

研究指導 平澤 賢一 教授

# 企業における女性の活躍推進 —トップ・マネジメントとミドル・マネジメントの役割—

遠藤恵 小池さつき 三上優希

## 1. はじめに

### 1-1. 研究動機

研究動機は以下の通りである。

- ・ゼミでのダイバーシティに関する議論や就職活動を通して、自らの将来について考え、「女性の企業内での就労」について興味を持ったこと
- ・福島大学の特別公開講座に参加した際に、4名の女性経営者からお話を伺い、経営者が主導となり「残業をしない」「出産後も復帰しやすい」職場環境を整えることの重要性を学んだこと
- ・企業は安部政権の政策の1つである「女性の活躍推進<sup>1)</sup>」に影響を受けており、対応策を検討している企業の実態を明らかにしたいと考えたこと

### 1-2. 先行研究の考察

女性の活躍推進に関するこれまでの研究は多岐にわたる。しかし、ここでは主に「企業業績への影響」と「トップ層・ミドル層<sup>2)</sup>」に関わる研究について説明していきたい。

#### 1-2-1. 企業業績への影響に関する先行研究

杉浦(2012)は、東洋経済新報社の『CSR企業総覧』に掲載されている企業データを用いて実証分析を行い、女性管理職比率の高い企業では、女性管理職比率の低い企業に比べてROAが2.5%高いということを明らかにした。また、山本(2014)は、日本の上場企業のパネルデータを用いて、企業における女性の活躍状況と企業業績について実証分析を行い、正社員女性比率が高いほど企業のROAが高まる傾向があることを明らかにした。

しかし、児玉ほか(2005)は、女性雇用が企業利益に与える影響について、企業レベルのマイクロデータを用いて分析したところ、クロスセクションデータによる回帰分析では正の相関、パネルデータを用いた固定効果推定では無相関であることを明らかにした。川口(2013)も、企業<sup>3)</sup>における男女均等度は企業業績と有意な相関がないと述べている。

#### 1-2-2. トップ層とミドル層に関連する先行研究

女性の活躍推進に、その企業のトップ層やミドル層の行動が大きく影響していることが先行研究で明らかにされている。

21世紀職業財団(2013)は、ミドル層の育成意欲が、働きながら子供を育てる女性の昇進意欲やモチベーションを高めることを定性的に明らかにしている。また、安田(2013)は実証分析により、従業員300人以下の企業を対象とし、雇用主の持つ性別役割意識がその企業の女性従業員の割合に影響を与えることを明らかにした。これらの研究では、企業において女性の活躍を推進させるにあたりトップ層やミドル層の役割が重要であることを明らかにしている。しかし、トップ層やミドル層が何をすべきかまでは明らかにされておらず、どの研究も定量的な研究に留まっている。そこで本研究では、企業において女性の活躍を推進させるために、トップ層やミドル層がどのようなことを行うべきなのかを定性的な分析を中心に考察していきたい。なお、現在経営学の主流は定量的な研究である<sup>4)</sup>が、本研究ではヒアリング調査やアンケート調査によって得られた定性的データから考察を

<sup>1)</sup> 首相官邸「人材の活躍強化～女性が輝く日本!～」([http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/kagayaku\\_josei.html](http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/kagayaku_josei.html))閲覧日:2015/2/7

<sup>2)</sup> 「トップ層」「ミドル層」の意味は後ほど1-4で説明する。

<sup>3)</sup> 川口(2013)は、大阪府の中小企業を研究対象とした。

<sup>4)</sup> 入山章栄『世界の経営学者はいま何を考えているのか』、英治出

行っていく。尾形(2007)では、定性的方法は①既にかなり多くの部分が明らかになっている事柄についても新しく新鮮な物の見方ができ、②数量的方法では伝えることが難しい現象の複雑で難解な中身を詳細に記述することも可能になる、と論じている。

したがって、本研究では女性の活躍推進におけるトップ層とミドル層の役割について各企業にヒアリングを行い実際の現場の現状も含めた考察をすることを目的としているので、定性的調査による考察を行う。

### 1-3. 研究方法

本研究を進めるにあたり、まず文献とインターネット検索にて先行研究調査を行った。特に、企業内において女性を活躍させるためのトップ層やミドル層の役割に関連する先行研究に着目し、女性従業員が企業内で活躍するためのキーワードを挙げた。また、このキーワードを踏まえ、就業経験のある若年層の女性<sup>5</sup>にアンケート調査を行った。そこから、企業ヒアリングにて着目すべき重要点を挙げ、企業ヒアリングでの方針を策定した。

次に、女性の活躍推進を行っている企業に電話でのヒアリングを行った。本研究で調査対象とするのは「ダイバーシティ経営企業 100 選」と「なでしこ銘柄」に選定された企業である。その後、米系グローバル企業 3 社への訪問ヒアリングを行った。最終的にヒアリング結果を踏まえ、企業において女性が活躍するためにトップ層やミドル層がどのような役割を果たすべきかを考察した。

