

# 女性の管理職への道のり

——中小企業勤務者の事例研究<sup>1)</sup>——

大 内 章 子  
奥 井 め ぐ み

## 要 約

中小企業の管理職女性は、仕事面だけでなく仕事と生活の両立の面を含め、キャリアをどう形成してきたのか。本研究では、「中小企業においてはフレキシブルな制度の運用が女性の管理職昇進を可能にしている」という仮説を立て、中小企業の部長以上管理職経験のある女性6名について、①仕事状況要因、②個人の意識要因、③職場状況要因、④家族状況要因の推移を10年間の調査で調べた。その結果、6名中5名は管理職昇進時に2人以上の子どもがおり、家族状況（育児・介護の有無、配偶者との離死別など）に応じて労働時間や勤務形態、職場を変えられたことが、就業継続や、就業中断後の再就職を可能にし、さらに管理職就任の契機になっていた。

## I はじめに

日本における女性の管理職の比率は、欧米に比べて少ないものの、男女雇用機会均等法（以下、均等法）の成立（1985年）などの政策的な後押しもあり、徐々に増えてきた。厚生労働省の『女性雇用管理基本調査』によれば、1989年の係長5.0%、課長2.1%、部長1.2%が2006年には各々10.5%、3.6%、2.0%となっている。とはいえ、部長相当職の女性管理職を有する企業の比率は、1995年が7.1%<sup>2)</sup>、2000年が7.4%、2003年が6.7%、2006年が8.8%と、ここ数年は足踏み状態である。企業規模別に見ると、5000人以上の大企業における部長相当職の女性管理職を有する企業の割合は、この間、19.0%、23.8%、37.0%、42.5%と上昇しているのに対し、中小企業ではこのような動きが見られない。係長相当職以上の女性管理職がない企業は依然として33.4%あり、5000人以上の大企業の4.0%に対し、1000人未満の企業は3分の1以上あり、やはり企業規模による差は大きい<sup>3)</sup>。

中小企業白書（2008）によると、第2・3次産業における中小企業比率（2006年）は全企業数の99.7%に及ぶ<sup>4)</sup>。そのため企業のほとんどを占める中小企業における女性管理職への道のりについて詳細に調べることは意義のあることだろう。しかし、中小企業の女性

管理職に焦点をあてて行った研究は、まだ少ない。そこで、本研究では、中小企業で管理職に昇進した女性のキャリア形成に関する事例研究を試みる。

中小企業（本研究では従業員規模1000人未満と定義）で管理職に昇進した女性は、仕事面だけでなく仕事と生活の両立（ワークライフバランス；以下、WLB）の面を含めて、どのようにキャリアを形成してきたのだろうか。中小企業の方が大企業に比べて勤務諸条件がフレキシブルであることが考えられることから、本研究では、中小企業で管理職に昇進した女性は、このフレキシビリティを活用して家庭と仕事をうまく両立してきたという仮説をたてる。そして、10年間にわたって行われた調査を利用して、1990年代から2000年代初めに中小企業で管理職に昇進した女性のケースに焦点をあてて検討していきたい。

## II 女性管理職のキャリア形成に関する先行研究と本研究の問題意識

### 1 女性管理職の研究：均等法前世代と均等法世代

日本企業の女性管理職を対象にした研究は事例研究が中心である。それは、従来のホワイトカラーの研究では女性の「特異性」（松繁 1995）や「データの欠如」（今田・平田 1995）により男性中心に行われてきたからである。日・独・米の部課長層の管理職を比較した小池・猪木編（2002）の一連の研究でも、サンプルの少なさゆえか、女性管理職には言及していない。

女性を対象にした管理職および昇進についての事例研究は、均等法の成立以前に入社して、その後管理職に昇進した均等法前世代についての研究と、均等法成立前後に男女同等の立場で入社したいわゆる総合職と呼ばれる均等法世代についての研究の主に二つに分かれる。前者の研究の代表として、大手百貨店の女性管理職を対象にした八代（1984）や大手スーパーの女性管理職を対象にした中村（1988）が見出したことは、女性は入社後10年を経た段階から配置転換や役付き階層に登用がなされるということで、女性は入り口（入社）の段階から男性とは異なる昇進パターンを取ってきた。

入社の段階で男性と同じスタートを切ったはずの女性についてはどうだろうか。木本（1995）は、大手百貨店の大卒女性は男性と同様に昇格しながらも「女性職務」に引き寄せられ、男性とは異なる立場「グレー・ゾーン」に位置していることを見出した。また、大内（2003）は、均等法以降でも女性の基幹労働者（いわゆる総合職など）が少ないという入り口の狭さの問題があることを指摘する。

### 2 二つのキャリア研究：ワークキャリアとライフキャリア

大内（1999）（2003）の研究は、それまでの女性管理職が、入社後の処遇という仕事面

に焦点を置いて、男性と異なることを明らかにしている先の研究（八代 1984，中村 1988）とは一線を画す。すなわち、仕事面（組織側の視点に立ったワークキャリア）のみならず、仕事と家庭の両立、つまり「個人・家族の問題を調和させた個人（プライベート）の人生を通じての仕事」と捉えて個人の側の視点に立ったライフキャリアにも注視する必要があるとして分析したのである。その結果、女性の基幹労働者の入社後の処遇（配置転換・昇進）および仕事と家庭の両立という両側面から見たキャリア形成が男性のそれと異なるという質的な問題を指摘した。

