっていた。

父が台湾出身で、母は日本人。父は日本に帰化している。私自身は日本で生まれ育った。現在は両親と高校生の妹、小学2年生の娘と同居している。離婚していて、夫とは現在連絡は取っていない。

父の仕事は貿易関係の自営業で、母は法人向けの保険の営業をしていた。私は5人兄弟の長女で、現在同居している妹は末っ子の三女で、他の兄弟は結婚したり、独立している。小さい頃平日父が家にいた記憶はあまりない。父は東京にオフィスを借りていて、そちらが事務所兼住宅で、週末に帰って来る感じ。母は子どもが大きくなってから今の仕事を始めたが、以前は子どもが寝た後に牛乳配達などをしていた。

前職は客商売だったので、夜中の12時くらいまで接客することもあったし、別の店舗に人が少ないときは泊まりがけに行くことも多く、母が子どもの保育園の送り迎えをしていたが、母が癌になってしまい、送り迎えをお願いするのが難しくなってしまった。育児と介護が難しかったこともあり、転職した。勤務時間は9時から18時まで。残業が基本的に無いので、良い職場だと思う。今はコロナ対策で公休日の水曜日と週末の3日が休みとなっている。

「職場状況」について

職場の雰囲気は、特にギスギスした感じもなく、非常に良いと思う。支社には営業部と工事部の2部署があるが、基本は皆が外に出るので、あまりお互いに関わる時間はない。私も含めて皆で何かをする機会も少ないので、ぶつかることも少ない。両方の部署の上司というか責任者は、怒鳴ることもないので委縮することもなし、非常に良い方たちだと思う。

前職の上司は自分の仕事も部下にさせるところがあったが、今はそういうことはないし、各々が自分の仕事をきっちりこなしているところが、雰囲気として良いと思う。今の上司はこちらの都合も聞いてくれるが、逆に「こうして欲しい」と言ってくれる方が予定を立てられると思う。上司に「近

「うちにミーティングをしたいです」と言われて、「分かりました。いつにしますか?」と聞くと、「いつでもいいです。近いうちに」と言われことがあるが、「では、いつ実施するのでしょうか?」と予定が決められない。

部署の人数と人員配置については、最近1人辞めてしまったので、忙しい。その前は「やや忙しいかな」というくらいで仕事量はちょうど良かった。職場を見ていると、お客様の都合もあって予定通りに休みを取ることが難しい。残業に関しては、基本的に毎月30時間を超えてはいけなくなっているが、例えば1時間だけ超えてしまうと、どうして調整できなかったのかと思ってしまう。

休日出勤の原因は、社用携帯を持ち帰ることだと思う。お客さまから電話がかかってくるだけでも出なきゃいけない。紛失や破損のリスクや、個人情報漏れるリスクを理由に、休日は社用携帯の持ち出し禁止にすれば、休日出勤はだいぶ減ると思う。店舗に金庫があるので入れておくのも得策かもしれない。それを理由に水曜日が休みであれば、名刺に「水曜は定休日」と書いてしまうのはどうだろうか。

以前の職場だと、営業時間にならないと外部からの電話は繋がらないようになっていて、営業時間を過ぎたら留守電にしていた。外部からの電話が鳴らないようにするのもひとつの手だと思う。以前、総務に営業時間後の電話を留守電にできないか聞いたことがある。「電話をかけてもらっても結局出られないし、営業がないと分からないことも多いので、相手方も二度手間になると思うので、どうにかできないですか?」と言ったが、全店導入のコストがかかるので保留となっている。

法律改正で、有休5日間は義務になったので、年度初めに社員全員が有休申請するようになっている。有休を申請していない人は本社から連絡が来るようになっている。上司にもよるが、私の部署では比較的自由に取得できる。あとは半日休暇も使えるので、必要に応じて取得できるのは柔軟な制度だと思う。

育休と産休については、支社に女性社員がいないが、他の支社では取っている人もいて、その間の欠員は派遣業者に依頼しているようだ。男性社員も産休や育休の取得制度はあるが、取得した男性社員がいるとは聞いたことが無いし、取りたいという話もあまり聞かない。

正社員だと時短勤務の制度はあるが、現実的にあまり機能していない。(職場が)男性社員が多いからなのかは分からないが、(私が女性という)マイノリティなので発言しづらいところがある。本社に時短勤務で復帰した社員がいるが、退勤時間が過ぎてもメール対応などで帰宅できないこともある。そこはもっと厳密に実施できると良いのではないかな。女性社員がそもそも2

割程度と少ないので、時短勤務の仕組みを周囲も分かっていない可能性は高い。

「マイノリティ」と感じることはある。会社規定で、生理休暇や妊婦検診休暇も一応あるが、まず規定を読まないし、会社も大々的に告知しない。「会社規定の何章何条を改定しました。ご確認ください」というメールでの通知しか来ないので、誰も把握していない。

職場の平等・公正性に、男女や年齢などで違いはあるかどうかについては、捉え方にもよるが、少なからずあると思う。私には女性だからか、非常に気を使ってくれているのは伝わる。女性管理者は主任クラスならいるが、課長は1人くらいしか知らない。店長や部長になると、ほとんど女性はいないと思う。

理想の職場状況について

今の職場は理想に近いと思う。必要な会話もあるし、冗談を言い合うこともあるし、静かに集中して仕事をできる環境でもある。職場でコミュニケーションは大事。質問しづらかったり、手が回らないときに来客や電話があっても気軽にお願いできる環境は大事。ギスギスしていると頼めなくて、残業してでも自分でやろうと思うのは、良い職場ではない。仕事が円滑に進む上で、コミュニケーションは必要だと思う。

リーダー(上司)になるために必要な素質や経験

理想の上司は、情報の共有をしてくれる人。(仕事の性質上社員の)休みがずれているのも原因だと思うが、物件情報の変更など後から知ることもある。契約が決まって情報を入力するのは私で、不動産引き渡し前に手直するのは工事部門なので、情報共有はしっかりして欲しい。あと感情的にならないことも大切。今の上司になる前、体育会系というか、体で覚えろというタイプで、若い営業マンがかなり萎縮していた時期があった。空気感も悪くなるし、円滑に進まなかった。

「感情的にならない」というのは、人間なのでお互いさまの部分はあると思うが、「お互いさま」という部分をもっと全員が分かっていると良いと思う。そうすれば気づかないミスもフォローしあうこともできる。意識を持って接することが大事。

上司やリーダーになるときは、その業種の経験を積んでおいたほうが良いと思う。社外の人と関わっているのも良い。その経験は男女や年齢に関わらず積んだ方が良く、そこに男女の差はないと思う。

リーダーになる人にはビジョンが明確であると良い。そこに至るまでの行程を組み立て、計画できることはリーダーには大切だと思う。それを共有してくれると、例えば「これをやっておいてください」と言われても、何に使うのか共有してくれるだけでも違う。なぜそれをするのかを明確に共有してくれたら、こちらの仕事の質も上がると思う。明確なビジョンでも受け入れにくい仕事内容だとしても、少なくとも取りあえずやってみようという気持ちになる。

組織内ではリーダーや上司には初心を忘れないでほしい。「お互いさま」に近いかもしれないが、基本を大事にすることが大切だと思う。

店舗の運営・社内的な運営に関しては女性が長けていると思う。外部へのアプローチとか、業績や数字だけを追っていくなら、男性の方が得意にしている人が多いのではないかと。前職では女性だけの職場だったが、例えば職場を全員で掃除し、お客様を待たせないように競い合って電話をとっていた。今の職場では、男性の新入社員が一番早く入社して掃除を済ませて、私が電話を取るという暗黙のルールがあり、私が電話に出られなかったら取る。お客さまを待たせずに電話を取るほうがいいと思うが、そういう空気感にはならない。女性のリーダーはいた方が良く思う。バランスよく配置されるのが良いのではないかと。

「男性は仕事、女性は家庭」という考え方について

今の上司は良い人だけど「1回も保育園に迎えに行かなかったことがない」と聞くと、家庭のことより仕事のことが好きなのかなとか、「休みだけど仕事だって言って来ちゃった」と言う人もいるので、一般論的にまだまだこういう考え方があるのだと思う。私自身は夫婦が話し合ってお互いが納得するという条件付きであれば、「女性は家庭を守る」のは良いと思う。

働きたいのに子育てがあるから働けないというのはちょっと違うと思うので、働きやすい環境をつくっていく社会も大事。理想は、「働きたいときに働けて育児や介護があるときは仕事をセーブできる」こと。育児休暇中や介護休暇中だけど、リモートワークができる環境があれば、自分が休んでいる間に負担を負うことになる社員の負担も少なくなるので良いのでは。コロナによってリモートワークが話題になったのはすごく良い転換期だと思っている。

自分自身が時短勤務やリモートワークになったときに、その分の業務をやってくれている社員がいるということは感覚的にどこかにあった。同僚で2人目、3人目の子どもを産むと仕事が回ってくる。わたしは自分に子どもがいるから納得できるけど、そう思わない人もいると思う。自宅でも自分ができる仕事が見つかれば「負担をかけている」という気持ちから楽になるのではない

か。男性は時短勤務やリモートワークで細かく仕事するなら、会社に来て仕事をしたほうが良いと考えがちだと思う。

「理想の女性リーダー」はニュージーランドのアーダーン首相。国柄もあると思うが、結婚せずにパートナーとの子どもを産み、すぐに首相に復帰した。コロナ禍でも高い評価を受けているので、非常に柔軟な方なのだと思う。女性だからアーダーン首相が良いということではない。

ケース②

『『リーダーシップ』『上司』を一言で言うと『俺に任せろ』』

44歳女性、専業主婦

家族構成・現在の状況など

東京出身。現在都内23区で夫と小学3年生の息子と3人暮らし。専業主婦。以前は建築系、医療系メーカーで営業事務をしたが、忙しくない会社を希望して工場備品を取り扱う専門商社に転職、3年間程働いていた。10年前夫が仙台に転勤になったのを機に退職、仙台で出産。また東京に夫の転勤で戻ってきたが、夫は営業なので出張が多く、ワンオペ育児だったのと子どもが病弱だったので、働かずにいた。子どもの体調も良くなったこと、小学校に入り3年生になったことで帰宅も遅くなってきたことと、留守番もできるようになったので、そろそろ働きたいと思っている。

父はもう辞めているが、以前は魚屋だった。実家とは違う場所に店舗を借りて、両親と祖父母で家族経営をしていた。父は朝に市場に魚の仕入れに行き、夜店を閉めてから作業をしてから帰宅していた。店舗がそんなに遠い場所ではないので、母はお昼ご飯の準備とか何か用事があると折りを見て帰ってくる感じだった。一人っ子なので小さい頃は寂しいときもあったが、近くに親戚がいたので、親戚のお姉さんが来てくれたりしていた。小学校になったら慣れた。

夫は香川県出身。義父は先日亡くなり義母は現在一人暮らししている。義父は警察官として交番勤務をしており、結婚した頃には、もう定年退職していた。義母は結婚当初は働いていたらしいが、その後専業主婦となっている。

「職場状況」について

専門商社は、小さい会社だったのでコミュニケーションが取りやすかった。本社が静岡でわたしは東京支社だったが、当時からよくテレビ会議をやっていて、本社とも密に連絡が取れる環境だった。支社の社員は6名で外回りをする営業の男性3名と商品の受発注を担当する女性の事務員3名。女性社員は全員未婚で、子育て中の女性がパートで働いていた。

職場の人数は適正で、仕事も慣れれば自分のペースでできて、休日出勤もなく、残業も仕事か軌道に乗れば定時(8時45分出社5時45分退社)退社できた。会社も残業を奨励していなかったと思う。有休も取得が奨励されていたので、働きやすい会社だった。ただ人数が少なく距離が近い分、働かない人や高圧的な人がいると嫌な感じになる。私自身、パワハラではないが「こんなことも知らないの？」みたいな強い物言いをされたことがあった。最初は驚いたが、取りあえず流せば良いのだなと、あしらったが、前任者はそれができず辞めてしまった。

産休育休については、制度としてはあったが、取っていた人はいなかった。また、私が働いていた時、職場には若い人が多く、出産をして育休明けにまた働くという人はいなかった。結婚して産休・育休を取るというより、そのまま退職という感じだったのかもしれない。東京支社に働いていた男性は子どもがもう成長していたり、未婚だったので男性社員の育休の話は聞いたことが無い。

「男性は仕事、女性は家庭」という考え方について

女性が結婚、出産などライフステージが変わることで仕事を辞めるという当時の状況については、辞めなくても…とは思いますが、自分も子どもを育てていると「家事と育児の両方やるのはしんどいな」と思う。今、「同じ仕事をしろ」と言われてもきついで、子育て中はコンパクトな仕事をしたい。専門商社では女性社員はみな出産を機会に、子育てに専念したいという事で、辞めていた。友人は就業時間がもっと長く、当時は「時短勤務」が一般的でないし、(母親は)働かないでほしいという感じだったので、子どもを預けて働くのが難しかったこともある。

結婚を機に辞めた友人は、夫の方から「子どもが小さいうちは一切働かないでほしい」と今も言われているらしい。「自分の子ども時代は親が共働きで嫌だったので、子どもが小さいうちは働かないでくれ」と言われ、子どもが高校生になってやっと働けるようになったという友人もいる。

子ども時代は「男性は仕事、女性は家庭」とも言われたが、雇用機会均等法の影響で、大人になってからは「一緒に働けよ」と、会社からも「頑張ってくれ」と言われる。子育ては大変なので、(どちらかと言えば)子どもが小さいうちは家にいた方が良いと思う。「夫婦で一緒に子育て」とか「奥様が働いて、旦那様が家にいる」ことについて、それをやると(私に)言われると困るが、いろいろな働き方があって良いと思う。世間では「働きながら子育てをしろ」という雰囲気だが、そこはそれぞれの家に合わせれば良いと思う。私自身は週2～3日働く程度働くことが希望。夫は「自分の小遣いが増えるから」と私に働いて欲しいようだ。

夫はお金にせこいところがあって、子どもを私立の幼稚園に入れたら「お金がかかるのに、なぜ幼稚園に入れるのか。なぜ公立の幼稚園に入れないのか」と嫌味を言われたことがある。区立幼稚園だと近所になし、電車とバスで1時間くらい乗り継がないといけな。保育料がいくら安くても交通費がかかるし、送迎の手間もかかる。私立は送迎バスもあるし、バスが出ない日も自分が自転車で連れて行ける距離だった。公立の幼稚園は私立に比べると、保育料が安い分保育内容も最低限しかしてくれないので、入れる気はなかった。私立は行事もあり保育内

容も良いし、英語教室や体操教室など外での指導をやってくれるので、公立より私立の方が良いと思う。

子どもの同級生の母親は働いている人が多くて子どもが学童に通っている。正社員ではないパートも結構いるようだ。小学校 2 年生から放課後教室に行けるので、学童に入れないでそちらに入れているお母さんも結構多い。

「理想の職場状況」について

理想の職場の雰囲気は、和やかで、怒号が飛び交わない、話しやすい雰囲気、風通しが良いこと。今までの職場には圧の強い人(怒鳴ってしまう、強く言ってしまう、一方的にガーツと言う人など)が必ずいた。仕事が忙しいかもしれないが、「私にキレないでよ」と思う。

職場の人数は少なすぎると疲れるので、2 桁くらいいいと良い。残業がなくて、9 時定時出社、5 時定時退勤。お昼ご飯を食べる時間にちゃんと食べられると嬉しい。通勤時間は短いと良いが、地元だと知っている人に会ってしまうので嫌。自分が取りたいときに育休・産休がちゃんと取れ、有休を消化できる環境が良い。男性が育休、産休を取ることは、長さによる。自分たちの仕事に影響がないなら「いくらでも、どうぞ」という感じだが、しわ寄せが来るならあまり取らないでほしい。

私は男女平等をそこまで期待していない。男女の差というより、働いた仕事や成果に見合う給料をもらえるなら良い。ちゃんと働いた人はお給料がもらえて、働かない人は給料が安いということなら公平かなと思う。「男だから」「女だから」はあまり気にしない。

今までいた会社は、ほとんど「営業は男性、事務は女性」だった。女性の営業もいたが、営業は朝から晩まで帰りが遅いので辞めてしまったようだ。営業をやりたくてもやらせてもらえないなら不平等だと思うが、私は営業に関心がなかったもので、ずるいとは思わなかった。

理想の上司像

感情的にならない、失敗してもキーキー怒らない人が良い。ちゃんと話を聞いてくれて、仕事で困った時も、何も言わなくてもちゃんと状況を把握してフォローしてくれる。よく部下を観察してくれる人。管理ではなく観察。一応見ているが、縛りつけるわけではない。

「理想の女性上司像」とすると、穏やかな人。働いていた時に主任クラスの女性がいたが、皆き

つい感じの人だった。柔らかい雰囲気だが、言うべきところは言えるような人。男女ともにあまり感情的にならないことが大切。私はミスが多いが、キーキー怒られるのは嫌。怒るなら冷静に怒ってもらいたい。経営者なら末端の社員の顔も覚えて、行動する人。感情的にならない人が良い。専門商社は小さいので社長は全員の顔を覚えていたが、その前の会社は従業員数 200～300 人規模で、支社にいると経営者と会うことが無かった。

理想の経営者像に男女の違いはない。男女関係なく、役員任せではなく支社や現場にも来てほしい。大企業は難しいが、中小企業であれば、それくらいできるのではないかな。

リーダー(上司)になるための素質や経験

リーダーに必要な素質や経験は大事なことを早く決める「決断」。それから人を「まとめる力」。皆の違う「話を聞く」力も大切。組織の「リーダー」や「上司」と聞くと、ドラマで「俺が責任を取るから、好きなようにやれ」とかあるが、仕事に対する責任を取ってくれることが必要だと思う。

「リーダーシップ」「上司」と聞いて思いつく人は周辺にはいない。政治家だと、ニュージーランドのアーダーン首相。子育てしながらネットで話したり、出産後にすぐ職場復帰するのはすごいと思う。家族の協力もあると思うが、やはり小さい子を育てながら仕事をするというのはすごいと思う。仕事をしつつも穏やかな感じも良い。日本の女性で政治家とか国会議員とかは、怖いイメージだが、上に立つ人の理想は穏やかな人が良いと思う。穏やかな人が上に立つと組織が回るイメージがある。あと台湾の蔡英文・総統とか。

組織の中で管理職、リーダーには自分の仕事をしてほしい。役職がつくことが目的になるのではなく、しっかり自分の仕事をやってほしい。感情的にならず自分の仕事をやってくれれば男女どちらでもいい。

