

JILPT 資料シリーズ

No. 105 2012年 3 月

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—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

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 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

男女雇用機会均等法は、1999年施行の改正により、それまで努力義務でしかなかった募集・採用、配置・昇進に関する男女差別的取り扱いを禁止の対象とし、違反に対する行政上の制裁措置についても、助言・指導・勧告に加え勧告に従わない企業名の公表などをできるようにした。さらにこの時の改正で積極的改善措置、いわゆるポジティブ・アクションの措置をとることは同法に違反しない旨明記するとともに、そのような措置をとる企業に対する国の援助の規定を新設した。これらの改正によって、日本の女性労働者の管理職への登用が進むことが大いに期待されたが、実際はどうだったろうか。21世紀に入って以降、徐々に各管理職層別の女性比率が上昇しているとは言うものの、課長以上の管理職に占める割合は2011年現在7.3%とまだまだ低調である。

このようなことから、労働政策研究・研修機構は、厚生労働省から要請を受け、企業の人事管理において女性の管理職登用がどのように取り組まれているか、またその過程においてどのような課題が認識されているかを調査することとした。調査研究の手法としては、人事管理システムが整備されている大企業の人事等担当者に対するインタビューに加え、実際に昇進して部長職に就いている女性管理職からもインタビューを行って、できるだけ具体的な状況が浮き彫りになるよう努めた。調査にご協力いただいた企業の人事担当等の方々、女性管理職の方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

本資料シリーズの成果が多くの方々に活用され、今後の女性管理職登用に係る政策の進展に役立てば幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口浩一郎

執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
伊岐典子	労働政策研究・研修機構 主席統括研究員	第1章～第4章 うち下記部分は共同執筆
渡邊木綿子	労働政策研究・研修機構 調査解析部調査員	第3章第2節～第5節 及び第7節～第10節 (共同執筆)

編集は 伊岐典子が行った。

目次

第1章 調査研究の目的と方法	1
第1節 調査研究の目的	1
第2節 調査研究の方法	1
1 先行研究からの示唆	1
2 ビジネス・レーバー・モニター調査での確認	2
(1) 課長、係長層の増加傾向	3
(2) 管理職層によって異なる女性比率の伸び悩みの原因	3
(3) 回答が少なかった昇進・昇格要件	3
(4) 半数以上が取り組む管理職における女性比率の向上策	3
(5) 従業員における女性比率とも関係する管理職の女性比率	3
(6) ポジティブ・アクション等に取り組み始めた時期が管理職の女性比率に 関係する可能性	4
(7) 両立支援の充実が必ずしも管理職の女性比率向上につながらない可能性	4
(8) コース別雇用管理がない方が管理職の女性比率が高くなる可能性	4
(9) 数値目標を設定する企業において管理職の女性比率が高くなる可能性	4
3 問題関心の特定	4
4 インタビュー調査という方法の選択	5
5 インタビュー調査実施対象企業の選定	5
(1) 産業大分類レベルの絞り込み	5
ア 正社員型産業	6
イ 特定の職種や資格に限定されない人事を前提とした産業	6
(2) その他の要素による絞り込み等	6
ア 製造業及び金融・保険業からの複数企業選定	6
イ 企業規模及び両立支援制度による選定	7
6 インタビュー調査の実施	7
第3節 調査の概要	7
1 各企業人事等担当者へのインタビュー調査	7
2 女性管理職へのインタビュー調査	12
第2章 調査結果の要約	15
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	15
1 調査対象企業の事業展開の特徴	15
2 調査対象企業の人事処遇制度と従業員構成	15

(1)	人事の基本方針	15
(2)	キャリア・アップの仕組み	15
(3)	コース別雇用管理の有無	15
(4)	従業員構成	15
3	女性社員の採用と管理職への登用	16
(1)	女性社員の採用	16
(2)	管理職への女性の登用	16
4	両立支援制度の状況	16
(1)	育児休業制度	16
(2)	育児短時間勤務制度	16
(3)	くるみんマーク	16
5	女性活躍促進の取り組みとその経緯	17
(1)	ポジティブ・アクションとしての取り組み	17
(2)	ポジティブ・アクションとしての取り組みの理由	17
(3)	取り組みの経緯	17
6	個別関心事項に関する反応	17
(1)	育児休業期間の評価と昇進	17
(2)	女性の昇進意欲と子育ての関係	17
(3)	総合職・大卒以外の女性の活用方針	18
(4)	今後の女性管理職の増加の見通し	18
(5)	数値目標設定についての考え方	18
7	今後の政策課題についての見解	18
第2節	女性管理職へのインタビュー調査結果の要約	19
1	対象者のプロフィール	19
2	インタビューの概要	19
第3章	各企業人事等担当者インタビュー	20
第1節	日本アイ・ビー・エム株式会社	20
第2節	建設A社	32
第3節	卸売・小売B社	43
第4節	エネルギーC社	53
第5節	エレクトロニクスD社	62
第6節	運輸・郵便E社	72
第7節	銀行F社	82
第8節	化学G社	92

第9節	輸送用機械H社	102
第10節	保険I社	114
第4章	女性管理職インタビュー（座談会形式）	125
第1節	概況	125
第2節	インタビューシート記入内容	126
第3節	X氏とY氏の経歴	128
第4節	女性管理職の座談会形式インタビュー調査	128

第1章 調査研究の目的と方法

第1節 調査研究の目的

男女雇用機会均等法が最初に施行された1986年から既に四半世紀が過ぎ、配置、昇進についての男女差別的取り扱いを禁止した改正男女雇用機会均等法が施行された1999年からも、13年弱が経過した。

しかし、現在、雇用労働者の4割以上を女性が占めているにもかかわらず、管理職に占める女性の割合はまだ低く、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。このような日本の状況は、国際的にも低水準であるとされており、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特別措置²の実施が勧告された。そしてこの勧告項目には、他の多くの項目と異なり、特に2年という期間を明示したフォローアップが求められたほどである。

このため、政府は、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%とするという既存の目標に加え、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、2010年末に策定された第3次男女共同参画基本計画にも明示している。民間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、民間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、効果的な公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、本資料シリーズでは、企業がどのような人事管理方針のもとで女性の管理職登用を行い、またその前提となる女性の採用や育成を行っているのか、特に、ポジティブ・アクションは浸透しているのかどうか、さらには、その人事管理の中で女性労働者の就業実態や意識はどうなっているのかを明らかにするとともに、企業が女性管理職登用に関してどのような課題認識を持っているのかを確認したいと考えた。また、併せて、女性労働者が管理職に昇進していく過程で、どのようなモチベーションを持ち、また障壁に直面しているのか、そしてその障壁を乗り越えるのに役立ったのはどのような要素であったかについての情報も得たいと考えた。

第2節 調査研究の方法

1 先行研究からの示唆

企業における女性管理職登用の課題や、ポジティブ・アクションに関連した先行研究・調

¹ 賃金構造基本統計調査による。

² 暫定的特別措置とは、我が国で言うポジティブ・アクションのことである。

査としては、厚生労働省の雇用均等基本調査による基本データのほか、(財)21世紀職業財団が一連の調査³を行っており、公益財団法人日本生産性本部も『第2回コア人材としての女性社員育成に関する調査』(2011年)等を行っている。また(独)労働政策研究・研修機構の実施した調査の中でも、企業調査にポジティブ・アクション等に関する設問を設けているものがある⁴。

このほか川口章(2008)、同(2011)、安田宏樹(2009)や、武石恵美子(2006)など、ポジティブ・アクションと企業経営の関係やワーク・ライフ・バランスとの関係、女性管理職登用と日本の企業の人事制度や女性の就業意識の関係を論じた述作も見られる。

これら先行調査研究の整理分析は別稿に譲るが、これらから得られる示唆を順不同で上げると、「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の採用数や管理職数を増加させている可能性が強い。」⁵「コース別雇用管理を採用している企業は女性の昇進を制約する方向に作用している。」⁶「女性管理職が少ない又はいない企業の最大の理由は現時点では必要な知識や経験等を有する女性がいないことである」⁷「近年課長相当職以上の女性が増加した企業が半数を超え、3年以内に課長になる可能性のある女性も増加する」⁸「女性の活躍推進における課題は、女性社員の意識とする企業が8割、育児などの負担についても半数の企業が挙げる。」⁹「女性労働者の半数が管理職になりたくないと考え、3割が分からないとする。」¹⁰「総合職においても3分の1が管理職になりたくないとする」¹¹「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」¹²といったものになる。

2 ビジネス・レーパー・モニター調査での確認

前記先行研究が示唆する女性管理職登用の課題の確認と、調査研究方針の定立に資するため、2011年5月に労働政策研究・研修機構が実施したビジネス・レーパー・モニター¹³特別

³ 『女性労働者の処遇などに関する調査結果報告書』(2005年)『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』(2005年)『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)等がある。

⁴ 『調査シリーズ No37 仕事と家庭の両立支援に関わる調査』(2007)、『調査シリーズ No53 雇用システムと人事戦略に関する調査』(2009)

⁵ 上記21世紀財団調査(2008)及び労働政策研究・研修機構(2007)

⁶ 武石恵美子(2006)

⁷ 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2010)…2009年度調査分

⁸ 本文で挙げた公益財団法人日本生産性本部調査(2011)

⁹ 同上

¹⁰ 労働政策研究・研修機構(2007)

¹¹ 安田宏樹(2009)

¹² 川口章(2011)

¹³ 「ビジネス・レーパー・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。

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。そして次のような結果が得られた。

(1) 課長、係長層の増加傾向

役員、部長、課長、係長という4階層の管理職層について3年前と比べた増減を尋ねたところ、特に課長クラス、係長クラスについては、3年前と比べて「減った」とする企業が少なく、「増えた」とする企業が30%を超えており、この層の管理職の増加傾向がうかがわれた。逆にいえば、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いとも言える。

(2) 管理職層によって異なる女性比率の伸び悩みの原因

各管理職層について「ほとんど変わらない」「減った」と答えた企業にその原因を複数回答で尋ねたところ、いずれの層についても「昇進昇格要件を満たしにくい女性が多いため」「その他（従業員に占める絶対数が小さい、任命層に該当する女性数が少ない）」といった理由の選択（30%～40%程度）が多かったものの、幾つかの点で管理職層による違いがみられた。すなわち、役員クラスや部長クラスでは「女性の就いている職種、部門などが限定的であるため」といった理由が16%、23%を占め、課長クラス、係長クラスでは「男性同様の働き方ができない（残業・不規則勤務、夜間・深夜勤務、配置転換、国内外にわたる出張、転勤等に応じられない）女性が多いため」が20%程度、「管理職になると職責上休日労働・残業、出張・転勤への柔軟な対応が求められるため」「昇進意欲の低い女性が多いため」「近年仕事と育児などの両立支援方策が充実した結果その利用率の高い女性のキャリアアップが遅れるため」といった理由を挙げる企業も10%を超えていた。

(3) 回答が少なかった昇進・昇格要件

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説問を設けたが、9割近い企業が無回答であり、十分な情報が得られなかった。

(4) 半数以上が取り組む管理職における女性比率の向上策

管理職における女性比率の向上に取り組む企業は55%と過半数を占め、その多く（77%）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(評価・査定、昇進・昇格等)基準の整備」等のような「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。

(5) 従業員における女性比率とも関係する管理職の女性比率

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はなかった。

(6) ポジティブ・アクション等に取り組み始めた時期が管理職に占める女性比率に関する可能性

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。

(7) 両立支援の充実が必ずしも管理職の女性比率向上につながらない可能性

2010年実施の第25回ビジネス・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、両立支援の充実が必ずしも管理職の女性比率向上につながっていない可能性が示唆された。なお、この調査では法定を上回った育児休業制度をもつ企業の平均勤続年数は法定通りとする企業より4年ほど長く、勤続3年未満、勤続10年未満女性の離職率も大幅に「法定どおり」の企業よりは低くなっており、その意味では両立支援策が女性の継続就業には効果があることも示唆されている。

(8) コース別雇用管理がない方が管理職の女性比率が高くなる可能性

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

(9) 数値目標を設定する企業において管理職の女性比率が高くなる可能性

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。

3 問題関心の特定

2のような2011年BLM特別調査の結果を踏まえ、今回の調査研究を通じて次のような関心事項についての情報を得ることを目標にすることとした。

- ①企業における女性管理職の状況や管理職の中の女性比率、これらについての今後の見通しを把握すること。
- ②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。
- ③2011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

- ④ 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
- ⑤ 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
- ⑥ 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
- ⑦ 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時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
- ⑧ 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
- ⑨ 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の関係を明らかにすること
- ⑩ 上記人事管理制度上の諸課題とともに、女性側の管理職登用に向けた意識を間接的にも把握すること
- ⑪ 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。

4 インタビュー調査という方法の選択

上記問題関心に基づき、できる限り具体的な実態を把握することを中心に調査を進めるため、企業の人事管理担当者等に対するインタビュー調査という方法を選択することとした。その際、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、この企業の人事担当者等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、上記人事担当者等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。なお、この女性管理職のインタビューについては、後述のようにグループインタビューにフォーカスインタビューの要素を加えた形で行うこととなった。

5 インタビュー調査実施対象企業の選定

(1) 産業大分類レベルの絞り込み

3に示したような問題関心に基づき、これらに対応した情報把握をするためにもっとも適切と思われる企業の人事担当者等にインタビュー調査を実施することとした。特に3の⑨に

示した問題関心から、できる限り幅広い産業から企業を選ぶこととする一方、その余の問題関心に照らすと、実際の調査可能企業数との関係からも一定の産業の絞り込みは必要と思われた。そこで調査対象企業の産業の特定は以下の観点から行った。

ア 正社員型産業

女性の管理職への登用を見るためには、基本的には正社員の中での昇進といった形の雇用管理を前提とすることになる。このため、経済センサス¹⁴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%）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%）をひとまず調査対象候補とするとともに、宿泊サービス業（114万人、23.6%）や生活関連サービス業・娯楽業（98万人、45.3%）教育・学習支援業（78万人49.6%）、他に分類されないサービス業（198万人、47.5%）などは対象から外した。また、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。

イ 特定の職種や資格に限定されない人事を前提とした産業

企業の人事管理において、女性の管理職登用についての課題を見る際に、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た。このため、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とはしないこととなった。

(2) その他の要素による絞り込み等

ア 製造業及び金融・保険業からの複数企業選定

こうして、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た。また、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り¹⁵、前述のように女性管理職の登用とコース別雇用との関係が関心事項のひとつであることから、この関係を丁寧にみる観点で複数の企業を選

¹⁴ 総務省統計局2009年経済センサス基礎調査。

¹⁵ 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。

定することとした。

イ 企業規模及び両立支援制度による選定

企業の選定に当たっては、少なくとも人事管理制度が整備され、昇進昇格のシステムが把握できることが必要であることから、一定規模以上の企業を選定することは当然の前提であった。加えて、ポジティブ・アクションがこれまで大企業中心に進められてきていることから、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、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5000人以上¹⁶の大企業に焦点を当てることとした。また、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。

6 インタビュー調査の実施

以上の手順で対象企業を絞り込んだうえ、労働政策研究・研修機構が実施しているビジネス・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、建設業1社、製造業3社、電気・ガス・熱供給・水道業1社、情報通信業1社、運輸業・郵便業1社、卸売業・小売業1社、金融・保険業2社の計10社の承諾を得て、その人事担当者又は会社によっては人事部門内外に設けられているポジティブ・アクション担当部署の担当者（以下本稿において「人事等担当者」という。）にインタビュー調査を実施した。またこの10社のうち協力が得られた¹⁷2社については、会社の推薦に基づき女性管理職に対するインタビュー調査も実施した。

このインタビュー調査の手法を用いたのは、女性労働の育成の必要性や実現の方法について「ふみ込んだ事例調査が少ない」¹⁸との指摘もあり、アンケート調査では把握できない、個々の企業の人事管理制度ごとに異なる可能性のある課題認識や取り組みを把握したいと考えたからである。

第3節 調査の概要

1 各企業人事等担当者へのインタビュー調査

人事等担当者へのインタビュー調査の概要は、図表Iの通りである。なお、本資料シリーズに調査結果を掲載するに当たっては、全て事前に原稿（第3章各節に示した各企業人事等

¹⁶ 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。

¹⁷ 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。

¹⁸ 脇坂（1990）。なお、近年政府の均等・両立推進企業表彰の実施やポジティブ・アクション支援事業等において企業事例が公表、集積されているが、あくまで好事例としての公表であり、企業の課題認識等にまでに及ぶものは少ない。

担当者インタビュー調査結果である。)を調査対象者に送付し、確認を受けている。

これらの人事等担当者へのインタビュー調査においては、原則として企業名を匿名とすることを前提に、ほぼ共通の質問項目に沿って情報を収集した。具体的には図表Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴ、Ⅵのとおりである。ただし、すべての企業においてすべての項目についての情報を入手できたわけではない。

図表Ⅰ 調査概要

	調査日	調査対象者（役職）	調査者
日本アイ・ビー・エム株式会社	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	伊岐典子 渡邊木綿子
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	伊岐典子 渡邊木綿子
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	伊岐典子 渡邊木綿子
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	伊岐典子 渡邊木綿子
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	伊岐典子 渡邊木綿子
運輸・郵便E社	2011年9月9日	人事部 課長 人事部 課長 人事部 担当	伊岐典子
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	伊岐典子 渡邊木綿子
化学G社	2011年9月28日	人材開発部 課長	伊岐典子 渡邊木綿子
輸送用機械H社	2011年10月19日	ダイバーシティデベロップメントオフィス 主担 ダイバーシティデベロップメントオフィス 担当	伊岐典子 渡邊木綿子
保険I社	2011年11月4日	人材開発室 ダイバーシティ推進グループ リーダー 人材開発室 ダイバーシティ推進グループ 主任	伊岐典子 渡邊木綿子

上記表中、日本アイ・ビー・エム株式会社については、同社の協力及び要請に基づき、社名を表示することとした。

図表Ⅱ 質問項目

社員の状況（雇用区分と各数、男女比や年齢構成、勤続年数等・・・図表Ⅲ参照）

人事処遇制度の特徴（基本方針、キャリアアップの仕組み、評価制度、コース別雇用管理の有無）

女性社員の採用について

- ・女性の採用の経年的な推移
- ・女性の採用を増やす措置の有無、有の場合その方法、目標や目安等

女性社員の配置について

- ・女性社員、女性管理職が配置されている事業・部門・職務
- ・職務配置や配置転換・異動、転勤等の状況（男性と比較して）
- ・女性の職域拡大の必要性の認識の有無、有の場合取っている方策
- ・各職種や部門について目標や目安とする女性比率

女性社員の昇進について

- ・各職階別女性管理職の数と管理職に占める女性の比率・・・図表Ⅳ参照
- ・係長、課長、部長相当職への昇進要件、到達標準（最短）勤続年数等
- ・各段階のポストに就いている女性の属性（独身、既婚子なし、既婚子あり別の人数・割合）
- ・標準勤続年数等の要件を満たしても該当管理職に到達できない者の特徴・原因。その男女差の有無や内容。
- ・昇進を拒否する者の有無と、拒否の理由。その男女差の有無や内容
- ・雇用の各ステージでの差別が禁止された改正男女雇用機会均等法の施行（1999年）以前に、男性とは異なる採用区分（女性のみ採用区分）で採用された女性の有無
- ・上記について有の場合、その職務配置や処遇についての課題意識
- ・各職階ごとの女性比率についての目標値や目安
- ・女性管理職・候補生について、上位職に昇進させることが不安になる要素、行動の有無

ポジティブ・アクションについて

- ・方針化の有無、有の場合スタートの時期
- ・ポジティブ・アクションの内容（図表Ⅴより選択）、そのうち最も力点を置いている事項
- ・ポジティブ・アクションに取り組む理由（図表Ⅵより選択）
- ・ポジティブ・アクションに期待する効果、実際の効果の有無

当方の関心に基づく質問

- ・育休や産休などと、評価や昇進の関係
- ・配偶者や子どもの有無による昇進意欲の差の有無及び両立支援措置の拡充やその利用が女性中心に広がることによる男女の差の拡大などの有無とそれに対する所見
- ・いわゆる一般職等の女性の活躍を促進する方策についての所見
- ・女性管理職の増加や、管理職に占める女性比率の増大の見通し
- ・女性の管理職登用等に数値目標を設けることについての所見

図表Ⅲ 会社の従業員構成等

正社員の採用区分	主な職務内容	転勤、配転、職種変更の有無	在職者数	男女別人数	年齢別構成					平均年齢	平均勤続年数	勤続10年未満の離職率	1987年度の採用者数	左記のうち現在の在職者数	2000年度の採用者数	左記のうち現在の在職者数	直近の採用者数
					～20代	30代	40代	50代	60代～								
				男性													
				女性													
				男性													
				女性													
				男性													
				女性													
				男性													
				女性													
				男性													
				女性													
				男性													
				女性													
				男性													
				女性													

図表Ⅳ 男女別管理職の状況等

	管理職名称	在職者数	男女別人数	女性についてのみ 主な配置部門・部署
役員クラス			男性	
			女性	
部長クラス			男性	
			女性	
課長クラス			男性	
			女性	
係長クラス			男性	
			女性	

図表V ポジティブ・アクションの実施内容

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. 女性がいらない・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）OG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（EO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： _____)

図表Ⅵ ポジティブアクションの実施理由

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： _____)

2 女性管理職へのインタビュー調査

女性管理職に対するインタビューは、前記人事等担当者のインタビューに応じた企業のうち、A社、D社からそれぞれ紹介のあった部長クラスの管理職にある女性X氏、Y氏2名に対し、座談会形式で実施した。座談会に先立ちインタビューシート(図表Ⅶ)への回答記入を両氏に求め、これに基づいて座談会を進行した。ただし、時間の制約もあり、インタビューシートに書かれたすべての事項について座談会で触れているわけではない。

座談会形式としたのは、個々の事項についての調査意図の理解を同一に保つことの外、一方の発言が他方の記憶や経験を呼び覚ますことによって、より多くの有益な情報が得られることを期待したものであり、その意味では、このインタビューはグループインタビューとフォーカスインタビューの両方の要素を持ったものと言える。

なお、座談会は、厚生労働省内の会議室において2011年12月14日午後の2時間で実施し、厚生労働省の担当者も参加している。

なお、本資料シリーズにこの女性管理職インタビュー調査結果を掲載するに当たっては、全て事前に原稿を調査対象者に送付し、確認を受けている。

図表Ⅶ 女性管理職インタビューシート

<p>【基本情報】</p> <p>○役職</p> <p>○入社年</p> <p>○学歴</p> <p>○現職就任の時期</p> <p>○現在の部下の数</p> <p>○統括する単位組織の数</p> <p>○直属の上司の役職</p> <p>【入社後のキャリア】</p> <p>○入社時総合職であったか</p> <p>○入社時の配属先</p> <p>○事業所間配転の回数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うち転居を伴う配転の回数 <p>○課長になった時期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 課長相当職 ・ ライン課長 <p>○上記は同期の男性と比べ時期は同じか</p> <p>○経験した課長又は相当職ポストの数</p> <p>○部長になった時期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部長相当職 ・ ライン部長 <p>○上記は同期の男性と比べ時期は同じか</p> <p>○経験した部長又は相当職ポストの数</p> <p>○部長になれるかもしれないと思った時期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の理由 <p>【家族関係及びワーク・ライフ・バランス】</p> <p>○婚姻関係</p> <p>○子どもの有無</p> <p>○子どもの出産の時取った休暇</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 第1子 ・ 第2子 	<p>【家族関係及びワーク・ライフ・バランス】</p> <p>つづき</p> <p>○残業の時間イメージ</p> <ul style="list-style-type: none"> 入社から入社5年目くらいまで 入社6年目から10年目くらいまで 入社10年目を過ぎ課長相当職まで 課長相当職から部長相当職にまで 現在 <p>【自分のキャリアについての所見】</p> <p>○男性と同じように育てられ、同じようなキャリア・パスを歩いたか</p> <p>○自分のキャリアを振り返り、部長職に就くために不可欠だったと思われるキャリア、ポジション、教育訓練はあるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それはどのようなものか <p>○自分が部長職に就くことができた要因をどのように考えるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内的要因の主要なもの ・ 外的要因の主要なもの ・ 内的要因、外的要因のどちらが決定的だったと思うか <p>○自分のキャリア選択に影響を与えた人は社内にいるか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それはどういう人のどのような影響か <p>○ジェンダーバリアを感じた瞬間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そのジェンダーバリアをどうやって乗り越えたか <p>○これまで直属の上司以外で仕事上の相談に乗ってもらえる人はいたか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それはどういう関係の人か
---	--

【自分のキャリアについての所見】

つづき

○社内の入社年次別、職種別、職位別職場別などのネットワークで、女性であるがゆえに入りにくかったものの有無

- ・有の場合そのネットワークは何か

○社内に何らかの女性のネットワークはあるか

- ・有の場合どういうネットワークか
- ・そのネットワークが自分の職業生活にどのような面で役に立っているか

【女性の登用への所見や意見】

○女性が自分の所属する会社で部長職に到達するために最も重要なことは何だと思うか

- ・それは男性が部長職に到達するためのものと同じか

○自分の所属する会社で部長への登用を躊躇する場合があるとしたら、何が原因と考えるか

【女性の登用への所見や意見】

つづき

○部長職に女性が少ないことで、自分の意見が言いにくかったり、理解されにくかったり、あるいは仕事上の目的が果たせなかったりしたことはあるか

○会社がポジティブ・アクションや女性の登用についての特別のプログラムをとることについてどう思うか

○ポジティブ・アクション以外で女性の管理職登用に役立つ取り組みは何だと思うか

○ワークライフバランスを重視した働き方を長く続けた女性の場合、部長職への登用は可能だと思うか

- ・その場合可能とするための条件は何か

○国の政策などで、女性の管理職登用等に関し、どのようなことに力を入れるべきだと思うか

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、休みの前後で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。

第3章 各企業人事担当者等インタビュー調査結果

第1節 日本アイ・ビー・エム株式会社²⁰（情報）

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、「日本IBM」という。）は、米国ニューヨーク州に本社を置くグローバル企業IBMコーポレーション（以下、「IBM」という。）のグループ会社として日本での事業展開を行う企業である。国内拠点90ヵ所以上を擁するが、事業展開においては、米国本社及び海外のIBMグループとの関連性が強く、人事においても一定の方針を共有している。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

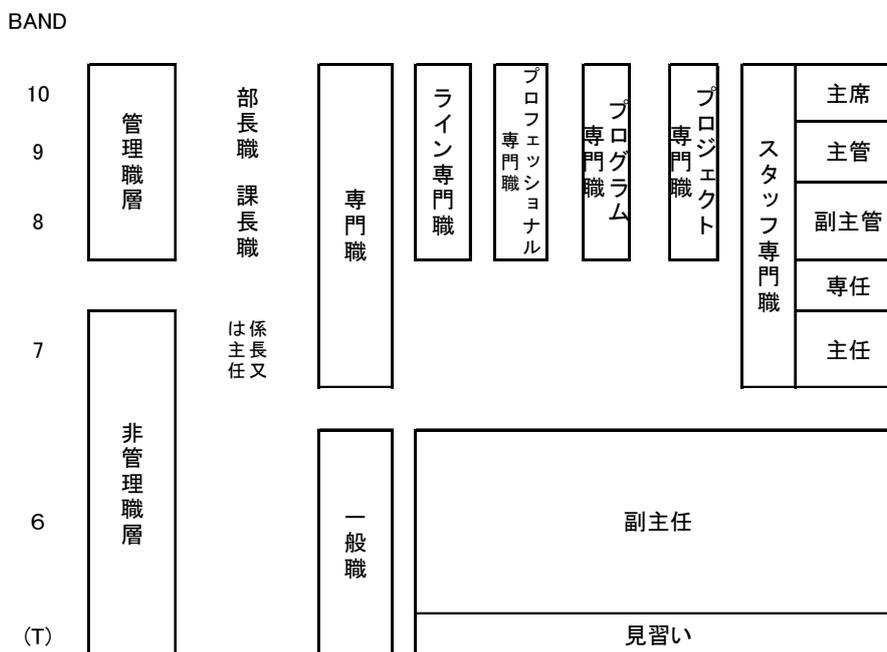
「発揮された能力、業績に基づいて処遇する」との人事理念に基づき、「発揮された能力に基づく能力主義」を人事管理の基本とする。社員が分担している仕事を役割の重要さや要求される能力程度の等の観点から評価して仕事そのものの社内序列を決め、この役割評価結果を「職務等級制度」という形で制度化し、人事管理システムの核としている。産業界で一般的な職能資格制度とは一線を画してこのような職務等級制度を取っているところが日本IBMの人事システムの特徴である。この職務等級制度に業績評価制度、報酬および表彰制度、異動配置、人材開発等の人事諸制度をリンクさせ、職責と業績に基づく処遇を実現するようにしている。

大卒についてのいわゆる一般職、総合職といったコース別雇用管理制度は導入していない。

²⁰ 今回のインタビュー調査は、企業名を匿名とする前提で実施したが、日本アイ・ビー・エム株式会社については、同社の協力および要請により、社名を公開することにした。

イ キャリアアップの仕組み

図表 1-1 日本 IBM における社員格付け体系



会社公表資料より執筆者作成

社員は図表 1-1 に示されているような職務等級 (BAND) に基づいて区分される。組織の大きさ、責任の大きさによって BAND がことなる。IBM グループ内では、BAND は全世界共通である。

日本 IBM では入社 1 年目はトレイニーで、そのあと BAND6 に昇進する。早ければ 5 年ほどで BAND7 に昇進するし、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。ただし、日本の一般的な意味での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、全ての専門職が部下を持つわけではない。なお、バンドはビジネスの範囲や職責によって決定されており、例えば東アジアのある国の法人の社長は BAND10 であり、日本法人の部長職と同じ BAND である。ビジネスサイズの小さな国の法人では、昇進を希望する社員は、かなり頻繁に国を越えて異動する。逆に家庭の事情で、BAND を下げてもかまわないから特定地域での勤務継続を希望する社員も存在する。

日本 IBM 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やり方の人事は行っていない。むしろ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。一方、長く会社に貢献した社員を表彰する永年勤続表彰も 10 年、15 年、20 年、25 年の単位で行っている。欧米でも老舗の企業はおおむねそう言う状況ではないかというのが人事担当者とし

での認識である。ただ、日本と外国ではジョブセキュリティの違いがある。海外法人では、能力と職責が見合わなければ、降格または解雇も弾力的に実施される。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。

(3) 従業員の構成

日本 IBM は、正社員総数約 16000 であり、そのうち女性は 20% 程度である。また、下記の通り平均勤続年数、平均年齢にも一定の男女差がある、ただ、1998 年から積極的に取り組んでいる女性活躍支援施策によって、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）。

図表 1-2 日本 IBM の正社員平均年齢・平均勤続年数

	平均年齢	平均勤続年数
男性	42.4	17.3
女性	37.6	13.3

(2010 年現在)

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

日本 IBM では、1960 年代から四年制大学卒女子を積極的に採用し、男女同一賃金を導入している。ちなみに IBM 本社は 1935 年にはすでに男女同一賃金の方針を採用している。コース別雇用管理は実施したことがないため、管理職候補として女性を最初に採用した年度も前記に同じである。

イ 各採用区分の採用状況

日本 IBM では、近年、100 人から 300 人程度の大卒以上の新卒採用を行っている。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% 前後となっている。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。

現在、系統別の採用活動を行っており、大きくいえば、採用者全体に占める系統別の割合はITエンジニア系が7割、営業系が2割、研究開発系が1割程度となっている。その中で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。なお、新卒採用数は、ビジネスニーズに応じて弾力的に決定されるため、年度によって系統別の採用人数にばらつきはあるにしろ、総じて採用者に占める女性の比率は現在の女性従業員比率に比べて高く、ITエンジニア系においても女性を多く採用している。