実際、仕事と家庭の両立を図りながら管理職に昇進し、管理職として働くことが難しいのは、電機連合総合研究センターの『働く女性の21世紀に関するアンケート調査』（2001年）にも表れている。職場で男女差を感じることなく働いている大卒女性が、女性に管理職が少ない主な理由として上位二つに挙げるのは、「女性には出産・育児の負担があるから（63.1%）」「会社での働き方が生活をかなり犠牲にすることを前提としたものだから（49.6%）」である（富田 2005）。前者の理由は、女性側の状況として実際に家庭責任を担っているといういわば家族状況要因であり、後者の理由は働き方という職場状況要因である。

藤本・吉田（1999）は、女性の仕事と家庭の両立には、個人の意識要因以外に家族や職場という状況要因の双方が影響すると指摘する。家族状況要因とは夫の家事分担の割合（前田 2000）や夫の配偶者のキャリア形成への協力割合（Granrose and Kaplan 1996）などである。夫の家事分担の割合としては、生活行動に費やす時間に焦点をあてることのできる。総務省統計局の『社会生活基本調査』を分析した水野谷（2005）によれば、常勤の共働き夫婦に限っても、夫の家事参加の低さと妻が大部分の家事時間を分担する構図はこの10年間でほとんど変わっていないという。女性が管理職に昇進するには、男性並みの労働時間を確保するために、夫あるいは第三者（親、家事手伝い・ベビーシッターなど）の協力を得て自らの家事時間を減らしていると考えられるが、実際管理職に昇進した女性とその配偶者の場合はどうだろうか。

職場状況要因には、プラス要因として育児休業・育児短時間勤務、介護休業などの両立支援制度（樋口 1991，脇坂 2001）や有給休暇の消化の推進（小倉 2006）<sup>5)</sup>、マイナス要因として長時間労働や接待、根回しといった日本的仕事慣行（大内・藤森 1995）が挙げられる。管理職に昇進した女性の職場状況はどのような特徴がみられるのだろうか。

### 3 中小企業の女性管理職について

これまでの先行研究から仕事面のみならず、仕事と家庭の両立が女性管理職誕生の鍵となることが窺える。ところで、すでに挙げた女性管理職の研究はいずれも大企業を対象に

したものが中心であるが、中小企業にはどのような特徴があるのだろうか。そもそも冒頭に述べたように中小企業の女性管理職比率は低い。中でも300人未満の中小規模企業で「女性社員の活用及び登用を重視する」のは19.6%に過ぎず、5000人以上の大規模企業の67.5%と対照的である（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』2005年）。仕事と育児の両立支援については、従業員規模が大きい企業ほど制度の整備により対応し、従業員規模が小さい企業ほど制度の整備ではなく、従業員の個別の事情に応じた柔軟な対応で克服していると考えられている（中小企業庁『中小企業白書 2006』<sup>6)</sup>）。

例えば、従業員規模が小さい企業ほど、「一定期間の休業を取得しても、昇進・昇格等に長期的な影響はない」、「経営者が現場に近く、個々の従業員のニーズや現場の状況を踏まえ、責任を持って差配ができる状態がつけられている」、また「職住近接の職場環境」や「職場に子どもを連れてこられる環境」にある。また、中小企業は企業による多様性が大きく、大企業以上に男性社会である企業も存在する反面、社長以下経営陣がすべて女性であるような企業も存在するという。

これらのことから、中小企業には両立支援について制度の整備というよりは柔軟な対応をしている企業があり、そうした企業では従業員の仕事と家庭の両立を図ることで就業継続を可能ならしめ、ひいては少なくない女性の管理職も存在しているということが言えそうである。以上は企業調査を基に得られた知見だが、実際に中小企業において女性はどのように管理職に昇進しているのだろうか。

中小企業の女性管理職に関する先行研究は大変少ないが、国際女性学会他（1987）は、中小企業の女性管理職760名余りについての詳細な事例研究を行っている。主な結論として、中小企業の女性管理職は多様で、①必要な専門性を身につけて産業や職種を選んで働こうとするならば、中小企業は働きやすい、②出産・育児など家庭の事情で職業中断した女性でも正社員として就業し、条件さえ整えば管理職にまで登用される可能性がある、の2点を得ている。この研究は20年前の均等法以前のものであるが、それ以降どう変化しているだろうか。

#### 4 先行研究のまとめと本研究の目的

以上をまとめると、管理職昇進についての研究は男性を主たる対象にしており、数少ない女性管理職に関する研究は事例研究が中心である。それらによれば均等法前世代と均等法世代とでは管理職への昇進パターンが異なる。そして、女性が管理職に就任するには技能形成や処遇（配置転換・昇進）など仕事面でのキャリア形成だけでなく、個人の意識、および仕事と家庭を両立させるような家族状況要因や職場状況要因が影響する。これらの研究は主に大企業の女性管理職が対象である。中小企業の場合、係長相当職以上の女性管

理職がない企業が大企業（7.0%）に比べて4割近くと高い一方で、仕事と育児の両立を制度の整備ではなく、従業員の個別の事情に応じて柔軟に対応している企業も多いと考えられており、そこでの女性管理職は大企業とは異なる昇進パターンを取っている可能性がある。

