



# ジェンダー平等な職場づくりのための学習課題 : 職場慣行の「見える化」

朴木, 佳緒留

---

**(Citation)**

神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要, 7(2):203-210

**(Issue Date)**

2014-03

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCOI)**

<https://doi.org/10.24546/81006281>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006281>



## ジェンダー平等な職場づくりのための学習課題

## — 職場慣行の「見える化」 —

The Study Problem for Gender Equality at Workplace  
— view point of workplace practice —

朴木 佳緒留\*

Kaoru HONOKI\*

**要約：**地方自治体の職場は制度的には完全にジェンダー平等であるが、結果は平等になっていない典型事例である。そこで、本稿では地方自治体の職場を対象として、ジェンダー平等の実現に職場の雰囲気などの非制度的なものが如何に関与しているのかをグループインタビューにより実証的に明らかにし、ジェンダー平等を実現するための学習課題を検討した。対象とした自治体の職場では男女の垂直的分離が進行しており、女性の管理職増加を課題としている。そこで、「係長試験」に関わるジェンダー差の状況を中心に分析した結果、①受験について当該年齢にある男性は上司から受験を「強要」されるが、女性はそうではない、②受験にあたって女性は自分の「能力」について付度するが、男性はそうではない、③女性は係長になることを特別なことと捉えているが、男性はキャリア形成過程と受けとめている、④管理職になるための道筋(仕事の仕方)は男性には「見えている」が、女性には「見えていない」などが明らかになった。職場のジェンダー平等を実現するためにはポジティブアクションなどの制度的措置だけでなく、暗黙のうちにある「昇任ルート」が可視化される必要があり、学習課題でもある。

## 1. はじめに

働く場はジェンダー平等であるべきだが、実際にはそうになっていないと思う人は数多い<sup>(1)</sup>。近年には、ジェンダー平等を目指して「子育てと職業の両立支援」や「ワークライフバランス」が唱道され、官民挙げて「女性の活躍支援」が述べられる状況にある<sup>(2)</sup>。このような事態は、ジェンダー平等の理念や人権尊重の視点からというよりも、少子高齢化が進行する中での日本の経済活性化の切り札として、女性労働力が期待されているためと思われる。また、国連の女性差別撤廃委員会による日本政府への勧告(2009年)や、「世界経済フォーラム」などによる国際的な圧力<sup>(3)</sup>も影響しているであろう。「女性の活躍支援」が述べられる背景は以上であるが、問題とされている焦点は子育てと職業の両立支援やワークライフバランス方策により、職場のジェンダー平等が達成できるかという点にある。もちろん、それらの方策は必要であり、たとえば保育園の充実などは目下の喫緊の課題でもある。しかし、後述するように職場のジェンダー平等は制度的改革のみにより達成されるとは思えない。職場はそこで働く人々の願いや意思により、ある種の文化を醸成し、制度はその文化の下で

運用されている。本稿ではそのようなものとしてある職場文化を形作っている働く人々の思いに注目する。そもそも日本の職場のジェンダー平等を阻害してきた要因の大きな一つは、男性労働を「主」、女性労働を「第二のもの」とみなしてきた日本的雇用慣行と日本の経営にあったことを思い出したい<sup>(4)</sup>。たとえば、かつて結婚退職や出産退職がさまざまな事業所で制度化されていた時代があった。1986年の雇用機会均等法成立後はそのような制度は姿を消したが、職場慣行として「寿退職」を当然とする考え方はなお広く残存していた。1999年に男女共同参画社会基本法が成立し、現在ではそのような制度はもとより、職場慣行もなくなっているはずであるが、実は依然として「なんとなく、そう思われている」職場は存在する。

職場の慣行あるいは雰囲気(atmosphere)は強制的な拘束力をもっていないが、実際には、一人ひとりの意思決定に強く関与し、結婚もしくは出産した女性が「自発的に」職場を去ることは現在でも珍しくない。また、長期勤続の女性と比較的多い職場であっても、女性が管理職に就く慣行や雰囲気がない場合には、管理職の女性比率は低くなる。

本稿はこのような職場の雰囲気が大きく影響して現実がつくら

\* 神戸大学大学院人間発達環境学研究科教授

(2013年10月1日 受付)  
(2013年12月10日 受理)

れていること、ジェンダー平等の実現はその雰囲気左右されることを地方自治体の職場を対象として実証的に明らかにすることを目的としている。地方自治体の職場を取り上げる理由は、制度的には完全に男女平等であっても、結果は平等になっていない典型的な例と思われるためである。たとえば、管理職は圧倒的に男性が多く、上位職に就く女性は少数であるなど、非制度的な何かに関与していると推察できる。このような「制度的意思」と「制度が適用された結果」の齟齬について、従来には、一人ひとりの意識が問題とみなされ、意識改革の必要性が指摘されてきた。また、「男女平等」の理念的ないしは論理的な根拠は「労働の権利」論に置かれ、したがって「労働の権利」が学習課題として措置されてきた経緯がある。今日においても「労働の権利」についての学習は必要であるが、現実を振り返ると「労働の権利」だけでは説明できない「何か」がありそうである。本稿ではその「何か」を探るため、職場で働く当事者の声に耳を傾け、学習課題がいずれにあるのかについても論じたい。

## 2. 男女共同参画の職場づくりインタビュー調査の目的と方法

自治体の職場の男女共同参画の現状については、すでに「大規模自治体の職場のジェンダー問題」として報告してきた<sup>(5)</sup>。本稿はそれらの報告に続くものであり、問題意識と研究方法論を共有している。すなわち、制度的に男女平等であるが、結果的には平等が実現されていない職場で働く男女が、その事実をどう受け止めているのかについて、年代別・性別のグループインタビューにより明らかにするという趣旨である。今回調査の対象、日時、方法は以下である。

