

Title	日本の企業社会：女性労働に就いての考察
Sub Title	Japanese Business Society : The Entry of Women into the Core of Organization
Author	大内, 章子(Ouchi, Akiko) 藤森, 三男(Fujimori, Mitsuo)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.37, No.6 (1995. 2) ,p.1- 16
JaLC DOI	
Abstract	これまで男性が中核労働者を成してきた日本企業において,今日女性が主体的に働くことを望むようになってきた。この女性の基幹労働者としての企業への参加,企業を取り巻く様々な環境変化は,日本の企業経営に変革を迫るものの1つとしてとらえられる。そこで,労働市場に進出しつつある女性が,従来の企業の組織の仕組みや社会の仕組みに適応できているのか,できていないとしたら何故なのか,何を变えるべきなのかを考える。構成としては,日本企業の特質,企業を取り巻く環境変化を述べた上で,実際に企業の基幹労働者として入社した30名の女性に行った面接調査をもとに考察を行っている。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19950225-04084091

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本の企業社会

—女性労働についての考察—

大内 章 子
藤 森 三 男

<要 約>

これまで男性が中核労働者を成してきた日本企業において、今日女性が主体的に働くことを望むようになってきた。この女性の基幹労働者としての企業への参加、企業を取り巻く様々な環境変化は、日本の企業経営に変革を迫るものの1つとしてとらえられる。そこで、労働市場に進出しつつある女性が、従来の企業の組織の仕組みや社会の仕組みに適応できているのか、できていないとしたら何故なのか、何を変えるべきなのかを考える。

構成としては、日本企業の特徴、企業を取り巻く環境変化を述べた上で、実際に企業の基幹労働者として入社した30名の女性に行った面接調査をもとに考察を行っている。

<キーワード>

ウチ社会、ウチ意識、長期的カンカリ関係、家族、企業社会、女性、基幹労働者（総合職）、男女雇用機会均等法、コース別雇用管理制度

1. はじめに

日本企業は、生産性を向上させるために、これまでに様々な人事・雇用システムを構築してきた。その下で、企業の中核を成してきた労働者は男性である。これまでも企業に参加してきた女性の一部が、今日、企業で補助的でなく主体的に働くことを望むようになってきたが、企業の中核を成すまでには至っていない。それは何故だろうか。本論文では人々の意識、意識に基づいて作られている制度、それらの影響を受ける企業社会を、企業の周辺労働者（女性、外国人、高齢者）、特に女性を通して考察しようというものである。

経済発展を逸早く果すために効果的であった日本の企業経営、及び企業社会に変革を迫るものの1つに、女性の基幹労働者としての企業への参加、企業を取り巻く様々な環境の変化がある。女性が雇用労働者としてどのように働くのか、そして、企業が女性をいかに活用するのかということ

は、女性自らの努力・姿勢もさることながら、企業の組織の仕組みや社会の仕組みにかかっている。女性労働のあり方、企業の雇用の仕方が従来とは異なる多様なものに変化しつつある。このような下で、新しい仕組みを考えると、労働市場に進出しつつある女性が、従来の仕組みに適応できているのか、できていないとしたら何故なのか、何を变えるべきなのか、ということを広い視野から知る必要がある。そこで、本論文では、日本企業の特質とは何か、企業を取り巻く環境変化とはいかなるものがあるか、を述べた上で、実際に企業の基幹労働者（総合職）として入社した30名の女性に行った面接調査をもとに、以上の問題点を検討した（調査は1993年8月中旬～10月中旬実施、調査結果は「女性総合職実態調査」『三田商学研究』37巻5号に掲載）。

2. 企業の特質

戦後、日本は欧米的な経営方法や組織を導入し、それらを日本独自の社会・文化に合わせるように変化させて運用してきた。従って、日本の企業の特質は、その社会・文化をもとに形成されてきた価値体系に深く関係する。ここでは次の3点を挙げる。

第1は集団主義である。これは、(1)集団が個人に全面的な参加を要求する、(2)個人が特定の所属集団に所属しているという「ウチ」の意識と所属集団の外部に対する「ソト」の意識が形成される、(3)社会の最終単位が家族であることを前提としている、という点に特徴がある。第2は階層的意識で、個人は集団内部における地位・序列に関心を持つ。第3は長期的な関係が重視されることである。つまり、個人は他の個人や社会との関係が長期にわたるものであるからこそ、集団に全面的な参加をして集団への一体感を強め、他人との信頼関係を築き、次第にウチ意識を強く持つようになる。そして、長期的な関係を持った信頼できる相手だけに金銭的・非金銭的なカシカリの関係を持つ。この長期的カシカリ関係は、個人と個人が所属する企業との間に見られるだけでなく、信頼できる相手と行う商取引にも見られる¹⁾。このように日本の企業は、集団主義的、階層的意識を持つ人々から構成されており、個人に全面的な参加を要請する。そして、幅広い共有経験によって形成される、自分が特定の集団に所属しているという意識を基にしたウチ意識を共通に持ち、妻のいる家族を持つような人々の間で、長期的なカシカリ関係を維持している一種の社会であると言える。これをここでは「ウチ社会」と呼びたい²⁾。

1) 長期的カシカリ関係は、恩、義理、借りといった心理的なものを含み、長期的にみて全体として利益ができればいいと考えるものである（藤森三男「ウチなる社会」『三田商学研究』34巻1号、1991.4、pp.37-42）。清水は、本論文でいう長期的カシカリ関係のある「信頼取引」が日本独特であり、商取引、雇用関係に見られると言う（清水龍瑩「「信頼」(Creditability)取引の哲学」『三田商学研究』34巻1号、1991.4、pp.5-28）。

