

2014 年度
博士学位申請論文

日本的雇用慣行を変える「ダイバーシティ経営」
—女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響—

山極 清子

目次

序章	1
1. 問題意識	1
2. 女性管理職登用を問題にする背景.....	4
3. 問題の所在	6
(1) 日本的雇用慣行と女性従業員の位置づけ.....	6
(2) 日本的経営を変えるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント.....	8
4. 本論文の目的	10
5. 本論文の方法論上の特色および使用した資料・素材について.....	10
(1) 本論文の方法論上の特色.....	10
(2) 本論文で使用した資料・素材について.....	11
6. 本論文の各章概要.....	11
序章	11
第Ⅰ部 先行研究の精査と阻害要因分析とによる仮説の提示.....	11
第一章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」 先行研究.....	11
第二章 女性管理職登用の阻害要因.....	11
第Ⅱ部 資生堂の女性管理職登用の「参与観察」による仮説の検証.....	12
第三章 「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」(1987～2004 年度)	12
第四章 「資生堂の女性管理職登用の発展期」(2004～2013 年度)	12
第Ⅲ部 実証分析による仮説の検証.....	12
第五章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」 実証分析による仮説の検証.....	12
第六章 「女性管理職登用には日本的雇用慣行を変革する 2 つの施策を統合・推進」 実証分析による仮説の検証	13
終章	13
第Ⅰ部 先行研究の精査と阻害要因分析とによる仮説の提示.....	13

第一章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」 先行研究.....	14
第一節 女性管理職登用とジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB.....	15
1. 女性管理職登用と三者（ジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB）の関係.....	15
2. 女性管理職登用とジェンダー平等.....	16
3. 女性管理職登用とダイバーシティ.....	20
4. 女性管理職登用とワーク・ライフ・バランス.....	23
第二節 女性管理職登用と経営パフォーマンス.....	28
1. 女性管理職登用と経営パフォーマンス.....	28
2. 企業のダイバーシティ戦略と業績.....	31
3. 企業の WLB 戦略と業績.....	32
4. ダイバーシティと WLB に取り組む経営戦略と業績.....	33
小括	35
第二章 女性管理職登用の阻害要因.....	36
第一節 女性管理職登用を阻害する社会的問題.....	36
1. 雇用慣行を基底づける高度経済成長モデル.....	36
2. 男女で差がある大学進学.....	38
3. 女性の就労を阻む社会基盤や社会制度.....	39
第二節 法的環境の問題.....	41
1. ジェンダー平等法制の問題.....	41
2. WLB（育児・介護休業法）法制の問題.....	45
第三節 日本的雇用慣行と女性管理職登用.....	47
1. 女性が昇給・昇格しにくい日本的雇用慣行.....	47
2. 長時間労働と性別役割分担との対構造.....	49
3. 人事考課の仕組みと労働時間.....	52
4. 日本的雇用慣行を主因とする男女の賃金格差.....	52
5. 日本に特有な雇用形態の区分化と多層化.....	55

6. 女性従業員が昇進意欲に欠けるとする要因分析	56
小括	58
仮説の提示	59
第Ⅱ部	60
資生堂の「女性管理職登用と経営パフォーマンス」	60
～日本の雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB「参与観察」～	60
第三章 「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」（1987～2004 年度）	60
第一節 福原義春社長の経営改革～女性管理職登用の準備期（1987～1996 年度）	61
1. 経営改革と女性管理職登用のコミットメント	61
2. ダイバーシティと WLB を謳う新たな企業理念および「グランドデザイン」	63
3. 仕事と育児・介護の両立と柔軟な働き方に関する制度	65
第二節 ジェンダーフリー活動～女性管理職登用の土台づくり（1997～2004 年度）	68
1. ジェンダーフリーとの葛藤の期間（1997 年～2000 年度まで）	68
（1）根強い「固定的性別役割分担意識」の存在	68
（2）性別で異なる人事制度、運用、処遇	69
（3）低い女性管理職比率	70
（4）固定的性別役割分担としての「暗黙的職務契約」	71
2. 日本の雇用慣行を変革するジェンダーフリー	72
（1）ジェンダーフリーをテーマにした背景	72
（2）取り組みへの抵抗、その解決に向けて	73
3. 経営改革としてのジェンダーフリーへの取り組みと成果（2000～2004 年度）	74
（1）ジェンダーフリーの推進体制と目標設定	75
①「ジェンダーフリー委員会」新設背景と目的	75
②「企業倫理委員会」との連携	76
③ 資生堂の女性管理職登用とコーポレート・ガバナンスのあり方	77
（2）ジェンダーフリーの具体的目標としてのポジティブ・アクション	77

第1の目標：ジェンダーフリーの考え方の定着	77
第2の目標：女性管理職登用に影響する男性管理職の意識と行動の改革	78
第3の目標：中堅女性社員の意識改革によって管理職登用につなげる	79
第4の目標：日本的雇用慣行を改革する人事制度へと改訂	80
第5の目標：女性管理職の登用率をあげる	81
（3）ジェンダーフリー活動の成果と課題（2000～2004年度）	81
第三節 男女共同参画を目指す仕事と育児の両立支援（1997～2003年度）	84
1. 女性の発案による育児休業復帰支援プログラムの開発（2000年度）	84
2. 男女共同参画およびWLB推進に資する社内保育施設の設置（2003年度）	86
小括	88
第四章 「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013年度）	89
第一節 CSRの視点を取り込んだ男女共同参画への取り組み（2004～2006年度）	89
1. 資生堂のCSR活動の組織と理念	90
2. 資生堂のCSR活動の特色～女性管理職育成・登用との関係	91
第二節 第1フェーズ「男女共同参画アクションプラン20」（2005～2006年度）	92
1. 「男女共同参画アクションプラン20」の内容とその推進体制	92
2. 「アクション20」4つの重点課題とアクションプランの実施結果	94
（1）「アクション20」重点課題1：社員の多様性を活かす社内風土の醸成	94
（2）「アクション20」重点課題2：女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用	95
（3）「アクション20」重点課題3：資生堂のWLBサイクルと「働き方の見直し」	97
① 社員のWLBの実態（2005年当時）	97
② 長時間労働が常態化している理由	99
③ 第1フェーズにおける資生堂のワーク・ライフ・バランス	100
（4）「アクション20」重点課題4：仕事と出産・育児の両立支援	101
第三節 第2フェーズ「男女共同参画アクションプラン15」（2007～2009年度）	106
1. 「アクション15」4つの重点課題とアクションプランの実施結果	106

(1) 「アクション 15」 重点課題 1：社内風土の醸成.....	106
(2) 「アクション 15」 重点課題 2：女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用.....	107
(3) 「アクション 15」 重点課題 3：働き方見直し・労働生産性の向上.....	109
(4) 「アクション 15」 重点課題 4：仕事と出産・育児の両立支援.....	111
2. 日本的雇用慣行の要素を排除した人事制度（2008 年）.....	113
(1) 成果・能力主義を徹底した一般社員の人事制度へ改訂.....	113
① 性別にかかわらず成果と能力で評価する人事制度.....	113
② 分野別人材育成の基本的考え方.....	113
③ 公正で納得性が高い人事考課制度.....	114
④ 属人的・年功的要素を縮小した従業員の賃金制度.....	114
⑤ 面接制度（目標管理型評価システム）.....	115
(2) 年功ではなく業績を重視する管理職の処遇制度.....	115
第四節 第3 フェーズ「男女共同参画アクションプラン」（2010～2013 年度）.....	116
1. 第3 フェーズ「男女共同参画アクションプラン」基本方針.....	116
2. 第3 次フェーズ「女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用」.....	116
3. 第3 フェーズ「WLB の実現を目指した働き方の見直し」.....	117
第五節 資生堂の女性管理職登用と経営パフォーマンス—成果と課題.....	119
1. 資生堂の女性管理職登用と経営パフォーマンスとのグット・サイクル.....	119
2. ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進したことによる日本的雇用慣行の変化.....	120
3. 今後の課題と解決策.....	122
小括.....	123
第Ⅲ部.....	124
第五章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実証分析による仮説の検証.....	124
第一節 女性管理職数と ROA（財務業績）との関係.....	124
1. ROA 上位 50 社と下位 50 社の女性管理職数比較.....	124

2. ROA 上位 50 社と下位 50 社との比較では前者が女性管理職数多く有意な傾向.....	134
第二節 「女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高い」仮説の検証.....	137
1. 調査研究の目的	137
2. アンケート調査の概要.....	138
(1) 対象者を明確化.....	139
(2) 組織の量的・質的な違い.....	140
(3) 対象者の勤務先の従業員・管理職・トップ経営陣の男女比率	142
3. 女性管理職比率が企業の業績はじめ組織革新におよぼす影響.....	146
(1) 女性管理職・経営者比率と企業業績、成長性等との関係.....	146
(2) 女性管理職・経営者比率と人事考課との関係.....	148
(3) 女性管理職・経営者比率と組織内コミュニケーションとの関係	151
(4) 女性管理職・経営者比率と商品の価格競争・差別化競争との関係	152
(5) 女性管理職・経営者比率と新規性・革新性との関係.....	153
4. 本調査の結果	155
小括	155
第六章「日本的雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB」仮説の検証.....	156
第一節「女性管理職登用には日本的雇用慣行を変革する 2 つの施策を統合・推進」実証分析 による仮説の検証	156
1. 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実践 50 社 2 つの施策の分析.....	156
2. 日本的雇用慣行を変革するジェンダー・ダイバーシティ施策の内訳.....	157
3. 日本的雇用慣行を変革するワーク・ライフ・バランス施策の内訳.....	159
第二節 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実践 9 社とドイツ 3 社の事例.....	162
1. 実践 9 社のヒアリング調査結果.....	163
(1) ダイキン工業株式会社.....	164
(2) カルビー株式会社.....	167
(3) 株式会社高島屋.....	170

(4) 株式会社リコー	174
(5) 株式会社日立製作所	177
(6) 第一生命保険株式会社	179
(7) 株式会社 LIXIL (旧 INAX)	182
(8) 日本アイ・ビー・エム株式会社	185
(9) P&G ジャパン株式会社	189
2. ドイツ 160 社「女性役員・監査役割合が高いと財務業績も良好」調査結果	191
3. 「女性管理職・役員登用と経営パフォーマンス」実践ドイツ 3 社のケーススタディー	
192	
(1) ルフトハンザ	193
(2) ジーメンス	196
(3) ダイムラー・ベンツ	197
小括	199
終章	200
第一節 要約	201
1. 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」先行研究	201
2. 女性管理職登用の阻害要因	202
3. 資生堂における「女性管理職登用と経営パフォーマンス」の参与観察	203
4. 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」の実証分析による仮説の検証	203
5. 「日本的雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB」仮説の検証	204
第二節 今後の研究課題	204
あとがき	206
参考文献一覧	207
1. 外国文献	207
(1) 洋書	207
(2) 洋書 (訳本)	207

（３）洋雑誌（論文）	208
（４）インターネット資料.....	208
2．和文献	210
（１）和図書	210
（２）和雑誌（論文）	216

図表目次

1. 図目次

図 1-1	女性管理職比率国際比較	18
図 1-2	女性の年齢階級別労働力率	24
図 1-3	OECD 加盟諸国の時間当たり労働生産性（2012 年/34 カ国比較）	26
図 1-4	雇用均等度（ダイバーシティ）とファミリー・フレンドリー度（WLB）と企業業績	34
図 2-1	女性の活躍を推進する上での問題点.....	51
図 3-1	あなたの職場はジェンダーフリーな風土に変化してきたか(2001 年)	82
図 3-2	あなたの職場はジェンダーフリーな風土に変化してきたか(2002 年)	82
図 3-3	資生堂第1フェーズ「男女共同参画アクションプラン 20」(2005～2006 年度)	94
図 3-4	資	100
図 5-1	対象者の勤務先における業績や成長性	147
図 5-2	対象者の勤務先における人事考課	149
図 5-3	対象者の勤務先における社内コミュニケーション	151
図 5-4	対象者の勤務先における価格競争・差別化競争.....	153
図 5-5	対象者の勤務先における新規性や革新性の程度	154
図 6-1	女性管理職登用にはジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進 ..	157
図 6-2	50 社のジェンダー・ダイバーシティ施策の内訳と割合	159
図 6-3	50 社のワーク・ライフ・バランス施策の内訳と割合	162
図 6-4	各階層に求められる役割に合わせた研修大会を整備	181
図 6-5	女性監査役割合が高いと企業業績が高いという相互的な作用	192
表 1-1	世界上位 10 位の国の女性取締役比率.....	19
表 3-1	「アクション 20」社員の多様性を活かす「社内風土の醸成」実施結果	95
表 3-2	「アクション 20」「女性リーダーの育成・登用」実施結果	97
表 3-3	「アクション 20」「働き方見の見直し」実施結果	101
表 3-4	「アクション 20」「仕事と出産の両立支援」実施結果	102
表 3-5	2005 年度に拡充した資生堂の育児休業制度(社員と有期契約社員の比較)	104
表 3-6	2005 年度に拡充した資生堂の育児時間制度概要(社員と有期契約社員の比較)	105
表 3-7	「アクション 15」「社内風土の醸成」実施結果.....	107

表 3-8 「アクション 15」「女性リーダー育成・登用」実施結果.....	108
表 3-9 「アクション 15」「働き方の見直し・労働生産性の向上」実施結果.....	110
表 3-10 「アクション 15」「仕事と出産・育児の両立支援」実施結果.....	112
表 5-1 「単独 ROA305 社の女性管理職数」と「連結 ROA330 社の女性管理職数」一覧..	125
表 5-2 単独 ROA 上位 50 社と下位 50 社との比較では有意な関係.....	135
表 5-3 単独 ROA 企業サンプルの基本統計量.....	135
表 5-4 連結 ROA 上位 50 社と下位 50 社比較では有意な関係が示されない.....	136
表 5-5 連結 ROA 企業サンプルの基本統計量.....	136
表 5-6 対象者の性別・年齢別内訳.....	139
表 5-7 対象者の就業形態・職位.....	139
表 5-8 対象者の勤務先業種.....	140
表 5-9 対象者の性別・従業員規模・企業規模と上場有無・会社種類別.....	141
表 5-10 対象者の勤務先における従業員の男女比率.....	143
表 5-11 対象者の勤務先における管理職の男女比率.....	144
表 5-12 対象者の勤務先におけるトップ経営陣の男女比率.....	145
表 5-13 業績や成長性が「非常に良い」「良い」と回答したグループ A と「非常に悪い」「悪い」 と回答したグループ B の女性管理職比率.....	147
表 5-14 業績や成長性が「非常に良い」「良い」と回答したグループ A と「非常に悪い」「悪い」 と回答したグループ B の女性経営者比率.....	148
表 5-15 年功序列とバランスのとれた人事考課.....	149
表 5-16 成果・能力主義とバランスのとれた人事考課.....	150
表 5-17 バランスのとれた人事考課では女性経営者比率が高い.....	150
表 5-18 成果・能力主義とバランスのとれた人事考課は女性経営者比率が高い.....	151
表 5-19 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループ F と「非常に悪い」「悪 い」と回答したグループ G の女性管理職比率.....	152
表 5-20 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループ F と「非常に悪い」「悪 い」と回答したグループ G の女性経営者比率.....	152
表 5-21 アイデアや新規性、革新性と女性管理職比率.....	154
表 5-22 アイデアや新規性、革新性と女性経営者比率.....	154
表 5-23 本調査の結果.....	155
表 6-1 50 社のジェンダー・ダイバーシティ施策一覧表.....	157
表 6-2 50 社のワーク・ライフ・バランス施策一覧表.....	160
表 6-3 ヒアリング調査一覧表.....	163
表 6-4 ダイキン工業 2 つの施策を統合・推進して日本的雇用慣行を変革.....	165

表 6-5 LIXIL(旧 INAX)の「EPOCH 女性活躍推進室」取り組み(2005 年 10 月)	183
表 6-6 ルフトハンザ概要	193
表 6-7 ジーメンス概要	196
表 6-8 ダイムラー・ベンツ概要	197
表 6-9 ダイムラー・ベンツの管理職に占める男女比率およびレベル比率	199

序章

1. 問題意識

本論文の問題意識は、国内市場の成熟化や少子高齢化、そしてグローバル化の進展に伴い企業の顧客もニーズも多様化し、それらに対応する商品・サービスを提供する企業組織もまた競争力を高めるため人材の多様性が求められているにもかかわらず、日本的経営に基づく企業組織では、日本的雇用慣行など半世紀前の就労モデルが堅持され、女性人材が活かされていないことにある。

直近の数年間でみると、男性の恒常的長時間労働による時間当たりの生産性が伸び悩み¹、株主資本利益率（ROE²）が5%以下の企業が上場企業の半数を占め、2割はマイナスという「縮小均衡」に陥っている³。

これらの問題は、実は、日本の女性たちが、他のG7(除く伊)並みに経済界に参加すれば、一人当たりGDPは ベースラインよりも4%上昇し、リカバーできることなのである⁴。しかし、この認識が共有されていないのではないか。

ところで、日本的経営システムは、欧米の製品やサービスを模倣し、標準化した商品を低コストで生産することにより高度成長を成長軌道にのせた。この欧米追従型の経営システムは、銀行を中心とした日本型金融システムにより供給される低コストの資本と画一化した労働力の結合により高成長を実現するモデルであった。模倣経済における低価格の製品やサービスの供給は、物不足を解消する目的で単一製品の大量生産によるものであり、商品の多様性や差別化を必要としなかった。圧倒的な物不足にあり、欧米の物質的な豊かさに魅了された時代にはじまる戦後直後から高度経済成長期をとおして欧米に追いつき追い越すキャッチアップ型の経済システムが構築されたのである。生産力を増強するために資本と労働力は欠かせない。しかし、資本需要には質的な違いはなく単に規模の大きさだけが必要になり、労働力としては個性でなく集団志向的な単純労働が求められてきた。生産すべき製品やサービスが明確であったキャッチアップ経済では、生産要素は質より量が希求される時代であった。

このような高成長する経済環境のなかで、就業構造は硬直的で画一的な終身雇用や年功序列賃金制度に代表される日本的雇用慣行のもとに形成されてきた。しかし、既に1980年代

¹ 社会経済生産性本部 2012 年版「労働生産性の国際比較」

² ROE「return on equity」とは、企業の収益性を見る指標の一つで、当期純利益を自己資本で除したもの。ROEが高いほど収益力が高いことになる。

³ 経済同友会（2012）『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』

⁴ IMF クリスティーヌ・マドレーヌ・オデット・ラガルド（Christine Madeleine Odette Lagarde）専務理事が、International Monetary Fund (2012) *Can Women Save Japan?*, Working Paper (WP/12/248) Prepared by Chad Steinberg and Masato Nakane, IMF・チャド・スタインバーグ、中根誠人訳「女性は日本を救えるか？」をもとにしてコメントしたものである。

前半にはキャッチアップが終了し、1980 年代後半にはバブル経済の形成とその破綻以降、一段と国内市場が成熟し、グローバル化が進展するなか、高度成長期以来の「大量生産・価格競争」の成長モデルは限界にきている。

そこで、年功序列賃金に関しては、成果主義の導入など徐々に賃金や報酬制度の見直しが必要とされているものの、多くの上場企業では、今日まで矛盾を抱え続け大きな変革を遂げていない。

「大量生産・価格競争」の成長モデルが、日本的経営の特徴となり、日本企業の成長と発展に寄与してきたという事実は確かである⁵。経済成長の結果、人々の暮らし方は大きく変わり、同時に分業と協業のシステムも変化した。家電製品の普及による家事の省力化や家事労働の外部化（外食産業やクリーニング店、保育など）が急速に進展したことにより、家事労働の主たる担い手であった女性の社会進出が可能になってきた。その家事労働の外部化は、企業と行政などのサービス利用であり、社会的な分業システムを量的にも質的にも拡充させ、経済社会の発展に寄与するはずのものである。

女性が経済界への参加が可能になったといっても、日本の経済社会では、男性は生産活動としての企業内分業を担い、女性は最終的な個人消費の主役になり、家事労働や育児・介護などの家庭生活活動に従事していた。こうした男女の固定的性別役割分担が今日も根強く残り、先進国にはみられない年齢階級別労働力率に特有な M 字型就労カーブ⁶が 40 年以上も続いている。我が国は、GDP の規模をはじめ世界経済に占める役割が大きいにもかかわらず、女性管理職登用比率は 11.1%⁷にすぎない。

女性管理職登用が喧伝されてもおもって進まない状況の根底に、これまでの日本的な経営なかでも日本的雇用慣行があり、これを変え、女性人材を活かす新しい企業経営とはいったいどのようなものか、こうした問題意識があった。

経済社会に埋もれている人的資源の有効活用は、労働需要に応える量的な側面ばかりでなく、むしろキャッチアップ経済後に必要になる多様性のある創造的な経営資源の確保という質的な意味を持つのである。したがって、これまで家事労働の主たる従事者であり、生活の場で多くの経験から多様な能力を身につけた女性人材は、近年、フロンタランナーになった日本企業にとって必須の人的資源であり、現在の閉塞した企業経営の創造的破壊の担い手になる可能性を有していると推測される。

このことは、性別を超えて男性も女性も、一人ひとりの個性や能力を活かそうとすること

⁵ 八代尚宏（2009）は、日本的雇用慣行が、女性従業員に対して不公平だと認めながらも、高度成長期にあった当時日本が置かれた状況下に限っていえば合理的で効率的制度であったと述べている。G・ベッカーの分業論 Gary Stanley Becker (1965), *A Theory of the Allocation of Time*, *Economic Journal*, Sept. では、高い教育を受けた夫が外で働けば高収入を得ることができ、低い教育を余儀なくされた妻が家で家事・育児をすれば、家庭内生産の効率がより高まるため夫婦は分業したほうが合理的であるという。夫婦に教育水準の違いがあることは問題だとしても、夫婦間の分業は経済合理性を追求する社会では当然であったともいえる。詳細は、八代尚宏（2009）『労働市場改革の経済学—正社員「保護主義」の終わりの—』（東洋経済新報社）を参照されたい。

⁶ M 字型就労カーブの詳細は、p.24 を参照されたい。

⁷ 労働政策研究・研修機構編(2014)『データブック国際労働比較 2014』労働政策研究・研修機構，p.89.

からはじまる。今日ある性別にみられる違いの多くは、生まれつきの性の違いによるものではなく、その人間がおかれた組織構造や状況によるものである⁸。「人は女に生まれるのではない、女になるのだ⁹」と、ボーヴォワール (Simone de Beauvoir) が主張しているように、それらには、家庭や地域社会、時代性や文化性など人の生育環境の違いやそれぞれに異なる経験から生まれる個人差による部分が大きいのとする考えがある。つまり、性別より個人差のほうがはるかに多様なのである。

この性別による経営能力の差異に関する科学的考察は、本稿の研究対象を超える部分となる。それは、生物学や脳科学といった総合科学の領域あるいは心理学や社会学など人文科学と自然科学との複合領域にあり、その必要性を認識しつつも本論文の研究対象課題とはしない¹⁰。

さて、現在、日本の家計支出のうち、妻の購入決定権限割合は、世界の平均は 64%であるのに対し日本では 74%である¹¹。つまり、家庭生活の必需品である商品・サービスの買い手の7割以上が女性である。加えて、生活財の使い手も多くは女性である。にもかかわらず、食料品や日用品はじめ化粧品、衣料品を製造・販売する企業を含めても、商品・サービスの最終決定権を持つ意思決定ボードメンバーに占める男性の比重が圧倒的に高い。

つまり、女性は、購買者として消費者として経験値が高いのに生産の意思決定には参画していない。これで女性の能力に基づく適材適所がなされているとは思えない。購買・消費の意思決定と生産の意思決定に乖離があることは望ましい経営構造とは考えにくい。日本女性の能力は、家計のガバナンスには適しているが、日本企業のガバナンスには適していない

⁸ 社会学の「古典」のひとつといわれてきた Rosabeth Moss Kanter (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books. ロザベス・モス・カンター、高井葉子訳 (1995) 『企業のなかの男と女—女性が增えれば職場が変わる—』生産性出版によると、仕事において個人が経験することは、その個人に原因があるのではなく、構造に原因があるという。組織において男女に特徴的とされる行動は、生まれつきの性の違いによるものではなく、その人間がおかれた状況によるものだと言った。

⁹ フランス語の原文では、*On ne naît pas femme: on le devient*. 「人は女に生まれるのではない、女になるのだ」というこの言葉は、シモーヌ・ド・ボーヴォワールの名著『第二の性』の第2巻冒頭にある (Simone de Beauvoir *Le deuxième sexe*, Paris, Gallimard, coll. Folio, 1976, tome II, p.13. 1ère édition, 1949 (『第二の性』を原文で読み直す会訳(2001)『決定版 第二の性—II 体験上巻』新潮社 p.13)。1949年に出版されて以来、フランス女性思想やジェンダーの領域にとどまらず、経済のグローバル化よりも早く国境を超えて多くの女性に読まれ反響を呼んだ。世界中の人々から注目されたこの古くて新しい人口に膾炙した言葉であり、誰もが知っているとしても、ここに提示された課題が解決されたわけではない。それはボーヴォワール自身がすでに本書第1巻の序文において、次のように述べているとおりである。「私は長い間女性についての本を書くことをためらってきた。この主題はいらだたしい、とくに女にとっては、それも新しくもない。フェミニズムをめぐる論争は十分に書かれてきたし、今ではほぼ終わっている。(中略) 相変わらず話題になる。それにこの百年のあいだ、実に多くのくだらない意見が次々に出されたが、問題はたいして解明されたように思えない。」, Simone de Beauvoir, *Le deuxième sexe I*, p.13. 『第二の性』を原文で読み直す会 (2001)『決定版 第二の性—I 事実と神話』新潮社, p.9.

¹⁰ 1,600人のインターネットアンケートによる調査、亀川雅人 (2011) 「インテリジェントデザイン型組織構築のための人間関係～年齢・性別・学歴等を考慮する組織のあり方について～」ビジネススクリエーター創出センター)によれば、男性はライン型組織に向き、女性はフラット型組織に向くという分析をしている。これは女性が年齢や性別にかかわらずコミュニケーション能力を発揮できるためであり、この性差分析からは女性が企画開発型の組織やゼネラリストとしての管理職に向くとしている。

¹¹ 内閣府 (2010) 「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」 pp.22-29.

ということであろうか。

日本企業にみられる男性中心社会がもたらす閉鎖性は、欧米諸国と比べ際立っているものの、日本のみが例外ではなく、各国ともに共通する問題点として指摘できる。国の成り立ちの違いがあるにもかかわらず、一様に多様性を受容する企業経営が進んでこなかったのは、いずれの国にも、構造的な男女の役割分担が形成されており、大なり小なり慣習化され、閉鎖的構造を構築してきたからである。これは歴史的事実の示すところである。

とはいえ、日本より先に経済が成熟した欧米諸国は、低価格で品質の高い日本製品に追い上げられ、標準化と価格競争から脱却するために、先んじて経営構造に多様性を導入、なかでも女性を管理職・役員に登用して組織の競争力を高める努力をしてきたのである。

現在、新興国に追い上げられている日本は、かつての欧米諸国と同じく企業経営に多様性が求められている。新興国の経済成長は、日本の高度経済成長に類似するだけでなく、中国をはじめとしたアジア圏全体にわたり裾野の広いものになっている。それゆえ、これまでのような品質とコストを基準とするビジネスモデルが劣化するスピードは比較にならないほど速い。新たな日本的経営に求められるものは、従業員の多様性、とりわけ、これまで活かされていなかった女性人材を企業組織に登用してパワーバランスを変え、組織変革を行って時間当たりの生産性を向上し、価値創造性を高めていこうとする経営手法である「ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント¹²⁾」の導入である。

2. 女性管理職登用を問題にする背景

欧米先進諸国が、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントを導入して女性の管理職・役員登用を実現しながら経済の発展をもたらしたとすれば、我が国も類似の経済発展の潜在力があるといえる。欧米先進国に比較し劣位状況にあるジェンダー・ダイバーシティを打開する経営をすれば、日本企業は潜在的な成長と発展の可能性があるということである。したがって、ジェンダー・ダイバーシティの劣位をもたらしている企業経営の分析は潜在成長力を顕在化させる要因の分析ともなる。

それでは、なぜ女性管理職登用をテーマに取り上げるのか、その理由を明確にするため、本稿の分析にあたり予め、日本の企業社会が抱える問題点は何か、グローバル化への対応問題、労働力不足問題、少子高齢問題として集約しておく。これらの問題点は、女性管理職の登用問題と共通の背景を有しており、相互に有機的関係を有する複合的問題であることを理解しておく必要がある。もちろん、その深刻度や解決すべき優先順位に違いがあるわけではない。しかし、これらの問題点が女性管理職登用における劣位状況の改善によって同時に解消される可能性を示唆するものとなる。

日本の女性人材は、潜在的な労働力として期待される。2010年現在、就業を希望する女性 342 万人¹³⁾（全労働人口の 5%に相当）が働きたくても働けない「失業状況」にあって、

¹²⁾ 詳細は、本論文第一章第一節「女性管理職登用とダイバーシティ」を参照されたい。

¹³⁾ 内閣府男女共同参画局(2011)『平成 23 年版男女共同参画白書』p.27.

「機会損失¹⁴」が大きく、その中心となる層は 30 代の女性である。30 代は、個々人のキャリア形成にとって重要な時期にあたるとともに、働き盛り、生産活動に従事する年齢階層としては労働生産性の高い階層である。30 代女性には潜在的な労働力の中心として期待が集まる。

この潜在的な労働力問題だけでなく、少子化による生産労働人口の急減から多様な女性人材の活用が求められる。少子化が進行し、2012 年の合計特殊出生率は 1.41 である。少子化がこのまま進むと、2030 年における総人口は 1 億 1,600 万人、生産労働人口は 8,100 万人へと大幅に減少する。この減少への対応が欠かせないのは、生産労働人口減が景気を大きく左右する個人消費のベースを縮小するからである。それは、税収減をもたらし、年金、医療、福祉など社会保障の支えが失われ、経済・社会の活力がそがれることになる¹⁵。

現状では生産労働人口の減少を補う外国人労働者の人材活用には限界がみられる以上、そのために必須なのは女性の生産活動への参画である。

しかも、超高齢化が少子化に随伴することで、一人当たりの GDP の減少も予想されている¹⁶。高等教育のユニバーサル化に伴い大学や大学院で専門能力を身につけた後、ようやく生産労働人口に組み入れられることが一般化してきている。また、近年、65 歳への定年延長を進めているものの、団塊世代の大量退職、その後団塊ジュニア世代の退職も続く。その結果、生産労働人口減が予測できる¹⁷。

このように企業社会のこれからを左右する少子化超高齢化に伴う生産労働人口の激減には女性の人材の活用は不可欠といえる。

さらに、経済のグローバル化による国境を越えた経済・生産活動では、現地の顧客市場への対応が喫緊の課題であり、多様な人材なかでも女性人材の活用が求められている。現在、海外現地生産を行う日本企業が約 7 割に達し、海外生産比率は海外進出企業ベースで約 3 割である。海外生産している製造業の売上高は全産業で 199 兆円¹⁸にまで伸長していることから、これまでの日本企業の人材活用は変革を迫られるものとなる。製品やサービスの海外展開では、性別や年齢だけでなく、様々な人種や民族、宗教などの違いからくる多様性を力に変えていかねばならない。企業の多国籍化による現地化の進展は、現地企業の管理職や経営者に当該地域の人材を登用し、多様な人材の適材適所の配置が不可欠とな

¹⁴ 第一子出産により就業中断した場合の生涯所得と就業を継続した場合の生涯所得の差額として表すことができる。内閣府（2003）『平成 15 年度経済財政白書』によると、大卒女性の場合、就業継続し定年まで勤務すると生涯所得が 2 億 8,600 万円になる。ところが、出産により退職し、パートとして再就職した場合の生涯所得は約 4,800 万円止まりとなり、その差額 2 億 3,800 万円が逸失額であると試算した。

¹⁵ 国立社会保障・人口問題研究所（2012）「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」

¹⁶ International Monetary Fund 前掲注（4），p.18，p.23.

¹⁷ 日本の上場企業の多くは、これまで 10 代後半から 60 歳を定年とする退職制度を設けている。退職という制度を年齢差別と認識する人は少ない。しかし、就労の能力も意欲もある人材にその能力に適した労働機会を与えないという制度は多様な人材資源の有効利用にほど遠い。年齢は経験の差異を含んだもので、年齢差は性別と並ぶ多様性の一つの源泉でもある。定年制度問題が、女性の人材活用に通底する人材のダイバーシティの問題に組み込まれる可能性も視野に入れておくべきであろう。

¹⁸ 経済産業省（2012）「第 41 回海外事業活動基本調査結果概要」

る。多様性の価値を打ち出す基本になり、その緒論となる女性人材の活用はダイバーシティの中心的課題である。つまり、先進諸国の現地化が進むと、そこでの経営管理には男女共同参画が必須条件となる。今日、欧米諸国の多国籍企業が新興国の現地化を加速化させている。欧米企業の現地化が性別を越えた管理職の登用を積極化しているにもかかわらず、日本の企業は、男性中心に固執するモノカルチャー集団による旧態依然としたグローバル化戦略の域を出ていない。これでは、各国それぞれに異なる働き方、生活習慣や文化に対応したニーズを充足することもできない。

以上、潜在的な労働力問題や少子化による生産労働人口減からもたらされる労働力不足、そしてグローバル化など対応が迫られる課題の中心的テーマは女性管理職登用である。経済・社会の活力を削ぐ女性管理職登用が阻害されるということは、人口の半分を占める女性が性別によって活動を制約されることを意味する。同時に企業の組織内分業は多様性に欠け、差別化やイノベーションの源泉が抑制されることとなる。その結果は、GDPの伸び悩みや減少、少子化による個人消費人口の減少、将来の生産労働人口の減少などによる生産性の伸び悩みとなって現れる¹⁹。

生産性は労働力に対する財・サービスの生産価値であり、一般的には売上と労働者数・時間の関係で測定される。生産性の低迷は、分母と分子の両面で検討すべきであり、いずれか一方に原因を求めることはできない。売上が増加しないのは、労働者の所得が増加しないことに原因がある可能性もある。あるいは、企業数が多く、激しい価格競争が続くあまり売上が増えない可能性もある。さらには、既に製品やサービスが飽和状態にあり、魅力的な製品やサービスの不足に原因があるのかもしれない。これらの原因のなかでも、均質化した標準的な製品やサービスが飽和状態にあり、同一思考の戦略による競争が価格競争を惹起するために生産性が低迷しているとすれば、必要なことは、多様な思考を取り入れ、差異化する製品やサービスの開発・提供につながる多様な人材の活用である。

日本企業の成長や業績は、女性管理職比率の増加にかかっている可能性が高い。それだけに日本の経営構造全体を視野に入れた女性管理職登用と経営パフォーマンスとの関係性を対象にした考察は今日的意味を持っている。

3. 問題の所在

それでは、本論文の問題意識を踏まえると、問題の所在はどこにあるのだろうか。所在を明らかにするため、「日本的雇用慣行と女性従業員の位置づけ」、「日本的経営を変えるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント」の2つの視点から論じる。

(1) 日本的雇用慣行と女性従業員の位置づけ

日本の社会は、その善し悪しは別にして、大企業の影響力が大きい。個々の従業員の雇用関係は、その家族の生活や地域社会のあり方など、社会のあらゆる場面で密接に関わりあっている²⁰。大家族が核家族化し、工業団地などの集合住宅に住むようになり、都市化

¹⁹ 社会経済生産性本部（2012）『日本の生産性の動向 2012年版』pp.19-24.

²⁰ 総務省統計局統計調査部経済基本構造統計課（2012）「経済センサス基礎調査報告」総務省統計局

した生活が一般化するようになっていったことから、女性従業員の仕事と生活もまた、大企業の経営と関連づけた考察が求められる。

八代尚宏（2009）は、戦後の高度経済成長期に定着した日本的経営としての日本的雇用慣行が、女性従業員に対して不公平であったことを主張している²¹。また、山口一男（2011）は、日本的雇用慣行が日本の上場企業に特有な企業文化を醸成し、その文化が女性の人材活用を妨げていると指摘している²²。

山口一男・樋口美雄（2008）では、上場企業における女性管理職登用を阻害する要因として雇用慣行をあげている。彼らが考える日本的雇用慣行モデルは、終身雇用と年功序列賃金制度を前提とした労働者間の所得配分にある。それは、企業が新卒者を一括採用し、長期雇用を前提として、若年時に賃金を上回る仕事をさせ、企業内人材育成研修や配置・異動等によりキャリア形成を行い、中高年期になって蓄積された人的資本への対価として労働価値を上回る賃金を支払うことにより、その会社固有の技術を持つ熟練社員を長期に確保する仕組みである²³。

日本に固有の雇用慣行は、新卒一括採用にはじまり定年までの終身雇用と年功序列賃金制度と企業別組合が結合したものである。その対象となるのはもっぱら男性従業員であり、女性従業員は一般事務職として採用され、結婚退職が企業文化として定着していたのである。つまり、女性従業員は日本的経営構造の下では終身雇用や人材育成の対象とはみなされず、企業の人的資本として評価されていなかったのである。

このことを示すように、一つの会社に終身雇用される男性従業員は、年功賃金と法定内・法定外の福利厚生などの諸制度を享受しながら同一企業内組合員として、同じサークルに所属する「運命共同体」の構成員になる。会社は、一つの大きな家になぞらえ、「家（うち）の会社」と呼ばれることになる。上場企業の取締役は、株式相互持ち合いなどによる経営者支配が確立された結果、従業員の派閥人事における最終ゴールとなり、株主から委嘱される本来的な経営者というよりは従業員の代表として認識されていた。そのため組合運営は企業の管理職への登竜門となり、組合の執行部が経営管理層に昇進するという特殊な人事が生まれることになった。

こうした企業内組合の制度では、定年まで企業に留まる男性従業員たちの利益が優先され、比較的短期間のうちに退職する女性従業員の声は組合運営に届くことはない。

労働組合は、本来的には性別にかかわらず組合員全員の利益を代表するはずの存在であるが、労働組合の仕事にあっても女性従業員たちは組合運営の補助的存在にすぎなかった。

『日本の統計』によると、2009年7月1日現在、日本においては、一定の場所を占めて、単一の経営主体のもとで経済活動を行なっている「事業所」は、600万あり、そこに勤務する従業員数は62,861,000人にも達しているなど、企業が圧倒的な影響力を持っている。

²¹ 八代尚宏 前掲注，(5)

²² 山口一男（2011）「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」RIETI Discussion Paper Series, 11-J-069, p.2.

²³ 山口一男・樋口美雄編(2008)『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社，PP. 22-26.

男性労働力のみを対象にしている日本的雇用慣行は組合運営の面にも現れている。

このように日本的雇用慣行では、女性従業員は、結婚までの期間限定で、かつ二次的・補助的業務が与えられた。景気の調整弁にすぎない安上がりの労働力としてみなされていたのである。結局のところ、女性は、定年のない文字通りの終身家事労働従事者として位置づけられてきたのである²⁴。

低成長期から経済停滞期へ、バブル崩壊から 20 年以上を経ても、高度経済成長期の雇用慣行や日本的経営のモデルの根本的な見直しは進んでいない。そのモデルが踏襲され、新しい分業・協業経済の必要性に気がついていない。新規の製品・サービスを生み出すためには、多様な人材が必要であり、従来の組織設計を破壊することが発展の条件となる。日本経済は長期不況に陥り、経済のグローバル化に加え円高による産業・雇用の空洞化、低賃金の新興国との激しい競い合いに直面した。高賃金の日本企業の経営体質の見直しをはかるとして「成果処遇」や「年俸制」が打ち出されたものの、職務が明確でない日本企業では、成果や能力を評価することが難しく、結局、年功制と結びついた「日本的成果主義」の導入が実態であった。しかも、この対象者は実質的には男性に限られ、同じ上場企業に勤務する正規雇用の男性従業員と女性従業員の間には、キャリアパス²⁵と賃金カーブに著しい格差が生じている。それは、男性は内部昇進制の下、キャリアや賃金が上昇する職種に就くが、女性従業員は内部昇進制が存在していないため昇進しにくいのである²⁶。

川口章（2012）は、労働政策研究・研修機構（JILPT）「企業のコーポレート・ガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告書」（2005 年）を用いて、日本的雇用慣行と女性の活躍および経営改革と女性の活躍との関連性について分析している。その分析結果によれば、日本的雇用慣行が女性の活躍や登用を促す施策の導入を阻害している傾向にあると指摘している²⁷。

（２）日本的経営を変えるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント

男性中心の企業組織である日本的経営とは対照的な「ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント」の先駆けである米国企業が、女性の管理職登用に本腰を入れたのは、1980 年代後半から 1990 年代にかけてである。その背景には、アフリカ系やアジア系、ヒスパニック系等の移民の人口増加率が高まり、労働市場における白人男性の人材確保が困難になったことにある。企業の競争力を維持するため、女性をはじめ少数民族、移民、マイノリティーといった多様な人材を組織に取り込まなければ企業の持続的発展が望めなかったのである。この多様な人材活用の考えがベースにあって、米国での女性の管理職・役員登用が促進

²⁴ 丸山恵也（1989）『日本的経営—その構造とビヘイビア』日本評論社，pp.172-174.

²⁵ ある職位や職務に就くために必要な一連の業務経験と配置、教育訓練、異動などの道筋や基準・条件を明確化した人材育成の類型のこと。

²⁶ 首藤若菜（2003）『統合される男女の職場』勁草書房，pp.18-19.

²⁷ 川口章（2012）「ステークホルダーの影響力と女性の活躍」『日本企業のコーポレート・ガバナンスと人事戦略』JILPT 資料，No.97，第 5 章，pp.86-106.

されていったのである²⁸。

一方、ドイツのグローバル企業は、1970 年半ば以降急速な工業化による人出不足や、労働の質的变化などへの対応から、女性の労働力を必要とするようになり、近年では企業の競争力を高めるには、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントが不可欠であると認識されている²⁹。

従来の日本的経営では、既に欧米において開発された商品・サービスを改良してキャッチアップすることに目的があり、画一的な商品の効率的な大量生産が重視されたため、生活者視点は度外視され、多様性を導入する必要もなかった。しかし、キャッチアップが終了し、国内市場の成熟化が一段と進むなか、新たな需要創造と顧客ニーズを掘り起こし、市場の細部にわたる多様な顧客ニーズに応じていくには、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの導入が求められる。

また、多様な能力や個性、ライフスタイルを有する女性人材が企業組織の構成員となると、従来のタテ型の階層的組織にヨコ型のフラットな組織が融合し、新しい組織編成も可能になる。女性の企業組織への参画は、新たな商品・サービスの開発に貢献するだけでなく、組織の危機管理能力を高めるなど、企業業績に良い影響を与える³⁰。

そして、多様性の受容は、異なる価値観を受容する企業内文化を形成する。各国に固有の文化があり、それに応じた企業の社会的役割と責任が形成される。女性の経営参画は、企業の社会的責任（CSR）を重視している今日の社会の期待に応える解決策の一つである。

CSR は、社会の価値観や倫理観を反映したものであり、企業内外の活動の基盤を形成している。今や、高度経済成長期の企業観は変化し、企業の存在価値自体が問われている。社会の価値観や倫理観の変化を事前にキャッチし、企業の取るべき行動規範を設定しなければ持続的に発展する企業活動は困難になってきた。こうした社会的価値観や倫理観の変容を認識し、これに現実的な対応をするには、多様な人材を登用し、異なる視点で社会現象を認識できる複眼的な視点を導入する必要がある。この点でも、管理職や役員に女性を参画させることには意義があり、有効性が認められる。

加えて、女性の経営参画は企業投資に新しいビジネスチャンスをも拓いてきている。CSR が重視されることで、「社会的責任投資（SRI）」も拡大傾向にある。欧州では投資家が企業の価値分析に際し、ESG（環境、社会的責任、コーポレート・ガバナンス）要因を組み込む傾向にあり、女性の意思決定ボード比率は社会的責任をチェックする指標の一つにもなっている。投資家のなかには女性の管理職・役員登用への取り組みを評価対象にした格付け

²⁸ 染谷真己子（2008）「アメリカ企業の女性活用の進展」，杏林大学大学院国際協力研究科『大学院論文集』，No.5，p.2.

²⁹ European Commission(2012)，Women on boards-factsheet 1 The economic argument.

³⁰ The bottom line（2008）：connecting corporate performance and gender diversity J-Win，（2009）Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance，Journal of Financial Economics(2009) The Eversheds Board Report（2011）：Measuring the impact of board composition on company performance，Credit Suisse Research Institute report（2012）：Gender diversity and corporate performance. 内閣府男女共同参画局編（2010）『平成 22 年版男女共同参画白書』pp.33-38.

に基づく「社会的責任投資」を意識的に拡大する者も現れている。グローバル展開している日本上場企業もそうした投資対象になり得るから、安定した資金調達のためにも女性の管理職・役員登用が有効な経営戦略となる。

コーポレート・ガバナンス改革の事例としては、日産自動車のカルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）が CEO に就任し、2004 年以来、ダイバーシティプログラムに取り組み、女性の管理職比率は 2012 年 4 倍の 6.7%と増加し、2017 年までに 10%に引き上げる計画を打ち出している。このプログラムは透明性が高く長期的に企業価値を高めていくという点で投資家の信頼を得ることになる³¹。

4. 本論文の目的

本論文の目的は、上場企業における女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響のモデル化であり、それによる仮説の提示と検証である。モデルの被説明変数は、女性管理職登用であり、説明変数は日本的経営、とりわけ日本的な雇用慣行に求められる。高度成長期に形成した大企業に固有の日本的雇用慣行は、新卒一括採用にはじまり定年までの終身雇用、年齢や勤続が上昇するにつれて賃金が上昇する「年功序列賃金」と企業別組合等があげられ、男性中心の硬直的で画一的な就労モデルを形成している。

その背後には、「男性は仕事、女性は家庭」という固定的性別役割分担がある。それは、男性の恒常的な長時間労働と対をなして存在しているため、ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）の問題が日本的雇用慣行とあわせて論じられることになる。つまり、WLB の問題もまた女性管理職の登用を説明するための変数として位置づけられる。女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響を分析するには、登用の阻害要因とパフォーマンスの関係を分析することになる。阻害要因の分析は日本の企業経営に関連づけて女性管理職登用の課題解決を示すものとなり、阻害要因の改善は女性管理職の登用を増やし、企業のパフォーマンスを高める筋道を示すことになる。つまり、日本的雇用慣行なかでも長時間労働問題が解決すると、男性重用の人事制度の改革も進み、女性管理職登用が実現できるようになる。その結果、経営パフォーマンスが向上する、というグッド・サイクルが描かれる。

社会構造化した日本的雇用慣行の矛盾を改革した企業事例は未だ多くない。本論文では、先行した事例としての資生堂の参与観察と、女性管理職登用の有無に基づく ROA（財務業績）の差の検定、さらにインターネットを利用したアンケート調査等を分析して、女性管理職登用が経営パフォーマンス向上にいかなる影響をもたらすかを実証する。

5. 本論文の方法論上の特色および使用した資料・素材について

（1）本論文の方法論上の特色

本論文の方法論上の 1 つ目の特色は、実践に裏づけられた研究であると同時に、理論的・実証的研究を統一させようとしたところにある。

³¹ アメリカの大手総合情報サービス会社 Bloomberg の支社である東京ブルームバーグによる記事（2013 年 2 月 25 日付け）である。

本論文の方法論上の 2 つ目の特色は、筆者の職業人としての経験のなかで結果的に得られた「参与観察」の成果が、女性管理職登用を客体化する事例研究として活かされたところにある。

本論文の方法論上の 3 つ目の特色は、筆者が大学教員と女性活躍を推進するダイバーシティと WLB を事業としているベンチャー企業の社長執行役員とを両立しながら女性管理職登用にかかわる先行研究を精査し、「仮説」の理論的な枠組みを創り出したことにある。

このような実践的研究と理論的研究が融合した研究方法の成果として本論文の仮説の提示とその論証の本格的作業がなされた。

(2) 本論文で使用した資料・素材について

本論文で使用した資料・素材の詳細は、後掲の参考文献・資料目録を参照されたい。本論文では、研究者による論文に加え、資生堂の内部資料（人事諸規定、中長期経営計画、社内プロジェクトが取り組んだジェンダー・ダイバーシティと WLB にかかわる 3 次につながるアクションプランとその成果報告書、ヒアリング調査等）を使用している。これらの内部資料は、生きた存在である企業の持つある種のダイナミズムを知り得る貴重な素材である。この資料を研究に使用するにあたっては、研究者として客観性を留意しつつ距離を置いて慎重に分析がなされたことを付言したい。

6. 本論文の各章概要

本論文は、Ⅲ部構成からなり、第Ⅰ部（第一章・第二章）では仮説を提示し、第Ⅱ部（第三章・第四章）および第Ⅲ部（第五章・第六章）は仮説の検証にあてている。

序章

序章では、筆者の「問題意識」は何か、「問題の所在」がどこにあるか、これを踏まえ「本論文の目的」が鮮明になっている。目的達成のためにとられた方法論と使用した資料とを明示し、いかなる「論文構成」にしたのか、「各章の概要」と本論文の全体像が提示されている。

第Ⅰ部 先行研究の精査と阻害要因分析とによる仮説の提示

第一章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」先行研究

第一章では、女性管理職登用にかかわるジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB の三者の関係について考察し、それぞれの概念分析を加えることで本論において対象化すべき先行研究の準備的考察を行なっている。その上で、女性管理職登用と企業業績向上との関係、女性管理職登用とダイバーシティ、女性管理職登用と WLB、そしてダイバーシティ施策と WLB 施策を統合した女性管理職登用に関する先行研究をレビューし、本論文のフレームワークを明らかにしている。

第二章 女性管理職登用の阻害要因

第二章では、女性管理職登用の阻害要因について分析する。阻害要因を明らかにするために、企業の人事考課の仕組みや雇用管理等に踏み込んで分析を進め、男性の恒常的長時間労働をはじめ日本的経営の構造的問題を取り上げる。女性管理職登用を阻害する主たる

要因は日本的経営の構造的問題にあることを指摘している。日本的雇用慣行に複雑に絡み合っている阻害要因としては、雇用慣行を基底づけてきた高成長モデルに連動した税制・社会保障制度や育児関連施設等社会基盤の未整備などの社会的問題と法的環境問題とがあることを論じる。

以上、第Ⅰ部の分析を総括して、「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」の仮説が提示でき、補完的仮説として、「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進することが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」を示す。

第Ⅱ部 資生堂の女性管理職登用の「参与観察」による仮説の検証

第三章 「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」

第三章では、資生堂の女性管理職登用の基礎固め期（1987～2004 年度）について考察する。

女性管理職登用は、1987 年、社長の経営改革によってダイバーシティと WLB を謳う新たな企業理念を掲げることからはじまった。しかし、女性管理職登用は経営計画として推進してはいない。当時の資生堂には固定的性別役割分担意識が根強く、日本的雇用慣行が温存されていた。それを改革するジェンダーフリー活動、すなわち固定的性別役割分担意識を払拭し、性別で異なる人事考課制度・運用、処遇を改革する 5 つのポジティブ・アクションに取り組んだのは 2000 年から 5 年間である。この活動の背景、社内で生じた葛藤、特質と内容、課題を論じる。

第四章 「資生堂の女性管理職登用の発展期」

第四章では、「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013 年度）について考察する。

ダイバーシティと WLB の 2 つの施策を意識的に統合した第 1 次～第 3 次にもおよぶアクションプラン、なかでも女性管理職の登用と長時間労働削減に取り組んでいる。年功序列賃金制度による人事考課が適切に能力を評価しないことで長時間労働が助長する。その日本的雇用慣行が変わることで男女が長時間労働から解放され、そのことが家事労働の性別役割意識の変化を導き出し、女性の管理的業務への参画が可能となって企業業績があがる。資生堂の「参与観察」では、女性管理職を会社の方針決定の場に参画させ、日本的雇用慣行を変える「ダイバーシティ経営」によって経営パフォーマンス向上につながる仕組みを論理展開している。

第Ⅲ部 実証分析による仮説の検証

第五章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実証分析による仮説の検証

第五章では、第Ⅰ部で提示した仮説を検証することを目的とし、二つの実証分析を行うものである。第一節では、上場企業のなかから金融・保険業と欠損企業、女性管理職数が 101 名を超える企業を除外して単独ベース ROA と女性管理職登用数を公表している 305 社および同様な項目を公表している連結ベース ROA330 社をサンプルとして、ROA 上位 50 社と下位 50 社の女性管理職数と財務業績との母集団の差の検定を行う。第二節では、企

業に勤務している男女各 1,000 名合計 2,000 名を対象としたインターネットによるアンケート調査により仮説の検証を行なっている。これらの分析から「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」とする仮説を実証する。

第六章 「女性管理職登用には 2 つの施策を統合・推進」仮説の検証

第六章では、本稿の補完的仮説である「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB の両者を統合して取り組むことが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」の検証に重きをおき、「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」とする仮説の検証も併せ行っている。ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進して女性管理職登用を実現した 50 社の施策が分析され、加えて、女性管理職を登用して経営パフォーマンスをあげている国内上場企業 7 社と外資系大手 2 社のヒアリング調査およびドイツ企業のケーススタディーをとおして仮説が検証される。

終章

本章では、各章の要約を行い本論文の議論を総括する。本論文の序章で提示した仮説が検証できたことを述べた後、ダイバーシティ経営の中核をなす女性管理職登用にかかわる今後の研究課題についてとりあげる。

第 I 部 先行研究の精査と阻害要因分析とによる仮説の提示

「日本的雇用慣行を変えるダイバーシティ経営」という主題は、人材の多様化、働き方や働かせ方にとどまらず企業の競争力強化や経営戦略に深くかかわる日本の経営構造全体を対象とした重要なテーマである。2000 年以降日本の上場企業の持株比率を急増させ、企業経営に発言権を有する海外機関投資家は、積極的に女性管理職・役員を登用している欧米企業の経営指標が良いとするデータを根拠に日本における女性管理職・役員比率の高い企業に関心を持ちはじめている³²。

しかし、日本の上場企業の多くは、国内市場の成熟化や少子超高齢化と経済のグローバル化といった国内外の市場環境の激変から、画一的な「終身雇用・正社員・男性中心」の就労モデルに限界がきていることを認識しつつも、現実には女性管理職登用率は約 1 割である。

とはいえ、上場企業のなかには、国際市場での競争力を高めるため、ジェンダー平等な企業風土を醸成し、ダイバーシティと WLB を統合・推進して日本的雇用慣行を変えながら積極的に女性管理職を登用し、業績をあげている企業が 50 社ほど出てきている。従前女性管理職登用に反対の意思を示していた日本経団連でさえ、2014 年 7 月会員企業約 1300 社に対し、女性の役員・管理職登用に向けた自主行動計画策定を促している³³。

³² 新田敬祐 経済産業研究所 RIETI コラム第 14 回「独立取締役の導入は、海外投資家の市場参加を促すのか」<http://www.rieti.go.jp/jpp.rojects/cgp/14.html>

³³ 日本経団連は、2013 年に女性の活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集を作成し、2014 年 7 月には、会員企業約 50 社の女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を経団連ウェブサイト上で公開した。さらに全企業会員代表者に対し、「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画の策定・掲載のお願い」を発信した。

そこで、本研究の第Ⅰ部第一章は、あらかじめ、女性管理職登用に深く関わっているジェンダー平等とダイバーシティと WLB の三者の関係を明らかにする。女性管理職登用にはジェンダー平等を基底にダイバーシティと WLB いずれも欠くことができない、とする基本認識はそれぞれの現状分析を踏まえた概念分析により補強されている。次に、これにより対象化された先行研究の精査が行われる。これらの先行研究をとおりて女性管理職登用は企業業績を向上させ、ダイバーシティと WLB を統合することで経営パフォーマンスを向上させるとする推測が明らかになった。

しかし、これは推論の域を出ておらず、なぜ女性管理職登用が進まないのか、女性管理職登用がどのように企業のパフォーマンスにつながるのか、登用に有効な施策とは何か、を分析したものではない。ここで必要なことは、日本の経営構造全体、とりわけ日本の雇用慣行と関連づけた女性管理職登用の阻害要因の究明である。というのも究明された阻害要因の改善は女性管理職の登用を増やし、企業のパフォーマンスを高める具体的な筋道を明らかにすることになるからである。

そこで、第二章では、第 1 に、女性管理職登用が進まない複合要因になる社会的問題と法的環境の問題を考察する。第 2 に、日本的な経営と関連づけて女性が昇給・昇格しにくい雇用慣行、長時間労働と固定的性別役割分担との対構造等女性管理職登用を阻害する主要な要因分析が行われる。

これらの一章と二章の考察を重ねあわせた論理的筋道に従い「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」の仮説を立て、補完的仮説として、「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB 施策を統合して取り組むことが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」とする仮説を提示する。

第一章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」 先行研究

第一章では、本論文の主題にかかわる女性管理職登用とジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB とがどのような関係にあるのか、この三者の関係分析は、それぞれの現状分析を踏まえた概念分析により補強される。女性管理職登用にはジェンダー平等な企業風土の醸成を基底にダイバーシティと WLB のどちらも欠かせないものであることが考察される。女性管理職と経営パフォーマンスとの関係に注目した先行研究をベースにダイバーシティと WLB それぞれを企業の戦略として取り組むことによる経営パフォーマンスに与える影響をレビューし、さらにダイバーシティと WLB の双方を戦略として取り組むことにより経営パフォーマンス向上につながるとする国内外の先行研究を分析する。

これらの先行研究の精査により女性管理職登用が進むと経営パフォーマンスが向上し、女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB 施策を統合することが効果的であるとする見解を明らかにする。

第一節 女性管理職登用とジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB

それでは、女性管理職登用とジェンダー平等・ダイバーシティ・WLBの三者はどのような関係にあるだろうか。

1. 女性管理職登用と三者（ジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB）の関係

ジェンダー平等という社会的価値観の形成は、社会の分業構造の変化を反映しており、家事や育児の社会化・外注化や機械化がなければ成立しない価値観である。最終消費のための活動を軽減し、将来への投資として男女に教育を促すことは、一定の資本蓄積を可能にする。経済の進展に伴い形成される価値観の形成は、ジェンダー平等に基づく男女の雇用および企業文化の醸成にまで影響を与えるものとなる。ジェンダー平等を企業文化として定着させていく企業には性別ばかりでなく多様な属性を活かすダイバーシティへの発展がみられることになる。企業組織が、女性をはじめ多様な人材を参画させる構成となるため多種多様な市場ニーズへの対応ができる。女性の多様な生活体験が活かされることによって差別化した製品・サービスが生み出され、新たな需要の掘り起こしにつながる可能性は高い。この意味でジェンダー平等は、男女それぞれが多様な個性を活かす点でダイバーシティの概念に包摂される。しかし、それは、多様な属性のなかでも最も広範に存在している概念であるから、ジェンダー平等はダイバーシティの入り口にあり、ダイバーシティ実現の試金石になるものといえる。

しかし、多様な人材を活かすジェンダー平等だけにとどまっても、女性が企業の方針など意思決定できる職位に就かなければ製品・サービスの企画・開発を行うことは期待できない。同時に、女性管理職登用は、夫の家事・育児参画など家庭内のジェンダー平等に基づくWLBの実現がなければ困難でもある。

ジェンダー平等は、ダイバーシティとWLBに通底する概念であると同時に、両者の概念と結びついてはじめて実質的意味を持ち得る概念といえる。従って、ジェンダー平等は、ダイバーシティとWLBの二つの概念のなかに包摂される概念としても捉えていることができる。

それでは、ダイバーシティとWLBはどのような関係にあるのか。

両者は、企業の競争優位をもたらすという点で重なり合っている。しかし、ダイバーシティとWLBとでは取り組む対象課題と施策は異なっている。付加価値のある商品・サービスを生み出し、競争優位な企業組織にするには、ダイバーシティ施策だけ充実させても、恒常的長時間労働を削減することができない。恒常的な長時間労働の職場では子育て女性の就業継続が難しく、出産後の育児を前に退職する可能性が高くなり、いつまでたっても固定的な性別役割分担は解消できない。

他方、WLB施策だけを充実させても、採用、昇給・昇格、配置、女性のキャリア支援・啓発などダイバーシティ施策が不十分なため、女性は仕事と育児との「両立」を果たすことはできても、キャリア形成ができず、女性管理職の登用は進まない。むしろ、ダイバーシティ施策を欠いたままWLB施策だけを充実させては、女性には仕事と家事・育児の二

重負担がもたらされることにもなる。

したがって、女性管理職登用にはダイバーシティと WLB の双方の施策が欠かせないことがわかる。

2. 女性管理職登用とジェンダー平等

ジェンダー平等（Gender Equality）の広義の定義は、男女が、自らの意思によって社会のあらゆる分野における活動に参画する機会が確保され、もって男女が平等に政治的、経済的、社会的および文化的利益を享受することができ、かつ、男女双方で家庭責任も仕事も共に責任を担うべきある、としている³⁴。

雇用におけるジェンダー平等とは、女性が活躍できる企業風土が醸成されていて、ジェンダーの視点で中立的な賃金制度や社会保険制度等が整備され、性別にかかわらず能力や成果重視の人事評価制度を導入・運用する仕組みがあり、女性も男性と同様な管理職登用に向けた人材育成計画が組まれている、といった男女共に昇給・昇格の要件が同じであることをいう³⁵。ジェンダー平等を根拠とする男女共同参画基本法が制定された 1999 年には、事務職が 1,107 万人へと増加し、共働き世帯も片働き世帯を上回っている。共働き世帯の一部では夫婦間の所得格差がなくなってきたこともあって、男性の家事・育児参画が高くなる家庭内ジェンダー平等現象も起きてきている³⁶。

このような背景から 2000 年代に入ると、各分野の専門家や研究機関等が、職場におけるジェンダー平等、性別職務分離やセクシュアル・ハラスメントの問題、男性の育児参加とそれによる企業のメリット等性別による選別を生じさせない組織経営のあり方にまで踏み込んだ議論をしている³⁷。なかでも、女性を人的資源管理戦略の対象に組み込み、女性人材を活かす戦略を描くビジョンに基づいた人材教育実施の必要性が強調されている³⁸。裏を返せば、企業は、女性人材を活かすことができず、職場におけるジェンダー平等が進んでいないことを示している。

これを裏づける数値がジェンダー・ギャップ指数（GGI：Gender Gap Index）である。

³⁴ 男女共同参画社会基本法（平成十一年六月二十三日法律第七十八号）

³⁵ 仙田幸子・大内章子（2002）「女性正規従業員のキャリア形成の多様性—コース別雇用管理をてがかりとして—」『組織科学』Vol.36, No1 を参照されたい。

³⁶ 永瀬伸子代表（2010）「子育て期における仕事と家庭の調和に関する調査」—父親役割意識と家事・育児参加の実態—お茶の水女子大学「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」プロジェクト、石井クンツ昌子・林葉子他（2011）「仕事と生活に関する男性 WEB 調査」同プロジェクトを参照。

³⁷ 2000 年、ニューヨークで行われた「女性 2000 年：21 世紀に向けたジェンダー平等、開発および平和」国連特別総会の開会に際して、当時のコフィー・アッタ・アナン（Kofi Atta Annan）国連事務総長が、「女性は地球の主役であるばかりか、地球の将来は女性の肩にかかっている」と述べた。このことに代表されるように、あらゆる分野でのジェンダー平等達成に向け、全ての政策、施策および事業について、ジェンダーの視点を取り込むとする「ジェンダー主流化」が国際的な共通認識となっていたのである。内閣府男女共同参画局が 2006 年に子育て世代の男女を対象に実施した「男女の働き方と仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する調査」によれば、2000 年代の半ばには、若い世代の男女従業員もまたジェンダー平等へと意識変化してきている結果が出ている。6 歳未満の子どもを持つ父親で、「仕事と育児の両方とも同じくらいかかわりたい」と答えた割合が 69.8%にも達している。

³⁸ 嶋根政充（2001）「経営組織におけるジェンダー問題」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編著『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社

世界経済フォーラム³⁹（World Economic Forum）が 2013 年に発表したジェンダー・ギャップ指数⁴⁰から日本のジェンダー平等度をみると、測定可能な 136 カ国中 105 位ときわめて低く、G7⁴¹のなかでも最低である。

また、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2012）による民間企業役職別女性管理職の割合をみると、係長相当の割合が 15.3%で、役職が上がるにつれて低くなり、課長相当では 8.1%、部長相当職は 5.1%である。同じ管理職でも職位の高い部長相当職に就く女性はきわめて少ない。また、2000 年から 2011 年までの役職ごとの女性管理職割合の伸び率には違いがみられ、係長相当職は 7.2%伸びているのに対して、部長職相当は 2.9%の微増にすぎない。10 年前総合職で採用された社員が現在就いている職位を男女で比較すると、係長相当職は女性 11.1%に対し男性 34.6%と大差があり、課長相当になると、男性 4.6%と比較して女性 1.3%ときわめて少なく、職位が上がるほど格差が広がっており、男女に著しい昇格格差がある⁴²。

加えて、学歴別男女に昇格格差がみられるとするジェンダー不平等に焦点をあてた先行研究では、大卒女性より高卒男性の管理職登用割合が高いとしている。それによると、課長以上割合が増えはじめる 35～39 歳以降女性大卒者の課長以上割合が男性高卒者のそのの半分にも満たないといった状況にあった⁴³。同じ正社員で同世代にある男女の学歴別で昇格状況をみると、大卒女性より高卒男性の管理職登用割合が高いことがわかる。

勤続年数別に男女の昇格格差があるとするジェンダー不平等にかかわる先行研究では、同じ勤続年数であっても管理職への昇給・昇格テンポが男女で全く異なっているとの結論を出している。具体的には、女性正規従業員の場合、入社後 25 年間に課長以上に占める割合は 10%以下であり、入社後 26～30 年目に該当する 1980～1984 年入社の女性はどうにか 14%に達する。他方、男性正規従業員では、5 年目未満の 2005 年以降の入社年次グループで課長以上割合が既に 14%に達し、11～15 年目に該当する 1995～1999 年入社年次グループでは 20%を超えているのである⁴⁴。

それでは、国際比較による管理的職業従事者の女性比率⁴⁵はどうなっているのか、日本と同じ先進国である欧米諸国と比較してみると、アメリカ 43.0%、ドイツ 29.9%、イギリス 35.7%と高い水準

³⁹ 各国のビジネス、政治、教育などそれぞれの分野で活躍しているリーダーたちが連携・協力することにより、世界・地域・産業のアジェンダを形成し、世界情勢の改善に取り組む、独立した国際機関。毎年スイスのダボスで年次総会を開催していることからこの地名を別称として「ダボス会議」という。

⁴⁰ 世界経済フォーラムが、各国内の男女間の格差を数値化しランク付けしたもので、経済分野、教育分野、政治分野および保健分野のデータから算出される。0が完全不平等、1が完全平等を意味している。世界レベルではかった各国の性別による格差が明らかになっている。

⁴¹ 先進 7 カ国蔵相・中央銀行総裁会議。米・英・独・仏・伊・日・加がメンバーである。

⁴² 内閣府男女共同参画局（2013）『平成 25 年版男女共同参画白書』

⁴³ 山口一男（2013）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」RIETI Discussion Paper Series, 13-J-069, pp.21-23.

⁴⁴ 経済産業研究所（2009）『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査』

⁴⁵ このデータでいう「管理的職業従事者」は、企業の役員ならびに課長相当職以上、管理的公務員等を表す。

にあるのに対して、日本は 11.9%と低いことがわかる⁴⁶(図 1-1)。

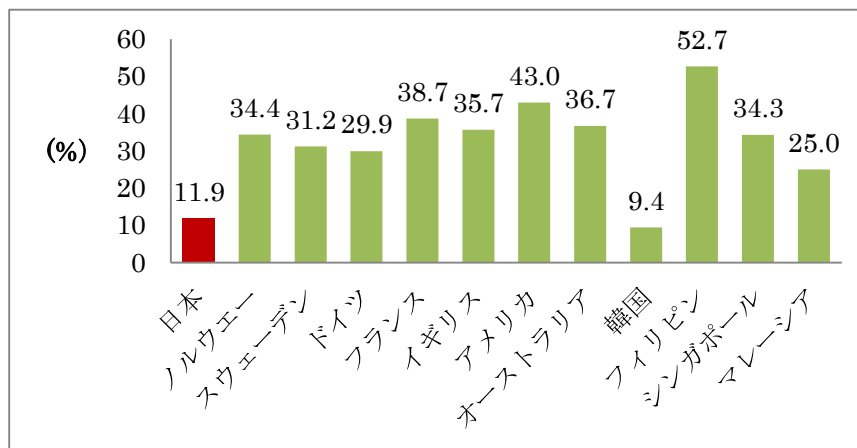


図 1-1 女性管理職比率国際比較

出所：内閣府『男女共同参画白書』平成 25 年版

- ・日本は総務省「労働力調査」(平成 23 年)を使用している。
- ・日本は 2011 年、その他の国は 2010 年のデータである。
- ・管理的職業従事者の定義は国より異なる。

今日においてさえ、日本の上場企業において女性管理職割合 0%の企業が 18%、1%未満という企業が 16%も存在する現状にある⁴⁷。

さらに、意思決定ボードに参画する女性比率の欧米比較では、日本のそれは世界上位 10 カ国の女性取締役比率平均 18.9%に比べ、17.5%も低い 1.4%にとどまっている(表 1-1)。トムソン・ロイター⁴⁸の調査結果(2012)では、女性取締役比率が 20%以上の企業割合は、欧州で 25%、北中南米 18%に達している。

⁴⁶ 労働政策研究・研修機構 前掲注(7)

⁴⁷ 佐藤博樹・武石恵美子(2014)『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会、高崎美佐・佐藤博樹「女性管理職の現状」によると、『CSR 企業総覧』のうち管理職数が男女とも記載されている上場企業 814 社のうち企業の女性管理職割合は 0% (18%)、1%未満 (16%)、1-3% (29%)、3-5% (14%)、5%以上 (24%) であった。

⁴⁸ トムソン・ロイター(Thomson Reuters)は、100 カ国以上に約 60,000 人の従業員を擁して「インテリジェント情報」を提供する企業グループ。本社は、ニューヨークにあり、市場の主要な意思決定機関に情報を提供している。

表 1-1 世界上位 10 位の国の女性取締役比率

順位	国 名	割合 (%)
1 位	ノルウェー	44.2
2 位	スウェーデン	21.9
3 位	ブルガリア	17.0
4 位	ラトビア	17.0
5 位	フィンランド	16.8
6 位	アメリカ	15.2
7 位	クロアチア	15.0
8 位	リトアニア	15.0
9 位	カナダ	14.0
10 位	デンマーク	12.5
平均	—	18.9
38 位	日本	1.4

出所：国際女性経営幹部協会（2009 年）OECD 加盟 42 カ国で調査

このように日本は、国際比較でみると、際立った男女の賃金格差ばかりでなく女性管理職・役員の登用率も低い国といえる。女性が低い職位にしか就いていない実情を示すように、日本では男性の賃金を 100 とすると、女性はその 69.3%⁴⁹しかなく、男女の賃金格差も 30.7%と世界のなかで際立っている⁵⁰。

日本の上場企業の昇給・昇格の仕組みは、長期雇用を前提したものである。なぜ、女性が男性と同等に昇給・昇格できないのか、その阻害する要因は本論文第二章で詳しく論述している。

企業におけるジェンダー不平等は、総合職と一般職とに雇用区分されている女性従業員の多くが一般職の採用になっているところにもみることができる。

建前上、企業は、ジェンダー平等で中立的な能力基準によって選抜してはいるものの実際には総合職コースに採用される女性はわずかしかないことにより生じるジェンダー不平等、いわゆる統計的差別を行なっている⁵¹。統計的差別の根拠は、男性を採用や昇進の面で優先するのは、6～7 割の女性たちが結婚・出産により早く辞めてしまうことにある。平均的にみて辞めることの少ない男性を優先する結果、能力が高く辞めるつもりのない女性が、

⁴⁹ 厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2010）「男女間の賃金格差解消のためのガイドライン」p.3.

⁵⁰ ILO 第 98 回総会（2009）「ディーセント・ワークの中心にあるジェンダー平等」報告書によると、日本以外の先進国の賃金格差をみると、アメリカが 22.4%、EU（欧州連合）では平均で 15.9%、オーストラリアになると 14.1%と格差が縮まり、女性の賃金が、男性の賃金に近づきつつある状況が確認できる。世界の多くの国における男女の賃金格差は 10%から 20%程度に収まっていることから、先進国の一員である日本のそれは特異といえよう。

⁵¹ 山口一男（2007）「男女の賃金格差解消への道筋：統計的差別に関する企業の経済的非合理性について」RIETI, Discussion Paper Series, 2007-J-038.

個人的に「差別」を受けることになるとする予言の自己成就の例えが用いられている。予言の自己成就とは、企業が女性の賃金を低く抑えようと、それに見合う生産性の低い職務を女性に与え、また女性に対して生産性向上のインセンティブを低くしているため、結果としてあたかも予言したように離職率が高く、生産性が下がるという意味である⁵²。つまり、生産性に賃金が合わされるのではなく、賃金に生産性が合わされる「逆マッチング」がある。

企業は、従業員への教育訓練投資を確実に回収したいために、リスク回避行動をとる結果からも、統計的差別が生じている⁵³。この指摘を裏づける同一企業内における教育訓練投資の配分比率という切り口で男女格差を調査した先行研究によると、企業の教育訓練投資の配分は、女性よりも男性に高くなっている⁵⁴。この理由として、M字型就労が続いていると、企業側では優秀な女性でも「子どもができると辞めるのでは」といった不安が払拭できず、男性片働き家庭に有利な給与体系を崩せないでいる（脇坂明 2001；黒澤昌子 2006）。

先進国では、ジェンダー平等の概念を基本にする「ジェンダー主流化」が進み、女性管理職比率が増えている。それに引き換え、日本は、ジェンダー平等にはほど遠くジェンダー不平等にある。男女の昇給・昇格、教育機会などに格差解消をはかるジェンダー平等を抜きにしては女性管理職登用の足踏み状態が続く。

3. 女性管理職登用とダイバーシティ

ダイバーシティの伝統的な定義は、1965年に設置された米国雇用機会均等委員会により「ダイバーシティとは、ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことを指す」と明文化されている⁵⁵。1991年に公民権法が改正され、改正部分は、働く女性の能力開発を妨げている見えない天井すなわち、グラス・シーリング（glass ceiling）を取り除いて管理職・意思決定ボードへの女性の登用を促進する「ガラスの天井法⁵⁶」として制定された。グラス・シーリング委員会⁵⁷（Glass Ceiling Commission）が登用の障壁をなくす実施組織として設置されている。グラス・シーリング委員会においては、女性の意思決定ボードへの昇進について調査を行い、昇進の人為的障壁をなくすために報告書を策定し、それを大統領並びに国会に提出することが規定されている⁵⁸。

1990年代後半、アメリカの先進企業は、経済のグローバル化進展の下、国際競争力を高めるため人材の多様性を組織活力にする新しい企業経営であるダイバーシティ・マネジメ

⁵² 山口一男 前掲注（51）

⁵³ 脇坂明「ファミリー・フレンドリー企業と男女の雇用機会均等」pp.118-119.（佐野陽子他編著『ジェンダー・マネジメント』前掲注（38））

⁵⁴ 黒澤昌子（2006）「個人の Off-JT、OJT の受講を決める要因」pp.36-55. 労働政策研究・研修機構『企業の行う教育訓練の効果および民間教育訓練機関活用に関する研究結果』JILPT 資料シリーズ, No.13.

⁵⁵ 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント～多様性をいかに組織～』白桃書房, p.39.

⁵⁶ Civil Rights Act of 1991–Glass Ceiling（改正公民権法第二編：ガラスの天井法）, EEOC, Title VII of the Civil Rights Act of 1964 全文（<http://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>）

⁵⁷ Glass Ceiling Commission（1995.11）Introduction Overview Highlights of the Research（<http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling1.pdf>）

⁵⁸ 筒井清子・桜林誠（2000）「合衆国 1991 年公民権法第 1 編・第 2 編および大統領声明の全訳」経済経営論叢第 32 巻, 第 4 号

ントへと転換している（谷口真美 2005⁵⁹；山口一男 2013⁶⁰）。

アメリカ企業が、ダイバーシティ・マネジメントを取り込んだ背景には急激な労働力構造の変化に対する次のような危機感があった⁶¹。

ハドソン研究所『Workforce 2000』（Johnston and Packer, 1987）のレポートは、危機感の直接的な要素として、1985 年から 2000 年までに生じた新たな労働力のうち米国生まれの白人男性が占める割合は 15%程度減少したのに対し、女性とマイノリティー、移民が増えたとしている。これを裏づけたのが人口構成の変化を予測した米国情勢調査結果であった。それによると、白人の人口比率は、1980 年 79.9%から 2060 年 49.6%へと 30%以上も急激に低下するとした。

白人に変わる人材は、急増するヒスパニック系とアジア系の人材になる。しかし、ここで問題は、グローバル化の進展に伴う事業展開では高いレベルの職務が要求されるにもかかわらず、白人男性以外の新たな労働力がそれに対応できないという点にあった。多様な労働力の育成・登用がマネジメントの課題になったといえる。

有村貞行（2007）は、Cox and Blake(1991)の研究をとおしてダイバーシティ・マネジメントが競争優位に働く事柄として次の 6 つをあげている⁶²。

その第 1 は、組織が多様化するに伴い、従業員をうまく統合できないことによりコストは増大する。したがって、この問題を解決できる企業は、そうでない企業よりもコスト優位となる。第 2 に、女性や民族的マイノリティーが活躍できる企業としてイメージが向上することにより、優れた人材が採用・確保できる。第 3 には、多国籍で多様な人材がマーケティングに参画することにより、業務が改善できる。第 4 には、多様な人材によるイノベーションが新たな価値ある商品を生み出す。第 5 では、多様な価値観を持った従業員が意見をぶつけ合うことにより、レベルの高い問題解決が期待できる。第 6 では、多様な人材が働く多文化な組織は、柔軟で環境の変化に反応しやすくなるとしている。

ダイバーシティ・マネジメントが日本でも注目されるようになったのは外資系の経営者が、女性人材が活かされていない経営に危機感を抱いたからである。

日本女性の管理職登用を意識的な目標として掲げ、国内で最も早くダイバーシティ・マネジメントの端緒を開いたのは、日本テキサス・インスツルメンツと日本モトローラである。

日本テキサス・インスツルメンツは、アメリカ本社の指示を受け、1995 年、管理職に占める女性割合を 10%から 1999 年末までに 15%に引き上げる目標を設定した。目標を実現するため、女性による推進専任組織が新設され、ジェンダー・ダイバーシティ施策として女性のキャリアプランの策定や女性リーダー養成研修が開催されている。

日本モトローラは、1995 年に日本の女性従業員 30 人を選抜してアメリカ本社でマネジ

⁵⁹ 谷口真美 前掲注（55），p.45.

⁶⁰ 山口一男（2013）「欧米の倫理・制度、日本の現状と課題」（日本女子大学現代女性キャリア研究所シンポジウム）

⁶¹ 有村貞則（2007）『ダイバーシティ・マネジメントの研究』文眞堂，pp.32-39.

