

# 大手日本企業における女性総合職の配置と管理職昇進

堀内 慎一郎

(慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 後期博士課程)

## 1. はじめに

厚生労働省『平成23年度雇用均等基本調査』(2011)によれば、課長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合は6.8% (平成21年度6.2%)と依然として低く、また企業規模が大きいほど比率が低くなる傾向にある。

内部昇進制をとる組織において、昇進は組織内における職務配置と異動に基づく専門性や技能の獲得と密接な関係にあるが、仮に女性が排除されている職務や職場が存在し、それが当該企業において重要度の高い、あるいは重要な経験を得られるものであった場合、そのような差異の存在は女性の昇進にマイナスの影響を与えたと考えられる。

しかし、将来の管理職候補である、総合職に採用された女性のキャリアの実態については、主に各種の統計やアンケート調査、企業の人事担当者や働く女性への聞き取りに基づいて研究の蓄積が行われてきた一方で、個別企業における具体的な実態については、先進企業の取り組みの紹介が中心で、十分な研究の蓄積が行われてきたとは言い難い。

そこで本稿では、大手日本企業A社の90年代以降に新卒採用された事務系総合職について、人事データおよび関係者へのインタビューを基に<sup>1)</sup>、昇格と職務配置における男女間の差異の実態と、それが女性総合職の管理職昇進に与える影響について分析を行う。さらに、「女性管理職を増やすためにはどうすべきか?」という観点から、分析結果について考察を行う。

## 2. 関連研究・調査の概観

本稿が分析対象とする女性総合職とは、1986年施行の「男女雇用機会均等法」(以下、均等法)成立以降に、いわゆるコース別雇用管理制度を採用する企業において、男性と同様に総合職として採用された人々を指す。

なお、1999年改正均等法では、募集や採用、配置や昇進についての女性への差別的取り扱いが禁止され、ポジティブ・アクション(積極的男女平等促進策)も規定化されたが、厚生労働省(2012)によれば、総合職採用を実施している企業のうち、採用者内の比率について「男性が80%以上」と回答した企業が72.0%、「男性が60~80%」とした企業が9.1%である一方、「男女同程度」とした企業は13.7%と、依然として女性にとって総合職は「狭き門」となっている。

また、働く女性のキャリア・トランジション(キャリアの節目)に着目した金井(2010)は、結婚、出産・育児を女性特有のトランジションのきっかけとして取り上げ、各種統計の分析から、結婚時には約半数の働く女性が仕事を継続するが、第一子誕生時の仕事の継続は10%にとどまること、離職した場合でも再就職を希望する女性が多いが、育児との両立が困難であるため実現が困難となっていることを指摘している。

このような女性総合職の採用と働く女性全般の実状の中で、厚生労働省(2011)によれば、課長相当職以上の管理職全体に占める女性の割合は6.8%(平成21年度6.2%)、係長相当職以上では8.7%

(同8.0%)と依然として低く、企業規模別にみると、5,000人以上規模で2.9%、1,000～4,999人規模では2.7%、300～999人規模では3.4%、以下、100～299人規模6.5%、30～99人規模12.1%、10～29人規模16.9%と企業規模が大きいほど低くなる傾向がみられる。

女性管理職比率の低さについて武石(2006)は、企業への定着が前提となる内部昇進制をとる企業が多い中で、女性の結婚・出産後の就業継続が進んでいないことや、『遅い昇進』に特徴づけられる日本企業の昇進システムのもとでは、入社後の企業内でのキャリアの積み重ねを経て上位の役職へ登用されていく。この場合に、結婚や出産、配偶者の転勤等を理由に途中で退職する傾向の高い女性に対しては、管理職へとつらなるキャリア形成を積極的に行うインセンティブが企業側には低かった<sup>2)</sup>ことを背景として挙げている。

また、労働政策研究・研修機構(2007)の集計データを用いた大内(2012)によれば、同じ管理職であっても、性別によって昇進スピードや所属部署、役職に差異が存在し、さらに女性管理職には女性の部下が多く、その年収も低い。

さらに、女性総合職・基幹職の追跡調査を行った大内(2013)によれば、男性と同様の異動を通じ、高度な技能形成を行う女性総合職がいる一方で、配置転換がない、業務内容が固定化されている、女性の間だけで異動が行われている、といった男女別の雇用管理が行われていたケースが存在し、そういった処遇を経験した女性総合職については、早期に退職する、昇進・昇格の停滞ないし遅れが確認されたという。そして、育児休業や短時間勤務を利用して、一度マミートラック(仕事と育児の両立をする母親用のキャリアトラック)に乗ってしまうと、多くの場合、通常の昇進トラックに戻れずに係長等の下位の役職に就いたり、女性中心の職場で「女性用の役職」に就いたりするケースが多いことを指摘している。