### 1-4. 本稿で用いる用語について

本稿で用いる用語を 2 点説明する。

1 点目は、「活用」「活躍」「登用」と、その一般的な意味である。

- ・「活用」とはそのものや人が持っている機能・能力を十分生かして使うこと<sup>6</sup>

- ・「活躍」とはすばらしい活動をして成果を挙げること<sup>7</sup>

- ・「登用」とは人を以前より高い地位に引き上げて用いること<sup>8</sup>

また、「活用」は「効果のあるように利用すること」といった意味があり、女性を「利用する」という解釈も出来る。しかし「活躍」は昇進することだけを指すのではなく仕事を通して成果をあげるという意味も含まれている。さらに、ダイバーシティ経営企業 100 選では「ダイバーシティ経営は〔中略〕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ます」と述べられていることから、女性が社会で活動をするならば成果を出してほしいという思いから「活躍」が適切であると考え。そのため、本稿では女性の社会進出について「活躍」という言葉を用いることにする。また、「官職などに人材を引き上げて用いること」という意味を持つことから、文章によっては「登用」という言葉も用いることにする。

2 点目は「トップ・マネジメント」と「ミドル・マネジメント」についてである。

- ・「トップ・マネジメント」とは企業の最高首脳部。経営管理の最高方針を決定する部門<sup>9</sup>

- ・「ミドル・マネジメント」とは中間管理職のこと<sup>10</sup>

以上より、「トップ・マネジメント」については経営管理の最高方針を決定するということから経営層を指し、「ミドル・マネジメント」については中間管理職層つまり、一般の企業における部長・課長クラスのことを指す。

本稿では、「トップ・マネジメント」について「トップ層」とし、「ミドル・マネジメント」を「ミドル層」と用いることにする。また、文献によっては「ミドル・マネジメント」のことを「管理職層」と用いるものがあるので、その場合は変更せず「管理職層」と用いる。

## 2. ダイバーシティ・マネジメント

版、2011、p.32。

<sup>5</sup> 平澤ゼミ OG。経済産業省「若年層の消費行動の変化」『平成 17 年度消費行動分析』、p.103 によると、若年層とは 34 歳以下を指す。  
(<http://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/bunseki/pdf/h17/h4a0512j5.pdf>)

<sup>6</sup> 明鏡国語辞典(電子辞書)より

<sup>7</sup> 同上

<sup>8</sup> 同上

<sup>9</sup> 広辞苑第 6 版(電子辞書)より

<sup>10</sup> 同上

## 2-1. ダイバーシティ・マネジメントの背景

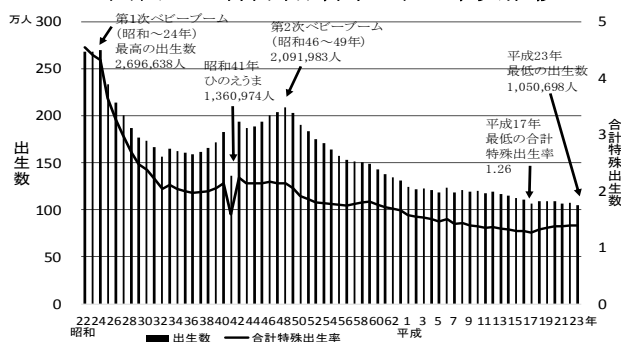
企業活動のグローバル化や少子高齢化により労働人口が減少する社会に向け、あらゆる組織で、性別、国籍、年齢、知識や経験、働き方などにおける多様な人材の活躍を促すマネジメントのあり方が議論されている。まさにこのようなマネジメントのあり方が「ダイバーシティ・マネジメント<sup>11)</sup>」である。また、これまでの研究により、企業がダイバーシティ・マネジメントに取り組むことによって、企業価値向上を図ることが出来ることが示されてきた<sup>12)</sup>。

さらに、近年日本のビジネスの現場において、このダイバーシティへの関心が急速に高まっている<sup>13)</sup>。このダイバーシティが必要とされている背景について、荒金(2013)<sup>14)</sup>は3つの背景を指摘している。

- ① 労働人口の減少による人材の量的・質的な不足 (図表 1)
- ② 働く側の意識や価値観の変化への対応
- ③ 市場や顧客の多様化とグローバル化への対応

これらの背景を踏まえると、日本企業がダイバーシティ経営を喫緊の課題としているのは、必要かつ当然の動きである。日本では、2002年に日本経営者団体連盟(現日本経済団体連合会)がダイバーシティに関する報告書を発表したことが契機となり、日本企業がダイバーシティ経営の重要性を認識するに至った<sup>15)</sup>。

図表 1 合計特殊出生率の年次推移



出典:厚生労働省「平成23年人口動態統計月報年形」をもとに筆者作成

## 2-2. ダイバーシティ・マネジメントの現状

2011年度より、経済産業省は「ダイバーシティ経営企業100選事業」を実施している。これは、様々な規模・業種の企業における「ダイバーシティ経営」への積極的な取り組みを「経済成長に貢献する経営力」として評価し、ベストプラクティスとして発信することで、ダイバーシティ推進のすそ野を広げることを目的として行われている取り組みである。この事業により2013年度に選出された46社中35社は、ダイバーシティの中でも女性の活躍推進に取り組んでいる。みずほ情報総研(2011)が「ダイバーシティを進める上で、『女性の活躍推進』は最も身近で取り組みやすいところである」としていることから分かるように、女性雇用は日本企業が最初に取り組むべきダイバーシティ・マネジメントの一環であると言える。

## 3. わが国における女性雇用

### 3-1. 政府の取り組み

政府は、「社会の分野において、2020年までに指導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2003年6月20日に決定し、その達成に向けた様々な取り組みが行われてきた。そして、2013年4月には明確な課題として全上場企業に課せられることになった。それに伴い、経済産業省は「女性の活躍『見える化』サイト」を開設し、上場企業内の女性従業員・ミドル層比率や産休取得者数など、女性の活躍に関連する情報開示を行っている。同サイトに掲載されている数値によると、上場企業の34.7%が各数値を公表している<sup>16)</sup>。