そこで、本研究では、10年間にわたって調査されたデータを利用して、①仕事状況要因（技能形成）、②個人の意識要因（就業継続意志）、③職場状況要因（仕事と家庭の両立支援制度の有無、労働時間）、④家族状況要因（育児・介護の有無や配偶者との家事分担割合）の4つに焦点をあてて、1990年代から2000年代初めにかけて中小企業で管理職に昇進した女性の事例研究を行う。中でも、中小企業のフレキシブルな制度の運用が、女性の管理職昇進を可能にするという仮説を立て、③の職場状況要因、④の家族状況要因が管理職昇進にどのように関係しているかに着目する。

### III 利用データの説明

#### 1 調査対象者

本研究では、(財)家計経済研究所が1993年から毎年行っている「消費生活に関するパネル調査」の第1～10回を利用した。この調査は、女性を対象に、第1回に1500人（コーホートA）、第5回（1997年）に新たに500人を加えて（コーホートB）、毎年継続して追跡調査を行っている。途中で回答が得られなくなったサンプルもあり、第10回において、コーホートAは1032、コーホートBは344と減少している。対象者の年齢は、コーホートAが1993年10月において満24～34歳、コーホートBが1997年10月において満24～27歳である。

10回の調査での「管理職」経験者は6名で、なおかつ「管理職」になった時点では中小企業に勤務している。6名と非常に少ないのは、同調査における「管理職」が「会社・団体の部長以上、官公庁の課長以上など」と定義されているためだと考えられる（以後、「管理職」（鍵括弧つき）は同調査における定義づけに基づく）。しかし、部長相当職以上の管理職に昇進できる女性が少ないからこそ、そのような女性の管理職までの道のりを調べることは、管理職の女性が増えるためにどのような施策が必要なのかを知る上で重要であろう。そこで本研究では、6名を事例研究の形で取り上げ、仕事・職場や家族の状況の変遷を見る。初回の調査時における6名の年齢は、30歳代前半が4名、20歳代後半が2名である。以下、6名をA～Fとする。

## 2 質問項目

調査項目は、消費活動のみならず、学歴や年齢、配偶者の有無、家族構成など、基本的な属性から、就業形態、賃金、労働時間といった仕事に関する情報、家族が経験した出来事、日常の時間の使い方など多岐にわたる。質問項目によっては、継続して情報が得られないものもあるが、仕事・職場での状況と家族の状況、個人の意識についての情報を長期に渡って入手できる点が本研究の目的にかなっている。すでに述べた4つの視点にあわせて分析に利用できる質問項目は次の通りである。

- ① 仕事状況要因：「研修会・講習会」, 「自己啓発」<sup>8)</sup>。残念ながら調査では詳細な職務経験が不明である。
- ② 個人の意識要因：今の会社での就業継続意志。
- ③ 職場状況要因：育児休暇制度と介護休暇制度の有無、労働時間。
- ④ 家族状況要因：子どもの有無・子どもの年齢、生活時間（本人の家事・育児時間および配偶者の仕事と家事・育児時間）。

## 3 「管理職」経験者の概況

本節では、「管理職」経験者6名の対象期間における概況を示す。表1に、各サンプルについて、「管理職」前後における家族構成や就業形態をまとめておく。

6サンプルの「管理職」前後の推移をまとめると、「管理職」になった年の企業規模は、6サンプル中4サンプルが従業員数10～29人、1サンプルが30～99人、1サンプルが100～499人と、中小企業に限られる。

「管理職」になるまでの勤務先遍歴については、企業で常勤勤務を継続し「管理職」に昇進したサンプルAとCのケースや、小規模自営の家族従業員から転職後2年以内に「管理職」になったDとE、そして転職を繰り返して「管理職」になったサンプルFのケース、専業主婦を経て再就職した2年目に「管理職」になったサンプルBなど、まちまちである。

学歴は大卒以上が3名と必ずしも高くない。それが、小規模企業ゆえか、結婚・出産退職後の再就職者の比率が大卒は他の学歴に比べて少ない（脇坂 2001）ゆえかは、わからない。

