

平成26年度

大学生及び企業従業員に係る男女共同参画意識・実態調査結果から抽出された課題解決に係る調査研究報告書

平成27年2月

一般社団法人大学コンソーシアム熊本



## 委託調査の概要と本報告書の内容

本委託調査は、平成25年度に「男女いきいき幸せ実感促進事業」の一環として熊本県から一般社団法人大学コンソーシアム熊本が業務委託を受けて、熊本大学政策創造研究センターの河村洋子准教授が実施された「大学生及び企業従業員に係る男女共同参画意識・実態調査」の結果から抽出された課題の解決のための調査である。

河村准教授は、熊本県内13の高等教育機関の学生約1,150名に対し、「大学生の男女共同参画に関する意識、就労観など働くことに対する考え方の実態を把握することを目的とする」アンケート調査、「学生の視点で熊本県内のワークバランスの現状を捉え、今後の課題を見出し、参加学生自身の就労とワークライフバランスに関する意識を高めることを目的とする」大学生によるワークライフバランス推進優良企業を10社の訪問調査を実施され、調査報告書を作成された。

平成26年度は、「大学生及び企業従業員に係る男女共同参画意識・実態調査を実施した河村准教授をコーディネーターとし、熊本県立大学数学IR教室の石川勝彦特任講師、熊本学園大学外国語学部の塩入すみ准教授、熊本大学法学部の鈴木桂樹教授が抽出された3つの課題について、課題解決に係る調査研究を実施した。

調査研究に際し、コーディネーターと3名の研究者は熊本県の担当者を含めて、課題に対する研究の構想、具体的な調査研究の方法、研究の途中経過の報告、研究経過の報告及び報告書の作成等について、都合4回の打合せ会議を実施し、本報告書を作成した。

課題「働き続けられる要因と対応策（就業を継続した要因や継続できなかった要因を調査し、働き続けるために必要な環境や企業の取組み支援等を検討する）」に対し、石川特任講師は熊本県内の大学を卒業した社会人に「就業を継続した要因や継続できなかった要因」に係るアンケート調査を実施し、調査結果をもとに「働き続けるために必要な環境や企業の取組み支援等」を考察したものである。

課題「若者の男女共同参画意識向上のための効果的な取組み検討・提案（若者の更なる意識啓蒙を図るため、効果的な取組みの検討や提案を行う。）」に対し、塩入准教授は大学生の男女共同参画・ワークライフバランスに対する意識向上に効果的な授業モデルとして、異文化間教育法を用いた授業を実践し、その結果を考察したものである。

課題「経営戦略としての男女共同参画推進策の現状と課題（男女共同参画推進の取組みが福利厚生的な施策ではなく、経営戦略であることを経営者が認識し、積極的取組みが戦略的に図られる方策等について現状や課題等を整理し検討する。）」に対し、鈴木教授は男女共同参画推進の取組みが福利厚生的な施策ではなく、日本経済の経済戦略、企業にとっての経営戦略であることを、既存のデータや分析を整理するかたちで明らかにし、積極的取組みが戦略的に図られる方策等について現状や課題を概観したものである。



# 目次

## 1. 若手社会人における職場適応と働き甲斐

石川 勝彦（熊本県立大学 教学IR室 特任講師）

|   |      |
|---|------|
| 若手社会人における職場適応と働き甲斐～概要～  | 1 頁  |
| 若手社会人における職場適応と働き甲斐～調査結果の要約～   | 3 頁  |
| 第1章 研究の目的と方法  | 11 頁 |
| 第2章 分析1 各尺度の因子構造  | 17 頁 |
| 第3章 分析2 在学中の学修、職場に対する評価、入職の職務適応に対する入職年数とジェンダーの効果の検討                         | 23 頁 |
| 第4章 分析3 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (1) —在学中の学修の入職後の職務適応に対する直接効果と間接効果— | 27 頁 |
| 第5章 分析4 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (2) —変数間関連性の包括的モデリング—              | 32 頁 |
| 第6章 分析5 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (3) —性差に注目して—                      | 34 頁 |
| 第7章 分析6 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (4) —入職1年目と3年目の比較—                 | 36 頁 |
| 第8章 自由記述の分析1 職場が提供する働きやすさ施策の認知  | 38 頁 |
| 第9章 自由記述の分析2 働き甲斐   | 44 頁 |
| 第10章 自由記述の分析3 コンピテンシー   | 49 頁 |
| 引用文献  | 53 頁 |
| 質問票   | 54 頁 |
| 単純集計  | 58 頁 |

## 2. 大学生の男女共同参画意識向上のための効果的な授業実践

塩入 すみ（熊本学園大学 外国語学部 准教授）

|             |     |
|-------------|-----|
| 1. 調査の背景と目的 | 69頁 |
| 2. 調査の概要    | 70頁 |
| 3. 授業モデルの提案 | 85頁 |
| 4. 終わりに     | 92頁 |

## 3. 経営戦略としての男女共同参画の現状と課題

鈴木 桂樹（熊本大学 法学部 教授）

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| はじめに                                 | 95頁  |
| 1. 男女共同参画という発想                       | 97頁  |
| 2. 「女性の活躍」施策の位相                      | 99頁  |
| 3. 社会経済的变化の構造－戦後システムの形成とゆらぎ          | 102頁 |
| 4. 経営戦略としての男女共同参画－ダイバーシティ、男女共同参画、WLB | 106頁 |
| 5. 企業や行政の取組み                         | 116頁 |
| むすびにかえて                              | 120頁 |
| 参考資料1                                | 123頁 |
| 参考資料2                                | 125頁 |
| 参考資料3                                | 134頁 |

# 若手社会人における職場適応と働き甲斐

## ～概要～

本研究は、熊本県男女参画・協働推進課が3カ年で進める「男女いきいき幸せ実感促進事業」の2年目の事業として平成26年度に進められている研究事業の報告書である。

「男女いきいき幸せ実感促進事業」の目的は、

- 1 若者の男女共同参画に対する理解を深め、固定的性別役割分担意識を低下させ、就労やワークライフバランス、ライフプラン、働き方に対する意識を醸成すること
- 2 県内一般企業が固定的性別役割分担意識を低下させ、社員・従業員のワークライフバランス実現を支援するようになること

である。

平成25年度に大学生を対象に行われた男女共同参画意識に関する調査により、大学生がライフプランの視点を持ち得ていない、ワークライフバランスの認知度が低い、固定的性別役割分担意識が強い、会社のワークライフバランス施策に関する情報が大学生に届かない、などの問題点が発見された。

こうした問題を解決する方途の一つとして、身近な社会人の意識と働き方を知る、という方法がありうる（私たちは境遇や立場の似ている他者を参考にしながら様々な評価を行っているため）。

そこで若手社会人に対し労働意識に関する調査を行い、結果をホームページを通じて公表することとした。具体的には「働き甲斐をもち、職場でいきいきと活躍している若手社会人に共通の特性とはどのようなものだろうか」という問いを立てた。実際の調査では、大学生と年齢も近い若手社員（入職1年目と3年目）にとっての働きやすさ、働き甲斐、職場でのパフォーマンスの現状を調査し、特に男女差に注目しつつ、これらに影響を与える要因を分析した。

### ★調査結果のまとめ

#### ○入職後の職務適応が良好な人物の特徴

- ・ 大学在学中からキャリア意識を持っていた
- ・ 職務満足感が高い
- ・ 在学中の学習について高い意識を持っているほど職務満足感が高く、職務適応が良い（ただし、大学1～2年次に学習意識が高いことは異なった影響を与えた）
- ・ 男性は、在学中のキャリア意識が高いことが大きな特徴
- ・ 女性は、在学中のキャリア意識が高いことに加え、3～4年次に正課学習を頑張ったことが特徴

### ★分析結果の概要

#### ○量的調査の結果

- ・ 周囲の職員たちに対する支援行動（組織市民行動）と仕事を身に付けている程度（組

組織社会化)に男女の違いは見られなかった。入職年数では、1年目より3年目の方が支援行動をよく遂行し、組織社会化の程度が高かった。

- ・ 仕事に対する満足感(職務満足感)、職場から得られるサポート(組織サポート)、上司との関係性の良さ(上司のリーダーシップ)に男女の違いは見られなかった。また入職年数の違い(1年目と3年目)の違いもほとんどみられなかった。
- ・ 在学中に高いキャリア意識(生活目標)を有していた者ほど、入職後に周囲の職員たちに対する支援行動(組織市民行動)をよく遂行し、仕事を身に付けている程度(組織社会化)が高かった。職務満足感が高いほど組織市民行動の遂行がよく、組織社会化の程度が高いが、組織からのサポートと上司との関係の良さは組織市民行動および組織社会化と直接の関連は見られなかった。
- ・ 在学中の学修が職場の評価に影響して、職務適応に影響するかどうかを検討したところ、組織市民行動には、在学中の学修→「職務満足」→組織市民行動という影響過程がみられた。組織社会化に対しては、在学中の学修→「職務満足/組織サポート」→組織社会化という影響過程がみられた。
- ・ 男女の違いに注目して変数間の関連性を包括的に確認したところ、男性サンプルでは、在学中にキャリア意識をしっかりと保有しているほど入職後の職務適応が良好である傾向がみられた。女性サンプルでは、1~2年次に高い学修意識を持つほど、入職後職場を厳しく(ネガティブに)評価する傾向がみられた。一方3~4年次に高い学習意識を持つことは、入職後職場に対し親和的な態度を形成する傾向がみられた。両者に共通する特徴として、職務満足感が高いことが職務適応を良好にする傾向がみられた。

#### ○自由記述の分析結果

- ・ 「職場の働きやすさ施策について知っていること」を記述してもらったところ、「業務改善のために意見を聞いてくれる」「上司が相談にのってくれる」「休暇が取りやすい」「広く社員と交流できる」「特別休暇がとれる」の6つのカテゴリーに分かれた。各カテゴリーの記述頻度に男女差はほとんどみられなかった。各カテゴリーの記述頻度と職務適応の関連性を確認したところ、男女ともに「休暇が取りやすい」に言及している回答者ほど職務適応が不良であった。
- ・ 「どんなことに働き甲斐を感じるか」を記述してもらったところ、「顧客に感謝される」「職場の人間関係が良好」「先輩・上司からのサポート」「職場の雰囲気が良い」「意見・要望を実現してくれる」「休みが取りやすい」の7つのカテゴリーに分かれた。各カテゴリーの記述頻度の男女差はほとんどみられなかった。各カテゴリーの記述頻度と職務適応の関連性を確認したところ、男性では、「顧客に感謝される」「職場の雰囲気が良い」に言及するほど適応が不良であり、「良好な人間関係」に言及するほど適応が良好であった。一方女性では、「職場の雰囲気が良い」「意見・要望を実現してくれる」に言及するほど適応が不良であった。
- ・ 「有能な社会人とは」について記述してもらったところ、「汎用的な有能性」「向上心」「主張することができる」「笑顔」「仕事が好き、プライベートが充実」「信念を伝える能力」「明るい」の7つのカテゴリーに分かれた。記述頻度に男女差は見られなかった。



# 若手社会人における職場適応と働き甲斐

## ～調査結果の要約～

質問紙調査の分析結果の概要を示す。以下の目次に沿って記述することとした。

- (1) 回答者
- (2) 調査方法と分析デザイン
- (3) 回答の男女差と入職年数の違い
- (4) 入職後の適応を左右する要因の男女差
- (5) 自由記述の分析結果

### (1) 回答者

熊本県内の大学を卒業し、「正規職員」「嘱託」と卒業後進路が登録された社会人を対象とした。入職1年目に対し300票、入職3年目に対し300票を郵送により送付した。回収数は145票（回収率24.2%）。1年目男性は19票、1年目女性は47票、3年目男性は19票、3年目女性は60票だった。

### (2) 質問方法と分析デザイン

調査項目

下の図にあるように、大きくは3つのカテゴリーで質問項目を構成した。「在学中の学修」「職場の評価」「入職後の職務適応」の3つである。それぞれに対してさらにいくつかの下位カテゴリーが存在する。

#### (1) 在学中の学修

- ① 1～2年次の正課学習への学習態度
- ② 3～4年次の正課学習への学習態度
- ③ 生活目標（キャリア意識）

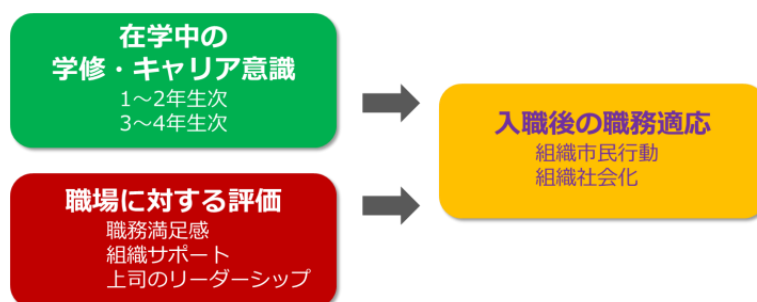
#### (2) 職場に対する評価

- ① 職務満足感
- ② 組織サポート
- ③ 上司のリーダーシップ

#### (3) 入職後の職務適応

- ① 組織市民行動
- ② 組織社会化

分析では、まず回答状況に男女差がみられるかどうかを確かめた。次に多変量分析では次ページにある枠組みに準拠した。矢印の起点が説明変数、矢印の終点が目的変数である。つまり、「在学中の学修」「職場に対する評価」がどのような状態にあるか（「学修の意欲が高い、学修に努力した」あるいは「職場のポジティブに評価する、ネガティブに評価する」）によって、「入職後の職務適応」が良好になるか、逆に不良となるかを検討した。

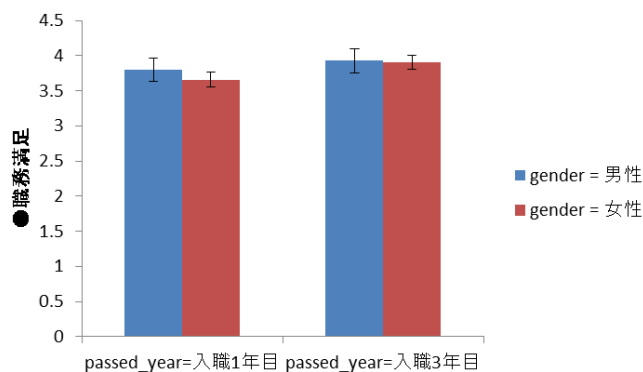


### (3) 回答の男女差と入職年数の違い

「職場に対する評価」

男女差、入職年数によって職場に対する評価が変わるかどうか検討した。

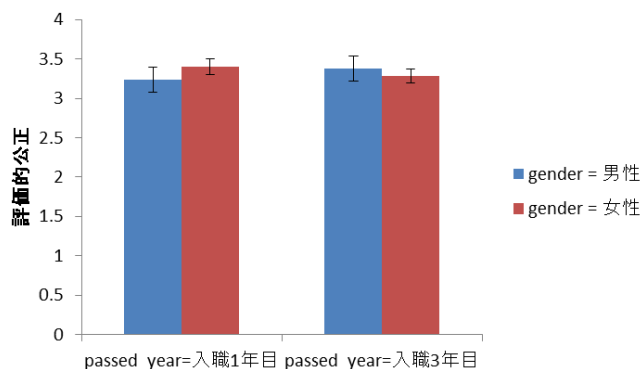
#### ①職務満足



男女差、入職年数による差はみられなかった。

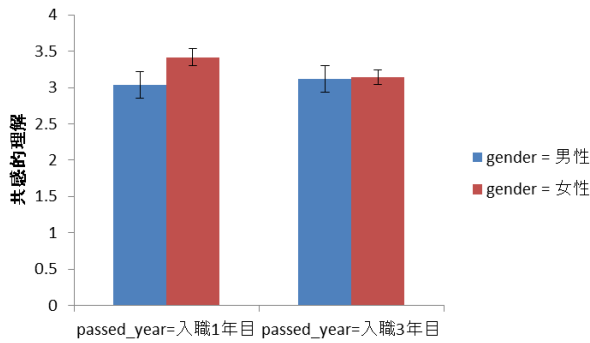
#### ②組織サポート

##### ○評価的公正



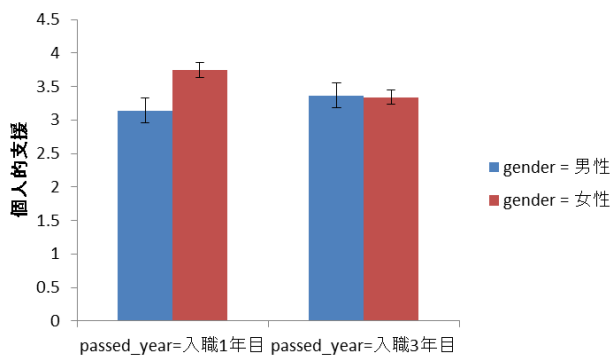
男女差、入職年数による差はみられなかった。

### ○共感的理解



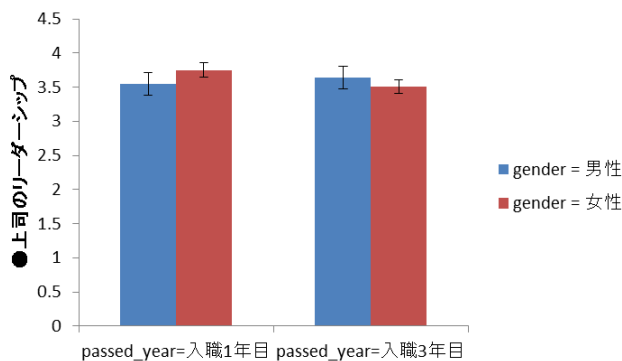
男女差、入職年数による差はみられなかった。

### ○個人的支援



男女差と入職年数が混在していた（交互作用がみられた）。入職3年目に男女差はみられないが、入職1年目では女性の方が男性より個人的支援を多く獲得していると回答した。

### ③上司のリーダーシップ

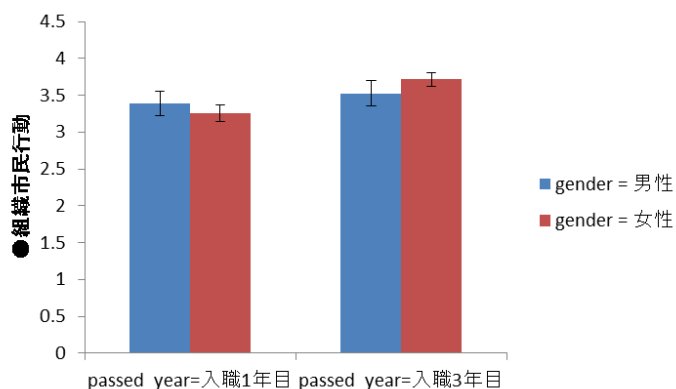


男女差、入職年数による差はみられなかった。

### 「入職後の職務適応」

男女差、入職年数によって職場に対する評価が変わるかどうか検討した。

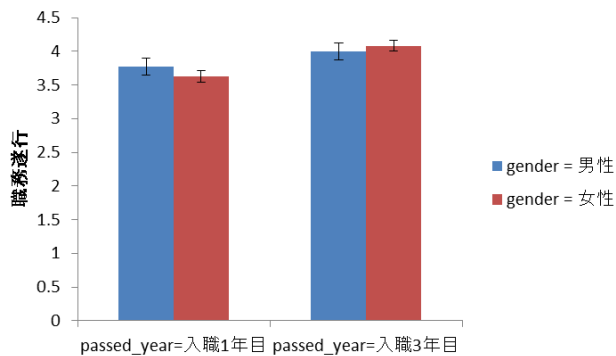
#### ① 組織市民行動



分析の結果、入職年数の違いがみられた。入職1年目より、3年目の回答者の方が、組織市民行動をよく遂行していると回答している。男女差は見られなかった。

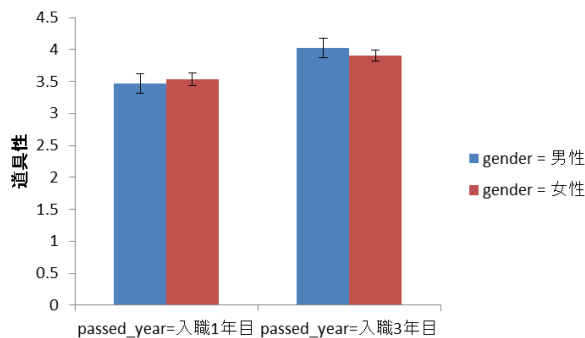
## ②組織社会化

### ○職務遂行



入職年数によって差がみられた。入職1年目より、入職3年目の方が組織社会化の程度が高いと回答していた。男女差は見られなかった。

### ○道具性



入職年数によって差がみられた。入職1年目より、入職3年目の方が組織社会化の程度が高いと回答していた。男女差は見られなかった。

## (4) 入職後の適応を左右する要因の男女差

入職後の職務適応が良好な人物は、学生時代に学修に力を入れたのだろうか、入れていなかったのだろうか。あるいは、入職後の職務適応が良好な人物は、現行の職場環境とどのような関係を取り結び、どのように評価しているのだろうか。この点を統計的に分析した。また男女差を検討するため、男女別に解析した結果を並べた（次ページ）。

### 男女の共通点

- ・ 在学中の生活目標が職務適応に直接効果を持った。具体的には在学中に生活目標を高い水準で保有しているほど、職務適応が良好である。
- ・ 3～4年次に学修に積極的であるほど、職務満足が高く、その結果職務適応が良好となる間接効果がみられた。
- ・ 在学中、生活目標が高いほど、3～4年次に学修に積極的である。

### 男性の特徴

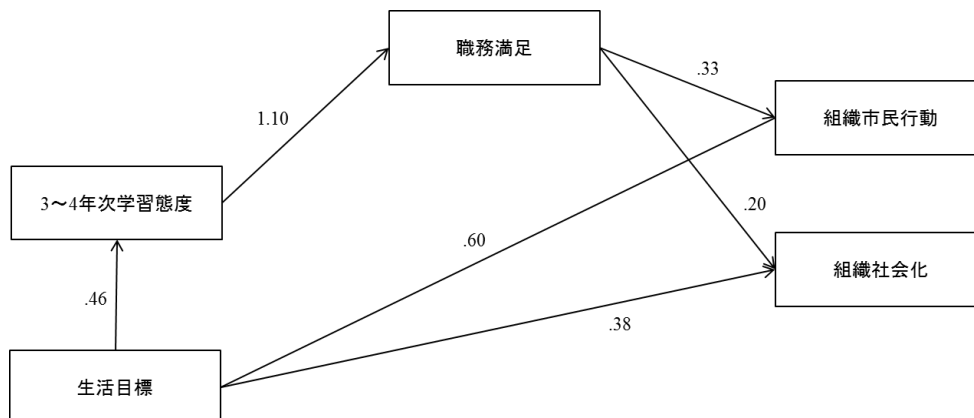
- ・ 1～2年次の学習、生活目標が職場の評価に影響を与えていない。つまり、在学中の学習と職場の評価が分断されている。

### 女性の特徴

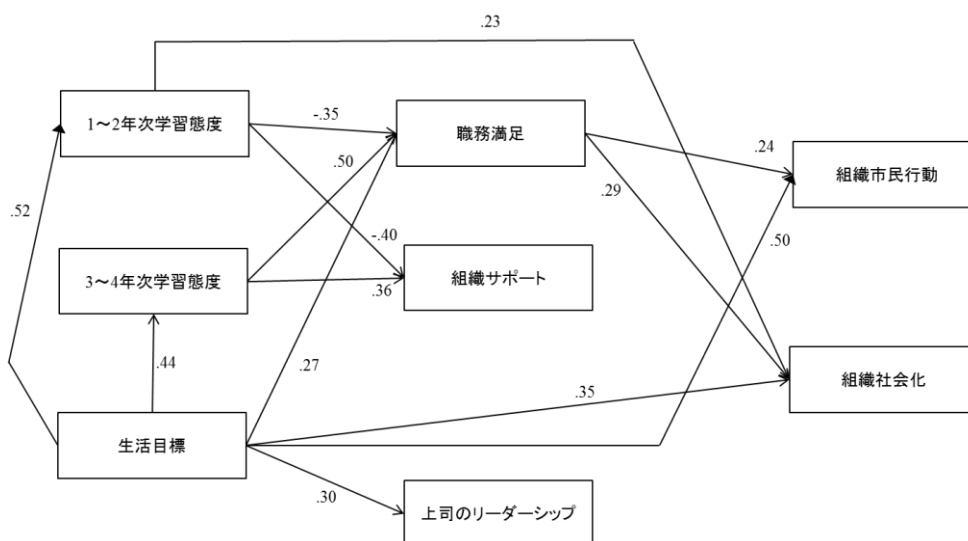
- ・ 1～2年次の学習、生活目標が職場の評価に影響を与えている。具体的には、1～2年次より正課カリキュラムに取り組むほど、職務満足感、組織サポートの評価が低減していた。生活目標が高いほど、職務満足感、組織サポートの評価は高まっていた。
- ・ その一方、1～2年次の学習は組織社会化にポジティブな影響を与えていた。

※結果が分かりにくいため、仮説的に解釈を加える。1～2年次に学習に努力するほど、職場の評価を下げる、という傾向の背後には、相対的剥奪感が控えている、という解釈がありうる。1～2年次の学習を学生がキャリア開発への自己投資・努力として行っていたならば、自己投資・努力を行うほど、入職後その回収へのインセンティブ高まるものと思われる。回収へのインセンティブが高いほど、所与の職場環境にする要求水準・期待水準は高まり、これに多くを期待するようになり、結果として相対的に回収に対する困難の感覚を抱きやすくなるかもしれない。こうした解釈はデータの範囲内で導いた仮説に過ぎず、今後の実証が必要である。

### ○男性



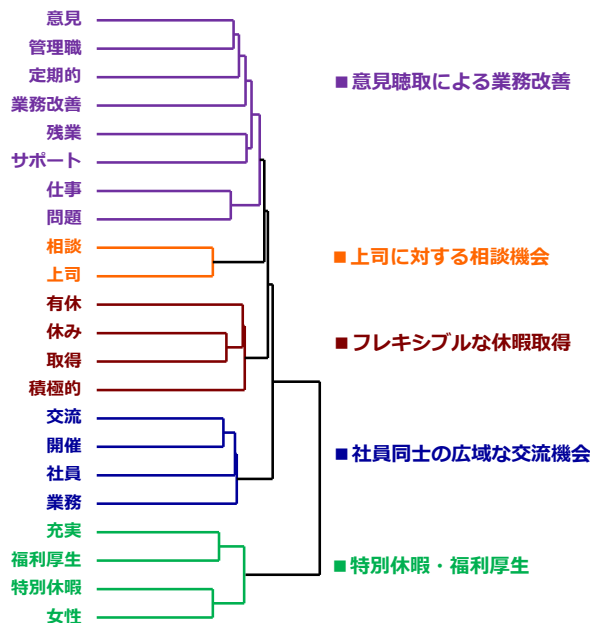
### ○女性



## (5) 自由記述の分析結果

自由記述は「職場の働きやすさ施策について知っていること」「どんなことに働き甲斐を感じるか」の3つの質問を行った。以下では、質問毎に、階層クラスター、クラスター頻度の男女差・入職年数の差、クラスター頻度が職務適応（組織市民行動・組織社会化）に与える影響を示した。「有能な社会人とは」については共起ネットワークを男女別に示した。

### ○「職場の働きやすさ施策について知っていること」

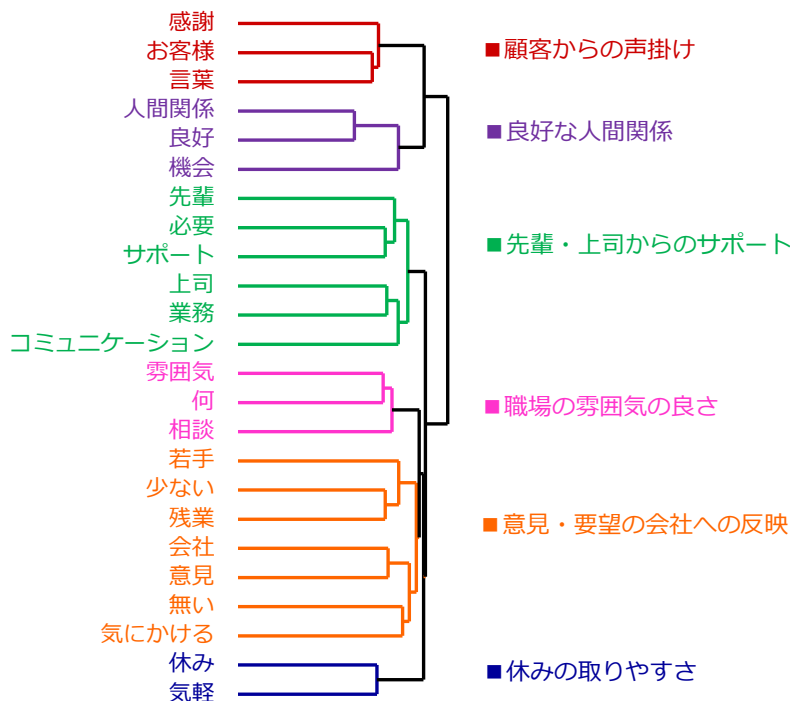


左図は階層クラスター分析のデンドログラム（5クラスター）である。

各クラスターの出現頻度に、男女差、入職年数の差異がみられるか確認したところ、「特別休暇・福利厚生」は男性の方が女性より頻度が高く、「社員同士の広域な交流機会」については入職3年目が1年目より頻度が高い、という結果になった。

クラスター頻度が職務適応に与える影響を重回帰分析によって解析したところ、「フレキシブルな休暇取得」に言及するほど、適応が不良になる傾向がみられた。

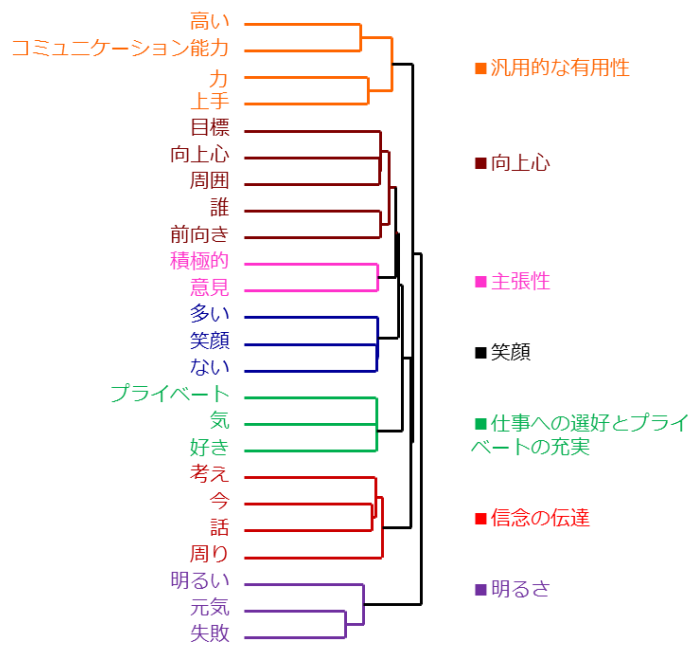
### ○「どんなことに働き甲斐を感じるか」



クラスター頻度の男女差、入職年数を調べたところ「意見・要望の会社への反映」は、入職1年目において男性の方が女性よりもこれに働き甲斐を感じていた。

クラスター頻度が職務適応に与える影響を重回帰分析によって解析したところ、「職場の雰囲気の良さ」を重視するほど適応が悪く、男性では、「良好な人間関係」「先輩・上司からのサポート」が適応を高めた。

○「有能な社会人とは」



クラスター頻度の男女差、入職年数を調べたところ男女は見られなかった。「信念の伝達」に対しては、入職1年目がこれへの言及頻度が高かった。





# 若手社会人における職場適応と働き甲斐<sup>1</sup>

石川 勝彦

熊本県立大学 教学 IR 室 特任講師

## 第1章 研究の目的と方法

### 1 調査の目的

本研究は、熊本県男女参画・協働推進課が3カ年で進める「男女いきいき幸せ実感促進事業」の2年目の事業として平成26年度に進められている研究事業の報告書である。

「男女いきいき幸せ実感促進事業」は、「若者の男女共同参画に対する理解を深め、固定的性別役割分担意識を低下させ、就労やワークライフバランス、ライフプラン、働き方に対する意識を醸成すること」及び「県内一般企業が固定的性別役割分担意識を低下させ、社員・従業員のワークライフバランス実現を支援するようになること」を目指している。

平成25年度に大学生を対象に行われた男女共同参画意識に関する調査により、大学生がライフプランの視点を持ち得ていない、ワークライフバランスの認知度が低い、固定的性役割意識が強い、会社のワークライフバランス施策に関する情報が大学生に届かない、などの問題点が発見された。

では、ワークライフバランスと男女共同参画に関する意識をどのように醸成することができるだろうか。1つの方途として、大学生にとって身近な存在がワークライフバランス、労働、組織、性別役割などをどのように考えているのか、どのようにして働くことに悩み、折り合いをつけているのかを知ることが効果を持つのではないかと考えた。そこで大学生たちや若手社員たちがワークライフバランス、男女共同参画について考える契機となる調査資料を作成することを目的とした。具体的には「働き甲斐をもち、職場でいきいきと活躍している若手社会人に共通の特性とはどのようなものだろうか」という問いを立てた。実際の調査では、大学生と年齢も近い若手社会人（入職1年目と3年目）にとっての働きやすさ、働き甲斐、職場でのパフォーマンスの現状を調査し、これらに影響を与える要因を分析した。

また、働きやすさ、働き甲斐、職場でのパフォーマンスについて、若手社会人たちがどのような認識を持っているのか、その認識を広くすくい集めることを目的に、自由記述による回答を調査した。具体的には「職場が導入している働きやすさ施策についてどんなことを知っているか」「働き甲斐を感じるのはどのような時か」「職場でパフォーマンスの高い人材の特性（コンピテン

---

<sup>1</sup> 本研究では、野津昭文（大分県立看護科学大学 健康情報科学研究室 助教）および中里陽子（お茶の水女子大学 教育開発センター 特任講師）より有益な助言をいただき、ともに研究を進めてきた。

シー)」について自由に回答してもらった。得られた回答は単純集計を示し、ネットワーク分析、クラスター分析により単語間の関係を示した。さらにクラスター分析によって頻度を数量化したデータを用いて、クラスタリングされた単語の使用頻度が性別や入職年数によってどのように変化するか解析した。

## 調査・分析デザイン

働き甲斐をもち、職場でいきいきと活躍している若手社会人に共通の特性とはどのようなものだろうか。本研究では2つの特徴について調査した。1つは「大学在学中にどんな学修意識、キャリア意識をもっていたのか」という特徴、2つ目に「職場に対しどのような評価をしているのか」という特徴に注目した。在学中の学修意識、キャリア意識については、作業仮説として「在学中に目の前の勉強をしっかりこなすこと、在学中から高いキャリア意識を持つこと」が職場でいきいきと活躍することと関連するという構想を立てた。職場に対する評価に関する作業仮説としては、「職場に対してポジティブな評価、職場を共同の精神を持って評価すること」が職場でいきいきと活躍することと関連するという構想を立てた。こうした構想に基づいて、実際の調査では以下の二つのイメージに基づいて調査をデザインした。1つは図1のように、二つの特徴がそれぞれ職場での活躍を促進するというイメージ、2つ目は図2のように在学中の学修、キャリア意識が職場をどう評価するかという認知に影響を与え、さらに職場での活躍に影響を与える、とう2つのイメージをもとに調査を組み立てた。分析では図1を重回帰分析（第4章の(2)で検討）、図2を媒介分析（第4章の(3)で検討）によって検討し、第3の方途として両方のモデルを混ぜ併せて（第5～第7章）検討した。

自由記述の調査・分析デザインについては前パラグラフに記述し通りに行った。

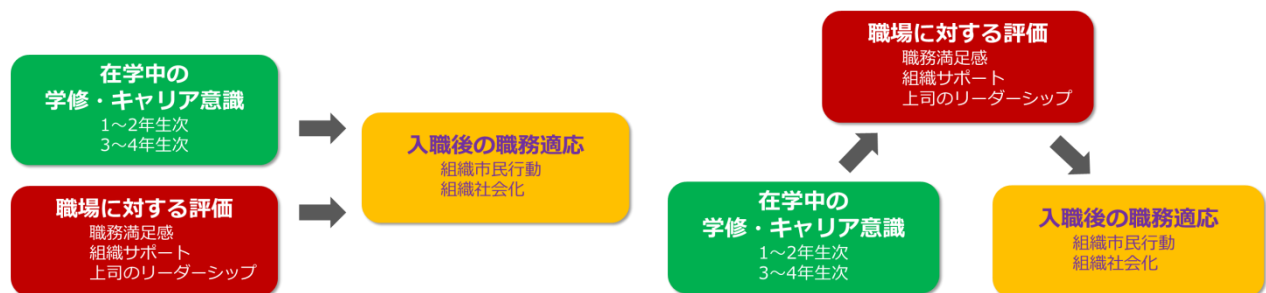


図1 「入職後の職務適応」に「在学中の学修・キャリア意識」「職場に対する評価」が直接に影響すると仮定したモデル

図2 「在学中の学修・キャリア意識」が「職場に対する評価」を媒介し間接的に「入職後の職務適応」に影響すると仮定したモデル

## 2 方法

### 回答者

熊本県内の大学を卒業した社会人に郵送により質問紙の配布・回収を行った。入職後1年目・社会人にそれぞれ300票ずつ、合計600票を郵送した。送付は平成26年12月に送付し、平成27年1月を締切に返送を求めた。回答者145票（回収率24.2%）だった。具体的には1年

目（男性：19票、女性：47票）、3年目（男性：19票、女性：60票）だった。

## 質問項目

### 在学中の学修に関する質問

#### (1) 大学在学中の正課内教育に関する学習態度

大学在学中に、大学の正課内教育プログラムにどの程度積極的に取り組んだかを尋ねた。具体的には「履修登録した科目は最後まで履修する」「授業で出された宿題や課題はきちんとこなす」「グループワークやディスカッションでは、異なる意見や立場に配慮する」「グループワークやディスカッションでは、積極的に貢献する」「授業で興味を持ったことについて自主的に勉強する」「授業でわからなかったことは自分で調べる」「できるかぎり良い成績をとろうとする」「卒業論文や卒業研究に積極的に取り組む」「ゼミ活動に積極的に取り組む」の9つの項目について、4年間の期間の間に学習態度は変化することを考慮して1～2年生／3～4年生を分離したうえで独立に学習態度を尋ねた。「あなたは大学での授業にどのように取り組んできましたか。1～2年生、3～4年生に分けて、それぞれ回答してください」とし、「5.当てはまる」から「1.当てはまらない」の5件法によって尋ねた。

#### (2) 在学中の生活目標に関する学修

授業のみに還元できない大学生活における学修を指標化するため、日常生活における様々な達成の状況について尋ねた。石川 (on preparation) が開発した生活目標尺度に回答を求めた。当該尺度は「完遂と主体性」「多角的視点」「対人コミュニケーション」の3因子17項目からなり、汎用的技能、就職活動の努力と実績と相関を示すことが確かめられている。本調査では内容に重複のみられる1項目（「多角的視点」から）を削除し、「完遂と主体性」（8項目）は「自分で始めたことには最後まで責任を持つ」「1つのことに集中してやり遂げる経験をする」「どのようなことであっても最後までやり遂げる」「物事を継続してやり続ける」「会社や社会とどのように繋がりたいか考えておく」「思いつく限りの努力をする」「まず挑戦するという心を心がける」「問題意識をもって生活する」、多角的視点（4項目）は「幅広く、さまざまな視点から物事を考えることができる」「全体の流れを把握する状況判断能力を身に付ける」「物事を論理立てみる」「自分に求められていることを考える」、対人コミュニケーション（4項目）は「アルバイトで接客業をする」「普段からよく笑い、自然なコミュニケーションがとれるよう心掛ける」「アルバイトや遊びなど大学の授業以外の活動に積極的に参加する」「明るく笑顔で過ごす」を用いた。「5.よくできた」から「1.できなかった」の5件法によって尋ねた。

### 入職後の職務適応に関する質問

#### (1) 組織市民行動

卒業生の職場での適応の指標として組織市民行動に関する尺度に回答を求めた。田中 (2002) から一部を抜粋して用いた。田中 (2002) は「対人的援助」「誠実さ」「職務上の配慮」「組織支援行動」の4因子からなっている。本調査では、「対人的援助」から7項目（8項目中）を選んで回答を求めた。「上司の仕事であっても進んで手伝う」「他の部署を訪ねて来た訪問者の応対をする」「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」「自分の周りにいる同僚や部下、上司に

手を貸せるようにいつも準備している」「休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる」「他の部署にいる人の仕事を助けてあげる」「仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする」を用いた。「5.常に行う」から「1.全く行わない」の5件法によって尋ねた。

## (2) 組織社会化

同じく卒業生の職場でのパフォーマンスの指標として組織社会化に関する尺度に回答を求めた。Haueter, Macan & Winter (2003) は新入社員の組織社会化は3つの領域から成るとしている。組織社会化 (organization socialization)、集団社会化 (group socialization)、課題社会化 (task socialization) の3つである。本調査では、課題社会化のサブスケール11項目を翻訳して用いた。「自分がどのような責任や仕事を果たすために雇われたか知っている」「仕事上の様々な課題をどのように処理すべきかわかっている」「仕事上の課題と責任の優先順位がわかっている」「仕事で使うさまざまな設備の使用法をわかっている (パソコン、パソコンソフト、機械、掃除道具、暖房等)」「仕事に必要な資源を調達の方法を知っている (備品、消耗品、施設等)」「必要な時に誰に相談すればよいか知っている」「自分の仕事が誰に向けて進められるべきかわかっている」「顧客のニーズをどのように満たせばよいか知っている」「上司にどのタイミングで報告や連絡をいれるべきかわかっている」「上司や顧客から何を期待されているのか知っている」「仕事を進める上で、必要な書類の作成の方法をわかっている」を用いた。「以下の項目について、現在どの程度理解できていると感じますか」と設問文を設定し、「5.十分」から「1.不十分」の5件法によって尋ねた。

## 職場に対する評価

### (1) 職務満足感

回答者の職場に対する評価の1つ目として職務満足感に関する尺度に回答を求めた。安達(1998)は「職務内容」「職場環境」「給与」「人間関係」の4因子からなっている。本調査では「職務内容」から5項目を選抜して用いた。「私は仕事に一生懸命打ち込んでいる時には達成感を感じる」「私の仕事ぶりは職場のみんなから認められている」「今の仕事は私に適している」「私の仕事は『やりがいのある仕事をした』という感じが得られる」「仕事を立派にやり遂げることが私の人間的成長につながる」を利用した。「5.そう思う」から「1.そう思わない」の5件法によって尋ねた。

### (2) 組織サポート

2つ目に、組織から得られるサポート感を測定する尺度に回答を求めた。加藤(1994)は Eisenberger (1986) の日本語短縮版であり1因子15項目で構成される。本調査では内容の類似した2項目を削除し、13項目を用いた。「会社は、私に関する決定を行うときには、私のためを思ってくれているだろう」「私が困っていたら、会社は助けてくれるだろう」「会社は私の仕事ぶりを誇りに思ってくれているだろう」「私が最善の仕事をするれば、会社はそれに気づいてくれるだろう」「会社は、私の仕事をできるだけ興味あるものにしようとしてくれているだろう」「会社は、私の幸福を本当に願ってくれているだろう」「私が会社のために貢献すれば、会社はそれを評価してくれるだろう」「私より安い給料で私の代わりに他の人を雇えるとしても、会社はそうしないだろう」「会社は私に関心を示してくれるだろう」「会社は、私が仕事に満足しているかどうかを気にかけてくれているだろう」「会社は、私に不平・不満があれば、それを理解しようとしてくれる

だろう」「会社は、私の目標や価値観をよくわかってくれているだろう」「会社は私の意見を気にかけてくれるだろう」を利用した。「5.よく当てはまる」から「1.全く当てはまらない」の5件法によって尋ねた。

### (3) 上司のリーダーシップ

3つ目に上司のリーダーシップに関する尺度に回答を求めた。リーダーシップ尺度にはリーダーシップ理論に応じて様々な尺度が存在する。本研究では、Graen & Uhl-Bien (1995) が構成した7項目のうち6項目を翻訳して用いた。この尺度は、リーダーシップを「部下と上司におけるコミュニケーション」の側面からとらえた尺度である。具体的には「あなたが仕事上の問題を乗り越えるにあたり、上司は個人的に力を貸してくれる」「私は上司を信頼しているので、上司の決定を守る」「上司はあなたの能力をきちんと把握している」「上司はあなたの仕事上の問題やニーズを把握している」「上司があなたをどのように評価しているか知っている」「上司は、役職からではなく、あなたの仕事上の支援をしてくれる」を利用した。「5.よく当てはまる」から「1.全く当てはまらない」の5件法によって尋ねた。

## 3 分析

分析1：各尺度の因子構造を確認するため因子分析結果を示した。生活目標尺度は3因子構造、その他の尺度は1因子構造を想定していた。実際に因子分析を実施し、想定通りの因子構造が再現されるかどうか確認した。

分析2：各測度が入職年数（1年目／3年目）とジェンダー（男性／女性）によって変化しているかどうかを検討するため、各測度を従属変数、入職年数(2)×ジェンダー(2)を要因とする分散分析を行った結果を示す。

分析3：「在学中の学修」「職場に対する評価」が「入職後の職務適応」に与える直接効果、および「在学中の学修」が「職場に対する評価」に影響を与え、「入職後の職務適応」に間接的に影響するという間接効果を検討するため、①媒介を仮定しないモデル（重回帰モデル）、②媒介を仮定するモデル（交互作用項を含んだ重回帰モデルおよび媒介効果モデル）の有意性の検討および偏回帰係数の推定を行った結果を示す。

分析4：すべての変数を包括的同時にモデリングし、変数間の関連を明らかにするため、共分散構造分析によるパス解析を行った。

分析5：変数間の関連に男女差がみられるかどうかを検討するため、共分散構造分析を用いてパス解析を行った結果を示す。

分析6：変数間の関連に入職年数による差異がみられるかどうかを検討するために、共分散構造分析を用いてパス解析を行った結果を示す。

### 自由記述の分析1～3

それぞれ「職場が提供する働きやすさ施策の認知」「働き甲斐」「コンピテンシー」に関する記述を分析した。具体的には、単語の出現頻度、単語間の共起ネットワークの分析、クラスター分析、クラスターデータに対する性別と入職年数の影響、クラスターデータが「入職後の職務適応」に与える影響（これは「コンピテンシー」にはなじまないため分析3では割愛）を分析した。



## 第2章 分析1 各尺度の因子構造

### 1 分析の目的

各尺度の因子構造を確認する。

### 2 方法

#### 回答者

上述の方法で得られた回答に対し分析を行ったが、測度によって回答が完備していない回答者が分析から除外されるため、尺度ごとに分析に含まれる回答者数が変化した。

#### 分析項目

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」に対し、入職年数およびジェンダーの効果の有無

#### 分析方法

各測度に対し因子分析ないしは主成分分析を行った。

## 3 結果と考察

### 在学中の学修

#### (1) 正課内教育に関する学習態度

3～4年生の回答に対して主成分分析（プロマックス回転）を行った。カイザー基準により因子を抽出したところ4因子が抽出された（表 2-1）。第1因子は「卒業論文や卒業研究に積極的に取り組む」、「ゼミ活動に積極的に取り組む」などゼミを中心とした活動に関する内容がまとまったため「ゼミ・卒論」と命名した。第2因子は「授業で興味を持ったことについて自主的に勉強する」「授業でわからなかったことは自分で調べる」の2項目がまとまった。内容から「自主学習」と命名した。第3因子は「グループワークやディスカッションでは、異なる意見や立場に配慮する」「グループワークやディスカッションでは、積極的に貢献する」の2項目がまとまった。内容から「グループワーク」と命名した。第4因子は「履修登録した科目は最後まで履修する」「授業で出された宿題や課題はきちんとこなす」の2項目がまとまった。内容から「授業科目」と命名した。 $\alpha$ 係数を見ると「自主学習」は良好な値を得ているが、他の3因子については $\alpha=.71\sim.57$ と低い値に留まった。

表 2-1 「正課内教育に関する学習態度」のパターン行列

| 項目  | F1         | F2         | F3         | F4         |      |   |
|---|------------|------------|------------|------------|------|---|
| <b>F1:ゼミ・卒論 (<math>\alpha=.71</math>)</b>   |            |            |            |            |      |   |
| 8 卒業論文や卒業研究に積極的に取り組む                        | <b>.88</b> | .00        | .02        | -.01       |      |   |
| 9 ゼミ活動に積極的に取り組む                             | <b>.82</b> | -.10       | .13        | -.03       |      |   |
| 7 できるかぎり良い成績を取ろうとする                         | <b>.71</b> | .07        | -.16       | .06        |      |   |
| <b>F2:自主学習 (<math>\alpha=.83</math>)</b>    |            |            |            |            |      |   |
| 5 授業で興味を持ったことについて自主的に勉強する                   | -.06       | <b>.94</b> | .06        | -.05       |      |   |
| 6 授業でわからなかったことは自分で調べる                       | .03        | <b>.91</b> | -.03       | .04        |      |   |
| <b>F3:グループワーク (<math>\alpha=.68</math>)</b> |            |            |            |            |      |   |
| 3 グループワークやディスカッションでは、異なる意見や立場に配慮する          | -.08       | -.05       | <b>.89</b> | .12        |      |   |
| 4 グループワークやディスカッションでは、積極的に貢献する               | .08        | .09        | <b>.83</b> | -.11       |      |   |
| <b>F4:授業科目 (<math>\alpha=.57</math>)</b>    |            |            |            |            |      |   |
| 1 履修登録した科目は最後まで履修する                         | -.05       | -.12       | .02        | <b>.91</b> |      |   |
| 2 授業で出された宿題や課題はきちんとこなす                      | .10        | .17        | .01        | <b>.73</b> |      |   |
|   | 因子寄与       | 2.43       | 2.09       | 1.72       | 1.70 |   |
|   | 因子間相関      | F2         | .35        | -          | -    | - |
|   |            | F3         | .25        | .16        | -    | - |
|   |            | F4         | .33        | .18        | .10  | - |

## (2) 生活目標尺度

平行分析を行ったところ、対角 SMC 法では 4 因子、MAP 法では 3 因子が提案された。3 因子を指定して最小二乗法・プロマックス回転による因子分析を実施し、因子負荷量の低い 3 項目（「自分に何が求められているのかを考える」「自分の置かれている状況を考慮して行動する」「まずは挑戦してみる」）を削除し、再度最小二乗法・プロマックス回転による因子分析を再度実施したところ、解釈可能で因子負荷量の高い構造が見いだされた（表 2-2）。第 1 因子は「物事を継続してやり続ける」「どのようなことも最後までやり遂げる」「1 つのことを集中してやり遂げる」など物事を継続してやり遂げることにに関する項目で構成されているため「完遂」と命名した。第 2 因子は「自分の活動が会社や社会とどのように繋がるかを考える」「問題意識をもって生活する」など、物事に社会的関心を持って取り組むことにに関する項目で構成されたため「社会的関心」と命名した。第 3 因子は「アルバイトを通して社会性を身につける」「明るく笑顔で過ごす」「普段から自然なコミュニケーションをとる」など、実社会において周囲の他者と関わりを持つこと、あるいは関わり方に関する項目で構成されたため「社会参加」と命名した。 $\alpha$  係数を見てみると  $\alpha=.79\sim.67$  と一部高くない値もみられた。