事前アンケートで、クォータ制導入義務化の賛否について「いいえ」と答えた理由

やみくもに女性を増やすのは反対。そういう立場に立つ能力がある人を育てないと。日本の国会議員も、なりたいという女性を増やさないといけない。クォータ制導入以前に、管理職になりたい人や能力がある人がいないことには、(枠を)増やしても無駄ではないかな。

私たちの世代では学校でリーダーシップとか人をまとめることを学んできた人は少ないので、まず育てることから始めるべき。大学で「男女平等だから、女性もしっかりバリバリ働けよ」と言

われたが、「では、どうバリバリすればいいのか」というのは習っていない。女性は「働けよ」とか「子どもも育てろ」とかいろいろ言われているし、増えるのは賛成だが、私は人の上に立ちたいとは思わない。夫や働いていた時の男性社員が「偉くなりたい」と考える理由が分からなかった。管理職や上司になった人が、経営者から言われ、部下から言われ、お客さんから言われているのを見ていると、そんなにリーダーになりたいかと思ってしまう。私はそもそもなりたいたいという気持ちにならないので、それが差なのだろうか。

国会議員の仕事を見ている、全く(議員に)なりたいたいと思わない。給料は良いかもしれないけど、選挙で落とされたらアウト。安定して国会議員になれる人は、世襲議員だし、もし国会議員になっても、再選は難しい。議員は安定してやれれば魅力的だが、数年で終わってしまうと思ったら全然魅力がない。

今後企業内で女性リーダーを増やすには、魅力的かつ自分で物事を動かせるような、理想的なリーダーの仕事を用意しなければいけない。リーダーになりたいと思っても上の指示で言われたことをやる、裁量が少ないのが問題。今までいた会社の中間の人は、板挟みになって気の毒だった。海外だと偉くなるとお給料が上がるので魅力あっても、日本はそこまですでもない。女性の場合は子育てをすとなると難しいし、子どものことを考えながら仕事に全力投球は、器用な人でないとなかなか難しい。

私はあくまでも仕事はお金を稼ぐ手段としか思わないが、夫は仕事にロマンを感じているようだ。そうでないと、「リーダーになりたい」と思わないのだろう。

ケース③

「タイムマネジメント、自己管理ができる女性はリーダーシップがとりやすいと思う」
55歳男性、不動産会社勤務・課長クラス

「職場状況」について

会社は東京に本社があり大きい支社は大阪と札幌にある。海外にいくつか支社はあるが、規模はさほど大きくない。職場は非常に真面目で従順。会社の指示を示すと、みんな協調していく集団だと思う。成績評価も厳しくないし、天皇陛下のような人もいないので、他社からも「居心地が良さそう」と言われる。そのため離職率が非常に低くてほとんど辞めない。悪い側面は、指示に従って動くので、新しい考え方、新しいアイデアが出てこないこと。

部署の人間も足りていると思うが、用地を仕込んで企画をしていく開発部隊は、慢性的に人間が不足している部分があるかもしれない。モデルルームにいるような営業部隊の7割は派遣会社からの営業マン。会社の社員は1~2割しかいない。

職場は割とボトムアップ型で、住宅事業でもビル事業でもリゾートでも土地に関する情報を見つけて、どう企画をして誰をターゲットにどんな商品をつくるのか決めてやるのが面白くて社員が集まってきていると思う。営業においても、家という不要不急のものが必要な人をどう見つけ出すか、ストーリーを組み立ててやっていけるし、毎回仕事の内容が異なるので、楽しい。

会社では産休、育休は取りやすく、みんなきっちり制度を使っている。もともと制度として存在していて、初めは取りにくかったかもしれないが、今はみんな取得可能な日数いっぱい取得している。そういう状況は、離職率の低下に影響があるかもしれない。女性社員は有休を比較的取っていると思う。今は法定で5日間の取得が義務づけられているので有休をとらないと会社から連絡が来る。とはいえ男性はなかなか（取れていない）。僕は去年7日しか取っていない。休日出勤分をまずは消化するから有給休暇の日数がどんどん累積して、常に上限をいっている。

僕の場合、休みが平日で、ゴールデンウィークとシルバーウィークは出勤するので、その祝日分の休みを別に取ることになる。お盆休みや年末休暇もあるので、自分の休日の前後の平日にくっつけて有休をとる。今は子どもが大きいので家族で出かけることはしないが、子どもが小さいときは、自分の休みが土日だったので、出かけることはできた。

職場の平等、公平性については、総合職では男女の処遇差はないと思う。総合職の女性は同期の男性と同じ給与だし、同じ程度に昇格していると思う。会社ではもともと女性比率2割と低く、総合職はもっと少ない。女性は事務職・契約社員・派遣として採用されることが多い。契約社員、派遣社員でいくと給与に男女差はある。

「理想の職場状況」について

今自分の所属する課には課長・グループリーダーがいて、その下に社員が何人かぶら下がっている形。そこでの年次や役職、仕事内容もフラットになっていて、課長、グループリーダーの下に担当課長のような人間、入社3年目の人間が均等にいるケースもある。営業ラインでは、仕事内容は変わらなくても、現場によって変わるので数カ月単位でチーム間の人異動する。そうするとチームの中で双方向のコミュニケーションが取れて、下からも上からも横からも、時には他社を参考に情報共有をして、毎日コミュニケーションを取った上でPDCAサイクルを短期間で回せるような組織が良いと思う。

会社では若手は「10年間で最低3つの部署を経験しましょう」、分譲マンション販売や商業施設の開発、不動産金融ファンド、リゾート開発、財務、経営企画、総務などといった部署を3つはローテしましょうと（言っている）。会社はスペシャリストよりも全部やれる社員育成を目指していると思う。大きな支社が大阪と札幌にあるだけなので、転勤はさほどない。

勤務時間、休日については、コロナ禍で在宅勤務が進んでいる。僕は割と出社しているが、今（インタビューは2020年9月25日）は「出社率は3割」と制限されているので、在宅勤務の人もある。現在は希望すれば在宅勤務できる状況。以前と比べると30代40代の子育てしているママさん、お母さん社員はうまく在宅勤務など使いながらやっていて、ワーク・ライフ・バランスが取れていると思う。

理想の上司は、公平に評価してくれること。そして組織としての目標や戦略を細分化してくれた中で、コミュニケーションを取れること。昔の上司の中には近寄りたいたい人もいて、今のようにメールもないので、コミュニケーションが取りにくかった。今はどの部署でも非常にフランクにコミュニケーションを取れていると思う。あとは自分が気づかない気づきを与えてくれる人。自分が思っていることと違うけど、俯瞰した視野や異なる意見、補足意見をくれる。「最終的には責任を取るよ」という覚悟を持って一緒にやってくれる人。今理想の上司についてイメージするのは、これまで女性の上司がいなかったのが男性だった。僕と同じグループリーダーをしている女性を見るときつちりしているから、女性の上司に理想の上司のイメージを置き換えても違和感はない。

理想の経営者について。（私の）会社はサラリーマン社長でカリスマ性ではなく僕らの業務の延長線上にいて、プロの経営者には思えない。いつも部長なり本部長が言っていることの延長にあることを、そのときの経済情勢、社会情勢を見ながら経営しているので、違和感なく受け入れているけど…もっと先の20年後、30年後を見据えた、もう少しキラキラした手が届かないような理念があって、それを今の業務にどう結びつけていくのかを見せてくれたら、夢があって良いと思う。

リーダー(上司)になるための素質や経験

リーダー(上司)になるためには、いろいろな業務を通じた成功体験や失敗もして、そこからきちんと学んでいること。あと今は同業他社や異業種とのネットワークを持っていて、「こういうルートや知り合いがいる」というのが仕事に結びつく時代だと思うので、横のつながりを持っていくと相談の甲斐がある。あとは困難な状況になったときほど、下の人間は上を見ているので、そういう時に先頭に立って、みんなの勇気を振り出させてくれるような人。

リーダー、上司には、きっちり管理することとメッセージ力が必要。言葉の重みって大事だと思うので、どう目標なり課題を伝えられるか、それにどう答えるかが大切。あと同じことを言われるにしても、あまりネチネチ神経質に言うのではなく、明るく怒ってくれる方が受け取りやすい。

リーダー、上司について、同じ仕事をしていても女性ならではの視点がある。仕事の進め方も女性はきっちりしていて、資料の作成や仕事のたてつけも男性に比べてまめな感じ。組織に一定の割合で女性がいったり、プロジェクトで女性の意見を入れることも重要だと思う。

会社では、女性の管理職を増やす必要は言われていて、統括部長、執行役員でも女性はいる。クォータ制とまで行かなくても、女性社員の母数を増やさないとだめだという事で、出産をきっかけに退職する女性社員の割合も考えながら採用する必要があるのではないかと。男女の能力に差はないけれど、新入社員の女性の割合は昔とあまり変わらず、男性社員のほうが多いと思う。会社には女性のグループリーダーは普通にいて、男性と同じような業務をこなしている。女性の弱さを見せられたりしたら「どうかな」と思うが、会社の女性のグループリーダーには少なくともその点はない。評価をされた人がグループリーダーになり、リーダーシップを発揮していると思う。

関西の支社には2名の女性のグループリーダーがいる。2人とも40代後半で、お子さんは小学生か中学生くらい。飲み会や土日のゴルフには参加しないが、それ以外はきっちりやっている。現在は在宅勤務もあるので、子どもを学校へ送り出したら仕事して合間に料理して…間に何をしているかはわからないがフルに仕事をしている。僕の60分とは違う60分を過ごしていると思うし、入社時間もうまく使いながら、勤務時間をずらしたり、ずらした分を残業で補うといったタイムマネジメント、自己管理もきっちりできているかもしれない。

家事育児と仕事というダブルワークだが、タイムマネジメント、自己管理ができる女性はリーダーシップがとりやすいと思う。時間割を作るのがうまい人は、子どもの時から優秀なのだと思う。男も女も一緒に、幼少期からのクセは変わらない。自分はなかなか時間管理ができなかった。女性が少ない分みんな優秀なので辞めてしまうのはもったいないと思う。

一般論として女性が活躍している業界もあるが、政治や公務員でもまだ少ないし、昔からの重

厚長大のメーカーや銀行、金融も少ないかもしれない。新興の会社は多いのかもしれないが、変わってはいくと思うが、石のように硬い組織、業界はなかなか…。叩かれない程度に象徴的になっていたりするかもしれないが。

(2018年複数の大学医学部で判明した女子や浪人生を不利に扱う不正入試に触れて) 女性受験生が点数は高いのに男性受験生が多く合格していた。「将来の離職も考え男性医師の割合を増やさないとイケない」と言われると納得する部分もある。女性割合を増やすには、女性が退職せず残れるような制度にしないと、入試や採用といった「入り口」も変わらないと思う。制度と入り口セットでの改革が必要。想像もつかないほど在宅勤務が進んだが、以前から在宅勤務が認められていたら、退職せず済んだ人も多いと思う。在宅勤務が難しい職種もあると思うが、在宅勤務制度がコロナ終息後も継続したら良いし、優秀な女性が採用できると思う。

リーダーと聞いて思い出す人

リーダーと聞いて思い出すのは、侍ジャパン(野球日本代表)監督の稲葉篤紀さん。現役選手の時に、チーム内で扱いづらく時には監督も厳しく叱れないような選手を監督に代わって叱り、チームの統制をとっていた。そういうところが評価されてコーチ経験なしで監督に任命されたと思う。背中で色々なことを見せながら、時には言いにくいことも言う。非常にリーダーシップを発揮されていた。

「男性は仕事、女性は家庭」という考え方について

我が家はまさにそうだが、女性が何を望むかだと思う。家内は子育てをして家を守ることが好きだったので、専業主婦を望んだし、「仕事を続けたい」という希望はなかったと思う。私には理想の形だった。夫婦間で決めれば良いと思う。「仕事をしたいから、家事もきっちり一緒に分担しよう」と合意するのであれば、それはそれで良いと思う。今後5Gも普及し、リモートワークで地方にいても本社の仕事に参加できるようになると、これまでの価値観が崩れてずっと仕事をすることを選択する女性の割合は増えるのでは、と思う。

コロナの影響について

現在はコロナ対策によって出社が制限されており、水木休みで第三火曜日も休みだが、社内会議で月に一度木曜日に出社することも。会社の方針やパソコンのログ管理もあり、残業はあまりしていない。コロナで業績も相当悪化しており、仕事の見直しと立て直しが言われている。コロナが収束しても、「社会はこれから違う方向に変わる」と捉えている。ポストコロナの時代は働き方や仕事、消費行動など全て変わっていくと思う。それを踏まえて全て考えていかないといけない。

ケース④

「男女で分ける意図がわからない」

24歳男性、地方公務員

家族構成・勤務先情報など

中部地方在住、県庁の土木の技術職として勤務。もともとは神奈川の出身だが、林業の仕事をしなくて今の県での就職を決め、2020年度より働き始めた。大学では林学科を専攻していた。現在一人暮らし。

3歳上の兄は、関西で化学メーカーの研究職についている。父は土木系の仕事をしていて、昨年定年退職をし、土木系のシンクタンク団体に再就職をしている。定年退職前の仕事では転勤は何度かあったが、それでも家から通っていた。母は自分が小さいときはパートタイムで働いていたが、学校から家に帰ると基本的に母は家にいた。現在は専業主婦をしている。

今の仕事は父の仕事の影響というよりは、父の趣味の登山が影響している。幼い頃から父に登山に連れていってもらったことがあり、森林や山に興味を持って林学科に進学した。

現在の出勤先は出先機関で、勤務時間は午前8時30分～午後5時15分だが、だいたい毎日少なくとも3～5時間は残業をしている。朝に1時間早く出社することも。週末は名目上休みだが、記録に残らないが出勤している。コロナによる非常事態宣言中も在宅勤務はなく、普通に出勤していた。月60時間は残業しており、繁忙期は残業時間が月100時間は超えている。仕事が忙しいのは、人手不足と仕事が多いこと両方が理由。「働き方改革」とは言うけれど、行政自治体はまだ名目であると感じている。

今の部署は林業の治山等を担当していて、全部含めると数百人ほど勤務している。私が働いている出先機関の事務所は70～80人くらい働いている。治山以外にも森林に関する仕事を全部やっているのと、書類仕事が多いといった業務のムダが多いところも残業の多さに影響していると思う。部署によって人数、人員配置で足りているかどうか、かなり差があって、毎日ほぼ定時退勤ができる部署もあると聞いている。

「職場状況」について

今いる事務所は人には恵まれていている。残業も全部は出ないが、「(残業を)つけな」と言ってくれるし、パワハラもない。本庁ではパワハラめいた話も聞いている。そういう傾向があるみたいでパワハラもよくある話みたいだ。土木系の現場あがりだと、パワハラめいたこともある。全体としてサービス残業を問題視していないことや法令遵守意識が低いところはよくないと思う。

制度上有休は取れるが、実際は取っていない。当日の朝に、「午後有休を取ります」と言えるが、

休んだら後で自分の首を絞めるだけなので。基本的にみなさん（有休を）取らないで有休が残って使わないままだと思う。産休、育休制度はしっかりしている。ただまだ働き始めて半年なので、育休・産休明けの人員配置など実際のところはまだ分からない。

部署異動は3年毎に起きる。林業職の中で土木関係、生体系関係、環境関係など林業職の中で異動することもあるし、全然違う福祉に異動することも稀にあるようだ。部署異動の基準があるかは分からない。一応希望は出せるが、基本的には希望通りにはいかないと思う。噂レベルだが、優秀な人ほど忙しいところに異動させられると聞いている。

見る限り男女間での平等、公平性という点では差はあまりないように思うが、管理職以上になると女性はほぼいないようだ。総務に管理職の女性社員は1人いるが、それ以外の上層部、管理職は男性社会というイメージ。今は過渡期なのだと思う。わたしの世代や30代は、上の世代に比べると女性社員の比率は高い。来年あたり主任になる女性社員もいるらしい。今後5年10年経て女性管理職が増えるのではないかなと思う。

年齢での平等、公平性という観点では、組織は完全に年功序列となっている。実力主義とは言いが、人事評価や、いろいろな人の給与形態を調べたが、年功序列社会だなと思った。離職については、よく転職・就職市場で言われている「3年3割（大卒の約30%が3年以内に離職）」ギリギリのラインにあると思う。福祉、財政など忙しい部署だと離職率はずっと高いと思う。技術職の同期には（半年経って）既に求職している人もいる。

休職後の復帰についてはよく分からない。制度や規則はしっかりしている。他の県庁だと3カ月の傷病休暇期間が終わった時点で自主退職が促されることを友人から聞いたことがある。

「理想の職場状況」

理想の職場は、無理なく確実にできる人員配置、年間業務計画がきちんと立てられていること。人事評価もやった分だけ評価される。さらに定時退勤ができて緊急時だけ残業することが理想。人員配置については、人事や経営者が過不足を把握して、適宜応援できる体制ができると思う。「こんなに（人員は）いない」という部署の職員を他に回すことができるなど。

自分は仕事とプライベートを切り分けるタイプなので、飲み会は少ないほうが嬉しい。職場では寡黙でも和気あいあいでもどちらでもいいが、仕事が終わったらまた明日という付き合い方が嬉しい。

理想の働き方は、定時退勤・時短勤務とか、時差出勤、テレワークができること。プライベートを

充実させたり、家庭の時間を充実させたいというはある。「印鑑文化」なので事務所に1日行かないと印鑑押し待ちの未承認書類が机で山積みになる。テレワーク制度があっても取れない。時短勤務について具体的に何時というのではない。今は独身だが、将来家庭を持ったとき、子育てに時間を割きたいので、学校なりの時間に合わせた勤務体系が取れたら一番理想。結婚相手が専業主婦か共働きかについては、相手次第。専業主婦になってもらいたいとも共働きをしてもらいたいとも思わない。今の相手は「キャリアを積みたい」ので、結婚する場合は、「家の事は私がする」と話している。子どもは、前日に急に体調を崩したりするので、融通を利かせて有休、育休をもらえると嬉しいと思う。

「時短勤務してもいいけど、その分給料は下がる」となった場合、短くなった分給料が下がるのは仕方がないと思う。時給換算をして不当なほど下げられるとか、窓際に追いやられるというのであれば、時短勤務は希望しない。

理想の上司像は、自分の部下が持っている業務量を適切に管理、把握している人。さらに上司から無理な仕事 came 場合は、「NO」と言えることも大切。そのためには今の仕事量や進捗をきちんと把握できている人が良い。パワハラは論外。性格の良し悪しはあまり重視しない。また性別によって上司に求めるものが変わることはない。