## IV 分 析

本節では、Ⅲ節であげた①～④の要因についての分析結果を示す。

### 1 仕事状況要因

表2に「管理職」経験者の「研修会・講習会」への参加状況と「自己啓発」をまとめた。

表1 「管理職」サンプルの概況

|      | 年            | 5年前            | 4年前           | 3年前      | 2年前           | 1年前          | 昇進年           | 1年後           | 2年後           | 3年後    | 4年後    |
|------|--------------|----------------|---------------|----------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|
| A    | 年齢           |                |               |          |               |              | 40代前半         |               |               |        |        |
|      | 配偶者          | 有り             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 子供の数         | 3人             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 学歴           | 高卒             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 就業形態         | 常勤の職員・<br>従業者  |               |          |               |              |               |               | パート・<br>アルバイト |        |        |
|      | 職種           | 技能・作業職         |               |          |               |              |               | 管理職           | 技能・作業職        |        |        |
|      | 企業規模         | 100～499人       | 500～999人      | 100～499人 |               |              |               |               | 30～99人        |        |        |
|      | 夫の就業形態       | 不明             | 常勤の職員・<br>従業者 |          |               |              |               |               |               |        |        |
| 夫の職種 | 技能・作業職       |                |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
| B    | 年齢           |                |               |          |               |              | 30代後半         |               |               |        |        |
|      | 配偶者          | 有り             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 子供の数         | 2人             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 学歴           | 大学・大学院         |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 就業形態         | 学生             | 専業主婦          |          |               |              | パート・<br>アルバイト | 常勤の職員・<br>従業者 |               | 嘱託・その他 | 不明     |
|      | 職種           |                |               |          |               |              | 事務職           | 管理職           |               |        |        |
|      | 企業規模         |                |               |          |               |              | 10～29人        |               |               |        |        |
|      | 夫の就業形態       | 常勤の職員・<br>従業者  |               |          |               |              |               |               |               | 不明     | 嘱託・その他 |
| 夫の職種 | 専門職          |                | 技術職           |          |               |              | 管理職           |               |               |        |        |
| C    | 年齢           |                |               |          |               |              | 40代前半         |               |               |        |        |
|      | 配偶者          | 有り             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 子供の数         | 3人             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 学歴           | 短大・高専          |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 就業形態         | 常勤の職員・<br>従業者  |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 職種           | 事務職            |               |          |               |              |               | 管理職           |               |        |        |
|      | 企業規模         | 10～29人         |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 夫の就業形態       | 常勤の職員・<br>従業者  |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
| 夫の職種 | 管理職          |                |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
| D    | 年齢           |                |               |          |               |              | 30代後半         |               |               |        |        |
|      | 配偶者          | 有り             |               |          |               |              | なし            |               |               |        |        |
|      | 子供の数         | 2人             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 学歴           | 中卒             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 就業形態         |                |               |          |               |              |               | 常勤の職員・<br>従業者 |               |        |        |
|      | 職種           | 小規模<br>(家族従事者) |               |          |               |              |               | 管理職           |               |        |        |
|      | 企業規模         |                |               |          |               |              |               | 30～99人        |               |        |        |
|      | 夫の就業形態       |                |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
| 夫の職種 | 小規模<br>(自営業) |                |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
| E    | 年齢           |                |               |          |               |              | 30代後半         |               |               |        |        |
|      | 配偶者          | 有り             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 子供の数         | 2人             |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 学歴           | 大学・大学院         |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 就業形態         |                |               |          |               |              |               | 常勤の職員・<br>従業者 |               |        |        |
|      | 職種           | 小規模<br>(家族従業者) |               |          |               |              | 事務職           | 管理職           |               |        |        |
|      | 企業規模         |                |               |          |               |              | 10～29人        |               |               |        |        |
|      | 夫の就業形態       |                |               |          |               | 無職<br>(学生以外) |               |               |               |        |        |
| 夫の職種 | 小規模<br>(自営業) |                |               |          |               |              |               |               |               |        |        |
| F    | 年齢           |                |               |          |               |              | 30代前半         |               |               |        |        |
|      | 配偶者          |                | なし            |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 子供の数         |                | なし            |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 学歴           |                | 大学・大学院        |          |               |              |               |               |               |        |        |
|      | 就業形態         |                | 常勤の職員・<br>従業者 | 無職       | 常勤の職員・<br>従業者 | 無職           | 常勤の職員・<br>従業者 |               |               |        |        |
|      | 職種           |                | 事務職           |          | 事務職           |              | 管理職           | 事務職           |               |        |        |
|      | 企業規模         |                | 1000人以上       |          | 5～9人          |              | 10～29人        | 10～29人        |               |        |        |

注：色のついた部分は、本人が「管理職」の年。

パネル調査において、「技能・作業職」とは「工具、警察官、電話交換手、ワープロ作業員、運転士、配達員、職人など」、「事務職」は「一般事務、営業社員、銀行員など」、「小規模（家族従業者）」は「小規模〔9人以下〕の商業・工業・サービス業（家族従業者）」と定義される。

