

コース別人事管理と女性労働

谷 内 篤 博

- I はじめに
- II コース別人事管理の定義と導入状況
- III コース別人事管理の導入目的とその意義
- IV コース別人事管理の問題点と限界
- V コース別人事管理の改善の方向
- VI おわりに

I はじめに

男女雇用機会均等法の施行を前後に、銀行、証券、保険等の大企業を中心にコース別人事管理制度が導入された。しかし、コース別人事管理制度の運用やその実態は企業によってさまざまであり、女性労働者の就業分野の拡大につながるとの評価が下される一方で、「本質的には異質な勤務地限定制度と併合されたものがある」⁽¹⁾、「合法的な方法で、実質的には男女を振り分ける手段として利用されている」、「女性労働の垂直的分離、つまり二極化を拡大する」などの問題点を指摘する声もかなり多く聞かれるのが実状である。

さらに、最近ではコース別人事管理を法律および政治との関連で見ることが強調され過ぎており、経済活動や組織行動の視点からの分析が弱いとの指摘もなされている。⁽²⁾つまり、コース別人事管理は、賃金抑制などを目指した経営効率の追求といった視点からの分析やコース別人事管理が従業員の能力開発やモチベーションにとって効果的なシステムとして設計されているかどうかなどの視点からの分析も必要であることが指摘されている。

そこで、本論文は、コース別人事管理に関する既存の調査を用い、コース別人事管理の意義やその導入の実態、さらにはコース別人事管理の限界や問題点などを明らかにし、女性活用に向けた今後のコース別人事管理のあり方を展望してみたい。

II コース別人事管理の定義と導入状況

1. コース別人事管理の定義

コース別人事管理の定義は論者によってさまざまで、一般的規定は存在していない。財団法人雇用情報センター「これからの賃金制度のあり方に関する研究会」では、コース別人事管理を「意思と適性に応じた複線型のキャリア形成プログラム」⁽³⁾と定義しており、また女性労働の先駆的論者である山岡氏は、「所定の条件に基づく複数のキャリア・コースを設定して人材の募

集・配置・処遇等を行い、人材の有効活用を目指す制度」であると定義している⁽⁴⁾。

さらに、労働省婦人局婦人政策課は1991年10月9日に、「コース別雇用管理の望ましいあり方」を公表し、その中でコース別人事管理を、「企画業務や定型的業務等の業務内容や、転居を伴う転勤の有無等によっていくつかのコースを設定し、コースごとに異なる配置・昇進、教育訓練等の雇用管理を行うシステム」と定義している。現状では、労働省のこうした定義が共通の理解となっている。

そこで、本論文においても、一部ではコース別人事管理と勤務地限定制度は本質的には別の概念であるがゆえに、両者を区別して考えるべきであるとの意見もあるが、コース別人事管理の実態をより正確に把握する観点から、労働省のコース別人事管理の定義に依拠することとする。

したがって、本論文におけるコース別人事管理には、企画業務・基幹業務を担当する「総合職」、定型的・補助業務を担当する「一般職」の他に、その中間職としていわゆる転勤がない「新総合職」「準総合職」「エリア総合職」などが含まれることとなる。

2. コース別人事管理の導入状況

コース別人事管理の導入は、男女雇用機会均等法が施行された1986年以前からも存在していたが、その導入率は1986年以降急速に高まっている(表1参照)。そこで、男女雇用機会均等法施行後に実施されたコース別人事管理に関するいくつかの調査結果から、その導入状況を見ていきたい。

表1 コース別雇用管理の導入時期

年 度	企業数	割 合
計	40社	100.0%
1980年以前	5	12.5
1981年度	3	7.5
1982年度	3	7.5
1983年度	2	5.0
1984年度	2	5.0
1985年度	1	2.5
1986年度	13	32.5
1987年度	11	27.5

出所：女性職業財団『コース別雇用管理に関する研究会報告書』1990、P25より作成

雇用情報センターの調査(1990年10月)によれば、「複線型進路設定」が「有る」と回答した企業は全体の34.7%で、規模別では、3000人以上の大企業では45.1%にも達している。なお、同調査によれば、複線型進路を設定していない企業の内、「今後設ける予定である」とする企業は15.4%存在するが、逆に複線型進路を今後設ける予定はないとする企業も約3割強存在している。コース別人事管理の進路タイプとしては、約4割の企業が管理職、総合職、一般職などの職群の特性区分によるコース制を導入している。

一方、東京都労働経済局の調査(1993年9月)によれば、コース別人事管理を導入している東京都下の企業は7.7%であり、産業別では金融・保険業の導入率が最も高く、31.4%に及んでいる。また、規模別では、企業規模が大きくなるほど導入率が高く、1000人以上の大企業ではその導入率が31.0%にも及んでいる。コースの種類としては、「総合職・一般職」の2つのコースを設けている企業が68.9%を占めており、総合職と一般職の中間職を設けている企業は16.7%と比較的に少ない結果に終わっている。

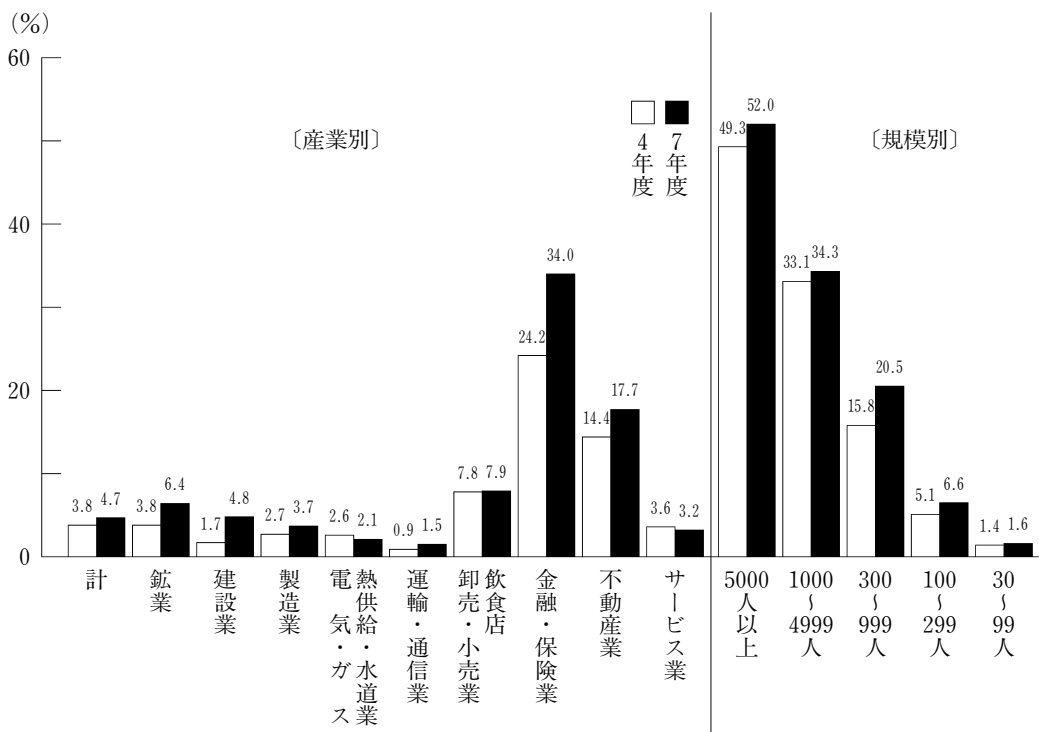
さらに、21世紀職業財団の調査によれば、コース別人事管理を導入している企業は30.1%であるが、その導入率は企業規模が大きいほど高い結果となっている。また、産業別では、建設業が56.3%で最も高く、次いで金融・保険業が40.7%となっている。