⁶² 有村貞則 前掲注（61），p.41

メント研修を受けるなどのジェンダー・ダイバーシティ施策に取り組み、管理職に占める女性の割合を 2003 年までに 20%とするゴール・アンド・タイムテーブルを設定した⁶³。

日本アイ・ビー・エムのアメリカ本社は、ダイバーシティの一環として、1997 年までに世界の各国子会社に「女性能力活用」戦略の策定を求めた。これを受けて日本アイ・ビー・エムも社内調査を実施している。その調査結果をとおして、日本アイ・ビー・エムは、人事制度としてはジェンダー平等になっているものの、女性の離職率が男性と比べて高く、従業員数、管理職数いずれの女性比率も全世界のアイ・ビー・エムグループのなかでも最低レベルにあることが判明した。そのため、1998 年に日本アイ・ビー・エムの人事部門に「ジャパン・ウィメンズ・カウンスル」を設置して女性管理職登用のプログラムや具体的なゴール・アンド・タイムテーブルの設定など積極的に取り組んできた⁶⁴。

1999 年は、P&G ジャパンが、「ウィメン・サポート・ウィメンプログラム」を策定し、2001 年には日本 GE が「ウィメンズ・ネットワーク」を、ジョンソン&ジョンソンが「ウィメンズ・リーダーシップ・イニシアティブ」をそれぞれ専任の推進組織を立ち上げ、女性の管理職登用に取り組んでいる。

このように、外資系企業は、1995 年以来、ダイバーシティを女性管理職登用施策として導入し、経営手法としてダイバーシティ・マネジメントに取り組み、管理職に占める女性割合を増加させてきている⁶⁵。

こうした外資系企業の影響に加え、経済のグローバル化の進展に伴い日本企業でもダイバーシティ・マネジメントに着眼するようになった。

2002 年に日本経営者団体連盟が、「ダイバーシティ・ワークルール研究会」を立ち上げ、研究会のテーマにダイバーシティをとりあげている。同研究会では、これからの日本企業の経営戦略として、従来から企業組織や社会で主流をなしてきたものとは異なる価値を認め、性別、年齢、国籍など多様な属性を活かすことでビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し利益拡大をはかることが提唱された。これは、多様な属性、他とは違う発想や価値の活用をはかる人事システムの構築が連続的かつ積極的に推進される必要性を強調した点で刮目に値する。しかし、この時点では企業経営の包括的構造的課題としての女性管理職登用に焦点をあてたものになっていない。

2008 年に起きたリーマン・ショックを受け、深刻な経済停滞状況に見舞われたことで、日本企業は、商品開発をはじめとするマーケティングではこれまで活かしきれずにいた多様な人材の能力発揮を顧みて女性管理職登用の意味を自覚することになった。これを契機にダイバーシティへの関心が急速に高まっていった。(マーサージャパン 2008⁶⁶;リクルート 2008⁶⁷;経済同友会 2013⁶⁸)

⁶³ 筆者が、1999 年に日本モトローラの HR 部長にヒアリングした内容である。

⁶⁴ 「ジャパン・ウィメンズ・カウンスル」についての詳細は、本論文第Ⅲ部に記載している。

⁶⁵ 外資系企業（日本 IBM、P&G）の取り組みと成果は第Ⅲ部の実証分析で明らかにしている。

⁶⁶ マーサージャパン、with C-Suite Club（2008）『個を活かすダイバーシティ戦略』ファーストプレス

⁶⁷ リクルート HC ソリューショングループ（2008）『実践ダイバーシティ マネジメント』英治出版

⁶⁸ 経済同友会 前掲注（3）

2012 年、経済同友会は、日本的雇用慣行が国内外の批判を受け、意思決定ボードへの女性管理職登用比率の低さが課題となっていることを会員に伝え、ボードメンバーのダイバーシティは、グローバル経営戦略における重要な要素であり、経営者自らが実現すべきテーマであるとして、女性の管理職・役員への登用・活用に向けた行動宣言を行っている⁶⁹。

経団連は、2014 年 2 月には「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を開催し、ダイバーシティ・マネジメントは、経営手法や経営戦略として重要であり、企業組織の活性化やイノベーションの創出に有効であることを発信している。同年 4 月、ダイバーシティの取り組みとして好事例となる会員企業約 50 社の女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画が経団連ウェブサイト上で公開され、全企業会員 1300 社に対して会長名による「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画の策定・掲載のお願い」が通達された。

ダイバーシティ・マネジメントとは、組織が持続的な発展を遂げるため、ダイバーシティを競争力の源泉として、多様な価値観、なかでも人口の半数を占める女性を組織に取り込み、女性に権限、地位、重要な仕事を女性に与えることで組織のパワーバランスを変え、組織を活性化しようとする経営戦略の一つといえる（谷口真美 2005⁷⁰；馬越恵美子 2011⁷¹；海老原崇 2012⁷²）。

グローバル化と国内市場の成熟化のなかで女性人材の昇給・昇格は、ジェンダー・ダイバーシティ推進の「イントロダクション」あるいは「試金石」といえる⁷³。

4. 女性管理職登用とワーク・ライフ・バランス

WLB は視点や力点の違いからいくつか定義される⁷⁴。2007 年 12 月、政・労・使のトップが合意した「ワーク・ライフ・バランス憲章」では、WLB を実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」であるとしている。

2006 年、厚生労働省「男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会」の提言で謳っている WLB の定義は、「働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組めなくなるのではなく、両者を実現できる状態」としている。

そして、2007 年 2 月、内閣府男女共同参画会議「仕事と生活の調和に関する専門調査会⁷⁵」は、WLB を「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々

⁶⁹ 経済同友会 前掲注 (3) , pp.1-2.

⁷⁰ 谷口真美 前掲注 (55) , pp.256-257.

⁷¹ 馬越恵美子(2011)『ダイバーシティ・マネジメント』新評論, pp.166-167, pp.199-200.

⁷² 海老原崇 (2012) 「トップマネジメントにおけるジェンダー・ダイバシティと利益の質」(辻正雄編著『報告利益の管理と株式市場の反応』産研シリーズ 47 早稲田大学産業経営研究所, pp.75-100.

⁷³ 谷口真美 前掲注 (55)

⁷⁴ 学習院大学経済経営研究所編(2008)『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規, p.2.

⁷⁵ 男女共同参画会議には4つの専門調査会があったが、少子化と男女共同参画に関する専門調査会の廃止を機に、2007年2月にWLBに関する専門調査会を新たに設置している。

な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」を指すとしている。

企業が WLB を導入した直接の契機は、2003 年に少子化対策を意図して施行された次世代育成支援対策推進法にある。それにより企業に対して事業主行動計画⁷⁶の策定・届出の義務づけがなされた。行動計画の必須項目のなかに仕事と育児の両立支援と長時間労働を削減させる働き方見直しがとりあげられている。仕事と育児の両立支援を必須とした背景には、第一子出産による女性たちの就業中断により描かれる M 字型就労カーブの存在がある。1975 年以降、ほぼ 10 年の間隔で年齢階級別女性の労働力率を観察した結果、それ以来、2014 年現在まで 40 年近く続いている。M 字型の底は、1979 年（昭和 54 年）に 25～29 歳から 30～34 歳に移動し、2011 年には 35～39 歳が M 字型の底となっている。それに平行した底上げがみられ、1975 年 42.6%だった底の数値は、2011 年には 67.0%にまで上昇している。確かに、M 字型カーブが緩やかになってきているものの、2011 年のそれでも、25～29 歳（77.2%）と 45～49 歳（77.8%）と左右にピークのある M 字型カーブを描いていることがわかる（図 1-2）。

しかも、見逃してならないことは、M 字型の底の数値を押し上げているのは未婚とパート従業員の女性たちである。つまり、育児を理由とした仕事の中断が続く当初からみられた M 字型就労カーブは、本質には変化がみられないということである。

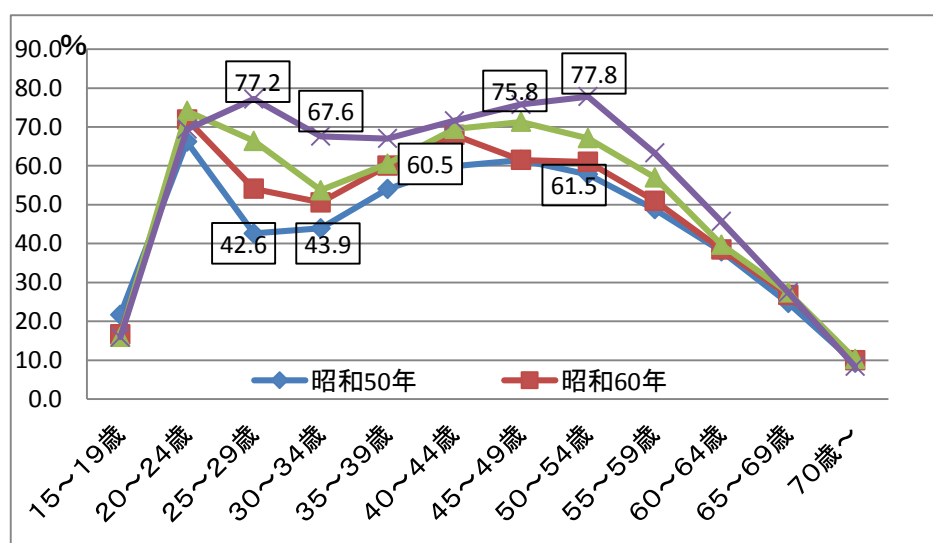


図 1-2 女性の年齢階級別労働力率

出所：内閣府『男女共同参画白書』平成 23 年版

2005 年当初、WLB は、前述した事業主行動計画に基づいて仕事と育児との両立を中心と

⁷⁶ 次世代育成支援対策推進法に基づき、企業が従業員の仕事と子育ての両立をはかるための雇用環境の整備や、子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取り組むにあたって、①計画期間、②目標、③目標達成のための対策およびその実施時期を定めるもの。2009 年 11 月の改正により、従業員 101 人以上の企業には、行動計画の策定・届出、公表・周知が義務づけられた。

した取り組みであった。WLB の取り組む背景も、ダイバーシティ・マネジメントに意識的に取り組むに至った背景と同じく、厳しいグローバル競争やリーマン・ショックの影響により経営パフォーマンスや生産性の向上にあった。

他方、不安定で希望が持てない社会・経済が続いたことで、従業員のあらゆる層においてライフスタイルに対する意識が変化しはじめ、改めてなぜ働くのか、仕事と生活それ自体のあり方を見直すことになった⁷⁷。

このように WLB は、少子化対策を目的にした次世代育成支援対策推進法制定時においては、仕事と育児の両立が中心領域であったが、徐々に企業における経営や生産性向上、長時間労働を削減する働き方・働かせ方、新しいライフスタイルに至るまで企業と従業員双方に深くかかわることになる。

とりわけ、企業が、焦眉の課題として WLB の取り組みを本格化させた理由は何か掘り下げてみる。

その理由は、時間あたりの労働生産性を高めるためである。

日本生産性本部「日本の生産性の動向」（2013 年版）では、2012 年の日本の労働生産性（就業者 1 人当たり名目付加価値）は、71,619 ドル（759 万円／ 購買力平価（PPP）換算）である。購買力平価（PPP）換算ドルベースの名目労働生産性水準は 2,848 ドル（4.1%）上昇しているものの、順位では OECD 加盟 34 カ国中第 21 位で前年と変わらない。主要先進 7 カ国では 1994 年以来 19 年連続で最下位となっている。これを就業 1 時間当たりでみた日本の労働生産性は、40.1 ドル（4,250 円）であり、アイスランド（41.7 ドル）と同水準であった。OECD 加盟 34 カ国の中では第 20 位となっている。第 1 位のノルウェー（86.6 ドル／9,178 円）と第 2 位のルクセンブルク（79.7 ドル／8,451 円）の時間あたりの労働生産性は、日本のそれと比較すると 2 倍近く高い（図 I -3）。時間あたりの労働生産性が先進国で最下位にある現実があるから、WLB の実現が、これを打開して生産性を向上させるための目標になる⁷⁸。

⁷⁷ 橋木俊詔編著・武石恵美子（2005）『現代女性の労働・結婚・子育て』ミネルヴァ書房

⁷⁸ WLB を目指す他の理由の 1 つに、顧客が満足できる商品・サービスを提供できるかどうかは、従業員にかかっているからである。市場が成熟化している現在では、標的市場は細分化する。量産ビジネスでは対象化しなかったこれまでにない市場の掘り起こしが求められる。老若男女、一人ひとりの生活者の多様化したライフスタイルや価値観に着眼し、これを受容する生活者市場に分け入って新しい価値ある商品やソフトサービスの需要創造が企業の持続的成長に必要不可欠なのである。生活者の感覚が失われ、変化する価値観に気づかないでは、新しい生活スタイルの提案におよぶ顧客ニーズは掘り起こすことはできない。厚生労働省（2006）「企業にとっての必要性、メリット」、男女共同参画会議仕事と生活の調和（WLB）に関する専門調査会（2008）「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」、内閣府（2010）「WLB のための仕事の進め方の効率化に関する調査」および経済産業省（2013）「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」報告書を参照。2 つに、企業の活力は従業員の心身の健康を保つためである。上述した子育てで希望と実態の乖離などが原因で起こる精神的苦痛が続くと仕事への悪影響も及ぼすことが指摘されている。長時間労働とそれに伴う短時間睡眠が脳・心臓疾患のリスクを増加させているという研究結果も出ている。東大 WLB 推進・研究プロジェクトが実施した「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」（2008）では、長時間労働が恒常化し WLB がとれないことによって、独身女性の 58.1%、独身男性の 55.4% は自らの健康に不安があるとする実態を明らかにしている。厚生労働省が実施した「労働者健康状況調査」（2002）においても、自分の仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレスがある」とする労働者は 6 割以上、そのうち 3 割以上の人が、その理由として「仕事の量と質の問題」、つまり、恒常的な長時間過密労働を問題にしている。WLB が、従業員の心身の健康の確保にかかわり、恒常的な長時間労働の削減という構

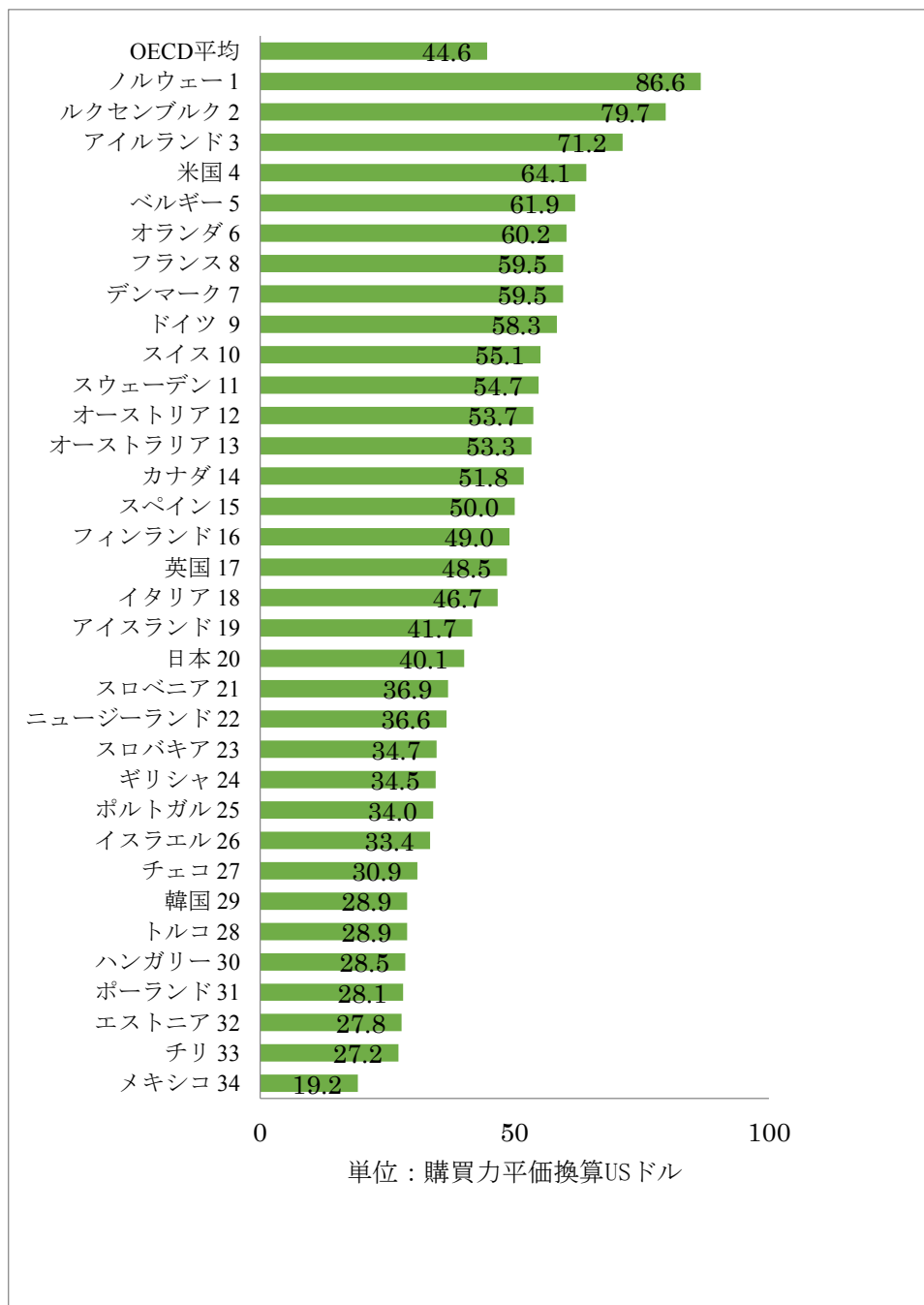


図 1-3 OECD 加盟諸国の時間当たり労働生産性(2012 年/34 カ国比較)

出所：日本生産性本部「日本の生産性の動向」（2013 年版）

WLB は、企業業績や時間当たりの労働生産性を高めることに関係しており、総じて、経営パフォーマンス向上とは類似性がある。

造的問題になっていることは理解できる。

今日、日本企業は、国内外の市場環境に応える多様性、創造性のある商品・サービスの開発、低い時間当たりの生産性を打開する働き方への転換等々に直面している。既に、これらの課題に応える中心的課題にダイバーシティ施策があることを指摘した。これと並んでもう一つの中心になる課題が男性従業員の恒常的な長時間労働の削減である。これらと関連づけたワーク・ライフ・バランスに関する先行研究が急速に進歩している。

先行研究の第1は、WLBの実現に不可欠な男性の恒常的な長時間労働の削減と働き方・働き方の見直しにかかわる分析である。第2は、それらの見直しに留まらず、WLBの実現可能性に着目して女性管理職登用施策としてのWLBと企業業績との関係をも視野に入れた発展的な研究である。

働き方・働き方の見直しの研究の一つは、日本でも共働き世帯が多数派⁷⁹になったことによって起こる男女にみられる労働時間と生活時間との差異に着眼した新しい課題の究明にある（大竹美登利 1997⁸⁰;五十嵐吉郎 2007⁸¹）。

共働き家庭が一般化してくると、共働き家庭における仕事と育児の両立は、企業における労働時間それ自体やその制度運用次第で大きな影響を受けることになる。

男女に賃金格差があって男性が主たる稼得者になっている現在、経済合理性を勘案すれば、子育て世代の男性の就業時間は長くなり、女性のそれが短く調整されることとなる。結局、女性だけが子育てを行っている日本の現状は大きく変わらないことになる。（UFJ 総合研究所 2003;⁸² 労働政策研究・研修機構 2007, 御船美智子 2008⁸³;お茶の水女子大学 2013⁸⁴）。

上場企業において女性管理職登用を推進するには女性従業員を対象にした「仕事と育児の両立」支援だけでなく、夫婦で子育てできる働き方が必要である（少子化と男女共同参画に関する専門調査会 2006⁸⁵; 佐藤博樹 2007⁸⁶）。この男性の育児を強調した研究は、資生堂の参与観察にあてた第Ⅱ部の第四章第二節「男女共同参画アクションプラン 20」と第三節「男女共同参画アクションプラン 15」において女性リーダー登用には男性の育児参画促進が必要であるとした分析結果に通ずるものがある。

働く女性の多くは、男性型恒常的な長時間労働の働き方に否定的で長時間労働にならない働き方を希望している。しかしながら、長時間労働を削減する本格的な対応策が講じられてはいない。

⁷⁹ 総務省統計局（2012）「労働力調査」では、片働き世帯は1970年代中頃1,100万世帯だったものが、2000年度を境に減少を続け、2012年度では787万世帯に落ちこんでいる。一方、共働き世帯は、1999年以降年々増加し続け、2012年度では1,054万世帯に達し、共働き世帯は片働き世帯に比べ267万世帯を追い抜いている。

⁸⁰ 大竹美登利（1997）『大都市雇用労働者夫妻の生活時間にみる男女平等』近代文芸社

⁸¹ 五十嵐吉郎（2007）「労働時間の現状と課題～WLBの実現に向けて」『立法と調査』No.263.

⁸² ㈱UFJ 総合研究所（2003）「子育て支援策等に関する調査研究」厚生労働省委託調査

⁸³ 御船美智子 前掲注（23），pp.91-94.

⁸⁴ 永瀬伸子 前掲注（36）

⁸⁵ 少子化と男女共同参画に関する専門調査会（2006）『両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書』

⁸⁶ 佐藤博樹（2007）「労働意欲を左右するワーク・ライフ・バランス：仕事管理・時間管理を通じた効率化を」『中央公論』2007年5月号

これまでの日本の女性政策は、高度経済成長期に形成された男性の長時間労働、女性の短期の一時的労働といった労働環境をそのままに、男性と同じ長時間労働が可能な一握りの女性総合職のみを対象としていた。広く女性人材を活用し、女性の管理職を登用するには男性の育児参画、つまり、男女が共に取得可能な WLB を実現する長時間労働の解消が不可欠との認識が鮮明になっている。(武石恵美子 2005⁸⁷; 柵山順子 2012⁸⁸)

以上、女性のキャリア形成を可能にし、女性管理職登用への道を拓くには不可欠な WLB の課題は、恒常的な長時間労働の削減と男性の育児参画との2つにまとめることができる。

第二節 女性管理職登用と経営パフォーマンス

前節において、女性管理職登用と三者(ジェンダー平等・ダイバーシティ・WLB)の関係分析から女性管理職登用にはダイバーシティと WLB の双方が欠かせない関係にあることが明らかになった。この分析は、先行研究を対象化する準備的考察にもなっている。

そこで、本節では、女性管理職登用と経営パフォーマンスとの相関関係にかかわる先行研究をレビューする。女性従業員や女性管理職比率の高さと経営パフォーマンスとの関係に注目した研究をはじめ、ダイバーシティと WLB それぞれが企業の戦略と経営パフォーマンスに与える影響を考察する。さらにダイバーシティと WLB 双方を同時に取り組むことにより経営パフォーマンスが向上するとした先行研究など国内外の研究を考察する。

1. 女性管理職登用と経営パフォーマンス

日本では、2003 年に女性管理職登用が企業業績や経済成長など広く経営パフォーマンスとの相関関係を分析する先行研究が公表されている。

女性従業員や女性管理職比率の高さと企業業績の関係に初めて焦点をあてた注目すべき先行研究は、2003 年、(財) 21 世紀職業財団による「企業の女性活用と経営業績に関する調査」である。それは、①総合経営判断指標(競争企業と比べ、最近の業績はよいと思うかを5段階評価した指数)、②成長性指標(5年前の売上を100とした場合、現在の売上指数)、③収益性指標(5年前の営業利益を100とした場合、現在の営業利益指数)の3つの指標から企業業績を捉え、女性従業員数や女性管理職登用度と経営パフォーマンスとの関係について分析したものである。

その結果、第1は、女性従業員比率が高い企業では経営パフォーマンスも高いとする相関関係が確認できた。女性従業員比率は成長性指標や総合経営判断指標と密接な関係にあり、女性従業員比率が高い企業ほど成長性指標が伸長し、競合企業と比較して自社の業績が「良い」または「やや良い」と答えている割合が多くみられた。第2に、「5年前と比較して女性管理職がどの程度増えたか」とする女性管理職登用と「5年前と比較した売上指数」との相関関係をみると、女性管理職が「現状維持」の企業では売上指数は103であるが、「やや

⁸⁷ 武石恵美子 前掲注(77)

⁸⁸ 柵山順子(2012)「女性活躍推進には労働市場改革が不可欠～長時間労働の是正で全員参加型社会の構築を～」『第一生命経済研レポート』

増えた」企業では 111、「大幅に増えた」企業では 174 といった結果となり、女性管理職率が高いほど企業業績が拡大していた。第 3 は、ダイバーシティ施策の一つである女性の能力発揮促進への取り組みを行うと経営パフォーマンスが高まることも明らかになった。第 4 は、女性を多く採用して入社後職域拡大を実践し、女性管理職の登用を進めている企業ほど総合経営判断指標が良好な結果であった。第 5 は、女性の主任、係長、課長に占める女性割合や過去 5 年間の女性管理職の増減と成長性指標や総合経営判断指標との間にも相関関係がみられ、とりわけ女性管理職が 5 年間で大幅に増えた企業では女性管理職が大幅に減った企業に比べて売上高が伸びている⁸⁹。

同年に実施された経済産業省男女共同参画研究会（2003）「女性の活躍と企業業績」の分析結果では、女性管理職比率が高い企業、男女の勤続年数格差が小さい企業、再雇用制度がある企業、いずれの企業も ROA⁹⁰が高かった⁹¹。このような企業では、女性が子どもを産んでも両立できるような職場環境整備やジェンダー平等な企業文化が醸成され、性別ではなく一人ひとりの能力・成果で評価する人事評価制度の運用がなされていることも明らかになった。これらの 2 つの先行研究以降、2003 年次世代育成支援対策推進法制により WLB が中心テーマとなり、数年間日本ではこれに類する研究がみられなかった。

ところが、先に見たように 2008 年のリーマン・ショック以降の国内外の経済・経営環境の変化から、女性の労働参加率と GDP あるいは女性管理職登用と経営パフォーマンスといった女性の活躍と企業業績や生産性などに視野が広がり、女性の経営参画と企業業績や経済成長との相関関係に関する次のような先行研究が盛んになる。

女性の労働参加率と GDP では、仮に日本の高学歴女性の労働参加率が高まれば、GDP の増加に限らず、労働生産性も高まるといった研究結果がある（小峰隆夫 2008⁹², IMF 2012, 2013, OECD 2012⁹³）。また、OECD 諸国では、女性が意思決定ボードに登用される比率の高さと年間労働時間 1 時間当たりの国内総生産との間に関連があり、時間当たりの GDP と人間開発度⁹⁴とは相関関係が強く、約 80%程度に達するという結果もある⁹⁵。

そして、女性人材の登用比率が高まれば、企業業績を押し上げ、各家庭の所得も増や

⁸⁹ 厚生労働省雇用均等・児童家庭局『平成 14 年版 働く女性の実情』p.55.

⁹⁰ ROA (Return On Assets)とは、総資産利益率ともいい、事業に投下されている資産が利益をどれだけ獲得したかを示す経営指標のこと。

⁹¹ 2003 年 6 月に設置された経済産業省男女共同参画研究会（座長：大沢真知子）では、優良企業へのヒアリングをとおして約 26,000 社のデータによる計量分析をベースに、女性比率と企業業績との関係について調査した。企業活動基本調査データ（鉱業、製造業、卸売・小売業、飲食業に属する従業員 50 人以上、資本金または出資金 3000 万円以上の企業が対象）と『就職四季報女子学生版』に掲載された女性活用施策をマッチングさせた 300 社が母数である。

⁹² 小峰隆夫・日本経済研究センター編(2008)『女性が変わる日本経済』日本経済新聞出版社

⁹³ OECD (2012) 「日本再生のための政策 OECD の提言」 pp.18-19.

⁹⁴ 国連開発計画が発表している人間開発指数 (Human Development) は、平均寿命、教育水準 (成人識字率と就学率)、調整済み 1 人当たり国民所得を用いて算出する。

⁹⁵ 山口一男 前掲注 (22), p.23.

し、個人消費拡大や貯蓄増、税収増はじめ日本経済を大きく変えることができる⁹⁶。つまり、女性人材の活躍と企業業績は正の相関関係があるとし、女性の活躍は企業業績への寄与を示している（辻村みよ子 2008⁹⁷；小峰隆夫 2008）。

フランスでは、2003 年から 2008 年の 4 年間、Euronext⁹⁸の評価により A もしくは B の良い判定を受けたフランス企業 110 社を研究対象に取締役もしくは執行役員に就く女性の存在と財務パフォーマンスとの関連を明らかにする目的で調査が行われている。

この結果、取締役や執行役員などの会社経営者として勤めている女性の存在は、企業の財務パフォーマンスと強い正の相関があることが実証されている⁹⁹。

財務構造とガバナンスの変化が日本企業の「女性活躍」にどのような影響をおよぼしているのか、この視点からみた先行研究もある。それによれば、機関投資家¹⁰⁰によるガバナンスは長期雇用慣行とは負の相関関係にあり、長期雇用慣行が弱い企業で女性が活躍している。いい方を換えれば、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントが進んで日本的雇用慣行の影響を抑止することができれば、女性が能力発揮しやすいということが明らかになった（川口章 2012¹⁰¹）。

そして、株主構成の変化に焦点をあてた先行研究では、外国法人等株式保有比率が高い企業や、株主総会の改革を推進している外に開かれているグローバル企業ほどポジティブ・アクションなどのジェンダー・ダイバーシティ施策や仕事と育児の両立支援など WLB 施策に取り組んでおり、これらに取り組んでいる企業ほど女性管理職が多いとする実証結果が得られている。（川口章・西谷公孝 2011¹⁰²，2014¹⁰³）。

これら小峰や川口・西谷の先行研究にみられるように、2011 年には一定期間を対象にしたデータをベースに女性活躍と企業業績の相関関係を横断的に分析した優れた考察がみられるようになっていく。

これらの先行研究から女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上することが明らかになった。

⁹⁶ IMF スタッフ・ディスカッション・ノート（2013）「女性と雇用、経済：男女の機会均等とマクロ経済的利点」 pp.28-29.

⁹⁷ 辻村みよ子（2008）『ジェンダーと人権—歴史と理論から学ぶ』日本評論社

⁹⁸ ユーロネクストは、ベルギー、フランス、オランダ、ポルトガル、英国にまたがる欧州最初の証券取引所のことである。規制と透明性を重視して運営している。

⁹⁹ Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises（2009）：une étude exploratoire, pp.1-2.

S Belghiti-Mahut, L Lafont - XXe congrès annuel de l'ARGH, Toulouse, 2009 - adapttech.it <<http://adapttech.it>>
http://www.adapttech.it/old/files/document/12074belghiti_mahut_1.pdf

¹⁰⁰ 有価証券への投資から得られる収益を収益源の柱としている法人形態の投資家をいう。

¹⁰¹ 川口章 前掲注（27）

¹⁰² 川口章・西谷公孝（2011）「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」日本経済研究センター『日本経済研究』第 65 号, pp.65-93.

¹⁰³ 川口章・西谷公孝（2014）「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」経団連出版編『企業力を高める：女性の活躍推進と働き方改革』経団連出版, pp.59-69.

2. 企業のダイバーシティ戦略と業績

企業のダイバーシティ戦略と業績との関係については、ダイバーシティの先進国であるアメリカの先行研究を考察する。

海老原崇 (2012) は、トップ・マネジメントにおけるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントへの取り組みが競争優位に働き、企業の利益の質と正の関係性を持つ、とする仮説を提示した V. Krishnan & Linda M. Parsons¹⁰⁴ (2008) らによるジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの先行研究分析と検証を行っている。それによると、1996 年から 2000 年までのフォーチュン 500 に番付された企業のトップ・マネジメントに占める女性割合が高いほど企業の利益が高いとする相関関係があることを明らかにしている。

次に、海老原は、2001 年から 2007 年までの S&P COMPUSTAT¹⁰⁵が収録している企業を対象に女性取締役の存在と利益の質との関係を検証した。その結果、アクルーアルズ¹⁰⁶ではかった質の尺度を用いた分析では監査役以外のトップ・マネジメントにおけるジェンダー・ダイバーシティについて整合性が支持され、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントの促進が企業の風土改革をもたらしたとしている。

2000 年から 2004 年にかけての Catalyst¹⁰⁷の調査結果では、フォーチュン誌の米国企業トップ 500 社のうち女性役員数が高い第 1 四分位企業グループ 132 社と女性役員比率が低い第 4 四分位企業グループ 129 社を比較した。その結果、ROS¹⁰⁸では第 1 四分位グループ 13.7%に対し第 4 四分位 9.7%であった。ROIC¹⁰⁹では、第 1 四分位 7.7%に対し第 4 四分位 4.7%、ROE でも、第 1 四分位 13.%に対し第 4 四分位 9.1%であった。これら 3 つの経営指標とも女性役員数が高い企業グループが高いパフォーマンスを示していた。また、3 人以上の女性役員が在籍している企業の財務業績をみると、ROE 平均 11.5%に対し 16.7%、ROS 平均 11.5%に対し 16.8%、ROIC 平均 6.2%に対し 10.0%といずれも平均よりも高かった¹¹⁰。それを業種別にみると、女性従業員が多いサービス業や卸売、小売業などにおいて高かった。その理由として、ジェンダー・ダイバーシティが定着していることをあげてい

¹⁰⁴ GV Krishnan, LM Parsons - Journal of Business Ethics, 2008 – Springer.

¹⁰⁵ S&P 社は、50,000 社を超える世界企業の財務情報と市場データを収録している。

¹⁰⁶ Accruals とは、費用の見越し計上をいい会計発生高において現金化されていない利益をいう。

¹⁰⁷ Catalyst は 1962 年にアメリカで設立された NPO で、女性が職場で活躍できるよう包括的な職場支援を推進する組織である。

¹⁰⁸ ROS(Return on Sales)とは、売上高経常利益率によって企業の収益性を評価する経営指標のこと。

¹⁰⁹ ROIC (Return On Invested Capital) とは、事業の投下資本からどれだけ本業の利益を得たかを測る経営指標のこと。

¹¹⁰ ダイバーシティ・マネジメントを支援する日本の NPO 法人 J-win が、Catalyst(2007) Corporate Performance and Women's Representation on Boards.を翻訳している。これは、The Bottom Line に掲載された調査結果である。この調査は、カタリスト (Catalyst) の Lois Joy 博士と Nancy M.Canter 博士、および Harvey M.Wagner 教授 (Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, Hill) と Sriam Narayanan 助教授 (Eli Broad School of Business Michigan State University, East Lansing) による。フォーチュン誌 500 社において、女性役員がいる企業は優れた財政業績に結びついている。2001・2002・2003・2004 年の 4 年間の平均 ROE、ROS、ROIC と女性役員年鑑の 2001 年と 2003 年版から抽出した女性役員数のデータを活用している。検証した企業の財政業績データは、スタンダード・アンド・プアーズのコンピュスタットデータベースから抽出している。

る。

クレディ・スイスのダイバーシティ・マネジメントに関するレポート（2012）によっても、全世界の企業で、女性取締役を1人以上有する企業は、1人もいない企業と比べ、6年間の株式パフォーマンスで26%を上回り、とくに、2008年の金融危機に直面しても良い業績を残したと分析している¹¹¹。

3. 企業のWLB戦略と業績

「両立支援と企業業績に関する研究会¹¹²」をはじめ、経済学による両立支援と企業業績の研究が行われるようになった。これらの分析結果は、育児休業制度や短時間勤務制度が導入され、取得されると、短期的には売上・経常利益率が低下するものの、長期的には業績が向上することを明らかにした（阿部正浩・黒澤晶 2006; 脇坂明 2006¹¹³; 脇坂明 2006¹¹⁴）。

WLB施策を熱心に取り組む企業ほど女性従業員のモチベーションと定着率が高まるといふ、いわばWLB施策の間接的な企業業績効果を指摘する分析も行われた（川口章 2007¹¹⁵; 河口章 2011¹¹⁶, 労働政策研究・研修機構 2007¹¹⁷）。

山口一男（2011）は、WLBと財務業績との相関性を明らかにした¹¹⁸。それによると、WLBに取り組み、仕事と育児・介護の両立支援や短時間勤務等柔軟な働き方ができるように職場環境整備を行った企業と、何もしない企業を比較した結果、前者の企業の粗利益率が後者の企業のその2倍以上になることがわかった。

その際、山口は、これらに取り組む企業を3つの型に分類して考察している。まず、「育児介護支援成功型」に属する企業は、会社の方針として従業員のWLBや人材育成施策が重要だと考え、それらの施策を積極的に推進できるよう専任組織を設置して取り組んでいる。「育児介護支援成功型」では、第1に、企業方針として定められた育児・介護休業などの自社の制度が従業員に繰り返し周知されており、従業員がこれを有効活用している。第2に、ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントにより男女がそれぞれに能力を発揮している。第3に、従業員が身体・精神面とも健康で働けるような取り組みも同時に行なっている。この「育児介護支援成功型」企業の粗利益は「何もしない型」の粗利益率を1とした場合、3つの型のなかで2.54%と最も高い。

これに対して「全般的WLB支援型」の会社とは、法律を上回る育児・介護休業制度と従

¹¹¹ CREDIT SUISSE「Research Institute」（2012）“Women on the board and stock-market performance” p. 12.

¹¹² 厚生労働省が、2004年度、2005年度の2年にわたり（株）ニッセイ基礎研究所に「両立支援と企業業績に関する研究」を委託し、学識経験者による「両立支援と企業業績に関する研究会」（座長：佐藤博樹東京大学教授）を開催し、実証分析を行った。

¹¹³ 脇坂明（2006）「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは--均等や企業業績との関係」家計経済研究所『季刊家計経済研究』71号, pp. 17-28.

¹¹⁴ 脇坂明（2008）「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』45巻2号, pp.127-156.

¹¹⁵ 川口章(2007)『女性の離職率・均等度・企業業績』JILPT調査シリーズ, 37号

¹¹⁶ 川口章(2011)「均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援策は均等化に寄与しているか」No.615

¹¹⁷ 労働政策研究・研修機構（2007）「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」

¹¹⁸ 山口一男(2011)「企業のパフォーマンスとWLBや女性の人材活用との関係：RIETIの企業調査から見えてきたこと」,『RIETI-BBL』

業員が柔軟に働ける制度の双方を導入して WLB に取り組んでいる企業を指している。この粗利益率は、2.277%であった。

これらに引き換え「ほとんど何もしない型」の企業は、仕事と育児・介護との両立支援や柔軟な働き方などに取り組む度合いが低く、粗利率においては最も低い 1.00%であった。

山本勲・松浦寿幸（2011）は、女性人材活用の観点から積極的に WLB に取り組む企業は、全要素生産性（TFP¹¹⁹）向上に寄与する傾向があることを明らかにした¹²⁰。

それによると、①従業員 300 人以上の中堅大企業、②製造業、③労働の固定費の大きい企業、④均等施策に取り組んでいる企業、これら 4 つの条件のいずれかを満たす企業では、WLB 施策を導入することで全要素生産性が中長期的に上昇する可能性がある。また、企業が WLB を推進する際、専任組織を設置するなど組織をあげて長時間労働削減に取り組むことが全要素生産性に効果的であることも示した。ただし、WLB 施策が一貫して全要素生産性を高めるといふ因果関係は見出せないとしている。

4. ダイバーシティと WLB に取り組む経営戦略と業績

既にみたように、ジェンダー平等とダイバーシティと WLB の三者の関係分析から、女性管理職登用にはダイバーシティと WLB のどちらも欠かせないことが明らかになっている。

2006 年以降進められた先行研究は、第一節の結論を追認したことにもなり、刮目に値する。

脇坂明（2006a、2006b、2007）は、日本企業の個票データを用いて従業員の育児・介護等家庭責任に配慮した WLB に包摂されるファミリー・フレンドリー度とダイバーシティに包摂される雇用均等度が企業の財務業績に与える影響について直交座標平面図を作成して分析した。それによれば、ファミリー・フレンドリーとダイバーシティの度合いにより第 I 象限にある企業を本格的な「女性人材活用企業」と呼び、順次第 IV 象限まで「ファミリー・フレンドリー先行企業」、「男性優先企業」、「均等優先企業」として企業タイプを四つに分類している。

その結果、ファミリー・フレンドリー度も雇用均等度も高い女性人材活用企業は、従業員 1 人当たりの売上と経常利益が共に高いことを明らかにした¹²¹。図 1-5 の「雇用均等もファミリー・フレンドリー度も高い」第 I 象限にある女性人材活用企業は、従業員 1 人当たりの売上が 102.3 百万円、経常利益が 3.98 百万円と最も高く、それ以外の 3 つの象限よりも女性の既婚者も多いことがわかった。また、この象限にある企業では、仕事と育児との両立が可能なため退職する割合が少なく、能力を発揮できる企業風土であるため、定着

¹¹⁹ TFP（total factor productivity）とは生産性を示す指標の一つ。労働資本をはじめ技術革新、業務の効率化、ブランド価値などあらゆる生産要素の伸び率を表し、資本や労働の量的変化では説明できない部分の貢献度を示す。

¹²⁰ 山本勲・松浦寿幸（2011）「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？—企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証—」RIETI Discussion Paper Series，11-J-032.

¹²¹ 脇坂明（2007）「均等，ファミフレが財務パフォーマンス，職場生産性に及ぼす影響」労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ，No.37，pp. 90-124.

率が高いことを示している。

逆に第Ⅲ象限にある「雇用均等度もファミリー・フレンドリー度も低い」男性人材中心企業は、従業員 1 人当たりの売上が 62.1 百万円、経常利益が 1.45 百万円と最も低く、女性は出産後仕事と育児との両立ができないため退職している。

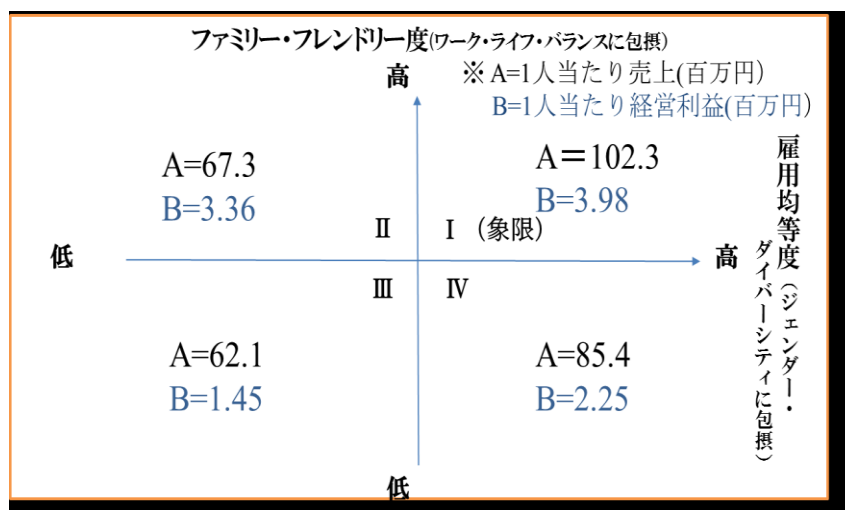


図 1-4 雇用均等度(ダイバーシティ)とファミリー・フレンドリー度(WLB)と企業業績

出所：脇坂明（2006a、2006b）「仕事と生活の両立支援と企業業績に関する調査」
（ニッセイ基礎研究所 2005 年）

上記第Ⅰ象限と第Ⅳ象限までの四分類の分析は、雇用均等度とファミリー・フレンドリー度が正の補完関係にあることの証左となっている。

脇坂の研究は、ダイバーシティと WLB に包摂される雇用均等度とファミリー・フレンドリー度といった限定的な意味ではあっても、雇用均等度とファミリー・フレンドリー度という 2 つの軸を置き、両者を関連づけて経営パフォーマンスの向上に注目した点は卓見といえる。

佐藤博樹・武石恵美子（2008）は、WLB 支援施策を縦軸に雇用均等施策を横軸に置いて、双方の充実度から、企業や職場を 4 つの類型に分類し、各類型にみられる特徴を分析した。その結果、女性が登用され職域の場を拡大していくためには、WLB 支援施策と雇用均等支援策の双方が車の両輪として定着していくことが必要であると指摘した。さらに、職場でキャリア促進を充実させると同時に、旧来型の男性の働き方や時間管理のあり方を見直す等老若男女を対象にした WLB 施策とジェンダー・ダイバーシティ施策によって、性別による職域分離がみられなくなり女性の人材活用・登用が進むとしている¹²²。

2010 年に入ると、上場企業を中心に、女性のキャリアを促進する人材のダイバーシティ

¹²² 佐藤博樹(2011)「企業の人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス」佐藤博樹・武石恵美子『人を活かす企業が伸びる―人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房

推進策と仕事と育児の両立支援や恒常的な長時間労働の見直しなどの WLB 施策とを統合して取り組んでいる企業が出てきている。経営者がこれらの施策に熱心な企業ほど女性の定着率が高く、そうした企業ほど女性が登用されている¹²³。

山本勲（2012）は、女性人材活用と WLB の 2 つの軸と経営パフォーマンスとの関係を考察している。それによると、短時間勤務制度や在宅勤務制度など WLB 制度を導入・推進する専任推進部署を設置している企業ほど女性の正規従業員や女性管理職が能力を発揮して ROA および時間当たり TFP を高めていることを明らかにしている。このことは、WLB 施策を効果的に運用することによって、女性の能力やスキルを発揮できる体制が整い、結果として企業業績が向上するという因果関係があることを示している。

労働政策研究・研修機構（2013）は、ジェンダー・ダイバーシティ施策の一つであるポジティブ・アクションと WLB 施策の一つである次世代育成行動計画を推進している女性の活用・登用を促す企業での政策効果についての検証を行った。その結果、雇用者 300 人以上規模ならびに 100～299 人規模とも、両者の施策のプログラム数の多い企業の方が、「女性従業員のモチベーションが上がった」、「女性の勤続年数が伸びた」、「女性の役職者が増えた」、そして「職場が活性化した」、「職場の雰囲気がよくなった」等の経営パフォーマンスが高く、職場にも良い変化がみられた¹²⁴。

小括

本章第一節では、女性管理職登用と関わりが深いジェンダー平等、ダイバーシティ、WLB の三者の関係について考察し、現状分析を踏まえたそれぞれの概念分析を加えることで本論において対象化すべき先行研究は何か、次節につなげる準備的考察を行なった。

企業におけるジェンダー平等は、ジェンダーの視点で中立的な人事評価制度の導入・運用や男女で家庭責任を共有することになるなど、ダイバーシティと WLB に通底する概念である。

ダイバーシティ施策だけに取り組んでも、WLB の重要課題である恒常的な長時間労働を削減することができない。恒常的な長時間労働の職場では、とくに子育て女性の就業継続が難しく、固定的な性別役割分担を助長させる。他方、WLB だけを充実させても、女性のキャリア支援などダイバーシティ施策が不十分であると女性管理職登用は進まず、ダイバーシティを欠いたまま WLB だけを充実させては、女性には仕事と家事・育児の二重負担がもたらされることにもなる。

三者が女性管理職登用には深く関わり合っているものの、とりわけ、ダイバーシティと WLB とは、いずれが欠けても女性管理職登用には限界がある。

第二節では、これらの予備的考察を踏まえ、女性管理職登用と企業業績向上とは相関関係にあるとした先行研究および女性管理職登用とダイバーシティ、WLB それぞれの関係、女

¹²³ 川口章 前掲注（116）

¹²⁴ 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」

性管理職登用と両者の推進に関する国内外の先行研究を精査している。これらによると、女性管理職登用は企業業績を向上させ、ダイバーシティと WLB を統合することで経営パフォーマンスを向上させるとする推論が明らかになった。本論のフレームワークは、これを基に組み立てられている。

第二章 女性管理職登用の阻害要因

ところで、これまでの先行研究の限りでは女性管理職登用は、経営パフォーマンスを向上させるとする関係を示せても、企業経営とりわけ日本的な経営構造と関連づけてなぜ女性管理職登用が進まないのか、その改善の施策や課題を明らかにしたものとはいえない。

そこで、本章は、女性管理職登用が企業のパフォーマンスを高めるとする推論を前提に女性管理職登用の阻害要因に関する先行研究をレビューする。阻害要因を明らかにするために、企業の人事評価の仕組みや雇用管理等に踏み込んで分析を進め、男性の恒常的長時間労働をはじめ日本的経営の構造的問題を取り上げる。年功序列賃金制度と終身雇用制度は、能力や成果をもとに評価する人事考課制度の構築を阻み、時間に依存した報酬や昇給・昇格の体系を築くことになる。男性を対象にした日本的雇用慣行が、主として長時間労働と固定的な性別役割分担との対構造を媒介に再生産されることによって女性管理職登用は阻害される。

日本的雇用慣行と複雑に絡み合っている女性管理職登用の阻害要因としては、雇用慣行を基底づけてきた高成長モデルに連動した税制・社会保障制度や育児関連施設等社会基盤の未整備、大学への進学率が男性と比べて低い等女性を取り巻く高等教育環境などの社会的問題に法的環境問題がある。

本章は、女性管理職登用を阻害する要因は日本的経営の構造的問題であり、雇用慣行であることを論じる。

第一節 女性管理職登用を阻害する社会的問題

本説は、女性管理職登用を阻害する諸種の社会的問題を指摘する。まず、日本的雇用慣行を基底づける経済成長モデルに関する考察を行う。次に管理職候補者となる女性の大学進学率が男性と比べて低いことに端的にみられる女性を取り巻く高等教育環境が女性管理職登用を阻害する要因となっていることを述べ、続いて女性の就労を阻む社会制度や法制度を分析する。

1. 雇用慣行を基底づける高度経済成長モデル

我が国の経済の高度経済成長モデル（以下「高成長モデル」）は、戦後復興を終えた 1955 年にはじまり 1973 年までの高度経済成長期に確立され、その後、1974 年から 1991 年までの安定成長期に変容し、バブル崩壊後から現在まで経済停滞期には限界点に達している。この間の変化を産業別就業割合に即してみると、農林漁業の第 1 次産業構成比は、1950 年農林漁業に従事する就業者は 48.5%だったものが 1970 年には 19.3%、2010 年には 4.2%にま

で激減している。製造業もやや低下し、建設業を含めた第2次産業構成比は、1970年34.1%から2010年には25.2%に落ち込んでいる。他方、商業・金融業・運輸通信業・サービス業など第3次産業構成比が高まり、1970年46.6%から2010年には70.6%へと急増し、いわゆるソフトサービス化が進展している¹²⁵。高度成長期にみられた産業構造の変化につれて農村から都市部への人口移動が目立ち、今では、東京をはじめ大都市部に人口が集中している。この間、職場も生活の場も大きく変貌したことがわかる。

戦後復興期から右肩上がりの高成長モデルでは「終身雇用・正社員・男性中心・年功序列賃金制・企業別組合」の日本的雇用慣行の対象は、家庭責任を背負わず仕事に専念できる長期雇用の男性従業員に限られ、女性従業員は、結婚・出産などのライフイベントによる退職が当たり前とする短期の補助的な働き手であった。従って、社内研修も雇用慣行に準じたものになっている。男性は、企業に就職し、管理職となるための高等教育を受け、女性は企業活動とは無縁の教育が中心となった。高成長モデルを前提に成り立つ日本的雇用慣行は自ずと男性中心の社会的価値観や企業風土を形成することになる。

このような社会的な価値観や風土の形成は、人々の考え方の基本的な枠組みを構成し、暗黙裡に人々の行動を長期間規定づける。高成長モデルの下で制度化した日本的雇用慣行は、社会的な慣性となって固定的な性別役割分担という意識を堅持することとなる。

高度経済成長期は、欧米に追いつけ追い越せのキャッチアップ経済であり、経営戦略は欧米の製品やサービスを模倣することであり、事業目的が明確であった。そのため、組織はライン中心となり、ピラミッド構造を持つ企業組織は所与の目的のもとに長時間働き生産数量を高めることに専念した。目的達成のためには従業員の個性を排除し、組織の忠誠心や協調性が重視される。それだけ就業時間は一人の仕事の終了時間ではなく職場のそれとなっていた。

高成長モデルでは雇用区分は性別によって二極化する。それは、終身雇用を前提に長時間労働など会社への忠誠心が求められる男性正規従業員と、正規、非正規問わず、主に二次的・補助的業務に従事し、キャリアパスのない女性従業員からなっている。

その後、高成長モデルが行き詰まり、日本的雇用の変容がみられたものの、1981年から2006年までのフルタイムの雇用者の週労働時間は、52.17～53.32時間まで固定的に推移している。週休2日制の普及で減少した労働時間が平日の5日間に上乗せられたとみられ、睡眠時間の低下を伴うことで、男性正規従業員の多くは過労を実感している¹²⁶。

今日、高度成長が終焉したにもかかわらず、男性正規従業員の長時間労働は続いている。とくに、バブル崩壊後、1990年代から今日までは、大企業の雇用環境が悪化するなか、企業に対する忠誠心は長時間労働やサービス残業などの形で温存されている。

企業を取り巻く社会的な価値観や長時間労働を忠誠心の証とする企業風土は、経営者や

¹²⁵ 厚生労働省（2013）『平成25年版労働経済の分析』（通称『労働経済白書』）p.81.

¹²⁶ 「社会生活基本調査」各年版、黒田祥子（2010）「日本人の労働時間―時短政策導入前とその20年後の比較を中心に」経済産業研究所 RIETI Policy discussion paper series , p.2.

人事担当者の価値観に影響をおよぼしてきた。この暗黙裡に形成された固定的な性別役割分担は、キャッチアップが終了し、バブルが崩壊した後も長きにわたり維持されたのである。片働きの男性正規従業員の長時間労働が変わらないままでは、働く女性たちが家事・育児を担う役割も変化せず、女性従業員の多くは、仕事を短縮してしまう。

確かに、雇用者全体に占める女性の雇用者の割合は、男女雇用機会均等法の制定などにより28.1%（1953年）から42.3%（2012年）へと上昇し、女性の労働力率（20歳から59歳まで）では63.0%（2011年）に増加している。にもかかわらず、男性は仕事中心・職場中心の経済システムと職業を持っている女性であっても家事・育児中心のそれとが表裏をなす基本構造は温存されている。

このことを象徴的に現しているのが、本稿第一章第一節の先行研究で言及した「M字型就労カーブ」である。欧米の先進国ではほぼ消失したこの就労カーブが、約40年変わらず今日の日本で残存されている。「M字型」が、経済発展した日本で維持されるには何らかの理由が存在するはずである。日本の経済が特異な発展方法を取り、欧米とは異なる性別就労環境を形成したとすれば、女性管理職登用は日本の社会的構造を抜きにしてその全体像を捉えることができないことを意味している。

今日、経済のグローバル化が進展し国内市場も飽和状態になりつつあり、少子高齢化が際立ち、最終個人消費の先細りと労働力人口の縮減化とにより潜在成長率の低下等々、成長モデルの変質が進んだ。それを支えてきた「企業戦略・産業構造」および「就業構造」も行き詰まって、高成長と軌を一にして生まれた「終身雇用・正社員・男性中心」の就労も機能不全を起こしていることを意味しよう。したがって、雇用慣行を基底づけてきた高成長モデルが行き詰まっているのだから、「M字型就労カーブ」も変質を迫れることになる。

2. 男女で差がある大学進学

男女を取り巻く高等教育環境は、女性管理職登用を阻む外部環境の一つとして考えられる。

高度経済成長期にあった四年制大学の法学部、経済学部、商学部、理学部、工学部などは男子学生が大多数を占めていた。女子学生は進学する場合でも文学部、音楽、芸術などの分野に進学し、女子大学や女子の短期大学という女性に限定した教育機関が存在し、多くの女子学生を集め、女性が専ら家政学を学ぶことの意義は社会的にも認知されていた。男女で二分されて構造化した高等教育は日本的雇用制度の基礎に組み込まれていたのである。

実際、企業に入社して管理職・役員の候補対象になる従業員の学歴構成をみると、1985年の四年制大学卒男性が22.7%に対して、女性は4.3%ときわめて低い。1995年においても男性27.4%に対し、女性7.7%と大差がある。このことは、女性の管理職・役員候補者の母数が少ないことを意味し、先に触れた学歴別男女の昇格格差になって現れることになる。

学部と雇用形態を関連づけた調査によると、理系学部出身者は、文系学部出身者よりも非

正規従業員比率が低く、役職者比率は高い傾向にある¹²⁷。このことは、理系学部出身者が少ない女性たちの役職への昇進・昇格が遅れる要因の一つであることを示していよう。

大学進学率の男女比は、1955 年頃には男性のそれが女性の 5.5 倍近くあったものが、2011 年には 1 割程度の開きまでに縮小し、それだけ女性の高学歴化が進んできた。しかし、管理職・役員に昇格する適応年齢層にある者の大学進学率でみると、男女に大差がみられる。高度成長期の終わりにあたる 1973 年でも大学進学率の男女差は 25%あった。長い間、女性たちには高等教育を受ける外部環境になかっただけに女性管理職登用の母数が少なかったといえる。

高等教育を受ける教育環境に男女差がみられることは固定的性別役割分担を受容してきた社会的な価値観による影響でもある。しかし、高成長モデルが終焉し、雇用環境が変化するとつれ女性が学ぶべき内容が変化してきたことは明らかである。近年の女性の大学進学率の高まりにつれ法律、経済、経営、商学など、かつて男性中心であった学部や学科のでも女性の比率が上昇してきている。

3. 女性の就労を阻む社会基盤や社会制度

日本では、家族は「福祉における含み資産」とみなされていた。1970 年までは、この「含み資産」の意味は、日本特有の共同体意識に基づいた三世代家族が老親の扶養と育児の基礎単位であるとみなしている¹²⁸。

1947 年には民法が大幅に改正され、「家父長的家制度」は法律上廃止されている。しかし、下記にみるように高度成長を支える経営システムの確立・実施のもとでも男性が主（あるじ）で大黒柱、女性はその従たる存在とみなす家制度が有する価値観は温存された。夫が外で働き、妻子を養うことを家庭的責任と考え、妻が、これに応え家事・育児などを担うとする価値観は、これらを自らの役割として自認するジェンダー・バイアス¹²⁹の基盤になったと考えることができよう。

1955 年を起点とする高度経済成長期は、稼得者の男性には定期昇給を可能にし、年々増え続ける所得を持って三種の神器と呼ばれた家電製品を次々に購入できた。大企業を中心とした日本の経営は、男性を会社組織の主要な労働力とし、「サラリーマン」という社会階層を創り出し、月々の安定した所得を給与として受け取る仕組みが構築された。

夫が会社で働き、所得を得る主体であり、これに応じて妻が家事、育児などに所得を消費するという固定的性別役割分担は、夫婦はもちろんのこと、家族構成員全体に利益をもたらすものとして定着した。それは、当時、家庭における経済合理性に適うものとしてあり、多くの世帯では抵抗なく、むしろ多くの世帯で肯定的に捉えられたのである。高成長モデルのもと好循環が続く限り、矛盾は温存されたまま表出することはなかった。

¹²⁷ 浦坂純子他（2011）「文系学部出身者と理系学部出身者の年収比較—日本家計パネル調査（JHPS）データに基づく分析結果—」RIETI Discussion Paper Series , 11-J-020, pp.189-210.

¹²⁸ 岡野八代(2000)「家族と政治」『立命館法学』3・4号上巻 271・272号, p.234.

¹²⁹ 社会的・文化的性的偏見。男女の役割について固定的な観念を持つことや社会の女性に対する評価や扱いが差別的であること。

女性の就労自体を阻害する外部環境要因の一つに日々実に多くの時間を費やす家事労働があった。女性が家事に費やす労力と時間を削減できたのは高度経済成長期に入ってからのことである。高度経済成長期は、電気・ガス・水道が日本全国に普及し、技術革新によって電気洗濯機・電気釜・電気冷蔵庫などの家電製品ばかりでなく衣服も食品も、企業で大量に生産され、家庭の大量購入に道を拓いた。家庭から衣類の製作が消え、既成品の衣類を買う生活が一般化した。これまで薪を燃料に釜で炊飯していた労力と時間が電気釜のスイッチを入れるだけに短縮され、重労働だった洗濯も電気洗濯機に変わった。また、冷蔵庫の普及により、食料品を買う手間も省けた。家事は、短時間で能率的にこなせるようになり、生活様式も変化していった。

もっともこれらの大量購入につれ生活コストも年々高くなり、深刻な環境問題など高成長モデルがもたらした問題点は指摘するだけに留める。

こうした家事の省力化は、一面では、既婚女性の家事労働に費やす労力と時間を減少させ、働く機会を増やし、ようやく余暇時間も捻出することができるようになってきたのである¹³⁰。しかし、他面では、家事の省力化が、女性の社会進出には直接結びついていない。その原因の一つは、育児世代の男性の恒常的長時間労働の見直しが進まないことにある。

また、女性の就労継続を可能にするには社会基盤の整備、とりわけ未就学児童を預ける保育所、小学生の学童保育¹³¹などの育児関連施設等が必要になるにもかかわらずそうした社会基盤は未整備である¹³²。高度成長がはじまる時代から現在に至るまで、認可保育所¹³³の数は限られている。保育所への入所申請の際、入所要件を満たしていても、希望する保育所が満員であるなどの理由で入所できない。この状態にある児童、いわゆる待機児童が 2009 年（平成 21 年）以降、首都圏を中心に毎年 2 万人以上にも達しているのである。2013 年 4 月 1 日現在の待機児童数は 22,741 人であるが、潜在的には約 85 万人～100 万人といわれている¹³⁴。

また、認可保育園が満員のため、都道府県知事、政令指定都市の市長の認可を受けていな

¹³⁰ NHK が 1960 年より 5 年間隔で実施しているの国民生活時間調査、1975 年調査では戦前と戦後で比較した場合、平均的サラリーマン世帯の主婦は約 3 時間の家事労働の減少と、約 4 時間の余暇時間を得たと推論されている。

¹³¹ 学童保育とは、労働などの事情により昼間保護者が家庭にいない小学生の児童に対し、放課後や長期休暇中、保護者に代わって行う保育を指し、現在は「放課後児童クラブ」と呼ばれる。

¹³² ベネッセ次世代育成研究所の「幼児期から小学1年生の家庭教育調査」（2012）によると、2009年から2011年の3ヵ年をとおして、子どもを預ける保育所が決まらなかったため、仕事や再就職をあきらめた女性は5割を超えている。一方、認可保育所に入所できたフルタイムの子育て女性の場合、急な残業に対応できる延長保育や繁忙期の休日保育、さらには子どもの病気の際に預けることができる病児保育や病後児保育等働く女性のニーズに応えられるだけの社会的基盤が未整備であると指摘している。

¹³³ 認可保育所とは、児童福祉法に基づく児童福祉施設で、国が定めた設置基準（施設の広さ、保育士等の職員数、給食設備、防災管理、衛生管理等）をクリアして都道府県知事に認可された施設。

¹³⁴ みずほ情報総研「平成 23 年度企業におけるダイバーシティ推進の経営効果等に関する調査研究」経済産業省委託事業において、女性の人材活用と経営パフォーマンスの関連性についてデータ分析がなされている。その成果は、企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会（2012）『ダイバーシティと女性活躍の推進—グローバル化時代の人材戦略』みずほ情報総研として出版された。経済産業省委託事業みずほ総研「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会報告書」p.35.

い認可外保育所に子どもを入所させようとしても、公的補助が受けられないことからその保育料は高額になり、それを負担できない世帯が出てくる。

これらの結果、就労をあきらめる女性が多数存在するため子どものいる女性は、意欲と能力があったとしても、働き続けることが困難になってしまう。

加えて、女性の就労を阻害する社会的問題の一つに日本に特有な税制・社会保障制度があげられる。日本は終戦直後から、「男性が稼ぎ手・女性が専業主婦」の家族を標準モデルとして、世帯手当や家族手当といった世帯単位の給与制度があり、様々な税や社会保障の制度を整備してきた。世帯・家族単位の給与や手当、税控除の仕組みが維持されている。この仕組みが外的要因になって、女性は、労働時間や就業期間の調整を余儀なくされ、キャリア形成が妨げられる。

所得税および個人住民税の納税に際し、納税者に収入のないまたは少ない配偶者がいる者は、納税者の所得金額から一定の所得控除が受けられる¹³⁵。その上限の年収が 103 万円である。また、社会保険料の支払いが免除される基準年収が 130 万円になっている。税制・社会保障制度における就業調整とは、年収がそれぞれの基準年収を超えると、自らの税や社会保険料の負担が生じ、夫の世帯手当での支給がなくなることから年収基準を超えないように就労を調整することである。

1990 年代半ば以降は、共働き世帯が片働き世帯を上回り、こうした税・社会保障制度は時代に合わなくなっているにもかかわらず、未だそれは見直されてはいない。

このように社会基盤や世帯単位の税制や社会保障制度が女性の管理職登用を阻害する要因の一つになっている。

第二節 法的環境の問題

日本の法制度の視点から女性管理職登用の阻害要因の分析を試みる。

「男女雇用機会均等法」と「男女共同参画社会基本法」は、それぞれ一定の役割を果たしたものの、EU 諸国のジェンダー平等関係指令のような強い規制がなく、ジェンダー平等法制としては不十分であり、日本的雇用慣行を温存するものとなっている。WLB（育児・介護休業法）もまた、男性の育児参画を促進する法制にはなっていないため、女性の仕事と育児の二重負担は避けられない。

これらの法律が、いかなる経緯のなかで生まれたのか。女性管理職登用に関してどのように阻害しているかを考察する。

1. ジェンダー平等法制の問題

「男女雇用機会均等法」は、1985 年 6 月 1 日に成立した。

ILO は、この均等法制定にあたり男女差別の原因を解消するには男女双方が育児や介護など家族的責任を担うことを義務化する条文の盛り込みを期待した。しかし、同法が、家事・育児等の家庭的責任を女性のみを負わせた勤労婦人福祉法の政策理念を引き継いでいたた

¹³⁵ 配偶者控除に関する歴史は、北村美由姫(2008)『配偶者税控除の一考察』租税資料館が詳しい。

め、結果として「女子労働者の福祉増進」の意味合いが強くなったのである（井上信弘 2001¹³⁶）。性別役割分担意識をもとにした均等法の政策理念にはその限界をみることができる。「女子労働者の福祉の増進と地位の向上をはかることを目的とする」という制定当初の均等法の政策理念は、女性が育児や介護などの家庭責任を背負うことを承認するもので、雇用におけるジェンダー不平等を解消するものではなかった¹³⁷（竹中恵美子 2001）。つまり、その核心である男女均等は努力義務にとどまり、雇用管理コースが違っていれば処遇が異なっている点に、日本の均等法の弱さが露呈している（仙田幸子 2001¹³⁸）。

加えて、ILO 条約勧告適用専門家委員会¹³⁹および国連女子差別撤廃条約委員会から同法には男女差別もあるとして日本のジェンダー不平等に関する勧告を受けている。しかし、政府は、この勧告に応じきれてはいないのである。

均等法は、確かに雇用機会均等を進めるなど積極面を打ち出した一面があったものの、M 字型就労カーブを解消して、企業に働く女性を長期的に育成しようという点に欠けており、ましてや企業におけるジェンダー平等を進めることで生み出される経営効果には目を向けるものではなかったのである。均等法の制定による女性の登用の位置づけは限定的な意味しかなく、また、法的強制力がないため、法定された内容の実効性も十分ではなかったといえる。

これらの背景には、日本的雇用慣行が持続する限り、結果の平等、すなわち雇用におけるジェンダー平等は難しいという経済界の意思表示が働いたからではないだろうか。

このように、制定当時の均等法に残された課題は多かった。その最たるものは、大企業を中心に基幹的業務に従事する総合職と一般職に二分したコース別雇用管理制度の導入である¹⁴⁰。

企業は、雇用管理コースが違法ではないことを前提に「コース別雇用管理制度」を導入したのである。このコース別雇用管理により、総合職に就いた女性に限り管理職登用のチャンスが与えられたことになる。つまり、総合職女性だけは、女性であっても男性同様の職務を担当し、住居の移転を伴う異動も受容することで男性と同じキャリアの入り口に立つことが認められたのである¹⁴¹。女性の総合職に開かれている門戸は狭いとはいえ、当時の日本で

¹³⁶ 井上信弘(2001)「戦後日本の労働市場政策の展開とジェンダー」竹中恵美子・久場嬉子監修/竹中恵美子編、宇仁宏幸ほか著『叢書現代の経済・社会とジェンダー 第2巻労働とジェンダー』明石書店、pp.103-138.

¹³⁷ 竹中恵美子 前掲注 (136), pp.15-54.

¹³⁸ 仙田幸子 前掲注 (38), pp.236-265.

¹³⁹ 1926 年に設立された条約勧告適用専門家委員会は、加盟国から提出される条約の適用状況に関する報告書の審査を任務としている。委員は、事務局長の提案を受け、任期は再任可能な 3 年で理事会によって任命される。委員は完全に中立な法律専門家のなかから、その専門能力や独立した立場をもとに個人の資格に基づき任命される。

¹⁴⁰ コース別雇用管理制度とは、大きくは基幹的・企画業務を担う総合職と定型的業務に従事する一般職に分けられる。ただし、企業によって両者の中間的な地域総合職等といったコースも設定されている。コースごとに人材育成や昇給・昇格等の雇用管理が異なっている。

¹⁴¹ 谷口真美 前掲注 (38), p.58

は均等法施行前に多くの企業が当たり前のように雇用の入り口で行っていた男女による区
可能とみなされる男性従業員だけは、入社時から昇進の対象として扱われ、その後の選抜
を経て管理職に昇進していた。これに対して、それ以降は、一部の女性であるとはいえ、意
欲と能力次第で結婚・出産などのライフイベントにより退職せずにキャリアを積み重ねて、
僅かながらも昇進の道が拓かれたのである。

ただし、均等法施行以降の 1990 年代半ばになっても女性の総合職はわずか 4%に過ぎず、
女性の 96%が昇給・昇格が一定の範囲にとどまる一般職であった¹⁴²。

「女性雇用管理基本調査（2006）」によれば、コース別雇用管理制度を導入している企業
の割合は 11.2%だが、規模別にみると、5,000 人以上を雇用している大企業では 46.8%にも
達し、2003 年と比較して 1.6 パーセント増である¹⁴³。つまり、コース別雇用管理は大企業
が導入している制度といえる。

コース別雇用管理が問題なのは、女性のほとんどが一般職コースに就き、責任ある仕事を
与えられないため、人事評価も一定枠内であり、結果として給与・賞与とも低く、昇格・昇
進が望めないことである¹⁴⁴。他方、昇進を伴い経営参画が可能な総合職コースのほとんどが
男性で、総合職に占める女性割合は 5.6%（2000 年 2.2%）と極めて低いのが現状である¹⁴⁵。

このような実態から、日本労働組合総連合会は、コース別雇用管理制度が、事実上依然
として性別に基づく雇用管理として利用されている、と主張している。

日本労働組合総連合会は、政府が出した「均等法指針¹⁴⁶」では、男女差別の禁止の適用
を各雇用管理区分内に限定しているため、同一価値労働同一賃金原則に反して、別の区分
で雇用された男女間では比較しようがないと批判している。採用段階で「総合職コースの
多くは男性」、「一般職コースの多くは女性」といったコース別雇用管理区分によって、女
性たちが賃金や昇給・昇格で有利な処遇を得る機会を閉ざされる事態が解消できなけれ
ば、男女格差は是正されない。

ただし、一般職コースを選択する女性がいなければ制度として成立しない。なぜ女性が
一般職コースを選択するかといえば、女性自身が短期雇用契約を 선호せざるを得ない事情
があるからである。それに引き換え、英米では、職務内容次第で雇用契約が結ばれ、同一
職務ではベースアップという考えもなくキャリアアップもしない労働契約であるから、英
米型のキャリアアップは、転職することで可能になる。コース別雇用管理に関しては、日本
と英米とでは、キャリアアップの仕方が異なる点も、考慮しておく必要がある。

¹⁴² 女性の総合職は採用しないに等しいものの男性の総合職割合は 96%とほぼ例外なく総合職であった。
藤井治枝（1996）『日本型企业社会と女性労働—シリーズ＜女・あすに生きる＞⑦—職業と家庭の両立を
めざして』ミネルヴァ書房，pp.222-224.

¹⁴³ 一見コース別雇用管理が少ないように見える。しかし、規模別にみると、5,000 人以上を雇用している
大企業ではコース別雇用管理制度は 46.8%にも達している。

¹⁴⁴ 橋本俊詔（2008）『女女格差』東洋経済新報社，p.235.

¹⁴⁵ 厚生労働省「平成 24 年度雇用均等雇用調査」，pp.7-8.

¹⁴⁶ 2006 年 6 月 15 日に成立した改正男女雇用機会均等法（2006 年 6 月 21 日に平成 18 年法律第 82 号と
して公布）を受けて、労働者に対する性別を理由とする差別の禁止等に関する規定に定める事項に関し、
事業主が適切に対処するための指針が 2006 年 10 月 11 日に公布された。

ジェンダー平等の包括的な法整備を意識して1999年6月には、男女共同参画社会基本法が制定された。

「男女共同参画社会基本法」の英語名は、“Fundamental Law of Gender Equality”で、和訳すれば「男女平等基本法」であることから、この法律の礎となっているのが「ジェンダー平等」ではある。

男女共同参画社会基本法は、家庭責任の平等や地域活動での平等がはじめて規定された点では評価できる。その基本理念は、男女それぞれの人権の尊重、制度や慣行など阻害する要因の改善、政策立案・決定への男女の共同参画、男女共にある家族的責任の共有、国際的協力による推進の5つからなっている。

同法では、男女共同参画社会の根幹になる人権の尊重とは、個人としての尊厳が重んじられること、性別による差別的取り扱いを受けないこと、能力を発揮する機会が確保されることを意味するものと、明確に定義されている。

同法による「参画¹⁴⁷」とは、受動的ではなく能動的なことであり、ものごとを決定するまでの過程、決定したことがら、そして決定以降のことまで、責任を分かち合うことを意味する。これは、ただ行動をとるにすぎない、単に参加の場を増やすだけといった次元とは全く異なる。企業経営についてであれば、働く当事者としては、自分自身が方針決定に加わり、事業推進に貢献していると自覚できなければ参画しているという実感を得られない。男女共同参画社会基本法により、地方公共団体には男女共同参画社会の形成を促進するため、国の施策に準じ、区域の特性に応じた施策を策定・実施する責務が課せられた。この規定によって、日本全国の地方公共団体には、同法に基づく主体的な施策の推進が求められた。

男女共同参画社会基本法が成立した要因の一つもまた、「女子差別撤廃条約」という外圧である。女子差別撤廃条約でのジェンダー平等は、「両性いずれかの劣等性もしくは優越性の観念、また男女の固定した役割に基づく偏見および慣習上のあらゆる慣行の撤廃を達成することを目的として、男女の社会的・文化的な行動様式を修正する」と明記されている。

こうした国際条約は、一般の法律や条令の上位に位置する法規で、憲法に次ぐ地位を持っており、日本国憲法の「男女の本質的平等」条項とともに、ジェンダー平等を進める上での強力な拠り所になるものである。男女共同参画基本法は、国際条約の一つである「女子差別撤廃条約」と連動して、国会においてようやく可決されたのである。

働く女性たちの大半を占める一般職女性の能力が活かすことができないなら、少子・超高齢社会において加速する出生率の低下や深刻な労働力不足に対応できず、内外の厳しい競い合いにさらされている企業は生き残れない。

近年、経済・社会環境が激変したことで、企業トップは経営当事者として危機感を回避する新しい経営方針を打ち出そうとしてきている。また、政府や経済団体も、これまでの

¹⁴⁷ 山岡熙子(2001)『21世紀社会の構造と男女共同参画経営』千倉書房, p.5.では、男女共同参画はジェンダー平等にほぼ対応する日本語で、「参画」の語によって計画決定・管理分野への女性の対等な組み入れを強く意識したところに特徴がある、と主張している。

日本企業を支えてきた終身雇用制や年功序列型賃金体系も見直さなければ、経営が圧迫される事態に陥り、「男性だから」「女性だから」といった従来の性別役割分担意識に基づいた職種・職域の配分を優先させていたのでは国内外の競争に勝ち抜いていくことはできない、という認識を高めている。

こうした抜き差しならぬ経営環境のもとで、先に見た ILO をはじめとする外圧もあり、2006 年になると 3 回目の均等法改正がなされ、差別の適用範囲の拡大、つまり間接差別の禁止¹⁴⁸や職種・雇用形態変更、退職勧奨といった事実行為も禁止対象に含まれるようになった¹⁴⁹。

しかし、3 回の改正を実施しても、ジェンダー平等とはなおも隔たりがある。改正均等法施行の成果は、欧州諸国が 1980 年代中頃から実施した男女差別禁止、ジェンダー平等を推進する法的整備により女性管理職・役員登用へと大きく踏み出したこととは顕著な違いがある。

欧州諸国では、既に、M 字型就業カーブの解消、男性の 80%程度まで引き上げた男女の賃金格差の縮小、長時間労働の法的チェック、正規従業員であっても男女ともパート就労の実現、そして、オランダやドイツでのパパ・クォータに代表される父親の育児参画の義務化等々多くの成果を得ている。これらの具体的成果と比較すれば、日本の改正均等法は、女性管理職登用に可能性を拓くに足る十分な内容になっていない。

均等法が制定されてからの女性の雇用者数は、1986 年の 1,584 万人から年々増加して、2013 年には 2,406 万人（男性 3,147 万人）へと膨らみ、女性が職業を持つことへの抵抗感がなくなってきた¹⁵⁰。しかし、包括的法整備は不十分で、働く女性が就業継続によりキャリア形成でき、女性管理職登用をはかる動力には至っていない。

2. WLB（育児・介護休業法）法制の問題

1990 年には就業継続により職業キャリアの蓄積を可能していく法律として「育児休業等に関する法律」（1992 年 4 月 1 日施行）が制定されている。

しかし、制定当時この法律の利用者は、出産した女性正規従業員の 57.9%と 6 割弱、配偶者が出産した男性正規従業員に至っては 0.55%にしか利用されていない¹⁵¹。

「平成 13 年度消費生活パネル調査」（2001）によれば、女性の育児休業取得率が低い理由は、「育児休業を取得するのは勤続年数の長い高学歴の女性が多いこと」、「育児休業を取得する人は出産前の賃金がもともと高い女性であること」をあげている。

池本美香（2003）の分析では、育児休業を取得しなかった理由として「育休が取りにくい職場の雰囲気」（43.0%）ばかりでなく、「収入減となり、経済的に苦しくなる」

¹⁴⁸ 間接差別の定義は、「性別以外の事由を要件に、一方の性の構成員に他の性の構成員と比較して相当程度の不利益を与えるものを合理的理由なく講じること」である（内閣府男女共同参画局 HP 男女共同参画関係用語）。

¹⁴⁹ 櫻庭涼子（2008）「雇用差別禁止法制の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 574, p.3.

