



Title	女性リーダーの現状と展望
Author(s)	山口, 裕司
Citation	国際公共政策研究. 2013, 18(1), p. 15-26
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/50268">https://hdl.handle.net/11094/50268</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 女性リーダーの現状と展望

## The Importance of Women in Top Positions

山口 裕司\*

Yuji YAMAGUCHI\*

### Abstract

Obstacles in women's paths to leadership take several forms. Careers are waylaid by gender bias in evaluation, gender differences in family responsibilities, and inadequate workplace structures. This paper gives an account of women's persistent underrepresentation in leadership roles, why it matters, and what can be done to change it.

キーワード：女性リーダー、ジェンダー、フェミニズム、ノルウェーの先進的事例

**Keywords** : women leaders, gender, feminism, women in management in Norway

---

\* 宮崎公立大学人文学部教授

## 1 はじめに

昨年出版のある雑誌で紹介されたビジネスリーダー39人すべてが男性であった。そして発行人・編集人ともに男性。日本の女性リーダーはそんなにいないのかと思った<sup>1)</sup>。この事例が筆者の問題意識を明らかにしてくれる。日本の政府方針は、2020年までに、社会のあらゆる分野において、指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%にしたいということである。しかし現状では、国内の企業などでの女性管理職の割合は平均12%で、欧米の主要国の30~40%に比べてかなり低い。

それは政治の分野でも同様である。現在の衆議院の女性議員比率は7.9%であり、世界ランキングで100位以内にも入っていない。これでは日本初の女性首相が登場するのがいつになるのか心許ない。

一方、下院の女性議員比率が22.5%のイギリスで、「鉄の女」とも称されたマーガレット・サッチャー元首相が今年4月8日、死去した。サッチャーは1979年に首相に就くと大胆な荒療治に乗り出した。「小さな政府」を掲げて民営化と規制緩和を推進し、労組の力を弱めた。所得税や法人税を下げる一方、財政を切りつめた。教育や医療にまで競争原理を導入した。サッチャーには個人の自由な選択こそが最善という強い確信があった。それが謹厳な父親の影響だったことを彼女も認めている。生活規律を重んじるキリスト教メソジスト派の熱心な信者だった父は娘に贅沢を戒め、自らも儉約に励んで雑貨店を広げ、のちには市長を務めた。自助努力という価値観を受け継いだサッチャーには肥大化した政府や労組、福祉制度などは個人の自由な意思をゆがめたり、妨げたりするものだった。「社会などというものはありません。あるのは家族と個人だけです」。これは単なる自由放任主義の擁護ではなく「人」への信頼を語ったものである。政治家としてはコンセンサスを嫌った。自分が不人気になるからといって信念を変えたりしないスタイルも父親譲りだった。小学校時代のサッチャーを知る90代女性は、「不人気になるのが怖いのか、毅然とノーといえる政治家が彼女以来見当たらない」と言う<sup>2)</sup>。

サッチャーの業績に関しては、賛否両論あるが、明らかに言えるのは、その後の女性政治家のロールモデルになっているということだ<sup>3)</sup>。イギリス政界に女性トップリーダーが誕生した意義は大きい。ドイツにメルケル政権が生まれた時にも、サッチャーの時ほどの驚きはなかった。メルケルはサッチャーのおかげで、女性首相になりやすかったと考えられる。

本稿のねらいは、政界だけでなく、会社などの職場において、女性リーダーがどのような現状にあり、その背景は何であり、仮に女性リーダーが増えた場合のメリットは何であり、女性リーダーを増やす方策は何かを考えてみたい。

1) 『PHP Business THE 21 (8月特別増刊号)』PHP研究所、2012年6月

2) 『朝日新聞』2013年4月9日

3) 従来の女性リーダーをステレオタイプ的に区分すると、女王蜂、鉄の処女、無欲のヒロイン、に区分できるという見解がある。特に、鉄の処女としての女性リーダーは欠点のあるイメージがつきまとう。それゆえ、サッチャーやナイチンゲールの事例のように、女性を男性の貧相なイミテーションと理解するだけでなく、女性が本来リーダーシップになじまないというイメージを植え付ける役割を果たしてしまう。Valerie Stead and Carole Elliott, *Women's Leadership*, Palgrave Macmillan, 2009, pp.51-52

