

広告業界における、女性活躍と持続可能な労働環境の両立

菊池 奈穂子
きくち なおこ

(株)電通

第5CRプランニング局
コピーライター



慶應義塾大学大学院社会科学専攻修了後、(株)電通入社。マーケティング部門に配属されたのち2年目よりクリエイティブ局にてコピーライター/CMプランナーとしてマス広告の企画制作に携わる。子供2人の育児後は、広告制作と並行し、より良い働き方を考えるワーキンググループに参加し社内横断メンバーとともに活動中。また部署内のDEI推進担当として従事、現在も勉強中。

選出いただき大変光栄に存じます。広告業界においては、働き方改革や女性活躍が進みジェンダー格差が急速に解消されていく一方、その活躍の裏にある負担や犠牲はやむを得ない事、時には美談然として語られる現実もあります。長期的な視点で業界を見た時にこれ为好いのか、今の自分にできることはないかと考え今回の応募に至りました。自分が向き合い続けてきた働き方というテーマについて改めて深掘りする貴重な機会となりました。

2024年現在、広告業界の女性管理職比率は13.2%であり、これを2030年までに30%に引き上げることが目下の課題となっている。これは、単に女性管理職の人数を増やせば良いという話ではない。ジェンダーギャップ指数先進国最下位の日本において、女性は家庭においても多大な役割負担を強いられている。その状況下で管理職を増やすことを、他の、ジェンダーギャップ指数の高い（男女の格差が少ない）先進国における女性活躍と同等に語ることは不可能だと考える。近年女性活躍を語る際、性別で分けること自体の問題や分断が取り沙汰され、全員活躍の文脈で語られることが多い。しかしここはジェンダー平等の国ではない。いまだ圧倒的なジェンダーアンバランスを持つ私たちの社会において、性別を抜きに活躍論を語ることはできない。

今現在、広告会社のほとんどがダイバーシティを重視し、多様性に軸足を置いた経営戦略を取り、各社競うように取り組んでいる。しかしその取り組みには持続可能性があるだろうか。10年後、20年後、同じような女性活躍を続

けることは本当に可能か。否。女性活躍において、まだそこに持続可能性はほとんど存在しないと私は考える。

1 年齢による働き方の変化

前提として、すべての人間のライフスタイルは異なり、性別・世代のみで語られるべきではないことを述べる。その前提において、今回は各属性におけるマジョリティ、誤解を恐れず言うなら広告業界に17年身を置く私が「身近で散見することが多いパターン」に特化して話を進めようと思う。

いまだ新卒から同一の企業、もしくは同業界内で働くことが多い広告業界において、20代はほぼすべての職種で修行のような時期だろう。現在は働き方改革によってその労働環境は劇的に変化しているものの、多くの社員にとって、仕事が人生の中心に据えられることが多い時期と言える。また、クライアントと伴走することが求められる職種においては私生活よりもクラ

クライアントファーストの生活にアジャストされていく。

そして30代になると、もちろん様々なライフスタイルが存在するが、結婚・出産など仕事外のタスクを抱える社員が増加していく傾向にある。クライアント・上司にすべてを委ね、空き時間を自分の私生活としていた20代と同様の生活は困難になる。その際に、日本が抱える構造的なジェンダーギャップが大きな影となる。共働きの増加により、劇的に状況は変化しているものの、いまだに日本においては家事の担い手は女性である。

内閣府男女共同参画局の調査によれば、女性の「家事・育児・介護」時間は平均208分であるが、男性は44分である。結婚すること、出産することは、女性にとっては家事時間の増加に直結する。仕事中心のライフスタイルと比較するならば、男女が結婚した時に増加する家事時間の差、約160分は、女性は業務に充てることができなくなると解釈できる。女性活躍とは、男女を平等にすることではない。すでに不平等化にある、1日160分業務時間が少ない状態にある女性たちを活躍させることなのである。

もちろん、育児が始まる、多子世帯になる、介護問題・と私生活タスクが増えるにつれ、その差はさらに広がる。そのジェンダーギャップを踏まえ、安直に平等を目指す女性活躍は、女性たちの24時間から家事・仕事時間引き、残された私生活の時間から追加で160分、もしくはそれ以上の労働時間を捻出させることに他ならない。

では、労働時間だけで評価するのではない、新たな仕組みを作れば良いと誰もが考えるだろう。しかし私は経営者の方々に問いたい。「時間あたりの成果が同じ」だと仮定した場合、1日10時間しっかりと働くことができる社員と、途中に家事育児を挟みながら7時間半働く社員、本当に後者の評価を高くすることができるのだろうか？男女で比較するとバイアスがかかり、

