

2018 年度 博士学位申請論文

ダイバーシティ経営と人事制度
—女性管理職登用の視点から—

Diversity Management and Personnel system
: A Study on Viewpoint of the woman managerial class appointment

指導教員 山中 伸彦教授

(副指導教員) 亀川 雅人教授

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科ビジネスデザイン専攻

学生番号 11WG007F

石井 清香
ISHII SAYAKA

第1章 序論	1
第1節 研究の背景.....	1
第2節 研究の目的.....	3
第3節 研究の方法.....	7
第4節 論文の構成.....	11
第2章 女性を取り巻く現状	13
第1節 女性管理職登用の現状.....	13
第2節 女性取締役就任の現状と意義.....	20
第3節 妊娠、出産、子どもを養育する女性が働く上で支援となる法律.....	22
第4節 小括.....	24
第3章 「ダイバーシティ経営」と雇用環境の日米比較	26
第1節 ダイバーシティ経営とは.....	26
第2節 ダイバーシティと企業のパフォーマンスに関する先行研究.....	28
第3節 女性就業者および女性管理職の日米比較.....	31
第4節 日米の女性を取り巻く環境.....	33
第5節 人事制度上の日米比較.....	35
第6節 小括.....	38
第4章 女性管理職の登用が進まない要因	40
第1節 個人的要因.....	40
第2節 社会的要因.....	45
第3節 組織的要因.....	48
第4節 小括.....	65
第5章 人事評価制度について	66
第1節 人事評価制度の意義.....	66
第2節 人事評価制度と実施状況.....	67
第3節 人事評価制度の問題点.....	74
第4節 評価の公平性と人事評価におけるジェンダー問題.....	79
第5節 インタビュー調査の概要と結果の分析.....	81
第6節 小括.....	96
第6章 昇進構造について	98
第1節 女性が昇進する際の昇進構造の問題点（「総合職」として採用されたケース）.....	98

第2節	女性が昇進する際の昇進構造の問題点（「総合職」以外で採用されたケース）	105
第3節	インタビュー調査結果の分析	110
第4節	小括	115
第7章	結論と今後の課題	117
第1節	結論	117
第2節	今後の課題	121
参考資料（別表1）		124
参考文献		130
官公庁・財団法人等資料		135
インターネット資料		136

図目次

図 1-1	就業者および管理職に占める女性の割合	1
図 1-2	本研究の構成	12
図 2-1	業種別管理職割合（製造業（1,000人以上））	14
図 2-2	業種別管理職割合（金融・保険業（1,000人以上））	15
図 2-3	業種別管理職割合（医療、福祉業（1,000人以上））	16
図 2-4	業種別管理職割合（教育、学習支援業（1,000人以上））	16
図 2-5	産業別コース別雇用管理制度のある企業割合（30人以上の企業）	20
図 2-6	上場企業の取締役に占める女性の割合	21
図 2-7	年齢、雇用形態別女性雇用者数	25
図 3-1	産業部門ごとの総就業者に占める女性就業者の割合	31
図 3-2	米国の産業部門ごとの総就業者に占める女性就業者の割合	32
図 3-3	米国産業別女性管理職、事業・財務運営者の割合	32
図 3-4	平均実労働時間の国際比較	34
図 3-5	職業別就業者数日米比較	38
図 4-1	男女別勤続年数の割合	41
図 4-2	一般労働者年間実総労働時間の推移（事業規模5人以上）	52
図 6-1	管理職登用年齢の推移②	100
図 6-2	規模別、部門、配置状況企業割合（1,000人以上の企業）	104
図 6-3	業種別管理職手前（係長等）の世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の育成状況	105
図 6-4	コース別雇用管理制度の導入状況（制度ありの割合）の推移	107

表 目次

表 2-1 役職別女性管理職割合の高い業種	1 8
表 3-1 日米の育児休業制度	3 6
表 3-2 雇用の流動性～日欧米比較～	3 8
表 4-1 1週間の就業時間が60時間以上の雇用者の割合	5 2
表 4-2 総合職の採用時(4月)及び入社後の女性割合	5 6
表 4-3 2014年春卒業の新規学卒採用者の女性割合	5 7
表 5-1 人事評価制度の実施状況	7 2
表 5-2 基本給の決定要素(管理職以外)	7 3
表 5-3 職能資格制度の問題点(3つまで選択)	7 5
表 5-4 人事評価制度上の問題点(該当するもの全て選択)	7 5
表 5-5 人事評価ランクの分制限布の有無	7 7
表 5-6 制度・運営上の問題点	7 8
表 5-7 インタビュー調査の概要と結果の分析	8 5
表 5-8 C教育・学習支援会社の等級制度	8 8
表 5-9 D病院旧等級制度	8 9
表 5-10 D病院新等級制度	9 0
表 5-11 各社の評価制度	9 1
表 5-12 人事評価制度の問題点	9 2
表 6-1 管理職登用年齢の推移①	9 9
表 6-2 同一年次同一昇進の期間	1 0 1
表 6-3 役員クラスに昇進するまでに経験させることが必要な部門	1 0 4
表 6-4 コース転換実績(一般職→総合職)	1 0 8
表 6-5 A保険会社の等級制度	1 1 1
表 6-6 日本の昇進構造の問題点	1 1 4

第1章 序論

第1節 研究の背景

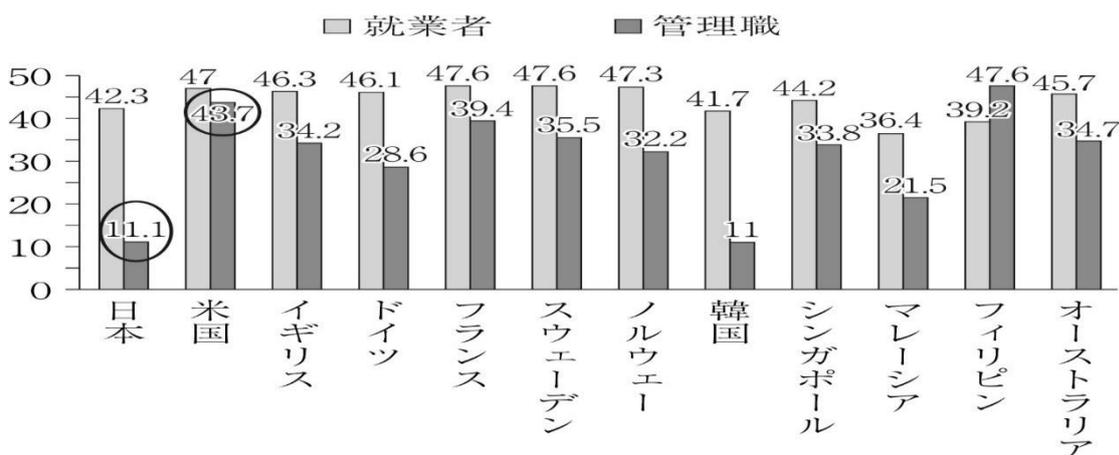
世界に先駆けて超高齢社会に突入している日本にとって将来的に労働力人口が減少することが見込まれるが、そうしたなか女性の労働力人口は増加し、教育水準も上がり4年生大学への進学率が男女ともにあまり変わらない時代となった。

しかし、女性の労働力人口の増加部分は非正規¹を中心に偏る等の問題が依然として見られる。

一方で、製造業など労働力人口の高齢化が急速に進んでいる産業も出てきているなど、労働力人口が減少する将来に備え、限られる人的資源を企業で有効的に活用していくために、男性に限らず、女性も非正規や限定的な活用にとどまらず、総合的に、また積極的に活用する必要がある。

このような社会環境の中、2015年9月に女性活躍推進法が施行され、同法は、女性が職業生活で十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するよう、従業員が301人以上の企業に対して、定量的な目標（数値目標）、実施時期、取組内容、取組期間を必須記載事項とする「行動計画」の策定・届出・周知・公表を新たに義務づけた。しかし、すでに30年ほど前から男女雇用機会均等法、その後育児介護休業法等を制定して、女性が活躍できるような社会的制度作りを進めてきたにも関わらず、図1-1に示す通り、欧米諸国と比較するならば、女性の管理職登用が進んでいると言い難い。現実を踏まえるならば、問題は法整備の不備とは別のところに存在すると考えなければならないであろう。

図1-1. 就業者および管理職に占める女性の割合



出所「国際労働比較」JILPT (2015)²を元に筆者作成

¹ 本論文での「非正規」とは、総務省の労働力調査にて非正規雇用労働者として分類されている、正規労働者以外のパート・アルバイト、派遣社員、契約社員等をさす。

² 国によって国際標準職業分類が違うので単純な比較は出来ないことに留意。

かつては男性中心の労働力構成が合理的であった時代があるとはいえ、“三種の神器”として挙げられる終身雇用制度、年功制度、企業別労働組合を構成する日本型雇用システムは今では少しずつ崩壊し、社会・経済構造も大きく変化している。とりわけ、少子化の進展で労働力人口自体が減少することが予想されるわが国において、女性をはじめとする多様な人材の能力やスキルを効率的にしかも幅広く活用することが日本経済ならびに日本企業にとって改めて必要になってきていると考えられる。

というのも、従来の日本においては、「女性の活用」について、男女雇用機会均等法施行後も社会政策として CSR (Corporate Social Responsibility)³の1つであると認識され、企業の合理的な経営戦略の一環としてあるいは有効な人的資源として女性を積極的に活用してきたとは言い難いからである。そして、日本においては企業として、これまでこうした女性活用をあえて追求する意欲は乏しかったと言わざるを得ない。そこには、標準化した製品やサービスを模倣し、これを低価格で製造することで利潤の最大化を図ることを主要な目的とした日本的経営の特質が関係していたと考えられる。つまり、多様な人材が持つ個性から引き出される視点、能力、発想等よりも企業にとって必要なレベルの均質化された労働力が必要とされた。

また、これまでの日本企業は、日本の労働市場の流動性の低さから企業組織内部の労働市場に依存しなければならなかったこともあり、人材を企業内で育てるため、契約以上のコミットメントや帰属意識を持たせようと、退職金制度を導入し、長期雇用を保証して企業内部での昇進慣行を構築し、その結果、企業の意に沿った均質の従業員を育成することを可能にした。そして、従業員の企業へのコミットメントや長時間労働のおかげで、企業は利益を上げ、日本の経済成長をもたらしてきた、と考えられてきた。

実際に1960年には、日本は米国や西欧と並ぶ工業国になり、日本の産業は、安い輸入原油や天然ガスに依存して鉄鋼、アルミ、石油化学製品などの大量生産で発展した。その後、1973年、1979-80年の2度にわたる石油ショックを経て高度経済成長は終焉を迎えたが、1980年代には安定成長に移行した。また、1980年代は日本的経営が脚光を浴びた時代であり、米国は、ジャスト・イン・タイムやカンバン方式など、日本企業の組織原理を学んだ。そして、米国の厳密な分業と狭い範囲の専門的な職務編成を基軸にした作業計画、労働者の配置、評価の決定を監督者に集中するシステムは、企業と従業員のニーズを満たすのに失敗しているとみなされるようになった(Osterman, 1999)⁴。

以上のように日本的経営がバブル突入までは、日本の成長をもたらしてきたが、1990年代以降は、バブル崩壊をもたらした金融引き締めが続く株価と地価の下落や、グローバル化の進展に伴い日本の製造業は安価な製品の製造を中国をはじめとする東アジアで行うよう

³ 企業の社会的責任。

⁴ 中村隆英『日本経済その成長と構造』東京大学出版会（2008）参照。

になり、供給過剰から日本経済はデフレに陥った。そして、1990年代のバブル崩壊後の経済不況の中で、日本経営者団体連合会（現在の日本経済団体連合会）が1995年に「新時代の日本的経営」を発表し、そこで正規従業員を絞り込み非正規従業員を増やして労働費用を圧縮することを主張し、これを契機としてその後の経済のグローバル化、世界経済の停滞、産業構造の変化の過程で、雇用の非正規化・不安定化が促進されることとなった。

加えて、日本では人口減少とともに市場が縮小し、縮小された市場において売り上げを伸ばすためには製品や事業領域の差別化が必要になった。

このような歴史の変遷から、現代においては、企業業績を上げていく術として、長時間労働で不必要な製品や過剰なサービスを消費者に提供するよりも、労働生産性を上げてニーズにあった製品・サービスを創り出し、提供する時代に移行していると考えられる。そうであるとすれば、組織の中に存在する均質的な労働力のみには依存するのではなく、多様な視点や多様な労働力を補助的な役割のみならず、企業内の中核を形成する人的資源として積極的に活用していくという考えが、企業経営において必要とされることとなろう。最近では「女性の活用」を経営戦略として捉え、積極的に女性の視点を取り入れ、成功している会社も散見されてきているが、その背景には従来の均質的な労働力構成ではなく、異なる視点を取り入れることの出来る人材活用が求められているということにほかならない。つまり、ここに「ダイバーシティ経営」の必要性がある。ここで「ダイバーシティ経営」を、一般的に定義、理解されているように「多様な人材を組織の中に受け入れ、業績に結び付けるように有効活用している経営」と捉えることができよう。

第2節 研究の目的

字義に忠実に理解すれば「ダイバーシティ経営」とは性別や国籍などさまざまに属性や背景の異なる人材を活用し、その多様性を企業の競争力向上に結び付けようとする経営であると考えることが出来る。しかしながら、現在の日本において進められている「ダイバーシティ経営」の実態は、従来からの同一企業で育てた男性を中心とした企業組織、つまり男性の組織文化に、女性などの多様な人材を同化させようとしているに過ぎないように思われる。残念ながら、多くの日本企業においては、米国のように組織変革を伴うような、多様な人材の個々の能力を活用するための経営戦略としては未だ捉えられていないと見られる。

もちろん、日本企業に対して、米国のように組織の変革を伴った「ダイバーシティ経営」をもっと推し進めるよう求めていくには、その経営上の必要性、つまり年齢、性別、経験、学歴、人種、キャリアなどの相違が業績にいかなる影響を及ぼすかという論証が必要になってくるであろう。しかし、日本企業の中には多様な人材を今後活用していく必要性を感じ始めている企業もあるものの、いまだ、潤沢な成功事例が蓄積されるには至っておらず、先行研究によっても、多様な人材と企業業績との正の関係を明確に説明できるとは言い難い。日本企業では依然として新卒一括採用が一般的であり、そうして採用した従業員を長期雇用

の中で OJT を通じ育成するという従来の職能開発の仕組みは今日においても根本的には変化しておらず、実態として多様な人材の活用が進んでいるとは考え難い。こうした状況において多様な人材と企業業績との間の一般的な因果関係を厳密に検証していくことは困難であると考えられる。

よって、本研究では「ダイバーシティ経営」と企業業績との関係については、その重要性は認めるものの、研究の直接の課題とはしていない。また、日本企業の現状を踏まえたとき、むしろ明らかにされなければいけないのは、未だ多くの日本企業において、組織の中に取り入れる素地が十分に整備されているとはいえない状態にあって、日本企業が人材戦略や経営戦略として「ダイバーシティ経営」を取り入れていこうとした場合に、そこにはどのような問題があるのかという基礎的かつ根本的な疑問であると考えられる。なぜなら、組織としてそうしたダイバーシティを受け入れる土壌が整えられて初めて企業の経営戦略として成功し、ひいては企業業績に結び付くと考えられるからである。すなわち、従来の日本的な人事制度の標準的モデルとして構築されてきたような、同一企業の内部労働市場で育成した、男性を中心とした企業組織に、単に多様な人材を増やし、同化させれば良いということではない。

本研究は、今後、日本において「多様性」を経営戦略にして多様な人材を有効に活用していくためには、「日本的経営」において形成された標準となってきた組織モデルを、多様な人材の活用を目的とした組織モデルに変革する必要があるという仮説的認識に立っている。そのうえで、本研究では、日本企業が本来の「ダイバーシティ経営」を通じて業績を上げていくために克服されなければいけない根本的課題、すなわち、今日の企業組織における人材活用を多様な人材を活用するという視点で見た場合、いかなる問題点を孕んでいるのかを明らかにすることを研究の目的とする。特に本研究では、その中でも、多様な人材の活用を阻む中核的な要因として「日本的経営」で形成された日本の人事制度の昇進慣行、人事評価制度に焦点を当て、日本の人事制度においていったい何が問題であるのか、そうした問題の克服にはいかなる組織変革が必要であるのかを明らかにしようと試みる。

既に言及したように、本来の意味の「ダイバーシティ経営」とは、性別のみならず国籍や宗教、あるいは障がいの有無にかかわらず多様な人々の多様な個性と能力を活用しようと努めるような経営であると考えられる。そうであるとすれば、日本企業における「ダイバーシティ経営」の問題を論じる際にも、外国籍の労働者や障がい者の雇用といった論点を踏まえた問題設定が必要となろう。しかしながら、本研究では「ダイバーシティ経営」をめぐるまさに多様な論点の中でも、性別の多様性すなわち女性の活用をめぐる問題に焦点を当てる。言うまでもなくこのことは本研究が女性以外のダイバーシティが重要でないと考えているからではない。本研究が日本企業における「ダイバーシティ経営」の論点を女性の活用に限定するのは、より現実的かつ実践的な理由に基づく。

すなわち、日本企業における「ダイバーシティ経営」を考える上で、これまで研究の蓄積

が多く、しかも、1997年⁵から共働き世帯の方が専業主婦世帯より増加し、労働力人口総数に占める女性の割合は40%を超えているという厳然たる実際上の理由から考えるに、「女性」労働力は、日本企業にとってその活用が待たれる経営資源の最たるものであると考えられる。加えて、単純に過ぎるといふ批判を恐れずにいうならば、本研究では、「女性」の積極的活用は、社会の活性化、企業経営の活性化に資するという仮説的認識に基づくものであるが、こうした認識は、労働力人口あるいは消費者人口の約半数を女性が占めるという単純な事実⁵に依拠している。日本では、移民を受け入れた場合の問題を考慮し、現行の出入国管理制度では、単純労働者は受け入れていない。また、一定の専門性あるいは技能を有する外国籍の労働者であっても、「専門的・技術的分野」の要件に合致しなければ在留資格は付与されず、就労することが原則できない。したがって、日本政府は外国籍の労働者を積極的に受け入れる方針を現段階では示していないことから、日本企業の労働力構成において、外国人労働者が依然として少ない。このことは、日本企業における「ダイバーシティ経営」において、日本国内の問題に限って考えるならば、外国人労働者はダイバーシティを構成する要素としては依然として大きくないといえよう。障がい者の雇用に関しても、その雇用促進は政策的に推進される必要はあるものの、実態として労働力構成の大きな部分を占めるに至っていない点は外国人労働者と同様である。こうした点から、日本企業における多様な人材の活用をめぐる問題の焦点は現実的には女性の活用⁵に当てられることとなるのである。

さて、日本では、長期に雇用することを前提として採用する企業はまだ多く、特に転職者を積極的に採用する大企業は大勢とはいえない。そのため家庭の事情や婚姻、出産などで退職と復職を経験しがちな女性の活用に対して日本企業が積極的でないのはこうした雇用慣行を背景としていよう。

実際に経営者の視点に立てば、女性は子どもの養育や家庭の事情など活用するには問題点があると見えるかもしれない。加えて、男女で体力、筋力差があるのは事実であるし、実際に女性の重量物の取扱について、身体に影響する度合いが大きいことから、労働基準法では男性よりも厳しい規制がある。

しかし、こうした性差による肉体的な違いがそのまますべての職種において労働パフォーマンスに影響するというわけではない。その影響や度合いは職種によって相違があるはずである。それにもかかわらず、実際にはその仕事が女性にとって不可能かどうかを根拠事実やデータに基づき検証したうえで判断したかどうか定かではないまま、女性が従事することは困難だと判断されているような実態が日本企業には散見されることは否定できない。そして、もし仮に、女性にとって肉体的な点から従事することが難しい職種だったとしても、その差を適切に認識し、考慮して労使双方で働き方の創意工夫が出来れば、就労可能なケースもあるはずである。また長時間労働などが蔓延している場合は、その状況を克服すれば子

⁵ 総務省の「労働力調査」を参照した。

育てなど家庭に事情を抱える女性の長期雇用を十分期待することは可能であるし、むしろ女性が大きな労働力資源としてパフォーマンスを発揮する可能性がある。また、女性にとって働きやすい職場環境の実現は男性社員にとって利益にこそなれ、マイナスには決してならないはずである。

したがって、これらの点から、日本企業における「ダイバーシティ経営」において女性労働の問題から着手することは相当の意義が認められると考えられるのである。

本研究では、女性の活用の問題点を、今まで日本企業において一つの標準モデルとして構築されてきた、「時間や場所等に制約されず同質的な働き方のできる男性を前提として編成された人事管理制度」に対する分析を通じて明らかにする。より厳密には、本研究は人事制度のいわば中核要素、特に人事評価制度や昇進慣行に見られる問題点を析出することを試みる。これは本研究が日本企業における「ダイバーシティ経営」を考える上で、ここにこそ本質的な問題が存在すると考えるからにはほかならない。さらにこうした作業から得られる知見は、より本来的な意味における「ダイバーシティ経営」を構成するまさに多様な人材、例えば、外国人や高齢者などを活用する際、そして超高齢社会を迎えた日本において、増加が予想される家族の介護を余儀なくされる男性社員や、今後より雇用の流動化が活発になった場合、転職者を積極的に受け入れる際に生じる問題の克服にも援用できると考えられる。

また、本研究では、これらの問題に取り組むうえで、大企業を対象として議論を進める。このように対象を限定する理由は、大企業においては、人事評価制度等が導入され、転勤を伴う配置転換が通常行われていると考えられるからである。加えて、日本全体の企業数で見ると少数であるものの、本研究が対象とするような大企業は、これまで国内に広く普及する人事管理の仕方に大きな影響を与えてきたと考えられるからである。大企業で考案され、有効性が明かにされた人事制度は中小企業でもその手法が参考にされ、徐々に制度として定着していった。ここから大企業の人事制度は日本企業の人事制度に関してある程度の代表性を備えた事例であるといえよう。従って本研究はこうした大企業を対象とすることで日本企業の標準的な人事制度モデルの問題を端的に明らかにすることが出来ると考えられるのである。

本研究は、これまでの、日本の企業経営が、「女性」を管理職として積極的に登用するなど有効な人材として活用してこなかった要因を析出することを目的とする。こうした作業により、女性の活用に対する何らかの示唆を得ることができれば、潜在的な労働人口としての女性を顕在化させ、積極的に活用することにつながるものと期待される。そのために本研究は、まず、女性の活用がすすまないという問題状況の全体像を把握したうえで、女性活用の場となる企業組織の仕組みの問題点を追及する必要があると考えている。

少子化の進展で人口自体が急速に減少するもとの、今後、企業において人材をいかに有効に活用していくかという問題については、従業員のライフステージに応じて労働時間や転

勤を考慮する必要もあろう。そして、家族の介護や育児などで一定時期の働き方を変えざるを得ない従業員あるいは女性や高齢者など体力の乏しい従業員のモチベーションを落とすことなく、最大限に活用し、育成する仕組みが必要になると考えられる。

以上の問題意識から、本研究は、女性の活用、特に企業組織のマネジメントにおいて中核を担う存在である管理職を取り上げ、女性の管理職登用がすすまない背景には、いかなる要因が作用しているのか、を明らかにしようと試みる。特に、先行研究で取り上げられてきた諸要因の中でも、とりわけ研究の乏しい企業内の「昇進慣行」および「人事評価制度」に焦点を当てて、女性の管理職登用が有効に機能する企業の仕組みとはいかなるものであるのかを探求することを本研究の目的とする。

女性の活用が進まない要因として“「人事評価制度」に問題がある”と指摘した先行研究は少なからず見られるが、そこから企業内の「昇進慣行」や「人事評価制度」に着目し、さらに掘り下げて、女性の管理職登用が進まない要因を追求した先行研究は決して多くない。したがって、この点を明らかにするところに本研究の独自の貢献も見出せるものと期待する。

第3節 研究の方法

本研究は、上に指摘したとおり、日本企業の「ダイバーシティ経営」の問題の中核は女性の活用、特に女性の管理職としての活用にあると捉え、日本企業において、女性管理職の登用がすすまない背景にいかなる要因が存在しどのように関与しているのかを分析し、そのうえでそうした諸要因のうち日本企業の「組織的要因」を形成する「昇進慣行」および「人事評価制度」に分析の焦点を当てるものである。

先行研究等を概観すると、女性の管理職の登用が進まない本質的な要因は、「日本的経営」に象徴される、雇用慣行ならびに人事制度、すなわち同一企業の内部労働市場を通じて人材を育成し、活用することを前提とした男性中心の人事制度であると推測できる。しかしながら、これまでの研究においてはそうした日本的な人事制度において、具体的にいかなる問題が存在し、そうした問題が現実にはいかに女性の活用、管理職登用を阻害しているのかという点は必ずしも明らかにされてこなかった。

本研究は、日本的な人事制度における、女性の管理職登用を阻害する諸要因の最たるものを、その「昇進慣行」と「人事評価制度」であると捉え、その問題を明らかにしようとするものであるが、本研究のこうした仮説的認識は、女性の管理職の登用が進まない本質的な要因の探索を目的として行われた本研究の予備調査の結果に基づいている。

本研究は、予備調査として2012年6月11日～10月22日に女性活躍推進企業とし

て厚生労働省等で表彰されている企業や報道等で取り上げられている企業約 30 社⁶に対し、女性の活用や採用状況、両立支援制度、人事管理を中心にインタビュー調査を行った。ここでの調査結果は、本研究の問題設定の基礎となる認識を形成するとともに、本研究の分析を導く予備的な知見を提供することになった。

本研究が日本の人事制度のうち、なぜ昇進慣行と人事評価制度に焦点を当てようとするのか、予備調査の結果を踏まえて若干説明を加えておきたい。

例えば、人事評価制度を考えてみよう。職務の実績評価であれば、職務の中断によっても過去の実績は被評価者の評価に関する情報として蓄積されることとなる。しかし、将来期待に基づく人事評価では職務の中断は職能の成長を予見することを困難にさせるために、被評価者の能力を適正に評価できないのみならず期待ができないということにより低い評価を与えられかねない。こうした評価制度は、結婚、出産、育児その他の家庭の事情から男性に比べ職務の中断やキャリアの中断を経験しがちな女性の管理職登用を阻むことになると考えることが出来る。

このような人事制度上の問題点が明らかにされ、適切に克服されれば、今後増加すると予想される、介護によるキャリアの中断を余儀なくされる男性を活用しようとする場合にも有益となろう。また、今まで大企業では転職者を積極的に受け入れず、途中で採用した社員を実際の能力の7~8掛けのところに低く格付けをしていたため、その後、仮に良い評価を得続けても、その企業の優秀な社員との差は埋まりにくいという現状があった。したがって、このことが有能な人材を外部から確保することを難しくするとともに日本の労働市場を硬直的なものとしていたと考えられる。しかし、本研究が目指すような、女性や介護離職を経験した男性を含む「多様な」人材にとって、開かれた人事制度に変革されれば、より多くの潜在的な人材の積極的な活用につながることを期待できよう。

本研究では、第5章、第6章において日本企業の昇進慣行や人事評価制度に焦点を当てて女性の活用を阻害している問題点を詳細に検討する。ここで言う、“「昇進慣行」、「人事評価制度」”について予め定義すれば次のようになる。まず、「昇進慣行」とは、同じ企業に長期雇用されることを前提に、配置転換を繰り返して複数の業務を経験しながら、昇進していくというキャリア慣行を指す。つまり、会社組織の中で長期にわたって職務の配置転換（横の移動）を適度に行いながら昇進（縦の移動）し、企業内においてキャリアを積んでいくという構造である。この「昇進慣行」を「昇進構造」とも呼ぶことができよう。

万を超える社員数を擁する大企業に見られるホワイトカラーの昇進について、今田・平井(1995)は、昇進はキャリアの段階に応じて3重構造になっていると指摘する。つまり、初期

⁶企業の詳細は別紙1. 参照. 約30社中3社は全国で最も共働き率が高い北陸地方から有名企業等を選別し調査した.

キャリア（入社後の数年間）では一律年功型であり昇進・昇格は一律に処遇される。中期キャリア（係長から課長に就任するまでの期間）では、昇進スピード競争型となり、昇進のスピードに差はつくがその差は小さく、遅れるものも出てくるが昇進する。その後、後期キャリア（課長以降）では、トーナメント競争型となり、上職へ昇進しないで滞留する者が出現し、さらに昇進しない者との資格の差も大きくなる。そして、中期キャリアから昇進スピードに差がついてしまうと、その差を取り戻せない者も出てくる。今田・平井(1995)によれば大企業の規模によってはこのような昇進構造が存在する。

続いて、人事評価制度について定義しておこう。人事評価制度は成果の客観的側面よりも専ら能力や態度といった属人的要素を評価し、評価要素も抽象的で恣意性の入りやすい評価制度のことをいう。日本企業では、こうした人事評価制度は、上にみたように昇進慣行が全部門、業務内容に差異があるにもかかわらず、複数の部門を経験させ、「人」を育てる仕組みであることと関連し、配置転換時に、今までの積み上げてきた評価を継承し、新しい部門でもほぼ全部門共通の評価基準を用いて引き続き評価するような制度として機能してきた。つまり、こうした人事評価制度はその時点での人材の客観的な能力や成果を適切に評価する制度というよりは、評価者の主観によっては長時間労働を是認することや評価すべき事象ではない事を評価するといった誤った運用を招きかねず、査定の結果には個人的な差異が生じるなど、評価者の主観が反映しやすい評価制度であるといえよう。端的に言えば、評価基準、評価要素、評価方法のいずれの点でも考課者の裁量部分が大きくなり、評価が主観的になりがちな制度設計や運用になっている人事評価制度のことを指す。

本研究は、女性の活用、女性の管理職登用を阻害する重要な要因は日本企業に標準的に見られる昇進慣行と人事評価制度およびその運用にあると考えられるものである。こうした仮説的認識の背景には、「日本的経営」に象徴される男性中心の昇進慣行、人事評価制度が孕む特有の問題がある。本論に先立ち、簡潔に説明しておこう。

後に詳細に検討するが、日本企業の昇進慣行において、昇進の差が付き始める30歳ぐらいから、第1次選抜を迎える35歳ぐらいはまさに多くの女性の出産の時期に当たると推測される。従って、出産等の時期に一時的に女性のキャリアが停滞してしまうと、このブランクの時期については評価不能のため、昇進スピードに差がつく。そうすると、この男性中心の昇進構造では、一度ついた差はなかなか解消が難しく、特に言及したように中期キャリアから昇進スピードに差がついてしまう構造においては、その差を取り戻せない者も出てくる。よって、女性が出産等で休業する時期について、管理職登用を考えると不利になる。したがって、仮にこのブランクを挽回できるしくみになっていれば、女性管理職が増える可能性があるだろう。

人事評価制度については、評価基準、評価要素、評価方法のいずれの点でも日本企業に見られる標準モデルの評価制度では、考課者の裁量部分が大きくなり、評価が主観的に偏

りがちな制度設計や運用になっている点が指摘される。仮に、評価基準、評価要素が明確であり、評価方法がより客観的で適切なものであれば、評価において評価者のバイアスが作用しにくくなるだろう。これにより、出産、育児休業などにより、一時的に女性のキャリアが停滞しても、その後本人が能力を高め、それをより客観的な基準に基づき評価する仕組みになっていれば、キャリアの中断を経験した女性であっても管理職として登用される可能性が高まるだろう。

さて、本研究では日本企業において女性管理職登用が進まない現状を確認し、そうした状況を引き起こしている諸要件はいかなるものか、その要因を析出する。特に組織的要因のうち企業の昇進慣行および人事評価制度に焦点を当て、女性の管理職が進まない要因を分析する。しかしながら、人事情報は企業にとって機密情報であり、人事部と社員間でも、昇進慣行や人事評価制度を明確にしていない企業が多い。従って、昇進慣行や人事評価制度の具体的内容や運用の実態に関して、定量的なデータを収集することは難しい。インタビュー調査によって企業から情報を得ることもしばしば限界に直面する。

本研究は、日本企業の昇進慣行及び人事評価制度の実態とそこにおける諸問題の析出にあたって、インタビュー調査を行った。本調査が分析に用いたデータは、2017年12月から2018年2月にかけて、日本の大企業4社に対して行ったインタビュー調査に基づいている。対象企業の詳細は改めて第5章で述べるが、本研究が対象として選定した4社は、いずれも人材活用の点で高い評価を得ている企業である。本研究はこうしたいわば先進企業を対象とすることで、日本企業の人事制度において依然として存在する女性管理職登用の阻害要因の根本的要因を明らかにすることができると考えた。

しかしながら、人事制度を対象として分析を行うことの困難性は上に指摘した通りである。そこで、本研究は、データ収集に関わるこうした困難を踏まえて、インタビュー調査の結果と、既存調査や先行研究から現段階で入手可能なデータ、具体的には業種別の採用段階での男女比・勤続年数の男女比・就業の男女比に関するデータ、業種別の管理職の男女の構成比に関するデータ、世界各国の労働時間や両立支援制度に関する情報、日本企業における昇進時期等や、配属状況の男女比に関するデータ、人事評価制度実施状況等の既存のデータを組み合わせて用いるとともに、女性管理職登用が比較的進んでいる米国のデータ等と比較することで、日本企業に標準的に見られる昇進慣行と人事評価制度や運用のいかなる要因が女性の管理職登用を阻害しているのか、その問題点を析出する。

第4節 論文の構成

本研究は、7章で構成されており、各章の関係は図1-2のように図示される。

第1章では、本研究の背景や目的、研究の方法と構成について述べている。

第2章では、日本企業の「ダイバーシティ経営」問題の中核となる女性の活用の指標として管理職登用等を取り上げ、その現状を述べる。また、女性の活用を後押しすべく制定された、女性が働く上で支援となる法制度について説明する。

第3章では、米国との比較を通じて、日本企業の「ダイバーシティ経営」や企業業績との関係についても、先行研究を確認しながら、日本企業の「ダイバーシティ経営」と女性活用の現状ならびにその問題点について検討する。そして、米国において女性管理職比率が世界的にみても高いということについて、そうした状況を可能にしている本質的な要因がどこにあるのか分析し、米国との比較を通じて日本において女性管理職の登用が進まない要因がいかなるところにあるのかを検討する。

第4章では、先行研究や既存調査のデータに基づいて、女性管理職の登用が進まない状況を引き起こしている諸要因の全体像を明らかにする。先行研究によれば、女性の管理職登用を阻む要因として、「個人的要因」、「社会的要因」、「組織的要因」に大別して検討されている。

ここにいう「個人的要因」とは、勤続年数が短い、昇進を望まない個人の抱く感情、あるいは個人が抱える家庭内の役割意識等により、管理職の登用を望まない、あるいは望めない状況に関する要因である。また、家事の負担が女性において特に大きいなど、家庭内の男女の役割分担のため、残業が出来ないといった要因も含まれよう。

また、「社会的要因」とは、社会情勢、仕組み、法律の影響などによって、個人や企業では対応できない要因である。

さらに、「組織的要因」とは、①女性従業員の採用割合が低い、②女性従業員の職域が男性従業員と比較して偏っている、③両立支援制度が充実していない又は利用しにくい、④一般職など管理職以上の昇進を前提としていないコース別雇用管理制度がある、⑤昇進制度が男性優位である、⑥あいまいな人事評価制度、転勤、長時間労働、人材育成が男女平等に行なわれていない等の企業の制度や雇用管理に由来する諸要因のことである。

本研究では、この3つの観点から、管理職の登用が進まない要因を分析する。

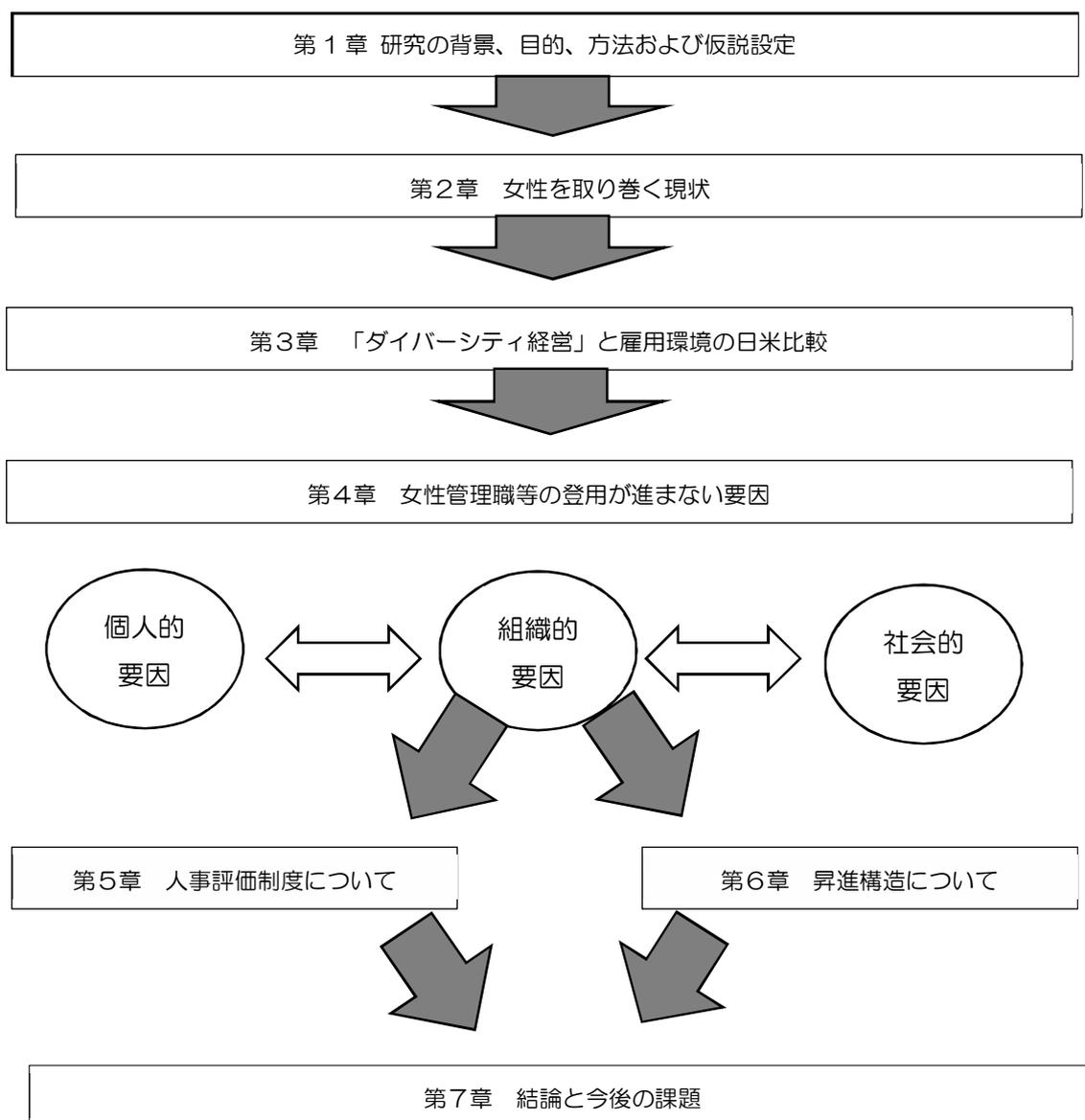
続く第5章では、「組織的要因」を構成する諸要因のうち、人事評価制度の観点から、日本の人事評価制度において女性の管理職登用の促進という点に関してどのような問題を孕んでいるのかを析出し、日本の女性管理職登用がいかなる要因によって阻害されているのかを既存データならびにインタビュー調査の結果から明らかにする。

第6章では、同じく「組織的要因」のうち、企業の「昇進構造」の観点から女性管理職登用の阻害要因を明らかにする。ここでは日本企業における「昇進構造」に焦点を当て、コース別雇用管理制度による雇用区分を踏まえて総合職と総合職以外に分類してその「昇進構

造」を分析し、こうした「昇進構造」が女性の管理職登用にどのように影響を与えているのか、先行研究や既存調査のデータおよびインタビュー調査の結果に基づいて明らかにする。

第7章は、本研究を通じて明らかにされた女性管理職の登用を阻害する諸要因についての最終的なまとめと結論を述べる。そのうえで、本研究で明らかにした知見をふまえ、今後、「ダイバーシティ経営」を有効に実現する上での、日本の人事制度の変革に対する実践的含意を提示するとともに今後の研究課題を指摘する。

図 1-2. 本研究の構成



第2章 女性を取り巻く現状

第1章では、欧米諸国と比較して女性管理職率が低いと述べたが、第2章では、日本の女性を取り巻く現状を把握するために、女性の活用がどの程度なされているのか、その指標として企業の女性管理職登用および女性取締役就任の現状について取り上げる。また、女性の活用を後押しすべく制定された、女性が働く上で支援となる法制度について述べる。

第1節 女性管理職登用の現状

本節ではまず、1,000人以上の企業の女性管理職登用の現状について述べる。今までの先行研究では女性の管理職登用について産業別、企業規模別および学歴別に分類して分析されているものが少ないため、全産業を通じて女性管理職割合が低いのか、学歴が高い場合でも管理職割合が低いのか、役職ごとに違いはあるのか明確ではなかった。

しかしながら、2007年の改正男女雇用機会均等法が2008年に施行された以降、2009年度から産業別、企業規模別および学歴別に分類した女性の管理職登用割合のデータが存在する。また、10年弱前から一部の大企業を中心に女性活躍推進の部門を設ける等して管理職登用の推進を図る動きもみられた。そこで、これらのデータをもとに、以後、女性の管理職登用にどのような変化が生じたのかを確認する。

まず、各産業で管理職の役職ごとの登用割合に違いがあるのかを確認するため、産業構造基本統計調査⁷ (e-Stat) からデータを抽出できた2010年から2015年⁸までの1,000人以上の従業員が在籍する規模の企業について産業別、学歴別(高卒、高専・短大卒、大卒・大学院卒)、役職別(係長、課長、部長)のデータを抽出した。それを基に、全学歴の男女合計に対する女性管理職登用の割合について、役職および女性全体、女性の大学・大学院卒に分けて集計したデータが表3-1である。

産業別のカテゴリーは、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸・郵便業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門技術サービス業、宿泊、飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・

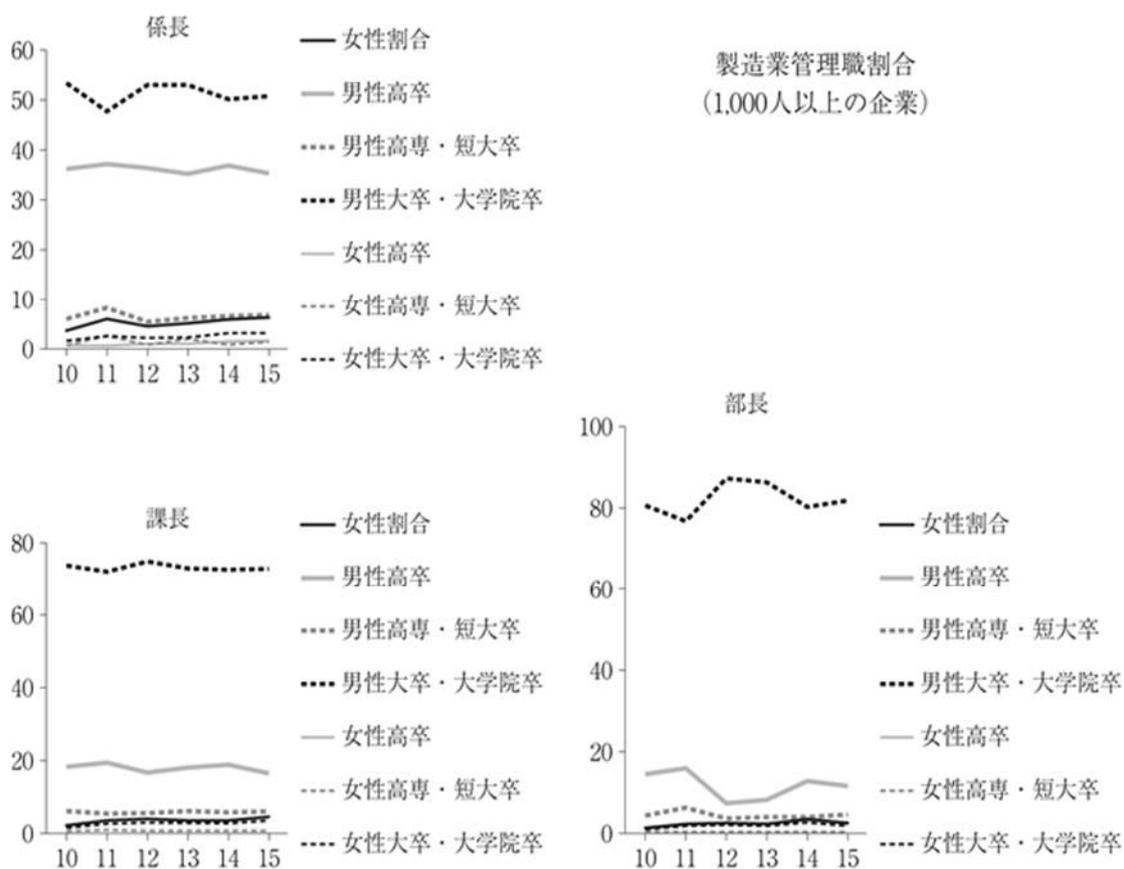
⁷ この調査は、統計法に基づく「賃金構造基本統計」の作成を目的とする統計調査であり、主要産業に雇用される労働者について、その賃金の実態を労働者の雇用形態、就業形態、職種、性、年齢、学歴、勤続年数、経験年数別等に明らかにするものである。よって、個別データから割合を算出し、傾向を見ることについては、何らかの参考になると考えられる。