ところで、こうした調査はいずれも単年度調査が多く、コース別人事管理制度の導入経過を時系列的に把握することは困難である。そこで、以下では労働省「女子雇用管理基本調査」に基づき、コース別人事管理の導入率の推移を見てみたい。「平成7年度女子雇用管理基本調査」によれば、コース別人事管理制度の導入企業は4.7%で、平成4年度に比べ0.9ポイント増加している（図1参照）。産業別に見ると、金融・保険業が34.0%と最も高く、平成4年度に比べ約10ポイント増加しており、次いで不動産業の17.7%となっている。

また、規模別には、企業規模が大きいほど導入率が高く、5000人以上では52.0%、1000～4999人では34.3%の企業でコース別人事管理が導入されている。特に、300～999人規模の企業においては、20.5%と平成4年度に比べ5ポイント増加している。

このように、コース別人事管理は、1) 総合職、一般職の2つのコースを中心に、2) 金融・保険業や不動産業などの非製造業において、3) 規模の大きい大企業（特に、5000人以上の大企業）を中心に、4) 男女雇用機会均等法が施行された1986年以降、その導入が増加していることが明らかとなった。

図1 コース別雇用管理制度導入企業の割合



出所：労務行政研究所『労政時報』第3250号，P41より作成

Ⅲ コース別人事管理の導入目的とその意義

1. コース別人事管理の導入目的と背景

これまで見てきたように、コース別人事管理は男女雇用機会均等法施行後、主に女性従業員を多く雇用する金融・保険業などの非製造業の大企業を中心に、その導入がはかられてきた。

こうした点から、短絡的にコース別人事管理の導入は均等法への対応がその主たる目的と考えられがちであるが、コース別人事管理の導入には、こうした「消極的目的」ばかりではなく、女性活用を本格的に行っていくための「積極的目的」も存在する。

コース別人事管理導入の「消極的目的」とは、これまで多くの論者によって指摘されているもので、女性労働者を合法的に差別し、総人件費の抑制を目指すためにコース別人事管理を導入するという考え方である。この考え方に対しては、法律家をはじめとして数多くの批判がなされているが、批判の論旨は、コース別人事管理は「実態は男女別の雇用管理であり、間接差別⁽⁵⁾につながり、男女職務分離の解消にならない⁽⁶⁾」という点にある。

それに対し、コース別人事管理導入の「積極的目的」とは、女性労働者を、中でも特に大卒女子を人的資源（human assets）として積極的に活用していくために、コース別人事管理を導入するという考え方である。この考え方は、男性に比べ、女性は勤続年数が短いため、企業は女性労働者を積極的に活用しないという統計的差別の理論を超え、女性を男性と同様な職務、いわゆる総合職に登用していこうとするものである。

次に、こうしたコース別人事管理導入の目的に関して、2つの考え方、つまり「消極的目的」と「積極的目的」のいずれが多いのかを、複数の既存の調査結果から見ていきたい。

雇用情報センターの調査（1990年10月）によれば、「人材の育成と開発」が最も多く、73.1%となっており、「組織の活性化」が50.5%とそれに続いている（表2）。「男女雇用機会均等法への対応」は41.9%と3位となっている。なお、本調査において、「従業員の職業観、生活観の多様化への対応」や「女性の積極的活用」がそれぞれ36.0%、31.2%と比較的高い結果に終わっている点には、留意する必要があるものと思われる（表2）。

一方、労働省の委託を受けた女性職業財団の調査（1987年9月）によれば、対象業種が上場の金融・保険業、商社と限定的ではあるが、「経営環境の変化への対応」が67.5%と1位を占めており、「均等法施行への対応」は50.0%と全体の約半数に留まっている（表3）。均等法施行直後の調査において、こうした結果がでたのは、意外な感がある。なお、雇用情報センターの調査と同様、「社員の意識の多様化への対応」や「人材育成の手段として」がいずれも過半数を超えている点にはやはり留意すべきであろう。

さらに、東京都労働経済局の調査（1993年9月）によれば、「労働者の意識の多様化に対応して」が51.7%と最も多く、次いで「男女雇用機会均等法が施行されたので」が44.4%となっている。なお、上記2つの調査同様、「女性従業員の活用を図るため」が41.7%と第3位に位置づけられている。

表2 複線型進路設定の理由
単位%

項 目	割合
人材の育成と開発	73.1
組織の活性化	50.5
均等法への対応	41.9
価値観の多様化への対応	36.0
女性の積極的活用	31.2
人材の確保	22.0
人件費の管理上	17.2
中高年層の積極的活用	15.6
ポスト対策	12.4

出所：これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』1993, P270より作成

表3 コース別管理の導入目的
又は契機
単位%

項 目	割合
経営環境の変化への対応	67.5
均等法施行への対応	50.0
社員の意識の多様化への対応	57.5
人材育成の手段として	52.5
優秀な人材の採用・活用策	10.0

出所：女性職業財団『コース別雇用管理に関する研究会報告書』1990, P26より作成

以上の点から、コース別人事管理の導入目的は「均等法への対応」が約半分で、「経営環境の変化」や「価値観や意識の多様化」への対応が約半分あると考えられる。また、「女性の活用」もコース別人事管理の導入目的として前向きに捉えられている。つまり、コース別人事管理を均等法への対応をはかるための「消極的目的」で導入する企業は約半数で、残りの半数の企業は環境変化への対応や女性の積極的活用をはかるための「積極的目的」でコース別人事管理を導入していると結論づけることができる。

かくして、男女雇用機会均等法はコース別人事管理の導入を促進した1つの要素、あるいは契機であると位置づけることはできるが、コース別人事管理導入の直接的要因として捉えることは困難と言えよう。

2. コース別人事管理の意義

次に、こうしたコース別人事管理が均等法の趣旨に照らし、雇用分野における男女の均等な機会や待遇の確保につながっているかを見て、コース別人事管理の意義について考察してみたい。

そこで、まず雇用分野における平等な機会に関する調査から見ていきたい。女性労働者が雇用に関し、男性と平等な機会を与えられているかどうかは、採用における女性総合職の比率や職務内容、人材育成の方法などを見ればある程度の予測がたつものと思われる。

関西生産性本部の「ワーキング・ウーマン問題」専門委員会の調査（1994年11月）によれば、男性の86.6%が総合職であるのに対し、女性の総合職は21.0%、一般職は71.5%となっている。

これまでの社内のキャリアとしては、男女に共通するものとして「人事・教育・労務」「経理・財務」「営業」などがあげられているが、「研究開発」「技術」「製造」に関しては男性向きのキャリアと考えられている。また、女性の人材育成の方法としては、「女性は男性の補助業務のままである」が36.0%と最も高く、「最初から男女同じように仕事を与えて育成している」は20.5%と男性と比較して約10ポイント低くなっている(表4)。さらに、注目すべき点は同じ女性で

表4 女性の人材育成 単位%

	男性	女性
a 男女同等育成型	30.1	20.5
b 専門能力活用型	14.0	9.0
c 転換キャリア型	37.5	34.4
d 男性補助業務型	18.3	36.0

出所：関西生産性本部『ワーキング・ウーマンからワーキング・パーソンへ』1995, P51より作成

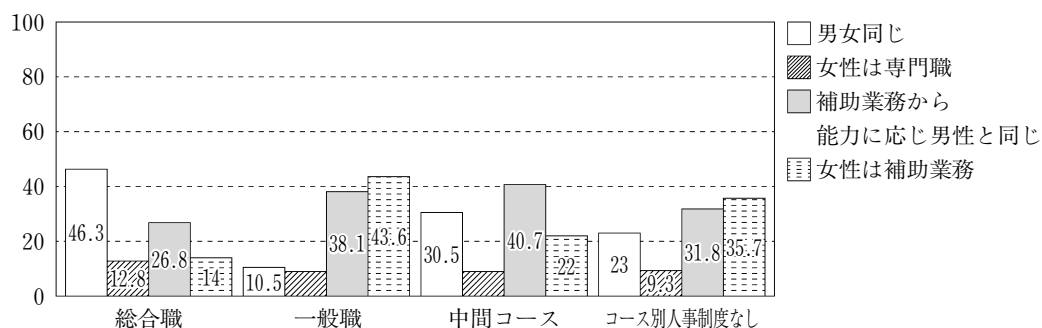
〈注〉

- a：最初から男女同じように仕事を与えて育成している
- b：最初から専門能力を活かして働かせるように育成している
- c：最初は男性の補助業務を担当させるが、その後能力と意欲のある女性は男性と同じ仕事を与えて育成している
- d：女性は男性の補助業務のままである

