

# ビジネスにおける女性活用の方法と課題

染谷 真己子

## はじめに

現在、日本企業は世界市場のなかで石油を始めとするエネルギー資源の獲得競争、自然環境を保護するための技術革新競争、製品市場でのシェアの獲得競争など厳しい競争を日々繰り広げている。このように環境が激変している状況において、日本企業はバブル経済の破たん後、失われた10年を確実に乗り越えた企業と未だに苦境に立たされている企業とが明確に分かれてきたといえる。特に、自然環境を保護する技術革新では自動車産業、電気産業などで世界をリードする技術を開発している。日本企業がようやく復活してきた背景には、絶え間ない研究開発が実を結んだ結果である。

このように激しい国際的な企業間競争にさらされていながら、少しずつ成果を上げた日本企業だが、日本国内の労働力不足という大きな問題を抱えている。それは2007年から団塊の世代が大量に退職していくという現実である。このことは日本企業にとって、大変な問題をはらんでいる。すなわち、企業を支えてきた熟練技術者の技やマネジメントの方法、知識などそれまで企業のなかで培われてきたものが、今後企業を支えていかなければならない若年層に継承されていないことにある。そのため、多くの日本企業は退職の年齢を上げて、少しでも技術や知識を受け継がせようと努力し始めている。しかし、日本企業がそのような取り組みを始めても、根本的な労働力不足を解決する方法にはならない。

また、新入社員として入社した新卒者のおよそ15%が1年以内に辞めており、3年以内に辞める社員に至っては約30%という高い水準にある。このことは2007年以降の熟練労働者の大量退職という問題と若年層の離職率の高さのため、日本企業の国内労働人口はますます低下することが予想される。

今後、日本国内の労働者が不足するという深刻な事態に取り組むため、現在、もっとも期待されているのは、女性の活用である。日本では1985年に男女雇用機会均等法が施行されて以降、女性の企業への進出は少しずつ進んできたが、2000年代になって、これはさらに力を入れて推進されている。

日本企業や日本政府が積極的に取り上げている女性活用の方法としてあげられるものとして、「ダイバーシティ (Diversity: 多様性)」は、現在、企業のなかで広く使

われている概念である。アメリカ合衆国では女性、少数民族、黒人、バイセクシャル、ゲイ、レズビアン、トランスジェンダー、障害者というマイノリティの人々の個性を大切に多様性として認めていくことを示す言葉であり、その範囲は広範囲に渡る。日本では主に、女性の企業への進出・活用を示す言葉として使われる傾向がある。次の「ポジティブ・アクション（アファーマティブ・アクション Affirmative Action 積極的差別是正措置）」は、アメリカ合衆国だけでなく、カナダ、オーストラリア、ドイツ、スウェーデンなどの国々でも積極的に取り入れられている。1970年代にアメリカにおいて制定された法律で、女性や少数民族、黒人などを差別しない環境を作るためのものである。日本においても政府を中心として、この考え方を推進しようとしている。また、「CSR」は（Corporate Social Responsibility）の略であり、日本語では企業の社会的責任という意味がある。企業の社会的責任のなかには、女性の雇用環境の改善や環境問題への取り組み、ステークホルダーとの関わりといった幅広い問題が含まれている。最後に「ワーク・ライフバランス」は仕事と家庭の両立を意味する言葉である。現在、日本企業、日本政府はこれらの考え方を基礎として、女性のより一層の活用を進めようとしている。

日本でこのように問題になっている女性の企業内部における活用問題であるが、アメリカ企業は第二次大戦後から少しずつ女性の労働力化を考えて来た。その後、アメリカ企業が女性の活用問題に本格的に着手したのは、1980年代後半から90年代にかけてのことである。なぜ、女性の活用をアメリカ企業が本格的に考えたのか、それはアメリカ合衆国の総労働人口の約46%を女性が占めているからである。また、このように女性が重要視される背景は、アメリカであれ、日本であれ女性の高学歴化が大きく影響していることは間違いない。

そして、もう一つの理由として、激変している世界市場で企業が生き残るためにもっとも必要なのは、製造コストの削減や革新的な製品を世に送り出すことだけでなく、社内の人材の更なる活用にある。すなわち、アメリカ企業が着目したのは男性社員のなかに埋もれていた女性社員の能力を活用することであった。これは男性であれ、女性であれ、優秀な人材を獲得し活用し続けなければ、激変する環境のなかで企業が存続することが大変難しいためである。

日本企業と同じような環境にあり、そのなかで女性社員の活用を積極的に進めてきたアメリカ企業は数多く存在しているが、今回はキャタリスト<sup>(1)</sup>（Catalyst キャタリストとは1962年にアメリカ合衆国で設立された企業で働く女性の昇進を推進する非営利団体であり、毎年女性の採用、能力開発、昇進において革新的な方法に取り組む企業を「キャタリスト賞」として表彰している）で賞を受けたアメリカ企業がどのような取り組みを行ってきたかを考察し、現在、日本でも行われ始めた女性社員の活用と比べることで、日本では何が足りないのか、アメリカ企業でも足りないことは何なのかを明らかにしていきたい。

