



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Working Mother の葛藤

5

日本では女性活用が特に進んでいないといわれて久しい。しかし、今、働く女性にここまで注目が集まっているのは、近年ダイバーシティ論やワーク・ライフ・バランスが重視されはじめたことにも一部起因するのであろう。加えて、労働人口の減少が著しい日本において、アベノミクスを掲げた安倍政権が「一億人総活躍社会」をうたい、「女性の積極的活用」を目標に掲げたことにも一因があるようと思える。1985年に男女雇用機会均等法が成立してから随分と月日は流れ、2015年には、女性活躍推進法が成立した。これにより、労働者301人以上の大企業は、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定などが新たに義務づけられた。女性が働くことに関して、管理職以上の役割も期待されはじめている。これらのこと象徴されるように、女性が単なる労働力としてではなく必要とされはじめていることは、間違いない潮流であった。

10

15

(3.1 参考数値、3.2-3.3 「一億総活躍社会」の概要、3.4 「女性活躍推進法」の概要、参照)

AZコンサルティング会社に10年以上勤める小林孝子（33歳）は、昨今の女性活用を謳う情勢に居心地の悪さを感じていた。これまで、男女関係なく対等に扱ってもらい昇進も果たしてきた。それが急に特別視され、事あるごとに注目される。育休から復帰して、子育てと仕事の両立に悪戦苦闘真っ只中の彼女にとっては、やりたくても前のようにはできないという葛藤を抱えており、自分の能力や成果とは別の次元で話をされているようにみえて、いいのない違和感を抱くのであった。それは、これまでの如きに本の意味で信頼され、期待されているというよりは、周囲からの圧力、具体的にはグローバル（アメリカ本社）からの「管理職・役員クラスの女性比率を上げろ」というプレッシャーの中で、なんとか候補に近い人たちを鼓舞して昇進する意欲をかきたてようとしている姿が見え隠れするのであった。実際に認めているからこそその期待ではないのだろう、と悲しさを感じるほどであった。

20

25

同期で負荷が低い部署に異動した Working Mother も数名いたが、配慮の代償によって責任あるポ

本ケースは、別宮真理子氏（慶應義塾大学ビジネス・スクールM38）が実際の事例を元に作成、大藪 毅専任講師が監修した。なお個人・会社の特定を防ぐため、支障のない範囲で人名・社名・出来事の一部改変を行っている。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright ©別宮真理子、大藪 毅（2019年3月作成）

ジションにつかせてもらえず、仕事が面白くないと不満を抱いているものもいた。とはいえ、責任を全うするには自由がきかない、つまり、時間的制約があつて、いつでもクライアント先に駆けつけるという訳にはいかず、急を要する対応が困難なことも事実であった。孝子は Working Mother に対する扱いの難しさを感じていたが、こうあるべきという絵姿もないまま、女性の後輩たちから相談を受ける機会は格段に増えていた。それは、社内に漫然とある、将来の子育てと仕事との両立に対する不安の現れでもあった。前例が極端に少ない中、マネジャーの自分は様々な働き方が可能ということを示すロールモデルの一人となることが求められていた。多様な働き方が求められていることは間違ひなかつたが、誰もがこれまでに扱つたことのない局面に直面し、手探りで対応しているような状況であった。

そのような環境で第二子を授かった彼女は、産休・育休の間に自分は今後どうしたいのか、また、周囲のマネジメントはどうあるべきかを考えることにした。

1.1 入社の経緯

小林孝子がコンサルティング会社を志望したきっかけは、ゼミ担当教授からの一言であった。就職活動が始まるに当たって、担当教授に問題意識をぶつけて相談したところ、かえってきたのが「まずは自分に力をつけなさい」という言葉であった。その担当教授は国際的にも活躍するその道の重鎮で、政府からも頻繁に助言を請われるなど、一目置かれる程の力を築きあげた人であった。そのため、彼の言葉には重みがあった。実際に、彼はゼミでもシンポジウムでもファシリテート（進行）がうまく、発散した議論を収束させ、端的で的確な言葉で周囲を惹きつけ、巻き込む力があった。どうすればあんな風になれるのかといつも圧倒され、実力があるとはこういうことなのだと、さまざまと見せつけられていた。ゆえに、自分自身に実力をつけて周りに認めてもらわなければ、物事は動かせないことを彼の一言で思い起こし、妙に腹落ちしたのであった。周囲に影響を与えられるほどの力を持つためには、いち早く社会にでて揉まれること、とりわけ、短期間で個の能力を最大限伸ばせるコンサルティング会社が最適だと孝子は考えた。当時、コンサルティング会社は「通常の企業で 10 年かかる得られる経験を 3 年 25 できる」と言われていた。自身の市場価値を高め、会社に縛られない自律したキャリアを目指し、グローバル社会で求められる基本的なスキルをできるだけ早くに身に着けようと孝子は考えた。幸い、彼女は学生時代に部活動でキャプテンを経験していたことから、組織マネジメントにも関心があり、その時に培った人と組織の力を高めるスキルを更に磨き上げができるとも考え、外資系の AZ コンサルティング会社に就職することが決まった。

30 AZ コンサルティング会社は、孝子が入社した当時は、国内では 2000 名規模の会社であったが、急激な成長を続けており、急速に人が増え続けている状況であった。その頃日本では、パートナーと呼ばれる役員クラスの女性は一人しかいなかつたが、女性の活用を積極的に推進するための事務局が

設立され、そのための制度設計を進めるなど、いち早く職場のダイバーシティに取り組んでいる企業であった。

1.2 入社後からマネジャーに昇進するまで

小林孝子にとって、入社後1,2年はもどかしい時期であった。入社直後はやってやるぞという勢いはあるが、所詮若造ができるることは限られている。日々自分の力のなさを痛感し、とにかく上司（社内ではスーパーバイザーと呼ばれる）の仕事を見てはそのやり方を盗み、自分にできることを一つずつ増やしていく。分からることはすぐに調べ、関連する本を読み漁った。当時の上司は入社年が2年上で、同期の中では珍しく女性の上司であった。彼女の仕事をとにかく奪って、彼女が別の仕事をできるようにしようと考えていた。入社直後に同じ会社に勤める同窓の先輩からもらったアドバイスは、「二つ上の上司を目指して仕事をしろ」つまり、アナリスト時代は一つ上のコンサルタントではなく、マネジャーを目指して仕事をしろということであったが、当時の彼女はそこまで視座を上げることは先過ぎた。2年しか離れていない直属の上司との間でも能力に雲泥の差があった。そのような状態でも当然容赦なく、彼女はお客様の前に出ていくこととなつた。一人で説明し、ヒアリングに行くこともあった。向こうは明らかに若く見える孝子に不信感を持っていて、試される様な質問をされることも、挑むようなことを言われることも日常茶飯事であった。孝子は年齢を若く見られないようにと、指輪を左手薬指にして赴くこともあった。試行錯誤しつつもがむしゃらに挑んだ結果、少しずつではあるが自分が詳細を把握している領域をつくり、拡げ、真摯に向き合っていることでお客様が心を開いてくれはじめている感触があつた。そうやってもどかしさに立ち向かい、四の五の言わずに徹底して考え、何としても物事を先に進めるための具体的な手立てを打つ癖がついた。

3～5年目になると、もどかしくてもやもやしていた視界は次第にクリアになってきた。自分ができることも裁量も増えた。部下も持ち、仕事に打ち込んだ。小さいプロジェクトながらも2年上の男性の上司、川東と共にクライアントからの信頼を勝ちとり、契約更新の度に徐々にプロジェクトを大きくしていく。仕事が前にも増して面白くなってきた時期で、クライアントから頼られ、他案件までも紹介してもらったり、クライアントが異動した先の部署で新規案件の相談を持ちかけてもらったりはじめた。自分がプロジェクトをリードする立場にもなり、「このクライアントのパートナーとして10年以上一緒に歩む」ことを密かに目標として掲げた。

そして、一つの転機が訪れた。クライアントの重要な会議に一人で出席することとなつたときのことである。プロジェクトの中止をも視野に入れなければならない程の事態を議論するもので、あいにく上司の川東の都合がつかず単身で乗り込まなければならぬ状況であった。会議中、普段はどっしりと構えて

sample

sample

sample

sample

sample

5

10

いる某大手企業の統括部長も報告で手が震えているのを目の当たりにし、今一度ことの大きさを噛みしめた程であった。会議中に結論はせず、クライアントが持ち帰り方向性を検討することとなった。会議後、急にクライアントの責任者に残ってくれと声をかけられた。その責任者はめったなことではお目にかかることができないが、重要な局面には必ずでてくる、とかく厳しいことで有名な人であった。心臓が高鳴つたが、ここは真価が問われると腹を据えた。案の定、「この事態をどう考えるか」というシンプルで、しかし本質を突いた鋭い質問を受けた。会社を背負って発言しなければならないと感じた。その覚悟が逆に肝を据わらせ、地に足をつけて言葉を選びながら論拠を持って考えを述べた。それを機に、その人との距離が格段に縮まった。その後はこれまでより深くクライアントに関わることが増え、急に仕事の幅が広がった。その人と議論できる位置づけの人ということで、周りの見方も変わった。振り返ってみると階段を一段上がった契機だったといえる。