## 2 女性リーダーの現状と背景

日本における女性リーダーの現状とその背景を3つの分野で見ていきたい。経済界、政界、学界、である。まず、経済界である。

日本の政官財界の会合、外交団、大使会議、労働界、メディア企業の幹部など、あらゆる集まりを目にし、誰もが思うのは女性がいないことである。

2002年から2010年の就業者数の変化をみると、男性が37万人減り、女性は168万人増えた。一人一人環境は様々であろうが、女性が男性と同じ経験を積み評価され昇進できるような職場でなければならぬ。三井住友銀行の場合、対策の甲斐があって出産による離職者はほとんどいなくなった。一般職の女性が中心であるが、今後、より責務のある総合職の育休取得が増えていくと見込まれる。女性は企業の成長に欠かせない戦力である。妊娠中、休業中、復帰後の3回にわたり研修がある。女性に長く働いてもらい、活躍してもらわねばならない。日本の一番の資源である人材（女性）を最大限活用しないと、将来、潜在成長率が下がるのを防げない。そして自分の未来を思い描くロールモデルが少なければ、女性は夢を持てない。

政府の調査では、出産の前後に辞める女性が54%もいる。出産以外にも、育児休暇明けに復職したもの、保育園などからたびたび呼び出しを受け、職場に迷惑をかけてしまうと辞めてしまうケースもある。それに仕事と子育てを両立できても、親の介護のために辞めるケースも少なくない。

人口が減り始めた現在は「働き盛りの女性に辞められたら困る」と考える会社が出始めている。こうした考えが少しずつ広まり、女性の離職を食い止めようとする動きが高まっている。女性だけが子育てするのではなく夫や家族が手伝わなければならない。会社を辞めなければ子育てできないのは、日本の労働時間が諸外国に比べて長いことも一因である。国が旗を振るだけでは不十分であり、会社のトップが意識を変える必要がある<sup>4)</sup>。

次に政界である。滋賀県知事の嘉田由紀子は次のように述べる。「政治は男に任せておけ。女に何ができるのか」。この社会的な壁は厚い。家父長制のなかではリーダーは男、女は副どまり。「女性には自分でつくる内在的な壁もある。尻込みするんです。思春期には男の子に嫌われたくない。大人になれば、出しゃばりと後ろ指をさされたくない」。男性なら当然なことも、女性が言えば、「生意気や」と。社会が疲弊した理由に、生産サイドに立つ男性の論理が強調され、女性目線の消費サイドの意見が通りにくかったことがある。必要性の低い公共事業がはびこり、家族・人口政策がなおざりにされた。社会の壁、女性の尻込みに加え、制度の壁も深刻である。世界で一般的な「女性枠」がない。男性主導の政党に属さないと国政に出にくい小選挙区制も問題である。女性が参加する多様性のある社会にしないと、日本は立ちいかない。女性の有業率が高い国は、出生率も高く財

---

4) 『毎日新聞』2012年12月31日

政もいい。ギリシャ、イタリア、スペイン、日本、韓国など財政の悪い国は、女性の有業率が低く、子どもも少ない<sup>5)</sup>。

最後に学界の事例として、中根千枝を紹介する。彼女は東京大学東洋文化研究所の助手、助教授、教授、所長、名誉教授、そして日本学士院会員と進むにつれ、「女性初」がついてしまった。1952年に助手として採用された時、教授会では反対する意見が出た。「女性だと訓練しても、どのみちお嫁にいってしまうんだから」と。同研究所の所長が、「中根さんに限ってそんなことはありませんよ。私が保証します」と言ってくれたらしい。やはり女性に道が開かれる時には、説得力のある男性のトップがいないと難しいと彼女は感じた。1960年代末の東大紛争の時は、やはり怖かったらしい。そういう時でも、専門の人類学的視点から見ていた。どんな民族も、例外的な事態を除いて、女子どもは殺傷しない。だから安心していたところもあって、紛争が一番激しい時に、彼女が前に出て学生との「団交係」を務めたこともある。男性の先生は、「僕は電話番やりますから」と後ろに退いた。学生がもし彼女を傷つけるようなことがあれば、人類以下ということだから。こういう時には、女性であることの特権を意識したらしい。女性で不便を感じたのは、彼女たちが東大に入学した時に、女性用のトイレがなかったこと。彼女たちの要求が文学部の教授会にかかり、その後作られたということだ<sup>6)</sup>。

### 3 女性リーダーのメリット

では、女性リーダーが増えるメリットは何であろうか。具体的に検討したい。

第1に、女性の発想が柔軟であること。女性が増えても、女性の配属を拒否する部署は多かった。「だって女ってなくでしよう」と。既得権を主張する男性を変えるより、女性をしっかり育てたい、が長年の願いになった。「みんな発想が柔軟。私たちって捨てたもんじゃないって思いました」とある女性は言う<sup>7)</sup>。

