

わが国のバブル経済期以降にみる女性労働者と女性管理者の 就業意識とキャリア形成過程の変化

幸 田 浩 文

目次

1. 問題意識
2. 企業で働く人びとの女性化
3. 女性の仕事意識と企業の態度
4. 女性の就業意識とキャリア形成
5. 女性のキャリア形成の阻害・促進要因
6. 女性のキャリア形成の模索—むすびにかえて—

1. 問題意識

わが国の女性労働者のライフ・パターンやキャリア・パターンは、各学歴を基点として、就業目的・意識の差異、就職先の企業規模・産業・職業・雇用形態の差異、資格免許・婚姻・子供の有無など、男性労働者と共通の要因もあるが、女性固有のさまざまな要因によって影響を受けている。女性労働者にとって大きな課題は、雇用・人事処遇面での男女間格差の存在であろう。例えば、わが国の女性労働者の年齢階級別の労働力率の形状（いわゆるM字型カーブ）も、女性の非正規労働者の比率の高さも、男女間の賃金格差も、労働力としての女性に対する雇用主の考え方に起因している。言い換えれば、雇用主は、結婚・出産・育児・介護などで休業・退職する可能性が、女性は男性よりも相対的に高い、つまり定着率の高さから男性労働力に安定性や費用対効果を期待するのである¹⁾。

本稿では、1980年代後半から1990年代初頭にかけてのいわゆるバブル経済期（以降、バブル期とする）²⁾から、その崩壊、さらに未曾有の長期わたる不況期を経て、景気の回復が実感できるようになった昨今までの期間を対象に、わが国の女性労働者の就業意識ならびに女性管理者のキャリア形成過程の変化について考察する。バブル期には、好景気をもたらした人手・人材不足の影響により、女性労働者を取り巻く劣悪な労働環境の改善がみられたが、その破綻とともに女性の雇用・人事処遇制度改善の流れは停滞したかに見えた。しかし、女性の積極的な企業参加の流れや法制面からの男女共同参画の推進に後押しされ、最近では、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の提唱、さらにはポジティブ・アクションといった制度的対応がみられるようにまでになった。

一方、企業・雇用主側も、景気がめまぐるしく変化する中で、女性労働者、とくに管理者としての女性に求める活動内容についてもバブル期と違ってきたように見受けられる。その点もバブル期と最近の統計調査資料などを参考に明らかにしたい。

とは言え、女性には、男性と同じように「キャリア」(職業生涯)を全うするには、依然として様々な阻害要因が立ち塞がっているのも事実である。女性が職業生活を継続し、キャリアを形成する際の阻害要因にはどのようなものが存在しているのか、その一方でキャリア形成の促進要因は存在するのか、あるとすればそれはどのようなものなのか、この点についても明らかにしたい。

2. 企業で働く人びとの女性化

(1) 女性化現象の出現

これまで女性の活躍の場はかなり限られていた。たとえば、事務・営業・生産現場での補助的な業務などである。しかし、いわゆるバブル期には、人材・人手不足時代の到来、高学歴化による働く意識の変化、経済的な自立への目覚めなどにより、女性の企業への進出が量的に増加してきた。しかも、量の増大は質的な変化をもたらし、結果として、このような働く人びとの女性化は、仕事や職場の女性化を引き起こした。

もっとも、バブル期には、企業経営を担う女性管理職が上場企業の4社に1社で誕生したが、男性にくらべるとその割合は依然として低かった³⁾。しかし、それからおよそ20年足らず(2006年度調査)に、国内の3分の2の企業(66.6%)に女性管理職が在籍するようになった⁴⁾。ちなみに係長以上の女性管理職がいる企業は3社に1社で、役職別に女性管理職の占める割合は、部長2.0%、課長3.6%、係長10.5%であった。しかし、女性を管理職に登用する企業は増加していると言えるが、比率的にも人数的にもまだまだ男性の比ではない。

バブル期のわが国では技能的・生産工程的・労務的な職業や仕事についている女性の方が多かった⁵⁾。これに対して最近では、労務的な職業・仕事の代表である飲食店・宿泊業や医療・福祉をはじめとして金融・保険業においても、8割から9割の企業で女性管理職がみられるようになった。しかし他方で、女性の採用を控えたり、女性に限定した一般職の採用が増えたりといった、男女雇用機会の均等に逆行する事態も起きている。ちなみに、欧米諸国では技術的・管理的・事務的な仕事についている女性が多く、アメリカ・イギリス・ドイツではそうした仕事の3割から4割を女性が占めている⁶⁾。

企業へ進出したり、企業で活躍する女性たちが増えたりすることを「働く人々の女性化」という。それは新卒女子学生の就職率の高まりだけでなく、家庭中心の女性たちが職場に戻ってきたことによって引き起こされてきた。とくに40歳代の結婚している、いわゆる共働き女性の企業進出が目

立っている。それは、言うまでもなく、情報技術の進展により体力をそれほど必要としない女性向きの仕事が量的に増えてきたことに起因する。

バブル期の人手不足により、家庭や学校から企業へ女性が大量に進出したために職域も拡大したが、彼女たちが手に入れた多くの職業は、男性職の周縁的・補助的なものであった。しかし、上述したように、徐々にではあるが、中核的な業務へキャリア・アップする女性たちが登場してきた。

(2) 職業や仕事の女性化

職業や仕事の女性化は、看護婦（現在では看護師）や保母（現在では保育士）といった家庭での母や妻の技能を特化・専門化した女性型職業の確立だけでなく、男性型職業といわれる技術的・専門的な仕事への女性の参入によってもたらされてきた。

「男は外で働き、女は家事に専念する」といった性による役割分担的な考え方は、男性はもとより女性自身にも残念ではあるが、いまだに根強く残っている。こうした考え方が、「男性型」とか「女性型」の職業や仕事といったものを作り出した。代表的な「女性型」職業には、教師、看護婦、助産婦、保健婦、歯科助手、保母、栄養士といったものがあつた⁷⁾。こうした女性職は、総じて専門的知識を必要とし、一定の資格や免許の取得が義務づけられているが、男性職の代表である医師や弁護士などといった専門職と違い、教育訓練期間が短く、有資格者以外にも取得の方法があるため、「準あるいは半専門職」とよばれ、相対的に低くみられてきた⁸⁾。また半専門職のなかにあつても、女性にとって有利な職業とされてきたものに教職がある。この職業は雇用面や待遇面においても男女平等であり、1992年4月になってやっと法制化をみた産休や育児休業のための制度も以前から充実しており、いまでも女性に人気のある職業の1つである。それは、バブル期でも小学校教員の2人に1人、中学校では3人に1人が女性であつたが⁹⁾、2005年においては小学校教員の3人に2人、中学校では5人に2人と、その占める割合が高まってきたことからもうかがえる¹⁰⁾。

だが、一般的に女性職は、機械化できない対人・接客といった労働集約的なサービス業に多くみられ、その仕事の割に賃金が低い。男性はこうした半専門的な職業を嫌い、より社会に認知された専門的職業を目指すようになった。その結果、女性は“移動して空いた男性職”の席につくことになる。

しかし、バブル期以降、女性はこれまで男性職と考えられていた事務職や専門的・技術的な仕事、さらに経営的な仕事へ進出し、男性職とか女性職とかいったイメージはしだいに薄れていった¹¹⁾。

