

女性従業員の人的資源戦略と現場との整合性

奥 寺 葵

はじめに

近年、女性という人的資源を活かすさまざまな施策に関する議論が多くなされるようになってきている。

かつて、女性というだけで雇用の場で差別を受けてきた実態への問題意識から、男女雇用機会均等の議論が高まり、1985年の男女雇用機会均等法の成立を端緒に、女性が能力を発揮して働くことのできる職場環境の重要性が指摘されるようになった。大きな流れを見れば、女性が働くことを社会として支援する方向へと、国の政策と企業の人事施策が変化してきている。1990年代以降の顕著な「少子化」傾向により、出産・子育てと仕事の調和を図ることのできる社会の構築は大きな政策課題となった。

確かに、雇用者に占める女性従業員の数は2000年には2,140万人ほどになり、雇用者総数に占める女性の割合も4割に達した⁽¹⁾。また、女性の平均勤続年数も9.4年(男性は13.4年)と毎年伸び続けている⁽²⁾。しかしながら、この結果は、雇用労働が流動化したことによる非正規社員の増加や、働く女性の側の経済的な理由、あるいは技術進歩・情報化の進展によって家事が軽減されたことで、可処分時間が増大したための女性の社会進出であり得る⁽³⁾。それでも女性活用の量的な側面に関しては、一定の成果があったといえる。

他方で、管理職全体に占める女性の割合は、部長担当職では1.8%、課長担当職でも3.0%⁽⁴⁾と圧倒的に少なく、1986年の「男女雇用機会均等法」の施行後、10数年をとってみても、女性の管理職が増えていないのが実情である。

以上のように、女性従業員の数や勤続年数が長くなっているにもかかわらず、昇進・昇格の壁が生じていることが分かる。その理由として先行研究では、戦力のコアとなる人的資源が、優秀で長期的にキャリアが継続可能な特定層の女性に偏ってきたためであると主張することが多い⁽⁵⁾。すなわち、意欲や能力、責任感のある女性をターゲットにして、男性中心の選抜・競争の中で、男性並みに選りすぐった女性を活かそうとする方法とってきたということである。

企業が男女間格差の是正のために、具体的な達成目標を数値化して期限を設定し、女性社員のキャリア形成と働き続けるうえでの待遇改善を行う際に、課題となるのは、①女性という人的資源の位置づけ、②待遇改善の継続性を考慮した制度の組み合わせが現場と整

(1) 総務庁統計局(2000)『労働力調査』

(2) 厚生労働省(2000)『賃金構造基本統計調査』

(3) 嶋根政充(2002)「女性を活かす経営組織における人的資源の規定要因」『経営教育研究』5号

(4) 「女性雇用管理基本調査 平成15年度」

(5) 例えば、嶋根政充、前掲稿。

合性があるのかどうかである。そして、これらの制度の成果や効果の程度について分析し得る枠組が必要である。

以上のことから、本稿は、日本企業の女性従業員活用・処遇に関わる人的資源戦略について、競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析枠組を考察する。

1 先行研究における課題

1-1 日本企業の「女性労働」と「女性雇用」に関する研究課題

日本企業における女性従業員の活用・処遇問題に関する先行研究は、「女性労働」あるいは「女性雇用」の範囲で論じられることが多い。また、「女性労働」の視点からの先行研究については、主に社会政策的視点や労働経済ないしジェンダーという社会学の視点から考察されており、考察の視点は次の6つが挙げられる。

第1の視点は、日本の「女性労働」の特色であるM型就業⁽⁶⁾から捉えたものである。明治以降の「女性労働」についての特徴を踏まえたうえで、均等法以後の問題点、均等法施行の影響を総合的に考察し、M型就業の意味を日本の雇用慣行や制度・政策的な視点から捉え⁽⁷⁾、均等法施行以後も労働力率のM型曲線傾向が維持されているのは、依然として家庭の責任が女性に課せられていることによるとされている。

第2の視点は、日本型企業社会と家族問題から捉えたものである⁽⁸⁾。従来の日本型企業社会の構造を支えてきた性別分業が、その構造の変化と共に性別分業構造の解体が迫られているとし、日本の労働市場で差別されてきた女性問題を、日本型企業社会のパラダイム転換に伴っていかに取り扱うべきかという課題を投げかけている。また、家族問題に関連させて、生活という視点から労働のあり方を模索する研究も現れている⁽⁹⁾。いわば、労働時間から生活のあり方を探求し、「より人間らしい生活」に向けて「仕事と家庭」の問題に焦点を合わせたものであり、労働面に生活概念を投影させた研究と言える。

第3の視点は、就業観、就業意識から捉えたものである⁽¹⁰⁾。労働意識について、日本的雇用慣行、日本の産業社会における分配原理および生活意識の3要素から勤労意識について分析し、終身雇用と年功制を支持する層と自己啓発型の能力開発を支持する層の二極化に分岐することが論じられている。均等法施行後の「女性労働」について、実態とその影響や効果の点に焦点を置いた研究である。

(6) 日本の多くの女性は、初めの就職はフルタイムで一般事務職につくが、20歳代の後半に結婚・出産や子育てで初職を去る。その後子育てが一段落し、再度働く女性は増加する。30歳代に谷ができ、労働職率はM字カーブを描く。これをM字型就業形態という。金谷千恵子「女性とCSR」谷本寛治編著『CSR経営』中央経済社、2004年、100ページ。

(7) 例えば、大森真紀『現代日本の女性労働』日本評論社、1990年、80-90ページ、187ページ、228ページ。

(8) 例えば、安川悦子「日本型企業社会と家族問題」『日本型企業社会と社会政策』啓文社、1994年、23-50ページ。

(9) 例えば、田中洋子「企業に合わせる家庭から家庭にあわせる企業へ」『日本型企業社会と社会政策』啓文社、1994年、51-81ページ。

(10) 例えば、今田幸子「働き方の再構築」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構、第42巻第6号、2006年、2-13ページ。今田は、女性労働に限定してはならないが、勤労意識の視点から女性労働に対する諸制度、支援策のあり方の展開について示唆している。