⁸ 「産業構造基本統計調査」のデータを管理している厚生労働省では2009年度以降しか産業別、役職別、男女別で分類したデータの所蔵がないため、2010年からのデータ分析とする。それまでは、女性管理職の数が割合を出すことが無意味なほど少ないため、データ管理してもあまり意味をなさいという判断で産業別での管理をしていないというコメントであった。

福祉業、複合サービス事業、その他サービス業⁹の15のカテゴリーに分類している¹⁰。

すると、全体のデータから次のことがわかる。まず、全体として、2010年より、2015年段階は、課長職、部長職の女性割合が緩やかに増えてきてはいる。ただし、依然として、どの産業の役職も高卒男性と大卒・大学院卒男性でほぼ占められ、女性管理職との割合の格差が上位の役職になるほど広がり、部長職は圧倒的に大卒・大学院卒の男性割合が高いという傾向にある。また、女性は学歴別で比較しても各役職に差はあまりない。その中で図2-1に示す製造業の役職割合のグラフは、その典型的なものである。

図2-1.業種別管理職割合（製造業（1,000人以上））



出所：賃金構造基本統計調査（2010～2015）を元に筆者作成

その中で、傾向が違うケースとして2つあり、1つめは、女性の係長職の割合が高卒男性

⁹ その他サービス業には、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、職業紹介・労働者派遣業、警備業、コールセンター業がある。

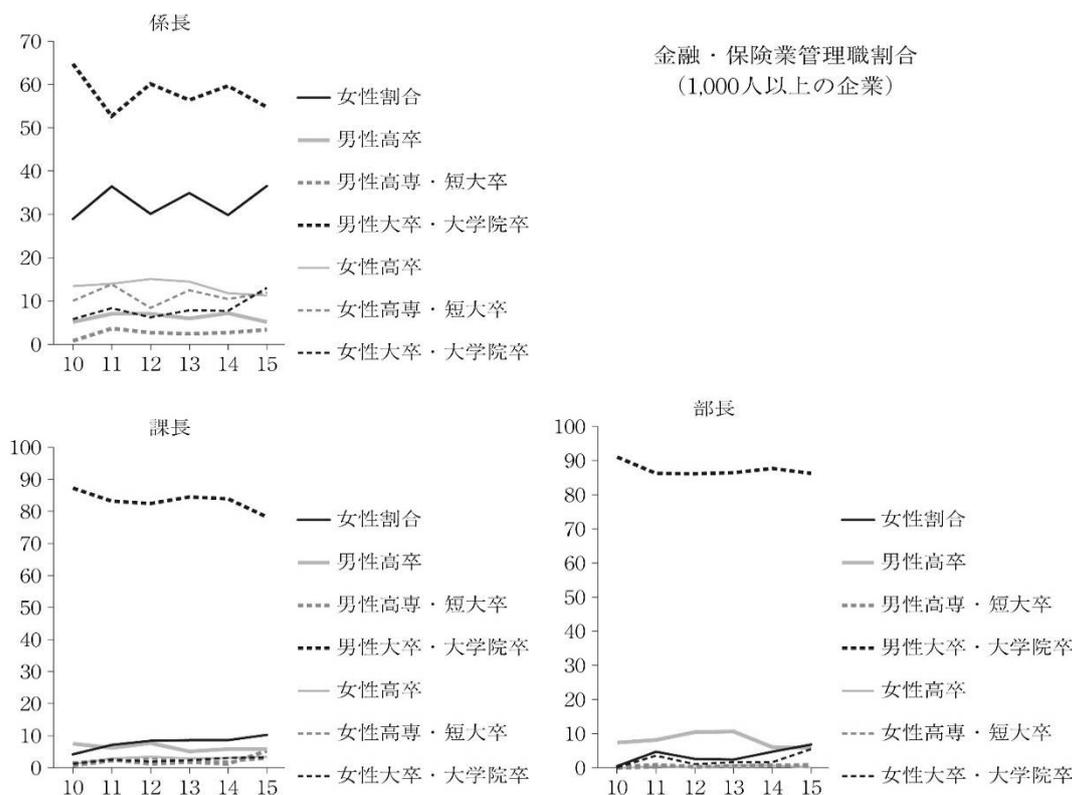
¹⁰ 「日本標準産業分類」の大分類によって分類している。

より高い産業がある。2つめは、女性の学歴別に比較した割合で傾向が異なってくる産業があることがわかる。

前者は金融・保険業および教育・学習支援業、医療・福祉業で、課長職、部長職の高卒男性と女性管理職の割合が拮抗している。特に、医療・福祉業は女性の管理職割合がどの役職も高卒男性より高い。

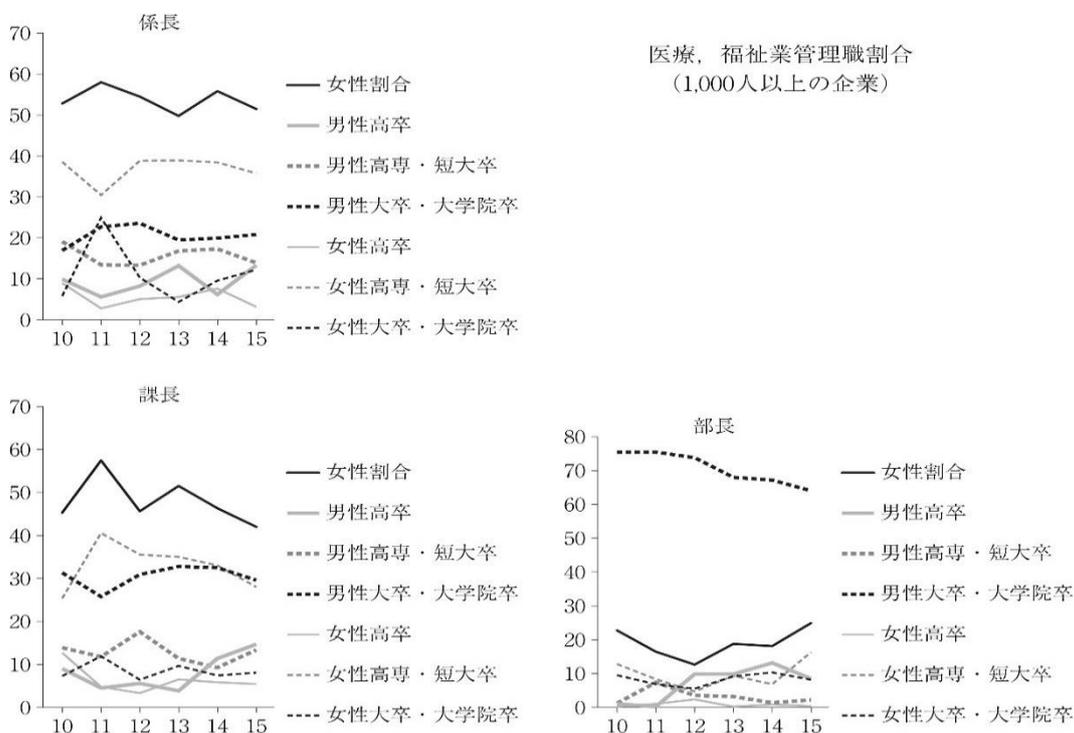
後者は、全体を通して女性割合の中では大学、大学院卒の女性が各産業、各役職において割合の高い傾向にある。しかし、金融・保険業については、女性係長職について、女性全体の管理職割合は他の業種より高いが、女性の学歴別で見ると大卒女性よりも高卒、高専・短大卒女性の割合の方が高い。また、医療・福祉業の係長職、課長職の女性割合について、高専、短大卒女性が大学・大学院卒の女性よりも圧倒的に高い。加えて、大卒男性割合を抜いて一番高いが、部長職になると逆転し、7割ぐらいは大卒・大学院卒の男性で占める。教育、学習支援業については、各役職で女性の大卒・大学院の管理職割合が男性の高卒と拮抗しており他の産業と比較して高い割合である。

図 2-2.業種別管理職割合（金融・保険業（1,000人以上））



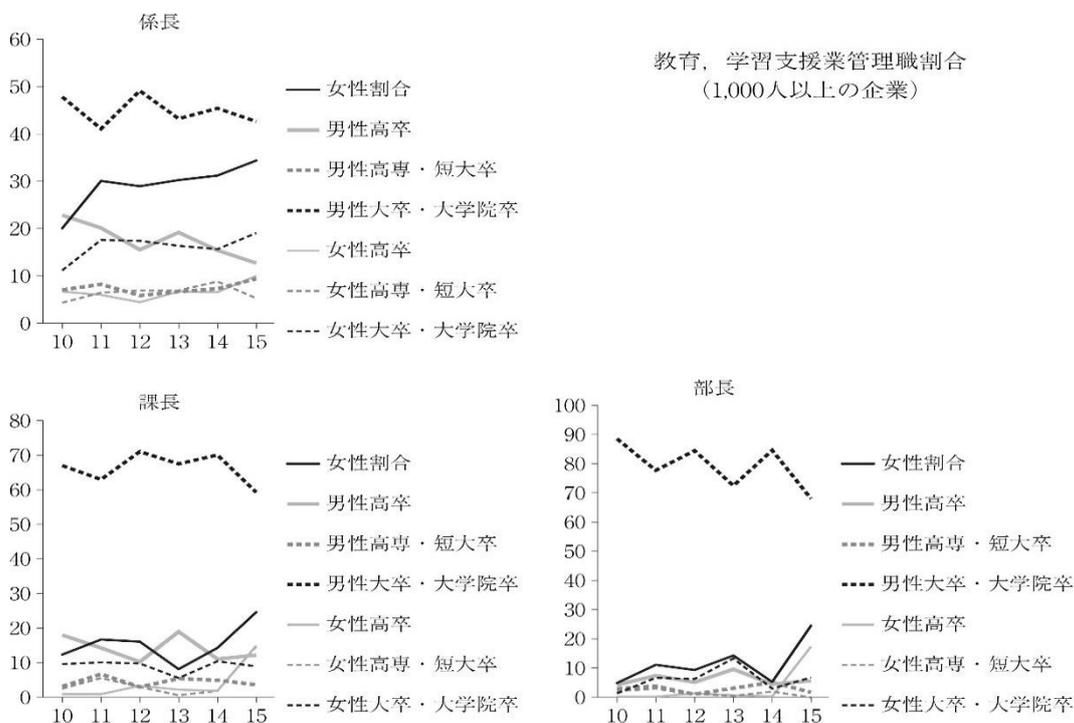
出所：賃金構造基本統計調査（2010～2015）を元に筆者作成

図 2-3.業種別管理職割合（医療、福祉業（1,000人以上））



出所：賃金構造基本統計調査（2010～2015）を元に筆者作成

図 2-4.業種別管理職割合（教育、学習支援業（1,000人以上））



出所：賃金構造基本統計調査（2010～2015）を元に筆者作成

また、2010年と2015年のデータを比較すると、いずれの年も女性の管理職割合の高い産業は、医療、福祉業や教育・学習支援業、宿泊・飲食サービス業となっている。そして、比較的管理職割合が増加した産業は情報通信業、金融・保険業であり、逆に減少した産業は生活関連サービス業、卸売・小売業である。

以上から言えることは、全産業の中では、医療・福祉業、教育・学習支援業で、継続的に、女性の各役職の管理職割合が比較的高いということである。一方で、部長割合については、大卒・大学院卒の男性割合が全産業を通じて圧倒的に高く、結果を見ると男性の場合は学歴の影響も大きいことが言える。ところが、女性については、本来であれば昇進の必要条件であろう大学・大学院卒という学歴さえあまり重要視されていない傾向がある。むしろ、これまでは、高卒男性のほうが大卒・大学院女性よりも高いポストに就いている傾向にあるとさえ言える。ただし、医療福祉業や教育・学習支援業については、専門性の高い業務につく従業員も含まれている理由からか、のちに述べる職務限定社員の多い産業でもあり、部長職について女性が占める割合と高卒男性の割合が拮抗している。

金融・保険業については係長職の女性割合が30%前後と比較的他の産業部門に比べて高いにも関わらず、課長職になると10%にも満たなくなるほど割合が極端に下がる。ただし、表2-1をみると、2010年以降、係長職にとどまらず課長職、部長職についても女性割合が緩やかであるが上がってきていることには注目すべき点である。もっとも、当該産業は図2-5に示す通り、コース別雇用管理制度の採用割合が高く、後に述べる地域限定社員の多い産業でもあるので、部長より上の段階への昇進の壁が作られている可能性がある。このコース別雇用管理制度とは、後に詳細に述べるが、男女雇用機会均等法が施行される前後にできた人事管理制度で正社員を主に総合職、一般職として区分し管理したものであり、コース別雇用管理制度を導入している企業では、総合職とそれ以外の雇用区分で昇進構造が異なるケースがあるという見方がある。

この点、図2-5¹¹を見るとコース別雇用管理制度を導入している割合の高い業種は金融業・保険業、卸売・小売業、情報通信業、電気・ガス・熱供給業・水道業となっており、低い業種は、医療、福祉業や生活関連サービス業、娯楽業となっている。このデータと産業別の管理職割合を照らし合わせてみるならば、傾向としてコース別雇用管理制度の導入割合の高い産業は係長職の割合が比較的高い産業であっても部長の女性割合が低く、コース別雇用管理制度の導入割合が低い産業は部長の女性割合が高い。これは、コース別雇用管理が、係長以降の女性の昇進に何らかのマイナスの影響を与えている可能性があることを示唆しているのではないだろうか。

こうして全体を概観してみると2007年の改正男女雇用機会均等法の改正を起点に、特に

¹¹ 同調査では10人以上の企業を対象にしているが、1,000人の会社で導入している割合が約5割となっており、その他の規模では1割~3割となっている。

2010年以降、女性の係長職登用が微増している産業が少なからず出てきていることが確認できる。しかし、その現状は前述のとおりであり、係長職の段階で大卒・大学院卒男性の割合に及ばずとも、高卒男性よりはるかに女性の割合が高い場合でも、最終的に部長職段階になると大卒・大学院卒男性の割合が圧倒的に高いという結果になっている。

すなわち、係長職段階で女性の割合が増加しても、部長職の増加には結びついていない可能性がある。むしろ問題は、部長職段階での女性登用の割合の増加をいかに図るかにある。部長職こそは、通常、どの企業においても職制上取締役への前段階であり、この部長職の増加こそが取締役への昇進へと繋がり、経営段階での女性参画推進の鍵となるからである。

この点、EC諸国の中にはコーポレート・ガバナンス・コードに取締役の男女比率について少なからず言及しているものがあり、先行研究では取締役に女性を加えることでガバナンスや業績に影響をもたらすという結果も出ている。しかしながら、以上の結果をみると、2007年の改正男女雇用機会均等法等の改正を起点に、徐々に女性の管理職割合が増えてきているとはいえ、顕著な効果があったとまでは言えない。むしろ、産業間で異なる傾向があり、表2-1および図2-5の示す通り、コース別雇用管理制度の導入割合の低い産業つまり医療、福祉業などでは部長の管理職割合が高く、コース別雇用管理制度の導入割合の高い産業である金融業・保険業、卸売・小売業、電気・ガス・熱供給業・水道業より割合が高い傾向にある。これは、会社の「昇進慣行」の変数の大きさを窺わせる傾向があるといえるのではないだろうか。すなわち、雇用管理のコースによって昇進の限界があるあるいは、運用の違いがあることを示唆していると考えられる。また、産業によってはコース別管理制度があるがゆえに管理職の割合に差が出るということも考えられる。

表2-1. 役職別女性管理職割合の高い業種 (%)

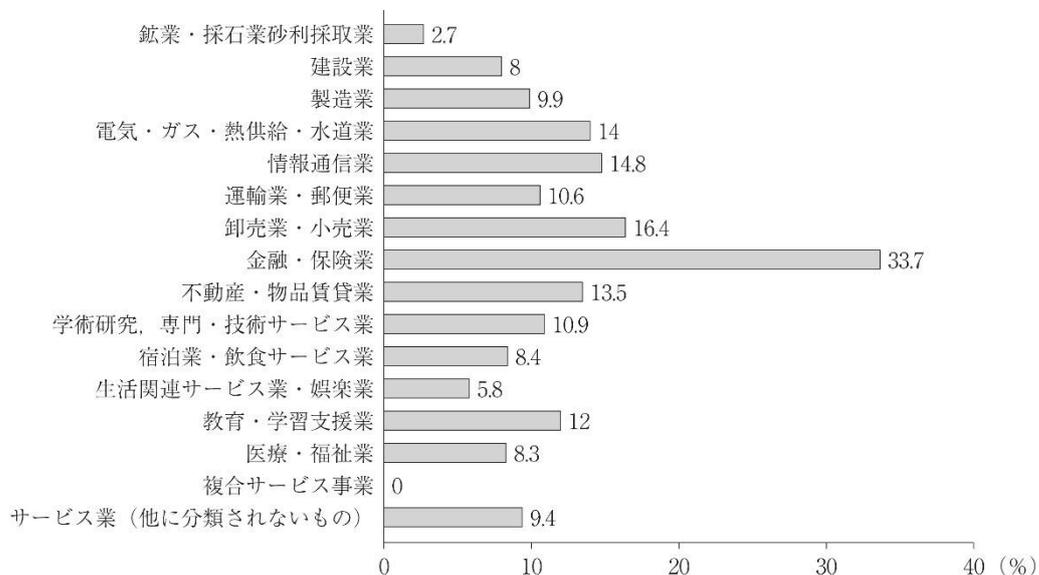
	係長 (女性全体)		係長 (大卒・大学院卒女性)	
	2010年	2015年	2010年	2015年
医療、福祉業	<u>53.51</u>	<u>51.58</u>	<u>6.18</u>	12.3
教育・学習支援業	<u>22.47</u>	<u>34.58</u>	<u>11.35</u>	<u>19.28</u>
卸売・小売業	20.43	15.43	5.08	6.79
宿泊・飲食サービス業	13.8	17.38	4.75	8.64
生活関連サービス業	13.77	14.59	7.27	9.3
金融・保険業	<u>28.96</u>	<u>36.39</u>	5.63	<u>13.05</u>
学術研究、専門・技術	8.29	10.11	<u>5.98</u>	7.77
その他サービス業	13.73	14.3	5.9	7.67
情報通信業	6.59	14.29	2.77	9.37
不動産業・物品賃貸業	6.84	17.41	4.89	<u>13.35</u>

	課 長 (女性全体)		課 長 (大卒・大学院卒女性)	
	2010年	2015年	2010年	2015年
医療、福祉業	<u>45.49</u>	<u>42.31</u>	<u>7.31</u>	<u>8.21</u>
教育・学習支援業	<u>12.39</u>	<u>24.72</u>	<u>9.4</u>	<u>8.72</u>
卸売・小売業	5.8	4.47	<u>3.39</u>	2.28
宿泊・飲食サービス業	6.21	11.38	1.71	3.9
生活関連サービス業	<u>10.93</u>	<u>15.09</u>	1.33	5.79
金融・保険業	4.07	10.26	1.11	3.54
学術研究、専門・技術	3.46	7.2	2.73	6.67
その他サービス業	7.46	9.32	0.75	3.89
情報通信業	2.79	6.5	1.7	<u>5.95</u>
不動産業・物品賃貸業	2.35	6.15	0.59	3.27
	部 長 (女性全体)		部 長 (大卒・大学院卒女性)	
	2010年	2015年	2010年	2015年
医療、福祉業	<u>22.45</u>	<u>25.02</u>	<u>9.55</u>	<u>8.04</u>
教育・学習支援業	5.11	<u>24.28</u>	1.7	<u>7.06</u>
卸売・小売業	3.38	1.22	2.45	0.38
宿泊・飲食サービス業	<u>5.26</u>	<u>8.62</u>	<u>4.09</u>	6.03
生活関連サービス業	<u>34.43</u>	3.41	<u>16.85</u>	2.27
金融・保険業	0.93	6.89	0.43	5.58
学術研究、専門・技術	2.11	1.43	2.11	0.99
その他サービス業	1.1	6.38	-----	0.17
情報通信業	3.1	7.71	2.14	<u>7.71</u>
不動産業・物品賃貸業	0.96	2.31	0.96	0.66

出所：賃金構造基本統計調査（2010,2015）を元に筆者作成¹²

¹² 管理職割合の高い産業を表にまとめた。複合サービス事業も含まれていたが、これは郵便局と協同組合をさし、特殊性があるため順位から除いた。

図 2-5.産業別コース別雇用管理制度のある企業割合（30人以上の企業）（％）



出所：雇用均等基本調査(2010)を元に筆者作成

第 2 節 女性取締役就任の現状と意義

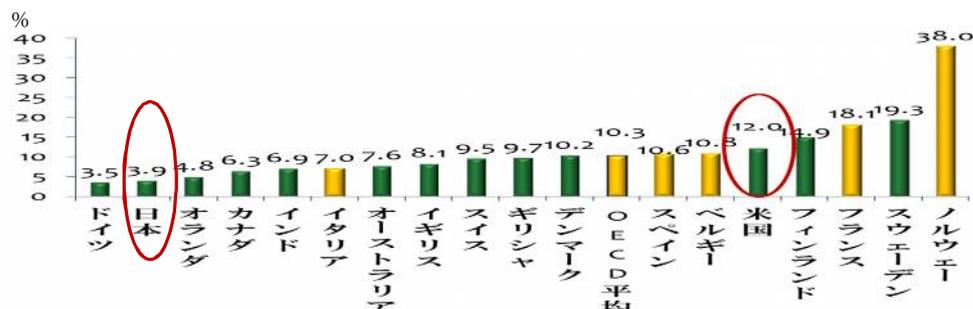
女性取締役の現状を概観すると、上場企業の取締役に占める女性の割合は、日本は3.9%とかなり低く、米国は、育児支援国の北欧より管理職比率は高いが、取締役会におけるクォータ制¹³を遵守しない場合に制裁を科す制度等がある北欧より割合は低い。実際に、ノルウェーでは、2006年に上場企業の取締役会に占める女性の割合を40%にすることを義務づける法律が制定されてから、女性取締役の割合は2003年の9%から5年後には40%へと急増した。また、EC諸国の中にはコーポレート・ガバナンス・コードに取締役の男女比率について言及しているものも少なくなく、フィンランドでは、コーポレート・ガバナンス・コードの遵守について、「遵守せよ、さもなければ説明せよ」という義務があり、女性取締役のいる上場企業の割合は、2008年の51%から2010年には74%に上昇した (Finland Central Chamber of Commerce, 2010)。

これに対し米国にはクォータ制等はないが、全体的に概観すると取締役の比率が高い。人種のるつぼである米国は企業内で比較的男女の性差のない評価が行われていると推測できる。というのも、米国では、上述のとおり、1950年代までは、女性への雇用差別があったものの(Goldin, 1991)、その後、職場における人種、性差別や妊婦の雇用上の差別からの1960年代の市民権運動を受けて成立した1964年のCivil Rights Act、1963年のEqual Pay Act等がある。これらの法律が制定されたことで、法廷での紛争が起こるようになる。米国の場合は、集団訴訟という民事手続きがあり、敗訴した際の賠償金が非常に高額なため、企業は経済的な理

¹³ 企業幹部について、一方の性が最低限占めるべき義務的割合を設定すること。

由からコンプライアンスを無視できない。大企業になればなるほど、客観的な基準により採用・昇進の決定を下したことを証明できる人事対策をする必要に迫られた（マルガリータ・エステベス-アベ，2011）。そのような背景もあり、多様な人種のいる米国では、紛争防止の観点から比較的公平な評価を心がけざるをえない側面があると考えられる。

図2-6. 上場企業の取締役会に占める女性の割合



出所：OECD（2009）¹⁴を元に筆者作成

このように、日本では、欧米諸国と比較して取締役の女性比率が低いですが、先行研究では、次の通り女性の取締役が組織に属する意義について述べている。

まず、人材のダイバーシティと企業やチームのパフォーマンスの関係について、Hambrick and Mason(1984) はトップマネジメントチームの属性が、組織の経営戦略の方向性や組織成果に及ぼす影響の重要性を指摘している。また、Mishra and Jhunjhunwala(2013)は、取締役会のダイバーシティが企業経営に貢献するメカニズムとして①企業経営における意思決定が複眼的になる、②経営人材登用の人材プールが拡大する、③様々なマーケットや企業内における労働者からの多様な要請に応えられる、④社会的なネットワーク向上による情報リソースの増加、⑤社会的名声が高まる効果を挙げている。

このように、経営戦略として女性取締役が参画することは、有益な効果が見込まれるとしているが、企業の取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を防ぎ、企業戦略等の大きな方向性を示し、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う等の重要な責務がある。それゆえ、その他の先行研究では、取締役に女性を加えることでガバナンスに積極的な影響をもたらすという結果も指摘されている。

例えば、ジェンダーの多様性が相対的に高い取締役会は、多くの理由から良いコーポレート・ガバナンスに寄与しうる。また、多様な人材からなる取締役会は、経営陣の行動に対す

¹⁴ 国によって国際標準職業分類が違うので単純な比較は出来ないことに留意。

るより強力な監視役になりうる(Nielsen and Huse, 2010)。さらに、ジェンダーの多様な取締役会は、幅広い経歴、経験、視点、問題解決能力を備えることになりやすい。そうしたことが最高経営者に影響を与えるため、企業のガバナンスが改善される可能性があるとの指摘がある(Terjesen et al, 2009)。

このように女性取締役を参画させる意義がいろいろと指摘されているものの、日本において女性取締役登用が進まないのは、女性取締役を登用する前提となる女性管理職の割合自体がそもそも低いので、その先の女性取締役登用にも繋がらないということが容易に想像できる。そして大企業では地域限定社員やコース別雇用管理制度の存在も女性取締役の割合の低い要因と考えられ、管理職登用の問題に加えてさらに解決すべき問題がここにあることが予想される。つまり、昇進に上限があるという問題である。

また、女性取締役の実態を調査した石原(2017)は、取締役に就任した女性といえども、実は、初職就業時に上昇志向が必ずしもあるとは限らず、就業継続意識が低かったということを描いている。このように、多くの女性の場合、企業での昇進を必ずしも望んではなかったが、取締役に就任した女性たちは、初職就業後仕事を通じて、自己認識を新たにしたり、新しい価値基準を獲得したりすることによって、役員に就任し、成長を遂げている(石原, 2017)。そして、白石(2014)は、どのような実績を評価されて昇格を果たしたのかについて、女性役員のキャリアの段階をジュニア期、ミドル期、シニア期に分けて、それぞれの段階での重要な点を明らかにした。つまり、女性役員を育てるために与えるべき仕事と経験を3期に分類しているのである。

このように、女性取締役登用を今後増やしていくためには、管理職登用の問題に加えて、入社した女性に、いかなる経験を積み、能力開発の機会を与え、そのための仕組みを構築していくのかという点も重要になる。そして、仕事を通じて、仕事の面白さを伝えていき、自らの成長意欲を持続させることも大切なことだと考える。このことは、女性管理職登用を促進させるための問題とも共通する課題である。なお、女性管理職登用が進まない現状を引き起こしている諸要因については次章以降で詳細を検討することとする。

第3節 妊娠、出産、子どもを養育する女性が働く上で支援となる法律

本節では、妊娠、出産、子どもを養育する女性が働く上で支援となる法制度の歴史について説明する。

1986年に男女雇用機会均等法が、1992年には育児休業法が施行され、仕事と家庭の両立をサポートし、女性が社会で活躍できるような土台づくりとして法が制定された。1997年にはさらに、かつて見られた男女をコース別(例えば総合職、一般職)に振り分けるのは、男女雇用機会均等法第5条、第6条に違反するとされた。そして、1999年には、男女雇用機会均等法で採用、配置、昇進、教育訓練における男女差別の撤廃を努力義務から法的な禁止義務に改定した。その後、旧来の男女別のコース制に代わって、性別によらない区分に基

づいて処遇に格差をつけるコース別雇用管理がみられるようになったので、2007年改正の男女雇用機会均等法では、一方の属性に著しい不利益をもたらさないように、コース別雇用管理について「間接差別」の禁止を行った。すなわち直接的でなくても、実質的に性別を理由とする差別となるおそれのある措置（厚生労働省令で定める）を業務遂行上、雇用管理上の特段の必要性など合理的な理由がない限り規制した。具体的には、「すべての労働者の採用、昇進、配転などにおいて合理的な理由なく転勤を要件とすること」を禁止した。つまり、女性の雇用継続を阻害する原因の1つになっている「転勤」について規制をかけ、形式的には、合理的な理由がなければ「転勤」の可能性の承諾を総合職採用の条件にはできないことになった。

また、2010年に改正した育児介護休業法では子どもが3歳になるまでの労働者について、「残業」を拒否できる権利や、2005年の改正では就学前の子どもを持つ労働者について、「子どもが病気にかかった場合などに年間に1人の子どもにつき5日休暇が取得できる”子の看護休暇”を取得できる権利、2002年改正では、労働者が望めば1か月24時間、1年間150時間以上の時間外労働を拒否できる等の保護規定が設けられた。

また、共働き世帯の増加に伴い、2009年には、男性の育児休業を促進するため、男性が育児休業を取得すれば、最長1年2か月までその世帯では育児休業が取得できるように、2017年には育児休業が保育園に入園できない場合には、最長2年まで育児休業が取得できるように改正された。

加えて、現在同法第22条では配慮義務だが育児休業後において、原則として原職又は原職相当職に復帰させることを規定し、復帰後、降格や不利な配置転換により給与が低下しないように規制している。

そして、これらの法律に違反し、労働局の指導のもと企業が是正しない場合には、企業名を公表されるというリスクが生じる。

一方で、1999年以前の労働基準法では女性労働者に対し、休日労働、深夜労働（午後10時～午前5時）を禁止し、時間外労働も制限していたが、1999年4月から原則として妊産婦の女性労働者以外は、男性と同様に、深夜や時間外労働に従事できることになった。

このように、これまでは男女の役割分担意識を前提とした雇用システムとそれを前提とした男女の職業意識が存在し、他方で均等的理念と矛盾する労働基準法の女性保護規定を、女性が事実上多くの家庭の責任を負っているという現実の前でなかなか撤廃できない状況にあった。しかし、以上のような法改正を進め、少しずつ努力義務を織り交ぜながら、女性の社会進出を促進する法制度を整備してきた。

しかしながら、このように女性の活躍促進に向けて法制度が整備されてきたにも関わらず、先述のとおり明らかに欧米諸国と比較して日本の女性の管理職登用は進んでいないと言わざるを得ない。

また、2016年12月20日に提出された「同一労働同一賃金ガイドライン案」も、男女の

性差は対象外である。そこが、国際標準である「同一価値労働同一賃金」原則とは違う。本来、この国際標準の目的は女性従業員の低賃金を引き上げるための原則の定立である。そして、その格差是正のため、労働の価値は、できるだけ公正、公平に評価できるように「職務」を基準とし、職務評価によって決めることを推奨している。一方、日本で審議されているのは、性差は対象となっておらず、正規従業員と非正規従業員の格差是正が目的であり、加えて基本給の是正は不問である。非正規労働者は女性が7割と高いにも関わらず、男女の賃金格差においても根本的な解決には至らないものと考えざるを得ない。

第4節 小括

ここまでは、女性管理職登用などの女性活用の指標として女性の管理職率等を取り上げ、その現状を述べてきたが、実は、そもそも女性の働き方も約30年前の男女雇用機会均等法が施行される前とあまり変わっていない。

女性労働の歴史を少し述べると、1970年代以降、第一次産業就業者の減少にともない、家族従事者として家業に従事していた女性が減少し、代わって雇用者が激増した。但し、その多くはパートタイム労働者であった（横山，2002）。また、20代から30代にかけて結婚や育児のため退職する女性が多いため、年齢層別労働力率の変化はM字型を描いた。結婚か出産で退職し、子育てに余裕ができたなら再就職するというのが、家族責任との抵触を望まない日本女性の典型的な働き方だった。

しかし、現在は、M字型の底が上がり、欧米のようにほぼ台形型になったが、図2-7の通り、正規従業員は第1子を出産する¹⁵最も高い年齢割合である30～34歳から緩やかに減少し、一方、非正規従業員は45～54歳まで増加し続けている。

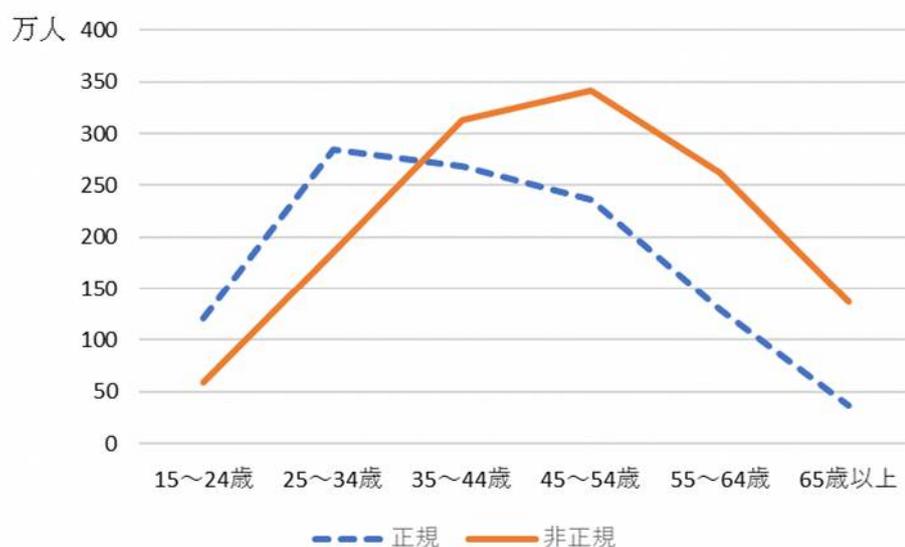
つまり、これは単に女性が結婚や出産で退職する割合が減ったからではなく、現在のM字型の底が晩婚化の影響で35～39歳まで移動したことを考えると、M字型の底が上昇し台形に近づいた部分は非正規従業員であると想定できる。というのも、『就業構造基本調査』総務省(2012)によれば、非正規従業員が2,043万人となり、雇用者全体の約4割となり、この非正規従業員のうち約7割が女性である。そして、35歳以上の女性非正規従業員の8割弱はパート・アルバイトという結果となっている。

また、総務省の『労働力調査』(2016)のデータを見ると、第2子の出産平均年齢のあたりでちょうど女性の非正規従業員率が正規従業員率を上回っていることがわかる。

そうすると、男女雇用機会均等法が施行された当時はもとより、パートタイム労働者が主流だった50年前と実はその傾向は、あまり変わっていないと言わざるを得ない。

¹⁵ 出所：厚生労働省「人口動態統計調査」。

図 2-7. 年齢、雇用形態別女性雇用者数



出所：総務省「労働力調査」（2016年）を元に作成

また、このような働き方は当然男女の賃金格差にも影響するが、『賃金構造基本統計調査』、『毎月勤労統計調査』（10人以上の事業所）厚生労働省（1980）によると女性一般労働者の賃金は男性一般労働者の55.3%であった。こうした賃金格差が生じるのは、労働市場が産業・職種・企業規模・雇用形態などによって中核的労働市場と周辺の労働市場が分断されており、それぞれの労働市場への男女の労働配置に偏りがあったからである（ホーン川嶋，1985）。また、各労働市場は閉鎖的で、周辺労働市場へ配置された者が中核的労働市場へ参入することは難しく、女性労働者の多くはこの周辺労働市場に位置していた（横山，2002, p.211）。その後、『賃金構造基本統計調査』、『毎月勤労統計調査』（5人以上の事業所）厚生労働省（2013）では、69.3%に少し上昇した。これは、1990年代後半から賃金の高かった大企業の正規従業員の大幅なリストラ等や男性の賃金の上昇率が鈍化したのに対し、女性の賃金が微増したこともあり、その格差は縮小されたものの、欧州の多くが男性労働者の8~9割であるのと比較すると、まだまだ日本の格差が大きいことがわかる。

男女雇用機会均等法が施行されてから30年近く経つ今、上に指摘したとおり、法改正がその間行われ、募集・採用の差別、配置・昇進の差別禁止が義務化されたにもかかわらず、未だに女性の活用の点で問題が多く残っているのは事実である。

近時は、男女雇用機会均等法が施行された頃に入社した社員が役職に就く年代になってきており、産業別、役職割合の前述のデータでは一部の産業で微増傾向が見受けられたが、全体的に際立った変化はあまりなかった。また、微増した産業でもその後部長職が増加するかは今後、数値を随時確認していく必要がある。

第3章 「ダイバーシティ経営」と雇用環境の日米比較

第3章では、米国との比較を通じて、日本企業の「ダイバーシティ経営」と企業業績との関係について、先行研究を確認しながら、日本企業の「ダイバーシティ経営」と女性活用の現状ならびにその問題について検討する。そして、米国は女性管理職の登用率が世界的にみても高いということについて、そうしたことを可能にしている本質的な要因がどこにあるのか分析し、米国との比較を通じて日本における女性管理職の登用が進まない要因がどこにあるのか検討する。

第1節 ダイバーシティ経営とは

上に指摘したとおり、少子化が進み労働人口の減少に伴い、労働者の多様な働き方のニーズに応じていく必要性や企業も新たに企業価値を生み出すための新しい経営戦略として、「ダイバーシティ経営」を考えるようになってきた。

経済産業省によれば、「ダイバーシティ経営」¹⁶とは、「多様な属性¹⁷の違いを活かし、個々の能力¹⁸を最大限に引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して全社的かつ継続的に進めて行く経営上の取組」を指している。つまり、経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、日本の企業競争力の強化を図るためには、「ダイバーシティ経営」の推進が必要かつ有効な戦略としている。

米国の「ダイバーシティ経営」について、現在に至るまでの歴史を辿ると、日本での取り組みの参考となる。米国では、1964年に雇用機会均等法、翌年にはアファーマティブ・アクション¹⁹（以下AAと記す）が成立し、その2年後には差別禁止に性別が対象となつてから、1980年までは、あまり女性の進出が進まなかった。谷口（2008）は、ダイバーシティを重視し、価値を反映するために、ほとんどの企業が企業文化や社内のシステムを徐々に変容させることよりも、ノルマを果たすことに焦点を当てたことが原因であると指摘している。そして、その当時の米国の「ダイバーシティ経営」は、多様性を尊重するのではなく、マイノリティの変化を期待し、既存の男性文化に同化させることを前提としたものであった。

このような背景から、自らの文化や重要なパーソナリティの面を発揮させないのは好ましくないという考えやダイバーシティ・マネジメントの必要性が語られるようになってい

¹⁶ 経済産業省が「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」にて定義している。

¹⁷ 「多様な属性」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・心情、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などに関する多様性も含む。

¹⁸ 「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含む。

¹⁹ 人種、肌の色、宗教、出身地、性別による差別で機会や待遇の確保ができていない場合、その支障となっている諸事情を改善するための措置。黒人差別を禁止することから始まったが、女性差別にも影響を与えた。

った。また、1990年始めの米国企業は、業績低迷を理由に構造改革を必要としていたこと、第2次産業から第3次産業へと雇用が移行する時期でもあり、1990年代から、AAとは違ういかに人材を戦略的に生かすかということに注目を集めていた時期でもあった(Rosener, 1990)。

AAとの違いは、①組織変革を考え、男性文化に同化することを求めない、②差別的な採用、昇進、離職させないということに対し、進歩の指標として、数値目標に中心を置くのではなく、個々人の十分な潜在能力の開発が自然に行なわれるような環境を作り出すことを優先する、③男女の社員の経営能力を強化できるように支援し、男女の機会均等が達成されれば終了するのではない、恒久的な経営ツールである、④根本的な原因に注意を向けるということであった(R.Thomas, 1990)。また、この頃の、SHRM(米国人事管理協会)によって実施された人事担当者調査とフォーチュン²⁰は、ダイバーシティの取り組みが、組織文化、従業員の雇用、顧客との関係、創造性、生産性を改善するとしていた(Bowl, 1991)。そして、ダイバーシティ・マネジメントを組織変革のツールとして利用し、企業パラダイムを変えるような組織変革を実行する企業や Business Case for Diversity²¹が企業の間でトレンドとなった。

Cox and Black(1991)は、ダイバーシティが企業の競争優位を生み出す領域として6つに焦点を当てて論じている。それは、①コスト②資源獲得③マーケティング④創造性⑤問題解決⑥システムのフレキシビリティである。これらの領域の優位性とは、①「コスト」は、両立支援制度を整備することで、離職に伴うコストや中途採用による教育訓練投資が削減できる、②「資源獲得」は、多様な経歴の人々を積極的に雇用し、ダイバーシティの先進的企業としての認知度を高めると、優れた社員を採用し、企業は人的資源の上で、競争優位に立てる、③「マーケティング」は、多様な人材は、自らのカテゴリー(性別、年齢、世代)がどのような商品やサービスを求めているかよく理解している。また、多様な労働力が属する市場に好意的に受け入れられる、④「創造性」は多数の視点が組織にもたらされるので、創造性やイノベーションが増大する可能性が高まる、⑤「問題解決」は、問題に取り組むための、より広くて豊富な経験基盤を有することが出来るため、より質の高い問題解決につながる。また、より多くの選択肢を考えたらうえで戦略を策定することができる、⑥「組織のフレキシビリティ」は、多様な人材を組織に組み込むことで、変化に対してフレキシブルに対応できると説明している。

このように、米国では、ダイバーシティについて、競争優位を生み出す経営戦略としてと

²⁰ 米国の経済雑誌。

²¹ 公共団体や企業でさまざまな投資を行う際に、その投資が適正かどうか幹部や関係者が判断するため、提案者において投資対効果(いわゆるROI)を示した資料を作成して提示する必要がある。その資料を一般的に business case と呼ぶ。基本的に良いダイバーシティ・マネジメントは企業に採算をもたらすという考え方である(谷口2008)。

らえている。そして、優位性が得られるのは、ダイバーシティそのものからではなく、ダイバーシティを促進する外部環境とダイバーシティを活用することができるような組織内部システムとの間の整合性を作り出すことである。つまり、ダイバーシティで経営成果を向上させるためには、既存の組織を変革しなければならないという考えに立っている（Dass, 1996）。

一方、日本では、1999年にポジティブ・アクション²²が施行され、ダイバーシティの議論が開始され始めたのは、日本経営者団体連盟（2002年経済団体連合会と統合）がダイバーシティ・ワーク・ルール研究会を発足した2000年からであろうと言われている。しかし、日本では、両者を明確に区分されていないのが実情である（谷口, 2008）。そして、現在においても、ダイバーシティ・マネジメントは、組織の変革を促すものではなく、日本的経営で形成された標準化した組織モデルへの同化を前提としており、取組の多くは企業における「働き方改革」のために考えられた多様な雇用形態の創出といった、ワーク・ライフ・バランスの一環や女性の雇用継続問題を解決する方策にとどまっている。

つまり、多様性を企業価値に結びつけるという考えにはまだ至っていない企業がほとんどであろう。

第2節 ダイバーシティと企業のパフォーマンスに関する先行研究

このように、ダイバーシティをビジネス上の価値創造の資源に変化して考えるようになったのは、米国では1990年初頭であり、“なぜ、ダイバーシティをうまく取り込む企業はパフォーマンスを上げているのか”というダイバーシティ経営と企業業績との関係を分析する研究がその頃から出始めた。また、日本においても「ダイバーシティ経営」と企業業績との関係をしばしば問題にされるため、ここでは、「ダイバーシティ経営」と企業業績の関係について先行研究を通じて考察する。

ダイバーシティ・マネジメントについて、米国の先行研究では、2類型に区別して研究されている。性別、民族、年齢等の外見から識別可能な「デモグラフィック型」の人材ダイバーシティと、実際の業務に必要な能力や職務経験や教育経験等のダイバーシティとなる「タスク型」の人材ダイバーシティである。そして、Horwitz and Horwitz(2007)、Joshi and Roh(2009)らは、「タスク型」の人材ダイバーシティは組織パフォーマンスにプラスの影響を与えるが、「デモグラフィック型」の人材ダイバーシティは組織に何の影響も与えないかむしろマイナスの影響を及ぼすと指摘している。単に多種多様な人材を採用するだけでは、かえって仕事の質や生産性を低下させる危険性がある。つまり、それぞれが能力を発揮し、経営に貢献で

²²厚生労働省が定義する「固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、機会や待遇の確保の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組」をいう。