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職の構成比と役職

図表 1-3 管理職に占める女性比率

役員	部長相当職	課長相当職	係長相当職
11.1%	9.4%	11.4%	19.6%

係長相当職がBAND7、課長相当職がBAND8、部長相当職がBAND9以上に該当する。
(2010年6月現在)

イ 女性上級管理職の誕生時期と入社年次

日本IBMにおける初の女性役員誕生は1995年で、1971年入社の子供抜き社員。

同女性が課長職に昇進したのは1986年、昇進時38歳で、同社では平均的な昇進年齢であった。また部長に昇進したのは1990年、昇進時43歳であった。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

1985年に育児休業制度（1年間）を導入し、1987年には子どもの年齢が満2歳になるまで取得可能とした。1991年には介護休業制度（1年 再取得可）を、2002年には家族の看護休暇制度（有給。2010年に介護休暇と子どもの看護休暇に変更し、子ども2名以上で年間10日間取得できるように変更）を、また2004年には短時間勤務（勤務時間の60%、及び80%）を導入している。

(2) 柔軟な働き方の支援や経済的負担軽減の制度

1989年には既にフレックスタイムが導入され、1997年にはサテライトオフィス、1999年に育児・介護ホームオフィス制度として在宅勤務を導入している。当制度は2000年にはe-ワーク制度と名称を変更すると同時に、事由を問わず、所属長の許可によって在宅勤務の利用を可能とし、男性社員の利用促進を図っている。さらにこの動きは2005年のフリーアドレ

スの全社導入や2005年のホームオフィス制度（週4日以上自宅で勤務を行い、会社に固定席をもたない働き方）等で加速した。2010年には短時間勤務制度の見直しによってフレックス短時間勤務（月単位で60%および80%の勤務を調整するコアタイム無しの短時間勤務）といったものも導入されている。

さらに2011年には本社ビルに企業内保育施設を設置し、現在0歳から3歳までの30名を保育している。（2012年1月現在）

(3) 職場復帰のための講座など

産前産後休暇または育児休職中の社員を対象に、復職応援セミナーを託児付きで行っている。

(4) 育児休業等の利用状況

図表1-4 育児休業、育児短時間勤務の利用状況

育児休業取得者数の推移

男(管理職)	2006	2007	2008	2009	2010
出産者数	520(158)	447(100)	462(114)	474(81)	507(79)
休業開始者数	6(1)	4(0)	3(0)	4(2)	6(0)
休業取得率%	1.2(0.6)	1.0(0)	0.7(0)	0.8(2.7)	1.2(0)
平均休業日数	220(340)	108(0)	204(0)	174(187)	160(0)
復職者数	4	5	3	4	4
復職率%	100	100	100	100	100

女(管理職)	2006	2007	2008	2009	2010
出産者数	97(4)	124(8)	118(8)	116(4)	141(11)
休業開始者数	90(4)	122(7)	116(7)	108(3)	137(11)
休業取得率%	93(100)	96(88)	98(88)	93(75)	97(100)
平均休業日数	330(250)	358(351)	331(283)	295(376)	314(224)
復職者数	74	85	129	105	125
復職率%	92.5	93	84	96	94

育児を理由とした短時間勤務利用者

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
男	10	4	3	3	4	1	0
女	35	44	41	37	57	53	69
計	45	48	44	40	61	54	69

上記のように、女性は95%前後の育児休業利用率となっているのに対し、まだまだ男性の利用状況は低調であるが、平均取得日数が3ヶ月から6ヶ月、最長取得1年と、一般的な企業の男性の育児休職の取得日数に比較すると長い。育児短時間勤務制度の利用も増えているが、育児休業ほどではない。

(5) くるみんマーク

次世代支援対策推進法にもとづく、くるみんマークを2007年および2009年に連続取得している。

4 女性社員の活躍推進に係る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

ア 方針の策定と明示

日本 IBM は、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。

具体的に述べると、次のような状況である。IBM では現在、性別に係るポジティブ・アクションの上位概念として年齢、民族、人種、身体障害等も含めたダイバーシティ全般をビジネスの競争力の原点であると認識している。したがって、親会社の会長兼CEOのコミットメントとして、人種、肌の色、宗教、性別、性的志向、国籍、障がい、年齢による差別を行わない旨及び、ダイバーシティを戦略的に推進することを表明している。

このグローバルレベルでのダイバーシティ施策は、まず Diversity 1.0—機会均等に始まり、Diversity 2.0、Diversity 3.0 と発展してきており、当初は法的順守、数値目標達成、社会的責任、透明性の4項目に基づいていたが、2.0 で多様性ある働き方、ワークライフバランスなどが盛り込まれ、3.0 では多様性を積極的に活かす、グローバル適応力、ワークライフインテグレーションといった概念も登場するなど、内容的にも進化してきた。

日本 IBM も上記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、様々な課題に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。

具体的な取り組み目標としては、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5期（2008年～2009年）以降のジャパン・ウイメンズ・カウンシルの目標にしている。

イ 取り組みの理由

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・アクションに取り組む理由についてインタビューシートから選択すると以下が当てはまると考えられる。

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
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法令の趣旨、男女共同参画基本計画等を踏まえて

ウ 取り組みのための組織

ジャパン・ウィメンズ・カウンシル（以下、「JWC」という。）は、女性役員をリーダーに、社内の有為な女性を選抜し、本来業務に加えて全社プロジェクトとして、女性の能力活用の阻害要因の発見と、解決策の検討と経営への提言策定を行うものである。現在第6期メンバーが、営業職の女性の強化をテーマにさまざまな取り組みを行っている。この活動自体が女性の組織や年代を越えたネットワーク構築の場であると同時に、全社的な物の見方、考え方を学び、エグゼクティブに対する報告、プレゼンテーションのスキルを磨くなど、幹部候補生としての教育の場にもなっている。

(2) 女性活躍推進にかかる取り組み経緯

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、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。

1998年当時の社長と女性取締役が、親会社の方針とも相まって、女性社員の活用を促進するため社内にJWCを立ち上げた。JWC設立当初は、定着率向上、ワーク/ライフバランス、メンタリングという3つの主要テーマでワーキンググループを作り、各種調査やヒアリングで事実確認を行った。その結果、女性のキャリア継続阻害要因を、①将来像が見えない（ロールモデルの不在）、②仕事と家事育児の両立（働く時間と場所の制約）、③男性特有のネットワークに女性が入りづらいことであると判断したその結果を踏まえ、段階を踏んで取り組みを進めてきており、JWCが日本IBMの女性ポジティブ・アクションの取り組みの核となっている。

第1期（1998年～2000年）の取り組みは、現状把握、目標設定、真の退職理由の調査、女性フォーラム開催、育児と仕事の両立策、在宅勤務制度の提言であった。

第2期（2001年～2002年）の取り組みは、女性管理職の支援、係長職女性職員育成、ロールモデル提示、e-ワーク促進、ワーク/ライフセミナーの実施などであった。

第3期・第4期（2003年～2007年）は、女性経営層の育成、営業職の育成、ネットワーキング、第5期（2008年～2009年）は、女性のグローバルリーダー育成、パイプライン強化、柔軟性のある働き方を推進する施策の検討を行った。

現在は第6期（2010年～2012年）の活動中である。営業職女性に特化した活動を行っている。

(3) 取り組みの内容

ア 数値目標を明示した取り組み

実際にポジティブ・アクションとして取り組んでいることは、内閣府方針の「2020年までにリーダー的役割を担う女性を3割にする」にのっとり、2020年までに部下を持つ管理職（BAND8以上）の比率を30%にするという目標を掲げており、これに向かった取り組みをしている。例えば、管理職候補予備軍の育成及びすそ野の拡大を目的としたメンバーによるキャリアアップに関するメンタリングの実施、経営職と一日又は一週間日々の活動を共にし、経営職の視野で物を見る力を付けるための「シャドウイング」の取り組み等がある。ただし、このうち「シャドウイング」など一部はすでに女性だけではなく男性社員にも対象を拡大している。

また採用においても数値目標をもっており、女性の採用比率を30%以上にするように努力している。配置についても、全ての部門においてそれぞれの役職ごとに女性を配置し、女性だけでも1つの会社組織として成立するように、同時に全社員のうちの女性比率を30%にするという目標をもっている。

イ その他全般的な取り組み

インタビューシートにおける選択枝でいえば、ポジティブ・アクションとしての取り組み内容としては、次のようなことがあてはまる。

2. 新規採用時における女性の積極的な採用（数値目標の設定）
3. 女性がいらない・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（数値目標に照らしてのチェックと助言）
5. 女性の管理職登用に係る数値目標の設定
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
12. 男女の機会均等に向けた企業内推進体制の整備（EO推進室など専門部署・チームの設置等）
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（ポジティブ・アクションとしてではない。）
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（ポジティブ・アクションとしてではない）
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）

(4) ポジティブ・アクションの取り組み効果

ア 概況

JWCの提案から生まれた施策として、在宅勤務（1999年）、短時間勤務（2004年）女性技術者のネットワーク（2005年）女性管理職のネットワーク（2005年）フレックス短時間勤務（2010年）等がある。

2008年に35歳以下の女性と全管理職を対象に意識調査を実施したところ、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。また2008年～2010年の3年間に技術系職種の女性割合が増加、係長職以上の女性比率も高くなっている。

イ 女性の管理職登用

このような取り組みの結果女性の管理職比率は日本IBMにおいて増大しているが、それでも親会社であるIBMの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。

図表 1-5 日本 IBM の女性比率の推移とグローバル比較

	日本IBM						グローバル
	1998年	2003年	2004年末	2008年末	2010年	2011年6月	2008年11月
全社員	13.0%	15.7%	16.8%	19.1%	19.6%	20.0%	28.0%
役員・理事		4.1%	4.9%	11.2%	11.1%	10.7%	20.5%
部長級	1.8%	3.7%	6.5%	8.9%	9.4%	9.7%	23.0%
課長級		4.9%	7.1%	10.8%	11.4%	12.4%	24.9%
係長級		12.1%			19.6%		

1998年分はインタビュー時の企業側説明資料より

2003年及び2010年分は、厚生労働大臣最優良賞発表資料より

2004年末及び2008年末分は、均等・両立推進企業表彰応募資料より

2011年6月分はインタビュー時の企業側説明資料より

なお、それぞれの資料によれば、理事役員数は、1998年1名2003年4名2010年24名(26名)。

なお、日本IBMの課長級以上の管理職に占める女性比率は2011年現在 約12%となる。

ウ 新卒女性社員の採用拡大

2(1)イで述べたとおり、全ての面接に女性面接官を配置するなどして、学生のポテンシャルを同性の目からみて、より適切に評価を行う取り組みなどを行い、ITエンジニア、営業、研究開発系で、女性採用の比率を増やしている。

エ 職域の拡大

配置においても女性比率が向上している。特に女性の定着率の向上が図られた結果、同社の主要事業分野であるITエンジニア、営業、研究開発の分野での女性比率増大が著しい。

2003年と2010年を比較すると営業系 10.4%→13.7%、ITエンジニア系 16.9%→18.7%、研究開発系 8.2%→14.7%、に増加している。

5 女性社員の活躍推進に係る課題意識と今後の取り組み

(1) 女性が意欲を明確に出しにくいという問題

日本においては、文化的にも、いまだに男女の役割意識が残っているため、女性なのに管理職を目指すといったことを言い出すと周りはどうかということに気を配る傾向がみられる。外資系でも日本人社員が98%を占めており、日本のビジネス習慣、教育や文化の影響を大きく受けている。女性社員の意欲を引き出し、高い目標に向かって挑戦することを支援し、継続して励ますことが女性の活躍支援では効力がある。また、概して女性の起用は、前例が無いか少ないという状況の中で行われ、良くも悪くも注目を集めることによって、当該女性がチームの中で孤立しやすい。新しい環境の中で自信をもって実力が発揮できるように、メンタリングなどの精神面でのサポートが有効である。

(2) 長時間労働の問題

同社が数年おきに実施しているグローバル・ワークライフ・サーベイでは、日本で働く女性社員にとって、子供の有無にかかわらず、オフィスでの長時間労働が退職を検討する際の大きな要因となることが示されており、男性を含めたワークスタイルの変革を行っている。

(3) 管理職の意識改革の問題

管理職研修では、この数年、ダイバーシティ教育を強化しており、女性も含む多様な部下を育成するのは管理職の仕事であり、特にグローバル環境でビジネスをする上で管理職に求められる重要な資質としている。

(4) 女性社員へのキャリアモデルの提示やライフステージに伴う配置への配慮

専門職制度をとっており、一般事務職としての女性の正社員採用は行っていない。異動や転勤については、性別にかかわらず、基本的には個人の意思や事情が尊重される。転勤できないから評価が下がるということはない。

女性のセルフケアセミナーとして、年代に合わせ出産のタイミング、女性特有の更年期などの体調不良とキャリア継続といったテーマでのセミナーを実施している。

6 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業中の評価

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。また、育児休職期間中であっても意欲があれば、e-learningの利用や英語などの自己啓発教育費用(福利厚生費)を支援している。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

育児休業は100%近くの取得実績があるが、3～4ヶ月で育児休業を切り上げて復帰してくる者、2年間休業を取り、その後も短時間勤を利用する人など、さまざまである。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²¹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ー推進の成果として、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。ジャパン・ウイメンズ・カウンスル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、育児休職者の復職応援セミナーで、育児休職後の取り扱いについて質問が出た。これまでは、育児休職から復職直後の評価については、年度の途中で復職したり、子どもが小さいうちは急な発病によって思うように成果がだせない期間があるので、望むような評価をもらえないことがあっても、焦るなど言うことをメッセージとして出していた。しかし、今回の質問は「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。」というものであったので、女性社員のキャリア意識もかなり変化してきたことを感じている。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だろう。

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。

(3) 管理職に占める女性比率の今後の見通し

上記のように、日本IBMでの数々の取り組みの結果、2008年に行った同社の分析では、今後順調に女性の定着率が向上すれば、2020年にはリーダポジションに女性が30%以上いるだ

²¹ 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。

ろうとの予想が出た。

(4) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

日本 IBM では、数値目標は設定しているが、数値目標の実現のために実力のないものを無理に昇進させるシステムではない。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ふ基本姿勢は崩さない。数値目標の設定は、ポテンシャルのある社員を男女の偏りのないように発掘し、育成していくために設定する。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、その内容に偏りが無いか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 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にもっとも必要だと思うこと

他社に比べ日本 IBM は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。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。それは必ずしも個人の能力の低下を示すものではなく、キャリア変更という位置づけで考え、60歳以上の雇用や、病後や中途障害の社員の雇用継続にも活用されている。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。

(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の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

女性の雇用や登用の義務化、数値化といったものについては、自由な競争や人材の流動化の規制に容易になりえるので、企業側に義務的に行わせるべきものではないと考える。義務化ではなく表彰や報奨金を充実するなどして、企業側が自社の経営方針に従って、望んで実施するようなものにしてほしい。

第2節 建設A社

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

国内において、約1500か所の営業所や現場などの拠点があり、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。ただし、海外にも多数の営業所、現地法人を擁し、事業展開を図っている。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

A社の格付け・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。A社ではいわゆるコース別雇用管理が残っている。ただし、一般職は公募していない。総合職については、職種別に採用・育成を行っている。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種類である。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する。一方、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を採っている

イ キャリアアップの仕組み

総合職と一般職ごとに職能資格制度に基づき進級していく。

図表2-1 総合職及び一般職の等級と役職目安

区分	等級	役職目安	
総合職	1級	管理職層	本部長 ライン部長
	2級		ライン部長 担当部長 次長
	3級		次長、課長
	4級		基本的に課長・課長代理 抜擢の場合次長もあり
	5級	非役層	
	6級		
区分	等級	役職目安	
一般職	1級		担当主任(呼称のみ・マネジメントなし)
	2級		
	3級		

インタビュー内容に基づき執筆者作成

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り、管理部門の課長などは数も少なく昇進に時間がかかるが、第一線のプロジェクトなどにはいけば課長代理になって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、マネジメント職ではないので、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。

ウ 評価システム

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。

エ 配置、能力開発その他の制度

社内公募の制度はないが、異動に係る自己申告制（年1回）がある。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。

人材育成は採用後、各職場でのOJT教育を基本に、各職種で階層別に知識や技術など専門性を高めるためのプログラムや、次世代リーダーを対象に組織マネジメント能力を向上させるためのプログラム、共通するコンプライアンス知識などテーマ別研修を実施している。

(3) 従業員の構成

図表 2-2 従業員の男女別年齢階層別構成と平均年齢、平均勤続年数等

正社員の採用区分	転勤、配転、職種・職務変更の有無	在職者数(人)	採用区分内の男女比(%)	各採用区分別男女別年齢別構成(%)					平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	勤続10年未満の離職率(%)
				～20代	30代	40代	50代	60代～			
総合職	(全国、海外含め)転勤、配転あり	7,500	男性97	12	21	40	28	0	44.2	19.3	5
			女性3	60	15	17	9	0	32.7	5.5	
一般職	配転、職務変更あり	1200	男性12	4	19	34	44	0	48.6	11.4	
			女性88	11	32	41	17	0	41.1	17.9	

インタビュー応答資料より執筆者作成。在職者数は概数である。

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。

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

A社が四年制大卒女性を最初に採用した年度は、資料上で確認可能な範囲では1974年だが、それ以前にも採用していた。縁故も含めれば17人程度が事務系、技術系を含め大卒で1974年までに入社していたと考えられる。その当時コース別雇用管理と銘打っていたわけではないが、女性の大卒を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、人事データ上では1975年であり、これは建築系の採用である。幹部候補として採用したということである。大卒で女性を公募したのは1980年度からでありこれも技術系である。土木系の女性第一号がこの年に採用されている。幹部候補生としての女性の採用は建築系1975年、土木系1980年と技術系が早かった。ただ当時の土木系採用の女性は男性と異なり、施工現場へのローテーションを前提としておらず、本人たちは施工部門への配属を希望していたのに長い間男性と異なる配置におかれていた。

事務系四大卒はかなり遅くなり2004年度が公募による採用の最初である。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1999年の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。

イ 各採用区分の採用状況

図表 2-3 採用区分別採用数と勤続状況

正社員の採用区分	男女別	1987年度の採用者数(人)	左記のうち現在の在職者数	2000年度の採用者数(人)	左記のうち現在の在職者数	直近の採用者数(人)
総合職	男性	200	190	90	80	170
	女性	0	若干 (一般職からの転換者)	若干	0	20
一般職	男性	0	0	0	0	0
	女性	70	20	40	20	10

インタビュー応答資料より執筆者作成。人数は概数である

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職の構成と役職

図表 2-4 役職階層別男女別人数等

	在職者数 (人)	男女別(人)		女性管理職が配置されてい る主な部門・部署
		男性	女性	
役員クラス	70	男性	70	
		女性	0	
部長クラス	910	男性	900	本社管理部門、支店管理部 門
		女性	若干	
課長クラス	2,300	男性	2,290	本社管理部門、支店営業部 門、工事事務所、営業所
		女性	10	
係長クラス (同社では 課長代理)	1,160	男性	1,140	本社研究部門、本社土木部 門、支店建築部門
		女性	30	

インタビュー応答資料より執筆者作成。人数は概数である。

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。

イ 女性上級管理職の誕生時期と入社年次

女性が初めて部長級の役職に就いたのは2005年であり、土木系で1980年に入社した者である。この部長は2011年にはじめて本社組織のラインの部長に就任した。事務系では一般職から総合職に2000年に転換した女性が2011年に部長に就任している。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

A社は、1992年に育児休業制度（子が1歳6カ月になるまで取得可能）を導入した。

また、1999年には育児のためのフレックス短時間勤務制度を導入した。このフレックス短時間勤務制度は、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。2010年6月から、その取得対象期間を「子が小学校就学に達するまで」から、「子が小学校4年生の始期に達する（小学校3年生修了時）まで」に延長した。

また、A社の介護休業制度は160日取得可能であり、介護休暇として未取得年次有給休暇を積み立てて60日まで利用が可能となっている。介護のためのフレックス短時間勤務制度も導入されている。

(2) 育児休業等の利用状況

産前産後休業を利用する女性の100%が育児休業を利用している。

(3) くるみんマーク

A社は次世代育成支援対策推進法に基づく、くるみんマークは取得していない。

4 女性社員の活躍推進に係る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

ア 方針の策定と明示

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、「社員を大切にする人事制度」として「個性が生かせるダイバーシティ」の中に「女性の活用推進」が明示されている。あわせて「ワークライフバランス」の推進も明示している。またA社グループの企業行動規範には、差別をしない、多様な人材が個々の能力を十分発揮できる人事処遇を掲げている。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。

A社のポジティブ・アクションとしての取り組み内容についてインタビューシートを選択肢から選ぶと、下記の事項が当てはまる。

2. 新規採用時における女性の積極的な採用

3. 女性がいない・少ない部門・部署、職域・職務への積極的な配置

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

14. 男女で公正な人事考課を行うための評価者研修

15. 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（注：社内公募制は実施していない）

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

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）

このうち、特に力を入れている項目は、2と3（太字）である。ただ数値目標を置いた取り組みはしていない。数値目標に慎重な理由は、いまひとつ水準に達しない人を無理して上げたり採用することにより、その女性がネガティブな見方をされたり、結局ダウンしてしまうといったことがあるといけないからである。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。

イ 取り組みの理由

ポジティブ・アクションに取り組む理由についてインタビューシートを選択肢から選ぶと以下が当てはまる。

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
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
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

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（資産の有効活用）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。

また、取り組み開始には、1999年の改正男女雇用機会均等法の施行が一つのきっかけとなったともいえる。

ウ 取り組みのための組織

人事部にダイバーシティ担当部長をおいて推進している。

エ ポジティブ・アクションの取り組み効果

数字で表すのは難しいが、着実に効果は上がっていると実感している。男性社会と言われてきた建設業界にあって、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、一般職から総合職への転換（累積44人）も進み、管理職女性も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。

(2) 女性活躍推進にかかる取り組み経緯

育児休業取得や職場復帰のサポート等、当初は就業継続支援を中心としていた女性活用の取り組みは、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（活躍推進）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①新卒採用の拡大②職域の拡大③一般職から総合職への職務変更の実施④意識啓発——に取り組んでいった。

(3) 新卒女性社員の採用拡大

前述の通り、現在総合職の中で8種類の採用区分（事務系、土木系、建築（施工）系、建築（設計）系、建築（設備）系、機電系、情報系）、開発系があり、それぞれの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。そのような中で1999年の改正男女雇用機会均等法施行までは、女性の総合職採用は建築や土木の設計技術者や研究員にほぼ限られてきた。また、建築については設計、施工、設備の各部門で専門人材を育成する一方、土木系は設計、施工、研究をローテーションさせながら人材育成する制度を採っていたが、女性は設計と研究にしか配属してこなかった。これらは皆、女性を現場に配属することが難しいと考えられたためである。そこで、女性の職域を拡大するには、そもそも入口段階からそうしたキャリアに進む（現場に配置する）ことを前提にした採用から始める必要があった。

人事部としては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掛けていった。

現在、総合職採用に占める女性割合は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。

図表 2-5 採用区分別女性採用数の推移

新卒採用	2002年	2004年	2006年	2008年	2010年	2011年
事務	0	2	3	8	7	4
土木	1	2	1	3	4	6
建築	3	3	7	14	15	10
数理	0	0	0	0	0	0
機電	0	0	0	2	0	0
計	4	7	11	27	26	20
総合職採用に占める女性の割合(%)	2.9	7.3	8.5	14.4	14.1	10.8

会社説明資料などより執筆者作成

(4) 職域の拡大

女性社員の職域拡大に関しては、①（上記・新卒女性社員の採用拡大を受けた）現場への配置②営業職への配置③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。

現場への配置を前提とした採用については、総合職事務系は2004年度から、土木系は2005年度から、施工系は2006年度から開始した。各々、採用年度に実際に現場へ配置してきた。

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）風説や慣習もあった。また、業界の雰囲気的なものがあり、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『まず仕事をさせてみてから判断してください、こういう仕事は大丈夫ですから気にせずさせてください』と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続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（土木系で 12 人、建築施工・設備系で 23 人、機械技術者で 2 人、事務系で 8 人）が、現場における勤務に就くようになっている。当初は抵抗感を示す現場もあったが、実際に女性を配置してみると評判が良かった。現場所長や工事課長に面倒を見てもらいながら、女性ならではのコミュニケーション能力で近隣住民や作業員との意思疎通を図りながら業務を円滑にこなし、また、協力会社の職長にも可愛がられた。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。

(5) 一般職から総合職への職務変更の実施

従来から、一般職で入社後、実力が認められて総合職にコース変更される女性も存在した。ただし、制度自体は現業の男性を中心に総合職へ引き上げる意味合いが強かった。当初、コース変更された女性に対しては、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 女性社員の活躍推進に係る課題意識と今後の取り組み

女性社員のさらなる活躍推進に当たって、同社では①長時間労働（結婚・出産、育児等との兼ね合い）の軽減②男性管理職（部課長）の意識改革③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。

(1) 長時間労働の問題

建設業の仕事は、納期があるにも係わらず、現場は屋外で天候に左右されやすく、スピードアップの要求が高まるなか、品質・安全等に求められる水準も高度化しているため、長時間労働に陥りやすい傾向がある。そのため、家庭との両立が求められる女性は言うまでもなく、男性社員も含めて長時間労働の解消が課題となっている。時短キャンペーンやノー残業デーなどを通じ、「それぞれの現場・立場で、身近にできることからいかにWLBを進めてもらうか、むしろタイムマネジメントという観点でどう効率的に終わらせてもらうかの働き掛けを進めている」。

(2) 管理職の意識改革の問題

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。ただ、新入社員については入社後、ダイバーシティ研修と称してポジティブ・アクションやワークライフバランス等についての教育を行い、組織風土や雰囲気改善に努めている。

(3) 女性社員へのキャリアモデルの提示やライフステージに伴う配置への配慮

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。これに対して女性社員が男性化する必要はなく、その特性を個性として活かせるよう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、例えば子が小さい間は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ただけ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。

6 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業中の評価

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見るようにしている。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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い。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ら仕事に打ち込んでいる。実際、女性総合職の属性を整理してみても、管理職昇進等に大差はないようだ。男性社員も、女性社員の働きぶりに良い刺激を受けている。

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。

(3) 総合職以外の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

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。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通しについて

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だろう。

なお、現在部長職にある女性の部長への昇進は、男性よりも長い期間、30年を要した。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

昇進・昇格要件に男女差はなく、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。実際、初の女性部長もポジティブ・アクションではなくまったくの実力で昇進した。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。結局は足枷になるだろうから、A社として数値目標を掲げることをはじめ、人事部内の目安として持つことも含めて考えていない。

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、キャリアメイクを阻害しない支援体制を整備するよう、ポジティブ・アクションを推進している。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。

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

女性の活躍を推進するためには、育児休業など両立支援制度を整備するとともに、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。弊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、更に短時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と考える。

(2) 一定規模以上の企業に、女性の再四や管理職登用などについての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

一般的に「管理職に登用して育成する」という考え方もあるが、特に技術者については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と考えている。

第3節 小売B社

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

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。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

B社はB- α 社、B- β 社という2つの会社が合併してできた会社である。

人事制度は両社とも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（職務）基準の制度へ転換していた。

いわゆる大卒についてのコース別雇用管理は実施していない。

イ キャリアアップの仕組み

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（図表3-1参照）。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。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、正社員登用試験を受けC-1に入ってくる。

図表 3-1 B社の仕事基準のランク

	A 部長 (部長クラス)	マネジメント
	B マネージャー (課長・係長クラス)	バイヤー セールスマネージャー スタッフ部門等
	C-2 アシスタントマネージャー (主任クラス)	アシスタントバイヤー アシスタントセールスマネージャー スタッフ部門(店頭支援業務や企画・管理)等
乗入れ ➡	4 3 2 1	C-1 リーダー、メンバー
大卒入社時 専用		契約社員

インタビュー内容から筆者作成

大卒入社後はキャリア形成期のパス²²として、4年間は別建ての資格・賃金制度で育成し、5年目にステージC-2へ乗り入れる。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。

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。あらかじめ委託先会社とB社の初級マネジメント（B）あるいは上級マネジメント（A）に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になるというもので、若い部長が出るのが業界として望ましいと考えている。ただし実際には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。最後に最短モデルの者と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。

²² 育ちやすい部門にまとめて投入することで、キャリアパスを明確に括り出そうという方針になっており、男女を問わず新規入社者に良いロールモデル（上長、先輩、同期）を与えるとともに、本人たちにとってもキャリアを意識しやすい雰囲気醸成につながっている。

各ステージ内でも仕事基準で細かい刻みがある。例えば同じBのバイヤーでも売上規模などでグレードが異なるなど。したがって、人事ローテーションによる仕事の異動で賃金が上下することがある。

ウ 配置転換についての制度

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。

(3) 従業員の年齢別構成

図表 3-2 従業員の年齢階層別男女別構成と平均年齢、平均勤続年数

在職者数 (人)	男女別	～ 20代	30代	40代	50代	60代～	平均年齢 (歳)	平均勤続 年数(年)	勤続10年 未満の 離職率 (%)
6, 141	男性3, 178	390	560	1,156	1,072	0	43.6	21.1	
	女性2, 963	346	1,087	1,106	424	0	40.2	19.2	

インタビュー応答資料

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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る（既に定年を迎えている者もいる）。

イ 各採用区分の採用状況

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。そのため、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。

なお、契約社員から正社員への転換制度があり毎年相当数が転換している。

図表 3-3 男女別採用者と過去採用者の勤続

正社員の採用区分	男女別	1987年度の採用者数(人)	左記のうち現在の在職者数	2000年度の採用者数(人)	左記のうち現在の在職者数	直近の採用者数	(内訳)	
							大卒新規採用者	契約社員からの転換者
正社員	男性	102	63	63	35	36	25	11
	女性	65	15	49	19	54	18	36

インタビュー応答資料

勤続10年未満の離職率は、例えば1990年の大卒採用では現在までに、男性192人中63人が退職(32.8%)、女性105人中74人が退職(70.5%)している。また、2009年大卒採用では男性78名中19人が退職(24.4%)、女性が65名中18名退職(27.7%)となっている。最近では離職率が低下しており、男性に遜色なく定着率が高まって平均勤続年数も延びてきている。大卒はある程度定着することを前提とした数しか取っていないが、辞めるケースがあっても自然に任せている。

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職の構成比と役職

図表 3-4 階層別男女別管理職数

	在職者数(人)	男女別(人)		女性管理職が配置されている主な部門・部署
		男性	女性	
役員クラス	43	43	0	
部長クラス(ステージA)	400	381	19	百貨店店長、関連会社社長、副社長等
課長・係長クラス(ステージB)	2,583	2,098	485	バイヤー、セールスマネージャー等のほかスタッフ部門を含むあらゆる職場
主任クラス(ステージC-2)	2,256	456	1,800	アシスタントマネージャー、アシスタントバイヤー等のほかスタッフ部門を含むあらゆる職場

インタビュー応答資料

イ 女性上級管理職の誕生時期と入社年次

既に定年退職となっている者もおりデータとしては特段追いかけているわけではない。現時点で1975年入社の女性部長がおり、まもなく定年を迎えるが、この者が管理職となったのは1998年である。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

B社の育児休業制度は、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。

この他、育児や子の学校行事、不妊治療等に取得できる「ストック有給休暇」や「看護休暇（小学校就学前の子が1人の場合年間5日、2人以上であれば年間10日・契約社員も同じ）」等がある。

(2) 職場復帰のサポートなど

育児休業後の職場復帰にあたっては、人事制度の説明（復職時の労務知識の向上）や職場復帰した制度利用経験者からのアドバイスを聞ける「ワーキングマザー・セミナー」を開催している。

