

育児休業を取得する女性総合職増加に伴う課題 ——女性総合職の新卒採用抑制と活躍の場の減少

乙部 由子

(金城学院大学 非常勤講師)

乙部 ひさよ

(社会保険労務士)

1. 問題の所在

本稿の目的は、正規雇用女性（以下「正規女性」とする）の育児休業制度（以下「育休」とする）取得とその後の就業継続が、企業の女性労働力活用方針に及ぼした影響を明らかにすることである。

1986年には男女雇用機会均等法が施行され、大卒女性は総合職として採用されはじめたものの、採用数はそれほど増えていない。同時期に育児休業法も施行（1992年）されたが、育児を理由に退職する女性は、いまだ半数近い¹⁾。近年、育児に関連することといえば、少子高齢化による労働力人口の減少があり、それを補完するには労働生産性の向上が必須である。労働生産性の高い産業は、景気動向に大きく影響を与える製造業である。製造業で働く女性労働者は多いにもかかわらず、他産業と比較して女性の活躍はあまり進まず、かつ育休を取得して就業継続する女性も少ない²⁾。この現状を改善するため、両立支援策に取り組む企業は多く存在する。たとえば厚生労働省が実施する企業表彰制度では、均等推進企業部門の受賞企業43社のうち17社（39.5%）が製造業、ファミリー・フレンドリー企業部門では34社のうち17社（50.0%）が製造業であった³⁾。つまり製造業では女性労働者の現状を改善するため、両立支援策に意欲的なことである。こういった背景からも明らかだが、女性労働力の有効活用は緊急課題であり、企業側からすれば育休を取得して就業継続し、キャリアを積む女性の増加は、労働投入コスト、人材育成などから考えても有益な方策になる。

だが、近年、育休の取得はほぼ浸透しているものの、重要な仕事を任されていたり、職務に対する責任の強い人ほど取得を躊躇したり、退職してしまうことがないだろうか⁴⁾。そうであるならば、企業にとって優秀な人材の確保、活用の機会を逸することにもつながる。この状況を抜きにして育休の取得状況を論じても、優秀な人材の育休の取得拡大にはつながらない。彼女たちに育休の取得を促すには、制度以外の要因である「職場環境」が重要視される。これまでは職場環境として、両立支援策が整備され、上司、同僚の理解や協力があると、出産後も就業継続しやすいといわれてきた（乙部 2010など）。ただし職場環境を考える際、注意すべき点は、育休の取得といっても採用されるコース、部門の違いで取得のしやすさ、各部門での支援、協力体制、取得後の就業継続意識が異なることである。なぜならば、コースによって職務内容、責任、業務量が違うからである。さらに部門差が加われば勤務時間の流動性、残業などという状況も千差万別になる。こういった状況は、出産後、育休を取得して就業継続しようという意識や意思にかなり影響を与え、コース間、部門間で偏りが生じるようになる。就業継続者の多いコース、部門、または退職者や取得者がほほいさないコース、部門などばらつきが生じ、結果として取得しやすいコース、部門の取得者が増加するのではないのか⁵⁾。