きるようにする仕組みづくりが重要である(乾・中室・枝村・小沢, 2014)。

そして、その仕組み作りの成功事例の指標の1つとして、経営参画を担う女性役員の登用が考えられるが、Smith, Smith and Verner(2006)、Adams and Ferreira(2009)、乾・中室・枝村・小沢(2014)らも、女性役員の割合が高い企業は、企業のパフォーマンスを上げるような企業固有の慣習などが存在し、そのような企業の個別効果が企業のパフォーマンスを上げていたことを示唆している。また、Ostergaard, Timmermans and Kristinsson(2011)らは、役員の性別や従業員全体のダイバーシティが企業のイノベーションに与える影響をイノベーションの代理変数として、研究開発投資額を用いて分析し、性別のダイバーシティと教育背景のダイバーシティはイノベーションにプラスの影響を与える結果を示している。

このように米国では、ダイバーシティが企業業績あるいはイノベーションにプラスの影響を与えるために、企業固有の仕組みや工夫がなされていることが推測できる。

一方、女性従業員が企業業績に与える影響について日本の研究においても、明確に説明できる結果は得られていないが、先行研究では、主にベッカーの「差別仮説」(Becker, 1971)を用いたもの、「企業固有の要因仮説」、ワーク・ライフ・バランス、ファミリー・フレンドリー施策と企業業績との関係について分析したものに分類される。

ベッカーの「差別仮説」(Becker, 1971)では、労働市場に女性に対する経営者の差別的嗜好が存在し、女性の賃金が限界生産力以下に抑えられていることが想定されているとき、差別的な嗜好を無くして、女性を活用することで人件費が抑えられる。よって、生産性より低い賃金で女性労働者を雇用することで利益を享受でき、結果的に女性活用を進める企業ほど業績が高くなるという考え方である。この仮説について検証している kawaguchi(2007)は、1992年と1995年から1999年までの『企業活動基本調査』を用いて、女性社員比率と売上高営業比率に正の相関があることを明らかにしている。

次に、「企業固有の要因仮説」については、児玉(2005)が提唱したもので、企業レベルのマイクロデータを用いて分析したところ、クロスセクションデータによる回帰分析では女性比率と企業業績は正の相関を持つが、パネルデータを用いた固定効果推定ではその関係が見いだせないため、「差別仮説」を棄却している。むしろ、「企業固有の要因」が女性従業員を増やし、かつ企業業績も高める可能性を示唆したものである。

次に、ワーク・ライフ・バランス、ファミリー・フレンドリー施策と企業業績について、阿部・黒沢(2006)は、『仕事と生活の両立支援と企業業績に関する調査』(ニッセイ基礎研究所, 2005)を用いて、育児休業制度や育児のための短時間勤務制度が充実している企業は、長期的には売上や経常利益を上昇させることを明らかにしている。また、脇坂(2006a, 2006b, 2007, 2008)は、『仕事と生活の両立支援と企業業績に関する調査』(ニッセイ基礎研究所, 2005)や『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』(日本労働政策研究・研修機構, 2006)を用いて、均等度もファミリー・フレンドリー度も高い企業で経常利益が高い傾向があることを示している。

そして、山本(2014)は『CSR企業調査』と『日経NEEDS財務データ』をマッチさせ、パネルデータを構築して分析した結果、結婚・出産・育児などで正社員女性が激減する30歳代の正社員女性比率が高い企業ほど利益率が高くなることを明らかにしている。また、人件費節約の効果だけではなく、中途採用の多い企業、WLB施策が整っている企業では、生産性自体の向上を通じて、女性の活用が企業業績を高めている可能性を示唆している。加えて、女性管理職比率は、女性活躍の度合いを示す質的尺度の1つとして捉えており、女性を管理職として登用している企業では、生産性自体が向上している可能性のある結果を示している。

しかし、一方で、ファミリー・フレンドリー施策は、従業員の働きやすさを向上させ、女性の離職率を低下させるが、企業業績とは相関がないことを明らかにしているものもある(児玉, 2004; 坂爪, 2002)。

このように、日本企業における女性従業員の活用と企業業績を明確に説明できる研究結果はないが、たとえ説明できたとしても、それが人件費削減という意味合いからであれば、本来の「ダイバーシティ経営」の意図しているところではない。そのうえ、日本においてダイバーシティの議論が本格的に行われたのは、2000年からであるとされており、米国と比較してまだ年数として浅く、Cox and Black(1991)が示すようなダイバーシティの優位性を経営戦略として取り入れた企業の業績についての研究結果は乏しい。また、米国と違い、「ダイバーシティ経営」とポジティブ・アクションの施策である女性の活用とが明確に区分されていない。つまり、ダイバーシティを会社組織の変革を促すものとして取り入れるのではなく、多様な人材を組織で活用したとしても、従来の日本的な人事制度の標準的モデルとして構築されてきたような、同一企業の内部労働市場で育成した、男性を中心とした企業組織に同化させることを前提としている。

よって、現時点では、女性従業員はキャリアを積んで昇進後に時間をかけて、女性視点の経営戦略への反映、女性への訴求力を強める製品・サービス開発、職場における女性の戦力化による効率性・生産性向上といった効果が各階層で発現していき、実際の企業業績に女性の力が反映されていくと考える方が日本企業の実情に合うであろう。

このように、現在の日本においては、まだ「ダイバーシティ経営」を競争優位の経営戦略として生かすことを積極的に行っている段階とは言えない。しかし、長時間労働の是正など「働き方改革」という政策の後押しもあり、結果として、多様な人材を有効に活用し、その経営戦略を遂行していくための土台づくりを行う企業が今後、少しずつ増えてくる段階なのではないだろうか。

つまり、米国においても、ダイバーシティを優位性が得られる経営戦略とするには、多様性を受け入れ、社員それぞれが能力を発揮し、経営に貢献できるようにする企業風土と仕組みづくりが重要であるとしている。それゆえ、日本においても、まず、多様な人材を活用していくために、既存の組織を変革しなければならないのである。今、まさに、「働き方改革」

が契機となり、多様性を受け入れる組織変革の好機となっているのではなかろうか。

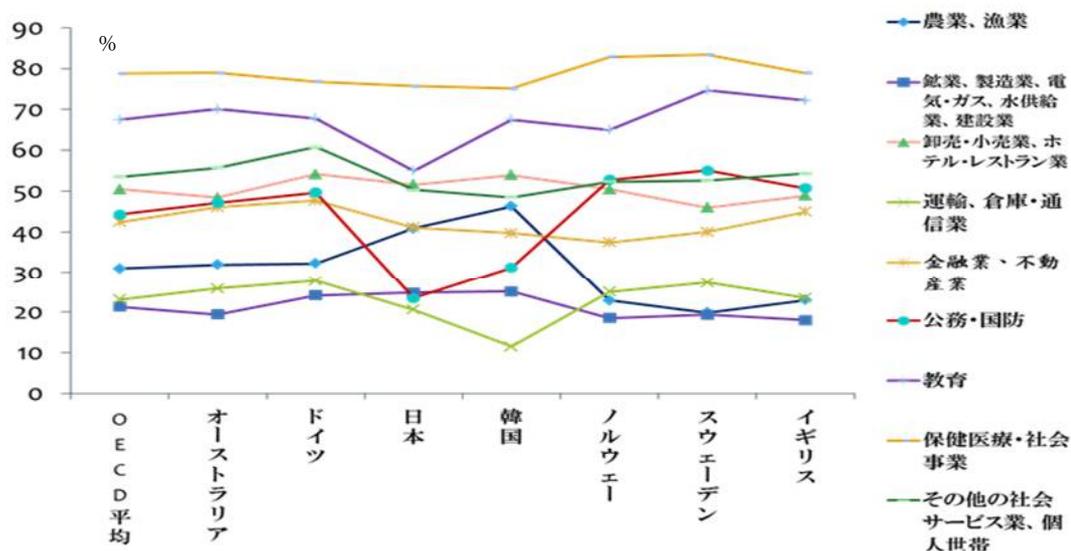
次の節以降では、「ダーバーシティ経営」が日本より進んでいる米国において、女性管理職比率が高いということについて、そうした状況を可能にしている本質的な要因がどこにあるのか、雇用環境等を通じて米国と比較し、日本の女性管理職の進まない要因がどこにあるのかを検討する。

第3節 女性就業者および女性管理職の日米比較

日米女性の産業別就業者の状況を概観すると、United States Department of Labor(2014)が調査した図3-3の米国の産業別女性管理職等²³の割合では、教育産業や保健サービス事業、専門サービス事業等で女性管理職の割合が高い。また、日本と比較すると概ね女性管理職率が高い事業と低い事業がほぼ共通している。加えて、日本を始め図3-1のOECD(2010)の調査²⁴や図3-2のUnited States Department of Labor(2014)²⁵の調査を概観すると産業部門ごとの総就業者に占める女性就業者の割合が高いのは、保健サービス・医療の事業および教育事業で、女性管理職の割合の高い事業に概ね一致する。

これは、米国でも日本と同様に女性の就業する業種に偏りがあることが推察される。

図3-1. 産業部門ごとの総就業者に占める女性就業者の割合



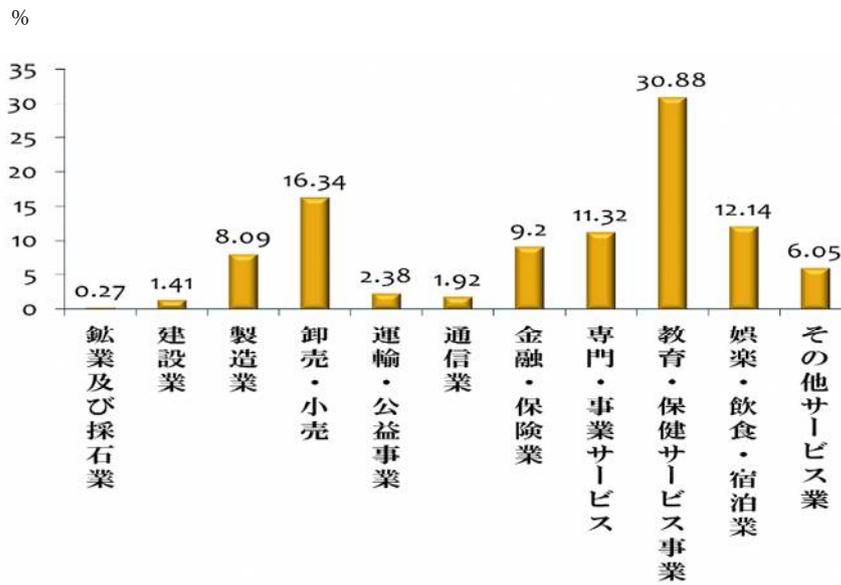
出所：OECD(2010)を元に筆者作成

²³ United States Department of Labor 「HOUSEHOLD DATA ANNUAL AVERAGES」 17. Employed persons by industry, sex, race, and occupation 参照.

²⁴ OECD 「ジェンダー白書」(2014)参照.

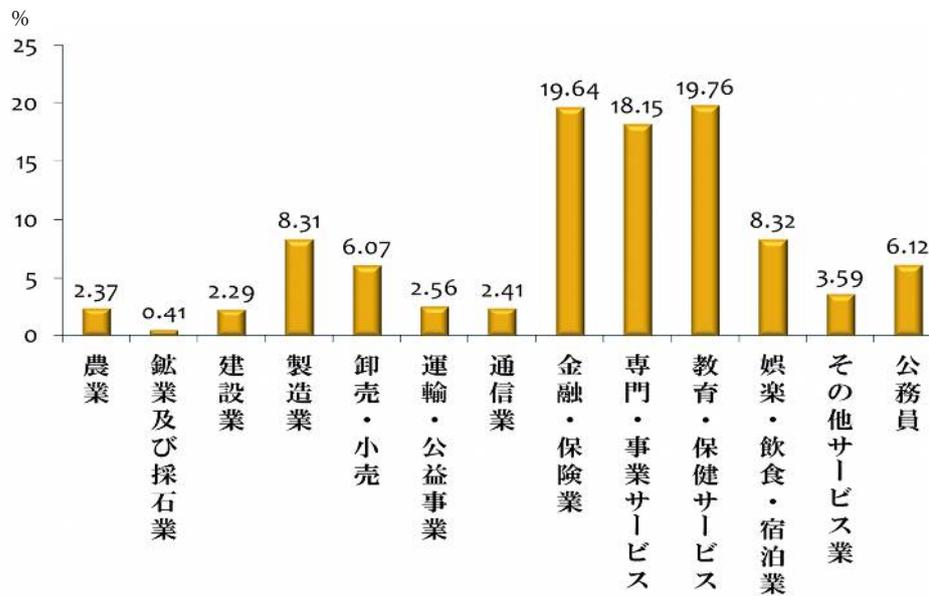
²⁵ United States Department of Labor 「HOUSEHOLD DATA ANNUAL AVERAGES」 16. Employed persons in nonagricultural industries by sex and class of worker 参照.

図3-2.米国の産業部門ごとの総就業者に占める女性就業者の割合



出所：United States Department of Labor(2014)を元に筆者作成

図3-3. 米国産業別女性管理職、事業・財務運営者の割合



出所：United States Department of Labor(2014)を元に筆者作成

第4節 日米の女性を取り巻く雇用環境

米国の女性の雇用環境を通じて、米国の女性の管理職の登用率が高い背景について分析すると実はさほど双方に違いはない。

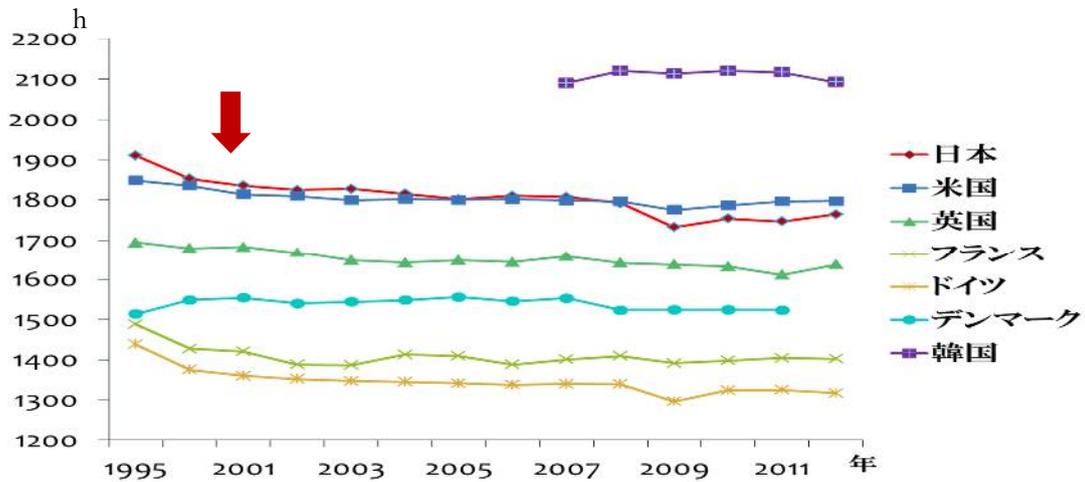
例えば、OECD(2013)の調査した図3-4は平均実労働時間の国際比較であるが、米国とはあまり変わらない労働時間である。むしろ、パートタイマー（米国13%前後、日本25%前後）が含まれているため、この点を考慮すると、日本はもう少し上に推移することが推察される。しかも、米国の労働生産性は、日本のその約1.6倍となっている。

しかし、米国は週40時間以上の就労について通常の1.5倍の時間外賃金を支払う規定以外、労働時間の規制が無い。一方、日本では、法定の労働時間を超えると割増賃金を支払うこと以外に、厚生労働省の告示第15号4号に規定している労働時間を上限として、事業場ごとに労使で36協定を結び延長できる労働時間の限度を日、月、年間ごとに決定するという、米国より厳しい規制がある。ただし、実際には、36協定の上限があっても明確に遵守させるほどの強制力に乏しいため、形骸化していることは否めないが²⁶、法律で定められている以上、監督所管が臨検などを行い、企業に介入するなどして、定期的に監視しているため、それなりの規制効果はあると考える。加えて、日本では精神疾患や過労死の労災認定基準について労働時間との関係を明確にしておき、違反した場合、訴訟リスクを引き起こす。ただし、日本と比較し米国では在宅勤務等を組み合わせて勤務する割合が高いうえ、管理職層の割合も一定程度存在する。日本のように職場を限定されるよりは、比較的労働時間が長くても対応できるよう働き方を工夫できることが違いとして考えられる。

この点、本研究のインタビュー調査対象企業であるC教育・学習支会社では、自宅に持ち帰って業務を行うことを許可しており、社内で長時間の残業にならないような工夫をしていた。長時間労働を是認するわけではないが、同じ仕事をするにしても自宅に早めに帰宅できるということは、一度自宅である程度家事をこなしてから仕事をすることも可能であり、社内で長時間業務を行うよりは家庭との両立を図りやすい。つまり、場所を選ばない働き方は、家庭との両立の上で有益である。

²⁶ 働き方実現会議で決定したガイドラインでは、2019年4月(中小企業は2020年)から36協定の上限をさらに明確に規制し、違反した場合の罰則を設けることを予定しているため、更に厳しい残業規制が今後は見込まれる。

図 3-4. 平均実労働時間の国際比較



出所：OECD(2013)を元に筆者作成

また、米国は両立支援に関する法規制がほとんどなく、企業における両立支援策も欧州と比較するとその導入状況は高水準といえない。但し、1980年代以降、従業員のみならず企業業績にもよい影響を与える手段としてワーク・ライフ・バランスを支援する企業が増え、その10年後にその導入が本格化したと言われている (Galinsky, et al, 1991)。こうして女性の就業率が高まるにつれて、女性の本格的な活用も進展し、責任あるポストで働く女性の数も増加したが、離職率の高いことが企業にとって高いコストのかかる問題として表面化した。離職理由の筆頭は家庭生活との両立の困難だった (パク, 2002)。

ところが、現在の米国では、学歴が高ければ高いほど高い給料を得ることができ、所得税の課税率も低いため、家庭に入ることはかえって機会費用が高くなる。ただ、育児等に関する法や企業の両立支援制度が欧州より高水準ではないため、家事労働を外部化できるか否かが、女性が管理職や専門職で成功するためには大切な意味がある。しかしながら、女性の給料が学歴によって大きく上昇する労働市場のため、高学歴女性の給料が相対的に高くなり、家事や育児サービスを外部化しやすい (マルガリータ・エステベス-アベ, 2011) という現状に至ったと考えられるのである。これに対し、むしろ日本は両立支援制度という点では、育児介護休業法も制定されており、大企業中心ではあるが就業規則上の両立支援制度も米国と比較すると概ね充実している。

こうしてみると、両立支援政策の有無や、長時間労働等の問題よりも、米国との比較で考えた場合に、女性管理職登用が進まないもっと大きな要因が別にあると推察できる。ちなみに、文部科学省 (2013) の調査結果では日米の女性の学歴においてもほとんど差が無い。したがって、企業のあり方、特に人事制度のあり方に主要な違い、要因を求めることができよう。その人事制度の影響が大きいと考えられる理由として主に3つあり、第1に、雇用継

続の問題つまり仕事と育児や家事との両立に関わる問題と、第 2 に企業の転勤等の人事異動の問題、第 3 に人事評価である。

したがって、人事評価については第 5 章で詳細を述べるので、次の節ではそれ以外の日米の雇用継続を支援する制度や人事異動等の人事管理の比較を通じてその要因を検討する。

第 5 節 人事制度の日米比較

(1) 日米の雇用継続について

日本女性の雇用継続の問題の 1 つに、育児休業を取得しても保育園の数が少なく、子供を預けられないという待機児童の問題がある。詳細については、第 4 章第 1 節および第 2 節で日本の雇用継続の問題点について述べるのでここでは割愛するが、雇用継続の問題を解決するために、育児介護休業法、労働基準法等で規定し、育児休業中には所得保障として給料の約半分程度の給付金も国から支給され、社会保険料も免除される。そして、このような法律を最低ラインとして、各企業で就業規則に両立支援制度を定めている。昇進の第一次選抜が始まるのがだいたい勤続 15、6 年後と考えると雇用を継続するための両立支援策を企業内に整える重要性は高い。

一方ではその期間、これらの権利を多く行使してしまうと、職責の高い仕事に就く機会を得ることが出来ず、ブランク（育児休業期間や短時間勤務を選択する期間）が長くなればなるほど管理職として会社が望む経験を積むことが難しくなるため、雇用継続と昇進がトレードオフの関係になっているのである。

一方米国では、表 3-1 のように、家族・医療休暇法に基づき、生後 12 か月の間に 12 週間の育児に関する休暇を取得することが可能²⁷であるが、日本と比較すると随分国の育児への支援制度が薄い。休業期間も短くしかもその期間は所得補償も無く、子どもを持つ親に対しての労働時間の規制もない。また、欧州諸国と比較しても企業内の両立支援制度は高水準ではなく、管理職・専門職の高スキルを持つ労働者に利用が限定されている（黒沢，2011）。しかし、ポストが高くなればなるほど、雇用者との取り決めで勤務時間の調整や雇用場所も交渉できる（マルガリータ・エステベス-アベ，2011）。企業が両立支援施策を導入することは、日本のような長期雇用のために制度化したというよりむしろ、女性従業員を引き留める目的、そして、施策を提供することで、従業員がより事業運営に貢献することを期待していると推察できる。

²⁷ 従業員 50 人未満の企業を対象除外としている。

表 3-1. 日米の育児休業制度

	日本	米国		日本	米国
制定法	育児休業法 (1995年制定)	家族・医療休暇 法(1993年)	給付金	休業開始から6か月 は休業取得前の賃金 月額67%、その後 の期間は50%支給	なし
休業期間	1年、一定の 要件を満た す場合は1.2 年。保育所 に入園でき ない時は2年。 全日休暇	生後等12か月 の間に12週間 の全日取得が 可能。 取得期間の分割・時間単位で の取得が可能	復職	指針で原職復帰をす るよう配慮するよう に求められている	休暇前と同じ仕事 又は同等の仕事へ の復職の権利を有 する
期間中の 有給・無給	会社で規定 する	無給	その他	3歳未満の子を養育 する労働者には6時 間の労働時間の短縮 が認められている	
中小企業 の扱い	法が適用さ れる	従業員50人未 満の事業主は 適用除外			

出所：JILPT (2014) 「データブック国際労働比較」²⁸を元に筆者作成

(2) 日米の人事管理の違い

「日本的経営」が脚光を浴びた 1980 年代に形成された日本の人事管理²⁹と米国との人事管理の違いについて述べる。まず、1 企業での勤務期間が異なる。日本企業の社員は、米国企業の社員より、同じ企業に長く留まり、転職回数が少ない。これは解雇法制の厳しさの程度に関係していると考えられる。中田(2001)によれば、1999年に OECD が行った解雇法制の厳しさを国際的に比較した結果、日本は、OECD27 カ国の中でノルウェーとポルトガルに次いで最も「解雇が難しい国」に分類されている。ランクは、解雇手続き、解雇予告期間、解雇予告手当、解雇の困難性を考慮しランク付けしている。一方、米国は 2 位となっており最も解雇法制が緩い。つまり、表 3-2 にも示している通り、雇用の流動性が高いと言える。差別禁止法制に抵触しなければ、使用者が雇用関係において解雇を自由にできるし、外部労働市場が発達していることから、転職することが日本に比べて比較的容易である。加えて、企業を超えて就業経験が賃金に反映しやすく、仕事の専門性を基準に採用が行われ、他企業の実就業年数が賃金を有意に上げる(永瀬, 2012)。

²⁸ 家事・医療休暇法は、本人や家族の健康状態に基づく、あるいは、子の育児や家族の介護を理由とする無給の休暇を労働者に与えるもの。

²⁹ この段落は(平野 2008) pp. 35-40 を参照している。

日本は、企業内労働市場の中で、終身雇用が約束される代わりに年功賃金によって、若年時には貢献度（労働の限界生産性）以下の賃金しか受け取らず、それに見合う投資報酬の配分を受取るためには長期に企業に留まるしかない。この仕組みは、組織コミットメントと積極的な貢献を誘発するものとして機能している（加護野・小林, 1989）。したがって、日本は転職未経験で内部昇進した部課長は約 8 割を占めるが、米国は約 2 割にすぎないことから、米国と比較すると、日本は長期雇用といえる(佐藤, 2002)。

キャリアパスについて比較すると、日本企業は曖昧で流動的な職務区分のもとに一連の職務に関して幅広い経験を積みながらその企業でしか通用しない、あまり他社には汎用性のないその企業特有の能力を培い、配置転換しながら、その企業が望む社員に育成される。一方、外部労働市場で働く米国の労働者は、転職に役立つ汎用的なエキスパート技能の発展に動機づけられている（Cappelli, 1999）。一つの職能に限定して幅広い経験を積みながらエキスパート技能を発展させようとする。また、米国企業では、日本の企業のように、異動を通じて職能を伸ばす雇用システムではないので、原則、転勤はない。しかし、日本企業内でも、幅広く仕事を経験する職能型と 1 職能を中心に周辺の職能を経験する型（小池・猪木, 2002）のように“日本はゼネラリストで欧米はスペシャリストだ”という見解が支持されない調査結果も出ているが、概ね、日本は米国と比較して企業内キャリアの幅は広いとされる先行研究は多い。

昇進については、第 6 章第 1 節で詳細を述べるが、日本企業は、昇進（職位の上昇）と昇格（資格等級の上昇）の 2 つのはしごがあり、昇進するには、まず、その役職の資格等級まで昇格しなければならない。ポストが空かなければ、その資格等級で滞留し昇進を待つことになる。米国企業では、昇進と昇格の区別はなく、プロモーションの一語で表される（笹島, 2001; 平野, 2008）。プロモーションが発生するのは、担当職務の職務価値が高まることによって、上位のグレードに位置づけられるか、上位グレードの職務に欠員が生じ、あらためて任用されるときのみである。また、米国より日本は遅い選抜である。

また、連邦労働省労働統計局(2009)によると、アメリカは共働きが 48.5%であるが、日本と比べるとフルタイムで働いている割合が多く、アメリカ連邦労働省(2009)によると、末子の年齢が 6 歳未満のフルタイムの雇用率は 57.8%だが、6 歳～17 歳になると 71.8%まで割合が増える。このように、育児のためのブランクも短いことからキャリアの継続を可能にする。

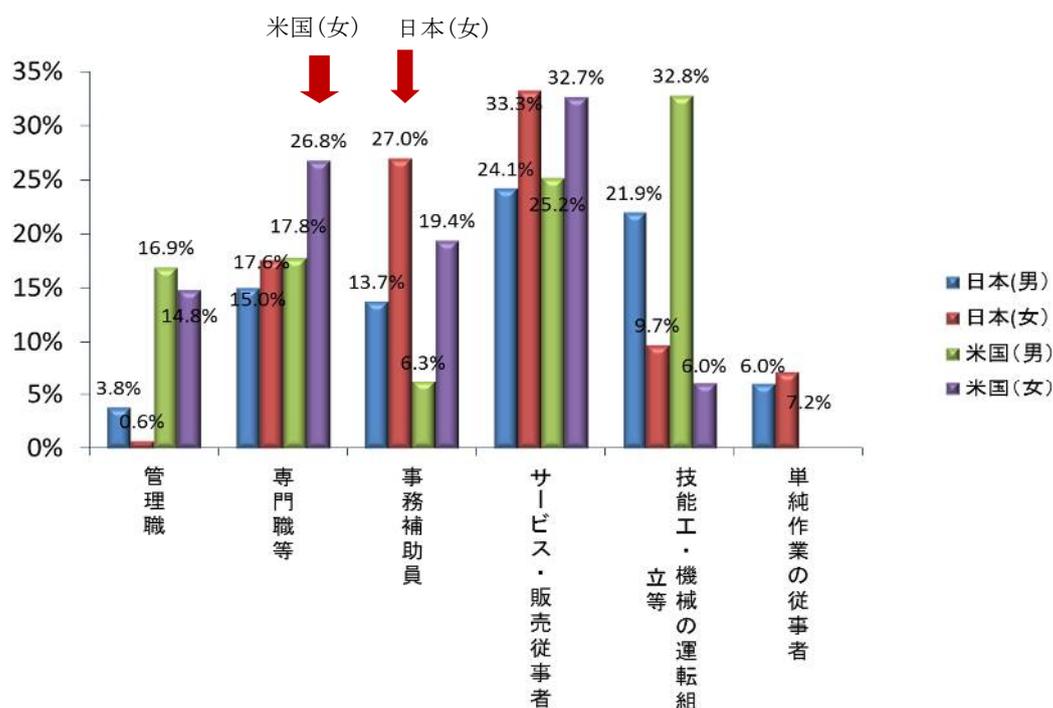
したがって、図 7-6 に示すように米国の女性は自らが転職しながら経験を積み、キャリアをデザインしていくことが可能であるため、日本の女性と比較すると専門職に就いている割合が高く、日本では事務的な仕事に就いている女性が多くなっているといえよう。

表 3-2. 雇用の流動性～日欧米比較～

	期 間	入職率 (年率)	離職率 (年率)	合計 (年率)
日 本	1988-92	20.2	18.9	39.1
米 国	1979-83	64.6	61.8	126.4
カナダ	1987-88	48.2	44.4	92.6
ドイツ	1985-90	31.6	30.4	60
フランス	1990-91	N. A.	N. A.	58
オランダ	1988-90	11.9	10.1	22

(出所) OECD, Employment Outlook July (1996) を元に筆者作成

図 3-5 . 職業別就業者数日米比較



出所：OECD (2013)を元に筆者作成

第 6 節 小括

以上のとおり、本章では日米の「ダイバーシティ経営」の違いを確認し、そのうえで日米の女性の就業状況、人事制度、女性雇用者の取り巻く雇用環境の比較を通して、日本における女性の管理職の登用がすすまない要因がいかなるところにあるのかを検討した。

米国でも女性の管理職の多い業種は日本とほぼ共通しており、同様に女性の就業する業

種に偏りがあつた。また、女性雇用者の取り巻く環境、労働時間や進学状況などを比較してもあまり差はなく、むしろ、労働時間法制については、日本の方が厳しく、米国は家庭と仕事の両立を支援する法律もあまり充実していなかった。

しかし、米国では子どもを出産しても、専業主婦になるなど、キャリアにブランクを空けることは少ない。つまり、出産すると約5割退職し、その後、補助的に家計を支えるためにパート的な働き方をする日本女性とは違う。それは、表3-2.で示した通り、米国は雇用の流動性が高く、外部労働市場が発達し、転職を通じて、自ら職能を伸ばして専門性を磨くことが可能であり、キャリアをデザインできる環境があるからである。

日本のように、同じ企業に基本的に長期間勤務せず、同じ企業で人事異動を通じて、職能を伸ばすというキャリアパスを描かないので、転勤で雇用継続を断念するリスクもなく、昇進に限界のある一般職や勤務地限定などの職種を選択する必要もない。加えて、米国ではそれぞれの職務（仕事）は職務分析を通じて決められており、賃金も職務評価に基づいて決められている。つまり、価格の定まっている職務（仕事）に、適切な人を従事させるというしくみである。

また、上でも述べたが、米国はアファーマティブ・アクションに取り組んでいた時代、現在の日本と同様、数値目標に中心がおかれた。その時は、米国もあまり女性管理職率が高くなかった。また、男性社会にマイノリティを同化させることを前提としていた。しかし、米国企業の業績低迷等や法律の遵守の義務から、ダイバーシティ・マネジメントという女性などのマイノリティをリーダーに登用する経営戦略に大きく方向転換せざるを得なくなった。つまり、それは、多様性を受け入れ、従業員関係を改善し、協動的で生産的な職場関係を築く環境を作り出すことであった。また、多様化した潜在能力を活用するために、多様化した労働力に合わせてそのコアな文化やシステムを変更する必要性が生じたため、管理職のマネジメント能力も要請された。この米国のアファーマティブ・アクションからダイバーシティ・マネジメントへの経営戦略への転換も、今日の日本の女性管理職割合の低さの違いとなっていると考える。

例えば、米国では女性の出産後の両立支援制度を法律よりもむしろ各企業にゆだねている。つまり、女性等のマイノリティを本格的に活用するためには、当然社員が能力を発揮できるような社員のニーズにも応えた企業独自の施策があるはずである。この点からも、日本企業はまだ、女性等の多様な人材を受け入れ、それを経営戦略として業績に結びつけようとする企業の再生の一環としての活動に至っておらず、それゆえ、従来からの男性を中心とした昇進構造や人事評価制度などの人事管理の在り方が女性管理職の登用がすすまない本質的な要因であると考えられる。

第4章 女性管理職の登用が進まない要因

ここまでは、日本の女性の管理職等の登用の現状を把握し、米国との比較を通じて日本においての女性管理職の登用の進まない要因がいかなるところにあるのかを検討した。

第4章では先行研究や既存調査のデータに基づいて、女性管理職の登用が進まない状況を引き起こしている諸要因の全体像を明らかにする。

先行研究によれば、女性の管理職登用を阻む要因について、「個人的要因」、「社会的要因」、「組織的要因」に大別して検討されている。同章では、この3つの観点から管理職が進まない要因を分析する。

第1節 個人的要因

「個人的要因」とは、勤続年数が短い、昇進を望まない個人の抱く感情、あるいは個人が抱える家庭内の役割意識等により、管理職の登用を望まない、あるいは望めない状況に関する要因である。また、家事の負担が女性において特に大きいなど、家庭内の男女の役割分担のため、残業が出来ないといった要因も含まれよう。当節ではこの「個人的要因」の詳細について明らかにする。

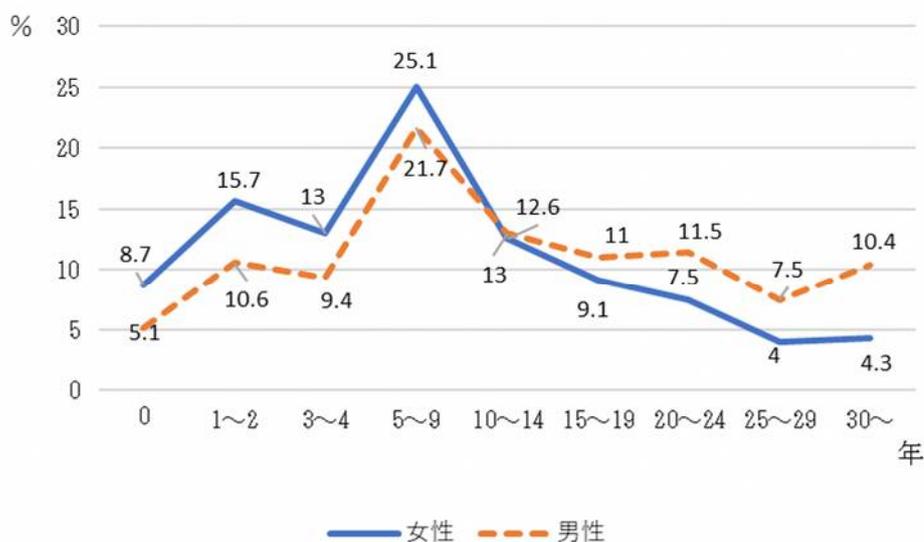
(1) 就業継続の問題

厚生労働省の調査によると、最近では大企業を中心に育児休業制度の取得率が高まっているが、未だに出産を機会に約5割が会社を退職している現状がある。また、労働政策研究・研修機構(2007)の調査によれば、それは、若年層の非正規拡大によって育児休業制度が適用されない女性が増えたことにより、まだ多くの女性が出産を契機に退職していることを指摘している。

次に示すグラフは、正規従業員の男女別の平均勤続年数だが、女性の正規従業員は10年未満が62.5%を占め、男性の46.8%と比較すると格差は大きい。また、男女とも一番長い勤続年数は5~9年であるが、男性正規従業員は概ねどの勤続年数の分布割合も10%以上であり、女性正規従業員は10年以上経過すると各勤続年数の分布割合が急に低下する。

このように、日本は長期勤続雇用をベースとした育成のシステムの中で、管理職を登用するには、勤続年数をとっても女性にとって困難であることがわかる。

図 4-1. 男女別勤続年数の割合



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2013年）を元に筆者作成

先行研究から、女性が就業継続する要因として次の主な3つが指摘されてきた。①家族など周囲の環境（経済的な理由など働く必要性が高い、家族の支援があり就業しやすい）、②個人の就業意識（最初から就業継続の意識が強い等）、③就業先における働きがいや働きやすい職場環境である。

また、八代(1995)は、女性が就業継続する理由として、上司が女性の育成に積極的であった点を述べている。加えて、上司が女性の育成にある種のリスクを負っている意識を持っていることを考えると、人事評価制度に部下の育成の評価項目のウエイトを高める必要性を指摘している。

さらに、中村(1994); 脇坂(1993)らは女性正規従業員の勤続意識は、入社時点で与えられるものではなく、配属された仕事の内容で入社後に変化する場合があることを明らかにし、女性管理職の育成には、「仕事を通したスクリーニング」が重要であることを強調している。以上からも、企業や上司が女性を積極的に育成しようという意識を持ち、その仕組みづくりを行っていくことが就業継続において、重要な点の1つと考えられる。

(2) 見極めの期間の設定

谷口(1998)は、単に就業継続するだけではなく、“この会社に就く”というような、会社に対しての強い思い入れがあるかどうか、企業にとっては重要であり、管理職に登用する前に女性正規従業員に対し、仕事ぶりをみる「ふるいわけの期間」を企業は設けていることを明らかにしている。つまり、仕事そのものの実績だけではなく、プライベートより仕事を優先する姿勢（残業、転勤、長期継続就業の意思表示など）があるか、男性と対

等に仕事をすることができるかどうかを見極める期間が設けられていることを指摘している。また、管理職になっている女性は、女性正規従業員全体の平均年数はもちろん男性正規従業員の平均年数以上に勤続し、管理職に登用された女性の6割弱が入社当初から長期継続就業の意思を持っていた。また、独身で子どもを持たない女性管理者が全体の7割弱を占めるという。加えて、「男性の方が残業することが多い」という環境の中で、女性管理職は管理職登用前に男性並みあるいはそれ以上に残業している。さらに、女性正規従業員は、企業が社内の人間関係を重視していると認識しており、企業に女性の中でも希少な人材とみなされるために、長期にわたり勤続する人々との良好な人間関係を作らなければならない、出来る限り付き合いに参加してきたともいう(谷口, 1995)。

また、Kato・Kawaguchi・Owan(2013)も同様のことを述べており、労働時間の長さと、昇進確率の関係は男性よりも女性の方が高いとしている。つまり、会社へのコミットメントを示すため、女性は長時間労働をするということである。

このように、女性は管理職候補として育成してもらうためには男性以上に努力しなければいけない側面があり、厳しい競争の上に、さらに女性ゆえに“信用”されるための要求に応えなければいけないことを考えると、管理職までの道のりは困難と言わざるをえない。しかし、現在は、女性活躍推進法の後押しのもとで、ポジティブ・アクションの取り組みを進めていこうという、社会的な風潮があり、『雇用均等基本調査』厚生労働省(2014)によると導入している企業は、5,000人以上の規模では82.7%、300~5,000人未満の規模になると7割程度で取組割合が高い。ただし、30人以下の企業規模では42.8%と取組割合も低下する。ポジティブ・アクションについては賛否両論あるが、企業のポジティブ・アクションへの取り組みを女性へ上乗せされた要求部分を取り除く方策として考えるならば、是認してもいいのかもしれない。

(3) 人生のライフイベントによる環境の変化

家庭内での性別役割分業意識、“夫は外で働き、妻は家庭を守るべき”という考えは、男女ともに低下傾向にあり、内閣府(2016)の調査によれば1979年では8割近くまでであった割合が、女性は約6割、男性は約5割まで低下しているもののまだ多いのが現状である。また、『社会生活基本調査』総務省(2011)によると、6才未満の子供を持つ夫の家事・育児関連に費やす時間(1日当たり)は67分と他の先進国の米国、イギリス、フランス、ドイツ、北欧と比較すると約1/3であり、先進国中最低の水準である。また、1日当たりの行動者率でみると「家事」については、共働きの世帯で約8割、妻が専業主婦の世帯で約9割の夫が行っておらず、「育児」については妻の就業状態にかかわらず、約7割の夫が行っていない。

一方、男性の育児休業について、男性の約3割が育児休業を取りたいと考えているが³⁰、実際の取得率は2.65%³¹にとどまっている。

また、超高齢社会で問題になる介護・看護者であるが、『労働力調査』総務省(2017)によると、介護・看護を理由として過去1年以内に離職した者は2016年には9万人となっており、10年前からずっとほぼ変わらない離職者数である。内訳は女性7万人、男性2万人であり、女性が8割近くを占める。

このように、女性は男性からの協力が少ない中で、家庭内で育児、介護、家事を行う中心者となっている。そのため、ライフイベントによる環境の変化により、家庭内での役割を主にしながら仕事をするスタイルが出来上がってしまい、過重労働になりがちな正規雇用をそもそも希望しなくなる傾向が想像できる。

というのも、『労働力調査』総務省(2013)によると非正規雇用に就いている理由として、女性の25歳～34歳層では、「正規の仕事がないから仕方なく非正規雇用で就いている」(20%)と並んで、「都合の良い時間に働きたい」(20%)が一番高い理由となっており、家庭内での役割が女性に偏重していることが背景として推察される。

一方、35歳以上64歳までの層で最も高い理由は、「家計の補助・学費等を得たいから」と「家事・育児・介護等と両立しやすいから」という結果になっており、この調査の結果から鑑みても、出産後の女性は、家事と両立できるように、自ら非正規雇用の働き方を選択している可能性が高い。

このように、女性側に家事や育児の負担が大きく、男女の役割意識がまだある中で、女性を取り巻く環境の影響で管理職になろうという意識が芽生えにくくなっていることが考えられる。

(4) 昇進意欲の問題

女性の多くは管理職を希望しないという先行研究があることから、ここでは、先行研究やデータを通じて女性の昇進意欲について述べる。

労働政策研究・研修機構(2014)の調査によると、女性の昇進意欲は男性と比較して低く、大学・大学院卒の男性は「課長相当職以上」への希望が73.4%であることにに対し、大学・大学院卒の女性については20.4%である。また、役付きでなくても良いとする割合が、大学・大学院卒の男性は15.2%に対し、大学・大学院卒の女性では53.1%と半数を超えている。昇進を希望しない理由としては、男性は「メリットがないまたは低い」が約半数を占めており、次いで「責任が重くなる」、「やるべき仕事が増える」など、管理職に昇進すること自体のデメリットを挙げている。

³⁰三菱UFJ リサーチ& コンサルティング(株)『仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書』(2016)

³¹厚生労働省「雇用均等基本調査」(2015)。

一方、女性は「仕事と家庭の両立が困難になる」が4割近くと一番多く、次いで、「周りに同姓の管理職がない」、「責任が重くなる」を挙げており、男性の挙げた理由との違いがみられる。

また、社会人になった当初とそこから数年経過後の昇進意欲について、男性は、社会人になった当初よりもその後(5年以上15年未満)の方が昇進意欲を持つ人の比率が高まり、逆に女性は少し減少する。そして、女性は社会人になった当初、出来るだけ早いペースで管理職に昇進するという割合が高かったが、その後(5年以上15年未満)、自分なりのペースで昇進したいという割合の方が逆転している。そして、昇進を希望する理由として男女に共通するのは、「やりがいのある仕事ができる」、「仕事や働き方の裁量が高まる」、「賃金上がるため」の割合が高く、さらに男性の場合は「管理職のステータスに魅力がある」、「家族から期待されているため」などの外発的動機を挙げる人の比率が女性より高い(高村, 2017)。この昇進を希望する理由については、労働政策研究・研修機構(2014)³²の調査でも同様の結果がある。

女性で過去に昇進意欲を持たなかった人は、初期のキャリアにおいて長期的なキャリアの展望を示すことが有益であるという。これは、前述した長期雇用継続の意識にも通ずることであるが、例えば、会社や上司による能力開発の支援、長期的な育成の観点から指導してくれる上司や先輩の存在、仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境の3つである。また、長期的なキャリアの展望を持たせ、挑戦的な仕事を与えることが大切としている。一方、社会人になってから昇進意欲を持つ人に対しては、当初からチャレンジ的な仕事経験を与えることが昇進意欲の維持に有益な可能性がある(高村, 2017)。

労働政策研究・研修機構(2014); 川口(2012)は、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業では、もともと昇進意欲の高い者が集まってくる可能性もあるが、女性の昇進意欲が高いことを示している。また、21世紀財団(2013);³³ 労働政策研究・研修機構(2014)によれば、上司のマネジメントの在り方、つまり、上司の育成意欲・良好なコミュニケーションが高い、公平な仕事配分を行っているとは昇進意欲が高くなることを明らかにしている。

そして、ワーク・ライフ・バランス(以下、WLBと略す)に配慮した管理は、昇進意欲が高い人の初期キャリアにおける昇進意欲を維持することに有効であるが、それ以外の場合はむしろ逆効果である可能性がある。特に昇進意欲を上昇させてきた人に対して、現在の両立支援策に配慮しすぎる管理は、昇進意欲を阻害する可能性がある(高村, 2017; 武石, 2014; 安田, 2009)。

