

# 女性の目からみた企業の労務管理

奥 林 康 司

## I はじめに

男女雇用機会均等法が施行されたのは昭和62年4月（1987年）であり、既に10年以上の歳月が過ぎている。平成11年4月（1999年）からは改訂均等法が施行され、それに伴って女性の深夜労働を禁止した労働基準法も改正されている。女性が男性と対等な立場で仕事を行い、男女が平等に処遇されることをめざす男女雇用機会均等法の諸規定は新しい段階に入ったといえよう。

では、このような法律の支援をうけて、職場における女性は男性と対等の立場で働いているのであろうか。あるいは女性達はそのように実感しているのであろうか。一遍の法律によって男女の社会慣行や職場の習慣が根本的に変わることは安易に期待できるものではないが、男女雇用機会均等法の施行から10年以上が経過した今日、その理念に向って少しずつ職場の状況も変化してきているであろう。

本論文では、このような現実の変化を踏まえつつ、職場で働いている女性あるいは働いた経験をもつ女性達が、企業の労務管理をどのようにとらえているかを明らかにし、そこから更に、女性が男性と対等に仕事を続けていくために、どのような改善が必要かを明らかにすることにある。この問題を検討する資料として、大阪府産業労働政策推進会議が平成10年7月に発表した『女性の就業分析拡大・雇用促進について』と題する報告書を主として参照する。この報告書の作成において、筆者はその主査として深く関与したからである。但し、本

論文が産業労働政策推進会議の意見を代表するものではなく、あくまで筆者の個人的見解をまとめたものにすぎない。従って本論文のより具体的な課題は、この報告書の資料に基づいて、男女の対等な取扱いや女性の能力発揮について、女性と企業側の認識の相違を明らかにし、そこから現実の改善に向けて、何をどのように変革すべきか読みとることである。

## II 女性の仕事意識

女性が仕事をもったり、出産後もその仕事を継続することに対して、女性の意識が急速に変化している。図1は、調査時点において就職していない女性も含めて、大阪在住の女性に尋ねた仕事についての意識を平成5年と平成9年の2時点において比較したものである。

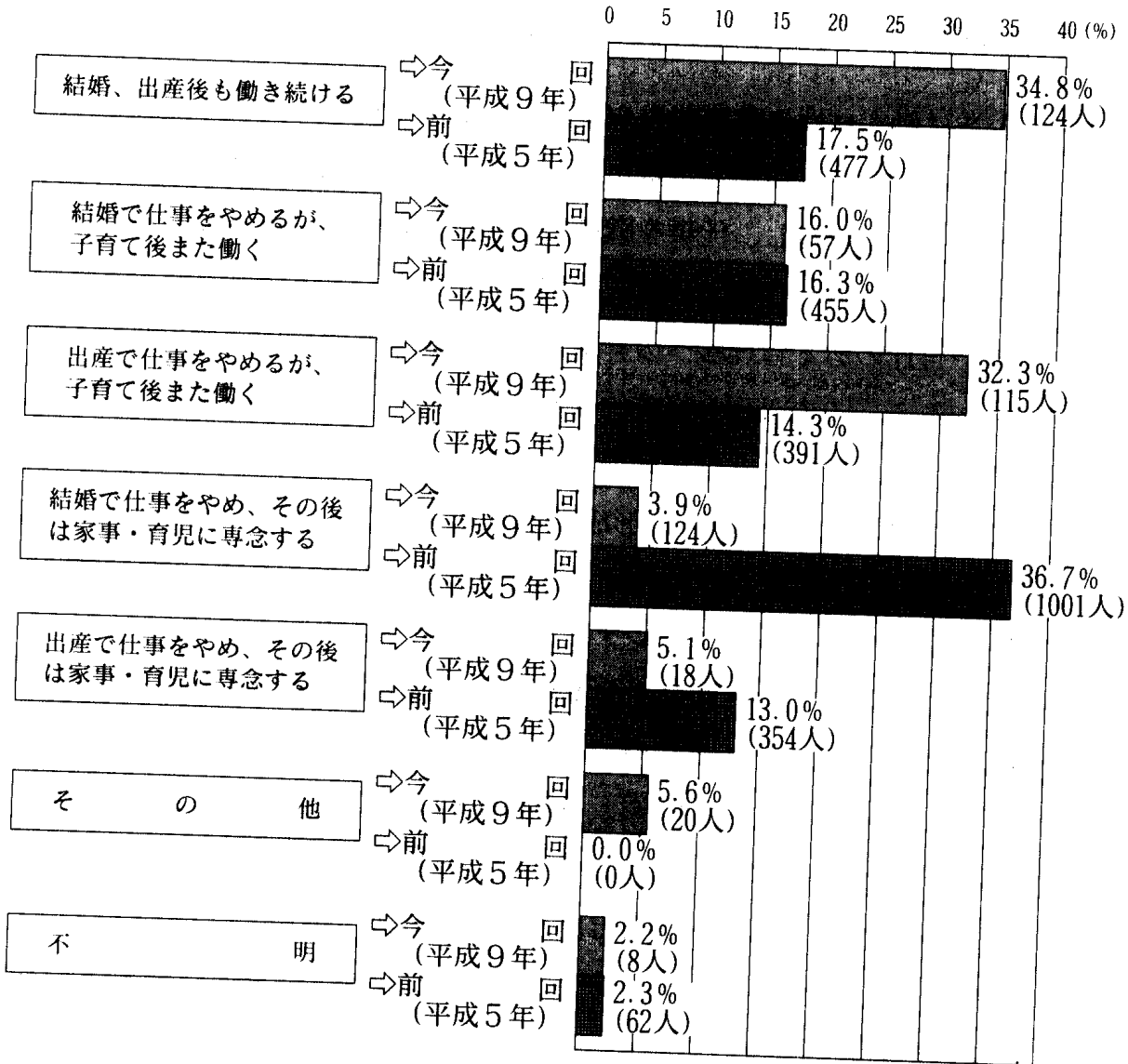
ここで注目されることは、第1に、「結婚で仕事をやめ、その後は家事・育児に専念する」という意見は、平成5年には36.7%であったものが、平成9年には3.9%へと大きく減少していくことである。結婚を契機に専業主婦になろうという人は激減したといえよう。