(3) 働く女性の進出分野

働く人びとの女性化は、職業や仕事の女性化を助長した。企業で働く女性たち、つまり女性労働

者の量的増大が、彼女たちの職域の拡大と昇進の可能性を引き出していった。バブル期直前の1975年から1985年までの10年間に、女性労働者の伸び率もっとも高かったのは、いわゆる OL などの事務職、次いで、電話交換手や製造・組立工などの技能者、情報処理職・看護婦・栄養士などのいわゆる女性職、理・美容師、ウェイトレス、女性セールスそして文芸・美術・音楽家などの芸術家たちであった¹²⁾。

この時期、とくに注目された進出分野は、経済のソフト化・サービス化によって急成長したサービスならびに情報関連産業であった。情報処理は、当時、比較的新しい分野であり、男性自身にも男性職分野であるという先入観がなく、女性がここで創業したり、キャリアを積んだりすることは比較的容易であった。この情報処理の分野は、専門的な知識、技術または経験を必要とする業務であるため、企業内で調達することが難しく、女性の派遣労働者に依存する場合が多くみられた。また、研究開発、デザイン、商品企画、販売企画などでも女性の比率が高まった¹³⁾。

これまで男性職であった研究開発 (R&D) や企画部門への女性の進出の背景には、企業間競争の激化にともなう能力主義制度の導入があった。同じ能力をもったものには同じ仕事をさせ、同じ賃金を払うといった能力主義が根づくにしたがい、女性にもこのような分野への門戸が広がっていったのである。

このような動きは女子学生の大学での学部・学科選びにも影響している。バブル期直前 (1985年) には依然として人文学系への進学 (35%) が多かったが、経済、経営、法学といった社会科学系にも人気 (15%) が集まり始めていた。また理工学系もわずかではあるが増加している一方、教育系的女子大生は1960年当時と比較しておよそ半分、家政系も減少傾向にあった¹⁴⁾。それが20年後の2005年には、経済、経営、法学といった社会科学系への進学が29%とおよそ倍増し、人文学系や教育系は人気下がっている。また理科系でも女性の割合が増え、医学系では3人に1人が女子学生である¹⁵⁾。

(4) 管理職と女性の地位

バブル期には、大卒女性社員の5人に1人は管理職を目指しているといわれた。それまで“男の世界”と考えられてきた産業や企業でも女性たちの管理職への登用が目覚しかった。また管理職予備軍であるキャリア志向の女子大生も、国際性・語学・女性の感性を生かせる職場として商社、航空会社そしてホテルなどへの就職を希望していた。

それまで男性の職場と考えられてきた運送業界では、大型トレーラーの運転手や荷物の運搬などに女性をあてるだけでなく、営業部門の管理職に女性をすえる企業がみられた。また3店に1店の割合で女性店長をおく紳士服店チェーンも現れるなど、企業規模を問わず管理者に女性が登用され

てきた。当時、日本航空でも、350名のスチュワーデスたちを管理する客室乗務室長のポストに女性が登用されたこともニュースとなった。それだけ多くの部下を管理する職に女性がついたのは初めてのことであった¹⁶⁾。

1990年に東京都が実施した、都内3,000事業所の女性の管理者3,000人を対象とした調査によれば、およそ6割程度の事業所で係長以上に女性が登用されているものの、管理職全体からみるとわずかに7.9%、課長以上では2.6%しかいなかった。

また、東京、大阪、名古屋の上場企業2,027社を対象とした労働省の「女子管理職調査」(女性職業財団、1989年11月)によれば、課長相当以上の女性が4社に1社おり、1社当たりおよそ8人の管理職がいる計算になる。ただ、女性たちの増加が目覚ましいといわれた割には、管理職全体に占める割合が5%未満の企業が9割強もあった。

ここから当時の典型的な女性管理者として、①高卒で入社し、②管理職に到達するまで4回程度の人事異動を経験し、③現在部下をもち未婚で、④700万から1,000万円の年収を得ていたという像が描ける。また、彼女たちの担当職務は多様であるが、総じていえば営業・販売・サービス業務に就いているケースが多かった。

これに対して、最近(2003年)の女性管理職は、①大卒で、②大規模の製造企業に入社し、②転職することもなく働き続け、③人事異動を4回以上経験し、④40歳から44歳あたりに、⑤人事・総務・経理部門の課長相当職に就き、⑥既婚だが子供がいない、といった像が描ける¹⁷⁾。男性管理職のプロフィールも学歴・管理職到達年齢・所属産業・部門は同じだが、それに該当する割合が女性管理職と比べて高く、子供なしの女性管理職が65.0%であるのに対し、男性管理職の76.2%が子供ありであったことが特徴的である。

バブル期との比較だが、高学歴化するとともに所属部門が現業系から事務系にシフトし、それまで未婚で頑張らなくてはならなかった管理職が、既婚しても就くことができるようになった。ただし、まだ子供なしという点から、育児と仕事の両立が難しいことが推察できる。

3. 女性の仕事意識と企業の態度

(1) バブル期の女性労働者の仕事意識

バブル期の女性たちは、幸せな職場像として、「毎日通うのが楽しくなるアットホームな雰囲気のある会社」、「給料が多くて勤務時間が自由な会社」、「女性に理解とチャンスがある会社」を挙げ、自己充実・人生享受的な価値志向を示していた。そして、25歳頃になると「自分の能力を発揮できる会社」を望むキャリア志向の女性が出てくるといわれていた¹⁸⁾。しかし現実には7割以上の女性が「規則的、定例的かつ雑務的な仕事」に就くため、男性と比較して「雑用が多い」「昇進・昇格の

機会が少ない」「給料が低い」といった不満を述べていた¹⁹⁾。

このような状況におかれている彼女たちが、「自分の能力の開発」や「マンネリの打破」を求めて、「仕事のやりがい」と「自分の能力に適していること」を条件に大量に転職していった²⁰⁾。また、結婚か仕事かという人生の岐路に立たされた場合、多くの女性が結婚を選んで退職していった。

女性労働者が企業で男性と肩をならべて働けるようにと、男女雇用機会均等法をはじめとして、育児・介護休業法、パートタイム労働法などの法制化による環境整備がなされるきっかけとなったのがバブル期であった。しかし、男女平等な待遇の確立への努力がなされているものの、依然として女性の能力は十分に評価されていない。

これには、企業や男性側の無理解もあるが、女性労働者自身にも働くものとしての意欲が欠けているという指摘もある。また、企業として女性管理者の占める割合も諸外国と比較してもまだまだ低く、いまだに女性を“職場の花”や“お茶くみ”といった、男性の周縁的・補助的仕事に従事させていることも少なくない現状をみると、彼女たちを労働者・労働力として十分に認識しているとは言い難い面がある。

企業の女性に対する態度は大きく分けて2つあろう。1つは勤続期間の短さ、企業忠誠心の希薄さ、肉体的な弱さを理由に、女性の受け入れや活用についての消極的・懐疑的な態度である。いま1つはアイデアに富み、リーダーシップを備えたやる気をもった女性を積極的に活用しようとする態度である。

こうした両極端の見解が渦巻く現場で、自らの取るべき態度を模索しているのが女性管理者である。彼女たちは、既存の男性主導の発想や価値観を全面的に受け入れるか、あるいは女性的なセンスを仕事に活かすか、の二者択一に迫られている。

