

女性管理職育成・登用に関する施策のための 予備的考察

—働く女性のロールモデル提示の重要性—

榎 田 智 子
杉 浦 裕 晃

A preliminary study of policies to develop and promote female managers

—The importance of making new role models of working women—

Murota, Satoko
Sugiura, Hiroaki

Abstract

In Japan, activating female labor force is a matter of macroeconomic problem, not only from the viewpoint of improving management efficiency and raising productivity, but from that of curbing public indebtedness and alleviating social security problems.

Our paper clarifies that traditional strong commitment to workplace has prevented the activation of female labor force. The recognition itself that there is no choice but to work like men for female workers to play as core workforce hinders developing and promoting female managers. Presenting various ways of working, in other words, making new role models of working women is very important to think of women's career development and it is the first step for firms to solve the problem.

要 約

わが国において、女性労働力の活用は、企業の経営効率や生産性の向上という側面のみならず、財政状況の悪化を食い止めることや、社会保障問題の改善という側面からも一層強調されるべきマクロ経済問題である。本稿は、従来のはりつき勤務重視の傾向が女性の活用を阻む主要因であったことをデータによって明らかにし、女性がコア人材として働くためには、男性並みに働く選択肢しかないという認識こそが女性の管理職および総合職としての登用を阻んでいることを述べる。はりつき勤務にこだわらない多様な働き方の選択肢の提供、すなわち働く女性の多様なロールモデルの提示が、企業の課題認識や女性自身のキャリア形成を考える上で重要であることを主張する。

1. はじめに

本研究は、積極的な女性管理職の登用を実現させるための諸条件を明らかにすることと、そのための議論の方向性を示唆することを目的とするものである。

日本企業においてははまだ「職場へのはりつき」勤務の実態が見受けられる。管理職に就くためには、勤続年数や労働時間の面でいかに長く職場にはりついているかが重要とされてきた。換言すれば、日本企業においてコアな人材に求められる技能は、長期間継続して職場にとどまることによって習得可能なものと考えられてきたのである。企業特殊技能を重んじる日本企業の従来のシステムに照らし合わせてみれば、それはある程度において合理的なことであろう。しかしながら、今日企業特殊技能の相対的重要性が低下していることとあわせて、職場へのはりつきを求める伝統的な勤務体系が労働力を潜在化させる主要因の一つとなってしまう現状を鑑みれば、はりつきを前提としないキャリア形成、職務設計のあり方およびワークライフバランス（以下、WLB）の実践可能性、またそのために必要な手続きを議論することは緊急の課題であると考えられるのではないか。

本稿においては、現行の雇用システムによって潜在化している労働力のうち比較的多くの部分を占めている女性の労働力について、とりわけ組織の中でもコアな業務に携わる管理職としてのキャリア形成のあり方について、労働時間や賃金の実態に注目して検討していきたい。なおここでの管理職とは、現在管理職に就いている者とあわせて、将来管理職に就く可能性のある総合職や基幹職に就いている者も含めて想定する。

2. 女性活用を要請する日本経済の変化

女性管理職登用の可能性を検討するための、またその経済的・経営的意義を明らかにするための予備的作業として、日本経済における次の二つの変化が、従来の職務設計やそれと不可分の関係にある勤務体系に対しても変化を求めていることを指摘しておきたい。

一つは将来にわたる深刻な労働力人口の不足である。今日女性労働力の活用が強調される背景には、従来戦力化されてこなかった女性を活用しなければ危機的な状況に陥ってしまうことが懸念されるほどに、日本経済が深刻な局面を迎えていることがあげられる。これは、ダイバーシティマネジメントによる多様な価値観の活用を通しての企業業績の改善や、イノベーションの実現といった企業レベルの議論にとどまるものではなく¹、日本におけるこれ以上の財政状況の悪化を食い止める必要性や、社会保障問題改善の必要性といったマクロ的な視点からも一層強調されるべき問題であると考えられる。

川口(2008)が、雇用における女性差別の合理・非合理を判断する経済学的基準は差別が企業利潤を犠牲にしているか否かにあることを前置きした上で、「個々の企業は利潤を最大化しているつもりでも、経済全体を見れば、企業利潤が犠牲になっている場合もある²」ことを示唆しているように、人口の約半分の労働力のうち十分に活用しきれていない部分が小さくないと

