

## 〔研究ノート〕

# ダイバーシティ経営戦略における女性従業員の処遇問題

奥 寺 葵

### はじめに

競争環境のグローバル化をはじめとする市場環境の変化は、企業経営に対して、経営上の不確実性を増大させるとともに、ステークホルダーの多様化をもたらしている。また、少子化による生産年齢人口の減少に対応するために、企業としては、従来型の人材確保・活用策を変革することが避けられない時代になりつつある。

こうした中で企業は、多様化する顧客ニーズを捉えてイノベーションを生み出すとともに、市場環境の急激な変化や不確実性の増大に柔軟に対応し、かつ投資家から信頼を得るために、多様な属性や価値観を持った人材を確保し、それぞれが能力を最大限発揮できるようにする「ダイバーシティ経営」の推進が求められている<sup>(1)</sup>。すなわち、「ダイバーシティ経営」は、企業が存続するために不可欠な人材活用戦略であり、「持続可能な成長」を目指す企業にとっては取り組まなければならない施策とされているのである。

特に、近年、女性従業員の処遇問題は、「ダイバーシティ経営戦略」の1つとして位置付けられるようになり、女性従業員の処遇問題への取組が求められている。

従来、女性従業員の処遇問題は、国が推し進める人権問題対策として扱われてきた。しかし、企業にとっては、人権問題のような「べき論」として扱われるのではなく、戦略として扱われる。例えば、正社員の女性への配慮が、戦略上プラスならば、企業は女性従業員の処遇問題に優先的に取り組むかもしれない、逆に戦略上マイナスならば、女性従業員の処遇問題の対策は後まわしか、制度だけ作って活用されないかもしれない。したがって、女性従業員の処遇問題への取組は個別企業の戦略次第であるといえよう。

本稿では、女性従業員の処遇問題を「ダイバーシティ経営戦略」の1つとして取り組み、それを具体的な経営上の成果として結実させた企業の事例を取り上げる。そして、事例から共通項として抽出される「ダイバーシティ経営戦略」における女性従業員の処遇問題の基本的な考え方と進め方を検討する。

## 第1章 先行研究における日本企業の女性従業員の処遇問題に関する課題

日本企業における女性従業員の処遇問題に関する先行研究は、「女性労働」あるいは「女性雇用」の範囲で論じられることが多い。特に、「女性労働」の視点からの先行研究については、主に社会政策的視点や労働経済ないしジェンダーという社会学の視点から考察されており、考察の観点は次の6つが挙げられる。

(1) 経済産業省編『ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く～』2013年

第1の観点は、日本の女性労働の特色であるM型就業<sup>(2)</sup>から捉えたものである。明治以降の女性労働についての特徴を踏まえたうえで、均等法以後の問題点、均等法施行の影響を総合的に考察し、M型就業の意味を日本の雇用慣行や制度・政策的な視点から捉え<sup>(3)</sup>、均等法施行以後も労働力率のM型曲線傾向が維持されているのは、依然として家庭の責任が女性に課せられていることによるとされている。

第2の観点は、日本型企業社会と家族問題から捉えたものである<sup>(4)</sup>。従来の日本型企業社会の構造を支えてきた性別分業が、その構造の変化と共に性別分業構造の解体が迫られているとし、日本の労働市場で差別されてきた女性問題を、日本型企業社会のパラダイム転換に伴っていかに取り扱うべきかという課題を投げかけている。また、家族問題に関連させて、生活という視点から労働のあり方を模索する研究も現れている<sup>(5)</sup>。いわば、労働時間から生活のあり方を探求し、「より人間らしい生活」に向けて「仕事と家庭」の問題に焦点を合わせたものであり、労働面に生活概念を投影させた研究と言える。

第3の観点は、就業観、就業意識から捉えたものである<sup>(6)</sup>。日本的雇用慣行、日本の産業社会における分配原理および生活意識の3要素から勤労意識について分析し、終身雇用と年功制を支持する層と自己啓発型の能力開発を支持する層の二極化に分岐することが論じられている。均等法施行後の女性労働について、実態とその影響や効果の点に焦点を置いた研究である。

第4の観点は、経営史の立場から捉えたものである<sup>(7)</sup>。女性労働の実態や企業での問題的状况を、戦前から戦後の高度成長期を通じてバブル崩壊後の時代に至るまで、社会・経済、産業構造の変化を背景に分析研究している。均等法については、結論として女性の労働条件の改善・解決に期待するほどの効果が得られず、むしろ労基法改定やコース別管理の導入によって、仕事と家庭の両立の困難さや職場の人間関係の問題などが発生し同時に、就業の多様化を進展させているとしている。

第5の観点は、能力主義管理の導入と共に、グローバリゼーションの進展も女性労働に影響を与えると捉えたものである<sup>(8)</sup>。従来の女性労働を取り巻く日本の特性と問題点の指摘に傾倒している部分が多く、ややイデオロギー的色彩が濃いだが、今後の研究課題としての余地は大きい。