(2) バブル期の女性に対する企業の態度

バブル期の調査によれば、3人に2人の男性は、女性の管理者が増える傾向を好ましく思っているが、実際にその上司のもとで働きたいと考えている男性は少なかった²¹⁾。また、部下は女性の管理者に対して、これまで①仕事上で男女差を感じない、②男性の管理者よりも部下の心理の把握がうまい、③仕事の指示が具体的で詳細である、という長所を評価する一方で、①大局的な視野や情報に欠け、部分的判断におちいりやすい、②仕事と家庭を両立しようと気負いすぎ、余裕がない、③仕事について概括的な指示が少ないという点を短所として指摘する向きもあった²²⁾。他方、女性管理職は、男性の管理者に負けまいと頑張るためか、「同じくらいに働いている」と考えているものが多く、「男性管理職よりよく働いている」と考える傾向は、役職が上がるにつれて強まるとの意見もみられた²³⁾。

これに対して最近の調査（2005年）によれば、企業においては、「仕事上、男女に能力の差は認められない」ので、「女性にその能力を十分に発揮してもらうことが必要」であり、生産性向上や人事管理上の理由で、「女性社員のやる気を上げることが不可欠」であるとの認識にもとに、女性社員の活用や管理職への登用を行うようになってきた。このような認識は、企業規模が大きくなるほど高まる²⁴⁾。また、実際、女性比率が高い企業ほど、競争相手と比較して自社の業績が伸びているとのデータもみられる²⁵⁾。

こうした企業側の女性管理職の能力の活用に対する意識は向上しているものの、相変わらず、女性管理職が増加しない理由として、「職務経験の少ない人が多い」や「勤続年数が少ない」といった継続勤務年数の短さとともに、「判断力・企画力・折衝力等が不足している」といった能力不足が挙げられている。また女性を管理職に登用するにあたってクリアし難い条件は、7割の企業が「ない」とするも、依然として、「仕事と家庭の両立」、「転居を伴う転勤」、「女性の経験不足」、「女性の意識」、「職場風土」を障害として挙げている企業もある²⁶⁾。たしかに、女性が企業においてキャリア・アップしていくためには、実績を積むことが何よりも重要であることはもちろんだが、確固とした職業意識と、仕事に対する積極的な意欲を持つことが不可欠である。

また、上司との関係では、女性の管理者は、自分が管理職につけたのは意欲と実績もさることながら、よき上司に恵まれ、良好な仕事関係をもつことができたからと考えている²⁷⁾。女性を高いランクの管理者に昇進させないような障壁、いわゆる“ガラスの天井”（ガラス・シーリング；glass ceiling）が存在しているならば、それを突き破るにはやはり男性側でのよき理解者やメンター（mentor）と呼ばれる指導者が必要となる²⁸⁾。

そして部下との関係だが、依然として女性管理者に対する偏見が根強く、彼女たちはとくに女性の部下に対して厳しいと意見がある。これは上司と部下が互いにどのように対処したらよいかに慣れていないだけでなく、女性ということでも過剰に意識したり、反応したりするからであろう。

(3) 女性管理職と成功恐怖症

キャリア志向の女性がいる一方で、管理職になりたくないとか、役職に就くのが怖いなどといった女性たちもいる。このような成功を回避しているとも思える態度は、女性がリーダーシップを発揮したり、事業や仕事で成功したりすることで、女性らしさがなくなってしまうのではないか、結婚相手が見つからなくなるのでは、といった「成功恐怖症」（シンデレラ・コンプレックス；Cinderella Complex）からきていると言われている²⁹⁾。

バブル期の企業は、こうした成功恐怖症を抱いている女性を管理職に登用するために、①キャリア形成のための配置転換、②男性社員の意識改革、③研修の実施、④女性活用に理解ある上司のも

とへの配属, ⑤幹部候補生としての女性の採用など, といった環境整備がなされた³⁰⁾。これに対して, 最近の女性管理職登用のための取り組みとして一番多いのが, 評価・査定基準や昇進・昇格基準の明確化である。より積極的に女性管理職を増加させるために, 幅広い仕事上の経験を意図的に与える取り組みもなされている³¹⁾。

女性管理者自身も, ①仕事と家庭を家族の協力で両立させるように努力すること, ②企業人としての確固たる自覚と意志をもつこと, ③企業経営に関する知識を吸収するために自己啓発につとめること, ④男性ばかりでなく, 同性にもよき理解者をもつこと, ⑤企業内外に好意や情報を提供してくれる人的ネットワークを構築することが, 必要となる。

いずれにせよ, 女性の管理職になった人もなれなかった人も, ①男性の理解が必要であり, ②しっかりとした職業意識と意欲をもち, ③業績をあげなければならない, と考えている。だが, 結局は女性が自己のおかれている立場を見すえ, みずからキャリアを切り開いていくしかないことは間違いない。

管理者の基本的な職能とは, 計画を立案し, それをみずから実行するのではなく, 従業員にやってもらい, その結果を調整したり, 統制したりすることである。したがって, 管理者には, 活動力, 持久力, 決断力, 説得力, 責任感, 知的・技術的能力をもつことが望まれる。とくにリーダーシップは管理者にとって必須な能力である。リーダーシップや判断力は女性管理職にとって, すでに述べたように, 男性管理職と比べて不十分であると指摘されている資質や能力である。女性管理職には, 秘書や経理一筋といったスペシャリストが多く, 有能であるが, ジェネラリストとして企業経営を大局的にみる訓練ができておらず, 場数を踏んでいないためか, トラブルやクレームを迅速かつ適切に処理することができないという指摘もある³²⁾。しかしながら, これは単にこれまで女性が管理職につく機会とその訓練不足が原因なのであって, 男女に能力の差はないし, まして管理職に必要な能力に性差などあろうはずがない³³⁾。

また, 管理職としてのパワーは従業員に対して報酬と懲罰を与えることによって得られる。仕事に対する専門知識やカリスマ性(教祖的な指導力)といった個人的な魅力をつくることや, 管理者の指示や命令にしたがわざるをえない公正な状況をつくりだすことによっても, それは得られる。さらにいえば, 管理職に要求されるもっとも重要な資質や能力は, 企業や部下に対する忠誠心あるいは責任感であり, それはその人の人格や人柄につきるといえよう。

4. 女性の就業意識とキャリア形成

(1) 女性の労働力率とM字型カーブ

女性の労働力率は, 年齢別にみると結婚前に最初のピークを迎え, その後結婚・出産・育児とと

もに低下し、子育てが一段落すると再び上がり第2のピークを迎えるという、いわゆる「M字型」カーブを描くことはよく知られている。最初のピークは、バブル期末期（1990年）には20歳代前半であったが³⁴、年々、そのピークは移動し、最近（2006年）には20歳代後半に入ってきた。しかも、次第に2つのピークとも以前より高くなるとともに、谷の部分が底上げされ、男性の労働力率に見られるように、年代を通しての平らな「高原型」に近づいている。