その後、小林孝子は無事マネジャーに昇進をし、複数の仕事を掛け持ちするなど、ますます仕事にのめりこんでいくのであった。

15

1.3 第一子の妊娠

20

仕事にやりがいと生きがいを感じている矢先、第一子の妊娠が発覚した。いつかは子供が欲しいと思っていたが、このタイミングでは想定外であった。長年にわたって仕込んでいた次世代構想のプロジェクトがようやく身を結びそうな時期でもあった。クライアントの中での自分たちのポジションの飛躍を賭けた重要な新規案件であった。一方で、ちょうどその頃は難しい案件を乗り切った後で、孝子は心身ともに疲れ果てていた。それもあって、これは神様がしばらく休めと言っているのかもしれないと彼女は自分に言い聞かせた。

25

しばらくすると酷いつわりが襲ってきた。まだ定期には入っておらず、周囲に伝えることは憚れたが、引継のこともあるので上司の川東と、プロジェクト責任者である外山には伝えた。二人とも歓迎してくれてサポート姿勢を示してくれた。しかしながら、そのころの上司の川東と外山はほとんど現場にはいなかつたので、実際に頼るのは部下が主であった。とはいえ、後任について不明確な状態では話せないというジレンマがあり、しばらくは直属の部下にさえ切り出すことができなかった。結果、体調不良で出社を遅くさせてもらい、つわりが落ち着いた夕方の16時や17時に出社するようなことも度々あった。既存案件は上司の川東と部下複数人に分担して任す手はずをつけ、仕込んでいた新規案件の後任は信頼できる同期に声をかけて引き取ってもらうことにした。

30

5カ月目の定期に入つてからはつわりもおさまり、クライアントやプロジェクトのメンバにも伝えて、とにかく引継に時間をかけた。周囲の理解も得て仕事はやり易くなつたが、プロジェクトが重要な局面

になると夜遅くに帰宅することも多かった。深夜に帰宅し、一息つくためにソファに横たわったとき、はじめて胎動を感じた。お腹の中から励ましてくれているような錯覚を持ち、思わず気持ちが緩んだ瞬間であった。「ストレスの多い生活でごめんね。お腹の中で踏ん張ってくれてありがとうね。できるだけゆったりした気持ちで過ごせるようにするからね。」と心の中で話しかけて、まるで一心同体のような気持ちで毎日を過ごしていた。そんな折、以前とさほど変わり映えのしない状態で生活する孝子を見かねた夫から、厳しく叱責を受けた。普段は温和な夫であったが、その時はこれまでになく激怒していることが見て取れた。「体を疲れ」と、「これまでと次元の違うレベルが求められている自覚がなさすぎる」と、ここまで厳しく叱責を受けたのは後にも先にもこのときが初めてであった。孝子は自分なりに気をかけているつもりであったが、夫の迫力にわが身を省みらざるを得なかつたのであった。

臨月が近くなってくるとお腹も大きく疲れやすくなり、お腹が張るときは近くの喫茶店へいって一休みしながら乗り切った。プロジェクトを離れる時は、さすがに長期的な関係を築きはじめて愛着あるクライアントを手放すことに後ろ髪引かれる思いもあったが、後任に任せる英断をした気分であった。

産休に入ってしばらくした後、同期の一部は次の昇進を果たしていた。その時の孝子にとっては、特段昇進が遅れることについて残念に思う気持ちはなく、これから起こるであろう新しい生活の変化に心を躍らせていた。

1.4 第一子の出産

出産は、想像をはるかに超えて壮絶であった。初産婦の出産は平均で 12 時間から 15 時間程かかるといわれている中、それよりもかなり短い時間で極めて安産であったと助産師さんから言われたが、孝子は信じられないと思ったのだった。むしろ、陣痛の過酷さから二度と経験したくないと切に思ったのであった。陣痛の強さや長さは人によって相当異なるらしく、2 日がかりの出産もあるということであった。陣痛を経験した後では、それは気の遠くなるような長さであり、孝子は第二子を出産することがあったならば、自然分娩ではなく、麻酔で痛みを和らげる無痛分娩を選ぼうと心に誓うのであった。

出産もさることながら、産後 1 カ月頃までの新生児の育児も過酷であった。孝子はもともと運動部に所属しており、体力には多少の自信があった。また、深夜まで仕事をすることも朝飯前であったので、うわさに聞く「あまり寝られない」という状況にも慣れっこで問題ないと思っていた。しかし、実際は過去の経験をはるかに凌駕するしんどさで、思わず「なんの修行？」と思うほどであった。2、3 時間起きに起きて授乳し、寝不足の中、泣いている赤ちゃんをあやし、おむつを替え、寝かしつけるなど、初めてのことでの日々精一杯で、文字通りふらふらになった。実家から母親に手伝いに来でもらっていたが、自分の生理的なリズムお構いなしに赤ちゃんのリズムに強制的に合わせることは、意思の力だけではどうにもならないものなのだと悟った。とにかく、家事は後回しにして、赤ちゃんが少しでも寝てくれた時に、

一緒に体を休めて乗り切った。

夫は、家事・育児共に積極的に関わってくれた。深夜に帰宅しても、孝子がふらふらになっている状態を見て、進んで育児を交代してくれた。仕事で疲れているにも拘らずなので気が引けたが、とても5ありがたかった。ただし、一度寝てしまった後は、どれだけ赤ちゃんが泣いても基本的に疲れ果てていて起きることができないのであった。そのような中、ある日、孝子は遂に体調を崩し、高熱を出してしまった。赤ちゃんのお世話ができるような状態ではなかったため、夫に仕事を切り上げて帰ってほしいと懇願した。しかし、夫の仕事も佳境のタイミングであり、帰宅はいつもより少し早い程度のものであった。それが孝子にとって衝撃的な出来事となり、産後で感情が不安定なこともあって、小さなしこりとして残ってしまった。孝子の夫は同業だったため、夫の仕事の状況・立場も理解できるのであったが、あまりにも辛い10状態であったことから、どうしてもその出来事が許せないのであった。その時から、孝子は夫に強く言うことも増え、夫婦の関係も次第に変わっていくのであった。

一方で、1カ月過ぎ、3カ月も経つと、慣れない育児の勝手も分かりはじめ、赤ちゃんもまとまって寝る時間が増えたため、随分と楽になった。その頃になると赤ちゃんは表情も出始め、首が座ったり、寝返りができたりと、成長を垣間見る瞬間が増えていき、家族が増えた喜びや楽しさをますます噛みしめる日々なのであった。

1.5 復職

小林孝子が復職に当たって一番苦労したのは保育園探しであった。早くに動いたつもりであったが、どこへ行っても100人待ちといわれてぞつとした。案の定、認可保育園は第10希望まですべて落ちた。まだ半年の小さくてかわいい我が子を保育園に入れなければならない後ろめたさを持ちつつも、もしこのまま保育園が見つかならなかったら復職はどうなるのか、不安でしょうがなかった。しばらく仕事から離れたことで、これまでの仕事を俯瞰して捉えられたこともあり、仕事に戻りたい気持ちが日に日に高まつていった。そうこうしているうちに、子供が1歳になる前に認証保育園から合格通知が来た。ほっと胸をなでおろし、復職後の生活の準備をはじめた。

孝子は復職の1カ月ほど前に、上司の上司であった外山（彼はその頃、孝子の所属する部署を統括する役職に就いていた）に復帰後の仕事について相談をした。直近の会社の様子や、今どのような30案件があるのかなど、話が弾んだ。長年お世話になった直属の上司であった川東は、孝子の産休・育休中に転職をしていた。そのため、新しい仕事、新しい上司という何もかも新しい環境の中で、子育てしながらの限られた時間で成果を出すという、これまでと違う働き方が求められる状況であった。孝子

sample

sample

sample

sample

sample

は、足りない部分は時間をかけてカバーするという従来の働き方を否応なく変えなければならないこの環境は、次のステップに進む自分にとってはプラスだとまで考えていた。心機一転、頑張ろうと、これまでに積み重ねたものへの自負もあり、孝子は自分にはできる信じていた。

sample

sample

sample

sample

sample

しかし、現実は甘くはなかった。孝子はこれまでの会社人生で経験したことがない葛藤と壁にぶち当たることとなる。数々の修羅場を乗り切ってきたと思っていた孝子であるが、自分の力量不足に打ちのめされるのであった。