調査対象は、農林部を含む地方小都市にある自治体で働く男女職員である。すぐ後に述べるインタビュー項目をあらかじめ提示し、個人情報と匿名性は守られること、話したくないことは話さなくてよいことを約束し、インタビュー調査に応じる人を募集した。その結果、年代別・性別の計9グループを設定することが出来た。内訳は20歳代女性グループ5名、男性グループ7名、30歳代女性グループ5名、男性グループ5名、40歳代女性グループ4名、男性グループ6名、50歳代女性グループ5名、男性グループ6名、女性臨時職員グループ3名である。調査時期は2008年6月から8月にかけての週日の夕方（勤務時間終了後）であり、1グループにつきおよそ1時間半から2時間をかけてインタビューした。インタビューの場所は当該自治体の職場の1室である。同自治体の職場は概して多忙であり、インタビュー後に再度、職場にもどり仕事を続けるインタビューも少なからずあった。インタビューは半構成法によって行い、グループ毎の話の流れに応じて、適宜、用意していた質問項目を加除、修正した。あらかじめ提示したインタビュー項目は以下である。「1. 職場の雰囲気はどんな様子ですか？ 2. 男女共同参画の視点から見て、職場の何が問題だと思いますか？ 3. 日常的に男女共同参画について意識していますか？ 4. 女性管理職を増加させることについて、どのように思っておられますか？ 5. 職場には子育て中の職員がおられると思いますが、仕事と子育ての両立について『思い』のようなものはありますか？ 6. 女性職員（男性職員）へ

のメッセージを出すとするれば、どんなことを言いたい、伝えたいですか？ 7. 今後、どのように仕事をしていきたいと思っていますか？」以上である。インタビュアーは筆者であり、他に記録をとるための補助者1名を加えた。記録はICレコーダーとテープレコーダーを用い、インタビュー終了後には紙媒体による逐語記録を作成した。逐語記録はすべてのインタビューに個別に送付して内容の確認、点検、加筆や削除を依頼し、戻された回答に基づいて適宜、記録の修正を行った。また、インタビューや特定の個人・職場などが類推できる部分は削除し、さらに方言や話し方のクセがあると思われる部分については、匿名性を守るため標準語に書き換えるなどの修正も加え、インタビューの再度の点検と了承を得て最終稿とした。したがって、テープ起こしにより作成した逐語記録は筆者とインタビューの間で2往復している。

## 3. 「見えない」ジェンダー差

### (1) 20・30歳代のグループインタビューから

自治体の職場には「見えない」ジェンダー差、換言すれば男女により「身の処し方」「扱われ方」の違いがある。その第一は昇任のための「係長試験」の受験様相の違いである。当該自治体では経験年数により受験資格が付与されるが、該当者の年齢は30歳くらいになる。30歳前後の女性は出産や子育て期にあることが多く、仕事上の経験や業績を豊富化することと家庭生活ないしはライフイベントが矛盾関係になり易い。先に行った大規模自治体調査においても、女性職員は係長試験の受験準備に苦勞する様子が見て取れた。今回調査においても事情は同様である。そのような事態について、当事者はどのような思いを抱いているのだろうか。まずは、受験はまだ遠い先にあると思っている20歳代の女性グループの証言から引用しよう。

A:「あまり自分と全然関係ないので。でも私がそういう歳になって(受験を)勤められたらどうしようかなって言うのはありますね。その歳になったら、もしかしたら家庭があるかもしれないし。上の(年齢の)女の人で、『勤められてるけど、責任負うのが嫌だから受けない』と言ってる女性の人がいますね。40歳代の人で、『いつも断ってる』って言った。」

B:「結婚もしてなくて、家のこととかを全然手がかからない状況だったら、何の迷いもなく、普通に受けると思うんですが、上の役職の女性の方で、すごく残業されて、大変そうな話を聞いたりと、子どもを親に預けて残業してるけど、『もし親が何かがあったときには仕事を辞めなければならない』というような話を聞くと、自分も『ちゃんとできるのか』と悩むと思います。」

C:「女性の主査とか、部長をみていると『かっこいいな』と思うから、自分の力がそこに達していたら受けてみたいです。」

D:「男が受けるのは『当たり前』って感じだけど、私が仮に受けたら『受けていいの?』って思っちゃう。『男より能力がある』という自信があれば受けると思うけど、どっこいどっこいだったら『女子だけ受けていいの?』っていう気持ちがでくるから、男子みたいに堂々と受験する人がいないと思う。」

E:「『男の人が上に立つのが当たり前』というイメージだから、

男子が就くポストに女子が就くと、その男子よりも上に行かないと意味がないっていうか、男子より秀でてないと、『女子がなっちゃ悪いかな』っていう感じがあります。』

F：「『男子がなるのが王道』っていう感じがするから、女子がなるっていうことは、男子以上に優秀な人じゃないとダメじゃないですか。部長とかになると力のある女の人じゃないと…。」

G：「家庭があって忙しいから、上に上がったらもっと忙しくなるでしょう。早く帰れない。それでも同居している姑とかいたら、『なんではやく帰ってこないの』とか言われる。」(笑)

20歳代の女性は以上のように、受験することを当然とする気持ちと管理職になった時の大変さと家族からのマイナス反応への心配、そしてそれらを背景として生まれた「男性優先」の考え方など、さまざまな気持ちを述べている。