そこで本稿では、コース別、部門別に検討することでこういった要因が育休取得の差異を生み出すかを日本社会の経済成長、景気動向を左右する

図表-1 性別、学歴、採用コース別育児休業の取得者数と新規学卒者採用数

| コース区分 | 学歴/性別 | 2002年 | | | | 2003年 | | | | 2004年 | | | | 2005年 | | | | 2006年 | | | |
|-------|-------|-------|-----|----|-----|-------|-----|----|-----|-------|-----|----|-----|-------|-----|----|-----|-------|-----|----|-----|
| | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | |
| | | 育休 | 採用数 | 育休 | 採用数 |
| 一般職 | 修士・博士 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 大学 | 1 | | | | | | | | | | | 4 | 85 | | 5 | | | | 66 | 6 |
| | 短大 | | | | | 1 | | | | 1 | | | | 33 | | | | 5 | | 37 | |
| | 高専 | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | | 4 |
| | 高校 | | | | | | | | | | | | | | 20 | | | | | 24 | |
| | 不明 | | | | | | | | | | | | | | 5 | | | | | | |
| 総合職 | 修士・博士 | | | | | | | | | | | | | | 7 | | 20 | | 6 | | 18 |
| | 大学 | | | | | | | | | | | | | | 2 | | 25 | 1 | 6 | | 15 |
| | 短大 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | |
| | 高専 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高校 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 不明 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| コース区分 | 学歴/性別 | 2007年 | | | | 2008年 | | | | 2009年 | | | | 2010年 | | | | 2011年 | | | |
| | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | | 女性 | | 男性 | |
| | | 育休 | 採用数 | 育休 | 採用数 |
| 一般職 | 修士・博士 | | 1 | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | |
| | 大学 | | 79 | | 6 | 5 | 85 | | 7 | 13 | 57 | 1 | 9 | 17 | 45 | | 10 | | 40 | | 9 |
| | 短大 | 6 | 21 | | 1 | 5 | 27 | | 5 | 12 | 11 | | 2 | 14 | 1 | | | | 4 | | |
| | 高専 | | | | 6 | | | | | 12 | | 1 | | 5 | 3 | | 3 | | 4 | | 1 |
| | 高校 | | 23 | | | 3 | 22 | | | 3 | 12 | 1 | | 4 | 8 | | | | | | |
| | 不明 | | | | | | 3 | | 3 | | | 1 | 6 | | 2 | | | | | | |
| 総合職 | 修士・博士 | | 4 | | 15 | | 3 | 10 | | 10 | | 17 | | 4 | | 14 | | 3 | | 16 | |
| | 大学 | 1 | 7 | | 18 | 2 | 10 | 8 | 13 | 4 | 2 | 6 | 19 | 7 | 5 | 8 | 16 | | 2 | | 26 |
| | 短大 | 1 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高専 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 高校 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 不明 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

出所: X社の社内資料より筆者作成

※2002年から2004年の採用数は詳細なデータを非公開

※2011年の育休数は未集計

製造業で働く女性に焦点を当て検討する。ただし、製造業といってもあまりにも数が多いため、事業所数、女性従業員数をもっとも多い「食料品製造業」のなかのX社を取り上げる⁶⁾。その際、正規女性の多様な働き方を促す選択の1つとして、コース別雇用管理制度に基づく一般職、総合職を検討する。現状から考えれば女性労働者は、総合職よりも一般職あるいは一般職に準ずる扱いの方が多い⁷⁾。昨今の一般職の動向は、①制度を廃止し総合職のみ募集し、在籍する一般職の戦力化を図る⁸⁾、②一定数の一般職を継続して募集し、定型業務を

こなすだけでなく、戦力化を図る、③一定数の一般職を継続して募集し、定型業務を速く正確にこなす能力を求めるという3つである。②③の背景には職務内容の高度難易化、企業に対するコンプライアンスなどがある(中村 2010)⁹⁾。そういった観点も含め本稿では、製造業のなかでも女性労働者が多い食料品製造業であり、かつコース別に検討可能なコース別雇用管理制度を導入する企業X社を対象に聞き取りした。対象にした理由はコース間の差異を生かしながら出産後も就業継続しやすいように人事処遇制度を改定し、その後、育休

の取得者が増加したからである¹⁰⁾。

本稿の構成を確認すると、続く2節では先行研究を整理する。3節ではX社の企業概要として人事処遇制度、育休制度を確認し、4節ではX社における女性のコース別、部門別特徴と問題点を検討する。5節では問題点を整理し、今後の課題を提示する。最後に本稿の結論を先取りしていえば、特に女性総合職が育休を取得して就業継続した場合、新卒者の女性総合職採用は抑制されることである。そういった状況を打破し、女性総合職が育休を取得して就業継続する意義を示すには、仕事の成果を出し、企業貢献度が明確になることが重要だと考える。

