

修士学位論文

日本企業の女性活躍支援活動の浸透プロセスに関する研究

—組織文化論の視点から—

**The Infiltration Process of Promoting Women's Participation and Advancement in
Japanese Companies: From the Perspective of Organizational Culture**

指導教員:高浦康有 准教授

東北大学大学院経済学研究科

経済経営学専攻博士前期課程

学籍番号:B6EM1021

氏 名:張博睿

2017年1月5日

目次

第1章	はじめに	3
1.1	研究目的	3
1.2	研究の構成	3
1.3	研究の背景	4
1.3.1	組織文化の視点から女性活躍支援を分析する必要性(マクロカルチャーの変化)	4
1.3.2	グローバル化と潜在内需への対応ーダイバーシティ推進	5
1.3.3	「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」からみる日本の課題	6
第2章	先行研究	
2.1	女性支援に関する研究の整備	7
2.2	文化の分類と組織文化の概念	7
2.3	組織文化のレベルと組織文化の形成プロセス	8
2.4	『シンボリック・マネジャー』の組織文化の五要素	10
2.5	「価値観ネットワーク」として捉える組織文化変革メカニズムに関する研究	11
2.6	女性活躍支援活動と企業業績との関係に関する研究	12
第3章	日本企業の女性活躍支援の発展状況及び課題	14
3.1	日本の女性活躍支援の発展状況	14
3.2	日本の女性活躍支援を実施するきっかけ	15
3.3	日本の女性活躍支援活動での問題点及び課題	16
第4章	日本企業の女性活躍支援活動の事例分析	18
4.1	運輸業のケースー日本航空株式会社	18
4.1.1	会社概況とインタビューの基本情報	18
4.1.2	「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性活躍支援活動	19
4.1.2.1	女性活躍支援に関する制度	20
4.1.2.2	儀礼・儀式	21
4.1.2.3	ロールモデルと物語	22
4.1.3	成果	22
4.1.4	阻害要因と今後の課題	24
4.1.5	まとめ	25
4.2	小売業のケースーイオン株式会社	26
4.2.1	会社概況とインタビューの基本情報	26
4.2.2	「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性活躍支援活動	26
4.2.2.1	女性活躍支援に関する制度	28
4.2.2.2	儀礼・儀式	29
4.2.2.3	ロールモデルと物語	30
4.2.3	成果	30
4.2.4	阻害要因と今後の課題	32
4.2.5	まとめ	33
4.3	製造業のケースーカルビー株式会社	34

4.3.1	会社概況.....	34
4.3.2	「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性 活躍支援活動.....	35
4.3.2.1	女性活躍支援に関する制度.....	36
4.3.2.2	儀礼・儀式.....	37
4.3.2.3	ロールモデルと物語.....	38
4.3.3	成果.....	39
4.3.4	阻害要因と今後の課題.....	40
4.3.5	まとめ.....	41
4.4	建設業のケース—清水建設株式会社.....	42
4.4.1	会社概況とインタビューの基本情報.....	42
4.4.2	「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性 活躍支援活動.....	43
4.4.2.1	女性活躍支援に関する制度.....	43
4.4.2.2	儀礼・儀式.....	44
4.4.2.3	ロールモデルと物語.....	45
4.4.3	成果.....	46
4.4.4	阻害要因と今後の課題.....	47
4.4.5	まとめ.....	47
第5章	まとめ.....	49
5.1	4社の比較分析.....	49
5.2	結論.....	53
5.2.1	女性活躍推進を実施する原因分析.....	53
5.2.2	女性活躍推進の成功要因分析.....	54
5.2.3	女性活躍支援の取り組み構成分析.....	57
5.2.4	女性活躍支援の浸透プロセス分析.....	58
5.3	研究意義と今後の課題.....	59
5.3.1	研究意義.....	59
5.3.2	今後の課題.....	60
	付録(JALとイオンに対するインタビュー設問票).....	61
	参考文献.....	63

第1章 はじめに

少子高齢化により日本の労働力人口が激減する中で、日本の経済成長を遂げていく為に、女性を始めとした多様な人材の労働市場への参加と共稼世代の増加を求め、全員参加型の社会の実現を図っている。1986年に男女雇用機会均等法が日本に実施された後、「育児休業法」などの法律も次第に施行してきた。また、2003年施行した「次世代育成支援対策推進法」をきっかけに、第1次のダイバーシティブームが起きた。2016年までに、女性活躍推進法に基づき、国・地方公共団体、301人以上の企業(300人以下の企業は努力義務)は女性活躍推進に関する取り組みを行わなければならないと規定された¹。女性活躍推進法などは、まさに今の日本企業の経営体質と組織文化への気づきを促した。ところが、昭和の男性だけが中心となっている軍隊型組織文化を引きずっているため、働いても「職場の花」で、結婚や出産で職場を去る女性は多く、会社に残っていても、育児と両立しにくい長時間労働習慣、保育所などのインフラの未整備、職場や家族の理解・協力不足、待機児童増加の社会問題はまだ存在している²。即ち、日本企業の女性活躍推進はやってきたけれど停滞中、実現への道がまだ遠いとも言えるであろう。

これまでの様々な女性活躍支援に関する定量的な研究が指摘されたように、企業の発展と女性の活躍は矛盾せず、女性が働きやすい企業は、男性にも働きがいのある企業である³。女性にも働きやすい職場を作るために、目標を定め、男性中心の組織文化を変えていくことと女性を迷わせない組織風土を作ることが要請される。

しかし、これまでの研究には、組織文化の視点から女性活躍支援活動を研究するのは少ないこと、大部分の女性活躍推進に関する研究は女性活用と企業の業績との関係を検討する定量的な研究であるが、定性的な研究が少ないこと、女性活躍支援どのように実行するかというプロセスの研究はないという三つの不足点があるので、本論文は、女性活躍支援活動の浸透プロセス、または浸透プロセスでの成功要因について研究することによって、日本の企業(更には、現代の企業)に有益なものを与えることができるのであろう。

1.1 研究目的

本論文は、シャインの組織文化論に基づいた上、「シンボリック・マネジャー」理論⁴の組織文化の五つの構成要素と「価値観ネットワーク」理論⁵を加え、異なった業種の四社(JAL、イオン、カルビ、清水建設)の事例分析を通じて、日本企業の女性活躍支援活動の浸透プロセス、または浸透プロセスにおける成功要因を明らかにすることを目的とする。

¹ 植田寿乃(2016)「チェックリストで企業体質診断」『人事実務』2月号 74ページを参考した

² 川本裕子(2013)「序文」『リーニ・イン 女性、仕事、リーダーへの意欲』日本経済新聞出版社 3~5ページを参考した

³ 金谷千恵子(2004)『企業を変える女性のキャリア・マネジメント』中央大学出版部 27ページを参考した

⁴ ディールらは『シンボリック・マネジャー』で、組織文化を英雄・理念・儀礼儀式・物語・企業環境という五つの要素によって捉える。

⁵ 飯田史彦は組織文化変革メカニズムについて考察するために、「価値観ネットワーク」という概念を提出した。

1.2 研究の構成

本論文では、まず、研究背景や先行研究などを通じて、女性活躍支援の必要性を明らかにする。第2章では、先行研究をレビューする中で、本研究の依存した理論基礎を定め、問題を提出する。それから、第3章では、日本企業における女性活躍支援に関する現状と特徴について分析し、その中から日本企業における女性活躍支援の問題点と課題を抽出する。それらの問題点と課題の原因を検討したうえで、その不足を補うために、どのような方面から着手するかを指摘する。それに、第2章の先行研究と第3章の内容を考えながら、第4章では、異なった業種に属した四社(JAL、イオン、カルビ、清水建設)をケースとして、四社の女性活躍支援活動を検討する。第5章では、四社の女性活躍支援活動に対する比較分析を行った上、女性活躍支援の浸透プロセスと成功要因をまとめ、解明してみたい。最後に、事例分析の内容を通じて、本研究の結論と今後の課題について言及する。

1.3 研究の背景

1.3.1 組織文化の視点から女性活躍支援を分析する必要性(マクロカルチャーの変化)

1955年から1973年という長期に渡る日本の高度経済成長につれて、女性社員を雇用する企業が増え続け、女性社員が職場で重要な役割を果たし、女性のリーダーも以前より多くなってきた。バブル経済以後、共稼ぎ世代も大幅に増加し、より多くの女性が社会に活躍に進出してきた。1986年に男女雇用機会均等法が日本に実施された後、「育児休業法」などの法律も次第に施行してきた。また、2003年施行の「次世代育成支援対策推進法」をきっかけに、第1次のダイバーシティブームが起きた。2015年にダイバーシティ・マネジメントが発展した結果、イクボス⁶という言葉を導入してきた。同年に「女性活躍推進法」を実施した。いずれにせよ、男性中心の組織文化の終焉をうながした。

