

第2章 調査結果の要約¹⁹

第1節 企業人事担当者等のインタビュー調査結果の要約

1 調査対象企業の事業展開の特徴

調査対象企業のうち、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った。一方、残りの6社も、それぞれ程度の違いはあれ海外の拠点を持っていたが、国内の顧客を主力とした事業展開を行う企業であった。

2 調査対象企業の人事処遇制度と従業員構成

(1) 人事の基本方針

調査対象企業全社とも、程度の差はあれ、学卒での採用を行い長期勤続を前提とした人事管理を行っていた。ただ、その中でも職能資格制度を維持する企業がある一方、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も目立った。中には、入職以降の一定期間は職務主義、管理職になると職能資格制度となる企業もあった。今回、非正規雇用や中途採用については突っ込んだ質問はしていないが、これらの扱いも様々で、中には中途採用で入社した女性役員がいる企業もあった。

(2) キャリア・アップの仕組み

入社後一定期間は勤続年数による管理を行う企業が見られたが、その場合も勤続年数だけでなく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、かなり早い段階で昇進試験への合格や資格取得を昇進の要件とするようになる企業も見られた。管理職以上に昇進するには全ての企業で一定の評価結果を要件にしているほか、昇進試験を課している企業も多くみられた。

(3) コース別雇用管理の有無

コース別雇用管理を導入している企業は4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、2社は過去にコース別雇用管理を行っていたが廃止をしている。

(4) 従業員構成

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%、最も多いところで50%であり、50%に近い3社と10%台及び10%未満の7社に二極化している状況

¹⁹ ここでの要約は、あくまで執筆者が研究上の観点から作成したものである。したがって、必ずしも調査対象者の認識と一致するとは限らない。

がうかがえた。

3 女性社員の採用と管理職への登用

(1) 女性社員の採用

新規採用者（正社員・学卒）に占める女性社員の割合も、10%未満から60%程度までとさまざまであるが、5社では従業員全体に占める女性割合以上の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。なお、大卒以上以外の学歴の場合、現業職を想定した採用では女性の割合が著しく少なくなっていることがうかがわれる企業がある一方、かつて女性を大量に採用していた高卒や短大卒事務系の採用区分での学卒採用を廃止し、契約社員からの正社員転換制度によってかなりの人数の女性を処遇している企業も見られた。

(2) 管理職への女性の登用

1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（社外監査役としての就任を除く）も4社あった。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ったものの、最も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多くて20%と、進んでいるとは言いにくい状況であった。課長職以上の管理職に占める女性の割合を公表（又は把握）していない企業も多く、その割合が10%を超えていると名言されたのは1社に過ぎなかった。

4 両立支援制度の状況

(1) 育児休業制度

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。取得可能な子どもの年齢の上限は小学校入学の4月までが最高であり、最も低いものは、満1歳到達後の4月末（特別の事情があれば1年延長される。）であった。

(2) 育児短時間勤務制度

1社を除き、法を上回る育児短時間勤務制度を有していた。うち4社が小学校卒業まで、5社が小学校3年終了までとなっていた。

(3) くるみんマーク

10社中7社がくるみんマークを取得済み又は取得予定（会社合併や申請時期の関係で取得できていないが要件は満たしている。）であった。

5 女性活躍促進の取り組みとその経緯

(1) ポジティブ・アクションとしての取り組み

3社はポジティブ・アクションとしての取り組みは行っていないとし、残りの7社も、名称についてはポジティブ・アクションより、むしろ、ダイバーシティや多様性の名を冠しての取り組みを行っている企業が多かった。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。

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、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といった理由を挙げている。

(2) ポジティブ・アクションとしての取り組みの理由

ポジティブ・アクションとしての取組みを行っているとした企業の多くが、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、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もあった。

(3) 取り組みの経緯

1980年代、1990年代初めから、男女の均等とりあつか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。

6 個別関心事項に関する反応

(1) 育児休業期間の評価と昇進

各社とも育児休業中の評価は下がるか又は評価の対象としないとされているが、休みの前後に必要な評価期間を通算したり、考課査定を単年度で行ったり、休み中でも昇進試験の受験資格を与えたりする中で、育児休業自体によって少なくとも育児休業期間を超えて昇進が大幅に遅れることは避けられるシステムになっていた。しかし、問題なのは育児休業後の勤務であるようだ。法定以上の長い期間短時間勤務が可能な企業が大多数である中、長期の短時間勤務は昇進にいい影響を与えないと考える企業が大半であった。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係

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と説明する企業が多いが、女性の就業意識の多様性を強く認識している企

業もあり、育児休業や短時間勤務を短期で切り上げない女性も多いようであった。長い間通常と異なるペースでの仕事をしている間に昇進への自信や意欲をなくしていく状況を懸念する企業も複数あった。

一方、そういう両立型あるいは家庭重視型の意識の女性にも、一定の期待役割を与え、キャリアアップを目指すよう励まそうとする企業の努力も複数の企業で見られた。しかしその努力が十分実を結んでいるかどうかは調査からはよくわからなかった。

(3) 総合職・大卒以外の女性の活用方針

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もあり、そのような企業はコース別雇用管理制度の改定や、転換の実施によりキャリアアップの促進に努力していた。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もあった。

(4) 今後の女性管理職の増加の見通し

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あった。

(5) 数値目標設定についての考え方

女性の管理職登用や採用に関しての自社における数値目標の設定については、4社が否定的な意思、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も5社あり、そ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あった。

7 今後の政策課題についての見解

(1) 女性の管理職登用を進めるのもっとも必要だと思うこと

保育所や学童保育の問題を挙げた企業が複数あり、そのほか中高年齢の男性管理職の意識やセクシュアルハラスメントの問題、学校教育の問題等様々な問題の解決が求められた。

(2) 一定規模以上の企業に、女性の採用や管理職登用などについて計画の策定を求めるといった法政策についての認識と対応可能性

4社は設問に回答をせず、回答した企業については、計画の策定は企業の自主性に任せるべき、或いは自主性を尊重する内容とするべきとの意見が目立った。

第2節 女性管理職へのインタビュー調査結果の要約

1 対象者のプロフィール

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要する部、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を異動しているが、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。

2 インタビューの概要

X氏は、コース別雇用管理のある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であるとする。一方Y氏は、コース別雇用管理のない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。