この背景として、少子高齢化による労働力不足があると考えられる。日本の労働力人口は2060年までに1170万人減少すると予測されており、潜在的な労働力の投入が必要という現状<sup>17)</sup>だ。また株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長の小室淑恵氏

<sup>11)</sup> 奥林(2014)p. i。

<sup>12)</sup> 経済産業省(2014)p.2。

<sup>13)</sup> 荒金(2013)p.16。

<sup>14)</sup> 同上 pp.24-31。

<sup>15)</sup> 同上, p.17。

<sup>16)</sup> 内閣府「女性の活躍『見える化』サイト」

(<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/mierukasite.html>)

に掲載されている数値。上場企業数は2013年4月時点の数値で、3552社。うち1232社が情報を公表している。公表している企業数は2014年12月9日時点での数値。このほかにも、未上場企業43社(2013年4月時点)も情報開示している。

<sup>17)</sup> 「女性・高齢者に働く機運 非労働力人口22年ぶり減」『日本経済新聞』2014/3/29 Web刊

によると、労働力人口が減少すると年金保険料の払い手が少なくなるという<sup>18</sup>。このように、わが国の労働力人口の減少を食い止めるためには、企業において女性を雇用することが重要である。

### 3-2. 企業の取り組み

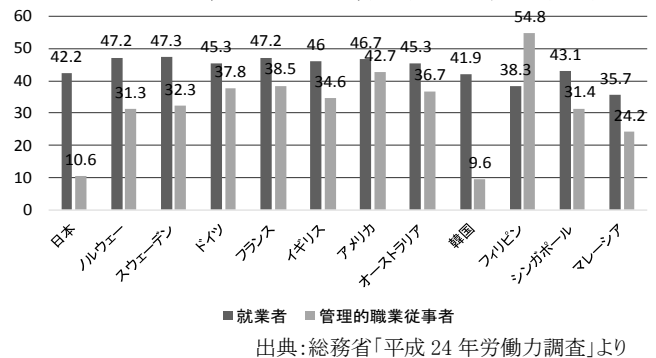
政府の政策に伴い、企業における女性の雇用には、現在にいたるまで3つの時代が形成されてきた。松浦(2014)によると、第1の時代(1986年～1999年)は法対応としての女性活用が企業で進められ、第2の時代(2000年代)では、少子化を背景としたワーク・ライフ・バランスが進められ、現在進行中の第3の時代(2010年～)では、効果的な女性活用(育児・登用)が推進されている。第3の時代に突入した背景としては、国内外での企業間競争の激化が一層進む中、人事戦略、さらには経営戦略の観点から、女性活用が論じられるようになってきた。実際の企業の動きとして、東洋経済新報『CSR企業総覧2014年版』によると、上場企業120社が目標女性管理職比率を策定し、女性ミドル層登用に取り組んでいる。また、女性雇用が進んでいる企業の特徴としては、『日経WOMAN』が毎年実施している「女性が活躍する会社best10」によると、1988年の調査では化粧品会社などの女性型企業が11社中7社であったのに対し、2012年では日本アイ・ビー・エム、ソニーなど、グローバル企業が目立ち、幅広い業界が上位にランクインしているという傾向があることがわかる。

### 3-3. 現状の総括と課題

以上のように企業におけるダイバーシティ、特に女性の活躍推進が政府や企業で行われていることが分かる。しかし、日本の企業における女性の活躍は非常に低い水準に留まっている。2014年に世界経済フォーラムが調査を行ったグローバル・ジェンダー・ギャップ・インデックス(世界男女格差インデックス)<sup>19</sup>では、

調査対象の142カ国のうち日本は104位という結果となった。また、管理職に占める女性の比率も、国際的に見て極めて低く、韓国と共に10%前後の水準に留まっている(図表2)。この結果から、日本の職場における男女格差が依然として根強く残っていることが分かる。このような現状のもと、女性が活躍するにはどのようなことが企業に求められるのだろうか。本研究ではそのような問題意識から、企業における女性の雇用に注目している。

図表2 各国のミドル層に占める女性割合



## 4. 企業における人材マネジメント<sup>20</sup>

### 4-1. 人材マネジメントにおけるトップ層とミドル層の役割

植松(1990)は、人材育成を行うにあたり、トップ層とミドル層が「従業員の知的ベース、必要な業務経験、能力開発への意欲」を確認することの重要性を述べている。また、トップ層の役割について「トップ層は研修・教育の場に参加し、自分たちが具体的に思い浮かべているビジョンをモノにするための人的資源の育成、確保を行う必要がある。それにより、従業員に資源が足りているかを確認し、資質評価を試みる事が可能になる。それにより、トップ層と従業員の間コミュニケーションが生まれることも多い」としている。

### 4-2. 女性のマネジメントにおける課題点

産労総合研究会(2007)によると、調査対象企業の

<sup>18</sup> 日本の人事部 HRカンファレンスセミナー「人・組織・経営のインテリジェンス」(2014/5/21)にて

<sup>19</sup> 内閣府男女共同参画局「男女共同参画に関する国際的な指数」([http://www.gender.go.jp/international/int\\_syogaikoku/int\\_shihyo/in](http://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/in))

dex.html)閲覧日:2015/2/5.