これに対して、男性は同じ20歳代でもまったく異なる気持ちをもっている。以下である。

A：「普通に受けるんじゃないですかね。」

I：「『まあ、受けとけよ』みたいな雰囲気があるんで。」

ウ：「それ目指して精進している人はよっぽど『やってるで』みたいな人で、基本はほほんど。試験があるとすれば『じゃあ…』みたいな。」

男性の発言には、女性たちが気にする家庭生活の成否や自分の能力についての逡巡、他者の反応への「深読み」などは全くない。男性にとっては「係長試験」は仕事を行う過程の一部として、「普通のこと」として位置づけられているようである。

これらの二つのグループはほとんどが未婚者であり、女性たちは自分の生活体験と言うより、職場の自分より年齢が高い女性たちの姿を見て、あれこれと想像を馳せ、すでに「男の人が上に立つのが当たり前」というイメージをもっている人もいる。反面、家族(姑)から『なんではやく帰ってこないの』と言われる場面を想像し、インタビュー参加者の笑いを取る余裕ももちあわせている。

さて、30歳代女性はいかがであろうか。以下に引用する。

H：「今はだんだん(女性を係長に)上げてはいるんですけど。でもフォローはない、みたいな感じです。(女性)管理職比率を増やせばいいみたいになっていて、本当はもっと養成というか、そういうことをしなくてはいけないのに、上げただけでほったらかしみたいところがあると思います。」

I：「男性が係長で遅くまで残って(仕事を)やっている他方で、今までは、女性は早く帰っている方も多かったです。そのため、係長になったら遅くまで残ってやらなければ、というところが庁内にあるので、女性が係長になったら、やっぱり残業しなければならぬみたいところがあって、結局男性の係長を真似して、『男性と同じようにしないといかんのかな』っていうことがあると思います。」

J：「これ以上偉くなったら、とても両立できなくなるっていうのがあるかな。あと管理職試験を受けることによって、やる気があるっていうのはいいけど、『上を狙っとる』って思われるとかなわんっていうのもあります。実際、今でもいっぱいいっぱいなのに、管理職になると責任が増えますよね。その責任まで私にとっては負えないというのもあるし、『管理職試験を受ける女性』と

思われるのが嫌というのもあります。』

K：「私のところは、上の方に行くくと残業がもの凄く多いし、係長を見ていると下からも言われるし、上からも言われるし本当に大変というのがわかるし、私の目指すべきものではないなっていうか、理想はそういうのではなくて、ずっと専門の仕事をしたいなというのが。」

L：「やはり全然早く帰れなかったりするのを見ていたりとか、バタバタバタってして『今日は塾のお迎えなの。遅れたらいかん』とか言って帰られるのを見ると、『すごい…私には出来ない』って思います。見ていても凄い、皆が真似できるような事ではないなっていうか。」

M：「自分で、受験するか、しないかを選択できるというのは、どうなのかと…、(役所に)入った時から思っていたんですけど。」「今まで勉強してきて同じように市役所に入って、何故この段階で男性は(係長試験)を受けて、女性は受けないというのがあるの不思議に思っています。選択の自由ということ自体が疑問ですけど、受けて『あなたはまだ早いよ』とか言われて、落ちて一般職にいることはわかるけど、そこで自分で線を引いたらいけないと思うんです。管理職に適している人もいれば、実務的なことに適している人もいると思うので、そこはちゃんと見極めてもらわないといけないけど、そこを自分で選べるというのは…。ただ、実際受けてみると女性が凄く少なかったです。」

N：「以前は、係長試験を受けた女性しか上がらなかったんですよ。ここ何年前から、人事考課によって上がるようになってきましたが、これを初めてした時に、(人事考課により)上がられた女性が泣いてらっしゃったんですよ。職場でその日一日泣いていて、仕事にならなかったというのがあって、数年前なんですけど、女性が手も挙げていないのに上がるというのはすごい嫌だったみたいで。これ以上偉くなると仕事を辞めなければならないかもしれないから。」

30歳代の女性グループの中には、すでに係長試験を受けた人と受験を忌避している人が混じっていた。係長試験に対する考え方は異なっているけど、係長になると残業を厭わないで行わねばならない、という現状認識は共有されている。家庭生活と業務の遂行が矛盾関係にあることは全員が認めているが、なかでもNの証言にはその矛盾の大きさが示されている。共働きしつつ子育てをしている女性が人事考課により係長に抜擢され、子どもの面倒を見ることが難しくなると予想し、「ここまで頑張ったのに、仕事を辞めなければならないかもしれない…」と思うと涙が出てきた、という主旨である。

また、20歳代の女性グループと似た意見、すなわち自分の能力に対する不安感も述べられている。しかし、その不安感は単純ではない。「『上を狙っとる』って思われるとかなわん」と言うように、他者の目を通して自らの立ち位置を決めようとしている。もし、「上を狙っている」のが「普通のこと」とみなされているならば、このような自己評価は出ないであろう。男性グループではそのような発言は一切なく、女性にとっては「上を狙うこと」は「特別な何か」を指すものであることが端的に示されている。自分の能力については、以下の興味深い証言もある。

O：「私もちょっと昇進ブルーになってました。上げていただいて、

自分はその実力が無いのに上がったって感じの、やっていけるんだろうかということのを思いました。『上がって嬉しい』ということより、『大丈夫だろうか』というか、『どうしよう』っていうので、2週間ぐらい落ち込みました。」「男の人もエライだろうな、とも思います。こうして自分が昇進してブルーになったり、人前で話せと言われてドキドキしたりするという経験を男の人はしていないと思ってただけで、していたんだろうなと思った時に、自分だけがドキドキしているわけじゃないと思えるようになれました。」