第2に、リーダー育成に挑戦する女子大の事例。共学人気に押され気味だった各地の女性大が、新しい役割に挑戦している。「企業や地域で活躍できる女性リーダーの育成」だ。男子を気にせず潜在能力を思い切り伸ばせる、女子大ならではの授業を再開。企業や地域のリーダーは力で押すタイプが多かったが、社会が複雑化し生き方も多様化した現在、人の意見に耳を傾け理解と共感で物事を進めるタイプも必要だ。そうしたリーダーに向く人材は女性が多く、育成は女子大の重要な役割となった。共学では男子がリーダー、女子が補佐役に回る傾向があるが、女子だけにリーダー育成授業をやるわけにはいかない。しかし男子への遠慮のいらない環境なら、女子学生は背中を押されれば伸び伸びとリーダーシップを發揮する。女子大の存在意義は良妻賢母の輩出などにあったが、

5) 『朝日新聞』2013年3月26日

6) 読売新聞解説部編『ドキュメント 時代を拓いた女性たち』中公新書ラクレ、2002年、245~248ページ

7) 『朝日新聞』2012年9月19日

女性の社会進出に伴ってアイデンティティが揺らぎ、それが共学化につながった面がある。女子大にとどまった大学は進むべき道を模索した。その答えが女性リーダーの育成である。女性の発想、感性は社会を変える力。女性リーダーの育成は転換期にある時代の要請でもある<sup>8)</sup>。

第3に、女性上司の高い指導力と仕事の知識が挙げられる。全国意識調査の結果、女性の上司は部下のやる気を高め、評価も高い。女性の管理職昇進はまだ狭き門。難関をくぐった優秀な人材が、部下に良い影響を与えている。上司に対する評価を14項目にわたって聞いたところ、11項目で女性上司への評価が男性上司への評価を上回った。特に女性上司をもつ女性は「仕事の知識や経験を持ち、能力が高い」、「リーダーシップがある」などの項目で評価する割合が高い<sup>9)</sup>。

第4に、女性登用は経営のプラスとなり「収益率高い」ということだ。職場を率いる女性が増えれば日本の未来は明るいと言われるが、利益第一の企業にとってどんなメリットがあるのか。「女性の役員比率が高い企業の方が、収益率が高い」、「女性が活躍する企業の株式運用成績は、東証株価指数の平均値を上回る」、「女性役員がいる企業の方が経営破綻率が2割低い」。こうした海外での常識は日本では常識以前の段階である。

日本の女性活用度の高い企業と、そうでない企業の株価の推移を分析してみると、明らかに前者にいい結果を得た。企業を分類する場合ESGという物差しを使う。Eは環境、Sは社会（貢献度）、Gは企業統治を指し、女性活用はGの中の重要な要素となる。これは欧米の公的年金基金などが投資先を評価する時の決め手として1990年代から使い始めた。最近では、新興国のブラジル、中国、韓国の投資家もこれを重視する。この領域でも、日本は中国や韓国に先を越されている。

企業の中枢に女性がいると何が違うのか。ローソン社長（新浪）は「ホワイ・ストーム（なぜの嵐）」という言葉を使う。「なぜ、こんな会議が必要なのか」、「なぜ、この商品を開発するのか」。日本の男性社会ではあうんの呼吸や、前例踏襲が重んじられ、本音を口にすると「書生論」と退けられやすい。しかし女性を含めた多様性のある組織になると、物事の本質に迫る議論が出てきやすく、新商品開発などにつながる。

日本の問題は少子化、高齢化、産業力低下の三点であると、世界経済フォーラムのメンバーはいう。「バブル経済崩壊後、『失われた20年』が続くのは、男性ばかりが商品開発を考え、世界を驚かすイノベーション（技術革新）が生まれないせいだ」。

内閣府で開かれた「女性の活躍状況の資本市場における『見える化』に関する検討会」の初会合の場。企業の「成績表」に当たる有価証券報告書に、役員や管理職に占める女性の割合を公表しようと促す会合の冒頭、経団連の代表が真っ向から反対した。「女性の活用、登用は進んでいる。（公表は）自主的にやるのが一番望ましく、規制的な手法には反対させていただく」。審議は4回に及んだが、経団連の反対姿勢は変わらず、2012年12月の最終報告書で「公表案」は見送られた。