5

sample

sample

sample

sample

sample

復職初日は、保育園からの電話ではじまった。「お子さんが熱を出したので迎えに来てください。」面食らったが、結局、新しい上司に説明して早退させてもらった。その後、数日は熱のため保育園に預けられずリモート（在宅）で仕事をさせてもらった。最初の仕事はリハビリ的な位置づけということで、提案のための分析調査という、クライアントの前にはでない補佐的な仕事だったのでまだ何とかなった。が、孝子は今後のことを考えると対策が必要と考えた。数か月のならし保育をして万全を期したにも拘らず、最初の月で2,3回も熱出しで呼び出されたためである。会社が斡旋して補助を受けられるベビーシッターとの契約もしていて、何度かきてもらっていたが、プロで安心できる感じのいい人とは言え、熱を出して心細いだろう中見知らぬ人に見てもらうことは、まだ小さい子供への負担が大きすぎることが見て取れた。そのため、定期的に同じ人に来てもらい慣れてもらうことを考えたが、当然出費も桁違いに大きく、折衷案として義理の父に毎週来てもらうことにして、いざという時に備えた。急に呼び出される時には義理の父・夫・孝子の三人でやりくりして凌いだ。場合によっては、午前は孝子、午後は義理の父、夜は夫といった風にバトンを渡すことも多かった。

10

15

20

sample

sample

sample

sample

sample

平日帰宅後は毎日子供の世話で手一杯で、自分の時間はほぼなくなった。子供を保育園からピックアップし、ご飯を食べさせ、お風呂に入れて、歯を磨いて寝かしつけるという一連の流れを怒涛の勢いでこなし、結局自分のご飯を食べることができずに疲れ果てて一緒に寝落ちすることもしばしばであった。孝子は、「子供がいるので」と周囲から理解を得られやすいこともあり、当然自分がメインで子供をみて、夫は今までどおり仕事に集中できる環境を作つてあげたいと考えていた。根底には、母親が育児を主ですべきという伝統的な考え方自身も周囲も影響を受けていた。男性と女性とでは、子供ができたということへの周囲の捉え方はまだまだ異なるように感じていたし、生半可な気持ちでこなせるような仕事ではないというシビアさも理解していた。そのため、基本的に平日は保育園に連れて行くのは夫の仕事であったが、それ以外の夜は自分が担当すると考えていた。夫は、できるだけ早くに帰宅しようと意識して努力をしていたが、実際はさほど以前と変わらない状態であった。しかし、以前にも増して家事・育児をこなし、平日は孝子に負担が大きいからと週末はできる限り家事・育児をしようと配慮してくれていた。

25

sample

週末は、夫と交代して体を休め、一人は子供を公園に連れて行って遊ばせるなど、育児と家事、と

sample

sample

sample

sample

sample

りわけ洗濯やご飯の作り置きをして、大量に冷凍して平日に備えることであつという間に過ぎて行った。

それでも、最初の頃は、大変でも仕事が楽しくて仕方がなかつた。久しぶりに頭をフル回転で使い、夕方にはへとへとになったが、充実感があつた。しかしそれは長く続かなかつた。後から振り返ると、1年

5 のブランクは頭の回転と勘を鈍らせていて、ある意味仕事では使い物になつていなかつたのではと思うほどであった。(3.5-3.6「仕事と家庭の両立」/「男性の育児・家事への参加」に関する調査結果、参考)

次に配属されたプロジェクトは、難易度の高いプロジェクトでクライアントの要求レベルも高く、プロジェクトのメンバーは全員遅くまで働いていた。孝子はお迎えの時間に間に合うよう18時から18時半には退社していた。間に合わせにタクシーで高速道路を使って迎えに行くこともあつた。しかし、同じマネジャー(しかも後輩)が身を粉にして働いている中、仕方がないと思いつつも罪悪感があつた。また、彼らとは当然でてくるアウトプットの量は違う訳で、同じ土俵ではいられないということを明確に理解した。さらには、クライアントや関係者との関係構築、フォローする時間を取りることができず、今までのように自由に動いて「ここぞ」という時を見逃さずにお客さんの前に赴いて信頼関係を作り上げてきた彼女にとって、それができなくても仕事を成し遂げなければならぬ難しさを感じる、もどかしい日々が始まった。

10 15 また、新しい上司は年次も孝子と変わらず、孝子のことをよく知らないので、どう仕事を振るか図りかねているようであつた。新しい上司との関係づくりが必要でも、対面でのコミュニケーションが取れる時間は極端に限られていた。今までのように部下の悩みに寄り添う時間もなかつた。日中の限られた時間にランチで話をするだとか、ちょっと話そうと仕事中にお茶飲みに誘うぐらいしかできなかつた。以前のようだ、飲みに行って腹を割って話し、親交を深めるという手は取れない状態であつた。制約が多いことを自覚するにつれて、孝子は夫が平日にこれまでとは大きくは変わらないで仕事を続けられていることに、幾何かの不公平感を感じるようになっていった。夫は周囲が羨むほどに育児も家事もこなしており、孝子への理解もあってそれはとてもありがたいと感謝していたにも拘らず、平日の自由度が桁違いに違うという気持ちを払拭できないのであつた。夫は仕事に集中できるようにしてあげたいという気持ちがありつつも、以前感じた小さなしこりがムクムクと沸き起り、なぜ自分だけがこれほどまでのもどかしさに対処しなくてはならないのか、そんな風に思つてしまつた。

20 25 少なくとも何とか求められるアウトプットは出そと深夜に起きて仕事をしたり、早朝に起きて仕事をしたりすることもあつた。そうやって書類ができメールでやりとりができたとしても、やはり人と対面でコミュニケーションする時間が限られている状態は、物事を進める上でこれまでにない難しさがあつた。フットワークの機敏さとコミュニケーション量を武器にこれまで成果を出してきた孝子にとっては手痛い気づきであつた。時間をかけるという軸以外で自分の価値を見出さなければならないと感じた。新たな次元が求められている時期にきていくと悟つた。

結果的に、孝子は時間短縮勤務を取ることにした。確かに8時間ジャストの勤務はできるが、8時間以上勤務するであろう同僚と同じ土俵ではないということを明確にする意図があった。そもそも管理職になつてからは残業という概念はなかった。勤務時間を短縮した分、給料は減額されるが、彼女にとって時短を取ることは周囲に対する気休めにもなった。「時短なので」という言い訳ができるようになると感じた。時短の承諾を得るため、昔からお世話になっていた外山に相談したところ、時間当たりの量で成果が決まるものでもなく、時間はあってないような仕事だから、時短にしない方がよいのではと助言をしてくれた。しかし、孝子の意思は固く、そちらの方が心理的負担がなくて伸び伸び仕事ができると伝えたところ、それであればと快諾してくれた。同じ時期に出産した後輩は、時短は取っても取らなくても変わらないと、働き方を今までとは変えるスタイルをやり通す方針であった。彼女はご両親が家の近くに引っ越したとのことで、基本定時に帰宅するが、いざとなれば残業や自宅での仕事も可能という状況であった。同じ時期に出産した先輩は真逆で、保育園が見つからず、まだ暫く子供と一緒にしたいということで育児休業の延長を申請していた。

孝子は、家庭では夫と話し合って、隔週で家事代行サービスを活用することにした。また、お野菜や乳製品などを定期宅配してもらうサービスも活用することにした。その上、義理の母から申し入れがあり、頻繁にご飯の差し入れもしてもらうようにもなった。さらには、毎週末サポートにきてもらっていた義理の父に、平日の夜も定期的に来てもらうことにした。当初は、熱などで保育園から呼び出される緊急時の対応のためであったが、子供も慣れ親しんでいて、子供一人でも預けられる状態になっており、義理の父に来てもらったその日だけは孝子が心ゆくまで仕事をするというスタイルを確立していった。義理の父は、夫をはじめとして実の子のおむつ交換は一度もしたことがない人であったが、おむつ交換も厭わずに対応してくれた。このように、家族の多大な協力を得て、孝子は仕事と家庭を両立する環境をできる範囲で整えつつあつた。

1.6 復職後の葛藤

しばらくして、孝子は昔お世話になったクライアントに望まれ、昔いたプロジェクトを手伝うこととなった。これまでの経緯やクライアントの内情を熟知していたため、重宝された。子育て中ということも知られていたので、クライアントも時間的制約を理解してくれた。格段とやり易くなり、ありがたいことではあったが、過去の経験だけでやっていけると感じる日々でもあった。それでは他のプロジェクトにいったら通用しないだろうと危機感を抱いた。しかし、日々プロジェクトを遂行することだけでも必死で、一歩先に進むための対策を描けないままでいた。