このような実態の中で女性管理職を増やしていくためには、男女平等な雇用管理や育児とキャリアの両立支援、長時間労働等の働き方の見直しにより、女性の勤続を促しつつ男性と同等な能力開

発を進める必要がある。

そして、組織内における「タテの移動」である昇進には、組織に最も貢献し得る役職への従業員の配置、経営者・役員層を含む上位の職位への選抜、金銭的・社会的地位の上昇等のインセンティブによる中長期的な能力開発の促進といった機能があるため、この問題を議論する際には、女性がどのような仕事に配置され、さらに配置転換の中で(=「ヨコの移動」)、どのような専門性や技能を獲得しているのかという点について、その実態の解明が必要となる。

Thurow(1975)が示した仕事競争モデル(Job Competition Model)によれば、仕事には将来的に高い賃金が期待できる仕事とそうでない仕事とがあり、前者では貴重なOJTの機会や高い評価が得られやすい一方で、後者では訓練の機会が与えられにくく、また業績が上がりにくいために高い評価を得ることが困難である。松繁(1995, 2000)、梅崎(1999)は、日本企業においても昇進格差が発生する以前から、仕事の内容や異動による選抜、仕事序列競争が行われ、その結果が昇進に影響を与えていることを明らかにした。

先行研究の分析に基づけば、組織において重要度の高い、あるいは重要な経験を得られる職務や職場から女性が排除されていた場合、そのような配置の差異の存在は女性の昇進にマイナスの影響を与えると考えられる。さらに、このような企業では、大多数の女性が管理職昇進の典型的キャリアから外れているために、少数の女性が女性活躍推進の象徴的存在として管理職となり得ても、やはり一定以上の増加は困難であることが予想される。

この点について、前出の厚生労働省(2011)の回答企業における部門別の男女の配置状況をみると、各部門とも「いずれの職場にも男女を配置している」とする企業割合が最も高く、特に「人事・総務・経理」では83.6%、「販売・サービス」では79.2%、「生産」では72.4%となっている一方、「男性のみ配置の職場がある」割合については、「営業」が39.2%と最も高く、次いで「研究・開発・設計」が38.5%、逆に「女性のみ配置の職場がある」割

合が高いのは「人事・総務・経理」の11.3%となっており、少なくない企業において男女間で異なる配置が行われている。

男性と異なる配置が女性の管理職昇進に与える影響については、たとえば、前掲の大内（2013）が、配置や仕事内容、配置転換、昇進等に関する男女別の雇用管理が行われていたケースにおいて、女性総合職の早期退職、昇進・昇格の停滞・遅れを報告しているのに対し、1992・1995・1998年度の『女性雇用管理基本調査』を用いた武石（2006）は、分析の結果、男女均等な配置により女性のみの職場が縮小した場合、その職場での女性の昇進機会が狭まるマイナスの効果の可能性を指摘する一方で、1995・1998年では男女均等な配置が女性管理職比率を高める、プラスの効果が大きくなってきている可能性を指摘している。

また、リーダーシップ開発の領域における「一皮むけた経験」研究は、経営者や管理職の仕事の経験からの学びに着目した研究だが、女性役員の「一皮むけた経験」についてインタビュー調査を行った石原（2006）は、男性役員の経験と比較して、「ラインスタッフ間の異動」において有意な差異があり、その理由を調査対象者の女性役員にラインスタッフ間の異動を経験した者が少ないためとしている。さらに、調査対象者の女性役員には特に人事や経理での経験が長い者が多く見られたとしており、配置に関する男女別の雇用管理が必ずしも女性の昇進に不利ではないことを示唆している。

このように、男性と異なる配置が女性の管理職昇進に与える影響については、先行研究の見解も分かれている。また、女性総合職のキャリアについては、主に各種の統計やアンケート調査、企業の人事担当者や女性への聞き取りに基づいて研究の蓄積が行われてきたが、個別企業の人事データの分析を通じた実態の解明については、十分な研究の蓄積が行われてきたとは言いがたい。

そこで本稿は、不動産管理、賃貸業等を展開する業界のリーディング・カンパニーである、大手日本企業A社の人事データおよび関係者へのインタビューを用いて、上記の問題についての論及を

