

CIGS ワークショップ ヒラリー・ホルブラウ氏

「アウトサイダーの受け入れ：日本のエリート職における
女性と外国人労働者の場合」

【発表要旨】

日付：2018年6月18日

場所：キャノングローバル戦略研究所 会議室

ヒラリー・J・ホルブロー氏、ハーバード大学 ウェザーヘッド国際問題研究所 博士研究員、CIGS International Research Fellow

日本のビジネスは、歴史的に見てインサイダークラブであった。1980年代半には、正社員の約30%を女性が占めていたが、役員または管理職レベルはほとんどいなかった。(スライド2) 当時、外国人は日本の総人口の0.7%であり、日本経済においては存在しないに等しかった。

過去30年間で日本の経済、人口動態や社会が大きく変化したが、日本企業はインサイダークラブという状況はほとんど変わっていない。安倍総理がウーマノミクスを推進してきたにも関わらず、正規雇用に占める女性の割合は本質的に変わっておらず、外国人労働者の比率も極めて低いままである。

しかし、日本の人口は2010年がピークであり、今後30年間で約20%減少し、生産年齢人口は45%減少すると見込まれている。(スライド3) このことは、基本的な労働力を確保するためには、アウトサイダーを迎え入れなければならないという大きなプレッシャーを日本企業に与えている。例えば、現在日本に住んでいる外国人の数は約2%だが、今後30年間で6%、50年間では10%まで増えると予想されている。つまり、2060年までに日本は外国人居住者の比率の観点で極めて典型的な国になるであろう。(スライド3)

日本の人口動態の変化によって、日本企業の一般職は日本人女性だけでなく外国人男女も受け入れて、多様化せざるを得なくなるであろう。(スライド4) しかし、役員および管理職レベルで何が起きるかは明確ではない。可能性があることの1つは、トップでの変化はあまり見られないということである。しかし、一方で日本人女性と外国人男女が社内の上昇階段を上っていくことも考えられる。この2つ目の可能性の方が、倫理的にも実務的にも好ましいことは明らかである。倫理的に経済に参加するすべての人に同じ機会が与えられる公平を望み、実務的には多様性が創造性を増して問題解決を促進するというを示す大規模な研究がある。

この研究の背後にある問題は、いかにして企業を1番目のパスから2番目のパスへと引き込むかである。(スライド4) 一般的なレベルでは、これを達成する上で何が障害となっているかは分かっている。女性には、構造的差別、仕事と家庭の両立、性別への偏見といった障害がある。外国人男性は若干異なる障害に直面している。日本語の能力、社会と文化に関する知識、民族・人種的な偏見である。外国人女性は潜在的にこれらすべての障害に同時に直面している。(スライド6) ところが、これらが潜在的障害であることは知っていても、どれ

が最も高い障害か、どれが最も一般的な障害かは、ほとんど研究されていない。今回の研究は、そのギャップを埋めることを目指している。

この問いに答えるべく、大企業 12 社の従業員から独自にデータを集めた。(スライド 8) 多様性の管理に焦点を絞った当研究に進んで参加してくれた事実を考えると、これらの企業は少なくとも大企業の中では多様性の受け入れとしては「最良のシナリオ」であると考えられ、恐らく他の大企業では、女性や外国人労働者の進出に対する障害は同等か更に悪いと思われる。しかしながら、もっと典型的な日本企業には、ここで検出されなかった障害もあるかもしれない。また、この研究結果をそのまま中小企業について一般化することはできない。

企業の中で少なくとも外国人が一人いるチームを見つけ、それらのチームの全員に調査票を配布した。今日の発表では、日本人女性、他のアジア諸国から来た外国人男性および女性に関する結果に焦点を当てたいと思う。(スライド 9) 一般的に、これらすべてのアウトサイダーグループのメンバーは日本人男性より若く在職期間が短いようだが、この傾向は日本人女性より外国人労働者に顕著である。(スライド 10)