表2 「管理職」前後の「研修会・講習会」「自己啓発」への参加状況

| 年    | 5年前       | 4年前    | 3年前   | 2年前     | 1年前   | 昇進年   | 1年後                      | 2年後    | 3年後    | 4年後 |
|------|-----------|--------|-------|---------|-------|-------|--------------------------|--------|--------|-----|
| A    | 研修の有無     | なし     |       |         |       |       |                          |        |        |     |
|      | 自己啓発      | なし     | 不明    | 不明      | なし    |       |                          |        |        |     |
| B    | 研修の有無     | 不明     | なし    |         |       | 受けた   | なし                       |        | 受けた    | なし  |
|      | 研修の有無内容   |        |       |         |       | 会社主催  |                          |        | 関連企業主催 |     |
|      | 研修参加日数    |        |       |         |       | 1日以内  |                          |        | 2日～5日  |     |
|      | 就業時間内か    |        |       |         |       | 就業時間外 |                          |        | 就業時間内  |     |
|      | 研修は役に立ったか |        |       |         |       | 役に立った |                          |        | 役に立った  |     |
| 自己啓発 | なし        |        |       |         | 不明    | 不明    | なし                       |        |        |     |
| C    | 研修の有無     | 受けた    | 不明    | 受けた     |       | なし    |                          | 受けた    |        |     |
|      | 主催        | 地元団体主催 |       | 関連企業主催  |       |       |                          | 地元団体主催 |        |     |
|      | 研修参加日数    | 1ヶ月以上  |       | 21日～30日 | 2日～5日 |       |                          | 2日～5日  |        |     |
|      | 就業時間内か    | 就業時間内  | 就業時間内 |         |       |       |                          | 就業時間内  |        |     |
|      | 研修は役に立ったか | 役に立った  |       | 役に立った   |       |       |                          | 役に立った  |        |     |
| 自己啓発 | 行った       | 不明     | 不明    | なし      |       |       |                          |        |        |     |
| D    | 研修の有無     | 不明     | 不明    | 不明      | 不明    | 不明    | 受けた                      | なし     |        |     |
|      | 研修の種類     |        |       |         |       |       | 会社主催、地元団体主催、関連企業主催、市や県主催 |        |        |     |
|      | 研修は就業内か   |        |       |         |       |       | 就業時間内                    |        |        |     |
|      | 研修参加日数    |        |       |         |       |       | 1ヶ月以上                    |        |        |     |
|      | 研修は役に立ったか |        |       |         |       |       | 役に立たなかった                 |        |        |     |
| 自己啓発 | なし        |        |       | 不明      | 不明    |       | なし                       |        |        |     |
| E    | 研修の有無     | 不明     | 不明    | 不明      | 不明    |       |                          |        |        |     |
|      | 自己啓発      | なし     | 不明    | 不明      | なし    |       |                          |        |        |     |
| F    | 研修の有無     |        | なし    | 不明      | なし    | 不明    | 受けた                      | なし     |        |     |
|      | 研修の種類     |        |       |         |       |       | 会社主催                     |        |        |     |
|      | 就業時間内か    |        |       |         |       |       | 就業時間内                    |        |        |     |
|      | 研修参加日数    |        |       |         |       |       | 6日～10日                   |        |        |     |
|      | 研修は役に立ったか |        |       |         |       |       | 役に立った                    |        |        |     |
| 自己啓発 |           | 不明     | 不明    | 行った     |       |       | なし                       |        |        |     |

注：色のついた部分は、本人が「管理職」の年。また、サンプルCの5年前の「自己啓発」は6年前から5年前にかけて、サンプルFの1年前と2年前の「自己啓発」は2年前から1年前にかけて「自己啓発」が行われたことをさす。

「研修会・講習会」への参加状況は、「管理職」になる1年前が1サンプル、「管理職」になった年が2サンプル、「管理職」になった1年後が1サンプルであることから、「管理職」昇進と「研修会・講習会」参加とが連動している企業が存在するといえる。

「自己啓発」に関しては、サンプルCが「管理職」昇進の5年前に、サンプルFが「管理職」昇進直前に行っているだけである。データの制約はあるが、「研修会・講習会」や「自己啓発」以外にも「管理職」就任前の経験（OJTや配置転換など）が「管理職」に必要な技能を形成した可能性も高い。

## 2 個人の意識要因

「今の会社等で働き続けたいと思うか」という質問に対する回答を「管理職」前後で集計した結果を表3に示す。「管理職」昇進直前の労働年には「結婚、出産しても働き続け

たい」という回答者はおらず、「出産、育児で一時やめて復職したい」、「いずれやめたい」が2サンプルずつとなっているが、管理職在任中には「結婚、出産しても働きたい」と回答するサンプルが4と増える。「責任ある業務」を任されることが満足度を高め（武石 2001）、就業継続意志を高めていると考えられる。

表3 「管理職」前後の仕事に対する意識

| 仕事に対する意識               | 管理職になる直前の労働年 | 管理職になった年 |
|------------------------|--------------|----------|
| 結婚する時にやめたい             |              |          |
| 出産する時にやめたい             |              | 1        |
| 出産、育児で一時やめて、復職したい      | 2            |          |
| 結婚、出産しても働きたい           |              | 4        |
| 結婚、出産とは関係なしに、すぐにでもやめたい |              |          |
| 結婚、出産とは関係なしに、いずれやめたい   | 2            |          |
| 不明                     | 2            | 1        |
| 計                      | 6            | 6        |

### 3 職場状況要因

「管理職」経験者の職場では必ずしも両立支援制度が整ってはいない（表4）。育児休暇制度や介護休暇制度は、半数が存在せず、残りの半数は制度があっても本人に利用資格がないか、資格があるかどうか分からないと答えている。

表4 「管理職」になった年の育児休暇制度、介護休暇制度の有無

| 制度の有無                         | 育児休暇制度 | 介護休暇制度 |
|-------------------------------|--------|--------|
| 会社等に制度があり、自分にも資格がある           |        | 1      |
| 会社等に制度はあるが、自分には資格がない          | 3      | 1      |
| 会社等に制度はあるが、自分には資格があるかどうか分からない |        | 1      |
| 会社等に制度がない                     | 3      | 3      |
| 会社等に制度があるかどうか分からない            |        |        |
| 不明                            |        |        |
| 計                             | 6      | 6      |

また、「管理職」経験者の生活時間についてまとめた表5より、6サンプルの「管理職」就任後の仕事時間<sup>9)</sup>（平日一日あたり）は、A、B、C、Eが480分、D、Fが600分である。対象期間中、働いている女性の各年の平均仕事時間は408～421分であり、「管理職」就任後の仕事時間はその平均よりも長い。有給休暇の取得日数については、「管理職」になったことで減ったサンプル（C）もあるが、多くはもともと取得日数が少ない。改めて「管理職」はWLBが難しい職種であるといえる<sup>10)</sup>。

