

《研究ノート》

民間大企業の女性管理職のキャリア形成

—雇用慣行と家庭内分担—

永瀬 伸子
山谷 真名

1 研究の背景と目的

男女雇用均等法施行から 25 年以上たったが、未だに日本女性の管理職比率は諸外国と比べて特段に低い。ILO の LABORSTA より、女性の管理職比率は米国で 43%、英国 43%、独仏 38%、シンガポール 31%と 3 割を超える。これに対して日本は、2010 年の総務省『労働力調査』を見ても 10%にとどまっている。日本的雇用慣行と日本の家族の在り方を前提として女性が管理職になりにくい根深い土壌があることが示唆される。

女性専門職や管理職の技能形成を扱った先行研究としては、初期のものとして八代(1984)、中村(1988)、富田(1992)、八代(1995)、脇坂(1997)、大内(1999)などがある。配置転換の重要性、自らの工夫で売場や職場を組織していく経験から仕事の楽しさを知ったことなどが報告され、上司が部下に機会を与えることの重要性が指摘されている。また脇坂(2001)、川口(2002)、坂爪(2002)、武石(2006)は、男女の均等と、ファミフレへの配慮の双方の重要性を指摘している。最近では大塚(2010)が、企業への聞き取りから、企業が女性管理職を作ろうとしているかどうか、男女均等処遇の有無、女性が転勤を受け入れるかが管理職比率に影響

しているとした。

このように、これまでの研究によって、女性が昇進する要因として、①ジョブローテーションによってキャリア¹⁾の積み重ねを実感していること ②上司によるチャレンジ機会の創出および仕事を任される経験 ③男女均等待遇 ④育児休業制度を取りやすい雰囲気や育児休業以外の短時間勤務制度などがあることが明らかになっている。

しかし松繁・梅崎(2003)は、地方銀行 5 社への聞き取りから、昇進に融資業務経験や店舗異動が不可欠であること、こうした業務は残業や転勤が必須であり、女性は育児の両立から難しいこと、本社の経理や人事、企画などの経験による昇進や個人顧客店舗の支店長という「抜け道」は出てきているが、企業の昇進のための慣行はあまり変わっておらず壁が取り払われた状態ではないとしている。この指摘は女性管理職比率がその後も緩やかにしか伸びない日本の状況を説明している。

筆者らは、個人の側から大卒若年女性に対して聞き取りを行ってきた。正社員採用が絞られ均等処遇がすすんだ 2000 年前後入社女性への聞き取りから、これ以前の女性達と比べると、確かに女性の仕事は広がり、男性なみの残業が

要求される者も増えた。しかしそういう者ほど家庭を持つ見通しが持てなさそうだと迷いを語っている問題を示した（永瀬・山谷（2011）、山谷（2010）、永瀬・守泉（2011））。

女性の管理職割合を増やすことは、第3次男女共同参画基本計画における政府の数値目標の1つにも掲げられており、内部目標を持つ企業も大手企業では増えている。そこで女性活用に意欲を持つ企業から、女性活躍のためのJ-Win（後述）という組織での社外研修に選抜された女性たちへのインタビュー調査を通じて、大企業で女性管理職・管理職候補という意味でも期待される彼女たちのキャリアの経歴を明らかにすると同時に、家庭内の工夫についても聞き取ることによって女性管理職を増やすための要因を探索する。

部科学省・日本学術振興会委託事業「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト（2008～2012）では、2009年9月から11月にかけて、大企業から女性活躍セミナーに委員派遣された者20名に対する半構造化インタビューを実施した。所要時間は約2時間であった。インタビューガイドを作成し、それにそって、インタビューを行った。インタビューは対象者の了承を得て録音し、文字テキストデータにした。また、インタビュー前に属性等の情報を得てインタビューをスムーズに行うため、事前にフェースシートを送付し、記入してもらった。分析には、インタビュー内容のテキストデータとフェイスシートのデータを用いる。

