

均等処遇と女性人材の活用

大内 章子

(関西学院大学准教授)

1 はじめに

短時間労働者を除く一般労働者について、男性の平均賃金水準を100とした時の女性の平均賃金は、2008年現在67.8%、男性の約3分の2である（厚生労働省2009）。男女雇用機会均等法が施行された1986年の59.7%から改善されているとはいえ、スウェーデンやフランスで90%近く、アメリカやイギリスで80%を超える程度という状況を考えれば、日本の数値は国際的にみて低い。男女間賃金格差は勤続年数が長いほど広がるが、その大きな理由の一つは管理職に昇進する女性が少ないことにある。日本の女性管理職比率は9.3%（2008年）で、アメリカの42.7%、ドイツ37.8%、イギリス34.6%などに比べるとはるかに低い¹⁾。この10年間の比較で見ると、日本は9.5%（1998年）から横ばいであるのに対して、韓国は5.3%（1998年）から2008年には9.6%に増加し、日本の数値を超えた。

日本においてなぜ男女間で均等処遇が進まないのだろうか。本稿では、採用・配置から育成、評価・処遇までの一連の雇用管理の流れの中で、男女が企業の正社員としてどのように処遇されているのか、関連する法律や調査・実態などを合わせて、考えていきたい。

2 男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度

(1) 男女雇用機会均等法

性別による差別は、戦後の平等を保障するものとして、人種・信条・社会的身分・門地による差別とともに憲法14条で禁止され、1947年に制定された労働基準法でも男女賃金差別が禁止されていた²⁾。実にその約40年後の1985年に、男女雇用機会均等法³⁾（以下、均等法）が成立した。

この法律は、募集・採用から、配置・昇進、教育訓

練、福利厚生、定年・退職・解雇に至るまで、女性であることを理由に差別的な取り扱いをしないように求めたものである。均等法成立の背景には、当時、企業に雇われて働く女性の雇用労働者が急速に拡大・変化してきたこと、また1975年の第1回世界婦人会議を皮切りに女性の地位向上が世界的な取り組みとなっていたことがある。

制定当時の均等法は、募集・採用、配置・昇進に関しては「努力義務規定」にとどまり、また女性差別のみを禁じる「片面的規制」であったが、その後、1997年の改正において、「努力義務」から「禁止規定」に変更され、またポジティブ・アクションの考え方で、セクシュアル・ハラスメント防止規定が加わった。均等法は2006年に再び改正され、女性差別だけでなく男性差別をも禁止する「両面的規制」に移った。また間接差別の概念が導入され、さらに禁止対象に職種・雇用形態変更、退職勧奨といった事実行為も加わって適用範囲が拡大された。

(2) コース別雇用管理制度と採用

均等法の成立を契機に大企業を中心に導入されたのがコース別雇用管理制度で、1989年度には従業員5000人以上の大企業の42.3%で導入された。当時、全体で2.9%に過ぎなかった導入企業も、2006年現在11.1%に増加し、5000人以上大企業で55.0%、300～999人の中企業でも30.0%が導入している（厚生労働省2007）。

コース別雇用管理制度とは、基幹的な業務と定型的な業務といった業務内容の違い、転居を伴う転勤の可否の他に、昇進・昇格の可能性を組み合わせ、主に基幹的業務を「総合職」、主に定型・補助的業務を「一般職」といったように、いくつかのコースを設定して、コースごとに異なる雇用管理を行うものである。

片面的規制にすぎなかった初期の均等法の下では、

一般職について、女性のみ募集が許されたが、両面的規制となった2006年改正により、一般職について男女募集としなければならなくなった。草食系男子がいるように、一般職やエリア限定の総合職に就きたい男性もいるはずだが、大手総合商社で男性の一般職採用の実績がゼロであること¹⁾や、一般職の採用者に占める女性の割合が92.8%と高いという厚生労働省(2008)の調査結果などから、男性には一般職の門戸が狭いように見える。しかし、実際には、一般職の応募者に占める採用者の割合は、男性で10.7% (2006年) から19.2% (2008年) に上がっているだけでなく、いずれの年も女性の8.5~10.9%よりも高い数値を示しており (厚生労働省 2008)、間違いなく男性に門戸が広がったと言える。