それでも平等に評価すべきという社会要請が生じる。では、こう問うとどうだろう。どちらも同じ経験値、時間あたりの成果が同じ男性だったら。日々コンスタントに10時間働ける男性社員、7.5時間他のタスクを挟みながら働き、家族の体調不良などで突発的な有給を取る男性社員、時間あたりの成果が同じ場合、本当にこの2者を比較した際に、後者に高い評価を与えることは平等なことなのだろうか？

2 「活躍世代」女性が持つ ライフスタイルの実情

実際に、私自身の周辺にいる女性の仕事の仕方を2例挙げる。

Aさん 営業職。子供1人。朝6時起床。子供を送り出した後朝9時から勤務開始。18時退勤。子供はすでに帰宅しており、帰宅後に料理、宿題管理、翌日の準備等育児。21時すぎ子供就寝後、学校からの連絡、予定などの整理・確認。すべてが終了し22時ごろ片付け開始。その後業務再開するが、他の社員にとってはコアタイムである夕方～夜の連絡をすべて確認することは時間がかかり、24時を超えようやく自分の業務に復帰。夫との家事シェアも行うがともに多忙である。

Bさん 制作職。子供2人。朝5時半起床。朝の家事は夫が行うが登校の準備等で自分がその時間に業務をすることはできない。7時半に子供を送り出した後8時から勤務開始。16時退勤し保育園にお迎え。帰宅後、すでに帰宅している上の子の宿題管理、翌日の準備、料理、洗濯等家庭内雑務。22時すぎに子供が就寝後、メールチェックを行うが、業務していなかった6時間分の情報収集に時間がかかり、自分の業務はできず。その後片付け、25時就寝。

言わずもがな、育児は労働である。家事も労働である。そして当然会社での仕事も労働である。

働く女性は睡眠時間以外のほとんどすべてを労働していると言える。当然、両立を志す男性も同様である。これはかつて広告業界が身をもって学んだ、心身に影響をきたす過重労働そのものではないだろうか。上記のような生活を、私自身もしている。するしかない。休む間はない。続けるしかない。10年後も同じ暮らしができると思うか？私は思わない。でも続けるしか働く道はない。活躍する道はない。これが女性活躍、全員活躍だ。ここに持続可能性はあるのだろうか。

3 両方立てる、それが両立

2で述べた、不可能に近い女性活躍を実現するために、当然企業も果てしない努力を続けている。数年での劇的な企業文化の変化を実現していること、そして与えてくれるサポートに感謝しかない。

では「両立」とは何だろう。私はまだ、自分なりの答えをまだ導けていない。「両方」が「立つ」それが両立のはずである。どちらも、しっかり行うこと。片方だけが倒れることがないこと。育児と仕事を両立しようとする私は、仕事も不足なく行い、育児も不足なく行う。それで両立が実現するということになる。

今、会社が与えてくれる育児のサポートにはこんなものがある。

・ベビーシッター利用案内 ・事業所近隣の契約託児施設案内 ・両立相談窓口

他にも、育児のための時短勤務のような福利厚生まで含めるとより多くの制度が存在する。どの企業も全面的に助けを出してくれている。非常に助けとなっており、私も含め、有り難く感じている社員が多いことと思う。

だが、有り難さとは別の文脈で考える。これは「両立」なのだろうか？

これらの施策が支援するところは「両立」で

はなく育児の「外注」であり、仕事のみが可能な状態を作り出そうとしているとも言える。子をシッターさんに預け、子供がいない若手時代と同じようにがむしゃらに仕事をすることは両立だろうか。風邪の子供を病児保育施設に預けて朝から夜まで撮影に立ち会うことは、育児と仕事を「両立」しているのだろうか。介護施設を最大時間活用することで仕事を最大化することは、「両」方を「立」てているのだろうか。家庭でのタスクを人に頼み、その時間を仕事に充てているだけではないだろうか。自分もこれをやっている。しかし、「両立」と呼んでいいのか、わからない。私は、早朝と夜以外は片方しかやっていないのだから、両立していないとも思っている。だって、片方しかやっていないのだ。自分が、熱の子供の看病よりも仕事を優先することが両立なのか、考えても答えはない。

4 本当の「両立」を探す

課題があるならば、解決するしかない。文句を言うだけでは改善しない。まだ答えのない課題には、実証実験を持って答えるしかない。いま私は自分の労働形態を実験だと思ってやっている。おこがましいとわかっているが、世の中の女性をもっと働きやすい未来を作るための挑戦のつもりである。朝は子供を送った後7時半～8時に勤務を開始し、15時に終業する。そして、しっかり子供と向き合い、学校のこと、宿題管理、話を聞くこと、全てを含めた「育児」をする。それが私の考える「両立」だからである。

しかし現実的にはクライアントからの要望があり、翌日までに出さなければならない戻しは終業後にやってくる。ほとんどのワーママと同じく、子供が寝た後に対応している。しかし、減らして行こうと工夫を重ねている。業務量が減れば当然自分の評価も評判も下がるし「やる気がない」と誤解もされる、だが貰ってみたい。