第2に、「出産で仕事をやめるか、子育て後また働く」という意見は、平成5年には14.3%であったが、平成9年には32.3%へ増大している。第1の注目点と考え合せると、平成5年に比べ平成9年には、結婚よりもむしろ出産を契機に仕事をやめ、子育てが終了して再び働きたいとする女性が増えていると解される。

第3に、「結婚・出産後も働き続ける」という女性は、平成5年の17.5%から平成9年の34.8%へ増大していることである。すなわち、結婚・出産に関わりなく仕事を継続したいと考える女性が過去5年間で急速に増大していることである。就業関係からすれば、M字型から台形型に移行する傾向があることを示している。

このような女性の仕事意識は男女雇用機会均等法によってのみもたらされたとは言いがたい。しかし、この法律が女性の仕事意識の変化を促進したことは否定しえないであろう。近年の女性の職場進出は、仕事に対する女性の高い意

図-1 仕事意識



大阪府産業労働政策推進会議『女性の就業分野拡大・雇用促進について』49ページ。

欲の現われであり、それが更に女性の生き方や仕事への意識を変えるという循環的作用をもたらしている。しかし問題は、このような新しい勤労観の下で多くの女性が職場に進出したとき、職場における伝統的な意識といわば「文化摩擦」を引起こすことである。このような文化摩擦を緩和することが改訂均等法の社会的役割である。そこで次に、現在働いている女性は自分の能力や態度をどのように認識しているか、逆に、企業は女性労働者をどのように認識し、評

価しているかをみてみよう。

### Ⅲ 女性の就業に対する企業側と女性の認識ギャップ

一般に企業は働く女性の職業能力や職業人としての態度を必ずしも男性と同じものとは評価していない場合が多かった。例えば、女性労働者は結婚あるいは出産を契機にすぐ退職し、仕事を継続する意欲に乏しく、従って、新しい仕事へのチャレンジ意欲や仕事上の改善提案意欲も乏しいと考えられた。またより高い職階や責任のある管理職への昇進は女性労働者自身が望んでいないと考えられたのである。このような伝統的な女性労働者への通念は職場での働き手の中心が男性であり、また女性は職場でも補助的な労働力としてしか位置づけられていなかった職場慣行の下で形成されたステレオ・タイプである。しかし、前述のように、女性が仕事に対する意識を変えているように、働く女性としての自己認識もこのようなステレオ・タイプから脱皮しつつある。