2. 先行研究

女性労働や育休に関する先行研究は多く蓄積されている。ここではその知見を整理し、本稿の課題を明白にする。まず、女性労働に関する研究について、男女雇用機会均等法施行後は、コース別雇用管理制度の問題点（渡辺 1995）が中心であった。コース別とは一般職、総合職のことであり、一般職の研究は主に女性事務職のものが多く、女性事務職には能力開発やキャリア開発が必要なこと（浅海 2006）、また業種別研究として貿易商社（小玉 2006）や銀行（駒川 2011）などの研究があった。対して総合職の研究は、キャリア形成や就業意識の高さ（仙田・大内 2002）が中心だが、総合職採用を希望する女子大生の意識、行動の分析（李 2006）を論じたものなど幅広い。だが、彼女たちが出産後、直面するのは育休の運用である。育休から復帰の時期も仕事次第であり（大内・仙田 2003）、復帰後はキャリアと家庭の両立をサポートするしくみが必要だという研究があった（森田 2003）。またその際、正規女性の働き方を多様な正社員という観点から考えた研究もあった（守島 2011）。

つぎに育休を取得者ではなく、企業視点でみた研究では、優秀な人材の確保、定着、経営業績の向上（川口 2003; 渡邊 2010）などのプラス面、反対に人材不足、つまり代替要員問題の深刻

さというマイナス面を提示した研究があった（武石 2007; 脇坂 2009）。このように、育休取得者が出ると企業は何らかの措置をとらざるをえない。その1つとして育休制度を導入する企業ほど、女性の新卒者と総合職採用を控えたり（阿部・大内 1998）、女性雇用者比率を抑えるという報告もあった（脇坂 1999）。またコース間、部門間の差異を考慮した研究として、コース別研究をした大内・仙田（2003）によれば、職場復帰の時期は一般職が家族次第（家族状況依存型）であり、総合職が仕事次第（職場状況依存型）と各コースで就業意識が異なると指摘した。また部門別では（日本労働研究機構 1992など）、事務、営業などの部門で働く女性の出産前後の職場状況を聞き取りしたものがあった。

このように、育休の取得状況の違いを論じたものはあるが、それらをクロスさせた研究は、きわめて少ない。本稿ではコース別、部門別に検討することで育休取得の差異を生み出す要因を明らかにし、さらにそこで生じた問題の解決策を検討していく。

3. X社の企業概要

ここでは、X社の企業概要を人事担当者3人への聞き取りと社内資料から検討する¹¹⁾。

(1) 事業内容と組織、従業員構成、採用コース

X社は、調味料や化粧品などの製造、販売を手がける（食料品）製造業であり、約3,500人の従業員のうち正規が約2,500人（女性：1,000人、男性：1,500人）、平均年齢は36.8歳（女性：30.7歳、男性：41.6歳）、平均勤続年数は12.3年（女性7.3年、男性：16.2年）、また女性管理職は0.5%（課長が6人）であった。

新卒者の採用コースは、コース別雇用管理制度に基づく一般職、総合職である¹²⁾。一般職は特定部門、事業所で高い専門性を発揮するコースであり、転居を伴う異動はないが、転居のない範囲で事業所や職種の変更はある。対して総合職は幅広い知識と経験を積み、会社の将来を担う人材を形

成するコースであり、全国転勤、海外を含めた関連会社への出向がある。

(2) 人事処遇制度と育児休業制度

まず、X社の人事処遇制度を確認しよう。X社は、2006年に人事処遇制度を改定した。主な改定項目は3つあり、①人事評価の明確化¹³⁾、②キャリア支援¹⁴⁾、③仕事と育児の両立支援である¹⁵⁾。特に③に関しては、一般職を対象に「一般職サポート異動制度」という両立支援策を導入し、一般職でも仕事と育児を両立しながら、キャリア形成できる制度を取り入れた。

つぎに育児休業制度を確認しよう。育児は1992年の法律施行に準じて、就業規則に組み込んだ。人事処遇制度の改定後は、法定以上の取り組みを充実させた¹⁶⁾。

このように、X社では人事処遇制度を改定したことで、コースを問わず、男女双方がキャリア形成や、仕事と育児を両立しやすいような制度を整備した。特に育児の取得を促進するように、法定以上の取り組みを充実させた。