第6の観点は、女性労働の主要な課題でもある仕事と家庭の調和から捉えたものであ

---

(2) 日本の多くの女性は、初めの就職はフルタイムで一般事務職につくが、20歳代の後半に結婚・出産や子育てで初職を去る。その後子育てが一段落し、再度働く女性は増加する。30歳代に谷がで、労働職率はM字カーブを描く。これをM字型就業形態という。金谷千恵子「女性とCSR」谷本寛治編著『CSR経営』中央経済社、2004年、100ページ。

(3) 例えば、大森真紀『現代日本の女性労働』日本評論社、1990年、80-90ページ、187ページ、228ページ。

(4) 例えば、安川悦子「日本型企業社会と家族問題」『日本型企業社会と社会政策』啓文社、1994年、23-50ページ。

(5) 例えば、田中洋子「企業に合わせる家庭から家庭にあわせる企業へ」『日本型企業社会と社会政策』啓文社、1994年、51-81ページ。

(6) 例えば、今田幸子「働き方の再構築」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構、第42巻第6号、2006年、2-13ページ。今田は、女性労働に限定してはならないが、勤労意識の視点から女性労働に対する諸制度、支援策のあり方の展開について示唆している。

(7) 例えば、藤井治枝『日本型企業社会と女性労働』ミネルヴァ書房、1996年、208-218ページ、236-246ページ。

(8) 例えば、川口和子「グローバリゼーション下の女性労働」『グローバリゼーションと日本の労使関係』労働運動総合研究所編、新日本出版社、2000年、123-140ページ。

る<sup>(9)</sup>。仕事と家庭の調和を実現するための政策的観点を示している。

以上のように、均等法施行以後の女性労働に関しては、その研究視点は、施行以後の女性雇用への影響と問題点の究明に向けられている。近年の能力主義的な働き方が注目される中で、法整備の時代を迎え、女性の働く場での活躍の機会や働きやすさが、明確なカタチで実現されつつあるか、という疑問を抱かざるを得ない。先行研究もこの疑問の解明に注力している。

これらの先行研究から以下のような、重要な課題が挙げられる。社会政策やジェンダーといった社会学視点と比較して、経営学や労務管理の枠内で女性労働について取り上げられる例は多いとはいえない。経営学や労務管理の枠内では男性を対象とするのが一般的であり、女性労働をテーマとして取り上げる例は少ない。女性労働を「経営学的フレーム」での分析、考察の例は少なく、あってもほとんどが1990年代後半の成果である<sup>(10)</sup>。しかし、日本における女性の地位や立場は、働く場、すなわち職場において最も顕著に浮き彫りにされること、また、今日の企業経営において女性労働の能力の活用が要請されていることから、「企業経営の中の女性労働」という視点からの女性従業員の処遇問題の分析・考察は歴史的必然性をもつものといえる。

## 第2章 日本企業における女性従業員を取り巻く環境の変化

本章では、実態レベルでの課題を把握するために、日本企業における女性従業員を取り巻く環境を検討する。均等法が施行(1986年)されてから30年が経過した。この間、女性従業員を取り巻く環境は大きく変化し、職域の拡大などさまざまな分野で女性の進出が図られている。その大きな変化として次の5点が挙げられる。まず第1の変化は、女性が労働市場に進出するようになり、日本企業の人事システムの下で、周辺労働者として位置づけられてきた女性の人数が増加したことである(図表1)。そして、企業は、周辺労働者としての位置づけをそのままにして、女性を活用するようになっていく。その活用とは、まず非正規従業員としての正規従業員並みの活用と正規従業員としての活用である。正規従業員としての活用の方法には次の2つの方法が存在する<sup>(11)</sup>。第1の方法は、女性の能力を引き出そうとするが、賃金を従来そのままにしておくものである。そのため、女性に教育・訓練や配置転換を施したり、単純作業以外にも責任のある仕事を任せたりする。女性従業員の側としても、責任を任されるとやる気をもって仕事に臨めるので、こなす仕事量は活用しない場合より増え、しかも長期勤続になる傾向になる<sup>(12)</sup>。第2の方法は、女性を男性と同じ処遇にするというものである。すなわち、女性に男性と同様に教育訓練や経験を積み、同じ処遇にすることによって、男性と同じだけの生産性を求めるということである<sup>(13)</sup>。

(9) 前田信彦『仕事と家庭生活の調和』日本労働研究機構、2001年、9-23ページ、132-143ページ。

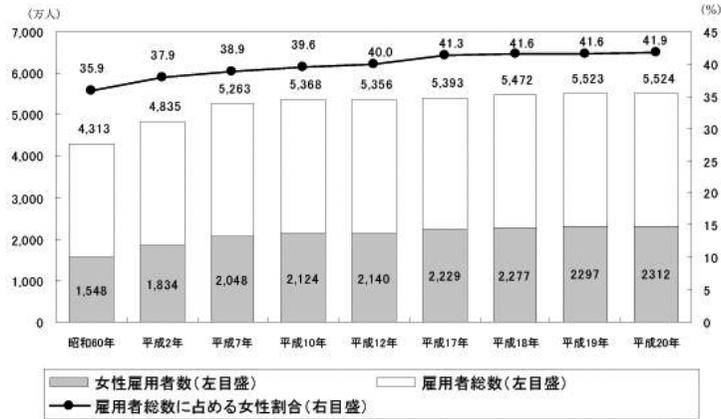
(10) 藤井治枝、渡辺峻編著『現代企業経営の女性労働』ミネルヴァ書房、1999年、2-3ページ。

