

都留文科大学電子紀要の著作権について

都留文科大学電子紀要のすべては著作権法及び国際条約によって保護されています。

著作権者

- 「都留文科大学研究紀要」は都留文科大学が発行した論文集です。
- 論文の著作権は各論文の著者が保有します。
- 紀要本文に関して附属図書館は何ら著作権をもっておりません。

論文の引用について

- 論文を引用するときは、著作権法に基づく引用の目的・形式で行ってください。

著作権、その他詳細のお問い合わせは

都留文科大学附属図書館
住所: 402山梨県都留市田原三丁目8番1号
電話: 0554-43-4341(代)
FAX: 0554-43-9844
E-Mail: library@tsuru.ac.jp

までお願いします。

[電子紀要トップへ](#)

企業主義と女性雇用者のキャリア形成

Japanese Women Workers in a Corporation-Dominated Society

- Female Career Development During the 1970s-1990s -

野 畑 真理子

NOHATA Mariko

・はじめに 日本的人事労務管理と性役割分業

現代の日本社会の特質をあらわす重要な概念の一つに企業主義がある。企業主義とは、経済成長・利潤追及を目的とする企業の論理と行動様式が、従業員の思考や行動様式を規定することであり、広義にはさらに社会全体をも支配する状態を指す。第2次世界大戦後の日本に特有なこの企業主義は、一方で、戦後の高度経済成長（以下、高度成長と略す）を背景とし、他方で、企業に規制を加える他の諸勢力や社会意識・社会思想が弱体化する中で形成された。その結果、日本は福祉が成長の犠牲にされる経済偏重国家となった（運営委員会、1991および馬場宏二、1991）。本稿では、職場における女性のキャリア形成が、第1次石油危機⁽¹⁾以後どのように変化してきたかを、この企業主義、おもに狭義の企業主義の基底にある職場（企業）における日本的人事労務管理と性役割分業（観）との関連で考察する。

日本の労働者は企業への忠誠心、正確に言えば運命共同体意識⁽²⁾が強く、個人や社会の利益より企業のそれを最優先に考えて行動すると言われる。その理由は、終身雇用（長期安定雇用）慣行と年功制を中核とする日本特有の人事労務管理によって説明される。企業が、正規従業員を新規学卒者から年1回4月に定期採用し、配置転換を繰り返しながらの多様なOJTや社内外の研修によって長期的に育成し、本人に重大な過失がない限り定年まで雇用を保障する終身雇用慣行と、それと表裏一体の関係にあり、昇進・昇格、昇給そして企業福祉を能力や業績よりも、勤続年数、年齢、学歴、性などの属人的な基準で決定する年功制である。これによって、年齢とともに上昇する必要生計費をはじめとする生活上の諸欲求を企業内で安定的に充足させることができるため、労働者は企業の利害と個人の利害を重ね合わせ、家族を含め全生涯を企業共同体に依存するようになった（間宏、1989）。

これらの終身雇用慣行や年功制を中核とする人事労務管理は、戦前は基幹労働者だけに適用されていたが、戦後の民主改革の過程で「全従業員」に拡大され、その後の高度成長期に一層強固なものになったとされる（篠塚英子、1995、pp.25-31）。しかし、そのような人事労務管理が顕著に見られるのは、大企業や官公庁の男性正規従業員においてである。女性は正規従業員であっても、パートタイマーなどの非正規従業員と同様、男性正規従業員に終身雇用や年功制を保障するための雇用調節弁として、男性正規従業員とは別の人事労務管理の下に置かれてきた。それは、第1に、工業化、雇用者化による職住分離の進展が「男は仕事、女は家庭（家事）」という性別役割分業（観）を促進したためであり、第2

に、戦前の伝統的な家父長的家族制度の男尊女卑的な規範や意識が、戦後も根強く生き続けているためである。その結果、「男性は長期勤続・基幹労働・家族扶養者、家庭責任を担う女性は短期勤続・補助労働・被扶養者」さらに「男性は上位・支配、女性は下位・服従」などの性役割分業（観）を前提とした性別の人事労務管理が形成されたのである（野畑眞理子、1994b）。そのため、女性は下位の職階に固定され、キャリアを形成して役職に就くことが非常に困難である。このような日本における女性の（職場における）地位の後進性は国際的にも顕著であり、今後グローバル化が一層進展する中で、改善されるべき重要な経営課題、社会課題の一つとなっている。さらに、大多数の女性役職者は、日本の人事労務管理下で男性正規従業員ほど内部労働市場が開放されておらず、処遇における格差も大きいなどの女性差別を経験している。また、企業外の非労働生活も男性より豊かなことが多い。そのため、女性役職者は男性のような企業との強い運命共同体意識は持たず、企業主義の弊害にも敏感であると推測される。したがって、女性役職者が企業の意思決定に積極的に参画するようになれば、企業主義を本来の経営福祉主義へ、男女平等、人間尊重の職場（企業）へと転換させるひとつの契機になりうるであろう。以上が、われわれが職場における女性のキャリア形成に着目する理由である。

・安定経済成長期の企業主義と女性雇用者のキャリア形成

1. 女性雇用者全体の戦力化

1973年の第1次石油危機を契機に日本経済はそれまでの高度成長から安定成長に移行した。経営環境が厳しくなる中、企業は能力主義・少数精鋭の導入、強化によって減量経営を進めたが、さらに、ME化、サービス経済化、そして女性雇用者の増加と定着などの経済社会環境の変化に対応するため、女性雇用者全体の戦力化を目指すようになった。それぞれの変化について以下に述べよう。

第1に、ME化、とくにOA化は事務の合理化、機械化を進め、単純事務を減少させた。その結果、単純事務を担ってきた女性雇用者は「自己都合退職による自然減」や採用抑制などによって削減された。たとえば、1970年代半ばに始まった都市銀行の第2次オンライン化によって、業務の大幅な効率化・合理化がはかられ、都市銀行12行（旧東京銀行を除く）の従業員総数がピーク時の1977年3月末から1981年3月末までに9,000人以上減少したが、その大多数が女性行員であった（「日本金融通信」1981.10.12）。また、単純事務以外の職務 営業職などに女性を就けるなどの能力開発、職域拡大が試みられた。さらに、ME化はプログラマーやシステムエンジニアなどの新しい技術者を必要とし、とりわけ大企業において大卒以上の高学歴女性が求められるようになった（東京都立労働研究所、1989、pp.29-32）。他方、OA化によって業務が標準化され企業特殊技能が不要になるため、女性正規従業員の業務を企業外の派遣労働者やパートタイム労働者に代替させることが可能になり、非正社員として働く女性が増加した。1980年代前半から半ばにかけて都市銀行や総合商社などの多くが派遣会社を設立している。

第2に、1970年代半ばには第2次産業の就業者は頭打ちになり、第3次産業で働く人が5割を超えサービス経済化の時代を迎えた。サービス需要の繁閑に対応するため、非正規従業員への依存が強まった。また、精神的豊かさを求めるなど消費が高度化、多様化し、女性の感性や消費者としての経験が重視されるようになる。そこで、女性だけのプロジェク