P：「前に試験受かって言われたのは、『周り見てみ。仕事ろくにしていない上の人、たくさんいるだろ』って。『なるほど』って思いました。上の人といっても、凄いな仕事をしている人ばかりではないので、『あっそうか』と思いました。やはり特に女性が少ないと、女性の部長とか次長クラスの人はずいぶん仕事をしているっていうか、近づけないというのはあるんですけど。」

Q：「(女性の) 管理職が少ないと言うことは、ロールモデルも少ないですね。数少ない今残ってらっしゃる女性の管理職の方っていうのは、もの凄く出来る人なんです。ごくごく普通のおばちゃんがいっぱい課長にいたら、みんなそんなに緊張しないと思うんです。もの凄く頑張ってる、もの凄く実力も備えていないと生き残っていないという、それも数少ないという例しか見ていないと、自分はとてもあんなに実力は無い、というところで『上がる、受ける、上をめざす』ということは、『とても、とても』と思ってしまふんです。普通に自分なりにきちんと一生懸命にやっていたら、職がついてくるという雰囲気になってきたら、昇進試験を受けるにしても、管理職になるにしても、『何とかかなるかな〜』っていう雰囲気にはなると思うんですけど、そこまで行くまでは凄く出来ないと引き受けられないのではないかと」

自分の能力への不安は、ロールモデルの少なさと実際の女性管理職は抜きんでて仕事ができる人だけであることに起因している。実在が不安感を引き起こし、不安感が実在を生むという循環があると思われる。

係長試験の受験に際しても、上司の対応は男女により異なる場合もあるようである。ある女性は上司である課長から「(係長試験を) 受けてくれたら、わしの顔も立つ」と説得されたという。ところが、30歳代の男性たちは次のように述べている。「僕は受けなかったときに(上司に) 何か言われた。」「(上司は) 女性の方には強要はしない。」「確かに。」「男性は『受けない』と言うと(上司に) 怒られる。」「(係長) 試験の(申し込み) 締め切り日までに、毎日『出したか』『出したか』と聞かれたんです。」「女性はそのようには言われない」

女性は係長試験の受験を上司から「依頼」ないしは「懇願」され、強要されない。しかし、男性は強要される。男性は将来の中堅社員となることが期待され、女性はそうではない。しかし、政府方針にあるように自治体の職場では女性管理職比率を上げる方針に添うよう期待される。そして、女性は「上を狙う」と思われるのを気にするが、男性にはそのような気持ちの揺らぎはない。以上のように、係長になる能力や意欲の有無というより、男女の性別の違いにより職場での「扱われ方」が違っているのである。結果として、女性係長や管理職は少数になり、少数であることが次の

世代の不安を招いていることは先にも考察した。ではどうすればよいのか、30歳代女性たちは「普通の女性」が多数、係長になるならば、この問題はなくなると考えている。次のようである。「あの程度の人でも管理職についているという一例が出来れば、『じゃあ私にも出来るかもしれない』って言う人が増えたらいい」

「子育てしながら、早く帰っているけど管理職なんや、っていう」「そういうのがいいね。(残業で) 残る管理職にはなりたくない。眉間に皺寄せる管理職にもなりたくないの。」「やはり多数派になるように(女性係長を) 置かないと。一人上げてもダメなんです。5人を一緒に上げて、5人で係長になって『どう?』っていう悩みを共有できるといいです。(管理) 職について、その結果、能力が備わるということが大きいと思います。能力がつくのを待っているというのではなくて、先にそこに座らせてしまう、数を座らせて置いてしまう。」

誠にそのとおりであろう。「地位が人をつくる」ことは承知されているのである。男性職員は就職後、10年くらい経つと係長になる慣行がすでにあり、そして多数の男性係長が生まれ、それが「普通」の風景として職場に定着してきたが、女性の係長は「特別な存在」となってしまうのである。それを避けるためには、「5人を一緒に上げる」量的方策が必要と考えられている。職場慣行の変更である。管理職(または係長)については、以下のような皮肉かつリアルな見方もある。「女性で上司になっているのは、ある意味一流だからなっている。男の中で(係長や管理職) になっているのは、2、30年前にもうなっている(人である)。だいたい順番で(係長) になったっていう、それだけの話。」(30歳代男性)

## (2) 40、50歳代のグループインタビューから

さて、年配の男女は係長試験そして管理職になることについて、どのような思いをもっているだろうか。40歳代以上の職員は、自分たちが係長試験を受験する頃には、今日のように女性管理職増加の方針や施策はなかった。また、係長試験の受験資格は40歳までの年齢制限があるため、現在ではその要件に該当していない人々である。40歳代女性たちは以下のように述べている。

R：「昇進するための、いちばんネックは残業だと思うんですけども、自分の仕事をどうしていくかを考えた上で、受けない人は受けない。」

S：「結局、家庭ですよ。仕事の責任が重くなり、当然、その責任と家庭を両立できるかどうか、選択肢の一つになってくる。それにプラスして、両立しているモデルが少ない。女性は昇格した人を見て、『もういいや』という人も多いです。」

T：「30歳代では、子どもが小さいとか、残業が多いとかの事情があります。与えられた仕事をきっちりやる気はあるけれども、それ以上の責任を負うのは、『子どもが小さい時にはお断り』って、自分で決めて、別に家庭がそれを許さなかったわけではないけれども、自分の意志で受けなかったです。子どもが、3歳と0歳の時に受験資格ができました。0歳の子どもを抱えて試験勉強もして、残業もして、家庭もあって、というのは、『もうお断り』っていうのが先にきて、子どもの手が離れた頃にはもう受験資格は

無しです。]