¹⁵⁰ 内閣府（1997）『国民生活白書平成 9 年』

¹⁵¹ 厚生労働省による、育児休業取得率が算出されている各年度の基本調査による。

(40.2%)、「仕事に早く復帰したかった」(25.7%)、「元の仕事または希望する仕事に戻るのが難しそうだった」(23.8%)をあげている。

留意すべき点として、育児休業は、法律上期間を定めて雇用される従業員や所定労働日数が週2日以下の従業員の場合適用外となるため、当時の実情では86.2%の事業所が適用外になっていることをあげている¹⁵²。

1995年には、「育児」だけでなく「介護」も休業の対象にすべきだとして介護休業と統合した「育児・介護休業法」が成立した。しかし、この法律も、男性の家庭責任は妻や子を養うものとする固定的性別役割分担をそのまま維持したものであって、男性の育児・介護への参画を促進する法制にはなっていない。

これを裏づける厚生労働省(2001)「第1回21世紀出生児縦断調査」がある。それによると、正規従業員男性の妻の就労形態をみた場合、出産半年後の時点において4人中3人が無職の主婦であり、収入もない。家計を支えているのは夫だけという実態のなか、夫が無給の育児休業を取得するという選択肢は極めて低い。

2003年7月には従業員の仕事と家庭の両立を推進する目的で「次世代育成支援対策推進法」が成立し、この法の制定と同時に育児・介護休業法の見直しが行われ、2004年、新たに「育児・介護休業法」が成立し、2005年4月1日に施行された。

この改正法の特徴は、育児休業の対象をパートや契約社員等の非正規従業員に広げ一定の範囲まで期間拡大したことである。ここでいう一定の範囲とは、「同一の事業主に引き続き雇用された期間が1年以上であること」と「子どもが1歳に達する日を超えて引き続き雇用されることが見込まれること」のいずれも満たすものである。一定の要件を満たす有期労働契約労働者の育児休業等の利用が可能になった結果、女性の育児休業取得率が伸長し2008年では90.6%に達している。一方、男性の育児休業取得率をみると、同年1.2%と非常に低い。

2010年は、男性の育児参加を促進するため、原則1回である育児休業を父親に限ってのみ2回の取得を認める法改正として「改正育児・介護休業法」が6月30日施行したが、日本企業の男性の育児休業は、1回すら取得できない男性が大半を占めている実態にあった。

また、厚生労働省雇用均等・児童家庭局(2014)によれば、育児休業や男女雇用機会均等法に関する相談「婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い」が2,090件にも達しており、2013年度に比べ269件も増加している。具体的には、妊娠の報告をしたところ、次回の契約更新は行わないとされた事例や正規従業員の女性が育児休業から復帰するにあたり、非常勤従業員として勤務するよう命じられた事例などがあげられている。これらの状況から、これまでの度重なる改正を持ってしても、男女共に取得可能な育児休業制度にはなっておらず、WLB法制の不備が、女性に仕事と育児の二重負担を固定化し、キャリアとの両立をはかれない要因の一つになっている。

¹⁵² 池本美香(2003) Business & Economic Review, 6月号, OPINION

日本のジェンダー平等法制およびWLB法制にはEU諸国のような罰則規定がなく、執行権限のある監督機関を有していない。

このような法的環境にあることも女性管理職登用を阻害する社会的要因の一つになっている。

第三節 日本の雇用慣行と女性管理職登用

本節では、日本における企業経営の構造と関連づけて、女性管理職登用を阻害する、より直接的な主要因を精査する。企業の人事評価のありかたや賃金の仕組み、雇用形態等に踏み込んでいる。女性管理職登用を阻む主要因として日本の雇用慣行なかでも恒常的な長時間労働と、そこから派生した固定的性別役割分担の意識があることを明確にする。加えて、働く女性の意欲と行動もまた阻害要因の一つになるものなのか分析している。

1. 女性が昇給・昇格しにくい日本の雇用慣行

八代尚宏（2009）ならびに山口一男・樋口美雄（2008）は、日本の上場企業における女性管理職登用が遅れている要因として、戦後の高度経済成長期に定着した日本的経営としての雇用慣行をあげている。

「日本の雇用慣行」とは、企業が、新卒者を一括採用し、生涯にわたる長期雇用を前提として、従業員が若年の時は賃金を上回る仕事をさせながら、企業内人材育成研修や配置、異動等によりキャリア形成をはかり、中高年期になって蓄積された人的資本への対価として仕事を上回る賃金を支払うことにより、その会社固有の技術や文化を持つ熟練従業員を長期に確保する仕組みである¹⁵³。

高度成長期に発達した日本の雇用慣行の下では、従業員たちは、一つの会社に終身雇用され、年功賃金と法定内外の福利厚生などの諸制度を享受しながら同一企業内の労働組合員として、同じサークルに所属する「運命共同体¹⁵⁴」の構成員になる。上場企業における労働組合の執行部になることは、管理職への登竜門であり、組合の執行部は、管理職を経験して役員に昇進するという特殊な人事運用がなされていたのである。そのために「労使協調」が一般化している。また、企業別組合の制度では、定年まで同一企業に働き続ける従業員の利益が優先され、比較的短期間のうちに退職する女性従業員の声が組合運営には届くことはない。女性従業員の多くは結婚・出産等によって早期退職を慣例としていたため、この雇用慣行は男性従業員を中心したものとなる。

日本的経営の強みは、定年まで企業に留まる「運命共同体」が創り出す会社への忠誠心であり、組織環境の変化に丸となって対応できる力である一方、女性従業員や外国人従業員は、組織の同じ構成員として認められにくく、疎外される傾向にある¹⁵⁵。

このように、日本の雇用慣行は、家事労働の責任を背負わないで、会社の仕事のみに専

¹⁵³ 厚生労働省（1998）『厚生白書』平成10年版，pp.9-10.

¹⁵⁴ 野口悠紀雄（1993）『1940年体制』東洋経済新報社，p.94.

¹⁵⁵ 林吉郎（1994）『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞出版社

念できる男性を長期雇用の対象としているため、年功制で生え抜き従業員を管理職に登用する仕組みを存続させている。年功制であるため、上場企業の男性が管理職となるのは40～50代が多い。

女性の昇給・昇格を阻害する要因には長時間労働と異動・転勤とによる管理職登用といった日本的雇用慣行があるとし、次のような実証研究も行われている。

直近の実証研究では、女性が管理職に昇進できる要件として長時間労働があり、年間2200時間を超える女性では昇進確率が大幅に高まっていることをあげている¹⁵⁶。つまり、男性並みに長時間労働ができる女性従業員が管理職に登用されているのである。

厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」において、女性管理職が少ない企業についてその理由をみると、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいな」とする企業割合が54.2%と最も多い。次に、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数要件を満たしている者はいない」が22.2%、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」は19.6%と続いている。

しかし、山口一男(2013)によれば、男性と比べ女性が管理職になるための勤続年数が不足しているとした調査結果は事実と矛盾しているという。その根拠として新卒の女性正規従業員が課長以上に昇進するまでの平均31年間以上要するものの男性正規従業員では、11～15年目と短いこと。さらに、女性大卒者の課長以上の割合は、男性高卒者の課長以上割合の半分以下であり、係長以上では男性正規従業員が6～10年目に昇格するが、女性は3～5倍の時間を要していることをあげている¹⁵⁷。一般に女性管理職登用を阻害する理由に女性の勤続年数が短いことがあげられるが、働き続けている女性たちの昇格には男女差別とみられる現実がある。山口が指摘するこれをもたす要因は下記に論述している。

これまでの雇用慣行のもとでの昇給・昇格は、先の長時間労働に加え単身赴任や転居の伴う異動をしながらいくつかの部門・事業所で職務経験積むことで培われる広範な分野の知識や技術の習得を要件としてきている。日本の経営者は、多くが様々な部署を経験したゼネラリストである。このようにしてキャリアを形成した従業員が管理職の昇格リストになることになる。

しかも、女性の多くがM字型就労にあり、男女に賃金格差があることから男性の単身赴任が前提になっていた。

この雇用慣行では、子どもの育児や教育を担う女性の単身赴任は現実的でなくなり、人事部も女性自身も異動を避けるため、結果として女性のキャリア形成が阻害されることになる。

高成長モデルが機能不全になっている今日、女性管理職登用を妨げている主たる要因はM字型就労による短期雇用が終身雇用や年功賃金型の雇用制度と不適合になっている日本

¹⁵⁶ RIETI Highlight (2013) Kato, Kawaguchi, and Owan 「産学官連携プロジェクトから見てきた日本の人的資源管理の特徴と問題点」 p.6.

¹⁵⁷ 山口一男 (2013) 「ホワイトカラー社員の男女所得格差 格差を生む約80%の要因とメカニズムの解明」 RIETI Discussion Paper Series , 14-J-046.

的雇用慣行であるといえる。つまり、M字型就労を前提とした日本的経営は、女性の仕事に関する経験や知識・スキルの蓄積を期待しない雇用慣行なのである。

2. 長時間労働と性別役割分担との対構造

高度経済成長が終焉し、低成長期から経済停滞期へ、バブル崩壊から数年を経て、日本経済は、長期不況に陥り、円高による産業・雇用の空洞化、低賃金の新興国との激しい競い合いに直面した。

そこで、高賃金の日本企業の経営体質の見直しをはかるとして「成果処遇」や「年俸制」が打ち出され、日本的雇用の「変容」がみられた。ところが、それは、結局、年功制と結びついた「日本的成果主義」の導入を実態とするものであった。

1995 年には、日経連が高賃金にある日本企業の経営体質を見直すとした「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策」は、その「変容」の一つとみることができる。そこで打ち出された具体策には、3 年余りのうちに長期雇用者を 1 割程度削減し、他方で有期雇用の非正規従業員を増やすことが盛られており、結果として終身雇用がゆらぎ、雇用不安定化が進んだ。とくに、長期雇用者の大幅削減と若年者の不安定就労が目立ち、賃金も引き下げられている。

日本的経営のフレームワークは崩壊してきているにもかかわらず、男性の管理職・経営者が、夜遅くまで働き続け、転勤・異動を繰り返したことで管理職や役職に就いたことを「成功体験」としていることから、それらを評価する組織文化は温存され、恒常的長時間労働が続いている。

黒田祥子が、週休二日制になる前の 1986 年以降 2006 年までのフルタイム雇用者の労働時間を分析した結果、男性の平均週当たり労働時間は固定的に推移し、週休 2 日制の普及で減少した土曜日の労働時間分が平日の 5 日間に上乗せされているという。その結果、1 日当たり 10 時間以上働く人の割合は 1976 年 17.0%から 2006 年 42.7%へと増加している。つまり、1 週間内の労働時間の配分を変化させた分、睡眠時間が大きく減らされたことから労働者の多くが過労を実感するほど長時間労働が恒常化されているのである¹⁵⁸。

別の視点から捉えた森岡孝二の分析によると、欧米主要国のフルタイム労働者の労働時間は 2000 年から 2009 年までほぼ固定的に推移しており、男性のフルタイム労働者の週労働時間はフランスの 40.2 時間からイギリスの 43.5 時間の幅のなかに収まっている。女性のそれは 38 時間から 40 時間の範囲内にある。週労働時間の国際比較からみると、日本の男性フルタイムの長時間労働は週 51.2～53.4 時間と際立っているばかりでなく、女性も週 42.0～46.5 時間と長い¹⁵⁹。

加えて、企業における長時間労働は、未就学児を持つ父親の平均的な帰宅時間の実態からも男性の長時間労働が確認できる。未就学児を持つ父親の平均的な帰宅時間は 20 時

¹⁵⁸ 黒田祥子 前掲注 (126), p.2.

¹⁵⁹ 森岡孝二 (2011) 「労働時間の二重構造と二極分化」法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』 p.12.

で、19時から23時の間に帰宅する割合が約70%となっている。かたや未就学児を持つ母親の平均帰宅時間は16時1分である。男性は子育て時期の30歳代の就業時間が最も長く、週60時間以上働く者の割合も30歳代が最も高い。結局のところ、育児期の男性の就業時間が長い分、女性が就業時間を短縮するよう調整しつつ家事・子育ても行っている現状にある¹⁶⁰。

このように定着した恒常的長時間労働は、男性片働きモデルを前提にしたものである。それは、家族の一員として必要になる家事・育児はもっぱら妻や母など女性たちが担うことになることと表裏の関係にある。

日本的経営では男性の終身雇用保障が暗黙のルールであり、性別役割分担体制を存在させ維持する力が八代のいうルールである。それは、伝統的な価値観を持った家庭の夫の場合、家庭内で日常的に行われている性別役割分担体制を職場にも持ち込んで、職場と家庭を貫く概念として存在し続けている¹⁶¹。

いい換えれば、前述したように、日本的雇用慣行では、企業は男性従業員には多額な教育訓練費用をかけて人材育成するため、教育訓練に投資した費用を回収するには徹底して働いてもらわないと採算がとれないと考え、家庭のことを顧みずに会社のことに時間を注げるように要請する。したがって、妻に家事・育児等家庭責任を引き受けてもらうことが条件になる。

こうして日本的経営の問題点である男性の長時間労働が恒常化している分だけ、性別役割分担は固定化することになる。つまり、恒常的な長時間労働と固定的な性別役割分担とは対構造を形成する。共働き家庭において育児期にある男性の長時間労働は、女性だけに育児をすることになるため女性の職務経験は限られたものになる。それが、キャリア形成や女性管理職登用の阻害要因になるとする指摘がある¹⁶²。

現に、女性の就労に焦点を当てた「雇用均等基本調査」（2010）によると、「家庭責任を考慮する必要がある」と回答している企業は50.4%と半数を超えている。

¹⁶⁰ UFJ 総合研究所（2003）「子育て支援策等に関する調査研究」pp.28-33. pp.45-67. 御船美智子「ジェンダーセンシティブなWLBをめざして」山口一男・樋口美雄編 前掲注（23） pp.91-94.

¹⁶¹ 岩下好美（2011）「家庭役割と職業役割の調和：父親の家事・育児参加」p.50.

¹⁶² 橋本俊詔、前掲注(77), 厚生労働省(2006)「男性が育児参加できるWLB推進協議会」による調査報告, 東京都男女平等参画審議会専門調査会報告書(2006)「企業の実態に即したWLBの推進について」を参照。

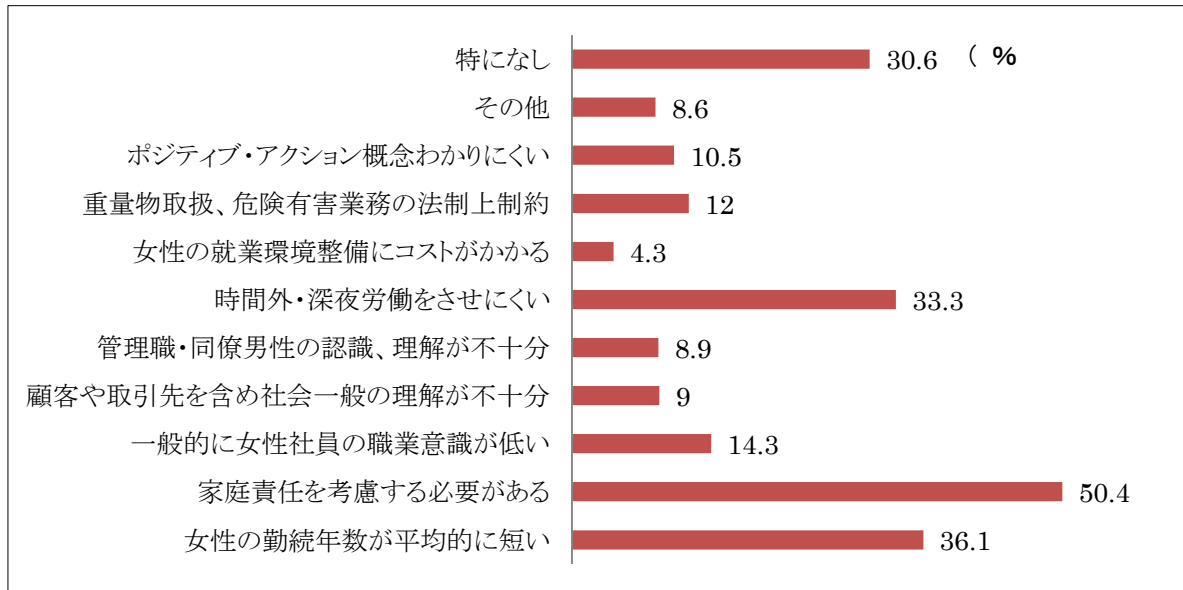


図 2- 1 女性の活躍を推進する上での問題点

出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」2010 年度

対構造が常態化してくるにつれ、男女で異なる職務や職位にある「性別職務分離」が形成されている。男性従業員は経営や人事などの管理部門に多く配置されている。一方で多くの女性は販売部門や会計事務部門に配置するといった、短期雇用によって成立しうる業務に配属される¹⁶³。男女がそれぞれ特定の職域に偏って配属される「性別職務分離」は「水平的職務分離」と呼ばれている¹⁶⁴。これに対して性別により職務階層に違いも指摘できる¹⁶⁵。男性の多くが上位職位に就き、職務上の大きな権限を得てキャリアを形成していくようになるのに対して、女性は、下位資格者が従事する二次的・補助的な職務に就くことが多い。これを「垂直的職務分離」と呼ぶ。

このタテとヨコにおよぶ性別職務分離は、先に見たキャリアの中断をもたらす M 字型就労を固定化させ、結果として女性管理職の母集団が少ない状況を生み出すことになる等、間接差別の源にもなっている¹⁶⁶。

日本の雇用慣行は、長時間労働と固定的な性別役割分担との対構造を媒介に再生産されることによって女性の管理職登用は阻害され続ける。つまり、この日本的経営の構造全体を変えない限り、対構造が続く¹⁶⁷。

事実、山本勲(2014)の実証研究によると、WLB に取り組んで日本的雇用慣行を変え、労働時

¹⁶³ 木本喜美子 (1995) 「性別職務分離と女性労働者」日本労働社会学会編『企業社会の中の女性労働者』第 6 号, pp.23-49.

¹⁶⁴ 熊沢誠 (2000)『女性労働と企業社会』岩波新書, p.114.

¹⁶⁵ 大沢真知子・原田順子編(2006)『21 世紀の女性と仕事』放送大学教育振興会, pp.74-76.

¹⁶⁶ 同上, pp.72-116, pp.130-138.

¹⁶⁷ 八代尚宏 (2008) 「ワーク・ライフ・バランスを通じた女性の人材活用」山口一男・樋口美雄編前掲注 (23) p.15.

間を短くした企業では女性管理職比率が高いことも明らかになっている¹⁶⁸。

3. 人事評価の仕組みと労働時間

企業における人事評価のあり方がどうなっているのか、この点に踏み込んで女性管理職登用の阻害要因をより具体的に考察する。

松原光代（2013）は、上場企業では職務内容が不明確なまま人事評価が行われている可能性が高いと指摘している。この人事評価では必要とされる能力や知識・スキル、業務の責任範囲があいまいになってしまう。その結果、これらに基づいた人事評価は適正さや公平さを欠く可能性がある¹⁶⁹。

このように、人事評価をする際、職務評価が曖昧であるため、労働時間の長さが評価基準にされる傾向がある。従業員を評価する軸は、日本的経営とあいまって業績をあげるために生活時間を犠牲にして長い時間働き、遅くまで会社に留まることができる忠誠心に置かれることになる。人材の多様化を焦点にした日本的経営の編成替えが迫られている今日にあって、「成果処遇」や「年俸制」はじめ成果主義に基づく評価が打ち出され、時間当たりの生産性を評価することにも注目が集まってきている。とはいえ、長く働く労働慣習が定着してきているから、家庭責任を担う女性たちが、時間制約のなかで仮に業績をあげても適正に評価されないことが起こり得るのである。

既にみたように、成果ではなく労働時間の長さで人事評価する仕組みが温存されているため、男性従業員の恒常的長時間労働の削減が一向に実行されない。時間制約のない男性並みの働き方が評価基準となっているため、育児・介護等の家庭責任を担わず長時間労働に従事できる女性従業員だけが管理職昇給・昇格の対象となる。

子育て女性が残業できないことそれ自体が問題なのではない。問題の根底には、性別にかかわらず個々人の能力や成果を評価する人事考課制度の構築を阻み、職務があいまいで時間に依存した報酬や昇給・昇格の体系になっている日本的雇用慣行がある。

4. 日本的雇用慣行を主因とする男女の賃金格差

男女の賃金格差の要因は、男女で賃金が違うダブルスタンダードをもたらしている男女に二分された雇用労働市場にある。給与体系は、一方で、男性の長期就労と年功制賃金に支えられ、長期勤続者で家族を扶養する男性に有利になっていた¹⁷⁰。他方で、女性の賃金は、M字型就労を前提にしたものであるから、一時的、短期的就労で、男性総合職の補助的・二次的な職務として配置され、低い職階を強いられていることにより低賃金となる。

従業員における男女の1時間当たりの平均所定内給与額の差は、2011年にあっても男性正規従業員の給与水準を100とすると、女性正規従業員は70.6であり、29.4と大きな差がある。つまり、この数値が大きいほど男女の格差が大きいということになる。日本以外の「先進国」を見ると、アメリカが22.4%、EU（欧州連合）では平均で15.9%、オーストラ

¹⁶⁸ 山本勲（2014）「企業における職場環境と女性活用の可能性」RIETD Discussion Paper Series, 14-J-017, p.9.

¹⁶⁹ みずほ情報総研 前掲注（134）, p.35.

¹⁷⁰ 大沢真知子（1993）『経済変化と女子労働-日米の比較研究』日本経済評論社, pp.109-134.

リアになると 14.1%と格差が縮まり、女性の賃金が、男性の賃金に近づきつつある状況が確認できる。世界の多くの国における男女の賃金格差は 10%から 20%程度に収まっていることから、「先進国」の一員である日本のそれは特異といえる。

日本は、同一価値労働同一賃金を定めた ILO100 号条約を批准しており、条約に基づく格差是正が求められている。しかしながら、男女に 30%近くにもおよぶ賃金格差は改善されずにいる。賃金格差が同一価値労働における格差であるとするれば人権意識や平等感覚に欠けるものとしても捉えられる。

厚生労働省賃金動向基本調査結果は、ILO 委員会が指摘する性別による賃金の差別的取扱いの根拠となっている。それは、雇用形態が同じにもかかわらず、性別による時間当たりの賃金が、女性フルタイム・正規 1,462 円に対し、男性フルタイム・正規 2,094 円となっており、賃金比率が 0.698 と男女賃金に大差があることによる。女性パート・正規 1,068 円と男性パート・正規 1,342 円についても、その比率が 0.796 と開きがある。

ILO 委員会は、1984 年以降の 1988、1992、1993、1994、1997 年、同一価値の労働・男女労働者に対する同一報酬に関する 100 号条約違反の女性賃金差別に対し、政府批判の意見を報告書にて公開した。だが、これらの ILO の意見は 1994 年総会討議に至るまで注目されないできた¹⁷¹。

年功序列賃金制度といった年齢給や扶養家族の生活を保障する生活給などの考え方が日本的な賃金制度の基本にあり、主婦労働に関する税制の問題や性差がない場合でも同一価値労働に対して異なる賃金が支給されており、単純ではない。

実際の職場において、同一価値労働を厳密に定義し測定できるか、課題である。労働時間に関係なく出来高により賃金を決められる職場とは異なり、人事労務や企画、広報といった職場では労働の質を評価しなければならない。質の客観的な評価は難易度が高いとしても、組織内メンバーが同一価値労働と認識する職場で、女性労働に対する顕著な低評価がみられるとすれば、女性は労働に対するインセンティブが働かず、組織内の生産性は低下することになる。したがって、経営者の経営能力は、性別にかかわらず、従業員個々の能力を最大限に引き出す組織をつくり、企業価値を最大にすることで評価されるものである。

問題とすべきは、異なる価値労働を前提とする場合である。性別により価値創出の異なる組織を設計しているとすれば問題は明確になる。つまり、高い価値を創出する仕事には男性が就き、女性には低い価値しか創出しない仕事に従事させる場合である。個々の異なる能力を適正に配分できないために、性別により賃金格差が生じるとすれば、それは経営における人的資源の最適配分の失敗であり、適材適所の人事が行われてこなかったことを意味する。性別による賃金格差が長期にわたり継続しているということは、人事上の意思決定における誤りというよりは、経営の構造的な問題ということになるといえる。そこには昇格や昇進、職務内容の問題などで、女性人材活用する資源配分が円滑になされてい

¹⁷¹ 戸塚悦朗（2006）『ILO とジェンダー』日本評論社，p.232.

いという問題点が指摘できる。

村尾祐美子（2003）によれば、職務に焦点をあてると、実はそれは職務分析に基づく職務といえるものではなく、技能職・一般事務職・管理職などとした大括りの職能資格制度であるとの見方ができる。職能資格が低い地位にいる女性たちの報酬は当然の如く低くなる。職務の範囲も不明瞭で、職務評価が曖昧になっていることから、仕事はチームで融通しあっているものとの日本的な働き方に傾き、このことが恒常的長時間労働を促進するものとなっている¹⁷²。

このように、村尾の研究は、男女の賃金格差を助長する日本企業の賃金制度が有する問題を浮き彫りにし、また、ジェンダー平等を実質化する同一価値労働同一報酬の実現への問題提起にもなっている。同一価値労働同一報酬に関するペイ・エクイティ研究会の実証研究結果では、「機会の平等派」と「結果の平等派」に議論がわかれている。

「機会の平等派」は、総合職と一般職コース、あるいは正規従業員と非正規従業員では職務や求められる能力が異なり、男性の多くを占める総合職・正規従業員と女性が多い一般職・非正規従業員の差ゆえに生じた男女間賃金格差は合理的なのだと主張している。

この主張に対し「結果の平等派」は、女性だけが家事・育児などの家庭責任から解放されない機会のジェンダー不平等が続くのであれば、ポジティブ・アクションを導入して結果のジェンダー平等を生み出すべきだと反論している。また、正規雇用と非正規雇用の不平等の解消手段として、同一価値労働同一賃金制度を推進している¹⁷³。

結局のところ、男女の賃金格差をもたらす要因は、M字型就労によりキャリアが形成できず、日本的雇用慣行の対象にない女性たちは管理職登用されることが限られることで生じる男女の職階格差にある。ここに女性の管理職登用が阻害されている要因が指摘できる。

山口一男（2009）によれば、フルタイム正規雇用内の男女賃金格差は、男女の勤続年数の違いで説明できるのはわずか12%に過ぎず、残りの88%の男女の賃金が同じ勤続年数であったとしても性別で異なっていることから生じていることを立証した¹⁷⁴。

以上、男女で異なる昇給・昇格は、高度成長モデルを可能にした男女に二分された雇用労働市場を生み出した日本的雇用慣行を主たる要因として指摘できる。女性従業員の低賃金というのは、日本的な経営構造の結果であり、年功序列賃金の裏返しとなっている短期のM字型就労のもとにあることから生じている。会社に長くいることを従業員の評価とする人事では、就く仕事も短い職場経験で職位が低いため補助的・二次的な仕事になり、低位の職位を余儀なくされる。つまり、日本の男女の昇給・昇格格差は、日本的雇用慣行とM字型雇用とが表裏の関係にある構造の結果として生まれていると考えることができる。

¹⁷² 村尾祐美子(2003)『労働市場とジェンダー』東洋館出版、pp.29-32.

¹⁷³ 森ます美(2005)『日本の性差別賃金—同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣

¹⁷⁴ 山口一男（2009）『ワークライフバランス—実証と政策提言』日本経済新聞出版社

5. 日本特有な雇用形態の区分化と多層化

「総合職」と「一般職」を基本に、雇用区分は、「中間職」「専門職」「現業職」に多層化している。最近では、「準総合職」や「地域限定総合職」などの仕事内容を限定し、転居を伴う転勤を抑えたりする新しい職制も登場し、正規従業員内の多層化が定着している。

既にみたように、「平成 24 年度雇用均等基本調査」におけるコース別雇用管理制度の導入状況を規模別にみると、5,000 人以上の大企業では 46.8%、1,000～4,999 人 44.5%、300～999 人 31.7%、100～299 人 17.5%であり、規模が大きいほど導入率が高くなっている。産業別では、金融業、保険業が 34.4%と高く、続いて教育、学習支援業 19.1%、不動産業、物品賃貸業 17.6%であった。

コース別雇用管理制度を導入している企業のコースごとの新卒者の採用状況では、「総合職」の「全国的規模の転勤のあるコース」を 100 とした場合、採用ありとする企業割合は、57.6%で 2010 年 40.5%から増加している。

とりわけ、問題なのは、「採用あり」企業を 100 とした場合の採用状況別企業割合は、「男性が 80%以上」72.0%に対し、「女性が 80%以上」2.49%と大差があり、「男女同程度」はわずか 13.7%である。この数字からも明らかなように、企業の採用という入り口そのものにおいて男性従業員が基幹的業務を担って管理職へと昇進・昇格できる仕組みを有しており、このことも女性管理職登用を阻害している要因である。

一般職の女性が管理職へと昇進するチャンスとして、一般職から総合職へのコース転換を実施している企業が 66.4%あり、コース転換のための筆記試験や面接を行なっている。しかし、コース転換の比率は極一部であって、管理職昇進を見直す促進策にはなり得ない¹⁷⁵。

それでは、次世代の女性管理職候補となる大学卒の総合職女性に期待できるだろうか。

総合職として入社する大卒女性の割合は 2 割未満である上、新卒女性の正規従業員採用そのものが縮小傾向にある。さらに社内人員構成比でみると賃金水準が低い若手 20 代に大卒女性が多い。これらが主な理由となって大卒男子との賃金格差がこの 25 年間縮小していない。

近年では、総合職大卒女性は、同じような学歴で就職し同一企業に勤める男性との賃金が年々拡大している。入社当初大卒総合職男性との賃金差が小さいが、同じ企業に勤務する大卒女性の賃金は、30 代、40 代へと歳を重ねるにつれ年々大卒男性との賃金差が拡大し、差別とっていいほど男女に賃金の開きが出てくる¹⁷⁶。

この事実は、大卒女性の採用に即してみると、「女性の人材活用」が増加傾向にあるものの、大卒女性の就業継続が高卒に比べ高くなく、したがって、勤続年数にも大卒男性と

¹⁷⁵ 伊岐典子（2012）『大企業における女性管理職登用の実態と課題認識—企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査』JILPT資料シリーズ, No.105

¹⁷⁶ 永瀬伸子（2011）「1990 年代から 2000 年代に大卒女性の就業継続行動はどう変わったか」お茶の水女子大学生活科学研究会『生活社会科学研究』, 第 17 号

の開きが出て職階が上がらないと考えられる。しかも、近年、離職後の既婚総合職女性は、母親として子どもの教育に時間と労力をかけることが多く、フルタイムの労働市場に戻らない傾向が目立ち始めている¹⁷⁷。とくに、上場企業の正規従業員の中途採用市場が狭い日本では、希望する仕事に就ける可能性が少なく、これが離職した大卒女性の再就職を妨げることに影響をおよぼしている。

二極化に象徴される主たる雇用区分に派遣従業員、嘱託、パートなども加わり多層化している。とりわけ、1975 年前後から労働者派遣業が急速に増え、労働者派遣法¹⁷⁸施行以降、派遣者数¹⁷⁹は 2008 年には 398 万人にも達していて、そのうちの過半数は女性従業員が占めている。既にみたように派遣従業員はパート従業員と同じように、キャリアパスもなく、昇給・昇格は望めないのである。

このように「コース別雇用管理」、近年の雇用区分の多層化する人事制度は、M字型カーブを前提とした日本的雇用慣行から形成されたもので、女性管理職登用を阻害してきた具体的要因として指摘できる。

6. 女性従業員が昇進意欲に欠けるとする要因分析

女性管理職登用を妨げている要因として、女性従業員自身の働くことへの意識や意欲に欠けるとする指摘がある¹⁸⁰。

2005 年に、21 世紀職業財団が女性社員の昇進への意欲に関する調査を実施した結果、女性従業員の 49.1%が「管理職になりたくない」と答え、31.4%が「わからない」としている。とりわけ問題なのは、会社の基幹職として育成されている総合職女性の 29.7%が「管

¹⁷⁷ 橋本俊詔 前掲注 (145)

¹⁷⁸ 1985 年 6 月に派遣労働者の保護を目的とした「労働者派遣事業の適正な運営の確保および派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」が成立し、翌 1986 年 7 月に施行された。

¹⁷⁹ 派遣労働は労働の契約形態により常用型と登録型に分けられ、派遣労働者数は、常用雇用労働者および常用雇用労働者以外の労働者と登録者を合計した数である。

¹⁸⁰ 企業内外の環境とは無関係に、昇給・昇格意欲に関心がない女性は一定程度存在する。しかし、先にみたように、雇用区分の多層化による立ち位置の違いから、阻害要因の一つとして、「女女対立」があげられる。それは、働く女性のなかには正規と非正規の二極分化が進み、コース別雇用管理制度を導入している企業では女性正規従業員も「総合職」と「一般職」等とに分かれている。そのなかには労働条件の違いや賃金格差が存在し、社会的な環境や企業内の雇用制度の違いが複雑に絡み合い、女性同士に雇用制度別のグループが生まれやすく、育児の時期やキャリアの一時中断の長短、企業内の部門・事業所の違いなどにより、利害対立が生じることがある。また、職場での子育てをめぐる、「子どものいる女性」と「シングル女性」、「子育てを卒業した女性」と「子育て中の女性」、その他、様々な家庭の事情を女性が背負う時に「女女対立」は顕在化する。子どもがいて働いている女性のなかには、「仕事も子育ても一生懸命やっているのに仕事への評価が低く、子育ての大変さもわかってもらえない」と感じる一方、子どもがいないで働く女性の一部には、「子育て女性だけが優遇され、その上に彼女たちの仕事まで担わされている」と感じている。子育てを卒業した女性は、育児休業制度や短時間勤務制度が整備されていない時代のなか、自らの努力で仕事と育児の両立を果たしてきた経験から、「若い女性たちは両立支援制度に甘え過ぎている」と厳しく子育て中の後輩女性を批判する人もいる。しかし、子育て中の女性は、「子育てを経験した先輩女性は良き理解者だと期待していたのに男性の先輩よりも厳しい」と感じることもある。互いの立場を理解せず、一方的に主張し合うと、「女女対立」にもつながる。

このような「女女対立」は、当の女性ばかりでなく男性にも企業経営にもマイナスであり、女性人材登用の現実的な阻害要因の一つとみることができよう。いずれの対立関係も、社会と企業の制度や仕組みが生み出したものであり、家事労働と企業就労行動の機会選択から生じる軋轢である。それゆえ、同じ機会を選択しなければならぬ場合、男性にも発生する対立関係である。

理職になりたくない」と答えていることである。その理由としては、「管理職になると責任が重くなるから」が 42.8%と最も多く、次に「仕事と家庭の両立がはかれる自信がないから」39.6%、続いて「今のままでとくに不満がないから」36.4%、「大変そうだから」が 30.8%であった。

上記の調査だけでなく、日本生産性本部が実施した「コア人材としての女性社員育成に関する調査（2011）」でも調査企業の 70%以上において女性活躍を推進する阻害要因が「女性の意識」にあるとしている。その具体的な意識とは、「昇進や昇格することへの意欲が乏しい」が最も多く 72.9%であった。

さらに、日経産業新聞と日経ウーマンオンラインの共同により実施した「女性の働き方に関するアンケート」調査（2011）においても、昇進したくない人は約 6 割（そう思わない 26.9%、どちらかというと思わない 32.0%）に対し、昇進したい人は約 4 割（そう思う 15.4%、どちらかというと思う 22.1%）という結果がみられた¹⁸¹。これらの調査結果に示されている通り、女性管理職登用の阻害要因の一つに女性従業員自身の意識や意欲の欠如があることも事実である。

ところが、女性管理職登用を妨げている要因が女性従業員自身の意識や意欲だけにあるかといえ、そうではない。

人間の思考や価値観、動機づけなどは、人間本来的な特性による部分もあるが、後の教育や経験の違いにより形成された部分が多い。女性の昇進意欲が低いという調査結果は、現在の企業内外の環境、すなわち、社会の価値観やこれを反映した社会的な制度、そして企業内部の価値観と諸制度に影響を受けている。

とりわけ、既述したとおり、恒常的な長時間労働と固定的な性別役割分担との対構造を媒介に日本的雇用慣行が再生産され、M 字型就労カーブが存在している現状では、女性管理職登用を妨げている原因を「女性の昇進意欲が低い」ことばかりに帰着させることはできない。

次世代育成支援対策推進法により一般事業主行動計画策定が義務化されて以降、主に、上場企業は、法定を大きく上回る 3 年間休業ができる育児休業制度や、子どもが小学校の高学年まで短時間勤務を可能にする短時間勤務制度を導入している。それらの「利用実態」を見ると、女性を仕事やキャリア形成から遠ざけ育児に専念するための制度になっている。仕事と育児の両立支援制度の本来の趣旨は、女性が継続就業してキャリア形成をはかり、責任ある仕事と育児とを両立するところにあった。しかし、既述の日本的雇用構造の下にある両立支援施策では、キャリア形成ではなく兼業主婦化を促進するといった逆の結果を招いている。

これを裏づける「大企業における女性管理職登用の実態と課題認識」（2012）による

¹⁸¹ 日本経済新聞社と日経ウーマンオンラインが共同で、日本経済新聞電子版および日経ウーマンオンライン、日経ビジネスオンラインの登録会員のうち働く女性（一般社員）を抽出し、日経 BP コンサルティングが 2011 年 10 月 18 日～11 月 6 日までインターネット上で「女性の働き方に関するアンケート」調査を行い、3146 人から回答を得た。

と、企業が導入している育児休業制度とその企業の管理職に占める女性比率との関係を見た場合、管理職資格層に占める女性の割合では、育児休業制度を利用できる子どもの上限年齢が法定どおりとする企業よりも法定を上回っている企業のほうが低くなっている¹⁸²。育児期間にある女性たちが、キャリアアップして女性管理職比率の引き上げに貢献するのではなく、これとは逆行する形で両立支援制度が利用されていることになる。

総合職同士の夫婦の場合であっても、一般に、男性の方が昇給・昇格のチャンスが大きく、夫の収入が女性より多く、賃金格差も年々広がることから、夫の仕事、より直接的には夫の昇格が優先され、妻のキャリアアップは後回しになる。

これらは、対構造が再生産されるなかで生まれる根強い性別役割分担意識とこれまでの男女の仕事と生活の態様の形成によるものである。男性従業員たちは、妻任せにする家事はもちろんのこと、育児休業や短時間勤務制度を取得せず、会社の仕事にだけ集中してキャリア形成をはかることになるから、男女間のキャリアの差は拡大する。

昇進意欲に影響をおよぼす要因は、女性自身の意欲や意識の欠如を生み出した企業側にもある。

事実、女性の昇進意欲の高い企業は、具体的には①ポジティブ・アクションのようなジェンダー・ダイバーシティ施策を推進して女性を昇進させている、②男女共にキャリアと家庭の両立や長時間労働の削減などワーク・ライフ・バランス施策を整備・運用している、③従業員に占める女性比率が高く、ジェンダー平等な処遇をしている。

女性管理職登用の阻害要因は、女性自身が抱えるジェンダー意識や働く姿勢、家事・育児からもたらされる昇進意欲の欠如は否定できないものの、昇進意欲それ自体に影響をおよぼす要因として、日本的雇用慣行があり、恒常的な長時間労働と固定的な性別役割分担との対構造がある。

小括

第二章では、女性管理職登用の主な阻害要因は、M字型就労と表裏の関係にある男性の長期雇用を前提とした日本的雇用慣行にあることが明らかになった。今日、日本的雇用慣行がもたらす恒常的な長時間労働と固定的性別役割分担との対構造が常態化・常識化しているから、女性は仕事と家事・育児の二重負担や時間制約を抱えている。日本的雇用慣行では、人事評価をする際、職務評価が曖昧であり、長期の雇用保障がルールとなっていて労働時間の長さによって評価される傾向がある。従業員を評価する軸は、日本的経営とあいまって業績をあげるために生活時間を犠牲にして長い時間働き、遅くまで会社にとどまることができる忠誠心に置かれていた。

男女の賃金格差要因は、日本的な経営構造の下、女性従業員が、補助的・二次的な仕事に就くためキャリアが形成できず、女性の管理職登用比率が低いことで生じる男女の職階格差にある。

¹⁸² 伊岐典子 前掲注（175），p.17.

日本の雇用慣行であるコース別雇用管理など雇用区分の多層化する人事制度は、M字カーブを前提として制度設計されたもので女性管理職登用を阻害する具体的要因である。

女性管理職登用の阻害要因は、日本の雇用慣行を主要因に教育環境はじめとする社会的構造問題や法制度の未整備といった補完的要因が絡み合っている。

日本の雇用慣行を基底づけてきた高成長モデルと連動した日本に特有な税制・社会保障制度や女性の就労継続に不可欠な保育所・学童保育などの育児関連施設等の未整備、さらには大学への進学率が男性と比べて低いことに端的にみられる女性を取り巻く高等教育環境など種々の社会構造的問題が指摘できる。さらに、女性管理職登用にかかわる「男女雇用機会均等法」と「男女共同参画社会基本法」には強い規制がなく、日本の雇用慣行が温存されている。

このように、女性管理職登用の主要な阻害要因は、高度経済成長期に定着した日本の雇用慣行にあり、社会的問題に法的環境問題が複雑に絡み合って成立していたのである。

すなわち、女性管理職登用には日本の雇用慣行を変える革新的な新しい経営が不可欠とすることがわかる。

日本の経営構造全体と関連づけた阻害要因分析は、その阻害要因を改善することで女性管理職が登用され、企業のパフォーマンスが高まることを明らかにするものとなる。

仮説の提示

第一章では、ダイバーシティとWLBに取り組んだ企業業績が高く、女性管理職比率の高い企業業績が良いとする登用と経営パフォーマンスに関する先行研究をレビューした。

その結果、ジェンダー平等な職場環境の整備に取り組みながら、多様な人材なかでも女性人材を活かす女性のキャリア形成をはかるダイバーシティと、仕事と家事・育児の両立や柔軟働き方を推進するWLBとを結びつけることで女性管理職登用が進み、結果として経営パフォーマンス向上につながるということが示唆された。

第二章では、女性管理職登用の阻害要因は、主に人材の多様化を阻んでいる高度経済成長期に定着した日本の雇用慣行にあり、社会構造的問題に法的環境問題が複雑に絡み合って成立していることが明らかになった。

以上、第I部の分析を総括すると「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」の仮説が提示でき、補完的仮説として「女性管理職登用にはダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進することが効果的であり、このことにより日本の雇用慣行が変わる」とする仮説が示すことができる。

第Ⅱ部

資生堂の「女性管理職登用と経営パフォーマンス」

—日本的雇用慣行を変革するダイバーシティとWLBの「参与観察」—

資生堂の女性管理職登用の取り組みは、1987年から2013年の約25年間におよび、「女性管理職登用の基礎固め期」（1987～2004年）と「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013年）とに特徴づけられる¹⁸³。とりわけ2005年から始まった第1次から第3次にもおよぶ男女共同参画アクションプランの立案・実施に取り組むことにより女性管理職登用比率が増加してきており、経営パフォーマンスも改善してきている。

2000年当時の資生堂は、日本的雇用慣行に基づいた人事考課がなされており、適正に能力を評価できず、長時間労働を助長し、固定的性別役割分担意識を温存させていた。そこで、3次にわたってジェンダー平等な人事制度・運用、処遇の改革と長時間労働の削減に取り組んだことにより、女性は管理的業務への参画が容易となって女性管理職登用数が増加し、経営パフォーマンス向上につながった。

第Ⅱ部は、資生堂の女性管理職登用の取り組みの「参与観察」により女性管理職登用が、どのように進み、経営パフォーマンス向上につながったのか、仕組みを論理展開することで、本論文が提示した仮説を検証する。

第三章 「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」（1987～2004年度）

本章では、資生堂の女性管理職登用の基礎固め期について考察している。

女性管理職登用は、1987年、資生堂の第10代社長に就任した福原義春¹⁸⁴の経営改革によって着眼されることになる。この当時、資生堂の組織には官僚主義と大企業病がはびこって活力を失い、「終身雇用・正社員・男性中心」の就労モデルそのものであった。

¹⁸³ 「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」（1987～2004年）と「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013年）において、2004年が双方の期にまたがっている。その理由は、前者のジェンダーフリー活動が2000年から2004年までであったこと、後者では第1フェーズ「資生堂男女共同アクションプラン20」の取り組み期間は2005年から2006年であるが、前年の2004年にアクションプランを策定したことによる。

¹⁸⁴ 2014年3月現在、株式会社資生堂名誉会長。1931年東京生まれ。資生堂の創業者福原有信の孫、初代社長福原信三の甥にあたる。1953年（株）資生堂入社。SCA（資生堂米国現地法人）社長。1987年代表取締役社長、1997年から会長を歴任し、2001年名誉会長に就任した。国民生活審議会委員、国語審議会委員、経団連評議員会副議長・財政制度共同委員長、内閣府男女共同参画会議議員、東京都男女平等審議会委員長、東京都写真美術館館長、（財）かながわ国際交流財団理事長、（社）企業メセナ協議会会長、東京芸術文化評議会会長、文字・活字文化推進機構会長、経営倫理実践研究センター理事長など公職多数。「世界らん展日本大賞」は20年間にわたり運営に携わる。2001年北京市荣誉市民、2002年レジオンドヌール勲章グランド・トフィシェ工章（フランス）、2004年旭日重光章等受賞している。著書に福原義春（1992）『多元価値経営の時代』東洋経済新報社、同（1998）『部下がついてくる人』日本経済新聞社、同（2000）『メセナの動き メセナの心』求龍堂、同（2001）『会社人間、社会に生きる』中公新書ほか、多数ある。資生堂における女性管理職登用に関する中興の祖であり、礎石を築いてジェンダーフリー活動や男女共同参画への取り組みを全面的に支えた。

そこで、福原は、タテ組織からフラットな組織へと社内風土を変えるべく経営改革に着手し、ダイバーシティとWLBを謳う新たな企業理念および「グランドデザイン」を掲げた。その一方で、仕事と育児の両立ができ、かつ働きやすい職場環境を整備した。意識的ではないにしてもダイバーシティとWLBを推進するスキームが作られる。しかし、これは、女性管理職登用を経営計画のなかに位置づけ、組織的に推進するものではなかった。

そこで、手はじめに資生堂の女性従業員が置かれた現状が分析され、当時の資生堂には男女共に固定的性別役割分担意識が根強く、それを温存させている就業規則や人事制度・運用がなされていることがわかった。そのためにジェンダー平等な職場風土を目指すジェンダーフリー活動がはじまり、性別で異なる人事制度・運用、処遇を改革するポジティブ・アクションが取り組まれた。この活動を経営計画のなかに位置づけるまでには社内の葛藤があり、これを超えて女性管理職登用の基礎固めが可能になった。

第一節 福原義春社長の経営改革～女性管理職登用の準備期（1987～1996 年度）

1987 年に社長に就任した福原義春は、1987 年から 1996 年にかけて経営改革を断行する。その経営革新を貫く目標の第一に、資生堂の「グランドデザイン」に盛り込まれた「仕事と生活の両面を通じて、自己実現できる会社」がある。第二に、組織改革、なかでも「多様性」を活かす企業風土づくりがある。すなわち、経営改革は、WLB とダイバーシティを目標とするものである。本節では、資生堂再生に向けた福原の多面的な価値観に基づく経営改革を女性管理職登用とかかわらしめて論じる。

1. 経営改革と女性管理職登用のコミットメント

「経営改革」は、福原の社長就任時、「流通在庫大幅削減・利益半減¹⁸⁵」という決断からスタートしている。しかし、その実質的な幕開けは、翌 1988 年社長を委員長にした経営改革委員会とその直属の推進専任組織として経営改革室（当時）を設置したところにある。

経営改革の課題は、官僚主義と大企業病を克服するための社風と意識改革にあり、これと並行した人事制度の改革にあった。「上から下へ」と命令を受け取る官僚組織としてのピラミッド型のライン組織ではなく、蜘蛛の巣のように中心にいる経営層と従業員とが直接つながり、互いに意見を述べ合える風通しのよい組織、つまり、フラットな組織へと変革することであった。その地ならしとして「役職呼称の廃止（『さんづけ』運動¹⁸⁶）が展開され、

¹⁸⁵ 「流通在庫大幅削減・利益半減」は、取引先の店頭や倉庫に過剰な流通在庫を抱え、高度経済成長期の惰性が続いていて活力を失ってきた販売第一線に対し講じた対策の一つである。

¹⁸⁶ 「さんづけ運動」といわれても取り立てていうことのない平凡なことのようと思われる。しかし、福原のそれは、経営改革の一環として取り組んだ、実は狙いの大きなものといえる。「さんづけ運動」の実施には、3つの理由があった。第1に、社長でも一社員でも一人の人間としては同格であるということ。第2に、課長、部長というようにタテの組織があることで組織に階層ができては、その都度決まった段階を踏まないと思定ができなくなり、スピードと柔軟性に欠けた組織になりやすいこと。第3に、組織のリーダーに求められることは人間力であって、肩書のある人間がリーダーシップを持っているとは限らないこと。福原の提唱した「さんづけ運動」は、男女従業員それぞれの個人の力を信頼し、これを最大限引き出すフラットな組織をつくり、意思決定にスピードと柔軟性を持ち込み、真のリーダーシップとは何か、といった深みのある問いかけをしたものであり、経営改革の本質にかかわるものといえる。「さんづけ運動」に始

事務職女性の制服を廃止し「個」を活かす「服装の自由化」などが矢継ぎ早に行われた。フラットな組織づくりの眼目には女性の管理能力を活かすことによる組織の活性化にあった。

その考えを根拠づけたのは 1966 年から 1968 年、資生堂アメリカ社長在任中に、高い管理能力を持って業績をあげているアメリカの女性たちを目の当たりにみた福原の実体験であった。福原は、資生堂での女性の管理職登用、そのための女性に対する管理職育成の必要性を認識し、次のように語っている。「ニューヨーク女性広告協会の総会に出席し講演をした折に、彼女たちがいかに有能であるかを、身をもって知った。デパートの化粧品バイヤーの多くは女性だった。そればかりか、副社長級、後には社長のポストも女性が担うようになった。私が 3 年間アメリカに勤務している間に女性秘書が 3 人代わったが、彼女たちの力がいかに大きかったか。それなくして私の仕事は半分もできなかったと思う。私はこの時代に女性の能力に対する信頼を高めた。帰国して日本の社会をみても、我が社の現状も女性の地位は低すぎるではないか。人事部の説明によると、これまで女性社員には管理職教育もしていないので、女性自身の管理能力に問題があるのではないかという。それではいつまでたっても女性の能力を活かせない。そう考えて思い切って女性の登用と、将来に備えて女性にも男性と同じような管理職教育を適用することとした¹⁸⁷⁾」と当時を回顧した。加えて福原は、早くから日仏文化交流はじめとする多様な国際的な体験を持ちあわせていることから政治、経済、文化などあらゆる場面への女性の参画を促そうとしていた世界の大きな潮流を肌で感じ、1987 年社長就任早々経営者として資生堂の女性管理職登用をコミットメントする意思を明らかにした。それは、「多くの女性は入社以来、男性並みの能力開発や昇進の機会が少なくハンディを背負っていたにもかかわらず、今や突然、男性並みの能力と包容力を期待されている。それだけにこのような歪みのある世代を一日も早く通過させることも経営者としての責任ではないか¹⁸⁸⁾」という内容であった。

この意思の強さを証明するように、資生堂初の女性取締役役に就任した山内志津子に続く二人目の女性取締役永嶋久子の登用、早川祥子部長はじめ女性の部長・課長の登用が推し進められた。その後に続く資生堂の女性管理職登用の始まりがここにある。

福原のコミットメントは、資生堂初代社長福原信三の「男女すべからく働くべし」の創業者精神にはじまり、大正期・昭和初期のミス・シセイドウに代表される新たな専門領域の創出、続いて戦後、「美容部員たちの仕事は女性一生の仕事」と説いた美容部長、美容学校長等を歴任した藤原あき等の意思を引き継いでいる¹⁸⁹⁾。

まる経営改革の必要性を、明治維新を引き合いに出しわかりやすく説明している。それによると、維新時、帯刀廃止令によって昨日まで二本差していた武士が普通の人になった。時代の変わり目には、長い習慣によって当たり前だと考えていることを大本から見直す、そうした変革がどうしても必要なのだと発信された。

¹⁸⁷⁾ 2006 年 10 月 5 日、講演講師を務めた福原名誉会長が当時を振り返って社員に語った内容である。

¹⁸⁸⁾ 福原義春（1991）「『ハーバードの女たち』－解説」『東庭西草』株式会社資生堂、p.139.

¹⁸⁹⁾ 山極清子「働く女性のリーディングカンパニーとしての資生堂－創業者精神からみた資生堂の「女性の活躍」礎石づくりを中心に－」（ビジネスクリエーター研究学会、第 11 回大会 2013 年 12 月 1 日）

http://www.business-creator.org/wp-content/uploads/2013/11/yamagiwa_11thgakkai.pdf

2. ダイバーシティと WLB を謳う新たな企業理念および「グランドデザイン」

すでにみたように、福原の経営改革は、当初、経営危機対策の色合いが濃いものであった。しかし、福原の本来意図したものは、企業の競争力を高めて経営パフォーマンスを向上させる経営戦略であり、男性を中心とした組織に女性を登用することでパワーバランスを変え、新たな価値を創造するといった今日でいうダイバーシティ経営をめざす改革であった。1989 年、福原が策定した行動規範の一つに日本的経営と異なる価値観である「社員一人ひとりの独創性と多様性（ダイバーシティ）」を明文化した。

1990年代に入りバブル崩壊を契機に、混迷した社会経済のなかで根本的に企業のあり方が問われていた。このことを象徴するように「メセナ¹⁹⁰」や「フィランソロピー¹⁹¹」という日本社会にとって新しい言葉が登場する。顧客、社員、株主、取引先、そして社会、いわゆるステークホルダーとともにある会社のあり方が問われはじめたのである。

福原は、新たな経営のあり方を模索し、これまでの日本的経営にはみられなかった多元的な価値観に基づく経営を標榜する。「その非経済目標の中には経営理念とともに文化もあり、教育もあり、その他の、諸々の価値の実現が含まなければならない¹⁹²。」とし、経済目標と非経済目標という二つの大きな柱の設定が、企業経営には不可欠であると提唱した。

経営者は、「社員には」働く機会を与えながら個々人の自己実現を重視し、多様な人材（ダイバーシティ）の価値を企業のなかに組み込んで経済価値とバランスさせ、「消費者には」商品の供給と品質に責任を負い、「社会に対しては」社会的存在としての企業の非経済的価値の実現を求められるとしている¹⁹³。福原の『多元価値経営の時代¹⁹⁴』のうちには既に、ダイバーシティ経営が重要な価値軸として包含していたといえることができる。

1991 年 2 月には、資生堂の今後を展望した「グランドデザイン」を発表した。21 世紀の資生堂が目指す会社像は次の 4 つであり、このグランドデザインの 4 つ目には、早くも、女性のキャリア形成に不可欠な「仕事と生活の両面を通じて、自己実現できる会社」、つまり WLB が掲げられていたことである。

- 1 つ 未来に向かって「勢い」のある会社
- 2 つ 自由に、自主的に秩序を形成できる会社
- 3 つ 情報が共有され、ビビッドに動く会社
- 4 つ 仕事と生活の両面を通じて、自己実現できる会社

同年 4 月にはグランドデザインを実現するべく「コーポレートデザイン室（当時）」が設

¹⁹⁰ 「メセナ（Mécénat）」とは、芸術家の庇護や芸術振興に貢献した古代ローマ時代の政治家ガイウス・キルニウス・マエケナス（Gaius Cilnius Maecenas）の名前にちなんだフランス語で、広く「文芸の擁護・文化支援活動」を意味している。資生堂企業文化部編(1993)『創ってきたもの 伝えてゆくもの 資生堂文化の 120 年』求龍堂、p.331.

¹⁹¹ フィランソロピー（Philanthropy）とは、原語のギリシア語では「隣人愛」を意味し、英語では「博愛」や「慈善事業」を意味する。いい換えれば、メセナもフィランソロピーも、利己的ではない、利他的な社会に対する幅広い貢献、あるいは公共的な寄付や労力の提供といった活動をさしている。

¹⁹² 福原義春（1990）『企業は文化のパトロンとなりえるか』求龍堂、p.28.

¹⁹³ 資生堂企業文化部編 前掲注（190）

¹⁹⁴ 福原義春『多元価値経営の時代』前掲注（184）

立され、「良い会社」の要素として3つの問いかけに応える企業デザインを打ち出した。第1に、会社構成員である従業員の働きぶりがどうであるか、という「ワーク・デザイン」が必要である。第2に、事業そのものをどう展開していくのか、という「ビジネス・デザイン」が求められる。そして、第3に、企業とこれを構成する社員はいかなる形で社会の構成員であるべきか、という「ソーシャル・デザイン」が欠かせないとしている。

とりわけ、「ワーク・デザイン」は、従業員一人ひとりの個性を重視し、仕事と生活の両立を可能にし、従業員の自己実現を促そうとしたものである。そのためにも階層制や階級制を形成しているピラミッド型の段階的組織構造を壊してフラットな組織にする必要があり、その後、フラットな組織改革を継承して「課制廃止・グループ制の導入化」をはじめとする組織戦略が打ち出されている¹⁹⁵。

他方、フラット組織の弊害としては、仕事の単位が大きく複数のグループにまたがる業務においては調整の時間が増え、納期等スケジュール面で下請けにしわ寄せがいくこともあった。また、国内の事業所全てにフラット組織が受け入れられたかといえば、肩書が取引先の信用としてみなされていた営業現場において、フラット組織のあり方の手はじめとなるものとして福原が主導した「さんづけ運動」は定着しにくく、タテ組織が崩れなかったことも事実である。

資生堂の企業デザインは、「社員・会社・社会の3つの要素の調和のとれた関係をつくることによって、良い会社をデザインしよう¹⁹⁶」とするものであり、これが21世紀の資生堂のコーポレートデザインである。このコーポレートデザインは、女性も男性もすべての従業員がジェンダー平等の下、WLBをとって、思い思いのキャリア形成を実現可能にしたいとするメッセージである。

資生堂の「グランドデザイン」の俯瞰図のもとに、これをブレイクダウンして具体化をはかるために、その下位規範として、1997年に「THE SHISEIDO WAY」が制定された。この「THE SHISEIDO WAY」は、「お客さまとともに」、「取引先とともに」、「株主とともに」、「社員とともに」、「社会とともに」という5つの項目から構成されており、資生堂が各ステークホルダーとどのような関係性を築きたいかを表現している。

資生堂の行動宣言「THE SHISEIDO WAY」の「社員とともに」の項目では「社員一人ひとりの独創性と多様性が、わたしたちの財産です。その能力の限りない飛躍と活動を応援し、公正に評価します。そして社員のゆとりと豊かさの充実に努め、ともに成長していくことを目指します。」としている。このWAY実現の企業倫理・行動基準「THE SHISEIDO CODE・第4章」では、「私たちは、職場のすべての人たちが生きいきと働けるように、互いを思いやり、それぞれの考え方や立場を尊重します」とした。これは、本章第二節において論述している「女性も男性も、共に‘自分らしさ’を発揮できる職場を目指す」ジェンダー平等な職場風土の醸成へとつながっていくのである。

¹⁹⁵ 2007年4月25日福原義春会長（当時）の講演原稿の一部である。

¹⁹⁶ 資生堂企業文化部 前掲注（190），p.351.

3. 仕事と育児・介護の両立と柔軟な働き方に関する制度

福原の経営改革は、上記の企業理念の確立、それに基づく行動宣言・行動基準および「グランドデザイン」の策定により方向づけられている。

1991年当時、資生堂の「グランドデザイン」にはWLBという言葉こそ使われていないが、仕事と生活の両立という今日でいうWLBの概念そのものが早くも掲げられていた。福原は、1988年から1996年までの期間において女性管理職登用に不可欠なWLB施策である仕事と育児・介護の両立支援制度およびWLB領域の中心ともいえる柔軟で働きやすい職場環境整備に関する制度を矢継ぎ早に導入した。

育児・介護休業制度の導入それ自体は、法律により義務化されており、資生堂独自の制度ではない。そうとはいえ、資生堂の制度は、法を上まって制度設計されている。その背景には、従業員の仕事と育児・介護の両立を支援することはもちろんのこと、従業員が育児・介護で退職するよりも育児休業や介護休業をとって就業継続したほうが採用・育成コストがかからず会社にとって有益だとする根拠づけがあった。

○法律を上回る育児休業制度（1990年）

育児休業法の施行（1992年4月）に先立ち、1990年には法律（子どもが1歳になるまで休業できる）を上回る資生堂の育児休業制度が導入された。

資生堂の育児休業制度は、子どもが、最長満3歳になるまでを限度に男女社員¹⁹⁷本人が希望する期間の休業を認めるものである。また、第2子出産により2回以上休業する場合は通算で5年までとした。さらに、育児休業を既に5年間取得している社員が、次の子どもの出産により休業を希望する場合は、その子どもが満1歳になるまで育休が取得できる。この制度が女性社員に活用されたことにより、出産後も継続就労できるようになった。

○男性や契約社員も利用できる育児時間制度（1991年）

1991年導入の資生堂の育児時間制度¹⁹⁸は、子どもが満3歳未満まで、男女社員が1日2時間以内の範囲で勤務時間を短縮できるとする手厚い制度である。この期間、勤務短縮時間は無給である。ただし、子どもが満1歳になるまでの間については、1日1時間分は有給である。妊娠中の女性社員にも、この制度を適用している。

これらの制度は、新興国も含む海外の従業員には適応していない。その理由は、海外では出産・育児で退職する慣習はなく、女性も当たり前就業継続していたからである。

○手厚い介護休業制度・介護時間制度（1993年）

介護にかかわる法律¹⁹⁹の施行（1995年6月）に先立ち、資生堂では1993年に法律（93

¹⁹⁷ 1991年時点における育児休業の就業規則は、男性が無条件で育児休業を取得できたわけではなく、子どもの養育をしている配偶者が、やむをえない事情で養育が困難となった場合に限られていた。

¹⁹⁸ 資生堂の育児時間制度とは、1991年の育児休業法成立を受けて育児休業制度を導入した後、社員の短時間勤務へのニーズに対応したものである。

¹⁹⁹ 正式名称は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」。1992年に施行された育児休業法を大幅に改正し、育児や介護を行う労働者の職業生活と家庭生活の両立を支援することによって福祉の増進を図るとともに、経済・社会の発展に資することを目的としている。

日以内²⁰⁰) をかなり上回る手厚い介護休業制度を導入している。具体的には、男女社員が1人の親族²⁰¹に対し回数制限なしで通算3年間取得できるものである。

資生堂の正社員向けの介護休業制度は、要介護状態²⁰²にある一人の親族につき、常時介護を必要とする状態ごとに、最長通算で3年まで回数制限はなく、1回1年以内であれば、男女社員本人が希望する期間の休業を認めるものである。

契約社員については、一人の親族について、最長通算で93日まで回数制限はなく、男女共本人が希望する期間の休業を認めるもので、これは法律レベルである。

親族の介護について、介護休業中は、社員も有期契約社員も無給だが、雇用保険から休業開始賃金月額額の40%相当額を最長3ヵ月間支給される。加えて、会社から社員に対しては介護休業開始から1ヵ月を経過した時点で固定月収²⁰³の1ヵ月相当額(6ヵ月を経過した時点で固定月収の50%相当額)の「介護見舞金」が支給される。

介護時間制度(勤務時間短縮)は、1日につき2時間まで、通算3年までとし、短縮した時間分は無給である。

資生堂は、1988年から1990代の半ばには両立支援以外にも柔軟で働きやすい職場づくりを目指す仕事と生活を両立させる制度、つまり、WLB制度が導入されていた。日本的雇用慣行では、正規男性従業員は勤続年数に応じて年功的に処遇され、昇進することを期待できたことから、一様に長時間労働を受け入れてきた。また、従業員個人の職務が明確でなく、正規男性従業員は企業への忠誠心が強いいため、長時間労働が恒常的になる。そのような職場では家庭との両立ができず、既婚女性の多くは離職していった。

しかしながら、時代の変化とともに成長モデルが変容し、経営視点においてもこれまでの男性従業員だけを対象とした年功的賃金や昇給・昇格の仕組みのあり方や男性従業員が生活を犠牲にするような働かせ方などをマイナスと捉えるようになった。

そこで、資生堂は、従業員のモチベーション向上策と健康面から柔軟な働き方が必要と考え、1988年という早い時期にフレックス・タイム制度を導入している。この制度は、その後、各社の柔軟な働き方に対する意識と行動に影響を与えるものになっている²⁰⁴。

このフレックス・タイムをはじめ以下の柔軟な働き方制度が導入されている。

○フレックス・タイム制度(1988年)

1ヵ月間の総労働時間を定め、その範囲内で毎日の始業・終業時刻を自主的に決める制

²⁰⁰ 育児・介護休業法によると、介護のための勤務時間の短縮等の措置が受けられる日数は、介護休業と通算して93日までである。対象家族1人につき1回限り、3ヵ月以内の休業取得可能である。

²⁰¹ ここでの親族とは、①社員の配偶者、子ども、父母 ②従業員の配偶者の父母 ③同居しかつ扶養する祖父母、兄弟姉妹、孫、である。なお、親族の扱いは社員および契約社員も同じである。

²⁰² 要介護状態とは、負傷、疾病または身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態をいう。

²⁰³ 固定月収とは、業績評価を除く資格給等基本給のこと。

²⁰⁴ 日本経済団体連合会(2012)「2012年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」では、上場企業を中心に、フレックス・タイム制度49.2%、計画的年次有給休暇制度49.4%、変形労働時間制度37.1%など業種を問わず制度化されている。ただし、制度があっても実際に利用されているかどうかの実態は不明である。

度である。ただし、1日の中で「コアタイム」と呼ぶ一定時間帯を設け、この時間帯は、誰もが勤務しなければならない。したがって、社員一人ひとりが、「コアタイム」を前後の時間を自由に設定して、毎日の始業・終業時刻を決めることになる。基本的には責任ある仕事が優先であって、自分のプライベートな事情を優先して決定するものではない。この制度は、本社とリサーチセンターで実施されている。

○裁量労働制度（1994年）

時間管理を一切しない、通常の所定労働時間制度にとらわれずに働くことのできる制度である。2008年12月現在、研究職の仕事の特殊性を考慮して、リサーチセンターのSⅢ資格²⁰⁵の研究員を中心に、この制度が実施されている。

○フレックスデー制度・営業担当のみなし労働時間制度（1994年）

資生堂販売会社勤務の営業担当は、得意先との関係のなかで仕事をするため、資生堂の都合だけで労働時間や休日を定めるわけにはいかないケースが多々ある。

そこで、会社の休日とは関係なく勤務日と休日が決められる「フレックスデー制度」が導入された。また、オフィス外での業務が多く勤務時間の算定が難しい場合、実際の勤務時間の長短にかかわらず所定労働時間を働いたものとする「みなし労働時間制度」を実施している。

○年次有給休暇積立再利用内規（1990年）

2年間の有効期間が過ぎて無効になった年次有給休暇（以下、「年休」）を別途に積立ておき、自分の病気や家族の介護などで長期に休まざるを得なくなったときに積み立て分を使用できる制度である。積立休暇日数の上限は60日としている。

○リフレッシュ休暇制度（1990年）

通常の年休とは別に勤続10年ごとにリフレッシュ休暇を与え、さらに20年と30年勤続の場合は旅行券を贈呈する。

○連続休暇制度（1991年）

有給休暇（月～金）5日間とその前後の公休（土・日）4日間を合わせるなどして連続休暇として年に1度取得できる。

○ソーシャル・スタディーズ・デー制度（1993年）

ソーシャル・スタディーズ・デー制度は、一般的な「ボランティア休暇制度」を一步進めた内容になっており、資生堂社員それぞれが、WLBを実現する契機にもなる点で大きな意味を有している²⁰⁶。

²⁰⁵ 一般社員には3段階の資格があり、その最上位に位置する管理職の一步手前の資格をいう。

²⁰⁶ ソーシャル・スタディーズ・デー制度の対象となる活動は、ボランティア活動、ドナー登録や提供、献血活動、社会活動に役立つ資格・技術・知識の習得（たとえば、手話、点字、救命処置など）、地域社会との交流（自治会やPTAなどの活動を含む）、社会問題に関する研究・観察・学習等々、社会貢献活動や公共性の高い活動に広く適用している。逆に、対象とならない活動は、政治活動や宗教団体に関する活動、報酬を得ることを主な目的とした活動、個人的な趣味や娯楽を主な目的とした活動、資生堂に不利益をおよぼす活動等がこれにあたる。この制度で活用できる日数は、原則として年間3日以内で、これを実施した日は通常の勤務とみなしている。

このような福原経営改革は、女性管理職登用のコミットメントは言葉だけでなく取締役や部長・課長に女性を登用する実質的な成果を生み出し、資生堂における経営や管理職に女性を参画させる端緒を拓き、同時に、女性社員が育児や介護で就業中断せず、キャリア形成を可能にする仕事と育児、介護との両立支援制度が導入され、早くも長時間労働削減を意識した柔軟な働き方が推し進められている。この改革は、資生堂の女性人材の登用を促す取り組みの準備期になった。実際に、男性重用の企業組織のなかに女性管理職を登用するにはダイバーシティと WLB がどちらも欠かせないとした I 部で考察した先行研究の結論を踏まえ、両者を施策として具体化する必要が生じることになる。

つまり、資生堂の女性管理職登用は、ダイバーシティ施策と WLB 施策とが車の両輪となって推進されるものとなる。しかし、これが、単に女性管理職の登用を推進する枠組みづくりに終わらせず、組織をあげて取り組むことによってその後に続く女性管理職登用の土台をつくることになるのである。

第二節 ジェンダーフリー活動～女性管理職登用の土台づくり（1997～2004 年度）

1. ジェンダーフリーとの葛藤の期間（1997 年～2000 年度）

前節で考察した福原のコミットメントは、女性を管理職に登用することで多様性を活力にするダイバーシティ施策と仕事と育児の両立支援施策とを車の両輪にスキームを確立したところに特徴づけがみられる。しかし、女性管理職登用推進の枠組みはできたものの、それが、経営トップの意思決定として企業組織の経営計画のなかに位置づけられ、推進体制を整備した取り組みにはなっていなかった。

1997 年から始まる資生堂のジェンダーフリーは、経営トップによる経営会議で確認されて以来、全社的にジェンダーフリー活動に取り組むことになった。それは、1997 年から 3 年間に至るジェンダーフリーとの葛藤の期間にあたる助走期間と 2000 年からこれを超えて経営改革としての本格運転したジェンダーフリー推進期間とに分けられる。

本節では、女性管理職登用の阻害要因を改善する資生堂のジェンダーフリー推進の背景、組織体として経営計画のなかに位置づけたジェンダーフリーへの舵を切るまでの葛藤、これを超えて新しい次元に立ったジェンダーフリー活動の特質と内容、成果と課題を詳細に記述・分析する。

（1）根強い「固定的性別役割分担意識」の存在

1997 年の資生堂本社人事部では、既に他の部署ではなくなっていた「お茶くみ」が依然として「女仕事」として行われていた。従業員全員が力を出し合うフラットな組織づくりを主導する人事部内においては女性従業員の「お茶くみ」が習慣化され、性別役割分担意識が強く存在していた。「総合職」として人事部に配属されていた女性たちの多くも、優秀な人材であるにもかかわらず、「お茶くみ」や「電話の取次ぎ」、男性従業員の補助業務としての「コピーとり」などが改善されないまま続けられていたのである。

事業所限定職²⁰⁷と総合職は、他の上場企業同様職務内容の違いにより区分されていた。この区分は、前者が比較的容易に入社できたのに後者は難関であり、高卒や短大卒、大卒といった学歴の違いもある。事業所限定職も総合職も、女性という理由だけで男性従業員には課せられていない「お茶くみ」や「コピーとり」など慣習化していたことは、固定的性別役割分担意識の現れである。

他方で、当時、アメリカでは男性が美容職に就いていることが多くみられたのに対して日本の美容職は女性に限られている「性別職務分離」が指摘できる。美容職は男性からの応募が少ないだけでなく、多様な業態に派遣された女性の美容職に比べ男性はデパートへの派遣、しかもメーキャップアーティストとして役割が限られていたため、男性の募集数に限界があったのも事実である。それ以上に問題なのは伝統的価値観を持った男性管理職が「美容部員は女性向きの仕事」、「男性は家族を養う存在。美容部員の給料で家族は養えないから男性の採用は控えるべき」と主張し続けるなどいわゆる性別職務分離が根強く存在していた。男性だからという理由だけで男性従業員には美容職に道が拓かれなかったことは、女性だから「お茶くみ」とする慣習と性別で役割を固定している点で同じ意識のうちにある。

そこで、そもそも資生堂におけるジェンダーフリーはどうなっているのか、現状分析の必要性が認識され、1998年、全国の社員を対象にした第1回目ステークホルダー指標「社員の意識調査²⁰⁸」に踏み切った。

この「社員の意識調査」結果をみると、第1に、「雑用やお茶くみは女性に向いている」、「責任ある仕事は女性に荷が重い」、「[男性向き][女性向き]の仕事がある」と考える従業員が男女共3割を超えていた。第2に、女性社員自身も、持ち合わせた固定的性別役割分担意識で自己規制し、「女性だから、この程度の仕事をしていればいい」、「女性は補助的業務でよい」と思い込んでいる層が2割あり、成長することに意欲を示さない従業員も少なくなかったのである。第3に、「女性は補助業務でよい」という考え方を持つ男性管理職も3割存在していた。

これらの調査結果からは、1998年当時、資生堂にあっても日本的雇用慣行の象徴ともいえる固定的性別役割分担意識が根強く存在していたことがわかった。

（２）性別で異なる人事制度・運用、処遇

上掲の「社員の意識調査」のなかで人事制度・運用、処遇の点からみると、第1に、「人事評価において性別による差別がない」という項目の評価については、男性40%、女性51%が否定的であった。女性の方が男性よりも否定的でその差は11%だった。人事部が予想していたよりも男女で差が少なかった背景には、調査のパネル数において圧倒的に男性が多い工場と女性が8割以上も占める販売会社に在籍していたため、男女の比較評価がで

²⁰⁷ 当時の事業所限定職は、他企業の一般職コースに該当し、特定の事業所だけの勤務で異動がなく、昇給・昇格は一定の範囲にとどまる。

²⁰⁸ 全国の社員を対象にした資生堂本社経営企画部による第1回目ステークホルダー指標「資生堂社員の意識調査」（1998年）には、人事部が加わって、「ジェンダーフリー」にかかわる項目を追加設定した。

きなかったことによる。したがって、工場と販売会社以外のパネルだけを集計すれば、被差別感を持つ女性の割合が相当高くなると思われる。

第2に、職務内容やコースが男女同一なのに、男性と比較して女性全般の昇給・昇格スピードが遅く、公正に処遇されていないと感じている女性が多かった。他方、男性からは、「総合職の女性だけは早く本社に戻れるが、自分たちは地方の販売会社へと転勤を繰り返すばかりで本社に戻れないのは不公平だ。」という声が寄せられた。

第3に、当時の認定基準では女性が世帯主になれないため、「世帯手当」が女性には支給されないことへの不平等感が強い。加えて、世帯手当とは別に男性だけに支給される「家族手当」は、月給に含まれるだけでなく賞与の算定基準に月給と家族手当の合計額が加算されていたことから男性に比べ女性の賃金が低くなることに対する不満の声も出ていた。具体的にいえば、女性の総合職が業績目標を達成して高い業績をあげたと評価する「A」を取り、男性の総合職が業績目標未達による「B」評価であっても、男性にだけ支給される世帯手当と家族手当を加えると、最終的には男性の給与・賞与の額面が高くなるということである。

ただし、この賃金問題は資生堂のみが抱えている問題ではない。日本的雇用慣行における男性の正規従業員は、若年期には低賃金で雇用され、やがて中高年になるにつれ年功制のもとで生活給の意味合いをもたせた高賃金になっていく。高賃金の内訳の一つに男性の提供する労務自体とは直接関係のない家族を養いながら生活していくために必要な家族手当・世帯手当が企業の長期的決済システムのなかで賄われているのである。

第4に、異動により幅広い業務を経験して昇格・昇進した総合職女性に対し、事業所限定職にある女性の大半は、評価や昇格・昇進の面で被差別感を抱いていた。総合職のように転居の伴う異動はしたくないが、昇進が望めないことも不満であるという声が事業所限定職から多く聞こえてきた。

これらの声は、後述する2000年から始まるジェンダーフリー活動の具体的目標であるポジティブ・アクションによって解消されていくことになる。

(3) 低い女性管理職比率

「社員の意識調査」では、当時の女性管理職の少なさはどのように受け止められていたのか。それは、男女双方から以下のように具体的な指摘がなされた。

<女性社員の生の声>

- ・女性が管理職に昇格できる率は100人に1人だが、男性は4人に1人は確実だ。この差はどこからきているのか。

- ・1万人を超える女性社員に対し、管理職に登用されている女性が100人未満（1998年当時）は少なすぎる。

- ・女性管理職割合が少ない。取締役については、女性が1名だけというのは公平な評価か。

- ・女性管理職割合が少ないうえに、目標となる先輩も少ない。女性は男性並み以上に働かないと管理職になれないし、男性の管理職は仕事のみで育児と両立している人がいないため、男女双方ともロール・モデルにはならない。

<男性社員の生の声>

- ・当社社員の男性比率が3割にも満たないのに対し、管理職に占める男性比率が95%以上にも達しているのは男性優遇だ。
- ・管理職の男女比率が乖離し過ぎていて、中立の視点でこの数値をみると女性に不利だ。
- ・女性管理職への育成がなされていない。とくに事業所限定職（一般職コース）の女性は異動もなく同じ部署にいて何年も同じ業務しか担っていない。
- ・男性である自分から見ても、女性の管理職が非常に少ない。株主総会や外部からも指摘されているのではないか。

1997年当時においてもなお、事務職女性が管理職に昇給・昇進する割合が低く、女性管理職候補者の多くは、47都道府県の販売会社に勤務している美容職の抜擢人事により昇給・昇進するものであった。他企業に先駆けて女性管理職登用と両立支援に取り組んできた資生堂にあっても、なお根深い固定的性別役割分担意識が残り、性別や職種で異なる人事評価・処遇が存在していたことから女性管理職比率がきわめて少ない状態にあった。したがって、これまでの資生堂の女性管理職登用施策では限界があり、新しい施策課題が求められていたのである。

（４）固定的性別役割分担としての「暗黙的職務契約」

「お茶くみ」は、取り立てていうほどのこともないように思えるが、実は根深い男女差別の代表例である。これは、一般的に就業規則や契約時の職務内容にない仕事であるため職務外労働あるいは契約外労働にあたる。もちろん、コピー取りや電話の取次ぎは事務職では明確な仕事だが、問題は職務外に該当する「お茶くみ」が事業所限定職だけでなく、男性と同じ総合職コースの女性にも習慣化されていたことである。

ここにも日本的な経営ではむしろ評価されている正規従業員の曖昧な職務内容が含む問題点が現れている。ただし、チームの助け合いや、先輩が後輩を指導するなどの職務以外の仕事により円滑な組織運営ができるという部分では日本的経営の良さも持ち合わせている。反面、英米的な契約社会では工場での仕事も、隣の作業が遅れようと、欠勤者がいても、自分の仕事以外は関係ないという職業意識については日本の職場では問題となろう。

女性従業員だけが行う「お茶くみ」は、曖昧な契約関係と固定的性別役割という社会的価値観とが結びついた弊害として、女性による暗黙的な職務となっていた。

資生堂本社の1990年代は、男女の職務が同じであっても、女性だけに暗黙的契約外労働が求められていた。しかも、女性従業員は、早朝に会社に来て、机を拭き、灰皿を片付け、始業と同時に職位が下の男性も含むすべての男性従業員にお茶を出すことがなかば強制的に行われていた。地方の資生堂販売会社では、美容職が専門職として認められ、また、商品を売上げ、利益を生み出す重要な人材として育成されていたことから、「お茶くみ」をするのは女性の事務職に限られていた。しかし、販売会社に勤務している美容職が抜擢されて本社に異動したその日から契約外労働が女性だけに課される。

総合職コースの男女従業員が、同じ場所で会議の企画書を作成中であっても、単に女性であるという理由で企画書作成業務を中断して契約外労働であるお茶くみをしなくてはならず、仕事に集中できない状況にあった。契約外労働は、一見すると取るに足らない問題とみられがちだが、ここには性別による差別が凝縮した象徴的慣習と見ることができる。それゆえ、この慣習を止める意味は大きいのである。