試みる。

具体的には、A社では90年代初頭より女性学卒者の総合職としての新卒採用が開始されたが、1993年以前の女性入社者についてはすでに全員が退職しているため、1994年から2011年までに新卒採用されたA社の事務系総合職について、昇格に関する男女間の比較を行い、均等法成立以降に採用された総合職における、男女間の差異の実態を明らかにする。そして、職務配置の差異に関する分析を行った上で、そのような差異が存在する理由について考察を行い、それが女性の管理職昇進に与える影響についても分析を行う。さらに、分析結果の要約とともに、「女性管理職を増やすためにはどうすべきか？」という観点から考察を行い、最後に残された課題について言及する。

### 3. A社における組織および人事管理の概要

A社はマンションやビルの管理業や不動産賃貸業、工事業等を事業領域とする大手企業である。売り上げに占める事業ごとの比率は、管理業が約6割、賃貸業が2割弱、工事業が2割強となっており、管理業についてはマンション管理とビル管理の各事業部が、おおよそ6対4の比率となっている。

従業員のうち、本稿が主な分析対象とする女性総合職を含む総合職は、事務系と技術系とで構成され、昇進・昇格の分析のキーとなる資格制度については、「基幹職（1～4級）」、「上級社員」、「中級社員（1～2級）」、「初級社員（1～2級）」により構成され、基本的に「基幹職」が課長クラス以上の管理職層に対応し、「上級社員」が課長代理に、「中級社員1級」「中級社員2級」が係長に対応する。

A社の女性管理職比率は1.89%と非常に低く、「雇用均等基本調査」（平成23年度）によれば、A社が該当する、企業規模1,000人以上の大企業の課長相当職以上における女性管理職比率は2%強であり、A社の実態は同調査の数値を下回っていると考えられる。

なお、女性の技術系総合職は二十数名と極めて少数であり、女性の技術系管理職はいまだ存在せず、技術系での新卒採用もいまだ本格化している

図表-1 事務系学卒者の在籍資格構成

資格名称 (女性比率)	最短昇格年数 (男・女)	2011年入社		2010年入社		2009年入社		2008年入社		2007年入社		2006年入社		2005年入社	
		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
基幹職4級 (7.69%)	15・16														
上級社員 (7.5%)	12・12														
中級社員1級 (16.67%)	9・11														
中級社員2級 (12.20%)	7・8													5	0
初級社員1級 (40.74%)	4・4							5	4	12	7 (1)	8	6	3	2
初級社員2級 (21.49%)	-	29	7	18	5 (1)	34	7	4	2	1	5	2	0	3	0
合計人数		29	7	18	5 (1)	34	7	9	6	13	12 (1)	10	6	11	2
平均値		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.56	1.67	1.92	1.58	1.80	2.00	2.18	2.00
標準偏差		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.47	0.27	0.49	0.40	0.00	0.83	0.00

資格名称 (女性比率)	最短昇格年数 (男・女)	2004年入社		2003年入社		2002年入社		2001年入社		2000年入社		1999年入社		1998年入社	
		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
基幹職4級 (7.69%)	15・16														
上級社員 (7.5%)	12・12									3	1	7	1(1)	5	0
中級社員1級 (16.67%)	9・11			1	0	6	0	6	2	3	0	3	0	3	3(1)
中級社員2級 (12.20%)	7・8	13	2(1)	13	2	17	1	11	1	3	1	10	0	8	2(1)
初級社員1級 (40.74%)	4・4	0	2(1)	8	1	4	4(1)	0	4(1)	1	2	2	0	2	1
初級社員2級 (21.49%)	-	3	0	1	0										
合計人数		16	4(2)	23	3	27	5(1)	17	7(1)	10	4	22	1(1)	18	6(2)
平均値		2.63	2.50	2.61	2.67	3.07	2.20	3.35	2.71	3.80	3.00	3.68	5.00	3.61	3.33
標準偏差		0.78	0.50	0.64	0.47	0.60	0.40	0.48	0.88	0.98	1.23	1.02	0.00	1.01	0.75

資格名称 (女性比率)	最短昇格年数 (男・女)	1997年入社		1996年入社		1995年入社		1994年入社		合計		
		男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	全体
基幹職4級 (7.69%)	15・16	1	0	3	1	3	0	5	0	12	1	13
上級社員 (7.5%)	12・12	5	1	11	0	5	0	1	0	37	3(1)	40
中級社員1級 (16.67%)	9・11	8	1	3	0	6	1	1	1	40	8(1)	48
中級社員2級 (12.20%)	7・8	15	4	6	0	5	1(1)	2	1	108	15(3)	123
初級社員1級 (40.74%)	4・4	3	0							48	33(4)	81
初級社員2級 (21.49%)	-									95	26(1)	121
合計人数		32	6	23	1	19	2(1)	9	2	340	86(10)	426
平均値		3.56	3.50	4.48	6.00	4.32	3.50	5.00	3.50	2.74	2.21	2.63
標準偏差		0.97	0.76	1.02	0.00	1.03	0.50	1.25	0.50	1.44	1.14	1.40