³² JILPT『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(分析編)』第4章 pp. 125-137

³³ 21世紀職業財団(2013)『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』 pp. 53-79

これらから、女性は男性よりも昇進意欲が低いことが管理職の割合を低くしている要因の1つであるが、企業のポジティブ・アクションの取り組みや、上司の育成意欲及びマネジメントが女性の昇進意欲の上昇には重要であろう。一方で、WLBの取り組みも雇用継続の観点では有効であるが、昇進意欲という観点でみると、効果が期待できないという研究結果も多い。それは、総合職女性の中には、管理職に昇進することよりも、長期に勤続することを望むものも少なからずいることを示唆しているのではなかろうか。そして、昇進についても、同期の中での1番出世を望むより、家庭の状況も考慮したうえで、やりがいのある仕事を充実させていきたい、その中で自分なりのペースで昇進していきたいという指向で仕事と向きあう傾向にあるのかもしれない。

第2節 社会的要因

「社会的要因」とは、社会情勢、仕組み、法律の影響などによって、個人や企業では対応できない要因である。例えば、保育園、学童等の保育サービス機関が不足し利用できない、扶養の範囲内での働き方を誘導するような税制度や社会保険制度の存在、そして上で述べたように、まだ女性に家事の負担が課せられるにもかかわらず、それをサポートしてくれるような家事代行サービス等が高額で利用しにくい等の問題である。当節では、「社会的要因」の詳細を明らかにする。

(1) 保育所、学童等の不足

女性の継続就業を妨げる要因の1つとして挙げられるのは、結婚や出産のライフイベントで家庭環境が変わることである。つまり、子育てと仕事を両立するために、保育所や学童などの育児をサポートしてくれる社会的インフラが整備されていることも重要なポイントとなる。

しかし、保育園へ入園するための待機児童は、厚生労働省(2016)の調査によると減ってきてはいるものの、まだ全国で2015年4月現在約2.3万人いる。保育園の入園については、4月で定員を満たしてしまうため、4月入園ではないとそれ以外の月では欠員が出ない限り入園しにくい。そのため、待機児童が増加し続け、半年後の10月には4.5万人に増加した。この4月入園しか実質は難しいという実態を考慮し、2017年10月に、保育園に入園出来ない場合は育児休業を最長2年まで延長できるように育児介護休業法を改正した。現在は、首都圏、政令指定都市での待機児童が多くなっている。

また、小学校に入学すると下校後の児童の受け入れ先として学童が各自治体や校内にも設置されている地域もあるが、登録者数は年々増加するも、厚生労働省(2016)の調査によれば、待機児童は現在17,000人にのぼっている。加えて、学童保育が終了する小学校4年の下校後の子どもの対応等の問題があったため、2015年に児童福祉法が改正され、小学校6年まで受け入れが可能になった。しかし、小学校3年までの児童が優先されるため、受け

入りが難しい自治体が多いのが現状である。

その他、東京 23 区などの自治体の中には、「育児サポート」という制度を創設している。これは、小学校 3 年までの子どもを預ける側と受け入れ側をマッチングさせて、地域住民による相互扶助の仕組みによって子どもの面倒を見てもらう制度である。ボランティア的な側面が強いため、多くのサポートを望む場合は適さないのが、利用者も限定されるであろう。

共働きの場合は、就学児を抱える環境の整備も重要になってくるが、まだ現在は不十分であると言わざるを得ない。

(2) 社会保険制度と配偶者控除の問題

税制度の配偶者控除³⁴や健康保険や厚生年金保険制度等の社会保険への加入は、就労のあり方を大きく左右する重大な問題となる。このため、控除の適用や保険加入を回避するために、週の所定労働時間を短くして、年収調整を行うパートタイム労働者も少なくない。

現在の社会保険（厚生年金保険・健康保険）の加入については、1 週間の所定労働時間と 1 ヶ月の所定労働日数が同事業所で同じような仕事をしている正規従業員の 4 分の 3 以上の者、および従業員 501 人以上の会社では週 20 時間以上で 1 月の給与が 88,000 以上であり、1 年以上雇用される見込みがある者には加入を義務づけている。

また、雇用保険については、週の所定労働時間が 20 時間以上で、31 日以上雇用見込みがあることが加入条件となっている。源泉所得税については本人の年収が 103 万円以下、住民税については年収 100 万円³⁵以下であれば非課税だが、それを超えると税金が生じる。

このように、130 万円を超えると配偶者の健康保険、厚生年金等の被扶養者からはずれて、自分で社会保険に加入しなければならないこと、さらに源泉所得税の非課税限度額（103 万円）を超えると税金を支払わなければならないこと、また、企業においても、非課税限度額の範囲内で勤務する配偶者のいる社員に対して扶養手当を支給しているケースも少なからずあるので、その範囲に年収を抑えるため、就業調整を行うパートタイム労働者も少なくない。

³⁴ 配偶者控除とは、収入の少ない配偶者がいる世帯主（納税者）に課せられる住民税や所得税について一定金額を所得から控除し、減税すること。具体的には法改正前は、配偶者の年収が 103 万円以下であれば、世帯主に課せられる所得税の対象となる所得金額から満額の場合で 38 万円が控除され、納める税金が安くなる。また、配偶者の年収が 103 万円を超えた場合でも、年収が 103 万円～141 万円の間は「配偶者特別控除」という制度が適用され、世帯主の所得への控除が段階的に受けられる。最終的に配偶者の年収が 141 万円を超えると控除は無くなる。この基準が 2018 年 1 月から拡充され、これまでの満額の控除が適用される上限だった配偶者の年収が 103 万円から 150 万円に変更した。また段階的に控除の金額が減額され最終的に控除が受けられなくなる配偶者の年収が 141 万円から 201 万円に変更した。

³⁵ 自治体によるが原則 100 万円。

さらに、2018年から源泉所得税の配偶者控除³⁶の適用範囲を103万円から150万円に引き上げ、配偶者（夫）の所得金額を加味して控除金額が決定されるようになったため、今後もし一度出産等で会社を退職しその後、家計の補助的な位置づけとしてパート的な働き方を選択した女性にとっては、世帯全体の収入を考え、今までと変わらない働き方を続ける方向に堅持してしまうことになるだろう。

このような制度が、パート的な働き方を誘引し、女性活躍を阻害するとして、配偶者控除を廃止する案も進められたが、最終的には廃案となっている。

『パートタイム労働者総合実態調査』厚生労働省(2016)によると、過去1年間(2015年10月～2016年9月)の就業調整(年収の調整や労働時間の調整)を行ったパートタイム労働者の割合をみると、「就業調整をしている」が15.9%、「就業調整をしていない」が65.9%となっている。

就業調整をしているパートタイムについて男女別にみると、男性では4.9%、女性では19.7%となっている。配偶者の有無別にみると、「就業調整をしている」は、配偶者がいるパートでは男性で7.1%、女性で23.6%となっており、配偶者がいないパートでは男性で3.3%、女性で7.2%となっている。

また、就業調整をしているパートの就業調整の理由(複数回答)についてみると、男女とも「自分の所得税の非課税限度額(103万円)を超えると税金を支払わなければならないから」がそれぞれ36.7%、54.3%と最も高い割合となっている。また、女性ではこれに次いで「一定額(130万円)を超えると配偶者の健康保険、厚生年金保険等の被扶養者からはずれ、自分で加入しなければならなくなるから」49.5%、「一定額を超えると配偶者の税制上の配偶者控除が無くなり、配偶者特別控除が少なくなるから」41.7%の順で高い割合となっている。調査は5年ごとに行っているが2011年と比較しても傾向や割合は全く変わっていない。

以上から、共働き世帯が増加したといっても、現在の社会保障制度は、夫婦がフルタイムで働くことを前提としているのではなく、男性がフルタイムで勤務し、女性は家事と家計補助的な働き方を両立する世帯を想定している。それゆえ、このように就業調整をする女性は、一定の割合で存在する。そして、彼女らは、最大限に家計に入る可処分所得と家庭との両立を考え、子どもが小さい時は、残業がなく、短い労働時間で最大のメリットを享受できるように、正規従業員の働き方より、パート的な働き方を求め、年収130万未満や150万未満もしくはそれ以下に抑えた働き方を選択するのである。

³⁶ 2018年1月に配偶者控除および配偶者特別控除の上限金額が改正された。配偶者控除とは、配偶者がいる納税者の収入金額から一定金額を控除し、源泉所得税の軽減を図るもの。

第3節 組織的要因

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2013)が企業に対して行った調査³⁷で女性役職者が少ない(女性役職者数が男性役職者数より少ない、または全くいない役職区分がある)理由をみると、「採用の時点で女性が少ない」(300人以上規模 52.2%、100~299人規模 59.8%)や「現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいらない」(300人以上規模 45.6%、100~299人規模 49.0%)、「可能性のある女性はいるが在職年数など満たしていない」(300人以上規模 33.3%、100~299人規模 27.4%)、「女性のほとんどが役職者になるまでに退職する」(300人以上規模 25.6%、100~299人規模 25.5%)、「能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない」(300人以上規模 19.5%、100~299人規模 14.4%)などが高い割合となっており、会社側にある女性管理職が少ない理由がこの結果からある程度窺える。

このように、女性の管理職の登用が進まない「組織的要因」とは、先行研究やデータによると、①女性従業員の採用割合が低い、②女性従業員の職域が狭い、③両立支援制度が充実していない又は利用しにくい、④一般職など管理職以上の昇進を前提としないコース別雇用管理制度がある、⑤昇進制度が男性優位である。⑥あいまいな人事評価制度、転勤、長時間労働、人材育成が男女平等に行われていない等の企業の制度や雇用管理に由来する諸要因のことである。当節ではその詳細を明らかにする。ただし、コース別雇用管理制度や昇進構造および人事評価制度については、「組織的要因」の中でも女性管理職が少ない最も本質的な要因として考えられるため、第5章および第6章として独立して分析し、当節では述べない。

(1) 両立支援制度の意義と管理者のマネジメント

女性の就業継続に企業の両立支援策が有効であることは、(坂爪, 2002; 西川, 2001; 日本労働研究機構, 2000; 樋口・阿部, 1999)など多くの研究で明らかになっている。例えば、就業形態や勤務形態の多様性を推進する両立支援施策は働きやすさや働きがいにプラスの効果をもたす、高学歴女性の職業選択において、長期的な就労意識を持っていた者は、その後も安定して就労していること等である。この点について、「個人的要因」の第1節(1)「就業継続の問題」でも同様のことを述べたが、短期的な就労意識を持つ者でも、育児と両立できる環境が整っている、やりがいのある仕事に就いているなど就業継続に対する追い風が吹けば、その後も継続して就労する可能性がある。加えて、長期的キャリアを見据えている者は仕事満足度も高いとしている。

また、日本労働研究機構(2002)による調査では、男女が同じような仕事をする職場で働いている人ほど高い長期勤続意識を持っているということ、また、4大卒女性については単な

³⁷ 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』(2013)。

る仕事と育児との両立ではなく、キャリアと育児との両立をサポートする制度を整備することが求められ、育児休業や育児短時間勤務制度等がキャリア意識を形成する要因であることを明らかにしている。ただし、前述した第1節(4)「昇進意欲の問題」で述べたが両立支援策に配慮しすぎる管理は、昇進意欲を阻害する可能性があるという研究結果があるため、法律以上の制度の策定には慎重になる必要がある。

また、企業の人事管理の点からも、WLBを支える就労環境整備が必要とされている。というのも、従業員は、仕事優先のライフスタイルから、仕事と生活を両立できるライフスタイルを求めるように変化してきている。このような従業員の意識の変化に対応して、子育てを含めた従業員の仕事と生活の両立を支援することが、従業員から高い勤労意欲を引き出すための労働条件、つまり「新しい報酬」である(佐藤・武石, 2004)。

日本労働研究機構(2013)の調査³⁸によると、「育児休業制度」について、100人以上の企業規模で95%以上、「育児のための短時間勤務制度」は、100~300人未満の企業規模で約80%、300人以上の企業規模で約9割といずれも高い導入率になっている。また、過去3年間で女性従業員の利用者がいた割合は、「育児休業制度」について、300人以上の企業規模で約96%、100~300人未満の企業規模で約92%、「育児のための短時間勤務制度」は、300人以上の企業規模で約70~80%、100~300人未満の企業規模で約60%と企業規模が小さくなると割合が低くなっているが、ほぼ企業内で導入されている。

しかし、脇坂(2009)は、いろいろな制度を入れていけばそのままスムーズに定着するわけではない。実際は人事部門あるいは経営陣と、ラインの管理職と一般職・組合員に制度の認知や周知されていないなどのズレが見られ、制度の認知度の高い企業ほど、企業のパフォーマンスは高いことを指摘している。

現在では、大企業を中心に両立支援制度のメニューも充実してきているが、100人未満の企業規模では、利用者割合も低い。単に法違反を回避するために就業規則に定めるのではなく、社内に周知し、実際に運用して、利用できるかどうかさがさらに重要である。

また、両立支援の導入が組織ならびに個人に効果をもたらすためには、管理職の理解が必要である(Staines and Galinsky, 1992; Berg et al, 2003)。つまり、管理職の中には、両立支援策の導入の意義に同意できずにいることや、自身の施策運用場面での役割に対して意義を見出せずにいることを示している。このような意義を見出せない管理職の意識を変えていくことが、両立支援策の浸透に重要である。そして、脇坂(2009)は、その認識を促進する要因は、両立支援策利用者をマネジメントした経験が多い管理者である。一方で、長時間労働を肯定的に捉える組織風土や管理職が部門の業績達成のために部下の生活を犠牲にすることはやむをえないという価値観を持っていると、逆に両立支援制度の促進の要因にもなっていることを指摘している。

³⁸ 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』。

最近では、両立支援施策は、休業制度や経済的援助から、働く時間または、期間、働く場所といった働き方の多様性に係わる施策へと移行している。よって、管理者は両立支援全般に関する情報の保持と支援策利用者である部下に対して、管理職が期待される行動や態度、意識についてどういうものか認識していることが必要である。加えて、複雑さを増した雇用管理への力量がさらに求められるであろう。また、建設業、運輸業、医療業など業種によっては働き方に特徴があるため、法律だけでは賄えない点を考慮した両立支援策を企業独自で構築していく必要もあろう。

(2) 長時間労働の現状

子育てや家事の負担が女性に偏重している中で、子どものいる女性にとって、長時間労働が常態化している企業風土では雇用継続が難しい。もし、雇用継続を選択しようとするならば、一定時期まで残業の少ない部門への異動を希望することや、短時間勤務を選択せざるを得ない女性もいるだろう。しかし、その選択は管理職登用へはマイナスの要因となる可能性がある。

日本の大企業を中心とした労働市場では、これまで、長時間労働が常態となるような画一的な働き方が構築されてきたといえる。その背景には、新卒一括採用した新入社員を企業内で時間をかけて訓練し、能力、技術等が向上し労働生産性が上昇した後に人的投資費用を回収するために、長期にわたって雇用する内部労働市場を維持してきた。そして、景気が悪化した際には所定外労働時間を減らし、反対に生産量の増加が見込まれる場合には、所定外労働時間を増加させて、労働者をリストラすることなく、雇用の調整を行ってきた。それには、新たに労働者を雇うよりも、残業代を支払った方が、解雇費用、採用費用や教育訓練費、法定福利費等のコストが抑えられるメリットもあるからである。総合職として入社した女性も、今まで、その仕組みの中で勤務してきたのである。

しかし、今までこのような日本経済を支えてきた構造が、人口問題、生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足等の問題に直面し、経済成長に生き詰まりを迎えていることから、日本経済の再生の実現を目指すため、政府主導で、働き方改革を図っているところである。

2017年3月には、働き方改革を図るための決定事項をまとめた「働き方改革実行計画」が閣議決定され、予定される法改正の原案となる9つの項目の骨子がガイドラインとして示された。その項目の中に、多様な人材を活用していくためとして①女性活躍の推進、②子育て・介護等と仕事の両立、そして、③長時間労働の是正が組み込まれている。この長時間労働の是正の1つに、残業規制がある。現在の法律で企業が労働者に残業をさせるためには、労使双方で決定した残業時間の上限を36協定に定める必要がある。しかし、この上限は、厚生労働省のガイドラインで示されているが、特別条項を設定すれば、1年のうち特に繁忙な時期の半年間はこの上限を超えて残業をさせることができるため、事実上、残業規制

が無いに等しかった。今回の改正では、これに上限と罰則を設け企業に遵守してもらい、恒常化した長時間労働の是正を行う予定である。

このように、今まで日本では、経済成長のために長時間労働が是認されてきたが、労働時間が長いにも関わらず、実は労働生産性については、世界と比較して低い。OECD(2016)が発表している労働生産性³⁹の各国比較によると、OECD加盟35カ国中、日本は20位で、女性の管理職割合が少なく、実総労働時間も長いとされた日本と韓国が各国平均を下回り、管理職割合の比較的多い国々、米国、フランス、スウェーデン、ノルウェー、ドイツ等は平均を上回って上位にある。しかも、米国の労働生産性は、日本のその約1.6倍となっている。今回の働き方改革の取り組みは、女性を含めた、多様な人材を活用するための労働環境を整えるには、長時間労働を是正しなければいけないが、一方で急に残業時間だけを削減しようとしても経営上の均衡を欠くので、同時に労働生産性を上げていこうというものである。

資料⁴⁰によると、2014年の日本の1人当たり平均年間総実労働時間は1,741時間となっており、フランスが1,387時間、ドイツが1,302時間等で、世界的に見ても労働時間が長い。また、図4-2.をみると約20年間ほとんど年間総実労働時間に変化がないことがわかる。

さらに、小倉(2008)は、国際比較データにより日本では、長時間労働者の比率が高いことを指摘している。表4-1をみると、1週間の就業時間が60時間以上つまり過労死等の基準となっている1ヶ月80時間以上残業している割合は8.2%となっており、さらに、中間管理職として負担のかかる30歳代男性は、約2倍の16%となっている。また、業種では運輸、建設業、情報通信業等が高い割合となっている。

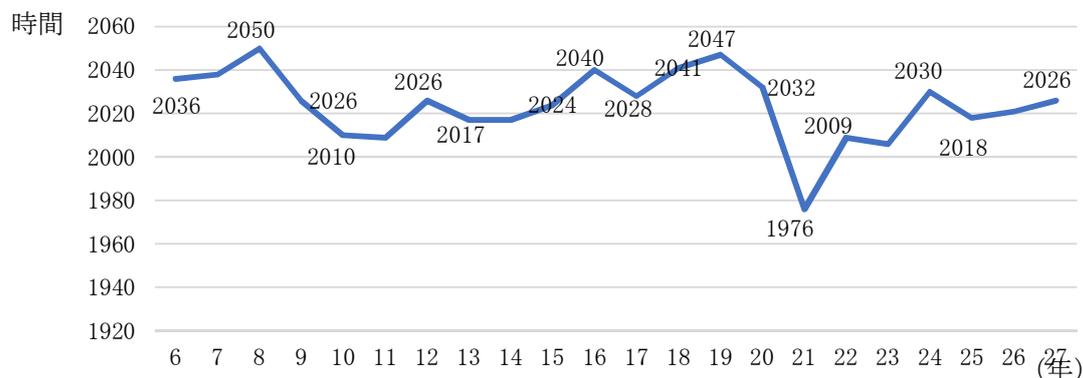
また、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015)⁴¹の調査によると総実労働時間が長い人ほど、年次有給休暇の取得率も低迷する結果となっている。

³⁹ OECD加盟諸国の購買力平価（PPP）に換算した国内総生産（GDP）を就業者数で割ったもの。

⁴⁰ 出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較』（2016）参照。この日本のデータには実際に25%前後のパートが含まれているので、もう少し労働時間が長いことが推測される。

⁴¹ 『労働時間や働き方のニーズに関する調査（労働者調査）』（2015）、『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査（企業調査）』（2015）。

図 4-2. 一般労働者年間実総労働時間の推移（事業規模 5 人以上）



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2015 年）を元に筆者作成

表. 4-1 1 週間の就業時間が 60 時間以上の雇用者の割合（％）

総数（非農林業雇用者）		8.2%（30 歳代男性 16%）
業 種	鉱業、採石業等	0.0
	建設業	11.5
	製造業	7.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	3.6
	情報通信業	9.2
	運輸業、郵便業	18.3
	卸売業、小売業	8.1
	金融業、保険業	5.5
	不動産業、物品賃貸業	8.6
	学術研究、専門・技術サービス業	9.2
	宿泊業、飲食サービス業	9.2
	生活関連サービス業、娯楽業	8.8
	教育、学習支援業	11.2
	医療、福祉業	3.4
	複合サービス事業	3.4
サービス業（他に分類されないもの）	5.9	

出所：総務省「労働力調査」（2015 年）を元に筆者作成

先行研究によると、長時間労働の背景には、人員と比較すると業務量が多い、あるいは適正な労働時間管理が欠如しているという指摘がされてきた。つまり、業務計画や要員計画の中に「業務量＝要員マンパワー×労働時間」の算定式が織り込まれていない、あるいは長時間労働にならないように認識させた上での仕事管理をさせていないなどの事情がある。加えて、長時間労働化は、その上に管理者のマネジメント行動（部下への仕事の与え方、評価の仕方）、仕事の特性、社員の働き方の意識といった職場管理の要因が付加されると一層増幅される傾向があると指摘している（佐藤，2008）。

また、「個人的要因」の箇所でも述べたように Kato; Kawaguchi; Owan(2013)は日本のある製造業の人事データを用いて、女性には長時間労働と昇進に正の相関があることを示し、長時間労働を、仕事へのコミットメントを表していると評価している問題を指摘している。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）⁴²では、次の通り所定外労働の発生理由を企業側と、雇用者側から調査している。

企業側の理由として割合の高い順から①業務の繁閑が激しいから、突発的な業務が生じやすいから、②1人あたりの業務量が多いため、人員が不足しているから、③仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから、④組織間や従業員間の業務配分にムラがある、⑤曖昧な指示、プロセスの多い決済手続き、長時間の会議等仕事の進め方に無駄がある、⑥能力・技術不足で時間がかかってしまう従業員がいるから等である。

雇用者側の理由として割合の高い順から①業務の繁閑が激しいから、突発的な業務が生じやすいから、②1人あたりの業務量が多いため、人手不足である、③仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから、④組織間や従業員間で業務配分にムラがあるから、⑤自分が納得できるまで仕上げたいから、⑥曖昧な指示、プロセスの多い決済手続き、長時間の会議等仕事の進め方に無駄があるから、⑦自分の能力や技術が足りないから等となっている。

これらから、労使双方とも、業務の繁閑が激しいから突発的な業務が生じやすい、1人あたりの業務量が多く決済が多い、曖昧な指示などにより仕事の進め方にムダがある、能力不足という共通認識があり、特定の人に業務の比重がかかっていることも推測される結果となっている。また、雇用者側特有として、自分が納得するまで仕上げたいという理由も高い割合であることから、組織の管理体制と管理者のマネジメント能力が重要であることが考えられる。

また、業種によっても時間外労働の発生する理由が異なり、①業務の繁閑や突発的な業務が生じやすいとして、「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」、「製造業」等、②人員

⁴² 『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査（企業調査）結果および労働時間や働き方のニーズに関する調査（労働者調査）結果』（2016）のデータで、過去1年間に1ヵ月の所定労働時間が80時間を超えた経験がある場合。

不足として「宿泊業、飲食サービス業」等、③仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない業務として「建設業」、「金融、保険業」、「情報通信業」等が各理由で高い割合の業種である。このように、業種によっても残業の理由に違いが出る点も注目すべきところである。

また、中小などの下請企業は取引先の都合に合わせて業務を行わなければいけない点において、業務時間への影響も大きいと考えられる。そのため、労使双方から挙がっていた、“仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから”などが理由に挙がるのだろう。

一方、比較的女性管理職割合の高い業種である、医療、福祉業や教育・学習支援業、宿泊・飲食サービス業の時間外労働の割合の高い理由は、①業務の繁忙や突発的な業務が生じやすい、②人員が不足している等であった。突発的な業務が生じやすいのは、対個人客を相手にする業種にとっての課題の1つである。そして、改善していくために、多様な雇用形態や勤務体系を組み合わせることや、組織改編などや業務の見直しなどの根本的な改善を行っていく必要がある。表 4-1 を見ると医療、福祉業は長時間労働者の割合が比較的少ないが、教育・学習支援業、宿泊・飲食サービス業は高い業種と言える。女性管理職割合の比較的高い業種にもかかわらず、長時間労働者の割合が高いのは、長時間労働が管理職登用において大きな障壁になることに変わりはないが、その企業独自の工夫があり、そこが克服できれば、必ずしも管理職登用を阻害する決定的な要因にならないのかもしれない。

以上をまとめると、長時間労働となる背景は、①会社組織と人事管理の面（業務量を含めた業務計画や要員計画への対応、長時間労働を是認する職場風土、管理職のマネジメント能力、長時間労働を評価する人事評価等）、②本人の面（能力不足や自分が納得できるまで仕上げたい）、③取引先（下請け構造）や対個人顧客の面に集約されるのではないだろうか。

早見(1995)は、日本の労働時間は、時間当たり生産性を最大にする労働時間よりも 22%ほど長いと指摘している。つまり、労働生産性を最大にする長さ以上の労働時間になっているということである。家庭を持つ多くの女性は、家庭の役割の負担が男性よりも大きいため、長時間労働が恒常化した職場では、子どもを出産した場合に雇用継続は困難が生じる。非効率的な働き方を改善し、付加価値につながらない無駄な労働時間が削減されれば、企業の労働生産性は上昇してくことも期待できる。また、労働時間が短くなることで、女性が能力・スキルを発揮しやすい環境が生まれるため、女性を積極的に活用していくことも期待できる。

(3) 採用の問題

さて、当節第4章第3節冒頭で述べたとおり、女性管理職が少ないのは女性の採用がそもそもまだ少ないという要因が背景にあると考える。実際に予備調査でインタビュー調査を行った企業の中には、中途採用の場合、子どものいる女性を積極的には採用しない方針であった。また、今回インタビュー調査をした対象企業のC教育・学習支援会社やD病院では、女性の採用割合が男性よりも高く、特にC教育・学習支援会社は、男女の採用割合の調整も行わず、優秀な応募者のみを採用するという。それゆえ、女性管理職率も日本の平均より高い。

厚生労働省の調査⁴³によると、企業規模全体での総合職採用者に占める女性の割合は、2006年4月採用について16.6%、8年後の2014年4月採用は22.2%となっており、そのうち総合職に占める女性の割合は2006年6%、2014年9.1%と微増している。しかし、全体的に女性の採用割合が低い。また、2008年の業種別の総合職に占める女性の割合については、卸・小売業が一番高く14%であり、最低は建設業の2.2%であり、2014年になっても業種ごとの採用割合の傾向は変わらない。また、企業規模別では5,000人以上規模の割合が高い。

⁴³ 「コース別雇用管理制度の実施・指導等状況」2008年。コース別雇用管理制度導入企業で全国123社を平成19年4月～平成20年3月にかけて、都道府県労働局雇用均等室職員が企業を訪問し、人事・労務管理担当者と面接の上実施した調査。2006～2008年度の調査結果を表示。123社の業種の内訳は、製造業が35社(28.5%)、金融・保険業35社(28.5%)、卸売・小売業26社(21.1%)、建設業10社(8.1%)、その他17社(13.8%)である。企業規模は、5,000人以上16社(13%)、1,000人以上5,000人未満47社(38.2%)、300人以上1,000人未満26社(21.2%)、300人未満34社(27.6%)となっている。

2014年は、コース別雇用管理制度導入企業で全国118社を平成26年4月～平成27年3月にかけて、同様の調査を行った。118社の業種の内訳は、製造業が37社(31.4%)、金融・保険業31社(26.3%)、卸売・小売業28社(23.7%)、建設業8社(6.8%)、その他14社(11.9%)である。企業規模は5,000人以上9社(7.6%)、1,000人以上5,000人未満38社(32.2%)、300人以上1,000人未満51社(43.2%)、300人未満20社(16.9%)となっている。2012～2014年度の調査結果を表示。

表 4-2. 総合職の採用時(4月)及び入社後の女性割合 (%)

業種・規模	06年	07年	08年	12年	13年	14年	総合職に占める女性の割合(2008年)	総合職に占める女性の割合(2014年)
建設業	1.2	1.1	9.1	9.5	10.5	3.2	2.2	2.4
製造業	<u>21.1</u>	<u>23.9</u>	<u>22.1</u>	<u>17.2</u>	<u>23.1</u>	<u>16.9</u>	<u>5.1</u>	<u>6.0</u>
卸売・小売業	<u>26.3</u>	8.0	<u>16.6</u>	<u>22.2</u>	<u>18.9</u>	<u>26.5</u>	<u>14.0</u>	<u>15.1</u>
金融・保険業	10.7	11.2	14.2	11.7	17.2	18.6	4.3	7.3
その他	14.3	14.2	18.9	25.4	22.0	29.2	2.8	11.0
合計	<u>16.6</u>	<u>12.4</u>	<u>16.9</u>	<u>18.8</u>	<u>19.1</u>	<u>22.2</u>	<u>6.0</u>	<u>9.1</u>
5,000人以上	17.6	17.7	21.8	18.4	18.7	27.3	<u>7.0</u>	<u>15.3</u>
1,000人以上 5,000人未満	18.3	13.5	21.2	23.5	18.4	21.8	4.9	6.7
300人以上 1,000人未満	8.3	16.1	11.5	13.4	20.9	17.4	4.8	6.9
300人未満	19.3	5.2	4.3	11.1	16.4	9.8	2.9	10.7

出所：「厚生労働省：雇用管理に関する均等調査」（2008年、2014年）を元に筆者作成

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015)の調査⁴⁴によれば、大卒女性総合職等について、最も高い業種は医療、福祉業で88.9%に達する。次いで小売業(68.0%)、生活関連サービス業、娯楽業(67.6%)と続く。

一方、女性の総合職割合が低い業種としては運輸業、郵便業(14.8%)、建設業(15.8%)、学術研究、専門・技術サービス業(24.5%)とやはり建設業は低い割合である。

このように、高い割合の業種、低い割合の業種は10年前と比較してあまり変化がなく、第3章で述べた女性の管理職割合の高い業種では採用割合も高くなっていることがわかる。なお、この前述した(厚生労働省2014)の調査対象の企業では、1995年に採用された女性総合職は20年後には85.8%が離職、2006年に採用された女性総合職は10年後には58.6%が離職しており、離職率は低下したものの、まだ高い現状にある。これは、まさに「個人的要因」で考察した女性の就業継続意欲の問題であり、これを減退させる「組織的要因」として当節(1)両立支援制度の意義と管理者のマネジメント及び(2)長時間労働の現状で分析した問題がある。

⁴⁴ 『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』(2015)。

表 4-3. 2014 年春卒業の新規学卒採用者の女性割合 (%)

業 種	大 卒	大卒総合職等
建設業	19.4	15.8
製造業	31.9	35.8
卸売業	40.9	29.0
小売業	54.2	68.0
金融・保険業	52.7	29.1
情報通信業	30.5	31.9
運輸・郵便業	18.2	14.8
不動産業、物品賃貸業	45.9	34.4
学術研究, 専門・技術サービス業	23.8	24.5
宿泊業, 飲食サービス業	55.6	52.6
生活関連サービス業, 娯楽業	66.2	67.6
教育、学習支援業	58.2	50.0
医療、福祉業	51.4	88.9

出所：「労働政策研究・研修機構」（2014 年）を元に筆者作成

ところで、採用は、同じ企業でも年度によって人数や男女比も違うので、長期間で傾向を観察しないとその企業方針として女性の採用割合を増加したのか明確に判断できないが、最近では少しずつ女性の採用割合を増加している企業がみられる。しかし、将来的な年齢区分ごとの人数や会社への貢献度、コストなどを考えながら採用計画を立てる場合に女性の採用割合を高くすることは、企業にとってリスクはあるが、女性割合を増加した年度が幾世代か重なっていくならば、「採用の課題」は徐々に解消することが期待できる。

長坂(1995)は、一般的に企業は、「新規学卒者採用計画」は事業計画、利益計画などを考慮しながら受入部門ごとに、大学院・大学・短大・専門学校・高校の学歴別、事務系・技術系・技能系の専攻別、男・女の性別に立案している。これは、女性にとって不利であり、「要員計画」や「新規学卒者採用計画」は、米国のような職務分析と人員測定などによる〈職務・職種別採用計画〉がのぞましい。この方法だと男女の性別は不問になり、公平であることを指摘している。女性の採用が少ない業種において、今後どのような採用計画を行うかも着眼したい点である。

(4) 配置転換について

①配置転換の機能と効果

女性の職域が狭いことは、日本だけではなく万国共通の問題とされている。特に同じ企業で配置転換を行いながら育成する日本企業の場合は、配属される職種が男性より少ないため、経験値に差が生じてしまう問題が指摘されている。

白井(1992)によると、配置転換の主な機能は4つある。まず第1に、業務上の必要に基づく配置転換であり、業務の拡大や縮小、経営組織の改廃などによって生じる企業の労働需要の変化に対し、既存の労働力で対応するために行われる。第2は、教育的配置転換であり、従業員に業務の広範な経験を持たせるために人員計画などによって行われる。第3は、雇用調整策としての配置転換であり、過剰人員の整理を解雇ではなく部門間の労働力の再分配によって行うものである。第4は、降格や懲戒に伴う配置転換である。以上から、人材育成と企業内での労働力の需給調整が主な機能と言えるだろう。

また、八代(1995)は、配置転換について、企業が従業員に人的投資を行っていることを意味し、人的ネットワークの形成についてもその効果を挙げている。つまり、他部門に人的ネットワークを持つことが、さまざまな情報の獲得につながり、自分が担当している仕事を遂行する上でも望ましいし、適性を発見する効果もある。

しかし、女性は勤続年数が短い傾向のため、男性に比べ、人的投資の効率も悪く、異動回数も少ない。つまり、配置転換は転居も伴うこともあるし、企業にとってコストを伴うので、女性を管理職として育てる意識が少ない場合は女性をあまり配置転換させないことになる。

その他、小池(1981)は、従業員の多能工化を効果として挙げている。そして、日頃から技能の幅を広げ、関連する仕事の幅を広げておく必要があるとしている。しかし、一方で、配置転換は企業にとって幅広く異動させたいという指向がある反面、1つの専門領域内にとどまり、数年毎に持ち場を異動し、幅広く、深く経験するという幅広い専門性を指向する方が従業員の労働生産性を高める、と考える企業も増えているとの指摘もある。

このように、企業では、配置転換を通じて、人材育成をしながら社員を昇進させ、様々な活躍の場を与えて、経験値や能力を高めるわけであるが、昇進には、キャリアの広さ(いろいろな仕事の経験)と、深さ(特定の仕事の習熟度)が必要である。近年は少しずつ女性の就く職種を広げている企業もあるが、まだ男性に比べると狭いのが実情である。

OJTとは、職場内の仕事についての同僚や先輩らによる経験的な教育(これを狭義のOJTとする)と職場間の異動による仕事の経験の2つに分けることができる(佐藤, 1999)。それゆえ、このOJTは、技能形成ひいては、能力発揮の根幹となるもので、ここで男女差ができるだけ少なくなれば、本格活用の道が少しスピードアップされてくるし、OJTの男女差がなくなれば、配置の男女差もなくなっていくことが予想される(脇坂, 1999)。

また、管理職自身が、現在の仕事を効果的に遂行する上で有効であった経験は、さまざまな職場の異動を通じて「職能内のいろいろな仕事を経験すること」と「職能内の特定の仕事

を長く経験すること」である(佐藤, 1999)。そして、OJTの中でも職能内の幅広い仕事の経験がより有効である。また、人的資源開発の効率は、計画的な仕事の経験やキャリアの組み方に規定される。さらに、このOJTの主たる担い手は、職場の管理職であり、とりわけ大企業では、キャリア形成の担い手も人事部ではなく、ラインの部門長や現場の管理職である場合が多いとし、配置転換を通じたOJTの重要性を述べている。

②女性の配置転換の背景にある理論

このように、管理職に登用するために重要な教育的一環としての配置転換であるが、ここでは、なぜ女性の職域が狭いのか女性の配置転換が少ない背景を性別職域分離の観点から分析する。後に、第6章でも企業の昇進構造を分析する際に、女性の昇進と合わせて配置転換についても述べる。

性別職域分離とは、男女の職域が異なることをいい、木本(2003)によると、性別職域分離は「水平的分離」と「垂直的分離」を生むと考えられてきた。「水平的分離」とは、「ジェンダーによる偏った職業・職務配分状況」のことであり、「垂直的分離」とは、「同一職種の中で、専門的知識や技能的資格や管理能力が必要であり、かつ社会的ステータスが高い職務に男性が就き、判断責任や専門知識・技能を必要としない定型的な下位ステータスに位置付く職務に女性が割り当てられること」を指している。

首藤(2003)は、日本の性別職域分離の形成の主な要因を、4つの理論のもとで説明している。1つ目は、ベッカーの「人的資本理論」⁴⁵によるもので、女性は、キャリアの継続期間が男性より短い分、キャリアの中断が損失にならない職業を選ぶ。つまり、離職した損失を少なくするために、参入当初の賃金ができるだけ高い職種を選択する傾向があり(Polachek, 1981)、そのため、女性は限られた職種に集中する。

2つ目の「差別的嗜好理論」と3つ目の「統計的差別の理論」は、経済学の賃金格差の要因を説明する理論であり、それらを援用している。2つ目の「差別的嗜好理論」はベッカー(Becker, 1971)の「嗜好モデル」⁴⁶を理論化したものであり、これは、人種差別を対象に、人種間の賃金格差を説明するものである。それを性別職域分離の形成に置き換えると、経営者や男性等が女性に対して差別的な嗜好を持っているため、女性が相対的に低賃金を受け取る、ある職域から排除される。また、男性の同僚や顧客が、女性に対して差別的な嗜好を

⁴⁵ 1964年にベッカーが発表した理論。「人的資本論」では、基本的に労働者は教育訓練を受けることによって、生産性を向上させることができ、生産性増加が賃金の上昇をもたらすと考える。教育や訓練に要する諸費用は、その後の賃金の上昇によって回収できるとし、教育や訓練を人的資本投資と呼び、投資によって蓄積される技能、知識、訓練を人的資本と呼ぶ。このモデルの特質は、教育・訓練の年数に応じて、個人の職業能力は向上すると過程されていることにある(鈴木2004)。

⁴⁶ 企業の経営者の目的が利潤の最大化ではなく、経営者自身の効用の最大化である。仮に経営者が女性を雇用するのを嫌がる選考を持っているとすると、利潤を犠牲にしても女性をなるべく雇わないという行動を取る。つまり、男性を雇うよりも女性は心理的コストがかかるため、ある男女が等しい生産性を持っている場合、女性の賃金は男性より低いということである(川口2008)。

持っている場合も同様である。例えば、女性と一緒に働くことを嫌がる男性に、男女混合の仕事に就かせるには、男性に賃金プレミアムをつけないと、他社へ流出してしまう。また、女性が商談に行くことを取引先が嫌がる場合などは企業収益の低下につながることもなる。よって、男性社員への賃金プレミアム分の支払いを抑えることや企業収益への影響を考えると、男女の職域を分離することにつながっていく。

3つ目の「統計的差別理論」⁴⁷を援用すると、一般的に女性は結婚や出産で離職することが多く、男性より職業の継続性が低い。そのため、経営者等が差別的な嗜好を持っていなくても、平均的にみて勤続が長い男性を選考する。そして、女性平均の離職率が相対的に高いことを前提に、教育訓練を減らしたり、昇進を抑制したりすれば、女性のモラルが低下し、ますます女性の離職を促すことになる。また、他の先行研究では、経営者は女性の離職率の高さなどを経験すると、自己の判断の正当性を再認識し、男女の分離は固定されるというフィードバック効果も指摘している。加えて「統計的差別理論」により、職務の分離だけではなく、昇進基準も男性以上に厳しくすることが合理的になるという指摘もある（Bergmann, 1974; Lazear and Rosen, 1990）。

その他、Gibbons and Waldman(2006)の「仕事特殊人的資本（task-specific human capital skill）」の理論によれば、採用時の男女の配属傾向の違いは、雇用者の「統計的差別」が解消しても、男女が比較優位を持つ技能差として残り続ける。

4つ目はジェンダー理論である。家庭内の家事労働や育児、介護といった仕事は主に女性が責任を持ち、その一方で男性が一家の稼ぎ手となる性別の役割分担がある。このような社会的規範が家父長制的な家族のあり方や社会の中での女性の従属的な身分として、ジェンダー観を作り、それが、労働市場における女性の劣位性を生み、経営者、女性労働者、男性労働者の労働市場での行動に影響を与え、女性差別を生む。

そして、4つ目のジェンダー理論は、前述している3つの理論における男女の差異を生み出す基本的な概念と位置付けられ、これら4つの要素が複合的に絡み合い、性別職域分離を生み出すとしている。

以上から、女性は職域が男性と比較すると狭く、同じ職種内でも男女の仕事の割当が異なる、あるいは配置転換の頻度が少ない、されない等の状態を生み出していると考えられる。

③女性の職域の現状

ここでは、実際に女性の職域の現状について述べる。表面的に職種の名称を変更したに過

⁴⁷ Phelps (1972) や Aigner and Cain (1977) によって提唱された理論で、雇用主が自らの嗜好に基づいて差別をするのではなく、利潤最大化に整合的に行動した結果、差別が生じるという理論である。これは、①企業は利益極大化を目的とし経済合理的に行動することと、②市場に情報の非対称性が存在しているため、企業は各労働者の能力、意欲、定着率、信頼性、性格などを把握できず、もしくは把握するためには多大な経済的コストがかかることの2点を前提条件としている。統計的差別は、雇用主が、「平均的に、女性は生産性が低い、あるいは離職率が高い」と信じ、個々の女性労働者が平均的女性と同じであるとして取り扱われる時に起こる。

ぎないケースを含め、未だに総合職、一般職の区分に基づくコース別雇用管理制度を残す企業も存在しているが、特に一般職の技能の幅が狭い。保険業など一部の業界を除き、一度配属された部門から他部門へ異動することは少なく、一般職から昇格やコース転換を遂げたものでさえ、部門を越えた異動を経験することは少ない（仙田・大内，2002）。このため、一般職は、ある一分野については、深い技能を持つが業務全体をつかむことは難しい。⁴⁸このような現状であれば、将来、総合職転換を考えようにも、職務能力が限定的であるため、転換は難しい。また、管理職になるための能力を育てることも容易ではない。一般職にも配置転換や総合職からの仕事の引継ぎを経験させて業務の幅を広げることが重要である。このことが、仕事へのモチベーションへつながったり、総合職への転換を喚起したり、後々の女性活用にもつながると考えられる。A保険会社では、地域限定職の部門を超えた配置転換を退職までの間に数回行うが、総合職転換の機会を考えて行っているわけではない。むしろ適材適所や部門間の風通し等を考えた配置転換を考慮したものであると考えられる。なぜなら、総合職への転換は極めて少ないからである。

また、高村(2017)によると、職場での総合職女性の配置には偏りが見られる。つまり、女性は女性比率の高い職場に配属される傾向が見られ、急な出張や長期の出張、取引先などへの接待が少ないなどの職場でもあるようである。

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015)⁴⁹の調査によれば、管理職手前世代の女性雇用者をみると、配置・育成が同世代の男性と異なっており、管理職に必要な知識・経験・判断力を有する女性が育成されていない傾向がみられる。特に業種で言えば建設業、製造業、学術研究、専門・技術サービス業が高い。これらの業種は、第3章に挙げた管理職割合の低い業種と一致している。また、女性の営業の配属は教育・学習支援業を除き、すべての業種で少なく、販売・サービス部門への配属については、生活関連サービス業、娯楽業と学術研究、専門・技術サービス業を除き、女性の配属が少ない。一方、人事・総務・経理部門については、すべての業種で女性の配属の割合が高い傾向にある。

このような現状から、1999年施行の改正男女雇用機会均等法により、募集・採用、配置・昇進、教育訓練（OJTが適用）に関する男女差別の禁止を義務化し、金融機関など一部の業種で職域が増加している業種もあるが、20年前と比較して現状はほとんど変わっていない。もっとも、雇用継続する女性の割合がもっと増加してくれば、統計的差別理論等で説明される職域の偏りも少し改善されていくことも期待できる。しかし、次にも述べるが、雇用継続に影響を与える問題の1つとして転勤がある。これは、本人の転勤の諾否に加え、結婚している場合は、配偶者の転勤もある。本研究でヒヤリング調査を行ったD病院でも、配偶者の

⁴⁸平成27年6月23日に厚生労働省が発表したコース別雇用管理制度の実施状況によれば、未だに総合職、一般職の区分けに基づくコース別雇用管理制度を用いる企業があり、その場合、平成26年度で総合職に就く女性の割合は約22%というデータがある。

