

〈投稿論文〉

「職場の雰囲気」が女性の離職に与える影響

——企業属性別にみたデプスインタビュー

寺村 絵里子

This study investigates how workplace norms in companies in Japan affect female turnover. Qualitative research, specifically depth interviews, was conducted on 22 respondents, living in the Greater Tokyo Area in the past year. We also considered the mechanical architecture of the organizational structure as outlined by Robbins (2005), and vertical and horizontal job segregation as defined by Hakim (1981).

We used 14 interviews with women who have experienced turnover in order to understand gender roles. Companies have been classified into three: subsidiaries of parent companies, family firms and others. Each company has its characteristic set of gender norms, and the most important factor concerning workplace norms is the interaction with bosses. Other factors include gender-role of company leaders, the effect of vertical job segregation, maladaptation of gender norms, and refusal to promote the person.

The implications of these findings are discussed, paying attention to ways of encouraging change to attitude concerning gender norms and providing counseling services (including mentorship) for workers in Japanese companies.

キーワード：女性労働、組織構造、同族企業、子会社、垂直的性別職域分離

はじめに

本研究は、企業等に存在する「職場の雰囲気」と称される暗黙の雰囲気によりやむを得ず離職した者に限定し、なぜ仕事を辞めたのかをジェンダーの視点から質的分析を用いて検証するものである。本稿の特徴は、従来の女性の離職に関する先行研究とは異なり、女性が退職せざるを得なくなるほどの「職場の雰囲気」がどのように起こるのかを分析するために、当時の上司との関係及び企業の組織構造に着目している点である。

企業内において上司の指示は絶対であり、上司との人間関係が仕事のしやすさや昇進等に影響を与える経験を持つ者は多いであろう。近年、WLB施策の充実等により、企業でも多くの制度導入・取り組みがなされつつあるが、一方で企業の現場では「制度があっても使えない、使いにくい」といった問題点も指摘されている。

本研究で分析対象とした女性は、数多くの離職経験を持つ女性のうち、上司や周囲からもたらされる「職場の雰囲気」でやむを得ず離職したという女性に焦点をあてていることから、サンプルとしては偏った経験を持つ者に限定した語りである。脇坂明（2011）によれば、1991年と1995年に行われた調査の比較では、「退職慣行」と「いづらい雰囲気」の双方が「ある」と回答した者は25%から18%と微減傾向にある¹。しかし、減少傾向にあるとはいえ1990年代においても2割強の女性が「職場の雰囲気」で職場にいづらいつと感じている。企業内における女性のキャリア形成を考える時に、女性社員の置かれていた立場が本当に自分の意志を通せる状況にあったのかを考えることは重要である。

本稿の構成は次のとおりである。次節では先行研究をまとめ、第2節では組織構造に関する理論をまとめ、第3節では本稿におけるインタビューの調査方法及び概要について述べる。第4節ではデプスイントビューの結果であり、それぞれの調査対象者の勤務していた組織を体系化・図示し考察した。第5節はまとめである。

1. 女性の離職と企業組織に関する先行研究

女性の離職に関する先行研究は数多い。ロザベス・モス・カンター（Rosabeth M. Kanter 1993=1995）は、企業内の組織構造に着目し、官僚制的組織の構造は、あらかじめ規定され予測可能な行動範囲内で信頼に足る行動をとるよう、絶え間ない圧力をその雇用者たちかけると指摘した。また、ベティ・ハラガン（Betty Harragan 1977=1993）は、企業内には軍隊同様に明確な階級ピラミッドが存在し、この「命令の鎖」が何であるかを学ぶべきであると主張した。特に直属の上司の権威は最も重要なルールであり、命令系統のラインを無視する者は、自分たちの持っている権威と重要性を否定するということを男たちは知っている（一方、女性たちは教わっていない）と指摘した。ハラガン（1977=1993）によれば、企業内において、上司は生殺与奪の権を握っている。

日本においても、女性の離職に関する質的調査の蓄積は数多い。大内章子・藤森三男（1995）は、女性への聞き取りから、当時の女性労働者の退職時の4要件の一つとして「結婚時の退職慣行」を示唆し、総合職女性の離転職に焦点をあてた大内章子（2007）では、均等法世代の総合職女性の離転職の主な要因として、「企業内キャリア像の喪失」と「WLB喪失」の2つの要因を抽出している。永瀬伸子・守泉理恵（2010）では、大卒女性の仕事と家庭の両立に与える影響を分析し、企業特性、価値観、子育て資源等の3つが影響していることを示し、中でも企業特性が女性の就業意欲に大きく影響を与えると結論を得た。石黒久仁子（2012）は、8名の女性管理職に対するキャリア形成の詳細な聞き取りから、組織において女性の勤続・活用を促進するジェンダー規範・価値観の重要性を指摘している。ジェンダーの観点から、男女間の関係性が昇進や事項決定力にどのような影響を及ぼすのかを検証したものとしては村尾祐美子（2003）等がある。また坂爪洋美（2009）は、WLB施策に対する管理職の理解が、WLB施策の効果を高める上で重要とする先行研究を支持している。

これらの多くの先行研究からは、女性が働き続ける上で職場環境及び企業特性が大きな影響をもたらすし、ジェンダー規範も女性の就業行動に影響を与えている可能性が示唆されている。しかしながら、女性がなぜ仕事を辞めたかという問いに対して、企業の組織構造や企業属性等に注目した研究は見当たらず、本分析の新たな貢献であると考えられる。次節以降では、理論及びインタビュー調査の方法及び概要、その結果を示していくこととする。

2. 組織構造と「職場の雰囲気」

なぜ、職場において女性が働き続けにくい雰囲気が生まれるのか。企業側の要因として、人間関係は当然のことながら、上司や会社の経営方針、また組織構造も影響を与えていると考えられる。ここでは、スティーブン・ロビンス（Stephen Robbins 2005=2009）の組織構造に関する分類をもとに、組織構造と女性の就業継続時の「職場の雰囲気」の関係を考えてみよう。

ロビンス（2005=2009）は、組織構造の一般的な組織デザインとしてシンプル構造、官僚制、マトリックス構造の3つを挙げている²。シンプル構造はほとんど公式化されていない。迅速で柔軟、維持に経費がかからず責任所在も明確であるが、小さな組織以外では維持が難しいという難点がある。官僚制の最大の特徴は標準化であり、非常に公式化された規則や規制、専門化によって実現されているが、規則に従うことに過剰にこだわり、規則にそぐわない事態が生じたときに修正がきかなくなるという難点がある。マトリックス構造とは、命令系統の一貫性を破り、指揮系統が二重となっている点が特徴であるが、混乱が生じたり、権力抗争が生じやすいという難点がある。

ここでは、そのうち両極端な2つの組織構造をもとに「職場の雰囲気」が醸成されやすい組織構造を検討してみよう。図1は、機械的構造とよばれる組織と有機的構造とよばれる組織の比較である（Robbins 2005=2009）。機械的構造とは、官僚制と一般的には同義語で、大幅な部門化、高度な公式化および限定された情報ネットワーク、下位レベルスタッフの決定参加の限定を特徴としている。有機的構造とは、平らな構造で上下関係を越えた機能横断型チームであり、公式化は低いレベルで包括的情報ネットワークが設定され、多くの者が意思決定に参加する（Robbins 2005=2009）。

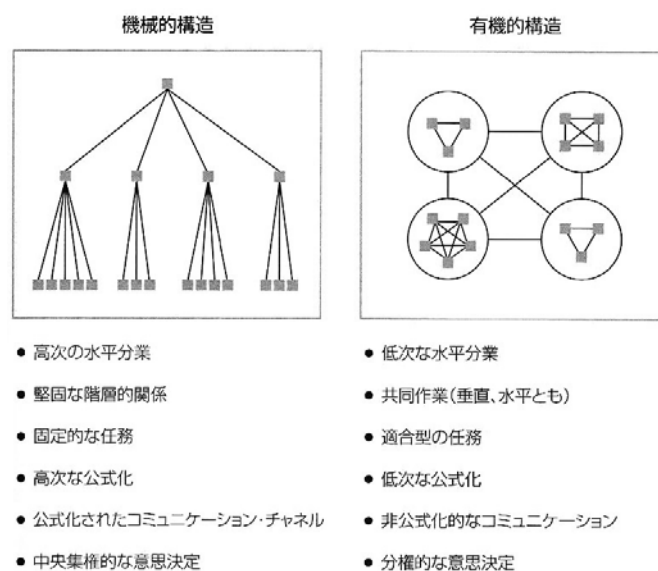


図1・組織構造（機械的構造、有機的構造）の比較

（出所：スティーブン・P・ロビンス（2009）『新版・組織構造のマネジメント』p.366より）

また、橋本俊詔（2008）が指摘するように、例えば出産時の女性への対応等は公式化された規則・規制とは相反するものであり、企業にとって「荷が重い」ことでもある。橋本（2008, p.211）を引用する