育児勤務中の従業員が悩みや情報を共有できる「ワーキングマザー情報交換会」や、育児休業者を対象とする「復職準備質問会」も開催。育児休業者には毎月、社内報や月次トピックスレターを発送し、帰属意識の持続を図るなど、職場復帰支援を展開している。

(3) 事業内託児施設の不設置

企業内保育施設の設置は検討したが、都心、副都心の事業所の立地（通勤ラッシュ時に育児を都心まで連れてくること）を考え、踏み切っていない。

(4) くるみんマーク

B-β社は合併前にくるみんマークを取得している。現在は合併後の会社として新たに一般事業主行動計画策定届を提出しており、計画期間終了後マーク取得予定。

4 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

ア 方針の策定と明示

旧来から女性採用者数が多く、また業界として女性の重要度は高いことから、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。

下記はインタビューシートを選択肢のうち通常の人事管理として既に実現したり当然のこ

ととして行っていることであるが、参考までに記しておく。

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）
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）OG登録・復職支援制度の導入
- 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
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

イ 女性活躍推進にかかる取り組みの理由

ポジティブ・アクションとしてではないが、女性の活躍はインタビューシート of 選択肢の中の以下の理由でB社にとっても重要である。

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

特にB社の業態から顧客にも従業員にも女性が多いため、女性の活用は必須であるというのが会社の認識である。

ウ 取り組みのための組織

ポジティブ・アクションを実施していないので、特別の取り組み組織もないが、女性の人事処遇は、人事部門で検討判断している。

(2) 女性活躍推進にかかる取り組み経緯

両社とも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。現在は女性の課長・係長クラスも急速に増えてきたため、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、その意識をしている。

(3) 女性社員の管理職登用

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でみると、最上位の商品部長に男性と、販売部長に女性（1985年大卒）が就いている。その下の課長・係長クラスにもかなりの女性が配置されていて、セールスマネージャー、バイヤーには2000年以降入社で勤続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。

女性に特化して管理職にしやすくするために何か措置しているようなことはないが、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関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学び受け継ぎ始めている。

(4) 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ませていたが、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掛かっている。

(5) 職場の意識啓発

元来、女性が多い職場であり、男性にとっても入社2～3年目から年長の女性たちをマネジメントすることを求められて育つため、セクハラ自体は少なく、セクハラしたら全員に嫌われて働き続けられないという意識が定着していると人事担当はみている。

しかし、ハラスメントはセクハラに限った話でなく、またセクハラについても男性に限った話ではない。女性管理職も増えていることから、従業員が互いを尊重し生産性の高い職場環境を築くための活動を（2007年の均等法改正で措置義務に厳格化される以前から）継続して行っている。女性を「女の子」「おばさん」、同様に男性を「坊や」「おじさん」と呼ばないなど、日常の会話や行動に潜む「ハラスメントをしない・させない・見過ごさない」ハンドブックを作成し、全員に配布して、性別に関わりないセクハラ・パワハラ防止の意識啓発を強化している。また、労使で「ハラスメント防止対策委員会」を設置し、アンケート

調査の実施や広報誌の発刊、ホットラインでの相談対応等も行っている。

5 個別テーマに係る見解

B社人事担当としての見解は以下である。

(1) 育児休業等の時期の評価と昇格について

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年のフルタイム勤務があれば、昇格考課²³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。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。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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と言うのが人事担当の認識である。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。ただこの傾向は女性に限った話ではなく、男性にも同様のケースがあり、昇進意欲の相違は未既婚・子の有無に依るわけではなく、本人の仕事とプライベートのバランスのとり方ではないだろうかと理解している。

(3) 家庭生活優先型、ワーク・ライフバランス型の働き方での昇格可能性について

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だろう。

(4) 総合職以外の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

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

²³ 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いうのでこれを防ぐ狙いがある。

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、短大・専門学校卒等を月給制契約社員へ切り換えて以降は、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い前提はあるが、将来の伸び代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、ステージC-2からBへの昇格を目指すかどうかは、本人の希望に依っている。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、規模の異なる店舗一店舗間、あるいは店舗の販売部門一本社のスタッフ・営業等部門間といった、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。

(5) 管理職に占める女性比率の今後の見通し

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以上への昇格には外部アセスメントを活用するが、最近の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ってきているように感じられる。かねてより頭は良かったが、先述したような育成プロセスによって揉まれた結果、さらに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。

(6) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

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、取り立てて女性を出して欲しいということはしていない。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いないが、あくまでも審査は男女問わず公平に実施している。

6 今後の政策課題についての見解

B社人事担当としての見解は以下である。

(1) 女性の管理職登用を進めるのにもっとも必要だと思うこと

B社では、結婚・出産・育児、介護等を経ても意欲のある社員を支援し、それぞれのライフステージで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を享受してきた。例えば、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。出産・育児等を経てもずっとこの会社にいられるだろうという安心感が高まったとみられる。

ただ、ステージC-2程度にとどまる層の定着率等には効を奏しても、それで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。

(2) 一定規模以上の企業に、女性の採用や管理職登用等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

B社においては業界特性として女性採用が多く、またステージBには大多数の女性がいるので課題は少ないであろうが、業界によっては大変ではないかと考える。

第4節 エネルギーC社

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

国内の法人、個人の顧客 1000 万件以上に対してエネルギー関連事業を行う。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

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。

イ キャリアアップの仕組み

C社における職務等級と役職の関係は以下のとおりである。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。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。

図表4-1 職務等級と役職の関係

区分	等級	ランク	処遇	役職目安
幹部職	1級		年俸	管理職層 本社部長クラス 本社担当部長 現場部長クラス 課長クラス 非役
	2級			
主幹職	1級		月俸	
	2級			
指導職	1級	A・B	月俸+本人給+手当	
	2級	A・B		
担当職	1級	A・B	職能給+本人給+手当	
	2級	A・B		
	3級	A・B		
初任(1年)				

- ・会社側説明資料及びインタビュー内容より作成。
- ・上記表中の「手当」は家族手当である。また本社の部長クラスは一部を除き職位の呼称はマネジャーである。担当部長も同様。

ウ 評価制度の概況

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。

エ その他配置、能力開発に関する制度²⁴

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て社員の能力開発を実施している。

(3) 社員の構成

図表 4-2 C社の正社員の男女別年齢別構成、平均年齢、平均勤続年数など

男女別	～20代	30代	40代	50代	60代～	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	勤続10年未満の離職率(%)
男性 7,278	1,055	1,291	2,158	2,751	25	44.5	24.0	0.6
女性 925	130	266	423	106	0	40.3	19.0	1.6

インタビュー応答資料。

²⁴ この項目の記述は、D社のCSR報告書による。

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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。その以前にも、採用実績はあった模様である。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

イ 採用状況の推移

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。2008年は100名程度だったがその後徐々に増え、現在は男女合わせて260名前後となっている。近年は、同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。

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。

図表 4-3 新卒採用の学歴男女別内訳

		2005年 4月入社	2006年 4月入社	2007年 4月入社	2008年 4月入社	2009年 4月入社	2010年 4月入社	2011年 4月入社
計	男性	88	80	94	93	171	244	246
	女性	12	19	19	24	28	22	18
	女性比率	12.0	19.2	16.8	20.5	14.1	8.3	6.8
大卒大 学院卒	男性	38	31	47	42	59	73	91
	女性	10	18	17	18	22	17	14
	女性比率	20.8	36.7	26.6	30.0	27.2	18.9	13.3
高専卒	男性	5	4	4	3	5	10	2
	女性	2	1	1	4	3	2	2
	女性比率	28.6	20.0	20.0	57.1	37.5	16.7	50.0
高卒	男性	45	45	43	48	107	161	153
	女性	0	0	1	2	3	3	2
	女性比率	0.0	0.0	2.3	4.0	2.7	1.8	1.3

上記の表はC社CSR報告書より作成

図表 4-4 採用とその後の就業継続状況

	男女別	1987年度の 採用者数	左記のうち 現在の在職者数	2000年度の 採用者数	左記のうち 現在の在職者数	直近の 採用者数
正社員	男性	188	174	63	62	246
	女性	75	43	7	6	18
		うち 高卒29名 短大卒37名 大卒事務 4名 大卒技術 5名	うち 高卒20名 短大卒20名 大卒事務 1名 大卒技術 2名			
計		263	217	70	68	264

インタビュー応答資料。在職者は2011年4月現在。直近の採用者は2011年度。

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。その後2000年ごろになると不況により採用を一番搾りこんでいた時代で女性の採用も非常に少なくなった。直近の採用者を見ると、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。

(2) 女性管理職の登用状況

図表 4-5 階層別男女別管理職数

	管理職 名称	在職者数	男女別人数	女性管理職が配置されている主な部門・部署
役員クラス	執行役員	24	男性 24 女性 0	
部長クラス	幹部職	573	男性 568 女性 5	本社のシステム系マネジャー、本社の広報系マネジャー、支店長(地域の広報)等
課長クラス	主幹職	3019	男性 2855	
係長クラス			女性 164	

2011年8月1日現在。インタビュー応答資料とインタビュー応答内容より。役員数は、会社HPより。

上記のように、女性に占める管理職の比率は、幹部職で1%弱、主幹職で5%程度となっている。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

両立支援制度については、育児休業や介護休業の法制化や改正のタイミングごとに拡充し

てきた。

1992年1月より社内制度化された育児休職制度は、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するよう拡充した。

育児勤務制度は、その適用期間を妊娠中および子どもが小学校3年生を卒業するまでとし、①1日2回までかつ1日につき2時間以内の勤務時間を免除する「育児時間」②当該月の所定勤務日数×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」の選択が可能な制度となっている。

男性の育児休業取得者はこれまでに3人であり、まだ職場に定着したとは言えない状況である。

このほか、女性の産前産後休暇に対応するものとして、男性の場合は配偶者出産に伴う5日間の「特別休暇」が使えることとなっている。

1992年1月より制度化された介護休職制度は、現在は3年以内に拡充されている。

(2) フレックスタイムなど柔軟な働き方を認める制度

交替制の職場以外、全社的にほぼフレックス・タイム制が適用されており、半日休暇もある等時間管理は比較的自由度が高い。

また、2010年度からは子や孫の保育園や学校等の行事に参加するため「保存休暇」を取得できるよう制度を拡充した。

(3) 育児休業等の利用状況²⁵

C社の育児休職利用者は、2010年度で101名（うち男性1名）、育児勤務については202名、介護休職については、5名となっている。

(4) くるみんマーク

C社は、次世代育成支援対策推進法上のくるみんマークは取得していない。

4 女性の活躍推進にかかる取り組みとその経緯

(1) ポジティブ・アクションについての現在の認識

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充分

²⁵ この項目の記述はD社CSR報告書による

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、①性別や学歴等に依らない公正な採用②適性や育成等を勘案した配置③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。

(2) 公正な採用

「OPEN FAIR HOT」をスローガンに、日本経団連「採用選考に関する企業の倫理憲章」を遵守しながら、公正・公平で透明性のある採用活動を行っている。

(3) 性別によらない配置

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。

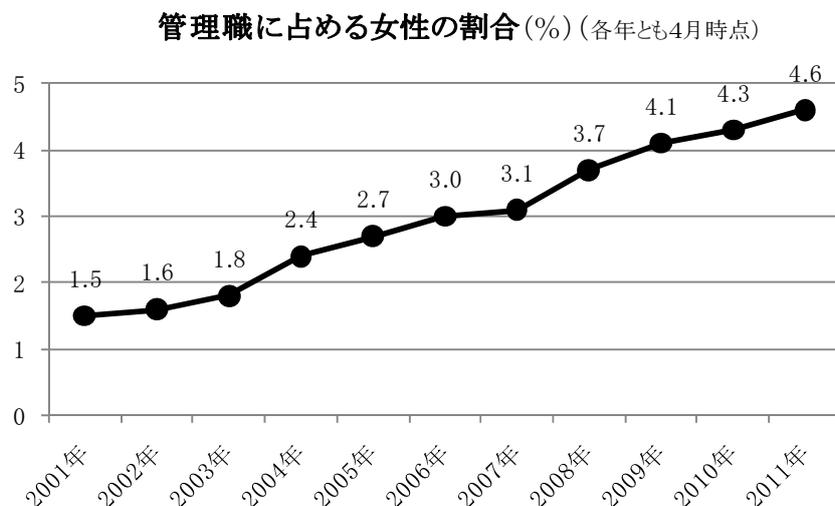
一方、現在でも、交替勤務職場に女性社員は配置していない。更衣室や宿泊施設など環境整備面での課題が未だ残っているほか、過去に前例がないことから、配置を躊躇してしまうという事情もある。

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。

(4) 能力に基づく昇進

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ている。

図表 4-6 管理職にしめる女性の割合



データはC社CSR報告書による。ここでの管理職は主幹以上である。

(5) 女性社員の定着促進

仕事と生活の両立支援制度を充実させてきたことで、現在では出産・育児等に伴う退職はほとんどみられず、職場でも継続就業が当然と受け止められる環境が整えられてきた。そのため、女性社員の平均勤続年数は2004年度当時の15年程度から、2010年度現在では19.0年（男性は24.5年）、同様に平均年齢は36歳程度から40.4歳（男性は44.7歳）と着実に上昇してきた。

(6) キャリアモデルの構築

女性のキャリアモデルを作る必要性は、感じているが、現状ではまだ十分その体制になっていない。女性の絶対数が少ないことと、力を発揮しやすい職場の数も少ないことから、会社としてもキャリアモデルを作りにくかった事情がある。キャリアモデルについては、後述する。

(7) 対外的アピールの意味での女性役員登用、組織体制整備への認識

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の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。

5 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

C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。

(2) 女性の昇進意欲と子育てとの関係について

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聴かれた。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く。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。

(3) 管理職にしめる女性の比率の今後の見通しについて

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。

(4) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

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いか。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。

6 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に今後必要だと思うこと

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。そうした中であって、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とした上で充実したライフを送ってもらいた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。

(2) 一定規模以上の企業に、女性の採用や管理職登用等についての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

これまで述べたとおり、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、適切に評価するということができれば、数値目標等は不要と考えているため、一律的な計画を作成する必要はないと認識している。また、一律な計画の策定は、企業が必要とするニーズやそのための人材の確保とミスマッチをおこす可能性があり、ひいては採用や育成、職場環境づくりに少なからず影響するため、慎重な対応が必要と考える。

第5節 エレクトロニクスD社

1 基礎情報

(1) 事業展開の特徴

D社は電気機器を中心に多角的な事業を展開している。事業持ち株会社として、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。連結ベースでは日本国内の従業員数よりも海外の従業員数の方が多い。なお以下で述べるのは、D社単体についての状況である。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

D社の人事の基本である「全員経営（自立した個人によるお客様第一の実践）」「実力主義（現在の実力・実績に基づく評価・処遇）」「人間尊重（会社と個人の『Win-Win』の関係）」に基づき、人材育成を重視した経営を積極的に展開している。

いわゆる大卒についてのコース別雇用管理は実施していない。

イ キャリアアップの仕組み

D社の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。その資格体系は図表5-1のとおりであるが、「仕事グループ」とは仕事を「複雑度」「困難度」の視点で評価したものを言い、「特称」とは職務遂行能力の発揮度・伸長度に応じて付与される資格を言うものである。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。

図表5-1 D社の資格体系

仕事グループ	特称
	上席理事
	理事
	参事
	主事
G5	
G4	
G3	
G2	
G1	

会社説明資料より執筆者作成

特称が上位ランクに上がること（例：主事→参事）を「昇格」と言い、毎年1回（4月1日付）を基本として実施する。等級が上位ランクに上がること（例：主事1号→主事2号）を「昇号」と言い、毎年1回（4月1日付）を基本として実施する。この昇格・昇号の仕組みを図示すると図表5-2のとおりである

図表5-2 D社の昇格・昇号の仕組み

仕事グループ	特称	等級
	上席理事	1～8号
	理事	1～8号
	参事	1～15号
	主事	1～12号
G5		
G4		
G3		
G2		
G1		

注：図表には、主事から参事への昇格（↑）と、主事1号から主事2号への昇号（→）が示されています。

会社説明資料より執筆者作成

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ぐくり化した。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。

職能資格制度においては、組織の必要性によって任命される役職と処遇とを切り離して運営することが可能となるため、組織責任者から外れた場合でもすぐに賃金が下がることはないが、その後、従前と同等の実績を出せない場合は徐々に賃金が下がる仕組みになっている。

参事以上は非組合員層であり、年棒制が適用される。年棒の内訳は、毎月定額で支給する「基本年棒（本給＋幹部職加給）」および、いわゆる賞与である「業績年棒」で構成される。

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。

ウ 評価の仕組み

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。

(3) 従業員の構成

D社は正社員数5万人弱の企業であり、その中での男女別、年齢階層別構成比は図表5-3のとおりである。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。

図表 5-3 D社正社員の男女別年齢階層別構成

正社員の採用区分	転勤、配転、職種変更の有無	男女別構成比		年齢別構成					平均年齢	平均勤続年数
				～20代	30代	40代	50代	60代～		
社員	有	男性	86.9%	5.1%	19.8%	42.7%	32.4%	-	45.0	22.9
		女性	13.1%	7.0%	25.9%	52.2%	14.8%	-	41.9	21.6

インタビュー応答資料より執筆者作成

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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。

イ 各採用区分の採用状況

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。

この大卒以上の学歴区分における採用者のその後の状況をみると1987年度採用の女性社員

の現在の在職率が 42%程度（男性 86%）、同じく 2000 年度採用の女性社員の在職率が 51%程度（男性 81%程度）となっている。

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職の構成比と役職

図表 5-4 役職者の階層別男女別構成比

	性別	比率
役員	男性	98.0%
	女性	2.0%
部長相当職	男性	95.9%
	女性	4.1%
課長相当職	男性	97.4%
	女性	2.6%
係長相当職	男性	92.4%
	女性	7.6%
課長相当職以上	女性	3.0%

インタビュー応答資料より執筆者作成

各階層における女性比率は、役員 2%、部長相当職（図表 5-1 において上席理事・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（図表 5-1 における参事を課長相当職とみなし算出）3%、係長相当職（図表 5-1 における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。

イ 女性事業経営者の誕生時期と入社年次

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。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

D社の育児休業制度は 1990 年に導入されたのち、制度改訂・拡充を続け、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）。

育児・介護のための短時間勤務は、所定時間を 1 時間短縮するもの、2 時間短縮するもの、半日勤務、隔日勤務、コアタイム勤務から選択が可能であり、育児については子どもが小学

校卒業まで、介護については要介護状態の家族1人につき1095日まで利用が可能である。

このほか要介護状態の家族1人につき、通算365日間まで休業が可能な介護休業制度、育児・介護のための多目的休暇（配偶者の出産、家族の看護・疾病予防・検診、家族の介護、子の学校行事への参加、不妊治療）などもある。

さらに、育児・介護のための時間外労働免除（育児の場合子どもが小学校卒業まで申請が可能）、不妊治療のための休業制度などもある。

(2) くるみんマーク

D社は2007年に次世代育成支援対策推進法に基づき、くるみんマークを取得している。

4 女性社員の活躍推進に係る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

ア 方針の策定と明示

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。具体的には、オープンでフェアな職場環境づくりや向けたイコールパートナーシップの取り組みを開始し、ポジティブ・アクションプログラムの策定や均等雇用担当部長の設置などを進めた。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。

イ ポジティブ・アクションの取り組み状況

D社のポジティブ・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。

インタビューシートにおける選択肢の中では下記のような項目が該当する。

2. 新規採用時における女性の積極的な採用
3. 女性が少ない・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）

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）OG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（DO推進室など専門部署・チームの設置等）
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
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）

また、これらの中では、4, 6, 7, 18, 19（太字）の項目に特に力を入れている。

ウ 取り組みの理由

D社がポジティブ・アクションに取り組む理由としてはインタビューシートにおける選択肢の中では下記のような項目が該当する。

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
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
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

なお、インタビューシートのその他として「性別、学歴、年齢、国籍に係わらず、豊かな個性を持った社員が、それぞれの仕事で創造性を発揮する真のグローバル企業としての職場風土の醸成を目指すため」という理由を示している。

期待する効果としても多様性推進により、事業・経営の強化を図ることを挙げている。

エ ポジティブ・アクションの取り組み効果

女性管理職の増加や女性役員の誕生など、経営に参画する女性の拡大によって、事業・経営の強化を図るといった一定の効果は出ていると考えているが、定量的に把握することは難しいというのがD社の認識である。

図表 5-5 D社の女性の平均年齢、平均勤続年数、役付き者、最高職位などの推移

	1986年11月	2001年3月	2010年3月	2011年3月
平均年齢	25.3歳	36.4歳	40.2歳	41.9歳
平均勤続年数	6.3年	15.8年	20.9年	21.6年
役付き者数	37人	956人	1915人	1982人
最高職位	副参事	参事	本部長・理事	本部長・理事

会社公表資料より執筆者作成
また2011年4月には最高職位が役員となった。

(2) 女性活躍推進にかかる取り組み経緯

D社では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ッティ」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。

5 女性社員の活躍推進に係る課題意識と今後の取り組み

(1) 女性社員の新規採用拡大

新卒採用に占める女性比率は現在、大卒・大学院卒で約14%となっている。

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。

(2) 女性管理職の登用促進の取り組みの緩和とその影響

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%まで落ちてきたということである。そのような中であらためて本社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、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。

6 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

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いる。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。

しかしながら、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。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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印象を持っている。

(3) 大卒以外の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

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・高卒の女性はず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。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通し

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。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

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。

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にもっとも必要だと思うこと

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。

(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の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

女性の積極採用や管理職への積極登用を進めるにあたって、数値目標の設定など推進計画の策定は必要かつ重要なことだと認識しているが、本来的には、各企業がそれぞれ置かれている状況や社会環境なども反映させながら、各企業が主体となって推進していくべきである。また、経営者から一般社員にいたるまであらゆる社員がその重要性を理解し納得感の得られる取り組みであることが求められるため、行政により全企業一律的な基準を設定されることで、逆に地に足のつかない取り組みになってしまうのではないかという懸念もある。

第6節 運輸・郵便E社

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

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。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

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。

イ キャリアアップの仕組み

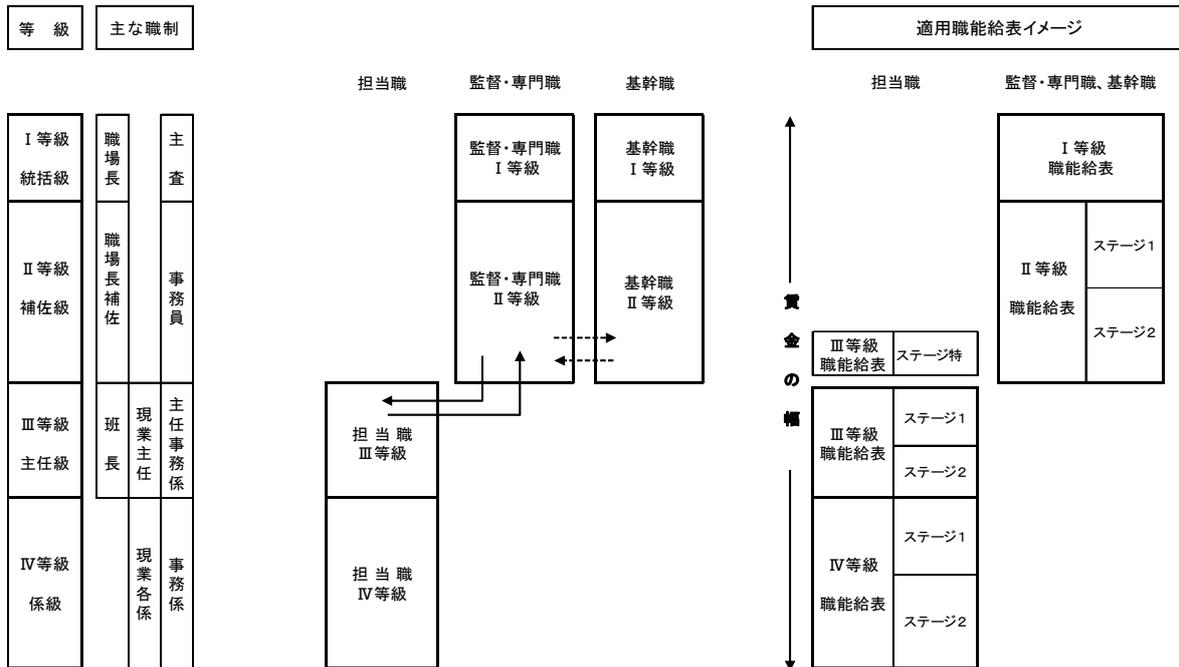
(改正前の状況)

もともとは2から8までの職階のテーブルがあった。学歴を問わず同じテーブルを用いたうえ、スタートラインで高卒2職階、大卒3職階、大学院卒4職階と位置付けを変えており、昇格のスピードも大きく異なっていた。大卒（大学院卒）は6職階までは1年ごとに昇格し、6職階になるときに昇格試験があり、以後は試験で昇格していくというものであった。8職階の上に管理職があった。高卒者はこのテーブルの中で一定の在級年数を満たしつつゆっくり昇格しキャリアが終了するのが原則であり、例外的に管理職になるものは250人のうち1～2名であった。

(改正後の状況)

2004年に新人事制度を導入し、非管理職について職制を基準としたI等級からIV等級の4階層に分けた。前期（IV等級・・・係級、III等級・・・主任級）を現業・事務共通で担当職とし、大卒も高卒も同じスタートIV等級のステージ2となった。一方、非管理職の後期（II等級・・・補佐級・・・職場長補佐、I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I等級、監督・専門職II等級、）と基幹職（基幹職I等級、基幹職II等級）にテーブルを分けた。

図表 6-1 職務等級と役職の関係



会社説明資料より

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。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スタイルとなった。

II 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 II 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。II 等級から I 等級に上がるときには、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。その意味で人事制度改定後の現在も学歴、資格による昇進のスピードの差はあまり変わっていないと言うことが言える。

管理職については 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。

図表 6-2 管理職の役割等級

役割等級	基本定義	人材群別の役職体系		
		管理者	専門職	サブ・マネジャー(担当職)
I 等級	会社・全グループ経営に関与しつつ、経営戦略に基づく事業目標・戦略の構築および担当する事業・職能の全体を管理・統括する役割と責任を有する。	統括部長		
II 等級	会社・グループ経営を視野に入れて、事業戦略に基づく組織目標・戦略を構築し、各事業・職能の重要かつ中心的な領域を管理・統括する役割と責任を有する。	部長	主席専門職	担当部長
III 等級	部門戦略に基づきチームの最適行動を考え、必要な制度環境を整え、各事業・職能の発展・高度化のために各事業・職能の諸機能を管理・統括する役割と責任を有する。	課長	主任専門職	担当課長

会社説明資料より

なお、管理職になると社内だけではポストが足りないこともあり 500 名中約 300 名が外向している。

(3) 従業員の年齢別構成

図表 6-3 年齢層別男女社員数と平均年齢、平均勤続年数

在籍者数(人)	男女別	～20代	30代	40代	50代	60代～	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	勤続10年未満の離職率(%)
8180	男性: 7,966	934	2,253	3,337	1,442	0	41.3	22.3	7.8
	女性: 214	118	52	31	13	0	30.8	10.8	19.2

インタビュー応答資料

在職者数は特別嘱託、元管理職常勤嘱託、契約社員等を除いた数である。

離職率は 2002 年～2011 年の新卒入社男性 912 名、女性 151 名中の率である。

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

E社が四年制大卒女性を最初に採用したのは1987年であり、管理職候補となる総合職として女性を最初に採用したのは1998年度である。

イ 各採用区分の採用状況

図表 6-4 男女の採用と勤続の状況

男女別	1987年度の 採用者数 (人)	左記のうち 現在の 在職者数	2000年度の 採用者数 (人)	左記のうち 現在の 在職者数	直近の 採用者数
男性	527	449	12	11	115
女性	59	7	0	0	21

インタビュー応答資料

1987年の女性社員の内訳は、現業職39名、本社大卒2名、短卒2名、本社以外の事務16名である。

図表 6-5 各採用区分の男女別採用数の推移

	採用年度	総合職	現業職		合計
			高卒	大卒	
男性	2007	20	101	4	125
	2008	17	117	12	146
	2009	20	128	34	182
	2010	22	102	20	144
	2011	16	77	22	115
女性	2007	5	14	0	19
	2008	6	18	1	25
	2009	11	19	5	35
	2010	6	16	5	27
	2011	7	6	8	21

会社説明資料より執筆者作成

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職の構成比と役職

現在管理職のうちの女性割合は1%未満である。

図表 6-6 階層別男女別管理職数

	在職者数 (人)	男女別(人)		女性管理職が配置されている 主な部門・部署
		男性	女性	
役員クラス	22	男性	22	
		女性	0	
部長クラス	75	男性	75	
		女性	0	
課長クラス	134	男性	132	流通部門・企画調整部門
		女性	2	

インタビュー応答資料

イ 女性上級管理職の誕生時期と入社年次

E社において初の女性課長が誕生したのは、2008年であり、1987年入社の者2名が課長に昇進した。まだ女性の部長クラスは誕生していない。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

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、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。

また産前産後休暇のほか、妊産婦通院休暇、子の看護休暇等を整備している。

(2) くるみんマーク

E社では次世代育成対策推進法上のくるみんマークは取得していない。

4 女性社員の活躍推進に係る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

ア 方針の有無

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。

イ ポジティブ・アクションの取り組みを行わない理由

男女差別は行な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、業態上多くの男性が会社の事業を支える現場の仕事をしている中でその理解が得られないと人事担当者は認識している。

ウ 取り組みのための組織

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。

(2) 女性活躍推進にかかる取り組み経緯

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とは異なるものであった。男性の大卒は図表6-1「職務等級と役職の関係」の「担当職」から入社後1年ごとに職階を上っていき3年目には「基幹職」として現業職の監督職に相当するⅡ等級に昇進するが、女性の場合は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な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。（筆者注：このこと自体は当時の男女雇用機会均等法の採用、配置、昇進が努力義務規定であったため、違法ではない。）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年から総合職での女性の採用を行うようになり、その際に、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（旧人事制度の際に採用された者に対する基幹職への転換試験はこの時の一回だけである。）

以後は企業全体としては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、現業職が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。ただし、最近では総合職については、優秀者を男女差別なく取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。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。

(3) 総合職を中心とした採用拡大

ポジティブ・アクションという方針を明確に取ってはいないのでその効果ということとは言えないが、近年女性の採用の拡大、配置の拡大がみられる。

総合職での大卒女性の採用は1998年から行うようになった。当初、女性の採用数は1998年1名、1999年1名、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名しか取っておらず高卒採用は0であった。）

が、総合職については、現在、優秀者を男女差別なく取るようにしており、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)

(4) 職域の拡大

総合職は、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。

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。

(5) 管理職登用の拡大

1998年にそれまでに入社した大卒女性に対し総合職への転換試験を実施し、3名が合格した。このうちの2人は、1987年入社のものであった。この2名はその後2008年に課長に就任し、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 of 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監督・専門職Ⅱ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あり、その者は現在基幹職Ⅱ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。

(6) 一般職から総合職へのコース転換

前述のとおり、現在の人事制度においては監督・専門職Ⅱ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(前述1(2)イ参照)。前述のとおり高卒の女性でも監督・専門職Ⅱ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 女性社員の活躍推進に係る課題意識と今後の取り組み

女性社員のさらなる活躍推進に当たって、同社では①業態の関係で短時間勤務やフレックスタイム等のワーク・ライフ・バランスに資する選択肢が整備できない②ロールモデルの不足③昇進・昇格試験を受けようとならないなど、昇進昇格に消極的な社員が一定数存在すること、④昇進昇格試験システムの問題⑤女性社員に対する管理職の意識を課題に挙げる。