そのため、現在、日本企業において女性を積極的に活用し評価されている企業の代表として、ソニー株式会社、シャープ株式会社、トヨタ自動車株式会社、花王株式会社、東京電力株式会社、伊藤忠商事株式会社を取り上げた。ソニー株式会社や東京電力株式会社、トヨタ自動車株式会社、伊藤忠商事株式会社の場合はダイバーシティで女性の力を活用しようとしている。シャープ株式会社はポジティブ・アクションの一環として女性の活性化を図っている。花王株式会社の場合はワーク・ライフバランスの是正に力を入れている。これらの企業は女性を積極的に活用することで企業の活力も活性化しようとし、実際に成功している企業であると言われている。けれども、本来的な意味での日本企業の女性活用問題は21世紀に入ってからのものである。

かかる動機からこの研究を始めたが、今後の日本企業の方向を考えるために本論文に取りかかったのである。そこで第1章では『アメリカ合衆国における企業の女性活用問題』について述べ、つづく第2章では『日本企業の女性活用の現状』について述べ、最後に結論部において何らかの方向を考えてみたい。

## 第1章 『アメリカ合衆国における企業の女性活用問題』

アメリカ合衆国（以下アメリカ）と日本はもともと女性の置かれていた状況が酷似していた<sup>(2)</sup>。それは理想的な家庭において女性が家の中で働き、男性が生活の資を稼いで来ると言うことであり、その意味でアメリカも日本も性別役割分業<sup>(3)</sup>が明確になされていた。しかし、1940年代に一つの転換期を迎える。それまでの男性が主体であった職場への進出が、既婚女性の職場進出<sup>(4)</sup>へと大きく方向転換がなされた。これは戦時下の労働力不足を女性の労働で補うためであった。しかし、第二次世界大戦が終了すると戦争に参加していた男性が帰還し始め、女性は男性に仕事の間を提供することになった。

1970年代のアメリカは女性の労働参加の法整備<sup>(5)</sup>が急ピッチに進み、女性の働く権利を認め、アメリカ企業への進出を加速させた。しかし、企業に進出した女性が置かれた立場は変わらず<sup>(6)</sup>、依然として男性主体の経営手法に変化はなかった<sup>(7)</sup>。繰り返しになるが、70年代に女性が企業内部で多くの重要な地位に就くことは難しかった。また、新たに女性を雇用しても、特定の職場以外に配置しないため、女性がチャンスや権力をえることが出来なかった。女性の置かれた立場はほとんど以前と変化がなかったけれども、女性のビジネスへの進出への意欲は鈍ることはなかった。それは1970年代に大学で高等教育を受けた女性の9割近くが企業へと就職していったことに現れている。

1980年代後半に入ると、アメリカ経済は大変な不況期を迎え、①多様化し変化の早い市場で生き残るため、②労働人口の分布が変化したため、③不況から脱出するための企業改革の一要因としてアメリカ企業は女性の活用が必要不可欠なものとするよ

うになった。すなわち、80年代後半から90年代にかけて、多くのアメリカ企業が女性社員に活躍の場を提供することに力を入れ始めた。

時を同じくして1987年よりキャタリストが「キャタリスト賞」を設け、女性の採用、能力開発、昇進で革新的な方法に取り組む企業の表彰を行い始めた。

今回は「キャタリスト賞」を過去に受賞した企業のなかから、女性活用でもっとも良い業績の企業代表としてモトローラ社を、次に企業文化の変革と女性の昇進の代表企業としてテキサス・インスツルメンツ (TI) 社を、また、ワーク・ライフバランスの是正の代表企業としてイーストマン・コダック社を取り上げることにする。

## 1 モトローラ社

モトローラ社（以下モトローラ）は、業務引継計画を1980年代末に稼働させ、その一環として女性やマイノリティを対象としたリーダーシップ能力開発を行った。それは「組織および管理に関する経過報告書」(OMDR = the Organization and Management Development Review)<sup>(8)</sup>と呼ばれる文書に業務引継プログラムが書き込まれた。同社は OMDR により女性やマイノリティを上級管理職として育成し、推薦するシステムを確立させた<sup>(9)</sup>。

そして、女性のキャリア形成として、モトローラは「女性のリーダーシップ会議」<sup>(10)</sup>を開催し、男性重役と女性重役の数人がキャリア・アップ、仕事と家庭の両立、女性のリーダーシップ、仕事の相談などについて話し合う場を設けた。

また、女性の活用を進めるためには、上級管理職が人材多様化推進計画を明確に指示する必要があるが、モトローラはこの点で会社の成功に必要な計画と位置づけた。そして、同社の7つの事業部門は、部門ごとにそれぞれ人材多様化目標を定めている。そして、この人材多様化の進み具合はそのまま、重役クラスのボーナス査定の一要素<sup>(11)</sup>となっている。このようにして、同社では女性の活用が進められていった。

その結果として、モトローラは1989年に女性副社長を2名任命したことにはじまり、97年には40名へと大幅に増加、そのうちの7名はマイノリティの女性が占めている。

## 2 テキサス・インスツルメンツ (TI) 社

テキサス・インスツルメンツ社（以後 TI）は社内に全社的な協力体制を敷き、そのなかで人材多様化を進めている。この協力体制で人材の多様化を進める利点は文化や経験の異なる社員と働くことができるだけでなく、女性社員にも多くの恩恵をもたらした。それは、今まで接点のなかった上級管理職やモデルとなる女性社員と近づくことができることで、それにより、女性社員にもネットワークや情報交換の機会が生まれ、女性社員の視野が広がる。女性の視野が広がることで、新たな効果が期待でき、管理職が女性を起用しようという気持ちにさせた。また、それまで他部門で働く女性との間にパイプを作ることが難しかったが、協力するようになるとパイプも作りやす

