

「男は仕事、女は家庭」の役割分担是正と企業(男性管理者) ～元企業戦士の反省と自戒～

京都文教大学就職部長・講師

藤井 則彦



1. はじめに

いま、会社、学校、家庭、地域、スポーツ、アートなど多くのジャンルで女性のパワーは弾けんばかりの勢いであり、これからの世の中を大きく変えていくのではないかと期待を抱かせる。中でも女性の職場進出がもてはやされ、元気がよくなったのはどうしてなのだろう。

一つには、長年日本を覆ってきた男性本位・主導の会社そのものに綻びが見え始め、女性たちの参入する余地が出てきたからだと思う。さまざまな不祥事、経営破綻、過労死、リストラなど、組織への忠誠心と集団主義が裏目に出て、企業は一樣に閉塞状況に陥っている。当然これまでの「男は仕事、女は家庭」という役割分担意識も薄れつつある。二つ目には、画一的な発想ではもはや発展が望めそうにない脱工業化社会の到来によって、かねてエネルギーを蓄えてきた女性の活断層が大きく動き始めたことである。日本の女性は不幸にして、また幸いにして差別が強かったから、

マージナル(周辺の)になり、考え方が前例やしがらみにとらわれない、自由になる可能性をもっていた。だから、価値観の多様化が進んできたのを契機に「自分」や「個」を積極的に主張し、社会参加し始めたのが元気印の源となっている。もう一つは、国の政策や法律・制度などインフラストラクチャーの追い風が吹いていることである。政府が推進する男女共同参画社会づくりのプランでは、あらゆる政策・法制に男女平等の視点を反映させている。たとえば、男女共同参画社会基本法の制定、男女雇用機会均等法の改正、育児・介護休業法のスタート、労働基準法的女子保護規定の撤廃など、いよいよ女性の社会進出第二ラウンドー労働ビッグバンーに入ったと言えよう。

いまや働く女性は2100万人を突破したといわれるが、残念なことに、実態としてはまだまだ働きやすい環境ではなさそうだ。女子社員の元気があり余っているのにいまだに補助的要員と位置づけ、人員の調整弁としか見ない管理者がいかにか多いことか。そこで、会社での労働条件や制度などシステムの問題は別の機会に譲るとして、ここでは現場の女子社員のヤル気を今後どう引き出し能力を発揮させていくかを、「男は仕事、女は家庭」の役割分担是正に照らしながら少し考えてみたいと思う。これは、かつて典型的な企業戦士であり会社人間であった私の反省と自戒でもある。

特集：仕事と家庭の両立を考える

男女が、性別による固定的な役割分担にとらわれずに、仕事と家庭生活とのバランスがとれた働き方ができることが大切です。しかし現状では、育児や介護などの家庭的責任の大半は女性が担っています。女性労働者が今後ますます重要な労働力・人材となる中、その能力が十分に発揮できるように仕事と家庭の両立を支援していくことは企業にとって重要な課題であり、また、男性にとっても「仕事」と「家庭」のあり方を見直す契機になるものと思われます。

そこで今月号では、男女労働者の「仕事」と「家庭」の両立について考えます。 <編集部>

2. 経済発展と「男は仕事、女は家庭」

日本では明治以前はどちらかというと女性の発言力が強く、農家においてはほとんどの女性が働き手であったし、町家でも女性の商人がたいへん多かったという。この背後には、夫婦で作り販売するという共同作業があったからであろう。ところが商業・産業が発達し都市化が進んでくると、

男は外で働き、女は家を守るという仕組みができしまった。そしてもう一つ、我国で特徴的なことは“国民皆結婚”の思想と“終身結婚制”の意識が「男は仕事、女は家庭」の役割分担を整えていったということである。日本は世界でも一番結婚率の高い国といわれ、最近でこそ崩れてきたが、以前は100%に近い高率を誇っていた。しかも、その結婚たるや双方死ぬまで共連れというのが理想とされ、“偕老同穴”なんていう聞き慣れない言葉が結婚式のスピーチでもっともらしく響いたものである。銀婚・金婚・ダイヤモンド婚などというのも“終身結婚制”を賞讃する通過儀礼なのであろう。このようなことが相まって、夫婦の役割分担が確立され、男性は安心して仕事に打ち込み、会社に埋没できたのである。