女性の年齢階級別労働力率は、1996年から2006年の10年間に、最初のピークが20歳代前半の73.8%であったものが20歳代後半に移り、75.7%となっている。そして谷底は、ともに30歳台前半で54.8%と62.8%であるが、次第に谷底が上がってきている。その主な理由は、30歳から64歳までの未婚と、20歳代後半の既婚女性の労働力率の上昇にある³⁵。言い換えれば、バブル期には、20歳代で結婚して家庭に入る、いわゆる専業主婦は6割を超えていた。そして年齢の上昇とともに専業主婦は少なくなり、45歳から49歳の層では約3割にまで低下した。

一般に、女性は結婚すると一時期家庭に入るが、およそ10年の離職期間を経て再びあるいは新たに就職する。ただし、結婚しても同一企業に残り、働き続ける女性は少なく、20歳代後半には6割を超えていたものが、再就業者が増え始める40歳から44歳には、1割台まで落ちてしまった。いかに既婚の女性が、順調にキャリアを積んでいなかったことが分かる。

それが最近では、既婚女性労働者は連続して増加傾向にあり、平均勤続年数は8.8年と男性の13.5年に比べると35%ほど短期ではあるが、35歳から44歳ならびに45歳から54歳の層では、前者で勤続年数が15～19年の層が19.6%、後者で勤続年数が20年以上の層が24.0%と、20年前のバブル期（1986年）と比較して、それぞれ7.8%と11.5%も上昇しており、継続就業が進んでいることが分かる。

バブル期の調査によると³⁶、当時は、正規社員が約7割で、残りの3割が非正規社員（パートタイマー22.6%、臨時・日雇い3.6%、契約・登録社員1.2%、派遣労働者1.0%、出向社員0.4%、その他1.1%）であった。女性労働者がもっとも多く希望し、実際に選択する、結婚とともに仕事を中断したり、子育て後に再び就職したりするキャリア・パターンは、同一企業内での長期継続勤務が有利なわが国の雇用慣行にあつては、女性のキャリア形成の観点からいえば非常に不利であった。

最近の調査（2004年）にみる女性の働く理由では、「経済的に自立することは当然と思うから」（64.7%）が一番多く、次いで、「社会との関わりを持ちたいから」、「自分の持つ能力を活かしたいから」と続き、男性の働く理由の一番である「生活のために働く必要があるから」（50.1%）は、順位が低い³⁷。生活のためというよりも、一人の女性として社会において、経済的に自立し、自らの能力を活用したいという意識が強いようである。もちろん、上述の就業理由は正規社員のものであり、非正規社員をみると、契約社員は資格・技能を活かせる、派遣労働者は、正規社員として働

けない、パートタイム労働者は家計の補助・学費等のためという理由が多い。

また直近(2007年1月～3月)のデータでは、非正規社員は過去最高の33.7%を記録し、前年同期と比べてその増加者数は、正規社員を上回った。とくに女性雇用者に占める非正規率は54.1%と過半数を超え、少しだが上昇している³⁸⁾。こうした非正社員が現在の働き方を選択した理由(複数回答)は、「家計の補助、学費等を得たいから」が35.0%、「自分の都合のよい時間に働けるから」が30.9%、「通勤時間が短いから」が28.1%、「正社員として働ける会社がなかったから」が25.8%である。

ちなみに、バブル期において、多くの女性がパートタイマー(非正規社員)で甘んじているのは「夫の収入に頼らずに自分だけの小遣いがほしいため」「社会勉強のため」「もてあました時間をつぶすため」とか、アメリカでは「家でぶらぶらしている非生産的人間」とみられたくないためといった、家計の補助・学費等の経済的な理由よりも、社会との関わりとか自己実現といった理由が多かった³⁹⁾。

(2) 女性のライフ・パターンとキャリア・パターン

余暇開発センター『ニュー・ジャパニーズ・ウェイ・オブ・ライフ(NJWL)調査』(1987年、1988年)は、バブル経済期に、人びとがどのようなライフ・パターンをもっとも望ましいものとして考えているかを、①「従来型」、②「学びながら働く型」、③「人生繰り返し型」、④「第2のキャリア型」、⑤「先憂後楽型」、⑥「先楽後憂型」の6つのパターンを用いて分析した。一番多く好まれているライフ・パターンは、①「従来型」(35.6%)と呼ばれる人生の初期(6歳から22歳頃)に教育を受けて60歳まで働き、その後退職するというパターンで、男性よりもパートタイマーの主婦、専業主婦、無職の女性たちに多くみられた。とくに②自分自身のキャリア・アップのために就職後も働きながら学習を続ける「学びながら働く型」(12.3%)は、これまで職についたことがない専業主婦には関心が無いようであった⁴⁰⁾。

そして、この②「学びながら働く型」と、仕事を中断して新しい知識や技術を学ぶ機会を何回か繰り返している③「人生繰り返し型」(21.0%)、40～50歳頃まで働き、再教育を受けた後、別の職業につく④「第2のキャリア型」(10.1%)をもっとも望ましいパターンとして考えている人々は、女性よりも専門的・技術的・管理的職業についた男性にやや多く見られる。

それでは、①「従来型」のライフ・パターンは、どうして当時の女性に多くみられたのだろうか。これを考えるためには、総務庁統計局『社会生活基本調査』(1986年)が参考になる。それによれば、就業時間が1週35時間以上の共働きの妻と夫は、睡眠時間を除いて、次のように時間を使っていた。妻のほうは①仕事などに5割強(7時間45分)、②家事・育児などに2割強(3時間31分)、

③余暇などに2割弱（2時間43分）になっているのに対して、夫は仕事に7割（10時間01分）、余暇などに3割（3時間06分）をあてていることがわかっている。つまり、女性は仕事と余暇の時間をけずって家事に時間を割いており、これがゆとりのない従来型のライフ・パターンを選ばせてしまうのである。

それに対して2001年の同調査をみると、就業時間が1週35時間以上の共働きの妻と夫は、妻の方は①仕事などに5割（6時間26分）、②家事・育児・介護などに2割（3時間27分）、③余暇（自由時間）などに3割（4時間13分）になっているのに対して、夫は仕事に6割（10時間04分）、余暇などに4割（5時間27分）をあてていることがわかっている。

特徴的な点は、この15年間に、夫の労働時間は変わらず、妻の労働時間は短くなり、夫婦とも自由時間が増えているが、よくみると、夫の睡眠・食事などの時間が相対的に短くなり、妻の家事・育児・介護などの時間はほぼ変わっていないということである。男性が家事・育児・介護などにかかわる時間は、わずかに32分と妻と比較して極端に短く、その負担が妻に重くかかっていることが分かる。

（3）女性の就業意識の形成過程

ここでは、なぜ女性が役割分担論から出発した従来型のライフ・パターンをとっているかを検討してみることにする。

男性と女性のライフ・パターンの相違は、キャリアつまり職業生活を継続するかどうかという、仕事とのかかわり方の違いからきている。女性には、ライフコースにおいて進学、就職、結婚、出産、育児、といった重要な節目がある。とくに女性がキャリアを継続したいという気持ちを抱くようになる背景には、①職業をもつことに肯定的あるいは積極的な家庭の雰囲気、②幼少期における集団生活の体験、③青年期における就業意欲の高まり、④就職後に体験した働きがいや昇進の可能性、⑤結婚した場合の家庭と仕事との両立の可能性、などの要因が考えられる⁴¹⁾