ここで、組織文化について検討を進めるために、代表的な組織文化の分析概念として、シャインの文化類型のフレームワークを参照し、議論しよう。

シャイン⁷は文化の類型を以下のように要約した(図表1-1)。

図表1-1 文化の類型

文化	類型
マクロカルチャー	国歌、民族や宗教グループ、世界中に存在する職業別グループ
組織文化	私企業、公営、非営利、行政組織の文化
サブカルチャー	一つの組織内の職業別グループ
マイクロカルチャー	組織内外のマイクロカルチャー

⁶イクボスとは職場で仕事と生活の両立・人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出そうとすることを目指した上司のことを指す。

⁷エドガー・H・シャイン(著),梅津裕良・横山哲夫(訳) (2013) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房 第2版 3ページより

出所:シャイン(2013:3)より

また、シャイン⁸⁾によると、組織文化はマクロカルチャーの中で機能し、マクロカルチャーは組織文化の進化の過程に影響を及ぼす。

現在の日本の社会環境とマクロカルチャーからみれば、1986年の男女雇用機会均等法から2016年の女性活躍推進法まで、女性を雇用する企業が増え続け、女性が職場で重要な役割を果たし、より多くの女性が社会に活躍に進出してきた。日本企業は、男女平等を求めている日本社会で存続するために、男性を中心とした組織風土を切り替え、女性にも働きやすい職場を作る必要がある。言い換えれば、女性活躍支援が盛んになってきた外部環境に適応するために、組織内部の環境も変えることが求められる。特に、今日の企業経営を取り巻く外部環境は、過去と比べて目間苦しい変化しているので、企業が外部環境の変化に対して能動的に適応するために、柔軟性を持っている女性を積極的に支援するのは肝要である。

一方、組織文化はマクロカルチャーにも影響を与えるので、企業自身が女性活躍支援をちゃんと実施し、企業の男性中心主義を揺らせば、日本の男性型社会文化を変えることにも貢献するであろう。更に、組織文化の要素と組織文化の形成過程を及ばないと、女性活躍支援浸透プロセスを検討するのは難しくなると思う。従って、本稿は組織文化の視点から、女性活躍支援プロセスと成功要因を分析しようとする。

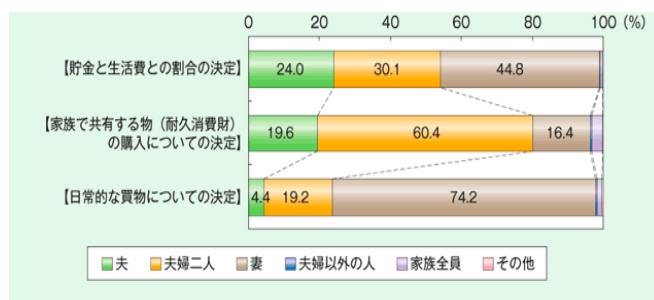
1.3.2 グローバル化と潜在内需への対応—ダイバーシティ推進

更に、グローバル化と潜在内需への対応の観点からも、女性活躍推進が求められている。

第一に、日本企業のグローバル活動が進む中、多様な文化や価値観を抱える海外企業と円滑に交渉し、現地顧客市場のニーズに対応するため、または、グローバルの激しい競争と少子高齢化による内需の低迷による「日本経済の縮小均衡」状況を脱するため、日本企業の人材の多様性と人材の構造改革、即ち、ダイバーシティが求められる。

第二に、日本国内市場から見ると、女性顧客の市場に高い潜在力が潜んでいるとも言えるだろう。なぜなら、「日常的な買物」における妻の意思決定割合は約74%からである(図表1-2)⁹⁾。

図表1-2 家庭における意思決定



⁸⁾シャイン(2013:81)から整理した

⁹⁾内閣府男女共同参画局「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」(平成22年)より参照した

出所:内閣府男女共同参画局「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」(平成 22 年)から引用した

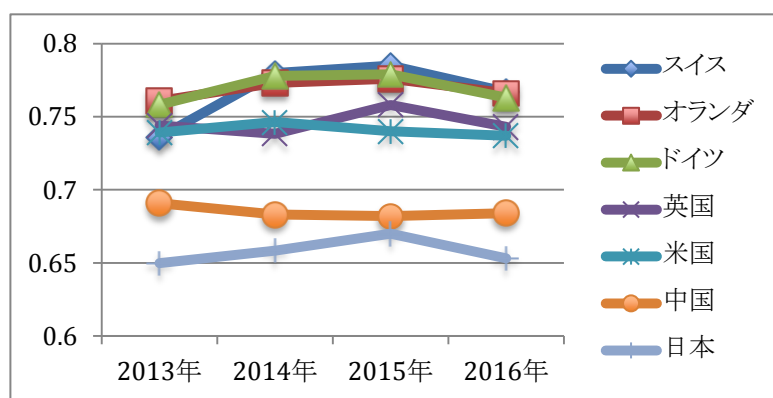
従って、様々な地域市場のニーズへ対応するため、女性の立場から製品やサービスなどを提供するため、日本企業のダイバーシティ推進は喫緊の話題であると言えるだろう。ダイバーシティと女性活躍の推進の報告書によると、ダイバーシティ推進は女性社員の活躍推進を中心とするものであった¹⁰。

1.3.3 「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」からみる日本の課題

このような日本国内の女性活躍推進の不健全さは「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」からも見て取れる。

「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」に、日本が 2013 年～2016年という四年間に、145か国の中で 105、104、104、101 というような低い順位をつけていることが掲載されていた(図表1-3、図表1-4)¹¹。

図表1-3 主要な国のジェンダー・ギャップ指数(2013-2016)



図表1-4 主要な国のジェンダー・ギャップ順位(2013-2016)

	2013年の順位	2014年の順位	2015年の順位	2016年の順位
スイス	9位	11位	8位	10位
オランダ	13位	14位	13位	11位
ドイツ	14位	12位	11位	13位
英国	18位	26位	18位	18位
米国	23位	20位	28位	22位
中国	69位	87位	91位	91位
日本	105位	104位	101位	101位

出所:内閣府男女共同参画局ホームページと「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」(2013年～2016年)を参考し、筆者作成

ここから、他の米国やオランダなど先進国同と比べ、日本の男女の経済、政治、教育、保健での不平等な現象がわかった。言い換えれば、潜在労働力として女性はまだ未活用の状

¹⁰経済産業省「ダイバーシティと女性活躍の推進報告書」(平成 24 年度)より抜粋した

¹¹内閣府男女共同参画局と「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」(2013年～2016年)を参考、整理した

態に陥っているであろう。伝統的な性別役割分担意識が強い日本に対し、女性活躍支援はダイバーシティ推進とWLB推進への支援にとって大きな課題である。

第2章 先行研究

2.1 女性支援に関する研究の整備

80年代から、ファミリー・フレンドリー、ワークライフバランス、ダイバーシティが企業に与える影響についての研究¹²(図表2-1)の影響を受け、日本でも女性活躍支援の重要性が次第に認識された。

図表2-1 米国のファミリー・フレンドリー、ワークライフバランス、ダイバーシティの研究(一部)

	研究	内容
1990年	男性と女性リーダーの役割と能力	Rosener(1990)は、女性リーダーの登用が、参画を促す、権限と情報を共有する、部下の自己認識を高めるなどの優位性があることを示した
1991年	ダイバーシティは競争優位の源泉	Cox and Blake(1991)はダイバーシティをうまく取り込んだ企業のパフォーマンスを上げる原因について研究し始める。(ダイバーシティはコスト・資源獲得・マーケティング・創造性・問題解決・システムのフレキシビリティという面からパフォーマンスを上げることを促進する)
2000年	Perry-Smith and Blum の両立支援に作用分析	両立支援を実施している企業とそうでない企業のパフォーマンス上の違い
2001年	Bowl のダイバーシティ作用分析	ダイバーシティの取り組みは組織文化、顧客との関係、従業員の雇用、生産性、創造性を改善する
2006年	Litvin のダイバーシティの重要性分析	企業、従業員、業績、報酬という四つの要素からダイバーシティの重要性を分析した

出所:谷口真美(2008)「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」と坂爪洋美(2011)「ファミリー・フレンドリーからワークライフバランスへの転換が意味すること」54-57より、筆者作成

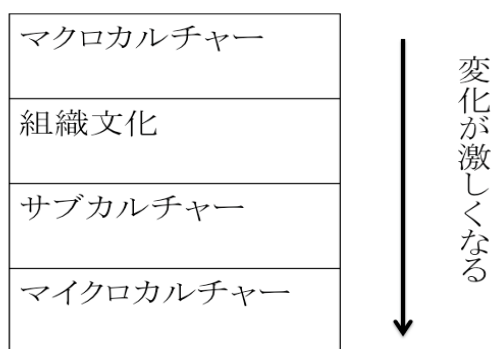
以上のように、第1章の社会背景にせよ、本節の国外の理論研究の動向にせよ、どちらから見ても、ダイバーシティの重要な一環としての女性活躍推進支援を深く実施しないと、会社の未来が見つけない。ところが、今まで、女性活躍支援を中心としたダイバーシティ推進・ワークライフバランスと企業のパフォーマンスとの関係に関する定量的な研究は沢山ある一方、組織文化の角度から女性活躍支援を検討する定性的な研究は足りないと言える。本稿は組織文化に関する先行研究を頭に入れ、女性活躍支援の浸透プロセスと成功要因を分析しようとする。