なぜなら、ここで「やり残した仕事は夜やればいい」を選んできた結果が、現状の、過重労働ともいえる女性活躍だからだ。スーパーウーマンしか活躍できず、すべての女性社員がスーパーウーマン化を求められる。それは長続きしない。スーパーじゃない女性が活躍するためにすべきことはなにか。

例えば、同じような境遇のスタッフとチームを組みチームとして時差勤務をする。例えば、社外にも勤務形態をシェアすることを徹底する仕組みをつくる。クライアントに時間制限をあらかじめ説明する文化をつくる。例えば、朝型と夜型でチームを組み、交代して誰かが責任を持てるような体制をつくる。一見容易に感じるが、上記のような役割分担は現実的にはなかなか定着しない。なぜか。私は、社員個人に負わせる責任・手柄のボリューム、精神的負荷を軽くすることが非常に重要だと思う。成果主義からの脱却とも、少し違う。広告会社における仕事は、いずれに部署においても個人の「手柄」になりやすい。発言が、納品物が、プレゼン物が、すべて個人に依存している（と思込んでいる）文化が根強いからである。個人の名声、評判、そこから繋がる次の「良い仕事」のため業務に励んできた結果、広告業界が成熟した側面も否めない。

しかし、すべての仕事は自分だけの手柄ではない。その仕事を作り、実施しようと思った人がいて、広告会社に声をかけようとした人がいて、最初に話を聞いた人がいて…、いろんな人の手を渡って仕事は成り立っている。決して自分1人の責任・成果などではない。これは自分の成果作りではなく、いわば、みんなで協業しているとても大きな楽しい工作であり、自分が担当しているのは1つのパートであるというマインドシフトはできないか。そして自分と同じパートに、ちゃんと他の人もいてくれて、必要あれば任せられる。そう思えば、業務分担はよりカジュアルなことになる。「何が何でも私が

やらなければならない」「バイネームでの手柄で評価されたい」その考えから脱却しなくてはならない。広告会社だけではない。そう思わないで済む文化を作ることこそが、他の大切なことを投げ打って、家庭も健康も犠牲にして働くという、これまで築いてきた負の文化を打破できる方法であり、本稿のテーマである持続可能な女性活躍を考えるための大前提となると考える。成果、手柄が、成功の名声が個人に帰属する文化を一歩ずつ変えること。それこそが女性活躍、そして全員活躍を推進できる地盤をつくる方法ではないか。

私はスーパーウーマンにはなれない。睡眠時間6時間以外、すべてを労働時間に捧げる、そんな肉体も精神も持っていない。しかし自分の労働時間の中、ひたむきにクライアントのことを考えることはできる。積み重ねてきた業務上のスキルもある。スーパーウーマンにならなくても、広告業界で働くことができる。人の力になれる。私個人にのみ帰属するのではない、チームとしての成果を出せる。企業の成長に寄与することができる。後ろめたさを感じずに、会社を生き抜いていける。まだうまく行かないことばかりだが、そう信じながら、労働実験を続けようと思う。

試行錯誤し、何が可能で何が難しいか、身をもって知りシェアし蓄積する。そしてほんの少しでも、10年後、20年後の社員が働きやすい環境をつくる助けとなればと、心の底から思っている。そして、最後になるが、「女性活躍」という言葉の定義は語り手によってそれぞれであるが、本稿において、昇進することや一定の立場・収入を得ること、特別な扱いを受けることとして語っているのではない。ただ、ライフステージの変化を後ろめたく思うことなく、私生活で大切な誰かを犠牲にすることなく、人間らしく、健康に働いていけること。そんな女性活躍を、わたしも当事者の1人として目指していきたい。

●参考・引用サイト

Advertising Week Asia 2023レポート「広告会社におけるDEIの重要性」とは。 (<https://dentsu-ho.com/articles/8637#:~:text=JAAA%E3%81%8C%E8%A1%8C%E3%81%A3%E3%81%9F%E8%AA%BF%E6%9F%BB,%E5%AF%BE%E7%AD%96%E3%82%92%E8%AC%9B%E3%81%98%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>), (2024.9.1)

日本経済新聞「広告企業、多様性に軸足」, (<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO67140050V21C22A2TY5000/>), (2024.9.1)

日本経済新聞「女性活躍を阻むのは、企業の「誤った成果主義」」, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO96374710R20C16A00000/>), (2024.9.17)

NK 日本経営「なぜ、テレワークは成果主義・個人主義を助長させるのか?」, (<https://nkgr.co.jp/useful/enterprise-organization-22751/>), 2024.8.31

Sourire コラム：仕事と子育て「両立不安白書」働く女性のアンケートから見えた「両立不安」の正体とは?, (<https://sourire-heart.com/15830/>), (2024.8.11)