トチームや女性だけの職場、女性営業職などが生まれ、能力開発や職域拡大を進めることになった。

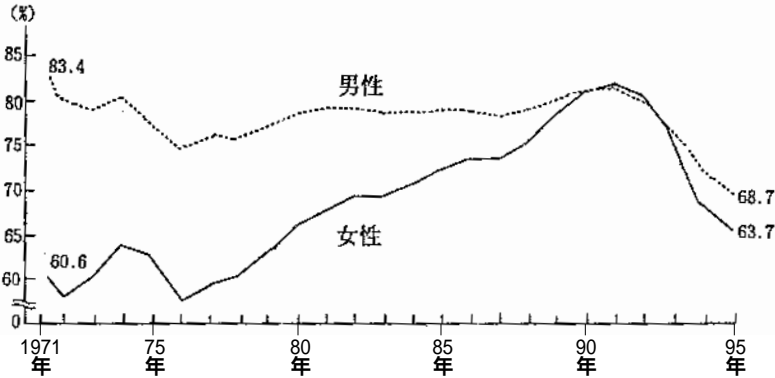
第3に、女性の雇用者化が一層進み働く主婦が増加した。女性の労働力率は、1975年まで低下しそれ以後上昇した。つまり、高度成長期には農家世帯の減少が著しく、終身雇用と年功制を保障された男性雇用者世帯が増加した。女性で言えば、家族従業者として働く農家の「嫁」の減少と、サラリーマンの夫をもつ専業主婦の増加である。安定経済成長期（以下、安定成長期と略す）になると、農家世帯の減少は緩やかになり、他方、雇用者世帯自体の労働力率が上昇し、働く主婦が増加した（労働省婦人少年局編、1983、pp.15-16）。女性雇用者数は、石油危機直後2年間（1974～75年）ほど大きく減少したが、女性は労働市場に止まらず家庭に入ったため失業者として顕在化せず雇用調整のバッファー機能を果たした。その後女性雇用者は急速に増加したが、その大多数がパートタイム労働者であった。それを促進した要因として、仕事より家庭を重視する女性側の希望と、人件費を抑制したい企業側の狙いが合致していたことが考えられる。また、経済のサービス化にともない第3次産業での需要が拡大したこと、OA化によって業務が標準化され、女性正規従業員の業務をパートタイム労働者や派遣労働者に代替させることが可能になったことなどが挙げられる。パートタイム労働者の急増に対応するかのようになり、1970年代とりわけ80年代に、「日本型福祉社会」に向けた家庭基盤充実策の一環として、税や社会保障面で被扶養の専業主婦（一定条件を満たすパートタイム労働者などを含む）を保護する政策が進められた（塩田咲子、1993、p.33、大沢真理、1993、pp.204-211）。この時期、パートタイム労働者は企業にとって不可欠なものと考えられるようになった。

第4に、女性の勤続年数の長期化、企業への定着である。女性の平均勤続年数が伸び（1960年4.0年、1975年5.8年、1985年6.8年、1990年7.3年）、10年以上勤続者も1985年には4人に1人を占めるようになった（労働省「賃金構造基本統計調査」）。年齢階級別労働力率を見ると、M字の谷に当たる出産・育児期の25～34歳層は1975年までほぼ下降を続けたが、それ以後上昇に転じた（労働省婦人少年局編、1983、pp.17-18、付属統計表pp.2-3および労働省婦人局編、1995、pp.付6-7）。女性雇用者の中高年既婚者比率が一層上昇し、1985年には中高年層（35歳以上）と有配偶者はそれぞれ約6割に達した。安定成長下における女性の勤続年数の伸びや中高年有配偶者比率が高まったことにより、企業は女性全体のモラルアップと戦力化を重視するようになった。

第5に、女性の教育水準も高度成長期を通じて急速に上昇し、1975年には短大、大学進学率がそれぞれ19.9%、12.5%に達したが、その後の上昇は緩やかになっている（文部省「学校基本調査」）。一方、女性の新規大卒就職率は、高度成長期にはほぼ6割前後であったが、その後1976年を底に次第に上昇し、バブル経済崩壊直前の1991年（平成3年）には82%のピークに達した（図1）。その職種も従来主であった教員、医療保健技術者、事務従事者で減少し、技術者や販売従事者の増加が大きく（労働省婦人局編、1984、p.33）大卒女性の職域が拡大しているのがわかる。

高度成長期には、企業にとって、「高年」の長勤続者を短期勤続の女性一般とは別の人事労務管理に移したり、中堅女性労働者をあくまで補助労働力と位置付けながらその枠内でいかに有効活用をはかるかが課題であった。安定成長期になると、パートタイム労働者や勤続年数の浅い女性正規従業員を含めて、女性雇用者全体をいかに戦力として活用する

図1 大学（4年制）卒業者の男女別就職率の推移



資料出所：労働省婦人局編（1995年）pp.21，付47。

原資料：文部省「学校基本調査」

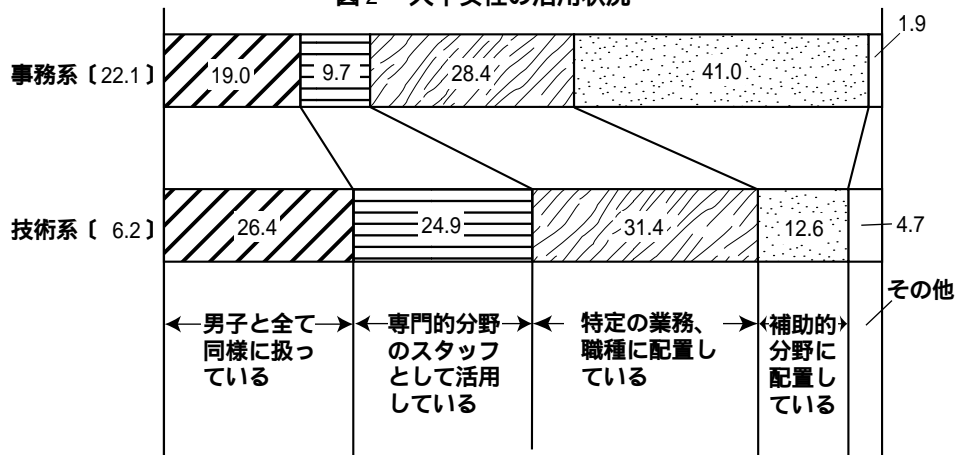
かが重要になったのである。

2. 女性雇用者を対象とした本格的な人事労務管理の開始

日本生産性本部（現在の社会経済生産性本部）が大企業の管理者、中堅社員を対象としたビジネススクールとして経営アカデミーを創設したのは1965年であるが、人事労務などに関するグループ研究のテーマに女性が初めて取り上げられたのは、1970年代半ばであった。当時の研究報告書から、大企業の人事労務担当者たちの考えを知ることができる。それによれば、従来、女性は低賃金、単純、補助労働力の「消耗品」として一括管理の下に置かれ、「真剣に」有効活用や能力開発等を考えた人事労務管理はほとんど実施されてこなかったという（昭和49年度経営アカデミー人事労務コース・グループ研究、1975. 3、p. 3）。ただ、この枠からはみ出した少数の女性たちに対して、「主任格、ヴェテラン女子を管理者的地位に位置づけたり、永年同じ仕事に従事してその分野に於いては他の追隨を許さぬ程スキルに練けた女性を専門職的な使い方をする」（昭和54年度経営アカデミー人事労務コース・グループ研究、1980. 3、p.30）といった、個別で後追いの対応が取られてきた。しかし、安定成長期に入ると、人件費の増大を抑制する必要から、女性労働者の有効活用が緊急の課題となった。同時に、女性労働者の勤続年数の長期化、高学歴化、職業人意識・就業継続意欲の高まりなどが見られ、単純・補助労働力として女性を集团的に管理することが、人件費コストや有効活用の点で障害になると考えられるようになった。そこで、年功的、集团的な管理から能力主義による個別管理への転換が求められ、その前段階として、能力および意欲により「管理職、専門職候補者層」「準専門職候補者層」「補助・単純業務層」の3つのグループに選別し、それぞれに応じた能力開発、育成、活用を図っていくことが課題とされた（昭和54年度経営アカデミー人事労務コース・グループ研究、1980. 3、pp.24-33）。また、「管理職、専門職候補者層」は、職業意識のそれ程高くない他の女性たちの活性化の「先導役」になることを期待されている（昭和52年度経営アカデミー人間開発コース・グループ研究、1978.3、pp.22、24-25）。