<sup>20</sup> 企業の重要な経営資源の一つである従業員を効果的に活用し、企業の競争力を強化、維持することである。

うち「女性社員の活用を積極的に推進したい」とする企業が約8割という結果に対し、その約半数の企業は「女性社員の活用は十分なされていない」としている。

このように、女性を活躍させるにあたり、企業側の人事管理上における対応が不十分であることが分かる。そのため、女性を活躍させるのは人事管理上の課題となっており、トップ層とミドル層の役割が重要だと考える。しかし、1-2-2で先述したとおり、先行研究において、企業で女性が活躍するために果たすべきトップ層とミドル層の役割は明らかにされていない。そのため、本研究では企業において女性の活躍を進めるにあたって、トップ層とミドル層のそれぞれが果たすべき役割を明らかにする。

## 5. 女性の活躍推進におけるトップ層・ミドル層の役割

文献調査から、企業で女性が活躍するために必要なトップ層・ミドル層が果たすべき役割は以下の3点であることが分かった。

### ①女性の活躍推進をはじめとするダイバーシティ推進を「経営戦略」として捉えていること

大久保(2014)は、企業の社会的責任として行うよりは、経営戦略の一環として、女性の活躍推進に取り組んでいるという状態をつくる必要があると述べている。また「企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会」は、企業のトップ層がダイバーシティ推進を重要な経営戦略と位置づけ、その推進に強くコミットすることが経営効果を実現するために重要であると示している。同様に荒金(2013)も、組織のリーダーが自らの言葉でダイバーシティの重要性や目標、現状認識を語ることの重要性を挙げている。

### ②女性の活躍推進を行うにあたって、トップ層・ミドル層と従業員のコミュニケーションの機会を設けていること

経済産業省(2014)は、ミドル層の意識改革とマネ

ジメントの改革が必要であるとしている。そのため、トップ層の役割として従業員からの提案を受け入れ、実行に移す体制を構築することを繰り返すことにより、変化を受け入れる風土が育ちやすくなるとされている。また荒金(2013)は、コミュニケーションの一環としてダイバーシティの重要性を社長の言葉で従業員に伝えることが重要としている。さらに、リクルートHCソリューショングループ(2008)は、上司と部下の対話の場を設けることが重要だとしている。また、ケースによっては上司を対象とした研修や部下を対象にした研修を行うことが望ましい。

### ③従業員の属性にかかわらず、能力に応じた公正な人事評価システムを構築していること

荒金(2013)は、人事評価基準は、勤務時間数や勤続年数という時間的要素をできるだけ排除し、働き方ではなくその成果に着目することが重要だとしている。また、経済産業省(2014)も、従業員の属性や働き方にかかわらず、「公正な評価が必要」としていることから、従業員の能力に応じた適切な人事評価基準が必要だといえる。また、従業員に期待する役割や達成すべき目標を明確にするため、ミドル層が従業員へ適切に指導・フォローする体制が求められている。

## 6. 企業へのヒアリング調査

### 6-1. 若年層女性へのアンケート調査

企業ヒアリングに先立ち、企業で働く若年層の女性に対し、章5の3つの項目についてアンケート調査を行った。調査対象は、就業経験を持ち、結婚、出産、育児と言ったライフイベントに直面している平澤ゼミのOGとした。このアンケートの目的は、仮説からより詳細な予想事象を導き出すことと、ゼミOGの実体験を聴き取り、企業ヒアリングの方針を検討することである<sup>21</sup>。調査概要は以下の通りである。

#### 【調査概要】

・調査対象人数:43名<sup>22</sup>

<sup>21</sup> ここで「仮説」「予想事象」という用語を用いるのは、本研究では仮説演繹法を用いて研究を行ったからである。山崎正一他『現代哲学事典』、1970、p.110によると、仮説演繹法とは、データから帰納法を

用いて仮説を立て、そこから演繹によって個別事象を予想として取り出し、観察によって仮説を検証するという方法のことである。

<sup>22</sup> 平澤ゼミには累計60名以上の卒業生がいる。ここでの調査対象は

- ・回答者数:23 名
- ・回収率:約 51.2%
- ・回答者の年齢:23~34 歳

このアンケート結果から得られた企業ヒアリングの方針は以下の通りである。

■ **結婚や出産を迎えても継続して働くことが出来る環境がある企業へのヒアリングを行う**

卒業生の中には、出産や結婚を機に仕事を辞めている方がいることが分かった。そこで、女性が就業継続出来る職場環境を整えている企業にヒアリングを行い、一般的な企業と比較を行うことにした。

■ **女性が活躍するためにどのような人事評価システムを構築するのが望ましいのかを伺う**

回答者の多くは、「女性が活躍するためには、女性を適正に評価する人事評価基準が必要」と考える傾向があることが分かった。そこから、女性を適正に評価するためにどのような評価基準が望ましいのかを調査企業に伺うことにした。

■ **各企業は女性の活躍を推進するために、どのよ**

**うなコミュニケーションの場を設けているのか伺う**

回答者の多くが、「トップ層とミドル層とのコミュニケーションの機会」を、直接ミドル層と話す時間と捉えている。しかし、従業員とミドル層、トップ層とのコミュニケーションをより充実させるために、各企業が行っている具体的な取り組みについて伺うことにした。

