

# 女性管理職の仕事とキャリア

—デンマーク調査からの考察

石黒 久仁子

---

はじめに

- 1 データでみる女性の社会進出
- 2 デンマークの女性の社会進出・雇用の状況
- 3 事例研究
- 4 考察

おわりに

## はじめに

女性の社会進出と活躍の促進は、日本において現在非常に重要な課題となっている。政府は2020年までに指導的立場にある女性管理職割合を30%とする数値目標を掲げ（男女共同参画局，2011）、現政権下安倍首相は、「アベノミクス」の成長戦略として女子の活躍を積極的に推進する方針を示している（cnn.co.jp, 2013）。さらに、2016年には「女性活躍推進法」が施行され、301名以上の従業員を有する雇用主は、女性の活躍の現状を把握し、かつ情報公開をすることが求められている（厚生労働省，2016a）。しかし雇用の分野における男女差は依然として存在し、本稿の主題である女性管理職についての最新のデータをみると、管理職に占める女性の割合は、民間企業の部長級6.2%、課長級で9.8%、係長級で17.0%と、年々増加しているとはいえ、前述の30%という数値目標にはまだ開きがある（男女共同参画局，2016）。

このような日本の状況に対し、筆者は、2000年前半より一貫して女性のライフ・キャリアについての調査を実施している。特に、多くの女性の人生の中でも重要な側面となっている職業キャリアと、その他の個人の生活との双方を充実させ、生き活きと働きながら生きていくためにはどうすれば良いのか、という点に焦点を当てて実証研究を実施してきた。研究にあたっては、筆者のバックグラウンドである組織における人的資源管理施策・慣行の変化と、個人の経験を基にした質的データを中心に分析を進めてきた。同時に、外資系企業人事部での勤務及び英国に軸足を置いて研究を実施してきた経験を背景に、国際比較を常に視野に置き、日本国内の状況を理解するように努めてきた。

本稿は一連の研究活動の中で、2015年から実施しているデンマーク調査のデータを用いて、デンマークの事例から読み取れる日本社会へのインプリケーションを探ることを目標とする。

以下、先ず女性管理職に関する全体的な状況を各種データから把握していく。次に、拙稿「デンマークにおける女性の社会進出とその背景」（石黒，2016）にてまとめられた、デンマークにおける女性の社会進出・雇用・労働状況についてのポイントを要約し、デンマーク女性の事例についての基本的背景を示していきたい。次に、2015年9月に実施されたデンマークでのフィールド・リサーチで得られた事例データを分析する。最終節では、第1～3節でのそれぞれの知見をまとめて考察し、日本社会における女性の今後の活躍に対するインプリケーション、さらにジェンダー平等を推進してきたデンマーク社会でも課題になっている事柄について考察していきたい。

## 1 データでみる女性の社会進出

本節では、女性の社会進出に関するデータをみていきたい。

最新の雇用機会均等基本調査（平成27年度版，厚生労働省，2016b）によると、管理職に占める女性の割合は前述の厚生労働省データ（2016a）と同様の数値であるが、さらに当該調査で明らかになった管理職に就いた昇進者に占める女性の割合を見ると、役員を含む課長相当職以上で12.4%。うち部長相当職8.0%，課長相当職で12.1%，係長相当職20.6%と、実際のポジションに就いているもののみならず、新規に昇進する者の中でも依然男女差が存在することがわかる。さらに、ワーク・ライフ・バランスの実践に重要な育児休業取得状況は、女性81.5%，男性2.65%と、共働き世帯においても、女性が育児責任の多くを担い、男性に比べてキャリアの中断が発生していることがうかがえる。

また、女性管理職が少ないあるいは全くいない理由別企業割合をみると（同じ調査の平成25年度版より，厚生労働省，2014）「必要な知識や経験，判断力等を有する女性がいなかったため」（58.3%），「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが，現在，管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいなかったため」（19.0%），「勤続年数が短く，管理職になるまでに退職するため」（16.2%），という，“昇進に値する要件を女性が満たしていない”という内容の項目が上位を占めている。また，「女性が希望しないため」（20.1%）の回答が全体の2位に挙がり，経営者側から見ると，女性自身に積極性が欠如しているという認識であることがわかる。

さらに，民間企業，帝国データバンクが全国1万社から得た「女性登用に対する企業の意識調査」からは，調査対象企業の管理職に占める女性比率は厚生労働省調査よりもさらに低い平均6.6%となっている（日本経済新聞，2016）。

このような日本の状況を国際社会と比較してみるとどのようになるのだろうか。

社会におけるジェンダー差を示す指標として近年用いられている World Economic Forum の直近の Global Gender Gap Report を見ると，次頁表1のような結果となり，日本は全体（144カ国中111位）及び4つの指標の中でもとりわけ Economic Participation and Opportunity のランクがかなり低いことがわかる（WEF，2016）。

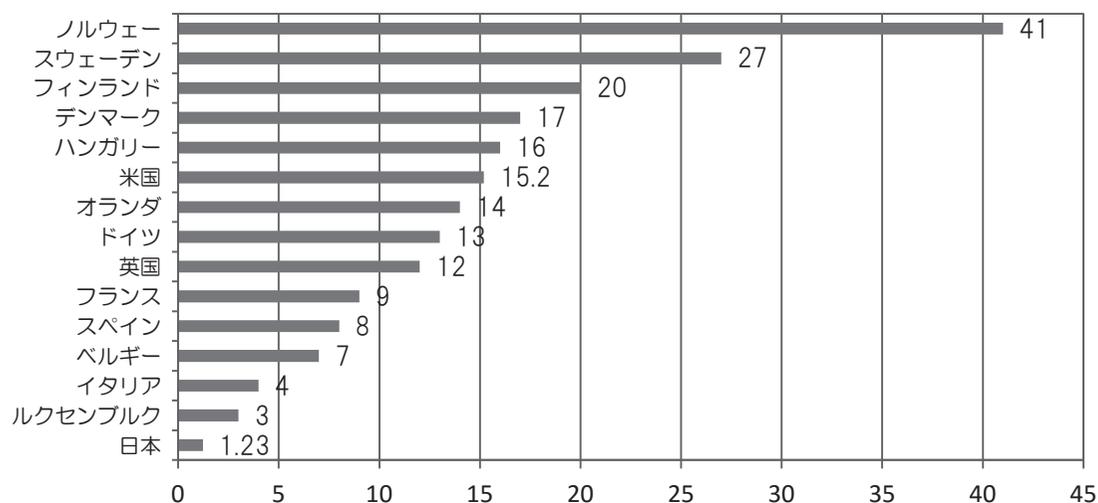
表1 Global Gender Gap, Global Ranking 2016 (抜粋)