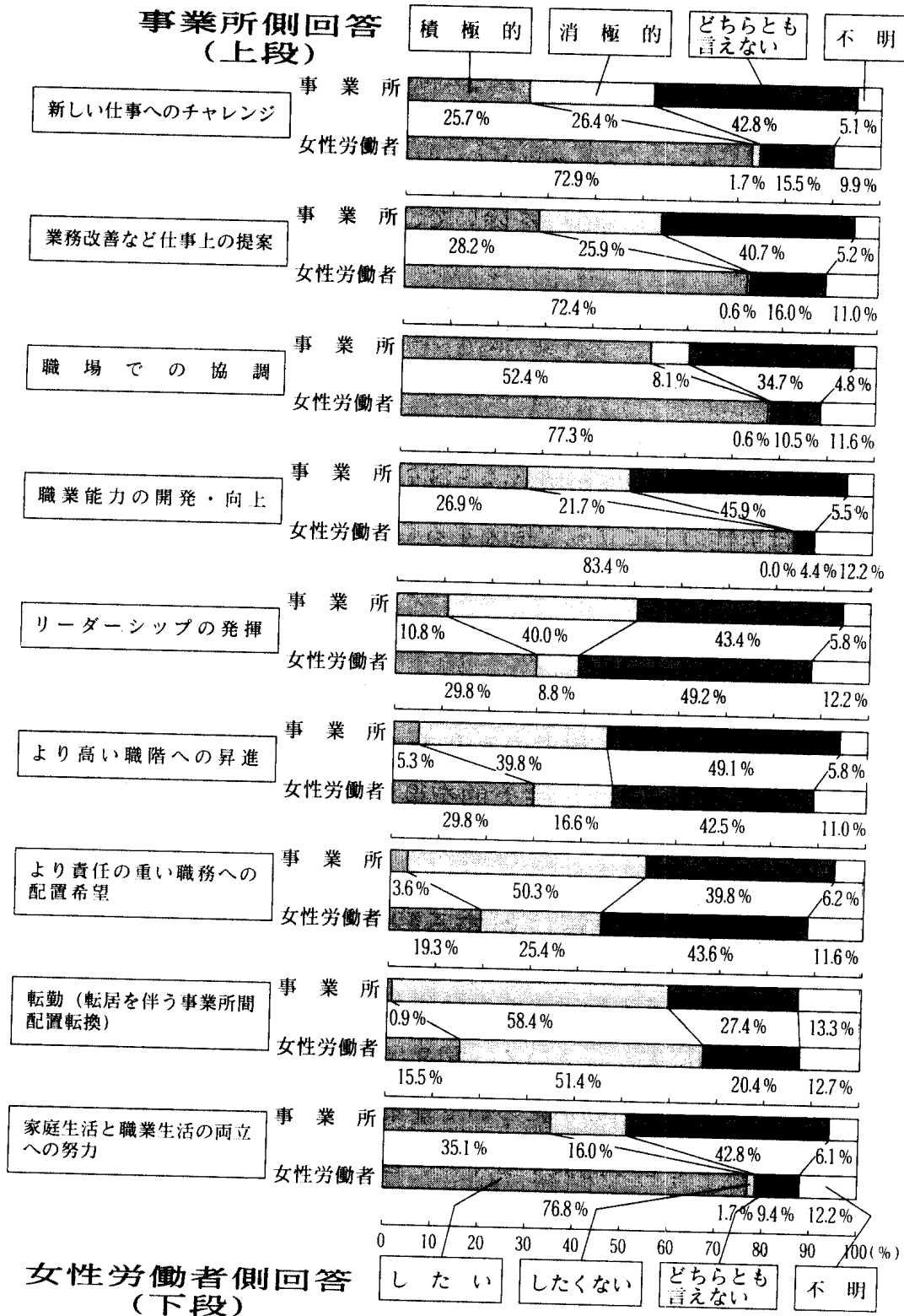
図2は女性の就業に対する姿勢を企業側と働く女性自身がそれぞれにどのように認識しているかを比較したものである。例えば「新しい仕事へのチャレンジ」について、自社の女性を企業側は、積極的・消極的・どちらとも言えない、のいずれとして評価しているかを示している。女性労働者とは、調査時点で就業している女性を示し、女性一般とは区別された言葉である。

図2によれば、「新しい仕事へのチャレンジ」では、企業側（事業所）の25.7%が女性労働者は積極的であるとしか評価していないのに対し、女性労働者は72.9%が積極的であると評価している。即ち、企業側は女性労働者は新しい仕事にチャレンジしたがっていないと認識しているのに対し、女性労働者自身はやる気十分なのである。ここに女性労働者に対する企業側と女性労働者の認識ギャップがあり、「文化摩擦」が生じる原因がある。

女性労働者が積極的であると自己認識している特性（積極的が50%以上）を挙げてみると、「新しい仕事へのチャレンジ」、「業務改善などの仕事上の提案」、「職場での協調」、「職業能力の開発・向上」及び「家庭生活と職業生活の両立への努力」である。逆に、「リーダーシップの発揮」、「より高い職階への昇進」、

女性の目からみた企業の労務管理

図-2 女性の就業に対する姿勢



大阪府産業労働政策推進会議、前掲書、52ページ。

「より責任の重い職務への配置希望」、「転居を伴う事業所間の配置転換」については積極的とする回答は30%以下である。一般的に言えば、女性はこれらについては積極的とは言われていない。しかしこのアンケート結果からすれば、新しい仕事へのチャレンジ意欲も高く、職場での協調を大切にしながら、職業能力を向上させようと努力しているけなげな女性労働者像が浮んでくる。しかし企業側の認識は、「職場での協調」を除いて、これらの特性についての評価は必ずしも高くない。