このような現状認識がみられたことから、どのようにしたら資生堂の女性管理職登用を推進できるのか、課題解決をはかることが求められていった。

2. 日本的雇用慣行を変革するジェンダーフリー

(1) ジェンダーフリーをテーマにした背景

本章の第一節で考察したように福原社長の経営改革は、日本的経営を変革していくダイバーシティと仕事と育児・介護の両立支援および男性の長時間労働を意識した柔軟な働き方といった WLB 施策を推進してきた。21 世紀に入り、女性管理職登用を持続的な成果につなげていくには、経営改革で実践されてきた日本的雇用慣行の変革を組織的に取り組む必要があった。

また、資生堂の 2000 年当時は、性別や職種で異なる人事評価・処遇が存在していたこと、さらに、化粧品会社でありながら女性の管理職比率がきわめて低く、ジェンダー不平等な状況にあったことは否定できない。

1997 年「THE SHISEIDO CODE」の「第 4 章 社員とともに」には、組織をあげて性別役割の解消に取り組んでいくことをはじめ職場における差別の禁止が謳われていたのである。男女共に固定的性別役割を超えた「自分らしさ」という個性差を尊重する職場環境づくりを目指す資生堂のジェンダーフリー活動は、後から振り返ると福原のコミットメントによる女性管理職登用の取り組みのうちに内在していたことを改めて確認するところとなった。

さきの資生堂の「社員の意識調査」の結果、ジェンダー不平等の実態が判明した以上、引き続き「THE SHISEIDO CODE」と実態との乖離を埋め合わせ、男女共に能力が発揮できる職場環境整備に向けた活動が求められた。しかし、それは、これまでの取り組みの延長線上にあるものでなく、積極的に女性の管理職登用を促す施策が必要となった。その推進策の一つは、ジェンダーフリーを具体化したポジティブ・アクションであり、ジェンダー・ダイバーシティ施策といえるものである。

ジェンダーフリーが浮上するより直接的な背景には、資生堂固有の事情が働いていた。それは、資生堂国内グループの全社員の 71.6%（2000 年当時）が女性で占められ、しかも、顧客の 9 割以上が女性だからである。資生堂の女性従業員が、「買い手」や「使い手」として当事者感覚を活かして商品・サービスの開発に加われば、素材、機能性やデザイン性などで抜きん出た開発力をもたらすことで同業他社に比べ競争優位となり、事業拡大に与える影響が大きいことは一目瞭然であった。

また、当時の資生堂には従業員の男女別年齢構成に偏りがあり、これを是正していく長

期的人事計画の策定も迫られていた。団塊の世代を中心とする 50 代の男性が、男性全体の約 4 割を占めていたことから、彼らが 60 歳の定年を迎える 10 年後に、女性がその後を支える従業員構成の中心になると予測できた。この年齢構成の推移からみえてきたことは、女性のキャリア形成や人材育成を行うには、長期的視野に立ってそれなりの年月をかけて取り組む必要性があった。差し迫った時に人材育成をしようとしても手遅れになってしまうからである。

このような実情から、女性が管理職として活躍できる土台づくりとなるジェンダーフリー活動が急がれたのである。

（２）取り組みへの抵抗、その解決に向けて

1999 年、人事部のジェンダーフリー事務局は、ジェンダーフリー活動目標の設定とそれを推進する専任体制の整備を提案している。しかし、当時の人事部長は、「専任体制を設置してまで取り組む必要はない」と取り合わなかった。その提案の必要性から同年 6 月には人事部内に「女性エンパワーメント 2000²⁰⁹」と呼ぶプロジェクトが立ち上げられている。これは、「女性管理職の登用は隗よりはじめよ」のスタンスに立つ、人事部内において参加メンバーを募って設置された自発性の強いプロジェクトである。ここにはジェンダーフリーに賛同した男女の管理職と従業員の合計数人が参画した。このプロジェクトが行うべきとした目標は次の二点にあった。第一に、社内には固定的性別役割分担意識が存在せず、人事制度とその運用は男女にとって公平になされていると主張している男性管理職には、ジェンダーフリーになっていない実態があり、女性管理職登用が阻害されている要因があることを認識してもらうことであった。第二に、女性管理職登用にはどのような方策が必要になるのか、それをとりまとめて意思決定の場である経営会議に提案する原案策定にあった。

「女性エンパワーメント 2000」の活動を開始した半年後、2000 年 1 月、ジェンダー不平等な人事制度の運用実態が把握できたことによりジェンダーフリー活動に一定の説得力が備わったことから経営トップが専任体制を設置することを了承している。これに伴いプロジェクトを発展させた「ジェンダーフリー推進事務局」が人事部内の公式の組織として設置された。このことは、ジェンダーフリー活動に対する抵抗を超えてその推進へと転換するエポックを画するものとなった。

ただし、これをもって資生堂の女性管理職登用が可能になったといえるものではなく、解決を迫られる課題が多く残されていた。

女性管理職登用を妨げている日本的雇用慣行を見直すとする考え方には総論で賛成であっても、採用から教育・研修、配置、昇給・昇格にかかわる人事制度・施策の革新にまで踏み込んで女性管理職登用を実現させることに強い反対があった。

女性管理職登用を反対する主な声は、女性の管理職を登用すれば、その人数分だけ男性

²⁰⁹ 「女性エンパワーメント 2000」は、ジェンダーフリー推進事務局の前身である。ジェンダーフリーを社内に定着させるため、筆者を含む人事部の数名で結成したプロジェクトである。

が管理職の椅子に座れなくなる。つまり、多くはない管理職ポストの奪い合いで、女性が得をすると男性が損をする「ゼロ・サム社会（zero-sum society）²¹⁰」の構造のなかにあつて「女性優遇策」になるから、これに反対といった主張があつた²¹¹。

女性管理職登用反対論者である男性管理職をヒアリングしてわかつたことは、そうした男性の大半は、妻子を養う片働き男性が登用されるべきであるとする固定的性別役割意識を持ち得ていることであつた。彼らは、妻子を養うことが「家庭的責任」と考え、この責任に応えるために入社以来厚遇が期待できる管理職に登用されることを目標に日々残業をいとわず働いてきたといえる。

この個々の企業にみられる日本的雇用慣行による弊害は、個別企業の努力で解決できることもあるが、日本的経営の構造的な問題でもあるため、これらを根本的に解決するには行政や経済界、労働組合が連携して取り組む必要が出てくる。

上述したとおり、資生堂の「社員の意識調査」では、責任のある仕事は女性には無理であるという意見が多く寄せられていた。2000年当時、資生堂に限らず多くの企業において男性の長時間労働と会社の都合を最優先する働き方が一般的であつた。共働き世帯の男性が長時間労働を続けるということは、家事・育児・介護は女性の役割になることを意味する。仕事と家事・育児の二重の負荷を抱え込む既婚女性は、男性と比較した場合、知識・スキルや職務経験に違いが生じることによってキャリア形成が阻害される。それに加え、管理職への昇給・昇格の暗黙の要件として女性にも男性と同じような長時間労働が求められていた。

昇給・昇格と長時間労働をめぐる女性従業員の葛藤は、女性には男性と同じように長時間労働をして仕事を続けるか、仕事を辞めるか、二者択一しかない選択を求めるものになる。これでは当の女性にとって生活を犠牲にして働くか、仕事を辞めるか、女性のいずれの選択も、女性にとってはもちろんのこと、会社にとってもマイナスで、離職ともなれば採用や教育コストの損失をもたらすため、新しい解決策に取り組むことになっていった。

3. 経営改革としてのジェンダーフリーへの取り組みと成果（2000～2004年度）

ここではジェンダーフリー活動の具体的目標であるポジティブ・アクションとはどのようなものかを考察する。2000年にジェンダーフリー推進専任組織として設置された「ジェンダーフリー推進事務局」がジェンダーフリーの具体的な目標であるポジティブ・アクションを策定して、経営会議に提案・承認されて以来、5年間取り組みがなされている。ここでは組織をあげてジェンダーフリーを推進するため副社長が委員長に就いた「ジェンダーフリー委員会」の目標や構成メンバー、その役割、具体的な取り組み内容とガバナンスのあり方、これらの活動と会社のパフォーマンス、そして残された課題について詳細に論

²¹⁰ 「ゼロ・サム社会」とは、米経済学者のレスター・C・サロー(Lester C. Thurow 米マサチューセッツ工科大スローン経営大学院名誉教授)が唱えた用語である。経済成長が止まると富や資源の総量が一定となるため、誰かが利益を得ると一方の誰かがその分だけ不利益を被ってしまう社会をいう。

²¹¹ 2000年1月のジェンダーフリー推進事務局設立時、社内の複数の男性から事務局宛に寄せられた声である。

述する。

（１）ジェンダーフリーの推進体制と目標設定

既に、ジェンダーフリーの助走活動期において、根強い固定的性別役割分担意識が存在し、性別で異なる人事考課制度の設計・運用がなされ、それらが阻害要因の一つとなって女性管理職登用が進まないことを明らかにできた。

資生堂のあらゆる組織にジェンダーフリーを定着させていくには人事部に設置した「ジェンダーフリー推進事務局」では不十分であり、強力なリーダーシップが必要になった。

固定的性別役割分担の意識変革は、日本企業を取り巻く社会環境と日本的経営により構築された経路依存性を断ち切るための構造改革を意味し、企業経営のイノベーションになるものといえる。それゆえ、全社的な取り組みが要請されたのである。

そこで、「ジェンダーフリー推進事務局」は、ジェンダーフリーを組織活動として具体化していく目標とは何か、具体的施策を設定したのである。

① 「ジェンダーフリー委員会」新設背景と目的

ジェンダーフリーをめぐる葛藤と対立を超えて、意思決定の場にある経営会議において、5つのポジティブ・アクション施策、なかでも女性管理職の育成・登用を段階的に実現していくことが経営改革の長期目標として承認された。

また、同年12月には軌を一にして経営方針として打ち出された、「Value Co-Creation」(2000)の4つの価値軸²¹²、その一つに「ジェンダーフリー」が掲げられた。つまり、組織をあげてジェンダー平等な企業文化を醸成し、女性管理職の登用を推進することが決定されたのである。

2000年は、おりしも、資生堂が男女雇用機会均等推進企業として労働大臣努力賞を受賞した年であった。受賞理由は、ジェンダーフリーの専任体制を設置して女性管理職登用目標を経営計画のなかに明示し、これを社内外に公表し、5年間かけて実現しようとした計画立案に対する期待評価であった。この受賞も励みになって国内の事業所すべてにおいて成果が出せるよう、影響力を持つ組織体の確立が必要になった。

このようなジェンダーフリーの全社的取り組みを必要とする背景が重なりあって、2001年10月、経営会議での決定を受けて経営トップの清水重雄副社長（当時）を委員長にした「ジェンダーフリー委員会」が資生堂グループの政策委員会の一つとして新設された。

委員会の目的は、事務局が提案した目標に沿って経営改革としてのジェンダーフリー活動を進めて、資生堂国内グループ社員全員に定着させることであった。当面の目標は、数値目標を定めて女性管理職比率を引き上げていくことである。当該委員会は、副社長が委員長を務めることでスピーディーな意思決定を行う組織となり、役員と一般社員の男女委員合計30名、男女比率各50%で構成されている。それは、各事業所・部門の代表が参画

²¹² 「Value Co-Creation」(2000)の4つの価値軸とは、第1に地球市民としての自覚に立ち、地球との共生をはかる「エコロジー」、第2に高齢社会に重要な価値観である「エイジレス」、そして第3が性差を超え、男女がともに物事に参画する「ジェンダーフリー」、第4に多様な人種、民族、国家やその文化が共存し相互に認め合うために欠かせない「アイデンティティ」である。

する全社横断型の組織である。しかも、事業所・部門の横断的組織の代表はそれぞれのラインとつながっているから、これらの代表を通じて「ジェンダーフリー委員会」と各事業所・部門の組織現場との相互のやりとりが可能になる。現場から得られる生の声は「ジェンダーフリー委員会」で議論され、そこで決定した事項は、各委員が所属する事業所に持ち帰り、そこに働く従業員に伝えて再び意見を聞く。このように、当該委員会は、ジェンダーフリー活動を全社的に理解、定着する仕組みとなっていた。

委員会は、2期2年に達し、第1期は2001年10月から2002年9月まで、第2期は2002年10月から2003年9月まで、合計9回の委員会が開催された。この委員会の運営は「ジェンダーフリー推進事務局」が担当した。

② 「企業倫理委員会」との連携

資生堂は、既述した「THE SHISEIDO WAY」の実現に向けて、全社員・組織の行動改革を実行していく具体的な取り組みとして、1997年に「企業倫理委員会」を設置した。また、全社員が守るべき企業倫理基準として制定した「THE SHISEIDO CODE」の定着をはかるため、その旗振り役として職制とは別に2001年当時約500名のコードリーダー²¹³が全国の事業所・部門において選出され活動していた。コードリーダーの活動の一つに社員との懇談会があり、そのテーマとして経営方針であるジェンダーフリーが選定された。それというのも、コードリーダーがジェンダーフリー推進にあたり現場の問題などを把握することを役割の一つにしておく、企業倫理委員が定期的に全国の職場を訪問する機会にコードリーダーから現場の声を聞き出すことができるからである。「企業倫理委員会」により取りまとめられたこれらの声は、「ジェンダーフリー委員会」と共有でき、ジェンダー平等の全社的定着が進むことになった。

このようにジェンダーフリーの社内定着に向けてガバナンスの体制を強化した上で、「企業倫理委員会」と「ジェンダーフリー委員会」とが連携して、以下の取り組みを行った。

【仕事面での取り組み】

- ・男女がパートナーシップを組んで仕事を進め、成果の上がる職場づくり
- ・セクシュアル・ハラスメントの防止
- ・ポジティブ・アクションによる女性リーダーの育成
- ・男性管理職を対象にしたジェンダーフリー研修の実施
- ・倫理委員自身が率先してのジェンダーフリーへの取り組み

【処遇面での取り組み】

- ・調査した上で、本当に男女で処遇が異なる場合は人事部に対し改善要求を提出
- ・実態の収集と確認した状況の共有化

²¹³ コードリーダーとは、職位、職種、年齢を超えて選出され、全国にある各事業所内の企業倫理教育、啓発活動、相談対応などを行っている企業倫理の旗振り役のこと。

- ・各部門・事業所の女性管理職の割合の注視と、人事部からも定期的にヒアリング
- ・女性社員の管理職への積極的な登用
- ・各部門へ人材育成と活性化を提言
- ・全社的な見地から女性社員の活躍の場の拡大推進

上記の取り組みの結果、資生堂の国内事業所におけるジェンダーフリー活動により性別職務分離や固定的性別役割分担意識の解消などがみられ、後述するように女性管理職登用比率が次第に増加していった。

③ 資生堂の女性管理職登用とコーポレート・ガバナンスのあり方

既に述べたように、ジェンダーフリーを組織的に推進する体制の確立は、資生堂の女性管理職登用のガバナンスを裏づけるものとなっている。

資生堂の女性管理職登用におけるコーポレート・ガバナンスのはじまりは、福原が社長就任時に経営理念を打ち出し、これをもとに行動規範を定め、経営計画として明文化し、強くコミットメントしたところにある。福原は「創造的破壊」を地で行くところがある。抵抗のない改革は本物でなく、抵抗が大きいほど革新の成果も大きい、と自認している。

福原は、自らそれを実証するようにリーダーシップを発揮して、当時の社内外では前例がない雇用慣行を打破した女性管理職・役員への登用および同時に性別や階層にとらわれないフラットな企業組織づくりにも挑戦した。

福原は、男性役員を前に、男性の管理能力に触れて、それには男女の差などあるものかと論じたことがある。当時資生堂会長であり、総理府男女共同参画審議会委員を務めていたこともあって、ここでも女性管理職登用を推進する活動を全面的に支援していた。

経営トップがリーダーシップを発揮することはガバナンスに欠かせないものである。しかし、それが独断専行に陥らない規制や制度設計もまたガバナンスに不可欠である。民主主義のもとにある憲法が大統領や首相の権限を制限し、監視するように、企業の統治も経営者に効率性を追求させるとともに経営者の行動を監視する仕組みが必要とされる。

「ジェンダーフリー委員会」は、経営トップを委員長に、男女が企業の同等な構成員と考えることから男女同数とした全社的横断組織であり、資生堂のガバナンスの原型を具体化した組織となっている。現場の声を経営トップに反映させ、経営トップが現場に検討結果を戻す仕組みとなっている点では、資生堂のジェンダーフリー活動は、ガバナンスの定義を敷衍したものといえる。

（２）ジェンダーフリーの具体的目標としてのポジティブ・アクション

ここでは、管理職と社員を対象とした意識改革、ジェンダーフリーにかかわる人事制度の改訂、女性管理職の積極的登用までのプロセスなど 2000 年から 5 年間取組まれたポジティブ・アクションの具体的内容を詳述している。

第 1 の目標：ジェンダーフリーの考え方の定着

ジェンダーフリーという新たな企業文化を社内形成するための組織内コミュニケーション

ョンを推進し、最終的には社内に共通の価値観にしていく第1のアクションがこれである。

- ・役員および管理職含む男女従業員を対象にし、男女共活躍できる職場づくりのための「ジェンダーフリー研修」を継続開催した。

- ・2000年に作成した小冊子『ジェンダーフリーBook』（A4版33ページ）に性別役割分担意識の解消に向けた行動指針を掲載して周知・徹底をはかった。2000年から2002年まで毎年作成し、合計3冊となった。これらの『ジェンダーフリーBook』には、1998年から毎年1回実施されてきた「社内アンケート調査」に寄せられた社員の生の声も掲載された。この冊子が全社員にもれなく配布された。

- ・従業員が固定的性別役割分担意識に関する情報共有ができるように社内イントラネット上に「ジェンダーフリー」のホームページを設置した。

- ・「ジェンダーフリー」の企業内ポスターを作成した。このポスターを47都道府県の資生堂の全事業所に掲示することでジェンダーフリーの考えの徹底に努めた。

- ・2000年から男女雇用均等行政や関係機関・団体と連携した。この社会的影響力のある社外ネットワークをととしてジェンダーフリーにかかわる情報収集・発信を行なった。

上記の取り組みは、それぞれが相乗効果を発揮できるタイミングを選んで、計画的に実施されている。

第2の目標：女性管理職登用に影響する男性管理職の意識と行動の改革

第2のアクションは、ジェンダーフリーの考え方の定着をはかりつつ、組織マネジメントのキーパーソンである男性管理職の意識と行動を改革するため、人事部が主導して部下を持つ男性管理職を対象にした集合研修の実施である。

資生堂は、創立以来積極的に美容職には活躍の場を多く与えてきたものの、企業競争の中軸になる商品開発部門や社員の人材育成と昇給・昇格を決定する人事部門ははじめ管理的業務などに女性を登用するといった踏み込んだものにはなっていなかった。圧倒的に多い女性従業員に支えられ、女性顧客を対象にした商品開発を行なっている企業であるのに、女性の管理職登用には消極的であったといえる。ジェンダーフリーへの転換点になった2000年における男性の管理職（参事）への昇格率²¹⁴は11%であるのに対し、女性のそれは3%という低さであった。当時の雇用慣行は、個々の部門・事業所における責任者が管理職として推薦しない限り昇給・昇格することができないとしていた。つまり、その推薦権限を持っている部門・事業所の責任者の多くは「女性には管理職の役割が果たせない」といった固定的性別役割意識の強い男性たちであった。

この女性管理職の低い登用率にあることを踏まえ、男性管理職対象の集合研修における改善項目には、「能力のある女性には難易度の高い業務を積極的に与えていくこと」「評

²¹⁴ 管理職（参事）への昇格率とは、管理職（参事）昇格候補者の母数に対し、実際に昇格した者の割合である。

賃基準に照らした公正な評価に努め、女性社員が感じている評価に対する被差別感を払拭すること」、「十分な面接等を通して女性社員の評価に対する納得性を高めること」「会議や打合せ等への参画や能力開発の機会を積極的に創り出すこと」があげられていた。

2002年には、新人事制度導入の際、部下を持つ管理職約1,100人を対象に上記の項目すべてにわたり人事評価研修を行なった。

第3の目標：中堅女性社員の意識改革によって管理職登用につなげる

女性管理職率の低い要因には、男性管理職の意識だけでなく中堅女性自身のキャリア形成意識の不足がみられた²¹⁵。第3の目標は、2000年から2004年まで5年間のうちに中堅女性自身の意識を改革することである。このために女性管理職登用にむけた研修が実施されている。

中堅女性を対象とした女性管理職の育成はどう取り組まれてきたのか。それは国内事業所を対象とし、2000年教育・啓発機会として「女性のためのステップアップフォーラム」研修を開催したことからはじまった。いい方を換えれば、2000年が資生堂の女性管理職研修元年である。

このフォーラムは男女雇用機会均等法第8条を活かして開催されている。均等法は性別を理由として差別的取扱いをすることを原則禁止している。ただし、第8条において、男女従業員間の事実上の格差、たとえば管理職に占める女性割合が少ない等を解消する目的で「女性のための研修」または「女性優遇」の措置は法に違反しない旨が明記されている。したがって、女性のための研修は男性差別に当たらないのである。

対象者は、総合職コースと事業所限定職コースの主事7級²¹⁶と6級、そして美容職資格の主席3級²¹⁷と2級資格にある中堅女性全員とした。開催にあたり、本人の意思で応募できるよう公募の形をとり、選抜は行わない。その狙いは応募者全員が受講できるようにすることにあった。当初の2年間はこのやり方が続けられた。

当該研修の主な内容は3つである。第1に、中堅女性が、自らの能力の確認や見直しを行うとともに、今後のキャリア形成に向けて自ら努力目標を設定する。第2は、先輩女性管理職の経験談を聴講し、相互に交流することをとおして、将来に見通しを持って働く動機づけをはかる。第3は、職場のリーダー²¹⁸となるために必要な知識・スキルを付与する。この受講者は、2000年度288名、2001年度152名²¹⁹で受講資格者の約4割に相当する。

3年目以降2002年度からの研修は、管理職への育成・登用に主眼を置いたものに改変

²¹⁵ 第1回社員調査において、「女性だから管理職は無理」という声の中堅女性23名からあがっていた。

²¹⁶ 2000年当時、事務系社員資格は、主事6級の上に7級があった。7級は最上位で管理職試験を受ける対象となる資格級である。

²¹⁷ 2000年当時、美容系社員資格は、主席3級の上に2級があった。2級は最上位で管理職試験を受ける対象となる資格級である。

²¹⁸ 部下を持つ管理職である。

²¹⁹ 2001年度に受講者が半減した理由は、初年度の2000年度に対象者の多くが受講したことにある。

している。したがって、その対象者は、在籍する部門・事業所の責任者により推薦され、人事部の選抜によって適任とされた者であり、事業所と人事部とが相互に協力し合って指導に当たるようにしている。その研修内容は、マネジメントスキルの開発・向上を目的にパワーアップさせている。この「パワーアップ研修」は、「女性管理職登用に向けての育成」に焦点を絞ったもので、目的を次のように定め、実施した。

- a. マネジメントに必要な知識・スキルを提供した。
- b. 自分の強み、自分らしさを活かしたマネジメントについて考え、自らのビジョンを設定した。
- c. 社内外の先輩管理職の経験談や受講者相互の交流を通じて、管理職に向けての意識づけを行った。
- d. 受講者間ネットワークづくりを促した。
- e. 受講者は指名制とし、「パワーアップ研修」受講前後には、マネジメントについて学ぶ通信教育の受講を義務づけ、実践した。

当該研修の受講実績は、2002 年度 84 名、2003 年度 76 名、2004 年度 66 名²²⁰であった。研修後も、受講者の直属上司と人事部とが個別フォローを継続的に行うことで、受講者の成長を促している。

当該研修の最終年にあたる 2004 年度には、女性管理職候補者だけのパワーアップにとどまらず、男性の管理職候補者も一緒に研修に参加し、受講することになる等、目的やプログラム内容も柔軟に変えて行った。5 年間という期間を区切って意識的に実施された女性管理職登用のための研修は、研修対象者や研修内容を進化させながら継続したことで終了した。

第 4 の目標：日本的雇用慣行の改革につながる人事制度へと改訂

女性管理職登用には日本的雇用慣行を改革する人事制度の設計と導入は不可欠である。

本論文第二章において女性管理職登用の阻害要因が日本的雇用慣行であることを明らかにしたとおり、資生堂の女性管理職登用の阻害要因も同様に、その一つが 1990 年に導入した「選択型人材育成制度」である。

そこで、2001 年には、日本的雇用慣行を改革する 1 つ目として、「選択型人材育成制度」に定めた「総合職コース」と「事業所限定職コース」というコース別区分の見直しが行われた。資生堂の「事業所限定職」の 9 割以上が女性であり、女性従業員の多くが、難しい判断力を必要としない、単純作業であるデータ入力、伝票整理などの定型業務を担わされていることから、「何年経っても職務が変わらず、キャリアについて自分の将来が見えず不安」という声が女性従業員から多く寄せられていた。その声を打開する重要な人事制度の改革として「総合職」と「事業所限定職」を統合して「一般職」とし、そのコースのなかに「全国コース」、「地域コース」、「事業所コース」を設定した。ここでの「一

²²⁰ 2002 年度以降研修の受講者が減少した理由は、自発的な手挙げ方式から上司と人事部の推薦方式に変更したからである。

般職」は、他企業の「一般職」と異なり、基幹職に該当する「一般職」である。しかしながら、企業社会一般で使われている「一般職」のイメージが強く、基幹的業務を担うイメージとは遠いものがあった。そのため、翌年に基幹職に該当する「一般職」の位置づけをそのままに名称を「総合職」へ変更提案している。

日本的雇用慣行の改革の2つ目として、賃金制度に焦点をあてた改革がある。男性片働きモデルを前提とした賃金制度を導入していたことから、属人的要素の大きかったこれまでの「世帯手当」を廃止し、「家族手当」の金額を3分の2まで縮小させ、両手当を賞与算定基礎から除外した。既に指摘したように、これらの手当では、男性が支給対象となることが多い上に賞与の算定基礎額に含まれていたため、ジェンダー平等の視点において不公平感があった。この改革によりその是正がはかられた。

3つ目の改革としては、「処遇と評価」の改訂がある。年齢が上がれば昇給する年功序列の賃金要素を廃止し、成果・能力主義に基づくメリハリのある処遇制度へと改訂（管理職は2000年4月、一般社員では2002年4月）した。

第5の目標：女性管理職の登用率をあげる

2000年6月当時は、資生堂国内グループ社員の71.6%を女性が占めていたが、管理職に占める女性比率をみるとわずか5.3%であった。そこで、第5の目標は、第1から第4の活動の集大成となる女性管理職の登用率向上である。

それでは、この低い女性管理職比率をどのレベルまで持っていくべきなのか。ここでジェンダーフリー事務局が拠り所にしたのがロザベス・モス・カンターの論理であった。しかしながら、人事部ではカンター論理²²¹の30%は現状と比較しハードルが高すぎるとの判断から、ジェンダーフリー活動が終了する2004年度時点において管理職に占める女性比率目標を20%と定めた。女性管理職候補者本人とその上司および所属事業所と人事部が連携して女性管理職登用を本格化させようと、管理職の業績申告書²²²の目標記入項目の一つに「女性社員の育成計画についても具体的な目標設定をすること」を義務化した。これを契機に女性管理職育成・登用に向けての施策が多面的に打ち出された。

（3）ジェンダーフリー活動の成果と課題（2000～2004年度）

1997年から資生堂の女性管理職登用の課題としてジェンダーフリーをめぐる葛藤を繰り返してきた。2000年1月、それを超えて資生堂が経営方針にジェンダーフリーを位置づけ、

²²¹ ロザベス・モス・カンターについては既に注(8)に記載している。女性管理職登用30%を目標にする理由はカンターによれば、次のようである。組織の中の管理職集団が男性により多数を占められていると、その属性集団が「ウチ」意識を持つようになり、少数派の女性管理職を「ソト」にいる対象として「よそ者扱い」し、その結果、少数派に所属する女性管理職は疎外感を感じて被差別意識を持つようになる。カンターは、組織における女性の数と権力がジェンダー意識を規定する大きな要因であると主張している。そして、女性管理職は30%に到達しないと男性管理職群から“特別な存在”として扱われ、限定的で象徴的な役割しか与えられないことになるという。問題は女性の数の少ない組織構造そのものにあるから、この構造を変えるために実効性を高める数値目標を立てる必要があると指摘している。

²²² 管理職の業績申告書は、本社・工場・関係会社のそれぞれの管理職が部門長と面接して半期ごとに目標を定め、目標に対する実績を記入する。この実績に対する評価によって給与・賞与の金額が決定される。

これに大きく舵を切って以来、5つの目標に取り組む専任体制も整備し、組織目標として全社的にジェンダーフリーに取り組んできた。それでは、2000年から本格化したジェンダーフリー活動の成果は何か、また、どのような課題が残されているのだろうか。

2002年度資生堂ステークホルダー指標「第5回社員調査」（アンケート）結果では、職場のジェンダーフリーのメルクマールとなり、ジェンダーフリー活動の推進の評価になる「変化してきた」、「少し変化してきた」の合計が、2001年度には26.5%だった。しかし、2002年度には38.2%と、10ポイント以上増加した（図3-1、図3-2）。

同年度「社員調査」項目の「職場での男女の働き方に関する意識」から、職場の固定的性別役割分担意識に関する問いを取り出してみると、「雑務やお茶入れは女性に向いている」、「女性は業務能力よりも気配りが大切」、「大事な仕事は女性には荷が重い」は、いずれも「そうは思わない」が70～80%と多いことから、ジェンダーフリーな職場に変わりつつあった。

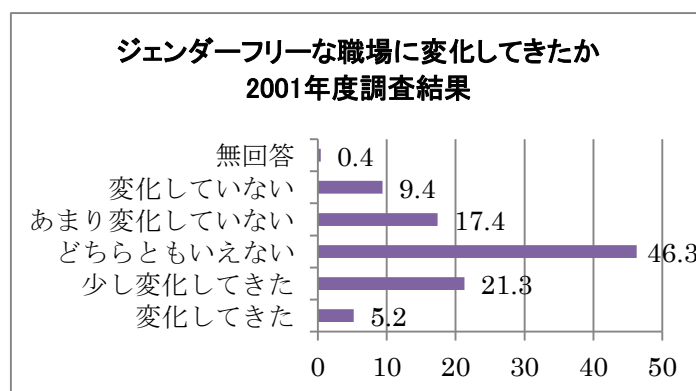


図3-1 あなたの職場はジェンダーフリーな風土に変化してきたか(2001年)

出所：資生堂，筆者作成

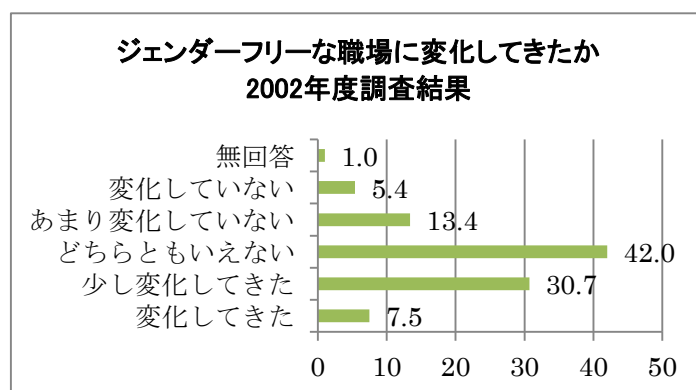


図3-2 あなたの職場はジェンダーフリーな風土に変化してきたか(2002年)

出所：資生堂，筆者作成

とくに「変化した」という回答が多かった職場は、研究所（53.5%）と本社（52.8%）であり、「変化していない」という回答が多かったのは、男性の多い工場（20.9%）と女性の多い美容職（20.3%）、その美容職が所属している販売会社（20.0%）である。

変化しない理由を社員調査とヒアリング²²³によって確認したところ、第1に、工場に勤務する男性たちにはジェンダーフリーの理解が不十分であった。それは、工場の正規従業員は圧倒的に男性が多いため、工場勤務は固定的性別役割分担意識そのものが認識できないほど男性の職域として存在していたことによる。第2に、仕事の役割は性別で決める慣習が残っていたことである。「ジェンダーフリーな職場に変化してきたか」について、2002年度の調査結果をみると、「変化していない」、「あまり変化していない」の合計が18.8%であったことからもうなずける。

第3に、圧倒的に男性が多い工場と女性が8割以上を占める販売会社であることから固定的性別役割分担意識に気づきにくいこと、であった。

この調査で「女性向き・男性向きの仕事がある」については80%近くが、「そう感じている」いて、課題が多いことを示している。

社員調査結果では変化の兆しは認識できても、判然として成果といい切る項目が多くない。肝心な女性管理職登用の成果はどうなっていたのか。

2001年10月に日本的雇用慣行を変える新人事制度を導入したのをはじめとして、資生堂は経営改革に着手し、その成果は2003年頃には数字で確認できるものになった。ジェンダーフリー活動を推進しはじめた2000年においては、管理職に占める女性管理職率は5.3%であった。これが、2001年に6.3%になり、2002年8.2%へと年々増加し、2003年には10.0%へとほぼ倍増している。2004年は10.4%、2005年11.7%と、その後の推移をみても一貫した増加傾向を示している。

ジェンダーフリー活動の成果として女性管理職が10%台に増加したことにより、会社のパフォーマンスは、次のように高まった。

○広報部門では、新聞とテレビの重要なマスコミ媒体担当は男性、女性は女性紙誌のみ担当であったが、女性も重要なマスコミの媒体を担当することにより、これまで以上に記事掲載数が多くなった。

○伝統ある宣伝部門に所属する商品のデザイナーは男性だけの職種であったが、女性が採用・登用されるようになってからは商品のデザインが多様化し、新たな女性顧客層を拡大した。

○取引先の店主の教育研修を担っている推進販売部門のインストラクターは、男性だけであったが、女性を登用されたことにより、研修講座が一層充実した。その結果、店主の研修受講率も高まり、資生堂の化粧品販売に協力するようになった。また、インストラクターに昇進した女性自身もその任務を遂行するため、自己研鑽を重ねるようになった。

²²³ 社員調査（アンケート）の自由記述欄に記載されている意見を丹念に読み、それをもとにジェンダーフリー推進事務局が事業所の人事担当にヒアリングして実態確認をした。

ていった。

○化粧品原材料を調達する購買部門では、女性を配置するようになった。原材料を購入するにあたり、女性の購買担当が自分の肌で原材料の品質確認をする等品質向上に貢献している。

○化粧品研究の管理職に女性が登用されてからは、女性研究者が自らの皮膚に化粧品を塗布して使用性や安全性を確認するなど品質向上に役立っている。

しかしながら、他企業に先駆けて設定していた女性管理職比率の当初目標である 2002 年度 10%、2005 年度 20%は達成できてはいない。

資生堂は 1987 年から 2005 年まで女性管理職登用に取り組んできた。しかし、その資生堂にあっても、2005 年度において女性管理職の目標数値が達成できていなかったのである。それは、なぜだったのか。

それは、女性管理職登用の主たる阻害要因である恒常的長時間労働という観点に目を向けることができなかったからである。ジェンダーフリーやポジティブ・アクションが功を奏しても、夜遅くまで働くことを当たり前とする日本的雇用慣行を変えられなかったからである。男性の長時間労働が続き、行政や民間企業による育児・家事支援などの整備が不足している社会・労働環境では、女性従業員の夫の育児参画も進まない。結果として、女性従業員だけが仕事と家事・育児の二重負担を負うことになる。

すなわち、仕事と家庭の双方を担っている女性は、管理職に登用されると長時間労働も避けられないとの思いから管理職への昇格には消極的になってしまう。2005 年時点では、これが管理職登用の対象となっている女性従業員たちの実情であった。女性たちに覚悟がないというよりは、そうさせている日本的雇用慣行の構造的要因に問題があると指摘できる。

次の第三節で扱うテーマは、WLB 領域の重要な一つである仕事と育児の両立支援である。当時の資生堂は、必ずしも、WLB を実現することで「家庭内ジェンダー平等」を推進できるとの認識は持っていなかったものの、その方向に向かって進みはじめていたのである。

第三節 男女共同参画を目指す仕事と育児の両立支援（1997～2003 年度）

1997～2003 年度の日本企業の多くは、WLB 制度の整備が進んでいない状況にあって、資生堂は、福原の経営改革の一つとして法律を上回る仕事と育児・介護の両立支援制度の導入や長時間労働を問題とする柔軟な働き方が可能になるような WLB 制度・施策を導入していた。2003 年以降の取り組みは、これらを継承し、発展させてきたものといえる。

本節では、女性管理職登用施策として不可欠な WLB、なかでも「仕事と育児の両立支援」について詳細に記述・分析する。

1. 女性の発案による育児休業復帰支援プログラムの開発（2000 年）

2000 年、資生堂は、WLB の重要な領域にある仕事と育児の両立支援として、育児休業者（以下「育休者」）に対する育児休業職場復帰支援プログラム「wiwiw（ウィウィ）」を独自

に開発した。この時期の資生堂においては、育休者が年々増加したこともあって職場復帰への不安を訴える声が目立ち、復帰した後もスキルの低下や能力発揮が不十分で、女性管理職登用には憂慮すべき課題があった。

このプログラムは、社内の育休者が活用し、その評価も良好で利用者と企業側にもメリットがあったことから、2002 年には資生堂の独自のビジネスモデルとして企業等²²⁴に販売を開始している。その導入プロセスを考察し、それぞれの課題を検証する。

ここで述べる育休の取得と職場復帰の課題は資生堂に限定されたものではなく、日本の企業全体について指摘できるものであった。

2002 年の日本では、育児休業を取得した人数をみると女性 98,164 人、男性 298 人である。出産後に育児休業を取得する人がいかに少ないかを示している²²⁵。少数派ゆえに育児休業中に孤立し、職場への復帰を不安に感じていた者も少なくはなく、この状況は資生堂においても例外ではなかったのである。

育児休業からの復帰への不安に着目し、育児休業のブランクをむしろブラッシュアップさせる目的で開発に着手したのが当該プログラムである。開発にあたり、資生堂の育休者 300 名から得た声は次のようなものであった。

＜資生堂の育児休業者の声＞

- ・育児休業を取得したことにより、昇給・昇格に影響するのではないか、と不安
- ・育児休業を取っている間、会社の情報が入手できず不安
- ・社会や会社から孤立するようで、安心して休業できない
- ・自分と同時期に出産・育児を体験している人たちと幅広い情報交換をしたい
- ・休業中に、自分の仕事上における知識の遅れやスキルの低下が心配
- ・休業中は、会社の上司とつながっていたい
- ・職場復帰後、長時間働くことが慣習となっている職場で仕事と育児をうまく両立できるか自信がない
- ・職場復帰をした際に、自分の配属や仕事内容がどのようになるか不安

これらの声に示されているように育児休業取得者は、休業中、会社や仕事の情報が得にくくなり、孤立する傾向がみられ、退職する女性もいる。また、復帰したとしても仕事の要領がつかめず、恒常的な長時間労働の職場になじめず戸惑いがちになる。

当時、資生堂本社の経営企画室では、これら育休者の声を反映し、47 都道府県にいる資生堂に勤める育休者の誰もが公平に使える仕組みを考案できないものか、企画を練っていた。1999 年入社 2 年目の小室淑恵²²⁶が、インターネットが普及しはじめたこの時期、タイミン

²²⁴ wiwiw を導入しているのは企業だけでなく、品川区等の自治体にも広がっている。

²²⁵ 厚生労働省雇用保険事業統計年報各年版育児休業給付・初回受給者数（人）

²²⁶ 小室は、大学生の時アメリカに留学し、現地で出産後の休暇を活用して学習する女性の生き方をヒントに育児休業復帰支援プログラムを開発した。資生堂を退職して㈱ワーク・ライフバランスを 2006 年 7 月に設立し、代表取締役社長に就任した。

グを活かして育休者支援のインターネットプログラムを発案した。この企画案は、経営企画室を中心にジェンダーフリー推進事務局も協力して経営会議に提案された。経営会議では、大半の役員がこの新しい仕組みを理解できずにいたが、福原義春会長（当時）の判断で商品化が決定した。

「wiwiw」プログラム²²⁷の特長は、第1に育休者が自宅にいながらにして必要な仕事と育児の両立情報が入手できる。第2に、職場復帰に向けたビジネススキル向上のための講座が受講できる。第3に、掲示板の設置により同じ環境の仲間と育児や復帰に向けた相談と情報交換ができる。第4に育休者と職場の上司とが定期的に情報交換できる、といったものである。

インターネットを介して職場復帰する育休者それぞれの目標を実現できる機能が備わっていたプログラムだけに、この仕組は、資生堂の育児休業者だけでなく、広く企業や自治体等に所属する育児休業者に対象を広げる可能性を持ち合わせていた。しかも、育休者だけの利益に終わらず、企業側にとっても優秀な人材の長期確保や社員の育児経験を商品開発に貢献する等々のメリットがあった。

さらに、このプログラムは、育休取得を促進する意味も併せ持つことから出産・育児によって就業中断することで描かれる「M字型就労カーブ」の解消に寄与する社会的な意義も持ち得ている。

この相互交流性の高い仕組は、敷衍すれば、育児が社会問題と位置づけられ、長時間労働を削減できる在宅勤務など働き方の革新に道を拓く可能性を包含している。

このように、「wiwiw」プログラムの事業化は、女性が発案した取り組みが社会的な影響力と広がりを持ちうることを示すイノベーションの好事例となる。本プログラムの利用が、日本的雇用慣行である恒常的長時間労働を変える機会の一つにもなる。

2. 男女共同参画およびWLB推進に資する社内保育施設の設置（2003年）

資生堂本社の経営改革室が事務局となって、2003年に男女共同参画の主旨に賛同する企業の利用も可能とする、従前にはない社内保育施設「カンガルーム汐留」を東京・汐留に開設した。ここでは男女共同参画およびWLB推進を目的にした資生堂の社内保育施設の設立背景からその目的等について考察する²²⁸。

2003年当時の資生堂は、ジェンダーフリー活動が定着し仕事上の性別役割分担意識は解消されつつあった。しかし、「育児は女性が行うもの」という家庭面での固定的性別役割分担意識が根強く、社内の男性従業員自身も、女性従業員の夫の育児参画も、決定的に遅れてい

²²⁷ wiwiw プログラムは、開発から12年を経た2012年になると育児休業取得者の職場復帰は当たり前になり、もはや復帰支援よりも育児休業者能力アップ支援が求められるようになった。そこで、プログラムのネーミングを復帰支援から能力アップ支援プログラムに変更した。wiwiwを事業化したことで、プログラムの導入企業の数が増えたため、資生堂の一部署（当時はCSR部男女共同参画グループ）だけでは運営にも支障をきたす状況になった。そこで、2006年11月、これを発展的に継承していく目的から、㈱ネットラーニングと㈱資生堂の共同出資による㈱wiwiwが設立された。

²²⁸ 山極清子（2008）「資生堂事業所内保育施設『カンガルーム汐留』」編集代表佐藤博樹『子育て支援シリーズ ワーク・ライク・バランス』ぎょうせい、pp.55-59。

た。

そこで、事務局は、「育児は男女で行うもの」、「仕事と育児の両立には長時間労働の削減が必要」という考え方を社内に周知し、男女従業員の WLB が実現できるように促す企画を検討することになった。

おりしも、2003 年は、資生堂創立 130 年目の節目の年にあたり、池田守男社長²²⁹（当時）自身、130 周年記念として、会社と社会に貢献でき、資生堂のイメージに相応しい企画とは何かを模索していた。

上記を実現できる企画とは何か。その企画を練るために 2003 年 4 月経営改革室に「プロジェクト 130²³⁰」が新設された。

本プロジェクトの事務局が、迅速に社外の有識者に企画内容についてヒアリングを重ねた結果、WLB の実現を可能にし、男女共同参画の象徴になるものとして社内保育施設設置の企画が支持された。

社内保育施設設置の目的は以下の 5 つである。第 1 に、待機児童の多い東京圏で働きながら子育てをする男女社員をサポートする、第 2 に、男女共同参画企業の象徴になる施設としての役割を果たす。第 3 に、男性社員の長時間労働を削減して育児への積極的参加を促進する、第 4 に、男女共同参画推進に賛同する企業と連携して日本的雇用慣行を変える「WLB の実現」という新しい価値創造を目指す。第 5 に、「職」と「育」が接近することで生じる労働生産性向上やライフスタイルの見直しなどはかる新しい取り組みとする。

この取り組みには、社内外の男性たちが身近に感じる企業内の保育所をとおして男性の育児参画へのきっかけをつくり、これを定着していく狙いもあった。とくに、男性の育児参画を定着させ、長時間労働を削減するには保育施設と子どもの送迎などのやりやすいところからはじめていくことが鍵であり、子どもを迎えに行くには残業をしないことでそれが可能となる。

社内保育施設「カンガルーム汐留」は、働く女性にとって有益な保育施設にとどまらない。それは、仕事と育児の両立を目指し、男性による子どもの送迎や家族ぐるみのイベントなどに多くの男性を巻き込んで、生活の場での男性の育児責任を問いかける機会としても有意義であった。

この保育施設の特徴の一つは、運営資金の確保の必要性和企業の連携による子育て環境の整備・改善の考えとから資生堂の従業員だけではなく、定員枠の半数を超えない条件で男女共同参画の主旨に賛同する近隣企業の利用も可能としたことである。設置当初は、電通、日本アイ・ビー・エム、ニチレイだけであったが、2008 年 3 月以降、朝日新聞社、学校法人

²²⁹ 池田守男社長（当時）は、2005 年 6 月会長、2006 年 6 月相談役、資生堂美容技術専門学校理事長、東洋英和女学院理事長・院長等務めていた。

²³⁰ 「プロジェクト 130」は、資生堂創立 130 周年の記念の年に経営改革室に設置された池田社長直轄のプロジェクトである。筆者は、2002 年 4 月 1 日付で人事部から経営改革室に異動し、このプロジェクトメンバーの一員となって、事業所内保育施設「カンガルーム」の設立はじめ資生堂の男女共同参画にかかわる業務を担当した。

慈恵大学なども利用している²³¹。

社内保育施設運営の狙いは、固定的性別役割分担意識の解消にあった。父親の育児参画促進を促す試みとして、社内公募によって子育て経験のある男性が保育施設責任者として登用された。男性の責任者は「ハロウィンパレード」や「クリスマスパーティ」など父親が楽しんで参画できるオリジナリティーに富む企画を立案し、子どもたちの家族や大勢の社員を巻き込みながらダイバーシティと WLB を実践している。

このように、プロジェクトの事務局が企画・提案した社内保育施設は、男女共キャリアと育児の両立の実現を可能にし、一企業の努力の範囲内ではあるが、WLB の推進による長時間労働削減と日本的雇用慣行を変えるきっかけをつくった点において意味のあることであった。

小括

資生堂の女性管理職登用は、均等法施行の翌年である1987年、社長に就任した福原義春の経営改革によってはじめられた。それは、女性管理職登用のコミットメントであり、男性中心の企業組織のなかに女性人材を登用する端緒を拓くと同時に、女性従業員が出産・育児で退職せず、キャリア形成を可能にする仕事と育児との両立支援制度等柔軟な勤務制度を確立するWLBも意識するものとなっている。

1987年にスタートした経営改革は、女性管理職登用をコミットメントし、意識的ではないにしてもジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を推進して女性管理職登用を目指すスキームは作ったものの、経営計画のなかに位置づけられたものではなかった。2001年には副社長を委員長にした「ジェンダーフリー委員会」が新設された。ジェンダーフリーの具体的目標として男性管理職の意識・行動を変える施策や人事制度改革、女性管理職登用等5つのポジティブ・アクションを2000～2004年まで実施している。また、女性従業員の育児休業取得者が増加したことへの課題解決策として育児休業職場復帰支援プログラム「wiwiw」の開発（2000年）、社内保育施設「カンガルーム汐留」の開設（2003年）が加わり、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策とが、車の両輪となって女性管理職登用比率をようやく10%台に押し上げるなど基礎固めとなった。

女性管理職登用により、社内の性別職務分離が縮小して、広報部門では新聞・テレビの重要なマスコミ媒体担当に女性が就いたことで記事掲載数が増加し、また、宣伝部のデザイナーに女性を採用・登用するようになってから商品のデザインが多様化して女性顧客層を拡大するなど経営パフォーマンスに貢献している。

しかしながら、ジェンダーフリー活動だけでは、一定範囲の雇用慣行を変えることができて夜遅くまで働くことが当たり前とする長時間労働を変えることはできず、そのような職場では女性管理職登用目標があっても達成は困難である。ジェンダーフリー活動に取り

²³¹ 山極清子（2007）「資生堂の事業所内保育施設『カンガルーム汐留』」『経済トレンド』，日本経済団体連合会，pp.52-53.

組んで登用実績を上げるには、日本的雇用慣行を改革する長時間労働削減を重点目標とした WLB 施策の実現に会社をあげて取り組むことが重要であることがわかった。これらの取り組みは、本論文第四章「資生堂の女性管理職登用の発展期（2004～2013 年）」へと引き継がれて行く。

第四章 「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013 年度）

資生堂は、前章の女性管理職登用の基礎固め期を経て、経営計画として女性管理職登用を実行する発展期に入った。なぜ、この時期が発展期なのかといえば、それは、女性管理職登用にあたっては、ダイバーシティと WLB の 2 つの施策を意識的に統合させて推進させていけない限り、女性管理職登用は実現されていかないのだとの認識が全社的に共有されはじめ、実際に両者を統合した 3 次にわたるアクションプランが次々に提案され実行に移されていったからである。すでに第三章でみてきたように資生堂では、2000 年からジェンダーフリー活動をととして女性管理職の登用を促進する取り組みを推進してきた。また、それとほぼ同時期に仕事と育児・介護との両立施策が進められていた。この 2 つの事実は先駆的な試みとして注目に値することではある。しかし、前章の基礎固め期においては、この 2 つの取り組みは意識的に統合されるには至っておらず、また、女性管理職登用の阻害要因となっている WLB の実現に欠かせない長時間労働削減についての対策は講じられてはいなかった。

本章は、資生堂の女性管理職登用の発展期にあたる2004年から2013年に至るまで、発展期に打ち出された男女共同参画、具体的には日本的雇用慣行を変えるジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合した第1次～第3次にもおよぶ男女共同参画アクションプラン、なかでも女性管理職の登用と長時間労働是正の取り組みについて、どのようにしてアクションプランを策定し、いかなる実施体制で取り組めば組織成果をあげられるのか、を考察する。ここでは、資生堂の女性管理職登用実現に至るまでの一連のプロセスの分析により、それが経営パフォーマンスを向上させるものになるのか、仮説の検証を試みる。

第一節 CSR の視点を取り込んだ男女共同参画への取り組み（2004～2006 年度）

資生堂は、CSR という言葉が生まれる前から、文化・芸術支援をはじめとする社会に貢献する取り組みを行ってきた。

2000 年以降に頻発する企業不祥事を契機に CSR への社会的な関心が高まり、2003 年は「CSR 経営元年」ともいわれるようになった²³²。日本ばかりでなく世界的な規模で企業の社会的貢献が問われる時代に即して、資生堂でも、それまで社内の各部門で実践してきた社会的責任活動を総合的に推進するため、2004 年 4 月、改めて社長直轄組織として CSR 部を

²³² 「ニッセイ基礎研 REPORT」（2003）では、ニッセイ基礎研究所の川村雅彦は日本の「企業の社会的責任」の系譜をたどり 2003 年を『CSR 経営元年』と特徴づけている。

新設し、CSR 部長には岩田喜美枝²³³が就任した。岩田は、これから資生堂の価値を「何を高めるか」でなく、「どのように高めるか」に力点を置いた資生堂の「戦略的 CSR」を打ち出し、その一環として男女共同参画活動を掲げたのであった。

資生堂の女性管理職登用は、CSR とどのような関係にあるのか、CSR の視点を取り込むことでどのような変化がもたらされるのだろうか。それは、ステークホルダーから「価値ある企業」として支持され続けるために企業価値を最大化し、社会的な責任を果たす活動の中心部分になる活動として位置づけられることになっていく。

資生堂の女性管理職登用は、企業の経済的価値ばかりでなく、社内外の女性活躍を支援する、男女共同参画の社会づくりという俯瞰図のなかにある包括的な取り組みとして「価値ある企業」を目指すものとなっている。

本節では、資生堂の CSR 活動が、女性管理職登用推進においてどのような役割を果たしたかについて論述する。

1. 資生堂の CSR 活動の組織と理念

CSR には、企業価値を防ぎ守る領域と企業価値を高める領域がある。前者の領域にある CSR はどの企業も徹底しなくてはならないものである。一方、後者の企業価値を高めるためのものは、それぞれの企業が特徴のある独自の活動することにある。2004 年以前の資生堂の CSR は、ステークホルダーからの要請、具体的には文化支援やスポーツのスポンサー等の依頼を受けて本業以外も含む全領域の活動を実施していた。

そこで、2004 年度には、資生堂らしい CSR 活動とは何か、いわば資生堂の企業価値を高める独自の CSR が議論の対象課題になった。その結果、戦略的 CSR の領域は、以下の 3 つに絞って、ここに会社が有する資源（資金、人的パワー、製品など）を集中配分して、取り組むことになった。

第 1 の領域は、化粧品メーカーであるからできること、化粧品をとおして社会的なニーズに応えねばならないことを対象にしたところにある。顔にあざや原因不明の後天性皮膚疾患である白斑など肌の悩みを持つ顧客のためのセラピーメーキャップ活動や、1949 年に開始した美容講座²³⁴などがこれにあたる。第 2 の領域は、美しい生活文化を創造するメセナ活動の分野にある。「美しい生活文化を創造すること」を資生堂は企業使命としている。本業以外でも、古くは 1919 年以来、若手のアーティストに発表の機会を提供している資生堂ギャラリー、1983 年に「美を伝えることばの力を高めたい」という思いから創設された「現代

²³³ 岩田喜美枝は、1971 年 4 月労働省（現・厚生労働省）入省。婦人局婦人政策課長、大臣官房国際労働課長、同審議官などを歴任後、雇用均等・児童家庭局長を務め 2003 年 8 月退任した。2003 年 12 月（株）資生堂常勤顧問として入社し、2004 年 4 月 CSR 部長、同年 6 月取締役執行役員 CSR 部長、2006 年 4 月取締役執行役員人事・秘書・お客さま情報担当等を経て 2008 年 4 月副社長に就任した。資生堂ははじめ経済界の女性管理職登用および WLB の取り組みに尽力した。

²³⁴ 資生堂では、1949 年、高校卒業予定者を対象に、社会人の「身だしなみ」として「特別美容講座」を実施しはじめた。1993 年には、徳島県の鳴門山上病院で入院中の高齢者に対し、「見だしなみセミナー」を開催して化粧のサービスを行なった。その結果、高齢者の症状の緩和や QOL（quality of life）の向上効果が認められた。2010 年度では、社員が無償で行う「資生堂ライフクオリティービューティーセミナー」を日本全国で延べ約 3,000 件開催した。

詩花椿賞」、近年では、2004年に銀座並木通りに開設した「ハウス オブ シセイドウ」という美の発信基地の活動がこれに該当する。第3の領域は、社内外の女性の活躍支援のための活動分野にある。既に述べたとおり、資生堂の顧客の9割が女性であり、また、従業員の約7割が女性である。したがって、女性管理職登用をはかる取り組みは、資生堂の考えるCSR活動の中心部分を支える大事な活動である。

このように、「化粧」、「美」、「女性」の3つをキーワードとして、資生堂らしいCSR活動が展開された。

経済学でいう企業価値は、社会的なニーズに応えねば価値を生まない。私有財産制度における価値は、その合計が社会の財産価値になる。それは、社会主義における社会が所有する財産価値を私的に活用しているに過ぎないから、企業の経済価値を高めることは社会と無縁ではない。企業の財産価値とは、経営資源が結合して将来のキャッシュフローを稼ぎ出す能力の評価である。経済価値を高めることが社会価値を高めるという仮説があることで経済学は成り立っているのである。

新設された「CSR部」には、それまで法務部に所属していた企業倫理室、企業文化部の組織の一つである社会貢献グループ、そして経営改革室が担当していた男女共同参画活動の三者を統合して体系的に進めることになった。

以上、資生堂の戦略的CSRは、基本的CSRを土台として、その上に「戦略的CSR」を位置づけたピラミッド型になっている。上部にある「戦略的CSR」は、メセナ活動やフィランソロピーなどの社会貢献活動を介在させており、その頂点には、新しい価値の誕生、新しい市場の創造が位置づけられている。これら領域を一体的に捉えたものが資生堂のCSR理念である。

2. 資生堂のCSR活動の特色～女性管理職育成・登用との関係

それでは、資生堂の企業価値を高める戦略的CSRは、女性管理職育成・登用とどのような関係にあるものなのだろうか。

CSR部の新設にあたり注目すべきことは、資生堂の場合、男女共同参画活動がこうした戦略的CSRの一環として組み込まれ、CSR部男女共同参画グループがそれを担当していたことである。

一般にCSR活動の目的は、ステークホルダーからの信頼を高めることを通じて、ステークホルダーと企業が共存共栄することを目指すものである。資生堂が、1921年に打ち出した「資生堂5大主義」の一つに、既に「共存共栄主義」が盛り込まれている。これが、今日の資生堂のCSRにつながる経営哲学の源になっている。いい換えれば、ここでいう共存共栄とは、従業員や顧客をはじめとするステークホルダーの満足度を上げることによって実現すべきものである。

ここで「従業員や顧客をはじめとするステークホルダー」といった表現を使ったが、資生堂は従業員構成からして、また、化粧品会社であることからして、ステークホルダーとしての女性従業員や女性顧客の満足度を上げない限り、CSR活動の目的、すなわち「ステークホル

ダーと企業が共存共栄する」という目的を達成することにならない。

それでは、資生堂の場合、この目的にとどまらず、なぜ CSR 活動の中心に男女共同参画活動を据えたのか、なぜ女性管理職登用が企業の経済価値を上げるものになり、ひいては企業の社会的価値をもあげることになると考えたのか。

2005 年当時、資生堂の女性管理職の割合は、日本企業の女性管理職比率 9.1%と比べれば 11.7%と高かったものの、経営計画に掲げた目標には達していない。

他方で、資生堂は、化粧品の製造・販売を主な業態にしている老舗であり、従業員も顧客も圧倒的に女性が多い企業にあつては、「買い手」や「使い手」でもある女性が「作り手」としても商品開発の方針決定に参画し、女性に支持される商品を提供し、女性に共感される会社にならなければ、経営パフォーマンス向上は望めない。企業での生活財やサービスの開発などに女性の声を活かす試みには経済合理性が期待でき、多様性が新たなアイデアを生む可能性は高い。

そのためにも、女性管理職比率を高めてステークホルダーの利益に応え、経営パフォーマンスにプラスの影響をもたらすように取り組む必要があり、女性管理職の育成・登用が戦略的 CSR および資生堂らしい CSR の中心に位置づけられている。資生堂が CSR に取り組むなかで、女性管理職の登用問題は、ジェンダーフリーの推進だけでなく、ジェンダー・ダイバーシティと WLB の両者を総合した枠組みのなかで議論し、実施されねばならないことがわかってきた。

2005 年以降、この両者を統合して実現しようとするスキームを確立して臨む資生堂の女性管理職登用は、これまでの取り組みとは質的に違う段階に入っていく。部下を持つ人事評価者である女性リーダーの育成・登用が本格化し、長時間労働の是正に取り組むことで女性の経営参画が加速されることになり、結果として経営パフォーマンスがあがるとする新しい企業経営を模索することになる。

第二節 第 1 フェーズ「男女共同参画アクションプラン 20」（2005～2006 年度）

資生堂は、部下を持つ管理職であり、人事評価者である女性リーダー育成・登用に向け、ジェンダー・ダイバーシティと WLB とを統合して推進する施策として、第 1 フェーズ「男女共同参画アクション 20」（以下「アクション 20」）が策定され、2005 年度から 2 ヶ年間にわたって取り組まれた。具体的には、「社内風土の醸成」、「女性リーダーの育成・登用」、「社員の働き方の見直し」、「仕事と出産・育児の両立支援」の 4 つの重点課題が掲げられ、20 項目のアクションプランを策定し、実施している。

本節は、女性管理職登用の発展段階を画する第 1 フェーズの活動を取り上げ、具体的内容と実施結果、女性管理職登用が経営パフォーマンスに与える影響について考察する。

1. 「男女共同参画アクションプラン 20」の内容とその推進体制

前節でみたように、2004 年 4 月資生堂の CSR 部新設以来、女性リーダーの育成・登用は、ステークホルダーとの利害調整を推し進め、年齢・性別を問わず、都市や地方を問わず、よ

り社会性の高い課題に応じていくために次元の高い「男女共同参画」として具体化されはじめた。

2004 年度には、CSR の視点を盛り込んだ女性管理職登用を推進するために男女共同参画アクションプランの策定が意識的な課題になった。そのアクションプラン策定の実施体制として、経営トップが委員長である CSR 委員会の直轄下に国内の事業所および部門の責任者 10 名で構成された「女性活躍支援部会」が設置された。具体的なアクションプランの策定にあたり「女性活躍支援部会」の下に、異なる部門・事業所の一般社員と管理職とを合わせ 20 名程度の構成メンバーからなる「女性活躍コミッティ」が発足した。その狙いは、現場の声を聞きとり、これを経営トップに反映できる仕組みの構築にあった。

この時に「女性活躍支援部会」が設置されたことが、その後の資生堂の女性管理職登用推進に決定的な影響をおよぼすことになる。というのも、この部会が、女性管理職登用に成果をあげるアクションプランの策定に取り組み、その構成メンバーである所属部門・事業所において実効が上がったからである。

2005 年度には、女性管理職登用には男性の長時間労働の削減、男性の育児参画などの施策が不可欠であり、女性の問題は男性の問題でもあるとの認識から、女性だけをイメージする「女性活躍支援部会」を「男女共同参画部会」と名称変更した。

2004 年度末にあたる 2005 年 3 月、資生堂の男女共同参画活動の具体的行動計画の第 1 フェーズとしてジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策とを統合した「アクション 20」が策定された（図 3-3）。

第 1 フェーズは、4 つの重点課題の設定と課題実現のための 20 のアクションプランによって構成されている。第 1 フェーズのプランが「アクション 20」と総称される所以はここにある。

4 つの重点課題は以下のとおりであった。

- 1 つ 社員の多様性（ダイバーシティ）を活かす「社内風土の醸成」
- 2 つ 若手および女性の経営参画の加速を視野に入れた「女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用」
- 3 つ 生産性を高めるための「社員の働き方の見直し」
- 4 つ 優秀な人材を確保するための「仕事と出産・育児の両立支援」

図 3-3 からみてとれるように、「アクション 20」は、社員の多様性（ダイバーシティ）を活かし、男女従業員の誰もがその持てる潜在能力を発揮できるジェンダー平等な社内風土へと醸成することを基本に 2 つの軸により構成されたアクションプランが立てられている。部下を持つ管理職および女性の経営参画の加速を目指す「女性リーダー育成・登用」の軸と、「働き方の見直し」と「仕事と出産・育児の両立支援」とからなる WLB 支援の軸がある。

重点課題目標	No	「アクション20」の具体的アクションプラン
1. 社内風土の醸成	No.1	行動変革に向けた社内コミュニケーションの強化
	No.2	事業所単位での男女共同参画活動の推進
	No.3	コミッティ活動
2. 女性リーダー育成・登用（女性社員の経営参画の加速）	No.4	リーダーの責任・権限・処遇の見直し
	No.5	女性リーダー比率目標値の設定
	No.6	会議体への女性参画促進
	No.7	全国コース社員の人材育成型人事異動の強化
	No.8	事業所コース社員の人材育成型人事異動の強化とコースの見直し
	No.9	ジョブチャレンジ制度、FA制度の飛躍的拡充
	No.10	リーダー育成・支援のための社内教育の強化
	No.11	メンタリング制度
3. 働き方の見直し	No.12	「働き方見直しプロジェクト」発足
4. 仕事と出産・育児の両立支援	No.13	母性保護や育児休業制度などをまとめたガイドブックの作成
	No.14	妊娠中も安心して働ける職場環境づくり
	No.15	妊婦のための制服導入
	No.16	育児休業・育児時間（短時間勤務）が取得しやすい環境整備
	No.17	男性の育児参加促進
	No.18	子どもの看護休暇制度の導入
	No.19	事業所内託児所とw i w i wの利用促進／学童保育支援
	No.20	配偶者の転勤等を考慮した制度の導入

図 3-3 資生堂第1フェーズ「男女共同参画アクションプラン 20」(2005～2006 年度)

出所：資生堂，筆者作成

以下、「アクション 20」の具体的なアクションプランの主な実施結果を考察する。

2. 「アクション 20」4 つの重点課題とアクションプランの実施結果

(1) 「アクション 20」重点課題 1：社員の多様性を活かす社内風土の醸成

重点課題 1 にあたる「社内風土の醸成」は、表 3-1 のような 3 つの施策からなっている。実施した主な内容は、ジェンダー平等な社内風土を目指し、全国の事業所に理解してもらうため、「行動変革に向けた社内コミュニケーションの強化」、「事業所単位でのジェンダー平等の推進」、「男女共同参画部会」の開催である。

表 3-1 「アクション 20」社員の多様性を活かす「社内風土の醸成」実施結果

NO	アクション名	「アクション 20」社内風土の醸成 実施結果
1	行動変革に向けた社内コミュニケーションの強化	(1) ジェンダー平等な社内風土を目指していることを全国の事業所に理解してもらうため、①VTR を制作し全従業員に視聴してもらった、②各種会議体で説明会を開催し、全国の事業所でダイアログ（対話）を実施した (2) 社内誌等をとおして情報発信し、全従業員一人ひとりの意識と行動の変革をはかるようにした
2	事業所単位でのジェンダー平等の推進	(1) 各部門・事業所が、男女共同参画活動の重点課題のなかから 1 つ以上を選択し PDCA の手法を用いて推進した
3	男女共同参画部会開催	(1) 男女共同参画部会を 2 年間で 8 回開催した (2) 男女共同参画部会メンバー所属の部門・事業所の取り組み好事例を紹介した (3) 第 2 フェーズ男女共同参画アクションプラン 15 を策定した

出所：資生堂，筆者作成

（２）「アクション 20」重点課題 2：女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用

「アクション 20」の第 2 の重点課題は、「女性リーダーの育成・登用」である。資生堂では、女性リーダーの要件をどのように規定したのだろうか。

「男女共同参画部会」では、女性管理職の育成・登用を促進しているのに、そもそも管理職の定義が曖昧なのではないか、定義を明確にした上で女性リーダーの育成・登用を行うべきでないか、という指摘があった。資生堂にはこれまで職能資格制度というものがあり、この資格のうち参事、課長格、次長格、部長格の 4 つに該当する資格を管理職と呼んできた。そこで、「男女共同参画部会」では、これらの 4 つの資格それ自体は踏襲しつつもリーダーの責任・権限・処遇を明瞭にすることにした。議論の結果、資生堂におけるリーダーの定義を以下のように規定している。

- ① 人事評価者であること
- ② 部下を持つこと
- ③ 支社長や部門長等としての役割給が付与され、ポスト任期制²³⁵の対象者であること

敷衍していえば、資生堂におけるリーダーとは、「部下を持ち、適切なマネジメントを通じて、人・組織を動かし、与えられた組織使命や組織目標に取り組んで成果をあげるとともに、職責に見合った権限と処遇を有する人」ということになる。

資生堂におけるリーダーの要件は、男女を問わず上記の条件の「3 つすべて」を満たす者とした。

それでは、そう定義づけた女性リーダーの登用率の目標、人材育成・登用、達成期間など

²³⁵ ポスト任期制とは、リーダー（部下を持つ管理職）を対象として、一定期間内（3 期）に期待した業績や成果をあげられなければポストから降職させる仕組みである。その目的は、ポストの既得による職務に対するマンネリ感や緊張感欠如の打破、組織活性化、成果を上げ続ける意識向上を目指すことにある。

はどうであったのだろうか。

資生堂は、既に、ジェンダーフリー活動における5つのポジティブ・アクションの一つとして、カンターの理論を援用して女性管理職登用比率の目標として30%を打ち出している。これを踏まえた「アクション 20」は、会社の方針や意思決定の場に多様な意見を反映させる経営戦略として2004年4月1日時点女性リーダー比率が10.4%であったものを引き上げ、2013年10月までには30%にする目標値を設定したのである。資生堂の数値目標、達成率、達成期間は、いずれも政府基準を上回るように計画されている。

このことは、日本における女性管理職登用のリーディングカンパニーとしての責務を果たそうとする意欲的な挑戦であり、日本の上場企業における雇用慣行のあり方を変革していくものであった。

他方、女性管理職登用の数値目標を設定した「アクション 20」には、一部に男性のモチベーション低下を懸念し、数値ありきの登用ではないかとする批判があった。それらの批判に対しては、「男女共同参画部会」から「アクション 20」の目的は、経営パフォーマンスを向上させることにある旨の説明を丁寧に行なっている。

表 3-2 は、「アクション 20」の重点課題「女性の経営参画加速を視野に入れた“リーダー”の育成・登用」の各目標項目とその実施結果である。具体的には、リーダーを定義し、責任・権限・処遇の見直しをはじめ、女性リーダーの登用目標設定、そのために欠かせないキャリアアップにつながる人材育成型人事異動・配置の推進およびジョブ・チャレンジ²³⁶や FA 制度²³⁷の飛躍的拡充、新任リーダー研修やマネジメント研修などの社内教育、メンタリング²³⁸の試行など、中長期的な視点からのリーダー人材育成教育を実施した。

²³⁶ 「ジョブ・チャレンジ制度」とは、キャリア形成に向け、適材適所の人材配置により、組織活性を目的とする求人型の異動制度である。年間2〜3回程度、1回につき4〜5件の募集を人事部が社内告知し、応募者を募った。

²³⁷ 「社内FA（フリーエージェント）制度」とは、社員自らの意思で行きたい部門・事業所に異動し、やりたい仕事に就ける機会を提供する制度である。これまでの職務経験を通じて形成してきたキャリアが積極的・主体的に活用できる機会を社員に提供するとともに、本人のモラルアップをはかり、組織の活性化につなげるものである。

²³⁸ 資生堂の「メンタリング」とは、女性管理職候補者であるメンティーの直属の上司でない信頼できる管理職をメンターと位置づけ、メンターによる指導によってメンティーを自発的・自律的に成長させる取り組みである。「メンタリング」を試行した結果、メンティーたちは、どのようにしたら効果的なマネジメントができるのか、に関心が集中した。

表 3-2 「アクション 20」「女性リーダーの育成・登用」実施結果

N0	アクション名	「アクション 20」「女性リーダーの育成・登用」実施結果
4	リーダーの責任・権限・処遇の見直し	(1) リーダーを定義し、それに基づき、ポスト数を決定 (2) リーダーの責任・権限・処遇を見直した
5	女性リーダー比率目標値の設定	(1) 国内グループの女性リーダー比率目標値（2007 年 10 月：20%、2010 年 10 月：25%、2013 年 10 月：30%）を定める
6	会議体への女性参画促進	(1) 決裁会議を除く各種会議体への女性参画率 30%を念頭に置いてメンバーを見直した
7	全国コース社員の人材育成型人事異動の強化	(1) キャリアアップにつながる人事異動や配置については、男女を問わず積極的に推進した
8	事業所コース社員の人材育成型人事異動の強化とコース見直し	(1) 事業所コース社員のキャリア意識の向上や能力発揮の機会提供の拡大を目的に、転居を伴わない異動を積極的に推進した
9	ジョブ・チャレンジ／FA 制度の飛躍的拡充	(1) キャリア形成およびキャリアアップに資するジョブ・チャレンジ制度や FA 制度については、応募者、公募人数とも拡充した
10	リーダー育成・支援のための社内教育の強化	(1) 全国のリーダーを社内研修施設に招集して、新任リーダー研修およびマネジメント研修を開催し、「資生堂のリーダーに求める役割」「人を育てるリーダーとは」等を理解してもらうよう務めた
11	メンタリング制度の試行	(1) キャリア形成に向け、女性リーダー 1 名に対し、メンターも 1 名とするメンタリング制度を構築・試行した

出所：資生堂，筆者作成

登用比率目標を達成できなかったものの、「アクション 20」開始前の 2004 年における女性リーダー（部下を持つ管理職）比率 10.4%から「アクション 20」終了年である 2006 年には 13.2%へと増加した。リーダーに登用された女性たちが牽引力となって新しいことにチャレンジする気運が社内に高まり、障害を持つ人や高齢者などあらゆる人々の生活環境に配慮した『資生堂ユニバーサルデザイン ガイドライン』を 2005 年にまとめあげている。顧客の誰もが使いやすいユニバーサルデザインの化粧品容器を開発し、これまでの化粧品購買層とは異なる顧客を獲得し経営パフォーマンスを向上させている。

（３）「アクション 20」重点課題 3：資生堂の WLB サイクルと「働き方の見直し」

① 社員の WLB の実態（2005 年当時）

資生堂は、WLB の推進に向け、まず、従業員の WLB の実態を把握した。2005 年に「働き方見直しプロジェクト」が設置され、構成メンバーは、委員長には取締役人事部長が就き、副委員長に取締役 CSR 部長、委員として経営企画部長等からなっている。それだけ「働き方見直しプロジェクト」が重視されていたといえる。本プロジェクトの事務局

は CSR 部と人事部が担った。「働き方見直し」に向けて、まず、現状把握のための実態調査を行うことになり、「資生堂働き方見直しプロジェクト調査²³⁹」が実施されている。その際、なぜ、社外の調査会社に協力を求めたのか。それは、当初、人事部が中心になって実態を把握しようとしたところ、「提出先が人事部だと本音を書けない」、「長時間労働の事実が人事部に知られるならアンケートは記入しない」など、従業員のなかには、人事部に警戒感を抱いていた者がいたからである。そのような背景から、アンケート調査は、できるだけ客観的なデータが整うように腐心したものとして、発送も受け取りも調査会社直送とする条件付きで実施した。

調査のなかでとくに重視した項目「WLB の現状評価と社員の期待感」に寄せられた従業員の声からは、労働時間と個人生活の時間について「バランスがよい」と感じているのは従業員全体の 4 人に 1 人（25%）にとどまっていることが明らかになった。

働き方見直しを求める従業員は、仕事と個人生活のバランスがとれると、「仕事へのモチベーション」が高まり、「ストレスが軽減される」、「業務の効率が高まる」、「仕事への集中力が高まる」など、半数以上が WLB を肯定的に受け止めていた。

WLB 実現に向けては、業務内容の見直しや人員配置の再編が必要であると、半数以上の従業員が指摘している。また、「有給休暇を取得したい」と要望している従業員も過半数いたことが明らかになった。

資生堂の基本的な労働時間は、昼休みなどの休憩時間を除いて 1 日 7 時間 45 分である。単年度の会社としての年間休日は、原則として土曜日・日曜日と国民の祝日、その他に、夏季休暇と年末年始休暇からなり、128 日前後である。

これを基本にした労働時間であっても、「残業実態」はどうなっているのだろうか。2005 年当時、月平均の残業時間は 30 時間、なかでも営業職や本社事業部門の過半数は月平均 40 時間以上残業をしている実態も判明した。とくに営業職では月 80 時間以上の残業をしている社員が営業職全体の 2 割も占めていた。また、事業所および職種、性別や年代ごとに残業時間の格差が大きく、とくに、営業や 20 代男性では長時間労働が常態化していることが問題であった。

そこで、「個別制度の認知活用実態と評価」についてみたところ、従業員個々には個別制度の認知は高かったものの、実際には有給休暇や連続休暇などは利用したいが利用しにくいと感じられていた。具体的には、現場の営業職では有給休暇の取得日数が 2005 年当時、日本の企業平均取得率 47.7%と比較し、それよりもかなり低い 1 桁であった。仕事と育児の両立支援制度では、未就学児を持つ男性の 4 人に 1 人が育児休業制度を利用したいと希望しているにもかかわらず、取得率は当時 0%であった。

この労働実態調査から、WLB に期待感を持ちつつ、そのための有用な制度を認知して

²³⁹ 2005 年 8 月に資生堂国内の事業所に働く社員を対象にアンケート調査を実施し、1,815 名から回答を得ている。この回答数は、これまで実施した意識調査と比べて 5%高く、それだけ社員が WLB に関心を持っていたことの現れである。

はいても、利用されていないのが実態である。営業職の多い事業所に長時間労働が常態化し、それと対構造になって男性の育児参画が進んでいないこともわかった。

② 長時間労働が常態化している理由

上記のアンケート調査結果から、次は、長時間労働が常態化している本社の特定部門や営業現場の従業員にヒアリングしたところ、大多数の者は長時間労働を望んでやっているのではないことがわかった。それらの生の声は以下のとおりである。

<本社>

- 司令塔の役割があるため、仕事上の責任や権限が重く、早く帰りたくとも到底望めないのが実情だ。
- 会議体が、グループメンバーだけとか、部門長を中心としたものなどいくつもあり、その都度資料を作成するため、所定の労働時間内では業務が遂行できない。
- 会社や上司への忠誠を示すことで評価されるという職場風土があり、その忠誠心の象徴が休暇をとらず働き続けることである。でも、本音は休暇をとって趣味や家族との時間に使いたい。
- 定時に帰れる時も評価への影響を考慮してお付き合い残業をしている。
- 部門・グループの人数の割には業務量が多い。
- 自分の仕事が終わっても上司や周りの人が残っていて退社しにくい。
- 効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事を回されてしまう。
- 効率が悪くて残業をしている人に残業手当がつくのはおかしい。
- コンプライアンス対応や国際財務報告基準への切り替え等予測できない業務が生じ、残業になってしまう。
- ローン返済や子どもの学費など生活費を稼ぐため残業している。

<営業現場>

- 自分の売上目標は達成したが、同じグループの人が未達成なので帰りづらい。
- 売上目標が高く、休んだらとても達成できない状態にある。
- 店舗回りから売上計画づくりとそれに伴う事務作業など業務内容が多岐にわたるため、所定の労働時間内では仕事を終了できない。そのようななかで休暇を取得する社員は仕事への意欲が低いと評価されてしまう。
- 余暇を楽しみたいという気持はあるが、日常的に質・量とも仕事量が多く、有給取得は難しい。

ただし、ここで留意すべきこととして長時間労働が常態化しているのは、本社のいくつかの特定部門と取引先や顧客を相手にする営業現場とに限られたものである。

研究所や工場は、従業員一人ひとりの職務が明確であり、成果が見えやすく、権利意識も高く、各種制度の利用は当たり前のこととされ、日本的雇用慣行の影響を受けにくい。その結果、研究所や工場の有給休暇の取得率は80%以上であり、残業も少ない。

このように、同じ資生堂の従業員でも、事業所や部門によって WLB の実態が大きく異なっている。

なぜ事業所や部門によって労働時間が長くなってしまい、制度があっても活用できないのか。この答えは、本稿第Ⅰ部第二章第三節に論述した恒常的な長時間労働が定着した原因と一致している。

営業職の有給休暇の取得日数が極端に少ないことは、日本的雇用慣行が温存されている営業現場の社内風土を反映しているからである。営業現場の社内風土に強く影響を与え、かつ日本的雇用慣行を変えられない要因の一つとして、取引先の存在がある。夜遅い閉店時間の取引先の場合、資生堂の営業職や美容職も同様な勤務時間を求められるなど課題も多い。