一方、1985年の均等法の成立から20年余りを経た今、女性にとって総合職は依然として狭き門である。総合職の採用を行った企業のうち、「男女ともに採用」した企業が51.9%ある一方で、「男性のみ採用」の企業が44.1%もある (厚生労働省 2007)。総合職の応募者に占める採用者の割合についても男性5.6%に対して女性は1.5%と低く、また、従業員全体を見ても総合職に占める女性の割合が6.0%、総合職に占める女性の割合が1割未満である企業が84.7%、総合職に占める女性の割合が3割を超えている企業は存在しない (厚生労働省 2008)。

以上はコース別雇用管理制度を導入している企業についての数字であるが、同制度を導入していないのは、大企業で45.0%、全体では9割近くにのぼる。こうした企業を含めて、採用後の雇用管理は男女均等になされているのだろうか。そこで、配置、育成、評価・処遇という一連の雇用管理からこのことについて見てみる。

3 企業の雇用管理——配置、育成、評価・処遇

(1)配置

まず配置を見てみると、厚生労働省(2007)では、「いずれの職場にも男女とも配置している」とする企業が多い。しかし、営業で40.3%、研究・開発・設計で30.6%の企業が男性のみ配置の職場があると答えており、企業において男女で配置が異なる状況が読み取れる。もちろん大学における専攻も配置に影響する。文部科学省『平成21年度学校基本調査』によれば、大学卒業者のうち就職者に占める女性比率は、全

体では45.8%だが、工学部では11.4%、理学部31.5%と理系学部では低く、文系学部でも商学・経済学部で26.0%と低い。しかし、営業や研究・開発・設計で女性がまったく配属されないとすれば、将来にわたってそれらの部門で高度な技能を持つ女性の人材がいないことになる。

(2)育成

採用後に配置されてすぐに高度な技能を発揮できる人はほばいない。一般には、入社後数年間はジョブローテーションや配置転換を利用した企業の育成を通じて様々な経験を積むことにより高度な技能を形成する。その間は同一年次で同時昇進する。やがて、スキルを発揮した結果が評価されて係長や課長就任時に選抜され、マネジメント能力涵養のチャンスが与えられる(第一次選抜)。その後、部長などの上位の役職への厳しい選抜が行われる。このように配置転換と昇進(同一年次同時昇進、第一次選抜、上位役職選抜)を通じて、職務経験が連鎖していく。

では、コース別雇用管理制度下の総合職の女性、および同制度を導入しない企業において男性と同等の立場で採用されている女性(以下、基幹職)は、こうした育成プロセスを受けているのだろうか。筆者はこの点について、10年以上にわたって同一人物のキャリアを追うという方法で60名の女性総合職・基幹職を継続調査してきた(大内 1999, 2007)。

そこでは、男性と同様の均等処遇で、ジョブローテーションや配置転換を通じた豊富な「職務経験」が有機的に「連鎖」することによって高度な技能を身につけている総合職・基幹職がいた。中には、その高度な技能が評価されて、新規事業立ち上げ時や他部署から引き抜かれて異動したケースも少なからず見られた。しかしその一方で、配置転換がない、あるいは業務内容が固定されている、異動が女性間だけで行われている、女性であることを理由に海外出張や留学が認められないなど、男性とは異なる処遇を受けて高度な技能を身につけられず、その結果、早期に退職する、もしくは勤続を継続していても昇進・昇格ができない・遅れるという総合職・基幹職の女性がいた。

(3)評価・処遇

21世紀職業財団(2005)の企業調査によると、総合職では、「部長相当職まで昇進・昇格が予定されて

いる」企業が66.7%ある。それに対して一般職では、「管理職になることを予定されていない」とする企業が47.2%を占め、「係長相当職まで予定されている」とする企業が26.8%、「課長相当職まで予定されている」企業が13.8%あるが、これらの企業でも、必ずその係長や課長の地位まで昇進するわけではない。したがって、先述のとおり、採用の段階で管理職候補者である総合職に採用される女性が少なければ、管理職に昇進する女性も必然的に少なくなり、また配置の段階で男女異なる配置がなされれば、部門によっては女性管理職が誕生しないことになる。

