

**企業における女性管理職登用の課題について
人事等担当者・女性管理職インタビュー調査から**

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
主席統括研究員 伊岐 典子

要旨

本稿は、我が国企業における女性管理職登用の課題について考察を行ったものである。考察に当たっては、先行調査研究を概観するとともに、そこから生じた問題意識にそって行われた、企業の人事等担当者及び女性管理職に対するインタビュー調査の結果を分析した。その結果、ポジティブ・アクションの実施の有無及びコース別雇用管理の実施の有無の2軸で企業の女性管理職登用のタイプを分類し、それぞれのタイプごとの特徴や課題を抽出した。その中で、ポジティブ・アクションを実施し、かつコース別雇用管理のない企業群が企業全体の女性比率に比して最も女性の管理職登用が進んでいたが、そのような状況となっている原因としては、これらの企業が製造業や情報通信業など国際競争にさらされる産業に属し、経営戦略の中核に女性の能力の活用が位置づけられトップの強いコミットがある状況が浮かび上がった。ただ、このもっとも登用が進んだ企業群ですら、現段階では管理職の給原となる大卒以上の採用区分で理系、工学系の女性が十分採用できないなど課題が残っており、他のタイプにおいてはさらに加えて、現業の割合が多くそこに女性が採用されにくい、総合職への女性の採用割合が低い、大卒、総合職以外の女性の意欲喚起や職域拡大が狙い通り進まないなどの様々な要因で女性管理職登用が進んでいない状況が明らかになった。また、育児休業等両立支援施策の拡充は、継続勤務促進のため各企業で進められていたが、これらと管理職登用促進との関係は必ずしも各企業で明確なビジョンをもって調整されているようには見受けられず、このことも含め将来に向けた課題と認識された。

(備考) 本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

目次

第1章 序論	4
第1節 我が国の女性管理職の概況	
第2節 女性の管理職登用と他の女性労働問題	
第3節 管理職にしめる女性比率の評価	
1 管理職の範囲についての諸外国との違い	
2 採用との関係	
第2章 企業における女性管理職登用の実態	9
第1節 各階層管理職に占める女性の割合	
第2節 女性活躍推進の取り組みの実施状況	
第3節 女性活躍推進の上での問題	
第4節 女性の意識や昇進意欲	
第5節 コース別雇用管理の実施状況と女性管理職登用との関係	
第6節 企業の昇進システムと女性の管理職登用との関係	
第7節 両立支援と女性の管理職登用との関係	
第8節 管理職に占める女性比率の今後の見通し	
第3章 各種調査研究から見た疑問点とビジネス・レーバー・モニター調査での確認	18
第1節 女性管理職の登用に関する疑問点	
1 管理職の女性比率を決定する雇用管理上の要因は何か	
2 ポジティブ・アクションの狙い、内容、効果	
3 管理職登用が進まない女性側の要因	
4 両立支援措置の拡充の効果	
第2節 ビジネス・レーバー・モニター調査での確認	
第4章 問題関心の特定とインタビュー調査の実施	22
第1節 問題関心	
第2節 対象企業の選定	
第5章 インタビュー調査の概要	25
第1節 日本アイ・ビー・エム株式会社(情報Z社)	
第2節 建設A社	
第3節 小売B社	
第4節 エネルギーC社	
第5節 エレクトロニクスD社	
第6節 運輸・郵便E社	

第7節	銀行F社	
第8節	化学G社	
第9節	輸送用機械H社	
第10節	保険I社	
第11節	女性管理職インタビュー調査の概要	
第6章	考察	83
第1節	インタビュー対象10企業の概観	
第2節	タイプ分け	
第3節	コース別雇用管理なし・ポジティブ・アクション方針ありの企業の特徴と課題	
1	このグループに属する企業の特徴	
2	このグループの課題	
第4節	コース別雇用管理あり・ポジティブ・アクション方針ありの企業の特徴と課題	
1	このグループに属する企業の特徴	
2	このグループの課題	
第5節	ポジティブ・アクション方針なしの企業	
1	このグループに属する企業の特徴	
2	このグループの課題	
第6節	まとめ	
第7章	結論	94
第1節	日本の女性管理職登用を阻害している要因と考えられるもの	
1	管理職の女性比率を決定する雇用管理上の要因の検討	
2	各企業のポジティブ・アクションに対する姿勢の検討	
3	管理職登用を阻害する女性側の要因の検討	
4	両立支援の拡充の効果の検討	
第2節	女性管理職登用の促進に向けて	
参考文献		104

第1章 序論

第1節 我が国の女性管理職の概況

我が国の企業における女性管理職の少なさが指摘されて久しい。実際、課長以上の管理職に占める女性の比率は2011年で7.3%¹に過ぎない。これでも21世紀の初め2001年の水準(3.1%)からは大幅に増加しており、また前年の水準(6.2%)より1%ポイント以上上昇しているのであるが、まだまだ低いと言われている。特に前年からの上昇は、女性管理職の実数の増加もさることながら、男性管理職の実数の減少にも原因があるようであり、本格的な状況の改善と言っているのかについては疑問が残る。

このような状況から、国際的にも日本は女性の登用の進まない国と見られており、2009年には、国連女子差別撤廃委員会から雇用の分野について政治分野などとともに女性の参画促進のための暫定的な特別措置²の促進が勧告された³。このこともあって、政府は、2015年までに課長以上の管理職に占める女性の割合を10%以上とするという数値目標を新たに設定し⁴、2010年末に閣議決定された第3次男女共同参画基本計画⁵にも明示している。企業における女性管理職の登用についても、この目標の達成を目指し、取り組みの強化、加速が求められる。

このような背景から、企業における女性の管理職登用において、何が障壁となっているか、その実態を明らかにするとともに、その障壁を取り除くための諸条件、効果的な政策的支援のあり方などを早急に検討する必要がある。そこで、本稿では、先行調査研究の結果も概観しつつ、前記背景のもとで労働政策研究・研修機構が厚生労働省の要請に基づき実施した企業人事等担当者及び女性管理職のインタビュー調査結果⁶を分析し、我が国の

¹ 賃金構造基本統計調査によるものであり、企業規模100人以上のデータである。

² 暫定的な特別措置とは、女性差別撤廃条約第4条第1項において、「我締約国が男女の事実上の平等を促進することを目的とする暫定的な特別措置をとることは、この条約に定義する差別と解してはならない。ただし、その結果としていかなる意味においても不平等な又は別個の基準を維持し続けることとなつてはならず、これらの措置は、機会及び待遇の平等の目的が達成された時に廃止されなければならない。」とされていることでもわかるとおり、男女の事実上の平等を促進するために行われる措置であり、日本の女性労働政策においてはポジティブ・アクションの措置のことをいう。

³ 国連女性差別撤廃委員会が日本における女性差別撤廃条約の実施状況に関する審議の結果、2009年8月7日付の「女子差別撤廃委員会の最終勧告」の中で日本政府に対し2年以内に詳細な書面報告を求めた項目の一つが「委員会は、本条約第4条第1項及び委員会の一般勧告第25に従って、学界の女性を含め、女性の雇用及び政治的・公的活動への女性の参画に関する分野に重点を置き、かつ、あらゆるレベルでの意思決定過程への女性の参画を拡大するための数値目標とスケジュールを設定した暫定的特別措置を導入するよう締約国に要請する」というものであった。

⁴ 既に、2005年の第二次男女共同参画基本計画の段階で、2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%とするという目標は定められていたため、今回の課長以上10%の目標はこれに付け加えられたものである。

⁵ 男女共同参画社会基本法に基づき政府が策定した計画である。

⁶ 労働政策研究研修機構『資料シリーズNo105 大企業における女性管理職登用の実態と課題認識 企業の人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査』(2012)

女性管理職登用が低調である原因及びその改善策を考えていきたい。

第2節 女性の管理職登用と他の女性労働問題

ところで、現状においては、女性労働に関する課題として一般に強く意識されているのはワーク・ライフ・バランスと非正規労働者の問題であることは否定できないだろう。労働政策研究研修機構においても、第二期中期目標期間（2007年4月から2012年3月までの5カ年）におけるプロジェクト研究として、これらのテーマを取り上げ様々な研究を行ってきた。確かに女性の中にはそもそも学卒段階で正社員としての就業機会を得られなかった者や、育児のために雇用を継続できず退職したり、退職後の再就職にあたり心ならずも非正規労働を選択せざるを得なかった者も多い。そのような中には母子家庭等で貧困にあえぐ層もあり、このような労働者の救済が政策としては優先されるべきで、管理職登用などの問題は正社員の地位を得た幸せな一部の労働者のさらにエリート層についての「贅沢」な問題だと考える向きもあるかもしれない。また雇用管理の観点でいえば、管理職登用の問題は一定規模以上の企業の問題であり、日本の労働者の6割⁷が働くと言われる中小企業にはあまり関係ないとの声もあがるかもしれない。

しかしながら、女性労働者の就業のいたるところに課題が山積する現代であるからこそ、より質の良い働き方のモデルを構築することに大きな意義があると考ええる。何より、2010年末に閣議決定された新成長戦略でも明らかにされたように、今後の労働力人口構成を考えれば、より多くの女性が働き、かつ、次世代の働き手となる子どもを産んで行くことが強く期待されるものである。女性がそのような選択をするためには、働くことが喜びや希望のもととなるような、女性にとって働きがいのある環境を実現することが急務なのである。管理職への登用の問題は一部の労働者のみの問題であったとしても、トップランナーが山を登りきらなければ後続部隊は山のふもとに立つことを思いつくことすら出来ないかもしれない。そして女性の管理職登用は単独で解決できる問題ではなく、後述のように男女雇用機会均等法の規定や趣旨に沿った雇用管理の確保やワーク・ライフ・バランス制度の運用など様々な雇用管理問題との関連の深いものである。そのような女性労働者についての雇用管理全般の改善が規模の比較的大きい企業において女性管理職の増加と言う形で実現するならば、その経験やノウハウの広がりやすさは大きい。その意味では女性管理職登用の問題は一部の企業の問題ではなく、女性雇用管理の総合的構造改革の問題とも言える。

第3節 管理職に占める女性比率の評価

⁷ 中小企業に働く雇用者が全雇用者に占める割合は、「平成21年経済センサス - 基礎調査」常用雇用者ベースで62.9%

本稿の論述を進めるに先立ち、もう一つ確認しておくべきことがある。そもそも、我が国の管理職に占める女性の比率は、本当に問題になるほど低いのかという点である。

1 管理職の範囲についての諸外国との違い

まず、我が国の管理職に占める女性の割合のデータを確認しておく、通常は、企業を対象として行う調査である賃金構造基本統計調査のデータを用いることが多く、これによれば、2011年において、労働者100人以上規模企業における係長級の管理職の15.3%、課長級の管理職の8.2%、部長級の管理職の5.1%が女性である。このうち課長級及び部長級の管理職総数に占める女性の割合、すなわち「課長以上の管理職に占める女性の割合」が7.3%ということになる。

しかしこの数字と相互に比較可能な諸外国のデータを探すことはそれほど容易ではない。本来それぞれの国で実施している類似の調査を探し、管理職の定義なども確認した上使用して比較することになるはずである。実際のところ、わが国で女性の管理職の比率を他国と比較する時には、個人を対象にして行う調査である労働力調査（総務省）において、職業別就業者の中の「管理的職業従事者」を用いており、そこに占める女性の割合は2010年で10.6%である。そして、これと比較するためのデータとしては、通常ILOのLABORSTA⁸に登録された各国の職業別就業者数の中の立法議員、上級行政官、管理的職業従事者（Legislators, senior officials and managers⁹）の数を基にしたデータを用いている。なるほどそこではアメリカ合衆国43.0%、ドイツ29.9%、イギリス35.7%。スウェーデン31.1%と軒並み高比率であり、日本とは大きな格差がある。日本と似たような水準なのは先進国では韓国のみ（10.5%）とされる。なお、この韓国については、最近急激に管理職に占める女性比率を上昇させているとの情報¹⁰もある。

ところで脇坂（2011-1）は、この先進諸国と日本の比率の格差は実態に合っていない可能性があるとする。すなわち、日本はそもそも管理職とされる範囲が狭い。最新のLABORSTA（2010年現在のデータ）で示された就業者の職業別構成比をみると、日本はそもそも管理的職業従事者¹¹の全体に占める割合は2.6%に過ぎない。一方アメリカ合衆国は、「立

⁸ Laborsta internet : ILO (国際労働機関) の統計局で運営されているウェブ上のデータベース
URL は <http://laborsta.ilo.org/>

⁹ ISCO-88 基準による。国によっては ISCO-68 基準による管理職 (Administrative and managerial workers) を用いる

¹⁰ 「女性はなぜ出世しないのか」(2011) 『週刊東洋経済』 週刊東洋経済 10月15日号

¹¹ 日本がこれまで用いていた職業分類の基準である ISCO-68 基準での管理的職業従事者についての LABORSTA 上の定義は Administrative and managerial workers である。なお、この基準は、アメリカ合衆国や、イギリスなどヨーロッパ諸国とは異なっていた。ただし本文に示した日本標準職業分類は、これらの諸国が用いる国際的な職業分類基準に合わせて2009年に改訂され、2011年の労働力調査からこの分類が用いられている。

法議員、上級行政官、管理的職業従事者」¹²が 15.1%、イギリスは 15.3%と高く、比較的この比率が低いドイツ、スウェーデンでも 5.8%、5.6%である。管理職とされる範囲が狭ければ、それは比較的高いポストの管理職ということになるだろうから、勢いそこに占める女性比率も低くなりがちであり、広い範囲の管理職で女性の比率をカウントする諸外国との格差が出てくるのは当然ということになる。ちなみに我が国の労働力調査においては、「管理的職業従事者」とは、管理的公務員、会社・団体役員、その他の管理的職業従事者とのみ説明され、会社の管理職の場合どの程度のポストまでを含むものなのか等の詳細は、日本標準職業分類（総務省）によるとされている。そこでこの日本標準職業分類を見ると、「管理的公務員」は、国や地方公共団体の会社において、課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するもの及び議員をいうとされる。また、「その他の管理的職業従事者」に会社管理職員が含まれ、この会社管理職員は、会社において、課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するものをいうとされている。このように、外国と比較する際に使われる労働力調査においては、管理職の定義として課長相当職以上の管理職が用いられていることが分かる。就業者全体に占める管理職の割合から考えれば、アメリカ合衆国やイギリスなどでは組織マネジメントの違いなどから、上記の定義に基づき日本の統計上「管理的職業」と考えられているものよりも管理職がかなり広い範囲である可能性がある。

それでは、他国では管理職に分類され、日本ではそうならない職業群があったとして、これを簡単に修正する方法があるかと言えば、ないと言わざるを得ない。ただ脇坂（2011-1）も指摘するように、管理職に専門職や技術職等を加えた女性の比率で比較しても諸外国との差は縮まりこそすれ、依然として我が国の水準が低いことを考えると、我が国の女性管理職の状況を統計の取り方だけに帰することはできないというべきである。

2 採用との関係

また、脇坂（2011-1）は、管理職に占める女性比率は純粋に「昇進」度合いを表した指標ではなく、「採用」と「昇進」が一体となった指標であることに留意が必要であるとする。たしかに、そもそも採用されていないのに管理職になれるわけもないのであるから、採用段階での男女比が管理職比率に影響するのは当然のことと言えよう。脇坂は純粋に昇進の効果を見るための手法として、 $(\text{女性管理職数} \div \text{男性管理職数}) \div (\text{女性人数} \div \text{男性人数})$ という指標（管理職登用比）でみるべきであるとしている。

さらに、管理職になるためには一般に高い学歴を要する¹³ことが多いことを考えると、

¹² LABORSTA 上の定義では Legislators, senior officials and managers である。日本と異なる ISCO-88 基準によるもの。ただし管理職に占める女性比率の違いはこの基準自体の違いというより、各国の統計における managers の定義の違いによるものではないかと思われる。

¹³ 2011 年賃金構造基本統計調査によれば、100 人以上上企業の部長の 69.5%、課長の 63.2%、係長の

例えば企業に採用される大卒以上の女性労働者の数や割合を考慮することが必要になるかもしれない。加えて、我が国では、募集・採用や配置・昇進における男女差別的取り扱いが禁止の対象となったのは、1999年の改正男女雇用機会均等法施行時からである。これらについて1980年代前半までは法令上違法とする制度が確立していたアメリカ合衆国やヨーロッパ諸国とは、歴史的な制度上の条件が異なることは事実である。ただ、これらのことは、我が国の男女雇用均等政策の進捗の遅れが原因であるということになるので、あまり国際的に胸を張って主張できることでもない。

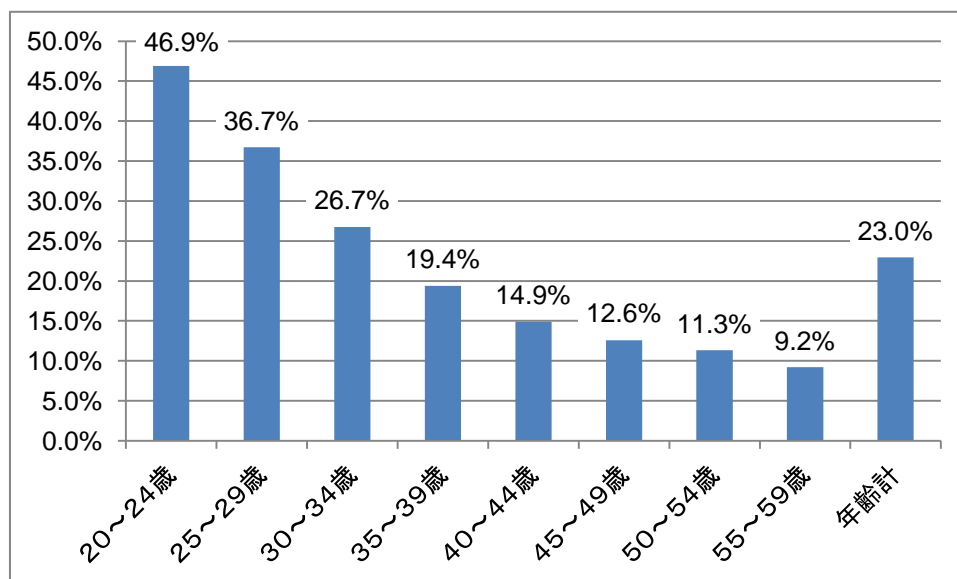
実は、企業規模を問わなければ、既に日本では新規大卒就職者の女性は2010年で15万6千人¹⁴と男性（17万3千人）と比べてそれほど遜色のあるものではなくなっている。現在管理職適齢になっている者を見るために、例えば2000年卒業の就職者を見ると、女性11万7千人に対し男性18万4千人と女性は全体の4割程度、更にさかのぼって1990年卒業の者を見ると、女性8万9千人に対し男性23万5千人と、女性は全体の4分の1以下ではあるが、上記職階別の管理職に占める女性比率のいずれよりも割合は高い。ただ、就職後かなり多くの女性が離職しているので、現在企業の中に蓄積されている大卒以上の学歴の女性の割合は、学卒就職時ほど多くないことは容易に予想される。事実、2010年の労働力調査によれば、役員を除く雇用者数ベースで大卒大学院卒の女性は367万人に対し男性は965万人であり、大卒以上の学歴の雇用者に占める女性の割合は28%である。さらに正規職員・従業員に限定すると女性は244万人に対し男性は858万人と全体に占める女性の割合は22%に下がる。

もう少しきめ細かく年齢階級別にみるために、2011年賃金構造基本統計調査を用いて10人以上企業における年齢階級別の大卒女性の比率をみると、60歳未満の大卒以上の学歴の一般労働者に占める女性の割合は23.0%、しかしこれが35歳～39歳となると女性の割合は19.4%、さらに45歳～49歳で12.6%、55歳～59歳未満で9.2%にまで下がってくる。しかしそれでもなお、上記階層別の管理職に占める女性比率の低さを完全に説明することはできない。

47.5%が大卒以上の学歴であり、特に課長以上の管理職には大卒以上の学歴の者がつく可能性が高いとは言えるだろう。

¹⁴ 文部科学省「学校基本調査」以下このパラグラフの新規大卒就職者数は同調査による。

図表1 各年齢階層別大卒以上の学歴の一般労働者に占める女性の割合



2011年賃金構造基本統計調査より執筆者作成（企業規模10人以上）

ところで、コース別雇用管理を実施する企業を見てみると、2008年の厚生労働省の調査¹⁵によれば、いわゆる総合職で入社する新規学卒者のうち女性は16.9%¹⁶に過ぎず、前記大卒以上の学卒就職者の男女比とは全く様相を異にする。さらに、総合職全体に占める女性の割合は6%¹⁷にすぎないうえ、総合職に占める女性の割合が1割未満である企業が84.7%を占め、総合職に占める女性の割合が3割を超えている企業はないといった状況である。これらは過去における総合職での入社者に占める女性比率の低さとその後の離職によって起こった状況と考えられる。

こうしてみると、我が国の管理職に占める女性の比率は、企業に蓄積される高学歴の女性労働者の比率にも影響を受けているが、それだけでは説明ができず、コース別雇用管理に代表される、育成方式や昇進・配置について異なる扱いを行う仕組みが影響を与えている可能性が考えられる。

第2章 企業における女性管理職登用の実態

ここでは厚生労働省が実施した調査等の基本データのほか、幾つかの先行調査研究によって企業の女性管理職登用の実態を見ておこう。

¹⁵ 厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導等状況」(2008)

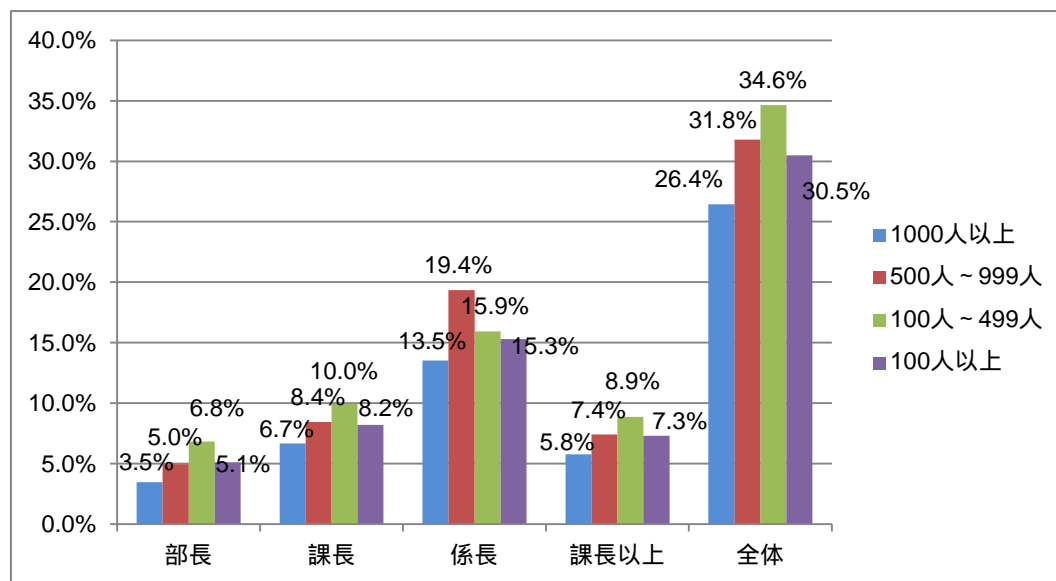
¹⁶ 上記調査において2008年採用予定の総合職に占める女性の割合。

¹⁷ 上記調査

第1節 各階層管理職に占める女性の割合

既に述べたように、2011年賃金構造基本統計調査によれば、労働者100人以上規模企業における部長級の管理職の5.1%、課長級の管理職の8.2%、係長級の管理職の15.3%が女性である。このうち課長級及び部長級の管理職総数に占める女性の割合、すなわち「課長以上の管理職に占める女性の割合」が7.3%ということになる。企業規模別にみると、1000人以上規模企業においては部長3.5%、課長6.7%、係長13.5%、課長以上5.8%、100人以上499人以下の企業ではそれぞれ6.8%、10.0%、15.9%、8.9%と、100人以上規模の中では相対的に規模の大きい方がほぼ各階層で管理職に占める女性の比率が低くなっている。これはそもそも在職者に占める女性の割合が低くなることに影響を受けている面があるが、少なくとも部長、課長に関しては、もともとの男女の構成比の違い以上の違いがあると言えるだろう。企業規模が大きくなるほど女性の占める比率が低くなることは、10人以上規模の企業を対象とした2009年雇用均等基本調査でも確認される¹⁸。

図表2 企業規模別各管理職層及び企業全体の一般労働者に占める女性の割合



2011年賃金構造基本統計調査より執筆者作成（企業規模100人以上）

第2節 女性活躍推進の取り組みの実施状況

¹⁸ なお、2009年雇用均等基本調査では企業規模を10人～29人、30人～99人、100人～299人、300人～999人、1000人～4999人、5000人以上の6区分で部長、課長、係長の3階層の管理職に占める女性比率を示し、各階層とも規模が大きくなるにつれ女性比率が小さくなる傾向が明らかであるが、1000人～4999人と5000人以上の関係だけは、ほぼ同水準ながらやや5000人以上規模の方がいずれの階層についても女性比率が高い。

次に、ポジティブ・アクションなど女性の活躍推進を図るための企業の取り組みの状況を、厚生労働省の雇用均等基本調査¹⁹で見てみよう。ポジティブ・アクションに「取り組んでいる」企業割合は2010年度で28.1%（30人以上規模）と前年度水準を下回って低迷しており、「今後、取り組むこととしている」企業割合も10.6%（同）と高くない。これに対し、「今のところ取り組む予定はない」とする企業割合は60.4%（同）に上る。「取り組んでいる」企業割合を規模別にみると、規模が大きい企業ほどその割合が高く、5,000人以上規模で74.9%、100～299人規模で31.9%、30～99人規模で25.5%となっているが、全ての規模において前年度調査を下回っており、景気の低迷の影響なのか、他の要因があるのかは不明であるが、企業の女性活躍に向けたマインドは芳しくないというべきであろう。ただ、公益財団法人日本生産性本部『第2回コア人材としての女性社員育成に関する調査』²⁰（2011年）では、女性の活躍推進の取り組みを経営戦略の重要な課題として認識している企業は「大いに認識している」（54.0%）「やや認識している」（29.9%）を合わせ8割以上に達している。

取り組みの内容としては、雇用均等基本調査ベースでは、人事考課基準を明確に定める67.3%、パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練、正社員・正職員への登用等の実施56.9%、職場環境・風土の改善46.2%、出産や育児等による休業等がハンディとならないような人事管理制度（教育訓練を含む）、能力評価制度等の導入44.4%、女性がいない又は少ない職務について、意欲と能力のある女性を積極的に採用41.5%、働きやすい職場環境の整備40.2%などが実施率の高いものとなっている。一方、企業内の推進体制の整備29.9%、女性の能力発揮の状況や能力発揮に当たっての問題点の調査・分析23.4%、女性の能力発揮のための計画の策定17.3%といった現状分析、計画策定関係の項目は、実施率が低くなっている。しかしこれらの分析・計画系の項目は、5,000人以上規模の企業では実施率が50%以上となっており、それぞれ55.8%、55.8%、50.0%である。注目されるのは、「仕事と家庭との両立のための制度（法律を上回る）を整備し、制度の活用を促進」の取組を行っている企業割合が、規模が大きくなるほど概ね高くなり、5,000人以上規模では「人事考課基準を定める」（87.7%）に次いで高率（77.9%）となっていることである。

ポジティブ・アクションは、これを実施する企業には女性の管理職登用について一定の効果をもたらしているようであり、（財）21世紀職業財団の『企業のポジティブ・アクションの取り組みに関するアンケート結果報告書』（2008年）からは、ポジティブ・アクションの取り組みをしている企業の方が女性管理職数を増加させた企業の割合が高い²¹ことがわかる。労働政策研究・研修機構の『仕事と家庭の両立支援に関わる調査』（2007）でも、

¹⁹ 2010年度の状況を調査し2011年度に発表されている。

²⁰ 調査対象は上場非上場の企業3000社で、回収率は7.46%である。

²¹ 2007年度調査時にポジティブ・アクションに取り組んでいる企業では女性管理職が増加した企業が5割以上、取り組んでいない企業では女性管理職が増加した企業は3割台であった。

ポジティブ・アクション実施企業の方が女性管理職比率「0%」の割合は低い傾向にある²²とされる。

第3節 女性活躍推進の上での問題

一方、雇用均等基本調査において女性の活躍を推進する上での問題があるとした企業割合は、2010年度で69.4%（2009年度84.7%）と前回調査に比べ15.3%ポイント低下している。その問題点（複数回答）をみると、「家庭責任を考慮する必要がある」とする企業割合が42.1%（2009年度50.4%）と最も高く、次いで「時間外労働、深夜労働をさせにくい」が29.8%（同33.3%）、「女性の勤続年数が平均的に短い」が24.6%（同36.1%）の順となっている。規模別にみると、女性の活躍を推進する上での問題があるとした企業割合は、規模が大きい企業ほどその割合が高く5000人以上規模で82.9%、1000人～4999人規模でも81.6%となっていることが注目される。

「家庭責任を考慮する必要がある」「女性の勤続年数が平均的に短い」といった問題点を挙げる企業の比率も、規模が大きくなるほど高まり（5000人以上規模で、前者を挙げる企業の比率は、49.2%、後者は31.2%と規模平均よりかなり高い）特に、「中間管理職の男性や同僚の男性の認識、理解が不十分である」は、規模が大きくなるほど選択する企業の割合が高くなる傾向が顕著（5000人以上規模で26.6%、100人～299人規模で13.0%、10人～29人規模で4.3%）である。

このように、雇用均等基本調査から見えてくるのは、女性の家庭責任や労働時間の制約、或いは自社内の男性管理職などの固定的役割分担意識との関係で女性の活躍推進にかかる課題を感じながら、ポジティブ・アクションに取り組む大企業の姿である。

なお、女性の離職率や勤続年数の短さについてつけ加えると、これらを理由とする男女異なる取り扱い、我が国では最初に男女雇用機会均等法の立法がなされたときから、「統計的差別」の問題として認識され議論されてきた。出産を機会に企業を辞める女性が多いこと等から女性の企業定着性が一般に男性より低いことにより、企業が訓練投資を確実に回収するためのリスク回避行動を取ることとなる。具体的には、グループとしての女性に対して雇用管理上男性より劣位に取り扱う企業行動を導き、個人的に能力が高く辞めるつもりもない女性に対する「差別」を発生させるというものである。前出の労働政策研究・研修機構調査(2007-1)では、企業に対するアンケートの結果から、女性の典型的な離職時期が早い企業ほど男女を区別した処遇を行う傾向があるとして、統計的差別が現存することを示唆している。ただ、女性の離職が企業の男女別雇用管理に起因している可能性²³も

²² 管理職に占める女性の割合が0%である企業は、ポジティブ・アクション実施企業の28.3%であるのに対し、ポジティブ・アクションを実施しない企業の50.5%に上る。

²³ 永瀬（2010）は、企業の働く女性の間取り調査から、「仕事を続けるつもりで就職した女性であっても、企業が女性にどのような仕事機会を配分し、何を期待するかで、女性の就業継続意欲は大きく影響さ

あり、どちらがニワトリでどちらが卵であるのかは必ずしも明らかではない。

女性活躍にかかる課題については、前出公益財団法人日本生産性本部調査においても尋ねており、この調査ではその課題を「女性社員の意識」とする企業の割合が最も多く 81.7% に達している。しかも、前年度調査より 5.5 パーセントポイント増加している。次いで「育児等家庭的負担に配慮が必要」が 52.1% 「管理職の理解・関心が薄い」が 50.7% と半数程度であるが、雇用均等基本調査と異なり「女性社員の離職率が高い」は 11.4% と相対的に低くなっている。

第 4 節 女性の意識や昇進意欲

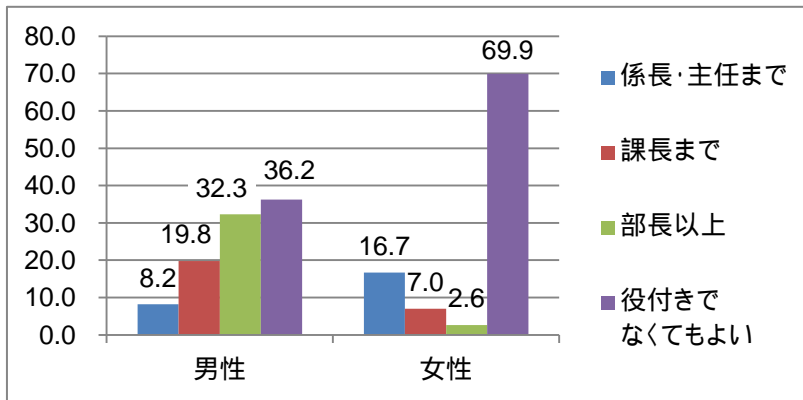
前述の調査で女性活躍に係る大きな課題とされた女性の意識の問題は、幾つかの他の調査でも取り上げられている。昇進への意欲に関して言えば、前出 21 世紀職業財団調査(2005)で、女性労働者の 49.1% が「管理職になりたくない」と考え、31.4% が「分からない」と答えている。「管理職になりたくない」の回答割合が、一般職(55.5%)だけでなく総合職(29.7%)でも少なくないことは注目すべきであろう。