第4の視点は、経営史の立場から捉えたものである⁽¹¹⁾。「女性労働」の実態や企業での問題的状况を、戦前から戦後の高度成長期を通じてバブル崩壊後の時代に至るまで、社会・経済、産業構造の変化を背景に分析研究している。均等法については、結論として均等法が女性の労働条件の改善・解決に期待するほどの効果が得られず、むしろ労基法改定やコース別管理の導入によって、仕事と家庭の両立の困難さや職場の人間関係の問題などが発生し同時に、就業の多様化を進展させているとしている。

第5の視点は、能力主義管理の導入と共に、グローバリゼーションの進展も「女性労働」に影響を与えると捉えたものである⁽¹²⁾。従来の「女性労働」を取り巻く日本の特性と問題点の指摘に傾倒している部分が多く、ややイデオロギー的色彩が濃いですが、今後の研究課題としての余地は大きい。

第6の視点は、「女性労働」の主要な課題でもある仕事と家庭の調和から捉えたものである⁽¹³⁾。仕事と家庭の調和を実現するための政策的観点を提示している。

以上のように、均等法施行以後の「女性労働」に関しては、その研究視点は、施行以後の「女性雇用」への影響と問題点の究明に向けられているといえる。近年の能力主義的な働き方が注目される中で、法整備の時代を迎え、女性の働く場での活躍の機会や働きやすさが、明確なカタチで実現されつつあるか、という疑問を抱かざるを得ない。先行研究もこの疑問の解明に注力しているものと思われる。

これらの先行研究から以下のような、重要な課題が挙げられる。社会政策やジェンダーといった社会学視点と比較して、経営学や労務管理の枠内で「女性労働」について取り上げられる例は多いとはいえない。経営学や労務管理の枠内では男性を対象とするのが一般的であり、「女性労働」をテーマとして取り上げる例は少ない。「女性労働」を「競争力が生まれるプロセス」という視点からの分析、考察の例は少なく、あってもほとんどが1990年代後半の成果である⁽¹⁴⁾。しかし、日本における女性の地位や立場は、働く場、すなわち職場において最も顕著に浮き彫りにされるところから、今日の企業経営において「女性労働」の能力の活用が要請されていることから、この視点からの女性従業員の活用・処遇問題の分析・考察は歴史的必然性をもつものといえる。

1-2 日本企業の女性従業員の活用・処遇問題に関する研究課題

近年、女性という人的資源を活かすさまざまな施策に関する議論が多くなされるようになってきている。この議論に関連して、人材マネジメントの分野においては、「女性従業員比率が高いと企業業績が向上する」という仮説がある。特に、ホワイトカラーの女性比率と企業業績の関係に関する先行研究においては、3つの研究潮流がある。

第1の研究潮流は、女性社員比率と売上高営業利益率の関係を分析し、この2つに正の相関関係があることを見いだす研究である⁽¹⁵⁾。この研究潮流における研究者達は、ベッ

(11) 例えば、藤井治枝『日本型企業社会と女性労働』ミネルヴァ書房、1996年、208-218ページ、236-246ページ。

(12) 例えば、川口和子「グローバリゼーション下の女性労働」『グローバリゼーションと日本的労使関係』労働運動総合研究所編、新日本出版社、2000年、123-140ページ。

(13) 前田信彦『仕事と家庭生活の調和』日本労働研究機構、2001年、9-23ページ、132-143ページ。

(14) 藤井治枝、渡辺峻編著『現代企業経営の女性労働』ミネルヴァ書房、1999年、2-3ページ。

(15) 例えば、川口大司(2003)「女性従業員比率と企業の収益」／企業活動基本調査を用いた分析』『経済統計研究』

カー (Becker, G. S.) の「使用者差別仮説」を拠り所として上記の仮説を検証している。「使用者差別仮説」は、本来米国における黒人労働者に対する差別的扱いを取り上げたもので、黒人は差別的賃金であっても高い限界生産性をもつため超過利潤を得ることが出来る。したがって、黒人を多く雇う企業ほど業績が高まるはずであるというものである⁽¹⁶⁾。彼らはこの黒人を女性に置き換えて分析し、女性従業員比率と売上高営業利益率との間に正の相関関係を見出している。

第2の研究潮流は、女従業員比率と企業業績は互いに影響をもたないが、「企業固有の要因」が女性従業員比率や利益率双方に対して影響を及ぼすということを主張する。具体的に言うと、女性従業員比率が高い企業は利益率が高いが、女性従業員比率を高めても利益率が上昇するとは言えない。女性従業員比率は見せかけ上の要因であって、真の要因は何かの企業特性(経営者・幹部の意識, 社是, 男女を区別しないといった企業風土, 人事・労務管理の仕組等)であると主張する⁽¹⁷⁾。

第3の研究潮流は、ワーク・ライフ・バランスやファミリー・フレンドリー施策と企業業績の関係についての研究である。この研究では、ファミリー・フレンドリー施策は、従業員の働きやすさを向上させ女性従業員の離職率を低下させるが、企業業績には正にも負にも影響を与えていないことを主張している⁽¹⁸⁾。

これらの先行研究から以下のことが言える。すなわち、第1に、女性従業員が活躍でき企業業績も良好な企業は、女性従業員が活躍できる制度があり、女性従業員を活用し利益を上げるような企業の人材マネジメント力が高い企業であるといえる。第2に、女性従業員比率ならびに利益率も高めるような企業特性として、男女勤続年数格差が小さく、再雇用制度がある企業を想定できる。こうした企業では、男女雇用機会均等施策やワーク・ライフ・バランス施策がとられている。また、結婚・出産で退職した女性を再雇用することは、女性従業員にとって有意義であるが、企業にとっても業務に慣れた人材を活用できるメリットが大きいと考えられる。