「管理職」に就く以前の仕事時間と比較してみる。まずAとCについて、Aは420～480分、Cは120～420分で、両者ともに「管理職」就任以降に480分と増えているものの法定

労働時間内である。2人とも、「管理職」に就くまでは同じ企業（中小企業）に常勤の職員・従業者で勤め続けており、かつ子どもが3人いる。労働時間にフレキシブルな職場で、WLBの点から勤め続けやすい職場だったと考えられる。小規模自営の家族従業員から転職後2年以内に「管理職」になったDとEについて、Dは転職前に720～840分の長時間労働が転職と同時の「管理職」就任時に600分と減っているものの、決して短くはない。Eは転職前後で480分前後と仕事時間に変わりない。専業主婦を経て再就職したBは非常勤時の360分から「管理職」就任時に480分が増えているが、法定労働時間内である。配偶者のいないFは「管理職」就任前が480分、「管理職」時が600分である。

以上の結婚経験者A～Eの5人はいずれも子どもが2～3人いるが、うち4人は仕事時間が長くても480分と法定労働時間内で、WLBが可能な職場状況要因であったことが特徴だと言える。

表5 各サンプルの本人・夫別生活時間推移

| サンプル | 生活時間 | 5年前     | 4年前   | 3年前 | 2年前 | 1年前 | 昇進年 | 1年後 | 2年後 | 3年後 | 4年後 |     |
|------|------|---------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A    | 本人   | 仕事時間    | 480   | 420 |     |     | 480 | 480 |     |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 600   | 180 |     | 180 | 243 | 240 |     |     |     |     |
|      | 夫    | 仕事時間    |       |     |     |     |     | 480 |     |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 0     | 0   |     | 0   |     | 0   |     |     |     |     |
| B    | 本人   | 仕事時間    | 0     | 0   | 0   | 0   | 360 | 480 |     |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 660   |     | 360 | 480 | 180 | 300 | 180 | 120 | 182 | 120 |
|      | 夫    | 仕事時間    | 600   | 600 |     | 600 | 660 | 720 | 720 | 600 | 600 |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 123   | 60  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| C    | 本人   | 仕事時間    | 120   | 243 | 240 | 420 | 360 | 480 | 483 |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 660   | 363 |     | 360 | 360 | 420 | 360 |     |     |     |
|      | 夫    | 仕事時間    | 660   | 720 | 780 | 720 |     | 603 | 600 |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 3     | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 1   |     |     |     |
| D    | 本人   | 仕事時間    |       | 2   | 840 | 720 | 720 | 600 | 600 | 600 | 600 |     |
|      |      | 家事・育児時間 |       | 480 | 60  | 0   | 0   | 183 | 120 | 180 | 120 |     |
|      | 夫    | 仕事時間    |       | 2   | 840 | 840 | 900 |     |     |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 |       | 0   | 0   | 0   | 0   |     |     |     |     |     |
| E    | 本人   | 仕事時間    | 480   | 420 | 480 | 480 | 483 | 480 | 480 |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 480   | 300 | 240 | 240 | 240 | 180 | 300 |     |     |     |
|      | 夫    | 仕事時間    | 480   | 480 | 480 | 0   | 0   | 0   | 0   |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| F    | 本人   | 仕事時間    |       |     | 0   | 480 | 0   | 600 |     |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 |       | 0   | 63  | 0   | 180 | 0   |     |     |     |     |
|      | 夫    | 仕事時間    | 配偶者なし |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|      |      | 家事・育児時間 | 配偶者なし |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

注：色のついた部分は、本人が管理職の年。

#### 4 家族状況要因

まず、育児・介護の有無について見てみる（調査票において、介護は生活時間の分類にないが、分類の定義より「家事・育児」に含まれると考えられる）。表1より、6人中、5人は2名以上の子どもがいるという点で育児に携わる状況にあった。この状況は、子ど

ものいる人は育児のために残業することが難しく、それが与えられる仕事、中長期的には昇格にマイナスの影響を与えるという大企業の状況（富田 2005）とは大きく異なる。

勤務先の属性からBとCの職場（10～29人規模）が配偶者と同じ可能性がある。この規模の小企業で夫婦同じ職場であれば、その家族状況要因を考慮して法定時間内に労働時間を抑えるなどの工夫をしていることが十分に考えられる。

より詳しく家族状況を見ると、末子が小学校入学時に就職した1年後に転職して「管理職」に就任（B）、配偶者との離死別（D）や配偶者の自営業の終了（E）を契機に他社へ「管理職」として就職という状況がある。これらをあわせて鑑みれば、（管理職になる前段階の）就職および「管理職」就任が家族状況に大きく依存していると考えられる。この場合、家族状況要因には育児・介護の他に、配偶者との離死別や配偶者の就業状況をも含めるのが妥当であろう。