では、同じ部門に所属する総合職・基幹職であれば男女均等に評価されているのだろうか。21世紀職業財団(2005)の女性労働者調査では、昇進・昇格について「仕事内容に見合ったもので満足しているまたは不満はない」が全体で49.2%と半数近くを占める一方で、総合職では52.8%、コースなし基幹職では46.2%といずれも約半数が同じ雇用管理区分の男性と比べた昇進・昇格の差を感じている⁵⁾。どの段階で違いを感じているのかは、先の筆者の総合職・基幹職の継続調査から類推できる。まず、先述したとおり配置転換の段階で男女異なる処遇を受けていれば、昇進・昇格はほぼ遅れている⁶⁾。そして、配置転換が男女均等でも、同一年次同時昇進が女性に適用されていない企業がある。調査協力者の発言の例は、「入社6年目で男性が全員昇進したのに、女性は3人しか昇進せず、翌年に半分ぐらいが昇進……」という具合である。その後の第一次選抜や上位役職選抜の時点で男性より多少遅れる企業もある。例えば、調査協力者は「昇進は大卒男性、大卒女性、高卒男性の順」、「男女で3年差がある」と言う。

このような状況が起きる原因として、制度上は男女均等処遇に見えても、それが男性管理職に理解されていないことが挙げられる。例えば、筆者の先の調査においてみられた発言、「ペーパーテストでは女性もほとんど合格したが、上司の評価の方で女性は上げてもらえなかった」がそれである。また、男女均等に評価されているという企業でも、「優秀で子どもがない人は昇進している」「特に産休を取得すると(1人を除いて)主任にさえなっていない」と限定的である。産休・育児休業で就業を中断した場合の扱いはどうか。21世紀職業財団(2007)の調査⁷⁾では、育児休業取得後の評価・処遇の仕方を明文化して従業員に周知して

いる企業が45.9%で、残りは、「規定あるが従業員に周知していない」「個々の状況に応じて人事担当部門が対応」「現場任せで人事担当部門が未関与」である。こうした評価・処遇基準の不透明さは、「育休を取ると評価にゼロがつき、その事実がその後も消えないようである」といった疑念を抱かせ、女性従業員のモチベーションが下がったり、離転職につながったりする。後述のポジティブ・アクションなどを通じた従業員への男女均等処遇の浸透が求められる。

これまで述べてきたように、企業や部署によって異なるが、入社後初期段階の配置とその後の配置転換、同一年次同時昇進、第一次選抜、上位役職への選抜という一連の雇用管理の中で見られる男女間格差が、勤続年数が長くなるにつれて、大きくなって表れる。実際、先の21世紀職業財団(2005)の女性労働者調査では、勤続年数が長くなるほど、同じ雇用管理区分の男性と昇進・昇格の差があると感じている(勤続3年未満39.5%、3年以上5年未満38.9%に対して15年以上が58.0%)。

男女間の格差を感じながらも勤務し続ける人がいる一方で、そうした企業の雇用管理に見切りをつけて離転職を選択する人も多い。筆者の研究(大内2007)では、総合職・基幹職のうち主に独身者と子どものいない既婚者では、適切な異動がなされずに技能を形成できないなど、当該企業での自分の将来のキャリア像を失って離転職していた。また既婚者では、ワーク・ライフ・バランスをとることが困難で男性と同等には仕事できないという理由で離転職していた。こうした人々は、「昇進・昇格」という目に見える形で格差が表れる前に企業を去っているのである。

女性全体の勤続年数は、男性の13.1年に比べ、8.6年と短い(厚生労働省2009)。それでもアメリカの3.9年やイギリスの7.8年(労働政策研究・研修機構2009)に比べると決して短くはない。企業が女性の管理職が少ない理由に挙げる上位二つは、「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいない」46.9%、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」30.9%である(厚生労働省2007)。今後、一連の雇用管理の流れの中で男女均等処遇を進め、かつ男女を含めたワーク・ライフ・バランス施策を推し進めれば、女性の勤続年数はより長くなり、必要な知識や経験、判断力等を有する女性、ひいては管理職に就く女性が増えると考えられる。女性の力を活かすも殺すも企業