4. 正規女性のコース別、部門別特徴と問題点

本節では正規女性の育児取得に関する状況、問題点をコース別、部門別に考えていく。

(1) 育児休業取得者全般の状況

はじめに育児の取得状況をコース別、性別、学歴別に検討していく。図表-1をみると、2002年にはX社初の取得者（大卒の女性一般職）が現れ、2006年以降は、人事処遇制度改定の影響もあって取得者が増加した。取得者は女性一般職が大半を占めるが、大卒の男女総合職の取得者も徐々に増加した。

指摘すべき点として、第1にX社では育児休業法が1992年に施行されたのと同時に就業規則に組み込んだにもかかわらず、2002年までは取得者が現れなかったことである。10年のタイムラグは「結婚＝退職」という図式が社内の慣習、企業文化と

して機能していたからだった。就業規則では育休が取得可能だったにもかかわらず、制度の運用になると10年という期間が必要だったのである。第2に育児の取得者をコース別にみると、女性一般職は83.2%と大部分を占め、反対に女性総合職は16.8%と圧倒的に少ないことだった¹⁷⁾。

これらの結果から正規女性をコース別にみると、一般職は総合職よりも取得者数、取得率ともに多いことが一目瞭然であった。

(2) 部門別育児休業取得者の特徴

ここでは育児の取得者を部門別（研究、営業、生産、本社）に検討する¹⁸⁾。研究部門は、商品の開発などを手がけるところである。女性に限定すれば、コースというよりも性別に基づいて職務内容、責任が課される慣例があり、総合職であっても一般職との差異は少ない。そのため、女性はコースに関係なく男性総合職の補助的職務が中心になりやすい。取得者の特徴は、取得者12人のうち一般職（5人）と総合職（7人）という両コースの取得者数にほとんど差がないことだった。つまり、総合職でも一般職と同等の職務内容、責任であり、また研究開発という職種上、1つの商品開発の研究期間は一定期間に限られるため、代替要員等の人員配置がしやすい。だからこそ育児取得へのハードルは低く、取得後も就業継続をしやすかったといえる。

営業部門は、担当の取引先を中心に営業、販売促進活動を行うところである。男性総合職が大半を占めるが、女性は両コースともに存在する。コースの違いにより職務内容、責任、業務量は異なり、総合職の方がノルマ、担当地域、店舗の規模が大きく、責任も重い。4部門のなかではもっとも残業、休日出勤が多い。取得者の特徴は、取得者24人をコース別でみると一般職（23人）と総合職（1人）と大部分が一般職であることだ。つまり総合職としての職務内容、責任が課されるため、育児は取得しにくく、退職者も多いのである¹⁹⁾。

生産部門は、いわゆる工場勤務のことである。基本的に一般職は男女ともに製造ライン、総合職は男女ともに管理、監督業務で働く。現状におい

て、女性総合職は新卒時に配属された2人のみである。取得者の特徴は、取得者22人のうち一般職(22人)と総合職(0人)というように一般職しか取得者がいないことだった。

本社部門は、企業の中核機能を担うところである。基本的にはスタッフ業務であり、社内の統括業務を中心とした管理部門である。社外との取引業務はほとんどないため業務量が調整しやすく、かつ勤務形態はフレックス勤務制度であり、仕事と育児も両立しやすい。取得者の特徴は、取得者55人のうち一般職(44人)と総合職(11人)というように、大部分が一般職であることだった。コースによって取得者数に差はあるものの、4部門のなかではもっとも取得しやすい部門である。

ここまでみたように取得者数がコース、部門によって異なる要因は、コースごとに職務内容、責任、業務量、ノルマなどが異なるからである。さらに配属部門という要因が加われば両者の相乗効果によって、職務遂行状況は大きく変わるからであった²⁰⁾。その結果、一般職としての責務を課される場合は、職務の代替が行いやすいこともあって、取得者の増加を促した。また前述したように一般職は人事処遇制度が改定され、キャリア支援や両立支援策が充実したこともあって取得者増に拍車をかけた。反対に総合職としての責務を課される場合は、職務の代替が行いにくく、さらに代替業務を遂行するための人材配置に手間取ることもあった(詳細は後述)。特に営業部門のような場合、取得自体が難しかった。