表 2-2 「生活目標尺度」のパターン行列

| 項目  | F1         | F2         | F3           |
|---|------------|------------|--------------|
| <b>F1:完遂 (<math>\alpha=.79</math>)</b>    |            |            |              |
| 7 物事 継続してやり続ける                            | <b>.80</b> | -.05       | -.01         |
| 3 どのようなことも最後までやり遂げる                       | <b>.72</b> | -.19       | .12          |
| 12 ひとつのことを集中してやり遂げる                       | <b>.71</b> | .05        | .07          |
| 6 自分が始めたことには最後まで責任を持つ                     | <b>.70</b> | .03        | -.13         |
| 4 物事を論理的に考える                              | <b>.41</b> | .34        | -.24         |
| <b>F2:社会的関心 (<math>\alpha=.70</math>)</b> |            |            |              |
| 14 自分の活動が会社や社会とどのように繋がるかを考える              | -.17       | <b>.74</b> | .04          |
| 13 問題意識をもって生活する                           | .02        | <b>.72</b> | -.07         |
| 15 幅広く、さまざまな観点から物事を考える                    | .06        | <b>.55</b> | .12          |
| <b>F3:社会参加 (<math>\alpha=.67</math>)</b>  |            |            |              |
| 9 アルバイトを通して社会性を身につける                      | -.08       | -.14       | <b>.64</b>   |
| 2 明るく笑顔で過ごす                               | .06        | -.07       | <b>.55</b>   |
| 11 普段から自然なコミュニケーションをとる                    | .08        | .07        | <b>.53</b>   |
| 16 アルバイトやボランティアなど大学の授業以外の活動に積極的に参加する      | -.15       | .22        | <b>.47</b>   |
| 10 思いつく限りの努力をする                           | .30        | .23        | <b>.40</b>   |
|   | 因子寄与       | 2.9<br>6   | 2.12<br>1.88 |
|   | 因子間相関      | F2         | .40 - -      |
|   |            | F3         | .36 .18 -    |

## 入職後の職務適応

### (1) 組織市民行動

7項目に対し最小二乗法・プロマックス回転による因子分析を行ったところ、1因子構造が見いだされた。原尺度通り「組織市民行動」と命名した。 $\alpha=.84$ と良好な値であった(表 2-3)。

表 2-3 「組織市民行動」のパターン行列

| 項目                                   | F1         |
|--------------------------------------|------------|
| 7 仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする          | <b>.71</b> |
| 1 上司の仕事であっても進んで手伝う                   | <b>.70</b> |
| 6 他の部署にいる人の仕事を助けてあげる                 | <b>.68</b> |
| 5 休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる              | <b>.68</b> |
| 3 多くの仕事を抱えている人の手助けをする                | <b>.68</b> |
| 4 自分の周りにいる同僚や部下、上司に手を貸せるようにいつも準備している | <b>.64</b> |
| 2 他の部署を訪ねて来た訪問者の応対をする                | <b>.52</b> |
|                                      | 因子寄与 3.06  |

## (2) 組織社会化

平行分析を行ったところ、対角 SMC 法は 3 因子構造を、MAP 法は 1 因子構造を提案した。主成分分析（プロマックス回転）を行い、固有値の落ち込み、因子負荷量、因子の解釈可能性を総合的に判断し、2 因子構造が望ましいと判断した。第 1 因子は職務を把握しているかどうかにかかわる内容で構成されたため「職務遂行」、第 2 因子は職場のインフラに対する理解を中心とした項目から構成されたため「道具性」と命名した。道具性については  $\alpha=.56$  と不良だった（表 2-4）。

表 2-4 「組織社会化」のパターン行列

| 項目  | F 1        | F 2        |
|---|------------|------------|
| <b>F1:職務遂行 (<math>\alpha=.78</math>)</b>            |            |            |
| 10 上司や顧客から何を期待されているのか知っている                          | <b>.85</b> | -.18       |
| 1 自分がどのような責任や仕事を果たすために雇われたか知っている                    | <b>.78</b> | -.24       |
| 9 上司にどのタイミングで報告や連絡をいれるべきか知っている                      | <b>.65</b> | .04        |
| 8 顧客のニーズをどのように満たせばよいか知っている                          | <b>.61</b> | .04        |
| 7 自分の仕事が誰に向けて進められるべきか知っている                          | <b>.53</b> | .29        |
| 6 必要な時に誰に相談すればよいか知っている                              | <b>.51</b> | .21        |
| <b>F1:道具性 (<math>\alpha=.56</math>)</b>             |            |            |
| 4 仕事で使うさまざまな設備の使用法をわかっている（パソコン、パソコンソフト、機械、掃除道具、暖房等） | -.15       | <b>.93</b> |
| 11 仕事を進める上で、必要な書類の作成の仕方をわかっている                      | .00        | <b>.75</b> |
| 5 仕事で必要な資源を調達の方法を知っている（備品、消耗品、施設等）                  | -.22       | <b>.71</b> |
| 3 仕事上の課題と責任の優先順位がわかっている                             | .38        | <b>.59</b> |
| 2 仕事上の様々な課題をどのように処理すべきかわかっている                       | .29        | <b>.54</b> |
| 因子寄与  | 4.28       | 4.19       |
|   | 因子間相関 F2   | .67        |

## 職場に対する評価

### (1) 職務満足感

平行分析の結果、対角 SMC 法・MAP 法がともに 1 因子構造を提案した。5 項目に対し最小二乗法・プロマックス回転による因子分析を実施したところ、1 因子構造が見いだされた。原尺度通り「職務満足感」と命名した。 $\alpha=.81$  であり良好な値であった（表 2-5）。

表 2-5 「職務満足感」のパターン行列

| 項目                              | F1         |
|---------------------------------|------------|
| 3 今の仕事は私に適している                  | <b>.84</b> |
| 4 私の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じが得られる | <b>.80</b> |
| 1 仕事に一生懸命打ち込んでいる時には達成感を感じる      | <b>.75</b> |
| 5 仕事を立派にやり遂げることが人間的成長につながる      | <b>.52</b> |
| 2 私の仕事ぶりは職場のみんなから認められている        | <b>.52</b> |
|                                 | 因子寄与 2.45  |

## (2) 組織サポート

平行分析を行ったところ、対角 SMC 法は 3 因子構造、MAP 法は 2 因子構造を提案した。最小二乗法・プロマックス回転による因子分析を行い、因子負荷量、因子の解釈可能性を総合的に判断した結果、3 因子構造が妥当と判断した。第 1 因子は「会社は私の仕事ぶりを誇りに思っているだろう」「私が最善の仕事をすれば、会社はそれに気づいてくれるだろう」「会社は私に関心を示してくれるだろう」など、会社が自己の働きぶりに関心を示し、成果を出した場合にはこれを公正に評価してくれることへの信頼感に関する項目で構成された。そこで「評価的公正」と命名した。第 2 因子は「会社は、私の目標や価値観をよくわかっているだろう」「会社は、私に不平・不満があれば、それを理解しようとしてくれるだろう」など会社が自己の内面や感情に対して理解を示してくれることへの信頼感に関する項目で構成されたため、「共感的理解」と命名した。第 3 因子は「私が困っていたら、会社は助けてくれるだろう」「会社は、私に関する決定を行うときには、私のためを思っているだろう」など、社員としての立場を超えて、一個の人間として支持的・支援的な処遇を受け得ることへの信頼感に関する項目で構成されたため、「個人的支援」と命名した。 $\alpha$  係数は  $\alpha = .85 \sim .82$  と良好な値を示した (表 2-6)。

## (3) 上司のリーダーシップ

平行分析を行ったところ、対角 SMC 法は 2 因子構造、MAP 法は 1 因子構造を提案した。最小二乗法・プロマックス回転を行い、因子負荷量、解釈可能性を総合的に考慮して、1 因子構造が妥当と判断した。 $\alpha$  係数は  $\alpha = .86$  と良好な値を示した (表 2-7)。

表 2-6 「組織サポート」のパターン行列

| 項目   | F1         | F2         | F3         |      |
|--|------------|------------|------------|------|
| <b>F1: 評価的公正 (<math>\alpha=.85</math>)</b> |            |            |            |      |
| 3 会社は私の仕事ぶりを誇りに思ってくれているだろう                 | <b>.98</b> | -.09       | -.15       |      |
| 4 私が最善の仕事をすれば、会社はそれに気づいてくれるだろう             | <b>.75</b> | -.13       | .16        |      |
| 9 会社は私に関心を示してくれるだろう                        | <b>.64</b> | .06        | .01        |      |
| 7 私が会社のために貢献すれば、会社はそれを評価してくれるだろう           | <b>.53</b> | .00        | .27        |      |
| 8 私より安い給料で私の代わりに他の人を雇えるとしても、会社はそうしないだろう    | <b>.51</b> | .10        | .01        |      |
| 5 会社は、私の仕事をできるだけ興味あるものにしようとしてくれているだろう      | <b>.46</b> | .31        | .01        |      |
| <b>F2: 共感的理解 (<math>\alpha=.85</math>)</b> |            |            |            |      |
| 12 会社は、私の目標や価値観をよくわかってくれているだろう             | .22        | <b>.81</b> | -.20       |      |
| 11 会社は、私に不平・不満があれば、それを理解しようとしてくれるだろう       | -.11       | <b>.75</b> | .10        |      |
| 10 会社は、私が仕事に満足しているかどうかを気にかけてくれているだろう       | -.19       | <b>.74</b> | .21        |      |
| 13 会社は私の意見を気にかけてくれるだろう                     | .29        | <b>.47</b> | .09        |      |
| <b>F3: 個人的支援 (<math>\alpha=.82</math>)</b> |            |            |            |      |
| 2 私が困っていたら、会社は助けてくれるだろう                    | .04        | .04        | <b>.81</b> |      |
| 1 会社は、私に関する決定を行うときには、私のためを思ってくれているだろう      | -.03       | .03        | <b>.77</b> |      |
| 6 会社は、私の幸福を本当に願ってくれているだろう                  | .26        | .25        | <b>.35</b> |      |
|  | 因子寄与       | 5.29       | 5.18       | 4.64 |
|  | 因子間相関 F2   | .68        | -          | -    |
|  | F3         | .63        | .72        | -    |

表 2-7 「上司のリーダーシップ」のパターン行列

| 項目                                     | F1         |      |
|--|------------|------|
| 2 私は上司を信頼しているので、上司の決定に従う               | <b>.90</b> |      |
| 1 あなたが仕事上の問題を乗り越えるにあたり、上司は個人的に力を貸してくれる | <b>.87</b> |      |
| 6 上司は、役職からではなく、あなたの仕事上の支援をしてくれる        | <b>.72</b> |      |
| 4 上司はあなたの仕事上の問題やニーズを把握している             | <b>.68</b> |      |
| 3 上司はあなたの能力をきちんと把握している                 | <b>.67</b> |      |
| 5 上司があなたをどのように評価しているか知っている             | <b>.40</b> |      |
|  | 因子寄与       | 3.15 |

## 第3章 分析2 在学中の学修、職場に対する評価、入職の職務適応に対する入職年数とジェンダーの効果の検討

### 1 分析の目的

在学中の学修、職場に対する評価、入職の職務適応に対する回答状況が、入職年数とジェンダーによって変化しているかどうかを検討する。

### 2 方法

#### 回答者

上述の方法で得られた回答に対し分析を行ったが、測度によって回答が完備していない回答者が分析から除外されるため、尺度ごとに分析に含まれる回答者数が変化した。

#### 分析項目

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度」「生活目標尺度」
  - ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
  - ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」
- に対し、入職年数およびジェンダーの効果の有無

#### 分析方法

「在学中の学修」、「入職後の職務適応」、「職場に対する評価」の各下位尺度を従属変数、ジェンダー(2)×入職年数(2)を要因とする2要因分散分析を行った。なお、結果の詳細を記述するため、ジェンダー、入職年数、交互作用の順に要約統計量(平均値、SD)および検定統計量( $df$ 、 $F$ 、 $p$ 、効果量)を記載した。

### 3 結果と考察

#### ジェンダーの効果

##### (1) 在学中の学習に関する回答の性別差

正課内教育に関する学習態度に関する得点を男女別に整理した(表3-1)。性別を独立変数、正課内教育に関する学習態度の得点をそれぞれ従属変数とする1要因の分散分析を行った(表3-1)。性別差がみられたのは3～4年次における「ゼミ・卒論」および「授業科目」であった。どちらも女性の方が得点が高かった。

生活目標尺度の3つの下位尺度の得点について男女別に整理した(表3-1)。性別を独立変数、生活目標尺度の3つの下位因子の得点をそれぞれ従属変数とする1要因の分散分析を行った(表3-1)。分析の結果、性別差はいずれの下位因子にもみられなかった。

表 3-1 在学中の学習における性別差

|                 | 男性   |      | 女性   |      | df | F    | p   | $\eta_p^2$ |
|-----------------|------|------|------|------|----|------|-----|------------|
|                 | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |    |      |     |            |
| [正課内教育に関する学習態度] |      |      |      |      |    |      |     |            |
| 1～2年次           |      |      |      |      |    |      |     |            |
| ゼミ・卒論           | 3.68 | 0.84 | 3.94 | 0.84 | 1  | 2.45 | .12 | 0.018      |
| 自主学習            | 3.20 | 0.81 | 3.03 | 0.97 | 1  | 1.63 | .20 | 0.012      |
| グループワーク         | 3.57 | 0.85 | 3.45 | 0.81 | 1  | 0.14 | .71 | 0.001      |
| 授業科目            | 4.63 | 0.54 | 4.74 | 0.46 | 1  | 3.40 | .07 | 0.025      |
| 3～4年次           |      |      |      |      |    |      |     |            |
| ゼミ・卒論           | 3.97 | 0.81 | 4.26 | 0.66 | 1  | 5.67 | .02 | 0.041      |
| 自主学習            | 3.64 | 0.86 | 3.38 | 1.09 | 1  | 1.30 | .26 | 0.01       |
| グループワーク         | 3.82 | 0.88 | 3.67 | 0.84 | 1  | 0.32 | .57 | 0.002      |
| 授業科目            | 4.46 | 0.75 | 4.74 | 0.41 | 1  | 9.55 | .00 | 0.067      |
| [生活目標]          |      |      |      |      |    |      |     |            |
| 完遂              | 3.87 | 0.68 | 3.81 | 0.64 | 1  | 0.24 | .63 | 0.002      |
| 社会的関心           | 3.30 | 0.69 | 3.12 | 0.75 | 1  | 1.55 | .22 | 0.011      |
| 社会参加            | 3.93 | 0.64 | 4.02 | 0.59 | 1  | 0.69 | .41 | 0.005      |

## (2) 入職後の職務適応に関する性別差

組織市民行動、組織社会化の下位尺度（「職務遂行」「道具性」）の得点を従属変数、性別を独立変数とする 1 要因分散分析を行ったところ、いずれの尺度にも性別差はみられなかった（表 3-2）。

表 3-2 入職後の職務適応に関する性別差

|         | 男性   |      | 女性   |      | df | F    | p    | $\eta_p^2$ |
|---------|------|------|------|------|----|------|------|------------|
|         | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |    |      |      |            |
| 組織市民行動  | 3.46 | 0.78 | 3.52 | 0.75 | 1  | 0.27 | 0.6  | 0.002      |
| [組織社会化] |      |      |      |      |    |      |      |            |
| 職務遂行    | 3.89 | 0.62 | 3.89 | 0.58 | 1  | 0.01 | 0.94 | 0          |
| 道具性     | 3.75 | 0.69 | 3.74 | 0.69 | 1  | 0    | 0.99 | 0          |

## (3) 職場に対する評価

職務満足感、組織サポートの 3 つの下位尺度（「評価的公正」「共感的理解」「個人的支援」）、上司のリーダーシップの得点を従属変数、性別を独立変数とする 1 要因分散分析を行った。分析の結果、いずれの尺度にも性別差はみられなかった（3-3）。

表 3-3 職場に対する評価の性別差

|            | 男性   |      | 女性   |      | df | F    | p   | $\eta_p^2$ |
|------------|------|------|------|------|----|------|-----|------------|
|            | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |    |      |     |            |
| 職務満足       | 3.86 | 0.83 | 3.80 | 0.70 | 1  | 0.04 | .85 | 0          |
| [組織サポート]   |      |      |      |      |    |      |     |            |
| 評価的公正      | 3.31 | 0.72 | 3.31 | 0.69 | 1  | 0.08 | .78 | 0.001      |
| 共感的理解      | 3.08 | 0.70 | 3.27 | 0.82 | 1  | 1.66 | .20 | 0.012      |
| 個人的支援      | 3.25 | 0.87 | 3.50 | 0.82 | 1  | 2.79 | .10 | 0.02       |
| 上司のリーダーシップ | 3.59 | 0.75 | 3.61 | 0.72 | 1  | 0.07 | .79 | 0.001      |

### 入職年数の効果

#### (1) 在学中の学習に関する回答の入職年数の効果

正課内教育に関する学習態度および生活目標尺度を従属変数、入職年数を独立変数とする 1 要因分散分析を行ったところ、正課内教育に関する学習態度については、1～2年次の自主学習、3～4年次のゼミ・卒論および自主学習、生活目標の3尺度について1年目よりも3年目の回答者が高い得点を示した（表 3-4）。

表 3-4 在学中の学修に対する入職年数の効果

|                 | 1年目  |      | 3年目  |      | df | F     | p   | $\eta_p^2$ |
|-----------------|------|------|------|------|----|-------|-----|------------|
|                 | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |    |       |     |            |
| [正課内教育に関する学習態度] |      |      |      |      |    |       |     |            |
| 1～2年次           |      |      |      |      |    |       |     |            |
| ゼミ・卒論           | 3.73 | 0.87 | 3.96 | 0.82 | 1  | 2.04  | .16 | 0.02       |
| 自主学習            | 2.76 | 0.83 | 3.34 | 0.93 | 1  | 13.50 | .00 | 0.1        |
| グループワーク         | 3.47 | 0.85 | 3.49 | 0.79 | 1  | 0.18  | .67 | 0          |
| 授業科目            | 4.67 | 0.54 | 4.74 | 0.43 | 1  | 0.09  | .76 | 0          |
| 3～4年次           |      |      |      |      |    |       |     |            |
| ゼミ・卒論           | 4.05 | 0.78 | 4.28 | 0.66 | 1  | 4.33  | .04 | 0.03       |
| 自主学習            | 3.15 | 1.06 | 3.68 | 0.95 | 1  | 11.37 | .00 | 0.08       |
| グループワーク         | 3.72 | 0.90 | 3.70 | 0.81 | 1  | 0.03  | .87 | 0          |
| 授業科目            | 4.62 | 0.56 | 4.71 | 0.51 | 1  | 0.18  | .67 | 0          |
| [生活目標]          |      |      |      |      |    |       |     |            |
| 完遂              | 3.72 | 0.71 | 3.92 | 0.58 | 1  | 4.72  | .03 | 0.04       |
| 社会的関心           | 3.08 | 0.73 | 3.23 | 0.74 | 1  | 3.53  | .06 | 0.03       |
| 社会参加            | 3.86 | 0.65 | 4.13 | 0.54 | 1  | 8.33  | .01 | 0.06       |

### (2) 入職後の職務適応に対する入職年数の効果

組織市民行動および組織社会化の下位尺度（「職務遂行」「道具性」）を従属変数、入職年数を独立変数とする1要因分散分析を行ったところ、すべての尺度得点について3年目の回答者が高い得点を示した（表3-5）。

表 3-5 入職後の職務適応に対する入職年数の効果

|         | 1年目  |      | 3年目  |      | df | F     | p   | $\eta_p^2$ |
|---------|------|------|------|------|----|-------|-----|------------|
|         | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |    |       |     |            |
| 組織市民行動  | 3.30 | 0.76 | 3.68 | 0.72 | 1  | 8.31  | .01 | 0.06       |
| [組織社会化] |      |      |      |      |    |       |     |            |
| 職務遂行    | 3.67 | 0.63 | 4.06 | 0.49 | 1  | 19.30 | .00 | 0.13       |
| 道具性     | 3.52 | 0.68 | 3.94 | 0.64 | 1  | 14.37 | .00 | 0.1        |

### (3) 職場に対する評価

職務満足感、組織サポートの下位尺度（「評価的公正」「共感的理解」「個人的支援」）、上司のリーダーシップを従属変数、入職年数を独立変数とする1要因分散分析を行った。解析の結果、入職年数の効果がみられた尺度はなかった（表3-6）。

表 3-6 職場に対する評価に対する入職年数の効果

|            | 1年目  |      | 3年目  |      | df | F    | p   | $\eta_p^2$ |
|------------|------|------|------|------|----|------|-----|------------|
|            | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |    |      |     |            |
| 職務満足       | 3.70 | 0.77 | 3.92 | 0.69 | 1  | 2.33 | .13 | 0.02       |
| [組織サポート]   |      |      |      |      |    |      |     |            |
| 評価的公正      | 3.35 | 0.64 | 3.28 | 0.74 | 1  | 0.09 | .77 | 0          |
| 共感的理解      | 3.32 | 0.78 | 3.12 | 0.81 | 1  | 1.32 | .25 | 0.01       |
| 個人的支援      | 3.58 | 0.76 | 3.31 | 0.88 | 1  | 3.26 | .07 | 0.03       |
| 上司のリーダーシップ | 3.69 | 0.65 | 3.53 | 0.78 | 1  | 1.63 | .20 | 0.01       |

### ジェンダーと入職年数の交互作用

「入職後の職務適応」「職場に対する評価」について、ジェンダーと入職年数の交互作用を検討した。「在学中の学修」については、入職年数の要因は卒業年度による違いとなり、検討の目的から乖離するため検討から除外する。

各下位尺度を従属変数、ジェンダー(2)×入職年数(2)を独立変数とする2要因分散分析を行ったところ、組織サポートにおける「個人的支援」に対して交互作用が有意だった（表3-7）。Holmによる多重比較の結果、入職1年目では女性の方が個人的支援を強く入手していると回答している



が、入職3年目では性別差が消失していた(入職1年目: $t(141)=-2.75, p=.007$ ;入職3年目: $t(141)=.32, n.s.$ ) (図3-1)。

表 3-7 入職後の職務適応および職場に対する評価に対するジェンダーと入職年数の交互作用効果

|                   | 1年目  |      |      |      | 3年目  |      |      |      | 交互作用 |      |     |            |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------------|
|                   | 男性   |      | 女性   |      | 男性   |      | 女性   |      | df   | F    | p   | $\eta^2_p$ |
|                   | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   | 平均値  | SD   |      |      |     |            |
| [入職後の職務適応]        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |            |
| 組織市民行動<br>(組織社会化) | 3.44 | 0.76 | 3.29 | 0.65 | 3.52 | 0.83 | 3.75 | 0.69 | 1    | 1.82 | .18 | 0.02       |
| 職務遂行<br>道具性       | 3.76 | 0.72 | 3.62 | 0.57 | 4.06 | 0.53 | 4.12 | 0.49 | 1    | 0.76 | .39 | 0.01       |
| [職場の評価]           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |            |
| 職務満足<br>(組織サポート)  | 3.83 | 0.85 | 3.73 | 0.60 | 3.96 | 0.86 | 3.93 | 0.61 | 1    | 0.06 | .81 | 0.00       |
| 評価の公正             | 3.24 | 0.69 | 3.39 | 0.63 | 3.42 | 0.80 | 3.26 | 0.72 | 1    | 1.20 | .28 | 0.01       |
| 共感的理解             | 3.06 | 0.74 | 3.39 | 0.74 | 3.16 | 0.71 | 3.13 | 0.85 | 1    | 1.38 | .24 | 0.01       |
| 個人的支援             | 3.13 | 1.00 | 3.80 | 0.52 | 3.39 | 0.80 | 3.30 | 0.92 | 1    | 5.53 | .02 | 0.04       |
| 上司のリーダーシップ        | 3.56 | 0.71 | 3.73 | 0.65 | 3.60 | 0.83 | 3.50 | 0.72 | 1    | 0.90 | .35 | 0.01       |

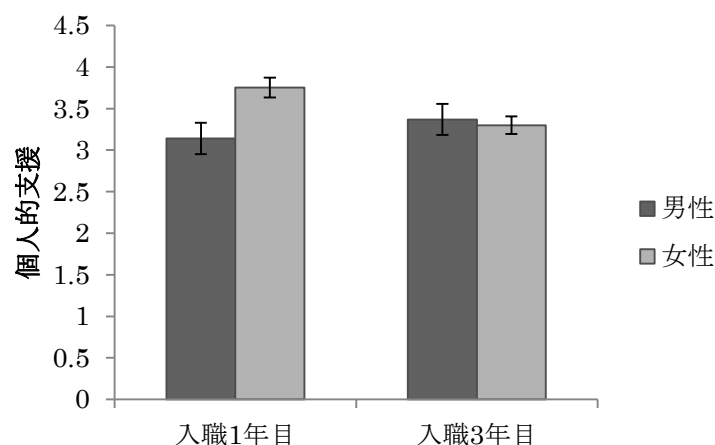


図 3-1 個人的支援に対するジェンダーと入職年数の交互作用効果

#### 第4章 分析3 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (1) —在学中の学修の入職後の職務適応に対する直接効果と間接効果—

##### 1 分析の目的

「入職後の職務適応」に対し、「在学中の学修」「職場評価」がどのような影響を与えているのか検討する。

##### 2 方法

###### 回答者

上述の方法で得られた回答に対し分析を行ったが、測度によって回答が完備していない回答者

が分析から除外されるため、尺度ごとに分析に含まれる回答者数が変化した。

### 分析項目

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」

### 分析方法

#### ①単相関

各変数間の単相関を算出した。

#### ②在学中の学修と職場に対する評価の直接効果の検討

重回帰分析を用いて「在学中の学修」と「職場に対する評価」が「入職後の職務適応」に与える直接効果を推定した。「組織市民行動」「組織社会化」のそれぞれを目的変数、「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」を説明変数とする重回帰分析を行った。さらに、在学中の学修と職場に対する評価が交互作用を示す可能性を検討するため、生活目標×職務満足感、生活目標×組織サポート、生活目標×上司のリーダーシップ、の3つの交互作用の効果を検討した。

#### ③職場に対する評価の媒介効果の検討

在学中の学修と職場に対する評価がどのような関係にあるのか、そして相互作用する在学中の学修と職場に対する評価が入職後の職務適応に与える影響を同時に推定するために、共分散構造分析によるパス解析を行った。具体的には在学中の学修が職場に対する評価に影響を与え、職場に対する評価が入職後の職務適応に影響を与える、というモデルを構築し、回帰係数の推定および適合度の算出を行った。

## 3 結果と考察

### 単相関

各測度間の単相関を算出し、表 4-1 に整理した。

表 4-1 各測度間の単相関（順位相関係数（ $\rho$ ））

|              | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 1～2年次学習態度  | -      |        |        |        |        |        |        |   |
| 2 3～4年次学習態度  | .64 ** | -      |        |        |        |        |        |   |
| 3 生活目標       | .38 ** | .43 ** | -      |        |        |        |        |   |
| 4 組織市民行動     | .17 *  | .12    | .31 ** | -      |        |        |        |   |
| 5 組織社会化      | .24 ** | .18 *  | .34 ** | .47 ** | -      |        |        |   |
| 6 職務満足       | .15 +  | .20 *  | .27 ** | .28 ** | .51 ** | -      |        |   |
| 7 組織サポート     | .08    | .21 *  | .15 +  | .05    | .25 ** | .36 ** | -      |   |
| 8 上司のリーダーシップ | .08    | .08    | .14 +  | .12    | .27 ** | .36 ** | .50 ** | - |

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

### 重回帰モデル

回答者の全体のデータを対象に重回帰分析を行った。表 4-2 には組織市民行動を目的変数とする重回帰分析の結果、および組織社会化を目的変数とする重回帰分析の結果を整理した。step1 を見ると、生活目標、職務満足の効果がありだった。そこで step2 として生活目標と職場に対する評価の交互作用の効果を検討したところ、有意とならなかった。

表 4-2 在学中の学修と職場に対する評価が入職後の適応に与える影響（重回帰分析）

|                 | 組織市民行動  |         | 組織社会化   |         |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
|                 | step1   | step2   | step1   | step2   |
| 1～2年次学習態度       | .133    | .148    | .127    | .114    |
| 3～4年次学習態度       | -.161   | -.209 + | -.089   | -.069   |
| 生活目標            | .327 ** | .333 ** | .316 ** | .306 ** |
| 職務満足            | .239 *  | .235 *  | .322 ** | .322 ** |
| 組織サポート          | -.011   | .021    | .109    | .112    |
| 上司のリーダーシップ      | -.031   | -.050   | .036    | .017    |
| 生活目標*職務満足       |         | .183 +  |         | .013    |
| 生活目標*組織サポート     |         | -.131   |         | -.105   |
| 生活目標*上司のリーダーシップ |         | .055    |         | -.041   |
| R <sup>2</sup>  | .181 ** | .205 ** | .326 ** | .339 ** |
| AIC             | 271.59  | 273.80  | 179.72  | 183.14  |
| AICC            | 272.81  | 276.09  | 180.94  | 185.44  |
| BIC             | 294.34  | 305.08  | 202.47  | 214.43  |

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

### 職場に対する評価の媒介効果の検討

説明変数として在学中の学修（「1～2年次の学修態度」「3～4年次の学修態度」「生活目標」）、媒介変数として職場に対する評価（「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」）、入職後の適応（「組織市民行動」「組織社会化」）を目的変数とするパス解析を行った。なお、目的変数ごとに分析を行ったため、結果を分離して示す。さらに、3つ媒介変数についても一つずつその媒介効果を検討した。

#### (1) 組織市民行動に対して

「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」の媒介効果を図 4-1～4-3 に整理した。単相関の分析から示唆されていたことだが、そもそも職場に対する評価から組織市民行動に有意なパスが示されたのは「職務満足感」を媒介変数とした場合のみであった。媒介効果を詳しくみてみると、1～2年次の学習態度は職務満足に対し負の影響、3～4年次の学習態度および生活

目標は職務満足に対し正の影響を及ぼし、職務満足が組織市民行動に正の影響を与えていた。

## (2) 組織社会化に対して

「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」の媒介効果を図 4-4～4-6 に整理した。3つの媒介変数はいずれも組織社会化に対し有意な正の係数を示した。在学中の学修から媒介変数へのパス係数を確認すると、職務満足感・組織サポートに対しては、1～2年次の学習態度が負の影響、3～4年次の学習態度が正の影響を及ぼしていたが、生活目標は有意な係数を示さなかった。上司のリーダーシップに対しては在学中の学修は影響を及ぼしていなかった。

## 本章分析結果のまとめ

### (1) 直接効果

重回帰モデルにより、在学中の学修および職場に対する評価が入職後の職務適応に与える直接効果を検討したところ、在学中の学修における生活目標、職場に対する評価における職務満足感が、組織市民行動、組織社会化に対して直接効果を示した。

### (2) 間接効果

職場に対する評価が、在学中の学修を入職後の職務適応に媒介するかという分析を通して、在学中の学修の職務適応に対する間接効果を検討した。まず組織市民行動に対しては、1～2年次および3～4年次の学習態度が職務満足感に影響を与え、間接効果を示した。組織サポート、上司のリーダーシップを通じた間接効果はみられなかった。続いて組織社会化に対しては、1～2年次および3～4年次の学習態度が職務満足感および組織サポートに影響を与え、間接効果を示した。上司のリーダーシップを通じた間接効果はみられなかった。つまり、在学中の学修の一部が、職場に対する評価に一定の影響を与え、間接的に職務適応に影響を与えていると言える。具体的には1～2年次の学習態度は職場に対する評価を抑制する効果をもち、3～4年次の学習態度は職場に対する評価を良好なものに促進する効果をもつ可能性が示された。生活目標については直接効果が高く、明確な間接効果はみられなかった。

### (3) 職場に対する評価について

最後に職場に対する評価の特性について整理する。職務満足感と組織サポートは在学中の学修とも、職務適応とも一定の関連を示したが、上司のリーダーシップはその限りではなく、在学中の学修とも職務適応ともほとんど関連を示さなかった。上司のリーダーシップが在学中の学修と関連を示さなかったということは、上司のリーダーシップをどのように認知するか、上司とどのような人間関係を取り結ぶかというときに、在学中の学修に関する努力や成果がほとんど影響を与えないということである。上司のリーダーシップをどう認知するかは、端的に上司のパーソナリティや対人的特性により定義され、回答者の主観的な捉え方の自由度が狭い可能性が示唆される。

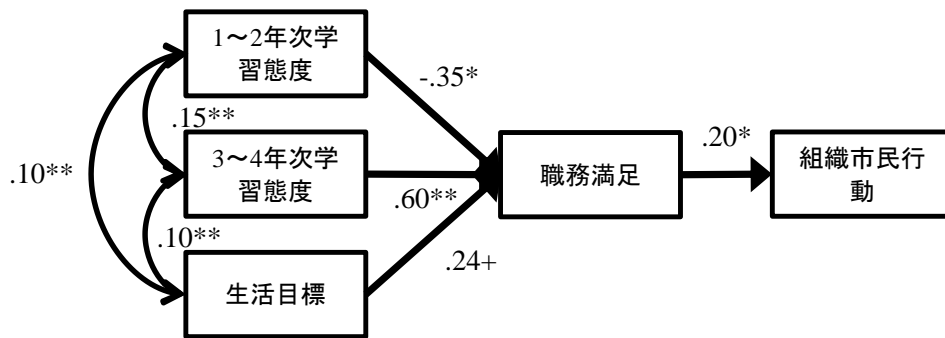


図 4-1 組織市民行動を目的変数、「職務満足」を媒介変数とするパス図（共分散構造分析）

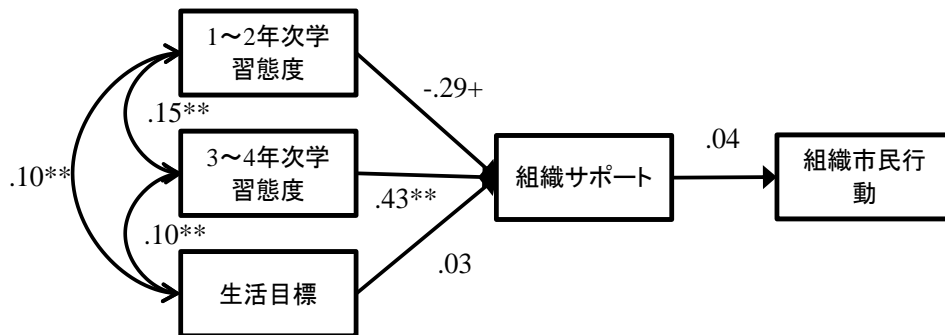


図 4-2 組織市民行動を目的変数、「組織サポート」を媒介変数とするパス図（共分散構造分析）

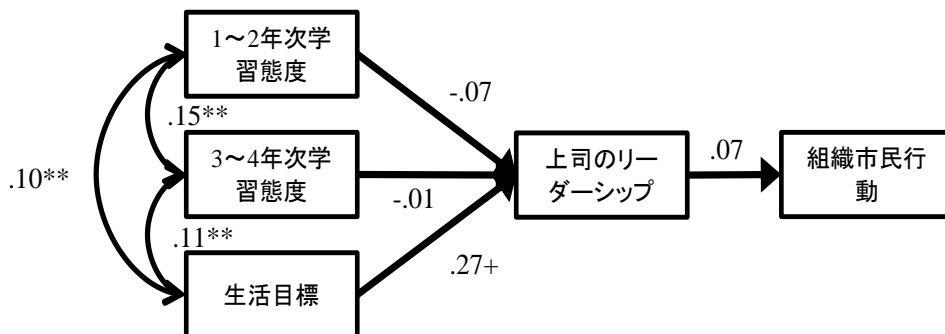


図 4-3 組織市民行動を目的変数、「上司のリーダーシップ」を媒介変数とするパス図（共分散構造分析）

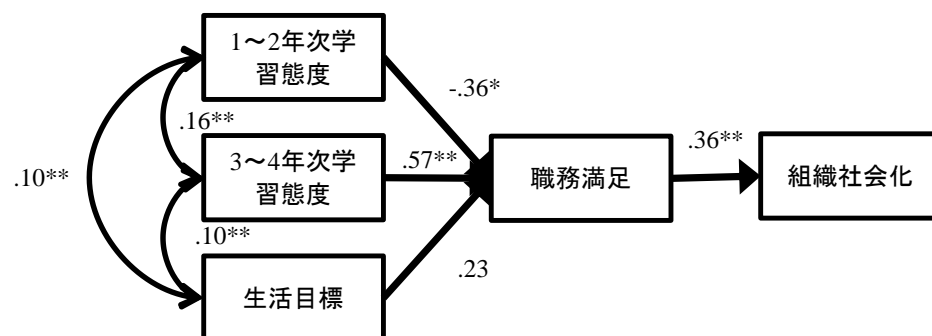


図 4-4 組織社会化を目的変数、「職務満足」を媒介変数とするパス図（共分散構造分析）

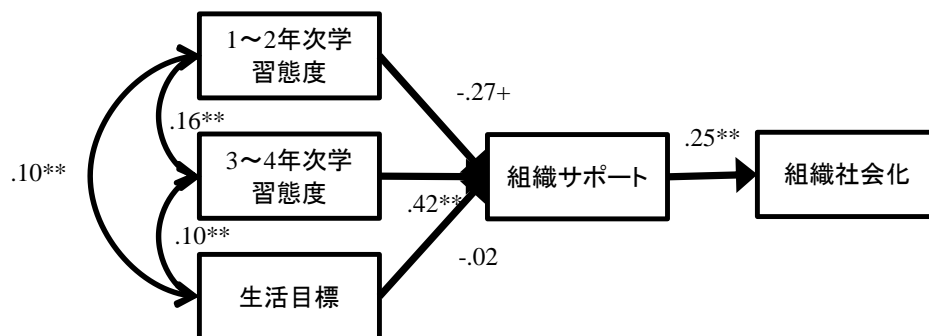


図 4-5 組織社会化を目的変数、「組織サポート」を媒介変数とするパス図（共分散構造分析）

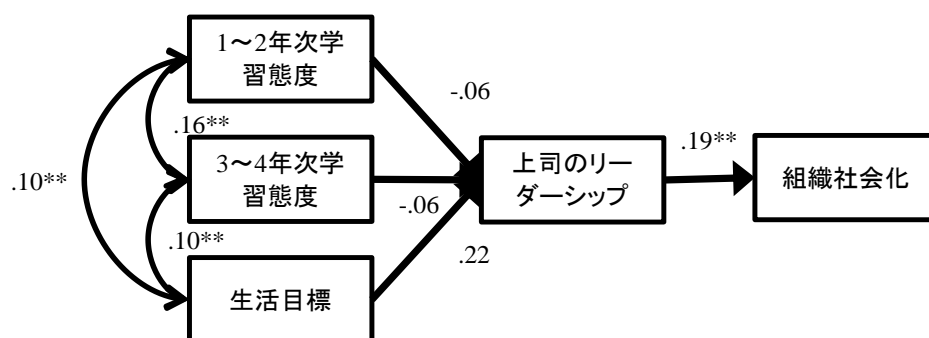


図 4-6 組織社会化を目的変数、「上司のリーダーシップ」を媒介変数とするパス図（共分散構造分析）

## 第5章 分析4 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響(2) —変数間関連性の包括的モデリング—

### 1 分析の目的

「入職後の職務適応」「在学中の学修」「職場に対する評価」の相互関係影響関係について、包括的にモデリングする。

### 2 方法

#### 回答者

上述の方法で得られた回答に対し分析を行ったが、測度によって回答が完備していない回答者が分析から除外されるため、尺度ごとに分析に含まれる回答者数が変化した。

#### 分析項目

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」

### 分析方法

フルモデルを構築し、共分散構造分析により回帰係数の推定および適合度の算出を行った。有意でなかったパスを削除し再度回帰係数の推定と適合度の算出を繰り返した。

### 3 結果と考察

モデルを構築したのち推定を行い、有意でないパスを削除し、再度回帰係数の推定および適合度の算出を行った結果を整理した（図 5-1）。在学中の学修のうち、生活目標は二つの職務適応のどちらにも有意な直接効果を有し、その一方1～2年次および3～4年次の学習態度は職場に対する評価を通じて間接的に職務適応に影響を与えていた。

概ねすべての回帰係数が正の値を与えており、説明変数は目的変数に対し促進的な影響を与えていた。しかし、「1～2年次の学習態度」は「職務満足感」「組織サポート」に負の影響を与えていた。

以上のことを踏まえてパス図から読みとれることをまとめる。生活目標は職務適応に対し間接効果だけでなく、直接効果を示した。在学時の学習態度は、職場に対する評価に影響を与えることで間接的に職務適応に影響していた。具体的には3～4年次の学習態度が積極的であるほど職務満足度が高く、職場から高い職場サポートを得ていると感じていた。一方1～2年次の学習態度は、職務満足と組織サポートに対し抑制的な作用を及ぼしていた。1～2年次の学習態度が積極的であるほど、職務満足感が低く、職場から得られる組織サポートが枯渇・不足していると認知されやすかった。この点は直観的な理解が困難な点である。今回のデータの範囲内でこの結果をどのように解釈すべきかを確定することは困難である。今後の詳細な事態把握が必要である。

組織サポートおよび上司のリーダーシップが組織市民行動、組織社会化のどちらにも影響を与えていなかったことは特筆に値するだろう。特に組織市民行動は、所属する組織の自己に対する処遇によって促進される、社会的な交換行為であることが確かめられている（田中、2002）。入職年数やジェンダーの効果によって打ち消されている可能性が残るため、次節にて検討する。

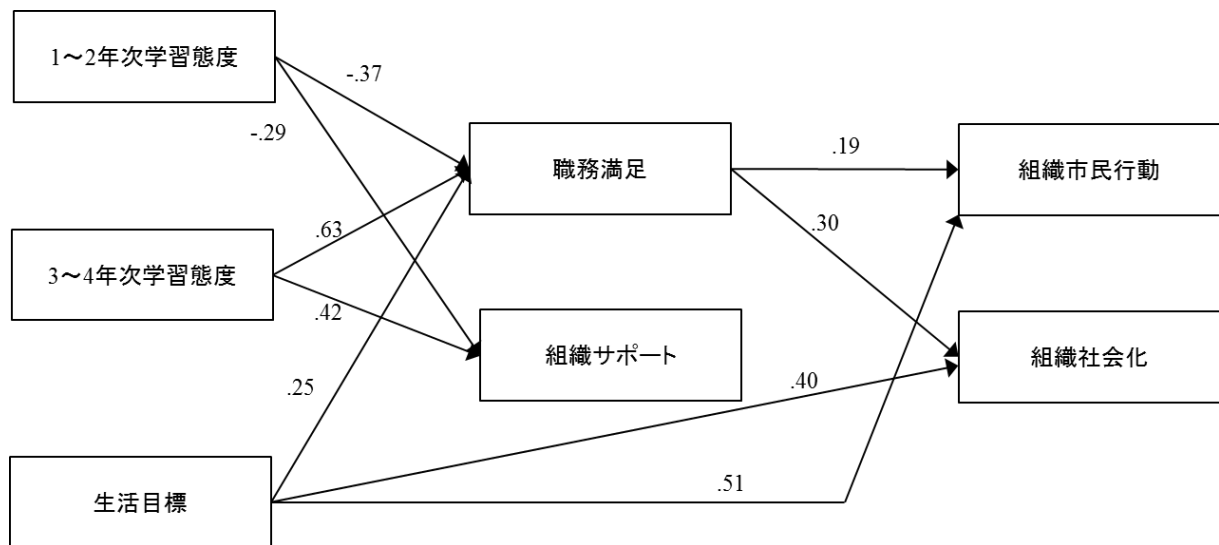


図 5-1 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響（パス解析）  
 $CFI=.839$ 、 $RMSEA=.179$ 、 $\chi^2(11)=305.60$ 、共分散、誤差変数の記載は省略した。

## モデルの改善

CFI、RMSEA がともに若干不良であったため、モデルの改善を行った。先のモデルでは、「職務満足感」「組織サポート」の間、「組織市民行動」「組織社会化」の間に共分散を仮定した。パスの方が妥当である可能性を考慮して、共分散をパスに代替したモデルを構築した。適合度を確認した結果適合度に改善はみられなかったため、共分散の仮定を維持した。続いて「1～2年次の学習態度」「3～4年次の学習態度」「生活目標」の間に仮定された共分散をパスに代替したモデルを構築し、共分散構造分析を行った。「生活目標」から「1～2年次の学習態度」「3～4年次の学習態度」に対しパスを引き、2つの学習態度には共分散を仮定したモデル（モデル1）、「生活目標」から「1～2年次の学習態度」「3～4年次の学習態度」に対しパスを引き、「1～2年次の学習態度」「3～4年次の学習態度」にパスを引いたモデル（モデル2）、「1～2年次の学習態度」「3～4年次の学習態度」から「生活目標」にパスを引き、2つの学習態度に共分散を仮定したモデル（モデル3）を検討した。適合度を検討した結果、モデル1、モデル2において適合度が改善された。共分散構造分析の結果、「生活目標」が2つの学習態度に影響を与えると仮定したモデルが最良のモデルとなった（図5-2）。

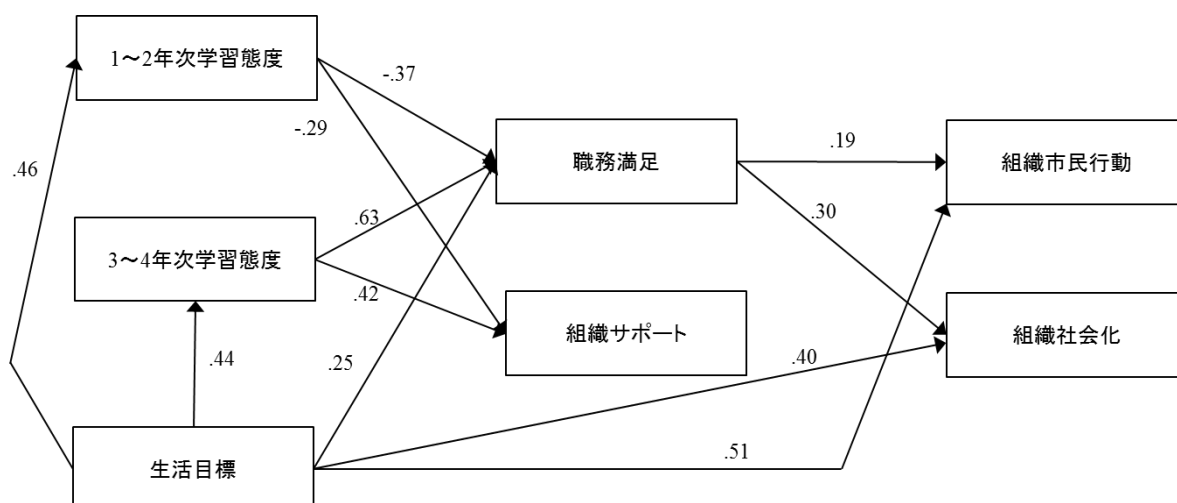


図 5-2 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響（パス解析、改善されたモデル[モデル1]）

CFI=.847、RMSEA=.161、 $\chi^2(11)=305.60$ 、共分散、誤差変数の記載は省略した。なおモデル2はモデル1と同じ適合度、モデル3はCFI=.837、RMSEA=.172、 $\chi^2(11)=305.60$ 、だった。

## 第6章 分析5 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響(3) —性差に注目して—

### 1 分析の目的

「入職後の職務適応」「在学中の学修」「職場に対する評価」の相互関係影響関係に、性別による違いがどのようにみられるのか検討した。

### 2 方法



## 回答者

測度によって回答が完備していない回答者が分析から除外されるため、尺度ごとに分析に含まれる回答者数が変化した。

## 分析項目

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」

## 分析方法

フルモデルを構築し、男性サンプルのみ、および女性サンプルのみを取り出しそれぞれ共分散構造分析により回帰係数の推定と適合度の確認を行った。

## 3 結果と考察

男性サンプルの結果を図 6-1、女性サンプルの結果を図 6-2 に整理した。男女に共通にみられることとして注目しうる点を述べる。在学中の学修と職務適応の関連性については、生活目標から職務適応への直接効果がみられること、学修の一部が職務満足を経由して間接効果を示すことが共通していた。職場に対する評価については、職務満足は職務適応に影響を与えているが、組織サポート・上司のリーダーシップが職務適応に影響を与えていない点が共通していた。

次に男女で異なる点に注目する。女性は1～2年生の学習態度が、3～4年生の学習態度、生活目標のいずれも、職場に対する評価に一定の影響を与えている。つまり大学の正課カリキュラムに対する取り組み方や生活目標の設定のされ方が職場をどのように評価・認知するか、さらには職務適応に影響をもっていた。さらに1～2年生の学習態度については職場の評価を下げる方向に作用している点は、女性の大きな特徴である。一方男性については3～4年生の学習態度は職務満足に大きな影響を及ぼしていたが、1～2年生の学習態度については特に影響が小さく、その後のキャリア発達に影響を及ぼしていない。

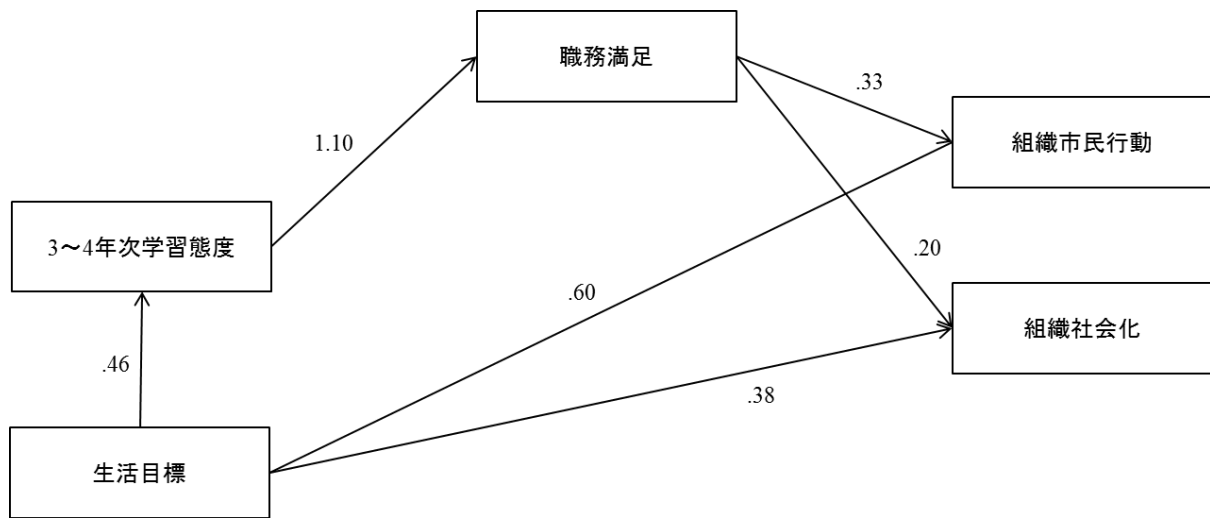


図 6-1 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (パス解析、男性サンプル)  $CFI=.933$ 、 $RMSEA=.132$ 、 $\chi^2(3)=4.937$ 、共分散、誤差変数の記載は省略した。