と、以下のようなになる。

(中略) (もっと重要な理由は) 小企業にとって育児休業期間中に職場に来ない労働者の代替人員を探すのが苦勞なことにある。育児休業に入る前に企業を去ってもらった方がよいと考えるので、有形無形の圧力が加わって、出産前に退職するケースが多い。その企業にとっては、辞めてもらった労働者の代わりに新しい人を雇用する策の方が、育児休業に入る人の代替人員を用意することや、その人が休業後にもどってきたときの処遇で悩むことより、まだ荷は軽いのである。(p. 211)

もし、職場が機械的構造(官僚制)に近い職場であるならば、下位レベルスタッフの決定参加は限定的であり、上司の判断が大きく本人の行動に影響を与えるだろう。機械的構造の組織では、公式化された業務の遂行がなされているために、規則にそぐわない事態(妊娠・出産等による就業時間の変更や退職等)を回避すべく、退職させるための「職場の雰囲気」が醸成されるかもしれない。

次節からは、実際のインタビュー結果をもとに、これらの組織構造の分類と女性労働者の感じた「職場の雰囲気」を対比させて検討し、類型化することとする。

3. デプスインタビューの調査方法及び概要

調査方法は半構造化した質問によるインタビュー調査(一人あたり90分)である。対象者は首都圏の1都3県(東京都、千葉県、神奈川県、埼玉県)在住者で1986年の男女雇用機会均等法施行以後に就職した者とした。また、就業形態は離職当時正社員であったものに限定した。

2012年3月に東京都内の労政事務所6か所、首都圏の女性センター86か所及び国立女性教育会館の計93か所に依頼状を送付し、うち協力の得られた労政事務所・女性センター27か所を経由しチラシ配布により調査対象者を募り、応募のあった対象者2名及び筆者の知人1名に調査を実施した。あわせて、調査会社を通じて募集した者19名を加え、計22名にインタビューを行った。調査場所は、前者についてはホテルラウンジや喫茶店、後者については筆者の勤務校で実施した。調査対象者の年代は30代が中心であり、20-40代の範囲で幅広く分布している。学歴は大学・大学院卒が約半数とやや高学歴層が多く、大学はいわゆる中堅クラスの大学卒が多い。

インタビューの結果、離職した「職場の雰囲気」は、女性社員へのジェンダー差別によるものである14ケースと、過酷な労働環境によるものである8ケースに主に大別された。本分析の目的は、ジェンダー差別が女性社員の就業継続に与える影響を検証するものであることから、このうち離職理由が女性であるが故のジェンダー差別によるものと考えられる14ケースを分析対象とした。

4. 離職時の「職場の雰囲気」のインタビュー結果

本節では、離職時の「職場の雰囲気」に関するインタビュー結果を先行研究・理論をもとにまとめ、最後に概念図として図示する。

22名へのインタビューを通じて、当時勤務していた企業属性が大企業の系列会社(子会社)、同族企

業、ベンチャー企業、その他（学校等）の4タイプに大別された。そのうち、従業員が1,000名以上の大企業勤務の者は4名であった。内訳は表1の通りであり、大企業の系列会社（子会社）が3名、同族企業が6名、その他（ベンチャー企業を含む）が5名の計14名に分析対象者を絞り、3つの企業属性に分類した上で、以下の考察を進めていくこととする。

表1・企業属性と分析対象者数

企業等の属性	調査者数	分析対象者数
大企業の系列会社(子会社)	3名	3名
同族企業	9名	6名
ベンチャー企業	4名	1名
その他(学校等)	6名	4名
計	22名	14名

注) ベンチャー企業は分析対象者が1名であったため、その他に加え5ケースとした。

4.1 大企業の系列会社（子会社）と「職場の雰囲気」の関係

大企業の系列会社（子会社）である場合、日本的雇用慣行の影響とあいまって独特の「職場の雰囲気」を醸成する（3ケース）。ここでいう日本的雇用慣行の影響とは、系列会社（子会社）の人事構成をみると、一定の役職以上の多くが親会社出身者であることが多く、このことが部下の女性社員に対して及ぼす影響を指す。

永野（1996）によれば、1960年代前半にいわゆる「出向」が実施されたとの記録があり、1970年代の第一次石油危機以降に「出向」による企業間人材配置が日本企業で活発化ようになる。1990年代のバブル崩壊後の不況期には、「出向」に加え、「転籍」を前提とした動きもみられる。かつては、従業員の雇用維持のための緊急避難的対策が主であったが、その他に新規事業進出のために設立された企業への出向等、様々なタイプが生まれつつある³（永野 1996）。また、やや古いデータになるが、雇用職業総合研究所（1989）の調査によれば、移動先の系列会社（子会社）の総従業員の20%強が出向者で構成され、転籍者も含めると親会社からの人材は約3割に達する。全従業員の年齢構成と比較すると、45歳以上の中高年層が出向者は相対的に多いと指摘する（永野 1996）。

3名の所属した組織を図示したものが図2である。大企業の子会社の場合、組織が縦に長く、中間に多くの管理職がみつらなっている。どの組織も上位に男性、下位に女性が多い構造ではあるが、調査対象者はいずれも男性と同等の職域であり、部下も抱えているケースもある。キャサリン・ハキム（Catherine Hakim）が指摘する（水平的）性別職域分離と垂直的性別職域分離の区分⁴に立って考えれば、垂直的性別職域分離が当てはまると考えられる。Hakim（1998）では特にこの垂直的性別職域分離の測定の重要性が指摘されている⁵。

調査対象者の勤務した職場及び人間関係等を考察したのちに、その組織構造を検討していく。H氏の組織は典型的な機械的構造（官僚制）の形を描いており、一本の指示系統の下位にH氏が属していることがわかる。H氏の勤務した企業は日本を代表するメーカーの福利厚生部門をアウトソーシングした企業（小売）である。新卒者も毎年数十名採用しているが、親会社であるメーカーからの中高年の出向・転籍者も多く、これらの者が監督職に就いている。H氏は店舗勤務時に自ら手掛けたキャンペーンの実施等により店舗売上を急成長させ、女性としては異例の監督職に昇進していた。H氏への本部からの配慮として、出産時には自宅から近い営業所に転勤させてもらったという。しかし、転勤先の職場は

人間関係や売上管理等で様々な問題を抱えていた。直属の上司である店長（子会社のプロパー社員）は、販売士の資格を持ち、仕事の進め方などに進言をしてくるH氏を疎んじるようになっており、店長のさらに上司である定年間近の課長（親会社からの転籍者）は店長に追随するのみであった。課長にとっては、このポジションは定年退職までの準備期間であり、「つつがなく」職業キャリアを終えることを最優先しているように見えたという。このような人間関係であったことから、H氏が子どもの病気による休職を申し出た際のサポートはなく、やむなく退職する。

N氏の勤務した企業は、大手メディアの子会社で、地域密着型のフリーペーパーを作成・発行する会社である。大手メディアの傘のもと、売上はあまり重視されないかわりに親会社に父親が勤めるなど、親会社とのパイプを持つ縁故入社社員の意向が従業員の人事評価にまで影響していた。H氏同様に、トップは親会社からの転籍者であり、勤めている間に社長が3人変わったが、すべて親会社からの出向・転籍者であった。N氏は、直属の上司である営業課長のもとフリーペーパーに広告を載せる企業を採る営業の仕事で実績を残していた。この実績をもとに様々な業務改革案を営業課長に進言していたが