すれば、それは経済全体の中で大きなロスを生んでいると考えることが出来るだろう。とりわけ高所得を生み出すに十分な能力をもつ女性の労働力が潜在化しているとすれば、その分経済全体に対する負の影響も大きくなる。また大内（1999）においては、コア人材として働く男性の妻の多くは専業主婦であり、専業主婦として家庭を守り男性を支えるというフォローがあつてこそ、コア人材として存分に働くことが可能になっているという女性総合職・基幹職の声が明らかにされている。これは男性従業員の仕事内容が自身の努力のみではこなしきれないほどに過酷であることの表れであり、女性労働力が活用されないことによって、長時間労働や労働ストレスといった形で男性に対するしわ寄せが深刻になっていると解釈することも出来る。働く意志や能力があるにも関わらず働けない女性、特に働く能力がありながら働かないことをあえて選択する女性を活用する上で、多様な働き方の選択肢を提供する職務設計の再考は有効な手続きになるのではないだろうか。

二つ目は、情報技術の高度化や経済のグローバル化に伴う業務の質の変化である。大橋（2012）は高い専門知識や技術を必要とする高スキル業務と、高いスキルと必要としないがIT技術に代替されにくい手作業を中心とする低スキル業務が増加し、中間的な業務が減少していることを指摘している。急速な技術進歩の下で仕事の内容が日々変化するような環境下においては、個人の職域を明確化することよりもむしろチームによって課題に取り組むことの方が効率が良く、従業員教育の中でも企業特殊技能の育成が重視されるようになる。企業特殊技能によって仕事の効率に特に影響が出るのは先に挙げた中間的業務であり、このような業務の減少は技術進歩の速度の低下と相まって、企業特殊技能の重要性の相対的低下をもたらす。企業特殊技能は、会社固有の製品や技術に関する知識およびそれに付随する技能といったいわゆる技術的特殊技能と、社内の情報網に対する理解や意思決定の公式的・非公式的仕組みといった、組織の中での仕事のスムーズな進め方に関わる技能である組織的特殊技能とよばれるものからなる。後者は一定の時間を組織内で過

ごすことによって習得できるものであり、企業特殊技能が重んじられる環境下において、勤務時間や連続勤務年数が人事評価の尺度として用いられることには合理性があると考えられる。しかしながら業務の質が変革しつつある今日、長期間の継続勤務がコアな人材となるために最も重要な前提条件であるといった認識の是非について、検討される意義があるのではないだろうか。

以上の二つの変化は、日本の雇用システムにおける長期継続勤務の意義について問い直すきっかけを提示しているように思われる。長期継続雇用が女性を登用する上で障碍となっていることは、大内（2003）、川口（2008）および川口（2013）など女性の雇用に関する代表的な文献をはじめ多くの場面で既に論じられているところであるが、潜在化している多くの労働力を活用する上で、この点について客観的なデータをもとに言及することは不可欠な手続きであろう。

3. 働く女性はどのように認識されているか

女性を戦力化するための課題については、多くの既存研究においても論考されているが、大内・奥井（2009）で指摘されているように、女性管理職に関する研究は事例研究が中心である。換言すれば、それぞれの事例の個別性が強く、体系化を進めにくい当問題領域に関しては多くの発見事実を蓄積すること自体に、現段階では学術的意義を見出すことが出来るということである。

大内（1999）では総合職や基幹職といった職に就く（または就いていたが退職・転職した）30代の女性に対してインタビュー調査が行われ、この中で女性総合職の前例がないまたは少ない中で勤務する上での苦労や、自分たちの行動や判断が前例となって制度変更や組織に変化が生まれるきっかけとなった事例が記述されている。また労働政策研究・研修機構（2012）は、女性管理職の登用をさらに進めるための課題について、保育所や学童保育といったハード的な環境の整備への要請とあわせて、“職場にロールモデルと

なる女性がいることで次世代に良い影響を及ぼすことが出来るのではないか”，“学校教育の場では男女同等であると認識してきたにも関わらず職場ではそうでないことを感じることもある，雇用の場面で男性との間にハンディがあることを気づかせるか，何らかの形で啓発活動が必要である”，“専業主婦やパートタイマーとして働く母親の姿を見て育った層もおり，女性でも責任の重い仕事をこなすというロールモデルを見ていない”，“男女ともに頑張っているのが当たり前という教育を抜きにして，（女性管理職登用という）理想と現実のギャップを埋めるのは困難である”といった趣旨の現場の声があることを明らかにしている。