くなった<sup>(12)</sup>。

TIではコミュニケーションを円滑に進めるため、部内会議、電子メール、パンフレットなどさまざまな方法を取り入れている。同社はコミュニケーションをさらに活発にし、一般社員への人材の多様化をより一層促し、全社的な取り組みとすることを目標としている<sup>(13)</sup>。

TIの女性の人事施策は1989年に始められた。そして、91年には人材の多様化を目標として、事務局を発足させ、翌92年にワーク・ライフバランス担当の部長職を新たに設置した。また、同社はメンター制度<sup>(14)</sup>を取り入れ、毎年社会的に高い地位にいる女性4名招き、技術職の女性社員後援シンポジウム「TECH97」<sup>(15)</sup>を開催している。

また、TIでもモトローラと同様、管理職の期末ボーナスの査定に企業の業績だけでなく、「人材の価値」も含まれており、各部門で人材の多様化の戦略や成功の評価法を開発し、実行に移すことで責任を明確にしている。

この結果、TIは女性が情報の宝庫であるネットワークから除外されることが減り、女性の視野が広がった。そのため、1989年末から97年までに管理職やチームリーダーなどの初級以上の役職に就いた女性は2倍になり、また、アジアの役員として2名の女性を選出されるようになった。

### 3 イーストマン・コダック社

イーストマン・コダック社（以後コダック）は1989年よりワーク・ライフバランスの委員会を結成した。96年に同社はワーク・ライフバランスおよび人材多様化プログラムを統合した<sup>(16)</sup>。

コダックのワーク・ライフバランス委員会は他社33社の給与、福利厚生、人事方針の基準などの調査を行い、さらに、社員と管理職の検討グループ、また、この問題を取り扱う団体への相談、上級管理職による評価などを行っていった。

そして、その結果、同社はサマーキャンプやワーク・ライフバランスのセミナー、全国人事関連情報の紹介サービス、フレックス勤務制度、緊急時のバックアップ制度、家族休暇、養子縁組の支援、扶養家族の資金制度、医療・健康プログラム<sup>(17)</sup>などの提案を経営者側は受け入れた。

このワーク・ライフバランスの是正の成果はすぐに現れ、コダックの社員はみなこのプログラムを積極的に活用しており、1991年～96年に2200人が家族休暇を取得したがそのうち150人は男性であった。また、同じく96年には300人の社員やその家族が育児情報・紹介プログラムを利用した。

このように常に日本よりも先に女性の企業内部での活用問題について取り組み、解決策を導いたアメリカ企業が、1990年代以降未だに乗り越えられない問題を抱えている。それはアメリカ国内でもっとも大きな企業ランキング（フォーチュン・ランキン

グ500) のなかでトップ・エグゼクティブに占める女性の割合が16%にすぎず、取締役  
に占める割合は12%しかないことである<sup>(18)</sup>。この問題は今後とも引き続き注目すべ  
き問題といえる。

これまでアメリカ合衆国における企業の女性活用問題について主に第2次世界大戦  
以降1990年代まで考察してきた。これらアメリカの企業で起こったことは、現在、日  
本企業で起きている問題である。

## 第2章 『日本企業の女性活用の現状』

第1章は日本よりも女性の企業内活用が進んでいるアメリカ合衆国における企業の  
女性活用問題を見てきた。この第2章では実際の日本企業においてどのような取り組  
みがなされているのか、詳しく考察する。

女性の活用を積極的に押し進めている企業として取り上げたのはソニー株式会社、  
シャープ株式会社、トヨタ自動車株式会社、花王株式会社、東京電力株式会社、伊藤  
忠商事株式会社である。ソニー株式会社や東京電力株式会社、トヨタ自動車株式会社、  
伊藤忠商事株式会社の場合は、ダイバーシティという方法で女性社員の力を活用しよ  
うとしている。シャープ株式会社はポジティブ・アクションとして、女性社員の活用  
を積極的に行い、また、花王株式会社の場合はワーク・ライフバランスの是正に力を  
入れている。

### 1 ソニー株式会社

ソニー株式会社（以下ソニー）はダイバーシティで女性の活用を積極的に押し進め  
ている。ソニーの場合は日本国内だけでなく欧州、北米<sup>(19)</sup>とその地域によって様々な  
ダイバーシティに取り組んでいる。日本国内において、同社は多様な個性や価値観を  
持った社員が各自持っている能力を最大限に発揮できるように組織風土の醸成や組織  
の活性化を目標とし、2005年7月にダイバーシティ・プロジェクト（DIVI@Sony）<sup>(20)</sup>  
を発足させている。

このDIVIは、同社のグループ会社社員で構成されている。数あるダイバーシティ  
の取り組みのなかでも第1のステップとし、同社はジェンダー・マネジメントに焦点  
をあて、女性のより一層の企業内部での活躍を促進するための取り組みを始めている。  
DIVIメンバーは、マネジメント、および一般社員へのインタビューやアンケート調  
査を実施し、この調査で見えてきた課題をDIVI内で定期的に議論を行い、解決すべ  
き課題や必要な施策について検討を行っている。また、DIVIは女性の登用を推進す  
るための組織環境整備や女性のキャリア支援、社内外情報発信、社員間ネットワーク  
構築などを女性の企業内部で活躍させるための柱とし、これまで行ってきた調査結果  
をもとに施策の検討をさらに進め、経営層への提言と同時に社員への働きかけを積極