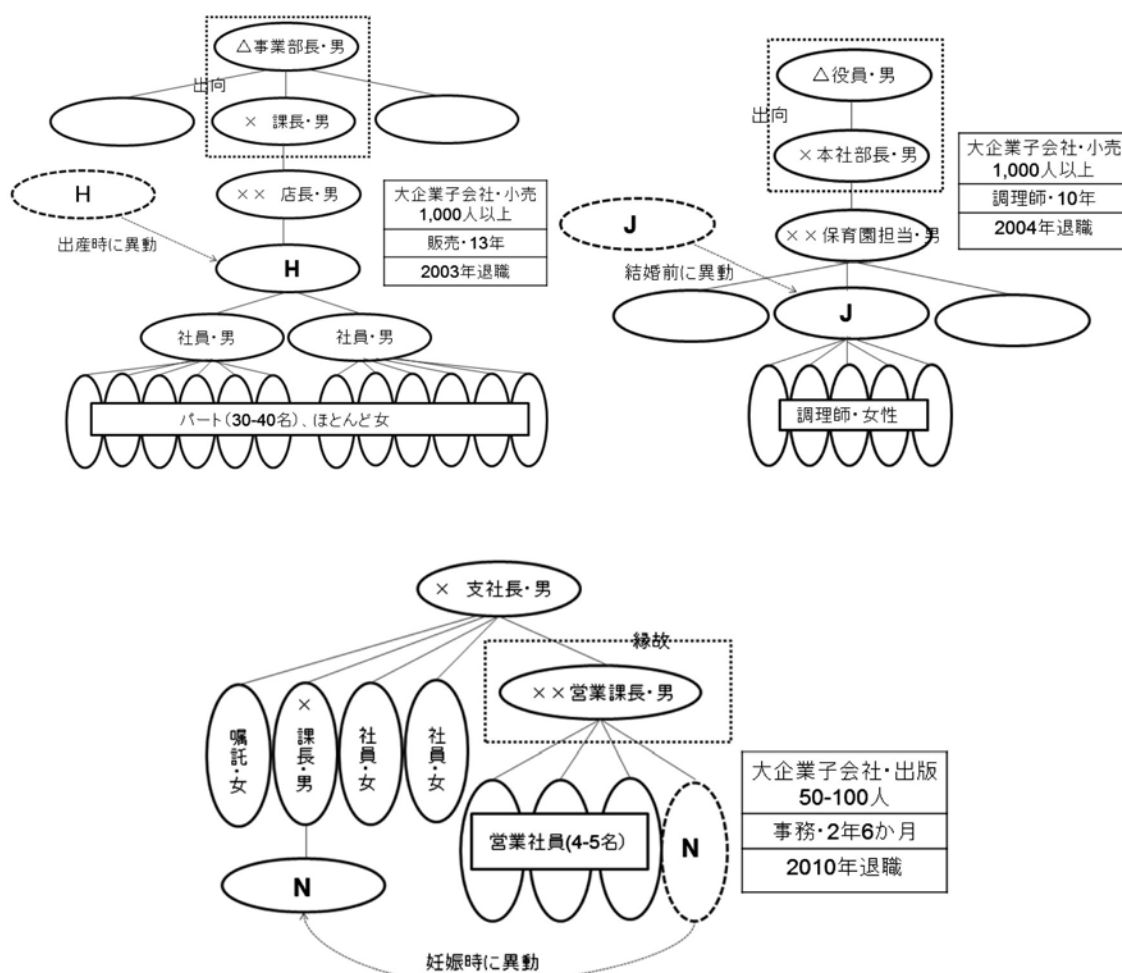


図2・大企業の系列会社（子会社）に勤務した者の組織
（上段左：H氏、上段右：J氏、下段：N氏）

（注）「×」は調査対象者の就業継続に難色を示していること、「××」は強く難色を示していたこと、「○」は賛成、「△」は不明を示す。
インタビュー内容から筆者作成。

上司は快く思わず、N氏は妊娠を機に事務部門へ異動する。妊婦時の異動は従来からの会社のやり方で、妊娠初期に体調がすぐれないこともあり納得できるものであった。しかし、毎日やることがなく体調も安定してきたので「内勤の仕事があればやりますが、無いときは外回りをさせてほしい」と申し出たが、聞きいられることはなかった。結局、退職まで朝一番の仕事は、内勤の人全員に「何か仕事ありませんか」と聞いて回る日々だったという。内勤の仕事は電話番号のみであり、納得しかねたN氏は労働基準監督署に相談も行っている。このように、N氏は妊娠を機に、組織構造上の地位を明確に下位に位置づけられ、意思決定権を奪われている。

4.1.1 親会社との強いパイプを持つ上司の影響

先に述べたように、子会社に勤務する女子社員の上司は親会社からの転籍者でローテーションされており、いずれもあと数年で定年を迎えるという立場にあった。残りの数年は退職までの準備期間であり、その期間を「つつがなく」過ごすことにより女性社員の就業環境には無関心であった。

(子どもの病気が続き、休職したいといった時に) 自分はあと数年で退職だから、(休職などという) お願いだから面倒なことは起こしてくれるなって……。 (両者の間の役職である) 店長が (H氏を) 辞めさせたいと言え、それにのっかってそのままですね。(小売・1,000人以上・販売 H)

また、大企業の子会社独特の雰囲気も語っている。3名ともに語ったのは人間関係が非常に重要で、派閥のようなものもあり、人事評価基準が不明瞭であるとの指摘であった。

子会社ってうちのお父さんが親会社勤務だったっていう息子みたいなのがいっぱい入ってきてそういう人(縁故入社)がすごい実権を握ってるんです。支社長とコネで入ってきた営業の人たちがいて、たぶんその人たちが昼間いつもお茶を飲んでみんなでいるんですけど。売り上げを気にせず人の噂話を気にするみたいな。やっぱり実権を握ってる人が昇進していきます。(出版・50-100人・営業事務 N)

さらに、男性社員でもプロパー社員は昇進に限界があるため、社内に漂う閉塞感も語っている。派閥が幅を利かせた結果、男性社員なら許されることが女性社員には許されないこともあったという。

調理師専門学校を卒業したJ氏は、資格を活かして大手メーカーの社内食堂を管轄する会社に調理師として入社する。同社はその後、保育施設の調理部門などにも進出するようになるが、調理師の立場としては最も評価が高いのは社内食堂、次に保育施設の調理部門であり、保育施設に異動することは暗黙の「左遷」を意味していたという。J氏は、社内食堂で役職がつかないながらも役職者同等の仕事を任されつつあったが、仕事を積極的にこなし、パート女性からの信頼も厚いJ氏を上司は快く思っていなかった。この上司との軋轢もあり、ある日突然遠方の保育施設への異動を命じられる。

学校給食(保育施設)へ行ってくれとか言われたり、地方に異動してくれって言われて(派閥に属した男性が) 断るケースはたまにあるんですね。行きたくないとかやりたくないということ

で。そういう人（男性社員）は首にならないんですよね。「どうすんだ？」とか肩たたきはないですね。たぶん心証は悪くはなるだろうけれども（私のように辞めさせられることはない）。（小売・1,000人以上・調理 J）

4.1.2 垂直的性別職域分離による女子社員の低い位置づけ

村尾（2003）によれば、垂直的性別職域分離の資源配分過程に関する実証分析の結果、同じ仕事に男女が就いていたとしても、女性の存在により男性の「上への脱出」（管理職への移行）が行われ、より事柄決定力の高い仕事や役職といった資源獲得を容易にすることが指摘されている（村尾 2003, p.162）。

今回のインタビューにおいても、男性と同じ職務であってもその仕事の割り振りは性別により差異があった。男性に比べて、女性の職務の幅は同じ正社員であっても限定的である。比較的長く勤続した者は、これまで努力してきたにもかかわらず、上司とのいさかいにより退職せざるをえなくなった悔しさを語っている。

私の仕事は調理なので、男の人みたいにがんがん力仕事もやったり大量の調理を何かやったりっていうのはやっぱり無理なんですね。だから大きい拠点のところは女は要らないと入社の人に聞きました。結局は女の方は女性のパートのおばさんを大量に使っているんで、（パートへの）指示出しとか要は雑用でした。（社員食堂の調理部門のトップは）みんな男性ですねはい。（小売・1,000人以上・調理 J）

（責任者であっても）役職自体女の人は付かないです。担当責任者っていう言い方ならいいのかもしれないけれど役は付かないです。（給料は）上がりません。（責任者になっても）意味ないんです。全然意味ないんです。名目だけ。（昇進）したいとも思わなかったけど、何かこう頑張ったよという評価をしてくれるのかなと思ったらただ「（転勤先に）行ってくれ行ってくれ」みたいな。「え何だそれ」みたいな。（小売・1,000人以上・調理 J）

こんな自分で言うのはおこがましいんですけど。唯一（仕事が）まともにできるのが私しかいなかったんですよ。だからやっぱり下（J氏）が評価されているのが悔しいとかやっぱりあったと思うんですよね。最後には本当（私が）泥水浴びさせられて辞めちゃったみたいな。何でこんなにみたいな。もう悔しくて悔しくてそれがもう。（小売・1,000以上・調理 J）

4.1.3 充実した両立支援制度と実際の取得のしにくさの齟齬

結婚・出産といった女性社員のライフイベントの変化に際し、異動等の配慮があり、大企業の子会社であるためか社内制度も整ってはいるが、実際には働き続けられる環境ではなかったという。一つは、上司や同僚からの「職場の雰囲気」であり、もう一つは長時間労働による体力的限界からくるものである。また、大企業の子会社の場合、比較的男性上司の年齢層が高いためか、部下であった女子社員が自分より仕事をこなし、部下であるパート等からの人望も厚い場合に、上司は女子社員を煙たがるようになる。相談ラインが一つのルートしかない場合、上司の発言が女性の就業行動を決定づける。