(11) 大内章子、藤森三男『日本の企業社会』『三田商学研究』第37巻第6号、1995年2月、4ページ。

(12) 女性を補助の仕事でのみ活用している企業では女性の定着率が低く、女性にも教育訓練や配置転換を実施している企業では定着率が高まるという。樋口美雄『日本経済と就業行動』東洋経済新報社、1991年、277ページ。

(13) これは早くからは、昭和27年に男女同一の給与体系、人事考課制度導入した高島屋をはじめとした百貨店などの流通業界、昭和50年代後半以降技術系専門職として大卒女子を採用しているメーカーで導入されてき

図表1 雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

次に、第2の変化は、家族形態、人口構成、教育の変化である<sup>(14)</sup>。まず、それまで企業が前提としてきた家族形態に変化が現れてきた。企業が前提とする家族とは、男性が一家の長となり、専業主婦とその子供を扶養する家族である。1965年には雇用者世帯の73.8%がこのような専業主婦を持つ世帯であった<sup>(15)</sup>。しかし、共働き世帯の割合が増加し(図表2)、また単身赴任の増加、晩婚化・未婚化、離婚の増大によって単身世帯が増えてきたというように、家族の形態が変化してきた。次に、出生率が低下し、高齢化社会を迎えて人口構成が変化してきた。このことによって、若年労働者が減少、つまり、企業は従来のように新卒者のみを対象とした採用を行うことが困難になる。また少子化により、子供1人あたりの親の介護の負担が多くなり、介護を必要とする親を持つ中年の従業員に対し、企業が全面的な就業を求めることが難しくなっている。さらに教育が変化している。1つは女性の高学歴化であり、もう1つは国連の女子差別撤廃条約批准<sup>(16)</sup>に伴う男女家庭科共修である。このことにより、性別による役割分業意識が減少するものとされている。これら教育の変化は時間はかかるが労働力の変化に現れるであろう。

第3の変化は、ライフサイクルや個人の意識の変化が挙げられる。それは平均寿命の伸長、女性の高学歴化と就職率の高まり(図表3)、雇用労働者化によってもたらされている<sup>(17)</sup>。また同じ女性労働者でも、就職経験の有無、結婚・出産の有無による立場の違い、正規従業員か非正規従業員か、正規従業員でも活用されているか否かによる働く形態の違い

た。氏原正治郎『ワーキングウーマン』(社)社会経済国民会議、1986年、69ページ。岩田龍子「マネジメントへの影響」花見忠、篠塚英子編『雇用均等時代の経営と労働』東洋経済新報社、1987年、125ページ。

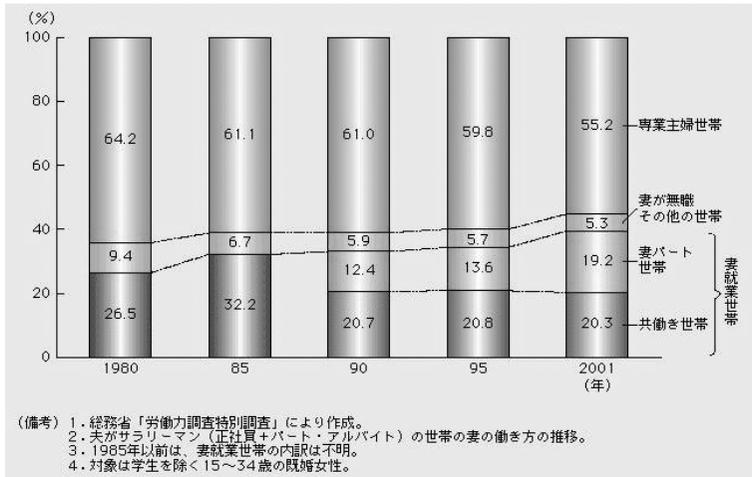
(14) 大内章子、藤森三男、前掲稿、5-6ページ。

(15) 総務庁統計局『就業構造基本調査(昭和46年)』106ページ。

(16) 条約は正式には、「婦人に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」であり、日本はこの条約の批准によって、男女雇用平等法の制定、国籍法の改正とともに、1993年より中学校、1994年より高校で家庭科の男女共修を実施することになった。

(17) 4年制大学卒業者の就職率は、1965年の男子学生67%、女子学生67%から、女性のそれが高まり、1991年、1992年の女性の就職率は男性を上回るほど(約80%)男子学生と変わらなくなった。文部省「学校基本調査」。