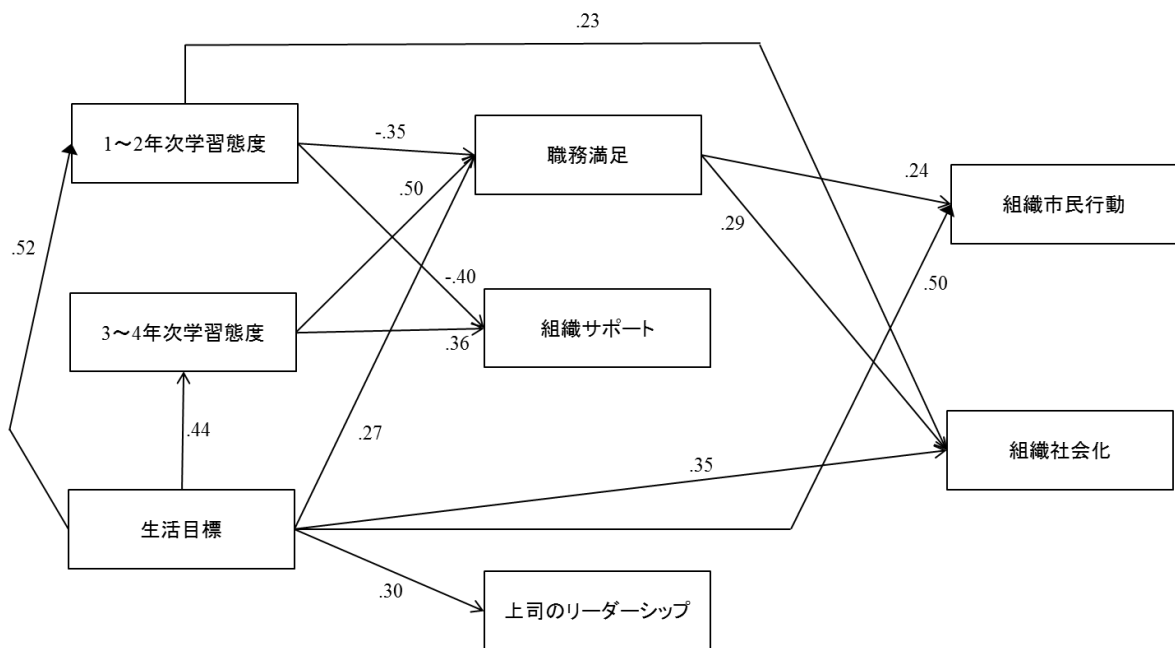


図 6-2 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (パス解析、女性サンプル)  $CFI=.944$ 、 $RMSEA=.107$ 、 $\chi^2(11)=22.489$ 、共分散、誤差変数の記載は省略した。

## 第7章 分析6 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響(4) —入職1年目と3年目の比較—

### 1 分析の目的

「入職後の職務適応」「在学中の学修」「職場に対する評価」の相互関係影響関係に、性別による違いがどのようにみられるのか検討した。

## 2 方法

### 回答者

測度によって回答が完備していない回答者が分析から除外されるため、尺度ごとに分析に含まれる回答者数が変化した。

### 分析項目

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」

### 分析方法

フルモデルを構築し、入職1年目サンプルのみ、および入職3年目サンプルのみを取り出しそれぞれ共分散構造分析により回帰係数の推定と適合度の確認を行った。

## 3 結果と考察

図 7-1 に入職1年目サンプルにおけるパス解析の結果、図 7-2 に入職3年目サンプルにおけるパス解析の結果を要約した。入職1年目の特徴は、組織市民行動には在学中の学修および職場への評価が影響を与えていないこと、在学中の学修が間接効果を示さないことである。組織社会化に対しては職務満足感が影響を与えていないこと、上司のリーダーシップが影響を与えていることが特徴である。他方入職3年目の特徴は、組織市民行動と組織社会化の両者が職務満足感の影響を受けることである。在学中の学修に関しては、生活目標の直接効果が認められること、職務満足を媒介項とする間接効果が示された。

入職1年目にとって組織社会化を成し遂げるにあたって上司のリーダーシップが特異的に重要であるが、入職3年目においてそうした重要性は消失し、職務満足感が影響力を増していた。組織行動を支えるメカニズムが大きく変化していることが伺え興味深い。

在学中の学修の影響にも大きな違いが検出された。入職3年目では、在学中に生活目標を高い水準で意識していた者ほど職務適応が良好であったが、入職1年目にはそうした影響はみられない。入職1年目は組織適応の個人差が現れるほどの期間が経過しておらず、生活目標の設定の影響が顕在化していない可能性がある。

いずれにしても在学中の学修は影響プロセスを異にしているが、入職1年目、3年目の両サンプルに影響を与えていることが明らかになった。

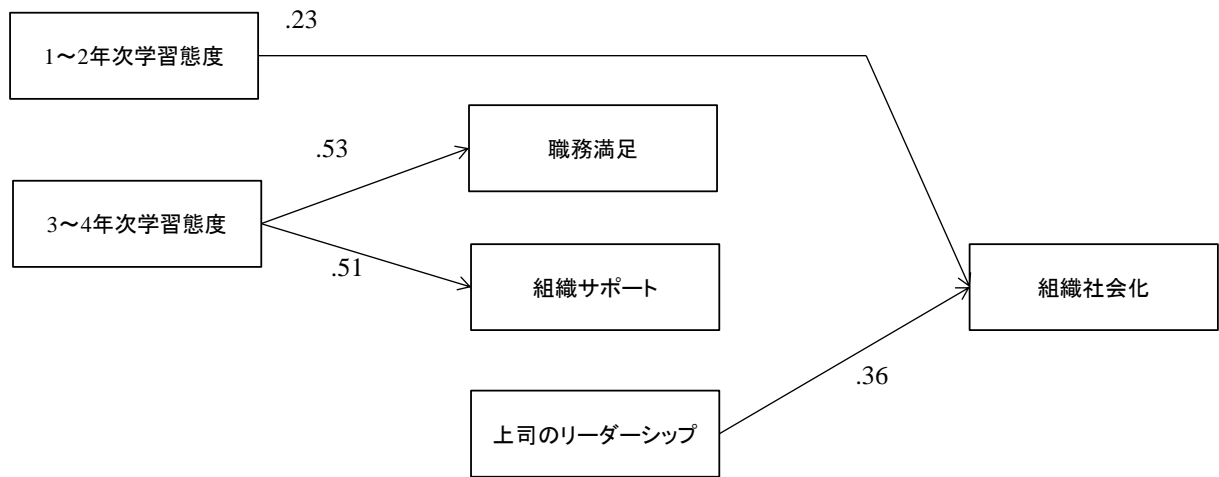


図 7-1 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (パス解析、入職 1 年目サンプル)  $CFI=.985$ 、 $RMSEA=.060$ 、 $\chi^2(11)=12.050$ 、共分散、誤差変数の記載は省略した。

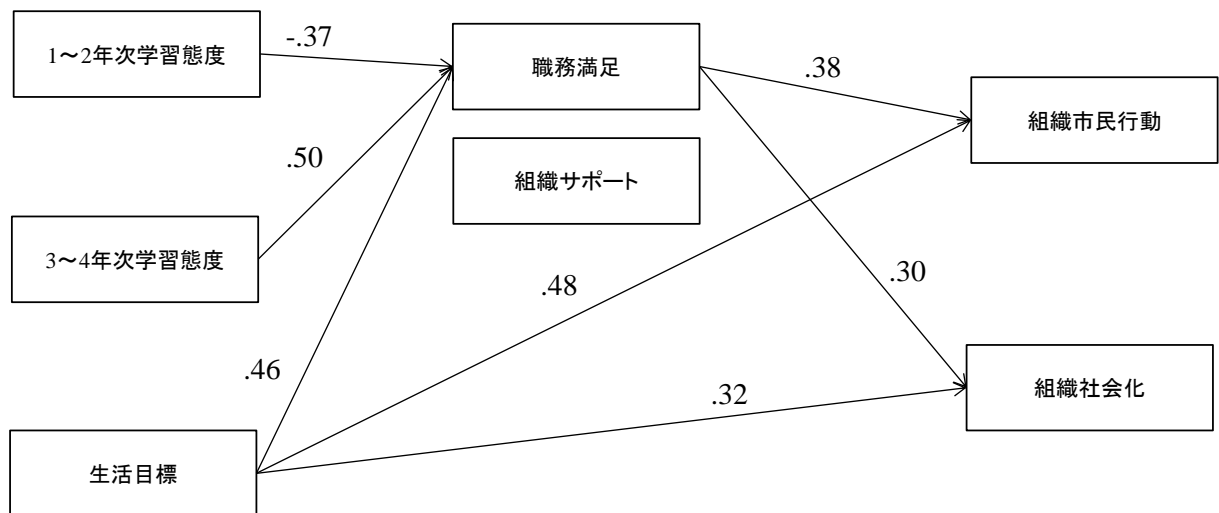


図 7-2 入職後の職務適応に対する在学中の学修および職場に対する評価の影響 (パス解析、入職 3 年目サンプル)  $CFI=1.000$ 、 $RMSEA=.000$ 、 $\chi^2(11)=6.237$ 、共分散、誤差変数の記載は省略した。

## 第 8 章 自由記述の分析 1 職場が提供する働きやすさ施策の認知

### 1 分析の目的

回答者が職場の働きやすさ施策について何を知っているのかを尋ねた自由記述式の回答について、性別差、入職年数の効果、職場の評価と関連、入職後の適応とどのような関係あるかを明らかにする。

### 2 方法

#### 回答者

146名中75名から記述が得られた（入職1年目の男性9名、女性32名、入職3年目の男性9名、女性25名）。

### 分析項目

回答者が自己の所属する会社が提供する働きやすさ施策をどのように認知しているかを調査するため「あなたが現在お勤めの会社で、社員にとって働きやすい職場環境づくりのために行っていることについて何かご存知のことはありますか」と設問し、自由記述により回答を求めた。

当該質問は回答者が所属する会社の施策を調べるものではなく、回答者の主観的な認知を尋ねるものであった。したがって、この質問が調査したのは「回答者が働きやすさ施策のどこに注目しているか」である。

記述との関連を検討する項目は

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」

### 分析方法

テキストマイニングにより、単語の出現頻度、単語の共起ネットワーク、クラスター構造を分析した。クラスターデータを算出し、「性別」「入職年数」「在学中の学修」「入職後の職務適応」「職場に対する評価」との関連を確認した。また「入職後の職務適応」とクラスターデータとの関連を回帰分析によって確認した。

## 3 結果と考察

### 単語の出現頻度

分かち書きを行い、単語抽出ソフト「茶釜」が複合語と判断した表現をキーワードとして指定したうえで、各単語・キーワードの出現頻度（のべ出現数）を表8-1に要約した。

### 単語の共起ネットワーク

それぞれの単語の共起関係を把握するために共起ネットワーク分析を行った。関連が強い語同士を線で結んだものであり、距離や位置は共起とは関係ない。ここでは色の同じネットワークがサブグラフを形成している。円と文字が大きいほど出現頻度の高い語であることを示している（図8-1）。

表 8-1 会社の働きやすさ施策の認知に関する単語・キーワードの出現回数

| 抽出語       | 出現回数 | 抽出語 | 出現回数 | 抽出語 | 出現回数 |
|-----------|------|-----|------|-----|------|
| 社員        | 16   | 制度  | 7    | 取得  | 5    |
| 意見        | 13   | 相談  | 7    | 充実  | 5    |
| 行う        | 11   | 会社  | 6    | 出来る | 5    |
| 残業        | 11   | 職員  | 6    | 積極  | 5    |
| 改善        | 10   | 働く  | 6    | 有休  | 5    |
| コミュニケーション |      |     |      |     |      |
| ョン        | 9    | 面談  | 6    | ノー  | 4    |
| 業務        | 8    | 育休  | 5    | 開催  | 4    |
| 研修        | 8    | 活動  | 5    | 機会  | 4    |
| 女性        | 8    | 環境  | 5    | 産休  | 4    |
| 上司        | 8    | 休暇  | 5    | 職場  | 4    |
| アンケート     | 7    | 勤務  | 5    | 組合  | 4    |
| 仕事        | 7    | 社長  | 5    | 定期  | 4    |
|           |      |     |      | 特に  | 4    |

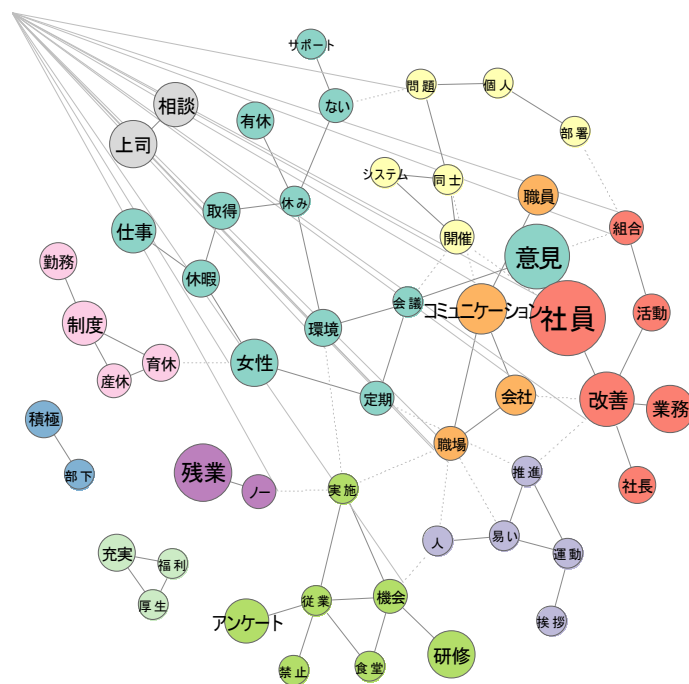


図 8-1 会社の働きやすさ施策の認知に関する単語・キーワードの共起ネットワーククラスター分析

続いて単語間の階層構造を知るため階層クラスター分析を行ったところ、5つのクラスターにクラスターリングされた。同一のクラスターに集まった単語を、元データの記述に当たりながら解釈して第1クラスターから第5クラスターをそれぞれ、「意見聴取による業務改善」「上司に対する相談機会」「フレキシブルな休暇取得」「社員同士の広域な交流機会」「特別休暇・福利厚生」と命名した（図8-2）。

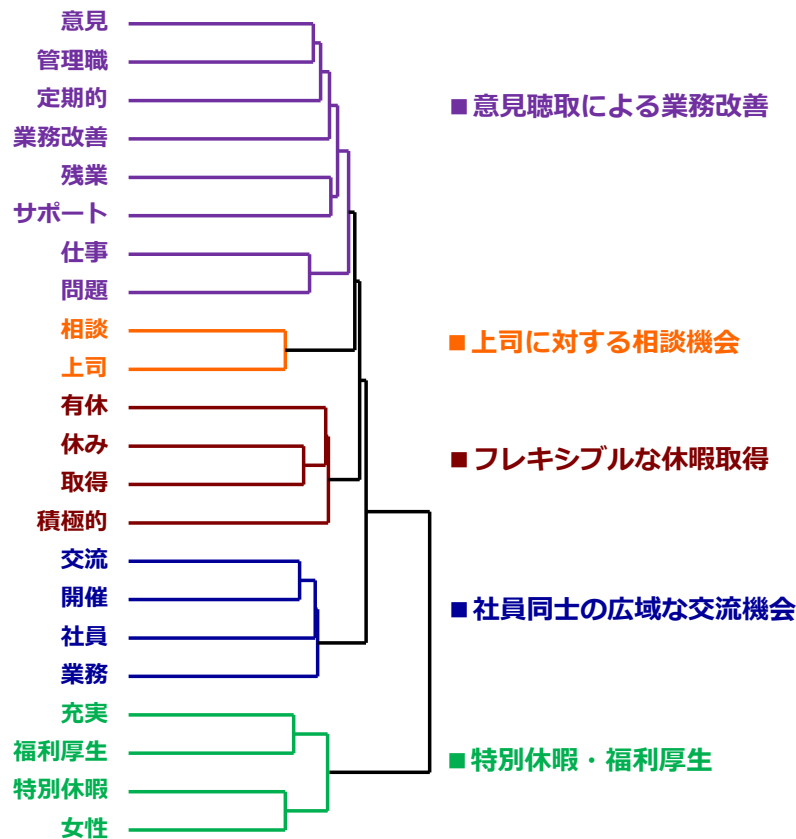


図 8-2 会社の働きやすさ施策の認知に関する単語・キーワードのデンドログラム

#### クラスター頻度の性差、入職年数の効果

5つのクラスターデータが、回答者の性別、入職年数とどのような関係にあるのか調べるため、クラスターデータを従属変数、性別×入職年数を独立変数とする二要因分散分析を行った（図8-3）。その結果、「社員同士の広域な交流機会」に対しては入職3年目の方が、「特別休暇・福利厚生」には男性の方が高い頻度を示した。交互作用はいずれのクラスターにも有意性を示さなかった。

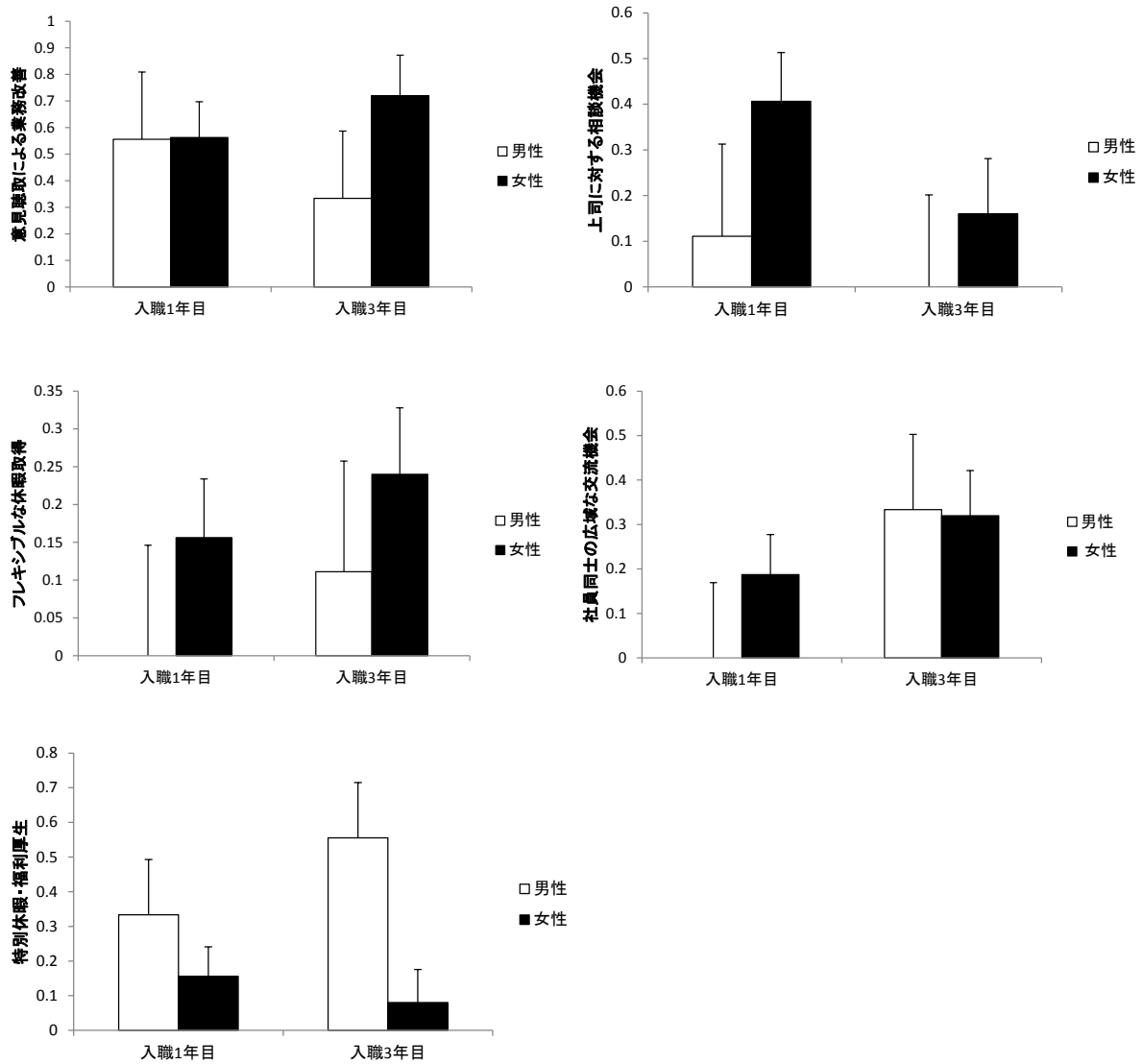


図 8-3 会社の働きやすさ施策の認知に関する各クラスターに対する性別および入職年数の効果（二要因分散分析）

### 変数間の単相関

単相関分析から得られた知見を見てみると、「フレキシブルな休暇取得」に言及するほど「組織市民行動」「組織社会化」のスコアが低下し、「社員同士の広域な交流機会」に言及するほど「組織市民行動」が高まっていた。「特別休暇・福利厚生」に言及するほど「生活目標」が高まる傾向にあった（表 8-2）。



表 8-2 会社の働きやすさ施策の認知に関するクラスターと「在学中の学修」「入職後の適応」「職場の評価」の単相関（ピアソンの積率相関係数）

|            | 意見聴取<br>による業<br>務改善 | 上司に対<br>する相談<br>機会 | フレキシ<br>ブルな休<br>暇取得 | 社員同士<br>の広域な<br>交流機会 | 特別休<br>暇・福利<br>厚生 |
|------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| 1～2年次学習態度  | .08                 | -.16               | .05                 | .18                  | -.06              |
| 3～4年次学習態度  | .10                 | .01                | -.06                | .12                  | .11               |
| 生活目標       | -.02                | .08                | .01                 | -.01                 | .21 +             |
| 組織市民行動     | -.01                | .16                | -.25 *              | .22 +                | .14               |
| 組織社会化      | .10                 | .03                | -.23 +              | .06                  | .05               |
| 職務満足       | .18                 | .01                | .01                 | -.04                 | .10               |
| 組織サポート     | .16                 | .12                | -.02                | -.09                 | -.12              |
| 上司のリーダーシップ | .00                 | .09                | .01                 | .01                  | -.07              |

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

クラスターが「入職後の職務適応」に与える影響

さらに、「入職後の職務適応」に会社の働きやすさ施策の認知に関するクラスターが与える影響を推定するために、5つのクラスターデータを説明変数、「組織市民行動」「組織社会化」をそれぞれ目的変数とする重回帰分析を男女別に行った（表 8-3）。モデルが有意になったのは「組織市民行動」を目的変数とするモデルの女性モデルのみであった。モデルの有意性にとらわれず回帰係数に有意性に注目すると、「フレキシブルな休暇取得」の頻度が高いほど組織市民行動と組織社会化がともに低下する傾向がみられる。また「社員同士の広域な交流機会」の頻度が高いほど組織市民行動が高まることが伺える。女性に固有にみられる現象として、「上司に対する相談機会」が組織市民行動にポジティブな影響を与えていた。

表 8-3 「入職後の職務適応」に会社の働きやすさ施策の認知に関するクラスターが与える影響（重回帰分析、男女別）

|                | 組織市民行動   |          | 組織社会化    |         |
|----------------|----------|----------|----------|---------|
|                | 男性       | 女性       | 男性       | 女性      |
| 意見聴取による業務改善    | .249     | -.103    | .112     | -.033   |
| 上司に対する相談機会     | -.044    | .231 *   | .061     | -.012   |
| フレキシブルな休暇取得    | -.358 ** | -.304 ** | -.336 ** | -.284 * |
| 社員同士の広域な交流機会   | .298 *   | .256 *   | .193 +   | .124    |
| 特別休暇・福利厚生      | .401 +   | .016     | .281     | -.027   |
| R <sup>2</sup> | .239     | .220 *   | .154     | .091    |

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

## 第9章 自由記述の分析2 働き甲斐

### 1 分析の目的

現在の職場における働き甲斐について尋ねた自由記述式の回答について、性別差、入職年数の効果、職場の評価と関連、入職後の適応とどのような関係あるかを明らかにする。

### 2 方法

#### 回答者

146名中75名から記述が得られた（入職1年目の男性9名、女性32名、入職3年目の男性9名、女性25名）。

#### 分析項目

回答者の現在の職場における働き甲斐の内容を調査するため「問9.あなたが今の職場で働く中で、働きやすさにつながっている事柄はありますか。あるいはどのような時に働き甲斐を感じますか。どのようなことでも結構です。自由にご記入ください」と設問し、自由記述により回答を求めた。

記述との関連を検討する項目は、

- ① 「在学中の学修」として「正課内教育に関する学習態度（1～2年次／3～4年次）」「生活目標尺度」
- ② 「入職後の職務適応」として「組織市民行動」「組織社会化」
- ③ 「職場に対する評価」として「職務満足感」「組織サポート」「上司のリーダーシップ」

#### 分析方法

テキストマイニングにより、単語の出現頻度、単語の共起ネットワーク、クラスター構造を分析した。クラスターデータを算出し、「性別」「入職年数」「在学中の学修」「入職後の職務適応」「職場に対する評価」との関連を確認した。また「入職後の職務適応」とクラスターデータとの関連を回帰分析によって確認した。

#### 結果と考察

##### 単語の出現頻度

分かち書きを行い、単語抽出ソフト「茶釜」が複合語と判断した表現をキーワードとして指定したうえで、各単語・キーワードの出現頻度（のべ出現数）を表9-1に要約した。

##### 単語の共起ネットワーク

それぞれの単語の共起関係を把握するために共起ネットワーク分析を行った。関連が強い語同士を線で結んだものであり、距離や位置は共起とは関係ない。ここでは色の同じネットワークがサブグラフを形成している。円と文字が大きいほど出現頻度の高い語であることを示している（図9-1）。

表 9-1 働き甲斐に関する単語・キーワードの出現回数

| 抽出後  | 出現頻度 | 抽出後  | 出現頻度 | 抽出後       | 出現頻度 |
|------|------|------|------|-----------|------|
| 仕事   | 24   | ない   | 5    | 意見        | 3    |
| 働き甲斐 | 17   | 何    | 4    | 良好        | 3    |
| 感謝   | 12   | 若手   | 4    | 気軽        | 3    |
| 自分の  | 11   | 仕事以外 | 4    | 残業        | 3    |
| 人    | 10   | 会社   | 4    | 無い        | 3    |
| 上司   | 9    | やりがい | 4    | コミュニケーション | 3    |
| 自分   | 7    | 甲斐   | 4    | それ        | 3    |
| お客様  | 7    | 休み   | 4    | 気         | 3    |
| 先輩   | 7    | 先輩方  | 4    | 実績        | 3    |
| 雰囲気  | 7    | 業務   | 4    | サポート      | 3    |
| 相談   | 7    | 近い   | 4    | 多い        | 3    |
| 職場   | 6    | 少ない  | 3    | 機会        | 3    |
| 人間関係 | 6    | 必要   | 3    | 話         | 3    |
| 言葉   | 5    | 有休   | 3    |           |      |

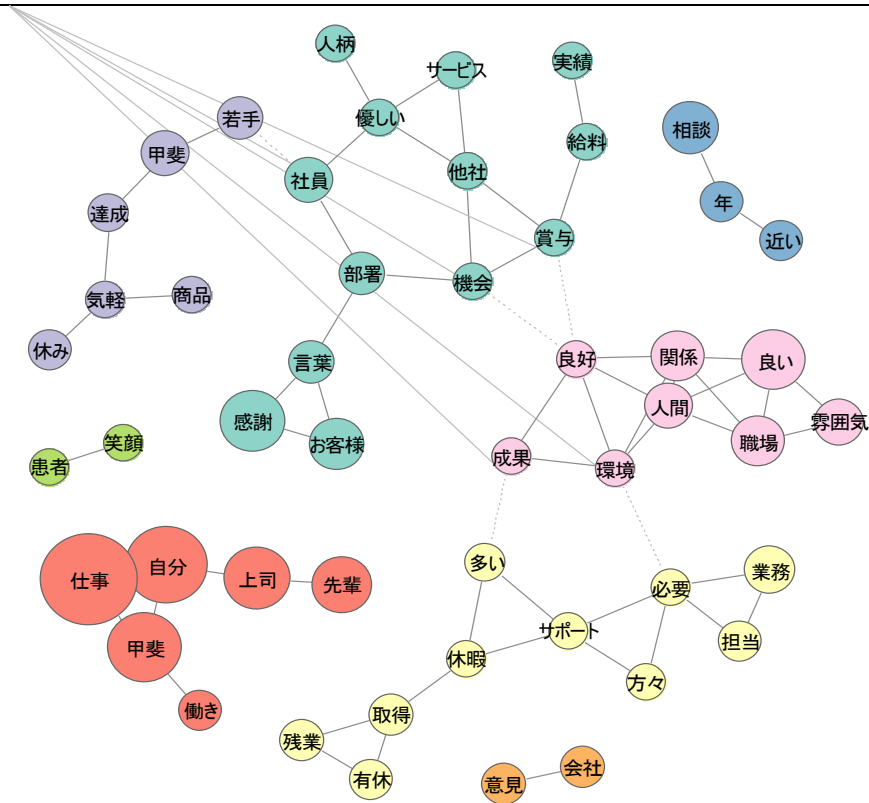


図 9-1 働き甲斐に関する単語・キーワードの共起ネットワーク

## クラスター分析

続いて単語間の階層構造を知るため階層クラスター分析を行ったところ、5つのクラスターにクラスターリングされた。同一のクラスターに集まった単語を、元データの記述に当たりながら解釈して第1クラスターから第6クラスターをそれぞれ、「顧客からの声掛け」「良好な人間関係」「先輩・上司からのサポート」「職場の雰囲気の良い」「意見・要望の会社への反映」「休みの取りやすさ」と命名した（図9-2）。

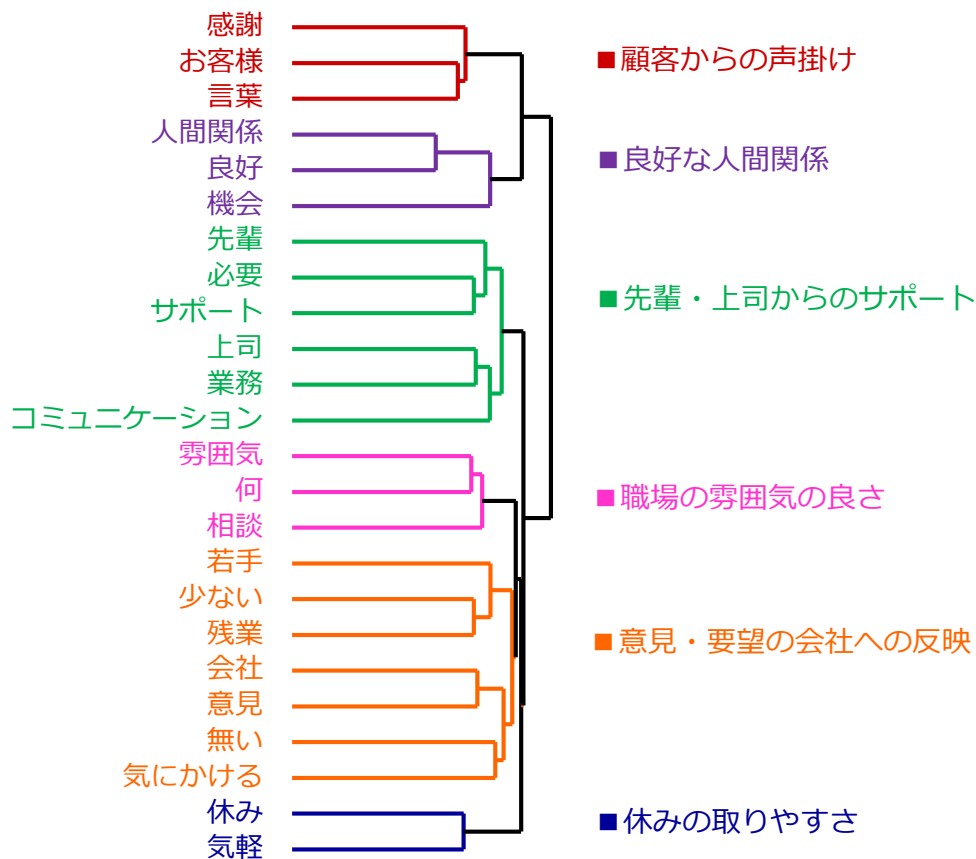


図9-2 働き甲斐に関する単語・キーワードのデンドログラム

## クラスター頻度の性別差、入職年数の効果

6つのクラスターデータが、回答者の性別、入職年数とどのような関係にあるのか調べるため、クラスターデータを従属変数、性別×入職年数を独立変数とする二要因分散分析を行った（図9-3）。

「顧客からの声掛け」「良好な人間関係」「先輩・上司からのサポート」「職場の雰囲気の良い」「休みの取りやすさ」については性別および入職年数は効果を持たなかった。「意見・要望の会社への反映」に対しては、性別、入職年数の主効果が有意、さらに交互作用が有意傾向を示した。交互作用の単純主効果を調べたところ、入職1年目では男性の方が女性よりも「意見・要望の会社への反映」に仕事のやりがいを感じやすいことが分かった。

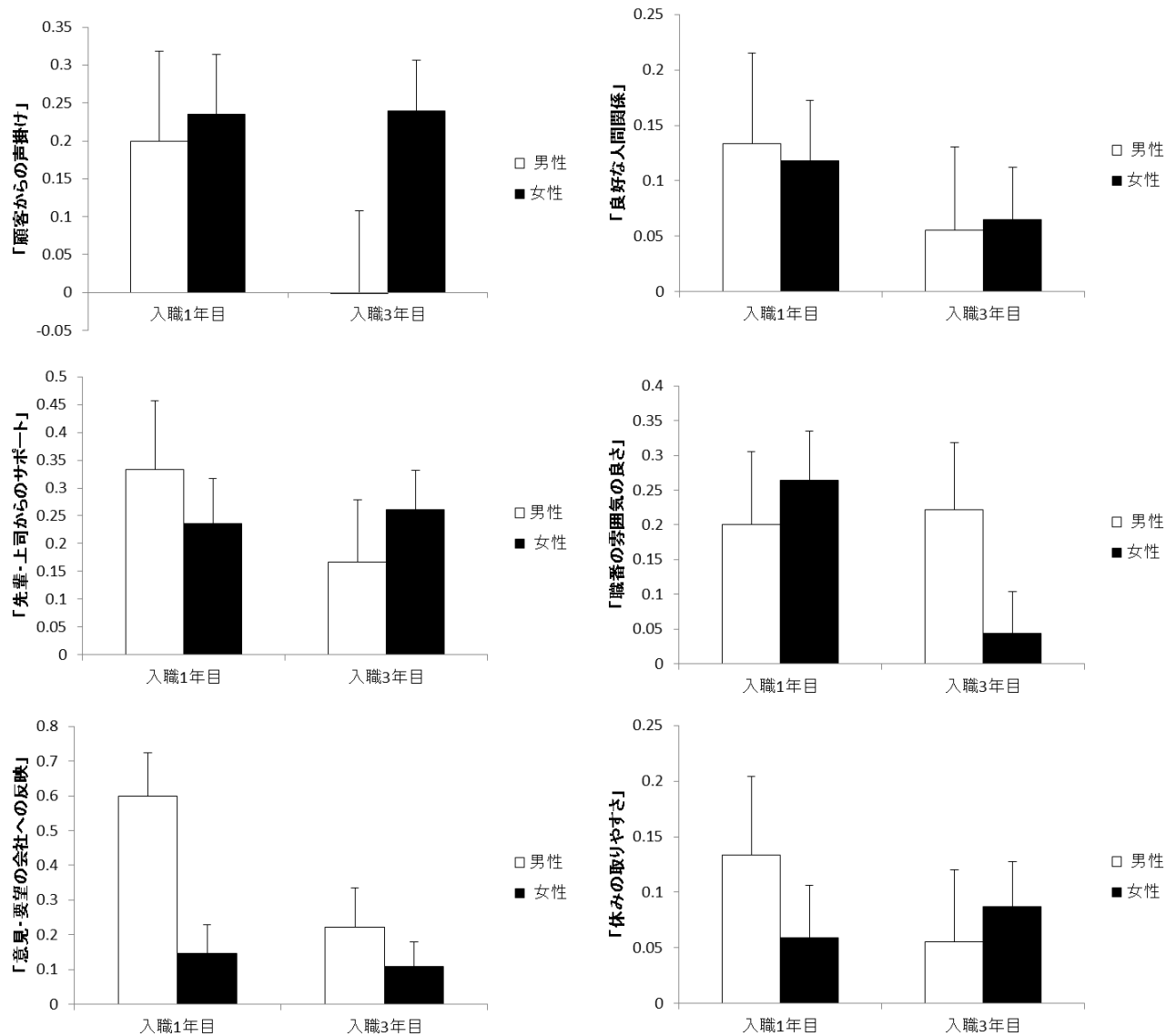


図 9-3 働き甲斐に関する各クラスターに対する性別および入職年数の効果（二要因分散分析）

### 変数間の単相関

変数間の単相関分析の結果を表 9-2 に要約した。

表 9-2 働き甲斐に関するクラスターと「在学中の学修」「入職後の適応」「職場の評価」の単相関  
(ピアソンの積率相関係数)

|            | 「顧客からの声掛け」 | 「良好な人間関係」         | 「先輩・上司からのサポート」    | 「職場の雰囲気の良いさ」 | 「意見・要望の会社への反映」     | 「休みの取りやすさ」 |
|------------|------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------------|------------|
| 1～2年次学習態度  | -.04       | .13               | -.06              | .09          | -.14               | -.14       |
| 3～4年次学習態度  | .04        | .02               | -.16 <sup>+</sup> | .04          | -.12               | -.14       |
| 生活目標       | .14        | .05               | -.05              | .15          | -.06               | -.09       |
| 組織市民行動     | -.05       | -.04              | .04               | -.15         | -.14               | .11        |
| 組織社会化      | .00        | -.14              | -.12              | -.13         | -.35 <sup>**</sup> | -.04       |
| 職務満足       | -.15       | -.16 <sup>+</sup> | -.23 <sup>*</sup> | -.08         | -.09               | .02        |
| 組織サポート     | .00        | -.09              | -.20 <sup>*</sup> | .00          | -.05               | -.12       |
| 上司のリーダーシップ | -.01       | -.11              | -.04              | -.02         | -.12               | -.06       |

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

クラスターが「入職後の職務適応」に与える影響

「入職後の職務適応」に自由記述における働き甲斐の回答がどのように影響を与えているかを検討するために、6つのクラスターを説明変数、「組織市民行動」「組織社会化」をそれぞれ目的変数とする重回帰分析を行った(表9-3)。

男性の結果から見てみると、「顧客からの声掛け」「職場の雰囲気の良いさ」「意見・要望の会社への反映」を働き甲斐にしているほど「入職後の職務適応」は不適になる傾向がみられた。一方「良好な人間関係」「先輩・上司からのサポート」を働き甲斐にしているほど「入職後の職務適応」が良好である傾向がみられた。

女性の結果をみてみると、「職場の雰囲気の良いさ」「意見・要望の会社への反映」を働き甲斐にしているほど、特に「組織市民行動」が低下する傾向がみられた。

表 9-3 「入職後の職務適応」に会社の働き甲斐に関するクラスターが与える影響  
(重回帰分析、男女別)

|                | 組織市民行動            |                   | 組織社会化             |                    |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|                | 男性                | 女性                | 男性                | 女性                 |
| 顧客からの声掛け       | -.36 <sup>+</sup> | .07               | -.52 <sup>*</sup> | .15                |
| 良好な人間関係        | .46 <sup>*</sup>  | -.07              | .46 <sup>*</sup>  | -.07               |
| 先輩・上司からのサポート   | .47 <sup>**</sup> | -.03              | .13               | -.15               |
| 職場の雰囲気の良いさ     | -.43 <sup>*</sup> | -.21 <sup>+</sup> | -.29 <sup>+</sup> | -.30 <sup>**</sup> |
| 意見・要望の会社への反映   | -.35              | -.11              | -.48 <sup>*</sup> | -.37 <sup>**</sup> |
| 休みの取りやすさ       | -.13              | .18               | .01               | .14                |
| R <sup>2</sup> | .39 <sup>**</sup> | .08 <sup>**</sup> | .47 <sup>**</sup> | .23 <sup>**</sup>  |

## 第10章 自由記述の分析3 コンピテンシー

### 1 分析の目的

コンピテンシー（有能な職員の行動特性）について尋ねた自由記述式の回答が、性別、入職年数によってどのように異なるのかを分析する。

### 2 方法

#### 回答者

146名中112名から記述が得られた（入職1年目男性14名、入職1年目女性34名、入職3年目男性17名、入職3年目女性45名）。

#### 分析項目

回答者の現在の職場における働き甲斐の内容を調査するため「あなたの知り合いの若手社会人の中で、いきいきと仕事をしている方を思い出してください。その方は、どのような特性・意識・特徴を持っていると感じますか。どのようなことでも結構です。自由にご記入ください」と設問し、自由記述により回答を求めた。

性別と入職年数によって、記述されたコンピテンシーがどのように異なるのかを記述する。

#### 分析方法

テキストマイニングにより、単語の出現頻度、単語の共起ネットワーク、クラスター構造を分析した。単語の出現頻度、単語の共起ネットワークを男性・女性それぞれに対し算出し、クラスターの頻度は性別および入職年数との関係を示した。

### 3 結果と考察

#### 単語の出現頻度

分かち書きを行い、単語抽出ソフト「茶釜」が複合語と判断した表現をキーワードとして指定したうえで、各単語・キーワードの出現確率の高かった単語を男女別に表10-1に要約した。

#### 単語の共起ネットワーク

それぞれの単語の共起関係を把握するために共起ネットワーク分析を男女別に行った（図10-1）。関連が強い語同士を線で結んだものであり、距離や位置は共起とは関係ない。ここでは色の同じネットワークがサブグラフを形成している。円と文字が大きいほど出現頻度の高い語であることを示している。

表 10-1 コンピテンシーに関する単語の出現確率

| 男性        |      | 女性  |      |
|-----------|------|-----|------|
| 能力        | .135 | 仕事  | .345 |
| 明るい       | .128 | 持つ  | .329 |
| 思う        | .116 | 自分  | .264 |
| コミュニケーション | .103 | 人   | .230 |
| 甲斐        | .094 | 目標  | .150 |
| 生き生き      | .094 | 前向き | .121 |
| 関係        | .086 | 出来る | .110 |
| 積極        | .081 | 向上心 | .096 |
| 高い        | .079 | 良い  | .085 |
| 常に        | .079 | 好き  | .075 |

note. 表中数字は各性別における出現確率を表す (Jaccard 距離)

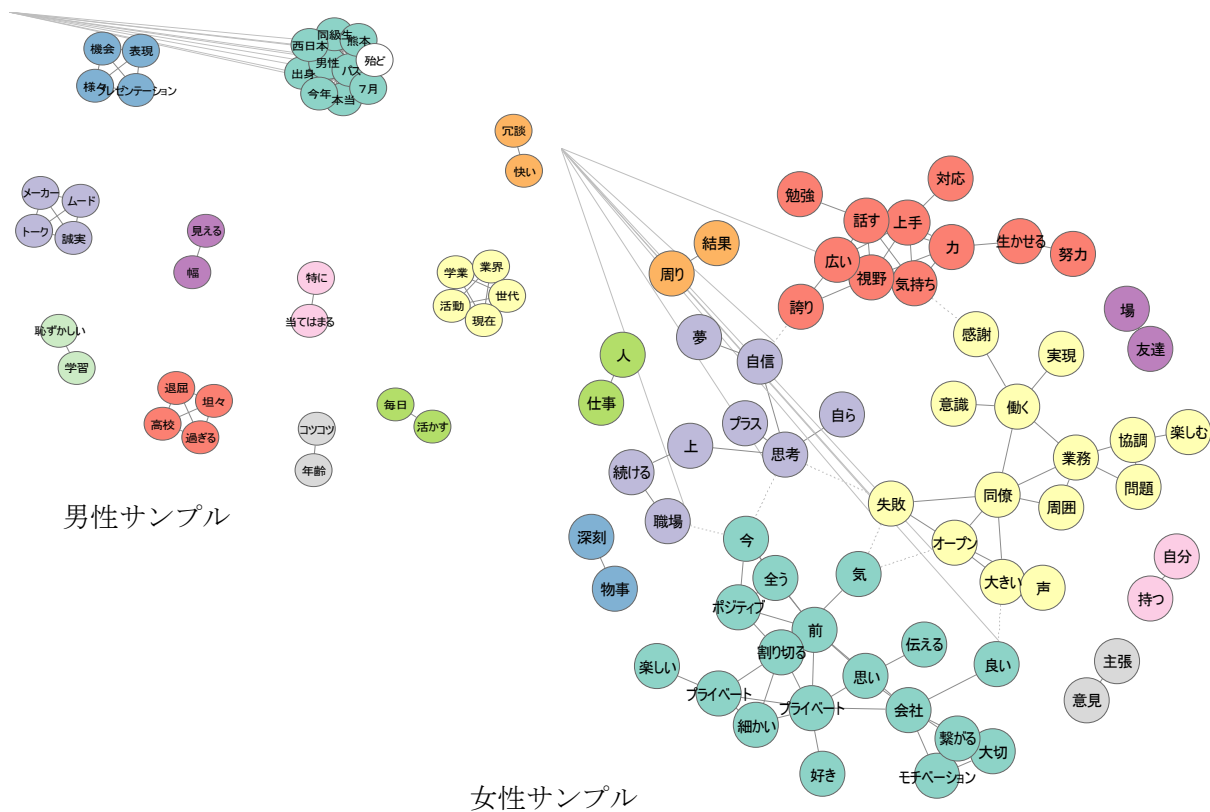


図 10-1 コンピテンシーに関する単語・キーワードの共起ネットワーク (上図：、下図：女性サンプル)

### クラスター分析

続いて単語間の階層構造を知るため階層クラスター分析を行ったところ、7つのクラスターにクラスタリングされた。同一のクラスターに集まった単語を、元データの記述に当たりながら解釈して第1クラスターから第7クラスターをそれぞれ、「汎用的な有能性」「向上心」「主張性」「笑顔」「仕事への選好とプライベートの充実」「信念の伝達」「明るさ」と命名した (図 10-2)。



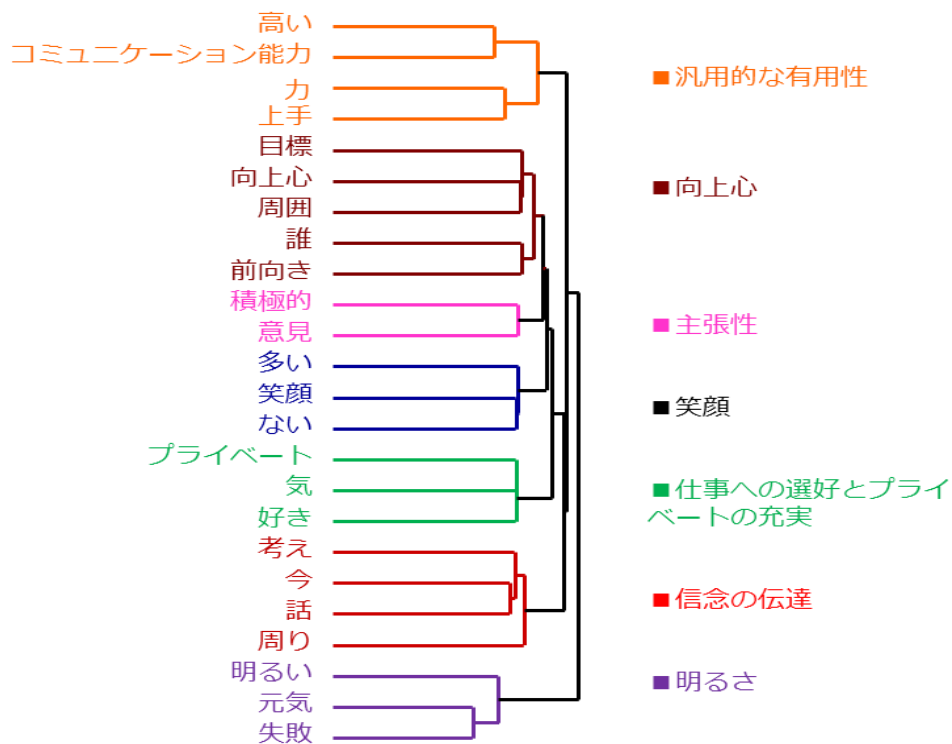


図 10-2 コンピテンシーに関する単語・キーワードのデンドログラム

#### クラスター頻度の性別差、入職年数の効果

7つのクラスターデータが、回答者の性別、入職年数とどのような関係にあるのか調べるため、クラスターデータを従属変数、性別×入職年数を独立変数とする二要因分散分析を行った(図 10-3)。

ほとんどのクラスターに対し性別も入職年数も効果を示さなかった。例外的に「信念の伝達」に対し有意傾向を示した。入職1年目の方がこれに高い頻度で言及していた。

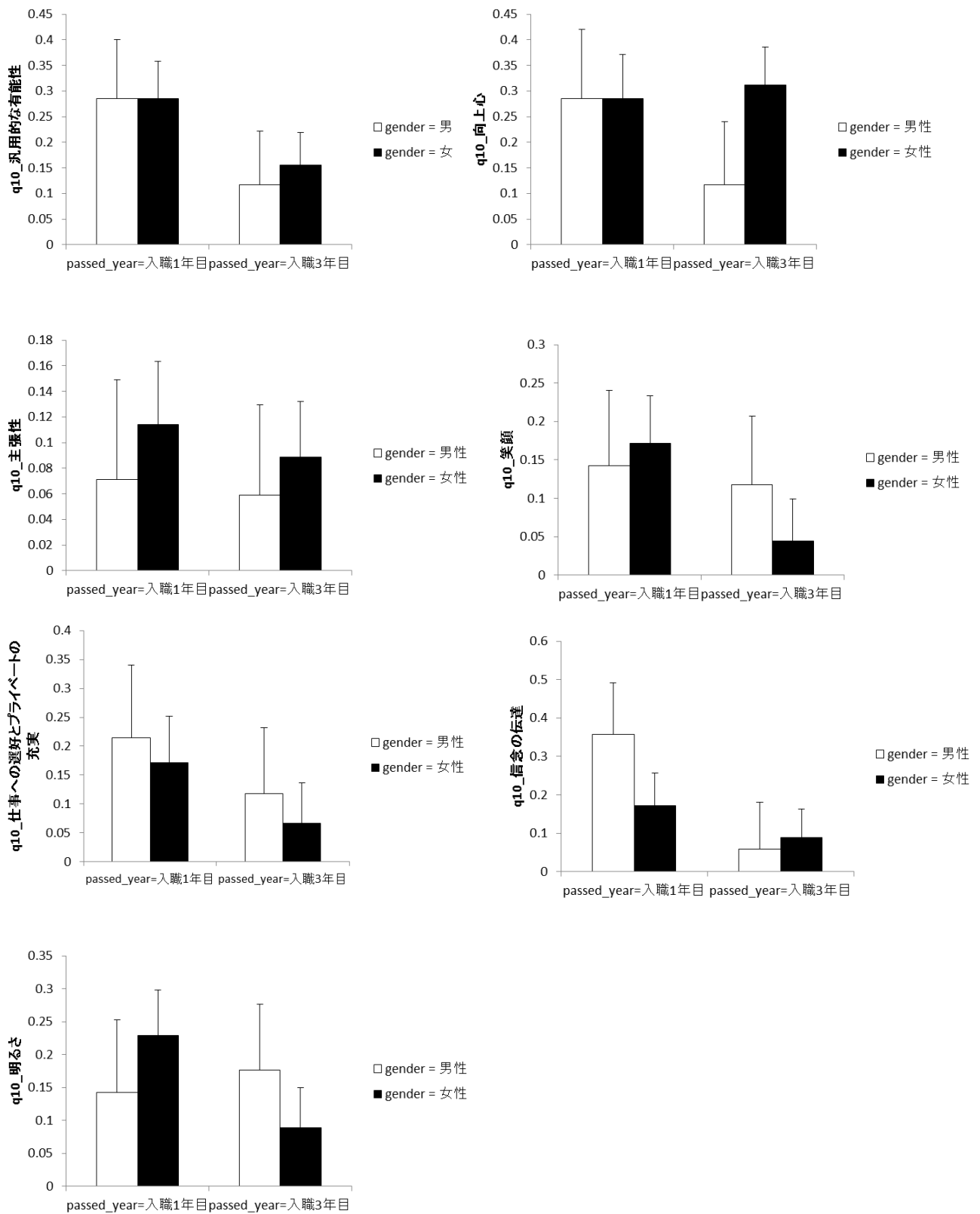


図 10-3 コンピテンシーの各クラスターに対する性別と入職年数の影響

引用文献

- 安達智子 1998 セールス職者の職務満足感—共分散構造分析を用いた因果モデルの検討—. 心理学研究, **69**(3), 223-228.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. 1986 Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. 1995 Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, **6**(2), 219-247.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. and Winter, J. 2003 Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, **63**, 20-39.
- 加藤尚子 1994 組織サポートに関する研究—組織コミットメントとの関係から—. 産業・組織心理学会第10回大会, 77-79.
- 田中堅一郎 2002 日本版組織市民行動尺度の研究. 産業・組織心理学研究, **15**(2), 77-88.