コア人材としての女性の活用について，いまだ発見事実の積み重ねが意義を持っているという学術的・実践的現状は，企業風土や従業員自身の認識といった目に見えにくい部分を捉えることがいかに困難であるかを示すものであろう。例えば大内（1999）はスノーボールサンプリングを用いて調査を実施しており，これは女性活用策として成功しており企業が公表しても良いと考えている「都合のいい人³」のみにインタビューすることを回避するためと述べられている。同じくインタビュー調査を実施した労働政策研究・研修機構（2012）においては，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ける企業事例はあくまで好事例としての公表であり，企業や従業員の課題認識等にまでに及ぶものは少ないことも指摘されている。

職場へのはりつきという慣行が女性労働力を活用する上で阻害要因になっていることは先述した通りだが，あわせて本稿では働き方について多様な選択肢があるということがまだ十分に示されていないこと，言い換えれば戦力化された女性のロールモデルが不足していることもまた，女性の活用が進まない障壁としてみなすこととしたい。川口（2008）は経済活動指標における男女間格差をジェンダー－経済格差と表現し，その原因として本人の自主的選択と労働市場における機会の不平等があることを挙げる。企業の総合職採用

における男性優先の傾向が女性を一般職への応募に仕向けるようになることや、家庭内分業のあり方やライフキャリアの重視という女性の傾向が企業の採用活動や人事考査において差別的な扱いを生むことを述べている。女性の活用が進まないことによってジェンダー経済格差が生じることの背景には、長期継続勤務や長時間労働がコア人材のロールモデルとして、企業にも従業員自身にも認識されていることがあると考えられるだろう。換言すれば、女性がコア人材として働くためには労働時間や勤続年数の面で男性並みに働くという選択肢しかないという認識を生むことになり、働く女性のロールモデルは「男性並みに働いている女性のロールモデル」として規定されてしまうのである。このような制約された働き方しか想定できなければ、その条件を満たすことの出来ない人材は働くこと自体を諦めなければならなくなり、女性が労働市場に参入する機会は減少してしまうのがごく自然な流れになってしまうだろう。

雇用システムの再構築や働き方に対する認識の変化によってロールモデルのパターンが増えることは、活用可能な労働力を発掘する上で大きな意味を持っていると考えられる。次章ではロールモデルの拡大可能性やそのための検討課題を導く前提として、現行の女性管理職の働き方について、はりつき勤務、すなわち妻のフォローなくしては成り立たないような働き方の実態について、改善の方向性を視野に入れつつ、公表データをもとに整理することにした。

4. 女性管理職の現状

わが国では、2003年に男女共同参画推進本部によって「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標が制定された。2012年末に成立した第2次安倍内閣は、この目標達成を成長戦略の一環として掲げてお

り、「全上場企業において積極的に役員・管理職に女性を登用して頂きたい」という安倍首相の発言は大きく注目された。

わが国における女性管理職の割合は国際的に見て低いと言われているが、その現状の確認から始めてみよう。表1は、管理職従事者の女性比率、賃金・勤続年数の男女間格差を2010年において国際比較したものである。わが国における管理職従事者に占める女性の比率は10.6%に過ぎず、アメリカ(43.0%)やイギリス(35.7%)を始めとする欧米諸国と比較して大幅に見劣りする現状となっている。「2020年30%」という目標は、いかにも高いハードルのように思われる。

表1 管理職従事者の女性比率、賃金・勤続年数の男女間格差(2010年)

	管理職従事者に 占める女性の 比率(%)	賃金格差	勤続年数格差
日本	10.6	69.3	66.9
アメリカ	43.0	81.2	91.3
イギリス	35.7	80.1	92.6
ドイツ	29.9	82.2	88.1
フランス	38.7	82.5	98.8
スウェーデン	31.2	86.0	107.5
韓国	9.4	68.4	62.9