女性が職業人として自己を確立するプロセスには、このように個人の欲求、価値観、興味、適性といった「内的な要因」と、経験、家族の期待、社会的な趨勢といった「外的な要因」が影響している⁴²⁾。もっとも、キャリア・アップしようとする時期に、結婚、出産、育児といった事態がおとずれることは、女性のキャリア形成にとってきわめて不利に働くことになる。20歳代から30歳代前半で、結婚を選択し、家庭へ入ることで、キャリアを中断した女性は職業人としての自己を確立することなく、職業生活から引退してしまうか、それとも子育て後、ふたたび復帰するといったキャリア・パターンをたどることになる。

結婚か、仕事かといった選択を契機として、女性たちは、①結婚し子供を持ち、結婚あるいは出

産の機会に退職し、その後は仕事を持たない「専業主婦型」、②結婚し子供を持つが、結婚あるいは出産の機会にいったん退職し、子育て後再び仕事を持つ「再就職型」、③結婚し子供を持つが、仕事も一生続ける「両立型」、④結婚するが子供は持たず、仕事を一生続ける「DINKS (ディンクス) 型」、⑤結婚せず、仕事を一生続ける「非婚就業型」といったいずれかのパターンを選ばざるをえなくなる⁴³⁾。このように、女性の場合には各人の生活設計によって、キャリア形成の考え方や就労意識は、男性にくらべてかなり多様なものになっている。

バブル期 (1989年調査) には、半分が「再就職型」、3割が「両立型」、そして1割が一度も働いたことがなく専業主婦として家庭に入ったが、その後就職するというパターンを選択していた⁴⁴⁾。その際、正規従業員として復職したのは42.6%であり、パートやアルバイトの46.7%にくらべて若干少なかった。当時は、このように、女性はいったん家庭に入ると復職したとしても、以前の職業や仕事とは関連性の低い補助的な業務に就かざるをえなかった。

これが2004年の調査によると、「両立型」がよいと考える女性は4割 (41.9%) を超えるようになり、「再就職型」4割足らず (37.0%) に減少している。つまり、女性はもとより男性も家庭と仕事の両立をよしとする意識が年々上昇している⁴⁵⁾。

5. 女性のキャリア形成の阻害・促進要因

(1) 女性管理職のキャリア形成

アメリカにおいて、『キャリア・ウーマン／男性社会への魅力あるチャレンジ』(マーガレット・ヘニング、アン・ジャーディム著／税所百合子訳、サイマル出版) が1977年に出版されて以来、女性管理職が大量に誕生してきたという⁴⁶⁾。とはいえ、『フォーチュン』誌 (Fortune) (1990年7月30日号) によると、社長や取締役役に占める女性の割合は、当時でも0.5%に過ぎなかったという。

また、すでに述べたことだが、わが国でも、バブル期には大卒女子の5人に1人が将来の管理者を目指し、企業でも4社に1社が女性管理者に登用されていたが、大企業の経営者となるとほとんどいない状況にあった⁴⁷⁾。その理由は、女性と男性管理者のキャリア形成にあたっては出発点が違っているからである。つまり、女性管理職のキャリアはいつも下位の階層から出発している。たとえば、短大卒以上の女性にはコース制選択の機会や総合職への道も開かれていたが、女性同士の間で学歴による差が存在していた。一方、大卒の女性にも同じ職種の男性とでは、昇進の機会に違いがあった。したがって、係長までの昇進が大半であり、課長職への昇進は少なかった。

男女の経営能力が基本的に異なっているかどうかについては、そのリーダーシップや意思決定 (判断力) に性差があるという意見もあり、男性は命令・専制型のリーダーシップ、女性は参加型というようにリーダーシップ・スタイルに性差があるという研究結果もある⁴⁸⁾。しかし、管理者の

欲求、価値観、そしてリーダーシップ・スタイルにはほとんど差異がないと考えるべきである。女性管理者の登用において性差は無視すべきであり、男女のキャリアの相違を最小限に縮めるよう、企業が務める必要があるのは当然のことである。

(2) 女性のキャリア形成の阻害要因

女性がキャリアを形成するには、しっかりとした就業意識や職業人としての自覚をもつことが重要である。それだけでなく学校教育や仕事を通じて学習・体験したものを現在から将来の仕事に生かそうとする意欲や向上心が必要である。しかし、女性がキャリアを通じて経済的、社会的、そして自己実現的な欲求を充足するためには、乗り越えなければならないいくつかの障害がある。それには自らの努力で解決しなければならないものもあるが、他方で制度として行政や企業が取り組む必要があるものがある。

女性が仕事を継続できるかどうかの最大の要因は、家庭に対する責任と仕事に対する責任の間の葛藤にある。現状では結婚や育児を退職事由にしているものが圧倒的に多い⁴⁹⁾。たしかに、キャリアの中断に加えて、勤続年数の短さ、職業意識の低さ、さらに法制上の制約などは、女性への投資が割高なものとのイメージを企業に抱かせている。経営者が女性の活用に対して積極的な企業も多いが、現場の管理者や人事・教育担当者にはまだまだ女性を活用しようとする意欲が低く、トップと現場の意識には乖離があるように思われる。こうした現場における阻害的な環境が、女性たちのモチベーションを妨げているのも事実である。企業では女性の戦力化に向けての制度を充実させるとともに、女性が継続的に勤務でき、キャリア形成がはかれるような促進的、支援的な環境もあわせて整備するという必要に迫られている。

(3) 女性のキャリア形成の促進要因

高学歴化によって、結婚や出産によってキャリア形成を中断したり、断念したりせずに、専門的な知識・技能を仕事に生かして職業的アイデンティティを追求できる環境が作りだされており、継続就業型の女性が増加している⁵⁰⁾。松井賚夫が1990年7月に都内に本社のある438人の女性を対象に実施した「キャリア意識調査」によると、女性の高学歴化が彼女たちの社会進出を促していることが分かる。結婚後も働くことを続けたい者に、高学歴者（4年制大学または大学院卒業・修了者）が多く、専業主婦を希望する比率が相対的に低くなっている。

また、高学歴者である大卒女性を早くから積極的に採用していた企業には、次のような共通する特徴があった⁵¹⁾。

①女性の能力を必要とし、それを生かせる場が数多くあること。

- ②専門職制度が定着し、能力主義的な管理が行われていること。
- ③勤務年数が短くとも業務全体に支障をきたさない体制になっていること。
- ④転勤の必要性がそれほど強くないこと。
- ⑤「総合職」、「一般職」といった職能別のコース選択制を導入していないこと。
- ⑥モデルとなる女性の経営者、管理者が社内に少なからずいること。

女性の職業意識を高揚させ、専門的知識・技能を含む職業能力を伸長させる人事・処遇制度を整備した企業こそが、女性のキャリア形成にとって促進的な環境であると言えよう。ただし、「同性によるねたまみや足の引っ張り合い」が男性の反発や無理解よりも多いともいわれている。とくに同年代の女性の無理解が男性のそれを上回っている⁵²⁾。

そして、キャリア・アップを望む女性は、まづもって高等教育あるいは専門教育を受けておくことが重要である。また働く女性も自らのキャリアに対して支援を受けることに躊躇することはない。キャリア・アップするためには、人的なネットワークを構築し、自身が何を達成しようとしているかを他の人びと（男性にも女性にも）に知ってもらおうとともに、良き上司、良きき指導者に恵まれることが必要である。つまり、本人の能力や態度もさることながら、良き理解者に恵まれ、互いに良好な人間関係を結ぶことは、洋の東西を問わず、キャリア形成を成功させるための要因となっている。

