

男女の配置転換経験の違いは 昇進格差を生むのか

——企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より——

大 内 章 子
奥 井 め ぐ み
脇 坂 明

要 旨

男女の昇進格差はどのように生じるのか。本研究では、「配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる」（仮説1）、その傾向は「コース別雇用管理制度のない企業の基幹職の方が同制度のある企業の総合職より強い」（仮説2）、同じくその傾向は「昇進スピードの遅い企業の方が速い企業より強い」（仮説3）を検証した。主な結果として、基幹労働者に限定しても配置転換の経験の幅が男女で異なる。基幹職では女性課長比率が低い企業群ほど男女差が大きい。また、昇進スピードの遅い企業で配置転換の経験の男女差がみられたが、配置転換の差が昇進の差につながるという傾向には、企業の昇進スピードの速い遅いで差はない。以上より、仮説1、2は検証され、仮説3は検証されなかった。

I はじめに

2016年に女性活躍推進法が施行された。その30年前の1986年に施行された男女雇用機会均等法の前後に入社した女性が、この数年、生え抜きで役員に登用されるケースが出てきた。確かに、厚生労働省『雇用均等基本調査2016年』（回答企業5,952社）によると、企業規模10人以上の企業では、女性役員の比率は22.7%と高い。しかし、同調査で課長相当職以上の女性管理職（役員を含む）の割合は12.1%で、役員を除くと、課長相当職は8.9%、部長相当職は6.5%で、いずれも過去最高とはいえ、1割に満たない¹⁾。規模別では、規模が大きくなるほど女性管理職割合が低い傾向が見られ、例えば課長相当職では、300人未満規模の企業では1割を超えるのに対して、300人以上規模の企業では6%前後と低い。国の政策では2020年までに女性管理職比率を30%にするという目標があるが、その達成には困難が予想される。

昇進の男女格差は、採用時の配置に始まって、その後のOJTや配置転換を通じて高い技能を形成しながら昇格し、職位が上がっていくという長い間のプロセスで生じるものである。特に、企業規模が大きい企業では小規模企業よりも配置転換が頻繁に行われており、その配置転換の機会の差がその後の昇進に影響を与えられと考えられる。そこで、本研究では、配置転換の経験の男女格差が大きいほど昇進の男女格差が生じるという仮説を設定し、検証していく。分析に際しては、コース別雇用管理制度の有無による企業の差異、企業における昇進スピードによる差異も考慮する。データは、企業調査、管理職調査、一般従業員調査の3つからなる（独）労働政策研究・研修機構の『男女正社員のキャリアと両立に関する調査』²⁾を用い、正社員300人以上の企業で、管理職候補者である基幹労働者（コース別雇用管理制度を導入している企業の総合職と、同制度を導入していない企業の正社員（以下、基幹職））に限定して分析する。

II 先行研究と仮説の設定

なぜ女性管理職が少ないのか、なぜ昇進の男女格差が生じるのかについては、これまでに多くの研究が積み重ねられてきた。

山本（2014）によると職場の労働時間の短い企業、雇用の流動性の高い企業、賃金カーブが緩く賃金のばらつきの大きい企業、仕事と生活の両立（以下、WLB）施策の充実している企業では女性管理職比率が高い。また脇坂（2014）によれば昇進の早い企業は遅い企業より女性管理職比率が高い。このように企業側の要因が女性管理職比率に影響を与える一方で、均等法以後に入社した総合職女性でも、その多くは管理職に就くことを希望していない（安田2009）など、そもそも男性より女性の昇進意欲が低いという個人側の要因が挙げられる。

その昇進意欲の低さの原因を分析した伊岐（2014）によると、昇進のための訓練受講や仕事の裁量度を高めることなどが昇進意欲の向上に有効だが、子供の有無、数は昇進意欲に影響なく、また育児休業や短時間勤務の取得やその期間も昇進意欲にそれほど関係ない。川口（2012）も、仕事と育児の両立支援策は女性の昇進意欲とは有意な関係はなく、企業のポジティブ・アクションが男女の昇進意欲を高めるとする。そして、武石（2014）は、女性の昇進意欲や仕事のやりがいを高める上で、企業の施策導入の効果は限定的であり、職場における取組、とりわけ上司のマネジメントが重要であることを明らかにしている。

確かにWLB、とりわけ仕事と育児の両立支援策は女性の就業継続の必要条件であるが、女性の管理職昇進の十分条件ではなく、先行研究では人材育成の機会を与えることが重要だと示唆される。しかしながら、厚生労働省『雇用均等基本調査2012』の企業調査による

と、女性の活躍を推進する上での取り組みとして、「女性の継続就業に関する支援策」が必要だと考える企業は64.6%ある一方で、「人材育成の機会を男女同等に与えること」が必要だと考える企業は25.4%と4分の1に過ぎない。

「人材育成の機会を男女同等に与えること」とは具体的にどういうことだろうか。武石(2014)が、上司のマネジメントとして、職場の上司は女性部下に対して「高い目標や課題を与える」、「成長・活躍を後押しする」ことを意識的に取り組む必要があると述べているように、直属上司の役割は大きい。しかし、従業員の異動(配置転換・昇進)は人事部や所属部署の管理職など組織的に行われる。一般に男性の場合、管理職になるまでには、仕事の「異動」、つまりOJTや配置転換と昇進を通じて高度な技能を形成していく(小池1999, 今田・平田1995など)。高度な技能形成に異動が重要な役割を果たすことから、男女の昇進格差の原因を探るには、女性が管理職になるまでにはどのような異動を経験しているのか、男性との比較で見えていくことが必要である。

この観点から、大内(2012a, b)はインタビュー調査により、女性総合職・基幹職約90名の追跡調査をして、その異動を分析している。それによると、女性の昇進プロセスには、男性と同等な配置転換を経て上位役職まで昇進するパターン以外に、男女で配置転換が異なるために昇進が下位役職までに留まるか、上位役職に就けるとしてもスピードが遅いパターン、そして管理職昇進そのものが難しいパターンがある。

大量サンプルの労働政策研究・研修機構(2007;管理職3299名,うち女性501名)の集計データをみてみると、同じ「管理職」でも女性は男性に比べて昇進スピードが遅い、付いている役職は「その他」が多い、女性管理職は年収が低く、部下は女性が多い、などが見出されている(大内2012a)。ただし、このデータでは、女性管理職の経験した配置転換の状況はわからない。また、このデータにはコース別雇用管理制度下の総合職か一般職かの職掌の違いが判らない。男性が入社時から管理職候補となっているケースとは異なり、一般職で入社した女性が一般職(多くは女性)を束ねるケースも多く入っていると考えられる。

