

〔論 説〕

「女性従業員の人的資源管理戦略と活用政策」

奥 寺 葵

はじめに

日本の民間企業の管理職に占める女性比率を見ると、課長以上は1988年に1.4%だったのが、2014年には、8.3%に上昇した⁽¹⁾。しかし、管理職⁽²⁾に占める女性の割合を比較すると日本が11.3%なのに対して、アメリカが43.7%、フランスが32.7%、スウェーデンが37.1%、フィリピンが47.3%、シンガポールが33.9%と、かなりの差がある⁽³⁾。

政府の目標について見ると、2005年に「第2次男女共同参画基本計画」ができ、その中で2020年に指導的地位に女性が占める割合として少なくとも30%を目指すという目標が掲げられた。2010年には「第3次男女共同参画計画」ができ、民間企業の課長相当職に占める女性の割合を、2015年の統計で10%程度とすることが中間目標になった。2014年には、「日本再興戦略改訂2014」が策定され、そこで女性の活躍推進法を制定するということが打ち出された。2015年12月には、政府の男女共同参画会議が基本的な考え方についての答申を出し、新たな基本計画をつくるよう総理に要請した。同月、同会議の計画策定専門調査会が「第4次男女共同参画計画」の案を出しており、30%目標を引き続き目指すとしたうえで、民間企業について課長相当職15%、係長25%といった具体的な目標を加えた。

日本企業では、昇進・昇格において男女に格差がみられるとされてきた。その原因は、女性従業員の意欲や能力および勤続年数に帰せられることが多い⁽⁴⁾。しかしながら、これらはいずれも企業の人的資源管理システムや女性活用政策に大きく影響される問題である。

企業が男女間格差の是正のために、具体的な達成目標を数値化して期限を設定し、女性社員のキャリア形成と働き続けるうえでの待遇改善を行う上で、次の点が課題となる。待遇改善の継続性を考慮した制度の組み合わせが現場と整合性があるのかどうか。整合性があった場合、それは女性管理職比率の上昇や企業の競争力に結びつくのかどうかである。

以上のような認識に基づいて、本稿は、日本企業の女性従業員の人的資源戦略と活用政策の実態について考察する。

(1) 厚生労働省・賃金構造基本統計調査

(2) 統計上の「管理職」は、国際労働機関の定める国際標準職業分類に定義されている。しかし、その定義を各国の労働市場に当てはめた場合、必ずしも同じ仕事についている労働者の集団を把握しているとは限らないという。したがって、「管理職」という範囲が諸外国に比べ日本のほうが狭いことが管理職に占める女性比率を押し下げている可能性があることも指摘されている。

(3) 労働政策研究・研修機構(2016)「データブック国際比較2016」

(4) 長谷川伸子「昇進・昇格と女性労働」藤井治枝・渡辺峻編著『現代企業経営の女性労働・労務管理の個別化と男女の自立』ミネルヴァ書房、1999年、72ページ。

1 先行研究における課題

1-1 日本企業の女性従業員の処遇問題に関する研究課題

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。また、「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。

第1の観点は、日本の女性労働の特色であるM型就業⁽⁵⁾⁽⁸⁾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、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⁽⁶⁾、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⁽⁷⁾。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⁽⁸⁾。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⁽⁹⁾。労働意識について、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⁽¹⁰⁾。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、結論として均等法が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

(5) 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歳代に谷ができ、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。

(6) 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。

(7) 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。

(8) 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。

(9) 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。

(10) 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。

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⁽¹¹⁾。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のが、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る⁽¹²⁾。仕事と家庭の調和を実現するための政策的観点を提示している。

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といえる。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、明確なかたち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ものと思われる。

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⁽¹³⁾。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ところから、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、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。

1-2 女性管理職比率が少ない原因に関する研究

政府が、2020年までに指導的な地位に就く人に占める女性の割合を30%にする、という目標を掲げて以降、女性の管理職が低い原因を探る研究が脚光を浴びている。

先行研究によると、日本企業において女性管理職が少ない原因として考えられる要因は、大きく分けると2つに分けられる。第1に女性従業員の意識の問題、第2に雇用システムの問題である。

女性従業員の意識については、女性の昇進意欲が男性よりも低いこと、ポジティブアクション施策が女性の昇進意欲を高めることを明らかにしている多数の研究が見られる⁽¹⁴⁾。

雇用システムの問題については、管理職昇進のタイミングが欧米諸国では日本よりも早く、さらに男女で比較すると女性管理職は男性よりも早く昇進していることから、「昇進時期が早い欧米では、キャリア中断より早い時期での昇進を実現した女性の存在が女性管理職比率を上げている」ことを明らかにしている研究も見られる⁽¹⁵⁾。

(11) 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的労使関係』労働運動総合研究所編、新日本出版社、2000年、123-140ページ。

(12) 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。

(13) 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。

(14) 例えば、川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」、日本労働研究雑誌 No. 620、武石恵美子(2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」、日本労働研究雑誌 No. 678。

(15) Kato, Kawaguchi and Owan (2013) “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace : An econometric case study of a large Japanese firm”, RIETI Discussion Paper Series13 - E - 038.