U:「私は結婚する前は受けようと思ってたんです。結婚して、子どもができたなら、そのころはまだ男性が台所に立ったりとか、洗濯機回したりとか、そんなことあり得ないような状況でした。子どもを守るだけで精一杯。昼間働いて、子どもにそれだけ負担を負わせてるのに、時間外までは絶対無理と思って、私自身の中でそれは許せなかったの。仕事の代わりは誰でもできるけど、家庭の代わり、子どもの親の代わりなんて誰にもできないと思ってきて、『いまさら誰かの上に立って』というのもある、そのままです。]

V:「自分の母親と同居して『いつどうなるか、わからんわ』って考えたときに、『じゃあ誰が介護するの』ってなったときにね、たぶん私やと思い、そうなる、例えば一般職だったらまだなんとかできるけど、そうじゃなかったら、みんな困るよなという気持ちもあって、40歳に突入してしまって、もうそのままでした。]

W:「私が試験を受けたのは、たぶん40歳前の、もうこれで受けられないだろうくらいの時です。年数が経てば仕事の責任が重くなって、残業もしなきゃいけないかったりします。今、家庭にかなりしわ寄せがきています。遅くまで残ってたら、子どもたちの生活が減茶苦茶になると思うので、片方では男女参画と言いつつ、他方では『やっぱりお母さんが一緒にいるのがいいんだろうな』っていう思いもあるので、ほんとに『いつまで続けていけるかな』っていうのを常に思っています。]

X:「30歳代くらいだったら(受験は)当たり前。40歳代に比べると、前進んでいく人の方が多いかな、と思いますね。子ども小さいのに、よう頑張ってるなと思う時がよくありますね。]

Y:「やっぱり良い管理職になっていくモデルがないとね、皆が気持ちよく昇格できないと思いますわ。あんなに苦労して、『ロッカーで泣いてるわ』みたいな人を見てね、やりたいと思うわけないんで…。]

40歳代女性たちの経験は「家庭責任」を重視ないしは優先した、あるいは優先せざるを得なかったということであろう。その事情が変わった時には、すでに係長試験の受験資格がなくなっていた。そして、ここでも「良いロールモデル」の必要性が述べられている。対する40歳代男性は如何なる思いをもっているだろうか。

E:「うちは女性も(係長試験を)受けていました。]

O:「そこそこ受けていた。女性が受けないのも権利と言っていた、と聞いています。]

K:「自分は(受験するように)言われました。]

K:「上司や先輩から言われました。女性にも声をかけていたと思います。]

K:「受験は嫌だったけど、受けないと給料があがらないので。]

K:「若い人は試験を受けるが、年齢がいくと、普段の仕事ぶりで評価しています。試験と半々ぐらいで、結構、女性も上げられています。]

男性グループでは、女性たちのような「家庭の事情」についての話は登場せず、係長試験の受験についても上司から勧められたという、淡々とした受け止め方である。また、女性も係長試験を受験していたと認識しており、男女の受験者数の違いは顧慮されていない。

現在の受験状況については以下のように述べている。

K:「今は人事課から言われて、女性をできるだけ受けさせるように(なっている)。]

S:「(女性は)ここ5年ぐらい、割合よく受けてる。前はそんなに受けてなかったんじゃないかな。]

S:「何で(女性が係長試験を)受けないのかよくわからないんですよ。女性の管理職は少ないので、自分の中で上司になるイメージがわきにくいのかなとか。]

女性の管理職が少なく、したがってロールモデルも少なく、「上司になるイメージがわきにくい」という点では男女とも同じ思いである。しかし、当然のことかもしれないが、その切実さには大きな違いがあることに注意したい。

「管理職として必要な能力」について、40歳代の女性の一人は次のように述べている。「年齢が上になると、(係長試験を受けることは)『考えられない』っていう人もいます。50代ぐらいの、すごく仕事できる人たちです。ただね、他部局と調整するとか、課内の会議をセッティングするとか、そういうことは自分の仕事ではないとみてるんです。『絶対、上司の仕事です』みたいな対応の人もあるんです。でも、やったらできることだと思いますけども、そこはきちっと線を引かれる。『絶対にできない』と本人の思い込み、ものすごくあるんです。」能力は仕事を行う中で培われる。しかし、女性はその仕事について限定されてきたし、結果として自らも限定している、という指摘である。この点については、後に再度ふれたい。

女性は係長になると残業が多くなる、したがって家庭生活との矛盾が生まれ、そして係長試験を受けない、受けにくいという発想をもっていることはすでに述べた。ところが、40歳代男性(係長)はそのように受け止めていない。司会(筆者)とインタビューのやり取りを再現しよう。

司会:係長になったら責任があるから残業もこなさないといけない。従って、係長になりたくないという話を聞きましたが、そのようには受け止められていませんか?

「時間内に仕事をすればよいので、そういう意識はなかったです。」「自分が係長で、帰るときは下に頼むことができます。]

司会:係長になると必然的に残業が増えて、家庭生活が困難になるということはないですか?

「そういうことはないです。]

「イメージ的にそう思われているだけと思う。]

司会:目からうろこの大発見です。女性グループではそういう話ではなかったです。

「女性がそう思っている?それは間違いです。]

「係長は『帰ります』と頼んで帰っています。係長がいなくていけないということではなく、何かあれば連絡もらって対応すればいい話です。上司もいるので。]

「そこまで考えなくてもよいと思います。]

司会:考えすぎですか?