¹²谷口真美(2008)「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」5月号 日本労働研究雑誌のページ 69～84 と坂爪洋美(2011)「ファミリー・フレンドリーからワークライフバランスへの転換が意味すること」日本労働研究雑誌 第53巻,第4号, 54-57を参考、整理した

2.2 文化の分類と組織文化の概念

組織文化論の代表的な研究者であるシャイン¹³は文化の広がり(当該文化への共感の広がり)で分類し、考察する。具体的には、マクロカルチャー、組織文化、サブカルチャー、マイクロカルチャーである。また、この四つの文化の変化の激しさについては、マクロカルチャーが最も安定し、秩序立ったものであり、組織文化がその誕生以後の実際の歴史に伴う時間の長さや感情的思い入れの強さに応じて、様々に変化する。サブカルチャーは、マネジメントのように比較的流動性が高いものであり、マイクロカルチャーは最も変動が激しく、ダイナミックなものである(図表6)。

図表2-2 文化の種類と変化の強さの関係



出所:シャイン(2013:2-5)を整理し、筆者作成。

ホフステッド¹⁴は文化を個人主義の度合い、不確定さをどれだけ避けるか、社会的権威による距離、男性的か女性的かという四つの次元によって分類された。そして、「文化の四つの次元の一つとして男性型対女性型であり、男性が独断的で支配的な役割を負い、女性がサーブ志向な、他者の世話をする役割を負うと分布になり、また、男性型社会が金銭や物質の獲得を重視し、対照的に、女性型社会が人間同士の関係を優先、生活の質、環境保護などを重視する。日本は最も男性型の強い国だ」と指摘した。

シャイン¹⁵は組織文化を、「所有の集団が外部的適応と内部的統合の諸問題を処理することを学習するに連れて、その集団によって生み出され、発見され、展開された基本的仮定の1つのパターンである。」と定義している。

外部環境と組織文化の視点から見れば、日本社会において、1986年に男女雇用機会均等法を実行し始め、1997年にポジティブ・アクション(男女労働者の格差を解消するための取り組み)を促進した。また、1999年より「仕事と育児・介護との両立支援の取り組み」を推進し、女性支援の社会環境の整備の促進を始めた。2000年からダイバーシティの議論が開始され、2016年までに、女性活躍推進法が実施された。こういう社会環境に適応するために、日本企業の男性型中心の組織文化も変えなければならないとも言える。しかし、如何に女性の働きやすい組織文化を作るかというプロセスを解明するために、組織文化のレベルと

¹³シャイン(2013:3)から整理した

¹⁴Hofstede, Geert(1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices Theories", Journal of International Business Studies, Vol.14, No.2, pp.75-89

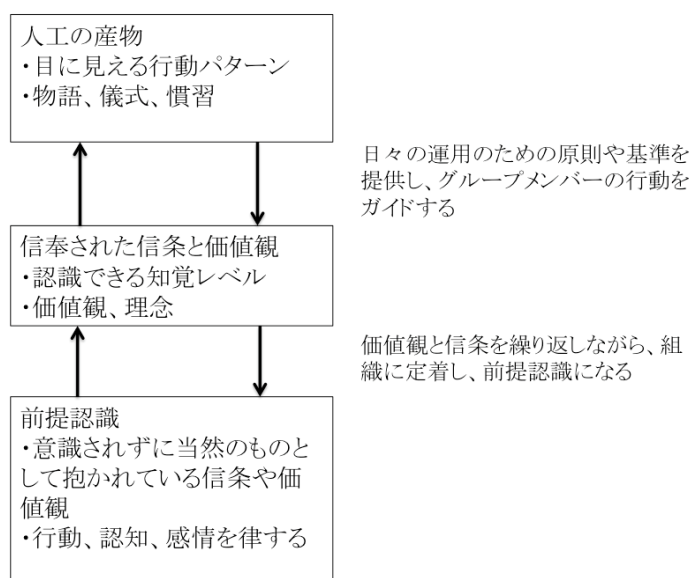
¹⁵ Schein, E.H(1985) "Organizational Culture and Leadership: A Dynamic view" のページ9より

組織文化形成のプロセスを議論する必要がある。

2.3 組織文化のレベルと組織文化の形成プロセス

組織文化を図表2-3のように三つのレベル¹⁶で存在するものとしている。

図表2-3 文化の三つのレベルとその関係¹⁷



出所:シャイン(2013:27-39)と福間隆康の「組織風土研究の発展の歴史」のページ 11 を参考し、筆者作成

この文化の三つのレベルとその関係で女性活躍支援活動の実施を解釈すると、女性活躍支援活動を実施する場合、まず、企業は組織メンバーの使われる言葉、ロールモデルの行動、女性活躍ための制度などを明確する。それから、メンバーがそれらの目に見える制度やロールモデルなどの日々の影響を受け、共有された価値観や理念が形成する。最後に、共有された価値観を繰り返しながら、前提認識として定着するようになる。この三つのレベルがお互いに影響を与えながら、女性活躍支援の環境を整え、組織に浸透できるようになる。

そして、時間という次元から組織文化を捉えると¹⁸、現在の組織文化は、過去の歴史や現在の環境から何らかの影響をうけて形成され、また、現在の組織文化を構成する「信念や価値」と「組織の慣行や方針」が相互に作用し合い、やがて組織の成果に反映され、組織の将来と繋がっている(図表2-4)¹⁹。

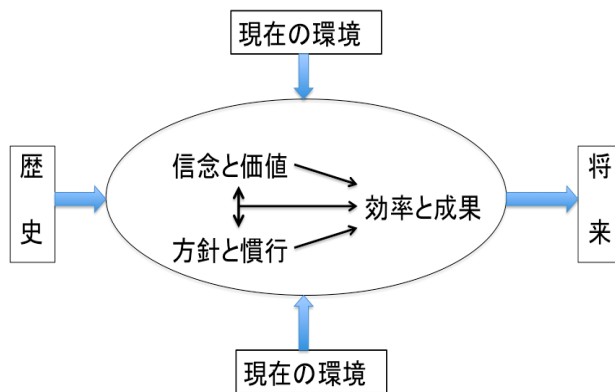
¹⁶ シャイン(2013:27-39)を参考した

¹⁷福間隆康(2006)「組織風土研究の発展の歴史」『広島大学マネジメント研究』第6号のページ11を参考した

¹⁸十川広国(2013)『経営組織論』中央経済社 のページ103~107を参考した

¹⁹John Wiley&Sons(1990) “Denison,D.R.,Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, Denison Consulting; 2nd edition pp.10-18を参考した

図表2-4 時間という次元から捉える組織文化の形成プロセス



出所：Denison,D.R.,Corporate Culture and Organizational Effectiveness,John wiley&Sons,1990, pp.10-18 を参考し、筆者作成

上記のホフステッドが指摘されたように、女性が柔軟性を持っている。現代企業にとって、持続的な競争優位を構築するために、変化の激しい外部環境に応じて、創造性と柔軟性を醸成する必要がある。企業は女性活躍支援の取り組みを通じて、不適切な組織文化を切り替え、新しい組織文化を育成していくことができる。それでは、どのようにして組織文化を捉えるか、また、どのような手段を通じて、女性が働きやすい組織文化を変革するかについて、本研究は「シンボリック・マネジャー」の五つの文化の要素を用い、女性活躍支援の浸透プロセスと成功要因を分析しようとする。

2.4 『シンボリック・マネジャー』の組織文化の五要素

前節でシャインの組織文化の概念、文化の次元と形成プロセスなどを論じた上で、日本企業は男性を中心とした組織文化を変革し、女性の働きやすい環境を作る必要があるという結論に至るであろう。しかし、長い時間の歴史を経て形成された組織文化を変えるのは容易なことではなく、プロセスを通じて変革する必要がある。それでは、組織内の価値観をどのような行動を通じてメンバーに共有させるか、どのようにして組織文化を浸透させるのであろうか。本節ではこの問題意識を踏まえ、検討する。

オーウチ²⁰は、組織文化とは「その企業の基本的な価値観と信念をその構成員の伝達する一連のシンボル、儀式的行事および逸話から成る」と考えられる。即ち、行動パターンや意思決定をメンバーに伝え、浸透するための媒体・手段が必要であり、この媒体・手段も文化に含まれる。

浸透するための媒体・手段と重要な文化要素について、ディール&ケネディー²¹は組織文化が五つの要素があると指摘している。それは、企業環境、理念、英雄、儀礼と儀式、伝達というものである。

具体的には、下記通りである。

²⁰ ウィリアム・G・オーウチ (著), 徳山 二郎 (翻訳)(1981)『セオリーZ』, CBS ソニー出版 1981 年 より

²¹ T・ディール, A・ケネディー(著),城山三郎(訳) (1997)『シンボリック・マネジャー』 新潮社のページ 21~154, 坂下昭宣 (1992)「組織文化とシンボリック・マネジャー」を参考し、整理した