特定の企業の従業員のデータを用いた研究としては、堀内(2015)とSato, Hashimoto, Owan(2017)がある。日本の大手不動産会社1社の男女従業員の職務配置を分析した堀内(2015)では、男女間で統計的に有意な差異が確認され、女性は特定領域に多く配置される一方、男性が重点的に配置され多くの管理職が輩出される部署に女性がほとんど配置されていないという顕著な違いが確認されている。日本の大手メーカー1社の人事データを用いたSato, Hashimoto, Owan(2017)でも、男女ともに異動を通じた仕事経験がより高い昇進の可能性と将来の賃金につながることを見いだしており、その関係性は特に女性に顕著にみられるという。それは、逆に、女性が昇進するには異動が不可欠だということを

意味している。

Kanter (1993) は、機会や権力の有無、数の違いという組織の状況が人々の行動を規定するという。なぜ女性管理職が少ないか、なぜ男女の昇進格差が生じるのかを検討するとき、配置転換の機会が男女同等に与えられているか、管理職としての権限が男女同等に与えられているか、男女の管理職の数がほぼ同数かという組織の状況が重要だということである。

これらの先行研究より、「日本企業において、配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながっている」という仮説が設けられる。

さらに、コース別雇用管理制度の有無による企業の違いと昇進スピードの遅速による企業の違いをみる。まず、コース別雇用管理制度の有無による企業の違いについて、企業にはコース別雇用管理制度を導入して、女性を男性と同等に基幹的な業務を担う「総合職」と、補助的・定型的な業務を担い、昇進の可能性が総合職より低い「一般職」とに分けている企業と、同制度を導入せずに男性と同じ立場で女性（以下、「基幹職」）を雇用管理している企業とがある。配置転換の経験の男女格差を見るには、男性と同じ立場で雇用管理されているはずの総合職と基幹職に絞る必要がある。その上で、同制度の有無で男女の配置転換の差異があるのかを検討する。同制度を導入していない企業では、同じ正社員（基幹職）でも基幹的な仕事は男性や一部の女性に、定型的な仕事は多くの女性に任せて事実上、総合職と一般職に分けているという企業が（均等法違反であるが）少なからず存在するという先行研究（大内1999a, b）から、総合職より基幹職の方が配置転換の男女格差があると考えられる。以上より、「配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる傾向は、コース別雇用管理制度のない企業の基幹職の方が同制度のある企業の総合職より強い」という2つ目の仮説が設けられる。

次に、昇進スピードに関して、日本企業は他国企業に比べて「遅い昇進」が特徴である（Rosenbaum (1984), 小池 (1981)）ことが知られている。「遅い昇進」は、決して経済非合理的な企業の行動ではなく、労働者の有している能力・技能についての労使の情報の非対称性から生じているとされる（Prendergast (1992), Owan (2004)）。この視角のもとに、Kato, Kawaguchi and Owan (2013) は、日本のある製造業企業の人事データから、女性の場合、労働時間と昇進確率のあいだに強い相関関係がみられるが、男性の場合は極めて弱いことを見出している。「遅い昇進」が特徴の日本企業だが、本研究の分析で利用した正社員300人以上規模の企業のデータの中位90%において、「最初の管理職（課長相当職）につく平均的な場合の年数」が8年～26年と幅があるように、日本企業すべてが「遅い選抜」であるわけではない。そこで、日本における昇進スピードの遅速による企業の違いを女性の昇進の観点から先行研究をみると、昇進の早い企業は遅い企業より女性管理職比率が高

い（脇坂2014）ということがわかっている。これらから、「配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる傾向は、昇進スピードの遅い企業の方が速い企業より強い」という3つ目の仮説が設けられる。

仮説1：日本企業において、配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながっている。

仮説2：配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる傾向は、コース別雇用管理制度のない企業の基幹職の方が同制度のある企業の総合職より強い。

仮説3：配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる傾向は、昇進スピードの遅い企業の方が速い企業より強い。

III 使用するデータと分析の視点

1 使用するデータ

3つの仮説を検証するために用いるデータは、本研究では企業調査、管理職調査、一般従業員調査の3つからなる（独）労働政策研究・研修機構の『男女正社員のキャリアと両立に関する調査』の個票データで、次の二つの手順でサンプルを限定する。

まず、本研究では配置転換と昇進の状況を中心にみるが、同調査は従業員100人以上（正社員以外の従業員を含む常用労働者数）を対象に行われている。一般に、小規模企業ではポストの少なさゆえに、配置転換が大企業ほどには行われていないと考えられる。また、一般に、管理職の候補となるのは正社員であり、配置転換は正社員の間で行われる³⁾。そこで、比較的配置転換が行われていると思われる正社員300人以上規模の企業の従業員に限定する⁴⁾。

次に、先行研究でみたように一口に同じ「管理職」でも男女では昇進スピードや役職、部下数、年収の点で異なる。その原因の一つは、管理職昇進までの異動の過程が入社時の職掌（総合職・一般職など）によって異なることが挙げられる（大内2012a）。本研究では昇進プロセスの男女の差をみるのが目的なので、男女で同じ条件にする必要がある。そこで、コース別雇用管理制度を導入している企業では総合職のサンプルに限定する⁵⁾。

これらのサンプル限定により、本研究の分析対象は、正社員300人以上の企業の基幹労働者（総合職と基幹職）で、管理職2,028、一般従業員3,453である（内訳は表1）。

2 分析の視点

分析に用いる質問項目と分析の手順は次の通りである。

表1 データの属性

	総合職			基幹職		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計
役職なし (一般社員)	307 69.1%	137 30.9%	444 100.0%	629 41.4%	891 58.6%	1520 100.0%
係長・主任相当職	317 77.9%	90 22.1%	407 100.0%	678 62.7%	404 37.3%	1082 100.0%
一般従業員合計	624 73.3%	227 26.7%	851 100.0%	1307 50.2%	1295 49.8%	2602 100.0%
課長・課長相当職	456 84.1%	86 15.9%	542 100.0%	835 81.1%	195 18.9%	1030 100.0%
部長・部長相当職	148 91.4%	14 8.6%	162 100.0%	262 89.1%	32 10.9%	294 100.0%
管理職合計	604 85.8%	100 14.2%	704 100.0%	1097 82.9%	227 17.1%	1324 100.0%

(1) 部下の男女比（管理職調査 問1-7）と職場の男女比（一般従業員調査 問1-7）

先行研究では女性管理職の部下は女性が多い。総合職・基幹職に限定してもそうなのか、このデータでそれを確認する。

(2) 配置転換の経験（管理職調査，一般従業員調査ともに問1-9）

配置転換の種類は、「同じ事業所内での配置転換」，「転居を伴わない事業所間の配置転換」，「転居を伴う国内転勤」，「国内の関連会社への出向」，「海外転勤」である。回答選択肢は「いずれも経験していない」を含め6つで，複数回答可のため，1つの種類で何回経験したかの回数はわからないが，経験した配置転換の種類の数⁶⁾がわかる。種類が多いほど身に付く技能の幅が広いことになる。そこで，経験した配置転換の種類とその種類の数について次の①～③の分析をする。