(注) 管理職従事者とは、立法議員、上級行政官、管理的職業従事者を指す。

賃金格差、勤続年数格差は、男性を100.0とした時の女性の値である。

(出所) 労働政策研究・研修機構 『データブック国際労働比較』

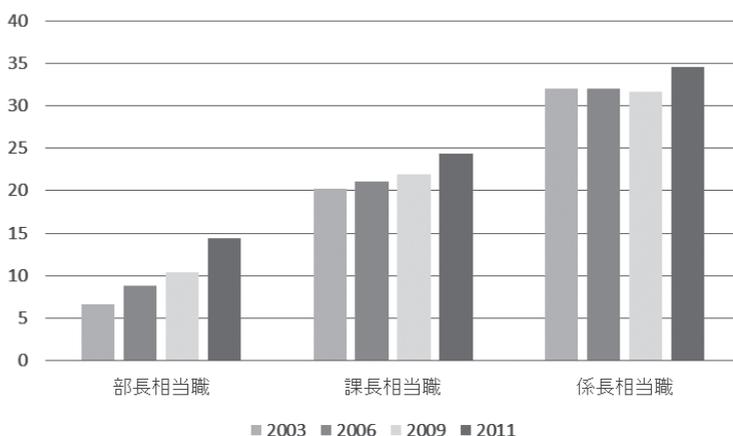
欧米諸国との比較においては、結婚・出産を迎える年齢層において女性の労働参加率が低下してしまう点が指摘されている。しかしながら、女性の活躍が著しく、労働参加率も高い欧米諸国においても、賃金や勤続年数において男女間格差が大きく存在していることは注目すべき点であろう。先進国で最も女性が活躍しているアメリカにおいてさえ、男性を100とした女性の賃金は81.2に過ぎない。賃金格差を説明する要因にもなる勤続年数に注目す

女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察

ると、女性の勤続年数（男性を100とする）は91.3である。管理職従事者の女性比率が38.7%を誇るフランスでは、男女間で勤続年数に大きな差がないにもかかわらず、女性の賃金はアメリカ同様に男性の80%程度となっている。わが国の模範となるべき欧米諸国においても、男性に並ぶ賃金水準を達成している訳ではない点には留意が必要である。

厚生労働省の『雇用均等基本調査（旧・女性雇用管理基本調査）』の結果から、日本企業が女性をどれくらい管理職へ登用しているのか見てみよう。図1は、2003年から2011年までの4時点において、部長・課長・係長相当職の女性管理職を有する企業の割合を示している。係長相当職の女性管理職を有する企業の割合は、最近10年では30%を超える水準でほぼ横ばいで、2011年では34.6%となっている。管理職の代表格である課長に相当する女性管理職を有する企業は、2003年の20.2%から2011年の24.4%へと徐々に高まる傾向が見られる。より重責な部長相当職の女性管理職を有する企業の割合は、2003年に6.7%に過ぎなかったが、2011年には14.4%にまで上昇している。

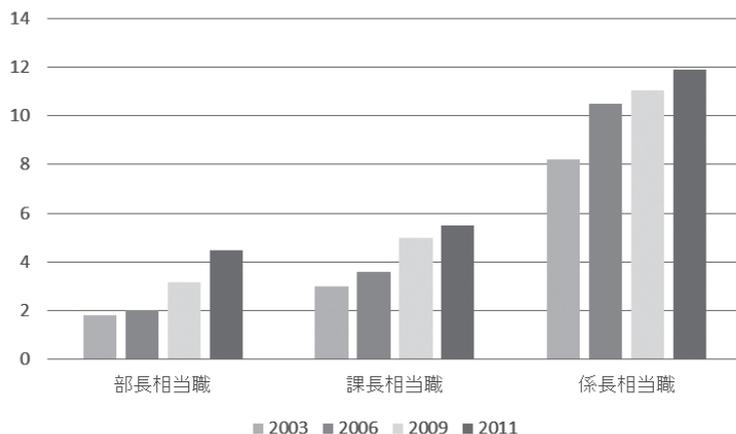
図1 役職別女性管理職を有する企業割合



(出所) 厚生労働省 『雇用均等基本調査（旧・女性雇用管理基本調査）』

図2は、女性を管理職へ登用している企業において、女性管理職がどれくらいの割合を占めるのか示したものである。係長相当職に占める女性の割合は、2006年以降は10%を超えており、2011年では11.9%となっている。管理職への入り口に過ぎない係長相当職においてさえ、女性の登用割合は10%を超える程度であり、「2020年30%」という目標がいかに高いかを思い知らされる現状となっている。管理職の代表格である課長相当職に占める女性の割合は、低位ながらも徐々に増加しており、2011年において5.5%となっている。この割合を高めていくことが、女性の活躍を推進する際の目標にふさわしいのではないと思われる。重責の部長相当職に占める女性の割合は、ごく低位ながらも微増しており、2011年では4.5%となっている。多くの日本企業で組織のフラット化を進めていることもあり、管理職ポストが増えない状況にあることを留意すれば、女性の管理職を増やす方策は容易ではない。

図2 役職別管理職に占める女性の割合



(出所) 厚生労働省 『雇用均等基本調査(旧・女性雇用管理基本調査)』

5. 女性管理職が増えない理由

日本企業において、なぜ女性管理職が増えないのであろうか。『雇用均等基本調査』は、女性管理職が少ない又は全くいないと回答した企業に対して、その理由を複数回答で尋ねている。その理由別企業割合を示したものが表2である。2011年については企業規模別の結果を示し、2003年から2011年の4時点における企業規模計の値も示した。