あっても、総合職と一般職では人材育成の方法がかなり異なっている点である。つまり、総合職の女性では、「最初から男女同じように仕事を与えられている」とする人は46.3%いるのに対し、一般職では10.5%、コースなしの人では23.0%と明確に差がついている(図2参照)。逆に、「女性は男性の補助業務のままである」とする人は、総合職では14.0%に過ぎないが、一般職では43.6%、コースなしの人で35.7%となっている。

図2 人材育成方法

単位%



出所：関西生産性本部『ワーキング・ウーマンからワーキング・パーソンへ』1995, P25より作成

一方、東京都立労働研究所の調査（1994年9月）によれば、大卒女性の総合職の比率は、均等法施行直後の昭和62年の32.9%より平成5年の44.3%へ確実に増加している（表5）。それに対し、一般職は昭和62年の41.4%から平成5年の38.9%へと減少している。これは一見すると、一般職の減少が総合職の増加につながっているように考えられるが、「総合職と一般職の区別がない」とする大卒女性が昭和62年の25.7%から平成5年の16.8%へと減少しており、むしろこうした影響が総合職の増加につながっているものと考えられる。つまり、総合職の増加要因は、一般職が減少したというよりは、総合職と一般職の区別をしていない企業が総合職と一般職の線引きをより明確にし始めたことによるものであると推測される。

表5 大卒女性のコース別入職率 単位%

コース区分	昭和62年卒	平成3年卒	平成5年卒	全 体
総 合 職	32.9	44.2	44.3	38.3
一 般 職	41.4	40.1	38.9	40.5
コース区分なし	25.7	15.7	16.8	21.1

出所：東京都立労働研究所『大卒女性の職業選択行動と職業生活』1994，
P62より作成

また、同調査によれば、業種的に見て総合職として採用された人が多かったのは、「情報サービス業」（56.9%）、「製造業」（54.9%）、「運輸・通信業」（44.7%）であり、一般職として採用された人が多かったのは「卸売業」（80.6%）と「金融・保険業」（62.4%）となっている（表6）。同様に、職種別には、総合職は「技術職」（69.5%）、「情報処理技術職」（67.0%）、「営業職」（62.8%）、「専門職」（61.4%）で過半数を超えており、一般職は「事務職」が60.4%と最も多くなっている（表7）。なお、販売職と専門職においては、両者の区別なく採用された人が多い。

表6 大卒女性のコース別・業種別入職率 単位%

	製 造	運輸通信	卸 売	小 売	金融保険	情 報	その他
総合職	54.9	44.7	10.4	28.1	27.0	56.9	36.4
一般職	25.9	31.6	80.6	24.0	62.4	14.2	27.9
区別無	19.2	23.7	9.0	47.9	10.6	28.9	35.4

出所：東京都立労働研究所『大卒女性の職業選択行動と職業生活』1994，P63より作成

表7 大卒女性のコース別・職種別入職率

単位%

	事 務	情報処理	技 術	専 門	販 売	営 業	その他
総合職	23.0	67.0	69.5	61.4	31.0	62.8	44.9
一般職	60.4	12.4	11.6	5.9	20.2	18.4	13.5
区別無	16.6	20.6	18.9	32.7	48.8	18.8	41.6

出所：東京都立労働研究所『大卒女性の職業選択行動と職業生活』1994，P64より作成

さらに、労働省「平成7年度女子雇用管理基本調査」によれば、コース別人事管理の導入企業の平成7年3月卒業予定の新規学卒者の募集は、「企画の業務に従事し、全国的規模の転勤のあるコース」いわゆる総合職コースを募集した企業では、募集段階で78.5%の企業が「男女とも」を募集するものの、実際の採用段階では72.3%の企業が「男性のみ」を採用している（表8）。それに対し、「定型的業務に従事し、転居の伴う転勤のないコース」いわゆる一般職コー

表8 コース別人事管理導入企業の募集・採用状況

単位%

区 分		企画の業務に従事し、全国的規模の転勤のあるコース	企画の業務に準ずる業務に従事するものの、転居を伴う転勤がない、または一定地域内のみの転勤があるコース	専門の業務に従事するコース	定型的業務に従事し、転居を伴う転勤のないコース
募 集	募集あり	61.7 (100.0)	21.0 (100.0)	28.6 (100.0)	70.9 (100.0)
	男女とも	(78.5)	(63.3)	(65.8)	(34.2)
	女性のみ		(15.9)	(11.1)	(63.3)
	男性のみ	(21.5)	(20.8)	(23.1)	(2.5)
採 用	採用あり	62.7 (100.0)	18.8 (100.0)	24.7 (100.0)	67.6 (100.0)
	男女とも	(27.6)	(33.4)	(40.8)	(19.1)
	女性のみ	(0.1)	(25.5)	(15.4)	(74.9)
	男性のみ	(72.3)	(41.1)	(43.8)	(6.0)

出所：労政時報第3250号，P42より作成

スを募集した企業では、募集段階では「女性のみ募集」が63.3%と最も多く、実際の採用段階でも「女性のみを採用する」企業が74.9%と極めて高い数字となっている。

また、両者の中間職とも言うべき、転勤を限定した「準総合職」や「専門職」は、募集段階においては「男女とも」を募集する企業がいずれも60%を超えているものの、実際の採用段階ではいずれも「男性のみ」を採用する企業が最も多く、40%を超えている。準総合職において

も男性のみを採用する企業が最も多いのは意外な感がある。

職種別の配置状況に関しては、平成4年度の調査と平成7年度の調査において大きな差はないが、各職種とも「男女とも配置」が最も多く、特に「人事・総務・経理」(89.3%)、「情報処理」(83.9%)、「企画・調査・広報」(82.4%)の3職種はいずれも80%を超えている(表9)。それに対し、「男性のみ配置」が高い職種は、「営業」と「研究・開発」で、それぞれ41.0%、31.0%となっている。一方、「女性のみ配置」に関しては数値的にはいずれも低い、「人事・総務・経理」(9.5%)、「販売・サービス」(5.6%)、「情報処理」(5.3%)の3職種は比較的高くなっている。

表9 職種別の配置状況

単位%

区 分		人事・総務・経理	企画・調査・広報	研究・開発	情報処理	営業	販売・サービス	生産
7年度	該当職務あり	96.7 (100.0)	33.4 (100.0)	30.2 (100.0)	39.8 (100.0)	75.6 (100.0)	49.7 (100.0)	62.3 (100.0)
	男女とも配置	(89.3)	(82.4)	(67.9)	(83.9)	(58.3)	(70.6)	(72.6)
	女性のみ "	(9.5)	(2.8)	(1.1)	(5.3)	(0.9)	(5.6)	(3.3)
	男性のみ "	(1.4)	(14.8)	(31.0)	(10.8)	(41.0)	(24.2)	(26.0)
4年度	該当職務あり	96.8 (100.0)	33.7 (100.0)	32.2 (100.0)	40.0 (100.0)	77.2 (100.0)	44.5 (100.0)	62.7 (100.0)
	男女とも配置	(90.5)	(81.5)	(64.9)	(84.4)	(57.1)	(73.9)	(73.2)
	女性のみ "	(7.7)	(1.8)	(1.5)	(6.3)	(0.6)	(6.0)	(3.6)
	男性のみ "	(2.0)	(16.7)	(33.6)	(9.3)	(42.4)	(21.4)	(24.7)

