

令和 2 年 7 月 1 日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2019

課題番号：17K02066

研究課題名（和文）女性管理職増加の数値目標の検証を通じた女性人材育成と雇用管理に関する実証的研究

研究課題名（英文）Research of human resources development and personnel management by focus on the numerical targets for female managers

研究代表者

駒川 智子（KOMAGAWA, Tomoko）

北海道大学・教育学研究院・准教授

研究者番号：50466439

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、女性活躍推進法にもとづき企業が設定する女性管理職増加に向けた数値目標に焦点を当て、女性人材育成の効果と課題を考察し、性別・年齢・民族等の多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントへの転換の道筋を解明するものである。そのため金融機関（メガバンクと地域金融機関）を対象に、女性の管理職登用の進捗状況を分析し、ジェンダーの視点から性別雇用管理を基軸とする日本的雇用慣行の変容について明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的特色に、「女性活用」の実証研究に、世界的潮流である性別・年齢・民族等の多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントの視点を加えた実態調査を実施することにある。こうして得られた成果の学術的ならびに社会的意義として、日本企業が日本的雇用慣行から脱却し、女性人材を育成できる、新しいグローバル企業に転換する道筋を示すこと、実証研究の立場から企業における効率と公正の両立に向けた取り組みを提言することが挙げられる。

研究成果の概要（英文）：The Japanese government has enacted the Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace and obliged companies to set the numerical targets for promoting active women participation. This study researches the effects and troubles of promoting women to be managers by focusing on the numerical targets for female managers and explore the way of diversity management which utilize gender, age race and ethnicities and so on. To do this, interview-based surveys were conducted at financial industry. This study demonstrated the progressing of the plan for promoting women to be managers and the changing of Japanese-style management which is infamous for gender-based personnel management by gender perspectives.

研究分野：労働社会学

キーワード：ジェンダー

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

国際的な企業間競争の高まりは、男性の長期勤続を前提とする日本的雇用慣行を脱し、性別・年齢・民族等の多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントへ転換することを日本企業に求めている。特に女性人材の育成は喫緊の課題であり、性別雇用管理の変革が必要とされている。

こうした経済的背景のもと、政府は2015年に女性活躍推進法を成立させ、企業に事業主行動計画の策定と女性活躍に関する数値目標の設定を義務付けている。数値目標には、採用者に占める女性比率や、育児休業の取得率など、多様なものが見られる。しかし少なくない企業が設定し、その効果の検証が求められたのは、管理職に占める女性比率である。この管理職に占める女性比率の数値目標の設定が、女性の管理職登用にいかなる影響を与え、性別雇用管理を変化させているのかを分析することが学術的にも社会的にも求められていた。

先行研究は、女性活躍施策の効果として二つの可能性を示している。第一は女性の活躍と企業業績との正の相関関係を実証する研究で、施策が企業の女性活用を後押しすると想起させる。第二は日本的雇用慣行の根深さを指摘する研究で、女性活用に対する企業の自主努力の限界を示唆する。第一の研究群が女性活用の先駆的企業を対象とするのに対し、第二の研究群は日本的雇用慣行が見られる企業を対象とするという違いがみられる。本研究は、日本の企業の大多数が女性活躍にまだまだ十分に組み合っていないとの認識のもと、第二の研究群の成果を念頭に置き、女性活躍推進の施策が日本的雇用慣行にどのようなインパクトを与えるのかを実証的に明らかにすることが求められると判断した。

女性人材の育成には、性別雇用管理を基軸とした日本的雇用慣行の変革が不可欠である。性別雇用管理は組織の制度レベルと職場の文化・慣習レベルから成り立つため、変化の分析には女性の管理職登用をはじめとする企業の女性活躍推進の取り組みの考察に加え、ジェンダー視点からの労働過程分析が必要である。そこから女性活躍推進法にもとづき設定された女性管理職増加に向けた数値目標と進捗状況を考察し、女性の管理職登用の実態と効果を、ジェンダーをめぐると言説を読み解くことで検証するという課題が設定された。

2. 研究の目的

本研究の目的は、女性活躍推進法にもとづき企業が設定する女性管理職増加に向けた数値目標に焦点を当て、女性人材育成の効果と課題を考察し、性別・年齢・民族等の多様性を活かすダイバーシティ・マネジメントへの転換の道筋を解明することにある。