⁴⁹ 『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』(2015)。

転勤のために本人が退職することを懸念していた。転勤は日本特有の人事制度であり、それを企業において廃止することは難しく、女性が勤務している会社だけが配慮して解決できる問題でもない。それゆえ、この点において統計的差別理論で説明される職務の分離や昇進の問題を解決することは容易ではないことが窺えよう。

④ 転勤について

上では、配置転換の目的には、複数の職場・仕事を体験させることによって幅広い技能・能力を形成していく人材育成機能、業務のニーズに合わせ適材適所を配置する機能、組織の活性化機能など、人材育成と企業内での労働力の需給調整が主な機能であると述べた。そして、OJTを通じた幅広いキャリア形成の一環として転勤が位置付けられてきた。

武石(2017); 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016)⁵⁰によると、これまで転勤の運用は、本人の同意や希望を重視するよりも、会社都合を優先する形で行われ、国内赴任に関しては、辞令から赴任までの期間が1か月未満で行われるケースが多く、準備期間が短い。また、転勤が本人のキャリア形成の側面では有益と感じている社員は少なく、希望通りではない社員も多いことを指摘している。

今まで日本の企業は、正規従業員を長期雇用保障する代わりに、使用者に広範な人事権が認められているため、使用者はこの人事権を行使して従業員を頻繁かつ柔軟に配置転換させるなど、企業組織の柔軟な改編と従業員の幅広い訓練を行ってきた(水町, 2007)。そのためには、企業は就業規則に転勤がある旨を規定し、契約上の根拠を示していることが必要であり、かつ配置転換が権利の濫用に当たらなければ人事権の行使が出来る。

実態として、濫用とみなされるのは例外的な場合にすぎない。濫用にあたらなないための重要な観点は、配置転換が「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」にあたるかどうかである。その不利益にあたるかどうかの際に、育児休業法上求められている配置転換の際の子の養育および家族の介護状況に対する使用者の配慮が判断に影響を及ぼす。具体的には、転勤すると、病気の家族を介護・看護できなくなるといった事情から配転命令を権利濫用とした裁判例が多くみられる。

しかし、単に配置転換に応じると家族の事情で単身赴任せざるを得ないといった事情では、「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」であると認められていない。このことから、事実上、辞令を受けたら転勤を受け入れざるを得なく、女性は、結婚し家族がいる場合に、転勤を承諾するかどうかの問題となる。また、女性は、家庭での役割が大きく、配偶者と他の家族を優先するケースが多いため、退職することを選択することも少なくな

⁵⁰ JILPT『企業における転勤の実態に関するヒヤリング調査』(2016)。

い。このことが女性にとって、全国転勤を伴う総合職に就くことを選択しない要因の1つになっていた。

そこで、2007年改正の男女雇用機会均等法では、「間接差別」にまで禁止対象を拡大して「すべての労働者の採用、昇進、配転などにおいて合理的な理由なく転勤を要件とすること」が禁止されるに至った。つまり、女性の雇用継続を阻害する原因の1つになっている「転勤」について規制をかけ、形式的には、合理的な理由がなければ「転勤」の可能性の承諾を総合職採用や昇進等の条件にはできないことになったのである。

このように転勤の経験があることを昇進等の要件にするのを禁止しているが、要件として必要だと認められる場合には差別とされない。つまり、本社、支社等があり、全国転勤が一般化している企業に対し、転勤を要件にしないことを正当化するためには、転勤がその会社にとって、あまり重要な施策ではないことを立証しなくてはならない。しかし、会社によって転勤に対する人事上の重みづけや機能も違い、昇進のうえで重要でないことを立証するのは至難の業である。実際に、上述のとおり転勤は企業に付帯される権利として認められており、労働基準法においても労働者の同意を原則として必要としていない。それゆえ、多くの場合、女性にとって募集採用時点において、遠隔地転勤の可否の判断が不可欠となる。

この点、そもそも転居を伴う遠隔地転勤の可否は、家庭生活の事情（たとえば、住居・育児・教育・介護）など、個人的な職務遂行能力以外の要因に大きく規定されるものであり、しかも将来の家庭生活については何の予測もできないような採用選考時に、前提的な要件とすることは、きわめて不合理であろう。

しかも、今日のまだ男性に偏りがちな「企業の雇用管理や家庭生活」の中では、女性が職業生活と家庭生活を両立することに多くの困難が予測され、しかも将来にわたり、「遠隔地転勤」ができるという確信の持てる女子学生は少ない。

このような中で、遠隔地への転勤はなく昇進・昇格・昇給も幾分抑制された新しい総合職コースが、「新総合職」「エリア総合職」のような名称で、2000年前後から、さまざまな業種で導入されて始めている（JILPT, 2016）。これは、全国転勤を敬遠する女子学生の確保やライフステージに合わせた人材の活用等を目的とし、総合職の中に勤務地限定の総合職として位置づけている。そして、遠隔地転勤をとまなう総合職を選んだ女性の抱える問題を部分的に解決しており、一面では「女性の要求」に応えたものである。しかし、実態はほぼ、構成員が女性であり「女性専用」の総合職となり、また、転勤なしという点以外は、表面上は違いがよく分かりにくい。この点がはっきりしなければ、制度的な不利益誘導とも言えるのではなからうか。

また、大内(2007)は、女性総合職がそもそも結婚や出産を機に退職する人よりもそれ以外の時期に退職する人が多かったという研究結果を示している。その退職理由は、「企業内キャリア像の喪失」（主に独身者と既婚者（子どもなし））と「ワーク・ライフ・バランス喪

失（主に既婚者）」の2つで、具体的には「仕事内容・職種」、「労働時間・休日・休暇」、「望まない勤務地への転勤」への不満などが大きな理由である。

このように、女性総合職は転居を伴う配転を避ける割合が高いため、結婚後も継続的に女性が就業していくうえでは、配慮せざるを得ない。このことが、転勤に考慮しつつ、女性を管理職として登用する根拠ではないだろうか。

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016)の調査によると、企業においても、転勤に関する認識として、高い順から「子育て期の女性を転勤させることが難しい」68.9%、「介護中の社員を転勤させることが難しい」60.5%、「女性の既婚者を転勤させることが難しい50%」と高い割合になっており、女性に転勤の辞令を出す際には、配慮していることが推察される。それは次のデータでも見られ、「女性の転勤者がいる」という割合は過去1年間に1割程度で国内転勤が46%、海外転勤が16.8%である。加えて、「女性の転勤者がいる」企業での女性の転勤者の割合は、国内転勤(70.6%)、海外転勤(82.1%)といずれも1割程度が最も高い割合になっており、転勤が少ない現状を示している。また、女性の転勤者の年齢層は、国内転勤では20代が66%、次いで30代が54.2%で多く、海外転勤も20代が51.2%、次いで30代が58.3%と20代、30代が圧倒的に高い割合である。また、ほとんどが未婚であるという結果である。

一方、谷口(1995)によると、大企業と中企業においては遠隔地への転勤を重視しているという結果を得ているが、女性管理者を対象にアンケートをすると、転勤を経験することなく昇進していると答えた割合が多く、企業側との結果に乖離があった。これは、1997年に男女雇用機会均等法が改正となりポジティブ・アクションの規定が創設され、指針では、男女の均等待遇に支障となっている事情を是正し格差をなくすため、男女構成比が、4割を下回っている場合に、基準を満たすものの中から、女性を優先して、募集、採用したり、対象を女性のみにしたり、配置や昇進などについても女性に有利な条件をつけること等が認められるようになったことが影響している可能性がある。

また、その他の先行研究でもその実態を示しており、大内(2014)も、女性総合職の昇進は6パターンあり、その中には、男性と異なってほとんど異動のないパターンや男性と配置転換が異なるものの形式的に昇格するパターン等があり、男性との昇進プロセスの違いを述べている。そして、JILPT(2016); 松原(2017)は、総合職の全てが異動や転勤を経験しているわけではないことを明らかにしている。

本研究でインタビュー調査した銀行でも、転勤の経験がなくても支店長に登用される事例があった。

このように、転勤は女性が望まないケースが多いため、企業も配慮して配置転換していることが推察される。その配慮については、女性を活用することをどこまで真剣に考え、人材育成をし、登用していくのか企業の経営方針によるが、いずれにせよ、多様な人材を活用していくためには、個人の属性や家族環境を考えた人事管理が不可欠である。一方

で、部長、役員クラス以上のポストに就く場合やグローバルな市場を求めて活動している企業にとって、現在の人事制度上では経験値を高め、人材育成の面においても転勤は避けられないように考えられる。

転勤は人材育成の機能等いろいろな機能がある中で、人事管理上の位置づけとしてどのくらい機能させるのか、一部の社員にのみ転勤の負担を負わせないように、かつ、家庭環境に配慮しつつも人材育成を妨げないように機能させるにはどのような配置転換が良いのか、人事管理制度そのものを抜本的に見直す大きな問題と言える。

以上から、配置転換は、管理職になるためには、重要ではあるが、女性は職域が狭く、転勤を伴う配置転換にも容易に応じることができないという問題点がある。他にも、その職種の専門職としてキャリアを形成する方法もあるが、いずれにせよ職場内の配置転換においては、ライン部門長のような管理職の力量に委ねられる。女性の管理職が増加するためには、男性管理職に女性を育てる意識を持ってもらう必要性がこのよう点からも指摘できる。

第4節 小括

この章では女性の管理職の登用が進まない状況を引き起こしている諸要因を先行研究や既存の調査データに基づいて「個人的要因」、「社会的要因」、「組織的要因」に大別して分析し、要因の全体像を明らかにした。女性の管理職の登用が進まないのは、この3つに大別した諸要因が、交互に影響を及ぼしていると考えられるが、本研究では、「ダイバーシティ経営」で業績を上げていくために重要となる、組織における人材活用の問題点を考察することを研究の目的としている。したがって、次章以降は「組織的要因」に焦点をさらに絞り、女性管理職の登用が進まない要因を「組織的要因」を構成する諸要因のうちの人事制度の観点から分析する。なぜなら、「ダイバーシティ経営」で業績を上げていくためには、今までは画一的に活用することができる男性社員を前提とした会社組織、管理体制だったものを、いろいろな諸事情を抱える多様な背景を持つ社員を活用する組織体制に変革する必要性を第1章で述べたからである。したがって、次章は人事評価制度の観点から、日本の人事評価制度において女性の管理職登用の促進という点に関してどのような問題が孕んでいるのかを析出し、日本の女性管理職がいかなる要因によって阻害されているのかを既存データならびにインタビュー調査の結果から明らかにする。

第5章 人事評価制度について

本章では、第3章で分析した内容をふまえて、女性管理職率が世界的にも高い米国と日本の人事評価制度を比較し、インタビュー調査の結果と先行研究、既存のデータを用いて、日本の人事評価制度にどのような問題点があるのかを析出し、日本の女性管理職が少ない要因を分析することを目的とする。

第1節 人事評価制度の意義

人事管理の中でも、労使関係において重要な位置づけとなる制度に人事評価制度がある。人事評価制度が有する機能にはいくつかあるが、第1は昇給、賞与、昇進、配置など処遇上の決定に利用することであり、第2は人事評価基準を分析すれば理解できるように日常の職務遂行におけるガイドラインとしての役割である（笹島, 2008）⁵¹。それ以外にも評価や処遇を適切に行うことで、仕事への意欲や組織への帰属意識を保持するなど、従業員のモチベーションを保つ機能も考えられる。また、会社の経営戦略を評価基準に導入することで会社の期待に沿った従業員に成長してもらおう。つまり人を育てる機能があり、評価によって適材適所を見極め、従業員に最大の能力を発揮してもらおう等の機能を本来有しているはずである。

米国企業では、上司による評価結果で年俸額を増減させたり、業績評価に基づいて解雇したり、評価結果を本人にフィードバックして育成計画を策定するなど、マネジメント・ツールとして人事評価がしっかりと位置付けられている（高橋, 2010）。例えば、評価要素を公開し、従業員にどういった行動を行い、結果を残せば高く評価してくれるのかを示す。また、「適材・適所」に従業員を配置するため、役割を割り当てる場合に、その従業員が職務可能な能力や適性があるのかを事前に確認することも行っている。

加えて人事施策について先例や過去の慣習からそのまま踏襲されるのではなく、人事施策のあり方が効果的であるかどうかを判断するために、頼るべき外部基準として人事評価が位置付けられている（高橋, 2010; Borman, 1991）。

一方、日本の人事考課や査定について、評価自体が神聖視され、人事評価がマネジメント・ツールというより、制度として組織に組み込まれており、環境変化や組織変化にもかかわらず、評価方法が個別に修正されたり、改善されたりすることは今まであまりなかった。

また、米国における人事評価は、パフォーマンスの評価であり、成果と職務行動の面を主に取扱い、日本のように能力や態度といった属人的要素を評価することをはっきりとは意図していない（高橋, 2010）。

その背景の1つとして、注目されるのが、雇用機会均等委員会、人事委員会、労働省、

⁵¹ 笹島（2008）, pp184.

司法省が共同で発表した「雇用者選抜手続きに関する統一ガイドライン」を遵守することが求められるようになったことがある。つまり、人事評価の結果から、昇進、昇給、解雇などの処遇の決定を行う際にその意思決定が法的に十全であるためには、人事評価システムがこのガイドラインを担保している必要がある（Bernardin and Beatty, 1984; Milkovichi and Newman, 1993）。

したがって、人事評価制度が職務関連性を保つためには、全般的な職務に当てはまるようなオールマイティーな項目を選ぶのではなく、人事評価の対象となる職務に対しての代表的な項目を選定し、評価要素が構成されていることが望ましい。そのためには、職務分析を実施して、職務記述書及び職務評価書を作成し、職務遂行に必要な知識・技能・能力・行動・成果を評価要素として特定する。そして、職務が変われば評価基準も変わるのである（高橋, 2010）。

一方、このように米国と比較すると日本は、本来有しているはずの評価制度の役割が十分機能しているとは言い難い。したがって、人事施策のあり方が効果的であるかどうかを確認することや、環境変化や組織変化にもかかわらず、評価方法が個別に修正されたり、改善されたりすることがあまりないため、企業の経営戦略や求める人材像が変化したとしても、会社の求める人材に育成することや、評価を適切に行うことも難しいといえる。

第2節 人事評価制度と実施状況

前節のように、米国で職務（仕事）基準の管理が行われてきたのは、20世紀初頭のテイラーの「科学的管理法」⁵²により、細分化した職務に賃金管理と時間管理を結び付けたことに始まる。「科学的管理法」では、業務の課業管理を行い、能率性を追求した手法が導入された。

⁵² 「科学的管理法」とは、20世紀初頭の米国金融資本成立期に、鉄鋼産業から発生し、フレデリック・W・テイラーによって理論化された工場・職場の管理制度である。次の4つから構成される。①標準的作業方法の決定②それにもとづく課業の決定と、それに結びつけた賃金支払い方法としての差別的出来高給の適用③作業の具体的内容と手順を示す作業指図表にもとづく個別的作業管理④従来の工場請負制のもとで恣意的監督を行っていた職長制度に代わる機能的職長制度による業務遂行からの計画機能の分離と独立である。

その後、「科学的管理法」の人間機械視の克服、労働者の定着対策、労働組合の排除の問題を解消するために、非組合型労使関係の原型であるウェルフェア・キャピタリズム⁵³が生成された。この人事労務管理では、職務分析、適正検査、心理テストの利用・開発が行われ、人材を評価し、能率性向上のため適材適所を実現した。この1910年代に、人物の評価を行い適材適所の配置を行うために米国で開発された人事評価制度は、後に1920年～1930年頃に日本に伝達された。その後、テイラーの「科学的管理法」と生産現場にベルトコンベアーを結び付けることで、細分化された職務がベルトコンベアーによって再統合され、職務区分と賃率を労働組合が規制するという「フォード生産システム」が登場し、仕事基準の管理が完成した。しかし、その後大恐慌で景気が低迷したため、復興を目的としたニューディール政策の中で、ニューディール労働法制が制定され、ウェルフェア・キャピタリズムも衰退した。その後も、明確な職務定義と精緻な職務区分にもとづく賃金体系は、ホワイトカラーにも導入されていき、職務評価も行われた。このように、労働者の評価は、与えられた職務をこなすことが出来るかが基準となり、どのような能力を持っているかという人基準は軽視されるようになった。しかし、米国でも1980年代に、人基準の評価の重要性が増した。その背景には、米国製造業の国際競争力が低下し、人事労務管理も含めた日本の競争力の研究が盛んになった。また、現代の職業環境では、定型業務が減り、一つの職業の中にもやるべき仕事の内容と幅がますます多様になっているため、評価に対する考え方も、職務要件ではなく、担当する人物が持てる素養（コンピテンシー要素）を反映させる属人的な要素を取り入れるようになってきている。

一方、人事評価制度の日本企業への導入は、前述のように少数の日本企業によって、早くも1920年代半ばに、多数の大企業では第二次世界大戦の10年間に米国の人事評価制度を模範にして行われた。そして、職務区分が曖昧な日本の大企業では、米国の仕事基準とは違い、能力に基づいた評価を行うのが主流になっている。それは、1960年代後半に「年功制」で運用していた人事制度を修正あるいは、否定しなければならないという議論が起きた。そして、大企業中心に、仕事を通じて能力形成を評価し、それに基づいて処遇を行

⁵³ 経営者が反労働組合主義を堅持した1920年代米国で、製造業の急速な発展、第一次世界大戦の軍需、労働力不足、労働組合運動の活性化、高い離職率を背景とした第1次世界大戦直後からニューディール労働法制確立期までの時期に、電機・鉄鋼・石油・自動車・化学・ゴム・農機具など当時の新興産業に属する大量生産型の大企業の製造業を中心に展開された労務政策のことで、労働組合を排除し、長期安定雇用を促し、生産性効率と従業員のモラルを向上させることを目的としたもの。企業がその従業員の生活基盤の安定に責任を持つという新しい理念に基づくもので、具体的方策として科学的管理法、職業訓練、心理的手法、福利厚生、従業員代表制に取り組んだ。この長期雇用を前提とした従業員教育や手厚い福利厚生を背景に従業員代表を通じて労働者に経営参加の機会を提供している形態は、日本の三種の神器の経営形態と類似していると言われている。

う制度として「能力」を評価する人事制度である職能資格制度が導入された。

この職能資格制度とは、役職と職能資格を分離し、この2つのはしごを昇進構造に持つ。これは、能力の等級を社内資格として設定し、資格に応じた賃金を定め、上位の資格への昇格を昇給とするものである。そして、役職と職能資格を分離しているため、昇格してもポストが無ければ役職に就くことが出来ない。加えて、評価する能力は顕在能力と潜在能力の双方を対象とし、能力形成は、年々積み重ねがあるという前提で、査定に基づく定期昇給を実現した。一方、生産組織の競争力は、能力あるいは、職能を単位として組み立てており、職場の配置転換や柔軟な職務編成や職場の協力関係などを制度的に可能にするのが、職能資格制度の利点でもあった。

また、職能資格制度では「能力」を評価する際に、成績、情意（態度）、能力の3つの側面に分類し、従業員の示した客観的な成果だけではなく、能力的側面や態度的側面など人物の主観的要素も合わせて測っていきこうとする傾向があった。楠田(2006)によると、「成績」の評価要素は、仕事の量的達成度（速さ、量）と質的達成度（正確さ、できばえ）の側面から、従業員がどれだけ業務を遂行したかを評価するものである。

「情意」の評価項目は「規律性」、「協調性」、「積極性」、「責任性」などであり、与えられた職務に対してどのような態度をとっているかを評価する。成果や数字に表れることのない陰の努力や意欲の高さや目標達成のプロセスまで評価の幅を広げている。

「能力」の評価要素は「業務知識」、「技能」、「理解・判断力」、「創造・企画力」、「折衝力」、「指導・管理力」、「表現力」、「行動力」、「熟練度」等の業務遂行能力や業務知識、専門知識、スキルや技術の保有レベルである。これらは、職務を遂行するうえで必要とされる能力を、本人がどの程度保有しているかを評価するものである。

この各評価要素を、一般層、中堅層、管理職層に応じて組み合わせている。しかし、これらについては、評価要素が妥当なのか、3つの側面で分けられてきちんと評価されているのかという基準と評価の側面の適切性について科学的に検証されたことはほとんどない。また、人事評価では、行動的側面だけではなく、従業員個人の人能力や態度などの人物的側面を合わせて測っていきこうとする傾向がある。そして、担当している職務がどのようなものであっても、さまざまな仕事に就いている社員を評価できるような仕組みになっている。つまり、全部門、業務内容に差異があるにもかかわらず、同じ評価基準を用いて評価しているなど、このような点が、評価を曖昧にしている要因と言える。

しかし、日本でも1990年代以降、本人の成果をもっと明確に評価しようとする動きが出て、成果主義が浸透し始めた。そして、経営システムの1つの重要な要素であった目標管理制度⁵⁴を「業績」を評価する人事評価のツールとして活用する動きが活発になった。

⁵⁴ 行動計画に組み込み得る具体的で測定可能、かつ期限の明確な目標や目的を、上司と部下が相互に設定し、その目標を追求することによって組織目標を達成するとともに、上司と部下が合意した客観的業務基準をもとに評価が行われ、目標達成度と進捗状況が観察・測定される管理プロセス

奥野(2003)の整理した「労政時報」の調査では、目標管理制度における評価結果を人事考課に直接反映させ、評価制度として明確に位置づけている企業の割合が半数以上に及ぶという結果がある。

目標管理制度を用いた場合、多様な職種に就いている従業員の業績を共通に評価する柔軟なシステムであるがゆえ、全部門に導入するケースが多い。また、目標管理制度を導入すると、目標設定面接の中で評価基準を明文化することが必要になるため、公正で透明性の高い評価を実施するための前提となっている“評価制度の明確化”の問題が解決される可能性がある。

また、その運用にかかわって上下間に比較的密なコミュニケーションが取れ、部下から積極的な情報提供と意見聴取ができるため、評価手続きの面で見ても上司による一方的な人事評価と比べると公平な仕組みと言える。

しかし、一方で目標管理制度の運用に問題があるとする企業も多い。その点について、奥野(2004)によると目標管理制度は、部門ごとおよび階層ごとに指摘される問題点が大きく異なり⁵⁵、また問題点も、目標設定時⁵⁶、実行段階⁵⁷、評価段階⁵⁸でそれぞれある。

加えて、現在職能資格制度では、評価方法に目標管理制度を導入することが一般的である。そして、各部門が策定した部門目標から上司との面談で個人の業務目標を設定するが、目標達成度を上げるために意図的に部下が達成しやすい目標を設定してしまうことも少なくない。実際に本研究でインタビュー調査を行った複数の企業でも同じ悩みを抱えており、この点も問題となっている。

これらをふまえ、目標管理をうまく展開するには、目標達成のために十分な権限と情報が与えられていること、そして期首、期末に上司と部下の面接をし、期末には評価のすり合わせが行われること等の目標管理の諸手続きがきちんと行われていることが必要である。

そして、以下の3つの要点があり、1つめは「職務特質の違いを考慮する」、2つめは、「上司1人あたりの部下の数を考慮する」、3つめは「制度のねらいおよびしくみを理解させる」である。

(McConkie1979)

⁵⁵ 製造部門や営業部門、研究開発部門、間接部門および階層ごとで指摘される問題点が大きく異なり、営業部門で目標管理は最もうまく展開され、製造部門で最も展開が困難であるという結果を示している。

⁵⁶ 「定型業務が多いため、目標の自己設定が難しい」、「チームで仕事をするのが多く、個人目標の設定が難しい」、「仕事の結果が外部環境に左右されるため、あらかじめ目標を設定することが難しい」などがあげられる。

⁵⁷ 「上司のチェックやアドバイスなどがなく、全くの放任状態になってしまう」、「目標の実行段階の途中で仕事の環境が変わってしまい、以前に立てた目標が役に立たない」、「実行段階では自分で課題達成シートをみて進捗度をチェックすることがない」などがあげられる。

⁵⁸ 「もともと設定した目標のレベルが人によって異なるので、公平に評価するのは難しいというのが全ての部門共通の問題点としてあげている。それ以外に、設定された目標以外の業務が評価されない、達成度の評価があいまいで、実績が報酬に結びつかないなどもある。

さらに、日本の人事評価制度の特徴として、イギリス、ドイツ等と違い日本の労働組合は評価制度自体を交渉の対象としていない点を指摘することができる。そして、米国では雇用の差別を禁止する法律で、性別、人種、宗教等を理由として採用から解雇まで雇用の全局面で差別的な取り扱いを行うことを禁止しており、その中に人事評価も含まれているが、日本は直接的な対象となっていない。ただし、現在の日本にも男女雇用機会均等法により、募集・採用、配置・昇進・降格・教育訓練、福利厚生、職種・雇用形態の変更、退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新において性による差別的な取扱いを禁止している。そして、企業が違反した場合には、助言、指導、勧告が行われ、勧告に従わない場合は企業名の公表が行われるが、罰則がないため強制力に乏しい。また、日本では、米国やイギリスとは違い、労働組合員か否かにかかわらず、そしてホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、全労働者を評価の対象にし、ホワイトカラー、ブルーカラーを分別していない（遠藤, 2002）⁵⁹。このように、日本では人事評価は法律の規制や労働組合の交渉の対象ではないため、紛争を起こしたとしても、労働者の主張が通る見込みは乏しい。したがって、この点が人事評価制度が企業においてあまり重要視されていない背景といえる。

次に、表 5-1 に示しているのは、企業規模別の人事考課の実施状況をみってみる。少し古いデータになるが 100 人以上の規模の会社では高い導入率になっている。また人事考課を昇進に利用している企業も 5,000 人以上の規模で高く、業種では金融・保険業が高い。また、昇進査定にも人事考課を何らかの形で利用している。一方で、後にも述べるが相対評価の導入割合が高いことがわかる。

⁵⁹ 遠藤（2002）,pp68.

表 5-1. 人事評価制度の実施状況

	人事考課 制度が ある企業	考課結果 を重視し て反映さ せている	考課結果 を一定程 度反映さ せている	昇進につ いて主と して 相対評価	昇進につ いて主と して 絶対評価
					%
5,000 人 以 上	98.3	63.7	33.6	42.1	29.7
1,000 ～ 4,999 人	96.5	59.9	36.4	39.8	37.4
300 ～ 999 人	89.1	54.2	38.3	41.3	36.3
100 ～ 299 人	73.7	40.6	45.5	36.9	36.0
30 ～ 99 人	39.4	30.5	49.1	41.5	29.9
鉱 業	48.2	47.8	41.8	43.3	30.0
建 設 業	35.8	32.2	50.7	47.8	37.0
製 造 業	57.9	39.4	44.5	38.8	30.9
電気・ガス・熱供給・水道業	79.7	44.1	49.1	37.3	26.0
運 輸 ・ 通 信 業	28.8	36.1	44.6	48.5	26.2
卸売・小売業, 飲食店	53.4	34.2	48.6	39.1	35.6
金 融 ・ 保 険 業	84.7	57.7	40.1	32.7	40.6
不 動 産 業	61.1	44.2	40.0	35.7	40.1
サ ー ビ ス 業	55.0	38.5	46.2	38.7	33.1

出所：厚生労働省「雇用管理調査」（2002）を元に筆者作成

また、表 5-2 について、管理職以外の従業員はどのような人事評価で給料が支払われているのかを示したものである。全企業の 1998 年と 2012 年のデータを比較してみると、2012 年では学歴や勤続年数を評価して給与等に反映するのではなく、職務や職務などの仕事の内容あるいは職務遂行能力を評価している割合が高いことがわかる。また、規模別で比較すると、100 人未満の企業は職務・職種など仕事内容を給与等に反映する割合が大きく、業績や成果の割合は他の規模の企業と比較すると低くなっている。一方、300 人以上の規模になると業務遂行能力や業績・成果を評価の対象にする割合が高くなる。つまり、一定の規模になると人事評価制度を導入し、能力や成果を評価し給与等に反映していることが推測できる。

さらに、業種別で比較すると、職務遂行能力の決定要素が高い業種は、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融・金融保険業となっている。職能資格制度を導入している割合の多い業種と推測できる。一方、職務・職種などの仕事の内容の決定要素が高い業

種は医療・福祉業、生活関連サービス業、娯楽業や宿泊業・飲食サービス業である。第2章の表2-1.「役職別女性管理職割合の高い業種」と表5-2.も同じ日本標準産業分類によって業種ごとに分類している政府の統計であり、安易に比較は出来ないが、傾向をみることはできる。この点、比較してみると、女性管理職割合の高い業種と基本給の決定要素として職務・職種などの仕事の内容の割合の高い業種がほぼ一致していることがわかるが、この点はもっと注目されていいのではないだろうか。

表 5-2.基本給の決定要素（管理職以外）

	基本給の決定要素(複数回答)				
	職務・職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴	年齢・勤続年数など
					%
< 管理職以外 >					
1998年	68.8	69.2	55.3	78.5(学歴・勤続等)	
2001年	70.3	77.3	62.3	34.2	79.0
2009年	71.8	67.5	44.4	20.5	63.7
2012年	<u>68.2</u>	<u>68.7</u>	40.5	<u>20.9</u>	<u>58.5</u>
1,000人以上	62.0	<u>77.4</u>	59.0	25.8	52.0
300 ～ 999 人	65.9	<u>76.9</u>	60.8	31.2	62.5
100 ～ 299 人	66.5	72.7	45.8	28.3	61.8
30 ～ 99 人	<u>69.0</u>	66.6	<u>36.8</u>	17.9	57.4
鉱業,採石業,砂利採取業	68.6	78.9	27.0	21.4	68.9
建設業	66.0	<u>77.1</u>	39.1	19.5	72.1
製造業	68.3	72.6	42.8	27.2	65.6
電気・ガス・熱供給・水道業	56.2	<u>82.2</u>	61.5	40.7	80.8
情報通信業	63.0	<u>80.8</u>	52.4	27.9	57.6
運輸,郵便業	67.0	53.1	27.0	13.0	49.4
卸売・小売業	70.7	69.5	47.5	20.0	57.7
金融・保険業	70.1	<u>79.7</u>	59.9	16.7	52.4
不動産業,物品賃貸業	68.5	67.7	46.1	22.0	59.6
学術研究,専門・技術サービス業	60.0	74.1	46.4	31.6	59.7
宿泊業,飲食サービス業	<u>74.4</u>	66.1	31.3	18.9	45.2
生活関連サービス業,娯楽業	69.0	60.6	34.4	19.3	50.5
教育,学習支援業	62.1	61.5	36.1	18.0	59.0
医療,福祉業	<u>75.4</u>	60.4	34.3	11.1	47.6
その他サービス業	63.1	65.7	34.2	13.0	55.2

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（2012年）を元に筆者作成

このように、米国のような比較的評価の恣意性が入る余地の少ない職務や職種など仕事の内容を主要な評価項目としていることが、女性の管理職登用にプラスに働いている可能性がある。しかし、日本においては、職務で評価する場合でも、米国のように職務分析を行い、職務記述書を作成して、そこに具体的な職務内容や職務の目的、目標、責任、権限の範囲や、そのポジションとかかわりをもつ社内外の関係先、必要とされる知識や技術、資格、経験、学歴等を記入するなど、職務内容を明確にした制度や運用ではない。また、その手法を出来るだけ正確に導入しようとして失敗した大企業もある。特に社内ですまざまな業務を経験させて人材育成を行う大企業にとっては、導入するには多くの困難が伴うのであろう。

第3節 人事評価制度の問題点

上のとおり日本の人事評価制度は、①環境変化や組織変化に応じて評価方法が個別に修正されたり、改善されたりすることがあまりない、②評価要素が妥当なのか等の、評価基準や評価の適切さについて科学的に検証されたことはほとんどなく、被考課者の行動や結果等を各要素に当てはめて評価するため、考課者の裁量部分が大きくなってしまい、評価が主観的になりがちである。③一定の規模の企業になると従業員個々人の能力や態度などの人物的側面を合わせて測ろうとする傾向がある、④担当している職務がどのようなものであっても、さまざまな仕事に就いている社員を共通の基準で評価するような仕組みになっている、⑤絶対評価で評価しても、最終的には相対評価で序列を行う⑥日本は人事評価については、差別禁止の直接的な対象となっていない等の制度上の主な問題点があり、これらが公平・公正を欠いた評価になる要因と言えよう。

加えて、企業は、前節で述べた職能資格制度を構築する際に、通常は、職務調査をして職務の序列を行い、職種別等級別職能要件(等級基準)書⁶⁰を作成する方法で行う。それゆえ、楠田(2006)は、職場のベテラン社員によって、職務難易度と職務遂行能力を決める職務調査を行うことを推奨した。また、労使双方参加の委員会を設置することで、能力を客観的に図ることは不可能でも、能力序列の納得性を高める工夫はできるといふ納得性を追求した。

しかし、こうやって作成した職務記述書⁶¹と職能要件書が制度上で連動しておらず、職務の序列と能力の序列が乖離している点が問題として挙げられている。また、制度構築時、手抜きをして実際に職務調査を行わず、職務遂行能力の序列化を行った企業も多かった。加えて、

⁶⁰ 各々の職種の、各々の資格等級にはどのような能力が要求されるか文書化したもの。能力評価要素として企画力、折衝力、統率力、判断力、計算力等と情意(規律性、積極性、責任性、協調性)について、担当業務を支障なく遂行する上でどのくらいその能力が必要なかを普通程度、相当必要とするに分けて、さらにどのような仕事の場合に使われるかを記載する。また、必要経験年数も記載するようになっている(楠田 2006)。

⁶¹ 個人別の職務の内容、課業の構成に準拠しながら①職務に要求される上からの命令、指示の度合い②責任権限の広がり③部下に対する指導監督の有無、さらに課業別にイ.課業のレベルロ.その進め方の手順、ハ.仕事の頻度、または時間的ウェイト、さらにニ.その仕事を遂行するうえにおいて用いる機械等を記入したもの。

評価要素が抽象的であるため、結果として評価が曖昧になる。それゆえ、職務遂行能力を測る評価要素が曖昧であれば、結果として年齢や勤続で評価を測ってしまう可能性が高く、運用が年功的な性格を帯びていた。したがって、能力の高い従業員に見合った仕事に配置できない、逆に能力の低い昇格者を増やすという問題を生じさせた（梅崎, 2009）。

このように、能力の評価は現実には困難であり、実際は勤続年数などの経験を評価する形となり、最低停留期間が設けられ、結局は年功的な運用になり、査定付きの定期昇給が、自動昇給となりがちであった（宮本, 2009）。

これらの点から、表 5-3.に示しているような制度上の問題点が指摘されている現状にある。

表 5-3.職能資格制度の問題点（3 つまで選択）

運用が年功的になっている	72.2%
発揮能力に応じた昇降格が柔軟にできない	52.1%
高資格化が進み人件費が高騰している	39.7%
職能要件書のメンテナンスに手間がかかる	38.5%
資格等級の基準が実態に合わなくなっている	26.8%
職能資格が市場横断的に通用しない	24.0%
職能資格はスペシャリスト養成には使えない	21.5%

出所：社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」（2000 年）を元に筆者作成

また、社会経済生産性本部(2003)が行った調査によっても、表 5-4.のような人事評価制度上の問題点が分析されている。

表 5-4. 人事評価制度上の問題点（該当するもの全て選択）

評価者間での評価基準の統一が難しい	83.5%
目標のレベルや達成度の基準を設定することが困難	60.5%
仕事の質の異なる人を適切に評価することが困難	55.2%
資金原資の関係でどうしても相対評価をせざるを得ない	34.7%
評価が寛大になり格差がつかない	34.3%
プロセスや行動を評価する基準を設定することが困難	30.6%
プロセス評価よりは目標達成度や成果結果を重視しがち	19.0%
仕事内容に精通していないと評価が困難	8.9%
プロセス評価よりは目標達成度や成果結果を重視しがち	5.6%

出所：社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」（2003 年）を元に筆者作成

さらに、遠藤(2002)によると前述の通り、日本の人事評価制度は米国の人事評価制度を模範にしていると言いつつも、評価の基準だけではなく、評価手法等にも米国との大きな違いがある。

1つ目は査定的手法であるが、日本は評定尺度法⁶²が主要な査定的手法である。この手法は主観的評価に陥りやすいなどの欠陥を指摘されている。

2つ目は、米国では人事評価制度の主要目的に、上司と部下のコミュニケーションの促進・教育訓練の決定があるが、日本ではこれらはあまり上位の目的に挙げられず、被査定者に対する評価や評価要素のフィードバックを実施する企業も多くない。つまり、双方で評価の確認を行わないだけでなく、上下のコミュニケーションの促進もあまり意識されていない。

この点、社会経済生産性本部(2007)⁶³の調査によれば、日本では、評価者が理由も含めて納得性のある評価結果をフィードバックしているという企業が約半数ぐらいにとどまる。また、遠藤(2002)によると15年ほど前は評価結果をフィードバックしている企業が3割程度という調査結果を示している。その頃と比較して現在では増加傾向にあるかもしれないが、米国では査定結果の全てを被査定者に知らせ、査定結果を記した書面に上司との面談を行ったことを証明するための被査定者の署名が求められる。このように、米国で結果の通知度が高まったのは雇用差別禁止法制が人事査定制度を規制対象としたことによる。また、査定制度が差別的だと裁判所に認定されれば、差別意図の有無にかかわらず、差別者は懲罰的な高額な損害賠償を支払わなければならない。つまり、法廷で査定制度が差別的であると判断されやすい場合の1つは査定結果に被査定者が目を通していない場合であるため、被査定者の署名を「証拠」として得ておくように様式がデザインされるようになった(遠藤, 1996)。

3つ目は、米国では、査定結果を分布制限することは少ないが日本では、多いということである。第1時査定で分布制限がない絶対評価を行っても、第2次査定以上で相対評価の「調整」を実施するとされている。「調整」とは、査定の結果には甘辛が生じるため、この基準のばらつきを均一化するために第2次査定者や人事部が最終的に操作をすることである。

そこで、労務行政研究所(2014)の調査結果の表5-5を見ると、全体的には、分布制限ありと分布制限なしが拮抗しているが、規模別では、1,000人以上の規模の企業は分布制限ありの割合が高く、100人未満の企業は分布制限なしの割合が高くなっている。また、分布枠や平均点は目安程度として、緩やかに運用しているという割合は1,000人以上の規模を除くと、7割~8割ぐらいの企業でそうしているという結果になっている。これは、1次評価で

⁶² 評価項目それぞれが数段階(S,A,B,C,D)で示され、査定者はその1つの段階を選択する方法。

⁶³ 『日本的雇用・人事システムの現状と課題』19p参照。

は評価基準に基づく「絶対評価」を採用する企業が昇給評価、賞与評価とも8割台で主流である。それゆえ、1次評価の結果を尊重するとともに、厳格に分布に落とし込むことによって、評価ランクの決定に無理が生じるなど評価への信頼性が低下することを避ける意味合いからだと考えられる。

表 5-5.人事評価ランクの分制限布の有無

区 分			%					製造業	非製造業
			規模計	1,000人 以上	300～ 999人	100～ 299人	100人 未満		
合 計			254社	70社	88社	76社	20社	123社	131社
			100	100	100	100	100	100	100
一 般 社 員	昇給配分	分布制限あり	<u>52.8</u>	<u>62.9</u>	52.3	50	30	54.5	51.1
		分布制限なし	47.2	37.1	47.7	50	<u>70</u>	45.5	48.9
	賞与配分	分布制限あり	<u>53.9</u>	<u>60</u>	54.5	55.3	25	55.3	52.7
		分布制限なし	46.1	40	45.5	44.7	<u>75</u>	44.7	47.3
管 理 職	昇給配分	分布制限あり	49.6	<u>65.7</u>	45.5	44.7	30	52.8	46.6
		分布制限なし	<u>50.4</u>	34.3	54.5	55.3	<u>70</u>	47.2	53.4
	賞与配分	分布制限あり	<u>51.2</u>	<u>61.4</u>	51.1	47.4	30	52.8	49.6
		分布制限なし	48.8	38.6	48.9	52.6	<u>70</u>	47.2	50.4

出所：労務行政研究所「人事評価制度の最新実態」（2014）を元に筆者作成

次に、厚生労働省(2002)が調査した制度・運営上の問題点をまとめた表 5-6.だが、約9割の企業が問題を認識している。

問題の内容としては「考課の寛大化のため格差がつかない」、「仕事の内容に精通していないと評価が難しい」、「質の異なる仕事をする者への評価が難しい」という答えの割合が高かった。また、労務研究所(2014)⁶⁴の調査によれば、「現場の評価者の評価能力はほとんどバラつきがなく、ほぼ適正な評価が出来ている。」は「どちらともいえない」が46.5%と高く、「当てはまらない」「あまり当てはまらない」を合計した否定的評価が35.4%で、肯定的評価は18.1%だった。また、「自身の評価結果について、意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」についても肯定的な答えが22.4%と低い結果となっている。

また、今後の課題については、評価者の評価スキル、評価結果の中心化傾向、評価の甘辛、目標設定のばらつき、部門間の格差など運用面での課題を多く抱えているという結果となった。

⁶⁴ 「人事評価制度の最新実態」参照.