「係長が率先して帰らないと残業は減らないし、係長だから残らないといけないということはないです。仕事があれば残る、なければ帰るということですよ。]

司会:普通の考えではそうですね。何が食い違っているのですよ

うか？

「ある程度、係長の下で経験してから（係長に）なるので、対応の仕方がわかってきます。ある程度、状況をつかんでからなれば問題ないです。」

司会: ちょうどその頃が子育て期と重なるという事情はあります。30歳前後では、一刻も早く帰らねばならないという事情を抱えていて、たとえ30分でも職場にいることは大変難しいことだと思いますが。

「(仕事を) ほったらかしで帰ったら問題だけど、そうでなければ問題ないです。子供を迎えに行かなければならないときは、時間になったら先に帰っています。仕事をちゃんとして、できなければ頼んで、ほったらかさなければ問題ないです。」

以上である。係長の仕事の仕方について、男女は異なった認識をもっていると思われるが、係長体験者とそうではない者の認識の違い、と受け止めることもできる。この点についての50歳の男性（課長を含む）の意見は以下である。少々長いが、インタビュー記録を引用したい。

「係長というのちょっとしんどいなというのも聞きますね。」

「係長には何人かの係員がいるわけですよね。係りとして課題も出てくるので、解決しなくちゃならない。その解決に自分がリーダーシップを発揮してやっていく自信がある・なしもあるし、そういうことは『私はしたことがない』という方もいらっしゃる、もうひとつは、係りの中に人間模様があるわけですね。そこに私が入っていく、そういうことはやっぱりするのはかなわんな、という意識があるんじゃないですかね。」

「なってしまえば、肩書きが仕事をするんだし、(上のポストに) 行けばいくほどちゃんとなるんでそんな心配することではないんですね。立場上で動くんですわ。そのことさえ分かっていたら、別に能力はすべてありますので、いいと思うんですけどね。」

「上に行けば行くほど、早く帰れるんじゃないですか。ただ議会答弁とか、一年間に山は出てきますけども、それはその仕事に精通していて、その課長になれば、事務処理も毎日毎日するわけでもないし。」

「係長なり課長補佐の時代がやっぱり一番エライでしょうね。課長というの僕も経験ありますけどね、ほとんど休みもない。平日はずっと遅くまで仕事してる。僕もまだその時代は若かったのでね、課長として、みんなが残っていたら自分もずっといたんですよ。である時、職員が『もうたまには課長帰ってください』って言いに来たんですね。ある程度は目配りしなければならないけれども、やっぱり帰っていいんだと思います。」

「一時期ね、女性の係長がかなりでてきたんです。それは改革しなければいけないというかたちで何人かがリーダーシップとして課長級になったんです。その人らが、次の人たちをひっぱっていったんです。今から思うと、その何人かはすばらしい人たちだったんで、あの人はできるなという感じをほかの人は持ってしまったと思うんです。『その人は別格』というふうになってしまったんで。やっぱり女性の中でも、管理職をやってみよう、全うしようという気運が動かない限りは、ちょっと難しいのかなと思いますね。」

「意識もあると思うんですね。係員から係長になって、ある一定

の仕事ならできるが、課長になったときにね、『私がいままで経験していなかったことまで捌きをしなきゃならん、そんなことできないわ』と思う。ところが、もう一步踏み込んで、『ひよっとしてそこについたときに、今まで埋もれていた才能、なんかそういう力の発揮できる場所ってあるんじゃないの、いっぺんやってみようかな』と考えて、また新たな管理職としての力量が開花していくという、そういうことにかけていっぺんやってみようかというところまで、踏み出しにくいというのがあるんでしょうね。」

「ちょうどそのくらいが一番仕事でも、力量を形成するけれども、忙しいという話が出ています。」

「その人の能力とか、センスとか、意気込みとか、もういろいろと複雑ですね。もう一口でこれというようなことはいいにくいですね。だけど最近の若い男たちを見てると、嫁さんの思いやら願いに結構迎合してそれを叶えられるような優しさっていうか、努力は家庭でしているように感じます。」

「私もずっと共働きやってきましたけれども、実際に嫁さんに対してですね、やっぱり仕事も頑張ってもらいたいけれども、家のこともきちんとやれよと、やってほしいという気持ちはありますよね。例えば、何でこんな遅くなるんだということも思ったりもね。何でその上司はもっと早く帰らせようとしななんだと、ひよっとしたら思うかもしれないですね。」

「団塊の世代はだいぶ変わりましたよ。私もね、皿洗ったりもしますよ。あれ意外とエライですよ。そうすると彼女のやったことが、『あつ、大変なことやってきたんだな』という、自分に認識が生まれる」

係長あるいは管理職の仕事の仕方や実情は、女性職員に十分に伝わっていないと思われる。おそらく意図的に伝えていないのではなく、いつの間にか伝わるのが、実際には伝わる機会もないままにきた、ということであろう。職場のコミュニケーション不足と言ってしまうとそれだけのこともかもしれないが、上記の事情は「コミュニケーション不足」では説明できないと考える。係長や管理職が何を思い、何を気にしながら働いているのか、暗黙知のようなことがあると思われるためである。職場には、一般にold boy's network があると言われるが、それは目に見えないし、おそらく職場に居る当事者も明確に認識していないと思われる。男性の場合は係長試験を受けることが「強要」され、係長になり、そして課長に昇任するという暗黙のルートがある。自覚的であれ、無自覚であれ、このルートをたどって行くうちに係長としての、あるいは管理職としての立ち居振る舞い方が身についてくる。他方、女性職員はそのようなルートがないまま、係長に昇任する(させられる)ため、「(係長に) なってしまえば、肩書きが仕事をする」とは思い難く、自らの「能力」を問題にし、かつ「残業は必須」と見なすのかもしれない。

30歳代女性グループでは以下のような発言もあった。「私は男の人でも、『なんでこの人、上の役職なんだろう?』『なんで上に上がってしまったんだろう、この人?』と思うこともあります。女の人で、しっかりできる人は絶対上に行った方がいいって思うことがよくあるので、その辺はどうなんですかね。どういう風に上の役職に上がるのか、分からないんですけども。」この発言は、上記した暗黙のルートが女性にはないことをよく表している。