ここで、企業における人事労務管理の実態を労働省「女子労働者の雇用管理に関する調査」から見てみよう（図2，図3）。まず、大卒女性については、先に述べたように、新

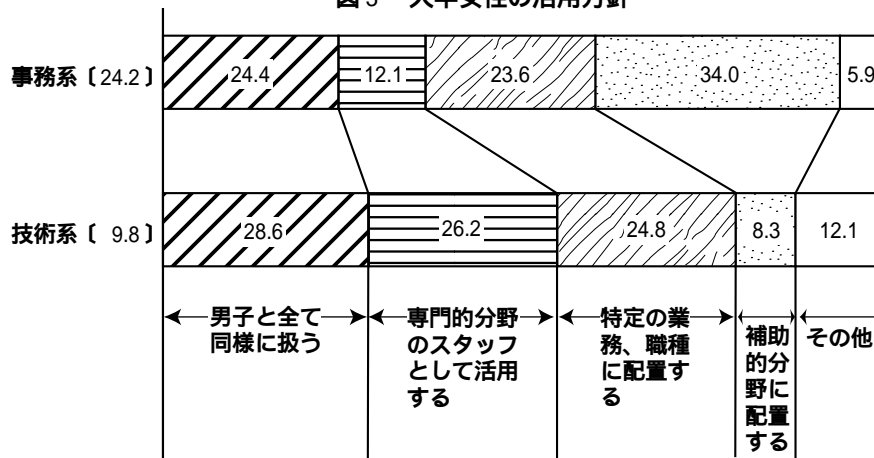
図2 大卒女性の活用状況



資料出所：労働省婦人少年局（1981年）p.21

注：〔 〕内は大卒女子在籍者のいる企業の割合である。

図3 大卒女性の活用方針



資料出所：労働省婦人少年局（1981年）p.22

注：〔 〕内は大卒女子に対し活用方針のある企業の割合である。

規4 大卒女性の就職率は1976年を底に次第に上昇したが、1981年調査によれば、4大卒女性が在籍している企業は事務系で22.1%、技術系で6.2%にすぎない。さらに、事務系では「補助的分野に配置している」企業が4割を占めている。技術系では補助的分野への配置は少なく、「特定の業務、職種に配置している」がもっとも多く3割、「男子と全て同様に扱っている」「専門的分野のスタッフとして活用している」と続いている。技術系はある程度大卒として活用されているが、事務系の採用の多くはたんに教育水準の上昇に伴う高卒労働力の数の減少、「質の低下」への対応にすぎないと思われる。ただ、「今後の活用方針」としては、「補助的分野に配置する」「特定の業務、職種に配置する」が減少し、「男子と全て同様に扱う」「専門的分野のスタッフとして活用する」が増加している。

つぎに、女性の活用方針に関しては、「以前から男女区別なく扱う方針できており、今後ともその方針でいく」企業が1981年、1984年では約3割に過ぎなかったが、1987年には、「(均等)法施行前から、男女区別なく扱う方針できており、今後もその方針でいく」企業

表1 女性の職域拡大、能力開発のために何らかの措置を実施した企業の割合(%)

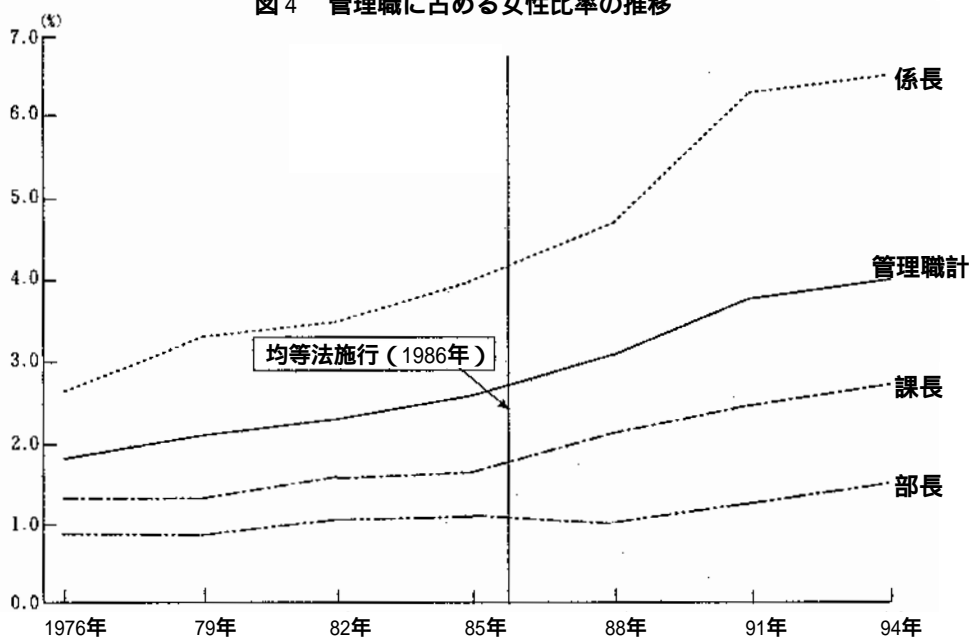
	従来男性のみであった仕事に女性を就けた	管理職への登用の機会を広げた	昇格の資格要件を男性と同一にした	教育訓練の機会を広げた	勤務体制を男性と同じものにした	女性の体力にあうよう機械化、工具の改良等を行った
1977年	8.0	5.7	3.4	5.4	0.6	5.8
1981年	8.4	6.6	5.3	4.1	1.3	3.7
1984年	19.9	9.8	9.5	18.5	5.0	10.9

資料出所：労働省婦人少年局（1981年）pp.48-49、労働省婦人局（1985年）pp.55-59。

注：1977年調査は過去5年間、1981年調査と1984年調査は過去3年間を対象としている。質問の形式や選択肢が一部異なるが、比較可能な選択肢を取り上げて再集計した。

が6割を超えるに至った。しかも、企業規模や産業による差があまり見られず、いずれの企業規模や産業でも高い比率を示していた（労働省婦人少年局、1981、p.50、労働省婦人局、1985、p.60および同、1987年、p.92）。ところが、表1を見ると、女性の職域拡大、能力開発のために何らかの措置を実施した企業は多くない。ただ、1980年代半ばには「従来男性のみであった仕事に女性をつけた」「教育訓練の機会を広げた」企業が2割弱に、「管理職への登用の機会を広げた」「昇格の資格要件を男性と同一にした」「女性の体力にあうよう機械化、工具の改良等を行った」企業が約1割に増加している。金融・保険業で、また企業規模が大きいほど、実施した企業の比率が高くなっている（労働省婦人少年局、1981、pp.48-49および労働省婦人局、1985、pp.55-59）。1980年代半ば前後にこれらの急激な変化が現われたのは、1975年の国際女性年に始まる男女平等化への世界的潮流の高まりの中で、企業の男女差別的な人事労務管理が批判され、男女雇用機会均等法（以後、均等法

図4 管理職に占める女性比率の推移



資料出所：労働省婦人局編（1995年）pp.104、付102-103

原資料：労働省「賃金構造基本統計調査」

と略す)の成立、施行に向けて、企業が何らかの「改善」を図ったためと推測される。

では、女性労働者の職場での地位は向上したのであるか。図4に見られるように均等法施行後、管理職に占める女性の比率がわずかながら徐々に上昇している。しかし、その多くは係長など下位の役職者であり、その係長職ですら1994年現在の女性比率は6.4%にすぎない。欧米諸国と比較すると、日本の女性管理職比率は2分の1から5分の1に止まっている(ILO,1995)。