なぜ反対するのか。同検討会の座長を務めた岩田喜美枝・元資生堂副社長は「女性を登用してい

8) 『宮崎日日新聞』2011年12月26日

9) 『宮崎日日新聞』2009年6月28日

る企業はともかく、多くの企業は本当に恥ずかしい水準で、マイナス評価につながるのを恐れてい  
る」という。しかし経団連は、会合では、こうした本音に一切触れず、「費用負担の割には効果が少  
ない」、「開示すべき情報は他にもある。なぜ、女性の問題だけを先行させる必要があるのか」と主  
張。慶応大の樋口美雄は「欧米では、公表しない企業は低い評価になる。日本でも、そういう状況  
を作り出さなければ」と指摘。岩田は「変わらないところでは、どうぞ、衰退していってください  
ということ」と言う。

経済危機にあえぐギリシャ、イタリアは、国際通貨基金（IMF）や欧州中央銀行（ECB）に「変  
われ、われ」と迫られるが、守旧派の壁が厚く、なかなか変われない。両国と日本の共通点は、  
国民が締まり屋なのに、政府が将来を考えず延々と借金を積み上げる「政治の貧しさ」とも言える  
が、女性の職場進出の低さも類似している。

女性の労働参加率はギリシャ48%、イタリア46%、日本60%。他の先進国よりはかなり低い。イ  
タリア、ギリシャなど南欧諸国では「母親は家庭を守る」という家族第一主義が根強く、女性の社  
会進出を阻む一因となっている<sup>10)</sup>。

第5に、男性政治家は多くの場合、三パン（地盤・看板・カバン）を兼ね備えたエリートである。  
妻の反対という壁は、女性にとっての夫の反対に比べれば、それほど厚いとはいえない。女性が立  
候補するのは社会的使命の強さゆえである。またエリートを頂点に据えて他陣営と対峙する男性の  
政治と比べて、ネットワーク型の女性の政治が運動の広がりを可能にする。もし男性が同じような  
条件下に置かれれば、早々に立候補を諦めるのではないだろうか。政策の面からは、従来の男性の  
政治が公共事業などの「ハード」な政策が中心であったのに対して、女性の政治は環境、福祉、医  
療、教育、文化、人権、平和などの「ソフト」な政策が中心である。ハードな政策であっても女性  
の政治の場合は、ソフトな政策と関連づけられハード、ソフトを含めた各政策間の優先順位や予算  
全体の構成が問題にされる。ソフトな政策の中核にある価値は生活、生命、人生であり、ライブリ  
ー・ポリティクスの課題である。男性の政治が高度経済成長期を背景とし、利益や利権の争奪を中  
心とするインタレスト・ポリティクスを課題とするのに対して、女性の政治は脱工業化時代に典型的  
的なライブリー・ポリティクス、いわば将来へ向かって展開する政策を課題にしている。今日、大  
災害からの復興や脱原発、エネルギー政策など、将来の社会にとって重要な課題を考える時、女性  
がリードするライブリー・ポリティクスに注目すべきである<sup>11)</sup>。

第6に、学校の世界のトップが女性であることは、男女の生徒にとって教育的に意味のあること  
と考えられる。女性校長の存在は、女性のリーダーシップを女子も男子も経験できる機会となる。  
女子にとってはリーダーのロールモデルになるし、男子にとってもあらゆる領域での男女共同参画  
をごく普通のこととして受け止める素地となる。女性のリーダーシップのスタイルはメインテナン  
スを重視する傾向が強い。女性の校長は一様に着実な仕事をしている。学校の改革・変革を生み出

10) 『毎日新聞』2013年1月1日

11) 五十嵐暁郎、ミランダ・A・シュラーズ『女性が政治を変えるとき』岩波書店、2012年、337～338ページ

すことを期待された女性の校長も少なからずおり、実績もあげている。従来の慣行や方法にとらわれずに新しく何かを生み出していくのに、女性の方が大胆に取り組みやすかったということも考えられる。パフォーマンスとメインテナンスの両方に積極的という点で、女性校長は理想的なリーダーシップを発揮している<sup>12)</sup>。

第7に、ノルウェーのオーモット市女性議員は「女が政治に増えると政策のどんなところに変化が生まれるか」という質問に次のように回答する。ケアに関してより多く仕事をするようになる。より柔軟で温かいケアの政治をする。柔らかい価値を重視する。より総合的な考え方ができる。今までとは別の価値、たとえばケアや健康などに着目するようになる。建物や道路を建設する時には、子どもにとって安全かどうかに気を配るようになる。女性は物事の全体を見ている。女性の優先順位は男性とは違う。女性はより現実的で、他人の世話を視野に入れた物の見方をする。