特に戦後の経済復興期から高度成長期にかけては、まず経済主体としての“会社ありき”であったから、働く社員の生活安定が最重要課題におかれ、企業は“内向き姿勢”を標榜することとなった。日本の経営の“三種の神器”といわれる「終身雇用、年功序列型賃金、企業内組合」は、正にこの社員重視の経営を象徴するものであり、会社一丸の目標経営、仲よしクラブ運営に大いに力を発揮したものだ。この“内向き姿勢”は、会社第一のために圧倒的な主導権を握っていた男性たちがつくり上げたものだから、男性本位・男性優位のもとに社員の会社帰属意識は高く、私生活を犠牲にしても仕事を優先するという風であった。作れば売れるという“生産者の論理”と集団主義の“行け行けどんどん”のムードの中で会社一丸となりがんばっていった時代である。いきおい女性は会社では男子社員に仕える補助的業務に徹し、結婚すれば退職して家事に専念するのが当然とされた。女性は仕事を通じて自分の会社に、また家事を通じて夫の会社に忠誠を誓うという図式であったから、運命共同体としての会社の存在が女性自身の生活とも一体化していたのである。この日本独得の会社と家庭との相互浸透が図られたからこそ、家庭（家事労働）では妻が主導権を確立する代りに、会社（賃労働）では圧倒的な男性本位、言い換えれば男女差別がますます昂進していった。その例は、賃金・昇進の格差、職場での

禁煙習慣、お茶汲み、名刺がない、私的用務担当、研修体系の違いなど枚挙に暇がないし、顧客や取引先でも女子社員を一人前の相手と見ない風潮がつくられていった。言ってみれば、戦前の家父長制が会社のなかにも入り込んだような形で、「男は仕事、女は家庭」の役割分担をいつの間にか固定してしまっていたといえる。

3．変わり出す男性本位

この男性本位の企業主義は、年功序列・終身雇用・長時間労働・企業への忠誠などによって、雇用の継続と家族賃金をもたらし、日本の近代家族の安定を保障してきたが、他方では個人に対する企業の拘束力が異常に強いために、社会全体の動きが企業のリズムを中心に振り回され、いろんな問題を生じてきた。特にバブル崩壊後は、単身赴任、突然死、妻の側の病理的な症状、子供たちの疲弊反乱など、企業の家族支配による症候が随所に現われている。これまで、すべて会社の視点から判断し、会社の論理で行動し、会社の枠内で付き合うという偏狭な自己抑制の生き様を引きずってきた会社人間たちも、漸くこの時代の変化に気がつき始めたのではないか。心の底のどこかにあの右肩上がりの幻想がまだ宿っていて、いまの時代の行き方にもう一つ馴染めないところもあるが、一人ひとりがいち早く“会社漬け”を脱し、会社も家庭も地域も友人もといったバランスのとれた生活空間に目配りをしていけないと、もはや充実した人生を実感できなくなっていることは確かである。

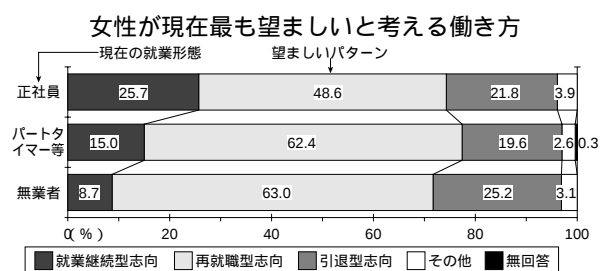
一方、少子・高齢化で生産年齢人口が減るのに伴い、女性が働きやすい環境を整え戦力化をはかることが企業にとって重要になってきた。人材＝労働力の時代から、個人のもてる能力を最も発揮できる部署に人を配置することに変わってきたとすれば、企業は人間尊重の立場に立って、男女を区別することなく一人ひとりの人間の力量、業績を見極めていくことになる。特に低成長がいつ終わともなく持続し、国際競争が激化する環境の下では、企業は長期的な訓練投資を行う社員の範囲を極力抑制し、専門的な技能を必要に応じて導入しようとする。当然これは専門的な能力や意欲