次に、表5より、「管理職」経験者とその配偶者の生活時間推移を見る。配偶者の仕事時間を見ると、480～900分で、多いのは600～720分である。夫婦間で比較すると、A、Eはほぼ同じで、B、C、Dは夫の方が多い。家事・育児時間については、Eを除いて、本人の家事・育児時間が100分台から多い場合は600分台と、コンスタントにあるのに比べ、配偶者の家事・育児時間はほとんど0と夫婦間で大きな差がある。本人が働いているように、「管理職」であろうが関係ない。サンプルEは年によっては、配偶者の家事・育児時間が3時間程度となっている年もあるが、本人の家事・育児時間に比べると少ない。表からは見て取ることはできないが、子どもがいながらも働き続けている背景には、場合によっては配偶者以外の、例えば親が家事・育児に協力している可能性もある。

## V むすびにかえて

本研究は、10年間の調査を利用し、中小企業において女性管理職経験者がどのようにキャリアを形成して管理職に昇進したのか、①仕事状況要因（技能形成）、②個人の意識要因（就業継続意志）、③職場状況要因（仕事と家庭の両立支援制度の有無、労働時間）、④家族状況要因（育児・介護の有無や配偶者との家事分担割合）の4つに焦点をあてて詳細に調べた。

利用した調査において管理職が部長クラス以上と限定された「管理職」であったために、「管理職」経験者のサンプルが6と少なく、また「管理職」になった時の企業は中小規模企業であったが、そこから得られた結果は次の通りである。

- ① 仕事状況要因：データの制約ゆえに経験した職務内容がわからないが、「研修会・講習会」への参加が「管理職」昇進と連動している。

- ② 個人の意識要因：結婚経験者（5名）については、管理職になることで、仕事の継続に前向きな考えを持っている。
- ③ 職場状況要因：「管理職」経験者の職場では、必ずしもWLBを考慮した制度が整っているとはいえない。しかし、「管理職」になると労働時間が増える傾向にあるものの、6名中4名が法定労働時間内である。
- ④ 家族状況要因：結婚経験者（5名）は子どもが2名以上いる。生活時間について、家事・育児時間は本人が配偶者よりも圧倒的に多い。

「管理職」経験者6名のキャリアは多様であるが、これらの結果を時系列的に捉えなおすと、「管理職」になる以前の職場の労働時間がフレキシブルであること、家族状況の変化（育児・介護の有無、配偶者との離死別など）が（管理職になる前段階の）就職や「管理職」就任の契機になっていることが特徴として挙げられる。これは、Ⅱ節4で立てた仮説、すなわち、中小企業においてはフレキシブルな制度の運用が女性の管理職昇進を可能にしているという仮説を支持する結果といえよう。

大企業の女性管理職についての先行研究（例えば大内2003や富田2005）では、管理職への昇進に際しては、それまでの異動（配置転換・昇進）を通じた技能形成、および仕事と生活の両立（WLB）の両面からのキャリア形成がなされていることが必要だと考えられていた。また、後者のWLBの観点から育児・介護休業制度などの両立支援制度や有給休暇消化の推進などの企業の支援が求められた（協坂2001、小倉2006）。それと比較して、本研究における中小企業の「管理職」（部長クラス以上）の場合、確かに「管理職」に就く際に、「管理職」以前に培ったスキルが活かされている可能性はある。しかし、それ以上に家族状況に応じて職場での労働時間や勤務形態、職場を変えられたことが、2人以上の子どもがいる女性でも、また就業を中断したことのある女性でも、その後の就業継続および「管理職」就任につながった可能性がある。「管理職」経験者のキャリア形成は多様であり、過去の就業形態や労働時間も様々である点は、国際女性学会他（1987）の研究結果とほぼ同様である。本研究と「管理職」の範囲が異なるものの、中小企業の女性管理職に関しては、ここ20年間、それほど大きな変化は無かったといえる。

すでに述べたように、小規模企業では女性管理職のいない企業が多い（100人未満で38.2%）。その一方で、小規模企業の中には、ファミフレ制度や有給休暇消化の促進など企業の支援が整っていなくとも、小規模であるが故に、実質的に労働時間や勤務形態などの点でフレキシブルにすることで女性を戦力化している企業も多いと考えられる。女性にとっては、小規模企業においては家族状況の変化によって労働時間や勤務形態に変更があってもある程度のスキルと働きたいという意志があれば管理職に登用される可能性があることを示唆している。

家事・育児に関しては、夫の協力はあまり得られていない。第三者（親、家事手伝い・ベビーシッターなど）の協力を得ている可能性もあるが、この点については利用した調査では確認できなかった。しかし、「管理職」経験者が本人の生活時間をうまくやりくりすることで、WLBを実現していることを考えると、女性にとっては、なお、企業側のフレキシブルな対応が管理職昇進には欠かせないであろう。

最後に、管理職になることで仕事の継続に前向きになることがわかった。人材マネジメントの観点から、女性の管理職登用は登用された本人だけでなく、WLBの実現に苦慮し、仕事に対して後ろ向きになりがちな後進の女性にもインセンティブを与えると期待できる。

本研究では利用した調査において得られたサンプルが少ないため、限定的な結果を得たことになる。しかし、今回利用したパネル調査は継続して行われている。今後は、大企業も含めた「管理職」経験者のサンプルも増えることが予想され、より詳細な研究が積み重ねられると期待したい。