2) ウチ社会が企業の中で大きな位置を占めるようになったのは、工職一致の電産型賃金の成立時期（1946年）である（藤森〔前掲書〕p.40）。

このような日本の企業は、大企業を中心として、個人との間に長期的な雇用関係を結び、企業の内部で個人に企業特殊技能を身につけさせて戦力化する労働市場の内部化を行っている。そして、ウチ社会の中の人々、すなわち男子正規従業員は、終身雇用、年功序列、昇進・昇格等が適用され、企業から恩恵を享受できる³⁾。また、基本的には日本の社会は男性を世帯主とする世帯単位になっており、税金の扶養控除や年金制度などが世帯単位で作られてきたと言われる⁴⁾。そのため、社会が世帯単位であるという認識に支えられて、企業が男性を基幹労働者として構築してきたあらゆる制度やシステムは強化され、戦後、ウチ社会が強固なものとなったととらえることができる。

ウチ社会にいる人(男性)が一家を支え、家族がその恩恵を受けている限り、家族はその価値観に同調し、ウチ社会の中に身を置いている一家の主人が全力で企業のために働けるように、妻(専業主婦)が家庭の一切のことや主人の身の回りの世話を専業で行う。専業主婦がいるおかげで、主人は長時間労働も厭わず、全面的に企業のために貢献することができる。つまり、日本の企業の雇用システムは、家族の協力あるいは犠牲の下に働く男性をウチ社会の中に取り込むことによって成り立っているのである。

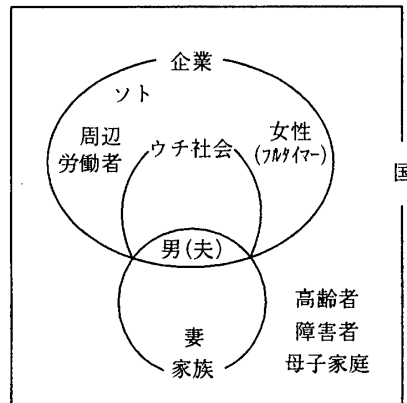
このように、企業の影響はウチ社会の中にいる人々だけでなく、その家族にも及び、企業のシステムそのものが多くの人々に影響を及ぼす。企業が一般社会に及ぼす影響は大きく、一種の社会を構成するほどにまでなっている(「企業社会」⁵⁾ 図1参照)。企業社会には、企業に中核となる労働者で構成しているウチ社会がある。その労働者は男性であり、その男性には身の回りの世話をして全面的に企業に貢献できるように支えている専業の世話人(女性、妻)がいる。ウチ社会の壁は厚く、そのソトにはフルタイムで働く女性やパートタイム労働者等の周辺労働者が存在するが、企業に所属しても男子正規従業員のような恩恵は受けられない。これが現在までバランスを保ってきた企業社会の姿である。

3) ここで言う恩恵とは、男子正規従業員が特に厚く享受できるもので、暗黙のうちに約束されている定年までの雇用、年功序列に基づいた賃金・退職金・ボーナスなどによって規定される給与、家族・住宅手当などの家族を含めた生活保障としての賃金、昇進・昇格などである。特に家族・住宅手当は、妻子を扶養している場合に支払われることが多い。

4) 男性は妻を扶養している場合(専業主婦及び年収135万円未満のパート主婦)、現行の税制では配偶者が世帯主としての「内助の功」として税制上優遇され(配偶者控除、配偶者特別控除)、また厚生年金制度では妻の厚生年金保険料の負担がないというように、夫婦二人分の年金として設計されており、「夫は外で働き、妻は家庭を守る」という前提が制度の基本にあり、世帯単位となっている(たとえば、飯野靖四「税制における男女の不平等」社会保障研究所編『女性と社会保障』東京大学出版会、1993、p.36、大沢真知子『経済変化と女子労働—日米の比較研究—』日本経済評論社、1993、p.254、島田とみ子『年金入門』岩波書店、1991、p.47)。

5) クラークは、日本に企業社会があることこそが欧米との間にみられる差異であり、企業社会が会社を規制し、それがまわりまわって従業員の考え方や行動に影響を及ぼすとしている(Clark, R. *The Japanese Company*, Yale University Press, U.K., 1979, pp. 95-97, 端信行訳『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社、1981、pp.68-71)。他に、会社主義、企業優先社会、会社本位社会といった様々な言葉で指摘されている。

図1 企業社会



3. 企業を取り巻く環境変化

こうした中で、近年、様々な変化が現れ、ウチ社会を持つ企業に大きな影響を及ぼし、企業はウチ社会のあり方を問う必要がでてきた。ここではその変化として4点を取り上げたい。変化の第1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、ウチ社会の外の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⁶⁾ことである。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く。その活用とは、まず非正規従業員の正規従業員並みの活用である。次に正規従業員の活用であり、筆者の企業勤務したときの経験と観察から、それは次の2つに分けられる。その1は、女性の能力を引き出そうとするが、賃金を従来そ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、単純作業以外にも少し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、責任を任せら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⁷⁾。その2は、女性を男性と同じ処遇にするというものである。すなわち女子従業員をウチ社会の構成員にしてしまうものである。それは女性に男性と同様に教育訓練や経験を積み、同じ処遇にすることによって、男性と同じだけの生産性を求めるということである。これは早くからは、昭和27年に男女同一の給与体系、人事考課制度を導入した高島屋をはじめとした百貨店などの