この、総合職女性の管理職希望については、安田(2009)が 21 世紀職業財団調査を用いて実証分析を行っており、男女雇用機会均等法以後に入社した総合職女性においてもその多くは管理職に就くことを希望していないことを確認した上で、管理職希望に影響を与える要因について、回帰分析の結果、「心身に負担のかからない職場」や「ワーク・ライフ・バランス」を希望している者は管理職希望が弱く、「男女均等処遇」を希望している者は管理職希望が強いとした。なお、安田は、男女間の競争への参加意欲の差異に着目した欧米の先行研究を紹介しつつ、競争に対する男女間の嗜好の差異が男女間の管理職比率の差となって表れている可能性があるとしたうえで、これが生物学的な先天的なものであるのか、学校教育や家庭教育、社会制度が影響したものであるのかについての検討が今後の課題であるとする。ピンカー(2008)のように、男女の生物学的差異にもっと注意を向け女性が男性型のキャリア以外の選択をすることを認めるべきだとする主張もある。

昇進のレベルについては、前述の労働政策研究・研修機構調査(2007)で「どこまで昇進したいと思っているか」との問いに対し、女性は「部長以上」は 2.6%(男性 32.3%)、「課長」まででも 7.0%(同 19.8%)しか望んでいない。したがって課長以上に昇進したいと思っているのは 9.6%に過ぎず、男性の過半数(51.1%)が課長以上への昇進を望んでいるのと対照的である。そして実に 69.9%(男性 36.2%)が「役付きでなくてもよい」としているのである。なお、この調査は従業員規模 300 人以上の企業に働く一般社員を対象にしており、パートタイム労働者などは含まれていないが、女性の中には総合職だけでなく、様々な採用区分で採用された者が含まれていると考えられる。

れる」とする。

図表3 男女別の昇進希望役職階層



グラフの数値は%を示す。

資料出所：労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』（2007）

川口（2011）はこの労働政策研究・研修機構調査を用いて女性の昇進意欲に影響を及ぼす要因を分析した結果、ポジティブ・アクション施策を多く実施している企業ほど、また女性正社員に占める部課長の割合が高いほど20代女性の昇進意欲が高いこと、利用実績のある育児支援施策数、正社員に占める女性の割合、管理職に占める女性の割合は女性の昇進意欲と有意な関係はないことを指摘している。また、結婚している女性の方が独身女性より昇進意欲が高く、子どもが多い女性ほど昇進意欲が低い傾向があるが、統計的に有意であるのは20歳代における結婚の影響と30歳代における子どもの影響だけであるとし、30歳代では大卒女性の昇進意欲が高いが、20歳代では学歴による差が有意でないとする。

第5節 コース別雇用管理の実施状況と女性管理職登用との関係

前述の雇用均等基本調査では、コース別雇用管理について30人以上規模企業の導入率が2010年度において11.6%、規模が高くなるほど導入率が高くなり、5,000人以上規模で49.2%であることが明らかになっている。

このコース別雇用管理については、前述の厚生労働省調査²⁴で、総合職に占める女性の割合が6%であるのに対し、一般職に占める女性の割合は77.9%、5,000人以上規模になると90.0%に及ぶこと、一般職に占める女性の割合が100%である企業も回答企業の30.1%あることが分かる。

また、このコース別雇用管理の下での各コースごとの昇進可能性については、少しデータは古くなるが、21世紀職業財団が実施した『女性労働者の処遇などに関する調査結果報告書』（2005年）が明らかにしている。即ち、コース別雇用管理において一般職では「管

²⁴厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導等状況」（2008）

理職になることを予定されていない」とする企業が 47.2%、「係長相当職まで予定されている」とするのが 26.8%、課長相当職までが 13.8%、部長相当職までが 7.0%など、女性が多い一般職において、管理職登用の可能性がかなり低くなっていることを示している。これに対し、総合職については 66.7%の企業が「部長相当職まで予定されている」として

いる。
武石(2006)は、女性雇用管理基本調査²⁵を用いて企業の各種雇用均等施策が女性管理職比率に及ぼす影響を分析する中で、「コース別雇用管理の存在が、女性の昇進を広げることにはつながっておらず、むしろ女性の昇進を制約する方向に作用している。」とする。このことは前出の 21 世紀職業財団調査とも相まって、大企業におけるコース別雇用管理とポジティブ・アクションとの複雑な関係を想起させる。

第 6 節 企業の昇進システムと女性の管理職登用との関係

前節までは、女性の管理職登用に関わる調査研究を見てきたが、女性管理職登用の前提として、そもそも日本の企業における管理職の選抜、即ち昇進システムはどうなっていて、そのシステムは女性の管理職登用にどういう影響を与えているのかという疑問が生ずる。そこで、日本の昇進システムについてどういうことが言われているかを見ていくと、「年功序列」といった一般に日本的雇用の特徴ともいわれる表現とは裏腹に、特定の産業での非常に厳しい競争の存在が指摘されたり²⁶はするものの、総じて上位職への昇進に差がつく時期がアメリカやドイツ等の諸外国よりも遅いとされ²⁷、その「遅い選抜」が特徴とされる。具体的にどんな形で選抜がなされるかと言うと、今田・平田(1995)は、キャリアの段階に応じて「一律年功」、「昇進スピード競争」、「トーナメント競争」という三層構造によって行われる重層的昇進システムが行われているとする。即ち、キャリアの初期には、選抜や競争よりも組織への一体化及び適応という課題を中心に人事管理を行うため「一律年功」が行われ、企業への適応がなされた後の中期キャリアでは、昇進の早いものと遅いものとに分かれるという意味では競争的でありつつ、遅れはするが昇進するという意味では排他的でない、なだらかな選抜機能を持つ「昇進スピード競争」が、モラルの低下を防ぎつつ早期のクーリングアウトを避け、適度な競争心を喚起する意味で用いられる。さらに後期キャリアになれば、上位の稀少な空席への厳しい選抜が顕在化し、上位へ昇進する者やしない者が明確に分離する「トーナメント競争」になるというのである。

今田・平田(1995)は、この研究の対象企業である OLL²⁸社において、一律年功による時

²⁵ 現在は雇用均等基本調査と名称を変えた。

²⁶ 花田(1987)、同(1993)

²⁷ 日本労働研究機構(1998)

²⁸ 日本を代表する大企業で、産業としては重工業に属する企業であると説明されている。

期が大卒入社後5年続いた後、主事1級への昇進を契機に昇進スピードに差がつく「昇進スピード競争」の時期に入るとする。係長への昇進はこの昇進スピード競争の中で行われ、課長に昇進するまでの時期(早い者で入社14年)がこの時期に該当するようである。最初は昇進が早い者と遅い者との昇進年数の差は小さいが、上位になるにつれ差は大きくなり、係長では1年差なのに対し、課長になると3年の差がつく。ただ、課長になるまでは資格の上の差ができたとしても1ランク以上は開かないとされる。また、係長段階でも課長段階でも、昇進の早い者と遅い者が同一資格に横一線に並び、いわば踊り場のような時期が存在し、多少なりとも逆転の可能性がある。課長、次長、部長への昇進においてそれぞれ前の段階での昇進スピードの影響を受けているが、課長昇進では係長での昇進の遅れを取り返すことは不可能ではないし、次長昇進でも課長昇進においてフロントランナー²⁹であったかが影響を及ぼすものの、そうでなければ絶対に次長昇進のフロントランナーにならないわけではない。ところが部長昇進になると、次長昇進のフロントランナーしか、フロントランナーになれないと言うわけである。

なお、これまでの日本の昇進システムについての主要な研究で、女性を意識して、あるいは女性をも射程に入れて実施されたものは、残念ながらあまりみあたらない。今田・平田(1995)も、日本の代表的な大企業におけるホワイトカラーの人事データをもとに、その昇進や職務間移動がどのようなルールのもとに行われているかを分析したものであるが、女性については「人事データの記録が始まったばかりであったため男性のそれに比べて情報が不十分である」という理由で対象とされていない。考えてみれば、1999年までは法制度上女性を全く管理職への昇進の対象としないことすら違法でなかったのであるから、これはある程度仕方のないことである。しかし今田・平田(1995)は、女性についてのデータが不備であったことこそが企業がそれまで女性を戦略的な関心の外においていたことの証左に他ならないとする。女性について分析できなかったとしつつも、長期雇用のもとでピラミッド型の組織構造を形成するためのメカニズムとして学歴に加え男女の差異が調整機能をはたしてきたとする。男性の間では大卒ではかなり上位の資格になって初めて厳しい選抜が行なわれるのに対し、高卒では下位の資格から厳しい絞り込みがおこなわれており、このような学歴による選抜方法の差異が組織全体のピラミッド構造を維持していたが、おそらく女性もまたピラミッドの下位又は周辺に位置付けられてその構造を支えているとするのである。

また、「遅い選抜」が女性の昇進にどういう影響を与えるかについて、脇坂(2011-1)は、女性が昇進の候補になる時期と第1子出産の時期が重なることが多いので、出産を機に辞める方向に働くとしつつ、たとえ「遅い昇進」の慣行であっても、男女とも従業員が納得し、かつ出産しても就業継続できるような職場(ファミフレ企業)になれば、女性管理職

²⁹ 同期の中で最初に当該役職に就いた者

比率を高めることはできるとする。

川口(2008-1)は、日本的雇用制度について一定の定義づけをした³⁰うえで、これと性別分業の相互依存関係を分析し、内部労働市場が高度に発達した日本的雇用制度は「長期的人材育成を重視するために、長期勤続が期待できない女性が基幹的職種から排除される。また、家事や育児に対して責任があるために、残業や転勤など企業の要求に応じた柔軟な勤務ができないことも、女性が基幹的職種から排除される理由である。基幹的職種から排除された女性は、家事・育児のほとんどを担う。そのため男性労働者は家事・育児から解放され、企業での労働に専念することができる。企業は、男性労働者に対し、長時間労働、突然の残業、休日出勤、転勤など、企業の都合に応じた柔軟な働き方を要求する見返りとして、安定した雇用と家族全員を支える賃金を提供する。」とする。このようにして「企業における女性差別的雇用制度=家庭における性別役割分業」という均衡が形成されるとするのである。その一方で川口は、このような均衡から脱却する可能性として、近年の社会経済環境の変化すなわちステークホルダーの力関係の変化、少子化の進展、人口の高齢化、企業の社会的責任(CSR)重視の風潮などを追い風に、女性が活躍する革新的企業が増えつつあるとする。特に企業の経営目標が長期的目標から短期的目標にシフトしてくることによって、長期的な人材育成が変容している可能性を指摘する。「一人前になるまでの必要期間」が早まっている可能性があるというのである。そしてこのような人材育成の短期化は、企業が離職確率よりも能力を相対的に重視して採用するようになり、女性労働者の活躍の可能性を高めるとする。そして、これらの革新的企業の成長が「企業における男女平等雇用制度=家庭における男女平等分業」という均衡への移行を実現する可能性を指摘する。

川口(2008-1)はこれらに関して、労働政策研究・研修機構(2007)³¹のデータを用いて実証分析しており、全社員の平均勤続年数が長いほど、一人前になる期間が長いほど管理職に占める女性の割合が低いことを示している。また、長期雇用制度に基づく長期人材育成や、企業の要求に応じた柔軟な働き方がみられる企業では、ポジティブ・アクションが実施されにくいことを指摘している。

第7節 両立支援と女性の管理職登用との関係

育児休業等の両立支援の充実が女性の就業継続にプラスの効果を及ぼすとした先行研究は数多い³²。しかし、女性の就業継続にとどまらず女性の昇進や女性管理職の増加にプラ

³⁰ 川口(2008-1)は、日本的雇用制度とは、高度経済成長期にその基礎が形成され、二度石油危機を経て1980年代に確立した、長期雇用に基づく人材育成を柱とした雇用制度であり、長期雇用制度、年功賃金制度、企業別労働組合、職能資格制度、企業内人材育成制度、内部昇進制度、等々相互依存的な諸制度(慣行も含む)からなる体系であるとする。加えてこの日本的雇用制度がバブル経済崩壊以降に起きた社会経済環境の変化に対応した新しい雇用制度へと変容しつつあるとする。

³¹ 労働政策研究・研修機構『企業のコーポレート・ガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査』(2007)

³² 樋口(1994)等。

スの効果があるかどうかを明記した研究はそれほど多くない。

武石(2006)は、21世紀職業財団が実施した「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」の再集計結果データを用いた分析により、法を上回る育児介護休業制度の有無などによる両立支援施策制度導入指標、休業を取りやすい環境づくりの有無などによる両立支援利用環境整備指標、女性管理職拡大の取り組みといったポジティブ・アクションの有無による均等施策実施状況指標の3つの指標を用い、女性の勤続年数や、管理職に占める女性比率との関係を見ている。その結果この3つの指標のいずれもが高い企業の管理職に占める女性比率が高いことを見出し、企業が両立支援施策を実施することは、均等施策と併せて実施することによって女性の昇進を促進する効果があると言える結論付けている。

脇坂(2007)は、企業の雇用管理を「均等度」と「ファミフレ度」の観点で分類し、ワーク・ライフ・バランスの施策効果は「均等度」と「ファミフレ度」の両者とも高い「本格活用」企業で最も高く、次いで「ファミフレ度」が高い「ファミフレ先行型」企業、その次が「均等度」の高い「均等先行型」企業と続くとする。ただ脇坂(2011-1)では、昇進に関して言うと均等先行型の企業の方が管理職に占める女性の比率が高いとする。また、脇坂(2011-2)は、育児休業の取得が昇進・昇格に与える影響について電機総研の実施した電機連合傘下の企業の人事、管理職、組合員に対するアンケート調査結果を紹介して、「休職により遅れてはならない」という考え方が育児休業取得者でも26.0%、管理職では16.4%にとどまり、むしろ「休職期間分遅れることは仕方がない」という考え方が休業取得者でも6割、企業の人事や管理職で7割を超えているとしている。

一方川口(2011)は、「WLB 施策に熱心な企業ほど女性の定着度が高く、女性の定着度が高い企業で女性が活躍している」とする。

第8節 管理職に占める女性比率の今後の見通し

2011年の賃金構造基本統計調査においては、管理職に占める女性の比率が各管理職階層とも前年より増加した。前述のように、その要因の一つに男性の管理職の実数の減少があることは確かであるが、各階層の女性管理職の実数が増加していることも事実である。前述の公益財団法人日本生産性本部調査においては、近年課長相当職以上の女性が増加したとする企業が56%と半数を超え、3年以内に課長相当職になる可能性のある職位にいる女性の割合(11.5%)も前年より増加する等、今後の女性管理職の増加に一定の希望が持てる状況のようではある。

第3章 各種調査研究から見た疑問点とビジネス・レーパー・モニター調査での確認

第1節 女性管理職の登用に関する疑問点

第1章第3節で述べた企業の学歴別女性在职者の状況や第2章で概観した各種先行調査研究の結果から、女性管理職の登用に関しては次のような疑問点が抽出された。

1 管理職の女性比率を決定する雇用管理上の要因は何か

まず、管理職に占める女性比率は、企業全体における女性比率や特に大卒以上の学歴の労働者に占める女性比率に影響されることはあるにしても、それだけでは説明できないことは明らかである。特に、管理職適齢の大卒以上の学歴の労働者における女性比率でも説明しきれないことに留意が必要である。では学歴以外で女性管理職登用を妨げている要因は何なのであろうか。もちろん既に指摘されているコース別雇用管理との関係はさらに確認する必要がある。しかし、コース別雇用管理の実施が学歴別の在職者構成以外で唯一の女性管理職登用の決定要因なのであれば、コース別雇用管理のない企業では管理職に占める女性比率がかなり高レベルになるはずであるが、必ずしもそのようにはなっていない。脇坂(2011-1)はいわゆる「遅い選抜」が子育ての時期との関係で女性の昇進に不利な方向に働いていることを示唆する。また、川口(2008)も一人前になるまでの期間が長いことが女性の登用にマイナスの効果があるのではないかとする。武石(2006)も内部労働市場の深さとの関係について指摘している。とすると、コース別雇用管理がない会社も含め、日本の企業の人事制度、特に昇進システム、キャリアアップのしくみが何らかの形で女性の管理職登用に影響を与えているのであろうか。近年、成果主義、或いは業績評価システムによる人事管理が普及していると言われるが、今でも管理職への昇進は「遅い選抜」により行われているのであろうか。或いは既に新しい昇進システムが登場しているのであろうか、もしそうであるとすればそれはどのようなものであり、女性の管理職登用にどのような影響を与えているのだろうか。

2 ポジティブ・アクションの狙い、内容、効果

また、管理職に占める女性比率は企業規模が大きくなるほど低くなっており、これには企業規模が大きくなるほど従業員に占める女性の割合も低くなることや、大企業では大卒従業員に占める女性の割合も低いことなどが影響している可能性があるが、それだけでは説明ができない。これは先に述べた長期雇用の下での遅い選抜といったことがより大企業に色濃く存在することに関係すると推察されるが、一方で、ポジティブ・アクション等女性活躍推進の取り組みが企業規模が大きいほど実施率が高いことを考えると、大企業は、女性を活躍させる方向での努力をしているとも言える。そうなるとその実効性についての疑問も生じてくる。女性の登用がなかなか困難だからこそポジティブ・アクションを実施しているということだとしても、より効果のある方法はなぜ取られないのか。また、そもそもそれぞれの企業のポジティブ・アクションは、何を目的にどのような内容のことが実施

されているのであろうか。

3 管理職登用が進まない女性側の要因

女性の活躍を阻害する要因として、先行調査研究では女性の意識が挙げられたり、女性の昇進意欲が男性よりも低いことが指摘されていたりする。そのような意識や意欲の問題は実際はどのような状況であり、雇用管理の中でどのように受け止められ、どの程度実際の昇進に影響しているのであろうか。また、そのような意欲の違いは本当に男女の生物学的性差によるものと言えるのか、あるいは家庭、学校等に就業前の環境や、就業後の雇用管理にも原因があるのであろうか。さらに、現状では女性が圧倒的に多くの育児負担を負い、育児休業や短時間勤務などを利用するのも殆どが女性であることを考えると、この育児負担が女性に昇進意欲をなくさせるなどの影響を与えている可能性があるが、どのようなのであろうか。実際に育児休業を取得したり短時間勤務をしている間が長くなると、昇進に必要な勤務要件を満たさなかったり、評価が下がるなどして、管理職への登用の可能性に一定の影響を与えていることが予想され、更にそれが意欲への影響を与えている可能性もある。それらの影響は実際どのようなものなのであろうか。

4 両立支援措置の拡充の効果

他方、ポジティブ・アクションに関連する厚生労働省のリーフレットや事例集などを見る限り、育児休業や短時間勤務等仕事と家庭の両立について法令を上回る水準の制度を整備し、活用を促進することは、ポジティブ・アクションの取り組みに含まれ、推奨されていると認識されている。事実、大企業には法を上回る育児休業や短時間勤務の制度を整えこれをポジティブ・アクションと認識している企業が多いことは雇用均等基本調査等でも明らかである。また武石（2006）も両立支援施策が均等施策と併せて実施されることによって昇進を促進する効果があるとする。しかし法を上回る育児休業等の両立支援施策は単独でも女性の管理職を増やす効果をあげるのだろうか。3に述べた昇進意欲や評価の問題との関係でかえって逆効果になっていたりしないのであろうか。

第2節 ビジネス・レーパー・モニター調査での確認

2011年度7月から11月にかけて、厚生労働省の労働政策研究・研修機構に対する要請に基づき、執筆者は女性管理職登用の課題について企業人事担当者等及び女性管理職等のインタビュー調査（以下「2011年インタビュー調査」という。）を実施したが、このインタビュー調査に先立ち、先行調査研究での示唆に関して生じた前節のような疑問について

確認し、調査研究方針の定立に資するため、2011年5月にビジネス・レーバー・モニター³³特別調査（以下「2011年BLM特別調査」という。）を活用して女性管理職登用状況を概観した。その概要は以下の通りである。

課長クラス、係長クラスについては、3年前と比べて女性が「増えた」とする企業が30%を超え、この層の女性管理職の増加傾向がうかがわれる一方、部長、役員といった階層にはまだ顕著な変化は現れていなかった。

各管理職層について女性比率が「ほとんど変わらない」「減った」とする企業は、その伸び悩みの原因として、特に部長、課長については最も多くの企業が「昇進昇格要件を満たしにくい女性が多いため」を挙げており（課長で34.3%、部長で48.3%）そのほか、課長クラスでは（残業、国内外にわたる出張、転勤等に応じられないなど）「男性同様の働き方ができない女性が多いため」といった理由が多く（20.0%）選択されていた。

「昇進意欲の低い女性が多いため」を挙げる企業も役員、部長、課長、係長の各階層でまんべんなく存在したが、それほど高率ではなかった（12%～14%）。

昇進・昇格の具体的な要件やそのうち女性が満たしにくいものについても設問を設けたが、9割近い企業が無回答であり、企業におけるキャリアアップのしくみについては十分な情報が得られなかった。

管理職における女性比率の向上に取り組む企業が過半数を占め、その多くが、「新規採用時における女性の積極採用」等のような「とくに女性を対象に底上げするための取り組み」と「性別の嗜好に左右されにくい人事考課基準の整備」のような「性別に係わりなく取り扱うための取り組み」の両方を組み合わせて行っていた。

従業員における女性比率が高い企業は相対的に管理職における女性比率も高い傾向にあるが、いずれの管理職層についても従業員における女性比率を上回ることにはなかった。ポジティブ・アクション等に取り組み始めた時期が早いほど管理職に占める女性比率が高い可能性が示唆されたが、課長クラスに限って言うと、そもそもポジティブ・アクションに取り組んでいない方が女性比率が高い等、安定的な結果ではなかった。

以前のビジネス・レーバー・モニター調査での回答も活用して、企業の育児休業制度と管理職における女性比率との関係を見たところ、育児休業を取得できる上限年齢が法定を上回る企業の方が、法定通りとする企業よりも平均勤続年数が長かったり女性の離職率が低かったりする一方で、各管理職層で女性の占める割合が低く、両立支援の充実が

³³ 「ビジネス・レーバー・モニター調査」は、労働政策研究・研修機構が雇用動向や人事労務管理面での変化・課題などについて、モニター委嘱先（企業、事業主団体、産業別労組、単組）を対象に実施するアンケート調査である。業況を中心に労使の課題などに関する定点観測的な調査に加え、折々のテーマで特別調査を実施している。2011年5月実施の特別調査の結果は労働政策研究・研修機構『Business Labor Trend』2011年12月号に掲載。なお、同特別調査の回答企業は53企業であり、本文はその回答の内訳を記述している。

継続就業に役立ったとしても、必ずしも管理職の女性比率向上にはつながっていない可能性が示唆された。

いずれの管理職層においてもコース別雇用管理制度が「ない」とする企業の方が「ある」とする企業の女性比率が高く、倍以上の高い割合となっていた。

管理職における女性比率向上の取り組みの中でも、数値目標を設定した取り組みを行っている企業において、女性比率が高くなる傾向がみられた。

この2011年BLM特別調査は、労働問題に関心を持ち、労働政策研究・研修機構のビジネス・レーパー・モニターになることを承諾した限られた数³⁴の企業についてのアンケートによる情報であるため、一定の示唆とはなるものの、実態を知るには更に詳しい調査が必要と考えられた。

第4章 問題関心の特定とインタビュー調査の実施

第1節 問題関心

第2章等に示した先行調査研究や第3章で紹介した2011年BLM特別調査の結果を踏まえ、下記のような問題関心をもって、特に女性管理職登用上の課題が大きいと考えられる大企業についてのインタビュー調査を実施することとした。

企業における女性管理職の状況や管理職の中の比率、これらについての今後の見通しを把握すること

企業において取られている女性管理職登用に向けた取り組みの内容や進捗状況を把握すること。特に、ポジティブ・アクションに対する姿勢や実施状況を把握すること

2011年BLM特別調査では明らかにできなかった、企業の人事制度の中でどのような昇進昇格要件即ちキャリアアップのしくみが設定され、それが女性の管理職への昇進にどのような影響を与えているのかについて、その実態を把握すること

2011年BLM特別調査で示唆された、両立支援策の充実と女性の管理職登用との関係について、その実態を把握すること

2011年BLM特別調査で示唆された、コース別雇用管理と女性の管理職登用について、その実態を把握すること

2011年BLM特別調査で示唆された、従業員における女性比率と、女性の管理職登用の関係について、その実態を把握すること

2011年BLM特別調査で示唆された、ポジティブ・アクションに取り組み始めた時期と女性の管理職登用の関係についてその実態を把握すること

³⁴ 前述の通り、ビジネス・レーパー・モニターに登録している企業のうち2011BLM調査に回答した企業数は53である。

2011年 BLM 特別調査 2011年 BLM 特別調査で示唆された、数値目標の設定と、女性の管理職登用の関係について、その実態を把握すること

上記の情報把握を通じて、企業の業種や事業活動の特徴、特にグローバル化と女性管理職登用との関係を明らかにすること

上記人事管理制度上の諸課題とともに、女性側の意欲や管理職登用に向けた意識を間接的にではあるが把握すること

さらに、実際に管理職に昇進した女性労働者がどのような資質やモチベーションを持ち、どのような育成過程を経ているのか、また、昇進に当たりどのような障壁に直面し、どのような支援が有効と考えているかを把握すること

インタビュー調査という方法を選択したのは、企業によって個性の大きい人事制度の具体的な実態を把握するためには、定型的な質問文によるアンケート調査では限界があると考えたからである。なお、限られた時間の中でできる限り幅広い情報を得るため、半構造的インタビューの手法を用いて実施することとした。

また、この調査では、企業の人事等担当者（企業の人事部門で女性の管理職登用の方針や運用の責任を有する者、人事部門内或いは人事部門とは別に女性登用について専任の担当者がある場合にはその者を含む。以下同じ。）に対するインタビューに加え、我が国では実例の少ない部長以上の管理職ポストに就いている女性へのインタビュー調査を実施することとした。こちらについては、上記人事等担当者に対するインタビュー調査に協力を得られた企業の一部に対して対象者の選定依頼を行い、当該企業及び対象者の承諾が得られた場合に実施することとした。

第2節 対象企業の選定

企業の人事等担当者へのインタビュー調査の対象となった10企業は、管理職登用が基本的には正社員の問題であること、及び第2章で示されたようにより大規模な企業において女性の管理職登用に多くの課題が存在することが予想されること等も勘案し、以下の～の手順で選んだものである。

経済センサス³⁵に基づき、非農林の産業大分類で正社員・正職員である従業者総数が100万人以上であって、正社員・正職員の従業者に占める比率が5割以上の産業を対象候補として考えることとした。これにより、建設業（262万人、77.4%）、製造業（688万人、77.0%）、情報通信業（138万人、85.5%）、運輸業・郵便業（240万人、70.4%）、卸売業・小売業（554万人、51.1%）、金融業・保険業（124万人、82.1%）、学術研究・専門・技術サービス業（118万人80.5%）、医療・福祉（328万人、62.9%）をひとま

³⁵ 総務省統計局 2009年経済センサス基礎調査。

ず調査対象候補とするとともに、正社員・正職員数は19万人にとどまるものの、正社員・正職員の割合が産業大分類で最も高い(91.8%)電気・ガス・熱供給・水道業についても調査対象候補に残すこととした。

他との比較可能性の観点から、特定の資格や専門性を前提とした人事管理が行われている可能性の高い産業は除外することとし、学術研究、専門・技術サービス業、医療・福祉は今回の調査対象から外した。

の手順で特定した産業大分類、7分類(建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業)のうち、製造業については、製品の種類や事業活動のグローバル化等との関係も把握する必要があることなどから複数の企業を選定することとし、金融業・保険業についても、突出してコース別雇用管理の実施割合が高い産業分類であることから³⁶、女性管理職の登用とコース別雇用との関係を丁寧にみる観点で複数の企業を選定することとした。

女性活躍推進の取り組み即ちポジティブ・アクションを実施した場合の効果や、実施しない場合の理由や考え方などを把握するために、大企業の中でももっともポジティブ・アクションの実施の蓋然性の高いと考えられる正社員の数がおおむね5,000人以上³⁷の大企業に焦点を当て、その中でも、両立支援策との関係を見ていく意味で、法定を上回る育児休業制度を持つ企業を選定することとした。

上記の手順で対象企業を絞り込んだうえ、ビジネス・レーバー・モニターへの協力企業情報や新聞・雑誌記事、企業HP上で収集した情報などをもとに、企業に依頼を行い、結果として、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売・小売業から各1社、製造業から3社、金融業・保険業から2社の計10社の承諾を得て、その人事担当者等にインタビュー調査を実施した。

なお、インタビューは、企業の人事等担当者について半構造的に行い、女性管理職についてはあらかじめインタビューシートに回答記入を求めたうえで座談会形式で話を進めるグループインタビューとフォーカスインタビューの折衷の方式で実施した。このインタビューシート等は労働政策研究・研修機構(2012)を参照されたい。

企業人事担当者のインタビュー調査の実施の概要については、図表4のとおりである。

³⁶ 2010年12月実施の雇用均等基本調査によれば、コース別雇用管理の導入割合は産業計で11.6%であるのに対し、金融・保険業は33.7%と飛びぬけて高率(第2位は卸売業・小売業の16.4%)となっている。

³⁷ 上記雇用均等基本調査によれば、ポジティブ・アクションの実施率は5000人以上の企業で74.9%に上るのに対し、1000人~4999人規模では49.2%と半数以下となる。

図表 4 企業人事担当者等インタビュー調査実施の概要

会社種別等	調査日	調査対象者(役職)	備考
日本IBM株式会社	2011年7月28日	人事 ダイバーシティ&人事広報 部長 人事 ダイバーシティ担当 課長	
建設A社	2011年8月10日	人事部 部長 ダイバーシティ推進担当 人事部 人事二課 課長代理 人事部 人事一課 担当	
小売B社	2011年8月12日	経営戦略本部 人事部人事企画担当長 部長 経営戦略本部 人事部 人事企画グループ スタッフ	
エネルギーC社	2011年8月31日	人事部 人事勤労グループ マネージャー 人事部 人事勤労グループ 主幹	
エレクトロニクスD社	2011年9月8日	人事グループ グループマネージャー 人事グループ 人事チーム チームリーダー 人事グループ 人事チーム 企画担当	
運輸E社	2011年9月9日	人事部 課長 人事部 課長 人事部 担当	
銀行F社	2011年9月21日	人事部 ダイバーシティ推進室 担当管理職 広報部 広報グループ 役職者	
化学G社	2011年9月28日	人材開発部 課長	
輸送用機械H社	2011年10月19日	ダイバーシティ開発メントオフィス 主担 ダイバーシティ開発メントオフィス 担当	
保険I社	2011年11月4日	人事部門 ダイバーシティ推進担当課長 人事部門 ダイバーシティ推進担当課長代理	

1) 調査者は が伊岐典子(JILPT 主席統括研究員)、他の9社については伊岐典子及び渡邊木綿子(JILPT 調査・解析部調査員)であり、いずれの場合も主たるインタビューは伊岐典子が行った。

2) 上記表中、日本 IBM 株式会社については、同社の協力及び要請に基づき、労働政策研究・研修機構(2012)において社名を表示することとなったものである。

また、女性管理職に対するインタビュー調査は、上記10社のうち協力が得られた³⁸2社の推薦に基づき2名の女性管理職(X氏、Y氏)に依頼の上、2011年12月16日午後X氏、Y氏が一堂に会した座談会形式で実施した。

第5章 インタビュー調査の概要

本稿において分析対象とする企業の人事担当者等へのインタビュー調査及び女性管理職へのインタビュー調査の概要を以下に示す。なお、事例の詳細は労働政策研究・研修機構

³⁸ 当方からの依頼は、日程等の関係から10社全てに行ったわけではなく、又協力の意向のあった企業においても、最終的にインタビューに結び付かなかった企業もある。

(2012)に収録されており³⁹、本稿の記載は同書からの抜粋・引用によるものである⁴⁰。

なお、前述のように、国際比較に用いられる労働力調査での管理職に当てはまるのは課長相当職以上であるが、以下の企業人事担当者インタビューにおいては管理職の定義はそれぞれの企業の定義によることとした。

第1節 日本アイ・ピー・エム株式会社（情報Z社）

日本アイ・ピー・エム株式会社（本稿において「Z社」という。）は、グローバル企業 IBM コーポレーション（本稿において「Z'社」という。）のグループ会社として日本での事業展開を行う外資系企業である。正社員総数約 16,000 であり、そのうち女性は 20%程度。平均勤続年数は、男性 17.3 年女性 13.3 年と一定の男女差がある。ただ、これまでの取り組みにより、若年層の女性の定着率は確実に向上している（現在女性正社員の 6 割が 35 歳以下）。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

人事処遇制度は、役割評価結果を「職務等級制度」という形で制度化し、職能資格制度とは一線を画した職務等級制度を取っているところに特徴がある。この職務等級制度に業績評価制度、報酬および表彰制度、異動配置、人材開発等の人事諸制度をリンクさせ、職責と業績に基づく処遇を実現している。コース別雇用管理制度は導入していない。