以上のことから、3つの重要な課題が挙げられる。第1に、女性従業員の人的資源戦略において、分析上重要な戦略、HRM、業績といった変数が経営システム(①コーポレート・ガバナンスの構造と基本原理, ②経営戦略, ③経営管理組織・制度および生産・技術・労働システム, ④人事・処遇・報酬システムという4つの要因の組合によって成立⁽¹⁹⁾)の中に位置づけられていない。したがって、女性従業員の活用をめぐる人的資源戦略が、「戦略→HRM→業績」のプロセス形成に関しての分析枠組が提供されていないことである。第2に、女性従業員の活用をめぐる人的資源戦略において、分析上重要な企業業績の変動要因(=原因)を分析するという視点が欠けていることである。企業の「競争力の研究」は、企業業績(=結果)だけからは正確な理解はできないのであり、売上高や利益は競争力を結果的

第31巻第4号経済産業統計協会と、児玉直美・小滝一彦・高橋陽子(2005)「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』NO.52, 日本経済研究センター等の研究がある。

(16) Becker, G. S. (1975) Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 2nd, ed., New York: National Bureau of Economic Research. (佐野陽子訳(2001)『人的資本－教育を中心とした理論的・経験的分析－』東洋経済新報社。)

(17) 経済産業省男女共同参画研究会報告(2003)『女性の活用と企業業績』経済産業省。

(18) 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』503号。

(19) 林正樹(2011)「日本の経営の行方」林正樹編著『現代日本企業の競争力』ミネルヴァ書房。272-273ページ。

に示す指標として重要であるが、それだけでは競争力の結果をもたらした原因は不明である。競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析に基づいてこそ競争力の問題点や今後の課題が解明されるのである⁽²⁰⁾。第3に、企業の「持続的な競争優位」の源泉として女性従業員という人的資源の位置付けが強化されればされるほど、労働の場における「人間性」と雇用保障など労働者の視点からの検証が求められるという問題である。なぜなら、問題は「如何に働かせるか」、「如何に処遇するか」という基本的な問題であり、人間労働や管理が「如何に介入するか」によって、問題が発生する可能性があるからである。

まとめると、女性従業員活用のための人的資源戦略による企業業績の向上＝企業の競争力「強化」という図式を無条件に前提にする傾向にあり、プロセス分析やそれに基づく矛盾とその根本的な解決のための課題と対応策を示すことが少ない。従来の女性従業員活用のための人的資源管理戦略研究の限界は、企業の競争力を「強化」することを前提にして、「経営システム」の構成要素ごとに分業して専門的に行われてきたことにある。

本稿では、上記の3つの課題を実態・理論の両面で検討し、女性従業員活用のための人的資源戦略の側面から競争力が生まれるプロセス分析やそれに基づく矛盾とその根本的な解決のための課題と対応策を示し得る分析枠組を考察する。

2 日本企業における女性従業員の活用・処遇問題

本章では、実態レベルでの課題を把握するために、日本企業における女性従業員を取り巻く環境を検討する。

均等法が施行(1986年)されてから25年が経過した。この間、女性従業員を取り巻く環境は大きく変化し、職域の拡大などさまざまな分野で女性の進出が図られている。その大きな変化として次の5点が挙げられる。

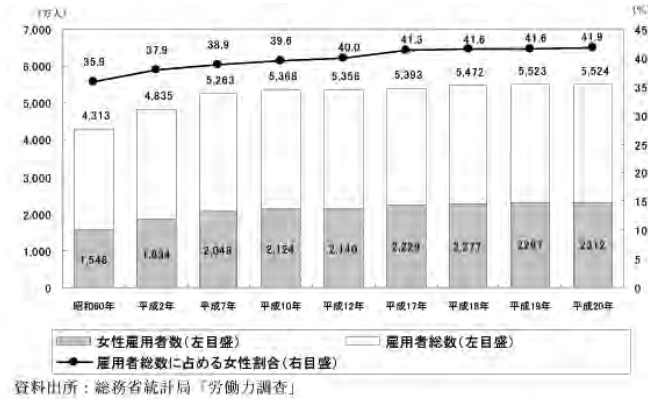
まず第1の変化は、女性が労働市場に進出するようになり、日本企業の人事システムの下で、周辺労働者として位置づけられてきた女性の人数が増加したことである(図表1)。そして、企業は、周辺労働者としての位置づけをそのままにして、女性を活用するようになっている。その活用とは、まず非正規従業員としての正規従業員並みの活用と正規従業員としての活用である。正規従業員としての活用の方法には次の2つの方法が存在する⁽²¹⁾。第1の方法は、女性の能力を引き出そうとするが、賃金を従来のままにしておくものである。そのため、女性に教育・訓練や配置転換を施したり、単純作業以外にも責任のある仕事を任せたりする。女性従業員の側としても、責任を任されるとやる気をもって仕事に臨めるので、こなす仕事量は活用しない場合より増え、しかも長期勤続になる傾向になる⁽²²⁾。第2の方法は、女性を男性と同じ処遇にするというものである。すなわち、女性に男性と同様に教育訓練や経験を積ませ、同じ処遇にすることによって、男性と同じだけの生

(20) 林正樹(2010)「日本企業の競争力研究」『商学論纂』第51巻第3・4号。

(21) 大内章子、藤森三男「日本の企業社会」『三田商学研究』第37巻第6号、1995年2月、4ページ。

(22) 女性を補助的仕事でのみ活用している企業では女性の定着率が低く、女性にも教育訓練や配置転換を実施している企業では定着率が高まるという。樋口美雄『日本経済と就業行動』東洋経済新報社、1991年、277ページ。

図表1 雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合の推移



産性を求めるということである⁽²³⁾。

次に、第2の変化は、家族形態、人口構成、教育の変化である⁽²⁴⁾。まず、それまで企業が前提としてきた家族形態に変化が現れてきた。企業が前提とする家族とは、男性が一家の長となり、専業主婦とその子供を扶養する家族である。1965年には雇用者世帯の73.8%がこのような専業主婦を持つ世帯であった⁽²⁵⁾。しかし、共働き世帯の割合が増加し(図表2)、また単身赴任の増加、晩婚化・未婚化、離婚の増大によって単身世帯が増えてきたというように、家族の形態が変化してきた。次に、出生率が低下し、高齢化社会を迎えて人口構成が変化してきた。このことによって、若年労働者が減少、つまり、企業は従来のように新卒者のみを対象とした採用を行うことが困難になる。また少子化により、子供1人あたりの親の介護の負担が多くなり、介護を必要とする親を持つ中年の従業員に対し、企業が全面的な就業を求めることが難しくなっている。さらに教育が変化している。1つは女性の高学歴化であり、もう1つは国連の女子差別撤廃条約批准⁽²⁶⁾に伴う男女家庭科共修である。このことにより、性別による役割分業意識が減少するものとされている。これら教育の変化は時間はかかるが労働力の変化に現れるであろう。