結局昼間だけでなく夕食販売っていう形で残業も入ってたんですね。だから12時間労働は当たり前の状況なので、本当に寝に帰ってくるだけっていう感じなんで。「これを結婚してからも正直続けるのはちょっともう無理」っていう状況なんですね。残業とか免除はされるだろうけれど、それでうち帰って何か家事やって子どもの面倒を見てなんて言ったら絶対無理なんで。子どもが熱だからお迎え行きますとかだと「何だよこの仕事誰がやるんだよ」みたいに実際なっちゃいます。(小売・1,000人以上・調理 J)

5時半が定時だけど誰も帰らない。結婚してちょっと経ってからご飯も作らないといけなから仕事はちゃんとやってたんですけど早めに帰ってたやっぱい言われてて。(別の部署の上司が、N氏の上司に)ちゃんと(Nに仕事を)やらせてくださいよって(横やりを入れる)。(出版・50-100人・営業事務 N)。

子どもの体調などで休みが続いてしまって。(店長に)休職を申し出たつもりが、いつのまにかその日の昼には「退職する」とすり替えられて本部に連絡されていました。仕事の内容をわかっている私がけむたくて、ちょうど良い口実だったんでしょ。真面目に直属の上司にいったんですが、相談相手を間違えた。別のところに相談できていれば、結果が違ったかも……(小売・1,000人以上・販売 H)

これらの語りにみられたように、日本的雇用慣行による職業キャリアの最終地点である、男性社員の子会社への出向・転籍や親会社とのつながりを持つ人物は、思わぬところで女性社員への影響を及ぼす。親会社からの出向・転籍者のために管理職の中間にポストを用意し、指示命令系統がさらに多くなるケースもある。その組織は一本の直線としてつらなっていることから、下位層に位置付けられる女性社員の意見は通りにくいと考えられる。調査対象者はいずれも正社員女性であり、中間管理職の位置づけにある者もいたが、その職務の内容は同等の位置にいる男性社員とは異なり、重要な職務を任せられてはいない。さらに、男性社員が加わる上司との派閥の輪からは外れている。また、3ケースともに、今回の分析対象の中では離職時期が2000年代と比較的直近であり、大企業の企業間人材配置システムのゆがみと限界が、今なお続いていることを示唆している。

また、後述する他の属性を持つ企業群と比較すると、比較的企业規模が大きいことから建前上結婚・出産を機に異動するポストが用意されるが、その後続けることは体力的・時間的に難しく、実際の就業継続がスムーズに行えるわけではない⁶という点も指摘できよう。

4.2 同族企業と「職場の雰囲気」

森川正之(2008)によれば、日本の同族企業は日本企業の過半を占めている。経済産業省「企業活動基本調査」と中小企業庁「企業経営実態調査」の2つの個票をマッチングさせて分析した結果によれば、同族企業は他の要因をコントロールした上でも労働生産性(TFP)が有意に低く、他方企業の存続を重視しているために存続確率が高い、といった結果を得ている⁷。

今回のインタビューでは、同族企業に勤務した経験とその「職場の雰囲気」を語るケースが複数確認された(6ケース)。調査対象者の勤務した企業は零細企業から中小企業であり、経営者の人事管理に

関する意向は組織の一番下位である女性社員にも大きな影響を及ぼしていた。

同族企業の組織を図示したものが図3である。組織構造そのものは縦に長い場合と社員数が少ないた

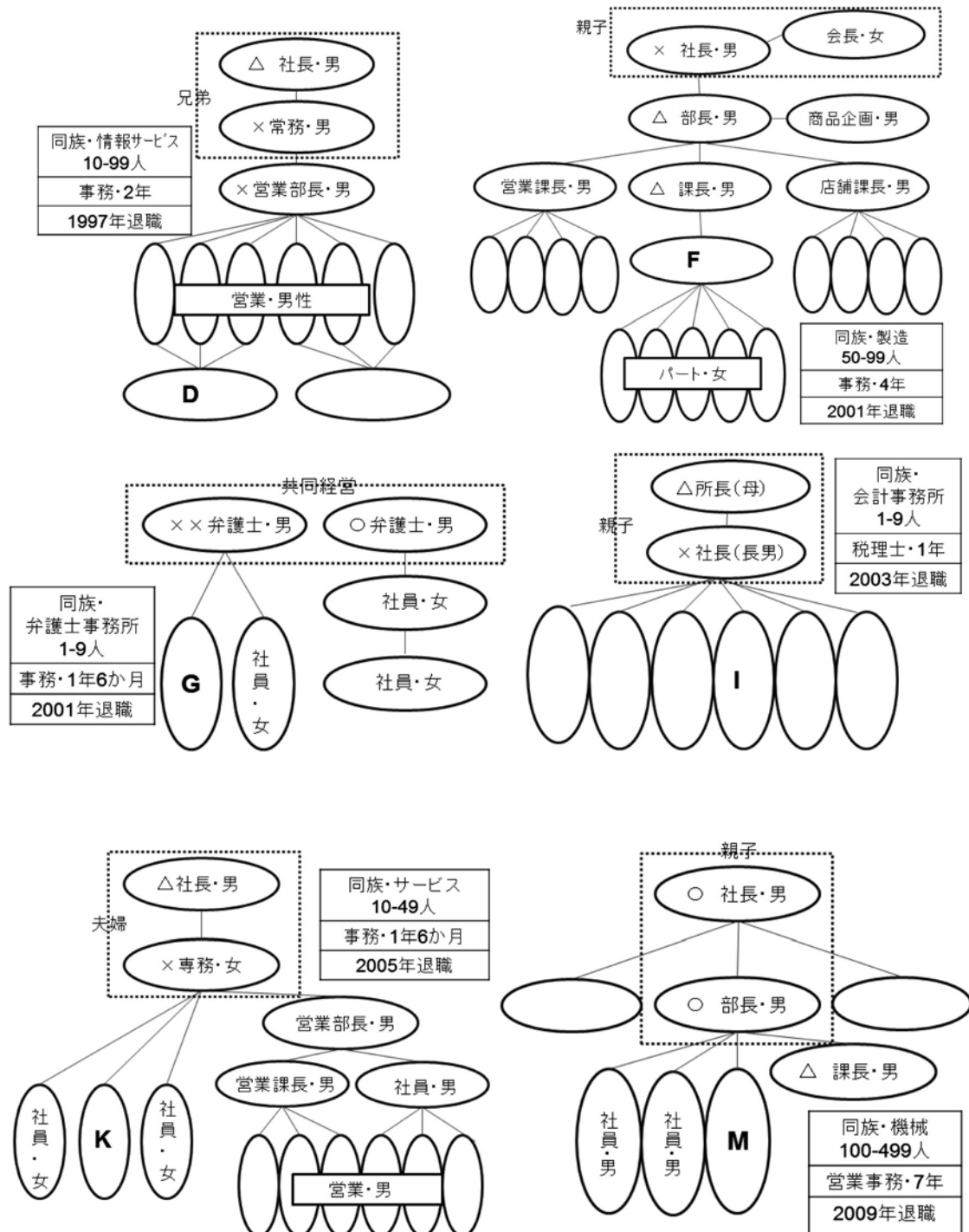


図3・同族企業に勤務した者の組織

(上段左：D氏、上段右：F氏、中段左：G氏、中段右：I氏、下段左：K氏、下段右：M氏)

(注)「×」は調査対象者の就業継続に難色を示していること、「××」は強く難色を示していたこと、「○」は賛成、「△」は不明を示す。インタビュー内容から筆者作成。

め、比較的フラットである場合もあったが、いずれにしても経営者の影響力は大きい。今回の調査対象者においては、同族企業に勤める女性社員は周囲も含めて比較的若い社員が多い傾向にあった。結婚・出産を乗り越えたケースはなく、女性の就業支援に関する社内制度についての不備も目立つ。(水平的)性別職域分離と垂直的性別職域分離の区分では、事務は女性、営業は男性といったケースや、営業男性の補佐(女性)といったケースが多く、2ケースを除いては(水平的)性別職域分離があてはまると考えられる。

4.2.1 強いトップダウンと人事評価

いくつかの同族企業では、強いトップダウンと不明瞭な人事評価を語るケースが見られた。また、経営者のジェンダー規範が女性社員の活用にダイレクトに反映され、勤続年数が短いために若手の女性社員ばかりであったり、人事評価が経営者の好みで決定されるというケースも散見された。上述の通り、日本における同族企業割合は過半数であるとされており、これらの企業のジェンダー規範を探ることは重要である。