この時期に導入された女性のキャリア形成にとって重要な新しい人事労務管理として、コース別人事労務管理制度(以下、コース別人事制度と略す)と女性チームの活用がある(竹内敬子、1994、仲野美佳、1987および岩田龍子、1987)。コース別人事制度は、銀行、生保、商社などの大企業を中心に導入されたが、後述するように、男女差別を温存するなどの問題点が指摘されている。これとは対照的に、従来から比較的「男女平等」な人事労務管理を実施してきた百貨店、スーパー、教育情報関係の企業、外資系コンピュータ企業などでは、コース別人事制度の導入は進んでいない。

女性チームの活用は、女性だけの商品開発チーム、女性だけの支店や課などの運営、女性営業チームなどによる職域拡大に分類できるが、それらに共通するのは女性の活性化、戦力化とともに、「女性の感性、きめ細かさなどの特性」を生かそうという視点である。しかし、このような性別役割分業(観)を重視した女性の活用は、単発的、部分的に実施されるため、女性に男性と対等な長期のキャリア形成を促すものとはなっていない(日本労働組合総連合会、1996.6、p.74)。

1970年代半ば以降、企業は女性雇用者全体をそれぞれの能力と意欲に応じて、能力開発、育成、戦力化することを試みるようになった。安定成長期の女性のキャリア形成は、女性に対する人事労務管理に「真剣に」取り組み始めた企業側から職域拡大、能力発揮の機会を与えられて、女性がそれに対応していくという企業主導の傾向があったのではないかと推察される。ただ、職域拡大や能力発揮は必ずしもキャリア形成や処遇につながらず、性別管理は温存されたまま、それぞれの集団内部で個々人を最大限に活用しようとするものであった。

3. コース別人事制度による性別管理の制度化

コース別人事制度を導入している企業は全国的に見れば4.7%ときわめて少ないが、企業規模別では5,000人以上で52.2%、1,000~4,999人で34.3%、300~999人で20.5%となっており、大企業ほど導入が進んでいる。また産業別では金融・保険業と不動産業で多く、それぞれ34.0%と17.7%で導入されている(労働省婦人局、1996、pp.9-10、51)。これらは、女性比率の高い(5割強)産業である。コース別人事制度は、女性も総合職として男性と対等に働き平等な処遇を受けることが可能になるのではないかという期待を抱かせたが、他方では、性差別を固定化するものであるとの厳しい批判がある。

コース別人事制度⁽³⁾の導入は、均等法の成立、施行が契機となった。しかし同時に、多くの企業が共通に抱える経営を取り巻く諸環境の変化への対策として実施されたと言われている。経営環境の変化を、都市銀行を例にまとめると次のように要約できる(渡辺峻、1995、pp.21-37および「ニッキン」1986.3.17)。第1に、経済のグローバル化、金融の自由化、情報化の進行、と同時に顧客ニーズの多様化、高度化などに伴い、一方では高度化、

専門化、多様化した職務に対応できる新しい人材の育成と強化が求められ、他方では国内外で激しさを増した企業間競争が、企業をリストラクチャリング（企業再構築）とりわけ人件費の削減に向かわせることになった。第2の変化としては、オンライン化による技術革新によって、省力化や職務の二極分化が進んだ。その結果、中間管理職の権限が縮小し、団塊世代の管理職ポスト不足や中高年層の肥大化の問題が一層深刻になった。また、女性行員の採用抑制や、正社員から派遣労働者やパートタイマーへの転換が進み、女性行員の平均年齢が上昇した。他方では、女性の高学歴化、就業意欲の高まりにより女性行員の勤続年数が長期化した。

ところで、大企業においてホワイトカラーを対象とした能力主義が導入され、普及したのは1960年代から1970年代である。都市銀行では、1960年代前半にはすでに職能資格制度が導入されており、その後も職能給の比率を高めるなど、年功的人事労務管理から能力主義（職能主義）的人事労務管理への移行が進められた。1980年代半ばの均等法施行前後には、それまでの単一の職能資格制度が複数のコース別に再編され、能力主義が拡大、強化された。コース別人事制度の導入によって、企業は募集・採用段階から定年、退職までコース別の一貫管理を実施し、「それぞれのコースごとに異なる教育訓練メニュー、職務配置、昇進ルート、賃金体系、福利厚生施設の利用範囲などを設定し、管理」（銀行労働研究会他編、1986、p.44）することが可能になった。その結果、一般職は人事労務のあらゆる面で制約、差別を受けることになった。たとえば、職能資格制度上、一般職は昇進昇格の上限を非役職層もしくは主任や係長クラスの下位役職層に設定され、また、昇給も低率に抑えられている⁽⁵⁾。つまり、従来は運用で行なわれていた「男女別」人事労務管理を、「コース別」人事労務管理と名称を変えることによって、男女差別の慣習、慣行が制度化されることになったのである（宮地光子、1996、pp.90-91）。さらに、資格が細分化され、年功による自動昇格や定期昇給は削減もしくは撤廃され、査定給の比率が高まっており、コース間のみならず、資格間および同一資格内での賃金格差が拡大した。大多数が男性である総合職も、ますます少数精鋭が求められ、昇進昇格の選別が厳しくなり、労働者相互の競争を激化させている⁽⁶⁾。コース別人事制度は、従来の性別集団管理を制度化し、さらにそれぞれの集団内での個別管理を強めることによって、労働者間の格差を拡大している（北川隆吉監修、横倉節夫執筆、1986、pp.174-197および渡辺峻、1995、pp.57-102）。

コース別人事制度の問題点は多々あるが、ここでは以下の2点を取り上げる。第1に、コース別人事制度は、労働者が自らの能力、適性、ライフスタイルにあったコースを主体的に選択し、そこでの能力開発とキャリア形成を通して自己実現を達成することができるため、労働者の多様化した価値観に対応した多様な自己実現を可能にするものであると、企業は強調している（渡辺峻、1995、pp.46-56および加藤佑治、牧野富夫編著、1990、p.113）。しかし実際には、コース分けの規準に「転居を伴う転勤」を入れたり（間接差別）採用、コース分けおよびコース転換時に企業によってさまざまな性差別的対応が行なわれたり、総合職へのコース転換の機会を大幅に制限するなど、コースの入口で性による選別が行なわれている。そのため、21世紀職業財団の調査によれば、総合職中の女性比率は2.5%にすぎず、逆に一般職では74.6%を女性が占めており、事実上の性別コースになっている（21世紀職業財団、1994.3、pp.3、27）。

コース別人事制度導入以前には、女性の勤続年数の長期化にともなう賃金の上昇にみあ

った職務(生産性)として、リーダーシップやより高度な判断を要する仕事を任せるなど、ベテラン女性の職域拡大、活用が進められた。それは、女性たちが仕事の面白さに気付き、キャリア形成をめざすなど職業意識を形成する契機にもなりえた。しかし現在のコース別人事制度下では、一般職として働く多くの女性たちは、コース転換をしない限り、勤続年数がいかに長くなろうとも補助業務担当者と規定され、どんなに努力しようと仕事に高い評価は与えられず、昇進・昇格・昇給も低く抑えられている。他面では、一般職にも従来の男性の仕事を任せるなど職域拡大が進んでいるが、この場合も一般職の資格や処遇は据え置かれたままであり、総合職との格差は大きい(桜井絹江、1991、pp.44-51)。このような状況下で、一般職のモラルは低下している(秋葉ふきこ、1993、pp.188-190)。