③ 第1フェーズにおける資生堂のワーク・ライフ・バランス

資生堂は、WLB を、「仕事と生活（育児・介護などの家庭生活や生涯学習、スポーツ、趣味の活動、社会貢献活動など）それぞれが、充実・両立できるような働き方の改革」と定義づけていた。

図 3-4 にある 4 つの囲みは、WLB を実現できる働き方がどのようにして可能になるかを円環的に示したものである。すなわち、WLB は、すべての従業員が仕事にメリハリをつけて働き、個人生活の時間を持てるようになれば、これが起点にこの時間を使って家庭、地域、社会で多様な価値観に触れることができる。その結果、従業員一人ひとりが生活者視点を醸成し、そうして取り込んだ多様な価値観を仕事に活かすことによって、仕事の価値創造力と生産性を高めることになる。こうしたサイクルを実現するのが資生堂における WLB の基本的な考え方である。

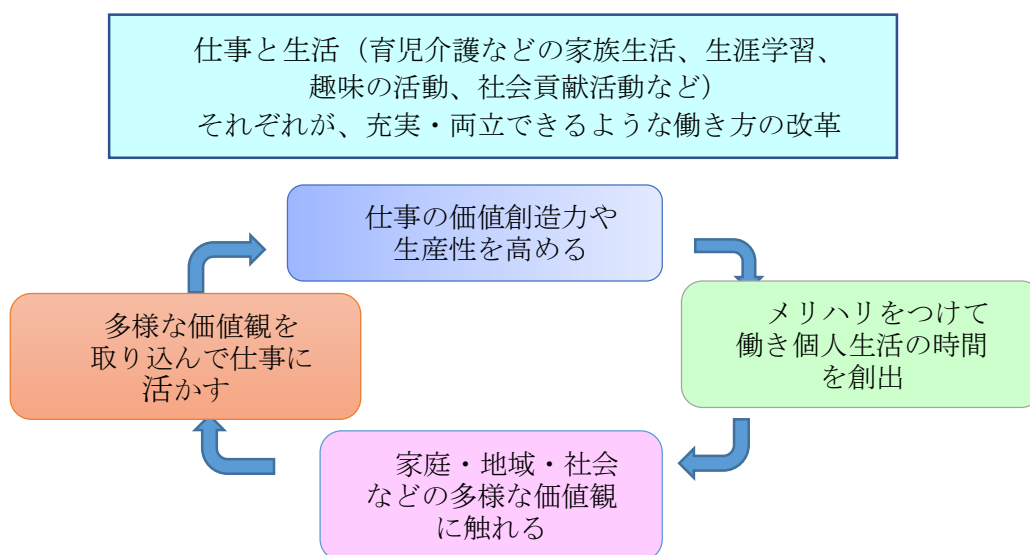


図 3-4 資生堂の WLB サイクル

出所：資生堂，筆者作成

「働き方の見直しプロジェクト」は、WLB のサイクルが動き出すには、男性の長時間労働を削減して職場でも家庭でも男女共同参画を実施していくことが不可欠だという問題意識を持っていた。なぜなら、第Ⅰ部でも再三にわたり指摘してきたように、「男性は仕事、女性が家事・育児」という固定的性別役割分担意識を温存させる仕事と育児の両立だけの WLB を意味するものなら、それは、本来の趣旨と違って、女性に仕事も家事・育児もという二重負担を求めるものになってしまうからである。

そこで、女性管理職登用に欠かせないことは恒常的長時間労働の削減にある、とするプロジェクト内の合意形成がなされ、下表のような施策が実施された。

表 3-3 「アクション 20」「働き方見の見直し」実施結果

NO	アクション名	「アクション 20」「働き方見の見直し」実施結果
12	働き方の見直し	(1)任用リーダー業績評価項目に長時間労働削減や有給休暇取得率向上などの目標を設定し、その実績を人事評価の対象とした (2)企業倫理委員会と CSR 委員会が連携し「働き方見直し月間」を実施した (3)残業するには上司の事前申請を必要とするように改善した (4)就労システムを改変し打刻を徹底した (5)長時間労働削減に向けマネジメントの強化研修を開催した

出所：資生堂，筆者作成

資生堂の「アクション 20」にはなぜ、その重点課題 3 として、「働き方の見直し」という課題があげられていたか、その理由が納得できよう（表 3-3）。

このように、資生堂が推進する「アクション 20」の特徴は、ジェンダー平等な職場風土の醸成を定着させながらジェンダー・ダイバーシティ施策に取り組みつつ、WLB 施策を同時に推進したことにある。この特徴は、第Ⅰ部第一章第一節でジェンダー平等とダイバーシティと WLB の三者の関係分析から得た結論を追認するものといえる。

また、資生堂の WLB を特徴づけるもうひとつは、資生堂の WLB 施策が仕事と生活のバランスをとればよいという意味だけではなく、WLB を通して、女性管理職の登用という目的達成と併せて、「生産性の高い働き方」を目指す経営改革として推進されていたところにある。つまり、資生堂の WLB は、経営パフォーマンスの向上と関連づけ捉えられていたといえる。

（４）「アクション 20」重点課題 4：仕事と出産・育児の両立支援

さて、「アクション 20」の重点課題 4 は、「優秀な人材を確保するための『仕事と出産の両立支援』」である。ここでわざわざ「優秀な人材」とした理由には、仕事はそこそこのいい、という従業員への支援施策でないことを示す意図があった。それは、重要課題 3「働き方見の見直し」とともに資生堂の WLB 実現のための重要な柱となる項目である。

表 3-4 は、重点課題 4 の具体的なアクションプランとその実施結果である。

表 3-4 「アクション 20」「仕事と出産の両立支援」実施結果

N0	アクション名	「アクション 20」「仕事と出産の両立支援」実施結果
13	育児・介護制度等ガイドブック作成	(1)育児、介護に関する制度や法規についてわかりやすく理解できるよう『仕事と育児・介護の両立支援ガイドブック』を正社員用と有期契約社員用の 2 種類を作成し、国内グループの全従業員へ配布した
14	妊娠中も安心して働ける職場環境づくり	(1)地方の店頭で働く妊娠した美容職など医師に相談しにく女性従業員に向け、本社の医務室の医師と看護師が中心となって母性保護・健康管理体制を整備し、メールや電話相談に応じるチャイルドケアサポートセンターを開設した (2)妊娠女性が気兼ねなく健康審査のための休暇取得ができ、かつ業務に支障をきたさないようチャイルドケアプランを改訂し活用を促した
15	妊婦のための制服導入	(1)妊娠中の美容職が働きやすいマタニティコスチュームを導入した
16	育児休業・育児時間が取得しやすい職場環境づくり	(1)育児時間制度(短時間勤務)を取りたくても取れない美容職のため、美容職の代替要員「カンガルースタッフ体制」について 2007 年 4 月全国導入できるよう準備した (2)有期契約社員への適用等を踏まえた育児・介護休業制度を改訂した
17	男性の育児参画促進	(1)現行育児休業制度を改訂し、連続 2 週間の範囲内で取得する短期育児休業(有給)の運用を開始した (男性の取得者は 2 年間で約 30 名) (2)「父親の WLB 塾」を組合、NPO、他企業と連携して開催した
18	子どもの看護休暇の導入	(1)小学校就学前の子どもを養育する従業員に年次有給休暇とは別に 1 年間に通算 5 日間を限度とする看護休暇制度を創設した(社員、契約社員とも有給休暇扱い)
19	事業所内保育所・学童保育支援、wiwiw(ウィウィ)の利用促進	(1)自治体、NPO、他企業との連携による夏休みに社内保育施設等を活用した学童対象のサマースクールを開催した (2)社内保育施設「カンガルーム」の利用を促進して定員達成をはかった (3)育児休業復帰支援プログラム wiwiw(ウィウィ)の利用を促進して復帰率を向上させた
20	配偶者の転勤等を考慮した支援制度	(1)配偶者の転勤等を考慮した同行制度および退職者の再雇用制度の見直し案等策定した

出所：資生堂，筆者作成

「アクション 20」の WLB 施策の特色の第 1 は、「妊娠中も安心して働ける職場環境づくり」、「妊婦のための制服」、「育児休業・育児時間が取得しやすい職場環境づくり」、「子どもの看護休暇の導入」、「育児休業復帰支援プログラムや事業所内保育施設の利用促進」など

全国の事業所で働く女性の職場環境整備を徹底したことである。

特色の第2は、ジェンダー平等を体現する男性の育児参画の促進にあった。2005年当時の「労働条件等実態調査結果」によれば、日本の女性の平均育児休業取得率²⁴⁰は73.9%、男性では1.40%である。資生堂では、2005年度国内グループ女性の育児休業取得率が100%を達成した。それに引き換え、男性の育児休業者は2004年7月から半年間取得した一人のみであった²⁴¹。このような事情から「アクションプラン20」に男性の育児休業取得を促進する取り組みを盛り込んでいる。

実際、男性社員が育児休業を取得しない、あるいは、できない特有の理由は、既に社内ヒアリング調査（2004年）で明らかになっていた。その理由の第1は、女性が育児をするものという通念や固定的性別役割分担意識が根強いことである。第2の理由は、男性の恒常的長時間労働に加え、男性が育児のために休暇や休業をしようにも男女の賃金格差がある現状では、賃金の高い男性が育児をするとなると世帯単位の収入が落ち込んでしまう現実にある。

この2つの課題解決は、資生堂だけで解決できることではない。というのも、賃金の高い男性が育児休業を取得できるようにするには育児休業給付額を休業開始前賃金に引き上げる等の措置が必要であり、これは政府のやるべきことである。また、女性が育児をするものという通念や固定的性別役割分担意識を解消するには、他の企業はもちろん政府・自治体、企業団体や労働組合などと連携した社会的なムーブメントが欠かせないからである。個別企業では全部が解決できないとしても、資生堂が先頭に立つべきという考え方のもと、「アクションプラン20」に男性の育児休業取得の促進が策定され、実施されていったのである。

やや細部に入るが、男性の育児参画を実施した具体的アクションプランは、下記のとおりであった。

- 男性従業員だけでなく女性従業員の配偶者をも対象にした「父親のワーク・ライフ・バランス塾（仕事と育児の両立セミナー）」開催

- 男性の育児参画促進キャンペーン「子どもが産まれたら休もう！」を展開

- 男性の育児休業取得支援策として、資生堂の通常の育児休業期間のうち最大2週間の範囲内で短期育児休業を「有給」で取得できるように現行育児休業制度を改定

第3の特色は、育児休業制度を拡充して、正社員ばかりでなく入社から3年間有期契約にある美容職にも取得できるようにしたことである。

2005年当時の育児休業制度の一覧は表3-5に示し、そのなかでも1990年より拡充した部分は下線を引いて明示している。

²⁴⁰ 育児休業取得率とは、出産した本人または男性の場合、配偶者が育児休業を取得した割合である。対象は無作為抽出された正規、非正規を含む5人以上の従業員がいる民間事業所の数値であり、厚生労働省の雇用均等基本調査で報告される。

²⁴¹ 資生堂初の男性育児休業取得者は、大阪工場の従業員でその配偶者は他企業の総合職である。

表 3- 5 2005 年度に拡充した資生堂の育児休業制度(社員と有期契約社員の比較)

社員 (BC、属託・雇員を含む)		有期契約社員 (契約 BC ²⁴² 、パート社員など)
育児休業取得を希望する社員 ・ 満 1 歳未満の子どもがいる人 ・ 休業開始日に勤続満 1 年以上の人 ・ 子どもが満 1 歳になる日を超えて 1 年以上雇用されることが見込まれる人	対象	育児休業取得を希望する有期契約社員 ・ 満 1 歳未満の子どもがいる人 ・ 休業開始日に勤続満 1 年以上の人 ・ 子どもが満 1 歳になる日を超えて 1 年以上雇用されることが見込まれる人
原則として子ども 1 人につき 1 回特別の事情がある場合は、同一子につき 3 回まで ただし、2 回目以降は、 <u>短期育児休業 (有給)</u> は取得できない	回数	子ども 1 人につき 1 回
男性：配偶者の出産日以降で本人が希望する日 女性：産後休暇終了の翌日以降で本人が希望する日	休業 開始日	男性：配偶者の出産日以降で本人が希望する日 女性：産後休暇終了の翌日以降で本人が希望する日
休業開始日から子どもが満 3 歳になるまでの期間内で本人が希望する期間。新たな子どもの出生により 2 回以上休業する場合は通算で 5 年まで ただし、育児休業をすでに 5 年間取得している社員が、次子の出生により休業を希望する場合は、その子どもが満 1 歳になるまで取得できる	期間	休業開始日から子どもが 1 歳になるまでの期間内で本人が希望する期間
無給 ただし、休業開始日から子どもが満 3 歳になるまでの期間内で <u>連続 2 週間 (土日を含めて) の範囲内で取得し、かつ期間の延長を行わなかった場合は有給</u>	賃金の 取り扱い	無給
原則として算入しない ただし、復職後 5 年を経過した時点で全期間を算入 なお、連続 2 週間以内の休業の場合は当初から全期間を算入	勤続 年数への算入	算入しない
休業開始日の 1 カ月前までに「育児休業申請書」を所属長に提出	申請 方法	休業開始日の 1 カ月前までに「育児休業申請書」を所属長に提出

出所：資生堂，筆者作成

表 3-5 の拡充した資生堂の育児休業制度導入の成果として 2005 年には女性の育児休業取

²⁴² BC は、「ビューティー・コンサルタント」の略で雇用形態は契約社員となっている。

得者の率が 100%に上昇し、社内では M 字型就労カーブは解消している。男性育児休業取得者も 2005～2006 年度時点において 30 名に達した。

表 3-6 の育児・介護休業法に該当する資生堂の育児時間制度（短時間勤務制度）は、2008 年に取得期間が小学校 3 年生まで延長できるよう改訂したものである。また、有期契約社員に対しては、満 3 歳未満の子どもがいる従業員とした。

2007 年 3 月 30 日、店頭に従事する美容職の育児時間に関する内規を新設し、美容職の有期契約社員は正社員と同じ育児時間制度を利用することができるようにした。

表 3- 6 2005 年度に拡充した資生堂の育児時間制度概要（社員と有期契約社員の比較）

社員 (BC、属託・雇員を含む)		有期契約社員 (契約美容職 BC、パート社員など)
以下のいずれかの条件を満たす人で、 育児時間の取得を希望する人 <u>①勤続 1 年以上で、小学 3 年生以下の 子どもがいる人</u> ②勤続 1 年未満で、満 3 歳未満の子 どもがいる人	対象	満 3 歳未満の子どもがいる人で、育児 時間の取得を希望する人 ただし、契約社員 BC については以下の いずれかの条件を満たす人で、育児時間 の取得を希望する人 <u>①勤続 1 年以上で、小学 3 年生以下の 子どもがいる人</u> ②勤続 1 年未満で、満 3 歳未満の子ど もがいる人
1 日につき 2 時間まで（30 分単位。 ただし店頭活動に従事する正社員 BC については 60 分単位）	時間	1 日につき 1 時間まで（30 分単位。 ただし契約社員 BC については 1 日につ き 2 時間まで。60 分単位）
子どもが 1 歳未満の場合は 1 時間のみ 有給、それ以外は無給	扱い	無給
本人または配偶者が出産した日から <u>子どもが小学 4 年生になる直前の 3 月 31 日までの期間で本人が希望する期間</u> ※勤続 1 年未満の人については、従来 どおり、子どもが満 3 歳未満まで	勤続 年数への 算入	子どもの 3 歳の誕生日の前々日までの 期間で本人が希望する期間 ただし、契約社員 BC については、 子どもが小学 4 年生になる直前の 3 月 31 日までの期間で本人が希望する期間
育児時間取得開始日の 1 か月前までに 「育児時間取得申請書」を所属長に提 出 ただし、店頭活動に従事する BC につ いては、原則として、申請受付期間は 年 2 回（7 月 1 日～11 月 30 日または 1 月 1 日～5 月 31 日）	申請方法	育児時間開始日の 1 か月前までに 「育児時間取得申請書」を所属長に 提出 ただし契約社員 BC（BS 除く）につい ては、原則として、申請受付期間は 年 2 回（7 月 1 日～11 月 30 日または 1 月 1 日～5 月 31 日）

出所：資生堂，筆者作成

第三節 第2 フェーズ「男女共同参画アクションプラン 15」(2007～2009 年度)

「アクション 20」で残された課題は、女性リーダー育成・登用、男性の育児参加促進、社員の恒常的な長時間労働削減といった計画達成するにはハードルの高い項目に集中した。これらの課題は、これまでの「アクション 20」とは質的転換をはかる取り組みにしないと目標を達成することが困難になるものばかりである。

そこで、図 3-6 の「アクション 15²⁴³」が策定され、女性リーダー育成・登用については、登用を促進するアクションプランが組み込まれ、長時間労働削減に向けた働き方見直し施策も強化されている。

重点課題	No	「アクション15」の具体的アクションプラン
1. 社内風土の醸成	No.1	男女共同参画風土の醸成
2. 女性リーダー育成・登用 (女性の経営意思決定への参画加速を視野に入れた)	No.2	女性リーダー育成・登用の比率目標値の設定
	No.3	人材育成型人事異動の強化
	No.4	リーダー育成・支援のための社内教育の強化
	No.5	ジョブ・チャレンジ/FA制度の周知と拡充
	No.6	専門職制度の導入
	No.7	異業種ネットワークへの参画促進及びメンタリング制度の拡大
3. 働き方の見直し	No.8	生産性向上と社員の健康管理、労働環境の整備
	No.9	柔軟な働き方の導入
4. 仕事と出産・育児の両立支援	No.10	仕事と出産・育児との両立支援制度の充実
	No.11	男性の育児参加を促進
	No.12	配偶者の転勤等を考慮した支援制度の整備
	No.13	妊娠から出産、育児中も安心して働ける職場環境づくり
次世代育成のための社会貢献	No.14	若年者のキャリア自立支援
	No.15	「資生堂へ子どもを招待する日」の開催

図 3-5 資生堂「男女共同参画アクションプラン 15」(2007～2009 年度)

出所：資生堂，筆者作成

資生堂の女性管理職登用の発展期として位置づけられた「アクション 15」の具体的アクションプランの実施内容と結果について、下記に論述する。

1. 「アクション 15」4 つの重点課題とアクションプランの実施結果

(1) 「アクション 15」重点課題 1：社内風土の醸成

資生堂が「世界で通用する企業」、すなわち「グローバル企業」へと成長するためには、

²⁴³ 「アクション 15」とは、男女共同参画部会事務局が CSR 委員会に提案し、承認を得た 3 年間におよぶジェンダー・ダイバーシティと WLB 推進の中期計画である。

何がしかの経営数字達成以前に性別はもちろん、国籍や人種の違いなど多様性を受容する社員の意識や行動が求められる。それは、既に先進国で導入され実践しているジェンダー平等な組織風土へと醸成することである。しかし、意識改革の伴う「社内風土の醸成」は、一般に短期間で実現できるものではなく、中長期計画として取り組む課題である。「アクション 15」は、「アクション 20」の課題であった企業風土醸成を継承し、発展させたものとなっている。

「アクション 15」は、「アクション 20」以上に男女従業員がそれぞれ能力を発揮できるようにジェンダー平等な「社内風土の醸成」に取り組んだ。それは、具体的には、各種会議体、研修や社内のイントラネットに「資生堂の男女共同参画」と題した HP の開設などを通して全社員が共有するものとなった。それに先立ち全国の事業所で取り組まれた好事例は男女共同参画部会事務局により検証され、そこで得られた詳細情報は男女共同参画 HP をとおして発信されている。

また、男女共同参画部会事務局スタッフは、男女共同参画に理解を示す役員と一緒に厚生労働省「女性活躍推進委員会」をはじめとする社外のいくつかの委員会にも積極的に参加している。そこから得た他企業の好事例をはじめとする情報もまた、社内へフィードバックされるなど男女共同参画を定着させる社内風土の醸成が進んだ（表 3-7）。

表 3-7 「アクション 15」 「社内風土の醸成」実施結果

NO	アクション名	「アクション 15」 「社内風土の醸成」 実施結果
1	男女共同参画風土の醸成	<p>(1)真のグローバル企業として、社員の多様性を活かし、魅力ある人で組織を埋め尽くす男女共同参画風土の醸成に努めた</p> <p>具体的には、各種会議体、研修、労働組合との連携、男女共同参画ホームページや社内誌を通じた情報発信により、全社員への共有化をはかった</p> <p>(2)社員調査を実施し、その結果をもとに課題のある部門・事業所に対し、ダイアログ（対話）を実施した</p> <p>(3)男女共同参画部会において、本プランの進捗状況を定期的に把握し、必要に応じプランの見直しを行う等対策を講じた</p>

出所：資生堂，筆者作成

（２）「アクション 15」重点課題 2：女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用

「アクション 15」では、女性リーダーの育成・登用を促進するため、「女性リーダー育成・登用の比率目標値の設定」、「人材育成型人事異動の強化」、「リーダー育成・支援のための社内教育の強化」、「ジョブ・チャレンジ/FA 制度の周知と拡充」、「専門職制度の導入」、「異業種ネットワークへの参画促進およびメンタリング制度の拡大」といった 6 つのアクションプランを策定・実施した（表 3-8）。

女性リーダー比率目標値(2013 年 10 月 30%)を達成する取り組みでは、まず、人事部は、女性の総合職 1 期生(89 年入社、40 歳前後) から 5 期生(93 年入社、35 歳前後) に該当する人材のなかからリーダー候補者を選抜した。それらの女性たちがリーダーに昇格できるよう一人ひとりに即した具体的なキャリアプランを策定し、人事部と女性リーダー候補者の上司である部門長・責任者とが連携して継続的に女性人材の育成がはかられた。また、女性リーダー候補者は社外でも通用できる人材へと成長できるよう公的機関である 21 世紀職業財団主催の異業種ネットワーク「女性活躍サポートフォーラム」を受講させている。それを受講した女性リーダー候補者たちの受講履歴は「人事台帳」に記載し、これを管理職育成・登用に活かすなど多角的に女性リーダー登用に取り組んできた。

これらの女性リーダー育成・登用のアクションプランの実施プロセスは、終身雇用制に基づく年功序列賃金制度や年功序列型の管理職登用といった日本的経営を根本から変えていくものとなっていた。

表 3-8 「アクション 15」「女性リーダー育成・登用」実施結果

NO	アクション名	「アクション 15」「女性リーダー育成・登用」実施結果
2	女性リーダー育成・登用の比率目標値の設定	<p>(1)「アクション 20」を継続し意思決定の場に多様な意見を反映させるため、経営戦略として女性リーダー比率目標値(2007 年 10 月 :20%、2010 年 10 月 : 25%、2013 年 10 月 : 30%)を設定した。2010 年 25%目標に対し 19.9%であった</p> <p>(2)決裁会議を除く重要な会議体には、能力・意欲・資質の備わった社員を積極的に参画させるよう、女性社員の参画率 30%を念頭に置いてメンバーを見直した</p> <p>(3)コア人材のプール管理やブランドマネジャー研修等には必ず女性を一定割合入れた</p> <p>(4)全社員一人ひとりのプロフィールの整備と部門・事業所との人材情報を共有化し、計画的にリーダーを育成した</p>
3	人材育成型人事異動の強化	<p>(1)全国コースの社員は、個人別人材育成計画を基本に、キャリアアップやモラルアップにつながる適材適所の人事異動・配置等男女を問わず積極的に推進した</p> <p>(2)親の介護や子育て期にある全国コースの転勤ルールについて検討し、2008 年度に新ルールを導入した</p> <p>(3)事業所コースの社員は、キャリア意識の向上や能力発揮の機会提供の拡大を目的に、転居を伴わない事業所間および事業所内異動の積極推進をはかった</p>
4	リーダー育成・支援のための社内教育の強化	<p>(1)資生堂のリーダー（美意識・自立性・変革力・人を育て組織を動かす力を持つ人材）として活躍できるよう、自己変革・動機づけをはかる研修を強化した</p> <p>(2)上司による OJT（仕事の現場で業務に必要な知識や情報を与え、技術を習得させる）を強化した</p>
5	ジョブ・チャレ	<p>(1)社員のやる気と意欲の向上を促すため、社員自身が主体的に活躍の</p>

	ンジ/FA 制度の周知と拡充	場を選択できるジョブ・チャレンジ/FA 制度を周知・拡充した
6	専門職制度の導入	(1)特定の分野において、高い専門性を有する人材を育成・確保し、適切に処遇するための専門職制度を策定した
7	異業種ネットワークへの参画促進およびメンタリング制度の拡大	(1)視野を広げ、社外でも通用するリーダーに育成するためのキャリア支援として、異業種ネットワークへの参画を促進する。試行中の社内メンタリング制度は拡大できなかった

出所：資生堂，筆者作成

表 3-8 の実施結果のとおり、女性リーダーの育成・登用を促進する 6 つのアクションプランに取り組んだものの、女性リーダー比率の目標値が達成できなかった。

それには 3 つの理由があった。第 1 に、生活習慣病ともいえる恒常的な長時間労働と職場でも家庭でも残されている性別役割分担意識とが阻害要因として働いたことである。第 2 に、一部の経営層では、「女性の管理職比率の引き上げが業績向上につながるのか」という疑問を持っていたため、協力が得られなかったこと。第 3 に、経営計画からは予測できなかった国内グループ事業所の組織統合等の改変があり、リーダーポストそれ自体が減少したからである。

(3) 「アクション 15」重点課題 3：働き方見直し・労働生産性の向上

「アクション 20」の働き方見直しを一段高いものにしていく「アクション 15」のそれは、どのようなものか。「アクション 15」の働き方の見直しは、「労働生産性」と関連づける新しい視点を取り込んだ施策と捉えることができる。

具体的には、第 1 に、残業規制は、21 世紀職業財団が設定している WLB の認定基準²⁴⁴に近づけ、心身の健康管理上の危機ラインになる月 80 時間を超える従業員をゼロにすることを目標に最優先に取り組まれた。第 2 に、労使協定の締結にあたって労働時間は法的制限だけでなく、過重労働のリスクに関する行政指針も踏まえた内容とし、特別な場合でも月当たり最長 80 時間（45 時間超 80 時間までにおよぶ残業は月単位で年間 6 回以内）とした。第 3 に、長時間労働の削減に向け、労使協定（36 協定²⁴⁵）を周知の事実とし、時間外労働は使用者（上司）が命じて行わせるものとの認識の下、各職場の責任者に協定内容を照会し、その順守を命じるとともに、社内掲示板等を活用して従業員への周知なども行った。第 4 に、

²⁴⁴ 21 世紀職業財団は、企業の WLB 推進に向け、自己診断と自主的取組を奨励するための WLB 企業診断指標を開発し、4 つの認証基準を設定している。具体的には、①心身へ過大な負荷を与えるような長時間労働となっていないか、②仕事と仕事以外の生活との両立を困難にするような恒常的な時間外・休日労働が行われていないか、③休日・休暇など仕事から自由になる機会が確保されているか、④家庭責任として最も就業に影響をおよぼす要因である育児・介護について、仕事との両立に配慮がなされているか、である。企業はこれらを活用して自社の WLB 度を自己診断できる。

²⁴⁵ 法定の労働時間を超えて法定時間外労働をさせる場合、または、法定の休日に法定休日労働させる場合には、あらかじめ労使で書面による協定を締結し、これを所轄労働基準監督署長に届け出ることが必要である。この協定のことを労働基準法第 36 条に規定されていることから、通称「36 協定」という。資生堂の 36 協定の限度時間は、月 45 時間、年間 360 時間である。

年次有給休暇の取得率は事業所により差が大きいため一律の目標とはしないものの、全体の目標値を60%として現状よりも1年で10%高めるものであった。第5に、2009年4月から本社部門で「22時消灯」が実施されている。これは、働き方の見直しと同時に従業員の健康面にも配慮した取り組みである。

このように長時間労働の削減を日々の活動として定着させていくには、あたかも生活習慣病に取り組むような地道な努力が必要であった。

とりわけ、当時、長時間労働と健康問題が社会問題に発展した背景もあって、労働衛生管理体制の必要性が叫ばれるようになった。そこで、2007年からの「アクション15」の「働き方の見直し・労働生産性の向上」には、社員と会社の双方に利益をもたらす「社員の健康づくり」が導入された（表3-9）。つまり、それは、経営的視点から「健康管理」を捉え直して「健康経営」につなげることである。

「健康経営」を目指す資生堂グループ全体が共有する対象課題は、「生活習慣病対策」、「喫煙対策」、「メンタルヘルスケア」、「女性のための健康管理」の4つであった。2008年1月、社内に設立された「衛生協議会」は、資生堂本社人事部ならびに国内グループ企業の人事責任者、産業医・保健師・看護師などの産業保健スタッフ、労働組合代表者、健康保険組合代表者を構成員としたものであり、年2回開催された。

表 3-9 「アクション15」 「働き方の見直し・労働生産性の向上」実施結果

NO	アクション名	「アクションプラン15」 「働き方の見直し・労働生産性の向上」 実施結果
8	生産性向上と 社員の健康管理 労働環境の整備	(1)本社「業務改革プロジェクト」と販売会社「営業改革プロジェクト」等と連携しつつ長時間労働を削減するため、削減目標を設定した上で、具体的な取組みを行った (2)リーダーの業績評価項目「働き方見直し・労働生産性の向上」について目標設定の仕方を指導する等運用を改善した (3)生活習慣病、メンタル不調、女性特有の健康問題等に焦点をあてた社員の健康づくりを支援した
9	柔軟な働き方の 導入	育児や介護中、職場にニーズがあり、かつ本人の同意を得られた場合に、業務を在宅勤務で遂行する制度を2007年度に検討し、2008年度導入をめざす等、従業員の価値観・ライフスタイルの変化に合わせた新しい働き方を導入した

出所：資生堂，筆者作成

長時間労働の削減を目標にした「アクション15」の「働き方の見直し・労働生産性の向上」は、男女共同参画部会事務局がリーダーシップをとって社外の組織と連携した。日本生産性本部が働き方の見直しを社会的な課題として立ち上げた「次世代のための民間運動～

ワーク・ライフ・バランス推進会議²⁴⁶」によって提唱された「WLB 週間²⁴⁷」と連動して資生堂でもこれを本社から全国の事業所へと広げていくものとした。

新たに WLB 施策の一つとして働き方見直しを進めてきたものの、業務改革による生産性の向上の点では一定程度成果が出せても、社員の総労働時間削減に顕著な成果が出せたか、という点では課題が残った。

（４）「アクション 15」重点課題 4：仕事と出産・育児の両立支援

2008 年に資生堂は、WLB の施策として新たに「仕事と出産・育児の両立支援制度」を導入した。制度の導入にあたっては、2004 年（第 1 フェーズの時期）に作成した『仕事と育児・介護の両立支援ガイドブック』が改訂され、従業員が、これらの制度を理解し、育児時間の取得期間の延長や育児休業の分割取得など活用できるようにした。

同ガイドブックは、妊娠、出産、子どもの年齢を横軸において見やすく表現した「仕事と育児・介護の両立支援タイムテーブル」のページや、「WLB を実現できるように」と題して、資生堂の WLB の考え方を解説したページを設けた。そのほかにも、両立支援の制度が「妊娠しているとき」、「出産するとき」、「乳幼児を育てるとき」、「家族を介護するとき」など、社員のライフステージに起こりうる具体的な事象ごとに活用できるよう、手順や申請方法等々をわかりやすく紹介した。

改訂するにあたり、男女共同参画部会事務局と資生堂労働組合とが協力し合って男性を対象に育児参画意識に関するヒアリングが実施された。ヒアリングの結果、「男性が育児休業をとることが当たり前の社会になるべきだ」とする積極肯定派と容認派とは、あわせて約 9 割にも達し、若い世代の男性従業員の子育て意識が確実に変わってきたことがわかった。また、男性の育児休業取得促進に向けたキャンペーンが企画され、これに取り組んだ。これらの取り組みを紹介するために同ガイドブックに男性の育児参画を応援するページが設けられることになった²⁴⁸。さらに、地方にある資生堂の事業所に所属し店頭で働く美容職が妊娠・出産・子育てで悩むことがないよう、資生堂の本社内医務室に「チャイルドケアサポートセンター」を設置した。その他の新たな試みとして、社内での妊娠・出産、子育て、いずれかの期間にある男女従業員が仕事と育児の両立ができるよう、組織や役割を超えて自発的に助け合うソーシャルネットワーキングサービス²⁴⁹が開始された。

²⁴⁶ 「次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議」は、日本生産性本部が 2006 年 8 月に経営者や労働組合、学識者、推進活動を行っている団体など、幅広く各界からの賛同と協力を得ながら WLB を推進するために立ち上げたものである。

²⁴⁷ 「WLB 週間」とは、ワーク・ライフ・バランス推進会議が WLB 運動の社会的な盛り上げをはかるため、その象徴的な取り組みとして 11 月 23 日の勤労感謝の日を「WLB の日」として、この日を中核とする 1 週間を「WLB 週間」として提唱している。

²⁴⁸ 『仕事と育児・介護の両立支援ガイドブック』は、28 ページで構成されている。そのうちの 4 ページには、「子どもが産まれたら休もう！」というタイトルを掲げ、男性の育児参加を促す休業・休暇制度などを説明することとあわせ、実際に育児休業制度などを活用して仕事と育児のバランスをとって働き方の見直しに取り組んでいる男性社員 3 人のメッセージが写真つきで紹介されている。

²⁴⁹ 「ソーシャルネットワーキングサービス」とは、人と人とのつながりを促進・サポートする、コミュニティ型の Web サイトのこと。資生堂の有志が、仕事と育児、介護との両立など同じ立場の社員同士のネットワークづくりへの支援が目的で立ち上げた。

こうした資生堂の「仕事と出産・育児の両立」は、それだけに限定したものではない。それは、より根本的に男性の長時間労働や雇用慣行の見直しを重点課題とした取り組みになっており、固定的な性別役割分担の解消をあわせ進めることで性別にかかわらず従業員の誰もが「仕事と生活の両立」を可能にしていことを目指したものである。(表 3-10)

このように「アクション 15」の特色の第 1 は、これまでの職場におけるジェンダー平等にとどまらず、家庭内のジェンダー平等までその対象範囲を拡大したことにある。第 2 は、男性の育児参画と恒常的長時間労働の是正を目指す WLB 施策とダイバーシティ施策を統合して積極的に推進したところにある。

表 3-10 「アクション 15」 「仕事と出産・育児の両立支援」実施結果

NO	アクション名	「アクション 15」 「仕事と出産・育児の両立支援」 実施結果
10	仕事と出産・育児との両立支援制度の充実	(1)育児時間（短時間勤務）制度の取得期間を小学校 3 年生まで延長する制度として検討し、2008 年に導入した (2)現行育児休業制度を分割取得できる制度として検討し、2008 年に導入した
11	男性の育児参画を促進	(1)男性の育児休暇取得促進に向け、「子どもが産まれたら休もう！」キャンペーンを実施する等により、男性の育児休業取得を促進した (2)「父親のワーク・ライフ・バランス塾（セミナー）」を組合、NPO、他企業と連携し開催した
12	配偶者の転勤等を考慮した支援制度の整備	(1)世帯主である配偶者に業務都合による転居等を伴う転勤の事由が発生した際、社員に配偶者の転勤地への同行（異動）を認める。子どもが小学校 6 年生までの期間で、異動先事業所に受入れニーズがある場合に限り、利用できる制度を検討し、2008 年 4 月に導入した (2)配偶者の転勤等に同行する場合、これまでのキャリアが継続できる休職制度を検討し、2009 年度に導入した (3)現行の「きやりあすたっふ制度」を見直し、月給制有期契約社員として再雇用を認めるとともに、再雇用後に正社員への登用の道を整備する制度を検討し、2008 年 4 月に導入した
13	妊娠から出産、育児中も安心して働ける職場環境づくり	(1)妊娠（不妊治療含む）から出産、育児休業を経て職場復帰するまでの期間、健康にかかわる相談に応じるチャイルドケアサポートセンターを周知して利用を促した (2)不妊治療等のニーズ調査、育児、介護サービスの情報提供、ベビーシッター派遣等との法人契約を行った (3)育児休業や育児時間を取得した社員が不利にならない評価を徹底した (4)仕事と育児、介護との両立など同じ立場の人とのネットワークづくりへの支援を行った (5)「妊娠・出産（男性の配偶者含む）、育児」状況に関するデータを整備した (6)『仕事と育児・介護の両立支援ガイドブック』を改訂した

出所：資生堂，筆者作成

上記表 3-10 の 12「配偶者の転勤等を考慮した支援制度の整備」にみられる配偶者の転勤・異動問題は、今後の資生堂にとって社員の WLB と女性管理職登用を実現するにも欠かせない。

国内の転勤・異動もさることながら、グローバル化の進展に伴い、海外の事業所で働く社員も増加しているなか、育児期・介護期にある社員の転居を伴う異動も少なくないことから、2008 年、これに関するガイドライン²⁵⁰が策定され、運用されている。

育児・介護休業法では、事業主は、社員を転勤させようとする場合、育児または介護の状況に配慮することを定めている。この定めに従って、資生堂では、これまでも、子どもの養育状況や家族の介護状況に配慮した異動を行なってきた。「育児期にある社員の転居を伴う異動に関する運用ガイドライン」の設定・運用は、資生堂の仕事と育児の両立を一層充実する具体的対策の一つとなろう。

2. 日本的雇用慣行の要素を排除した人事制度（2008 年）

（1）成果・能力主義を徹底した一般社員の人事制度へ改訂

① 性別にかかわらず成果と能力で評価する人事制度

2008 年に改訂した人事制度の目的は、第 1 に、性別にかかわらず成果と能力主義を徹底すること、第 2 に、賃金や昇格運用などにメリハリをつけて、組織活力の向上をはかること、第 3 に、従業員一人ひとりの能力・意欲を最大限に引出し、各分野のプロフェッショナルな人材の育成を推進すること、そして、第 4 に、公正で納得性の高い評価制度の運用により活力ある社内風土を醸成することことにあった。

② 分野別人材育成の基本的考え方

こうした改訂目的にかなうように、「分野別人材育成制度」を導入している。これは、一人ひとりの社員が意欲を持ち、能力を最大限に発揮するための仕組みであり、「職種」、「勤務コース」、「分野」から構成されている。

「職種」は、「総合職」と「美容職」の 2 つである。

「勤務コース」は、「総合職・全国コース」、「総合職・地域コース」、「総合職・事業所コース」の 3 つに分かれている。ただし、「美容職」は事業所コースと地域コースに限定され、全国コースはない。

「分野」は、社員が長期的視点に立って専門性を高めながら活躍し、キャリア形成をはかる「美容」、「営業・マーケティング」、「宣伝制作」、「研究開発」、「生産」、「財務・経理」、「スタッフ」の 7 つの対象領域で構成されている。社員はそのうちのいずれか 1 つに認定される。

主たる活動領域の 1 つである「美容」分野に就く社員は、化粧品販社・関係会社・海外事

²⁵⁰ 資生堂は、独自の異動に関するガイドラインを作成し、妊娠中や育児期にある社員が希望する場合、転居の伴う異動を免除している。ここでの異動とは、事業所内や部門間異動をいう。

業所・本社等に所属し、取引先・直営店店頭にて「美容に関する商品・サービス・ソフトの販売・提供」に従事する。「営業・マーケティング」分野の社員では、化粧品販社・関係会社・海外事業所・本社等にて「営業活動、営業戦略・企画、商品・施策の企画等」に従事し、「宣伝制作」分野は、海外事業所・本社等にて「デザイン・コピー等のクリエイト」に従事する。「研究開発」分野では、国内外の研究開発拠点にて「基礎研究、製品開発」に従事し、国内外の研究開発拠点・本社等にて「研究開発に関するサポート、企画、学術・知財管理等」を担う。「生産」分野では、国内外の商品生産拠点にて「生産活動」に従事し、国内外の商品生産拠点・本社等にて「生産活動に関するサポート、企画、計画等」を担う。「財務・経理」の分野の社員は、国内外の全事業所にて「経理、会計、財務、税務、株式、投資等」に従事する。そして、「スタッフ」分野は、国内外の全事業所にて、美容、営業・マーケティング、宣伝制作、研究開発、生産、財務・経理以外の「高度な専門知識・スキルを要する業務、コーポレートスタッフ、業務管理、一般事務等」に従事する。

加えて、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境整備として従業員自身の希望・適性によって、「職種・コースの転換」が認められている。その際、職種・コースの転換において業績評価や年数など一定の条件を満たしていることが必要である。この転換制度の導入により、従業員のキャリアと育児・介護の両立や定年後の生活設計が見通しのあるものにもなっている。

③ 公正で納得性が高い人事考課制度

成果とともにプロセスや行動も適切に評価し、公正で納得性が高い制度を目指し、次の5つを実施している。

- ・「成果」と「行動・発揮能力」（プロセス）の双方を半期単位で評価し、年度考課は2回の半期考課より自動的に決定する。
- ・成果だけではなく、行動・発揮能力についても、それぞれの資格に求められる水準をまとめた「資格要件」に基づいて上司と本人の対話を行うことにより、評価の納得性を高めるとともに能力開発の目標を明確化する。
- ・考課区分を5段階とし、社員の一人ひとりの成果や行動・発揮能力をよりきめ細かく捉える。
- ・最終考課の決定方法は、フレキシブルな考課配分が可能なポイントバジェット方式とし、職場の実態に合った運用を実現する。
- ・昇格については、現資格を一定の評価をもって卒業すると同時に、上位資格に求められる資格要件を一定以上満たすことで入学していくという考え方により明確な基準を設定する。

④ 属人的・年功的要素を縮小した従業員の賃金制度

2008年に改訂した賃金制度は、家族の有無による手当の格差などの属人的要素や長く勤めているだけで賃金が上がる年功的要素を縮小させたものである。

当該制度の目的は、人事評価により昇給にメリハリをつけ、能力を発揮し成果をあげ

た人に大きく報いることを目指したものである。

総合職社員の基本的な給与項目は、「基本給」、「加給」、「勤務地手当」、「家族手当」の4つからなり、美容職は、「基本給」、「加給」、「勤務地手当」、「家族手当」に加え、「検定手当」、「職掌手当」、「スキル手当」の7つから構成されている。

「基本給」は、職種に関係なく定額としつつも、転居がありうる全国・地域コースと原則転居のない事業所コースとでは支給額が異なっている。「加給」は、日本的雇用慣行と異なり、年齢ではなく資格ごとに上下限のある範囲給である。仮に、各資格の上限と定めた金額に到達した場合でも、上位資格に昇格しない限り、昇給しない仕組みである。

昇給額は、「成果昇給」と「昇格昇給」で構成されている。「成果昇給」は能力を発揮し成果をあげた人に大きく報いるために導入された。

⑤ 面接制度（目標管理型評価システム）

所属長との「面接」を通じた対話方式の目標管理型評価システムを取り入れることにより、所属長と部下の相互理解を深め、部下の納得性を高め、モチベーション向上を図っている。

（２）年功ではなく業績を重視する管理職の処遇制度

管理職の処遇制度は、2000年に日本的雇用慣行の特徴である年功的要素を払拭し、成果・能力主義へと改訂している。

2008年には業績を重視した成果主義にもとづくメリハリのある処遇の実現をとおして、管理職のやる気を引き出すとともに、組織の活力を高めることを目指して処遇制度を再度改訂した。改訂処遇制度では、給与や賞与は、年齢・勤続・家族状況等とは一切関係なく、資格制度上の格付・ポストならびに半期毎の評価に応じて決められることになった、この仕組みは、定期昇給はないとする処遇制度の変革であった。

処遇制度の変革の1つは、半期単位で報酬が増減する「半期年俸制」である。このポイントは、半期毎（4～9月、10～3月）の個人業績の評価に沿って、半年毎（12～5月、6～11月）に給与と賞与が変動する仕組みであり、同じ資格（部長・次長・課長等）で評価が同じ場合は、半期年俸（給与・賞与）は同じとなることである。

変革の2つは、ポスト任期制の運用変更である。これは、資生堂の国内グループの全員のリーダー（部下を持つ管理職）を対象に、3期間内に期待した成果をあげられなければポストから降職させるポスト任期制の運用を以下のように変更したことである。

- ・連続して降職を見送ることができる回数を連続2回に設定する。
- ・連続2回に達した候補者については降職させることを原則とし、2008年度下期審査から適用する。
- ・2008年度下期の審査期より、責任者からは、降職候補者に対する「降職させる」、「降職させたくない」の判断とその所見に加えて、新たに本人の今後の改善計画を報告させる。
- ・降職候補に選定された者については、責任者を通じて本人に通知することにより、よ

り一層の積極的な取り組みを促すこととした。

第四節 第3フェーズ「男女共同参画アクションプラン」(2010～2013年度)

2010年、第3フェーズ「男女共同参画アクションプラン」(以下「第3次アクション」)は、資生堂の女性の経営参画を加速させる女性リーダー育成・登用をはかるジェンダー・ダイバーシティとWLBを統合した「アクション20」並びに「アクション15」を引き継いでいる。これまでの2段階におよぶ取り組みにより日本的雇用慣行が変わってきたものの、女性管理職登用数および長時間労働の削減については計画に対し未達であった。

これまでのアクションプランを継承し発展させる「第3次アクション」には、難易度の高い重点課題が残された。それは、「女性リーダーの任用と人材育成強化」と「生産性向上に向けた働き方の見直し」の二つであった。ここでは、「第3次アクション」の基本方針とその取り組み、とりわけ、部下を持つ管理職である女性リーダー登用と経営パフォーマンスについて考察する。

1. 第3フェーズ「男女共同参画アクションプラン」基本方針

3次にわたる「男女共同参画アクションプラン」の一貫した目的は、「男女を問わず、全従業員一人ひとりが能力・意欲を高め、それを最大限に引き出すことによって、組織を活性化し、会社の成長に寄与すること」にあった。そのためにこれまで女性が企業組織の基幹的業務を担い、意思決定の場に参画できるようにするジェンダー・ダイバーシティとWLB施策とが2段階にわたり強化されてきた。

「第3次アクション」における行動計画の目的は、女性管理職登用の質的転換を促進し、女性リーダーを間断なく生み出す企業組織にしていく上で要所に位置する「女性リーダーの任用・育成」と「働き方の見直し」とを実現していくことにある²⁵¹。この目的をもつ「第3次アクション」は、ジェンダー平等の下、女性を仕事と家事・育児に、男性を仕事だけに固定化する性別役割分担を解消し、女性も男性もそれぞれがキャリアアップできる行動計画であった。「第3次アクション」では、それぞれのテーマごとに重点課題を定め、その解決をはかる具体的なアクションプランが策定されている。

2. 第3次フェーズ「女性リーダー(部下を持つ管理職)の育成・登用」

2005年にスタートした「アクション20」において、既に、国内グループの女性リーダー比率目標値(2007年10月:20%、2010年10月:25%、2013年10月:30%)が定められていた。しかし、「アクション20」と「アクション15」では目標が達成できていない。これらの取り組みを総括して「第3次アクション」でもカンターの理論に基づく女性管理職30%目標自体は変えずに計画どおりに推進していくこととなった。その具体的な理由は次のようなものであった。

第1に、日本政府が、2003年に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導

²⁵¹ 2010年5月に岩田喜美枝副社長(当時)が、「資生堂男女共同参画ポジティブ・アクションーキャリアサポートフォーラム」にて語った「第3次男女共同参画アクション」の内容である。

的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待する」という目標を決定していたことにある。これより10年近く前、1990年の国連のナイロビ将来戦略勧告においても「指導的地位に就く婦人の割合を、1995年までに少なくとも30%にまで増やす」としていた。つまり、女性リーダー比率30%は、早くから国際的な目標値となっている。第2に、資生堂の国内グループ組織の人員構成に急激な変化が生じるという、つまり、職務の中核を担う30代～40代の従業員に占める女性の割合は、2011年の15%程度から、数年後には約50%にまで急増することが見込まれたのである。

そこで、女性リーダー登用は、数の漸次的な増加を待つのではなく、積極的な任用・育成促進策を公約にして進めることになった。ロール・モデルとなる人材を早急に増やしていく目標実現は、急激な人員構成の変化に対応できる組織体の構築をはかる「投資」にもなるものと考え、推進された。

ジェンダー・ダイバーシティの具体的な手立ては次の3点である。「女性リーダー育成・任用」には、①リーダー候補となる女性一人ひとりに対する「一人別人材育成計画」が取り組まれ、同時に、管理職ポストが新設された。②「アクション15」で掲げた人材育成型人事異動が強化された。③「男女共同参画ポジティブ・アクション—キャリアサポートフォーラム」が開催され、経営トップが「女性リーダー育成・任用」の促進をコミットメントした。

これら取り組みは、第3フェーズに掲げる「女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土の完成」を具現化していくものとなっている。

女性管理職登用の目標値を明確にし、それを実現しようとしてきた2004年以来の育成・登用に関する一連の人材育成プランは日本的雇用慣行の改革そのものといえる。

こうした高度経済成長期以来の経路依存的な制度を短期間に変える試みは、組織内に軋轢を生み出す。この対立それ自体と克服に至る系統的な考察は別途必要になる課題である。

3. 第3フェーズ「WLBの実現を目指した働き方の見直し」

資生堂の「働き方見直し」は、2005年に始まる「アクション20」から一貫して取り組んできた重点課題の1つである。なぜ、働き方の見直しが女性管理職登用にとって不可欠なことなのか、既に、日本的な雇用慣行と関連付けて論述したところである。

資生堂においても継続的に女性管理職の登用をはかるには働き方の見直しが欠かせないとの認識から「アクション20」では長時間労働削減に向けた任用リーダー業績評価やマネジメントの強化研修、残業事前申請の実施などに取り組み、「アクション15」においては、「働き方の見直し」にあたり生産性向上と関連づけ、社員の健康管理労働環境の整備という新しい視点からの長時間労働削減や柔軟な働き方の導入などが進められてきたのである。とりわけ、「アクション15」のそれは、「魅力ある人づくり・職場づくり」を目指す会社方針の一環として全社的に「業務改革」と「働くスタイルの改革と意識づけ」の2点と関連づけて職場単位で推進されるものとなっている。

これらの取り組みを踏まえ、「第3フェーズ」における「働き方の見直し」は、2010年度の初めに「働き方見直しガイドライン」を打ち出したところからはじまる。それは、

2013 年度までに 3 カ年おおよそ見直しの具体的な数値目標を明示している。これをもとに国内のすべての事業所で働き方見直し活動が取り組まれた。そのガイドラインの目標とは、①36 協定の順守（特別条項を含む）、②年次有給休暇取得率 60%、③2005 年度から 2008 年度までの 4 年間の残業時間平均値以下に削減するの 3 項目である。「第 3 フェーズ」の中間年にあたる 2011 年度では、労使による「働き方の見直し」の強化策が示され、ガイドラインで示した目標（36 協定の順守）のうち月当たりの時間外労働が最長 60 時間以内（年 6 回まで）にまで短縮され、各職場で長時間労働の更なる削減が取り組まれた。また、労使は、労働時間や有給休暇取得率の実績を定期的に確認し、課題を共有しあっている。

資生堂の「働き方見直し」は、WLB の実現を目指したものであり、生産性を向上させ、ひいては女性管理職割合を加速させるものである。

第 1 に、ガイドラインとして提示した「時間外労働の削減」と「有給休暇取得率の向上」および「残業時間の削減」の 3 項目それぞれが、部門・事業所の責任者や従業員個人を評価する基準としたことで“生産性の高い働き方”を追求することとなった。その具体策は、日本的雇用慣行では曖昧になっている職務を明確にすることであった。そのため職務権限規定・職務記述書の作成に基づく部門・事業所における「業務改革の確立」、そして業務生産性を基準にした業務評価を徹底した。

「働き方の見直し」には、時間外労働時間の削減に限らず柔軟な働き方もまた必要である。そこで、第 2 に、「生産性の高い働き方」を目標に育児・介護などを「会社にて在席できる時間に制約がある社員」を対象に事業所・部門責任者からの申請により、在宅勤務を可能とする「在宅勤務制度」が導入された。

今後、一層長時間労働を削減するために管理職が実行すべき 7 つの具体性のある取り組みがある。その第 1 に、管理職自身が効率的な業務の運営に心がけ、とくに、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮する。第 2 に、管理職がグループ内で業務情報が共有できるよう徹底し、従業員も工夫する。第 3 に、管理職とグループメンバー間の円滑なコミュニケーションに配慮する。第 4 に、管理職は部下に対し突発な業務が生じないように計画的に仕事を進める。第 5 に、部下の一人ひとりがタイムマネジメント意識をもって仕事を遂行する。第 6 に、習慣的に続けられてきた資料作成や会議体の見直しをはかる。とくにいくつも設定されている会議のあり方や開催回数を見直して不要な会議は削減し、必要なものについては会議資料の事前配付を徹底するなどして会議に要する時間を短縮する。第 7 に、管理職自身がメリハリをつけた仕事の仕方をし、率先して生活を大事にして WLB を実践する。

このように、「第 3 次フェーズ男女共同参画アクションプラン」もまた、絞り込んだ課題の解決を目指すジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策とを統合した女性管理職登用推進施策となっている。

第五節 資生堂の「女性管理職登用と経営パフォーマンス」成果と課題

(2004～2013 年 3 月まで)

本節では、本論文が提示した仮説および補完的仮説を検証するものとなったことを論述する。資生堂の女性管理職登用の取り組みは、登用の阻害要因である日本的雇用慣行を変え、その構造的革新による新しい企業経営を模索するものとなっている。

第 1 の成果は、2000 年以來、増加させ続けてきた資生堂の女性リーダー（部下を持つ管理職）の登用が経営パフォーマンスを向上させるというグット・サイクルを生み出すことを検証したところにある。この検証は、女性管理職登用問題を日本的経営の構造問題として捉え直すものとなっている。第 2 の成果は、2004 年から 3 次にわたる「男女共同参画アクションプラン」の取り組みが、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進したことにより日本的雇用慣行を変革するプロセスを明らかにしたことである。つまり、「参与観察」は、どのようにしたら女性管理職登用が可能になるのか、その道筋を明らかにしたことである。

これらの成果をとりまとめた上で今後の課題を論述する。

1. 資生堂の「女性管理職登用と経営パフォーマンス」とのグット・サイクル

資生堂の国内グループでは、女性リーダー（部下を持つ管理職）の育成・登用に取り組み、そのために必要になった長時間労働の削減の結果、2000 年 5.3%から、2014 年 4 月 1 日では 26.8%へと 5 倍近く増加した。海外事業所における女性リーダー比率をみると、2013 年 3 月には 46.5%と上昇し、先進諸国の女性管理職と比較しても高い数値にある。

これと照応するように財務業績は、2000 年 3 月期の決算で売上高 596.643 百万円、ROA（総資産利益率）2.4%、ROE（自己資本利益率）3.6%であったものが、2014 年 3 月期の決算では、売上高 762,047 百万円、ROA 3.45%、ROE 8.35%になり、売上高、ROA、ROE のどれも向上している。これは、女性管理職登用により経営パフォーマンスが改善されてきたことを示している²⁵²。

これまでの資生堂の取り組みから、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策の両者を統合・推進すると、年功序列賃金制度による人事考課によって適正に能力を評価しない日本的雇用慣行が変わり、長時間労働から解放される。そのことが、育児・家事労働の性別役割意識を変化させ、女性の企業内における管理的業務への参画などジェンダー・ダイバーシティが進む。女性従業員のロール・モデルである女性管理職が多数存在するようになると、ジェンダー・ダイバーシティにより企業業績が向上する。日本的な経営の構造改革により企業経営のあり方が問われるところとなる。

女性管理職登用が企業業績を向上させる新しい経営のグット・サイクルとは次のように描くことができる。

女性が従業員の約 8 割を占める資生堂では、「買い手」であり「使い手」でもある女性が

²⁵² 財務業績は、為替相場や株価、政治問題、国際紛争、震災などの自然災害等々、多くの要因が複雑に絡み合って変動している。

リーダーとなって新しいタイプの化粧品を開発すると、それがヒットするようになる。一例をあげれば、「保湿クリームからつくった化粧水」という日中用美容乳液を商品化し、発売から7ヵ月間で120万本を超える出荷を記録した。また、1品で5役（化粧水、美容液、乳液、マスク、クリーム）の機能を持たせるという従前にはない効果と簡便性の双方を兼ね備えた商品を開発して売上に貢献している。

売上という財務指標だけでなく、美容講座などのCSR活動も活発に展開され、高齢者施設へのボランティアも盛んに行われ、「化粧療法」を生み出すきっかけになっている。これにより、企業の社会的責任（CSR）に関連する外的評価も高まる。女性が活躍している企業として、メディアを通してブランド価値も高まり、優秀人材の採用・定着が可能になる。加えて、外国人株主が増加し、国内の株主からも支持されるようになり、SRI（社会的責任投資）の対象企業として選別され、安定的資金調達が期待できるようになった。

このように、女性管理職登用数が増加してダイバーシティが進むことにより経営パフォーマンスが向上する。

2. ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進したことによる日本的雇用慣行の変化

ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進したことにより日本的雇用慣行が変化していく、いってみれば「ダイバーシティ経営」が進んで次の5つの成果をあげている。

第1の成果は、既に指摘した通り、経年変化でみると確実に女性リーダー（部下を持つ管理職）が増加している点にある。とくに女性リーダー育成・登用のキャリアパスが設定されたことから、リーダーに占める女性比率は、2014年4月1日現在、26.8%へと増加した（図3-6）。また、女性がリーダーへと昇格したことによって男女の賃金格差が縮小するという好循環も生まれている。

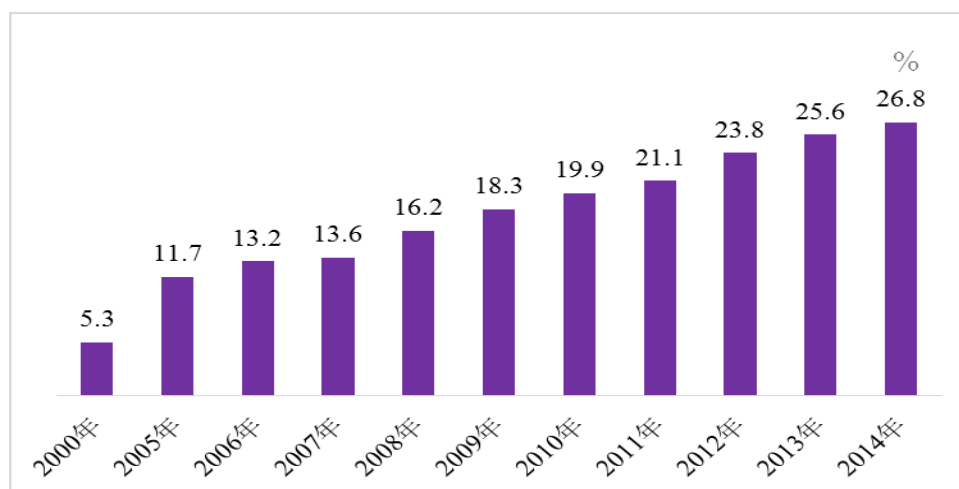
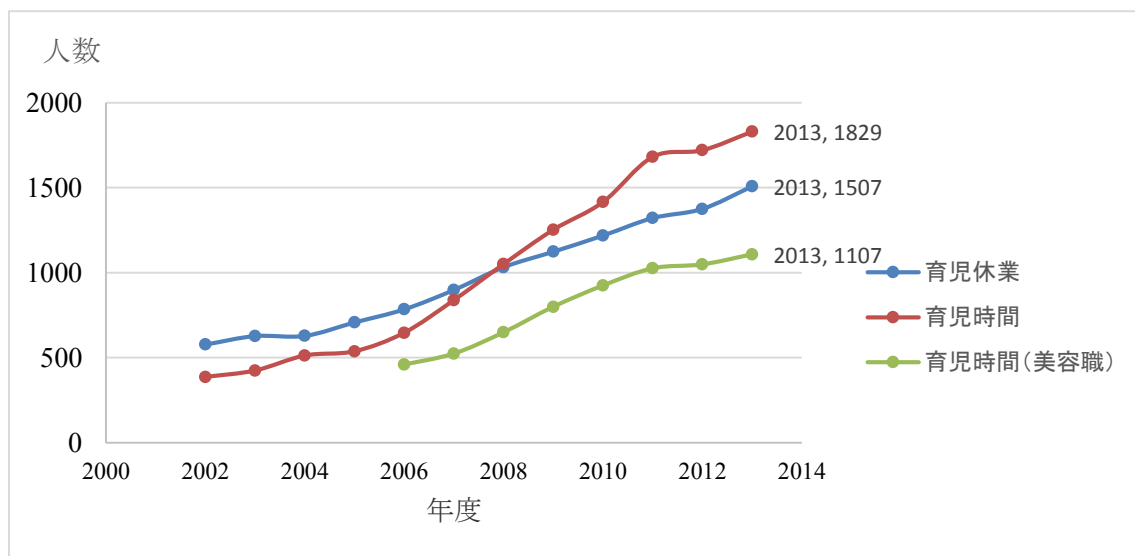


図 3-6 資生堂国内グループ女性リーダー（部下を持つ管理職）登用の推移

出所：資生堂，筆者作成

資生堂の女性管理職登用を促進したのは、「働き方の見直し」が重点課題として取り組まれた結果であるから、第2の成果は、恒常的な長時間労働が削減したことである。具体的には、(株)資生堂における一人当たり1年間の所定外労働時間をみると、2005年度276.5時間であったものが、2012年度では188.5時間へと削減され、月80時間を超える長時間残業を行う従業員はいなくなった。有給休暇取得率についても、2005年度61.7%であったものが、2012年度70.0%へと上昇しており、日本の平均取得率49.3%²⁵³と比較して20%も高くなっている。

第3の成果は、育休者と育児時間（短時間勤務）制度取得者の代替要員を整備したことにより、誰もが気がねなくこれらの制度を利用できるようになったことである。2002年度の育児休業取得者は500名超であったものが、2013年度には1,507名と3倍に上昇している。育児時間（短時間勤務）制度利用者では、2002年度500名未満が、2013年度には1,829名に急増している。とりわけ、2007年にカンガルースタッフ体制²⁵⁴を導入して以降、店頭業務に従事している美容職が育児時間制度を取得できるようになり、出産・育児で会社をやめる女性従業員はいなくなった（図3-7）。女性たちに継続就業が可能になったことで女性管理職の候補者も自ずと増えていくことになる。



²⁵³ 厚生労働省(2012)「就労条件総合調査」によると、2005年の有給休暇取得率は47.1%、2012年では49.3%である。

²⁵⁴ カンガルースタッフ体制は、育児時間（短時間勤務）を取得する美容職の代替要員として店頭業務を担ってもらう仕組みである。夕刻の時間帯以降に勤務可能な契約社員を雇用し、デパート、ドラッグストア等の店頭対応活動に従事する美容職社員の仕事と育児の両立支援をはかると同時に、それを支える周囲の美容職社員の業務負担を軽減することが目的である。

図 3-7 資生堂国内グループ育児休業・育児時間取得者の推移

出所：資生堂，筆者作成

(注) 対象は、国内資生堂グループの管理職・総合職・美容職・特定職・関係会社社員・契約社員の取得人数。育児休業・育児時間取得人数は、延べ人数。

第4の成果は、女性従業員ばかりでなく男性従業員の育児休業取得者も増加したことである。とくに若い男性層は、「育児は女性の役割」という旧来の価値観から「男女共に育児をしたほうがよい」へと変わっていった。この男性たちの育児体験が、固定的な性別役割分担意識解消へ筋道をつけていく意味は大きい。

第5の成果は、離職率が低くなったことである。2012年度における離職率をみると、管理職・総合職 2.0%、美容職 2.2%の一桁であり、日本企業の平均離職率 14.8%²⁵⁵に比較し低い。

以上、資生堂における女性管理職登用の「参与観察」は、「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」とした「仮説」および「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB 施策の両者を統合して取り組むことが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」とする「補完的仮説」の検証の論拠を示すものといえよう。

3. 今後の課題と解決策

資生堂は、男女共にキャリアと育児の両立が可能な企業風土が醸成されてきているが、グローバル化が進展し、これまでとは異なる課題も出てきている。女性管理職登用を持続可能なものにしていくに避けて通れない課題のひとつが、国内外の異動・転勤問題である。とりわけ、これは日本のグローバル企業に共通している課題でもある。男性に比べて、住居の移転を伴う転勤を望まない女性が多く、また、人事部においても女性の異動には必要以上に配慮する慣習が根強く残っている。他方、夫婦が異なる地域で働くことの意味も問われている。

しかし、今日、異動・転勤は国内にとどまらず、海外にある事業所に異動・転勤を命じられる可能性も大きくなっている。その際、子どものいる女性従業員本人とその家族が異動・転勤に同意できず、企業も子どものいる女性の転勤に難色を示すのには理由がある。

それは、男性の恒常的長時間労働と対になっている家族構成員の固定的性別役割分担、さらに、前例の少なさからくる人事部のリスク回避の志向性に加え、子どもの教育問題などの日本的雇用慣行ばかりでなく社会的、法律的問題が複雑に絡み合っている。

子育て中の従業員は、子育てが終了した時点で異動をしてもらうこととしながらも、小さい子どものいる男女従業員に対しては転居の伴う異動を免除できるようにする。あるいは異動のない総合職・事業所コースへの転換も可能とする。さらに、在宅勤務やフレックス・タイムなど就業条件をフレキシブルにすること、そして女性従業員の仕事と育児の二重負

²⁵⁵ 厚生労働省雇用動向調査によると、2012年の日本企業の離職率は 14.8%である。

担を軽減するため、夫の家事・育児参画を促進し、ベビーシッターなど家族生活支援サービスの利用や保育園、学童保育など育児の社会化をはかることである。

しかし、同一企業に夫婦が務めているケースは全体としてみれば多くない。したがって、資生堂の企業努力だけでなく、産業界や行政が連携して男女共にキャリアと育児の両立ができる新たな日本的経営を目指して社会全体で社会保障や税制、教育のあり方など社会構造的問題を解決することが求められる。

もう一つの課題は、長期間の育児休業制度および育児時間（短時間勤務）制度の取得それ自体が女性のキャリアブランクをつくることにもなる点にある。資生堂の現在の制度を限度一杯取得した場合、約10年間女性だけが育児・家事を担う専業主婦化が進んでキャリアロスが出る反面、他企業に勤務する配偶者は育児・家事を妻任せにして長時間労働に従事することになり、性別役割分担の再生産が行われている。

また、子育て女性は、キャリアブランクによってキャリア形成が阻害されるだけでなく、育児休業期間中に昇給・昇格試験を受けることができずチャンスを逸することにもなる。そこで、これらの課題解決策としては、法定を超える長期間の育児休業・短時間勤務制度をセーフティネットとして捉え、できるだけ早く女性従業員を育児休業から復帰させてキャリア形成できるよう支援することと平行して女性従業員の配偶者が育児・家事参画できるよう、他企業や経済界と連携して男女共にキャリアと育児の両立ができるようにすることである。

小括

女性管理職登用実現に向け、日本的雇用慣行を改革するジェンダー・ダイバーシティ施策と長時間労働の削減および仕事と育児の両立を可能にするWLB施策を統合し、会社をあげて取り組んだのが、本章の女性管理職登用の発展期（2004～2013年）であった。この成果と課題は以上の通りである。

「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」という仮説が、第Ⅱ部の資生堂の女性管理職登用の基礎固め期から発展期に至る取り組みの実証的分析により実際有効であったことを証明している。また、これまでの研究では明らかにされていなかったこととして、女性管理職登用に必要な施策とは何か、どのようにしてアクションプランを策定し、いかなる実施体制で取り組めば組織成果をあげることができるのか、女性管理職登用の実現に至るまでの一連のプロセスと成果および課題とは何か、女性が管理職に登用されたことにより、会社のパフォーマンス向上につながった仕組みとは何か、これらは資生堂の女性管理職登用を対象化した参与観察だからこそ明らかにできたことである。

第Ⅲ部

第Ⅱ部では、第Ⅰ部で提示した仮説が、実際有効であったことを、資生堂の参与観察によって明らかにした。

しかし、資生堂の参与観察によって仮説が検証できたものの、それは女性の化粧品を扱う業種だからであって他の業種の上場企業がそうとは限らない。

そこで、第Ⅲ部は、第五章ならびに第六章において、実証分析調査等によって仮説を検証する。第五章では、女性管理職数と財務業績の有意性検定とアンケート調査の2つの実証分析により仮説を検証する。第六章では、ジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合して取り組んで女性管理職を登用し、経営パフォーマンスをあげている企業を分析する。続いて、国内・外資の企業ヒアリング調査とドイツ企業のケーススタディーによって仮説の検証を試みる。

第五章 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実証分析による仮説の検証

本章は、第Ⅰ部で提示した仮説を検証することを目的とし、二つの実証分析を行うものである。第一節では、上場企業のうち金融・保険業と欠損企業および女性管理職数が101名を超える企業は女性の多い職場である可能性が高いことからこれを除外し、財務業績である単独ROAおよび連結ROAを発表している企業をサンプルとして、ROA上位50社と下位50社の女性管理職数と財務業績との母集団の差の検定を行う。第二節では、企業に勤務している男女各1,000人合計2,000人を対象としたインターネットによるアンケート調査を分析する。本章は、これら実証分析から「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」とする仮説を実証する。

第一節 女性管理職数とROA（財務業績）の相関

本節は、ROA上位50社グループと下位50社グループの女性管理職数とROAの相関を分析し、有意性検定を行う。

1. ROA上位50社と下位50社の女性管理職数比較

ここでは、ROA上位50社グループと下位50社グループそれぞれについて、女性管理職数とROAの相関を分析する。

単独ベースROAは、金融保険業、欠損企業、女性管理職101名超の企業、そして $\pm 3\sigma$ に入らない企業を除外し、305社をサンプルとした。また、連結ベースROAでも同様のやり方で330社を抽出した。これにより作成したのが以下の一覧表である（表5-1）。

表 5- 1 「単独 ROA305 社の女性管理職数」と「連結 ROA330 社の女性管理職数」一覧

企 業 名	女 性 管 理 職 数	単 独 R O A	業 種	企 業 名	女 性 管 理 職 数	連 結 R O A	業 種
阪和興業	42	0.02	卸売業	エイチ・ツー・オーティンク [※]	44	0.08	小売業
マルエツ	9	0.03	小売業	北陸電力	14	0.18	電気・ガス業
センコン物流	1	0.05	陸運業	ユニチカ	9	0.23	繊維製品
イオンフィナンシャルサービス	27	0.06	その他金融	アイスタイル	29	0.25	情報・通信業
丸紅	67	0.10	卸売	京極運輸商事	0	0.34	陸運業
社中村屋	10	0.10	食料品	社中村屋	10	0.45	食料品
北陸電力	14	0.12	電気・ガス業	タカギセイコー	7	0.46	化学
三菱地所	23	0.28	不動産業	日東ベスト	11	0.50	食料品
東洋紡	28	0.34	繊維製品	三井情報	14	0.50	情報・通信業
京極運輸商事	0	0.34	陸運業	JBCCHD	16	0.59	情報・通信業
鹿島	35	0.36	建設業	フジクラ	12	0.62	非鉄金属
双日	17	0.36	卸売業	マルエツ	9	0.62	小売業
日東ベスト	11	0.37	食料品	シナネン	0	0.70	卸売
ネットワシシステムズ [※]	14	0.47	情報・通信業	郵船ロジスティクス	41	0.72	倉庫・運輸関連
アコーディア・ゴルフ	42	0.47	サービス業	芙蓉総合リース	16	0.72	その他金融
藤田観光	29	0.49	サービス業	センコン物流	1	0.72	陸運業
三井情報	14	0.50	情報・通信業	古河電気工業	24	0.73	非鉄金属
三菱 UFJ リース	8	0.52	その他金融	イオンフィナンシャルサービス	27	0.73	その他金融
清水建設	17	0.53	建設業	東京エレクトロンデバイス	32	0.74	卸売業
リタカカンパニーリミテッド [※]	37	0.53	ガラス・土石製品	興銀リース	0	0.74	その他金融業
三機工業	7	0.57	建設業	ミニストップ	7	0.76	小売業
大林	67	0.58	建設業	雪印メグミルク	10	0.79	食料品
リョービ	0	0.59	非鉄金属	旭硝子	96	0.80	ガラス・土石製品
ユニチカ	9	0.62	繊維製品	S E Cカーボン	0	0.83	ガラス・土石製品
アルファ	1	0.64	サービス業	三菱 UFJ リース	8	0.87	その他金融
シナネン	0	0.64	卸売	藤田観光	29	0.87	サービス業
古河電気工業	24	0.65	非鉄金属	日本水産	19	0.88	水産・農林
興銀リース	0	0.71	その他金融業	昭和電工	14	0.94	化学
日本水産	19	0.73	水産・農林	京進	65	0.95	サービス業
芙蓉総合リース	16	0.76	その他金融	日清オリオグループ [※]	33	0.95	食料品

タカギセイコー	7	0.77	化学	平和不動産	0	0.95	不動産業
株式会社日新	20	0.79	倉庫・運輸関連	清水建設	17	0.96	建設業
ミニストップ	7	0.80	小売業	あすか製薬	9	0.96	医薬品
日本郵船	23	0.81	海運業	松竹	26	1.01	情報・通信業
S E Cカーボン	0	0.82	ガラス・土石製品	日立キャピタル	16	1.04	その他金融
日本電産	7	0.87	電気機器	三機工業	7	1.05	建設業
あすか製薬	9	0.87	医薬品	ネットワシズ	14	1.07	情報・通信業
東芝テック	24	0.89	電気機器	帝人	72	1.09	繊維工業
野村不動産 HD	6	0.89	不動産業	リタカンパニー	37	1.13	ガラス・土石製品
平和不動産	0	0.92	不動産業	松屋フーズ	18	1.15	小売業
雪印メグミルク	10	0.94	食料品	東海ゴム工業	2	1.15	ゴム製品
加賀電子	0	0.94	卸売	ヤマナカ	8	1.16	小売業
ヤマナカ	8	1.00	小売業	積水化成品工業	8	1.17	化学
大日本印刷	40	1.01	その他製品	NTT 都市開発	7	1.18	不動産業
JBCCHD	16	1.02	情報・通信業	鹿島	35	1.19	建設業
アウトソーシング	2	1.02	サービス業	凸版印刷	41	1.23	その他製品
昭和電工	14	1.05	化学	大林	67	1.24	建設業
日清オリオングループ	33	1.06	食料品	東京	7	1.24	その他金融
森永乳業	19	1.08	食料品	共英鉄鋼	1	1.25	鉄鋼
ジェイテクト	12	1.10	機械	飛鳥建設	0	1.25	建設業
飛鳥建設	0	1.12	建設業	双日	17	1.27	卸売業
阪急阪神百貨店	41	1.17	小売業	リコーリース	13	1.29	その他金融
東京センチュリーリース	7	1.17	その他金融	東急不動産	13	1.32	不動産業
エイチ・ツー・オー・リテイリング	44	1.20	小売業	日本郵船	23	1.33	海運業
松竹	26	1.20	情報・通信業	森永乳業	19	1.33	食料品
リコーリース	13	1.27	その他金融	T D K	75	1.35	電気機器
松屋フーズ	18	1.29	小売業	三菱地所	23	1.36	不動産業
三菱ガス化学	8	1.29	化学	川崎汽船	28	1.37	海運業
荏原製作所	45	1.31	機械	オリンパス	10	1.37	精密機器
日本製紙	17	1.32	パルプ・紙	阪和興業	42	1.38	卸売業
積水化成品工業	8	1.35	化学	澁澤倉庫	8	1.42	倉庫・運輸関連
NTT 都市開発	7	1.35	不動産業	JX ホールディングス	12	1.42	石油・石炭製品
JXHD	12	1.37	石油・石炭製品	N T Tデータ	96	1.45	情報・通信業
宇部興産	29	1.38	化学	グンゼ	6	1.52	繊維製品
グンゼ	6	1.41	繊維製品	ダイダマン	0	1.54	建設業

伊藤忠エネクス	1	1.41	卸売	オンワードHD	20	1.55	繊維製品
澁澤倉庫	8	1.42	倉庫・運輸関連	ファンケル	44	1.56	化学
エーザイ	60	1.44	医薬品	サッポロHD	12	1.56	食料品
郵船ロジスティクス	41	1.46	倉庫・運輸関連	ファンケル	38	1.56	化学
新日本空調	0	1.46	建設業	日本製紙	17	1.58	パルプ・紙
ダイダン	0	1.47	建設業	アサツーディ・ケイ	14	1.62	サービス業
山陽特殊鉄鋼	6	1.53	鉄鋼	新日本空調	0	1.62	建設業
凸版印刷	41	1.56	その他製品	大日本印刷	40	1.63	その他製品
キューサー流通システム	8	1.57	倉庫・運輸関連	クオール	26	1.64	小売業
前田建設工業	17	1.58	建設業	共同印刷	10	1.65	その他製品
IHI	36	1.58	機械	浅沼組	1	1.65	建設業
大成建設	31	1.62	建設業	ミズノ	7	1.66	その他製品
共同印刷	10	1.63	その他製品	イナリサーチ	11	1.67	サービス業
ニッカトー	2	1.68	ガラス・土石製品	KNT-CTHD	10	1.72	サービス業
豊田通商	27	1.69	卸売業	アコーディア・ゴルフ	42	1.75	サービス業
東京ソワール	13	1.69	繊維製品	東洋紡	28	1.80	繊維製品
明治HD	17	1.70	食料品	王子HD	30	1.80	パルプ・紙
共英鉄鋼	1	1.71	鉄鋼	リョービ	0	1.80	非鉄金属
テクノアソシエ	11	1.72	卸売業	東芝テック	24	1.82	電気機器
マミーマート	14	1.72	小売業	宇部興産	29	1.82	化学
アサツーディ・ケイ	14	1.76	サービス業	コクヨ	12	1.82	その他製品
シーイーシー	18	1.77	情報・通信業	大倉工業	0	1.83	化学
キャンマーケティングジエバン	9	1.78	卸売業	アスクル	15	1.88	小売業
浅沼組	1	1.78	建設業	豊田通商	27	1.91	卸売業
朝日ラバー	11	1.79	ゴム製品	熊谷組	66	1.96	建設業
トーエネック	70	1.82	建設業	トーエネック	70	1.98	建設業
北陸電話工事	0	1.82	建設業	朝日ラバー	11	2.00	ゴム製品
川崎汽船	28	1.83	海運業	野村不動産HD	6	2.00	不動産業
小田急電鉄	14	1.83	陸運業	小田急電鉄	14	2.00	陸運業
大倉工業	0	1.84	化学	日本通運	40	2.01	陸運業
王子HD	30	1.85	パルプ・紙	山陽特殊鉄鋼	6	2.02	鉄鋼
ポーラ・オルビスHD	26	1.88	化学	マミーマート	14	2.02	小売業
東京急行電鉄	9	1.89	陸運業	阪急阪神百貨店	41	2.03	小売業
日本通運	40	1.95	陸運業	トヨタ紡織	9	2.03	輸送用機器
コクヨ	12	2.03	その他製品	大成建設	31	2.04	建設業