図表2 共働き世帯と専業主婦世帯



資料出所：『平成15年版 国民生活白書』

(<http://www5.cao.go.jp/sekatsu/whitepaper/h15/honbun/html/15311040.html>より。2011年8月26日アクセス。)

によって、意識は様々である<sup>(18)</sup>。企業はこうした多様な女性労働者に対応しなければならない。

第4の変化は、日本の女性労働の環境を特徴づけるM型曲線についてである。M字のボトムにあたる年齢階級(20代後半～30代半ば)が、1980年代半ばから底を上げる傾向にある<sup>(19)</sup>。家庭および子供を持つ女性が働くことを選択することが常態になっているが、その反面、依然として非正規社員としての女性の増大や均等法や労働基準法の改正などの法的整備の進展、および能力主義的管理の強化と非正規社員の急増の動向が、社会的、文化的、生理的存在としての女性へ与える影響が大きくなっている。

第5の変化は、法律面での変化である。それは女性が働くにあたっての環境を整備するというもので、男女雇用機会均等法、育児休業法、介護休業法の3つが挙げられる。それに伴い、企業は雇用において男女差別をしないためのコース別雇用管理制度、男女を対象にした育児休業制度、介護休業制度の導入が求められている<sup>(20)</sup>。

これらの制度の導入の背景には、企業が生きている人間を資源とし、前述したような環境の変化があるからこそ、企業は女性従業員の処遇のあり方を考え直さなくてはならない、という考え方がある。こうした中で企業はごく一部の女性だけに男性と同等に働く機会を与えた。その狙いは、第1に、女性を活用としようとする施策の一環であり、第2に、国際的に迫られている男女差別の是正を示すことである。実際に導入したのがコース別雇用管理制度であり、基幹的な業務と補助的な業務といった業務内容の違い、転居を伴う転勤の可否、昇進・昇格の可能性を組み合わせ、従来男性が行ってきた業務を総合職、女性が行ってきた業務を一般職に明確に区分したのである。そして、男性は全員総合職に、

(18) 大内章子, 藤森三男, 前掲稿, 6ページ。

(19) 熊沢誠『女性労働と企業社会』岩波書店, 2000年, 2-14ページ, 46ページ, 49-50ページ。

(20) 大内章子, 藤森三男, 前掲稿, 6ページ。

図表3 大学卒業予定者の就職内定状況の推移

	10月1日現在の の内定率		12月1日現在の の内定率		2月1日現在の の内定率		4月1日現在の 就職率	
							〈単位 %〉	
	女子	男子	女子	男子	女子	男子	女子	男子
平成8年度 (平成9年3月卒)	81.1	73.9	76.0	87.0	86.2	93.2	92.2	95.8
平成9年度 (平成10年3月卒)	87.3	76.4	78.8	87.6	87.5	92.5	90.5	94.8
平成10年度 (平成11年3月卒)	59.2	71.3	73.5	83.5	84.7	90.7	89.2	93.2
平成11年度 (平成12年3月卒)	57.7	66.4	68.8	77.3	77.1	83.8	89.5	91.9
平成12年度 (平成13年3月卒)	59.7	66.0	71.0	77.7	79.7	83.9	91.2	92.3
平成13年度 (平成14年3月卒)	80.6	67.6	73.6	78.6	80.5	84.3	91.5	92.5
平成14年度 (平成15年3月卒)	60.1	67.0	73.6	79.0	80.9	85.4	92.2	93.2
平成15年度 (平成16年3月卒)	59.1	61.1	72.4	74.4	81.2	82.8	93.2	93.0
平成16年度 (平成17年3月卒)	59.2	62.9	72.9	75.3	81.5	83.5	93.8	93.3
平成17年度 (平成18年3月卒)	62.9	68.1	75.5	78.9	84.0	87.3		

資料出所：厚生労働省・文部科学省「大学等卒業予定者就職内定状況等調査」

女性はごく一部を総合職に、その他の多くを一般職にした<sup>(21)</sup>。

コース別雇用管理制度は、主にそれまで男女分業型の職場形態をとってきた企業で、均等法を契機に大卒女子に門戸を開いた大企業を中心に導入された<sup>(22)</sup>。この制度によって、優秀で男性並みに働ける少数の女性のみを総合職にすることによって、性別による差別がないことを企業は示せる。また男性並みに働ける女性なら、人材不足を補える利点を持つ。さらに、優秀な女性によって男性が刺激されるという人材及び組織の活性化にもつながる可能性があるものと期待された。しかし、近年、経済不況に伴う女性の就職難の深刻化と職場での男女の処遇の平等化が予想に反して進んでいない<sup>(23)</sup>という問題が指摘され、コース別人事制度の問題点を指摘し、さらに論者によってはこの制度の廃止まで求める、あるいはその方向へ進むという主張<sup>(24)</sup>もなされている。

以上のように、均等法が施行されてから25年以上が経過したが、この間、女性従業員を取り巻く環境は大きく変化し、職域の拡大などさまざまな分野で女性の進出が図られている。少子高齢化の進展が見込まれる中、コア人材層の拡充に向けて、女性社員の活用や登用が重要になると考えられる。しかし、実態をみると、雇用者総数に占める女性の割合が