F氏の会社は、創立50年の某資材製造メーカーである。社長は二代目であり、近年の環境問題への意識の高まりから資材の購入を控える企業が増えたことにより、業績は下降気味である。女性社員は5名いたが、皆若手である。業績の低下から、リストラが社内でも進行し、そのしわよせが若手社員にきていた。若手社員は皆疲れて仕事をしており、F氏も体を壊して退職したという。

ワンマンな社長で、若いときに初代の社長から引き継いでしまったので世間知らずみたいなどころがあるので、指示がめちゃくちゃだったんですよ。例えば、誰もが売れないような商品を必ず売って来いって言って、本当に売れなくて。女の先輩ができる人だったんですけど、社長が気に入らないがために(先輩を)切っちゃったんですよね。それで私一人になってしまった。(製造・50-99人・事務 F)

大学卒業後、別の企業に勤務をしていたG氏は、職場での受動喫煙に加え、当初思っていた仕事と異なることから、残業の少ない弁護士事務所に転職した。ここには弁護士が2名いたが、自分のついた弁護士は高圧的で相性が悪かった。弁護士には事務職女性が2名ついていて、弁護士はもう1名の事務女性がお気に入り、仕事の配分が極端に偏っていたという。

私がもうほぼ30近い状態で入ったので。(それなのに)なぜか私が一番年上なので。(女性社員の多くは)20代前半ですね。(若い女性社員の一人が)もうなんていうんですかね、(上司にとって)可愛い存在。あなたは何もしなくて座ってればいいですよって言われて仕事はとりあえず電話番号と雑務だけで良いよって言うような存在でいました。一度先生に(仕事内容に)あまりに差がありませんかって(訴えた)。(評価は)全然されないです。(弁護士事務所・1-9人・事務 G)

I氏は、親子で経営する会計事務所に、大学院で税理士の資格を得た後に就職した。就職先は就職フェアで見つけ、その際の印象はとてもよかったという。しかし、入社してみると閉鎖的な雰囲気には驚いたという。労働組合もないことから、親子である所長、社長に発言できる者はだれもいなかった。

私がいる1年間でもけっこう（人が）出たり入ったりしています。なので（社員が）若いんだと思います。（人遣いは）荒いですね。うちに合わないんだったら辞めてもいいっていうスタンスで社長がずばずば言っているぐらいなので。一緒ぐらいに入った女性の人は、自分からではなくて辞めさせてましたね。仕事ができないから辞めてくださいみたいな。また新しい人を入れればいいと思ってるので。（会計事務所・1-9人・税理士 I）

清掃サービス会社に転職したK氏の職場は、実際に清掃する人はほとんどパート社員であり、K氏は本社の事務職採用であった。この会社は、現在専務を務める女性の夫が創業した会社であるが、現在は社長を息子が勤め、創業者の妻が専務をしている。同社でも、社長、専務に意見を言える者は誰もいなかった。

専務はこっちの女性（同僚）のことを気にいってわたしもあんまり好かれているような感じではなかったんですけど。みんな逆らえないというか。（サービス・10-49人・事務 K）

4.2.2 両立支援制度等の社内制度の未整備

女性の仕事と家庭の両立支援制度等の未整備といった声も多い。そもそも制度の説明ではなく、取得等は考えたこともない、というケースが見受けられた。その運用ルールもまちまちである。

松浦司・野田知彦（2013）は中小企業における同族企業と人事・労務管理制度の関係について検証し、賞与制度、勤務延長・再雇用管理制度以外の人事・労務管理制度は非同族企業の方が同族企業よりも存在する傾向があることを指摘している。

D氏の職場は、名簿販売の他骨董品販売まで広く手掛ける会社で、兄弟で起業した企業である。事務職として入社したものの、女性社員2名に対するセクシュアル・ハラスメントの発言と職場での男性社員の喫煙がひどい状況であった。セクハラに関する発言は聞き流せるようになったが、受動喫煙により体を壊し退職する。

結婚はまあ大丈夫だと思いますけど。そうですね。ただそれをネタにまた何か変なこと（セクハラなど）を言われたりとかする可能性は十分にあります。（喫煙者のたばこの煙などがひどかった）（出産は）まあ無理ですね。環境が劣悪でした。（情報サービス・10-49人・事務 D）

その他の調査対象者の語りでも、両立支援制度のみならず、休暇取得もままならない、という語りが複数見受けられる。

（残業が多いので）体力的にちょっとつらっていうことをみんなで言っていました。（結婚して勤めてる女性は）いなかったです。休職もそういう制度が全然なくて。有休っていうのもとりづらい環境だったのでもう身を引くしかないみたいな感じですね。（製造・50-99人・事務 F）

（育休などは）その子（上司のお気に入り）だったら出来ると思います。はい。それは取れると思います。（弁護士事務所・1-9人・事務 G）

休みにくかったですね。自分の有給日数とか知らされて無かったですね。みんな休まないですね。出産の場合は辞めざるを得ないですね。きっとそういう制度が無いと思うので。(法的にはあるはずだが) 法律で守られているのは分かるんですけど、無理っていうのが実態ですね。いやここはどうしても無理だと思います。無理なものは無理なので。(会計事務所・1-9人・税理士 I)

4.2.3 経営者のジェンダー規範と職務の幅の限定

経営者の意思決定が下位層に大きな影響を及ぼすため、経営者のジェンダー規範がダイレクトに女性社員への発言に反映されている。社員の人材活用を担う経営者のジェンダー規範が、驚くほど古い場合もある。男性社員に比べ、女性社員の職務の幅が限定されていたり、また仕事の成果が評価されないという語りも多い。

専務(女性)も昔の考えが強い人で、男性が働いてという考えが何か植え付けられていて。専務の考えは、女の幸せは結婚よみたいな人だったんですよ。結婚したら辞めるでしょみたいなそんな感じ。(もし結婚したら) 何かいつ辞めるのよ的な目で見られていたと思います。(出産は) 子どもができれば絶対に働けない環境だと思います。(サービス・10-49人・事務 K)

(仕事は) 財務だけでした。(財務といっても) 毎日の出勤とかの計算とか誰かが使ったお金を払ったり、領収書と請求書の処理。そんなに難しく考えない簡単な感じなんですけど。なんか事務は女性、営業は男性と(専務が) 決めてたみたいで。(事務募集の求人に対し) 電話がなるんですけど、男性からかかってきたことがあったんですよ。その時に専務は男性で事務なんて何考えてるのみたいな。専務の考えでは事務職というのはある意味、安く使い回す。(仕事は) 1年半ずっと同じ仕事。専務は内部深いところまでは見せないんですよ。パートの給料はうちの方がやってたんですけど、社員の給料は専務だけしか知らない。(サービス・10-49人・事務 K)

逆に、経営者が女性社員を評価したとしても、カンター(1993=1995)が指摘する「トークン」の役割を担うことによる社内での軋轢を語るケースもあった。職場内に居場所がない時に、気軽に相談できるメンターがいないことも離職要因としては大きかったという。

(女性で初めて本社へ転勤し、部下の教育係となった) 総合職の役割をしている女性社員ってとても目立ってしまうというか、注目を集めてしまうので1つの行動が自分が思っても見ない方向に波乱を起こしたりとか(する)。普通に私は指導だけをしようと思って純粹にやってるんですが、指導するって言うだけじゃおさまらない他者の目って言うのがあって。課長とか部長に、私とその反抗して物事を進めるとか(部下の女性社員の教育方法が) 自分1人で突っ走ってるといような感覚の言葉を結構言われて。(加えて) 全く関係ない部署の部長とかから、例えば行動を慎むようにというふうなお達しを呼び出されて言われたりとか。そういう身に覚えのないことを言われるので。うちの部でこういう事があってねっていった事が、全くその発言した本人が意図しない方向でその発言が使われたりってことが多分あったんじゃないかなとは思ってますね。頼りがいのある相談相手というかその自分が行き詰った先を何かこうちょっと光をさしてく

れるような相談相手って言うのがちょっといなかったなと今は思います。(機械・100-499人・事務 M)

同族企業における人事・労務管理制度について、ジェンダー規範の観点から再検討すると、経営者のジェンダー規範そのものが社内に広く浸透するために、制度整備等にも影響を及ぼし、女性社員の就業継続に影響を与えるケースがあると考えられる。

4.3 その他企業と「職場の雰囲気」

その他の企業として、ベンチャー企業や学校等、多様なケースが確認された。そのうち、ジェンダー差別による規範が、女性社員に対する「職場の雰囲気」に影響を与えていると考えられる事例（5名）について、その特徴を概観する。