# 大学在学中の学習に関する意識と仕事に関する意識についてのアンケート

氏名 [ ]

性別 [ 男・女 ]

問1. あなたは大学での授業にどのように取り組んできましたか。1~2年生、3~4年生に分けて、それぞれ回答してください。次の 5(当てはまる)、4(やや当てはまる)、3(どちらとも言えない)、2(あまり当てはまらない)、1(当てはまらない)の5つの選択肢のうち、最も当てはまる数字を記入してください。

1~2年生 3~4年生

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| 1. 履修登録した科目は最後まで履修する                |  |  |
| 2. 授業で出された宿題や課題はきちんとこなす             |  |  |
| 3. グループワークやディスカッションでは、異なる意見や立場に配慮する |  |  |
| 4. グループワークやディスカッションでは、積極的に貢献する      |  |  |
| 5. 授業で興味を持ったことについて自主的に勉強する          |  |  |
| 6. 授業でわからなかったことは自分で調べる              |  |  |
| 7. できるかぎり良い成績をとろうとする                |  |  |
| 8. 卒業論文や卒業研究に積極的に取り組む               |  |  |
| 9. ゼミ活動に積極的に取り組む                    |  |  |

問2. あなたは大学時代、以下のことをどれくらい実行したと思いますか。最も当てはまる番号に○をつけてください。

|                         | よくできた | ややできた | も言えない | どちらとも言えなかった | あまりできなかった | できなかった |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------------|-----------|--------|
| 1. 自分の置かれている状況を考慮して行動する | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 2. 明るく笑顔で過ごす            | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 3. どのようなことも最後までやり遂げる    | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 4. 物事を論理的に考える           | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 5. 自分に何が求められているのかを考える   | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 6. 自分が始めたことには最後まで責任を持つ  | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 7. 物事を継続してやり続ける         | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 8. まずは挑戦してみる            | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 9. アルバイトを通して社会性を身につける   | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 10. 思いつく限りの努力をする        | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 11. 普段から自然なコミュニケーションをとる | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |
| 12. ひとつのことを集中してやり遂げる    | 5     | 4     | 3     | 2           | 1         |        |

|                                       |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13. 問題意識をもって生活する                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. 自分の活動が会社や社会とどのように繋がるかを考える         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. 幅広く、さまざまな観点から物事を考える               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. アルバイトやボランティアなど大学の授業以外の活動に積極的に参加する | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

問3. ここ最近のあなたの職場での勤務の様子を振り返ってみてください。以下に示されるのは職場や組織における様々な行動です。各項目について、あなたが行っているものかどうかについて1～5のうちから、最も当てはまる番号に○をつけてください。

|                                       | 常に行う | しばしば行う | たまに行う | 行わない | めったに行わない | 全く行わない |
|---------------------------------------|------|--------|-------|------|----------|--------|
| 1. 上司の仕事であっても進んで手伝う                   | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |
| 2. 他の部署を訪ねて来た訪問者の応対をする                | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |
| 3. 多くの仕事を抱えている人の手助けをする                | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |
| 4. 自分の周りにいる同僚や部下、上司に手を貸せるようにいつも準備している | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |
| 5. 休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる              | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |
| 6. 他の部署にいる人の仕事を助けてあげる                 | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |
| 7. 仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする          | 5    | 4      | 3     | 2    | 1        | 1      |

問4. 以下の項目について、現在どの程度理解できていると感じますか。最も当てはまる番号に○をつけてください。

|  | 十分 | やや十分 | どちらとも言えない | やや不十分 | 不十分 |
|--|----|------|-----------|-------|-----|
| 自分がどのような責任や仕事を果たすために雇われたか知って                         |    |      |           |       |     |
| 1. いる  | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |
| 2. 仕事上の様々な課題をどのように処理すべきかわかっている                       | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |
| 3. 仕事上の課題と責任の優先順位がわかっている                             | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |
| 4. 仕事で使うさまざまな設備の使用法をわかっている(パソコン、パソコンソフト、機械、掃除道具、暖房等) | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |
| 5. 仕事に必要な資源を調達の方法を知っている(備品、消耗品、施設等)                  | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |
| 6. 必要な時に誰に相談すればよいか知っている                              | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |
| 7. 自分の仕事が誰に向けて進められるべきかわかっている                         | 5  | 4    | 3         | 2     | 1   |

|                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 8. 顧客のニーズをどのように満たせばよいか知っている     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. 上司にどのタイミングで報告や連絡をいれるべきか知っている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. 上司や顧客から何を期待されているのか知っている     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. 仕事を進める上で、必要な書類の作成の仕方をわかっている | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

問5. あなたが仕事全般について持っている意識についてお伺いします。以下の項目を読んであなた自身に最も当てはまる番号に○をつけてください。

|                                  | そう思う | どちらかといえば<br>そう思う | どちらとも言えない | どちらかといえば<br>そう思わない | そう思わない |
|----------------------------------|------|------------------|-----------|--------------------|--------|
| 1. 私は仕事に一生懸命打ち込んでいる時には達成感を感じる    | 5    | 4                | 3         | 2                  | 1      |
| 2. 私の仕事ぶりは職場のみんなから認められている        | 5    | 4                | 3         | 2                  | 1      |
| 3. 今の仕事は私に適している                  | 5    | 4                | 3         | 2                  | 1      |
| 4. 私の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じが得られる | 5    | 4                | 3         | 2                  | 1      |
| 5. 仕事を立派にやり遂げることが私の人間的成長につながる    | 5    | 4                | 3         | 2                  | 1      |

問6. あなたが勤務先にもっている意識についてお伺いします。以下の項目を読んで最も当てはまる番号に○をつけてください。

|  | よく当てはまる | まあ当てはまる | どちらでもない | あまり当てはまらない | 全く当てはまらない |
|--|---------|---------|---------|------------|-----------|
| 1. 会社は、私に関する決定を行うときには、私のためを思ってくれているだろう   | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 2. 私が困っていたら、会社は助けてくれるだろう                 | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 3. 会社は私の仕事ぶりを誇りに思ってくれているだろう              | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 4. 私が最善の仕事をするれば、会社はそれに気づいてくれるだろう         | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 5. 会社は、私の仕事をできるだけ興味あるものにしようとしてくれているだろう   | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 6. 会社は、私の幸福を本当に願ってくれているだろう               | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 7. 私が会社のために貢献すれば、会社はそれを評価してくれるだろう        | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 8. 私より安い給料で私の代わりに他の人を雇えるとしても、会社はそうしないだろう | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 9. 会社は私に関心を示してくれるだろう                     | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 10. 会社は、私が仕事に満足しているかどうかを気にかけてくれているだろう    | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 11. 会社は、私に不平・不満があれば、それを理解しようとしてくれるだろう    | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 12. 会社は、私の目標や価値観をよくわかってくれているだろう          | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 13. 会社は私の意見を気にかけてくれるだろう                  | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |

問7. あなたが勤務先にもっている意識についてお伺いします。以下の項目を読んで最も当てはまる番号に○をつけてください。

|   | よく当てはまる | まあ当てはまる | どちらでもない | あまり当てはまらない | 全く当てはまらない |
|---|---------|---------|---------|------------|-----------|
| 1. あなたが仕事上の問題を乗り越えるにあたり、上司は個人的に力をかしてくれる | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 2. 私は上司を信頼しているので、上司の決定を守る               | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 3. 上司はあなたの能力をきちんと把握している                 | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 4. 上司はあなたの仕事上の問題やニーズを把握している             | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 5. 上司があなたをどのように評価しているか知っている             | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |
| 6. 上司は、役職からではなく、あなたの仕事上の支援をしてくれる        | 5       | 4       | 3       | 2          | 1         |

問8. あなたが現在お勤めの会社で、社員にとって働きやすい職場環境づくりのためにやっていることについて何かご存知のことはありますか。

問9. あなたが今の職場で働く中で、働きやすさにつながっている事柄はありますか。あるいはどのような時に働き甲斐を感じますか。どのようなことでも結構です。自由にご記入ください。

問 10. あなたの知り合いの若手社会人の中で、いきいきと仕事をしている方を思い出してください。その方は、どのような特性・意識・特徴を持っていると感じますか。どのようなことでも結構です。自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました！



## 単純集計

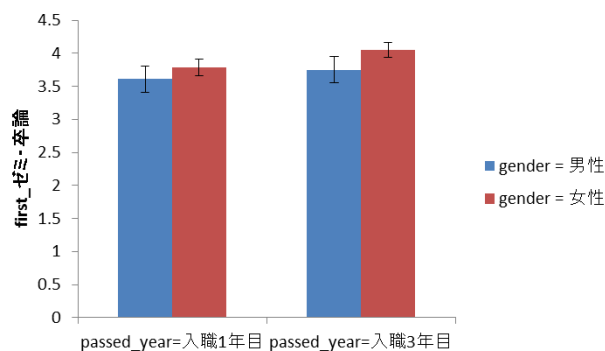
以下に性別×入職年数の4群に分けた平均値を示す。なお、ANOVAの結果を付記する。検定統計量は省略する。

- ・主効果、交互作用ともに有意でなかった場合:n.s.
- ・性別の主効果のみ有意の場合:gender
- ・入職年数のみ有意だった場合:year
- ・交互作用が有意だった場合:interaction

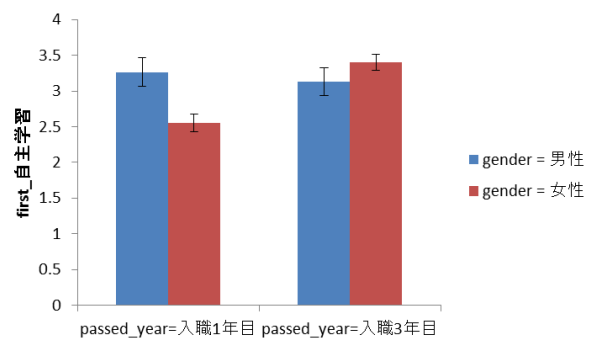
問1. あなたは大学での授業にどのように取り組んできましたか。1~2年生、3~4年生に分けて、それぞれ回答してください。次の5(当てはまる)、4(やや当てはまる)、3(どちらとも言えない)、2(あまり当てはまらない)、1(当てはまらない)の5つの選択肢のうち、最も当てはまる数字を記入してください。

### ○1~2年生

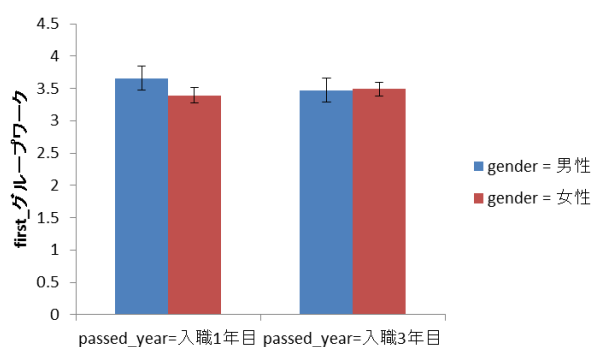
F1 ゼミ・卒論 n.s.



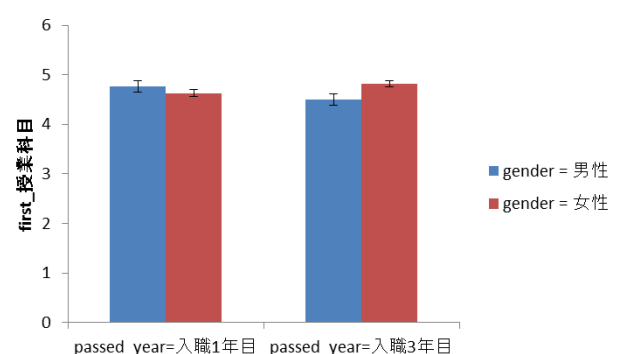
F2 自主学習 interaction



F3 グループワーク n.s.



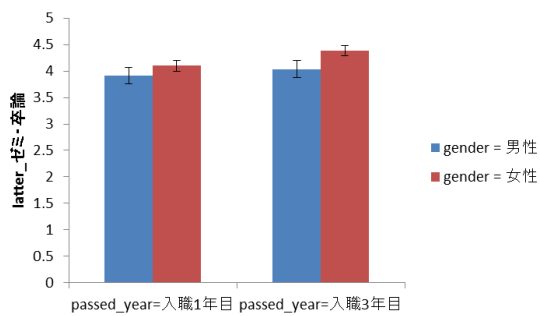
F4 授業科目 interaction



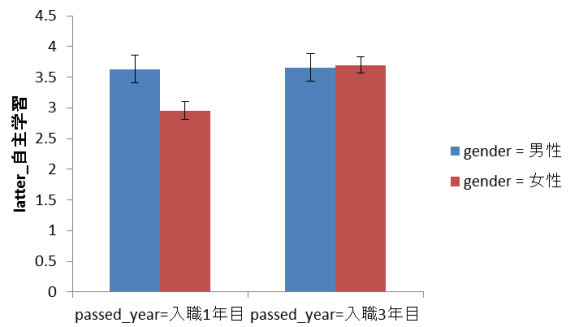


○3～4年生

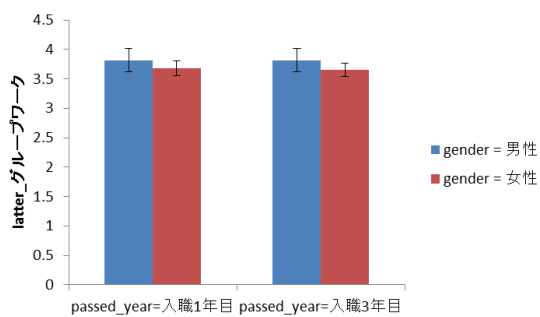
F1 ゼミ・卒論 gender



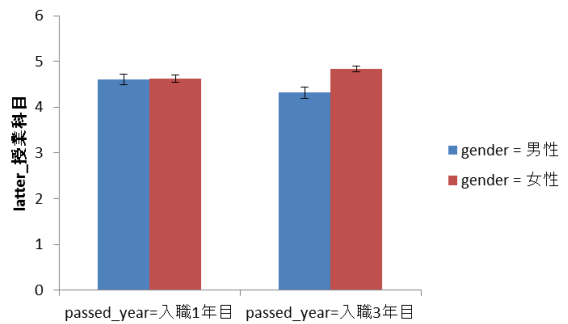
F2 自主学習 interaction



F3 グループワーク n.s.



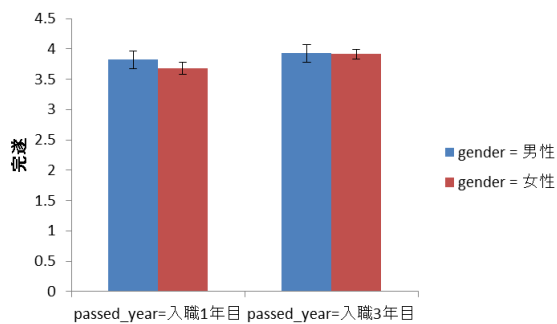
F4 授業科目 interaction



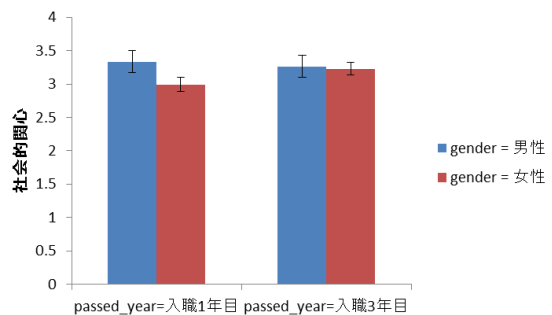
問2. あなたは大学時代、以下のことをどれくらい実行したと思いますか。最も当てはまる番号に○をつけてください。

○生活目標

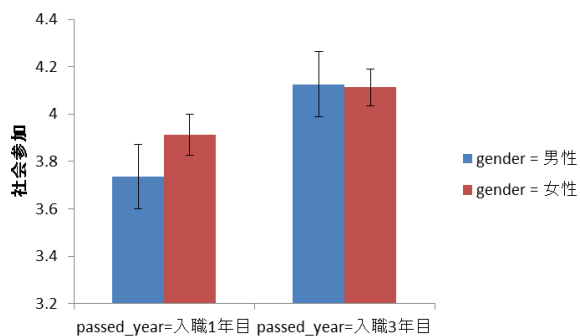
F1 完遂 n.s.



F2 社会的関心 n.s.

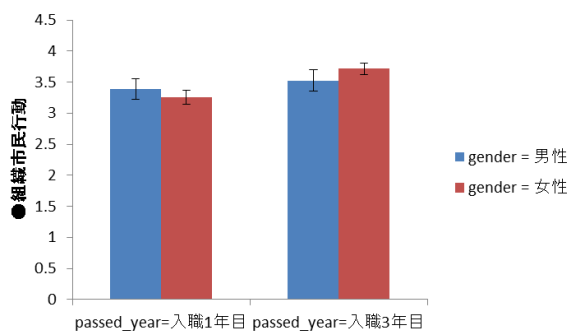


### F3 社会参加 year



問3. ここ最近のあなたの職場での勤務の様子を振り返ってみてください。以下に示されるのは職場や組織における様々な行動です。各項目について、あなたが行っているものかどうかについて1～5のうちから、最も当てはまる番号に○をつけてください。

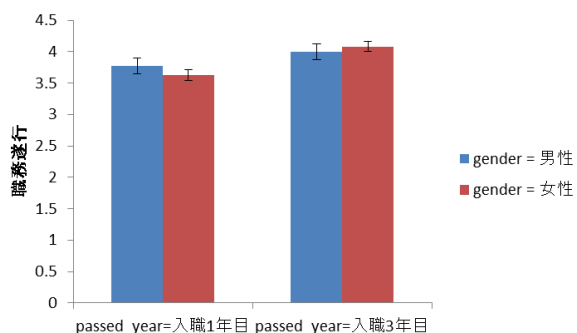
### ○組織市民行動 year



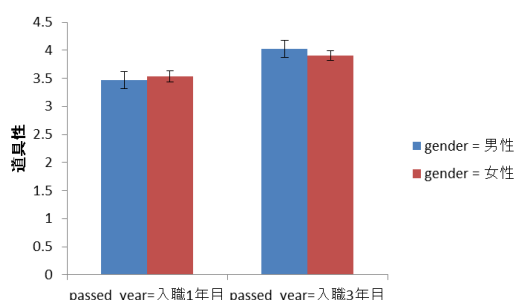
問4. 以下の項目について、現在どの程度理解できていると感じますか。最も当てはまる番号に○をつけてください。

### ○組織社会化

#### F1 職務遂行 year

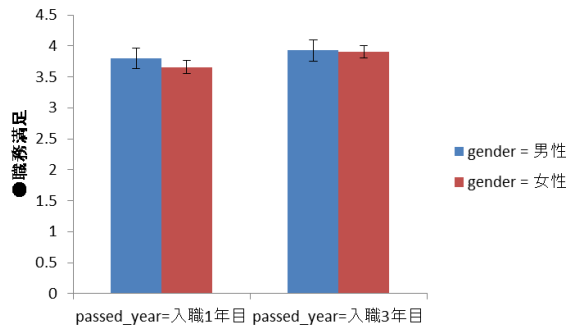


#### F2 道具性 year



問5. あなたが仕事全般について持っている意識についてお伺いします。以下の項目を読んであなた自身に最も当てはまる番号に○をつけてください。

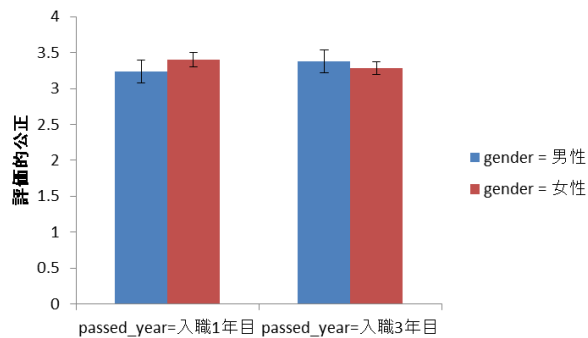
○職務満足 n.s.



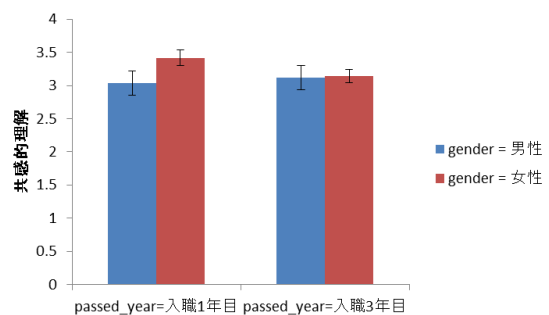
問6. あなたが勤務先にもっている意識についてお伺いします。以下の項目を読んで最も当てはまる番号に○をつけてください。

○組織サポート

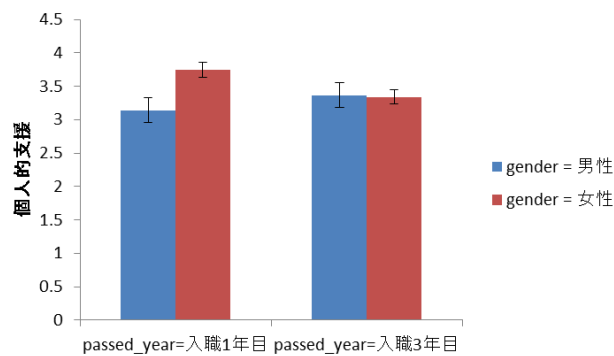
F1 評価的公正 n.s.



F2 共感的理解 n.s.

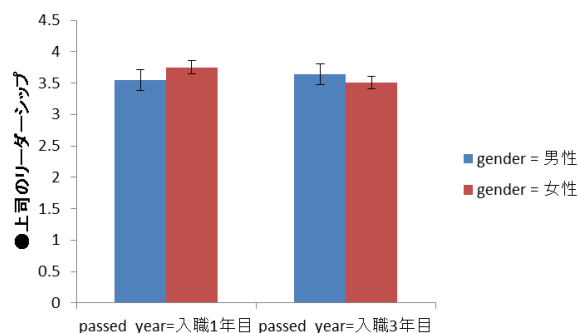


F3 個人的支援 gender interaction



問7. あなたが勤務先にもっている意識についてお伺いします。以下の項目を読んで最も当てはまる番号に○をつけてください。

○上司のリーダーシップ n.s.



問8. あなたが現在お勤めの会社で、社員にとって働きやすい職場環境づくりのためにやっていることについて何かご存知のことはありますか。

\* 「わからない」「なし」などの文言であった場合、本節からは除外した。

- ・ WLB の研修、研究発表。
- ・ 不便なことが身の回りにあれば積極的に上司に相談したり、自分で出来ることは行っているつもりです。しかしそれが時には悪い方向に向かうときもあります。
- ・ 職員一人一人に上司から声掛けがある。
- ・ 朝・終礼の際、意見発表の時間があったり、定期的に女性会という会議があり、後日所属長へ働きやすくするための意見を主張できる。
- ・ 人事部に意見を言う機会がある。従業員食堂に関するアンケートを何度もとり、意見を尊重したメニュー作りをしている。
- ・ 誕生日会を3ヶ月に1回行っていること。
- ・ 定期的な親睦会の開催。社員研修が多い。旅費や交通費が出張の度にきちんと出る。ボーナスが毎年一定額支給される。
- ・ CS と ES について考える CES 会議を月に一度開催している。店舗巡回等も回数を多く行われている。
- ・ インター制度。
- ・ 月に一回、所属長へ向けたアンケート（要望などを伝えるためのもの）があります。
- ・ 朝の挨拶運動。
- ・ 福利厚生がしっかりしている。
- ・ 他部署との交流
- ・ 若手社員のためにブラザー・シスター制度がある。
- ・ 社長をはじめ、副社長、取締役といった上司が常に社内を回り、社員とコミュニケーションをとっている。現場を自身の目で確かめ、声を聞くことで現状や改善策を汲み取って

る。

- ・ 改善活動の推進。女性社員への定期的なアンケート。
  - ・ 会社全体で働きやすい環境になるよう、改善策を提案して、改善していくという取り組みを行っている。
  - ・ 半年に1回、上司（主任や課長）と1対1の面談があり、社員・パートの皆に実施されます。
  - ・ 定時退勤の促進。
  - ・ 残業時間を減らす為、新たな管理システム作りを行っている。
  - ・ 業務をより円滑に進めるため、半期に5件は“改善考案”の提出が義務付けられている。
- 社員同士のコミュニケーションを図るため、会社で飲み会を開催出来るシステムが備わっている（アルコール缶2本まで無料等）。社員は役職ではなく名前と呼ぶ決まりがある。
- ・ PCや学習場所の提供。
  - ・ 元気の良い挨拶を行う。
  - ・ チームとして仕事をすること（個人で問題を抱え込まないようにする為）。
  - ・ 福利厚生充実。
  - ・ 早期退行。面談。
  - ・ 個人用ipadの配給。
  - ・ 訪問営業が少しでもやり易いように、新商品や新しい施設に関するアイデアを次々に考えてくれている。
  - ・ 年度毎の目標や数年後どのようになりたいかを決めて業務に取り組んでいる。
  - ・ 年に一回課長との面談があること
  - ・ 産休・育休の積極的な取得を促している（実際はあまり行われていないイメージ）
  - ・ 年に一回、自分の業務についてどう感じてるのかなどのアンケートがあります。
  - ・ 悩み相談窓口がある。上司がこまめに相談をしてどうしていきたいのか聞いてくれる。
- 社員食堂がある。
- ・ 上司の人に電話などで相談しやすい雰囲気があると思います。
  - ・ 清潔さ、食事、勤務体制、交通網
  - ・ 管理職が率先して有休をとっている。
  - ・ 周りをよく見て行動する。
  - ・ OJT、組合活動、保健指導
  - ・ 個人面談が行われている。女性のための勤務制度がある。リフレッシュ休暇がある。月二回の勉強会で他部署の方と意見交換ができる。
  - ・ 急な休みを必要な時に取得しやすい。
  - ・ 中傷の禁止や役得の禁止といった社員・パート・アルバイトすべての従業員が働きやすくなるような6か条にわたる禁止条項がある
  - ・ 社長研修：5名程度が集まり社長を交えて今後の目標や課題について各自話す座談会のようなものがあります

問9. あなたが今の職場で働く中で、働きやすさにつながっている事柄はありますか。あるいはどのような時に働き甲斐を感じますか。どのようなことでも結構です。自由にご記入ください。

\* 「わからない」「なし」などの文言であった場合、本節からは除外した。

- ・ 若手が少ない為、たくさんフォローしてもらえる。中堅。
- ・ ある程度一人で業務をこなすことができた時や、やり甲斐を感じられることはあります。上司の質問に対し、答えられるようになったときも同様に感じます。
- ・ 複雑な書類の作成を終えたとき。
- ・ 直接人と接する部署なので、常に感謝の言葉が聞ける。
- ・ 職場の人々の気遣いや、優しさ。
- ・ トレーナー制度があるので、何か分からないことがあった際、相談する相手がいる。自分が担当している商品が売れたとき。
- ・ 責任ある仕事や県外出張を一年目の新人にも与えてくれる。他社との飲み会や接待に参加をさせてくれる。会議も出席させてくれるので、場慣れの機会になる。
- ・ 福利厚生が充実。
- ・ 自分に、ということあまり感じないが、契約・パート・アルバイトの皆さんにとっては他社と比べても働きやすいと感じる（賞与待遇、セミナーへの無料参加等…）。
- ・ 悩みを相談できる。
- ・ 働きやすさ→一定時（9：00～17：00）にしっかりと帰ることができる。土日祝休み。働き甲斐→任された仕事が終わったとき。
- ・ 良い上司に恵まれたこと。
- ・ 休みが非常に気軽に取れる。一時間単位で使えるため応用が利く。班（係）で動くため、チームの仕事が一つ完了する度に達成感は大きい。
- ・ 部署内の女性先輩社員と上手くコミュニケーションが取れているとき。
- ・ 若手でも億を超えるようなプロジェクトの主担当に就かせてくれる。責任は重くて辛いが働き甲斐がある。
- ・ 先輩・上司との関係性が良いと仕事も任せられるようになり、働き甲斐を感じる。
- ・ 上司が若手を育てようとしている。質問にも丁寧に答えてくれるし、ミニ研修等も行ってくれる。こちらもそれに応えようと頑張れる。
- ・ 直属の上司が 29 歳と年が近いことから、仕事の話はもちろん、自分の悩みや恋愛相談、人生相談に至るまで、どんなことでも話すことができ、大人として、男として、そして上司としてアドバイスをくれる大きな存在が近くにあるということ。
- ・ 仕事と家庭の両立を会社全体で応援してくれる雰囲気。有休取得にも抵抗がないこと。
- ・ 職場でのコミュニケーションが取りやすい。自分で仕事の配分を調節して、休みも取る事が出来る。
- ・ 事務職に限ったことではないかもしれませんが、締切を除けば自分のペースで仕事が出来るところ。月並みですが自分がした業務に対して感謝されたとき。
- ・ 同じ部署の人が同世代であること。同期入社がいること。患者さんの笑顔が見れたときに働き甲斐を感じる。

- ・ 先輩が気軽によく話す。商品が売れる。
- ・ 良好な人間関係の構築。
- ・ 人間関係の良さ（周囲の方々が見守ってくれている感じが伝わる）。お客様が自分に心を開いてくれたと感じるときに働き甲斐を感じる。
- ・ 営業所内に人が少ないこともあり、密接な関係を築けることが働きやすさに繋がっていると思う。
- ・ 社員間の距離が近く、仕事での相談事がしやすい。年3回の社内レクや部活を通して、他部署の方とも話す機会が増えているように感じている。とても小さな仕事であっても自分が関与している案件が決定して結果が出たり、先輩方に努力を認められたときにやり甲斐を感じる。
- ・ 給与の不払いが無い。
- ・ 大きな仕事を終えたときはもちろんですが、毎日仕事を終えて帰るときは働き甲斐を感じます。
- ・ 休暇が多いこと。仕事面以外のサポートが充実していること。
- ・ お客様からの「ありがとう」の一言。
- ・ 人間関係。
- ・ 営業所の先輩方の年齢が私に近く、仕事以外でも共通の話題が多いことが働きやすさに繋がっている。お客様に契約を頂いたにも関わらず、感謝の言葉を口にされたときに仕事にやり甲斐を感じる。
- ・ OJT 担当の先輩をはじめ、チームや部の方々がしっかりサポートしてくださるので、不安なこともなく業務に取り組むことが出来ています。現在業務で必要な知識や技術を学習しています。少し専門的で難しく思うこともありますが、理解出来ることが増えると、もっと学習しようという意欲が湧きます。
- ・ 先輩方が声をかけて下さること（特に悩んでいる時）や上司が性格など自分のとを理解している（知っている）ことは、働きやすさにつながっていると思います。
- ・ 社員の人柄が良い（親切で優しい）。また、同期で比較的仲が良いので働きやすいので働きやすいと感じます。与えられた仕事を1つ終わらせることができたなら、そのたび働き甲斐ややりがいを感じます。
- ・ 1年目なので、隣に座ってらっしゃる方が私のお世話係（のようなもの）なのですが、その方にいつでも相談できるので、働きやすいと思います。
- ・ （働きやすさ）人間関係が良いので変なストレスが無いこと。（働き甲斐）新卒に与えるとは考えられないほどの大きな仕事を任せてくれて、それができた時。他職場と比べて厳しいと思うが成長できる。
- ・ 施設のご利用者様が食事されているところを見ることができた時は働き甲斐を感じます。
- ・ 交通の便、食事
- ・ 先輩方のサポート。
- ・ 先輩やお客様のコミュニケーションが頻繁に取れていること。
- ・ 理念をもとに色々な物事を判断する会社なので、私の意見にも最後まで耳を傾けて下さり、良いと思ったことは経費がかかっても実行して下さる。

- ・ 困っている時に適切なアドバイスを貰える。個人的な相談に乗ってもらえる。アットホームで親しみやすい。
- ・ 長時間勤務したときに働き甲斐を感じました。
- ・ 小売業の会社であるため、営業面では売らなければならない商品が売れたときはうれしくなる
- ・ 若手社員の交流:非公式でグループの20代社員が集まってバーベキューやボーリング等をします。上司:報告を聞いてくれます。客先で名前を覚えてもらったときや自分宛てに電話がかかるとやりがいを感じます。

問 10.あなたの知り合いの若手社会人の中で、いきいきと仕事をしている方を思い出してください。その方は、どのような特性・意識・特徴を持っていると感じますか。どのようなことでも結構です。自由にご記入ください。

\* 「わからない」「なし」などの文言であった場合、本節からは除外した。

- ・ やる気・向上心・行動力・正確性・社会人としてのマナー。
- ・ 新入社員研修で、他企業の方々と会い、様々なことを発表する機会があり、プレゼンテーションの仕方、表現など、多く学ばなければいけないと感じるところがあり、まだまだ未熟だと思っています。人一倍努力できるところはしていきたいと思っています。
- ・ 常に向上心と分からないことは恥ずかしがらずに誰にでも聞くこと。また、学習能力に長けていると思う。
- ・ 常に笑顔で、声も大きく、はきはきしている。
- ・ 自ら発信する力を持っている。
- ・ ポジティブ、物事を気にしない、割り切っている、物事に肯定的。
- ・ 自分らしく、いつでも明るい。上品さがあり、敬語が使えている。
- ・ 先輩や上司の頼みごとを快く受ける。計画的に行動する。常に何か自分に出来ることはないかと考えている。冗談は言っても悪口はあまり言わない。
- ・ 明るく、仕事好き(前からやりたかった仕事なのでやり甲斐を感じている)。プライベートも充実、会社の方とも仲が良く後輩思い。とにかく情熱を持って仕事をしている。
- ・ 前向き、先を常に考える。
- ・ お金のために働くのではなく、自己実現・成長の為に働くという意識を持っている。怒られてもへこたれない、明るい、仕事に対して前向きな特性。
- ・ 自ら学ぶ姿勢が周囲よりも優れている。
- ・ 自分のことばかりでなく、周りのことがよく見える。関心のあることの幅が広い。
- ・ 誰とでもすぐ仲良くなる。勉強熱心。
- ・ どんなに上の方にも自分の意見をはっきり言える。
- ・ 明るい、人あたりが良い、声大きい。
- ・ 常に疑問を持っている。どうしてこうなるのか、と考えている。
- ・ 自分の“個性”や“生き方”がきちんと確立できており、それを生かせる仕事をきちんと自分の力で手に入れている。あるいはその為の努力をしていると思う。



- ・ 常に向上心を持ち、上下関係なく自分の意見を主張する人。
- ・ 上司の意見にただ従うだけでなく、「こうしたらもっと良くなるのでは」といった意見を会話の中で主張することが出来る。
- ・ 明るく元気である。向上心があり目標を持っている。若手であっても意見が言える（目上の方に対しても伝えるべきことをはっきり言える）。
- ・ 誠実、素直、気配り、ムードメーカー、笑顔、トーク等。
- ・ コミュニケーション能力、向上心、目標実現のための努力等。
- ・ あまり細かいことを気にせず、自分の好きなことを仕事に選んでいる人は仕事にも高い意識を持って取り組んでいるように感じる。あとは、よく割り切ってプライベートはプライベートで楽しめている人も仕事を生き生き出来ているように思います。
- ・ 与えられたことをこなすだけではなく、自分から仕事を探しているような印象を受ける。
- ・ 希望職種の部署に配属されずともへこたれず、前向きに配属部署で結果をきっちりと残されている。大人しい方であるが、仕事の飲み込みが早いと周りの先輩から聞いている。
- ・ 若手と共に仕事を行うことはありません。
- ・ 前向き、笑顔、コミュニケーション能力
- ・ 自分の特色を持っていて、みんなに対しても親しく話せる人。
- ・ 自分の考えが無い人。
- ・ 前向きに何事も取り組んでいる。
- ・ 好きなことを仕事に出来ている人。
- ・ 仕事が好きで、どうしたら商品が売れるか勉強してる人。人と話すのが好きな人。
- ・ どこまでも知識に貪欲で、誰に対しても敬語を使う、といったようにとても謙虚だと感じる。
- ・ 就業後や休日が充実している。
- ・ コミュニケーション能力が高い・話し上手。処理能力が高い。イレギュラーに対応する能力がある。全体を見る視野の広さがある。イメージ力がある。気づく力が高い。切り替えが上手。気持ちを汲み取ることが上手。文章力がある。時間の使い方が上手。目標時間を設定し、効率アップを意識している。
- ・ いつも穏やかな表情（笑顔）をしている。趣味を持っている。忙しくても飲み会などの場に積極的に参加している。
- ・ 仕事以外のことも充実している人だと思います。趣味やスポーツなども楽しきれている方です。
- ・ 前向きに仕事に取り組んでいる人。「この仕事をしないといけないの？」と考えるのではなく、「まずやってみる」という姿勢を持っている人。
- ・ 仕事もプライベートもしっかり分けることが出来る人。仕事に楽しさを感じる事が出来る人。
- ・ 自分に自信と誇りを持っている。やる気がある。前向き。仕事を楽しんでやりがいを感じている。
- ・ 細かいことに対してあまりくよくよしない。
- ・ 天真爛漫。

- ・ 元気、明るい、たくさんの失敗を乗り越えてきている、失敗の対処法を把握している、メリハリ。
- ・ 可能思考でいつも明るく元気。努力して上での“今”があると自らのことを捉え、自分に自信を持っている。失敗をチャンスととらえる。自分の誰にも負けない魅力を知っていて、自分の軸が絶対にぶれない。
- ・ 現状維持ではなく上を目指している。仕事にやりがいを持ち、楽しんでいる。仕事をずっと続けたいと思っている。先輩に言われた時に返事をきちんとしてすぐに行動に移す。
- ・ 前向き・積極的な印象があります。
- ・ 計画力やマネジメント能力が高い
- ・ 同僚の女性社員で、とにかく明るく元気の良い方がいます。声が大きいです。周囲にオープンで、失敗も気にせず、会議などで発言します。

# 大学生の男女共同参画意識向上のための 効果的な授業実践

塩入 すみ

熊本学園大学外国語学部准教授

本調査の目的は、大学生の男女共同参画・ワークライフバランスに対する意識の向上に効果的な授業モデルを提案することである。そのために異文化間教育法を用いた授業実践を行い、その結果を考察した。授業実践の方法としては典型的な異文化間教育法である「文化的覚知(cultural awareness)法」を応用し、異文化接触により自己および自文化における性別役割意識への気づきを促す。具体的には、国内外での日本語教育実習、留学生との合同授業、外国人講師による講義等の授業を行い、それぞれの活動において異文化接触の状況を作り出した。実践の結果、自文化における男女の社会的役割意識に気づく過程には、異文化接触を通じて「自己の内省」「自他の比較」「他者への共感」「個の認識」といった思考様式があり、これらを促すためには教師による事例の提示や適切な手順が必要であると同時に、学習者の中に比較的長期の異文化体験者がいることも効果的であることなどがわかった。

自文化に気づく思考様式は最終的に「多様性」(diversity)という価値基準に繋がっていることから、男女共同参画意識向上のための授業として、異文化接触による多様性を志向したモデルを提案した。

## 1. 調査の背景と目的

大学コンソーシアム熊本(2014)は、熊本県内の大学生を対象に「男女共同参画についての意識とライフプランに関するアンケート調査」を行い、大学生の職業選択の基準と自己実現との関係、ライフプランに対する意識の低さ、固定的性別役割意識の強さなどを指摘している。とくに固定的性別役割意識の強さに関しては、男女共同参画には性別だけでない「多様性」の実現という段階へのパラダイムシフトが必要であると提言している。

この指摘から、大学教育において男女共同参画に対する意識を向上させるためには、性別役割などに対する個人の意識を変えるような教育実践が必要であると考えられる。しかしながら、自らの中にある文化的前提は無意識のものであることが多く、まずは自分の前提そのものに気づく必要がある。こうした前提に気づくための教育的試みとして、本調査は異文化間教育<sup>1</sup>(Intercultural Education & Training)におけるモデルや教育法を参考にした。具体的には「異文化対処力育成のためのモデル」(山岸・岩

---

<sup>1</sup> 企業では海外派遣要員研修、異文化間研修などと呼ばれる。(渡辺, 2002)

下・渡辺，1992）及び構成主義に基づく教育実習法の一つである「文化的覚知（cultural awareness）法」（渡辺，2002）である。「異文化対処力育成のためのモデル」は、異文化対処能力を構成する能力として、通常の仕事に必要な能力である；状況調整力、異文化に対処する際に必要な能力；カルチュラル・アウェアネス(cultural awareness)、自己調整能力、そしてこの3種の能力の核として「感受性」を設定し、統合的に異文化接触における資質を捉えようとしたものである。異文化接触における問題に対処するためには、まずは自らの無意識の前提に気づくこと(awareness)、次に相手と調整する能力が重要になる。気づきは自己の意識改革の第一歩と言える。次に、授業実践の方法として参考にした文化的覚知法は、自文化と対照的な価値観をもつ文化と対峙し、両者の比較によって自らの文化的前提となる価値観に気づくことで、異文化接触で生じる多様な問題への対処を可能にする方法である（渡辺，2002）。

以上のような背景を踏まえ、本調査は、性別役割意識に関する自らと自文化の無意識の前提への気づきを促す授業モデルを提案するべく、いくつかの異文化間教育法を応用した授業実践を試みる。

## 2. 調査の概要

本調査では、熊本学園大学において、韓国及び日本での日本語教育実習、留学生との合同授業、外国人講師による講義の3種の形態の授業を行い、それぞれの活動において異文化接触の状況を作り出した。

### (1) 韓国太田大学校での日本語教育実習

平成26年9月15日熊本学園大学日本語教員養成課程の日本語教育実習の一部として、韓国太田大学校日本語日本文学科日本語上級クラスにおいて日本人大学生による授業を行った。

まず、授業担当の日本人学生が、大学コンソーシアム熊本(2014)の調査の結果からいくつかの項目を提示し、次にそれらの項目について各自回答を記入した後、グループ（各グループは日本人学生1,2名と韓国人学生4,5名で構成）それらの項目について討論を行い、最後にクラス全体で発表した。

#### 【参加者】

韓国太田大学校日本語日本文学科4年生

上級日本語クラスの女子7名、男子7名、計14名

熊本学園大学日本語教育実習生 外国語学部東アジア学科3年生の女子6名

池水朋佳・井戸川茜・川越舞子（授業担当）・下村春菜（授業担当）

中村美咲・本田未来

#### 【調査項目】

##### I 形容詞に対する男女のイメージ

大学コンソーシアム熊本(2014)の調査と同じ①～⑥の形容詞に⑦⑧を加えたものに

ついて男女のイメージを聞く。韓国語訳も付けている。

- ① 元気な ②優しい ③責任感の強い ④はっきり主張する ⑤頼りになる  
⑥リーダーシップのある ⑦明るい ⑧おとなしい

## II 色に対する男女のイメージ

① ～⑧の形容詞について男女のイメージを聞く。

- ① 赤 ②青 ③緑 ④黄 ⑤橙 ⑥紫 ⑦白 ⑧黒

## III 服装に対する男女のイメージ

男らしさ、女らしさについてイメージを聞く。

- ① 男らしい服装とは？ ②女らしい服装とは？

## IV メイクに対する男女のイメージ

男性がメイクすることに対してどう思うかを聞く。

## V 結婚相手を選ぶ際に重視すること

## VI 専業主婦になりたいか。また妻に専業主婦になってほしいか

## VII 育児休暇について



大田大学校でのグループ討論



実習生による討論テーマの提示

### 【調査のまとめの方法】

授業はすべて実習生が録画し、帰国後音声を文字化し、整理した。また、実習後の報告会でも授業内容についての報告を行った。

### 【調査結果】

#### I—II 形容詞・色に対する男女のイメージ

14名の韓国人大学生の回答は以下のとおりであった。なお今回は男女別の調査はしていない。数字左が「男」、右が「女」のイメージという回答を表す。

表1：形容詞・色に対する男女のイメージ（韓国大学生）

| 形容詞・色   | 回答数 |    |
|---------|-----|----|
|         | 男   | 女  |
| ①元気な    | 12  | 2  |
| ②優しい    | 0   | 14 |
| ③責任感の強い | 13  | 1  |

|             |    |    |
|-------------|----|----|
| ④はっきり主張する   | 11 | 3  |
| ⑤頼りになる      | 5  | 9  |
| ⑥リーダーシップのある | 14 | 0  |
| ⑦明るい        | 1  | 13 |
| ⑧おとなしい      | 2  | 12 |
| ①赤          | 4  | 10 |
| ②青          | 13 | 1  |
| ③緑          | 9  | 6  |
| ④黄          | 3  | 11 |
| ⑤橙          | 3  | 11 |
| ⑥紫          | 3  | 11 |
| ⑦白          | 1  | 13 |
| ⑧黒          | 12 | 2  |

形容詞のイメージについての回答は大学コンソーシアム熊本(2014)の結果とほぼ同じであり、男女のイメージが日韓でほぼ共通していることがわかる。ただ、「⑤頼りになる」は反対の結果であるが、これは韓国語訳を「도움이 되다 (役に立つ)」にしたためかもしれない。

色のイメージについての回答は、(株) インテージ・カラーデザイン研究所による「アジア4か国(日本・中国・タイ・ベトナム)の色に関する意識調査—男性らしい・女性らしい・子どもらしい色編—」<sup>2</sup>と比較すると、いずれの国においても男性らしい色はクールな色、女性らしい色は暖かい色という傾向は一致するが、中国・タイ・ベトナムでは男性らしい色に白の割合も高いのが日韓とやや異なる点である。

また、これらの形容詞、色についてのイメージをグループ活動で話し合ってもらったところ、表2のようなコメントが出た。

表2：形容詞・色のイメージへのコメント（韓国大学生）

| 形容詞・色        | コメント  |
|--------------|---|
| ① 元気な        | ・男性。男はよく運動をする。それが元気のイメージ。<br>・男性。小学生とか、男の子は外で遊んで元気だから。<br>・男性。女の子は運動よりもおしゃべりをして楽しむから。 |
| ② 優しい        | ・女性。母親のイメージ。保母さんのイメージ。<br>・女性は声が優しい。・男が優しいのは当たり前。                                     |
| ③ 責任感の強い     | ・男性。男が女を守るという社会的認識。家族も男が守る。<br>・女性。最終的にしっかりと家庭などを仕切るのは母だから。                           |
| ④ はっきり主張する   | ・男性。家庭でも父が前で話をするから。<br>・男性。授業などでも男が積極的に挙手して発表をする。<br>・女性。子どもの時によく母に叱られた。              |
| ⑤ 頼りになる      | ・男性。力が強くて、力仕事を任されるから。<br>・女性。手先が器用。・最終的に家庭を守るのは女性。                                    |
| ⑥ リーダーシップのある | ・男性。リーダーをするのはいつも男。<br>・男性。父親を思い浮かべた。  |
| ⑦ 明るい。       | ・女性。男より女が明るい。女性はよくしゃべる。   |
| ⑧ おとなしい      | ・男性。女性のほうがもっとうるさい気がする。<br>・女性。男性は運動などするが、女性は座って、しゃべる。                                 |
| ① 赤          | ・女性。赤いワンピースとか着るから。<br>・男性。戦隊ヒーローの赤はいつも男。  |

<sup>2</sup> <http://www.intage.co.jp/library/20130911/>

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| ② 青 | ・男性。さわやかな男のイメージ。                    |
| ⑦ 白 | ・女性。清潔感がある感じ。<br>・女性。ナース服を想像した。     |
| ⑧ 黒 | ・男性。スーツとかは黒。<br>・男性。落ち着いた大人の男のイメージ。 |

以上から、今回対象とした韓国の大学生の形容詞及び色に関するイメージは、家庭における家族の役割、職業、服装などに関する個人の知識によって形成されていることがわかる。また、これらのイメージと家族の役割や職業、服装に関する意識は日本の場合とほぼ共通するものであった。

### Ⅲ—Ⅳ 服装・メイクに対する男女のイメージ

服装に対する男女のイメージを問うため、男らしい服装、女らしい服装、男性のメイクについて質問し、グループ討論で以下のような意見が出た。軍服など日本とは異なる物もあるが、おおよそのイメージは共通している。

表 3：服装・メイクへの意見（韓国大学生）

| 質問                     | 意見  |
|------------------------|---|
| ① 男らしい服装とは？            | ・ジーンズ ・スーツ ・ユニフォームを着て汗をかいている姿<br>・軍服・料理人 ・仕事をする時の服装<br>・クールなおいの香水   |
| ② 女らしい服装とは？            | ・赤い花柄のワンピース、ハイヒール<br>・白、ピンク、黄色などの明るい色の服 ・ナース服<br>・ブレスレットやネックレスなどのアクセサリ  |
| ③ 男性がメイクすることに対してどう思うか？ | ・芸能人だけかもしれない。 ・男の皮膚も大事。<br>・肌に自信がないときは BB クリームやファンデーションをしてもいいと思う。<br>・べつにしても構わない。 ・眉は整えるくらいする。<br>・あまりにもしすぎなければ良い。<br>・アイラインなどはいやだが似合っていれば問題ない。 |

### V—VI—VII 結婚相手・専業主婦・育児休暇について

結婚相手を選ぶ際に重視すること、専業主婦になりたいか/なってほしいか、育児休暇について、グループ討論で以下のような意見が出た。これらの意見もおおよそ日本と共通するところが多い。育児休暇についての社会通念等、男女共同参画に対する社会通念が伺われる意見が多かった。

表 4：結婚相手・専業主婦・育児休暇についての意見（韓国大学生）

|                    |   |
|--------------------|---|
| 結婚相手を選ぶ際に重視すること    | ・恋愛のときは容姿を見るが、結婚相手は人柄を見る。<br>・学歴は親が見るから人柄が大事。<br>・早く結婚した人は人柄しか見ていないが他のことも大事。<br>・職業は気にしないが、あまりにも違いすぎるのはだめ。<br>・生活リズムが同じ方が良い。<br>・人柄が良いのが一番良いが、他のことすべてが最悪なのはだめ。<br>それぞれにある程度の基準があって、それを超えていれば OK |
| 専業主婦になりたいか/なってほしいか | 男 ・どちらでも。 ・なってほしくない。<br>・共働きで子どもを育てていくのは現代社会では難しい。<br>女 ・子どもがいれば専業主婦になりたい。  |

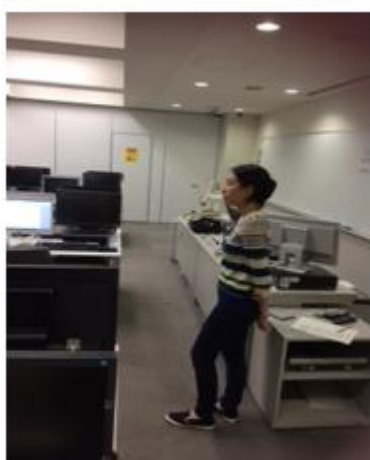
|          |   |
|----------|---|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・絶対に専業主婦にはならない。仕事のためにがんばってきたのにそれが全部なくなるのは悔しい。</li> <li>・男性の手伝いも必要。 ・子どもがいても働きたい。</li> <li>・子どものために必要。子どもが大きくなるまで専業主婦に。</li> <li>・なりたくない。自分の人生もあるから。</li> </ul> <p>男女・一緒に育てながら働きたい。</p>   |
| 育児休暇について | <ul style="list-style-type: none"> <li>・暗黙の了解で順番がある（就職→しばらく仕事に集中→結婚→妊娠）順番、時期を破ると周りの目が痛い。</li> <li>・これまで職場で面倒を見てあげたのに育児休暇まで?!という目で見られる。</li> <li>・男性も取れるなら取りたい。女だけがもらうものじゃない。</li> <li>・出生率が低いから国は「産んで」というが育児休暇の制度がちゃんとしていないから無理。</li> <li>・男性は女性よりも育児休暇を取らない。周りから女性が産むのにどうして男性も休まなければならないのかと言われるし、そう見られるから、育児休暇を取りたいと言い出せない。</li> <li>・女性は育児休暇を取りやすいが、3カ月以内に職場に戻らないと仕事がない。</li> <li>・出産後に会社内で子どもを預けられる託児所があるのは大企業だけ。</li> <li>・育児休暇と言うより子どもを産むためだけの休みという感じ。</li> <li>・公務員は休暇が保障されているが、一般企業はあまり充実していない。</li> <li>・育児休暇を取るのなら、仕事を辞めなければならない場合もある。</li> <li>・育児休暇はあまり良いイメージが無い。</li> </ul> |