KNT-CTHD	10	2.03	サービス業	エスビー食品	6	2.06	食料品
戸田建設	1	2.03	建設業	戸田建設	1	2.10	建設業
熊谷組	66	2.05	建設業	日本無線	6	2.11	電気機器
大同特殊鋼	7	2.05	鉄鋼	キューソー流通システム	8	2.14	倉庫・運輸関連
西日本旅客鉄道	41	2.06	陸運業	キャンマーケティングジャパン	9	2.19	卸売業
岩谷産業	18	2.08	卸売業	ダスキン	18	2.20	サービス業
ダスキン	18	2.09	サービス業	北陸電話工事	0	2.20	建設業
オリンパス	10	2.12	精密機器	オーシャンシステム	12	2.22	小売業
東洋ゴム工業	24	2.12	ゴム製品	東邦ガス	18	2.22	電気・ガス業
オーシャンシステム	12	2.14	小売業	ジェイテクト	12	2.23	機械
クオール	26	2.14	小売業	日本取引所グループ	11	2.23	その他金融
ヤマト	0	2.14	建設業	総合商研	20	2.24	その他製品
エスビー食品	6	2.15	食料品	マルハニチロ HD	28	2.26	水産・農林
東レ	46	2.19	繊維製品	ライオン	7	2.26	化学
総合商研	20	2.22	その他製品	伊藤忠エネクス	1	2.26	卸売
マルハニチロ HD	28	2.24	水産・農林	コニカミノルタ	28	2.29	電気機器
日本無線	6	2.24	電気機器	日本レヂボン	2	2.29	ガラス・土石製品
モロゾフ	8	2.31	食料品	前田建設工業	17	2.30	建設業
アスクル	15	2.35	小売業	ロックペイント	42	2.31	化学
西日本鉄道	18	2.35	陸運業	IHI	36	2.32	機械
京進	65	2.39	サービス業	日本マクドナルド HD	28	2.34	小売業
東邦ガス	18	2.40	電気・ガス業	三菱ガス化学	8	2.35	化学
日本ユニシス	10	2.40	情報・通信業	大同特殊鋼	7	2.36	鉄鋼
NTTデータ	96	2.41	情報・通信業	ヤマト	0	2.40	建設業
井筒屋	22	2.44	小売業	明治 HD	17	2.44	食料品
クロップス	46	2.45	情報・通信業	ジェイエフイーHD	31	2.45	鉄鋼
イナリサーチ	11	2.47	サービス業	クロップス	46	2.46	情報・通信業
フジクラ	12	2.50	非鉄金属	日新	20	2.48	倉庫・運輸関連
住友重機械工業	11	2.66	機械	富士電機	27	2.48	電気機器
ADEKA	7	2.66	化学	西日本旅客鉄道	41	2.48	陸運業
TDK	75	2.70	電気機器	武田薬品工業	30	2.50	医薬品
大日本住友製薬	35	2.71	医薬品	商船三井	17	2.53	海運業
丸全昭和運輸	15	2.75	陸運業	内外テック	6	2.57	卸売業
ワコール	50	2.82	電気機器	社豊田自動織機	21	2.60	輸送用機器
アイスタイル	29	2.85	情報・通信業	住友重機械工業	11	2.61	機械

キッコーマン	26	2.87	食料品	岩谷産業	18	2.61	卸売業
J F E システムズ	70	2.91	情報・通信業	西日本鉄道	18	2.64	陸運業
カゴメ	6	2.91	食料品	JUKI	7	2.69	機械
加藤産業	2	2.94	卸売	住友商事	45	2.70	卸売業
電気化学工業	1	2.95	化学	LIXIL グループ	47	2.73	金属製品
日本触媒	6	2.96	化学	日本触媒	6	2.80	化学
名工建設	0	2.96	建設業	井筒屋	22	2.81	小売業
第一実業	7	2.98	卸売業	東京急行電鉄	9	2.83	陸運業
松屋	32	3.00	小売業	ニチレイ	48	2.89	食料品
AOI Pro.	8	3.06	情報・通信業	カゴメ	6	2.90	食料品
旭硝子	96	3.09	ガラス・土石製品	AOI Pro.	8	2.90	情報・通信業
住友林業	37	3.10	建設業	加藤産業	2	2.91	卸売
日本ハム	15	3.11	食料品	キリン HD	55	2.93	食料品
マクニカ	9	3.14	卸売業	三菱マテリアル	10	2.93	非鉄金属
ハウスオブローゼ	9	3.14	小売業	銀座ルノアール	13	2.93	小売業
昭和シェル	10	3.14	石油・石炭製品	東洋ゴム工業	24	2.94	ゴム製品
銀座ルノアール	13	3.22	小売業	千代田化工建設	21	2.95	建設業
JUKI	7	3.23	機械	J F E システムズ	70	2.96	情報・通信業
キューピー	14	3.25	食料品	伯東	11	2.98	卸売業
ヤクルト本社	32	3.27	食料品	社松屋	32	3.00	小売業
日本レヂボン	2	3.28	ガラス・土石製品	大陽日酸	11	3.00	化学
サンワテクノス	7	3.34	卸売業	グローリー	9	3.01	機械
内外テック	6	3.35	卸売業	丸全昭和運輸	15	3.01	陸運業
大陽日酸	11	3.36	化学	第一実業	7	3.02	卸売業
千代田化工建設	21	3.43	建設業	名工建設	0	3.03	建設業
セガサミーHD	44	3.43	機械	アズビル	33	3.09	電気機器
アルファシステムズ	14	3.45	情報・通信業	東レ	46	3.10	繊維製品
三菱マテリアル	10	3.48	非鉄金属	神戸鉄鋼所	19	3.11	鉄鋼
ダイキン工業	21	3.48	機械	日本ユニシス	10	3.15	情報・通信業
オカモト	2	3.48	ゴム製品	GS ユアサ	6	3.16	電気機器
富士電機	27	3.50	電気機器	大日本住友製薬	35	3.17	医薬品
ダイハツ工業	13	3.52	輸送用機器	丸紅	67	3.19	卸売
パナホーム	14	3.53	建設業	電気化学工業	1	3.21	化学
GS ユアサ	6	3.53	電気機器	日清製粉グループ 本社	10	3.24	食料品
味の素	89	3.56	食料品	加賀電子	0	3.26	卸売

日本写真印刷	6	3.56	その他製品	AFC-HD アムスライフサイエンス	7	3.27	食料品
千趣会	21	3.61	小売業	シーイーシー	18	3.35	情報・通信業
京セラ	18	3.62	電気機器	モスフードサービス	20	3.37	卸売業
AFC-HD アムスライフサイエンス	7	3.65	食料品	イオンモール	43	3.37	不動産業
清製粉グループ本社	10	3.65	食料品	ダイフク	1	3.39	機械
住友商事	45	3.66	卸売業	エーザイ	60	3.40	医薬品
ピー・シー・エー	17	3.69	情報・通信業	ティーガイア	20	3.41	情報・通信業
積水化学工業	27	3.75	化学	ポーラ・オルビス HD	26	3.43	化学
大日精化工業	1	3.77	化学	第一三共	94	3.48	医薬品
日立ハイテクノロジーズ	19	3.78	卸売業	太平洋セメント	1	3.53	ガラス・土石製品
ワイス・テック・ソリューション	31	3.81	小売業	日本製粉	16	3.54	食料品
帝人	72	3.87	繊維工業	トッパン・フォームズ	24	3.58	その他製品
OKI	21	3.87	電気機器	日本写真印刷	6	3.59	その他製品
カナモト	7	3.88	サービス業	オカモト	2	3.59	ゴム製品
三陽商会	7	3.91	繊維製品	テクノアソシエ	11	3.61	卸売業
トッパン・フォームズ	24	3.93	その他製品	京セラ	18	3.61	電気機器
東海ゴム工業	2	3.93	ゴム製品	キッコーマン	26	3.66	食料品
カスミ	9	3.97	小売業	荏原	45	3.67	機械
日本取引所グループ	11	4.10	その他金融	KYB	7	3.70	輸送用機器
太平洋セメント	1	4.11	ガラス・土石製品	三陽商会	7	3.73	繊維製品
三菱総合研究所	52	4.12	情報・通信業	アイシン精機	20	3.73	輸送用機器
オンワード HD	20	4.12	繊維製品	大日精化工業	1	3.75	化学
積水ハウス	23	4.16	建設業	住友林業	37	3.78	建設業
古河電池	1	4.17	電気機器	カナモト	7	3.79	サービス業
KYB	7	4.19	輸送用機器	パナホーム	14	3.82	建設業
モスフードサービス	20	4.20	卸売業	インフォメーション・デバイスメント	47	3.82	情報・通信業
小野薬品工業	16	4.20	医薬品	ピー・シー・エー	17	3.82	情報・通信業
ニチアス	7	4.28	ガラス・土石製品	ワコール	50	3.84	電気機器
東陽テクニカ	0	4.28	卸売	日立ハイテクノロジーズ	19	3.88	卸売業
大京	14	4.29	不動産業	味の素	89	3.92	食料品
三井物産	32	4.30	卸売業	キュービー	14	3.92	食料品
麒麟 HD	55	4.31	食料品	ホンダ	17	3.92	輸送用機器
カシオ計算機	15	4.31	電気機器	ADEKA	7	3.93	化学
コネクション	9	4.32	情報・通信業	日本ハム	15	3.96	食料品
アドアーズ	0	4.36	サービス業	三井物産	32	3.96	卸売業

アドソル日進	1	4.38	情報・通信業	大和ハウス工業	46	4.05	建設業
不二製油	7	4.39	食料品	不二製油	7	4.09	食料品
トレンダーズ	12	4.43	サービス業	ミッド・HD	11	4.12	建設業
PALTEK	8	4.47	卸売業	伊藤忠商事	30	4.15	卸売業
伊藤園	14	4.48	食料品	ヤマハ発動機	9	4.18	輸送用機器
ゴールドウィン	6	4.54	繊維製品	東陽テクニカ	0	4.19	卸売
アマノ	6	4.56	機械	株式会社千趣会	21	4.22	小売業
オオバ	0	4.63	サービス業	テルモ	33	4.25	精密機器
堀場製作所	8	4.70	電気機器	オオバ	0	4.29	サービス業
イズミ	27	4.70	小売業	サンワテクノス	7	4.30	卸売業
大和ハウス工業	46	4.71	建設業	協和発酵キリン	44	4.30	医薬品
浜松ホトニクス	0	4.79	電気機器	シイエム・シイ	2	4.30	サービス業
伊藤忠テクノソリューションズ	23	4.80	情報・通信業	ブラザー工業	19	4.31	電気機器
インフォメーション・ ディベロップメント	47	4.84	情報・通信業	アグレックス	33	4.31	情報・通信業
オートバックスセブン	0	4.87	卸売	小野薬品工業	16	4.32	医薬品
三ツ星ベルト	1	4.91	ゴム製品	カシオ計算機	15	4.34	電気機器
新光電気工業	7	4.93	電気機器	カスミ	9	4.34	小売業
日本ガイシ	8	4.94	ガラス・土石製品	PALTEK	8	4.40	卸売業
伊藤忠商事	30	4.96	卸売業	トレンダーズ	12	4.40	サービス業
ニコン	39	5.00	精密機器	積水化学工業	27	4.42	化学
ブリジストン	12	5.02	ゴム製品	株式会社イズミ	27	4.48	小売業
アイレップ	10	5.17	サービス業	アマノ	6	4.56	機械
ブラザー工業	19	5.19	電気機器	ニチアス	7	4.57	ガラス・土石製品
関西ペイント	9	5.19	化学	アドアーズ	0	4.57	サービス業
第一三共	94	5.22	医薬品	日本ガイシ	8	4.59	ガラス・土石製品
オムロン	9	5.25	電気機器	NEC ネットエスアイ	23	4.63	情報・通信業
タムロン	14	5.25	精密機器	ミサワホーム	17	4.71	建設業
シイエム・シイ	2	5.33	サービス業	ヤクルト本社	32	4.71	食料品
レオパレス 21	39	5.44	不動産業	トヨタ自動車	82	4.74	輸送用機器
森永製菓	22	5.46	食料品	昭和シェル	10	4.77	石油・石炭製品
日東電工	14	5.61	化学	国際石油開発帝石	6	4.80	鉱業
SCSK	33	5.66	情報・通信業	伊藤園	14	4.80	食料品
グローリー	9	5.67	機械	オートバックスセブン	0	4.81	卸売
トラスコ中山	1	5.68	卸売	積水ハウス	23	4.82	建設業
大和コンピューター	0	5.68	情報・通信業	日立化成	10	4.89	化学

ミサワホーム	17	5.69	建設業	ダイキン工業	21	4.90	機械
日立金属	9	5.73	鉄鋼	三菱総合研究所	52	4.93	情報・通信業
イオン北海道	13	5.74	小売業	日本新薬	14	4.96	医薬品
JSR	15	5.74	化学	マクニカ	9	5.00	卸売業
中電工	1	5.76	建設業	ワイズテックソリューション	31	5.02	小売業
国際石油開発帝石	6	5.78	鉱業	フィールズ	12	5.08	卸売業
ヤマハ	27	5.85	その他製品	伊藤忠テクノソリューションズ	23	5.10	情報・通信業
商船三井	17	5.93	海運業	JSR	15	5.11	化学
パナソニック HD	73	6.00	その他製造業	ニコン	39	5.16	精密機器
日本ゼオン	7	6.02	化学	田辺三菱製薬	21	5.18	医薬品
ニフティ	9	6.05	情報・通信業	古河電池	1	5.19	電気機器
ヤマハ発動機	9	6.07	輸送用機器	日本電産	7	5.20	電気機器
日本化薬	19	6.11	化学	タムロン	14	5.21	精密機器
JT	24	6.12	食料品	サトーHD	23	5.23	機械
トーセ	1	6.16	情報・通信業	堀場製作所	8	5.25	電気機器
日本ペーカライジング	7	6.45	化学	アイファーマシーズ	17	5.33	小売業
住友ゴム工業	8	6.48	ゴム製品	新光電気工業	7	5.36	電気機器
信越化学工業	8	6.63	化学	日本ゼオン	7	5.45	化学
東洋水産	13	6.68	食料品	信越化学工業	8	5.52	化学
いすゞ自動車	30	6.69	輸送用機器	ヤマハ	27	5.52	その他製品
トランスコスモス	48	6.70	サービス業	マツモトキヨシ HD	17	5.54	小売業
野村総合研究所	98	6.73	情報・通信業	アイレップ	10	5.54	サービス業
ユニバーサル園芸社	1	7.04	サービス業	レオパレス 21	39	5.55	不動産業
大東建託	30	7.07	建設業	住友ゴム工業	8	5.58	ゴム製品
アシックス	40	7.11	その他製品	大和コンピューター	0	5.61	情報・通信業
ノバレーゼ	38	7.17	サービス業	キャノン	69	5.62	電気機器
日立化成	10	7.19	化学	関西ペイント	9	5.65	化学
キャノン	69	7.22	電気機器	森永製菓	22	5.67	食料品
クボタ	49	7.24	機械	中電工	1	5.69	建設業
シーボン	100	7.27	化学	日立金属	9	5.70	鉄鋼
エクセディ	6	7.32	輸送用機器	セガサミーHD	44	5.73	機械
武田薬品工業	30	7.97	医薬品	アシックス	40	5.73	その他製品
持田製薬	11	7.99	医薬品	エクセディ	6	5.74	輸送用機器
丹青社	19	8.12	サービス業	SCSK	33	5.74	情報・通信業
東計電算	11	8.15	情報・通信業	アステラス製薬	91	5.87	医薬品

日産化学工業	8	8.42	化学	浜松ホトニクス	0	5.94	電気機器
協和発酵キリン	44	8.60	医薬品	ダイハツ工業	13	5.99	輸送用機器
マツモトキヨシ HD	17	8.67	小売業	ブリジストン	12	6.11	ゴム製品
システナ	14	8.75	情報・通信業	ニフティ	9	6.16	情報・通信業
アートネイチャー	25	9.01	その他製品	コマツ	50	6.17	機械
三菱自動車	18	9.28	輸送用機器	三ツ星ベルト	1	6.24	ゴム製品
ハート・オブ・ホレーション	6	9.36	小売業	N T T ドコモ	61	6.31	情報・通信業
参天製薬	21	9.60	医薬品	ローソン	46	6.32	小売業
アステラス製薬	91	9.64	医薬品	ノバレーゼ	38	6.35	サービス業
オリエンタルランド	24	9.84	サービス業	ゴールドウィン	6	6.39	繊維製品
日本光電	21	9.92	電気機器	パナソニック HD	73	6.43	その他製造業
ツムラ	23	9.92	医薬品	日本ペーカライジング	7	6.49	化学
アール・テック・ウエノ	7	9.96	医薬品	トーセ	1	6.52	情報・通信業
内外トランスライン	9	10.04	倉庫・運輸関連	アウトソーシング	2	6.56	サービス業
ミルボン	35	10.11	化学	みらか HD	27	6.62	サービス業
ホンダ	17	10.14	輸送用機器	日東電工	14	6.70	化学
日立国際電気	6	10.21	電気機器	クボタ	49	6.84	機械
カルビー	30	10.63	食料品	ユニバーサル園芸社	1	6.87	サービス業
塩野義製薬	35	10.67	医薬品	トランスコスモス	48	6.96	サービス業
ぐるなび	77	11.10	サービス業	三菱自動車	18	6.99	輸送用機器
みらか HD	27	11.29	サービス業	野村総合研究所	98	7.00	情報・通信業
トヨタ自動車	82	11.41	輸送用機器	日本化薬	19	7.08	化学
日野自動車	17	11.54	輸送用機器	OKI	21	7.18	電気機器
コマツ	50	11.96	機械	塩野義製薬	35	7.21	医薬品
セイコーエプソン	13	12.03	電気機器	小林製薬	15	7.50	化学
シスメックス	18	12.42	電気機器	オムロン	9	7.52	電気機器
ファンケル	44	12.65	化学	大京	14	7.55	不動産業
ファンケル	38	12.65	化学	東洋水産	13	7.79	食料品
JCU	15	13.06	化学	持田製薬	11	7.87	医薬品
グリー	34	14.90	情報・通信業	参天製薬	21	7.94	医薬品
<以下余白>				東計電算	11	8.07	情報・通信業
				日産化学工業	8	8.20	化学
				いすゞ自動車	30	8.34	輸送用機器
				大東建託	30	8.49	建設業
				丹青社	19	8.61	サービス業

HOYA	6	8.83	精密機器
アートネイチャー	25	8.91	その他製品
システナ	14	8.93	情報・通信業
日立国際電気	6	9.00	電気機器
内外トランスライン	9	9.06	倉庫・運輸関連
カルビー	30	9.10	食料品
日野自動車	17	9.32	輸送用機器
ハート・オブ・ホーレーション	6	9.60	小売業
TOTO	80	9.97	ガラス・土石製品
日本光電	21	9.97	電気機器
ミルボン	35	10.07	化学
社ツムラ	23	10.08	医薬品
JT	24	10.11	食料品
セイコーエプソン	13	10.18	電気機器
オリエンタルランド	24	10.69	サービス業
シスメックス	18	10.72	電気機器
JCU	15	10.84	化学
ぐるなび	77	11.75	サービス業
サンリオ	17	11.91	卸売業
ビジョン社	9	13.12	その他製品

出所：①各社の HP（CSR、事業概要、業績、IR 等）および CSR・環境報告書、②経済産業省と東京証券取引所とが共同で選定した「なでしこ銘柄」26 社、③2014 年『CSR 企業総覧』（東洋経済新報社 2013 年 11 月 18 日発行）、④経済産業省「ダイバーシティ経営 100 選」のうち 20 社、⑤経団連「女性活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集（2013）」50 社、⑥企業研究会「ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス推進フォーラム」95 社、⑦東大「WLB&多様性 推進・研究プロジェクト」15 社、⑧(株)wiwiw プログラム導入企業 550 社、筆者作成

2. ROA 上位 50 社と下位 50 社との比較では前者が女性管理職数多く有意な傾向

上記一覧表から、単独・連結それぞれの ROA 上位 50 社と下位 50 社間の女性管理職数の差異の有無を検定している。検定の結果、単独決算ベースでは、ROA 上位 50 社と下位 50 社では有意な差が示され、前者の方が後者に比較し、女性管理職が多いとする有意な関係にあることが導出された（表 5-2）。

表 5-2 単独 ROA 上位 50 社と下位 50 社との比較では有意な関係

単独ベース ROA			
2 群の母平均の差の検定：対応のない場合			
変 数	ROA 上位 50 社の 女性管理職数	ROA 下位 50 社の 女性管理職数	差
n	50	50	
平 均	29.840	16.060	13.780
不偏分散	619.321	240.058	
標本標準偏差	24.886	15.494	9.392

等分散性 の検定			t 検定			t 検定 (Welch の方法)		
統計量:F	2.5799		統計量:t	3.3239		統計量:t	3.3239	
自由度 1	49		自由度	98		自由度	82.0244	
自由度 2	49		両側 P 値	0.0012	**	両側 P 値	0.0013	**
P 値	0.0012	**	片側 P 値	0.0006	**	片側 P 値	0.0007	**

出所：表 5-1 と同じ，筆者作成

単独 ROA 企業サンプルの基本統計量は表 5-3 のようになる。

表 5-3 単独 ROA 企業サンプルの基本統計量

基本統計量	女性管理職数	ROA（単 独）
n	337	337
平 均	44.6469	4.1652
標本標準偏差	191.8528	3.8156
不偏分散	36807.4910	14.5591
範 囲	3295	32.082143
中央値	16	3.25
尖 度	248.1919	11.2492
母平均の区間推定	信頼度	95%
下限値	24.1635	3.7579
上限値	65.1302	4.5726
母標準偏差の区間推定	信頼度	95%

下限値	178.3979	3.5480
上限値	207.5197	4.1272

出所：表 5-1 と同じ，筆者作成

(注) 女性管理職数 101 名以上、単独 ROA15%以下(3 σ 以上を除外)、金融・保険・欠損企業を除く。

ただし、表 5-4 の通り、連結決算ベースでは、統計的な有意差は示されなかった。この理由として日本的な株式相互持合いの影響なども考えられる。

表 5-4 連結 ROA 上位 50 社と下位 50 社比較では有意な関係が示されない

連結ベース ROA			
2 群の母平均の差の検定：対応のない場合			
変 数	ROA 上位 50 社の 女性管理職数	ROA 下位 50 社の 女性管理職数	差
n	50	50	
平 均	24.300	19.240	5.060
不偏分散	475.602	414.349	
標本標準偏差	21.808	20.356	1.453

等分散性の検定		t 検定		t 検定 (Welch の 方法)		
統計量:F	1.1478	統計量:t	1.1994	統計量:t	1.1994	
自由度 1	49	自由度	98	自由度	97.5379	
自由度 2	49	両側 P 値	0.2333	両側 P 値	0.2333	
P 値	0.6313	片側 P 値	0.1166	片側 P 値	0.1166	

出所：表 5-1 と同じ，筆者作成

連結 ROA 企業サンプルの基本統計量は表 5-5 のようになる。

表 5-5 連結 ROA 企業サンプルの基本統計量

基本統計量	女性管理職数	ROA(連結)
n	330	330
平 均	21.1424	3.7293
標本標準偏差	19.6074	2.5175

不偏分散	384.4508	6.3376
範 囲	98	13.04
中央値	15	3.165
尖 度	3.0233	0.8842
母平均の区間推定	信頼度	95%
下限値	19.0269	3.4577
上限値	23.2579	4.0009
母標準偏差の区間推定	信頼度	95%
下限値	18.2189	2.3392
上限値	21.2269	2.7254

出所：表 5-1 と同じ，筆者作成

（注）女性管理職数 101 名以上、連結 ROA13. 6%以下(3 σ 以上を除外)、金融・保険・欠損企業を除く。

ROA 上位 50 社と下位 50 社との比較では、連結決算ベースでみると、有意な関係が示されなかったものの、単独決算ベースにおいては、ROA 上位 50 社と下位 50 社とでは有意な差が示され、前者の方が後者に比較し、女性管理職が多いとする有意な関係にあった。

以上の検定結果より、本研究の仮説「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」について支持されたといえよう。

第二節 「女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高い」仮説の検証

本節では、女性管理職登用が、企業組織内に多様性をもたらし、企業組織の革新により経営パフォーマンスを高めるとする仮説の実証を行なうこととなる。

ここで用いるデータは、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業（平成 21 年度～平成 25 年度）として実施した亀川雅人・山極清子（2014）「女性人材活用によるインテリジェントデザイン型組織の研究²⁵⁶」に拠るものである。

1. 調査研究の目的

本調査は、本論文の仮説「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」とした仮説の検証を目的としている。女性管理職登用が進めば、これまでにない発想やアイデアによる差別化された製品やサービスの企画・開発、新しい販売手法、そして円滑な社内コミュニケーション等新規性や革新性のある企業組織が生まれ、経営パフォーマンスを高める可能性が高い。したがって、この視座での調査により組織構成員に関するモデル化が行われれば、「女性の管理職登用が経営パフォーマンス向上につながる」とする効果測定も可能になる。

²⁵⁶ ビジネスクリエーター研究学会（2014）『ビジネスクリエーター研究』第 5 号所収

このような背景から、本論文の仮説をブレイクダウンして 10 の設問とその回答に基づく調査・分析を試みる。本調査では男性中心の組織に女性が参画することでもたらされる影響を分析して、女性管理職や女性経営陣が企業のパフォーマンスに有効か否かを検証するものである。

具体的には、企業組織における女性管理職比率、女性経営者比率の増加が、組織内における多様性の増加要因となり、企業組織の革新をもたらし、組織の分業と協業の体系にプラスの効果を与えるという以下のような 10 の仮説を検証することになる。

- (1) 人事考課が適正な企業は、女性管理職比率が高い企業である
- (2) 人事考課が適正な企業は、女性経営者比率が高い企業である
- (3) 組織内コミュニケーションの高い企業は、女性管理職比率の高い企業である
- (4) 組織内コミュニケーションの高い企業は、女性経営者比率の高い企業である
- (5) 企業業績や成長性の高い企業は、女性管理職比率の高い企業である
- (6) 企業業績や成長性の高い企業は、女性経営者比率の高い企業である
- (7) 差別化戦略は、女性管理職比率の高い企業である
- (8) 差別化戦略は、女性経営者比率の高い企業である
- (9) 新規性や革新的な企業は、女性管理職比率の高い企業である
- (10) 新規性や革新的な企業は、女性経営者比率の高い企業である

2. アンケート調査の概要

本調査の対象者は、インターネット調査に登録している男女各 1,000 人合計 2,000 人である。

本調査は、第 1 に、対象者を明確にするために、対象者に対して 20 歳以上 70 歳未満に年齢を限定し、対象者の居住地、就業形態、職業に関する 4 つの基礎的質問からなっている。第 2 に、企業組織の質的、量的違いを明確にした調査となっている。量的には資産や資本による分類ではなく人的関係に焦点をあて従業員規模の違いから捉えている。質的な違いは、会社の規模を一部・二部上場大企業、非上場の大企業、中小企業、ベンチャー企業は二分して新興市場に上場のベンチャー企業、非上場のベンチャー企業の 5 分類にしている。加えて、本調査では企業組織を製造業とサービス業に二分し、「BtoC」、「BtoB」のいずれの業態に属しているかを問うことでもまた、企業組織の質的違いを明確にしている。本調査で、これらの質的に違いを明らかにするために 3 つの質問を行なっている。

第 3 に、男女各 1,000 人合計 2,000 人の勤務先の従業員の男女比率、管理職の男女比率、そして経営トップ陣の男女比率について 3 つの質問をしている。

第二節は、合計 10 の問いからなる本調査を基にクロス分析を含む一連の分析により企業組織における女性管理職比率が高い企業では企業業績や成長性等が高いことを検証する。また、女性管理職登用比率の高い企業は、人事評価が適正であり、組織内コミュニケーションも高く、商品の差別化や新規性・革新性が高まることを検証している。

本調査は、2014 年 1 月 24 日（金）に開始している。そのスケジュールは、2014 年 1 月 20 日（月）に調査票のフォーマット作成、翌日の 21 日（火）に質問文や選択肢の作成と検討、

23 日（木）には調査票確定、24 日（金）から 29 日（水）までに画面作成および配信・実査開始データ回収、集計は 30 日（木）～2 月 21 日（金）となっている。

（１）対象者を明確化

男女各 1,000 人合計 2,000 人の性別・年齢別内訳は表 5-6 のとおりである。対象者の男女の年齢別内訳をみると、男女共 40 代と 50 代の層が最も多く、両年齢層が男性 26.4%、女性 30.4%、全体 56.8%となっている。回答者の 6 割近くが 40 代と 50 代、一般にいう働き盛りの年齢層で占められている。女性は、40 代が 18.1%と最も多く、次が 50 代である。30 代の女性を見ると 7.9%と少ない。この数字自体にも、出産、育児を機に女性が職場から離脱して描かれる M 字型就労カーブが現れている。他方、男性は、60 代が 6.2%と、同年齢層の女性 1.5%と比較して 4 倍を超え、経営トップに男性が多いことを示唆する数字といえる。

表 5-6 対象者の性別・年齢別内訳

男性	対象者(人数)	割合 (%)	女性	対象者(人数)	割合 (%)
19 歳以下	0	-	19 歳以下	0	-
20 代	175	8.8	20 代	206	10.3
30 代	175	8.8	30 代	157	7.9
40 代	266	13.3	40 代	362	18.1
50 代	261	13.1	50 代	245	12.3
60 代	123	6.2	60 代	30	1.5
70 代以上	0	-	70 代以上	0	-
合 計	1,000	100.0	合 計	1,000	100.0

出所：亀川雅人・山極清子（2014）「女性人材活用によるインテリジェントデザイン型組織の研究」，筆者作成

次に、対象者の就業形態・職位は、現役の経営者・役員、正規従業員、自営業に限定している。その内訳は管理職を含む正規従業員と正規職員が 1,927 人（96.4%）で、回答者の大半を占め、経営者・役員は 3%に過ぎない（表 5-7）。

表 5-7 対象者の就業形態・職位

	対象者（人数）	割合 (%)
経営者・役員	59	3.0
正規従業員・正規職員	1,927	96.4
自営業	14	0.7

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

対象者の勤務先業種では、公共性が高い公務員および公益性のある学校法人・宗教法人・医療法人などの非営利法人が除外されている。除外する理由の第 1 は、公務員は公の仕事

であり、これらの法人においては経営パフォーマンスを一義的に考えているものではないからである。第2に、これらの職種では規則に拘束された職務に従事していることが多いため、民間企業ほどには女性の能力発揮による成果の違い等が生じ難いからである。

表 5-8 のとおり、勤務先業種を見ると、「その他製造業」23.1%、「その他サービス業」13.6%、「医療・保健・福祉等サービス業」11.9%、「卸売・小売業、飲食店」11.0%となっている。回答者の業種は、5割以上が広義のサービス業に従事し、26.2%が製造業に就き、両者合わせて8割弱に達している。

表 5-8 対象者の勤務先業種

業 種	対象者（人数）	割合（%）
農林漁業・鉱業	8	0.4
建設業	141	7.1
機械器具製造業	62	3.1
その他製造業	462	23.1
電気・ガス・熱供給・水道業	29	1.5
運輸業	93	4.7
通信業	39	2.0
卸売・小売業、飲食店	220	11.0
金融・保険業	138	6.9
不動産業	44	2.2
個人サービス業	19	1.0
情報・調査、広告等サービス業	76	3.8
医療・保健・福祉等サービス業	238	11.9
その他サービス業	271	13.6
その他	160	8.0

出所：表 5-6 と同じ、筆者作成

本調査における対象者の居住地については、予め居住地を限定することはしていない。しかし、都道府県別でみた対象者の居住地の多くは、東京都 21.6%、大阪府 8.9%をはじめ企業組織が集中する都市部になっている。

（2）組織の量的・質的な違い

表 5-9 は、本調査での 7 つの質問に対する回答を一つにまとめ、これを一覧にしたものである。まず本調査で回答を得た対象者の勤務する企業規模は、中小企業が最も多く 46.7%、次に一部・二部上場大企業が 26.0%、非上場大企業の 18.1%から構成されている。対象者の勤務先は大企業と中小企業とほぼ半々になっている。

また、勤務先が上場か非上場かをみると、勤務先の企業規模と同一の結果になっている。一部・二部上場大企業が 26.0%、非上場大企業 18.1%、新興市場に上場ベンチャー企

業が 0.9%、非上場ベンチャー企業 8.4%となっている。同じくベンチャー企業に勤務しているといっても、ほとんどが非上場のベンチャー企業である。

さらに、製造業と中小企業とにわけ、それぞれ BtoC²⁵⁷または BtoB²⁵⁸か、確認した結果、BtoC のサービス業と BtoB の製造業がほぼ拮抗して 23%前後、BtoB のサービス業がやや少なく 19.4%であった。

これによる総合評価では、女性従業員は 10 人から 100 人の従業員数規模にある中小企業に男性従業員より約 2 割多く勤務している。

それに対し男性従業員は、1,001 人以上から 3,000 人の従業員規模の大企業には女性従業員より 30%多く勤務し、3,001 人以上の大企業では女性従業員より 10%強多く勤務している。男性従業員は総じて大企業に勤務し、女性従業員は中小企業やこれからの成長が期待される非上場のベンチャー企業に多く勤めていることがわかる。

また、女性従業員は、BtoC のサービス業に多く勤務し、男性従業員は、BtoB の製造業とサービス業に多く勤務している。

男女各 1,000 人合計 2,000 人の従業員数別、上場・非上場別、企業種類別のデータの総合評価は、日本企業の一般的特徴とさほど変わらない結果となっている。ただし、新興市場に上場したベンチャーでは男性比率が高いものの、これから成長が期待できる上場前のベンチャーの企業では女性が 70.1%とかなり高いことが目に留まる。

表 5-9 対象者の性別・従業員規模・企業規模と上場有無・会社種類別

項 目		対象人数	男性	女性
全体		2,000	50.0	50.0
性別	男性	1,000	100.0	-
	女性	1,000	-	100.0
従業員数別	10～20 人	212	39.2	60.8
	21～50 人	254	42.5	57.5
	51～100 人	246	42.7	57.3
	101 人～300 人	277	52.0	48.0
	301 人～500 人	178	49.4	50.6
	501 人～1000 人	188	50.5	49.5
	1001～3000 人	209	65.1	34.9
	3001 人以上	436	55.3	44.7
企業規模と上場有無	上場企業（一部・二部）	520	57.5	42.5
	非上場の大企業	362	51.7	48.3
	中小企業	933	48.6	51.4
	ベンチャー企業（新興市場に上場）	18	61.1	38.9

²⁵⁷ 「BtoB」とは、対企業（組織）のビジネスのこと。

²⁵⁸ 「BtoC」とは、対一般消費者のビジネスのこと。

	非上場のベンチャー企業	167	29.9	70.1
会社種類別	BtoC の製造業	128	53.1	46.9
	BtoC のサービス業	469	43.7	56.3
	BtoB の製造業	449	62.1	37.9
	BtoB のサービス業	387	58.9	41.1

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

（３）対象者の勤務先の従業員・管理職・トップ経営陣の男女比率

上述したとおり、本調査の目的は、組織内の女性管理職の質量が企業組織の業績や成長性等のパフォーマンスおよび人事評価や組織コミュニケーションなどにどのように影響するかを検証するものである。ここでいう『管理職』とは、部下を持つ係長や課長、部長などを指し、会社法上の取締役や監査役、執行役員などの経営陣を除外していることはいうまでもない。

調査目的の詳細な分析を行うための基礎資料として対象者の勤務先における従業員・管理職・役員の男女比率について聞いている。

上記の総合評価の一覧表に、次の３つの問いに対する回答を重ねあわせて作成した表が、表 5-10「対象者の勤務先における従業員の男女比率」、表 5-11「対象者の勤務先における管理職の男女比率」、表 5-12「対象者の勤務先におけるトップ経営陣の男女比率」である。

表 5-10 では、対象者の男性従業員の勤務先は、「男性が多い」（39.3%）、「男性が非常に多い」（36.9%）となっている。男性従業員の勤務先は企業規模に関係なく「男性が非常に多い」、「男性が多い」であり、74.7%が一部・二部大企業に勤務している。非上場大企業も、中小企業も、男性が過半を占め、優位にある。

女性従業員においても、「男性が多い」、「男性が非常に多い」とした企業にほぼ半数が勤務しており、「女性従業員が多い」企業に勤めている女性従業員は３割程度に過ぎない。中小企業に勤めている女性従業員の半数以上が「男性が多い」、「男性が非常に多い」企業に勤めている。女性従業員の勤務先企業をみると、「女性が多い」と「女性が非常に多い」とを合わせた企業は、多い順に BtoC のサービス業（40.1%）、非上場のベンチャー企業（35.4%）、51 人から 100 人の中小企業（28.1%）である。

表 5- 10 対象者の勤務先における従業員の男女比率

項 目		人数	女性のみ	女性が非常に多い	女性が多い	ほぼ同じ	男性が多い	男性が非常に多い	男性のみ	わからない
全体		2,000	0.4	8.5	13.2	12.0	35.2	27.8	0.8	2.3
性別	男性	1,000	-	3.2	8.5	9.2	39.3	36.9	1.4	1.5
	女性	1,000	0.7	13.7	17.9	14.8	31.1	18.6	0.1	3.1
従業員数別	10～20 人	212	2.8	11.8	10.8	14.2	28.8	25.9	3.8	1.9
	21～50 人	254	0.4	6.7	16.5	12.2	31.9	28.3	2.8	1.2
	51～100 人	246	-	12.2	15.9	11.4	32.5	26.0	-	2.0
	101 人～300 人	277	-	8.7	13.4	10.8	36.1	28.5	-	2.5
	301 人～500 人	178	-	8.4	19.1	10.1	38.2	21.3	-	2.8
	501 人～1000 人	188	-	7.4	12.8	12.2	35.1	30.3	-	2.1
	1001～3000 人	209	-	6.7	12.4	11.5	41.6	25.8	-	1.9
	3001 人以上	436	-	6.9	8.9	12.8	36.9	31.2	-	3.2
企業規模 上場有無	上場企業 (一・二部)	520	-	5.2	6.0	12.1	43.7	31.0	-	2.1
	非上場大企業	362	0.3	7.5	17.7	13.8	32.0	25.7	-	3.0
	中小企業	933	0.3	9.3	14.8	10.3	33.8	28.4	1.3	1.8
	ベンチャー企業 (新興市場上場)	18	-	-	-	5.6	50.0	44.4	-	-
	非上場 ベンチャー企業	167	1.8	16.8	18.6	18.0	22.2	16.8	1.8	4.2
会社種類別	BtoC 製造業	128	-	3.9	11.7	14.1	39.8	28.9	-	1.6
	BtoC サービス業	469	0.9	16.2	23.9	16.6	25.4	15.1	0.2	1.7
	BtoB 製造業	449	-	2.2	4.7	7.3	43.2	40.5	0.7	1.3
	BtoB サービス業	387	0.3	3.9	6.5	11.1	42.1	34.6	1.0	0.5

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

表 5-11 のとおり、対象者の勤務先における管理職の男女比率をみると、男性従業員の勤め先は、「男性のみ」18.9%、「男性が非常に多い」42.3%、「男性が多い」24.6%、合計 85.8%と、男性優位が鮮明である。女性従業員の勤務先でも男性優位に変わりなく、合計 73.6%である。

男性優位の管理職構造にあっても女性管理職が相対的に高い企業は、非上場ベンチャー企業 19.8%、BtoC サービス業 15.1%、10 人から 20 人の中小企業 13.2%である。

表 5- 11 対象者の勤務先における管理職の男女比率

項 目		人数	女性のみ	女性が非常に多い	女性が多い	ほぼ同じ	男性が多い	男性が非常に多い	男性のみ	わからない
全体		2,000	0.8	2.6	5.1	7.2	25.3	36.1	18.4	4.8
性別	男性	1,000	0.1	0.8	2.5	5.8	24.6	42.3	18.9	5.0
	女性	1,000	1.4	4.3	7.6	8.6	25.9	29.8	17.9	4.5
従業員数別	10～20 人	212	3.8	6.6	2.8	9.4	21.7	17.9	30.7	7.1
	21～50 人	254	2.0	2.0	5.9	8.3	24.8	14.2	37.0	5.9
	51～100 人	246	0.4	4.1	8.5	7.7	21.1	24.8	26.4	6.9
	101 人～300 人	277	0.4	3.2	6.1	6.9	27.4	31.4	22.7	1.8
	301 人～500 人	178	-	2.2	8.4	9.6	24.7	36.5	14.6	3.9
	501 人～1000 人	188	-	1.1	5.9	5.3	31.9	42.6	11.2	2.1
	1001～3000 人	209	-	1.4	3.8	7.2	27.3	46.9	8.1	5.3
	3001 人以上	436	-	0.9	1.8	5.3	24.5	58.7	3.9	4.8
企業規模と上場有無	上場企業(一・二部)	520	-	1.5	1.9	6.0	25.6	54.8	6.3	3.8
	非上場大企業	362	0.6	1.9	5.5	7.2	26.5	40.3	11.3	6.6
	中小企業	933	1.0	2.4	6.0	7.2	24.9	27.5	27.2	3.9
	チャーター企業(新興市場上場)	18	-	-	-	5.6	27.8	38.9	22.2	5.6
	非上場ベンチャー企業	167	2.4	8.4	9.0	11.4	23.4	15.6	21.6	8.4
会社種類別	BtoC 製造業	128	2.3	-	1.6	4.7	28.1	46.1	12.5	4.7
	BtoC サービス業	469	0.9	3.8	10.4	10.4	33.3	27.1	11.1	3.0
	BtoB 製造業	449	0.2	0.2	1.1	3.8	18.0	49.9	23.4	3.3
	BtoB サービス業	387	0.3	0.8	2.8	5.2	21.7	40.6	25.1	3.6

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

表 5-12 のとおり、対象者の勤務先における経営トップの男女比率をみると、管理職の男女比率でみられた特徴が、より凝縮したものになっている。男性従業員の勤務先は、「男性のみ」が 47.7%に達し、「男性が非常に多い」24.7%とあわせ 72.4%にもなり、「男性が多い」を加えると、88.7%と、経営者の 9 割弱が男性で占められている。女性従業員の勤務先に占める男性役員比率は、男性従業員の勤務先でみられた経営トップに占める男性比率と比べると低いものの、それでも 80.3%であり、女性の勤務先においても男性経営者が圧倒的に優位にある。

女性経営陣が多い勤務先は、女性管理職が多い企業種類と同様、非上場ベンチャー企業 11.4%、BtoC サービス業 7.8%である。とくに、非上場ベンチャー企業では「女性トップ経営者が多い」6.6%、「女性トップ経営者が非常に多い」3.6%、「女性トップ経営者のみ」1.2%と日本企業の女性経営者比率 1.4%を大幅に上回っている。

表 5- 12 対象者の勤務先におけるトップ経営陣の男女比率

項 目		人数	女性のみ	女性が非常に多い	女性が多い	ほぼ同じ	男性が多い	男性が非常に多い	男性のみ	わからない
全体		2,000	0.5	1.2	2.6	5.8	18.6	22.1	43.9	5.6
性別	男性	1,000	0.1	0.2	1.0	5.0	16.3	24.7	47.7	5.0
	女性	1,000	0.8	2.2	4.1	6.5	20.8	19.4	40.1	6.1
従業員数別	10～20 人	212	2.8	3.3	3.3	8.5	13.7	12.3	48.6	7.5
	21～50 人	254	0.4	2.0	3.9	8.7	20.1	10.2	47.2	7.5
	51～100 人	246	-	2.4	4.5	4.9	22.8	17.1	41.9	6.5
	101 人～300 人	277	0.4	1.1	2.2	5.1	18.4	22.7	46.6	3.6
	301 人～500 人	178	0.6	-	3.9	7.3	20.2	19.1	43.3	5.6
	501 人～1000 人	188	-	0.5	1.6	5.9	19.7	20.7	46.8	4.8
	1001～3000 人	209	-	0.5	1.9	6.2	19.1	21.5	45.5	5.3
	3001 人以上	436	-	0.2	0.7	2.8	16.3	38.1	37.4	4.6
企業規模と上場有無	上場企業 (一・二部)	520	0.2	0.8	0.6	5.2	16.0	31.2	42.3	3.8
	非上場大企業	362	0.3	0.6	3.3	3.3	24.0	25.1	38.4	5.0
	中小企業	933	0.5	1.3	2.7	6.6	18.0	17.6	47.7	5.6
	ベンチャー企業 (新興市場上場)	18	-	-	-	-	22.2	16.7	55.6	5.6
	非上場ベンチャー企業	167	1.2	3.6	6.6	8.4	17.4	12.6	38.3	12.0
会社種類別	BtoC の製造業	128	-	-	0.8	2.3	21.1	31.3	41.4	3.1
	BtoC のサービス業	469	0.4	1.9	5.5	7.2	24.9	20.5	35.8	3.6
	BtoB の製造業	(449)	0.4	0.2	0.2	3.3	13.1	22.3	57.2	3.1
	BtoB のサービス業	(387)	0.5	0.3	1.0	3.9	14.7	21.4	53.2	4.9

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

女性管理職や女性経営者が多い企業類型は、相対的に大企業より中小企業に多く、非上場ベンチャー企業や BtoC サービス業に多い。この結果には二つの解釈が可能である。

それは、単なる対象者の分布特性にとどまらず、女性管理職・役員登用が推進されている現れとも解釈できる。女性管理職・経営者は、女性従業員が多く働いている中小企業、非上

場企業ベンチャー企業にみられる。つまり、規模の小さな会社では、性別にかかわらず一人ひとりの能力を活かすことに懸命で、結果として女性管理職・役員登用に積極的であるという見方である。

しかし、他方、女性が大企業に就職できずに、相対的に賃金の安い中小企業やベンチャー企業に職場を求めている結果であり、また、大企業ではそもそも男性従業員の母数が大きく、女性が管理職に登用される比率が低くなる、とした消極的な解釈もできる。

このように、消極的な解釈の一面を持ちながらも、本章第二節の分析によると組織内の女性管理職・経営者比率の上昇は、業績や成長性、差別化や新規性にも強い影響をおよぼしていることがわかる。

3. 女性管理職比率が企業の業績はじめ組織革新におよぼす影響

前項において本調査の対象者を明確化した上で、対象者の勤務先企業の従業員男女比率、管理職の男女比率、経営陣の男女比率の調査を重ねあわせ、総合評価を行なっている。

本項では、まず、これらの基本データを活かし女性管理職登用率の高い企業が企業業績や成長も高いことを実証する。次に、これらの基本データと人事考課や組織内コミュニケーション、価格競争・商品の差別化、組織の新規性や革新性など企業組織の革新と関連づけたクロス分析により女性管理職登用率が行われている企業組織にどのような有効性や効率を見出すことができるのかを分析する。

(1) 女性管理職・経営者比率と企業業績、成長性等との関係

ここでは、まず、女性管理職・経営者比率と企業業績・成長性との関係について分析し、本論の仮説の実証を試みる。

対象者の勤務先における業績や成長性に対して、業績や成長性が「非常に良い」、「良い」と回答したグループと「非常に悪い」、「悪い」と回答したグループの女性管理職比率および女性経営者比率のクロス分析を行い、母集団の差の検定を行う。

対象者の勤務先における業績や成長性の場合、「非常に良い」と「良い」と回答したグループの女性管理職比率および女性経営者に関する回答の平均値が「悪い」と「非常に悪い」と回答したそれぞれのグループの回答平均値と比較される。

図 5-1 のとおり、対象者の勤務先における業績や成長性は、多い順に、「ふつう」54.4%、「良い」19.1%、「悪い」18.1%、「非常に悪い」5.9%、「非常に良い」2.5%であった。

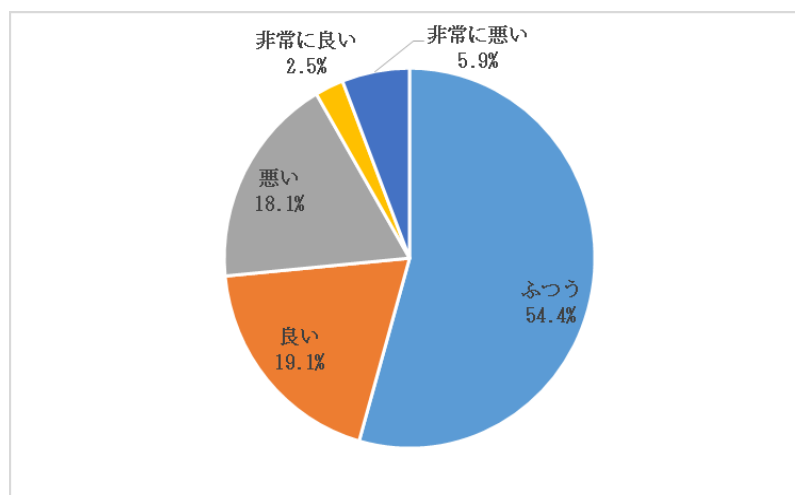


図 5- 1 対象者の勤務先における業績や成長性

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

企業の経營業績や成長に関しては、財務データを用いた実証分析や株価の分析などあるが、本調査は回答者の主観的業績評価や成長の実感による分析である。財務データなどによる客観的な数値ではないものの、アンケートの回答者数が一定以上になると、こうした意識調査による評価は十分な客観性を持つといえよう。

結果は、表 5-13、表 5-14 のとおり、管理職に登用される女性比率が高い企業や経営者の女性比率が高い企業では、業績や成長性も高いことが明確である。

表 5- 13 業績や成長性が「非常に良い」「良い」と回答したグループ A と「非常に悪い」「悪い」と回答したグループ B の女性管理職比率

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	A	B	差	正規分布を用いた検定		
n	409	458		統計量:z	6.0891	
平 均	5.232	5.747	0.514	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.586	1.494		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.259	1.222	0.037			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

グループ A の平均 5.232 に対し、グループ B の平均 5.747 となっている。この数値は、管理職に登用される女性比率が高いという回答を選択すると、低い回答欄の数字を選択することになるため、平均値が低ければ低いほど女性管理職比率が高いことを意味している。したがって、回答者の所属する企業の業績や成長性が良好なグループは、そうでないグループに比較すると女性管理職の比率が高いことが裏付けられた。

表 5- 14 業績や成長性が「非常に良い」「良い」と回答したグループ A と「非常に悪い」「悪い」と回答したグループ B の女性経営者比率

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	A	B	差	正規分布を用いた検定		
n	411	457		統計量:z	7.0681	
平 均	5.730	6.293	0.563	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.729	0.980		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.315	0.990	0.325			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

表 5-14 は、女性経営者比率が相対的に高いグループと低いグループの比較である。グループ A の平均 5.730 に対し、グループ B は平均 6.293 となっている。この数値も、女性経営者の比率が高いという回答を選択すると、低い回答欄の数字を選択することになるため、平均値が低ければ低いほど女性経営者比率が高いことを意味する。したがって、回答者の所属する企業の業績や成長性が良好なグループは、そうでないグループに比較すると女性経営者の比率が高いことになる。

（2）女性管理職・経営者比率と人事考課との関係（クロス分析）

ここでの「人事考課」とは、従業員一人ひとりの日常の職務行動を通じて、各人の職務遂行度や業績・成果、能力を細かに分析・評価し、これを人事管理や賃金の全般または一部に反映させる仕組みをいう²⁵⁹。

クロス分析では、女性管理職・経営者登用比率が高い企業の人事考課を比較分析する。

企業の人事考課制度の核となる「人事考課」について、対象者の勤務先では、「成果・能力主義のウエートが高い」12.1%、「成果・能力主義のウエートがやや高い」15.3%で、成果・能力主義に基づく人事制度と回答したものは合計 27.4%である。一方、旧来型の日本的経営による代表的な雇用慣行に基づく人事考課である「年功序列のウエートが高い」15.3%、「年功序列のウエートがやや高い」22.7%と回答したものは合計 38%であり、双方の「バランスがとれている」が 11.5%、「いずれでもない」11.3%、「わからない」11.8%であった（図 5-2）。

²⁵⁹ 楠田丘（1981）『人事考課の手引』日経文庫

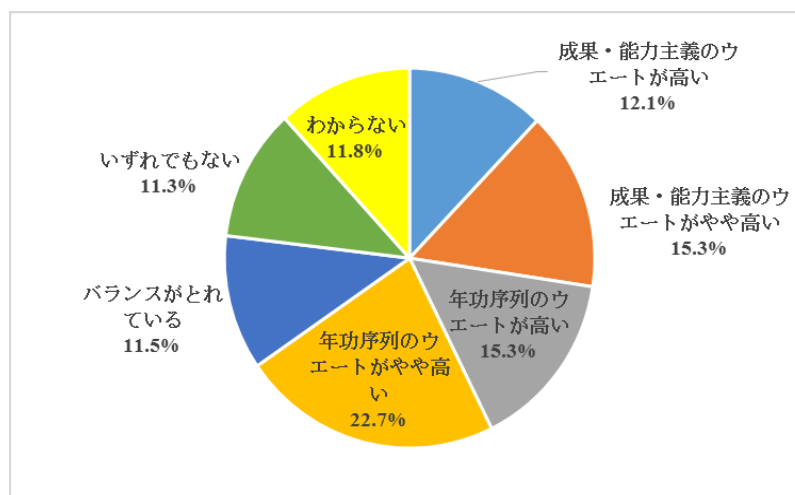


図 5-2 対象者の勤務先における人事考課

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

人事考課に関して「バランスがとれている」という回答は、年功序列と成果・能力主義の組み合わせが良く、しかも、会社の人事考課を従業員が評価していることを意味する。従業員が人事考課に不満を有している場合に、「バランスがとれている」といった評価をすることはないからである。

女性の管理職比率とのクロス分析においては、「年功序列のウエートが高い」と回答したグループ C の平均は 5.720 である。「バランスがとれている」と回答したグループ D の平均は 5.036 で、その差は 0.684 となり、統計的にも有意である。（表 5-15）すなわち、日本的雇用慣行である年功序列賃金に重きを置く人事考課制度を採用する企業は、女性管理職の登用比率が低いということを裏付ける結果となっている。

表 5-15 年功序列とバランスのとれた人事考課

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	C	D	差	正規分布を用いた検定		
n	293	223		統計量:z	6.0603	
平 均	5.720	5.036	0.684	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.606	1.620		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.267	1.273	0.006			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

しかし、日本的雇用慣行とは一線を画す成果・能力主義のウエートが高い場合との比較でも、類似の結果となっている。「成果・能力主義のウエートが高い」と回答したグループ E と「バランスがとれている」と回答したグループ D の差についても、次のように有意な差となって

いる（表 5-16）。

表 5- 16 成果・能力主義とバランスのとれた人事考課

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	E	D	差	正規分布を用いた検定		
n	236	223		統計量:z	5.1317	
平 均	5.614	5.036	0.579	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.285	1.620		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.133	1.273	0.139			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

次に、表 5-17 にみられるように、女性の経営者比率とのクロス分析においては、「年功序列のウェートが高い」と回答したグループ C は平均値が 6.252 であった。この平均値は女性管理職より大きくなっていることから、女性経営者が相対的に少ないことがわかる。それでも、「バランスがとれている」と回答したグループ D の平均は 5.473 であり、バランスのとれた人事考課では女性経営者比率が高いことを意味する。

表 5- 17 バランスのとれた人事考課では女性経営者比率が高い

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	C	D	差	正規分布を用いた検定		
n	290	222		統計量:z	6.8707	
平 均	6.252	5.473	0.779	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.282	1.870		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.132	1.368	0.235			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

同じように、成果・能力主義型の回答を見ると平均値が 6.091 であり、年功序列人事考課よりは女性経営者比率が高くなるが、問題はバランスであることがわかる（表 5-18）。

いずれも、有意水準 1%で統計的に有意な差を表している。女性経営者の比率が高い企業は人考課が適正な企業であるといえる。

成果や能力を重視する人事考課は、特定の数値尺度を当てはめることなく、従業員一人ひとりが納得のいく評価を必要とする。そのためにはコミュニケーションが重要になる。

表 5-18 成果・能力主義とバランスのとれた人事考課は女性経営者比率が高い

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	E	D	差	正規分布を用いた検定		
n	232	222		統計量:z	5.1974	
平 均	6.091	5.473	0.618	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.321	1.870		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.149	1.368	0.218			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

（３）女性管理職・経営者比率と組織内コミュニケーションとの関係

社内のコミュニケーションは、意思疎通を円滑に行い、組織内のアイデアや問題点などの情報共有を行う上で重要である。勤務先における社内コミュニケーションは、「社内コミュニケーション普通」54.2%、「社内コミュニケーションが良い」19.8%、「社内コミュニケーションが悪い」17%、「社内コミュニケーションが非常に悪い」5.7%、「社内コミュニケーションが非常に良い」3.4%であった（図 5-3）。

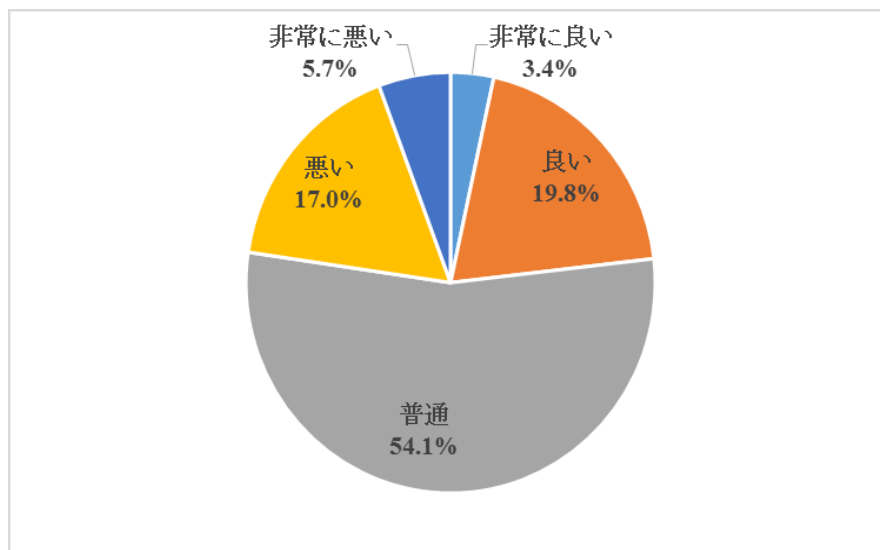


図 5-3 対象者の勤務先における社内コミュニケーション

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

この社内コミュニケーションに対して、コミュニケーションが「非常に良い」、「良い」と回答したグループ F と「非常に悪い」、「悪い」と回答したグループ G の女性管理職比率および女性経営者比率のクロス分析を行い、母集団の差の検定を行う。

対象者の勤務先における社内コミュニケーションの場合は、グループ F とグループ G の女性管理職比率に関する回答の平均値および女性経営者に関する回答の平均値が表 5-19 お

よび表 5-20 で比較される。

女性管理職・経営者比率に関しては有意水準が 1%である。女性管理職の比率が高い企業や女性経営者の比率が高い企業は、ともにコミュニケーションが円滑であるということがわかる。両者の因果関係は不明であるが、組織内のコミュニケーションが円滑であることで、本来の能力が評価されるということはある。また、反対に、女性管理職が多いことで組織内のコミュニケーションが活発化するということがいえる。一般に、女性はコミュニケーションを得意とみられており、その能力が発揮されているという証左ともみなせる。

表 5- 19 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループ F と「非常に悪い」「悪い」と回答したグループ G の女性管理職比率

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	F	G	差	正規分布を用いた検定		
n	441	432		統計量:z	5.2761	
平 均	5.236	5.692	0.456	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.849	1.420		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.360	1.192	0.168			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

表 5- 20 コミュニケーションが「非常に良い」「良い」と回答したグループ F と「非常に悪い」「悪い」と回答したグループ G の女性経営者比率

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	F	G	差	正規分布を用いた検定		
n	441	427		統計量:z	5.9839	
平 均	5.732	6.227	0.495	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.815	1.162		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.347	1.078	0.269			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

(4) 女性管理職・経営者比率と商品の価格競争・差別化競争との関係

勤務先における価格競争と差別化競争のいずれを優先するかでは、「どちらともいえない」48.2%、「やや価格競争」17.4%、「やや差別化競争」16.2%、「価格競争」9.6%、「差別化競争」8.7%であった。(図 5-4)

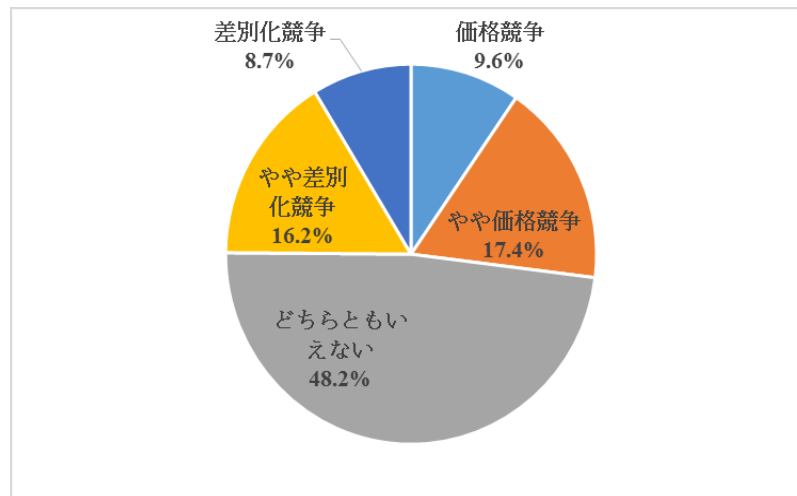


図 5-4 対象者の勤務先における価格競争・差別化競争

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

この調査に対して、「価格競争」、「やや価格競争」と回答したグループと、「やや差別化競争」、「差別化競争」と回答したグループの女性管理職比率および女性経営者比率のクロス分析を行い、母集団の差の検定を行った。その目的は、女性管理職・経営者比率の高い企業が価格競争に陥らないための経営を実践しているという評価を確認するためである。

しかし、結果には差異が見いだせず、この分析に関しては、BtoC に限定した差の検定も行ったが、同様に有意な差はみられなかった。その意図するところは、女性管理職の比率が高い企業は消費者目線の企業という仮説を検証することにあつた。

差別化に関しては、別の質問項目も設定して確認した。それが、新規性と革新性である。

(5) 女性管理職・経営者比率と新規性・革新性との関係

対象者の勤務先におけるアイデアや新規性・革新性の程度では、「新規性、革新性が非常に高い」、「新規性、革新性がやや高い」と回答したグループと「新規性、革新性が非常に低い」、「新規性、革新性がやや低い」と回答したグループの女性管理職比率および女性経営者比率のクロス分析を行って、母集団の差を検定する。

「新規性、革新性が非常に高い」、「新規性、革新性がやや高い」と回答したグループ H と「新規性、革新性が非常に低い」、「新規性、革新性がやや低い」と回答したグループ I の女性管理職比率および女性経営者比率に関する回答の平均値と比較される。

対象者の勤務先における新規性や革新性の程度では、「どちらともいえない」52.4%、「新規性、革新性が非常に低い」19.7%、「新規性、革新性がやや高い」14.7%、「新規性、革新性が非常に低い」10.6%、「新規性、革新性が非常に高い」2.8%であつた（図 5-5）。

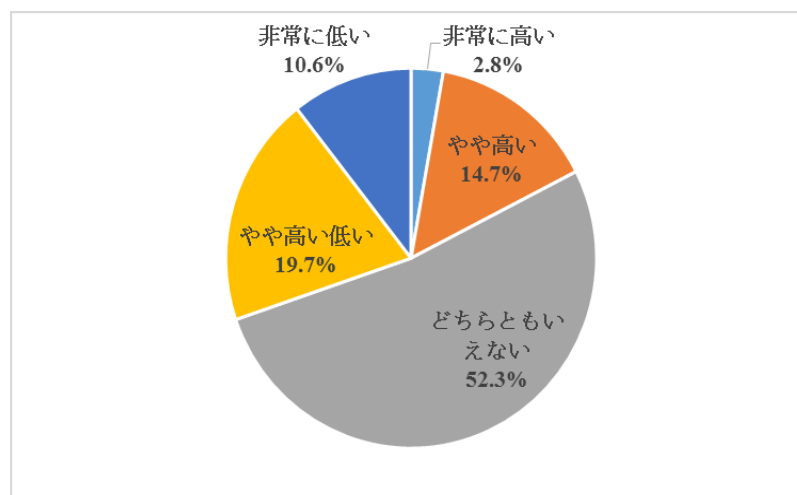


図 5-5 対象者の勤務先における新規性や革新性の程度

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

結果は、女性管理職や女性経営者比率の高い企業は、革新性や新規性が高い傾向にあることがわかった（表 5-21）（表 5-22）。

表 5-21 アイデアや新規性、革新性と女性管理職比率

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	H	I	差	正規分布を用いた検定		
n	340	538		統計量:z	4.7192	
平 均	5.371	5.753	0.382	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.384	1.454		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.177	1.206	0.029			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

表 5-22 アイデアや新規性、革新性と女性経営者比率

2 群の母集団平均の差の検定：対応のない場合

変 数	H	I	差	正規分布を用いた検定		
n	340	538		統計量:z	4.7192	
平 均	5.371	5.753	0.382	両側 P 値	0.0000	**
不偏分散	1.384	1.454		片側 P 値	0.0000	**
標本標準偏差	1.177	1.206	0.029			

※**は、5%水準で有意であることを示している。

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

4. 本調査の結果

本調査では、本論文の仮説「女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高い」をブレイクダウンした以下の 10 の仮説を検証することであった。

表 5- 23 本調査の結果

項 目	有意性
(1) 人事考課が適正な企業は、女性管理職比率が高い企業である	有
(2) 人事考課が適正な企業は、女性経営者比率が高い企業である	有
(3) 組織内コミュニケーションの高い企業は、女性管理職比率の高い企業である	有
(4) 組織内コミュニケーションの高い企業は、女性経営者比率の高い企業である	有
(5) 企業業績や成長性の高い企業は、女性管理職比率の高い企業である	有
(6) 企業業績や成長性の高い企業は、女性経営者比率の高い企業である	有
(7) 差別化戦略は、女性管理職比率の高い企業である	Δ
(8) 差別化戦略は、女性経営者比率の高い企業である	無
(9) 新規性や革新的な企業は、女性管理職比率の高い企業である	有
(10) 新規性や革新的な企業は、女性経営者比率の高い企業である	有

出所：表 5-6 と同じ，筆者作成

表 5-23 のとおり、仮説 7 は、1%有意ではなく、母集団の差の検定としては満足できる結果にはならなかった。仮説 8 は、母集団の差は見いだせずに仮説は証明されなかった。しかし、それ以外の仮説 1、仮説 2、仮説 3、仮説 4、仮説 5、仮説 6、仮説 9、仮説 10 については統計的に有意な関係が認められた。したがって、女性管理職・経営者比率と企業業績・成長性との関係のクロス分析を始めとした本調査では、本論文の仮説「女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高い」が有効であることを示している。

小括

本章は、二つの実証分析を行なって本論文の仮説「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」を検証した。第一の実証分析では、ROA 上位 50 社と下位 50 社を母集団として、それぞれの女性管理職数と財務業績の差の検定の結果、単独決算ベースでみると、ROA 上位 50 社と下位 50 社とでは有意な差が示され、前者の方が後者に比較し、女性管理職が多いとする有意な関係にあることが導出された。第二の実証分析では、女性管理職・経営者比率と企業業績・成長性との関係を始め、人事考課や組織内コミュニケーション、価格競争・商品の差別化、組織の新規性や革新性など企業組織の革新と関連づけたクロス分析が行われ、女性管理職登用率が行われている企業組織にどのような有効性や効率をもたらしたのか、を調査している。その結果、10 の仮説のうち 8 の

仮説では有意な関係を見出している。

これらの実証的分析により、本論文の仮説「女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高い」が有効であることを検証できた。

第六章 「日本的雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB」仮説の検証

本章は、補完的仮説である「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB の両者を統合して取り組むことが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」の検証に力点を置きつつ、「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」についても検証を行うものである。第一節では、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進して女性管理職登用を実現した 50 社の施策を分析する。第二節では、女性管理職を登用して経営パフォーマンスをあげている国内上場企業 7 社と外資系大手 2 社のヒアリング調査およびドイツ 3 社のケーススタディーをとおして仮説を検証する。

第一節「女性管理職登用には日本的雇用慣行を変革する 2 つの施策を統合・推進」実証分析による仮説の検証

本節は、ダイバーシティと WLB の 2 つの施策を統合・推進して女性管理職登用を実現した 50 社の具体的施策について分析し、補完的仮説を検証する。

1. 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実践 50 社の分析

第一節の企業サンプルは、本稿第五章第一節で女性管理職登用数と財務業績を分析する際、対象とした女性管理職登用の実績のある 49 社に、非上場だが女性管理職登用のロール・モデル企業である日本アイ・ビー・エムを加えた 50 社である。

当該 50 社が女性を管理職に登用するため、どのようなダイバーシティ施策と WLB 施策を進めたのか、後掲の表 6-1 と表 6-2 に 50 社のそれぞれの施策一覧が示されている。

50 社のダイバーシティ施策は、表 6-1 のとおり「女性の次世代のリーダー育成・登用」、「女性のキャリア支援・啓発」、「女性の活躍の場の拡大」などがあげられ、「女性」を前面に出した「ジェンダー・ダイバーシティ施策」である。

他方、WLB 施策は、表 6-2 のとおり、働き方の見直しとして、「残業時間削減」、「有給休暇取得促進」があり、仕事と育児の両立支援として「育児休業取得の促進」、「育児休業復帰支援」などがあげられる。

当該 50 社が取り組んだ両者の施策の内容を実施期間に照らしあわせ、表 6-1 と表 6-2 とを並置してみる。そうすると、図 6-1 にみられるように女性管理職登用を実現している全社では両施策を統合・推進していることがわかる。

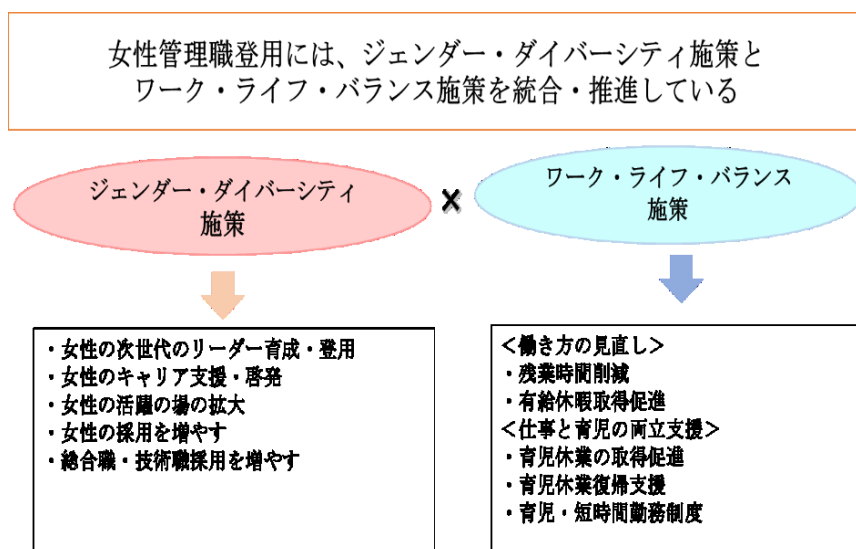


図 6-1 女性管理職登用にはジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進

出所：50 社からの提供資料，筆者作成

2. 日本の雇用慣行を変革するジェンダー・ダイバーシティ施策の内訳

表 6-1 は、50 社がどのようなジェンダー・ダイバーシティ施策を推進しているのか、これを一覧表にしたものである。女性管理職登用実績のある 50 社のジェンダー・ダイバーシティ施策は、企業間取引（BtoB）企業も、消費者間取引（BtoC）企業も、共通していることがわかる。

表 6-1 50 社のジェンダー・ダイバーシティ施策一覧表

No	企業名	女性次世代 リーダー 育成	活躍の場 拡大	キャリア 支援	総合職・技術 職採用増やす	女性の採用 増やす
【BtoB,BtoC】						
1	NTT ドコモ	○		○		○
2	大成建設			○	○	○
3	東芝	○		○	○	
4	日本電気	○		○	○	
5	IHI	○	○			○
【BtoB】						
6	旭化成	○	○	○		○
7	アサヒビール HD		○	○		○
8	伊藤忠商事		○		○	○
9	ダイキン工業	○	○	○	○	○
10	王子ホールディングス		○			○

11	川崎重工業			○	○	○
12	京セラ	○	○			○
13	共同印刷		○			○
14	住友化学		○		○	○
15	住友金属鉱山					○
16	竹中工務店					○
17	テルモ			○		○
18	凸版印刷		○			○
19	野村総合研究所					○
20	富士電機		○	○	○	○
21	丸紅		○		○	
22	リコー				○	○
【BtoC】						
23	朝日生命保険	○		○		
24	イトーヨーカ堂	○		○		
25	カシオ計算機			○		○
26	LIXIL	○	○	○	○	○
27	資生堂	○	○	○		
28	住友生命	○		○		
29	セブンイレブン・ジャパン	○	○	○		
30	全日本空輸	○	○	○		
31	ソニー	○	○	○	○	
32	損害保険ジャパン		○	○		
33	第一生命	○	○	○		
34	東京海上日動火災保険	○		○		
35	日本電信電話		○	○		○
36	日本生命	○	○	○		
37	カルビー	○	○	○	○	○
38	野村HD			○		○
39	パナソニック	○	○	○	○	
40	パナホーム		○	○	○	
41	東日本旅客鉄道		○	○		○
42	日立製作所	○	○	○	○	○
43	花王	○	○	○		
44	みずほ証券	○		○		○

45	みずほフィナンシャル G		○	○	○	○
46	三井住友銀行	○	○	○		○
47	高島屋	○	○	○		
48	明治安田生命	○	○	○		
49	リクルート HD	○	○	○		
50	日本アイ・ビー・エム	○	○	○	○	
施策の合計		28	33	38	18	30

出所：50 社からの提供資料，筆者作成

次は、女性管理職登用を実現している 50 社におけるジェンダー・ダイバーシティ施策の内訳とその割合をみたものが図 6-2 である。50 社のジェンダー・ダイバーシティ施策で多かった順に、「女性のキャリア支援・啓発」38 社（26%）、「女性の活躍の場の拡大」33 社（23%）、「女性の採用を増やす」30 社（20%）、「女性の次世代のリーダー育成・登用」28 社（19%）、「女性の総合職・技術職採用を増やす」18 社（12%）であった。

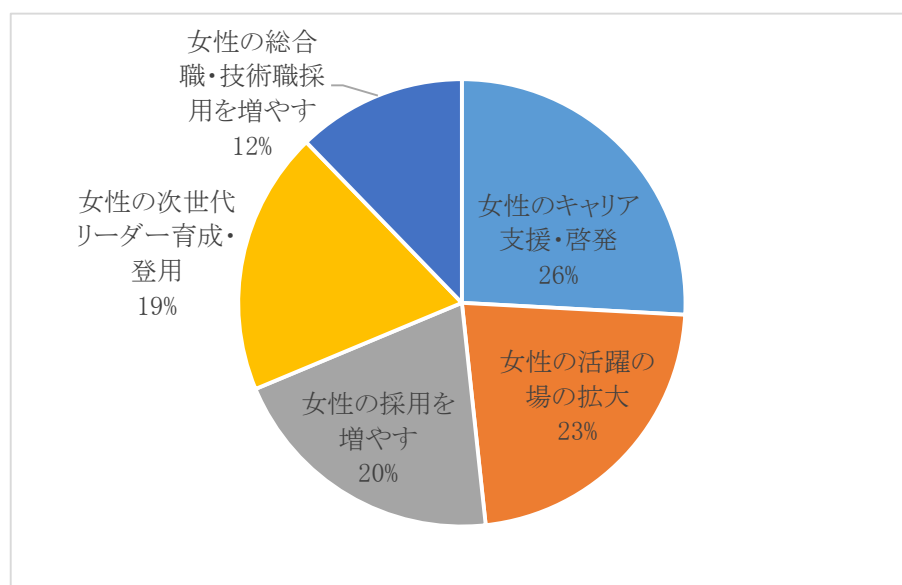


図 6-2 50 社のジェンダー・ダイバーシティ施策の内訳と割合

出所：50 社からの提供資料，筆者作成

3. 日本的雇用慣行を変革するワーク・ライフ・バランス施策の内訳

2005 年 4 月に、次世代育成支援対策推進法が施行され、従業員 301 人以上の事業主（2014 年現在は 101 人以上の事業主）は、行動計画を策定し、その計画を都道府県労働局に届け出ることおよび公表・周知することが義務化された。計画には、「働き方見直し」と「仕事と育児の両立支援」を盛り込むことが必要であり、そのため各社とも同じような施策を推進し

ている。

50 社の WLB 施策を一覧表にしたのが、表 6-2 である。WLB 施策には、「働き方見直し」と「仕事と育児の両立支援」の施策があり、さらに、その施策のなかにいくつかの具体策が盛り込まれている。次世代育成支援対策推進法の影響があったことだけでなく、女性管理職を登用する企業では、残業時間の削減など長時間労働という日本的雇用慣行を変革することになる施策を導入・推進している。

女性管理職登用実績のある 50 社の WLB 施策は、企業間取引（BtoB）企業も、消費者間取引（BtoC）企業も、ほぼ同じであることがわかる。

表 6- 2 50 社のワーク・ライフ・バランス施策一覧表

No	企業名	WLB（仕事と育児の両立）					WLB（働き方見直し）			
		女性育休取得促進	男性育休取得促進	育休復帰支援	時短勤務	事業所内保育施設	有給取得促進	残業時間削減	在宅勤務	ノー残業デー
【BtoB,BtoC】										
1	NTT ドコモ	○	○	○	○				○	
2	大成建設	○	○	○	○		○	○	○	○
3	東芝	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	日本電気	○	○	○	○	○	○	○	○	○
【BtoB】										
5	IHI	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6	旭化成	○	○	○	○		○	○		○
7	アサヒビール	○	○	○	○		○	○		
8	伊藤忠商事	○	○	○	○	○	○	○		
9	ダイキン工業	○	○	○	○		○	○	○	○
10	王子 HD	○	○	○	○		○	○		
11	川崎重工業	○	○	○	○		○	○		
12	京セラ	○	○	○	○		○	○		
13	共同印刷	○	○	○	○		○	○		
14	住友化学	○	○	○	○	○	○	○		○
15	住友金属鉱山	○	○	○	○		○	○		
16	竹中工務店	○	○		○		○	○		
17	テルモ	○	○	○	○		○	○		
18	凸版印刷	○	○	○	○		○	○		○

19	野村総合研究所	○	○	○	○		○	○		
20	富士電機	○	○	○	○		○	○		○
21	丸紅	○	○	○	○		○	○		○
22	リコー	○	○	○	○		○	○	○	○
【BtoC】										
23	朝日生命保険	○	○	○	○		○	○		○
24	イトーヨーカ堂	○	○	○	○		○	○		
25	カシオ計算機	○	○	○	○		○	○		
26	LIXIL	○	○	○	○		○	○		○
27	資生堂	○	○	○	○	○	○	○	○	○
28	住友生命	○	○	○	○	○	○	○		
29	セブンイレブンジャパン	○	○	○	○		○	○		○
30	全日本空輸	○	○	○	○		○	○	○	
31	ソニー	○	○	○	○		○	○	○	
32	損害保険ジャパン	○	○	○	○		○	○	○	○
33	第一生命	○	○	○	○		○	○	○	
34	東京海上日動火災保険	○	○	○	○		○	○	○	
35	NTT データ	○	○	○	○		○	○	○	
36	日本生命	○	○	○	○		○	○	○	
37	カルビー	○	○	○	○		○	○	○	○
38	野村證券	○	○	○	○		○	○		
39	パナソニック	○	○	○	○	○	○	○	○	○
40	パナホーム	○	○	○	○		○	○	○	
41	東日本旅客鉄道	○	○	○	○	○	○	○		
42	日立製作所	○	○	○	○	○	○	○	○	○
43	花王	○	○	○	○	○	○	○	○	○
44	みずほ証券	○	○	○	○		○	○		
45	みずほフィナンシャル G	○	○	○	○	○	○	○		○
46	三井住友銀行	○	○	○	○		○	○		○
47	高島屋	○	○	○	○	○	○	○		○
48	明治安田生命	○	○	○	○		○	○		
49	リクルート HD	○	○	○	○	○	○	○	○	○
50	日本アイ・ビー・エム	○	○	○	○	○	○	○	○	
施策の合計		50	50	49	50	15	49	49	22	24