表 5-6. 制度・運営上の問題点

	制度・運営上の問題点がある	問題点 (複数回答)								
		考課の 寛大化 のため 格差が つかない	考課の厳 格化のた めモラ ルの低下 が生じる	資金不足 で考課を 昇給等に 反映しき れない	ポスト不 足で考課 を昇進に 反映しき れない	能力開 発・人材 育成に 役立っ ていない	考課者訓 練が不十 分である	仕事の内 容に精通 していな いと評価 が難しい	質の異な る仕事を する者へ の評価が 難しい	考課基準 が不明確 又は統一 が難しい
5,000 人 以 上	95.0	35.1	5.0	3.1	10.2	17.7	59.9	16.8	57.5	44.7
1,000 ～ 4,999 人	95.7	40.0	3.9	8.4	9.2	26.6	67.6	18.5	51.4	49.8
300 ～ 999 人	94.3	30.4	3.0	11.3	8.3	29.5	61.9	21.9	53.8	51.7
100 ～ 299 人	94.0	33.0	3.7	17.5	12.3	20.7	56.1	22.0	52.4	46.4
30 ～ 99 人	84.2	26.7	1.7	21.1	13.2	21.7	40.8	28.3	50.8	37.9
鉱 業	94.0	31.7	4.8	30.2	9.5	22.2	58.7	25.4	42.9	44.4
建 設 業	88.5	37.2	0.2	6.3	12.7	30.0	38.2	23.6	55.2	38.5
製 造 業	92.0	29.7	2.2	19.3	12.9	23.1	50.7	26.1	53.7	41.7
電気・ガス・熱供給・水道業	95.0	33.3	2.0	1.3	17.6	24.2	51.6	23.5	55.6	44.4
運 輸 ・ 通 信 業	85.7	26.8	4.3	21.3	6.3	12.8	50.1	23.3	30.9	39.7
卸売・小売業, 飲食店	82.9	25.7	3.9	21.3	10.7	24.1	55.4	23.6	47.3	52.7
金 融 ・ 保 険 業	91.0	29.5	4.7	10.6	18.5	17.1	46.9	22.7	60.9	43.4
不 動 産 業	89.5	40.9	5.6	17.0	13.6	20.9	57.4	23.2	57.7	41.8
サ ー ビ ス 業	89.9	31.3	2.2	17.1	12.8	20.2	44.9	25.7	55.7	37.7

出所：厚生労働省「雇用管理調査」（2002）を元に筆者作成

これらから、人事評価制度の特徴として、日本は米国と違い人事評価制度を一度構築したら、定期的にメンテナンスするという事は少ない。人事施策として有効に利用するという位置づけにもない。また、評価基準、評価要素、評価方法のいずれの点でも考課者の裁量部分が大きくなり、評価が主観的になりがちな制度設計や運用になっている。また、ポストや人件費が限られているため、絶対評価は行いが、後に相対評価を行って、評価の分布制限を行う。このような問題点の背景には、米国と比較すると、人事評価が法律等の規制の対象になっていないため、労働者と訴訟になるというリスクが低い。また、経営戦略等を反映させることや、人材育成や配置転換に利用するなど、米国のようにマネジメント・ツールとして積極的に活用しようという意識が乏しいからだと考えられる。

では、主観的になりがちな日本の評価制度について、公平な評価を行っていくには、どのような点を考慮する必要がある、またそれが女性の管理職登用にどのように影響するのかについて次節で述べる。

第4節 評価の公平性と人事評価制度におけるジェンダー問題

日本の従業員の昇進・昇格は直属の上司が行なう人事考課の結果に基づいて決められるが、八代(1995); 平野(2008)によると、ライン管理職は自分の管理範囲についての情報しか持ち合わせていないため、上司間でどうしても評価に偏りが生じ、部下の能力や適性を正確に掴んでいるとは限らない。それを是正するために人事部門で、全社的な最適配置という観点から、管理職に誰を昇進させるかという選抜とそれを前提とした人材育成を人事部のイニシアティブで行なわざるを得ない。このような情報の非対称性が存在する中で、公平な評価とはどのようなものか考えてみよう。

企業での公平な評価を考えるにあたって「組織的公正」(Greenberg, 1987)という理論がある。この理論では、組織のメンバーによって認知される公平性を「結果の公平性」(分配的公正性)と「過程の公平性」(手続き的公平性)に分けている。前者は企業が採用、昇進・昇格、賃金などについて決定を行った結果に対して従業員が認知する公平感に関するもの、後者はその結果に至るまでの過程に対する従業員の公平感の認知に関するものである。

守島(1999)は日本企業の人事管理システムが「結果の公平性」を重視するものから「過程の公平性」を重視するものに移行する傾向を述べている。そして、貢献度の評価や処遇を決定する「過程の公平性」の重要性にふれ、それらを維持するための具体的な施策として、次の6つをあげている。①評価の基準の公開、②評価結果の公開、③評価に対する不満の申出や救済の制度、④評価の不満を上司に申出る機会、⑤会社の経営方針や経営情報を知る機会、⑥人事制度などの設計に意見や要望を述べる機会である。

しかし、公平性の観点から女性の管理職登用については、「過程の公平性」というよりは、むしろ「結果の公平性」を重視し、できるだけ評価バイアスがつかないように、制度や運用の改善を行う必要があるだろう。

第4章第3節(4)「配置転換について」で性別職域分離が起きる背景には、経営者が女性への差別的な嗜好を持っていることが理由の1つであると述べた。また、「統計的差別理論」により、職務の分離だけではなく、昇進基準も男性以上に厳しくすることが合理的とされる先行研究も存在した。つまり、女性であるがゆえにバイアスのかかった評価を受ける可能性を全く否定できないのである。

人事評価とは、その企業においてどのような人材が必要であり、どのような行動が良いとされるのか、それをわかりやすく示すものである。しかし、これまでに評価の精度を向上させるために努力がなされてきたにもかかわらず、公平性や透明性の確保はなかなか難しい。人事評価制度には多くの課題が元々あるが、それだけではなく、女性固有の評価の問題が存在すると推察できる。

前章第3節組織的要因の「②女性の配置転換の背景にある理論」の箇所では、性別職域分

離を生む背景⁶⁵には、ジェンダーの問題が深くかかわっていることを述べ、その中でベッカー等の経済学者が示した理論は、差別の分析など人的投資にも汎用性の高い理論であることを述べた。そうすると、管理職等が評価を行う際の影響についても援用できるのではないだろうか。そこで、使用した理論の、「差別的嗜好理論」、「統計的差別理論」を中心理論として、男女の職業キャリアの違いや、「統計的差別理論」のデータ上の男女の差異を生み出す、「ジェンダー理論」を基本概念として次のように考える。

利潤最大化に整合的に行動した結果、差別が生じるとする「統計的差別理論」を援用すると、一般的に女性は結婚や出産で離職することが多く、男性より勤続年数が短い。そのため、経営者等が差別的な嗜好を持っていなくても、平均的にみて勤続年数が長い男性を選考する。つまり、女性には教育・訓練を長期的に行い、労働者の能力を向上させる投資対象として回収できる見込みが低いので、人的投資の対象としては消極的になる。ゆえに管理職に登用しようという積極的な意識が低くなり、仮に1次考課の絶対考課で高い評価を得たとしても、2次評価の相対評価では、同じような評価の男性が存在した場合、その男性より序列が低くなる可能性がある。つまり、長期勤続することが予想される男性社員を、将来管理職として昇進させるために高い評価をつけることも考えられる。

次に、経営者や男性等は女性に対して差別的な嗜好を持っているとする「差別的嗜好理論」と、企業内での、「人事情報の非対称性」を前提に考える。

企業は規模が大きくなればなるほど、個々の労働者の能力、意欲、定着率、信頼性、性格などを明確に把握できず、もしくは把握するためには多大な経済的コストがかかる。よって、評価を行う企業もしくは人事部には個々の社員への評価に関する情報の非対称性が存在する。たとえ、個々の社員の評価を適切に把握できたとしても、膨大なコストがかかるため、現実的には全ての社員の評価情報を適正に把握することは難しい。それゆえ、“平均的に、女性は生産性が低い、あるいは離職率が高い、管理的な仕事には向かない”とし、抜擢するにはリスクが高いため、全ての女性労働者を平均的女性と同じように扱わざるを得ない。よって、管理職として育成しようという意識も消極的になり、評価も管理職登用に繋げる高い評価になりにくくなると考えられるのではなかろうか。加えて、独身女性より、扶養家族のいる男性社員を高く評価し、より給与を高く支給しようという意識が傾くかもしれない。つまり、バイアスのかかった、偏りがちな評価を引き起こす可能性がある。

加えて、企業は、育児休業を取得した女性に対して、育児休業前には高い評価をしていますが、育児休業を1、2か月ではなく、1年近く取得した場合は、ブランクを重く評価し、休業後の評価にも影響を及ぼす可能性もある。そのため、女性は長い育児休業を取得するとマイナスに評価されるので、昇進を考慮すれば長期間休業できないと考えるかもしれない。しかし、専門性の高い職業は、その知識レベル、経験等が明確になりやすいからだろうか、育

⁶⁵ 首藤(2003)を参考にした。

児休業はあまり評価に影響がないようである。本研究でのインタビュー調査対象のD病院に所属する女医は、法定期間の育児休業を取得するケースが多いという。そして当病院では、育児休業中も、積極的に最新の医療情報を得られるような研修の機会を設ける、自らも学会に参加するなどの工夫や努力をするので、原職復帰できるとのことであった。このように、高度な専門職でも、労使の工夫次第で育児休業中のフォローをすることは可能なのである。

実際に次のような先行研究がある。Schein(1973, 1975)によれば、管理職としてふさわしいと考えられる特性や行動様式のほとんどが男性の特性や行動様式と一致することを見出している。さらに、若林・宗方(1986)は、男性考課者は、女性に対するステレオタイプの偏見に結び付けて、女性管理者を評価しがちであり、男性が女性管理者に対し好意的態度を持つ場合でも、その根拠は、男性的リーダーシップがあるということではなく、あくまでも女性ならではの行動（配慮行動）に力点が置かれていることを示している。

率直に言うと、以上の先行研究だけで人事評価制度が女性に対する偏見に基づいて運用されていると断定することは難しい。ここでは、人事評価制度が、考課者の主観的なものとなりがちであるとの指摘に留めることとする。

このような評価傾向について、ロザベス・カンター(1977)は「企業の中の男と女」の著書の中で、企業の中で与えられた職務や機会によって人は変化するのであり、性別は関係ないと主張している。

今まで、主に活用するのは男性という前提のもとに人事評価制度は構築されているので、評価におけるバイアスの問題が浮上することもあまりなかったうえ、考慮する必要もなかった。

したがって、女性の管理職登用がなかなかすすまなかった原因の1つが、今までの人事評価制度や運用にあるように考えられるのである。

第5節 インタビュー調査の概要と結果の分析

本節では、上で記述した先行研究にある人事評価制度の問題点について、女性活用度の高いとされる企業4社を選定してインタビュー調査を行い、対象企業の4社の実態を確認し、そこにみられる女性管理職登用を阻害する要因について分析するものである。

ここで本研究が実施したインタビュー調査の対象企業4社の選定理由についてより詳細に説明しておこう。本研究はA保険会社、B卸売会社、C教育・学習支援会社、D病院の4社に対してインタビュー調査を行った。

A保険会社、C教育・学習支援会社は日本経済新聞社、日経HR、日経リサーチが共同で実施する、2016年「人を活かす会社」調査において、上位にランキングされている企業である。この「人を活かす会社」調査は、人材の採用・育成や意欲向上などを4つの評価軸「雇用・キャリア」「ダイバーシティ経営」「育児・介護」「職場環境・コミュニケーション」により分析するもので、連結従業員数1,000人以上の上場企業とそれらに準じる有力企業の

うち 462 社の有効回答をもとにランキングしたものである。

また、B卸売会社は東洋経済「CSR 企業総覧」にて、女性役員登用に積極的な 50 社ランキングで上位になった企業である。D病院は、40 の診療科があり、約 500 床を持つ都内の大規模病院である。

調査対象企業が属する医療業、学習支援業は女性管理職率が高い業種であり、特に学習支援業は男女の配置の偏りが少ない業種として、第 4 章第 3 節(4)「配置転換について」で分析している。また、同じく金融・保険業はここ数年で管理職率の上昇が上がってきている。こうした理由からこの 4 社を選定した。続いてこれらの 4 社の特徴を以下に述べる。

【A 保険会社】

同社はコース別雇用管理制度を導入している。職種は総合職、勤務地限定職、営業職に分類される。職種転換は、営業職（セールスレディ）から地域限定職へ毎年 50 名程度、勤務地限定職から総合職への転換は年に 5 名未満である。ちなみに 2017 年度の実績は 1 名であった。営業職は営業に関連する仕事に従事することを前提に地域限定職へ職種転換している。したがって、営業職は他の職種と給与体系も違い、生保業界特有の雇用形態のため、本研究の対象としない。総合職、勤務地限定職の大きな違いは転勤の有無であり、賃金テーブルも評価の仕組みも同じであり、両者は職責で区分されている。つまり、勤務地限定職は転勤がないので、経験する仕事の幅も狭く職責も総合職より軽いということになる。また、男性は勤務地限定職として採用されないが、病気や介護などの看病で転勤できない場合には総合職から職掌転換することもある。こうした男性の勤務地限定職は現在 1 割程度在籍している。

総合職の女性管理職割合は 0.9%と低い。一方、ライン管理職の課長以上にある女性の実数は、総合職 15 名、勤務地限定職 12 名である。

【B 卸売会社】

同社では、正社員はすべて総合職であるが、育児や介護の理由で地域限定社員⁶⁶がいる。正社員に占める女性の割合は 28%である。平均年齢は 40.5 歳（うち男性 42.3 歳、女性 36.1 歳）で、平均勤続年数は 14 年（うち男性 16.8 年、女性 12.4 年）である。採用は男女ほぼ半数であるが、年によってはどちらかが多くなることもある。店舗の 95%が加盟店で、直営店は 5%（45 店舗のうち関西は 7 店舗）であり、店舗は、東京エリアと大阪エリアに分かれており、8 つ（北海道から沖縄まで）ある。事業所は東京本社と関西支社である。女性管理職の割合（課長以上が管理職）は 15%で、その内訳は執行役員が 1 名（スーパーバイザーの直営部に配属）、部長が 1 名（事務部門畑で開発本部在籍）、課長が 18 名である。

⁶⁶ 店舗ルートに配属されている女性は育児休業後小学校入学まで、介護はその事象が終わるまで地域限定社員として出張を伴うエリアに配属されない。

同社では、入社後店舗に配属され、店長は最短で3年で昇進できる。店舗勤務の6年経過後、店舗ルートか事務ルートに分かれる。各ルートで主任は最短4年で係長に、係長は最短2年で課長（管理職試験あり）に昇進できる。

店舗ルートの課長は各エリアに1人配属され、客先（加盟店）の統括をする。店舗ルートの課長には、時短勤務の女性はいないが、事務ルートの課長には時短勤務の女性が4人就任している。

<店舗配属>入社後6年まで

- ①スーパーバイザー（店舗の統括管理）
- ②店長⇒19人（男：11名、女8名）
- ③副店長
- ④一般社員

<事務ルート>

- ①部長 8等級
- ②課長（グループリーダー）6、7等級
- ③係長（チーフリーダー）5等級
- ④主任（リーダー）

<店舗ルート>

- ①部長 8等級
- ②課長（エリアスーパーバイザー）6、7等級（時短勤務は難しい）
- ③係長（チーフスーパーバイザー）5等級
- ④主任（スーパーバイザー）店舗の統括管理：3、4等級

*2、3等級が店長。店舗エリアから事務ルートに配転することはあるがあまり多くはない。

【C教育・学習支援会社】

同社は、東京本部以外に、全国に7拠点を擁する。現在は全員総合職採用（転勤あり）であるが、旧制度の名残で、一般職が少し在籍している。社員の女性割合は55%～56%である。同社によれば、優秀な男性は商社や銀行に就職するので、C教育・学習支援会社で優秀な社員を採用すると結果的に女性が多くなるとのことである。同社は性別によらず優秀な人材を採用する方針のため、採用時に男女の割合を調整することはない。

2000年は85%が新卒採用だったが、2018年現在は、66%が新卒採用で、38%～39%が中途採用である。転勤は2、3回、多い場合で7回程度ある。転勤については、子どもがいる、

結婚しているという事情はあまり勘案しない。ただし、傷病の看護や片親で養育する必要があるといった事情は考慮する。単身赴任も見られる。実態としては営業成績の良い社員が転勤している。

同社の事業は次のとおり 4 つである。入社した新人社員の 7 割は、顧客価値創造に重きを置く経営方針のため、学校営業の事業部に配属される。そこではアウトプット（付加価値）が出せているかが評価される。

①学校営業（高校（メイン）、大学、通信）

- ・営業内容：アセスメントツール、模試、生徒とのコミュニケーションツール等の商材
- ・男性：女性=7:3 で男性割合が多い。

②通信添削事業

③塾

④雑誌編集（子ども、料理、妊婦）

*その他、子供のための教育（アジア、中国、台湾、インドネシア、フィリピン、香港）

同社では若者の離職者が多く、転勤辞令を出すと退職してしまう問題を抱えている。また、子供のいる女性管理職は少ない。これは転勤があるからと推測される。所定労働時間が 7 時間であるため、現在、8 時間超える残業時間は月 20 時間未満である。しかし、それには自宅に持ち帰り仕事をしているため、社内での残業時間が少ないという背景がある。同社では仕事の持ち帰りに関しての規制はない。

今後は、在宅勤務（現在は週 1 日しかできない）が出来るような体制や、限定社員を設けることを検討しており、加えて自宅で仕事出来るように裁量労働制の導入も検討中である。

【D病院】

同院は、東京都内の病院で診療科が 40（女性医師の多い科は、乳腺科、産婦人科、皮膚科）あり、職種別内訳は以下の通りである。医師 400 名、看護師 900 名（男性 1 割）、薬剤師 50 人、事務職（システムエンジニア含む）250 人、コメディカル⁶⁷250 人、検査技師 250 人が在職している。2018 年度採用は 5 名で、そのうち男性は 1 名である。また、看護師は毎年 40 人から 50 人育児休業を取得し、この数年は 1 年以上育児休業を取得することも多い。事務部門は、人事課、経理課、総務課、用度課、管財課（施設課のこと）、研究課（治験）、医事課、大学学生課、広報課、企画課などである。特に女性の多い部門はない。

⁶⁷ 管理栄養士、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、臨床検査技師、診療放射線技師、臨床心理士、臨床工学技士、義肢装具士など、医師、歯科医師、看護師以外の協働して医療に当たるスタッフを総称する言葉。

これらの対象企業 4 社に対するインタビュー調査の実施概要と対象企業の特徴を一覧にまとめれば、表 5-7 に示される通りとなる。

表 5-7 インタビュー調査の概要と結果の分析

	A 保険会社	B 卸売会社	C 教育・学習支会社	D 病院
インタビュー	人事部次長	人事部グループリーダー (2名)	人事部部長	人事課マネージャー・ アシスタントマネージャー
日時	2018.1.5	2017.12.13	2018.2.1	2018.1.12
インタビュー時間	1 時間	2 時間	3 時間半	3 時間半
店舗、支店等	全国約 80 支社	全国 8 拠点	全国 7 拠点	東京
正社員数	約 12,000 人	約 600 人	約 2,400 人	約 2,100 人
職種の種類	総合職、 勤務地限定職、 営業職	総合職、店舗限 定社員 (1 割)	総合職、一般職 (旧制度の名残)	医師、看護師、薬 剤師、事務職、コ メディカル、検査技師
総合職女性割合	—	28%	<u>55%</u>	医師 (31.1%)、 <u>事務職 (61.9%)</u> 、 コメディカル (67.7%)、 薬剤師 (60.4%)、 看護師 (96.8%)、 看護師助手 (90.8%)
勤務地限定職 女性割合	90% *1	—	—	—
総合職女性 入社割合	30%	約 50%	過半数 *2	事務 (76.5%)、*3 コメディカル (78.3%)、 薬剤師 (81.8%)、 看護師 (97.2%)、 看護師助手 (83.3%)
勤務地限定職 女性入社割合	<u>100%</u>	—	—	—
総合職女性管 理職割合 (課長以上)	<u>0.9%</u> *4	15%	課長層 32%、 部長層 23%、 役員 22%	医長以上 (17.3%)、 医師部長 (5 名)、 <u>事務職 (37.5%)</u> 、 <u>コメディカル (55.6%)</u> 、 薬剤師 (0%)、*6 看護師 (100%)、

勤務地限定職女性管理職割合	11% (課長以上) *4	—	—	—
---------------	------------------	---	---	---

出所：インタビューを元に筆者作成

- *1. 1割の男性は病気・介護の理由でのみ勤務地限定職である。
- *2. 優秀な男性は、商社や銀行に就職するので、優秀な社員を採用すると結果的に女性が多くなる。採用時には、男女の割合を調整することはない。
- *3. ここ数年女性の採用の方が多い。女性の方が優秀で、男性は評価を嵩上げして採用している。
- *4. 総合職、勤務地限定職の管理職 55 名中 27 名がライン管理職（総合職 15 名、勤務地限定職 12 名（6%）
- *5. 等級は医員、医幹（主任）、副医長、医長、部長（センター長兼）、副院長、院長のランクに分かれている。医長以上が管理職である。

次に、対象企業 4 社の人事制度の特徴を述べる。

【A 保険会社】

A 保険会社は、個人の役割、能力、成績について評価している。評価方法は、目標管理制度を採用し、目標管理は実績を 1～5 段階評価と行動（規律や勤務態度を含む）を 1～5 段階評価で行う。これらを統合し、最終的に総合評価として 1～5 段階で評価をつける。等級制度（役割）は、資格とグレード（職位）、ランク（1～20）の 3 つで構成されている。グレード（8 まである）と職位はほぼリンクしている。また評価でランクが上下するが、資格は積み上がっていき、下がることはない。つまり、他部門に異動して業務内容、職位が変わるとグレードの中の一番下のランクに設定されるが資格が下がることはない。上で述べたが、総合職、勤務地限定社員は賃金テーブルも評価の仕組みは同じであり、両者は職責で区分されている。つまり、勤務地限定職は転勤がないので、経験する仕事の幅も狭く職責も総合職より軽いということになる。また、人事部では、評価者に平均 3.2 以内になるように評定を付けるように要請しており、5 人に 1 人に 4 をつけることができる。3 は真ん中の評価で 2 以下をとると昇格が遅れる。

【B 卸売会社】

B 卸売会社は、職能資格制度を採用し、目標管理制度を採用し能力を評価している。また、等級基準等を社員に公開し、基準を満たすと昇進できるということを明確にしている。そして、能力要件書に定める等級基準は各部共通のため、配転して業務が変更になっても評価が下がる問題はない。等級は 10 等級あり、8 等級以上が部長である。目標管理では、以下の点でスキルチェックを行っている。

- ①店舗目標（売上、業績目標があり上位に行くにつれて重視される）

②プロセス（若いうちはこちらを重視する）

③自己成長（自己啓発）

①と②は職位が上がると比率が変わる。

年間の面談は2～3回（フィードバックと兼ねると2回）ある。時間短縮勤務であっても、フルタイム勤務の目標を基準として立てるが、相対的に見るとどうしても目標が少し下がる。

【C教育・学習支援会社】

C教育・学習支援会社は2018年4月から新人事制度を開始する。

●旧人事制度

評価方法は目標管理を採用している。中心はB評価（100%達成）であり、社員のほとんどがB評価を得ている。これを係数化して年1回、翌年に、個人成績賞与として清算し、会社成績賞与と合わせて支給する。社員はB評価が欲しいので、目標設定を低く、チャレンジのない達成しやすい目標となっている。

等級は3層（等級）に分かれており、新人層、一般職層（一番下は新制度の4級と同じ）、管理職層（課長以上）となっている。一般職層は、平均7年（最短で5年）かけて自動積み上げ式の号俸で上がり、一般職層から職務グレード（バンド）で区分されている。一定レベルの役職は水平会議で審査している。標語は12段階、Bが100%達成であり、これを係数化して賞与にする。

●新人事制度

等級制度の概要は表5-8に示す通りであり、2009年以来の大改訂である。経営理念にもとづいた経営方針を経営戦略に落とし込み、実現するために各部門にて具体的に目標設定を行う人事制度に移行した。

改定した目的は、若い層がすぐ退職する（特に転勤辞令を出す退職する）ので、人の育成のスピードをあげて、実力のあるものは、早めに上位に登用できるようにした。

7等級の役割等級制度を採用している。年功要素はなく、降格もある。降格する場合は2年連続でマイナス評価を取った場合である。そして、降格の場合のみ内規を規定している。

職務要件定義を45種に分類している。専門職（デジタル開発、IT、編集等）は職務分析を行って作成しており、専門職以外は全職種共通の定義である。評価方法は目標管理を採用している。標語は19あり、Bが100%達成でこれを係数化して賞与に反映する。

報酬レンジについては、モチベーションの向上のために設定しており、一番上と下の差は年収の10%を超えないように設定している。報酬レンジの評価は部門に任せている。

1次評価者はリーダーか課長（4～5等級の場合）、2次評価者は課長か部長、その後最終決裁する。

目標管理は期首（目標、テーマ、施策をいつまでにどのくらい達成するのか）に達成レベ

ルを設定し、B評価（100%達成）はどのレベルに当たるのか面接で詳細に設定する。期中（秋）に達成度をみて修正が必要か確認する。そして、期末（2、3月）に評価をフィードバックする。現在は、考課者訓練について課長研修しかしていないが、今後は課長、部長、本部長研修を予定している。

表 5-8 C 教育・学習支援会社の等級制度

等級	役職	報酬レンジ	役職
7等級	本部長	—	専門職（本部長）
6等級	部長	7	専門職（部長）
5等級	課長（ここから管理職）	8	専門職（課長）
4等級	係長（裁量労働になる。企画業務型、専門業務型）	12	
3等級	主任	12	
2等級		12	
1等級	新卒1年目のみ。翌年は2等級に全員上がる。	—	

出所：インタビューを元に筆者作成

【D病院】

D病院では、現在、旧人事制度（職能資格制度）と新人事制度（役割等級制度）の両方が混在しており、2016年の新入者から新人事制度を適用している。今後は、新制度でも問題点が見つかったので、新旧の良い部分を採用し、統合する予定である。医師は別制度を適用している。医師以外は全て同じ人事制度と運用を行っている。

●医師の等級制度

等級制度は年功ベースであり、それに役職手当がつく。年数の起算は医師免許を取得した年からカウントする。役職は医員、医幹（主任のようなもの）、副医長、医長、部長（センター長兼ねる）、副院長、院長にランクづけされている。医長以上が管理職である。管理職の登用は、推薦と面談で決まる。各科に部長が1名、医幹から役職手当がつく。役職数の調整は、院長と副院長、部長で決定する。部長より下は部長が、院長は部長に対し、年に1回面談を行う。この面談は、給与に影響させず、状況のフィードバックとモチベーションの向上を主な目的としている。

電子カルテから情報を引っ張り、手術件数、患者にやさしく対応できたかななどの状態評価、感染防止対策（手洗いをきちんと行ったか）などを評価項目としている。

育休も1年取得するが、病院での情報提供の体制が整い、また研修も行われているため、情報のキャッチアップが出来ており、育休取得の復帰後も問題なく就業している。

●旧人事制度（医師以外）

D病院の旧等級制度は表 5-9 に記載の通りで、職能資格制度を採用している。等級は 5 等級あり、標語は S A B C D の 5 段階で行う（目標を達成すると B 評価）。評価方法は目標管理である。必要な業務遂行能力（企画力、判断力等）を具体的な行動に落とし込んだ目標（例えばクレーム発生件数、診療未収件数前と後で目標を立てる等）に設定している。しかし、自分で目標を設定できるため、達成しやすい目標になり、その結果、良い評価を達成してしまうことが多い。また、役職の若返りも原因で、上位等級に人が滞留している。賃金テーブルは事務部門、コメディカル部門、薬剤師、看護師と別に作成されており、基本給も基本給ピッチもそれぞれ違う。昇格には A 評価が必要である。旧制度では考課者訓練を実施していない。

表 5-9. D病院旧等級制度

等級	役職
5 等級	部長
4 等級	課長（マネージャー）
3 等級	アシスタントマネージャー（ここから管理職）
2 等級	半人目
1 等級	新人

出所：インタビューを元に筆者作成⁶⁸

●新人事制度（医師以外）

D病院の新等級制度は表 5-10 に記載の通りで 2016 年から運用している。職能資格制度から役割等級制度に変更した。各等級の役割は職務に基づき各部門で作成した。

また、等級数も 5 等級から 8 等級（専門職は、6、7 等級になる）に変更した。3 等級以上にグレードが設定されており、各等級に 2~4 つある。6 等級から本人が選択し、専門職とライン管理職に分かれる。新人事制度は役職と等級がリンクし、管理職や専門職に就任しないとそれ以上昇給や昇格しないように変更した。つまり、ポストがないと昇格しないので、年齢給が昇給するのが 35 歳までとなっており、実質 35 歳で給与が打ち止めとなる。

⁶⁸ 現在部長は 3~5 等級に、アシスタントマネージャー又はアシスタントナースマネージャーは 2 等級以上、マネージャーが 3 等級以上に存在し、等級と役職がリンクしていないのが問題点となっている。

表 5-10. D病院新等級制度

8 等級	↑		管理職	↑	専門職
7 等級					
6 等級	グ レ ード	課長（試験あり）			
5 等級		アシスタントマネージャー（現該当者なし）			
4 等級					
3 等級					
2 等級					
1 等級					

出所：インタビューを元に筆者作成

今までの賃金テーブルは事務部門、コメディカル部門、薬剤師、看護師別に作成していたが、新人事制度はこれを1つに統合した。しかし、専門職とライン管理職の賃金テーブルは別に作成している。

目標管理について、今まで個人で決めていた目標を経営目標から、部門、課へと落とし込み、部門（科）の上司が個人の目標（業績と行動）を設定している。また、各部門で個人の目標を設定するので、部門ごとに甘辛が生じる。これは、人事部（専門の部門は部長も含む）で全体を見直し、正規分布を確認して偏りのないように評価の補正を行う。また、配置転換が多いので、等級は下がらないが、目標は上長が決めるため、未経験の業務でも不利にならないような手腕が求められる。

一般的に相対評価の結果を社員にフィードバックするケースが多いが、D病院は絶対評価と相対評価の両方をフィードバックしている。絶対評価は育成的な意味合いのためにフィードバックを行っている。相対評価は人事部が最終的に序列を決めているが、賃金の配分で絶対評価の結果が変わることを説明して相対評価を行っている。相対評価は、ポイント化されて昇進に影響する。

育児休業中はB評価にする。時短社員になると役割が減るので、評価も良い評価はとれない。また、介護などで複数年低い評価が続くと、評価や等級を下げる（旧人事制度は降格や評価が下がることはない）。

旧制度は考課者訓練をしていなかったが新制度では、部下の育成や評価方法、評価する心得を学ばせる。また、評価誤差（寛大化傾向、評価誤差等）が生じないように、そして部署のパフォーマンス上げる目的で行う。次の表 5-10 はヒヤリング調査をもとに作成したものである。

表 5-11 各社の評価制度

	A 保険会社	B 卸売会社	C 教育・学習支援会社	D 病院
女性管理職 割合 (課長以上)	0.9% (総合職) 11% (地域限定職)	15%	課長層 32%、 部長層 23%、 役員 22%	医長以上 (17.3%)、 医師部長 (5 名)、 事務職 (37.5%)、 コメディカル (55.6%)、 薬剤師 (0%)、 看護師 (100%)、
等級制度	役割等級制度	職能資格制度	職務等級制度→ 役割等級制度	職能資格制度→ 役割等級制度 (医師は年功制度)
評価項目	役割、能力、成績	能力	職務→役割	能力、年齢→職種 別役割、年齢に変更 *3
等級数	8	10	3→7	5→8
評価方法	目標管理制度	目標管理制度	目標管理制度 *1	目標管理制度
評価調整	部門調整会議	—	組織人事委員会 *2	人事部
分布制限	有	有	有	有
フィードバックの有無	有	有	有	相対評価、絶対 評価の両方行う
考課者訓練	マネジメント研修 (ライン部長対象)	店長研修	課長研修	していない
その他		評価基準の公開		

出所：インタビューを元に筆者作成

- *1 評価の結果は全て賞与に反映し、昇格とは連動させていない。昇格は、過去の実績と伸びしろを見て、次の層の仕事ができそうなら、部長が推薦する。4つの部門の執行役員兼部門長の前でプレゼン審査がある。そこで、昇格後の仕事ができそうか審査する。合格すれば、その後、組織人事委員会で審議する。ここでは、評価の甘辛を考慮し、評価の公平性をはかり決定する。
- *2 人事委員会の設置意義は、①適正な配置、②キャリアデベロップメント（サクセッションプラン）③執行役員の登用である。
- *3 新人事制度は年齢給を35歳で打ち止めにした。それに伴い、基本給を職能給から役割給や職種給に変更して世間相場に合わせた（事務、看護師）。

以上が、インタビュー調査を行った4社の等級制度および人事評価制度の概要である。人事情報は機密事項のため、ヒヤリング内容に限界はあるものの、これを踏まえて、同章

で述べた評価制度の問題点との比較を行う。インタビュー調査では、先行研究等で示した人事評価の制度、運用面の問題点として挙げられる主に以下の9つを中心にヒヤリングを行った。

- ①行動的側面だけではなく、従業員各個人の能力や態度などの人物的側面を合わせて測ろうとする傾向がある。
- ②全部門、業務内容に差異があるにもかかわらず、同じ評価基準を用いて評価している。
- ③目標達成度を上げるために意図的に部下が達成しやすい目標を設定する。
- ④目標管理は期首、期末に上司と部下の面接をし、期末には評価のすり合わせを行うなど目標管理の諸手続きがきちんとは行われていない。
- ⑤職務や職種など仕事の内容などを主要な評価項目とせず基準が明確でない。
- ⑥目標管理で設定した基準と職能要件書が制度上で連動していないなど、職務の序列と能力の序列が乖離している。
- ⑦評価をフィードバックしていない。
- ⑧査定結果を分布制限している。
- ⑨考課者訓練を定期的に行っていない。

表 5-12 人事評価制度の問題点

問題点	A保険会社	B卸売会社	C教育・学習支援会社	D病院
①	<u>○</u>	<u>○</u>	×	<u>○</u>
②	<u>△</u>	<u>△</u>	×	<u>△</u>
③	×	×	<u>○</u>	<u>○</u>
④	×	×	×	×
⑤	<u>○</u>	<u>○</u>	×	<u>○</u>
⑥	<u>○</u>	<u>○</u>	×	<u>○</u>
⑦	×	×	×	×
⑧	<u>○</u>	<u>○</u>	<u>○</u>	<u>○</u>
⑨	×	<u>○</u>	<u>○</u>	<u>○</u>
問題の個数	5	6	3	7

出所：インタビューを元に筆者作成（問題がある箇所には下線を引いている）⁶⁹

⁶⁹ 現在の管理職率との関係を分析するため、C教育・学習支援会社、D病院に対しては旧制度で分析している。

表 5-12 の結果をふまえ、この 4 社のインタビュー調査から明らかになったことを次に述べる。なお、C 教育・学習支援会社、D 病院は現在、人事制度の移行期であり、A 保険会社も含め女性管理職登用の現在の現状については過去の制度の結果と考えられるので、移行前の制度で分析する。しかし、A 保険会社と C 教育・学習支援会社、D 病院の事務職は役割等級制度を現在導入しているため、ここで少し役割等級制度について説明する。

役割等級制度は職能資格制度と職務等級制度の特徴を踏まえて、両方のメリットを取込む目的で設計されている。具体的には、組織の中の「役割」で社員を序列する。つまり、等級の決定基準を職務と人（能力）との総合評価とし、保有能力および能力伸張期待も考慮する。つまり、平野(2008)によれば、職務を序列の基軸にしつつ、特定の個人の持っている「能力」から「期待する成果」を決め、総合的にランクを決める制度である。そして、職務分析や、職務評価によって厳密に確定される職務価値とは異なり、職務を役割と読み替えて役割や責任で組織の中の序列を行うものである。しかし、人（能力）基準で評価することには変わりがないため、企業規模が大きいと実態として職能資格制度とあまり違いのない年功的な運用になってしまうケースもあるようである。ただ、評価基準を「～できる（保有能力）」から「～している」とし、現実には能力を発揮している状態を評価する点が異なるため、単に保有能力を評価する職能資格制度よりも、評価の曖昧さが軽減するとしている。近時、職能資格制度から役割等級制度へ変更する企業が増えてきているようである。特に大企業のように配置転換を繰り返して人材育成する場合は、職務等級制度の導入は難しい。しかし、潜在能力を評価する職能資格制度の限界や問題点があるため、それを修正し、より適切に評価するための方策として導入されているのであろう。

さて、先行研究を踏まえて、インタビュー調査の分析から、女性の管理職登用を阻害している、あるいは女性管理職率を高めていると考えられる要因として次の 6 点を析出した。

結果として、必ずしも女性管理職割合と人事評価制度の問題点について明確な相関が見られるわけではないが、D 病院以外は両者の間に何らかの関係性を見出せる結果となった。D 病院については他の対象企業に見られるような関係性が確認できなかった理由として、同病院は職能資格制度を導入しているが、その他の 3 社と比較すると圧倒的に女性の採用割合が大きいことと専門職の割合が高いという従業員の特長性があるため、それらが影響していると考えられる。この点を踏まえ、結果を述べる。

1 つ目は、職務や職種など仕事の内容を主要な評価項目としていることが、比較的評価の恣意性が入る余地が少なく、それが女性管理職率を上げる要因の 1 つと考えられるが、C 教育・学習支援会社は、女性管理職率が高く、職務等級制度を導入しており、その要因を裏付ける結果となった。

2 つ目は、女性の採用率が高いと管理職率も高いということである。しかし、一見、これは当たり前のことのように思われるが、本来、単に、女性の採用割合が高いだけでは管理職率の高さには結びつかない。つまり、女性の採用率が高いということは、組織として女性を

活用する風土や仕組みが醸成されており、女性の活用度の高い企業であるという 1 つの指標になる。さらに、活用度が高いという評判は優秀な女性が応募してくる可能性が高くなり、女性管理職率を高める要因となることが容易に推測できる。実際に、C教育・学習支援業は“優秀な男性は商社や銀行に就職するので、優秀な社員を採用すると結果的に女性が多くなる。そして、優秀な人材が欲しい為、採用時に男女の割合を調整することはない”と述べており、しかも女性管理職率も国内の企業の中では高いことからそれが裏付けられる。また、D病院でも女性の採用率は高く、専門職である看護師は病院と同じ経営母体の看護学校を卒業したD病院の方針に沿った看護師を中心に採用している。そして、事務系の職種についても同様に、女性が優秀なため採用試験時に男性を嵩上げしているとのことであった。

3つ目に、4社とも評価方法に目標管理制度を導入しているが問題を抱えており適切な評価が出来ていない。本来、この制度は目標設定の中で評価基準を明文化することが必要になるため、うまく運用すれば公正で透明性の高い評価を実施する可能性が期待できるが、その制度や運用に問題点を指摘する導入企業が多い。実際に、インタビュー調査した企業のC教育・学習支援会社やD病院では目標管理の運用が適切に行われておらず、自らが目標設定しているため達成しやすい目標を立ててしまい、高い評価を得る社員が多いという問題点があった。また、B卸売会社では、職能資格制度を導入しているため、目標管理で設定した基準と職能要件書が制度上でうまく連動していない。これらの問題を回避するために、C教育・学習支援会社は評価結果を賞与のみにしか反映していない。このように制度や運用に問題点を抱えているため、適切に評価することが困難な実態が浮き彫りとなった。

4つ目は、育児休業復帰後の業務が休業前の業務より職責が軽くなることがあるため、高い評価が得にくくなる可能性がある。つまり、休業復帰後、短時間勤務社員になると所定労働時間が短くなるため、通常の業務が遂行できないという理由で、その間、負担が軽減された仕事を本人が望んだり、あるいはそうした仕事が割り当てられたりすることがあるため、目標設定する業務の職責が軽くなることもある。また、育児休業復帰後、フルタイム勤務であっても、子育てを考慮して総合職から一時的に地域限定社員に転換する、あるいは休業前の業務に原職復帰せず、子育てに差支えない業務に変更するケースがある。したがってこの場合も、職責が軽減されることになる。実際に予備調査で訪問したIT企業では、出産前は営業職として勤務していた従業員が復帰後は子どもの急な対処などで顧客対応に影響が出る可能性があるため、営業職としてではなく、営業サポートとして営業事務に従事させるとのことであった。この点について、B卸売会社やD病院では、本人が短時間勤務を選択すれば、その期間は職責が軽くなり結果として昇進に遅れが生じることを述べている。つまり、仮に育児休業中の評価がB（目標達成 100%）とされても、復帰後、短時間勤務社員として、その期間が長ければ職責が軽い期間が続き、その結果、管理職登用につながるような良い評価を得にくくなり、昇進に遅れが生じる。B卸売会社では、子どもが保育所に入所するまで

育児休業を取得する人が多い。また、出張の多い「店舗ルート」に配属されている従業員は、育児休業後小学校入学まで、家族の介護をしている従業員はその事象が解消するまで地域限定社員として出張を伴うエリアに配属されない。これは、有益な両立支援策ではあるが、それと同時に、昇進が遅れる要因にもなる。現状としてB卸売会社では女性管理職率は高くはなく、D病院の事務職でも採用率の割には女性の管理職率が高いとは言えない。

一方、C教育・学習支援会社では男女平等、実力主義である反面、子育て期でも転勤を考慮しない等という会社の方針があり、子どもを持つ女性にとっては厳しい環境と言えるが、それが一方で高い女性管理職率に繋がっていることが推測できる。実際に、子どものいる女性管理職が少ないとのことであった。つまり、多くの女性管理職が独身の女性か、結婚していても子どもがいない社員である可能性が高い。しかし、仕事をする場所に関しては柔軟であり、家に持ち帰って仕事をするのを会社が許可しているので、社内での残業時間は少ない。現在、週1回の在宅勤務の回数をもう少し増やせるように検討している。

5つ目、対象企業では考課者訓練について限定的に行われているだけで、D病院については全く行っていなかった。考課者訓練は、先行研究でも評価誤差を生じさせないように、そして公正に評価をするには必要な方策の1つであるとされているため、繰り返し考課者訓練を行うことが望ましいが、特に大企業では社員数が多い為、十分に行なうことは現状として難しい。その代わり、昇進、昇格時の段階では別の仕組みを導入し、公正な評価が出来るように工夫をしていた。例えば、C教育・学習支援会社では昇格の審査時には、まず過去の実績と伸びしろを見て、次の層（等級）の仕事が出来そうなら、部長が推薦する。そして、すべての部門の執行役員兼部門長の前でプレゼン審査がある。そこで、昇格後の仕事が出来そうか審査する。合格すれば、その後、組織人事委員会で審議する。ここでは、評価の甘辛を考慮し、評価の公平性をはかり決定する。このように、現時点での能力を実際に経営陣が審査したうえで決定し、できるだけ主観的な評価の入る余地を無くす工夫がみられた。

D病院は専門職が多いという特殊性があり、専門的な業務は事務的な業務より結果が明確に出やすく、ある程度公正に業務遂行能力を測りやすいと考えられる。それゆえ、今まで考課者訓練を行わず運用してきたと考えられる。

一方、A保険会社では、考課者訓練も限定的な時期にしか行われないため、評価誤差を招くなど、公正に評価することが困難な現状であることに加え、万を超える社員数のため、人事情報の非対称性の問題も重要な課題となる。つまり、人事部では部門の社員の情報を正確に掴むことが難しい。よって、大規模企業だからこそ女性管理職率を考えた場合バイアスのかかった評価を得ることのないようなくみも殊更重要な課題となるであろう。その点の補完的な仕組みとして、A保険会社では、管理職への昇進を決定する際は、外部の機関にアセスメントをしてもらい、その評価と合わせて審査している。

6つ目、絶対評価を行っても最終的に相対評価を行い、評価結果に分布制限を設けてい

ることである。A保険会社の人事部では上に述べた通り、部門の評価者に5段階評価のうち平均3.2以内になるように評定を付けるよう要請しており、5人に1人に4をつけることができる。これは、仮にある社員に高評価をつけた場合には、全体の評価の平均を考えて、一方で別の社員に低い評価をつけることを意味する。したがって、高評価をつける人数を制限しているのである。このように、評価結果には分布制限があるので、絶対評価で得た人数が、その評価の人数枠を超えた場合は、誰の評価を落とすのかという調整会議が行われ、絶対評価と異なる評価を得る社員が出てくることになる。

第6節 小括

同章では、先行研究や既存のデータ、インタビュー調査を通じて、女性管理職の登用が進まない要因が日本の人事評価制度のどこに孕んでいるのか分析した。その特徴の1つとして、日本の人事評価制度は、等級基準や評価項目、評価要素などが「人」に着目したものが多く、それゆえ、評価に考課者の主観が介入される恐れがある。また、評価結果に分布制限を設ける等運用にも問題が多く、その点が日本の人事評価が曖昧になる要因の1つであると析出した。

また、評価方法として多くの企業に導入されるようになった目標管理制度であるが、運用には多くの問題が指摘されており、結果として主観が介入されるのを是正することが難しい。例えば、多くの社員が達成しやすい目標を立てるため、現在の能力を正確に評価できない。

加えて、育児休業後、職責の軽い業務に就くことも少なくない。そのため、復帰後、短時間勤務社員としての期間が長くなればなるほど、職責の軽い仕事に従事する期間が続き、その結果、管理職登用につながるような良い評価を得にくくなり昇進が遅れる。また、フルタイムで復職しても原職復帰にならず、職責の軽い業務に就くこともあるので、この場合も同様である。少し、視点が変わるが、A保険会社では、総合職と地域限定職の人事制度や賃金テーブルは同じであるが、設定する職責に差を設けて運用することで、事実上コースを分けている。つまり、転勤のない地域限定職は総合職と比較すると概して職責が軽いゆえ、昇進の仕方の違いや昇進に上限が生じるということになる。つまり、職責の設定の仕方次第で昇進の操作が可能となる。

一方、C教育・学習支援会社のような採用時も男女の採用割合が調整されず、優秀な社員を採用する方針である等、男女平等度の高い社風は、子育て中の転勤などはほとんど配慮されないが女性管理職率が高い。そして、その男女平等度の高い会社としての評判が後押しし、優秀な女性が応募にくる可能性が高く、それゆえ、女性の採用率も高いという正のスパイラルになっていることが推測される。この点を考えると、男女平等度が高いことは女性管理職率を高めるために重要であるが、家事、育児が女性に偏っている現状を踏まえると、両立支援をある程度行いながらも、管理職への門戸が男女平等に開かれるような

制度と運用が求められる。子どもか管理職昇進かの2者択一は、結果として女性管理率を下げることにもなりかねないと考えられる。

第6章では、女性の管理職登用の阻害要因である人事管理システム上のもう一つの問題として挙げた昇進構慣行について分析する。

第6章 昇進構造について

第4章で述べたように、先行研究では女性の管理職登用を阻む要因について、「個人的要因」、「組織的要因」、「社会的要」に大別して検討している。詳細は後述するが、この3つの要因の中の「組織的要因」に分類される、企業の「昇進慣行」に要因があることは先行研究においてもしばしば指摘されてきたが、その内容をさらに掘り下げて具体的にいかなる要因が阻害要因となっているのかという点については、「人事評価制度」と同様、先行研究においては必ずしも明らかにされていない。そこで、本章では、取締役への昇進も可能な昇進に上限のない仕組みを「昇進構造」と定義し、この「昇進構造」に焦点を当て、コース別雇用管理制度により総合職以外に雇用区分されている女性も少なからずいることから、女性を総合職と総合職以外に分類する。そして、「昇進構造」が女性の管理職登用にどのように影響を与えているのかという点について、第5章と同様インタビュー調査の結果と、先行研究や既存調査のデータを用いて析出するのが目的である。

第1節 女性が昇進する際の昇進構造の問題点（「総合職」として採用されたケース）

(1) ホワイトカラーの昇進構造の先行研究との比較

日本企業は、昇進（職位の上昇）と昇格（資格等級の上昇）を区別している。昇進とは、職位の上昇のことであり、昇格とは資格等級の上昇のことである。つまり、昇進するには、その役職に該当する資格等級でなければならない。昇格は時間の経過とともに能力が向上したことを人事考課や各種試験で評価し、次第に上位の職能資格に上がっていく仕組みである。一方昇進は、入社後一定期間は概ね年齢・勤続年数に従って行われ、それ以降は選別が行われる（花田,1987; 八代,1995; 平野 2008）。

そして、会社組織の中では職務の配置（横の移動）を適度に行いながら昇進（縦の移動）し、企業内におけるキャリアを積んでいくが、コース別雇用管理制度における総合職以外の女性は配置転換の頻度や幅の違い、昇進の限界を設ける等キャリアの積み方に違いがある。したがって、男性総合職がキャリアを積んでいく「昇進構造」において女性総合職が管理職に昇進する際の障壁となる点について先行研究とデータを踏まえながら考察する。