理想の経営者は、目先の利益ではなく5年後、10年後、さらに先の利益や将来を考えて計画を立てて実行できる人。民間だと経営者と言われている人は、公務員にとっては議員になる。選挙を見るとその場限りの甘いことを言っていて、その度に振り回されている状況を実際に見ているし、話にも聞く。それは良くないと思う。

リーダー(上司)になるために必要な素質や経験

リーダー、上司、管理者になるために、全体を見渡せる感覚が必要。私たちのような下っ端は「言われた範囲で適切にミスのないようにこなしていけばよい」というところがある。管理職は、業務経験は大前提として、部署全体や異なる部署、経営層をみる、俯瞰する力、人を動かす技術が求められると思う。経営者も現場の事をわかってほしいが、俯瞰する力、人を動かす技術に長けてほしい。管理職なら現場のことをわかっていないとダメかな。経営者も現場を知っていて欲しいが、俯瞰するとか人を動かす能力に長けている人のほうが良いのかな。

リーダーシップと聞いて素早く適切な判断と決断できる能力を思い浮かべた。もうひとつが傾聴力。学生時代に入っていた色々なコミュニティで見てきたリーダーの行動が、私が思うリーダ

ーシップ像の根底にある。仮に私がリーダー的立場になった場合、学生時代の経験もあるが、人をぐいぐい引っ張るよりも聞いて寄り添って調整してまとめ上げていくと思う。「ぐいぐいおれについてこいタイプ」というよりも性に合っている。

組織の中では、組織を適切に運営することがリーダーや上司として一番重要で、そのために業務量や優先順位、効果の測定に関する判断も大切。理想ばかり追い求めて空中分解しないように、人の意見に耳を傾けるのも必要だと思う。リーダーや上司に男女の違いはない。私は男性なので男性にはわからない女性特有の問題もあると思う。そういうところは女性のほうが配慮できるのではないかと思う。

女性がリーダーシップを取ること

女性がリーダーシップを取ることは難しいとは思わない。もちろん生理や妊娠出産等女性特有の問題はあるので、男性とすべて一緒という訳にはいかない。「男性だからできる・できない」、「女性だからできる・できない」という質問の意味がわからない。男女で分ける意図がわからない。

リーダーシップを発揮する女性は、小さいときや学生時代の環境と、大人になって仕事を始めてからの環境の両方が関係していると思う。仕事の経験が一番大切で、経験を積む過程で、「逃げ出さない」、「チャレンジ精神」、「適切な判断」、「ストレス発散」、「相談できる力」、「相談される力」は育つと思う。そしてその経験を得るには、それまでの生活環境における経験が大きく関係している。人を引っ張っていく管理職に向いている気質や性格は、その人の家庭環境に関係していると思う。

アンケートではクォータ制に「反対」と回答した。「女性は既に昇進の機会があるのだから努力すればよい」、「女性だけ割り当てるのは逆差別だから」と感じる。「女性だから評価を低くする」、「女性だから昇進の機会がない」というのはダメだと思うが、数合わせ的に管理職の数を同じにしようということなら反対。

私の同期では男女比率は半々。管理職の数も男女半々にしようとしても、例えば私がいる土木の業界は男性が多く、そこで能力の足りないものの、数合わせ的に女性が管理職になったとしたら部下が困る。「言ったことをやれない」、「約束を守れない」となるとお客も困るし会社への評価も下がる。能力が達していないのに任命されて「うまくできない私がつらい」と悩んでいる人がいると、友人から聞いたこともある。本人もつらいし、良いことはないのかな。

コロナの影響

コロナで働き方は変わっていない。ちょっと業務量が増えたくらいで何か変わった訳ではない。コロナや想定外の災害が起きるとき、それに対応しないといけなくなる。そんな時に立ち止まるのではなく行動すること、「3人寄れば文殊の知恵」ではないが、こっちのほうがベターだとか、協力しながら行動をすることがリーダーや上司に求められると思う。「行動力」、「決断力」がキーワードになる。その行動内容が良かったかどうかという評価は、5年後10年後になって分かるのかもしれない。

語りを俯瞰して

4人の語りから、リーダーや上司に求める資質や経験について、いくつかの共通項目を見出すことができた。このことを示しているのが以下の表である。

表 3-2 インタビュー項目より抜粋

氏名	28歳女性会社員	44歳専業主婦	55歳男性会社員	24歳男性公務員
理想の職場	<ul style="list-style-type: none"> ●職場でコミュニケーションは大事 	<ul style="list-style-type: none"> ●理想の職場の雰囲気は、和やかで、怒号が飛び交わない、話しやすい雰囲気、風通しが良いこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ●チームの中で双方向のコミュニケーションが取れる 	<ul style="list-style-type: none"> ●理想の職場は、無理なく確実にできる人員配置、年間業務計画がきちんと立てられていること。
仕事量について		<ul style="list-style-type: none"> ●残業がなくて、9時定時入社、5時定時退勤。昼前後とかお昼ご飯を食べる時間にちゃんと食べられると嬉しい。 		<ul style="list-style-type: none"> ●毎日少なくとも3～5時間は残業をしている。
仕事量について 有休・育休・産休について	<ul style="list-style-type: none"> ●男性社員も産休や育休の取得制度はあるが、取得した男性社員がいるとは聞いたことが無いし、取りたいという話もあまり聞かない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自分が取りたいときに育休・産休がちゃんと取れ、有休を消化できる環境が良い。 ●出産などライフステージが変わることで仕事を辞めるという当時の状況については、辞めなくても…とは思いますが、自分も子どもを育てていくと家事と育児の両方やるのはしんどいなと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ●産休、育休は取りやすく、みんなきっちり制度を使っている ●今はみんな取得可能な日程いっぱい取得している。女性社員は有休を比較的取っていると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ●制度上有休は取れるが、実際は取らない。 ●産休、育休制度はしっかりしている。

氏名	28歳女性会社員	44歳専業主婦	55歳男性会社員	24歳男性公務員
理想の上司 ・ 経営者	<ul style="list-style-type: none"> ●情報の共有をしてくれる人。 ●感情的にならないこと ●行動する人。 	<ul style="list-style-type: none"> ●感情的にならない、失敗してもキーキー怒らない人が良い。 	<ul style="list-style-type: none"> ●公平に評価してくれること。そして組織としての目標や戦略を細分化してくれた中で、コミュニケーションを取れること。 ●「最終的には責任を取るよ」という覚悟を持って一緒にやってくれる人 	<ul style="list-style-type: none"> ●今の仕事量や進捗をきちんと把握できている人。 ●理想の経営者は、先の利益や将来を考えて計画を立てて実行できる人。
女性の管理職について		<ul style="list-style-type: none"> ●「理想の女性上司像」は、穏やかな人。 	<ul style="list-style-type: none"> ●飲み会や土日のゴルフには参加しないが、それ以外はきっちりやっている。 ●組織に一定の割合で女性がいたり、プロジェクトで女性の意見を入れることも重要だと思う。 	
リーダーの資質	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジョンが明確である 	<ul style="list-style-type: none"> ●大事なことを早く決める「決断」。それから人を「まとめる力」。皆の違う「話を聞く」 	<ul style="list-style-type: none"> ●同業他社や異業種とのネットワークを持っている ●管理することとメッセージ力が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ●全体を見渡せる感覚が必要 ●俯瞰する力、人を動かす技術に長けてほしい ●適切な判断と決断できる能力を思い浮かべた。もうひとつが傾聴力 ●「行動力」、「決断力」がキーワードになる「行動力」、「決断力」がキーワードになる

氏名	28 歳女性会社員	44 歳専業主婦	55 歳男性会社員	24 歳男性公務員
クオータ制への賛否とその理由	<ul style="list-style-type: none"> ●女性のリーダーはいたほうが良いと思う。バランスよく配置されるのが良いのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ●反対 ●私たちの世代では学校でリーダーシップとか人をまとめることを学んできた人は少ないので、まず育てることから始めるべき。 ●今後企業内で女性リーダーを増やすには、魅力的な自分で物事を動かせるような、理想的なリーダーの仕事を用意しなければいけない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●女性割合を増やすには、女性が退職せず残れるような制度にしないと、入試や採用といった「入り口」も変わらないと思う。制度と入り口セットでの改革が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ●反対 ●「女性だから評価を低くする」、「女性だから昇進の機会がない」というのはダメだと思うが、数合わせ的に管理職の数を同じにしようということなら反対。
「男性は仕事、女性は家庭」という考え方について・その他男女平等に関するコメント	<ul style="list-style-type: none"> ●今の上司は良い人だけど「1 回も保育園に迎えに行かなかった」と聞くと、家庭のことより仕事の方が好きなのかなとか。 ●働きたいのに子育てがあるから働けないというのはちょっと違うと思うので、働きやすい環境をつくっていく社会も大事。 	<ul style="list-style-type: none"> ●私は男女平等をそこまで期待していない。男女の差というより、働いた仕事や成果に見合う給料をもらえるなら良い。 	<ul style="list-style-type: none"> ●夫婦間で決めればよいと思う。 ●今後リモートワークでこれまでの価値観が崩れてずっと仕事をする女性を選択する女性の割合は増えるのでは、と思う。 ●大事なのは当人同士が納得していること 	<ul style="list-style-type: none"> ●大事なのは当人同士が納得していること

(1)リーダーや上司に求められる「コミュニケーション」「全体を俯瞰する能力」「傾聴力」が示すものリーダーや上司、職場に対する4人の語りでまず目につくのは、「コミュニケーション能力」「俯瞰力」である。ケース④では「傾聴力」とも表現されており、自分の意見を伝える力以外に、相手の話を聞き、寄り添う能力もコミュニケーションの一要素である。ケース③は「メッセージ力」と表現し、部下や社内に対してどういう目的で今の仕事をすべきなのか、きちんと発信する必要がある、と考えていることが伺える。この点は「ビジョンが明確である」(ケース①)、「先の利益や将来を考えて計画を立てて実行できる人」(ケース④)につながる。

ケース①では「ビジョンを持っていること」、また、ケース①とケース②では「感情的にならない」ということも指摘された。ケース②は「働いていた時に主任クラスの女性がいたが、みなきつい感じの人だったので、男女ともにあまり感情的にならないことが大切」と述べている。職場での実際の経験から、リーダーや上司に対して「冷静さ」を求めるのは、第2章のインターネット調査でも確認された通りである。

これらの点は、本報告書で定義するリーダーシップの、(1) 模範となる (2) 共通のビジョンを呼び起こす (3) プロセスに挑戦する (4) 人々を行動にかりたてる (5) 心から励ます、をなぞるものと言えるだろう。ケース②が経営者について「20年、30年先のビジョンがあれば」という下りは、組織のビジョンを示し、組織内のメンバーの間で共有することの大切さを示している。

ケース②は理想の女性上司像を「穏やかな人」と表現しており、これは「女性は感情的」というステレオタイプのイメージをなぞるものとみなすことができる。ケース③は「女性の弱さを見せられたりしたら『どうかな』と思うが、会社の女性のグループリーダーには少なくともその点はない」としており、具体的に「女性の弱さ」が何を指すのかインタビューでは確認していないものの、女性「特有」の課題があると考えられていることが分かる。こうした女性に対する否定的なステレオタイプは、女性の管理職が少ない場所において、「女性」というアイデンティティーをむしろ顕在化させ、リーダーシップにおけるパフォーマンスの低下と、リーダーシップで成功したいというモチベーションの低下などを引き起こすことは、多くの研究によって証明されている^{※1}。

この点はケース④では逆にまったく見られず、「『男だから』『女だから』と区分して質問する意図が分からない」というコメントにもつながっていた。

また4人ともに「仕事の管理能力」をリーダーや上司の素質として挙げていた。ケース③は「タイムマネジメント、自己管理ができる女性はリーダーシップがとりやすいと思う」とコメントしているように、業務の管理と家事育児・介護などに関する自己管理ができている女性社員はリーダーとしてふさわしいと考えていた。この考えからは、「女性は家事育児・介護といった無償ケア労

※1：大沢真知子『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』（青弓社、2019年）、34-45頁。

働ができた上で仕事をして一人前」という固定化されたジェンダー性別役割観を持っていることが見て取れる。ケース④が理想の職場について「無理なく確実にできる人員配置、年間業務計画がきちんと立てられていること」、理想の上司とリーダーについて「今の仕事量や進捗をきちんと把握できている人」としている点に対し、③のコメントは対照的と見ることができるだろう。「公平な評価」への言及はケース③、ケース④で見られ、このことは「公平に評価されていない(されなかったことがある)」という意識が背景にある。ケース③は高く評価された女性がリーダーになるのは問題ないとしているように、(各人)適切に仕事をしているかどうかを把握する、チームの業務の量と進捗、各人の負担を把握して公正な評価を行うこと求めていることが分かる。

(2)男女平等、クォータ制へのコメントから見える女性のリーダーシップへの視線

インタビューでは、クォータ制への意見だけではなく、男女平等に関するコメントも多くみられた。特徴的なのは、アンケート調査の時点ではクォータ制に「賛成」と回答しているケース①とケース③がワーク・ライフ・バランスの重要性を評価し、2020年現在のコロナ禍での在宅勤務の推奨が女性の就労にとって望ましいと答えている一方で、男女平等や女性のリーダーシップの促進については、どちらかという現状追認的な意見が多く、ステレオタイプ概念を抜け出していないことだ(例:「自分自身が時短勤務やリモートワークになったときに、その分の業務をやってくれている社員がいるということは感覚的にどこかにあった」〈ケース①〉、「(女性のリーダーについて)飲み会や土日のゴルフには参加しないが、それ以外はきっちりやっている」〈ケース③〉)。

ケース③は、「組織に一定の割合で女性がいたり、プロジェクトで女性の意見を入れることも重要だと思う」と、女性がリーダーとして活躍することに理解を示す発言をしているように見受けられるが、その姿勢には「飲み会や週末のゴルフに参加しないけれど」という条件が付されるように、プライベートな時間と業務時間を区別することへの違和感が見て取れる。ケース①のコメントにもあるように、リモートワークをすることへの罪悪感もこうした公私の区分を曖昧にし、結果として、文献調査でも示される、女性がリーダーとして活躍するときに求める「私的な時間の確保」がリーダーとして活動する時の障害要因とみなされる現状が見て取れる。

他方、クォータ制への反対を表明したのはケース②と④だが、その理由は異なる。ケース④は男女ともにリーダー・上司の素質を持つ人が評価されて上司になるべきとしており、そこに男女の差はないと明確に回答している。男女の差が上司になれるかどうかに関係していない、とい

う意味で、管理職の一定割合を女性に割り振ることは必要ない、という立場を明確にしている。ただし、このケース④の回答は、職場におけるジェンダー不平等に関心がないことからの発言と見ることもできる。制度や法が男女平等を謳っているのだから、各自努力したら良いのでは、という回答は、ジェンダー不平等な状況が続いている背景は何かについて思いをはせることなく、無償ケア労働の負担を一方的に押し付けられるために女性がリーダーとなることを選択していない、という状況に無自覚であると言うことができるだろう。

ケース②の回答はもう少し複雑だ。ケース②は「男女平等には興味がない」と明確に述べた上で、以下のようにコメントしている。

私は男女平等にそこまで期待していない。男女の差というより、働いた仕事や成果に見合う給料をもらえるなら良い。ちゃんと働いた人はお給料がもらえて、働かない人は給料が安いということなら公平かなと思う。「男だから」「女だから」はあまり気にしない。

今までいた会社は、ほとんど「営業は男性、事務は女性」だった。女性の営業もいたが、営業は朝から晩までで帰りも遅いので辞めてしまったようだ。営業をやりたくてもやらせてもらえないなら不平等だと思うが、私は営業に関心がなかったの、ずるいとは思わなかった。

私たちの世代では学校でリーダーシップとか人をまとめることを学んできた人は少ないので、まず育てることから始めるべき。大学で「男女平等だから、女性もしっかりバリバリ働けよ」と言われたが、「では、どうバリバリすればいいのか」というのは習っていない。女性は「働けよ」とか「子どもも育てろ」とかいろいろ言われているし、増えるのは賛成だが、私は人の上に立ちたいとは思わない。夫や働いていた時の男性社員が偉くなりたいと考えている理由が分からなかった。(一部略)私はあくまでも仕事はお金を稼ぐ手段としか思わないが、夫は仕事にロマンを感じているようだ。そうでないと、「リーダーになりたい」と思わないのだろう。

ケース②は44歳。ポスト団塊ジュニアに該当する。大学卒業後の22歳に就職したとすると、就職の時期は1999年、バブル崩壊後の「就職氷河期」に該当する。ケース②の仕事に関する冷静なコメントは、就職氷河期を経験した故の、仕事へのロマンよりも勤務状況と収入のバランスを重視したものと推察される。

また、ケース②が学生生活を送った1980～90年代は、セクシュアル・ハラスメント(セクハラ)という言葉が日本で認知され始めた時期にあたる。事業主によるセクシャル・ハラスメント防止措置の義務が男女雇用機会均等法の改正により盛り込まれたのが1997年、その2年後にケース②は就職したと考えられる。こうした時期であれば、ケース②が経験したように職種で明らかな男女差別が見られたことは不思議ではない。

(3) 家庭や教育での「学び」の意味

前述のケース②のコメント「(男女平等だからと言われても)『どうバリバリすればいいのか』というのは習っていない」という言葉は、私たちが「どうバリバリするのか」「それをどこで学ぶのか」という根本的な問いかけとなっている。前章のインターネット調査では、「企業での女性のリーダーを増やすにはどうしたらよいと思いますか」という問いに対し、「男女ともに優秀な人材は早期からリーダーに任命する」ことを挙げる者が男女ともに約3割に上り、リーダーとなる人材を早期に見出して育成するという、社内での「学び」のプロセスの重要性が指摘されていた。

ケース④はこの点に関連して以下の発言をしている。

リーダーシップを発揮する女性は、小さいときや学生時代の環境と、大人になって仕事を始めてからの環境の両方が関係していると思う。…経験を積む過程で、「逃げ出さない」、「チャレンジ精神」、「適切な判断」、「ストレス発散」、「相談できる力」、「相談される力」は育つと思う。そしてその経験を得るには、それまでの生活環境における経験が大きく関係している。家庭環境は人を引っ張っていく管理職に向いているという、その人の気質や正確には関係してくると思う。

この点はインタビューに答えた4人がいずれも指摘する「コミュニケーション能力」はどこで培われるのか、という点に関連する。コミュニケーション能力は、企業の大卒等新卒者の採用選考において重視される点として16年連続で1位となっているように※2、リーダーや上司に求められる素質というよりは社員全般に求められている能力と捉えることができる。