**6-2. 電話による企業ヒアリング**

先述した企業における女性の活躍推進においてのトップ層とミドル層の役割について、電話によるヒアリングを行った。調査対象は、「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選出された企業 9 社と「なでしこ銘柄」に 2 年連続で選出された企業 6 社である。この 15 社<sup>23</sup>の女性の活躍推進のための具体的な取り組みは、ウェブサイトや各企業ホームページにて公表されている。しかし、公表されている情報についてより詳しく伺うことで、公表されていないさらなる情報を伺うことが出来ると考えた。以下は、特徴ごとに各社から得られた回答をまとめた表である。なお、回答が得られなかった項目は省略してある。

① **女性の活躍推進をはじめとするダイバーシティ推進を「経営戦略」として捉えているか**

企業名 <sup>24</sup>	回答内容
日本企業 A 社(ダ)	女性の活躍推進が、経営戦略の中でも重要なテーマ。
日本企業 B 社(ダ)	重要な経営戦略の一つとして、女性の活躍推進を捉えている。
日本企業 C 社(ダ)	「女性」だけに限らず、「多様な人材」として経営戦略に捉えている。
日本企業 D 社(ダ)	女性の活躍推進が、経営戦略の柱の一つ。
日本企業 E 社(ダ)	外部環境の変化を受け入れるために多様性を人事戦略の一環として位置づけ。
日本企業 F 社(ダ)	女性を戦力として認識し、組織・企業全体の強化をしていこうと考えている。
日本企業 G 社(ダ)	女性の活躍推進を経営戦略だけでなく、経営理念としても捉えている。
日本企業 H 社(ダ)	女性の活躍推進は、重要な経営戦略の一つ。
日本企業 M 社(な)	経営戦略として、女性の活躍推進を捉えている。
日本企業 N 社(な)	女性の活躍推進は経営戦略として捉えている。

※日本企業 I~L 社からは回答を得ることが出来なかった。

現在でも連絡を取ることができる 43 名とした。

<sup>23</sup> 15 社はそれぞれ日本 A~O 社という名称で区別する。なお、15 社中 14 社が上場企業、1 社が未上場企業である。

<sup>24</sup> 日本企業は日本企業 O 社と記載し、(ダ)と記載されているものがダイバーシティ 100 選に選出された企業、(な)と記載されているのがなでしこ銘柄に選出された企業である。

<考察>

各企業は女性の活躍推進を経営戦略として捉えている。なかでも、女性の活躍推進だけを経営戦略として捉えるのではなく「多様な人材」という位置づけを行っている企業が多く見受けられた。

② 女性の活躍推進を行うにあたって、トップ層・ミドル層と従業員のコミュニケーションの機会を設けているか

企業名	回答内容
日本企業 A 社(ダ)	社長の考えを一人ひとりの従業員にしっかりと伝えるため、毎月社長懇談会を実施。
日本企業 B 社(ダ)	社長をはじめとする経営陣が、女性の活躍推進をリードする姿勢を従業員に対して強くコミットメントしている。
日本企業 C 社(ダ)	方針発表会の際、従業員が質問することでコミュニケーションをとっている。
日本企業 D 社(ダ)	産前休暇に入る前、育児休業中、育児休業終了(職場復帰)前のそれぞれの時期にミドル層との面談を行い、休業中の過ごし方や復帰後の働き方、業務内容について事前にコミュニケーションをとっている。
日本企業 E 社(ダ)	コミュニケーションというよりも、「周りの環境づくり」や「女性への意識づけ」を意識している。
日本企業 F 社(ダ)	女性の活躍という点では、研修などがコミュニケーションの場といえる。
日本企業 H 社(ダ)	ミドル層候補として選抜された女性に対する教育の機会に聞く形にはなっているが、今後、従業員の意見を聞く機会は増やそうと考えている。
日本企業 L 社(な)	最近ダイバーシティ推進の活動を始めたため、これから計画通りに進めている。
日本企業 M 社(な)	女性ミドル層と女性従業員間でロールモデルを共有する「メンター制度」がコミュニケーションに当てはまると思う。
日本企業 N 社(な)	「女性ミドル層フォーラム」にて社長が考えを発信し、年頭挨拶でダイバーシティ推進の必要性を語る機会がある。また、社内報にて役員のメッセージを全従業員に浸透させている。
日本企業 O 社(な)	ミドル層候補の女性が参加する本部からの研修制度に、マネジメントの方も出席するため、そこが一番の接点である。

※日本企業 G, I~K 社からは回答を得ることが出来なかった。

<考察>

各企業がトップ層と従業員のコミュニケーションの必要性を感じ、独自のコミュニケーションの場を設けていることが分かる。しかし、対象が従業員全員ではなく、ある程度特定された従業員がトップ層とコミュニケーションをとっているという企業が約半数であった。

③ 従業員の属性にかかわらず、能力に応じた公正な人事評価システムを構築しているか

企業名	回答内容
日本企業 A 社(ダ)	現段階では人事評価を変更していないが、今後検討していく考えはある。
日本企業 B 社(ダ)	人事評価システムは今後も変更の予定はない。
日本企業 C 社(ダ)	女性が有利なように人事評価システムを作り変えたりはしていない。