[注] 統計処理による誤差から足し上げても100.0にならないものがある。

出所：労務行政研究所『労政時報』第3250号、P42より作成

次に、少し視点を変えて、コース別人事管理が雇用分野における昇格・昇進などの待遇面で男女平等になっているかを見ていきたい。前述の関西生産性本部の「ワーキング・ウーマン問題」専門委員会の調査によれば、男女間で少し認識の違いが見受けられるが、昇格・昇進において女性が男性に比べて不利であるとの見方が明らかに読み取れる(表10)。

同様の内容は21世紀職業財団の調査(1993年9～10月)にも見られ、「女性が不利に扱われていると感じることがある」とする人が60.1%存在し、その内容として「募集・採用」(45.2%)が最も多く、次いで「昇進・昇格」(35.8%)、「配置」(30.4%)となっている。

以上の調査結果に対する分析を踏まえ、コース別人事管理の意義について考察してみたい。すでにこれまで考察してきたように、コース別人事管理の導入に伴い、情報サービス業や製造業、運輸・通信等の産業を中心に総合職の大卒女性が増加しており、一見するとコース別人事管理の導入効果があったかに見える。しかし、一方では女性総合職の職務が依然として人事・

表10 昇格・昇進において女性が不利と感じる度合い

	男性	女性
不利である	28.5%	51.2%
少しは不利である	39.3	33.2
まったく平等である	18.8	7.0
むしろ男性のほうが不利である	1.3	0.2
どちらともいえない	12.2	8.3

出所：関西生産性本部『ワーキング・ウーマンから
ワーキング・パーソンへ』1995，P51 より作成

総務・経理や情報処理，営業などの特定の職務に限定されているばかりでなく，総合職の採用場面では表向き男女募集を標榜するも，実際の採用段階では男性のみを採用する企業が多いのが実状である。その結果，多くの場合大卒女性は事務を担当する一般職として採用されることとなっている。

さらに，人材育成の方法に関しても男女同等型の育成はほとんどなされておらず，男性の補助として育成されているに過ぎない。また，同じ女性であっても総合職と一般職では人材育成の方法が大きく異なっており，女性間に新たな不要な格差をも発生せしめている。こうした人材育成の方法の違いが昇進・昇格における女性の不満につながっているものと思われる。

このように考えてくると，コース別人事管理は大卒女性の総合職としての雇用機会は増大させたものの，実際の採用場面や人材育成，昇進・昇格に関しては男性と平等と言える状況ではなく，むしろ女性の間に不要な格差さえ発生させていると言っても決して過言ではない。したがって，コース別人事管理が本来の目的である，性別を超えて社員の意味・適性と能力に応じた処遇システムとして機能していくためには，乗り越えるべき課題が多いと言わざるをえない。

IV コース別人事管理の問題点と限界

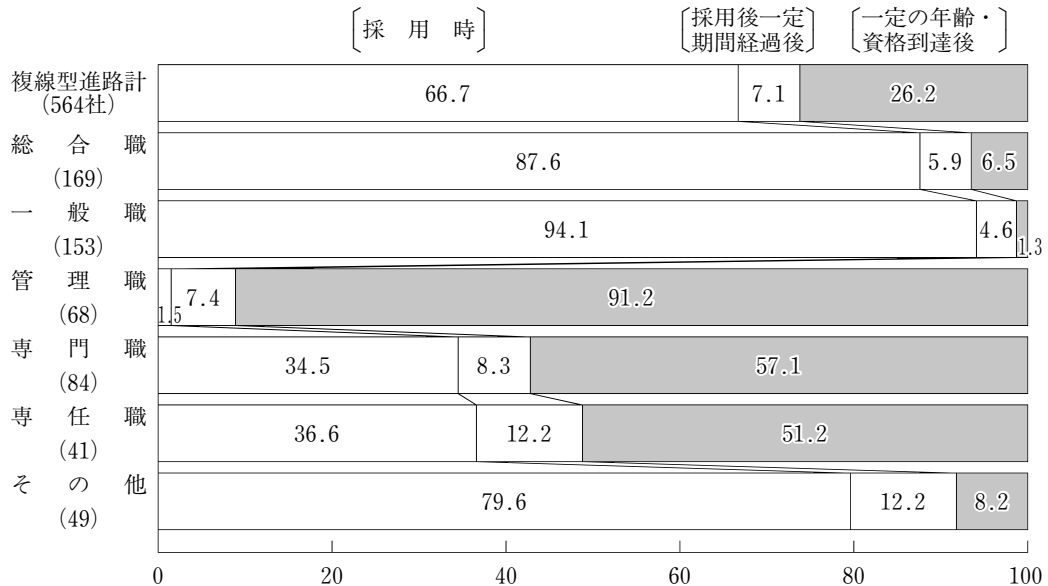
そこで，次にコース別人事管理の運用面から見た問題点や理論的限界などについて考察していきたい。

1. 採用時点におけるコース選択の困難性

雇用情報センターの調査（1990年10月）によれば，進路分け（コース選択）の時期は，「採用時」が66.7%，「一定の年齢・資格到達後」が26.2%，「採用後一定期間経過後」が7.1%となっている（図3）。さらに，進路別に見ると，総合職の87.6%，一般職の94.1%が「採用時」にコース区分されている。

このように，コース別人事管理におけるコース選択が募集・採用時に行われている。しかし，大学教育において学生に職業観や人生観などをしっかりと身につけさせる教育を行っていない現況下において，さらに就職や企業に関する情報が極めて限定的である状況下において，募集・

図3 コース選択の時期



出所：これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』1993，P273より作成

採用時にコースを選択することは極めて困難と言わざるをえない。

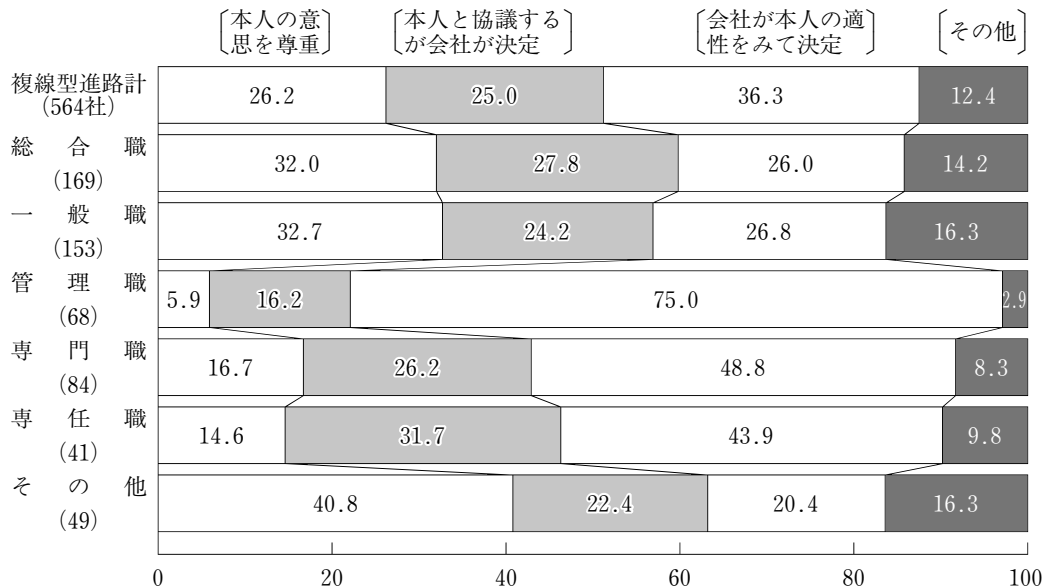
また、一般的に職業観や就業意欲は採用時点と変化することが指摘されている。大卒女性の職業選択行動に関する東京都立労働研究所の調査によれば、大卒女性の継続就業意欲は就業前にはなるべく長く勤めようとする長期就業意欲は高いものの、就職するとこうした長期就業意欲はいったん下降減少を示し、その後は再び上昇する「U字カーブ」を描くことが立証されている⁽⁷⁾。つまり、大卒女性の継続就業意欲は職業キャリア・ステージによって大きく変化すると言えよう。さらに、同調査では、大卒女性のキャリア指向の類型化がなされており、総合職はキャリア一貫型（長期就業希望→長期就業希望）、一般職は腰掛け型（短期就業希望→短期就業希望）の傾向が強いことが指摘されている⁽⁸⁾。しかし、総合職の中におけるキャリア一貫型は45%程度にとどまり、一般職の特徴とされてきた腰掛け型が1割を超えており、好況期の平成3年卒の場合は総合職の約2割が腰掛け型のキャリア指向をもっていることが報告されている。また、一般職の中の約半数が長期勤続希望であり、脇坂氏（1997）が指摘するように、就職戦線の厳しさからいわゆる消去法で一般職を選択した「仮面一般職」が多く存在するものと思われる⁽⁹⁾。