(1) 業態によるワーク・ライフ・バランス制度の制約

E社は業態上、育児・介護休業法の求める短時間勤務制度の実施が困難である。このため、

短時間勤務に替えて育児休業を3年間取れる制度を設けている。短時間勤務の利用に関しては、運用上縛りをかけている。

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。

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。

(2) ロールモデルの不足

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。

(3) 昇進昇格に消極的な社員

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。多くの場合試験に合格する資質のないものが受験に消極である。一方、給与の増額のみを目指して、本来上位職に必要な資質のなんたるかを認識せずに受ける者もまれにいる。

(4) 昇進昇格試験システムの問題

E社の昇進昇格は、かなり多段階で試験の合格を求めており、特に総合職に関しては基幹職テーブルに上がる時点から全ての段階で試験が絡むようになっている。総合職の場合はこの昇進試験は勤務成績いかんにかかわらず受験ができることになっており、育児休業で査定が下がっても、試験が受けられるので、極端な話育児休業中でも試験を受けて合格することにより昇進・昇格することができる。

一方、総合職以外の者は昇進昇格試験の受験には勤務成績の要件（S、A、B、C、D、Eの6段階のうちS又はAでなければならない）を満たすことが必要であり、育児休業をとると査定はC以下に落ちるため試験を受けられないシステムであった。しかしこれでは総合職との間のバランスもあり、育児休業が理由で昇進昇格のチャンスを失うことにもなるので、つい最近育児休業に入る前の査定がA以上であれば一般職であっても試験を受けられるように制度を変更した。今後この制度変更の効果が出てくることが期待される。

(5) 女性社員に対する管理職の意識

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勞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。

6 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

評価期間中に育児休業があると査定はC以下（SABCDEの6段階中）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。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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。

(3) 総合職以外の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

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を図る取り組み等が行われている。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通し

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。

また高卒の女性でも監督・専門職Ⅱ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（この転換制度については後述）もあり、その者は現在基幹職Ⅱ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。

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。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

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。

ワーク・ライフ・バランスについても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・バランスの充実を図るとかも困難であるとする。男性の育児休業者は出ていないし、くるみんマークも取っていない。

第7節 銀行F社

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

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。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

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。

F社では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²⁶に勤務し個人顧客に対する営業の業務を担っている²⁷。

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²⁸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。

²⁶ F社では現在、個人部門の営業拠点を「支店」と称する。

²⁷ 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世紀に入っただけ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。

²⁸ この再編は2008年度におこなわれた。

イ キャリアアップの仕組み

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」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役職とは責任の範囲や仕事の内容が異なるので、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（この代理についても、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。なお、同じ課長の役職でもその責任の範囲はいろいろであるが、最若手の課長は責任の範囲の狭い課長職に就いている。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仕組みを作っている。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ている。昇進昇格については、これらの過去からの評価の積み上げがどうかを見ながら、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。

ウ 能力開発、配置その他の制度

F社の初任研修は、総合職、M職、N職それぞれについて、必要な専門能力の付与を主眼に行われる。総合職用の研修の場合約2年をかけて行われる。また職種を問わず中堅クラスの先輩社員が日常的な指導・相談を通じて新人をサポートする制度などもある。

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。

(3) 従業員の構成

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職が5000人（女性が6～7割）、N職が9000人（男性は数える程度）という構成になっている。

平均年齢は男性40歳程度、女性32歳程度であり、平均勤続年数は、男性17年弱、女性10年弱となっている。

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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。

イ 各採用区分の採用状況

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）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。

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職に全く男性がいらないわけではなく、過去にN職に入った男性はいる。

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職の構成比と役職

F社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。

F社は、代理職を含めた管理職にしめる女性割合は 7%台で、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。

イ 女性管理職数の推移

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。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。

ウ 女性上級管理職の誕生時期と入社年次

現在部長クラスのポストについている、1987 年入社 of 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。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度など育児・介護への参加を支援する制度

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。この育児休業制度のほかに、子が 1 歳 6 カ月に達するまでの間で 10 営業日まで有給で取得が可能な短期育児休業制度がある。

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。

このほか看護休暇制度（特別休暇として、小学校6年生の3月末まで、子ども1人の場合年10日・2人以上で年20日）介護休業制度（1年間。なお、他に介護のための保存休暇や介護のための欠勤もあり）、介護休暇（5日・有給）、介護短時間勤務などがある。また、時間外勤務の制限、深夜勤務の免除はともに子が小学校6年生の3月末まで利用が可能である。

(2) 勤務地変更制度など柔軟な働き方の支援や経済的負担軽減の制度

勤務地変更制度は、M職、N職といった転居を伴う転勤のない職種でも結婚・配偶者転勤等で居住地が変更となる場合、勤務地域の変更が可能となる制度である。結婚、出産、育児、介護、配偶者転勤により退職する従業員を再雇用する制度もある。

このほか、小学校3年生までの子につき延長・病児保育やベビーシッターに要した費用を月5万円上限で補助する制度や、育児等に要する従業員の経済的負担を軽減するため、福利厚生アウトソーサーを通じて託児所・ベビーシッター等の割引サービスを提供する制度などがある。

(3) 育児休業後の職場復帰のための支援講座など

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。

(4) 時間外労働の抑制

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。

(5) くるみんマーク

F社は、2009年次世代支援対策推進法に基づき、くるみんマークを取得している。

4 女性社員の活躍推進に係る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

ア 方針の策定と明示

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。

イ 取り組みの理由

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。

ウ 取り組みのための組織

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。

エ ダイバーシティ教育

ダイバーシティについては性別だけでなく障害者、シニア等様々なテーマがあるが、F社では、各階層別研修や、外部有識者によるセミナーなどを通じ、社員の理解を深め、意識や行動の変革、マネジメント力の強化、従業員活力の向上を図っている。

(2) 女性活躍推進にかかる取り組み経緯

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) 総合職 M職を中心とした採用拡大と配置の広がり

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。なお、前述の通り、N職の採用については、2010年度400人程度から2011年度はその3分の1にまで減少しているが、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きているためである。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。

(4) 管理職登用の拡大

女性管理職が年々増加しているのは前述の通りである。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。

5 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

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。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

総合職には未だ、そもそも既婚・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の人数しかない。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ぬ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²⁹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ある。

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。

(3) 総合職以外の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

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³⁰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³¹。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。それまでにも、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

²⁹ 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

³⁰ 2008年

³¹ 2008年度に約2,000人、2009年度に約400人

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ろうが、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。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通しについて

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。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

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み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。

6 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にもっとも必要だと思うこと

人事・ダイバーシティ担当者としては次のように考える。

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るだろう。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いるが、これを組織としてどう活かしきれるか、そのために何を必要があるか、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、そこで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ろなの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、いかにブレイ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

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

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。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

様々な人事のデータはG社グループ全体で出すことが多いが、今回のインタビューでの調査範囲はG社単独の人事制度やデータである。

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、現在は廃止されており、コース別雇用管理ではなくなっている。

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。

イ キャリアアップの仕組み

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。

(3) 従業員の構成

社員数5,954（2011年3月末現在）のうち女性が約2割弱である。また社員のうち非正社員の数180人程度で、全体の3%程度と非常に少ない（2011年3月末現在）。また、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。妊娠、出産で退職する社員も0ではないが、さほど多くない。社員のうち4割程度が生産部門に所属している。

年齢構成については該当データなし。大まかにいえば、50代の女性が少ない。そのためもあって平均勤続年数は、男性が約20年、女性が約15年となっている。また、勤続10年未満

の離職率は10%以下であるが男女別のデータはない。

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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。

イ 各採用区分の採用状況

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

(2) 管理職の登用状況

ア 管理職に占める女性の割合

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。

イ 女性上級管理職の誕生時期等

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。

3 両立支援制度状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度等

1991年（職域限定では1989年）に育児休業制度を導入し、数次の改訂を経て、現在の内容となっている。

現在の内容は、出産後、子どもが満1才後の4月末日まで休業が可能となっており、保育所に入れられない等事由により1年延長も可能である。父母ともに育児休業を取得した場合の取得期間延長（パパ・ママ育休プラス）や、父親が産後8週間以内に育児休業を取得した場合の再取得等も可能である。なお、育児休業開始5日間分は有給である。

育休取得者が主な家計維持者である場合は、法定分に加え月給の6割を支給する。ただし育児休業期間は賞与の算定や勤続期間に算入しない。育児休業中は代替要員なしの原職復帰が原則で、休業前・復職前・復帰後の時点で本人、上長、人事担当者で面談を実施する³²。

1991年に育児に伴う勤務時間短縮制度を導入した。当時は復職後1年間、1日に最高2時間まで勤務短縮が可能と言うものであった。その後、数度の改定を経て、現在の勤務時間短縮制度の対象期間は小学校3年修了時である。

このほか、1992年には介護（看護）休業制度を、1998年にはマタニティ支援制度（妊娠中や産後の検診時間確保、短時間勤務や時差出勤等を可能とする制度）を導入している。

子どもの看護休暇制度、家族の看護のための傷病休暇もある。

(2) 育児などのための柔軟な勤務制度

2005年にフレキシブル勤務制度を導入した。同制度は、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。

また、2005年には時差出勤の利用可能期間を延長し、小学校就学時の4月末まで、1日2時間の範囲内で始業時間の繰上げ・繰下げが可能となった。またこの制度を2010年には小学校3年修了時まで延長した。

このほか、0歳児の親には残業・休日勤務を免除する制度、未就学児の親には深夜勤務を申請で免除する制度、等がある³³。

(3) 育児などの経済的負担を軽減する制度

また、ベビーシッター（小学校低学年まで）、ホームヘルパー、介護サービス・施設、差額ベッド等の費用を共済会が補助している。転居を伴う転勤は、育児や介護の家族状況への

³² この部分の情報は会社公表資料による。

³³ 同上

配慮を徹底している³⁴。

2010年9月には事業所内託児施設を開設している。

(4) 育児休業の利用状況

G社では、産前産後休暇を取った女性の9割以上が育児休職を利用する。育児休職は保育所入園の関係から、早く切り上げて戻ってくることは難しい状況で、平均取得期間は8～10カ月と近年長くなりつつある。育児休職からの復職率は100%で、その後の短時間勤務制度の利用率も約6割と高くなっている。男性の育児休職取得率も3～4割と高くなっているが、これは5日間の有給化をきっかけに諸啓発活動を強化した効果が大きいと考えられる。短時間勤務については小学校入学前後と低学年で使いたいという意見が多いため、小学校3年生まで制度をフル活用したいという人は限られるとみている。

(5) くるみんマーク

G社では、2007年に次世代支援対策推進法に基づく、くるみんマークを取得した。

4 女性の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

ア 方針の策定と明示

現在はポジティブ・アクションという名称は使っていない。ダイバーシティ、あるいは、イコールパートナーシップなどの名称を用いている。また内容的にも、特に女性を取り上げて活躍促進を図るようなものではない。男女を問わず意欲・能力ある社員に活躍してもらうのが基本というスタンスである

具体的には、2001年に制定した「宣言」の内容を、企業行動指針等に盛り込んで基礎としている。具体的には、「社員の多様性と人権を尊重し個の力を最大限活かす」とともに、「文化、国籍、人種、性別、年齢などのダイバーシティ（多様性）と人権を尊重し、一人ひとりの多様な能力・個性・価値観を受容・結集して企業の統合力とする」ため、「業務遂行能力と実績に応じた雇用と人材配置を行う施策を推進し文化、国籍、宗教、信条、性別、年齢、身体的障がいなどを理由とする差別は行わない」「一人ひとりの尊厳と価値を尊重し、互いに仕事場で共に働く仲間として対等な関係を築く」「職場では、相手方の意に反したセクシュアル・ハラスメントまたはその他ハラスメント行為等を行わない」「差別や嫌がらせの問題が発生した場合は被害者、情報提供者及び加害者と申し立てられた者のプライバシーを保護しつつ迅速に対応する」——ことなどを掲げている。

³⁴ 同上

イ 取り組みのための組織

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「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。この委員会は5年続けた後解散したが、活動は継続し、設置された専門職も存続している。

ウ 現状認識

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る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。

(2) 女性社員の活躍推進に係る取り組み経緯

ア 1990年代に進んだ女性の活躍推進の取り組み

女性社員の採用の歴史は1970年代後半から始まったため、両立支援制度の整備も他社に先駆け1980年代後半から、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を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、1991年女性意識調査を実施した。また1993年には人事部門に女性担当を設置し、1994年には29歳女性面談を開始した。1998年にはセクハラ相談窓口を設置して防止啓発を開始した。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会の設置などに取り組んだ。

イ 推進運動での取り組みの加速

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。そのような観点で、前述の通り2000年から、「推進活動」をスタートさせた。「多様な個を尊重し、差別のない明るい風通しの良い職場」及び「社員一人ひとりが意欲を持ち能力を充分発揮して働きがいを感じられる職場」を目指し、まず、専任担当を設置し、経営トップが率いる専門委員会に、各部門の推進責任者等を参集した。

各部門のEPS推進は、各部門の現状と特性にそって①啓発活動—男女協働と啓発、②仕事の与え方や課題設定を意識した個別育成計画—採用拡大や職域の拡大、③マネジャーや高度専門職への女性の育成と登用の実行（ポジティブ・アクション）—育成と登用、の3段階で

進められることとなっていた。

部門によって、まず①段階まで、②段階まで、③段階までと、取り組みメニューは様々で、部門ごとに具体的な目標を設けてもらい、進捗を確認しながら、不足している部分はさらに求めながら取り組んでいった。女性がまったくいない部門では女性を採用できないか、ある程度女性がいる部門ではもっと女性の職域を拡大・育成したり、管理職に登用できないかに取り組んでいった。

ウ 取り組みの効果と女性に特化した取り組みの終了

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。

現在でも、新任マネ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、また辞めるも早すぎてしまったとも受け止めている。

エ ダイバーシティの視点での取り組み

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³⁵。これまでの取り組みは、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。

(3) 部門における女性社員の配置状況

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にする女

³⁵ G社サステナビリティレポートによる。

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。

一方、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。

(4) 男性社員のワーク・ライフ・バランス

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いる。そこで、男性社員向けの育児マネジメント講座、イクメンの体験談等を収録したリーフレットの配布、新任マネジャーへの研修等を行い、男性の育児参加を奨励してきた。また、育児休業からの復職セミナーでも、「(社外を含めて) パートナーと共に参加してください」と呼び掛け、パートナーぐるみの意識啓発を行ってきた。

2006年には育児休業の開始5日分を有給化し、子が誕生した男性社員の全員取得を働き掛けてきた。生産現場もかかえた、どちらかと言えば伝統的役割分担意識も根強い男性も多い会社なので、あまり長い休暇を制度化しても「どうせ取れないから」ということになってしまうため、低いハードルにして取得促進を図ることにしたものである。結果として、男性の育休取得率は現在では38.6%と、社会的にも高い水準となっている。昨年(2010年)実施した子どもの生まれた男性社員向け社内アンケート調査では、男性社員の6割が、育児を理由に年次有給休暇を取得していることも判明している。

5 個別テーマに係る見解

以下はG社のダイバーシティ担当としての見解である。

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

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、育児休業期間でゼロリセットになってしまうわけではない。育児休業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、どちらか一つと言うことはない。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欲しい」というメッセージを伝えるようにしている。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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くが、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。

(3) 総合職以外の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

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。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通しについて

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。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

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（社外まで拡げるのか、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、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。

6 今後の政策課題についての見解

以下はG社のダイバーシティ担当者としての見解である。

(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

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言うことは人事部などに入らない限り認識しない。私（インタビュー対応者）も、仕事をするには男女とも当たり前の話なのでただ普通に仕事をしたいだけなのに、女性と言うことでいろいろ言われるのが嫌だったし、男性との差を埋めるための委員会などに参加を求められた際も、なぜそのようなことに関わらなければいけないのかと反発する気持ちを持った。このようなことを考えると、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。

(2) 一定規模以上の企業に、女性の採用や管理職登用等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

本来、法律などで強制されることではなく、企業戦略上の必要性として取り組むべきことであると考えますが、社会や企業の文化・風土変革が必要であり、スピード感を持って取り組むことが難しい現実もある。よって、女性の活躍推進に関する計画策定が求められると、「次世代育成法」のように話題となり、取り組みは進むと思う。ただし、男性への逆差別との意見は間違いなく出るだろうし、デメリットは否めない。いかにデメリットを防ぐかが実現のポイントになると考える。「女性の人権尊重」といった視点ではなく、日本国の成長のために新しい男女の働き方が必要である、という今日的で前向きな意味合いが社会のコンセンサスとなることを期待したい。

第9節 輸送用機械H社

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

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³⁶。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³⁷、実質的には外資系の企業と言える。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

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。

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、事務職系の3つの種類となる。

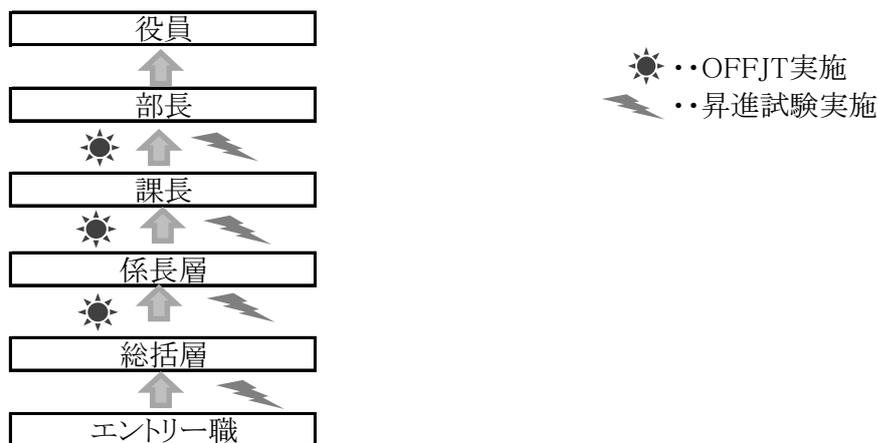
イ キャリアアップの仕組み

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。

³⁶ H社のHPによる。

³⁷ H社の2010年度有価証券報告書による。

図表9-1 入社からの昇進経路



インタビュー内容から執筆者作成。

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。

ウ 評価、配置、能力開発、その他の制度

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³⁸。

転勤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。³⁹

(3) 従業員構成

H社の総従業員数は、2011年4月現在で30,870名。平均年齢は42歳、勤続年数は20年である。このうち女性は9%程度であり、平均年齢は6歳程度若く、平均勤続年数も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。

³⁸ H社のCSR報告書による

³⁹ 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)

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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。

イ 各採用区分の採用状況

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採用区分ごとに女性割合のガイド値を設けている。このガイド値については 4 で詳述する。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。

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職数等

図表 9-2 管理職に占める女性の割合等

	階層	男性	女性	女性割合
管理職	役員層	2475	160	1.9%
	部長層			2.8%
	課長層			7.7%
	計			6.1%

インタビュー資料より執筆者作成

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% という目標をおいて進めている。この数値目標については 4 で詳述する。

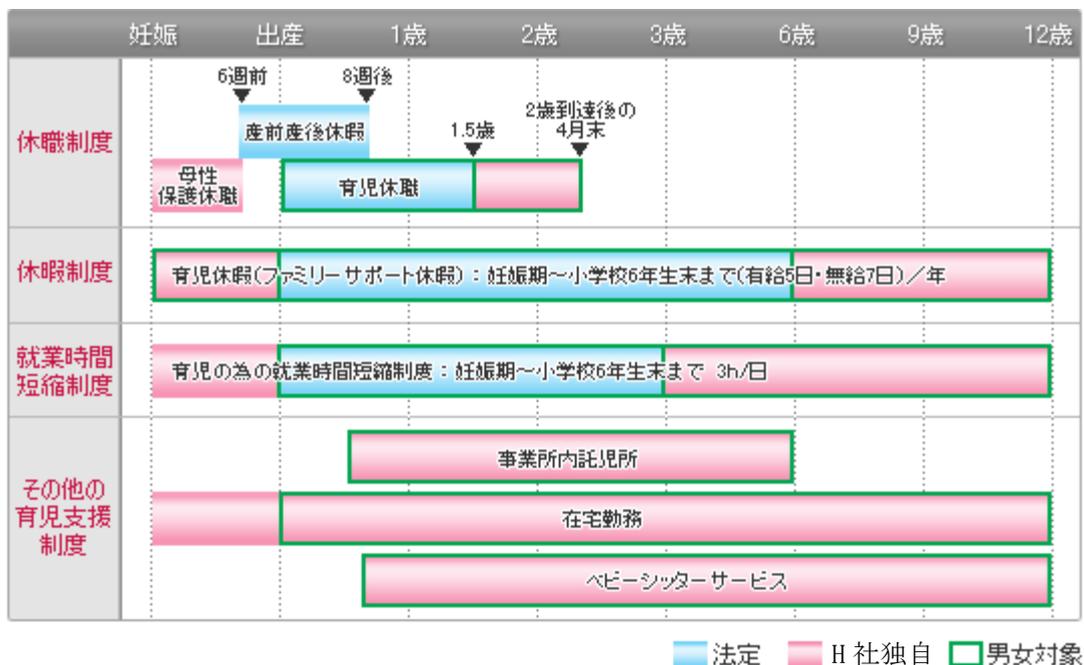
ミッドキャリア採用と言って通年で行っている空きポストへの中途採用に関しては、男女関係なく、対象となるポストに見合った人材を採用している。

イ 女性上級管理職の誕生時期

データなし。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

図表 9-3 H社の両立支援制度



H社HPより

(1) 育児休業・短時間勤務制度等

現在「育児休業」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「育児休業」や「就業時間短縮制度」の期間を延長するなどした。

(2) 社内託児所の開設

2005年4月に社内託児所（神奈川県にある事業所内）をオープンした。

(3) 配偶者海外赴任帯同休職制度

配偶者が海外転勤になった場合に、原則3年を上限に休職できる配偶者海外赴任帯同休職制度も整備している。

(4) 在宅勤務、各種休暇制度等

2006年7月には在宅勤務制度を導入。2008年度はファミリーサポート休暇を新設。これまでの結婚、配偶者の出産、育児、介護に加え、新たに不妊治療のための通院にも利用可能とし、1年度に最大12日間（内5日は有給）が取得可能とした。このほかベビーシッターサービス利用の補助や2006年4月導入の母性保護休暇などもある。

(5) くるみんマーク

H社は、2007年次世代支援対策推進法にもとづく、くるみんマークを取得している。

4 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

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。ダイバーシティ推進のためのハイレベルの意思決定機関があり、人事部から独立した担当部署があって、取り組みの推進を担っている。女性の採用と管理職登用には目標値をもって取り組んでいる。

ア 取り組みの内容

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、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。意思決定機関は、COOが議長を務める「ダイバーシティステアリングコミッティ」である。専任部署は人事部から独立した形でおかれ、ダイバーシティデベロップメントオフィスと称する。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、女性のネットワークング、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。

なお、インタビューシートから該当する項目を選べば下記のとおりである。

2. 新規採用時における女性の積極的な採用
3. 女性がいない・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）
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）OG登録・復職支援制度の導入

- 1 2. 男女の機会均等に向けた企業内推進体制の整備（E O 推進室など専門部署・チームの設置等）
- 1 3. （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
- 1 4. 男女で公正な人事考課を行うための評価者研修
- 1 5. 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
- 1 8. 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）
- 1 9. 経営層の参画（トップによるメッセージ発信等）
- 2 1. その他（女性の活躍推進のための取り組み参照）

注：上記中太字は会社が重視する項目。また、14については通常の評価者研修に特に男女間の評価の差について意識した内容はない。また21については、ダイバーシティステアリングコミティによる方針・進捗状況の確認（部門長となる役員がメンバーとなり年3回各部門の目標に向けた進捗の確認や新方策の実施承認などを実施する）等がある。

イ 取り組みの意義・理由

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、そのニーズに応じ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（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）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な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⁴⁰。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、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、

⁴⁰ H社のHPより。

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。

なお、インタビューシートから該当する項目を選べば以下のとおりである。

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
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

また、インタビューシートに記された期待する効果は次のとおりである。

顧客の多様なニーズに最大限応え、あらゆるステイ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。

ウ 取り組みの効果

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」⁴¹までに上昇した⁴²。

(2) 女性社員の活躍推進に係る取り組み経緯

ア 2004年の体制整備とともに始まった取り組み

明確にH社が女性活躍促進の取り組みを始めたのは、2004年秋に前述の「ダイバーシティ ディベロップメント オフィス」が設置された時からである。この「ダイバーシティ ディベロップメント オフィス」は、H社がダイバーシティを強力的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ている⁴³。

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⁴⁴。そ

⁴¹ H社ダイバーシティウェブサイトより

⁴² 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）。

⁴³ H社HPより

⁴⁴ 同上

のための提案等はダイバーシティ ディベロップメント オフィスが行っている。

図表 9-4 H社のダイバーシティ推進体制



H社HPより

イ ダイバーシティの中で女性の活躍推進を第一のテーマとして推進

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、女性社員がいない・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ッティで確認・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。

又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。

ウ 2006年以降文化、国籍の違いにも拡大

その後、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。

(3) 目標値を掲げた女性の積極採用

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。

(4) 女性が少ない部門への積極配置

女性がいない、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。

(5) 目標値を掲げた管理職への登用推進

課長以上の管理職に占める女性比率については、日本地域で2017年4月に10%の目標をおいており、部門ごとに数値目標を設定している。

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⁴⁵。

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う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。

(6) 女性社員一人一人に目を向けたキャリア開発支援

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⁴⁶。

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向けた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）に於いては、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。

⁴⁵ 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。

⁴⁶ H社HPより

(7) 女性のネットワーク作りやロールモデルの提示

また、女性同士のネットワークの構築も促進している。先輩の女性管理職や、同じ職位ランクの女性でのパネル・ディスカッションやラウンドテーブルを行い、同じレベルでの悩みを共有したり、刺激を受けたり、先輩からアドバイスを受けたりする機会としている。また、社外ゲストを招き自身のキャリアを考えるヒントを提供したりしている。

(8) イン트라ネットやイベントを通じた社内の意識啓発

ダイバーシティの推進に当たり、全社的な意識を高めるための情報発信として、イントラネット上に「ダイバーシティサイト」を開設し、ダイバーシティ推進活動にまつわる情報を掲載したり、毎月に社員向けにメールマガジンを送付したりしている⁴⁷。社内の取り組みや活躍する社員のインタビュー、異文化理解のためのヒント、ダイバーシティに係るイベント情報などを提供するとともに、社員が参加できる双方向なコミュニケーションツールとして確立し、ダイバーシティの社内浸透に活用している。

また、マネジメント層の参加を必須としたトレーニング「ダイバーシティワークショップ」も実施し、組織におけるダイバーシティの浸透を目指している。ダイバーシティの重要性を理解し、多様な人財をマネージすることを学び、どのようにダイバーシティをビジネスに役立てていくのかを考えてもらう。

5 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

ア 評価における育児休業期間などの取り扱い

育児休業中は無給となり、休業期間中の評価も実施されない。育児休業明けは、休業前の評価からスタートとなる。但し、昇進・昇格のための試験実施の際に休業している場合、受験できないため、休業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。

イ 評価における短時間勤務期間の取り扱い

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。

⁴⁷ 以下この部分についてはH社HPより

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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。

育児休職は子が2歳到達後の4月末まで、育児のための短時間勤務は小学校6年生まで可能。

(3) 高卒、短大卒事務系の女性のさらなる活躍のための取り組みについて

ア 現在の職位

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。

イ 意欲の喚起についての課題

ダイバーシティデベロップメント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。

ウ 活躍促進に当たっての課題

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。

エ 採用中断と今後の見込み

昨今、専門性を学んだ大学卒業以上の採用にシフトしている。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通しについて

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・小売業などと同様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。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

採用段階及び管理職について女性比率に数値目標を既に持ち取り組んでいる。

6 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にもっとも必要だと思うこと

H社ダイバーシティ担当者としての見解は以下である。

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

1 会社基礎情報

(1) 事業展開の特徴

I 社は、国内拠点 500 か所以上を擁し、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。

(2) 人事処遇制度

ア 人事の基本方針

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 α 職と通勤圏内に限定する総合系 β 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 β 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。

イ 評価の仕組み

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。

ウ 配置、能力開発等の制度⁴⁸

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、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。

能力開発に関しては、全社員に学習機会を提供するため、階層別、部門別の研修と e ラーニングで構成した企業教育プログラムを実施している。

⁴⁸ この部分は会社の公表資料による。

(3) 従業員構成

図表 10-1 I社の正社員の採用区分別年齢階層別男女別構成など

正社員の採用区分	転勤、配転、職種・職務変更の有無	正社員中の割合(%)	採用区分中男女別割合(%)	各採用区分各性別中の年代別割合(%)					平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	左記のうち2002年度入社者	直近(2011年度)の採用者数
				～20代	30代	40代	50代	60代～(再雇用含まず)				
総合系α	(全国、海外含め)転勤、配転あり	36.5	男性96.8	16.8	19.3	39.6	22.8	1.5	41.6	18.5	約70	約100
			女性3.2	59.4	19.8	19.3	1.6	0.0				
総合系β	(限定エリア内で)転居を伴わない転勤、配転あり	47.9	男性0.1	0.0	0.0	28.6	71.4	0.0	33.7	9.4	約630	約230
			女性99.9	41.9	34.2	16.6	7.1	0.2				
専門技術系α	医療調査など	4.8	男性99.6	0.9	46.9	19.3	28.4	4.6	43.5	10.4	約110	中途採用 約230 (2010年度)
			女性0.4	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0				
専門技術系β	物的損害調査など	10.2	男性98.3	12.7	30.9	27.4	26.5	2.5	41.9	12.9	約90	
			女性1.7	24.1	51.7	24.1	0.0	0.0				
営業指導社員	代理店営業指導など	0.5	男性94.3	0.0	0.0	0.0	75.6	24.4	57.7	17.1	0	
			女性5.7	0.0	0.0	0.0	80.0	20.0				

会社インタビュー応答資料、会社公表資料などから執筆者作成

なお、I社の正社員総数は約16000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。

2 女性社員の採用状況と女性管理職の状況

(1) 採用状況

ア 四年制大卒女性の採用開始時期

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)⁴⁹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。

イ 各採用区分の採用状況

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

総合系α入社者のうち女性は1割程度、総合系βは全員女性である。総合系β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、

⁴⁹ I社は2000年代初めに合併して現在に至る。

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β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α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α（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β（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。

(2) 管理職の登用状況

ア 女性管理職数の推移等

2010年度現在で、管理職（＝課長職K⁵⁰以上と課長職L⁵¹）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⁵²や課長代理⁵³が約530人となっている。総合系α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βも、コース別雇用管理改定前の初級のマネジメント役職⁵⁴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、I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。

図表 10-2 I社の管理職の男女別内訳

	管理職 名称	在職者数	男女別割合 (%)		女性管理職が配置されている主な部門・部署
			男性	女性	
役員クラス	取締役・監査 役・執行役員	約50	男性	98	社外役員
			女性	2	
部長クラス	部長	約600	男性	97	医療保険の引き受け部門の部長, 保険金支払い部門の部長
			女性	0.3	
課長クラス	課長職 K 課長職 L	約2300	男性	97	
			女性	3	

インタビュー応答資料及びインタビュー内容より作成

⁵⁰ 対外的に課長の名称の使用が許される管理職の最初の職位

⁵¹ 総合系β特有の管理職職位。責任の範囲などから課長職Kよりやや下の位置づけとなる。

⁵² 総合系αのみの職位

⁵³ 総合系α総合系β共通の職位

⁵⁴ これについては後述4(2)ウ参照。

イ 女性上級管理職の誕生時期

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⁵⁵）、1982～3年ごろ入社の者（2008年ごろ部長就任⁵⁶）である。

3 両立支援制度の状況と拡充経緯

(1) 育児休業、短時間勤務制度等

育児休業期間の延長、育児短時間勤務制度の新設や対象者の拡大を図るなど、様々な形で両立支援体制を充実させてきている。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。

