

## 〔研究ノート〕

# 企業経営における女性従業員の処遇問題

## —競争力と「社会性」の視点から—

奥 寺 葵

### はじめに

企業における女性従業員の処遇問題は、雇用機会均等法<sup>(1)</sup>の施行(1986年)や改正(1999年)、さらに男女共同参画基本法(1991年)、改正育児・介護休業法(2002年)などの法的整備も進み、働く場で生じている男女差を積極的に改善しようという傾向が強まっている<sup>(2)</sup>。さらに、少子化問題の打開策の1つとして、仕事と家庭の両立支援が唱えられ、スウェーデンやデンマークなどの、北欧型男女共同参画社会を参考にしつつ、日本独自のあり方を模索しようとする動きも地方自治体で見られるようになってきている<sup>(3)</sup>。

特に、企業においては、2000年前後から、女性従業員の処遇問題は、「企業の社会性<sup>(4)</sup>」の1つとして位置付けられるようになり<sup>(5)</sup>、取組が求められている。

企業にとってはこれまでは直接収益につながらないと考えられていた環境や「企業の社会性」への配慮が、今日では、逆に他社との「違い」として競争力になる時代になりつつある。この「企業の社会性」には、安全な商品やサービスの提供をはじめ、従業員の働きやすい環境の整備や情報公開、不正の回避、地球環境・社会への貢献などが含まれるが、特に近年、「企業の社会性」の1つに少数派としての「女性」の登用(能力発揮)や雇用

- (1) 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年施行、以下「均等法」と略する。
- (2) 堀真由美「女性労働の実態と就業形態の変化に関する先行研究」、『白鷗大学論集』第17巻第2号、2002年、73ページ。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、84ページ。
- (3) 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、84ページ。
- (4) 「企業の社会性」とは、「民主主義や人間性原理を企業経営の中に取り入れる」ことである。民主主義の発展した社会では、人に対する考え方は企業経営の決定的・原理的要素となる。例えば、民主主義の発展の違いは、企業の社会的責任に対する考え方、企業と行政との関係、労働組合に対する考え方の違いを生み出すのである。具体的には、地球環境の保護に対する、文化活動の支援や保護に対する企業行動は、国の違いや時代の違いによって異なっている。製造物責任や労働時間、および雇用における男女差別などに対する考え方においてもしかりである。林正樹『日本の経営の進化』税務経理協会、1998、22ページ。
- (5) 例えば、いくつかの企業では「企業の社会性」の1項目として、女性従業員の処遇問題に取り組んでいる。トヨタ自動車、マツダ、日立製作所では、本社地区内に従業員向け保育施設を開設し、勤務しながら出産・育児をする女性が働きやすい環境の整備を進めている。資生堂では、男女共同参画推進活動をCSR活動の1つの柱に位置付け、「ジェンダーフリー委員会」を設置し、男女を問わず能力を発揮することができる企業風土づくりに向け、具体的な解決策を検討・実践している。同じく東芝でも、男女共同参画を推進する専任組織「きらめきライフ&キャリア推進室」を設置し、多様性を尊重する風土づくり、ワーク・ライフ・バランス、女性のキャリア形成への支援、男性の育児への参画推進、能力意欲に応じたチャレンジングな仕事の実現など、従業員1人ひとりの個性と能力を発揮することができる職場環境づくりを実施している。志野澄人、前掲稿、84ページ。

の男女「平等」が込められている。すなわち、女性従業員の処遇問題への取組が企業にとっては課題になっているのである。

従来、女性従業員の処遇問題は、国が推し進める人権問題対策として扱われてきた。しかし、企業にとっては、人権問題のような「べき論」として扱われるのではなく、戦略として扱われる。例えば、正社員の女性への配慮が、戦略上プラスならば、企業は女性従業員の処遇問題に優先的に取り組むかもしれない、逆に戦略上マイナスならば、女性従業員の処遇問題の対策は後まわしか、制度だけ作って活用されないかもしれない。したがって、女性従業員の処遇問題への取組は個別企業の戦略次第であるといえよう。

以上のことから、企業経営における女性従業員の処遇問題への取組は、男女共同参画施策や均等施策などの「差別をなくすべきである」という人権問題の視点ではなく、企業経営における人的資源戦略として位置付け得る。そうすることによって、女性従業員の処遇問題は、企業の競争力強化の側面と「企業の社会性」の側面の2つの視点からの分析が可能になるのである。したがって、取り組むべき課題は、この2つの視点からの分析枠組である。