2 調査概要と分析方法

（1）調査概要

筆者らがメンバーであるお茶の水女子大学文

（2）対象者の基本属性

分析対象者の属性は表1の通りである。

2007年に設立されたNPO法人J-Win（企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と

表1 インタビュー対象者の属性

番号	家族構成	就職年	産業	学業終了～現在	役職	学卒時の就業継続意識	第1子出産年齢	家事割合(上段:本人、下段:配偶者)(出産後あるいは現在)
1	配偶者 子2人	1987年	通信	本社システム開発(25)人材開発(27)システム開発(30)事業本部企画(38)事業本部育成(43)本社人材育成	課長	あり	31歳	70 30
2	配偶者 子2人	1987年	金融	本社国際企画(25)海外支店・営業(30)本社国際審査(35)海外支店(41)本社ファイナンス	上席調査役	あり	38歳	80 20
3	父・母・妹	1993年	製造	事業所・人事(26)貿易事務(29)本社システム構築(39)本社関連会社従業員教育	課長	なし		—
4	配偶者 子2人	1991年	運輸	営業支店(25)営業支店(26)支店商品企画(26)本社人事(28)支店営業(31)マーケティング(35)商品企画(36)宣伝(40)本社人事	課長	なし	32歳	60 40
5	弟	2002年	金融	大阪支店事務(25)大阪支店営業(27)東京支店事務		なし		—
6	配偶者 子1人	1994年	金融	支店(23)本社商品開発(26)マーケティング(30)海外留学派遣(32)本社マーケティング(35)本社営業企画	調査役	あり	37歳	70 30
7	配偶者	2000年	金融	証券会社運用(25)本社企画(28)出向企画(30)本社企画(31)転職本社企画(32)企画	上席調査役	あり		50 50
8	配偶者	1994年	通信	本社販売促進(24)本社人事(33)本社人材開発	課長補佐	あり		50 50
9	配偶者 子2人	1991年	製造	本社事務(26)本社購買(29)本社購買(36)本社購買企画	主任	なし	31歳	85 15
10	配偶者 子1人	1998年	情報	本社制作(23)本社企画開発(27)本社企画開発(30)本社研究調査		あり	31歳	70 30
11	配偶者 子2人	1989年	製造	本社販売企画(23)支店営業(27)本社育成(30)本社人事人材育成(35)本社お客様センター(40)本社人事	課長	なし	36歳	85 15
12	配偶者	1995年	情報	製造業貿易事務(23)営業(26)企画(28)転職マーケティングリサーチ(31)営業	課長	あり		50 50
13	配偶者 子1人	2000年	金融	金融本社(25)転職本社財務(26)本社経営企画(30)本社営業	部長	あり	30歳	70 30
14	配偶者	1999年	通信	本社事業企画(26)本社マーケティング(34)本社サービス企画	課長補佐	なし		75 25
15	一人暮らし	1985年	サービス	販売(25)店舗運営管理(27)転職販売・人事(34)転職人事(39)転職人事労務(41)人事採用(43)人事	シニアマネージャー	あり		—
16	配偶者	1985年	流通	支店営業(29)支店営業(33)本社マーケティング(35)支店営業(38)支店長	支店長	あり		50 50
17	配偶者 子1人	1994年	金融	外資系金融営業(26)ファイナンス(31)退職(32)金融	シニアヴァイスプレジデント	あり	34歳	—
18	配偶者 子1人	1998年	製造	営業(27)人事		あり	32歳	90 10
19	一人暮らし	2000年	IT	システム開発(29)転職プロジェクト管理(32)		あり		—
20	配偶者 子1人	1988年	IT	研究開発エンジニア(28)研究開発コーディネーター(33)研究開発人材育成(41)総務	部長	あり	36歳	50 50

注) 番号は、インタビューのアポイントを取った順番である。「学業終了～現在」において()内の数字は当時の年齢である。

定着を支援、女性リーダーの育成、能力開発を図っている)のメンバーから協力を得て、配偶関係、子どもの有無、年齢階級などを考慮してインタビューを行った。なおJ-Winは会員企業88社(2012年8月現在)による企業メンバー制のNPO法人である。インタビューされた女性たちは会員企業から、2年間、月約1回の企業を超えた女性たちの活動に参加すべく、会員企業内の大勢の社内女性から若干名のみ選ばれた者であるという点で、企業から将来的には女性リーダーとして期待されている女性群であるとも言える。なお会員企業は主に大企業である(ただしインタビューした1社はベンチャー企業であった)。対象者は20歳代後半から40歳代である。

入社時期(1985年-2006年)

配偶関係(未婚4名、有配偶無子5名、有配偶有子11名)

学歴(大卒18名、大学中退1名、短大卒1名)

役職(部長3名、課長5名、その他役職8名、なし4名)

(3) 分析方法

インタビュー結果は、入社年度、入社時の総合職・一般職の別、配置転換の実態、学校卒業時の就業継続意識、子ども年齢や夫婦の家事分担などの項目をたて、入社後から今日に至る過程をたどりエクセル表で整理した。さらに管理職あるいは管理職候補になった要因を探るため、文字テキストデータから要因と思われる部分を抽出し、それにコードをつけていくという方法をとった。

3 分析結果と考察

まず、先行研究で明らかになっている要因が本研究の対象者でも見出されたかをみて、その後、今回見出されたそれ以外の要因をみていくことにする。

(1) キャリア形成の要因

①30歳までにジョブローテーションあるいは転職によってキャリアの積み重ねを実感

Shein(1978)は、三次元モデルの一つの次元として、職能ないし技術次元に沿っての移動を示し、横断的キャリア成長の一種であると述べており、キャリア・サイクルの重要な一次元としている。インタビュー対象者について、横断的キャリア成長の状況を見てみると、同じ職場で類似の仕事はずっと経験している者はいず、全員2つ以上の職場を経験している。特徴的なのは、インタビューした者の全員が20歳代後半までに仕事に没頭し困難を克服する経験を持っていたことである。20歳代後半までに経験した仕事の内容の大変さや面白さ深さについて、ほぼすべての女性が十分に語る内容を持っていたことは、企業から選ばれた女性たちの特徴であった。