「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」という回答が、企業規模を問わず最も大きな理由となっている。この回答については、時系列で見ても減少する傾向は見られず、女性管理職を増やすためには、管理職に必要な知識や経験、判断力等を有する女性を育成することが最重要であることを示している。

「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」と「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」という回答については、時系列で見ると減少傾向にあり、企業規模別に見ると大企業ほど該当する傾向が見られる。大企業においては、出産や育児に伴う就業の断絶を回避することにより、女性管理職が増える可能性を示唆している。

その他の回答については、概ね次の3つに分類できるようである。第一に、時系列で見ると大きな変化が見られない一方で、企業規模が小さくなるほど該当企業の割合が大きくなる回答である。「家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない」と「仕事がハードで女性には無理である」が該当している。これらについては、仕事そのものの性質が女性には厳しく、女性管理職への登用が厳しい場合を想定することができる⁴。

第二に、時系列では増加あるいは減少の傾向が見られず、企業規模別でも特徴的な傾向が見られない回答である。「全国転勤がある」「時間外労働が多

い、又は深夜業がある」が例として挙げられる。女性管理職を増やすために全国転勤や時間外労働を要請する場合に該当し、女性に対して職種・労働時間・勤務時間非限定型の「いわゆる正社員」を要求している場合として見る事ができる⁵。

第三に、時系列で見ても企業規模で見ても割合がほぼ一定であるような回答である。「女性が希望しない」および「上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない」が該当する。これらの回答は、女性管理職そのものに対する忌避として見る事ができるようである。

表2 女性管理職が少ない又は全くいない理由別企業割合（複数回答）

		現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいない	将来管理職に就く可能性のある女性はいないが、現在の職に就くための在職年数等を満たしている者はいない	勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する	全国転勤がある	深夜業が多い、又は時間外労働が多い	家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない	仕事ハードで女性には無理である	女性が希望しない	上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない	その他
2011年	5,000人以上	66.1	39.7	27.5	7.9	2.1	3.7	0.0	11.6	1.1	15.9
	1,000～4,999人	67.8	43.7	24.9	11.2	6.3	4.6	1.2	17.5	0.8	12.7
	300～999人	71.1	33.4	23.1	9.6	7.5	8.5	6.1	21.3	1.7	11.0
	100～299人	69.1	24.1	22.8	4.8	10.1	8.3	7.2	18.8	1.4	17.8
	30～99人	47.4	20.0	18.1	1.2	4.6	13.1	8.5	16.4	1.4	26.7
2011年	企業規模計	54.2	22.2	19.6	2.7	6.0	11.6	7.9	17.3	1.4	23.5
2009年	企業規模計	60.7	25.3	21.9	2.3	10.1	11.8	9.2	19.9	2.1	14.8
2006年	企業規模計	46.9	27.9	30.9	2.1	7.8	12.3	5.9	17.5	2.2	19.9
2003年	企業規模計	48.4	27.6	30.6	2.8	8.4	12.8	6.7	14.0	3.3	20.5

(注) 女性管理職が少ない又は全くいない管理職区分が1つでもある企業を100.0%としている。また、2011年は被災3県（岩手、宮城、福島）を除く。

(出所) 厚生労働省 『雇用均等基本調査（旧・女性雇用管理基本調査）』

6. 賃金データから見た女性管理職

わが国を代表する大規模賃金統計である『賃金構造基本調査』（厚生労働省）を用いて、2012年における女性管理職の実態について迫ってみよう。表3は、役職別に見た女性比率、各種指標から見た役職別の男女間格差をまとめたものである。日本企業において、部長職、課長職、係長職の女性比率はそれぞれ4.9%、7.9%、14.4%となっている。先に紹介した『雇用均等基本調査』の値と比較すると高い値になっているが、先の調査は企業規模30人以上であったのに対して、表3の集計では企業規模100人以上となっていることが影響している。また、『賃金構造基本調査』の調査対象企業数の方が格段に多くなっている点も指摘できる。

所定内実労働時間数、総実労働時間数（所定内実労働時間数と超過実労働時間数の和）について見ると、男性を100とした時の女性の値は100に近いことから、男女間格差はほとんど見られない。日本企業において管理職に就く女性のほとんどは、労働時間で見た場合に男性と遜色ない働き方、言い換えれば男性並みの働き方をしていることが分かる。しかしながら、所定内給与額、きまって支給する現金給与額のいずれで見ても、係長職および課長職においては女性の給与が10～15%程度低く、部長職においては5%程度低いことが分かる。