本稿では、この分析枠組を考察するための前提作業として、まず企業における女性労働に関する先行研究を概観し、理論の到達点を検討する。次に、実態を把握するために、女性従業員を取り巻く環境の変化と実際の企業の取組について検討する。最後に、企業の競争力と「企業の社会性」の視点から、女性従業員の処遇問題について考察する。

## 第1章 先行研究における日本企業の女性従業員の処遇問題に関する課題

日本企業における女性従業員の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。特に、「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、考察の観点は次の6つが挙げられる。

第1の観点は、日本の女性労働の特色であるM型就業<sup>(6)</sup>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<sup>(7)</sup>、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の観点は、日本型企业社会と家族問題から捉えたものである<sup>(8)</sup>。従来の日本型企业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、日本型企业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

---

(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「日本型企业社会と家族問題」『日本型企业社会と社会政策』啓文社、1994年、23-50ページ。

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<sup>(9)</sup>。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の観点は、就業観、就業意識から捉えたものである<sup>(10)</sup>。日本の雇用慣行、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。

第4の観点は、経営史の立場から捉えたものである<sup>(11)</sup>。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の観点は、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<sup>(12)</sup>。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のが、今後の研究課題としての余地は大きい。

第6の観点は、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<sup>(13)</sup>。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。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、明確なかたち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。

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「経営学的フレーム」での分析、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<sup>(14)</sup>。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

(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。

(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の労使関係』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。

されること、また、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、「企業経営の中の女性労働」という観点からの女性従業員の処遇問題の分析・考察は歴史的必然性をもつものといえる。

## 第2章 日本企業における女性従業員を取り巻く環境の変化

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く。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<sup>(15)</sup>。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<sup>(16)</sup>。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<sup>(17)</sup>。

次に、第2の変化は、家族形態、人口構成、教育の変化である<sup>(18)</sup>。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<sup>(19)</sup>。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

(15) 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。

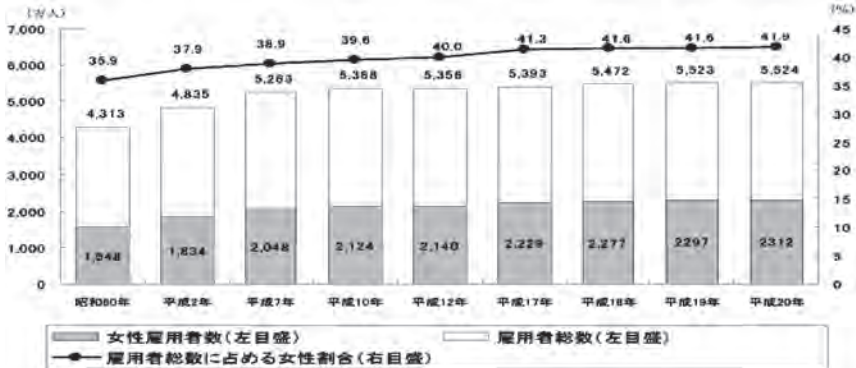
(16) 女性を補助的仕事でのみ活用している企業では女性の定着率が低く、女性にも教育訓練や配置転換を実施している企業では定着率が高まるという。樋口美雄『日本経済と就業行動』東洋経済新報社、1991年、277ページ。

(17) 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。

(18) 大内章子、藤森三男、前掲稿、5-6ページ

(19) 総務庁統計局『就業構造基本調査（昭和46年）』106ページ

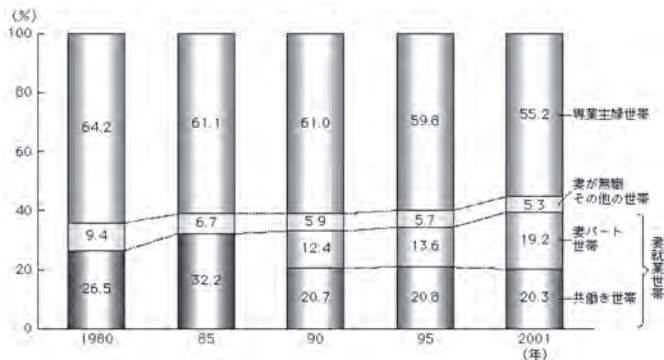
図表1 雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

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<sup>(20)</sup>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がかかるが労働力の変化に現れるであろう。