コミュニケーション能力について、ケース④は働き始める前の「生活環境における経験」を挙げており、コミュニケーション能力を高めることは子どもの生育に関するガイドブックなどでも散見するように、「幼少期から育まれるもの」という認識は広くみられている。この点を考慮するならば、リーダーや上司に求められる資質は、職場に入ってから育まれるものではなく、その以前の、教育プロセスにおける経験や学びが必要ということが考えられるが、この点は最終節で改めて論考したい。

実際に職場で働きだす以前の教育課程におけるリーダーシップの学びのプロセスについては、次章で検討する。

※2：一般社団法人日本経済団体連合会「2018年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」(2018年11月22日)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/110.pdf> (最終閲覧日：2020年11月2日)

第4章

ユース世代(15~24歳)が 考えるリーダーシップ



アドボカシー・オフィサー
澤柳 孝浩

はじめに

4-1 調査手法

4-2 回答者の属性

4-3 仮説の設定

生徒や学生のリーダー志向性と仕事観

若年男女のワーク・ライフ・バランスとケア労働観

学生生活におけるリーダー経験とリーダーシップに対する意識

学校などにおけるジェンダー平等への理解に向けた取り組み

日常生活におけるジェンダー観

リーダーシップのためのスキル習得の機会

考察

CHAPTER 4 LEADERSHIP FOR YOUTH GENERATION (15-24 YEARS OLD)

はじめに

本章では、プラン・インターナショナルがインターネット上で行った15~24歳の男女の生徒・学生ら計1,000人を対象に行ったアンケート結果をもとに、教育課程におけるリーダーシップの学びと経験のプロセスを探りながら、リーダーシップ志向、その志向を支える意識形成の背景、ジェンダー観とリーダーシップの相関性について考察する。

第2章及び第3章で論じた18歳以上の男女1,000人へのアンケート調査、また、アンケート回答者から抽出した男女計4人へのインタビュー調査から見てきたのは、女性回答者の約9割は自らがリーダーとなることを希望していないことだった。5ポイント以上の男女差が出た理由として、「自信がない」「家事育児」「自分らしさが損なわれる」が挙げられた。これはリーダーのロールモデルが男性リーダー像であることに起因していると考えられる。また、リーダーになることによって増えると考えられている残業への忌避感が非常に大きく、女性は家事育児に影響しない範囲での仕事を強く希望するという傾向が見えてきた。企業規模が大きいほど女性のリーダー志向が高まるものの、女性幹部候補の育成が組織的に進んでおらず、女性幹部が少ないためにロールモデルとしての女性リーダー像も見えづらい現状がある。

そもそも女性がリーダーになることを希望しないという傾向は、どのような要因が影響しているのか。本章では、15~24歳の男女の生徒・学生ら計1,000人に対して、リーダー志向やジェンダー平等意識、学生生活でのリーダーシップ教育やジェンダー役割などを考えさせるジェンダー平等教育の有無などを問うたアンケート調査の結果から、学生のリーダーシップ志向について考察する。

4-1 調査手法

本調査はプラン・インターナショナルが企画し、株式会社ネオマーケティングに委託して、15~24歳の男女計1,000人に対して属性に関する質問を含めた合計23問の質問を尋ねるアンケート調査を実施した。実施期間は2020年9月30日~10月2日である。

4-2 回答者の属性

今回のインターネット調査では、性別が均等に分布するように参加者を選んだ。参加者を性別と年代で見た区分は表4-1の通りである。なお、「あなたの性別(ご自身が自認している)をお答えください」という設問では「男性」「女性」「その他」の回答を設けていたが、「その他」を選択した回答者がいなかったことから、本レポートでは「男性」「女性」の2項目に分けて分類、分析する。

表 4-1 年齢別回答者(人数)

	男性	女性
15歳	13人	8人
16歳	33人	15人
17歳	30人	27人
18歳	42人	60人
19歳	79人	103人
20歳	81人	96人
21歳	76人	75人
22歳	79人	61人
23歳	38人	26人
24歳	29人	29人
合計	500人	500人

社会人対象の調査と同様に、回答者の居住地が可能な限り47都道府県に広く分布するように試みたが、東京都(186人)、神奈川県(106人)など首都圏に集中する結果となった。

表 4-2 地域別回答者の割合(%)

	合計	男性	女性
北海道	3.3%	3.4%	3.2%
東北	5.4%	4.4%	6.4%
関東	46.3%	47.6%	45.0%
中部	13.9%	15.0%	12.8%
近畿	20.2%	19.2%	21.2%
中国	3.8%	3.0%	4.6%
四国	1.6%	2.0%	1.2%
九州沖縄	5.5%	5.4%	5.6%

回答者の属性でもっとも多かったのは大学生(61.3%)だった。高校生(公立)(9.9%)、専門学校生(9.8%)、高校生(私立)(7.2%)が続いた。

表 4-3 性別で見た属性分類

	全体	高校生(公立)	高校生(私立)	高専生	短大生	専門学校生	大学生	大学院生	浪人生	社会人	・求職中 ・無職・休職中	その他
合計	1,000人	9.9%	7.2%	0.6%	2.7%	9.8%	61.3%	8.1%	0.4%	0%	0%	0%
男性	500人	10.8%	9.2%	0.6%	0.6%	5.2%	64.8%	8.0%	0.8%	0%	0%	0%
女性	500人	9.0%	5.2%	0.6%	4.8%	14.4%	57.8%	8.2%	0%	0%	0%	0%

4-3 仮説の設定

前述のとおり、「日本における女性のリーダーシップ 2021」調査は「日本で女性のリーダーシップが上昇しないのはなぜなのか」という問いがもとになっている。文献調査では、女性がリーダーシップを発揮しづらい現況が見えてきた。また、第2章及び第3章で検証した社会人に対するアンケートとインタビューの結果からは、男女雇用機会均等法をはじめとする法律への対応、就業場所における出産休暇や育児休暇などワーク・ライフ・バランスに対する制度整備が職場で進んでいることが見受けられる。

他方、本「日本における女性のリーダーシップ 2021」調査の結果は、女性の約9割が責任ある仕事を自分自身で行うことを希望していないこと、すべての職業で性別によるリーダー志向の格差があることを示している。また、女性が考えるリーダー像は男性リーダー像に追従していることも明らかになった。法令を順守し、制度を積極的に生かすためにも、職場内からのさらなる働きかけや促進が必要である。加えて、ジェンダーの違い、周りからのジェンダー役割への期待や規範によって、そうした法制度を女性が積極的に利用できていないことも推察されるため、対策が必要であろう。

しかし、法制度の整備が進んでも女性のリーダーシップを阻んでいる現状がある。国立女性教育会館の調査は、「入社1年目より2年目の方が、女性は管理職になる意欲が低下する傾

※1：独立行政法人国立女性教育会館「『男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果』—入社5年で何が変わったのか—」(2020年)

向にある」と指摘している^{※1}。また、プラン・インターナショナルによるこれまでの調査から、一般的に女性が管理職になるうえでの阻害要因は以下のとおりまとめられる。法制度の整備とともに、入社1年目から特に女性へのサポートとして重要なのが、上司の熱意や育成力、担当業務の将来性、女性によるリーダーシップの経験、ジェンダー平等なリーダー観である。職場での女性リーダーの不在、女性社員にリーダーシップを期待しない価値観、「女性はリーダーに向かない」という偏見を生み出しているジェンダー不平等なリーダー観は、女性のリーダー志向を育成できない中心的な要因といえよう。

女性が管理職になる阻害要因

- 労働時間が長くなり家庭生活との両立が困難（家庭の役割）
- 上司の育成力不足
- 担当業務の将来性のなさ
- 女性本人のリーダーシップ力（経験を通じた能力）の不足
- ジェンダー不平等なリーダー観（ロールモデルの不在）

第3章のインタビューでは、女性のリーダーシップを阻む要因として、不平等なジェンダー規範やジェンダー役割などについて自覚していないようにも見受けられた。法制度が充実すれば、女性への機会は開かれ、女性リーダーが誕生するというような単絡的な見解もあった。女性のリーダーシップが進まない大きな要因のひとつは、こうしたジェンダー規範に対する無自覚にあると考えられる。

では、ジェンダー平等や規範について考える機会は、社会人になる前の学生時代に持っているのだろうか。また、学生時代にジェンダー平等を理解している女性は、リーダーシップを取りたいという気持ちになるのだろうか。学生生活において、リーダーシップを担う機会に男女差があるのか、また、男女差がある場合、それは将来のリーダーシップを志向する意識に影響するのか。これらの点を検証するために、以下の4つの仮説を設定した。

1. 学生時代から女性の方が男性よりリーダーになる経験や自信が少ない
2. ジェンダー平等について教えられている学生の方はジェンダー平等意識が高い
3. ジェンダー平等意識が高い女性は、リーダーになる意欲も高い
4. リーダーシップ教育を受けたことがある学生は、リーダー志向が高い

以下の項目では、15~24歳の男女の学生に対するアンケート調査の結果から、将来リーダーを希望する人と、リーダー経験、自信、ジェンダー意識、ジェンダー平等教育やリーダーシップ教育経験などの相関をみていく。その上で、考察において上記の仮説を検証したい。

生徒や学生のリーダー志向性と仕事観

本項では調査に参加した男女学生の回答から、将来のリーダーシップへの意欲や仕事観を分析していきたい。まず、「リーダーになりたいか／なりたくないか」「仕事を継続したいか／したくないか」を尋ねることで、個人的、家庭的、社会的要因を見た。また、将来に自分自身が家庭を持った場合の仕事と家庭の両立の在り方を尋ねながら、ジェンダーによる役割分担に対する考え方を探った。

調査では、はじめに将来リーダーとして職場で責任のある仕事がしたいかどうか、尋ねた。「したい」と答えた男性は18.0%で、女性(9.4%)に対して約9ポイント高くなっている。一方、「どちらかというとしたくない」あるいは「したくない」と答えた女性は、いずれも男性を上回った。こうしたことから、女性は学生時代であっても自分自身が将来のリーダーや責任のある職務に就くことに懐疑的であり、かつ、リーダーとなる意欲も男性に比べて低いことが見える。「したい」「どちらかというしたい」と回答した男性は半数に迫るが、女性は4割弱に留まった。

表 4-4 将来リーダーとして責任ある仕事をしたいかどうか

	全体	したい	どちらかという したい	どちらかという したくない	したくない	わからない
合計	1,000人	13.7%	28.5%	29.6%	20.0%	8.2%
男性	500人	18.0%	28.0%	27.4%	18.2%	8.0%
女性	500人	9.4%	29.0%	31.8%	21.8%	8.4%

次に、将来リーダーとして職場で責任ある仕事を「したい」「どちらかというしたい」を選択した回答者にもっともあてはまる理由を尋ねた。その結果、男女で差が出た項目が複数あった。男性の17.0%は「自分はその責任を果たすことができる」と考えている一方、女性では10.9%に過ぎない。自分がリーダーとしての職責を果たす自信のある女性は、男性に比べて低くなった。しかし、「成長したいから」という項目を選んだ女性は39.1%で、男性の32.2%を約7ポイント上回っている。

また、「周囲に認められたいから」という項目では、女性が13.5%で男性の8.7%より約5ポイント高い。女性はリーダーになることによって自ら成長することを求めており、リーダーとして貢献することで周囲から認められることに価値を見出したいと男性よりも思っていることが明らかになった。

表 4-5 将来リーダーとして責任ある仕事をしたいと思う理由

	全体	自分はその責任を 果たせると思うから	成長したいから	お金がほしいから	挑戦してみたいから	周囲に認められ たいから	その他	特に理由はない
合計	422人	14.2%	35.3%	19.0%	17.3%	10.9%	0.5%	2.8%
男性	230人	17.0%	32.2%	20.4%	17.8%	8.7%	0.4%	3.5%
女性	192人	10.9%	39.1%	17.2%	16.7%	13.5%	0.5%	2.1%

同じように、将来リーダーなど職場で責任ある仕事を「どちらかというとしたくない」「したくない」「わからない」を選択した回答者にもっともあてはまる理由を聞いた。ここでは、男女共に「自信がないから」と答えた割合がもっとも多かった。特に女性は「自信がない」と回答した人が50.6%と半数を超え、44.4%だった男性よりも6ポイント以上高かった。また、女性は男性よりも「自分のやりたいことではないから」「責任ある仕事をしたくないから」を選んだ割合が高く、一般化されたリーダー像が、女性がリーダーを目指すうえでの阻害要因となっている可能性がある。

一方、「家事・育児があるから」を選んだ回答者は、男女ともに非常に少数に留まっている。学生時代に家事や育児といったケア労働を担当することの当事者性は男女ともに低く、ここには男女差あがみられなかった。男性は「特に理由はない」と回答した人が18%だった。現在、社会的にリーダーシップを要請されるのは男性が多いが、リーダーになることを自分事として捉えたくない男性も一定数いることの表れかもしれない。

表 4-6 将来リーダーとして責任ある仕事をしたくない理由

	全体	自信がないから	家事・育児があるから	仕事の時間が増えるから	責任のある仕事を したくないから	プライベートを大切に したいから	自分のやりたい ことではないから	自分への見返りが 少なそうだから	その他	特に理由はない
合計	578人	47.8%	1.0%	3.8%	14.9%	10.0%	6.6%	2.4%	0.5%	13.0%
男性	270人	44.4%	0.7%	4.1%	13.7%	10.7%	4.8%	2.6%	0.7%	18.1%
女性	308人	50.6%	1.3%	3.6%	15.9%	9.4%	8.1%	2.3%	0.3%	8.4%

次の「将来長く仕事を続けていく意思」についての質問では、男女とも7割以上が「続けたい」、または、「どちらかという続けたい」を選んでおり、男女差は見えなかった。

表 4-7 将来長く仕事を続けていく意思について

	全体	続けたい	どちらかという 続けたい	どちらかという 続けたくない	続けたくない	わからない
合計	1,000人	39.1%	38.2%	9.0%	5.2%	8.5%
男性	500人	40.4%	35.6%	8.6%	6.8%	8.6%
女性	500人	37.8%	40.8%	9.4%	3.6%	8.4%

「リーダーとして職場で責任ある仕事をしたいかどうか」という問いに対する回答とクロス集計すると、「将来リーダーとして責任ある仕事をしたい」と考えている女性の95%以上が仕事を「続けたい」、または、「どちらかという続けたい」と回答しており、男性を約7ポイント引き離している。

リーダーを志向する女性は、キャリアを築いたら継続的に働くべきだと男性以上に考えていることが見える。女性のキャリア形成が男性以上に難しい現状を意識してのことなのかもしれない。また、「将来リーダーとして責任ある仕事をどちらかというとしたくない」を選んだ回答者のうち、「仕事を続けたい」、または、「どちらかという続けたい」と回答したのは、男性 73.7%に対して女性は 83.7%で、10ポイント以上高くなっている。ポイント差はわずかだが、「将来リーダーとして責任ある仕事をしたくない」を選んだ回答者の中でも女性の割合の方が男性よりも多かった。女性は将来リーダーシップを取ることは避けたいか想定していないが、仕事はできるだけ続けたいと考える傾向が見えてきた。

表 4-8 将来のリーダー志向と長く仕事を続けていく意思との相関について

		将来長く仕事を続けていく意思					
		全体	どちらかという 続けたい	どちらかという 続けたい	どちらかという 続けたくない	続けたくない	わからない
全体	人数	1,000人	39.1%	38.2%	9.0%	5.2%	8.5%
	男性	500人	40.4%	35.6%	8.6%	6.8%	8.6%
	女性	500人	37.8%	40.8%	9.4%	3.6%	8.4%
将来リーダーとして 責任ある仕事をしたい	男性	90人	64.4%	24.4%	2.2%	3.3%	5.6%
	女性	47人	72.3%	23.4%	2.1%	2.1%	0.0%
将来リーダーとして 責任ある仕事を どちらかというをしたい	男性	140人	41.4%	47.9%	6.4%	2.9%	1.4%
	女性	145人	38.6%	50.3%	6.9%	0.7%	3.4%
将来リーダーとして 責任ある仕事をどちら かというとしたくない	男性	137人	32.1%	41.6%	13.9%	4.4%	8.0%
	女性	159人	39.0%	44.7%	9.4%	1.3%	5.7%
将来リーダーとして 責任ある仕事を したくない	男性	91人	30.8%	22.0%	12.1%	19.8%	15.4%
	女性	109人	22.9%	33.0%	17.4%	11.9%	14.7%
わからない	男性	42人	33.3%	28.6%	4.8%	7.1%	26.2%
	女性	40人	30.0%	32.5%	5.0%	2.5%	30.0%

前問で将来仕事を「続けたい」「どちらかという続けたい」を選んだ回答者に、その理由を尋ねた結果、「生活のために働く必要があるから」「キャリアを積みたいから」と回答した人の中の男女差は微小だったが、「自分の親が共働きだった」ことを選択した女性の割合は男性より約4ポイント高くなった。家族、特に母親が働いていたことが女性の仕事観に影響を与えている可能性がある。また、「金銭的に自立したい」と考える女性は57.5%で男性の45.3%より12ポイント以上高く、男性や家族に依存しないで自己実現をしたいと考える女性が多いことを示している。男性は女性に比べて「働き続けるのが当然だから」と考える人の割合が約10ポイント高く、「男性は仕事(有償労働)をして当然」というジェンダー規範を裏付ける結果となった。

表 4-9 将来長く仕事を続けていく意思について

	全体	生活のために働く必要があるから	キャリアを積みたいから	自分の親が専業主婦・主夫だったから	自分の親が共働きだったから	働き続けるのが当然だから	金銭的に自立したいから	その他	特に理由はない
合計	773人	71.9%	43.3%	5.2%	9.3%	18.8%	51.5%	1.6%	4.1%
男性	380人	73.7%	43.9%	5.0%	7.4%	23.7%	45.3%	1.6%	5.0%
女性	393人	70.2%	42.7%	5.3%	11.2%	14.0%	57.5%	1.6%	3.3%

では、将来仕事を「続けたくない」「わからない」と回答した人たちの理由を見てみたい。男女共にもっとも多かったのが「なるべく楽をして暮らしたいから」(37.0%)で、次が「働き続けるのはつらいから」(30.8%)だった。「なるべく楽をして暮らしたいから」と回答した人の中に男女差は見られなかったが、「働き続けるのはつらいから」と回答した女性の割合は男性より約5ポイント高かった。

さらに、男女で大きく差が出たのが「育児観」だった。女性の18.7%が「子どもができれば子育てに専念したいから」と回答し、男性の5.0%より13ポイント以上高くなった。また、「結婚したら夫婦のどちらかが外で働けばいいから」と回答した女性は10.3%になり、1.7%の男性を8ポイント以上引き離れた。「親が専業主婦・主夫だったから」と回答した人は女性8.4%、男性3.3%で、