注：各資格の在籍人数欄における（ ）内は出産・育児に伴う休暇や短時間勤務制度の利用者である  
出所：A社人事データより筆者作成

とは言い難いことから、事務系総合職に限定した場合でも、女性管理職比率は2.93%とやはり低い。

ただし、以上の数値には、グループ会社から転籍した者や中途入社者、そして90年代以降の人事施策により、一般職から総合職に転換した者（多くは短大卒である）が多く含まれている。そこで以下では、より正確な分析を行うために、女性学卒者の総合職採用が定着し、現在も対象者がA社に在籍している、1994年から2011年までに総合

職に採用された新卒採用者、その中でも特に事務系に採用された者（以下、「事務系学卒者」）に限定して、分析を行うこととする。

#### 4. 事務系学卒者における昇格と配置

##### (1) 昇格の実態

図表-1は、1994年以降にA社に入社した事務系学卒者について、2011年12月時点の資格構成

を表したものである。各資格に「基幹職4級=6」、「上級社員=5」、「中級社員1級=4」、「中級社員2級=3」、「初級社員1級=2」、「初級社員2級=1」とポイントを付与し、男女別にその平均と標準偏差を確認した。また、資格名称の横には、各資格における女性比率を記し、出産・育児に伴う休暇や短時間勤務制度の利用者について、各資格の在籍人数の横に「( )」で記した。

図表-1からは以下のことが確認できる。まず、学卒者は性別に関係なく、初級社員2級からスタートし、2008年入社から初級社員1級への昇格、2005年入社から中級社員2級、2003年入社から中級社員1級、2000年入社から上級社員、1997年入社から基幹職4級への昇格が開始される。

また、入社年次によってバラつきがあるものの、各資格に付与したポイントの平均値は全体的に男性の方が高く、基幹職4級、中級社員1級・2級では一次選抜者がいずれも男性のみであり、女性のみ一次選抜者である資格は存在しない。

したがって、事務系学卒者においても女性は男性よりも昇格スピードが遅く、管理職に昇進する者も少数にとどまっているのが実状である。

次に出産・育児と昇格の関係だが、まず休暇や短時間勤務制度の利用者については、上位の資格に利用者が在籍する入社年次もあれば、低位の資格に利用者が滞留している年次もあり、利用人数が少ないこともあって、両者の関係を判断することは困難である。

ただし、A社人事部によれば、事務系学卒者内の退職者のうち(2011年度)、男性(平均勤続年数約8.9年)の退職理由が、仕事内容や労働条件のミスマッチを理由とする者が最も多く(42%)、以下、転職する者(17%)、独立・家業を継承する者(17%)などとなっているのに対し<sup>3)</sup>、女性(平均勤続年数約5.7年)の場合、結婚および出産・育児を挙げた者が最も多く、全体の約44%を占めている<sup>4)</sup>。

したがって、A社においても、結婚、出産・育児を理由に、就業の継続ではなく、退職を選択している女性が少なくないと考えられる。また、女性退職者の平均勤続年数から判断すると、基幹職

に昇格する管理職適齢期には、すでに一定以上の者が退職してしまっていると推測される。

## (2) 職務配置の実態

次に事務系学卒者の職務配置はどのようになっているのだろうか。A社の職務体系については、創業以来の組織変革によって、いくつかの変遷をたどってきた。しかし、90年代以降については、大きな変更が行われていないことから、提供された資料に基づいて職務分類表を作成し、統計的手法による分析を行うこととした。

分析にあたって、まず、カイ二乗検定による出現度数の検定結果に基づき、グループA(「情報システム」「人事労務」「経営企画」「ビル管理運営(以下「管理運営B」)」「営業」)とグループB(「商品開発」「総務法務・CSR」「財務・経理」)、そして「マンション管理運営(以下「管理運営M」)」の3群に類別し、さらに類別した職務群についてカイ二乗検定を行った結果、統計学的に高度な有意差が認められた(図表-2)<sup>5)</sup>。

なお、3群間の比較では、「管理運営M」に次いで、グループAの職務群における男性の比率が高いが、全体の女性比率(20.19%)から大きく逸脱していないことから、本ケースでは、グループBの職務群における女性比率の高さと「管理運営M」における男性比率の高さ(女性比率の低さ)が、突出していると考えられる。

上記の結果については、総務や経理に配置される女性の比率が高い点が厚生労働省(2011)の調査結果と重なるが、A社において特徴的なのは、男性の44.12%が配置されている「管理運営M」に、女性がほとんど配置されていない点であろう。