社員は組織の大きさ、責任の大きさによって職務等級（BAND）に基づいて区分され、Z'社グループ内では、BAND は全世界共通である。Z社では入社 1 年目はトレイニーで、そのあと BAND6 に昇進、早ければ 5 年ほどで BAND7 に昇進し、BAND7 から専門職となり、企画業務型裁量労働の対象となる。その意味で BAND7 が係長級であり、小グループのリーダーなども務めるということである。部下の育成に責任を持つ管理職は課長級の BAND8 からである。BAND8 からは部下を持つ可能性があるが、全てが部下を持つわけではない。Z社は外資系企業であるが、新卒採用に比重を置き、社内教育を重視しており、MBA を取得した人をいきなり高いポジションに付けるということはせず生え抜き尊重である。しかしそれは長期勤続を前提にしてステップを踏んでいく年功序列型ではない。年齢や経験年数にかかわらず成果に応じて処遇し、飛び級的な昇進もある。また、業種の性格上、事業分割、統合も頻繁に発生する。

育成方針としては、会社に対して継続して高い貢献を示す社員を早い段階で所属長、部門長の推薦によって選抜し、毎年見直しを行いながら育成し、さらなる奮起を促すことを

³⁹ 同書に収録されている事例データは、全て調査対象者の内容確認を受けたものである。

⁴⁰ ただし、必要に応じて、文章や語句の並べ替え、語尾や接続詞の修正などを施すとともに、文意を損なわない範囲で要約的な表現を用いている。

目的に本人にも通知する。この集団に選抜されると高度な内容の育成機会などが優先的に与えられるが、将来の昇進や地位を約束するものではない。こうした幹部候補育成プログラムは、経営幹部予備軍と技術幹部予備軍の二本柱で行われている。

2 女性活躍推進の取り組み

ダイバーシティの中の要素としてポジティブ・アクションを推進し、方針を表明している。また この方針を推進する意思決定のためのハイレベルな機関及び実際の推進に当たる組織を設け、数値目標を示して取り組みを推進している。Z社はZ'社のグローバルレベルの方針に従うと同時に、女性、障害、性的志向、国籍、ワークライフ、クロスジェネレーションといったテーマでそれぞれ社長直属のダイバーシティ・カウンシルを設け、様々な課題の検討と施策の整備に当たっている。女性に関する取り組みを行うジャパン・ウイメンズ・カウンシル(JWC)は、これらの中で最も早く1998年に設置され、女性の能力活用の阻害要因の発見と、解決策の検討等に当たっている。また、1984年からイコール・オポチュニティー推進の専任担当者を人事組織に設置していたが、1998年にはダイバーシティ推進に名称変更の上継続している。

取り組みの理由は上記のようにポジティブ・アクションを含むダイバーシティ全般がビジネスの競争力の原点であるという認識に基づく。

ポジティブ・アクションの効果としては、JWCの提案から在宅勤務、短時間勤務、女性技術者のネットワーク、女性管理職のネットワーク、フレックス短時間勤務等の施策が生まれたことや、2008年に行なった35歳以下の女性と全管理職を対象とした意識調査で、男女の仕事差を感じていない女性が90%、昇進意欲を明確に持つ女性が増加し、男性管理職の女性育成の意識が向上しているという結果がでたことがあげられる。また後述のように2008年～2010年の3年間に技術系職種的女性割合が増加、係長職以上の女性比率も高くなっている。

3 女性の採用

1960年代から四年制大学卒女子を積極的に採用、男女同一賃金を導入し、大卒採用開始当初から女性を管理職候補として扱っていた。近年、100人から300人程度の大卒以上の新卒採用を行い、応募者数に占める女性比率は毎年30%前後であるが、採用者に占める女性の比率はここ数年40%前後である。また、1998年以降の積極的な女性活躍支援策の一環として、全ての採用面接に女性面接官を配置し、採用者に占める女性比率を30%以上という目標値を掲げている。系統別の採用活動を行っているが、各系統の採用者に占める女性の比率をみると、2007年から2009年の3年間の実績平均で、ITエンジニア系35%、営業系50%、研究開発系27%となっている。

4 女性の管理職登用

管理職に占める女性の比率は、役員 11.1%、部長相当職(BAND9)9.4%、課長相当職(BAND8)11.4%、係長相当職(BAND7)19.6%となっている⁴¹。女性の管理職比率も年々増大しているが、それでも親会社であるZ'社傘下のグローバル水準には遠くおよばないのが実情である。2020年までに部下を持つ管理職(バンド8以上)の比率を30%に!というのを目標にしている。

5 両立支援施策と昇進、意欲の関係

Z社の育児休職制度は子どもが2歳に達するまで、育児短時間勤務制度は小学校卒業まで利用可能となっている。育児休業は100%近くの取得実績があるが、利用期間は人によりばらつきがあり、早く切り上げて復帰してくる者も、フルに休業を取った上短時間勤務を利用する者もいる。育児休職と評価の関係でいえば、育児休職したということ自体を業績評価に影響させるのではなく、当該年度の在職期間の業績や会社への貢献度に応じて公平に評価するように管理職向けにガイドをしている。業績は働く時間の長さではなく、成果で評価するため、育児中の社員でもいわゆる幹部候補者⁴²として選抜されうるというのが日本IBMの認識である。15年のダイバーシティ推進の成果として、役員級から一般職まで、さまざまな階層の女性の3割がワーキング・マザーである。

子育てと仕事を上手に両立させ、キャリア上も成功したいという意欲を持つ若い女性が増えている。JWCができた当時は子育てとキャリアの二者択一という状況であったが、最近の調査ではキャリアゴールを管理職以上とする女性が3割、役員とする女性も1割ほどいる。最近の育児休職者の復職応援セミナーで出た、育児休職後の取り扱いについての質問は「子どもを産むと昇進とかは焦らないで長い目で見ると周囲から言われるが、子育て中は早い昇進を諦めなければいけないのか? 諦めたくはない。」というものであり、女性社員のキャリア意識もかなり変化してきたことをZ社としても認識し、今後はこのように出産しても意欲を持って早い昇進を望む女性への対応も考えなければならないと予想している。

また実際に、幹部候補生グループのワーキングマザー率が高くなっており、優秀な人材は柔軟な労働環境が整っていれば、個人生活の制約も上手に工夫し、仕事上で高い業績を出すことが可能と言えるかもしれない。

⁴¹ 2010年6月現在

⁴² 1(2)イで説明されている、会社に対して継続して高い貢献を示す社員として早い段階で所属長部門長の推薦によって選抜された社員グループの意である。

6 女性管理職増加の見込みと数値目標について

2008年に行ったZ社の分析では、今後順調に女性の定着率が向上すれば、2020年にはリーダーポジションに女性が30%以上いるだろうとの予想が出た。

Z社では、数値目標は設定しているが、実力のないものを無理に昇進させるシステムではなく、スキルベースで役職に見合った人を上位のポストに上げるという基本のもと、ポテンシャルのある社員を男女の偏りのないよう発掘し、育成していくものである。そのため、現場主導で数値目標や育成目標を掲げてもらい、その内容に偏りがどうか人事部門が確認し、アドバイスをする。数値目標については、部門ごとに女性の比率を各バンド別に管理しており、四半期毎に部門長にレポートしている。また社長の業績目標にも、社員と役員に占める女性比率の向上が掲げられている。同社では部下の育成は管理職の重要な責務であり、部下の育成は管理職個人の評価項目として必ず含まれる。

7 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

同社では部下を持つ管理職から持たないポストへの異動等も頻繁に発生し、職務、職責の変更によっては下位BANDに変更になることもある。他社に比べ管理職の新陳代謝があるため女性を登用しやすいということがあるかもしれない。こうした女性のみを対象としない、汎用的な仕組みや制度、企業文化が管理職層の多様化、女性の登用につながっていると考えられる。

第2節 建設A社

A社は、国内に約1,500か所の営業所や現場などの拠点を有し、基本的には国内の法人顧客を主力とした事業を行っている。なお、海外にも多数の営業所、現地法人を擁する。正社員約8,700人のうち約7,500人が総合職で、そのうち女性は約3%、残りの一般職の約88%が女性である。平均勤続年数は総合職女性が5.5年（男性19.3年）一般職女性が17.9年（男性11.4年）である

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

格付け・処遇は、職能資格制度に基づいている。職務と等級の関係はある程度アバウトである。いわゆるコース別雇用管理が残っているが、一般職は公募していない。総合職については、事務系、土木系、建築施工系、建築設計系、建築設備系、開発系、機電系、情報系の8種類の職種別に採用・育成を行っている。なお、建築については設計、施工、設備という各分野で専門人材を育成し、土木系は土木系の中で設計、施工、研究の業務をローテーションしながら人材育成する制度である。男性の一般職はほとんどが現業部門の技術職の者である。女性の一般職は大卒だけでなく、高卒、短大卒の者も含まれている。

総合職の場合、1級から4級までが管理職層であり、4級は課長代理、課長層である。早い場合は入社9年で、標準的には入社11年～12年で最初の役付きである課長代理になる。そこから課長になる速度は課長の種類によるがポストによっては課長代理になって1年程度で課長になることもある。ラインの部長になるのは早いものでは入社25年目ぐらいからである。各管理職の昇進要件は、直近3年の成績が一定水準以上ということである。管理職になる以前も等級が上がるためには筆記試験に合格する必要がある、上位等級では面接もある。

一般職は、実務職・補助職であり、1級になっても総合職の役職者の下で働くことになる。一般職の場合3級から2級の昇格は勤務成績で、2級から1級への昇格は勤務成績と筆記試験で決定する。

半期ごとに、目標設定とそれに対する実績評価を行い、被評価者と評価者がその都度面談することで、被評価者のキャリアメイクを含めた人材育成を行う。評価者研修も行っている。

一般職から総合職へのコース転換は、上長の推薦が基本であり、その場合の推薦のポイントは「直ぐに、もしくは近い将来管理職＝課長代理になれる人材か」ということである。転換の時期については、概ね45歳までという目安がある。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

A社ではポジティブ・アクションを方針化している。会社のHP上で明らかにしているCSRの取り組みにおいても、「個性が生かせるダイバーシティ」の中に「女性の活用推進」を明示している。1999年の男女雇用機会均等法の改正を機に、ポジティブ・アクションを意識するようになった。同年人事部にポジティブ・アクションを推進するための担当女性管理職を配置し、女性社員の 新卒採用の拡大 職域の拡大 一般職から総合職への職務変更の実施 意識啓発 に取り組んでいった。ただし、女性の採用や管理職登用についての数値目標などは設けていない。現段階では優秀者を厳選して採用、昇進させた方がいいというのが人事部の認識である。

ポジティブ・アクションに期待する効果としては、女性社員の意識・意欲が向上し、社員全体の生産性が上がることや、女子学生の就職希望者数を増やすとともに、優秀な人材を確保することが挙げられる。また、働きやすい職場環境づくりから、働きがいのある職場へとといった流れができることや、職場が明るくなりコミュニケーションが良好になること、企業イメージの向上といったことがある。

人事担当としては、着実にポジティブ・アクションの効果は上がっていると実感している。

3 女性の採用

A社は1970年代前半までに既に四年制大卒の女性を採用していたが、当時は男性の大卒と同じに扱うことは前提とされていなかった。総合職として女性を最初に採用した年度は1975年度、大卒で女性を公募したのは1980年度からで、いずれも技術系大卒であるが、採用後の現場配属を予定していなかった。事務系四大卒は2004年度が公募による採用が最初である。事務の場合も入社3~5年間ほどは現場に配属するのが通例なため、なかなか女性の採用に踏み切れなかった面があったが、改正男女雇用機会均等法施行を機に、女性活用の機運が高まり採用に結びついた。2005年には施工にも配属することを前提に土木系を採用、2006年には建築施工系が採用された。

総合職の中では8種類の採用区分ごとにその責任者が採用や育成方針を決定していたが、人事部が各種採用担当者に対して、男女雇用機会均等法改正等を踏まえ、女性も男性と同じように採用していかなければならない時代になったのだからと働きかけていった。2000年対比で総合職採用に占める女性の割合は10倍に増加した。現在総合職採用にしめる女性割合は11%程度。2008年度のピーク時は14%を超えたこともあった。最近では女性応募者が急増しており、採用率の目標や上限はないものの、能力レベルが高いことから女性候補の間の選別が難しくなっている。

直近の総合職女性採用者は、約20(男性約170)、一般職約10(男性0)である。

4 女性の配置

女性社員の職域拡大に関しては、現場への配置 営業職への配置 グループ内外への出向に取り組んでいった。現在、女性社員が配置されていない部署・職務はなく、女性の管理職も事務系・部長クラス、営業系・課長クラス、土木系・部長クラス、施工系・現場副所長、建築系・課長クラスなど、広く配置されるようになっている。

それまでは、現場に出て仕事をしたい、と考える女性がいてもなかなかチャンスが巡ってこなかった。トイレや宿舎、休憩所など現場の環境面をはじめ、一部には女性を忌む風説や慣習、業界の雰囲気的なものもあり、女性の配置が難しかった。そうした中で、人事部が旗振り役となって個別に細かいフォローを入れながら説得を重ねた。現場への配属を願いつけてきた女性社員らがパイオニアとなり、現場で徐々に認められるようになり、活躍の場が現実のものとして広がっていった。

現在、女性総合職184人中、計45人(土木系、建築施工・設備系、機械技術者、事務系)が、現場における勤務に就くようになっている。建設現場は典型的な3K職場と言われるが、女性を配置することで雰囲気は明るくなり、結果として職場環境の見直しにつながり、男性社員にとっても働きやすくなった。また、顧客側にもキーマンとして女性がいることが多くなったため、女性の現場配置は社会的にも歓迎されるようになった。

一方、現場以外の職域拡大も進んでおり、営業職として現在、4人を配置している。単品受注生産が前提である為、一般的な物を売り歩く営業とは大きく異なり、計画や技術を売り込む営業スタイルとなる。ビジネスの特性上、トップ営業も多くなり、そういう営業スタイルで成果を上げてきた管理職が多いため、営業はやはり男性でなければという意識も払拭し切れていないかもしれない。

一般職から総合職への転換（累積44人）も進んだ。従来、一般職で入社後、総合職にコース変更される女性に対しては、総合職に上げることでそれまでの貢献にこたえるといった風潮があり、その後の活用についてはあまり考えられていなかった。現在は、管理職候補にふさわしい意欲、能力等を備え将来はライン課長以上で活躍できる社員の掘り起こしに努め、本人ならびに職場の活性化を図っている。

5 女性の管理職登用

女性の管理職の人数は、役員は0（男性70）、部長は若干（男性900）、課長は約10（男性約2290）、係長約30（男性約1140）である。2000年対比でも1.2倍になるなど、女性の活躍の幅は少しずつ広がっているが、女性総合職の採用が本格化したのが最近であることから、まだまだ、管理職に占める女性の割合は低い状況であり、課長以上の管理職に占める女性の割合は0.3%となっている。

6 女性のさらなる活躍推進に向けての課題

女性社員のさらなる活躍推進に当たって、同社では 長時間労働（結婚・出産、育児等との兼ね合い）の軽減 男性管理職（部課長）の意識改革 女性社員への多様なキャリアモデルの提示やライフステージに合わせた配置への配慮 等が課題になるとみている。

現場に出る女性社員は着実に増え、男性社員の理解も進んだとはいえ、ジェンダー区別意識がなくなったわけではない。とくに40代後半～50代の男性管理職のマインドセットが課題となっている。そのため、評価者研修では性差を影響させない考え方を徹底するようにしているが、加えてポジティブ・アクション研修にも取り組みたいと思いつつ、なかなか環境が整わないままになっている。

現場に勤務する女性社員も増えてきたが、未だパイオニア的な存在であることが多いため、気負い過ぎてしまうこともある。これに対して人事部がどうフォローしていくか、さまざまなキャリア（ロール）モデルをどう提示していくかが課題になる。

また、現場で勤務している女性社員の平均年齢は25～6歳であり、今後迎えるであろう子育て期をどう乗り切ることが悩ましいところである。結婚・出産、育児等ライフステージに合わせ、現場から一時的に管理部門へ異動させ、本人の不安もなくなってからまた現場へ配置するなど、現場と言っても職住近接に配慮するといった、サポート体制の工夫が必

要になるとみている。

7 両立支援施策と昇進、意欲の関係

A社の育児休業制度は子どもが1歳6カ月になるまで取得可能であり、短時間勤務制度（A社の場合フレックス短時間勤務制度といい、フレックスかつ月30時間までの勤務時間短縮が可能な制度である。）は、2010年に小学校3年生修了時まで利用可能期間が延長されている。

上位等級への進級は過去3年間における成績評価等で判断するが、途中で育児休業がある場合はブランクとし、復帰後、休業前の評価と通算してみるようにしている。

そもそも建設業に総合職で入社してくるような女性は、それなりの覚悟を持っているので職業意識が高く、未既婚・子の有無に係わらず、自らのキャリアを大事にしなが仕事に打ち込んでいる。なお、前述の通りA社の女性総合職が年齢が若いため、未婚者が多い。

8 総合職以外の女性の活用

一般職はあくまで、総合職の役職者の下で実務をこなしている。その上で意欲、能力等のある人については、既に総合職へ引き上げてきている。一般職の中にも子育てをしながら仕事を頑張っている人もたくさんおり、一般職でも結婚・出産等に際して退職する人はほとんどいない。

9 女性管理職増加の見込みと数値目標についての対応

A社は女性も離職率は低く、定年まで働き続ける人が大半のため、総合職に限ればある年齢以上で非役の人はいない。ポジティブ・アクションをスタートさせて以降積極採用した総合職女性が、課長代理クラスに差し掛かっているため、課長クラスなら今後の増加が期待できるだろう。ただそれから先の部長クラスのさらなる増加には未だかなりの時間を要する。

A社は、女性だからと言って要件に満たない人を嵩上げるような特別扱いはしていない。数値目標を持つことで無理を生じ、丈に足りない人を上げることでその後の女性管理職登用にネガティブな意見が必ず出る。特に、建設現場を任されることを考えると、能力の及ばない者を無理に管理職に引き上げることで重大事故や品質低下を招く恐れもあり、ただ数値目標を掲げて数を増やすことには問題がある。

ただ、これまで能力発揮の機会が必ずしも付与されてこなかったケースもあるため、例えば、対象資格要件に満たなくても、初級・中級管理職対象の社内研修に参加させるなどしている。また、女性社員の採用にも引き続き注力していく。総合職に占める女性比率は現在、2.5%程度だが、少なくとも10～15%水準へ引き上げていかなければ、一つの勢力

として存在し得ないのではないかと思う。

10 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

女性の活躍を推進するためには、セクシュアルハラスメントを防止し、ジェンダーフリーの意識を徹底する必要があると思う。A社ではそのための体制づくり（セクハラ・パワハラ防止規定の就業規則への明記、本社・支店に相談窓口（担当者）の設置、管理職研修で役割分担意識改革プログラムを実施等）にも取り組んできた。その上で、男女雇用機会均等法改正以降に採用された女性総合職社員については男性社員と遜色なく昇進していくと考えられる。

しかしながら、更に短期間で女性管理職を増加させるとなると、A社はコース別管理をしているため現一般職社員の総合職への職務変更が必要となってくる。長く補助業務を担当してきた一般職社員を管理職に登用するには、現状満足層の女性社員の意識改革とマネジメント能力をつけるための教育、また男性管理職の意識改革が必要。

第3節 小売B社

持ち株会社の下に、中心企業であるB社ほか多数の同業の子会社が所属し、国内全域で事業を展開する。海外店舗もあるが主力は国内の事業である。従業員数6,100人余であり女性の数は約3,000人と半数近くなっている。平均勤続年数も男性21.1年女性19.2年と男女差があまりない。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

B社は2社の合併会社であり、人事制度は既に統合されている。もともとは職能資格制度であったが、統合前に仕事基準の制度へ転換していた。コース別雇用管理は実施していない。

仕事基準のランクとしては、A（部長クラス）、B（課長・係長クラス・・・マネージャーと呼称）、C-2（主任クラス・・・アシスタントマネージャー）、C-1（一般社員...リーダー、メンバー）に分けられる。ただし、大卒の場合は入社後C-1に入らず別の大卒育成専用のテーブルで4年間処遇し、5年目にC-2に合流する。ここから最短で1年後の6年目にはステージBへのアセスメントを受け7年目に昇格する。ステージB（初任マネジメント職）への昇格は、昇格考課の結果に基づき上長推薦を得て、アセスメントを受験しその結果を含めて総合的に判断される。BからAに上がる時も同様である。BからAに上がるための滞留年数は最短で9年である。

短大卒、高卒は正規社員としての学卒採用でなく、契約社員としての新卒採用から正社

員への転換制度のもとで正社員登用試験を受け、毎年相当数がC-1に入ってくる。

上記B、Aに上がるためのアセスメントは、客観性を確保する意味もあり外部会社へ委託しており、分析による発表、グループディスカッション、インタビューシミュレーションといった内容の行動観察試験を行う。あらかじめ委託先会社と必要なコンピテンシーについてすり合わせした上で、評価の総合点が高いことが合格の条件の一つとなる。

最短の昇格モデルは、30歳でステージBに上がり、40歳でステージAになるというものだが、実際には40歳で部長になるのは極めて少ない。ゆっくり着実に力をつけて昇格していくモデルもあり、最後に逆転というケースも多々ある。第一選抜といった優秀者グループを継続的優先的に育成するといった形は取っていない。

年に1回、全員に人事異動希望の自己申告をさせている。そのほか、新規プロジェクト時等の社内公募制や、自分で手を挙げこういう仕事をやりたいと希望してから人事と面談するケースもある。また、数年おきに人事担当が個人面談し、今後のキャリアについて摺り合わせを行う機会も設けている。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

特段ポジティブ・アクションとして取り組んでいることはない。女性に関する人事処遇は、ポジティブ・アクションとしてではなく通常の人事管理として行っている。合併前の二社とも2000年代にそれぞれ、女性マネジメントの積極的登用等のポジティブ・アクションに取り組んだ経緯があるが、発展的に解消している。女性の部長クラス以上は少ないため、そこについては意識をしている。

B社の業態から顧客にも従業員にも女性が多いため、ポジティブ・アクションとしてではないが、生産性向上や競争力強化、消費者・生活者の視点と言う面で女性の活用は必須であるというのが会社の認識である。女性の人事処遇は、人事部門で検討判断している。

3 女性の採用

四年制大卒女性を最初に採用した年度は明確な記録がなく、かなり以前から実施していたと思われ、既に定年を迎えている者もいる。過去、高校・専門学校、短大卒で採用していた層は、月給制契約社員（1年契約更新）での採用となっており、その後の社員定期採用は大卒のみとなっている。

直近の正社員採用者100名のうち女性は54人（男性36人）で、大卒以上の学卒採用が18人（男性25人）、月給制契約社員からの転換が36人（男性11人）となっている。若年層には高卒・短大卒の社員が相対的に少なく高年齢層には多い。逆に高年齢層には大卒の割合が低く、在籍する40代女性（1106人）のうち、大卒・定期採用者は2割程度であり、同様に50代在籍者の女性（424人）では1割程度となっている。

4 女性社員の管理職登用

役員（43人）にはまだ女性はいないが、部長クラス（ステージA）には19人（男性381人）、課長・係長クラス（ステージB）には485人（男性2098人）、主任クラス（ステージC-2）には1800人（男性456人）の女性が就いている。

採用の段階で女性が多いこともあり、特段のことをしなくてもやる気のある女性はアセスメントを受けて管理職になっていく。例えば都心店舗の婦人ヤング部門販売部長に女性（1985年大卒）が就き、セールスマネージャー、バイヤーには2000年以降入社勤続10年程度の女性たちが普通に就いている。若手では2004年入社同期のトップの女性が7年目でステージBに入ってきている。

ここ10年くらい、販売面だけでなくマネジメント面においても男女に係わらない管理職登用が実現するようになってきている。かつての女性の部長クラスは、男性以上に頑張ってきたような特別な存在の人や、部門を特化すれば非常に得意だからと象徴的に上げたような人がいたが、現在は他社に行っても通用するような人、結婚も子育てもしてバリバリ頑張っている普通の人が増え、そうした良いロールモデルを部下が見て受け継ぎ始めている。

5 開かれた教育機会

ステージBへの昇格に差し掛かった社員には男女を問わず、通信教育及び集合教育を活用し学ばせている。また、昇格セミナー時にコーチングを学ばせたり、ビジネスゲームを行わせたりして、広く経営的な視点・意識、ノウハウ等を養うような教育を、ここ数年テコ入れしてきている。

従来は、優秀な社員を社外留学させたりといったように、一部の社員にだけ経験を積みさせていたが、そのような形態では男性社員に偏ってしまった。こうした方針を転換し、男女に関わりなく広く教育機会が開かれたことで、女性管理職登用にも拍車がかかっている。

6 両立支援施策と昇進、意欲の関係

B社の育児休職制度は、子どもが4歳になるまで1人につき最長3年取得可能なものである。また育児短時間勤務制度は、小学校3年生終了時まで取得可能となっている。なお、在籍期間中、育児休業と育児勤務を合わせて最長10年まで取得可能としている。

育児休職と昇進との関係は次のようになる。ステージC-2までは、実際に勤務をすることが上に上がる条件になるが、C-2からBに上がる時からは、復職後1年のフルタイム勤があれば、昇格考課⁴³さえ良ければ外部アセスメントを受験する候補者になることは可能

⁴³ 昇格考課は通常の賃金決定のための考課とはわけて実施している。一緒にすると昇格に近い時期の人

である。昇格考課は単年度で行い、過去3年間の評価を見たり、ポイントの蓄積を見たりはしない。ただ、過去どのような仕事経験をしてきたかといったことを聞くので、結果としてある程度の勤務経験を要することにはなるだろう。

女性の昇進意欲と子育ての関係についてみると、女性の中には、ステージBに上がっても家庭責任等で転勤はできないからステージC-2のままいたいといった層は確かにいる。一方で、子どもが2人いても、必要最低限の育児休業の後はばりばり働き部長になる女性もいる。ただ、男性にも同様のケースがあり、昇進意欲の相違は未既婚・子の有無によるわけではなく、本人の仕事とプライベートのバランスのとり方であろうと人事担当は認識している。

これまでは結果として、長い間プライベート重視の働き方をしてきたような女性で、ステージAまで上がった人はあまり出てきていない。だが、これからはそのようなタイプの女性でAを目指す人も増えてくると考えている。問題はその間の過ごし方である。優秀な人でも、外部アセスメントに合格するには、柔軟性や感性がある40代のうちにチャレンジする必要があるだろう。50代になって、40代とのグループディスカッションをこなしていくことは大変である。ライフ・キャリアプランは自分で描けるものだとしても、昇格のタイミングに遅れずキャッチアップする努力は求められる。

7 大卒以外の女性の活用

旧短大・高校卒等採用の女性でも皆、ステージC-2までは普通に行くが、それ以上は躊躇するような状況にある。大卒はステージC-2に1年以上でステージBに上がるアセスメントにチャレンジしてくるが、短・高卒等は10年程度要したり、あるいはステージC-2でキャリアを終えていく人も少なくない。

また、年間30人強の契約社員を社員へ転換しているが、その際はステージC-2の主任ができるか否かを重点に判断している。契約社員当時のいわゆる販売のエキスパートから一歩進み、ある程度、主任クラスの仕事はしてもらう前提はあるが、将来の伸びしろまで勘案するというよりは、確実に主任クラスの仕事までできそうかで判断している。

人事部としては、店頭でしっかり頑張っているような女性たちこそが、昇格していけるようなキャリアパスを重視していきたいと考えているが、Bに上がると、例えば、得意としていた婦人から未経験のリビングなど、同一店舗内でも知らない分野を含めて部門をまたぐ異動の可能性が高くなるし、場合によっては海外店や出向を含め、規模の異なる店舗・店舗間等の転勤の可能性も高まってくる。そのような辞令が来るかもしれない覚悟を持つことになるので、結果として手を挙げる人がごく一部にとどまっている可能性はある。

に高い評価をつけ、相対的に若い層の評価が低くなってしまうのでこれを防ぐ狙いがある。

8 女性管理職増加の見込みと数値目標について

部長クラスの女性が量産されてくるのは、7~8年先になるのではないかと考えている。大卒については、バブル期の1990年代前半に入社の固まりがあり、現在、初級管理職（ステージB）に大人数がなっている。ステージB以上へ上がるための外部アセスメント結果をみると女性の質がよい方向へ大きく変わり、人を束ねる力や分析して切り込んでいく力など非常に高い能力を持つ人材がみられるようになってきている。こうした層は着実に形成されているが、この世代が部長クラスに上がってくるにはもう少し時間を要する。役員クラスともなればさらに先の可能性がある。

管理職に占める女性比率については、とくにステージAは課題意識があり、もう少し昇格させたい。ただ、人事から各部署にアセスメント受験候補者をエントリー依頼するときも、意図して女性をエントリーさせる・昇格させるような数値目標を明確には持っておらず、あくまでも審査は男女問わず公平に実施している。

9 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

B社では、出産・育児等を経ても意欲のある社員を支援し、安心して働き続けられる環境づくりに取り組んできた。短時間勤務は日中のシフト固定となりオペレーションが大変になったり、夕方の店頭販売員が手薄にならないよう人員を用意するなど、経済的な負担があるものの、従業員のモチベーション面での効果享受してきた。月給制契約社員にも社員同様の育児休職・短時間勤務制度を2年前に導入したところ、定着率が着実に向上した。

ただ、ステージC-2程度にとどまる層の定着率向上等には効を奏しても、それより上位に昇格しようかという別の話である。むしろステージB以上とりわけAまで行く場合には、両立支援制度の拡充はあまり関係がない。昇格への意識が高い人は結局すぐフルタイム勤務に復帰してくる。実際、部長クラスにいる女性をみると、子どもを2人持って産前産後休暇、育児休職も半年~1年程度は取得するけれど、ブランクが空くので、会社の制度は関係なく最低限のものしか取らずに復帰している。だから、むしろ部長クラスの女性が増えるよう強化したいのなら、現在の両立支援拡充の方向性は違うのではと思う。要は企業が、どのように女性を活用したいかに係っているだろう。

その上で、部長クラスの女性を増やすための方策としては、やる気のある女性が早期にフルタイムで復職できるよう、保育環境を拡充すべきである。流通業界は土日も営業し、ローテーションで遅番のシフトもあるので、土日開設や保育時間の延長を措置してもらいたい。現在は、祖父母に預けられる場合等のみ、フルタイム勤務でのキャリア継続が可能になっている感覚だが、保育環境が拡充されれば、やる気があっても子どもを物理的に預けられないために短時間勤務せざるを得なくなっている女性の解消に寄与し、昇格者の増

加にもつながってくる可能性があるだろう。また短時間勤務は、我々のように夕方に顧客が集中して忙しくなる業界ではなかなか難しいという事情もある。短時間勤務者の9割は朝番を選択するので、残った通常勤務者が遅番をカバーせざるを得ず、不公平感の解消も課題になっている。

第4節 エネルギーC社

国内の法人、個人の顧客1,000万件以上に対してエネルギー関連事業を行う。正社員総数約8,200人で、女性はその11%強である。平均勤続年数は男性24.0年、女性19.0年である。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

C社においては職能資格制度に基づいた人事処遇を行っており、現在の制度は2003年度に完成したものである。いわゆる生え抜きを中心とした長期継続雇用型の人事管理を行っている。コース別雇用は行っていない。現場での業務に就く社員の数も多い。

C社における職務等級は、担当職、指導職、主幹職、幹部職に大きく分かれ、大卒で入社した場合、初任1年の後、担当職から階段を上がっていく。担当職6階層(1級A、B 2級A、B 3級A、B) 指導職4階層(1級A、B 2級A、B) 主幹職2階層(1級、2級) 幹部職2階層(1級、2級)の計14階層になる。職務等級と職務の関係は主幹職1級が課長、幹部職2級が本社担当部長や現場の部長、幹部職1級が本社の部長であり、主幹職2級以下は非役である。階層ごとの給与レンジに一定の重なりはあるが、昇格しなければ処遇は大きく改善しないシステムになっている。大卒の場合、入社後主幹職に到達するには、最短で10年程度、幹部職に到達するには同じく最短で20年程度が目安になる。

C社の人事考課は能力育成考課と業績考課の2本立てである。業績考課には、目標管理制度を取り入れている。能力育成考課及び業績考課の結果は、職能資格基準に基づく「昇格」に影響し、業績考課結果は部門査定(相対評価)を経て「賞与」及び「月例賃金」に反映する。なお、年俸・月俸の同一資格内の号俸は、一定期間の賞与成績の累積ポイントに基づいて決定される。これらは、昇格における検討の一要素となる。昇格は、様々な要素を総合的に評価して決定されるため、業績考課結果が即昇格につながるわけではない。

能力育成考課結果や社内キャリアの記録等を含む「人材開発シート」を用いて毎年9~10月にキャリア面接を行い、異動希望等もこの時点で聴取して、人事に報告する。本人には上長からのアドバイス部分のみ開示する。また、業績考課については、目標の設定と達成度確認のため、年度はじめ、中間、期末の計3回、「ミッションシート」を用いた直属上長との面接を通じて行う。またこれらの考課を的確に運営するため、考課者訓練を行っている。

通常の人事異動を補完する制度として、新規事業等に対して社員が自発的に応募する「人材公募制度」と、社員自ら希望する職務にチャレンジできる「FA制度」を設けている。幹部社員に対しては、期待役割と能力の発揮方法によりスペシャリストとビジネスリーダーの2コースを設定し、管理能力に加え、高度な専門性を持った人材の育成を目指している。