(3) 代替要員問題と新卒採用への影響

X社では、育休の取得者が女性一般職を中心に増加している。育休の取得者が出ると、現場では何らかの対応を迫られる。ここではコースごとによる差異と育休取得が引き起こす問題を検討する。

まず、先に確認すべきは育休の取得者が出ると、休業期間中の職務の代替は一般職の場合、①派遣社員やパートの雇用、②部署の社員で仕事を分担、③一般職サポート異動制度の依頼という措置をとる。一方、総合職の場合、全国の支店、支社のな

かで人材に余裕のある部署から社員を転勤させるという措置をとる²¹⁾。

図表-1に明らかのように一般職の場合は、2006年以降、人事処遇制度の改定や一般職サポート異動制度の効果もあって、取得者が年々上昇した。

対して総合職の場合も取得者は年々増えているが、所属部門による差異はあるものの、現場は混乱する。なぜならば総合職を採用する際、前述したように求める人材は、海外を含めた全国転勤が可能であり、幅広い知識、経験を積み、企業経営に貢献する人だからである。ところが子育て期間中に、全国転勤、ましてや海外勤務を強いることは難しい。このような事態が頻繁に生じると、転勤による人事異動やキャリア形成が阻まれるため、企業としては何らかの措置をとらざるをえない。

近年、それは新卒採用に表ははじめている。これまで先行研究では女性の取得者が増加すると、新卒採用を抑制することが指摘されてきた。ではX社ではどうなのか。図表1に明らかのように採用者数は、性別で見れば男性が圧倒的に多いが、2008年以降、全体として徐々に減少した。顕著なのは一般職であり、女性一般職の採用減は目を見張るものがある。ただし一般職の採用は景気の影響というよりも退職者の補充であるため、欠員者が多いと採用数も増加するが、そうでないなら大幅増加は見込めない。

注目すべきは、総合職の採用である。女性は2008年以降、徐々に減少しており、総合職に占める性別割合をみると(2008年は女性:36.1%、男性:63.9%、2009年は女性:25%、男性:75.0%、2010年は女性:23.1%、男性:76.9%、2011年は女性:10.6%、男性:89.4%)男性のみは明らかに増加していた。景気の悪化を理由に採用削減を行うならば、男女ともにそうなるはずだが、実際には男性のみ増加していた。つまり意図的に採用を抑制したのは、女性総合職であったのだ。それは一般職に比べてコストがかかる存在であり、さらにいえばX社のように新卒採用時のエントリーシート通過率が0.3%程度と入社希望者の多い企業では²²⁾、男性だけでも企業経営が成り立つと思うのも無理はない。新卒採用という点からみれば、

リーマンショック以降、抑制傾向にあるがその矛先は育休の取得者が増加した女性一般職ではなく、同様に増加した女性総合職であったのだ。

したがって、育休を取得するといってもコース別で考えれば、一般職の取得は企業にとって、子育てがしやすい、両立支援に積極的というプラスの効果(企業のイメージアップ)をもたらしやすい。だが、同じことを総合職がすれば、現場での対応に四苦八苦し、挙げ句の果てにはそういった可能性が生じる確率の高い女性総合職の新卒者採用を抑制する。代わりに男性総合職の新卒者採用増を生み出すことが、示唆された。

5. 結論と今後の課題

本稿では、正規女性の育休取得とその後の就業継続が、企業の女性労働力活用方針に及ぼした影響を明らかにすることであった。その際、コース別、部門別に検討したことで、これまでは指摘されなかった問題点が明らかになった。第1に、コース別にみると一般職は総合職と比較して育休取得者数が多く、一般職であるならば部門別の取得差はそれほど大きくないことである。第2に、部門別にみると特に総合職の取得状況は、明確な差異があったことである。なぜ、総合職は部門間で育休の取得の有無が大きく異なるのか²³⁾。部門間で差異が生じる理由の1つに、育休復帰後はほとんどの取得者が短時間勤務制度や残業の免除制度を利用したり、急な休みを取りがちなので、重要な仕事を任せにくいからであった。