1-3 女性従業員活用政策に関する研究課題

近年、女性という人的資源を活かすさまざまな施策に関する議論が多くなされるようになってきている。この議論に関連して、人材マネジメントの分野においては、「女性従業員比率が高いと企業業績が向上する」という仮説がある。

特に、ホワイトカラーの女性比率と企業業績の関係に関する先行研究においては、3つの研究潮流がある。

第1の研究潮流は、女性社員比率と売上高営業利益率の関係を分析し、この2つに正の相関関係があることを見いだす研究である⁽¹⁶⁾。この研究潮流における研究者達は、ベッカー（Becker, G. S.）の「使用者差別仮説」を拠り所として上記の仮説を検証している。「使用者差別仮説」は、本来米国における黒人労働者に対する差別的扱いを取り上げたもので、黒人は差別的賃金であっても高い限界生産性をもつため超過利潤を得ることが出来る。したがって、黒人を多く雇う企業ほど業績が高まるはずであるというものである⁽¹⁷⁾。彼らはこの黒人を女性に置き換えて分析し、女性従業員比率と売上高営業利益率との間に正の相関関係を見出している。

第2の研究潮流は、女従業員比率と企業業績は互いに影響をもたないが、「企業固有の要因」が女性従業員比率や利益率双方に対して影響を及ぼすということを主張する。具体的に言うと、女性従業員比率が高い企業は利益率が高いが、女性従業員比率を高めても利益率が上昇するとは言えない。女性従業員比率は見せかけ上の要因であって、真の要因は何らかの企業特性（経営者・幹部の意識、社是、男女を区別しないとといった企業風土、人事・労務管理の仕組等）であると主張する⁽¹⁸⁾。

第3の研究潮流は、ワーク・ライフ・バランスやファミリー・フレンドリー施策と企業業績の関係についての研究である。この研究では、ファミリー・フレンドリー施策は、従業員の働きやすさを向上させ女性従業員の離職率を低下させるが、企業業績には正にも負にも影響を与えていないことを主張している⁽¹⁹⁾。

これらの先行研究から以下のことが言える。すなわち、第1に、女性従業員が活躍でき企業業績も良好な企業は、女性従業員が活躍できる制度があり、女性従業員を活用し利益を上げるような企業の人材マネジメント力が高い企業であるといえる。第2に、女性従業員比率ならびに利益率も高めるような企業特性として、男女勤続年数格差が小さく、再雇用制度がある企業が浮かび上がる。こうした企業では、男女雇用機会均等施策やワーク・ライフ・バランス施策がとられている。また、結婚・出産で退職した女性を再雇用することは、女性労働者にとって有意義であるが、企業にとっても業務に慣れた人材を活用できるメリットが大きいと考えられる。

(16) 例えば、川口大司(2003)「女性従業員比率と企業の収益」／企業活動基本調査を用いた分析『経済統計研究』第31巻第4号経済産業統計協会と、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.52、日本経済研究センター等の研究がある。

(17) Becker, G. S. (1975) Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 2nd., ed., New York: National Bureau of Economic Research. (佐野陽子訳(2001)『人的資本－教育を中心とした理論的・経験的分析－』東洋経済新報社。)