- ① 企業環境: 事業を行う環境によって成功するためには何をしなければならないかが決まる。企業環境は企業文化の形成に最大の影響を及ぼす。
- ② 理念: 組織の基本的な考えや信念であり、社員に成功の意味を具体的に示し、組織内での成功の基準を設定するものである。どんな組織文化でも、その根底をなすのは価値理念であろう。理念は社員全員に共通の目的で結ばれているという意識と日々の行動の基準を与える。また、それらの価値観と信条は、英雄の種類と、神話、儀礼を決定する。
- ③ 英雄(ロールモデル・物語): 企業文化の理念の化身であり、社員の手本、或いはモデルである。英雄の影響については、主に、目に見える役割モデルを社員に示すこと、会社を外部の世界に象徴的に示すこと、会社を特別なものと思わせ続けること、行動の基準を定めること、社員の行動意欲を促すこと、最後の一番大切なのは、英雄が組織内部に持続的な影響を及ぼすことである。
- ④ 儀礼と儀式: 社内の日常生活で体系的に、或いは行事として行われる慣行である。

まず、儀礼は企業生活における行動の規範を示し、会社の文化理念を表現している。それぞれの儀礼の裏に、文化の中核をなす信念を象徴する神話が潜んでいる。例えば、正式会議の開く回数・会場・テーブルの形・席次・参加者の数とその構成・進め方は儀礼の重要な表現形式である。

そして、儀式は会社の標榜する理想を目に見えるかたちで力強く表現す。儀式は会社にとって英雄や神話、神聖な象徴を売り込む好機となる。儀礼は、習慣と同じく、日常的で当然のものとして受け入れられる。どんな文化も、表現の機会を与えなければ、衰えるようになるであろう。表彰の儀式、記念パーティー、セミナーなどの儀式を開くのは、優秀なロールモデルや物語を発信する絶好な機会であり、組織文化の影響力を広げるチャンスでもある。
- ⑤ 文化のネットワーク: 文化のネットワークは組織内の主要な通信手段として、企業理念と英雄神話のキャリアである。語り役・スパイ・聖職者・うわさ屋・密書の情報源・秘密結社・耳打ち役が隠れた権力を形成している。このネットワークがじゅうようなのは、情報を伝達するばかりでなく、社員のために情報の意味を解釈するからである。

以上がシンボリック・マネジャーの五つの文化要素である。要するに、組織文化が企業環境、理念、英雄(ロールモデル・物語)、儀礼儀式、文化のネットワークという五つの要素から構成されている。女性活躍支援を実施し、組織内に浸透するために、この五つの要素から取り掛かる必要があるともいえるであろう。従って、この五つの要素を頭に置いて、今の日本企業はどのように女性活躍支援活動を行い、浸透していくかについて、第4章で事例分析を通じて解明してみたい。

2.5 「価値観ネットワーク」として捉える組織文化変革メカニズムに関する研究

飯田²²は「価値観ネットワーク」という概念を用い、組織文化の変革プロセスやその方法について論じた。具体的には、シャインの「構成員が持つ潜在的かつ顕在的な意思決定基準」としての「価値観」を「文化要素」とし、多くの構成員の間で「価値観ネットワーク」として組織的共有されたもののみを、当該組織の文化と規定する。

飯田の「価値観ネットワーク」は主に下記の内容を論じた。

(1)同じ方向の価値観が構成員の間で一定の意思を伴って共有される時、それは組織的ネットワークを形成し、当該組織における文化に相当する存在となる。最初の際、組織内の個々の構成員が、いくつかの組に分かれて別の価値観を共有している状態である。時間の経過に伴い、これまでは価値観を共有していなかった構成員との間でも共有が進み、次第に大多数の構成員の間で同じ価値観が共有されていることになる。構成員の間でネットワーキングされている価値観の数が多いほど「文化」は明瞭に見え（文化が濃い）、逆に少なければ不明瞭となる（文化が薄い）。

女性活躍支援が組織内に浸透するプロセスについては、最初の時、組織内のメンバーが女性活躍支援に対する認識や考えが異なり、男性社員からの不理解なども存在する。女性活躍支援に関する取り組みを実施しながら、これまで理解できなかった社員も次第に理解するようになり、最後に大多数のメンバーが女性活躍支援に参加し、女性の働きやすい強い組織文化を形成するようになる。

(2)組織のリーダーや管理層が自分の価値観を組織構成員に伝えたと、たとえ共有していたとしても、互いにその価値観を共有していることを認識しないままの弱いネットワークとなる。一方、構成員とリーダーの間に相互に価値観を伝え合うと、強いネットワークとなる。

女性活躍支援活動のプロセスで、管理層から一方的なコミュニケーションが弱いネットワークになりうるので、メンバーからのフィードバックと意見をちゃんと聞く必要がある。

(3)「望ましくない文化」、「文化そのものが不明瞭な状態」、「望ましさの不明瞭な文化」から「望ましい文化」へと変化するプロセスについては、

①「文化そのものが不明瞭な状態」²³から「望ましい文化」へ：

比較的容易に望ましい文化を創り出す

構成員の間に周知徹底すれば、価値観の共有状態が起こり、ネットワーク形成

②「望ましさの不明瞭な文化」²⁴から「望ましい文化」へ：

経営理念や行動指針を明示し徹底する

深さに相応する抵抗を覚悟しなければならない

²² 飯田史彦(1997. 3)「組織文化の変革メカニズムに関する測定論的考察—価値観ネットワークの分断型変革と転換型変革」商学論集 第65巻第3号、飯田史彦(1991. 10)「企業文化論の史的研究(1)」商学論集 第60巻第1号、飯田史彦(1993. 3)「企業文化論の史的研究(2)」商学論集 第61巻第4号を参考した

²³ 構成員の間でほとんどネットワークされていない状態である

²⁴ 「望ましい方向の価値観と望ましくない方向の価値観」との広く深いネットワークが、ほぼ同じ程度の割合で混在しているような状態である

優先順位をつけ徐々に転換

③「望ましくない文化」から「望ましい文化」へ：解凍・変革・再凍結を促進するための方法：

その価値観が望ましくない方向を向く原因をなくす

その価値観が望ましい方向を向く誘因を設ける

望ましい価値観を持つ構成員に発言力を与える

望ましい価値観を持つ外部者との交流を促進する

女性活躍支援を組織に浸透させるために、上記のような「望ましくない文化」、あるいは「望ましさの不明瞭な文化」から「望ましい文化」への変革プロセスが重要である。女性活躍できる文化理念の明示、組織の再編成（例えば、ダイバーシティ推進室のような横断的な組織を編成する）、構成員の異動（女性管理職の任命など）によって組織文化を明瞭化になる。また、一方的のコミュニケーションによって弱いネットワークを形成するため、望ましい価値観を持つ構成員に発言力を与えること、望ましい価値観を持つ外部者との交流を促進することは肝要である。

2.6 女性活躍支援活動と企業業績との関係に関する研究

以上は女性活躍推進支援に関する定性的研究であるが、女性活躍推進支援の定量的研究の主なものをここで概観しよう。

山本、武石は定量的な分析を通じて、女性活躍推進と企業の業績や生産性などの関係について議論した。

武石(2008)²⁵によると、両立支援策の実施は企業の負担大きいと考えられがちであるが、従業員の確保、定着など企業にとってメリットがあるを指摘した。また、企業における効果の一つである従業員の確保への影響について分析し、両立支援策の「制度導入」は採用パフォーマンスに貢献することを導いた。武石(2011)²⁶の研究には、職場のパフォーマンスを維持しつつ個人のワークライフバランスを実現するためには、制度・施策の導入以上に仕事や職場の特徴の要因が重要であることが明らかとなった。

山本(2012)²⁷は女性活用と企業の生産性の関係について以下のように論じた。正社員女性比率が高い企業ほど、利益率が有意に高くなることが示される。また女性労働者が能力を発揮しやすいような環境を整えている企業では、女性比率を高めることで、高い生産性が実現しやすいことも示される。更に、山本の2014年の「女性活用状況と企業業績との関係」²⁸の研究では、女性活用によって企業業績が高まるか、その要因にどのようなものがあるかといった点を検証した。そして、正社員女性比率が高いほど企業の利益率が高まる傾向があることがわかった。特に、正社員女性比率が30～40%の企業で利益率が顕著に高くなって

²⁵武石恵美子(2008)「企業からみた両立支援の意義—両立支援策の効果研究に関する考察」日本労働研究雑誌 少子化と企業特集 ページ19～33を参考した

²⁶武石恵美子(2011)「働く人のワークライフバランスを実現するための企業・職場の課題」RIETI Discussion Paper Series 11-J-029 を参考した。