総合職は、将来の企業経営を担う人材と仮定して厳選採用したにもかかわらず、その役割、責任を果たしているとは言い難い状況というのがX社の説明だった。つまり総合職が育休を取得すること自体、部門によっては負担を強いていたのである。そのため一時的な措置として、一定期間女性総合職の採用が抑制されたのである。そうであるならば、どの部門でも彼女たちが育休を取得後、就業継続することは、企業にとってデメリットばかりなのか。反対にメリットはあるのだろうか²⁴⁾。

これまでの研究では育休の取得、普及は優秀な

人材の確保につながったり、取得者自身も仕事の仕方、時間管理能力の向上につながるという結果が示されていた。だが、特に女性総合職の育休取得の価値を高めるには、眼にみえないものではなく、育休を取得していない女性と比較しても遜色のない企業貢献度が重要になるのではないかと²⁵⁾。そうなるための一例として、X社では、女性活躍プロジェクトの実施(2010年から)、幹部候補生向けの選抜研修への女性の参加(2011年から)が始まったばかりである。

本稿は、X社の事例から検討した考察であるが、今後、企業において女性一般職、総合職ともに育休を取得している場合、特に職務の質、結果が重視される女性総合職は休業復帰後の状況しだい採用活動に大きな影響を及ぼすであろう。つまり、女性総合職の採用を抑制し、男性総合職の採用を増加させるということは充分考えられるといえる²⁶⁾。

注

- 1) 厚生労働省(2012)。
- 2) 総務省の「労働力調査」(2010)によれば、女性労働者が多い産業は医療、福祉(21.5%)、卸売・小売業(20.1%)、製造業(12.0%)であり、そのうち正規女性が多いのは製造業である。また厚生労働省の「コース別雇用管理制度の実施・指導等状況」(2008)によれば、総合職応募者に占める採用割合は製造業が0.9%(全産業平均1.5%)ともっとも低い。育休の取得率も厚生労働省の「雇用均等基本調査」(2011)によれば製造業は79.7%(全産業平均83.7%)と平均以下であった。
- 3) 2001年から2011年の合計の数値である。企業の一例として、帝人(繊維工業)、シャープ(電気機械器具製造業)、資生堂(化学工業)、アステラス製薬(化学工業)などである[()は製造業のうち産業中分類]。
- 4) 21世紀職業財団の調査(2005)によれば、就業継続を困難にする理由として「育児」が75.4%ともっとも多く、ついで「介護」47.2%、「家事」36.3%となる。
- 5) 労働政策研修・研修機構の調査(2009)によれば、コースの違いは賃金格差に大いに関係があり、中核的職務(現業、事務、営業、企画、その他)につくものは、ほとんどの企業で男性が半数以上を占めていた。また男性の方が所定内給与の高い企業が多い理由は役職者が多い、経験年数が高い、同一職務でも質や困難さの異なる仕事をしてきたからである。
- 6) 経済産業省の「工業統計」(2010)によれば製造業を産業中分類別にみると、食料品製造業は事業所数、従業員数、女性従業員数すべてにおいてもっとも多かった。
- 7) 厚生労働省の「雇用均等基本調査」(2011)によればコース別雇用管理制度があるとした企業(11.6%)のう