人材育成は、「職場での上司による仕事を通じた指導育成(OJT)」を中心に、「教育・研修(Off-JT)」、「本人による自己啓発」、「異動・ローテーション」等を効果的に組み合わせ、社員の能力開発を実施している。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

C社では、ポジティブ・アクションとして意識した取り組みはしていない。したがって、採用数や管理職にしめる女性比率等の数値目標はなく、ポジティブ・アクションのための特別な組織は設けていない。

CSRとして、人権尊重を基盤にした「公正な採用選考」と、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる「差別のない明るい職場づくり」等を掲げている。

女性社員の活躍推進を目的化してはいないが、性別や学歴等に依らない公正な採用適性や育成等を勘案した配置 能力・成果等に基づく昇格・昇進 を徹底させることで、結果として女性社員の活躍の場が広がってきた。また、男女を問わず両立支援制度を充実させてきたことも、結果として女性社員の継続就業に寄与してきた。

他社では、女性役員を外部から登用したり、対外的にダイバーティをアピールする意味でも女性役員を登用するというも行われていることは意識している。このようなパターンまで踏み込むべきかについては、検討するべきかどうかを思案中といった状態である。ただ、ダイバーシティ推進室などの特別な組織を作ることと女性をしっかりと評価するかどうかは別だと考えている。

なお、現在、人事制度全体の見直しの動きの中で、その分科会として人事部内で女性活躍のワーキンググループを作って様々な課題を議論している。最近立ち上げられたもので、人事部長がキャップでメンバーには人事部内の女性社員も含まれている。

3 女性の採用

四年制大卒女性を最初に採用した年度は不明である。ただし男女雇用機会均等法が導入された1987年以降、採用数は増加している。1987年ごろの女性の採用は、高卒、短大卒が多くを占め大卒は事務技術を合わせ10名に満たなかったが、採用者に占める女性の割合は比較的高かった。同社はコース別雇用管理を採用していないため、管理職候補として女性を採用した年度についても同様となる

新卒採用は、時代を反映して 1992 年をピークに減っていき 2000 年ごろには 70 人程度まで絞り込まれた。女性の採用も非常に少なくなった。その後徐々に増え、現在は男女合わせて 260 名前後となっている。近年は、C 社の仕事の多くを占める現業・土木系の高卒採用（工業高校卒中心）を増やしており、この高卒の区分では女性が少ないことから、結果として新卒採用全体に占める女性の絶対数・割合とも少なくなっている。

直近 2011 年の採用では、院・大卒 105 人のうち女性は 14 人（13.3%）、高専卒 4 人のうち女性 2 人（50.0%）、高卒 155 人のうち女性 2 人（1.3%）の計 264 人中 18 人（6.8%）となっている。女性の採用数は増えているが、採用者全体に占める割合は 2000 年（11%）よりさらに低く（7%）なっている。

今後の展望としては、高卒が採用の 6 割を占める中で、そこでの女性比率が極めて低く、女性が増えることも期待できないことや、大卒の中でも技術系職種は求められる専攻の母集団に女性が少ないこともあり、女性比率の著しい上昇はおきにくい。

4 女性の配置

以前は、そもそも女性社員が身近にいたことがないという職場も多かった。ここ 10 数年、少しずつ各職場への女性配置が進んできた。現在では、支社（地域広報等）や営業所（現場の管理等）に配置される女性は着実に増え、技術系を中心とする現場の業務でも配置がみられるようになった。

一方、現在でも、交替勤務職場に女性社員は配置していない。更衣室や宿泊施設など環境整備面での課題が未だ残っているほか、過去に前例がないことから、配置を躊躇してしまうという事情もある。

他方、一般家庭のお客さまからは、女性社員の方が安心して家に入れやすいというお声もあり、現場や営業にこそ戦略的に、もっと活用していくべきではないかといった社内意見も出始めている。

5 女性の昇進

役員には女性はいない（24 人中 0 人）が、その他の層では管理職に占める女性の比率は、幹部職で 1%弱（507 人中 5 人）、主幹職で 5%（3019 人中 164 人）程度となっている。男女雇用機会均等法導入 20 年以上が経過し、ここ数年は女性管理職の割合も伸び続け、主幹以上の管理職に占める女性の割合は、2001 年 1.5%から 2011 年 4.6%まで上昇している。

6 両立支援施策と昇進、意欲の関係

育児休職制度は、2003 年 7 月から子どもが満 3 歳に達した直後の 4 月末日まで取得可能となっており、育児勤務制度は、子どもが小学校 3 年生を卒業するまでの適用が可能で、

かつ、月の所定勤務日数×2時間を上限に勤務時間を免除する「育児のためのフレックス・タイム制」の選択も可能な制度となっている。

〇社において、昇格は前述のように業績評価を含む総合的な評価の中で行われる。育児休業期間については、個別に配慮することになる。育児休業に加えて、育児休業後に短時間勤務を選択する人も多く、結果として昇格が同期に比べて遅くなることがある。

主幹職2級以下では、アウトプットが労働時間に比例する面もあり、同期の男性社員に比べて、仕事をする上での時間的制約があることから、男性社員の昇格が早くなる傾向はある。

女性管理職の昇進に対する考え方は、家族構成等に関わらず様々である。ただ、出産・育児等を経る場合、現在のように両立支援制度が整備され、育児休業や育児に伴う短時間勤務をどの程度取得するかについては、悩ましいといった声も女性活躍ワーキンググループの中で聞かれた。育児休業は早ければ2カ月～半年で戻ってくるケースもある一方、会社がそうした働き方を許してくれるのであれば、とりあえずは制度を最大利用しようとするケースもある。

人事担当者としては、育児休業や短時間勤務を取得後も引き続き活躍してほしいと考えている。しかし女性社員は、そうした後に自分が会社の中でどのように評価されるのか、どういった仕事を与えてもらえるのか等の不安があるようだ。

現在、女性の幹部職がポストに就任し始めているが、キャリアモデルはまだ不足している。会社がどのような職務を任せ、女性社員自身もどのように応えていくかというモデルを作っていきたい。既に両立支援制度は整備され、継続就業が当然の環境になったのだから、これからはどうしたら、女性社員も持てる能力を最大発揮し、働いていけるのかという部分を、考えていかなければならない。

7 女性管理職増加の見込みと数値目標について

現在、大卒女性の安定的採用期以降の層が主幹職域に入ってきているため、管理職に占める女性比率が当面増えていくことと思われる。

女性の管理職登用の数値目標を掲げることはしていない。現在の制度の中で、平等にチャンスが付与されて期待する役割を果たし正當に評価されることで、結果として、女性管理職の増加にもつながっていくことがもっとも望ましい。ポジティブ・アクションとして管理職に占める女性比率を増やす等だけでは女性活用の本来の目的にそぐわないのではなか。女性活躍のワーキンググループでも、単に女性だけを取り上げて検討することについては様々な意見があった。

8 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

現在の管理職世代の中には、ワーク・ワークに専心してきた人が少なくない。そうした中において、女性社員は出産・育児等を経験すると、ライフの比重が高まるケースが多くなるだろうし、男性社員の中にも、ワークもライフも大事にしたいという人がみられるようになってきている。今後管理職に対して、職場を運営するためには、ワーク・ライフとも重視するという意識改革が必要だと思う。ただし、会社としては、社員にはワークをしっかりした上で充実したライフを送ってもらいと考えていることは、きちんと伝えていきたい。

両立支援などの環境は整っているので、キャリアモデルの提示や先輩社員との情報交換の機会の提供などについて、議論をしていく予定である。

第5節 エレクトロニクスD社

D社は正社員数5万人弱の企業であり、電気機器を中心に多角的な事業を展開している。多数の連結対象会社を擁し、グループとしてグローバルに生産、販売を展開する。国内と海外の売り上げ比率はほぼ半数である。なお、以下で述べるのは、D社単体についての状況である。正社員に占める女性の割合は約13%であり、また正社員の約半数が大卒以上の社員となっているが、大卒以上の社員に占める女性の比率は7%程度となっている。平均勤続年数は、男性22.9歳に対し21.6歳と男女差が少ない。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

D社は人材育成を重視した経営を積極的に展開している。人事制度は職能資格制度が基本である。入社後役職者になるまでは職務給的な「仕事の格付」という制度、主事以上の役職者になると職能資格的な「特称」に基づく制度が適用される。コース別雇用管理は実施していない。

D社の資格体系は、まず、仕事を「複雑度」「困難度」の視点で評価した「仕事グループ」でG1からG5までの段階があり、その後、職務遂行能力の発揮度・伸長度に応じて付与される「特称」という資格で「主事」「参事」「理事」「上席理事」の階層があるものである。特称と、組織の必要性により任命される役職とを切り離して運営し、役職に関係なく特称を処遇の基本としている。なお、役職には、いわゆるライン職として組織を束ねる役職やスタッフ職としての専門職的な役職などがある。役職者については、能力・適性・意欲に応じた人材の配置や活用、最適な組織編成を行いやすい職能資格制度を維持し、さらに数年前には資格体系を大きくくり化した。このことによって一段と若手登用が進み、組織責任者の平均年齢が下がった。

参事以上は非組合員層であり、年棒制が適用される。主事以下は組合員層であり、毎月の給与（本給＋職責加給＋残業手当等）および賞与の形で賃金を支給する。

主事への昇格は早ければ28歳くらい、参事への昇格は早ければ34歳くらいである。30

歳代半ばで部長相当職を務めている者もいる。一方で、50歳を過ぎて参事に昇格するケースもある。

評価制度は、社員の職務遂行能力を評価して異動や配置、昇格などの任用につなげるものと、実績を把握・評価して賃金の改定につなげるものとの2本立てで行っている。

実績の評価については、いわゆる目標管理制度を運用しており、それを通じて把握された実績に基づき、年1回実績評価が行われ、翌年度の本給・賞与の決定に反映される。

また、昇格については、事業年度の初めに、今後のキャリア計画について上司と本人が面談を実施することになっており、その場を通じて、上司が本人の意向・意欲をはじめ、職務遂行能力の状況や将来の配置希望・育成の方向性等を確認しながら、昇格候補にするか否かの見極めを行う。その後、昇格候補者を対象とした昇格選考（課題研修、面談、筆記試験等）を実施し、年明け頃までに翌年度の昇格者が決定される。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

D社は1999年よりポジティブ・アクションを方針化している。1999年にイコールパートナーシップの取り組みをスタートし、「ポジティブ・アクションプログラム」の策定や、女性の個別育成、均等雇用担当部長の設置など、性別や年齢・国籍などによる差別のない、オープンでフェアな職場環境づくりを進めてきた。

2001年には、それまで人事部門を中心に取組んできた女性の積極登用を、組織の中に多様性を育む原動力として位置づけ、女性の経営参画をさらに加速させることで企業風土を変えろという経営施策の一つとして、社長直轄の「女性かがやき本部」（現、多様性推進本部）を設置した。

そして、この本部が中心となった様々な活動が現場レベルで加速するよう、役員で構成される「アドバイザリーコミティ」を設置し、これらのメンバーが各事業部門における推進責任者となって、女性の積極的な登用や風土改革をトップダウンで推進している。

また、毎年7月を多様性推進月間と設定し、全社をあげて「多様性推進フォーラム」を開催し、社長を含め全役員・経営幹部と各部門のリーダーが女性の活躍や多様性に関するテーマで意見交換を行っている。さらに、2007年から、経営幹部候補となる女性中堅社員を対象に視野拡大やマネジメントの実践スキル向上を図るための研修を新たに開講し、これまで全社から約250名が受講した。

このような多面的な取り組みの結果、これまでに女性の経営責任者、部長相当職、課長相当職といった管理職の数が増えただけでなく、製造分野をはじめ、あらゆる分野でリーダーシップを発揮する女性社員も増えている。

現在は、性別・年齢・国籍などの属性に関わらず活躍できる多様性あふれる組織風土の醸成に向けて、女性のみならず若手や外国人へとさらに取り組みの枠を広げ、全社をあげ

て多様性推進に取り組んでいる。

ポジティブ・アクションの取り組み内容としては、社長直轄の専任組織の設置や均等雇用担当部長の設置、女性の管理職への積極登用を推進するための数値目標の設定と個別育成の推進、経営幹部候補となる女性中堅社員を対象にした研修の開催、ロールモデルの紹介や女性同士のネットワークの場の提供など、多岐にわたる取り組みを展開している。

3 女性の採用

D社が四年制大卒女性を最初に採用した年度は確認可能な範囲で1950年代である。D社はコース別雇用管理を実施していないので、管理職候補として女性を最初に採用した年度も同様に確認可能な範囲で1950年代ということになる。

D社の正社員の採用は、1987年度の段階では全採用数のうち大卒以上の採用が53%程度であったが、2000年代に入るとほとんどが大卒以上の採用となった。この大卒以上の採用者のうち女性の割合は、1987年度段階では11%程度であったものが、直近(2011年度)では14%程度に上昇している。ただし、直近の大卒以上の採用者数全体が趨勢的に減少しており1987年度の採用者の半数以下になっていることもあり、女性の採用数自体は減少している。

大卒大学院卒の採用のうち文系採用者に占める女性比率は2000年前後から急激に高まり50%を超えた時期もある。一方、理系採用者に占める女性の比率は2000年度以降徐々に増加する傾向にあるものの、直近の2011年度でも10%程度となっている。

D社は製造業であり、文系専攻の学生よりも、開発研究や設計開発などの職種に従事する理系専攻の学生の採用の方が多い。そのような中、理系専攻の女子学生はそもそも少ないこともあり、結果として上記のような状況となっている。そのためトータルでの新卒採用に占める女性比率が約14%と低い状況にある。

4 女性の管理職登用

各階層における女性比率は、役員2%、部長相当職(上席理事・理事及び参事で役職名に関わらず部相当組織の長)4%、課長相当職(参事を課長相当職とみなし算出)3%、係長相当職(主事を係長相当職とみなし算出)8%である。また、女性管理職の職種別構成比率は、管理他50.0%、技術27.9%、営業17.8%、製造4.3%(男性では管理他29.2%、技術40.9%、営業22.8%、製造7.1%)となっている。女性社員の職種別構成比率は、管理他20.3%、技術23.9%、営業16.9%、製造38.9%。(男性では管理他12.3%、技術44.8%、営業14.2%、製造28.7%)である。

D社において女性初の事業部長相当職が誕生したのは2006年のことであった。また、2011年4月には初の生え抜き女性役員が誕生した。

2000年代以降、女性の管理職への積極登用を推進してきたこともあり、この10年で女性管理職数は着実に増加した。全社的に女性の積極登用の流れがある程度定着しつつあることを踏まえ、本社主導の推進から、各事業場が主体となった計画的な個別育成・登用に、より重点を置いて推進していくことにした。しかしながら、ここ2、3年の状況を振り返ると、例えば、参事への昇格者に占める女性の割合は、2006年の4%から2009年までの間に倍増したが、その後、2011年には5.4%まで落ちてきた。そのような中であらためて本日も関与したかたちでの女性の管理職への積極登用の取り組みを再開した。

なお、D社では、女性の管理職への積極登用を推進するといっても、数値目標は人事職能内で共有し、全社的な方向性を示すためのものであり、事業場ごとに数値目標を割り当てることや意欲・能力面で十分ではない女性までも無理に登用させることは実施していない。人事が昇格候補となりうる女性をリスト化し、個別に育成・登用計画を策定、その進捗状況を把握し、昇格に向けた流れをつくるということを徹底している。

5 両立支援施策と昇進、意欲の関係

D社の育児休業制度は、現在では、子どもが小学校に入学する4月末までの間で、希望する時期に通算730日まで休業が可能な制度となっている（2分割取得可）。また、育児のための短時間勤務は、子どもが小学校卒業まで利用が可能である。

昇格は、本人がその資格にふさわしい立場や仕事を通じて、職務遂行能力を遺憾なく発揮しているかどうかを見極めて実施しており、あくまでも（直前の成果ではなく）職務遂行能力を評価することが基本であるため、育児休業明け直後や短時間勤務中の昇格なども制度上は可能となっている。しかし、育児休業明け直後や短時間勤務制度を利用しながら勤務している場合には、業務量・勤務時間に制約のある中での勤務となるため、それでもなお昇格にチャレンジしたいという本人の意向・意欲はあるのか、そして職場の納得性が得られるだけの職務遂行能力を発揮しているかなどについて、本人とじっくり話し合いながら上司として総合的に判断していくことになる。また、昇格後は今まで以上に仕事に求められるレベルが高くなり、本人の努力もより一層求められることを本人も受け入れられるかも含め、上司として判断していくことになる。

男女問わず、上司から打診されても昇格を希望しない社員はいる。主な理由としては、自分の専門技術・専門知識を活かして仕事をしていきたいというスペシャリスト志向が強く、管理職として組織をマネジメントしていくことに興味関心が薄い、現状の業務内容・職責に満足しており、より重い職責・権限を担いたいという意識が低いということなどが考えられる。よって、昇格を断る女性が多いというような問題は顕在化しておらず、あくまで昇格意欲は個人差の問題であるとD社としては受け止めている。また、女性社員の学歴構成も四大卒の比率が増えてきており、2000年代以降、女性の積極登用の推進や意識改

革を行ってきた蓄積もあるので、若い層では、女性が男性と比較して昇格意欲の面でとりわけ低いということはないだろうと期待も込めてみている。なお、D社としても育児休業制度や短時間勤務制度を利用しながら是非働き続けてほしいと考えており、女性自身もむしろ「長期間お休みをいただいた分も育児休業復帰後は今まで以上に組織に貢献したい」という気持ちが強い。

6 大卒以外の女性の活用

1990年代前半まで短大卒・高卒の女性も採用していたが、本人も補助的な業務に従事するという先入観を持って入社しているなど就業観の違いもあったため、「昇格は自分には関係のないこと」というように昇格が自らの意識の外にある場合も多く、また、上司としてもそのような期待を込めて育成してきていかなかった面があるように思う。しかしながら、2000年代以降、そのような女性の意識改革も積極的に推進してきたこともあり、本人の意欲・能力ともに高い短大卒・高卒の女性はすでに管理職に登用してきた経緯がある。よって当面はこのような層の女性に対して特別な取り組みを進めるという考えは持っていない。

7 女性管理職増加の見込みと数値目標について

女性をはじめとした多様な人材の活躍推進を進めてきた以降に入社した世代が、そろそろ管理職への登用タイミングを迎える頃であり、今後の女性管理職の増加を期待している。しかしながら、各年齢における管理職の比率を男女で比較した場合、男性と女性ではまだ格差がある状況にある。年齢別処遇率、具体的には年齢別の社員にしめる主事の比率及び参事以上の比率を見ると、男女ほぼ遜色ない年次がある一方、とりわけ参事以上では、女性の場合男性より比率が低い(45歳では20ポイント程度、50歳では25ポイント程度の男女差)状況にある。

将来的には、女性の標準年齢別処遇率が、男性の標準年齢別処遇率とほぼ一致している状態、すなわち各年齢における管理職の比率の男女差がなくなるレベルを目指し、女性の管理職への積極登用を引き続き進めていく。

身近にロールモデルとなる女性がいると、次の若い世代も自然とキャリアアップを目指すことができるので、社内のイントラネットでのロールモデルの紹介や女性同士のネットワークの場の提供など、部門の垣根を越えてロールモデルと接点を持てる機会を積極的に設けていく。

また、女性の管理職への積極登用とともに、事業部長相当職や部長相当職などといった経営幹部の女性も増やしていきたいと考えており、女性管理職を対象とした経営幹部への登用の加速に向けた取り組みも新たに推進していく。

人事職能内で共有する目標として、現在の中期経営計画中に女性管理職を100名以上増

やすといった数値目標を掲げているが、事業場ごとに数値目標を割り当てるようなことはしておらず、全社的な目指す方向性を示す程度にとどめている。

8 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

世代が変われば、確実に意識が変わってくる側面はあると思うが、女性の管理職への積極登用の重要性を認識し、それを推進する風土をつくっていくためにも、性別・年齢・国籍などの属性に関わらず活躍できる多様性あふれる組織風土の醸成に向けて、多様性推進をさらに進めていくことが必要だと考えている。

また、女性の管理職への積極登用にあたっては、女性社員比率が低く、そもそも女性社員の母集団が少ないという労務構成が大きな課題にもなっているため、女性社員を着実に採用し、定着に向けて丁寧にフォローしながら、育成・登用していくことが何よりも大切であると考えている。

また、身近にロールモデルとなる女性がいると、次の若い世代も自然とキャリアアップを目指すことができるので、様々な場で活躍する女性を一人でも多く作っていくこともまた大事ではないか。

第6節 運輸・郵便E社

国内拠点約300か所を擁し、国内の顧客を対象とした事業を行っている。正社員は8180人、その内女性は214人である。平均勤続年数は、男性22.3年に対し女性10.8年である。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

E社の格付け・処遇は、職能資格制度に基づく。2004年に人事賃金制度を改定した。いわゆるコース別雇用管理を実施している。

新人事制度では、非管理職について職制を基準とした 等級から 等級の4階層に分け、前期（ 等級：係級、 等級：主任級）を現業・事務共通で担当職とし、大卒も高卒もスタートは 等級のステージ2となった。一方、非管理職の後期（ 等級：補佐級；職場長補佐、 等級：統括級；現業の職場長、事務系の課長補佐相当）では、監督・専門職（監督・専門職 等級、監督・専門職 等級）と基幹職（基幹職 等級、基幹職 等級）にテーブルを分けた。

いわゆる総合職群という採用区分で入社した者は、基幹職のテーブルを各階層で試験を受けながら昇格して管理職になっていく。管理職の課長になるのは、最短で14年経過を要する。それ以外の現業職として入社した大卒者や高卒のものは、監督専門職のテーブルを別の内容の試験を受けたり査定によって上がっていく。

等級に上がった3年目と4年目に監督・専門職から基幹職への転換試験が受けられる

が、100名中1~3名の合格という狭き門である。転換の機会が限られるのは、基幹職ではステージや等級を上がるごとに試験があり総合職と同等に比較されるため基幹職の中での昇格がかえって難しくなり、監督・専門職にとどまって在籍年数等で昇格した方が有利になるケースもあるためである。

監督・専門職は 等級のステージ2からステージ1へは在籍年数で上がる。 等級から等級に上がる時には、査定があるが45歳で在籍7年経過という目安があり、ある程度年功序列的になっている。一方総合職は、管理職到達前は、勤続年数と昇級試験により昇級する。その点昇級試験を受けるためには一定の評価成績を求められる一般職と異なる。

管理職については統括部長相当の 等級、部長相当の 等級、課長相当の 等級の3段階の等級が設定されている。管理職の評価は、業績評価と職務行動評価があり、等級ごとに一定割合で考慮され賞与、給与改定、昇降等級に反映される。この評価は、組織目標に基づく取り組み状況につき達成度自己評価の上年2回、上長と面談のうえ決定される。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

E社では、ポジティブ・アクションの方針化はしておらず、ダイバーシティの形での推進もしていない。取り組みを行わない理由については、男女差別は行なってはならないことは当然であるとしても、わざわざ女性を優遇することは、業態上多くの男性が会社の事業を支える現場の仕事を担っている中でその理解が得られないとの認識による。ポジティブ・アクションを行っていないので、そのための組織もないが、人事担当者が女性の採用や登用などの方針を決定している。

3 女性の採用

業態の特性上、1999年の男女雇用機会均等法改正施行時に行われた労働基準法改正による深夜業制限の解禁までは、女性を現業の中心的な業務に就かせることが不可能な状況であった。最初に男女雇用機会均等法が施行された後の採用活動で、初めて女性の大卒を2名採用した(1987年入社)が、入社後の昇進の取り扱いは男性とは異なり、高卒の現業職の者と同様、各職階で数年の在級年数を満たして上に上がるような感じであったし、現業職の中核的役職を経験することもなかった。したがってかなり昇進昇格が男性の同期と比べると遅れていた。

その後1998年度から総合職での女性の採用を行うようになった。以後は企業全体としては男女差別のない取り扱いをしてきたが、社員の8割が現業職であり、現業職には圧倒的に男性が多いことから、現在も女性比率がかなり低い状況である。特に総合職の女性採用数は1998年1名、1999年1、2000年0名、2001年2名と極めて限られていた(なお2000年は大卒男子も12名しか採用していない。)が、総合職については、現在、優秀者を男女

差別なく採るようにしており、その結果内定者に占める女性の比率は高くなっている。現在在籍している女性総合職 48 名のうち 2007 年度以降採用の者が 35 名になる。23 年入社総合職 23 名中女性 7 名(30%)である。これはエントリーシートを出してくる 1200 名ほどの中での男女比が 10 対 1 ぐらいであることを考えるとかなりの高率で女性が採用されていると言える。また、技術系総合職においても応募者数が少ないながら、1999 年以降 4 名を採用している(うち 1 名は個人都合により退職)。

高卒の男女の採用割合は推薦してくる学校の判断により男女比が毎年異なるため採用割合もこれに影響されるが、現業職の女性社員数は増加している。

4 女性の職域拡大とコース転換

女性の職域拡大については、総合職が、人事、経理、企画といった本社部門の事務系の部署以外に現業部門の監督職などのポストに就いている。総合職の技術系も現業、非現業を問わず配属されている。総合職の女性採用を始めてまだ 10 年とすこしであり、男性と女性を同等に扱うことに慣れていない職場も多く、現場はもちろんだが総合職についても女性を受け入れるのに消極的な職場がある。この点人事としては苦労しているが、女性自身が自覚を持って仕事に取り組んでいる様子が分かるとそのような懸念が消え、女性配属部署の周りの職場でも、うちも女性を入れないのはおかしいという機運が出てくる。

一般職でも現業職係員から監督・専門職になったものも 1 名出ている。ただ女性用施設整備の問題もあるので一気に拡大ということは難しい。また、女性を受け入れる部門はなれないこともあり、非常に気を使うあまり上司が疲弊してしまうケースも一部あり、このあたりが課題である。

コース転換については、1998 年度の女性総合採用開始の際に、それまでに入社した大卒女性に対して基幹職への転換試験を実施して 3 名の合格者を出した(旧人事制度のもとで採用された者に対する基幹職への転換試験はこの時の 1 回だけである。)

現在の人事制度においては監督・専門職 級の 3 年目と 4 年目に基幹職への転換試験があり、転換の機会はこの時 2 回のみである。高卒の女性でも監督・専門職 級の 3 年目で基幹職への転換試験に合格して転換した者もいる。

5 女性の管理職登用

1998 年に実施した総合職への転換試験に合格した 3 人のうちの 2 人(1987 年入社)が、その後 2008 年に課長に就任し、この 2 人が初の女性課長である。結局課長就任まで 21 年を経過している。一方、現在総合職で入社した者の課長就任は最短で入社 14 年経過を要する。したがって、1998 年入社の総合職女性は最短で 2012 年には課長に到達する可能性がある。まだ女性の部長クラスは誕生していない。

また高卒の女性でも基幹職への転換試験に合格して転換した者は現在基幹職 級のステージ1にいたので数年したら課長職に到達する可能性がある。

現在管理職のうち役員クラス(22人)部長クラス(75人)には女性はおらず、課長クラス(134人)に前述の2人がいる。現在課長以上の管理職に占める女性割合は1%未満(0.8%)である。

6 両立支援施策と昇進、意欲の関係

E社では、育児休業については、子が生後満3年に達するまで取得が可能となっている。短時間勤務については法定どおり生後3歳に達するまで利用可能であるが、現場の業務に配属されている者は、業務の都合上短時間勤務が適用できないため、運用上縛りをかけ、必要な者には短時間勤務ではなく育児休業を取ってもらうこととしている。社員からは自由度の高いフレックス・タイムの構築などの制度要求があるが、業務運営上も実施不可能であるというのが現在のところの会社の認識である。男性の仕事が交代勤務の現業をベースにしたものである以上、事務部門だけワーク・ライフ・バランスの充実に努めることも困難であると考えられる。

意欲のある女性は、一定期間で育児休業を切りあげ、フルタイムで職場復帰をして活躍しているが、なかなかそうもいかないケースもある。

評価期間中に育児休業があると査定はSABCDEの6段階中C以下に下がる。しかし、総合職の場合は査定に関わらず昇進昇格試験は受けられるので、昇進昇格への影響はない。一般職については勤務成績の評価A以上が試験を受ける要件になっているため昇進昇格に影響が出ていたが、つい最近育児休業に入る前の査定がA以上ならば昇進昇格試験の受験ができるように制度を改定した。

現在課長職に就いている2人の女性もそれぞれ子供があり、総合職で入社した者については子どもをもってもほとんどが昇進意欲をもってしっかり働いている。

現業を含めた一般職については、長い間採用を控えていたこともあり、まだ採用再開後入った人間は30歳前後で子供を持つ職員が少ない。

7 総合職・大卒以外の女性の活用

事業の特殊性から長らく現業職に女性を付けていなかったが、現在ではどんどん女性がつくようになってきている。採用も大卒も含め増えている。現在、多方面での活躍ができるよう女性用設備の充実に努める取り組み等が行われている。

女性に限ったことではないが、総合職以外の社員の場合、担当職から上位職である監督・専門職に昇格するための試験を受けたがらない者も多い。

8 女性管理職増加の見込みと数値目標について

1998年入社の総合職女性は最短で2012年には課長に到達する可能性がある。また高卒の女性でも基幹職への転換試験に合格して転換した者が数年したら課長職に到達する可能性がある。したがってしばらくすれば、女性管理職も徐々に増えて行くものと思われる。

総合職の女性採用が遅かったこともあり、若い女性社員が背中を見ながら育っていけるロールモデルになるような職業意識の高い女性の数がまだ少ないことが一つの課題になっている。しかし現在総合職での入社女性が管理職手前の主査クラスに到達し、大変資質や意欲の高い者がいるので、今後このようなものが課長職にどんどんついていけば良い方向に向かうだろうと人事担当としては期待している。

総合職の女性採用が1998年からであり、10年ちょっとしかたっていないので、E社としては管理職の数がどうのこうのという議論はまだ早い気がしている。業界の中でも早いところは、男女雇用機会均等法改正後の採用者について女性管理職を出しているが、E社では管理職の女性を意図的に増やすということは考えていない。

第7節 銀行F社

国内拠点400ヵ所以上を擁し、基本的には国内の法人、個人の顧客を主力とした事業を行っている。ただし、海外にも15ヵ所以上に拠点を持つ。従業員約2.5万人中、女性は1.1万人強でその割合は46%程度となっている。また、総合職が1.1万人(うち女性は700人程度)、M職⁴⁴が5,000人(女性が6~7割)、N職が9,000人(男性は数える程度)という構成になっている。平均勤続年数は、男性17年弱、女性10年弱となっている。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

F社は、専門性の高い人材の育成や従業員活力の向上といったことを重点として、生え抜きの人材の登用を基本とした人事システムを構築・運用している。コース別雇用管理制度を採用しており、総合職のほかM職、N職の3コースに分かれている。

総合職は、業務推進、企画、判断、管理等幅広い業務に従事する人材のためのコースである。勤務地は本部のほか国内、海外全ての営業拠点であり、転居を伴う転勤があり得る。

M職は、個人部門を中心に、顧客へのコンサルティングや、判断、管理業務に従事する人材のためのコースである。勤務地は、首都圏、近畿圏といった圏域内の営業拠点であり、この圏域を超えた転勤がない。主として支店⁴⁵に勤務し個人顧客に対する営業の業務を担当

⁴⁴ 本節におけるM職、N職、一般職などは、労働政策研究・研修機構(2012)及び本稿において便宜的に用いている名称である。

⁴⁵ F社では現在、個人部門の営業拠点を「支店」と称する。

っている⁴⁶。

なお、現在のF社の営業拠点は、法人部門と個人部門に大きく分かれており、原則として昔のようなフルブランチ(一つの支店で法人営業と個人営業の両方を行う。)ではなくなっている。その前提で上記のような総合職とM職の役割分担が出来ていると言える。

N職は、支店での事務処理や接客、法人営業拠点や本部でのサポート業務といった事務的業務を担う人材のためのコースである。勤務地は、首都圏、近畿圏といった圏域単位の営業拠点であり、この圏域を越えた転勤がない。事務運用の基幹職に成長してもらいたいと、一般職から発展的に再編した⁴⁷もので、役職にも就けるようにした。かつて高卒・短大卒で一般職として入社した者も同職へ吸収されている。近年、このN職の社員の業務内容は自ら店頭で預金の出し入れといった業務というより、派遣社員などのスタッフを後方から差配する管理的な業務に変わりつつある。

総合職は、入社後、最初に役職につくのが6年目である。この時の役職は、銀行で一般に使用する役職である「代理」の若手版とも言うべき役職(以下「P役職」⁴⁸という。)である。代理には10年目で就くのが最速である。役職者階層への早期登用が可能になるよう、P役職を設けた。その後は、15年目で代理より上の役職(以下「Q役職」という。)になり、この時点で労働組合員でなくなる。労働基準法上も管理監督者となって労働時間管理規制から外れてくる。以降は、課長相当職、部長相当職の法人営業拠点の長、本部長(執行役員クラス)等へと昇進していく。

このほかにももちろん本社での職務に就くこともあれば、現状ではM職の適任者が不足しているため、個人部門での支店長となったり、個人部門の地域統括部門にも配属される。

M職は、P役職(総合職のP役職とは名称は同じだが、待遇その他は異なる。)になるのは6年目、代理(総合職の代理とは、業務、責任の範囲が異なる。)には9年目で就いてくる。その後は支店の課長になるが、現在もっとも若手で30歳前後でこの職についている。課長以降は支店長、さらに支店長の上の役職では、支店を束ねる個人部門の地域統括部門のナンバー2や、そのトップに当たる副部長、部長等に昇進し得る。このように、M職のキャリアアップは個人部門の営業拠点を中心として行われるが、このほかに本社での職務に就くこともあり得る。