A社の基幹事業において、マンションの管理組合を顧客として、エリアごとに設置された支店に勤務しながら複数の物件を担当する同職務に、ほとんど女性を配置できていない点について、A社人事部員は、「過去に女性の配置を試みたが失敗した経緯があり、数年前から、本人の意向を確認しながら新人の配置を再開している」と述べている。

また、なぜ同職務への女性の配置が困難である

図表-2 事務系学卒者における職務配置(分析結果)

職務	人数			割合 (%)		カイ二乗検定		性別内の職務の割合	人数		割合 (%)		カイ二乗検定		
	男性	女性	合計	男性	女性	Chi-squared	p-value		男性	女性	男性	女性	Chi-squared	p-value	
グループA	情報システム	5	2	7	71.43	28.57	3.952	p=0.4126	男性: 45.88%、 女性: 45.35%	156	39	80	20	95.07	p<0.0001
	人事労務	10	3	13	76.92	23.08									
	経営企画	25(1)	11	36(1)	69.44	30.56									
	管理運営B	49(1)	10	59(1)	83.05	16.95									
	営業	67(1)	13	80(1)	83.75	16.25									
グループB	商品開発	1	4(1)	5(1)	20	80	2.662	p=0.2642	男性: 10%、 女性: 51.16%	34	44	43.59	56.41	95.07	p<0.0001
	総務法務・CSR	16	25	41	39.02	60.98									
	財務・経理	17(1)	15	32(1)	53.13	46.88									
管理運営M	150(8)	3	153(8)	98.04	1.96			男性: 44.12%、 女性: 3.49%	150	3	98.04	1.96			
合計	340(12)	86(1)	426(13)	79.81	20.19				340	86	79.81	20.19			

注: ( ) 内は「基幹職4級」在籍者  
出所: A社人事データより筆者作成

のか、事務系総合職の男女各3名にインタビューを行ったところ、管理組合の理事会や総会等の会議、関係者との打ち合わせが土日や平日の夜間に行われることが少なくないため、休日出勤や残業が多く、女性からは体力面や単独での夜間の業務について不安の声が多く聞かれた。

さらに、設備の故障、住民同士や住民と管理人、あるいは第三者とのトラブル等で、退社後や休日に突然呼び出されることもあり、同職務の経験者である男性社員によれば、彼自身、「低地にある担当エリアに台風が直撃して床下浸水が発生し、大雨と暴風の中、一昼夜、担当するマンションの駐車場の排水と土嚢積みを汚泥まみれになってやった」、「深夜に突然呼び出され、暴力団風の住民に翌朝まで正座した状態で監禁された」といった経験をしたが、この手のトラブル対応は珍しいことではなく、むしろある程度のトラブル対応の経験がない担当者は、社内において「一人前」と見做されないということであった。

それでは、このような職務配置の「偏り」は、女性総合職のキャリアにどのような影響を与えているのだろうか。

図表-2には、図表-1において確認した、管理職昇進者（基幹職4級在籍者）13名（男性12名・

女性1名）の配置を「( )」で記した。これによると、唯一の女性が「商品開発」に配置されているのに対し、男性では「管理運営M」が8名と最も多い。さらにA社人事部によれば、「経営企画」（1名）の管理職昇進者についても、元々は「管理運営M」に長く配置されていたとのことであり、最も多くの管理職昇進者を輩出している、「管理運営M」への女性の配置が進んでいないことが、A社における女性管理職の増加を阻んでいる可能性が示唆された。

## 5. 職務配置と管理職昇進の関係性

これまでの分析から、「商品開発」や「総務法務・CSR」、「財務・経理」といった領域において女性が多く配置される一方で、A社の基幹事業の担い手である、「管理運営M」への女性の配置が進んでおらず、このことが女性管理職の増加を阻んでいる可能性が示唆された。

この点について、本稿では分析対象の職務移動の全履歴に関するデータの入手が叶わなかったため、A社人事部に対し、男女間で最も顕著な差異がある「管理運営M」に絞って再度質問を行い、事務系管理職における「管理運営M」出身者（管

図表-3 事務系管理職における「管理運営M」出身者

職務	合計	出身者	比率
情報システム	5	2	40.00%
人事労務	8	5	62.50%
経営企画	44	32	72.73%
管理運営B	29	3	10.34%
営業	47	10	21.28%
商品開発	6	4	66.67%
総務法務・CSR	39	33	84.62%
財務・経理	6	4	66.67%
管理運営M	34	34	100.00%
工事	1	1	100.00%
技術開発	2	2	100.00%
合計	221	130	58.82%