①経験した配置転換の種類とその種類の数について，総合職と基幹職に分け，男女格差をみる。

②配置転換や昇進・昇格の状況は，Kanter（1993）が男女の数の違いによる影響を述べているように，実際に企業内にどの程度女性管理職がいるかによって異なり，女性を積極的に管理職に登用していない企業は配置転換など人材育成の機会もあまり与えないと予想される。そこで，女性課長の比率によって6つの企業群に分け，経験した配置転換の種類数の違いを分析する。6企業群に分ける手順としては，企業調査で得られている男女課長の人数から女性課長比率を算出し，その比率により0%，0超～5%未満，5～10%未満，10～20%未満，20～50%未満，50%以上に分け，管理職・従業員調査にマッチングさせた。

③昇進スピードの遅速による企業の違いをみる。昇進スピードは「貴社の新入社員が，最初の管理職（課長相当職）につく平均的な場合の年数」で，全企業の昇進スピードの中央値である18年を境に，18年未満か18年以上かの2企業群で分類する。さらに，女性課長比

率の違いを考慮するが、サンプルの減少を防ぐため、女性課長比率が5%以上と5%未満の2企業群でみる。

以上①②より仮説1, 2の検証を, ③より仮説3の検証を行う。

(3) 昇進・昇格の男女差(管理職調査 問2-3, 一般従業員調査 問2-4)と配転・異動の男女差(管理職調査 問2-4, 一般従業員調査 問2-5)

さらに, 本人と同じ雇用管理区分の男女を比べて, 「女性のほうが昇進・昇格が遅い」, 配置転換や異動について「男性のほうが, 頻度が高いまたは範囲が広い」と感じている人の割合をみる。その際, 先の女性課長比率による6企業群で比較する。この分析の目的は, (2)により, 配置転換や昇進・昇格の男女格差が確認されたら, その事実を人々はどのように認識しているのか, その認識に男女差があるのかをみることで, 仮説の検証に関係ないものの, なぜ配置転換や昇進の男女差が生じるのかを探る手がかりとする。

以上, 総合職と基幹職のそれぞれについて, 各項目の男女を比較するために, 配置転換の種類数のみt検定で, 他は χ^2 検定を行う。

IV 分析結果⁷⁾

1 部下の男女比と職場の男女比(表2)

回答選択肢は「もっぱら男性のみ」, 「男性のほうが多い」, 「男女ほぼ同じ人数」, 「女性のほうが多い」, 「もっぱら女性のみ」, 「部下はいない」である。ここでは, もっぱら男性(女性)のみの職場を「男性(女性)全職場」, 男性(女性)のほうが多い職場を「男性(女性)多職場」と表現する。

一般従業員(役職なし, 係長)について, 男性の27.1~31.8%強は男性全職場に, 4割前後が男性多職場に配属されている。女性は, 男性全・多職場に配属されている場合が多い(総合職; 役職なし59.1, 係長50.0%, 基幹職; 役職なし55.8%, 係長49.7%)。管理職の場合, 男性は部下が男性全・多である割合が多い(総合職; 課長56.1, 部長62.8%, 基幹職55.3%, 部長61.8%)一方で, 女性は部下が女性全・多である割合が5割近くなる(総合職; 課長45.3, 部長50.0%, 基幹職; 課長42.1%, 部長43.8%)。以上, 総合職・基幹職に関わらず, 男女で有意な差がある。男性と同じ立場で雇用管理されているはずの総合職・基幹職に限定しても, 先行研究と同様に, 女性管理職は女性部下が多いことになる。

2 本人の配置転換について

(1) 経験した配置転換の種類(表3)

全般に, 役職なしでは, 配置転換を経験していない人が3~4割おり, 役職が上がるに

表2 部下や職場の男女比

		問1-7 現在の職場の男女比						自分だけが配置されている	無回答	合計	男女差
		もっぱら男性が配置されている	男性のほうが多く配置されている	男女はほぼ同じ人数が配置されている	女性のほうが多く配置されている	もっぱら女性が配置されている	男性のほうが多く配置されている				
総合職	役職なし (一般従業員)	男性	85 27.7%	134 43.6%	62 20.2%	25 8.1%	1 .3%	0 0.0%	0 0.0%	307 100.0%	***
		女性	24 17.5%	57 41.6%	32 23.4%	20 14.6%	0 0.0%	4 2.9%	0 0.0%	137 100.0%	
	係長・ 主任相当職	男性	86 27.1%	121 38.2%	80 25.2%	26 8.2%	3 .9%	1 .3%	0 0.0%	317 100.0%	
		女性	13 14.4%	32 35.6%	22 24.4%	23 25.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	90 100.0%	
基幹職	役職なし (一般従業員)	男性	200 31.8%	245 39.0%	129 20.5%	49 7.8%	5 .8%	1 .2%	0 0.0%	629 100.0%	***
		女性	147 16.5%	341 38.3%	222 24.9%	141 15.8%	27 3.0%	8 .9%	5 .6%	891 100.0%	
	係長・ 主任相当職	男性	206 30.4%	282 41.6%	134 19.8%	43 6.3%	7 1.0%	6 .9%	0 0.0%	678 100.0%	
		女性	59 14.6%	142 35.1%	93 23.0%	88 21.8%	13 3.2%	8 2.0%	1 .2%	404 100.0%	

		問1-7 部下の男女比						部下はいない (自分だけ配置)	無回答	合計	男女差
		もっぱら男性のみ	男性の方が 多い	男女はほぼ同じ人数	女性の方が 多い	もっぱら女性のみ	男性の方が 多い				
総合職	課長・ 課長相当職	男性	99 21.7%	157 34.4%	89 19.5%	74 16.2%	22 4.8%	13 2.9%	2 .4%	456 100.0%	***
		女性	4 4.7%	18 20.9%	18 20.9%	26 30.2%	13 15.1%	7 8.1%	0 0.0%	86 100.0%	
	部長・ 部長相当職	男性	25 16.9%	68 45.9%	29 19.6%	20 13.5%	2 1.4%	3 2.0%	1 .7%	148 100.0%	
		女性	1 7.1%	3 21.4%	3 21.4%	6 42.9%	1 7.1%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%	
基幹職	課長・ 課長相当職	男性	167 20.0%	295 35.3%	163 19.5%	141 16.9%	37 4.4%	32 3.8%	2 0.0%	835 100.0%	***
		女性	21 10.8%	49 25.1%	31 15.9%	59 30.3%	23 11.8%	12 6.2%	0 0.0%	195 100.0%	
	部長・ 部長相当職	男性	39 14.9%	123 46.9%	49 18.7%	41 15.6%	3 1.1%	7 2.7%	0 0.0%	262 100.0%	
		女性	3 9.4%	7 21.9%	8 25.0%	12 37.5%	2 6.3%	0 0.0%	0 0.0%	32 100.0%	