(21) 大内章子、藤森三男、前掲稿、6-7ページ。

(22) 労働省「女子雇用管理基本調査」平成元年度および平成4年度。脇坂明『職場類型と女子のキャリア形成』お茶の水書房、1993年、2ページ。

(23) 八幡成美、橋本秀一、福原宏幸「労働調査研究の現在」『日本労働研究雑誌』420号、1995年、11ページ。

(24) 例えば、脇坂明『職場類型からみた女性のキャリアの拡大に関する研究』岡山大学（経済学研究叢書）1993年。中村恵「女子管理職の育成と総合職」『日本労働研究雑誌』415号、1994年。大沢真知子「短大・大卒女子の労働市場の変化」『日本労働研究雑誌』405号、1993年。富田安信「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』401号、1993年。

41.3%<sup>(25)</sup> である一方、管理職に占める女性の割合は部長で1.8%、課長で3.0%<sup>(26)</sup>にとどまっております。欧米と比較するならば、依然として日本企業において女性の活用・登用は遅れていると言わざるを得ない。また、日本女性の労働力率は、依然としてM型曲線は変わらない状況にある<sup>(27)</sup>。

### 第3章 日本企業における女性従業員の処遇に対する取組

本章では、前章までに検討したように、日本企業においてなかなか改善されない女性従業員の処遇問題を把握するために、日本企業が採ってきた施策を検討する。

企業の取組については個別企業で様々であり、制度を設けていても機能しているかは外部からは判断しにくい。しかし、経営戦略に貢献できる形で「ダイバーシティ経営」に取り組み、それを具体的な経営上の成果として結実させた企業を選定した「経済産業省ダイバーシティ経営企業100選」においては、企業の取組とそれが「経営上の成果」につながったかを客観的に把握できる判断材料となり得る。初回の平成24年度は、全国各地の多様な業種の大企業・中小企業43社が表彰されている。

ここでは、「経営上の成果」としては、大きく4つに分けて考えられている。第1に、対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりする「プロダクトイノベーション」。第2に、製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりする「プロセスイノベーション」。第3に、顧客満足度の向上、社会的認知度の向上などの「外的評価の向上」。第4に、従業員のモチベーション向上や職場環境の改善などの「職場内効果」である<sup>(28)</sup>。図表4では、表彰された43社のうち、女性活用戦略に取り組み、かつ経営上の成果につなげたとされている事例をまとめたものである。

図表4 女性活躍推進の経営効果について（事例）

企業名	女性活用戦略	経営効果
六花亭製菓株式会社	○「公休利用制度」（年1回の公募で、2週間から最長2ヶ月の公休が付与）を用いて保育資格を取得した女性社員を中心に社内保育園を立ち上げるなど、優秀な人材の適材適所を叶えるための職域開発と両立支援施策の実施を同時に実現。	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;</p> <p>○製造、販売、流通などの部門間で頻繁にジョブローテーションを実施。複数部署の業務に精通させることで繁忙期の柔軟な人員対応等が可能に。生産効率の向上や改善も実現。</p> <p>&lt;職場内の効果&gt;</p> <p>○質の高い休暇取得や、各自の改善提案が直接的に自身の評価</p>

(25) 「労働力調査 平成17年」

(26) 「女性雇用管理基本調査 平成15年度」

(27) 堀真由美, 前掲稿, 73ページ。

(28) 経済産業省編, 前掲書, 9ページ。

企業名	女性活用戦略	経営効果
		につながる仕組により、社員の仕事への集中力やモチベーションが向上。
花王株式会社	○2006年から男性社員の育児参加促進活動を開始。男性社員のみならず女性社員の配偶者も含めて、「育児は家族で協力しあうもの」という意識啓発に取り組む。その結果、女性管理職比率は2006年度の3.7%から2012年度には7.9%に上昇。男性の育児取得率は約40%。	
キリンホールディングス株式会社	○当初より女性の少なかった営業や生産現場に、2004年頃から女性の登用開始。採用・育成機会の均等化を図る。その結果、女性支社長やビール工場の部長、海外マネージャなど、従来男性が占めていた役職への登用が進み、女性管理職比率は2006年の1.5%から2013年では管理職の女性比率は3.4%、係長クラスを入れた女性リーダー比率では2006年の1.9%から4.5%に上昇。 ○ボトムアップによる取組の必要性から、女性社員の活躍を支援する女性社員のネットワーク作りとして「キリンウィメンズネットワーク」を2007年に立ち上げ。役員に対して女性活躍のための提言を実施することで、両立支援制度や、女性リーダー育成プログラムなどが誕生し、女性社員自身の意識変革やキャリア支援の機会となっている。	<プロダクトイノベーション> ○商品開発プロセスに女性がビールを飲むことが出来ないという声をもとに、女性が商品企画から関与して生まれた“キリンフリー”や、世界の家庭の手作り飲料を取り上げるというコンセプトで開発された高付加価値商品の“世界のKitchenから”シリーズなど、商品企画・開発がなされ、業績向上に貢献。 <プロセスイノベーション> ○女性営業職が消費者目線に立った提案をスーパーや飲食店などへ行ったことで営業成績を上げた。