## (2) 日本での日本語教育実習

### A. 性別役割意識に関する留学生の意見を集める

平成26年10月21日熊本学園大学日本語教員養成課程の日本語教育実習の一部として熊本学園大学留学生対象日本語上級クラス（中国5名、韓国2名、アメリカ1名、タイ1名、ベトナム1名）において日本人大学生による模擬授業を行った。授業の構成及び進行は以下の教案のとおりである。

模擬授業では、「外科医」という職業に対する固定的な性別役割意識を考えさせるテーマで意見交換の後に各自作文を書き提出させた。さらにその作文について後日別の日本人学生のクラスで意見交換した。この授業の目的は、留学生だけのクラスでこのテーマに関して議論することと、もう一つは日本人学生が留学生の作文を通じて他の文化圏の性別役割意識をどう認識しているかを知ることである。



日本人実習生



作文を書く留学生



＜日本語上級クラス模擬授業教案＞

|      |   |   |      |                                     |
|------|---|---|------|-------------------------------------|
| 指導者  | 塩入すみ先生                                      |   | 日時   | 2014年10月21日                         |
| 授業担当 | 前川彩乃  |   | レベル  | 上級                                  |
| 学習者  | 英語話者1名、韓国語話者2名、タイ語話者1名<br>中国語話者6名、ベトナム語話者1名 |   | 時間   | 90分                                 |
| 学習項目 | 男女共同参画・男女の役割意識について                          |   |      |                                     |
| 学習目標 | 男女の役割意識について考え、自分の意見を述べ、書くことができる。            |   |      |                                     |
| 時間   | 活動  | 手順・教師及び学習者の行動   | 教材   | 注意点                                 |
| 5分   | 導入  | 挨拶。簡単な会話<br>看板上げ：「男女共同参画」<br>学習者に質問して、男女共同参画の意味を聞く。<br>「男女共同参画」という言葉を板書して意味を説明する。<br>男女の役割意識について考える題材を取り上げる。  | PPT  | 学習者にとって身近な話題を取り上げる。                 |
| 20分  | インプット                                       | T:「今から、クイズをします。最後に一つ問題を出すので、考えてください。」<br>● 題材紹介<br>題材をスライドに映し出して内容を説明し、問題を一つ出す。   | 板書   | 学習者の反応を見て、理解しているか確認する。              |
|      | ペアワーク                                       | ● ペアワーク<br>ペアを作り、問題の答えを考えさせる。   |      | ペアを見て回り、きちんと話し合っているか確認する。           |
|      | 意見交換  | ● 発表<br>学習者をあてペアで出た答えを発表させる。意見交換を全体で行う。<br>● 解釈説明<br>お母さんという答えとお父さんという答えの両方の解釈の仕方を紹介し、執刀医に対する先入観と文化の違いについて考えさせる。  | 板書   |                                     |
| 20分  | アウトプット                                      | ● 作文<br>プリントを表示し、学習者に3つの題について、それぞれ200字程度で作文を書かせる。<br>1. あなたの国には職業で男女の役割意識が固定しているものがありますか。それについてどう思いますか。<br>2. あなたが日本の会社に勤めたら、女性新入社員だけがお茶汲みをし、男性だけが残業が多いことが分かりました。あなたはどうしますか。<br>3. 日本に来る前もっていた日本の男女イメージと、実際に日本に来て感じた男女イメージはどう違いますか。 | プリント | 学習者から答えは見えるように板書しておく。質問がないか聞く。      |
| 5分   | まとめ   | 終わらなかった学習者は宿題。<br>意見を振り返る。  |      | 学習者を見て回り、行き詰っている学習者には適宜内容のアイデアを与える。 |

**B. 留学生の作文に対する日本人学生の意見交換をする**

さらに、平成26年11月10日、留学生が書いた作文について、日本語教員養成課程を履修する日本人学生14名のクラスで意見を交換した。

**【調査のまとめの方法】**

調査のまとめとして、授業担当者の実習生により、留学生の作文をデータ化し、授業記録を残した。B.の授業記録は以下のとおりである。

## <実習生による授業記録>

### 授業記録

授業担当と記録：英米学科 5 年 2 組 61 番 前川彩乃

日時：平成 26 年 11 月 10 日（月）3 限

場所：熊本学園大学 424 室

教科名：日本語教授法Ⅱ

受講者：日本語教員養成課程履修学生 14 名

#### 1. 活動内容

グループで留学生が書いた作文を読み、どこの国の留学生が書いたものか等ディスカッションする。

#### 2. 作文の説明

平成 26 年 10 月 21 日の上級作文の授業で、男女共同参画についての実習を実施。その際作文課題を与えて留学生に作文を書かせ、その中からよく書けている作文 3 つを選んだもの。

#### 3. 作文題材

##### 「男女共同参画」に関する作文課題

以下の 3 つの題について、それぞれ 200 字程度で答えなさい。

1. あなたの国には、職業で男女の役割意識が固定しているものがありますか。それについてどう思いますか。
2. あなたが日本の会社に勤めたら、女性新入社員だけがお茶汲みをする、男性だけが残業が多いということが分かりました。その時あなたはどうしますか。
3. 日本に来る前に持っていた日本の男女イメージと、実際に日本に来て感じた日本の男女イメージとはどう違っていますか。

#### 4. 使用した作文

##### 韓国人留学生

1. 韓国ではまだ、消防士についての認識は「男のする仕事」と考えられています。そのほかには、看護師も「女のひと向けの仕事」と考えられています。僕はそう思いません。たしかに、女性には生理的、遺伝子やホルモンなどのことで男性より力が弱いのは事実であり、力の要る仕事は男性がすべきだと思いますが、それ以外の仕事だったら性別なんかは関係ないと思います。
2. とりあえず、自分の意思を考えてみます。自分が満足しているなら、そのままですが、もし、「差別されている」と感じている場合、そのことを改善するため力をいれようと思っています。昔から男尊女卑ということがあり、性別によって仕事が決まっていたのは否定できませんが、現在、性別のいかんによらず人材が多いのに、お茶を汲んだりするのはなくなってほしいです。残業のことは努めたがっている人にさせて、給料以外のボーナスをあげたらいいと思います。
3. ほとんど変わっていません。日本の女性は家庭的で母性愛がつよいイメージを持っていました。しかし、男性の場合は武道をしているひとだったら、礼儀正しい、責任感が強いなど、「男らしい」と思われますが、普通の日本の男性は「女々しい」と思います。これはあくまで自分の考えだし「先入観」かもしれませんが、ただ自分の意見です。誤解しないでほしいです。

##### 中国人留学生

1. 私の国にもそのようなことがあります。それはやはりあまりよくない現象だと思いますが、業種によって性別的に向き不向きのある仕事もあります。たとえば、体力の必要な仕事などは女性にとってはやはりきついと思います。さらに、サービス業種においては、女性のほうは採用されやすいようです。これは仕方のないことです。人間社会において、男女の役割あるいは生理的な構造によってこのようなことがあるのもおかしくはないと思います。ただし、明らかに男女差別をするのはやめてほしいです。
2. 私はとりあえず自分の意見を自分の上司に言います。しかし、自分は日本の企業文化を分かっている上で日本の会社に入ったので、もし上司は意見を聞いてくれないなら、それも仕方のないことです。
3. 日本に来る前に、日本の男女に対するイメージは男は真面目で、女は専業主婦が多いというイメージでした。しかし、日本に来てそうでもないと分かりました。今の日本の女性は結婚率が低くて、職場では男性に負けないぐらい頑張り屋だと言えます。以前の社会と違って、女性の地位はだんだん上がっています。そういう中で、男性は徐々に弱くなっていると感じられます。実際に中国の現状を見てみると、このようなこともあると思います。むしろ女性のほうは強すぎると言えるでしょう。

### ベトナム人留学生

1. ベトナムには、職業で男女の役割意識が固定しているものがあると思います。消防士や警察はほとんど男性です。女性がいてもほとんど教室で書類整理や受け付けをします。女性の場合は保育士や先生をしている人が多いです。それは職業の特徴によって決まっているものというか、ずっと前から今まで続いているベトナムの人の考え方だと思います。消防署で危険な仕事は力持ち男性がしてくれ、女性が楽なことをします。
2. 女性新入社員だけがお茶くみをする、男性だけが残業が多いということがああるということは日本だけでなく、ベトナムにはそういうこともあります。私は新人になったら、多分そのこともしなければならぬと思いますが、やはり男性のように上司の覚えをよくして残業したいし、だれか男性にお茶汲みしてもらいたいと思います。ですが、正直に言うと、男性がお茶くみをしたら、男らしくないと思われるとおもいます。
3. 日本に来る前に、日本の男性は仕事ばかりで、家族のため一生懸命夜遅くまで働き、女性は家では家事をしたり、旦那さんと子どもにおいしくて、可愛くて、栄養なお弁当を作ったりするというイメージを持っていました。が、日本に来て、家事をする男性や一生懸命会社で働く女性も少なくないということがわかりました。さらに、日本人の女性も結構会社に就職して、旦那さんと協力しているということもわかりました。

### 5. ディスカッション記録

3人グループ2組と4人グループ2組に分かれて、各グループでディスカッションを開始。留学生の作文は、配布プリント上では文中の国名は伏せてある。話し合う内容は以下の2点である。

- Q1. どこの国の留学生が書いたものか。なぜそう思うか。
- Q2. 日本人と違うなと感じるところはどこか。

#### ● 韓国人留学生の作文

全4組が韓国人留学生と回答。

理由)

- 題材1で韓国の女性がする職業について「看護師は『女のひと向けの仕事』」と書いてあり、そう思うと思ったから。
- 題材2で「男尊女卑」という言葉が使われているから。
- 題材2で「ボナース」という調音の間違いは韓国人によく見受けられるから。

#### ● 中国人留学生の作文

- 題材3で日本人女性のイメージと対照的に中国人女性のイメージについて「むしろ女性のほうは強すぎる」と書かれていて、中国っぽいと感じたから。

#### ● ベトナム人留学生の作文

- 題材1で「危険な仕事は力持ち男性がしてくれ」とあり、そういうイメージがベトナムにはありそうだったから。
- 題材3で日本に来る前に持っていた日本人女性のイメージに対し、「子どもにおいしくて、可愛くて、栄養なお弁当を作ったりする」と書かれてあり、そういうイメージをベトナムの人はもっていきそうだと感じたから。

### (3) 留学生との合同授業

平成26年12月1日、8日の2回、熊本学園大学経済学部マスデン教授の演習において「甘えとジェンダー」「男らしさ・女らしさ」「男女のキャリア意識」等をテーマとして、交換留学生と日本人学生との合同の授業を行った。マスデン教授のゼミでは9月から日本文化と甘えについて議論を進めており、まずその延長として「ジェンダー」の問題を取り上げ、徐々に男女のキャリア意識へとテーマを移行させた。

授業進行の特徴は、は日本語能力の低い留学生向けにマスデン教授が日本語から英語、英語から日本語という同時通訳を交えた授業進行を行っていること、そして発言が苦手な人のために赤、青、黄のカードを学生一人一人に配布し、教師の問いかけに賛否の意思をカードで示させながら進行することである。

【参加者】 (国籍・所属) \*は一日のみの参加。他は二日間共参加。

教員 Kirk, Masden (アメリカ・熊本学園大学国際経済学部教授)

学生 二日間延べ 日本人 17名 (男子 8名, 女子 9名) 留学生 13名 (男子 5名, 8名)

仁田尾 耕平 (日本・熊本学園大学経済学部国際経済学科) \*1日のみ

白石 光香 (日本・同学科)

小平 千夏 (日本・同学科)

谷口 恭子 (日本・同学科)

山口 慶一郎 (日本・同学科)

中川 颯人 (日本・同学科)

富永 幸伸 (日本・同学科)

中岡 卓也 (日本・同学科)

古閑 凌介 (日本・同学科)

下村 貴光 (日本・同学科) \*1日のみ

山田 りさ (日本・同学科) \*8日のみ

池水 朋佳 (日本・熊本学園大学外国語学部東アジア学科)

井戸川 茜 (日本・同学科)

川越 舞子 (日本・同学科)

中村 美咲 (日本・同学科)

下村 春菜 (日本・同学科)

山田 顕大 (日本・熊本学園大学商学部商学科)

Jack, Nicholas (アメリカ・モンタナ州立大学)

Henderson, James (カナダ・セントメアリーズ大学)

Lee, William (同大学)

Dhimasombat, Chutinant (タイ・チュラロンコーン大学)

Nguyen Thi Hanh (ベトナム・ベトナム国家大学ハノイ校)

陳 依葶 (台湾・崑山科技大学)

周 律旋 (中国・深圳大学) \*8日のみ

林 元鎮 (韓国・大田大学校)

李 松熙 (韓国・同大学)

権 容潔 (韓国・同大学)

卢 嫻 (中国・北京第二外国語学院)

Hisae, Sugimizu (ペルー・県費留学生)

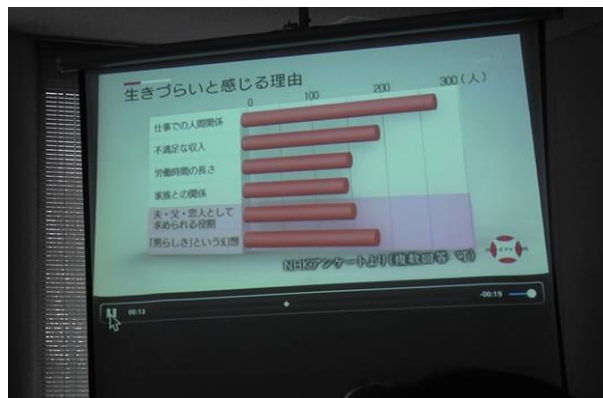
Widawska, Daria (ポーランド・英国セントラルランカシャー大学) 8日のみ

## 【授業の流れ】

12月1日はそれまでの「甘え」というテーマから「かわいい」という言葉について考え、さらに「男らしさ」「女らしさ」について議論した。教員のインプットとしては、福岡「かわいい区」についての福岡市のHP、NHKテレビ『クローズアップ現代』「男はつらいよ? 2014 ニッポン」(2014年7月31日放送)のビデオ等を用いてホットな社会情勢と関連させて話題提示を行った。また、授業最後に各自授業の感想を書いた。



福岡「かわいい区」—福岡市 HP より



『クローズアップ現代』より

**【授業記録の一部】** \*以下、音声文字化記録は、マスデン教授は M、学生については、日本人は J と通し番号、留学生は I と通し番号で表す。とくに断りのないものは日本語での発言を表し、(英語) 等は直前の発言が英語での発言、(英訳) は直前の発言を英訳した部分の省略を表す。

<12月1日授業記録>

(前部分略)

M: (I-27 の発言を日本語訳) では、自分が結婚するときは「男は仕事、女は家庭」というのがいいという人は青、共働きがいいという人は赤を出してください。J-4 さん黄色ですね。どちらでもない?

J-4: 共働きがいいと思うけど、子どものことを考えたらどうかなって。

M: それはもっと社会的な支えがあっても仕事を辞めた方がいいということですか。(英訳)

J-4: 子どもがある程度大きくなるまでは家にいてあげて…。

M: なるほどね。これについて誰か。

I-19: 自分の場合は二人ともキャリアがあるのはいいことだけど、本人が辞めたいといたら敢えて止めないと思います。(英語)

M: (I-19 の発言を日本語訳) 育児休暇についてはどう? 男性が育児休暇を取るのにはあり、という人は青、反対という人は赤。育児休暇はどのくらいですか。

I-21: ベトナムでは半年です。女性だけ。

M: じゃあ、ベトナムの例を使って、男性が半年の育児休暇を取ってもいいという人は青、それはあまりよくないという人は赤。J-5 くん、どうですか。

J-5: 赤ちゃんが生まれて育てていくという家族を養うという面ではお金がもっと必要になるので、女性が働くのもいいですが、普通に日本の文化というか男性が働くのは普通だと思います。

I-23: 6 か月の間誰がお金を得ますか。

M: wife?

I-27: ペルーでは育児休暇の3 か月間は収入が減ることはありません。男性も妻が出産するときに休暇が取れます。(英語)

M: (I-27 の発言を日本語訳)

I-17: ヨーロッパの国によっては母親も父親も育児休暇が4年取れる場合もある。(英語)

M: (I-17 の発言を日本語訳) 給与は8割? 日本では育児休暇は女性だけですか?

J-5: ほぼ女性だけ。

M: でも法律は? 日本では法律上は男性も取れるけど、実際取るのは女性だけなんです。(英訳) I-23 くん、さっきの続きは?

I-23: 子どもを産むのは女の人です。女の方は子どもを産んだらゆっくり休んだ方がいいと思います。韓国では子どもを産んだら、自分のお母さんや親戚が面倒を見てくれるんですけど。だから、そういう時ゆっくり休んだ方がいいと思うから女の方が取った方がいいと思います。

M: (I-17 の発言を英訳) どうですか。J-24 さん、同じ韓国の話だけけど言いたいことは?

J-24: 最近韓国でも男子に育児休暇をあげるけど、その理由はお母さんが遠くにいるときは、主人さんに手伝ってくれの意味であげるのがあります。でも男に休暇をあげるのは珍しいところで、親戚のお見さんはがんばってこれをお願いしましたが、給与は50%。

(略)

**【授業後の感想】**

授業後の感想は個別に教員に提出して記録した。日本人の方が多様な考え方に触れたという種のコメントが多かった。

<留学生による感想>

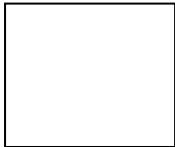
|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>これは 韓国人は女性の大統領からいざしたら韓国が変わっていくと思ってるが、今何も変わっていません。だから性別ごとに、何も関係ないと思ってます。</p> | <p style="text-align: right;">熊今子園八子</p> <p>I think topic about being woman &amp; man is a very interesting topic. For me I am ok with both gender and for my career in the future, I don't feel any trouble being a woman. To be a translator, gender doesn't count. However this kind of topic, I think it depends on each people. So there is no answer to it.</p> |
|--|--|---|

Talks about gender always have a strong relation to the culture you have grown up in. A lot of the comments I here have sense when I think about who is commenting but... most of the time, they never relate to my own ~~own~~ experience or culture →

And that is really frustrating because I don't know how to explain how different it is.



<日本人による感想>



熊手子園八子

色々な国の人がいれば「色々な考え」でいるのかなと実感しました。

女性の社会進出というのはすごく大事なことで、少子化だから子供を産むとか、もっと社会にでろとか、あんな女であることがめんどくさいと感じられることあります。だからこそ自分は女性であることが「有利な職業」に就きたいと思ひます。

熊手子園八子

自分は女の人か「女として生きよう」とか「損」かということについて

意外と少なか、「こいつ驚かされた。月33シシ」のことについてあはれな時間があった。の考えをみたら「まさか」場所だ、男女の制限だ、いろいろなことがあると思ひます。誰もが満足できる社会にはなることは日本人がよい良くなるかは「いい」か。



マスデン教授による留学生との合同授業



#### (4) 外国人講師による講義

熊本学園大学外国語学部の一年生約130名のクラスにおいてミャンマー人講師による「女性のエンパワーメント」をテーマにした講義を受け、後日「日本と〇〇における女性のエンパワーメント」（〇〇は各自で国を設定）というテーマでレポートを提出した。この授業の目的は、まず、外国語学部一年生に「エンパワーメント」に関わる基礎的な概念、エンパワーメントの国際比較と日本の位置づけなどを学び、それにより学生自ら諸外国における女性の労働に関する情報を入手し、日本の状況と比較することである。もう一つは、欧米でも東アジアでもない国の視点を知り、多様性のバリエーションを広げることである。

#### 【講義概要】（エイチャンプイン氏による）

ゲスト講義のテーマ 女性のエンパワーメント  
日付 2014年11月20日（14時40分～16時10分）  
場所 熊本学園大学 外国語学部 441教室  
講師 エイチャンプイン（熊本学園大学経済学部非常勤講師）

本講義のテーマは「女性のエンパワーメント」で、講義の目的はエンパワーメントの概念、背景や取り組み、エンパワーメントの測定方法を学び、エンパワーメントの一つの手法であるマイクロクレジットについて理解することである。

エンパワーメントとは、「社会的に不利な状況に置かれた人々が、その状況と、人々をその状況に貶めている社会的構造を変化させていく過程」であり、弱い立場にいる女性達が自信を持ち、社会に参加できるようになることが女性のエンパワーメントの目標である。エンパワーメントのアプローチは二つに分類することができる。従来型アプローチは主に NGO 同士の連携や参加型手法であり、様々な効果をもたらしたものの、必要とされるパワー(力)が国の文化や習慣によって異なる点やゴールが描けない(最終的な目標の設定)など様々な問題点が存在していた。それに対して、近代的なアプローチは、主に企業の経営方針(企業の社会的責任 Corporate Social Responsibility ; CSR)、ソーシャルビジネスの展開(Social Business ;SB)で、これまでの手法とは異なる特徴を持っている。

まず、企業の社会的責任(CSR)とは厚生労働省によると、「企業活動において、社会的公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会などの利害関係者に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任を果たしていくことを求める考え方」である。つまり、これまでの企業は利益のみを追求していたが、CSRの取り入れによって利益追求に加えて社会貢献にも取り組むようになる。日本では、1990年代後半ごろは環境経営に関する取り組みが多かったが、2000年代以降は労働環境やセーフティーネットなどの分野まで広範囲に普及している。

一方、ソーシャルビジネス(SB)とは経済産業省によると、「地域社会の様々な課題解決に向けて住民、NPO、企業など、様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組むこと」である。SBの推進によって、行政コストが削減されるだけでなく、地域における新たな起業や雇用の創出等を通じた地域活性化につなげることが期待されている。SBは、発展途上国のSBと先進国におけるSBに分類され、発展途上国のソーシャルビジネス企業として有名なのは、バングラデシュのグラミン銀行で

ある。グラミン銀行は貧困者向け（女性）の小口クレジット（マイクロクレジット）を提供しており、バングラデシュの女性の収入向上や社会参加、貧困削減を目指している。

先進国における SB の事例として、イギリスのビッグイシュー(1991 年)が挙げられる。ビッグイシューはホームレスの社会復帰を目的に設立されたソーシャルビジネス企業であり、ストリート新聞を発行している。日本では、マザーハウス(2006 年)が挙げられる。マザーハウスは、日本人が経営しているソーシャルビジネス企業で、発展途上国（主にバングラデシュ）におけるアパレル製品及び雑貨の企画、生産、品質指導、先進国における販売を行なっている。質の高い商品を発展途上国で技術のある生産者が誇りを持って生産し、その商品を消費者が寄付や援助の形ではなく、良質の商品として購入するというフェアトレードとは異なる資質を持っている。つまり、SB は援助という形ではなく、現地の職人（女性）が仕事による誇りを持ち、自立できる収入を得ることによってエンパワーメントが向上し、貧困から抜け出すことを目指している。

エンパワーメントの測定方法は、国際機関による測定方法、研究者による独自の指標を用いた測定方法がある。まず、国際機関による測定方法については、国連開発計画(UNDP)の人間開発報告書に算出されたジェンダー開発指数(Gender Development Index;GDI)、ジェンダーエンパワーメント尺度(Gender Empowerment Measurement ; GEM)、ジェンダー不平等指数(Gender Inequality Index ; GII)が挙げられる。GDI は①長寿で健康な生活、②知識、③人間らしい生活水準という三つの側面から、(i) 男女別出生時平均余命、(ii) 男女別成人識字率、(iii) 総就学率、男女別経済活動人口比率、(iv) 一人当たり GDP という指標を用いて算出される。GEM は①政治における参加と意思決定力、②経済活動における参加と意思決定力、③経済資源に対する力における女性への機会という側面から、(i) 男女の国会議員に占める比率、(ii) 男女の管理職に占める比率、(iii) 専門職・技術職に占める比率、(iv) 男女の勤労所得という指標を用いて算出される。

一方、GII は、男女間の相対的な社会的格差を表すことを目的に、人間開発の指標と能力を活用する機会の指標とを統合した単一の総合指数である。GII は①リプロダクティブ・ヘルス、②エンパワーメント、③経済活動への参加という側面から、(i) 妊産婦死亡率、(ii) 若年出産率、(iii) 国会議員の女性割合、(iv) 中等以上教育の修了率、(v) 労働市場への参加率という指標を用いて算出される。これらの指標の世界ランキングを見ると、上位ランキングは欧米諸国、下位ランキングがアフリカ諸国で、1990 年代から 2000 年代にかけて同様な傾向であることから、アフリカ諸国の女性のエンパワーメントや格差が改善されていないことが読み取れる。

次に、研究者による独自の指標を用いた測定方法については、目黒(1995)によるエンパワーメントの尺度が挙げられる。この指標には、尺度①所得（家族の所得及び本人の所得）、尺度②人的資本（知識、スケールの活用）、尺度③人的ネットワーク（コミュニティ参加）、尺度④威信（信頼、尊敬を家族、人から得た）、尺度⑤新たな制度（クレジットなどへのアクセス）が含まれている。この指標を用いて頼藤(2006)がバングラデシュで現地調査を行なった。調査結果として、グラミン銀行のメ



ンバーになってから村の女性達に、尺度③人的ネットワーク（コミュニティ参加）の変化が見られ、女性達の夢は尺度①所得（家族の所得及び本人の所得）が圧倒的に多いことが分かった。

今日では、貧困削減とエンパワーメントの向上に向けてマイクロクレジットの提供が多く発展途上国で実施されている。女性と開発、女性とエンパワーメント、女性と貧困についてさらに理解するには、開発経済の歴史や背景、マイクロクレジットの本質など更なる研究が必要である。

< 講義パワーポイントより >

**GII**

男女間の相対的な社会的格差を表すことを目的に、人間開発の指標と能力を活用する機会の指標とを統合した単一の総合指数。

1. リプロダクティブ・ヘルスー妊産婦死亡率、若年出産率
2. エンパワーメントー国会議員の女性割合、中等以上教育の修了率
3. 経済活動への参加ー労働市場への参加率

| 日本のGDIとGEM |       |                   |
|------------|-------|-------------------|
| GDI        | 1995年 | 0.896 (130カ国中8位)  |
|            | 2009年 | 0.945 (182か国中14位) |
| GEM        | 1995年 | 0.442 (116カ国中27位) |
|            | 2009年 | 0.567 (182か国中57位) |

| ミャンマーのGDIとGEM |       |                   |
|---------------|-------|-------------------|
| GDI           | 1995年 | 0.448 (130カ国中94位) |
|               | 2009年 | n.a               |
| GEM           | 1995年 | n.a               |
|               | 2009年 | n.a               |

**UNDPのミレニアム開発目標**  
Millennium Development Goals: MDGs

2000年9月にニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択された**国連ミレニアム宣言**。

2015年までに達成すべき8つの目標

- 目標1: 極度の貧困と飢餓の撲滅
- 目標2: 初等教育の完全普及の達成
- 目標3: **ジェンダー平等推進と女性の地位向上**
- 目標4: 乳幼児死亡率の削減
- 目標5: 妊産婦の健康の改善
- 目標6: HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止
- 目標7: 環境の持続可能性確保
- 目標8: 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

**目黒(1995)によるエンパワーメントの尺度**

- 尺度1. 所得(家族の所得及び本人の所得)
- 尺度2. 人的資本(知識、スケールの活用)
- 尺度3. 人的ネットワーク(コミュニティ参加)
- 尺度4. 威言(信頼、尊敬を家族、人から得た)
- 尺度5. 新たな制度(クレジットなどへのアクセス)

**【受講者への課題】**

講義の後二週間以内に、受講者は女性のエンパワーメントについて日本と他国を比較するレポートを提出した。提出者115名が比較の対象として選んだ国は表5のように多様な国名が挙がり、ある程度学生の興味の多様化を促進できたようである。また、エンパワーメントという言葉自体を知らない学生が多く、知ることができただけでも意義があったという意見が多かったほか、世界の状況を見ると日本の女性の地位が決して高くないことを再認識したなどの声があった。

表5 学生の挙げたエンパワーメントの国際比較対象国

| 比較対象国・地域            | 人数 <sup>3</sup> |
|---------------------|-----------------|
| アメリカ                | 11              |
| スウェーデン              | 11              |
| ノルウェー               | 8               |
| インド                 | 7               |
| アフリカ・オランダ・韓国        | 6               |
| アフガニスタン             | 5               |
| パキスタン・スペイン・ドイツ      | 4               |
| 中国・カンボジア・ベトナム・ミャンマー | 3               |
| その他                 | 16              |

<課題例A> 外国語学部英米学科1年 女性

1. ゲスト講義のまとめ

最初に、エンパワーメントとは社会的に不利な状況に置かれている人々が、その状況と、人々を貶めているその社会的構造を変化させていく過程のことである。従来では、このエンパワーメントへのアプローチとして、NGOが連携して、直接参加していくという手法を行っていた。しかし、近代的なアプローチとして企業の社会的責任の変化や、ソーシャルビジネスの展開などが挙げられる。従来型アプローチは援助であり、近代型アプローチは自立であるといえる。

次にエンパワーメントの測定方法についてだ。これは国際機関による測定方法と、研究者独自の測定方法とがある。前者は、国連開発計画(UNDP)によってジェンダー開発指数(GDI)、ジェンダーエンパワーメント指数(GEM)、ジェンダー不平等指数(GII)が定められている。これらの値が高いのが、スウェーデン、ノルウェー、フィンランドなどの北欧諸国である。逆に低いのが、ニジェール、シオラレオネ、マリなどのアフリカ地域だ。UNDPでは女性の地位向上などのミレニアム開発目標が定められた。

最後にエンパワーメントの尺度について述べられた。この結果で女性たちと研究者との間に食い違う結果となるものがあつた。とくに女性たちは、所得の向上に重点を置いているのに対し、研究者たちは威信に重きを置いた点である。女性たちは周りから受け入れられることが最終的な目標ではないと考えている。また、ビデオは、ミャンマーの村の女性たちが、収入を得るためにNGOが助言することにより知識を得て、最終的には周りの考えも変化していくというものであつた。

2. 日本におけるエンパワーメント

まず、講義でも触れられたように、GEMが182か国中57位、GDIが182か国中14位、GIIが187か国中25位など、指数から判断しても、日本は先進国ではあるものの、決してエンパワーメントが高い水準にあるとはいえない。確かに、今日本では女性進出という言葉をよく耳にする。しかし日本には、「男性は外で働き、女性は家で家事をする」という言葉があり、その考え方は今でも残っている。そうすると、女性は家事や育児、介護まで全てを行わなければならない、女性が経済力をつけることを阻む要因となる。女性が経済力をつけることは日本の経済に大きく貢献するので、女性の社会参加を後押しする政策を立てるべきだと考える。

3. ノルウェーにおけるエンパワーメント

授業ではエンパワーメントが進んでいない国について学んだため、進んでいる国についても知りたいと思い、ノルウェーを選んだ。ノルウェーのGEMやGDIは世界第二位であり、男女共同参画の先進国だといえる。

ノルウェーでは、何も最初から女性の地位が高かった訳ではなく、戦後は専業主婦のいる家庭が裕福だという考えも生まれた。しかし、社会福祉制度が次々に整備され、女性の社会進出が増えた。その一つが政治におけるクォータ制だ。女性に一定枠を与え、積極的に女性を登用しようというものだ。その結果、2008年には内閣の閣僚、19人のうち10人が女性であるという成果が出た。

ノルウェーでは、女性に社会進出を促す政策はもちろんのこと、父親の家事を促す政策まで充実している。たとえばパパ・クォータ制では与えられた育児休暇のうち、父親が六週間の休暇を取らなければ消滅するというものがある。父親へ分担することで、女性の負担をうまく軽減している。この育児休暇は実に9割の男性が利用している。ノルウェーでは男性が育児をするという意識が、出来上がっている。

クォータ制は、企業にまで導入しているところまでであるという。女性の就労率は男性と変わらない

<sup>3</sup> 1人複数の国を選んだ場合を含む。

い70%だ。このような政策の広がり、男女平等への道につながっていった。

#### 4. まとめ

このように、女性のエンパワーメントについて、世界各国で考えられ始めている。その例として UNDP による開発目標の設定や NGO の働きなどがある。私は日本にいて男女不平等を感じたことはなかった。しかし、このような世界の動きや、ジェンダー指数をみて、先進国の割には、女性の活躍が促されていないのだと知った。考えてみれば、企業で上位のポストについている人は、男性に多いと思う。女性が家事をするといった固定された考えが存在する。日本は少子高齢化が進んでおり、経済力の低下も危ぶまれるため、女性を積極的に登用すべきだ。また、仕事と家事の両立ではなく、ノルウェーのように、男性にも家事を分担させる政策をとることはよいと思った。働いており、収入源になっている男性が優位だとする話も聞いたことがあるが、互いの苦勞を分かち合うべきであり、そんなことがあってはならないと感じた。

また、発展途上国などでは家事を全て女性にまかせっきりで、そのうえ暴力を振るわれることさえある、といったこと知り、非常に恐ろしいことだと思った。そのような状況を改善するために、色々な NGO が存在し尽力していることも知ることができた。小さな積み重ねかもしれないが、継続していくことで大きな広がりとなって、ノルウェーのように女性の地位は確かにあがって来るだろう。

### 3. 授業モデルの提案

以上までの授業実践の結果を踏まえ、文化的気づきを多様性志向の行動に発展させる授業モデルを提案する。

#### (1) 文化的気づきから多様性志向の行動へ

自文化における男女の社会的役割意識に気づく過程には、いくつかの思考様式が存在すると考えられる。異文化対処力育成のためのモデル（山岸・岩下・渡辺，1992）における「カルチュラル・アウェアネス」は、以下のような要素を含む。

表 6 異文化対処力育成のためのモデルの一部（山岸・岩下・渡辺，1992）

| カルチュラル・アウェアネス   |   |  |
|---|---|--|
| 1. 自文化(自己)への理解<br>・ 自分の国の文化の理解<br>・ 自己概念<br>・ セルフ・モニタリング<br>・ 自尊心 | 2. 非自民族中心主義<br>・ 非自民族中心主義<br>・ 自民族中心主義により<br>偏見を持たない<br>・ 相手国の現地人に対する<br>尊敬 | 3. 外国文化への興味<br>・ 相手国の文化の理解<br>・ 相手国民への興味<br>・ 相手国の文化に対する<br>関心<br>・ 外国文化への興味<br>・ 地域社会への関心<br>・ 好奇心が強い<br>・ 現地人との協調性 |

このモデルからわかるように、文化的気づきには他者への理解と自己への理解という表裏一体の思考が必要である。そして自他の理解が両立するところには必ず自他の比較という思考が存在する。また、表 6 の「非自民族中心主義」は多様性の認識と言

い換えることもできよう。ここでは文化的気づきを多様性の志向、さらには行動に発展させていくのに必要な思考様式と学習形態を以下の図のようにまとめた。

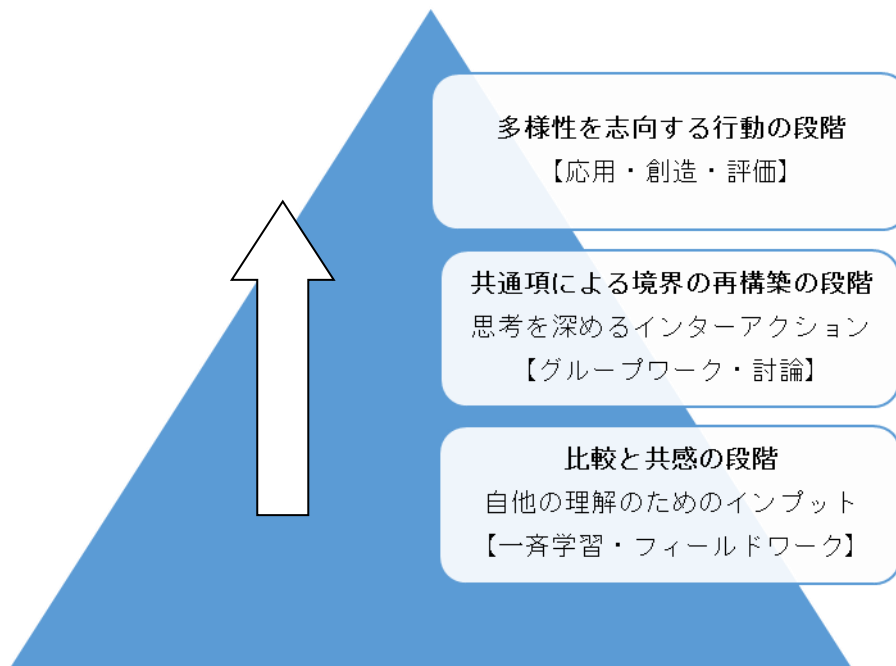
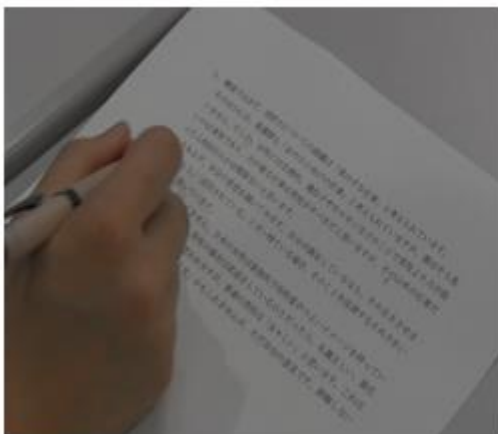


図1 文化的気づきを多様性志向の行動に発展させる授業モデル

## (2) 授業モデルの各段階

### 【比較と共感の段階】

この段階では、学生は自他の文化に関する基礎的な知識を得て、自他の文化を比較すると同時に、他者への共感をもつこともできるようになる。この段階の授業としては、教師による事例や資料の提示等、情報の効果的なインプットが中心となる。一年次の授業のように学生に予備知識が少ない段階では、一斉学習を中心とし、他者への共感や、自他文化理解との比較のための情報をインプットする授業が想定される。この場合、インプットする教材としては映像を用いたホットな話題、国際比較の統計、外国人の書いた文章等が有効である。



留学生の作文の教材化



統計資料の提示

また、教師によるインプットという受動的な授業形態を離れ、学生自らが他国の文化を知るようなフィールドワークは学生にとって困難なことも多いが、自ら獲得した知識であるという点では効果的であろうと考えられる。大学の企画する海外研修の中に調査活動を組み入れたり、日本国内で外国人を対象としたアンケートやインタビューを行ったりするのもこの段階の活動として有効であろう。

今回の調査では韓国の大学で行われた日本語教育実習において、日本人学生が模擬授業を行う形でアンケート調査を行いながら韓国人大学生の意見を聞いた。インターアクションを重ねながら情報を獲得するという点では、教師による一斉授業に比べ、次の段階により近い活動であると言える。たとえば、模擬授業での日本人学生（実習生）は、質問を繰り返しながら相手の文化への理解を進める場面（下の記録での二重線部）や、質問しながら自分自身について内省をする場面（波線部）が見られた。

### <韓国の大学での日本語教育実習グループ活動記録>

J：日本人、W：韓国女、M：韓国男

J1：子どもを育てるための休暇っていうよりも、子どもを産んで体調を整えて、また出るための3か月？  
W1：そうそう3か月。  
J1：それは公務員だけ？  
W1：公務員の基準がそれで。  
J1：じゃあもしかしたら一般の会社は3か月より短い？  
W2：少ないけど、この会社は結婚したらダメだというものがある。  
J1：じゃあ最初から？！  
W2：結婚するなら、バイバイって感じ。  
J1：じゃあ、結婚するときには会社辞めてくださいっていうような感じ？厳しいですね。じゃあ職場に子どもを預けることができる場所はありますか？  
M1：（韓国語で企業の名前）  
J1：もしかしたら大きい企業かもしれないけど、休みが結構長いと。休んでる間のお給料ってありますか？

J1：専業主婦になりたいですか？  
W1：子どもがいたら子どもに集中しなきゃだめだと思います。  
W2：私はその反対です。絶対専業主婦にはなりたくないです。自分が、自分の仕事するために今までやったことがあるけど、家庭を守るためにっていうか、それはちょっと惜しいんじゃないかなと。自分がやったことがちょっともったいないと思います。  
W3：子どものために専業主婦は必要だと思いますけど、これが、妻に絶対妻だとは言えないと思います。保育所がある職場だったら同じですけど、子どもがいたら1人は…。  
J1：その期間も必要？  
W1：期間？  
J1：子どもが大きくなるまでは子どもの…。どうですか？  
J3：私ですか？私は、今は自分のやりたいことを全部やって、もう大丈夫、もう私はしなくてもいいって思ったら、専業主婦になりたいです。それは子どもがいるいないは関係なく、自分がやりたいことを全部やったら、もう私は満足なので、それが終わったらずっと子どもに専念したいなと思います。  
J1：私どうだろう。  
W1：働きながら子どもを育てる場合は、とても忙しい現代の社会では難しいです。  
J5：他の人はどうですか？  
J1：育児休暇の制度本当にちゃんと、ヨーロッパみたいに整ってるなら。  
J4：男性は、妻に専業主婦になってもらわなくて一緒に働いたりしてもらう方が良いですか？それとも家帰って、ただいまって言ったらいてくれた方がいいですか？  
J2：ご飯もできて、お風呂の準備もできて。  
M1：迷う。



韓国の大学での日本語教育実習グループ活動

今回の調査ではいずれの授業においても映像や統計資料、留学生の作文等を用いて効果的なインプットを試み、ある程度の効果が現れていたようである。以下の課題では学生がエンパワーメントに関する知識を得たこと、日本の現状を認識したこと、他国の状況に共感をもったことが書かれている。

#### <女性のエンパワーメントに関する講義後の課題より>

(英米学科一年・女性)

この講義を受けるまで、女性のエンパワーメントという言葉も知らなかった。また、一概にエンパワーメントと言っても、発展途上国では自立を目的に、先進国では援助を目的にしており、それぞれの国にあったサポートのやり方があることが分かった。しかし、日本など先進国では、ただ育児休暇など援助するだけでは、職場復帰しにくいという問題が出てくることも分かった。キルギス共和国などの発展途上国では、女性が自立することで女性の存在や権利が強くなっていくことが国を豊かにすることに繋がるのだろうと思った。

(英米学科一年・女性)

ゲスト講義でのビデオや、今回調べたガーナの女性のエンパワーメントについて知って、安定した収入も大切だが、取り組みを通して女性の社会的地位が向上していることがなによりも成果だと感じた。発展途上国でこのような取り組みがより多く取り組まれると、地域の発展および女性の差別なども減ると思う。日本では、今年安倍総理がダボス会議で「日本は女性が輝く国になりたい」とスピーチするなど、昔より女性が働くということが普通になってきた。しかし、まだ理想の形にはなっていない。セブン&アイ・ホールディングスやP&Gのように、女性の働きやすい職場が増えていくことは、女性のためだけでなく、日本がこれから先他の先進国と肩を並べていく上で必要なことである。

#### 【共通項による境界の再構築の段階】

この段階では、前段階で獲得した知識を活用し、外国人と日本人のグループ討論などのインターアクションを伴う授業形態により個人の思考を深める。相互の意見交換により自他の文化に対する理解が深まり、様々な事例の要因を民族や国家に求めず、個人の差であると判断したり、時代による違いであると判断したりすることができる。

この段階は初期の段階の授業に比べ、効果を上げることが難しい。グループ討論といった活動は、メンバーとなる学生の興味、態度、知識等により大きく影響を受けるため、メンバーの構成やそれを補う教師の指導技術が重要である。

今回の調査でこの段階の授業として境界の再構築の段階にほぼ達していたのは、日

本の大学で行われた日本人と留学生の合同授業（下の写真左・授業記録）、留学生の日本語上級クラスでの日本語教育実習（下の写真右）であった。



日本人と留学生の合同授業での討論



留学生の日本語クラス

### <日本人と留学生の合同授業記録>

- M：（I-18 の発言を英訳）では、ジェンダーに入っていきたいんだけど、甘えに関係する cute、「かわいさ」というのが甘えとジェンダーを結び付けると思います。（英訳）以前授業で話したんだけど、「甘え」と「かわいさ」というのは多くの皆さんはあまり関係ないと言いましたね。でも、甘えるというのは人に自分のために何かしてほしい、面倒見てほしいという気持ちで（英訳）、「可愛い」「可愛がる」というのに繋がると思います。Take care と「可愛い」は繋がっていますね。納得しました？じゃあ、今度は日本の女性と「可愛い」文化についてなんだけど、日本の女性は可愛さを求められるという人は青、そう思わない人は赤のカードを出してください。ああ、そう思う人。具体的に。求められてる？
- J-13：求められているかどうかはわからないんですけど、女の人のか弱くて男の人はそれに対して「ああ、可愛いな、守ってやらなきゃ」と思わせる。そういう暗黙の了解、ルールがあるような気がします。
- M：（J-13 の発言を英訳）「か弱い」と「弱い」は違います？
- J-13：「か弱い」は可愛げがあります。
- M：「弱い」は weak, 「か弱い」は week に cuteness を加えた感じですね。（英語）じゃあ、そんなことはないという人。I-23 くんはどうですか。
- I-23：個人的になんですけど、僕の理想。強い女の子が好きです。一方的にか弱いだけじゃなくて、お互いに補い合うのがいいです。あんまり頼られると面倒になります。
- M：（I-23 の発言を英訳）でもそれでね、君の好みはわかったんだけど、日本の女性を見ていて、強い女性像はよく目にしますか。
- I-23：変わっていると思います。80年代、昭和の人だったらか弱い感じの人が多かったと思いますが、今は変わっていると思います。
- M：（I-23 の発言を英訳）日本も今と昔は変わっている、昔は女性は男に頼っていたが今は強くなっているということですね。I-23 の発言に賛成な人は青、反対の人は赤のカードを出してください。
- I-27：確かに以前とは変わっているけど、他の国に比べたらやはりかわいさを重視すると思います。ペルーなど他の国では大人の女性は色気がある、セクシーな魅力を重視します。かわいさは少女の魅力です。（英語）
- M：（I-27 の発言を日本語訳）
- I-23：かわいいというイメージも変わっていると思います。80年代は松田聖子とか少女のイメージ、今は加藤ミリヤに対して「かわいい」と言うじゃないですか。同性からも憧れられているし。全然かわいくないと思うんですけど。今は変わっている。
- M：もうちょっと大人の魅力ですね。女性の美に対する考えも変化しているんですね。

この2つの授業に共通していたのは、グループのメンバーの国籍が多様であること、外国人の中に日本語の留学経験が長く日本社会への理解度が深い学生が積極的に議論に参加していたことである。

具体的に日本人と留学生の合同授業の記録を見てみると、留学生I-23は日本での留学経験も豊富で日本社会・日本文化に理解が深く、日本の「かわいい」という概念が80年代とは異なることを指摘し、日本と外国という境界より個人の嗜好や時代による変化を主張している（下線部）。

こうした議論を受け、授業後にはI-23の影響を受けた感想が見られた。

<授業後の感想>

日本での「セクシィ」というイメージは、  
「かわいい」とは違うけど、  
現代社会の理想の女性イ  
メージかなーと思ってる。

日本・女性

今の時代での男女はだいぶ、  
「人しきが違ってくるから、  
これをほっき、「これはどうだ」と言ひの女  
むずかしいと思う。

韓国・男性

今日の議題 個人にとって  
違うと思います。決まるのは  
大変です。同じ国でも考え  
が違ふし、年齢も違ふので  
意見が違ふです

韓国・女性

I think the topic today is  
really hard to answer becau  
it depends on each person.  
But I think the topic you  
were talking about led  
to other big topics so it  
was kind of hard to follow.

タイ・女性

また、議論を進めるための教師の工夫も重要である。外国人と日本人の合同授業では、媒介語により参加者全員の理解を確認したり、全員に3色のカードを用いて賛否を示させ、全員が議論に加わる工夫をしており、通常の日本人だけの議論よりきめ細かな対応が必要となる。

留学生を対象とした日本語上級クラスでは、メンバーは留学生だけであったが、いずれも日本文化への理解が比較的深く、来日前と後で日本の性別役割に対するイメージが変わったと述べているものも見られた。ある程度長期の留学により個人的な異文化経験が蓄積され、固定的な意識に変革が現れるものと考えられる。



### <留学生（ベトナム・女性）の作文>

日本に来る前に、日本の男性は仕事ばかりで、家族のため一生懸命夜遅くまで働き、女性は家では家事をしたり、旦那さんと子どもにおいしくて、可愛くて、栄養なお弁当を作ったりするというイメージを持っていました。が、日本に来て、家事をする男性や一生懸命会社で働く女性も少なくないということがわかりました。さらに、日本人の女性も結構会社に就職して、旦那さんと協力しているということもわかりました。

### 【多様性を志向する行動の段階】

最終的なこの段階では、前の段階で深めた思考を教室外で応用し、評価する段階である。今回のテーマである男女共同参画の場合、まずは大学生が実際に就職活動をする際に多様性を志向する行動を取れるようになることが目標であろう。たとえば、企業分析・職業選択の際に男女共同参画を分析や選択の観点に入れることができる、自己分析の際の判断やライフ・プランにおいて多様性を志向しているか内省できる、自分が獲得した多様性の志向を他者にも伝えようと主体的・創造的に行動することができる等である。

今回の試みの対象は大学1年生と3年生が中心であり、学生たちの就職活動での行動にどう影響するかはまだ見ることはできない。しかしながら、複数の活動に参加した学生が別の授業において性別役割意識をテーマとした教材を作成するなど、今回の試みが多少なりとも学生の意識に影響を与えたのではないかと考えられる。

### <高校向け映像教材の作成 タスクシート>

#### Water boys 2

Q1. 日本にはどのような部活があると思いますか

あらすじ

9割以上が女子生徒である姫乃高校に、勉強も水泳もダメな元水泳部員の水嶋泳吉が転校してくる。その高校には男子の運動部がなく、山本洋介は泳吉と共に水泳部を作ろうとする。しかしタイムを競うだけの水泳ではなく、全員で盛り上がる事が出来るシンクロを早乙女に勧められ、シンクロ部を設立する。女子が権力を握る姫乃高校では、男子部員集めや練習場所・公演場所の確保に苦勞する。その他様々な問題に直面するも、そこから逃げずに自分たちの夢に向かって奮闘する。

[http://ja.wikipedia.org/wiki/WATER\\_BOYS2](http://ja.wikipedia.org/wiki/WATER_BOYS2)

◆主役のプロフィールを聴いて書いてください。

Q2. 何駅で降りましたか

Q3. なぜ学校に女の子ばかりなのでしょう

Q4. 泳吉はなぜ制服ではなく私服なのでしょう

【会話聞き取り】（省略）

【話してみよう】

・「男らしさ」と「女らしさ」

（ドラマには「乙女な先生」「男子より強い女子」が登場する。また、一般的に「シンクロは女の競技」だと思われていることから、〇〇は女が・男がするものだという男女の役割に対する固定概念について話す。）

「男らしい」や「女らしい」ということについて話を進める。

1. 男らしさと女らしさという単語を聞いてイメージするもの
2. 現代社会はどうか（女性の上司、育メン・・・）
3. 昔のイメージが変わってきていることについてどう思うか

参考 URL : <https://www.youtube.com/watch?v=ZaAvTc9-OCw>

### (3) 予想される困難と課題

以上の授業モデルの実現に当たり、予想される困難と課題を各段階別にまとめる。

#### 【比較と共感の段階】

この段階は比較的教師のコントロールが強い段階であるため、一斉授業の場合は教師側に綿密な授業計画と高いクラス運営のリーダーシップ、時には外国語能力が必要となる。フィールドワークの場合も外国人にインタビューなどを実施する際には教師のよく知る組織内で行うなど、自由度を限定した状況設定が望ましい。また、こうした条件を日常の授業において教師が単独で行うことは負担が大きく、複数の授業で合同で行うティーム・ティーチングが適していると思われる。合同授業は大学内に限らず、企業でのインターンシップの活用や、海外の大学とのスカイプを通じた合同授業も効果的であろう。

#### 【共通項による境界の再構築の段階】

この段階はグループ討論などが中心となるため、メンバーである学生自身の資質が大きく影響するほか、メンバーの外国語能力もある程度必要となってくる。留学など異文化経験の豊富な学生の発言により議論に深み加わるほか、積極的に討論に参加し意見を主張できる学生の存在で幅広い意見の交換が実現することが予測される。

日本人学生と留学生の学びの比較をした鈴木(2004)によれば、日本人学生の方が①自己主張に関して自信がない、②受講前に「多様性」の存在を実感していない、③学習項目と日常の実践の関連付けが薄い、④ミクロからマクロのコンフリクト<sup>4</sup>の想起が弱いという。日常＝異文化経験である留学生との討論や実践的な活動は、日本人学生の多様性への意識を促進するだけでなく、日常を見る眼差しを変えてくれる。

この段階で教師はいずれのグループも順調に討論を進めるファシリテーターとして、グループ内のラポール形成を心掛けるほか、フォードバックも計画する必要がある。

#### 【多様性を志向する行動の段階】

最終段階では学生たちが実際の生活やとくに就職活動において具体的な行動が取れることが目標であり、その適切な測定と評価が必要になる。今回は評価法までは提示できなかったが、今後は現在キャリア教育研究などで提出されている様々な評価法を参考に授業実践の効果を測る方法を提案したい。

## 4. 終わりに

男女共同参画というキャリア教育の重要な意識の向上という課題を、異文化間教育のトレーニング手法を用いた実践で解決してみようと思いついたのは、青年期の大学生が海外のインターンシップや留学等の異文化経験で大きく成長する事例をしばしば

---

<sup>4</sup> ミクロなコンフリクトは対人レベルのコンフリクト、マクロなレベルのコンフリクトは国家レベルのコンフリクトを指す。

目にしたためである。異文化の他者との接触は、自己の内にあるジェンダーに関わる無意識のバイアスを自覚させ、性別という境界のみならず様々な境界線を本人自身の手で取り払ったり引き直したりする機会を提供してくれるであろう。

ここで提案した授業モデルはいずれの大学においても現行の授業を活用して実現できるものであるが、決して短期間で終わるものではなく、キャリア教育の枠組みにとらわれず4年間の学び全体を視野に入れ、カリキュラムを横断する形で教員相互、各関係部門が連携して実施することで大きな成果が得られるものと思われる。

#### 参考文献

- 1)梅崎修・田澤実：大学生の学びとキャリアー入学前から卒業後までの継続調査の分析一，法政大学出版局，2013.
- 2)大学コンソーシアム熊本：平成 25 年度大学生および企業従業員に係る男女共同参画意識・実態調査業務報告書，2014.
- 3)鈴木有香：コンフリクト・リゾリューションを導入した「異文化コミュニケーション」授業の可能性—日本人学生と留学生の学びの比較から，異文化間教育，No.20, pp.77-89, 2004.
- 4)林徳治他「学生参画型授業モデルの開発に関する実証研究：討議・批判・論理・表現能力の育成」科学研究費補助金(基盤研究C)研究成果報告書，2008.
- 5)山岸みどり・井下理・渡辺文夫：「異文化間能力」測定の試み，現代のエスプリ No.299, pp.201-214, 1992.
- 6)渡辺文夫：セレクション社会心理学 22 異文化と関わる心理学—グローバル化の時代を生きるために，サイエンス社，2002.