同じ労働時間でも女性管理職の給与が低いことになっているが、勤続年数も10%近く短いことから給与が小さくなっている点も考えられる。部長職においては勤続年数が20%近く短いにもかかわらず給与面で男性と遜色がないのは、この職位に達する女性が相当有能であることを示唆している。現状の女性管理職は男性並みの働き方をしているが、このような働き方を要請する限りにおいては、これ以上女性管理職を増やすことは容易ではないだろう。

表3 役職別女性比率, 男女間格差 (2012年)

役職	女性比率 (%)	男女間格差 (男性=100.0)				
		勤続年数	所定内給与額	きまって支給する 現金給与額	所定内実労働 時間数	総実労働 時間数
部長級	4.9	81.4	96.1	96.2	97.5	97.5
課長級	7.9	86.6	85.1	86.6	99.4	100.0
係長級	14.4	91.2	88.7	86.3	99.4	96.1

(注) 企業規模計(100人以上)の値である。

(出所) 厚生労働省『賃金構造基本調査』

管理職の代表格である課長職に限定して、もう少し詳しく女性管理職の実態を見てみよう。図3に掲げた3つの図は、企業規模別・年齢階級別に見た課長職の男女間格差について示したものである。企業規模については、企業規模計(100人以上)、1,000人以上、500～999人、100～499人の4つに分類し、年齢階級については、30歳から59歳までを5歳刻みで6つの階級に分けている。このそれぞれに対して、課長職に占める女性比率、総実労働時間数の男女間格差、きまって支給する現金給与額の男女間格差を求めている。男女間格差については、男性の値を100とした時の女性の値として計算した。

課長職の女性比率を示した図3(a)によると、30～34歳では15%近い値になっているが、35～39歳で一度6%近くまで落ち込んで、その後の40～59歳において8%あたりを推移することが分かる。企業規模が大きくなるにつれて、女性比率が低下していく傾向が見られることも興味深い。

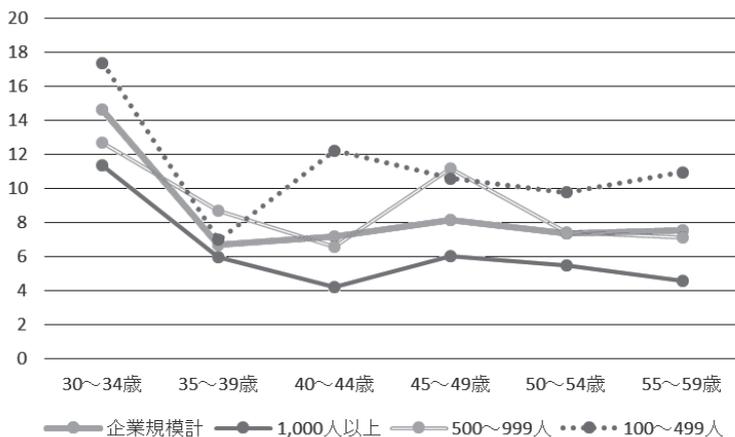
図3(b)は、総実労働時間数で見た課長職における男女間格差を示している。30～34歳では男性を5%程度下回る労働時間になっているのに対して、35～39歳においては10%近く男性を上回る労働時間となっている点は驚きである。30代前半の労働時間の差を取り戻すような働き方をしているのであろうか。40代以降になると、男女間の格差はほとんど見られなくなる。企業規模が大きくなるにつれて、労働時間が長くなる傾向があることも指摘

できる。

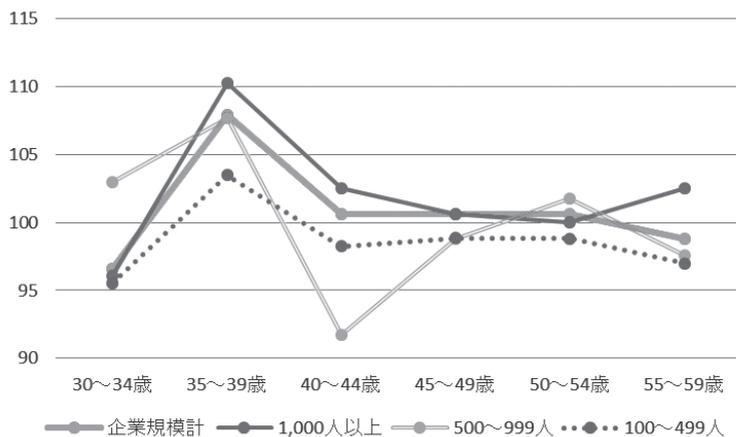
図3(c)は、きまって支給する現金給与額で見た課長職における男女間格差を示している。企業規模計と企業規模100～499人においては、年齢階級を通じて90あたりの値を推移していることが確認できる。企業規模1,000人以上では、35～39歳における落ち込みを除けば、企業規模計を上回る水準で推移している。企業規模500～999人では、30代前半では大きな落ち込みがあるものの、30代後半において大きく飛び上がり、男性を上回る水準となっていることが分かる。その後の年齢においても比較的高めに推移している。この企業規模においてグラフの動きが激しい理由はよく分からない。