図表2 共働き世帯と専業主婦世帯



- (備考) 1. 総務省「労働力調査特別調査」により作成。  
 2. 夫がサラリーマン（正社員＋パート・アルバイト）の世帯の妻の働き方の推移。  
 3. 1985年以前は、妻就業世帯の内訳は不明。  
 4. 対象は学生を除く15～34歳の既婚女性。

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。）

(20) 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。

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<sup>(21)</sup>。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<sup>(22)</sup>。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。

図表3 大学卒業予定者の就職内定状況の推移

（単位：％）

	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)	61.1	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)	67.3	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)	59.2	71.3	73.5	83.5	84.7	90.7	89.2	93.2
平成11年度 (平成12年3月卒)	57.7	66.4	68.8	77.3	77.1	83.8	89.5	91.9
平成12年度 (平成13年3月卒)	59.7	66.0	71.0	77.7	79.7	83.9	91.2	92.3
平成13年度 (平成14年3月卒)	60.6	67.6	73.6	78.6	80.5	84.3	91.5	92.5
平成14年度 (平成15年3月卒)	60.1	67.0	73.6	79.0	80.9	85.4	92.2	93.2
平成15年度 (平成16年3月卒)	59.1	61.1	72.4	74.4	81.2	82.8	93.2	93.0
平成16年度 (平成17年3月卒)	59.2	62.9	72.9	75.3	81.5	83.5	93.8	93.3
平成17年度 (平成18年3月卒)	62.9	68.1	75.5	78.9	84.0	87.3		

資料出所：厚生労働省・文部科学省「大学等卒業予定者就職内状況等調査」

(21) 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」。

(22) 大内章子、藤森三男、前掲稿、6ページ。

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<sup>(23)</sup>。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<sup>(24)</sup>。

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<sup>(25)</sup>。

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<sup>(26)</sup>。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<sup>(27)</sup>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<sup>(28)</sup>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

(23) 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。

(24) 大内章子、藤森三男、前掲稿、6ページ。

(25) 同上稿、6-7ページ。

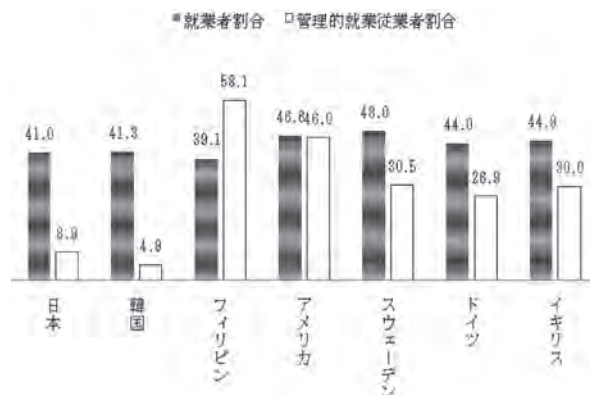
(26) 労働省「女子雇用管理基本調査」平成元年度および平成4年度。脇坂明『職場類型と女子のキャリア形成』お茶の水書房、1993年、2ページ。

(27) 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。

(28) 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。

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%<sup>(29)</sup>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%<sup>(30)</sup>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・登用は遅れていると言わざるを得ない（図表4）。また、日本女性の労働力率は、依然としてM型曲線は変わらない状況にある<sup>(31)</sup>。

図表4 女性の就業者割合と管理的職業従事者割合（単位：％）



注）韓国は2000年，日本は2001年労働調査，その他の国は2001年データ。

原出所：ILO「Yearbook of Labor Statistics」（2002年）

出所：金谷千慧子，「女性とCSR」谷本寛治編著『CSR経営』中央経済社，2004年，100ページ。

### 第3章 日本企業における女性従業員の処遇に対する取組

本章では、前章までに検討したように、日本企業においてなかなか改善されない女性従業員の処遇問題に対して、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<sup>(32)</sup>が、「均等推進企業表彰」は337の企業<sup>(33)</sup>が、「均等・両立推進企業表彰」は2011年度

(29) 「労働力調査 平成17年」

(30) 「女性雇用管理基本調査 平成15年度」

(31) 堀真由美，前掲稿，73ページ。

(32) 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。

(33) 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。



までに127の企業<sup>(34)</sup>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<sup>(35)</sup>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を配慮して、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）

図表5 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。

(34) 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。

(35) 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。

企業名(表彰年度)	制度の特徴	内容
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。

他方、均等推進企業部門表彰の基準<sup>(36)</sup>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）