の雇用管理次第である。

4 ポジティブ・アクション

近年、「女性活躍推進室」を設けてその室長に女性総合職・基幹職を充てたり、「会社は女性昇格のモデルケースを作るために私に試験を受けさせ受からせた」（筆者の調査協力者の発言）というように意識的に女性管理職を増やしたりする企業が増えている。いわゆるポジティブ・アクションであり、その考え方は1997年の均等法改正にて取り入れられた。

ポジティブ・アクション（以下、PA）とは、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組である。男女間の事実上の差とは、たとえば営業職に女性がほとんど配置されていない、管理職は男性が大半を占めている、などが挙げられる。単に女性だからという理由だけで女性を「優遇」するためのものではなく、これまでの慣行や固定的な性別の役割分担意識などが原因で、女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境におかれている場合に、こうした状況を「是正」するための取組である⁶⁾。男女共同参画基本計画（第2次）においても「2020年までに、あらゆる分野で指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度」という目標達成を目指して取り組まれている。2006年の均等法改正では、企業がPAの実施状況を公開する場合にも国が援助できることとなり、(財)21世紀職業財団が厚生労働省に委託されてPAのサイトを設けている。

PAに取り組んでいる企業のうち68.3%が「人事考課基準を明確に定める」ことに取り組み、40.9%の企業がPAの効果として「男女とも職務遂行能力によって評価されるという意識」の高まりを挙げる（厚生労働省2007）。そして川口（2008）は、PAの実施が女性のみならず男性の労働意欲を高めると言う。紙幅の関係で取り上げられなかったが、セクシュアル・ハラスメント防止や間接差別は正と併せて、男女間の均等処遇を進めることで男女双方の従業員のモチベーションが上がるとなれば、企業の活性化につながることは間違いない。

- 1) ここでいう女性管理職比率とは、立法議員、上級行政官、管理的職業従事者に占める女性の比率をあらわす。数値の出所はILO“LABORSTA”による。
- 2) 憲法や労働基準法で禁止されていた性別による差異がなぜ続いたかについては櫻庭（2008）、浅倉（2006）を、成立以降20年間の均等法については浅倉（2006）や浜田（2005）を参照。
- 3) 現在の正式名称は「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」である。
- 4) 週刊ダイヤモンドオンライン2009.2.5。
- 5) コース別雇用管理制度下の一般職も51.9%が同じ雇用管理区分の男性と比べた昇進・昇格の差を感じているが、どの段階で感じるのかについては一般職における男女格差の研究を待ちたい。
- 6) 勤務地などの点で男性とは異なる配置転換が行われているケースでは、まれに形式的に同一年次同時昇進している。しかし、その後の上位役職への選抜は遅れる。
- 7) この調査では男性を含めた両立支援策に積極的な企業の回答が多いと推察される。
- 8) 以上、PAの定義については21世紀職業財団（2010）を参照。

参考文献

- 浅倉むつ子（2006）「男女の雇用機会均等と法」大沢真知子・原田順子『21世紀の女性と仕事』放送大学教育振興会、pp. 87-102。
- 大内章子（1999）「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成——総合職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』No. 471, pp. 15-28。
- （2007）「均等法世代の総合職女性の離転職行動」『組織科学』Vol. 41, pp. 29-41。
- 川口章（2008）「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』No. 573, pp. 24-27。
- 厚生労働省（2007）『平成18年度女性雇用管理基本調査』。
- （2008）『コース別雇用管理制度の実施・指導等状況』。
- （2009）『平成20年賃金構造基本統計調査』。
- 櫻庭涼子（2008）「雇用差別禁止法制の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 574, pp. 4-17。
- (財)21世紀職業財団（2005）『女性労働者の処遇等に関する調査結果報告書』。
- （2007）『男性の育児参加促進研究会報告書』。
- （2010）ポジティブ・アクション応援サイト <http://www.netin.org/jiwe/pa/index.php>（2010.2.23現在）。
- 浜田富士郎（2005）「均等法の現状と課題——男女雇用機会均等政策研究会報告書を素材にして」『日本労働研究雑誌』No. 538, pp. 4-14。
- 労働政策研究・研修機構（2009）『データブック国際労働比較』。

おおうち・あきこ 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科准教授。最近の著書に『多様化時代の労働』第4・5章（原田順子編著、(財)放送大学教育振興会、2010年）。経営学、人的資源管理専攻。