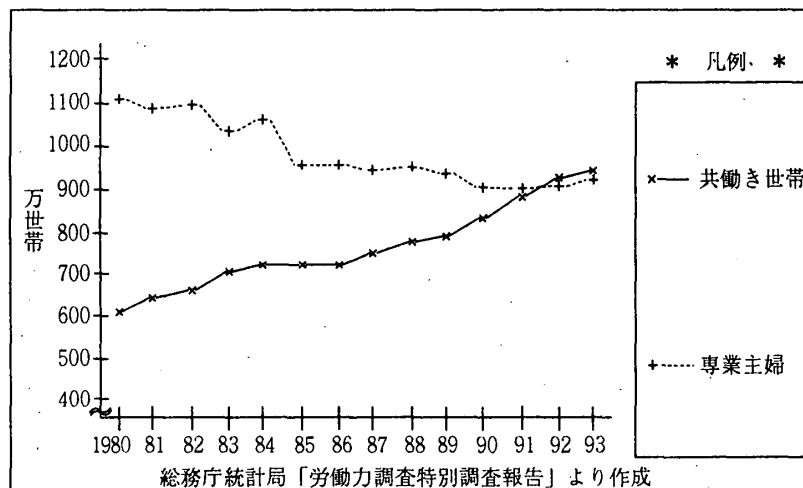
6) 1992年現在、女性の雇用労働者の雇用者総数に占める割合は38.6%で過去最高である（総務庁統計局「労働力調査」）。

7) 樋口によると、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（樋口美雄『日本経済と就業行動』東洋経済新報社、1991、p.277）。一般に、女性（一般職）の場合、男性（総合職）よりも年齢に伴う賃金の上昇率が低い（賃金は男性の約6割）、こなす仕事量の多い女性を長期に雇用することは企業にとっても望ましい。

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。⁸⁾そして1985年の男女雇用機会均等法の成立⁹⁾によって、男性と同等に働く総合職が設けられたのがそれにあたる。

変化の第2は、家族形態、人口構成、教育の変化である。まず、それまで企業がウチ社会の前提としてきた家族形態に変化が現れてきた。ウチ社会が前提とする家族とは、ウチ社会の構成員である男性が一家の長となり、専門の世話人である妻（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。¹⁰⁾この家族形態は税制や社会保障制度、男子正規従業員の賃金などに見られるように、日本の社会全体の認識によって支えられてきたものである。しかし、共働き世帯の割合が5割を超え（図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、将来ウチ社会に参入する予定の若い人々の割合が減り、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人当たりの老親の介護の負担が多くなり、老親をもつ働き盛りの中年の従業員に対し、企業が全面的なウチ社会への参加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¹¹⁾批准に伴う男女家庭科共修である。このことにより、性

図2 共働き世帯と専業主婦世帯（非農林業雇用者世帯）



8) 氏原正治郎『ワーキングウーマン』(社)社会経済国民会議, 1986, p.69, 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, p.125.

9) 正式名称「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」1985年成立, 1986年4月施行, 以下「均等法」と略する。

10) 総務庁統計局『就業構造基本調査(昭和46年)』p.106.

11) 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となった。

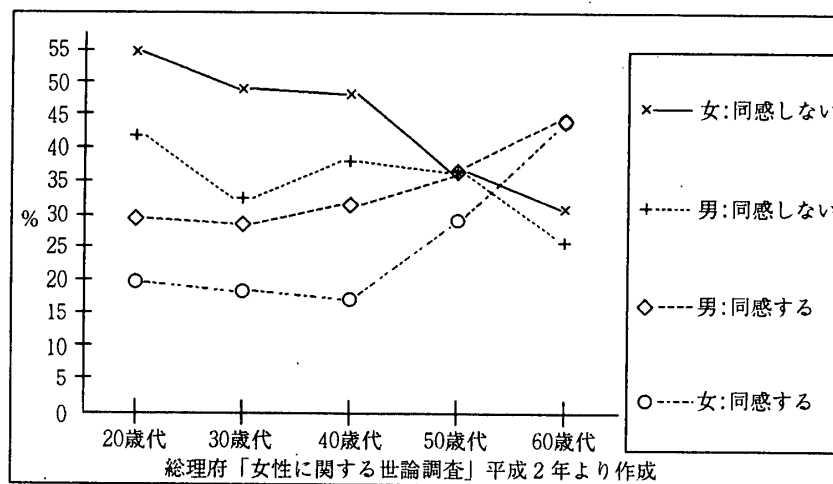
別による役割分業意識が減少するものとされる。これら教育の変化は時間はかかっても確実に労働力の変化に現れる。

第3には、ライフサイクルや個人の意識の変化があげられる。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、雇用労働者化によってもたらされている¹²⁾。また同じ女性労働者でも、それぞれの立場の違い（就職経験の有無、結婚・出産の有無）、働く形態の違い（正規従業員か非正規従業員か、正規従業員でも活用されているか否か）によって、意識は様々である。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。そして、性別による役割分業意識が男女で格差はあるものの、共に（特に50歳代を境に若年層ほど）減少し（図3）、その結果として晩婚化・未婚化や少産化の現象が現れている。

第4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、今後法制化予定の介護休業法の3つがあげられる。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を余儀なくされている。

企業が生きている人間を資源とし、こうした変化があるからこそ、企業はウチ社会のあり方を考え直さなくてはならないときにきているのである。そうした中で企業はごく一部の女性だけにウチ社会への参加の機会を与えた。その狙いは、1つには女性を活用しようとする施策の一環であり、1つには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