このように、職業観が定まっていない採用時点で、コース選択をすることがその後の就業意欲やキャリア指向の変化を考慮に入れないため、コース別人事管理制度がうまく機能しているとは言えない状況にある。

2. コース選択における企業の恣意性

コース別人事管理の問題点の2点目はコース選択における企業の恣意性である。前述の雇用情報センターの調査によれば、コース選択の方法は総合職の場合、「本人の意思を尊重」が32.0%で第1位を占めており、以下「本人と協議するが会社が決定」27.8%、「会社が本人の適性をみて決定」26.0%と続いている。一方、一般職の場合は「本人の意思を尊重」が32.7%と第1位を占めており、以下「会社が本人の適性をみて決定」26.8%、「本人と協議するが会社が決定」24.2%となっている（図4）。この調査から分かることは、総合職も一般職も「本人の意思を尊

図4 コース選択の方法



出所：これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』1993，P274より作成

重」することが第1位となっているが、会社の恣意性が強い「本人と協議するが会社が決定」「会社が本人の適性をみて決定」を合計すると、総合職、一般職とも過半数を超え、それぞれ53.8%、51.0%となっている。つまり、コース選択は一見すると、本人の意思を尊重するを重視しているが、実質的には会社の意向が強くはたらくものと言えよう。同様の調査結果は日本生産性本部の調査（1988年7月）においても指摘されており、全体の約4分の3が会社の主体のもとにおいてコース選択が実施されていることが示唆されている。

さらに、前述したように、コース選択が採用時点に行われるということは、応募者の立場である学生側から見ると、自分の意思や希望とは異なっても「採用される」ことを第一義的に考えざるをえない。特に、総合職を希望する大卒女性の場合は転居を伴う転勤を採用の条件とされるため、結果として一般職を選択せざるをえなくなる。こうした傾向は買手市場の現況下では、今後ますます強まっていくものと思われる。

このように、コース別人事管理のコース選択は、表面上（形式上）は個人の意思を尊重した自主選択となっているが、実質的にはコース選択の自由は会社の恣意性のもとにおかれ、大きく制限されていると言えよう。

3. コース区分の曖昧性—勤務地限定制度との関連の視点から—

コース別人事管理における問題点の3点目はコース区分の不明確さである。コース別人事管理は業務内容により、「基幹的・企画業務」を担う総合職と「補助的・定型的業務」を担う一般職に区分してコース設定を行い、人材の振り分けを行うものである。

しかし、「基幹的・企画業務」と「補助的・定型的業務」の定義や概念は極めて曖昧で、思惟的機械的な二者択一的な区分と言わざるをえない⁽¹⁰⁾。また、「基幹的・企画業務」「補助的・定型的業務」と言っても、実際の職務遂行過程においては両者は重なりあったり、混合する場合が多く、明確に区分できるものではないと考えられる。日本鉄鋼連盟給料等請求事件における東京地裁の判決（1986年12月4日判決）においても、「業務を基幹的なものとそうでないものとに二分することは不可能である」とされている。

さらに、コース別人事管理の定義のところで述べたように、上記の業務内容の区分に、「転居を伴う転勤」の有無を条件にしたコース、つまり総合職と一般職の中間職とも言うべき新総合職や準総合職、エリア総合職といったものがより一層コース区分の曖昧性を高めている。こうした中間職は女性職業財団が実施した調査によれば、総合職の増加率を上回る高い増加率を示している⁽¹¹⁾。

ところで、脇坂氏（1993）は、こうした中間職に対して、業務内容の区分による「業務コース制」と転勤の有無の「勤務地限定制度」は本質的には別の概念であり、コース別人事管理は「業務コース制」を基準に設計すべきである旨の考え方を提示しているが、全く正論で同感である。コース別人事管理の編成基準を業務コース制におかなければ、かなりの多くの女性が結果として総合職から排除されることとなり、職業選択における間接差別につながる危険性がある。

このように、コース別人事管理がコース区分により賃金の格差が伴う以上、賃金格差が何に基づくものかその基準や根拠といったものを明確にしなければならない。つまり、コース別人事管理は、総合職＝男性、一般職＝女性といった擬制男女別コース制にならないよう、コースの定義やその担当すべき業務内容といったものを明確にしなければならない⁽¹³⁾。

4. 一般職のモラルダウン

コース別人事管理の問題点の4点目は一般職のモラルダウンの危険性である。上記で述べたように、コースの明確な基準もなく、単に人件費抑制の観点から総合職＝男性、一般職＝女性といったような擬制男女別コースに思惟的機械的に区分した場合、一般職のモラルが問題となってこよう。

すでに、東京都立労働研究所の調査で見てきたように、大卒女性の継続就業意欲は入社後い

ったんは低下するものの、その後上昇するU字カーブを描くことや一般職の約半数が長期勤続希望であることが調査結果より判明している。つまり、一般職として位置づけされている女性の多くは就業意欲を持続させながら長期勤続を望んでいる。

それに対し、関西生産性本部の「ワーキング・ウーマン問題」専門委員会の調査で見てきたように、女性の人材育成の方法は「女性は男性の補助業務のままである」といった男女分離型で展開されており、その結果、昇進・昇格において6割以上の女性が男性と比べて不利と感じているようである。

こうした状況の中で、一般職として固定化された女性のモラルは低下するばかりでなく、その定着率まで下がってしまう危険性がある。実際、前述の関西生産性本部の調査によれば、「今の会社で働き続けたいと思っている」という女性は全体の約3分の1で、男性と比べて20ポイント以上も低い結果となっている。

このように、人件費抑制といった経営効率の追求の視点から、女性を一般職に固定化し、戦力化できないでいると、若年労働者が減少するという経営環境の中では、むしろ企業は大きな痛手を被ることとなろう。

5. コース転換制度の硬直的な運用

コース別人事管理の問題点の5点目はコース転換制度のリジッドな運用である。一般に、コース別人事管理を導入している企業の多くではコース転換制度が設定されている。平成5年度の東京都労働経済局の調査によれば、コース転換制度がある企業は全体の65%で3社中2社の割合となっている。転換の方向としては、「一般職から総合職・中間職」が49.6%、「総合職・中間職から一般職」が1.7%、「どちらへも転換できる」が47.0%と約半数を占めている（図5、6）。