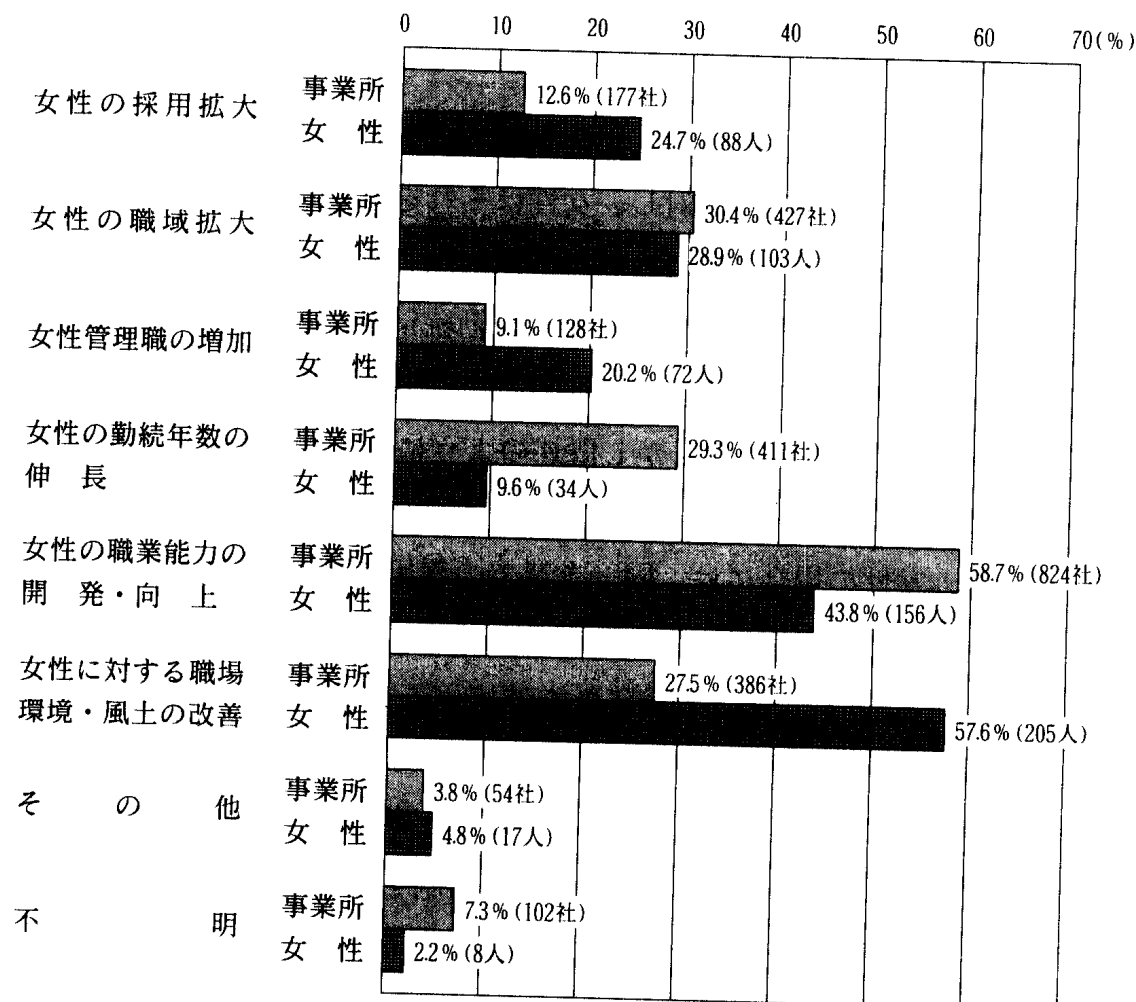
他方、女性労働者自身が必ずしも積極的とは評価していない特性についても、企業側と女性労働者の認識ギャップは大きい。例えば、「リーダーシップの発揮」についてみると、企業側は10.8%が積極的であると評価しているのに対し、女性労働者自身は29.8%が積極的と評価し、その格差は大きい。即ち、企業側は、女性は男性の上に立って指図することを好まないだろうと考えているのに対し、女性の1/3近くはリーダーシップを発揮してみたいと考えているのである。より高い職階への昇進やより責任の重い職務への配置転換についてもこのような認識の差は大きい。このような認識ギャップが企業側と女性労働者の側にある時、企業は女性労働者のモチベーションを高めるような労務管理施策を導入しにくいであろうし、また的を得た対策をたてることは困難であろう。

#### IV 女性の能力発揮促進策に対する認識ギャップ

どのようにすれば女性労働者の能力発揮を促進できるかについても、女性労働者と企業側の認識は異なっている。図3は女性労働者の能力発揮を促進するためにどのような施策が有効かについて企業と女性の意見を比較したものである。回答は全体の中で2つ選択するため、意見の分布を示したものになっている。

図3から判断して注目されることは、第1に、「女性に対する職場環境・風土の改善」を57.6%の女性が求めているのに対し、企業側は27.5%であり、その重要性の認識ギャップが大きいことである。女性に対する職場環境や風土と

図-3 女性の能力発揮を促進するための重点事項



大阪府産業労働政策推進会議、前掲書、61ページ。

は、例えば、女性労働者を男性の補助的労働力とみたり、女性は「職場の華」としてのみ評価し、重要な労働力とみなさないような雰囲気である。男性は職場で仕事をし、女性は家庭を守るという伝統的な性的役割意識に基づく男性の態度が職場の風土を形成していることもある。ビジネスの世界は男性の世界でせあるともいわれている。従って、このような風土が女性の能力発揮を阻んでいるという認識自体が企業には自覚されにくいのである。しかし、女性労働者の目からすれば、そのような風土や職場環境が、いわば「見えない壁」として彼女達の意欲を挫いているのである。男女雇用機会均等法は、このような職場

風土を改善する必要を認識させたのであり、このような意識を変革していくものとして、改訂均等法は男女共同参画社会づくりと並行して行われているのである。

第2に注目される点は、企業側は女性の能力発揮の為には勤続年数を伸ばすことが重要だと考えているのに対し、女性はそれをあまり重視していないことである。一般に企業が女性労働者の教育訓練に熱心でなかったり、あるいは女性の管理職が少ない理由として女性労働者の勤続年数が短いことが指摘される。結婚・出産ですぐ会社を辞めるとすれば、女性労働者への教育訓練は無駄な投資と考えられるのである。しかし既述のように、女性の就業意識が変化し、結婚・出産後も就業し続けようとする女性も多くなっている。但し、就業の継続といっても、女性の場合には、同一企業での雇用の継続を必ずしも意味しない。女性の場合、結婚や出産・育児などのために転居しなければならないことも多く、それゆえ、同一企業で勤続年数を伸ばすことが必ずしも容易ではなく、それを能力発揮の重要な要件とはしえないのである。女性労働者の場合、むしろ会社は替るとしても同一あるいは類似の職業を継続し、それによって長い職業生活を継続することを求めている。終身雇用制を前提としない女性の能力発揮を考えることが新しい労務管理として重要になろう。