日本企業 D 社(ダ)	現行の人事評価制度を含めた人事制度は、女性の活躍推進を行うにあたって障害となるような部分は無いと考えている。
日本企業 E 社(ダ)	女性への評価を優遇することは考えていない。
日本企業 F 社(ダ)	人事評価は女性を特別視せず、平等に見ている。
日本企業 H 社(ダ)	男女関係無く総合職系の職業についているので、人事評価も平等である。
日本企業 L 社(な)	従来から性別、入社したときの条件、給与面等の区別なく評価する方針となっている。また能力に応じて平等に評価している。
日本企業 M 社(な)	現時点で人事評価システムを変更する予定は無い。
日本企業 N 社(な)	育児による休職が昇進の妨げにならない仕組みを導入している。
日本企業 O 社(な)	昔は年功序列だったが、毎年の仕事の評価がされ、重要な役割に見合った報酬を与えるというように、よりその時その時の評価を重視するようになった。

※日本企業 G, I~K 社からは回答を得ることが出来なかった。

<考察>

女性の活躍推進に合わせて人事評価システムを変えるという企業は少なく、従業員の属性にかかわらず、能力に応じた公正な人事評価システムを構築していることが分かった。

### 6-3. 米系グローバル企業へのヒアリング

日本企業の他に、米系グローバル企業(以下、米系企業と記す)3社へ訪問ヒアリングを行った。その理由は2つある。1点目は、グローバルに展開し、日本に進出して長い歴史を持っていることである。2点目は、企業内に保育所を設けるなど、女性が働きやすい職場環境を整えていることである。2点目は、6-1で述べた通り、ヒアリングの方針に沿っていると言えるからである。

#### ① 女性の活躍推進をはじめとするダイバーシティ推進を「経営戦略」として捉えているか

企業名	回答内容
米系 X 社	ダイバーシティの費用対効果はよくわからないが、X社では世界中の方々が客になりうるので、「世界の人々の縮図が従業員である」といった社風にしたほうが、世界の人々のニーズやコンプレイン・思いなどを共有できる。また、企業が生き残るために顧客のニーズをキャッチし続けなければいけないので、そのためにダイバーシティを経営戦略として捉える必要がある。
米系 Y 社	「多様性がない企業は成長しないという考えのもと、経営戦略の1つとしてダイバーシティの推進を位置づけている」(米系 Y 社ウェブサイトより)
米系 Z 社	ダイバーシティ推進をするためには、企業内の細かな状態を把握していかなければ、ダイバーシティを経営戦略として位置づける意味がない。また、ダイバーシティの重要性をトップ層が意識し続ける必要がある。しかし、ダイバーシティを経営戦略として捉えると、社長が変わったときに戦略が変更され、ダイバーシティ推進の重要性が薄れてしまう可能性がある。したがって、ダイバーシティを経営戦略だけでなく、経営理念のように企業内に浸透させている。

<考察>

米系3社は女性の活躍推進に留まるのではなく、ダイバーシティを経営戦略として位置づけていることがわかる。また、従業員にダイバーシティの考えを浸透させることを意識し、企業のダイバーシティ推進の「継続」を目標



としている。

② 女性の活躍推進を行うにあたって、トップ層・ミドル層と従業員のコミュニケーションの機会を設けているか

企業名	回答内容
米系 X 社	全世界の従業員へのアンケートを行っている。また、昼食時に他部署の従業員との交流を図るミーティングの時間を設けている。
米系 Y 社	全世界の従業員にアンケートを実施し、トップ層と一般従業員を含めた少人数での議論の場を設けるなど、従業員の声やニーズを今後の施策や活動に反映させるための機会を作っている。
米系 Z 社	活動の一部に、より話しやすさを重視した「プチ・メンタリング」がある。

<考察>

日常の業務時間の中に、コミュニケーションを取る機会を設けている。また、全世界の従業員へのアンケートも行っており、定期的に従業員からの意見を汲み取る機会を設けている。さらに、優秀な女性だけを集めた研修だけでなく、一般の従業員が参加する部署横断的なミーティングも行っていることから、全従業員平等にコミュニケーションの機会を設けていることが分かった。

③ 従業員の属性にかかわらず、能力に応じた公正な人事評価システムを構築しているか

企業名	回答内容
米系 X 社	人事評価システムはグローバルで統一されたものになっており、その中ではダイバーシティの取り組みに合わせて特別に人事評価システムを変更するなどの措置はとっていない。
米系 Y 社	もともと、一般職・総合職といった区別はなく、また男女平等の会社であり、評価内容、システムも世界共通で平等である。
米系 Z 社	評価制度は全世界男女共通。女性に特化したものは作っていない。しかし、女性の活躍推進に取り組む初期段階としては、女性を優遇するような措置を取ることもあった。

<考察>

米系 3 社は人事評価システムが世界のグループ企業で統一されており、当たり前にも男女平等の考えがあるように感じた。また Y 社は、一般職・総合職といった区分を設けず、従業員を平等に評価していた。しかし、Z 社からは女性を優遇して昇進させるような措置が必要な段階があるとの回答を得られた。その理由などについては、7-1 の③にて説明する。

7. まとめ

7-1. 結論および考察

本研究で明らかになったことを、改めて整理したい。企業において、女性の活躍を推進する上で、トップ層とミドル層が果たすべき役割は以下の 3 点である。

①「人材の多様性」を尊重する考えを企業内に浸透させること

日系企業と米系企業の両者ともに、ダイバーシティ

を経営戦略として捉えており、企業における重要な方針の一つとしている。しかし、米系企業 3 社は、女性の活躍推進をも包括した「人材の多様性」を経営戦略、そして経営理念のように浸透させている傾向が見受けられる。