出所：A社資料より筆者作成

理職昇進以前において同職務配置期間が最も長い者)の比率について、図表-3の通りの回答を得た。

図表-3によると事務系管理職の58.82%が「管理運営M」の出身者であり、「管理運営B」、「営業」では同職務出身者の比率が低いものの、多くの女性が配置されている「総務法務・CSR」や「財務・経理」、さらに「人事労務」、「経営企画」といった他の管理系の職務においても、多くの管理職が同職務出身者であることが分かる。

なお、A社人事部によれば、「管理運営M」や「管理運営B」、「営業」では、入社時より同一職務を中心にキャリアを形成した、いわゆる「生え抜き」の管理職が多数派だが、管理系の職務に従事する管理職には「管理運営B」や「営業」の出身者も存在し、男性事務系学卒者の入社後の初任配置が「管理運営M」を中心に、次いで「管理運営B」、「営業」に重点的に行われ、入社時より管理部門に配置される男性総合職が少数であることもあって、管理部門「生え抜き」の管理職は少数派であるという。

また、職能資格制度をとる多くの日本企業と同様、A社の管理職層には、部下を持つラインの管理職と部下を持たない非ラインの管理職クラスの者とが混在しており、図表-3にも両者が含まれているが、この場合、これまでのキャリアとは異なる、管理部門の管理職となった「管理運営M」、「管理運営B」、「営業」出身者が、非ラインの管理職クラスとなっている可能性が考えられる。

本稿では、管理職がラインであるか非ラインであるかという問題について、一部を除いて把握し得なかったが、たとえば「人事労務」(8名)のうち、本社人事部の管理職構成(5名)は、人事部長1名およびラインの課長2名が「管理運営M」(2名)および「管理運営B」(1名)出身者である。人事部「生え抜き」はラインの課長1名および非ラインの課長クラス1名となっており、実態として「生え抜き」が優先的にラインとなっているわけではない。また、歴代人事部長は全員、事業部出身者であり、この中にはその後役員となった者も存在する。

さらに、有価証券報告書等の資料によれば、グループ会社出身の者を除く、A社役員のキャリアとしては、①同一事業部の中で、「管理運営M」「管理運営B」「営業」を担当する課長、支店長、部長、事業部の本部長、執行役員、取締役と一貫したキャリアを形成する者、②途中までは①と同一であるが、ある段階で本社や事業部の管理部門の管理職を経て、本社管理部門の部長や事業部の本部長、執行役員、取締役と昇進していくキャリアを形成する者、というルートを辿ってきた者が大半であり、管理部門「生え抜き」と思われるのは、「財務・経理」を中心にキャリアを形成してきた、財務担当役員のみである。

また、図表-3では、管理系の中でも「経営企画」および「総務法務・CSR」における管理職数の多さが目に付くが、これについては要因の一つとして、各事業部および傘下の支店の事業企画や総務、庶務の担当課の管理職が、多く含まれていることが挙げられる<sup>6)</sup>。このこともあって、両職務の管理職について、事業規模が大きく、拠点数の最も多い、A社の基幹事業の中心的職務である、「管理運営M」出身者が多くなっていると考えられる。

なお、本社管理部門勤務者を含む、総合職に対するインタビューによれば、A社では全社的に、事業部での収益を担う職務の実務経験を重視する企業風土があり、管理部門「生え抜き」の管理職の場合、そういった事業部の「現場経験」のある部下のマネジメントや、施策の実施にあたって事業部の理解や協力を必要とする際に、「現場

を知らない」と言われて苦労することが少なくない一方で、特に支店の総務や庶務を担当する課長の中には、「管理運営M」出身者を中心に、「本来の職務で管理職になれなかった者」が多く含まれているとのことであった。

以上から、管理系職務に従事する管理職において、「管理運営M」出身者を中心に、事業部の収益を担う職務の出身者が多い点については、「現場経験」重視の企業風土の中で、彼らを対象として、管理部門の管理職ポストが、経営者・役員層を含む、より上位の職位への昇進選抜のキャリアパスを構成してきた一方で、ラインであるか非ラインであるかはともかくとして、「本来の職務で管理職になれなかった者」に対する処遇ポストにもなってきた、という両面を有してきたことが背景にあると考えられる。

## 6. まとめと考察

以上の分析により、均等法成立以降に採用された、A社の事務系学卒者においても、女性は男性より昇格スピードが遅く、管理職に昇進する者も少数にとどまっていることが分かった。

また、事務系学卒者の職務配置については、男女間で統計的に有意な差異が確認され、女性が「商品開発」や「総務法務・CSR」、「財務・経理」といった領域において多く配置される一方、男性が重点的に配置されている「管理運営M」に、女性はほとんど配置されていないという顕著な違いが確認された。