的に行っている。さらに、DIVI はホームページを活用することで活動の周知や情報の発信を行い、女性社員だけでなく男性社員一人一人の意識改革を推進している<sup>(21)</sup>。

また、ソニーは東日本を基盤としている日本 IBM、NTT ドコモ、日産自動車、東京電力などと協力して、女性の業種や業容を超えたネットワークを構築、さらなる女性のキャリア・アップを支援する目的で、2005年4月「ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク」<sup>(22)</sup>を設立した。現在、50の企業・団体でこのネットワークは構築されているが、同社は幹事会社の一つとして積極的に参加し、女性の活用を企業内外に広める活動を行っている。

そして、ソニーは社員がそれぞれの力を発揮出来るようワーク・ライフバランスの是正をするため、制度の整備を積極的に行っている。その一例として、フレックス・タイム制度やエキスパート制度（裁量労働制）があげられ、また、育児・介護に携わっている社員には仕事との両立が出来るように支援を行っている。その具体的な支援策は「育児・介護休職」等の制度を法定の要請以上に整備し、男女ともに取得可能な制度運用を推進し、「育児フレキシブル勤務制度」では、育児休職中の在宅勤務を可能にしている。

このような努力をしているソニーだが、各地域別女性社員と女性管理職の比率は、日本の女性社員29.0%、女性管理者比率3.1%、欧州女性社員38.0%、女性管理者17.0%、米国の女性社員38.0%、女性管理者32.5%となっている。この数値からソニーの地域別女性管理職の比率を比べてみると日本の女性管理職の少なさが際立っていることがわかる。女性社員の活用をかなり積極的に進めている同社でさえ、日本国内ではまだまだ努力が必要である<sup>(23)</sup>。

## 2 東京電力株式会社

東京電力株式会社（以下東京電力）はダイバーシティによって働きやすい環境、職場作りを行っている。東京電力は2006年2月1日に「ダイバーシティ推進室」<sup>(24)</sup>を立ち上げた。「ダイバーシティ推進室」の最初の役割は、女性社員が個人の能力を十分に発揮出来る職場環境の整備と、ワーク・ライフバランスの重要性を社内に浸透させ、社員の意識改革を行うことにある。なぜ、このような取り組みがなされているのか。その背景として、現在、東京電力では全社員の12%にあたるおよそ4600人の女性社員がおり、家庭向けの販売営業や介護サービスなど新しい事業分野にも進出し、これまで以上に女性社員の活発な活用が重用しされているためである。

このように積極的に女性社員の活用を進めている東京電力の「ダイバーシティ推進室」が目標としているものが、以下の4つの点である。

第1の目標は女性管理職を年間10人以上登用すること。この目標の成果は2005年度末の実績として、計45人の女性が管理職をえている。第2の目標は女性社員の部長職への任用があるが、これは05年度末の実績として未だに0人である。この取り組みが

始まってまだ間もないとはいえ、この目標に関しては今後もさらなる挑戦が必要と考えられる。第3の目標は仕事と家庭の両立支援を評価する「両立指標」<sup>(25)</sup>の得点率80%以上を達成すること。現在、東京電力の「両立指数」は同じく05年度末の実績として65.1%となっている。第4の目標はリーダー研修で企画されたプロジェクト実現実績50件以上（08年度までの5年間）である。リーダー研修に関してはこの後に詳しく説明するが、この目標においても東京電力では05年度末時点で42件が終了または進行中という状況である。第4の目標は08年を待たずに達成される可能性もあり、着実に女性社員の活用が計られているといえる。

「ダイバーシティ推進室」の目標にある「リーダー研修」は、これは女性管理職の育成を目指して行われている研修である。この「リーダー研修」には2つのコースがあり、提案コースと実践コースである。提案コースはリーダーシップやビジネススキルなど組織のなかで役に立つスキルを学ぶ。それと同時に、このコースは東京電力が抱えている課題を解決するためのプロジェクトを企画する。企画立案者はこの企画をもとに経営層へ自らプレゼンテーションを行い、その企画が認められた場合、自らがプロジェクト・リーダーとなりその企画を推進することが出来るようになる。もう1つのコースは実践コースであり、これは提案コースが設立された後に出来上がったコースである。このコースでは一定期間、管理職を目指す女性社員が実際にマネジャー業務の一部を行い、マネジメント・スキルを徹底的に学ぶことができる<sup>(26)</sup>。

女性社員にとって、このようなスキルを学ぶ機会は通常業務を行っている間はほとんどないため、このようなコースがあれば、実際必要なマネジメント・スキルや情報網を確立することが可能となる。管理職を目指している意欲のある女性社員にとっては大変有益な研修といえる。東京電力は2004年2月以降、内容のさらなる充実を図りながら3期の研修を行っており、計76人の女性社員がこの研修に参加し、実績を残しつつある。

女性社員の働きやすい環境整備とワーク・ライフバランスの社内への浸透、各社員の意識改革は、まず経営者層や上級管理職を対象として研修や講習会を行っている。ここで経営者層や上級管理職は基礎知識、生産性を向上させるための人材の有効活用などの視点からワーク・ライフバランスについて学び、上層部から意識改革を積極的に進めている。他方、各職場をまとめるグループ・マネジャー対象の研修は、ワーク・ライフバランスについての議論を活発に行うことで、この考え方の重要性をさまざまなレベルの社員に浸透させ、今後さらなる社員の意識改革を推進している。