(2) 配偶者の転勤などに対応する勤務地異動の制度

2006年度には、総合系β社員でも配偶者の転勤などの場合に自分の採用エリア以外の地域で勤務を継続できるという制度を新設した。それまでは退職して入り直す、あるいは退職して終わりという選択しかなかった。

(3) 育児休業制度等の利用状況

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、地方だと三世代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。

(4) 育児休業者を対象としたセミナー

2007年から育児休業者を対象としたセミナーを開催している。育児休業から職場復帰する者が直前に抱える悩みや不安を払拭してもらうためである。当初は本社だけだったが、現

⁵⁵ 入社年次や部長就任時期は、当該女性部長のインタビューを掲載したウェブサイトによる情報である。

⁵⁶ 上記ウェブサイトによる情報である。

在は対象、実施地域を広げて行っている。

このセミナーの機会に、社外講師と事前に打ち合わせて、どういう心構えで復帰すべきか、権利主張ばかりしてはだめであること、同僚・周囲に対する気遣いが必要なこと、自分ができる仕事は「私がやります」と引き取ることも必要と言うように、仕事に関しては強くいってもらっている。受け入れ側がどれだけ大きな負担を抱えているのかを分かってほしいとの思いからだ。

2010年度はセミナー参加者の募集や発信の方法を変えたため、復帰者を持つ上司の参加率が急激に上昇した。男性・上司側でも育児休業復帰者への対応に悩んでいた方が多かったらしく、社外講師による厳しめの内容は、自分では言えないことを言ってもらったと好評であった。終了後のアンケートでは、育児休業復帰者からも会社のメッセージをしっかり受け止めたとみられる感想が得られている。休業中に商品内容や事故処理ルールが変わるなどのこともあるので、このセミナーは、一般的な復帰に向けての心構えをきっちり認識させる意味でも有効である。

(5) 両立支援サイトの運営

このほか、両立支援のためのサイトを3年ほど前にオープンしている。充実させてきた制度や制度間の関連づけを分かりやすく解説するサイトである。育休者は外部から閲覧することもできる。この中には出産、育児にかかる休務期間シミュレーションも搭載している。出産予定日を記入すると、いつから育児休業開始でいつ終了かを計算してくれ、さらに年次有給休暇の使用等を入力すればそれも加味して算出してくれる。提出書類確認ボタンを押すと、必要な書類が何でどのグループにいつまでに提出すべきかまで、瞬時に明示してくれるようになっている。

(6) 時間外労働の抑制

また、労働時間運動を推進しており、女性が多い総合系βでは時間外労働を一年間で200時間以内に収めることとなっており、総合系αでも240時間という制限目安を設けている。月2回、18時での早帰りも実施しており、時間外労働は従来よりだいぶ圧縮されてきている。

(7) くるみんマーク

I社では、2007年に次世代育成支援推進法上の「くるみんマーク」を取得している。

4 女性の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

ア 方針の策定と明示

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。

その他ポジティブ・アクションとしての取り組み内容としては、インタビューシートを選択肢のうち以下の項目が該当する。

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
8. 女性に対する職種や雇用形態の変更の奨励

※以上は男女平等で運用

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）
9. モデル（模範）となる女性社員の育成
- 1 1. （結婚・出産等で離職した場合の）OG登録・復職支援制度の導入
- 1 2. 男女の機会均等に向けた企業内推進体制の整備（EO推進室など専門部署・チームの設置等）
- 1 3. （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
- 1 4. 男女で公正な人事考課を行うための評価者研修
- 1 5. 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
- 1 8. 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）
- 1 9. 経営層の参画（トップによるメッセージ発信等）
- 2 0. 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

I社としては上記のうちの4（太字）が重要と考えている。ただし、「要件を満たす男女がいれば女性を優先」とはしていない。

イ 取り組みの理由

I社のポジティブ・アクション取り組み理由は、インタビューシートの中の以下の選択肢

が該当する。

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

ウ 取り組みのための組織

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、現在前向きの方に転換を検討中である。

(2) 女性職員の活躍推進に係る取り組み経緯

ア 合併を契機とした取り組みの開始

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PT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。

なお、合併前にも取り組みが行われたところがあるが、この項目での記述は合併後改めてI社として取り組んだことを中心に記述している。

イ 女性の自主運営組織から男女のダイバーシティのための組織へ

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。またファミリーデーなど、事柄の性質上女性の自主運営組織にはなじまない取り組みも増えたこともある。時代の流れとともにダイバーシティという言い方が主流になったということもある。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。

I社のダイバーシティは、①女性の活躍支援②障がい者活躍支援③外国人活躍支援——を重点に、これらの実現を支える課題として④ワーク・ライフ・バランスの実現を据えてこの4つを重点課題にとり組んでいる。

ウ 旧一般職のキャリア開発支援

キャリア支援としては、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 α ・総合系 β 区分へ変更した。

5 個別テーマに係る見解

(1) 育児休業等の時期の評価と昇進昇格について

ア 評価における育児休業期間等の取り扱い

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、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。

イ 育児短時間勤務の取り扱い例

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。

インタビュー応答者の一人は、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。貴方たちは長時間やっけて、なぜ成果を出せないの。このインタビュー応答者は、金融機関を通じた営業を得意としていたので、銀行や信用金庫を担当し、組織的に窓口販売のキャンペーンを打ったりしていた。

ウ 育児期の仕事の与え方

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、昇級は当然、職務や責任の拡大を伴うので、本人がつ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ている人もあるだろう。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。

(2) 女性の昇進意欲と子育ての関係について

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と思う。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。

(3) 旧一般職女性のさらなる活躍のための取り組みについて

ア コース別雇用管理改訂による総合系β職と課長職Lの誕生

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αと総合系β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β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。

イ 総合系β職の仕事の幅の拡大

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β職になったからといって、仕事の幅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。

ウ 総合系β職の昇進意欲

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β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β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、出来るならタイプAを目指したいという人が着実にいてダイバーシティ担当としても頼もしく感じるぐらいであった。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掛かっている。

(4) 管理職に占める女性比率の今後の見通しについて

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。

(5) 女性の管理職登用の数値目標を掲げることについて

ア 数値目標を据えた取り組みのスタート

まさに今年度下期から、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つたのは、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。

イ バイネームでの個別管理で育成

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。

6 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にもっとも必要だと思うこと

I社ダイバーシティ担当者としての見解は以下である。

I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ろうが、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ないだろう。

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4章 女性管理職インタビュー（座談会形式）

第1節 概況

第3章に示した企業の人事等担当者インタビューによる情報を補完し、女性管理職自身の経験や意見を通じて女性の管理職登用へ課題を見出すため、人事等担当者インタビューへの協力企業の中から、ラインの部長職に就いている女性の紹介を求め、A社及びD社から協力を得て、2人の女性管理職（ラインの部長職X氏及びY氏）に対しインタビューを行った。

インタビューは、2011年12月16日午後厚生労働省会議室で厚生労働省も同席の上、X氏、Y氏が一堂に会した座談会形式で実施した。当方の問題意識に対する両氏の理解についてできる限り斉一性を図ると同時に、互いの意見を聞くことによる認識の明確化やより活発な意見の発露を狙ったものである。

第2節 インタビューシート回答内容

図表Ⅷ 女性管理職インタビューシート回答内容

	X氏	Y氏
基本情報		
役職	部長	グループマネージャー
入社年	1980年	1986年
学歴	大学卒工学部土木工学科	大学卒商学部
現職就任の時期	2011年	2010年
現在の部下の数	正社員16名、正社員以外3名	正社員21名
統括する単に組織の数	3グループ	4チーム
直属の上司の役職	専務執行役員	経営会議メンバー兼所長
入社後のキャリア		
入社時総合職であったか	Yes	会社にコース別がない
入社時の配属先	技術研究所	工場の購買課
事業所間配転の回数	4回	2回
うち転居を伴う配転の回数	0回	0回
課長になった時期		
課長相当職	入社15年目(1994年)	入社 年目(課長相当職の時期なし)
ライン課長	入社22年目(2001年)	入社16年目(2001年)
上記は同期の男性と比べ時期は同じか	遅い	同じ
経験した課長又は相当職ポストの数	4か所	3か所
部長になった時期		
部長相当職	入社26年目(2005年)	—
ライン部長	入社32年目(2011年)	入社25年目(2010年)
上記は同期の男性と比べ時期は同じか	遅い	遅い
経験した部長又は相当職ポストの数	2か所	1か所
部長になれるかもしれないと思った時期	28年目	24年目
上記の理由	担当職からライン長になったため	上司より内示があったため
家族関係及びワークライフバランス		
婚姻関係	配偶者あり	配偶者あり
子ども	2人あり	なし
子どもの出産の時取った休暇		
第1子	産前産後休業のみ	—
第2子	産前産後休業のみ	—
残業の時間イメージ		
入社から入社5年目くらいまで	平均週20時間	平均週10時間
入社6年目から10年目くらいまで	平均週30時間	平均週12時間
入社10年目を過ぎて課長相当職になるまで	平均週30時間	平均週15時間
課長相当職から部長相当職になるまで	平均週20時間	平均週12時間
現在	平均週10時間	平均週10時間

	X氏	Y氏
自分のキャリアについての所見		
男性と同じように育てられ、同じようなキャリア・パスを歩いたか	No	Yes
自分のキャリアを振り返り、部長職に就くために不可欠だったと思われるキャリア、ポジション、教育訓練はあるか	あり	なし
それはどのようなものか	研究開発業務、研究開発管理業務、工学博士	
自分が部長職に就くことができた要因をどのように考えるか		
内的要因の主要なもの	リーダーシップ・マネジメントスタイル	率直なところ
外的要因の主要なもの	職務経験	会社のポジティブ・アクションの方針や政策
自分が部長職に就くことができた要因のうち、内的要因、外的要因のどちらが決定的だったと思うか	外的要因	外的要因
自分のキャリア選択に影響を与えた人は社内にいるか	Yes	No
それはどういう人のどのような影響か	総合職での入社を許可してくれたトップ	
ジェンダー・バリアを感じた瞬間	なかなかライン長になれなかった時	あまり経験がない
そのジェンダー・バリアをどうやって乗り越えたか	やれることをやろうと割り切った	
これまで直属の上司以外で仕事上の相談に乗ってもらえる人はいたか	Yes	Yes
それはどういう関係の人か	社外活動での上司	職場・職能の同僚・先輩・後輩、会社の同期など
社内の入社年次別、職種別、職位別職場別などのネットワークで、女性であるがゆえに入りにくかったものの有無	あり	なし
有の場合そのネットワーク	職位別ネットワーク	
社内に何らかの女性のネットワークはあるか	あり	あり
有の場合どういったネットワークか	土木系女性社員の会	同職能他ドメイン、他職能同ドメイン、多様性研修メンバーその他
そのネットワークが自分の職業生活にどのような面で役に立っているか	土木系女性社員の後輩育成の場	情報収集、視点を変えて物事がとらえられる機会、ストレス発散等
女性の登用への所見や意見		
女性が自分の所属する会社で部長職に到達するために最も重要なことは何だと思うか	リーダーシップ・マネジメントスタイル	仕事上の成果又は存在が何らかの形で会社の目に留まること
それは男性が部長職に到達するためのものと同じか	同じ	同じ
自分の所属する会社で部長への登用を躊躇する場合があるとしたら、何が原因と考えるか	ポテンシャル、偏見	女性であることが理由で躊躇することはないと思うが、仮にあるとすれば、登用を決める立場にある職能やドメイントップの考え方には多少は依存するのではないかと思う
部長職に女性が少ないことで、自分の意見が言いにくかったり、理解されにくかったり、あるいは仕事上の目的が果たせなかったりしたことはあるか	No	No
会社がポジティブ・アクションや女性の登用についての特別のプログラムをとることについてどう思うか	ある程度必要	後押しになるので有益
ポジティブ・アクション以外で女性の管理職登用に役立つ取り組みは何だと思うか	結婚・育児への配慮	女性だけの問題ではないが、マネジメントに関する教育・訓練や上司からの継続的な意識改革
ワークライフバランスを重視した働き方を長く続けた女性の場合、部長職への登用は可能だと思うか	Yes	Yes
その場合可能とするための条件は何か	まずは本人の意識と努力、その上でキャリア形成、教育システムへの配慮	基本は本人の努力、意識次第ではないかと思うが、附帯事項として仕事環境の整備があると働きやすい
国の政策などで、女性の管理職登用等に関し、どのようなことに力を入れるべきだと思うか	育児支援体制、現状では数値目標の設定もある程度役立つ	保育所の整備充実などの子育てをしながら仕事を継続できる環境の整備

上記インタビューシートは、インタビュー実施後改めて本人の確認を得ている。

第3節 X氏とY氏の略歴

X氏とY氏の略歴は、それぞれ下記のとおりである。

X氏略歴

1980年 A社入社。技術研究所研究員
1992年 土木設計本部（1993年に3か月間現場施工に従事）
1994年 土木設計本部設計主査
1995年 技術研究所主任研究員
1997年～1998年（夫の海外赴任のため、13か月休職）
1998年 技術研究所企画室企画課長代理
1999年 技術研究所企画管理室主査
2001年 土木本部技術部技術開発課長
2003年 土木本部技術部次長
2005年 土木本部土木技術部担当部長
2007年 土木本部土木技術部技術開発促進グループ長（担当部長）
2011年 知的財産部長

Y氏略歴

1986年 D社入社。D社子会社U社IT事業部IT工場購買課配属
1997年 U社IT事業部技術管理部技術管理課
2001年 U社IS事業部技術管理グループ法務知財チーム チームリーダー
2003年 D社社内分社V社法務グループ
2005年 V社法務グループ コンプライアンス法務チーム チームリーダー
2010年 D社社内分社W社リーガルセンター法務政策グループ コンプライアンスチーム
チームリーダー
2010年 W社リーガルセンター法務政策グループ グループマネージャー

上記経歴については、インタビュー実施後改めて本人および所属会社の確認を得ている。

第4節 女性管理職の座談会形式インタビュー調査

平成23年12月16日午後 厚生労働省会議室にて約2時間をかけて実施した。出席者は、X氏、Y氏の外、厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課長、同課長補佐、調査研究

担当者である（独）労働政策研究・研修機構 伊岐典子、渡邊木綿子他関係者である。インタビューの内容は、事後X氏、Y氏の確認を得た。

なお、文中【厚生労働省】とあるのは、前記雇用均等政策課長又は同課長補佐であり、【JILPT】とあるのは、進行を務めた伊岐典子である。

[座談会議事録]

【JILPT】 本日はご出席ありがとうございます。本席の趣旨は、厚生労働省からの要請研究として、女性の管理職登用についてのさまざまな課題を見出すということです。そのために、企業の人事等担当者の方々へのインタビューを行った結果を踏まえ、まだまだ女性が到達するには非常にバリアが高いポストであるラインの部長職にあるお二方から、そこに至るパーソナルヒストリーを含め、女性の管理職への登用に関してのご知見を、近しくお伺いしたいと存じます。本席には厚生労働省の担当課長、課長補佐等の皆さまにも同席いただきました。

Xさん、Yさんからは既にこちらがお願いしたインタビューシートにご記入いただき、私ども事務局はそれを拝読させていただいています。それを確認させていただいたり、その周辺のことをお伺いしながら、できればお二方の意見が互いにインスパイアして発展する部分がさらに加えられたら、大変ありがたいと思います。

まずはじめに、導入という意味も含め、ご自分のキャリアについて、インタビューシートの「男性と同じように育てられ、男性と同じようなキャリアパスを歩いたと思いますか」というご質問にまつわることのご経歴のご紹介を、お二方にお伺いしたいと思います。

これまでのキャリアパス

それでは、まずXさんからよろしいでしょうか。

【X氏】 わかりました。「男性と同じように」というところですが、私の場合は、一応東大の工学部卒ということになりますので、東大の、同じ学歴の男性をイメージしました。それで、多分男性職員といってもいろいろご事情があると思いますので、その平均値から見ると、私が決して遅いとはいえないかもしれませんが、東大の土木工学科を出た同期レベルの人を考えたときには、やはり時間がかかったんだろうなと思います。でも、土木部門では私が第1号の総合職として入りましたので、一応教育は全部同じように受けさせてもらいました。いきなり作業服を着て、研究所の中でコンクリート練りから始めました。特に、土木という世界はチームで働く世界ですので、チームの一員になってしまうと、総合職として入社したその立場というのは結構尊重されてきたように思います。同じ会社の中に建築職の方がいるんですけども、同じ打ち合わせをしていますが、建築の方から、あ、君、コピーとって

きてみたいなことを言われたときにも、土木のほうから、いや、この人はそういう立場の人じゃないのということを書いてもらえたような気がします。自分のキャリアをトータルで考えると、何となく遅いような気はするんですけども、個人的な事情を考えますと、2回子供を産んでいますし、インタビューシートに書かせていただきましたが、途中で13カ月間、休職して夫についてインドネシアに行っていたというのもありましたので、まあ、そういうことを考えると、こんなところなのかなというところはあります。

あと、私が部長職になったきっかけというのは、実はこれは外圧なんです。というのは、私、途中で、学校の先生のほうに資格を取ることを勧められまして、1つは博士ですね、研究職でしたので、これはちょうど休職している間に、どうせ休職しているんだったら、博士ぐらい取ったらということで、取りました。その後、東大生産技術研究所のほうに3年ほど客員教授で呼ばれたんですが、客員教授で行った1年目は会社の立場は次長だったんですね。それで、上司が、客員教授で次長はちょっとみっともないんじゃないかということで、急遽2年目から担当部長になったというのが真相です。

【JILPT】 そうですか。実は、キャリアを書いていたシートで、幾つかご質問したいことがあったんですが、そのうちの1つがその事でした。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 ありがとうございます。それじゃあ、Yさんにもお願いしてよろしいでしょうか。

【Y氏】 わかりました。弊社の場合は、総合職などのコース別がなく、とくに男女雇用機会均等法が1986年に施行され、その1986年入社でしたので、結果的には、ほぼ最初から男性と同じ研修コースを普通にやってきたということになります。

もともと、私の場合、入社後、最初に配属された事業部の工場の調達部門（部品・材料の購買を担当）の上司には、その事業部の調達部門では初の大卒採用だったということで、万一採用に失敗しても女性の場合は5年ぐらいでやめてくれる、男性の場合は定年まで働くのが前提で入社してくるので、採用に失敗すると取り戻せない、そのため女性にしたんだという説明をされました。女性を採用することについては、そういう気軽な気持ちがあったようです。私自身もそんなに長く働くつもりはなく、途中から留学してもいいし、転職しても良いし等、結構緩い気持ちで会社に入りました。

ところが、仕事を普通にやっているだけでも、声が大きかったらしくて、いつの間にか目立っていたのかなと思います。だんだんそういうチャンスをいただくようになって昇進して来ました。弊社がポジティブ・アクション策をとり始めたのは、おそらく2000年の頭ぐらいの時期だったと思うのですが、それまでの間でも、私が入ったのは工場でしたから、周辺は大体、高卒の男性から、場合によっては年配の方は中卒の男性もいらっしゃる、非常に雑多な組織でしたので、働いたものの勝ちというか、働かなきゃならなかったというか、そんな形で周囲に揉まれながら普通に育てられてきたように思います。

2000年以降は、今度はポジティブ・アクション策が始まってしまったので、本人がどう

思っているか以前に、かなり下駄を履かされた状態で、どんどん上げられたという印象が強いのです。ということで、これまでの職業経歴の前半は普通に育てられました。後半は、男性よりもプラスアルファをさせられたというほうの意味で、男性と同じように育てられていないかもしれませんね。もう、放っておいてくださいと言いたくなるぐらい、いろいろなチャンスをいただいたという印象があります。

入社時の意識 — 管理職への志向

【JILPT】 そうですか。インタビューシートを拝見すると、入社の際に管理職を目指していましたかというお尋ねに対して、実はYさんはノーで、Xさんはイエスと答えておられるんですよね。そのお2人のうち、Yさんは、コース別のない会社にお勤めでいらっしゃいますね。それで、Xさんの会社はコース別がありますから、管理職を目指すかどうかの違いはその違いかなとか想像していたのですが、そのあたり、Yさんがあまり意識しなかった理由は、コース別の有無とは関係ありますか。

【Y氏】 そうですね、あると思います。コースがないので、意識する必要もないんですよね。自由な時期にやめたかったらやめればいいわと。私、いまだに覚えているんですけども、入社前の面談で、何年ぐらい働けますかって聞かれたんですよ。それで私は5年と答えていまして、その5年の理由が、自分ながら面白いことを言ったと思うんですが、「5年ぐらい働かないと、会社も損しますよね」ということをいったんです。育てるだけ育てて、何のアウトプットもないのも失礼だと思うので、まあ5年は働きたいと思いつて答えているんですよ。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【Y氏】 そうです。自分としても、その言葉をとても鮮明に覚えていまして、気がついたら20年以上いたってという、そういう感じなんです。

【JILPT】 ああ、そうですか。今回Xさんと、Yさんは、会社の業種も違えば、専門のジャンルも、片や土木とか技術系でいらっしゃって、片や文科系の法律だとか経済とか商学部とか、そういうジャンルでいらっしゃって、その違いも非常にあるんですけども。

【X氏】 ああ、あると思います。

【Y氏】 ああ、そうですね。

【JILPT】 やはり、会社の風土といいますか、管理職として女性を登用する風土といったことが物事を左右するのでしょうか。

【X氏】 いや、管理職というか、私が目指していたのは、現場の所長なんですよ。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。

【X氏】 ええ。それで、私は両親ともに土木屋だったので、なじみはあったんですけども、中学校のときに生涯でただ一度だけ、父親に連れていかれた映画が「黒部の太陽」で、

私、石原裕次郎の大ファンでしたので、あの映画を見て、ダム屋の奥さんになりたいと思ったんじゃないかと、自分でダムをつくりたいと思っちゃったんですね。それからずっと土木を目指していたんですが、なかなかああいう時代でしたので、最初、農工大に入って、農業土木に行っただけなんです。ところが、ダムつくりたいですと言ったら、その学校の先生から、君、農業土木でダムはないよって、堰しかないんだけどもって言われて、もう愕然としまして、それで退学しまして、浪人して、大学入り直して、あそこの大学は3年で専門に行くんですが、3年のときに土木に行きたいと言ったら、進学振り分けがあるんですが、最初に先生に呼び出されて、まだおトイレないんだけどもとか言われました。あと、1週間の山中湖の測量実習があるんですが、それに女性が参加するのはいかがなものかとか言われたんです。でも現実には、あのころ土木工学科に進学するのに必要な点数が、非常に高く、コンマ何点足りなかったんです。笑ってしまうのは、土木工学科の校舎の中の隅っこのおトイレに、女性用のトイレ1つだけベニヤ板で囲われた状態になっていて、私も後輩たちも何のためかよくわからなかったと言っていたんですが、どうも私が土木工学科に行きたいと言ったので、急遽男性用トイレの奥だけをベニヤ板で囲って、のトイレにしたらしいんです。

【JILPT】 そうですか。それで結局、進学はできたわけですね。

【X氏】 で、点数が足りなかったため、反応化学科に1度行きまして、やはり行きたいというのでそこを卒業した後土木工学科に学士入学しましたので、工学部の中で2つの学科を卒業しているんです。

【JILPT】 2度大学を卒業していらっしゃるんですね。

【X氏】 それで、一応卒業したんですけども、お役人になる気がなくて。それで、先生方は、役人になれと言われたんですが、どうしても、ある建設会社に入りたいと言ったんですが、だめでした。A社だけが入社試験を受けてもいいよと言ってもらえて、入ったんです。そのときに、技術研究所配属じゃなくて、本当は現場に行きたかったんですが、正直言って、入れてやっただけありがたいと思えという感覚で、研究所の中でも一番現場に遠い、コンクリート構造の研究室に配属されたんですが、入ったときは、ダムの現場に行ってダムの所長さんになりたかったのです。私が管理職を目指していたというのはそういう意味の管理職です。

【JILPT】 そうですか。ありがとうございます。今のお話で、ご自分の専門分野にどうしても行きたいというお気持ちが大学入学や専門学科への進学のおきにおありになられて、就職に際してもそれを生かしたいという強いお気持ちを持たれ、その辺がずっと、その後、今日まで続いていらっしゃるということですよ。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 それではぜひ、対比して、Y氏さんのお話を伺いたいんですが……。Y氏は商学部出身でいらっしゃいましたね。

【Y氏】 そうです。学部では貿易理論をやっていたので、最初、単純に商社に行きたいな

とっていました。当時、D社も別会社で貿易部門を持っており、親戚の方がD社にいて、これがまた本当にいい加減なので、そのD社の別会社に紹介してくださるということだったので、簡単にその話に乗りました。就職活動をしている当時は全く雇用機会均等ではなく、女性は就職活動の時期が違っていた時代でしたから。

【JILPT】　そうですね。

【Y氏】　なので、ご紹介いただいて早く決められる分には、大学の時間も非常に有効に楽しく使えると思っていたので、受けさせていただけようと思って履歴書を出しました。そうしたらですね、途中でひっかかりまして、今はもうなくなってしまったんですが、D社の子会社でD社本社と同じ人事採用を行っている通信機器の会社がありまして、その会社が受けさせてくれるから、一たん面談にいらっしゃいという話になって、受けたら通ったと。私はもう、1社目で通ったら行こうと決めていましたので、とりあえずここでいいやと思ってそれを決めて、残りの在学生活はのんびり過ごしてしまいました。ということで、わりと偶然に引きずられていきましたので、職種も別に何でもいいやというのがあって。もう、文系なのでね、本当、就職できればいいわというぐらいの、本当に軽い気持ちだったんですよね。全く対照的だと思います。で、入ったら、当時の女性の仕事というのは大体営業の業務系か、国際で英語をやるか、または人事などが多かった。私はたまたまそういうわけで、調達部門に配属になって、何でもよかったって言ったからそうなるわけですが、結論からいうと、おそらくここで非常に仕事が面白かったんだと思います。思ったよりも仕事が楽しかった。取引先とのコミュニケーションとか、自分がどうやって先の計画を立てて長く納期のかかる材料を調達するかとか、あとは、もっとすごい経験だったと思うのは、現場に入って、トラブルが発生したときに自ら部品の選別を試みたり、そういう実務も含めて非常に楽しかったんです。そうしたらもう、仕事がどんどん面白くなってきてという次第です。おそらく、この仕事が面白くなってきたというのが、管理職に向かっていくようになった一番のきっかけだったんじゃないかと思います。

【JILPT】　今のお話でお二方に伺いますけれども、例えばXさんの最初の配属先の技術研究所、それからYさんの最初の配属先の工場の購買調達にとって、XさんやYさんが初めて配属された女性ということになりますか。

【X氏】　そうですね。

【Y氏】　そうですね。そう言えばそう。

【X氏】　ただ、私の場合は、高卒の女性はいたんです。大卒の女性を採ったのが初めてだったということです。正確に言うと。アシスタントをしている一般職の女性たちはいました。

【JILPT】　そうですね。例えば、文科系の大卒の女性といっても、かなりD社も昔から採ってはいらっしゃるけれども、例えば普通の間接部門の補助的な仕事として、最初のキャリアをスタートするのではなくて、工場の購買みたいなところから始めるというのは、初め

てのケースだったわけですね。

【Y氏】 そうですね。私もそのとき配属された事業部では、女性の大卒の工場配属は初めてでした。上司はどうやって扱っていいか、よくわからなかったと言っていましたので。

【JILPT】 そうすると、ご自身がそれほどそんなに管理職になる気はなかったわとおっしゃっても、会社のほうは何となく、そういう候補だと思っていたということですね。

【Y氏】 いやあ、当時D社はそこまで真剣に女性を上げようと思ってはいなかったと思います。

【JILPT】 あ、そうですか。

【Y氏】 ええ。そう私は思っています。

【JILPT】 逆に、A社のほうは、やはり技術研究所に東大工学部卒の女性を入れるということは、やはり将来育てていくつもりで採っているんですね。

【X氏】 いや、どうでしょう。正直言って、配属にはかなり悩んだと思うんですよ。何で技術研究所かということ、非常にシンプルな理由で、技研の総合職って研究員なんですけれども、全員作業服を着るんです。ゼネコンの研究所なので、コンクリートも練りますし、荷重かけて試験体を壊したりしますので、もうほぼ現場に近い感覚なんですね。なので、同じ事務系一般職の女性はいらっしゃいますので、その事務系の女性と総合職の女性を、どう差別化を意識させるかというので、服装だけでも作業着、着せるといいよねというのがあったと思います。作業着なので、一目見て、この人は総合職と分かるからいいやということになったと思います。それも、作業着ですから事務職の女性よりもきれいな格好じゃないわけですよ。なので、いいんじゃないかという意識もあったというのは、後で何となく聞きました。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【X氏】 だから、あまり深い意味はなかったと思います。やはり適当に、この子、幾つでやめていくんだらうみたいな感じはあったと思いますよ。

【Y氏】 そうでしょう。私もそうでした。

職業人としての自立と周囲のまなざし

【JILPT】 そうですか。それでは別のテーマのお話に移りたいと思うのですが、お2人のインタビューシートを見ると、やはりどちらもかなり残業していらっしゃるんですね。

【Y氏】 そうなんですか。

【JILPT】 ええ。それも、かなりXさんのほうが長いんですよ。

【Y氏】 そうですね。

【JILPT】 いずれにしてもお二人ともこれまでかなりの残業をしておられるんですね。先ほどから伺っているように、お二人とも入社当時、女性としてはかなり珍しい、補助職的なところではないポジションでスタートを切られましたよね。そうするとやはり、当然、周

りの男性と同じように残業をされて、当たり前のように同じ労働投入量をこなされて、それがずっと続いてきたのかなという印象があるんですけども、どうでしょうか。例えば、Xさんの場合、お子さんもいらっしゃるのに、週30時間というのは相当な残業量ですよ。

【X氏】 大変でした。

【JILPT】 1日、だから6時間とか、毎日夜中まで残業されていたことになりますよね。

【X氏】 11時ぐらいまで働いていましたね。一時はもうタクシー帰りしてました。というのは、やはり実験がありますので、研究ってゼネコンの研究なので、机上というよりはヤードでやるのが多いんですね。そのために計画を立てますし、準備をするわけですね。準備は研究員がやるわけじゃなくて、施工現場と同じように下請さん、職人さんがやってくれるんです。

【JILPT】 それを見ていなきゃいけないんですか。

【X氏】 というか、職人さんが研究員を見ているんです。きちんと勉強してやるかどうかというのを。やはりA社の技術研究所の下請さんだと、超一流の方たちなんですよ。きちんとした試験体をつくって実験をしなくちゃいけないので。だから、コンクリートを練にしても、小さい模型の中で鉄筋を組み立てるにしても、本当にすばらしい、芸術品のようなものをつくっていただくんです。その方たちにとっては、私たち、一応上司になるわけですから、きちんと勉強しない限りは、言うことをきいてくれないわけですね。なので、私はもう最初は、土が専門で学部を出ていましたので、コンクリートはある意味、本当に初歩的な知識しか持たなかったもので、必死で勉強しましたね。しかも、3年目ぐらいになって男性社員が大体一本立ちするということに、何をやるかという、非常に大きな試験体を用いる公開実験を任されることがあるんですが、大きな試験体に生コン車を呼んで、コンクリートを打つんですね。そうすると、生コン車の運転手さん、つまりオペレーターさんがまた、ちょっと変な話だけれども、わざと悪いコンクリートを持ってきたりすることがあるわけですよ。