日本の大企業では、男性はOJTとジョブローテーションによってキャリアを積み重ねることが一般的である。入社時期が遅いほど女性も男性と類似のジョブローテーションである者が増えている。たとえば初職が邦銀である者はJ2、J6、J7、J13であるが、総合職として明示的に男性と異なる配置がされたという発言はなかった。一般職では、ジョブローテーションが少ないことが多い(仙田・大内, 2002)が、キャリアを見通したジョブローテーションを女性に提供することは重要であろう。またローテーションだけでなく、実際に与える仕事も重要である。

しかし転勤経験はおそらく男性と比べると必ずしも多くはないようだ。J2(1987年入社、金融)²⁾、J5(2002年入社、金融)、J16(1985年入社、流通)の3名が転勤を経験、J6(1994年入社、金融)の海外留学、J3(1993年入社、製造)の全国への1年にわたる多くの出張経験を含めても20名中5名である。はじめは嫌だと思ったが全く異なるお店への転勤経験は大きいプラスとなった(J16、流通)という意見がある半面、「企業が住む場所まで決める力を持つのはどうかと思う」³⁾からその時には転職もあ

りうるかもしれない (J14、1999 年入社、通信) という企業の転勤命令権への疑問もあった。

さらに、20 名のうち半数近くは、企業の人事ローテーションを超えて、自分で仕事を選び取る経験を持っていたことは大きい特徴と言える。J6 (金融)、J10 (1998 年入社、情報) は社内公募制度を利用し、停滞を打開するきっかけとした。また J12 (1995 年入社、化粧品会社) はマーケティングが面白く、この職種を続けるために転職し、J19 (2000 年入社、IT) は SE の仕事をステップアップするために仕事範囲がより広い企業に転職している。J13 (2000 年入社、金融) は、初職の企業では「女性は大切に扱われていて壁がある感じ」がしてベンチャー系企業に転職した。J15 (1985 年入社、小売業) は優秀賞をもらい、その企業では次のステップを見出すことができず、転職した。企業によるジョブローテーションの中で自信のある仕事の分野を身に着けている者だけでなく、社内公募や転職によって、自身で選び取っている者もいた、ということがこれまでの先行研究とは異なった特徴である。高橋 (2003) は、これからの時代には会社任せのキャリア形成ではなくて、自律的キャリア形成が必要であるとしているが、女性は、男性以上に、自分で選び取ってキャリアを形成していることが企業から選抜された女性の特徴として見られる。女性だからこういった仕事は好まないのではないか、という先入観から上司が一定の仕事しか与えないことが問題という発言はこの面接の際に度々聞かれたが、女性が自分で仕事を選ぶことで停滞や不満を打破した可能性が示唆される。現在は男性のほうが会社主導のキャリアに安住できるが、女性は会社に任せては自分のキャリアが開かれなくと考えるからかもしれない。また「住む場所は自分で」という発言に見られるように、会社主導のキャリアを女性は男性以上に好まないのかもしれない。自分で仕事を選択した女性たちが企業から選抜されたリーダー層に多かったことを見れば、女性の昇進には、女性が自ら選択できる余地を拡大することが重要ということが新

しい発見と言える。

②上司によるチャレンジの機会創出および仕事を任される経験

上司によって仕事を任せられ、チャレンジの機会を与えられていたのは、先行研究と同様である。例えば、J20 (1988 入社、IT) は、28 歳の頃に、「そのときの上司が、本当だったら主任かもっと上の人がやるような仕事を、平の私にやらせたんです。」と語った。また、J8 (1994 年入社、通信) は女性は一般職としての採用しかない時に採用されたが、上司が総合職男性と同じ仕事を任せてくれて非常に面白かったと言う。企業合併を機に総合職に転換し、現在は管理職になっている。

③男女均等待遇と出産遅延

20 名中 16 名は、現在、管理職であり、男性と同様あるいは早くに順調に昇進してきている。例えば、J14 (通信) は、社長賞を受けるような業績をあげ、通常より 2,3 年早く 29 歳で課長補佐に昇進した。また、J20 (IT) は、29 歳で主任になったが、上司がより高度な仕事を与えてくれ、それに応えたために、同期の中で一番早かった。ただし、以下の J8 (通信) のように出産を遅らせることで順調な昇進を勝ち得た者もいる。J8 (通信) は、「夫はすごく子ども好きで、早く子どもが欲しいと思って、私も年齢的にそろそろ本当に考えないといけないと、2 年ぐらい前から思っていたんです。ところが、昇格のちょうどタイミングというので、上司からも『このまま頑張れば来年とかにチャンスがあるよ』という話をされて、非常に悩んで子どもを作るのを遅らせた。」と語った。

J7 (2000 年入社、金融) は、仕事が忙しく、仕事中心にしている妊娠を遅らせた結果、結局子どもが出来なかったことを後悔している、あまり気にせず子どもを持つように若い人にはすすめたいと語った。