N職は、一般職から制度を変更して間もない状況であるが、支店の課長にもなり得るようなキャリアアップのしくみを作っている。また、個人部門の地域統括部門の下に、支店

⁴⁶ M職は、金融ビッグバンの前後に設けられていた総合職に準じた新しいコースをベースに、21世紀に入ってすぐのころ誕生させたコースである。個人金融資産を巡り競争が激化するなか、戦略的に設けられた。合併によりF社が誕生したということも契機になった。

⁴⁷ この再編は2008年度におこなわれた。

⁴⁸ P役職、Q役職についても労働政策研究・研修機構(2012)及び本稿において便宜的に命名したものである。

とは別に事務処理部門の組織がぶら下がっており、ここの課長や代理等にはN職から昇進し得る。また、N職はそこからM職への転換の道も開かれている。

各コースとも上位職への昇格、昇進は能力評価と、業績評価の両方を勘案して決定する。能力評価はコンピテンシーや潜在能力を図るものである。業績評価は単年度ではなく、業績のほか、将来のF社のために何をしたかという点や、コンプライアンスという3つの分野に分けて行われる。したがって単年度の業績には縛られないようになっている。また昇進・昇格の決定に際してもこれらの評価の積み上げを見ながら、本年は何割を上げようということを考えつつ、支店長や部長等から推薦状をもらい、人事部が決定する。

F社は従業員の自律的なキャリア設計をサポートする仕組みの一つとして、各種公募制度を実施している。1つ目は、キャリア形成に必要な各種研修プログラム、例えば海外研修生等を公募する制度、2つ目は、希望する職務への公募制度、3つ目は、意欲と能力ある人材に部店長、課長等のマネジメントポストにチャレンジする機会を提供する公募制度である。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

ポジティブ・アクションという名称は使っていない。しかし、F社はダイバーシティの推進方針を掲げて、その名のもとに女性活躍を意識した取り組みも行っている。ベースにある考え方は能力のある人材は男女に係わらず採用・登用するというものだが、他社のように数値目標を対外的に公表するといったことはしていない。

取り組みの理由は、少子高齢化、個人の就労観、家族観の変化、IT化、グローバル化等のビジネス環境の変化、顧客ニーズの高度化、複雑化等の環境変化に対応し、持続的成長を図るためである。持続的成長のためには、最大の経営資源である人材がどのように活躍できるか、活躍できる環境を整えられるかが重要なテーマであるからである。F社はこのような考えのもとで、ダイバーシティを経営戦略の一つとして取り組んでいる。

女性活躍を含むダイバーシティ推進のための専任組織として、2008年4月に人事部に部内室を設置した。採用、評価、異動、制度設計等各部門横断的に関わっている。

M職の採用から数年を経過してきて、女性が多い職場になったこと、また、個人資産の運用は女性をコンサルティング対象とすること等から、女性の視点を活かした金融商品・サービスを開発してはどうかという当時の担当役員の発案で、そのためのプロジェクトが2000年代半ばに立ち上げられた。同じ年には、女性社員がいっそう活躍できる職場づくりという命題も加えて、個人業務部に専任組織としての担当室（女性社員のみで構成）が設置された。この担当室では、女性向け商品・サービスを企画・開発するとともに、翌年、女性の活躍推進に係る幅広いアイデア・提言を募集し、法定基準を上回る育児休業制度や

看護休暇制度、短時間勤務制度等をはじめ、半日休暇制度や託児補給金制度、勤務地変更制度や退職者再雇用制度など、両立支援制度の拡充を図っていった。

その後 2008 年には、女性社員の活躍推進という枠組みを超え、多様な人材の個性を尊重し、それぞれの持てる力をフルに活かせる企業風土を醸成するため、人事部内にダイバーシティ担当の室が設置された。新卒・キャリア採用、性別、国籍などを問わずさまざまな人材が活躍し、モチベーション高く成長し続けることで、企業業績の向上につなげるために必要な取り組みを、採用、要員計画、人事評価・異動、制度設計・運用など部門横断的に推進している。直近では、性差による分業意識の払拭に向けた職務の新設や職務階層の細分化等、また、労働時間の改善のためのより柔軟な働き方や両立支援制度の導入、経済的な負担軽減を可能にする仕組みづくり等に注力してきた。労働時間の改善は明らかで、総合職では 5 年前の帰宅は 21～22 時が標準形だったのが、現在は 20 時頃まで短縮されてきている。

3 女性の採用

総合職として四年制大卒女性を最初に採用した年度は 1987 年である。従って、管理職候補として女性を最初に採用した年度も 1987 年ということになる。但し、それ以前にも一般職として四年制大卒の女性を採用している。

F 社の新卒女性採用人数は、2003 年度には 100 名弱（総合職と M 職のみの数）であったが、2008 年度には 500 名（同）を超えピークとなった。その後景気の低迷もあり急減し、現在は 200 名弱（同）となっている。

女性の採用数のピークになっている 2008 年度は、総合職と M 職の男女合計の採用数も 1200 名を超えピークとなっている。以後 2010 年度、2011 年度と 500 人台後半で推移している。

各採用区分別の男女比は、おおむね総合職においては 2 割程度、M 職においては 6 割程度、N 職においてはほとんどが女性である。2011 年 4 月の総合職と M 職の男女合計 572 名のうち総合職は 382 人、M 職 190 人、それぞれのうち女性は 22%、55%となっている。ここ数年の新卒採用については、女性のみを対象としたセミナーを 2000 年代半ばより開催するなど、女性の採用をテコ入れしてきており、総合職・M 職を合わせた全体では 3～4 割を女性が占め、結果として女性社員があらゆる部署に配置されるなど活躍の場が広がってきている

N 職については、2010 年度に 400 人程度採用したものの 2011 年度はその 3 分の 1 程度の 140 人弱にとどまった。これは、両立支援制度を拡充した結果、N 職の女性も退職しなくなっているためである。N 職でこなす職務が増大しない中退職が減れば新たな採用はできなくなっていくというのが実態である。

2011年度のN職採用者の中に男性はいない。男性を募集していないわけではないが、応募もないのが実態である。ただ、N職に全く男性がいなくても、過去にN職で入った男性はいる。

4 女性の管理職登用

F社内では管理職の定義を代理職以上としている。女性の管理職数は年々増加し、代理以上の管理職の数は、2010年度で約770と、2002年度の約5倍となっている。代理職を含めた管理職にしめる女性の比率も、2009年度末5%台、2010年度末7%台と増大している。女性の管理職約770人のうち現在、部長クラスは約30人、課長クラスは約250人、代理クラスは約490人である。

部長クラスとしては、法人営業拠点の長、支店長、個人営業関係の事務処理部門の長、本社の室長等に現在女性がついている。総合職女性の現在の最高位は法人営業拠点の長や、本社の室長、支店長である。彼女らの中には1987年の四年制大卒・総合職採用スタート当時の女性社員がいるが、40代以上の総合職で残っている人は僅少である。M職の現在の最高位は個人部門の地域統括部門のナンバー2である。1985年に一般職で入社し、その後キャリアチェンジをしてM職になり現職に至っている。他に支店長等もいる。N職の最高位は、一般職から支店の事務等を経て個人営業関係の事務処理部門のお客さまサービス課長等となっている。

登用については、個人部門に限らず、幅広い部門で積極的に進められている。登用後の育児休業取得・復帰後の再登用、また育児休業復帰後の登用などにより、子どものいる女性管理職の事例も増えてきた。

F社の、管理職にしめる女性割合7%台は、一部の同業他社よりも低いかもしれないが、課長クラスについてはその女性の数の多さは際立っているというのが人事担当者の認識である。総合職、M職といった区分の中で、女性の方が傾向的に昇進が遅くなるようなことはないし、むしろ女性の方が早いかもしれないというのが担当としての認識である。

現在部長クラスのポストについている、1987年入社の総合職の女性や1980年の一般職入社でその後M職に転換した女性が初めての部長相当職となる。

5 両立支援施策と昇進、意欲の関係

育児休業は、子どもが1歳6カ月までが基本となり、保育所に入所できない時などの場合は最長2歳まで延長できる制度である。短時間勤務制度は子どもが小学校6年生の3月末まで、1日当たり1.5時間あるいは30分の勤務時間短縮タイプと、1週間当たり1日の勤務日数短縮タイプから選択が可能なシステムである。

育児休業期間中の評価は人事上見ない、言い換えればニュートラルにしている。したが

って、育児休業を取得したら、途端に昇格・昇進しにくくなるということはない。暦年の評価結果の積み上げでみるので、過年度にどれだけやってきたかが重要である。逆に、これから産前欠勤に入ります、という人でも昇格実績がある。そうでなければ、課長クラスの管理職がこれほどは増えていないだろう。

毎月、育児休業者を対象に職場復帰のための支援講座を開催している。育休中の従業員が職場の最新情報を得たり、他の制度利用者と情報交換を行ったりすることで不安を取り除き復帰準備を進める制度である。

総合職には未だ、既婚・子持ちが多くない。女性総合職は、少なくとも 2001 年以降は 20～30 人のロットで採用しているが、この採用年代の女性のうち産休・育休からの復帰者は両手に入るくらい的人数しかない。女性総合職約 700 人中ワーキングマザーは 60 人程度、M 職約 5000 人中では 300 人程度である。N 職約 9000 人中でもあまりいない状況だ。N 職はある時点で割り切って辞めてしまう人も多いということである。結婚を機に辞める人も最近また増えており、それぞれの家庭観、価値観を反映しているものと考えられる。社内結婚の場合に一方が退職しなければならないといったルールがあるわけではない。

辞める場合は F 社では産前産後欠勤に入る前に辞める人が多い。ただ退職率自体は減少している。

1987 年入社 of 総合職でみると、残っている人には独身が多いが、既婚で子どもがいる人もいるので、特に子どもがいるから意欲が低下するということはないのだろう。ただし当時はワーク・ライフ・バランスと言う考え方がなく制度もあまり整備されていなかったため、必死で頑張ったということだろう。だから、均等法初期世代の女性管理職等からはよく、「今の若い子は甘い。2 年も⁴⁹育児休業が取れるのは日本ぐらいだ」というような指摘も挙がる。現在の F 社の両立支援制度は少し手厚すぎる感じも人事・ダイバーシティ担当者としては持っている。

子を持つと就労観が変わってしまうということも起こっているため、職種を問わず産前産後欠勤入り前の研修を行っている。この研修で、何のための両立支援制度なのか、復帰して働くという就労継続意思が必須であると充分説くようにしているが、それでも就労観が変わってしまう人も多い。だから、復帰してある程度時期が経つと、意識が高い人しか残っていない。逆に、両立支援制度を充実させても、依然として結婚・妊娠退職する人が少なくないため、いわゆるフリーライダーが顕在化し、周囲への悪影響が問題になっているような状況にはない。

むしろ勤務を続けている女性社員は皆、結構上位を目指しているというのが人事・ダイバーシティ担当者の印象である。M 職など、同期に遅れないようにと総合職以上に上を向いている。

⁴⁹ G 社の育児休業制度が保育所には入れない場合子どもが 2 歳までの休業が認められるため

また、ワーク・ライフ・バランスを推進する取り組みの一環として、全社での早帰りを推進している。週1回は早帰り日として定時退出することとし、実効性を確保するため人事部で実施状況をチェックしている。

このような取り組みを通じ、近年残業がかなり減少しており、営業店でも20時ごろの帰宅が可能になった。両立が容易なほどとは言えないが、以前総合職では21時、22時の帰宅が当たり前だった頃から比べると大きな変化である。

6 総合職・大卒以外の女性の活用

旧一般職の職域や役割期待を拡大してN職へ再編した人事制度改定⁵⁰の折に、営業店に勤務する派遣社員やグループ会社社員も正社員のN職として雇入れた⁵¹。このN職では法人営業拠点・本店各部等のサポート業務に従事するコースと支店での事務処理や接客に従事するコースを設けるとともにそれぞれのコースで、より高度な融資・外国為替業務等の提案書作成や計数管理業務や、店頭事務・サービス全般の中核業務、管理職としての仕事にチャレンジできるようにした。それまでも、旧一般職からM職へ転換して課長や支店長等の管理職に登用された人はみられたが、今後はN職のまま、ライフスタイルやキャリア観を尊重しつつ、意欲さえあればさらに活躍できるフィールドを拡大できるようにした。もちろん、M職へ転換できる仕組みも設けている。既にN職で100人を超える役職者(代理や係長)も誕生した。N職全体の人数からすれば充分とは言えないかもしれないし、ここにさらにどう意欲を持たせるかは課題でないことはなからうが、既に一定の効果が得られているというのが会社の理解である。

7 女性管理職増加の見込みと数値目標について

今世紀初めの職種再編時の採用世代のM職が現在、課長につく年齢に差し掛かっている。このままゆけばあと5年程度(37~8歳)で支店長に上がってくると予想される。営業店をフルランチ型から法人営業+個人営業の2本立てへ変更してから、女性はとくにM職として、管理職登用を含めて活躍の場が広がってきた。一方、総合職についても2001年以降、毎年20~30人程度の女性を採り続けており、女性従業員数は累積しているが、まだこの2001年以降採用という一定の採用数があった年齢層が上級管理職に到達する年次になっていないことや、結婚・妊娠退職やそれ以前の転職等もあり、上位職はまだ少ない。15年程度経てば、グループ長あたりは出現しているかもしれないが、法人営業拠点の長までは難しいだろう。男性でもまだそこまでは1987年入社でも到達していない。

他社のように数値目標を公表してはいないが、女性活用には注意を払ってきている。従

⁵⁰ 2008年

⁵¹ 2008年度に約2,000人、2009年度に約400人

業員女性比率は2001年に3割弱だったが、職種再編や新卒採用の増加を通じて2010年には約45%となっており、またM職を導入したことなどから、課長クラスの女性比率で見れば同業他者より高いと認識している。とはいえ、女性管理職比率は代理職を含め全体で7%台であり、政府目標や社会情勢等を鑑みると、女性が活躍できるさらなる環境整備に加えて意識・風土の醸成等をいっそう進める必要があると考えている。とくに個人営業部門や事務セクションでのロールモデルはあるが、法人営業部門の上位職のロールモデルが未だ不足しているとの印象を人事・ダイバーシティ担当者としては持っている。

8 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

何のためにやるかという課題意識をトップから末端まで持つとともに、当事者の意識を変え行動に繋げるような理解の醸成をもっと進めてゆく必要があろう。ネックは管理職、とりわけ40代～50代男性のいわゆる粘土層にあるのではないか。かつて長時間労働をして高度経済成長を成し遂げてきたようなバブル世代が現在、管理職に差し掛かっているが、そういう人たちが理解を深めない限り進まないだろう。両立支援制度は男性への逆差別だろう、などと平気でいう人も未だに多い。従前に比べて優秀な若手、女性社員がどんどん入社するようになってきているが、これを組織としてどう活かしかれるか、そのために何を必要とするか、両立支援制度等について優秀な人材を獲得するためのコストとして割り切れるか、そここの意識を改革してゆく必要がある。両立支援制度を用意しても、既存の会社の文化に合わせなさいでは利用は進まない。現場で女性活用を進めるほど当然、コミュニケーションコストはかかってくる。それを無駄だろうというのではなく、ダイバーシティを推進するとこんなにメリットの方が上回る、結果として付加価値につながるという実感値を、いかにブレークダウンして感じられるようにするかである。目に見えないサービスを扱う業界の難しさはあるが、女性のM職が中心となっている部門の業績が上昇してきたのは間違いない。そういう側面を、他の部門にもどう理解してもらい、実感値として感じられるようにするか、トップから末端までどう働きかけるかが重要ではないかと思う。

第8節 化学G社

国内本社、工場、研究所の外、アジア・オセアニア、欧米にも多数のグループ会社を擁し、生産と販売を展開している。今回の調査範囲はG社単独の人事制度やデータである。社員数5,954(2011年3月末現在)のうち女性が約2割弱で非正社員の数は180人程度で、全体の3%程度と非常に少ない。退職者で見ると女性の割合が2割よりは高く3割ぐらいになるが、女性ばかりが退職して問題になっているということはない。社員のうち4割程度が生産部門に所属している。平均勤続年数は、男性が約20年、女性が約15年となって

いる。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

G社の人事方針は、1970年代までは年齢・勤続中心の年功型であったが、80年代90年代の能力実績重視による年功型修正の時期を経て、2000年代に入り職務成果主義による人事を基本とするようになった。その意味では、年功型払拭を実現している。現在は職務・役割、職責に基づき能力・実績を加味して処遇する制度となっている。ただし、管理職にいきなり外部の者を採用するといったことはそれほど頻繁ではなく、基本的には生え抜きを育成する人事方針である。

かつて大卒についてのコース別雇用管理があったが、現在は廃止されている。

採用区分としては、大きく分けると研究、生産、その他と言う3区分になる。

昇進に試験等はなく、おおむね過去3年間における業績・能力評価結果に基づき昇進昇格が行われる。早ければ30代前半で係長クラス、40代前半で課長クラス、40代後半から50代で部長クラスに上がってくるが、上位職になると複数の部署経験も要する。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

女性の活用については1990年代から取り組んできた経緯がある。特にこの時期は女性の就業継続策に力を入れて取り組んでいた。具体的には、1990年には女性の育成担当の部長職を設置し、また1993年には人事部門に女性担当者を設置し、1994年には29歳女性面談を開始した。1999年には女性キャリア開発セミナーや女性キャリア意識調査の実施、女性リーダーで構成する女性登用推進の会の設置などに取り組んだ。2000年ごろから第二段階にはいり、取り組みの目的を女性の就業継続から、経営視点、男女ともに活躍できる環境づくりへ拡大しつつ女性の活躍をさらに推進していった。当時の社長を委員長とし、各部門の推進責任者をメンバーとした「推進委員会」と、そのための専門職が出来て、部門での取り組み、目標、具体的な進捗を確認しながら、ポジティブ・アクションをすすめていた。ただし、当時も男女平等、均等、ポジティブ・アクションといった言葉は打ち出していない。上記のような取り組みの結果、女性社員の採用比率は上昇し、この間に女性社員の平均勤続年数も約2倍に伸び、管理職に占める女性比率も上昇していった。専門委員会はそうした一定の成果を受け、2005年に発展的に解消した、活動は継続し、設置された専門職も存続している。

現在でも、新任マネージャー等を対象にした、多様性を活かすためのマネジメント研修など、さまざまな形で意識啓発は続けているが、男女両社員から「なぜ女性社員だけ取り上げるのか」という声もあり、とりたてて女性社員に特化した取り組みは行わなくなっていった。

ただこの過程を振り返り、ダイバーシティ担当としては、少々早く始め過ぎてしまい、またやめるのも早すぎてしまったとも受け止めている。

その後、ビジネスのグローバル化に伴い、外国人も含めた多様な人材が重要になるとして、「ダイバーシティ&インクルージョン」をキーワードに、さまざまな社員が活躍できる働きがいある職場づくりに組んでいる。2010年には、「ダイバーシティ推進検討プロジェクト」も発足させた⁵²。これまでの取り組みは、いわば『差を埋める』ための取り組みが中心だった。これからは『差を活かす』取り組みが重要になるというのがダイバーシティ担当の認識である。

現状としては、女性に特化した取り組みは一端区切りをつけた状況にあるが、現実として男女で差を生じていないわけではなく、また、他社はさらにポジティブ・アクションとしての取り組みを進めていることもあり、再び女性の活躍のための取り組みを考えたときに来ているのではないかというのがダイバーシティ担当の認識である。ただし、男女雇用機会均等法のポジティブ・アクションの規定は担当者としては意識していない。

3 女性の採用

四年制大卒女性の定期採用は、1978年頃から開始した。修士卒（理系）の女性の採用開始は1984年頃である。

経済状況に左右されはするが、研究、生産、その他の区分トータルで毎年新卒を200人程度採用しており、2011年も同程度採用している。

新規採用における女性比率は近年、3~4割で推移しているが、これまで数値目安があったわけではない。家庭・女性向けの商品も多い事業特性や、勤務場所の利便性等から、優秀な女性社員が殺到し、非常に狭き門になっている一方、生産の区分や研究でも技術系の研究領域（採用対象者に男性が多い）でも採用数を一定数確保しなければならない中で、結果としてそのような比率となっている。

4 女性の配置・職域拡大

女性が働きやすくなったとはいえ、生産・技術系、研究系、マーケティング営業及びサポート系、総務・人事・会計系、消費者コミュニケーション等宣伝系、スタッフ（実務）系など、部門により女性社員の配置比率は異なっている。

例えば、家庭用品や女性用商品も多く扱っているため、企画・開発系の部門は女性の活躍がめざましく、従業員に占める割合は4割強、管理職に占める女性の割合も課長以上で2割弱と相対的に高い。一方、同じ事務系でも、人事、会計、総務、広報、法務といったスタッフ系の部門は3割弱が女性ではあるものの、どちらかと言うと補助的な仕事を長期

⁵² G社サステイナビリティレポートによる。

にする女性が多い傾向にあり、管理職に占める女性の比率は、企画開発系に比べると少なくなっている。研究職については、比較的女性も多く専攻する生物・化学系だけでなく、女性の専攻者の少ない電子系や物理系の研究もあるため、従業員に占める女性割合は相対的に低くなっており、女性の受け入れそのものも課題が残る分野もある。

また、従業員の約4割は生産・技術部門が占めるが、工場は交代制勤務がメインのため、女性社員はそもそも少なく女性管理職も未だいない。採用時点で対象とする専攻が工業高校や高専等に多く、女子学生があまり採れないことに起因しており、現場自体が、共に働くパートナーとして女性社員をなかなか認めていけないという土壌もある。それでも、同じ製造系で先駆的な企業が生産・技術部門でも既に積極的な配置を進めていることを考えると、G社としてももう一歩先へ進めていかなければという課題意識がある。

5 女性の管理職登用

管理職に占める女性割合は、現在、課長相当職以上で6.5%、係長相当職以上で10.3%となっている。内訳は、役員クラスで1人（取締役、監査役、執行役員ポストに就いている全数32人に占める女性割合は3%）、部長クラスで15人程度（ポストに就く者の4%強）、課長クラスで40～50人（同8%）、係長クラスで160人（同13%）となっている。

部門によって女性管理職の割合は大きく異なっており、事業企画や消費者コミュニケーションでは課長クラス以上が2割を超えるが、生産部門ではまだ誕生していない。

1990年に女性の部長職誕生。1970年代前半に中途入社した者で、就任時40代半ばであった。また、2010年に女性役員が誕生。1980年代前半頃に中途入社で入社した者で、就任時50代半ばであった。

6 両立支援施策と昇進、意欲の関係

G社の育児休業制度の内容は、出産後、子どもが満1才後の4月末日まで休職が可能となっており、保育所に入れない等事由により1年延長も可能である。育児に伴う勤務時間短縮制度の対象期間は小学校3年修了時までである。フレキシブル勤務制度は、満1歳の4月末まで、出社の場合所定勤務の半日勤務又は週3日勤務、在宅の場合所定勤務日の半日勤務をすることが可能な制度である。

昇進させる際、おおむね過去3年間における業績・能力評価結果をみるが、育児休職期間でゼロリセットになってしまうわけではない。育児休職を取った場合の評価の仕方についてルール化しているわけではないが、直近で休職していたから上げないというわけでもなく、そこは柔軟な対応を行っている。ただ、休職期間はとにかく不在だったのだから、在籍者より経験が少ない分、休職期間相当の昇進が遅れるのも致し方ないだろう。

短時間勤務をしている者の評価も難しい。仕事は量と質の両方の要素があり、どちらか

一つとすることはない。特に若い頃は一定の量を経験していくことも重要であり、短時間勤務でも質のいい仕事をすればいいと言うことは当然には言えずさじ加減が悩ましい。非常に優秀な短時間勤務者であれば昇進昇格させることにも問題がないかもしれないが、仮にまあまあ優秀な短時間勤務者とそれ程でもないがフルタイムで頑張っている者がいたとして、どちらを昇進させるかについては場面により非常に悩ましい。考課会議で議論し、個別の事情を勘案して決めている。

そうしたことを踏まえ、育児休職からの復職予定者のセミナーでは、「短時間勤務を利用すればその分、経験量は減ってしまうので、大きな仕事や責任ある仕事を与えられる機会を逃す可能性もある。」「制度を使わなければ仕事と育児が両立できないというならぜひ使ってみてほしい。ただ、可能であればできるだけ早くフルタイムに戻るよう努力してほしい。」というメッセージを伝えるようにしている。

女性の中に能力や経験はありながら昇進意欲を縮小させている人がいるかどうかについては、そのような人がいないわけではないと思うが、現在それほど大きな問題にはなっていない。今後データを取った上でそういう層が少なからずいるということが分かった時にはしかるべき対策を考えて行かなければいけない。そういう時期に来ていると思う。

現在の女性管理職には、独身・子なしも少なからずおり、仕事を最優先にしてきた印象が否めないため、結婚して子を産み家庭が重要になってきたところで、この程度の昇進で良いかなと思ってしまう女性社員がいてもおかしくないだろう。その意味で、G社の執行役員は既婚・子持ちのためアイコンにふさわしい。女性社員の意識啓発に向け、2010年から彼女を囲む座談会等も開催している。

一方、G社では育児短時間勤務の利用可能期間を子どもが3歳から小学校3年までに延ばしたところ、それまで40~50%だったのが6割ほどに増加した。延長に当たっては大きな反対があったが、調べてみるとフルに10年間短時間勤務を使うと言うよりも、育児休業明けや小学校に入る前後の困った時に使いたいと言うことだったので導入に踏み切った。他社では8割に達するところもあると聞かすが、それでも、実際に延長によって利用率が上がったということで、権利だから当然とと言う風にはなっていないが、今後短時間勤務利用率がどうなっていくか動向を注目している。

育児休業も、保育所に入るのが難しいため短期間で切り上げることが難しくなり、取得期間が平均7~8か月から8か月~10か月に伸びている傾向がある。

女性社員に対する育児との両立支援制度は、法定を上回って充実させてきたことから、会社としてもこれ以上の拡充は考えておらず、むしろ男性社員の育児参加を促進させる方にマインドセットしていかなければならないとの認識をダイバーシティ担当は持っており、各般の取り組みを行っている。

7 総合職・大卒以外の女性の活用

コース別雇用管理制度を導入していた当時の旧一般職が、50代に残っているかもしれないが、女性社員がそもそも2割しかいない中で、残っている層もごくわずかの数であり、一つの層として働きぶりに問題があると認識されるような状況にはなっていない。そうした状況が仮にあったとしても、個別対応の話になってくるだろう。

8 女性管理職増加の見込みと数値目標について

1985年以降、ある程度のボリュームで採用するようになってきた当時の女性社員が管理職層の昇進年次に入ってきている。現在の50代以上女性は昇進が遅れてきたが、徐々に上げている状況にある。今後も管理職に占める女性の割合の上昇はある程度は期待できると考えられる。

G社は女性の管理職に係る数値目標は設けていない。このような数値目標を達成することが目的になることは本筋ではなく、さらに「女性だから上げてもらったのだろう」と囁かれて、女性管理職自身も肩身が狭くなるのではとの危惧があり、あえて数値目標を設定することは避けてきた。ただ、G社も3~5年前からグローバル化を強く意識するようになった。これに伴い、SRI（社会的責任投資）の観点から、「FTSE 4 Good Global Index」や「Dow Jones Sustainability Index」など、グローバル基準で情報開示が求められ、評価されるようになってきた。そのため、女性活用についても具体的な指標で確認し、継続的にモニタリングするKey Performance Indexの一つとして、何らかの数値目標も作るべきではないかという議論が出ているのは確かである。ただ、仮に数値目標を設けたとしてもその開示範囲をどうするか（社外まで広げるのか、社員にも伏せるのか等）は慎重に判断する必要があると考えている。冒頭のような懸念から、社員に対しては目指す方向性を示すにとどめ、実際には責任担当者が数値目標に基づいてきっちり進め、結果として「最近、頑張っている女性が昇進しているし増えてきた」という状況になれば良い。

いずれにしろG社なりに多様化をもっと進めて行きたいし、その中では性別の問題は無視できない。今までの総括をしたうえでもっと強化するということは考えるべきなのかなと思うが、その場合も女性活躍だけを単独でやると言うことはないだろう。ダイバーシティ&インクルージョンで、個が輝くという、すべての社員が生き生きとするという活動をしながらか、性別、外国人、障害など様々な問題のなかの一つの活動としてポジティブ・アクションの方針を打ち出していかざるを得ないと思う。

9 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

近年G社に入社してくる女性は、同期の3割程度は女性であり、学校教育の段階ではもちろん、入社後も、自分がマイノリティであるという認識がない。様々な場面で男性との

差があるということは人事部などに入らない限り認識しない。男女の均等ということについて学校教育と社会の実態にギャップがある、それをどこで埋めるのかと言うのが課題であると思う。いいかえると女性は雇用の場面で男性との間にハンディがあるんだと言うことをどこの段階で気づかせるか、どうやって啓発するかと言うことは公的なところでも考えてもらいたい。

同時に、男女ともに仕事をするのが当たり前だと言う教育をもっと早期からぜひやって頂きたい。母親が専業主婦であったり、パートタイムであまり大きな責任を持たずに働いている姿を見て育った人が近年入社する層にも多く、女性でもしっかり働くというロールモデルを見ていない。マスコミも女性が結婚して子供を産んだら子育てに専念するのが当たり前といったイメージのテレビ番組等も未だに多い。少子化が進み、労働力不足が懸念されていることを考えれば、女性は結婚・出産で家庭に入るものという認識を定着させるのではなく、「これからの社会は男女ともに頑張っているのが当たり前」という教育を意識的にしていかないと、これからのあるべき社会像と現在の文化的風土とのギャップは埋まらない。

第9節 輸送用機械H社

全世界で生産と販売を行うグローバル企業。日本での生産は全体の4分の1、販売は全体の7分の1に過ぎない⁵³。また、1990年代末に行なわれた外国企業の資本参加により、現在発行株式の約7割が外国法人によって所有されており⁵⁴、実質的には外資系の企業と言える。全世界に従業員を擁するが、以下は基本的に日本国内の事業所に適用される人事制度である。H社の総従業員数は、2011年4月現在で30,870名。勤続年数は20年である。このうち女性は9%程度であり、平均勤続年数も上記より7年程度短くなっている。また上記総従業員の約4割が製造現場で働いているが、女性は女性従業員の1割弱が製造現場の従業員である。また、出産育児などで退職する社員はほとんどいない。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

人事処遇においては、評価や試験などによって昇進昇格が行われる。

採用については、2000年より職種別採用を実施している。大卒についてのいわゆるコース別雇用管理とは異なり、10程度の職種を特定して募集・採用するもの。なお、採用時には部門不特定の全部門にチャレンジと言う採用区分もあり、これは職種を特定しない人のための採用区分となっている。

部門を大きく括ると、工場でのラインの仕事に従事する技能系と、技術職系、事務職系

⁵³ H社のHPによる。

⁵⁴ H社の2010年度有価証券報告書による。

の3つの種類となる。

昇格・昇進は、大卒の場合、エントリー職 総括層 係長層 課長層 部長層という段階を踏むことになる。エントリー職から総括層、総括層から係長層、係長層から課長、課長から部長に昇格するには試験がある。昇格のための試験は、評価において一定の基準を満たしてはじめて受験することができる。昇格の基準に必要な滞留年数はなく各階層を短期間で昇格する場合もある。これまで20代の課長や30代の担当部長も誕生している。

一方、かつて高卒、短大卒の事務系で入社した女性の課長職もいる。

上司とのキャリア面談は、少なくとも年2回実施し、課題(コミットメント)をいかに達成したかを結果で判断する「パフォーマンス評価」と、技能・知識・心構え等の行動特性を捉える「コンピテンシー評価」により報酬を決定し、社内のキャリア形成についても、この評価に基づき社員と上司の話し合いを行い、合意形成を図っている⁵⁵。

転職は業務ランクに係わらずありうる。職種変更や配転については、会社がキャリア形成の観点から行う場合と、社員自らが希望して行う場合とがある。社員自ら希望する仕事にチャレンジする仕組みとして、「オープンエントリー制度」と「シフトキャリア制度」を用意している。「オープンエントリー制度」は部署の新設などポストの空きに応じて応募できるもの、「シフトキャリア制度」はポストの募集に関係なく、希望する部署や職種に自由に登録しておく制度である。⁵⁶

2 女性活躍推進の方針と取り組み

2004年からダイバーシティを経営方針とし、「女性」をファーストステップに取り組みを進めている。名称は「ポジティブ・アクション」ではなく、ダイバーシティの名を冠して推進している。2004年には、最高執行責任者(COO)が議長を務め、各部門を代表する役員をメンバーとし、ダイバーシティに関する意思決定を行う会議体「ダイバーシティ ステアリング コミッティ」も新設された。年3回開催されるこの会議では、ダイバーシティを重要な経営戦略の1つとして位置づけ、推進するための目標・施策の承認から進捗・成果の確認までを行う⁵⁷。2004年秋には、H社がダイバーシティを強力に推進していくための、リーダー的な役割を担っている専門組織であり、人事部門から独立し、ダイバーシティという切り口で新たなアイデア・視点を取り入れた革新的な取り組みを全社的に進める「ダイバーシティ ディベロップメント オフィス」が設置されている⁵⁸。このような体制のもとで決定される方針に沿って、採用における女性比率の目安を定めたり、女性社員