【JILPT】 ああ、ちゃんと見る目があるかどうか試すとかですか。

【X氏】 ええ。それで、それを拒絶できるかどうかを見ているんです。高飛車に言ってもだめだし、きちんと理路整然とやらないといけません。私も公開実験を任された時には、やはり必死で勉強しましたが、一番初めの生コン車のオペさんにそういうふうにしてお断りを入れたら、うん、合格って言われて、今の全員聞いてたからっていわれました。オペの皆さん、無線で話しているじゃないですか——。ほかの無線にもやりとりを全部流していたんです。そういうようなこともあって、実務的に自分がきちんとした仕事をするために、自分のための勉強という面も多いにあったと思うんですが、研究計画にしても何にしても、きちんとしたものをつくらないと、仕事にならないとか相手にしてもらえないとか、そういう世界でしたから。勢い労働時間も長くなったということですね。

【JILPT】 なるほど。今の話はすごく示唆的です。要は、総合職の仲間じゃなくて、例えば下請さんとか、多分D社のYさんの場合は今度はいわゆる一般職の方とか現場の方とか、

そういう方が、この人はねって思ってもらえるように振る舞うみたいなところが求められる
というか、ご自分でも気になられたということですか。

【X氏】 ええ、そうですね、初めての土木系女性総合職だったので、みんな向こうは、腰
かけているつもりなのか、きちんと仕事をするつもりなのか、やはりそれはよく見られてい
る気はしましたね。

【JILPT】 それって、Yさんが購買にいらっしゃったときも感じましたか。例えば、購買
ということは、工場の人からこれ買ってください、あれ買ってください、こういうのが足り
ないんですとか、調達ですから、そういうことですよ。

【Y氏】 そうです。よくけんかとかになりましたよ。だって、入らないものは入らないん
ですよ。でも欠品を出すと「ラインが止まる」といって納品を迫られますからね。もう、結
構、怒られたりなんかしましたよ。

【JILPT】 それはやはり、見られているというか、いわゆる、例えば男性の現場の人とか、
そういう人たちから常に見られているという意識はあったんですか。

【Y氏】 まあ、そうですね。まあ見られていたんでしょね。一番頭にくるのは、自分が
調達しているものに対して、上司が取引先に電話をすると入っちゃったりするんですよ。す
ごく悔しいんですよ、これが何だか。それがとにかくものすごく悔しくて、だから、もう絶
対に上司に電話させないように頑張らなきゃいけないと思ったことは、何回かあります。

【JILPT】 なるほど。

【Y氏】 あと、督促も、工場の方たちからとにかく欲しい欲しいと言ってこられるときに、
私じゃらちが明かないと、当然上司に行きますから、これもまた悔しいので、だからもう絶
対、自分の範囲で何とかできるように頑張ろうっていうふうには、やはりなるんですよ。
多少、負けず嫌いになっちゃうんですね、そういうことがあると。変な話ですけども、こ
ちらは大卒の小娘ですよ、入った時には。そういう大卒の小娘というのが何かこう、気に
入らないんだと思うんです、生意気なので。だから、ちょっと厳しい状況に追いやったら、
めめそ泣くんじゃないかという期待も受けたりしてですね、最初はよくひどい目に遭いま
したよ。

【JILPT】 やはり、調達先が当時はそういう、ちょっと女性の担当者だと軽く見るとか
いうのは、当然あったわけですよ。

【Y氏】 あったでしょうね。

【JILPT】 でも、あまりご自分では意識されなかったということですか。

【Y氏】 多分、最初は絶対あったと思います、最初の何年間かは。あまり意識はしていま
せんでしたが、上司が督促すると部品が手に入るというのはそういうことだったんだろうと
思います。調達の相手も大体、商社などであれば営業マンに女性のアシスタントをつけてい
ることが多く、アシスタントとの間でほとんど日常の納期調整をして、その後営業マンが来
社したときに問題のある部品の納期を詰めてもらったり、納期に間に合わない部品の状況が

深刻だと、上司にはその部品が入るまで会社には帰ってくるなどと言われて、相手先の工場に取りに行かされ、諦めずに交渉を続ける、だいたいそんなようなことをしていました。だから、おそらく、最初のうちは、どのくらいやれるのかなというのを見られていたんだろうなと思います。

【JILPT】 今の、どのくらいやれるのかを見られていた時期というのは、どのぐらいの期間なんですか。

【X氏】 そうですね、立場で違うと思いますが、初めの1、2年は、正直言って、やる気があるのかどうかをみられていた時期だったと思いますね。3年生ぐらいから、小さいサイクルの実験ですけれども、一応実験を任されるようになりました。要素実験ですけれどもね。それでちゃんと計画をたてて、試験体つくって、実験して結果を出すということをやりました。ゼネコンの中で唯一、技術研究所は、つくったものを壊すんですね。実験で試験体を壊すと、その品質が歴然とわかるんですよ。ですから計画の内容から試験体の質まですぐにはわかってしまうんです。

【JILPT】 壊すことも、実験の1つになるわけですか。

【X氏】 ええ。それで、実験計画というのは、壊したときに例えば、真ん中から折れる性状について調べたいと思ったら、真ん中から折れてくれないと、実験をやった意味がないんです。これを計画するのは、結構勉強しないとそうならないんです。真ん中から折れるつもりで端っこのほうでぐしゅっとなっちゃったとか、往々にしてあるものですから。やはり事前の計画というか、事前の検討というのが非常に重要になります。これは公開実験になるととても大変です。当時、公開実験は、七、八年生ぐらいで任されることになるんです。1体の試験体が多分、長さにしてこの部屋の端から端ぐらいまでになります。この部屋の半分ぐらいのものに、もう何百トンという荷重をかけるわけです。

【JILPT】 公開実験というのはオープンという意味ですか。

【X氏】 そうです。実際に新しい構造物をつくる時に、新しいやり方でつくりますみたいなときには、ある程度、実物をつくるわけにはいかないんですけれども、その10分の1モデルとか20分の1モデルでやるんですが、それでもそのぐらいの大きさになっちゃうんですね。そうすると、1体つくるのに1500万円とかかかるわけです。それを仕切られるのが7、8年生ぐらいなんです。これは、前の日、正直言って眠れないんですけれども、それを完全に仕切るということになったら、自分のイメージしたメカニズムで壊れてくれると良いのですが、実際にはいろいろなことが起こるわけなので、学校の先生から発注者の方から皆さんいて、質問されるわけですね。これはどうしてこういうふうになったんだみたいなところを、全部説明しないといけないので、ちゃんと壊れてくれるかとか、説明できるかということが心配で、非常にどきどきするんですけれども、とても高揚感があって楽しいんですよ。私の2年下に同じような立場の女性の土木技術者がいるんですけれども、いまでも二人であの高揚感は忘れられないと話すことがあります。非常に楽しかったですし、ある意味、エン

ジニアとしては一番面白かった時期だったかもしれませんね

【JILPT】 そこで、何となく会社からも一人前だと認められたみたいなの……。

【X氏】 ええ、そうですね。

【JILPT】 当時で言うと、男性と遜色なくこの人は技術者として経験を積んでいってもらえるなと思ってもらえたみたいな感じですか。

【X氏】 そうですね。逆に、それでないと、やはり何千万もする実験なので、任せてはもらえないんじゃないかということですね。ただ、会社として、ずっと偉くなるためにその人に期待するかどうかというのと、ちょっと違うと思います。スペシャリストとして期待されるということだと思います。

【JILPT】 じゃあ、第1段階のスペシャリストとしての自立というのが、そのころなんですね。

【X氏】 多分そのぐらいです。それで残業時間が30時間ぐらいになるんです。

【JILPT】 なるほど。Y氏さんの場合はいかがですか。

【Y氏】 私は多分、5年から10年ぐらいたってきたところに、自立してきたような気がします。入社10年位の頃でちょうど記憶にあるのは、事業部内でだんだん顔が通るようになってきて、トラブルがあって特別の対応をお願いしたいときでも、わりあい皆さん通してくれるようになってきて、天邪鬼なもので、それはそれでまた仕事がつまなくなっちゃったんですね。私はその直後（入社後11年経過後）に技術管理部門に異動しているんですけども、異動を希望したときの一番のモチベーションが、最初の部署で仕事がある程度スムーズに行くようになったら、逆に仕事がつまらなくなってしまうということなんです。

異動のきっかけや理由

【JILPT】 あ、この技術部門への異動は、希望して動かれたんですか。

【Y氏】 そうです。希望理由が幾つかあるんですけども、もう同じものを買っているのは飽きてきているし、今も申し上げたように、何か仕事はスムーズなんですよ、何かトラブルがあっても、皆さん助けてくれるし、通してくれるし。こうなってくると、仕事に手ごたえがなくて、違うことがやりたくなっちゃった。で、たまたまそのちょっと前に上司だった人で、技術から来られた部長だった方が、自分が技術部門に戻ったところで、いろいろなトラブル・課題があったらしいんですね。女性の派遣社員と従業員の仲が悪過ぎて、だれも調整がとれないとか、あとはソフトウェアのライセンス契約を面倒見なきゃいけないんだけど、やり手がないとか。私自身はそのときには、ほかの事業所に行って購買をやりたいと思っていて、同じ部品ばかり買っていて新たなこともないので、そろそろ他の事業所の購買に行きたいという話をしたら、その部長がいやいや、よくないというのです。ここの事業部を出ていくなんで何事だと。だったら、自分のところに仕事があるから来ないかと誘っ

ていただいて、それで異動したということです。

【JILPT】 その希望して異動するという事なんですか、それというのはD社の場合は珍しくないことだったのですか。特に女性について。

【Y氏】 私は珍しいんじゃないかと思いますね。

【JILPT】 そうですよ。

【Y氏】 異動前の段階で、1つ目の、多分主任か何かの役職はもうもらっていて、おそらく、職場の中ではまとめ役みたいになっていたと思うんですね。その時の上司がまた、本当に不思議なきっかけなんですか、ちょっと私の仕事のやり方と合わない方だったんですね。

【JILPT】 その最初のポストのところの最後ごろですか。

【Y氏】 そうです、そう。最初のポストの最後のころ。結局、今思えばすごくくだらないことなんですか、購入価格を引き下げるポイントというのは価格競争で、取引先との交渉を成功させるには、やはり競争しかないんですね。そのころ、ある商品の受注が決まり、その商品を構成する半導体を通常の数倍量購入することになったため、2社で競争してもらいました。私はもう、下げられるだけ下げたかったので、もうどっちもずっと頑張ってもらっていたんですね。とにかく値段を下げるには、やはり競争してもらわないと。ある会社がターゲットコストまできちっと価格を下げてくださいったにもかかわらず、その上司は、理由の説明なく、そうじゃない方の部品の採用を決めたんです。これがもう耐えられなくて、絶対許せない。この人とは方針が合わないから、一緒に仕事はできない。今思えば、これも結構、大切な機会だった。一方で、自分の中でももう半導体の調達には飽きていたというのがあって、半導体というのは当時、原価やコンピュータの需給、スポット市場の相場変動などが影響して価格や納期が決まるというところがあり、これが最初は非常に面白かったんですけれども、そのころにはちょっと飽きていた。で、そのもと上司のきっかけがあったので、お誘いを受けたということがあります。

【JILPT】 でも、そのお誘いを受けるというところに、また1つのポイントがありますよね。それまでの前職の最初のところでもかなりのやり手だと評価を受けていたことであるとか、そういうことが大きいように感じますね。というのは、今回XさんやYのお勤めの会社であるA社も、D社もどちらも非常に大きな会社であって、人を見出すというメカニズムというのが、一般には見えにくいけれども、やはり何かこう、傑出したとか、話題に上るとか、そういう仕事ぶりということが伝わってなければ、そういう今のようなお話にはならないわけでしょう。

【Y氏】 でも、今の話は、元の上司でしたからね。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。

【Y氏】 私の仕事ぶりを知っている人が技術に戻っていて、ちょうどいいかなと思って声をかけてきたという。

【JILPT】 あ、そういうことですか。そうするとやはり、元上司としてY氏さんを評価していた人が、今度は異動先でまた、ああ、この人を使おうというメカニズムですね。

【Y氏】 そうですね。

【JILPT】 それはよく、男性にもよくある話ですよ。

【Y氏】 おそらくそうだと思いますね。

【JILPT】 あ、Xさんにはそういうメカニズムというのは何か、あまりすときませんか。

【X氏】 うちの会社のシステムというのは、特に土木系は、土木って一言で言っても、8工種ぐらいあるんですよ。ダムとか橋とか……。

【JILPT】 あ、種類が違うんですか。

【X氏】 ええ。というのは、設計の考え方もつくり方も違いますので、ダムなんていうと、山奥で川をせき止めてつくるものですし、橋だったら谷や川を越えるもので、全然構造物が違います。トンネルなんかだとコンクリートというよりは岩盤のほうのことが重要ですし、工種ごとに違いがありますので、工種ごとにその工種の専門家として育てられる仕組みになっているんです。

【JILPT】 あ、そうすると、非常に、せまい縦長の人的なツリーがあるのですね。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 その中で適任者をどんどん上げていくみたいな感じになるわけですか。

【X氏】 とうかですね、私がそれで最初ダムをやりたいと言って、コンクリート構造になったということは、ダムじゃないんです。橋なんです。だから、ダムじゃなくて橋の工種の中に入れられたということなんですね。例えば、建築なんかは、構造物としてはそれだけで1つの工種に近いんです。土木全体から見ると建築は、柱があっちはりがあっちは、壁があるというように、これはもう大きくなろうが小さくなろうが、1工種の位置づけ——構造物的に見てですよ——というようなイメージなんです。

【JILPT】 そうなんですか。

【X氏】 建築が一番近いのが橋なんです。それで、私はたまたまコンクリート橋梁の分野に配属されたわけです。その中でどう育てられるかということ、現場経験もちろんそうですし、現場だけじゃ、A社の社員としては物足りないので、設計の勉強をする期間とか、研究のところに来て勉強する期間とか、2、3年ごとに必ずローテーションがあるんです。男性の場合は、技術研究所だけにずっといるなんていうことはあまりなくて、5年ぐらいで現場に出されたり設計部に行ったりするんですね。その中で会社が、その人の適性を見ていて、一通りはやらせるけれども、この人は研究に向いているとか、この人は設計向きだとか、ご自分の希望もあります、それで最終的な落ち着きどころが決まってくる感じなんです。私の場合も、設計に行きたかったんです、橋屋になっちゃったので。今さらダムと言ってもしようがないので、じゃあせめて設計とか現場とかをやりたかった。ずっと12年ぐらい技研にいて、次に設計に3年行って、その設計に行っている3年の中で、やっと研修という形で数

カ月、現場に出してもらったんです。私の現場経験はそこだけなんですけれども。

【JILPT】 ああ、そうですか。そうすると、本来的にはやはりいろいろなものをローテーションでキャリアを積みせるみたいな運営方針の採用区分だったけれど、当時は女性であるがゆえに、男性と同じようなローテーションがなかなか難しく、そのようなローテーションはXさんにはなかったということですね。

【X氏】 なかったです。2番目の、私より2年下の方は、今現場の副所長をやっていますけれども、その方も、20年、技研にとめ置かれて、やはりそれから設計に行って、設計から現場に行って、今は現場で大活躍しています。私が、彼女も私もずっと技研にいなかったというのは、私も彼女もそうなんですけれども、Yさんがちょっと飽きたっておっしゃっていましたが、私もそうで、12年いる間に、社長賞を5、6個もらっちゃったんですよ。

【JILPT】 社長賞ですか。

【X氏】 ええ。

【Y氏】 すごいですね。

【X氏】 というのは、橋というのは新しい工法を開発して施工ということになるわけで、日本全国でも私が関与した橋が、12個ぐらいあるんですけれども、開発して実構造物で使われると、やはりそれは学会の賞をもらったりとか、社長賞をもらったりするわけですよ。対象が変わっても、そのサイクルって同じなんですよ、やはりおっしゃったように飽きてくるんです。私、スペシャリストにはなりたくなかったので……。

【JILPT】 あ、そうなんです。スペシャリスト志向ではなかったわけですね。

【X氏】 ええ。で、やはり会社は技術研究所の研究者として大成してくれて、そこにいておとなしくしてくれるのが一番よかったんだと思うんですけれども、性格的に、こつこつというか、研究にあまり向いていないんじゃないかという気がしていましたし。基盤研究というのが、大学や何かの研究なんですけれども、ゼネコン場合研究の中心が実用化研究なんです。その実用化研究も、5、6個やるともうちょっといいかなみたいな感じになってしまっただけで、そうこうしているうちに設計に行って、3年たったころには、設計で今後のキャリアを生きようかしらと思っていました。ところが、設計部って完全なピラミッド組織なんです。設計の人に、Xさんがいてくれると、ピラミッドに煙突が立っちゃうんだけれどもとか言われて、技研に戻りなさいという話があったときに、阪神大震災が起こったんです。

そのときに、阪神大震災で、コンクリートの橋がたくさん壊れましたので、1週間たったときには、男性の班長以上は、みんな現地に飛んでいったんです。私は女性だったので、現地へ行くと雑魚寝だし、ヘルメットかぶって自転車で動けなくちゃいけないので行かせられないと言うので、班長としては1人だけ設計部に残ったんです。現地では、あのときはもう24時間体制なので、昼間は皆現場を見て回って、夜に高速道路会社さんと夜中の1時からとか3時からとかいう時間帯で、会議が持たれるんですね。すると、現場へ行っている男性の班長は皆さん、自分が最前線なので、じゃあ自分の会議は夜中の1時からだからとか3時か

らだからということで、それまでに大至急計算して、設計の考え方、決めてくれって言われるんですね。

【JILPT】 それは設計部の班長としてですか。

【X氏】 はい。そのときに、実質的な部下は60人以上いて、一番多かったんですけども、全部計算機を回して、どんどん判断していかなくちゃいけなかったの、とても判断し切れなかったの、2年下の後輩の女性と二人で計算結果を前にして、何か決めなきゃいけないというか、決めちゃおうみたいな感じで毎日夜遅くまでやっていました。二人とも子供たちを保育園に通わせていましたから必ず帰宅して子供の世話や保育園の支度をしながら頑張っていましたね。二人ともお姑さんに助けてもらいましたが、お姑さんたちもお国の大事だから頑張れと協力してくれました。それが95年の任期3月までほとんど続いたんです。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。

【X氏】 それで、そのあと、今度は耐震補強工法を開発しなきゃいけないというので、今度技研に帰されたんです。

【JILPT】 震災との絡みでそういうふう発展していったわけですね。

【X氏】 阪神・淡路のことが落ち着いたところに、ちょうど主人がインドネシアに行くという話が起こって……。

【JILPT】 それでドクターを取られたのですね。

【X氏】 はい。それでもう、いい機会だからと思って、当時人事部さんには13カ月お休みをいただいて、1日でも延長になったら即首だからねと言われながら、休んだんです。

【JILPT】 海外に行かれてドクターを取ったんですか。

【X氏】 海外に行ったときには帯同ビザでしたので、完全に主婦をやっていないとインドネシアを追い出されるということだったので、楽しく主婦をやっておりました。あまり楽しく生活していたら、母校の先生が、暇しているんだったら、論文書いてドクター取りなさいと言われて、論文を書きました。向こうで半分、戻ってきて半分書きました。というのは、98年に経済暴動がアジアで起こりましたよね。5月に起こったので、本当は8月まで休みをいただいていたんですけども、5月で日本に帰ってきてしまって、その残りの期間で論文を仕上げたという感じです。

【JILPT】 そうすると、基本は、それまでのいろいろご経験を論文にされる時期として、うまく休職期間を使われたということですよ。

【X氏】 まあ、結果としてそうなったということですね。それから完全にマネジメントのほうに移りました。

【JILPT】 なるほどよくわかりました。

Y氏さんの場合は、マネジメントに入る前に、今おっしゃった技術管理部、それから法務知財チームで仕事をされたんですね。

【Y氏】 そうですね、インタビューシートに書くために思い出してみたんですけども、

おそらく、この2001年にチームリーダーになっているのが、うちでいえば課長職相当なんですね。

【JILPT】 あ、そうですか。じゃあもう、この2001年で課長職なので、その前までがいわゆる成長期というか育成期ですね。

【Y氏】 そうです。でも、その前の、多分1年ぐらいは、同じような形、チームじゃないんだけど、チームと同じように、この範囲はあなたが見なさいみたいなふうにはなっていたと思います。

幹部候補の人事ローテーション

【JILPT】 やはりお二方とも、今のポジションにおつきになられるだけのことのあるご経歴なんだなというのが、よくわかります。お二方の話はまた後でゆっくりお聞きしますが、ちょっとこの時点で、今の、大卒で将来幹部になるかもしれない女性方というのは、お二方とは全く違うキャリアパスですか、もうちょっと男性と似ているとか、人事ローテーションが確立しているとか、あるいはしていないとかありますか。例えばD社の場合は、もともとあまり人事ローテーションはないんですね、今のYさんの話だと。

【Y氏】 そうですね。

【JILPT】 最初に配属されたところに、異動を希望しなければそこにずっと長くいるわけですね。

【Y氏】 そうですね。そっちが主ですね。

【JILPT】 今は、Yさんのころには珍しかった最初の工場配属とかは、もう今の大卒の女性は男性と遜色なくやっているんですか。

【Y氏】 そうですね。今はもう、それこそ男性と同じキャリアだと思いますし、基本はいまだに一つの職場、少なくとも同じ職能で全うする方のほうが多いと思います。

【JILPT】 ああ、そうですか、異動しないで一つの職場にいるのですね。

【Y氏】 多少の異動はあるとしても、例えば私のように職種が変わるのはまれなように思います。

【JILPT】 あ、そうなんですか。Yさんは職種が変わられたのですね。

【Y氏】 最初、調達職能とって、要するにバイヤーでした。

【JILPT】 もうYさんが入社された当時に、そういう調達職能とか、かなり職能は分かっていたんですか。

【Y氏】 分かれていました。調達の職能から、技術管理という、技術部門を管理・支援する組織に異動し、その後が法務職能なので、私は仕事を3回変えているということになります。そういう例は少ないと思います。

【JILPT】 少ないですか、今でも。

【Y氏】 はい、それは少ないです。当時も今も人事なら人事、経理なら経理、入社時とその後で同じ職能に在籍していることの方がずっと多いと思います。また、法務の場合は最近では法務職能として採用していますから、普通はそのまま法務プロパーです。

【JILPT】 ああ、そうですか。じゃあ、依然として、Yさんのキャリアというのは、今現在にしてもかなり珍しいキャリアなんですか。

【Y氏】 うーん、そうですね、多分、あまり職能が変わる方というのはうちの会社ではレアなんじゃないんですかね。ただ、これもう、核心に入る話なんですけれども、弊社はポジティブ・アクションをとっていますよね。それによって変わっている女性はそれなりに多いと思います。

【JILPT】 ああ、やはり意図的に、ずっと同じ職能じゃなくて、将来この人は部長にできるかな、してもいいかなと思ったら、意図的に異動をさせるというのはあるんですか。

【Y氏】 そうですね。何かのきっかけで見出されて、別の職能や部署に移って、その責任者をさせるという異動の仕方をしていることはあるようです。

【JILPT】 ああ、あまりその辺はシステムとして表面化していないわけですね。

【Y氏】 はい、そのように思います。例えば、技術でやってきた方が、その後社会貢献の仕事をしていたり、あとはそうですね、情報システム職能だった方がブランドを担当しているとか、そういうふうに、もとの職能とは異なる職能で責任者をやっていらっしゃる方もいます。

【JILPT】 そのような方が多いのですか。

【Y氏】 はい。

【JILPT】 逆に動かなくて上がっている人もいるんですか。そこをちょっと聞きたいのですが。

【Y氏】 それはいます。そうやって同じ職能にずっといる方もいます。いろいろなやり方があるように思います。

【JILPT】 ああ、そうですか。これはまた後ほど、リーダーシップとかマネジメントスタイルの話にかかわる話なので、よく、ジェネラリストかスペシャリストかとかいう話がありますけれども、何となくやはり、ご自分の経歴が今のポジションに到達するのに、幾つかの職能を経験されたりしたということが役立ったという感じはおありになるわけですか。

【Y氏】 それはそうですね。純粹に一つの部署で働いて来られると、ほかのことはやはり知識として知ってはいても経験することはないですよ。私の場合は、異動のおかげで会社の中のいろいろな部分を経験できたんでしょうね。おかげで、会社のどこでどんなことが起こっているかが、わりと身をもってわかることはあって、上のほうになればなるほど、判断の前提として、いろいろなことがわからないといけないところがあるように思いますので、そういう意味では非常に貴重な経験をさせてもらっているんじゃないかなと思います。

【JILPT】 ああ、なるほどね。ありがとうございます。Xさんの場合も、ずっとスペシャ

リストとして生きるのではなくて、やはり研究所から外に、設計部に出ていくということ、ご希望されて実現されたり、また現場を短いと言いつつも経験されたということが、今のポジションへの蓄積になったというふうには言えるのでしょうか。

【X氏】 そうですね、その意味では設計部への配属はあまり関係ないと思うんですけども、むしろ、技術研究所に帰ってからは、研究員ではなくて、企画管理室に入ったんですね。これは、技術研究所の運営を考えるとところなんです。

【JILPT】 ああ、やはり、管理面のことをやるということですね。

【X氏】 そうですね。それを3年弱ですか、やって、今度は本社のほうの、当時は土木技術本部といったんです、今は土木管理本部というところの土木技術部というところに入りまして、それは土木部門全体の技術開発のマネジメントをする部署なんですね。私の専門は橋ですけども、そこは橋からダムからすべての職種の技術開発について、テーマ選定したり予算を配分したり、成果の評価したりというようなところで、それをやはり10年ぐらいやまして、今の立場になったのは、何人か候補者が上がったらしいんですけども、一応私は研究開発をやって、技術開発管理をやって、一応資格を持っていましたので……。

【JILPT】 資格というのはドクターということですか。

【X氏】 そうです。技術士とドクターだと一応聞いています。本当のところはわかりませんが、それで、私は候補者の中の、何ていうんですか、サクラと言えればいいんでしょうかね、一候補で挙がったんですが、幸いにして選ばれちゃったみたいなどころがあると思います。

【JILPT】 その何人かいた候補というのは、ほかは男性だったわけですか。

【X氏】 ええ、同じ年でそういうキャリアを持っている女性はいないので。だから、女性をねらってというよりは……。

【JILPT】 その幾つかの要件を満たす……。

【X氏】 満たす人をがばっと何人か集めて、その中から、じゃあこいつにやらせようかみたいなのが、たまたま私になったみたいなことです。

【JILPT】 ドクターを持っていらっしやっただけでかなり役に立ったような書き方を、インタビューシートでもされていますが。

【X氏】 非常に役に立ちました。

【JILPT】 ああ、そうなんですか。それはやはり、技術の世界というのは、そういうものなんですか。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 それは御社に限らずですか。

【X氏】 ええ。特に、建設業界はまず「技術士」なんですね。これは、顔を見るより先に名刺を見て、技術士って書いてあるかどうかというのを見られるようなところがあるんですよ。

【JILPT】 あ、確かに。技術士っていう資格は、文科系の我々のような人間にはちょっとわかりづらいんですけども、お持ちの方はとてもプライドを持っていらっしゃるんですね。

【X氏】 建設業では多いと思います。他の分野の技術士の立場は少し違うと思いますが、その上にさらに博士というのを持っている、技術士はうちの会社はもうかなりの率でいますからね、やはり、ある意味スペシャリストとしての証明みたいなどころがあるので。

【JILPT】 それは女性に限らず男性も同じなんですね。

【X氏】 もちろんそうです。

【JILPT】 そうすると技術系の女性のキャリア形成というのは、またちょっと文科系とは違うんですね。

【X氏】 ああ、そうですね。技術系の女性に関して言うと、これは若手にもよく言っているんですけども、とにかく資格は取れと言っています。

【JILPT】 これはちょっと話がそれて恐縮ですが、大卒とか大学院卒のレベルの技術系の女性がまだ数が少ないし、現場にも女性が少ないですよ。

【X氏】 うちの会社は、もう、結構いますよ。

【JILPT】 そうですか。でも、たいていの会社さんだと、そもそも工業高校を卒業した人を探ろうとしたら、もう女の人はいませんよとか、そういうことで、そもそもすそ野が狭い上に、そうなる、キャリアアップも、数があまりない、いろいろ大変かなと思っていました。なので、技術系のキャリアアップのコアなことを今回の座談会の記録としてちゃんと残しておくことが大事かなと思って、ちょっと今お聞きしたんです。

【X氏】 私はたまたま研究所育ちですけども、技術士は経験年数が必要なので。

【JILPT】 あ、そうなんですか。

【X氏】 ええ。技術士の資格は、通常、一次試験を通過して、最低4年キャリアを積まない、と二次試験にトライできないんです。それより前に、現場に行く人は、1級施工管理技士という現場の資格を取るチャンスがあります。最近ではもう、土木で1割強、15%ぐらいかな、女性総合職が入っていますし、今の時代は、いきなりダム現場に行ったり、鉄道現場に行ったり、もういろいろな現場に行っていて皆さん、活躍されています。そういう中で施工管理技士もきちんと取っていただいているでしょうし、いずれは技術士なりをとることができると思います。で、そのうえでローテーションで研究のほうに行けば、博士も取っていただけないかと思うんですけどもね。

【JILPT】 なるほど。今度はYさんの文科系のほうですが、何か資格とかいうようなことはどうですか。

【Y氏】 ありますね。法務職能の場合は、これからはもう弁護士資格が必要なんじゃないでしょうか。特に、アメリカのニューヨーク州の弁護士とかを取るの、大切かなと、最近の若い方たちについてはそう思います。

【JILPT】 弁護士資格ですか。

【Y氏】 そうです。

【JILPT】 法務の場合。

【Y氏】 特に、ロースクールに留学して、アメリカの資格はやはり持っておいたほうがいいというのを会社でも勧めていますね。

【JILPT】 すみません、Yさんのプロフィールには留学のことは書いていないんですけれども……。

【Y氏】 私はもっていませんよ。最近はそれがやはり増えてきているということです。あと、法科大学院制度のおかげもありまして、他社などの話を聞いても、弁護士資格を持った方が入社してくるケースが日本でも多くなっているようですね。

【JILPT】 そうですか。そうすると、それって、とてもスペシャリストっぽく感じるんですけども、そういう法務職で入ってこられた場合の、今後の管理職へのキャリアアップというのはどうなんですか。

【Y氏】 法務で入ってこられる方は、多くの場合、管理職になるということよりは、可能な限り資格を取って、わりとどこの会社でも働けるような自分のキャリアが欲しいという方のほうが多いんじゃないかと思います。私の場合は、会社で社会人として育てられてきていますから、そういう感覚でもともと法務に来ていませんけれども、法務職能志向の方は多分そちらが主ですよ。

【JILPT】 今やそうなっているんですか。そうするとあまり、ジェネラリスト志向の人は少ないんですか。

【Y氏】 そうですね。少なくとも若い人には少ないように思います。…うーん、でも、どうなんしょう。上の世代を見ても、他の職能と比較するとスペシャリスト志向の方が多いような気がします。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【Y氏】 そう思いますよ。そうはいつでも、私の部署そのものは寄り合い所帯で、もとは技術をやっていて契約を見ていたから法務に来たという方もいらっしゃるし、営業だった方もいますし、本当に多様なメンバーなんですけれども。ただ最近本当に法務で入ってくる方たちはスペシャリスト志向で入ってきています。

【JILPT】 そういうスペシャリスト志向の人たちを束ねておられるY氏さんは、かなり後になってから法務のところに入ってこられたわけですよ。

【Y氏】 そうです。だから驚いているんですけどもね。なぜ私が法務の責任者をやっているのかしらというのが、私の非常に驚きではあります。

【JILPT】 その驚きなんですけれども、最初の20年ぐらいの中にそういうことにつながる何か、経験とかがあったわけですか。

【Y氏】 そうですね、技術管理にいたときに、もともと自分の担当している組込みソフトウェアの契約を見たり、ちょっとした相談を受けたりとか、少しトレーニングを受けたりし