この項目も男女間で5ポイント以上の差が出た。母親が専業主婦として家事・育児をこなしていた姿を見ていた女性が、そうした母親を自身のロールモデルにしている可能性がある。将来仕事を「続けたくない」「わからない」と回答した女性は仕事を辛いものと捉えがちで、結婚したら夫が外で働くこと、専業主婦になり子育てに専念したいと考える傾向があることが明らかになった。こうした回答をした女性は、性別役割分業観を持ち、それが仕事観にも影響を与えていることを示唆している。こうした価値観を持つに至った要因については、今回は設問を設定しなかった。今後、世帯収入や保護者の職種、職位などとの相関も検討したい。

表 4-10 将来長く仕事を続けていく意思について

	全体	結婚したら夫婦のどちらかが外で働けばいいから	子どもができたらず育てに専念したいから	自分の親が専業主婦・主夫だったから	自分の親が共働きだったから	働き続けるのはつらいから	なるべく楽をして暮らしたいから	その他	特に理由はない
合計	227人	5.7%	11.5%	5.7%	2.2%	30.8%	37.0%	4.0%	33.5%
男性	120人	1.7%	5.0%	3.3%	1.7%	28.3%	37.5%	5.0%	38.3%
女性	107人	10.3%	18.7%	8.4%	2.8%	33.6%	36.4%	2.8%	28.0%

アンケート調査の参加者が「理想の女性リーダー」として挙げた中で多かった著名人は以下の通りである。

男性：小池百合子東京都知事、メルケル独首相、蓮舫参議院議員

女性：小池百合子東京都知事、天海祐希氏(俳優)、メルケル独首相

調査時期は新型コロナウイルス感染症が拡大している時期と重なり、小池都知事やメルケル独首相の新型コロナウイルス感染症への対策や対応に好印象を受けたためと考えられる。女性は天海祐希氏をリーダー像として挙げる人が多く、天海氏のさばさばした性格や男性相手でも物怖じせずにはっきり発言しそうなイメージなどが「リーダーとしての器」を感じさせるのかもしれない。

若年男女のワーク・ライフ・バランスとケア労働観

以下の設問では、家庭をもった場合、仕事と家庭を両立させるためにはどうするのが一番よいと思うかを尋ねた。ほとんどの回答で大きな男女差は出なかったが、「パートナーと家事・育児・介護(ケア労働)を分担する」という回答だけは女性 68.8%、男性 62.4%と6ポイント以上の差が出た。一方、ケア労働をアウトソースする、または、親や親族に頼むという回答は男女とも少なかった。

アウトソースには保育園や介護施設の利用なども含まれるが、ユース世代には子育てや高齢者介護の実感がないためかもしれない。また、15~24歳を対象とした今回の調査では、男女ともケア労働をアウトソースしたり家族等に頼むのではなく、パートナーと一緒に取り組みたいと考えている人が多く、そう考える傾向は女性のほうが男性より強い結果となった。これは、裏を返せば、自分たちの力でワーク・ライフ・バランスが保てる範囲において仕事に打ち込めばよいと考えている表れであると推察される。

表 4-11 仕事と家庭を両立させるための解決策

	全体	パートナー(妻、夫など)と家事・育児・介護を分担する	家事・育児・介護をアウトソース(お金を払って誰かにやってもらう)する	家事・育児・介護を親や親族に頼む	柔軟で多様な働き方(在宅勤務、時短勤務、勤労者同士で雇用を分け合うワークシェアリングなど)ができる仕事をする	その他
合計	1,000人	65.6%	7.6%	3.6%	22.1%	1.1%
男性	500人	62.4%	8.0%	4.6%	23.4%	1.6%
女性	500人	68.8%	7.2%	2.6%	20.8%	0.6%

家事や子育てにおけるジェンダー役割に関する価値観を見るため、「家事や子育ては女性が行ったほうがよいと思うか」と尋ねたところ、「どちらかといえばそう思わない」、または、「そう思わない」と回答した女性は75.0%にのぼり、男性の62.0%を13ポイント上回った。男性回答者の約3

分の1は、女性が子育てを担当することを肯定していた。男性はユース世代になるまでに、このようなジェンダー役割に関する価値観が芽生えている可能性があり、こうした価値観が家事や育児などのケア労働に関するジェンダー役割を当然視することを促しているのかもしれない。また、「家事や子育ては女性がしたほうがよいかどうか」という質問に対する回答と将来のリーダー志向との相関をみたところ、女性の「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」という回答とリーダー志向の相関性は見い出せなかった。一方、「そう思う」、または、「どちらかといえばそう思う」と回答した男性の47%以上が将来的にリーダーを「したい」、または、「どちらかというとなりたい」と回答しており、一定の相関性が見えた。

表 4-12 家事や子育ては女性がしたほうがよいかどうか、また将来のリーダー志向との相関について

		家事や子育ては女性がしたほうがよいか				
		全体	そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらかといえば そう思わない	そう思わない
全体	人数	1,000人	5.8%	25.7%	36.1%	36.9%
	男性	500人	8.8%	29.2%	29.8%	32.2%
	女性	500人	2.8%	22.2%	33.4%	41.6%
将来リーダーとして 責任ある仕事をしたい	男性	90人	20.0%	27.8%	25.6%	26.7%
	女性	47人	0.0%	23.4%	27.7%	48.9%
将来リーダーとして 責任ある仕事を どちらかというとなりたい	男性	140人	7.1%	30.7%	31.4%	30.7%
	女性	145人	4.8%	23.4%	34.5%	37.2%
将来リーダーとして 責任ある仕事を どちらかというとなたくない	男性	137人	6.6%	32.8%	34.3%	26.3%
	女性	159人	1.3%	23.9%	32.7%	42.1%
将来リーダーとして 責任ある仕事を したくない	男性	91人	5.5%	20.9%	27.5%	46.2%
	女性	109人	1.8%	17.4%	33.0%	47.7%
わからない	男性	42人	4.8%	33.3%	23.8%	38.1%
	女性	40人	7.5%	22.5%	40.0%	30.0%

学生生活におけるリーダー経験とリーダーシップに対する意識

ここでは、ユース世代の男女が、これまでの学生生活の中でリーダーやサブリーダーといった役割を担ったことがあるかどうか、リーダーやサブリーダーを経験したことがある場合、自分自身が進んで志向したのか、それとも、励ましなど周りからの影響によるものだったのか、を尋ねた。また、リーダーになる自信の有無や程度についても尋ね、それらの結果に男女差があるかどうか確かめていく。

学校で学級委員長や生徒会長、部活動の部長、キャプテンなどのリーダー、副キャプテンなどのサブリーダーを務めた経験では、男女差は見られなかった。男女ともに、リーダー経験のある人とサブリーダー経験のある人はそれぞれ4割を超えていた。また、リーダーやサブリーダーの経験と将来のリーダー志向の相関をみたところ、男女共にリーダー経験のある人で将来リーダーを「したい」「どちらかという」と回答した人は計5割を超え、リーダー志向を示した。特に男性は顕著で、約7割がリーダー志向を示している。サブリーダー経験のある男性も同様に6割強がリーダー志向を示している。他方、サブリーダー経験がある女性の中でリーダー志向を示したのは5割未満にとどまった。

表 4-13 リーダー、サブリーダーの経験

	全体	リーダー経験		サブリーダー経験	
		ある	ない	ある	ない
合計	1,000人	43.6%	56.4%	44.9%	55.1%
男性	500人	44.4%	55.6%	44.2%	55.8%
女性	500人	42.8%	57.2%	45.6%	54.4%

次にリーダーやサブリーダーの経験者に、その役割についての経緯を尋ねた。リーダーを経験した女性で最多の回答が「自ら手を挙げてなった」で53.3%をしめた。手を挙げてリーダーになった男性は44.6%で、約9ポイントの差があった。「先生から任命された」「友人から推薦された」ことでリーダーになったことがあるのは、僅差ではあるが男性の方が多い。「男性だからリーダーができるだろう」という周囲のバイアスで任命、推薦された可能性が示唆される。サブリーダーの場合も、自ら手を挙げた女性は42.1%で男性の38.0%より高い。また、リーダーの時とは反対に、サブリーダーに「先生から任命された」「友人から推薦された」と回答したのは僅差ながら女性の方が多かった。リーダーを支えるナンバー2は女性の方がよいという周囲の意識の表れかもしれない。

表 4-14 リーダー、サブリーダー選出の経緯

	リーダー						サブリーダー					
	全体	自ら手を あげて なった	先生から 任命され た	友人から 推薦され た	周りから 押し付け られた	その他	全体	自ら手を あげて なった	先生から 任命され た	友人から 推薦され た	周りから 押し付け られた	その他
合計	436人	48.7%	45.0%	42.0%	14.7%	5.0%	449人	40.1%	39.6%	40.8%	12.2%	6.9%
男性	222人	44.6%	46.4%	43.7%	15.8%	6.3%	221人	38.0%	39.4%	40.3%	13.1%	6.8%
女性	214人	53.3%	43.5%	40.2%	13.6%	3.7%	228人	42.1%	39.9%	41.2%	11.4%	7.0%

「今まで、まわりの大人から学校で学級委員長や部活の部長、キャプテンなどのリーダーになるように励まされたことはあるか」との問いには、男女共に「ない」という回答が「ある」を上回ったが、「ある」と回答した人の割合は女性 46.6%に対して男性 39.2%と女性が7ポイント以上高くなっている。

表 4-15 リーダーになるように励まされた経験

	全体	はい	いいえ
合計	1,000人	42.9%	57.1%
男性	500人	39.2%	60.8%
女性	500人	46.6%	53.4%

リーダーになるように励まされた経験と実際にリーダーやサブリーダーを務めた経験の相関についてクロス集計をした結果が表 4-16 になる。リーダー経験のある回答者、サブリーダー経験のある回答者はいずれも男女共に、周囲の大人から励まされた経験が「ある」と回答している。女性は特に顕著で、リーダー経験のある女性の 70.6%が励まされた経験がある。対照的に、「リーダー経験がない」と回答した男性と「サブリーダー経験がない」と回答した男性は共に約8割が、女性も共に約7割が励まされた経験がなかった。

周囲の大人からの励ましはリーダーシップを担う上での自己効力感や自信を高めている可能

性がある。しかし、リーダーやサブリーダー経験が「ない」回答者の多くが励まされた経験も「ない」と回答している相関性を鑑みると、大人は選好した学生だけに励ましを与えていることも推察される。

表 4-16 リーダーになるように励まされた経験とリーダー・サブリーダーの経験との相関について(%)

		励まされた経験		
		全体	ある	ない
全体	人数	1,000人	42.9%	57.1%
	男性	500人	39.2%	60.8%
	女性	500人	46.6%	53.4%
リーダー経験がある	男性	222人	64.4%	35.6%
	女性	214人	70.6%	29.4%
リーダー経験がない	男性	278人	19.1%	80.9%
	女性	286人	28.7%	71.3%

		励まされた経験		
		全体	ある	ない
全体	人数	1,000人	42.9%	57.1%
	男性	500人	39.2%	60.8%
	女性	500人	46.6%	53.4%
サブリーダー経験がある	男性	221人	65.2%	34.8%
	女性	228人	66.2%	33.8%
サブリーダー経験がない	男性	279人	18.6%	81.4%
	女性	272人	30.1%	69.9%

「リーダーになる／リーダーとしての自信があるか」という問いでは、回答によって男女に差がでた。「自信がある」と答えた女性は3.8%で、男性の10.6%より約7ポイントも少ない。逆に、「自信がない」と答えた女性は34.8%と、男性の27.6%より7ポイント以上高くなっている。自信が「ど

ちらかというとなない」、または、「ない」と答えた女性は合わせて約7割で、5割強の男性を大きく引き離している。リーダーシップに自信がある女性の割合は男性より低く、自信がない女性の割合は高いという結果から、学校生活においても、女性たちはリーダーになるための自信を持ちにくく、リーダーとしての自分に自信を得にくい現状が明らかになった。

また、「リーダーになる／リーダーとしての自信」と「将来のリーダー志向」には、男女共に強い相関が見える。リーダーになる／リーダーとしての自信が「ある」を選んだ回答者で将来リーダーを「したい」、または、「どちらかというとなない」と回答したのは男性が計86.8%、女性も計84.2%だった。同様に、自信が「どちらかというとなある」を選んだ回答者で、将来リーダーを「したい」、または、「どちらかというとなしたい」と回答したのは男性が計88.0%、女性は計77.8%だった。

表 4-17 リーダーになる自信があるかどうか

	全体	ある	どちらかというとなある	どちらかというとなない	ない	わからない
合計	1,000人	7.2%	23.4%	30.6%	31.2%	7.6%
男性	500人	10.6%	23.4%	29.0%	27.6%	9.4%
女性	500人	3.8%	23.4%	32.2%	34.8%	5.8%

「女性より男性の方がリーダーに向いていると思うかどうか」という質問でも、回答に男女差が出た。「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した男性は計34.4%で、女性の計20.6%より13ポイント以上高くなっている。約1/3の男性が、「リーダーには男性のほうがより向いている」と考えていることが明らかになった。反対に、「どちらかと言えばそう思わない」、または、「そう思わない」と回答した女性は計79.4%で、男性の計65.6%を約13ポイント上回った。このうち「そう思わない」という回答の男女差が9ポイント以上と顕著だった。

「女性より男性の方がリーダーに向いている」と思う割合と将来のリーダー志向との相関を見たところ、「そう思う」と回答した男性の6割が将来リーダーを「したい」「どちらかというとなしたい」と

回答した。同様に、「どちらかといえばそう思う」とした男性の5割が将来リーダーを「したい」「どちらかという」とした回答しており、強い相関が見える。他方、女性にはリーダー志向との相関は見えなかった。自分自身がリーダーシップを取っていく自信はないものの、女性がリーダーになれないとは考えていないことが見えてきた。一方、女性がリーダーになれると考えていたとしても、女性回答者自身のリーダー志向が必ずしも強くはないこともうかがえる。

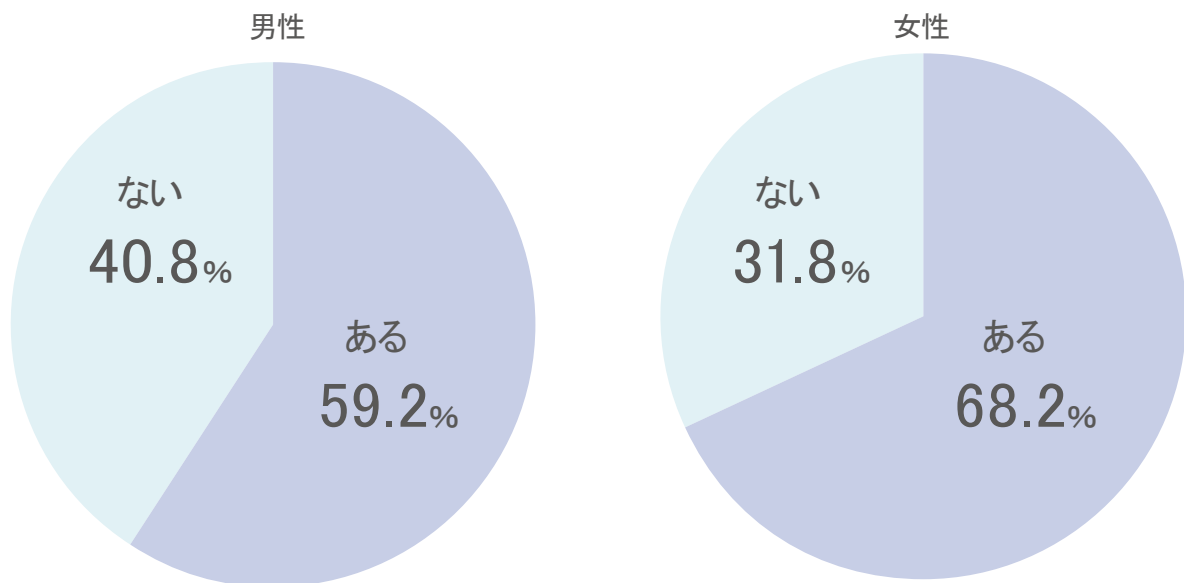
表 4-18 女性より男性のほうがリーダーに向いているかどうか

	全体	そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらかといえば そう思わない	そう思わない
合計	1,000人	5.0%	22.5%	35.1%	37.4%
男性	500人	7.2%	27.2%	33.4%	32.2%
女性	500人	2.8%	17.8%	36.8%	42.6%

学校などにおけるジェンダー平等への理解に向けた取り組み

男女の生徒・学生が受けているジェンダー平等(男女平等)教育について、具体的にいつ学んだのか、どのような内容を学んだのかを尋ね、そこに男女差があるのかを見た。また、女性と男性それぞれの立場で、ジェンダー役割やまなざしを押し付けられた経験の有無を、学校、家庭、友人関係、クラブや習い事などの課外活動、それぞれの場面に分けて調査した。以下は、ジェンダー平等(男女平等)について学んだことはあるかとの問いに対する回答結果である。「ある」と回答した男性は59.2%、女性は68.2%で、9ポイントの差があった。

図 4-19 ジェンダー平等について学んだ経験(%)



ジェンダー平等を学んだことが「ある」と回答した人を対象に、具体的にどんなことを学んだのか複数選択可で聞いてみると、学んだ内容には男女間でばらつきがみられた。「家事・育児の男女で平等な役割分担」だけは男性の方が女性より選んだ人が多かったが、それ以外の項目はすべて女性が上回った。男女での回答差が顕著なのが、女性の方が共に16ポイント以上高かった「恋人、パートナー間の不平等な関係」と「LGBT・性的マイノリティの人権」だった。DVを予防する、また、性的マイノリティの人権侵害を未然に防ぐためにも、この差がカリキュラム(性教育等)の男女差によるものなのか、男女の関心の違いなのか、十分に検証する必要がある。

表 4-20 どのような内容のジェンダー平等教育を受けたのか

	全体	家事・育児の男女での 平等な役割分担	性別にとられない 自分らしさ、個性	女性の人権	女性の活躍、女性の リーダーシップ	恋人、パートナー間の平等な 関係(DV、デートDV、 性的同意などの課題含む)	LGBT・性的 マイノリティの人権	ジェンダー平等に関する 法律や国際的な条約	その他
合計	637人	56.5%	70.3%	62.6%	48.5%	44.3%	59.5%	33.4%	0.2%
男性	296人	61.1%	65.5%	60.5%	43.2%	35.5%	50.7%	29.7%	0.3%
女性	341人	52.5%	74.5%	64.5%	53.1%	51.9%	67.2%	36.7%	0%