企業名	女性活用戦略	経営効果
サトーホールディングス株式会社	○病児保育支援制度、シングルマザー採用枠など従前より法定基準を上回る独自の制度を導入。	<p>&lt;外的評価の向上&gt;</p> <p>○カスタマケアグループの女性エンジニアが顧客ニーズを把握する業務を担当し始めたことで、継続受注件数を拡大するとともに、顧客満足度が向上。</p>
サントリーホールディングス株式会社	○現場の問題についてボトムアップで課題解決を図るために小集団での活動を実施。例えば、「子育て環境プロジェクト」からは復職前後の育児支援施策、「短時間勤務者ユニット」からは多様な働き方への改革、「営業女性ユニット」からは女性の職域拡大と環境整備。	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;</p> <p>○女性管理職が増加した結果、新商品開発のプロセスにも女性が関与。顧客ニーズに即応した商品開発の実現、業績拡大に貢献。</p> <p>&lt;職場内の効果&gt;</p> <p>○社員意識調査でも、柔軟な働き方が会社にも個人にもプラスになっているとの結果が出ており、社員のモチベーションも向上。</p>
株式会社資生堂	○「キャリアサポートフォーラム」や「きやりなびランチ」など女性社員のキャリアに対する意識向上のための取組を進める他、事業所内保育所「カンガルーム」の設置・運営や、「イクメンランチ」で男性の育児参加への意識啓発を実施。	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;</p> <p>○2005年に立ち上がった「メガブランド戦略」では、低迷していたシャンプー・リンス市場でNo.1を奪回するため、部門を横断したプロジェクト体制が生まれ、社内でもトップクラスの女性マーケッターを中心に意思決定を持たせた。その結果、洗い上がりの手触り感を重視し、洗練されたパッケージを採用するなど従来にない視点での商品開発が行われ、シャンプー・リンス市場で発売直後にシェア1位を獲得。</p>

企業名	女性活用戦略	経営効果
株式会社東芝	○2004年に社長直属の専任組織「きらめきライフ&キャリア推進室」設置、ワークライフバランスや女性のキャリア形成への支援等を推進。2005～2006年には女性リーダー養成のための「きらめき塾」を開講、200人超が参加、その後マネジメント層に昇進。	<プロダクトイノベーション> ○2009年、ユーザー起点の商品企画を目的として女性社員を中心とした「マゴコロ推進室」を立ち上げ、白物家電の新企画としてシリーズ化、メンバーは自身の所属組織と兼務で企画立案を実施。
株式会社日立製作所	○2006年、社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」活動を開始。ダイバーシティの「試金石」として女性の活躍支援を促進。意識改革や各種啓発活動に加え、メリハリのある働き方を進めることによる「働き方の見直し」も同時に強化。	
富士電機株式会社	○女性社員のキャリア意識醸成と能力開発、女性幹部社員登用を目的として、幹部候補者向けの能力開発研修や総合職向けのメンター制度を実施。また、育児休職からの復職者がその上司とお互いの状況・価値観を共有する研修に参加することで、復職後のキャリアプランの形成・協力体制を確立。	<外的評価の向上> ○技術系女性社員による理工系採用プロジェクトの活動により、理工系女子学生の採用数が拡大。
株式会社リコー	○2003年より「キャリアリカバリー施策」として、休業・短時間勤務者の評価・昇格に際して、休業前と復職後の評価及び成果を対象に昇格査定を行うことにより、マイナスの影響をなくす制度を導入。その結果、利用率・復職率ともにほぼ100%で推移。 ○女性の育成施策として、管理職、管理職候補層、若手係長層、若手と段階を分けて研修プログラム、勉強会等を実施するほか、	<プロダクトイノベーション> ○海外マーケティング部門における女性駐在員の増加と共に、海外マーケティング部門における女性管理職も増加。リサーチや企画段階など現地と密なコミュニケーションが必要とされる場面で活躍。女性社員の丁寧な気配りやフォロー等により顧客等により顧客との意思疎通が順調に進むようになったことで、ビジネスを円滑に進める体