図5 コース転換制度の有無

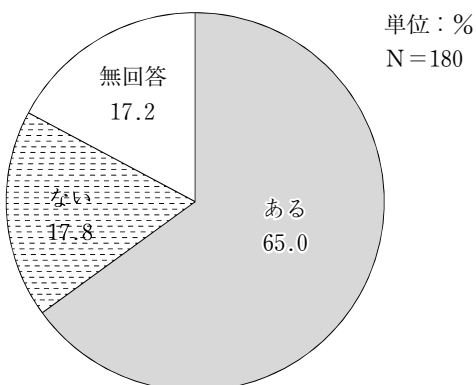
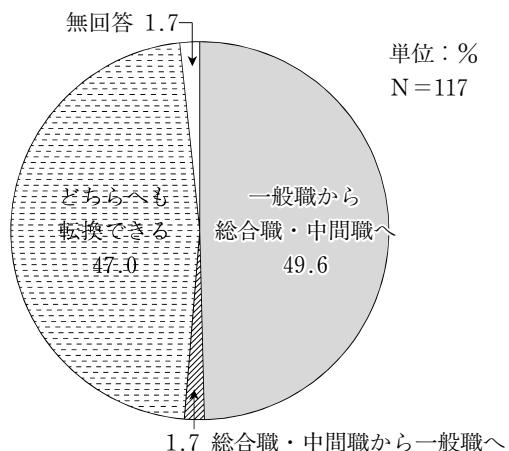
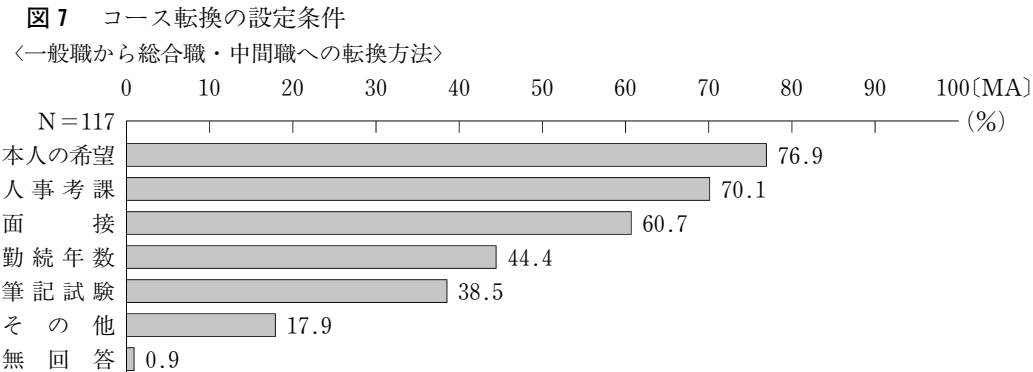


図6 コース転換の方向



出所：東京都労働経済局『平成5年度東京の女性労働事情』1996、P69より作成

一般職から総合職・中間職への転換の設定条件としては、「本人の希望」が76.9%、「人事考課」が70.1%、「面接」が60.7%と上位を占めている。その他として「勤続年数」や「筆記試験」なども導入されている（図7）。



出所：東京都労働経済局『平成5年度東京の女性労働事情』1996，P70より作成

また、労働省「平成7年度女子雇用管理基本調査」においても、ほぼ同様の結果がでており、全体の64.3%の企業でコース転換制度が設定されている。コース転換に当たっての設定条件は、「上司等の推薦を要件」が69.9%で最も多く、「年齢または勤続年数に下限を設定」35.3%、「年齢または勤続年数に上限を設定」18.6%と続いている（表11）。

表11 コース転換制度の有無とコース転換の設定条件 単位%

コース別雇用管理制度あり	コース転換制度あり	コース転換の設定条件							コース転換制度なし
		年齢または勤続年数に上限を設定	年齢または勤続年数に下限を設定	上司等の推薦を要件	転換試験・転換のための選考の受験回数に制限を設けている	一定の教育訓練の受講を条件	一定の職種の経験を条件	特になし	
4.7(100.0)	64.3 <100.0>	<18.6> 〔 0.6〕	<35.3> 〔12.1〕	<69.9> 〔 8.8〕	<14.1> 〔16.2〕	<12.5> 〔 1.7〕	<17.6> 〔11.6〕	<14.6> 〔 0.3〕	35.0

[注] 〔 〕内は< >内の数値を100.0として「女性をより制限する形の条件設定あり」の企業割合。

出所：労務行政研究所『労政時報』第3250号，P41より作成

このように、一般職から総合職への転換には、人事考課や面接、上司の推薦、試験、さらには年齢や勤続年数の制限など、困難な諸条件が課せられている。なるほど確かに、総合職を少なく限定的に採用し、一般職女性を多く採用し、その内の有能な人材を総合職へ転換させると

いうことは、人件費抑制や定着率の視点から効率的経営につながると思われるが、一般職のモラルダウンの可能性や減少する若年層の代替労働力として女性を戦力化する視点から、コース転換のハードルを余りにも高く設定することは、やる気のある女性労働者の挑戦意欲を阻害してしまう危険性すらある。やはり、コースの転換はコースに適した意欲と能力を有しているかどうかを基準に、転換年齢に幅をもたせ、双方向への転換が可能となるような柔軟な設定が望ましいものと思われる。

6. コースの狭隘性

コース別人事管理の問題点の6点目はコースの選択幅の狭さ、つまり狭隘性の問題である。一般的に、コース別人事管理を導入している企業におけるコースとしては、総合職、一般職、あるいは両者の中間職としての新総合職、エリア総合職など2～3のコースが設定されている。最近、こうした2～3の固定的なコース設定では、多様な価値観を有し、自己実現の欲求が強い若手従業員のモチベーションや能力向上を阻害する危険性があることが組織行動論的視点から指摘されている⁽¹⁴⁾。

今日、若年層の価値観の多様化に伴い、勤労観が「就社から就職」へと大きく変化し、タスク・オリエンティッドになっている様子が報告されている⁽¹⁵⁾。セゾングループにおける職種を限定した「オーダー・エントリー・システム (OES)」やソニーの「スキルエントリー」といった職種別採用はこうした若年層の勤労観の変化をうまく捉えたシステムと言えよう。

また、帰属意識においても自己の利益を重視する「自己実現型」や「功利型」が増加していることや「帰属意識」から「所属意識」へパラダイムが大きく変化し、転職志向が高まっていることが報告されている⁽¹⁶⁾。

このように、若年層を中心に、仕事志向や転職志向が強まる中では、一般職、総合職を中心とする狭く限定されたコース制では若年層のモチベーションや能力向上を阻害する危険性はかなり高く、企業の定着率にも影響がおよぶものと思われる。したがって、コース設定に当たっては、多様化する個人の価値観やキャリア・ビジョンに適合するようオプション（選択肢）の幅を広く設定する必要があるものと思われる。

7. 担当職種の限定性（偏り）

コース別人事管理の最後の問題点は女性の担当職種が狭い範囲に限定されているという問題である。すでに、コース別人事管理の意義のところで考察してきたように、一般職の多くは事務職、総合職の女性は人事・教育・労務、経理・財務、営業、情報処理技術職といった比較的狭い範囲の職種に配置されている。総合職の職種においても、営業や情報処理技術職以外は包括的な視点から見れば、いわゆる事務職に含有される。女性をこうした事務職的な狭い範囲の職種に固定してしまうと、モチベーションが低下するとともに、能力の向上が阻害される危険性があり、長期的な視点から見れば会社にとって資源の未活用に起因する損失につながるも

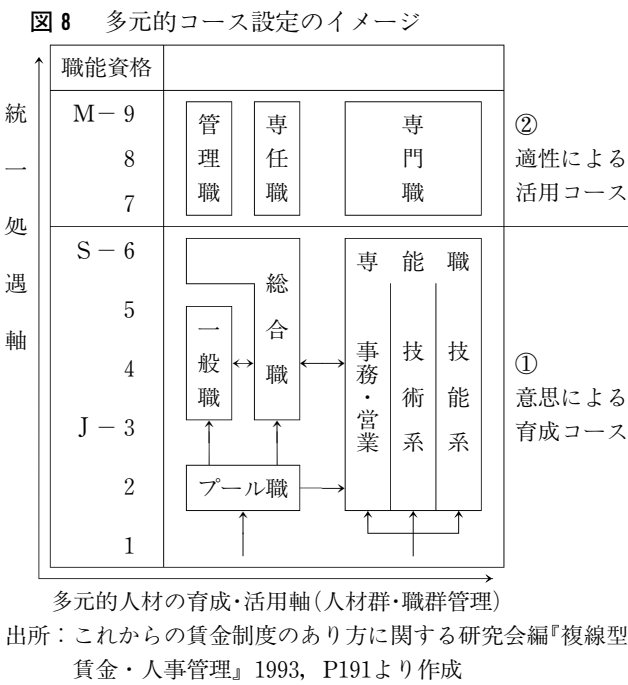
のと思われる。やはり、モチベーション向上や積極的活用の視点から、職務拡大(job enlargement)や職務充実(job enrichment)に向けた改善策が必要となつてこよう。