第3の変化は、ライフサイクルや個人の意識の変化が挙げられる。それは平均寿命の伸長、女性の高学歴化と就職率の高まり(図表3)、雇用労働者化によってもたらされている⁽²⁷⁾。また同じ女性労働者でも、就職経験の有無、結婚・出産の有無による立場の違い、正規従業員

(23) これは早くからは、昭和27年に男女同一の給与体系、人事考課制度導入した高島屋をはじめとした百貨店などの流通業界、昭和50年代後半以降技術系専門職として大卒女子を採用しているメーカーで導入されてきた。氏原正治郎『ワーキングウーマン』(社)社会経済国民会議、1986年、69ページ。岩田龍子「マネジメントへの影響」花見忠、篠塚英子編『雇用均等時代の経営と労働』東洋経済新報社、1987年、125ページ。

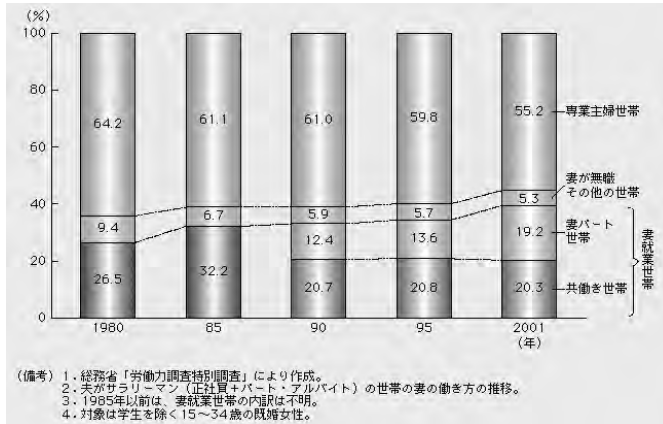
(24) 大内章子、藤森三男、前掲稿、5-6ページ。

(25) 総務庁統計局『就業構造基本調査(昭和46年)』106ページ。

(26) 条約は正式には、「婦人に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」であり、日本はこの条約の批准によって、男女雇用平等法の制定、国籍法の改正とともに、1993年より中学校、1994年より高校で家庭科の男女共修を実施することになった。

(27) 4年制大学卒業者の就職率は、1965年の男子学生67%、女子学生67%から、女性のそれが高まり、1991年、1992年の女性の就職率は男性を上回るほど(約80%)男子学生と変わらなくなった。文部省「学校基本調査」。

図表2 共働き世帯と専業主婦世帯



資料出所：『平成15年版 国民生活白書』

(<http://www5.cao.go.jp/sekatsu/whitepaper/h15/honbun/html/15311040.html> より。2011年8月26日アクセス。)

図表3 大学卒業予定者の就職内定状況の推移

	10月1日現在の 内定率		12月1日現在の 内定率		2月1日現在の 内定率		4月1日現在の 就職率	
	女子	男子	女子	男子	女子	男子	女子	男子
平成8年度 (平成9年3月卒)	81.1	73.9	76.0	87.0	86.2	93.2	92.2	95.6
平成9年度 (平成10年3月卒)	87.3	76.4	78.8	87.6	87.5	92.5	90.5	94.6
平成10年度 (平成11年3月卒)	89.2	71.3	78.6	88.5	84.7	90.7	89.2	93.2
平成11年度 (平成12年3月卒)	87.7	86.4	88.8	77.3	77.1	93.8	89.5	91.9
平成12年度 (平成13年3月卒)	89.7	86.0	71.0	77.7	78.7	89.9	91.2	92.9
平成13年度 (平成14年3月卒)	88.8	87.6	73.6	78.6	80.5	84.3	91.5	92.5
平成14年度 (平成15年3月卒)	80.1	87.0	73.6	73.0	80.9	85.4	92.2	93.2
平成15年度 (平成16年3月卒)	89.1	81.1	72.4	74.4	81.2	82.8	93.2	93.0
平成16年度 (平成17年3月卒)	89.2	82.8	72.9	75.3	81.5	93.5	93.8	93.3
平成17年度 (平成18年3月卒)	82.9	88.1	75.5	78.9	84.0	87.3		

資料出所：厚生労働省・文部科学省「大学卒業予定者就職内定状況等調査」

か非正規従業員か、正規従業員でも活用されているか否かによる働く形態の違いによって、意識は様々である⁽²⁸⁾。企業はこうした多様な女性労働者に対応しなければならない。

第4の変化は、日本の女性労働の環境を特徴づけるM型曲線についてである。M字のボトムにあたる年齢階級(20代後半～30代半ば)が、1980年代半ばから底を上げる傾向にある⁽²⁹⁾。家庭および子供を持つ女性が働くことを選択することが常態になっているが、その反面、依然として非正規社員としての女性の増大や均等法や労働基準法の改正などの法的

(28) 大内章子、藤森三男、前掲稿、6ページ。

(29) 熊沢誠『女性労働と企業社会』岩波書店、2000年、2-14ページ、46ページ、49-50ページ。

整備の進展, および能力主義的管理の強化と非正規社員の急増の動向が, 社会的, 文化的, 生理的存在としての女性へ与える影響が大きくなっている。

第5の変化は, 法律面での変化である。それは女性が働くにあたっての環境を整備するというもので, 男女雇用機会均等法, 育児休業法, 介護休業法の3つが挙げられる。それに伴い, 企業は雇用において男女差別をしないためのコース別雇用管理制度, 男女を対象にした育児休業制度, 介護休業制度の導入が求められている⁽³⁰⁾。