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

図表6 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。

企業名(表彰年度)	制度の特徴	内容
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：性にとらわ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<sup>(37)</sup>。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<sup>(38)</sup>、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。

#### 第4章 日本企業における女性従業員の処遇問題—競争力と「企業の社会性」の視点から—

日本企業における女性従業員の処遇問題への取組は、ファミリー・フレンドリー表彰企業や均等推進表彰企業などの事例で見ると、制度作りや運用も充実しているように見える。しかしながら、そうした企業はごく一部であり、第2章の統計で見ると日本企業における女性従業員の処遇問題は未だ解決されていない。

(37) 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。

(38) 「平成15年度（2003年度）女性雇用管理基本調査」

本章では、女性従業員の処遇問題が生まれるプロセス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、競争力と「企業の社会性」の概念から考察する。

1990年代からグローバルレベルで広がってきた「企業の社会性」を求める潮流は日本の企業社会にも大きな影響を与え、社会的に責任ある企業のあり方について本格的な議論が始まっている。これまで日本の社会経済システムにおいて、企業に期待されてきた役割・責任は、「雇用を維持し、豊かな社会づくりに貢献すること」にこそあり、企業はそれに応えてきたという自負もある。しかし、その体制を支えてきたシステムの構造が近年大きく変わっており、グローバリゼーションの進展とともに、企業社会のあり方自体が問い直されている。さらに、近年、社会的に責任ある企業に投資する社会的責任投資（SRI）が広がり始めたことで、企業の価値は財務面のみならず、社会・環境面を含めてトータルに評価され、格付けされるようになってきた<sup>(39)</sup>。「企業の社会性」を採り入れた社会的に責任ある企業になるためには、ステークホルダーから支持され信頼される関係をつくっていくことが重要である。企業は、株主・投資家、消費者・顧客から信頼され、有能な人材を引きつけ、コミュニティから支持されることで、そのトータルな価値を高めていくことが可能なのである。

したがって、企業の社会的役割が変化している今日、「企業の社会性」という観点から女性の登用を検討する時期になっている。企業にとってはこれまでは直接収益につながらないと考えられていた環境や「企業の社会性」への配慮が、逆に他社との「違い」として競争力になる時代である。この「企業の社会性」には、安全な商品やサービスの提供をはじめ、従業員の働きやすい環境の整備や情報公開、不正の回避、地球環境・社会への貢献などが含まれるが、特に近年、「企業の社会性」の1つに少数派としての「女性」の登用（能力発揮）や雇用の男女「平等」が込められている<sup>(40)</sup>。女性の職場での「平等」を含んだ「企業の社会性」を追求している企業が評価される市場になれば、企業も企業を取り巻く人々も幸せになるということである。

「企業の社会性」の概念については、定義づけや範囲について定まっていないが、おおよそ次の2点から捉えられる<sup>(41)</sup>。第1に、経済性ばかりでなく、社会性も企業活動にとっては重要であるという視点である。企業にとっての社会性とは、コンプライアンスや人権、倫理、環境への配慮など様々な活動が含まれるが、端的に述べると利益や効率、生産性の追求ばかりが、企業の論理ではないという見方である。経済性は社会性と対立するという見方や、社会性の一部であるという見方など見解は分かれている。いずれにしても、従業員に対しては、労働生活以外の社会生活に対しても尊重しなければ企業の社会性は評価されないという視点である。もし社会性の評価が高ければ、SRIからのリターンも見込まれる。

第2に、ステークホルダーへの配慮の視点である。ステークホルダーには、金銭的な利害関係の発生する消費者や株主ばかりでなく、地域住民、官公庁、研究機関、金融機関、そして従業員など企業を取り巻くあらゆるものが含まれる。それらと共存共栄しながら協力し合って企業活動を営み、経営のあり方を模索していく視点である。例えば、消費者や地域住民の安全性に配慮した製品づくりなども、ステークホルダー配慮の経営活動である