注1：有意差は*** 1%、** 5%、* 10%

つれてその割合は減る。経験した配置転換の中では、「同じ事業所内での配置転換」が多く、役職なし（40%前後）、係長（50%弱）、課長・部長（55%以上）と役職が高くなるにつれて多くなる。いずれも役職なしでは相対的に勤続年数が短く、役職が上がるにつれて勤続年数が長くなるので、配置転換の機会が増えることを反映した結果だろう。

男女で比較すると、役職なし・係長で男女差が多く見られる。その特徴は、「同じ事業所内での配置転換」は女性の方が多く経験している（総合職の係長、基幹職の役職なし・係長で有意）一方で、「転居を伴う転勤」は総合職・基幹職ともに男性の方が有意に多い。また、基幹職では、「海外転勤」（役職なし）や「国内関連会社への出向」（係長）で、男性の方が有意に多い。課長になると、「転居を伴う転勤」（総合職・基幹職）、「国内関連会社への出向」（総合職）で、男性の方が多いが、男女差あるものは減り、部長では男女の有意差が見られない。

このように、男女で比較すると、管理職昇進前の初期キャリアの段階で、女性は同じ事業所内での配置転換が多い一方で、男性は転居を伴う国内転勤などにより技能の幅を広げる機会が女性より多い。管理職になると、その差が少なくなるということから、男性と同じような配置転換を通じて幅広い経験を積んだ女性が管理職に昇進している可能性が高い。

表3 経験した配置転換の種類

		総合職				基幹職			
		男女計	男性	女性	男女差	男女計	男性	女性	男女差
役職なし (一般従業員)	同じ事業所内での配置転換	169 38.1%	112 36.5%	57 41.6%		617 40.6%	228 36.2%	389 43.7%	***
	転居を伴わない事業所間の配置転換	117 26.4%	77 25.1%	40 29.2%		351 23.1%	158 25.1%	193 21.7%	
	転居を伴う国内転勤	100 22.5%	80 26.1%	20 14.6%	***	140 9.2%	93 14.8%	47 5.3%	***
	国内の関連会社への出向	23 5.2%	18 5.9%	5 3.6%		39 2.6%	19 3.0%	20 2.2%	
	海外勤務	8 1.8%	6 2.0%	2 1.5%		9 .6%	7 1.1%	2 .2%	**
	上記のいずれも経験していない	134 30.2%	95 30.9%	39 28.5%		574 37.8%	229 36.4%	345 38.7%	
	係長・ 主任相当職	同じ事業所内での配置転換	193 47.4%	136 42.9%	57 63.3%	***	540 49.9%	314 46.3%	226 55.9%
転居を伴わない事業所間の配置転換		160 39.3%	130 41.0%	30 33.3%		381 35.2%	246 36.3%	135 33.4%	
転居を伴う国内転勤		134 32.9%	122 38.5%	12 13.3%	***	159 14.7%	127 18.7%	32 7.9%	***
国内の関連会社への出向		30 7.4%	24 7.6%	6 6.7%		57 5.3%	42 6.2%	15 3.7%	*
海外勤務		12 2.9%	9 2.8%	3 3.3%		15 1.4%	12 1.8%	3 .7%	
上記のいずれも経験していない		62 15.2%	46 14.5%	16 17.8%		220 20.3%	138 20.4%	82 20.3%	
課長・ 課長相当職		同じ事業所内での配置転換	316 58.3%	259 56.8%	57 66.3%		567 55.0%	456 54.6%	111 56.9%
	転居を伴わない事業所間の配置転換	232 42.8%	196 43.0%	36 41.9%		360 35.0%	291 34.9%	69 35.4%	
	転居を伴う国内転勤	168 31.0%	150 32.9%	18 20.9%	**	221 21.5%	198 23.7%	23 11.8%	***
	国内の関連会社への出向	51 9.4%	47 10.3%	4 4.7%	*	88 8.5%	77 9.2%	11 5.6%	
	海外勤務	31 5.7%	29 6.4%	2 2.3%		30 2.9%	25 3.0%	5 2.6%	
	上記のいずれも経験していない	66 12.2%	56 12.3%	10 11.6%		199 19.3%	156 18.7%	43 22.1%	
	部長・ 部長相当職	同じ事業所内での配置転換	94 58.0%	87 58.8%	7 50.0%		162 55.1%	146 55.7%	16 50.0%
転居を伴わない事業所間の配置転換		69 42.6%	63 42.6%	6 42.9%		100 34.0%	87 33.2%	13 40.6%	
転居を伴う国内転勤		60 37.0%	57 38.5%	3 21.4%		77 26.2%	71 27.1%	6 18.8%	
国内の関連会社への出向		19 11.7%	18 12.2%	1 7.1%		30 10.2%	28 10.7%	2 6.3%	
海外勤務		9 5.6%	9 6.1%	0 0.0%		11 3.7%	11 4.2%	0 0.0%	
上記のいずれも経験していない		18 11.1%	17 11.5%	1 7.1%		57 19.4%	50 19.1%	7 21.9%	

注1：有意差は*** 1%、** 5%、* 10%

注2：数字は回答者数，%は同じ性別・職位の人に占める回答者の割合である。

注3：網掛けは男女で有意に多い方を示す。

(2) 経験した配置転換の種類の数(表4)

配置転換の種類の数男女で比較すると、総合職では部長(男性1.58、女性1.21)で、

基幹職では役職なし（男性0.80，女性0.73）と課長（男性1.25，女性1.12）で，男性の方が女性より有意に多い。有意差がなくてもすべての職位で，男性の方が女性より多い。これらの結果から，男性の方が女性より幅広い経験をしていることになる。そして上記(1)の結果と合わせると，女性管理職は比較的幅広い経験を積んだ女性が管理職になっているが，それでも同じ管理職の男性と比べると，男性の方が幅広い経験をしていると言えよう。総合職と基幹職で比較すると，基幹職の場合，職位の低い（入社後の早い）段階で男女差が付いているのに対して，総合職の場合，職位の低い段階ではあまり差が付かず，職位が高い部長という後の段階から差が付くと言える。

表4 経験した配置転換の種類数

		総合職					基幹職				
		N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差	男女差	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差	男女差
役職なし (一般従業員)	男性	307	.954	.888	.051		629	.803	.773	.031	
	女性	137	.905	.821	.070		891	.731	.695	.023	*
係長・ 主任相当職	男性	317	1.328	.938	.053		678	1.093	.827	.032	
	女性	90	1.200	1.030	.109		404	1.017	.720	.036	
課長・ 課長相当職	男性	456	1.493	1.012	.047		835	1.254	.918	.032	*
	女性	86	1.360	.919	.099		195	1.123	.905	.065	
部長・ 部長相当職	男性	148	1.581	1.069	.088	*	262	1.309	1.002	.062	
	女性	14	1.214	.699	.187		32	1.156	.884	.156	