# 経営戦略としての男女共同参画の現状と課題

鈴木 桂樹

熊本大学 法学部

本稿の課題は、男女共同参画推進の取組みが福利厚生的な施策ではなく、日本経済の経済戦略、企業にとっての経営戦略であることを、既存のデータや分析を整理するかたちで明らかにし、積極的取組みが戦略的に図られる方策等について現状や課題を概観することにある。ダイバーシティ、男女共同参画、ワーク・ライフ・バランスの三位一体的取組みが求められる構造的背景、労働市場における「女性差別」の論理、「女性の活躍」施策の合理性などについて見た上で、具体的施策・取組みに共通するいくつかの特徴について整理する。

## はじめに

「あらゆる立場の女性、すべての女性が輝く社会をつくっていききたいと思います。もちろん、家庭で頑張っている人も、仕事をしながら頑張っている人も、様々な困難を抱えながら一生懸命頑張っている女性も、そういう、すべての人たちが輝けるような、そういう社会をつくっていききたいと思います。そのためには、働き方を変えていく必要もあるんだろうと思います。働き方を変えていくということは、女性だけではなくて、男性もしっかりと意識をしながら、男性にとっても良い社会になるんだと、そういう意識を持つことが大切ではないかと思います。」（首相官邸 HP より）

2014年10月15日「すべての女性が輝く社会づくり推進室」設置にあたり、安倍晋三首相が行った職員訓示のなかの一節である。ここには、「女性の力」を「我が国最大の潜在力」として位置づけ、「女性の活躍」施策を展開してきた政府の基本方針が男性も含めた「働き方」の変革へと繋がる可能性が示唆されている。

ただ一方で、政治家「安倍晋三」と「女性の躍進」との取り合わせを初めて見聞きした時、某かの違和感をもった人も少なくないだろう。というのも、「安倍晋三」＝「伝統的価値を重んじる政治家」のイメージが強かったからである。その安倍氏が、性別役割分業の解消につながりかねない「女性の活躍」施策を政権の基本政策の中心に据えている。その意味をどう解釈すればよいのか。

ただ、本稿の問題関心は、安倍政権やアベノミクスの評価<sup>1</sup>にはない。焦点は、むしろ安

---

<sup>1</sup> 現在進行形の「女性の活躍」施策が、積極的で肯定的な評価がなされる一方で、批判的論評や危惧ならびにある種の「逡巡」が見られるのも事実である。「女性の活躍」がアベノミクスの「成長戦略」の中心的課題として位置づけられてきたことから、女性の「多様な働き方」へのニーズが雇用に関する行き過ぎた規制緩和や雇用破壊をもたらすという批判、あるいは、安倍政権の憲法改正や集団的自衛権の容認など「コワモテ」路線への女性の包

倍政権もその流れの中に位置づけられる社会経済的構造変化を確認することにある。言い換えれば、伝統的価値を重んじる政治家でさえ、成長戦略の中心的ファクターとして「女性の力」を据えざるをえなくなるような、そういう構造変化を今一度確認することである<sup>2</sup>。マクロな社会・経済指標からは、高度成長期の性別役割分業型人材活用の維持はもはや客観的に無理であり、経済のグローバル化、人口構造の激変のなかで、多様な人材活用戦略(ダイバーシティ)への転換が不可避の課題であることが示される。

しかし、日本を取り巻く社会経済環境の変化が、多様な人材の活用や「女性の活躍」を求めており、それへの対応が日本経済全体にとって喫緊で合理的な選択であるとしても、多くの社会アクターがそれを自覚し、適切な対応を行ってきたとは言いがたい。世界経済フォーラム(WEF)が毎年発表するグローバル・ジェンダー・ギャップ指数によるランキングによれば、調査対象の142カ国のなかで日本は104位、とりわけ政治とならんで経済領域でのギャップが極めて大きい(2014年報告)。そこには、日本経済全体にとっての合理性と個別企業にとっての合理性との間の不一致が垣間見える。ポジティブ・アクションのような施策も女性の「保護」や「福利厚生」として認識される傾向が強く、厳しい競争環境を生き抜いていくための「経営戦略」としての理解が弱い。

では、こうした不一致の原因やメカニズムはどういうものなのか、そして、個別企業が「合理的」だと経営判断してきた内実はほんとうに合理的だといえるのかどうか。「女性の活躍」と生産性の関係を検討することで、そうした問題を考える手がかりを得たい。念頭に置かれるのは、マクロ構造的な課題と個別企業の経営戦略との布置連関である。そのうえで、より具体的に、「女性の活躍」、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスの取組みを概観し、企業や行政の今後の課題と具体的対応のポイントを整理する。

本稿の具体的構成は以下のとおりである。

まず議論の前提として、「男女共同参画」とはどういう発想=視点なのかを平易かつ簡潔に確認したうえで(「1. 男女共同参画という発想」、経済戦略としての「女性の活躍」施策が男女共同参画政策のなかで占める位置を明らかにし、本稿の分析対象の範囲を限定する(「2. 「女性の活躍」施策の位相」)。「3. 社会経済的変化の構図」では、1960年代に完成・定着をみる「戦後システム」が、冷戦の終焉を契機として機能不全に陥るという展開を概括する。この作業を受けて次章「4. 経営戦略としての男女共同参画」では、焦点を経営戦略・人材活用戦略の次元に絞り、女性の活躍と企業業績の相関に関する考察を行ったうえで、ダイバーシティ、男女共同参画、ワーク・ライフ・バランス(WLB)の効用について整理する。最終章「5. 企業や行政の取組み」では、より具体的な取組みの事例を既存の報告集に拠りながらそのエッセンスを概観する。

---

撰に対する危惧などが挙げられる(二宮厚美「安倍成長戦略のもとでの「女性の活躍」日本婦人団体連合会編『女性白書2014—アベノミクスで女性は活躍できるか』ほるぷ出版、2014、pp.10-15、加納実紀代「輝く女性」今昔ものがたり—岐路に立つ日本のフェミニズム』『インパクション』no.197. 2014、pp.80-89)。

<sup>2</sup> 現在「女性の活躍」や「女性が輝く」という言葉で表される施策は安倍政権成立のはるか以前からの歴史がある。内閣総理大臣を本部長とする男女共同参画推進本部設置(1994年)、「男女共同参画2000年プラン」(1996年)、男女共同参画社会基本法(1999年)、そして「男女共同参画基本計画」(第1次~3次)などの延長線上に現在の政策体系が位置づけられる。

## 1. 男女共同参画という発想<sup>3</sup>

### (1) 「ジェンダー」と「政策」

まず、男女の「違い」をめぐる概念を確認しておこう。私たちが「男と女は違う」というばあい、二つの次元の「違い」が交錯している。ひとつは、生物学的、生理学的なレベルであり、これをセックス (sex) と呼ぶ。最も典型的な違いとして、妊娠、出産の可能性の有無が挙げられる。しかし、私たちが「男と女は違う」というばあい、いつでもどこでもこの生物学的、生理学的「違い」に基づいているわけではない。「違い」のもう一つの次元を表す概念がジェンダー (gender) である。

ジェンダーということばは、もともと言語学で女性名詞とか男性名詞とかを表す文法用語であったが、60年代末以降、生物学的・解剖学的な性差 (セックス) と区別される意味での社会的・文化的・歴史的に形成されてきた性差を指すことばとして転用され、使われるようになった。一般に、「男らしさ」「女らしさ」で表される性別・性差についての社会通念を意味し、その具体的内容は社会によって、文化によって、時代によって異なる。

ジェンダーという分析概念の「発見」は、男女共同参画政策が政策として成り立つ大前提でもある。そもそも、ある領域で「政策」が成り立つためには、その領域に対する人間のコントロール能力、少なくとも影響力が存在していることが必須条件となる。残念ながら自然現象に対する人間のコントロール能力はいまだ万全とはいえず、予測や対策のレベルにとどまっている。天気予報はあっても天気政策はなく、「東京オリンピックの期間中はすべて晴れにする」政策など望むべくもない。

同様なことは、社会現象とその認識枠組との関係についても妥当する。ある社会現象について「人間にはコントロールできないもの」としか認識されない段階では「政策」の成り立つ余地はない。男女をめぐる問題について、生物学的、生理学的認識枠組から出発する限り、「男あるいは女に生まれ落ちた以上、人為的にはどうしようもないもの」という結論にならざるをえない。性差に関する社会的・文化的認識枠組としての「ジェンダー」概念を設定することで、人間の自覚的働きかけによって状況の改善が図られる可能性が生まれたといえよう。セックスとジェンダーを区別することによって、性差を生物学的運命論的決定論の呪縛から解き放つ視点が提供された。

### (2) 男女共同参画という発想

ジェンダー概念は、生物学的性差であるセックスを根拠として作られる社会的、文化的性差として出発し、80年代後半以降は、「肉体的差異に意味を付与する知」(ジョーン・スコット)として捉えなおされ、今日に至っている<sup>4</sup>。

そうはいつても、この生物学的性差と社会文化的性差に関する理解は、ことばの上での区別ほど容易ではない。現実社会において「性差」が何を根拠として理解され、それが政

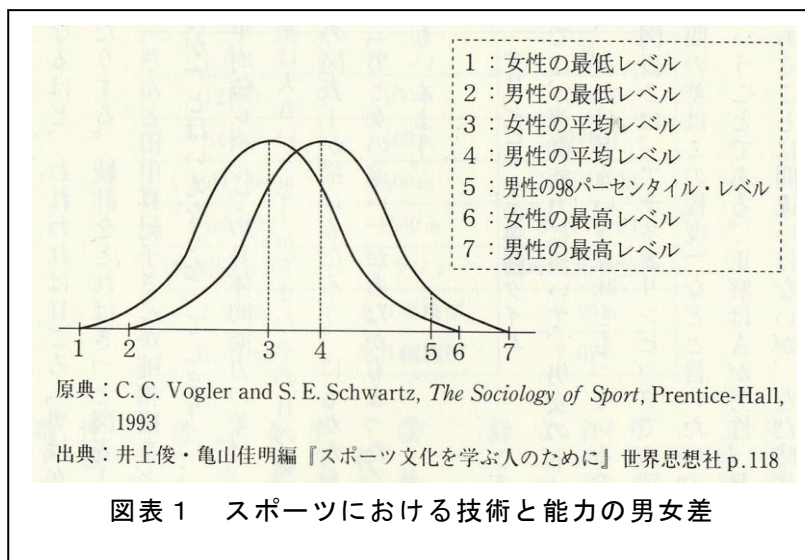
---

<sup>3</sup> 本章での議論の整理および文章表現は、主に鈴木桂樹「政策視点としての男女共同参画社会」田中雄次／大江正昭編『グローカリズムの射程』成文堂、2005、pp.145-180.に拠る。

<sup>4</sup> ジョーン・W・スコット(荻野美穂訳)『ジェンダーと歴史学』平凡社、1992(原著1988)、p.16。井上輝子ほか編『女性学事典』岩波書店、2002、参照。

策や経営の判断にどう反映されているのか。この複雑で厄介な問題を、ここでは、性差の典型と思われがちな運動能力を例にとりて考えてみよう。

図表1はスポーツ能力を男女別に測定した結果を示している。横軸は運動能力を示し、右へいくほど運動能力が高くなる。縦軸は人数の分布であり、最高レベルや最低レベルの数は少なく、中程のレベルに多くの人分布している。



図表1 スポーツにおける技術と能力の男女差

この図を提示した伊藤公雄はおおよそ次のように述べる<sup>5</sup>。すなわち、この図からは、まず男女の平均値において男性が女性を凌いでいることがわかる。右の山が男性、左が女性であり、一目瞭然である。しかし、男であればすべての女性より運動能力があるというわけではない。最高レベルの女性には、98%の男性（男性の98パーセンタイル・レベル）は太刀打ちできない。またこの図からは、男性の平均レベルの運動能力を持った女性が相当数存在し、同様に女性の平均レベルの能力しかない男性も相当数存在することがわかる。だとすれば、一概に「男の方が女よりもスポーツ能力がある」とは簡単には言えなくなるだろう。

ある町工場で運動能力のある従業員がひとり、なにかの事情で退職したとしよう。経営者は、さっそく「従業員募集」の広告をうち、男性ひとり（Aさん）、女性ひとり（Bさん）が応募してきた。運動能力のある職員を補充しようと考えていた経営者は、即決で、男性Aさんの採用を決めた。さて、この経営判断は正しいといえるだろうか。

「統計的差別」という概念がある。多様な資質を持つ人々を、その多様性の判断コストが高いと見て、ある属性ごとに一律に扱うことによって生じる差別のことを指す<sup>6</sup>。運動能力のある職員を採用したいのであれば、応募してきた二人の運動能力を測定し、秀でた候補者を採用するのが理にかなっている。そのコストをかけずに、「男性は女性よりも運動能力に長けている」との統計的判断基準によって男性Aさんを採用した。このことによって、個人として比較すればAさんより運動能力があったかもしれないBさんを不当に処遇した可能性がある。会社の側から見ても、より有能な人材を採り損ねたことになり、経営判断としても妥当ではない。

もうひとつ、これは実際にあった事例を見てみよう。富山市の中学校で男女によって給

<sup>5</sup> 伊藤公雄「スポーツとジェンダー」井上俊／亀山佳明編『スポーツ文化を学ぶ人のために』世界思想社、1999、pp.114-129、同『新訂 ジェンダーの社会学』日本放送出版協会、pp.160-171 参照。

<sup>6</sup> 山口一男「女性活躍の推進と日本企業の機能不全脱却について」RETI Discussion Paper 13-P-002、2013、p.20。同「男女の賃金格差解消への道筋—統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』no.574、2008、pp.40-68 など参照。



食の量に差を設けている、という記事を目にした<sup>7</sup>。政策目的としてはおそらく残飯の量(食べ残し)を減らすことにあったと思われるが、制度設計の根拠として教育委員会が挙げたのが「エネルギー代謝量の男女差」であった。確かに、エネルギー代謝量を男女のカテゴリーで比較すれば、図表1のような違いがでるだろう。しかし、だからといって、そのことを根拠に給食の量に男女差をもうける制度を設計してよいものだろうか。というのも、個々の生徒のエネルギー代謝量、平たく言ってしまえば「おなかの空きぐあい」はその子が「男だから」「女だから」で決まるわけではないからだ。あえて表現すれば「男の子でも」食の細かい子はいるだろうし、「女の子でも」大食漢はいる。つまり、給食の量は男女差ではなくあくまで個人差の事柄としてとらえるべきであろう。

こうした例にもれず、本来は個人差に属する問題が、あまりにも多く性差の問題として認識され、制度設計や経営判断の前提となってきた。その結果、一方では、差別的処遇や生きづらさを感じる人々を生み出し、他方では、個性や能力の正確な評価ができずに、有能な人材が十分に活用されない事態を招いてきている。後述するように、経済のグローバル化や少子高齢化の進展はこうした事態の転換を強く迫ってきており、ひとりひとりの個性や能力を固定観念にとらわれず正しく評価できるかが問われている。

男女共同参画や男女平等という発想は、よく誤解されるように、「男も女もみんな同じ」と主張するものではない。むしろまったく逆に「男も女もなく、みんな、ひとりひとりが違う」ということを見定める視点である。「みんなちがって、みんないい」(金子みすず)の社会をつくる発想である。いうまでもなく、男女共同参画社会基本法が描く社会、すなわち「男女が、互いにその人権を尊重しつつ責任も分かち合い、性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる」(基本法前文)社会は、こうした視点に深く根ざしたものである。

## 2. 「女性の活躍」施策の位相

ここでは、本稿での焦点の所在を明らかにするためにも、現在の「女性の活躍」へと繋がる施策が、男女共同参画社会形成の全体的構図のなかでどのような位置にあるのかを、基本法「前文」<sup>8</sup>を手掛かりに確認しておきたい。

男女共同参画社会基本法(平成11年6月23日法律第78号)の「前文」は次のとおりである。

---

<sup>7</sup> 「男子のパンは厚くご飯も大盛り一給食の量男女で差」『朝日新聞』2002年5月26日

<sup>8</sup> 基本法の「前文」はもともと政府提案にはなかったが、自民党、民主党・新緑風会、公明党、自由党の修正動議(1999年5月21日、参議院総務委員会)に基づき「本法案制定の趣旨、目的、理念をより明確にするため」に原案に加えられることになったものである。ただ、内容は、参議院本会議における野中広務内閣官房長官・男女共同参画担当による提案理由、趣旨説明(4月12日)を踏まえたものとなっており、全会一致で採択された。なお、基本法については、内閣府男女共同参画局編『逐条解説 男女共同参画社会基本法』ぎょうせい、2004、など参照。なお、本章の整理および文章表現は、主に鈴木桂樹「男女共同参画社会というシナリオ」中山進編『女と男の共同論』成文堂、2003、pp.17-50.に拠る。

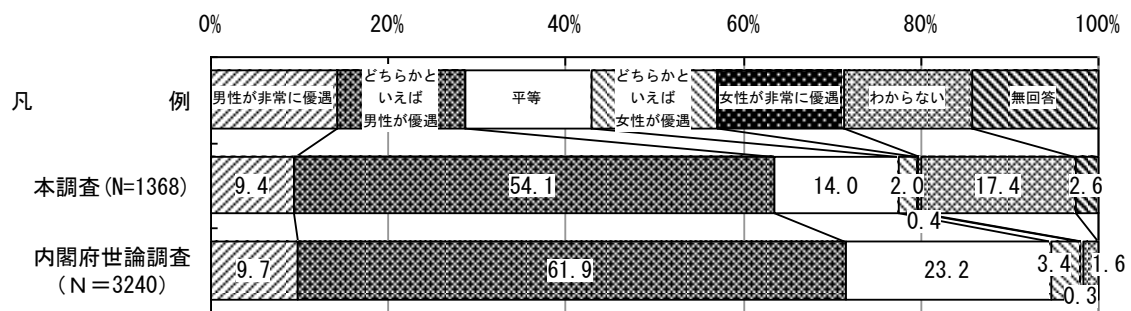
「我が国においては、日本国憲法に個人の尊重と法の下での平等がうたわれ、男女平等の実現に向けた様々な取組が、国際社会における取組とも連動しつつ、着実に進められてきたが、なお一層の努力が必要とされている。

一方、少子高齢化の進展、国内経済活動の成熟化等我が国の社会経済情勢の急速な変化に対応していく上で、男女が、互いにその人権を尊重しつつ責任も分かち合い、性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる男女共同参画社会の実現は、緊要な課題となっている。

このような状況にかんがみ、男女共同参画社会の実現を 21 世紀の我が国社会を決定する最重要課題と位置付け、社会のあらゆる分野において、男女共同参画社会の形成の促進に関する施策の推進を測っていくことが重要である。」

ここには、男女共同参画社会形成に取り組む理由が二つ書き込まれている。一つは、第 1 段落にみるように「基本的人権としての男女平等の実現」である。戦後憲法のもと、国際的動きとも連動しつつ、男女平等の実現を目指した様々な取組みが国、都道府県、市町村を問わず行われてきたが、しかし、現状はといえば、所期の目的を達成したとは到底いえない。この現状を打開するために、男女共同参画政策のより一層の展開が必要とされた。こうした人権課題としての男女平等は、その後の法的措置も含めた様々な対応にもかかわらず、賃金格差<sup>9</sup>や指導的ポストの不均衡、またセクシャル・ハラスメントやドメスティック・バイオレンス（DV）の問題など今日においても存続し、社会全体に対するイメージも「男性優位」が過半をしめている（図表 2）。

図表 2 男女の地位の平等感（本調査＝熊本県）



熊本県「男女共同参画に関する県民意識調査」（平成 21 年調査）

理由の二つめは、第 2 段落冒頭の一行にあるように、少子高齢化の進展や国内経済活動の成熟化など「社会経済情勢の変化への対応」<sup>10</sup>、すなわち、経済のグローバル化と国際

<sup>9</sup> 熊本県における平成 25 年の男性所定内給与に対する女性所定内給与を比べると、50～54 歳で男性が 333.7 千円に対して女性は 219.7 千円、割合にすれば男性の 65.8%である。「熊本県男女共同参画年次報告書」（平成 26 年度版）参照。

<sup>10</sup> 男女共同参画審議会答申「男女共同参画ビジョンー 21 世紀の新たな価値の創造ー」（平成 8 年 7 月 30 日）では、「社会経済情勢の変化」として、少子高齢化の進展、国内経済活動の成熟化と国際化、情報通信の高度化、家族形態の多様化、地域社会の変化が指摘され

環境の激化、その中にあっての少子高齢化の進展という事態を乗り切っていくために、とりわけ女性の社会経済的次元での本格的参画と活躍が21世紀の日本にとって必要不可欠の条件になるとの認識である。

少子高齢化の進展(図表3)は、労働力不足の問題を引き起こす。高齢化によって現役世代が退職し、それを補うだけの子どもが生まれてこない。労働生産性が一定のばあい、

労働力人口の減少は、GDP(国内総生産)の縮小を意味する<sup>11</sup>。労働力率が2010年水準で推移した場合、九州の労働力人口は2035年に153.8万人(2010年比で27.3%)の減少が予想されている<sup>12</sup>。こうした状況のなかで、諸外国に比して労働力率が低い女性労働力の活用が喫緊の課題として認識されるようになった。この点では、女性労働力の「継続施策」が必要になる。

他方、1990年代以降、経済のグローバル化、市場の成熟化による需要の多様化が顕著に進行した。そのなかで企業や国民経済が生き残っていくためには、持てる人材を100%活用し、適材適所に配置して個々の能力を最大限発揮させていくことが不可欠となる。この観点からすれば、性別役割分業を前提とした労働力活用は、人材の50%(=女性)を最初から放棄しているに等しい。女性労働力の「活用施策」が不可欠となる。

社会経済情勢の変化を労働力確保の問題としてみても、人材活用の問題としてみても、これまでの性別役割分業を前提とする労働、家庭、地域での活動のありかたそのものを政策的に再構築する必要に迫られ、こうした対応策の積み重ねの帰結として、社会システムとしての男女共同参画社会の形成が構想されたといえよう。

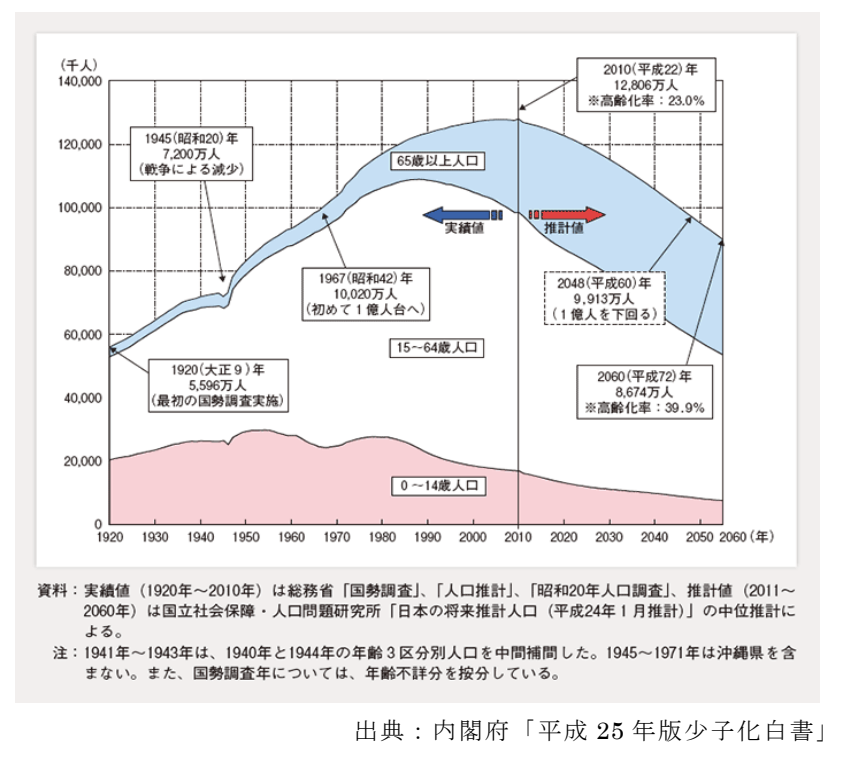
ちなみに、男女共同参画社会形成に取り組む二つの理由を見比べてみれば分かるように、

ている。

<sup>11</sup>少子化対策基本法施行(平成15年9月)直後の「少子化社会白書(平成16年版)」においても、高齢化の進展と生産年齢人口割合の低下により、2050年までに日本のGDPが平均0.8%ポイント押し下げられ、経常収支もGDPの2.4%ポイント相当分悪化するとの国際通貨基金(IMF)の見通しが紹介されている。内閣府「少子化社会白書(平成16年版)」ぎょうせい、2004、p.79

<sup>12</sup>九州経済連合会「九州における女性活躍推進に関する提言～人口減少時代の九州企業発展のために～」2014

図表3 我が国の人口構造の推移と見通し



第一の理由である「基本的人権としての男女平等の実現」と第二の理由である「社会経済情勢の変化への対応」は、男女共同参画社会の位置づけにおいて異なった認識をベースにしている。すなわち、基本的人権の視点からすれば、「男女共同参画社会の形成」はそのもの自体が目的であるのに対して、後者の視点からすれば「男女共同参画社会の形成」はあくまで手段であり、目的は「社会経済情勢への対応」である。この相違は、確かに、男女共同参画施策の経済政策的側面への人権重視派からの警戒感を呼び起こす要因ともなる。しかし他方で、この異なるアプローチが結果として「男女共同参画社会の形成」という点で交差し、人権課題としての「男女平等の実現」が経済問題として読み込まれることによって参画政策を格段に加速させたことも事実であろう。1999年の基本法の制定や2001年の中央省庁再編に際して男女共同参画担当部局や審議会が高い位置づけを得たのは、そうした効果の証左でもある。

いうまでもなく、経済再生戦略の中核に位置付けされる現在の「女性の活躍」施策は、「社会経済情勢の変化への対応」の延長線上にある。むしろ、そのことから派生する様々な問題が存在するが、「経済効率の追求によって可能になるジェンダー平等」「経済効率と両立するジェンダー平等」<sup>13</sup>が存在しうるのもまた事実であり、現実社会のなかでの経済問題の占める重要性に鑑みれば、経済・経営問題としての男女共同参画についての議論が不可となる。そして、本稿の問題意識と焦点もそこに設定されている。では、男女共同参画社会と共鳴関係にある「社会経済情勢の変化」とはどれほどの大きさのものなのか。それは構造的、すなわち不可逆的な段階にまで達している変化といえるのかどうか。この点について次章で確認しておこう。

### 3. 社会経済的变化の構造—戦後システムの形成とゆらぎ

1945年8月15日の無条件降伏につづく連合軍による占領、新憲法制定およびその間の政治・経済・社会の抜本的改革を経て、1952年に「主権回復」を果たした日本（沖縄・小笠原は未回復）は、サンフランシスコ平和条約の段階ですでに決定的となっていた東西冷戦構造を大前提に戦後の歩みをはじめた。50年代後半にはすでに回復基調にあった日本経済は、池田勇人政権の「国民所得倍增計画」も追い風にして60年代には「高度成長」を実現する。この時期、他の先進資本主義国も経済成長を記録するが、そのなかでも日本は、成長率の高さにおいても、成長期間の長さにおいても抜きんでていた。雇用や社会保障における戦後システムもこの期に形成され、高度成長を支えながら定着し80年代まで継続する。しかし、1989年「ベルリンの壁崩壊」を嚆矢として、戦後体制の大前提であった冷戦構造自体が崩壊し、新しい環境への戦後システムの不適合や機能不全が顕在化するなかで、その大胆な改革の必要性が指摘されるようになった。「小泉構造改革」はその端的な表現であったといえよう。

こうした経緯を詳述すること、あるいは個別の制度や政策の評価を行うことがここでの焦点ではない。全体の流れを俯瞰しつつ現在の状況の構造的不可逆性を確認することがこ

---

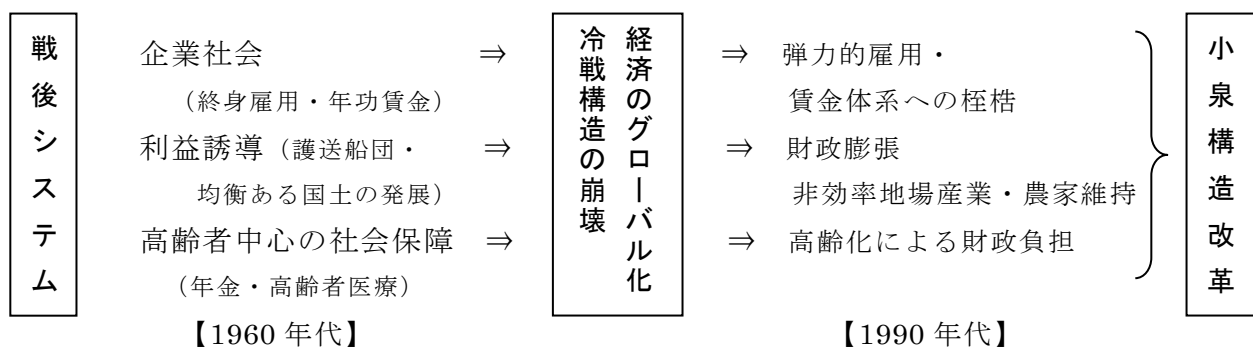
<sup>13</sup> 川口章『日本のジェンダーを考える』有斐閣、2013、p.196

こでの作業である。60年代と90年代を対比して、デフォルメして図式化（図表4）し若干の説明を加えてみよう。

（1）戦後システム（高度成長期） 1960年代

図表4には高度成長期に定着する戦後システムの柱が三つ示してある。一つめがいわゆる日本的雇用制度・慣行の定着である。これについては次章でふたたび取り上げるが、企業社会において終身雇用、年功序列型賃金制度、企業別組合などの制度・慣行が普及した。二つめは、政府の政策運用にかかわる特徴であり、富の再配分における利益誘導型政治が定着した。「護送船団方式」や「均衡ある国土の発展」の手法や理念のもと、規制や補助金や公共事業などを通じて業界や地域の発展が目差された。三つめは、社会保障にかかわって、全体としては小規模ながら、そのなかでも高齢者中心のシステムが形成された。これらの制度や慣行は高度成長期を通じて機能的に作動し、経済格差も一貫して縮小していった<sup>14</sup>。

図表4 戦後システムの形成とゆらぎ



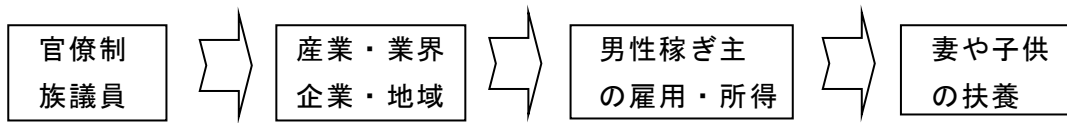
この戦後システムを理解するうえでふたつの点を補っておきたい。

ひとつは、戦後生活保障の構図についてである<sup>15</sup>。ここでいう「生活保障」とは、単に「社会保障」のみでなく「雇用保障」をも含めて生活が保障されるメカニズムを指すが、高度成長期に築き上げられた生活保障の日本的特徴のひとつは、そこに「三重の連鎖」が指摘できる点にある。自民党の長期政権のもと、官僚主導による政策策定・実施によって、まず業界や地域が保護・保障され、この業界や地域が守られることによって、そこで働く男性労働者や就業者の雇用や所得が保障される。そしてこの「男性稼ぎ主」によって妻や子供の扶養が確保された。労働組合も「妻や子どもを養う賃金を！」のスローガンを掲げ、この「連鎖」に組み込まれるかたちとなった。（図表5）

<sup>14</sup> 戦後日本の経済格差は、50年代に経済復興にともない拡大したものの、60年代に縮小に転じ、70年代に底打ち安定する。80年代に入るとジニ係数などが上昇に転じ、90年代に格差拡大の時代を迎える。詳しくは、橋本健二『「格差」の戦後史—階級社会 日本の履歴書』河出書房新社、2009、参照。

<sup>15</sup> 宮本太郎『生活保障 排除しない社会へ』岩波書店、2009、同「アクティベーション型保障へ舵を切れ」『世界』2009.12. pp.131-139、大沢真理『生活保障のガバナンス—ジェンダーとお金の流れで読み解く』有斐閣、2013など参照。

図表 5 戦後生活保障のシステム



※ 矢印 = 保護・保障 + 支配・規制

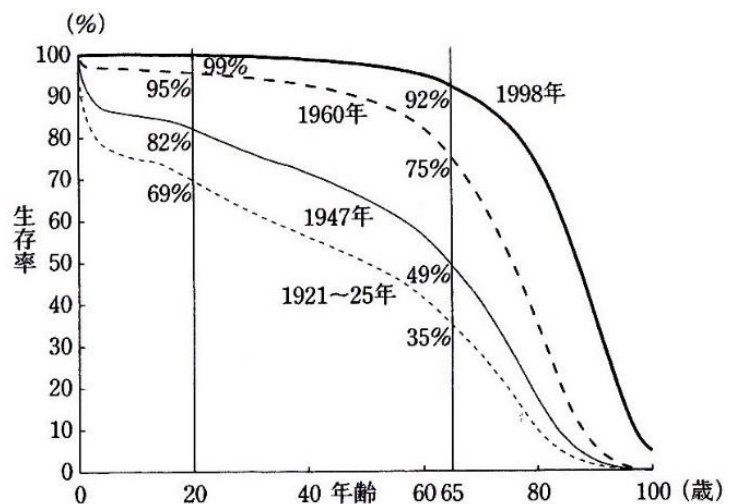
この構図についてさらにいくつか補っておこう。第一は、ここでの保護・保障は支配・規制と表裏の関係にあったことである。政府の方針の枠内で活動する限りにおいて業界・企業・地域が保護されるという関係であり、同様の暗黙の力関係は企業と従業員、世帯主と他の家族構成員との関係についても妥当する。「誰のおかげでメシが食えるのか！」のキメ台詞は日本版ホームドラマでもよく見受けられた。その後の展開も念頭に言いかえれば、仮にこの支配・規制関係を改変・撤廃するばあい、それを通じて保障されてきたセーフティネットの再構築が不可避の課題となるということである。いわゆる「小泉構造改革」が十分に対応できなかった課題でもある。

第二に、雇用保障に重心を置く生活保障体制の帰結として、現役労働世代を対象とする社会保障は十分に整備されず、雇用保障からはずれた世代、すなわち高齢者中心の年金、医療に関心が向けられた。第三には、日本の非正規労働市場が男性稼ぎ主を補完する主婦や学生のパートやアルバイトによって形成され、非正規労働のみでは所得の安定が確保できないという脆弱性を孕むこととなった。リーマンショック後に話題となった「派遣村」(2008年)には非正規職を解雇された男たちの姿が目立ったが、そうした不安定雇用を生み出す要因は戦後日本の労働市場の構造そのものにもあった。

戦後システムを理解するうえでの二つめのポイントは、こうした男性稼ぎ主による妻や子供の扶養という関係あるいはそれを前提にした企業や政府による雇用戦略や産業政策を成り立たしめた社会システム、すなわち「家族の戦後体制」である。

「家族の戦後体制」(ないしは「家族の五五年体制」)は落合恵美子によって提案された概念<sup>16</sup>だが、三つの柱から成り立っている。一つめが、ライフサイクル・家族構成の画一化。誰もが一定の年齢で

図表 6 日本における女子生存率(1921~98)

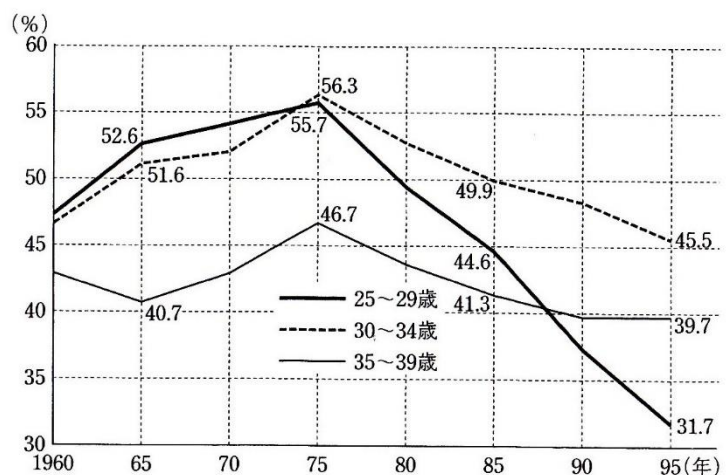


出典：落合恵美子「世界の中の戦後日本家族」p.169

<sup>16</sup> 落合恵美子『21世紀家族へ—家族の戦後体制の見かた・超えかた』1994(第3版:2004)、有斐閣、同「世界のなかの戦後日本家族」歴史学研究会・日本史研究会編『日本史講座第10巻戦後日本論』東京大学出版会、2005、pp.159-196、参照。

結婚し、同じぐらいの子どもをもち、愛情と手間をかけて育てるといったパターンが定着する。この適齢期規範の前提には、日本人の生存率が向上し、人生設計が可能になったことが挙げられよう(図表6)。柱の二つめが「男は仕事、女は家事・育児」という性別役割分業が拡大・浸透したことである。実は、成人女性の専業主婦化が最も進んだのがこの高度成長期だった(図表7)。こうして「家族愛の絆で結ばれ、プライバシーを重んじ、夫が稼ぎ手で妻は主婦と性別分

図表7 専業主婦率の推移(対既婚者女性)



出典：岩上真珠『ライフコースとジェンダーで読む家族』  
有斐閣、2003、p.132

業し、子どもに対して強い愛情と教育関心を注ぐような家族、すなわちわたしたちが当たり前の家族だと思ってきたような家族」<sup>17</sup>、つまり家族社会史でいう「近代家族」が日本においても成立する。しかし、著しい経済成長のなかで性別分業を前提とした「近代家族」が成立するためには、三つめの柱、すなわち人口学的特殊条件が加わる必要がある。つまり、この時期が人口学にいう「人口のボーナス期」にあっていたことである。このことによって、経済成長による労働力需要の高まりのなかでも多くの女性が主婦化し労働市場から撤退することが可能となった。いわゆる「団塊の世代」が若い労働力を豊富に提供した。同時に、この時代のピラミッド型の人口構造は、若年労働者の賃金コストを低く抑えることができる年功序列型賃金体系の定着の背景ともなった。

いずれにしても、以上のような特徴をもつ日本の「戦後システム」は、高度成長期に形成・浸透し、自らを再生産しながら80年代まで存続することになる。その評価はどうか、ある制度やシステムが一旦確立されれば、各アクターはそれを前提に「合理的」判断を下し活動する。「女性は結婚退職する」社会では、男性を念頭においた雇用・人事を行うことは、たとえ男女平等の視点からは問題があるとしても、個別企業の経営判断としては「合理的」なものとなる。その結果、女性の継続就労を一層困難にする慣行が定着し、「女性は結婚退職する」社会がますます強固に再生産されていった。(詳細は次章参照)

しかし、戦後システムを大枠で支えた諸条件が変容する90年代に入ると、その機能不全が顕在化し、制度や慣行の再構築の必要性が叫ばれるようになる。

## (2) 社会経済環境の変容 1990年代以降

90年代に顕在化する社会経済的環境変化を三点にまとめて整理しておこう。

まず第一に挙げなければならないのは、いうまでもなく冷戦構造の崩壊と競争環境の激化である。1989年の東欧諸国での政治変動、ベルリンの壁崩壊、マルタ会談(米ソ首脳会

<sup>17</sup> 落合恵美子、前掲論文(注16)、2005、p.162

談) から 91 年のワルシャワ条約機構解体、ソ連の消滅 (CIS 設立) へと至る過程において、社会主義陣営を構成してきた多くの国の体制が転換し、戦後世界の基底的枠組であった冷戦構造が終焉した。それ以降、中国の「改革・開放路線」の本格化も加わり、世界の主要諸国が自由主義市場でせめぎ合う状況が出現する。旧東欧諸国の賃金体系を思い浮かべれば容易に理解できるように、高度成長期に日本を繁栄に導いた「大量生産・大量大衆消費」型生産構造 (フォード主義)、すなわち、良質で安価な商品を大量生産し大量に売りさばく戦略は、激化する国際競争のなかではもはや通用しなくなった。

第二に、物質的「豊かさ」が一定水準に達して市場が成熟化したことである。「モノ」が飽和状態に達した成熟社会において、人々の価値観やニーズが多様化し、この意味でも画一的な大量生産・大量消費型経営は機能しなくなる。高度成長期には「お隣と同じもの」が求められたが、今は「お隣とは違うもの」が求められる。そこでは、新たな市場を創り出す力が不可欠であり、焦点はハードからソフトへと移行した。

そして第三は、これまでも再三言及してきた少子高齢化の進展である。今や「団塊の世代」が高齢者化しつつあり、人口構造は逆ピラミッドになった。このことは、高度成長期に形成・定着した社会経済システムの人口学的条件が喪失したことを意味する。低廉で豊富な若い労働力の存在の上に形成された高度成長型システムが機能不全を来たすのは不可避だったといえよう。

冷戦の終焉と経済のグローバル化のなかで、終身雇用や年功賃金制度は弾力的な雇用・賃金体系にとっての桎梏となり、補助金や公共事業を梃子とする産業・地域の保護政策、年金や高齢者医療重視の社会保障制度は少子高齢化の進行とも相俟って財政膨張をもたらした。新自由主義的アイデアが浸透するに伴って、戦後システムが非効率な地場産業や農業の延命に手を貸したとの批判的論調も見受けられるようになった。こうした評価の当否にはより詳細な分析が必要だとしても、90 年代以降の社会経済的变化が不可逆的变化であり、構造的変化であることは明らかである。人口学的制約、知識産業社会化、価値観の多様化への対応を目指して、労働力を確保し、ソフト重視の利益構造の構築のために男女を問わず 100% の人材活用が求められる。「女性の活躍」施策の登場は、この構造変化の必然的帰結でもあった。

#### 4. 経営戦略としての男女共同参画—ダイバーシティ、男女共同参画、WLB

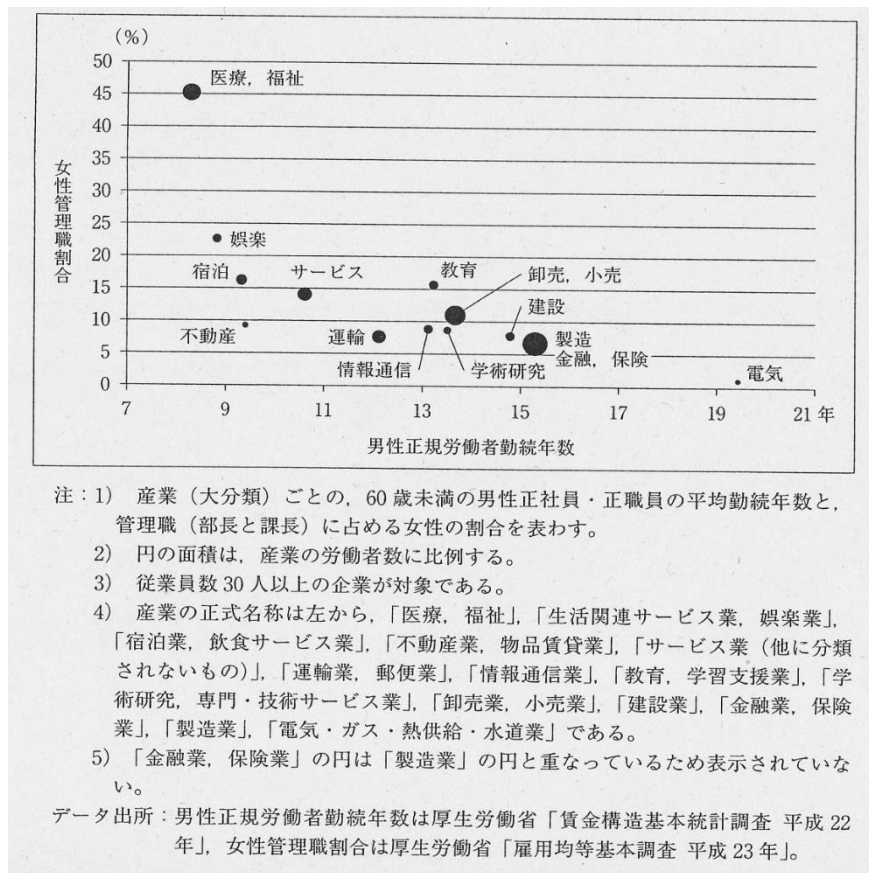
##### (1) 日本的雇用制度・慣行と女性差別

社会経済的構造変化のなかで多様な人材の活用が必要とされており、その試金石となるのが男女共同参画社会の実現である。そこでは、先に見たように高度成長期の諸システムの見直しが強く要請されている。というのも、高度成長を支えたいわゆる日本的雇用慣行は、同時に性別分業に基づく労働市場からの女性の排除を生み出し、それを前提としてきたからである。女性の活用・活躍施策を考える上でも、この点を先行研究に抛りながら確認しておきたい。



川口章は、日本的雇用制度を構成するサブシステムとして、終身雇用制度、年功賃金制度、企業内人材育成制度、内部昇進制度、企業別労働組合を挙げ、これらが相互補完的に機能してきたとする<sup>18</sup>。しかし、この日本的雇用制度は「女性の活躍」にとって極めて困難な環境をつくり出してきた（図表8）。第一に、長期的な企業内人材育成制度は、結婚や出産で退職する確率が高い女性にとって不利であり、その結果、女性は採用されにくく、採用されても基幹的業務で

図表8 終身雇用制度と女性の活躍



ではなく、補助的、定型的業務に配置される傾向を生み出した。第二に、新卒採用を基本とする終身雇用制度のもとでは、正規労働者の中途採用は稀で、一旦退職した女性の正社員としての再就職は困難となり、多くはパートなど非正規の採用とならざるをえない。第三に、定期的な転勤をともなう人材育成、昇進制度は既婚女性のキャリア形成に大きな障害となる。そして第四に、企業別労働組合は、終身雇用や長期的人材養成制度の充実を求めることによって、結果として女性に不利な雇用環境の存続に「寄与」した。

出典：川口章『日本のジェンダーを考える』有斐閣、2013、p.173

女性の「労働市場からの疎外」は、社会全体の視点で見たばあい、規範的にはもちろん、人的資源の有効活用という経済的視点からも極めて不公正かつ不合理である。では、なぜ、こうした状況が形成され維持されてきたのか。その理由を川口は、「仕事と家庭の両立が困難な社会環境」のもとで、「企業による女性差別」と「家庭における性別分業」が相互に依存し、共鳴しあってきたことに求めている。

労働時間が長く、育児や介護のための時間を確保するのが困難な働き方のなかでは、ライフイベントを契機とした女性の離職率が高くなり、再就業するばあいでもパートなど家庭優先の働き方となりがちである。こうした性別分業のある社会を前提とすると、企業は

<sup>18</sup> 以下は川口章、2013、前掲書（注13）、特に第8章「日本的雇用制度と女性差別」に拠る。他に、同『ジェンダー経済格差—なぜ格差が生まれるのか、克服の手がかりはどこにあるのか』勁草書房、2008、参照。

女性採用を手控えるか、採用しても基幹的業務には配置せず、統計的確率をよりどころに「企業による女性差別」を生み出す。そして、「企業による女性差別」があるところでは女性の活躍は望むべくもなく、女性はますます仕事よりも家事・育児の責任を引き受けるようになり、こうして「性別分業」が再生産されていく。この環境下では、個々の企業にとって、性別分業型の人事運営は一定の「合理性」を有することになる。<sup>19</sup>

同様の指摘は山口一男においても確認することができる<sup>20</sup>。山口も、日本の経済活動において女性の活躍が進まない主たる理由を日本的雇用制度・慣行に求めている。山口が想定する日本的雇用制度・慣行は、強固な雇用保障制度（終身雇用制度など）と年功賃金制度（退職金制度含む）を二つの柱として、いくつかの相互補完制度によって構成される。補完制度としては、年功と業績をあわせて評価する独自の「職能給」制度、企業業績に応じて正社員全員に一律に支給される日本型ボーナス・システム、労働時間による雇用調整制度などが挙げられる。こうした制度は欧米における「職務給」、個人業績に対するボーナス支給、雇用者の解雇や増員による雇用調整制度と対比されるが、それが相互依存的な一体のものとして形成されることでゲーム理論のいう戦略的合理性（strategic rationality）を持つにいたったとする。すなわち、一旦ひとつの制度が確立されると、他の制度の合理的選択に影響を及ぼすこととなり、後の制度選択は先の選択によって形成された制度環境に依存することになる（経路依存）。終身雇用と年功賃金制度、そのもとでの人材育成とキャリア形成の内部労働市場化の環境のなかで、男性中心の人材活用戦略は、たとえそれが社会全体にとっての最適解ではないとしても、少なくとも個別企業の経営戦略としては「合理性」をもつことになるのである。