さらに、次のプロジェクトで上司となった山本はこれまでの上司とタイプが全く違い、また年次も離れていたことから、その違いを理解して自分が振る舞えるようになるまで時間を要した。そのため、ようや

sample

sample

sample

sample

sample

く自分で一から開拓した案件が身を結びそうな時にその上司の山本を説得できず、ほぼ獲得することが見込めていたその案件を辞退することとなった。時間がなくともやれるという自信につながっていた矢先の出来事で、自分の実力の無さを痛感した。時間が限られていることも一因にはあるが、それだけではなく、違うタイプの人と識別し、彼らのコンテキスト・ロジックを見越して納得させられるだけの力量を持つ5 ていないのだと感じた。人に応じてアプローチの仕方を変えることのみならず、その上司の山本からもらった違う視点を自分は持ち合わせていないとも感じた。視座の高さ、視野の広さ、視点の深さが必要な局面であった。限られた時間を突き付けられた彼女にとっては、今まで以上に取捨選択が迫られ、制約がある故に真の実力が試されることとなり、自分に足りないものに気づかされる日々であったのである。

10 先に進むためにこれらの気づきを活かして「もっと仕事に集中したい」という気持ちとは裏腹に、現実問題としてそれが許される状況ではなかった。子供はすぐすぐと育っていて、保育園に迎えに行くと満面の笑顔でママー！と飛んできてくれた。疲れが吹き飛ぶ瞬間であったが、母親を欲する時期でもあり、何をするにも後を追ってベッタリであった。ここぞという時で週末に仕事にでかけようとすると号泣して「いかないで」と迫られ、「自分もいく」と駄々をこねられた。ちょっとしたら諦めていつのまにかニコニコ遊んでいることが分かっていても、寂しい思いをさせたという申し訳なさでいっぱいになった。自分自身15 も子供の成長ができる限り傍にいて見守りたいという思いもあり、常に「仕事をもう少しだけ頑張りたい」、でも、「子供ともっと一緒にいたい」という思いの葛藤がつきまとった。

そんな葛藤を抱えている孝子であったが、社内で助けられることもしばしばであった。社内では、キャリア・カウンセラー制度というものがあり、普段一緒に働いている直属の上司ではない上位クラスの人が20 社員のカウンセラーとなって、その人のキャリア形成をサポートする制度があった。孝子のキャリアカウンセラーは男性であったが、三児の父で、奥さんも共働きということで孝子の置かれている状況に寄り添い、理解を示してくれた。その存在は心強かった。もちろん、彼の奥さんの状況と自分の状況は似ているところもあるであろうが、置かれている立場や仕事への思いは人それぞれなので、必ずしも同じではないのだけどな、と思うことはあった。それでも、彼との定期的なミーティングでは、日常から一步引いて自分25 を俯瞰することができて意義深かった。彼は、「コミットメントレベル（責任を持つレベル）は変えずにスコープ（責任を持つ範囲）を絞る」よう、アドバイスをくれた。例えば、成果にはコミットするが、マネジメント対象のクライアント数や領域を絞るということであった。とても腹落ちする話であった。いざその考えを行動に移そうとしたときには、そう簡単にきれいに切り分けができなくて難しかったが、そういう切り口で自身を捉えるようにしようとは心にとめた。

30 また、社内では子育てしながら働き続けている人たちのネットワークを作ろうという動きが活発化していた。人それぞれ状況は違えども、自分の悩みや困っていることを共有して、他の人たちはどう対処しているかを情報交換できる場として、ランチオンでのネットワーキングミーティングが所属部署単位と全社単

位で開催されるようになった。孝子も参加してみたところ、似た境遇の人で参考になる話も多かった。孝子は、同じ会社といえど、置かれている状況は人によって様々だと感じるようになった。以前と変わらないコミットメントをしたいと考えている役員レベルの人は、毎日のようにベビー・シッターを活用しているとのことであった。産後4か月で復職して、会社で搾乳をして会社の冷凍庫で母乳を保存しているという逸話を語っていた。一方で、子供がいるからと割り切って「定時」までで、仕事も積極的に断る、つまり、できないことはできないときっぱりはつきりいう人もいた。子供との時間は今しかなく、仕事はいつでもできると腹をくくっている人たちであった。つまり、仕事を重視したいのか、家庭重視に切り替えたいのか、はたまたその中間なのは人によって異なるようであった。また、思いは様々でも、両親が近くにいるかどうか、や、夫の家庭・育児の関与可能度合いによっても状況はがらりと変わると感じた。仕事をしたくとも周囲の環境として許されない状況である人と、いざとなれば親や夫に頼られる人との間には筆舌し難い大きな差があるようであった。そのため、ひとえに「育児と仕事の両立サポート体制」といっても、画一的なものではなく、千差万別のニーズへ応えられるものが求められているようであった。

この頃には、AZコンサルティングは5000人を超える規模の会社になっており、女性のパートナー（役員クラス）の人数も2桁に突入していた。また、子育てをしながら働く女性の数も増え、社内の女性活用の制度も一通り整備されており、積極的に利用されているのであった。さらに、その先に何が必要か、といった議論も継続してなされており、ネットワーキング・ランチに代表される様な、新たな取組・仕掛けは次々と検討されていた。また、女性だけでなく、障害者やLGBTなどのマイノリティへと対象は拡げられていた。

1.7 第二子の妊娠

そうこうしているうちに、孝子は第二子を妊娠した。第一子直後は出産と育児の大変さに打ちのめされていてしばらくは無理だと思っていたが、怒涛の時を経て、仕事も自分なりの割り切りを持ち始めており、今はいい時期なのかもしれないと思った。なぜなら、周囲のサポートもあってなんとか日々仕事を回せるようになり、よくやっていると自画自賛しつつも、このままでいいのかという思いは残っていたためである。復職してからの葛藤や気づきを今一度客観的に振り返り、自分が今後どうしたいのか考えるのに良いタイミングであると考えたのである。これまでの生活の激変は目まぐるしく、仕事においては自身が半人前になったかのような感覚を抱かせたが、人生において何を大事にしていくのか、真剣に向き合う機会を与えてもらったのだと前向きにとらえるられるようになってきていた。

とりわけ、ここ最近はダイバーシティが大事だと叫ばれ、働く女性を増やそうという風潮が社内外で優

sample

sample

sample

sample

sample

勢を誇っていた。これまでに経験したことのない葛藤を抱いて四苦八苦していた孝子にとっては、なんともいいようのない気持ちでその風向きを受けていた。Working Mother がどれだけの葛藤を抱き、困難に立ち向かっているかは当人でないと到底理解できないのだろうと感じていた。ダイバーシティが本当に必要なのか、それを引き受ける覚悟を社会や会社が持っているのか疑問に思うこともあったし、どの会社の
5 どの部署にも等しく適用されるべきものという話ではないだろうという肌感覚を持っていた。(3.7 「女性の活躍推進」に関する調査結果、参照)

見方によつてはその風潮はラッキーなのだろう。追い風ともいえる。理解をしようという姿勢を示してくれ、その大変さや挑戦する姿勢を踏まえてプラスで評価をしてくれる。しかし、これまで対等に扱われ、
10 成果を示して認められてきた孝子にとっては、一抹の寂しさや悔しさを感じる部分もあるのであった。困難極まりない状況を七転八起しながら突き進んでいることには確かに理解して欲しい一方で、もてはやしたり腫物を触るように気を遣うのではなく、今までと変わらずその人となりに対して期待し、純粋な実力・成果を持って認められたい。それでいて、踏ん張る必要性について搖るぎやすい状況ゆえに、強力な後押しをして奮い立たせもらえたなら、勝手ながら嬉しい。でもそれは甘い考えだろう、孝子はそんなことを思うのであった。

15 絶対的な貢献度を量で図ると周囲とは差が出てしまう。たとえ、貢献度を時間当たりの生産性で測つて優れていたとしても、溢れる仕事を回さなければいけない管理職にとって、時間を呈して貢献した人を評価したくなる心理は当然だ。量が評価の尺度となってしまうのは仕方がない。長時間労働は非効率で生産性が悪いし、新しい発想によるイノベーションも生まれにくいという実態もよく言われることであり、
20 これからの時代、働き方を変えていかないとという理想は確かにある。しかし、絶対量と単位当たりの量の議論はそう簡単には覆らないだろうと孝子は思うのであった。また、自分はそういう次元ではない土俵で戦えるまでには至っていないとも思うのであった。