第3に、女性の能力発揮の方法として、女性は女性管理者の増加を求める(20.2%)のに対し、企業側はそれを重視していない(9.1%)ことである。一般に日本の企業においては女性管理者の割合が欧米諸国に比べて少なく、それが男女不平等な取扱いの根拠ともされている。企業側からすれば、女性は勤続年数が短かく、資格に達していないので管理職にはなりにくいということになる。しかし女性の見地からすれば、目標あるいは手本とする女性管理職がない場合、どのように努力したらよいか解らず、男性管理職の中で敢えて苦勞をしたくないという気持ちにもなりうる。女性管理職の存在は、後に続く女性労働者の目標となるのみならず、彼女達の庇護者の機能を果たことになる。女性管理者が少ないことは、女性労働者の努力や能力の欠如によるものではなく、むしろ男性優位の職場に起因するものであろう。女性管理職に対する労働時間や



残業が緩和され、女性管理者が男性と同様に働きうるような条件が整えられると、企業は女性管理者の数を増やさざるをえなくなるであろう。むしろ資格のある女性能労者を意識的に管理職に抜擢したり、特別な訓練を追加することにより女性管理者を育成することがポジティブ・アクションとして求められている。しかし、このような企業の積極的な行動が女性の能力発揮にとって重要であるという認識は企業にはなお少なく、女性労働者の方がそれを強く意識しているというのが現実である。

第4に、女性の能力発揮の為には女性の職業能力を開発し向上させることが重要である点については企業側も女性側も共に最も重視している。この施策に関しては双方の意見の一致の方が注目される。しかし企業側と比べると、女性の賛成割合が少なくなっている。この解釈をめぐっては色々と意見の分れるところである。企業側はよく、女性労働者の能力発揮のためには女性自身が男性のレベルまで自己の職業能力を向上させるべきであると主張する。確かに能力主義・実力主義の職場においては女性だからといって甘えは許されない。しかし従来の教育訓練体系からすれば、女性には、すぐに辞めることを前提に、男性と全く同じ教育訓練が与えられなかったり、マナーやサービスの特別な訓練が与えられたりしており、必ずしも前提条件が同じになってはいない場合がある。むしろそのような教育訓練制度上の格差が職業能力上の格差として現われると考えられる。このような前提条件の相違をそのままにしながら、一率に、男性と同じレベルまで女性も職業能力を伸ばす努力をすべきであるというのは、余分の負担を女性に求めることになりかねない。従って、女性の全体的視点からすれば、能力発揮の為には自己の職業能力を向上させることが最も重要であり、対等な職業能力の上で男性との対等な取扱いを要求できることを自覚したうえで、その前提条件の改善として職場環境や風土の改善、女性の職域拡大、女性管理職の増大をも重視せざるをえないのである。女性労働者の目からみれば、女性の能力発揮のための諸施策のウェイトが企業のそれとは異なりするのである。そこに企業の人事労務管理担当者の視点からではなく、女性労働者自身の目からみた改善策が重要になってくる。

## V 女性管理職育成に関する認識ギャップ

女性が男性と対等に仕事をしたとすれば、女性管理職も男性のそれとほぼ同じになると観念的には想像される。しかし現実にはわが国の女性管理職の比率は、先進工業国に比べても非常に低い。男女共同参画社会の理念からすれば女性管理職がもっと多くてよいはずである。改訂均等法では、ポジティブ・アクションの中に女性管理職の育成を含め、女性管理職の普及を推進している。ちなみに、全国平均でみれば、係長ポストに占める女性の割合は、7.3%（平成7年）であり、課長ポストに占めるそれは、2.0%である。部長相当職になるとなお少ない。

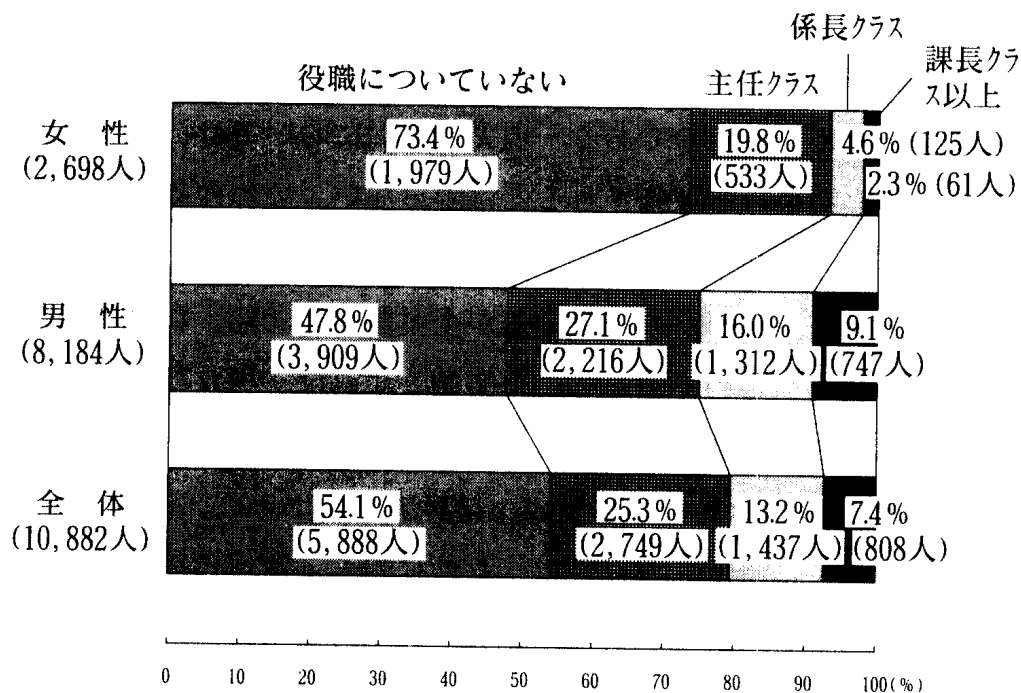
わが国において女性が男性と比べ不平等に取扱われていると実感する指標の1つに昇進スピードが挙げられる。同期で入社し、同じように訓練を受け、同じように働いていながら、男性の方が昇進が早く、一步先に係長や課長になる現実をみると、多くの女性は男女の不平等な取扱いの典型をそこに見出すことになる。日本の企業の場合、同期管理が行われ、平等主義的に扱われるように見えながら、その背後において同期生の間における競争が行われているのである。従って同期の中で誰が一番最初に管理職になるかが会社による評価を知る最も明確な手段となる。