#### 注

- 1) 本研究の作成に当たり、財団法人家計経済研究所より、貴重なデータを利用させていただきました。ここに記して感謝いたします。なお、本稿にありうる誤りは、筆者に帰するものです。本研究は、筆者2名の平等な協力と負担によりなされたもので、氏名は五十音順である。
- 2) 数値は調査方法の変更による再集計値である。
- 3) 以上の数値はいずれも厚生労働省『女性雇用管理基本調査』による。
- 4) この場合の中小企業とは、産業によって定義が異なり、例えば製造業であれば常時雇用者300人以下、または資本金3億円以下の企業である。なお、常用雇用者数で見ると、中小企業の占める割合は66.2%である。
- 5) 小倉（2006）によれば、管理職は他の職種に比べて有給休暇の消化率が低いことが、このことは仕事と家庭の両立を図ろうとする女性管理職にとってはマイナスの職場状況である。
- 6) 富士通総研「中小企業の仕事と育児に関する調査」を基にしている。
- 7) この研究における管理職には、部長、課長のほか、課長代理、室長、チーフなどの肩書きを持つ人も含まれている。
- 8) 「研修会・講習会」へ参加とは「過去1年間に、業務に関わる知識や技能を学ぶために、会社等から派遣されて研修会や講習会などに出席したことがありますか。」との質問で「参加した」と回答した場合、また「自己啓発」を行ったとは、過去1年間に「各種学校、専門学校、大学など学校に通いましたか。会社から派遣されたものは除いてお答えください。」という質問に対し「受講した」と回答した場合とした。
- 9) 調査では、生活時間を「通勤・通学」、「仕事」、「勉強」、「家事・育児」、「趣味・娯楽・交際など」、「上記以外の睡眠、食事、入浴、身の回りの用事など」、の6つに分類している。本研究では、以下、生活時間の仕事時間を労働時間と解釈する。
- 10) 一方で、管理職は時間について裁量の余地があるという利点もあり、WLB上はよいと考えることもできる。

## 参 考 文 献

- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 大内章子（2003）「女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」筒井清子・山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』第6章，学文社。
- 大内章子（1999）「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成——総合職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』，No. 471，pp. 15-28。
- 大内章子・藤森三男（1995）「日本の企業社会——女性労働についての考察——」『三田商学研究』第37巻第6号。
- 小倉一哉（2006）「ワーク・ライフ・バランス実現のための「壁」——有給休暇の未消化」『季刊家計経済研究』71，pp. 36-44。
- 木本喜美子（1995）「性別職務分離と女性労働者 百貨店A社の職場分析から」『日本労働社会学会年報』第6号。
- 厚生労働省『女性雇用管理基本調査』平成10，12，15，18年度版。
- 小池和男・猪木武徳編（2002）『日米英独の比較ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社。
- 国際女性学会・中小企業の女性を研究する分科会編（1987）『中小企業の女性たち』，未来社。
- 仙田幸子・大内章子（2002）「女性正規従業員の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』第36巻第1号，pp. 95-107。
- 武石恵美子（2001）「大卒女性の再就業の状況分析」脇坂明・富田安信編『大卒女性の働き方——女性が仕事をつづけるとき，やめるとき』第7章，日本労働研究機構。
- 中小企業庁『中小企業白書』2006年版，2008年版。
- 富田安信（2005）「大卒女性のキャリアと昇格——男女差と結婚・出産の影響——」橋木俊詔編著『現代女性の労働・結婚・子育て——少子化時代の女性活用政策』第6章，ミネルヴァ書房。
- 中村恵（1988）「大手スーパーにおける女性管理者・専門職者——仕事経験とキャリア——」小池和男・富田安信『職場のキャリアウーマン』第1章，東洋経済新報社。
- 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結果報告（平成17年6月）』（<http://www.jiwe.or.jp/jyoho/chosa/h1706kanrisyoku.html>）。
- 樋口美雄（1991）「女子の学歴別就業経歴と賃金構造」『日本経済と就業行動』第8章，東洋経済新報社。
- 松繁寿和（1995）「電機B社大卒男子従業員の勤続10年間までの異動とその後の昇進」橋木俊詔『「昇進」の経済学——何が「出世」を決めるのか』第7章，東洋経済新報社。
- 前田信彦（2000）「子育てと調和する働き方と政策ニーズ——労働時間のリストラクチャリングに向けて——」『季刊社会保障研究』36，pp. 423-434。
- 藤本哲史・吉田悟（1999）「ワーク・ファミリー・コンフリクト——二つの研究潮流と経営組織における問題点——」『組織科学』Vol. 33，No. 2，pp. 66-78。
- 水野谷武志（2005）『雇用労働者の労働時間と生活時間——国際比較統計とジェンダーの視角から——』御茶の水書房。
- 八代充史（1984）「女子労働者の雇用管理——大手百貨店の事例分析」『三田商学研究』Vol. 27，No. 5，pp. 67-84。
- 脇坂明（2001）「大卒女性の現状と雇用管理の変化——コース別管理とファミフレ——」脇坂明

・富田安信編『大卒女性の働き方——女性が仕事をつづけるとき、やめるとき』第1章，日本労働研究機構。

Granrose, Cheryl Skromme and Eileen E. Kaplan (1996) “*Work-Family Role Choices for Women in Their 20s and 30s: From College Plans to Life Experiences*”, Westport, Connecticut: Praeger.