図3 男女の役割分業意識（男女別，年齢別）



12) 四年制大学卒業者の就職率は、1965年の男87%女67%から、女性のそれが高まり、1991、92年の女性の就職率は男性を上回ったほど（約80%）男性と変わらなくなった（文部省「学校基本調査」）。このように、男性と同等の教育を受けた高学歴女性に特に職業意識が高まっている。また、結婚後も働き続ける女性が増え、今や新婚の67%は妻が結婚前の仕事を続ける共働きである（厚生省『平成3年度人口動態社会経済面調査報告』、p.25）。

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、女性のごく一部を総合職に、その他の多くを一般職にした。

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¹³⁾。この制度によって、非常に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。このように、企業は日本企業の特徴であるウチ社会の存在を変えずに、均等法に即したコース別雇用管理制度を導入して女性をウチ社会に参加させたのである。

4. 女性総合職面接調査

4.1 面接調査

(1) 目的

ウチ社会に女性を参加させた結果は如何なるものだったのか。均等法施行後8年を経た現在、総合職女性の定着率は4～5割と言われる¹⁴⁾。そこで、これまでの研究をふまえて、以下を知るために総合職女性30人に面接調査を行った(1993年8月中旬～10月中旬に実施。詳細は「女性総合職実態調査」『三田商学研究』37巻5号 pp.51—77, を参照。各被面接者には記号を付けている。「I」「II」「III」はそれぞれ、独身、既婚子供なし、既婚子供あり、「在」は在職者、「退」は退職者を意味する。)

- ①基幹労働者として働くことのできる女性が少ないのは何故か。
- ②基幹労働者として働く女性は、仕事に対してどのように考えているのか。
- ③女性が基幹労働者として働くにあたっての障害や問題点は何か。
- ④激しい競争をくぐり抜けて基幹労働者としての立場を選んだ後に何故退職を選ぶのか。

(2) 調査目的に関する考察

ここでは、面接調査の結果をもとに、調査の目的であった事項について考察したい。

13) 労働省「女子雇用管理基本調査」平成元年度及び平成4年度、脇坂明『職場類型と女性のキャリア形成』お茶の水書房、1993、p.2.

14) 現在の定着率についての調査はないが、『週刊ダイヤモンド』(1993.10.30)は総合職全体の定着率を4割前後、ワーキングウーマン研究所(『WEDGE』1993.6)は均等法1期生の定着率を52.2%としている。

①基幹労働者として働くことのできる女性が少ないのは何故か。

まず、企業の総合職女性の採用状況を見てみると、なんとといってもその数が少ない。各社とも入社人数は男性100-300名に対し女性数名というように男性の5%に満たないところが多い。そのため、調査時点で均等法施行後7年を経過してもなお、非常に人数が少ない状況である。採用数を各年で見ると、均等法が成立した時点では少ないが、バブル期に急激に増え、その後減少している。その割合は男性の採用数減少の割合よりも大きい。¹⁵⁾

このことから基幹労働者として働くことのできる女性が少ない理由は2点あげられる。第1に相変わらず女性を好況時に不足した人手の充足の対象にしている企業があるからである。それは、企業が結婚退職の慣行を残し、総合職女性に対しても適用していることから言える（Ⅱ退②C氏：「ある日上司に「結婚したら辞めるんだらうな」と念を押されたときには、辞めろということだなと思った。）。結婚退職は、下働きで給料の低い若年者を多く雇い、結婚退職によって出世の対象となる人を少しでも減らせるという効果を持つのである。

理由の第2は、配属ポストが限られていることである。それは男性がウチ社会で女性と共に基幹的業務を行うのを拒否しているからだと考えられる。コース別雇用管理制度導入後に実際に女性を配属しようにも、支店など営業での引き取り手がない。女性が営業をできるかどうかはやってみないとわからないことだが、男性上司が「女に営業は無理」と言ってやらせることすらしなかったり、取引先の男性が女性を嫌がったりするというケースがそうである（Ⅱ在②B氏：「支店長が「女に営業は無理」と言って最初からやらせてもらえなかった。その後違う支店長になって営業をやったが、担当した中小企業が「銀行が女をよこしてバカにしている」と嫌がった。）。その結果、営業以外の管理スタッフ部門の中の、理解ある上司のいる部署にしか配属できないということになる。

②基幹労働者として働く女性は、仕事に対してどのように考えているのか。

多くの人が基幹業務である仕事そのものにやりがい、面白さを感じている。働く目的は、「仕事そのものが面白い」、「やりがい」、「生活の一部」、「人に接することができる」、「自分の力でできること」、「自己の成長のため」、「稼ぐため」である。そして一生何らかの形で仕事を続けたいと思っている。

その一方で、自分の時間、家庭生活をも大切にしたいと思っており、仕事だけに偏るような生活を避けている。仕事ではやるべきことは責任をもって行い、その他に個人の生活を楽しむというのが代表的な考え方である。また専業主婦になって家庭生活だけに偏ることも好んでいない。既婚者はそのような生活ができるような良き理解者を伴侶に選んでいる（Ⅱ在①氏：「夫が「女も仕事をせ