Country	Overall		Economic Participation and Opportunity		Educational Attainment		Health and Survival		Political Empowerment	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Iceland	1	0.874	9	0.806	1	1.000	104	0.970	1	0.719
Finland	2	0.845	16	0.794	1	1.000	1	0.980	2	0.607
Norway	3	0.842	7	0.818	28	1.000	68	0.974	3	0.576
Sweden	4	0.815	11	0.802	36	0.999	69	0.974	6	0.486
Rwanda	5	0.800	8	0.817	110	0.958	89	0.972	8	0.452
Denmark	19	0.754	34	0.735	1	1.000	106	0.970	29	0.309
United States	45	0.722	26	0.752	1	1.000	62	0.975	73	0.162
Japan	111	0.660	118	0.569	76	0.990	40	0.979	103	0.103

出典：WEF（2016）「The Global Gender Gap Report 2016」より作成。

さらに上位の役員レベルの職位における女性の地位を各国別にみると、国によって大きな違いがあり、日本は先進諸国の中では、やはりかなり労働の分野での女性の進出が遅れていることがわかる（図1）。

図1 企業などの役員会の女性比率（国際比較）



出典：内閣府（2011）『「2020年30%」の目標の実現にむけて』

資料：欧州諸国は McKinsey & Company Paris office, “Women Matter 3”（2009）より、2008年の各国とも最大トップ50社の数値。米国はフォーチュン500社を対象とした Catalyst 調査。日本は2009年7月末の全上場企業を対象とした東洋経済新報社調査。石黒（2014）より。

このように、日本は経済的にはGDP世界第3位の規模を誇る経済大国であるものの、女性の社会での地位、そして雇用の分野においては、他の先進諸国に大きく水をあけられている。

日本の雇用の現場において女性の活躍が進展しない理由については、既に国内外の様々な理論、コンセプトなどを用いて説明されている（石黒、2012）。それらの説に現代の日本の状況を加えて、大沢（2015）は日本において女性人材が育っていない原因は、先ず企業側が、短期で離職する女性側の意識により多くの原因があるとし、そのためのコスト・ロスを避ける為に女性の離職や管理職候補の減少を生み出していると論じる。また、長時間労働や結婚・出産・育児との両立をはばむ日本的雇用慣行が、女性達の職業継続へのインセンティブをそぎ、結果として労働市場からの撤退という現象を生み出していると関係づける。そしてこの状況を改善するためには、企業においては男女で差の出る人事雇用管理システムを見直し、同時に政府が保育所などの両立支援施設を充実させることが重要であると論ずる。このように均等政策とワーク・ライフ・バランスを両輪として整えることにより、企業経営にプラスの影響が出ている例も紹介されている。

ワーク・ライフ・バランスはその重要性が注目を集めているが、ワーク・ライフ・バランスが個人のみならず企業にも効果をもたらすという視点で、佐藤・武石（2008）は実施にあたってのいくつかの重要な点を挙げている。それは、ワーク・ライフ・バランスは他の人材活用施策や女性の能力開発施策と同時に実施されてはじめてその効果が出ること、プランだけでなく、実行することが重要であること、短期間でその効果を期待するのではなく、中長期的視野で実施することなどである。

このように、日本国内の雇用の場における女性の活躍の推進は今後も非常に重要であり、且つ課題も多いのが現状といえよう。

## 2 デンマークの女性の社会進出・雇用の状況

次に本節では、デンマークの女性の社会進出と雇用の状況について、石黒（2016）を基に要点をまとめてみたい。

前節のWEFのデータから、デンマークの女性の活躍度は日本に比べて高いものであることは明白である。デンマークは全体の順位が19位、特にEducational Attainmentにおいては1,000で1位、Economic Participation and Opportunityにおいても34位と高い指数を示している。また、企業の役員における女性の比率を見ても、ノルウェー、スウェーデン、フィンランドに次いで高くなっている。

労働力率については、男性と全く同じレベルでは無いが、女性の労働力率、被雇用者率は、日本

表2 労働力率、被雇用者率（%）

	デンマーク			日本		
	全体	女性	男性	全体	女性	男性
労働力率	72.8	69.8	75.8	72.7	63.6	81.5
被雇用者率	78.1	75.0	81.1	75.5	66.0	84.9

出典：OECD（2015）OECD, STAT, LFS by sex and age-indicators より作成、石黒（2016）より。

と比較した場合高くなっていることがわかる（前頁表2）。

また、デンマークでは国営企業に限ってクォータ制が導入されているが（EU 2012）、以下の労働政策研究・研修機構がまとめた最新の労働データから、1 立法議員、上級行政官、管理的職業従事者、2 専門的職業従事者、3 技術者、準専門的職業従事者における女性の割合が大変高いことがわかる（表3）。

表3 管理職女性比率の割合（2013年）

		デンマーク	日本
1	立法議員、上級行政官、管理的職業従事者	27.5%	11.2%
2	専門的職業従事者	55.1%	2, 3 合わせて 46.2%
3	技術者、準専門的職業従事者	53.8%	

出典：労働政策研究・研修機構（2015）『データブック国際労働比較2015』より抜粋作成、石黒（2016）より。

このようにデンマークにおいて女性の社会進出が進んだ背景には、もちろん地理的、文化的、経済的要因などの様々な要素が絡み合っている。特に、1960年代の経済成長に伴う労働力不足に対して、女性の出産・子育てと労働を両立させる施策を導入・実行してきた点、「フレキシキュリティ」として知られている、フレキシブルでありながらセーフティネットを整えた雇用システムを、政・労・使の協力により作り上げてきたこと（山田，2012，13-65）、そして経済と雇用システムの変化に伴って女性が働くこと、家庭において男性が家事や育児に女性同様に参加することが社会の共通認識になっていることが挙げられよう。Esping-Andersen（1990）の福祉国家モデルの類型化からみると、デンマークはスウェーデン、イギリスなどと同じ「社会民主主義的」なレジームであり、「北欧タイプ」として、労働条件、訓練制度、育児関連施策の全てが充実し、結果的に職務満足度や生産性の高い、女性のみならず労働者全般にとって良好な条件が揃っている国といえる（武石，2012，5）。