注1：有意差は***1%，**5%，*10% 注2：網掛けは男女で有意に多い方を示す。

(3) 女性課長比率（6企業群）による，経験した配置転換の種類数の男女差（表5）

配置転換の種類数について，総合職では，0%，20%未満の各企業群の一般従業員，5%未満企業群の管理職で男性の方が有意に多い。逆に，50%未満企業群の一般従業員では女性の方が男性より多い。基幹職では大きな特徴が見られ，0%，5%未満，10%未満の企業群で，一般従業員・管理職ともに男性の方が女性より有意に多い。これらの企業では，コースあり企業の総合職・一般職の違いのように男性と女性とでは配置転換の仕方が異なり，管理職の女性でさえ，男性とは異なる配置転換の経験で昇進していると言える。配置転換の違いは身に付く技能の差につながる。同じ管理職でも男女では昇進スピードや役職，部下数，年収の点で異なる（大内2012a）のは，身につけてきた技能の差によると考えられる。一般に，同じ管理職でもラインについているか否かの違いがあり（大井2005），課長（部長）と課長（部長）相当職とではそのラインか否かによる違いが反映されていると考えられる。上記(2)の結果と合わせて考察すると，女性は管理職（相当職）に就いていても，男性より技能の幅が狭く専門的で，ラインから外れた管理職（課長・部長相当職）が多いことが推測される。ラインから外れた管理職とは，大内（2012b）では「女性用の役職」，脇坂（2014）では「恩恵の係長」と表現されるものである。

表5 経験した配置転換の種類数（女性課長比率で分けた6企業群比較）

	女性課長比率	性別	管理職（課長・部長）				男女差	一般従業員（役職なし・係長）				男女差
			N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差		N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差	
総合職	不明	男性	13	1.46	1.127	.312		10	1.50	.707	.224	
		女性	2	1.00	0.000	0.000		7	1.00	.577	.218	
	0%	男性	302	1.44	1.022	.059		265	1.06	.917	.056	*
		女性	5	1.80	.837	.374		62	.82	.897	.114	
	0%超～5%未満	男性	222	1.65	1.035	.069	**	229	1.21	.985	.065	
		女性	59	1.32	.918	.120		96	1.10	1.041	.106	
	5～10%未満	男性	56	1.43	.892	.119		60	1.28	.865	.112	
		女性	10	1.30	.675	.213		32	1.13	.871	.154	
	10～20%未満	男性	25	1.72	1.100	.220		42	1.29	.864	.133	*
		女性	20	1.35	.988	.221		27	1.00	.555	.107	
	20～50%未満	男性	13	1.23	.599	.166		17	.65	.606	.147	**
		女性	6	1.00	.632	.258		3	1.67	.577	.333	
50%以上	男性	1	1.00	—	—		2	1.00	1.414	1.000		
	女性	1	2.00	—	—		0	—	—	—		
基幹職	不明	男性	26	1.27	1.002	.197		37	.97	.763	.125	
		女性	15	1.20	1.146	.296		45	.91	.701	.105	
	0%	男性	577	1.14	.843	.035	***	561	.83	.709	.030	***
		女性	6	.17	.408	.167		505	.70	.643	.029	
	0%超～5%未満	男性	316	1.51	1.073	.060	**	380	1.11	.862	.044	***
		女性	88	1.20	1.008	.107		383	.94	.810	.041	
	5～10%未満	男性	130	1.28	.907	.080	**	166	1.14	.955	.074	**
		女性	53	1.02	.747	.103		181	.93	.723	.054	
	10～20%未満	男性	57	1.21	.840	.111		82	.89	.832	.092	
		女性	37	1.14	.713	.117		90	.89	.710	.075	
	20～50%未満	男性	43	1.09	.781	.119		58	.74	.828	.109	
		女性	36	1.31	.822	.137		62	.74	.626	.079	
50%以上	男性	12	.92	.669	.193		25	.84	.624	.125		
	女性	14	.71	.825	.221		30	.63	.615	.112		

注1：有意差は***1%，**5%，*10%

注2：網掛けは男女で有意に多い方を示す。

注3：企業調査で、回答者に女性課長がいるのにも関わらず、課長相当職の女性をゼロと記載している企業が若干あったが、企業群では0%に含めた。

(4) 昇進スピードの遅速，女性課長比率（2企業群）による，経験した配置転換の種類数の男女差（表6）

昇進スピードの遅速による企業の違いで，配置転換の男女格差を見たものが表6である。18年以上の昇進スピードの遅い企業では，女性管理職比率の高低に関わらず，総合職の課長・部長で，基幹職の役職なし・係長で，配置転換の経験数が男性の方が女性より有意に多い。総合職の場合，役職なし・係長では男女格差がないが，現在，課長以上に就いている人に限っては男性より配置転換の経験が少ない人でも課長以上に昇進している。昇進スピードが遅い企業の場合，管理職に昇進する時点の年齢が高い。入社から昇進選抜時期に至るまでの初期キャリアの段階で男性と同等な配置転換の機会を得て技能形成ができており，その後，育児休業取得など育児期を経ることで男性より配置転換の経験が少なくなるものの，形成した技能や経験を基に課長以上に昇進していると考えられる。一方，基幹職の場合，役職なし・係長では配置転換の男女差があるが，管理職（課長・部長）で男女差はない。それは，役職なし・係長の時期に男性と同様に配置転換の経験をした人が課長以上に昇進しているということの意味していると考えられる。つまり，総合職・基幹職のいずれにしても女性が昇進するには配置転換による技能形成が不可欠なのであり，この点は

表6 経験した配置転換の種類数（昇進スピードの遅速（2企業群）、女性課長比率（2企業群）で分けた4企業群比較）

【昇進スピード18年未満の企業】				
女性課長比率5%未満				
総合職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	172	1.22	0.07
	女性	70	1.10	0.14
	合計	242	1.19	0.07
	平均値の差		0.12	0.15
管理職 (課長・部長)	男性	198	1.47	0.08
	女性	23	1.57	0.26
	合計	221	1.48	0.07
	平均値の差		-0.09	0.24

【昇進スピード18年以上の企業】				
女性課長比率5%以上				
総合職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	59	1.14	0.13
	女性	32	1.13	0.15
	合計	91	1.13	0.10
	平均値の差		0.01	0.21
管理職 (課長・部長)	男性	47	1.32	0.14
	女性	16	1.56	0.22
	合計	63	1.38	0.12
	平均値の差		-0.24	0.28

【昇進スピード18年未満の企業】				
女性課長比率5%未満				
基幹職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	309	0.83	0.04
	女性	298	0.77	0.04
	合計	607	0.80	0.03
	平均値の差		0.07	0.06
管理職 (課長・部長)	男性	264	1.16	0.05
	女性	38	1.24	0.17
	合計	302	1.17	0.05
	平均値の差		-0.07	0.15

