

女性活用に関する企業の意識

A Study of Utilization of Women and Corporate Employers' Attitudes towards Women Employees

*
渡邊 祐子

Abstract

Utilization of women workforce in Japan is an important issue as it not only leads to a stable supply of labor and a more vigorous economy, but also it enables women to pursue a more satisfying career. However, the reality in Japan is still remarkably lower compared to other major developed nations.

The purpose of this study is to find out both hindrance factors and supportive factors which influence the number of women employees in Japan. The study results will be used to raise awareness of corporate employers. The results also show that there are differences between men and women in their management skills, that alternative worker evaluation systems are needed in order to appoint managers with different qualities than before.

1. はじめに

少子・高齢化が進んでいることから、労働力人口の減少が危惧され、その担い手として女性の就労が注目されて久しい。日本が引き続き活力のある社会であり続けるために、日本の職場での女性活用は、人的資源の活用、確保、経済の活性化という観点においても、また、女性が充実した職業人生を送るうえでも、極めて重要な課題である。

しかし、女性活用に顕著な進展がみられない。特に、管理的職業従事者に占める女性の割合は、依然として低い水準にある。主要先進国が3割から4割となっているのに対し、日本は11.0%である（総務省「労働力調査」, 2010）。

女性が活用されにくい要因を説明したものと、次のような男女間格差理論が展開されている。

第1に、労働市場における「男女間差別」を説明する経済学理論として3つの仮説を挙げることができる。その1つは、女性に対して差別的な嗜好をもつ雇用主が男女間で同等の能力であっても男性を選好するという「雇用主の嗜好・偏見仮説」(Becker, 1971)、2つめは、企業が女性よりも男性を優遇するのは、女性の離職確率が、統計的に高いことが原因であるとする「統計的差別仮説」

(Phelps, 1972) である。

3つめは、性別職務分離がもたらされた結果、女性は、多くの職場から締め出され、少数の職業に集中することによって供給過多の現象が生じ、女性の待遇が低くなるという「混雑仮説」(Bergmann, 1971) である。

第2に、管理者登用の基準としてありがちなのは、現在の自分達と社会的に似ている部下、すなわち男性を好み、昇進を助けるとされるカンターの理論である (Kanter, R. M., 1977)。さらに、カンターは企業の構造的側面から論じ、格差は組織の男女構成から生じるとして、どのような分野であれ、女性割合が増えれば、自ずと女性が能力を発揮できるようになると指摘した。しかし、日本の労働者数の4割が女性となっている現在でも、格差が解消されているとはいえない。

また、既存調査によって、女性管理者が少ない要因は企業側に原因があるとして、次のような指摘がある。女性であることが役職獲得機会を3分の1以下に下げ (村尾, 2003)、賃金テーブル・人事考課は、正面きって男女を分け隔てるものではないものの、慣行や上司が恣意的に女性を推薦しないなど、運用する上司の意識上での差別が存在し (森, 2005)、女性の昇進限度が存在する暗黙

論文受理日：2012年1月30日

* WATANABE, Yuko : 昭和女子大学 人間社会学部 福祉社会学科

(Faculty of Human and Social Sciences, Showa Women's University)

の了解があるとされ（金井ら，1991）、実際よりも女性の能力を低く見積もる傾向がある（首藤，2003）。

以上のことから、女性の管理職登用には、現在男性が多い管理者の意識改革が求められ（城戸，1990）、上司の女性の管理職登用への積極的な姿勢は極めて重要な促進要因となるため（浅海，2006）、評価の概念を見直す必要がある。

女性対象のみならず、評価の納得性を高めるのは、企業幹部、人事担当者にとって、永遠の課題であり（川本，1996）、人の評価に決め手があるわけではない（二村，1998）。すなわち、多くの人というよりは多面的なフィードバックを聴取することが、多様化する社会には欠かせなくなっている。そのため、直属の上司のみでなく、部下、同僚、顧客など会社にかかわるさまざまな人間からの評価を行うと定義される（遠藤，2002）、多面評価が企業の一部で取り上げられている。

また、渡邊（2009a）では、従来の概念では捉えにくい評価視点からリーダー行動の男女差を明らかにし、職場経営に影響を及ぼしているインフォーマルなリーダーシップを発揮している女性の存在を明確にしたことから、管理職登用の評価基準を再点検する必要性を示している。

一方、女性が、処遇に対しどのように意識しているかの報告がある。職場で男女間に格差があることを女性は意識し、制度によって守られる以上に、職業人としての成長の機会を与えられることを望み、管理職に就こうという意欲をもっている女性が少なからず存在した（渡邊，2011）。

以上のような言及は、女性の擁護と捉えられがちであるが、女性活用は女性のためばかりでなく、女性活用が企業経営にもたらす影響について、次のことが報告されている。

女性の採用拡大・職域拡大や女性管理職を増やす取組を進めている企業の方が業績は拡大しており（財団法人21世紀職業財団，2003）、女性を活用することが、利潤を上昇させ（佐野，2005）、また、経営の効率性を追求する企業では女性が活躍し（川口，2008）、女性の活用が企業の経常利益に寄与する可能性が示唆されている（渡邊・坂東，2008）。