一方、総合職となった女性たちはどうだろう。大多数の企業では、総合職の女性たちを男性総合職と同様に育成し登用するという基本方針やコンセンサスが確立しておらず試行錯誤の段階にある(21世紀職業財団、1994.3、p.5)。そのため、既存の企業文化や職場慣習あるいは上司などによって、仕事の与えられ方、配置、OJT、昇進・昇格などが同じ総合職でも男女で違ったり、また、ジェンダーに規定された男性役割と女性役割の女性総合職への期待のされ方も異なる。女性総合職の多くは、仕事上ある程度能力を発揮することができていると考えている。しかし、労働時間は長く、体力的にもハードであり、また、男性総合職と差別されずに仕事ができ昇進・昇格や昇給ができるという将来展望が持てず、不満や不安を感じている(ワーキング・ウーマン研究所総合職研究会編、1993、p.235、竹信三恵子、1994、p.45および日本労働組合総連合会、1996.6、とくにp.53)。

以上から、企業が強調する「労働者の主体的コース選択や能力開発とキャリア形成を通しての自己実現」が、実態といかにかけ離れたものであるかが知られる。

第2に、種々の調査結果によれば、企業は、女性の活用・登用に積極的でない主要な理由として、女性の勤続年数が平均的に短いことを挙げている(例えば、労働省婦人局、1996、pp.26-27)。そして、女性総合職でさえ、多くが短期間で退職していく現状を問題にする。しかし、総合職を含めて一般に、結婚や出産にあたっての退職慣行⁽⁷⁾、不十分な育児・介護休業制度、その取得に因る配置や昇進・昇格・昇給上の差別等々が少なからず存在する⁽⁸⁾(大脳雅子・中島通子・中野麻美編、1996、pp.180-215)。このような、女性に家庭役割を捨てて仕事を取るか、退職して家事・育児・介護に専念するかの二者択一を迫るような企業の姿勢自体が女性の早期退職を促進している。ところで、女性総合職退職者への調査によれば、女性の退職理由は一般職と総合職では異なり、一般職は結婚や出産を契機

表2 同期入社の女性総合職の退職比率(職場平等度別)(%)

		80%以上	60%以上	40%以上	20%以上	10%以上	10%未満	NA	
総	計	12.2	10.4	26.1	20.9	12.2	14.8	3.5	N = 115
職場 平等 得点	5点未満	8.1	13.5	32.4	24.3	<u>5.4</u>	13.5	2.7	N = 37
	8点以上	...	13.9	22.2	22.2	16.7	22.2	2.8	N = 36

資料出所：日本労働組合総連合会(1996年6月)p.102から作成した。

注：1) 網かけは総計との差が5ポイント以上多いこと、下線は5ポイント以上少ないことを示す。

2) 職場平等得点は10点満点で、仕事や処遇上の主要な指標によって点数化したもの。点数が高いほど平等度も高い。詳細は資料出所文献p.6参照。

表3 女性総合職の職場状況と意識の特徴（職場平等度別）

		5点未満	8点以上
属性	既婚比率 勤続年数 職種	*退職時24% *4.3年 *販売・サービス、企画 人事・教育訓練多い	*退職時50% *4.8年 *営業、情報処理、研究開発 企画多い
入社時	就職方法 総合職選択の理由	*会社案内やガイドブック、学校の求人票などの公の媒体 *賃金面での有利さと男性と同一業務への希望が強い	*教授推薦、ゼミの先輩の誘いなどによる *自分の専攻分野を生かしたい希望が強い
仕事や処遇	仕事の性格 男性との格差面	*同じ仕事の上に補助的な仕事 立場は補佐的がほとんど *不利に扱われたがほとんどで「仕事の割当」「昇進・昇格」について過半数が不満	*同じ仕事を同等の権限・責任で担当 *不利の扱いなしが9割
残業	時間外規制 残業時間 男性との比較	*実質的な規制なしは4分の1 *月平均35時間、最高64時間 *男性と同じかそれ以上は4割	*実質的な規制なしは4割 *月平均40時間、最高71時間 *男性と同じかそれ以上は6割
上司の態度		*男性と同様とは考えない 女性の接し方がわからない 4分の3が対応が不的確と感じている。	*男性と同等と考えている。多くが対応が的確と感じている。
総合職の感想		*男性との格差大きく、上司への不満大。出産後の勤続は7割強が不可能。	*男性との格差少なく、やりがい感も強い。体力面での限界を感じた。出産後の勤続は4割が不可能。
退職理由		*仕事の将来性、企業体質、職場の人間関係への不満が理由 結婚、妊娠・出産は少ない。	*結婚、妊娠・出産、配偶者の転勤など家庭の事情が多い。
ライフコース		*中断型 = 27% 継続型 = 62% 継続型の希望が多い	*中断型 = 50% 継続型 = 36% 中断型の希望が多い

資料出所：表2と同じ。p.72から作成した。

に退職する人が多いが、総合職では仕事や職場の問題で退職する人が多くなっている（日本労働組合総連合会、1996. 6、p.57）。また、表 2、表 3 から、平等度が高い職場では女性総合職の就業継続者、子持ちの既婚者がより多いと推測できる。職場の平等度は職種によって異なり、販売・サービス、人事・教育訓練で低く、営業、情報処理、研究開発では高い。退職理由は、前者では仕事の将来性、企業体質、職場の人間関係が多い。これらは、一般職と比較した場合の女性総合職の退職理由の特徴に類似しており、先の自己実現の箇所で述べたような男女差別的な人事労務管理や職場の慣習などが女性総合職の就業継続を阻害していると考えられる。職場の平等度が高い後者の退職理由は、結婚、妊娠・出産、配偶者の転勤など、母性や家庭生活に関わるものが多くなっているが、彼女たちの残業時間は長く、体力に限界を感じるなど、職業と家庭責任との両立が難しいことを示している（日本労働組合総連合会、1996. 6、pp.22-24, 67-76, 102-103）。したがって、女性差別的な人事労務管理が変化しないかぎり、それと同時に、母性保護や家庭生活を尊重しない企業の論理と行動様式が変化しないかぎり、高齢社会を支える主要な労働力の 1 つとなるほど女性の勤続年数は伸びず、一方、少子化も進むだろう。

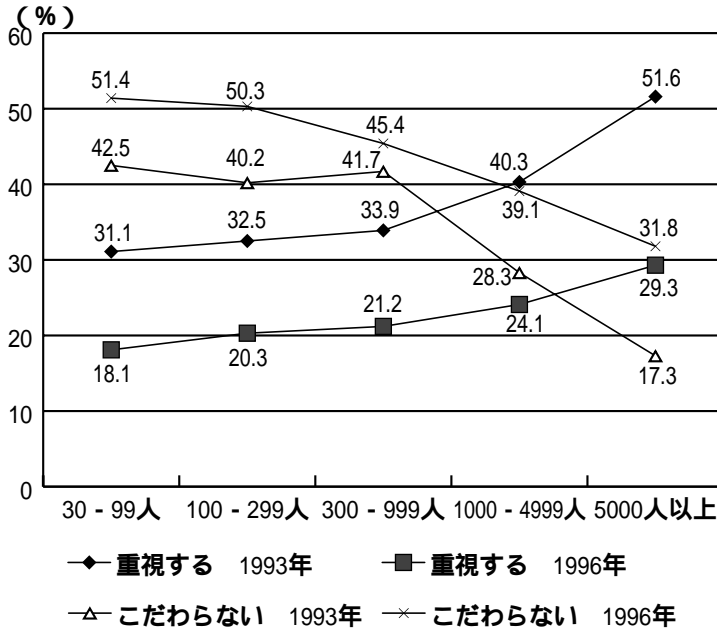
・バブル経済崩壊後の企業主義と女性雇用者のキャリア形成

1. 日本の人事労務管理の変容と労働者意識の変化

バブル経済崩壊後の雇用調整の特徴は、その対象がこれまでの中高年、女性、そしてパートタイム労働者や派遣労働者などの非正規従業員にとどまらず、日本の経営の中核とみなされてきた男性正規従業員、とりわけ、大企業の中高年ホワイトカラー労働者や管理職者にまで及んだことである。その結果、「日本の経営の崩壊」が論議的になった。このようなホワイトカラー労働者や管理職者を対象とした雇用調整は、中高年従業員の余剰感が強い大企業が、バブル経済崩壊を口実に実施した一時的な現象であり、日本の経営に今後も大きな変化はないと考えることもできる。しかし、日経連が提唱する「新日本の経営」や企業調査を見ると、日本の経営の根幹が動揺しつつあるように思われる。