V コース別人事管理の改善の方向

さて、次にこれまでに明らかにしてきたコース別人事管理の問題点を踏まえた上で、女性の活用に向けた望ましいコース別人事管理のあり方を展望してみたい。

1. 多元的なコースの設定とプール職群の設定

コース別人事管理の中心的課題はコースの設定の仕方にある。コース設定に当たっては、従業員の多様な価値観やキャリア・ビジョン、自己実現の欲求に適合できるよう多元的なコース設定が望ましい。すでに、コース別人事管理の問題点のところで述べたように、若年層を中心に、価値観が多様化し、仕事を通じて自己実現をはかろうとする仕事志向が強まっており、総合職、一般職を中心とする限定されたコース制では、若年層のモチベーションや能力向上意欲を阻害する危険性すらある。したがって、図8にあるように、コースも総合職、一般職以外に専能職といったオプションを設定し、仕事志向の強い若年層のキャリア・ニーズに対応していかなければならない。ただし、その際に留意しなければならないのは、各コースの定義やその職務内容を明確に定めるということである。コースの定義や担当職務の明確化を怠り、多元的なコース制を導入した場合、運用面ですぐ限界をむかえ、抜本的な制度改革を断行せざるをえなくなるものと思われる。



さらに、これもすでに言及したように、採用時点でのコース選択は、職業観が定まってい
ない、就職や企業に関する情報が限定的であるなどの理由から、極めて困難と言わざるをえない。
しかも、コース選択が採用時点になされるということは、コース選択の自由が会社の恣意性の
もとにおかれる危険性がある。

したがって、コース選択における会社の恣意性を排除し、個人の「自主性」でコース選択を
行っていくためには、コース選択が可能となるような一定の猶予期間の設定、つまり数年間に
およぶモラトリアム期間の設定による職務経験が可能となるような「プール職群」の設定が必
要不可欠となってくる（図8）。労働省の委託を受けた女性職業財団の「コース別雇用管理に関
する研究会報告書」（1990年）においても、コース選択は「仕事に関する情報量の十分でない入
社時のみに振り分けを行うのではなく、会社全体の仕事の内容を了知した時点で本人の意思を
確認することが望ましい⁽¹⁷⁾」とされている。

2. 業務コース制と勤務地限定制度の分離運用

これもすでに言及したように、「転居を伴う転勤」の有無を条件にしたコース、つまり総合職
と一般職の中間職とも言うべき新総合職やエリア総合職などの設定がより一層コース区分の曖
昧性を高めている。本来、業務内容の区分による「業務コース制」と転勤の有無による「勤務
地限定制度」とは、全く別の概念であり、コース別人事管理は「業務コース制」を基準に設計
すべきである。なぜならば、コース別人事管理の編成基準を業務コース制におかなければ、か
なりの多くの女性が総合職から排除され、いわゆる間接差別につながる危険性があると考えら
れるからである。さらに、コース別人事管理がコース選択により賃金格差が伴う以上、賃金格
差を説明する根拠や基準が必要となり、「転勤の有無」がそうした根拠になりえないと考えられ
るからである。

したがって、「転居を伴う転勤」の有無は、コース別人事管理とは切り離し、自己申告制度と
の連動や業務上の必要性を見ながら個別案件として処理していくことが肝要と思われる。

3. コース転換制度の柔軟な運用

現状では、コース別人事管理を導入している企業の約3分の2の企業において、コース転換
制度が設定されているが、すべての企業においてコース間の相互乗り入れが認められていない
ばかりでなく、一般職から総合職への転換にはかなり高いハードルが設けられているケースが
多い。本来、コース別人事管理は各個人々の意思や適性に依拠して人材を有効活用していくこ
とを目的に設定されているもので、個人をコースに固定するものではない。

したがって、コース転換制度もコース別人事管理の本来の姿に照らし、転換年齢に幅を持た
せ、一般職、総合職、専能職など職種間の双方向の転換をスムーズに行えるようにしていく必
要があるものと思われる。また、コース転換の設定条件もあまり厳格にせず、あくまでも本人
の意思を最大限尊重し、コース転換に必要な能力や意欲があるかないかを面接等の手段で確認

する程度に留めておくべきであろう。

労働省も同様の判断をしており、『コース別雇用管理の望ましいあり方』（1991年）の「4. コース間の転換を認める制度を柔軟に設定すること」の中で、「転換がコース相互間に可能であること」「転換のチャンスが広いこと」「転換の可否の決定、転換時の格付けが適正な基準で行われること」などの重要性を指摘している⁽¹⁸⁾。

なお、柔軟なコース転換制度の実現に向けて、転換を目指す従業員の意識転換や能力開発のための研修制度が必要となってくることを付言しておきたい。

4. 一般職の段階的解消⁽¹⁹⁾

一般職の設定により、多くの企業は人件費の高い総合職の女性をできる限り少なく採用し、人件費の低い一般職の女性を多く雇用することで、経営効率の追求が可能となる。また、一般職の女性のうち、就業意欲が高く有能な女性を見極めた上で総合職へ転換させれば、統計的差別理論が言うところの女性の離職による損失を必要最小限におさえることができ、より一層の経営効率の追求が可能となる。一般職導入の隠された本音の目的は、こうした企業の経営効率の追求といった経済的目的にあるものと思われる。

さらに、コース別人事管理の問題点で指摘したように、一般職の女性は補助的業務に固定されるばかりでなく、人材育成の方法も男女分離型で行われるケースが多い。その結果、一般職の女性のモラルやモチベーションは低下するばかりでなく、定着率まで下がる危険性がある。

ところで、こうした状況とは裏腹に、若年労働者の減少が予想される中、その代替労働力として女性労働者の戦力化や活性化が新たな経営課題として取り上げられつつある。

したがって、今後は単に経営効率追求の視点から女性＝一般職、男性＝総合職といった擬制男女別コース制に拘泥することなく、コース転換制度の柔軟な運用を通して、最終的には女性の積極的活用に向けて一般職を段階的に解消し、総合職へ統合していくことが望まれる。実際、建設会社の長谷工は1991年4月に総合職、一般職の区分を廃止しており、筆者がコンサルティングを行った情報系大手出版社においても、事業部制の採算重視の視点から一般職導入の声は強かったものの、明確な業務区分ができないとの判断にたち、人事制度の設計は総合職一本で行われた。

このように、今後は女性の積極的活用に向け、一般職と総合職の区分がなくなり、結果として一般職が段階的に解消されていくものと思われる。

なお、一般職の段階的解消に伴い、従来一般職のごく一部が担当していたと思われる判断業務を要しない単純・反復業務は、派遣社員やパートタイマーなどのフロー人材にとって替わられるかあるいはアウトソーシングされることとなろう。

VI おわりに

本論文ではコース別人事管理に関する既存の調査を用い、まずコース別人事管理の導入の実態やその目的、意義といったものを明確にし、次にコース別人事管理の問題点を運用面や理論的、制度的側面からの分析を通して明らかにし、最後は女性活用の視点から今後の望ましいコース別人事管理のあり方を展望してきた。