花田 (1987)、小池 (1991)、富田 (1992)、竹内 (1995)、今田・平田 (1995)、佐藤 (2001)

等が指摘するように、日本では、第一選抜時期がアメリカなどに比べ遅く、昇進のスピードがゆっくりである。ちょうど、結婚・出産時期と重なってしまうことが、女性がキャリア形成していく時の大きいネックとなっている。インタビュー対象者たちは、一番早くて30歳に第1子を出産しており、30代後半も4名いる。ただし昇進のために出産を遅らせることは子どもを持つ女性の権利を奪うことにもなりかねない。子どもを持つ権利を考えれば、選抜を早めたり、選抜の時期を複数にするなどの人事制度改革が必要だろうと思われる。また評価方法そのものも変えていく必要がある。「ワーク・ライフ・バランスという言葉は聞かれるが、本当に消化しようとしているのは子のいる女性のみ。定時退社をする子のいる女性の昇進が3-4年遅れている。同じ実力なら長く会社にいる印象をつけられたものが勝つ」(J3、製造)という状況では子どもはなかなか持てない。休みを取ったときの仕事を誰に割り当てるかをはっきりさせ、情報シェアが当たり前のようにできればもっと仕事だけでなく家族生活を夫婦ともに楽しめるであろう。

④ 育児休業制度を取りやすい雰囲気や育児休業以外の短時間勤務制度などがあること

子どものいる11名のうち2名は、育児休業を取得しないで子どもを持った経験がある。育児休業を取得しなかったJ20(IT)は、「現在の職場は、仕事の時間管理に自由度が高いが、長く休んでしまうと同じところに戻ることができなくなる、最悪の場合は戻るところがなくなることもありえると考え」取得しなかった。その代わりに、在宅勤務をした。また、J2(金融)は第1子の時にはアメリカの支店にいたため、代替要員がいず、育児休業は取得せずに復帰した。米国では産後6~8週での復帰が普通であることや、米国は管理職の時間の自由度が高いという慣行も助けたのであろう。「部下がいたので仕事を頼めた」と産休明け復帰についてはさほど大変な経験としては語っていない。一般職

として入社したJ9(1991年、製造)と投資銀行業務の職場であるJ17(1994年、金融)は、職場に育児休業を取得した人がいなかったため、育児休業を取得し就業を継続することにはためらいがあった。しかし上司から継続するように言われた一言は大きかったと言う。一方、J18(1998年入社、製造)は営業から事務職に異動できたので出産後続けられたと言う。このように必ずしも育児休業を取得しやすい雰囲気になってはいないが強い意志で続けている。ただし自身が復帰し管理職になった立場から、J20(IT)は、「長時間働いているから評価が高いという考えはしない方がいい。」「周りももう帰るの?今日休むの?という態度だと育児をしながら働くことはできない。周囲の人たちの意識がかわって、育児をしながら働くことが普通になっていることが重要。」「部下が上司を評価するプログラムの導入やマネージャー研修によって、理解ない人が減った」と言う。

(2) 新たに見出された要因

次に、本研究のインタビュー調査から新たに見出された女性が昇進していく要因として、就業意識、夫、上司についての要因をあげていく。

① 学卒時の就業継続意識

90年代までの先行研究においては、学卒時にははっきりとした就業継続意識を持っていず、入社後の仕事の面白さから就業継続する女性の事例が多かったが、本研究の調査では、学卒時に就業継続意識をはっきり持っていたのは、約3分の2(14名)とかなり高かった。女性の仕事をめぐる環境や意識が変化していることを示していると言えよう。就業継続意識には母親の影響が大きい。影響は2パターンあり、母親が働いていて自分も就業継続しようと考えた場合と、母親が専業主婦で、娘には就業継続して欲しいと考えて言い続けていた場合である。

また、母親ではないが、女性のロールモデルに出会って、就業継続したいと考えた例として、J12(情報)がいる。中学校の時、父の海外赴

任先にいっしょに行き、そこで出会った女性に憧れた。その女性はいろいろなビジネスをしていて、「自分の時間を24時間フル回転ぐらいの形で活用されて」いたと言う。

キャリア教育が高校や大学で熱心に行われるようになったのはここ数年であるため、インタビュー対象者の中には、キャリア教育によって就業継続意識を持った者はいなかった。しかし、学卒時に就業継続意識を持っていることは、就業継続に統計的に有意な影響を与えることが筆者たちが実施したアンケート調査からも実証されている⁴⁾。

②「強み」の形成

「強み」とは、ここでは、自信のある仕事分野である。米国では、仕事と大学での専門の学習の結びつきが強く、職域の中でキャリアアップのため上位職に自分で応募していく。しかし、日本の大企業では、大学の専門とはあまり関係なく配属されて、能力を一から掘り起こされていくというスタイルである。また、その能力は、専門的な知識だけではなく、企画力、問題解決力、コミュニケーション力、統率力といったあまり職種が明確でない能力である。インタビュー対象者たちは、(1)①のジョブローテーションの経験で見たように、一つの部署に留まって「強み」を形成していくのではなく、いくつかの仕事を体験して、「強み」を見出していつている。そして「強み」を持っていることにより、仕事に自信を持ち、昇進することに対するモチベーションアップになっている。