日経連の『新時代の「日本の経営」』によれば（新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著、1995、pp.30-34）、企業の多くは、「長期雇用者と流動化させる雇用者との組み合わせ」を考えており、今後は、「期間の定めのない雇用契約」を結び「昇進・昇格・昇給」させる管理職や総合職などの「長期蓄積能力活用型」と、「有期雇用」で昇給のない企画、営業、研究開発など専門職としての「高度専門能力活用型」および一般職などの「雇用柔軟型」の 3 つのグループに分けて人事労務管理を行なうよう変化していくと予測している。この「新日本の経営」の下では、年功的人事労務管理から能力・実績主義的人事労務管理への移行が加速されるとともに、長期安定雇用や「昇進・昇格・昇給」が保障される管理職や総合職の絞り込みが行なわれ、男性にも有期雇用で働く者が増加すると予想される。管理職や総合職は、年俸制や厳しい査定によって一層激しい競争に駆り立てられることになる。女性の多くは「有期雇用」の一般職とされ、家庭責任を免れた男性と同様な働き方ができる女性だけを厳選して総合職として活用する。つまり、一方で、性役割分業（観）を前提とした性別人事労務管理の制度化を一層進めながら、他方では、男性の少数精鋭化を徹底して、長期安定雇用と昇進・昇格・昇給の対象者を最少に抑え込むことを意図したものである。また、図 5 から、終身雇用慣行に関する企業の今後の方針として

図5 終身雇用慣行に関する今後の方針（企業規模別）



資料出所：労働省政策調査部編（1996年）p.33から作成した。

は、一般的に「重視する」が減少し、「こだわらない」が増加しているのが分かる。とくに、1,000人以上の大企業では、1993年には「重視する」が支配的であったが1996年には激減し、代わりに「こだわらない」が著しく増加して比率が逆転した。年功制に関しても、企業はこれまで徐々に進めてきた能力主義への移行を、今後さらに徹底させようとしている（経済企画庁調査局編、1996、p.19、労働大臣官房政策調査部編、1995、pp.183-184）。

このような1990年代半ばにおける企業側の人事労務管理方針の転換に呼応するように、労働者意識にも変化が現われ始めた。総理府の1992年、1995年調査によれば、終身雇用と年功制に関する労働者の意識は若干の変化が見られるものの肯定派がそれぞれ7割と5割を超え、依然として根強い支持を受けている。ところが、転職観では、1992年には「1つの会社や職場でできるだけ長く働くのがよい」が「自分の能力や適性が発揮できるならば転職してもよい」の44.4%を上回り5割を超えていたが、1995年になると「1つの会社や職場でできるだけ長く働くのがよい」が約3割に落ち込み、「自分の能力や適性が発揮できるならば転職してもよい」が6割を超えるまでに急増している。転職に積極的なのは若年層や管理・専門技術職、事務職に多い。なお、賃金に関しては、能力給や成果による賃金決定に6割強が賛成している（総理府、1995、pp.13-20、57-60）。また、大企業の男性労働者の多くは、今後、昇進での選別や賃金の実績主義が強まると予想しており（連合総合生活開発研究所、1997.3、pp.39、83）、彼ら自身も年功賃金の見直しや、会社への貢献や仕事の内容で賃金が決まる比率が高くなるよう希望している（労働大臣官房政策調査部編、1995、pp.185、205-206）。

2. 見直しを求められる企業主義と性役割分業

男性正規従業員も、もはや長期安定雇用慣行と年功制によって、家族を含めた生活が保障されているとは限らないことに気が始めた。彼らは、高度成長期に企業との強い運命共同体意識に支えられて、家族や地域社会より企業の論理・利害を最優先に考えて働いてきた。安定成長期には、厳しい企業間競争の下で運命共同体意識はさらに強まり彼らをますます仕事に駆り立てたため、会社人間や過労死などが社会問題となった（間宏、1996、pp.180-224）。しかし、バブル経済崩壊後はこれまでのような経済成長は望めず、厳しい選抜、労働力の流動化、労使の利害対立の顕在化が進めば、運命共同体意識も弱まると予想される。そして、女性の無償の家事労働を前提とした企業中心の働き方や、家庭生活や地域生活の軽視、貧しい余暇生活など生き方そのものの見直しを迫られることになる。男性の長期安定雇用慣行や年功制が動揺する中で、女性も夫に扶養されることを前提とした結婚・出産退職や、パートタイム労働での家計補充といった働き方を再考せざるをえなくなるだろう。近年、女性の望ましい就業形態について、従来最も支持されてきた「再就職型」の比率が減少し、均等法施行後も伸び悩んでいた「就業継続型」が逆に上昇している（野畑真理子、1997、p.108）。女性の就業継続は経済的、精神的自立を促し、いまなお強固な性役割分業意識を変革する要因にもなり得る。ところが一方では、サービス経済化の進展やバブル経済の崩壊によって、パートタイム労働者や派遣労働者などの非正規従業員として働く女性が急増しており、派遣法改正による派遣業務の原則自由化によって一層の増加と労働条件の低下が予想される。さらに、女性は、今後増大する介護や育児サービスを担う安価な労働力としても期待されている。女性労働者の経済的自立を促すためには、欧州各国で導入されている均等待遇原則を実施して正規と非正規間の格差を是正しなければならない。税制や年金などの社会保障制度も同様の視点から個人単位化すべきである。

女性が職業を継続する場合、両立が困難であると考えられる家事は育児と介護である。育児と介護は先進諸国では社会的に有用な労働とみなされ、さまざまな支援策が講じられている。日本では1990年代に入り育児・介護休業法が施行され、また、「エンゼルプラン」「新ゴールドプラン」が実施され、進行する少子高齢社会に向けて、不十分ながらも福祉政策に一定の前進が見られた。しかしこれらを、女性差別撤廃条約の理念を具体化するILO156号条約が規定した、男女労働者が職業と家族的責任を調和させ、かつそのために差別されずに働ける社会の実現（大脇雅子・中島通子・中野麻美編、1996、pp.180-211）という観点から検証すると、多くの問題がある。すなわち、第1に、地域社会、企業（職場）、国、地方自治体などによる社会的支援システムの重要性を指摘しながら、なお家庭（女性）を基礎としており（二宮厚美、1995、pp.143-173）、第2に、育児や介護を担う労働者に対する社会保障による所得補償が不十分であり、第3に、高齢者以外の子どもをはじめとした近親の家族の介護や看護への配慮が少なく、第4に、施設やサービスの数量が不足しており、第5に、男性の育児・介護休業取得促進策を欠いている、などが挙げられる。さらに、男女共通の労働時間規制を設けることなく、労働基準法の改正によって母性保護以外の女性保護規定の撤廃や変形労働制が拡大されれば、「家庭と職業」の調和どころか、国際的にも批判の強い長時間労働、過労死問題が一層深刻化する恐れがある。女性（フルタイム）の労働時間も、欧米先進諸国と比較すると男性のそれを上回っており、決して短いとはいえない（大脇雅子・中島通子・中野麻美編、1996、p.161）。長時間労働、