ここでは、これまでの分析を通して明らかになった事実の要点のみの記述に留めておきたい。

- (1) コース別人事管理は、a) 総合職、一般職の2つのコースを中心に、b) 金融・保険業や不動産などの非製造業において、c) 規模の大きい大企業（特に、5000人以上の大企業）を中心に、d) 男女雇用機会均等法が施行された1986年以降、その導入が増加している。
- (2) コース別人事管理の導入目的は、均等法への対応をはかるための「消極的目的」と環境変化や価値観の多様化などへの対応をはかるための「積極的目的」とが半々である。
- (3) コース別人事管理は大卒女性の総合職としての雇用機会は増大させたものの、実際の採用や人材育成、昇進・昇格に関しては男性と平等と言える状況ではなく、むしろ女性の間に不要な格差さえ発生させている。したがって、コース別人事管理が本来の目的である、性別を超えて社員の意思や適性、能力に応じた処遇システムとして機能するためには乗り越えるべき課題が多い（コース別人事管理の乗り越えるべき課題は「IV コース別人事管理の問題点と限界」を参照）。
- (4) コース別人事管理の改善の方向としては、a) 多元的なコースの設定とプール職群の設定、b) 業務コース制と勤務地限定制度の分離運用、c) コース転換制度の柔軟な運用、d) 一般職の段階的解消の4点があげられる。

最後に、コース別人事管理の「望ましいあり方」の実現のために必要と思われるインフラ整備に関して言及し、本論文のまとめとしたい。これまで述べてきたコース別人事管理の改善の方向は、企業が主体的に行うべき制度的、運用的改善の方向である。しかし、コース別人事管理の改善に対する企業のみへの対応や単なる制度面や運用面での改善だけでは、コース別人事管理の望ましいあり方は実現できない。ここに産・官・学の連携が必要とされる理由がある。まず「学」、つまり大学であるが、学生に対し職業観が確立できるような教育を展開するとともに、学生がコース選択でミスマッチを起こさないよう、企業に関する正確な情報の提供が求められよう。次に、「産」つまり企業には、女性が働き続けられるような環境の整備が求められよう。具体的には、女性活用に向けての管理職の意識転換、労働時間の短縮および裁量労働制などによる労働時間のフレキシブル化、さらにはサテライトオフィスや在宅勤務などによる労働環境のフレキシブル化などが必要となてこよう。最後は、「官」つまり国や行政であるが、当面は男女がともに働きやすい、差別のない社会環境の整備やそれに必要な法整備といったものが求められよう。このように、コース別人事管理の望ましいあり方の実現には、企業の自助努力ばかりでなく、産・官・学の効果的な連携といったものも重要な要素となてくることを強調しておきたい。

(注)

- (1) 脇坂明氏は、基幹職、補助職の「業務コース制」と転勤の有無の「限定勤務地制度」は別の概念であることを強調し、コース別人事管理制度は「業務コース制」に基づき設計すべきであるとしている（詳細は脇坂明『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房、1993、55～59頁参照）。
- (2) 渡辺峻氏は、コース別人事管理に関するこれまでの分析は、均等法など法律・政治との関連で見ることが強調されすぎた結果、他面では「経済活動」や「組織行動」との関連での分析が弱いことを指摘している。また、氏は企業の経営活動に対する分析と同様に、コース別人事管理も法的政治的観点のみならず、組織行動論的観点、経済学的観点から学際的アプローチで分析することを強調している（詳細は渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社、1995、1～11頁参照）。
- (3) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』雇用情報センター、1991、14頁
- (4) 山岡照子『新雇用管理論』中央経済社、1995、120頁
- (5) 間接差別とは、それ自体としては差別的な意図を含まない中立・公正な制度や基準であっても、その適用の結果、人種や性別間に著しく不均衡な効果を生じさせるような場合には、違法な差別となりうる法概念を表す。
- (6) 奥山明良「均等法10年の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No433、1996、7頁（詳細は奥山明良「男女雇用機会均等法の到達点」『季刊労働法』144号26頁以下参照）
- (7) 同調査は「大卒女性の職業選択行動と職業生活」に関する調査であるが、大卒女性の継続就業意欲は職業キャリア段階で大きく変化し、U字カーブを描くことが報告されている。つまり、同調査によれば、「なるべく長く働きたい」と「定年まで働きたい」とを合計した長期勤続希望者は就職活動前から最初に就職した時にかけて、65.6%から47.4%へといったん減少するが、その後は確実に増加し、U字カーブを描くことが報告されている。
- (8) 同調査では、大卒女性のキャリア指向を、a. キャリア一貫型（長期希望→長期希望）、b. 日和見型（長期希望→短期希望）、c. 夢破れ型（長期希望→非就業）、d. 一転キャリア型（短期希望→長期希望）、e. 腰掛け型（短期希望→短期希望）、f. 夢実現型（短期希望→非就業）の6タイプに類型化し、総合職はキャリア一貫型、一般職は腰掛け型の傾向が強いことを指摘している。
- (9) 脇坂明氏は、労働市場が買手市場になった局面において、一般職の中に総合職症候群とも言うべき「仮面一般職」が増加傾向にあることを指摘している。ところで、仮面一般職とは、本当は総合職で働きたいが、就職戦線の厳しさから、より厳しさのゆるやかな一般職で入社し、その後総合職への転換をはかろうとする女性たちで、筆者の「総合職症候群」に類似する概念である。
- (10) 渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社、1995、105頁
- (11) 女性職業財団『コース別雇用管理に関する研究会報告書』1990、16頁
- (12) 脇坂明『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房、1993、55～59頁
- (13) 山岡、前掲書、123～124頁
- (14) 渡辺、前掲書、103～104頁
- (15) 拙稿「価値観の多様化と人事管理」『文京女子大学経営論集』第4巻第1号、1994、170頁
- (16) 関本昌秀、花田光世「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11月号、1985、84～96頁
関本昌秀、花田光世「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1月号、1986、53～62頁
- (17) 女性職業財団『コース別雇用管理に関する研究会報告書』1990、21頁
- (18) 女性職業財団『女性活用と人材育成』1991、37～46頁
- (19) 脇坂氏は、女性比率の増大に伴い、コース別人事管理の必要度は増していくが、ある時点からは女性がすべての職務に配置されることになるので、それ以降はコース別人事制度よりも一本の制度が

望ましいとし、コース別人事管理が発展的に解消されていくべきであるとの考え方を示している。さらに、廃止された一般職の代替候補者は派遣労働者ではなく、パートタイマーが望ましいとの考えを提示している（詳細は脇坂明「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会、1997、271～274頁参照）。

【参考文献】

- (1) 今田幸子「女性のキャリアとこれからの働き方」『日本労働研究雑誌』No.381、1991
- (2) 奥山明良「均等法10年の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No.433、1996
- (3) 関西生産性本部「ワーキング・ウーマン問題」専門委員会『ワーキング・ウーマンからワーキング・パーソンへ』1995
- (4) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』雇用情報センター、1991
- (5) 関本昌秀、花田光世「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究（上）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11月号、1985、84～96頁
- (6) 関本昌秀、花田光世「11社4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究（下）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1月号、1986、53～62頁
- (7) 女性職業財団『コース別雇用管理に関する研究会報告書』1990
- (8) 女性職業財団『女性活用と人材育成』1991
- (9) 東京都立労働研究所『大卒女性の職業選択行動と職業生活』1994
- (10) 東京都労働経済局『平成5年度・東京の女性労働事情』1994
- (11) 富田安信「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』No.401、1993
- (12) 竹中恵美子『戦後女子労働史論』有斐閣、1994
- (13) 中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会、1997
- (14) 中村恵「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No.415、1994
- (15) 21世紀職業財団『総合職女性の就業実態調査』1993
- (16) 日本労働研究機構『大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究報告書』No.44、1993
- (17) 廣石忠司「コース別雇用管理の新しい展開」『賃金実務』4月1日号、1992
- (18) 谷内篤博「価値観の多様化と人事管理」『文京女子大学経営論集』第4巻第1号、1994
- (19) 谷内篤博「産業構造の変化とわが国女子労働の特徴」『文京女子大学経営論集』第6巻第1号、1996
- (20) 山岡熙子『新雇用管理論』中央経済社、1995
- (21) 労務行政研究所『労政時報』第3250号、平成8年3月29日
- (22) 労働省『平成7年度女子雇用管理基本調査』
- (23) 脇坂明『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房、1993
- (24) 脇坂明「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』No.433、1996
- (25) 脇坂明「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会、1997
- (26) 渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社、1995