企業名	女性活用戦略	経営効果
	<p>両立支援再雇用制度や非正規社員から正規社員への登用など、多様なキャリアパスの支援を実施。その結果、女性管理職のワーキングマザー率は40%に上昇。</p>	<p>制作りに成功。</p>
日産自動車株式会社	<p>○女性の意思決定層への参画が課題であり、部長級候補の女性を対象にした役員によるメンタリングや、管理職候補の女性へのキャリアアドバイザー配置などを実施。その結果、全社的なダイバーシティマインドが向上するとともに、意思決定層としての女性管理職比率が2004年の1.6%から2012年には6.7%と約4倍に増加。</p>	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;  ○女性社員の目線を活かした製造ラインの改善等により生産性向上を図っている。</p> <p>&lt;プロダクトイノベーション&gt;  ○商品開発の面では「女性の魅力創出グループ」を開発部門に設置。使い方や動作における男女差を検証し、現場へフィードバックすることで、「セレナ」や「ノート」など女性顧客のニーズを反映した商品を開発し、順調な売り上げを継続。</p> <p>&lt;プロセスイノベーション&gt;  ○乗用車「ノート」の商品企画責任者に女性が抜擢され、チャイルドシートへの子どもの乗降や荷物の出し入れがしやすいようにと最大で約90度開く後席ドアや、駐・停車をサポートするアラウンドビューモニターを装備するなど、女性にとっての使い易さを追求した開発を実現。その結果、発売3ヶ月で売上目標を達成。ガソリン登録者5ヶ月連続販売1位を獲得。</p>

企業名	女性活用戦略	経営効果
サラヤ株式会社	<p>○「食品衛生インストラクター」と呼ばれる対企業の食品衛生管理構築のサポート業務を行う専門スタッフには女性が多く、ノウハウや技能を有する彼女らに長期的に活躍してもらう環境整備に取組。業務プロセスを細分化し、在宅勤務者に書類作成を分担させたり、繁忙期のみ派遣調査員として委託したりすることで、繁閑に応じて現場のスタッフ数を柔軟に対応させるとともに、勤務地・時間の制限を柔軟化し、スタッフの多様なキャリア形成が実現。</p>	<p>&lt;外的評価の向上&gt;  ○働きやすい環境づくり等の取組により、就職希望者が前年比10%ずつ増加、優秀な人材獲得につながっている。  &lt;職場内の効果&gt;  ○衛生インストラクターの人員配置の柔軟化と業務プロセス改善により、生産性向上と社員のモチベーションの向上の両者がともに実現。</p>
TOTO株式会社	<p>○2010年度から、「ダイバーシティ推進活動」として、ウイメンズフォーラム(3年以上役職経験ありの36歳～40歳代向け)、女性ステップアップ研修(部門として1つ上の役割を期待している方向け(35～42歳))、メンタリングセッション(入社5年目女性総合職向け)と、階層別に、女性社員の育成研修を実施。  ○働きやすい環境づくりのために社員の声を反映しながら、育児フレックス勤務の拡充、時間単位の有給休職制度の導入といった制度面の改正を実施。</p>	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;  ○女性技術者中心のチームにより、感性品質の数値データが研究により開発された「エアインシャワー」は、広くイノベーションへ貢献した社員を表彰する「TOTOビジネスマスターズ」優秀賞を2012年に女性で二人目として受賞。  &lt;プロダクトイノベーション&gt;  ○清潔志向の女性顧客ニーズを汲み入れて開発されたウォシュレットのノズル・便器を除菌する「きれい除菌水」の売上が伸び、業績向上に貢献。  &lt;職場内の効果&gt;  ○女性活用推進への男性の理解度も高まり、女性のチャレンジ意欲も引き出された。</p>

企業名	女性活用戦略	経営効果
NECソフト株式会社	<p>○女性のキャリア観(ライフイベントとキャリア形成との関係で長期的プランがたてにくい等)の傾向をマネジメント層に啓発するノウハウ集やフォーラムの開催等により、多様な人材が活躍できる組織風土を構築するためのマネジメントスキル向上に取組。</p>	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;  ○ワークライフバランスの実現と生産コスト低減・品質向上を目指した生産革新活動では、女性管理職からの提案も踏まえ、限られた時間内で生産性を向上させ成果を出すための業務プロセス改善の検討を推進、業務の効率化を実現。  &lt;職場内の効果&gt;  ○意識調査で長時間労働の解消や労働時間管理の意識が組織に根付くとともに、上司のマネジメントの公平性なども実感されるなど、組織風土の変化が数量的な結果として明確に。</p>
株式会社NTTデータ	<p>○3年間の育児休業制度や小学校3年生までの短時間勤務制度などの両立支援制度を整備。  ○2008年から「女性社員の定着率向上」を目指し、各種セミナーやメールマガジン等の情報提供を実施。制度を利用しつつも、より会社に貢献する意識を高めるため、トップメッセージの強化、より身近で具体的なロールモデルの提示、女性管理職からの情報発信、女性社員同士のネットワークづくりなどによる意識改革やマネジメント改革に取組。</p>	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;  ○両立支援制度の拡充や在宅勤務・裁量労働制などの導入・推進、ソフトウェア開発自動化への取組やプロジェクトマネジメント力の向上により、役割分担や作業管理の適正化が進み、時間制約のある社員でも業務の割当が可能に。  &lt;職場内の効果&gt;  ○女性社員だけでなく育児や介護を抱える男性社員の働き方への対応も可能に。社員満足度調査結果は毎年継続的に上昇。</p>