とはいって、足踏みしつつも少しずつ前に進んでいる彼女は、成果もあげていて、次のタイミングでは昇進が見えてきたところではあった。この度の妊娠によってその機会を棒に振ることになり、第二子出産
25 後に戻った時には、また多少の足踏みが必要となるだろうと彼女は思った。気が付ければ、同期のほとんどは昇進するかやめるかを選択しており、部下だった後輩も昇進している程であった。孝子は昇進へのこだわりはなく、むしろ、昇進後の役割を十分に果たせる自信もなかった。自分が納得できる働きができる、クライアントから必要とされて契約が取れていればいいと思う一方で、それだけで許されるのかという考えも頭をよぎった。

30 入社 1, 2 年目の後輩から相談を受けたことを思い出すと、自分はまだ恵まれている方だと孝子は思った。彼女たちは、まだ自身のスキルや立ち位置が確立されていない状態で育児期に突入するので、自

自分が働き続けていいのかという不安も大きいし、社内で認めてくれている人とのつながりも強くはないようであった。また、社内でもまだパフォーマンスが高くない社員を育児中だからと言って丁重に扱うことの難しさに直面しているプロジェクトもあると聞いた。理想で分かっていても、現実は厳しい。別の会社に勤める孝子の友人の話では、まだ戦力にならない1～2年目の社員が、育児休業を取得し時間短縮勤務で復職することで他の社員へのしづ寄せが著しく大きい事態になっているという話を聞いた。まだ一人前になつていないのであれば、そのような社員は一旦は、契約社員とすべきという意見もあるらしい。逆に、他の企業に勤める友人の話では、戦力になる将来を期待された優秀な社員さえも、出産を機にキャリアをリセットさせられたため、二人目は踏み切れないという人もいた。

思い起こせば、今の働き方では子供ができないという理由や、不妊治療に専念するという理由で退職した後輩たちも孝子の周りにはいる。男性でも、子供ができる働き方を見直すことに迫られた結果、会社を去った人たちもいた。家族の介護で悩む社員もいた。つまるところ、会社として従業員に働き続けられる環境を整えるというのは簡単な話ではないということだと、孝子は切実に感じるのであった、

ふと外を見渡せば、日本にある外資系はどこも同じような状態で、管理職以上に就く女性が少なく、グローバルからのプレッシャーもあってWorking Motherは重宝される。ただし、当然「バリキヤリ」マインドは求められる。時間ではなくプロフェッショナルとして成果にコミットする気概と実力である。通常なら制約付きのWorking Motherは転職市場で不利だ。復職当初は、自分の不自由さから転職がどれだけ厳しいかということを実感したものであった。彼女は自分でも制約のある人を採用したいとはなかなか思えないものであった。他方、転職した同期は、外の世界がいかに楽で、求められるハードルが低いことを囁き、孝子を誘うのであった。

孝子はもう一度復職するのも、転職するのもありだらうと次の道を模索する覚悟を決めていた。復職して、もう一度更なる高みを目指し、自分で答えを見つけて生き残っていきたいという気持ちと、自身の納得や成長を心ゆくまで追いもとめることはせず、足踏みすることが許される限り、割り切ってできることを心ゆくまでやろうという気持ち、両方が頭をもたげていた。そして、いつのこと新しい場で違う働き方を模索したいという気持ちも沸いていた。新しい場といつても、多少は今よりも楽な場で、違う側面からバリキヤリに近いキャリアを目指すのか、もっとスローダウンした、自分の心地良いペースで子供との時間を沢山確保してのらりくらりと進むのか、いずれの道もあり得ると考えていた。結局は、自分として何を重視して選び取るかだと考えた。つまり、何かを諦めなければならない、若しくは、うまくやる術を身につけないといけないと彼女は思った。その先に自分は何をしたいのか、自分の将来の方向性を考えなければと思い始めていた。

仕事上で知り合い、懇意にしている別の会社の役員に相談すると、彼からは「古風だといわれるかも

5

10

15

20

25

30

しれないが、子供が小さいうちは母親を求めていることを知っている。だから、とにかく思う存分べったりさせるのが一番だと思っている。母親の代わりはどこにもいない。」と言われた。その言葉は孝子を余計つらい気持ちにさせた。そういわれて簡単に自分の仕事人生を捨てる覚悟を彼自身が持っているようには思えなかった。男性にはなかなか理解できない境地なのかもしれないとその時感じた。自分だって、
5 子供が求めるだけ傍にいてあげたいという気持ちもあるが、欲張りだといわれてもやりがいのある仕事を持った人生を捨てる覚悟は持てない。子供のことを優先しすぎて、思う存分進まなかつた自分の人生を後で後悔するのではという気持ちがあった。再チャレンジする障壁が高いことは目に見えていた。専業主婦だった叔母は、立派な母親で社長夫人として何不自由なく暮らしていたが、事あるごとに自分が仕事を持つてこなかつたことを嘆いていた。専業主婦になった友人も、子供と向き合う大変さの中、自分の世界の狭さを嘆いていた。子供が大きくなって手が離れた時に復職したくてもできないことに苦労している人も多数いた。確かに母親とは尊いものであるのだろうが、現実問題、周囲の扱いも千差万別で理想論のように思えた。母親であることを優先させて、そのことに自尊心もってやっている人もいるだろう。しかし、母親として生き生きと働いている姿を見せることも子供にとっては悪くないはずだ。事実、生き生きと働いているからこそ、子どもとの時間の大しさが際立ち、子どもたちとも精一杯向き合えることもある。四六時中子どもと向き合い続けることは、簡単にできることではない。濃密さも考えるべきだと思う一方で、忙しくなりすぎると余裕がなくなつて、子供に大きな気持で向き合えないこともありますと事実だと彼女は思った。

そんな折、役員の一人から Facebook の女性 COO であるシェリル・サンドバーグの TED でのプレゼンを視聴できるサイトが送られてきた。「これを見て何を感じるか」という女性社員向けのメッセージもあった。そのプレゼンはかつてないくらい孝子の心を揺さぶった。一つ一つの話題が孝子が感じていたことを代弁しているようで、はげしく共感した。プレゼンの中でシェリルは障壁は多くとも、どうしてもやめなければならない事態になるまでは「アクセルを踏み続けて」ということを言った。それがどれだけタフさを求められるか、しかしこの段階に自分を導いて新たな道が切り開かれていくのだということを確信を25 持って理解した。かつて自分がそうだったように、もがき立ち向かった日々の先には必ずと言っていいほどこれまでと違った景色が見ることができ、実力が格段に上がる。

それが分かっていても、アクセルを踏み続けたい気持ちと、やりがいがあつて気づきや学びが多い環境だとしても毎日に疲弊してしまつては元も子もないという気持ちが交差した。疲弊しない術を描き切れてはいないし、その中で突き進み苦しみながら成長して次の段階を掴み取ることがはたして幸せなのか、
30 自分にとっての頃合いはどこなのか、孝子は答えがでないでいた。孝子は、できないこと・変わってしまったことを嘆いてもはじまらないのだから、「悩むより考えろ」と自分に言い聞かせた。これはキャリアを見つめなおす「またとない絶好の機会」であり、自分は自分で選択することができるのだと。

2 設問

- もしあなたが孝子さんであればどうしますか？

具体的行動（復職、退職、転職、その他）と、その理由をあげてください。

又、孝子さんの夫であれば、どう対処しますか？

5

- あなたが孝子さんの職場上司であれば、この状況にどのように対処しますか？

本人に対してとその同僚に対して、2つに分けて考えてください。

- この状況を踏まえて、営利を追求する企業であるAZコンサルティングに対してワーキングマザー支援の改善提案をしてください。その際、この会社の業務性質を考慮してください。

10

15

20

25

30

3 参考資料

3.1 参考数値

5 • フォーチュン 500 社で最高経営責任者を女性が勤める企業は、アメリカでもわずか 4% で、上級執行役員の 14%，取締役の 17% が女性である。ヨーロッパの場合には、女性の取締役は全体の 14% である。一方、日本では経営執行委員会の女性の割合はわずか 1.1% に過ぎない。これは、先進国の中で最低の数字である。