て、少しずつやるようにはなっていました。

【JILPT】　そこでは契約を見るのが仕事だったんですか。

【Y氏】　そうです。これは最初に調達にいたこととも少しつながりがあるんですけども、調達にいた最後の頃に半導体に加えてソフトウェアの購入を担当し始めて、技術管理に移ったときに本格的にソフトウェアのライセンス契約をやってほしいと言われたので、自分でまず契約を読まなければいけなくなって、条件交渉もしながら契約の中身を見ていたんですね。

【JILPT】　そうすると、法務的な側面と、製品や仕事の中身にかかわる側面を両方見るのが、技術管理のお仕事だったんですね。

【Y氏】　そうです。その経験を持って、次は法務のほうを中心に、契約を見るほうを担当しろということで、法務に異動したというわけです。ちょっとずつのつながりがあるんですね、職能が変わっているという中でも。

【JILPT】　やはりね。こういうキャリアトランジションというのは、どういう共通性のある業務でお仕事を変えていかれているかとか、内部労働市場で異動されているかというのは、なかなか解明されないんですよ。でも、お二方とも、必ず前職との絡みで何か生きるような異動にはなっているわけですね。

【Y氏】　そうですね。それはあると思います。

ポジションを得た内的要因・外的要因

【JILPT】　わかりました。それではご自分が現在のポジションを得られた主たる要因は、内的要因、外的要因かということに移りたいと思います。外的要因とは、ポジティブ・アクションに代表される会社方針であるとか、ご自分でいろいろ得られた、ご自分で得られたという意味においては内的なだけで、やはり外形的に得られておられる資格であるとか、そういうものが今のポジションにつかれる要因なのか、そうじゃなくて内的要因、例えば自分のモチベーションであるとか、スキルというのは資格とやや重なるんですが、そういうものなのかということなんですが、一応確認しますけれども、X氏さんもY氏さんも、外的要因って書いていらっしゃるんですね。それでよろしいですか。X氏さんも外的要因と書いていらっしゃるということですね。

【X氏】　そうですね、はい。もう、偶然のたまものですよ、ある意味。たまたまそのときにそこにいたという。

【JILPT】　実は、アメリカのサクセフルウーマンのインタビュー調査⁵⁷がありまして、そこでもやはり外的要因と答えている人が多いんですよ。謙譲の美德にも見えてしまうけれども、自分の能動的な努力よりも、偶然も含めたいろいろな外的要因だと自己認識してお

⁵⁷ Betty Jane Punnett 他(2006)

られるという姿が、たまたまアメリカと共通にお2人に出てきたので、これはどうしたのかなと思ったんですが。お二人の場合外的要因といっても具体的にはそれぞれが異なっていて、外的要因の中で、Xさんは職務経験。それから、Yさんはポジティブ・アクションだとしておられますね。

【Y氏】 明らかにそうだと思います。

【X氏】 今Yさんのお話を伺っていて、非常に私に似ているなと思ったんです。今、私、知的財産部長なんです。それで、知的財産部というのは、ある意味、法律の世界なんですね。それで、私はエンジニアでしたが、今うちの知的財産部というのは、18人のうち自前で資格を取ったりした人を含めて、5人弁理士さんがいまして、弁理士資格を持っていなくても、それに匹敵するような非常に高いレベルの方が結構いて、要するにスペシャリストの集団なんです。行って見て本当にびっくりしちゃって、うちの会社は、スペシャリストを全然有効活用してないと思ひまして。ご自身たちはみんな、もうタコつぼの中で、非常にこう、優秀なことを受け身でやっているだけだったので、私の仕事は今、一生懸命、そのタコつぼのつぼを壊すことなんです。もったいないんだから、外でコンサルタントしてこいと言って追い出しているんです。やはりそのときに、知的財産の世界のことはよく知らないんですが、一応、自分で研究開発して、一通りのことはやりましたし、あと、土木技術部で技術開発管理をしていたので、やはりその成果の展開というところで、ある意味、知的財産にしたり、それをお金を稼ぐ道具としてどういうビジネスモデルで契約を結ぶかとか、それを土木分野の中でやっていたので、そういうつながりで、今度は全社を対象にして知的財産部で働く立場になったんだろうと思うんです。外的要因はチャンスが生かせるキャリアがあったということなんだろうと思っています。自分の性格としては、さっき申し上げたように、スペシャリストはあまり好きじゃなくて、マネージャーとして、人のことを働かせるのが好きなものですから。メンバーからは人使い荒いと随分言われますけれども、いいじゃないのとか、まあまあとか言いながらやっているんです。今、知的財産部の中にも、部の人材はみんなスペシャリストなんだから、それは任せると。ここからここまで任せられるけれども、トータルの、みんなが働いて会社に貢献していることをきちんと会社に見てもらって、要するにみんなのお給料を上げてあげるから、私の言うことを聞けというふうに言っているんです。

【JILPT】 自分でやらないと気が済まないタイプではない。

【X氏】 皆さんにお任せするところはお任せして、まあ、最後、何か悪さがあれば責任とりますみたいところで、ある意味、いいかげんな性格が、いいかげんと良い加減とあるのかもしれないけれども、その辺が生きているのかもしれない。

【JILPT】 そうですか。Xさんは、内的な要因のなかで、一番部長職につく要因となったと思われるのが、リーダーシップマネジメントスタイルと書かれていて、これがまた、Y氏さんとまたYさんとは違いがありまして、Yさんは率直なところと書いておられるんですね。でもやはり、お見受けするところ、Y氏さんもどちらかというとマネジメント型のように、

今のお話を聞いている限り思ったりしますが、そうでもないのでしょうか。

【Y氏】 いや、本当は実務が好きなんですよ。もうだから、手を出したくてしようがなくなってしまうって……。

【JILPT】 ああ、どちらかというとプレイングマネージャータイプなんですか。

【Y氏】 そうです。このチームリーダーという存在は、もともとフレキシブルな組織のリーダーで、かつリーダー自らがプレイヤーでもあることを求められているもので、2000年前後に変わったかと記憶しています。部課係制からグループ制・チーム制に変えたのは、今となっては単なる呼称変更だったようにも思えますが、世の中のスピードに対応できる組織に変革していかなければ生き残っていけないということで、会社にもだんだん余裕がなくなってきて、管理だけしている課長は要らないでしょうと。プレイングマネージャーが求められるようになっていったという時代があったんですね。

【JILPT】 今もそうですか。

【Y氏】 今もそうですね。基本はそうなっていますね。まあ、チームリーダークラスの方は部下の管理をしつつ、自分で働くのも重要なミッションなので、その分、疲弊しているんですけどもね、やることいっぱい。

【JILPT】 課長クラスまではプレイングマネージャーということですよ。

【Y氏】 そうです。

【JILPT】 部長になると、どっちかといえばマネジメントに重きが置かれますか。

【Y氏】 そうですね。でも私自身は手を出したい気持ちが強いですよ。だから、何かつい口出しとかしてみたりして。ここ2年ほどで会社の再編があり、異なる環境で育ったチームリーダーが部下になった折に上司に言われたのは、そういうのも部下にとっては新鮮でいいんじゃないのと。動かない部長さんばかりじゃ困るよと。たまにそうやって動くから、刺激があつて多分部下も面白いと思うよと言ってくれたから、ますます……。

【JILPT】 ああ、そういうふうにはYさんのマネジメントスタイルをポジティブに言ってくれる方がおられたんですね。

【Y氏】 そうなんです。ポジティブに言われたら、ますますやりたくなっちゃったりしているんですけども、まあでも全部は無理ですね。当たり前ですが領域が広過ぎて。全部にひとつひとつ手を出しているわけには当然いかないので、ここ一番の大切なポイントというか、今年度法令が施行されたことにより至急体制構築が必要となっている子会社の面倒を具体的にどう見ようかとか、そういうそのとき重点と思われることに限って手を出すようにしています。あとはもうやはりお任せするしかないのです。全部は無理で、そこまでのパワーはありません。ただ、現場に入ったほうが仕事は楽しいですね。

【JILPT】 そうですか。

【Y氏】 やっぱり楽しいです。たまに子会社のヒアリングなどに同行させてもらうと、やはりどういう課題がこの会社の優先課題なのか、何が重要な要素技術なのかということが、

現場でのほうがすんなりわかるんですね。先週、ちょうど子会社に行った折にも、訪問すれば話してくれること、現場を見ればわかることってやはりあるので、自ら行動することはやはり大切なのかなと思いました。ただ、あまり私が出歩いていてもいけないので、一応できるだけ自重はしていますが。話は戻りますが、外的要因／内的要因について、本当に私はもう、外的要因が絶対的ですね。もしポジティブ・アクションがなかったとしても、多分課長職ぐらいまでであれば可能性はあったでしょうけれども、そこから上は、もう明らかにポジティブなアクションが影響しています。

ポジティブ・アクションについて

【JILPT】 そのポジティブ・アクションという会社方針そのものなのか、あるいは其の方針に基づいて、特定の方のお力というか、さっきの引っ張ってくれた元上司であるとか、そういう特定の方なのか、影響が大きいのは、どちらになるのでしょうか。

【Y氏】 制度です。

【JILPT】 それだけ制度のパワーがD社においては大きいということですか。

【Y氏】 そうですね。もう今では、自然に乘れるように、下の世代も育っていていますし、非常に計画的にやっているなと思います。

【JILPT】 そうですか。ということは、制度が浸透しているということですね。会社によっては、会社の人事部とかトップは熱心なんだけれども、その次の階層を、例えば実際女性を見出したり引っ張り上げたりするところの人には、なかなか浸透していないということもありますよね。それだと多分、今おっしゃったようなふうにはならないわけですよね。

【Y氏】 そうですね。本社で多様性推進を担当しているメンバーも、長年やってきていて、最初はガードがかたかった職能もあったそうです。もう絶対女性には無理と。

【JILPT】 そうなんですか。

【Y氏】 そうなんですよ。何か、D社固有のものがあるんだと思うんですが。そういうふうにガードがかたかった職能も、やはり長年かけて、またトップが変わることによって、だんだん理解されてきて、だいぶ積極的になってこられたようです。やはり、多少はその部署の人事を決める方の意向というのが入ってくると思います。ただ、会社として進めているのは、全分社どこも受け入れるという方針で同じアクションをとっていますので、会社が方針を変更しない限り、これが今さら覆ることは多分ないと思いますね。だから、次はもう男性にもポジティブ・アクションさせなきゃだめだねと、活性化させないとだめだって、多様性という意味がちょっと違ってきたねと冗談でよく言っています。

【JILPT】 要は、人事権がかなり各部門におりている場合に、それをこう、やはり本社人事部のところで何かこう、刺激を与えるということを常にやっていなきゃだめかなみたいな、そういう意味ですか。

【Y氏】 そうでなくて。多分、事業部門は実行計画を求められているんじゃないでしょうか。

【JILPT】 ああ、そうですね。計画づくりですか。

【Y氏】 ええ。今年はどういうふうにとか、今年度の人数目標とか、事業部門が活動計画を立て、これをきちっと回しているように思えます。

【JILPT】 Xさん、ご自身のこととはちょっと、もしかしたらずれるかもしれませんが、A社の場合、今、Yさんが言われたような会社へのポジティブ・アクションの浸透が、例えばXさんよりもちょっと下の世代にはきき始めているみたいな感じはどうですか。

【X氏】 ポジティブ・アクションのイメージが浮かびませんが。

【JILPT】 まあ、ダイバーシティーというふうに言い換えてもいいと思いますが。

【X氏】 多分業種にもよると思うんですが、建築はちょっとわからないのですが、土木というのは、自然が相手なんです。なので、何が起こるかわからないところがありまして、3月11日だって、ああいう極端な場合もありますし、トンネルを掘っていればいきなりものすごい湧水が出たりとか、いまだにそういうのがありますので、やはり現場が最前線の会社なので、その現場を仕切れる能力というのは、どうしても求められるだろうと思いますね。さらに世界に出ていけば、本当に日本じゃ見たこともないような特殊な土の状態とか、今うち、アルジェリアなんかでもすごく苦勞していますが、あそこの土地は本当に特殊で、ひと晩で山の形が、ここに山があったはずなのに、翌朝になってみたらこっちに行っていたみたいで、トンネルをつくったときも、これじゃあ、よっぽど山を固めて、まず山をそこに固定しないと、トンネルが壊されちゃうよねみたいな土地だったので、本当に厳しいものがあるんですね。だから、そういうところに、今、女性の技術者がどんどん入っていただいています。そこでダイバーシティーというか女性だからどうのこうのというのは通用しません。仕事を任された以上は女性男性関係なくきちんと技術者として働くということは必要でしょう。最近の若い人は、男性だからといって頼りになるかということ決してそういうことはないような気もするんですけども、女性の技術者たちがどこまでそういう厳しい条件の最前線できちんとやっけていけるかというのは、期待をしていますが、気になる点もあります。土木の範囲しかわからないんですが、私と2年下の女性もどちらも結婚して2人の子育てを経験しています。うちの会社では女性の土木技術者の方々は、大体皆さん、結婚して、子育てして、育児休暇をとって戻ってきてというパターンが多いものですから、幾らご本人がしっかりしていても、やはりどういう男性が結婚相手かということもあるでしょうし、子供を産んだときにお子さんがどういう健康状態かということもあるだろうと思いますので、その辺が、これからのうちの女性活用・女性技術者のキャリアメイクの1つのポイントかなというふうには思っています。非常に若い層は充実しているんですが、技術者としてキャリアメイクする時期と家庭を持って子育てする時期とが重なるので、男性と同じパターンだけでは、ちょっと大変なところはあるかなと。ただ、そういうときに、建設業といっても現場だけじゃなくて、今の私のように管理部門で現場を支えるというような部署も多々あります

ので、その辺の折り合いをうまくきっと考えていってくれるだろうなと考えていますけれどもね。

ワーク・ライフ・バランスと女性の昇進

【JILPT】 そうですか、ありがとうございます。今、育児休業の話が出ましたので、次にちょっと、ワーク・ライフ・バランスと女性の管理職の話を少しお聞きしたいんですけども。お二方、ご結婚はしていらっしゃるんですが、Xさんも産休だけで育児休業の時代ではなかったですし……。

【X氏】 そうなんです。育児休業制度はなかったんです。

【JILPT】 Yさんもそういうお休みをとられていないわけですよね。

【Y氏】 というか、私は子供いないです。

【JILPT】 ああそうでしたか。そのご結婚の時期、はいつですか。

【X氏】 たしか3年目だったと思います。

【Y氏】 私も丸2年ぐらいで。

【X氏】 26で入社して29で結婚しましたから多分3年目。

【Y氏】 私は24のときですよ。2年目ですか、大卒で。

【JILPT】 そうしますと、結構ご結婚されて長いというか、ずっと配偶者がおられる状態で、ずっと仕事をしておられるわけですよね。

【X氏】 うちの場合、結婚して9年ほど相手が単身赴任だったので、まあ、それも助かった要因の1つだと思います。そばにいたら大変ですからね。

【JILPT】 ちょっと、インタビューシートで、その辺を突っ込んで聞いていませんので、ちょっともしお許し願えればお聞かせいただきたいのですが。ご結婚相手は同じ会社の方ですか。

【X氏】 いえ、同じ業界ですけども、別の会社です。

【Y氏】 同じ会社です。

【JILPT】 そうですか。先ほどちょっと申し上げたように、お二方はお子さんの関係では休みを長くはとられていないわけですよね。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 今は多くの大企業で法定の1年を超えた長い育児休業があって、多分A社も、D社も、場合によってはかなりの長い間、育児休業をとったり、その後短時間勤務をとったりという、長いレンジの、仕事との距離が離れる時期がありますよね。そういう育児休業や短時間勤務をとった方でも、最終的に部長職にたどり着けるのだろうかというのがお聞きしたい点なんですけど……。

【X氏】 ああ、たどり着けると思います。

【Y氏】 うん、私もそう思います。

【JILPT】 ええ、お2人ともインタビューシートにそう書いておられるので、私としては非常に心強いし、逆に言えば、そう考えられる理由とか、そのためにはどうやったらうまくいくのかみたいなのところを、突っ込んでお聞きしたいなと思っているんですけども。

【X氏】 ああ。私の場合は、それまで、うちの会社で、産休とって復帰したのが多分いなかったんですよ。それで……。

【JILPT】 それまでは皆さん産休とった後やめちゃってたんですか。

【X氏】 27、8年前の話なのであれなんですけれども、やはり建設会社でしたし、産休をおとりになった方はいたのかしら。多分いなかったですよ。それで、復帰すると言ったら、ちょっとまず会社に驚かれて、本当に復帰するのとか言われたんですが、復帰しますと言って復帰して。それでもあのときはまだ大変でした。上の子と下の子の出産は4年あいているんですよ。上の子の産休から復帰したその次の年ぐらいに、ほかの建設会社の人事部あたりから電話がかかってきて、X氏さん、復帰されたんですよ。A社さん、どういう条件でお休みされましたかみたいな、結構ヒアリングを受けて。後で聞いてみると、うちのケースというか私のケースをもとにして、他の会社がシステムをおつくりになって、そっちのほうが条件がいいケースが多かったみたいです。法定プラスアルファが多かったような気がします。

【JILPT】 それがX氏さんの、ご自分をご出産のころの話ですよ。

【X氏】 そうです。

【JILPT】 今はまあ、みんな育児休業、とりますよね。

【X氏】 ええ、普通にとって、また現場に行ったりしています。

【JILPT】 育児休業とって課長さんぐらいまでいらっしゃるんですしたっけ。

【X氏】 育児休業から復帰した女性技術者は課長さん直前レベルまでいっていると思います。私の場合、夫の転勤で海外に行くために休職したときには、これが育児休暇だと勝手に思っていたんですけども。

【JILPT】 このあたりから結構核心の話ですね、やはり、お二方ともどちらかというところ、かなり女性の幹部候補生としての採用では草創期の方で、部長職を得られるまでにはご自身のご苦労とかかなり傑出した能力というのはあったと思いますが、今度は少し、もうちょっと普通っぽく——普通っぽくと言うと変なんですけれども、もうちょっと幅広く、すそ野を広く、部長になれる人が出てこない、日本はいつまでも女性の管理職が少ないということになるのではないかと思いますので、そのことを知りたいんです。この辺から多分、厚生労働省の担当課長様もご質問されたいことがあるんじゃないかと思いますが。

【X氏】 本音としては、多分、入社するときにセクションしていますので、基本的な能力はあると思っています。なのであとは条件次第だと思っていますが、女性で唯一、優位だと思っていることがありまして、主婦になると1日24時間しかなくて、まず絶対寝なきゃ

いけないじゃないですか。仕事もある程度して、しかも家庭を切り盛りして、子供がいたりすると、あれ、生ものなので、ほっとくわけにいかないじゃないですか。そうすると、絶対マネジメント能力、つくんですよね。だから、今、女性の後輩には、特に結婚して子育てしているなんていうのには、マネジメント能力では絶対負けないんだから頑張れって言っているんです。それ以外には、でも、私は何となく今、皆の顔を思い浮かべているんですが、部長になりたくないと思っている人間って、多分いないんじゃないかと思うんですが、結構みんな向上心、あると思います。

【JILPT】 そこも実は聞きたいことなんです。ある程度仕事からの距離が離れている時期が延びると、意欲が低下してしまい、極端な例ですが管理職コースから外してください等と、言う人がいるんじゃないかとか——実際にいるという会社さんもあるようですが。そうであれば、もうそのままにして、昇進はさせないでいいと思ってしまうのじゃなくて、もう一度意欲的な前向きな仕事に戻ってもらうために何が必要かとかということもあるし、そもそもそんな意欲がずっと後退していかないようにするにはどうしたらいいかとかという点をお聞きしたいのです。またそもそも、長い育児休業や短時間勤務の間会社側がなにも働きかけないでいるとどうも意欲の減退が起こるのではないかという疑問に対して、いや、大丈夫です、育児休業とっても短時間勤務とっても、ずっとずっと意欲的なままですとおっしゃる会社さんもあるようですし、本当に各社各様の感じなんです、D社はどうですか。

【Y氏】 私も問題ないとインタビューシートで答えているんですけども、理由はまず、D社は在宅勤務の制度も整っているんで、非常に働きやすくなっているということがあると思います。最近うちの職場で、小学校に上がる一歩手前ぐらいになった子供を持っている方が、課長職の昇格の試験を受けているんですが、残業もかなりしつつ、在宅勤務もうまく活用しており、もちろん本人が相当努力をされているのだとは思いますが、昇格候補になることに問題はありませんでした。それと、先ほどXさんがおっしゃっていたように、育児を経験された方はマネジメント能力が、高いですよ。時間管理がもう、圧倒的に上手です。制約時間がすごくあるので、その間にどうやって効率よく仕事をするかを常に考えているから、スピードもあるし、全くそこに遜色はないんです。ただ、本人がおそらく、休んでいる間にモチベーションが下がるということがあったり、あと、苦しくなってしまう人は当然いるので、そこは周りがすり込んであげるといえるか、大丈夫だからもう1回頑張ろうという感じになっていくと思います。今回昇格試験を受けている方は、明らかにそういう経緯があって、もう一度頑張れるって思ってくれたようです。

本人は、多分最初はあきらめていたと思いますよ。それを上司や周りが、そんなことはない、法務は比較的女性の仕事としては向いているようで、非常にきっちり対応をして、判断ができるような仕事ができているれば、別に長時間を会社で過ごす必要はないんですね。実際、確かに、法律や判例を調べたり、調査は必要なこともあるんですが、それって家にいながらも十分できますし。ですので、法務の仕事については、女性が長く続ける、かつ管理

職になっていくということについて働きかけるのは、やりやすいのではないかと思います。

【JILPT】 ああ、そうですか。在宅勤務がかなり浸透しているというのも、かなり大きいのですか。

【Y氏】 大きいと思います。自宅に持ち帰って、在宅勤務で仕事のアウトプットを出すことも結構できるので、活用している女性、特に子育て中の女性は多いです。

【JILPT】 そうですか。これはまたA社の場合はちょっと事情が違いますか。建設業の場合在宅勤務というのはいり得ないですね。

【X氏】 ええ、違いますね。うちの場合は、何回もさっきから登場して、今日今ごろくしゃみをしているんじゃないかと思うんですけども、2年下の女性技術者がいるんですが、2年離れていて同じような立場にいるから、ある意味、いいライバルだったんだと思うんですよ。2人とも、産休とったり、彼女はつわりがととてもひどくてとかというのがあったんですが、お互いに愚痴を言い合ったりなんかしていたので、2人ともその、やめるとか何とかという話にはならなかったんですね。結婚した時期が同じ年だったんです、たしか。年齢は6歳ぐらい違うんですけども。それで、下の子供は同じ年なんですね、今。23歳なんです。ちょうど同じような時期に同じようなことをやっていたりしたので、何となく2人で来ちゃって、今私が本社の管理系にいて、彼女が現場の最前線にいるわけです。うちの会社の若手にしてみると、ロールモデルが2つ、きっちりあるもので、結婚して第2子まで子育てして、やめるなんていうのは、まずイメージしていませんよ。本当にやめるというか、そういうところでやめる人は、結婚したときに1人2人やめているぐらいです。子供を持ってモチベーション下がるなんて言ったら、私とその後輩の女性が、両側から、どうしてって言うかもしれない。

【JILPT】 ああ、なるほど。ロールモデルの重要性ですね。D社の場合はそういうところがありますか、最初にそういうロールモデルになられた方の影響とかいうのは。

【Y氏】 どうですかね。うちは、子供までいて部長職になっている方、ほかの組織にはいるんですけども、私の周辺は実はいなかったんですね。なので、ロールモデル、あるのかなあ。

【JILPT】 逆に、不安に思っている人は、結構いるということですか。

【Y氏】 いますね。ただ、この点は、お母さん同士で結構、お互いの情報交換をして、励まし合って、乗り越えているようです。

女性のネットワーク、職種のネットワーク

【JILPT】 ああ。どちらも、女性のネットワークがおありになるんですね。

【Y氏】 ありますね。

【JILPT】 それはかなり有効に使われているんですか、今おっしゃったように励まし合ったり情報交換したりとか

【X氏】 有効ですよ。

【Y氏】 大切ですね。

【X氏】 これは私じゃなくて、2年後輩の女性が活躍しています。副所長までやっているの、現場にいる子たちを、もう日本全国、問題があれば、彼女が今、すっ飛んでいって、いろいろ相談に乗っています。

【JILPT】 そうすると、あまり人事部主導よりも、人事部じゃなくて実際の管理職になっている女性が、女性の管理職候補をひっばっているということですか。

【X氏】 土木の中ですね。土木のネットワークです。

【JILPT】 土木の。さっきの職種ごとの……。

【X氏】 いえいえ、土木全体が。うちの会社は土木と建築で分かれているようなものなので、建築のほうはちょっと私もよくわからないんですけども、土木のほうはネットワークがあって、年に1回新入社員の歓迎会をやって、私と2年後輩の女性で手分けして、各女性社員の上司に電話して、この日に歓迎会があるので、参加させてくださいってお願いして、日本全国から呼び集めて、現場見学してその後、飲み会するんです。土木屋なので。

【JILPT】 ああ、じゃあ、かなり先駆者のご努力によりできている。

【X氏】 いや、努力というほど努力はしていません。

【JILPT】 D社の場合は、そういう職種ごとのネットワークですか。それとももうちょっと広く……。

【Y氏】 そうですね、今の励まし合っているという例は、職種ごとの話で、今私のところには、全部で関係会社も合わせると50人ぐらいが法務職として在籍しており、その中でお子さんを持って働いている方が、8人いらっしゃいます。お子さんの年齢がみんな違っていたりするので、そのときどきの状況を経験者に相談したり、励まし合ってくれているようです。

【JILPT】 ああ、そうですか。やはり、全社ネットワークというよりも、職種ネットワークということのほうが有用性が高いというか、似たようなキャリアパスを歩いているとか……。

【X氏】 話してわかりますからね。

【JILPT】 そういう仕事上の知恵もかりられるとか、そういうことですかね。

【Y氏】 そうですね。他にも職種が違っていても、同じ分社のなかで例えば営業職、企画職、業務職にいる女性などとの間で、情報交換も当然しますし、いろいろなところに小規模なネットワークがいっぱいあるみたいなイメージですね、うちなんかは。

【JILPT】 ああ、そうですか。オールドボーイズクラブみたいな、男性のネットワークに入りやすいか入りにくいとかという話を聞いたら、お二人の回答が入りにくいというのとそうでないという回答にわたるんですけど、そういう男性のネットワークへの入りにくさとか入りやすさみたいな話はどうですか。

【X氏】 これ、業種の特徴によると思うんですけども、建設業の場合、男性のそれなりの立場の方々は皆さん、現場を仕切られている経験をお持ちなんです。私はやはりそういう経験はありませんし、そうすると私が前に出て行って話をしたりすると、一遍にこうワッと、ほんとに社長みたいな迫力のある方たちがずらっと並んで、ん、一体おまえ、何を話すんだみたいなところはあります。さっきも言ったように、土木というのは一度入るとチームワークの中の一員にはなるんですが、やはりそういう現場経験がないということではやや困るわけで、男性女性というよりは、そういう経験を持つか持たないかだと思います。

【JILPT】 確かにどこの会社でも、男であることが条件のネットワークというのはあまりなくて、一応職種別というか、例えば何かそういう土木系のネットワークで、それが従前、男ばかりだったとかいうところにうまく女性が入れるかみたいな話ですよ。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 法務ではありますか。法務職のネットワークが男性だけで固められて女性が入りにくいとか。

【Y氏】 そういう境はあまりないと思います。女性の比率が高い職種だという話をさせていただいたと思うんですが、そのような状況なので男性だけがタッグを組むという状況はあまりないように思います。飲みに行くときは一緒ですし、境を感じる事が比較的少ないですね。

【JILPT】 ちょっと質問を変えますけれども、法務の女性のネットワークはあるとおっしゃいましたよね。

【Y氏】 はい。

【JILPT】 そうじゃなくて、法務の男女のネットワークはあるんですか。

【Y氏】 あります。それはそれで、例えば関係の会社のもともと同僚だった人たちが寄り集まってとか、昔一緒に働いていたメンバーが異動して、その後も定期的に会ったり、情報交換をしたりという、そういう機会は自然にできてきます。こういうのは男女間関係なくネットワークを持っているケースが多いです。

【JILPT】 入れなくて困るとかいうような話にはならないということですね。

【Y氏】 ならないです。

【厚生労働省】 職種ごとのネットワークは規模としては全体で50人ぐらいなんですか。

【Y氏】 そうですね、私の今の分社で50人ぐらいなので、グループ会社全体を合わせると何百人というレンジの前半かなと思います。

【厚生労働省】 法務全体でですか。

【Y氏】 法務職能全体として。

【厚生労働省】 そういう分社ごとの単位で見たときに、ネットワーク内の女性の比率はどんな感じなんですか。

【JILPT】 分社の法務職能の総人数は何人ぐらいですか。

【Y氏】 分社で50人ぐらい。

【JILPT】 女性ですか。男性も入れて。

【Y氏】 男性も入れて。

【厚生労働省】 で、女性は？

【Y氏】 その中で女性が18人です。

【厚生労働省】 そのうち半分ぐらいの方がお子さんを持っていらっしゃるということですね、さっきの話でいうと。

【Y氏】 そうですね。半分弱ぐらいでしょうか

【厚生労働省】 では、さっきの、土木のネットワークの方というのは、全部で何人ぐらいのイメージなんですか。

【X氏】 今、環境と機械系も入れてなんですけれども、30人ぐらいだと思います。

【厚生労働省】 それは女性のネットワークですか。

【X氏】 はい。

【厚生労働省】 何か、このネットワークというのも、そういう本当にロールモデル的な方がいらして、それに続く人がまだ限られている。多分、その30人とかというのが、かなり大分増えてきたところかなと思うんですが、それ以上どんどん増えてきたときに、かえってなかなかネットワークが機能しないというような状況になってしまう組織もあると思うんですね。多分、今、そのぐらいの規模というのがネットワークの……。

【JILPT】 適正規模ということですか。

【厚生労働省】 そうです、適正規模とか、あとロールモデルの伝わりやすさとか、年齢の構成とか、その年齢のギャップとか、間がどのぐらいあいているとか、その辺によって機能の仕方が大分違うのかなという感じはちょっとしますね。

【X氏】 土木の業界でいうと、うちの中には30人ぐらいのネットワークがあるんですけども、日本全国で土木系の、土木技術者女性の会というのがあるんですよ。これは、最盛期は二百何十人いて、今180人ぐらいじゃないかと思うんですけども……。

【厚生労働省】 それは活発に活動されていますよね。

【X氏】 ええ。そこで中心的にやっているのは、やはりA社の人間が結構やっているんですけども、なのでA社としてのネットワークがあるし、日本全国のそういう全体の、オールジャパンのネットワークもあるので、そういう意味では、いろいろなところで使い分けしているかもしれませんね、若い子たちは。

会社方針とネットワークの関係

【JILPT】 ネットワークの効用ということと、それから会社方針の意味という、何かこう、重さの違いみたいなのをちょっと知りたいんですけれどもね。要は、ネットワークというの

はどっちかという、会社が意図的につくるケースもあるけれども、やはり自然発生的とか、それこそ先輩がつくり始めて広がっていったりとか、どっちかというゲマインシャプ的なものですよね。それで、会社方針、例えばD社だったら、女性かがやき推進計画だとか、そういうもので人事部主導だったりして動かす話になりますね。どちらがといっても、全然フェーズが違うので比べられないと思うんですが、どっちに助けられているというか、何ていうんですかね、全く比べられないのか、何となく、どっちに自分は影響されているのかというか、そういうのはありますでしょうか。