そして、「管理運営M」をめぐる配置の偏りの背景には、同職務の「仕事内容のきつさ」があり、このことから女性の退職等のリスクを恐れて、会社側が女性の配置に積極的ではなかったこと、また女性の側にも同職務への配置を忌避する傾向があったことが分かった。

このような事務系学卒者の職務配置の実態の一方で、管理職昇進については課長昇進者13名中、女性はわずか1名であり、また男性の昇進者のうち9名が「管理運営M」出身者であることから、同職務への女性の配置が進んでいないことが、

女性管理職の増加を阻んでいる可能性が示唆された。

この点について、事務系管理職全体における「管理運営M」出身者の比率を確認した結果、58.82%が同職務出身者であり、多くの女性が配置されている管理系の職務においても、多くの管理職が同職務出身者であること、管理系職務の管理職には「管理運営B」や「営業」の出身者も存在し、管理部門「生え抜き」の者は少数派であることが分かった。

上記の実態については、「現場経験」を重視する企業風土の中で、男性事務系学卒者の入社後の初任配置が「管理運営M」を中心に行われるため、管理部門「生え抜き」の総合職、管理職が少数派であること、さらに管理部門の管理職ポストには重要なポストとそうではないポストが含まれており、「管理運営M」を中心とした、事業部の収益を担う職務の出身者を対象に、前者が業績の高い者に対する上位の職位への昇進選抜のキャリアパスを構成すると同時に、後者が業績の低い「本来の職務で管理職になれなかった者」に対する、余剰人材を処遇する機能を果たしてきたことが背景にあると考えられる。

したがって、入社直後の初任配置より、男性事務系学卒者の多くが「管理運営M」に配置されていることから、今回入手した限定的なデータから判断する限り、本稿の分析結果は必ずしも同職務をめぐる「仕事競争」の存在を示すものではないが、同職務にほとんど配置されてこなかった女性にとって、上記の管理職昇進のキャリアパスが非常に「狭き門」となってきたことは間違いない。

それでは、A社において女性管理職を増やしていくためには、どのような施策がとり得るのだろうか。

まず、既述の通り、A社では事業部の「現場経験」が重視されることから、「管理運営M」と比して女性の配置が進んでいる「管理運営B」、「営業」において、確実に女性を育成していくことが求められる。これらの領域において「現場経験」を持つ女性管理職が増えていけば、生え抜きの女性役員が誕生する可能性も高まっていくと考えられる。



また、現状では少数であるとはいえ、管理部門「生え抜き」の管理職も存在することから、これらの職場においても女性が昇進していくことで、女性管理職の増加が一定程度実現するものと考えられる。

ただし、管理部門において「生え抜き」の女性管理職を増やしていくにあたっては、以下の点について留意が必要である。

まず、既述の分析は、事業部の「現場経験」を重視する企業風土と「管理運営M」出身者が管理職や役員層において多数を占めるという実態の中で、管理部門「生え抜き」の管理職が部下のマネジメントや社内におけるコミュニケーションの点で不利になっている可能性を示唆しており、このことが管理職としての評価や上位の職位への昇進可能性にも影響していると考えられる。この場合、A社においても管理部門「生え抜き」の女性管理職のポストが、大内(2013)のいう「女性用の役職」となってしまう可能性が考えられる。

また、女性管理職の中で管理部門「生え抜き」の管理職が突出して増えた場合、「管理運営M」を中心とした、事業部の収益を担う職務出身者に対する、管理部門における受け入れ可能な人数が減少するため、管理部門の管理職ポストが果たしてきた機能、すなわち経営者・役員層の選抜機能や「現場」の余剰人材の処遇機能が、低下する可能性も考えられよう。

したがって、A社の企業風土や事業構成が大きく変わらない限り、「管理運営M」への女性の配置を抜きにして、より上位の職位に選ばれる可能性を有する女性管理職の大幅な増加を実現することは不可能であり、初任配置時の段階から女性を配置の対象としてこなかった、これまでの方針を改め、積極的に女性を同職務に配置していくことが必要であろう。

そのためには、既述のような同職務の現状について、休日出勤や長時間残業を含めた仕事の進め方や職場環境を積極的に見直し、女性の心理的・体力的なハードルを下げる取り組みが必須となる。この点については、既述の通り、男性総合職の自己都合退職者のうち、仕事内容や労働条件のミス