企業名	女性活用戦略	経営効果
株式会社りそな銀行	<p>○「女性に支持される銀行No.1を目指す。そのためには女性が働きやすい会社にする」というトップメッセージを発信し、2005年～2007年には「女性リーダー研修」を実施。ワークショップの成果を経営陣に発表する機会を設けることで、マネジメントやリーダーシップなど従来経験する機会が少なかった能力開発・発揮の場をのべ100名程度の女性社員に提供し、ロールモデルを輩出。</p> <p>○経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」を発足。これまで社員・パートナー社員転換制度の導入や「りそなパママ会」の開催など、女性が働き続けられる職場環境の改善や多様な働き方の実現をはじめ、社員全員がイキイキ働ける職場への風洞改革を目指して、検討・提言を続けている。</p>	<p>&lt;プロセスイノベーション&gt;</p> <p>○女性営業職の「お客様を知りお客さまの約に立ちたい」思いが信頼を得て、「金融サービス業」を目指す同社におけるリテール部門という強みの更なる強化につながった。</p> <p>&lt;プロダクトイノベーション&gt;</p> <p>○2006年には、女性社員による商品企画・かお初を行うプロジェクトチーム「私のチカラプロジェクト」を発足。投資信託や女性専用住宅ローン、医療保険などを販売し、成果を上げている。</p> <p>&lt;職場内の効果&gt;</p> <p>○両立支援制度、女性社員のキャリア意識が高まり、モチベーションも向上した結果。女性の退職者比率が約3.4にまで低下、ワーキングマザー比率が2008年以降18.6%まで急激に上昇し、優秀な人材獲得にも寄与。</p>

出所) 経済産業省編『ダイバーシティ経営戦略～多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く～』2013年より筆者作成。

以上の取組を実施した大半の企業では、女性社員の活用・登用を進めるために、トップ方針として推進されている。これらの企業がこうした制度に取り組んだ目的は、次の4つが考えられる。第1に、消費者のニーズの把握である。女性の方が情報の中にきめ細かさがあり、品揃えの改善につながる。第2に、これからの少子化の時代に人材の確保という観点から、男性中心の職場を変えていくことが必要である。第3に、企業のグローバル化の時代において欧米から見て、女性が人権侵害されていると思われるイメージダウンにつながり、ビジネスに支障がでる。第4に、女性社員のモチベーションの向上である。女性従業員にキャリアのイメージを植え付けて、定着率を高めつつ、やる気を引き出すためである。

このように、「ダイバーシティ経営戦略」における女性活用戦略は、経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組を整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発

揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としている。

## むすび

日本企業における女性従業員の処遇問題への取組は、ダイバーシティ経営企業100選表彰企業の事例で見ると、制度作りや運用も充実しているように見える。しかしながら、そうした企業はごく一部であり、第2章の統計で見ると日本企業における女性従業員の処遇問題は未だ解決されてはいない。女性の労働市場への進出が増大するに伴って、雇用環境におけるジェンダー的視点から見た場合の問題は依然として存在するものの、先行研究の焦点は、女性の労働力化への認識の高まりへの考察と女性労働の期待する姿を描くところに焦点が当てられつつある。少子化、高齢化による労働力の減少、さらにはIT化の進展など、労働・社会構造の大幅で急激な変化と均等法以後の男女共同参画社会への傾斜は、女性労働に新たな局面を期待されたが、女性活躍推進の取組は、業種や企業によって、その力の入れ方にはまだかなりの強弱の差があるのが実態である。しかし、今後、若年労働力が減少していく中で、業種・企業の違いを問わず、女性の活用は進めていかなければならないであろう。いずれにせよ、ステークホルダー全体の共生を図る経営に向けた経営システムを追求する時期にきているといえよう。ダイバーシティ経営は、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置づけられる人材活用戦略である。そのため、経営全体の方向性に整合的に設計される必要がある。したがって、ダイバーシティ経営の成果の「プロダクトイノベーション」、「プロセスイノベーション」、「外的評価の向上」、「職場内の効果」が女性従業員の確保、定着、能力発揮などの過程でその成果が複合的に現れるプロセスを分析する理論枠組みが今後必要とされる。この点に関しては次稿で考察する。

(2016.1.21 受稿, 2016.2.12 受理)

— Abstract —

In recent years, treatment problems of women employees, will be positioned as one of the "diversity management strategy", efforts to the treatment problem of female employees has been required.

Traditionally, treatment problems of female employees have been treated as a human rights issue measures to promote the country. However, for the company, rather than being treated as a "should be logical," such as human rights issues, is treated as a strategy. For example, consideration of women's regular employees, if the strategy on the plus, companies might work on a priority basis to the treatment problem of female employees, if the strategy on the minus On the contrary, measures of female employees of treatment problems postpone or may not be utilized to make only system. Therefore, efforts to female employees of the treatment problem will say that is up to the strategy of individual companies.

In this paper, I approach the treatment problem of female employees as one of the "diversity management strategy", it picks up a specific management on a case of was culminated company as a result. Then, consider the basic idea and how to proceed with treatment problem of female employees in the "Diversity Management Strategy" which is extracted as a common term from the case.