²⁷山本勲(2012)「女性の活用が企業の生産性に与える影響」独立行政法人経済産業研究所を参考した

²⁸山本勲(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証」独立行政法人経済産業研究所 を参考した

いるほか、年齢層別にみると結婚・出産・育児などで正社員女性が激減する30歳代の正社員女性比率が高い企業ほど、利益率が高くなることが明らかになった。また、中途採用の多い企業や WLB 施策が整っている企業では、正社員女性比率の影響がより顕著であり、そうした企業では人件費節約だけでなく生産性自体の向上を通じて、女性の活用が企業業績を高めている可能性が示唆された。

林葉子²⁹(2015)はワークライフバランスの現状について男女比較の視点から、インタビューを通じて、背景と政策、実態について検討し、ワークライフバランス実現を推進していく方策を検討した。

以上のように、社会背景にせよ、理論研究の動向にせよ、どちらから見ても、ダイバーシティの重要な一環としての女性活躍推進支援を深く実施しないと、会社の未来が見つけないとも言えるであろう。

これまでの諸研究では、定量的な研究が圧倒的に多く、優れた成果が示されている一方で、定性的な研究が不十分であるなどの問題点がみられた。また、これまでの研究がほとんど静態的アプローチを用いて研究を行ったが、成功事例を用い、女性活躍支援の浸透プロセスと成功要因を分析する研究はまだ足りない。本稿は「シンボリック・マネジャー理論」の組織文化の構成要素に基づき、動態的アプローチである「価値観ネットワーク」理論を加え、経時的に定性的に女性活躍支援活動の浸透プロセスを分析する。それを通じて、女性の働きやすい組織文化の形成、変革、維持のためにどのような手段(即ち、成功要因)を取らなければならないかという疑問を答えてみたい。

²⁹林葉子(2015)「日本のワークライフバランスー男女比較の視点から」青山学院大学国際交流共同研究センター Peace and culture 6(1), 39-55 を参考した

第3章 日本企業の女性活躍支援の発展状況及び課題

第3章では、主に二次資料を踏まえ、日本の女性活躍支援の発展状況を整理し、女性活躍支援の実施原因をまとめ、今後の課題を検討し分析する。

3.1 日本の女性活躍支援の発展状況

日本の女性活躍支援については主に、男女共同参画→ファミリー・フレンドリー→ワークライフバランスとダイバーシティ→イクボス同盟というような順番で改善策を提示してきた³⁰。

図表3-1 日本の女性活躍支援の発展状況

1986年	男女雇用機会均等法実施 1986年から「育児休業法」などを次第に実施してきた
1990年	労働省は男女共同参画の一つのポイントとして「実態面での男女平等を促進するポジティブ・アクションの実施」掲げた
1999年	①「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取組」と「仕事と育児・介護との両立支援のための取組」について、他の模範企業ともいべき取組を推進している企業を表彰する→松下電気 ②ファミリー・フレンドリー企業を表彰し始める
2000年	①「日経連 ダイバーシティ・ワークルール研究会」が設立され、ダイバーシティの議論が開始された。 ②イギリスの公的文書からワークライフバランスを引用して、「仕事と生活の調和」と訳された。イギリスのWLBを「年齢や人種、性別に関わらず全ての人が仕事と仕事以外の責任や欲求とをうまく調和しうる生活リズムを見つけられるように働き方を調整すること」と定義している。
2001年	ポジティブ・アクションの取り組みを広く普及させていくためには、経営トップが理解し、企業自らが主体的にポジティブ・アクションに取り組むことが必要であるから、経営者団体と連携し、「女性の活躍推進協議会」を開催している。→優良企業：トヨタ自動車
2003年	「ポジティブ・アクションのための提言」を取りまとめ、公表した→優良企業：日産自動車
2007年	①男女雇用機会均等法が改正され、性別による差別禁止範囲を拡大され、間接的差別が禁止された。 ②WLB憲法ではWLBが実現した社会を「国民一人一人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」と定義する。
2015年	①ダイバーシティ・マネジメントが発展した結果、イクボスという言葉を導入してきた。

³⁰吉田悟(2007)「ワークファミリーコンフリクト理論の検証」人間科学研究 29, 77-89、鷲見克典(2011)「ワークライフバランスとワークファミリーコンフリクト—現代における生活領域間の望ましい関係と課題—」名古屋工業大学学術機関リポジトリ, 217-248、坂爪洋美(2011)「ファミリー・フレンドリーからワークライフバランスへの転換が意味すること」日本労働研究雑誌 53(4), 54-57、谷口真美(2008)「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌 50(5), 69-84を参考した

②「女性活躍推進法」を実施した。

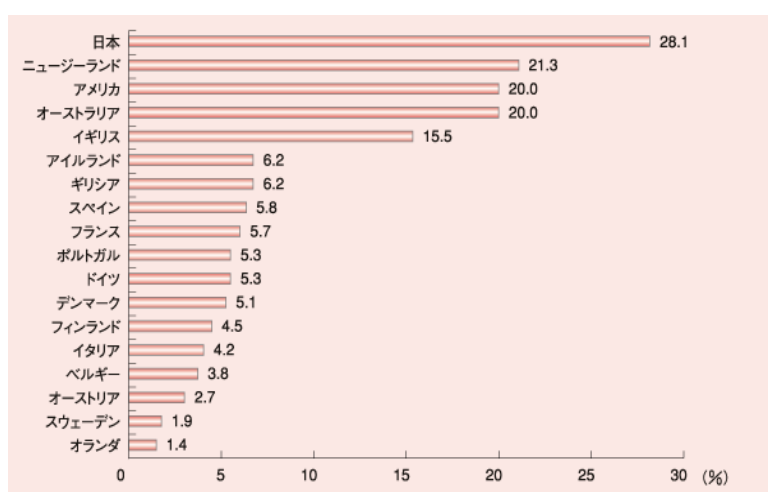
出所：吉田(2007)「ワークファミリーコンフリクト理論の検証」、鷲見(2011)「ワークライフバランスとワークファミリーコンフリクト—現代における生活領域間の望ましい関係と課題—」などを参考し、筆者作成

3.2 日本の女性活躍支援を実施するきっかけ

日本の女性活躍支援活動が注目された契機は下記通りである。

- ① 少子化による労働力不足
- ② 長時間労働の問題：

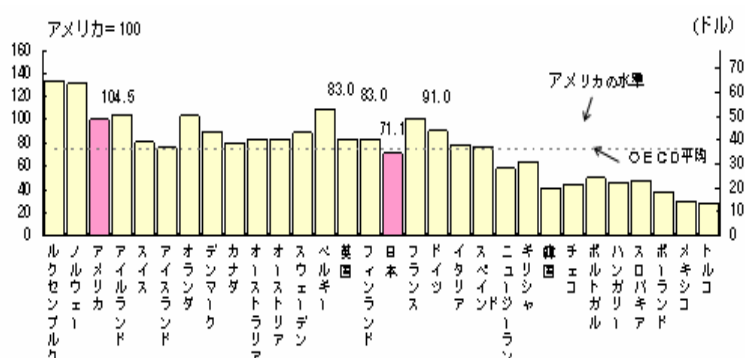
図表3-2 一週間当たり労働時間が50時間以上の労働者の割合³¹



出所：労働政策研究報告書 No22,2005 より

- ③ 生産性の低下：

図表3-3 労働時間当たり GDP³²



出所：内閣府 男女共同参画局ホームページ「ワークライフバランス」推進基本方向 2007より

- ④ 保育所のニーズが高まっている。バブル経済が崩壊した1990年代初め、共働き世帯が専業主婦世帯を上回る。保育所を必要とする親が増え、待機児童問題が顕在化した。共稼

³¹労働政策研究報告書 No22,2005 より

³²内閣府 男女共同参画局ホームページ「ワークライフバランス」推進基本方向 2007 より

世代の育児要求の声が高まってきた³³。

⑤従業員が仕事と育児両立が困難、自己啓発と地域活動への参加が困難、長時間労働が心身健康に悪影響を及ぼすという問題を直面している³⁴。

⑥企業が労働力不足、生産性低下、長時間労働によるメンタル問題、企業と社員の信頼関係の希薄化という問題を直面している³⁵

⑦男性管理職と男性社員が女性活躍支援に対する理解はまだ不十分であり、職場で仕事と生活の両立・人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出そうとすることを目指した男性上司を求められる³⁶。

3.3 日本の女性活躍支援活動での問題点及び課題

日本企業では、女性活躍支援活動を実施しても、女性活躍推進が思うように進んでいない企業も多くある。それでは、日本企業女性活躍支援の妨げになっている原因と課題をここに整理し、取り上げてみよう。

(1)多くの企業は女性の活躍を望みながらも、その理由・目的が具体化されていない³⁷。

(2)「女性が活躍できる現場を目指す」といったスローガンだけを掲げるが、目的を明確にしてゴールの数値化を図る必要がある³⁸。

(3)女性の活躍推進において、直属の上司は大きな影響力を持っているので、女性の部下を会社の戦力として扱い、管理職登用への意欲を引き出すことは極めて重要である。女性の潜在能力を引き出す上司を求められる。