15) 労働省「新規学卒採用内定等調査」によると、総合職女性の1994年内定者減少率は、28.9%で、男性の2倍以上である。

よ」と言うからよい。家事は週1回まとめて夫婦でやる。』)。

それを阻むのが、転勤である。単身赴任を決意した人は、今の仕事を辞めるとなかなか同様の仕事に就けないから一時的に別居生活を受け入れている（Ⅱ在⑧E氏：「社内結婚の夫の海外駐在が決まったとき退職を勧められたが、一時的な夫の駐在に同伴することによって仕事を中断したくなかった。』）。また夫の転勤で悩んだ末に退職する人は、仕事は他の人に代えられても家庭生活は他の誰にも代えられない思いがあるからである。そのどちらにするかは、仕事の面白さ、やりがいなど、その後企業に勤め続けて得られるものがあるか、といった勤務状況を、将来までの長期的な視野で見据え、考慮した選好によるものである。

このように男性と同様の教育を受けてきた総合職女性は、基幹的な仕事をすることを望んでいる。しかし、出世のために長時間会社にいたり、家庭を振り返らなくなったりする男性の働き方に疑問を感じ、個人の生き方を大切にしている。

③女性が基幹労働者として働くにあたっての障害や問題点は何か。

総合職女性には段階的な困難が待ち受けているということがわかった。それを整理して、入社直後の第1段階、第1段階を越えた後の第2段階、結婚後の第3段階、出産後の第4段階に分けてみた。

(i)第1段階：入社直後

まず、男性と同等の仕事をさせてもらえないことがあげられる。総合職女性は入社試験の面接で、男性と全く同じ仕事をして、「結婚・出産後でも勤め続けるつもりか」、「転勤も厭わないか」などの意志確認を求められている。しかし、実際に入社して配属されると、総合職女性の仕事は、

- (a)男性と全く同じ仕事で、一般職とは全く異なる
- (b)男性と同等の仕事だが、一般職が行う補助的業務、コピー取り、お茶汲みもする
- (c)男性と同等の仕事内容ではない（極端な場合は一般職と同じ仕事である）

という3パターンが生じる。このうちのどれであるかは、上司や男性、一般職女性といった周囲の人々の理解と状況によって異なる。

次に、一般職女性との関係で、あつれきが生じることである。一般職女性との関係は、人間関係の1つであるため、本人の人柄によっても異なるのだが、面接調査からわかったことは、次の通りである。すなわち、総合職女性の仕事が、上記の(a)のように一般職と全く異なり、かつ、一般職女性が自分の選択で一般職を選んでいる場合には、両者の間にあつれきは生じにくい。逆に、総合職女性と一般職女性の業務の差が明確でなかったり、一般職女性が総合職になることを望んでいるのに総合職になれる女性のごく一部に限られていたりすると、両者の間にはあつれきが生じやすい。あつれきが生じると、双方から不満が出る。また、総合職女性は仕事を遂行する上で障害となるあ

つれきをなくそうと努力し、一般職の仕事をするべく自分で行うなどの工夫をする（I在⑥氏：「一般職には気を使う。一般職女性との摩擦を避けてうまくやっていくためには一般職の仕事も兼ねる。そのせいで、時間を取られて、本来の仕事ができない。）。そのため、総合職女性の負担が大きく、同じ立場であるはずの男性とも、一般職とも異なる立場に置かれることになる。

最後に、「責任ある仕事は男性、補助的な仕事は女性」という役割分業で動いてきた企業の慣行に総合職女性は立ち向かわなければならないことである。その例として、男性上司が、本来一般職に依頼するはずの仕事¹⁶⁾を、「女のコ」でもある総合職女性に頼むことが多い。それは、上記で述べた、一般職女性とのあつれきをなくすために、総合職として自分の担当職務の一部を一般職に依頼できるはずの仕事（コピー取り、雑用、客へのお茶出し）を、総合職女性が一般職に依頼せずに自分で処理するものとは性質が異なるものである。また、女性であるために、責任ある仕事を担う総合職とはみなされないことも多い。たとえば、他企業や他部署の男性からかかってくる電話に出たときに、いきなり「誰かいる？」と聞かれ、それが「男の誰かいる？」を意味しているように、男性を仕事の相手だと考えている男性に対しても、総合職女性はビジネスを行わなければならない。これらの点については、男性社会に飛び込んだ総合職女性であればほとんど誰もが経験することである。面接の対象となった人々は、上司との人間関係を保つため、職場でうまくやっていくために、不快に思っても我慢する、受け流す、男性にそれとなく諭すなどそれぞれ工夫して対処していた。

(ii)第2段階：第1段階を越えた後

第1段階の障害や問題点を克服し、または克服せずとも抱えたまま勤務し続け、その後に直面するのが第2段階である。それは第1に、評価の問題である。それまでの第1段階で、男性と同等の立場にありながら、いくつかの障害や問題を抱えて男性以上の努力を強いられるわけだが、評価の対象となるのは仕事の成果のみである。しかし、仕事の内容が(i)で述べた(b)の状態であれば、総合職女性は男性同様の仕事の成果を出すまでに男性以上に一般職の仕事をこなす努力と時間を要する。(c)であれば、仕事の内容が異なるために男性と同様の仕事の成果は残せない。そして、(a)パターンのみが男性と同様の成果をあげることができる状況だが、仕事の成果が男性と全く同じであっても男性の方が男性上司からの高い評価を得られやすい。そのため、女性は男性のトップレベルに位置しなければならないという精神的圧迫を感じる人もいる（I在⑦D氏：「男の3倍働かないと評価されないから、意志が続くかどうか。女が男の頂点にならないといけないし、ずっと競争しなければならない。）。いずれのパターンにせよ、男性以上の努力をしてはじめて評価される状態である。