そこで、同期入社の中で、男性・女性に有意な昇進上の差があるか否か、また女性管理職を多くするためにはどのような施策があるかを調査してみることにした。大阪府のアンケート調査において、昭和62年4月から63年3月までの1年間に採用された従業員を一応「均等法一期生」と呼ぶことにする。この均等法一期生は平成9年8月の段階には10年が経過している。一般的な昇進速度からすれば、主任クラスあるいは係長クラスになっている。しかし均等法一期生には、多くの場合、総合職・一般職のコース別雇用管理が適用され、総合職を選んだ女性は、管理職かあるいはその候補者となっている時期である。そこでこの均等法一期生が同じ会社で雇用を維持しているか否か、雇用を維持している場合、どの程度の職位まで昇進しているかをアンケート調査したのである。

既述の大阪府産業労働政策推進会議の資料によれば、昭和62年度に採用された男性は17,081人であり、そのうち8,184人(47.9%)が平成9年にも在職していた。これに対し、昭和62年度に採用された女性は15,644人であり、その内2,698人(17.2%)が平成9年にも在籍していた。終身雇用制といわれながら、入社後10年で男性の場合は52.1%が、女性の場合は82.8%の新入社員が会社を退めているのである。

平成9年8月の時点において雇用を継続している男女のうち管理職への昇進の程度を示したのが図4である。男性の場合、入社後10年を経て役職についていない者の割合は47.8%、主任クラスが27.1%、係長クラスが16.0%、課長クラス以上が9.1%となっている。女性の場合、役職に就いていない者の割合は73.4%であり、男性に比べてもかなり多い。主任クラスが19.8%であり、男性の27.1%よりかなり低い。係長クラスは4.6%であり、男性に比べても低い。課長クラス以上は2.3%であり、男性の9.1%よりかなり低い。更に課長クラス以上に昇進している女