例えば、J8（通信）は、現在、人材開発の管理職をしているが、ファシリテーションやプレゼンテーションが自分の「強み」だと語った。

また、上司に強みを見出されて、「強み」が活かせる部署で管理職になった事例もある（J3、製造）。

ただ、強みの形成は、入社した時から自分でキャリアをデザインし計画的に形成されたというわけではなく、結果的にいろいろな仕事をする中で形成されている印象が強い。しかしすで

に指摘したように、自分主導でキャリアが形成されにくい日本の長期雇用慣行のもとでは、女性は時に与えられる仕事を超えて、自分で職場で意思表示をし、さらには社内公募や転職機会を含め仕事を求めていくことが重要と示されたと言えよう。

③「働いてよ」という夫の後押し

本人の学卒時の就業継続意識がどんなに高くても、仕事をしていく中ではいろいろな困難があり、退職を考えることもあるだろう。トップランナーである女性たちに共通だったのが、夫が「働いて」ほしいというメッセージを発した者が多かったことである。どのような理由で「働いて」と言ったかは各人異なっていたが、辞めようかと本人が考えている時に、夫が辞めないでという言葉かけることによって、退職をふみとどまった様子が語られ、夫が妻に仕事を持ってほしいと後押しすることが重要な特徴として現れた。J17（金融）は、妊娠に気がついた当時夜中の2時3時まで働いており、上司も育児休業制度についても全く知らないような職場であったので、「当時の職場だと続けるってことが全く想像できなかったので、辞めるしかないだろうなと思ってたんですけど。その時も主人のほうがあっさり『やり続ければいいじゃん。』』と言われたことも大きいと言う。

さらに、昇進について躊躇していた場合に、夫の応援によって、前進できたとの語りもあった。「私が幹部職試験を、ちょうど受けるタイミングでもあったんです、結婚する時が。その時に、彼が逆に押してくれたんです。『ずっと悩んでいるようだったら、やってみたらいいじゃん』と言って。』」（J4、1991年入社、運輸）

④夫の家事、育児分担

また、インタビュー対象者の夫たちは、精神的な応援をするだけでなく、実際に家事・育児を行うことで、妻が仕事をするのを可能にしていた。

私たちが実施した全国アンケート調査⁵⁾では、

現在妻が正社員でも、夫の家事・育児分担は、30%未満と低い者が約6割もいた。それに比べると、インタビュー対象者の夫は、家事・育児分担が多かった。

J8 (通信) 「私が食事は作りますが、後片付けは全部夫がするとか。洗濯物を干すほうがいたら、たたんでしまうのはどちらかとか。」

J12 (情報) 「毎朝ご飯をつくってくれて、毎朝お弁当をつくってくれるんです。(中略) 自分のおつまみをつくるのに合わせて料理を夜つくってくれたり。その分、私は洗濯物とか掃除機とかをかけています。」

J13 (金融) 「共働きである限り、家事は分担するという前提を1年かけて定着させた結果、ご飯は彼が作ってくれます。(中略) あと、洗濯機も気づいたほうが回すし、お掃除も気づいたほうがやるようになりました。」

J20 (IT) は、子どもが夜中に数回起きる時期に、「主人と交代してたんです。毎日夜中付き添いだと、夜中に起きてオムツを替えるのとか大変だろうからと言って、彼がときどき一緒に寝てくれて、私は別の部屋で寝かせてくれたんです。」

育児休業をとる社員が増加しているが、女性の働く意志がぐらついたり、夫も育児を分担するという認識がないと、育児休業復帰後に安定しないという人事女性の指摘は重要であろう。「子どもを持って納得して働けることが重要。それには働く強い意志の自己認識と、夫も育児にかかわるのだという認識、夫婦で正社員就業をしていくことを選んだのだという認識が必要です。」(J18、製造)。

⑤ 出産前の業績により出産後のサポートがある

出産後にタイムマネジメントをすることで、短い時間内に仕事の成果を出すようにしても、時間に制限があることで、職場の人たちのサポートが必要な場合があるのはさげられない。しかし、出産前に業績をあげて、職場の人たちに認められていれば、サポートしてもらいやすい

ことが語られた。J9 (製造) 「基礎的な経験というか、とにかく自分が動ける時に、できる経験をガッツリ積むと、例えば短時間にしたいという時に、周りが協力してくれるんです。」

J10 (情報) 「会社では、ある程度実績を積みたっていうことが大きいと思います。で、周囲の信頼があるから、自由裁量の中で、ある程度結果が出せるっていう、いいサイクルに入ってるっていうこととか。」