既存の制度によってもたらされる諸結果を前提（特殊的前提）としてその文脈のなかでの合理性を追求する個別企業のパフォーマンスは、制度的制約を捨象した状態（普遍的な前提）のもとでの合理性とは必ずしも一致しない。潜在能力の男女差はありえないとすれば、その能力の活用が社会全体にとっての生産性向上に結びつくことは自明である。にもかかわらず、女性の活躍が進まないのは、相互依存構造を持つ日本型雇用制度・慣行がメガ・システムとして成立し、一種の「劣等均衡」状態が形成、維持されてきたからである。高度成長を支えた諸条件が大きく転換するなかで抜本的改革を求められているのは、個別企業の「合理的」戦略が社会全体の「外部不経済」をもたらすこうした構造そのものだけといえよう。社会制度の枠組みを対象とする政策的介入が必要とされるゆえんでもある。

## （２） 女性の活躍と企業の生産性

社会経済のマクロレベルでの構造変化そのものが、高度成長型経営の機能不全をもたらし、「劣等均衡」状態を脱して普遍的合理性が機能するシステムへの転換を求めている。当然、この構造改革における政府の政策的イニシアティブは重要な役割を果たすが、個々の企業や事業体の取組みを抜きには到底成功は見込めない。男女共同参画のマクロレベルでの必要性に加えて、個別企業の視点でもても経営的必要性が認識される必要がある。その

<sup>19</sup> 川口は「戦略的補完性」の概念を使い、〈WLBを無視したビジネス慣行＝企業における女性差別的雇用制度＝家庭における性別分業＝WLBのためのインフラの不備〉という均衡が成り立ってきたことを指摘している。川口、2008、前掲書（注18）、pp.10-13。

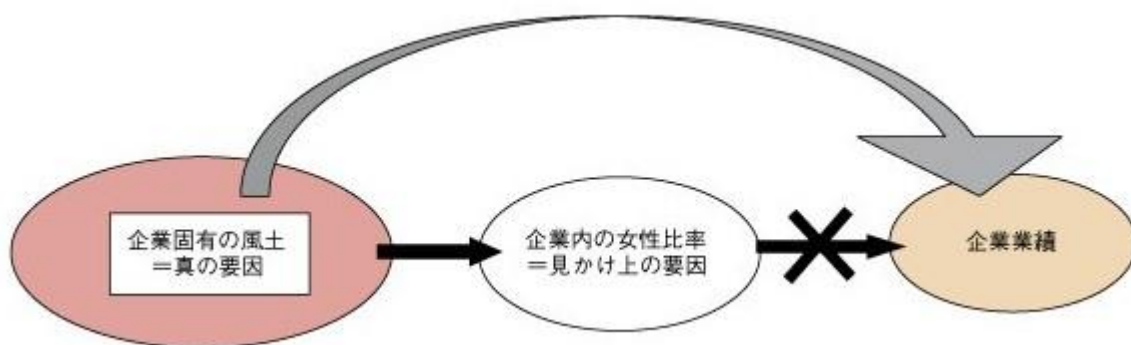
<sup>20</sup> 山口一男、2013、前掲論文（注6）

意図を込めて、ここでは、女性の活躍と企業業績・生産性との関係に関する既存の研究を二つ取り上げ、その結論部分を一瞥しておきたい。

2003年6月、経済産業省男女共同参画研究会（座長：大沢真知子）は、企業ヒアリング、統計データ（「企業活動基本調査」等）の計量分析などを通じ、女性の活躍と企業業績との関係などについて報告書をまとめた<sup>21</sup>。同報告書は、女性の労働市場での活躍の度合いや男女間賃金格差に関する「差別仮説」「人的資本化説」「アメニティー仮説」<sup>22</sup>などの妥当性を否定したうえで、企業活動基本調査の分析結果として、①企業間での比較では、女性比率の高い企業の利益率が高い、②女性比率の変動と利益率の変動の関係では、女性比率と利益率の相関は見られない、③したがって、女性比率は見かけ上の要因であって、業績を押し上げる真の要因は何らかの企業特性である、の3点を示し、「女性比率が高い企業は見かけ上パフォーマンスが良いが、本当の理由は女性比率ではなく、企業固有の風土である」という結論を導き出している（図表9）。

ちなみに「企業風土」とは、「社風（経営者のポリシーやその理念・ミッション等）」と「人事・労務管理の仕組み」を合わせたものと説明されるが、報告書では、このうち人事・労務管理施策との関連での分析を試み、女性比率と利益率の双方を高める具体的企業特性として「男女勤続年数格差が小さいこと」「再雇用制度があること」の2要素を析出している。こうした分析は、報告書も再三注意喚起しているように、サンプルの数と対象範囲（この調査では小規模企業は対象外）、効果のタイムラグや因果関係、関連指標の選択などの問題に留意する必要がある。しかし、分析結果からの「女性が活躍できる風土を持たない企業が単に女性比率を高めても利益率を上げることはできない」というメッセージは、「女性の活躍」施策を考える上で、政府にとっても企業にとっても視野に含めるべき論点であろう。

図表9 女性が活躍できる風土と企業業績との関係



出典：経済産業省男女共同参画研究会報告「女性の活躍と企業業績」

同様の議論を「女性の活躍と企業の生産性」の関連について展開しているのが、前節で

<sup>21</sup> 経済産業省男女共同参画研究会「女性の活躍と企業業績」2003

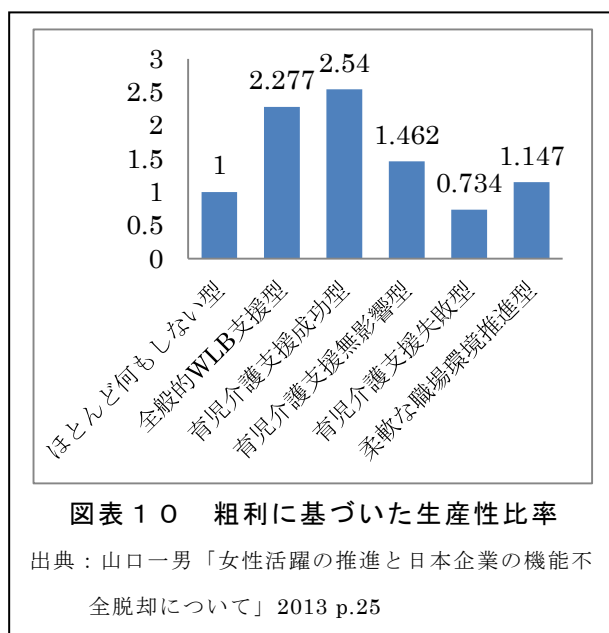
<sup>22</sup> 同報告書によれば、「差別仮説」とは、賃金格差等の原因を経済合理性のない差別の存在に求めるもの。「人的資本仮説」とは、賃金や昇進の格差は生産性に見合った合理的判断の結果だと考えるもの。「アメニティー仮説」とは、女性の活躍が企業業績に寄与するのではなく、業績の良い企業が女性を雇う、と考えるもの。

も依拠した山口一男の分析である<sup>23</sup>。

山口は、日本の企業が従来の雇用慣行を特殊的前提として活動している点を指摘しつつも、こうした劣等均衡状態から抜け出そうとする企業も存在するとし、WLB 施策を分析材料としてそうした企業の一般的特性を明らかにしようとする。7つの WLB 施策関連項目(a.法を上回る育児休業制度、b.法を上回る介護休業制度、c.フレックスタイム勤務制度、d.裁量労働制、e.在宅勤務制度、f.短時間勤務制度、g.WLB の積極的取組み)をもとに6つの企業タイプ、すなわち、①ほとんど何もしない型、②全般的 WLB 推進型、③育児介護支援成功型、④育児介護支援無影響型、⑤育児介護支援失敗型、⑥柔軟な職場環境推進型、に分類する。①は7つの WLB 施策のどれも有していない確率の高いタイプで、②はそのすべてを有するタイプ。③④⑤の育児介護支援型は、WLB 施策のうち a と b を有する確率が高いが、c、d、e、f を有する確率が低いタイプであり、人事担当者の評価にもとづいて、職場の生産性にプラスの影響があったものが「成功型」、影響がなかったとするものが「無影響型」、マイナスの影響があったとするものが「失敗型」に分かれる。最後の⑥は育児介護支援型の逆で、a、b の確率が低く、c、d、e、f の4制度を持つ確率が高いタイプとされる。そのうえで、「ほとんど何もしない型」を1とした相対的生産比率を示し、「全般的 WLB 推進型」と「育児介護支援成功型」が有意に大きな生産性を持つことを明らかにした。(図表10)

さらに、この生産性の高い企業タイプの特性について、人事管理方針に関する資料も加味して分析した結果、第一の特徴として、担当部局を置くなど WLB 推進に積極的に取り組んでいること、第二に、性別にかかわらず社員の能力発揮の推進を重視していることを明らかにしている。このことは他面で、育児介護支援失敗型の企業は法を超える育児介護休業制度を持っているにもかかわらず、女性の人材活用には熱心ではないことを物語り、育児介護支援が単に福利厚生施策としてしか位置づけられていないことを示唆する、としている。

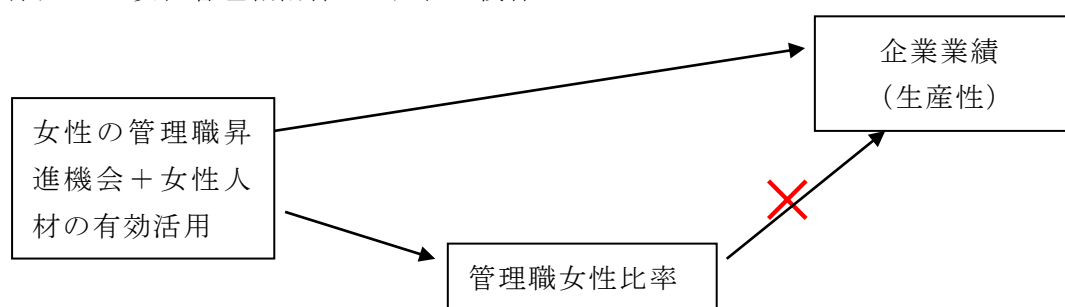
山口は、より直接的に、女性管理職と生産性との関連についても、経済産業研究所「ワーク・ライフ・バランスに関する国際比



<sup>23</sup> 以下は主に山口一男、2013、前掲論文(注6)に拠る。他に、同「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はだめなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」RETI Discussion Paper 11-J-069、2011、他に、山本勲・松浦寿幸「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いたWLBとTFPの検証」RETI Discussion Paper 11-J-032、2011、山本勲「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」RETI Discussion Paper 14-J-016、2014、など参照。

較調査」(2009)のうち従業員100人以上の企業を対象に分析している。そこで明らかになった事実は三点にまとめられている。すなわち、①正規雇用者の女性割合を一定として、課長級以上の管理職の女性割合が増えると企業の生産性が有意に増す、②逆に、課長以上の管理職の女性割合を一定として、正規雇用者の女性割合が増えると、企業の生産性が有意に減少する、③雇用者の高学歴度(大卒者の割合)は男性の場合は高学歴度が高いと生産性が増すという強い傾向が見られるが、女性の高学歴度は平均的には生産性に優位な影響を全く与えておらず、課長以上の管理職の女性割合の大きい企業においてのみ高い生産性を生む。これらの事実を手掛かりに、女性管理職割合と生産性の関係を、因果仮説、逆因果仮説、共通原因仮説を引照基準として考察したうえで「①～③の一連の事実は、正規雇用女性の管理職へのより大きな昇進機会と女性人材の有効活用が主な共通の原因となって、一方で管理職の女性割合を高め、他方で企業の生産性を高めた」<sup>24</sup>という解釈を示している。(図表11)

図表11 女性管理職割合と生産性の関係



山口一男「女性活躍の推進と日本企業の機能不全脱却について」2013をもとに作成

以上の山口の議論からも、女性の活躍が生産性向上に結びつくことが明らかになると同時に、単に女性の職員比率や管理職比率を高めるだけでは生産性向上の効果は見込めず、女性比率と生産性をともに向上させる共通因子への働きかけがポイントとなることが明らかになったといえよう。

### (3) ダイバーシティ、男女共同参画、WLBの具体的効用

誤解を避けるために、前節での議論を再確認しておこう。前節では、先行研究の紹介を通じて、企業業績の改善にとって「企業内の女性比率」や「管理職の女性比率」の数字そのものが重要なのではなく、実際に「女性の管理職昇進機会」「女性人材の有効活用」がなされているかが肝要であることが示された。しかし、だからといって、職員や管理職の「女性比率」の重みがなくなるわけではまったくない。それは「真の要因＝企業風土」が企業業績のみならず「女性比率」にも反映されることを意味しているのであり、ことばを換えれば、「女性比率も上がらない企業には業績改善の見込みは薄い」ということである。そして、ここでいう「企業風土」は女性に関してだけでなく、その企業の人的資源の有効活用全体にかかわる問題でもある。ダイバーシティ、男女共同参画、WLBが一体のものとし

<sup>24</sup> 山口一男、2013、前掲論文(注6)、p.33.

て論じられる背景もここにあるといえよう。<sup>25</sup>

90年代以降の社会経済システムの構造変化のなかで市場は成熟化し、物質的飽和状態のなかでニーズはハードからソフトへ移行し多様化した。知識産業化した社会では、生産性は時間単位や生産量よりも付加価値で測られ、創造性が競争力の源泉となる。こうした変化に対応するためには、人材の多様な能力を最大限引き出して企業業績の向上に結びつける多様な人材活用戦略、すなわちダイバーシティが経営戦略の要として要請されるようになった<sup>26</sup>。ここでいう「多様な人材」とは、性別、国籍、民族、年齢、障がいあるいは価値観や考え方などの多様性を含み、人生の各段階で、働く時間、働く場所、仕事の内容、仕事とそれ以外の活動のバランスなどについて様々な希望を持つ、多様な属性・立場の人々を指す（内閣府）。それは、単に少子高齢化のもとでの労働力の確保という意味をはるかに超えて、多様な経験と視点による市場創造力の確保という経営戦略上の意義をもつ。

いうまでもなく、ダイバーシティの試金石となるのが男女共同参画にほかならない。性別分業意識にもとづく男性稼ぎ主モデルを大前提とし女性を疎外してきた日本において、この大規模集団の参画を抜きにしてダイバーシティを考えることは不可能である<sup>27</sup>。そして女性をはじめとする多様な人材に多様な働き方を保障することでその能力を引き出す仕組みがワーク・ライフ・バランス（WLB）である。WLBとは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる状態、またはそれをめざすこと」（内閣府）を指すが、これもダイバーシティの形成にとっては必須の条件となる。ダイバーシティといえ、多様な人材の確保を前提とすることから、性別や国籍など多様な属性の職員の採用に関心が集中しがちである。しかし、仮に多様な属性の職員を首尾よく採用できたとしても、採用後、同じ職場で四六時中顔を突き合わせて仕事をし続けるならば、早晚、多様性は失われてしまう。資生堂でダイバーシティ推進の指揮を執った岩田喜美枝は「多様性は社外で生まれる」と表現してみせた<sup>28</sup>。つまり、多様性は、「ワーク」から離れた「ライフ」空間で職員一人ひとりが様々な異なる経験をすることによって維持・再生産される。男女を問わず WLB を実現することが課題

<sup>25</sup> 経済産業省編『ダイバーシティと女性活躍の推進ーグローバル化時代の人材戦略』2012、油井文江編著『ダイバーシティ経営処方箋』全国労働基準関係団体連合会、2014、全国労働基準関係団体連合会『これで安心！中小企業のためのワーク・ライフ・バランス』2011、衛藤由美「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」『TRC EYE』vol.248、2009、玉田裕美「企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス（第1部）（第2部）」『TRC EYE』vol.226、229、2009。本節の叙述もこれらの文献に依拠する。

<sup>26</sup> 日本経営者団体連盟は2000年8月にダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足させ、2002年に「日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会報告書」をまとめている。同報告書は、ダイバーシティを「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と定義し、日本人男性正社員を中心とする人材活用の考え方では、これまでのような企業の成長は望めない、との認識を示している。

<sup>27</sup> 大沢真知子は「ジェンダーダイバーシティ」の重要性を強調している。大沢真知子「企業を成長させるダイバーシティマネジメント」麓幸子・日経BPヒット総合研究所編『なぜ、女性が活躍する組織は強いのか？』日経BP社、2014

<sup>28</sup> 熊本県男女共同参画活動交流協議会10周年記念講演会（2011年4月24日）での発言。

となる。

WLB は、男女共同参画社会の質的内容を決定づけるファクターでもある。男女平等の実現は並大抵の努力では不可能であり、最重要課題として位置づけなければならないが、かといって平等になりさえすればよいのかということそうではない。これまでの男性の働き方に手を触れずに女性がキャッチアップし男女平等が達成されたとしても、男にとって、女にとって、こどもやお年寄りにとって、満足のいく社会になったといえるであろうか。これまでの働き方そのものを問い直し、仕事と生活のあり方を見直しつつ男女平等につなげようとするならば、WLB は必須の前提条件となろう。

以上のような整理にもとづけば、ダイバーシティ、男女共同参画、WLB が三位一体の関係にあり、したがって、この3つの施策が一体のものとして取り組まなければならない所期の目的や効果は得られない。また、各施策と経営戦略との関係を扱った研究書や啓蒙書において、それぞれの施策の背景、理由、効果として指摘される項目が同じ内容にならざるをえないのもこの3施策の有機関係ゆえである。この点を確認したうえで、これら三位一体の取組みがもたらす具体的効用について手引書や啓蒙書を例に一瞥しておこう。

油井文江編著『ダイバーシティ経営処方箋』（2014）の第1章は Q&A 形式の構成になっているが、その冒頭に「なぜ、何のために多様な人材が必要なのか、よくわからない」との Question を置いている。これに対して油井は、ダイバーシティは「曖昧な意識のまま導入しても成果は上がらない」と断言したうえで、ダイバーシティを積極的に推進する企業が掲げる最大の理由が「収益を向上させ、競争に勝つため」であるとし、その成果指標として次の5つを列挙している（同書 p.8）。

- ①優秀な人材の確保：人材プール（人材の候補）が女性に、海外に拡大できる分、優秀な人材を得やすくなる。
- ②市場の拡大と新規開発：潜在市場や見込市場への開拓力をもつとともに、多様な能力がイノベーションをもたらす。
- ③業務プロセスのイノベーション：多様性のマネジメントが時間管理や仕事環境の最適化を進め、業務の効率化ができる。
- ④職場のモチベーション向上：相互肯定によるセルフエスティーム（自己肯定感）が、モチベーションの高い職場風土を生み出す。
- ⑤リスクの低減：異なる考えの存在が意思決定を最適化し、変化や混乱に対する経営リスクを低減する。

同様な指摘は WLB に関しても例示できる。神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」<sup>29</sup>は、WLB を推進している企業が得るメリットとして、①多様な人材が定着する（離職率が下がる）<sup>30</sup>、②優秀な人材を確保できる、③従業員の満足度・モチベーションが向上する、④時間に対する意識向上に伴い、生産性が向上する、⑤残業代などのコストが削減できる、⑥従業員の心身の健康の維持・増進がもたらされる、⑦企業の社会的責任（CSR）を果たす、⑧企業のイメージがアップする、などの

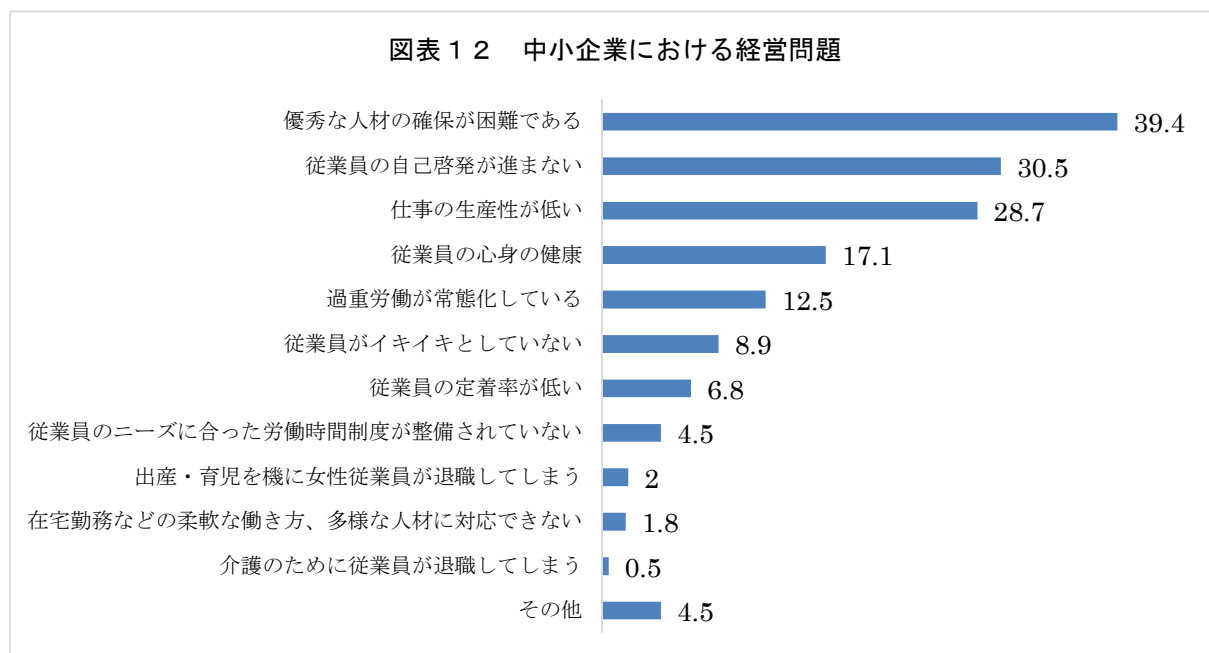
<sup>29</sup> 神奈川県「中小企業のためのワーク・ライフ・バランス導入・推進マニュアル」2013

<sup>30</sup> 熊本市の従業員5人以上の事業所を対象に行った調査では、WLB に取り組んでいる企業は36.8%、うち77.6%が「優秀な人材が辞めないですむ」をメリットとして挙げている。熊本市「男女共同参画社会実現に向けた企業意識・実態調査結果報告書」2015。

項目を挙げている。

女性の活躍関連の事例では、経団連が作成した「女性活躍アクション・プラン」<sup>31</sup>でも、その意義と効果に関して、企業の競争力向上を通じた企業価値の向上、採用や育成を通じた優秀な人材の確保、意思決定や働き方、商品・サービス等のイノベーションの促進、環境変化への対応力の向上、ひいては、経済指標の改善、景気浮揚、市場創出・拡大などの日本経済の持続的成長、などが挙げられている。女性の活躍によるプロダクトイノベーションやプロセスイノベーションへの期待がみてとれる。

いうまでもなく、ここで指摘されている意義や効果は、三つの施策の一体的実施が、社会経済的構造変化への対応を迫られている日本の企業にとって、必須の処方箋であることを物語っている。それは企業規模の大小を問わない。図表12は中小企業の抱える経営課題についての調査結果である。あくまで担当者の認識に関する調査であり、数値の高低についての解釈には慎重を要するが<sup>32</sup>、全体として三つの施策の必要性が容易に理解できよう。



「御社が対応すべき経営課題として認識しているものを全てお選びください」との質問に対する回答（複数回答可）を集計（%）。複数回答。資料：中小企業庁「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」2009。

出典：中小企業庁「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル」2009

実際、日本の企業は少子高齢化、成熟社会化、競争環境の激化のなかで様々な課題に直面している。「人材の確保」の課題は労働人口の減少が背景となるが、「従業員の定着率」「女性の出産退職」「介護退職」などもこの課題に含まれる。調査結果では認識の度合いは低い<sup>33</sup>、高齢化社会の進展とともに介護の問題が深刻になる可能性もある。図表13は

<sup>31</sup> 日本経済団体連合会「女性活躍アクション・プラン～企業競争力の向上と経済の持続的成長のために～」2014

<sup>32</sup> 詳しくは、衛藤由美「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの実態と今後の課題」『TRC EYE』vol.254、2009 など参照

<sup>33</sup> 広島県中小企業家同友会女性部会が行った「介護と経営問題のアンケート」（2010年



誰が介護者になっているかを表しているが、要介護者が女性のばあい、介護の40%は男性が担い、その半数が息子である。スキルも経験もある管理職男性社員が介護に直面し突如退職する確率は今後高まる可能性が大きい。

図表 1 3 要介護者の性別と介護者の続柄 (2010)

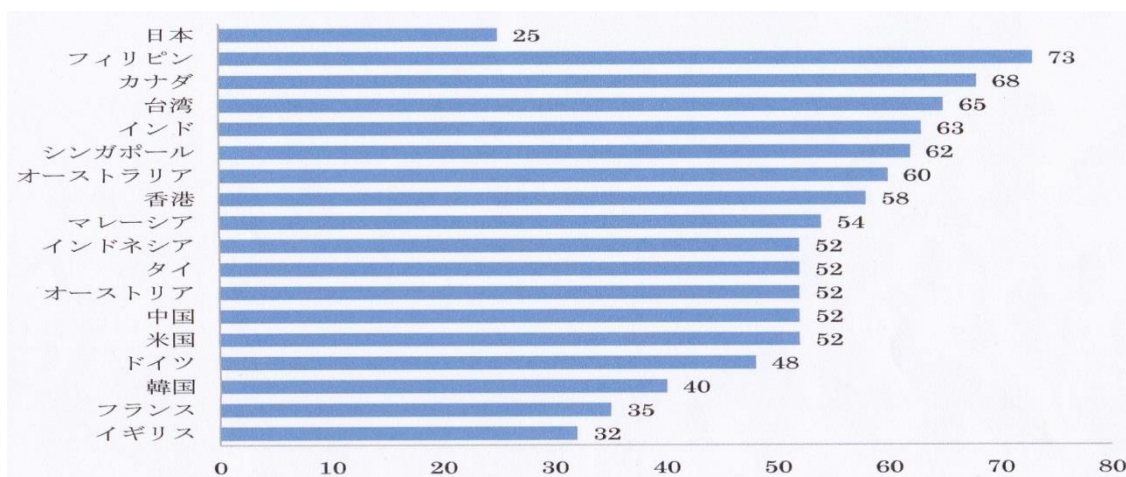
| 要介護者性別 | 介護者の続柄        |           |      |      |          |     |
|--------|---------------|-----------|------|------|----------|-----|
|        | 配偶者           | 息子配偶者 (嫁) | 息子   | 娘    | 娘配偶者 (婿) | その他 |
| 全体     | 夫 12.5 妻 26.0 | 24.6      | 16.1 | 17.7 | 0.3      | 3.1 |
| 男      | 69.9          | 12.1      | 9.0  | 7.8  | 0.2      | 1.1 |
| 女      | 19.8          | 31.8      | 20.2 | 23.5 | 0.4      | 4.2 |

資料：2010年『国民生活基本調査』第1巻58表から春日キスヨ作成（総計は100%にはならない）

出典：春日キスヨ講演資料「女性経営者全国交流会 in 熊本」（2014年6月12日）

職員のモチベーションやモラルの向上にとっても WLB などの取組みは欠かせない。一般のイメージとは逆に、日本人のいわゆる「愛社精神」は低くなっている（図表 1 4）。終身雇用や年功賃金システムが揺らぎをみせるなかで、従業員の生活全体を充実させる職場環境・働き方を提供することによって、会社への貢献意欲を高めていく必要がある<sup>34</sup>（図表 1 5）。過重労働の改善や自己啓発の促進、従業員の心身の健康保持などの諸課題とも深くかかわっている。

図表 1 4 「愛社心がある」と答えた従業員の割合



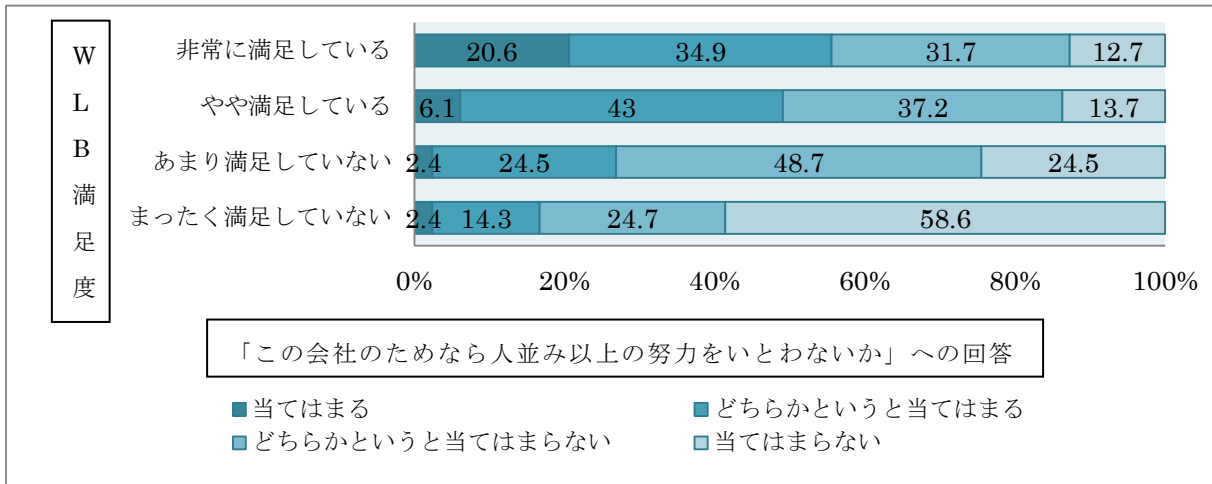
出所：米ヒューイットアソシエイツ「エンゲージメント調査」2008

出典：油井文江編著『ダイバーシティ経営処方箋』2014 p.22

12月1日～20日実施、回答数325)結果では、「家族に介護の問題を抱え仕事に支障をきたした社員が、過去5年間にいた」との回答が20.3%、「近い将来、親(配偶者の親)の介護問題が発生する可能性が高いと思われる社員がいる」との回答が57.3%にのぼっている。広島県中小企業家同友会女性部会「中小企業と介護問題」2011

<sup>34</sup> 高度成長期には会社への積極的な帰属意識が高かったかといえば、そうとも言えない。国際比較では日本人の転職は有意に低かったが、かといって自分の会社に満足していたわけではなかった。松山一紀『日本人労働者の帰属意識』ミネルヴァ書房、2014、pp.16-22参照。

図表 1 5 WLB 満足と組織に対するコミットメント



出典：佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方革命』勁草書房、2011 p.36

ダイバーシティ、男女共同参画、WLB と生産性との関係をめぐる議論にくわえて、企業が直面する具体的課題から見ても、これらの施策が一連のものとして取り組まれる重要性が再確認されたといえよう。

## 5. 企業や行政の取組み

### (1) 企業

グローバル・ジェンダー・ギャップ指数や時間当たりの労働生産性など、現実の成果レベルではめざましいパフォーマンスは見られないにしても、ダイバーシティ、男女共同参画、WLB の重要性に関する認識は政府や経済界に浸透しはじめており、様々な実践事例も蓄積されつつある。こうした流れのなかで、近年では関連するマニュアル本や事例集なども多数出版されるようになった。企業名も挙げた具体的事例の詳細に関してはそうした類書に譲るとして、ここでは取組みのポイントになると思われるいくつかの項目を中心にコメントしておきたい。参考としたのは、ダイバーシティ全体の見取り図として、経済産業省ダイバーシティ経営企業 100 選運営委員会（委員長 佐藤博樹）が事例の共通項として抽出した「ダイバーシティの経営の基本的な考え方と進め方」<sup>35</sup>（詳細は参考資料 1）、「女性の活躍」に視点を置いたものとして、企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（座長 山口一男）の報告書「ダイバーシティと女性活躍の推進」<sup>36</sup>、および直近約 3 年

<sup>35</sup> 経済産業省編『平成 24 年度ダイバーシティ 100 選 ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く～』2013、同編『平成 25 年度ダイバーシティ 100 選・平成 25 年度なでしこ銘柄 ダイバーシティ経営戦略 2～多様な人材の活躍が、企業の成長力に繋がる』2014。なお、100 選をもとに就職活動生や働く女性向けに分かりやすく企業選びのコツを解説した経済産業省監修『ホワイト企業 女性が本当に安心して働ける会社』（文藝春秋、2013）も出版されている。

<sup>36</sup> 経済産業省編、前掲書（注 25）、2012

間の新聞報道（参考資料 2）などである。

前二者の報告書はともにダイバーシティを経営成果につなげるための諸要素を挙げているが、項目立てに違いはあるものの指摘されている内容はほぼ重なっている。全体を通して特に要になると思われるのは次の諸点である。

第一に、トップの強いコミットメントと方針の徹底である。ダイバーシティは、経営戦略として、それまでの仕事の仕方を変え、職場風土を変える試みである。そのためには、ダイバーシティに取り組む意義と意味を自社の置かれた状況に即して明確にそして繰り返し機会あるごとに発信することが不可欠である。全社規模で継続的に取り組むためには、企業理念や行動指針のなかにダイバーシティを位置づけ、担当部署を設けることも重要となる。

帝人は 1990 年代に CEO はじめ経営幹部が、欧米企業での女性の活躍に危機感を抱き、女性活躍委員会設置（1999 年）を皮切りにグローバル企業に成長するためのダイバーシティ推進を加速させた。CEO の強いリーダーシップにより「総合職新卒採用における女性比率 3 割以上」を掲げ、実際にその公約を達成しつつける。2011 年に現場の消極的意見や内定辞退が重なり女性比率が 19%に落ち込んだ折には、CEO が「女性比率 3 割以上」を堅持する強い意志を示し、翌年度の採用で女性 4 割採用を厳命、実際に達成している（『25 年度 100 選』p.95）。長時間労働のイメージが強い IT 業界にあつて、残業削減に取り組んだ<sup>37</sup>SCSK もトップダウンの号令が最大の効果を生んだ事例である。2 週間ごとに経営会議で社長が残業半減運動などの進捗状況について報告を求め続け、役員が率先して休暇取得の範を示した（日経産業新聞 2013 年 4 月 2 日、『25 年度 100 選』p.119）。

第二の要点は、WLB の導入と多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備である。育児や介護や障がいなど様々な制約のなかで暮らす多様な人材の能力を引き出すためには、ハード・ソフト両面での環境整備が不可欠である。育児・介護休暇制度のほかにも、働き方の改善の大前提としての長時間労働の削減、在宅勤務・フレックス勤務制などの勤務場所の柔軟化、短時間勤務などの勤務日・勤務時間の柔軟化、女性・外国人・障がい者・高齢者に配慮した職場環境整備など、現場に即した様々な工夫が必要とされている。

この項目の事例には事欠かない。様々な企業でこれまでの働き方にとらわれない新たな取り組みが試みられている。授乳服のパイオニア<sup>37</sup>モーハウスでは、「子連れワークスタイル」を導入、主に 0～1 歳の乳幼児を連れた勤務を認め、全体の 3 分の 1 程度のスタッフが利用している。在宅勤務制度なども採用し、出産によってキャリアを中断された優秀な女性の獲得につなげ、製品開発や販路拡大などの事業展開に成果を生み出している（『24 年度 100 選』p.80）<sup>37</sup>。衣料品通販サイトを運営するスタートトゥデイでは、2012 年 5 月から勤務時間を午前 9 時から午後 3 時の 6 時間勤務制を導入（日経産業新聞 2013 年 9 月 13 日）、NTT コミュニケーションズや伊藤忠商事では「朝型勤務」をとり入れ（沖縄タイムズ 2014 年 9 月 16 日）、残業の削減や職務の効率性の向上を目指している。

第三に、管理職層の意識改革と職場のマネジメント改革が挙げられる。社全体の方針を職場レベルへと媒介し実現していく要のポジションが管理職である。組織全体でダイバー

---

<sup>37</sup> 手造りタイルメーカー「ワッツビジョン」（尾張旭市）も子連れ出勤を推奨。社長室を「託児所」として開放し、夏休みなどは小学生も利用可。給与は出来高制（時給 1500 円以上）で就業時間は従業員が自由に決める。読売新聞 2014 年 8 月 10 日

シティを推進するためには、管理職層の理解と現場に即した応用能力が必要である。「女性社員は使えない」「女性社員をどう扱ったらいいかわからない」という管理職層の意識改革、多様な職員とのコミュニケーション能力の向上、残業削減と働き方改革のための時間管理と職務管理のスキルアップなど、意識とマネジメント改革のための管理職研修に力が注がれている（日本経済新聞 2012年2月9日、日経産業新聞 2013年9月18日）。

第四は、職務の明確化と客観的で公正な人事評価・報酬体系の整備である。多様な属性と価値観をもつ職員のモチベーションを高め、会社や上司との信頼関係を醸成するためには、個々の職員に期待される役割と達成目標を明示し、そのパフォーマンスに応じた客観的な評価システムを確立することが重要となる。長時間労働あるいは短時間勤務の利用が人事考課上どのように評価されるかが曖昧なままではこれまでの職場風土は変えることは難しい。「定時に仕事が終わらずに残業をすることは仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識」（株健康家族、『25年版 100選』p.161）の明確化が必要である。業務の配分や職務の位置づけについては、個々の職員の能力と状況に配慮した対応が求められる。たとえば、短時間勤務者には、これまで責任の軽い定型の仕事が割り振られがちであったが、「仕事の質の面では本人の職業能力に見合った仕事内容を、仕事の量では短時間勤務であることを考慮した仕事量を基本とする」<sup>38</sup>などの組合せの工夫が求められる。

第五に、以上のような取組みが常に「自社の実態に即して」発想し実施されるべきである。当然のことではあるが、個々の企業は業種や規模、職員構成や経営環境を異にし、多様である（図表16参照）。他社の実践事例を参考にしつつも自社の実態に即した対応が肝要である。その意味で、ダイバーシティ経営の導入は、自社の現状分析をどれだけの確に行えるかにその成否がかかっているともしよう。

図表 16 企業規模に応じたワーク・ライフ・バランス導入における注意点

| 企業規模  | 導入における注意点  | 推進のための重要課題                       | 推奨される進め方      |
|-------|--|----------------------------------|---------------|
| 小規模企業 | 経営層の強力なリーダーシップのもとで、従業員ニーズに柔軟な対応をしていけば何とかなる部分が多い。                                   | 経営者の意識改革                         | 経営主導型         |
| 中規模企業 | 経営層のリーダーシップだけでは取組はなかなか進まない。組織編成を図るとともに、両立支援の目的や効果、実施方法などきちんと明文化して、従業員に周知徹底することが必要。 | WLB 推進の目的・実施方法等の明文化<br>従業員への周知徹底 | 総務人事主導型       |
| 大企業   | 組織改革、制度づくりに慣れている一方で、現場、特に管理職の理解が追いつかないと「実際には利用しづらい」という問題が残る。                       | 管理職・従業員の意識改革                     | プロジェクトチーム結成型等 |

出所：中小企業庁「中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集」2007

出典：衛藤由美「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」『TRC EYE』vol.248、2009、p.7

<sup>38</sup> 佐藤博樹・武石恵美子「短時間勤務制度利用の円滑化」同編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会、2014、p.92

そして最後に、内外への情報発信と情報共有が求められる。ダイバーシティ、女性の活躍推進、WLB に関する取組みや制度についての情報を常に発信することで、内にあるのは、自社の取組みへの理解が進むことでモチベーションの向上につながり、外にあるのは、企業の社会的評価を高め、優秀な人材の確保へとつながる好循環を生み出す。

## (2) 行政

高度成長期に形成された性別役割分業にもとづく日本型雇用慣行が個別企業の「合理的判断」の特殊的前提となり、一種の「劣等均衡」が成立している状況のもとにおいては、そうした制度的制約を除去した普遍的前提を構築する役割は行政とりわけ中央政府が担わざるをえない。女性の雇用を妨げる現行制度の改革、間接差別に関する厳格規定の導入、正規・非正規間の格差是正、労働時間規制の強化など、労働基準法をはじめとして法改正を必要とする改革は中央政府の責任である。とりわけ、労働時間に関する政策は、長時間労働を前提にした「1日当たりの労働生産性」を重視するか、それとも「時間当たりの労働生産性」を重視するかを選択に決定的意味を持つ。労働規制の自由化の名のもとに、結果として長時間労働重視の伝統が温存されるとすれば、「劣等均衡」状態からの脱出、すなわち日本経済の発展は望めないと心得るべきであろう。

もちろん、国の取組みとしては、自治体とも協力して、ダイバーシティ、女性の活躍、WLB の推進のための様々な支援制度の構築も極めて重要である。この点に関しては、現在進行形の政策展開のなかで「政策パッケージ」化されて示されており<sup>39</sup>、財政的支援も含めて、中央政府への期待は大きい。

国レベルの動向と連動しつつ企業や住民の身近で地域特性に応じた支援策を展開するのが自治体である。自治体の果たす役割や意義について何点か指摘しておこう<sup>40</sup>。

まず、第一に、個人や企業では対応しきれない社会資本の整備・充実には行政の最も重い役割である。仕事と育児・介護の両立を考えてみても、保育所や介護制度などの社会的基盤の充実なくして成り立たない。また、施設や制度の設置だけでなく、地域の実情に合わせた運用上の工夫も求められる。女性の活躍と合わせて待機児童の削減が課題となっているが、地域によっては空き定員の遍在が生じたりして問題はその単純ではない。駅近の施設で園児を一時預かり、空きのある保育所にバスで送迎するなどの試みもなされている（千葉県流山市、2012年9月15日東京新聞）。

第二に、企業の様々な取組みに対する支援・誘導である。たとえば、企業の取組みに対するインセンティブ施策、具体的には、WLB や働き方の見直しなどに取り組む企業の認証や表彰制度の創設、あるいは取組みに係る費用への助成、一定基準を満たした企業への低利融資や入札時の優遇などの経済的支援である。また、推進企業に対するノウハウの提供もよく行われている。アドバイザー派遣や相談窓口の設置、研修・セミナーなどの実施、企業間のネットワークの構築などが挙げられる。個別企業の取組みの芽を育て、そこから社会レベルでの流れをつくり出していく行政の役割は重要である。

<sup>39</sup> 「すべての女性が輝く政策パッケージ」平成 26 年 10 月 10 日すべての女性が輝く社会づくり本部決定、など。

<sup>40</sup> 主に松原光代「企業のワーク・ライフ・バランス推進と自治体の支援」佐藤博樹・武石恵美子編、前掲、2014、pp.271-288、に拠る。

第三に、男女共同参画や WLB についての住民の意識醸成においても行政の役割は欠かせない。男女共同参画社会基本法以来、自治体行政が取り組んできた分野のひとつである。イベントの企画、子育てや女性起業に関する講座の開催など様々な取り組みがなされてきている。啓発の手法などへの配慮も重要で、ポスターやパンフレットの配布や掲示もより効果の高い場所を選定する必要がある。石川県では、県下の WLB 推進企業と具体的取り組みの情報冊子を作成し学校へ配布する試みを行っている。

この点とも関連して、いわゆる「見える化」の実施においても行政のイニシアティブが求められる。内閣府は、2014 年 1 月に「女性の活躍『見える化』サイト」を立ち上げている。個別企業の女性の活躍に関する現状を掲載することで、就職活動中の学生や求職者に情報提供するとともに企業の取り組みを促進するのがねらいとされる。企業の取り組みの項目で指摘した、企業内外への情報の発信に呼応する施策でもある。女性の活躍に限らず、ダイバーシティや WLB に関する情報を比較可能なデータとして提供する作業は、公的機関ならではの取り組みといえよう。都道府県レベルの自治体も県下の企業情報の「見える化」に取り組んでいくと思われる。ただ、せっかくの「見える化」も、掲載情報が利用者の使い勝手の悪いものであれば意味をなさない。学生や求職者が望む情報をいかに提供できるかがポイントとなろう。(2014 年 3 月 24 日日本経済新聞参照)

第四に、自治体自身が一つの事業体として WLB 等に取り組むことの意義も大きい。ダイバーシティの効用として指摘した多くのメリットは行政組織に関しても妥当する。WLB の取り組みによって、生活体験が増え住民ニーズの把握が的確になることに加え、業務の見直しや効率化が図られるようになる。神奈川県などの残業時間縮減の取り組みなどでは、業務の改善、効率化が強く意識されている<sup>41</sup> (参考資料 3)。

最後にひとつ付け加えるなら、ダイバーシティ、男女共同参画、WLB を三位一体的に実施することが企業の業績向上のための試金石だとすると、それを支援する行政の側の取り組みも全庁横断的なものでなければならない。庁内連携を図り、個別企業や経済界、市民社会で活躍する諸団体との協働関係を育むなかで所期の成果が達成できるものと認識したい。

## むすびにかえて

本稿では、既存の研究成果や報告書に拠りながら、男女共同参画というテーマを経営戦略の視点から考察してきた。取り上げた事柄はすでに「常識」の類に属するものも多いと思われる。その意味では、本稿は、「経営戦略としての男女共同参画」をめぐる言説の確認作業でもある。その「確認事項」を箇条書き的に振り返っておこう。

---

<sup>41</sup> 内野香織は行政組織が事業主体として WLB に取り組む効用として、①生活者の視点からの住民ニーズの把握、②効率的な組織作りと業務の見直し、③人的資源の摩耗の防止の 3 点を挙げている。内野香織「行政機関が事業主として実施するワーク・ライフ・バランス施策の有効性―一人を活かす戦略としての WLB 施策について―」日本公共政策学会 2011 年度研究大会予稿集、pp.121-133

- ・まず、「男女共同参画」という発想が、一人ひとりの個性と能力を見定める視点であるということを見たうえで、男女共同参画政策が取り組まれる背景として「基本的人権の実現」と「社会経済的变化への対応」の二点を挙げ、今日の「女性の活躍」施策が後者の流れのなかに位置づけられることを確認した。
- ・その社会経済的变化が一過性のものか、構造的なものかを見るため、日本の戦後システムの形成と展開を概観し、90年代以降の変化が、人口学的制約、知識産業社会化、価値観の多様化など、もはや以前の状態には戻れない不可逆的で構造的な変化であることを示した。
- ・この変化に対応するためには多様な人材活用戦略が必須であり、その試金石が男女共同参画、「女性の活躍」であることを確認した。
- ・他方、日本のこれまでのパフォーマンスが芳しくない理由を、日本的雇用慣行を背景に形成された女性を労働市場から疎外する「劣等均衡」状態に求め、そのうえで、改めて女性の活躍と企業の生産性の関係について取り上げ、企業業績にとって、数値としての「女性比率」が問題なのではなく、「女性の活躍」に端的に表れる人材を有効活用する取組みや工夫が最も重要なファクターであることを確認した。
- ・それゆえ、男女共同参画施策はダイバーシティや WLB とともに三位一体的に実施することが重要であることを指摘し、そうすることでもたらされる効用として、優秀な人材の確保、生産過程と業務過程におけるイノベーション、職員のモチベーション向上、企業評価の向上などを挙げた。
- ・最後に、企業や行政の具体的取組みの要点を整理し、企業に関しては、①トップの強いコミットメントと方針の徹底、②WLBの導入と多様で柔軟な働き方のための環境整備、③管理職層の意識改革とマネジメント改革、④職務の明確化と客観的で公正な人事評価・報酬体系の整備、⑤「自社の実態に即した」発想の重要性、⑥内外への情報発信と情報共有などを挙げ、行政とりわけ自治体に期待される役割や意義に関しては、①社会資本の整備・充実、②企業の取組みに対する支援、③男女共同参画や WLB についての住民の意識醸成、④自治体自身が事業体として男女共同参画や WLB に取り組む意義、⑤全庁的取組み姿勢と企業・市民とのネットワーク構築などの項目を整理した。

筆者はかつて、男女共同参画社会の捉え方を三つの立場に整理したことがある<sup>42</sup>。第一は、「男女特性論」すなわち生物学的性差を根拠に男女の役割の違いを肯定する立場から、男女共同参画社会を「これまでどおり男女がその分をわきまえつつ互いに仲良く暮らしていく社会」と捉える。性別役割分業に親和的であり、その意味で「伝統的」発想を継承している。第二の立場は、ネオリベリズム的捉え方であり、グローバリゼーションの進展のなかで経済を維持・発展させていくためには「男も女もなく能力と労力を発揮する社会」が不可欠だと考える。性別役割分業は経済合理性の観点から否定されるが、主に経済活動における「男女平等」に力点が置かれる。第三は、基本的人権としての男女平等をめざし、その観点から平等の質や内容を重視する立場である。「仕事と家事の共働き」社会として男女共同参画社会をイメージする。性別役割分業は、それが孕む権力の「非対称性」を問題

<sup>42</sup> 鈴木桂樹、2003、前掲書（注 8）、pp.45-46

にする立場から否定し、これまでの社会関係やシステムの改革をせまりつつ男女平等の実現をめざす。

伝統的発想の色濃い第一の立場にたいして、性別役割分業を否定する第二・第三の立場が対峙する。しかし、ややもすると競争原理にもとづく「男並み平等」に流れがちなネオリベラリズム的立場に対して、これまでの労働のあり方そのものをも問い直す第三の立場は懐疑的である。

この整理を前提にすれば、経営戦略の視点から男女共同参画をみる本稿の問題設定は明らかにネオリベラルなものである。ただ、既存の研究や事例集に依拠しつつあれやこれやの検討を重ねた作業のなかからは、この三つの立場をトータルに見つめ直す手掛かりも垣間見えてくる。

本稿でも確認したように、90年代以降の社会経済的構造変化のなかでは、もはや性別役割分業を支える客観的条件が失われている。家計の問題でみても「男性稼ぎ主と専業主婦」の「近代家族」を実現できる家庭は減少して行くであろう。他方、本稿がテーマとした経営戦略を突き詰めていくと、ダイバーシティやWLBを組み込んでいかざるを得なくなる。当然、この作業はこれまでの働き方の見直しをとめない、第三の立場とも共鳴する。

もちろんそうした方向が予定調和的に実現するわけではない。折に触れ言及した様々な自覚的取組みの積み重ねが不可欠である。そうした取組みに拠ってこそ、様々な属性に由来する時間的、身体的、文化的制約から自由な環境が整えられ、個々の能力が家庭や職場や社会のなかで発揮されるといえよう。その過程をつうじて、新たな社会経済環境における人と人との絆や信頼関係が結び直される。これは、伝統的立場の人々が性別役割分業という「かたち」のもとで最も守りたかった基底的価値にほかならない。