組織内外の人びととの間の良好なコミュニケーションが、こうした成功を引き出すとするならば、意思の疎通が比較的行い易い中小企業で女性のキャリア・アップが行われる可能性があるのかもしれない。その理由として、①家族主義的な雰囲気があること、②若くて有能な男性社員を確保しにくいこと、③個人にまかされる裁量の範囲が比較的に広いこと、④勤務体制に融通がきき、仕事と家庭が両立しやすいこと、が挙げられる⁵³⁾。

また、女性の割合が比較的高く、その活用に積極的な企業は創業者や社長が女性であるか、あるいは男性の管理者が共働きの体験者であるかのいずれかの場合が多い⁵⁴⁾。日経ウーマン「女性起業家調査」(1991年)をみると、アントレプレヌリアル・ウーマン(女性起業家)がいる企業は調査、人材派遣、編集などのサービス業に偏っており、こうした企業では女性の比率が高い。また、女性を対象とした製品(たとえば婦人服や化粧品)を扱っている企業では、女性の昇進の機会が多いことが分かる⁵⁵⁾。

6. 女性のキャリア形成の模索—むすびにかえて—

(1) コース別雇用管理制度の功罪

わが国では、終身雇用制や年功序列制に象徴されるように、企業が長年にわたって人材を雇用し、

その企業にあった人間を育成しようとしてきた。つまり、わが国の方式は企業にとって必要な人材を基礎の段階から、企業の中で実務を担わせながら養成する“社内人材型”である。これは企業の要求する特定の職務の遂行に必要な資格と能力をもった人材を採用する欧米の“社外人材型”とは根本的に違っている。

したがって、バブル期には、キャリア・アップを求める女性の中から将来の女性管理者を登用するために、企業では、①キャリア開発のための配置転換、②男性社員の意識改革、③女性のための特別な研修の実施、④理解ある上司への配属・配転、⑤幹部候補生としての女性の採用、といった環境整備が求められていた⁵⁶⁾。この中でとくにキャリア開発のための配置転換の施策として、従業員5,000人以上の大企業の4割で導入されたのが、“総合職”と“一般職”に従業員を振り分ける「コース別雇用管理制度」であった。

しかしながら、この制度は1986年の機会均等法施行以降導入が急増したが、当時においてもうまく機能してなかった。これは女性に男性と同じ昇進の経路を用意する総合職への門戸を開放するという趣旨で開始されたが、男性は総合職、女性は一般職として初めから分けて採用する企業が多く、かえって総合職への道を閉じてしまったり、総合職と一般職の女性の間にも新たな軋轢を生じさせてしまったりしたケースがみられた。

最近の調査（2005年）によると⁵⁷⁾、コース別雇用管理制度は、4社に1社が導入し、その割合は年々上昇している。その導入率は、1,000人以上で4割（37.7%）、500～999人では2割（23.2%）と規模が大きくなるほど高くなっている。また、業種別にみると、「金融・保険業」「不動産業」「建設業」の導入率が高い。反対に、「医療・福祉」「教育・学習支援業」「運輸業」の9割以上の業種で同制度が導入されていなかった。とくに注目すべきは、規模が大きいほど導入率が高くなるとともに、制度は「あったが廃止した」割合も高くなる点で、500人以上の企業で約5%もみられる。これは同制度に不都合が生じている証とも言えよう。

入社時や入社後の一定期間を経てからの総合職か一般職かの選択は、女性のキャリア形成にとって重要であるだけに慎重な運用が望まれる。たとえば①仕事への関心が高いが、変化を求める管理職志向型、②仕事への関心が高いが、安定を望む専門職志向型、③仕事への関心も低く、安定を望むベテランOL型、そして④仕事への関心は低いが、変化を求めるテンポラリー・ワーク型といったように⁵⁸⁾、働く女性のライフスタイルとキャリア志向の組み合わせによって進むべき方向が決められるよう、企業は配慮すべきである⁵⁹⁾。

女性のキャリア形成には、高い就業意識や職業人としてのアイデンティティはもちろんのこと、学歴の高さ、経験の豊富さ、さらにはキャリアを促進する環境要因などが影響している。とくに高い学歴、上昇志向と自己実現欲求などをもつことは、取り巻く環境がどうであれ、キャリア・アッ

プするためになくなくてはならない条件である。

従来のキャリア形成は、男女とも滅私奉公的な立身出世型が主流であった。しかし、バブル期においても、新しいポストを新設させてしまうほど、ある分野に精通している専門家をめざす“社内職人派”や、あくまで仕事と家庭を両立させ、自然体でキャリア形成をはかる“イメージ改新派”，とりあえず子供ができれば育児に専念し、一時的に減速し、将来にそなえる“育児回帰派”，自身のキャリア・アップのために社内での学習機会を利用する“留学挑戦派”といった、種々のタイプの存在がすでに提示されていた。またそこでは、キャリア形成の新しい方向性と多様な新しい女性のイメージが提案されていた⁵⁰⁾。

(2) 仕事と生活の調和実現のための支援体制

最後に、最近女性のキャリア形成のための新しい試みについてみてみることにしたい。1つは、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）であり、いま1つは、ポジティブ・アクション（女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組）である。

ワーク・ライフ・バランスは、1980年代の米国での女性の労働参加・女性管理者の増加や技術革新による産業構造の変化から生じた。その結果、働く女性の需要が高まり、とくに働く母親の保育サポート施策としてワーク・ファミリー・バランス（ファミリー・フレンドリー・プログラム）の取組がなされた。これが90年代に入り、働く母親という狭い枠を越えて、従業員全体の私生活にまで配慮した制度やプログラムへの取組がなされるようになった。これが、ワーク・ライフ・バランスである。わが国においても、同様の取組の提案がなされ、2007年2月にその専門調査会が設置され、その意義や重要性について検討がなされている。ワーク・ライフ・バランスは、本稿でも縷々述べてきたような女性の仕事と生活の両立、つまり「仕事と生活の調和」を妨げる要因の除去にとどまらず、男性を含めた「個人の人生の段階に応じた多様で柔軟な働き方とそれを可能にするための支援体制の整備」の取組である⁶¹⁾。

この取組は、まだその緒についたばかりであり、その推進には企業や雇用主はもとより、国や行政、経済・労働団体、民間団体、研究機関など多くの理解と協力が必要となる。このために同専門調査会では、取組の方向性として、①ワーク・ライフ・バランス実現に向けた社会基盤づくり、②多様な人材から高付加価値を生み出す企業・組織マネジメント改革を挙げ、個人・社会・企業・組織にとっての必要性という観点から、多様な調査データを参考に、それぞれが希望するバランスとは何かを模索している。個人と組織、労働者と雇用主といった利害の対立が予想される関係において、いかに仕事と生活の調和を取ることができかが課題となる。