J1 (1987年入社、通信) は、できれば子どもが生まれる前に、ある程度経験を積んでおき、仕事ができるといった評判を社内で作っておくといいと語った。そして、「今は子どもが小さい時期だから帰っているんだと周りが認めてくれるような実績を示しておくのがいいのかもしれないですね。」

⑥ 基本は定時に帰るが残業できる体制を整える

インタビュー対象者たちは、職場のサポートも得られているが、それに甘えることなく、自分たちでも、仕事が定時には終わらない場合の対応や仕事後のコミュニケーションを持つ手段を整えていた。

J2 (金融) は、週2日は夫がお迎えをする取り決めをし、その日は、残業したり、夜の会合に出たりしている。J11 (1989年入社、製造) は、月6回くらいは夫がお迎えをするので、その日は残業したり、仕事に関係のある飲み会に参加したりする。また土曜日に仕事がある時には、夫が子ども2人を見ている。J18 (製造) は、周囲に早く帰るよう申請した者だと示すためにも、1時間短縮の「短時間勤務」を選択しているのだが、週2回(1回はNPO法人から派遣されるベビーシッター、1回は自分の母)は仕事や会合で遅くなってもいいような体制を整えている。J10 (情報) は、在宅勤務を選んでいるものの、1週間のうち1日から2日のみを在宅とし、週1日は、夫の母が、もう1日は保育園の後ファミリーサポートの人に頼んでいる。J6 (金融) は、水曜日は勤務先自体がノー

残業デーの取り組みをしているので、定時に帰るが、それ以外は、8時近くまで働いている。そのようにできるように、夕飯も出してくれる保育園を探した。また、夫が週1、2回はお迎えに行っている。

⑦復帰後の働き方に関する上司とのコミュニケーション

出産後どのように働いていきたいと考えるかは、個人個人異なっているため、働くモチベーションをあげるためには、上司とのコミュニケーションを密に取り、本人と上司の考え方のずれがないようにすることが重要である。そうでないと、「復帰はスムーズだったと思います。当然知っているところに戻ってきましたので。ただ、仕事の内容としては、わたしはもうちょっと愕然としましたね。」復帰して与えられた仕事は「3年目ぐらいの担当がやっていた仕事ぐらいだったんです。」(J6、金融)ということになってしまう。しかし、J6は、そのような気持ちを上司に話し、その後、プロジェクトのリーダーを任せられ、モチベーションがアップした。

一方、J11(製造)は、「1人目で、ほんとに私も様子が分かんなかったもので、『何でもいいので、定時に帰れることが大優先のところに配属してください』ってお願いをしました。」と言う。

また、J9(製造)は事情を上司によく話し、異動をしてもらったことにより、職場の人にかかる仕事の負担を最小限にし、自分も復帰後無理のない形で働くことができるようになったことを語った。

⑧働く時間ではなく仕事ぶりを評価してくれる上司や制度、短時間者をカバーする者も評価する制度

日本においては、長時間働いている人が仕事を一生懸命やっている人として評価されることが多かったが、子どもを持っても、評価が下がらないような仕組みにするには、長い時間働くことではなくて、仕事のプロセスや成果を評価することが必要であると語る者が多かった。そ

のためには、制度というよりは上司の考え方が変わる必要があることを語る者が多かった。

一方、J10(情報)は、成果給の制度によって、時間制限のある働き方になっても、グレードが下がらなかったため、やる気が高まったと語った。仕事内容や成果による評価制度が重要であることが示唆された。

また自分が支店長や次長になったら、早く帰る人のカバーをしたら評価したり、短時間の人もベストを尽くしたら評価するという運用をしていきたいといった発言も聞かれた。

4 まとめにかえて

今回、20歳代後半から40歳代の管理職あるいは管理職候補の女性たち20名にインタビューを行った。個人の資質としても魅力的な女性たちであったが、やめる同期が多い中でキャリアを積み上げていった要因として共通しているものがいくつかあった。

先行研究ですでに指摘されていた①ジョブローテーションによってキャリアの積み重ねを実感していること、20歳代で思いっきり仕事をした経験 ②上司によるチャレンジ機会の創出および仕事を任せられる経験 ③男女均等待遇については、本研究においても先行研究と同様に、就業を継続し、管理職になるための要因となっていた。ただ、先行研究においては、入社時点では男性と異なる配置がなされ、同じ部署に長く留まっている女性の例が多かったが、本研究においては、入社時期が現在に近いほど、入社直後から男性と同じように配置・異動しており、近年、同じコース内では男女均等の扱いが増えていることが示された。それでは、なぜ、未だに、女性の管理職が少ないのだろうか？

私たちが実施した26-38歳女性の全国アンケート調査では、結婚前に「同期ぐらいの男性正社員とほぼ同じ仕事をしている」に「そう思う」と回答した者が29.6%、「まあそう思う」と回答した者が20.8%と約半数である。量的調査からは未だに女性は、男性とは異なった仕事をし