をもつ女性の職場進出を促す。今後女性の高学歴化、力量のアップ、さらには平等意識の昂揚などが進むであろうから、職場での女性の存在感はますます高まっていくものと予想される。よく言われるように、日本の会社は何十年もかけて築きあげられてきた男性本位社会、しかも集团的帰属主義・会社至上主義・横並び意識・出世志向といった特異な価値観が強く滲み込んでいるところであるから、不毛な先入観や余計な“こだわり”をあまりもたない女性たちによって会社や仕事の風穴が徐々に空けられ、新しい女性パワーが社内常識に凝り固まった会社主義の悪弊を打破していくことはたいへん良いことなのである。

4．女性の自立化傾向

大型倒産が相次ぎ、景気回復の足音が聞こえてこないのを尻目に、このごろ職場でも家庭でも女性たちが元気に自立化を強めている。このことは、これまで戦後の日本を良くも悪くも引っ張ってきた男性本位の論理が成熟社会で適応し難くなってきたことの裏返しと考えるべきであろう。

たとえば、30代女性の平均月収の伸びが10年間で約40%で男性の20%台を大きく上回り、女性の購買力が着実に上昇していること。日本労働研究機構がまとめた調査では、3割近い女性正社員が結婚・出産後も働きたい、また退職した半数の人が機会があればまた働きたいと望んでいること。

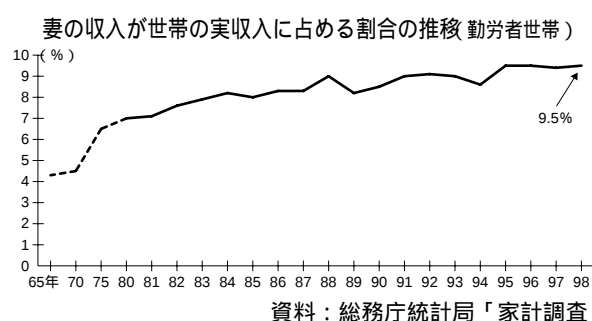


就業継続型：就業しずっと働き続ける
再就職型：結婚または出産・育児で一時期家庭に入り、育児が一段落した後再び働く
引退型：結婚または出産・育児により仕事を辞めて家庭に入る
資料：「女性と仕事に関するアンケート」
(日本労働研究機構平成8年3月調査)

補助業務が中心で気楽な仕事というイメージの強かったパートが正社員並みプロ顔負けの戦力となりつつあること。男性中心の日本的雇用システムが揺れ動くなか、専門的な知識・技術を磨いた女

性の新卒派遣社員が目立ち始めていること。SOHO (Small Office・Home Office) と呼ばれる新しい在宅勤務が女性を中心に広がりを見せていること、等々である。いずれも、経済的な理由以外に「いまの仕事が面白い、好きだ」「結婚後も仕事を通じて自己実現を図りたい」「キャリアアップのため」「社会と関わっていたい」「外に出たい」など、主体的な姿勢が見事に出ている。

最近結婚後の共働きも増え、妻の収入が家計に占める割合は年々伸びてきているから、妻の収入の位置づけによって夫婦の関係や役割分担も変わりつつある。しかも、女性たちはいち早く会社奴隷から脱却して、したたかに働くすべを身につけ、暮らしの豊かさを実感しようと努めている。



男性たちが会社でストレスに苛まれ、家で金縛りにあっている間にカルチャーセンター・ゴルフ場、図書館、コンサートホール、美術館、スポーツジム、旅行、レストランなどいろんな時間空間で、しなやかな複線型の生き方を目指しだしたのもここ10年くらいのことであろうか。主婦どっぷりは嫌だと、資格をとったり研修会などに参加したりして社会復帰の道を探っている人も結構多い。

こうして並べたてると、最近の女性たちのパワフルな姿ばかりが目立つが、これら一連の動きには共通のものがあるように思う。一つには、男性たちが組織のしがらみや過去の経験、あるいは妙なプライドにこだわって生きてきたのに対し、女性たちはむしろ自由で多様な立場や価値観を抱え込んだアウトサイダーだったからこそ、社会で改革を起こす“触媒”になれたということがある。また、女性には地縁のコミュニティや文化・スポーツ活動があり、子供を中心とした地域とのかかわりを持っているから、ネットワークづくりではかなり有利である。今後高齢化が進み、それに伴