なお、これらのことは業績が拡大している企業だから女性活用に力を注げるとの解釈もできるが、女性が活躍でき経営成果も良好な優良企業とは、女性が活躍できる風土を持つ企業である（経済産業省，2003）。すなわち、男女という枠組を超え、個々人の能力を最大限に活用できる企業風土の構築が、成果向上の促進要件であり基本である。

以上のことから、女性活用の阻害要因となり得る女性に対する不利な固定観念の明確化や、促進要因として、既存の評価を再点検する必要がある。

2. 目的

本研究では、職場で女性に不利な固定観念をもたれているのかどうか、女性が評価されにくい要因があるのかどうか、その一端としてのマネジメント・スキルに男女差があるかを検証する。

3. 方法

方法は、質問紙調査法である。調査票を郵送により企業に配布し、回答者（人事担当者）から郵送により回収した。

3.1 対象と調査時期

東洋経済新報社「会社四季報 CD-ROM（2007年1集）」掲載の上場企業（東証、大証、名証、地方単独、ジャスダック、マザーズ、ヘラクレス）を対象として調査を実施した。

そのうち、管理職に就く可能性の高い長期勤続女性が存在することを前提としたため、創業10年以上の企業（3,575社）に限定した。

掲載順に等間隔でランダムに抽出した1,788社の代表者宛に、「人事ご担当者で、職場をよく知っている方に回答してもらってください。職位、男女は問いません」と依頼した。

調査時期は、2007年8月である。

3.2 質問項目

女性活用に関して、企業が考える課題、活用したい分野、また、女性に不利な固定観念を明らか

にするために、女性が不利、女性の欠点とみなされがちなことや女性の世代差、さらに、企業が肯定する女性像を明確にするために、活躍する女性を想起してもらいその属性や特徴をたずねた。また、想起された女性と同年代（同期）の男性とのマネジメント・スキルが比較できるよう質問項目を設定した。

3.2.1 女性活用に関する企業が考える「課題」

女性活用に対する企業の傾向をみるため、「女性が活躍しやすくするために、御社では、何が課題とお考えですか」とたずね、「給与の男女格差是正」「昇進（役職）の男女格差是正」「仕事で、女性の意見が尊重されるようにすること」「職業人としての成長の多い仕事につけること」「社内外の研修に参加させるなど能力アップできるようにすること」「制度（ポジティブ・アクション、子育て支援など）を充実させること」の6項目について「あてはまる」を5、「あてはまらない」を1として、5段階評定で回答を求めた。

これらの質問項目は、財団法人21世紀職業財団の「女性管理職の育成と登用に関するアンケート調査」(2005)の質問項目を参考に筆者が作成した。

3.2.2 企業が期待する「活用分野」

「御社で女性を特に活用したい分野について、次のうち3つまで、○をつけてください」として、営業、経理、人事、総務、企画、広報、国際業務、研究開発、消費者対応、経営の10項目から、3つを選択してもらった。

3.2.3 企業が肯定する女性像

企業に肯定評価される傾向の女性像をみるために、教示文で、「御社で一番活躍している女性社員を一人思い浮かべてください」と示し、その想起された女性（「以下「活躍女性」という）について、①属性（年代、勤続年数、職位）、②特徴についてたずねた。

①属性について、年代は、「20代前半」「20代後半」「30代前半」「30代後半」「40代前半」「40代後半」「50代前半」「50代後半」「60代以上」で回答を求め、勤続年数は、おおよそ何年かの記述を求

めた。職位は、「一般職」「主任・係長クラス」「課長クラス」「部長クラス」「役員」「その他」でたずねた。

また、②特徴は、「ベテラン事務職として活躍している」「有能な管理監督者として活躍している」「専門的な技能・資格をもって活躍している」「後輩女性のリーダーとして活躍している」「社内外の人間関係を把握している」「古くからの仕事のルールや慣行を把握している」「上司からの信頼を得ている」の7項目について、「そう思う」を5、「そう思わない」を1として、5段階評定で回答を求めた。

3.2.4 想起された「活躍女性」と同期（または同年代）の男性とのマネジメント・スキルの比較

教示文で、「その女性と同期（または同年代）の男性一人を思い浮かべてください」と示し、男性を想起してもらい、その男性と先に想起された「活躍女性」とのマネジメント・スキルの比較を求めた。

項目は、カツツ（Katz, R. L. 1955）が提唱する3つのマネジメント・スキルの概念を基に筆者が作成した。「テクニカル・スキル」は「実務について深く理解し、適切な行動ができる」、「ヒューマン・スキル」は「人間理解能力（ヒューマン・スキル）がある」、「コンセプチュアル・スキル」は、「大局的な判断や行動ができる」として質問項目を設定した。

これら3項目について、「女性のほうが優れている」「女性のほうがやや優れている」「どちらともいえない」「男性のほうがやや優れている」「男性のほうが優れている」の5段階評定で、「女性のほうが優れている」を5、「男性のほうが優れている」を1として回答を求めた。