これらの制度の導入の背景には, 企業が「生きている人間」を資源とし, 前述したような環境の変化があるからこそ, 企業は女性従業員の処遇のあり方を考え直さなくてはならない, という考え方がある。こうした中で企業はごく一部の女性だけに男性と同等に働く機会を与えた。その狙いは, 第1に, 女性を活用としようとする施策の一環であり, 第2に, 国際的に迫られている男女差別の是正を示すことである。実際に導入したのがコース別雇用管理制度であり, 基幹的な業務と補助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, 昇進・昇格の可能性を組み合わせ, 従来男性が行ってきた業務を総合職, 女性が行ってきた業務を一般職に明確に区分したのである。そして, 男性は全員総合職に, 女性はごく一部を総合職に, その他の多くを一般職にした⁽³¹⁾。

コース別雇用管理制度は, 主にそれまで男女分業型の職場形態をとってきた企業で, 均等法を契機に大卒女子に門戸を開いた大企業を中心に導入された⁽³²⁾。この制度によって, 優秀で男性並みに働ける少数の女性のみを総合職にすることによって, 性別による差別がないことを企業は示せる。また男性並みに働ける女性なら, 人材不足を補える利点を持つ。さらに, 優秀な女性によって男性が刺激されるという人材及び組織の活性化にもつながる可能性があるものと期待された。しかし, 近年, 経済不況に伴う女性の就職難の深刻化と職場での男女の処遇の平等化が予想に反して進んでいない⁽³³⁾という問題が指摘され, コース別人事制度の問題点を指摘し, さらに論者によってはこの制度の廃止まで求める, あるいはその方向へ進むという主張⁽³⁴⁾もなされている。

以上のように, 均等法が施行されてから25年が経過したが, この間, 女性従業員を取り巻く環境は大きく変化し, 職域の拡大などさまざまな分野で女性の進出が図られている。少子高齢化の進展が見込まれる中, コア人材層の拡充に向けて, 女性社員の活用や登用が重要になると考えられる。しかし, 実態をみると, 雇用者総数に占める女性の割合が41.3%⁽³⁵⁾ある一方, 管理職に占める女性の割合は部長で1.8%, 課長で3.0%⁽³⁶⁾にとどまっており, 欧米と比較するならば, 依然として日本企業において女性の活用・登用は遅れてい

(30) 大内章子, 藤森三男, 前掲稿, 6ページ。

(31) 同上稿, 6-7ページ。

(32) 労働省「女子雇用管理基本調査」平成元年度および平成4年度。脇坂明『職場類型と女子のキャリア形成』お茶の水書房, 1993年, 2ページ。

(33) 八幡成美, 橋本秀一, 福原宏幸「労働調査研究の現在」『日本労働研究雑誌』420号, 1995年, 11ページ。

(34) 例えば, 脇坂明『職場類型からみた女性のキャリアの拡大に関する研究』岡山大学(経済学研究叢書)1993年。中村恵「女子管理職の育成と総合職」『日本労働研究雑誌』415号, 1994年。大沢真知子「短大・大卒女子の労働市場の変化」『日本労働研究雑誌』405号, 1993年。富田安信「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』401号, 1993年。

(35) 「労働力調査 平成17年」

(36) 「女性雇用管理基本調査 平成15年度」

ると言わざるを得ない。

3 女性従業員の活用・処遇に対する取組

本章では、なかなか改善されない女性従業員の活用・処遇問題を把握するために、日本企業が採ってきた施策を検討する。

企業の取組については個別企業で様々であり、制度を設けていても機能しているかは外部からは判断しにくい。しかし、ファミリー・フレンドリーと男女均等に対する取組については、それを実施しているかどうかを基準にして、厚生労働省および都道府県が、仕事と家庭の両立について「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を、雇用機会均等について「均等推進企業表彰」を1999年度より実施している。2007年度からはこの2つを統合し、「均等・両立推進企業表彰（ファミリー・フレンドリー企業部門、均等推進企業部門）」として実施している。「ファミリー・フレンドリー企業表彰」は2006年度までに270の企業⁽³⁷⁾が、「均等推進企業表彰」は337の企業⁽³⁸⁾が、「均等・両立推進企業表彰」は2011年度までに127の企業⁽³⁹⁾が表彰されている。これらの企業が、表彰された制度について、企業6社の事例と国が定めた表彰基準の内容とを関連させて検討する。

ファミリー・フレンドリー企業部門表彰の基準⁽⁴⁰⁾は、第1に、法を上回る基準の育児・介護休業制度を制定しており、実際に利用されていることである。例えば、出産者のほぼ全員が取得し、男性の取得実績もある制度（花王）などがこれに相当する。第2に、仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度をもっており、実際に利用されていることである。例えば、小学校就学まで短縮勤務ができる制度（東部百貨店、阪神百貨店、NEC）や、さらに小学校就学後も、子供が学校に適應するかどうかに関心して、半年取得できる制度（富士ゼロックス）などである。第3に、仕事と家庭の両立を可能にするその他の制度を規定しており、実際に利用されていることである。例えば、家庭の事情で転勤できなくなっても、勤務地の選択とポストがリンクしていないため、キャリアの中断にならない制度（イトーヨーカドー）などが挙げられる。第4に、仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもってしていることである。例えば、残業や休日出勤をすぐに命令する上司を意識改革するために、もし従業員に不必要な過剰労働を命じたら、すぐに業務命令を出した上司に警告するシステムが導入されている（イトーヨーカドー）。（図表5）

他方、均等推進企業部門表彰の基準⁽⁴¹⁾は、女性労働者の能力発揮を促進するための積極的取組（ポジティブ・アクション）を行っているかどうか、具体的には「採用拡大」、「職域拡大」、「管理職登用」、「職場環境・職場風土の改善」のうち、いずれかの取組を実施してい

(37) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/kigyoo.html> より。2011年8月27日アクセス。

(38) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou.html> より。2011年8月27日アクセス。

(39) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou07.html> より。2011年8月27日アクセス。

(40) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/amily> より。2011年8月27日アクセス。

(41) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/kintou/koubou.html> より。2011年8月27日アクセス。