【昇進スピード18年以上の企業】				
女性課長比率5%以上				
基幹職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	123	0.80	0.07
	女性	132	0.84	0.06
	合計	255	0.82	0.05
	平均値の差		-0.04	0.09
管理職 (課長・部長)	男性	100	1.12	0.08
	女性	49	1.04	0.11
	合計	149	1.09	0.06
	平均値の差		0.08	0.14

【昇進スピード18年未満の企業】				
女性課長比率5%未満				
総合職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	280	1.10	0.06
	女性	79	0.94	0.09
	合計	359	1.06	0.05
	平均値の差		0.16	0.12
管理職 (課長・部長)	男性	270	1.58	0.06
	女性	38	1.26	0.11
	合計	308	1.54	0.06
	平均値の差		0.32	0.17

【昇進スピード18年以上の企業】				
女性課長比率5%以上				
総合職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	55	1.31	0.09
	女性	22	1.05	0.15
	合計	77	1.23	0.08
	平均値の差		0.26	0.18
管理職 (課長・部長)	男性	35	1.66	0.15
	女性	13	1.00	0.16
	合計	48	1.48	0.12
	平均値の差		0.66	0.26

【昇進スピード18年未満の企業】				
女性課長比率5%未満				
基幹職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	496	0.99	0.04
	女性	470	0.84	0.03
	合計	966	0.91	0.02
	平均値の差		0.15	0.05
管理職 (課長・部長)	男性	464	1.37	0.05
	女性	36	1.17	0.16
	合計	500	1.35	0.04
	平均値の差		0.20	0.17

【昇進スピード18年以上の企業】				
女性課長比率5%以上				
基幹職				
	性別	N	平均値	標準誤差
一般従業員 (役職なし、係長)	男性	153	1.11	0.08
	女性	177	0.94	0.06
	合計	330	1.02	0.05
	平均値の差		0.17	0.09
管理職 (課長・部長)	男性	105	1.31	0.09
	女性	56	1.14	0.11
	合計	161	1.25	0.07
	平均値の差		0.17	0.14

注1：有意差は***1%、**5%、*10%

注2：網掛けは男女で有意に多い方を示す。

Sato, Hashimoto, Owan (2017) と矛盾しない。

18年未満の昇進スピードの速い企業では全般に男女の有意な差はない。ただし、有意な差はないとはいえ、興味深いことに、女性課長比率5%未満の企業における課長・部長、女性課長比率5%以上の企業における総合職の課長・部長、基幹職の役職なし・係長で、女性の方が男性より配置転換の経験種類数が多い。昇進スピードの速い企業では、男性と同様かそれ以上の配置転換の経験を積んでいる女性が管理職に昇進している可能性がある。この点は、先の18年以上の昇進スピードの遅い企業の総合職・基幹職と同様に、女性が昇進するには配置転換による技能形成が不可欠だということになる。

奥井・大内・脇坂 (2015) の研究では、本研究と同じデータを利用し、子どもがいる女性では、勤務先の昇進スピードが遅いことが昇進確率を上昇させるという結果を得ている。この結果と表6の結果とを併せると、昇進スピードが遅い企業では、男性と同じ配置転換を経験している場合のみ女性の昇進の機会があるのに対し、昇進スピードが遅い企業では、特に総合職において、出産・育児を経験したために男性と同じ配置転換を経験していない

女性でも、入社後の初期キャリアの段階の配置転換による技能形成により、昇進の機会を得られていると考えられる。

3 昇進・昇格と配置転換・異動の男女差について

(1) 昇進・昇格の男女差を感じ、納得しているか (表7)

一般従業員でも管理職でも、「女性の方が昇進・昇格が遅い」と感じている人はすべての職位で女性の方が男性より有意に多い。女性は職位による差は大きくないが、男性は役職なしで感じる人は30%前後と少なく、管理職で約45%と職位が上になるほど感じている。

「女性が遅いこと」に、男性は納得し、女性は納得していない。女性の場合、職位が上になるほど納得できない人が増えるが、男性の場合、納得できない人が職位であり差がなく、納得できる人が上の職位ほど増える。男性の課長・部長は、女性が遅いと感じるが、それに納得している人も多い。役職なしの男性は、女性が遅いことに気づかない人が多く、気づいている人は納得できないということかもしれない。

表7 昇進・昇格の男女差について

	総合職								基幹職							
	女性の方が昇進・昇格が遅いと感じる人の割合		「女性が遅いことに納得できるか」				男女差	女性の方が昇進・昇格が遅いと感じる人の割合		「女性が遅いことに納得できるか」				男女差		
	男性	女性	男性	女性	男性	女性		男性	女性	男性	女性	男性	女性			
役職なし (一般従業員)	83	78	***	28	23	26	33		193	503	***	70	140	48	219	***
	27.0%	56.9%		33.7%	29.5%	31.3%	42.3%		30.7%	56.5%		36.3%	27.8%	24.9%	43.5%	
係長・主任担当職	109	55	***	47	18	27	19		283	229	***	106	63	66	108	***
	34.4%	61.1%		43.1%	32.7%	24.8%	34.5%		41.7%	56.7%		37.5%	27.5%	23.3%	47.2%	
課長・課長担当職	197	54	***	91	12	38	28	***	395	123	***	183	38	81	57	***
	43.2%	62.8%		46.2%	22.2%	19.3%	51.9%		47.3%	63.1%		46.3%	30.9%	20.5%	46.3%	
部長・部長担当職	70	11	***	40	3	16	7	**	120	20	**	68	4	20	12	***
	47.3%	78.6%		57.1%	27.3%	22.9%	63.6%		45.8%	62.5%		56.7%	20.0%	16.7%	60.0%	

注1：有意差は***1%、**5%、*10%

(2) 配置転換の男女差について (表8)

配置転換や異動について「男性のほうが、頻度が高いまたは範囲が広い」と感じている人の割合は総合職と基幹職とで異なる。総合職の場合、男性より女性の方がそう感じる人が多く、男性は50%強と職位による差はほとんどないが、女性は特に職位が上がるにつれて、そう感じる人が増える（役職なし56.2%→部長85.7%）。基幹職は、男性は職位が上がるにつれて感じる人が増える（役職なし39.0%→部長53.8%）が、逆に女性は50%前後で部長になると43.8%とやや下がる。また、「同じ雇用区分の人がいないのでわからない」とする人が、男性管理職で総合職（約25%）・基幹職（約20%）ともに多く、女性管理職（0~5.8%）とは対照的である。

先述の6企業群に分けてみると（表は省略）、全体的に、女性課長比率が低い企業群ほど、そう感じている人の割合が高い。男女差を見ると、管理職では基幹職の20%未満企業のみ、一般従業員では、女性課長比率が低い企業群（総合職の0%、5%未満、20%