カツツによれば、これら3つのマネジメント・スキルは、マネジメントの階層によって求められる割合が違っている。低い層ではテクニカル・スキルが重要であるが、階層が高くなるほどコンセプチュアル・スキルの重要性が増し、ヒューマン・スキルは、どの階層にも共通して大きく必要とされ、また、他の2つのスキルよりも重要視されるというものである。

3.2.5 女性に不利な固定観念（女性全体、世代差）

(1) 女性全体

一般的によくいわれがちな女性に不利な固定観念をみるために、教示文で、「御社の一般女性社員について、あなたご自身の率直なご意見をお聞かせください」と示し、「不平、不満、批判が多い」「家庭との両立が困難だ」「仕事への取り組みが消極的である」「視野がせまい」「細かいことにこだわりすぎる」「すぐ感情的になる」の6項目について、「そう思う」を5、「そう思わない」を1として、5段階評定で回答を求めた。

なお、これらの項目については、予備調査を実施している。企業における人事担当者および人事担当経験者など人事関係を知悉している8名に、「あなたがそう思っているか否かにかかわらず、一般的によくいわれる女性に不利な固定観念を挙げてください」とたずねた。

その結果、合計21項目が挙げられ、そのうち、複数の指摘があった上位6項目を採用した。他に挙げられた項目は、「人を頼る」「気分にもラがある」「無駄話が多い」「大所高所から考えられない」「マイペース」「自己中心的」「よく考えずに発言する」「優柔不断で決断できない」「八方美人で全ての人によいようにとりつくろう」「人間的な好き嫌いが激しい」「秘密を厳守できない」「杓子定規でものをいう」「自分の意見を主張できない」「すぐ涙をながす」「指示された以外のことはやらない」などであった。

(2) 世代差

職場において、若い女性のほうが好ましく考えられる傾向があることに鑑み、若い世代女性とベテラン世代女性との違いを検討する。

「女性社員の世代により、次の項目に差があるとお考えになりますか。若い世代を30歳未満、ベテラン世代を30歳以上とお考えください」と教示した。そのうえで、「技能」「仕事のセンス」「チームワーク」「愛社精神」「責任感」の5項目について、「若い世代のほうが優れている」「若い世代のほうがやや優れている」「どちらともいえない」「ベテランのほうがやや優れている」「ベテランのほうが優れている」の5段階評定で回答を求めた。

これらの項目についても、上述の8名に予備調査を行っている。「女性社員の世代（概ね30歳以上と30歳未満）によって、仕事上の差がありますか。あるとすればどのようなことですか」とたずねた結果を参考に筆者が作成した。

4. 結果

有効回答数は、245社で、回収率は13.7%であった。回答者が勤務する企業の概要は、正社員数平均約1,303人、そのうち女性社員数の平均は約291人（22.5%）で、課長以上の管理職数平均は約249人、そのうち女性管理職数平均は約8.9人（管理職のうち、女性が占める割合：平均約5.6%）、平均勤続年数は男性約13.7年、女性約9.3年であった。

調査当時の2007年の雇用者の平均勤続年数は、男性の平均勤続年数は13.3年、女性は8.7年であり（厚生労働省、2007）、平均勤続年数の点では全国平均相当である。

4.1 回答者の属性

記載された回答で、性別は、男性161人（66.8%）、女性80人（33.2%）、年代は、20歳代（以下含む）26人（10.7%）、30歳代79人（32.4%）、40歳代83人（34.0%）、50歳代46人（18.9%）、60歳代以上10人（4.1%）、勤続年数（階級別）で、最も多かったのが20年以上79人（32.4%）である。次いで、5年未満45人（18.4%）、5年から10年未満42人（17.2%）15年～20年未満41人（16.8%）10年～15年未満37人（15.2%）である。

職位のカテゴリーで、最も多かったのが課長クラス80人（32.8%）であり、次いで一般職53人（21.7%）、主任・係長クラス51人（20.9%）、部長クラス43人（17.6%）、役員・経営者15人（6.1%）その他2人（0.8%）であった。

なお、回答者の男女別の職位は、男性は、一般職（9.3%）と主任・係長（19.9%）を合計した非管理職が29.2%であり、課長（39.1%）、部長（24.2%）、役員・経営者（7.5%）を合計した管理職が70.8%を占めた（その他と回答した者は無かった）。

一方、女性は、一般職（47.5%）と主任・係長（22.5%）を合計した非管理職が70.0%を占め、課長（20.0%）、部長（3.8%）、役員・経営者（3.8%）を合計した管理職が27.6%であった（その他と回答した者は除外）。すなわち、回答者における男性・女性の管理職・非管理職比率は逆転している。

4.2 女性活用の課題

女性活用の課題6項目に対し、「あてはまる」と「あてはまらない」までの5件法でたずねているが、「あてはまる」と「ややあてはまる」との2つの選択肢の選択率を合計して肯定率を算出した（図1）。