10 • 世界の議会に占める女性議員の割合は 20% 程度で、日本の国会での女性議員の比率は 13% である。どちらも人口比率には程遠い数値。

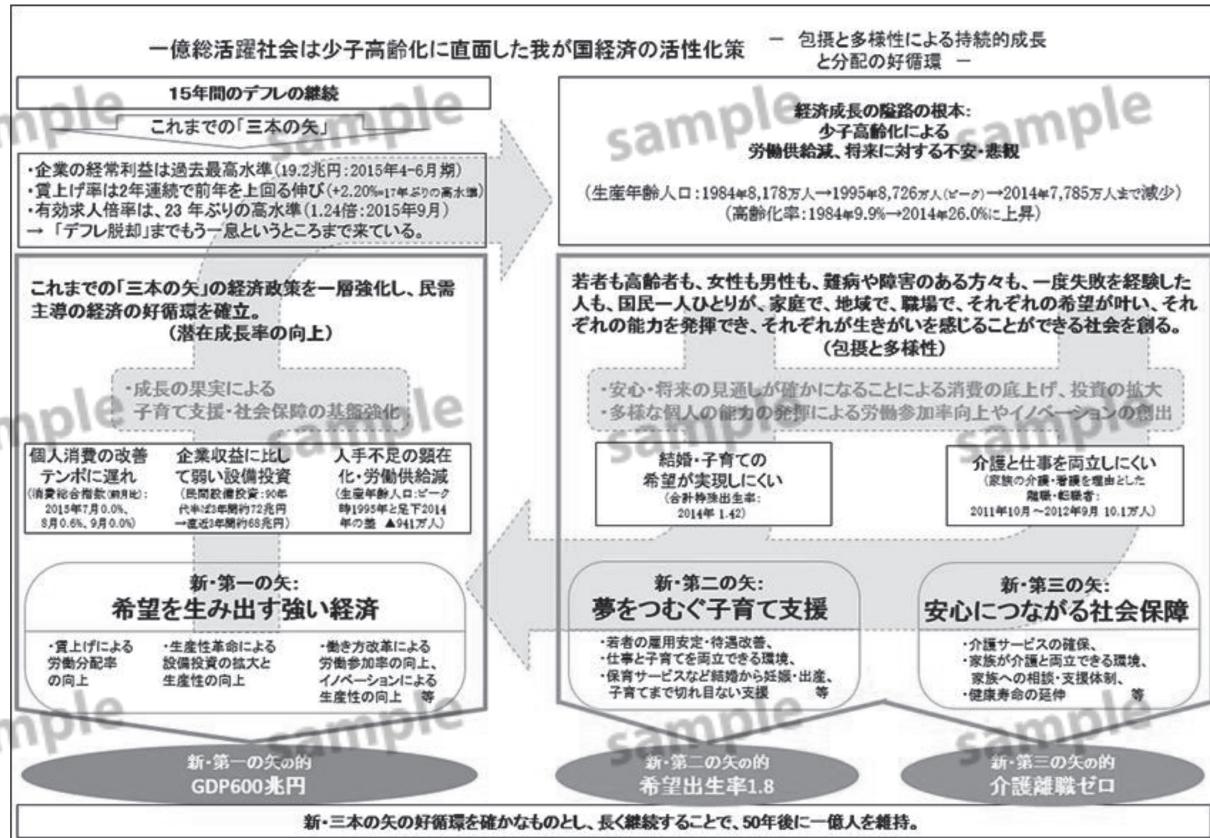
15 • 高等教育を受けた女性のかなりの数が家庭に入り、労働人口から脱落している。具体的には、既婚で子供のいる白人女性の離職率は 2005 年時点では 21.3% である。

20 → 以上、すべて

25 シェリル・サンドバーグ (2014) 「LEAN IN- 女性、仕事、リーダへの意欲」

30 において公的資料から引用されている数値を参考に記載。

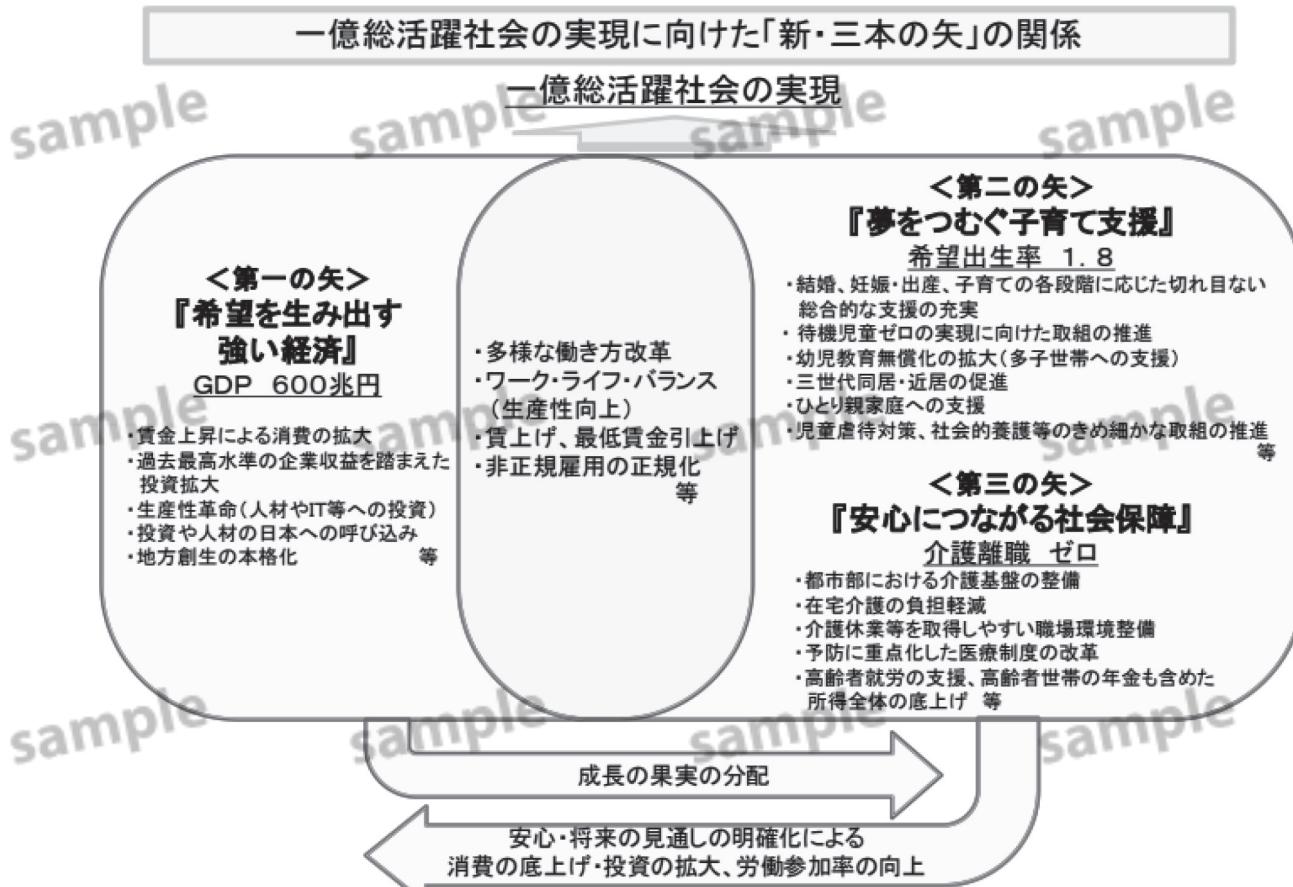
3.2 「一億総活躍社会」の概要①



出典：首相官邸ホームページより

<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/>

3.3 「一億総活躍社会」の概要②



3

出典：第1回一億総活躍国民会議の資料より

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/dai1/siryou3.pdf>

3.4 「女性活躍推進法」の概要

女性の職場における活躍を推進する 女性活躍推進法が成立しました！

※ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律

【301人以上の労働者を雇用する事業主（※）の皆様へ】

平成28年4月1日から ①自社の女性の活躍状況の把握・課題分析、②行動計画の策定・届出、③情報公表などを行う必要があります。

※ 労働者には、パートや契約社員であっても、1年以上継続して雇用されているなど、事実上期間の定めなく雇用されている労働者も含まれます。また、300人以下の事業主の皆様は努力義務となっています。