図4は、その他の企業に勤務した者の組織構造である。縦に長いケースと比較的フラットなケースがあるが、いずれも離職時の調査対象者が組織内のピラミッドの最下位にあり、多くの同僚がいる点が共通している。(水平的)性別職域分離と垂直的性別職域分離の区分では、(水平的)性別職域分離が3ケース、垂直的性別職域分離が2ケースである。ただし、垂直的性別職域分離のケースはいずれも大多数の男性に少数の女性というケースである。

4.3.1 直属の上司との軋轢

前節でみた企業形態と同じく、直属の上司との人間関係は女性社員に大きな影響を及ぼす。仕事の中に、女性ならではのジェンダー規範を上司や客先から求められるものの、自分の性分にあわずに離職したというケースがあった。また、上司は男性に限らず、女性の上司であるケースも多い（3ケース）。

B氏の職場は、1995年に女性のみで構成される官公庁向けの生保営業部隊を初めて設置し、積極的に大卒女性を採用した。B氏はその採用第一号である。B氏は、気配りを求められる女性営業の仕事は適性がなく、つらくて仕方がなかったという。

大卒の新卒の人を対象にした形で20人ぐらい採用があり、一期生という事で入ったんですが。全員女性です。官公庁とかを回って勤めてる方に保険を勧めるという仕事でした。GNP（義理（G）と人情（N）とプレゼント（P））が大事といわれてたんですが、私には合ってなかったと思います。まあ女性の方があたりが柔らかくて細やかな気遣いが出来るから（営業職として採用される）というような話は言われますけどね。トレーナーから（契約が）取れないと、わたしの成績という事でこっそりつけてあげると。で、これ以上取れないと面倒見きれないの的なことまで言われたような気もするんですね。(生命保険・1,000人以上・営業 B)

体を動かすことが好きなC氏は、適性を活かせる自動車整備の専門学校を卒業し、希望の自動車整備の仕事についていた。しかし、所内のショールームスタッフの女性が相次いで離職し、人員が足りなくなったことから上司の指示でショールームスタッフに異動した。ショールームに座る者は女性が主に想定されるが、整備士の中で女性はC氏だけだったためである。人と接することが不得手であったC氏は、この仕事が苦痛で上司に叱られてばかりだったという。

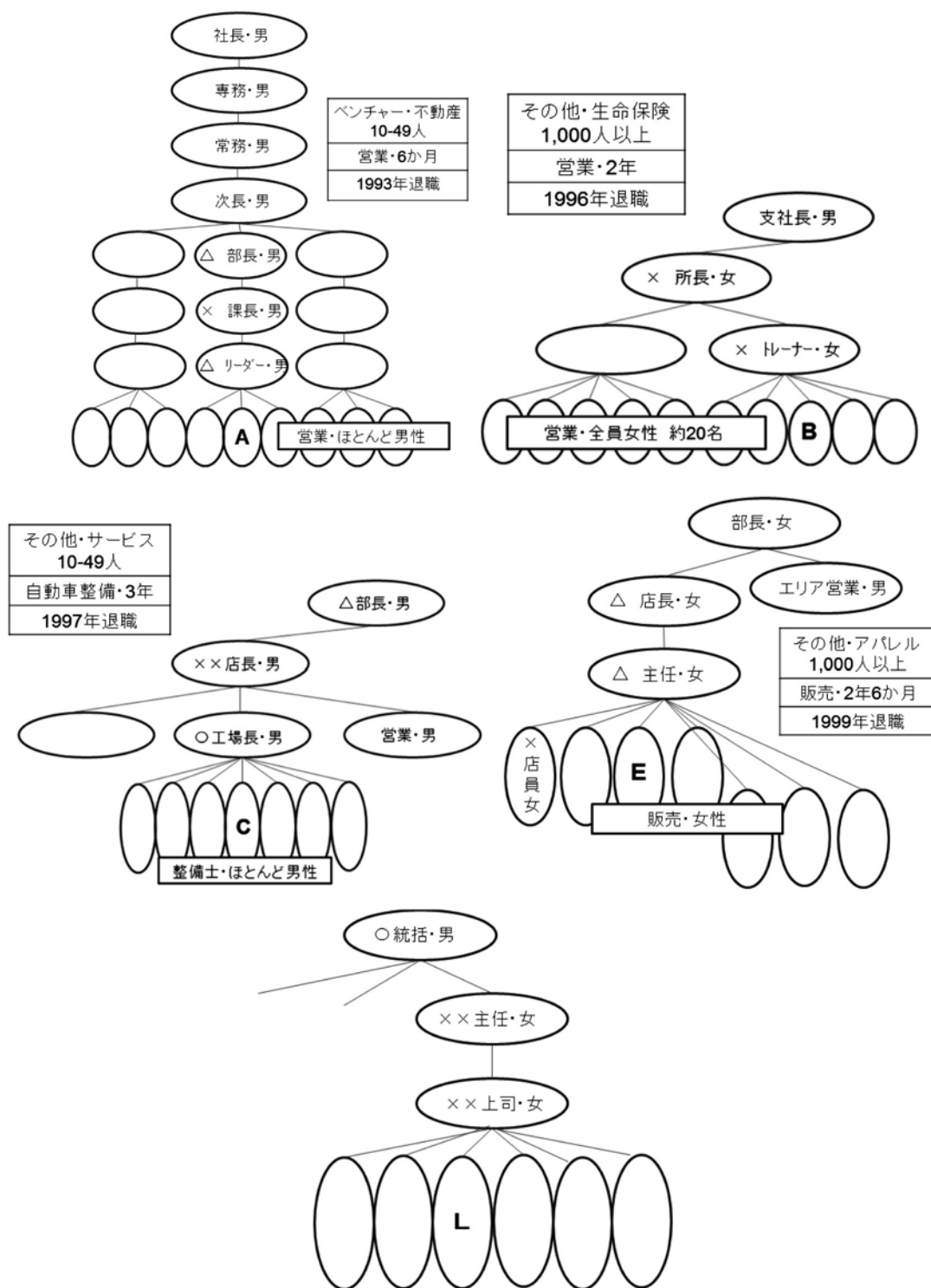


図4・その他企業に勤務した者の組織構造

(上段左：A氏、上段右：B氏、中段左：C氏、中段右：F氏、下段：L氏)

(注)「x」は調査対象者の就業継続に難色を示していること、「x x」は強く難色を示していたこと、「o」は賛成、「△」は不明を示す。
インタビュー内容から筆者作成。

（整備士だったがショールームフロントに異動した）（自分が好きなのは）もちろん（整備士として働く）工場ですね。一番驚いたのはお客様がいないとはいえ、私の態度がなってないみたいなことを言われて「もっと気を遣えよ」といわれて。いきなり（上司が）ショールームの入り口の自動ドアをドンと蹴っ飛ばしたりとかして。（サービス・10-49人・整備士 C）

L氏は、専門職の資格を持ち働いていたが、不規則な勤務時間により体を壊し、技術系専門学校の教員に転職する。一見安定しているように見えた職場だったが、教員の入れ替わりは非常に激しく、2-3年もするとほとんどの教員が退職する職場だと周囲の同僚から聞く。その原因は、教員の上司とその上の主任が、新しく入った教員が次々と辞めていくような雰囲気を醸成させていたためだという。

そうです。あの（妊娠）しましたって言ったら「あーっ（がっかり）」って言われたんですよ。ため息かみたいな。自分はこの仕事を選んでこの仕事を一生懸命してきたっていう私という人格があるわけじゃないですか。それに対して出産を控えてるんだったら「（仕事に）区切りをつけろ」なんて何だと思ってるんだろうっていうのが。（教育・500-1,000人、教員 L）

4.3.2 両立支援制度等の社内制度の未整備又は活用の難しさ

結婚・出産といったライフイベントに対する企業・学校の対応も鈍い。結婚・出産時に働き続けることに全く理解がないケースもあれば、理解があり、社内の復職制度等が整いながらも長時間労働のために実際の取得者はほとんどいない、といったケースも見受けられる。

A氏は不動産会社に営業職として入社したが、社内での女性社員の扱い・評価は低く、結婚・出産等は退職と同義であった。20代後半になると肩たたきがあり、ほとんどの女性は辞めていったという。

（結婚・出産時に働き続けるというのは）いやもうないですね。ないです。考えられないですね。もう結婚イコール辞めろだし出産は頑張っただけみたいな。（不動産・10-49人・営業 A）

E氏の会社は大手のアパレルメーカーである。主な顧客は中高年女性であることから、女性社員が多く「女の職場」である。しかし、上司が女性であるから働きやすいと感じたことは全くなかったという。