(4)男女共に持っている「女性は家に入るべきだ」という考え方や、出産・妊娠を踏まえて「賢明な配慮」として上司が女性に重要な仕事を委託しない慣習は、多くの企業で根強く残っている。このような判断は結果として、女性の成果不足・経験不足・知識不足を生じ、女性管理職の不足を招く³⁹。

(5)女性の優れたロールモデルの不在、言い換えれば、女性社員にとって、「目指したい」と思う人が少ないのである⁴⁰。

(6)現代を生きる女性たちは不安を抱え、管理職というキャリアに対して自信が持たなくなっている。企業においては、そのような女性たちの背中を押すようなサポート体制もまた必要がある。このような取組みの一環として、企業には、女性の管理職を増やすためのダイバーシティに基づく女性の育成方法の策定が求められている⁴¹。

(7)女性支援策に対して誤解と不理解が残っている。例えば、i「WLBがライフを重視する一方、ワークを軽視する」イメージがあること、ii 女性活躍が経営状況に余裕のある企業の問題であり、一つの福利厚生施策としてコストを増やすこと、iii 実現に

³³ 朝日新聞デジタル 「待機児童問題見える化プロジェクト」(<http://www.asahi.com/special/taikijido/>)より整理した

³⁴ 塩田咲子(2010)「ワークライフバランス政策の意義と限界」『地域政策研究』第12巻 第4号 のページ1~19を参考した

³⁵ 塩田咲子(2010:1-19)を参考した

³⁶ Fathering Japan イクボスプロジェクト (<http://fathering.jp/ikuboss/>)を参考した

³⁷ 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画書」第五章 平成25年 を参考した

³⁸ 「女性活躍推進の課題は？これからの女性管理職とキャリアプラン」

(<https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/live/0000000098.html>) 2016年 より整理した

³⁹ 鷺見(2011:217-220)から抜粋した

⁴⁰ 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画書」第五章 平成25年より抜粋した

⁴¹ 人事・労務実態調査 「企業における女性活躍支援の最新実態」 2016年 のページ5から整理した

よって生産性や企業競争力が低下すること、などである⁴²。

要するに、現状では、(1)多くの企業は女性活躍推進が組織風土、経営効果、社会貢献につながるための必要な戦略であることを十分に認識できていない(2)会社自身が女性活躍支援を貫いていると思うが実際に正確な理解やシステムが十分に実施していない。(3)女性活躍支援を戦略として、具体的にどのように実現するか、実施中どのような問題点があるかについてまだ明らかにしていない。したがって、本稿の第4章から、組織文化に関する先行研究と日本企業の女性活躍支援が直面していた問題を頭に入れて、四つの成功事例を用い、女性活躍支援活動の浸透プロセスと成功要素について検討しようとする。

⁴²鷲見(2011:229-240)から抜粋した

第4章 日本企業の女性活躍支援活動の事例分析

前章では、日本における女性活躍支援活動の発展状況と存在している問題について論じた。そこで、女性活躍支援を戦略として具体的にどのようにプロセスを通じて浸透し実現するかについてまだ明らかにしていないことが指摘された。また、女性活躍支援活動と不相応の男性中心とした組織文化を変えないと、理想的な女性活躍支援が実現できないであろう。この考えに基づいて、今章では四つの異なった業種(運輸業、小売業、製造業、建設業)である企業の事例を挙げ、女性活躍支援の浸透プロセスと成功要因を分析する。この四つの企業は様々な女性活躍支援に関する成果を果たした企業のみならず、前章で指摘されたそれぞれの課題に対する具体的な解決方法を提出した企業である。それらの企業はどのように女性活躍支援活動を進展するか、自社の特色がある取り組みが何か、実施する前の阻害要因・実施する際の阻害要因・将来の課題がいったい何か、どのような成果を果たすか。これらの問題を考えながら、事例分析をやってみよう。

4.1 運輸業のケースー日本航空株式会社

日本航空株式会社(JAL)を選ぶ理由は下記通りである。第一に、JALは2008年と2013年の厚生労働省次世代育成支援対策推進法に基づく次世代認定マーク「くるみん」、取得した女性支援優良企業であり、また、2014年の経済産業省「なでしこ銘柄」、「健康経営銘柄」を選出した企業でもある。このような受賞経歴からみれば、JALは女性活躍支援を順調に進んでいる企業とも言える。第二に、JALで、半数以上は女性なので、JALの女性の視点を積極的に事業運営に取り込むことが、新たな企業価値を生み出すことにつながると考えている。第三に、筆者がJALのダイバーシティ推進室の管理者たちにインタビューを通じて、より詳しいデータが入手できることである。JALの女性活躍支援に関する内容が、インタビューによる一次資料と新聞記事による二次資料によって構成される。インタビューの調査表を論文の付録にて添付しておく。

では、どうしてJALの女性活躍支援は優れた成果を出すか、JALの女性活躍支援活動の浸透プロセスがどうであろうか。今後の発展に向けて、どのような問題を直面しているか。これらの問題点を踏まえ、JALの事例分析を行おうとする。

4.1.1 会社概況とインタビューの基本情報

企業概況

社名	日本航空株式会社
創業	1951年8月 日本航空株式会社が資本金1億円をもって創立され、翌年10月から自主運航による国内線定期航空輸送事業が開始された
事業内容	定期航空運送事業及び不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他

	附帯する又は関連する一切の事業
JAL グループ	航空運送(6社)、グランドハンドリング(5社)、空港旅客サービス(8社)、整備(3社)、貨物(6社)、機内食(1社)、空港周辺事業(3社)、燃料(2社)、旅客販売(13社)、不動産・建設(1社)、文化・教育・人材(3社)、商事流通(1社)、金融・カード(2社)、情報(3社)
女性活躍支援に関する受賞	2008年、2013年 厚生労働省次世代育成支援対策推進法に基づく次世代認定マーク「くるみん」取得 2014年、経済産業省「なでしこ銘柄」選出 2014年、経済産業省「健康経営銘柄」選出 2017年、「J-Win ダイバーシティ・アワード」を初受賞(航空業界で初めての受賞)
女性活躍支援活動の経緯	2011年、女性を中心としたダイバーシティを開始した 2012年、国を超える人材育成を実施した 2015年、ワークライフバランスの変革をやりやすい部門からやりはじめ、どんどん広げる 2016年、男性女性、上司部下と関係なく、個性を重視するダイバーシティ推進が組織に浸透していき、組織風土を変える。LGBTに対する個別指導と重視

注: 日本航空株式会社のホームページを参考し、インタビューによる回答を参考し、筆者作成

インタビューの基本情報(設問票は付録にて添付しておく)

企業名	日本航空株式会社	インタビュー実施日	2016年9月1日 14時～15時20分
対応者	当方	張博叡	
	先方	ダイバーシティ推進室: 中丸亜珠香氏 福家智氏 候詠輝氏	

4.1.2 「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性活躍支援活動

企業環境は企業文化の形成に最大の影響を及ぼす。JAL が直面している企業環境がいったい何であろうか。インタビューと新聞記事によると、第一に、来日の旅客が増えつつ、外国人や女性など様々な顧客のニーズに対応するために、女性、外国人、障害者、LGBT の立場から製品やサービスなどを提供することを求められる。第二に、JAL のグループ会社のダイバーシティに取り組んだ会社で成果と強みを出すので、JAL 本社はそれを気付き、女性活躍支援を中心としたダイバーシティを実施し始めた。第三に、社内の女性社員と男性社員の比率がほぼ半数対半数、女性社員の重要な地位と意義を重要視しなければならない。

以上のような環境において、2011年に、JAL の CEO である稲盛氏から全会社へダイバーシティのメッセージを発信し、社員に徐々にダイバーシティを伝え、次第に女性活躍支援の

環境を整えてきた。同年に、ダイバーシティというメッセージをグループ会社超え、広げてきた。2016年に、女性が働くやすい組織文化を作るために、社長から「個性を重視する」「個性を生かす」「男性女性、上司部下と関係なく、自分思ったことをちゃんと言い合えるような環境をつくろう」というようなメッセージを発信した。

社長からのメッセージにしたがって、JALは、「2023年度末までに、JALグループの女性管理職比率20%、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率15%以上」、「有給休暇取得率を90%以上とする」、「配偶者の出産の前後2週間以内に子の出生休暇を3日間取得した男性の割合を100%とする」というような目標を掲げた。

以上のような目標を実現するために、JALの女性活躍支援は下記の三つの柱によって構成されている。

4.1.2.1 女性活躍支援に関する制度

(1)柔軟な働き方:

- ① 「女性や育児の社員だけでなく、男性も介護する人も利用できるような制度」を導入した。業務効率の向上、男女共に働き方の柔軟性を高めるために、2014年度より普通勤務部門を中心に週1回の在宅勤務制度を導入し、一般化してきた。しかし、実際に、在宅勤務を最初に利用する人は女性ではなく、男性と若手社員であり、若手社員にとって、在宅勤務は人気がある働き方で士気を上げる。
- ② 「フリーアドレス」を全社ではなくて、できるところや部門からやりはじめる。このカフェ風の仕事環境を作るために、女性社員の専門席や場所を設置した。また、6割の面積で席を設置し、残りの面積で打ち合わせスペースを作り、立っただけで、コーヒーを飲み、仕事をできるようなカフェ風のスペースを作った。
- ③ 「柔軟性を強調するフレックスタイム(公的に制度になったのは2015年からである)」を実施した。具体的には、朝・夕に子供を学校に送る/迎える時間をあげ、その時間だけ、報告しないままに、直接会社から離れ、規定時間以内に会社に戻るという制度である。この制度によって、メンバーの時間を節約し、メンバーの仕事意欲を上げるようになった。
- ④ 「時間と場所を縛られないペーパーレス」を導入する:ITツールを使い、会社は社員の状況を把握する一方、社員も会社の情報や仕事の状況を得やすくなる。
- ⑤ さらに、特色なのは(2016年から): i 配偶者の転勤統合制度 ii 不妊治療は時間がかかるので、治療が終わらないままに仕事するのは結末に悪影響を与えるので、制度を利用すれば仕事を辞める人が少なくなる。この状況を改善するために、「一年間休みを取り、治療が終わったら戻る」不妊治療休暇を実施した。(一年間休みを取り、治療が終わったら戻る。2015年まで8人ぐらい、2016年十人はこの制度を利用した。)

(2)両立支援制度:

- ① 最大3年所得可能な育児休職制度(法定最大一年2ヶ月間)を整えている(2011~2013

年:751、747、702)。休職期間中、各社員の事情に合わせて復帰(2011～2013 の復帰率:70、66.7、71.1)時期を変更できるよう、柔軟な運用を行っている。

- ② 勤務に応じた制度(深夜勤務免除、育児短時間勤務制度など)を整えており、多くの社員が利用している。
- ③ ベビーシッター補助に加え、2014 年度より一時保育補助、月極保育補助、育児用品レンタル補助、および家事代行などの補助サービスを拡げる。
- ④ 介護休職制度や特定目的積立休暇制度の介護を事由とした取得を認めることにより、介護する社員をサポートしている。最長の介護休暇、一人につき、通算一年6ヶ月までである(2011～2013 介護休暇取得人数:55、69、62)

(3)横断的な組織—ダイバーシティ推進室を設立:

ダイバーシティ推進室は、社長が直轄する横断的な組織である。ダイバーシティ推進室の指導にしたがって、なでしこラボプロジェクトとグループプロジェクトが定期的開催されている。

① なでしこラボプロジェクト(2015年11月):3チーム(1チーム6名)からなる研究プロジェクト→3チームが研究メンバーとして任命され、女性活躍推進を語るには外せないキーワード「意識」「ポジション」「継続性」を切り口にアンケートや他社調査など研究を重ねてきた。

i 意識:「多くの業務経験」と「自分自身で形成する管理職像」で管理職を目指そう。女性自身がよりキャリアアップを意識する。

ii ポジション:「評価への納得感の不足」「職場のコミュニケーション不足」「育児休暇後の働きにくさ」「男性中心の社風」などの女性進出の壁を取り除くには自らの行動とコミュニケーションが重要視である。「上司部下」「組織」の円滑なコミュニケーションを取り、社員同士の信頼関係が深まり、職場全体が活性化する。また、朝活を行う。

iii 継続性:介護制度に関する知識不足や周囲の理解不足などの原因で、介護制度の利用者は1%未満である。日本の状況から見れば、一人で抱え込む介護から「みんなで支える介護」へ変えなければならない。周囲の理解を得るために、介護の状況を見える化、知識向上によって早期に相互理解を深める。

② グループプロジェクト:43社の女性活躍推進担当者が集まり、情報交換する。

なでしこミーディング(三ヶ月に一回開催)とミニラボ(毎月開催)

(4)女性部下を持つ男性上司への評価制度:

入社5年以上かつ35歳以下の女性部下を持つ上司、人事部門にて面談を行い、部下の現状をきちんと把握しているか、部下のキャリアパスをどう描いているかなどを定期的に話し合っている。

4.1.2.2 儀礼・儀式

次に、制度を組織内に浸透し、ちゃんと実行するために、JAL は様々な会議を行っていた。それらの会議は主に、女性のみならず、男性の意識改革も重んじている。これらの会議の開

催によって、社員の意識改革を実現する同時に、組織風土を変革してきた。具体的な内容は下記通りである。

(1)復帰したママ社員を対象としたママカフェ:ママグループと復帰グループに参加させ、復帰して慣れない仕事やジレンマなどを越え、働けるようにする。また、ママカフェに参加させ、先輩社員の物語、経験を聴き、自分のストレスチェックと心理と体のチェックを行う。

(2)女性だけの研究(ネットワーク作り):女性社員と女性管理職を対象として、自分の働く意義と目的を明確させることなどの研究を行う。そこで知り合った女性社員と食事したりすることによって、研究が終わっても、形成されたネットワークも働いている。

(3)男性育児の推進フォーラム :男性社員の育児と仕事のバランスを取る物語を社員に伝える。社長のメッセージ・先輩利用者のメッセージをホームページに載る。男性社員が利用できる制度や男性社員に適切な制度を男性社員に伝える。様々な儀式とフォーラムによって育児男性社員のネットワークを作るようになる。

(4)イクボス同盟への参加:2016年に、上司の面から入手し、イクボスをやり始めた。その後、男性社員イクメンも始めた。しかし、男性社員にとって、最も心配なのは、家庭を重視するのが昇進を妨げることである。従って、人事部から「男性社員の育児要求をちゃんと聞き、育児休暇を取る男性社員への評価が下がらない」という発信をした。

4.1.2.3 ロールモデルと物語

最後に、JALでは、先輩社員や優秀な社員のロールモデルと物語を社内外に伝えることである。

(1)ママカフェに参加させ、先輩ママからのノウハウを女性社員に伝える。ここで、国際旅客販売推進部国際業務グループの有島麻衣子氏(2006年入社)の事例を挙げようとする。有島氏は、出産前に、海外到着後、すぐに女性のために機内でメイクなどをするスペースやお子様連れの多いリゾート路線で、トイレ以外に授乳などのための隔離されたスペースの設置を提案しました。その後、妊娠なので、出産休暇を取った。復職後は、育児のために基本的に残業ゼロで働いている。さらに、中国・韓国などの日本地区における観光・業務需要の販売状況を分析して戦略を立案している。

(2)女性の少ない部門で勤め、更に、海外に移転する女性の物語を全会社へ発信する。ここで、技術部門の赤松奈恵子氏(2000年入社)の事例を挙げる。赤松氏は入社後に整備部門や運航本部の技術部門に働いた。JALの女性キャリアアップの取り組みと女性の管理職登用などを実行しつつあるので、赤松氏も自分の活躍の場を広げたいと考えた。だから、2015年からフランスのエアバス社に出向し、現在はJALでのエアバスA350型機の導入に向け、航空機技術の習得や航空機仕様検討のサポート業務を行っている。

(3)男性社員の育児と仕事のバランスを取る物語を社員に伝える。それについて、人事部・ダイバーシティ推進グループのマネージャーである宮下雅行氏の事例をあげたい。自分の「イクボス度」を自己診断し、部下も自分の「イクボス度」をチェックすることができる。自分が持っている女性部下との相互理解を目指している。

4.1.3 成果

インタビューによると、JAL の女性活躍支援を実施してきた以来、i 育休に参加する男性社員が自分の経験を他のグループ会社と有効な情報交換をしているため、ネットワーク形成を推進する ii ダイバーシティの理解を促進し、LGBT の個別対応をしたり、語り合ったりする iii 顧客への理解を促進する(顧客の中でも女性、LGBT や障害者があるので、社内の理解促進は顧客に提供する商品やサービスにも影響を与える)。というような成果を得た。女性活躍支援の浸透効果を明らかにするために、下記のデータ上の成果、受賞経歴、社員のコメントという三つの方面から議論したい。

(1)データ上の成果⁴³:

図表 4.1-1 から図表 4.1-4 までは JAL の女性支援活動の成果を示している。

図表 4.1-1 男女別の従業員の数と女性従業員の比率

	男性	女性	女性比率
11 年度	3915	5490	58.37
12 年度	3755	5859	60.94
13 年度	3866	6079	61.13
14 年度	4341	6666	60.56
15 年度	4458	6766	60.28

図表 4.1-2 女性活躍支援を実施後の女性新卒の採用者数と採用率

	女性新卒の採用者数	女性新卒の採用率
14 年度	358	88.4%
15 年度	264	75.6%
16 年度	360	75.0%

図表 4.1-3 13 年度、14 年度、16 年度の管理職の男女別の数と比率

	男性	女性	女性比率	外国人
管理職	972/1633/1136	131/186/149	11.9/10.2/11.6	14/15/14
うち部長以上	108/111/179	6/5/6	5.3/4.3/3.2	0
役員	32/36/37	1/3/5	3.0/7.7/11.9	0

図表 4.1-4 ワーク・ライフ・バランスの効果

	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
産休取得率	311	295	283	254	262
育休取得率	751	747	702	779	782(女性 100%取得)
育児休業復職率	70	66.7	71.7	72.5	71.3