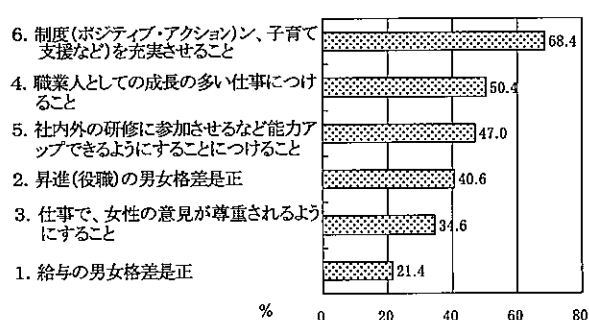


図1 女性活用の課題（肯定率）

図1からわかるように、女性活用の課題に関する回答の中でもっとも肯定率が高かった項目は、「制度（ポジティブ・アクション、子育て支援など）を充実させること」（68.4%）で、以下「職業人としての成長の多い仕事につけること」（50.4%）「社内外の研修に参加させるなど能力アップできるようにすることにつけること」（47.0%）が約5割、「昇進（役職）の男女格差是正」（40.6%）「仕事で、女性の意見が尊重されるようにすること」（34.6%）が約4割で続いていた。「給与の男女格差是正」（21.4%）は少なかった。

したがって、企業の半数が女性の成長や能力向上を課題としつつも、制度の充実をこれらより一層重要課題とみなしている傾向にあった。

4.3 活用分野

回答数の最も多かったのは、「営業」（53.9%）であった。次に、「人事」（35.9%）、「企画」（32.7%）、「広報」（29.8%）、「総務」（25.3%）「経理」（23.7%）といった事務・管理部門や、「研究開発」（22.4%）

が2～3割で推移している。少なかったのは、「消費者対応」（11.0%）、「経営」（8.6%）、「国際業務」（5.7%）であった（表1）。

表1 女性の活用分野（M.A.）

単位	社	%
1. 営業	132	53.9
2. 人事	88	35.9
3. 企画	80	32.7
4. 広報	73	29.8
5. 総務	62	25.3
6. 経理	58	23.7
7. 研究開発	55	22.4
8. 消費者対応	27	11.0
9. 経営	21	8.6
10. 国際業務	14	5.7

企業が女性に対し、営業分野への参画を期待しつつも、事務・管理部門での活用期待が多かった。

一方、消費者対応、国際業務や経営分野の活用はあまり期待していない傾向であった。

なお、その他として回答があった件数は39件あり、具体的に記載があったのは、SE（2件）、設計・CAD（1件）、技術生産（1件）、システム開発（1件）、秘書室はじめ女性比率の高い部門（1件）という回答であり、他8件は、「全分野、特に限定しない」、「男女区別はない」、などであった。

4.4 企業に肯定評価される傾向の女性

活躍していると思われる女性、すなわち、企業に肯定評価されている傾向の女性像について、①属性（年代、勤続年数、職位）、②特徴をたずねた結果は、次のとおりである。

4.4.1 「活躍女性」の属性

(1) 年代

「活躍女性」は、40代前半（22.0%）が最も多く、次いで、30代前半（21.2%）、30代後半（21.2%）が同数で、次に「20代後半」（16.4%）と続いた。「20代後半」（1.2%）、「40代後半」（9.8%）、「50代以上」（8.2%）は少なかった（表2）。

表2 「活躍女性」の年代

年代	社	%
20代前半	3	1.2
20代後半	40	16.4
30代前半	52	21.2
30代後半	52	21.2
40代前半	54	22.0
40代後半	24	9.8
50代以上	20	8.2
計	245	100.0

したがって、活躍しているとされる女性の年代は、30代から40代前半で6割強を占める。

(2) 勤続年数

回答者によって記載された「活躍女性」の勤続年数の実数を、「5年未満」「5年以上10年未満」「10年以上15年未満」「15年以上20年未満」「20年以上25年未満」「25年以上30年未満」「30年以上」の5年区切りで集計し回答数を算出した。

その結果、「15年以上20年未満」(21.7%)が最も多く、次いで「10年以上15年未満」(21.3%)、「20年以上25年未満」(18.9%)であり、「25年以上30年未満」(6.5%)「30年以上」(4.9%)を含め、10年以上勤続の者の合計は7割を超える。

10年未満は3割弱であった(表3)。

表3 「活躍女性」の勤続年数

勤続年数	社	%
5年未満	27	11.1
5年以上10年未満	38	15.6
10年以上15年未満	52	21.3
15年以上20年未満	53	21.7
20年以上25年未満	46	18.9
25年以上30年未満	16	6.5
30年以上	12	4.9
(無回答)	(1)	-
計	245	100.0

(3) 職位

「活躍女性」の職位を表4に示した。

主任・係長クラスが最も多く(33.1%)、次い

表4 「活躍女性」の職位

職位	社	%
一般職	54	22.1
主任・係長クラス	81	33.1
課長クラス	66	26.9
部長クラス	28	11.4
役員	13	5.3
その他	3	1.2
計	245	100.0

で課長クラス(26.9%)、一般職(22.1%)となっている。少なかったのは、部長クラス(11.4%)、役員(5.3%)である。一般職と主任・係長クラスを非管理職(55.2%)、課長クラス以上を管理職(43.6%)として算出すると(「その他」と回答した者は除外)、活躍している女性の半数以上が非管理職であった。