出所：50 社からの提供資料，筆者作成

女性管理職登用を実現している 50 社におけるワーク・ライフ・バランス施策の内訳とその割合をみたものが図 6-3 である。「残業時間削減」、「有給取得促進」、「女性育児休業取得促進」、「男性育児休業取得促進」、「育児・短時間勤務」施策については 16%、「育休後復帰支援」13%、「ノー残業デー」7%、「在宅勤務」6%、「事業所内保育施設」4%であった。

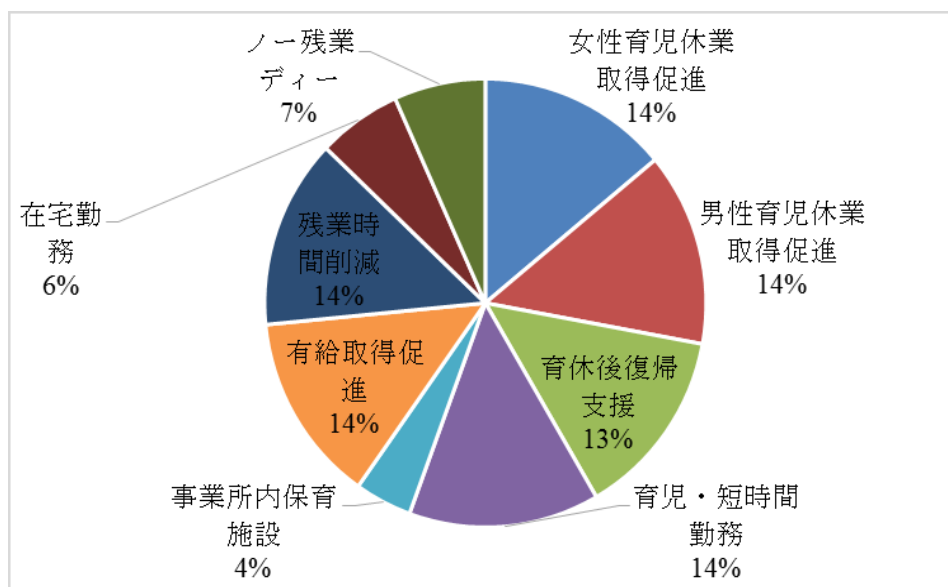


図 6-3 50 社のワーク・ライフ・バランス施策の内訳と割合

出所：50 社からの提供資料，筆者作成

なかでも、長時間労働を削減する施策の一つである「有給取得促進」は、年次有給休暇積立、時間単位使用、半日休暇、長期連続休暇、特別休暇、ボランティア休暇、キッズサポート休暇、自己啓発休暇、リフレッシュ休暇など各社が工夫して取り組んでいる。

第二節 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」実践 9 社とドイツ 3 社の事例

既に、女性管理職登用により売上高や ROA などの財務業績など経営パフォーマンスが向上したとした仮説には肯定的結果が得られている。本節では、女性管理職登用による経営パフォーマンスを向上させている企業 9 社を対象にヒアリング調査を行い、女性管理職登用に取り組む理由、取り組み内容を明らかにし、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進したことにより男性中心かつ恒常的な長時間労働にある日本的雇用慣行が変わってきていること、つまり、本稿の補完的仮説を検証する。加えて、ドイツの上場企業、なかでも企業業績をあげている 3 企業が女性管理職・役員登用の実現に至る背景や組織づくり、登用を促進する施策、登用実態をとおして本稿の仮説を検証する。

1. 実践 9 社のヒアリング調査結果

ヒアリング調査対象企業は、女性管理職登用数において実績があり、かつ財務業績が業種平均を超えるなど経営パフォーマンスをあげている国内上場企業 7 社と本社がアメリカにある外資系企業 2 社の合計 9 社である。そのうち 3 社は電気機器としては同業種であるが、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進しているモデル企業であり、事業内容に違いが見られることからヒアリングの対象としている（表 6-3）。

9 社のうち P&G ジャパンを除く 8 社は、本章第一節の 50 社のなかから選定している。ヒアリングの対象として P&G ジャパンを選定したのは、同社が日本の経済界における女性管理職比率において第 1 位にあり、1990 年代の早くからジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントに取り組んだリーディングカンパニーだからである。

9 社の調査対象者は、人事部門の役員・管理職であり、女性管理職登用を推進しているリーダーである。女性管理職登用に向け、どのようなプロセスでジェンダー・ダイバーシティと WLB 施策に取り組んでいるのか。2 つの施策を統合・推進して日本的雇用慣行がどのように変革できたのか、女性管理職登用を阻害している日本的雇用慣行である長時間労働問題や出産によるキャリア中断を防止する具体策とは何か、いかなる成果と課題があるのか、財務業績（売上高や ROA など）はどうか、についてヒアリングを行なっている。

表 6-3 ヒアリング調査一覧表

No	企業名（業種）	調査対象者 職位	最新調査 年月	女性管理職 （人数・%）	ROA ²⁶⁰ （%）
1	ダイキン工業 （機械）	A 氏 人事担当	2013.12	21 人	4.90
2	カルビー （食料品）	B 氏 人事執行役員	2013.11	30 人	9.10
3	高島屋 （小売）	C 氏 人事関連管理職	2014.2	189 人	2.21
4	リコー （電気機器 ²⁶¹ ）	D 氏 人事関連管理職	2013.11	101 人	2.96
5	日立製作所 （電気機器 ²⁶² ）	E 氏 人事関連管理職	2014.2	349 人	2.54
6	第一生命保険 （保険）	F 氏 人事関連管理職	2013.11	666 人	0.21
7	LIXIL（旧 INAX） （金属製品）	G 氏 経営トップ H 氏 人事部役員 I 氏 人事部管理職	2014.1	47 人	2.11

²⁶⁰ 2014 年 3 月期の連結ベースの実績を記載している。

²⁶¹ リコーの事業領域は、OA・光学機器・半導体である。

²⁶² 日立製作所の事業領域は、コンピューター・通信機器・鉄道車両・家電製品である。

8	日本アイ・ビー・エム (電気機器 ²⁶³)	J氏 人事関連管理職	2013.12	736人	未公表
9	P&G ジャパン (化学)	K氏 人事関連管理職	2013.9	34% 人数未公表	未公表

出所：9社からの提供資料，筆者作成

(1) ダイキン工業株式会社

① ダイキン工業株式会社の概要

・2014年3月期は、売上高 1,783,077 百万円、経常利益 154,108 百万円、ROA 連結 4.90% で、機械業の平均と比較しダイキン工業の ROA3.48%は高い。

・女性管理職数は、21 名（男性 939 名）で管理職に占める女性割合 2.2%である。1%未満が多い同業他社の女性管理職率と比較すると同社は2倍以上である。

・労働時間削減について、1992 年の早い段階から「仕事のしかた改革」をスローガンとして会社をあげて取り組んできた。年次有給休暇 100%取得を目指す運動を展開して、有給取得率 90%台を維持している。2014 年 1 月の 1 ヶ月当たりの平均残業時間 18.8 時間、有給取得率では 92.9%と業界トップクラスである。

・新入社員の定着率が女性 100%であること、男性の従業員数が多いこともあり、育休の男性取得者が 93 名と女性を上回っていること、女性の育休復帰率も 100%と高い。

・女性従業員が結婚、出産・育児で辞めないという企業文化が定着している。

② 女性管理職登用に取り組む理由

同社が女性管理職登用に取り組む理由の第 1 は、グローバル化および少子高齢化時代に対応するには優秀な女性の活躍が不可欠だからである。そのためには、「知恵」の時代である現在、従来の「若手・男性・日本人」のみでなく、「高齢者・女性・外国人」という「異質」の人材をより積極的に企業経営に取り入れ、異質のぶつかり合いから新たな「知」を生みだせるような会社にすることが重要と考えている。加えて、外部評価を向上させるべく、「イコールオポチュニティ」と「男女共同参画企業」の実現に取り組んでいる。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

2011 年から人事部内に「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、下記のジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を同時に推進している。女性管理職の育成・登用の推進がトップ直轄のプロジェクトになっていることにより、目標設定や施策の策定・実施などがスピーディーに行われている。

女性基幹職が少数なため、増加させたいが、これまでの基幹職育成のあり方を踏襲した場合年月がかかりすぎる。そこで、日本的雇用慣行とは異なるジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進して女性従業員が子育てとキャリアアップの両立

²⁶³ 日本アイ・ビー・エムの事業領域は、情報システムにかかわるサービス・ソフトウェア・ハードウェア・ファイナンスの提供である。

がはかれるようにした。

日本的雇用慣行を変えていく具体策は、1つに、長時間労働削減を目指し会社をあげて「仕事のしかた改革」推進、2つに、女性基幹職の育成の加速・管理職登用、3つに、男性基幹職の意識改革、4つに、育児休業復帰後も仕事に軸足を置き、挑戦と成長を求める女性に必要な支援の強化、5つに、男性の育児休業取得推進、6つに、優秀な女性の積極採用である（表6-4）。

表 6-4 ダイキン工業 2 つの施策を統合・推進して日本的雇用慣行を変革

1. 長時間労働削減を目指し、会社をあげて「仕事のしかた改革」推進	<p>(1) 会社をあげて「仕事のしかた改革」に取り組み、長時間労働削減を目指す。</p> <p>(2) 1992 年にスタートさせた「年休 100%取得」運動に力を入れる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・夏季の「年次有給休暇の一斉取得」により、土日を合わせ連続 9 日間取得できる。 ・使い勝手のよい「半日有休取得制度」では、年 6 回（3 日分）取得できる。 ・「年休切捨て（時効）ゼロ」の取り組みや「年休の棚卸し」を実施する。 ・毎月上司への報告や職場労使懇談会で取得計画の内容・進捗をチェックし、取得阻害要因について事業所・部門ごとに洗い出して取得率を向上させる。 ・年に一度、月曜日から金曜日までの 5 日連続休暇を取得（お盆以外）する。
2. 女性基幹職の育成の加速により管理職登用へ	<p>(1) 女性管理職の計画的育成策の展開と女性基幹職比率数値目標の設定</p> <p>(2) 女性リーダー育成研修の実施（中堅・若手 2 コース）</p> <p>(3) 長期的な視点で自らのキャリアを考える意識改革研修の継続</p> <p>(4) メンター制度のトライアル実施</p>
3. 男性基幹職（管理職）の意識改革	<p>(1) マネジメント道場における「女性部下育成セッション」の実施</p> <p>(2) 男性基幹職・リーダー対象の講演会開催</p>
4. 育児休業復帰後も仕事に軸足を置き、挑戦と成長を求める女性に必要な施策を強化	<p>(1) 育児休業からの早期復帰を促進するための施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保育所入所支援策としての「保活コンシェルジュ」サービス導入 ・生後 6 ヶ月未満で職場復帰する従業員への支援策

	(2)最大3年までの育児休暇の延長（例外適用） (3)育児休業中にスキル・能力を維持・向上させる仕組み (4)短時間勤務からより早くフルタイム勤務へ転換するための支援策 ～「週1回の部分在宅勤務」のトライアル実施
5. 男性の育児業取得推進	(1)配偶者が子どもの養育にあたる場合（専業主婦を配偶者に持つ場合）も、子どもが1才になるまで取得可 (2)「配偶者が出産したときの特別休暇（3日）」を「育児休暇（特別休暇）」に包含し、同時に休業の取得回数を「1回限り」から「2回まで取得可」
6. 優秀な女性の積極採用	(1)技術系女性の採用力強化 (2)優秀な事務系女性を惹き付けるための採用力強化

出所：ダイキン工業 筆者作成

④ 取り組みの成果と課題

同社は、2013年に女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進め、かつ財務面（ROE）の基準を満たしている企業として「なでしこ銘柄²⁶⁴」のひとつに選定されている。

女性の登用と長時間労働削減を同時に進めている成果として、結婚・出産を理由に退職する女性はいなくなり、海外実践研修などで積極的に活躍する女性社員が出てきている。女性管理職育成・登用計画が功を奏し、女性管理職数が10人（2005年）から21人（2012年）に倍増している。

男性の育休取得者は、短期（5日以内）が延べ人数で100人にも達している。ただし、長期休業では1～2名という限られた実績にとどまっている。

男性管理職には、女性に対する先入観があり、これまでの慣習重視、女性を管理職に登用する目的の無理解などがあり、これらの解消が課題となっている。女性自身にかかわる課題として、当事者の受身姿勢や他責的であること、昇進に消極的であることが指摘されている。女性管理職登用には、少ないロール・モデル、結婚により生じる配偶者の転勤など解決すべき課題が残される。

²⁶⁴ 「なでしこ銘柄」は、経済産業省が東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れた企業を選定・発表する事業である。東証一部上場企業のなかから、業種ごとに、女性が働き続けるための職場環境整備を含め、女性人材の活用実績により選定された企業をさしている。具体的には、「女性のキャリア支援」と「仕事と家庭の両立支援」の二つの軸からスコアリングを行い、各業種上位企業のなかから財務面（ROE）の基準を満たした企業を選定している。

女性管理職登用が進みにくい要因のなかには、責任あるポストに就いた経験が女性には、ほとんどないことにあり、また、女性本人と上司と人事部の三者が一緒になって取り組んでいないことがある。とくに、三者協働の取り組みがあつてはじめて成果は生み出されるものとしている。

(2) カルビー株式会社

① カルビー株式会社の概要

- ・2014年3月期は、売上高 199,941 百万円、経常利益 20,782 百万円、ROA 連結 9.10% で、食品製造業の平均 ROA1.91%と比較し高い。
- ・女性管理職数は 30 名（男性 218 名）、管理職に占める女性割合 12.1%であり、女性役員数は 5 名（男性 28 名）である。管理職および役員に占める女性割合が同業他社と比較し高く、とくに役員に占める女性比率は 15.1%であり、日本企業の平均 1.4%を大きく上回る。
- ・新入社員の定着率や平均年齢・勤続年数においては男女差がみられる。
- ・長時間労働削減を目指して 2010 年度から「働き方プロジェクト」をスタートさせ、社内のイントラネットや社内報、イベント等をとおしてとくに管理職の「ライフ・ワーク・バランス」の取り組み等の周知をしている。2013 年 12 月から毎週水曜日、「早く帰るデー」が、実施されている。1 ヶ月当たりの平均残業時間 25.3 時間、有給取得率 59.1%である。

② 女性管理職登用に取り組む理由

2009 年、同社が抜擢したジョンソン・エンド・ジョンソン出身の社長は、就任当時、カルビー社における女性の管理職・役員率の数値が他の企業と比較して一世紀遅れていることを指摘し、女性の管理職登用を積極的にコミットメントした。女性管理職・役員登用の目的は、第 1 に、組織と男女従業員の双方が成長し、企業の競争力を高めることにある。しかしながら、カルビーの 14 工場 7 支店からなる全国拠点における従業員の男女比率は、正社員 6:4、準社員 4:6 と、全体で男女がほぼ半々の従業員構成の割には女性の活躍が不十分である、との判断により、登用施策を加速させることとなった。

第 2 に、同社の商品の購買者は女性であることから、意思決定ボードメンバーに女性を登用して女性のアイデアや購買者の意見を意思決定に反映させ、企業としての成長を目指すことにある。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

経営トップが、2010 年 4 月、5.9%だった女性管理職（課長、部長、本部長）の比率を 2013 年 4 月時点で 15%まで引き上げる目標を掲げ、その達成に向けて「ダイバーシティ委員会」を発足させた。発足当時のメンバーは、様々なバックグラウンド（営業、法務、既婚、独身など）にあつてこれからコアとなって活動することが期待できる社員 15 名から構成されている。

初代委員長には、女性の管理職が就任した。同委員会は、企業カルチャーを変えること

を目指し、ダイバーシティへの理解、納得、行動の3ステップを掲げてダイバーシティ啓発活動の企画と実施、執行部門への提言を行った。初年度はイベント部会、ハンドブック部会、アンケート部会の3部会を立ち上げた。イベント部会は、様々なダイバーシティに関するイベントの計画立案、ハンドブック部会は就業規則を読みこんでダイバーシティに関する諸制度をわかりやすく解説する冊子の作成、アンケート部会は上記の活動やダイバーシティ自体の周知度を測定するための従業員への調査を行い、部会それぞれの役割を明確にした活動が展開された。2年目からはメンバーは公募制により構成され、女性のキャリア支援を目的としたキャリア支援部会、コミュニケーション部会、工場部会が立ち上げられた。ダイバーシティ委員会には、メールや社内のイントラで発信された情報を受け取りづらい工場で勤務する社員がいることから、活動が理解されるよう各工場勤務の社員も各1名参加している。3年目には、キャリア支援部会、工場部会は継続し、セカンドドリーム部会というシニア層の活躍を推進する部会の活動が加わった。4年目は、3年目の3つの部会が継続されている。

2013年には、ダイバーシティ委員会メンバーは男性8名、女性17名、総勢25名と増加している。女性の管理職比率は、2020年30%目標が掲げられ、目標達成のためにキャリア開発プランを整備し、リーダーとなる人材を育成している。

女性限定あるいは男女混合、集合研修あるいは個別のキャリア開発と様々なタイプの人材育成プランがある。なかでも、女性管理職登用にに向けたプランの実施内容は日本的な雇用慣行を変えていくものとなっている。

アクションプランの第1は、女性管理職登用にかかわる勉強会を重ね、管理職のネットワークを強化することであった。2011～2013年現在、原則として毎月1回、女性管理職を対象に同社の幹部が講師となって、キャリアに関する経験談やマネジメントのノウハウなどを学んでいる。これにより受講者間のネットワークづくりと講師によるメンタリング効果も期待できる。第2は、2012年に国内事業所から自主的に手挙げした男女約350名の従業員の参加を得てダイバーシティ・フォーラムが開催された。講演やワークを通じて女性管理職登用に関する様々な気づきが得られ、同時に女性活躍の必要性が理解されている。第3に、自らのキャリアを描くことを目的に女性限定「明日へつなげる自分のチカラ発見！」講座も開講した。それには「手あげ式」で84名の参加希望者があった。その際、性別、年齢、雇用区分、職種は一切問わず、グループ会社も含め女性ならだれでも参加可能にしたところ、当講座は盛り上がった。懇親会には社長の参加もあり、当該企画は活発な交流とネットワークの拡大に貢献した。第4に、社内イントラネットを活用して男性中間管理職のブログリレーが掲載された。女性の活躍を推進させるためには、男性管理職の理解が必要であること、男性の支援なくして成功にはつながらないとの認識から、男性も巻き込んだ活動を行っている。このブログは、社員全員が閲覧可能にしたことから総じて女性管理職登用をポジティブに捉える内容になった。第5に、管理職の業績評価にあたり女性管理職比率が業績評価目標の一つに位置づけられた。その

実現性を担保するために期のはじめに策定した数値目標の達成率が賞与に反映することになった。

また、毎年実施されているアンケート調査では、社員にどのくらいダイバーシティが理解されているか、共感されているか、どれほど実践しているかを含め、ダイバーシティの活動の成果が測定・評価されている。

【長時間労働削減の取り組み】

同社の社長は、個人の生活が満たされていれば良い仕事ができるとの意思から WLB というより「ライフ・ワーク・バランス (LWB)」が重要だと強調している。同時に、今後多数の女性管理職を登用するには長時間労働削減は不可欠であるといい続けている。このような背景から従業員個人と会社の成長に向けた働き方を見直し、多様な人材の様々なライフスタイルを受容できる企業風土醸成に会社をあげて努力している。

2010 年度から体制づくりにも力を入れて、「ライフ・ワーク・バランスプロジェクト」を発足させ、社内への定着に努めている。

労働時間削減に向け、第 1 に、2013 年に柔軟な勤務場所や時間を認める主な制度として在宅勤務とフレックス・タイム制度を活用する。第 2 に、社内意識啓発として、「働き方プロジェクト」をスタートさせ、社内のイントラネットや社内報、イベント等をとおしてとくに管理職のライフ・ワーク・バランスの取り組み等を周知する。第 3 に、2013 年 12 月から毎週水曜日を「早く帰るデー」として設置し、残業ゼロの習慣をつくり出す努力を続けている。第 4 に、日々の業務において会議やミーティング回数を削減する等、取り組んでいる。

④ 取り組みの成果と課題

女性管理職・役員比率の増加と財務業績は、連動して双方が高まっている。女性が管理職業務や役員に就任するなど経営参画が進み、それらのロール・モデルが女性社員の励みになり、全国の事業所に働く女性社員のモチベーションが極めて高くなった。それを示すように工場や本社勤務の女性が考案した新商品を次々とヒットし、売上増をもたらしている。それでも女性管理職登用は、当初目標には至っていない。

とはいえ、全体として増加傾向にあり、管理職全体では 12.1%と 2 倍になり、とくに役員候補の本部長の女性比率が 2010 年 8.3%から 2013 年現在、16.7%へと上昇している。今後、登用率を高めるには、欧米諸国を模倣したクオータ制の導入や時間当たりの生産性を高める働き方・働かせ方の仕組みの構築が必要であるとしている。

育児・介護休業取得者数をみると、20 名 (2009 年)、33 名 (2010 年)、28 名 (2011 年)、36 名 (2012 年) へと増加傾向にある。2012 年 4 月～2013 年 3 月の育児休業復職率については、97.3%と高い。2010 年 4 月以降に育児休業を取得した女性正社員のうち職場復帰後に昇給・昇格した者が 1 名いる。このロール・モデルの存在は、育児休業を取得した女性であっても能力と意欲があれば昇給・昇格できることを示している。また、有給休暇等に関する実績は、2013 年 4 月現在、平均有給休暇取得率 57%と日本企業の平均約 5 割より

も少し高い。実労働時間では、2013 年 4 月現在、年間実総労働時間 1,947 時間、年間所定外労働時間 195 時間である。

トップが、年功序列的昇給・昇格と長時間労働を忠誠心として高く評価したこれまでの日本的雇用慣行に基づいた評価軸から成果と能力で評価する仕組みに変えたことにより女性管理職・役員登用と WLB が進んだ。また、地道な活動を継続し、かつ全国の事業現場主導で行なった女性管理職登用が成功につながった。

なかでも、女性の管理職・役員登用を推進するには、同じ職場の男性はもちろん、男性の管理職・役員をうまく巻き込むことが重要だと考え、このことが多くの男性の仕事の効率や働き方にも良い効果があることを理解してもらえるような取り組みを進めてきている。

(3) 株式会社高島屋

① 高島屋概要

- ・2014 年 3 月期は、売上高 904,180 百万円、経常利益 33,350 百万円、ROA 連結 2.21% で、小売業の平均 ROA1.98%と比較し高い。
- ・2014 年 2 月現在、女性管理職数は 189 名(男性 759 名)、管理職に占める女性割合 23.2% である。女性役員数は 3 名(男性 22 名)、役員に占める女性割合が 12.0%であり、小売業のなかで最も高い。
- ・労働時間削減については、2006 年頃から本格的に取り組んだ成果もあって、1 ヶ月当たりの平均残業時間は 2008 年 5.25 時間から 2013 年 4.2 時間へと減少し、有給取得率は 59.1%である。
- ・新入社員の定着率をはじめ勤続年数や平均年齢においても男女差がみられない。

② 女性管理職登用に取り組む理由

高島屋の顧客に占める女性の割合は約 8 割である。女性顧客のニーズを把握し、それを売り場に活かす提案や施策を立案できるのは、主に、顧客に直に接している当の女性従業員である。その半数を超える女性従業員たちが、販売数字に与える影響もきわめて大きく、経営を左右するほどの大きな存在である。このため、同社は、女性を管理職や意思決定ボードに登用することが重要であると認識し、意識的に女性管理職や役員登用を行なっている。

2000 年当時の高島屋の重要な経営目標の一つは、女性が半数以上を占める企業であることから女性の能力発揮に努め、男女共同参画型企業としての社会的責任を果たすことにあった。そのためには女性のモチベーションを向上させると同時に、職場の意識・風土の改革によりジェンダー平等を実現する就労環境の整備が早期に求められた。

同社の経営理念を具体化した「高島屋男女共同参画行動規範」は次のように定めている。

- ・男女共に生き活きと働ける職場風土を醸成する。
- ・男女が対等なパートナーとして能力発揮できる環境を創る。

- ・性別にかかわらず、能力・適正に応じた仕事の分担を推進する。
- ・仕事と家庭が両立でき、働きがいを高められるよう支援する。
- ・自ら厳しくプロ意識に徹し、生産性向上に主体的に取り組む。

この男女共同参画行動規範には、スタート時点で早くも、ジェンダー平等と WLB とを組み合わせる視点が内包されており、ここに高島屋の行動規範の特徴が現れている。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進し日本の雇用慣行を変革

同社は、3 次中期経営計画（2001～2003）においてジェンダー・ダイバーシティ施策として女性の能力を活かすポジティブ・アクションを明文化し、人事部内に「男女共同参画プロジェクト」を設置し、全店舗の総務部と連携した推進体制を整備するなど集中的に取り組んだ。

具体的なジェンダー・ダイバーシティアクション・プランは、性別にかかわらず、個人の能力が最大限活かされるよう、部門や職場におけるマネジメントの強化、キャリア形成と能力開発の強化が盛り込まれている。

2001～2003 年は、毎年マネジメントの強化に向けてアンケートの対象者を経営層と管理職（マネジャー）、一般従業員に大別した意識調査を実施している。アンケート項目をみると、主に「マネジメント」、「意識風土」、「制度・就労環境」にかかわるものとなっている。「マネジメント」では、仕事の与え方に男女の区別があるか、男女公平な評価・配置になっているか、を聞き出している。また、「意識風土」では、女性自身が責任ある仕事を望まない風潮やケースがあるか、企業全体として女性を甘やかしたりするなど過保護でないか、結婚・出産によって昇進に影響があるか、職場において制度が利用されやすいか、そして「制度・就労環境」では、育児・介護取得者の能力成果は公平に評価されているか、こうした観点から従業員の意識を調査している。

社内の意識調査結果によれば仕事上の男女の区別があるとする割合は、2001 年よりも 2003 年の最終年に近づくにつれ改善されてきているものの、依然として 40%以上が仕事上に男女の区別があるとしている。とくに、男性社員に占める管理職（マネージャー）割合はバランスがとれているが、女性の場合、女性社員に占める管理職（マネージャー）割合は男性より低いと感じている。制度・就労環境意識においても、女性は育児・介護休業制度取得者の約 25%が仕事の与えられ方や評価において通常勤務者と差があると感じている。課題は、「仕事に対する評価が低い」と感じている育児・介護休業取得者本人の意識と、「子育て女性は子育てを優先し、責任ある仕事をしたくない」と感じているマネジャーの認識とが大きく乖離していることにある。この乖離実態は高島屋に限らず、多くの企業においても共通している²⁶⁵。

同社は、上述の「マネジメント」、「意識風土」、「制度・就労環境」改革に取り組みつ

²⁶⁵ このことは、筆者が、2010～2014 年の期間において訪問または面談した 150 企業の人事担当者から聴きとった内容「子育て女性は、夫の家事・育児参画を諦めているため、仕事よりも家事・子育てを優先している。」と共通している。

つ、女性の視点やアイデアを経営や営業政策、店頭・売場などに反映できるようにするため、管理的業務を担う女性人材を育成するポジティブ・アクションを実施している。

従前女性が少なかった「マネジャー」、「バイヤー」、「政策スタッフ」等への女性人材の配置にあたり数値目標を掲げ職域拡大を目指している。さらに、ポジティブ・アクションによってマネジャー職に登用した女性に対してマネジメントの基礎知識習得（業務管理、計数管理、人事労務管理等）やOJTによる部門教育が強化されている。また、営業政策・企画等の意思決定の会議には、意識的に女性の出席を促すことも行なっている。

そしてこれらの取り組みが実践できているかどうかにつき経営層がチェックとフォローを行なうなど、同社のポジティブ・アクションを実効あるものにするためPDCAに即した活動を行なっている。

2004年以降は、登用数値の一人歩きをさけるため、数値目標は設定せず、従業員の適性を踏まえて昇格させている。従業員の自主性を重んじた人材育成型の人事制度が導入され、専任階層（係長・主任）までは、進級要件として研修受講や資格取得による能力開発が求められ、それに必要なポイント取得が義務づけられている。部下を持つマネジャーには、基本的に課長以上の資格者が登用され、職務として部下の能力開発が重視されている。

他方、WLB施策は、次世代育成支援行動計画として位置づけられ、第1期にあたる2005年度から2006年度までの2年間、策定した行動計画を達成し、2007年度に「くるみんマーク²⁶⁶」を取得している。2007年度以降も積極的に行動計画を策定、実行して複数の「くるみんマーク」を取得した。

【長時間労働削減の取り組み】

同社の長時間労働削減への取り組みが本格化したのは2006年頃である。2007年度から2008年度までの第2期次世代育成支援行動計画では、WLBへの取り組みを社内外に発信することを目標にした。その取り組みの一環として、同社社長が、2008年にスタートした厚生労働省の「仕事と生活の調和推進モデル事業」に自発的に参加した。これを契機に『考えよう！自分のWLB』、『見直そう！働き方～一人ひとりがやりがいを持ち、能力発揮できる企業へ～』としたスローガンが掲げられている。

この変化は、とくに21世紀に入って以降、社会の価値観が変わり、会社人間のような特異な働き方や従来型のマネジメントでは生活者のニーズを的確に把握できず、顧客をはじめとするステークホルダーに対して納得のいく説明ができなくなったことから生じている。同社は、今後、従業員にはそれぞれに「仕事」と家庭や育児、趣味などの「生活」とがあり、ワークとライフとが相互に影響しあい充実した生き方をするバランスのよい従業員、つまり、「脱会社人間」へと変わることを求めているとした。

²⁶⁶ 次世代育成支援対策推進法では、事業主は、従業員の子育て支援のための行動計画を策定・実施し、その結果が一定の要件を満たす場合に、厚生労働大臣の認定を受けることができ、認定を受けた事業主は、この「くるみん」を商品、求人広告などにつけ、子育てサポート企業であることをアピールすることができる。

同社は、2009 年度から 2011 年度の 3 年間を第 3 期次世代育成支援行動計画期間として位置づけ、従業員一人ひとりが、より少ない時間で高い成果を生み出すことを目標の一つにしている。業務改善や自己研鑽によって創出した時間を有効活用することによって好循環を生み出し、仕事の生産性や質の向上につなげていくことが大事なことだと発信している。以下のような残業を削減する具体的な施策により日本的雇用慣行とは異なる働き方に変わっていく。

○時間外労働は申請が前提

時間外労働の削減に関しては、コンプライアンス遵守の立場から推進してきた。具体的には、時間外労働は申請が前提であるという原則に立ち、職場のなかで残業申請した従業員がわかるように腕章をつけて時間外労働をする、というようなことまで行なってきた。

○パソコン利用制限システムの導入

勤務時間と超過勤務申請とを連動させるパソコン利用制限システムを導入した。終業時間になるとパソコンに終業時刻を知らせる画面がでるなどにより、年間総労働時間（平均）1,811 時間、有給休暇平均取得率 54.7%、有給休暇平均取得日数 10.6 日、月平均残業時間は 2008 年 5.25 時間から 2013 年 4.2 時間へと減少している。

○意識改革

残業をしないという意識を従業員に徹底するため、改革セミナーと就労管理セミナーを継続実施している。

○毎週土曜日をノー残業デーに設定

④ 取り組みの成果と課題

2011 年 9 月、同社は、厚生労働省が「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取り組み」（ポジティブ・アクション）や「仕事と育児・介護との両立支援のための取り組み」をしている企業のなかから模範ともいうべき企業を表彰する「均等・両立推進企業表彰」において厚生労働大臣最優良賞を受賞した。

このように、女性管理職登用が財務業績など経営パフォーマンスを向上させている高島屋は、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進した象徴的な成果として 2007 年に執行役員と店長への女性の登用がはかられた。

ジェンダー・ダイバーシティ施策の成果として 2002 年度から 2010 年度まで 8 年余りのうちに女性管理職が 11.9%から 25.0%、営業職が 6.6%から 12.2%、バイヤー職が 71 名から 133 名とほぼ倍数になっている。2014 年 2 月現在、女性役員数は 3 名、役員に占める女性割合が 12.0%になり、女性管理職は 220 名で女性割合 23.2%と増加している。

他方、WLB 施策の成果として、同社の育児休業制度は、子どもが 3 歳の誕生日の前日までを取得可として、連続 2 週間の範囲で取得した場合は給与（100%）が支払われるものである。過去 3 年間の育児休業取得割合の平均は男性（管理職・期間雇用者含む）が 13.8%、女性（期間雇用者含む）が 100%取得してきており、成果が出ている。

同社では出産を理由に退職する女性がほとんどいない。就業継続により女性の勤続年数が徐々に長くなったことで、子どもを持ちながらマネジメントポストを担える女性が増えてきていることは、今後の女性管理職の母数を増やしていくことになる点で大きな成果である。

課題は、男性の育児参画と国籍の異なる外国人など多様な人材が活躍するダイバーシティの組織をいかに加速させるかである。

(4) 株式会社リコー

① リコー概要

- ・2014年3月期は、売上高 2,236,913 百万円、経常利益 117,204 百万円、ROA 連結 2.96% で、電気機器業平均の ROA1.17%と比較し高い。

- ・女性管理職数は 101 名（男性 3440 名）、管理職に占める女性割合 2.9%である。女性役員数は 1 名（男性 32 名）、役員に占める女性割合が 3.0%であり、上場企業の同業種比較では中位程度の登用率である。

- ・リコーの正規従業員の男女比率では、男性：女性が 86：14 という、圧倒的に男性が多い。ただし、勤続年数や平均年齢に男女差がみられない。

- ・労働時間削減については、毎月、定例の労使による中央懇談会を開催して休日や休暇などの労働条件を話し合い、働き方の見直しを行なっているため、1 ヶ月当たりの平均残業時間 16.4 時間である。1991 年に創設したマイ・アニバーサリー休暇を年休取得促進と継続して訴求したことから全従業員が気軽に使えるようになり、年次有給休暇取得率は 7 割維持（2013 年度 72.0%）を保っている。

② 女性管理職登用に取り組む理由

同社は、なぜ女性管理職登用を進めるのか、それは、グローバル化が急速に進展している今日、業務のイノベーションが重要であるにもかかわらず、モノカルチャーかつ長時間労働を当たり前とするなかで育成されてきた男性従業員に多くを期待できないからである。とりわけ、女性の管理職登用の狙いは、現状では女性登用の鍵を握っている男性従業員・管理職層の意識や企業風土の改革推進にあった。また、国内の女性でさえ登用できない現状にあって、この状況が続いた場合、外国人のニーズを満たす商品を生み出せず、多様性を活力にするマネジメントもできないといった危機感があったからである。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

同社の人事本部は、1990 年代からダイバーシティに取り組み、2013 年現在においてリコー本社人事本部内にダイバーシティを推進するグループを設置している。2010 年に仕切り直して新体制「ダイバーシティ推進委員会」が設置された。同社のダイバーシティとは、国籍、性別、年齢、障がいの有無等にかかわらず、多様な人材が活躍できる環境の整備を指している。

これまでのダイバーシティにかかわる委員会は、女性だけで構成されていて、ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みは女性の問題であり、女性が自分たちだけで頑張る問

題と考えられていた。そのため、グループ全体への広がりが見られず、関心や意識も高いとはいえない状況であった。新体制の確立を契機にダイバーシティの推進は経営トップのコミットメントによるものと位置づけ、全社にわたり多様な人材が活躍できる職場づくりとして進められている。ダイバーシティ推進委員会の委員長には問題意識の高い女性技術者が就き、人事本部ダイバーシティ推進グループと連携した取り組みが続いている。

2000年代の同社は、女性の管理職がほとんどいない状況を変えるべく、ジェンダーフリー活動として女性活躍支援を進めてきた。階層に応じた各種研修、キャリアリカバリー施策、仕事と生活の両立支援にかかわる制度の見直し、男性の管理職向けの『コミュニケーションガイドライン・ガイドブック』の作成、管理職層向けの意識啓発セミナー等を行った。

ジェンダー・ダイバーシティの推進には、3つのターニングポイントがあげられる。第1に、1986年の男女雇用機会均等法施行を契機に採用における機会均等を進めた。第2に、2002年からジェンダー・ダイバーシティ施策として女性管理職比率目標の設定とキャリアサポートプログラムなどを整備した。

同社は、「ワーク・ライフ・マネジメント」と称して、仕事と生活の両立の促進や、健康・安全への配慮を行った職場環境の整備を行なっている。WLB施策・制度の導入により男性の育児休業取得者は急増し、男性従業員の13%が育休を取得している。とはいえ、より一層取得率を高めるため、短期でも育児休業を取得し、育児体験すること自体が重要であるとの考えから、人事本部が男性の管理職に対し、男性従業員の育児参画を促している。

とりわけ、リーマン・ショックを機にグローバルな視点から「ダイバーシティ推進」と「ワーク・ライフ・マネジメント」とが同時に取組みられ、女性管理職登用にに向けた取り組みを強化・拡充した。

第3には、2013年からダイバーシティをとおして多様な価値観の組み合わせによるイノベーションを目標とし、取り組んでいる。

【長時間労働削減の取り組み】

同社がWLBに取り組む目的は、ワークだけでなく、ライフの時間も充実することでワークの充実をはかることにある。その狙いは、「効率的・効果的な働き方の推進により効率性・生産性を向上させる」こと、なかでも男女を問わず「働き方」を改革して健康でメリハリのある働き方に変えていくことにある。多様な人材が活躍できる環境の実現とあわせて、健康管理を徹底するため、メンタルヘルスケアやフィジカルヘルスケアの部門と労務部門が連携したマネジメントサイクルの構築・定着に取り組んでいる。長時間労働削減に向けた具体的な制度・施策は、日本の雇用慣行を変えていくものになる。

○年次有給休暇取得促進のための措置

- ・有休取得奨励月間（6月と10月）設定の継続実施
- ・フォー・シーズン休暇（春のゴールデンウィーク・夏の旧盆・秋は連続休暇・冬の年末年始）設定
- ・アニバーサリー休暇取得向上策の積極活用施策の実施
- ・時間単位有給休暇（1年間当たりの年次有給休暇のうち5日分=40時間については事由を問わず1時間単位で有給の取得可）
- ・有休低取得者への新たなフォロー対応の実施
- ・ヒアリング、指導等による個別課題解決支援、等を実施

○継続的な取り組み

- ・管理職向け労務管理実践研修および一般社員への周知教育の継続実施

○ノー残業デーの拡大 2009年7月より拡大実施（月1回→週1回→週2回）

○新勤務管理システム（工数管理）を活用した業務プロセス改善の展開

○制度の活用

- ・フレックス・タイム勤務

育児（子が小学6年まで）・家族介護・私傷病・不妊治療の事由がある場合、フレックス・タイム勤務可

④ 取り組みの成果と課題

女性の育児休業制度の取得率と復職率とも100%に達し、就業中断する女性がいなくなったため、年齢別労働力にみられる「M字カーブ」もなく、女性の勤続年数が伸長した。

その結果、女性管理職の候補者が多く輩出可能になって女性管理職数は、2001年8名から2013年101名へと12倍以上増えている。また、男性の育児制度利用者もまた急増している。

これらの取り組みは、外部からの評価を受け、2013年は、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」に選出され、日経ウーマン「女性が活躍する会社ベスト100」第12位（ワーク・ライフ・バランス度では9位）、厚生労働省「イクメン企業アワード」特別奨励賞など受賞した。特に評価されたのは、仕事と育児の両立支援などの制度を導入しているだけではなく、キャリアリカバリー施策を他社に先駆けて導入し、育児休業や短時間勤務が昇格・昇級等にマイナスにならない仕組みを構築したことである。

このように、女性管理職登用者数の増加と財務業績の向上に相関関係がみられるだけでなく、表彰等により経営パフォーマンスが高まっている。

女性管理職数は急増したとはいえ、女性管理職比率では2.8%にとどまっている。今後、女性管理職比率10%を目標に女性管理職ネットワーク「WING」を立ち上げ、部門横断的かつ上下関係を超えた総合的取り組みを進めていく。

また、女性管理職登用率を向上させる上でとくに必要な課題は、母数となる理科系の女性の採用を強化していくことである。なぜなら日本の大学では理科系女子が少なく、採用時は同業他社と奪い合いになっているのが実情なのである。

(5) 株式会社日立製作所

① 日立製作所概要

- ・2014年3月期は、売上高 9,616,202 百万円、経常利益 568,182 百万円、ROA 連結 2.54% で、電気機器業の平均 ROA1.17%と比較し高い。
- ・女性管理職数は 349 名（男性 9319 名）、管理職に占める女性割合 3.6%である。女性役員数は 0 名（男性 53 名）である。2020 年度までに国内の女性管理職（課長相当職以上）を 1000 人に引き上げることを社内外に公表している。
- ・長時間労働削減については年間を通じて一定の規制を社内設定し、連続休暇取得支援も実施している。1 ヶ月当たりの平均残業時間 14.1 時間、年間総労働時間（平均）1,854 時間、有給取得率 64.0%である。

② 女性管理職登用に取り組む理由

同社が女性管理職登用に取り組む理由は、世界のあらゆる国のビジネスにかかわっている会社だけにグローバル市場においての競争力を高めるためにはステークホルダーや多様化する顧客のニーズに対応できる人材の育成が不可欠になっていることにある。

とくに、リーマン・ショック以降の経営危機、事業の統廃合など困難な局面を契機に、同社は、企業の持続的成長を実現するためにグローバル人材戦略を加速化し、多様な属性にある人材を管理職業務や経営に参画させ、多様な労働力構成からなる強い企業組織の構築を目指している。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

日立グループのダイバーシティへの取組みは、1990 年以降、仕事と育児・介護との両立支援制度の整備・拡充からスタートしている。同社の「ダイバーシティ推進ロードマップ」によれば、同社のそれは 3 つのフェーズからなっている。第 1 フェーズ『女性活躍支援』では、2000 年には「F.F.プラン（ジェンダーフリー&ファミリー・フレンドリー・プラン）」が作られ、最初から両施策が統合したものとなっている。2004 年には「F.F.プランⅡ」を作成・実施している。女性採用数の拡大や仕事と家庭の両立支援など女性活躍支援を進め、それに先立ち従業員構成の確認、将来のシミュレーション等行っており、その後の活動の基礎固めがなされている。

2006 年以降第 2 フェーズ『「女性」から「ダイバーシティ」へ』がスタートし、2006 年社長直属の「ダイバーシティ推進プロジェクト」の活動を開始している。女性だけでなくシニア人材、育児や介護を抱えている社員、障がい者などそれぞれの対象カテゴリー別に支援する施策と体制を整えている。2009 年には「ダイバーシティ推進センター」を設置して、ダイバーシティの「試金石」として意識改革や啓発活動、課題の洗い出しなど女性の活躍支援を強化し、同時にメリハリのある働き方をめざした長時間残業の削減をはじめとした「働き方の見直し」を推進した。

2012 年第 3 フェーズでは、「多様性尊重」から深化させた「経営戦略としてダイバーシティ・マネジメント」が始まっている。「ダイバーシティは日立の成長のエンジン」とす

る経営トップの強いコミットメントがあり、「ダイバーシティ for NEXT 100」と銘打ち、女性キャリア形成支援強化と、仕事と介護の両立支援、「仕事」と「生活」双方の質を高めるための取り組みとした「働き方の見直し」が進められている。

同社は、2020 年度までに国内の女性管理職（課長相当職以上）を 1,000 人に引き上げることを社内外に公表した。とくに役員には過去も含め女性が登用されてこなかった反省から数値目標を掲げて 2015 年までに意思決定ボードメンバーへ女性を登用するべく取り組んでいる。

具体的な取り組み重点項目には、「女性経営リーダーの確保育成」、「トップコミットメント強化」、「女性の意欲喚起・ロール・モデル提示」などがあり、これらを積極的に展開している。

同社のいうダイバーシティ推進は、既にみてきたようにプラン策定の当初からダイバーシティと WLB との統合施策になっている。各フェーズにおいて「女性」の活躍支援・推進について内容を強化しながら継続しつつ、同時に、男性を視野に入れて残業の削減と仕事と介護の両立にも力を入れてきている。

【長時間労働削減の取り組み】

WLB の重点目標は、第 1 に、真のダイバーシティ・マネジメントの最も重要な課題としての働き方見直し、第 2 に、仕事と育児・介護の両立支援、第 3 に、男性・管理職の意識改革にあった。

2010 年は、「ワーク・ライフ・バランス」から「ワーク・ライフ・マネジメント」へと改称し、働き方の見直しを目的とした全社運動である「WLB-UP (ワラビーアップ) 月間」を毎年 11 月に実施している。

働き方の見直しにあたって処遇に関して人(年功)ベースからジョブ（業務）ベースへと転換をはかり、時間当たりの生産性を重視し、業務の切り分けなど業務改革を実施している。また、「仕事」と「生活」の両立支援制度は、女性のみならず、男性も出産や育児に参画できるような制度に整備・拡充させている。男性従業員にもこのような制度を認識・理解させ、制度活用をしやすい環境を整えてきている。

○年間を通じての取り組み

- ・ 時間外労働についての一定の規制を社内で設定
- ・ 定時退勤日を設定
- ・ 職場ごとに独自の取り組みを行なっている（年休カレンダーの掲示、外部講師による講演）
- ・ 期間を定めて、長時間労働削減のための全社運動を実施

○連続休暇取得支援

- ・ 夏季休暇を事業所毎に設定
- ・ 勤続年数に応じたりフレッシュ休暇
- ・ フリーにした働く場所

○時間当たりの価値創出を最大化する働き方

・効果的なコミュニケーションのやり方（対話・メール・会議）

上記取り組みにより、1ヵ月当たりの平均残業時間 14.1 時間、年間総労働時間（平均）は、1,854 時間、有給休暇平均取得率 64%である。

④ 取り組みの成果と課題

社内における各種 WLB 支援制度の認知度は 80%以上となり、制度の利用実績が上昇傾向にある。なかでも在宅勤務制度については、2007 年度 14 名だった利用者が 2011 年度には 289 名へと急増している。

取り組みの成果に対する社外からの評価は、第 1 に、厚生労働省「次世代育成支援対策推進法」認定マーク「くるみん」の取得（2011）、第 2 に、働きやすい会社ランキング 2 位（2011 日経新聞）、「女性が活躍する会社ベスト 100」21 位（2012 日経ウーマン）、第 3 に、「ダイバーシティ経営企業 100 選」（2013 経済産業省）などがある。

このように、表彰等により従業員のモチベーションが高まりもあって、女性管理職登用者数の増加は業績の向上につながっている。

女性管理職登用促進に向けた目標値が明確に掲げられており、その目標達成が課題になる。その際、女性従業員は、管理職になるよりも、個人としてやりがいのある仕事をする、特定分野のプロとして活動することを希望する傾向がみられることから、いかに昇進意欲を高めるか等の課題が残されている。また、WLB に関する課題は、育児休業、短時間勤務制度を利用する男性の少なさにある。この課題解決には WLB 施策や制度の取得が容易にできない社内風土の改革を推進し、根強い固定的性別役割意識の変革をいかに加速できるのか、難易度の高い課題が残されている。

ジェンダー・ダイバーシティの推進では、性別だけを意識した施策から障がいの有無、国籍にも着目するだけでなく、さらに LGBT²⁶⁷についても対象としているものの、これらは新しい時代の課題であり、理解度が低く、社内文化を根本的に変えていく十分な方策を未だ見出すには至っていない。

（６）第一生命保険株式会社

① 第一生命保険概要

・2014 年 3 月期は、売上高 6,044,955 百万円、経常利益 304,750 百万円、ROA 連結 0.21%で、保険業平均 ROA0.18%と比較し高い。

・女性管理職数は 666 名（男性 3,668 名）、管理職に占める女性割合 18.26%と高く、同業他社の 5%未満を大きく引き離している。

・平均年齢は女性がわずかに高いが、勤続年数では男女差がある。育休の男性取得者が 68 名と多い。

・長時間労働削減への取り組みとして、19 時 30 分過ぎの残業については人事に申請が

²⁶⁷ Lesbian, gay, bisexual, transgender の頭文字から性的マイノリティーであるレズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダーの総称。

必要と規定した以降、1ヵ月当たりの平均残業時間が5.0時間へと削減された。このことにより、子育て女性であってもキャリアと育児の両立ができるようになり、管理職候補数も増加している。有給取得率は64.8%である。

② 女性管理職登用に取り組む理由

同社が、女性管理職登用にに取り組む理由の第1は、多様な人財が活躍できる働きがいのある職場を確保することにより企業の競争力を高めることにある。第2に、企業の持続的発展のためには、職員の大半を占める女性の能力を最大限に活かすことである。5万人を超える女性職員の意欲と能力如何によって経営状況も変わるからである。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

同社は、2005年に人事部イコール・パートナーシップ推進室（現ダイバーシティ推進室）を整備し、2012年4月には、執行役員人事部長を委員長に室長（女性）、専任4名、兼任11名（男性4名、女性7名）から構成される「ES・ダイバーシティ&インクルージョン推進専門委員会」を設置した。

この委員会の役割は、ダイバーシティ推進の報告・検証を実施し、それに対する議論を行うことであり、ここでの議論の結論は社長を委員長とする「DSR²⁶⁸推進委員会」をとおして全役員に報告・共有化される。

女性管理職登用に向け、3つの取り組みを同時に推進している。施策の第1に、ダイバーシティ&インクルージョンとして女性の能力開発体系の充実、第2に、ワーク・ライフ・バランスの推進、第3に、意識改革・風土改革に向けた取り組みがある。

ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みは、1974年に女性営業部長を登用したことに始まっている。1997年には女性管理職登用が続き、2005年から女性活躍推進専門部署として先にあげた人事部イコール・パートナーシップ推進室が設置され、2012年には社内のDSR憲章の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョン」が掲げられ、重要な経営課題として位置づけられている。

2012年度には、2016年4月までに管理職に占める女性割合20%以上を目標に、女性職員のモチベーションアップと男性マネジャーの意識改革・風土改革を行うポジティブ・アクションプログラムを策定した。ポジティブ・アクションプログラムの1つ目が、各階層ごとに求められる役割を遂行するために受講してもらう研修大会である（図6-4）。

上位職位への登用に向けた独自の研修プログラムは、業務リーダー候補者119名を対象にした公募制の「女性リーダーチャレンジ研修」に始まり、役付候補者50名の選抜制の「女性アシスタントマネージャー養成塾」、課長候補者18名の選抜した「女性マネージャー研修」、上階層の部長候補者27名選抜の「選抜女性管理職塾」として整備されている。

²⁶⁸ 第一生命の「D」を頭文字に、DSR=Daiichi's Social Responsibility（第一生命グループの社会的責任）と表現して推進している。

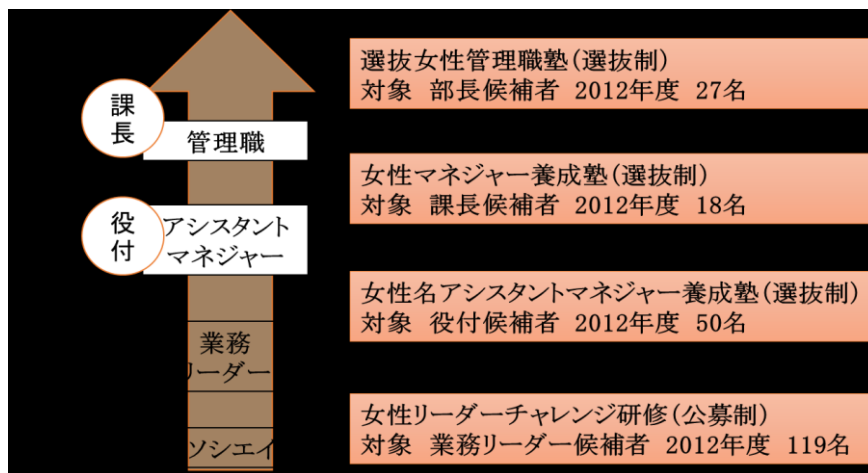


図 6-4 各階層に求められる役割に合わせた研修大会を整備

出所：第一生命保険，筆者作成

ポジティブ・アクションプログラムの2つ目として、従来女性が少なかった内勤職に営業職務の女性職員を積極的に配置するなど、多様な職域に積極的に女性を配置して女性のモチベーションを維持している。

それでも、勤続10年目相当の女性職員の離職率が高いことが問題視され、先進企業をベンチマークとしてワーク・ライフ・バランス制度の改善に踏見込むことになった。ファミリー・フレンドリー施策として妊娠・出産・育児・復職といったさまざまな女性職員のライフサイクルと両立しながら、安心して働き続けることができるよう、制度の充実が進められた。育児休業制度では、法律の定めを大きく上回る内容に設定し、育休取得者数が1,019人となるほか、女性職員だけでなく、男性職員の取得も推進している。

2009 年の人事制度改革（総合職と一般職の統合）をきっかけに、エリア職員の「働き方変革」に取り組んでいる。各職員が所属する組織ごとに活躍できる仕組みを考え計画を立てるよう指示し、一方それを評価する仕組み作りも構築している。エリア職の活躍が会社の成長につながるなどメリットを強調し、取り組み好事例の見える化を行うことで、女性のモチベーションアップと男性マネジャーの意識改革をはかっている。

【長時間労働削減の取り組み】

ワークスタイルの変革では、総労働時間の縮減、年次有給休暇取得の促進、男性の育児休業取得の促進、在宅勤務がとりあげられ、制度改革と並行して、トップダウン・ボトムアップ両面からの業務量削減への取り組みが行われている。

働き方改革に向けた具体的取り組みは、上期・下期の始まる前の面接時において、マネジメント層自身が働き方改革について目標設定を行う、と同時に部下育成に向けたアクションプランを策定して業務遂行のレベルアップを目指すものとなっている。

2012 年度の 19 時 30 分過ぎの残業については、人事への申請が必要とした規則の整備

以降、月平均 6.7 時間と圧縮された。残業時間が削減されたことにより、子育て女性であってもキャリアと育児の両立ができるようになり、管理職候補者の数が増加している。年次有給休暇取得率では、2008 年度 56.3%が 2012 年度 64.3%へと増加している。

④ 取り組みの成果と課題

2011 年には、ファミリー・フレンドリー企業部門「厚生労働大臣優良賞」を受賞し、2012 年には、ワーキングウーマン・パワーアップ会議・日本生産性本部による「メンター・アワード 2012 表彰」においてメンター制度表彰を受賞している。

このように、表彰等により従業員のモチベーションも一因になって、女性管理職登用者数の増加は業績の向上につながっている。

2010 年 4 月管理職に占める女性割合 16.8%から 2013 年 4 月 18.2%に上昇している。

上掲の取り組みの結果、「くるみんマーク」を 3 回（2007 年、2009 年、2011 年）取得している。

今後、女性職員の人財価値をどうしたら向上できるか、検討している。女性役職者数も社員の女性比率を考えると少なく、とくに部長クラスは現在 8 名、社外取締役 1 名であることから、上級管理職層一人ひとりの個別育成策をどうすべきか、が課題となる。

(7) 株式会社 LIXIL (旧 INAX)

① LIXIL 概要

・2014 年 3 月期は、売上高 1,628,658 百万円、経常利益 74,937 百万円、ROA 連結 2.73%で、金属製品業平均 ROA2.11%と比較し高い。

・(株) INAX は、LIXIL グループ入りする前の 2005 年から「EPOCH (エポック) 女性活躍推進室」を設置し活動を推進してきた。その成果として女性管理職登用数を一桁台から 47 名（男性 2,189 名）へと増加させた。この取り組みが(株)LIXIL「LIXIL Women's Network」へとつながり、2015 年度意思決定ボードメンバーに占める女性割合目標 20%を目指すことにつながっている。

・1 ヶ月当たりの平均残業時間については 19.9 時間と長く、年次有給休暇取得率は 36.2%と日本企業の平均よりも低い。

② 女性管理職登用に取り組む理由

旧 INAX は、2000 年前半まで社内の人員構成の過半数は男性で、商品開発も営業も、あらゆる職域は男性が占めているという男性中心企業であった。従業員に占める女性比率は 25%、女性管理職比率は 2.1%にすぎなかった。

同社では、2000 年を過ぎた頃から売上が低迷し、抜本的な組織改革を行わなくては持続可能な発展は望めない状況に陥った。売上の低迷を解明した経営陣は、変化の激しい住宅産業にあって男性中心のモノカルチャーでは多様なニーズに応えることができなくなったと分析している。事実 2004 年当時の社内には、能力ある女性でも出産したら退職する企業風土や女性自身のキャリア形成意識の欠如がみられた。女性や子育て社員に対する管理職のマネジメントのあり方をはじめ、多岐にわたる問題があったことから女性

が基幹的業務に就くことができず、そのために男性モノカルチャーが加速していた。しかし、社員の3割近くが女性であり、また、企業と企業との間で取り交わされる取引を除けば顧客の半分以上が女性である。

旧 INAX は、この現状を打開する一つとして 2005 年には女性活躍推進体制を整備し、後掲の表 6-5 にみられるようにジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策の取り組みを(株)LIXIL²⁶⁹に統合されて以降も推進している。

2013 年、(株)LIXIL の社長に米国 GE（ゼネラル・エレクトリック）の上席副社長でダイバーシティを実践してきた藤森義明社長が就任して「LIXIL Diversity 宣言」を行い、社内外に女性管理職・役員登用をコミットメントしている。

(株)LIXIL は、女性管理職登用に取り組む理由として、多様な人材による新たな価値創造をはかり、強く誇れる企業文化を構築していくこと、生活者視点を持った女性社員を生産・開発や営業分野に登用して多様な住宅産業のニーズに応えることをあげている。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

旧 INAX は、2005 年に女性活躍推進を担う専任運営体制として人事部・総務部に「EPOCH（エポック）女性活躍推進室」を設置した。2009 年には女性だけでなく、外国人・高齢者なども視野に入れ、「組織活性化」や「グローバル対応」に向け、推進室の組織名は「EPOCH ダイバーシティ推進室」に変更した。2013 年には、「LIXIL Diversity 宣言」をもとにダイバーシティタレントの活躍を引き出す「LIXIL Women's Network」を立ち上げたところである。

旧 INAX 時代、男性管理職からは「女性が管理職になるだけが女性の活躍なのか」という声があがっている。これには、男性の「既得権を失う」という警戒感が含まれているものの、男性管理職の現実的な意識を表していた。一方、女性からは「今でも頑張っているのにこれ以上どう働けばよいのか」という反発もあった。

このような抵抗を受けながらも、「EPOCH 女性活躍推進室」では下記のようなさまざまな活動に取り組んで日本的雇用慣行を変えていき、成果を出している（表 6-5）。

表 6-5 LIXIL(旧 INAX)の「EPOCH 女性活躍推進室」取り組み(2005 年 10 月)

1.活躍促進	<p>(1)ロール・モデルの可視化（イントラの専用ページ） 2006/4 開設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「EPOCH の星」にて経験談紹介 ・管理職に対し、いかにマネジメントしてもらうか ・既にリーダー層の女性を役職に登用 <p>(2)EPOCH リーダー研修の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性の役職者を対象に 2 日×3 回/半期・1 コース 年間 2 コース開催 ・いかに理解を浸透させるか <p>(3)ダイバーシティ・マネジメント研修の実施 2006/10 開始</p>
--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

²⁶⁹ LIXIL グループは、トステム(株)、(株)INAX、新日軽(株)、サンウエーブ工業(株)、東洋エクステリア(株)の 5 つの企業を統合して誕生した事業会社で、海外拠点も 30 ヶ国を超えている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・全管理職対象に 9 回 250 名受講 <p>(4)継続的なリーダー輩出のしくみ作り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダー層の育成強化、個別育成検討、予備軍への研修強化 ・全女性対象視野拡大を趣旨とした異業種交流
2.風土醸成	<p>(1)ダイバーシティ・マネジメント研修の実施 2006/10 開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全管理職対象に 9 回 250 名受講 <p>(2)トップのメッセージを発信《トップダウン》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・杉野会長のメッセージ 全社大会、EPOCH 説明会、新年ビデオ、T V、日経新聞、ビジネス誌 ・役員のメッセージを社内報 2006 年 10 ヶ月連続掲載 <p>(3)EPOCH 専用イントラを設置し、情報発信《ボトムアップ》 2006/4</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アクセス数平均 4,000 件／月 <p>(4)バーチャルな双方向コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SNS(ソーシャル・ネットワーキングサービス)の利用 ・産休・育休者対象にWebを活用したコミュニケーション開設
3. 阻害要因の 解消	<p>(1)制度・しくみの新規導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カムバック・エントリー制度 <p>(2)人事制度の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース別雇用管理を改訂して男性だけの職域や女性限定の職域を解消し、職域拡大が可能となる「専任職」制度を導入 ・転居者活用制度 ・妊娠～復職までの上司部下対応マニュアルイントラにて公開 <p>(3)両立支援策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・託児所、ベビーシッター補助検討 ・復職カウンセリング制度実施 ・キャリア相談窓口機能設置の検討

出所：旧 INAX，筆者作成

【長時間労働削減の取り組み】

2013 年、LIXIL では、WLB に取り組んで従業員のライフステージに対応し、高いパフォーマンスを発揮し続けられるよう「柔軟な働き方」の実現を目指して専門委員会「WLF（ワーク・ライフ・フレキシビリティ）検討委員会」が立ちあげられた。労使一体となった議論が重ねられ、2013 年 4 月からアクションプランが導入された。具体的には、第 1 に、効率的で生産性の高い働き方や時間外労働を削減するため、毎週水曜日を「ノー残業デー」に設定し、従業員が定時に退社できるよう定めた。第 2 に、「残業の事前申告制」をシステム化し、従業員が意識的に残業を減らせるようにした。第 3 に、長時間労働者に対するフォローを人事総務部門と所属部門が連携して実施している。第 4 に、有給休暇取得の推進策として、年 1 回 3 日間連続で有給休暇を取得することができる「ゆとり休暇」や「メモリアル休暇」を導入した。

上記取り組みを推進しているものの、ここ2年間企業の合併買収を繰り返しているため、単純に比較することはできないが、1ヵ月当たりの平均残業時間については19.9時間と長く、有給休暇平均取得率においても36.2%と日本の企業平均より低い。

④ 取り組みの成果と課題

2014年、LIXILグループは女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業として、なでしこ銘柄に選定されるなど女性管理職登用数は、同業他者と比較し多く、財務業績も高い。

旧INAXは、コース別雇用管理を改訂して男性だけの職域や女性限定の職域を解消し、職域拡大を可能にした「専任職」制度を導入した結果、2009年には「専任職」が388名にも達するなど2005年度と比較して2.9倍に増加している。

この「専任職」に就いた女性たちは、これまでできなかった職域の経験や基幹職への登用により管理職候補者の母数の増加に寄与した。

ワーク・ライフ・バランスに取り組んだ成果は、結婚や出産・育児による退職者が2004年には51名だったが、2010年度には32名と減少するなどキャリアを中断することなく働き続けられる職場風土に変わってきている。男性の育児休業取得者も19名へと増加している。

LIXIL(株)は、統合してから2年を経てグローバル化が急速に進展し、「ダイバーシティ宣言」を行なったものの、そのスピードに企業文化が追いついていないこと、現場でいかに効率よく働いて長時間労働を削減できるか、が課題である。

旧INAX時代からLIXIL時代の実績をベースに残された課題解決をはかり、2015年度には管理職に占める女性割合目標30%をいかに実現できるか、が課題となっている。

(8) 日本アイ・ビー・エム（IBM）株式会社

① 日本IBM概要

・2013年1月1日～12月31日における売上高は、880,465百万円、経常利益97,317百万円であった。ただし、日本IBMではROAについて公表していない。

・女性管理職数は736名、管理職に占める女性割合では13%である。女性役員数も31名と高く、すべての部門に配置されている。

・長時間労働削減の取り組みは、1990年から在宅勤務としての「e-ワーク制度」を導入して柔軟な働き方ができるようになった。利用者が拡大したことにより、場所と時間のフレキシビリティを高め、従業員の時間当たりの生産性ばかりでなくモチベーションも向上している。

② 女性管理職登用に取り組む理由

同社が女性管理職登用に取り組む意義・目的は、アメリカ本社の経営トップによるダイバーシティへの強い意思決定により定められている。

この意思決定に踏み込んだ主たる背景は、以下のとおりである。1990年以前、世界のコンピュータマーケットにおいて、男性顧客の占有率はきわめて高かった。しかし、その後、女性の社会進出に伴って女性顧客は年々増加していったにもかかわらず、女性顧

客のニーズを十分把握できていなかった。このことが業績悪化の大きな要因の一つとの分析から、経営改革としてのダイバーシティが推進されることになった。

1993年に当時のガースナー会長は、「ダイバーシティを実行している企業は多様化する市場でも競争優位」に立つとし、「市場での競争に勝つために優秀な社員にとって魅力的な会社であることが必要」と社内外に宣言した。具体的には、現地の経営トップには現地の人間を登用し、多様な価値観を持つ集団とすることで競争をしあえる新しい活力を生み出すとした。

1990年代初め、幹部職に占める女性割合は、欧米および中国やシンガポールのIBMにおいては3割以上を占め、またシンガポールやインドネシア、香港では女性が社長に就任して能力を発揮した。

ところが、日本アイ・ビー・エムの管理職女性割合は先進国中最下位で、ダイバーシティ推進には程遠く、そのイントロダクションになり試金石でもある性別の違いを活力にすることすらできていない実情にあった。

アメリカ本社は、ダイバーシティの一環として、1997年までに世界の各国子会社に対し「女性能力活用」戦略²⁷⁰の策定を求めた。これを受け日本IBMも社内調査を実施した。その結果、人事制度としてはジェンダー平等になっているものの、現実には女性の離職率が男性と比べ高く、社員数、管理職数、いずれの女性比率も世界のグループ企業のなかで最低に近い実態であった。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進し日本的雇用慣行を変革

そこで、日本アイ・ビー・エムは、社長直属の諮問委員会として1998年に「ジャパン・ウィメンズ・カウンシル」(Japan Women's Council 以下「JWC」という)を設置している。

「JWC」の活動目標は、「女性の能力活用の阻害要因発見と解決策の検討」、「女性のビジネス貢献を目指した能力開発・育成計画の提言」、「経営管理者の多様性を推進するための目標設定と状況把握」による。

これを遂行する組織は、当初、各部門の女性社員16名および男性人事担当役員・男性社員の2名、男女合計18名で構成されていた。1998年の発足時から各種調査やヒアリングによる現状把握をもとに女性のキャリア継続ならびに管理職登用を阻害する要因を分析する等の活動に取り組んできている。

同社におけるジェンダー・ダイバーシティへの取り組みは、第1に、情報発信と情報の共有である。当初女性社員の半数にあたる1,000名以上が一同に会する「女性フォーラム」が開催され、その後インターネットを使ったeミーティングと呼称するフォーラムが東京で実施された。その際、それを地方の事業所に中継し、パソコンを通じて情報を共有できる仕組みが作られた。また、エグゼクティブへの昇進意欲の向上を目的とした「女性専門職や女性管理職を対象とするセミナー」の開催、職位の違いを考慮した

²⁷⁰ 「女性能力活用」戦略は、IBM組織の目的達成のための企業戦略である。

能力開発が実施されている。

第2は、メンタリング制度の実施である。女性たちが将来エグゼクティブを目指すことになるようモチベーションを高める施策の一つとしてアメリカ本社で作られていた「メンタリング・プログラム」を日本人社員用に構成し直して人材育成が行われている。「メンタリング」とは、直属の上司でない信頼できる上司や先輩などメンターと呼ばれる指導者が、育成される人であるメンティーに対し、対話による気づきと助言により自発的・自律的な発達を促す人材育成方法である。

第3は、部門長への支援である。ウィメンズ・カウンスルのメンバーは、事業部長および部門長、女性社員へのインタビュー調査を実施し、女性活躍にあたり事業現場の生の声を収集して、問題点を洗い出し、解決策を講じている。このインタビュー調査をとおして、部門長による女性へのマネジメントスキルのレベルを把握し、スキル向上施策を講じている。

第4は、グローバル・イベントの開催である。日本には女性管理職のロール・モデルが少ないため、女性社員を対象に、自分がいずれ女性管理職になるのだという自覚促進を目的に海外で活躍している女性エグゼクティブを招聘した講演の開催や、「ラウンド・テーブル」方式による対話の場の設定を進めている。これらがきっかけとなって、日本の女性社員は将来のキャリアをデザインでき、努力をすれば多くのチャンスがあるという期待感を抱き、モチベーションを向上させている。

2000年以降、係長相当職前の若年層社員にもっとチャレンジしてもらいたいという目的で「ネクスト・ステップ・セミナー」も企画・開催している。このセミナーは、日常業務をとおしてキャリアアップにはいかなる準備がいるのかを伝えている。この研修は、若い年齢層の社員に対しリーダーシップの発揮を促す動機づけにもなっている。

第5は、男性中心の企業文化を変えることである。女性管理職登用を阻害している要因の一つにマジョリティである男性のグループが作り出した独特のカルチャーである「オールド・ボーイズ・ネットワーク」があるとする認識から旧来型の企業文化の変革に取り組んでいる。

【長時間労働削減の取り組み】

同社は、ダイバーシティ推進と同時に WLB 施策を実施している。同社における WLB 施策は、長時間労働削減の取り組みをはじめ5つの取り組みから構成されている。それは、次のとおりである。

○柔軟な働き方

WLB 施策の1つ目は、「e-ワーク制度」の導入である。

・1999年に在宅勤務の取り組みとして「e-ワーク制度」を導入し、従業員がそれぞれの事情に対応して自宅で自らの職務遂行を可能にできるようにしている。高度なセキュリティシステムを備えた会社のネットワークシステムを活用して、オフィスにいるのと同じ環境で仕事ができることは同社の強みである。

- ・2003年4月以降、老若男女すべての従業員にも在宅勤務を認めている。その使い方の事例として、午後に社外での打ち合わせがある場合に午前自宅でe-ワークし、そのまま打合せ先に直行する。このため、通勤時間が不要となるなどのメリットがある。

- ・老親介護に携わっている従業員は、自宅をオフィスとしてe-ワークが可能になることで仕事と介護の両立ができるようになる。

- ・在宅勤務や週3日勤務など柔軟な働き方によって働く場所と時間のフレキシビリティを高め、従業員の時間当たりの生産性とモチベーションも向上している。

○仕事を見える化する

- ・従業員が残業時間を削減した場合、それを業績評価に反映させる等「仕事の見える化」を実践している。

○有給休暇取得率向上

- ・毎年全社をあげて有給休暇取得率向上を目標に取り組んでおり、とくにエグゼクティブ・管理職には率先して2週間の夏季連続休暇を取得するよう奨励している。

WLB施策の2つ目に、ライフステージの変化への対応として「短時間勤務制度」があげられる。とくに女性社員の場合、結婚・出産、介護など、ライフイベントやライフステージによって、仕事と生活のウエートの置き方も変化する。両立が難しいからといって、所定の労働時間を働きたくても働けないから退職するという選択にしない。本制度は、これまで蓄積したキャリアやネットワークを活かし、就業継続を可能にするものである。この制度により通常の所定労働時間の80%もしくは60%の勤務といったように短時間勤務の選択が可能になり、希望する働き方に戻る柔軟な働き方ができるようになっている。

ただし、ノーワーク・ノーペイの原則に従い、削減した勤務時間に合わせ給与・賞与も減額される。

WLB施策の3つ目は、子どもが満2歳²⁷¹まで取得できる育児休業制度、介護休業制度など、法律を上回る、仕事と家庭を両立させる多様な制度の導入と活用である。

WLB施策の4つ目は、社員のWLB実践者や社外の専門家など広く両立のノウハウについて学ぶ「WLBセミナー」等の実施である。

WLB施策の5つ目は、ベビーシッター割引券の配付、事業所内保育施設の設置、育児・介護に関する相談窓口の設置、イントラネット上での育児・介護情報提供など、ワーク・ファミリー支援プログラム等も充実させている。

④ 取り組みの成果と課題

IBMの女性管理職登用の取り組みは、その阻害要因の分析と解決策の検討から始まっており、男性重用かつ長時間労働にある日本的な雇用慣行を変えていくものになっている。

同社の取り組みの具体的な成果は、女性役員・管理職登用数の増加である。既にみた

²⁷¹ この当時の育児休業法は、満1歳未満が対象であったことから、2倍の期間である。

ような女性管理職・役員育成のための各種フォーラムやセミナー等が功を奏し、1998年当時1人だった女性役員比率が11%と躍進し、管理職に占める女性割合も14%へと増加している。

それまでの実績が評価され、1999年には均等推進企業表彰「労働大臣努力賞」を、2003年には日本初の「厚生労働大臣賞最優良賞」をそれぞれ受賞した。2011年には日本経済新聞社が主要企業を対象に実施した「働きやすい会社調査」において2年連続してトップとなるなど企業パフォーマンスを高めている。

女性管理職登用が進んだとはいえ、世界のIBMの平均25%と比べると低い登用率である。管理職の階層別に教育プログラムを設けて昇格意識の底上げが課題となっている。また、WLBを実現しているか否かのメルクマールの一つとなっている有給休暇取得率は先進国のIBMと比較して低く取得率の改善が課題となっている。

(9) P&G ジャパン株式会社

① P&G ジャパン概要

・世界のP&Gグループにおける2014年1-3月期では、純売上高20,559百万ドル、営業利益3,458百万ドル、純利益2,636百万ドルであった。ただし、P&G ジャパンについては公表されていない。

・P&G ジャパンにおける管理職に占める女性比率は34%、役員相当に占める女性比率では57.1%と日本の平均値11%と比較し極めて高い。

・労働時間削減については、「フレックスワーク」、「タイムマネジメント」強化、労働時間の自己管理、在宅勤務の拡充等に取り組んでいる。

② 女性管理職登用に取り組む理由

同社が、女性管理職登用に取り組む理由は、第1に、人事の人材育成理念として、「全従業員が最大限の能力を発揮できる組織を構築する」ことにある。アメリカ本社では、「ダイバーシティの活用はビジネス成功への鍵である」とし、P&G ジャパンもそのミッションを踏襲している。第2に、『ダイバーシティを活かす組織づくり』が、全世界のP&Gの共通課題となっており、これを経営戦略の一つに位置づけているからである。

③ ジェンダー・ダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進

2006年にプロダクトサプライ部門の女性管理職登用・育成などの目的で各部署の代表者による「ダイバーシティチーム」が組織されている。このチームが中心となって、年1回全従業員を対象にした「ダイバーシティ・フォーラム」が企画・開催され、各部門におけるダイバーシティ推進に関するラーニングを共有している。定期的にプロダクトサプライ部門に限定したダイバーシティ・フォーラムを開催するなど日本で働く従業員だけではなく、アジア地域で働く社員も参加して、ダイバーシティ施策をさらに強化するフォーラムを開催する等、非常に積極的にダイバーシティ推進活動を展開している。

同社の人材育成理念に基づいた「ダイバーシティを活かす組織」の下、第1に、ダイバーシティ推進の前提条件として、「ダイバーシティ・スコアカードによる評価」、「ダイ

バーシティ貢献度への評価」による「公平な人材育成」、そのための「ダイバーシティ専任マネジャー職設置」の取り組みを実施している。併せ、第2に、ダイバーシティトレーニング等の教育訓練、第3に、ワーク・ライフ・バランス施策が同時に取り組まれている。

女性管理職登用・育成への取り組みは、管理職者に占める女性の比率（全社における課長級、部長級）や役員職級に占める女性の割合を継続維持、かつさらなる登用を推進している。とくに、管理職に占める女性の割合が他の部署と比べて低い部署（営業統括本部、生産統括本部など）での登用の促進を図っている。具体的な取り組みとして、約20年前から実施している「社内メンター」の活用があり、「仕事の進め方」、「管理職になること」、「仕事と子育ての両立」など幅広い相談ができる体制が整備されている。これは女性だけでなく、男性を含む若い世代も対象となっている。

2006年から「仕事と生活の両方が充実してこそ、社員がいきいきと活躍できる」という『ベターワーク・ベターライフ』というコンセプトが打ち出され、ワーク&ワークの日本的な雇用慣行とは異なるWLBのさらなる充実を全社的に積極的に推進している。それに関連するトレーニングや制度の充実など、社員の「ベターワーク・ベターライフ」を実現するため、新たに以下を開始している。

【長時間労働削減の取り組み】

○計画的な出勤・退勤

柔軟な勤務形態の一つ「フレックスワーク」を活用する社員を中心に、毎日の出勤時間・退勤時間を定め、周囲に知らせ理解を得ること、また退社時間を定めて生産性を向上させ、ベターワーク・ベターライフの向上をはかる。

○「タイムマネジメント」強化

残業が必要な社員は事前に直属上司の許可をとり、3ヵ月ごとに仕事の時間を確認し、仕事内容・量の見直しをする機会を持つ取り組みを開始した。

○労働時間の自己管理

毎週金曜日の正午以降は、会議を入れず「自分を成長させる」、「独自の仕事をすすめる」、「熟考する」時間とし、会議に忙殺されて残業することを防ぐ取り組み（一部美容部員、工場勤務者等を除く）社員を対象とし、継続実行している。

○在宅勤務の拡充

在宅勤務制度の種類を4種類に充実。週1回在宅勤務を可能とした。

○マンスリー・ウェルネス・プログラム

ベターライフ（充実した生活）サポートとして、毎月、社外からトレーナーを招く等して、ヨガ、フィットネス、落語鑑賞、手芸などさまざまなプログラムを提供している。

④ 取り組みの成果と課題

同社は、アメリカに本社を置く外資系であり、日本的雇用慣行の影響は受けにくい。

そのため、職場では多様な人材を活かす企業風土が醸成されている上に、出社・退社時間が柔軟なフレックスワークアワー制度の活用は、時間当たりの生産性とベターワーク・ベターライフの向上にもつながっている。つまり、女性管理職登用は、阻害要因を改善する施策を実現できるベースがあったことから日本の上場企業と違う成果がもたらされている。

上記の実績が認められ、第3回「人を活かす企業—ダイバーシティ経営大賞」受賞(2010)、日経WOMAN「女性が活躍する会社 第2位」(2012)を受賞するなど財務業績と女性管理職登用とが連動している。

また、2013年度現在、同社の役員相当に占める女性比率が57.1%と、日本国内トップに躍進し、管理職における女性の比率についても34%と日本企業の平均を大きく上回っている。

残された課題は、同社の生産統括部門である工場長ポストの大半が男性であること、つまり、性別による職務階層分離の解消をあげている。女性優遇をせず工場長ポストに女性を登用するには、このポストに適する能力を有する女性を長期的に育成しなくてはならず、そのためには長い年月を要することになる。これは、同社だけではなく、国内外企業共通の課題でもある。

2. ドイツ160社「女性役員・監査役割合が高いと財務業績も良好」調査結果

ルフトハンザ、ジーメンス、ダイムラー・ベンツをはじめドイツの上場企業は、役員および監査役員における女性割合と企業の財務業績との関連について関心を寄せてきた。その背景には、ドイツにおける2009年と2010年の企業統治法の改正がある。その際、企業の取締役にも占める女性割合のクォータ制導入の可否を決定する論拠が求められていたからである。

そのため、ドイツ連邦家族・高齢者・女性・青少年省(2011)は、2002年から2010年の上場企業で最も重要な160の会社のDAX²⁷²等を対象に企業の監査役員・役員における女性割合と財務業績との関係の調査を実施した²⁷³。

この調査結果によれば、役員および監査役員における女性割合の高い上場企業は、会社内部の財務指標であるROAとROEが高く、外部の指標である市場価格と帳簿価格の関係も良好であるという明確な成果がでている(図6-5)。

調査結果をみると、監査役会に占める女性の割合が高い企業における具体的な成果は次の7点が指摘できる。第1に、財務上の経営パフォーマンスが向上する。第2に、女性従業員のモチベーションが高まり、さらに、女性従業員自身が会社と深く結びついているように感じている。第3に、企業のブランド価値が向上する。第4に、企業は、労働市場で士気の

²⁷² Deutscher Aktienindex ドイツ株価指数の略称で、フランクフルト証券取引所で取引されるドイツの主要30企業で構成する時価総額加重平均型の株価指数のこと。

²⁷³ Hagen Lindstädt, Michael Wolff, Kerstin Fehre “Frauen in Führungspositionen :Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg beideutschen Unternehmen” Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011, Seite.4-10. Seite.21-30.