続いて、ジェンダー平等を学んだ回答者がどこで学んだのかを複数回答可で尋ねた。男女差はあるものの、男女ともに小中学校や高校で習ったと回答する人が多かった。小学校、中学校で学んだと回答した人が男性ではそれぞれ 23.0%と 48.6%だったのに対して女性は 14.4%、36.7%と、小学校で約 9 ポイント、中学校では約 12 ポイント、男性の方が高くなっている。これは、男女別のカリキュラムの差なのか、男女の認識のギャップなのか検証が必要である。短大・大学で学んだと回答したのは女性(45.7%)の方が多く、メディアを挙げたのも女性(34.3%)の方が多かった。

これらの学習機会の中でもっとも影響が大きかったものという問いに対して、女性の 34.6%が「短大・大学」、18.8%が「メディア」を挙げた。一方、男性は「短大・大学」が 25.7%、「メディア」は 8.4%で、男女間の差が大きかった。大学や短大で差が出ているのは、ジェンダー論などを一般教養科目として選択するのが女性に偏っていることを暗示しているのかもしれない。また、女性はジェンダー平等に関心を持ってメディアに接する傾向があるため、ジェンダーに関連するトピックを積極的にキャッチしている可能性がある。ジェンダー平等教育を推進するためには、男女の間に差が見られるこれらの項目の原因を見ていく必要があるだろう。

表 4-21 ジェンダー平等(男女平等)を学んだ機会について

	全体	小学校	中学校	高校	専門学校	短大・大学	家族	友人・知人	メディア(TV、雑誌、インターネットなど)	本	課外活動(セミナー、ワークショップなど)	その他
合計	637人	18.4%	42.2%	54.5%	2.2%	39.6%	6.4%	8.0%	28.6%	9.1%	2.8%	0.5%
男性	296人	23.0%	48.6%	54.7%	2.4%	32.4%	6.4%	6.8%	22.0%	8.8%	3.7%	0.3%
女性	341人	14.4%	36.7%	54.3%	2.1%	45.7%	6.5%	9.1%	34.3%	9.4%	2.1%	0.6%

次に、ジェンダー平等教育とジェンダー観の相関性を見たのが表 4-22 になる。リーダーには女性より男性のほうが向いているかどうかという設問とジェンダー平等教育を受けた経験についてクロス集計して検証した。男女共に、リーダーには女性より男性のほうが向いていると「思わない」と回答した学生の6割以上がジェンダー平等教育を受けた経験が「ある」と回答している。

特に女性は73.7%がジェンダー平等教育を受けた経験が「ある」と回答し、男性を11ポイント上回った。ジェンダー平等教育を受けたことがある学生は、リーダー像へのジェンダー・ステレオタイプが少ないことが見えてきた。一方で、リーダーには女性よりも男性が向いていると「思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のどちらも半数以上がジェンダー平等教育を受けた経験があるという結果も踏まえ、男女同権や男女平等といった項目とともに、ジェンダー不平等な現状を捉えるための教育を施す必要性が見えてきた。例えば、差別によって女性が影響を受けていることを教え、ロールモデルとしての女性リーダーを紹介し、女性がリーダーシップを取ることを阻んでいる要因なども併せて学んでいくことを検討すべきである。

表 4-22 ジェンダー平等(男女平等)を学んだ機会とジェンダー観

		ジェンダー平等教育を受けた経験		
		全体	ある	ない
全体	人数	1,000人	63.7%	36.3%
	男性	500人	59.2%	40.8%
	女性	500人	68.2%	31.8%
リーダーには女性より男性のほうが向いている そう思う	男性	36人	58.3%	41.7%
	女性	14人	64.3%	35.7%
リーダーには女性より男性のほうが向いている どちらかと言えばそう思う	男性	136人	58.1%	41.9%
	女性	89人	56.2%	43.8%
リーダーには女性より男性のほうが向いている どちらかと言えばそう思わない	男性	167人	56.9%	43.1%
	女性	184人	67.9%	32.1%
リーダーには女性より男性のほうが向いている そう思わない	男性	161人	62.7%	37.3%
	女性	213人	73.7%	26.3%

また、ジェンダー平等教育を受けた経験と将来のリーダー志向の相関についてまとめたのが表 4-23 になる。将来、リーダーとして責任ある仕事を「したい」と答えた女性の 85%以上がジェンダー平等教育を受けた経験が「ある」と回答した。「どちらかという」と回答した女性も 73%以上が「ある」と回答している。男性でもリーダーとして責任ある仕事を「したい」「どちらかという」と回答した人は、ともに 65%以上がジェンダー教育を受けている。このことから、男女共にジェンダー教育がリーダー志向に好影響を与えている可能性があると言える。他方、「どちらかという」と回答した女性の 75%以上はジェンダー教育を受けていた。「どちらかという」と回答した女性で、ジェンダー平等教育を受けているとした女性は、女性全体の 34.8%に上った。

本人の資質、家庭環境や教育環境、ジェンダー教育の内容など、さまざまな要因があるだろうが、ジェンダー平等教育を施すだけではリーダー志向を促すことにはならない。前述の通り、リーダーになる自信があると考えた女性は男性よりも少ないため、自己肯定感、自己効力感を高めるための教育や周囲からの励ましも必要となるだろう。リーダー志向が低い回答者について、ジェンダーの役割を押し付けられた経験の有無及び内容の相関について分析してみたが、

リーダー志向の高い回答者との顕著な差は見られなかった。これは、個人の資質次第で、「女の子だから」と押し付けられたものを真に受けてしまう女性もいれば、それをバネにリーダーを志向する女性もいることの表れではないか。

表 4-23 ジェンダー平等(男女平等)を学んだ機会とジェンダー観①

		ジェンダー平等教育を受けた経験		
		全体	ある	ない
全体	人数	1,000人	63.7%	36.3%
	男性	500人	59.2%	40.8%
	女性	500人	68.2%	31.8%
将来リーダーとして責任ある仕事がしたい	男性	36人	68.9%	31.1%
	女性	14人	85.1%	14.9%
将来リーダーとして責任ある仕事がどちらかというほしい	男性	140人	66.4%	33.6%
	女性	145人	73.1%	26.9%
将来リーダーとして責任ある仕事がどちらかというしたくない	男性	137人	54.7%	45.3%
	女性	159人	75.5%	24.5%
将来リーダーとして責任ある仕事がしたくない	男性	91人	57.1%	42.9%
	女性	109人	49.5%	50.5%

では、家事や育児を女性の役割と捉える考え方とジェンダー平等教育を受けた経験の相関はどうなっているだろうか。

家事や育児は女性が行う方がよいかを尋ねた設問では、男女共に「そう思わない」を選んだ回答者がもっとも多かった。その中で、女性はジェンダー平等教育を受けた経験が「ある」が7割を超えた。男性で「ある」と答えたのは59.6%で、「そう思う」と回答した男性のジェンダー平等教育を受けた経験がある割合よりも低く、「どちらかといえばそう思う」など他の回答における割合とも同水準だった。ジェンダー平等教育を受けた経験とケア労働の役割に対する考え方について、男性には女性のような相関が見られなかった。

一方、「どちらかというと思う」と回答した女性の68.5%がジェンダー平等教育を受けているが、「ケア労働は女性がしたほうがよい」と考えていることが分かった。これらのことから、「ジェンダー教育を受けたことがある」と回答した女性の約15%が、ジェンダー役割への期待を日常的に感じていることが示された。

表 4-24 ジェンダー平等(男女平等)を学んだ機会とジェンダー観②

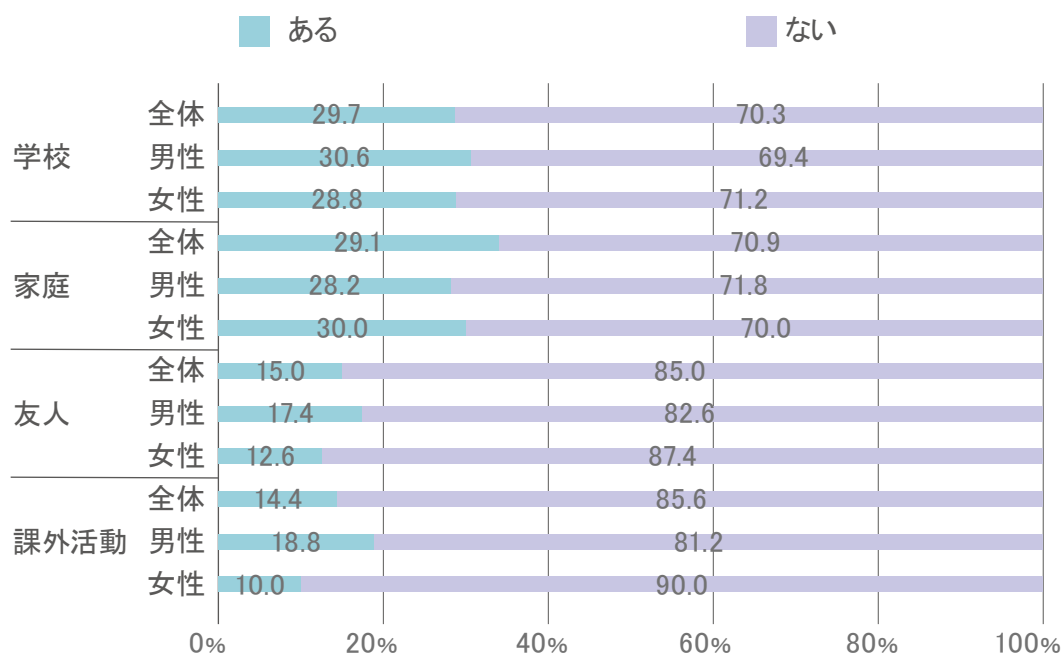
		ジェンダー平等教育を受けた経験		
		全体	ある	ない
全体	人数	1,000人	63.7%	36.3%
	男性	500人	59.2%	40.8%
	女性	500人	68.2%	31.8%
家事や子育ては女性が行う方がよい そう思う	男性	44人	61.4%	38.6%
	女性	14人	50.0%	50.0%
家事や子育ては女性が行う方がよい どちらかというと思う	男性	146人	58.9%	41.1%
	女性	111人	68.5%	31.5%
家事や子育ては女性が行う方がよい どちらかというと思わない	男性	149人	58.4%	41.6%
	女性	167人	65.3%	34.7%
家事や子育ては女性が行う方がよい そう思わない	男性	161人	59.6%	40.4%
	女性	208人	71.6%	28.4%

日常生活におけるジェンダー観

ここでは、学校や家庭などで、ジェンダーによる考えや性別ごとのあるべき姿、役割を押しつけられたことがあるかどうかを見ていく。男女共に、約7割が学校、家庭いずれでもそうした価値観を押しつけられた経験は「ない」と回答した。学校で先生やクラスメートからジェンダーに基づく価値観を押しつけられたことがあるのはわずかながら男性の方が多く、反対に、家庭では女性の方が多くなっている。女性は、先生やクラスメートよりも親やきょうだいといった家族から「女性らしい」役割を期待されていると感じている可能性がある。

男性は家庭よりも学校において「男らしさ」を要請されていると感じている人が多い。友人関係や課外活動(クラブ、塾、習い事など)でも、男性のほうが女性よりも価値観を押しつけられた経験のある人の割合が高かった。あるべき姿を押しつけられた経験のある回答者にその内容を尋ねると、女性は「女の子だから大人しく」「おしとやかに」「女の子らしく」、男性は「男の子ならば泣くな」「力仕事をせよ」「男らしく」といった押しつけを受けていた。女性は、大人しさやおしとやかさを押しつけられることで、潜在的にリーダー志向を持ちにくくなっている可能性がある。

図 4-25 性別により役割やあるべき姿を押し付けられた経験(%)

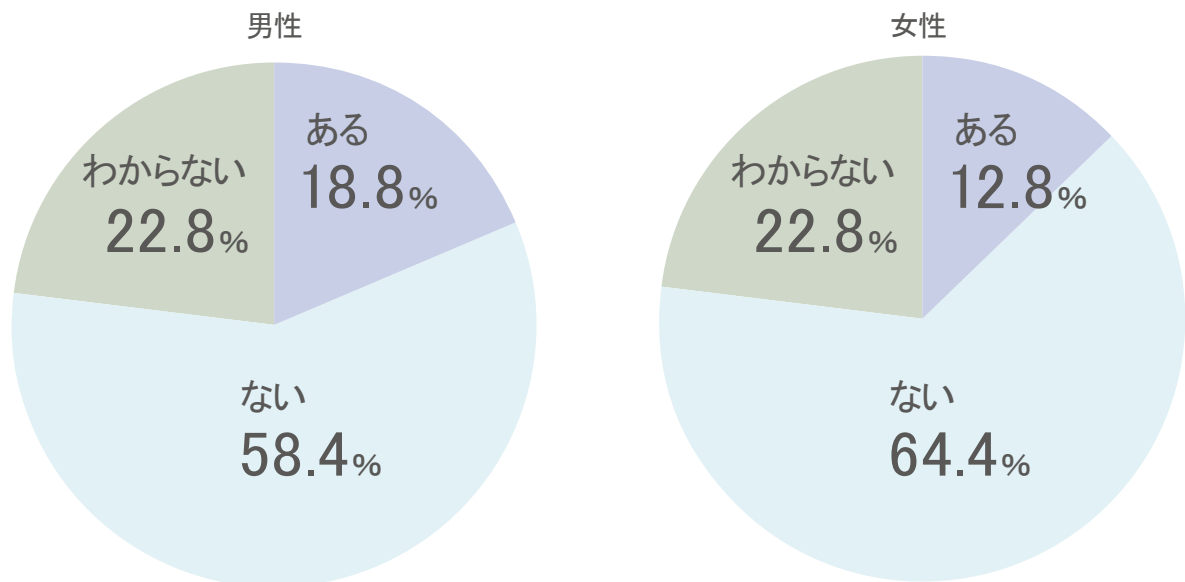


リーダーシップのためのスキル習得の機会

学校でリーダーシップを取るためのスキルを学ぶ機会があったか、それはどんな内容だったかを尋ねた。その上で、スキルを学ぶ機会や学んだ内容について、男女差があるのかを見た。

「今まで学校でグループや組織を導くリーダーシップを取るためのスキルや方法を教えられたことがありますか」という問いに対して、男女共に「ない」という回答が「ある」を大きく上回った。学生時代にリーダーシップに関する教育を受ける機会のある人は、男女共に非常に限られていることが分かった。男女別にみると、「ある」と回答した男性の18.8%に対して女性は12.8%に留まり、男性に比べて6ポイント低くなっている。学校での教育についての質問にも関わらず男女差が出るのは、教育を受ける側の日常的な意識が記憶の定着にも影響を与えているためだと推察される。また、「わからない」という回答が男女共に「ある」を上回って2割以上にのぼっており、例え授業を受けていたとしても記憶として定着していない、あるいは自分が受けた教育をリーダーシップのスキルに関するものだと理解していない層がいることを示している。

図 4-26 リーダーシップのスキル教育の有無(%)



「将来リーダーとして責任ある仕事をしたいか」と「リーダーシップのスキル教育の経験があるか」という二つの問いの回答をクロス集計したのが表 4-27 である。責任ある仕事を「したくない」と答えた人の中でリーダーシップのスキル教育の経験が「ある」のは男性 6.6%、女性 3.7%に

留まったのに対して、「したい」と答えた人の中では男性が36.7%、女性も12.8%となっている。将来リーダーを志向する度合いが強いほど、リーダーシップのスキル教育を受けた経験が「ある」と回答する人が多かった。男女共に、リーダーシップのスキル教育を受けることと将来リーダーを志向することに相関がある可能性がある。あるいは、将来リーダーを志向しているからこそ、リーダーシップのスキル教育が記憶に残っていることも考えられる。

表 4-27 将来のリーダー志向とリーダーシップスキル教育の有無の相関について

		リーダーシップのスキル教育の経験			
		全体	ある	ない	わからない
全体	人数	1,000人	15.8%	61.4%	22.8%
	男性	500人	18.8%	58.4%	22.8%
	女性	500人	12.8%	64.4%	22.8%
将来リーダーとして責任ある仕事をしたい	男性	90人	36.7%	47.8%	15.6%
	女性	47人	29.8%	55.3%	14.9%
将来リーダーとして責任ある仕事をどちらかというとしたい	男性	140人	22.1%	57.1%	20.7%
	女性	145人	19.3%	59.3%	21.4%
将来リーダーとして責任ある仕事をどちらかというとしたくない	男性	137人	14.6%	52.6%	32.8%
	女性	159人	10.7%	62.3%	27.0%
将来リーダーとして責任ある仕事をしたくない	男性	91人	6.6%	86.8%	6.6%
	女性	109人	3.7%	83.5%	12.8%
わからない	男性	42人	9.5%	42.9%	47.6%
	女性	40人	2.5%	50.0%	47.5%

次に、リーダーシップスキル教育を教えられたことがある人に内容を尋ねた。もっとも多かったのは「コミュニケーションの仕方(話を聴く、分かりやすく話すなど)」で、「主体性、積極性」が続いた。男女差が大きかったのは「人間関係、信頼関係づくり」で、女性の53.1%が学んだと答えた一方、男性では39.4%に留まった。「取りまとめ、調整方法」を挙げた男性は58.5%で、女性の45.3%より多かった。こうした男女差は、リーダーシップそのものの定義やリーダーシップに対する認識の違い、回答者のジェンダーによって、より強く印象に残った内容に違いがあることを示している可能性がある。

表 4-28 リーダーシップスキル教育の内容について

	全体	コミュニケーションの仕方	取りまとめ、調整方法	主体性、積極性	まわりのお手本、よい影響になる行動	判断力・意思決定	人間関係、信頼関係づくり	自己改革	その他
合計	158人	77.8%	53.2%	55.7%	27.8%	46.8%	44.9%	13.3%	0%
男性	94人	79.8%	58.5%	53.2%	27.7%	45.7%	39.4%	14.9%	0%
女性	64人	75.0%	45.3%	59.4%	28.1%	48.4%	53.1%	10.9%	0%

考察

これまで、15～24歳の男女の生徒・学生を対象としたアンケート調査の結果を見てきた。本項では、本章の最初で示した仮説を再提起して検証していきたい。

1. 学生時代から女性の方が男性よりリーダーになる経験や自信が少ない
2. ジェンダー平等について教えられている学生の方はジェンダー平等意識が高い
3. ジェンダー平等意識が高い女性は、リーダーになる意欲も高い
4. リーダーシップ教育を受けたことがある生徒・学生は、リーダー志向が高い