### 3 トヨタ自動車株式会社

トヨタ自動車株式会社（以下トヨタ自動車）のダイバーシティ・マネジメントへの取り組みは、とくに日本国内の女性の活躍推進を目的とした2002年の「ダイバーシティ・プロジェクト」<sup>(27)</sup>から始まった。

この「ダイバーシティ・プロジェクト」は3つの柱がある。1つ目の柱が「仕事と育児の両立支援」で、この具体的な支援策として2002年にトヨタ自動車は事業所内託児所を開設、翌03年に新たに1箇所託児所を追加設置することで、定員規模を100名にまで増加した。また、育児・介護の休職期間の延長策<sup>(28)</sup>は、育児のための休職者数を増加させた。育児休暇休職者数のなかで男性の割合は99年度以降の累計で11名（04年度2名）となっているが、全体の割合から比べるとまだまだ少ないといえる。今後、女性社員だけでなく、男性社員の育児休暇休職者数をもっと増えることが望ましい。育児休暇休職者のための復帰後の支援策として、柔軟な勤務時間制度の充実（フレックス・タイム制のコア・タイムの廃止、部分的な在宅勤務、勤務時間の短縮）に取り組み、復帰率はほぼ100%と高い数値を誇っている。トヨタ自動車が現在もっとも力を入れて進めているのが、この1つめの柱「仕事と育児の両立支援」である。

2つ目の柱が「女性社員のキャリア形成支援」である。女性キャリア形成支援の第1弾として2002年11月、約400名の女性社員を対象とした「キャリアデザインフォーラム」の開催。このフォーラムの開催の目的は女性自身が自立的・能動的にキャリアビジョンを形成するきっかけづくりを助け、社内でのネットワークづくりの支援をねらいとしたものである<sup>(29)</sup>。また、同社は「キャリア・デザイン・サポート」を女性社員のキャリア形成のための施策と位置づけている。

3つ目の柱が職場の意識・風土改革であるが、まだ、実際にどのような施策が行われているのか、明確に示されていない部分である。トヨタ自動車のダイバーシティの柱の1つではあるが、今後の展開に注目していきたい。

このような女性のキャリア昇格支援制度はGM社に追いつき、世界トップの自動車企業に王手をかけたトヨタ自動車ですら21世紀に入ってからのことであり、本格的な女性の登用はしばらく時間がかかると思われる。

#### 4 伊藤忠商事株式会社

伊藤忠商事株式会社（以下伊藤忠商事）は2003年12月にグローバル化に対応するために、「人材多様化推進計画」<sup>(30)</sup>を策定した。この計画はとくに女性経営幹部の積極的な育成を重要視している。女性経営幹部を育成するためには、女性職員の総合職の数を増やすことがもっとも大切なことと同社では位置づけられ、まず第1弾は総合職における女性比率を08年度末までに5.0%へと増加させる。次に第2弾は新卒者の採用者数における総合職の女性比率を20%に増加させるという2つの目標を設定している。この2つの目標は順調に増加しており、06年4月1日現在、総合職の女性比率は3.7%で、新卒者の女性総合職の比率は同じく06年度入社者で18%となっている<sup>(31)</sup>。

また、伊藤忠商事は全女性総合職に対して、個別にCDP（キャリア育成計画）を設定し、定期的に計画の進み具合を確認しながら、女性総合職の育成に力を入れている。その上、同社は2004年にメンター制度を導入し、女性経営幹部育成だけでなく、

次世代を担う女性社員へロール・モデルを提示し、出産や育児など女性特有の悩みにも積極的に対応しようとしている。05年度はさらに踏み込んで、経営幹部にもメンター制度へ参画してもらうことを重点課題とし、経営幹部をエグゼクティブ・メンターに任命し、女性総合職メンターのメンタリングも開始した。同社はメンター制度の一環として社内だけでなく、外部から女性経営者を招き、講演会を開催している<sup>(32)</sup>。

そして、伊藤忠商事は社員の働きやすい環境の整備に力をいれている。1995年に全社フレックス・タイム制度を導入することで、始業時間及び終業時間は全て社員の判断に任せられている。

伊藤忠商事はまず、女性の数を増やす数値目標をかかげ、女性を増やし、その後、メンターをつけ企業内部で女性社員をさらに育成し、少し時間はかかるが企業の戦力となる女性を活用していくための土台作りを現在行っている。

## 5 シャープ株式会社

シャープ株式会社（以下シャープ）はポジティブ・アクションの一環として女性社員の活用を推進している。同社ではそれまでも「女性管理職の登用」や「勤務制度の改訂」などに取り組んでいたが、それをさらに進め2004年10月に人事本部へ女性活躍推進の専任部門として「ポジティブ・アクション推進プロジェクトチーム」<sup>(33)</sup>を設置した。それにともない同社は05年4月に、オンリーワン戦略<sup>(34)</sup>を支えるための人材育成・支援策として「全社ポジティブ・アクション推進運動」を本格的に稼働させた。

この「全社ポジティブ・アクション推進運動」は具体的に3つの施策があり、第1の施策は女性従業員の新たな職域拡大、第2の施策は次期管理職候補を選抜・育成する能力開発プログラムの展開、すなわち女性管理職候補の研修や現女性管理職によるメンター制度の実施、第3の施策として能力開発の機会を与える意図的なジョブ・ローテーションの実施である。これらの取り組みによって、同社は女性管理職の数の拡大を目指している。