高い、優秀な女性を獲得しやすくなる。第5に、対外的により良い正当性が得られる。第6に、女性顧客がその企業を高く評価し、監査役会の任務も支持されやすくなる。第7に、女性の監査役は、顧客の声を監査役会に届けることができるため、より顧客視点の商品を開発することができる。

また、調査結果が良好であった企業の特性は、第1に、女性が全従業員のなかで高い比率を占めているところにあった。第2は、顕著な成果は、企業と一般消費者の取引（business to consumer）を行っている企業において出ていることにあった。

これらの調査結果からドイツ連邦家族・高齢者・女性・青少年省は、企業経営者に占める女性割合が高いと先の包括的な効果と相互作用が働いて企業の財務業績も高まるとした見解を明らかにし、政策議論の中心にクォータ制を置いている。

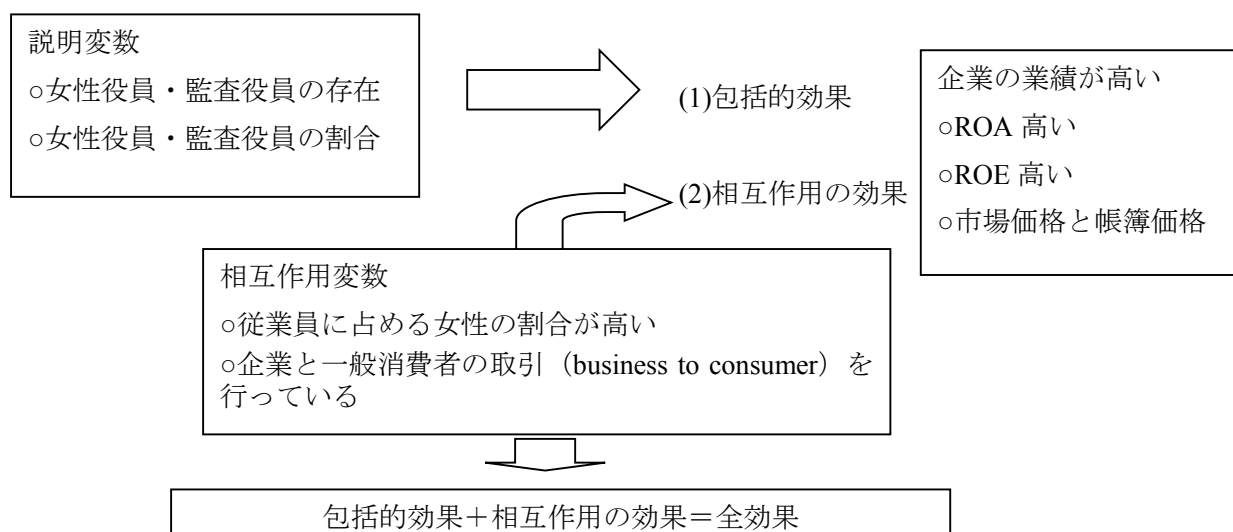


図 6-5 女性監査役割割合が高いと企業業績が高いという相互的な作用

出所：Hagen Lindstädt, Michael Wolff, Kerstin Fehre “Frauen in Führungspositionen :Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg beideutschen Unternehmen“ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011, 筆者作成

3. 「女性管理職・役員登用と経営パフォーマンス」実践ドイツ3社のケーススタディー

ドイツに女性監査役員・役員が多いのは、企業に働く男女がキャリアと育児の両立ができるよう、国が企業に対して奨励策や支援策を講じ、企業にそうした行動を促しているからである。さらに、両立が可能な根底には男女平等という意識が企業にも家庭にもあることにより、女性管理職・役員登用が実現できている²⁷⁴。ここでの考察対象は、日本企業のロール・

²⁷⁴ Les entreprises face à la conciliation travail et vie familiale (2008) : une comparaison Allemagne et France , pp.83. この論文は、2007年12月に、雑誌 Social Policy & Administration に Family Policies in Germany and France:the Role of Enterprises and Social Partners vol. 41, (6) 672-692.のタイトルで掲載された論文の改訂版である。

モデルであり、世界最大の経済誌「フォーチュン・グローバル」(FORTUNE GLOBAL 500/2013 年世界編)に番付されている企業業績力のあるドイツの上場企業 3 社における女性管理職・役員登用に至る背景や組織づくり、登用を促進する取り組み内容、登用実態などについてである。

筆者は、既に、ドイツはじめ欧州 4 カ国における女性管理職・役員登用を促進するジェンダー平等と WLB、それぞれの法制化と施策について論述している。ドイツ 3 社のケーススタディーは、この論稿をベースになされている²⁷⁵。

(1) ルフトハンザ

表 6-6 ルフトハンザ概要

会社概要	会社名	ルフトハンザ Lufthansa
	業種	航空交通・運輸
	業績	ルフトハンザ は 2013 年における旅客輸送量が過去最高を記録した。有償旅客が搭乗して飛行した距離を示す RPK（有償旅客キロ）換算で前年比 2.3%増となり、これまで最高だった 11 年を上回った。
	代表者	Christoph Franz
	従業員数	117,443 名

出所：ルフトハンザ，筆者作成

① 女性管理職・役員登用への取り組みに至る背景・組織づくり

1970 年代までは、働き続ける女性は例外なく未婚の独身女性であった。パイロットについていえば、1928 年に 20 才の女性マルガ（Marga von Etzdorf）が冒険的に操縦桿を握ったことはあった。その後は途絶え、1970 年代に航空学校校長だった A・フエルマーテン（A・Fuerumaten）によると「女性がルフトハンザのパイロットになるのは、ボクシングの世界チャンピオンになるより難しい」といわれていた。

経営側からは、一人のパイロットを養成するのに当時 30 万マルクかかるのに、養成後わずか数年で結婚のために退社されては意味がないと考えられていた。また、妊娠した場合には操縦ができないため、パイロットライセンスを失ってしまうので展望がないとも考えられていた。

しかし、1980 年の男女雇用均等法が施行された後、1985 年からルフトハンザは女性をパイロット養成学校に受け入れている。1984 年からルフトハンザで客室乗務員をしていたエヴァ（Eva Lausmann）は、この養成をへて、パイロット職に従事した。実は、1987 年までは、女性はパイロットの適性を生理中に失うとして養成からはずされていた。し

²⁷⁵ 山極清子（2014）「欧州 4 カ国のジェンダー平等とワーク・ライフ・バランス法制・政策」立教大学大学院ビジネスデザイン研究科『立教 DBA ジャーナル』第 4 号

かし、この件も、その後医学的に根拠がないことが実証された²⁷⁶。これらを機に 2002 年までに女性パイロットは 118 人にまで増えている。

また、ドイツでは半年の間に 3 回離着陸をしないとパイロットライセンスを失うことになっている。しかし、最近は妊娠中から産前・産後休暇、その後 3 年間の親時間²⁷⁷を取得した際も、妊娠中は離着陸シミュレーションをこなし、子育て中にはパートタイム正パイロットとして働くか、短期間だけ仕事に戻るかして仕事が続けている。

さらに、地上職員についても男女平等企業内協定が 1995 年に締結されている²⁷⁸。

② ワーク・ライフ・バランスがとれることが会社の目標

2013 年現在のルフトハンザの会社の目標は、「従業員が、経営上の要求と個人的な事情を、よりうまく調整して働くことができようにする」ことである。その際、強調していることは、一部の階層だけでなく、管理職も含む全従業員にこの原則を適用することであった。

また、同社は、こうした管理方法を、「人生の出来事に対応した人事管理制度 Lebensereignisse orientierte Personalmanagement(LEP)」として定式化し、これを「エコロジーで、エコノミーで、社会としての持続可能性」のために必要な、21 世紀の人事管理方法であるとしている。

ルフトハンザでは、第 1 に協約、第 2 に企業内協定、第 3 に企業内時間政策、第 4 に企業内施策という 4 つの次元で仕事と生活を調整する政策が行われてきた²⁷⁹。

最も基底的な協約では、男女従業員への仕事と家庭の両立支援策として有給・無給の休業、出産祝金、2 週間の有給休暇を楽しむために企業から支払われる休暇手当、子どもの人数により増加する加算制度が規定された。企業内協定「ルフトハンザと家族」では社内での無給の特別休暇の延長が認められた。企業内時間政策としても、労働時間管理、パートの導入、在宅勤務との交代、裁量時間制度、フレックス時間制などがあげられる。

とくに、親時間から戻ってきた従業員を、早く復帰後の仕事に適応させるため、人事との話し合いの機会や情報提供イベントの開催、配置などが行われている。

このように、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策が同時に取り組まれたことにより、管理職・役員、パイロット、機長への女性登用が加速されている。

③ 女性管理職・役員登用の実態

・監査役会への女性参画比率

同社の 2013 年現在における 20 名の監査役会(Mitglieder des AufsichtsratsAufsichtsrat)

²⁷⁶ Frauen am Steuer. Vor 15 Jahren: die erste Pilotinnen bei Lufthansa', in: Newslink, 22/2003, S. 12-14, in: <http://konzern.lufthansa.com>; Lufthansa Cockpit Careers, in: <http://www.lufthansa-pilot.de/karriere>

²⁷⁷ ドイツの法制度では、育児休業のことを「親時間(Elternzeit)」と呼んでいる。「親時間」は最長 3 年で産前産後休業後に続けて利用可能。使用者の同意があれば、3 年間の最後の 1 年分を、子どもが満 8 歳になるまで繰り延べることや両親同時の取得、さらには単独での取得も可能である。

²⁷⁸ Konzern-Betriebsvereinbarung für Bodenpersonal Deutschland betrifft: Chancengleichheit, 1, Jan. 1995.

²⁷⁹ 田中洋子 (2012) 「ドイツにおける時間政策の展開」『日本労働研究雑誌』 No. 619

は、最高意志決定機関である。監査役員のうち7名²⁸⁰が女性で占めており、女性監査役員比率は35%に達している。ここまで女性の監査役員割合が増加した背景の一つに、上掲の企業経営者に占める女性割合が高いと企業の財務業績も高まるとした調査結果がある。

・取締役への女性管理職登用

同社の2013年現在における5名からなる執行役会（Vorstand）は、下記2名の女性が参画しており、女性執行役会比率は40%に達している。

シモーネ（Simone Menne）は、金融および航空サービス担当で、2012年より執行役会のメンバーである。商学士となった後、アメリカITT社をへてルフトハンザへ入社している。西アフリカの経理責任者、顧客サービスデータ管理責任者、南西ヨーロッパ人事責任者などを経て現職に就いている。

ベッティーナ博士（Dr. Bettina Volkens）は、労働関係執行役で、人事と法律担当、2013年よりメンバーになっている。法学博士号を取得後、ドイツ連邦環境省の科学助手として勤務すると同時に、弁護士として活動している。結婚して二人の子どもがいるもののドイツ鉄道の執行役として子会社人事全般を引き受ける。

・管理職における女性比率

女性は、従業員全体の45%を占め、部下のいる管理職に占める女性割合は42%である。女性が占める割合は、部長以上相当職15%、パイロット5%、機長の1.2%となっている。

女性の従業員は、30代・40代以上へ広く分布し、女性の平均年齢では39.9歳となっている。部下を持つ管理職女性が4割を超えていることもあり、仕事と家庭とのバランスを保って働き続けている女性従業員・管理職が日本よりもかなり多いことがわかる。

④ 課題

女性監査役会比率は40%と高く、部下のいる管理職に占める女性割合も42%と航空交通・運輸業界においてもトップクラスで、会社の業績も高い。また、日本の航空会社ではほとんどみられない女性パイロットは、2002年には118人にまで増え、企業の持続可能な発展に寄与している。

一方、このようなポストにある高学歴女性ほど子どもを生まない選択肢を選ぶ傾向が強まっていて、少子化という大きな課題に直面している。

²⁸⁰ 7名の女性監査役は、Christine Behle 統一サービス労働組合連邦委員会副委員長（従業員代表）、Doris Krüger 企業イメージ・イノベーション・マネジメント担当、Dr. Nicola Leibinger-Kammüller TRUMPF 社長、Ilona Ritter 労働組合コックピット委員長（従業員代表）、Andreas Strache フライトマネージャー（従業員代表）、Christina Weber 商業職員（従業員代表）、Birgit Weinreich フライトアテンダント（従業員代表）である。

(2) ジーメンス

表 6-7 ジーメンス概要

会社概要	会社名	ジーメンス Siemens
	業種	鉄道・電子機器
	業績	ジーメンス の 2013 年決算は、営業利益 42 億ユーロで前年度の 46 億ユーロを下回ったが、税引き前利益は 13 億ユーロに達している。
	代表者	Joe Kaeser
	従業員数	370,000 名

出所：ジーメンス，筆者作成

① 女性管理職・役員登用への取り組みに至る背景・組織づくりと 2 つの施策

2008 年 6 月に人事担当役員のジークフリート博士 (Dr. Siegfried Russwurm) が、「仕事、家族、キャリアを調和させる」という方針を全社として掲げた。これに従い、企業内保育所の新設、緊急用・病児用施設の新設、柔軟な労働時間、在宅勤務、サバティカル制度の導入など、さまざまな形で女性が働き続ける条件が整備された。2009 年に発行したダイバーシティの施策推進により、女性人材の定着と管理職・役員登用が全社に広報され、促進された。

このように、同社においてもワーク・ライフ・バランス施策とジェンダー・ダイバーシティ施策を同時に推進している。

② 女性管理職・役員登用の実態

・監査役会への女性参画

2013 年現在における 20 名の監査役 (Mitglieder des AufsichtsratsAufsichtsrat) のうち、4 名²⁸¹が女性であり、最高意思決定機関になる監査役会の女性比率は 20%である。

・執行役会への女性管理職登用

同社の 2013 年現在における 10 名の執行役会 (Vorstand) のうち、女性が 2 名で、その女性役員比率は 20%である。

一人は、ブリジット (Brigit Ederer) で、人事の取締役としてヨーロッパ、コモン・ウェルスを担当している。もう一人はバーバラ (Barbara Kux) で、企業サプライチェーン・マネジメント、企業持続可能性、グローバル共有サービスを担当している²⁸²。

・管理職における女性比率

²⁸¹ Siemens Jahresbericht 2013, D.7.によると、女性監査役は、Bettina Haller コンツェルン従業員代表委員会委員長 2007 年よりメンバー、Dr. Phil. Nicola Leibinger-Kammüller TRUMPF (金属加工企業) 社長、ルフトハンザ社監査役 2008 年よりメンバー、Birgit Steinborn 全従業員代表委員会副委員長 2008 年よりメンバー、Sibylle Wankel ドイツ金属労働組合バイエルン地区法務担当、アウディ社監査役 2009 年よりメンバーの 4 名である。

²⁸² <http://www.siemens.com/annual/12/de/finanzbericht/vorstand/>

監査役会、執行役会に占める女性比率は、いずれも 20%に達しており、意思決定にかかわる女性監査役比率は 2 割となっている点では日本のそれを大きく上回るものとなっている。しかし、ジーメンスの管理職(プロジェクト・マネジャーを含む)における女性の割合は、2012 年 15.3%、2013 年 15.5%と、全社的な方針を掲げた割には増加率が低い。

③ 課題

女性の活躍を推進する施策が実施され、その成果を生み出しているジーメンスではある。しかし、同社のジョー・ケーザー (Joe Kaeser) 社長は、管理職における女性比率向上をクォータ制という法的で規制することに反対している。

このトップ発言をフランクフルト・アルゲマイネ誌が報道し²⁸³、それに対して「グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート」に記載されている女性管理職・役員比率の少なさを知った人々から、「ジーメンス社内の女性管理職比率は低すぎる」と多くの批判が起きている²⁸⁴。継続的に女性の執行役会・監査役会比率を高めていくには、その土台になる女性管理職比率を高めていくことが不可欠な課題となっている。

(3) ダイムラー・ベンツ

表 6-8 ダイムラー・ベンツ概要

会社概要	会社名	ダイムラー・ベンツ Daimler-Benz
	業種	輸送用機器
	業績	・ダイムラーの 2013 年決算は、好調に推移し、販売台数、売上高、EBIT ²⁸⁵ 、当期純利益で過去最高を記録した。 ・グループ EBIT は 108 億ユーロ (2012 年：88 億ユーロ)
	代表者	Dr. Dieter Zetsche
	従業員数	275,087 名

出所：ダイムラー・ベンツ，筆者作成

① 女性管理職・役員登用への取り組みに至る背景・組織づくりと 2 つの施策

・女性管理職登用政策の展開(1980 年代～2000 年代)

1989 年の企業内協定「家族と仕事」(GBV Familie&Beruf) および 2001 年の企業内協定「家族時間」(GBV Familienzeit)、「パートタイム」(GBV Teilzeit)により、女性が出産後も短時間勤務等により仕事を続けられるようにするための制度づくりが重ねられてきた。

1998 年からは、米クライスラー社と合併し、ダイムラークライスラー社 (1998～2007) になったことを契機にアメリカのダイバーシティ概念が導入された。2005 年にはダイバー

²⁸³ <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/gleichberechtigung-siemens-chef-offen-fuer-gesetzliche-frauenquote-12633634.html>

²⁸⁴ <http://www.karriere.de/karriere/deutschland-faellt-bei-der-gleichberechtigung-zurueck-166124/>

<http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/gender-gap-deutschland-faellt-bei-der-gleichberechtigung-zurueck/8984024.html>

²⁸⁵ earnings before interest and taxes. 営業利益に金利以外に発生する営業外損益を加えた利益額のこと。

シティを推進する専任組織としてグローバル・ダイバーシティ・オフィス（Global Diversity Office,GDO）が取締役会直属組織として設置された。この専任組織の責任者には女性が就き、この責任者からすべての工場・事業所に対し直接指令できる体制が整備されている。ジェンダー・ダイバーシティ施策とワーク・ライフ・バランス施策への取り組みが、これにより加速されるようになった。

・2012 年全社方針

2012 年、ダイムラーは、統合的行動のための全社方針として、「ダイムラーで我々はともに何を行うか。我々の行動原理と行動方針」を掲げている。

全社方針の「2. 我々はお互いにフェアに行動する」のなかで、「我々は多様性を促進し、同じ扱いを尊重する」とし、男女・性的志向、年齢、障害・病気、国籍、宗教、政治・組合運動などにかかわらず、同権的取り扱いを促進するとした。

このようにダイムラーの全社の行動原理の中にジェンダー・ダイバーシティが包含されている。

② 女性管理職・役員登用の実態

・監査役会への女性参画

2013 年末現在における 20 名の監査役(Mitglieder des AufsichtsratsAufsichtsrat) のうち、5 名²⁸⁶が女性である。執行役会を監督する監査役会の女性比率は 25%に達している。女性メンバーは、経営者や労働組合、工場の従業員の代表から構成されている。

・執行役会の女性管理職登用

7 名の執行役会 (Vorstand) のうち、1 名が女性のクリスティーネ ホーマン・デンハルト博士 (Dr. Christine Hohmann-Dennhardt²⁸⁷) であり、女性執行役員比率は 14.3%である。2011 年に任命され、任期は 2017 年までである。

担当は「統合・法」(Integrität und Recht) の分野で、全世界のKonzern(Konzern) の法律、コンプライアンス問題、企業データ保護、企業責任マネジメントに責任を持つ。同時に、人権問題、持続可能な企業文化の統合 (Integrity Management) の担当でもある。

・管理職における女性比率

2013 年末現在における管理職に占める女性比率は 13%で、その割合は以下のようになっている。レベル 4 の女性係長比率 15.5%から、職位が上がるにつれ、女性比率は減少し、レベル 1 の女性比率は 2.9%になっている。2020 年までには女性管理職比率を 20%まで引き上げることを目標としている (表 6-9)。

²⁸⁶ 女性の監査役は、Baldauf 前ノキア社副社長 2008 年よりメンバー、Petraea Heynike 前ネスレ社副社長 2011 年よりメンバー、Andrea Jung エイボン社社長 2013 年よりメンバー、Sabine Maaßen ドイツ金属労働組合法務担当者 2013 年よりメンバー、Elke Tönjes-Werner ブレーメン工場従業員代表委員 2013 よりメンバーの 5 名である。

²⁸⁷ ホーマン・デンハルト博士は、1950 年に旧東ドイツのランプツィヒ生まれ。テュービンゲン大学で法律を学び、フランクフルト大学で法学博士号を取得した。ハンブルク大学、フランクフルト大学教員、1991 年よりヘッセン州法務大臣、1999 年より連邦裁判所裁判官などを歴任している。

表 6-9 ダイムラー・ベンツの管理職に占める男女比率およびレベル比率

	男性	女性	女性割合%	男女人数
レベル1	66	2	2.9	68
レベル 2	326	25	7.1	351
レベル 3	1423	211	12.9	1634
レベル 4	6465	1182	15.5	7647
レベル 5	3623	161	4.3	3784
管理職合計	11903	1581	11.7	13484

出所：Reporting Chancengleichheit in der Daimler AG,12/2011，筆者作成

管理職は、5 つに大別され、レベル 1 は、事業所長などに相当する。レベル 2 では日本でいう部長相当職、レベル 3 は課長相当職、レベル 4 は係長相当職、レベル 5 はマイスター、グループマイスターなどの現場責任者レベルを意味している。

③ 課題

最高意思決定機関である監査役会に占める女性比率は 25%に達し、女性執行役会比率は 14.3%であるから、同社の意思決定ボードにおける女性参画度は、ドイツの上場企業と比較してかなり高い。しかし、意思決定の場に就く女性を継続的に確保するにはその土台になる女性管理職比率を高めることが重要な課題となっている。

小括

前章に引き続き、本章の目的も本論文の仮説検証にある。第六章では、50 社の企業調査、9 社のヒアリング、3 社のケーススタディーの 3 つのアプローチによって実証的な検証を行った。

企業調査では、ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進して女性管理職登用を実現し、経営パフォーマンスをあげている 50 社の具体的施策を調査・分析して仮説検証を試みている。50 社に共通するジェンダー・ダイバーシティの主な施策は、「女性の次世代のリーダー育成・登用」、「女性のキャリア支援・啓発」、「女性の活躍の場の拡大」などがあげられる。WLB の施策も 50 社に共通していて、その一つは働き方の見直しで「残業時間削減」、「有給休暇取得促進」などがあり、もう一つは仕事と育児の両立支援施策で、「育児休業制度の取得促進」、「育休後復帰支援」などがある。50 社が取り組んだ内容と実施期間に照らしてみると、女性管理職登用に向けどの企業においても日本的雇用慣行を変革するジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進していることが明らかになった。

ヒアリングは、女性管理職登用数の実績が高く、かつ経営パフォーマンスをあげている国内上場企業 7 社（ダイキン工業、カルビー、高島屋、リコー、日立製作所、第一生命保険、LIXIL（旧 INAX））および外資大企業 2 社（日本アイ・ビー・エム、P&G ジャパン）を対象

に実施した。調査の結果、全社に共通していたこととして、「女性管理職登用に取り組む理由は競争優位と経営パフォーマンスを高めることにあり」、「女性管理職登用を実現するために中長期目標計画を策定し、そのなかにダイバーシティ施策と WLB 施策それぞれを複数以上盛り込んでいる」、「全従業員を対象に長時間労働削減への取り組みを行なっている」、「2つの施策を統合・推進したことにより仕事と育児の両立ができるようになって女性管理職が増加した」があげられる。

これら 9 社の女性管理職登用の取り組みは、長時間労働の削減や性別役割分担意識の変化をもたらし、男性の育児参画を促すなど日本の雇用慣行を変えていくものとなっている。

日本と共通していた男性片働きモデルのドイツが 160 社を対象に実施した調査からは、「役員および監査役員における女性割合の高い上場企業は財務指標である ROA と ROE が高い」という明確な成果が出ている。ケーススタディーでは、女性管理職・役員登用が進み、経営パフォーマンスをあげているドイツのグローバル企業 3 社（ルフトハンザ、ジーメンス、ダイムラー・ベンツ）をとりあげ、3 社ともダイバーシティと WLB を統合・推進していることを考察した。

本章でのこれらの考察は、本論文の仮説を検証するものとなった。

終章

本論文における問題の所在は、国内外の経営環境の変化に伴い企業の顧客もニーズも多様化し、それらに対応する商品・サービスを提供する企業組織もまた競争力を高めるため人材の多様性が求められているにもかかわらず、日本的雇用慣行など半世紀前の就労モデルが堅持されたまま変わっていないことにある。

この男性重用かつ長時間労働の日本的雇用慣行を変えるには人材の多様性、なかでも女性人材を管理的業務に参画させることが強く求められる。実際、本稿の分析によれば、女性管理職登用により企業の業績や成長性等経営パフォーマンスが向上する仮説は肯定的な結果が得られている。

ところが、女性管理職比率をみると、欧米の30～40%に対し日本では11%と先進国のなかで最も低い。

このような企業経営の構造は、人口の半分を占める女性たちが経済社会に参画する平等な機会を与えられないことを意味する。そのことは、企業社会にとって大きな「機会損失」である。

成熟した経済にあつては、企業組織が多様性を活力に変え、量産によるコスト競争とは一線を画する差別化した製品やサービスの企画・開発を可能にする経営構造を構築する必要がある。日本的雇用慣行の背後に長時間労働と対になった固定的性別役割分担意識をはじめとする日本に特有な社会的価値観がある。

こうした価値観は、企業風土、人事制度、政治活動、ひいては民主主義社会の社会イン

フラの形成にも影響をおよぼしてきたが、その価値観は日本に特有のものではなかった。

しかし、欧米諸国は、経済の成熟化に伴いM字型就労カーブを解消し、企業組織の意思決定ボードメンバーにまで一定割合の女性を登用している。今日の日本企業に必要なのは、多様性のある創造的な経営資源たる女性管理職人材である。しかし、肝心の女性管理職の登用に成功していない。

その主たる原因は、高度経済成長期に形成した日本的雇用慣行にあった。

「女性管理職登用」は、その阻害要因である男性中心かつ恒常的な長時間労働にある日本的雇用慣行を変えることで進む。男性重用の人事制度を改革し、長時間労働問題が解決すると、女性管理職登用が実現できるようになる。その結果、経営パフォーマンスが向上する、というグッド・サイクルを描くことができた。

要するに、女性管理職登用は日本的な経営の構造問題だとわかる。したがって、本稿でいう「新しい経営」とは、ダイバーシティ施策とWLB施策を統合・推進して日本的雇用慣行を改革し、人材の多様性を活かす女性管理職の登用により経営パフォーマンスを向上させる、つまり、日本的経営の構造問題を解決する「ダイバーシティ経営」といえる。

第一節 要約

1. 「女性管理職登用と経営パフォーマンスに」先行研究

第I部第一章は、本論文の主題にかかわる女性管理職登用とジェンダー平等、ダイバーシティとWLBの三者の関係を明らかにし、現状分析を踏まえたそれぞれの概念分析を加えることで本稿が論じる先行研究を対象化している。

企業におけるジェンダー平等は、ダイバーシティとWLBに通底する概念であり、ジェンダー平等な企業風土が醸成されていないと、ダイバーシティとWLBの成果が出にくい。ダイバーシティだけ充実させても、恒常的長時間労働を削減することができない。長時間労働の職場では子育て女性の就業継続が難しい。他方、WLBだけを充実させても、女性の管理職登用施策であるダイバーシティが不十分であれば、女性管理職の登用は実現できない。したがって、女性管理職登用にはダイバーシティとWLBという二つの概念が欠かせない。

この予備的考察を踏まえ、女性管理職登用と経営パフォーマンスにかかわる先行研究を精査している。先行研究では、第1に、女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する傾向にあることを確認した。

第2に、ダイバーシティ、WLBそれぞれに取り組む企業の業績よりも、ダイバーシティとWLBを両輪として取り組む企業が女性管理職登用を効果的に進め、業績が高い、とする国内外の研究がみられた。

これらの先行研究をとおしてダイバーシティとWLBのいずれも欠くことなく両者を統合・推進することによって女性管理職登用が進み、それが経営パフォーマンスを向上させるとする推論を基に本論文のフレームワークがつけられた。

2. 女性管理職登用の阻害要因

先行研究の限りでは女性管理職登用と経営パフォーマンスとの関係を示せても、企業経営とりわけ日本的な経営構造と関連づけてなぜ女性管理職登用が進まないのか、その改善の課題を明らかにしたものといえない。

そこで、本論文のフレームワークを前提に女性管理職登用の阻害要因を分析している。阻害要因を明らかにするために、企業の人事考課の仕組みや雇用管理等に踏み込んで分析を進め、男性の恒常的長時間労働をはじめ日本的経営の構造的問題を取り上げる。かかる阻害要因分析は、その改善が女性管理職の登用を増やし、これまでの企業経営を革新するプロセスを明らかにする意義がある。

第二章では、人材の多様化を促す中心課題になる女性管理職登用の阻害要因は、M字型就労と表裏の関係にある男性の長期雇用を前提とした日本的雇用慣行にあることを明らかにした。高度成長期に定着した日本的雇用慣行は、恒常的な長時間労働と固定的性別役割分担との「対構造」をもたらす。これが常態化・常識化することで日本的雇用慣行は再生産され、女性の多くは仕事と家事・育児の二重負担や時間制約を抱えることになる。この枠組みの固定化は、女性の管理職登用を阻害する主な要因となっている。日本的雇用慣行では、人事評価をする際、職務評価が曖昧であり、長期の雇用保障がルールとなっていて労働時間の長さによって評価される傾向にある。従業員を評価軸は、日本的経営とあいまって業績をあげるために生活時間を犠牲にして長い時間働き、遅くまで会社にとどまることができる忠誠心に置かれていた。

女性従業員の低賃金は、日本的な経営構造の結果であり、年功序列賃金の裏返しとなっている短期のM字型就労により引き起こされる。M字型就労では、職務経験は短く、仕事は補助的・二次的な職務に就かざるを得ないから職位も低いことになる。

日本的雇用慣行である「コース別雇用管理」など雇用区分の多層化する人事制度は、M字カーブを前提として制度設計されたもので、女性管理職登用を阻害してきた具体的要因といえる。

しばしば、女性従業員自身の働くことへの意識や昇進意欲に欠けることも女性管理職登用の阻害要因の一つとして指摘される。しかし、女性が消極的な昇進意欲にとどまるのも、先の「対構造」が常態化したなかで生じている企業の構造的な問題ともいえる。この点からみると、女性が昇進意欲に欠けるとすることは女性管理職登用を阻害する表層的要因といえる。

これら女性管理職登用の主要な阻害要因は、社会構造的問題と法的環境問題とが複雑に絡み合って成立していたのである。このことは、新しい企業の経営を求めるには、会社の就労構造や雇用制度の変革が中心となるものの、高等教育や税・社会保障制度のあり方、そして法的整備など社会の構造改革もまた必要になるということを意味している。

日本の経営構造全体と関連づけた阻害要因分析は、日本的雇用慣行の改善が女性管理職の登用を増やし、企業のパフォーマンスを高めることを明らかにしている。

以上、第一章と第二章の考察から、女性管理職登用が経営パフォーマンスを高めること、その女性管理職の登用には、ダイバーシティと WLB の二つを統合した取組みにより男性重用の人事制度の改革と長時間労働問題の解決とをはかる日本的な雇用慣行の変革が必要になることを明らかにした。この革新は、新しい経営の構築を意味するものといえた。

そこで、先行研究の成果として、本論は、「女性管理職登用により企業の業績および成長性等の経営パフォーマンスが向上する」とする仮説を提示した。併せ、「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進することが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」とする補完的仮説を示した。

3. 資生堂の「女性管理職登用と経営パフォーマンス」—日本的雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB「参与観察」

第Ⅱ部は、第三章と第四章で構成されている。1987 年から 25 年余りの資生堂の女性管理職登用への取組みに関する系統的・実証的分析であり、参与観察による仮説の検証である。第三章「資生堂の女性管理職登用の基礎固め期」（1987～2004 年）と第四章「資生堂の女性管理職登用の発展期」（2004～2013 年）により構成されている。Ⅱ部では、性別で異なる人事制度・処遇、長時間労働の削減など日本的雇用慣行を変革したことにより、女性従業員は仕事と家事・育児の両立が可能になり管理的業務への参画が進んだことを実証的に明らかにした。

それは、本稿でいう「新しい経営」であり、ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進して日本的雇用慣行を改革し、人材の多様性を活かす女性管理職の登用により経営パフォーマンスを向上させる。つまり、日本の経営の構造問題を解決する「ダイバーシティ経営」の仕組みを論理展開するものとなっている。

具体的には女性管理職登用に必要な施策とは何か、どのようにしてアクションプランを策定し、いかなる実施体制で取り組めば組織成果をあげることができるのか、女性管理職登用の実現に至るまでの一連のプロセスと成果および課題とは何か、などが明らかにしたところに参与観察の成果が見出せる。

4. 「女性管理職登用と経営パフォーマンス」の実証分析による仮説の検証

第Ⅲ部は、第五章と第六章で構成され、実証分析とヒアリング調査をとおして本論文の仮説を検証している。

第五章では、「女性管理職登用と経営パフォーマンス」との関係について二つの実証分析を行なっている。第一には、単独ベース ROA および女性管理職数を公表している 305 社をサンプルとし、また、連結ベース ROA でも同様に 330 社をサンプルに、いずれも ROA 上位 50 社と下位 50 社を母集団として、それぞれに女性管理職数と財務業績の差の検定を行った。検定の結果、連結決算ベースでみると ROA 上位 50 社と下位 50 社との比較において有意な関係が示されなかったものの、単独決算ベースでみると、ROA 上位 50 社と下位 50 社とでは有意な差が示され、前者の方が後者に比較し、女性管理職が多いとする有意な関係にあることが導出された。第二の実証分析では、本論文の仮説をブレイクダウンして企業組

織における女性管理職・女性経営者比率の増加が、企業組織内に人材の多様性をもたらし、企業組織の革新により組織の分業と協業の体系にプラスの効果をもたらすとする 10 の仮説を提示し、性別、企業別、管理職・経営者別など男女各 1,000 人合計 2,000 人をサンプルとしてインターネットによるアンケート調査を実施した。その結果、本論文の仮説「女性管理職比率が高い企業では業績や成長性等が高い」が有効であることを示した。

5. 「日本的雇用慣行を変革するダイバーシティと WLB」仮説の検証

第六章では、本論文の補完的仮説である「女性管理職登用にはダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進することが効果的であり、このことにより日本的雇用慣行が変わる」について、企業調査、ヒアリング、ケーススタディーといった 3 つのアプローチによって検証を行なった。50 社の企業調査では、いずれの企業も女性管理職登用にあたり日本的雇用慣行を変革するジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進していることが明らかになった。9 社のヒアリングにおいても、複数以上の具体的施策を組み合わせるものとなっており、いずれか一つの施策だけを実施しているわけではなく、ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合し、同時推進するものとなっていた。このことは、長時間労働の削減や固定的性別役割分担意識の変化をもたらし、男性の育児参画を促していた。こうした日本的雇用慣行を変える施策は、女性管理職を登用し、経営パフォーマンスを向上させる効果的施策であることがわかった。

日本の就労モデルに近いドイツの上場企業 160 社、なかでもグローバル企業 3 社のケーススタディーにおいても、ジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策を統合・推進して女性管理職・役員への登用を実現し、経営パフォーマンスをあげているとする本論文の仮説を検証するものとなった。

このように、本稿の仮説は、すでに多くの先行研究が支持しているが、本研究では資生堂の「女性管理職登用と経営パフォーマンス」に関する「参与観察」および公表された財務データによる検定と独自のアンケート調査、そして「女性管理職登用と経営パフォーマンス」を実現している先進的企業へのヒアリング調査とを行い、検証された。

以上、女性管理職登用が実現できるようになる、その結果、経営パフォーマンスが向上する、というグッド・サイクルが描かれた。すなわち、本論文が問いかけた「新しい経営」とは、日本的雇用慣行を構造改革して人材の多様性を活かす中心的な取り組みである女性管理職登用により経営パフォーマンスを向上させる「ダイバーシティ経営」といえる。

第二節 今後の研究課題

女性管理職登用が日本的経営の構造問題であり、これを解決し、女性管理職登用が経営パフォーマンスを向上させる成果を出すにはなお残された課題がある。

日本的雇用慣行を変えるジェンダー・ダイバーシティ施策と WLB 施策は、制度を導入しただけで女性管理職登用に成果が出るものではない。

第1は、ジェンダー平等な企業風土を醸成し、上記の2つの施策がどちらも欠けることなく統合・推進するロードマップ作成やポジティブ・アクションを強力に推進できる法的規制等々、確実に女性管理職登用の実現可能な方策を開発していく現実的な課題が残されている。これらの課題の取り組み方による効果の差異に関する分析が、女性管理職登用を加速させていく上で欠かせない課題である。

第2は、女性管理職登用と経営パフォーマンスに成果をあげている企業のベストプラクティスを深掘りし、各社がどのような方策を立てて女性管理職登用の阻害要因である日本的雇用慣行を改革できたのか、そして、どのようにして長時間労働を削減できたのか、そのことによって、従業員の職場と生活はどう変わったのか、それを明確にしていくことが、今後の課題の一つになる。

第3は、女性管理職登用と企業の業績との相関関係のさらなる精緻な実証分析が必要である。企業の業績は様々な要因で変動する。これらの要因を考慮したうえで、女性管理職の登用が業績に与える影響に絞り込む実証研究を行う必要がある。また、日本的経営と同じく、各国には固有の制度的要因があり、これらの問題を考慮した各国の企業における実証分析が必要になる。

第4は、ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みが女性の意識改革をもたらすことにつながる研究や女性管理職登用が少子化対策にどれほど有効であるのか、という分析も重要な課題である。

第5は、欧米諸国の女性の意思決定ボード登用に大きな影響を与えている要因の一つが政治であるとする研究²⁸⁸の知見から、国内外の政治の動向が女性管理職登用に多大な影響をおよぼす点に理解を示し、人材の多様化をはかる女性の意思決定ボード登用推進には政治の革新もまた必要であり、課題となる。ノルウェーのようにクオータ制の導入は、外部取締役の増大を引き起こし女性管理職・役員登用策の弊害を指摘する向きもあるが、社会全体として閣僚の50%が女性となり、その女性閣僚によって一層ジェンダー・ダイバーシティおよびダイバーシティが進んでいる実態に鑑みると、女性の意思決定ボードと政治にかかわる研究も重要である。

女性管理職登用の実効性を高めるには個々の企業による取り組みだけではなく、社会全体の構造的取り組みが必要である。育児や介護、家事労働の外注化あるいは市場化なしには、家事労働の負担を軽減できない。WLBの問題は、家事、育児、介護を社会で支える事業化が必要になる。それゆえ、こうした社会資本の蓄積と女性管理職登用の問題は重要な研究テーマとなる。日本的雇用慣行を構造改革し、女性管理職・役員登用の主流化をはかるには、これらの課題に応える系統的な理論的・実証的な研究が求められている。

²⁸⁸ 林奈津子(2007)「国際政治学におけるジェンダー研究」, お茶の水女子大学ジェンダー研究センター年報『ジェンダー研究』

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々にご指導やご協力、応援をいただき、ここに深く感謝の意を表する。

本研究の基礎となっているのは、北山晴一先生（立教大学名誉教授、大阪樟蔭女子大学教授）のご指導のもとに執筆した修士論文「企業と社会がともに成長できる戦略的男女共同参画経営とは—『女性活躍』が新しい企業・社会を創りだす兆しの検証」である。本論文の執筆においても資生堂の参与観察とフランス語のご指導をいただいた。

主査である亀川雅人先生（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授・委員長）には、多忙な最中においても経営管理学としての博士論文の全体構想や論理展開など執筆に際しては1年半以上にわたって常に的確かつ丁寧なご指導をいただいた。それにより、ようやく本論文の完成まで漕ぎ着けることができ、心から感謝を申し上げる。同研究科教授の宮下篤志先生には、本論文の構想や目的についてご助言をいただいた。そして、渡辺三枝子先生（元立教大学ビジネスデザイン研究科教授・筑波大学名誉教授）にはキャリア形成の基礎を教えていただき、田中洋子先生（筑波大学人文社会系教授）からは、「参与観察」の社会的意義に対して有益なコメントをいただき、ドイツ企業のヒアリングに協力していただいた。さらに、佐藤博樹先生（現在中央大学ビジネススクール大学院戦略経営研究科教授、元東京大学大学院情報学環学際情報学府教授）、武石恵美子先生（法政大学キャリアデザイン学部教授）、松原光代先生（学習院大学経済経営研究所客員所員）とは2008年から2015年に至るまで「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」にご一緒させていただき、本プロジェクトにおける研究成果を本論文に活かすことができた。

筆者が資生堂のジェンダー・ダイバーシティ、WLBの推進業務を担当していた1997年から2009年まで、福原義春名誉会長からはメンターとして資生堂の企業文化をはじめ学問の何たるかをご指導賜り、本論文の執筆に際しても背中を押していただき、この場を借りてお礼申し上げる。資生堂のジェンダー・ダイバーシティとWLBの取組みを支持してくださった佐藤恭一郎・元人事部長および佐久間昭夫・元人事部部長、さらに、女性管理職登用を経営計画に掲げることをコミットメントした岩田喜美枝（現在、21世紀職業財団会長、元副社長）の存在は大きい。

丸山恵也先生（立教大学名誉教授、元愛知東邦大学学長）からは、経営学と本論文の研究に関するアドバイスと励ましを賜り、心より感謝を申し上げる。

また、私の上司である㈱ネットラーニングホールディングスの岸田徹代表取締役会長（CEO）には、2010年から現在に至るまで本研究に対し、深い理解を示してくださり、感謝を申し上げる。最後に私ごとではあるが、研究活動を長い年月にわたり物心両面で支え、いつも寄り添いながら先輩研究者として経済・経営・企業文化・地域生活等の幅広い分野からアドバイスをし続けてくれたパートナーである山極完治に、心から感謝している。

参考文献一覧

1. 外国文献

(1) 洋書

Becker, Gary Stanley (1971), *The Economics of Discrimination*, 2nd edition, University of Chicago Press.

Behning, Ute Pascual, Amparo Serrano, eds. (2001) *Gender Mainstreaming in the European Employment Strategy*, European Trade Union Institute.

Freeman, R. B. and K. L. Shaw, eds. (2009) *International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*, University of Chicago Press.

Friedan, Betty (1997) *Beyond Gender: The New Politics of Work and Family*, Woodrow Wilson Center Press.

(2) 洋書（訳本）

Barletta, Martha (2003), *Marketing to Women*, Dearborn Trade Publishing (マーサ・バレッタ、市橋和彦・増野みち子訳『男の常識をくつがえす新マーケティング』宣伝会議)

Beauvoir, Simone de (1949), *Le Deuxième Sexe*, Gallimard. *Le Deuxième Sexe* (『第二の性』を原文で読み直す会訳(2001)『第二の性〈2〉体験(上)』新潮社)

Beechey, Veronica (1987) *Unequal Work*, Verso. (高島道枝・安川悦子訳(1993)『現代フェミニズムと労働』中央大学出版会)

Behning, U. P., A. Serrano, eds. (2001) *Gender Mainstreaming in the European Employment Strategy*, ETUI, Brussels (高木郁朗・麻生裕子訳(2003)『ジェンダー主流化と雇用戦略』明石書店)

Cannon, ed., 6th ed. (1950) Smith, Adam, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vols.1, 2 (大内兵衛、松川七郎訳 (1959-1969)『諸国民の富』(第1巻～第5巻)岩波書店)

Friedan, Betty (1997) *Beyond Gender: The New Politics of Work and Family*, Woodrow Wilson Center Press (ベティ・フリーダン 女性労働問題研究会・労働と福祉部会訳 (2003)『ビヨンド・ジェンダー—仕事と家族の新しい政治学』青木書店)

Gordon, Beate Sirota (1995) *1945 Nen no Kurisumasu*, Tokyo: Kashiwa Shobo. (平岡 磨紀子訳 (1995)『1945年のクリスマス—日本国憲法に「男女平等」を書いた女性の自伝』柏書房)

Gøsta Esping-Ande (1990) *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press (岡沢憲英・宮本太郎監訳(2001)『福祉資本主義の三つの世界—比較福祉国家の理論と動態』ミネルヴァ書房)

Gøsta Esping-Ande (1999) *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press (渡辺雅男・渡辺景子訳(2000)『ポスト工業経済の社会的基礎—市場・福祉国家・家族の政治経済学』桜井書店)

Hite, Shere (2000) *Sex & Business* (石渡利康訳(2001)『女はなぜ出世できないか』東洋

経済新報社)

Johnson, Lisa, and Andrea Learned (2004) *Don't Think Pink: What Really Makes Women Buy - and How to Increase Your Share of This Crucial Market*, AMACOM (リサ・ジョンソン、飯岡美紀訳 (2005) 『女性に選ばれるマーケティングの法則』ダイヤモンド社

Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books (高井葉子訳 (1995) 『企業のなかの男と女—女性が増えれば職場が変わる—』生産性出版)

Popcorn, Faith, Lys Marigold (2004) *Evolution: The Eight Truths of Marketing to Women* (野中邦子訳(2002) 『彼女が買うわけ、会社が伸びるわけ』早川書房

(3) 洋雑誌 (論文)

Adams, R. B., D. Ferreira (2009) “Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, *Journal of Financial Economics*, 94 (2), pp. 291-309.

Baughman, Reagan, Daniela DiNardi, and Douglas Holtz-Eakin (2003) “Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits,” *International Journal of Manpower*,

Catalyst (2004–2008) “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards”.

Credit Suisse Research Institute (2012, 2013) “Changing Faces at the Remuneration Committees”, *Corporate Governance Review*, pp. 12.

J-Win (2008) “The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity”, Catalyst Japan Resources.

Kass, R. E., and A. Raftery (1995) “Bayes Factors and Model Uncertainty,” *Journal of the American Statistical Association*,

Kawaguchi, Daiji (2007) “A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Data,” *International Journal of Industrial Organization*, 25 (3).

“Measuring the impact of board composition on company performance” (2011) Eversheds Board Report.

Lindstädt, Hagen, Michael Wolff, Kerstin Fehre (2011) “Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg bei deutschen Unternehmen” Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Steinberg, Chad, Masato Nakane (2012) “Can Women Save Japan?”, Working Paper (WP/12/248), International Monetary Fund, pp.18, 23.

The Female FTSE Board Report (2013) “False Dawn of Progress for Women on Boards”.

Vinnicombe, S., E. Doldor, C. Tumar (2014) “Crossing the Finish Line”, The Female FTSE Board Report 2014, p.1.

(4) インターネット資料

Arthur, Lore (2002) *Work-Life balance: towards an agenda for policy learning between Britain*

and Germany, London, UK: Anglo-German Foundation, pdf version, Open Research Online.

<http://oro.open.ac.uk/285/1/1381WorkLifeweb.pdf> (2013年11月1日閲覧)

Bloom, N., S. Dorgan, J. Dowdy, J. Van Reenen (2007) “Management Practices and Productivity: Why they matter”, Center for Economic Performance, McKinsey & Company.
http://cep.lse.ac.uk/management/Management_Practice_and_Productivity.pdf#search='%E2%80%9CManagement+Practices%2C+and+Productivity%2C%E2%80%9D' (2014年4月30日閲覧)

Bloom, N., T. Kretschmer, J. Van Reenen (2009) *Work-Life Balance*, National Bureau of Economic Research, digital edition, <http://www.nber.org/chapters/c0441.pdf> (2014年3月13日閲覧)

Dang, Rey, Duc Khuong Nguyen, and Linh-Chi Vo (2009) “Women on Corporate Boards and Firm Performance: A Comparative Study”, EMLYON Business School.
<http://events.em-lyon.com/AFFI/Papers/252.pdf#search='Dang%2C+Rey%2C+Duc+Khuong+Nguyen%2C+and+LinhChi+Vo%2C+%E2%80%9CWomen+on+Corporate+Boards+and+Firm+Performance%3A+A+Co'> (2014年3月14日閲覧)

Doldor, Elena, Susan Vinnicombe, Mary Gaughan and Ruth Sealy (2012) “Gender Diversity on Boards: The Appointment Process and the Role of Executive Search Firms”, Equality and Human Rights Commission. http://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/documents/research/rr85_final.pdf (2014年3月10日閲覧)

Global Homepage, Eversheds (2011) “The Eversheds Board Report: Measuring the impact of board composition on company performance”. <http://www.eversheds.com/global/en/index.page> (2014年4月1日閲覧)

“The Emerging Importance of Managing Risk in the Boardroom” (2013) Thomson Reuters Financial and Risk White Paper
<http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/reports/board/2013%20Thomson%20Reuters%20Managing%20Risk%20in%20the%20Boardroom.pdf> (2014年4月8日閲覧)

“2014 Global Audit Committee Survey” (2014) KPMG.
<https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/global-audit-committee-survey-2014.pdf> (2014年4月20日閲覧)

“Women on Boards: third annual review” (2014) Davies Review annual report.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf#search='%E2%80%9CWomen+on+boards%3A+%E2%80%9D+Davies+Review+annual+report+%282014%29' (2014年7月31日閲覧)

2. 和文献

(1) 和図書

- 青島祐子（2003）『女性のキャリアデザイン』学文社
- 青島祐子（2007）『女性のキャリアデザイン 新版—働き方・生き方の選択』学文社
- 赤岡功・筒井清子・長友寛・山岡熙子・渡辺峻(2000)『男女共同参画と女性労働』ミネルヴァ書房
- 赤松良子（2003）『均等法をつくる』勁草書房
- 朝日新聞学芸部編（1973）『男と女』朝日新聞社
- 足達英一郎・金井司（2004）『CSR 経営と SRI』金融財政事情研究会
- 足立区女性総合センター（1993）『男性改造講座-男たちの明日へ』ドメス出版
- 阿藤誠編（1996）『先進諸国の人口問題』東京大学出版会
- 天野正子（1996）『「生活者」とはだれか』中公新書
- 天野正子（1997）『フェミニズムのイズムを超えて』岩波書店
- 有村貞則（2007）『ダイバーシティ・マネジメントの研究』文眞堂
- 育時連（1989）『男と女で「半分こ」イズム』学陽書房
- 伊田広行（2004）『はじめてのジェンダー論』大月書店
- 井田 泰人（2012）『大手化粧品メーカーの経営史的研究』晃洋書房
- 伊藤公雄（1996）『男性学入門』作品社
- 伊藤公雄・樹村みのり・國信潤子（2002）『女性学・男性学』有斐閣
- 井上雅雄・立教大学キャリアセンター編（2008）『仕事と人生』新曜社
- 井上輝子・江原由美子編（1991）『女性のデータブック』有斐閣
- 井上輝子（1992）『女性学への招待』有斐閣
- 井上輝子・上野千鶴子・江原由美子（1995）『男性学』岩波書店
- 市橋和彦（2002）『女性マーケターが時代を拓く』PHP 研究所
- 一番ヶ瀬康子（2003）『女性の主体形成と男女共同参画社会』ドメス出版
- 岩波書店編集部編（1984）『WOMEN351 女性たちは 21 世紀を』岩波書店
- 岩本裕子（1997）『アメリカ黒人女性の歴史』明石書店
- 宇留間和基編集（2002）『ジェンダーがわかる。』朝日新聞社
- 江原由美子（2000）『フェミニズムと権力作用』勁草書房
- 江原由美子・山田昌弘（1999）『ジェンダーの社会学』放送大学教育振興会
- 大沢真知子（1993）『経済変化と女子労働』日本経済評論社
- 大沢真知子（1998）『新しい家族のための経済学—変わりゆく企業社会のなかの女性』中公新書
- 大沢真知子・諸井虔・小関智弘・矢野弘典・金子勝・菅直人・長勢甚遠ほか(2000)『労働組合よしっかりしろ』日本リーダーズ協会
- 大沢真知子（2006）『ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方』岩波書店
- 大沢真知子・原田順子編（2006）『21 世紀の女性と仕事』放送大学教育振興会

大沢真知子（2008）『ワークライフシナジー—生活と仕事の〈相互作用〉が変える企業社会』岩波書店

大沢真知子（2010）『日本型ワーキングプアの本質—多様性を包み込み活かす社会へ』岩波書店

大沢真知子・鈴木陽子（2012）『妻が再就職するとき—セカンド・チャンス社会へ』エヌティティ出版

大沢真理（1993）『企業中心社会を超えて：現代日本を〈ジェンダー〉で読む』時事通信社

大沢真理（2002）『男女共同参画社会をつくる』日本放送出版協会 NHK ブックス

大沢真理（2003）『改訂版 21 世紀の女性政策と男女共同参画社会基本法』ぎょうせい

岡村清子・亀田温子編(1998)『入門 職業とジェンダー』日本評論社

岡沢憲英（1997）『スウェーデンの挑戦』岩波新書

学習院大学経済経営研究所編（2008）『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規

鹿嶋敬（2000）『男女摩擦』岩波書店

鹿嶋敬（2003）『男女共同参画の時代』岩波新書

加藤清・宮迫千鶴（2005）『円環する男と女—両性具有の時代へ』春秋社

加藤与三郎（1962）『資生堂王国の秘密』週刊粧業

亀川雅人（1996）『日本型企业金融システム—日本的経営の深淵』学文社

菊野一雄・八代充史編（2003）『雇用・就労変革の人的資源管理』中央経済社

川口章（2008）『ジェンダー経済格差』勁草書房

川口章（2013）『日本のジェンダーを考える』有斐閣

川崎賢子・中村陽一編（2003）『アンペイド・ワークとは何か』藤原書店

神崎智子（2009）『戦後日本女性政策史』明石書店

神田遵（2008）『均等法・母性保護育児介護休業Q & A』労務行政

北九州市立男女共同参画センター ムーブ(2004)『ジェンダー白書 2—女性と労働』明石書店

木本喜美子（2003）『女性労働とマネジメント』勁草書房

キャタリスト・神立景子(1999)『女性に開かれた雇用モデル』ピアソン・エデュケーション

金城清子（1991）『法女性学：その構築と課題』日本評論社

金谷千慧子（1996）『わたし・仕事・未来』嵯峨野書院

熊沢誠（2000）『女性労働と企業社会』岩波新書

熊田亘（1991）『女と男 男も考えてみる性差別の現在』ほるぷ出版

経済同友会（1996）『第 12 回企業白書』経済同友会

経済同友会（1998）『第 13 回企業白書』経済同友会

経済同友会（1999）『第 14 回企業白書』経済同友会

経済同友会（2003）『第 15 回企業白書』経済同友会

経済同友会（2009）『第 16 回企業白書』経済同友会

経済同友会（2013）『第 17 回企業白書』経済同友会

弦間明（2000）『共に輝く』求龍堂

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2002）『平成 14 年版働く女性の実状』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2003）『女性労働白書 働く女性の実情平成 15 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2004）『女性労働白書 働く女性の実情平成 16 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2005）『女性労働白書 働く女性の実情平成 17 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2005）『女性労働白書 働く女性の実情平成 17 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2006）『女性労働白書 働く女性の実情平成 18 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2007）『女性労働白書 働く女性の実情平成 19 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2008）『女性労働白書 働く女性の実情平成 20 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2009）『女性労働白書 働く女性の実情平成 21 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2010）『女性労働白書 働く女性の実情平成 22 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2011）『女性労働白書 働く女性の実情平成 23 年版』

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編（2012）『女性労働白書 働く女性の実情平成 24 年版』

国際女性の地位協会（2004）『国際女性』No.18 December

児玉直美（2005）『企業と女性の経済実証分析』開成出版

小峰隆夫・日本経済研究センター編（2008）『女性が変わる日本経済』日本経済新聞出版社

小室淑恵（2008）『6 時に帰るチーム術』日本能率協会マネジメントセンター

小室淑恵（2010）『改訂版ワークライフバランス―考え方と導入法―』日本能率協会マネジメントセンター

佐伯順子（2000）『恋愛の起源』日本経済新聞社

佐々木常夫（2009）『部下を定時に帰す「仕事術」』WAVE 出版

佐々木聡（2009）『暮らしを変えた美容と衛生―シリーズ情熱の日本経営史』芙蓉書房

佐藤博樹・武石恵美子編（2004）『男性の育児休業』中央公論新社

佐藤博樹・武石恵美子編（2008）『人を活かす企業が伸びる―人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房

佐藤博樹編集代表（2008）『ワーク・ライフバランス』ぎょうせい

佐藤博樹・武石恵美子編（2011）『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房

佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編著（2001）『ジェンダー・マネジメント』東洋経済新報社

佐橋慶（1988）『90 年代家庭マーケットはこうなる』日本経済新聞社

猿谷要（2004）『アメリカを揺り動かしたレディたち』NTT 出版会

資生堂（1917）『銀座』

資生堂（1957）『資生堂社史:資生堂と銀座のあゆみ八十五年』

資生堂編（1979）『資生堂宣伝史』全 3 巻

資生堂企業宣伝部編（1993）『創ってきたもの 伝えてゆくもの 資生堂文化の 120 年』求龍堂

資生堂（2000）『福原有信伝（復刻版）』資生堂

柴山恵美子・藤井治枝・渡辺峻編（2000）『各国企業の働く女性たち取り巻く現状と未来展望』ミネルヴァ書房

女性と政治センター（2004）『女性展望』市川房枝記念会出版部
 女性労働問題研究会編（2005）『ジェンダー・ダイバーシティ戦略のいま』青木書店
 神野直彦・宮本太郎（2006）『脱「格差社会」への戦略』岩波出版
 菅原真理子（1983）『女性管理職の時代』筑摩書房
 瀬地山角（2001）『お笑いジェンダー論』勁草書房
 ソニー・マガジズ ビジネスブック編集部（1997）『「企業文化化」のオピニオンリーダー/福原義春語録』ソニー・マガジズ
 総合女性史研究会編（2010）『時代を生きた女たち』朝日新聞出版
 高崎経済大学附属産業研究所編（2008）『サステイナブル社会とアメニティ』日本経済評論社
 武石恵美子編(2009)『女性の働き方—叢書・働くということ 第7巻』ミネルヴァ書房
 武石恵美子編著(2012)『国際比較の視点から 日本のワーク・ライフ・バランスを考える—働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房
 竹中恵美子（1991）『新・女子労働論』有斐閣
 竹中恵美子・久場嬉子監修・竹中恵美子編・宇仁宏幸・山田和代・井上信宏・北明美・三山雅子・柚木理子・吉田義明・服部良子（2001）『現代の経済・社会とジェンダー 第2巻労働とジェンダー』明石書店
 竹中恵美子 関西女の労働問題研究会(2009)『竹中恵美子の女性労働研究 50 年』ドメス出版
 竹信三恵子（2002）『ワークシェアリングの実像 雇用の分配か、分断か』岩波書店
 竹信三恵子（2010）『ルポ 雇用劣化不況』岩波新書
 竹信三恵子（2010）『女性を活用する杭、しない国』岩波ブックレット
 竹信三恵子（2012）『ルポ 賃金差別』ちくま新書
 竹信三恵子（2012）『しあわせに働ける社会へ』岩波ジュニア新書
 橘木俊詔編（2005）『現代女性の労働・結婚・子育て』ミネルヴァ書房
 橘木俊詔（2008）『女女格差』東洋経済新報社
 田中雅一・中谷文美編(2005)『ジェンダーで学ぶ文化人類学』世界思想社
 田中洋子（2001）『ドイツ企業社会の形成と変容』ミネルヴァ書房
 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント～多様性をいかす組織～』白桃書房
 辻村みよ子（2008）『ジェンダーと人権—歴史と理論から学ぶ』日本評論社
 恒吉僚子・サラーン・スペンス・ブーコック（1997）『育児の国際比較』日本放送出版協会
 中小企業庁（2009）『中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル強い会社になるために』
 東京女子大学学会 養老孟司・山極寿一・原ひろ子・大日向雅美（1997）『女と男のかんけい学』学文社
 東京女性財団（1997）『少し立ちどまって、男たち—男性のためのジェンダー・フリー読本』東京女性財団
 利谷信義・湯沢雍彦・袖井孝子・篠塚英子編（1996）『高学歴時代の女性』有斐閣

戸塚悦朗（2006）『ILO とジェンダー』日本評論社

戸矢理衣奈（2012）『銀座と資生堂：日本を「モダン」にした会社』新潮社

内閣府男女共同参画局編（2004）『男女共同参画白書平成 16 年版』

内閣府男女共同参画局編（2005）『男女共同参画白書平成 17 年版』

内閣府男女共同参画局編（2006）『男女共同参画白書平成 18 年版』

内閣府男女共同参画局編（2007）『男女共同参画白書平成 19 年版』

内閣府男女共同参画局編（2008）『男女共同参画白書平成 20 年版』

内閣府男女共同参画局編（2009）『男女共同参画白書平成 21 年版』

内閣府男女共同参画局編（2010）『男女共同参画白書平成 22 年版』

内閣府男女共同参画局編（2010）『男女共同参画白書平成 22 年版』

内閣府男女共同参画局編（2011）『男女共同参画白書平成 23 年版』

内閣府男女共同参画局編（2012）『男女共同参画白書平成 24 年版』

内閣府男女共同参画局編（2013）『男女共同参画白書平成 25 年版』

内閣府男女共同参画局編（2014）『男女共同参画白書平成 26 年版』

永井保・高居昌一郎編（1996）『福原有信伝』資生堂

永嶋久子（1999）『資生堂のエレガンス』小学館

中田照子編著（2005）『国際比較 働く父母の生活時間』御茶の水書房

日本経済新聞社編（1998）『女達の静かな革命―「個」の時代が始まる』日本経済新聞社

日本経団連出版編（2008）『ワークライフバランス推進事例集―ゆとりとやりがいを生み出す 14 社の取り組み』日本経団連出版

萩原久美子（2008）『「育児休職」協約の成立―高度成長期と家族的責任』勁草書房

博報堂生活総合研究所（1987）『時流は女流』日本経済新聞社

坂東真理子（2009）『日本の女性政策』ミネルヴァ書房

樋口恵子（2010）『女、一生の働き方―貧乏ばあさん（BB）から働くハッピーばあさん（HB）へ』海竜社

樋口美雄・太田清 家計経済研究所(2000)『女性たちの平成不況』日本経済新聞社

樋口美雄・府川哲夫（2011）『ワーク・ライフ・バランスと家族形成―少子社会を変える働き方』東京大学出版会

姫岡とし子（2004）『ジェンダー化する社会』岩波書店

福士正博（2001）『市民と新しい経済学』日本経済評論社

福原有一（1996）『福原家を築いた人々』（自費出版）

福原義春（1992）『多元的価値経営の時代』東洋経済新報社

福原義春（1997）『「無用」の人材、「有用な人材」』祥伝社

福原義春（1998）『部下がついてくる人』日本経済新聞社

福原義春（1998）『蘭学事始』集英社インターナショナル

福原義春（2000）『メセナの動き メセナの心』求龍堂

福原義春（2001）『福原義春の講演—変化の時代と人間の力』慶應義塾大学出版会
 藤井治枝（1995）『日本型企业社会と女性労働—女・あすに生きる—』ミネルヴァ書房
 藤井治枝・渡辺峻編著（1998）『日本企業の働く女性たち』ミネルヴァ書房
 藤井治枝・渡辺峻編（1999）『現代企業経営の女性労働』ミネルヴァ書房
 藤原千賀（2012）『男女共同参画社会と市民』武蔵野大学出版会
 本田一成（2010）『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社新書
 マーサ・N・オザワ・木村尚三郎・伊部英男（1989）『女性のライフサイクル』東京大学出版会
 マーサージャパン with C-Suite Club（2008）『個を活かすダイバーシティ戦略』ファーストプレス
 前田正子（2004）『子育てしやすい社会—保育・課程・職場をめぐる育児支援策』ミネルヴァ書房
 正高信男（2002）『父親力』中公新書
 宮本又郎編（2002）『日本をつくった企業家』新書館
 牟田和恵（2009）『ジェンダー・スタディーズ』大阪大学出版会
 村尾祐美子（2003）『労働市場とジェンダー』東洋館出版社
 村上信彦（1983）『大正期の職業婦人』ドメス出版
 村瀬春樹（1991）『パパはママを愛さない』エイジェイ出版
 森岡孝二（1995）『企業中心社会の時間構造—生活摩擦の経済学』青木書店
 森岡孝二（2005）『働きすぎの時代』岩波新書
 諸井克英他（2001）『彷徨するワーキング・ウーマン』北樹出版
 矢部信壽編（1970）『福原信三』資生堂
 山岡熙子（1995）『新雇用管理論-女子雇用管理から生活視点の人材活用経営へ』中央経済社
 山岡熙子・筒井清子・渡辺峻・長坂寛・赤岡功（1995）『ワーキング・ウーマンの仕事と生活』マネジメント社
 山ロー男・樋口美雄編著（2008）『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社
 山ロー男（2008）『ダイバーシティ—生きる力を学ぶ物語』東洋経済
 山ロー男（2009）『ワークライフバランス』日本経済新聞出版社
 山口昌男（2004）『経営者の精神史 近代日本を築いた破天荒な実業家たち』ダイヤモンド社
 山口理栄・新田香織（2013）『さあ、育休後からはじめよう～働くママへの応援歌』労働調査会
 山崎光夫（2013）『開花の人—福原有信の資生堂物語』東洋経済新報社
 山中進編著（2003）『女と男の共同論』成文堂
 ヤンソン由美子（1987）『男が変わる』有斐閣
 横山文野（2002）『戦後日本の女性政策』勁草書房
 吉川徹（2006）『学歴と格差・不平等 成熟する日本型学歴社会』東京大学出版会
 吉越浩一郎（2007）『「残業ゼロ」の仕事力』能率協会マネジメントセンター
 吉越浩一郎（2012）『君はまだ残業しているのか』PHP 文庫

読売新聞大阪本社婦人部（1986）『女・あすにつなぐ』ミネルヴァ書房
 読売新聞福岡総本部女性問題企画委員会編（1997）『男社会へのメッセージ』海鳥社
 リクルート HC ソリューショングループ（2008）『実践ダイバーシティ・マネジメント』英治出版
 脇坂明（1993）『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房
 脇坂明・富田安信編（2001）『大卒女性の働き方 女性が仕事をつづけるとき、やめるとき』日本労働研究機構
 渡辺俊・中村艶子『男女協働の職場づくり』ミネルヴァ書房
 渡辺三枝子他（2003）『学校教育とキャリア教育の創造』学文社
 渡辺三枝子（2003）『キャリアの心理学』ナカニシヤ出版
 渡辺三枝子・平田 史昭（2006）『メンタリング入門』日経文庫
 和田博文（2011）『資生堂という文化装置 1872-1945』岩波書店

（２）和雑誌（論文）

渥美由喜「ワーク・ライフ・バランスによる職場活性化で不況を突破する」(2009)『人間力 Plus』, Vol.8
 阿部正浩（2007）「ポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスと生産性」『季刊・社会保障研究』Vol.43, No.3
 阿部正浩（2007）「両立支援に対する管理職の認識とその影響」(JILPT 調査シリーズ No.37 『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』)
 阿部正浩、黒澤昌子（2009）「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」(内閣府経済社会総合研究所『平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究 研究報告書』)
 阿部正浩・黒澤昌子（2006）「両立支援と企業業績」(ニッセイ基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』)
 石黒久仁子（2012）「女性管理職のキャリア形成」Tohoku University ISS, University of Tokyo GEMC journal
 大沢真知子・Susan Houseman スーサン ハウスマン(2003)『働き方の未来—非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構
 小倉一哉（2005）「長期休暇が企業経営に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.540 号
 ODS マネジメント研究会（1992）『企業にとって女性とは何か—組織の中の新男女関係創造論』PHP 研究所
 小原美紀（2001）「専業主婦は裕福な家庭の象徴か？—妻の就業と所得不平等に税制が与える影響」,『日本労働研究雑誌』No.493 号
 神奈川県自治総合研究センター（1991）「アフターマティブ・アクションの研究報告書」
 川口章（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503 号
 川口章（2007）「ワーク・ライフ・バランスは企業業績を上げるか」『Int'l Cowok』62 巻, 3 号

川口章（2007）「均等化施策とワーク・ライフ・バランス施策が賃金と離職行動に及ぼす影響」労働政策・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ，No.37

川口章（2007）「女性の離職率・均等度・企業業績」労働政策・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ，No.37

川口章（2011）「均等法とワーク・ライフ・バランス：両立支援政策は均等化に寄与しているか」『日本労働研究雑誌』No.615 号

川口章・西谷公孝（2009）「ワーク・ライフ・バランスと男女均等化は企業業績を高めるか：大阪府における中小企業の分析」『同志社政策研究』第 3 号

川口章・長江亮（2005）「企業表彰が株価・人気ランキングに与える影響—均等推進とファミリー・フレンドリーの市場評価」『日本労働研究雑誌』No.538 号

川口章・西谷公孝（2011）「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」『日本経済研究』No.65 基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所

経済同友会（2008）「21 世紀の新しい働き方『ワーク＆ライフ インテグレーション』を目指して」

経済産業省男女共同参画研究会(2003)「男女共同参画研究会報告『女性の活躍と企業業績』」

厚生労働省（2001）「パートタイム労働者総合実態調査報告」

厚生労働省（2001）「賃金構造基本統計調査」

厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2002）「男女の賃金格差問題に関する研究会報告書」

厚生労働省（2002）「男女間の賃金格差問題に関する研究会報告書」

厚生労働省（2003）『平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査』

厚生労働省（2004）「男女雇用機会均等政策研究会」報告書

厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課（2004）『ポジティブ・アクションの取組事例集』

厚生労働省・両立支援と企業業績に関する研究会報告（2006）「両立支援策と人材育成策を組み合わせることにより企業業績にプラスの効果」男女共同参画会議・少子化と男女共同参画に関する専門調査会「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国内分析報告書」

厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2003）「両立指標に関する指針」の策定について

児玉直美（2004）「女性活用は企業業績を高めるか」『日本労働研究雑誌』No.525 号

児玉直美・小滝一彦・高橋陽子（2005）「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』No.第 52 号

坂爪洋美（2002）「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503 号

坂爪洋美（2009）「両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響」内閣府経済社会総合研究所「平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書」

佐々木常夫（2009）「働きやすい会社は個人も会社も成長する」『週刊東洋経済』

資生堂（2002）「子育てに関する調査」

資生堂（2004）『SHISEIDO 2004 年 CSR レポート』

資生堂（2005）『SHISEIDO 2005 年 CSR レポート』

資生堂（2006）『SHISEIDO 2006 年 CSR レポート』

資生堂企業資料館（1997～1998）『研究紀要おいでるみんな』 Vol.3・Vol.4・Vol.6

柴山恵美子（2003）「男女均等待遇原則の主流化に向かって EU 労働法制の展開（中）」『大原社会問題研究所雑誌』 No.535

総務省統計局（2001）「社会生活基本調査」

総務省（2002）「労働力調査（詳細結果）」

武石恵美子（2006）「両立支援策が採用パフォーマンスおよび女性雇用に及ぼす影響」ニッセイ

武石恵美子（2006）「企業からみた両立支援策の意義」『日本労働研究雑誌』 No.553

男女共同参画会議、影響調査専門調査会（2004）『『ライフスタイルの選択と雇用・就業に関する制度・慣行』についての報告』

男女共同参画会議・少子化と男女共同参画に関する専門調査会（2006）「両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書ー男女共同参画を促進する環境づくりが経済・企業等に与える影響ー」

男女共同参画研究会報告（2003）「女性の活躍と企業業績」経済産業省

男女共同参画社会の将来像検討会（2004）「男女共同参画社会の将来像検討会報告書」（平成 16 年）

「男女共同参画社会の形成の状況報告」（平成 15 年度第 159 回国会提出）

東京都（2007）「男女平等参画のための東京都行動計画」

独立行政法人国立女性教育会館／伊藤陽一編（2009）『男女共同参画統計データブックー日本の女性と男性ー2009』ぎょうせい

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2007）「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」JILPT 調査シリーズ No.37

内閣府（2002）「男女共同参画社会に関する世論調査」

内閣府（2009）「男女共同参画社会に関する世論調査」

内閣府経済社会総合研究所（2009）「平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書」

内閣府男女共同参画局（2008）「諸外国における政策・方針決定過程への女性の参画に関する調査ードイツ共和国・フランス共和国・大韓民国・フィリピン共和国」国立女性教育会館・有馬真喜子・原ひろ子（2008）『時代を拓く女性リーダーー行政・大学・企業・団体での人材教育支援』明石書店

内閣府男女共同参画局（2009）「諸外国における政策・方針過程への女性の参画に関する調査」

内閣府男女共同参画局（2009）「男女のライフスタイルに関する意識調査」

内閣府男女共同参画局（2009）「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査報告書」

内閣府編集（2004）『共同参画 21』ぎょうせい

西岡由美（2009）「WLB 支援制度・基盤制度の組み合わせが決める経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.583 号

21 世紀職業財団（2000）「雇用機会均等政策研究会報告書」

ニッセイ基礎研究所（2002）「両立支援と企業業績との関係に関する海外文献調査研究報告書」（厚生労働省委託調査）

ニッセイ基礎研究所（2004）「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」（厚生労働省委託調査）

ニッセイ基礎研究所（2006）「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」（平成 17 年度厚生労働省委託調査）

日本経団連（2002）「原点回帰 ダイバーシティ・マネジメントの方向性」

日本経団連（2003）「子育て環境整備に向けて～仕事と家庭の両立支援・保育サービスの充実」

日本経団連（2007）「少子化問題への総合的な対応を求める提言書」

日本経団連（2008）「2008 年春季労使交渉・協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査結果」

日本経団連（2008）「経営労働政策委員会報告 2009 年版」

日本労働研究機構（1997）「女性の職業・キャリア意識と就業行動に関する研究」（調査研究報告書，No99）

日本総合研究所（2007）「英国における金融政策のイノベーションと日本への含意」

日本労働研究機構（1999）「職場における多様な労働者の活用実態に関する調査」

日本労働研究機構（2003）「育児や介護と仕事の両立に関する調査」

日本労働組合総連合会（2009）「政策・制度要求と提言」

長江亮（2009）「均等推進・ファミリー・フレンドリー施策と企業業績-施策が円滑に機能する条件」早稲田大学高等研究所紀要第 3 号

永瀬伸子（1994）「既婚女性の雇用就業形態の選択に関する実証研究」『日本労働研究雑誌』No.418 号

中田喜文（2002）「男女間賃金格差は縮小したのか」『日本労働研究雑誌』No.501 号

樋口美雄・阿部正浩・Jane Waldfogel(1997)「日英米における育児休業・出産休業制度と女性就業」『人口問題研究』第 53 巻，第 4 号

松繁寿和（2006）「両立支援策と定着率」ニッセイ基礎研究所編『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所

松繁寿和・竹内真美子（2008）「企業内施策が女性従業員の就業に与える影響」『国際公共政策研究』第 13 巻，第 1 号

松田茂樹（2008）両立支援は企業の業績を向上させるのか？』LifeDesign REPORT2008.1-2

松原光代・脇坂明（2006）米英企業における両立支援策と企業のパフォーマンス（III）『学習院大学経済論集』第 42 巻，第 4 号

- 松原光代・脇坂明（2005）「米英企業における両立支援策と企業のパフォーマンス（II）」『学習院大学経済論集』第 42 巻，第 2 号
- 松原光代・脇坂明（2005）「米英企業における両立支援策と企業のパフォーマンス（I）」『学習院大学経済論集』第 41 巻，第 4 号
- 三菱UFJ 総合研究所（2003）「子育て支援策等に関する調査研究」（厚生労働省委託調査）
- 守島基博（2006）「両立支援策は働く人を活性化させるのか」（ニッセイ基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』）
- 山極完治（1991）「男女共生に見る世紀わたりの企業—企業の『市民性』を問う」『東邦学誌』第 20 巻
- 山極完治（1995）「『生活者重視』の背景と企業・市民」『企業と環境の新ビジョン』中央経済社
- 山極完治（1995）「豊かさの欠損と生活者概念」『東邦学誌』第 24 巻 1 号
- 山極完治（2001）「近未来経営におけるジェンダーフリーの有効性と戦略人事」東邦学園短期大学『東邦学誌』第 30 巻，第 1 号
- 山極完治（2003）「未来社会を紡ぎ出す コミュニティ・ビジネス」東邦学園大学地域ビジネス研究所『地域ビジネス学を創る—地域の未来はまちおこしから』唯学書房
- 山極完治（2003）「地域再生と地域ビジョン—『彩色化したコミュニティ』を紡ぎ出す」東邦学園大学地域ビジネス研究所地域ビジネス研究叢書，No.01『地場産業とまちづくりを考える』唯学書房
- 山極完治（2008）「新時代の育ちと育て—わたしたちの手で創る『子育て』」愛知東邦大学地域創造研究所地域創造研究叢書 No.10『「子育て」環境を創りだす』唯学書房
- 山極清子（2004）「成熟社会の願いは『男女協働』—ポジティブ・アクションからワーク・ライフ・バランスへ」（生活総合研究所『生活協同組合研究』VOL.340，May）
- 山極清子（2008）資生堂の目指す男女共同参画～従業員と会社が共に成長できるワーク・ライフ・バランスへの取組み」森戸英幸・水町勇一郎編著『差別禁止法の新展開』日本評論社
- 山極清子（2009）「男女共同参画とワーク・ライフ・バランスの重層的な取組み—資生堂の事例—」（本澤巳代子・ベルント・フォン・マイデル編『家族のための総合政策Ⅱ—市民社会における家族政策』信山社
- 山ロー男（2011）「企業のパフォーマンスと WLB や女性の人材活用との関係：RIETI の企業調査から見えてきたこと」RIETI—BBL
- 山ロー男（2011）「労働生産性と男女共同参画 なぜ日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」RIETI Discussion Paper Series 11-J-069
- 立教大学ジェンダーフォーラム（2009）『立教大学ジェンダーフォーラム年報—開設 10 周年記念号—』
- 連合女性局（1995）『女性の労働・生活時間—フルタイムで働く女性 1 万人に聞く』労働科学研究所
- 連合総合生活開発研究所（2001）「働き方の多様化と労働時間等の実態に関する調査研究報告書」

(厚生労働省委託調査)

労働開発研究会 (2008)「ワーク・ライフ・バランスが実現したら日本の企業社会はどう変わるか?」『季刊労働法』 Quarterly Labor Law, 220

脇坂明 (2006)「ファミリー・フレンドリーな企業・職場とは—均等や企業業績との関係」『季刊家計経済研究』 No.71

脇坂明 (2006)「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」ニッセイ基礎研究所『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所

脇坂明 (2007)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」JILPT 調査シリーズ, No.37『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』

脇坂明 (2007)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」労働政策・研修機『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ, No.37

脇坂明 (2008)「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響：再論」『学習院大学経済論集』第 42 巻, 第 2 号

脇坂明 (2009)「WLB の定着・浸透-制度・実態ギャップと中小企業」『日本労働研究雑誌』No.583 号

脇坂明 (2009)「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』第 45 巻, 第 4 号