図表4 ファミリー・フレンドリー表彰企業の特徴

企業名(表彰年度)	制度の特徴	内容
東武百貨店 (2000年度東京都労働局長賞受賞)	家庭に配慮した育児休業制度と勤務制度	育児休業中でも、賞与のみ35%支給。さらに小学校就学まで短縮勤務。
	家庭とキャリアの両立可能な再雇用制度	結婚・出産・育児・介護を理由に退職し(勤続3年以上満23歳以上)、その社員が希望すれば、在職時と同職種に採用される資格認定が受けられる。期間は10年間有効。
NEC (2001年度厚生労働大臣優良賞受賞)	育児短時間勤務制度	小学校就学まで、1日に6時間の短縮勤務。
	ファミリーフレンドリー・ファンド	新たに子どもを出産した場合に60万円を支給する。
イトーヨーカドー (2002年度東京都労働局長賞受賞)	役職や職種とリンクしない勤務地選択制度	家庭の都合で転勤できなくなっても、ポストの変更は無用。
	クロックインシステムによる休日・労働時間の管理と時間短縮の取組	新休日出勤や基準以上の残業が続くと、上司にその日のうちに代休の指令や改善のアラームペーパーが届く。
阪神百貨店 (2002年度大阪府労働局長賞受賞)	育児短時間勤務制度	小学校就学まで短縮勤務。2コースあり、実労働時間が1日6時間15分で年290の場合は給与に減額なし。
	再雇用制度	結婚・出産・育児を理由に退職する場合、本人の希望により正社員やパートとして優先的に雇用。
富士ゼロックス (2002年度厚生労働大臣優良賞受賞)	妊娠に配慮した制度	通勤ラッシュを避けるために出勤時間を1時間ずらしたり、健康診断のために有給半日休暇をあてたりすることができる。診断費用も補助。
	子どもの学校への適応に配慮した短時間勤務制度	原則として4歳までだが、半年を小学校入学後に取得できる。
花王 (2004年度厚生労働大臣優良賞受賞)	家庭に配慮した育児休業制度	出産者のほぼ全員が取得し、男性の取得実績もある。さらに、育児報告書によって会社とのつながりを持つ。取得者全員が復職。
	家庭に配慮した転勤	従業員の転居を伴う異動の場合は、育児や介護の家族状況への配慮を徹底。

出所) 志野澄人「企業におけるジェンダー問題とCSR」、『商学研究』第46巻第3号、2005年、95ページを参考に筆者作成。

る企業を対象としている。例えば、社員の女性比率や管理職比率の目標値を掲げ、それらが増える取組を実施する(日本IBM)、女性社員がトップへ進言できる制度(住友3M)、意図的に女性店長を作り出す(ジャスコ)、そして、男性管理職にポジティブ・アクションの必要性を説明、理解させる(ニチレイ)などの制度が導入されている。(図表6)

図表5 均等推進表彰企業の特徴

企業名(表彰年度)	制度の特徴	内容
日本IBM (1999年度労働大臣努力賞受賞, 2003年度厚生労働大臣優良賞受賞)	数値目標を掲げたポジティブ・アクション	社員の女性比率及び管理職比率の目標値を掲げて、取組を計画・実施。その結果、2003年に、女性社員比率15.7%、係長290人、課長67人、部長85人、役員3人となっている。
	旧姓使用	社内業務に関しては旧姓の使用を認めている。
ジャスコ (2000年度労働大臣努力賞受賞)	女性の店長へ登用	経営トップの方針で実施。女性の店長候補をリストアップし、積極的に登用。
	ジャスコ大学	学歴、年齢、性別による制限のない自由応募制。コース修了資格が希望職種への登用に結びつく。
旭化成工業 (2001年度厚生労働大臣努力賞受賞)	1993年にEO(イコール・オポチュニティー)推進室を設置	女性配置職種、事業領域の拡大、女性個人の育成・能力向上支援、上司、職場の意識改革、セクシャルハラスメント等、就業環境悪化要因の排除など。
	基本給の3分の1を占める職務給制度	上司は部下の職務給が高くなるように職務拡大や職務充実を指導しなければならず、この制度が女性社員を育成する具体的な指導となっている。
大丸 (2002年度厚生労働大臣努力賞受賞)	社内公募制や抜擢登用	株主総会でトップが女性を登用していくことを発言。その結果、制度との相乗効果で、ライン部長が2002年に2名誕生。
	女性が働きやすい職場風土の形成	母性健康管理の職場理解や、セクシャルハラスメント対策の徹底。
ニチレイ (2002年度厚生労働大臣努力賞受賞)	女性管理職登用優遇制度	管理職に占める女性比率に注目し、男女間の格差を是正することを目的。
	女性支援の風土づくり	リーダー研修の中で、男性管理職に対しポジティブ・アクションの必要性や自社の取組内容について説明を行う。
住友3M (2003年度厚生労働大臣努力賞受賞)	プロジェクトEve21	女性社員が経営トップへ提案することを目的とした社員参加型プロジェクト。2000年からの「女性活性化計画」の1つ。
	管理職候補女性のサポート	管理職候補女性をリストアップし、個別育成計画に基づき育成する他、メンタリングプログラムを導入。

出所) 志野澄人, 前掲稿, 95ページを参考に筆者作成。

以上の取組を実施した大半の企業では、女性社員の活用・登用を進めるために、トップ方針として推進されている。これらの企業がこうした制度に取り組んだ目的は、次の4つが考えられる。第1に、消費者のニーズの把握である。女性の方が情報の中にきめ細かさがあり、品揃えの改善につながる。第2に、これからの少子化の時代に人材の確保という観点から、男性中心の職場を変えていくことが必要である。第3に、企業のグローバル化の時

代において欧米から見て、女性が人権侵害されていると思われるイメージダウンにつながり、ビジネスに支障がでる。第4に、女性社員のモチベーションの向上である。パートタイムや契約社員も含めて、女性従業員にキャリアのイメージを植え付けて、定着率を高めつつ、やる気を引き出すためである。このように、企業戦略の1つとしての取組と言える。