①自社の女性の活躍状況を把握し、課題分析を行ってください

次の女性の活躍状況（基礎項目①～④）については必ず把握し、課題分析を行ってください。

①採用者に占める女性比率 ②勤続年数の男女差 ③労働時間の状況 ④管理職に占める女性比率

★女性の活躍状況の把握や課題分析のための支援ツールについて、厚生労働省のホームページにおいて公表しておりますので、ぜひご活用ください！

※そのほか任意で把握することとする選択項目についても実情に応じて把握することが効果的です。

②行動計画の策定、社内周知、公表、届出を行ってください

ステップ1の結果を踏まえて、女性の活躍推進に向けた①行動計画の策定、②労働者への周知、③外部への公表、④都道府県労働局への届出を行ってください。

①行動計画には、(a)計画期間 (b)数値目標 (c)取組内容 (d)取組の実施時期を盛り込んでください。

★女性の活躍状況に関する情報を一元的に集約したデータベース（※）については、2月末に開設いたしましたので、行動計画の公表先としてご活用下さい！

（※）厚生労働省「女性の活躍・両立支援総合サイト」内の「女性の活躍推進企業データベース」

③自社の女性の活躍に関する情報を公表してください

優秀な人材の確保と企業の競争力向上につなげるため、自社の女性の活躍に関する情報を公表してください。

★女性の活躍状況に関する情報を一元的に集約したデータベース（※）については、2月末に開設いたしましたので、情報公表先として、ぜひご活用下さい！

（※）厚生労働省「女性の活躍・両立支援総合サイト」内の「女性の活躍推進企業データベース」

→数値目標の達成状況や、行動計画に基づく取組の実施状況の点検・評価を定期的に行い、その結果をその後の取組や計画に反映させ、PDCAサイクルを確立させましょう！

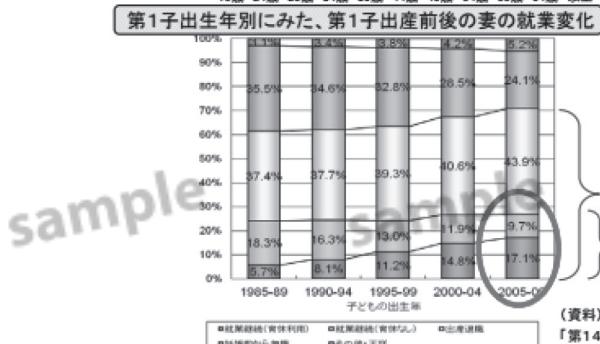
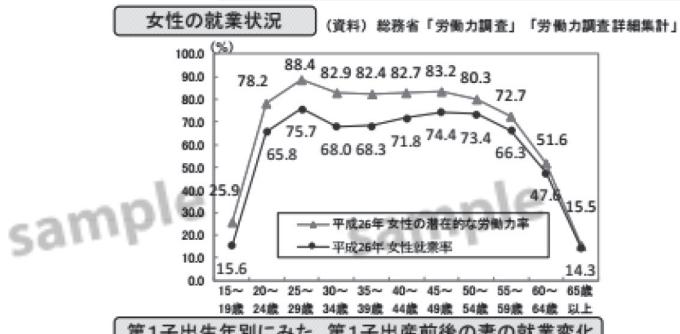
出典：厚生労働省の「女性活躍推進法特集ページ」より

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

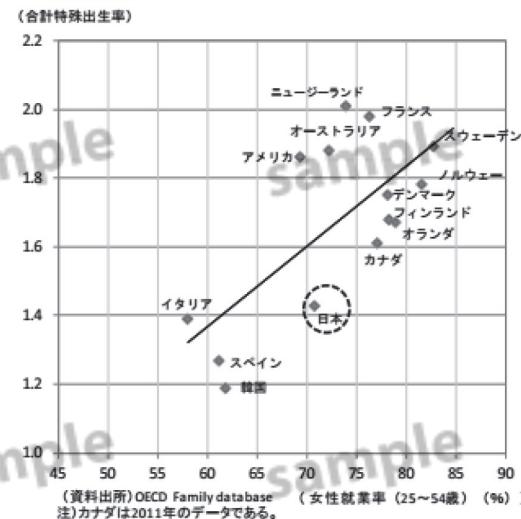
3.5 「仕事と家庭の両立」に関する調査結果

仕事と家庭の両立—女性の就労と家庭

- 出産・育児を機に労働市場から退出する女性が多い。
- 特に子育て期の女性において、実際の労働力率と潜在的な労働力率の差が大きい。
- 女性の出産後の継続就業は依然として困難



各国の合計特殊出生率と女性就業率(2013年)



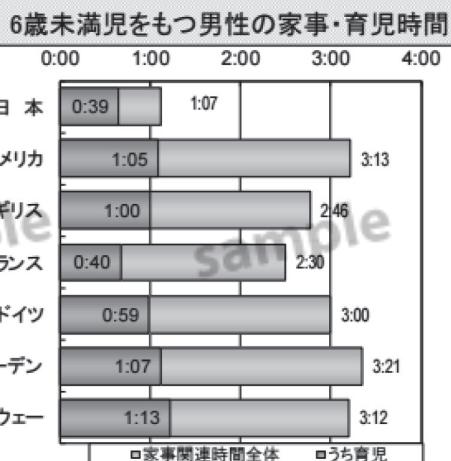
出典：第1回一億総活躍国民会議の資料より

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/dai1/siryou3.pdf>

3.6 「男性の育児・家事への参加」に関する調査結果

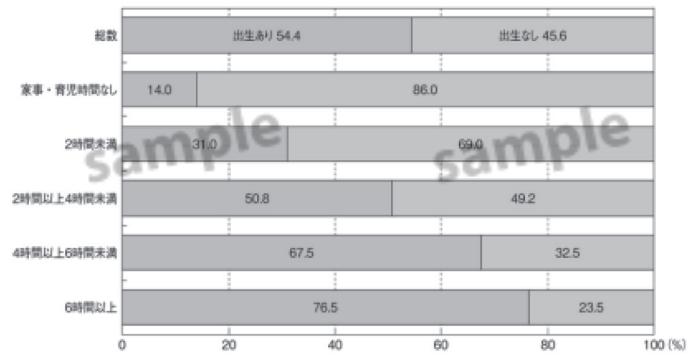
男性の育児・家事への参加

- 我が国の男性の家事・育児に費やす時間は国際的に低い水準。
- 男性の育休取得率は2%台。子育て期にある30歳代男性の約6人に1人は週60時間以上就業。こうした働き方に関する問題が男性の育児参加を妨げる要因になっていると考えられる。



資料出所：Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men" (2004)、Bureau of Labor Statistics of the U.S. "America Time-Use Survey Summary" (2006)、総務省「社会生活基本調査」(平成23年)

子どもがいる夫婦の夫の休日の家事・育児時間別にみた、この10年間の第2子以降の出生の状況



出典：厚生労働省「第11回21世紀成年者収斂調査」(調査年月：2012年11月)より内閣府作成。
 注：1. 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。
 ①第1回調査から第11回調査まで双方が回答した夫婦
 ②第1回調査時に独身で第10回調査までの間に結婚し、結婚後第11回調査まで双方が回答した夫婦
 ③出生前調査時に、子供1人以上ありの夫婦
 2. 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第10回調査時の状況である。
 3. 10年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計算している。
 4. 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

男女の育休取得率



資料出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」(平成28年度)

19

出典：第1回一億総活躍国民会議の資料より

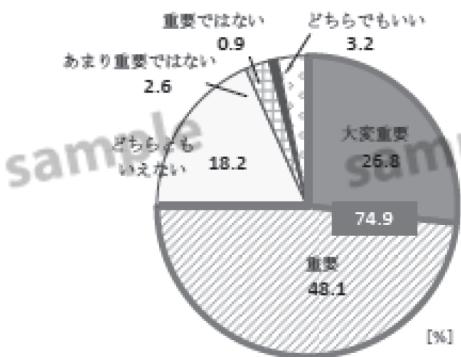
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/dai1/siryou3.pdf>

3.7 「女性の活躍推進」に関する調査結果（抜粋）

質問3 日本経済の発展に「女性の活躍推進」は重要と思いますか？（回答者数：17,934名）

- 全体の74.9%が、日本経済の発展に「女性の活躍推進」が重要と回答。
- また、男女の全年代で、昨年よりも「（大変）重要」と回答した方が増加しており、全体で5.7ポイント増加。

■全年代



■年代別「大変重要・重要」と回答した方の割合

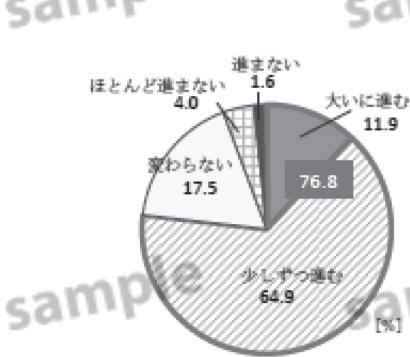
	全年代	[%]				
		~20代	30代	40代	50代	60代～
男性	68.7	62.1	65.3	65.2	70.7	78.1
女性	69.8	70.7	66.8	66.9	72.9	73.5
合計	69.2					

	全年代	[%]				
		~20代	30代	40代	50代	60代～
男性	74.7	70.0	70.5	71.9	77.3	81.1
女性	75.2	74.9	73.9	71.7	78.0	79.8
合計	74.9					
(対前年)	+5.7					

質問4 今後、職場などで女性の活躍が進むと思いますか？（回答者数：17,934名）

- 全体で76.8%が、今後職場などで女性活躍が「進む」と回答。
- また、男女のほぼ全年代で、昨年よりも「（大変）進む」と回答した方が増加しており、全体で2.2ポイント増加。