一方、同男性議員の回答は次の通り。よりよい政治になる。政治に女性が必要とされている。人口の半分は女性であり彼女たちは政治に前向きの影響を与える。ケア、社会問題、子どもの問題に関して違ってくる。より現実的で、健康や福祉の分野が政治に多く占めるようになる。家族についての政治的見解や問題点などを政治で扱うようになる<sup>13)</sup>。

第8に、トップの座に女性がいることは重要である。従来は女性リーダーの欠如は女性解放運動の一部として対応され、人権やモラルの問題と連動していた。しかし今日、女性リーダーを増やす議論は組織の向上や利益と連動している。こうした思考方法は、会社や組織の能力ないし競争力の向上に女性リーダーが必要との認識に基づいている。しかし現実に女性リーダーはなかなか増えない。なぜなら多様性（diversity）というテーマはPR目的に使用される傾向があるからだ。名実ともに多様性を実現すれば、女性リーダーはもっと増えるはずである。

次に述べる10のパースペクティブは、トップリーダーの男女比が良いと下記のようなメリットがあるという具体例である。①対等な代表性、②権力の正当性、③差別との闘い、④女性の優位性ないし賞賛すべき女性性、⑤才能備蓄策、⑥会社の社会的責任、⑦ビジネス、⑧意思決定および企業ガバナンスの質的改善、⑨イノベーションと高度生産性の推進力、⑩倫理的行動への積極的インパクト、である<sup>14)</sup>。

#### 4 女性リーダーを増やす方策

以上のようなメリットが考えられる女性リーダーを増やす方策は何であろうか。日本、ノルウェー、オーストラリア、アイスランド、の事例を参考に考えてみたい。

12) 河野銀子・村松泰子編著『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか』学文社、2011年、201～203ページ

13) 三井マリ子『男を消せ！（ノルウェーを変えた女のクーデター）』毎日新聞社、1999年、254～255ページ

14) Mirella Visser, *The Female Leadership Paradox. Power, Performance, and Promotion*, Palgrave Macmillan, 2011, pp.25-35

## 〈日本〉

リーダー研修が盛んになった理由の一つは、経済状況が不透明な中、女性も仕事を続けるのが当たり前になったから。二つ目は、中小企業でもIT化が進み、これまで女性が担ってきた補助的な業務が減ったので、本格的な戦力になってほしいから。三つ目は、採用は現在買い手市場だが、優秀な人材の確保は簡単ではない。あえて中小企業を選ぶ優秀な女子学生は入社後のキャリアプランも重視する。そのニーズに応える環境を整えるため研修が活用されている。

研修の女性講師の見解は次の通り。「実は管理職になりたくない女性は多い。登用制度の問題もあるが、このまま責任を負いたくないという女性の認識も問題です」。「目立つ人を突然抜擢する打ち上げ花火的な女性活用ではなく、営業など最前線に配置する、地に足の着いた育成をしてほしい」<sup>15)</sup>。

今求められる女性リーダー像とは何だろうか。これまでの女性リーダーに関する研究を概観して見えてきたのは、多くの女性たちは、単純に「指導的立場の女性が増えること」を望んでいるのではなく、女性リーダーの数を増やすことによって、これまでの男性的リーダーシップのあり方、ないしは男性リーダーが形作ってきた社会そのものの変革を目指しているということである。

女性は多くの障害（家族、偏見、内なる敵、システムなど）と闘わなければならない。しかしポジティブな見方からすれば、女性は男性的アプローチを使わずに、女性のスキルを使って成功できるという認識が深まりつつある<sup>16)</sup>。

女性リーダーたちに期待される新たなリーダーシップのあり方とは何か。

ここではグローバル化や雇用の流動化に伴う格差が拡大し、一方で従来型の組織とは異なる非営利の非政府活動領域の重要性が増すなか、「女性リーダー層の拡大」というテーマをどのように展開させるべきかという観点からいくつかの方向性を考える。

第1に、男女共同参画を含め、組織や地域、社会全体のダイバーシティを実現させるという方向性である。性別だけでなく、国籍や人種、民族、階級といった様々なカテゴリーの多様性を確保すること、少なくともそのような多様性に対する配慮と寛容さが求められる。そこには当然、女性内格差の解消・縮減を目指す方向性も含まれる。