そして、「全社ポジティブ・アクション推進運動」は女性の能力を最大限に引き出すことを目指したシャープの「ビジネス戦略」であり、男性従業員よりも女性従業員の能力の方が潜在的に残されており、より効果的に能力を引き出すことが出来るという考えがもととなっている<sup>(35)</sup>。

また、シャープは能力のある意欲的な女性従業員の戦力アップを確実に進めるために「女性社員の戦力化プログラム」<sup>(36)</sup>を実施している。「女性社員の戦力化プログラム」は主な施策と目標値が設定されている。

1つ目の施策は「ニューフェースプログラム」の展開で、これは重点活躍部門（職域）の拡大を意味しており、スタート時点では22部門から始まり、目標として2005年度末で50部門達成としていた。06年3月にこの施策は71部門にまで広がり、目標値を大きく上回り達成された。

2つ目の施策は「女性主事（準管理職）25%運動」の展開で、全女性社員に占める主事の割合をスタート時の17.3%から2007年度末までに25%の増加を目指す。06年4月現在、この数値は19.8%まで上昇している。しかし、07年度末までの達成には今以上の努力が必要である。

3つ目の施策は「女性管理職への登用プログラム」で、女性の管理職の数をスタート時の21名から、2007年度末までに60名に増やすことを目標としている。06年4月現在、28名が女性の管理職として活躍しているが、2つ目の施策同様、今後のより一層の女性管理職への登用が進まねばこの目標をクリアーすることは難しい。最後の施策は「一般女性社員の能力育成（小集団活動でのリーダーに登用）」で、女性社員のリーダー数がスタート時131名であったが、05年度末250名を目標とし、06年3月現在、171名であった。これは06年度以内の250名達成へ向けて継続的に施策を推し進めている。

シャープの場合は女性活用の施策に目標数値をかかげ、女性の潜在能力を最大限に引き出そうと努力している。また、かなり多くの女性活用の施策が同時期にとられており、その結果がどのように出るか、今後とも目が離せない企業である。

## 6 花王株式会社

花王株式会社（以下花王）は多様な人材を活用するために、働きがいのある魅力ある企業風土と環境を作り上げ、さまざまな能力と個性をより活発に活用していくEPS推進活動<sup>(37)</sup>を展開している。

花王はEPS推進活動に従い、働く意欲が高く能力のある女性社員の活躍の場を拡大し、女性社員の採用枠の拡大にも力を入れてきた。その結果、同社における女性の職域は広がりを見せており、女性社員の採用比率も増加の一途を辿っている。2005年度の管理職に占める女性社員の割合は6.0%と前年度に比べ0.6%増加した<sup>(38)</sup>。

花王が積極的に押し進めているワーク・ライフバランスの推進であるが、すでに同社は1980年代後半より他社に先駆けてこの問題に取り組んでいた。社員の能力以外の阻害要因を出来るだけ排除することで、各社員の力を存分に発揮し、キャリア形成と仕事の成果に直結する環境整備を行う必要があるという方針のもと、同社は各制度の整備と制度を誰もが活用出来るように、周知徹底させる体制と支援体制の拡充を行った。これが功を奏し、同社は出産した女性社員のうち、育児休暇を取得した割合は05年には90%以上となり、その後の育児休暇からの復職率は100%を達成している。また、同社は05年4月に「次世代育成支援対策推進法」の行動計画を策定し、フレキシブル勤務制度の導入、時差出勤制度の利用可能時間の延長<sup>(39)</sup>など、利用する社員の立場に立った制度の改定、導入、整備を行っている。

花王はワーク・ライフバランスの是正はかなりの効果を上げ、女性の育児休暇取得率、復職率ともに高水準を保っており、女性が働きやすい環境は整いつつある。今後は花王の顧客の多くが女性であるため、管理職やより上の上級管理職へと女性がス

テップ・アップしていく道が開かれるとさらなる女性社員活用が進むと思われる。

## 結 論

日本企業はバブル経済の破綻後、失われた10年を経て、ようやく環境が目覚ましく変わっていくグローバル市場で競争していただくの力を手に入れつつある。そんななか、日本の社会においては2007年以降の団塊の世代の大量退職や3年未満で企業を退職してしまう若者の増加などにより、日本企業における労働力不足という大きな問題は避けては通れない。

そのため、女性の企業内部での活用が有効な手段として考えられたが、女性の企業への進出はそうそう簡単に進むものではない。このことは日本よりも先に女性の企業進出を経験しているアメリカ合衆国の事例が明確に示している。アメリカでは日本よりも10～15年以上も前から女性社員の活用が叫ばれてきた。

まず、第2次世界大戦を契機として、アメリカ合衆国では女性の企業への進出が始まり、独身女性から既婚女性へと企業で働く女性の年齢が上がり、1960～70年代にかけてさまざまな働くための法的権利を勝ち取るまでに至った。しかし、実際の企業では女性社員の活用は進まなかった。それは70年代に多くの女性が企業で働くことになったが、それ以前に女性が企業にあまり進出していないため、女性が企業内でグループのようなまとまった力を持つことが出来なかったことが要因である。また、女性は特定の部署にまとめて配置させられるため、管理職へのコースに進むことが出来なかった。そのため、古くからの男性優位の組織に女性が入るという結果になった。このため、70年代には企業内部での女性の活用があまり進まなかったが、80年代にも引き続き数字上は女性社員の雇用が進むことになった。その背景として、大学・短大を卒業した高学歴女性の多くが企業へと赴き職についたからである。