マッチを退職理由に挙げる者が最多であることから、男性の退職者を少なくする利点もある。

さらに、同職務に関心を持つ女性を積極的に採用していくことも重要である。採用活動に際しては、商品企画部で颯爽と働くスーツ姿の女性社員の紹介ではなく、基幹事業を担う「管理運営M」という仕事について、その重要性和やりがいとともに苦勞をする部分についても率直に伝え、この仕事を男女隔たりなく担ってもらおうという決意を学生に伝えなければならない。

そして、上記の施策の前提として、結婚、出産・育児による退職を減らしていく取り組みが求められることは言うまでもないが、その際、育児休業や短時間勤務の利用者の増加が、必ずしも女性管理職や管理職を目指す女性の増加とイコールではないことに留意する必要がある。

育児の社会化が未だ途上にあるわが国の現状においては、結婚、出産・育児といった重大なトランジションに直面したとき、女性はそれまでの働き方がある程度変えざるを得ない。その中で女性管理職を増やしていくためには、単に就業の継続を選択するだけではなく、なるべく短期間で職場復帰しようとする女性や、制約の中でも積極的に技能や知識の習得に努める女性、育児がひと段落したときに、もう一度働き方を見直そうと考える女性が増えることが望ましい。

そのためには、これらを単に女性側の意識の問題として捉えるのではなく、制度の整備のみならず、上司のマネジメントや同僚の理解等の視点からも、トランジションに直面した女性が自分の仕事に積極的な価値を見いだせるような職場作りに努めるとともに、年齢や勤続年数で管理してきた従来型の昇進・昇格管理の見直しなど、育児をする(経験した)女性を管理職のキャリアコースから排除しない人的資源管理が求められるのではないだろうか。

最後に、本稿はわずか一社の分析にとどまっております。また先行研究が指摘している、同一職務内で女性が補助的な役割を担っている可能性については十分な分析を行っていない。データの入手可能性という制約はあるが、今後はより多くの企業

を対象に分析を進めるとともに、女性社員に対する聞き取りなども積極的に実施し、より研究を深めたいと考える。

\* 貴重かつ丁寧なコメントをくださった匿名レフェリーの先生に、この場を借りてお礼を申し上げたい。なお、本稿に含まれる誤りはすべて筆者の責任である。

#### 注

- 1) 人事データおよび関連資料については、企業名の匿名と学術研究目的のみに使用することを条件に使用を許可された。また人事部員を含む関係者へのインタビューは、2012年から2014年にかけて断続的に実施した。ご協力いただいたA社人事部および関係者の皆様に、この場を借りて感謝を申し上げたい。
- 2) 武石 (2006: 72)。
- 3) 以下、その他24%となっている。
- 4) 以下、家庭の事情22%、健康問題11%、その他23%となっている。
- 5) A社の職務分類は大分類と中分類で構成されるが、本稿では事務系職務の大分類のみで分析を行った。
- 6) なお、これらの管理職の部下の多くは、一般職から転換した女性総合職や契約社員であるという。

#### 文献

- 石原直子, 2006, 「女性役員の「一皮むける経験」——幹部候補女性を育てる企業のための一考察」『Works Review』1: 22-35.
- 伊藤秀史編, 1996, 『日本の企業システム』東京大学出版会.
- 梅崎修, 1999, 「大企業におけるホワイトカラーの選抜と昇進——製薬企業・MRの事例研究」『大阪大学経済学』49: 94-108.
- 大内章子, 2012, 「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア」『ビジネス&アカウンティングレビュー』9: 85-105.

- , 2013, 「企業は本気で女性を総合職として育ててきたか?」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』, 27-33.
- 金井篤子, 2010, 「働く女性のキャリア・トランジション」『日本労働研究雑誌』603: 44-53.
- 金井壽宏・鈴木竜太編, 2013, 『日本のキャリア研究——組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房.
- 厚生労働省, 2011, 『平成23年度雇用均等基本調査』.
- , 2012, 『平成24年度雇用均等基本調査』.
- 武石恵美子, 2006, 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 松繁寿和, 1995, 「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 153-177.
- , 2000, 「キャリアマラソンの序盤——文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国際公共政策研究』4(2): 21-40.
- 労働政策研究・研修機構, 2007, 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』.
- 脇坂明, 2011, 「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』615: 38-51.
- Thurow, Lester C., 1975, *Generating Inequality*, New York: Basic Books. (= 1984, 小池和男・脇坂明訳『不平等を生み出すもの』同文館.)
- (2014年10月29日掲載決定)

ほりうち・しんいちろう 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 後期博士課程。主な論文に「非正規従業員に対する企業内福利厚生の適用の実態」(『季刊家計経済研究』93, 2012)。労働経済学、人的資源管理論、労働史専攻。