①昇進（縦の移動）について

まず、今までのホワイトカラーの昇進（縦の移動）について、先行研究およびこの15年ほどのデータ比較を踏まえて述べる。

Rosenbaum(1979a, 1979b, 1984)は、米国の企業を調査し、米国のホワイトカラーの昇進競争はトーナメント型であるという「トーナメント移動」という概念を結論づけた。そして、昇進は2つの側面があり、能力あるものをより重要な役割につけるという効率性の基準に基づいた人材選抜の側面と、それは組織の構成員のモチベーションとして機能すると

いう側面があることも示している。

一方、花田(1987)などは日本企業の昇進競争について Rosenbaum(1979a, 1979b, 1984)が結論付けた「トーナメント移動」がほとんどの企業で行われていることを示した。また、日本の昇進の特徴として、日本労働研究機構(1997)が行った第一次選抜出現期の国際比較でも指摘されているように日本企業は遅い昇進、遅い選抜であるとしている。加えて、平野(2008)によれば、同一年次の社員の中でそれ以上昇進の見込みがなくなる人が5割に達する時期(横ばい群の出現時期)は、米国企業の8~10年に対して、日本企業は20年ほどである。

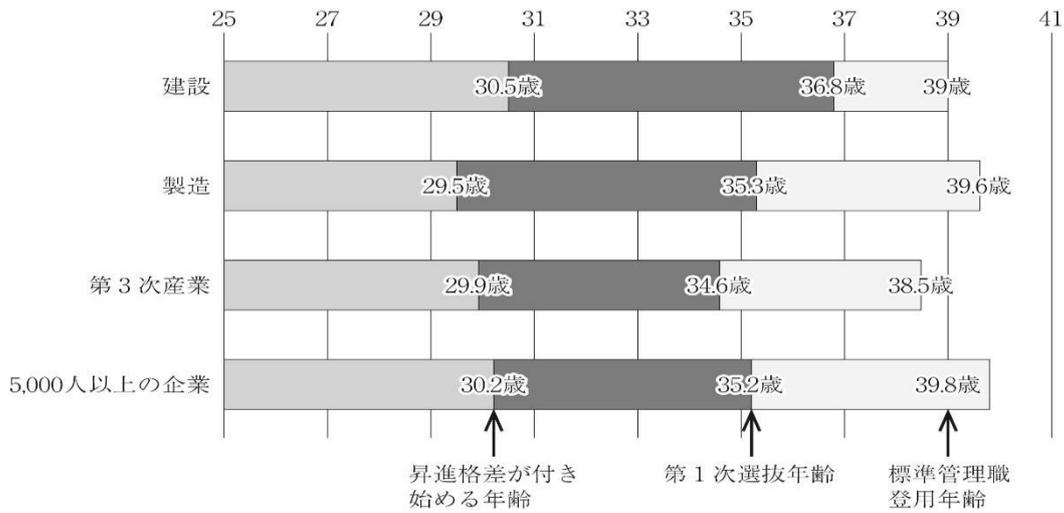
そこで、社会経済生産性本部(2005, 2012)の調査の「管理職登用年齢の推移」表6-1、図6-1によると、2000年、2004年、2012年の第一次選抜年齢が31歳から35歳になっている。この点、本研究でインタビュー調査を行ったA保険会社でも、現状としてあまり変わりはない。米国では40代でCEOに就任するものが出てくることを考えると、決して早いとはいえない。また現在においても昇進速度に大きな変化はない。

表.6-1. 管理職登用年齢の推移① (％)

	2000年		2004年	
	標準登用年齢	第1次選抜年齢	標準登用年齢	第1次選抜年齢
28歳以下	1.1	5.5	2.7	10.1
29~30歳	3.7	8.8	6.4	14.1
31~35歳	17.7	<u>44.5</u>	21.8	<u>38.7</u>
36~40歳	54.7	38.7	47.3	36.2
41歳以上	22.9	2.5	21.8	1

出所：社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」（2005）を元に筆者作成

図 6-1.管理職登用年齢の推移②



出所：社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」（2012）を元に筆者作成

ホワイトカラーの昇進について一般的に従業員は、「係長→課長→（次長）→部長」という形で昇進していくが、大手重工業企業を分析した今田・平井(1995)は、昇進はキャリアの段階に応じて、3重構造になっていることを明らかにした。

まず、初期キャリア（入社後の数年間）では一律年功型であり昇進・昇格は一律に処遇される。先行研究からは、この同一年次同時昇進の理由について、余りにも早期の昇進の選抜によってモチベーションが低下することを防ぐ、従業員の能力評価から忝意性を排除できる、従業員の能力向上を期待できるなどが主にあげられている。中期キャリア（係長から課長に就任するまでの期間）では昇進スピード競争型と呼び、昇進のスピードに差はつくがその差は小さく、遅れるものも出てくるが昇進する。その後、後期キャリア（課長以降）では、トーナメント競争型と呼び、上職へ昇進しないで滞留する者が出現し、さらに昇進しない者との資格の差も大きくなる。

また、係長になるまでの昇進スピードは課長の昇進にあまり影響はないが、課長への昇進スピードはその後の昇進に影響を及ぼし、遅れて昇進したものはその後の役職につけない等その遅れを取り戻せないという。次に示す日本労働研究機構(1993)の表 6-2 のデータは、1,000人以上規模の企業に対して、入社後同期入社の従業員の昇進・昇格に差をつけるかどうかを調査したものであるが、どの業界も“入社して5年程度までは昇進に差がつかない”という結果であり、7～8年程度を合わせると8割以上になる。この点、本研究でインタビュー調査した企業でも同様の結果であった。むしろ、このような早期に昇進できない制度が、優秀な若い世代の社員のモチベーションを下げた離職につながるという懸念を示している企業もあった。また、上記の社会経済生産性本部(2012)の図 6-1 の調査の結果でも、30歳ぐらいまでは昇進格差に差がつかないことを示している。一概に比較はできないが、これら

の結果を見ると 30 年経過しても人事制度上の昇進速度にそれほど大きな変化はないと考えられる。

そうすると、このような「昇進構造」では、昇進格差が付き始める時期から第一次選抜の時期にかけて、女性が出産の時期にぶつかる可能性があるため、産前産後休業や育児休業制度を利用すると、キャリアの停滞が起こり、女性の管理職以上の昇進にとっては不利になる恐れがある。つまり、昇格前の数年間に連続して一定水準の評価を得ることを昇格基準としている場合、その期間と産前産後休業や育児休業と評価期間が重複すると、要件を満たせなくなり、その分昇進が遅れてしまうことになる。

表 6-2. 同一年次同一昇進の期間

	入社後 5 年程度	入社後 7～ 8 年程度	入社後 10 年程度	入社後 12 ～13 程度	入社後 15 年程度	入社後 15 年以上	不明
建設業	<u>58.3</u>	<u>22.2</u>	16.7	2.8	-----	-----	-----
製造業	<u>66.3</u>	<u>21.1</u>	7.4	3.2	1.6	-----	0.5
卸売・小売業	<u>63.5</u>	<u>17.3</u>	7.7	9.6	1.9	-----	-----
金融・保険、 不動産	<u>75</u>	<u>10.4</u>	12.5	----	2.1	-----	-----
運輸・通信、 電気	<u>36.4</u>	<u>36.4</u>	18.2	4.5	4.5	-----	-----
サービス業	<u>61</u>	<u>22</u>	9.8	2.4	2.4	-----	2.4
その他	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
5,000 人以上 の企業	<u>57.7</u>	<u>24.4</u>	11.5	3.8	2.6	-----	-----

出所：日本労働研究機構「大企業ホワイトカラーの異動と昇進」（1993）を元に筆者作成

次に、女性従業員は男性と同じようにこの昇進ルートにのれているのか確認する。百貨店、小売業での女性の昇進についての事例研究を行った八代(1995)によると、女性は「昇進できないグループ」に配属されてきたという。それは、統計的差別理論⁷⁰を用いて考えれば、企業は平均的な勤続年数が男性より短い女性について、人的投資を行う際に、教育訓練の機会を与えることに躊躇する。つまり、個々人の勤続可能性について採用段階で十分な情報を得ることが不可能に近いと、女性は「昇進できないグループ」に配属され、勤続意思を持ち合わせた一部の女性は訓練機会を与えられないという差別を被るとしている。しかし、勤

⁷⁰ 企業が個々人の能力についての情報を収集することが困難である場合、その代理指標として性・学歴などの属性を用いるため、その集団の平均値よりも高い能力を有する者が不利益を被るという考え方。

務可能性や能力の見極めの時期を越えると役付階層に昇進することも見出している。そのためには人事部と配属部門との情報の非対称性の問題があるので、偏りのある部門での評価や女性の育成に消極的な管理職の存在も考慮すると、考課や人材育成についての人事部門の機能の重要性を指摘している。

そうすると、出産後勤務を継続した場合でも女性にとって「出産の時期」をどう乗り越えるかが昇進するためには重要になってくるのがわかる。現在では、産前産後休暇、育児休業、その後子どもが3歳になるまで短時間勤務ができるように両立を支援する法律が規定され、さらに大企業では法律を上回る両立支援制度が充実している企業も多く、かつこれを利用できる環境にもあるので、八代(1995)の論じた時期とは違い、継続して勤務する環境が整ってきている。しかし、これらを利用すると産前産後休暇と育児休業を全て取得した場合1、2年のブランクが生じる。その期間は人事評価がされず、昇進要件を満たすこともできないため、その分昇進が遅れてしまうという問題がある。

しかも現在は晩婚化で出産年齢が遅くなる傾向にあると考えられ、昇進格差が付き始める年齢と出産時期が重なるケースも多いと考えられる。また、年次が若いうちは昇進が遅れている者などに敗者復活の道が用意されているケースもあるが、一方で、一度昇進が遅れてしまうと上述したようにその遅れを取り戻すことが難しくなるケースも多いと考えられる。

つまり、両立支援制度を利用すると昇進が遅れる可能性があり、トーナメント戦に敗れて部長職に就任できない可能性も出てくる。このように制度を利用しないことを選択しないと昇進できないのであれば、雇用継続はされるが、その先にある管理職登用という目的を考えると育児休業制度などの両立支援制度を整備しても、その効果が期待できなくなる。

さらに、復帰後、会社としても責任ある仕事を任せられるのかどうかという不安や本人への雇用継続の意思確認をしながら仕事をすすめていくという点で、思い切ってその期間、仕事を通じて人材育成するための経験を積ませることが難しくなる。このような背景から、大内(2014)によると、総合職女性は、上述の昇進構造を前提とする限り、産前産後休暇を取得したらすぐに復帰するなどの傾向にあり、企業の両立支援制度を十分活用できる人は少ないとしている。

すなわち、現実には、子どもがいない女性が出産してもすぐに復帰し、仕事を産前と変わらずに遂行していかなければいけないのであれば、総合職で入社しても管理職への昇進を断念せざるを得ない女性も少なからずいると考えられる。

②職務の配置（横の移動）について

職務ローテーションにはその異動を通じてさまざまな職務経験を獲得するというキャリア形成の機能があるが、日本労働研究機構(1993)の調査によると、大規模企業ほど定期的な配置転換の実施率が高く、業種別では特に金融・保険、不動産業で比率が高いという結果が出ている。また、若年層と年齢層の高い世代とは配置転換の目的が違い、若年層は人材育

成、多能的な能力を身につけるため、従業員の適正を発見するためという企業の目的が高くなっている。

この点、前述の①では先行研究によると日本は遅い昇進であるとしたが、その遅い昇進であった場合と早い段階での昇進であった場合にスキル形成にどういった違いがあるだろうか。

日本労働研究機構(1997)によると早い選抜の場合は組織階層上の役割に応じたキャリアの分化が入社後早い時期から生じることになりキャリアの「縦」を規定する。つまりキャリアを通じたスキル形成は「縦」が「横」よりも基軸になる。一方遅い選抜の場合、キャリアの未分化が遅くなり、いかに「横」の異動が行われるのかがスキル形成にとって重要であるとしている。そして、「横」の異動を通じてどれだけスキルを向上させたかが、キャリアの分化をもたらす後の決定的選抜の勝敗を左右することになる。したがって、遅い選抜の場合はキャリアの「横」が「縦」よりも基軸になる。

次に、日本労働研究機構(1993)の調査した表 6-3 によると、役員クラスに昇進するまでに少なくとも経験させることが必要な部門として、5,000人以上の企業では、営業部次に企画部が多い。また、業種によっても違い金融・保険、不動産、卸売・小売、運輸・通信、電気・ガス供給業などでは人事部門も高い割合になっている。

では、遅い選抜では配置転換が昇進の基軸とされると上述したが、女性はそれらの部門にどのくらい配置されているのだろうか。労働政策研究・研修機構(2015)の調査した図 6-2 によると、昇進に一番必要だとされている営業部門への配属について、男性が 9 割以上の職場がある企業割合が 6 割を超えている結果になっており偏りが傾向として見られる。背景として、女性が商談や営業に来ることに抵抗を感じる企業もまだ少なからずあるようである。(松繁・梅崎 2003)の銀行を調査した結果によると、企業の中には女性銀行員に対して偏見を持っており、女性銀行員では重要な仕事の話ができないという反応を返す場合があるという。また、労働政策研究・研修機構(2015)の調査した図 6-3 では、配置、育成が同世代の男性と同様で、管理職に必要な知識、経験判断力を有する女性が育成されているかを示したものだが、特に建設業や製造業では配置が男性と異なっているという割合が高く、配置や育成への取り組みがそれほど進んでいるとは言えない。この図 6-3 の結果と冒頭で記載した産業別管理職割合表 2-1 と照らし合わせてみると建設業や製造業、卸売、小売業では配置育成が男性と同様にされていないという割合が特に高く、管理職割合も低い。一方、教育、学習支援業では配置育成が男性と同様にされているという結果が出ており、管理職割合は他の産業と比較すると高い割合となっている。

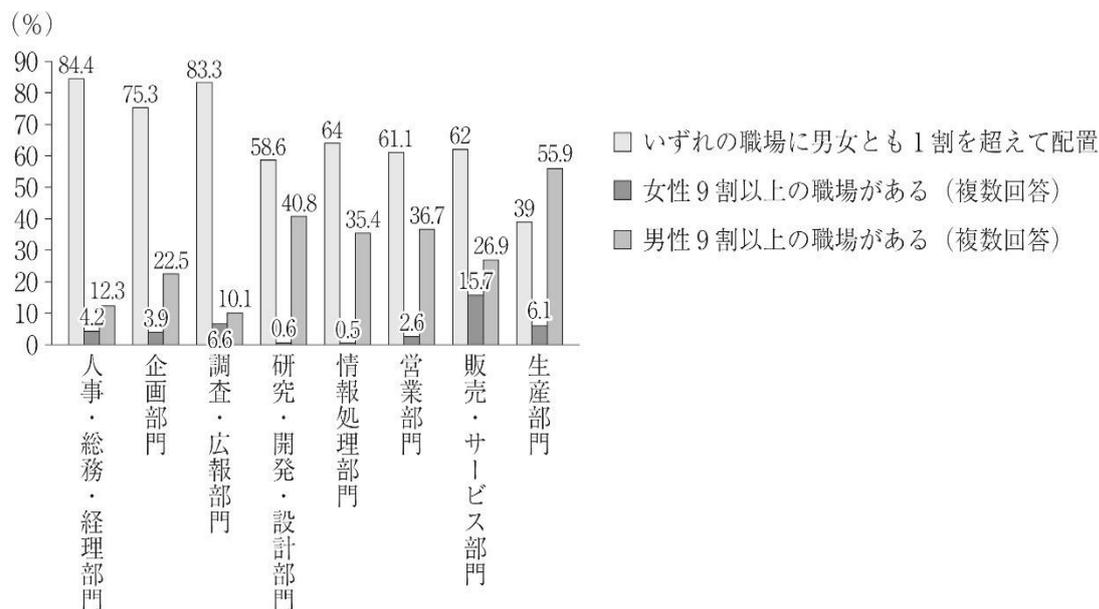
以上から先行研究でも遅い選抜である日本では配置転換が昇進の基軸になり、重要な役割を果たすとされているが、また、産業においてはその差が顕著であり、一部の産業を除いては女性に対しては十分な配置転換が行なわれているとは言えず、その結果、管理職に必要な育成が十分になされていないと言えるのではないだろうか。

表 6-3. 役員クラスに昇進するまでに経験させることが必要な部門

	人事	総務	営業	経理	購買・ 外注	研究・ 開発費	国際	企画	情報 処理	製造	その他	不明
建設業	<u>30.2</u>	16.3	<u>55.8</u>	32.6	-----	2.3	2.3	<u>39.5</u>	2.3	23.3	9.3	14
製造業	<u>24.1</u>	8.8	<u>56.9</u>	28.8	3.1	9.8	7.5	<u>29.2</u>	1.4	26.8	10.8	18.3
卸売・小売 業	<u>38.6</u>	6.9	<u>90.1</u>	31.7	2.0	2.0	5.0	<u>38.6</u>	2.0	2.0	5.0	6.9
金融・保険、 不動産	<u>28.1</u>	6.3	<u>87.5</u>	18.8	3.1	-----	1.6	<u>54.7</u>	1.6	----	4.7	9.4
運輸・通信、 電気	<u>44.4</u>	28.6	<u>77.8</u>	33.3	-----	1.6	4.8	<u>36.5</u>	1.6	4.8	6.3	12.7
サービス業	<u>36.6</u>	28.2	<u>63.4</u>	26.8	4.2	2.8	5.6	<u>31.0</u>	7.0	9.9	4.2	15.5
その他	-----	-----	<u>100</u>	----	-----	-----	----	----	----	----	----	----
5,000 人以 上の企業	<u>16.5</u>	5.5	<u>50.5</u>	16.5	-----	3.7	9.2	<u>31.2</u>	0.9	10.1	17.4	27.5

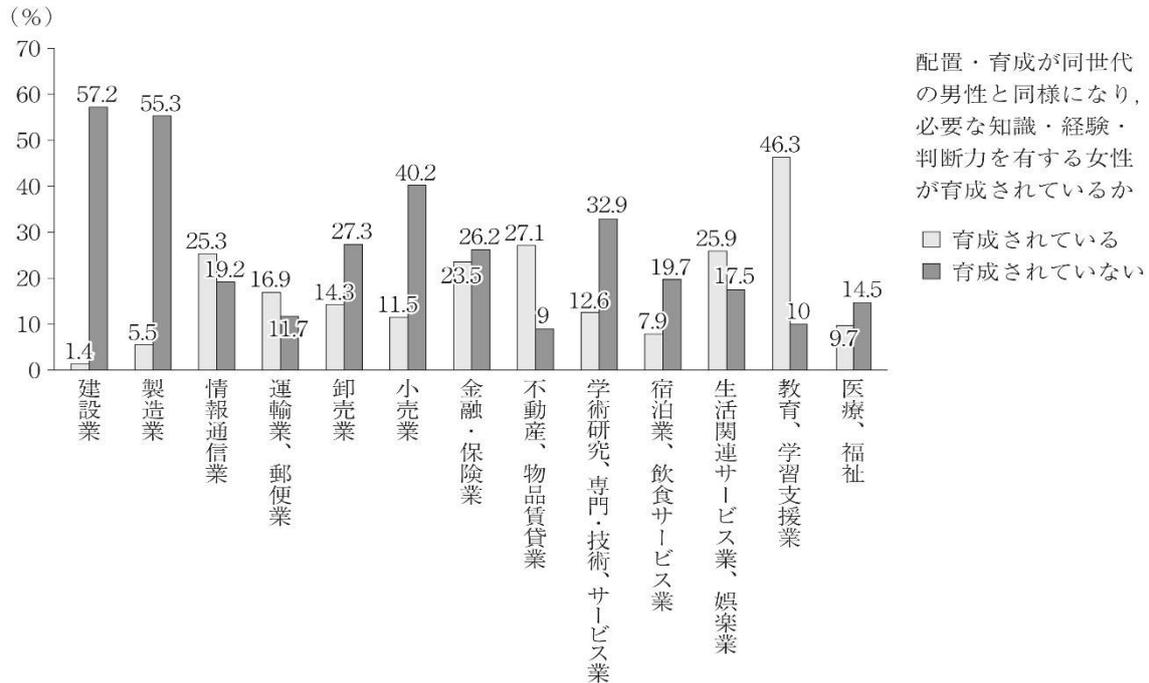
出所：日本労働研究機構「大企業ホワイトカラーの異動と昇進」(1993)を元に筆者作成

図 6-2. 規模別、部門、配置状況企業割合（1,000 人以上の企業）（%）



出所：JILPT「採用・配置・昇進とポジティブ・アクション」に関する調査報告書(2015)を元に筆者作成

図 6-3. 業種別管理職手前（係長等）の世代の女性（管理職登用の可能性のある職種）の育成状況（%）



出所：JILPT「採用・配置・昇進とポジティブ・アクション」に関する調査報告書（2015）を元に筆者作成

第 2 節 女性が昇進する際の昇進構造の問題点（「総合職」以外で採用されたケース）

(1) 「コース別雇用管理制度」の導入状況と問題点

次に、コース別雇用管理制度が導入されている総合職以外の女性についての管理職登用に関する問題点を述べる。

総合職以外の雇用区分で管理されている一般職等の従業員については、第 1 節で述べた総合職のように、職務の配置（横の移動）を適度に行いながら昇進（縦の移動）していくような昇進構造とは違い、配置転換も少なく、昇進に上限が設けられているケースがある。

この「コース別雇用管理」とは、厚生労働省雇用均等・児童家庭局(2007)⁷¹によれば「労働者の種類、資格等に基づき複数のコースを設定し、コースごとに異なる配置・昇進、教育訓練等の雇用管理を行うシステム」としている。例えば、典型的な例として事業の運営の基幹となる事項に関する企画立案、営業、研究開発等を行う業務に従事するコース（いわゆる「総合職」）、主に定型的業務に従事するコース（いわゆる「一般職」）、総合職に準ずる業務に従事するコース（いわゆる「準総合職」）等のコースを設定して雇用管理を行うものである。その他、採用した事業場の周辺等に勤務地を限定し、勤務地に限定のない者と異なる雇用管理を行うなどもある。

渡辺(2001)によるとコース別雇用管理制度は、1980年代以降、経済的背景と法的背景

⁷¹ 2007年1月22日雇児発第0122001号 別添。

の問題を解決する方法として、金融機関等の大企業を中心に導入された。

経済的背景とは ME 技術革新の導入に伴う職務の質量的変化、産業構造の変化、若年労働力の減少と高齢化社会の到来、女性の高学歴化と職場進出、労働力市場の流動化の中での人件費を中心とした企業におけるコスト削減の追及である。

そして、法律的背景とは、職業意識や価値観の多様化、ワーキングスタイルやライフスタイルの多様化に伴い、その動向を反映した、男女雇用機会均等法、労働基準法、育児介護休業法などの法整備である。よって、これまでの、画一的な集団主義的な雇用管理から、多様な人材を多様な意欲や能力に応じて、多様な形態で採用し、多種多様なキャリアコースを設けて、個人別にきめ細かく処遇する雇用管理の展開であった。

この「雇用管理の多様化」とは、①将来の「労働力不足時代」への対応として、年齢別・性別・経歴別・国籍別のすべてにわたった多様な人材の活用、②非正規雇用としてパート・アルバイト、嘱託社員、契約社員、派遣労働などの採用形態の多様化、③個々人のワーキングスタイルに合わせたフレックスタイム制、時差勤務制、短時間勤務制あるいは、限定勤務地制、在宅勤務など勤務形態（時間・場所）の多様化、④キャリアコースの多様化、これらは例えば、複線型雇用管理、社内公募制度などであり、現在においても、自らのキャリア・デザインに従いキャリアコースを「自主的」に「選択」させる制度として普及しつつある。

このように、コース別雇用管理は、多種多様な価値観やライフスタイルを持つ個人に適応させた雇用管理の多様化という新しい動向の中で生まれ、導入されたものであるといえる。しかし、本来は、企業が女性の継続雇用を促す制度として導入されてきたコース別雇用管理制度であるはずが、一方で女性の能力の有効な発揮を妨げる要因となっている。

というのは、男女雇用機会均等法が施行された前後に、コース別雇用管理制度が導入され、総合職に女性も採用され始めたが、採用人数は圧倒的に少なく、多くの女性は一般職として入社した。

加えて、(財) 21 世紀職業財団(2005)⁷²によると、コース別雇用管理制度のある会社では、一般職については、「採用当初から管理職になることを予定されていない」とする企業が 47.2%と高い。また、「係長相当職まで予定されている」とする企業は 26.8%、「課長相当職まで予定されている」が 13.8%、「部長相当職まで予定されている」とする企業は 7%と、ほとんどの企業が昇進に限界を設定していることがわかる。また、「課長相当まで予定をしている」のは、最も多い業種で、飲食業・宿泊業の 33.3%であるという結果である。

このような実態からも推測できるように、コース間の転換制度は設けられているものの、そもそも一般職は、管理職に昇進させることを予定して採用および教育を行っていない

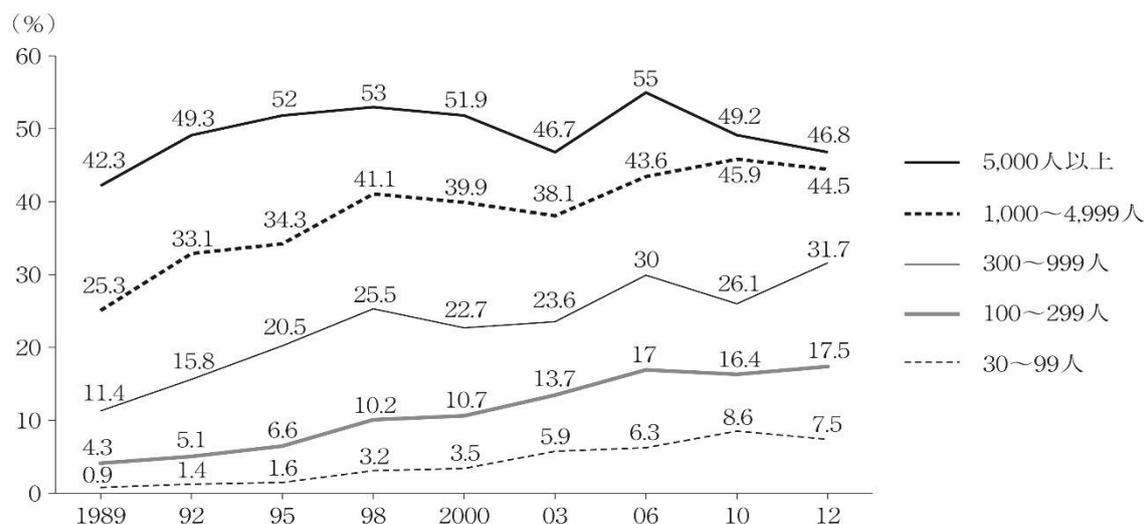
⁷² 「女性労働者の処遇等に関する調査」(2005) 対象企業は、労働者 100 人以上の企業 13,000 社で調査実施時期は、2004 年 12 月～2005 年 1 月で郵送調査を行った。コース別雇用管理を実施している業種は金融・保険業 (39.7%)、建設業 (24.8%)、卸売・小売業 (22.5%) の順に割合が高い。実施していない企業は、飲食店、宿泊業 (93.3%)、教育・学習支援業 (92.3%)、医療・福祉 (92%) の順で割合が高い。

ため、一般職から総合職へコース転換することが著しく困難な制度といえる。

その他、①コース区分の合理性が明確でない、一般職の勤続年数が長期化する中でコース区分の合理性やコース間の処遇の格差についての納得を得られなくなっている、②総合職について女性が事実上満たしにくい全国転勤への要件の必要性が十分に検討されていない、③職能資格制度⁷³を導入している会社では一般職の昇格、昇進に限度があり、総合職における管理職階以上の昇格、昇進は設定されていない等の問題点がある。また、脇坂(1998)によると勤務地限定を選択しているいわゆる「転勤なし」の従業員にも、昇格等級に上限があるとされている。

さらに、前章第4章第3節「組織的要因」の配置転換の箇所でも述べたが、コース別雇用管理制度等で、総合職と一般職で分けた場合、特に一般職の技能の幅が狭いため、一般職は、ある一分野については、深い技能を持つが業務全体をつかむことは難しく、この点からも総合職に転換する機会を阻む可能性がある。図6-4は厚生労働省(2012)の調査によるコース別雇用管理制度の制度がある企業の割合の推移を示したものであるが、現在においても5,000人以上の企業で導入割合が高いのがわかる。

図6-4. コース別雇用管理制度の導入状況（制度ありの割合）の推移(%)



出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」（2012年）を元に筆者作成

では、「一般職」から「総合職」へはどのくらい転換できているだろうか。表6-4の厚生労働省の調査⁷⁴によると5,000人以上の企業で2005年から2007年に転換した実績をみる

⁷³ 個々の保有する職務を遂行する能力を評価基準として資格を定める制度で、1970年以降、大企業を中心に導入された。

⁷⁴ 2007年度に都道府県労働局雇用均等室職員が企業を訪問し、コース別雇用管理制度の実施状況を確認するため、人事・労務管理担当者と面接のうえ実施したものである。対象企業は全国の123社で、このう

と、人数の実績はわからないが、上述したように総合職に転換するための十分な人材育成などの体制が企業内では整っていないことを推測すると、3年間で「1度又は2度あり」が53.8%、「1度もなし」が15.4%、という状況から、容易に転換できるとは言い難い状況にあることが窺える。実際に、本研究でインタビュー調査をしたA保険会社でも、昨年度は1名、この5年間では毎年転換者がいるものの数名とのことであり、決して多いとは言えない現状である。

表 6-4. コース転換実績(一般職→総合職)

企業規模	毎年あり	1度又は2度あり	1度もなし
5,000人以上	30.8%	53.8%	15.4%
1,000～4,999人	20%	43.3%	36.7%
300～999人	9.5%	52.4%	38.1%
300人未満	4.3%	39.1%	56.5%

出所：厚生労働省(2005～2007)を元に筆者作成

ところで、ここ数年、政府では、雇用制度改革の柱として掲げ、正規・非正規雇用に二極化した働き方から、多様な働き方にシフトするための「多様な正社員」モデルの確立を進めている。具体的には、短時間正社員、無期社員⁷⁵、勤務地限定正社員などの細分化した雇用区分を設けて従業員のニーズを汲んだ雇用管理を行うように企業に対して助成金を支給して促進している。

この「多様な正社員」の企業への導入は非正規社員をステップアップさせるための施策だけではなく、それ以外にもいくつか効果が期待されている。例えば、新卒社員が希望する職種に限定して入社し、ある程度経験を積んでから他の職種にも配属される無限定正社員⁷⁶を選択することも可能になる。そうすれば、そのまま専門性を追求するか、もう少し幅広い経験を求めて無限定正社員を選択するかを入社して一定期間が経過してから自分で決められる環境にあるので、新卒一括採用で希望しない部門への配属を受け入れられず、ミスマッチによる早期退職を防ぐ効果もある。あるいは、育児・介護をする従業員についても、一定時期を労働時間や労働日数あるいは勤務地を限定することで両立を図っていくことができる。

しかし、一方で、各雇用区分の役割に応じたキャリアルートとそれに沿った能力開発・育成体系をどのように構築するのか、各人の事情や意向を十分反映できる区分転換ルールを

ち5,000人以上16社、1,000～4,999人47社、300～999人26社、300人未満34社の内訳である。ヒヤリングは2007年4月～2008年3月にかけて行われた。表5はそのうち一般職から総合職への転換制度を導入している企業87社について集計したものである。

⁷⁵ 労働契約法18条により、有期労働契約を更新し5年を経過すると無期社員となる権利を得られるため、2019年には無期社員が新たに発生することになる。

⁷⁶ 一切制約のない働き方の雇用形態で、いわゆる総合職をさす。

どのように構築するのか等の課題がある。特に後者では、区分転換が容易にできなければ、昇進の限界が生じるという結局のところ上述した「総合職」・「一般職」型のコース別雇用管理制度と共通する問題が出てくる。こうしたことから、以上のように「限定正社員」の活用を促進する一方で、2007年改正の男女雇用機会均等法の施行規則では、コース別雇用管理制度を導入した場合、その制度の内容が、例えば、①一方の性の労働者のみを一定のコース等に分ける、②転勤が条件になっているコースに応募した者のうち、女性にだけ面接で転勤の意思を確認する、③形式的には男女双方に開かれた制度になっているが、実際の運用は男女異なる扱いをする、④配置、昇進、教育訓練、職種の変更などに当たって、男女別で運用基準に差を設ける等となっている場合には、男女差別に該当する旨を明確にしたところである。

一見従業員のニーズにかなった雇用管理にみえる「多様な正社員」制度であるが、結局のところ、女性の管理職登用を考えた時に、実際問題として転勤等のキャリアアップが昇進条件となる等の従来の「昇進構造」が変わらなければ、雇用区分間で転換が容易でない限り、管理職登用への障壁となる可能性がある。つまり、限定社員のままでは総合職と同じ「昇進ルート」にエントリーすることが出来ないことになり、昇進の限界となるおそれがある。

厚生労働省(2012)の調査によっても、「コース転換」の重要性を意識してその調査を行っているが、5,000人以上の規模の会社では、現状、約半数が「コース転換制度」自体は導入していると答えている。ただし、今後、その運用実績について、どのくらい柔軟に「コース転換」が行なわれるのか継続して確認していく必要がある。この点、参考となる先行研究もあり、大内(2014)によると近年、コース別雇用管理制度の見直しがなされて、「一般職」が「準総合職」に転換させるといった動きがみられるが、その「準総合職」の内容は、「総合職」より給与が低く、上位の役職への道が限られるという。また、管理職の中には一般職で入社した人も多く含まれており、若年の一般職をまとめる女性部下の多いグループリーダー的な役割の管理職も少なからずいるという。このように、限定社員の中での管理職への昇進は増えている可能性もあるが、そのルートの昇進には限界を設けることも多い。

この総合職と一般職の区分であるが、一般職に女性が採用されることが多い現状を踏まえ、現在では男女雇用機会均等法違反に抵触する恐れがあるとして、当該制度を撤廃している企業が多い。しかし、問題が決して解決されたわけではなく、実態としてみると一般職という名称を変更したに過ぎない例や一般職から勤務時間や勤務場所を限定している限定正社員などに形を変えたに過ぎないように考えられる。よって、繰り返しになるが、育成面も含め雇用区分の転換が柔軟にできる制度かどうか重要となるであろう。

(2) 裁判例から見た「コース別雇用管理制度」について

前述のとおり男女雇用機会均等法の施行前後の頃、「コース別雇用管理制度」が多くの企業に導入されてきたが、一般職に女性が採用されることが多い実態を踏まえ、総合職と一般

職の賃金等の処遇の格差が大きいことから内容や運用が男女差別となっているとして争われた訴訟がある。例えば、兼松事件（東京高裁 2008 年 1 月 30 日判決）、住友金属工業事件（大阪地裁 2005 年 3 月 28 日判決）、野村証券（男女差別）事件（東京地裁 2002 年 2 月 20 日判決）などであり、判例となっているものが少なからずある。男女雇用機会均等法が改正された 1999 年 4 月改正前は、従業員の募集・採用、配置・昇進、教育訓練に関する差別の禁止が努力義務だったため、コース別で男女に分けて採用や処遇をしても違法と判断しない裁判例が多かった。

しかし、改正以降の判決は、少なくとも明らかに男女によるコース別処遇を維持しているとされる場合は全て違法性を認めたものになっている。裁判所は、住友金属工業事件では、男女の評価区分や査定区分に差別的な取り扱いを認めたものと評価しており、野村証券事件では、上司の推薦を転換の要件にすること、兼松事件については、コース転換の要件に考課評価を加えた点につき、主観的判断が入る余地があるとしてその問題を指摘している。

この点、2015 年 9 月に同一労働・同一賃金推進法が施行され、今後は処遇等に差をつけるのであれば、雇用区分に応じた職責・配転範囲や職務の内容の違いを明確にしなければ、違法とされる危険性は一層明らかとなった。

今後は、コース別雇用管理制度は、企業が導入するにはそれが性差による差別的な取り扱いであると評価されないような運用に一層の留意が求められる可能性がある。柔軟な昇進構造や人生設計を可能とするような運用となるのであれば、企業にとっても従業員にとってもマイナスばかりではない、プラスの面も多くあると思われ、固定的な昇進構造を打破する機運につながられるかどうか注目される。

第 3 節 インタビュー調査結果の分析

本節では、上で記述した先行研究にある昇進構造の問題点について、第 5 章と同様、女性活用度が高いとされる日本企業の 4 社の実態を確認し、そこに見られる女性管理職登用を阻害する要因について分析するものである。インタビュー調査の実施の概要、調査対象の特徴については、第 5 章に述べた通りであるが、特に本章の課題である昇進慣行に関して、対象企業 4 社の特徴をまず説明する。

【A 保険会社】

A 保険会社の等級制度は、以下の図のとおりである。そして、昇進慣行を少し記述すると入社 5 年までは差がつかず、5 年後はほぼ全員役付に昇進する。その後、グレード 7 の役付（ここで複数年経験）からグレード 5 の課長補佐への昇進が最初の大きなふるいである。次の大きなふるいはグレード 5 の課長補佐（ここで複数年経験）からグレード 5 の課長、その次がグレード 4 の課長（ここで複数年経験）からグレード 3 の部長への昇進である。特にグレード 7 の役付からの昇進とグレード 4 の課長からの昇進が重要である。最短昇進は、課

長まで13年経験し、14年目（36歳）から課長、そこから7年経験し部長（44歳部長）に昇進後54、5歳までが就任期間となる。

介護などの看護に従事する社員についての対策は現在とっていない。もし、総合職勤務が出来ない場合は、総合職から地域限定職に職種転換することもある。こうした地域限定職の男性は約1割（病気含む）程度在籍している。

等級制度では、2年で1資格昇格するルールになっているが、もし育児休業期間と重なった場合は、その2年のうち過半以上出勤すると、育児休業を取得していたとしても昇格しないわけではなく、ある程度考慮はする。つまり総合評価をし、現在の実力を時価評価して、上司が昇格するかどうか決定するので、そこには明確な基準はない。また、昇進時のタイミングと育児休業期間中が重なり、その間のブランクがあるからといって、それをそのまま評価するわけではない。管理職への昇進は外部のアセスメントも参考にして決定している。

総合職と地域限定職は、同じ賃金テーブルと評価方法であり、職責で分類しているので、地域限定職でも、優秀だと途中から判断した場合は総合職と同じく昇進させる。

表 6-5. A保険会社の等級制度

グレード	職 位
1	
2、3	部長（44歳）
④、5	課長（36歳）
⑤、6	ライン（課長補佐）
7	役付（副長）
8	新入社員

出所：インタビューを元に筆者作成

【B卸売会社】

B卸売会社では上で述べたように、入社後店舗に配属され、最短3年で店長に就任できる。店舗に配属後、6年で店舗ルートか事務ルートに分かれる。その後、各ルートで主任は最短4年で係長に、係長は最短2年で課長（管理職試験あり）に昇進できる。

また、7段階評価で2年連続、6、7の評価をとらないと昇格できない。昇進はポストが空いていることが前提になるが、管理職への昇進は、等級と資格要件を満たしていれば管理職試験を受けて、筆記、面接（これが一番比重が高い）で決定する。第6章でも述べたが、短社員は目標が少し下がるので、その間、実際は昇進が難しい。

【C教育・学習支援会社】

C教育・学習支援会社では、旧制度、新制度ともに昇格と毎年の目標管理による評価結果を連動させていない。つまり、目標管理の評価の結果は、翌年の賞与に反映するだけである。昇格の基準は、第6章でも述べたが、過去の実績と伸びしろを見て、次の等級の仕事が出来るかと判断すれば、部長が推薦する。つまり部長の裁量が大きい。その後、4つの部門の執行役員兼部門長の前でプレゼン審査がある。そこで、昇格後の仕事出来るかどうか審査をする。合格すれば、次に、組織人事委員会で、評価の個人的な差異を調整し、評価の公平性をはかったうえで最終決定する。

課長以上の昇格には、筆記と役員面接も行う。係長(3等級)より下の役職は、部門長が最終的に承認し、その後人事部が決済する。つまり係長への昇進は部門長の裁量が大きい。

旧制度の等級は3層(等級)に分かれており、新人層、一般職層(一番下は新制度の4級と同じ)、管理職層(課長以上)となっている。一般職層は、平均7年(最短で5年)かけて自動積み上げ式の号俸で上がり、一般職層から職務グレード(バンド)で区分されている。このように、新人層は平均7年(早い人で5年)在籍しなければ上の層に昇格できないため、優秀な若手(4~5年たつと)はモチベーションが下がり、諦めて退職してしまう。

一般職層から管理職層への昇格には事前に3つの試験を受けて合格すると受験資格が得られる。管理職層へは、早い人では32歳で昇格し、平均35~45歳でグループリーダーになる。しかし、役職のポストが埋まっているので、実質は32才ぐらいで昇給が止まる。

また、管理職層には500人(約正社員の20%)が在籍している。そのうち約半数は非管理職である。つまり、旧人事制度には、降格する制度はないので、管理職を罷免されても、管理職手当が外されただけでそのまま滞留している。したがって、管理職ではなくなってもこの層に残るので、職務グレード(バンド)と役職が連動していない。

【D病院】

D病院の昇進基準はまず、所属長の推薦と、連続した複数年の評価を見る。必ずしもA評価(上から2つ目の評価)を連続でとらなければ昇進できないわけではない。昇進試験は筆記試験と役員面接である。

旧人事制度では、「トリプルA制度」があり、3期連続A評価をとると次の等級に昇格できる。また、評価方法は目標管理だが、目標は個人が設定できるので実態としてA評価を取りやすい。その他、昇格試験を受けるのに、年度ごとに一定のポイントを積み上げると、1つ上の昇格試験を受ける権利が得られる。昇格したらそのポイントはリセットされ、また初めから積み上げる。これらの制度があるため、上位等級に昇格しやすく、一方、役職は少ないので、上位等級に滞留している社員が多かった。その制度を新制度では廃止した。

専門職(技師等で看護師は違う)は定義されている仕事が出来れば、その等級に格付けさ

れる。そして、それ以上の能力を必要としない。つまり社員間の差が付きにくく、多くの等級は必要ない。したがって、検査技師は5等級止まりになるなど、等級もある程度で打ち止めになるので、不満があった。それゆえ、新制度では6等級からラインコースの他に専門職コースを設定した。

新人事制度では、上位等級の要件を満たし昇格するには、まず所属長の推薦が必要である。また、求められる役割を満たせないと複数年経過後、降格できるように設計している。

女性は、結婚すると、子育てや夫の転勤などの理由で、男性より退職率が高まる。それゆえ、人事部としては男性従業員を活用する目線で人事制度を作らざるを得ない。また、家族の介護などの看病する社員を想定した人事制度ではない。

ここまでの、4社のインタビューの内容である。次に、女性活躍を推進しているこの4社について、同章で述べた同一企業の内部労働市場を通じて人材を育成し、活用することを前提とした男性中心の日本企業の昇進構造の特徴があるかどうか確認する。ここで確認すべき特徴については以下のようにまとめられる。

- ①第一次選抜年齢が31歳から35歳が多い。
- ②入社して5年程度までは昇進に差がつかず、入社して7~8年程度を合わせるとその割合は8割以上になる。
- ③昇進はキャリアの段階に応じて3重構造になっている（万を超える規模の企業）。
- ④昇格前の数年間に連続して一定水準の評価を得ることを昇格基準としている。
- ⑤営業部門への配属など、男性が9割以上の職場がある。
- ⑥女性の配置転換が男性と同様にされていない。
- ⑦コース別雇用管理制度を採用しており、一般職から総合職へコース転換することが著しく困難である。
- ⑧勤務地限定社員は、昇格できる等級に上限がある。
- ⑨家庭を持つ総合職女性に対し転勤が配慮されていない。

つまり、①と②は遅い選抜をさす。また、①~④、⑨は出産や育児休業を取得する女性が、管理職階以上への昇進をめざすには不利になる恐れがある。⑤、⑥は管理職になるための幅広い経験を積む機会（性別職域分離の問題）が女性には同様に与えられていないことをさす。⑦、⑧はコース別雇用管理制度を導入している企業の限定社員には昇進の限界があることをさす。

次に、この4社には、①~⑨の特徴がどの程度みられるのか確認し、表6-6にまとめた。

表 6-6. 日本の昇進構造の問題点

問題点	A 保険会社	B 卸売会社	C 教育・学習支援会社	D 病院
女性管理職 割合 (課長以上)	0.9% (総合職) 11% (地域限定職)	15%	課長層 32%、 部長層 23%、 役員 22%	医長以上 (17.3%)、 医師部長 (5 名)、 事務職 (37.5%)、 コメディカル (55.6%)、 薬剤師 (0%)、 看護師 (100%)、
①	○	×	×	×
②	○	×	○	—
③	○	—	—	—
④	○	○	×	×
⑤	×	×	×	×
⑥	× OR ○	×	×	×
⑦	○	—	—	—
⑧	○	—	—	—
⑨	△	×	○	—
問題の個数	8	1	2	0