（結婚しても）働いてらっしゃる方もいらっしゃったんですけど、子供が小さいって方は居なかったですね。多分休職してまた復職っていう事の受け入れとかは整ってたと思うんですけども（社内復職制度がある）、やっぱり終わる時間が遅いので。7時半に閉店でそれから片付けの準備などすると8時9時とかになってしまうので、家庭を持ってる方はお子さんがいない方しかいなかったですね。（アパレル・1,000人以上・販売 E）

4.3.3 ジェンダー規範による職務の幅の限定と評価

1990年代の語りでは、セクシュアル・ハラスメントに関する語りも多い。いわゆる結婚時の肩たたきもあった。また、職務が男性と同等であり、同じ成果を出した場合でも、社内での評価はジェンダーに

より微妙な差異があるとの語りもある。

30代の女性って（社内に）いなかったんですよね。っていうかもう20代後半がなかったですね。みんな辞めさせられるっていうか、いづらくなって辞めていくみたいで。あからさまに「もう結婚した方がいいんじゃない」とか「見合いしてるの」とか。いわゆる肩たたきっていうやつですね。だから、その当時私がもし30代だったらすごくもう居づらかったと思うし、多分無理やり結婚してたかもしれないですね。耐えられなくて、そういうのに。（不動産・10-49人・営業 A）

A氏の現在の会社では、女性が仕事で出した成果と男性が出した成果への企業からの評価に対し、微妙な温度差があり、それが次のような形で示されるという。

ほかの男の人に対してよくやったなって真摯な言葉をかけるのに、私がやっても「ああまぐれでしょ」みたいな何か気のない言葉を言われたりとか。あと（営業成績等の表彰式で）女性が表彰されると、しらっとした空気が流れるみたいな。一瞬止まってワームみたいな。男だとワームって感じになるんですよ。女の子だったら一瞬ピタって止まるんですよ。でワームみたいな感じで。失礼だなと思って。（不動産・10-49人・営業 A）

本節のケースは、ベンチャー企業から学校まで多様な企業属性が含まれているため一般化が難しいが、いずれにしても経営者や上司からもたらされるジェンダー規範が女性社員の働きにくさにつながっている事例が示された。また、上司は必ずしも男性だけでなく、女性の上司であっても下位層の女性社員に対する無理解は広くみられた。職務の幅は、男性と同等であっても必ずしも周囲の評価は男女同一ではない。硬直的かつ長時間の労働時間とジェンダー規範、仕事の成果に対する評価への疑問などから、組織内において発言権をもたないピラミッドの下位層に位置付けられる女性社員は仕事を継続する見通しが持てないままに離職している。

5. 考察・まとめ

本稿では、女性労働者14名へのインタビューから、女性社員が離職する際の「職場の雰囲気」を企業属性（大企業子会社、同族会社、その他）の3類型に分類し、女性が企業内においてキャリアを形成していく際に、組織の一員として直面する様々なコンフリクトについて探索的に分析した。分析結果から得られた主な結論は以下の通りである。

- 1) 女性が働きにくくなる「職場の雰囲気」が醸成される要素として最も多かったのは「直属の上司との軋轢」であった。これは女性に限られたことではないと考えられるが、特に仕事上の改善点に関する進言を上司に行ったことがきっかけで起こることが多かった。その他「経営者のジェンダー規範の影響」「男女による偏った職務分担の割り振り」「社内のジェンダー規範への不適応」「拔擢人事に対する周囲からの抵抗」等があり、男女関わらず考えられる要因として「予期しない異動」「長時間労働」「企業業績の低下」「仕事に対する評価への疑問」「労働組合の有無」「喫煙などの職

場環境」等が挙げられる。

- 2) 大企業の系列会社（子会社）においては、親会社との強いつながりや出向・転籍制度等の独自制度が、男性上司に独特のパワーをもたらし、プロパーである女性社員の就業に負の影響を与えていた。また、子会社ならではの閉塞感として、仕事の実績よりも人間関係重視の風潮を生みだしており、派閥などの蚊帳の外に置かれた女性社員の居場所は少ない。多くのパート女性を束ねる男性同等の中間管理職の女性であっても、会社からの扱いは同じ職務の男性とは大きく異なっている。また、充実した両立支援制度等の社内制度があるにもかかわらず、実際に取得はしにくく、異動等を通じて巧妙に女性社員が辞めざるを得ないようにしていくという事例もみられた。離職に至る道として、異動による女性社員へのゆさぶりが特徴的である。
- 3) 同族企業においては、強いトップダウンが特徴である一方で、人事評価が経営者の一存で決まることや経営者のジェンダー規範が女性社員の活用にダイレクトに反映される事例がみられた。勤続年数は比較的短く、20代などの若手女子社員を求めめるために中高年女性の肩たたきを行う場合もある。経営者の価値観は絶対であり、その考えにそぐわない者は離職するため、勤続年数が短めであると推察される。また、零細・中小企業がほとんどであるためか両立支援制度等の女性の就業支援に関する制度は未整備であり、経営側・労働者側ともに比較的無関心である。職務の幅については、ジェンダーにより分離されているケースも複数あり、そのような企業では（水平的）性別職域分離が明確である。
- 4) その他の属性を持つ企業（学校）のケースでも、直属の上司との軋轢が女性社員の進退を決定づけていた。上司は男性、女性双方の場合があり、女性だけの職場であっても必ずしも就業継続が可能とはなっていない。また、昇進に関する見通しのなさや仕事の成果に対する評価のジェンダー差も、女性社員が離職する際の一因となっている。
- 5) 離職時期の年代別に「職場の雰囲気」をみると、1990年代まではセクシュアル・ハラスメントと思われる発言・行動による離職も散見される。また、喫煙などによる就業環境の悪さによる語りも複数みられたが、これらの事項は近年解消傾向にあると予想される。

日本で働く女性の多くは、いわゆるエリート層ではなく今回分析対象としたようなごく「一般の」女性である。今回の分析対象者は一つの企業に勤め続けるケースだけでなく、多様な職業キャリアを経験している。自ら仕事を辞めたいと考える場合は問題がないが、仕事を続けたいと女性が考えた場合に、現在の日本企業内では様々な軋轢があり、女性が離職せざるを得ない状況がおきることがある。その要因は一様ではないが、いずれにしても経営者及び上司の与える影響は大きい。中間管理職は経営者の発言には敏感であり、女性社員の就業継続、待遇向上に関する会社としての方針如何で社内の「雰囲気」は大きく変わることが予想される。また、硬直的な指示命令系統や時間管理等にも再考の余地があり、直属の上司以外のメンターの設置や複数の相談窓口等、仕事に行き詰った時等に気軽に相談できる複数のルートがあることも肝要であろう。

本分析の課題としては、三点挙げられる。第一に、本分析は離職女性本人への聞き取りによることから、実際の職場内における評価（査定）等との整合性が検証されていない。女性の離職そのものは、今回分析した個人の主観により引き起こされるものと考えられるが、その妥当性については検証の必要がある。個人の主観のみに頼った分析である点が、本稿の最大の課題である。第二に、今回は企業属性による分類・考察を行ったが、別の視点として（水平的）性別職域分離と垂直的性別職域分離による職場

の違いでみた考察も今後求められる。第三に、組織構造と女性の離職を醸成する「職場の雰囲気」の関係をより明示的に分析すべきである。これらの課題については、残された研究課題としたい。

謝辞

本研究は科学研究費補助金（若手研究（B）「女性労働者の就業行動に関する実証分析——職場の雰囲気が就業に与える影響」課題番号：23710323）による研究成果の一部である。

デブスインタビューについては首都圏27か所の女性センター・労政事務所及び調査会社K社のご協力を得て調査対象者を募り、調査対象者の方には詳細な質問にお答えいただいた上に、インタビューを通じて多くの貴重なご意見をいただいた。皆様のご協力に対し、厚く御礼申し上げます。第9回日本キャリアデザイン学会にて川喜多喬先生（法政大学）、谷田部光一先生（日本大学）より貴重なコメントをいただいた。また、お茶の水女子大学大学院・永瀬伸子先生からのご指導及び永瀬研究室での議論は本稿作成の助けとなった。残る過誤は筆者に帰するものである。

（てらむら・えりこ／お茶の水女子大学大学院人間創成科学研究科
ジェンダー学際専攻博士後期課程
国際短期大学専任講師）
掲載決定日：2012（平成24）年12月3日