(18) 経済産業省男女共同参画研究会報告(2003)『女性の活用と企業業績』経済産業省。

(19) 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』503号。

以上のことから、3つの重要な課題が挙げられる。第1に、女性従業員の人的資源戦略において、分析上重要な戦略、HRM、業績といった変数が経営システム(①コーポレート・ガバナンスの構造と基本原理、②経営戦略、③経営管理組織・制度および生産・技術・労働システム、④人事・処遇・報酬システムという4つの要因の組合によって成立⁽²⁰⁾)の中に位置づけられていない。したがって、女性従業員の活用をめぐる人的資源戦略が、「戦略→HRM→業績」のプロセス形成に関しての分析枠組が提供されていないことである。第2に、女性従業員の活用をめぐる人的資源戦略において、分析上重要な企業業績の変動要因(=原因)を分析するという視点が欠けていることである。企業の「競争力の研究」は、企業業績(=結果)だけからは正確な理解はできないのであり、売上高や利益は競争力を結果的に示す指標として重要であるが、それだけでは競争力の結果をもたらした原因は不明である。競争力が生まれるプロセスの原因・結果の分析に基づいてこそ競争力の問題点や今後の課題が解明されるのである⁽²¹⁾。第3に、企業の「持続的な競争優位」の源泉として女性従業員という人的資源・HRMシステムの位置付けが強化されればされるほど、労働の場における「人間性」と雇用保障など労働者の視点からの検証が求められるという問題である。なぜなら、問題は「如何に働かせるか」、「如何に処遇するか」という基本的な問題であり、人間労働や管理が「如何に介在するか」によって、問題が発生する可能性があるからである。

まとめると、女性従業員活用のための人的資源戦略による企業業績の向上=企業の競争力「強化」という図式を無条件に前提にする傾向にあり、プロセス分析やそれに基づく矛盾とその根本的な解決のための課題と対応策を示すことが少ない。従来の女性従業員活用のための人的資源管理戦略研究の限界は、企業の競争力を「強化」することを前提にして、「経営システム」の構成要素ごとに分業して専門的に行われてきたことにある。この前提から解放されて「企業は人間社会の一構成体として、その『経営システム』を構築し発展させるという視点⁽²²⁾」が必要な時に来ている。

2 日本企業における女性従業員の処遇に対する政策

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

(20) 林正樹(2011)「日本的経営の行方」林正樹編著『現代日本企業の競争力』ミネルヴァ書房。pp.272-273。

(21) 林正樹(2010)「日本企業の競争力研究」『商学論纂』第51巻第3・4号。

(22) 同上稿

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⁽²³⁾。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1 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。	<プロセスイノベーション> ○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。 <職場内の効果> ○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につながる仕組みにより、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	<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

(23) 経済産業省編、前掲書、9ページ。

	<p>れた女性リーダー比率では2006年の1.9%から4.5%に上昇。</p> <p>○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。</p>	<p>がなされ、業績向上に貢献。</p> <p><プロセスイノベーション></p> <p>○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。</p>
サトーホールディングス株式会社	<p>○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>	<p><外的評価の向上></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	<p>○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>	<p><プロセスイノベーション></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><職場内の効果></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	<p>○「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>	<p><プロセスイノベーション></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</p>

		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。
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・	<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

	<p>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、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>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制作り成功。</p>
<p>日産自動車株式会社</p>	<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><プロセスイノベーション> ○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。 <プロダクトイノベーション> ○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。 <プロセスイノベーション> ○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>

<p>サラヤ株式会社</p>	<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><外的評価の向上> ○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。 <職場内の効果> ○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>
<p>TOTO株式会社</p>	<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><プロセスイノベーション> ○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。 <プロダクトイノベーション> ○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。 <職場内の効果> ○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>
<p>NECソフト株式会社</p>	<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</p>	<p><プロセスイノベーション> ○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、</p>

	<p>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>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。</p> <p><職場内の効果></p> <p>○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。</p> <p>○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><プロセスイノベーション></p> <p>○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。</p> <p><職場内の効果></p> <p>○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>
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の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</p>	<p><プロセスイノベーション></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><プロダクトイノベーション></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>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><職場内の効果> ○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。

3 女性従業員活用の人的資源戦略

企業の競争力を分析するにあたっては、以下の2つの視点が必要である。まず第1に、競争力はその企業の①コーポレート・ガバナンスの構造と基本原理，②経営戦略，③経営管理組織・制度および生産・技術・労働システム，④人事・処遇・報酬システムという4つの要因が適合して、はじめて達成できる，という「システム適合」の視点である。

第2に、企業の競争力は、一般的には売上高やマーケット・シェアおよび利益率など企業の業績によって測定されるが、企業の競争力は顧客が直接観察・評価できる「表層の競争力」(製品の価格・内容・納期など)と顧客が直接評価しない「深層の競争力」(リードタイムなど)とがあるので⁽²⁴⁾、企業の競争力を正確に評価するためには、売上高やマーケット・シェアおよび利益率など企業活動の結果(表層)だけを見るのではなく、その原因やプロセス(深層)に着目する⁽²⁵⁾という視点である。

この視点に従った場合、女性従業員活用のための人的資源戦略をHRMシステムから企

(24) 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書。

(25) 林(2011) p.272.