⁵⁵ H社のCSR報告書による

⁵⁶ 2010年度(2011年1月時点)の実績としては、124のポストに155名がエントリーし、53名が合格している。(H社のCSR報告書より)

⁵⁷ 同上

⁵⁸ H社HPより

がない・少ない部門・職域で、出来るだけ多様な人材が輩出される配置については、各部門人事で検討したりしてきた。また、女性管理職比率については、グローバルの地域毎の中期目標、日本ではさらに各部門の目標値を設定し、その進捗状況をダイバーシティステアリングコミティで確認・承認。なぜ達成できなかったのか、翌年どの部分に取り組んでいくかといったことをフォローアップして達成を促してきた。また、そこに繋がるものとして、管理職候補の女性に対する能力の向上、底上げについてもキャリアアドバイザーや部門人事、直属の上司などで取り組んできた。

このようにダイバーシティの中でもジェンダー・女性の問題を第一のテーマとして取り組んできたが、2006年4月には、ダイバーシティの取り組みは第二のテーマ「文化・国籍の違い」へ進展した。以来、ジェンダーだけでなくカルチャー(異文化理解)をテーマに、外国人とのビジネスコミュニケーションの研修やイベントの実施などに取り組んでいる。

H社がダイバーシティの名のもとに取り組んでいるポジティブ・アクションの取り組みは、多岐にわたる。主要なものを挙げると、まずトップによるダイバーシティにかかるコミットメント、前述のダイバーシティ推進のための意思決定機関や専任の部署の設置などの体制の整備がある。また重要な取り組みとして、採用についての女性割合の目安、管理職に占める女性比率の数値目標の設定、管理職候補の女性に対し、幅広い業務経験の付与について上司定期的に行う育成会議や、育成のための研修などがある。さらに、女性のネットワーキング、ロールモデルの育成、メンター制度や、専用のダイバーシティサイトとイントラネットの構築なども行っている。

H社がダイバーシティに取り組むのは、H社がダイバーシティを「重要な経営戦略の一つ」であると考えからである。グローバル経済の中で勝ち抜くには、さまざまなマーケットにおける多様な顧客を理解し、そのニーズにこたえていく能力が必要となる。特に昨今は女性ユーザーの増加にも対応しなければいけないし、市場のグローバル化にも対応しなければいけない。H社のCEOは社員が「市場のニーズのミラーになるべきだ」と言っている⁵⁹。また、COOは「多様な人材が入ることで組織は強い組織になれる」とも言っている。この2点が、H社がダイバーシティに取り組む意味であり、H社はダイバーシティに取り組むことによって市場ニーズへの対応や組織力において競争優位をとることを目指している。

この競争優位を目的としたダイバーシティの推進においては、女性に関して言えば、意思決定の場への女性社員の参加促進が不可欠と判断している。そのため2004年からダイバーシティ推進に向けた仕組み・体制を整備し、目標値の設定をはじめとする積極的なポジティブ・アクションに取り組んできた。

H社では、そのCSRの8項目の重点分野の一つ「社員」について、「多様性の尊重」を第一の柱とし、「多様な人材がグローバルビジネスを通して自らの成長を実感できる、魅力的な

⁵⁹ 「ユーザーに対応した社員構成を追求するべきである」との意味だという。

組織づくりを目ざす」としている。この「多様性」(ダイバーシティ)の尊重の中にポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスが含まれるという構造になっている⁶⁰。ただし、ダイバーシティ推進はCSRの取り組み拡大の目的として行われているわけではなくし、CSRに関して出されたISO26000 や、SRIについてもH社のウェブサイトなどでアピールしているが、ダイバーシティ推進の意義は、競争優位のためという意識が強い。

期待する効果は、顧客の多様なニーズに最大限応え、あらゆるステークホルダーとともに持続的な成長を維持するため。多様な意見がぶつかり合うことで、より革新的で強い組織を作るためである。

ダイバーシティを推進するため、女性のキャリア開発支援等に取り組んできた。その結果、女性管理職比率は2004年の1.6%から、2011年には6.1%まで上昇し、「日本の製造業の平均を上回る」⁶¹までに上昇した⁶²。

3 女性の採用・配置

四年制大卒女性を最初に採用した年度は1970年以前であるが、記録がないため正確な年代は不明である。これまで大卒のコース別の採用は行なったことがないため、管理職候補(総合職)として女性を最初に採用した年度についても同様である。

直近の採用者数は、2011年4月入社250人である。このうち女性が2割程度となっている。採用については、それぞれ事務系、技術系、技能系の採用区分ごとに女性割合のガイド値を設けており、ガイドに向かって努力している。

技能系については、女子学生採用にむけ高校への採用活動など実施している。

女性がいなく、あるいは少ない部門、職域については、できるだけ多様な人材が輩出される配置に向け、各部門人事が検討している。

4 女性の管理職登用

役員層の女性1人は、社外からの直接登用で、執行役員である。2008年には、女性の執行役員がもう1名在籍していたが、他の会社での役員経験のある者であった。

課長以上の管理職における女性割合については、全社的には2017年4月に10%と言う目標をおいて進めている。ミッドキャリア採用と言って通年で行っている空きポストへの中途採用に関しては、男女関係なく、対象となるポストに見合った人材を採用している。

ダイバーシティ・デベロップメントオフィス及び各部門人事では、この数値目標を意識

⁶⁰ H社のHPより。

⁶¹ H社ダイバーシティウェブサイトより

⁶² こうした取り組みが評価されて2008年、アジアに本社を置く企業として初めて、「カタリスト賞」(カタリストという世界規模の非営利団体から女性のキャリア開発や登用を支援する画期的な活動に取り組む企業に贈られる賞)も受賞した(H社HPより)。

して、女性に総括層、係長、課長、部長に上がるための昇進昇格試験の積極的受験を促すなどの取り組みをしている。また、管理職候補となる女性については、OJT だけでなく OFFJT も含む層別研修（選抜研修）を実施している。また上司と人事、キャリアアドバイザー（キャリアアドバイザーについては、後述。）が入ったキャリア開発会議において、育成プランを作成し、育成の進捗を確認している。その部門ごとの進捗状況や達成確認の場としてダイバーシティステアリングコミッティを開催している。

なお、管理職に占める女性比率については、グローバルの各地域ごとに目標値を設定している⁶³。

H 社のポジティブ・アクションでは、昇進昇格のための試験や評価において女性に下駄をはかせるといふことは考えていない。今まで与えられてこなかったチャンスを与えてその中で能力を発揮する、成果を出す、評価をされるという中でそれが昇格昇進に繋がることこそがポジティブ・アクションだというのが H 社の考え方である。

H社では採用や、管理職における女性比率の数値目標とともに、管理職候補の女性に対する意欲、能力の向上にも、力を入れて取り組んでいる。その観点から、社内にキャリアアドバイザーを配置し、女性社員との面談を実施するなどの取り組みを進めている。面談では業務内容や今後のキャリアだけでなく、ワーク・ライフ・バランスに係る悩み等を聴き、一人ひとりの状況を把握してそれぞれに合ったキャリア開発を支援している⁶⁴。

キャリアアドバイザーは前述したキャリア開発会議にも参画し、個々の女性社員の育成プランの作成・進捗確認など管理職登用にに向けたにもサポートをしている。

管理職候補となる女性について行われる、OFFJT も含む層別研修（選抜研修）においては、例えば、弱みを強みに変えるための気づきを与えるアクションラーニング等を行っている。

5 両立支援施策と昇進、意欲の関係

現在「育児休職」は2歳到達後の4月末まで、「就業時間短縮制度」は小学校6年生の年度末まで利用できる。2008年4月に「育児休職」や「就業時間短縮制度」の期間を延長するなどした結果である。

育児休職中は無給となり、休職期間中の評価も実施されない。育児休職明けは、休職前の評価からスタートとなる。ただし、昇進・昇格のための試験実施の際に休職している場合、受験できないため、休職期間中の昇格はない。基本的には業績と能力の評価結果から、昇進昇格の要件を満たしているかを判断し、受験するかどうかが決まる。

⁶³ H 社 CSR データ集掲載の 2011 年の目標では、日本 6% に対し、北米 13% 欧州 15%、その他海外地域 12% という数字がオープンになっている。

⁶⁴ H 社 HP より

H社における短時間勤務の活用状況は、3~4歳くらいまで短時間勤務を活用するケースが多いが、いわゆる小一の壁のために子が小学校に上がってから少しの間利用するというケースも存在している。短時間勤務を早く切り上げたり、制度を利用せず復職直後からフルタイムで働く女性社員もいる。

H社の両立支援制度は法定を上回りかなり充実している。結婚・妊娠、育児等に伴う離職を防止するため充実を図ってきたが、現在ではもうこうした理由で退職する女性はいなくなり、両立支援制度を使う人が増えてきた。

6 総合職・大卒以外の女性の活用

かつての高校・短大卒の事務系採用者には、エントリー職や総括職に在籍する女性もいるが、一方で、能力・意欲があり、昇格・昇進し、課長職に就いている女性もいる。

ダイバーシティ開発オフィスを設置してから、今までチャンスがなかった人にチャレンジしてもらうために、女性のやる気向上やスキルアップに向けた研修などを実施し、女性候補者を育成してここまで持ってきた経緯がある。

活躍促進に当たっての課題としては、H社の場合、前提として、海外企業との資本提携と言う特殊事情がある。上位職になるほど英語力が求められ、そこは他社と比べ圧倒的なハードルとなっている。ほとんどの部門で、海外とのやりとりがあり、英語はキャリアアップに必要な要件となってくる。

なお、昨今は、専門性を学んだ大学卒業以上の採用にシフトしている。

7 女性管理職増加の見込みと数値目標について

H社では管理職に占める女性比率に係る政府目標である、2015年10%のレベルは一応意識して中期目標を設定しており、この取り組みがそのまま進めば、2015年には10%に近い数字になる見通しである。

ただ、H社では従業員に占める女性の割合が9.0%とそもそも1割ない。工場部門を抱える製造業は、高い女性比率の金融・小売業など同等の管理職の女性比率というわけには行かず厳しい目標であるというのが本音である。特に、理系（機械・工学科）女性学生が少ないのが現状であり、採用市場自体も厳しい。

いずれにしても管理職の女性比率についての、全社の適正なヘッドカウントの状況に合わせて、中途採用や内部人材を育成し、登用していこうという方向性は変わらない。

8 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

女性管理職を増やすことと、あわせて託児インフラの充実も必要と考える。

なお、公共のインフラを補うため、H社でも神奈川の事業所に事業所内託児所を設置し

たが、厚生労働省の助成金は一企業1カ所しか出ない。従業員規模等に応じた、複数カ所の助成金支給など、企業としては検討して欲しい要件である。また、小学生の子供を持つ社員にとって、学童保育は重要なサービスである。託児所は延長保育で20時、21時まで預かる施設もある一方で、小学校に進学以降になると、授業終了後に預かってもらえるところは学童保育のみであるが、預かりの時間が限定されている。3年生くらいまでは、学童保育で柔軟な時間設定で預かってもらえる仕組みができれば、小一の壁による育児不安についてももう少し解消できるのではないかと思う。

第10節 保険Ⅰ社

Ⅰ社は、国内拠点500カ所以上を擁し、基本的には国内の法人、個人の顧客を主力とした事業を行っている。ただし、海外にも100都市以上に拠点を持つ。Ⅰ社の正社員総数は約16,000人であり、この正社員のほかに、契約期間が6カ月の非正規雇用社員が一定数雇用されている。16,000人の内訳は36.5%が総合系⁶⁵、そのうち女性は3.2%、47.9%が総合系、そのうち女性は99.9%である。その他に専門技術系や営業指導の社員がおり、こちらも男性が90%以上である。平均勤続年数は総合系が41.6歳、総合系が33.7歳、専門技術系10年程度、営業指導が17年程度となっている。

1 人事処遇制度とキャリアアップのしくみ

Ⅰ社では生えぬきの人材を育成して登用することを基本とした人事システムを構築している。一方で、社員処遇に関しては、勤続年数の要素は中堅レベル以降の昇進、昇格においては考慮しない。コース別雇用管理制度を実施してきたが、2010年にこれを改訂した。いわゆる総合職と一般職の区分けであったものを、一般職の業務範囲の制約をなくし、異動の範囲のみ、制約のない総合系職と通勤圏内に限定する総合系職の区分に変更した。一般職だった社員は全員自動的に総合系職に移行した。

一定の専門技術領域については、必要な職務経験のあるものを中途採用している。

Ⅰ社の評価システムは、「人物に対する評価」と「成果及び成果に至るプロセスの評価」を基本としている。成果の評価については目標管理制度を実施している。評価結果への異議申立制度等がある。

Ⅰ社の配置関連の制度としては次のようなものがある。

まず、社員が自らの意思で応募し、希望する部署への異動を実現するいわゆる公募制度を設けている。また、そのほかに社員の自己実現や自立的なキャリア形成の確立のために、

⁶⁵ 総合系職、総合系職のコース名称は、労働政策研究・研修機構(2012)及び本稿において便宜的に命名したものである。

一定の選考基準を充足した社員の異動希望を必ず実現する制度を 2000 年代初めに導入した。通算約 100 名の社員が後者の制度の適用を受け、希望するポストへの異動を実現している。また、2 年ほど前には、キャリアアップを目指す各地区の職員が、半年から 1 年間、本社部門で専門的な知識やスキルを習得し、活躍の幅を広げることが可能となる新しい制度を設けた。

2 女性活躍推進の方針と取り組み

2002 年から、ポジティブ・アクションを方針化し、取り組みを進めている。ただし、2007 年からダイバーシティの名を冠して推進しており、このダイバーシティには、女性の問題のほか、障害者、外国人、ワーク・ライフ・バランスが柱となっている。

ダイバーシティ推進のため、人事部門にダイバーシティ担当グループを設けるとともに全国的な推進組織を設けている。

女性や採用や管理職登用についての数値目標については、これまで抑制的であったが、現在前向きな方向に転換を検討中である。

女性の活躍推進に本格的に取り組み始めたのは、2002 年である。合併に際し女性社員割合の大きな一企業として、どのような取り組みを行っていったら良いかという議論からスタートした。女性活躍推進 P T を立ち上げたほか、首都圏で働く女性職員の自主運営組織を形成して、女性の活躍推進に向けてどのような施策を講じたら良いか、女性職員自身から人事部門に提言してもらおうようにした。この女性の自主運営組織は、2004 年には全国展開を行った。

また、2003 年には、女性活躍推進の専任部署を人事部門内に設置した。

2007 年には、それまでの女性の自主運営組織を男女のダイバーシティのための組織へ発展させた。組織の名称を変更するとともに、ボードメンバーに加え、全国の部支店から男女各 1 人ずつメンバーを選出し、ダイバーシティ活動の牽引役（各部支店ごとに計画を出したうえセミナー等を開催）になるとともに、意見の吸い上げなど人事部と各職場の橋渡し役を担わせている。このような名称・組織の変更は、「女性の自主運営組織」だと男性社員が自分の問題ととらえず、女性社員のみの問題と言う意識が定着してしまうということがその理由の一つである。名前を変えることで男女双方にとっての働きがいと働きやすさのある職場の実現に取り組むと言うような意識改革につながると考えた。2010 年度の男女のダイバーシティのための組織のメンバーは 400 人弱に上る。

2011 年 4 月からは女性活躍推進の専任部署を組織変更し、名称も変えてダイバーシティ推進のための部署とした。

3 女性の採用

四年制大卒女性を最初に採用した年度は1986年(合併前の採用)であり、管理職候補(総合職)として女性を最初に採用した年度は1987年(合併前の採用)である。

定期採用者数は総合系が2010年度約120名、2011年度約100名。総合系職員は2010年度約340名、2011年度約230名となっている。

総合系入社者のうち女性は1割程度、総合系は全員女性である。総合系は募集を女性に限っているわけではなく、男性がいないのは、コース別の改定後間もないということと、男性がグローバル志向だからということもある。ただ、会社としても総合系に男性を増やそうという考えはない。

男女を問わず人物重視・実力本位で、採用基準を満たせば採用している。総合系の女性比率でどの程度などという目標等は持っていない。

中途採用の専門技術系(保険でカバーする医療費用の支払額が妥当かどうかを調査する仕事。病院とのコネクションが必要な職務)と専門技術系(自動車などの損害額の見積もりが適正かどうかを調査する社員でディーラーや整備の仕事の経験が必要な職務)等には女性の応募は少ない。自賠責保険のみを代理店として扱っている整備工場などを回って営業指導をする営業指導社員についても同様である。

4 女性の管理職登用

2010年度現在で、管理職(=課長職⁶⁶以上と課長職⁶⁷)の女性の合計は70人強、次層に当たる管理職一步手前の予備軍の担当課長⁶⁸や課長代理⁶⁹が約530人となっている。総合系の課長職K以上は2005年から2009年にかけて20人強増加し、課長代理も同一時期に30人強から50人弱まで順調に伸びている。一方で総合系も、コース別雇用管理改定前の初級のマネジメント役職が2005年度70人弱から2009年度400人まで増加し、これらの者が2010年からは課長代理となった。その上の課長職Lも2010年度50人弱となった。

これまで、管理職になれる分母自体が少ないという事情もあったが、現在はどこの企業でも女性管理職を増やす取り組みを行っているため、1社としてもこの管理職予備軍約530人から、どんどん管理職に登用できるよう働きかけを行っている状況にある。

現在部長職についている女性は2名いる。1986年入社の者(2009年部長就任)、1982~3年ごろ入社の者(2008年ごろ部長就任)である。

⁶⁶対外的に課長の名称の使用が許される職位。ポストによりマネジメントを要する場合とそうでない場合がある。総合系・共通。なお、課長職Kの名称は、労働政策研究・研修機構(2012)及び本稿において便宜的に命名したものである。

⁶⁷総合系特有の管理的職位。なお、課長職Lの名称は、労働政策研究・研修機構(2012)及び本稿において便宜的に命名したものである。

⁶⁸総合系特有の職位

⁶⁹総合系共通の職位

5 両立支援施策と昇進、意欲の関係

現在、育児休業については、原則として子どもが満1歳に達する年度の翌年度の5月末まで利用が可能である。また短時間勤務については、小学校3年の学年末まで利用が可能である。このほかに妊娠及び育児に係るシフト勤務制度があり、育児短時間勤務制度を合わせると10パターン以上の中から勤務時間帯を選択することが可能となる。小学校3年生の学年末までの間、制度を利用して勤務時間を短くしたり、利用をやめて通常の勤務時間に戻したりを何回でもできることになっている。

産前産後休業取得者、育児休業取得者、短時間勤務取得者、また勤務地異動の制度の利用者とも年々増加しており、育児休業取得者は2010年度で500人弱、短時間勤務取得者は250人弱、勤務地異動の制度利用者は80人弱に上る。2006年度はそれぞれ200人弱、70人弱、30人強であった。育児休業を使う人でも、地方だと三世帯同居等のため子どもを見てくれる家族がいるので短時間勤務を使わないという人がいる。大都市圏の方が短時間勤務を使う人が多いと思われる。また、保育園に入っている間はフルに働いて、小学校に上がるときに学童保育の問題があるため短時間勤務に切り替えるという人もいる。

育児休業などで勤務がない場合は、人物評価は通常通り実施するが、業績評価は評価できないため、いわばフラットになる。昇級・昇進は、過去3年間程度の評価結果を勘案しながら判断するが、途中で育児休業等を取得するとリスタートになる。ただし評価ポイントが累積される形になるので、復帰後の評価さえ高ければ、挽回が可能である。そこは会社としては、別に育児休業明けだからとか、育児短時間勤務を使っているからとかではなく、人物評価や業績評価さえ上がっていれば、その人自身をみて評価するようにしている。

短時間勤務期間が3年くらいあり、その直後に3等級から4等級へ上がるチャンスが来たとして、短時間勤務中の評価がフルタイム勤務より低くなるから上がれないというようなことが一般的になっているわけではない。

インタビュー対応者の一人は、短時間勤務を利用した経験がある。その際、子が小学校入学時から3年生末までの3年間に利用した。短時間勤務の間も普通に昇給したし、短時間勤務中に課長職kになり、短時間勤務明けと同時に「マネジメントあり・課長職K」になった。営業だったというメリットもあるかもしれないが、自分の体験から育児短時間勤務を取っただけで直ちに昇進昇格に不利になるわけではないと実感している。要は、短時間勤務でも、アウトプットが通常勤務時と変わらなければ良い。営業の場合は成績が目に見えるので成果が分かりやすいかもしれない。短時間勤務者は、既に給与もそれだけ控除されているのだから、逆にパフォーマンスが非常に良ければ周囲の刺激になる。

とはいえ、総合職で入社しても、子育て期にリスタートを経たり、短時間勤務を選択したりすると、昇格は当然、職務や責任の拡大を伴うので、本人がつらかったりするかもしれない。子どもや家庭に手がかかる間は、責任を負いたくないという人もいるだろうし、

会社の中に未だ女性の課長職Kがそれほど多くない中で、短時間勤務等で既に職場に迷惑をかけているのに、自分こそが課長職Kになりたいというような主張は、凶々しくてなかなかしづらいついて思っている人もいるだろう。一方で、短時間勤務中の人にどれくらい責任のある仕事を任せられるかについては、上司側も悩みどころである。育児があるのであまり負荷がかからない仕事を与えるべきではないかと思いがちだが、実際は責任ある仕事を任せないと意欲も削いでしまうので、通常通りきっちり任せてくださいと指導している。

女性の活躍推進を進めるに当たり、2002年の段階でアンケート調査を行った限りでは、I社の女性職員は主に4つのセグメントに分類された。

すなわち、仕事優先でキャリアを積んでいきたいというキャリア志向型のタイプA。また、今までのスキルを生かして活躍したいし、責任のある仕事もある程度任されたいが、新たな職務や責任には関わりたくないという仕事充実志向型のタイプB。バリバリのキャリア志向ではないけれども、ある程度期待もされたいという、女性の微妙な気持ちを現しているタイプに該当する。一方、子を持ち今は家庭重視で、キャリアアップより安定した職場が大切というタイプC。また、どこの企業にも少なからずいると思うが、結婚したら退職したいというタイプDである。女性の場合、どれか一つに固定されると言うよりも、こうしたセグメントをライフステージに応じて揺らぎながらキャリアを育ててゆくのだと思う。

I社の女性活躍推進の特徴は、ライフステージによる変動も含めて、タイプA（キャリア志向）の人だけでなく、むしろタイプBやタイプCといった大多数を占める層が、それぞれの働き方で、生き生きと働くことができ、実力を発揮できるような取り組みを目指すことにある。

6 総合職・大卒以外の女性の活用

まず2005年度に、一般職社員の中から部下・スタッフのマネジメントを担う初級マネジメント役職を新設し、登用拡大を図るとともに、このころから一般職向け各種研修を実施した。2007年にはこの初級マネジメント役職の中でも管理職に相当する役職を新設して登用を図った。非正規雇用職員から一般職への登用制度の導入、一般職の新卒採用拡大、一般職の地区・部店内人事異動の弾力化といった取り組みを重ね、結果として2010年度には、総合職、一般職という区分のコース別人事制度を改定し、総合系・総合系区分へ変更した。

2010年7月にコース別人事制度を改訂するとともに、10月には課長職Lポストを新設した。管理職相当の初級マネジメントの役職を改訂したもので、名称上も管理職としての位置付けが明確になった。

これまで、いわゆる総合職と一般職という形で職務範囲を分離していたものを、「総合系」

に統合した上で、転居を伴う転勤の有無のみの違いに基づく、総合系 と総合系 へ移行させたことも前述のとおりである。旧一般職の社員は全員総合系 に移ったが、勤務地域は限定されても「総合系」とすることで職員区分による役割や職務の制約を解消するとともに、処遇も個人の能力や役割の発揮度に応じて決まる仕組みへ変更した。これに伴い、旧一般職社員に対しては、既存の枠にとらわれない新しい形のキャリアを模索してほしい、女性の活躍推進に向けて是非キャリアアップしてほしいと、経営からメッセージを発信した形となった。

このような会社側の制度改変とそれによる強いメッセージが伝わっても、長い間、一般職として事務業務に従事し続けてきた女性たちが、いきなり総合系 職になったからといって、仕事の拡がりを受容できるわけではない。ただ、わずかでも良いから現行の枠を取り壊していきたいと考えている。新しい形のキャリアを推進しましょうと活性化を促すようにしている。会社としては、人件費に占めるボリュームも決して少なくないこの人たちを活躍させないと会社の成長もないという心づもりで働き掛けている。

2010～2011年度にかけて一年間、3・4等級という管理職手前くらいの総合系 職全員に対して人事部で面談を行い、将来、管理職を目指したいか尋ねたところ、おおむね3割弱が出来るならやってみたいと回答した。総合系 職の場合、まだ1、2等級の者が多く、一般職から移行した40代～50代のものも2等級にとどまっているものが多い。したがって3、4等級の数自体が未だそんなに多いわけではないが、これまでキャリアアップの機会が開かれてこなかったため、未経験ゆえの躊躇を抱えながらも、出来るなら先程の分類でいうタイプAを目指したいという人が着実にいるということで、ダイバーシティ担当としても頼もしく感じるくらいであった。重要なのは、やはり場の提供であるというのがダイバーシティ担当の実感である。会社がこの人たちをどこまで育てるか、活用したいかという育成の意識にかかっている。

7 女性管理職増加の見込みと数値目標について

趨勢的に女性管理職もその予備軍も増えてきているので、I社としても、今後は増加させたいと考えており、すると思う。

数値目標については、まさに2011年度下期から、I社として目標値を据えて取り組もうとしている。社内的にも数字はオープンにしていないものだが、経営陣や人事部の間では1年後、3年後、5年後に何人という形で目標値を持つようにした。これまで目標値を置かなかったのは、囚われ過ぎてしまうのではないかという懸念から。数値達成の義務感に駆られ、周囲から理解を得られないような、何であの人がという登用に至ってしまう恐れを危惧した。しかし夏以降、人事担当者は総動員で、女性活躍推進のテーマで全国を回り始めている。

方法論としては、人事部が1人ずつバイネーム管理で把握し、この人なら何年後に管理職を目指せるのではないかと、ということになれば彼女たちを徹底的に育成・成長させてゆく。両立支援制度も活用しながら、いかに活躍してもらうかの方向性にシフトし、将来的に女性管理職をどんどん増やしてゆきたいというのが現在の会社の意向である。

8 女性の管理職登用を進めるためにポイントとなる事項

1 社の場合、社外から中途採用してマネジメントに就けるようなことはせず、基本的には生え抜きの人材を主体として登用している。金融機関はとりわけ男性社会という背景事情もあるが、日本の企業にはこうした生え抜き優先タイプが断然多いだろう。そうした中で、女性管理職になれる分母が増えない限り、登用も進まない。M字カーブの底が晩婚化で上昇してきたとはいえ、管理職にちょうど上がってくる30代後半や40代前半に、結婚・妊娠で辞めてしまう人が依然として多い実情を、まず乗り越えなければならぬだろう。

金融機関はかつて、残業が恒常化し接待も多い等女性の活躍をしにくくする要素が多かったが、最近は大いぶ状況が変わってきた。

第11節 女性管理職インタビュー調査の概要

A社のX氏、D社のY氏は、それぞれの企業の人事制度においてラインの部長と評価されるポストについている。両氏とも複数の業務単位を擁する部、あるいはグループを統括しており、その主たる業務は業務推進や人材管理といったマネジメントである。

X氏はコース別雇用管理のあるA社の技術系総合職として大卒後入社し、Y氏はコース別雇用管理のないD社に大卒文科系での入社をしている。二人とも入社後複数の部署に異動しているが、転居を伴う異動は経験していない。

また、二人とも既婚で、X氏は子どもが二人おり、Y氏は子どもはいない。

X氏は、A社に総合職として入社し、将来の幹部候補生として入社時より一定の管理職を目指しており、入社後も、必要な業務経験を積み、教育を受けたことや、博士号の取得など必要な資格の取得が現在の地位を得た理由とする。一方Y氏は、D社に、特に管理職を目指す意思も強くないままに入社したが、入社後自分の工夫や裁量が発揮できる仕事について仕事が面白くなり、勤務を続けるうち、上司との出会いや、会社のポジティブ・アクションの方針等により現在の地位まで引き上げられたとする。

このように異なる人事管理システムの会社で部長職を得ているX氏、Y氏であるが、それぞれ仕事への興味や志向が強いこと、現在に至るまでに複数の種類の職場（現場と研究所、工場と管理部門）複数の種類の職種（研究者と設計担当者等、調達職と法務職等）を経験していること、昇進の各段階のポジションで週10時間～30時間というかなりの残業

をこなしていること等の共通点が見出された。

両氏とも今後の自社の女性社員の子育てと昇進の関係について、育児経験はマネジメント能力を高めるとの見解等から肯定的にとらえていた。しかし、ポジティブ・アクションの必要性や効果については両氏の見解は分かれた。X氏は、総合職の女性はキャリア意識が高いため育児やそのための休業等によって昇進意欲が失われることは少ない、また命にかかわる技術の仕事で能力やスキルがないのに無理に女性を引き上げる内容であればポジティブ・アクションは必要ない、或いはマイナスの効果にもなりかねないとの見解であった。一方、Y氏は、コース別雇用管理のないD社では女性社員に様々なバリエーションがあるが、頑張った女性を評価して昇進させていくシステムの中で選抜が行われること、特にそういう中でもポジティブ・アクションは、昇進について躊躇する女性の背中を押す効果もあることなどから、ポジティブ・アクションについても肯定的な見解を有していた。

以上のインタビュー調査のうち、人事等担当者のインタビュー調査について、データ等参照の便宜のために一覧を作成した。この一覧表は、労働政策研究・研修機構(2012)の記述内容から、執筆者の責任で作成したものである。

図表5 企業人事担当者等インタビュー内容

業種/企業	情報Z	建設A	小売B	エネルギーC	エレクトロニクスD	運輸・郵便E	銀行F	化学G	輸送用機械H	保険I	
事業展開の特徴	外国資本グローバル企業グループ	国内主体の事業展開	国内主体の事業展開	国内主体の事業展開	国内外で生産・販売	国内主体の事業展開	国内主体の事業展開	国内外で生産・販売	国内外で生産・販売,外国資本主体	国内主体の事業展開	
従業員数(正社員)	16000	8700	6141	8203	50000弱	8180	25000	5800	31000	16000	
現業・技能系の職員数	0	100名強	0	多い(採用ベースで6割)	(採用ベースではわずか)	8割	0	4割生産部門	4割が製造現場	0	
女性従業員の割合	約20%	14%	48%	11%	13%	3%	46%	2割程度	9%	5割弱	
平均勤続年数(年)	男	17.3	総合職19.3 一般職11.4	21.1	24.0	22.9	22.3	17弱	約20	(20.0)	総合系 18.5 総合系 9.4
	女	13.3	総合職5.5 一般職17.9	19.2	19.0	21.6	10.8	10弱	約15	約13	
人事処遇制度・キャリアアップのしくみ	大卒の採用方式	系統別採用 コース別なし	職種別採用 コース別採用	コース別なし	コース別なし	コース別なし 職種(職能)別採用	コース別採用	コース別採用	職種別採用 コース別廃止	職種別採用 コース別廃止	コース別採用
	人事処遇のしくみ	職務等級制度 (年功序列はなく 職務に能力が見 合わなければ降 格)	職能資格制度	職務を基準と した人事制度	職能資格制度	職能資格制度 (管理職前は職務 給的な運用)	職能資格制度 総合職は各階 層での試験合 格が必要	?	職務成果主義 (年功主義は払 しょく)	職務主義? (勤続年数非考 慮、必要滞留年 数なし、各階層ご とに昇進試験)	役割・職責・貢 献に応じた処 遇(中堅以降は 勤続考慮されず)
	育成方針	生え抜き育成 重視	(生え抜き育成 基本)	(生え抜き育 成基本)	生え抜き育成 重視	(生え抜き育成 基本)	(生え抜き育成 基本)	生え抜き登用 基本	生え抜き育成 基本		生え抜き育成 基本
	昇進スピード	(早)30前に係 長クラスBAND 7	(早)入社9年 で課長代理	(早)入社7年 目に係長クラ ス	(早)入社10年 程度で主幹職	(早)主事への 昇格は28歳	(早)14年経過 で課長	(早)入社10年 目で代理 6年目で代理 前の役職	(早)30代前半 で係長クラス	(早)20代で課 長もあり	
採用者に占める女性の比率	大卒以上総合職	40%	2割弱	60%	7%		15%	46%	3~4割	2割程度	7割~8割
	大卒総合職以外	40%	11%	42%	13%	14%	30%	22%			1割程度 (総合系)
	大卒以外		100%				27%	74% (M職及UN職)			100% (総合系)
管理職に占める女性の比率	役員	11%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	3%	2%	2% (社外役員)
	部長	9%	若干%	5%	0.9%	4%	0%	(実数30)	4%	3%	0.3%
	課長	11%	0.4%	19%	5%	3%	2%	(実数250)	8%	8%	3%
	係長	20%	2%			8%		(実数490)	13%		
	課長以上	12%	0.3%	17% (含係長)	5% (含係長)	3%	0.8%	7%台 (代理以上)	6.5%	6%	3%