過労死は、生産や効率至上主義の企業中心、男性中心社会の歪みを象徴する現象であり、労働者の人権と家族の破壊を招く重大な社会問題である（宮地光子、1995、pp.101-117）。日本は戦後、制度上は直系家族から核家族（夫婦家族）に移行したが、性役割分業に拠る家父長制が根強く、対等な夫妻関係を中心とする夫婦家族理念は定着したとはいえない（目黒依子、1987、pp.107,117）。女性抑圧のない新たな家族を模索する過程でもある「家族の危機」（とくに離婚率の上昇）が欧米先進諸国ほど社会問題化せず、労働者家族が企業の論理に統合されながらも、独自に「適応」して「安定」して見える（木本喜美子、1995、pp.163-204）のも、家族、職場さらには社会全体を貫く性役割分業構造が強固に存在するためであるといえる。しかし、企業主義や性役割分業（観）が変わりつつある現在、わたしたちも今後、新しい家族（像）をどう形成していくかが問われている。

3．性役割平等な福祉社会に向けて

職場における女性のキャリア形成、男女平等を促進するためには、欧米先進諸国で広く実施されている同一価値労働同一賃金原則と、「男女の事実上の平等を促進するための暫定的特別措置」であるアフーマティブ・アクションまたはポジティブ・アクションを積極的に進めることが求められる。同一価値労働同一賃金原則によって、性別職業分離の実態を明らかにし、賃金調整を実施して男女の賃金格差を是正することが可能となる⁽⁹⁾。ただ、同一価値労働同一賃金原則では性別職業分離自体を解消することはできない。垂直的および水平的性別職業分離の撤廃に向けて女性の職域拡大を図るためには、アフーマティブ・アクションを並行して推進することが必要である。その場合、即効性とインパクトの大きさという点では割当制が有効であるが、同じく重要なのが女性の職域拡大、中でもキャリア形成による昇進・昇格・昇給などの垂直的職域拡大を可能にするような採用、配置、仕事の割当て、そしてそれと密接に関わっている教育訓練、とりわけOJTなどにおける優遇措置である⁽¹⁰⁾。1997年の均等法改正では、「募集・採用」と「配置・昇進」が禁止規定になり、「教育訓練」にOJTが含まれ、不十分ながらポジティブ・アクションも盛り込まれたが、立ち入り調査権や命令権を持つ独立した救済機関が設置されず、制裁措置も企業名の公表にとどまっております実効性に疑問がある。また、同一価値労働同一賃金原則には全く言及されていない。

女性が男性と対等に働き平等に処遇されるためには、これまで女性を排除してきた年功制から能力・業績主義への移行は、一見有利に見えるが問題も多い。現在、多くの女性は低い職能資格に位置付けられているが、人事考課は、一般に下位の職能資格ほど態度や意欲などの情意評価の比率が高く、逆に、職能資格が高いほど業績評価や能力評価の比率が高くなっている（山田郁子、1993、pp.140-143）。また、非管理職者を対象とする査定の評価要素に関する日米比較研究によれば、日本の方が、情意評価や、創造・企画力、折衝力、指導・管理力などの管理職に求められる能力評価の比率がやや高い。これらの情意評価や管理職に求められる能力評価には、人事考課者の主観や恣意が入りやすく、また、多くの場合男性である考課者の性差別意識にも左右されやすい。さらに、日本では仕事が職場単位で行なわれ、フレキシブルな働き方が求められるため個人の職務が明確でなく、職務分析や職務記述書も不十分で人事考課にもあまり利用されない。そのため、業績評価や能力評価の客観性にも疑問がある（遠藤公嗣、1996. 4、pp. 4 - 7 および熊沢誠、1997、

pp.223-224)。それにもかかわらず、査定制度の決定と運用はほとんど経営側に委ねられてきた。これまで、職能資格制度やコース別人事制度の下で、査定による選別が強化され労働者間の競争が激化した。今また、「職務給」の導入による格差拡大が試みられている。

この人事査定制度をはじめとする人事労務管理全般に対する企業内外からの規制は、均等法にも見られるように非常に弱い。人事労務管理から性差別をはじめとするあらゆる差別を排除し、公正で民主的な内容に変革するためには、政府の労働・女性政策の充実、適切な行政指導、法の整備、利用容易な労働者救済機関、対等な労使関係に基づいた労働組合の取り組み、および自律的で主体的な労働者個人または集団の活動などによって、企業に規制が加えられなければならない(宮地光子、1996、pp.302-306、熊沢誠、1997および遠藤公嗣、1995)。たとえば、バブル経済崩壊後の厳しいリストラの中で、管理職ユニオンや女性ユニオンなどが誕生している。個々の労働者が企業を越えて団結したこれらの横断的労働組合は、男性正規従業員中心の企業内労働組合の限界を越える新しい労働組合のあり方を追求している(佐高信、設楽清嗣編著、1995、pp.156-159および女性ユニオン東京編、1997、pp.224-230)。また、女性労働者たちのネットワーク作りも活発化している。これらの連帯を背景に、裁判闘争が各地に広がっている。女性たちは、高度成長期には結婚・出産退職制や若年定年制などの雇用の出口における性差別を撤廃させ、低成長期には賃金差別をはじめとする雇用期間中の差別を問題にした(川東英子、1991、pp.86-87)。近年では賃金差別とともに昇進・昇格差別撤廃のための裁判闘争が顕著になっている。働き続けるための闘争から、徐々に男性と対等に働き処遇されるための闘争へと発展してきたのである。これは女性のキャリア形成、女性役職者の増大、女性の地位向上にとって非常に重要な影響を与えるものである。今日、国内だけでなく国際的にネットワークを形成し、国連やILOなどの国際機関に差別の実態を直接報告するなど、世界を舞台に注目すべき活動を展開しているグループもある。

最後に、広義の企業主義について言えば、バブル経済崩壊後景気は低迷し、今後はこれまでのような経済成長が期待できなくなっている。私たちは、戦後の高度成長以来一貫して求め続けた物質的豊かさから精神的豊かさへ、経済や効率至上主義の企業中心、男性中心社会から、真に人間を尊重する民主主義社会、男女共同参画による福祉社会の実現に向けて価値や規範、行動様式を転換しなければならない。そのためにも、企業の論理と行動を規制する諸勢力や諸システムの形成、強化が社会的に要請されている。

注

- (1) 高度成長期における女性のキャリア形成に関しては、野畑真理子(1994a)を参照されたい。
- (2) 日本の労働者は企業への忠誠心が強いと言われるが、それはむしろ運命共同体意識と言うべきものであり、戦後の企業内労働市場、企業内組合を背景とした労使の利害の一致から形成されてきた(間宏、1996、pp.111-113、221-222)。これを裏付ける一例として電機労働者の国際比較調査によれば、日本(約8割は男性)は「自分に報いてくれる程度に尽くしたい」が過半数を占め、「会社発展のため最善を尽くしたい」は14ヶ国中最低の2割弱にとどまっている(電機連合、1996.7、p.9)。
- (3) コース別人事制度と混同されやすいスーパーなどの限定勤務地制度は、コースによって転勤