具体的には、金融機関(大手金融機関と地域金融機関)を対象に女性の管理職登用の進捗状況を分析し、職場レベルでのジェンダー視点の労働過程分析を行うことで、性別雇用管理を基軸とする日本的雇用慣行の変容を明らかにする。こうして男女間のキャリア格差を規定してきた日本的雇用慣行からの脱却と、多様な労働者を活かす公正で効率的な組織への変革の方途を実証的に探求する。

3. 研究の方法

研究の方法は、先行研究のサーベイ、行政機関の調査、研修機関の調査、金融機関の調査である。

先行研究のサーベイでは、女性管理職の育成に向けた取り組みと課題に関する国内外の先行研究を整理した。また統計データの確認と整理を実施した。

行政機関の調査では、企業が女性活躍に組みこむための支援についての調査を実施した。合わせて、女性活躍を推進するにあたり働き方改革がどのような影響を与えようのか意見交換を行ったうえで、働き方改革に関わる施策について情報を収集した。

研修機関の調査では、金融機関での女性人材育成プログラムを実施する複数の研修機関を対象に、研修内容と効果、課題を調査した。また研修の様子について、参加者の同意を得たうえで、参与観察を実施した。

金融機関の調査では、女性活躍推進法にもとづく事業主行動計画について、各企業・組織の1回目と2回目を入手し、目標の達成程度について分析を行った。調査対象を金融機関に設定したのは、金融機関の多くは、仕事と家庭の両立支援制度については、法定かそれ以上の内容を整備しており運用実績も高いことから、女性活躍に向けた課題は、仕事での能力発揮であり、具体的には女性の昇進にあると判断されたからである。実際、各金融機関は策定・公表した事業主行動計画では、女性活躍の目標に管理職に占める女性比率や女性人数を記載するものが多くみられた。

金融機関は業態ごとに労働力の確保のしやすさに違いがあり、経営方針に応じてダイバーシティ・マネジメントへの積極性も異なることから、女性活躍推進の取り組みにも違いがみられると想定された。そこで、異なるタイプの金融機関を選定し、調査することとした。まず国際業務を手掛ける大手金融機関を対象に、女性活躍と働き方改革への取り組みについて調査し、女性人材育成の効果と課題について考察を行った。次いで地域に密着した地方金融機関を対象に、女性人材育成の効果と課題について調査を実施した。

4. 研究成果

本研究の主な成果は次のとおりである。女性管理職の数値目標の設定は、女性の採用拡大と職域拡大をもたらし、女性管理職登用への阻害要因を浮かび上がらせる効果を持っている。「なぜ、女性活躍を進める必要があるのか」「どのようにして女性活躍を進めるのか」を自らの組織に即し、考えることを促している。この思考過程を経ずに数値目標を設定し達成しようとするならば、効果が上がらないばかりか、男性ならびに女性労働者から不信感がもたらされ、組織の混乱を招く恐れがある。数値目標にそくして、女性管理職の数合わせをするようなことがあれば、働く人々の意欲は大きく損なわれる。

金融機関との比較を念頭に実施した、製造業と小売業を対象とした女性管理職の数値目標の達成に向けた取り組みに関する考察では、数値目標を設定することで、女性の活躍を妨げている企業内の制度や慣行が浮きあがり、阻害要因の解消に向けた取り組みが、部署を超えて実施されていた。その際、企業トップが女性活躍を進めるとの方針を明確にし、役員・管理職への意識改革を求めることが効果的であった。

金融機関の場合、経営環境の変化と法施策を受け、女性に対する雇用管理を変化させている。過去に行われた女性活躍に向けた取り組みは、コース別雇用管理制度での総合職と一般職の中間にあたるコースの設置、リテール業務での女性人材育成の推進とコース内容の再編であった。

さらに今日では、主に一般職での人員削減を進めながら女性の能力発揮を同時並行で実施している。その背景にはITの導入と女性を中心とした非正規雇用の拡大がある。正規雇用の女性に関しては、昇進可能性が広がっているものの、非正規雇用の多くが女性であることから、女性間に雇用形態別の格差が生じている。このように女性の働き方には変化が生じている。しかしこの間、男性の業務と働き方は驚くほどに変化していない。日本的雇用慣行の基軸である、男性の働き方は温存されている。

性別雇用管理の変化から見出されるのは、第一に男性は法人企業を対象とし、上位に位置づけられるホールセール、女性は個人顧客を対象とし、下位に位置づけられるリテールという業務分離が見られ、性別雇用管理は再編されながら維持されている。