業種/企業	情報Z	建設A	小売B	エネルギーC	エレクトロニクスD	運輸・郵便E	銀行F	化学G	輸送用機械H	保険I
ポジティブアクションの方針	あり	あり	なし	なし	あり	なし	あり	あり	あり	あり
主たる名称	ダイバーシティ (上位概念として)	ダイバーシティ			多様性推進		ダイバーシティ	ダイバーシティ・ イコールパート ナーシップ	ダイバーシティ	ダイバーシティ
採用、管理職登用の 数値目標	採用、管理職登 用とも30%の目 標あり	なし	なし	なし	現在の中期計 画中に女性管理 職を100名以上 増やす(人事職 掌内の目標)	なし	数値目標は公 表しないが注意 を払っている	これから新たに 数値目標を掲げ て取り組む予定	採用はガイド値、 管理職は課長以 上の10%を17年 までにとの目標 値	これまで目標値を もっていなかった が、2011年度下期 から目標値を据えて 取り組む
PA推進理由	1589	134589	(12)				経営戦略	SRIも意識	12567 経営戦略	123456789
PA推進内容	2345910 1215171819	23910 14151618	(123910 1113141518 1920)		234567910 1112114151 819				2.34567910 11121314 15181921	123456789 11121314 15181920
PA推進組織	あり	あり	なし	なし	あり	なし	あり	(あり)	あり	あり
意思決定 機関	社長をトップとし た機関あり	?	なし	なし	社長直属の専 任組織として本 部あり	なし	?	社長をトップとし た委員会があっ たが既に解散	COOが議長のダイ バーシティステア リングコミッティ	全国の部支店の男 女社員によるダイ バーシティ推進の全 国組織あり
推進事務局	人事部門に担当 を置く	人事部に担当部 長をおく	なし	なし	均等雇用担当 部長を置く	なし	人事部にダイ バーシティ推進 の部内室あり	イコールパート ナーシップの担 当専門職あり	ダイバーシティ推 進の専任の部署 あり	人事部門にダイ バーシティ担当部 ループあり
PA等の取り組みス タート時期	1998年からトッ プの方針により 加速(1980年代 から均等対策あ り)	1999年の改正男 女雇用機会均等 法施行時	(2000年代半ば から後半にPA に取り組んだ経 緯はあるが、女 性の係長、課長 が急速に増えて きたため、発展 的に解消)		1999年から経営 政策の一環とし て急速に取り組 みが進む(それ 以前にも均等対 策あり)		2001年には準総 合職を新設、20 05年には女性 の活躍のための タスクフォース を設置。2008年 には旧一般職を改 訂し管理職への 昇進が可能にな る。	1990年に女性 育成担当の部 長職を設置し、 2000年に、当 時の社長を委員 長とし、各部門 の推進責任者を メンバーとした 委員会と、その ための専門職 が出来ていた。	2004年秋の人事 部門から独立し た「ダイバーシ ティ ティベロッ メント オフィス」 の設置を機にスター トした。	2002年から本格的 に取り組み開始。 2007年にはダイ バーシティのための 組織に改組2011年 に人事部内の組織 も改組。
育児休業制度の内容	2歳まで	1歳6カ月に達す るまで	4歳まで最長3年	3歳に達した直 後の4月末まで	小学校入学の4 月まで通算730 日	3歳に達するまで	1歳6カ月までが 基本(保育所は 入れない時2歳 まで)	満1歳後の4月 末まで(事情に より1年延長可)	2歳到達後の4月 末まで	満1歳に達する年度 の翌年度の5月末ま で
育児短時間勤務の内容	小学校卒業まで	小学校3年生修 了まで(フレック ス短時間)	小学校3年生修 了まで	小学校3年生修 了まで	小学校卒業まで	3歳に達するまで (現業は育児休業 で代替)	小学校卒業まで	小学校3年生修 了まで	小学校卒業まで	小学校3年生修了まで (シフトの短時間制 度あり)
くるみんマーク取得年	2007、2009	なし	予定	なし	2007	なし	2009	2007	2007	2007

なお、前図表中ポジティブ・アクション実施内容及び実施進理由の番号は、インタビューシートに記載された下記の内容を示す。

ポジティブ・アクション推進内容

- 1．女性が満たしにくい募集・採用、配置・転勤、昇進・昇格基準等の見直し
- 2．新規採用時における女性の積極的な採用
- 3．女性がい少ない・少ない部門・部署、職域・職務への積極的な配置
- 4．管理職への女性の積極的な登用（要件を満たす男女がいれば女性を優先等）
- 5．女性の管理職登用に係る数値目標の設定
- 6．女性に対する昇進・昇格試験受験の積極的な奨励
- 7．管理職候補の女性に対する能力・意欲等の底上げ（幅広い職務経験を意図的に付与、重点的に教育訓練・研修を実施等）
- 8．女性に対する職種や雇用形態の変更の奨励
- 9．モデル（模範）となる女性社員の育成
- 10．メンター（助言・指導者）の導入など女性が業務やキャリア等について相談しやすい体制の整備
- 11．（結婚・出産等で離職した場合の）G登録・復職支援制度の導入
- 12．男女の機会均等に向けた企業内推進体制の整備（E 推進室など専門部署・チームの設置等）
- 13．（性別の嗜好に左右されにくい）人事考課（評価・査定、昇進・昇格等）基準の整備
- 14．男女で公正な人事考課を行うための評価者研修
- 15．社内公募制や自己申告制等、男女に隔たりなく希望に応じ登用・配置するための体制の整備
- 16．（コース別雇用管理制度を導入している場合）コース転換の円滑化（資格要件の緩和）や、コース振分け時期の変更、コース区分の見直し等
- 17．専門職系管理職など管理職ポストの拡充、及び昇進ルートの複線化
- 18．職場風土の改善（とりわけ中間管理職や同僚の男性等の意識啓発）
- 19．経営層の参画（トップによるメッセージ発信等）
- 20．管理職登用を意識した、パート・アルバイト等非正社員から正社員への登用・転換
- 21．その他（具体的に： ）

ポジティブ・アクション実施理由

ポジティブ・アクション実施理由

- 1．女性の能力を有効に活用し、経営の効率化（生産性向上や競争力強化）を図るため
- 2．顧客ニーズ（消費者・生活者の視点）を経営に活かすため
- 3．職場のモラル向上に資するため
- 4．企業のイメージ・アップを図るため
- 5．優秀な人材を確保するため
- 6．労働者（とりわけ若年層等）の意識・価値観の変化に対応するため
- 7．労働力人口の減少が見込まれているため
- 8．企業の社会的責任を果たすため
- 9．男女雇用機会均等法等法令の趣旨、男女共同参画基本計画等を踏まえて
- 10．その他（具体的に： _____)

第6章 考察

ここでは第5章に示したインタビュー調査結果について考察する。考察に当たっては、第5章各節に紹介したインタビュー対象企業10社の状況を概観した上で、相違点に着目しつつタイプ分けし、そののちに、各タイプ別に分析をしていくこととする。

なお、この考察においては、女性管理職のインタビュー調査は、人事等担当者インタビュー調査を補完するための活用にとどめており、本格的な分析は別の機会に行うこととしたい。

第1節 インタビュー対象10企業の概観

インタビュー対象企業の事業展開の状況を見ると、10社のうち4社が外資系企業又は事業活動のかなりの部分を海外で展開している企業であり、残りの6社は国内の顧客を主力とした事業展開を行う企業であった。

一方、10社の男性（あるいは総合職）の平均勤続年数はおしなべて20年前後と、日本の男性雇用者の平均（13.3年）を大きく上回っており、程度の差はあれ、生えぬき尊重の長期雇用を前提とした人事管理を行い、これを前提に一定量以上の学卒採用を行っていたといえる。ただし、人事処遇制度としては、全体として職能資格制度を維持する企業（A社、C社、E社など）がある一方、昇進や昇格において勤続の要素を切り離し、職務や責任の範囲に応じた役職制度に基づく人事管理を行っている企業（Z社、B社、G社、H社など）も多かった。さらに、10社とも、少なくとも総合職など基幹的な人材については、その昇進に当たり業績評価や能力評価の結果を踏まえて異動の可否を判断したり、試験を課したりしており、勤続年数が主要な考慮要素となるような昇進は一部企業での入社直後の一定期間のみであった。

コース別雇用管理を導入している企業は4社（A社、E社、F社、I社）で、皆国内の顧客を主力とする事業展開を行う企業であった。残りの6社のうち、過去にコース別雇用管理を行っていたが既に廃止をした企業（G社）もあった。

従業員（多くは正社員のみ）に占める女性の割合は、最も少ないところで3%（E社）、最も多いところで約5割弱（B社、F社、I社）と格差が大きかった。新規採用者（正社員・学卒）に占める女性社員の割合も、1割未満から7割程度までとさまざまであるが、5社（Z社、E社、G社、H社、I社）では従業員全体に占める女性割合をかなり上回る割合で女性を採用しており、女性社員の割合を増加させる方向への努力がうかがわれた。一方、製造系の企業では大卒以上の理科系、工学系の採用区分で該当学科の女性の学生が少ないなど採用上の課題が認識されていた（D社、G社、H社）。また、大卒以上以外の学歴の生産部門、現業職等の採用区分がある企業では、当該区分において女性の採用が困難で、採用数

が著しく少なくなっている企業や、十分な情報開示が行われないもののそのことがうかがわれる企業があったが、女性の応募者を得るために学校周りをしているというH社以外では、積極的にこの分野の女性の採用に努めていることを示す情報は得られなかった。

女性の登用状況については、10社中、1社(E社)を除き部長職の女性が誕生しており、役員となった女性がいる企業(社外役員としての就任を除く。)も4社あった(Z社、D社、G社、H社)。一方で、各役職階層別の女性比率は企業により大きなばらつきがあり、かつ、初期的段階の役職である係長級でも、全体に占める女性の割合は最も多くて20%(Z社)であり、管理職に占める女性の比率が従業員に占める女性の割合を上回ることはなかった。

調査対象企業選定時にそのように設計したためもあって、全社が法を上回る育児休業制度を有していた。また1社を除き法を上回る育児短時間勤務制度を有しており、利用可能期間は4社(Z社、D社、F社、H社)が小学校卒業まで、5社(A社、B社、C社、G社、I社)が小学校3年終了までとなっていた。

7社(Z社、A社、D社、F社、G社、H社、I社)がポジティブ・アクションとしての取り組みを行っているとし、そのすべてで取り組みの名称についてはポジティブ・アクションよりもダイバーシティや多様性の名が選好されていた。ポジティブ・アクションの取り組みを行っている企業は、ポジティブ・アクションに関する全社的な意思決定機関と推進の事務を行う専任組織の両方又は少なくとも推進の事務を行う専任組織を有していた。

ポジティブ・アクションの取り組みを行っていないとする企業は、女性が十分活躍しているため必要性がない(B社)、あるいは制度的な男女平等が担保されており女性を優遇するような取り組みは適当でない(C社、E社)といった理由を挙げている。

ポジティブ・アクションとしての取り組みを行っているとした企業の多くが、あらかじめ示した選択肢のうちから、「1.女性の能力を有効に活用し、経営の効率化(生産性向上や競争力強化)を図るため」「5.優秀な人材を確保するため」を含む幾つかの項目を選んでしたが、特にトップの経営戦略との関係を強調する企業(Z社、D社、H社)、グローバル企業としてSRIの動向との関係を指摘する企業(G社)もあった。取り組み開始の時期については、1980年代あるいは1990年代初めから、男女の均等取扱いを意識した取り組みをしていたとする企業もあったが、1997~9年の改正男女雇用機会均等法成立、施行を契機とした取り組みや、2000年前後の経営改革としての取り組みを本格的なスタートとする企業が目立った。

育児休業中の評価について明確に「下がる」としたのは1社(E社)であり、特に業績評価については評価を行わないあるいはできない(A社、F社、H社、I社)とする企業が目立ったほか、「個別に配慮する」(C社)「ルール化しているわけではない」(G社)とする企業も見られた。ただし、評価を下げるとしたE社においても、下がった評価が昇進試験の受験資格には影響せず昇進に支障がないようになっており、昇進のための3年間の業績

評価において一定水準の評価を求めるようなシステムを取る企業においても、育児休業の前後で通算する(A社)、評価ポイントの累積方式などで休業明けに挽回できる(I社)などのしくみとなっている。そのほか、考課査定を単年度で行う(B社)、昇進は業績評価ではなく能力評価の結果で行う(D社)等、各社少なくとも育児休業の期間を超えて昇進が大幅に遅れることが避けられるシステムになっていた。中には育児休業明け直後や短時間勤務中の昇格も制度上可能(D社)とする企業もあった。

一方、短時間勤務については、「アウトプットが労働時間に比例する面もある」初任層では女性の昇格が遅れがちになる(C社)、昇格は可能だがそもそも本人の意欲や職場の納得性が得られるだけの職務遂行能力を発揮しているのかの判断が必要(D社)まあまあ優秀な短時間勤務者とそれほどでもないがフルタイムで頑張っている者のどちらを昇格させるかは悩ましい(G社)と各社対応に苦慮する様子が見られた。ただ、営業などの職種では時間ではなく人物や業績を見て評価すればよく、時間が短い分給与も下げているので、効率よく仕事をする者はむしろ良い刺激になる(I社)とプラスの見方をする企業もあった。

女性社員の育児休業取得率は各社とも高く、キャリア意識の高い女性社員は育児休業や育児短時間勤務を短期で切り上げ、元のペースに戻る場合が多い(B社等)と説明する企業がある一方、女性の就業意識の多様性を強く認識している企業(I社等)もあり、各社の法定を上回る育児休業や短時間勤務の制度を長期に利用し短期で切り上げない女性もかなりの数いることがうかがわれた。

総合職以外、大卒以外の領域の女性社員の活用が企業経営の重要課題ととらえる企業(F社、I社)もあり、そのような企業も含めおおむねどの企業もコース別雇用管理制度の改定や、コース転換の実施等により総合職以外、大卒以外のキャリアアップの促進に努力している。ただし、必ずしも会社の期待通りモチベーションがあがらない場合もあるようであり、その事を課題として挙げる企業(A社、I社)もあった。

全ての企業で今後の女性管理職の増加についての予想や展望を持っていたが、特に部長等の上級管理職については時間がかかるとの見方を示す企業も(A社、B社、F社)も目立った。

女性の管理職登用や採用に関する自社における数値目標の設定については、4社(A社、B社、C社、E社)が否定的な意思あるいは消極的な姿勢を示した。一方で積極的な姿勢を示した企業の中でも目標値を公表するのか人事部門の内部目標とするかで対応は分かれた。また、今後消極論から積極論へ転換するといった企業も2社(G社、I社)あった。

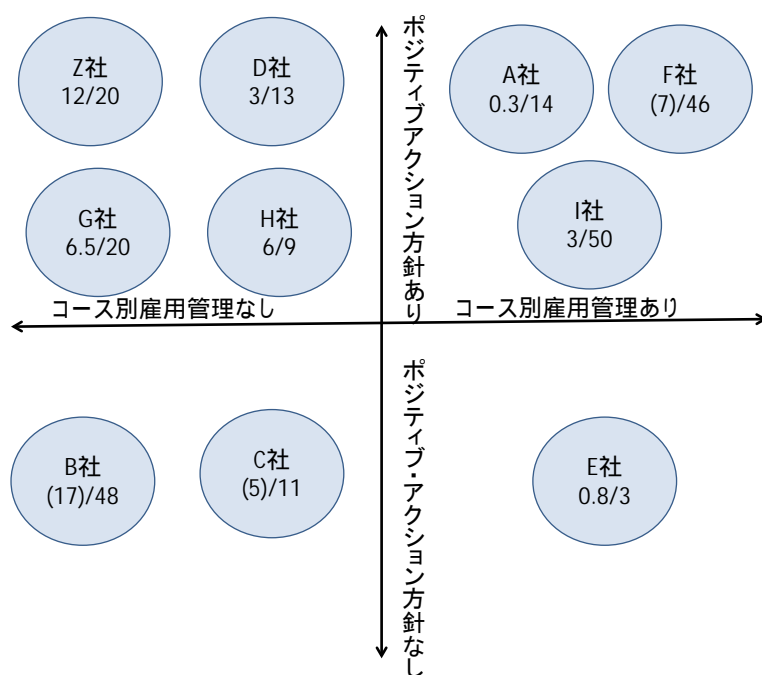
今後女性の管理職登用を進めるためのポイントとして、保育所や学童保育の問題を挙げた企業(B社、H社)が複数あり、そのほか中高年齢男性等の管理職の意識改革(A社、C社、F社)やセクシュアルハラスメントの問題(A社)、学校教育の問題(G社)管理職登用時期に結婚・妊娠で辞める女性が依然として多いこと(I社)現状満足層の女性の意識

改革（A社）等様々な問題の解決が求められた。労務構成を改善するための女性採用の強化（D社）の必要性など企業自身の努力の必要性を挙げた企業もあった。

第2節 タイプ分け

第1節に示したように、インタビュー調査を実施した企業は、一定程度の共通点がある一方、様々な要素において違いがみられた。これらについて、いくつかの視点からタイプ分けが出来ると考えられる。ここではポジティブ・アクションに対する姿勢とコース別雇用管理を取り上げてみよう。ポジティブ・アクションに対する姿勢に関しては、これを推進しているとした企業がZ社、A社、D社、F社、G社、H社、I社の7企業であるのに対し、推進していないとした企業がB社、C社、E社の3企業であった。また人事処遇方針で言うとコース別雇用管理を実施している企業がA社、E社、F社、I社の4企業であるのに対し、実施していない企業（すでに廃止した企業も含む。）がZ社、B社、C社、D社、G社、H社の6企業であった。これを4象限のグラフに表すと下図のとおりである。

図表6 インタビュー対象企業のタイプ分け



上記の表で、各会社のアルファベット記号の下に記した数字は、分母が会社の正社員に占める女性の割合、分子が課長以上の管理職に占める女性の割合である。課長以上の管理職に占める割合のデータが取れない企業は係長なり代理以上の管理職に占める女性の割合を括弧に入れて示した。このような分数の形で示したのは、第1章第3節2でも述べたよ

うに、管理職にしめる女性の比率は企業の正規従業員全体における女性の割合に影響を受けるので、分母にこれをおいて、企業間の比較がしやすいようにしたのである。脇坂(2011-1)のいう管理職登用比を用いる方がより適切であったかもしれないが、計算の煩雑を避けるために上記方法を取った。以後この分数の値を「女性登用率」と呼ぶこととする。

この分類では、第1象限に3社、第2象限に4社、第3象限に2社、第4象限に1社がプロットされることになるが、第2象限の4社の女性登用率が第1象限の女性登用率よりもかなり大きめになっているのが分かる。要するにポジティブ・アクションを実施している企業の中では、コース別雇用管理を実施している企業より実施していない企業の方が女性登用率が相対的に高いと言えるのである。またこの第2象限の4社は、事業展開においても外資系或いは国外の事業活動の比率が相対的に高いグローバル企業群であるという特徴を有する。第2象限以外の象限に属している6社はいずれも国内の顧客を中心とした事業活動を行っている企業であった。

今回この第2象限に位置付けられた企業の特徴が最も明確であったが、他の気づきの点を述べると、例えば、コース別雇用管理を実施しているグループではポジティブ・アクションを実施している企業(A社、F社、I社)より、実施していない企業(E社)の女性登用率の方が高かった。ただし第4象限に属しているのがE社1社のみであるためこれが全体の傾向であるとは断定はできない。

また、コース別雇用管理がないグループの中で、ポジティブ・アクションを実施しているかないかによって女性登用率に違いがあるかを見ると、第3象限に属するB社とC社の数字がいずれも係長以上の管理職にしめる女性の割合であることから単純な比較が困難であるが、第2象限の会社の中で係長の女性比率のわかるZ社、D社、G社と比較して見る限り、やはり女性登用率はポジティブ・アクションを実施している第2象限の会社の方に軍配が上がると考えられる。一方、第3象限に属するB社、C社が、コース別雇用管理を実施し、且つポジティブ・アクションを実施している第1象限の会社と比較してその色があるかと言えば必ずしもそうはいえない。

そのほか、第1象限に属する企業として比較的従業員全体における女性比率の高い金融・保険業の2社が含まれていることは興味深い。一方でポジティブ・アクションを実施しない企業グループに、現業比率の高い2社が含まれていることにも注目すべきであろう。

以上の概観から、企業のタイプを第1象限グループ、第2象限グループ及び第3・4象限グループに分けて更に詳しく考察してみたい。

第3節 コース別雇用管理なし・ポジティブ・アクション方針ありの企業の特徴と課題

1 このグループに属する企業の特徴

前節で行ったタイプ分けで第2象限に位置づけられる企業であるZ社、D社、G社、及び

H社は、前述のように外資系或いは国外の事業活動の比率が相対的に高いグローバル企業群であるという特徴を有する。産業別でいえば、情報通信業、製造業といった国際競争にさらされる度合いが強い産業に属する企業群である。

人事処遇制度の特徴としては、コース別雇用管理がないことの外、職種別採用を行っていること、またD社を除き職能資格制度は採用されていないようであり、業務実績や能力の評価、あるいはそれに加えて昇進試験などが実施されて昇進が決定されるといった特徴がある。D社についても役職に就くまでの間は職能資格制度的運用を離れ、職務主義により能力と実績で昇格する仕組みを取っている。

ポジティブ・アクションについても、トップの強いリーダーシップが(Z社、H社)示され、企業のトップレベルが参画する意思決定機関と、推進のための部署のいずれも持つ(Z社、D社、H社)など、積極的な姿勢がうかがわれる(G社もトップの参画した意思決定機関をかつて設けていたが、発展的に解消している。)

女性の管理職登用についても、数値目標を設け公表したり(Z社、H社)公表しないまでも内部で徹底している(D社)等、3社については非常に積極的に取り組みが行われている。その実施に当たっては、各部門の状況を人事部がチェックしたり、一人一人候補者を管理して、育成に向けたきめ細かいフォローが行われていることも特徴である。なお、現在は数値目標を実施していないG社についても、かつては女性従業員に関する対策を手厚く実施していた経緯があり「早く止め過ぎてしまった」との認識のもと今後は積極的に取り組むとの姿勢を示している。また、Z社とH社は、採用についても目標値やガイド値を設けた取り組みをしているところが、他の企業群に属する企業にはないことである。

4社がポジティブ・アクションに取り組む要因としては、いずれも経営戦略が強調されており、特にZ社D社H社では女性の力を活用していかなければ企業の持続的発展はありえないとの意識が明確に示されている。G社についてはSRIとの関係が強く意識されているのが特徴的で、グローバルな資金調達のためには、メジャーなインデックスファンドに組み込まれるためにも女性の登用が必要という新たな経営上の理由が見えているのが興味深い。

コース別雇用管理との関係については、Z社とD社、H社はもともとコース別雇用管理がなかった企業であり、G社は後になって廃止している。いずれにせよ大量の女性の中から優秀者を選抜するメカニズムとしてポジティブ・アクションのもとでのきめ細かな人事担当部門のフォローが活かされているようである。D社のY氏の言葉を借りれば昇進に躊躇する女性の背中を押す効果もあるとみられる。また、特にZ社は自社に優秀者をプールするしくみがあることを明らかにしており、この優秀者の中の女性比率についてもポジティブ・アクションのもとで一定の管理をしている面もあるものと想像される。

これまで述べてきたことからみられるとおり、この企業グループは4社が同じレベルで

ポジティブ・アクションに取り組んでいるというわけではない。4 企業の中では、いわゆる外資系に分類されうるZ社、H社と、そうではないD社、G社では温度差がある程度見られる。例えば、今後の管理職の増加の見通しについても、Z社やH社が 2020 年 30%⁷⁰や 2015 年 10%⁷¹といった政府の目標を意識し、その達成について明確な自信を表明している。他方D社やH社については、1980 年代あるいは 1990 年代に男女雇用機会均等法施行等を契機に女性の採用を増加させた効果がそろそろ出てくるとの期待を表明するにとどめている。

育児期の休業や短時間勤務と実際の昇進や昇進意欲との関係については、少なくとも表面上は大きな問題になっているとの表明はないが、男女とも昇進を断る人がいるとしたうえで「2000 年代以降、女性の積極登用の推進や意識改革を行ってきた蓄積もあるので、若い層では、女性が男性と比較して昇格意欲の面でとりわけ低いということはないだろうと期待も込めてみている。」(D 社)とか、拡充した短時間勤務の取得率が予想以上に上がってきたり育児休業期間が長くなってきたことに注目(G 社)しているといった間接的な形で、昇格意欲や、短時間勤務、育児休業取得の長期化への懸念を示す企業もある。

2 このグループの課題

ではこれらの企業に女性管理職登用に係る課題はないのかと言えば、そうでもないようである。役職への到達比率などでまだ男女差が大きいことを課題とする企業(D 社)もある。また、製造業 3 社はその特徴として技術分野の人材の採用が欠かせないが、これについては該当する学科について大学の学部や大学院に女性が少ないため、女性の採用が困難との主張がなされている。さらに、今回のインタビューでは経営上の理由からか、十分なデータが公表されなかったが、高卒などの技能職についても、そもそも工業高校に女子生徒が少ない、学校推薦の壁があるとの主張も行われた。ただし、製造業の 3 社とも生産の海外移転などのために高卒の採用は縮小しているようであり、人事担当者が高校めぐりをしていると言う H 社を除き、少なくとも技能分野の女性採用が困難であることは、女性登用に関してそれほど深刻に受け止められていないようにも見受けられる。

第 4 節 コース別雇用管理あり・ポジティブ・アクション方針ありの企業の特徴と課題

1 このグループに属する企業の特徴

タイプ分けで第 1 象限に位置づけられる企業である A 社、F 社、I 社は、いずれも国内顧客を主力として事業展開を行う企業である。一方でこの 3 社は、建設業の A 社と金融・保険業の F 社、Z 社と全くタイプの違う産業に属する。女性比率も A 社 15%に対し F 社、I

⁷⁰ 第 2 次及び第 3 次男女共同参画基本計画に示された 2020 年までに指導的地位にいる人のうちの女性の割合を 30%にするという目標

⁷¹ 第 3 次男女共同参画基本計画に示された、2015 年までに課長以上の管理職に占める女性の割合を 10%とするという目標

社は50%弱とかい離がある。他方3社に共通する要素として、正社員における現業割合の低さがあると思われる。建設業であるA社は正社員に占める総合職の割合が8割以上という数字が示すように、事業展開に必要な多くの現業人材は下請けなど他社の人材で賄われている。F社とI社は金融機関であり、もともとホワイトカラー系の業界であるが、単純な業務はその多くを派遣社員や契約社員で賄うことが多くなっており、既に高卒採用を中止している。このような共通の背景のもとで、大卒女性の能力活用や活性化を目的にポジティブ・アクションが行われていると考えられる。

特にF社I社の金融2社は、この10年の間にコース別雇用管理を大幅に改定している。そのコンセプトも、21世紀初頭に準総合職を創設、更にそれを改定して支店長への昇進も展望できる個人営業業務中心のコースとし、一般職についてもより高度な業務に就かせる仕組みを作ってコース転換せずに課長級までの昇進が可能になるようにする(F社)いわゆる一般職であったコースを、名称に「総合」を冠した新たなコースに改定するとともに業務の範囲の限定をはずし、勤務地の範囲以外は総合職とそん色のない仕事がこなせる枠組みを作る(I社)といった、総合職以外の女性の能力発揮を促すものとなっている。その背景には、金融業務における競争の激化やIT化等から、長い間コース別雇用管理のもとで総合職以外のコースで勤務してきた女性の能力活用が切実な問題になっていることは想像に難くない。単純な業務はよりコストの安い派遣社員や契約社員に行わせるようになっており、正社員である彼女らは、総合職ほどではないにしろ一定の労務コストがかかることから、これらの女性により高度かつ広範な業務をこなすことが期待されるようになったと考えられるのである。その意味では両企業にとっての女性活躍推進の取り組みは、これまで十分活用されてこなかった女性労働力を再編して再活性化するというところに重点が置かれているとも言えるであろう。

これに対し、A社の様相は似た面と異なった面がある。似た面としては、約1,200人いる一般職の88%が女性であり、その勤続年数も17.9年と長くなっていることからこれらの女性の活性化が企業経営上の課題となってもおかしくない状況であることが挙げられる。異なる面としては上記一般職についてはすでに公募を停止しており、今後大幅に増加する可能性が低いことや、むしろ1999年の改正男女雇用機会均等法や改正労働基準法の施行を契機に男女平等な配置を念頭に置いた採用が始まるものの、業態の特性からなかなか進まない技術や営業分野への女性総合職の採用、配置に関心が向けられていることが挙げられる。後者の総合職の女性の採用、配置をポジティブ・アクションの観点から推し進めている面が強い。もちろんこれまでに採用した一般職女性のコース転換なども行われているが、そこに強い力点が置かれているようには見えない。

このように同じグループでも、ポジティブ・アクションへの取り組み理由などでは、金融系の2社と建設業の1社に細分化されることとなる。ただ3社共通して言えることは、

ポジティブ・アクションの体制が第2節で述べた第2象限グループとやや異なり、会社の方針として進められてはいるものの、トップのコミットメントは相対的に見えにくくなっていることである。また、数値目標に対する姿勢は第2象限グループよりは弱く、金融2社は数値目標の設定について否定的ではないものの公表しない(F社)としたり、これまでは目標値を持っていなかったがこれから取り組む(I社)としていたりしている。建設業のA社は総合職の中で昇進昇格要件に差はないとして要件に満たない人材を女性だからという理由で引き上げることへの警戒を強く表明している。

2 このグループの課題

このグループの抱える女性管理職登用に向けた課題には共通要素が多い。まず、金融2社は、コース別雇用管理の改定により総合職以外のコースでも管理職への昇進が展望できるような仕組みを構築して女性の登用を進めようとしているが、女性がほとんどのコース(F社N職、I社総合系 職)が温存されている一方で、最も管理職に近い総合職なり総合職の枠が抑えられ、この枠での採用者に占める女性の割合は1割から2割と相対的に低くなっている。建設A社も現在の総合職採用者に占める女性比率は低い。同じコース別雇用管理を行いA社よりも企業における女性割合がはるかに低いF社において3割と言う高い比率で総合職に女性を採用していることと対照的である。

この3社の総合職での採用における女性の比率の低さは、女性管理職のインタビューにおけるA社のX氏の発言⁷²でもわかるように、企業の基幹的人材となり得るかについて、その職業意識も含め「セレクション」された結果であることは事実であろうと思われる。女性差別的な基準でない限り、企業が基幹的人材として採用する要件にどのような資質を求めるかは自由であるが、この3社で総合職に求められる資質が果たしてどのようなもので、女性にそれを満たす人材が相対的に少ないと言えるかは判断がつかない。

また、3社とも総合職以外でも昇進が可能なシステム作りやコース転換の努力はしているとはいえ、総合職以外のコースに女性が多いということが現状ではまだ女性管理職の増加に不利に働いているとも言えるであろう。例えば、A社のコース転換制度は管理職への昇進が見込めるような「適任者」を見極めたくえ行われているので、転換が実現すれば管理職への道が大きく開けるものであるが、かなり狭き門になっている形跡がうかがわれる。また、F社やI社はそもそも昇進に制約のある総合職以外のコースに属する社員の絶対数が大きい。確かにF社のM職は既に上級管理職を出す等急速に女性の管理職を生みだしているようであり、またI社の総合系 職の場合も、勤務地が限定されるだけで役割期待はいわゆる本来の総合職である総合系 職と変わるところはないとされていて、今後の運用によって女性管理職を輩出する母体になる可能性を秘めている。しかし、例えばI社で総

⁷² 労働政策研究・研修機構(2012)

合系 職に転換された旧一般職の中には「仕事の広がりを受容できているわけではない」層もありその意欲の喚起に会社が気を使っている形跡はうかがわれるものの、管理職直前の階層に到達した者でも管理職への昇進意欲を示すのはその3割であって残りは限定的な職務で管理職につかないというキャリアを選択しようとしている。40代50代では下位階層にとどまるものも多いという。

また、子育て期の女性社員の意欲の問題については「総合職は子育て期も意欲を持って働いている」(A社)と言外に一般職における意欲面での課題の存在を示唆したり、産前産後休業に入る前に研修を行っても「子を持つと就労観が変わってしまう」ため「復帰してある時期がたつと意識の高い人しか残っていない」(F社)と離職率の高さについての課題認識を示す企業、「もともと女性にはキャリア志向型、特定の職務に定着する職務充実型、キャリアアップよりも家庭を重視する家庭重視型等があり人それぞれである。」と女性の就業意識の多様性を所与の前提として人事管理をしようとしている企業(I社)などもあった。このように子育て期に発生する就業意識なり意欲の多様化について、このグループの企業の課題認識はかなり大きいと理解できる。

第5節 ポジティブ・アクション方針なしの企業

1 このグループに属する企業の特徴

タイプ分けで第3象限、第4象限に位置づけられる企業であるB社、C社、E社は、いずれも国内顧客を主力として事業展開を行う企業である。この3社はコース別雇用管理の有無ではB社及びC社の2社とE社に分けられるが、むしろこの3社は企業全体の正社員に占める女性比率の高いB社とそうではないC社及びE社に分けたほうがその特徴が分かりやすいだろう。