- の範囲と昇進・昇格の上限が異なるが、業務による区別ではない。この制度は、老親看護・介護、子供の教育、マイホーム取得などのために地元志向を強める労働者の意識の変化に対応するために導入された（脇坂明、1993、pp.56-59および荻原勝、1987、pp.57-66）。
- (4) ただし、事務職と労務職を別建てとする銀行もあった（北川隆吉監修、横倉節夫執筆、1986、p.176）。また、総合商社などではコース別人事制度導入以前から男女別になっていた（加藤佑治、牧野富夫編著、1990、p.207）。
- (5) ある商社では、賃金のベースアップ率もコース別に決められた（桜井絹江、1991、p.58）。なお、コース別人事制度の導入時に一般職になると、実質的な格下げや賃金引き下げ（差額は調整手当で補填）を受けることがある（桜井絹江、1991、pp.93、98、105および『ひろば』1987.2.15、p.14）。
- (6) 1980年代半ば以降60歳定年制の導入が進んだが、それも昇進・昇格・昇給を抑制する一因となった（北川隆吉監修、横倉節夫執筆、1986、p.185および経済企画庁編、1996、p.49）。
- (7) 社内結婚のさいの退職償行は金融・保険業で際立っている（労働省婦人局、1991、pp.48-49）。
- (8) バブル経済崩壊後は、産休や育休取得を理由とする解雇や減給などが増加しているという（『朝日新聞』1997.9.14）。
- (9) ペイ・エクイティ研究会の「商社における職務の分析とペイ・エクイティ」（ペイ・エクイティ研究会、1997）は、カナダのペイエクイティを参考にし、日本で初めて試みられた同一価値労働同一賃金に関する調査報告である。
- (10) コース転換によって総合職になった女性たちは、長期の経験を積んだベテランであるが、OJTで男女差別を受けてきたため、知識や技能に関して男性との差を感じるという状況も少なくないと推測される（ペイ・エクイティ研究会、1997、p.36および筆者の女性総合職への聴き取りによる）。

引用文献

- 秋葉ふきこ、1993、『彼女が総合職を辞めた理由』WAVE出版。
『朝日新聞』1997.9.14。
- 馬場宏二、1991、「現代世界と日本会社主義」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 1 課題と視角』東京大学出版会。
- 電機連合、1996.7、「14ヵ国電機労働者の意識調査」。
- 遠藤公嗣、1995、「労働組合と民主主義」『戦後日本 占領と戦後改革 第4巻 戦後民主主義』岩波書店。
- 遠藤公嗣、1996.4、「人事査定制度の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』449号。
- 銀行労働研究会他編、1986、『新人事制度のすべて コース別管理の問題点とたたかい』銀行労働研究会。
- 間宏、1989、『経営社会学』有斐閣。
- 間宏、1996、『経済大国を作り上げた思想 高度経済成長期の労働エートス』文眞堂。
- 荻原勝、1987、『複線型雇用管理 - 設計・導入・運用のポイント』日経連弘報部。
『ひろば』1987.2.15、No.807。
- 岩田籠子、1987、「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。

ILO, *Yearbook of Labour Statistics* 1995.

- 女性ユニオン東京編、1997、『働く女性のパワーアップ・メニュー』教育史料出版会。
- 北川隆吉監修、横倉節夫執筆、1986、『MEの時代 銀行のレクチャー』中央法規出版。
- 加藤佑治、牧野富夫編著、1990、『ホワイトカラー 銀行・商社・損保の労働者たち』新日本出版社。
- 木本喜美子、1995、『家族・ジェンダー・企業社会』ミネルヴァ書房。
- 熊沢誠、1997、『能力主義と企業社会』岩波書店。
- 川東英子、1991、『日本資本主義と女子労働』竹中恵美子編『新・女子労働論』有斐閣。
- 経済企画庁編、1996、『平成8年版国民生活白書』大蔵省印刷局。
- 経済企画庁調査局編、1996、『新たな経営システム構築への挑戦 平成8年企業行動に関するアンケート調査』大蔵省印刷局。
- 宮地光子、1995、『日本の労働者の人権と家族』基礎経済科学研究所編『日本型企業社会と家族』青木書店。
- 宮地光子、1996、『平等への女たちの挑戦 均等法時代と女性の働く権利』明石書店。
- 目黒依子、1987、『個人化する家族』勁草書房。
- 日本労働組合総連合会、1996.6、『女性総合職退職者追跡調査報告』。
- 21世紀職業財団、1994.3、『新規学卒採用内定等調査結果報告書』。
- 仲野美佳、1987、『新聞報道にみる女子活用』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。
- 二宮厚美、1995、『現代日本の家族政策と共働き家族の福祉』基礎経済科学研究所編『日本型企業社会と家族』青木書店。
- 野畑真理子、1994a、『女性労働者 職場進出とキャリア形成 』間宏編著『高度経済成長下の生活世界』文眞堂。
- 野畑真理子、1994b、『職場における性役割分業』井上實編『おもしろ男女共生の社会学』学文社。
- 野畑真理子、1997、『女性の側からみた職業社会』犬塚先編『新しい産業社会学』有斐閣。
- 『日本金融通信』1981.10.12。
- 『ニッキン』1986.3.17。
- 大脇雅子・中島通子・中野麻美編、1996、『21世紀の男女平等法』有斐閣。
- 大沢真理、1993、『企業中心社会を超えて』時事通信社。
- ペイ・エクイティ研究会、1997、『商社における職務の分析とペイ・エクイティ』。
- 連合総合生活開発研究所、1997.3、『新時代の労使関係に関する調査研究 会社とサラリーマンの新しい関係に関する調査研究(平成8年度)』。
- 労働省婦人少年局、1981、『女子労働者の雇用管理に関する調査(1981年調査)』。
- 労働省婦人少年局編、1983、『婦人労働の実情(昭和58年版)』大蔵省印刷局。
- 労働省婦人局編、1984、『婦人労働の実情(昭和59年版)』。
- 労働省婦人局、1985、『女子労働者の雇用管理に関する調査(1984年調査)』。
- 労働省婦人局、1987、『女子労働者の雇用管理に関する調査(1987年調査)』。
- 労働省婦人局、1991、『女子雇用管理基本調査 女子労働者労働実態調査(平成2年度)』。
- 労働省婦人局編、1995、『働く女性の実情(平成7年版)』。
- 労働省婦人局、1996、『女子雇用管理基本調査(平成7年度)』。

労働大臣官房政策調査部編、1995、『日本の雇用制度の現状と展望』大蔵省印刷局。

昭和49年度経営アカデミー人事労務コース・グループ研究、1975.3、「女子労働力の再評価に関する一考察」日本生産性本部。

昭和52年度経営アカデミー人間開発コース・グループ研究、1978.3、「働く女性の意識に関する調査～職場における女性の活性化を意図して～」日本生産性本部。

昭和54年度経営アカデミー人事労務コース・グループ研究、1980.3、「女子労働力の活用をめざして～80年代の女子管理プログラムについての一考察～」日本生産性本部。

篠塚英子、1995、『女性が働く社会』勁草書房。

桜井絹江、1991、『新しい労務管理と女性労働』学習の友社。

佐高信、設楽清嗣編著、1995、『「管理職ユニオン」宣言』社会思想社。

塩田咲子、1993、「現代フェミニズムと労働論の再構成」高島道枝編集代表『現代の女性労働と社会政策』社会政策学会年報第37集、御茶の水書房。

総理府、「今後の新しい働き方に関する世論調査（1995年調査）」。

新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著、1995、『新時代の「日本の経営」 挑戦すべき方向とその具体策 』日本経営者団体連盟。

竹内敬子、1994、「雇用労働力の女性化と企業」竹中恵美子・久場嬉子編『労働力の女性化』有斐閣。

竹信三恵子、1994、『日本株式会社の女たち』朝日新聞社。

東京都立労働研究所、1989、「女子情報処理技術者の就労実態 SE・プログラマーを中心として 』。

運営委員会、1991、「現代日本社会の構造と特殊性」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会 1 課題と視角』東京大学出版会。

渡辺峻、1995、『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社。

脇坂明、1993、『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房。

ワーキング・ウーマン研究所総合職研究会編、1993、『こんなはずじゃなかった！ 女性総合職300人の体験手記』日本生産性本部。

山田郁子、1993、「差別賃金は正の闘いと要求原則 職能給での『評価方法』をどうみるか」『労働運動』No.336。