(39) 谷本寛治編著『CSR経営』中央経済社、2004年、1ページ。

(40) 金谷千慧子、前掲書、13ページ。

(41) 志野澄人、前掲稿、100ページ。

う。また、育児や介護経験のある従業員に配慮することで、子供や高齢者にやさしい製品づくりへのアイデアが生まれる可能性が高くなるといえる。

この「企業の社会性」の概念は、企業経営における女性労働に対して次の2つの視点を導入できる。第1に、従業員の能力を測る場合に、生産性や効率だけではなく、社会性も能力として図る必要が出てくるという点である。なぜならば、「企業の社会性」の実行には、従業員の社会性が重要となってくるからである。もし能力としての社会性を測ったならば、男性と女性の能力差についての別の見方が必要となってくる。社会性とは職場のチームワークばかりでなく、個人の家庭生活や地域生活なども含めた総合的な見方である。例えば、それによってサービス残業は組織の経済性には貢献するが、社会性としてはマイナスであるという価値観が職場に共有され、さらにファミリー・フレンドリー施策は男女にかかわらず、より影響力を持ち、社会性を高めることが企業のブランドイメージやSRIの評価も高めて、結果的に企業の経済性に貢献する形につながっていくという可能性が生じる。「企業の社会性」の視点は、仕事優先の生き方ばかりでなく、家庭と仕事の両立や育児をしている従業員も尊重しつつ、経済性と社会性のバランスの取れた企業経営へと変革し得るのである。

第2に、男性のポジティブ・アクションへの理解が深まるという点である。ステークホルダーへの配慮が「企業の社会性」にとっては重要課題であるが、日本の社会においては、ジェンダーによる役割分担によってステークホルダーが構成されているという<sup>(42)</sup>。例えば、毎日の買い物や地域活動を担っているのは、多くの場合が女性である。ゴミの分別や地域のゴミ掃除などへの参加も女性の担当である。さらに、ミニ株やエコファンドなどは女性の方が投資する割合が多いとされる。男性の多くが、平日に地域、繁華街やスーパーで何が起きているのかを知りようがない。子どもが何をして遊び、家族の者が何を考えているかも把握しにくい<sup>(43)</sup>。何をどうすることが、ステークホルダーにとって望ましいのか判断できない。これは男性が仕事に専念し、女性がそれ以外の活動を担当してきた結果と言える。それを回避するために、女性をポジティブ・アクションによって、正社員や管理職に積極的に活用していくことは、ステークホルダーの視点を企業内部に導入することにつながるし、企業の戦略上のメリットもある。また、ファミリー・フレンドリーのような、仕事と家庭の両立施策によっても、同じような効果が得られるであろう。それによって、「企業の社会性」の評価が高まるならば、女性の活用こそが、ステークホルダーへの配慮という「企業の社会性」の目標を達成するための道の1つといえよう。

## むすび

女性の労働市場への進出が増大するに伴って、雇用環境におけるジェンダー的視点から見た場合の問題は依然として存在するものの、先行研究の焦点は、女性の労働力化への認識の高まりへの考察と女性労働の期待する姿を描くところに焦点が当てられつつある。

少子化、高齢化による労働力の減少、さらにはIT化の進展など、労働・社会構造の大幅で急激な変化と均等法以後の男女共同参画社会への傾斜は、女性労働に新たな局面を期

(42) 志野澄人，前掲稿，101ページ。

(43) 同上。

待されたが、女性活躍推進の取組は、業種や企業によって、その力の入れ方にはまだかなりの強弱の差があるのが実態である。しかし、今後、若年労働力が減少していく中で、業種・企業の違いを問わず、女性の活用は進めていかなければならないであろう。いずれにせよ、ステークホルダー全体の共生を図る経営に向けた経営システムを追求する時期にきているといえよう。

(追記：本論文は、拙稿「日本企業における女性従業員の処遇問題」林正樹編著『現代企業の社会性—理論と実態—』2012年を加筆，修正したものである。)

## 〔抄 録〕

これまで女性従業員の労働問題は、国が推し進める人権問題対策として扱われてきた。今日、企業における女性従業員の処遇問題は、男女共同参画施策や均等施策などの「差別をなくすべきである」という人権問題の視点からだけではなく、「企業の社会性」として取り組むことによる意義や新しい展望、そして解決への新しい理論的アプローチの提起が課題となっている。

本稿では以上のことを前提にして、第1に、現在の企業における女性従業員の処遇問題について、第2に企業の取組について検討した。本稿で検討した女性活躍推進の取組は、企業にとっては、戦略として扱われており、業種や企業によって、その力の入れ方にはまだかなりの強弱の差があるのが実態である。第3に女性従業員の処遇問題が生じるその原因となる理論的アプローチを行った。そして上記の課題について検討しながら、「企業の社会性」が求められる環境における、企業の女性従業員の処遇問題の取組のあり方について考察した。