業の競争力を分析するには、次の3つの側面から分析する必要がある。第1は、企業の追求する女性従業員活用戦略とHRMが適合しているかどうか。第2は、女性従業員活用戦略を実行する段階で、企業の追求する戦略と一貫性のあるHRMシステムが構築されているかどうか⁽²⁶⁾、第3は、HRMシステムが女性従業員活用戦略に影響を強く受ける職能部分と、受けにくい職能部分とに分かれて構築されているかどうか、ということである。すなわち、女性従業員活用戦略とHRMのニーズとが相互に適合する一貫性のあるHRMシステムが構築されているか、またそれを支える土台が構築されているかどうか重要なのである。なぜなら、このようにして構築されたHRMシステムが、企業の競争力を決定づける源泉になると考えられるからである。

他方で、女性従業員活用のための人的資源戦略の展開において、企業の長期的競争優位の源泉として女性という人的資源・HRMシステムの位置づけが強化されればされるほど、労働の場における人間性と雇用保障など労働者の視点からの検証も求められる。なぜなら、働く側にとっての価値を意識しないと、バランスを崩してしまうという問題を内包しているからである。

これらの点を前提として、女性従業員活用戦略のプロセス分析枠組を図表3に示す。競争力が生まれるHRMの価値・結果として、①短期的な企業業績の向上、②長期的な戦略の達成、③従業員のスキル、知識の向上、④従業員のコミットメントと勤労生活の向上の4つが挙げられる。こうした4つの価値・結果がもたらされているかどうか、HRMの施策として、それぞれに対応して、①短期的な企業業績の向上のための、HRMの施策として、Aの「事業戦略を実現するために必要なHRM施策」が導入されているかどうか。

また、②長期的な戦略を達成するために必要とされる、Bの「長期的に経営戦略を実現するために必要なHRM施策」が導入されているかどうか。

③の従業員のスキル、知識の向上とその結果として組織能力を向上させるためには、Cの「特定の戦略に依存せず組織の能力を高めるために必要なHRM施策」が導入されているかどうか。

④の従業員のコミットメントを高めたり、従業員に幸福をもたらしたりするといった価値・結果のためには、Dの「企業が労働者に提供するものが望ましいと考えられるHRM施策」が導入されているかどうか。たとえば、第1に、女性従業員の長期安定雇用は、女性従業員の生活水準を安定させるために必要なHRM施策である。第2に、労働条件を女性従業員が働きやすいものとなるように配慮することである。これらは、女性従業員の肉体や精神への労働負荷の調整のほか、家庭生活との両立という観点から実施されるものである。第3に、やりがいのある仕事や、仕事を通じた人間的成長が期待できるような配慮であり、これらの配慮は女性従業員のコミットメントを高めるもの⁽²⁷⁾と思われる。

企業は、短期的な能力、つまりその時その時の特定の戦略を達成する能力(図表3の項目A)と、長期的な能力(図表3の項目B)、つまり短期的な目標を達成しつつ、長期的な環境の変化や、ビジネスの変化に対応し、競争力を維持しながら、システム全体のシナジー

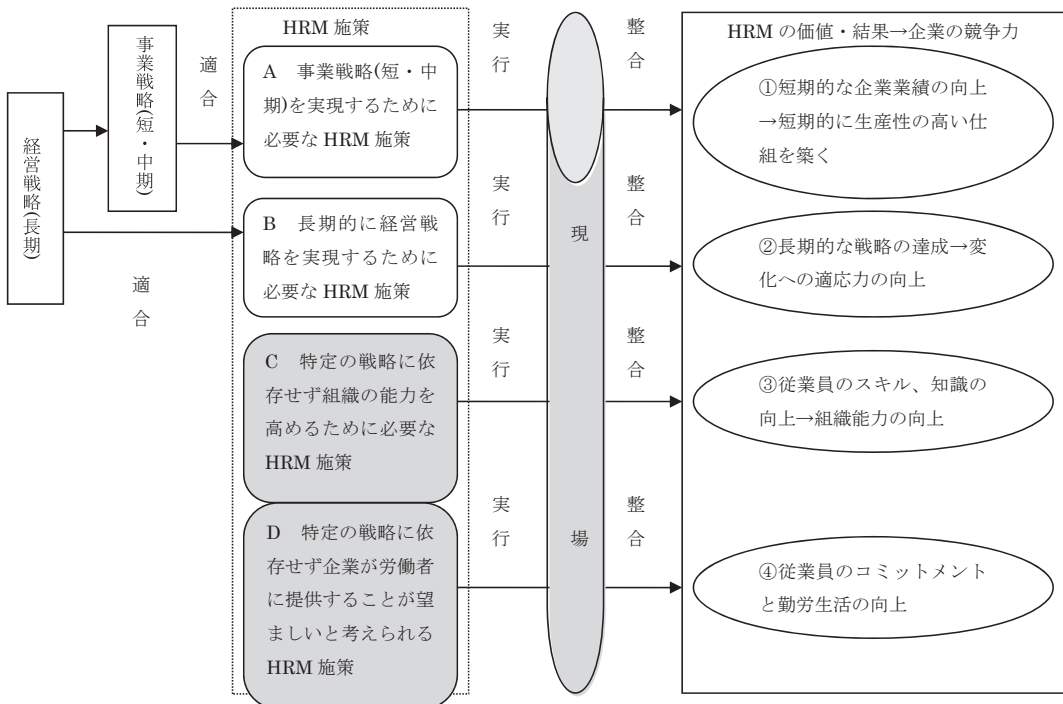
(26) Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2000) *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage* (3rd), Boston : Irwin McGraw-Hill.