注

- 1 脇坂（2011）の使用したデータは、個人調査である労働省『女性雇用基本調査女子労働者調査』（1991）と21世紀職業財団『男女雇用機会均等にかかわる女子労働者調査』（1995）である。「退職慣行」も「いづらい雰囲気」もない職場は、37%から56%へと増加傾向にある。1991年のデータは従業員500名以上に限定したデータでサンプルは2,578、1995年のデータは従業員数の限定はなくサンプルは544である。
- 2 ロビンス（2005＝2009）によれば、適切な組織構造をデザインするときの6要素がある。その要素とは、1）タスクをどこまで細分化して職務とするか（職務専門化）、2）どのような基盤に基づいて職務を分けるか（部門化）、3）各個人やグループは誰に報告するか（指揮命令系統）、4）マネジャーが効率的かつ有効に指揮下におけるのは何人か（管理の範囲）、5）意思決定の権限は誰が持っているか（中央集権化および分権化）、6）従業員およびマネジャーに対してどの程度の規則および規制を課すべきか（公式化）、の6点である。
- 3 永野（1996）では、「出向」は移動元企業との雇用関係が継続したまま移動先とも雇用関係を持ち移動先で就業する形をさし、「転籍」は出向と類似しているが移動元との雇用関係がなくなるものである、と定義されている。また、「出向」には企業集団統合型、出向先強化型、従業員排出型、教育訓練型の4タイプがあるとしている。
- 4 垂直的性別職域分離とはHakim（1981）による定義であり、村尾（2003）を引用すれば「男性と女性がともに同じカテゴリーの職に在るのに、男性の方がより熟練を要したり、より責任があったり、より賃金の高い仕事に就いている場合、垂直的性別職域分離が存在する」である。これに対し（水平的）性別職域分離とはいわゆる性別役割分業であり、男女が異なる職域に在ることを表す概念である。
類似の概念として、山口裕幸・金井篤子（2007）による仕事を分担することによる人と人のつながりを表す「水平的関係」及び上下関係（権力構造）による指示命令によった分業を表す「垂直的關係」という区分もあるが、本稿ではジェンダー規範に着目していることからHakim（1981）、村尾（2003）の概念を使用する。
- 5 Maria Charles and David B. Grusky（2004）は（水平的）性別職域分離及び垂直的性別職域分離についてマニュアル職と非マニュアル職に職業を分けた上でその効果を検証し、（男女）平等主義が特にホワイトカラーの非マニュアル職において垂直的性別職域分離を弱体化させるとの結果を得ている。

- 6 ただし、インタビュー対象者のH氏からは子会社であっても全ての出産経験を持つ女性が離職するわけではなく、親会社同様の制度を活用し、継続勤務する者も一定数存在するとの指摘を受けている。
- 7 この分析で用いる同族企業とは、①「オーナー経営企業」及び②役員又はその家族・親戚の株式所有比率が高い企業を指す。また、オーナー経営企業については、オーナーとは、「創業者、創業者グループのメンバー、二・三代目もしくは創業家の血縁につながる者のこと、あるいは大株主個人のこと」とされ、「そのオーナーが社長、会長あるいは相談役として経営の第一線にたっている、もしくは、実質的な支配権を握っている企業」がオーナー経営企業と定義されている。森川（2008）によれば、同族企業は日本のみならず主要先進国でもそれぞれ大きなウエイトを持っており、上場大企業の中にも相当数存在する。

参考文献

- 石黒久仁子「女性管理職のキャリア形成——事例からの考察」『GEMC Journal』第7号（2012）：pp. 104-127.
- 大内章子「均等法世代の総合職女性の離職行動」『組織科学』第41号第2巻（2007）：pp. 29-41.
- 大内章子・藤森三男「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（1995）：pp. 1-16.
- 坂爪洋美「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」『経営行動科学』第22号第3巻（2009）：pp.205-221.
- 佐藤郁哉『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣、2002年。
- 橘木俊詔『女性格差』東洋経済新報社、2008年。
- 永瀬伸子・守泉理恵「1990年代以降大卒女性の就業継続行動はどう変わったか 27-33歳を対象とした聞き取り調査より」お茶の水女子大学生活社会科学研究会『生活社会科学研究』、第17巻（2010）：pp. 1-21.
- 永野仁『日本企業の賃金と雇用——年俸制と企業間人材配置』中央経済社、1996年。
- 松浦司・野田知彦「同族企業における人事・労務管理制度の形成と離職率への影響—中小企業に着目して—」内閣府経済社会総合研究所『経済分析』186号（2013）pp. 137-162.
- 村尾祐美子『労働市場とジェンダー——雇用労働における男女不公平の解消に向けて』東洋館出版社、2003年。
- 森川正之「同族企業の生産性——日本企業のマイクロデータによる実証分析」経済産業研究所『Rieti Discussion Paper Series』、J-029（2008）：pp. 1-29.
- 脇坂明「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』第615号（2011）：pp. 38-51.
- 山口裕幸・金井篤子編著『よくわかる産業・組織心理学』ミネルヴァ書房、2007年。
- Charles, Maria and David B.Grusky. *Occupational Ghettos: The Worldwide Segregation of Women and Men*. Stanford University Press, 2004.
- Hakim, Catharine. "Job Segregation: Trends in the 1970s." In *Employment Gazette* 89.12. (1981) : pp. 521-529.
- . *Social Change and Innovation in the Labour Market*. Oxford University Press, 1998.
- Harragan, Betty L. *Games Mother Never Taught You*. New York: Rawson Wade Publishers, 1977. (ベティ・ハラガン『母が教えてくれなかったゲーム』福沢恵子・水野谷悦子訳、WAVE出版、1993年)。
- Kanter, Rosabeth. M. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1993. (ロザベス・カンター『企業のなかの男と女——女性が増えれば職場が変わる』高井葉子訳、生産性出版、1995年)。
- Robbins, Stephen. P. "*Essentials of Organizational Behavior*." Prentice Hall, 2005. (スティーブ・ロビンズ『新版 入門から実践へ——組織行動のマネジメント』高木晴夫訳、ダイヤモンド社、2009年)。

付表・調査対象者の属性・インタビュー内容

No.	年齢	学歴	退職年齢 (退職年)	職場の 組織構造	勤続年数	離職時の職業	離職時の業種	職歴	社員数	部署の 男女比	婚姻・ 子ども
A	42	高校	23 (1993)	ベンチャー 企業	6 か月	営業	不動産	販売→営業→ →営業 →営業	10-49人	8 : 2	未婚
B	40	大学	24 (1996)	その他	2 年	営業	生命保険	営業→販売	1,000人以上	1 : 9	未婚
C	38	専門	23 (1997)	その他	3 年	自動車整備	サービス業	自動車整備→ →販売→事務→ →営業事務	10-49人	8 : 2	未婚
D	39	大学	24 (1997)	同族企業	2 年	事務	情報サービス	事務→事務→ →販売→主婦	10-99人	9 : 1	既婚 子どもあり
E	37	大学	24 (1999)	その他	2 年 6 か月	販売	アパレル	販売→総務→主婦	1,000人以上	0 : 10	既婚 子どもあり
F	35	短大	24 (2001)	同族企業	4 年	事務	製造業 (梱包資材 製造)	事務→事務→ →パート	50-99人	2 : 8	既婚
G	40	大学	29 (2001)	同族企業	1 年 6 か月	事務	弁護士事務所	貿易事務→主婦→ →事務→事務→ →派遣事務	1-9人	4 : 6	未婚
H	43	短大	34 (2003)	大企業子会 社	13 年	販売	小売業 (大手企業 の福利厚生アウ ソーシング)	入社→ (営業→ →店舗責任者→ →販売社員教育→ →店舗責任者→ →店舗主任) 同一企業	1,000人以上	2 : 8	既婚 子どもあり
I	33	大学院	24 (2003)	同族企業	1 年	専門的職業従事 者 (税理士)	会計事務所	税理士→経理	1-9人	8 : 2	未婚
J	37	専門	29 (2004)	大企業子会 社	10 年	専門的職業従事 者 (調理師)	小売業 (大手企業 の福利厚生部門)	(調理師→ →店舗責任者) 同一企業→ →専業主婦	1,000人以上	6 : 4	既婚 子どもあり
K	31	大学	24 (2005)	同族企業	1 年 6 か月	事務	サービス業 (ビル の掃除)	事務→事務→ →事務	10-49人	7 : 3	既婚
L	34	高専	30 (2008)	その他	1 年 2 か月	専門的職業従事 者 (教員)	サービス業 (教育)	専門職→通学→ →専門職→専門職 →教員	500-1,000人	0 : 10	既婚 子どもあり
M	33	短大	30 (2009)	同族企業	7 年	営業事務	機械	事務→営業事務→ →派遣→主婦	100-499人	9 : 1	既婚
N	34	大学	32 (2010)	大企業子会 社	2 年 6 か月	事務	製造業 (大手メデ アのフリーペー パー編集・出版)	営業→ (営業→ →事務) 同一企業	50-100人	4 : 6	既婚 子どもあり

注) アルファベットは退職年次順に並べている。また、職歴のうち調査時の職種に□印を付している。