このことに関連して、厚生労働省が設置した「女性の活躍推進協議会」が2002年4月に取りまとめた「ポジティブ・アクションのための提言」では、ポジティブ・アクションの必要性とその効果について、次の4点を指摘している。「①労働意欲、生産性の向上：性にとられない公正な評価により活力を創出、②多様な人材による新しい価値の創造：多様な個性による新たな発想、③労働力の確保：労働者に選ばれる企業へ、④外部評価（企業イメージ）の向上：人を大切にするというイメージの獲得」である⁽⁴²⁾。このように、ポジティブ・アクションは企業経営にメリットをもたらすことが強調されている。実態をみると、これに取り組んでいる企業は規模計で29.5%。5,000人以上規模では74.0%に上っており⁽⁴³⁾、特に大企業でその必要性や効果が認識されているようである。

以上のように、家庭生活に配慮した、いわゆるファミリー・フレンドリー支援策は、就業継続の上での阻害要因として捉えられている出産や育児に対して、女性のライフサイクルに関連した就業継続を支援するものである。しかしながら、これは、必要条件ではあるが、それがあったからといって女性の就業継続のための十分条件になるわけではない。

4 女性従業員活用・処遇の人的資源戦略のプロセス分析枠組

ここまで検討してきたことを踏まえ、女性従業員活用・処遇の人的資源戦略によって競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析に基づく問題点や今後の課題を解明するための新たな分析枠組を考察する。

企業の競争力を分析するにあたっては、以下の2つの視点が必要である。まず第1に、競争力はその企業の①コーポレート・ガバナンスの構造と基本原理、②経営戦略、③経営管理組織・制度および生産・技術・労働システム、④人事・処遇・報酬システムという4つの要因が適合して、はじめて達成できる、という「システム適合」の視点である。

第2に、企業の競争力は、一般的には売上高やマーケット・シェアおよび利益率など企業の業績によって測定されるが、企業の競争力は顧客が直接観察・評価できる「表層の競争力」（製品の価格・内容・納期など）と顧客が直接評価しない「深層の競争力」（リードタイムなど）とがあるので⁽⁴⁴⁾、企業の競争力を正確に評価するためには、売上高やマーケット・シェアおよび利益率など企業活動の結果（表層）だけを見るのではなく、その原因やプロセス（深層）に着目する⁽⁴⁵⁾という視点である。

この視点に従った場合、女性従業員活用・処遇のための人的資源戦略をHRMシステムから企業の競争力を分析するには、次の3つの側面から分析する必要がある。第1は、企業の追求

(42) 厚生労働省ホームページ。女性の活躍推進協議会「ポジティブ・アクションのための提言」<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/04/h0419-3.html>より。2011年8月27日アクセス。

(43) 「平成15年度（2003年度）女性雇用管理基本調査」

(44) 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書。

(45) 林正樹（2011）272ページ。

する女性従業員活用・処遇戦略とHRMが適合しているかどうか。第2は、女性従業員活用・処遇戦略を実行する段階で、企業の追求する戦略と一貫性のあるHRMシステムが構築されているかどうか⁽⁴⁶⁾、第3は、HRMシステムが女性従業員活用・処遇戦略に影響を強く受ける職能部分と、受けにくい職能部分とに分かれて構築されているかどうか、ということである。すなわち、女性従業員活用・処遇戦略とHRMのニーズとが相互に適合する一貫性のあるHRMシステムが構築されているか、またそれを支える土台が構築されているかどうかが重要なのである。なぜなら、このようにして構築されたHRMシステムが、企業の競争力を決定づける源泉になると考えられるからである。

他方で、女性従業員活用・処遇のための人的資源戦略の展開において、企業の長期的競争優位の源泉として女性という人的資源・HRMシステムの位置づけが強化されればされるほど、労働の場における人間性と雇用保障など労働者の視点からの検証も求められる。なぜなら、働く側にとっての価値を意識しないと、バランスを崩してしまうという問題を内包しているからである。

これらの点を前提として、女性従業員活用・処遇戦略のプロセス分析枠組を図表3に示す。競争力が生まれるHRMの価値・結果として、①短期的な企業業績の向上、②長期的な戦略の達成、③女性従業員のスキル、知識の向上、④女性従業員のコミットメントと勤労生活の向上の4つが挙げられる。こうした4つの価値・結果がもたらされているかどうか、HRMの施策として、それぞれに対応して、①短期的な企業業績の向上のための、HRMの施策として、Aの「事業戦略を実現するために必要なHRM施策」が導入されているかどうか。

また、②長期的な戦略を達成するために必要とされる、Bの「長期的に経営戦略を実現するために必要なHRM施策」が導入されているかどうか。

③の女性従業員のスキル、知識の向上とその結果として組織能力を向上させるためには、Cの「特定の戦略に依存せず組織の能力を高めるために必要なHRM施策」が導入されているかどうか。

④の女性従業員のコミットメントを高めたり、従業員に幸福をもたらしたりするといった価値・結果のためには、Dの「企業が労働者に提供するものが望ましいと考えられるHRM施策」が導入されているかどうか。たとえば、第1に、女性従業員の長期安定雇用は、女性従業員の生活水準を安定させるために必要なHRM施策である。第2に、労働条件を女性従業員が働きやすいものとなるように配慮することである。これらは、女性従業員の肉体や精神への労働負荷の調整のほか、家庭生活との両立という観点から実施されるものである。第3に、やりがいのある仕事や、仕事を通じた人間的成長が期待できるような配慮であり、これらの配慮は女性従業員のコミットメントを高めるもの⁽⁴⁷⁾と思われる。

企業は、短期的な能力、つまりその時その時の特定の戦略を達成する能力(図表3の項目A)と、長期的な能力(図表3の項目B)、つまり短期的な目標を達成しつつ、長期的な環境の変化や、ビジネスの変化に対応し、競争力を維持しながら、システム全体のシナジー