以上、ここまで現在の日本における女性の社会進出及び、次節で紹介されるデンマークの事例の背景となる基本的な状況を振り返ってみた。

### 3 事例研究

#### (1) 研究の概要

本研究では、筆者が2015年9月に実施した、ライフ・ヒストリーのアプローチを使用した聞き取り調査の事例から、実際のデンマーク社会で働く女性達がどのようにキャリアを形成していったのかを分析していく。

ここで、女性のキャリア形成に関してデンマークに調査対象を設定した背景には、いくつかの要素がある。まず、筆者の研究の方向性についてであるが、女性のキャリアを対象とした研究は2003年から開始され、日本企業、日本国内外資系企業を調査した後、1990年代まで日本同様女性

の地位や活躍が遅れていたが、2000年代に入って急速に政治・経済双方の面で女性の活躍が進展してきたフランスを国際比較の対象として分析してきた。それらの調査から得た知見を基に、次に欧州の中でも常にジェンダー関連の指数が高い北欧に注目し、日本と共通する点、異なる点、さらに日本へのインプリケーションなどを探るべく、フィールド・リサーチを開始した。

前述のように、デンマークは女性の活躍度について日本と比較した場合、とても高い数値を示していることが挙げられ、「世界一幸せな国」という表現がしばしば使われるように（Booth, 2015）、女性にかかわらず、国民の中での満足度が高いという点において、調査対象として大変興味を持った。さらに、国内で事前調査を進めている中で、2015年3月に15名のデンマークのビジネス・リーダー達のチーム（UP96）の訪日調査の会議に同席できる機会を得、デンマーク大使館において筆者のこれまでの研究についてプレゼンテーションを実施すると同時に、デンマークのビジネス・リーダー達の考えるジェンダー関係についての意見交換をすることができた。その際の参加者の一名の方から調査協力を得て、同年9月にフィールド・リサーチを実施するに至った。

筆者はこれまで、プライベート・セクターの管理職女性や、起業家女性を中心に調査を進めてきたが、今回の調査では、パブリック・セクターの管理職女性が被調査者として協力して下さった。北欧諸国のジェンダー平等の議論では、ジェンダー平等といっても、パブリック・セクターには女性、プライベート・セクターには男性というように、セクターによって男女の差があるのではないかという点がしばしば指摘される。今回パブリック・セクターの女性達にインタビューをする機会を得、この点についても当事者から新たな知見を得ることを期待し、リサーチに臨んだ。

## （2）調査対象者

調査は、コペンハーゲンの研究機関においてディレクターとして勤務しているA氏、コペンハーゲン近郊の市においてCEO<sup>(1)</sup>として勤務しているB氏、同じ市政府にて文化関連部門の部門長をしているC氏、の3名を中心に聞き取り調査を行った（それぞれの聞き取り調査前後に、複数名の男女からの聞き取りを同時に実施したが、本論文においては、情報量のバランスと内容、対象者の役職レベルを考慮し、上記3名を対象者とした）。3名とも現在は公的機関に勤務しているが、プライベート・セクター、NGOなどの経験も有しており、パブリック／プライベート・セクターの比較についても有意義な意見を聞くことができた。各氏のプロフィールは以下の通り。

A氏：50代（2015年聞き取り当時のもの）。23歳で結婚し、3人の子供がいる。当時の夫と4年前に離婚し、2015年に再婚した。政治学のPhDを有する。大学卒業後政府機関にて勤務し、この期間にPhDを取得する。その後アカデミックな世界からコンサルタントに転職し、マネジャーとなる。その後さらに通信関係の企業に勤務し人事マネジャーとなるが、リサーチ関連の仕事を目指し、現在勤務する研究機関に7年前から勤務する。現在はManaging Directorのポジションにいる。両親は他国からの難民である。

(1) Chief Executive Officer, シティ・マネジャーとして市長（Mayor）の下で、すべての行政案件について責任を持つ職位である（デンマーク自治体連合、2009）。

B氏：50代。26歳で現在コンサルタントとして働く夫と結婚する。大学では文学を専攻した。卒業後は当初より志望していた社会福祉関連の仕事に就き、27歳で息子を出産、28歳で地方政府のマネジャーになるが、夫の仕事の関係で海外に移住する。帰国後は社会福祉関連のNGOに勤務し、38歳の時に地方政府の事務所に再度勤務を開始する。地方自治区の合併などを経て、2012年から現職のCEOとして勤務をしている。

C氏：40代。大学で法律を専攻。卒業後いくつかの政府機関、地方自治区で勤務し、28歳頃からそれぞれの組織でマネジャー、リーダーとして管理的業務に従事していた。現在10代の息子が2人いるが、実際に結婚したのは最近である。現在B氏の下、文化関係のディレクターとして200名の部下を統括している。

### (3) 調査方法

調査は個人への半構造的インタビューによって行われた。実際にインタビューを実施する前に、日本より調査の目的と概要、インタビューで問われる主な質問についてE-mailを通じて送り、その内容を基にインタビューが進められた。インタビューはそれぞれのオフィスにおいて業務時間内に行われ、自己紹介、導入などの時間を含めて、2～3時間を割いて頂いた。インタビューは全て英語で行われ、テープ起こしされた内容から分析を実施した。また、インタビューの際に話された内容をさらに明確にするため、必要且つ可能な場合は英文履歴を後日送信してもらった（半構造インタビューとして準備した質問項目は、過去に実施した日本調査、フランス調査ともに同じ内容である）。

### (4) 分析方法

分析にあたっては、前述のように筆者が2003年より継続して実施している女性とキャリア形成の分析の視角を用いて、女性のキャリア形成を促進する要素と同時に、阻害する要素を、対象者の言説と政治経済の流れ、組織の人事管理制度、先行研究と照らし合わせながら考察している。本調査については、具体的には、以下の3点に主に注目して分析を進めた。①個人がどのようなキャリア形成へのモチベーションを持ち、職業生活の中でどのような選択を行ってきたのかという、各個人の要素、②家族や教師、友人、上司など、個々人の選択や行動に影響を与えた人々に加え、家庭・学校・コミュニティなどから期待される行動などの、個人を取り巻く外的な部分からの価値観や規範などに関する影響、③職業キャリアと個人の生活の両立を援助／阻害する要因。

日本企業に勤務する女性管理職を対象とした調査からは、以下のような知見が得られた（石黒、2012）。①日本企業で管理職に昇進した女性達は、学歴や職業キャリアを形成するためのモチベーションが当初から高かった、②多くの大企業において、過去（1990年代前半くらいまで）、女性の職業継続とキャリア形成は容認されておらず、その認識が職場において様々なかたちで見られた、③それに関連し、昇進・処遇における性差が存在していた、④仕事と私生活のバランスをとることは重要であるが、それぞれの役割は相反するものでなく、むしろ相乗効果を発揮するするポジティブな存在としてとらえられている、⑤女性自身の仕事に対するモチベーションは年々変化しており、プロフェッショナルなビジネス・パーソンとしてのアイデンティティが、経験を積み勤続を重