って会社や役所といった組織から放り出される人が多くなってくると、いきおい地域回帰が進み、女性の発言権が増してくることだろう。さらには、女性の社会進出へのこれまでの努力がいま果実となって出てきていることも大きい。今日のように情報化が進み、マスメディアが発達してくると、何といっても生活者感覚優位の時代となる。仕事と業界情報だけにしかルートをもたない男どもはまことに旗色が悪く、いつも新しい刺激に満ちた生活情報を受発信している女性にはとうていかないそうにない。

5. 企業(男性管理者)として考えるべきこと

これまで述べてきたように、「男は仕事、女は家庭」の役割分担、言い換えれば、女性の仕事と家庭の両立の難しさは、企業の男性本位主義が遠因となっているから、これは新しい時代の流れに沿って早急に変えていくべきことである。企業において女性の能力が活用され、その立場が尊重されるようになると、やがては「男も女も仕事と家庭」の風潮が高まってくるから、そういう構図は今後社会的にどうしてもつくり出さなければならぬ大事なことである。そこで企業、特に男性管理者が意識改革をはかり、旧来の行動を改めてゆくためにはどうしたらいいのか、私の拙い体験をもとにいくつか記してみたい。

(1) 女性の柔軟な感性と新しい発想を

どの企業も、規制緩和や自由化が進むと、顧客獲得をめぐる商品開発競争は一段と激化してくるから、新しい発想、時代を先取りした提案を行う体制を整えてきている。たとえば、従来の縦割り組織で中高年男性の硬い頭に頼っていては顧客のニーズに素早く的確に対応するのは難しいとあって、思い切って“生活者”の感覚をもった女性による社内の横断チーム、公募チームを設置したところが出てきている。生き生きした女性の営業職が生命保険会社を筆頭にあらゆる業種に広がっている。経営トップに次ぐ“企業の顔”である広報担当者に女性が携わっているのも最近の新しい傾向である。そのほか、造船、自動車、電力、交通など従来男性の職場だと思われていた分野に、女性がどんどん進出している例をあちこちで見かけ

る。日常の業務でも専門的な知識をもった女性に思い切って任せることによって、「考えた、やった、できた」の達成感と貢献感を付与することもできる。このように、最近、女性の感性と力量を引き出し、業績の向上と職場の活性化を図っているところが増えてきているが、それらは、男女平等の職場をベースに能力と適性のある女性がごくあたりまえに就いている姿なのだ。これは、学歴さえあればなんとかなると甘えていた日本型の“学歴社会”から、資格や技能・知識がものをいうアメリカ型の“資格社会”に少しずつ移りつつある証しであろう。

(2) 手の届く目標と夢の目標を

若い頃仕えた上司から、よくこんなことを言われた。「ちょっと跳び上がれば手の届くような目標をもて。そうすることによって集中力が培われ、達成の過程で自信につながる。もう一つ、叶う叶わないは別として、大きな夢をもて。そうすることによって、ロマンがかきたてられ、生きがいにつながる」と。

前者はかねて“目標管理”といわれてきたもので、一口に言うと、組織の目標に基づいて自らの目標を設定し、それを自己統制により実行し、結果を目標に照らして評価するという仕組みである。もう一つの“夢の目標”は、一人ひとりが自己実現を図るための4つのSion、即ちVision(理想像)、Passion(熱情)、Decision(決心)、Action(行動)を実現しようというものである。女性は従来このような“届く目標”や“夢の目標”とは縁遠いことだったから、今後せつかくのチャンスを与えられたならば、何でも吸収しようという意気込みと執念をもって、知識・論理・感性を意識して磨いていくことが求められる。上司は、人生の先輩として適切な道標を与えることを忘れてはならない。

(3) 組織のフラット化

日本特有の組織の多様な階層は、企業の拡大発展につれて中間管理者が増殖したことに伴う必然的な姿だが、市場の多様化・流動化の動きに即応してもっと単純化し、スピーディな仕事を進めていくのが時代の流れであろう。また、身軽な組織におけるコストカットが勝負を分けるとも言えよ