ている者が多いことがわかる。またそれ以上に、学校卒業時に正社員だった者のうち子どもを持った者で、第1子出産の1年前に正社員であった者は48%にすぎず、また結婚時に正社員だった者のうち、第1子出産の1年前に正社員であった者は66%にすぎない。このように女性の多くが今でも結婚・出産を境に正社員という働き方から退出していくことは女性の管理職が少ない大きい理由である。

女性管理職を増やしていくためには、管理職に到達する前段階の上位職にすすむ女性層を増やすことがまずは必要だ。そのためには子育ての責任を負っていても、判断業務のある仕事へと、上位職に昇進できる働き方をつくりだしていく必要がある。そのような働き方を前提とした上で入社当初から男女差のない職務分担とすることが必要である。子どものケアをしづらい働き方をした上での男女平等であれば、女性の多くが、結婚に至る前に意欲を失い、結婚・出産を機に退職することになってしまう。

先行研究で指摘されていた④育児休業制度を取りやすい雰囲気や育児休業以外の短時間勤務制度などの必要性については、本研究のようなトップランナーに関して言えば、継続への強い思いがあり、理解のある上司がいれば、必ずしも制度条件が整っていなくても乗り越える工夫を自分で行っていた。しかしもちろん育児休業という制度上の保護と、休業が取得しやすい職場作りは大事である。ただしそのために女性に子育てと両立しやすいような定型的な仕事を与えることになっては女性が管理職候補として育たないであろう。現在、より上位の仕事は、長時間労働をこなすことが前提で与えられるといった社内の仕事の分け方や評価の仕組みがある。これをかえることが女性の管理職を増やしていくには必要である。「いつも会社にいる、長時間いることが評価される」慣行があることはインタビューをした女性リーダーたちほぼ全員から共通して語られ、女性活躍のためには修正すべきだと言っていた。これらを修正するには、長期雇用そのものの修正が必要なのである。企

業の雇用責任をやや下げ、そのかわりに転職による入口をやや広げる。そして社内公募による自己応募を含めて、個人が主体的に仕事を選び取る機会を拡大していくことが必要なのではないだろうか。

本研究から得られた女性が管理職になるための新たな要因としては、①学卒時の就業継続意識の重要性 ②転職や社内公募による自自主導の異動を含めた「強み」の形成 ③「働いてよ」という夫の後押し ④夫の家事、育児分担 ⑤出産前の業績により出産後の職場のサポートがあること ⑥基本は定時に帰るが残業できる体制を整える家庭内の工夫 ⑦復帰後の働き方に関する上司とのよいコミュニケーション ⑧働く時間ではなく仕事ぶりを評価してくれる上司や制度、女性を育てようという上司の意識である。①学卒時の就業継続意識については、大学においてキャリア教育が行われるようになってきたが、現在は、コミュニケーション能力やリーダーシップ能力を向上させていくことに重きがおかれているように見受けられる。しかし、女性が働き続けることがいまだに一般的とまでは言えない日本では、女性が自分で生計をたてる意欲を高めるプログラムも必要であろう。②「強み」の形成については、現在は、計画したというよりも結果的に「強み」が形成されたケースが多いので、より多くの女性が「強み」を形成していくためには、キャリアをデザインできるような、一定の育成パターンが必要であろう。本稿では、女性が社内公募や転職を通じて自分でキャリアを形成する道筋の重要性が示されている。

夫のサポートが重要ということは当たり前のようである。③「働いてよ」という夫の後押しと④夫の家事、育児分担があることが女性の昇進の後押しをする。教育課程において男女共同参画意識を高めるような学習が必要であろう。それは、男性においてだけでなく、女性においても必要である。私たちのプロジェクトで実施した全国アンケート調査では、有配偶女性において、結婚を決めた頃「あなたは自分が

家事を主にすることを当然だと思っていた」という質問に対し、「そう思う」27.2%、「まあそう思う」42.1%と回答している。⑤出産前の業績により出産後に職場のサポートがあることについては、出産前に実績を積んでおくことが必要ということである。育児休業やその後の育児都合の休暇などは同僚や上司がカバーすることになる場合が多い。周囲に多少の不便を許容してもらい、フォローしてもらうためには、実績を積み、必要な人材となっておくことが必要ということである。⑥基本は定時に帰るが残業できる体制を整えるについては、いざとなれば残業ができる状況を整えておくことが日本においては責任ある仕事を任せてもらえる上には未だに重要ということである。ただし、たとえばわれわれが行った米国での比較調査では管理職は一旦家に帰った後で、自宅で仕事をするといった方法が一般的に取られていた⁶⁾。日本においても、仕事場に張り付いていたほうが評価が高いという評価の在り方は変えるべきではないだろうか。⑦復帰後の働き方に関する上司とのコミュニケーションであるが、今回インタビューした企業から選抜された女性たちは、コミュニケーション力が高いことが特徴であった。その特徴は上司、同僚だけでなく、夫との交渉にも発揮されているようであった。