1980年代後半から90年代前半にかけて、多くのアメリカ企業で女性の活用を本格的に考え始めた。それは第1に変化の激しい世界市場で競争力を維持するため、第2に労働人口の多様化、第3に企業変革の一要因として女性の活用し企業に活力を与えようとするものであった。

そして、今回の研究はアメリカ企業のなかでもとくに女性の活用が進んでいる企業として、キャタリスト賞を受賞した「モトローラ社」、「テキサス・インスツルメンツ社」、「イーストマン・コダック社」を取り上げた。以上3社は現在、日本企業が必死になって取り組んでいる女性活用の施策を早い段階から実行しており、女性社員の数や管理職クラスの女性活用は十分に行われてきた。

このように女性社員の活用を進めてきたアメリカ企業でも、最終意思決定を行うトップ・エグゼクティブや取締役になると女性の割合は未だに低い数値である。管理職までは女性でもなれるがより高い階層を目指す女性にはガラスの天井が待ち受けて

いる。これらの問題を解決することがアメリカ企業のさらなる女性社員活用へのステップになるだろう。

次に現実の日本企業のなかではどのようなことが行われているか、女性社員を有効に活用していると言われている代表的な企業を例に考察してきた。日本企業で女性社員の活用が本格的に始まったのは、2000年代に入ってからがほとんどである。その企業の多くがダイバーシティで女性社員の活用を積極的に押し進めようとしている。

これまで見てきたように日本企業が行っている女性活用の方法はほとんど、アメリカ企業や他の国の企業で実際行われてきたものを見つけ出し、企業に合うように手直ししてから導入している。すなわち、日本企業が自身の手で女性の企業内部での活用方法を考えたわけではない。

しかし、1985年の男女雇用機会均等法以降、長い間女性の活用をうやむやにして、なかなか進めてこなかった日本企業が、21世紀になりようやく労働人口の減少という危機が目前に迫って、女性の活用に焦点が当てられ、様々な方法が取り上げられた。特にダイバーシティとワーク・ライフバランスの是正は単体ではなく、両方を一緒に取り入れることによって、多くの日本企業の意識が変わり始めている。

このことは評価すべき点であるが、日本企業はアメリカ企業や他国の企業に比べ、管理職や上級管理職、取締役などに女性が配置されていないことは大きな課題として残されている。この課題の克服には更なる時間が必要となる。まだ、日本企業の女性活用は始まったばかりであり、今後の経過も注意深く見ていく必要があるだろう。

- (1) Catalyst 「What Is the Catalyst Award?」  
<http://www.catalyst.org/award/whatis.shtml> 参照
- (2) Barbara R. Bergmann, “The Economic Emergence of Women” palgrave macmillan 2005 pp.64~65
- (3) 『男女協働の職場づくり－シリーズ〈女・あすに生きる〉20新しい人材マネジメント－』 渡辺峻／中村艶子著 ミネルバ書房 2004年 218頁
- (4) Sharlene Nagy Hesse-Biber / Gregg Lee Carter, “Working Women in America –Split Dreams–” OXFORDUNIVERSITY PRESS 2005 p45
- (5) 1970年代のアメリカ合衆国において、女性は労働参加の分野でかなりの法的権利をえた。これは60年代より続く、「ウーマン・リブ」活動が大きく影響し、63年にアメリカ政府は「均等給与法」を制定、同種の仕事を行う男性と女性の賃金格差を是正した。そして、71年には政府が「アファーマティブ・アクション（Affirmative Action 積極的差別是正措置）」の対象範囲を人種あるいは少数民族から、女性へと範囲を拡大したことで女性のビジネスへの進出に大きく貢献したと考えられる。
- (6) 事務職やタイピストなど以前からの特定の職場に大量の女性が雇用されているだけで全く状況は変わらなかった。
- (7) Rosabeth Moss Kanter, “Men and Women of the Corporation” BASIC BOOKS 1977  
『企業のなかの男と女－女性が増えれば職場が変わる－』 高井葉子訳 生産性出版 1995年

1970年代後半のアメリカ企業で置かれていた女性社員の立場に初めて目を向けた研究者がロザベス・モス・カンターである。カンターの研究によれば、アメリカ企業の内部で女性自身が自身の力を十分に発揮できる環境ではなかった。なぜならば、企業を支える「管理者」の地位、数ともにその大多数は長年男性に占められ、また、企業で影響力を及ぼすためのさまざまな「機会」、「権力」が女性に与えられなかったためである。

- (8) 『女性に開かれた雇用モデルー米国トップ企業のベスト・プラクティスー』 キャタリスト著  
神立景子訳 ピアソン・エデュケーション 1999年 37頁
- (9) 邦訳前掲書 38頁
- (10) 邦訳前掲書 39頁
- (11) 邦訳前掲書 42頁
- (12) 邦訳前掲書 93～94頁
- (13) 邦訳前掲書 95頁
- (14) メンター制度とは経験の豊富な上級管理者が仕事を行うのに必要な技術、支援、相談棟を部下であるプロテージュ（=つき従う者）に行い、部下の育成を支える制度。
- (15) 邦訳前掲書 159頁
- (16) 邦訳前掲書 175頁
- (17) 邦訳前掲書 176～177頁
- (18) “Working Women in America –Split Dreams–”p.201
- (19) SONY 株式会社「CSR・環境・社会貢献 レポートなどの発行物 CSR レポート2006」2006  
／11／5