(3) 女性労働者の採用に対する制度的取組

ワーク・ライフ・バランスという、仕事と生活の調和を図る、ある意味、緩やかな取組・対応が検討される一方で、法制面から制度的に女性労働者の採用を企業・雇用主に義務づけようとする動きがある。これは、雇用主が、上述したような考え方で女性の労働の質を男性よりも低位に位置づけている現状を、ポジティブ・アクションといった制度的対応によって、打破しようとするものである。つまり、過去の雇用慣行や性別役割分担意識などを原因として生じている男女労働者間のさまざまな格差を、制度的な対応で解消しようとするものである。

厚生労働省の調査によれば（平成12・15・18年度）、18年度の企業規模別の状況をみると、1,000～4,999人規模で49.7%、5,000人以上では66.5%と、規模が大きくなるにつれて「既に取り組んでいる」と「今後取り組んでいる」の合計は大きくなっている。しかし、ポジティブ・アクションの採用は、必ずしも順調に企業に受け入れられている訳ではない。「既に取り組んでいる」と「今後取り組んでいる」と答えた企業は、12年度から15年度にかけては増えているが、15年度から18年度にかけては減少しているのが現状である⁶²⁾。

取り組まない理由は、「既に十分に女性が能力発揮し、活躍しているため」が56.7%と、改めてポジティブ・アクションの必要はないという前向きな意見がある一方で、「日常の業務が忙しいため、対応する余裕がない」（10.7%）、「トップの意識が伴わない」（5.1%）、さらには「ポジティブ・アクションの手法がわからない」（7.7%）という消極的な意見もみられる。企業規模が大きくなるにつれて、改めてこの対応を取る必要がないという割合が増える一方で、規模が小さくなるほど、この対応の手法がわからないという割合が増える。そして女性の活躍を推進する上での問題点として、「女性の勤続年数が平均的に短い」とか「一般的に女性は職業意識が低い」などといった女性の労働力の質に対する誤った考え方は低下しているが、いまだに「家庭責任を考慮する必要性がある」、「女性の勤続年数が平均的に短い」、「時間外労働、深夜労働をさせにくい」といったこれまでの考えが根強く残っている。ただ、今後行う取組事項として、女性がいない、または少ない職務・役職に女性が従事するため、「教育訓練を積極的に実施」や「意欲と能力のある女性を積極的に登用」などが挙げられている。たしかに、現状では、各部門・部署には「男女とも配置」されている割合が多いが、営業・情報処理・生産部門では15～20%程度が「男性のみ配置」されているケースもある。また、「女性のみ配置」している割合が多い部門・部署としては「人事・総務・経理」が5%ほどある。総じて、営業部門は男性、人事・総務・経理分門は女性のみで配置されているケースが多いようである⁶³⁾。こうした部署による男女分布のアンバランスの現状を積極的に政策的に改善していくことが今後の課題となろう。

注

- 1) 武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房, 2006年, 4頁, 8頁。
- 2) いわゆるバブル経済期については, 一般的に1980年代後半から1990年代初頭にかけての期間と言われている。具体的には, 実質 GDP (国内総生産) の伸び率が年間4%を超えていた1986年11月(12月という説もある)から1991年2月までの期間を指すのが通説である。本稿では, およそこのバブル期の該当する期間に調査・発表されたアンケートならびに統計調査資料等と, 2000年以降なるべく最新のそれらとの比較から, テーマごとにその違いを考察する。
- 3) 労働省婦人局婦人政策課「女子管理職調査」, 1989年。
- 4) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成18年度/女性雇用管理基本調査」, 2007年。
- 5) 労働省大臣官房政策調査部労働経済課『平成3年版/労働白書』労働省, 1991年。
- 6) 内閣府男女共同参画局編著『企業社会で輝く女性たち—しなやかに生きる管理職女性の素顔』内閣府男女共同参画局, 2007年, 2頁。また, 総務省「平成17年度/労働力調査」によると, わが国の女性の管理的職業従事者は10.1%である。
- 7) 2001年の保健師助産師看護師法の改正により, 法律上, その呼称が改められた。また保母は, 1999年児童福祉法施行令施行により, 保育士という呼称に改められた。
- 8) 天野正子『転換期の女性と職業』学文社, 1982年。
- 9) 文部省大臣官房調査統計「学校基本調査」, 1987年。
- 10) 文部科学省「平成17年度/学校基本調査」, 2005年。
- 11) 雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代』東京大学出版会, 1987年。
- 12) 村松尚子『『豊かな社会』における女子労働』『大谷学報』第67巻, 第4号, 大谷学会, 1988年, 14~34頁。
- 13) 労働省婦人局婦人福祉課「既婚女子労働者の生活実態調査の結果について—育児期の母親労働者の実態」『労働時報』第42巻第11号, 第一法規, 1989年, 22~25頁。
- 14) 文部省大臣官房調査統計課『教育指標の国際比較』文部省, 1990年。
- 15) 文部科学省「学校基本調査報告書」文部科学省, 2005年。
- 16) 「日本経済新聞」, 日本経済新聞社, 1992年4月20日付。
- 17) 21世紀職業財団「管理職のキャリア形成についてのアンケート結果概要」, 2003年, 3頁。
- 18) TOMOE「日本とカナダのOL意識調査」, 1990年。
- 19) 日本経営協会編「ワーキングレディ・レポート」1992年。
- 20) 天野剛三郎「女子社員の処遇と活性策—戦力となる中堅クラスの育成」『労働法学研究会報』第37巻, 第44号, 労働開発研究会, 1986年, 1~29頁。
- 21) 野畑真理子「女性役職者のキャリア形成過程と促進諸要因」『社会学評論』第36巻第4号, 日本社会学会, 1986年, 438~456頁。
- 22) 日本経営開発協会編「特集・女性管理者のキャリア形成」『PD研究』135巻, 日本経営開発協会, 1983年。
- 23) 日本経済新聞社編『働く女性の意識調査』日本経済新聞社, 1990年。
- 24) 21世紀職業財団『女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書』21世紀職業財団, 2005年。
- 25) 21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」, 2004年。
- 26) 21世紀職業財団『女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書』21世紀職業財団, 2005年。
- 27) Keown Jr., C.F., & Keown, A.L., “Success Factors for Corporate Woman Executive”, *Group & Organization*

Studies, Vol. 7, No.4, 1982.