4.4.2 「活躍女性」の特徴

「活躍女性」の特徴をたずねた7項目に対し、「そう思う」と「そう思わない」までの5件法でたずねているが、「そう思う」と「ややそう思う」との2つの選択肢の選択率を合計して肯定率を算出した(図2)。

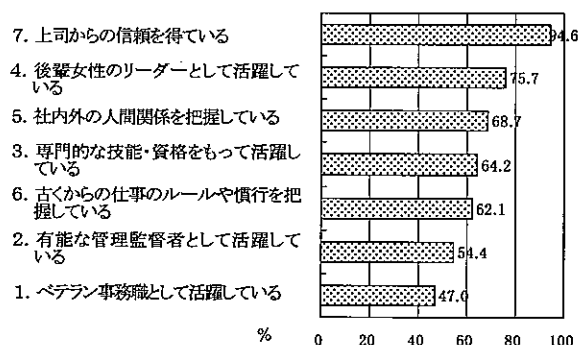


図2 「活躍女性」の特徴(肯定率)

図2から分かるように、「活躍女性」の特徴の中でもっとも肯定率が高かった項目は、「上司から信頼を得ている」(94.6%)であり、「後輩女性のリーダーとして活躍している」(75.7%)、「社内外の人間関係を把握している」(68.7%)が上位を占めていた。次に、「専門的な技能・資格をもって活躍している」(64.2%)、「古くからの仕事のルールや慣行を把握している」(62.1%)と続き、

「有能な管理監督者として活躍している」(54.4%)や、「ベテラン事務職として活躍している」(47.0%)が低かった。

なかでも、肯定率の最上位の「上司から信頼を得ている」は94.6%と、ほとんどの人が指摘しており、活躍している女性にとって、直属の上司の信頼が重要であることを示す結果といえる。

一方、「ベテラン事務職として活躍している」(47.0%)が、他の項目と比べて低く、活躍女性でベテラン事務職は半数程度にとどまっている。

以上のことから、想起された活躍している女性を概観すると、年代は30代から40代前半で、勤続年数10から20年、職位は主任・係長クラスで、上司からの信頼を得ているうえに、後輩女性のリーダー的存在で、社内外の人間関係を掌握しているなど、ヒューマン・スキルに秀でている人とみなされているということが出来る。

4.4.3 「活躍女性」の特徴に対する職位比較

「活躍女性」の特徴7項目の選択の「そう思う」を5、「そう思わない」を1として平均値を算出し、「活躍女性」の職位を、管理職・非管理職（課長以上を管理職、一般・主任・係長を非管理職に分け（「その他」と回答したものは除外）、平均値の差の検定を行った（表5）。

表5 「活躍女性」の特徴（管理職・非管理職差）

項目	N	平均	SD	F値	t値	
1. ベテラン事務職として活躍している	133 98	3.29 2.81	1.70 1.62	1.13	2.20	*
2. 有能な管理監督者として活躍している	132 106	2.75 4.24	1.27 1.02	13.41	-9.94	***
3. 専門的な技能・資格をもって活躍している	133 104	3.77 3.82	1.15 1.22	0.25	-0.33	
4. 後輩女性のリーダーとして活躍している	135 105	3.99 4.08	1.08 1.01	0.62	-0.61	
5. 社内外の人間関係を把握している	134 106	3.75 4.08	1.02 1.02	0.17	-2.56	*
6. 自分たちの仕事のルールや慣習を把握している	132 105	3.77 3.82	1.08 1.24	5.29	-0.35	
7. 上司からの信頼を得ている	134 106	4.48 4.59	0.71 0.67	0.64	-1.29	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

注) 上段は「非管理職」、下段は「管理職」を表す

検定の結果、「有能な管理監督者として活躍している」「社内外の人間関係を把握している」「ベテラン事務職として活躍している」に有意差がみられた。「有能な管理監督者として活躍している」「社内外の人間関係を把握している」は、管理職女性のほうが高く、「ベテラン事務職として活躍している」は、非管理職女性のほうが高かった。「有能な管理監督者として活躍している」が管理職、「ベテラン事務職として活躍している」が非管理職のほうが高い結果は当然の結果であったであろう。

また、「社内外の人間関係を把握している」が管理職のほうが高かったことは、社内外の人間関係を把握していることが、管理者として重視されていることの表れであろう。

4.5 「活躍女性」と同期（または同年代）の男性とのマネジメント・スキルの比較

活躍している女性と同期（または同年代）の男性を想起してもらい、男女のマネジメント・スキルを比較した。

なお、「実務について深く理解し、適切な行動ができる」を「テクニカル・スキル」、「人間理解能力（ヒューマン・スキル）がある」を「ヒューマン・スキル」、「大局的な判断や行動ができる」を「コンセプチュアル・スキル」で示した。

「女性のほうが優れている」と「男性のほうが優れている」までの5件法でたずねているが、「女性のほうが優れている」と「女性のほうがやや優れている」との2つの選択肢の選択率を合計して、女性優位の肯定率を算出した。同様に「男性のほうが優れている」と「男性のほうがやや優れている」との2つの選択肢の選択率を合計して、男性優位の肯定率を算出し図示した（図3）。