ねることによって形成されている，⑥伝統的なジェンダー役割の価値観が残る職場においても，キャリアの様々な転機において柔軟かつ自律的にキャリア形成を進めている，⑦一方，昇進や処遇においてジェンダー差が指摘されているものの，日本の大企業に勤める女性達は，中小企業や新興企業に比べて良い待遇と機会を与えられており，且つ企業独自のスキルと能力を身につけているという意識から，自ら何かを変えていくよりも，現状維持（転職せずに現職にとどまるなど）に対するモチベーションが高い，⑧自分が所属する組織と人に対する情緒的愛着が非常に強い，⑨キャリアの転機において，自己分析において“偶然”“幸運”などと思える出来事が，長期勤続に伴い昇進を可能にしていた，等の特徴が見出された。

一方，2012年に実施したフランス企業と女性管理職の調査からは，①ジェンダー役割の社会的規範は日本と同様フランスにも依然存在する，②しかし，伝統的，従来のジェンダー規範に対する女性の態度には日本企業の女性管理職とは大きな差があり，自らそれら規範を越えてキャリアを築いていくという自律的，積極的な姿勢を有している，③社会環境の変化として，2000年代に入る頃から，ジェンダー平等に関する政治の分野での取り組みと，育児責任のサポートと労働市場への活躍の双方を促す施策がとられており，その効果が非常に大きいと考えられる，④組織内においては集団ではなく個別に人事管理がなされ，個人が交渉や働きかけによりポジションを得るなどのケースが多くみられた，⑤基本的な社会構造として，グランゼコールを頂点とした学歴偏重と，個人が属する社会階層が就業の場でも根強く存在し，ジェンダーに加えそれら要素が複雑に絡み合い，個人のキャリア形成に大きな役割を示している，などの点が浮き彫りになった（石黒，2013，2014）。

これらの結果を踏まえ，ジェンダー平等において常に高い評価を得ている北欧諸国のひとつであるデンマークのデータから，どのような点が女性のキャリア形成と活躍を促進しているのかを，個人の経験を基にしたデータを中心に分析し，日本社会における女性の活躍に対するインプリケーションを見つけるよう，調査を実施した。

## （5）分析結果

今回デンマークの3名の女性管理職の女性達への聞き取り調査から，以下の大きく3つの特徴的な要素を見出すことができた。

①自ら仕事を選び，継続していくという選択を常に意識し行ってきた。仕事は自分の人生の中で優先度が高く，そのために，自分の仕事と私生活を共に充実させるべく様々な努力と調整を行ってきた。

②さらに，各個人の選択をさまたげない環境が整っていた。

③加えて，その選択をサポートする公的システム，文化的背景がある。

以下，上記の3つを中心に，聞き取り調査から得たデータを交えて，分析を進めていきたい。尚，実際のインタビューは英語で行われ，テープを起こした原稿も英文である。以下引用される3氏のそれぞれの記述は，筆者が前後関係も勘案しながら翻訳したものである。

### i 個人の選択

聞き取りを進めていくなかで，3名の女性から多く聞かれた言葉が，“choice” “priority” “organise”

という3つであった。自分で選択し、様々な役割とタスクの中での優先順位を付け、それらがうまくまわるように整理、調整して実行していく、という態度、取り組みである。

例えばC氏は、マネジャーとなりキャリアを築く意志を早い時期から持っていたと話し、女性のキャリア形成に影響を及ぼしたデンマーク初の女性首相（ヘレ・トーニング・シュミット氏、2011～15年在任）についても言及する。

筆者：早い時期から、マネジャーになること、キャリアを築いていくという野心（ambition）があったんですか？

C氏：はい。それはとても重要だと思うんです。私たちは常に選択していかなくてはなりませんからね。いつもです。ですから、私はそういうキャリアを求め、自分に野心があることを知っていました。

筆者：女性がそのような野心やキャリアの志望を持つことはデンマークでは一般的なことですか。

C氏：もちろん多くの男の子はそういうように育てられていると思います。でも、デンマークの前首相のような女性のロール・モデルが出てきて、女性でもそういう願いを持ってもいいんだと思えるようになったと思うんです。突然、若い女の子達にとって、自分達がリーダーになれる可能性を見ることができたんだと思います。ロール・モデルの存在というのは、そのような野心を持つためにはとても重要だと思います。でも実際はより多くの男の子達が、“自分はこれが欲しいんだ”と言うよう、非常に早い段階から育てられていると思います。

そして、C氏は自分でキャリアを築き、キャリアの階段を一歩一歩上ることを常に意識して仕事をしてきたと語る。

C氏：私は自分でキャリア・ラダーを上がって行くように努力したんです。

筆者：なるほど。確固たる決意があったんですね。

C氏：ええ。私は何も変わらないような場所にずっといたくないんです。もし5年も同じところにいるのに、何も変わらなかったら、私はすぐに動き始めるでしょうね。

(中略)

筆者：では、あなたは会社を辞めたり仕事をするをやめようと思ったことはないんですか？

C氏：仕事をやめようと思ったことは全くないです。

(中略)

C氏：リーダーになりたいと思うことはとても重要だと思います。“私はこれを選んだのよ。自分で達成したいことなの”ということ、そしてそれに気付くことです。そして、その他のことに対して“No”と言ってもいいと思うんです。だって自分で選んだんですもの。私たちは自分の野心に気付くべきだと思います。

さらにC氏は、その自分の目標を達成することと、家族との生活を守ること、その両方をパートナーと相談して作り上げていった。子供ができて、C氏の家庭では、家事のサポートを外部に頼ることが無く、自分達でおこなっていくことに決めたという。

C氏：(前略) 多くの人たちが、掃除や子守り、子供のお迎えなど、有料のサポートを使っていると思います。でも私たちは自分達[の仕事や生活]を見て、“自分達でやらなきゃ。もし子供達のためにお金を払わなくちゃならないようなら、働きすぎるのをやめなきゃ。”と相談したんです。で

もし私たちが有料のサポートを頼んでいたら、[周囲の人達は] きっと、私たちは自分達の野心のためにお金を払っていると言うと思うわ。絶対に。(中略) とにかく、よく整理して対応していかなくちゃいけないんです。