図-4 男女雇用機会均等法施行時就職者の役職率

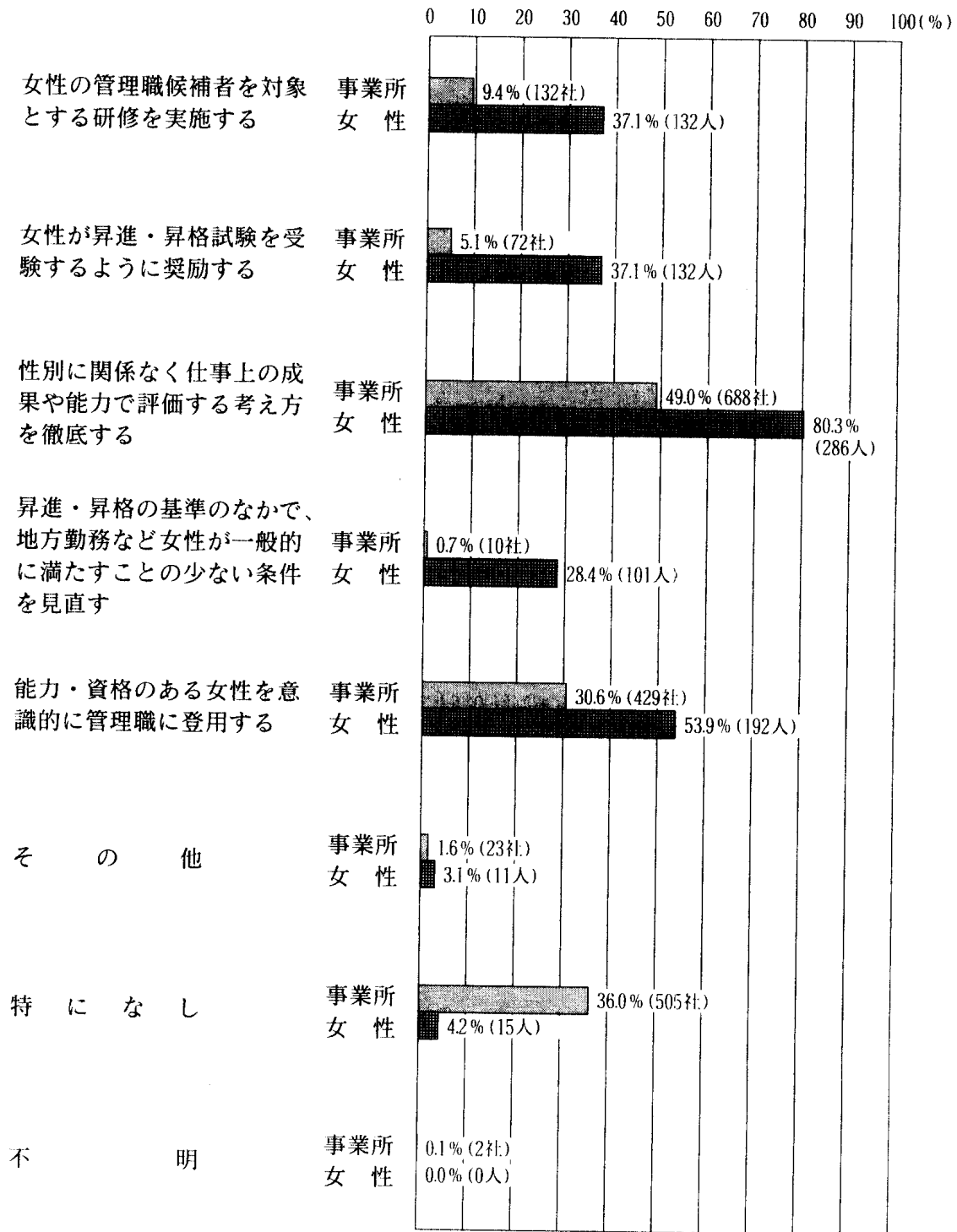


大阪府産業労働政策推進会議、前掲書、39ページ。

性の割合は4.6%であり、男性の9.1%の約半分である。この図をみると、同期であっても女性の役職比率は男性よりかなり低くなっている事実が確認される。この統計は均等法一期生の昇進を、各企業の事例を総計し、かつ、一般職の採用か総合職の採用かなどを考慮せずに集計した上で、判断したものである。従って男女間の昇進の格差を厳密に示したものとはいえないが、総体としてみると日頃の印象が数値として明示されている。一般に均等法世代の女性はそれ以前の女性に比べて昇進や処遇面でも恵まれていると言われている。均等法を契機にコース別雇用管理が普及し、総合職コースを女性が選択しうるようになった。しかし管理職に女性が昇進しうるまでにはなお多くの問題を解決しなければならない。

そこで女性管理職を増加させるための施策としてどのようなものが適切かを尋ねた結果が図5である。この設問も企業側と女性の双方に尋ね、両者を比較できるように集計している。この調査結果から注目されることは、第1に、企業側及び女性の双方において、「性別に関係なく、仕事上の成果や能力で評価する考え方を徹底する」という回答が最も多かったことである。女性は弱者として優遇を求めるのではなく、むしろ、性別に関係なく実力・能力で公平に評価してもらうことを求めているのである。公平な評価があれば、管理職に就く割合は多くなると考えているのである。現実の職場においては、個人の能力や貢献は単に実力や実績のみで評価されるとは限らない。いわゆる職場環境や風土など制度上は目に見えない障害、いわゆる「ガラス・シーリング」が存在する。この「ガラス・シーリング」の認識の差が企業側の49.0%、女性の80.3%の格差となって現われているのであろう。企業側とすれば、男女は対等に取扱い、実力や業績により昇進させるのが公式的な人事方針である。この公式的立場からすれば、「ガラス・シーリング」は意識されにくい。しかし、この「ガラス・シーリング」に直面した女性は、女性に対する職場環境・風土の改善を強く求めると同時に、実力主義・能力主義の人事方針を男女間でも公平に、より客観的に実行することを求めているのである。管理職をめざす女性は能力も意欲も男性に負けないと意識しており、なお一層このような感を強くするので

図-5 女性管理職の増加を図るための施策



大阪府産業労働政策推進会議、前掲書、64ページ。

あろう。

第2に、53.9%の女性が、女性管理職の増加を促進する施策として、「能力・資格のある女性を意識的に管理職に登用する」ことを求めていることである。これに対し、企業側は30.6%であり、女性の支持率よりも低い。

女性を意識的に管理職につけることは男性に対する逆差別であり、前述の公平な取扱い基準に反するよう感じられる。しかしここでの主張は、誰でも女性を優先的に管理職にすることを述べているのではない。能力や資格において男性と同様に管理職に就きうるものであるのであれば、女性を優遇することを述べているのである。女性を意識的に選択することにより現状を変化させることを求めているのである。

そこで、根本的な問題に立ち帰り、女性の管理職が何故少なかったかを考えてみよう。管理職を選ぶ場合、勤続年数や資格などの関係から女性の管理職候補者が絶対数として少なかったことは事実である。従ってその対策として雇用継続を容易にする諸施策が整備されたり、また資格向上の試験を積極的に受験するように推められてきたのである。しかし、従来では、同じ管理職候補者であっても、どちらかといえば男性の方が好まれて選考され、その結果、男性の管理職が多くなったと言えるのではなかろうか。男性管理職の方が好まれる理由として、女性はリーダーシップを取りたがらない、家庭生活と管理職の両立は困難である、女性は夜遅くまで仕事に付き合うことが困難であるなどが言われてきた。これら社会制度上の障害は早めに取り除かれており、その条件整備がなされている。それでもなお女性管理職が選択されないとすれば、その原因は何に求められるのか。企業側のどのような考え方や職場風土がそれを妨げているのであろうか。