う。最近のパソコン、インターネットの発達、情報の共有とやりとりのなかで新しい情報をつくりだしているから、これを前提としたフラットなネットワークの要素も強まってきている。当然組織の階層数が減って、トップと末端との距離も段々と狭まるであろう。時代が求める組織のフラット化は、職場のレイアウトにも大きな変化をもたらす。ピラミッド型の組織では、管理者とそうでない社員との間に画然とした差別が設けられ、一種の権威主義的な雰囲気は漂っていたが、今後はいままでの三角形的なレイアウトから同心円型や塊型になって、その中には部長もいれば課長もいるし、パートもいる。上下や男女の別はあまり意味がなくなって、この組織に参加する人はそれぞれの得意分野なり専門知識を生かして自発的に活動していく。自分の仕事は最後まで自分で全うする。ファックスもコピーも、郵便切手を貼るような単純なこともすべて各人の才覚と責任で行う。ざっとこんなふうになっていくのだろう。

(4) 共生時代のリーダー

いよいよ21世紀、共生の職場で各人の力量を十分発揮させるために、リーダーは少くとも次の3点は身につけておかねばならない。

まず一つは、これからのフラット型の組織では、リーダーは命令を下すだけでなく、部下を個人として尊重することから仕事が始まるという点で、オーケストラの指揮者型が望ましい。この情報化の時代だから、リーダーは部下たちに、価値ある情報を判別し、それを組み立てて創造的な仕事に結びつける力（情報リテラシー）を植えつけていくことが、部下を尊重することにつながる。部下はいろいろな情報を果敢に駆使して直接リーダーにプレゼンテーションする。もちろん最終的にはリーダーが決断し、実行する。そういう時代がもう来ているといってよい。二つ目には、大きな目標を常に忘れない人、部下全員のことをよく考えられる人である。曲の演奏にあたって指揮者は自分で大きい方向づけを与え、各パートの長所を引き出しながら、共により音楽をつくる演奏家の一人としてステージに立っている。会社においても、リーダーは組織全体の目標を的確に示し、同時に部下各人の特性や意欲をよく見極めながらこれを

存分に引き出すこと。場合によっては部下の体調や家族状況にも十分意を用いてほしい。三つ目には、オーケストラの指揮者は、各パートの演奏に十分精通すると同時に、作曲家の意図、曲全体の解釈、構成などその専門分野を徹底的に研究し、自分のアイデアをこめて臨んでいる。同じように会社のリーダーも、部下に負けない知識と技術をもつスペシャリスト、プロフェッショナルの顔を併せもつことが大切である。望むらくは、単なるビジネスの勉強に止まらず、自ら文化や教養のレベルを高めておくべし。これが組織のなかにいい意味での遊び心とゆとりの気分を与える。

(5) 旧態仕事スタイルの払拭

働く女性の増加に伴い、多様な仕事動機や仕事意識がみられるようになったが、最近仕事そのものを志向する、仕事に生きがいを見出す女性が段々と多くなってきた。いきおい、能力や意欲に対応する仕事を求める声、教育・研修を望む声が高まってくる。それなのに管理者でいまだに旧態依然の仕事スタイルを変えようとせず、女性に対して偏見や差別観をもっている人が多い。これは、女性たちと男性上司との意識の差、職業観・仕事観のミスマッチによるものである。そのなかで大きなものは、男性たちは「自分たちは会社のために身を捧げ、女性はその歯車の一つとして作動すべし」との固定観念をもち、一方女性たちは「やりたい仕事をやって、それに生きがいを感じよう。そしてたとえ歯車であってもそのうちの大きな部分を担ったり、歯車そのものを動かす役割を果たしたい」と望んでいることである。だから、会社における人事管理の慣習や制度には転居を当然視する男性中心の考え方がまだ色濃く反映されているし、女性に対し職業のプロとして育成するための研修制度も十全とはいえない。会社が量的成長を指向していた時代のように、付き合い残業、会議万能、接待営業などが男社会の勲章のように堂々と罷り通り、あまり疑問を感じていない。しかし、いまや職場が異なった生活環境、異なった人生観をもつ人びとから構成され、多様なライフスタイルを望む人たちが増えてきつつあるなかで、こんな働き方は早晚馴染み難いものとなる。いち早く払拭しなければならないことである。