また、米系企業 3 社中 2 社が企業内保育所を設けている。米系 X 社に保育所設置の経緯を伺うと、「保育所の設置には莫大な費用を必要とした。しかし、出産により退社してしまう優秀な女性と同じレベルの人材を雇うためにかかる費用を考えれば、投資額はペ

イする(元が取れる)<sup>25</sup>と述べていた。実際に、この保育所があることで優秀な女性の就業継続が可能になり、さらには新卒者への企業アピールとしても役立っているという。そのため、保育所が人事戦略として役立ち、さらにその企業の経営戦略にもつながっていると感じた。さらに、米系Y社より、「ダイバーシティは継続していかなければならない」という意見をいただいた。女性の活躍推進への取り組みを継続させるためにも、一時的な政策の流れに乗るのではなく、トップ層からダイバーシティを発信し、企業内に浸透させていくことが重要である。

### ②特定の部署だけでのコミュニケーションだけでなく、広い範囲でのコミュニケーションの場を設けること

どの企業も女性の活躍推進のための独自の取り組みを行い、コミュニケーションの機会を設けている。しかし日本企業では、優秀で昇進意欲のある女性に限って、トップ層やミドル層とのコミュニケーションの場が設けられているという傾向があった。この場合のコミュニケーションとは研修を通して生まれるコミュニケーションを指すことがヒアリングより分かった。しかし、「研修を受講する人が一部の人だと、すぐに全社的な変化が見えるとは思わない」という意見もあり<sup>26</sup>、研修をコミュニケーションの場と捉えると、女性の活躍推進に効果的に取り組むことが難しいと言えよう。

一方米系企業は、優秀な女性はもちろん、全従業員に対してもトップ層やミドル層とコミュニケーションをとる機会を平等に与えている。このことから、企業内におけるコミュニケーションのための取り組みは、全従業員に向けて行うべきである。

### ③人事評価システムは男女を公正に評価し、性別や働き方などの多様性を受け入れるものとして機能させること

日本企業、米系企業ともに、女性の活躍推進に合わせて人事評価システムを変更するという企業は少ない。つまり、従業員の属性関係なく、公正な人事評

価システムを構築している。また、ヒアリング企業の中には「育児による休職が昇進の妨げにならない仕組みを導入した」という企業もあった。そこから、人事評価システムは女性の昇進を阻害する要因になってはいけないという結論も得られた。したがって、人事評価システムは男女を公正に評価し、性別や働き方などの多様性を受け入れるものでなければならない。

しかし、米系企業Z社からは、「女性の活躍を推進する初期段階においては、同じ能力を持つ男性と女性がいる場合は女性を優遇して昇進させていた」との意見が得られた。女性の管理職を増やし、企業内にロールモデルを作るためには、まずは女性を優遇して昇進させることも必要だという意見があった。

## 7-2. 今後の研究課題

1 点目は、女性の活躍推進が行われていない企業へのヒアリングが行われていないことである。あまり取り組みがなされていない企業も調査対象に含めることにより、より多角的な視点から考察をすることが出来たと考える。2 点目は、上場企業や大企業だけを調査対象にしてしまったことである。この企業だけを対象にしてしまうと、女性の活躍推進に向けた取り組みを行うことが出来るのは、資金力のある大企業だけではないかという議論が想定される。また、女性が活躍する職場環境をどのように整えていったらいいのか模索しているのは中小企業も同じである。したがって、中小企業との比較を行いながら結果を提示することが必要とされる。3 点目は、定性的な分析にとどまってしまったことである。今後は、定量的な調査と関連させながら調査をしていくことが求められる。4 点目は、今回ヒアリングをした日系企業と米系企業で働く一般従業員にヒアリングをする機会がなかったことだ。今後は、企業と一般従業員の両者にヒアリングをすることで、企業内部の現状を調査することが求められる。

聞』2013/8/9 Web 刊

<sup>25</sup> 広辞苑第6版(電子辞書)より

<sup>26</sup> 「女性活躍企業男性社員の本音は？ 覆面座談会」『日本経済新

## 8. おわりに

### 8-1. トップとミドルの役割以外の重要点

本研究で得られた「トップ層とミドル層の役割」以外の重要点について記述していく。

#### 8-1-1. 電話ヒアリングの企業対応

本研究では、企業 15 社に対して電話ヒアリングを行った。それぞれの企業に、公表されている情報に対しての質問を試みたが、「学生」と名乗るだけで「公平性の観点から回答出来ない」とする企業が見受けられた。これらの企業の中には東証一部上場のメガバンクや製造業に属する企業が含まれている。それぞれの企業がアニュアルレポートやウェブサイトにて女性の活躍推進に取り組んでいることをアピールしているにもかかわらず、その公開された情報に対して回答出来ないということに対し、ステークホルダーに対する対応が不十分であることを感じた。

#### 8-1-2 職場環境の比較～官公庁と企業～

多角的な視点から調査を進めるために、子育て経験がある元公務員の女性 2 名にもヒアリングを行った。ここでは、女性が結婚や出産をしても就業継続出来る職場環境に関するヒアリングを行い、「職場環境」が官公庁と企業において大きく異なることが分かった。以下に、元公務員 a 氏、b 氏と、企業におけるヒアリング結果、ゼミ OG の回答から得られた結果をまとめる。