図3 企業規模別・年齢階級別に見た課長職の男女間格差（2012年）

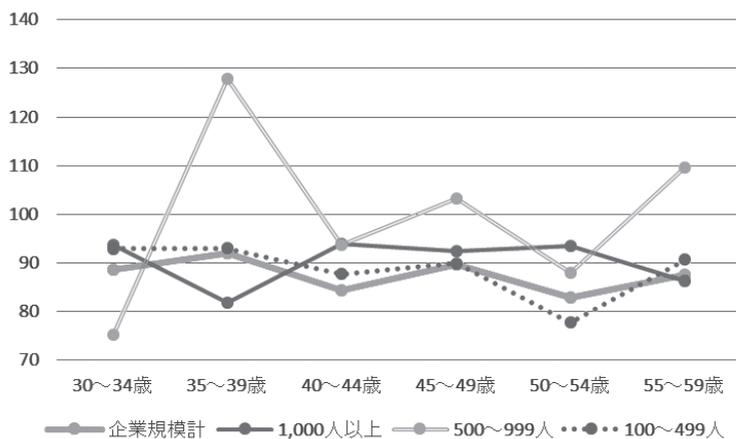
(a) 女性比率



(b) 総実労働時間数



(c) きまって支給する現金給与額



出所) 厚生労働省『賃金構造基本調査』

7. 考察と今後の展望

データの検証から明らかになったのは以下の点である。まず女性の登用についてモデルとなるべき存在として注目されることの多い欧米諸国においても、賃金や勤続年数の男女間格差は確実に存在していることである。このことから“管理職においては、他の職位と異なり一定の職場への「はりつき」が不可欠なため（出産・育児期には一時的に職場を離れその後復職）、その分の勤続年数が短くなっている（それが賃金の差として表れている）”、“管理職には就きながらも、男性とは業務量や内容が異なるために処遇の面でも差が生まれている”といったあらゆる可能性をうかがい知ることが出来るだろう。男女間の格差が存在しているにも関わらず、格差が小さいとイメージされることが多いのはどのような理由によるものであろうか。もしそれを推測するヒントがあるとすれば、それは管理職比率の高さ（管理職としての前例の多さ）、すなわち十分なロールモデルの蓄積に見出すことが出来るかもしれない。

次に日本企業における女性管理職の多くは、男性と同等の労働時間で就業しているということである。このことは先述したように、女性がコア人材として働くためには、労働時間や勤続年数の面で男性並に働く選択肢しかないという認識を生むことにつながり、働く女性のロールモデルは「男性並みに働く女性のロールモデル」として認知されてしまう現状を示すものと言えよう。例えば、労働時間や勤続年数は男性より少なく、その分賃金も低く抑えるといった処遇面でのコントロールによってロールモデルの拡大可能性を図ることは出来ないだろうか。また、上級管理職において勤続年数が短いにもかかわらず給与面で男性と遜色がないのは、この職位に達する女性が有能であることとあわせて、男性並みに働くロールモデルの認識を越え、上位の職に就くための能力的なハードルが女性の方が高い可能性をうかがい知ること

が出来る。

今日認識されている働く女性のロールモデルに則れば、企業にとっては、離職する可能性や家庭的な条件から男性と同じ職務を命じにくい女性をコア人材として活用しないことの方が合理的な側面があったり、また女性にとっても男性と同等の処遇を受けるためには、体力的にも家庭的なフォローの面でもハンディを抱えながら男性と同じかそれ以上の努力を払わなければならないことから、働かない方が合理的と考えるようになったりすることは、さほど不自然なこととは言えないだろう。

川口（2008）は女性差別の非合理的側面については実証分析で支持されるもののそれが強い支持ではないことを明らかにした上で、ジェンダー経済格差が大きくなる背景に、低水準のWLB政策があることを示唆している。WLBは共稼ぎ家庭に有利な政策であるが、日本においては「企業における女性差別的雇用＝家庭における性別分業＝WLBを妨げる社会経済制度⁶」の均衡状態にあるという。続けて伝統的な日本企業における雇用慣行がこの均衡状態の基盤となっていることに言及し、従来のシステムが家事育児から解放された労働者というステレオタイプを前提とした仕組みであることを述べている。