第二に、とはいえ女性は長期的育成が必要な人材とみなされるようになり、目標値を持つ業務を担当し支店長へのキャリア展開も開かれている。彼女たちは個人顧客を対象としたリテール業務において、ファイナンシャルプランナーの資格を取得するなどし、専門能力を生かした業務を担っている。彼女たちの勤続年数は長期化傾向にある。その前提には非正規雇用の活用で、柔軟な働き方が選択可能となっていることが挙げられる。すなわち正規雇用の女性は出産後に育児休業を取得し、職場復帰後には短時間勤務制度を利用しながらキャリアを継続させている。また在宅勤務制度を利用する事例も出てきている。しかし制度上は一定程度の時間的・空間的制限が確保され、キャリアを継続させているとはいえ、昇進を実現できるかは目標達成の程度によるのであり、結局は個人の成績次第である。むしろ性別雇用管理の再編に応じて成果重視の高密度な働き方が女性に拡大していると言え、正規雇用の女性がキャリアも家庭も手にするようになったと手放しで評価することは難しい。

第三に男性は総合職に偏っており、女性活躍推進にともなうキャリアコースの複線化は、男性の業務と働き方にほとんど影響を与えていない。男性の育児休業の取得者は少ないなど、多様な働き方を促す施策は、男性にはほとんど利用されていない。このため男性に働き方の多様性は見えてはこない。

日本的雇用慣行を代表する金融機関において、雇用管理の基軸である、制約の少ない男性の働き方は変化していない。現在の女性活躍推進と働き方改革では、企業は雇用管理のフリーハンドを手放してはいないのである。そのため今日生じているのは、男女格差と雇用形態間格差という二つの格差をともなう女性の働き方の男性化であるといえる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

| | |
|---|------------------------|
| 1. 著者名 駒川智子 | 4. 巻 703 |
| 2. 論文標題 女性管理職の数値目標の達成に向けた取り組みと組織変化 | 5. 発行年 2017年 |
| 3. 雑誌名 大原社会問題研究所雑誌 | 6. 最初と最後の頁 17 - 31 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である） | 国際共著 - |
| 1. 著者名 Tomoko KOMAGAWA | 4. 巻 128 |
| 2. 論文標題 Strategies for Gender Equality in the Japanese Workplace | 5. 発行年 2017年 |
| 3. 雑誌名 Bulletin of Faculty of Education Hokkaido University | 6. 最初と最後の頁 55-65 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14943/b.edu.128.55 | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である） | 国際共著 - |
| 1. 著者名 駒川智子 | 4. 巻 62 |
| 2. 論文標題 地域経済における女性の就業 雇用者として働く、起業家として働く | 5. 発行年 2018年 |
| 3. 雑誌名 女性労働研究 | 6. 最初と最後の頁 98 - 113 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |
| 1. 著者名 駒川智子 | 4. 巻 134 |
| 2. 論文標題 協同組織金融機関での女性活躍推進と女性人材育成 | 5. 発行年 2017年 |
| 3. 雑誌名 ニューズレター協同金融 | 6. 最初と最後の頁 2 - 5 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

| | |
|--|---------------------|
| 1. 著者名 駒川 智子 | 4. 巻 4 |
| 2. 論文標題 働き方改革と二つの格差 銀行の性別雇用管理の分析から | 5. 発行年 2019年 |
| 3. 雑誌名 経済社会とジェンダー（日本フェミニスト経済学会誌） | 6. 最初と最後の頁 25-42 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 1件）

| |
|---|
| 1. 発表者名 駒川智子 |
| 2. 発表標題 正社員と働き方改革 |
| 3. 学会等名 日本フェミニスト経済学会2018年度大会プレシンポジウム（招待講演） |
| 4. 発表年 2018年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 駒川智子 |
| 2. 発表標題 金融機関にみる働き方改革の展開 正社員におけるジェンダーインパクト |
| 3. 学会等名 日本フェミニスト経済学会2018年度大会シンポジウム（招待講演） |
| 4. 発表年 2018年 |

| |
|---|
| 1. 発表者名 Tomoko KOMAGAWA |
| 2. 発表標題 Exploring and Reforming the Mechanisms Inhibiting Promotion of Women Managers: A Case Study of Two Types of Japanese Companies |
| 3. 学会等名 International Academic Conference on Social Sciences（国際学会） |
| 4. 発表年 2017年 |

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

| | 氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号) | 所属研究機関・部局・職 (機関番号) | 備考 |
|--|---------------------------|-----------------------|----|
|--|---------------------------|-----------------------|----|