以上のように、女性が昇任するためのイメージ形成の難しさがあり、その難しさが生じる原因についてはロールモデルの少なさ、という説明だけでは不足すると思われる。昇任ルートの明確化、可視化が必要と考えるが、日本の職場慣行あるいは人事考課はその点を見せないかたちにしてきた。「見えない」ゆえに誤解や過大解釈、行き違い等々が生じるのである。私たちが学ぶべきはその点ではなからうか。

さて、ここまで50歳代女性グループでの話を取り上げてこなかった。最後にそのグループでの会話を挙げておきたいが、現在50歳代になっている女性たちは係長試験の受験自体が考えにくいことであったため、インタビューも盛り上がり欠ける結果となった。以下のようなのである。

司会：そうですね。試験を受けようと思ったところに・・・

「(受験を) 思ったことはないですけどね(笑)。(家族の) 理解がないんでね。もう頭からね、・・・もし受かったときに、果たして家のことや協力してもらえらるかって言ったらそれはもうほとんど無理に近かったから。」

司会：なるほど。だから、「試験受ける」という前提さえなかった、そういう話ですね。

「ほとんど女性は受けなかったし、そういうものかなあというのもありましたし。」

一般に、女性管理職の増加が提唱されたのは1990年代からである。その動きは2000年代になって加速し、2010年代にポジティブアクション等が施策化された。現在50歳代の女性が30歳代であったのは1990年代である。時代の制限と言えよう。

### (3) 「能力」の形成について

係長に昇任することについて、女性たちはさまざまな逡巡と意見を持っていた。逡巡の一つは自らの能力の「不足」への心配であることはすでに述べた。そして、その「能力」は立場や機会が形成すると看破している人もいた。たとえば、「女性に足りないのはそういった機会とやはり訓練、慣れ。能力が無いというのではないと思うようになりました。」(30歳代女性) などである。ところが「能力問題」には、さらに根深い事情がありそうである。

グループインタビューの中で、「お客さんへの対応」(市民への窓口対応) が度々、話題に出た。まずは20歳代女性グループでの話題を引用したい。

「新人研修のときに、『窓口が女だと怒られにくいから』っていうことを聞きました。」

「あるある～。」

「お客さんは、女性に対する方が怒り具合はやさしいかなって思いますね。」

司会：他のグループで出た窓口の話ですが、「上司を出せ」「男を出せ」と言われる、そういう経験はありませんか？

「あります。」

司会：「上司を出せ」といわれたら割合交代しやすいかもしれませんが、「男性に代わってほしい」と言われた時には、何か思うところありませんか？

「一回あったときは『何だこの人は』っていう感じで腹が立ったんですけど、内容も自分では分からない話だったので『まあしょ

うがないな』という感じで、(男性職員に) 出てもらった事はあるんですけど。ただ、自分がちゃんと分かっている事だったら、ちゃんと窓口で対応すべきことなので。」

司会：他の方はそういう経験はないですか？

「E：何回もあります。ある時は、『上司が出て同じ事いわせてもらう事になりますけど』と言いました。大体そういうことを言うタイプの方って、何となく似たような方が多いね。こっちが反論しても、むこうがカッとなったりという事があるんで、言い返す人もいれば、『分かりました』って代わってもらった場合もあります。人を見ます。」

上記と同様な経験は30歳代女性も持っている。以下である。

「上出せて言われたら『ハイっ』て、男だせて言われたら『ハイっ』て、素直に渡せる。男の子やったら男の人出せとは絶対言われない。」

同じ30歳代男性の場合は以下のようなのである。

「ややこしい電話がかかってきたら、『はい』って渡されます。いきなり1年目の若い男性にも渡してしまう、みたいな。自分の方がよく知ってるはずですけど、それはありますね。」

「その人が出たら叩かれる時代もあったんでしょから、身に付いたんでしょけど。」

市民の要望や立ち居振る舞い方は時代とともに変わったと思われる。50歳代女性のグループでは以下のような発言があった。

「あります。女ではあかんと、誰か男の人に代わってくれ、とよく言われましたね。実際の事務しているのは、自分なんだけど。代われといわれると、仕方がないから『代わっていただけますか?』と言ったことはあります。女では話にならんと、頭からそういう人はおられます。」

「今は、(そういう人は) あんまりないですね。苦情を言ってこられる人は多いですけど。かなり怒って、もう『代われ!』とか言われると、仕方がないから『お願いできますか?』ということはありません。それまでぐらいいは、できるだけ自分で対処するようにはしています。」

これらの状況について50歳代の男性課長たちは次のような見解を持っている。

「上司を出せというのは、どの部署でもある。ただ僕の経験の中では、『男性を出せ』というのはありませんね。」

「私はあります。『おまえではあかん。男を呼んで来い』と何回か聞きましたね。」

「例えば電話でやりとりしていて、相手が『おまえではあかんから男性を出せ』というケースでも、男女についての偏見をもって人である場合と、もう一つは、女性であれ、男性であれ、そのことに対して受け答えている職員ががんばって、どれぐらい適切に対応しているか、という関係もありますよね。なかなか一概には言えない。」

「やっぱり女性は強くなってきてますよ。昔は『もう代わって一』と最初の段階で言われて、代わってたこともありましたが、今は泣いてでも頑張ってくれてますからね。この間も、女性職員ちゃんに対応してましたからね。傍で様子を見ながら聞いてましたけどね。頑張ってたよ。」