「テクニカル・スキル」は、女性優位の肯定率が39.7%、男性優位の肯定率が8.8%であった。「ヒューマン・スキル」は、女性優位の肯定率が36.9%、男性優位の肯定率が11.0%、「コンセプチュアル・スキル」は、女性優位の肯定率が17.2%、男性優位の肯定率は35.5%であった。

「テクニカル・スキル」と「ヒューマン・スキル」は、女性のほうが高いとみなされ、「コンセプチュ

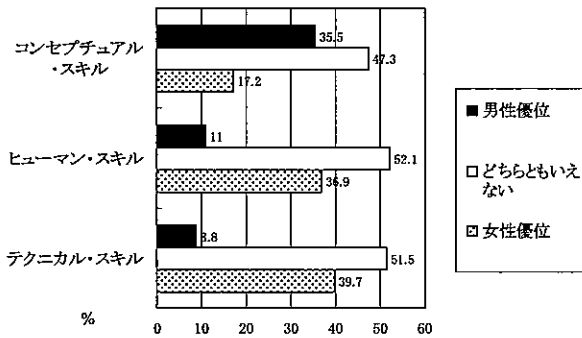


図3 「活躍女性」と同期（または同年代）の男性のマネジメント・スキルの差

アル・スキル」は、男性のほうが高いとみなされていた。

4.6 一般的に女性が不利、女性の欠点とみなされがちなこと

一般的に、女性が不利、女性の欠点とみなされがちな6項目に対し、「そう思う」と「そう思わない」までの5件法でたずねているが、「そう思う」と「ややそう思う」との2つの選択肢の選択率を合計して肯定率を算出し図示した（図4）。

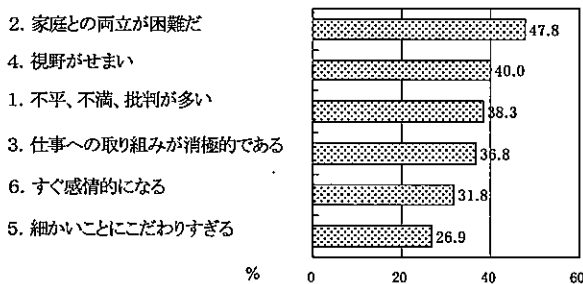


図4 女性が不利、女性の欠点とみなされがちなこと（肯定率）

肯定率で、最も高かったのが「家庭との両立が困難だ」（47.8%）でほぼ半数の人が肯定していた。第2位に挙げられたのが「視野がせまい」（40.0%）であった。次に、「不平、不満、批判が多い」（38.2%）、「仕事への取組が消極的である」（36.8%）、「すぐ感情的になる」（31.8%）が続いた。

一方、「細かいことにこだわりすぎる」（26.9%）は肯定率の最下位で、かつ否定的な回答のほうが多かった。

したがって、一般的に、女性が不利、女性の欠点とみなされがちなことについて、肯定率の高

かった「家庭との両立が困難だ」以外は、回答者の個人レベルでは、女性に対する不利な固定観念はないといえよう。

4.7 世代差

「技能」「仕事のセンス」「チームワーク」「愛社精神」「責任感」の5項目に対し、若い世代のほうが優れている」と「ベテランのほうが優れている」までの5件法でたずねているが、「若い世代のほうが優れている」と「若い世代のほうがやや優れている」との2つの選択肢の選択率を合計して若い世代優位の肯定率を算出した。同様に、「ベテランのほうが優れている」と「ベテランのほうがやや優れている」の2つの選択肢の選択率を合計して、ベテラン世代優位の肯定率を算出した（図5）。

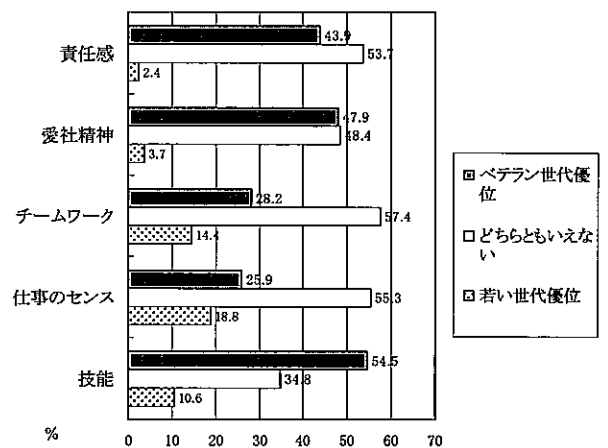


図5 世代差（肯定率）

図5からわかるように、ベテラン世代優位と若い世代優位の肯定率を比較して、どの項目もベテラン世代のほうが高かった。したがって、この研究で扱ったことに限定すれば、すべてベテラン世代のほうが優れていると認識されているといえる。特に、顕著な差は、「愛社精神」（44.2ポイント差）、「技能」（43.9ポイント差）、「責任感」（43.9、41.5ポイント差）であった。ベテラン世代の肯定率が高かったものの、差があまりない項目は「チームワーク」（13.8ポイント差）、「仕事のセンス」（7.1ポイント差）であった。