## 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて【要約】

### 1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

#### (1) 競争優位を構築するための経営戦略

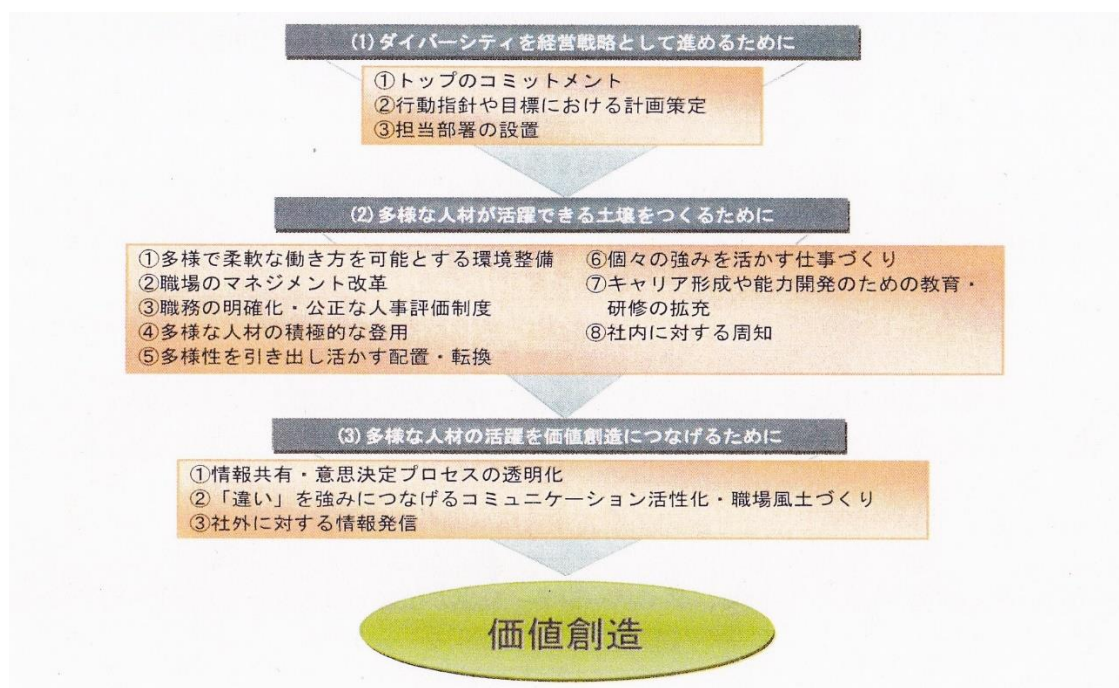
グローバル化、競争環境の変化、不確実性の加速、ステークホルダーの多様化の中で企業に迫られる対応

- ①多様化する顧客ニーズの的確な把握。新たな収益機会を取り込むためのイノベーション。
- ②急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処する。
- ③国内外からの投資家からも、「持続可能性」のある投資先として信頼されること

#### (2) ダイバーシティ経営の成果

- ①プロダクトイノベーション：製品・サービス自体の開発、改良←多様な人材の異なる分野の知識、経験、価値観の持ち寄りによる「新しい発想」
- ②プロセスイノベーション：製品・サービスを開発、製造、販売する手段の開発、改良（管理部門の効率化含む）←多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まる
- ③外的評価の向上：顧客満足度の向上、社会的認知度の向上
- ④職場内の効果：従業員のモチベーション向上、職場環境の改善

### 2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方



#### (1) ダイバーシティと経営戦略として進めるために

- ① トップのコミットメント
  - ◆ トップが「自社にとってダイバーシティとは何か」「どのような意味を持つものか」を明確に発信する。
  - ◆ トップは、担当部署だけでなく、社員とコミュニケーションをとりながら進める。
  - 【例】 トップがダイバーシティ推進を宣言                      トップが責任者となりダイバーシティを推進
- ② 行動指針や目標における計画策定
  - ◆ 企業理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営を位置づける。
  - ◆ 定量的・定性的な目標や指標の設定。適正な進捗管理・達成度測定。
  - 【例】 経営理念・行動指針に明記                      数値目標の設定
- ③ 担当部署の設置

## 参考資料 1

- ◆ダイバーシティ推進体制の整備。
- ◆関連部署と密な連携を保ち、担当部署だけの取り組みにしないこと。  
【例】全社的な取り組みに向けた担当部署の設置  
従来からの取り組みを体系化するための担当部署の設置          担当役職の設置

### (2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

#### ①多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備

- ◆画一的な働き方の見直し、個々の社員の事情に応じた柔軟で働きやすい職場環境。
- ◆雇用区分の設計が多様な人材の活躍の障害になっていないこと。  
【例】長時間労働の削減          勤務場所の柔軟化          勤務日の柔軟化          勤務時間の柔軟化  
女性に配慮した職場環境の整備          子育てに配慮した職場環境の整備  
障がい者に配慮した職場環境の整備          高齢者に配慮した職場環境の整備  
外国人に配慮した職場環境の整備

#### ②職場のマネジメント改革

- ◆管理職層の意識改革の取り組み
- ◆管理職層のマネジメントスキルを高める工夫  
【例】マネジメント職階の評価項目にダイバーシティを追加          管理職を対象とした研修

#### ③職務の明確化・公正な人事評価制度

- ◆分かりやすい評価体系。公正な評価実施を可能とする業務分担や達成目標の明確化。  
【例】職務の明確化          実力・業績に応じた評価制度の構築          透明性の高い評価制度の構築  
雇用形態に関わらない評価制度の構築

#### ④多様な人材の積極的な登用

- ◆人材登用の数値目標の達成が自己目的化していないこと。  
【例】役員への登用          リーダー・管理職への積極的な登用          パートタイマーの正社員への登用

#### ⑤多様性を引き出し活かす配置・転換

- ◆人材の経験・スキルの多様性を高め、新たな可能性を發揮できるような意識的な配置・転換。  
【例】ジョブローテーションの実施          工程間のローテーション

#### ⑥個々の強みを活かす仕事づくり

- ◆個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けているか。  
【例】個々の社員の強みに応じた業務の配分          未経験者を育成・戦力化するための業務づくり  
フォロー体制の構築

#### ⑦キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

- ◆多様な人材を対象とした管理研修等。社員のスキルアップのための多様な手段の整備。
- ◆多様なロールモデルの提示による従業員の仕事への意欲の向上  
【例】多様な人材向け教育・研修等の実施          ロールモデルの提示

#### ⑧社内に対する周知

- ◆ダイバーシティ推進施策の社内周知、成果の共有。  
【例】社内に対する情報発信

### (3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

#### ①情報共有・意思決定プロセスの透明化

- ◆社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものにする。  
【例】誰もが理解できる情報共有手段の構築          トップを含めた透明なコミュニケーション

#### ②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

- ◆社員が幅広く交流し互いに刺激を与えあうことの促進。  
【例】女性社員に対する男性社員のサポート          違いを強みにつなげる仕組み  
異なる属性の人々が互いに交流する仕組み

#### ③社外に対する情報発信

- ◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信。          【例】社外に対する情報発信

参考資料 2

| 新聞に見る女性の活躍推進の動向               |                      |  |
|-------------------------------|----------------------|--|
| 見出し                           | 掲載紙・年月日              | 主な内容   |
| 結婚・出産退社 ほぼゼロに<br>日立ソリューションズ   | 日経産業新聞<br>2011年2月8日  | 日立ソリューションズが制度の拡充とセミナー・研修による普及活動の2本柱で仕事と家庭の両立支援の実績を上げている。既に結婚・出産を理由とする退職者はほぼゼロの状況。システム開発会社が持つ「長時間労働」というイメージを払拭し、働きやすい職場づくりを通じて優秀な人材を確保する狙い。     |
| 長野県初の女性副知事に就任した<br>加藤さゆりさん    | 信濃毎日新聞<br>2011年3月18日 | 全国地域婦人団体連絡協議会の事務局スタッフとしての行動力を買われ、2009年消費者庁参事官に就任。「当事者の思いに耳を傾けるべきだ」という信念で職員を指導。そして今年11日、長野県で初めての女性副知事についた。企画部次世代サポート課や健康福祉部などを受け持つ。             |
| 「働きたい」へ自治体受け皿                 | 日本経済新聞<br>2011年9月7日  | 保育園の定員は増えたが、それ以上に入園希望者の増加が著しい。不況の影響で働きたい人が増え、待機児童数は過去最多に迫る。住宅で預かりやパート向け保育など自治体独自の対策を取ったり、幼稚園、NPO法人、民間企業の活用など多様な受け皿づくりが待機児童解消の鍵を握る。             |
| 子育て期間中もキャリア磨き<br>「甘えず自立を」企業も喝 | 日本経済新聞<br>2011年12月6日 | 育児休業中にキャリア磨きをすることで、復帰後、即戦力になることを目指す。また、企業は短時間勤務制度を設けることが義務付けられているが、周りの従業員への負担も増えている。育児で長期間仕事を調整するうちに、仕事のやりがいを見失う人も増えている。制度を使う職員の自立が求められる。      |
| 民間企業が学童保育参入 駅近、<br>教育内容など強みに  | 産経新聞<br>2011年12月7日   | 小学生を放課後や休暇中に預かる学童保育事業に、鉄道会社や大手塾などの民間企業が次々と参入している。不況などの影響で共働き世帯が増える中、今後ニーズが高まるとみているためだ。各社は立地の良さや保育時間の長さ、教育内容などをアピールし、利用者獲得に力を入れている。             |
| 製造現場 初の女性社員 JFE<br>西が10人採用へ   | 中国新聞<br>2011年12月8日   | JFE スチール西日本製鉄所が発足以来初めて24時間操業する製造の現場に計10人の女性社員を採用する予定だ。少子化が進む中、優秀な人材を獲得するために採用を広げた。従来の価値観とは異なる才能を増やし、時代の変化に対応できる組織づくりを急ぐ。                       |
| 米IBM初の女性CEO バージニア・ロメッティさん     | 日本経済新聞<br>2012年1月5日  | 米IBM初となる女性の最高経営責任者が誕生した。ロメッティ氏は「リスクを取らずに成長はない」と不可能に見える仕事も引き受けてきた。IT業界の女性CEOの中では控えめな存在だが、トップの個性より組織の強さを重視するIBMを導くリーダーとして、手腕を問われる。               |
| 派遣社員の育休 じわり                   | 日本経済新聞<br>2012年1月24日 | 派遣社員も一定の条件を満たせば派遣会社で育休を取れるようになった。大手派遣会社を中心に利用者は徐々に増加。しかし育休明けに派遣先が決まらないなど、課題も多い。また派遣先企業の管理職では「派遣社員が育休を取れる」と知っている人は半数しかいない。                      |
| 育休から復職 支援講座 パナソニックグループ        | 日本経済新聞<br>2012年1月26日 | パナソニックグループは育児休業中の同社派遣社員の職場復帰を支援する講座を開講する。全5回で3000円。仕事と育児の両立の仕方やエクセルの使い方などを指導する。参加者は受講中に企業内の保育所に子供を有料で預けることもできる。                                |
| 中小企業 女性働きやすく                  | 読売新聞<br>2012年1月31日   | 社内の意思決定の早さなど大企業にはない利点を生かし、個々の従業員に応じたきめ細やかな対応をしている会社もある。子供を病院に連れて行くために有給休暇を全て消化しそうになったという職員の相談に対応し、休暇取得ではなく、時間単位で給料をカットすることで、出退勤時刻を調整できる制度を設けた。 |
| 「子ども園」15年めどに 政府検討会が基本制度       | 信濃毎日新聞<br>2012年2月1日  | 2015年度をめどに幼稚園と保育所の一体化施設「認定子ども園」を創設。待機児童を解消し、良質な教育と保育の提供を図る。株式会社、NPOなど多様な事業主体の参入を認める。   |

## 参考資料 2

|                                 |                             |  |
|---------------------------------|-----------------------------|--|
| 認可保育所 入れなかった家庭<br>料金負担 差額を補助    | 日本経済新聞<br>2012年2月9日         | 東京都の自治体が相次いで認可保育園に入れなかった家庭への助成を拡充する。認可保育所と認証保育所の料金の差が大きいため、この差額を補助するほか、比較的料金の安い施設を整備する。負担を軽減することで女性の社会進出を後押しする。                              |
| 「女性社員は使えない」先入観持<br>ってませんか？      | 日本経済新聞<br>2012年2月15日        | 「女性は意欲に乏しく、責任感が薄い」「結婚や出産で辞める」「雑用や庶務は女性の仕事」という意識が男性に根強い。管理職の意識改革を行い、女性活用を進めなければ優秀な人材確保は難しい。   |
| 女性管理職、公募制で配慮 京都<br>銀行           | 日経産業新聞<br>2012年3月13日        | 京都銀行は女性の管理職への登用を進めている。管理職に就任する時期を<br>行員自ら希望できる制度を導入し、家庭の事情に配慮しながら働けるよう<br>に工夫している。子供が小学校に入学するまでは、通常より2時間短い勤<br>務形態も認める。                      |
| 学童保育に企業続々 月謝は高め<br>送迎や夕食も       | 朝日新聞<br>2012年3月23日          | 学童保育事業に、学習塾など民間企業の参入が相次いでいる。利用料は公<br>設より高めだが、夜遅くまでの預かりや送迎、学習支援など、これまでな<br>かったサービスをアピールする。背景には、従来の学童保育が保護者のニ<br>ーズに応えきれていない実情がある。             |
| 「均等法」施行から 25 年                  | 朝日新聞<br>2012年3月28日<br>3月29日 | 「均等法」が施行されてから25年経ち、社内制度が充実してきたからこ<br>そ、利用の有無で不公平感が生じている。また能力に差がなくても、女性<br>を昇格させるかは企業の裁量のため、男女差別の証明にはハードルがあ<br>る。                             |
| The リーダー 「女性力」活用<br>が日本照らす      | 産経新聞<br>2012年4月6日           | 女性の持つ共感力や開かれた心を取り入れれば、社会はもっと元気になる。<br>男性が得意とする強みに部下を引っ張るトップダウンと、受容力の大き<br>い女性が得意な人をサポートするスポンサーシップは車の両輪。男女が<br>一緒にやれば日本の将来は明るい。               |
| 管理職 尻込みしないで 女性社<br>員に「面白さ」伝授    | 日本経済新聞<br>2012年5月22日        | 女性の管理職登用が広がる一方で、自分の能力に自信を持っていない人が多<br>い。オリックスでは課長クラスの女性管理職を対象に、上司ではない部長<br>層が相談役（メンター）となるメンタリング・プログラムを実施。損害保<br>険ジャパン、帝人では女性の幹部候補を育成する研修を実施。 |
| キリン、女性の視点 営業に                   | 日経産業新聞<br>2012年5月28日        | キリンホールディングスが女性の営業担当者に限った初の意見交換会を<br>開催。6月中旬まで計4回開催し、合計180人が参加する予定。   |
| 女性管理職 30%に 同友会提言、<br>意識改革促す     | 産経新聞<br>2012年5月29日          | 経済同友会が女性管理職の比率を平成32年までに30%に引き上げるべき<br>だと提言。女性の登用を進めるには「女性に務まるはずがない」という先<br>入観をなくすなどの意識改革が重要。   |
| セブン&アイ 所沢店 社員9割<br>女性           | 毎日新聞夕刊<br>2012年6月8日         | セブン&アイ・ホールディングスが傘下の女性店長の百貨店など計4店の<br>社員をほぼ女性にした。女性客が多い店舗で女性の視点を生かした接客を<br>行うことが目的。西武所沢店は正社員約100人のうち9割が女性。                                    |
| USJ 女性幹部公募 グッズ開<br>発統括 集客を強化    | 産経新聞<br>2012年6月18日          | ユー・エス・ジェイが女性の経営幹部を一般公募。キャラクターグッズな<br>どの商品開発を担う統括職（部長級に相当）として登用。女性の感覚を施<br>設運営に取り入れ、若い女性やファミリー層の集客を強化することが目<br>的。                             |
| 損保に女性のチカラ                       | 読売新聞<br>2012年6月20日          | 損害保険ジャパンが女性中心の営業店を全国18か所に開設。9割以上を<br>女性職員が占める。新宿など4店舗は女性のみでの運営。  |
| 財務省女性官僚で初 国際機関ト<br>ップ就任 石井菜穂子さん | 東京新聞<br>2012年6月23日          | 世界銀行に設置された信託基金「地球環境ファシリティ（GEF）」の最高<br>経営責任者に、財務省の石井菜穂子さんを選任。財務省の女性官僚が国際<br>機構のトップに就任するのは初めて。   |
| 女性行員の活躍応援 千葉銀行                  | 日経産業新聞<br>2012年6月26日        | 千葉銀行が女性行員の仕事を支援する「女性活躍サポートチーム」を立ち<br>上げ。女性行員の悩み相談に応じるほか、育児休暇後の復職に向けた研修<br>会などを開催。サポートチームのリーダーが各支店を回り、毎月40人程<br>度の女性行員と面談。                    |
| おかみさんサミット 全国から                  | 日本経済新聞                      | 「第20回全国商店街おかみさん交流サミット」を開催。「おかみさんが日   |

## 参考資料 2

|                           |                       |  |
|---------------------------|-----------------------|--|
| 460人参加                    | 2012年7月5日             | 本を変える」が今年のテーマ。全国の女性店主らが商店経営やまちづくりなどについて意見交換。   |
| 新社長、女性6人                  | 日経産業新聞<br>2012年7月6日   | 2012年上半期において6人の女性が新社長に就任。パピレス、日本アジアグループ、ジョイフル、東洋炭素などが社長に女性を登用。   |
| ランチ会議で子育て相談 積水化学          | 日経産業新聞<br>2012年8月14日  | 積水化学工業が昼休みに女性社員を集めて子育てなどの情報交換を行う「ランチミーティング」を開始。  |
| 女性事務職 正社員化に特化 エン・ジャパンがサイト | 日経産業新聞<br>2012年8月17日  | エン・ジャパンが正社員として働きたい女性向けの求人サイト「[e n]ウイメンズワーク」を立ち上げ。正社員か正社員への登用制度がある仕事に限ってサイトに掲載。                         |
| 不妊治療にも休業制度 三菱重工           | 日経産業新聞<br>2012年8月21日  | 三菱重工業が不妊治療のための休業制度「チャイルド・プラン休業」を導入。妊娠までの1年以内の休業を認める。男女とも取得可能。月々の給料は出ないが、期末一時金を一部支給。                    |
| 女性営業職 増員相次ぐ 地場銀事務職効率化図る   | 中国新聞<br>2012年8月21日    | 地場銀行が女性の営業職を増加させている。広島銀行は3年後までに女性の法人担当などを約2倍にする計画。もみじ銀行は年度内に約30人増員。山陰合同銀行は女性行員が大半を占める事務職約155人を営業に配置換え。 |
| アイカ、女性チーム 商業施設のトイレ提案      | 日経産業新聞<br>2012年8月22日  | アイカ工業が女性主導のプロジェクトチームを立ち上げ。女性の視点で商業施設のトイレのレイアウトやデザインを提案。役員会でプロジェクトチームのメンバーに直接報告させるなどし、女性リーダーの育成も行う。     |
| 会社の保育園 預けたい               | 日本経済新聞<br>2012年9月10日  | 企業内保育園の需要増加。企業内保育園の増設や地域開放が行われている。横河電気、キャノン、バンダイなどは東京都独自の認証基準で助成する「東京都認証保育所」として企業内保育園を開設。              |
| 送迎保育ステーション脚光              | 東京新聞<br>2012年9月15日    | 待機児童問題の解決策として、「送迎保育ステーション」という試み。駅近の施設で園児を一時預かり、自宅からは遠いが空きのある保育所にバスで送迎。                                 |
| 「女子力」高め業績アップ              | 東京新聞<br>2012年10月12日   | 十六銀行は顧客の大半が女性であることなどから、サービス強化には幅広い教養を含めた「女子力」が重要だと考え料理教室などを開講している。                                     |
| 博報堂が「家族研究所」               | 日経産業新聞<br>2012年10月22日 | 博報堂が育児に励む家族向けの新商品開発のため、対象家族の消費行動を調査・研究する新組織を立ち上げた。   |
| 夕方の課外教室幼稚園が充実             | 日本経済新聞<br>2012年11月22日 | 長時間の保育ニーズに対応し、通常の保育時間後に様々な習い事ができる「課外教室」を充実させる幼稚園が増えている。  |
| 資生堂、育児・介護で高評価             | 日本経済新聞<br>2012年11月30日 | 従業員の有給消化率や育児介護の取得状況、人材活用などを点数化。資生堂が1位となった。   |
| 二世帯住宅 同居ストレス最小限に工夫        | 日経産業新聞<br>2012年12月19日 | 光文社発行の女性誌「VERY」読者の意見を基に三井ホームが企画に反映、「コネクティングルーム」を設けた新商品を共同で開発した。  |
| 女性役員 経営プラス                | 毎日新聞<br>2013年1月1日     | 女性の役員比率が高い企業の方が収益率が高いなど、女性の活用は平等の観点だけでなく、経営の観点から見てもプラスになる。しかし日本の女性の労働参加率は60%とかなり低い。                    |
| お昼寝カフェ 働く女性の味方            | 日本経済新聞<br>2013年2月8日   | 仕事の合間にも、人目を気にせず昼寝がしたいという女性のためにカフェを開業。ランチも提供し、多い日は約30人が仮眠のために利用する。                                      |
| 陣痛タクシー、安心お供               | 朝日新聞<br>2013年2月24日    | 出産が近づいた妊婦を送り届ける「陣痛タクシー」に登録・利用する人が都内で増えている。一方、道路事情に左右されがちな弱点をどう克服するかという課題もある。                           |
| 「働くママ」学生が体験               | 読売新聞<br>2013年2月26日    | 仕事と育児の両立を実感できるインターンシップが、首都圏の女子学生の間で広がりを見せている。仕事選びに役立ててもらおう狙いがある。                                       |
| 復帰後も社内SNSで情報交換            | 産経新聞<br>2013年2月28日    | サッポロビールは育児休業から復帰後の孤独化を防ぐため、子育て中の女性社員同士が情報交換できるSNSサイトを開設している。   |
| 在宅勤務、生かしてる？               | 朝日新聞                  | 米IT大手シスコシステムズの日本法人が、社員の大半に自宅などで勤務  |

参考資料 2

|                            |                      |  |
|----------------------------|----------------------|--|
|                            | 2013年3月9日            | させる「テレワークデー」を実施。一方、米国ではヤフーのCEOが社員の在宅勤務を禁じたことが議論を呼んでいる。日本ではパソコンに監視用のカメラを付けるなど社員を厳しく管理している。少子高齢化の進む日本では、在宅で主婦や高齢者を労働人口として確保していくことが不可欠。   |
| 保育所で水泳・英語教育                | 日経流通新聞<br>2013年3月15日 | スポーツクラブNASは保育所の運営を始める。フィットネスクラブを活用した水泳指導や会員の高齢者との交流、ネイティブ講師による英語教育が行われることが特徴。  |
| 非正規に出産の壁 妻の就業形態で格差         | 沖縄タイムス<br>2013年3月22日 | 妻が結婚から10年未満で第1子を産む確率は、妻の就業形態が派遣社員やパートなど非正規雇用の場合、正規雇用に比べて低くなることが分かった。妻が無職の場合は正規雇用の場合と違いはなかった。   |
| 京滋初「駅前教育」                  | 京都新聞<br>2013年4月2日    | JR西日本は大津駅に隣接する所有地を社会福祉法人に貸し出し、幼保一体の認定こども園として活用する計画を発表。県と2011年に結んだ「子育て支援」などの協定を具体化するため、県と大津市が取り組んでいる待機児童解消に協力する。同駅西地区再開発事業と連動した駅周辺の活性化や利便性向上につなげる。  |
| 主婦目線で店づくり                  | 日本経済新聞<br>2013年4月23日 | ローソンでは、出産や育児休業から復職する女性社員を一時的に配属する専門部署が発足。商品開発やサービス向上の分野で一定の権限を持つ。出産や子育ての経験を生かし、競合するスーパーの買い物で気付いた改善案などを定期的に指摘。長期の休業後に「ならし運転」の時期を設けることで職場復帰しやすくなる。   |
| 女性チーム 法人開拓                 | 日経産業新聞<br>2013年4月16日 | <ダイハツ東京販売営業部門での女性活用策><br>一、部門長クラスに女性を登用：ロールモデルをつくり女性従業員のモチベーションをアップ。<br>二、女性だけの法人営業チームを設置：緻密な事務処理能力を生かし、書類作成作業の多い法人営業のレベルを向上。丁寧な商品説明で女性顧客を攻略。<br>三、店舗での接客にも女性視点：お茶菓子提供などの接客方法や店頭POPのデザインなどに女性従業員の発案を生かす。 |
| 客室乗務員 私もなれる                | 信濃毎日新聞<br>2013年4月3日  | ピーチ・アビエーションなどの格安航空会社が採用拡大。大手に比べ応募資格は緩く、子育てが一段落した主婦や、警察官ら広い経歴の女性が一度はあきらめた夢をかなえている。  |
| トップダウンで残業減                 | 日経産業新聞<br>2013年4月2日  | SCSKは残業時間を大幅に減らした。半数の部署が半減、7部署が25%減。中井戸社長は残業半減運動などの進捗について役員に状況報告を求め続けた。また、役員が率先して年間18日間に有給休暇を取得。4月には初の女性理事が誕生。フレックスタイム、サマータイムを導入。  |
| 非常勤職員に育休制度 男女とも4か月間 沖縄・那覇市 | 沖縄タイムス<br>2013年4月10日 | 那覇市は市非常勤職員の育児休業制度を導入した。従来は産前産後の14週間の産休のみだったが、4か月間の育児休業を認め、男性非常勤職員の取得も可能とした。出産による離職を防ぎ、正規職員だけでなく非常勤職員のワークライフバランスも向上させていく。   |
| 女性管理職どう増やす                 | 日経産業新聞<br>2013年5月8日  | カルビーの女性管理職比率は3年で2倍になった。その要因の一つがハンドブック。出産や育児支援制度や先輩からのメッセージ、イクメン体験記など掲載。二つめは、ミーティング。地方の工場に委員を置き、各地で働き方について話し合う。   |
| 「女性警官10%」前倒し               | 日本経済新聞<br>2013年5月30日 | 警視庁の有識者検討会は、DVやストーカーなどの犯罪が急増する中、被害女性への配慮が行き届いていなかったことを指摘。女性警官官割合の10%早期引き上げを求めた。  |
| 女性起業で経済に新風                 | 日経流通新聞<br>2013年5月27日 | 新潟県内の自治体が相次いで女性の起業支援に乗り出す。新潟県の外郭団体、にいがた産業創造機構はセミナーなどの支援体制を強化して女性の起業を促す。新発田市は、女性起業を担当する専門の係を立ち上げた。  |

## 参考資料 2

|                          |                      |   |
|--------------------------|----------------------|---|
| 育児従業員 夜勤を免除              | 東京新聞<br>2013年6月6日    | トヨタ自動車は昼夜交代制の国内製造現場で働く従業員の仕事と育児の両立を支援するため、夜勤を免除する新制度を導入することを発表。日産自動車も試験的に実施。  |
| 転勤で辞めさせない                | 日本経済新聞<br>2013年6月22日 | バイエル薬品ではペア・トランスファー制度を導入。配偶者が転勤したら、別居せずに通える拠点への異動希望を申請できる。これまで5人の女性全員が希望をかなえた。   |
| 女子力咲かす 4時間正社員            | 日経流通新聞<br>2013年7月3日  | クロスカンパニーの社員の95%は女性が占めており、女性が働きやすい環境づくりを進めている。4時間・6時間正社員や、クォーターカット、大切な人休暇、日曜特別休暇を導入。また、産休の拡大の実施や、国連提唱の「女性のエンパワーメント原則」にも署名。   |
| 女性輝け 関西企業も本腰             | 京都新聞<br>2013年7月4日    | グンゼは「女性きらきら推進室」を設置。35歳以下の女性には、担当の先輩女性社員が相談に乗る「メンター制度」を導入。ワコールは女性活躍推進プロジェクトを立ち上げた。日本生命保険は「輝き推進室」の設置やハンドブックの作成、管理職向けの「意識改革フォーラム」を定期的実施。   |
| 女性の活躍「見える化」              | 日本経済新聞<br>2013年7月8日  | 女性社員の数、管理職の男女比率を公開し、客観的な判断材料を提供する「見える化」で、女性の活躍を促す動きが企業に広がっている。  |
| 子育て女性を保育士に 静岡県、資格取得を支援   | 日経産業新聞<br>2013年7月12日 | 静岡県は育児中の女性を対象に保育士資格の取得支援事業を始める。子育て経験を生かしたキャリア形成を後押しし、女性人材の活用につなげる。実習体験では保育所で現役の保育士による指導を受けられる。  |
| 妊娠時、遅い出社OK               | 日経産業新聞<br>2013年7月19日 | 日本農業は、妊娠している女性社員が朝のラッシュアワーを避けて出勤できるように午前中1時間の時短勤務を認める制度を導入。ずらした1時間は有給扱いとなる。   |
| 女性の活躍 企業後押し              | 日本経済新聞<br>2013年7月24日 | NTT東日本は「きらきらサポーターズカフェ」と呼ぶ管理職候補を含む一般社員が管理職らと話し合う女性の交流会の場を設置。イオンは「ダイバーシティ推進室」を新設。<br>現在、育休・時短での不公平感が問題となっている。三井住友海上火災保険は、休みを取得する三か月前から代替社員を配置。ファイザーでは、短時間勤務の社員をサポートする同僚を、人事考課で評価。 |
| 企業の8割 女性の管理職1割未満         | 読売新聞<br>2013年8月15日   | 全国1万395社を対象にした調査によると、管理職（課長職相当以上）のうち女性社員の割合が10%に満たない企業が全体の8割だった。大企業ほど登用が遅れていることが明らかになった。  |
| 公務員宿舎で「保育ママ」8都道府県19カ所に拡大 | 沖縄タイムス<br>2013年8月17日 | 保育士の資格を持つ人などが保育所以外で子どもを預かる「保育ママ」事業で国家公務員宿舎の空き部屋を活用する動きが広がっている。認可保育所に入りたくても入れない待機児童解消に向け、政府は宿舎の活用をさらに進める方針。  |
| 保育所と企業 使えるアイデアがある        | 毎日新聞<br>2013年8月19日   | 待機児童ゼロを実現するためには既成概念に囚われないアプローチが必要。企業の持つアイデアや資源と行政の柔軟な対応がカギを握る。  |
| ママ社員 託児所で応援 宇治の企業 社内に設置  | 京都新聞<br>2013年8月21日   | 宇治市の中小企業が女性社員の出産した1歳未満の乳児を社内で預かる託児所を設置。主に中高年のベテラン女性従業員が1人3時間交代で子供に付き添い、就業中でも母親が母乳を与えられる仕組みが整っている。   |
| 6時間勤務、働き方一変 スタートトゥデイ     | 日経産業新聞<br>2013年9月13日 | 衣料品通販サイトの「ゾゾタウン」を運営するスタートトゥデイが導入した6時間勤務制が定着している。残業時間は導入以前より3分の1に減少し、育児との両立もスムーズになった。効率的な働き方が定着したことで時間当たり売上高も役25%増えた。  |
| 保育の未来見えますか 企業参入「許したフリ」   | 日本経済新聞<br>2013年9月14日 | 2000年に企業の保育所参入が解禁されたが参入の可否を決める自治体には否定的考えが多く、全国の認可保育所のうち株式会社運営は1.6%にとどまっている。大切なものは組織の形ではなくこどもたちの未来である。   |
| 女性活躍へ男性上司教育 大和ハ          | 日経産業新聞               | 2005年に女性が活躍しやすい職場環境づくりを目的とした『Wave はあ  |

参考資料 2

|   |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| ウス工業                                    | 2013年9月18日            | とプロジェクト』を開始。女性社員が定着しやすい育児制度を整えたり、女性社員に戸惑う男性上司を対象とした研修を行ったりしている。また、キャリアを前倒しにすることで女性社員の離職を防いでいる。   |
| 「警察は男社会」脱却へ                             | 東京新聞<br>2013年9月19日    | 警視庁が女性警察官の力をより活かすために「女性活躍推進プロジェクト」を発足。「警察は男社会」という意識の改革や女性の家事と育児の両立の確立に取り組む。プロジェクトメンバー7人中4人が女性で、リーダーも女性の管理官が務める。                              |
| 子育て支援へ 一時金や時短<br>広島県信組                  | 中国新聞<br>2013年9月20日    | 広島県信用組合は女性職員の出産や育児をサポートする制度を始めると発表。育児休業後に復帰した職員へ一時金として10万円支給や、勤務時間の最長60分短縮など働きやすい環境をつくる。   |
| 文系女子、エンジニア転身 サイ<br>バーエージェント・ディスコ・日<br>立 | 日経産業新聞<br>2013年9月30日  | 大卒文系の女性社員が技術職を目指す動きが高まっている。この背景には少子化で理系新卒の減少傾向に伴い、意識の高い女性社員を技術職で活用したいという企業の思惑がある。ディスコでは入社後に本人の希望に応じて職種を自由に変更できる制度を採用している。                    |
| 女性リーダー育成動く 仕事と家<br>庭、両立支援               | 日経産業新聞<br>2013年10月1日  | 積水ハウスは一般職から総合職に就く職群転換の仕組みや、結婚・出産で退職した社員が再復帰出来る制度を設け、女性が育児をしながら働ける環境を整備。日本生命保険は子供が生まれた男性職員全員に育児休暇を取得させることで仕事と家庭両立の助け合いの風土を根付かせる取組を行っている。      |
| 認可保育所使いやすく パートや<br>休職中も OK              | 日本経済新聞<br>2013年10月4日  | 政府の補助金で支援する認可保育所は原則としてフルタイムで働く人だけを対象としていたが、2015年度から条件を緩和してパートタイムで働く人や職探し中の人も利用できるようにすると政府が発表。子育て支援の補助金を増やしてビルの空きスペースを利用する実に保育所などの整備も急ぐ。      |
| 女性営業職、営業最前線に ガリ<br>バー                   | 日経産業新聞<br>2013年10月8日  | ガリバーが2012年に全国200人の事務職員を一斉に営業職に配置転換した。女性営業職の増員で戦力を多様化して販売力の底上げを図る狙いで、実際に効果も表れている。2008年には女性が復職しやすい福利厚生制度の整備などを柱にした取り組みを開始し、復職率を取組前に比べ60%増加させた。 |
| 昇進や職種変更「転勤が条件」ダ<br>メ                    | 日本経済新聞<br>2013年10月16日 | 厚生労働省が昇進や職種変更にあたって合理的理由がないまま転居を伴う転勤に応じることを条件にする「間接差別」を禁じる。女性の活躍を後押しするため男女雇用機会均等法の省令を見直し、年内の公布を目指す。子育てや親の介護で転勤が難しい人が不利にならないようにする。             |
| インターン 子連れでどうぞ                           | 毎日新聞<br>2013年10月26日   | 茨城県の授乳服メーカーが子供を連れたままで出来る「主婦のインターン」を行っている。全国初の取り組み。週2〜3回、1日約4時間子供と一緒に居ながら仕事を体験し、日給も出る。就業体験によって育児と仕事のバランスを掴めることで再就職への期待が生まれるきっかけとなっている。        |
| 豊洲に分園式保育園 広い有明本<br>園へバス送迎 江東区、新設へ       | 読売新聞<br>2013年11月4日    | 待機児童増加数が全国9位の東京都江東区では、「サテライト方式」の認可保育園を新設する。待機児童の約半数が集中する臨海部は、未利用地が少なく地価も高いため、ここに小さい分園を設け、用地に余裕のある地区の本園まで園児を送迎する。親は分園で子供を迎えることができる。           |
| 「マタハラ」防止分かりやすく                          | 信濃毎日新聞<br>2013年11月25日 | 働く女性が妊娠・出産を理由に嫌がらせを受ける「マタニティーハラスメント」を防ごうと労働団体の連合が漫画を交えて紹介する「働くみんなのマタハラ手帳」をホームページで公開。手帳では労働基準法上の権利の説明や企業内の環境整備、上司や同僚の理解の重要性を訴えている。            |
| 女性の復職率 99.9% パソナグ<br>ループ                | 日経産業新聞<br>2013年11月27日 | パソナグループの育休取得後の女性の復職率は99.9%である。会社の出来事を知らせる月1度のメールや3か月に1度パソコン講座などのイベント開催による復職への不安解消支援、社内に保育所を設置、社外の保育  |



参考資料 2

|                                   |                            |  |
|-----------------------------------|----------------------------|--|
|                                   |                            | 園を利用する人には保育料の半額を補助するといった手厚いサポートがこの数字の背景となっている。   |
| タクシーにやさしさ乗せて                      | 毎日新聞<br>2014年1月9日          | 東京都練馬区の茂呂運送では妊娠中や子育て中の女性、乳幼児に配慮した「子育てタクシー」を展開。ドライバーには子育て経験のある女性も多く、男性ドライバーも子育てサポートの講習を受けている。会員制だが登録は無料で、子供の送迎なども行う。利用者の外出支援と同時にコミュニケーションもよく取れているようだ。     |
| 女性登用 競争力に磨き                       | 日経産業新聞<br>2014年1月28日       | 伊藤ハムが、女性管理職の数を10年後には10倍にする方針を決定。職場復帰した女性と、働かせる上司との認識ギャップを解消するための「三者面談」や、「女性リーダーエンカレッジ研修」、育児休業者の「キャリアリカバリー制度」などを計画・導入していく。                                |
| 専業主婦にリフレッシュ保育 育児ストレス解消に効果         | 日本経済新聞<br>2014年1月22日<br>夕刊 | 名古屋市や浦安市では専業主婦を対象に、子供の預かり保育を実施している。保育園では通常、保護者の就業が利用条件だが、これらの預かり保育において利用理由は不問。『孤育て』にならないように専業主婦への支援をさらに充実させていく必要があるようだ。                                  |
| 企業が共同で保育施設                        | 読売新聞<br>2014年2月18日<br>夕刊   | 従業員向けの事業所内保育施設を、複数の企業が共同で設置・運営するケースが増加。建設費や運営コストなど企業側の負担を減らせるのが利点だが、それでもコストがかかり廃止・休止する施設も少なくない。国は事業所内保育施設への財政支援を強化していく見込み。また、行政も企業のパートナー探しを後押しし始めている。    |
| ともに子育てシェアハウス ひとり親世帯も安心            | 日本経済新聞<br>2014年2月5日        | 東京急行電鉄はシェアハウス事業に参入する。子育て支援をコンセプトにしたシェアハウスをオープンし、一人親世帯を中心に入居者を募る。子育て支援サイトと組むことで、入居者だけでなく、地域の交流サイト会員にも子供の一時的預かりを頼むことができるなど、依頼者にも支援者にもなることができる。             |
| 建設業 女性求ム 働きやすい環境整備                | 読売新聞<br>2014年2月19日         | 日本建設業連合会は女性労働者の活用推進策をまとめ、ゼネコン各社に対して職場環境の整備に取り組むよう求める。建設現場での人手不足が深刻化し、女性の即戦力としての活躍に期待している。男性ほどの体力がなくてもできる働ける職種も多く、更衣室や託児所の設置などの環境整備や、子育てとの両立支援策などを検討している。 |
| 女性の活躍 内閣府が後押し 見える化サイトが見えない        | 日本経済新聞<br>2014年3月24日<br>夕刊 | 情報を開示して女性の社会進出を後押しする狙いの「見える化」サイトだが、利用者からは不評である。掲載企業の絶対数が少なく、データの定義が曖昧との声もあり、まだまだ改善の余地があるようだ。そもそも求職女性が求めている情報が少なく、利用者が求める情報を「見える化」する必要がある。                |
| アラサー女子をフォロー 仕事・結婚・出産… 悩み多く        | 日本経済新聞<br>2014年3月10日<br>夕刊 | リクルートホールディングスでは、28歳女性社員を対象に、30~40代の女性社員から仕事や子育てなど私生活について話を聞くセミナーを行っている。28歳を人生のターニングポイントと考え、キャリアや結婚出産などの迷いを取り除くためにも28歳女性社員へのフォローが重要と考えている。                |
| 「優しさの勘違い」なくせ ダイキン工業 井上会長兼 CEO に聞く | 日本経済新聞<br>2014年4月12日       | ダイキン工業は、「出産から6か月未満で復職した社員には最初の1年のみ60万円までの保育費補助を支給する」という大胆な女性活用推進策を打ち出した。出産後の女性に管理職は大変そうだからと責任ある仕事を与えないのは「優しさの勘違い」だとし、キャリア形成を考えた業務を与えるように仕向けたそうだ。         |
| 育児に理解「イクボス」を増やせ                   | 毎日新聞<br>2014年4月22日         | ワークライフバランスを進めるうえで、部下の働き方に理解ある管理職「イクボス」を増やすことに力が入れている。男女問わず、育児と家庭を両立するためには管理職の理解、知識が不可欠なので、男性管理職を対象としたセミナーやプロジェクトが行われている。                                 |

参考資料 2

|                                |                      |  |
|--------------------------------|----------------------|--|
| 管理職も短時間勤務                      | 読売新聞<br>2014年4月22日   | 育児のための短時間勤務制度を利用している女性が管理職になるケースが出てきている。職場にいる時間が短いため、自分で仕事を抱え込まずに部下に任せることが必要。情報を共有し、業務の進行状況や途中経過など密に連絡を取り合い、コミュニケーションをとることが重要である。        |
| 在宅勤務で育児にゆとり 広がる<br>利用 570 万人   | 読売新聞<br>2014年4月29日   | ワークライフバランスを実現するため、在宅勤務制度を導入する企業が増加。国も、中小企業を対象に制度導入経費を補助する。この制度には「家事と仕事との両立に役立つ」との声も多く、女性の退職率も減ったそうである。                                   |
| 女性活用企業を優遇 公共工事の入札など 政府方針       | 日本経済新聞<br>2014年5月19日 | 政府は、女性活用が進んでいる企業を公共調達で優遇する検討に入った。政府の競争入札では企業の技術力や価格を点数化する方式がとられており、今後は従業員や役員に占める女性の割合を点数として加える見込み。                                       |
| 体験就業 主婦は「新戦力」                  | 読売新聞<br>2014年5月20日   | 企業で一定期間、実習生として働くインターンシップが主婦の間で人気となっている。結婚や出産で離職した主婦を「新戦力」と位置付け、人材不足の中小企業と結び付ける心だ。インターンシップから雇用に至るケースも多く、自信を取り戻し再就職への意欲が高まる主婦も多いという。       |
| 育休ママとビスケット開発                   | 日経流通新聞<br>2014年6月6日  | 森永製菓は出産を機に休職・退職した女性と商品を共同開発する。「主婦が買いたくなる企画」を考え、母親目線だけでなくこれまで培ったビジネススキルもいかしてほしいという狙い。出産でやむなく退職した人などの経験を生かしていきたいとしている。                     |
| 産休・育休の取得 3メガ銀4100人             | 日本経済新聞<br>2014年6月10日 | 仕事と育児の両立支援を後押しする3メガ銀行で、2013年度において約4100人が産休か育休を取得した。これは3年前の1.7倍である。各行はシッターサービスの補助など育休後に復帰する女性の支援に力を入れている。                                 |
| 日銀で初の女性審議役                     | 東京新聞<br>2014年6月10日   | 2012年に日銀初の女性支店長として高松支店長を務めた清水季子氏が2014年に国際局審議役に就任し、初の女性審議役が誕生することになった。審議役は局長を補佐する幹部候補。また函館支店長にも女性が就任し、二人目の女性支店長が誕生。                       |
| PKO 軍司令官 女性で初の就任               | 沖縄タイムス<br>2014年6月11日 | 60年以上の歴史を持つ国連平和維持活動(PKO)の軍司令官にクリスティン・ルンドさんが女性として初めて選ばれた。男社会の軍隊では肩身の狭い思いもしたが、支援の必要な派遣先の国民に男女平等の範を示すためにも軍に男女がいるのは大切なことだという。                |
| 働く女性の出産・子育て支援<br>民間の取り組み促進を    | 信濃毎日新聞<br>2014年7月18日 | ホテルや旅館の予約システム付きホームページを制作する長野県諏訪市の(株)たび寅は、2012年に社内託児所をつくった。保育スタッフ3人が午後1時半から深夜11時まで交代で子どもに付き添う。延長保育では対応しきれない午後7時以降も安心して働けるといった他様々なメリットがある。 |
| 日展、初の女性理事長<br>不正審査問題で組織改革      | 朝日新聞<br>2014年7月29日   | 不正審査問題を受け、組織や運営のあり方を見直していた公募美術団体が公益社団法人の「日展」で初の女性理事長が誕生した。   |
| ヤフー・グリーなど3社<br>仕事・育児支援で連携      | 日本経済新聞<br>2014年8月8日  | ヤフー、サイバーエージェント、グリーの3社は女性社員の仕事と育児の両立支援に向けた活動で連携する。3社で両立支援を考えるセミナーを開くほか、在宅勤務など柔軟な働き方を検討する。IT業界は若手社員が多く、業界を挙げ女性が働きやすい環境づくりを進める。             |
| 女子カイクサ企業                       | 読売新聞<br>2014年8月10日   | 日本各地で「女性社員に優しい中小企業」を目指す動きがある。愛知県尾張旭市のタイルメーカー「ワッツビジョン」は子連れ出勤を推奨しており、社長室を「託児所」として開放している。   |
| 女性管理職 20%目標 明治安田<br>生命 育成へ比率拡大 | 中国新聞<br>2014年8月11日   | 明治安田生命保険が、管理職に占める女性の比率に関し、2017年4月に現在から倍増の20%に拡大させる目標を定めた。このほか、パートや嘱託など有期の契約社員約2600人のうち、希望者を無期雇用とする制度の導入も予定している。                          |

## 参考資料 2

|                              |                           |  |
|------------------------------|---------------------------|--|
| 男性より早く昇進 キリンが新制度 産休後 女性の復帰促す | 毎日新聞<br>2014年9月6日         | キリンホールディングスは2015年から女性社員の昇進時期を男性より早め、前倒して係長級ポストを経験させる制度を導入した。これは産休や育休後に女性が不利にならないよう男女平等を考慮したもので、また早めに責任の重い仕事の経験を積ませ女性の仕事復帰への意識を高めるのも狙いである。                        |
| 女性研究者の割合増やそう                 | 朝日新聞<br>2014年9月12日        | 国内の大学の女性教員らが中心になり、女性研究者の割合を増やすための数値目標の設定などを求める提言をまとめ、文部科学省に提出した。各大学に対し、女性教員の地位改善へ必要な対応を促している。  |
| 広がる「朝勤」 子育てと両立               | 沖縄タイムス<br>2014年9月16日      | 早朝から仕事を始め、定時より前に退社する、そんな「朝型勤務」を導入する企業が増えている。出産後復帰した女性の「出社を早めればフルタイムで働ける」という声がかっけだった。これには残業を減らす効果もあり、経費の削減も期待できる。   |
| ハローワークに女性向けコース               | 日本経済新聞<br>2014年9月21日      | 厚生労働省はハローワークに来年度から女性向けの職業訓練コースを新設する。主に製造業向けの技術を教える方向で、ものづくり産業に女性の力を呼び込む。育児中の女性が訓練に取り組みやすいよう、訓練施設内に託児所の併設も進める。  |
| 郵便局を認可保育所に                   | 信濃毎日新聞<br>2014年10月11日     | 日本郵政グループの日本郵便が物流拠点の再編に伴って空いた郵便局のスペースを認可保育所として貸し出す事業に乗り出すことが分かった。第一弾はさいたま中央郵便局の一部を改装し、保育所運営大手のJRホールディングスと協力して来年4月に認可保育所を開設する。                                     |
| 弁護士会 女性役員増へ                  | 読売新聞<br>2014年10月16日<br>夕刊 | 所属弁護士数が全国で2番目に多い「第二東京弁護士会」は、全国で初めて6人の副会長のうち2人を女性にする「クォータ制」を導入する。「クォータ制」とは、議員や企業の役員などで女性の割合を定める制度のことで、国内ではこの制度が浸透していないため採用は珍しい。近く臨時総会で正式決定する。                     |
| 女性管理職の割合 20年度に2倍超に NHK会長     | 読売新聞<br>2014年10月21日       | NHKの会長が、2020年度に女性管理職の割合を現在の2倍以上にするとの目標値を設定し、職員に通知した。約1万人のNHK職員のうち女性は15.2%。しかし管理職は5.2%にとどまっている。会長は5.2%の二倍以上に到達させる目標を掲げた。  |
| 配偶者転勤の地銀行員 全国64行、相互受け入れ検討    | 朝日新聞<br>2014年10月24日       | 地方銀行に勤める行員が、配偶者の転勤先にある別の地銀で働けるようにする仕組みを全国の地方銀行64行が検討する。地銀ごとに異なる人事制度などをすり合わせ、相互に人材を受け入れられるようにする考えだ。この新しい制度が動き出せば結婚や育児でキャリアが途絶えがちな女性行員が全国の地銀で継続して働けるようになることが期待できる。 |

切り抜き情報誌『ワーク・ライフ・バランス』（パド・ウィメンズ・オフィス）の過去約3年間（2012年1月号～2014年11月号）に掲載の新聞報道のうち「女性の活躍推進」「両立支援を進める企業」に関する記事をもとに作成。記事の選択および内容紹介文の執筆を熊本県主催「くまもと白熱教室」（2014年10月18日）参加の学生（安部菜月 植松佑美 大森華子 城戸優里 古賀千尋 谷口愛美 園田有実）に依頼。全体を鈴木がまとめた。

神奈川県行政システム改革推進課

やっではいけない仕事のやり方事例集（平成22年2月）（抜粋）

（1）やっではいけない庁内照会のやり方

【事例】終業時間間際や時間外に、他課から電話やメールにより照会を受けたため、対応せざるを得なくなった。

★庁内への依頼や照会を行う場合は、緊急時のやむを得ない場合を除き、終業時間間際や勤務時間外には行わないようにしましょう。

（2）やっではいけない庁内会議、打合せのやり方

【事例】庁内会議に出席したところ、当日初めて分厚い資料を見せられた上、その資料の説明に長時間を要し、議論の時間がほとんどなかった。

★実効ある会議とするため、会議資料は事前配布を徹底しましょう。

【事例】何も決めず生産性のない会議や打ち合わせが頻繁に行われており、業務が進まない。

★会議や打ち合わせの目的の明確化と出席者の目的の共有化。コスト意識を持ち、実質的な討議を中心として効果的に。

（3）やっではいけない業務管理のやり方

【事例】所属長が毎日遅くまで残業していて、職員が定時に帰りづらい。

★所属長は定時退庁を励行し、職員が定時に退庁しやすい職場環境づくりに努めましょう。

【事例】業務が担当者個人に任せきりになっており、進行管理も本人のみが行っている。／所属長が、職員の現在の業務の状況を把握しないで、短い期間に次々と業務を依頼してくるので、残業せざるを得ない。

★所属長は、職員の業務の状況を常に把握するとともに、職員が勤務時間内に業務を終了することができるよう、担当者間の職務分担を調整するなど、年間を通じた業務の繁閑を平準化し、適正な進行管理を行ってください。

【事例】上司が、仕事を頼みやすい職員にばかり次々と仕事を割り振り、結果としてその職員がいつも残業している。

★所属長は、職員の業務の状況を把握し、難易度や重要度、優先度等を考慮して、適切な配分を行うようにしましょう。

（4）やっではいけない議会对応のやり方

【事例】常任委員会等の想定問答集作りを命じられて作成したが、勤務時間外に、一字一句にこだわった長時間の文言修正が行われた。／常任委員会等に備えるため、所属長から、あらゆる角度からの詳細な想定問答集の作成を指示された。

★想定問答集を作成する場合は、次のようなやり方で簡素化を図りましょう。

- ・答弁のポイント以外は省略し、箇条書きとする。
- ・データや根拠法令等のみを記載する。
- ・既存資料を添付するのみとする。

（5）やっではいけない資料作成（指示）のやり方

【事例】会議で所属長が主催者挨拶を行うことになったが、「あいさつ文」の読み上げ原稿を作成するよう指示された。／自分でメモをとれば済むと思われる瑣末な事項についてまで、文書作成するよう指示された。

★職員の業務負担等を考慮し、箇条書きのメモや口頭で済むと考えられるものについては、極力新たな資料作成は行わないようにしましょう。

【事例】夕方に資料作成の指示を出して、翌朝に「出来たか？」と尋ねてくる。

★業務の指示を出す際には、締め切りを明示するとともに、残業につながるような締め切りの設定は行わないようにしましょう。

【事例】所属長からの資料作成指示を、班長を通じて受けたため、作成後、班長に確認をお願いしたところ、訂正を指示された。訂正後の資料を所属長へ見せたところ、所属長が指示した内容と異なっていたため、大幅な再訂正することになった

★職員に資料作成などの指示を出す場合には、あらかじめポイントや方向性を明示するようにしましょう。／指示を受けた職員は、ラフな資料等で指示者にポイントを確認してから作成するなど、適時、連絡や相談を行いながら業務を進めましょう。

※原資料は内野香織氏提供