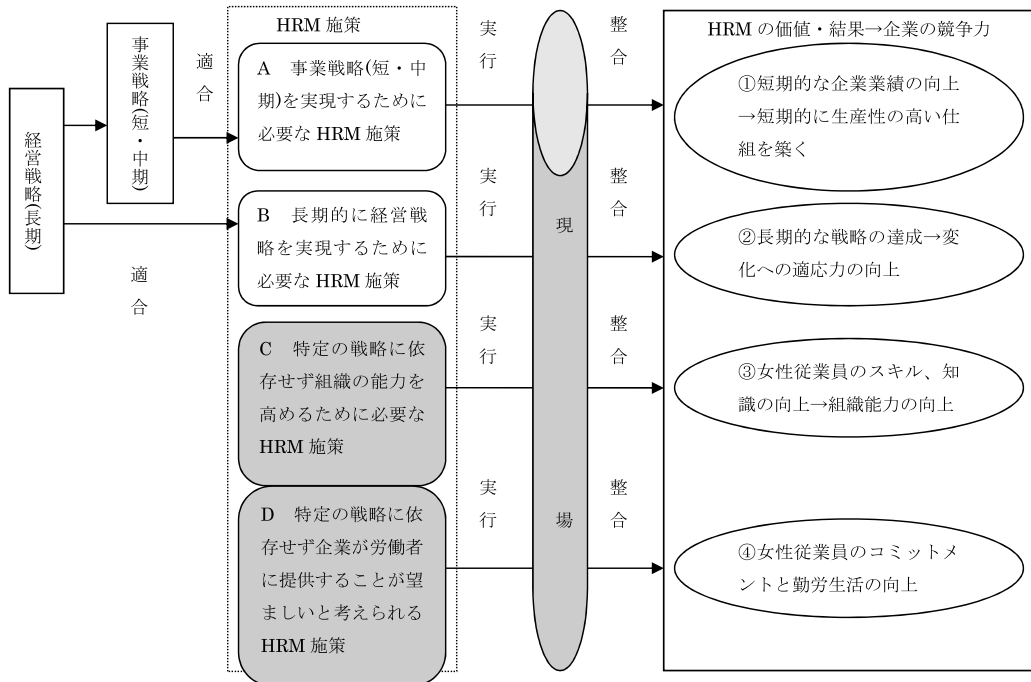
(46) Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2000) Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage (3rd), Boston : Irwin McGraw-Hill.

(47) 労働政策研究・研修機構 (2005)『労働政策研究報告書 変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』No.33.

効果を図っていく能力が必要なのである。したがって、戦略とHRMの対応関係だけに注目するのでは不十分であり、図表3で示したように、「現場の整合性」の視点を取り入れて、その有効性が生じているのかどうか分析する必要がある。そうすることで、企業の競争力の問題点や今後の課題を解明することが可能になると考える。

さらに、企業は、戦略に影響を強く受ける職能部分と、受けにくい職能部分を認識して、HRMシステムを構築していくことも重要である。なぜなら、競争力の源泉は人に宿るのであり、経営における次の一手を考えるのも、その手を打つのも人である。さらには、企業の変革を実行するのも人なのである（図表3の項目C）。また、企業の経営が危機的などきほど、働く人が企業に対して抱く信頼感やコミットメントが必要なのである（図表3の項目D）。結果として、女性従業員の効率的活用と、長期的にしか便益の発生しない女性従業員への投資をどうバランスさせるかが企業にとって大きな課題となる⁽⁴⁸⁾。すなわち、企業活動の中で、女性従業員という資源をどう位置付けるかが大きな課題となるのである。

図表6 女性従業員活用・処遇のプロセス分析枠組



(注) HRM 施策における各項目 (A, B, C, D) はそれぞれ相互補完関係にある。

HRM 施策の項目 C, D は現場の土台を成している。

(出所) 奥寺 (2011) p.220. を加筆・修正。

(48) 守島基博 (2010) 『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。20-21 ページ。

おわりに

本稿で示した、女性従業員活用・処遇戦略のプロセス分析枠組は、これまでに指摘された企業が成功あるいは失敗した原因が、戦略であったのか、HRM施策であったのか、それとも内部の人的資源であったのか、そして成功あるいは失敗を生んだその戦略的要因や資源の優位性、劣位性はどこにあったのかについての分析を視野に入れたものである。すなわち、人材マネジメント革新のプロセス分析を視野に入れ、企業の競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析をするための枠組である。

経営管理の場面では、予期せぬ状況変化に対応することも必要になる。環境変化への対応は、採用している戦略によらず、すべての企業に求められるものである。したがって、戦略の内容にかかわらず、企業は、変化への対応力を持つことが重要である。そして、そうした対応力は、人的資源の能力によって決まる部分が多い。それゆえ、戦略、HRM、業績という変数に加えて、内部の人的資源の状況も、HRMのあり方を決定する要因として、分析上の変数に加えることが必要である。

さらに、女性従業員活用・処遇のための人材マネジメントの側面から企業の競争力を実証するためには、その企業の追求する戦略とコーポレート・ガバナンスの構造・原理や経営管理組織、技術・労働・人材システムとが適合して、はじめて達成できるという「システム適合」の視点を採り入れる必要がある。そして、環境の問題、競争の問題、戦略の問題、戦略の選択が業績に与える問題、女性従業員の活用・処遇に関わるHRM施策の問題、モノやサービスを生み出す基本能力の問題等に対応し得るHRMシステムをいかに構築するか、その内容と妥当性が十分検討される必要があるのである。

(2015.1.22 受稿, 2015.2.27 受理)

〔抄 録〕

女性というだけで雇用の場で差別を受けてきた実態への問題意識から、男女雇用機会均等の議論が高まり、1985年の男女雇用機会均等法の成立を端緒に、女性が能力を発揮して働くことのできる職場環境の重要性が指摘されるようになってきた。大きな流れを見れば、女性が働くことを社会として支援する方向へと、国の政策や企業の人事施策が変化してきている。1990年代以降の顕著な「少子化」傾向により、出産・子育てと仕事の調和を図ることのできる社会の構築は大きな政策課題となった。

企業が男女間格差の是正のために、具体的な達成目標を数値化して期限を設定し、女性社員のキャリア形成と働き続けるうえでの待遇改善を行う上で、課題となるのは、①女性という人的資源の位置づけ、②待遇改善の継続性を考慮した制度の組み合わせが現場と整合性があるのかどうかである。

このような認識に基づいて、本稿は、日本企業の女性従業員活用・処遇の人的資源戦略について、競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析という視点で考察する。