第2に、ワーク・ライフ・バランスの確保など、人間的価値の尊重である。性別役割分業や男性稼ぎ主を前提とした雇用体系や社会保障制度が機能不全に陥っていることは、従来から指摘されているが、それに代わる新たな仕組みづくりのためには、人々の人間らしい生活に価値をおいて構想されねばならない。

第3に、ナショナルな課題意識を超えたグローバルな価値と連帶への志向性である。地球環境問題を想定するまでもなく、一国一社会では解決不可能な課題への想像力とその解決に向けたネットワーキングの力が求められている。

新たなリーダーシップの方向性は、必ずしも女性だけが担わなければならないというわけではな

15) 『朝日新聞』2012年9月19日

16) Sue Hayward, *Women leading*, Palgrave Macmillan, 2005, pp.48

い。しかし女性リーダーの拡大という当面の課題を、ドラスティックな社会変革につなげるためには、リーダーシップのあり方そのものを変えていくという発想がなければならない。女性が新たなリーダーシップを發揮する場としての企業や女性団体、女性リーダーを育成する場としての高等教育、それらを支援する女性関連施設、そしてグローバルなネットワークの核となる国際機関、それぞれが新たな女性のリーダーシップという目的を共有し、歩みを進めていくことが重要である<sup>17)</sup>。

女性にはワーク・ライフ・バランスを実践しながら、リーダーシップの発展段階を昇るモデルがある。まずは両親からの精神的・物理的支援、次に自尊心や動機づけの内面化、最後に自分に対する組織的ないし家庭的支援が必要とされる<sup>18)</sup>。

### 〈ノルウェー〉

「女性役員割当制度」とは何か。ノルウェー政府は2003年、国営会社や上場企業の役員について「男性も女性も最低40%にしなければならない」とする法律を制定した。未達成企業は「制裁」を受ける。2008年以降、すべての上場企業が40%を超えている。女性役員拡大という狙いを明らかにするため、「女性役員割当制度」と呼ばれている。

同制度ができ、人材育成の必要性を痛感したノルウェー経営者連盟が設けたのが、特訓講座「女性の未来」である。一泊二日の合宿で親しくなり、職場や自宅が近い者同士が7～8人の班をつくる。それぞれが目標を掲げ、月2回のペースで互いに訪問し、励ましあう。ほかに会社管理、弁論術、人脈の広げ方など、年間計14日の講義やレポートの提出、口頭試問もある。

役員の40%を女性に割り当てる法律ができた時、経済界は猛反対だった。その頃大手の女性役員比率は7%。女性の方が大学進学率は高いが、就職先は教員など公務員に偏り、ビジネスは伝統的に男社会だった。経験のない者をむりやり役員にして、男性が追い出されるのは不合理だという声も上がった。女性の間でもやりすぎではないかという人が多かった。ノルウェー政府は2006年1月、「2年以内に40%に達しない会社は解散させる」と制裁を予告した。2008年2月、目標は達成された。男性の役員は男性を選びたがる。改めるには女性を役員室に入れること。人材が多彩になれば企業は強くなり、経済成長につながる。女性の能力を十分引き出している企業は平均して高い業績を残している<sup>19)</sup>。

女性が男性の洋服に無理に合わせるのではなく、女性が着やすいように洋服の方を変えようという発想である。従来は、男性のやり方がすべてだった。したがって、女性が企業のトップになるためには、男性とまったく同じようにするしかなかった。それは多くの女性にとって無理な話だった。現に、ノルウェーは大学レベルでは、男女平等が達成されている。大学の半分が女性なら、企業の半分は女性でいいわけだ。ところが、実態は、役員を見る限りわずか数%。これでは社会の極めて

17) 国立女性教育会館・有馬真喜子・原ひろ子編『時代を拓く女性リーダー』明石書店、2008年、207～208ページ

18) Diane F. Halpern and Fanny M. Cheung, *Women at the Top. Powerful Leaders Tell Us How to Combine Work and Family*, Wiley-Blackwell, 2008, pp.208-230