一般に管理職がその後継者を人事部に推薦するとき、自分が管理者の適性基準として暗黙に持っている基準から候補者を選択することは自然な行動である。その結果、前の管理者に似た、あるいは同質的な候補者が選ばれることになる。これを、ここでは管理職候補者の選択における「同質性の論理」と呼ぶことにする。この「同質性の論理」により管理職候補者が選ばれるとすれば、

この管理者が男性であれば、男性の候補者が指命される確率は非常に高くなる。その結果、この「同質性の論理」を意識しているか否かに関わりなく、ほとんどの上司が男性であれば、後継者も男性になり、女性管理者がなかなか育たないということになってしまう。

この「同質性の論理」による悪循環を断つためには、「意識的」に女性の管理職を選択する必要がある。女性の管理職の下では、この「同質性の論理」に基づき、再び女性管理職が選ばれ、女性管理職が増えることになる。事実、石川県のある市庁では、職員の中に女性が多いため、資格のある女性候補者を意識的に課長に任命したところ、職員にやる気が出て、職場の雰囲気も良くなったと言われている。資格や能力のある女性管理職を意識的に登用することは、性的役割分業意識に基づく「見えない壁」を打破するためにも有効である。このような施策が有効であることは30.6%の企業が認めていることから明らかである。

第3に注目されることは、37.1%の女性が「女性の管理職候補者を対象とする研修を実施する」ことを求めていることである。一般に女性はリーダーシップの発揮を好まないと言われてきた。事実、既述の図2に示されるように、より責任の重い職務への配置転換に消極的な女性もいる。しかしリーダーシップの発揮に積極的な女性やどちらとも言えないと迷っている女性も多い。女性の謙虚さが評価された日本の文化的風土の中では、女性管理者が男性の部下に対し矢継ぎ速に指示を出してリードしていくことに対する心理的抵抗もあろう。またそのような行動が部下からどのように受け留められるかという不安もあろう。他方、女性のみ特別に管理職研修を行うことに対する疑念はなお多くの企業に残っているようである。しかし女性管理職の絶対数も比率もなお低い現状の下では、女性のみを対象としたそのような研修も必要である。事実、日本モトローラーでは、ポジティブ・アクションの1つとして、女性管理職候補者に週末を利用した研修を行うことにより、普通では係長昇進に4年かかるところを2年半で女性係長を大量に育成している。改訂均等法では、現状を意識的に変革するポジティブ・アクションの普及をめざしているのであり、企業がポ

ジティヴ・アクションを取ることに對し国が積極的に援助することを規定したのである。女性管理職の育成もこの一環である。

## VI むすび

男女雇用機会均等法が施行されて12年近い歳月が流れようとしている。男女の対等な取扱いや処遇についての意識も次第に浸透しており、働く女性に対する世間の目もまた働く女性自身の意識も、徐々にではあるが、確実に変わりつつある。平成不況の中でも、均等法世代の若い女性が最も活気があり、積極的であるとも言われている。高齢化社会における重要な担い手として、彼女達の積極的な社会参加や仕事へのコミットメントが一層期待されているのである。

働く女性の数が増大するのに伴って、その障害となっていた社会制度上の諸要因は少しずつ取除かれている。育児・介護休業法が制定されたり、女性の残業や深夜労働の規制が緩和されたりするのはその1例である。また改訂均等法において採用や教育訓練などにおいて男女の不平等な取扱いを禁止するなど目標への一步前進である。しかし現実の職場において男女が対等に処遇され、女性にとっても快適な働きやすい職場を形成していくためには、なお多くの問題を残している。

とりわけ、「男は仕事、女は家庭」というような伝統的な性的役割分業意識は一編の法律によって容易に変わりうるものではない。制度上、公式的には男女は対等に取扱われることになっていても、女性にとってはなお「見えない壁」や「ガラス・シーリング」が存在し、頭をぶつけざるをえない。このような「見えない壁」や「ガラス・シーリング」は、日本の文化や長い産業社会の経験の中で自然に形成されて来たものでもあり、企業の側からすれば、当然の価値であるのかもしれない。それゆえ、均等法の理念を実現することは、一面では、長い歴史の中で形成された当然の価値観を変革することでもある。社会の価値観や意識を変革することは一朝一夕に達成できるわけではなく、長期の運動が必要である。しかしわが国においても労働時間の短縮に成功したように、男女の対等な取扱いについても徐々にではあれ、成功しうるであろう。



「見えない壁」や「ガラス・シーリング」を取り除く最も基本的な方法は、女性が職場のみならず社会活動の全ての分野で参加し、その数を増大させることである。いはば、「数の論理」による意識変革である。「数の論理」は女性の職域をそれ平面で拡大することになるが、「同質性の論理」は垂直面で女性の職域を拡大することになる。このようにして女性の認識や価値観が企業の中に浸透するのに伴い、女性の目からみた労務管理と企業の労務管理が接近し、認識のギャップは男女間ではなく、個人間の問題となるであろう。

(筆者は神戸大学大学院経営学研究科教授)