- 28) たとえば、看護師を対象に、メンターがキャリア発達に重要な働きをする点を実証分析したものに、小野公一『キャリア発達におけるメンターの役割』白桃書房、2003年がある。
- 29) この「成功恐怖」というコンセプトは、1965年にマチナ・ホーナーという女性心理学者が発表したものである。具体的には、これは女性が成功というプラスの資産を得ても、女性としての不幸（マイナスの資産）をあわせてうけとってしまうおそれがあるために、ワーク・モチベーション（働く意欲）が低くなってしまおうという説である。（ホーン川島堵子「それでも女の賃金は男の6割」『エコノミスト』第64巻第44号、毎日新聞社、1986年、45～49頁。）
- 30) 労働省婦人局「平成元年度／女子雇用管理基本調査」、1989年。
- 31) 21世紀職業財団「女性管理職の育成と登用に関するアンケート結果報告書」21世紀職業財団、2005年。
- 32) 中小企業研究センター編『中小企業における女性管理者等の登用の実態と問題点』中小企業研究センター、1992年。
- 33) 現代経営学の始祖といわれるバーナードがいうように、経営の全体状況を感じるとするのは、「科学というよりもむしろ芸術」「論理的であるよりもむしろ美学的」なことであり、管理職に要求される能力は「論理的な力よりもむしろ直感力、理性よりもむしろ情動」なのかもしれない。これは企業の経営がモノ・カネ・情報といった経営資源と違い、必ずしも論理的ではない「感情」に左右されやすい人間資源によって運営されていることからきているという。（C.I.バーナード『経営者の役割』（山本安次郎・田杉競、飯野春樹訳）ダイヤモンド社、1968年。）
- 34) 労働省『平成2年版／婦人労働の実情』労働省、1989年。
- 35) 厚生労働省『平成18年版／婦人労働の実情』厚生労働省、2007年に掲載の総務省統計局「労働力調査」による。
- 36) 労働省「就業形態の多様化に関する調査」、1987年。
- 37) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局『平成16年版／女性労働白書－働く女性の実情－』21世紀職業財団、2005年。
- 38) 総務省統計局「労働力調査」、2007年。
- 39) ホーン川島・前掲論文、44頁。
- 40) 飽戸弘・松田義幸『「ゆとり」時代のライフスタイル－7タイプにみる生活意識と行動』日本経済新聞社、1989年、143～144頁。
- 41) 中村雅子「女子大生のキャリア・パターン選択－中断型の増加とその問題点」『横浜商科大学紀要』第7巻、1991年、341～363頁。
- 42) 天野正子、前掲書、69頁。
- 43) 国立社会保障・人口問題研究所「第12回出生動向基本調査」、2002年。
- 44) 総理府内閣総理大臣官房広報室「女性の就業に関する世論調査」、1989年。
- 45) 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」、2004年。ちなみに、たいていの場合、管理者はともかく経営者は依然として男性優位の世界である。女性労働者の数は量的には増加しているが、彼女たちはいまだに低い管理階層の管理者にとどまっている。経営者への階段には、「ガラスの天井」がある。

だが、女性がみずからの能力を駆使し、優秀さを発揮するにつれて、男性の態度も変わりつつある。実際に、中小企業において成功した女性はつぎのようなキャリア展開をおこなっている。（国際女性学会・

中小企業の女性を研究する分科会編『中小企業の女性たち－経営参画者と管理職者の事例研究－』, 国際女性学会, 未来社, 1987年, 255頁。))

- ①スペシャリストとして出発するが、あわせてジェネラリストとしての能力も兼ねそろえ、機会があれば企業を飛び出し、企業を創業する可能性を秘めた“白金(プラチナ)にたとえられる”ジェネラリスト型の管理者
- ②企業内でできること、できないことをよく理解し、その範囲内で最大限の能力を発揮する“金(ゴールド)にたとえられる”スペシャリスト型の管理者
- ③経理業務という得意分野で抜群の専門能力を発揮する“壊し金にたとえられる”エキスパート型女性にとって、このようなタイプにむかってキャリアを展開することが、成功への近道となるという。
- 46) Henning, Margaret, and Jardim, Anne., *The Managerial Women*, New York: Anchor Press/Doubleday, 1977.
- 47) 秋山登代子「変貌する女性の生活と意識(女性は今〈特集〉)」『社会教育』第45巻, 第12号, 全日本社会教育連合会, 1990年, 7~13頁。
- 48) たとえば、リーダーシップ過程における性差についての研究所としては、坂田桐子『リーダーシップ過程における性差発現機序に関する研究』北大路書房, 1998年がある。
- 49) たとえ結婚退職をしなくとも、子供が生まれたらますます働きにくくなる。仕事をもっている女性の割合は、結婚していないものでは8割程度、結婚しているが乳幼児がいないもの、乳幼児が幼稚園に通っているもので7割程度いるが、乳幼児が在園していないものは2~4割と極端に低くなっている。(総務庁統計局『労働力調査特別調査』総務庁統計局, 1990年。) また、働く女性の17%がここ10年以内に親、パートナー、子供などが病気にかかり、介護を経験しているという報告もある(東京都労働経済局「東京の女性労働事情」, 1990年)。仕事と介護を両立するために余暇や睡眠時間を削ったり、あるいは家事を省力化したりといった工夫をしている。
- 50) 木本喜美子「婦人労働者の現状－『キャリア志向層』と『再就職型パート層』を中心として(階級の現在〈特集〉)」『現代社会学』第20巻, 1985年, 127~150頁。
- 51) 西山美瑛子「女性労働者と複線型人事管理, 柔軟な労働生涯について」『社会学評論』第39巻, 第3号, 1988年, 250~265頁。
- 52) 東京中小企業育成会「女性社員の活用状況調査」, 1991年。
- 53) 国際女性学会, 前掲書。
- 54) 中小企業研究センター編, 前掲書, 1992年。
- 55) 森国貢「大卒女性の採用から処遇・活用戦略－総合職採用の戦略と人事管理の展開」『労働法学会報』第41巻, 第26号, 労働開発研究会, 1990年, 1~17頁。
- 56) 労働省婦人局『平成元年度/女子雇用管理基本調査』労働省婦人局, 1989年。
- 57) 東京都産業労働局「改正・育児休業法への対応等企業における女性雇用管理に関する調査」『東京都男女雇用平等参画状況調査報告書』東京都産業労働局雇用就業部労働環境課, 2005年。
- 58) 井戸和男・野間敏子・石田英夫「どう生かす女性社員, どう変わる企業と職場」『労働法学会報』第37巻, 第22号, 労働開発研究会, 1986年, 1~27頁。
- 59) これと同じようなものに、若林満らによる女性の管理職や専門職の類型がある。こうしたものは、われわれに女性のキャリア形成に関して具体的なイメージを与えてくれる。(若林満・富安玲子・湯川隆子「民間企業における女性管理・監督職のキャリア形成－面接法に基づく類型化と質問紙データのパターン分類

結果との対応関係について」『名古屋大学教育学部紀要』第30巻，名古屋大学教育学部，1983年，177～205頁。）

- ①「パイオニア型」あるいは「永年勤続型」－現在のような高い地位と収入をえるために，女性にとってきびしい環境のなかで，強い職業意識をもって仕事にうちこんできた。年齢は比較的高く，独身が多いのが特徴である。
 - ②「サラリーウーマン型」－女性にとって恵まれた環境のなかで，強い職業意識をもって仕事に打ち込んできた。年齢のわりに高い地位と収入を獲得している。
 - ③「現志向型」－女性にとってきびしい環境のなかにあっても，仕事と家庭を両立させてきた。ただし，年齢のわりに地位も収入も低いのが特徴である。
 - ④「ベテラン OL 型」－女性にとって恵まれた環境のなかにあっても，比較的上昇志向は弱い。年齢は比較的若く，収入も地位も低いのが特徴である。
- 60) 日経ホーム出版社編「Q管理職になりたくありません！」『日経ウーマン』日経ホーム出版社，1991年。
 - 61) 男女共同参画会議・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会編『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向中間報告－多様性を尊重し仕事と生活が好循環を生む社会に向けて－』男女共同参画会議・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会編，2007年。
 - 62) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局「平成18年度／女性雇用管理基本調査」，2007年。
 - 63) 東京都産業労働局，前掲書，2005年。

謝辞 本研究は，平成19年度東洋大学特別研究助成によるものである。

(2007年9月22日受理)