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Environment/environment/communication/report/2006/index.html> 参照。

欧州ソニーの取り組みとして、雇用・就業形態を継続的に整備し、女性の活用について積極的な取り組みを行っている。同社は2004年に女性の雇用機会促進や働きやすい環境整備に向け、80名の女性にインタビューを実施し、その結果を受けて、05年にロール・モデルとなりうる女性管理職社員の体験談をイントラネット上で公開している。また、同社は社内メンター制度を導入し、育児関連制度を見直し、欧州全域において一定の基準を確保することに取り組み、一部の地域では、必要に応じて勤務制度の見直しなどの施策を実施している。長期的な課題として、同社は専門職・管理職の女性比率を高めることを目的としている。

北米の取り組みとして、ソニー・エレクトロニクス（米国）ではソニーの顧客や米国労働人口構成の変化、多様性がビジネスに与える影響をより理解するために、2004年、部長職相当以上を対象としてダイバーシティ・ワークショップを開始した。翌05年には、さらに幅広くこの取り組みを知らせるeラーニングによるダイバーシティ研修を新たに導入し、また、対象範囲を課長職相当以上にまで広げていった。こうした研修への参加者は、04年開始時より05年度末までの累計で約800名に及んでいる。

さらに同社では2005年10月、多様な人材の活用をより一層推進するため、特に女性、およびマイノリティーの活用にそれぞれ焦点をあてた2つの社内グループを発足させた。同社は女性やマイノリティーを含め、多様な人材を雇用するための支援、人的ネットワークの構築と部門間の壁を超える教育機会の提供、コーチングやメンタリングによるサポート、情報交換やコミュニケーションを促進するためのフォーラムの実施など、社員の意欲、生産性、満足度の向上を目的として日々活動を行っている。

ソニー・ピクチャーズエンタテインメント（米国）では、人事部門に多様性推進の担当部

署を設置し、関連社外団体との活発な情報交換や連携、多様な人材確保を意識した就職説明会への参加、インターンシップ制度などを通して、マイノリティーや女性の雇用推進を積極的に押し進めている。

ソニー・オブ・カナダでは、雇用均等法にもとづき、女性、先住民、障害者、マイノリティーに配慮した雇用を推進している。具体的には、多様な人材採用に関するネットワークの促進や小売営業部門における女性雇用の促進を図っている。

- (20) 同上レポート参照。

DIVI: Diversity Initiative for Value Innovation (呼称: ディーヴィイ) ソニー (日本) における多様性推進プロジェクト。

- (21) 同上レポート参照。

- (22) 同上レポート参照。

- (23) 同上レポート参照。

2006年の数値より比較を行っている。

- (24) 東京電力株式会社「サステナビリティレポート2006」2006/11/5

<http://www.tepco.co.jp/csr/report/download/index-j.html> 参照。

- (25) 同上レポート参照。

「両立指数」とは仕事と家庭の両立支援対策の進展度合いを各企業が客観的に評価することを目的に、厚生労働省が作成した指標である。

- (26) 同上レポート参照。

- (27) トヨタ自動車「Sustainability Report 2006～人、社会、地球の新しい未来へ～」2006/11/8 [http://www.toyota.co.jp/jp/environmental\\_rep/06/index.html](http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/06/index.html) 参照。

もちろん、トヨタ自動車のダイバーシティの取り組みには女性社員の活用だけではなく、事業のグローバル化にともなう、国籍や性別の違いなどに関わりなく有能な人材を生かしたマネジメントも含まれており、より企業の競争力を高めるための重要な戦術と位置づけられている。

- (28) トヨタ自動車株式会社 「ニュースリリース 2005/8/1」2006/11/8

[http://www.toyota.co.jp/jp/news/05/Aug/nt05\\_0803.html](http://www.toyota.co.jp/jp/news/05/Aug/nt05_0803.html) 参照。

育児と介護の休職期間を最長で2年取ることが出来る。

- (29) トヨタ自動車株式会社「多様性と機会均等」2006/11/8

[http://www.toyota.co.jp/jp/environmental\\_rep/03/jyugyoin04.html](http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/03/jyugyoin04.html) 参照。

- (30) 伊藤忠商事株式会社「CSR レポート2006」2006/11/10

[http://www.itochu.co.jp/main/csr/csr\\_report/index.html](http://www.itochu.co.jp/main/csr/csr_report/index.html) 参照。

- (31) 同上レポート参照。

- (32) 同上レポート参照。

- (33) シャープ株式会社「シャープ環境・社会報告書2006」2006/11/10

[http://www.sharp.co.jp/corporate/eco/csr\\_report/index.html](http://www.sharp.co.jp/corporate/eco/csr_report/index.html) 参照。

- (34) 他社との差別化を図るため独自の製品、技術を打ち出すシャープ独自の戦略。

- (35) 同上レポート参照。

- (36) 同上レポート参照。

- (37) 花王株式会社「CSR レポート2006」2006/11/10

<http://www.kao.co.jp/corp/csr/report/index.html> 参照。

EPS 推進活動とは、イコール・パートナーシップの略であり、多様性を尊重し、機会均等を

図ることを意味する花王独自の言葉である。

(38) 同上レポート参照。

(39) 同上レポート参照。