(27) 労働政策研究・研修機構 (2005) 『労働政策研究報告書 変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』 No.33.

効果を図っていく能力が必要なのである。したがって、戦略とHRMの対応関係だけに注目するのでは不十分であり、図表3で示したように、「現場の整合性」の視点を取り入れて、その有効性が生じているのかどうか分析する必要がある。そうすることで、企業の競争力の問題点や今後の課題を解明することが可能になると考える。

さらに、企業は、戦略に影響を強く受ける職能部分と、受けにくい職能部分を認識して、HRMシステムを構築していくことも重要である。なぜなら、競争力の源泉は人に宿るのであり、経営における次の一手を考えるのも、その手を打つのも人である。さらには、企業の変革を実行するのも人なのである（図表3の項目C）。また、企業の経営が危機的なときほど、働く人が企業に対して抱く信頼感やコミットメントが必要なのである（図表3の項目D）。結果として、女性従業員の効率的活用と、長期的にしか便益の発生しない女性従業員への投資をどうバランスさせるかが企業にとって大きな課題となる⁽²⁸⁾。すなわち、企業活動の中で、女性従業員という資源をどう位置付けるかが大きな課題となるのである。

図表3 女性従業員活用のプロセス分析枠組



(注) HRM施策における各項目(A, B, C, D)はそれぞれ相互補完関係にある。

HRM施策の項目C, Dは現場の土台を成している。

(出所) 奥寺(2011) p.220.を加筆・修正。

(28) 守島基博(2010)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。pp.20-21.

おわりに

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。

女性従業員活用のための人的資源管理戦略の側面から企業の競争力を実証するためには、その企業の追求する戦略とコーポレート・ガバナンスの構造・原理や経営管理組織、技術・労働・人材システムとが適合して、はじめて達成できるという「システム適合」の視点を採り入れる必要がある。そして、環境の問題、競争の問題、戦略の問題、戦略の選択が業績に与える問題、女性従業員の処遇に関わるHRM施策の問題、モノやサービスを生み出す基本能力の問題等に対応し得るHRMシステムをいかに構築するか、その内容と妥当性が十分検討される必要があるのである。

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、依然として縮まらない欧米諸国との女性管理職比率の低さは、制度に問題を孕んでいる可能性がある。この問題を明らかにするためには、性別ではなく、客観的に最大限説得力のある何らかの基準を設けて処遇しているのかどうかという視点から、女性従業員の活用政策を検討すべきであろう。

(2017.1.20 受稿, 2017.1.31 受理)

〔抄 録〕

日本企業では、昇進・昇格において男女に格差がみられるとされてきた。先行研究によると、その原因は女性従業員の意欲や能力および勤続年数に帰せられることが多い。しかしながら、これらはいずれも企業の人的資源管理システムや女性活用政策に大きく影響される問題である。

企業が男女間格差の是正のために、具体的な達成目標を数値化して期限を設定し、女性社員のキャリア形成と働き続けるうえでの待遇改善を行う上で、次の点が課題となる。待遇改善の継続性を考慮した制度の組み合わせが現場と整合性があるのかどうか。整合性があった場合、それは女性管理職比率の上昇や企業の競争力に結びつくのかどうかである。

本稿で、日本企業における女性従業員の処遇問題への取組を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、依然として縮まらない欧米諸国との女性管理職比率の低さは、制度に問題を孕んでいる可能性があることが明らかである。この問題は、性別ではなく、客観的に最大限説得力のある何らかの基準を設けて処遇しているのかどうか、という視点からの検討が必要不可欠である。