5. 考察

職場で女性に不利な固定観念がもたれているのかどうか、女性従業員が評価されにくい要因があるのかどうか、マネジメント・スキルに男女差はあるのか検証することを目的として調査を行い検討した。その結果、次のことが明らかになった。

5.1 女性活用に関する企業の意識

第1に、マネジメントに要求される3つのスキルに男女差がみられたことである。想起された活躍している女性と、その女性と同期（同年代）の男性に対し、3つのマネジメント・スキルについて、男女どちらが優位かをたずね、比較したところ差がみられた。テクニカル・スキルとヒューマン・スキルは、女性のほうが高いとみなされ、コンセプチュアル・スキルは、男性のほうが高いとみなされていた。

想起された男性は、「活躍女性」と同期（同年代）の男性で、活躍している男性を思い浮かべてもらったわけではない。それにもかかわらず、活躍女性のほうが、コンセプチュアル・スキルが低いとみなされていた。さらに、一般的に女性が不利、女性の欠点とみなされがちな質問項目のなかで、「視野がせまい」の肯定率が第2位に挙げられていることから、女性は大所高所からみることが弱いとみなされているといえる。このことは、実際に、女性のコンセプチュアル・スキルが低いのかもしれないし、今回調査対象の人事担当者が女性のコンセプチュアル・スキルを過少評価しているのかもしれない。

また、コンセプチュアル・スキルはマネジメント階層の上位になるにしたがって必要度が大きくなる。女性は非管理職や、管理職であっても下位に位置し、コンセプチュアル・スキルを発揮できる場と機会が与えられていないことが多い。そのため、そのスキルが十分身につかない可能性が考えられる。

以上から、女性にとってもコンセプチュアル・スキルをもつ必要があることを考えれば、女性がコンセプチュアル・スキルを磨ける場と機会を与えることが必要である。翻って、男女の差を肯定

的にとらえれば、必ずしも、コンセプチュアル・スキルのみを重要視せず、女性が優れているとされるヒューマン・スキルを生かした管理職のあり方もあり得よう。

第2は、女性に不利な固定観念やベテラン世代への偏見はなくなっていることである。一般的によくいわれがちな女性に不利な固定観念について、不平、不満、批判が多い・家庭との両立が困難だ・仕事への取り組みが消極的である・視野がせまい・細かいことにこだわりすぎる・すぐ感情的になるなどについてたずねたところ、「家庭との両立が困難だ」が第1位であり、依然として重要な課題となっていた。しかし、その他、本研究で扱った項目に限っては、女性に不利な固定観念はなくなっていた。

また、技能・仕事のセンス・チームワーク・愛社精神・責任感について、ベテラン世代と若い世代の比較をたずねたところ、いずれもベテラン世代のほうが優れているとみなされていた。

以上から、一般的にいわれている女性に不利な固定観念や若い女性のほうがいいとする固定観念は、個人レベルとしてはなくなってきたといっていよいであろう。個人レベルに立ち戻って、女性であるとか、男性だからという固定観念にとらわれずに判断する必要を改めて意識する必要がある。

第3に、女性が活躍しやすくするための企業の課題の第1位は、制度の充実であったことである。給与の男女格差是正・昇進（役職）の男女格差是正・仕事で、女性の意見が尊重されるようにすること・職業人としての成長の多い仕事につけること・社内外の研修に参加させるなど能力アップできるようにすること・制度（ポジティブ・アクション、子育て支援など）を充実させることの6項目の肯定率から検討したところ、女性の成長や能力向上を課題としつつも、制度の充実をこれらより一層重要課題とみなしている傾向にあった。

確かに制度の充実は重要である。同時に、「職業人としての成長の多い仕事につけること」「社内外の研修に参加させるなど能力アップできるようにすること」が上位に挙げられていることから、今後の女性活用に進展が期待できる。

5.2 まとめと今後の展望

5.2.1 女性の管理職登用に向けて

働く女性が家庭との両立において困難な状況には変わらないことが推定できたが、女性に対する不利な固定観念はなくなってきたといえよう。

しかし、マネジメント・スキルに男女差があり、女性は男性と比べてヒューマン・スキルが高いとみなされていることが明らかになった。しかも、そのヒューマン・スキルは、マネジメントのどの階層にも大きく必要とされている。すなわち、従来型のマネジメントのあり方に捉われない新しいマネジメントの構築が求められる。

この研究から導き出した次の2点を女性の管理職への登用の際の参考として挙げるができる。

第1は、どのマネジメント階層にも必要とされるヒューマン・スキルの高い女性を、現在より一段高いマネジメント階層に登用することである。具体的には、「活躍女性」像から明らかとなった30代から40代前半で、勤続年数10から20年、上司からの信頼を得て、後輩女性のリーダー的存在であり、社内外の人間関係を掌握しているなど、人間関係に秀でている女性である。すなわち、このようなタイプの女性で、現在、主任・係長クラスの女性を、課長クラスのマネジメント分野に引き上げることが考えられる。