元公務員 a 氏	公務員としてのサポートが充実しているため、なぜ辞めるのかといった職場の雰囲気がある。また、専門職として働いていたので、職場感覚を失わないために出産後も職場に早く戻ることを考えていた。
元公務員 b 氏	育児休業、産前産後休業を希望すれば利用できる。そのため、ほとんどの女性が子供を持ちながら働き続けている。また、職業柄約 3 年周期で仕事内容が変わるため、早

	く職場に復帰せず育児休業を目一杯使う女性もいる。
--	--------------------------

日本企業に勤めるゼミ OG	結婚したら職場を辞めなければならぬといった風潮がある。
---------------	-----------------------------

米系 X 社	結婚や出産をしても辞めずに、早く職場に戻りたいという女性が多い。女性は職場を辞めずに働き続けるために育児と仕事を両立できる制度を会社に求めている。
--------	---

米系 Y 社	結婚や出産を機に職場を辞めるという考えが職場にはない。育児休暇などを取っていると仕事に追いつけなくなる上に、戻ってきたときに自分の場所が無くなっている可能性もあるため、早く職場に復帰したいという女性がいる。
--------	---

米系 Z 社	なぜ出産や結婚で仕事を辞めるのかという雰囲気がある。なぜなら、育児休業を目一杯とってしまうと IT の技術の進化にも追いつけない上に自分の場所、会社自体なくなっているかもしれないからだ。
--------	---

以上の結果から、公務員と米系企業では「なぜ結婚や出産を機に仕事をやめるのか」といった職場の雰囲気があることが分かった。特に、公務員(専門職)と米系企業で働く女性は「早く仕事に復帰したい」と考える傾向がある。それは、専門的な職業における外部環境の変化が激しいことが影響していると考えられる。一方、ゼミ OG の意見から未だに「女性は結婚したら職場を辞める」といった風潮が残っている日本企業もあることが分かった。これらのことから、女性の働き方は各企業固有の職場環境に影響を受けると言えよう。しかし、ヒアリングの機会を得た日本企業の経営 IR 室長 c 氏からは、「日本企業で女性

が就業継続できない理由は子育てのインフラ整備がされていないからだ」との指摘があった。したがって、各企業の取り組みだけではなく、業界全体で取り組む必要があるのではないだろうか。

## 8-2. 女性の活躍推進を行う意義

本研究では、企業で女性を活躍推進するために、トップ層とミドル層が果たすべき役割について考察した。しかし、企業が女性の活躍推進を行う真の目的は、女性をはじめとする多様な人材を活躍させることによって競争優位に立ち、利潤を生み出すことである<sup>27</sup>。したがって、女性が企業内で活躍することは利益の創出、ひいては企業の存続に繋がるのである。

これまで、企業内におけるトップ層やミドル層の重要性を述べてきた。しかし、これらは女性自身の外部にある要因に過ぎない。一方、米系 Z 社と日本企業の経営 IR 室長 c 氏から、企業側からの取り組みだけでなく、女性自身が主体となって女性の活躍推進に取り組み、意識改革をすることが重要との意見を伺った。女性が企業内において活躍するためには、女性を取り巻く外部からの協力を得ることはもちろんのこと、女性自身の努力も必要とされるのである。

## 主要参考文献

- 荒金雅子『多様性を活かすダイバーシティ経営 基礎編』日本規格協会、2013
- 荒金雅子『多様性を活かすダイバーシティ経営 実践編』日本規格協会、2013
- 荒木真貴子「WLB(ワーク・ライフ・バランス)と企業パフォーマンスの相関関係」、『創価大学大学院紀要』、No.32、2010
- 植松千里『人事管理実践の戦略』日本経営者団体連盟出版部、1990
- 大久保幸夫『女性が活躍する会社』日経文庫、2014
- 奥林康司他『多様な人材のマネジメント』中央経済社、2014

- 経済産業省『ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』、2014
- 公益財団法人 21 世紀職業財団「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」、2013.7
- 林順一「ウェブサイト IR 評価と女性ミドル層比率の関係分析」、『国際マネジメント研究』、第 2 巻、2013.3
- 馬越恵美子『ダイバーシティと異文化経営』新評論、2011
- マーサー・ジャパン『個を生かすダイバーシティ経営』ファーストプレス、2008
- リクルート HC ソリューショングループ『実践ダイバーシティマネジメント』英治出版、2008
- 荒木真貴子「WLB(ワーク・ライフ・バランス)と企業パフォーマンスの相関関係」、『創価大学大学院紀要』、No.32、2010
- 林順一「ウェブサイト IR 評価と女性管理職比率の関係分析」、『国際マネジメント研究』、第 2 巻、2013.3
- 公益財団法人 21 世紀職業財団「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」、2013.7
- 安田宏樹「雇用主の性別役割意識が企業の女性割合に与える影響」、『日本労働研究雑誌』、No.55、2013.7
- ## 主要参考 URL
- 経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」  
(<http://www.diversity100sen.go.jp/#page04>)
- 経済産業省「なでしこ銘柄」  
(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>)
- 松浦民恵「企業における女性活用の変遷と今後の課題」、2014  
([http://www.nliresearch.co.jp/report/nlri\\_report/2013/report140131.pdf](http://www.nliresearch.co.jp/report/nlri_report/2013/report140131.pdf))

<sup>27</sup> 荒金、同上、p.18。