このようにC氏は自分自身でキャリアを築くことを明確に意識して仕事をしているが、必ずしも高い地位に就くことだけが目的ではない。3名とも、自分が仕事を通じて社会に何らかの影響を与えること、貢献をすることが重要だと述べている。例えば、大学時代の勉強と現在の仕事との関係、またどのようなモチベーションを持って仕事に携わっていたかという質問に対し、B氏は以下のように説明をした。

B氏：もし私に何らかの一貫することがあるとすると、私は人間的なこと、人間性に関連することに常に興味があったんです。私はマネジャーとして、社会福祉関連のフィールドで、失業者や社会的弱者の人たちと常に働いてきました。それは私にとってとても意義があることなんです。(中略) 私たちは政治家の方達ともとても密接にコミュニケーションを取りながら働いているので、もう何年も私は市制のトップ・マネジメントとして、とても大きな影響力を持っていると感じています。(中略) 私は政治システムに対してとても忠実ですが、しかし同時に、忠実であることによって、また私は現在の仕事をする能力があるということによって、様々な事柄において人々に影響を与えることができるのです。それは私にとってとても重要なことなんです。(中略) そうですね、私は自分のことは自分でやるように育てられてきました。責任や義務というものが、私の基本的な価値観のひとつだと思います。私は私が携われる何かをしたいと思っています。仕事の意味、という点に戻りますね。私は自分が何かを作り上げている、という気持ちになれた時に、何らかの意味を見出すことができるんです。単に考えているだけだったり、書類しか作ってなかったりした時でも、何らかの意味を私に与えてくれるんです。

また、PhDの学位を有するA氏に、どのようなモチベーションを持って長い期間勉強と仕事を続けてきたかを聞いた際、以下のようなコメントがあった。

A氏：そうね。長く勉強しているのはそんなに典型的ではないかもしれないですね。私の両親は私が賢いって知っていたと思います。でもどうしたらいいのか、どうやって勇気づけていったらいいのか知らなかったんですね。でも先生達が両親に伝えていたから、私に教育を受けさせようと思ったのだと思います。そういう意味では家族から励まされたと思います。でもデンマークのこともデンマークの教育システムのことも知らなかったから(筆者注：前述のように、A氏の両親は難民である)、両親はそんなに助けることはできなかったけれど。私自身はどんなキャリアを築いていきたいかっていうことについてはあんまり意識していなかったけれど、いつも影響を与えていたと思っていました。そうね。それが私の原動力ですね。

子育てをしながら同時に働くことは難しくなかったかという質問に対しては、以下のように語った。

A氏：そうね。凄く忙しかったわ。でも私はとても意識的に優先順位をつけていました。私の家はそんなにきれいじゃないわ、よくわからないけれど、多分爆発しちゃったおもちゃ屋さんみたいな感じに見えたかもしれないわ。でも私は家をきれいにすることを最優先しませんでした。それに

子供達が小さい時にはそんなに外出もしなかったわ。もし仕事をしていなかったら、もっと子供達と沢山の時間を過ごしたかったと思います。それがいつも私の優先順位です。

(中略)

筆者：どうしてあなたはそんなにこれまでの人生、確固とした確信を持って働き、優秀にやられてきたのですか？

A氏：よくわからないけど。でも、両親から良く働くことを学んだと思います。両親ともとても一生懸命働いていて、どんなものも簡単に手には入らない、何もしないでいると何にもやっこないってことね。自分でやらなくちゃ、一生懸命働かなきゃってね。知的なことは私には容易だったけど、多分両方の要素を組み合わせたとします。

このように、A氏、B氏の発言からは、勤勉に学び、働くという価値観を強く持っているという側面も感じられた。

## ii 選択をさまたげない環境

次に、女性達の選択に対して、周囲はどのように対応していったかについても、特徴的なことが見受けられた。3名ともに、家族から女性であるから結婚をするべき、家庭に専念するべきなどの価値観を持って育てられたという記憶がないと明言していた。例えば、B氏は母からの影響についてこう説明する。

筆者：あなたのキャリアを形成するにあたって、何かご両親からの影響はありましたか？

B氏：ええ、そう思います。でも地方政府のCEOになるという形ではなくてね。でも、私の母はいつも私は学校で全力を出すべきだって、励ましてくれました。彼女の世代はまだ教育を受けることができなかつたんです。

筆者：それは年代の問題ということですか。

B氏：ええ。母の父親は、彼女は教育を受ける必要はないって思っていたんです。結婚して良い妻になって、ということですね。母には使われていない沢山の能力があったと思います。ですので母は、私は家であまり家事をするべきでないと思っていたようです。学校の勉強に集中しなくてはなりませんでしたから。でも母は私が何か特別な成果を出さなきゃいけないというようなプレッシャーは決してかけなかつたですね。

筆者：でもあなたが勉強をするよう励ましてくれたんですね。

B氏：はい。私の勉強も手伝ってもらいました。

家族だけでなく、学校の先生から影響を受けた話も聞かれた。A氏は以下のように自分の経験を振り返る。

A氏：私が9年生の時の先生が、最初に私の可能性を見出してくれたんです。あとで私はその先生の娘さんと友達になり、その先生が私には何か使える資質があり、将来的な可能性がある私に気づかせてくれたんです。その他の人はあまり思いつきませんね。

B氏は、キャリアに直結する形ではないが、個人の可能性を開いてくれた教育の効果について回想する。

B氏：高校時代の先生が私に刺激を与えてくれました。（中略）彼女は、私が今までに考えたことがないような、文章の読み方の次元を開いてくれたんです。単に文章をどう読むかということだけじゃなくて、誰かが文章を分析して、全く異なる考え方を与えるということに気づかせてくれたんです。もっともっと良く知る為に、分析をしていくということだと思います。彼女が私に「より広い世界を」広げてくれたんだと思うわ。

### iii 選択をサポートするシステム

そして、彼女達の選択をさらに推進していく環境が国内で整えられているのは、前節でレビューした通りである。C氏はその様子を、インタビューの冒頭で明言した。

筆者：デンマークはジェンダー指数では常に高い位置にランクされ、クオリティ・オブ・ライフや幸福度といった様々な点で、高く評価されています。私は、何故この国ではそれが可能なのか、そしてそれでも現在でもジェンダー関連で問題があるかどうか、知りたいと思っています。