分析では、これら 3 つのアウトサイダーグループのメンバーが日本人男性に比べてどの程度昇進しているか見て、昇進率の差異として考えられる理由を探り、最後にこれらアウトサイダーグループの昇進に対する障害をどうすれば取り除けるのかを検討したい。(スライド 10)

スライド 12 は、グループの代表的なメンバーが 10 年在職後 38 歳までにどの程度の頻度で昇進したかを示している。通常、同じ条件の日本人男性は約 1.2 回昇進していた。一方、アジア人の男性は日本人男性より僅かに多く 1.4 回だった。つまり、アジア人男性の昇進に障害があるという証拠は存在しない。ところが、女性の場合、国籍に関わらずまったく異なる。男性が 1.2 回か 1.4 回昇進するのに対し、女性はわずか 0.6 回か 0.7 回である。このことから、女性は外国人男性より昇進に対して高い障害に直面していることが分かる。(スライド 12)

女性の昇進に対する障害がより高いことが分かったので、次の分析では主に女性に影響を及ぼす障害に焦点を当てる。(スライド 13) 前述の通り、スライド 14 は、女性の昇進 0.7 回に対して一般的な男性は 1.2 回昇進していることを示している。私たちが知りたいのは、女性が昇進の潜在性が低い職務に就く傾向があるという事実が存在し、この差を説明できるのかどうかということである。女性の低い昇進率が構造的差別に原因があるとしたら、このモデルに業務の特徴を加味すれば昇進の差は縮小すると考えられる。しかし、実際には縮小しな

いので、構造的差別が女性の昇進率の低さの主な原因ではないことが分かる。次の疑問は、この差は仕事と家庭の両立の問題によって説明できるのかということである。これが当てはまるかどうか判断するために、女性を子供のいるグループといないグループの2つに分けた。もし仕事と家庭の両立が原因であれば、子供のいる女性と男性とを比較すれば昇進の差が拡大するが、子供のいない女性と男性とを比較すれば差は縮小すると期待した。しかし、実際には予想とは全く違っていた。昇進の差は両グループとも本質的に同じであった。つまり、少なくとも「最良のシナリオ」では、構造的差別や仕事と家庭の両立では性別による昇進の差を説明できない。(スライド 15) それでは、偏見がどの程度の役割を果たしているのか真剣に考える必要がある。

偏見を測定するのは非常に難しいが、測定するためには、偏見がどこから生じるのか考えることが有益である。極めて単純な見方は、企業が社会に組み込まれている以上、その社会に存在する偏見が何であれ、当然企業にも存在するということである。これとは若干異なる現実的な見方は、たとえ企業は組み込まれている社会に影響を受けても、企業によって様々であり、偏見を深刻化させる企業もあれば緩和する企業もある。(スライド 17)

こうした偏見の差がどこから来るのか考えた場合、一つの理論が“Status construction theory”である。“Status construction theory”では、人々は労働環境、更に一般的に社会全体の中で、身の回りで観察する物事に基づいて偏見を形成する。この理論が示しているのは、誰がパワー（力）とリソース（資源）を持っているか観察し、人口統計学的にそのグループに似た人達を似ていないグループよりも、有能、多才で価値のある人たちだと考える傾向がある。

つまり、スライド 18 に描かれたような人口統計学的に典型的な日本企業は、従業員の中でパワーとリソースにアクセスできるのは、主に日本人男性だと考える。その結果、会社の従業員は平均して男性の方が女性よりも有能、多才で価値があると考えられる傾向がある。対照的に、スライド 19 に見られるような多様性がある会社では、特定のグループにパワーとリソースが集中されているとは見えず、誰がより価値があり有能かということについて、差別的な考え方が発展する可能性は低い。

偏見を測定することは極めて難しいが、特定の従業員グループの活動や貢献が高くあるいは低く評価されるという考え方は、経験的に理解できる。そこで、直属の上司にどう評価されていると感じているか回答者に尋ねた。最初に分かったのは、この質問に対する答えには、性別による違いが明確に見られることであった。約 44%の男性が上司に「常に」または「頻繁に」貢献していると評