仮説1について、調査では、女性は男性に比べて学生時代から自分自身が将来リーダーとして責任ある仕事をしたいという志向が低い結果が出た。また、女性は男性に比べて自分がリーダーとなる／リーダーとしての自信がある割合が低かった。しかし、将来リーダーとして責任ある仕事を「したい」、または、「どちらかという」と回答した理由に「成長したいから」を挙げた女性は39.1%で男性の32.2%より約7ポイント高くなっている。また、「周囲に認められたいから」を理由とした女性は13.5%で男性の8.7%より約5ポイント高い。これらのことから、女性は男性よりもリーダーになることによる成長を求めており、リーダーとして貢献することで周囲から認められることに価値を見出している人が多いと考えられる。なお、リーダーになる／リーダーとしての自信の有無と将来のリーダー志向の有無の間には、男女共に強い相関が見えた。女性リーダーを増やす方策として、自信を高めることに着眼する必要があるだろう。

男女共に回答者の4割強が学生時代にリーダーあるいはサブリーダーを経験しており、その経験に大きな男女差は確認できなかった。リーダー経験がある割合では男性が女性を、サブリーダー経験では女性が男性を、共にわずかながら上回る結果となった。リーダーは男性が、補佐的役割のサブリーダーは女性が担うべきというジェンダー規範のためだとも言えるかもしれないが、明らかにするためにはさらに詳細な調査が必要となる。

仮説2については、ジェンダー平等について学んだ生徒・学生は、学んでいない生徒・学生よりもジェンダー・ステレオタイプが少なく、ジェンダー平等志向は高かった。「リーダーには女性より男性の方が向いている」かどうかについての考え方はジェンダー平等教育を受けた経験と相関があり、教育を受けた経験がある回答者はない回答者に比べ、男女共に「向いている」と考える人が少なかった。また、ジェンダー平等教育を受けた女性は、家事や育児といったケア労働は女性が行う方がよいとは考えにくくなっていった。

他方で、ジェンダー平等教育を受けた女性でも1割強は、ケア労働は女性の役割と捉えていた。ジェンダー平等の概念は理解しつつも、ケア労働は女性が担当すべきであるというジェンダー規範を読み取っているためかもしれない。ジェンダー平等教育として、ケア労働の再分配の重要性などを伝えていく必要があるのではないだろうか。「日常生活におけるジェンダー観」の項目が示したように、男女共に約7割は学校、家庭いずれでも性別による役割や振る舞いを押しつけられているとは感じていない。学生時代には、男女共に学校や家庭でジェンダー規範を強く感じるシーンが少ない可能性がある。あるいはジェンダーに無自覚でも生活できている人が大半であることを示しているのかもしれない。

学校や家庭においては、回答者の残る3割が、「女の子だからおとなしく、おしとやかに」「女の子だから家事や裁縫ができるべき」「男の子だから、泣いてはいけない」といったジェンダー規範を押し付けられたと答えた。男女共に、規範の押し付けがジェンダー観の形成に影響を与えている可能性がある。ジェンダー平等志向を高めるためにも、ジェンダー規範の押し付けは避けられるべきである。また、女性調査対象者の4分の1はケア労働を女性の役割と認識しており、ジェンダー規範を押しつけられていると感じていなくても、将来はケア労働をジェンダー役割として引き受ける必要があると考えていることになる。これは、家庭や社会といった周囲の状況から無意識にジェンダー役割を読み取っているためだと考えられる。

仮説2の検証では、ジェンダー平等教育を受けた経験とジェンダー平等意識には相関があることを示した。

仮説3においても、ジェンダー平等教育を受けた経験がある生徒・学生は、経験がない生徒・学生よりも男女共にリーダー志向が強いという相関があり、特に女性に強く出ていた。これは、ジェンダー平等教育の内容によるものか、ジェンダー平等について考えたことがきっかけなのかは不明である。

しかし、「どちらかというとリーダーになりたくない」とした女性であってもジェンダー平等教育を受けている人は7割を超えている。これは、女性がリーダーとしてのハードルを高く設定し、リーダ

一になる自信がある女性が男性よりも少ないことと関係があるかもしれない。「女らしさ」といったジェンダー規範の押しつけが、女性の自信の低さをもたらしていることも指摘されている^{※2}。ジェンダー平等意識を根付かせるとともに、女性の自己肯定感、自己効力感を高めるための教育が必要だろう。家事や子育ては女性がしたほうがよいと「思う」「どちらといえばそう思う」と答えた男性は合わせて約3分の1で、このように考える男性にはリーダー志向が強い人が多いという一定の相関があった。「男は仕事、女は家庭」というジェンダー規範が作用している可能性がある。

加えて、女性より男性のほうがリーダーに向いていると「思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた男性も同じく合わせて約3分の1を占めている。本章で扱っている調査の対象者は15歳以上で、こうしたジェンダー観は15歳未満の時点で芽生える可能性が高い。ジェンダー平等を促進するには、家庭や周囲がジェンダー規範を押しつけないことに加え、小中学校、あるいは未就学期からジェンダー平等教育の視点を採り入れていく必要があるようだ。

最後に仮説4について、リーダー志向の強弱とリーダーシップのスキル教育経験の有無の間には一定の相関があった。このことから、女性にリーダーシップ教育を実施していくことで、リーダー志向を持つ女性の育成に貢献できると考えられる。

しかしながら、リーダー志向がある女性はリーダーシップに関する教育への感度が高いことも考えられるため、この相関については、さらに検証する必要がある。リーダーシップ教育の経験があると回答した人の割合は男女共に2割未満と低く、リーダー志向を高めるためにも教育機会の拡充は男女共に進める必要がある。また、キャプテンなどのリーダーを経験した女性の半数以上は自ら手を挙げており、その割合は男性よりも高い。リーダー、サブリーダーの経験には共に大きな男女差が見られず、女性の方が主体的にリーダーの役割を担っていると言える。周りの大人からの励ましが「ある」と回答した女性は、男性よりも高い割合になっていることから、学生時代に女性リーダーを輩出するためには、周りの大人からの励ましが重要な要素であると言える。

※2：朝日新聞「【三浦まり】女性の自信を阻んできた私たちの社会 こうすれば変えられる」2020年12月26日、<https://globe.asahi.com/article/14020721>（最終閲覧日：2021年1月18日）

調査からの提言

「私たちの世代では学校でリーダーシップとか人をまとめることを学んできた人は少ないので、まず育てることから始めるべき。大学で「男女平等だから、女性もしっかりバリバリ働けよ」と言われたが、「では、どうバリバリすればいいのか」というのは習っていない」(44歳女性、専業主婦)

男女計 2,000 人に対して行ったアンケート調査およびインタビュー調査の結果は、リーダーになるための資質はどういうものなのか、そして、それはどのように得られるべきなのか、という問いへの答えを示唆してくれる。第 2 章で分析した 18 歳以上の学生以外の男女へのアンケート調査で「企業での女性のリーダーを増やすにはどうしたらよいと思いますか」に対して回答で「男女共に優秀な人材には早期からリーダーに任命する」(全体 31.4%) および「社員の意識改革研修を増やす」(全体 24.7%) と合わせて、回答数の過半数が次世代経営幹部候補を社内で早期に育成する制度の導入を提起する意見が寄せられたこと、及び第 4 章の学生を対象にしたアンケート調査で同じ質問に際し、回答者全体の約 3 割が早期のリーダー研修の必要性を指摘した。

学生を対象にした調査では、学校で何らかの形のリーダーシップ教育を受けた人は、受けていない人よりも男女を問わずリーダーになりたい意欲を見せる割合が高いこと、さらに、ジェンダー平等に関する授業を受けた女性、受けなかった場合よりもリーダーとして責任ある仕事をしたいという意欲がある割合が高かった。

これらの結果から、私たちは「リーダーになりたい」という女性を増やすためには、リーダーシップ教育・研修に加えてジェンダー平等に関する知識と意識を持つためのジェンダー平等教育を行う必要があると考える。

学生を対象にしたアンケート調査では、「ジェンダー平等教育を受け」、かつ「リーダーシップ教育を受けた」と回答した女性は、「リーダーシップ教育を受け」、「ジェンダー平等教育を受けなかった」女性に比べて「リーダーになりたい」という意欲があった。ジェンダー平等教育を通じて、固定化されたジェンダー役割に対して疑問を持つ姿勢を学ぶことと、リーダーシップ教育や研修を通じて、「リーダーになりたい」「リーダーとしての責任を果たすことができる」と、自分に自信を持てるようになることは、将来の女性リーダーを増やすために必要と結論付けた。

RECOMMENDATIONS

リーダーシップ教育は大学、そして、最近では高校でも導入されるようになってきている^{※1}。仲間と一緒に課題解決を通じて、参加者全員がリーダーシップを発揮する取り組みは、リーダーシップはひと握りの人の専権事項ではなく、誰もが学習や訓練を通じて身につけることができるものであることは、リーダーシップ教育の実践者によって指摘されている^{※2}。

さらに、女性リーダーを増やすためには上述のリーダーシップ教育やジェンダー平等教育を通じた個人の変容を促すだけでなく、女性がリーダーとして責任ある立場に就いて活躍することを承認し、後押しする家族や友人の存在、そして、女性がリーダーシップを発揮することを当然のこととみなす社会のあり方も必要である。人間関係における後押しだけでなく、制度としての後押しも求められる。

しかしながら、女性のリーダーシップを推進する制度であるクォータ制の導入については、アンケート調査では判断ができないという曖昧な回答が多くみられている。こうした状況を踏まえて、わたしたちはリーダーになりたいという意欲を持つ女性を日本国内で増やし、その動きを推進するために、以下を提言する。

早期のリーダーシップ教育

リーダーになりたいという意欲を伸ばすには幼少期からの意識形成が不可欠である。小学校からのリーダーシップ教育からの実施を行う。教育課程終了後は企業による早い段階でのリーダーシップ研修が必要となる。

女性の自信などを高めるための教育

女性のリーダーシップを推進するためには、女性の自信、自己肯定感、自己効力感を高めるための教育が不可欠である。

早期のジェンダー平等教育

ジェンダー平等教育を未就学段階から実施する。幼少期にジェンダー役割が固定化した概念を植え付けられることがないよう、子どもたちにジェンダー平等に関する包括的な知識を教えることが求められる。ジェンダー平等教育による個人の変容は、社会で女性がリーダーシップを発揮することを当然とする社会へ変容することを促すものである。

性別役割分業をなくすための啓発

調査結果では、「女らしさ」を求められていると感じている女性が約3割を占めた。こうした性別役割の押しつけは女性の自信や自己肯定感、自己効力感を弱めるという指摘がある。ジェンダー平等教育の実施に加えて、行政広報などによる性別役割分業をなくすための啓発を行うべきである。

※1：日本教育新聞「高校でも「リーダーシップ教育」企業と連携 仲間と課題解決も」2020年8月3日、<https://www.kyoikupress.com/post-219496/#> 最終閲覧日：2020年12月26日。

※2：日向野幹也『高校生からのリーダーシップ教育入門』(ちくまプリマー新書、2018年)、40-42頁参照。

RECOMMENDATIONS

教員や上司への研修

周囲の励ましが、女性がリーダーを引き受ける動機になっている。教員や上司らを対象とした、女性を励ましたり女性リーダーを支援したりするスキルの研修が重要となる。また、ジェンダー差別(リーダー選定時や選定後の差別、リーダーではない人への差別を含む)のない職場環境整備のための研修の実施が求められる。

多様なリーダー像の発信

長時間労働や強さ、競争、冷静さといった男性的なイメージで語られるリーダー像やリーダーの在り方を変えていく取り組みが不可欠だ。ケア労働ととの両立の難しさや男性的リーダー像と自分自身の不一致により、リーダーを希望しない女性がいる。多様でワーク・ライフ・バランスも実現できるようなリーダー像を発信していく必要がある。

クオータ制の導入

意欲を育んでも、制度が不備であれば女性が活躍することは難しい。女性のリーダーシップを推進するため、義務規定を設けた政党クオータ制や民間企業の役員に占める女性の割合を増やすためのクオータ制を導入すべきだ。

セカンドキャリア育成の支援

文献調査で指摘した通り、日本はセカンドキャリアの形成が困難であるため、育児休暇後の復職をあきらめて非正規雇用あるいは短時間正社員制度を活用する女性が多い。セカンドキャリア育成のための研修やリカレント教育の支援を検討すべきである。

女性がリーダーシップの発揮する社会のためには包括的な教育の機会の提供が不可欠であり、幅広い支援がなされることを期待している。

参考①

18歳以上男女1,000名へのインターネット調査設問表

設問1：あなたの性別(ご自身が自認している)をお答えください。(ひとつ選択)

- 男性
- 女性
- その他

設問2：あなたの年齢をお答えください。(ひとつ選択)

*17歳以下、90歳以上は調査終了

設問3：あなたのお住まいの地域をお答えください。(ひとつ選択)

- 会社経営者・役員・団体役員 会社員・団体職員(正社員、教員)
- 会社員・団体職員(派遣・契約社員)
- 自営業・個人事業主・フリーランス
- 自由業(開業医・弁護士事務所経営など)
- 公務員 主婦・主夫(専業) 無職・休職中・求職中
- パート・アルバイト・フリーター 年金生活
- 学生(→調査終了)
- その他(→調査終了)

設問5：あなたと同居している方をお答えください。(複数選択可)

- 同居の家族はいない(一人暮らし)
- 祖父母 孫 兄弟姉妹 親戚
- 配偶者 子ども 父(義父) 母(義母)
- 友人・恋人 その他(任意記述)

設問6：あなたの所属する企業もしくは団体の社員規模を教えてください。(ひとつ選択)

- 20人以内
- 50人以内
- 100人以内
- 500人以内
- 1,000人以内
- 1,001人以上

設問7：あなたの現在の役職として、もっとも近いものを選んでください。(ひとつ選択)

- 経営層・役員クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 係長・主任クラス
- 一般社員クラス
- その他専門職・特別職等
- 役職なし

設問 8 : あなたはリーダーなど責任ある仕事についてどのように考えますか。

当てはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- やりがいがある (ありそう)
- 次のステップにすすめる(すすめそう)
- 仕事量が増えた (増えそう)
- 男性スタッフへの対応が難しい (難しそう)
- 女性スタッフへの対応が難しい(難しそう)
- 自分より優秀な男性社員がいても女性なので優遇されたように感じる (感じそう)
- 自分より優秀な女性社員がいても男性なので優遇されたように感じる (感じそう)
- 自分の性別により差別的な扱いを受けた (受けそう)
- その他(任意記述)
- 残業がづらい (つらそう)
- 労働時間が長い(長そう)
- 家事との両立がづらい (つらそう)
- 家庭やプライベートの両立がづらい(つらそう)

設問 9 : あなたはリーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを希望していますか。(ひとつ選択)

- 希望している
- 希望していない
- 考えたことがない

設問 10 : 前問で、リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを「希望している」とお答えの方に伺います。

その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- 自分はその責任を果たせると思うから
- 成長したいから
- お金がほしいから
- 挑戦してみたいから
- 周囲に認められたいから
- その他(任意記述)

設問 11 : 前問で、リーダーなど職場で責任ある仕事を行うことを「希望していない」「考えたことがない」とお答えの方に伺います。その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- 自信がないから
- 家事育児があるから
- 残業をしないといけないから
- 責任のある仕事をしたくないから
- プライベートがなくなるから
- 自分らしさが損なわれるから
- その他(任意記述)

設問 12 : あなたの職場では女性がリーダーとして活躍していますか。(ひとつ選択)

はい / いいえ

設問 13 : 前問で、「職場では、女性がリーダーとして活躍している」とお答えの方に伺います。
女性がリーダーになることでどんな効果がありましたか。

具体的に記述

設問 14 : 前問で、「職場では、女性がリーダーとして活躍している」とお答えの方に伺います。
女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことはありますか。(ひとつ選択)

はい / いいえ

設問 15 : 前問で、「女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことがある」とお答えの方に伺います。
女性がリーダーであることでやりにくいと感じたことをすべてお答えください。(複数選択可)

- 女性だからと気をつかう
- その役職に必要な能力がないと思う
- 残業をしない
- その他(任意記述)

設問 16 : あなたは仕事をする上で、どの点を重視しますか。(複数選択可)

- 在宅勤務が可能
- 副業ができるかどうか
- 転勤の有無
- 安定した職業かどうか
- 残業の有無
- 地元で働くこと
- 大きな組織であるかどうか
- 非正規雇用で働くこと
- 管理職などについている女性の割合が多い
- 正規雇用されること
- 福利厚生がしっかりしていること
- その他(任意記述)
- 給与額

設問 17 : 女性の社会進出を後押しするためのクォータ制(管理職の一定割合を女性に割り当てること)導入と義務化の議論があります。クォータ制についてあなたは賛成ですか。(ひとつ選択)

- はい(賛成)
- いいえ(反対)
- どちらともいえない
- わからない

設問 18 : 前問で、「クォータ制導入・義務化に賛成かどうか」について「はい(賛成)」とお答えの方に伺います。その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- 女性をもっと活躍するべきだと思うから
- 女性が昇進する機会がないから
- 女性の働く意欲が増加するから
- 男性と同様に働くべきだと思うから
- 女性の管理職率が一向に増えないから
- 管理職に男女のバランスが必要だから
- 会社が男性中心だから
- 意思決定する人が男性ばかりだから
- その他(任意記述)

設問 19 : 前問で、「クォータ制導入・義務化に賛成かどうか」について「いいえ(反対)」「どちらともいえない」とお答えの方に伺います。その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- 義務化する必要はない
- 女性はすでに昇進の機会があるのだから努力すればよい
- 女性だけ割り当てるのは逆差別だから
- 女性は責任のある仕事につくべきではないから
- 家事育児があるから役職について仕事が増えるのは難しいと思うから
- 企業の利益に影響するから
- その他(任意記述)

設問 20 : 企業での女性のリーダーを増やすにはどうしたらよいと思いますか。(複数選択可)

- 法律で管理職の割合を義務化する
- 幼い時から、リーダーになるように家庭で励ます
- 学校でリーダーシップに関する教育を充実させる
- 女性の正規雇用の割合を増やす
- 残業時間の見直しをする
- 勤務体制や評価軸を多様化する
- 男女共に育休・介護休暇など積極的にとりやすくする
- 家族からの後押しや協力がある
- 上司・経営者の意識を変えるための研修を行う
- 社員の意識改革研修を行う
- 男女共に優秀な人材には早期からリーダーに任命する
- メディアによる女性リーダーの描写を増やす
- その他(任意記述)

設問 21 : 女性のビジネスリーダーの活躍を見てどのような印象を持っていますか。(複数選択可)