■全年代



■年代別「大いに(少しずつ)進む」と回答した方の割合

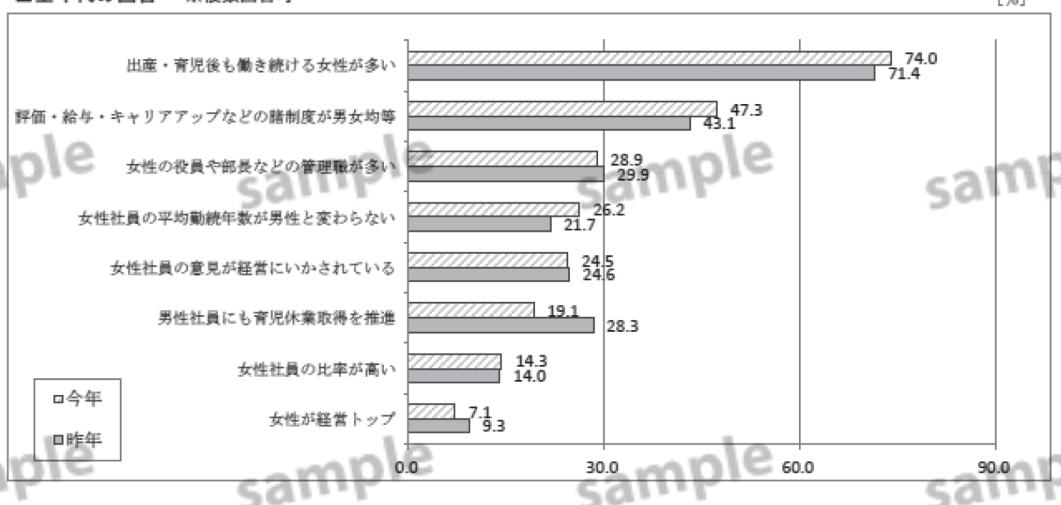
	全年代	[%]				
		~20代	30代	40代	50代	60代～
男性	76.2	68.8	69.2	73.8	80.3	83.5
女性	72.9	76.6	65.9	68.3	78.5	79.8
合計	74.6					

	全年代	[%]				
		~20代	30代	40代	50代	60代～
男性	79.8	74.3	73.6	76.2	81.2	86.4
女性	73.6	73.6	68.5	69.1	77.8	82.7
合計	76.8					
(対前年)	+2.2					

質問5 「女性活躍推進」が進んでいる企業・団体のイメージは？（回答者数：17,934名）

○昨年同様、「出産・育児後も働き続ける女性が多い」という方が7割を超え、圧倒的に多い。
次いで、「評価・給与・キャリアアップなどの諸制度が男女均等」「女性の役員や部長などの管理職が多い」が続く。

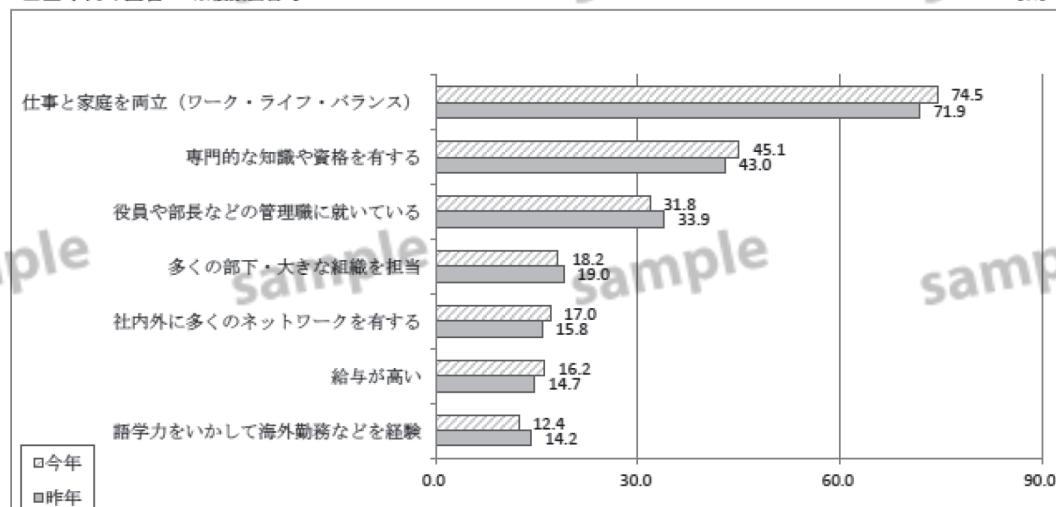
■全年代的回答 ※複数回答可



質問6 活躍している女性のイメージは？（回答者数：17,934名）

○昨年同様、「仕事と家庭を両立（ワーク・ライフ・バランス）」という方が7割を超え、圧倒的に多い。
次いで、「専門的な知識や資格を有する」「役員や部長などの管理職に就いている」が続く。

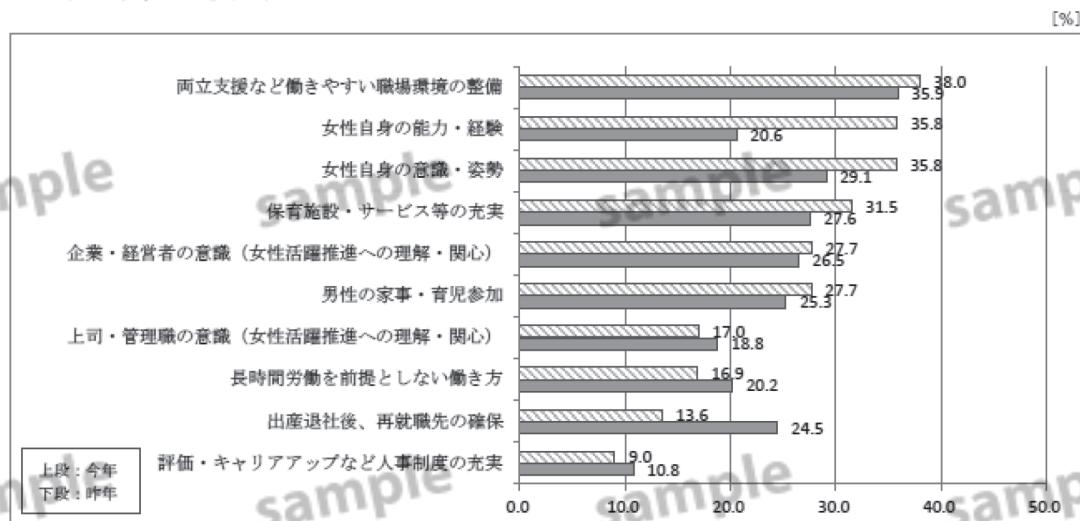
■全年代的回答 ※複数回答可



質問7 女性が活躍するために必要な要素は？（回答者数：17,934名）

○昨年度と同様、「両立支援など働きやすい職場環境の整備」と回答された方が最も多い。次いで、「女性自身の能力・経験」「女性自身の意識・姿勢」が昨年より大きく増加している。

■全年代的回答 ※複数回答可



質問12 結婚後・出産後の女性の働き方として、どれが良いと思いますか？（回答者数：17,934名）

○女性の働き方として、「結婚後」は、「仕事も家庭も重視」が64.4%と最も多く、次いで「家庭重視」が26.8%となっている。
一方で、「出産後」は、「結婚後」と比較して、「仕事も家庭も重視」が大幅に減少し48.8%、「家庭重視」が大幅に増加し41.9%となっている。

■男女・年代別の回答

		<結婚後>				<出産後>			
		専業主婦	家庭重視	仕事重視	仕事も家庭も重視	専業主婦	家庭重視	仕事重視	仕事も家庭も重視
男性計		5.3	28.7	4.3	61.7	8.3	42.8	1.7	47.3
20代		8.4	29.3	5.8	56.5	11.1	42.5	2.9	43.5
30代		6.0	29.7	6.7	57.6	9.6	44.9	2.3	43.2
40代		4.9	30.5	4.8	59.9	8.6	45.0	1.7	44.7
50代		5.1	27.2	3.0	64.7	7.8	41.1	1.4	49.6
60代以上		5.1	26.9	2.8	65.2	6.6	39.2	1.1	53.0
女性計		4.3	24.8	3.5	67.4	7.3	41.0	1.3	50.4
~20代		4.6	30.3	3.7	61.4	10.3	45.3	1.5	43.0
30代		5.1	26.7	4.9	63.3	8.0	46.0	1.2	44.8
40代		4.0	26.2	3.7	66.1	7.4	43.6	1.2	47.9
50代		3.4	22.7	2.7	71.2	6.2	38.0	1.3	54.6
60代以上		5.7	20.4	2.7	71.2	7.1	32.5	1.4	58.9
総計		4.8	26.8	3.9	64.4	7.8	41.9	1.5	48.8

(対「結婚後」) ⇒ +3.0 +15.1 -2.4 -15.7

出典：日本生命保険相互会社のアンケート調査より抜粋

<https://www.nissay.co.jp/news/2016/pdf/20160408.pdf>

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2019.3 PDF