働かれていると回答したのに対し、女性は 33%にすぎない。これは、社内にある種の性別への偏見が存在するという考え方に一致している。(スライド 20)

“Status construction theory” では、女性管理職が多いほど、性別への偏見を感じている人が少ないと予測される。女性管理職が多いと、誰い価値があり誰がそうでないという差別的な考えを従業員が発展させる見込みが低いからである。この予測をテストするためにデータを使用した。

事実、最初に気付いたのは、女性管理職の割合が 15%未満の場合、平均して女性は男性より低く評価されていると感じている一方で、女性管理職が 15%以上の場合には、そう感じていないということである。(スライド 21) とはいえ、これらの差は量的に小さく統計的に有意性はない。“Status construction theory” の裏付けとしては弱い。

しかし、“Status construction theory” が本質的な部分ではなく重点の部分で間違っているとしたらどうだろうか。“Status construction theory” では、管理職の人口構成を「見上げる (look up)」際にどう見るかに重点を置いている。しかし、「見下ろす (look down)」際にはどう見るだろうか。従属的で昇給の見込めない仕事に就いている人達の人口構成はどうだろうか。「見上げる」際に見られるのと同様な性別に対する態度を作り出してはいないだろうか。(スライド 22)

この命題を検証するために、昇進の見込みがない事務職の性別構成に基づいて、自分が評価されていると感じるかどうかが性別の差を比較した。ある企業で事務職が 100%女性なら、女性は男性より評価が低いと感じるが、事務職が男女混合の企業では、その逆のことが言える。単に事務職の社員自身が評価が低いと感じているからだけではないことに注意しなければならない。事務職の仕事が女性に偏っている場合は、管理職の女性でも男性より評価されていないと感じる傾向がある。(スライド 23) これら 2つの企業の違いは、管理職の中で女性が様々なレベルを占めている企業における違いよりも遥かに大きい。

しかし、この分析は、主観的な考え方の違いだけしか示していない。周囲を見回すことで形成する信念から生じる性別への偏見が本当に女性の昇進の妨げになっているとしたら、様々な仕事の人口構成に依拠する女性に対する結果にも、客観的な違いが見られるはずである。実際にそうか確かめるため、私は管理職の女性比率が高い企業と低い企業、事務職に女性だけを採用している企業と男女両方を採用している企業の賃金差を比較した。その結果、性別による賃金差と管理職の女性比率との間に関連性はなかった。性別による賃金差は、管理職率の高い低いに関わらず、ほぼ同じである。

しかし、事務職が女性だけの企業と男女混合の企業で賃金差を比較したところ、非常に大きな性別による賃金差が見られた。このことは、企業が特に地位の低い職務にどのように従業員を配置するかが、性別に対してどのような態度を作り出すかだけでなく、企業が女性をどう客観的に評価しているかにも関わってくることを強く示めている。同じ事務作業を繰り返すような下位に属する職務に女性だけを配置すると、その企業には偏見が溢れて、女性がどの職位いるかに関係なく、女性の仕事が評価されてしまう環境を作り出すことになる。(スライド 25)

私はこのプレゼンテーションを通じて、3つの一般的な疑問に触れた。日本企業で昇進を阻む最大の障害に直面しているのはどのアウトサイダーか、それらはどのような障害か、どのような対策を講じることができるのかという疑問である。(スライド 27) 1番目の疑問に対する答えは、明らかに女性である。しかし、意外にも構造的差別あるいは仕事と家庭の両立が最大の障害であるという証拠はなかった。むしろ、考慮すべき証拠は性別への偏見を指しており、この偏見は地位の低いステータスの職種の人人口構成を「見下ろす」際に感じる印象から生じるものである。

では、企業は「パス 1」(下位の職種での多様性の増加)から抜け出し「パス 2」(すべての職位での多様性の増加)へと向かうために何ができるだろうか。性別における不平等をここまで根深くした力を正すためには、何としてでも女性をもっと管理職に昇進させることである。しかし、考え方を考えるために、企業は地位の低いステータスの職種での差別も同時に撤廃する必要がある。

以上