第2に、人事部の女性活用の方針が明確でないことである。その例として、男性と同等の配置転

16) 男性は女性がどんな年齢であっても「女のコ」と呼び、「女の仕事」を依頼する。「女の仕事」とは、主に女性社員の仕事と位置づけられているもので、お茶汲み、机拭き、コピー取りである。その他、おつかいなどの私用が含まれ、女性は男性の「社内妻」だとも言われる。

換を受けられなかったり、海外赴任・留学が許可されない（I在④氏：「海外研修に以前から希望していて、去年の選抜では女であるという理由でダメだった。「女であること」はどんなに努力しても変えられないから、去年は本当に悔しかった。）。そのため、OJTの一貫としての適切な配置転換を受けられずに、総合職女性は将来の仕事遂行能力を身につけられるのかという不安を感じている。また海外赴任・留学を望んでも女性を理由に許可されない人は不満を持っている。その結果、総合職女性は先の見えない将来の不安を感じている。

第1, 2段階での不満が大きければ大きいほど、結婚をきっかけにして退職するケースが多いということは十分認識する必要がある。それは、第1, 2段階での障害、問題は独身であれば、本人の大きな努力をもってして対処し得るのだが、結婚後は以下のような結婚と仕事との両立の問題が加わり、それらの問題に対処するのにさらなる努力を必要とされるからである。総合職女性が結婚を理由にして退職するのは、お祝い金の支給にみられるように、結婚退職が円満退職の1つの手段ともなっているからであって、実際の理由は結婚でなく、こうした第1, 2段階での不満であることが多い。もし仕事に魅力を感じ、満足し、かつ結婚と仕事との両立が可能であれば、結婚しても仕事を続けようとするはずである。

(iii)第3段階：結婚後の家事と仕事の両立

個人の私的な事情であり、多くの人が人生のうちで経験する結婚は、働いている上での障害、問題点として次なる段階となる。周囲の男性（特に専業主婦を持つ男性）には、「女の幸せは結婚、家庭」という価値観が残っており、女性が総合職で勤め続けるのにそうした周囲の男性の理解を得られないことがある。そのため、企業の中には結婚退職（特に社内結婚の場合）の慣行が厳然と残っていたり、夫の転勤を機に上司に退職を勧められたりすることがあり、結婚して勤務を続けること自体が困難となっている場合がある。

実際に結婚して仕事を続けるにあたり、総合職女性の負担は大きい。それは次のように考えるとわかる。ほとんどの男性は、家庭で家事をすべて引き受けてくれる専業主婦がいて、会社での仕事のみを行っている。総合職の女性が男性並みに働くということは、男性同様に会社での仕事を行った上で、家事も行う、つまり2人分働いていることになる。よって総合職女性は結婚後にさらなる努力を必要とされるわけである。

さらに、妻が専業主婦である世帯に優遇される税金制度、年金などの社会保障制度、家族・住宅手当を含む賃金の制度が、働き続ける女性の意欲に影響を与えている（II在④D氏：「自分の給料のうち（自分が専業主婦だと夫が受け取れるはずの家族・住宅手当分と税金の扶養控除分の）毎月9万円プラスαがただ働きだと思つと悔しい。）。共働き夫婦は働きながら、専業主婦がしている家事をこなしているのに、これらの便益はほとんど受けられないのである。

このように、総合職女性は第1～3段階における満足、不満足の度合い、仕事そのものの魅力、

今後に得られるもの（やりがい、待遇）など将来にわたって長期的に考慮したバランスで、勤続し続けるか否かを選択している。また、結婚後に仕事と両立させている夫婦のどちらかに転勤を命ぜられ、別居を余儀なくされれば、別居をしてまでも魅力的な何かを得られる場合のみ、勤務を続けることになる。

(iv) 第4段階：出産後の育児と仕事の両立

結婚後に仕事との両立をしている総合職女性の次なる問題は育児である。まず、勤務中の育児を誰に頼むかという問題がある。1年間の育児休業制度を利用しても、子育てはその後も続く。育児は身内の者がするのが良いと考える人は、育児のために本人が退職するか、勤務を続けるために本人の母親に育児を代わりにしてもらうかのどちらかを選択することになる。

育児をしながら勤め続けたいと望む人の多くは、子供を保育所に預けながら働くことになる。その際の問題は、ほとんどの保育時間が短いため、会社と保育所が近い距離にあり、かつ、終業時刻にきちんと退社できる状態でなければならないことである。そうでなければ、母親に送迎を頼むか、他の人に送迎を頼む二重保育にすることが必要である。また、夫婦だけで何とかやっても、子供が病気になれば、病児保育が充実していないため勤務を休むか高額のベビーシッターを頼むかしなければならない。いずれにせよ、企業での生活に長時間を費やしている場合に、夫婦2人だけでやっていくことはなかなか難しい。何とか工夫して続けている人でも、子供に接する時間が短いことによって、育児をしながら勤め続けるのがよいかどうかで常に葛藤している状態である。

次に、家庭での労働に育児が加わるという意味での総合職女性の負担の増加の問題がある。そのため、働きたくても、長時間企業に拘束される現状で育児と仕事を両立することは不可能であると感じている人もいる。

④ 激しい競争をくぐり抜けて基幹労働者としての立場を選んだ後に何故退職を選ぶのか。

総合職女性の定着率が低いということは調査からもわかったが、彼女らは何故退職するのか。今後の定着率を高めるためには何が必要なのか、あるいは、基幹労働者として女性を雇用しない方が良いのか、ということを知るために、退職理由を把握する必要がある。