先に述べたが、時代によって事情や対応は変わっているよう

である。しかし、初職の時から、女性は「能力」を否定されるような事態に出会うことがあり、ディスエンパワメントされる可能性をもっている。それが、ただちに係長試験への受験姿勢につながるわけではないが、自分の能力についてセンシティブになる背景があると思われる。単に「自分が係長になった時に、対応できないかもしれない」という弱気が問題なのではない。

これらの窓口対応とは別に、仕事の割り振りの違いによる能力形成についての男女の違いもある。実は、職務遂行能力の形成は上記してきた事柄だけでなく、職務の割り振り、期待の仕方などさらに複雑な要因があるが、それらについては他日の報告としたい。

#### 4. まとめにかえて

職場の慣行は従来より経営学や労働経済学の分野では注目され、日本の経営とその下での日本的雇用慣行、また人事考課の問題として取り上げられてきた。

本稿では、それらについて「目に見えない」職業能力形成または意欲形成に関わる要因として注目した。職業能力の形成は社会教育の大きな課題であるが、実は、能力形成過程についてジェンダー視点から行われた研究は少ない<sup>(6)</sup>。本稿冒頭で述べたように、今や女性の活躍支援は国の重要課題とされ、ポジティブアクションをはじめとした制度的取り組みも始まっている。労働法制をはじめとした制度的な支援方策は必要であり、基盤とされなければならないが、実際には制度だけではなく、その運用を変える必要がある。本稿はその点に留意しつつ、働く場での男女のもの見方、受け止め方をたどり、男女の違いをつくってきたものについて明らかにすることを試みた。その結果、差別的な制度や目に見える慣行ではない、男女差をもたらす「仕組み」があることが分かった。つまり、ロールモデルの少なさが次世代の「不安」を生み、「不安」がロールモデルを生みにくくしている、という循環である。

管理職になるための登竜門である「係長試験」受験に際しては、「女性登用」の掛け声とともに、職場の上司は努力しているが、そもそも男女に対する「期待」に違いがあり、また女性職員がそれまでに培ってきた「気持ち」の影響も大きいことが分かった。女性職員は管理職になるための意欲が低いわけではなく、意欲を生みだす「自信」を持ちにくいのである。その原因は、初職のときの窓口対応で経験する市民からの「男性を出せ」という類の「扱われ方」があり、また職場慣行として男性職員は「係長試験」を受験することが「強く要請される」が、女性職員は「依頼」や「懇願」されるなどの違いがある。そのような「扱われ方」ないしは「期待」の違いは「家庭責任がある」とみなされている女性に対する、ある種の思いやりから発せられているため、当事者同士ではそのことを差別として受け止めることはない。誤解のないように付記するが、筆者は上記した「扱われ方」の違いを「差別」として糾弾することを目的としていない。ただ、男女に対する「期待」の違いは、職業能力の形成に思いの外、大きな影響を与えていると推測している。そして、それが先述したロールモデルの少なさにつながっていくとも思われる。

さらに言えば、ジェンダー視点から職場慣行あるいは雰囲気

捉えると、職場ではもの見方の「基準」がそもそも男女によって異なっているのではないかと、との疑問も出てくる。性別役割分業を旨とした「世間の考え方」を背景にして、「男性用の基準」と「女性用の基準」の二つがありそうである。この点については、職場での仕事の割り当て方をさらに詳細に検討する必要がある。本稿では少なくとも、職場での男女への「期待」の違いがあることを確認するまでとどめておきたい。そしてそれが職業能力形成に大きく関与していることも確認しておきたい。社会教育、成人教育の立場から見れば、この点を学習課題として自覚すべきと考えられる。

以上をまとめると、職業能力形成のための学習は、職場での男女への「期待」の違いがあり、それが「不安」や「自信のなさ」を生む要因になっていることを、当事者が自覚できるような内容とすることを提案したい。

最後に、本稿をつくるにあたって、インタビューに応じて下さった皆様に厚く御礼申し上げます。職場の問題は他者には分からないことが多く、また外部者には語りたくないことも多いと思われるが、それを押しつけてインタビューを行う機会を与えて下さったことに深く感謝申し上げます。

#### 注

- (1) 内閣府による「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成24年10月)によると、職場の男女平等が実現していると思う者は28.5%と低率である。
- (2) 2013年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略」では「女性の活躍推進」が挙げられている。
- (3) 「世界経済フォーラム」は2012年11月に日本の経済的な男女格差の10%縮小を目的に、新しいタスクフォースを発足させた。同フォーラムが2012年10月に公表した「世界男女格差報告」では、日本は135カ国中101位であり、「女性の教育水準が高いにも関わらず、労働市場でうまく活用されていないため、教育投資に見合う利益を得られていない」と説明している。  
<http://10rank.blog.fc2.com/blog-entry-93.html> 2013.2.11 取得
- (4) 朴木佳緒留「ジェンダー平等は生活不安克服の鍵」日本社会教育学会60周年記念出版部会編『希望への社会教育』東洋館出版社、2013.9、p.85
- (5) 朴木佳緒留「大規模自治体の職場のジェンダー問題(1)」神戸大学発達科学部研究紀要第13巻第2号、2006.3 pp.67-75  
朴木佳緒留「大規模自治体の職場のジェンダー問題(2)」神戸大学発達科学部研究紀要第14巻第2号、2007.3、pp.189-201  
朴木佳緒留「大規模自治体の職場のジェンダー問題(3)」神戸大学大学院人間環境学研究科研究紀要 第1巻第2号、2008.3 pp.163-173
- (6) 日本社会教育学会の年報として『労働の場のエンパワメント』(東洋館出版社、2013年)が発行され、ジェンダー視点から検討した労働能力形成について、いくつかの論文が掲載されている。しかし、労働能力の形成過程についてはなお今後の課題として残されている。