特に女性比率の少ないC社とE社は、現業部門の比率の大きさが特徴的である。第2象限に位置づけられる製造業系の企業は、グローバル化の中で生産拠点を海外に移す流れの中で、日本国内の生産部門、現業職の比率を少なくしていっていると考えられるのに対し、C社とE社は事業展開の中核がエネルギー供給や運輸・郵便という国内での現業の業務を必要とするものであることから、今後も現業の比率が大きく低下することはないであろうと予想される。そのような中、それらの現業部門では高等学校卒業者の採用の中で工業高校等には女性の生徒が非常に少ないなど採用段階での制約や、採用後における配置に当たって必要になる施設等の問題から大幅な女性比率の向上にはかなりの困難が伴うことが予想されるのである。ポジティブ・アクションを実施しない理由についてC社は明確にしているが、数値目標について「公正な採用選考を行い、入社した後は期待をかけて育成し、適切に評価することが出来れば数値目標は不要」としていることから、ポジティブ・アクションについても同様の考えと思われる。これに対しE社は「男女差別を行ってはならな

いことは当然であるが、わざわざ女性を優遇することは、業務上多くの男性が会社の事業を支える現場の仕事を担っている中でその理解が得られない」としている。かなりニュアンスに違いがあるとはいえ、女性を優遇することについての警戒感は共通していると言うことが出来よう。

一方、B社についてみると、正社員に占める女性比率は48%であり管理職に占める女性比率も一定レベルに達していることから、ポジティブ・アクションは必要ないという認識である。一方で女性の活躍は女性の消費者との関係からも重要であるとの認識も示す。

2 このグループの課題

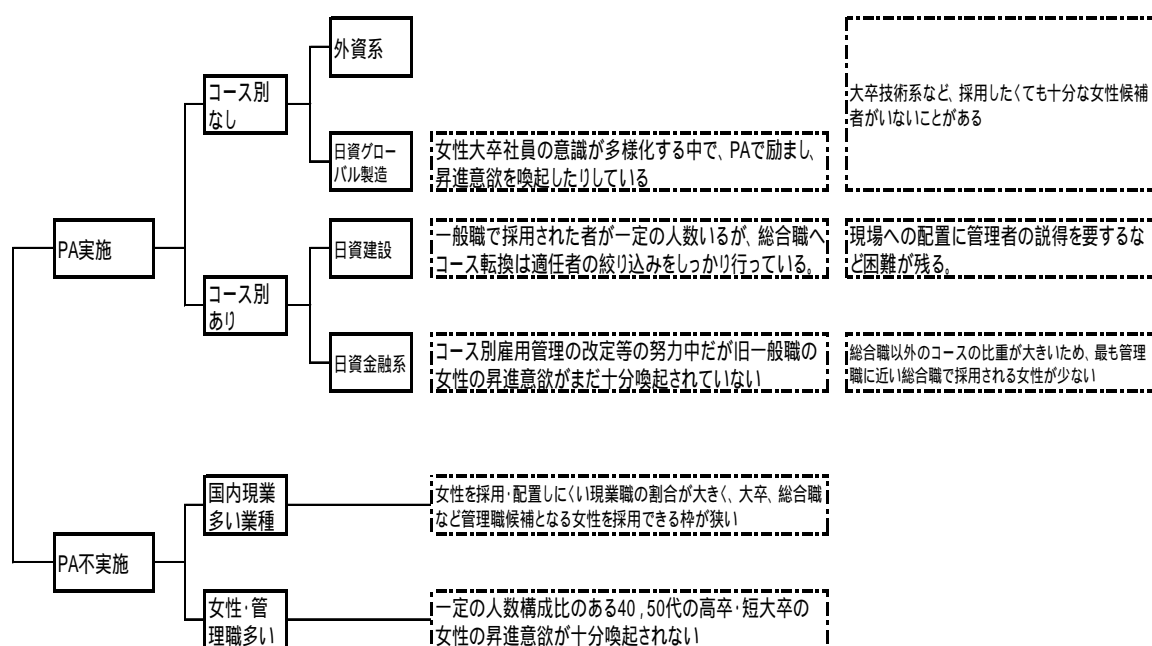
C社もE社もポジティブ・アクションは実施しないといいつつ、大卒又は総合職の採用やその中の女性の登用は意識している。一方で、上記のように高卒現業問題が存在する。C社は現業部門の割合が多く交代制職場には女性をつけないこと等から、現業における登用対象に女性が少ないことになるし、E社は現業に女性を配置する努力はしているが、そもそも現業部門の人間が管理職に登用されるためには転換が必要で、かつその可能性が非常に低い。したがってC社及びE社における女性の管理職登用は、現状では全体の中で割合の小さい大卒或いは総合職の中でしかほとんど期待できないことになる。

小売業であるB社は別の意味で高卒者問題がある。この企業では40歳代以上に高卒・短大卒の割合が大きく40代50代だけで1000人以上の高卒短大卒女性が在職していることが明らかである。しかしそれらの人々はキャリアアップに積極的とは言えず、主任級のステージC-2までは普通に行くが、大卒が次々にアセスメントを受けて上位職に挑戦するのに対し、長期に滞留したりそこでキャリアを終えていることも多い。

第6節 まとめ

以上の考察をまとめると、今回のインタビュー調査対象企業からは、女性の管理職登用についての企業対応と課題を次のように分類することができるだろう。

図表7 インタビュー調査の企業のタイプごとの課題



第7章 結論

第1節 日本の女性管理職登用を阻害している要因と考えられるもの

第6章の考察を踏まえ、女性管理職に関連して第3章第1節で示した疑問点、すなわち管理職の女性比率を決定する雇用管理上の要因、各企業のポジティブ・アクションに対する姿勢、管理職登用を阻害する女性側の要因、両立支援の拡充の効果に即して、日本の女性管理職登用を阻害している要因と考えられるものについて検討する。

1 管理職の女性比率を決定する雇用管理上の要因の検討

(1) 正社員に占める女性比率について

まず、第6章でみたとおり、今回のインタビュー対象企業で管理職に占める女性の比率が正社員に占める女性比率を上回ったところはなかった。特に第1章第3節2でも言及したように、正社員に占める女性の比率が少ない場合には、管理職への登用はその少ない比率の女性の中からしか行われず、過去において女性の採用が少なかったことが、現在における管理職に占める女性の比率の低さにつながっていることは明らかであった。特に後述のように生え抜きを育成し管理職にしていくシステムが維持されていることが上記のような状況を産む一因となっており、女性の管理職登用に関して中途採用を直接充てる可能性や事例に言及したのは(G社、H社の)2社のみであった。

一方、管理職に占める女性の比率は、正社員に占める女性の比率に制約は受けているものの正確に比例しているわけでもない。今回、業種によってばらつきのある正社員における男女構成比の影響を排除するため、管理職に占める女性の割合を企業全体の正社員に占める女性の正社員の割合で除した「女性登用率」の概念を用いてみた。すると、正社員に占める女性の比率が高く、女性の課長、係長も一定数誕生して管理職に占める女性比率もある程度高いためポジティブ・アクションはもう必要ないと企業自身が判断している会社の女性登用率が、相対的には決して高くないことが分かった。正社員に占める女性の比率が大きいこれらの企業において、管理職においてもその比率に応じたかなり高い女性比率が確保を確保するのは大変だろうが、それがなければ日本全体での管理職に占める女性の比率が高まらない。したがって、これまで企業全体に占める女性の割合のいかに問わず女性の登用割合を一律に評価する風潮をそのままにしてきたこと自体が女性管理職増加の阻害要因だった可能性がある。

(2) 生え抜き育成、登用の方針について

次に、インタビュー対象 10 企業は、外資系も含め、少なくとも男性の平均勤続年数は 20 年前後と長いものであり、態様は様々ではあるものの、学卒一括採用後丁寧な教育により育成しつつ、各段階の職務レベルでの経験を積ませ、昇進させていく雇用管理が存在していた。ただ、どの企業も、昇進は能力や業績の評価に基づいたり試験の結果を踏まえて実施するとしており、管理職への昇進が勤続のみで行われるという文字通りの年功序列のシステムがとられている所はなかった。そのような中、初めての役職である係長や主幹、主事といったポストには、早い者で大卒入社 6、7 年 30 歳前後でつくとする企業が多く、最も長い企業でも 10 年程度と、今田・平田（1995）での 0LL 社の例⁷³とそれほど違いがなかった。またこの時点でどの企業（キャリアアップのしくみの情報が労働政策研究・研修機構（2012）に掲載されていない社を除く。）も昇進の早い者と遅い者との差の存在を認めていた⁷⁴。30 代での部長相当職（D 社）や 20 代での課長（H 社）もあり得るといった「遅い選抜」とは異質な姿もみられたが、全体としては、今田・平田（1995）で見られるように、係長などの最初の役職につく 30 歳前後ごろには一定程度の昇進の差が生じており、その上の課長以上の職位に昇進する段階でその差が拡大して、それ以上昇進しない者が出るなどトーナメント型になっていくといった重層的昇進システムの存在が推察された。

したがって、いわゆる管理職の中での最初の役職（係長クラス）の女性比率は、6～7 年前の大卒（或いは総合職）採用者に占める女性の割合に影響を受けると同時に、各企業の中での昇進の差の発生状況にも影響を受けることになる。後者については昇進時期のばらつ

⁷³ 1987 年時点で在籍するホワイトカラーを対象とした調査で、大卒は 8～9 年経過で係長に到達する。

⁷⁴ ただし、同期入社でどの程度の差がついているのか詳細については情報が得られなかった。

きの中で女性が不利をこうむってきた可能性はある。さらに、後述する育児関連の休業や短時間勤務との関係が重要である。また、課長以上の役職ともなると、その平均的到達年数から考えると、改正男女雇用機会均等法施行時（1999年）以前の女性の採用状況や、その後の昇進の格差の状況にも影響を受けていると推察される。今田・平田（1995）によれば、特に上位の職位への昇進になるほど、そのすぐ下の職位に昇進した時の早さ等が決定的な影響を与えるようになるので、特に課長以上の段階で過去に存在した何らかの女性に不利な環境の影響を受けて昇進が遅れたり、そうでなくとも育児関連の休業や短時間勤務の利用との関係で役職への到達が遅くなった場合、その後の昇進がそれまでの遅れ以上に更に遅れたり、そもそも昇進の可能性が消滅したりした可能性がある。その意味では、学卒で採用し、はえぬきを育成登用するという仕組みとそこに内在する管理職選別のタイミング等の要素の両方が、現段階では女性の管理職登用に影響を与えているともいえるだろう。

このことについては、各社もインタビューで言及しているように、大卒なり総合職なりの女性を一定数以上取り始めた効果が今後出てくる事が期待できるといっており、人事処遇制度やキャリアアップのしくみについても、少なくとも現状においては、女性の登用そのものを排除したり阻害するものは見当たらなかったのであるから、生え抜きの育成登用そのものにもあまり目くじら立てることもないかもしれない。ただ、育児関連の休業や短時間勤務との関係は後述するように課題となる。また、企業の管理職決定メカニズムと女性の昇進との関係については今回のインタビューで十分聞き取れたとは言えないので、今後引き続き調査分析していく必要があるだろう。さらに、課長より上の役職、特に役員クラスへの昇進については、その決定メカニズムについて課長へのそれとは「峻別する必要がある」（橘木他、1995）とも言われており、今回のインタビューでも部長クラスですら事例が少ないことから、これらのクラスへの女性の登用についての検討も今後の課題であるう。

いずれにしても、管理職候補になり得る採用区分での女性の採用が過去において少なかったことが現在の女性管理職登用について大きな阻害要因になっており、現在における女性採用の少なさは、将来における女性の管理職登用の阻害要因に間違いなくなっていくということは改めて強く認識すべきであろう。

(3) コース別雇用管理について

次に、ポジティブ・アクションを行っている企業の中でコース別雇用管理を行う企業の女性登用率が、行なわない企業の登用比率より相当程度低いことには留意が必要であろう。この場合、まず、コース別雇用管理自身が問題なのか、コース別雇用管理がとられている背景や理由の方に原因があるのかを見極める必要がある。例えば今回のインタビュー企業の中で、コース別雇用管理が採用されていたのは、伝統的には男性型産業である建設業や

運輸・郵便業のA社、E社、企業全体における女性比率の高いF社、I社であり、少なくとも前者と後者では一定の背景事情の違いがあることが推察される。

まず前2社では、総合職以外のコースを役職への昇進の対象としないタイプのコース別雇用管理が存在しているのが特徴であり、一般職等で採用されたものが管理職に登用されるには、総合職への転換が必要となる。また転換のための試験は、かなり狭き門になっており、これらが相まって総合職以外のコースで採用された女性にとっては管理職への昇進は極めて狭き門になっていると思われる。A社は一般職の公募を停止していて、今後問題が大きくなっていく可能性は少ないと考えられるものの、過去に採用した一般職女性の活性化という点では課題が残るかもしれない。またE社の総合職以外のコースは現業職で女性の割合がそれほど高くないため、現業職での管理職登用が不可能であることが直接女性の登用の問題として意識されることは少ないが、今後女性の採用・配置が拡大していけば、意識されてくる可能性はある。いずれにしろ、管理職の定義や割合が企業によって異なるとはいえ、管理職になれるのは総合職のみというシステムは、男性を含めた従業員のモチベーションの観点で課題はないのかといった疑問もある。このタイプのコース別雇用管理が資質と意識の高い女性の選別ツールとして有効であるとの認識がA社の女性管理職自身から示されて⁷⁵いるが、そのほかに理由があるのかといった点の掘り下げが必要であろう。

また、後2社はコース別雇用管理導入率の最も高い産業である金融・保険業に属する企業である。男女雇用機会均等法成立前には大卒男性を幹部候補生として採用育成する一方、女性は短大卒、高卒を中心に、顧客との間の定型的な業務を処理する人材として採用していた雇用管理を改め、他方の性を排除しない形の総合職、一般職といったコースに組み替えて運用されてきた典型例である。このようなコース別雇用管理は、総合職はほとんど男性、一般職はほとんど女性という風に、男女雇用機会均等法以前の男女別雇用管理を色濃く残すケースも多く、しばしば問題が指摘されているが、少なくともF社、I社の場合は総合職への女性の採用を拡大するとともに、一般職の業務範囲の拡大や昇進可能性の拡大を目的とした大幅な制度改定を行って女性活用に向けた改善努力が明白である。特にF社はM職という勤務地の限定がありながら部長相当の上位役職まで昇進が可能な区分を創設して男性も4割程度採用するといった仕組みを設けている。F社N職やI社の総合系⁷⁶のコースでも管理職への道が開かれている。しかし一方で、依然として、F社のN職、I社の総合系⁷⁷職にはほとんど男性がいない状況にもある。G社のようにコース別雇用管理を廃止する企業もある一方で、大幅に制度を改定し総合職でなくとも管理職への昇進が可能としながらも、コース別による区分を維持する雇用管理上の必要性がどのようなものであるのか、コース別を廃止するとどのような弊害があるのかについて、今回のインタビュー調査では十分把握できなかった。おそらくは2社とも全国に支店網を擁すること等からスム

⁷⁵ 女性管理職インタビュー調査 A社 X氏発言

ーズな転勤の確保が強く求められるのだろうが、それ以外にも理由があるのか、またそうだとした場合勤務地が限定されるF社のM職とN職のうちN職にのみ男性の応募がほとんどないとされているのかについては現段階ではよくわからなかった。またF社、I社は勤務地限定のコースを設け、残業の縮減などもしているにもかかわらず。出産育児期の女性の離職が依然として多いことを明らかにしているが、このことがコース別雇用管理を維持する理由に何か関係があるのかもはっきりしなかった。

このように、コース別雇用管理を女性管理職登用の阻害要因と位置付けるかどうかを判断する前に、今一度、コース別雇用管理がとられている産業企業の業態や雇用管理の状況を確認し、これらの企業にとってのコース別雇用管理の意義を確認しておく必要があると思われる。

(4) その他の要因について

その他、具体的に女性の登用を阻む雇用管理上の要因としては、複数の企業人事担当者が挙げた中高年の男性管理職のワーク・ライフ・バランスに対する理解不足や、後述のような、充実した育児休業や短時間勤務を長期間受けることによる昇進ルートからの逸脱といったことが考えられる。

2 各企業のポジティブ・アクションに対する姿勢の検討

(1) 企業経営上の意義づけについて

次に、企業がどういう理由でポジティブ・アクションに取り組み、それが効果を挙げているのかについての所見を述べる。まず、今回最も女性登用率が高かった企業グループがトップの参画したポジティブ・アクション推進組織及び推進の事務局となる担当者なり組織を置いていたことは、このグループに属する企業のポジティブ・アクションに向けた真剣さが功を奏していることを表しているといえる。その真剣さの要因は、これらの企業が外資系やグローバル展開をしている企業等強い国際競争にさらされる経営環境にあることと無縁ではないだろう。その経営環境の中で、性別に関わりなく能力のある人材を登用し活用することが、企業の持続的発展につながるとの確信が、トップに生まれていると見ることができよう。またポジティブ・アクションの手法の中では、数値目標の設定とこれに基づく人事部門の監視や個別の女性へのアプローチといった手間のかかる手法が、結果的に効果を生んでいる可能性には注目する必要がある。特に、本社主体の推進から各事業場主体の女性登用に軸足を移したところ参事への昇格者の女性比率の数値が落ちたというD社の経験から、全体を見渡す部署が手間暇をかけることが女性管理職登用には必要であることも示唆される。逆にいえば、単にポジティブ・アクションを掲げているだけでなく、それだけの手間をかけなければ、実際に女性管理職の登用を進めるのは難しいということ

なのかもしれない。

(2) コース別雇用管理実施企業におけるポジティブ・アクションの意義と成果について

次にコース別雇用管理を持ちながらポジティブ・アクションを実施している企業グループは、過去の男女異なる処遇の積み重ねの結果として現在企業内に存在している様々な就業意識の女性をいかに活性化するかといった課題と、トップランナーとなり得る女性をどのように増加させていくかといった課題の両方をポジティブ・アクションを通じて解決しようとしているようである。業態によって前者に重点が置かれるか、後者に重点が置かれるかの違いはあるが、現状では、前者の課題についてのコース転換やコースの改編などの努力による総合職以外の女性の戦力化と後者の課題についての総合職の女性採用の拡大とを、同時に軌道に乗せ推進していくというところがなかなか難しいようである。

(3) 女性優遇への警戒感について

最後に、ポジティブ・アクションを実施しないとされた3企業は、既に女性の役職者が十分いるとか、公正な人事を行っているのでそれ以上に女性を引き上げる必要がないという理由を挙げているが、これらの企業の女性登用率は十分高いものではなかった。また、ポジティブ・アクションを実施する企業も含め、今回のインタビューでは各社一様に「基準に満たない女性を引き上げることはしない」としており、女性を優遇することへの警戒感は大きかったが、その警戒感は、ポジティブ・アクションを実施しない企業においてより大きいように思われた。男性側の不公平感もさることながらスティグマの弊害⁷⁶を恐れている面もあるのであろう。このような取り組みへの警戒感が、女性登用の促進の阻害要素ともなっているとも言えるだろう。

3 管理職登用を阻害する女性側の要因の検討

コース別雇用管理が導入されている場合の総合職女性の意欲については、それほど問題視される声は上がらなかったが、総合職以外の女性やコース別がない場合の大卒女性の意欲については、多くの企業で「多様性」という表現のもとで管理職にたどりつかない要素を持つ女性の存在が表現されていたと理解できる。

子どもを持って最低限の育児休業で復帰して頑張る女性がいる一方で、休業、短時間勤務を長期に取る女性の存在も示唆され、そのような女性にも意欲を持って復帰してもらうための努力が重ねられているようでもあった。育児休業からの復帰者に対するセミナー

⁷⁶ 2012年2月に発表された男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会最終報告書では、ポジティブ・アクションによって採用・登用されることにこのスティグマ(女性が劣った存在であることを前提とした「劣性の烙印」)の意識を持つ女性もいる場合があるとしてこうした女性自身の意識に対する配慮意も留意する必要があるとする。

などで、意識の喚起や意欲の徹底を図っている企業も複数見られた。

また一般職で採用された女性や、高卒短大卒の女性について、キャリアアップの段階の途中で、昇進試験の受験を回避する等昇進意欲が減少あるいは摩耗している事案も見受けられた。一般的に管理職に占める大卒の比率が大きいにしろ、現状では大卒以外で管理職についている人の数も多く、特に40代50代については、大卒以上の学歴の者だけを管理職候補と考えるのではなかなか登用は進まないであろう、これらの層の女性に実力とともに意欲を持ってもらえる方策が見出しにくいことも女性管理職増加の阻害要因であると言える。

ただ、いずれにしろ一部の女性労働者の意欲や就業意識についてのネガティブな意見については、企業内でも様々な調査やセミナーが行われている等から垣間見えるものの、インタビュー対象者の口は重く、大企業に対するインタビュー調査の限界を認識することとなった。これについては改めてアンケート方式での意識調査を実施し、女性労働者の継続就業意識や昇進意欲がどのような要素で決定されるかについての探究をすることとしたい。

4 両立支援の拡充の効果の検討

法を上回る育児休業等等両立支援施策の拡充については各企業とも歴史的に努力を積み重ねてきており、女性社員の就業継続を通じて管理職への登用も進めるというポジティブ・アクションとしての位置付けをしている企業も多かった。

ただ、3でも述べたが、管理職になるような女性は、育児休業を法定以内の期間で切り上げ、短時間勤務も取らずにバリバリ働くといった認識に代表されるように、各企業が制度作りをする際に必ずしもそれが全ての要件該当者にフルに利用されることを想定していないと思われた。したがって、3年間の休業であるとか小学校3年あるいは6年までの短時間勤務のような寛大な両立支援制度は、企業の意識としては一部の労働者のためのセーフティネットとしてのものであろう。

一方、育児休業中の評価やそれによる昇進の影響については、育児休業を取った期間を超えて昇進が遅れるようなシステムにしている企業はなく、どちらかと言えば育児休業期間について評価制度上の配慮がなされている企業が多いように見受けられた。しかし、全く育児休業が昇進時期に影響がないとする企業はほとんどないといっていい。1でも触れたように、育児による休業や短時間勤務を利用する時期は、最初の役職につく30歳前後から課長に昇進しうる時期に重なるものである。この時期の昇進の遅れは、その後の昇進にも影響する上、役職が上になるほど直前の役職への昇進の遅れが決定的な影響を及ぼし、昇進のチャンスを失わせるほどになる可能性もあるという。今回のインタビューでは、どれだけの期間育児休業を利用すればどの程度管理職になるのに影響があるのかといった情報は、はっきりと説明されず曖昧な印象が残る企業も多かったし、利用者本人にも伝えら

れていない可能性が大きい。さらに短時間勤務になると、企業自身が取扱いに苦慮している状況もうかがわれ、女性労働者自身からも「どこまで利用していいのか悩ましい。」といった声が聞かれているC社のような企業もあった。確かに、これらの制度が多くの社員にフルに利用されることを期待したものなのか、本当に必要な社員のみがセーフティネットとして利用することを想定しているものなのか、企業からメッセージを発信することは、制度の利用抑制にもつながりかねないため、なかなか難しいのかもしれない。しかし、制度をフルに使えば管理職になれる可能性が非常に低くなるのであれば、そのようなメッセージをや情報を明確に女性労働者に出し、管理職として活躍が期待される女性労働者に適切な時期での復帰を促すなどの取り組みがなければ、せっかく休業等の両立支援の拡充によって勤続年数が伸びても女性の管理職登用につながらない可能性があることに留意が必要であろう。

第2節 企業における女性管理職登用の促進に向けて

前節での検討を踏まえつつ、本稿を終えるに当たり、今後の女性管理職登用促進の課題となるべき点を以下に挙げてみたい。

第1に、これまで述べたことの繰り返しになるが、長期雇用、生え抜き登用のシステムが生きている以上、まずは採用ベースで管理職になりやすい区分、大卒や総合職での女性採用を増やすことが何より重要なポイントであろう。採用を増やすには、数値目標の設定の外、Z社が実施した女性の面接官の配置その他様々な工夫があり得るが、そのような特別な措置を講じなくとも、公正な選考に留意するだけで、企業全体における女性の比率を大きく上回る比率で総合職に女性を採用するようになったE社の事例もあり、多くの企業でまだ採用を拡大する余地が大いにあると考えられる。なお、そのためには女性側も、理科系、工学系の大学院で学ぶことや、生産部門、現業職につくための工業高校への進学など就職を意識した進路選択をより進めること必要であろうし、その方向での学校や就職支援機関によるキャリア支援が期待される。

第2に、採用した女性が育って管理職につくことができるようにするためには、企業においてもトップも巻き込んだ女性活用のコンセンサスづくりを進め、女性を管理職に育てていく環境を整える継続的な努力が必要であろう。名称はダイバーシティでも他の名称でもよいが、旗振りだけでなくきめ細かな個人ベースの管理が有効である。インタビュー対象企業では、女性管理職登用にドライブをかける機能は、個々の事業部門ではなく、人事部門なりその内部に設けられあるいは独立したダイバーシティ推進部門が多くを担っているようであった。そのように経常的に女性管理職の状況をウォッチする部署や人材の存在が重要なのであろう。

第3に、大卒や総合職以外の採用区分で既に採用された女性に対して、将来への展望が

開ける雇用管理の改善、働きかけによる意欲の喚起、コース転換の促進や、昇進ルートの確立が求められる。既にこの面での努力を進めている企業もあり、また、必ずしも全員について管理職に昇進するまでの意欲が喚起されることは難しいのかもしれないが、現状で十分とは言い切れない。企業内の職務分析や組織再編の中で、これらの女性に責任をもって担ってもらえる業務領域の見極めといったことも求められるのではないだろうか。

第4に、仕事と家庭の両立に関しては、各社の充実した制度が、女性の意欲を損なわない形で利用され、利用後の確実な職場復帰、キャリアアップにつながるような工夫が求められる。育児休業からの復帰セミナーなど今回のインタビューでも各社で工夫している姿が見られたが、これらの職場復帰の支援、促進や啓発に加えて、ややあいまいな面も見られた育児休業や短時間勤務と評価の関係などが、各企業で明確化され十分に説明されることによって、本人が復帰後の展望を持って両立支援制度を利用できるような情報開示が望まれる。

第5に、行政においては、ポジティブ・アクションに関連するキャンペーンなどを通じて、女性活躍推進の取り組みの意義を企業に浸透させる取り組みを強化することはもちろん、あらためて、男女雇用機会均等法第29条などに基づく指導を展開し、管理職の登用に結び付きやすいコースでの女性の採用の拡大に向けた取り組みを、一般職での女性のみ採用についての指導に併せて実施することも必要であろう。また、直ちに女性管理職の登用には結びつかないかもしれないが、現業の分野などこれまで女性があまり応募をしてこなかった採用区分での積極的な応募を勧奨したり、高等学校サイドへの働きかけなども、長い目で見れば女性の職域の拡大につながり管理職登用へプラスの効果が生じる可能性があるだろう。

これに関連して、改めて我が国におけるポジティブ・アクションの定義についても検討を加えることを提案したい。即ちポジティブ・アクションは、法令上は男女雇用機会均等法第14条で「事業主が雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とする次の措置を講じ、又は講じようとする場合には、当該事業主に対し、相談援助の対象とすることができる」とし、事業主が労働者の配置その他の状況の「分析」を行うこと、その分析に基づき雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善するにあたって必要となる措置に関する「計画の作成」を行うこと、そして当該「措置」の実施や措置の実施のための「体制の整備」、措置の実施状況の「開示」といった事項が列挙される。実施される「措置」の事例は指針にも通達にも記されず、わずかに通達で「本号に基づき事業主が実際に実施する措置には、女性のみを対象とした措置又は男性と比較して女性を有利に取り扱う措置と、男女双方を対象とした措置の両方が含まれるものであるが、前者については、法第8条により法に違反しないこととされた措置に限られるものであること。」とあるのみである。

また、厚生労働省で発行するリーフレットには「ポジティブ・アクション5つの取り組み」と題して、女性の採用拡大、女性の職域拡大、女性管理職の増加、女性の勤続年数の伸長（仕事と家庭の両立）、職場環境・風土の改善（男女の役割分担意識の解消）が図示されているが、そこからは、今回のインタビューで見られた、ただ充実した両立支援措置を提供するだけでは、女性が長い間これを利用することにより昇進等には負の影響もあり得るといったことは全く想起されない。

できれば、今後一つ一つのポジティブ・アクションの措置を検証し、女性の活躍にプラスの効果がみられることが明らかになったものを推奨したり、助言援助の対象としてのポジティブ・アクションとして定義するといった試みも必要になってきたのではないかな。

とりあえず両立支援を充実してさえおけばいいという観念を払しょくし、より実効のある女性活躍推進の取り組みを促すための施策が重要であることを指摘しておきたい。

最後に、女性自身による昇進意欲の向上についても触れておきたい。競争に対する男女間の嗜好にそもそも差異があるといった指摘があるにせよ、それが生来のものか、社会的に与えられたものかが明確でない以上、女性の管理職の少なさを単純に昇進意欲の問題に結び付けることは適当ではないだろう。一方で昇進意欲の問題をすべて企業の責任に帰すことも適当ではないと思われる。どういう職務経験を積みどのように育成をされた女性が昇進意欲を持ちやすいのか、生来の資質との関係、家庭環境、社会環境との関係はあるのか等についての、両立支援や男女均等取扱いの制度、学校教育やメディアとの関係も含めた調査研究を踏まえて、行政においても啓発その他の手段によって適切な意欲喚起が行われることを期待したい。

参考文献

- Betty Jane Punnett 他 *Successful Professional Women of the Americas* (2006) EDWARD
ELGAR PUBLISHING
- 今田幸子・平田周一 『ホワイトカラーの昇進構造』 日本労働研究機構 (1995)
- 大内章子 「均等法世代の総合職女性の離転職行動」 『組織科学』 第 41 巻第 2 号 (2007) P29-41
- 川口章 『ジェンダー経済格差』 勁草書房 (2008-1)
- 同 「ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか」 『日本労働研究雑誌』 第 573 号
(2008-2) P24 ~ 27
- 同 「女性労働者の昇進意欲」 (2010) 関西労働研究会合宿報告論文
- 同 「均等法とワーク・ライフ・バランス 両立支援は均等化に寄与しているか」 『日本労働
研究雑誌』 第 615 号 (2011) P25 ~ 37
- 公益財団法人日本生産性本部 「第 2 回コア人材としての女性社員育成に関する調査結果概
要」 (2011)
- 財団法人 21 世紀職業財団 『女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書』
(2003)
- 同 『「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」結果報告書』 (2004)
- 同 『女性労働者の処遇などに関する調査結果報告書』 (2005)
- 同 『企業のポジティブ・アクションの取組に関するアンケート結果報告書』 (2008)
- スーザン・ピンカー 『なぜ女は昇進を拒むのか』 (2009) (幾島幸子他訳) 早川書房 (原著：
Susan Pinker *The Sexual Pradox Men, Women and the Real Gender Gap* (2008))
- 武石恵美子 『雇用システムと女性のキャリア』 勁草書房 (2006)
- 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所 『昇進の経済学 なにが「出世」を決めるのか』 東洋
経済新報社 (1995)
- 辻村みよ子 『ポジティブ・アクション 法による平等の技法』 岩波書店 (2011)
- 永瀬伸子 「日本の雇用慣行と女性労働の課題」 正社員女性がなぜ働き続けられないのか？」
『週刊社会保障』 第 2601 号 (2010) P42 ~ 47
- 花田光世 「人事制度における競争原理の実態 昇進・昇格のシステムからみた日本企業の
人事戦略」 『組織科学』 第 21 巻第 2 号 (1987) P44 ~ 53
- 同 「日本の人事制度における競争原理 昇進・昇格システムの実態」 『リーディングス 日
本の企業システム 第 3 巻人的資源』 (1993) 有斐閣 P276 ~ 299
- 樋口美雄 「育児休業制度の実証分析」 社会保障研究所編 『現代家族と社会保障 - 結婚・出
生・育児』 第 9 章, (1994) 東京大学出版会 P181 ~ 205
- 同 「女性の就業継続支援策 - 法律の効果・経済環境の効果」 『三田商学研究』 第 50 巻第 5
号 P45 ~ 66

- 八代充史「管理職の選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌』第 606 号
(2011)P20～29
- 安田宏樹「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」『経済分析』第 181 号(2009)P23
～45
- 労働政策研究・研修機構『調査シリーズ No37 仕事と家庭の両立に関わる調査』(2007-1)
同『調査シリーズ No53 雇用システムと人事戦略に関する調査』(2007-2)
- 同「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」Business Labor Trend 第 441 号(2011)P10～
15
- 同『資料シリーズ No105 大企業における女性管理職登用の実態と課題認識 企業人事等
担当者及び女性管理職インタビュー調査』(2012)
- 脇坂明『会社型女性 昇進のネックとライフコース』同文館(1990)
- 同「ファミリー・フレンドリー施策の普及は少子化抑制のためだけにあるのではない」『日
本労働研究雑誌』第 553 号(2006)P80～82
- 同「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『調査シリーズ No37 仕事と家庭の両立に関わる調査』(2007)P90～124
- 同「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 45 巻第 2 号(2008)P127～156
- 同『新しい働き方の実現を目指して 労働経済学入門』日本評論社(2011-1)
- 同「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』第 615 号(2011-2)
P38～51