総合職女性が退職する理由としては、次の4点が挙げられる。

- (i) 総合職女性自身が性別による役割分業意識を持っている。
- (ii) 家庭責任を持っていると、ウチ社会に所属する男性と同等には仕事ができない。
- (iii) 結婚による早期退職の慣行が企業に残されている。
- (iv) 結婚や出産を理由にした退職は円満退職のための表面的な理由にすぎず、実際には、企業で働く誘因が貢献を大きく下回っている状態にある。

退職理由がこれらのいずれかに当てはまるということは、上記の③によって示されている。退職

理由はその多くが上記の(ロ)(イ)(ニ)にあたる。また、子供を生む以上はある程度の年齢になるまで側についてやりたいと望んでいる者は、親としての責任を持っており、(イ)に該当すると言って良いであろう。

現在勤務中の女性25名のうち、今後も勤め続けるつもりと答えた人はわずか4名(独身1名、既婚子供なし1名、既婚子供あり2名)であった。子供が生まれたら辞めると決めている人は4名、他は「わからない」で、そのうち6名は結婚しても今の仕事は続けられる、あるいは続けられそうだが、問題は子供が生まれたときだと語っていた。

4.2 ウチ社会と女性

現在の日本企業において、女性が基幹労働者(つまり総合職)として働くには、ウチ社会に参加する必要がある。しかし、均等法から8年を経た現在でも総合職女性の人数が少なく、またその定着率が低い。面接調査からわかったことは、女性がウチ社会に所属することに何かしら不都合な点があるということである。ここではそれをまとめておきたい。

つまり、家庭責任を持たない人だけに全面的に参加を要請できるウチ社会そのものに不都合な点があるということである。女性がウチ社会で働いている状況は、第1に男性並みに働きながら、女性の人数が少ない現状では必ずしも男性と同等の立場にはない。たとえば、男性と同等の配置転換や海外駐在・研修のチャンスを得られず、その結果、企業で身に付くはずの企業特殊技能を含む仕事遂行能力が男性より劣る可能性がある。あるいは総合職でありながら一般職の業務も兼ねて本来の仕事ができない。また企業が一般職女性を総合職並みに活用することによって、総合職と一般職の差が明確でなく、総合職女性と一般職との間にあつれきが生じる。また、企業の中には未だに結婚退職を奨励する慣行を残しているところがあり、それを総合職女性にまで適用するため、ウチ社会からの退出を余儀なくされる総合職女性がいる。こうした適切ではない企業の雇用管理によって、総合職女性には男性以上の努力が必要とされるということがわかった。第2に、長時間労働、飲みケーション・接待、根回しといった日本的な仕事慣行は女性には適さない。それらの慣行には体力が必要だったり、もともと男性だけのためのものが含まれているからである。第3に、男女役割分業意識が存在しており、それが仕事に持ち込まれる。そのため、女性が正当な評価を受けられない可能性が十分にある。こうしたことから、ウチ社会で働くことのできる女性は少ない状況が生じている。

以上の状態は、女性が独身で、本人の努力があれば何とか乗り越えられるが、結婚や出産をして家庭責任を持てば、ウチ社会に所属する他の男性とは異なってくる。他の男性は家族を持っても、専業主婦がいれば家庭責任を持たないからである。結婚後は夫の理解と協力があれば夫婦2人でもやっていける。もっともそれは夫が勤める企業で家庭労働を行うほどの余裕を持てることが条件で

ある。しかし出産後の育児は、保育サービスが不十分な現況では、夫婦2人でやっていくことはなかなか難しいこともわかった。従って、独身の時に本人の努力でウチ社会に留まったとしても、結婚や出産で退出するケースが出てきて、現在勤務している総合職女性にもその可能性が十分にあるということが調査からわかった。このことから、女性がウチ社会に残って働き続けるには、男性並みの、時には男性以上の能力と努力を持って働くこと、しかも家庭責任を持たないことが必要とされる。

このように、自らの努力をもってしても女性がウチ社会で働くのは事実上困難であり、またウチ社会に全人格的に参加している男性とは異なる異質の存在であり、ウチ社会に参加するのは現在のところ適していない。現在あるウチ社会に所属して働くことは、家庭責任をもたないで全人格的に企業のために働くことを意味している。そのため、現在、雇用における男女平等が求められているものの、現在あるウチ社会において家庭責任を持つ人（現在のところ多くが女性）は、それが男女に関わらず、家庭責任を持たずに働いている人（多くが男性）と対等に（つまり平等に）働くことは実質的に無理なのである。

今後の問題点としては、現状では男性の方が昇進しやすく、将来管理職になれる女性が少ないのではないかということ、そして、女性が管理職になったとき、家庭内労働に老親の介護が加わったときの問題が挙げられよう。また、本調査では対象としなかったが、コース別雇用管理制度を設けずに男女同等に活用している企業や、女性管理職の比率が高いといわれる中堅企業ではどのように女性の雇用管理がなされているのかを検討する必要がある。