C氏：第一に、福祉システムは女性のキャリアの機会のために重要なものです。フレキシキュリティ、デイケア・システムは何故我が国がそれらの指数で常に高いスコアを挙げているかという主な理由だと思います。デンマークの女性は60年代に労働市場に入ってきました。本当に多数の女性が働き始めたんです。それと同時に、福祉制度が作られ、デイケア・システムが作られたんです。それが一番重要な理由です。だから、家族の中で2人ともが働くことが可能なんです。多くの国々ではそれができませんよね。

B氏もそれらシステムの恩恵について語る。さらに、自分達で子育てをすると決めたC氏夫妻の他は、有料の子育てのサービスを使ったり、自分達の両親（子供達の祖父母）が、仕事と家庭の両立のために頻繁にサポートしてくれた点を述べている。

B氏：そうね、この国では基本的に夫婦の両方が働いていないと十分な収入がないと思います。私たちの子供が小さい時は、夫はまだ学校に行っていたから、議論の余地がなかったわね。私は仕事を探さなくちゃいけなかったし、私自身も働くモチベーションがありました。（中略）そして、この国にはとても整ったデイケア・システムがあって、うちの息子も凄く良く面倒見てもらって、彼もとってもハッピーでした。息子がハッピーだったら、もちろん仕事に行くのもずっと楽でした。また、息子がまだ1歳の時、両親はそう遠くもなく近くもない所に住んでいたんですが、息子が病気になる時なんかは母に電話して、“息子が病気なんだけど、来てもらえる？”と聞けば、彼女は50キロの距離を運転して来て、息子の面倒をみてくれましたね。父も母も色々と助けてくれました。

また、社会的な側面でも、宗教的価値観があまり強くなく、子供達は早い時期から自立するのも一因であるとC氏は指摘する。

C氏：[ジェンダー指数が高い] もうひとつの理由は、この国があまり宗教的でないということがあると思います。私たちは若いうちに家族から離れて自分だけで暮らします。文化的に重要な点だと思います。例えばイタリアの女性達と話していると、彼女達は例えば、35歳まで実家で暮らして、ということを知ります。でもここでは、みんな18歳、19歳、20歳、という年齢で家を出ます。

筆者：同じ街に住んでいてもですか。

C氏：ええ、そうです。若い人たちはできるだけ早く家を出るんです。高校を卒業して大学に

入ったら家を出るんです。だから若者は、何らかの形で仕事をしなくてはならないんです。私たちのそういう独立した暮らしを財政的に支える為に、教育が必要なんです。それが仕事に関するまた別の認識ですね。[カップルが] お互いを必要と思ったら結婚しますね。でもほとんどの人が自分自身のキャリアを持っています。

もちろん、家庭の夫婦間でのサポートは必須のものである。皆、家事や育児を夫婦間で割り振り、分担して行っている。夫やパートナーからのサポートについては、3名全員から多く述べられたが、以下のC氏の発言が全てを表現しているかもしれない。

筆者：あなたの夫はあなたをサポートしてくれますか？

C氏：もちろんよ。そうじゃなきゃ私の夫ではいられないわ。どんな風に人生を生きていきたいか、同等の理解を持っていくちゃだめよ。じゃないと難しいわね。

この夫のサポートは、必ずしも長い間に培われたものではなく、やはり60年代以降の政策が大きく関わっているのであろう。A氏が母親世代からA氏の世代、そして現在の若者世代という比較をしていたが、やはり平等と育児役割を夫婦間で分担するという文化は、現在深く根付いているといえよう。

A氏：デンマークには平等という文化がありますね。私が小さいときから変わったことというと、より多くの男性が育児休業を取るようになったし、子供を迎えるために職場を離れたり、ということをしています。私が小さい頃に比べたら変化していますね。男性は家事にもより参加しているわ。女性が働くことが期待され、男性もそれに対応しています。

#### iv 更なる分析

以上の3つの大きな知見に加え、女性達の話からいくつか特徴的な点がうかがえた。ひとつには、デンマークにおいても、妊娠、出産が女性にとっては大きくキャリアを中断させる要素であるという共通認識である。しかし、その期間をどう家族で乗り越えるかという点において、公的サービスが大きく貢献していることに加え、家庭内での役割分担に対する意識が、60年代以降大きく変わってきており、家庭内においても負担が女性だけには集中していないという点が特徴的である。

第2に、それぞれの女性管理職の日常の行動やこれまでの経験と考え方が非常にプラクティカルであるという点である。色々な選択の場面で、最優先させるべきは規範や他者からの期待ではなく、あくまで自分のキャリアを築くにあたって、何が最もプラクティカルか、という点を常に考えているようである。

第3に、“教育”に対する期待と熱意である。女性管理職達にとって教育は非常に重要な意味を持ち、学校、高等教育で学ぶことにより、自分のキャリア・可能性を広げることになるという信頼を保持しているようである。さらに、インタビューの中でしばしば出てきたのが、小さい頃から家庭内で、社会現象や政治に関する話題を議論するというのが、高学歴層の家庭では一般的であるという点である。インタビューを実施中、常に感じていたのが、女性管理職やその他オフィスで出会った若者達に至るまで、冷静な分析や話し方をするという点である。それは大学を卒業して一朝

一夕に身に付くものではなく、やはり子供の頃からの訓練に負うところが大きいと思われる。さらに、教育費の無償化によって、様々な層の子供たち、学生たちが教育機会を得ることにより、デンマークでの社会階層移動は非常に高いということである。A氏は“アメリカよりもアメリカンドリームを実現できる国”と比喩していた。

A氏：デンマークで人々が高等教育を受けることを容易にしているのは、全ての大学、全ての教育が無料だっていうことね。お金がかからないの。私たちはこの研究所で社会階層移動の研究をしているけど、デンマークの階層移動はとても高いよ。

一方、日本では高学歴を有しても専業主婦や出産後パートタイマーとして働く女性がいることを伝えると、“なんて社会的損失なんでしょう”（A氏）という感想があった。

最後に、今回インタビューを行ったのはトップ・マネジメント層であるが、3者とも、デンマークにも依然としてGlass Ceilingが存在すると問題提起する。しかし、A氏、B氏は、実際はトップ・マネジメントのポジションのほうが、細かい様々なことを管理する中間管理職よりも色々な点で自由・裁量がきくと述べ、仕事によるプレッシャーやストレスなどがあまり感じられなかった点である。後述するが、それは物理的なオフィスのスペースなどにもいえることで、非常に印象深かった。例えば、C氏の組織には200名のスタッフが働いているが、個々のスタッフをまとめる8名のマネジャーがおり、C氏は実際には8名のマネジャーの管理をしている。