専業主婦として生活することや夫の扶養に入ることのメリットが大きな社会において、女性が働くことのインセンティブは高まることはなくWLB施策の充実化は図られにくい。川口（2008）が上記の内容とあわせて論じるように、今後は女性の学歴向上や少子高齢化といった社会経済環境の変化に後押しされて女性活用戦略を採用する企業の期待利益は高まりつつあり、共働き家庭の増加とともにWLB施策への支持が高まる可能性はあるだろう。しかしながら、女性が働くことの価値を見出そうとするとき、男性並みに働いていわゆる猛烈なキャリアウーマンとして仕事に臨むか、パートタイマーやアルバイトといった限定された業務を選ぶのか、それとも他の選択肢を探るのか。現在示されている働き方の選択肢、本稿でその重要性を強調するロール

モデルはあまりにも少ないのではないだろうか。

WLB施策は女性を対象とするだけのものではなく、妻のフォローを得なければこなすことの出来ないような過酷な業務に携わる男性も対象とするものである。今日のように働き方のパターンが限られる社会においては、女性が働くということに対してゼロサム的な選択を迫られることになってしまう。長時間労働や過酷な労働ストレスという形で男性に対してしわ寄せがされているという現状を打開するためにも、また財政状況の悪化を食い止めるためや社会保障問題改善の必要性といった社会全体のひずみを軽減するためにも、従来のステレオタイプの労働者像ではないロールモデルの提示が重要であると考えられる。経営活動を通じた社会問題への取り組み、言い換えれば企業の社会性獲得の不可避性をその根本概念とする企業の社会的責任(CSR)の観点からも、多様な働き方の実現とそのためのロールモデルを蓄積するための手続きは重要なのではないだろうか。

注

- 1 ワークライフバランス施策の実施と生産性・企業業績の関係については加藤・榎田(2011)に詳しい。
- 2 川口(2008), p.51.
- 3 大内(1999), p.120.
- 4 小規模組織においては一般的に労働時間が長いことが知られており、仕事のハードさや女性のライフイベントとの非整合性が管理職登用を阻むことを示す本稿の分析結果も、それを反映するものと言える。しかしながら、個別の事例研究ではあるものの大内・奥井(2009)は小規模組織ゆえの経営者や上級管理者との距離の近さが従業員へのきめ細やかな目配りを可能にし、働き方の「フレキシビリティ」を高め女性の管理職就任を促進する可能性があることを示唆している。このような見解をふまえるならば、経営者・上級管理職との距離が「近いからこそ」女性の管理職登用に「慎重に」なっている可能性について、完全には排除できないだろう。「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」と「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」という質問項目に対する回答が小規模企業になるほど低

い数値になっていることや、中小企業の人事考査については特に個別性が非常に強いことから、女性の管理職登用を阻む理由については詳細な検討を要すると思われるが、本稿では考察の対象外とする。

5 「多様な形態による正社員」に関する研究会 (2012), 佐藤 (2012).

6 川口 (2008), p.252.

参考文献

- 大内章子 (1999) 「女性総合職・基幹職の実態調査」『三田商学研究』42 (1), pp.117-180.
- 大内章子 (2003) 「第6章 女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」筒井清子, 山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』学文社, pp.107-127.
- 大内章子・奥井めぐみ (2009) 「女性の管理職への道のり—中小企業勤務者の事例研究—」『ビジネス&アカウンティングレビュー (関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科)』4, pp.55-69.
- 大橋勇雄 (2012) 「提言 ミスマッチの背景」『日本労働研究雑誌』No.626, p.1.
- 加藤里美・榎田智子 (2011) 「CSRの視点から考察するワーク・ライフ・バランス」『朝日大学大学院経営学研究科紀要』第12号, pp.49-58.
- 川口章 (2008) 『ジェンダー—経済格差—なぜ格差が生まれるのか, 克服の手がかりはどこにあるのか』勁草書房.
- 川口章 (2013) 『日本のジェンダーを考える』有斐閣
- 佐藤博樹 (2012) 『人材活用進化論』日本経済新聞出版社.
- 「多様な形態による正社員」に関する研究会 (2012) 『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』, 厚生労働省, <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2.html>
- 労働政策研究・研修機構 (2012) 『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—』JILPT 資料シリーズ, No.105.