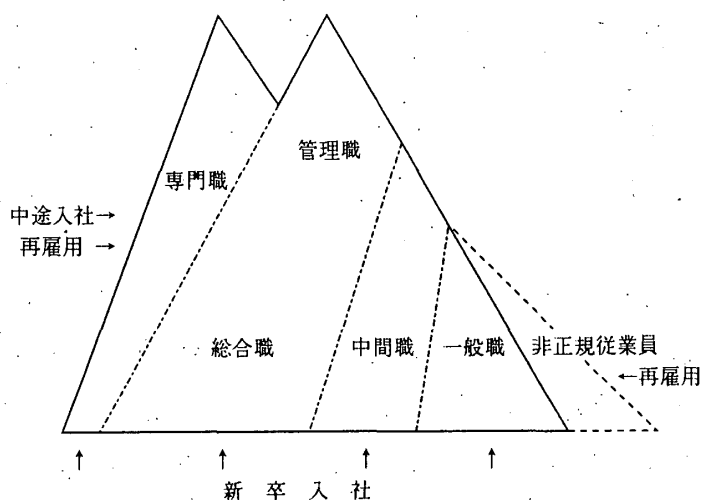
5. 企業社会の今後と課題

従来、企業の中核となる男性労働者で構成されているウチ社会があることによって、企業社会はバランスを保ってきた。現在、その土台となっているウチ社会そのものの変更が迫られている。ウチ社会の問題の1つは、ウチ社会の中に同じ価値観を持つのがよいという、同質の人々の集まりから組織が構成されていることである。有能な人材を長期に雇いたいと考える企業と、やりがいのある仕事を男女区別なく長期にしたいと考える女性の要請に応えるために、今必要なことは、次の3点であると考えられる。

(1) 異質な人の集団——多様化

女性を基幹労働力として取り込むことは、異なった価値観を持つ、ウチ社会にとって異質な存在を仲間に入れることである。異質な人々が存在することによって、より広い視野、様々な価値観を共有できる効用がある。このような視点に立ち、結婚退職の慣行の廃止、女性であることを理由にした配置転換、海外赴任・研修の制限の改善を行うべきである。

図4 複線型キャリアパス



(2) 複線型キャリアパスの整備化

異質な人々が集まれば、当然様々な能力がある。それは男女で差があるのではなく、個人の差である。従来は、賃金が、男性（総合職）と女性（一般職）に厳然と分かれていた。たとえ、総合職と一般職の間に仕事上の明確な差がなくても、あるいは一般職の方が総合職より仕事の成果をあげていても、である。そこで、今後は仕事上の成果を正当に評価して、賃金に反映させ、年功賃金の中に能力に合わせて賃金を決定することが必要である。

また、従来の職種の分け方では、男性は全員総合職で、女性だけに総合職、中間職、一般職のいずれかを選択させていたことに問題がある。そこで、職種の違いを働く形態の違いに当てはめた複線型キャリアパス（図4）を男女共に、本人の意志によって選択させ、適用させるべきである。さらに、職種間の移動を可能にする必要がある。また、総合職、中間職の他に、マネジメントを行わない専門職の導入も必要である。その他、再雇用制度、短時間雇用制度など、キャリア選択のコースを増やすことが求められる。このキャリアパスによって、難易度の高いマネジメント能力が必要とされるという問題があるが、多様な立場の人の存在を認めた上で、人的資源を活用することが必要とされる。

(3) 仕事外時間の尊重

最後に、企業は個人に企業での仕事以外の生活の場を得る機会を与えるべきである。それは、現在、長時間会社にいる男性が送っている生活、つまり、仕事のためには他のことを犠牲にするという仕事に偏ったアンバランスな生活を是正するために必要である。具体的には自己の成長、家庭や地域社会への参加の機会である。

以上3点を挙げたように、現在、ウチ社会で当然とされてきた男性の働き方そのものを変え、男女にかかわらず仕事外の時間を持てるようにし、男性にとっても女性にとっても働き易いように変

えることが必要である。企業の人材管理に必要な視点は、異なる価値観を持った異質な人々に対して、多様な人事制度を提供することである。年齢や男女で区別するのではなく、仕事の中身や職種、働き方や雇用形態を多様にし、その企業、その従業員に合わせた制度を選択できるようにするということである。今後は従来のウチ社会という組織には異質な存在であった女性を仲間にし、将来は外国人、高齢者が混在したオーケストラ型の組織になり、個人の能力が尊重されるようになるのが良いと考える。

さらに、専業主婦（扶養家族）を対象にした家族・住宅手当の支給、税制や社会保障制度などの社会制度、配慮のない転勤や配置転換が女性の長期勤続の選好に影響を与えている。現在の少産化、今後の高齢社会に対応する上でも、男女共に育児や介護をしながら働くことが容易になるような社会制度の改正、育児や介護などの福祉制度の充実と社会認識の変化が必要なのであり、今後の課題である。

6. おわりに

本論文では、日本企業にウチ社会が形成されており、そのウチ社会を持つ企業が社会に及ぼす影響は大きく、企業社会を構成しているということを述べた。そして、企業を取り巻く環境の変化の1つとして女性労働に関わる動きを考察してきた。ウチ社会、及び、ウチ社会にある価値観は、日本の中で専業の世話人を持つ男性という同質の仲間うちで通用するものである。企業が国内で有能な人材を得るために、さらに日本企業がウチ社会の存在しない海外に進出して人材を確保するために、それらを変える必要がある。

社会構造の変動は長期にわたることであり、しかもその社会の持つ価値観、伝統や歴史が新しい社会への転換を容易ならしめない。女性の雇用に関しては、能力とやる気を持つ女性という個人、雇用の場である企業という経営組織、そして、個人や企業を取り巻き、人々の認識や法律・制度などから規定される社会の3者が相互に密接に関連している。企業がこれらのことを認識し、雇用において女性も男性も人的資源とみなして有効に活用することを明確な指針の1つとして掲げることが、現在の課題なのである。女性の活用と表裏一体をなしているのが、男性の活用法であり、ウチ社会における男性の働き方を変えることが、男性にとっても女性にとっても必要とされている。今後、企業が担うべきことは、男女が共に仕事と仕事以外の生活を両立できる労働環境を作ることである。