- 決断が早い
- 課題解決力がある
- 柔軟な対応力がある
- 冷静
- 共感力がある
- その他(任意記述)

設問 22 : あなたにとって著名人の中で考える、「理想の女性リーダー」は誰ですか。
日本／海外問わず、存命の方でお答えください。

*具体的に記述

設問 23 : 上記をお答えの理由を教えてください。

*具体的に記述

参考②

15 歳以上学生男女 1,000 名へのアンケート調査質問項目

設問 1 : あなたの性別をお答えください。

男性 / 女性

設問 2 : あなたの年齢をお答えください。

*14 歳以下、25 歳以上は終了

設問 3 : あなたのお住まいの地域をお答えください。

*47 都道府県から選択

設問 4 : あなたにあてはまるものをお答えください。(ひとつ選択)

- 高校生(公立)
- 高校生(私立)
- 高専生
- 短大生
- 専門学校生
- 大学生
- 大学院生
- 浪人生
- *「社会人 / 無職・休職中・求職中 / その他」を選択した場合は終了

設問 5 : あなたは将来リーダーなど職場で責任ある仕事をしたいと思いますか。(ひとつ選択)

- したい
- したくない
- どちらかというとなりたい
- わからない
- どちらかというとなりたくない

設問 6 : 前問で、将来リーダーなど職場で責任ある仕事を「したい」「どちらかというとなりたい」とお答えになった方にお伺いします。

その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(お答えはいくつでも)

またその中で、もっともあてはまる理由をお答えください。(お答えは 1 つ)

- 自分はその責任を果たせると思うから
- 成長したいから
- お金がほしいから
- 挑戦してみたいから
- 周囲に認められたいから
- その他(任意記述)
- 特に理由はない

設問 7 : 前問で、将来リーダーなど職場で責任ある仕事を「どちらかというとしたくない」「したくない」「わからない」とお答えになった方にお伺いします。

その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(お答えはいくつでも)

またその中で、もっともあてはまる理由をお答えください。(お答えは 1 つ)

- 自信がないから
- 家事・育児があるから
- 仕事の時間が増えるから
- 責任のある仕事をしたくないから
- プライベートを大切にしたいから
- 自分のやりたいことではないから
- 自分への見返りが少なそうだから
- その他(任意記述)
- 特に理由はない

設問 8 : あなたは将来長く仕事を続けていきたいと思いますか。(ひとつ選択)

- 続けたい
- 続けたくない
- どちらかという続けたい
- わからない
- どちらかという続けたくない

設問 9 : 前問(設問 8)で、将来長く仕事を「続けたい」「どちらかという続けたい」とお答えになった方にお伺いします。その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- 生活のために働く必要があるから
- キャリアを積みたいから
- 自分の親が専業主婦・主夫だったから自分は働き続けたい
- 自分の親が共働きだったから
- 働き続けるのが当然だから
- 金銭的に自立したいから
- その他(任意記述)
- 特に理由はない

設問 10 : 前問(設問 8)で、将来長く仕事を続けたくない、わからないとお答えになった方にお伺いします。その理由としてあてはまるものをすべてお答えください。

- 結婚したら夫婦のどちらかが外で働けばいいから
- 子どもができたなら子育てに専念したいから
- 自分の親が専業主婦・主夫だったから
- 自分の親が共働きだったから
- 働き続けるのはつらいから
- なるべく楽をして暮らしたいから
- その他(任意記述)
- 特に理由はない

設問 11：あなたが家庭を持った場合、女性も男性も仕事と家庭を両立させるためにはどうするのが一番よいと思いますか。もっともあてはまるものをひとつお答えください。

- パートナー(妻、夫など)と家事・育児・介護を分担する
- 家事・育児・介護をアウトソース(お金を払って誰かにやってもらう)する
- 家事・育児・介護を親や親族に頼む
- 柔軟で多様な働き方(在宅勤務、時短勤務、勤労者同士で雇用を分け合うワークシェアリングなど)ができる仕事をする
- その他(任意記述)

設問 12：今までに学校で学級委員長や生徒会長、部活動の部長、キャプテンなどのリーダーまたは、副学級委員長、副生徒会長、部活動の副部長、副キャプテンなどのサブリーダーをつとめた経験がありますか。(ひとつ選択)

- 学級委員長や生徒会長、部活動の部長、キャプテンなどのリーダーを
「つとめた経験がある」／「つとめた経験がない」(いずれか選択)
- 副学級委員長、副生徒会長、部活動の副部長、副キャプテンなどのサブリーダーを
「つとめた経験がある」／「つとめた経験がない」(いずれか選択)

設問 13：前問(設問 12)で、キャプテンなどのリーダー、副キャプテンなどのサブリーダーを務めた経験が「ある」とお答えになった方にお伺いします。どのようにしてなりましたか。あてはまるものをすべてお答えください。(複数選択可)

- 自ら手をあげてなった
- 先生から任命された
- 友人から推薦された
- 周りから押し付けられた
- その他

設問 14：前問(設問 13)で「その他」とお答えの方にお伺いします。どのようにしてなったかの「その他」の方法を具体的にお答えください。

*自由記述

設問 15：今までまわりの大人から学校で学級委員長や部活動の部長、キャプテンなどのリーダーになるように励まされたことがありますか。(ひとつ選択)

- ある
- ない

設問 16 : あなたは、リーダーになる／リーダーとしての自信がありますか。(ひとつ選択)

- ある
- ない
- どちらかというところ
- わからない
- どちらかというところない

設問 17 : 以下の考えについてあなたはどのように思いますか。「家事や子育ては女性が行った方がいい」「リーダーには女性より男性の方が向いている」(設問 2 つの設定についてそれぞれひとつ選択)

- そう思う
- どちらかといえばそう思わない
- どちらかと言えばそう思わない
- そう思わない

設問 18 : 今までジェンダー平等(男女平等について)について学んだことがありますか。(ひとつ選択)

- ある
- ない

設問 19 : 前問(設問 18)で、ジェンダー平等(男女平等について)学んだとお答えになった方にお伺いします。学んだ内容はどのような内容でしたか。(複数選択可)

- 家事・育児の男女での平等な役割分担
- LGBT・性的マイノリティの人権
- 性別にとらわれない自分らしさ、個性
- ジェンダー平等に関する法律や国際的な条約
- 女性の人権
- その他(任意記述)
- 女性の活躍、女性のリーダーシップ
- 恋人、パートナー間の平等な関係(DV, デート DV, 性的同意などの課題含む)

設問 20 : 前問で、ジェンダー平等(男女平等について)学んだとお答えになった方にお伺いします。ジェンダー平等(男女平等について)についてどこで学びましたか。(お答えはいくつでも)またその中で、もっとも影響が大きかったものをお答えください。(お答えは 1 つ)

- 小学校
- 友人、知人
- 中学校
- メディア(TV、雑誌、インターネットなど)
- 高校
- 本
- 専門学校
- 課外活動(セミナー・ワークショップなど)
- 短大・大学
- その他(任意記述)
- 家庭

設問 21：今まで学校や家庭などで性別による考えや、あるべき姿、役割(例えば「女の子は控えめに」、「男の子は強く」など)を押しつけられたことがありますか。(ひとつ選択)

- 学校(先生、クラスメートからなど)
- 家庭(親、きょうだいなどから)
- 友人関係
- 課外活動(クラブ、塾、習い事など)
- *上記それぞれに対し「ある」「ない」いずれかを選択

設問 22：前問(設問 21)で性別による考えや、あるべき姿、役割を押しつけられたことが「ある」とお答えになった方にお伺いします。それはどのような内容でしたか。

*具体的に記述

設問 23：今まで学校でグループや組織を導くリーダーシップを取るためのスキルや方法を教えられたことがありますか。(ひとつ選択)

- ある
- ない
- わからない

設問 24：前問(設問 23)で、リーダーシップを取るためのスキルや方法を教えられたことが「ある」とお答えになった方にお伺いします。教えられた内容はどのようなものでしたか。(複数選択可)

- コミュニケーションの仕方(話を聴く、分かりやすく話すなど)
- 取りまとめ、調整方法
- 主体性、積極性
- まわりのお手本、よい影響になる行動
- 判断力・意思決定
- 人間関係、信頼関係づくり
- 自己改革
- その他(任意記述)

設問 25：あなたにとって著名人の中で考える、「理想の女性リーダー」は誰ですか。

日本／海外問わず、存命の方でお答えください。

*具体的に記述

参考③

インタビュー調査での質問項目

1. 導入

(1) 趣旨説明

- モデレーター自己紹介
- 目的説明：働き方やリーダーシップについて、色々な方の考えを聞くことが目的
- 個人情報：分析を目的として録音し、取得した個人情報は、漏洩がないよう管理する。
- 録音の内容は、担当者が分析のみを目的として閲覧する。
- ルール：いろいろな人の意見を聞きたいので、他の人と違う意見であっても、遠慮せず、
- 普段思っていることや、その場で感じたことを自由に話してほしい。
- 通信環境が問題ない場所かどうか確認。(雑音など)

(2) 自己紹介

- 氏名、年齢、家族構成、居住エリア
- 出身地、最終学歴
- 自身の生育環境(親の職業、母親が専業主婦だったかなど)とそこで感じた事
- 職業、業界、勤続年数(転勤経験者ならばその情報も)、業務内容

2. 「職場状況」について

(1) 自身の職場の状況について

- 職場の雰囲気 良い点と良くない点
- 職場の人数と部署と人員配置
- 足りている部署と足りてない部署、その理由
- 職場の働き方と希望する働き方
- 勤務時間外について
- 育休、産休、有休について
- 職場の平等、公正性について(ジェンダー、年齢、その他属性による扱いの違い)

3.「理想の職場状況」について

(1) 理想の職場の状況とリーダー(上司)について

- 理想の職場の雰囲気 それは何故か
- 理想の職場の人員配置 それは何故か
- 理想の職場の人員配置 それは何故か
- 理想の職場の働き方 それは何故か
- 理想の勤務時間外 それは何故か
- 理想の育休、産休、有休について それは何故か
- 理想の職場の平等、公平性についてそれは何故か
- あなたにとっての理想の上司像それは何故か
- あなたの職場にとっての理想の上司像それは何故か
- 男女別で違いはあるのか、共通点はあるのか
- 理想の経営者像それは何故か

4. リーダー(上司)になるためにはどんな素質や経験が必要か

(1) リーダー(上司)になるためにはどんな素質や経験が必要か

- リーダー(上司)がすべき職務とは何か？またはリーダーがすべきことは何か？
※企業の場合は例えば総務、人事、広報、広告、営業、工場、R&D、秘書など
※政治の場合は例えば外交、防衛、地方創生、教育、福祉、農林水産業、労働問題、インフラなど
- リーダー(上司)がすべきことで思いつくキーワードやイメージ その理由
- あなたが思うリーダーシップとは何か
- リーダーシップとして / 聞いて思いつく人とその理由 政治家でもOK
- 組織でリーダー(上司)が果たすべき役割とその理由
- これらに男女の違いはあるか

(2) 女性がリーダーシップを取ること

- 女性がリーダーシップを取る事は難しいと思うか その理由

5. 「男性は仕事、女性は家庭」という考え方について

(1) 「男性は仕事、女性は家庭」という考え方をどう思うか？

- 一般論としての考え
- ご自身としての考え ※親の職業をベースにした体験など
- 配偶者の考え

6. コロナの影響について

(1) コロナの影響について

- 働き方は変わったか
- どのような影響があったか
- この局面で求められるリーダーシップとはどのようなものか
- また、それを乗り越えることが出来そうという視点で男女に違いはあるのか

7. 追加質問

- 追加質問の確認
- 対象者へ丁寧に御礼を述べ、閉会

参考文献

朝日新聞 「【三浦まり】「女性の自信」を阻んできた私たちの社会 こうすれば変えられる」(最終閲覧日: 2021年1月18日) <https://globe.asahi.com/article/14020721>

大沢真知子 「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」(青弓社、2019年)

大槻 奈巳 「職務格差: 女性の活躍推進を阻む要因はなにか」(勁草書房、2015年)

経済産業省経営人材育成に向けた研究会 「『経営人材育成』に関する調査結果報告書」(2017年3月)
<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170331001-s2.pdf>

独立行政法人国立女性教育会館 「『男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査結果』—入社5年で何が変わったのか—」(2020年5月) <https://www.nwec.jp/about/publish/jpk9qj0000000ady.html>

ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ポズナー著、関美和訳 「リーダーシップ・チャレンジ [原書第五版]」(海と月社、2014年)

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン

- 「リーダーになる～日本の女の子と若い女性が考えるリーダー像の意識調査報告書～」(2020年)
- 「日本の女の子と若い女性が考えるリーダーシップの調査報告書」(2019年)

厚生労働省

- 「平成26年度雇用均等基本調査・企業調査」(2014年)
- 「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」(2015年10月20日)
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/kakusoku2.pdf>
- 「平成30年 就労条件総合調査」(2018年10月23日)
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/18/index.html>
- 「男性の育児休業の取得状況と取得促進のための取組について」(2019年7月3日)
<https://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/meeting/consortium/04/pdf/houkoku-2.pdf>
- 「令和元年度雇用均等基本調査 企業調査結果概要」(2020年7月31日)
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r01/02.pdf>

寺村絵里子 「『職場の雰囲気』が女性の離職に与える影響—企業属性別にみたデプスインタビュー」 「ジェンダー研究」第16号、2013年、37-57頁。

内閣府 「選択する未来 2.0 中間報告」(2020年7月1日)

<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/chuukan.pdf>

内閣府経済社会総合研究所「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究」(2010年3月)

<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11539153/www.esri.go.jp/jp/prj/hou/hou054/hou54.pdf>

内閣府男女共同参画局

- 「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」(2014年5月)

http://www.cao.go.jp/wlb//research/wlb_h2511/9_insatsu.pdf

- 「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018(概要)

社会で支える継続就業～「働きやすさ」も「働きがい」も～「共同参画」122号(2019年5月)

- 「男女共同参画白書 令和2年版」(2020年)

- 「諸外国における政治分野への女性の参画に関する調査研究報告書」(2020年6月10日)

https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/gaikou_research/2019/01_all.pdf

日本FP協会「働く女性のくらしとお金に関する調査2020」(2020年3月12日)

https://www.jafp.or.jp/about_jafp/katsudou/news/news_2019/files/newsrelease20200312.pdf

日本教育新聞「高校でも「リーダーシップ教育」企業と連携 仲間と課題解決も」(最終閲覧日:2020年12月26日) <https://www.kyoiku-press.com/post-219496/#>

日本経済新聞

- 「働く女性2000人意識調査(下)「管理職になりたい」2割 成長意欲高める施策を」(2018年1月22日)

- 「『管理職になりたい』は2割未満 昇進ためらう働く女性の胸の内」(最終閲覧日2020年10月24日)

<https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/womencareer2019/>

日向野幹也「高校生からのリーダーシップ教育入門」(ちくまプリマー新書、2018年)

藤田 由美子「幼児期における「ジェンダー形成」再考—相互作用場面にみる権力関係の分析より—」『教育社会学研究』第74集、2004年、329-348頁。

三浦まり「日本の女性議員 どうすれば増えるのか」(朝日新聞出版、2016年)

三浦まり・衛藤幹子編著「ジェンダー・クォーター—世界の女性議員はなぜ増えたのか」(明石書店、2014年)

山口一男「働き方の男女不平等 理論と実証分析」(日本経済新聞出版、2017年)

マイナビニュース「『職場で“男女平等ではない”と感ずること』女性は“昇進・昇給”、男性は?」(2020年1月14日) <https://news.mynavi.jp/article/20200114-953910/>

前田健太郎「女性のいない民主主義」(岩波新書、2019年)。

Equileap「日本、香港、シンガポールにおけるジェンダー平等ランキング 100 企業のジェンダー平等評価 2019年3月日本語訳」(2019年) <https://www.spf.org/global-data/user53/equileapj.pdf>

International Labour Organization, “Women in business and management: the business case for change” , 2019.

Ipsos, “Global views on acceptable behaviour and equality in the workplace” , March 2020

[<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-03/international-womens-day-global-views-on-gender-equality-and-acceptable-behavior-in-the-workplace-us.pdf>]

OECD, Gender wage gap [<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>]

OECD.Stat, Employment: Time spent in paid and unpaid work, by sex

[<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54757>]

Plan International

– RESEARCH REPORT: Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leadership, 2019.

– 100 MILLION REASONS: Plan International’s Global Strategy 2017–2022,

<https://plan-international.org/organisation/strategy>

European Commission, “Press release: More women in top jobs key to economic growth, says EU report” , 25

March 2010, [<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=742&furtherNews=yes>]

European Institute for Gender Equality, Gender Equality Index 2017 – Measuring gender equality in the European Union 2005–2015, 2017.

Kristen Carroll, “Norway’s Companies Act: A 10-Year Look at Gender Equality” , in 26 Pace International Law Review, Vol.26, Issue1, April 2014, pp.68–78.

Neetu A. John, Kirsten Stoebenau, Samantha Ritter, Jeffrey Edmeades and Nikola Balvin. “Innocenti Discussion Paper 2017–01: Gender Socialization during Adolescence in Low- and Middle-Income Countries: Conceptualization, influences and outcomes” , UNICEF Office of Research - Innocenti, 2017.

Heike Mensi - Klarbach and Cathrine Seierstad, “Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios” ,in European Management Review, Vol.7, Issue.3, 2020.

Mission of Norway to the European Union, Sharing Norway’ s experience with gender quotas for boards,
[<https://www.norway.no/en/missions/eu/about-the-mission/news-events-statements/news2/sharing-norways-experience-with-gender-quotas-for-boards/>]

Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar, “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study” , in Peterson Institute for International Economics” , WP16-3, February 2016
[<https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>]

Victor José Villanueva-Blasco, Ester Grau-Alberola, ” Gender and age differences in the internalization of gender stereotypes in early and mid adolescence” , in Journal of Research in Educational Psychology, Vol.17(1), 2019, pp.107-128.

World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2020, Switzerland: World Economic Forum, 2019,



プラン・インターナショナルは、子どもの権利を推進し、貧困や差別のない社会を実現するために世界 70 カ国以上で活動する国際 NGO です。創立は 1937 年。長年にわたり、子どもや若者、地域の人々とともに地域開発を進めてきました。すべての子どもたちの権利が守られるよう、とりわけ女の子や女性への支援に力を入れています。市民社会、政府機関や国際機関と連携しながら、世界を持続的に、前向きに変えていきます。

本報告書に関するお問い合わせ

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン アドボカシーグループ

HP : www.plan-international.jp

TEL : 03-5481-3533

E-mail : advocacy@plan-international.jp