出所：インタビューを元に筆者作成（問題がある箇所には下線を引いている）⁷⁷

以上から 4 社の昇進構造について、次の 4 つのことが確認できた。まず、1 つ目、A 保険会社はコース別雇用管理制度を採用しているが、勤務地限定職から総合職への転換の実績が少ない。昨年度は 1 人であり、この実態は同社の 25 年前と比較しても変化がない。したがって、女性総合職の採用も少ないうえに、総合職への転換数も少ない為、総合職割合が低く、それゆえ、総合職の女性管理職率は低い。これらは「日本的経営」に象徴される、男性中心の人事制度の特徴をほぼ有していることがわかる。一方、地域限定職の管理職率は上昇傾向にある。これは、全社的にみると女性管理職率が上昇しても、総合職女性の管理職率の上昇ではなく、昇進に上限のある地域限定社員の管理職率の上昇を意味している。

2 つ目、全てのインタビュー対象企業では遅い昇進であった。A 保険会社は、役付に昇進する 27、8 歳が最初の大きなふり分けの時期にあたり、将来の昇進においても重要な時期だと述べている。つまり、この時期の数年で良い評価を積み上げることが課長補佐に早く昇進できる鍵となる。また、万を超える大企業の昇進構造の特徴として上で述べた、3 重構造の後期キャリアのトーナメント戦に勝つためにはこの時期に遅れると大きな痛手になる。

⁷⁷ A 保険会社の①～③は総合職の昇進構造を、⑥は総合職と地域限定職を示している。

しかし、女性は、その時期がちょうど第1子の出産平均年齢の時期に重なる。それゆえ、出産をする女性にとって、そのまま育児休業等を法定通りに取得することは、昇進が遅れる選択をすることに等しくなる。

C教育・学習支援会社も、最低7年近く新人層から一般職層への昇格に時間がかかるので、その前に退職する若手社員が多いことを前述した。遅い昇進慣行は、このように女性の昇進の機会を阻み、若手社員のモチベーションにもマイナスの影響を与える可能性がある。

3つ目、「④の昇格前の数年間に連続して一定水準の評価を得ることを昇格基準としている」という特徴について、A保険会社、B卸売会社に導入されていた。しかし、A保険会社ではこの点、救済した対応をしている。つまり、査定期間の2年間のうち過半勤務し、総合的に昇格する要件が備わっていれば昇格させるという。一方、B卸売会社は、7段階評価で2年連続、6、7の評価を得ないと上位に昇格できないので、女性管理職率が高くはないのは、この昇格基準の影響もあると考えられる。つまり、産前産後休業、育児休業を法定通り取得した場合（保育園に入園出来ない場合最長2年の育児休業期間を含む）は、最長で2年超休業することになるので、その期間は必然的に遅れることになる。

4つ目、性別職域分離の問題や配置転換の男女差で職務経験に差ができるというのは、A保険会社の地域限定職以外に他の3社では確認できなかった。

以上から、A保険会社では「日本的経営」に象徴される、男性中心の人事制度の特徴が今なお多く存在していた。また、女性の昇進にとって不利な時期である産前産後休業期間中への評価の配慮は有益であるが、上司の裁量が多分にあるゆえに、不利な状況を完全に払拭できる対応策とまでは言えない。A保険会社、B卸売会社のように2年連続高い評価をとらないと上位に昇格できない制度の存在は、企業規模にかかわらず、産前産後休業や育児休業期間があるとその期間が過ぎるまで、昇格要件を満たすことが出来ず、女性管理職率を高められない主要因の1つとなっている。一方、C教育・学習支援会社やD病院では、連続で良い評価を得なければ昇進しないというルールはなく、むしろD病院の旧制度は、昇格に容易に結びつきやすい制度になっていた。その点が女性管理職率にプラスに働いている可能性がある。

第4節 小括

同章では、女性を総合職と総合職以外に分類し、先行研究や既存のデータ、インタビュー調査を通じて、女性管理職の登用が進まない要因が日本企業の「昇進構造」のどこに孕んでいるのか析出した。その結果はつぎのとおりである。

A保険会社はコース別雇用管理制度を採用しているが、勤務地限定職から総合職への転換の実績が少なく、この実態は同社の25年前と比較しても変化がない。一方、昇進に上限のある地域限定職の管理職率の上昇は見られるが、総合職の女性管理職割合は依然として低い。したがって、地域限定職の管理職率が引き続き上昇すれば全社的に女性管理職割合は

増加するが、男性と同じ昇進ルートでの門戸が開かれていないという意味では、実態としてほとんど変化がないことがわかった。

加えて、全てのインタビュー対象企業では遅い昇進であった。すなわち、遅い昇進になると、第1次選抜の時期がちょうど第1子の出産平均年齢の時期に重なるため、育児休業等を法定通りに取得すると昇進が遅れるものが出てくる。

また、女性管理職率の低いA保険会社、B卸売会社では、昇格前の数年間に連続して一定水準の評価を得ることを昇格基準としていた。つまり、産前産後休業や育児休業期間があるとその期間が過ぎるまで、昇格要件を満たすことが出来にくくなる。

このように、30年前の1986年に男女に平等な機会を与えられるようにと男女雇用機会均等法が施行され、その後、募集・採用、配置・昇進、教育訓練に関する差別の禁止が義務化され、以後改正を繰り返し、法律においても規制をかけてきたが、A保険会社に象徴されるように大企業の「昇進構造」にはあまり変化が無いことがわかった。

また、D病院では、女性は結婚すると、子育てや夫の転勤などの理由で、男性より退職率が高まる。それゆえ、人事部としては男性従業員を活用する目線で人事制度を作らざるを得ないと述べていたことからわかるように、「日本的経営」に象徴される、男性優位の「昇進慣行」の本質にあまり変化がないために、女性の管理職への登用は依然として難しいと言わざるを得ないというのが本章から析出される結論である。

第7章 結論と今後の課題

第1節 結論

今後労働力人口が減少することが予想されるなか、日本企業は限られた人材から企業価値を生み出すことが求められる。こうした状況に直面して、日本企業にとってはこれまでの男性中心の労働力構成から、より多様な人材を有効に活用する「ダイバーシティ経営」の重要性が増すと予想されるが、そこで当面の中核的な課題となるのは、女性の活用をいかに推進するかということになるだろう。本研究はこうした観点から、日本企業が経営戦略として「ダイバーシティ経営」を推進し、とりわけ女性の活用を積極的に促進していこうとする場合、そこにはいかなる問題が存在するのか、またどのように既存の組織を変革する必要があるのかという点について、先行研究や既存データ、さらに日本企業に対するインタビュー調査の結果に基づいて明らかにした。

日本では、1999年にポジティブ・アクションが施行され、ダイバーシティの議論が開始され始めたのは、2000年からであり、米国よりも遅く、現在の米国のように、価値を生み出す経営戦略として「ダイバーシティ経営」を採用しているとはいえない。むしろ、日本の多様な人材の活用に対する考え方は、どちらかと言えば、組織の変革を促すものではなく、今まで作り上げてきた日本的経営を反映している組織への同化を前提としていると考えられる。

実際に、日本企業に見られる取組の多くは、企業における「働き方改革」のために考えられた多様な雇用形態の創出といった、ワーク・ライフ・バランスの一環や女性の雇用継続問題を解決する方策にとどまっている。こうした方策においては既存の組織を変革するという視点はあまり見られず、それゆえ企業における女性管理職率を上げることのみが目的化しているという意見も少なくない。多様な人材の活用や女性の活用が企業業績に直結していることが明らかにされれば企業はより積極的に組織変革を推進するようになることも考えられるが、現在の日本の研究において、多様な人材（女性）が企業業績を高めることについての確定的な結果は得られていない。

一方、米国企業においては、アフーマティブ・アクションの施策から転換し、ダイバーシティを優位性が得られる経営戦略とするため、多様性を受け入れ、社員それぞれが能力を発揮し、経営に貢献できるようにする企業風土と仕組みに変革している。

こうした米国企業の先例を考慮すれば、日本企業も「ダイバーシティ経営」を競争優位に結びつけていくために既存の組織や制度を変革していく必要があると考えられるのである。

それゆえ本研究では、日本企業が経営戦略として「ダイバーシティ経営」を採用しようとした場合、どのように既存の組織を変革する必要があるのかという観点から、特に日本企業においてダイバーシティを構成する最も中核的人材である女性について、その管理職としての登用が進まない本質的な要因を、「日本的経営」に象徴される、同一企業で育て、活

用することを前提とした男性中心の人事制度、特に昇進慣行、人事評価制度にあるとして、その問題点を析出すべく分析を進めてきた。

まず、第2章で女性管理職率等の現状を把握し、第3章では日米の比較を通じて、第4章では女性管理職の登用がすすまない要因を分析し、全体像を把握した。次に、女性管理職の登用が進まない要因を「組織的要因」の中の人事管理の点にさらに絞り込み、第5章では人事評価制度の観点から、第6章では昇進慣行の観点からその具体的な問題点を明らかにすべく、既存データおよびインタビュー調査に基づいて分析した。

具体的に第3章で把握した内容について述べると、日米の女性管理職率の違いをもたらす背景として、米国は雇用の流動性が高く、外部労働市場が発達し、転職を通じて、自ら職能を伸ばして専門性を磨くことが可能であり、キャリアをデザインできる環境にある。また、米国では雇用の差別を禁止する法律で、性別、人種、宗教等を理由として採用から解雇まで雇用の全局面で差別的な取り扱いを行うことを禁止しており、その中に人事評価も含まれている。日本は直接的に差別的な人事評価を禁止する法律はない。

一方、日本は、解雇法制が厳しく、そのうえ同じ企業に基本的に長期間勤務する指向があり、同じ企業で人事異動を通じて、職能を伸ばすというキャリアパスを描く。したがって、転職で雇用継続を断念するリスクもあり、もし、雇用継続を望むなら、昇進に限界のある一般職や勤務地限定などの職種を選択する必要性も出てくる。加えて、米国のアフーマティブ・アクションから多様な人材を受け入れるダイバーシティ・マネジメントへの経営戦略への転換も大きいと考える。

第4章では、女性の管理職の登用が進まない状況を引き起こしている諸要因を先行研究や既存の調査データに基づいて「個人的要因」、「社会的要因」、「組織的要因」に大別して分析し、要因の全体像を明らかにした。女性の管理職の登用が進まないのは、この3つに大別した諸要因が複雑に絡み合い、影響を及ぼしていると考えられる。

第5章では、女性の管理職登用を阻害する日本の人事評価制度における要因を析出した。日本の人事評価制度には労働者の「人」に着目したものが多く、評価方法、評価基準、評価項目が曖昧であるがゆえ、評価に考課者の主観が介入される恐れがあり、その点が問題点の1つと言える。また、絶対評価を行っても最終的に相対評価を行い、評価結果に分布制限を設けていることも問題として指摘される点である。それは、絶対評価で得た人数が、その評価の人数枠を超えた場合は、枠内の人数になるように、誰かの評価を落とすことになり、絶対評価と異なる評価を得る社員が出てくることになる。

加えて、評価方法に目標管理制度を採用する企業が増加しているが、制度だけではなく、むしろその運用に問題がある場合が多く、結果として主観が介入されるのを是正することが難しい。たとえば、多くの社員が達成しやすい目標を立ててしまい、現在の能力を正確に評価できないといった状況が生じる。また、育児休業後に短時間勤務を選択する場合やフルタイムで復帰しても原職復帰出来ずに、一定期間、職責の低い業務に就くこともしばしば

ある。したがって、その期間中は職責が低く設定される傾向にあり、その結果、人事評価が低くなり、管理職昇進にも少なからず影響が出るということである。

第 6 章の分析から明らかにされた女性の管理職登用を阻害する昇進構造における要因として、まず、コース別雇用管理制度を採用している場合、一般職（限定社員）から総合職への転換の実績も少なく、そもそも転換を想定していないという点が指摘される。

加えて、昇格前の数年間に連続して一定水準の評価を得ることを昇格基準としている場合、育児休業等と昇格時の査定期間と重複すると、昇格要件が満たせなくなり、昇進が遅れる。

すなわち依然として日本企業の昇進構造は長期雇用を前提とした遅い昇進慣行の現状にあり、遅い昇進になると、第 1 次選抜の時期がちょうど第 1 子の出産平均年齢の時期に重なるため、育児休業等を法定通りに取得すると昇進が遅れる可能性がある。

このように、現在もなお、従来の日本的な人事制度の標準的モデルとして構築されてきたような、同一企業の内部労働市場で育成した、男性を中心とした昇進構造に何ら変化がないということが分かった。

第 7 章は、本研究を通じて明らかにされた女性活用の点で何が問題になっているのか最終的なまとめと結論を述べている。そのうえで、本研究で明らかにした知見をふまえ、今後、「ダイバーシティ経営」を有効に実現する上での、日本の人事制度の変革に対する実践的含意を提示するとともに今後の研究課題を指摘した。

第 3 章で行った日米の比較から、日米には、昇進構造、人事評価制度、人事部の機能の違いや評価に関する法規制などがあるがゆえに、女性の管理職登用率に大差があると考えられる。その結果を踏まえて、第 5 章、第 6 章で昇進構造と人事評価制度について先行研究、既存データ、インタビュー調査を通して検証した。その結果、根本的な課題として以下について明らかになったことを繰り返しながら改めて述べておきたい。

日本の人事評価制度は、等級基準や評価項目、評価要素など労働者の「人」に着目したものが多く、それゆえ、評価に評価者の主観が介入される恐れがあり、その点が、日本の人事評価が曖昧になる要因の 1 つである。また、評価方法についても、目標管理制度を採用する企業が半数以上であるが、設定する目標が不明確、達成しやすい目標を設定するなど運用に問題が多くある。また、考課者訓練も限定的な時期にしか行われていないため、評価誤差を招くなど、公正に評価することが困難な現状にある。また、評価に分布制限を設けて相対評価を行っている点も問題である。

従って、評価が適切に行うことができないために、積み上げ式の評価やポテンシャルを評価するという曖昧な評価が行われ、結果として女性管理職の登用がすすまない要因となっていると言える。

また、女性は育児休業後の子育て時期に短時間勤務を選択すると、通常の業務が遂行できないという理由で、その間、職責の低い業務に就くことがある。また、フルタイム勤務で復

帰しても、原職復帰とならず、負担の軽減された仕事を与えられてしまう場合も同様である。その結果評価が低くなり、その期間が長くなればなるほど昇進にも影響を及ぼす。

次に、昇進慣行についてその問題として明らかにされた点を3つ述べる。まず、コース別雇用管理制度を採用しているA保険会社では、限定職から総合職への転換が少ない。ゆえに、そもそも女性総合職率が低く、転換者も少ない為、昇進に上限のない女性管理職率が低くなっている。

そして、長期雇用を前提とした遅い昇進慣行の現状にあり、遅い昇進になると、第1次選抜の時期がちょうど第1子の出産平均年齢の時期に重なるため、育児休業等を法定通りに取得すると昇進が遅れる可能性がある。また、遅い昇進は、若手社員のモチベーションにもマイナスの影響を与え、離職にもつながる。

最後に、A保険会社、B卸売業のように昇格前の数年間に連続して一定水準の評価を得ることを昇格基準にしていることである。昇格の査定時期と産前産後休業や育児休業期間が重なるとその期間は評価がされないため、昇格、昇進が難しくなる。

このように、産前産後休業、育児休業を経て復帰した女性は、休業期間中の評価がされないために、昇格要件を満たすことが出来ないことと、復帰後に就く業務の職責が軽減されることも多々あるため、子育てがある程度落ち着くまでの一定期間、良い評価を連続して取りにくくなるという2重の問題が起こり、結果として昇進に遅れが生じるなど管理職に登用されることが極めて困難な人事制度や運用となっている。

これらの分析結果が示すように、現在もなお、従来の日本的な人事制度の標準的モデルとして構築されてきたような、同一企業の内部労働市場で育成した、男性を中心とした制度が存在する。それゆえに、今後、日本で多様な人材（女性）を活用し、ダイバーシティ経営を経営戦略として有効な施策とするためには、日本の人事制度、特に人事評価および昇進構造の根本的な変革が必要であることを結論づけるものである。

続いて、本研究の貢献について指摘する。本研究では、日本企業における「ダイバーシティ経営」の推進については、多様な人材のなかでも女性の活用が重要な問題領域となっているという認識のもと、分析対象として女性を選択し、その指標として女性の管理職登用に着目した。女性管理職の登用についての先行研究が取り組んできた論点は、主に女性管理職登用の促進要因、女性管理職の阻害要因、女性活用と企業業績、女性管理職の社会的評価、女性管理職の教育効果に分類されるが、本研究は其中で、女性管理職登用の阻害要因に着目した。先行研究においても、女性の管理職登用を阻害する要因として“「人事評価制度」に問題がある”として、その要因を指摘した先行研究は見られるが、そこからさらに進んで企業内の「昇進慣行」や「人事評価制度」に着目し、具体的な組織の実態にまで掘り下げて問題の詳細を明らかにし、女性の管理職登用を阻害する要因を追求した先行研究は必ずしも多くない。本研究は、こうした未だ十分に明らかになっていない問題領域の探求を試みたものであるが、ここに本研究による何がしかの貢献が見られるものと期待される。

さらに、本研究が女性活用に関して明らかにした諸問題やそこから得られる知見は、日本が今後より本来の意味における「ダイバーシティ経営」を推進していくうえで、どのように人事制度を変革していく必要があるかという問題について、検討の基礎となる知見を提供することになろう。日本企業が「ダイバーシティ経営」に舵を切り、今後外国人や障がい者といった多様な人材を採用し、有効活用する場合や、子どもの養育や介護の問題を抱えるなどさまざまな事情を抱えるかもしれない男性社員の処遇についても、本研究が明らかにしたような問題は日本企業の人事制度変革の方向性や内容を検討する上での基礎的な情報として活用しうると考える。こうした点も本研究の貢献の1つと考えられる。

Horwitz and Horwitz (2007)および Joshi and Roh(2009)らは、単に多種多様な人材を採用するだけでは、かえって仕事の質や生産性を低下させる危険性があるとしている。こうした指摘は、多様な人材それぞれが能力を発揮し、経営に貢献できるようにするには、何よりその基礎となる仕組みづくりが重要であるということを示唆している。そうした仕組みを構築できるとすれば、潜在的な労働人口を顕在的な経営資源とし、人手不足も解消することができ、積極的に活用することが可能となろう。企業では、経営方針、経営戦略、経営戦術を確実に遂行していくのも、そして創造性を醸成し、企業価値を生み出すのも企業を構成する人びとである。それゆえ、日本企業において、今後、今まで活用していなかった多様な人材を、有効に活用し、企業の業績にも反映できるような組織への変革が進められることが望まれるが、本研究がその一助となるとすれば望外の喜びである。

第2節 今後の課題

今後の研究課題として、以下の3つを述べる。

まず、今回の分析では、女性管理職登用に最も重要な影響を及ぼしている変数であるという仮説的認識のもと、人事制度のうち、特に昇進慣行と人事評価制度に焦点を当てた。しかしこれらを主要な要因である変数とした場合でも、第4章第3節の「組織的要因」で取り上げたような、女性管理職登用を阻害する他の諸要因、すなわち①女性従業員の採用割合、②女性従業員の職域、③両立支援制度、④転勤、⑤長時間労働といった要因が影響を及ぼしていることは想像に難くない。これらについては、本研究ではどの変数がどのくらい影響を及ぼしているかを測るデータを入手することが出来なかったため、分析は困難であった。それゆえ、仮に本研究の結論が指摘するように、本質的な要因である昇進慣行および人事評価制度が仮に変革されたとしても、その他の変数が各企業および各個人によっては、重大な要因となってしまう可能性がある。それゆえ、より包括的な観点から、制度を取り巻くさまざまな諸要因とそうした制度の機能や運営の実態との相互関係について明らかにし、より総合的な人事管理変革に繋げていくことが今後の課題の第一である。

第二に、第2章で示したように、Cox and Black(1991)によれば、ダイバーシティが企業の競争優位を生み出す領域として①コスト②資源獲得③マーケティング④創造性⑤問題解

決⑥システムのフレキシビリティを示している。しかし、日本企業では、④創造性、⑤問題解決、⑥システムのフレキシビリティの観点で、多様性を企業価値に結びつけている企業の事例が乏しい。今後、こうした観点から分析に適した事例をより広く探索し、競争優位性を生み出す領域に対し、多様な人材をどのように活用していくと経営に有益なのかを明らかにしていく必要がある。

第三に、人事制度を新しく構築しても、それを運用し、管理するのは管理職であることも忘れてはならない。制度の変革を実現し、それを機能させていくためには、既存の管理職の役割では不十分なところがあり、管理職として多様な人材を受け入れ、管理していくための経験や知識がさらに重要になると考えられる。加えて、今までの、人材育成や監督者、制度の運用者としての管理職の役割に加えて、新たな役割や能力を求められる可能性もあろう。そうであるとすれば、こうした新たな管理職に求められる知識や経験とはいかなるものであるのか、また、新たな管理職に期待される役割やその役割を遂行するためにはどのような能力が要求されるのかといった点は明らかにされなければならない重要な課題である。

謝 辞

この度、まことに拙いものではあるが、論文を完成することが出来たのは、実に多くの方々の支えによるものである。この場を借りて、御礼申し上げたい。

博士課程前期課程より長年にわたりご指導いただいた指導教授である山中伸彦教授には、お忙しい中、研究全般にわたりご指導いただき、深く感謝申し上げます。

亀川雅人教授には博士課程後期課程のゼミの中で研究をすすめていくうえでの多くの示唆を与えていただき、最終的な方向性を考える礎となったことを深く感謝申し上げます。

庄司貴行教授には、審査の場で多くのご助言を頂き、論文の完成に繋げることができた。感謝申し上げます次第である。

麗澤大学経済学部経営学科の倍和博教授には、学会で大変お世話になった。

立教大学経済学部首藤若菜准教授には、2年間にわたりゼミに参加させていただいた。ゼミで議論する中で、多くの知見を得ることが出来き、本研究にとって貴重なものとなった。

そして、立教大学大学院ビジネスデザイン研究課の院生の方々からは、研究を進めるうえで、多くの知的刺激を受けた。

以上の方々にもあらためてお礼を申し上げたい。

最後に、インタビュー調査にご協力いただいた企業の皆様には、貴重なお時間を頂戴し、厚くお礼を申し上げます。

参考資料

予備調査インタビュー対象企業（2010年6月11日～10月22日）合計27社 別表1.

日付	6月11日
企業名	東急建設株式会社
事業内容・規模	総合建設業、従業員数 約2,450名(男2,304名：女149名)
インタビューイー	管理本部人事部人事第一グループ・グループリーダー
インタビュー時間	1時間30分

日付	6月17日
企業名	第一生命保険株式会社
事業内容・規模	生命保険商品等販売業、従業員数 9,820名(男4,001名：女5,819名)
インタビューイー	人事部ダイバーシティ推進室・部長
インタビュー時間	1時間

日付	6月24日
企業名	株式会社三菱UFJ銀行
事業内容・規模	銀行業、従業員数 約3万(うち女性13,000名)
インタビューイー	人事部ダイバーシティ推進室上席調査役
インタビュー時間	1時間45分

日付	6月28日
企業名	ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
事業内容・規模	使い捨てコンタクトレンズ製品の輸入・販売業、従業員数 約222名
インタビューイー	人事部長
インタビュー時間	1時間

日付	7月2日
企業名	日本ユニシス株式会社
事業内容・規模	コンサルティングサービス、ITソリューション、アウトソーシングサービス、サポートサービスおよびシステム関連サービスの提供、ならびにコンピュータシステム（ハードウェア、ソフトウェア）の販売業 従業員数約 4,450 名
インタビューイー	CSR 推進部長
インタビュー時間	1 時間（その他社員より 1 時間ヒヤリング）

日付	7月7日
企業名	味の素 AGF 株式会社
事業内容・規模	飲食料品の製造販売業、従業員数約 1,000 名
インタビューイー	取締役常務執行役員
インタビュー時間	1 時間 30 分

日付	7月14日
企業名	日本ケロッグ合同会社
事業内容・規模	食品の製造販売輸入事業、
インタビューイー	広報室室長
インタビュー時間	1 時間 45 分

日付	7月9日
企業名	株式会社資生堂
事業内容・規模	化粧品製造販売・ヘルスケア事業等、従業員数約 3,512 名
インタビューイー	人事部ダイバーシティ推進グループ課長
インタビュー時間	1 時間 30 分

日付	7月9日、10月5日、10月22日
企業名	日本 IBM 株式会社
事業内容・規模	情報システムに関わる製品・サービス販売業
インタビューイー	人事部ダイバーシティ&人事広報担当部長、常勤監査役、ITS ゼネラル・ビジネス事業部第一営業開発担当部長 従業員数 約 2 万人
インタビュー時間	7/9 (2 時間)、 10/5 (2 時間)、 10/22 (1 時間)

日付	7月21日
企業名	富士ソフト株式会社
事業内容・規模	ITシステム構築サービス等事業、従業員数約9,030名
インタビューイー	人事本部キャリア開発部キャリア開発課 アシスタントマネージャー
インタビュー時間	1時間30分

日付	7月22日
企業名	ノバルティスファーマ株式会社
事業内容・規模	医薬品の開発輸入製造販売業、従業員数約4,410名
インタビューイー	人事・コミュニケーション本部ダイバーシティ&インクルージョン室室長
インタビュー時間	1時間

日付	7月23日
企業名	ユナイテッド・パーセル・サービス株式会社 (UPS)
事業内容・規模	貨物輸送業、従業員数約700名
インタビューイー	ジャパンヒューマンリソースマネージャー
インタビュー時間	1時間45分

日付	7月29日
企業名	株式会社アダストリアホールディングス
事業内容・規模	カジュアルウェア製造・販売業、 従業員数約1,590名（うち女性約1,090名）
インタビューイー	管理本部人事部マネージャー
インタビュー時間	1時間30分

日付	8月11日
企業名	レブロン株式会社
事業内容・規模	化粧品の製造輸入販売業 従業員数 約150名
インタビューイー	代表取締役
インタビュー時間	1時間30分

日付	8月11日
企業名	株式会社日立ソリューションズ
事業内容・規模	ソフトウェアシステム運用・管理システム設計・開発事業 従業員数約 7,221 名 *10月1日に合併
インタビュー窓口	人事総務本部人事部労政グループ部長代理
インタビュー時間	45分

日付	8月12日
企業名	ユニリーバ・ジャパン株式会社
事業内容・規模	各種消費財を販売するユニリーバグループの日本企業の持ち株会社
インタビュー窓口	ヒューマンリソースマネージャー
インタビュー時間	1時間30分

日付	8月25日
企業名	株式会社ベネッセコーポレーション
事業内容・規模	教育産業 従業員数 約 3,100 名 (男 1,319 名 : 女 1,613 名)
インタビューイー	執行役員グローバル教育事業本部本部長
インタビュー時間	2時間

日付	9月2日
企業名	トランスコスモス株式会社
事業内容・規模	半導体等各種電機関係の製品・開発事業、従業員数はグループ全体で 15,802 名 (女性比率 10.6%)
インタビューイー	人事室ゼネラルマネージャー・女性活躍推進部ゼネラルマネージャー
インタビュー時間	1時間30分

日付	9月8日
企業名	サミット株式会社
事業内容・規模	食品スーパーマーケット 従業員数 2,185 名
インタビューイー	人事部人事グループマネージャー、広報室マネージャー
インタビュー時間	1時間30分

日付	9月10日
企業名	NPO 法人 J-WIN
事業内容・規模	会員企業のダイバーシティ推進支援等
インタビューイー	プロジェクトマネージャー
インタビュー時間	2時間

日付	9月15日
企業名	株式会社ヨークベニマル
事業内容・規模	食品スーパーマーケット、従業員数約1万3,070名
インタビューイー	常務執行役員人事総務室長兼セブン・アイ SM 事業サポート本部
インタビュー時間	2時間

日付	9月27日
企業名	三芝硝材株式会社
事業内容・規模	ガラス加工・販売業、従業員数約160名
インタビューイー	総務部長
インタビュー時間	1時間

日付	9月27日
企業名	株式会社インテック
事業内容・規模	ITコンサルティング・ソフトウェア開発等事業、従業員数約3,670名
インタビューイー	富山総務部人事グループ副参事
インタビュー時間	2時間

日付	9月28日
企業名	伏木海陸運送株式会社
事業内容・規模	貨物運送業
インタビューイー	勤労安全全部部長
インタビュー時間	2時間

日付	9月28日
企業名	株式会社広貫堂
事業内容・規模	医薬品等の製造販売業、グループ全体で約500名
インタビューイー	グループ総括営業本部総務人事グループ部長
インタビュー時間	1時間30分

日付	9月29日
企業名	大和証券株式会社
事業内容・規模	証券業やコンサルティングサービスを営む大和証券グループのグループ本社 従業員数 約1万5,000名（男8,212名:女4,838名）
インタビューイー	人事部ワーク・ライフ・バランス推進課上席課長代理
インタビュー時間	2時間

日付	10月26日
企業名	理想科学工業株式会社
事業内容・規模	デジタル印刷機製造販売業 従業員数 約1,709名
インタビューイー	取締役人事部長
インタビュー時間	30分

*社員数等はインタビュー当時のものである。

参考文献

- [1]Adams, Renee B. and Daniel Ferreira(2009)”Women in the boardroom and their impact on governance and performance” *Journal of Financial Economics*,94(2),291-309.
- [2]Asano,Hirokatsu and Kawaguchi , Daiji(2007) “Male-Female Wage and Productivity Differentials: A Structural Approach Using Japanese Firm-level Panel Data” Discussion papers 07020, Research Institute of Economy,Trade and Industry(RIETI).
- [3]Baker,G., Gibbs, M. and Holmstrom, B.(1994a)’The Wage Policy of a Firm’,*Quarterly Journal of Economics*, Vol.109,Issue 4, pp.921-955.
- [4]Becker,Gary S(1964;1975)*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*,1964, 2nd. ed. 1975, New York: National Bureau of Economic Research (佐野洋子訳) (2001) 『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析—』 東洋経済新報社.
- [5]Becker,Gray (1971) *The Economics of Discrimination*(2nd Edition),University of Chicago Press.
- [6]Bergmann,Barbara R.(1974) “Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex.” *Eastern Economic Journal* , 1(2), 103-10.
- [7]Bowl, K. (1991)”Diversity Means Good Business, Survey Says,” *HR News*, vol.46,p.12.
- [8]Cappelli,P.,Bassi,L.Katz,H.Knoke,D.,Osterman,P.and Useem,M.(1997)*Change at Work*,New York:Oxford University Press.
- [9]Cappelli,P.(1999)*The New Deal at Work:Managing the Market Driven Workforce*,Boston, MA:Harvard Business School Press (若山由美訳 『雇用の未来』 日本経済新聞社, 2001年) .
- [10]Cox, T., and Blake, H.S.(1991)”Managing Cultural Diversity: Implication for Organization Competitiveness,” *Academy of Management Executive*, vol.5, no.3.
- [11]Cox,J.(1971)’Time and Incentive Pay Practices in Urban Areas’,*Monthly Labor Review*,December 1971,pp.53-56.
- [12]Dass , P., Parker ,B.,”Diversity:Strategic Issue”,In e. e. Kossek and S.A. Lobel(eds), *Managing diversity:Human resource strategies for transforming the workplace*. pp340-365.Blackwell Cambridge,MA,1996.
- [13]Gibbs,M.and Hendricks,W.(2004)’Do Formal Salary Systems Really Matter?’,*Industrial&Labor Relations Review*,Vol.58,Issue 1,pp.69-93.
- [14]Gibbons, R., & Waldman, M. (2006) “Enriching a Theory of Wage and Promotion Dynamics inside Firms.” *Journal of Labor Economics* , 24(1), 59-108.
- [15]Hambrick, Donald C. and Phyllis A. Mason(1984)”Upper echelon:The organization as a reflection of its top managers.”*Academy of Management Review* 9,193-206

- [16]Heneman,R.,Ledford,G. and Gresham,M.(2000)'The Changing Nature of Work and Its Effects on Compensation Design and Delivery',in Rynes and Gerhart eds., *Compensation in Organization*, San Francisco:Jossey Bass.
- [17]Henderson.R.(2000)*Compensation Management in a Knowledge-Based World: Eighth Edition*,New Jersey:Prentice Hall.
- [18]Horwitz, Sujin K. and Irwin B. Horwitz(2007)"The effects of team diversity on team outcomes: A Meta-Analytic review of team demography" *Journal of Management*, 33, 987-1015.
- [19]Joshi, Aparna, and Hyuntak Roh(2009)"The Role of context in work team diversity research: A Meta-Analytic review" *Academy of Management Journal*, 52,599-627.
- [20]Jacoby,S(2005)*The Embedded Corporation*,New Jersey:Princeton University Press(鈴木良治・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社).
- [21]Kato、Kawaguchi、Owan(2013)."Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: an econometric case study of a large Japanese firm."RIETI discussion paper 13-E038.
- [22]Kawaguchi , Daiji(2003)"A Market Test of Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data," IPPS Discussion Paper Series 1054, University of Tukuba.
- [23]Lazear, E. P., & Rosen, S. (1990) "Male-female wage differentials in job ladders." *Journal of Labor Economics* , S106-S123.
- [24]Nielsen and Huse(2010)'The Contribution of Women on Boards of Directors:Going Beyond the Surface',*Corporate Governance:An International Review*, Vol.18,No2,pp.136-148.
- [25]Osterman,P.(ed.)(1996)*Broken Ladders:Managerial Careers in the New Economy*,New York:Oxford University Press.
- [26]Osterman ,P.(1999) *Securing Prosperity:The American Labor Market*, Princeton, NJ:Princeton University Press. (伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たな繁栄へのシナリオ』ミネルバ書房, 2003年)
- [27]Ostergaarda, Christian, R., Bran Timmermans, and Kari Kristinsson(2011)"Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation" *Research Policy*,40(3), 500-509.
- [28]Personics,M.(1984)'White-Collar Pay Determination under range-of-rate systems',*Monthly Labor Review*,December 1984,pp.25-30.
- [29]Phelps, E.S(1972) *The Statistical Theory of Racism and Sexism.*" *American Economic Review*,62.pp659-661.
- [30]Polachek,Solomon W. 1981 "Occupational Self-Selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure,"*The Review of Economics and Statistics*,Vol.63,No1.
- [31]Ram Mishra Shital Jhunjhunwala.(2013)" Diversity and the Effective Corporate Board" Academic Press.

- [32]Rosenbaum,james E. [1979a] ,”Career Patterns in a Corporation,”*Administrative Science Quarterly*,24(June).
- [33]Rosenbaum,james E. [1979b] ,”Organizational Career Mobility:Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction,” *American Journal of Sociology*, Vol.85,No1.
- [34]Rosenbaum,james E. [1984] , *Career Mobility in an Corporate Hierarchy*,Academic Press.
- [35]Rosener, J.(1990)”Ways Women Lead,” *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.119-125.
- [36]Shibata.H.(2002)’Wage and Performance Appraisal Systems in Flux:A Japan United States Comparison’,*Industrial Relatinos*,Vol41,Issue 4,pp.629-652.
- [37]Smith, Nina, Valdemar Smith and Mette Verner(2006)”Do women in the top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms” *International Journal of Productivity and Performance Management*,569-593.
- [38]Terjesen,S.,R. Sealy and V.Singh(2009),”Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”,*Corporate Governance:An International Review*,Vol.17.No.3,pp.320-337.
- [39]阿部正浩・黒沢昌子(2006)『両立支援と企業業績に関する研究会報告』ニッセイ基礎研究所.
- [40]石井清香(2016a)「女性管理職登用の現状と進まない要因」－日米の比較－『経営会計研究』第20巻第2号3月,pp103-115.
- [41]石井清香(2016b)「日本企業における女性管理職登用と昇進構造」－平成19年男女雇用機会均等法改正以降の女性管理職登用の実態－『立教DBAジャーナル』NO.7,pp27-46.
- [42]石井清香(2017)「女性管理職登用と人事評価制度の問題点について」第21巻第2号,pp197-209.
- [43]石田光男・樋口純平 (2009)『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』、ミネルヴァ書房.
- [44]石田光男(2006)「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』NO.554 9月,労働政策研究・研究機構, pp47-60.
- [45]石原直子(2017)「女性が役員になるための成長の要因」『ダイバーシティ経営と人材活用』第7章pp.157-181、東京大学出版会.
- [46]小倉一哉(2008)「日本の長時間労働」『日本労働研究雑誌』NO.575 pp.4-16.
- [47]乾・中室・枝村・小沢(2014)「企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動」RIETI.
- [48]今田幸子・平田修一 (1995)『ホワイトカラーの昇進構造』、日本労働研究機構.
- [49]今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革』、日本経済新聞出版社.
- [50]遠藤公嗣(2002)『日本の人事査定』、ミネルヴァ書房.

- [51]大内章子(2014)「企業は本気で女性を総合職として育ててきたか」『日本労務学会誌』
Vol.15,No.1,pp97-106.
- [52]大内章子(2014)「女性管理職のキャリア形成」『日本労務学会誌』 No.2,pp34-46.
- [53]奥野明子(2004)『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』、白桃書房.
- [54]奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博(2002)『労務管理入門』、有斐閣新書.
- [55]木本喜美子(2003)『女性労働とマネジメント』 勁草書房.
- [56]加護野忠雄・小林孝雄(1989)「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』 東京大学出版会pp.72-92.
- [57]楠田丘(2006)『人を活かす人材評価制度』 経営書院.
- [58]黒澤昌子(2011)「米国におけるワーク・ライフ・バランス」 RIETI.
- [59]小池和夫(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』、東洋経済.
- [60]小池和夫・猪木武徳(2002)『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』、東洋経済新報社.
- [61]小池和夫(2008)、『仕事の経済学』、東洋経済新報社.
- [62]児玉直美(2004)「女性活用は企業業績を高めるか」 日本労働研究雑誌 NO.525,pp38-41.
- [63]児玉直美・小滝一彦・高橋陽子(2005)「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』 NO.52,pp1-18.
- [64]児玉直美(2011)「日本の労働市場における男女格差と企業業績」 RIETI.
- [65]川口章(2008)「ジェンダー経済格差」 勁草書房 pp49-68.
- [66]川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」 日本労働研究雑誌 NO.620,pp43.
- [67]坂爪洋美(2002)「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」 日本労働研究雑誌NO.503,pp29-42.
- [68]笹島義雄(2008)『最新アメリカの賃金・評価制度』、日本経団連出版.
- [69]佐藤厚(2008)「仕事管理と労働時間」 日本労働研究雑誌 NO.575 pp27-38.
- [70]佐藤博樹(2002)「キャリア形成と能力開発の日独米比較」 小池和夫・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成掲載—日米英独の比較—』 東洋経済新報社, pp249-267.
- [71]首藤若菜(2003)「統合される男女の職場」『勁草書房』 pp.8-27.
- [72]白井泰四郎(2006)『現代日本の労務管理』 東洋経済新報社.
- [73]白石久喜(2014)「女性トップランナーの昇格の実態—女性はどのような実績をあげれば評価されるのか」『Works Review』 9 pp78-91.
- [74]鈴木宏昌(2004)「人的投資理論と労働経済学—文献サーベイを中心として—」『早稲田商学』 第401号 早稲田商学部 pp.347-362.
- [75]仙田幸子・大内章子(2002)「女性正規従業員のキャリア形成の多様性」『組織科学』 vol.36,No1,pp95-107.
- [76]仁田道夫・久本憲夫(2009)『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版.

- [77]日本労働研究機構(1997)『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発、雇用システム日英米独の大企業(1)事例調査編』調査報告書、NO.95,No111.
- [78]高橋潔(2008)「内部・外部労働市場における職業能力評価の役割」『日本労働研究雑誌』NO. 577 8月, 労働政策研究・研修機構, pp4-16.
- [79]高橋潔(2010)『人事評価の総合科学』、白桃書房.
- [80]高村静香(2017)「男女若手正社員の昇進意欲」『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会, pp.111-127.
- [81]武石恵美子(2009)『女性の働きかた』ミネルヴァ書房.
- [82]武石恵美子(2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』NO.648, pp.33-47.
- [83]武石恵美子(2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」『ダイバーシティ経営を人材活用』東京大学出版会, pp23-42.
- [84]谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント』、白桃書房.
- [85]中田祥子(2001)「解雇法制と労働市場」『日本労働研究雑誌』第491号, pp46-61.
- [86]中村隆英(2008)『日本経済その成長と構造』東京大学出版会.
- [87]花田光世(1987)「人事制度における競争原理—昇進・昇格のシステムから見た日本企業の人事戦略」『組織科学』vol.21,No2,pp.44-53.
- [88]早見均(1995)「労働時間とその効率」猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社.
- [89]平野光俊(2008)『日本型人事管理』、中央経済社.
- [90]久本憲夫・玉井金五(2008)『ワークライフバランスと社会政策』、法律文化社.
- [91]八代充史(1999)「配置・昇進・人材育成と管理職の機能」『三田商学研究』第42巻第4号 pp.23-41.
- [92]八代充史(1995)『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構.
- [93]安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析—均等法以降入社総合職に着目して」『経済分析』181号 pp.23-45.
- [94]山本勲(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証—」RIETI.
- [95]松繁寿和・梅崎修(2003)「銀行における女性従業員の管理職昇進」『日本労務学会誌』Vol.5, No.2,pp44-67.
- [96]松原光代(2017)「転勤が総合職の能力開発に与える影響」『ダイバーシティ経営を人材活用』東京大学出版会, pp43-63.
- [97]マルガリータ・エステベス・アベ(2011)「男女雇用均等の制度的要件の国際比較」『日本労働研究雑誌』.
- [98]水町勇一郎(2007)『労働法』有斐閣, pp50, pp147.

- [99]宮本光晴 (2009) 「なぜ日本型成果主義制度は生まれたのか」『日本労働研究雑誌』 NO.585.
- [100]森ます美(2007)『日本の性差別賃金』、ナカニシヤ出版.
- [101]脇坂明(1998)『職場類型と女性のキャリア形成』、御茶の水書房.
- [102]脇坂明(2006a)「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは一均等や企業業績との関係一」『季刊家計経済研究』第71号pp.17-28.
- [103]脇坂明(2006b)「両立支援策と均等施策の関係からみた企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』（ニッセイ基礎研究所編） pp.122-144.
- [104]脇坂明(2007)「均等,ファミフレが財務パフォーマンス,職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立にかかわる調査』JILPT調査シリーズNO.37.pp90-124.
- [105]脇坂明(2008)「均等,ファミフレが財務パフォーマンス,職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』第42集,2号.pp-127-156.
- [106]若林満、宗方比佐子 (1987)「女性管理職とリーダーシップ」『組織科学』第21巻3号.
- [107]渡辺俊(2001)『コース別雇用管理』と女性労働.

【官公庁・財団法人等資料】

- [1]社会経済生産性本部 (2000, 2007, 2012, 2013)『日本の人事制度の現状と課題』.
- [2]日本労働研究機構(1993)『大企業ホワイトカラーの異動と昇進』、NO.37.
- [3]21世紀職業財団(2013)『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』 pp53-79.
- [4]労働政策研究・研修機構(2007)『仕事と生活一体系的両立支援の構築に向けて』プロジェクト研究シリーズNO.7.
- [5]労働政策研究・研修機構(2013)『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』 No.158.
- [6]労働政策研究・研修機構(2015)『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果』 No.132.
- [7]労働政策研究・研修機構(2012)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』（分析編） No.106, 第4章pp. 125-137.
- [8]労働政策研究・研修機構(2016)『企業における転勤の実態に関するヒヤリング調査』.
- [9]労働政策研究・研修機構(2016)『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査（企業調査）』、『労働時間や働き方のニーズに関する調査（労働者調査）』.
- [10]労政時報「2012年度 雇用均等基本調査」第3868号、2014年6月13日.
- [11]労政時報「人事評価制度の最新実態」第3873号2014年9月12日.
- [12]JILPT (2015)『国際労働比較』.

【インターネット資料】

[1] OECD Employment Outlook.

<http://www.oecd.org/els/oecd-employment-outlook-19991266.htm>

[2]United States Department of Labor 「HOUSEHOLD DATA ANNUAL AVERAGES」 .

<http://www.bls.gov/cps/cpsaat16.htm>.

[3]United States Department of Labor 「HOUSEHOLD DATA ANNUAL AVERAGES」 .

<http://www.bls.gov/cps/cpsaat17.htm>.

[4]厚生労働省 「雇用管理調査」 (2002) .

[5]厚生労働省 「賃金構造基本統計調査」 (2010～2015).

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001025019&cycode=0>.

[6]厚生労働省 「就労条件総合調査」 (2012) .

[7]文部科学省 (2013) .

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/main_b8.htm