C氏：組織のことを細かいことまで全部知っている必要はないよ。他の人たちがしっかりと見ているから、全ての人たちの仕事を見る必要はないよ。（中略）組織のトップに立ってみると、ずっと楽になることもあるわ。

このような考え方は、管理職としての仕事のし方や考え方の多様性を考えるうえでも、とても興味深いものであった。

#### 4 考 察

以上、女性管理職3名に対するライフ・ヒストリーのアプローチを用いた聞き取り調査から得たデータから特徴的な点をまとめたが、これらの知見から日本社会における女性の活躍の促進に向けて、どのようなインプリケーションがあるであろうか。

まず、前節最後に述べたように、女性のキャリアが、出産・育児のために中断されることが、女性のキャリア形成にとって大きな機会損失になる点は、日本や他の国の女性達と一緒である。しかし、60年代という早い段階で、従来家庭責任であった育児や福祉関連の機能を社会サービス化した点が、女性のキャリア形成を助ける最も大きな要因であろう。しかし、前節で分析した、①個人が選択する、②個人の選択をさまたげない環境の存在、③そしてさらに個人の選択をサポートするシステム、というそれぞれの要素は、日本においても実現するべく長い間取り組まれ、進行している施策である。さらに、多様な選択をすることができる社会・経済システムは、女性にのみ効果的なわけではなく、男性にとっても有効な環境であるということである。社会においてそのコンセン

サスをとることができれば、女性の活躍、活用がなかなか進まない日本でも、多様なキャリアの選択をする人々が働きやすく、生き易い社会になるのではないだろうか。

また、今回インタビューに協力してくださった女性達が、自分達のキャリアについて考え、努力し、達成している自律性と自立した姿勢が印象的であった。この点はフランス調査においても見られた点であり、そのように自分自身を中心としてキャリアをとらえているからこそ、他者の価値観や期待によって軸を見失うことなく、常にプラクティカルに最善の方法を考え、且つ他者を尊重して組織を統括することができるのではないかと感じた。

日本と他国を比較する際、国のサイズの違いがしばしば議論にのぼる。しかし、企業や政府（中央、地方ともに）、様々な施策を議論する際に、個人が自らの意志にそって選択し、それを許容できる社会か、また個々人のニーズに応えるサポートシステムが整っているか、という点を考慮に入れることはとても重要であり、既に日本でも実施されている様々な施策を、さらに発展的に進行させていくことにより、女性の社会進出も加速していくのではないだろうかと感じた。

以上、主にデンマークにおけるプラスの面に注目して論じてきたが、女性管理職の方々の言説からは、いくつかのマイナス面についての指摘もあった。最後に問題提起というかたちで主要なものを紹介したい。

まず、女性の向上意欲と競争力の増大のペースの速さに、男性がキャッチアップできないのでは無いかという点。

B氏：実は、私は男性が取り残されてしまうんじゃないかと心配しているんです。私たちの世代は、闘いではないけれど、男性と同じレベルになるためにとにかく最善を尽くさなくちゃいけなかった。私の母の世代では、男性と同じ機会を得ることはできなかった。そして、今は、女性がキャリアを築くために必死で頑張っています。良い結果のためにね。男性は何かを得る為に競争することにそんなに長けていないと思うんです。もしかしたら、家庭での平等が男性をよりソフトにして、また男の子の育て方も影響があるかもしれないですね。よくわからないけれど。これは私の仮説ですが。私は自分の息子のことを考えるんです。彼にはどんな機会があるのかしら。彼より10マイル先を走っている妻を持ったら、彼はどうするのかしら。何が起こるのかしら。だって若い女の子達はとても野心的ですから。

それとは正反対だが、同時に、現代でも典型としての女性像のイメージがメディアで取り上げられ、それが現代の若者世代の中に、ジェンダー平等の後退を招いてしまっているのではないかという点をC氏は懸念している。

C氏：（前略）小さい女の子達はまるで小さいお姫様みたいですね。それって実は彼女達が大きくなった時にむしろ大きなチャレンジになると思います。みんながそうなるってことじゃないけれど、でも、そういったステレオタイプがそこらじゅうにあるでしょ。私が育った70年代には無かったです。私たちはみんな一緒に見えたんです。誰が女の子で誰が男の子かもわからなかったわ。（中略）私はちょっと古いのかもしれないけど、それは後退しているように見えるかもしれないですね。一方ではあなたはお姫様になれるのよ、と言って、そのあとある段階で、大企業のリーダーにもなれるのよ、ってね。これは後退していると思うわ。

最後に、今回はパブリック・セクターの女性のみのインタビューであったが、パブリック・セクターとプライベート・セクターでは、ジェンダー平等にまだまだ大きな差があるという点である。トップ・マネジメントにまだ女性が少ないという点に関連して、B氏は以下のように述べる。

**B氏：**いいえ、管理職の女性を見ると全然違うわ。パブリック・セクターの中級管理職を見ると、沢山の割合の女性がいるけれども、トップのポジションを見ると、パブリック／プライベート・セクターともに、男女同じではないわね。プライベート・セクターにおいては、4%しか役員がいないのよ。これは不思議よね。だってここには子供が小さい時に女性が容易に働けるような保育所もあるのに。小さい子供のいる女性の98%が働いていると思うのよ。女性の労働参加率はとても高いのに。

この点において、A氏も、プライベート・セクターでは、キャリア形成のパスはパブリック・セクターに比べてより狭い点を指摘している。A氏は働きながらPhDを取り、自分の出世のスピードは決して早くなく、プライベート・セクターにおいては、さらに20代後半にはマネジメントのポジションに就いていないと、“big career”は築けないと述べる。また、C氏は、自分のパートナーが育児休暇を取得した時のことをこう振り返る。

**C氏：**私の夫はプライベート・セクターにいて、彼が“僕のガールフレンドが仕事に復帰したいから、育児休暇を取りたい”と言った時、会社は良くわかっていなかったと思います。私たちの一番上の息子が6ヶ月になった時に私は仕事に復帰したんです。でも会社はそれを理解してなかったと思います。私の夫自身も、育児休暇を取ることで解雇されてしまうんじゃないかと、ちょっと動揺していました。彼は会社の中で、そのポジションで育児休暇を取った最初の男性だったんです（筆者注：13年前のことである）。

さらに、女性にとって長過ぎる育児休暇によるキャリアの中断は、やはりマイナスになるという意見である。

**C氏：**女性は1年間の育児休業を取って、そのあと実際はもう1年無給で休暇を取れるんです。でも、それでは長く仕事から離れ過ぎているわ。もし2人、3人と子供がいたら、それは長過ぎます。そして多くの女性達が、第2子、第3子となるにつれて、より長く休暇を取るようになります。でも広い視野で考えると、そんなに長く休暇を取るのはキャリアの機会という点からは良くないと思うわ。もちろん誰でも自分が生きたいように生きることはできるし、それは個人にもよりますけれどもね。