19) 『朝日新聞』2010年3月17日

重要な人的資源を無駄にしていることになる。手始めにいくつかの企業で、トップの管理職に女性を登用するための具体的な作業にとりかかった。そうするとそうしたポストにふさわしいと思われる優秀な女性のなかに、ポストを拒む人が少なからずいた。理由は「毎日の生活に高い価値を置いているので、それを捨て去ってまでトップの道に上りたいとは思わない」。毎日の暮らしを捨て去ることになる仕事とは、長期の出張や長時間勤務、育児休業をとれない働き方などであった。そこである会社は新プロジェクトの着手に踏み切った。毎日の生活を捨て去ることなく、管理職に就くことができる方法がないかを探った。家庭責任と仕事は矛盾しない。基本的なことは、会社のシステムや仕事のやり方をもう少し柔軟にすることでかなり改善できるはずである<sup>20)</sup>。

ファミリーフレンドリーの組織的実践や価値の効果に関する知識が増えること、ダイバーシティ重視の方法、メンタリングの配備、可視的労働担当、などはノルウェーの女性が会社でキャリアアップする上でガイドラインとして役立つ<sup>21)</sup>。

### 〈オーストラリア〉

元首は英エリザベス女王で、代理のブライス総督も女性、首相は女性初のジュリア・ギラード（労働党）。国のトップ3が女性のオーストラリアには、女性地位担当大臣や女性大使など耳慣れない肩書が多い。だが民間企業の男女格差は大きく、真の平等を掲げて女性たちが奮闘中である。

1999年制定の「職場における女性の雇用機会均等法」を改正した「職場における男女平等法」が2012年11月、連邦議会を通過した。男女間の給与格差をなくし、責任あるポストへの女性の登用を重視した内容である。100人以上を雇用する企業に毎年、取締役会メンバーの男女比などを含む報告書を政府に提出することを義務化した。違反企業は公表されるため、ブランドイメージや市場評価に悪影響が出る可能性がある。

上場企業の上位500社で社長や取締役などのポストにどれだけ女性がいるかを調査したところ、最高経営責任者（CEO）は12人、重役レベルも9.2%にとどまった。女性が首相を務める先進国としては、非常に恥ずかしい現状である。民間企業が男女均等のネックになっている。男女平等政策に本腰を入れる政府は、まずは足元からと「男女の幹部職を4割ずつ」を目標値に設定した。2012年末時点での女性の割合が38.5%に達した。これを民間で浸透させることが最大の課題である。

豪州人権委員会で2007年から性差別禁止コミッショナーを務めるプロデリックは、財界トップや国軍幹部ら24人の男性を集めた女性支援団体、「男性の変革チャンピオン」を発足させた。現状認識から目標設定、登用までを段階に分け、「ゲーム開始」「真剣な練習」などスポーツのようなプログラムを作った。メンバーの社長が率先して新卒女性の雇用を推進し、育児休暇制度を手厚くした結果、女性の管理職が3割近くに達した企業もある。男性は競争心が強いので、「あのライバル社の女

20) 三井マリ子、前掲書、72~74ページ

21) Marilyn J. Davidson and Ronald J. Burke (ed.), *Women in Management Worldwide. Facts, Figures and Analysis*, Ashgate Publishing, 2004, p.125

性管理職が2割なら、うちは3割に」と盛り上がるようである。

男女平等のシンボルは、2010年に女性初の首相となったギラードである。2012年末の議会で、野党保守連合からスキャンダル疑惑を徹底的に追及された。「首相が男性で元カノが横領したのなら、話題にもならなかつたはず」。男性優位社会の背景には、英植民地だった歴史がある。自豪主義から多文化国家への切り替えまでにかかったのは30年程度。忍耐強く意識を変えていくしかないというスタンスである。豪州女性商工会議所のヨランダ・ベガ代表は「最悪のボーイズ・クラブは財界」と言う。「198年の歴史を持つ豪州商工会議所の理事会に女性会員が皆無だなんて」と2011年に同会議所を発足させた<sup>22)</sup>。

### 〈アイスランド〉

首相も国會議長も国民教会のトップも女性。アイスランドは男女平等度の国際ランクで4年連続首位。国をどん底に落とした金融危機も改革のチャンスに変えた。男女格差をなくす挑戦は現在も続く。