- ちコースの種類として多いものは順に（複数回答）一般職（9.6%）、総合職（9.3%）、現業職（7.5%）であった。
- 8) 21世紀職業財団の調査（2005）によれば、コース別雇用管理制度を見直し、一般職の戦力化を図ることが必要であったとした企業のうち具体的な戦力化の内容として「総合職や準総合職等へのコース転換をしやすい」と答えた企業が50.0%、「一般職のコース区分の業務内容・処遇を見直す」が34.3%であった。
- 9) 中村によれば、一時期、減少した一般職採用をまた復活させる企業が出始め、あるメガバンクでは2008年より2009年の一般職採用が2倍になったと論じている。
- 10) 2010年に（社）日本経済青年協議会で開催された会議に参加した、食料品製造業部門（16社）の報告内容からX社が制度改革によって育休取得者が増加したこと、部門差があることが明らかになり、調査を依頼した。
- 11) 聞き取り時期は、2010年12月と2011年9月に人事担当者3人に対して実施した。質問内容はX社の現状、人事制度の特徴、女性の採用、退職、育休の取得、部門の特徴などである。また企業データは特にことわりのない限り2010年10月時点のものである。
- 12) 一般職の採用者はほとんど（約90%）が女性であり、対して総合職の採用者はほとんど（約90%）が男性である。
- 13) 人事評価基準の明確化とは評価を点数化し、数年間の合計で昇格するシステムを形成したことである。たとえばグレード1昇格は3年の累積で50点以上、グレード2は45点以上などである。これまでは年功制だったため基準が曖昧であり、長期間在籍すれば毎年昇格、昇格していた。
- 14) これまで一般職には各種研修、昇級、昇格制度はなかったが、人事処遇制度の改定によって意欲があればキャリアアップが可能になった。
- 15) この制度は、人事処遇制度の改定によって主に一般職の営業を中心に導入された。一般職は転居を伴う異動がないが、この制度の運用を依頼された一般職は、この場合に限り異動できる。また代替期間が終われば、原則として元の部署に戻る。代替業務を社内の一般職が引き継ぐため、結果として派遣社員やパートを雇用するより業務の引き継ぎが容易になり、特に人数の少ない部署では業務が滞りなく遂行可能になった。
- 16) 具体的には産前休業より前の特別休暇制度、出産準備のための休暇制度、6歳までの育児短時間勤務制度などである。
- 17) 詳細にみると2010年の場合、正規女性1,039人のうち既婚者は163人であり、そのうち育休を取得したものは28人だった。28人をコース別にみると、一般職の既婚者は（137人のうち）25人が取得（18.2%）、総合職の既婚者は（26人のうち）3人が取得（11.5%）していた。もともと女性は9割が一般職であるため、それを踏まえてコース別に取得者割合をみても、総合職の方が取得者は少なかった。
- 18) コース別、部門別の育休の取得者数は、2002年から2010年の合計の数値である。
- 19) たとえば2005年から2010年の女性総合職の退職者18人のうち、退職時に営業だったものは7人（38.9%）と4割弱を占めていた。
- 20) コース別でみると、一般職はすべての部門において取得者がいるが、総合職は部門により差異が明確であり、取得者19人のうち本社（11人）、研究（7人）でほとんどを占め、営業（1人）、生産（0人）はほぼ皆無であった。ただし一般職、総合職をあわせた部門別で考えると、本社（55人）、営業（24人）、生産（22人）、研究（12人）という順番になる。
- 21) たとえば営業部門に取得者が出た場合、取得者の大部分を占める一般職は②③のみの利用になる。というのは①で対応した際、代替者がすぐ退職したり、取引先との交渉が難しかったからである。つまり代替要員問題が切実な営業部門は、両コースとも育休へのハードルが高く、反対に研究部門のように1つの商品の開発期間が限られ、職務内容が一般職と総合職で大差がない場合、両コースとも育休へのハードルが低くなった。
- 22) 人事担当者によれば、2010年の場合、内定者41人に対して14,000人の応募があったという。
- 23) たとえば営業の場合、対外的な仕事が多いため勤務時間調整が難しく取得者はほとんどいないが、本社になると、社内の事務仕事を中心のため職務の代替が行いやすく、取得者は一定数存在した。
- 24) 人事担当者によれば、取得者が（2006年に）現れて以降、まだ5年しか経過していないため、まだ十分な結果、有意性が出ていないという。現状では取得時の平均年齢は32.7歳、現在の平均年齢は35.4歳であり、まだ管理職（現在の管理職の平均年齢は40.7歳）にはなっていない。
- 25) 同様の見解はパナソニックなどの事例にもみられる。育休取得後、管理職に昇格した女性は、時短勤務の利用などこれまでと異なる働き方であっても、周囲が期待する以上の成果を出すことができたと言った。（『日本経済新聞』2011年10月18日付）。また、最近の両立支援策の動向として、制度の利用、または使いすぎへの警告を出したり、仕事の成果を出すことを求める動きもある（『日本経済新聞』2012年5月29日付）。
- 26) 『就職四季報女子版（2012年版）』（東洋経済新報社2010）によれば、男性よりも女性の総合職採用が減少する企業が多い。