⑧の点であるが、働く時間ではなく仕事ぶりを評価してくれる上司や制度をどこまで企業が構築できるかこそが、本格的に女性が昇進していくためには必要である。最近留学生の新卒採用が増えているが、女性だけでなく、外国人も活用するためには、自分主導でキャリアを選べるという自由度の拡大が必要となるとみられ、そのためには、日本の人事慣行の本質的な変化が必要であろう。

注

- 1) キャリアという言葉はいろいろな使い方をされているが、本研究では、スーパー (1973) の「1人の人がその生涯にわたって従事したまたは占めるところの職業・職務・職位の前後連鎖したものである。」

という定義を使用する。専門的な仕事や高いスキルを必要とする職業だけではなく、すべての職業が含まれる。ただ、職業と違うのは、「積み上げていくもの」といった意味を含んでいることである。

- 2) 長い引用の1回目には入社年と産業を示すが、長い引用の2回目以降は、産業のみを示す。
- 3) インタビューのそのままの引用は「 」でくくり、斜体の文字で表す。
- 4) お茶の水女子大学文部科学省委託事業「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト (代表 永瀬伸子 2008～2013) で2010年に実施した現在働いている有配偶女性を対象としたWEBアンケート調査の結果を用いて、結婚時および出産前の時点での夫婦の仕事・職場特性や学卒時の就業意識と女性の正社員継続の関係を分析した。結果、学卒時に結婚・出産後も就業継続しようと考えていた者のほうがそうでない者よりも結婚・出産後も、正社員として就業していることが明らかになった。
- 5) お茶の水女子大学文部科学省委託事業「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト (代表 永瀬伸子 2008～2013) で2011年に実施した26～38歳の日本女性を対象とした無作為アンケート調査である。2750配布、917回収 回収率33.3% (うち既婚女性589)
- 6) お茶の水女子大学文部科学省委託事業「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト (代表 永瀬伸子 2008～2013) で2011年にアメリカミネソタ州・ニュージャージー州、カリフォルニア州で実施した子どものいる働く米国人女性35名に対して実施したインタビュー調査の結果に基づいている。この中に日系企業が含まれたが、米国人女性人事部長によれば、日本から派遣された日本人従業員は夜10時まで会社に残っているが、米国の管理職は帰宅シタ食後に必要であれば自宅で仕事をする者がほとんどのことである。米国では住宅が十分に広いことを考えればまさに習慣の違いだろう。

参考文献

- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 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.
- 大塚英美 (2010) 「女性管理職のキャリア形成—組織の内的環境が与える影響—」『経営戦略研究』vol.4 pp.163-176.

- 川口章 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503 pp.15-28.
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』東洋経済新報社.
- 坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503 pp.29-42.
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界 仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働機構, pp.149.
- 佐藤厚 (2011) 『キャリア社会学序説』泉文堂, pp.3.
- Shein, E. H (1978) Career dynamics, Addison- Wesley
- 二村敏子・三善勝代訳 (1991) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房.
- Super, Donald E., Martin J. Bohn, Jr. (1970) Occupational Psychology, Wadsworth Publishing Company, (藤本喜八・大沢武志訳 1973 『企業の行動科学6 職業の心理』ダイヤモンド社).
- 仙田幸子・大内章子 (2002) 「女性正規従業員のキャリア形成の多様性 —コース別雇用管理制度をてがかりとして」『組織科学』36(1), pp.95-107.
- 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー』東京大学出版会.
- 富田安信 (1992) 「昇進のしくみ —査定と勤続年数の影響」橋本俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣, pp.49-65.
- 永瀬伸子・守泉理恵 (2011) 「1990年代から2000年代に大卒女性の就業継続行動はどう変わったか —26~33歳を対象とした聞き取り調査より」『生活社会科学研究』第17号, pp.1-22.
- 永瀬伸子・山谷真名 (2011) 「大企業勤務の大卒正社員女性の就業継続不安——コース別人事に着目して」キャリアデザイン研究 vol7, pp.185-197.
- 中村恵 (1988) 「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者 —仕事経験とキャリア」小池和男・高橋俊介 (2003) 『キャリア論』東洋経済新報社.
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態：昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』第21巻第2号, pp.44-53.
- 松繁寿和・梅崎修 (2003) 「銀行業における女性従業員の管理職昇進：キャリアと家庭、二者択一の局面」『日本労務学会誌』第5巻第2号, 2003.6, pp.44-55.
- 山谷真名 (2010) 「共働き有配偶女性が子どもを持つことを躊躇する要因——有配偶正社員女性のグループ面接による質的研究」『生活社会科学研究』第17号 pp55-69.
- 八代充史 (1984) 「女子労働者の雇用管理 —大手百貨店の事例分析」『三田商学研究』27巻5号.
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア —異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構.
- 脇坂明 (1997) 「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会, pp.243-274.
- 脇坂明 (2001) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, pp.195-220.

ながせ のぶこ お茶の水女子大学大学院人間文化創成科学研究科教授
 やまや まな お茶の水大学研究員