アイスランドでは今年9月から従業員50人以上の企業に、女性役員比率を「最低4割」と義務づけるクオータ制が実施される。改革を後押ししたのは2008年の金融危機だった。少数の男性経営陣が牛耳る金融業界のあり方に批判が集まり、政府の報告書は「銀行崩壊の主役は男性」とまで指摘した。3大銀行のトップのうち2人は女性に代わった。2009年の総選挙で初の左派政権が誕生した。女性で同性愛者のヨハンナ・シグルザルドッティル首相は閣僚の半数に女性を起用した。企業役員のクオータ制が法制化され、アイスランドは2009年、世界経済フォーラム（WEF）の男女平等ランキングの総合順位で、約130カ国の首位に立った（日本は101位）。ただ、企業役員に占める女性比率は4人に1人。クオータ制は男女平等の総仕上げでもある。WEFによると企業役員のクオータ制を法制化した国は調査対象の135カ国のうち、シンガポールなど19%。欧州連合も英国などの反対で実現していない。上場企業の女性役員比率が約1%の日本でも、「企業の自主努力に任せるべきだ」との声が根強い。アイスランドのビジネスウーマン協会のある専務理事は、「経営に男女双方の声が反映されれば企業にとって最良の結果が生まれる」と強調する。

男女平等の先頭を走ってきたのが政治である。1980年、シングル・マザーのビグディス・フィンボガドッティルが大統領に当選。選挙による女性元首の誕生は世界初だった。1990年代には複数の政党が選挙候補者のクオータ制を採用し、1979年に5%だった女性国会議員の比率は43%になった。女性の就業を促したのは手厚い育児支援である。

2000年、1歳半までの子を持つ働く両親に対して、2人合わせて9か月の育児休暇が法制化された。国が育休中の平均給与の8割を支払い、男性の育休取得率は9割に上る。保育所経費は自治体が大半を助成。平均月額2万円台で利用できる。人口32万人のアイスランドには、子どもの面倒を

---

22) 『朝日新聞』2013年3月5日

親類全体でみる文化も残っている。この国では女性が仕事か家庭かを選ぶ必要は全くない。しかし課題もある。男女間の賃金格差は平均10～15%。金融危機のあおりで住宅ローンの返済額が急増し、シングルマザーらひとり親の約8割が生活苦に陥る。

1975年10月、アイスランドの女性は仕事や家事への正当な評価を求め、一斉に職場や家庭を離れた。工場も銀行も閉まり、社会は混乱した。人々は女性が社会の大黒柱だと再認識した。1980年の大統領選で熱心に支持したのは漁業の男性だった。最も男女平等な国と言われるようになったのは国民一人ひとりの功績である。女性が活躍できる社会を作る上で最も大切なのは教育。アイスランドでは大学生の6割以上が女性である。女性の能力はいわば金鉱で、社会の所有物である。日本へのアドバイスとして、「女性が自ら声をあげ、男性と同じく有能だと証明する。社会のリーダーとなり、模範を示すことが大切である」との指摘がある<sup>23)</sup>。

## 5 おわりに

以上のように、女性リーダーの現状と背景、メリット、増加方策、を検討してきた。こうした方策が奏功して各分野で女性リーダーが増え、政治の世界でも女性議員が増えると、日本の政治や社会に変化が生じるのではないか。その延長線上に初の女性首相の誕生があるだろう。

政治分野での女性の進歩は流動的であり、女性が将来成功する保証はない<sup>24)</sup>。しかし世界的傾向としては、男女共同参画社会へと向かっている。女性が政界で活躍する、あるいは成功する可能性は大きい。

世界でも有力な自由民主主義の国、アメリカ合衆国は下院の女性議員比率は17.8%で、予想外に低い。その影響か、米国にまだ女性大統領は出現していない。しかしその有力候補としてしばしば名前が出るのがヒラリー・クリントンである。米国国務長官を退いた後の彼女の動向が注目されている。「当時と比べると、いまのクリントンには、温かみがある。2008年の大統領選の指名争いでオバマに敗れたことで、政治家として大きくなったのでは」との意見もある。国務長官としてのエネルギーッシュな仕事ぶりは、数字が雄弁に物語る。在任中に訪問した国は112カ国で、新記録。出張日数は401日にのぼった。「彼女はASEAN地域フォーラムに毎年出席した。何度も欠席した前任のライス長官とは大違いだ」とヒラリーのアジア重視を評価する意見も多い。次期大統領選については慎重に言葉を選ぶクリントンも、女性大統領の話題になると、「ガラスの天井を碎く必要がある」と力が入る。ガラスの天井とは、女性の地位向上を妨げる見えない壁のことである。彼女いわく、「人生の次の一章を楽しみにしている。どんなものになるかわからないけれど」<sup>25)</sup>。

23) 『朝日新聞』2013年4月2日

24) David S. Bell (ed.), *Political Leadership Volume III*, Sage Publications, 2011, p.390

25) 『朝日新聞』2013年2月7日