表8 配置転換の男女差について

		総合職					基幹職				
		感じている	感じていない	同じ雇用管理区分に異性がないのでわからない	無回答	男女差	感じている	感じていない	同じ雇用管理区分に異性がないのでわからない	無回答	男女差
役職なし (一般従業員)	男性	158 51.5%	97 31.6%	52 16.9%	—	***	245 39.0%	317 50.4%	64 10.2%	3 .5%	***
	女性	77 56.2%	55 40.1%	5 3.6%	—		462 51.9%	362 40.6%	62 7.0%	5 .6%	
係長・ 主任相当職	男性	163 51.4%	87 27.4%	64 20.2%	3 .9%	***	344 50.7%	251 37.0%	82 12.1%	1 .1%	***
	女性	55 61.1%	34 37.8%	0 0.0%	1 1.1%		205 50.7%	181 44.8%	16 4.0%	2 .5%	
課長・ 課長相当職	男性	244 53.5%	101 22.1%	107 23.5%	4 .9%	***	435 52.1%	238 28.5%	158 18.9%	4 .5%	***
	女性	55 64.0%	24 27.9%	5 5.8%	2 2.3%		108 55.4%	81 41.5%	6 3.1%	0 0.0%	
部長・ 部長相当職	男性	80 54.1%	30 20.3%	38 25.7%	—	**	141 53.8%	58 22.1%	60 22.9%	3 1.1%	***
	女性	12 85.7%	2 14.3%	0 0.0%	—		14 43.8%	18 56.3%	0 0.0%	0 0.0%	

注1：設問「現在働いている会社で、ご自身と同じ雇用管理区分の男女を比べて、配置転換や異動について「男性のほうが、頻度が高いまたは範囲が広い」と感じていますか。」に対する回答

注2：有意差は***1%、**5%、*10%

未滿、基幹職の0%、5%未滿、10%未滿)でそう感じる比率が男性より女性の方が有意に高い。

V ま と め

分析結果をまとめると、まず、女性と男性とでは、基幹労働者に限定しても、配置転換の経験の幅が異なる。すなわち、女性は「同じ事業所内での配置転換」が多いのに対して、男性の方が「転居を伴う転勤」「国内関連会社への出向」「海外転勤」など幅広く経験している。特に基幹職では、女性課長比率が低い企業群ほど、配置転換の経験の男女差が大きい。女性管理職は比較的幅広い経験を積んでいるが、男性管理職よりは経験の幅が狭く、また女性の多い職場に配属されている人が多い。

これらより、「仮説1：日本企業において、配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながっている。」および「仮説2：配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる傾向は、コース別雇用管理制度のない企業の基幹職の方が同制度のある企業の総合職より強い。」は検証されたと言える。

次に、昇進スピードの遅速による企業の違いによる分析では、18年以上の昇進スピードの遅い企業で配置転換の経験の男女差がみられ、18年未滿の速い企業ではみられない。これらは女性課長比率の違いでは差が見られなかった。18年以上の企業では、総合職の場合、役職なし・係長では男女格差がないが、現在、課長以上に就いている人に限って男性より

配置転換の経験が少ない人でも課長以上に昇進している。そして、基幹職の場合、役職なし・係長では配置転換の男女差があり、その中でも男性と同様に配置転換の経験をした人が課長以上に昇進していると考えられる。18年未満の昇進スピードの速い企業では全般に男女の有意な差はないが、男性と同様かそれ以上の配置転換の経験を積んでいる女性が管理職に昇進している可能性がある。

以上より、「仮説3：配置転換の経験の男女格差が昇進の男女格差につながる傾向は、昇進スピードの遅い企業の方が速い企業より強い。」については、昇進スピードの遅い企業は速い企業より配置転換の男女差がある一方、昇進スピードが速い企業はむしろ女性の方が男性より配置転換の経験が多い傾向さえ見られたが、昇進については有意な男女差がなかったので、検証されなかった。

仮説3は検証されなかったが、昇進スピードの遅速に関わらず、初期キャリア段階での配置転換の経験が昇進につながっていることが示唆されている。「企業は若年層に対してほど配置転換を行うことに積極的」である（八代（1996））というように、管理職昇進には特に若年期（初期キャリア段階）での配置転換の経験が不可欠であるということであろう。

配置転換を通じて技能形成がなされることを前提にすれば、上記の結果より、男女の昇進格差が生じる原因の大きなものの一つが配置転換の男女格差だと言える。ではなぜ配置転換の男女差が生じるのか。その手掛かりになる分析としては、「男性の方が、配置転換や異動の頻度が高い・範囲が広い」、「女性の方が昇進・昇格が遅い」と感じる人は、女性の方が男性より多く、また職位が低い人より高い人の方が多かった。さらに女性課長比率が低い企業ほど、配置転換の男女差を感じている人が多く、一般従業員では男性より女性の方がそう感じている。従業員の配置転換や昇進を決める立場の管理職の多くを占める男性が、実存する配置転換や昇進の男女差を女性より感じておらず、感じていてもその状況に納得している。そうした現状が男女の昇進格差解消への道のりを長いものにしてしまうとされる。

分析結果より、総じて総合職より基幹職の方が配置転換の男女差がある。この結果から、基幹職より総合職の方が昇進しやすく、企業はコース別雇用管理制度を設けた方がよいのではないかと、という考え方もできる。確かに、同制度のない企業において男女で異なる配置転換をしている企業がある実情を考えると、同制度を設ける方がいいとも考えられる。しかし、先述したように、管理職には部長相当職・課長相当職といったラインから外れた管理職も含まれており、「女性用の役職」（大内2012b）、「恩恵的係長」（脇坂2014）と表現されるように、女性がラインから外れた管理職に就いている可能性が高い。また、昇進スピードの遅速による分析で、基幹職の中でも、男性と同様の配置転換の経験のある人が課

長以上に昇進しており、コース別雇用管理制度を設けずに男女同等に配置転換の経験をさせ、昇進させている企業もあるという結果が出ている。総合職・基幹職ともに男女同等の配置転換を経て昇進させるという運用をすれば、コース別雇用管理制度を導入しようと導入しまいと、その是非は問われないことになる。