【X氏】 うちの会社の場合は、まず女性を採用するときに、会社、土木系の人事というのは、もちろん包括的な人事は人事部でやっていただいているんですけども、土木というのは、会社としてどういう仕事をとりに行くにしても、所長クラスの人とか課長クラスの人をあらかじめ登録しないと、仕事をとりに行かれないので、そういうキャリアごとの人事管理っていうのがとても重要なんです。これは一括して、土木企画部というところでやっているんです。仕事をとったり、仕事を回したりするときのためにですね。その一環として、やはり女性の土木屋も管理されているわけですよ。なので、入社するときに、もう10年近く前に、本格的に女性の土木屋さんを総合職で採用するというようなときにも、何となくアドバイスを求められたりしたんですよ、私や2年後輩の女性が。そういうような感じで、若手の女性の土木技術者の入社した後も、何となく面倒見ているみたいな感じがあって、さっき言ったように、日本全国の女性の土木の人たちの現場での悩み事というのは、その2年後輩の女性に集まるんです。それで、土木企画部の中に彼女の席が、ちゃんと用意されて、現場と兼務ということになっています。それで、私や2年下の後輩が何となく面倒を見ていた女性土木技術者のネットワークが、何となく会社の土木の女性技術者のネットワークとして、逆に吸い上げてもらったような感じになっています。

【JILPT】 すると、インフォーマルなものが何となくフォーマルなものに組み込まれているような感じなんですか。

【X氏】 ええ。なので、その年1回の新入生歓迎会なんかも、半分会社の公式行事みたいになっているので、現場で働いている子たちをその日は東京近辺に連れてくるのが、一応できるということです。

【JILPT】 D社の場合は、会社方針の中にそういうネットワークづくりというのが入っているんですか。

【Y氏】 あります。ですから、女性の幹部候補とか、そういうのはそのネットワークがつくられていて、毎年毎年定期行事があるみたいなどころがあります。

【JILPT】 ああ。じゃあ、最初からフォーマルなんですね。

【Y氏】 そう、フォーマルですね。その中で、ふだん会わない人とも、それぞれの分社の中でどんなことが起きているとか、必要に応じて、お互いの情報交換をできるので、フォーマルもこれはありかなという内容ですね。ただ、それと職能とか同じ分社内の中の

ネットワークというのは、やはり全く別なんですね。

【JILPT】 じゃあ、複数のネットワークが女性についてもあるということですか。

【Y氏】 そうですね。まあ、分社単位のもの、ほとんど自前の、自然派生的にできていくネットワークが主です。また、最初は人工的につくられた中でも、だんだんそれが勝手に継続していく場合もあって、アンケートにちょっと書いたのが、多様性推進の研修で一緒にやっていたメンバーが、そのままずっといまだに、もう10年ぐらいたってもつながっているとか、そういうのもあったりしています。

数値目標について

【JILPT】 今、多様性推進という言葉がありましたが、実は日本の会社はどちらかというと、ポジティブ・アクションという言葉は好きでないようで、大体ダイバーシティーとか、何か違う言葉を使っておられて、女性だけを引き上げるという印象をなるべく避けていたりするんですね。数値目標についても、どちらかというと、数値目標は嫌ですとか、女性を基準を曲げてまで引き上げるというポジティブ・アクションはしませんとか、そういう穏やかなものを好まれる。そういう傾向がどうもあるような感じがするんですけどもね。

【Y氏】 D社は違いますね。

【JILPT】 違いますか。

【Y氏】 もう、明確ですよ。最初から何人出しますって、計画に従ってやっているんですよ。それがまた当初は結構無理な計画に見えて、女性社員がこれだけしかいないのに、よくそんな計画を立てたねって最初の頃は思っていました。でも、それでも何とか頑張ってみようとしています。組織名に多様性（ダイバーシティー）を使っているのは、実際に女性のみがターゲットだからではなくて、グローバルな事業展開をしている会社にもかかわらず、組織ができた当初は外国人の登用もあまり進んでいなくて、こういうことも含めて全部、多様性でいこうということになったもののように、実際に、最近はそういう活動になっているように思います。

【JILPT】 ああ、そうですか。

【Y氏】 ただ、その中で女性をターゲットに最初に組織を立ち上げた経緯があるので、やはり今も大切にしてもらっている感じです。

【JILPT】 たしかに、D社についてはそのように感じました。A社にお伺いした感じだと、例えば数値目標はどちらかというとアンウィリングだとか、ポジティブ・アクションという言葉はあまり、使いたくないというところとちょっと言い過ぎだけでも、あまり表に出さないという印象があったんですよ。それでお聞きしたんですけどもね。

【X氏】 でも、私自身は反対ですね、それ。

【JILPT】 反対というのは、ポジティブ・アクションや数値目標の設定をやったほうがい

ということですか、やらないほうがいいのかということですか？

【X氏】 必要ないと思う。というか、本当にA社っていうのが建設会社なので、まず現場仕切れないといけないとか、そういう実務中心になりますので、無理やり置いたとしても、本人も周りもとても不幸だと思いますから、やはりやれるべき人がやるのがいいと思いますし、数年すれば、もうちょっと時間かかるかもしれませんが、きちんとやれる能力のある人が育つだろうと思います。それだけの女性を採用しているし、教育しているし、うちの教育システム、ものすごくしっかりしているので。それにまあみんな、いい言い方じゃないんですが、うまくおばさん化していますから。

【JILPT】 そうすると、じゃあ、入り口の採用のところさえしっかりしていれば、何となくあとはみんながサポートしたり、先輩がサポートしたり、本人の努力を待っていればいいということですか。

【X氏】 いえいえ、入り口、入れるところから教育体系まで、ある程度人を育てるということはきちんと持っている会社なので、その会社の中で——A社の中ですよ——普通にやっていたら、やはりある特性はあると思いますけれども、マネジャーもきちんと育てていこうと思います。

【JILPT】 この辺の感覚が、ちょっとまさに、業界によって違うんじゃないかと思うんですが、すごくバラエティーがあって、D社型がまだ多くはないという印象があるんですね。今後、どういうふうにしていけばいいのかを、考えていかなきゃいけないんですけどもね。

【X氏】 私、それに関して、ちょっと考えていることがあります。わたしが大学で客員教授をしているときに、外資系会社を志望する学生が多かったんですね。それで、そのときに私、さんざん言ったのは、外資に行くのはやめろと。どうしても行くんだったら、日本の企業で10年我慢してから考えろって言ったんですよ。というのは、外資って本当に教育システムを持っていないんですよ。だから、自分のその入社したときのポテンシャルが幾らかでサラリーが決まっているし、それが使い終わると捨てられちゃうんですよ。けれども、今の日本の企業はすべてかどうかわかりませんが、大体のイメージでいうと、きちんと社員を育てるシステムって持っているじゃないですか。これってすごく大事なことだと思うんですよ。だから、ワーク・ライフ・バランスや何かをそこに当てはめるとすれば、教育システムの中に、例えば女性で言うと、せっかくやる気があって優秀な女性たちがいるのに、例えばゼネコンマンとしてちょうど中堅どころで、育てがいのあるときに、大体子育てと重なるんですよ。この辺さえ考えていただければ、私、うまくいくんじゃないかと、何となく個人的には思っているんですよ。

長い育児休業等とモチベーション

【厚生労働省】 それで、さっきのご自身のキャリアのお話を聞くとやはり、一定の年齢、

一定のキャリアの時期までに、すごく集中的にやらなければならないことというのがあるのではないかと、それを乗り越えないと、やはりマネジメントに移れないというところがあるんじゃないかと思うんですが。それが、例えば、例えば何年間も育児休業をとったり、短時間勤務をやったりという、そういうブレイクをとられる方の場合、本当に、どうやったら可能なのかなという。両立し得るのかというところですね。

【JILPT】 ちょっとおくれでもいいから、少なくともモチベーションがなくなっていなければ、もう1度戻って、何年おくれかで、もう1遍前に中断したキャリアのところから始めて、長い人生なので、その後どんどん意欲的にやっていけば、追いつくかもしれないんですけども。追いつけないくらい長く仕事離れてしまう場合とかもあるでしょうか。

【X氏】 そう、そこは私も自信ないですよ。正直言って、1年位の育児休暇はいくらでも挽回できると思いますが、何年も育児休暇を取って追いつけないくらい長く休んだ人は、登用する必要、ないんじゃないですか。

【JILPT】 そう、そここのところを聞きたいんです。要は、育児休業は一応法定は1年間ですけども、各社かなり、2年とか3歳までとか、長目につくってくださっていますよね。それから、短時間勤務も、法定は3歳までですけども、小学校入学までとか、もっとジェネラスな会社は小学校3年生までとか、していっちゃいますよね。仮に小学校3年生まで短時間勤務が可能だとすると、育児休業等も合計して1人の子供で最大で9年から10年休んだり通常の勤務と違う状態になります。もしお2人産むとすると、プラス何年かの間、休んだり、普通とは違う働き方になりますよね。それはどうですか。

【X氏】 でも、自分がちゃんと、自分のポテンシャルをアップさせようと思ったら、そのような育児休業や短時間勤務をばりばりに使ってということは多分しないんじゃないかなという気がします。だから、ちゃんと勉強するなり、自分で調整して、大体、私の経験で言うのは、1回産休とってモチベーションや能力が下がったとしても、2年たてば大体もとに戻るわよと言っているんですけども。

【JILPT】 2年ですか。

【X氏】 ええ、私の感覚ですよ。前を向いて長くやっていたら、紆余曲折があっても将来的につじつまが合ってくるような気がするのです。勿論、タイミングはありますが。やはりサラリーマンとして働いていこうと思うのであれば、その評価はそれまでに積み上げられた経験、能力の積算値としてきちんと評価されるべきだろうと思います。

【厚生労働省】 幾らあとから積み重ねても、能力が戻らなければしょうがないと。

【X氏】 無理やり引き上げる必要はなくて、正当な評価を行えば良いと思います。

【JILPT】 能力の足りない人を無理やり引き上げる必要はもちろんないと思うんです。ただ、比較的そういう育児休業や短時間勤務を長くとりたい人たちも、かなりの数、いますよね。たっぷり休みをとりたい、短時間勤務をなるべくやりたい人は、一定割合でいっちゃいますよね。そういう人たちがもし皆ディスカレッジして、全部管理職へのキャリアを閉じ

てしまうのであれば、いつまでたっても日本の女性は管理職に占める割合が、世界で下から何番目ですみたいになっちゃうわけですよ。それでは困るので、例えば、可能な範囲で、職場に早く戻って頑張ろうかなと思う人を増やす方策とかが必要かどうかという問題意識なのですが。

【X氏】 それはいいと思います。だって、部長になったら、部長の仕事しなきゃいけないので。

【JILPT】 だから、実はやはり、さっきワーク・ライフ・バランスを保ちながらも部長になれますよと、お二人はおっしゃったけれども、それはやはりかなりのモチベーションが維持されていて、そんなに長くは休んでないで戻ってくるみたいなイメージが、おのずとお二人の中にあっただのではないかと。

【Y氏】 そうですね。

【X氏】 そうですね、多分そうだと思います。

【JILPT】 その辺のさじかげんがどうも、そういうメッセージがうまく、若い世代の女性労働者に伝わっているのだろうかという問題意識があるんですね。ワーク・ライフ・バランスについては、今、少子化もあってかなり政策的にも強調しています。そうすると、私はゆっくり育児休業とっていいのね、そして短時間勤務も長くやっていいのよね、でも、ちゃんと管理職になれるのよねみたいに思っているとすれば、どうでしょうか。

【X氏】 そのときに、だからそうですね、本当は女性の上司がいて、あなた、何勘違いしているのって言える人がいるといいですよ。

【JILPT】 たしかに、男性は言いにくいんでしょうね。

【X氏】 だから、男性でも言っちゃっていいんじゃないですか。と思いますよ。うちは言いますよね、結構ね。必要以上に言うかもしれない。

【JILPT】 まさに、そこのところ、機微のところを我々みたいな第三者が頭の中で考えているんじゃないくて、生の声がお聞きしたいのです。やはりそれは、ワーク・ライフ・バランスも大事なんだけど、女性自身がモチベーションを維持して、先ほどお聞きしたようにいろいろなものにチャレンジしていったみたいな話が必要なんだよっていうことでしょうか。

【X氏】 でも、キャリアを大切にしている女性は、そんなに長く本当に休まないですよ。自分のキャリアも大切だから。

【JILPT】 その人たちが、全体の何割いますか。そこなんです。その、キャリアを大切にする女性は、全体の中の何割ぐらいなんでしょうか。

【X氏】 民間会社としてのA社は、現在は入社の際にそういう意識の方をセクションして入れていると思います。毎年、多くても6人ぐらいしか採りませんからね、土木屋としては。

【JILPT】 そうすると、その入ってくる人はみんなキャリアを大切にする人なんですね。

【X氏】 ええ、もともとがそうです。

【Y氏】 そこでですね、おそらくキャリアについての考えが、個人によって分かれていま

してですね。そういうふうに、将来ともに働いて、資格も取ったり、管理職目指したりって思っている人たちは、通常、戻ってくるのも早いですよ。そうじゃなく、きちっと自分の生活を守りたい、別に管理職なんか、むしろなりたくないという人がいます。うちで結構困った問題なのは、次の昇格をやらせたいと思っているのに、絶対受けてくれない女性がやはりいます。

【X氏】 そうなんですか。

【Y氏】 自分のライフプランのほうが重要なので、もう私はいいですからと言われちゃうのがね、いますんですよ。そういう人は、比較的長く休みをとりますけれども、ただ、彼らもその自分の時間の範囲では、かなりいい仕事はアウトプットしてくれるので、それはそれでいいんですよね。女性の意識の差の上から下というのは、男性とは全然、幅が違うので、その下の子たちのモチベーションをどう高めるかというのは、すごく大切だとは思いますが、それでも。何とか受けさせたくてですね、手をかえ品をかえ、頑張らせるんですけども、なかなかうんと言ってくれない、嫌だって。で、私が後押しになるので有益って、ポジティブ・アクションのところでインタビューシートに書いているのは、これ（ポジティブ・アクション）をうまく使って、もっといい仕事をすればいいだけの話だから、うまく活用しましょうって、そういうスタンスなんですよ。多分、こういうこと（ポジティブ・アクション）が邪魔だなと思っている人たちは、自分のライフプランは大切に、会社に対して、そういうふうな要求をされても、私はこたえる気はないわという人たちでしょう。そういう人は、多分こういうのはうっとうしいと思っていらっしゃる可能性はあります。（利用する人と嫌がる人）すごく両極端になってきているんじゃないかなというふうに思います。

【X氏】 資格の差がないとおっしゃっていましたよね、入社するときに。

【Y氏】 そうですね、ないですね。

【X氏】 うちの会社は、一般職と総合職というのが歴然としてあるので……。

【Y氏】 ああ、それは違いますよね。

【X氏】 そこだと思いますよ。一般職の方は確かに、育児休暇も小学校入って3年生までは使えるのでって申し出てきますから、あ、そう、じゃあ何時で終わりねみたいなのはやるんですけども、そういう方たちはやはり、補佐業務というんですか、そういうスタッフ業務みたいなことをやっていただいているので、ある意味いいのかなと。登用試験もありますけれども、そこにチャレンジするかどうかというと、まれな方しかチャレンジしませんし。現在の部署にも一般職の方がいますので、登用試験にチャレンジしますかって聞くと、いや、私はこのまま一般職で結構ですと。私も、男性女性にはっきり言っているんですけども、お給料に明らかに差があるので、皆さん、サラリーマンで、自分の時間をお金にかけているんだから、その対価に見合う仕事をしてくださいと。だから、一般職から転換して専門職になりたければ、ちゃんとそれは支援しますけれども、それだけの仕事はしていただきますという事は明確に言っているんで、そこら辺はきっちり意識の差があるんじゃないかなと思う

んですが。

【Y氏】 うちには自然に分かれていっているだけです。だから、別に総合職って決めていなくても、勝手に総合職（と世間で言われるもの）になっちゃうケースと。本人が頑張っていれば、引っ張っていきますので、会社は。そうじゃない方たちは、自分の好きな生活を楽しんでいると。自然発生的な感じですよ。

【厚生労働省】 その自然に分かれるというのも、結果としては女性のほうが一般職というか、そういうワーク重視の人が多くなっちゃうというのがあって、それが何か日本がおくれているみたいに言われちゃうんですけれども、男性もそういうのが増えてきてもいいなど、個人的には思うんですが。

【Y氏】 それがですね、意外に男性も増えているんですよ。

【厚生労働省】 だから、そういう男性も、別に出世しなくていいし、この職だけ、給料上がらなくてもいいよという人が増えるのが自然かなと思っていて、そういうのは自然発生的に広がるんじゃないかなと思っているんですよ。

【Y氏】 最近、意外に男性で上がりたがらない人がいて、それもまたちょっとうちでは問題になっているんですが、管理職になると非常に大変になるので嫌だと断ってくるケースは、この10年は大分増えてきたと聞いています。

【JILPT】 男性がですか。

【Y氏】 男性です。それで、何で私は断れないんですかって、1回とでももめたことがあるのです。私は受けたくないのに受けさせられているのに、何で男性は断っているんだって言って、ちょっと頭にきました。そういう逆の不満をぶつけたことがありますよ。しかし、そういう時代なんではなかね。

コース別雇用管理の有無と女性の管理職登用

【JILPT】 実は、コース別雇用管理の話は古くて新しい問題で、男女雇用機会均等法ができた、それこそYさんが入社されたころに、急に導入が進み、今でもかなりの大企業さんでやっつけらしゃって、それがどういう効果を及ぼしているかというのは、いろいろな研究もあるようです。なるべく、女性を元気づけて、総合職的な方向にずるずるずるっと上げていくために最初からコースを分けないという考えと、やはり分けない方式だと今度は逆に、たくさんの方が一般職的になってしまったら困るから、やはり分けておこうという考えと、いろいろあると思うんですよ。厚生労働行政としては、今、コース別雇用管理がいいとか悪いとかは言わないけれども、その運用において差別的にならないように、少なくとも転換制度は設けてくださいとかこういうことをしてくださいよとか、そういうことは言っているんです。一部には、女性の登用が進まないのはコース別雇用管理がいけないんだと言っている研究もあるんですけれどもね。

【X氏】 部長として考えると、非常にやりやすいです。

【JILPT】 やりやすいですか。

【X氏】 ええ。だって明確ですから。サラリーに見合う仕事をしてっていただけなんです。

【Y氏】 D社の場合有史以来、コース別がないのですが、私はそれはそれでいいと思っていますね。自然にやりたい女性もやれるようになりましたし。コース別がないのがうまく働いているようには思います。

【X氏】 それ、やれるようになると、お給料も上がるんですか。

【Y氏】 そうですね。役職手当とか当然ついてきますし、査定幅があるから、頑張っている人にはどんどんつけていますので。ただ、もともとの差が大きいかどうかは別ですけども。多分、一般職、総合職に関しては、相当に差をつけていらっしゃると思うんですけども……。

【X氏】 そうですね、ちょうど半分ぐらいですね。

【Y氏】 うちがそれがなくて、だんだん出世がおくれていくので、上がらなくなるのか、上がっていくかの差になるんだと思います。

【X氏】 そうですか。マネジメントはそっちのほうが難しそうですね。

【Y氏】 そうですかね。いや、みんな同じに扱えてしまうというので、逆にいいところもあるかもしれません。

【X氏】 なるほど。

【Y氏】 どちらかという、その年の仕事のプランを、ひとりひとり計画を立ててもらうときに、そこで大体どこまでの仕事をやってもらうかがある程度決まるのでね。上司との間ではその合意なので。あまりそれに困ったことはないかなという風に思います。そこで、よくあるのが、役職のついている男性と、役職の全くついていない女性で、役職の低い女性のほうが仕事が数倍ができてしまうとか、実際起きてしまっているんですよ。私はそのできる人を何とか引き上げたいという努力をしなきゃいけない立場なので、こういう人には、自由度が高い分、なんとか上がってほしいんですけども、本人の意思が問題なんです。コース別をとってその人が総合職だったら、有無を言わずおまえは総合職だって言うて上にあげられると思うんですけども、それが言えないのは確かにちょっと不自由かなというのがあります。何とか、あなたのお給料を私は上げてあげたいんだから、頼むから昇格試験を受けてくれと。で、あと英語が必要なので、TOEIC の点数を一定レベルまでとらなきゃいけないと。あなたの給料を上げるには、私がどんなに頑張って査定をしても、これは限度であると。だからとにかく受けさせて、何とか受けさせようとする。そういうのがありますね。女性はそのモチベーションの働きかけが非常に大切なところがあるので、それはもうしつつこく言って。だから、ポジティブ・アクションがいいと思っているのは、そこですよ。もう、開き直れと。それで、開き直って頑張ったら、成果になるんだから、それで認められたら、そのほうが給料上がるよって言うて。

【X氏】 じゃあ、ポジティブ・アクションと、そのコースを分けない人事管理がある意味セットになっているかもしれませんね。

【Y氏】 それはあるかもしれませんね。

【X氏】 そうですね。ある意味、うちの場合は、初めからその意思を確認して入ってらっしゃいますので、それに見合った教育制度があるので、総合職になれば、もう本当に勉強させられますので。

【JILPT】 なるほど、そういう見方もできますね。

【X氏】 そうですね。あまりだから、ポジティブ・アクションというの、ある意味、そんなに必要性は高くないのかもしれない。

【JILPT】 今のお二人のやりとりを見ていると、我々にとって、新たな発見があります。

【X氏】 結構新鮮だなと思って。

【Y氏】 私も面白いです。

女性上級管理職増加に向けて

【JILPT】 そろそろ時間もなくなってきましたが、欧米、特にノルウェーだとか一部の国では、いまや、役員のクォーターを入れたりしてしまして、女性を例えば4割は役員に入れなさいみたいな話にもなってきていてですね、皆さんのような部長職に女性をもっと増えると同時に、それは次のステップである、役員にもっと女性をつけていただくための過程としての道だと、私は思っているんですが。まず、役所の政策も含めてで結構ですが、今後、ラインでしっかり男性と同じような部長を務められる女性を増やしていくためのキーポイントになると思っておられることを、もう1度、お披露願えますか。

【X氏】 そうですね、やはり、女性なので、私の場合、自分の経験からして、皆さん、結婚して子供を育てる率はかなり高いと思うんです。だから、これを、今のところ皆さん、頑張らせていただいているんですが、そこをどう、教育システムや昇給システムの中に組み込んでいただくか。これは、長く休ませると言っているわけではなくて、子供を産んだら、ある時期、子供にどうしても手がかかるのは確かなので、やはり長い目で評価するということが必要になるだろうと思いますし、ある程度、幅を持たせることは必要になるのではないかなと。

【JILPT】 何の幅ですか。

【X氏】 だから、ローテーションなら、うちなら3年ごととかいろいろ決まっているんですけども……。

【JILPT】 ああ、人事管理の決め事の幅ということですか。

【X氏】 ええ。

【JILPT】 なるほど。政策とか、あるいはインフラとかで何かご意見はありますか。ちょっとインタビューシートにも書いていただいていると思うんですけども。

【X氏】 ええ、これにも書いたと思うんですけども、数値目標というのは私は、両刃の刃だと思っています。ある程度は方向づけはもちろん、外圧という意味で必要なところはあるとは思うんですが、それをあまり先行させずに、日本の企業の教育システムなんか含めてトータルで考えて、バランスのよいところで方針を出していただくのがいいんじゃないかなと思っています。だから、外資の会社のあり方と、外資の数値目標をそのまま日本に適用するというのが、ちょっと違うんじゃないかというのが……。

【JILPT】 外資系の会社では、数値目標があれば、さっと途中で採っちゃえばいいから、あまり気にしなくてもいいかもしれないけれども、日本の会社は丁寧に教育するんだから、そう、何ていうか、アンビシャスな数値目標は取り入れられないんですよということですか。

【X氏】 そうですね。

【JILPT】 Yさんにもお伺いしてよろしいですか。

【Y氏】 私も、一番子育ての時期がキャリアが止まる、本人たちにとって下がる期間なんだと思うんですね。そこができるだけずっと働き続けられるところを、会社もそうですし、うちの在宅勤務なんかまさにそうだと思うんですけども、そういう形をとってあげることによって、働ける人間が増えるので、やはりそのハードウェア、ソフトウェアは重要かなと思いますね。特にまたそれが、30代ぐらいがほとんどその世代なので、一番仕事が面白いし、かつ一番仕事が、実務的にも一番大切な時期だとも思うんですよ。そこを途切らせると、多少の休職はいいと思うんですが、少なくとも本人的にモチベーションが下がってくるのは事実のようなので、そこは何らかのサポートできる制度があったらいいんだろうなとは思っています。

【X氏】 ごめんなさい、ちょっと私、補足していいですか。私、どうも前提条件が抜けたような気がちょっとしたものですから。さっきから繰り返し言っていますけれども、うちは私と2年後輩の女性と2人がいるので、ある意味、この2人は苦勞しているんです。苦勞したんです。ただ、同じ苦勞を今、下の世代がするかというと、それは違うと思うんです。というのは、私たちが言われ続けたことは、女性にそれをさせていいのかみたいなところは結構言われて、それを何となくずうずうしきで乗り越えてきたようなところがあるんですが、現場の仕事にしろ本社の仕事にしろ、もう前例ができちゃったので、そういう意味では、それの前提でさっきの発言だと思っていただければと思います。

【JILPT】 わかりました。ありがとうございます。今の話でちょっと私ももう1度、やはりお聞きしておかなきゃいけないと思ったのがあるんですけども。もう、そういう意識みたいなものは管理者とかトップレベルには偏見はないと、ある程度理解していいのかもしれないんですけども、やはり女性に対して厳しく鍛えるみたいなことが、ちょっと遠慮するか、ちょっと引くとか、そういうのが起こっているということは、ないと考えていいんですか。例えば、男性の上司が女性を鍛えるときに、さっきの残業でもそうですけれども、お二方は比較のご自分でどんどん仕事をされて、残業もしたと。だけれどもやはり、何となくこ

の女性にはそんなきつい仕事をさせたらなみたいなことが、いまだに起こっているということは、あるのでしょうか。

【X氏】 ああ、あると思いますよ。あるし、逆の場合もあるし、いろいろなケースがあると思います。だから、それは女性に限らず、男性だって同じじゃないですか。

【Y氏】 一緒です。

【JILPT】 一緒？

【Y氏】 はい。アウトプットを出してもらわなきゃいけないので、そんな手心なんて加えてられませんから。

【JILPT】 手心なんか加えてられない。

【Y氏】 はい、ないです。

【X氏】 それもあるし、やはり、女性の場合、まだ数が少ない内は特別扱いしたりすると目立つところもあるかもしれませんが、数が増えていくと、特別扱いなんてなくなってくると思います。

【Y氏】 それはやはり、本人のやる気だけですね。やりたい人には、もうとにかく、そんな遠慮なんかしてはいられないから。

【JILPT】 そうですか。重ねてもう1つ聞きますけれども、今日はあまりメインで聞かなかったんですが、今、業績評価であるとか、評価システムはかなり、昔に比べれば主観を極力排するようなシステムができてきて、そういう意味では女性にとっていいことなのかもしれないんですけども、一方で、成果主義、能力主義になってくると、年次管理みたいなのができなくなって、何かこう、公平なのか不公平なのか、私はどの辺のポジションにいるのかというのが、全体を見通してあまりわかりにくくなっているんじゃないかという気がするんですが、そんなことはないですか。例えば、昔だったら、同期で、部長になったのは早いですか、遅いですかとか聞かれると、ちょっと同期より遅いですかとか、書いていらっしゃるよ。昔はまさに大体、ある一定のところまでは一緒に上がっていったので、私の処遇は何となくちょっとおくられているとか、少し、みんなと同じだとか、見えやすくなっているけれども、今や、もう同期であったって、いろいろな業績評価だとかでものすごく幅が、早いうちから開きますよね。そうすると、要は、まず男性と女性で差別されているのかどうかもわかりにくいということはないですか。

【Y氏】 それはないと思います。

【X氏】 うちの会社の場合は、スペシャリストかマネージャーかという、分岐点であるんです。多分、10年ぐらいかな。本人の姿勢もありますけれども、そのスペシャリストとしてというよりは、同じマネージャーを目指しているような、同じような学歴の中で比べると、もうちょっと早くてよかったんじゃないかなとか思うところはあるんですが、でもこれは、現在の私の今後の働きにもよると思うんです。きちんとなしていけば、次の世代はその辺はちゃんと見てもらえるんじゃないかなと思っています。

【JILPT】 じゃあ、その会社の評価システムについては、ある程度信頼をおけるというか、そういうことですね。

【X氏】 ええ。現実に、私自身、部長職になったときに、自分の方針に沿って働いて頂くために組織を変えましたが、それについて、何のクレームもついてこないです。成果をだせば評価はされると思います。

【JILPT】 それはご自分の部下についてということですね。

【X氏】 そうです。非常に今、有機的に動き出していますし、そういうことをできる会社だと思っていますけれども。

【JILPT】 なるほど。一たんやるとなれば、きちっと評価してということですか。それはYさんも同じですか。

【Y氏】 というか、本人の査定状況と、チャレンジの機会と、全然均等だと思います。

【JILPT】 そうですか。あまり、会社で評価面でそもそもの違いはないですか。なぜこれを聞いたかという、ポジティブ・アクションというのは、実は最初はそういう意味があったと思うんですよ。会社にそもそも差別的な見方があって、それを直すために少しこっちら引っぱり上げる形で、見方を是正するみたいな効果があって、そのことをイメージしながらお聞きしているんですね。そういう差別的な見方はもう既になくなって、さらに加えて、励ますとかちょっと意識を上げるとか、そういうふうな局面に立っていると考えればいいんですか。

【Y氏】 職種にもよるかもしれませんが、だいぶそうやって来ています。もっとも、先ほど、育児休暇の話が出たと思うんですけども、休業すると、その分の年数はおくれますね。

【JILPT】 そうですね。

【Y氏】 これはもう、やむを得ない。実際に仕事をしていないので。だけれども、それ以外で言えば、やはりきちっとそのルートに乗って、同期の男性と同じようにちゃんとルートには乗って上がっていけるようになってきているから、うちは評価面での問題はないんじゃないですかね。

【厚生労働省】 イメージとして、育児休業の期間だけ、2年なら2年だけおくれてという感じですか。

【Y氏】 そうです。その感じですよ。

【厚生労働省】 そこは何か、昔のイメージだと、もう同期でおくれた人は、取り戻せないんじゃないかというのが雰囲気としてあるのかなと思っていたんですが。

【Y氏】 それはないですね。だから、休みが2年だったら、その分時間が余計にかかっても、もう1回そのルートに乗って、お子さんがそこで1人しか産んでいないとすると、多分その後は実力に従い、普通にそのまま上がっていくと思います。

【X氏】 うちの会社は私がいい例です。2人子供を産んで、1年休職までしちゃったので。13カ月ですから2年間かもしれません。ですが、一応、長く続けているうちに、ライン部長

になっちゃったというようなことがありますので、多分、ちゃんと機能しているところは、100%だとは決して言いませんけれども、あるんじゃないかなと。うちの会社はということであるかもしれません。

【JILPT】 お二方に来ていただいて、非常に多くの有益なことを教えていただいたと思います。ありがとうございました。

参考文献

- 伊岐典子・渡邊木綿子「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」Business Labour Trend 第441号（2011）
- Betty Jane Punnett 他 *Successful Professional Women of the Americas* (2006) EDWARD ELGAR PUBLISHING
- 川口章『ジェンダー経済格差』勁草書房（2008）
- 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
- 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）P24～27
- 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）
- 厚生労働省雇用均等児童家庭局『働く女性の実情』（2010）
- 財団法人21世紀職業財団『「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」結果報告書』（2004）
- 同『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』
- 武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房（2006）
- 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）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）
- 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）

JILPT 資料シリーズ No. 105

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－

発行年月日 2012年3月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2012 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)