(6) 仕事に貴賤なし

共生の職場の目的は、お互いが助け合って一体感のある仕事場をつくっていくことにある。人それぞれに価値観が異なり、能力差や体力差も違う。男女の間には、越えられない特性の違いもある。この違いをもつ者同士がいかにお互いを尊重し合いながら、思いやりをもって働くかが大切なのである。会社の仕事や制度・施策・システムは男女平等に取り扱っていかなければならないが、運営にあたっては、男女の特性をよく考慮した仕事の住み分けが大切になってこよう。そんな時、頭脳労働も管理業務もお茶汲みも物を運ぶ肉体労働も、それぞれ立派な仕事であるのに、とするとそこに上下の力関係や差別観を入れるから、職場がギスギスしてくるのである。十分注意しなくてはならない。

6. おわりに

最近ヤル気のある女性が生き生きと働けるための公的なインフラストラクチャーはかなり整備されてきたし、企業内の制度も充実の度を加えているが、今後家庭をもつ女性が働きやすくなるためには、男性方、特に管理者の人たちの意識や働き方がもっと変わっていかなくてはならないと思

う。かく言う管理者の妻だって近い将来共働きに出るところも増えていくだろうし、自分の息子の嫁が働いたり、娘が子育てをしながら会社勤めをする姿は現実のものとなりつつある。社員の半数が核としての家庭は持っていないが、老親を扶養しなければならないという時代もやがてくるだろう。いずれにせよ、「男も女も仕事と家庭」という構図を社会的にしっかりと確立するためには、まず企業における男性本位のこれまでの生き方を考え直し、前例や因襲、先入観などを一切取り払って、女性を真正面から眺め、立派な職業人として育てることを心がけていってほしい。いまは会社のもてる潜在力を顕在化させる一大チャンス時代。意欲のある女性が豊かな生活を享受しながら澆刺と働く体制がつくれるようになっていけば、女性自身のみならず、会社にとっても家庭にとっても、はたまた男性にとっても必ずや新たな活力が創造されることであろう。

藤井則彦（ふじいのりひこ）

住友生命保険勤務を経て、現在京都文教大学就職部長・講師。著書は「いきいきビジネスライフ」（丸善プラネット）、「女性のヤル気が出る会社」（日本文芸社）など

参 考 …… 男女共同参画社会基本法とは ……

男女平等の実現に向け様々な施策が取り組まれてきましたが、男女間の不平等を感じることはまだまだ多いようです。また、少子高齢化など私たちの生活をめぐる状況が変化していく中で、男女が「男は仕事、女は家庭」というような性別による固定的な役割分担にとらわれずに、職場で、家庭で、地域で、学校で、男女がそれぞれの個性と能力を発揮でき、かつ共に責任を担うような社会づくりが必要となっています。

男女共同参画社会基本法は、こうした社会＜男女共同参画社会＞を形成するための基本方針を明らかにした法律で、昨年6月に制定されました。法律では、男女共同参画社会を形成するための5つの基本理念を打ち立て、行政（国、地方公共団体）と国民それぞれが果たさなくてはならない役割（責務、基本施策）を定めています。

基 本 理 念	1 男女の人権の尊重	男女の個人としての尊厳を重んじましょう。男女の差別をなくし、「男」「女」である以前にひとりの人間として能力を発揮できる機会を確保していきましょう。
	2 社会における制度または慣行についての配慮	固定的な役割分担意識にとらわれず、男女が様々な活動ができるよう、社会の制度や慣行のあり方を考えていきましょう。
	3 政策等への立案及び決定への共同参画	男女が、社会の対等なパートナーとして、いろいろな方針の決定に参画できるようにしましょう。
	4 家庭生活における活動と他の活動の両立	男女共に家族の構成員。互いに協力し、社会の支援も受け、家族の一員としての役割を果たしながら、仕事、学習、地域活動などを行うことができるようにしていきましょう。
	5 国際的協調	他の国々や国際機関とも相互に協力し、男女共同参画社会づくりに取り組みます。