本研究に残された課題は主に三つある。第一に、本研究で用いたデータでは、配置転換の経験の種類とその数はわかるが、その経験年数や経験の頻度はわからない。また、管理職には管理職として意思決定権のあるラインの管理職と、意思決定権のないラインから外れた管理職相当職が含まれており、女性管理職がライン管理職に就いているのか否かの情報は無い。そうした情報は、大内（2012a, b）のようなインタビュー調査ではわかるが、サンプルの多いアンケート調査でもそうした情報を得られればより詳細な分析ができるに違いない。第二に、男女差が見られた「転居を伴う国内転勤」が技能形成において必要不可欠か否かを検証する必要がある。厚生労働省（2017b）によると、転勤の目的（複数回答）は様々だが、「社員の人材育成」（66.4%）が最も多い一方で、最も少ないとはいえ「幹部の選抜・育成」（41.2%）もある。「転居を伴う国内転勤」が管理職昇進選抜の踏み絵になっているとも捉えられ、女性に転居を伴う転勤の機会が（本人の希望の有無にかかわらず）ないことが昇進につながっていない可能性が示唆される。同じ「転居を伴う転勤」でも、技能形成という観点からみると、海外勤務は国内転勤とは異なると考えられる。今後グローバル化が進んだ時に、海外勤務経験は技能形成上、必要不可欠なものとなるかもしれない。今回のデータでは、海外勤務の経験の男女差はごく一部（基幹職の役職なし）しかなかったが、有意な差がなかったのはサンプルサイズが小さいことによるものかもしれない。今後のグローバル化を考えると、海外勤務経験が技能形成上必要不可欠か、そして昇進に与える影響はあるのか、についても研究されるべきだろう。第三に、本研究では昇進スピードによる企業の違いを見たが、創業年が古い（企業の歴史が長い）企業ほど、異動の男女差が慣行として残っている可能性がある。残念ながら用いたデータではその情報がないが、今後そうした情報を含めて分析するとよいだろう。いずれにしても研究の積み重ねが必要である。

謝 辞

本論文は、日本労務学会第44回全国大会で発表した報告論文を加筆修正したものです。学会において、コメントして下さった八代充史先生、武石恵美子先生、中村圭介先生に感謝申し上げます。

注

- 1) 帝国データバンク（2017）の調査（回答企業10,093社）では、管理職（課長・部長）の女性

比率6.9%、役員の女性比率12.5%である。いずれも部長相当職や課長相当職よりも役員において女性比率が高いのは、役員の母数が少ないので女性が1人でも入ると女性比率が大きく上がることで、生え抜きではない社外の人材を役員として招聘しているケースが多いからだと考えられる。そのため、一般に管理職は課長相当職以上を指すが、役員を除いた部長相当職や課長相当職で、女性比率をみるのが重要であろう。なお、厚生労働省の同調査では管理職手前の係長相当職のデータもあり、係長相当職は14.7%、役員・部長・課長（相当職）を含む係長相当職以上は12.9%となっている。

- 2) データの使用については、(独)労働政策研究・研修機構の許可を得ている。データ提供に感謝の意を表したい。
- 3) 正社員以外の従業員でも配置転換が行われ、管理職に昇進することもあるが、入社当初から管理職候補である正社員の配置転換とは異なる。
- 4) 管理職調査と一般従業員調査は、企業調査とマッチングすることにより、正社員300人以上規模の従業員に限定することができる。
- 5) 入社時とは違う職掌に（例えば一般職から総合職に）転換する人もいるが、それはデータでは把握できない。
- 6) 「いずれも経験していない」を除く回答選択肢に付けられた○の合計の数を算出した。
- 7) 本章では係長・主任相当職を係長、課長（部長）・課長（部長）相当職を課長（部長）と略す。

参 考 文 献

- 伊岐典子（2014）「女性の昇進意欲の決定要因－育児支援制度及びその利用との関連を中心として」『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）－分析編－』（独）労働政策研究・研修機構、JILPT 調査シリーズ No. 119, 第5章（pp. 141-165）
- 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
- 大井方子（2005）「数字で見る管理職像の変化－人数、昇進速度、一般職との相対賃金－」『日本労働研究雑誌』No. 545, pp. 4-17
- 大内章子（1999a）「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成－女性総合職・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（1999b）「コース別雇用管理制度の有無による女性総合職・基幹職の活用の現状－技能形成（配置転換・昇進）と育児サポート制度に見る－」日本労務学会編『日本労務学会第29回全国大会 研究報告論集』
- 大内章子（2012a）「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリアー均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp. 85-105
- 大内章子（2012b）「女性総合職・基幹職のキャリア形成－均等法世代と第二世代とでは違うのか－」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp. 107-127
- 奥井めぐみ・大内章子・脇坂明（2015）「昇進スピード慣行が女性の昇進に与える影響」『金沢学院大学紀要 経営・経済・情報科学・自然科学編』第13号, pp. 37-45
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No. 620, pp. 42-57
- 小池和男（1981）『日本の熟練－すぐれた人材形成システム』有斐閣選書

- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社
- 厚生労働省 (2017a) 『雇用均等基本調査2016年』
- 厚生労働省 (2017b) 『「転動に関する雇用管理のポイント (仮称)」の策定に向けた研究会・報告書』
- 武石恵美子 (2014) 「女性の仕事への意欲を高める職場の要因－女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析－」, (独) 労働政策研究・研修機構 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) －分析編－』 JILPT 調査シリーズ No. 119, 第4章 (pp. 107-139)
- 帝国データバンク (2017) 『女性登用に対する企業の意識調査 (2017年)』
- 堀内慎一郎 (2015) 「大手日本企業における女性総合職の配置と管理職昇進」 『家計経済研究』 No. 105, pp. 68-77
- 八代充史 (1996) 『大企業ホワイトカラーのキャリア 異動と昇進の実証分析』 日本労働研究機構
- 山本勲 (2014) 「企業における職場環境と女性活用の可能性－企業パネルデータを用いた検証－」 『RIETI Discussion Paper Series』 14-J-017, pp. 1-26, (独) 経済産業研究所
- 安田宏樹 (2009) 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析－均等法以後入社の総合職に着目して－」 『経済分析』 181号, pp. 23-45
- (独) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果－第1分冊本編－』 JILPT 調査シリーズ No. 106-1
- (独) 労働政策研究・研修機構 (2013) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果－第2分冊従業員調査データ編－』 JILPT 調査シリーズ No. 106-2
- 脇坂明 (2014) 「「遅い選抜」は女性に不利に働いているか－国際比較をめざした企業データと管理職データの分析」, (独) 労働政策研究・研修機構 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) －分析編－』 JILPT 調査シリーズ No. 119, 第7章 (pp. 187-217)
- Kanter, Rosabeth Moss (1993) *Men and Women of the Corporation: New Edition*, New York: Basic Books
- Kato, T., D. Kawaguchi & H. Owan (2013) “Dynamics of the Gender Gaps in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm.” *RIETI Discussion Paper*, 13-E-038.
- Owan, Hideo (2004) “Promotion, Turnover, Earnings, and Firm-Sponsored Training”, *Journal of Labor Economics*, vol. 22, No. 4.
- Prendergast, Canice, (1992) “Career Development and Specific Human Capital Collection”, *Journal of The Japanese and International Economies*, Vol. 6, Issue 3, pp. 207-227.
- Rosenbaum, James E., (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academic Press.
- Sato Kaori, Hashimoto Yuki, Owan Hideo (2017) “Gender Differences in Careers”, *RIETI Discussion Paper Series* 17-E-051.