以上のように、デンマークにおいても、プライベート・セクターにおける課題は依然として存在し、ジェンダー平等を推進したが故の新たな課題も出ているのである。しかし、個々の志望を大切に教育、多様な生き方とキャリアの選択を許容できる社会づくり、保育・介護施設の充実など、日本が取り組める課題はまだ多くある。今後も各国の事例を参考に、女性の活躍を推進していくべきであろう。

## おわりに

今回デンマークでのフィールド・リサーチを実施し、いくつかのオフィスを訪れ、オフィス環境に先ず驚かされた。数少ないオフィスを訪れただけであるので、それが平均的なものなのか否かは検証できていないが、少なくとも A 氏、B 氏、C 氏それぞれのオフィスはかなりスペースが広く、オフィス家具も使い易そうな位置にうまく配置されていた。また、長時間での勤務で腰や背中を痛めないよう、立っても使用できる昇降式の大きなデスクを皆使用しており、労働環境という点でも、参考になる点が多々見られた。また、インタビューの中でも出てきたが、パブリック／プライベート・セクター共に 1 ヶ月弱の夏期休暇の取得が義務づけられているなど、女性、男性に限らず、働くこととプライベートライフも含めて人生を充実させることは大変重要であると感じた。今回筆者は直接現場に行き、女性管理職達と会って話を聞くという非常に良い機会を得、個人的にも沢山のヒントをもらうことができた。調査をしながら、このような機会が一般企業や公的機関の人々にもっとあれば、少しずつではあるが、日本の雇用環境も随分と変化するのではないかと感じた。現地に行き、実際にその世界を見て話を聞くことができない人々のためにも、研究者として今後もさらに多くの事例を集め、紹介することにより、是非人々が生き活きと働き暮らす社会づくりに貢献していきたい。

(いしぐろ・くにこ 東京国際大学国際戦略研究所准教授)

※ 本研究は JSPS 科研費 25360046 の助成を受けたものです。

### 【参考資料】

- Booth, Michael (2015) *The Almost Nearly Perfect People : Behind the Myth of the Scandinavian Utopia*, London : Vintage (ブース, マイケル著 黒田真知訳 (2016) 『限りなく完璧に近い人々 : なぜ北欧の暮らしは世界一幸せなのか』 東京 : 角川書店).
- cnn.co.jp (2013) 「「ウーマノミクス」は日本を救うか 安倍政権が女性活躍を後押し」 <http://www.cnn.co.jp/business/35032452.html> [2017年2月2日アクセス].
- 男女共同参画局 (2011) 『男女共同参画白書平成23年版』 [http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/html/honpen/b1\\_s00\\_00.html](http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/html/honpen/b1_s00_00.html) [2015年10月13日アクセス].
- (2016) 『男女共同参画白書平成28年度版』 [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-11.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-11.html) [2017年1月28日アクセス].
- デンマーク自治体連合 (2009) 「デンマークの地方自治」 [www.jlgc.org.uk/jp/pdf/information/danishi\\_local-government\\_system\\_2012.pdf](http://www.jlgc.org.uk/jp/pdf/information/danishi_local-government_system_2012.pdf) [2016年12月28日アクセス].
- 駐日欧州連合代表部 (EU) (2012) 「男女平等実現に向けた EU の果敢な挑戦」『europe magazin』 <http://eumag.jp/issues/c0612/> [2015年10月13日アクセス].
- Esping-Andersen, Gøsta (1990) *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton : Princeton University Press (エスピン-アンデルセン, イエスタ著, 岡沢憲英・宮本太郎監訳 (2001) 『福祉資本主義の三つの世界——比較福祉国家の理論と動態』 京都 : ミネルヴァ書房).
- 石黒久仁子 (2012) 「女性管理職のキャリア形成——事例からの考察」『GEMC journal』 No.7, pp.104-128.
- (2013) 「女性管理職のキャリア形成国際比較調査に向けて : 日仏調査から——中間報告」 東京大学社

- 会科学研究所，社研セミナー，2013年3月12日。
- (2014)「フランス企業における女性の昇進についての考察」文京学院大学外国語学部・文京学院短期大学紀要No.13, 47-62.
- (2015)「女性起業家の現状と日本の企業社会——予備的調査」文京学院大学外国語学部紀要No.14, 65-79.
- (2016)「デンマークにおける女性の社会進出とその背景」文京学院大学外国語学部No.15, 15-24.
- 厚生労働省 (2012)『平成24年版 厚生労働白書』<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/12/> [2015年12月3日アクセス].
- (2014)「『平成25年度雇用均等基本調査』の概況」<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-25r-07.pdf> [2017年1月28日アクセス].
- (2016a)「女性活躍推進法特集ページ」<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000123791.pdf> [2017年1月28日アクセス].
- (2016b)「平成27年度雇用均等基本調査」平成27年度版 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-27.html> [2017年2月2日アクセス].
- 内閣府 (2011)『「2020年30%」の目標の実現にむけて』[http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020\\_30/pdf/2020\\_30\\_all.pdf](http://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/2020_30/pdf/2020_30_all.pdf) [2014年9月10日アクセス].
- 日本経済新聞 (2016)「企業の女性管理職比率，6.6% 政府目標遠く」[http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ15BZ\\_V10C16A800000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ15BZ_V10C16A800000/) [2017年1月28日アクセス]
- OECD (2015) OECD. STAT, LFS by sex and age-indicators, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS\\_SEXAGE\\_I\\_R#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R#) [2015年10月13日アクセス].
- 大沢真知子 (2015)『女性はなぜ活躍できないのか』東京：東洋経済新報社.
- 労働政策研究・研修機構 (2015)『データブック国際労働比較2015』東京：労働政策研究・研修機構.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2008)『人を活かす企業が伸びる』東京：勁草書房.
- 武石恵美子 (編書, 2012)『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える——働き方改革の実現と政策課題』京都：ミネルヴァ書房.
- World Economic Forum (2016)「The Global Gender Gap Report 2016」, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/> [2016年12月26日アクセス].
- 山田久 (2012)「北欧労働市場の特徴と日本へのインプリケーション」13-65頁，翁百合・西沢和彦・山田久・湯元健治『北欧モデル——何が政策イノベーションを生み出すのか』東京：日本経済新聞社.