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。
- 阿部正浩・大内章子, 1998, 「企業は女性の本格活用を阻んでいるか?—男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度」一橋大学経済研究所 Discussion Japan Series A, No.351.
- 大内章子・仙田幸子, 2003, 「女性正規従業員の雇用管理とキャリア形成」菊野一雄・八代充史編『雇用・就労変革の人的資源管理』中央経済社, 123-145.
- 乙部由子, 2010, 『女性のキャリア継続』勁草書房。

- 川口章, 2003, 『ジェンダー経済格差』 勁草書房.
- 経済産業省, 2010, 『工業統計』.
- 厚生労働省, 2008, 『コース別雇用管理制度の実施・指導等状況』.
- , 2011, 『雇用均等基本調査』.
- , 2012, 『第1回21世紀出生児縦断調査(平成22年出生児)』.
- 小玉小百合, 2006, 「女性事務職の初期キャリア形成——貿易事務職場で働く女性事務職の事例分析」川喜多喬編, 小池和男監修『女性の人材開発』ナカニシヤ出版, 29-57.
- 駒川智子, 2011, 「事務職にみる女性労働と職場の変化」藤原千紗・山田和代編『労働再審③女性と労働』大月書店, 87-116.
- 仙田幸子・大内章子, 2002, 「女性正規従業員キャリア形成の多様性——コース別雇用管理制度をてがかりとして」『組織科学』36(1): 95-107.
- 総務省, 2010, 『労働力調査』.
- 武石恵美子, 2007, 「育休政策の意義と課題」辻村みよ子監修『雇用・社会保障とジェンダー』東北大学出版部, 49-69.
- 東洋経済新報社, 2010, 『就職四季報女子版(2012年版)』東洋経済新報社.
- 中村圭介, 2006, 『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 中村仁, 2010, 「コース別雇用管理における一般職に求められる能力」『東京大学大学院情報学環紀要 情報学研究』77: 43-60.
- 21世紀職業財団, 2005, 『女性労働者の処遇等に関する調査』.
- 日本労働研究機構, 1992, 『女性従業員のキャリア形成意識とサポート制度の実態に関する調査』日本労働研究機構.
- 守島基博, 2011, 「『多様な正社員』と非正規雇用」RIETI Discussion Paper Series, 11-J-057.
- 森田美佐, 2003, 「大卒総合職女性が就業継続を躊躇する要因——継続者と離職者の比較分析」『日本家政学会誌』54(7): 521-528.
- 李尚波, 2006, 『女子大学生の就職意識と行動』お茶の水書房.
- 労働政策研究・研修機構, 2009, 『変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査』労働政策研究・研修機構.
- 脇坂明, 1999, 「育休利用に関する企業・事業所の違い」『岡山大学経済学会雑誌』3(4): 185-211.
- , 2009, 「ファミリー・フレンドリー施策と企業——職場の運用の重要性」武石恵美子編『叢書・働くということ ⑦女性の働きかた』ミネルヴァ書房, 203-234.
- 渡辺峻, 1995 『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社.
- 渡邊祐子, 2010, 「日本の女性活用の実情と推進への新たな視点——企業の人事担当者と女性従業員の意識差から」昭和女子大学女性文化研究所『女性と仕事』御茶の水書房, 77-107.

(2013年5月13日掲載決定)

おとべ・ゆうこ 金城学院大学 非常勤講師。主な著書に『ライフコースからみた女性学・男性学』(ミネルヴァ書房, 2013)。女性労働論、産業社会学専攻。(otobe@kinjo-u.ac.jp)

おとべ・ひさよ 社会保険労務士、明治大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。主な論文に「大卒女性の就労実態と働き続けるための人事労務管理——A社の職場分析から」(明治大学大学院経営学研究科修士論文, 2011)。