第2は、ベテラン女性の登用である。その理由の1つは、数は少なかったものの、ベテラン事務職のなかにも、活躍している女性は存在した。しかも、その女性は非管理職である可能性が高かった。事務を的確にこなすことによって、仕事の効率を高め、その正確さによっては企業の信用を高める要因となる場合もあり、職場では得がたい存在である場合が少なくない。得がたい存在であるがゆえに、長期間同じポジションで、同じ仕事に従事させ、ステップアップさせにくい職場風土がないか再検討する必要がある。

もう1つの理由は、若い世代女性とベテラン世代女性で、技能・仕事のセンス・チームワーク・愛社精神・責任感で比較したところ、この研究で

扱った限りでは、すべての諸点でベテラン女性のほうが優れているとみなされていた。ベテラン女性の評価を再点検し、その女性が同年代の男性と比べて地位が極端に低い場合、地位を上げ、マネジメント分野へ登用することが考えられる。これには、ベテラン世代女性に対して、全体のモチベーションを上げ活性化できるとともに、若い世代女性へのロールモデルとなり、モチベーションを上げる効果が期待できる。

5.2.2 今後の展望

本研究の問題点として、第1に、マネジメント・スキルの男女差を検討するため、活躍している女性の比較対象として、活躍している男性をもちいなかったことが挙げられる。

第2に、この研究で対象とした活躍している女性は、あくまでも人事担当者によるイメージを扱っており、活躍女性に直接たずねていないことである。

そこで、今後の研究は、マネジメント分野で実際に活躍している男女を対象として、マネジメント・スキルの差を検討する必要がある。

引用文献

- ・浅海典子 (2006) 『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』 日本経済評論社, 4.
- ・Becker, G S. (1971) *The Economics of Discrimination*. University of Chicago Press, 1957, 2nd ed., 1971.
- ・Bergmann, B. R. (1971) *The Effect on White Incomes of Discrimination in Employment*. University of Chicago Press, 1957, 2nd ed., 1971.
- ・遠藤仁 (2002) 「多面評価導入ポイント」『360度評価制度事例集』, 11.
- ・金井篤子、佐野幸子、若林満 (1991) 「女性の職場進出と能力活用の実態」『経営行動科学』 Vol.6, No. 1, 49-59.
- ・Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. Harper Collins Publishers, Inc. (高井葉子訳『企業のなかの男と女』生産性出版1995).
- ・Katz, R. L. (1955) *Skills of effective administrator*.

- Harvard Business Review.
- ・川口章 (2008)『ジェンダー経済格差』勁草書房, 113.
 - ・川本裕康 (1996)「管理職の人事考課制度総論」『管理職の人事考課制度の現状と課題－制度の内容と運営及び人事管理への適用の実際とこれからのあり方』経営書院, 31.
 - ・経済産業省 男女共同参画研究会 (2003)「女性の活躍と企業業績」
 - ・城戸康彰 (1990)「女性の職場進出と能力活用の実態」『経営行動科学』Vol.5, No. 1, 39-45.
 - ・厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2007).
 - ・森ます美 (2005)『日本の性差別賃金』有斐閣, 16, 78.
 - ・村尾祐美子 (2003)『労働市場とジェンダー』東洋館出版社.
 - ・財団法人21世紀職業財団 (2003)「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」
 - ・財団法人21世紀職業財団 (2005)「女性管理職の育成と登用に関するアンケート」
 - ・二村英幸 (1998)『人事アセスメントの科学』産能大学出版部, 3.
 - ・Phelps, E. S. (1972) "The Statistical Theory of Racism and Sexism." *American Economic Review*, 1972, 62: 4, 659-61.
 - ・佐野晋平 (2005)「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』No. 540 (2005/7) 55-67.
 - ・首藤若菜 (2003)『統合される男女の職場』勁草書房, 237.
 - ・総務省統計局「労働力調査」(2010).
 - ・東洋経済新報社 (2007)『会社四季報』(CD-ROM 2007年 1集新春号) 東洋経済新報社.
 - ・渡邊祐子 (2009a)「インフォーマルリーダーとしての女性従業員についての研究」『人材育成研究』Vo. 4, No.1, 3-15.
 - ・渡邊祐子 (2009)『長期勤続女性の活用による新しい職場経営の構築に関する研究－女性のマネジメント・スキル、リーダーシップ特性からのアプローチ－』昭和女子大学 博士論文.
 - ・渡邊祐子 (2011)「長期勤続女性従業員の管理職への意欲と職場のスキル」『女性のキャリア・チェンジと人間行動』静岡学術出版, 56-73.
 - ・渡邊祐子・坂東眞理子 (2008)「均等推進表彰企業の取組と業績についての考察－ポジティブ・アクションの効果－」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』No. 35, 1-24.

付記

本論文は、平成21年度昭和女子大学生生活機構研究科へ提出した博士論文の一部を加筆修正したものです。本論文執筆にあたり、ご指導いただきました昭和女子大学大学院の坂東眞理子教授、大学院修士課程時代から引続きご指導をいただいております目白大学大学院の森田一寿特任教授、今野裕之准教授に深く感謝申し上げます。

また、調査にご協力いただきました企業の方々、答えにくい内容であったにもかかわらず、予備調査に快く応じてくださった方々に深く感謝いたします。