出所:『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年)を参考し、筆者作成

(2)受賞:

①2008 年、2013 年 厚生労働省次世代育成支援対策推進法に基づく次世代認定マーク

⁴³『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年) 東洋経済 より参考

「くるみん」取得

- ②2014年、経済産業省「なでしこ銘柄」選出。
- ③2014年、経済産業省「健康経営銘柄」選出。
- ④2017年、「J-Win ダイバーシティ・アワード」を初受賞(航空業界で初めての受賞)

(3)浸透状況(コメント)：

新聞記事とインタビューによる資料から見れば、JALの女性活躍支援を順調に進んでいることがわかった。しかし、新聞記事にせよ、インタビューにせよ、管理層の声が圧倒的に多い。女性活躍支援がいったいどのくらい組織に浸透しているかを明らかにするために、社員の声とコメントも重要視しなければならない。本稿は、様々な資料を参考し、以下の一部の普通な社員からのコメントを整理した⁴⁴。

女性活躍支援を実施後、「近年上司にチャレンジな仕事をまかせてもらえることが増え、会社や仕事、働き方に関する意識が大きく変わったことを実感している。」、「大学生までは自分の将来は専業主婦というようなイメージでしたが、今は働いている自分しかイメージできません。」と言った社員がいる。

女性のキャリアデザインの取り組みに対して、「この先、どうなるのかという不安に思ったが、(女性活躍支援の取り組みを実施した後)自分の強み・持ち味を知り、それをどう生かすのか展望が描けるようになった。現在任されている仕事に対する意欲も高まった。」、「私自身が受講した経験から言えば、自分の夢や強み、これまでの人生の振り返りをキャリアデザインシートに落とし込むことで、今までやってきたことが見え、整理することができました。それが自然と、これからの人生を考えたり、具体的な今後のアクションプランにつなげられました。」、「自分を見直し、目標設定ができた」、「仲間からや上司からの手紙など」具体的なアドバイスが多く、実践できそうといった、手応えを感じるコメントが数多く寄せられた。

男性の意識改革した後、「99.9%女性の中で働いている」と話す男性客室乗務員は、「輝いて働きながらも、出産などのライフイベントで会社を去る人を見てきた経験を研究に生かしたい」と抱負を述べた。「女性を優遇するということではない。男性と同様に競争して能力を発揮できるように手助けをするということ」と認識した男性社員が増えた。

「イクボス」の取り組みを通して、子どもがいて夜の自由がきかない人のことを考慮して送別会をランチタイムに開催したり、プロジェクトの打ち上げを会社周辺ではなく、子連れで参加しやすい場所に変更したりというエピソードが増えた。ある男性社員は「用がなくても早く帰ることから始めて、自分自身を変えていかなければならない。」と言った。そして、「男性も、妻のために家事と育児をシェアすべき」と認識した社員も増えた。

以上のような成果と社員たちのコメントからみれば、JALの女性活躍支援活動は、すでに組織の上から下まで浸透してきたとも言えるであろう。

⁴⁴ Vorkers 働きがいを含めた人へ (<https://www.vorkers.com>)、カイシャの評価(<https://en-hyouban.com>)を参考した

4.1.4 阻害要因と今後の課題

JAL の女性活躍支援の道程は決してずっと順調に行っているわけではない。航空会社で働く女性と言えば、客室乗務員や空港の地上旅客係員を思い浮かぶが、従来の男性の職場のイメージが強かった分野でも、活躍する女性が増える努力が期待される。本節では、インタビューの内容に基づき、JAL が実際にどのような阻害をぶつかっているか、また、これからのような努力が必要であるかを、整理する。

女性活躍支援を実施する中の阻害要因について、まずは、なでしこラボを進めた後、阻害が減る一方、年配社員の理解が得難いという現象がまだ存在する。それから、様々な会議などに参加することによって、形成されたネットワークの維持は難しいのである。

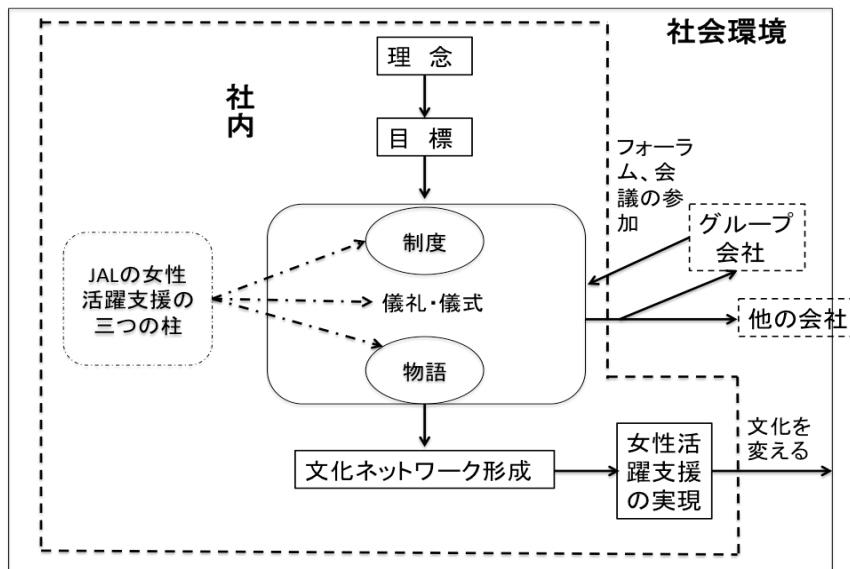
今後の話題について: i 「2023 年度末までに、JAL グループの女性管理職比率 20%、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率 15%以上」という登用目標を実現する努力が期待される。ii 女性人材育成を強化するために、教育研修・配置先拡大しつつある必要もある。iii 女性キャリア形成に必要なものを強化することも求められる。例えば、家族の協力、女性のキャリア形成のカーブへの考え、会社の環境整備、女性自身の意識改革などである。iv イクメン・イクボス表彰を始めとして、男性社員の意識改革と職場の風土作り、男性上司の意識改革を求められる。v 最後に、様々な部署で積み重ねた経験や女性としての多様な視点を、お客さまに提供するサービスや商品に様々な形で活かせる取り組みが肝心である。

4.1.5 まとめ

JAL は、真のダイバーシティが目的ではなく、女性活躍支援を実現するための手段であることを認識した。ダイバーシティを推進することに伴い、組織の風土が徐々に変わるようになってきた。

JAL では、最初に、グループ会社からの影響を受け、社長が本社内部に女性活躍支援のメッセージを発信していた。次に、スローガンに基づいて女性支援の目標を掲げた。定めた目標を実現するために、様々な取り組みに努力していた。これらの取り組みは主に、制度、儀礼・儀式、ロールモデル・物語三つの要素によって捉えることができる。様々な会議やセミナー(儀礼・儀式)はロールモデル・物語・新しい制度の伝達にプラットフォームを提供する。それから、優秀なロールモデルと物語を会議やセミナーなどの手段を通じて、繰り返して組織内に伝えることによって、文化ネットワークと新たな組織風土を形成することを促進した。ここで、成功要素を含め、JAL の女性活躍支援の浸透プロセスを下記のように整理する。

図表 4.1-5 JAL の女性活躍支援の浸透プロセス



出所:筆者作成

以上の分析から、JAL の女性活躍支援の浸透プロセスと重要な要素が明らかになった。図 4.1-5 のように、女性活躍支援の浸透プロセスは社内環境と社外環境という二つの部分に分かれる。JAL は社会での女性活躍の環境とグループ会社の影響を受け、社内で基本的な理念と目標を発信した。また、JAL にとって、女性活躍支援を支えている三つの要素は横断なダイバーシティ推進室(制度面)、様々な会議やフォーラムと優れたロールモデルと物語である。社内の女性活躍支援は次第に組織風土を変え、儀礼・儀式・ロールモデル・物語を通じて、社外へ発信していき、グループ会社と他の会社に影響を与える。

4.2 小売業のケースイオン株式会社

イオン株式会社を選ぶ理由は下記通りである。第一に、イオンは 2015 J-Win ダイバーシティ・アワード「ベーシックアチーブメント大賞」を得た企業であり、経済産業省に「平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定され、そして、「えるぼし」認定マークと「くるみん」認定マーク(女性活躍支援の認定マーク)を取得した企業である。第二に、小売業は「人間産業」であり、労働集約型のビジネスを核とするイオンにとって「人」は最大の経営資源であるから、様々なバックグラウンドを持った従業員がいきいきと力を発揮して活躍できる環境が不可欠である。従って、組織風土を変えるために、女性を始めとしての女性活躍支援を重要視しなければならないであろう。第三に、筆者がイオンのダイバーシティ推進室の管理者たちにインタビューしたことによって、より詳しいデータが入手できるからである。イオンの女性活躍支援に関する内容が、インタビューによる一次資料と新聞記事による二次資料によって構成される。インタビューの調査表を論文の付録にて添付しておく。

では、イオンの女性活躍支援の浸透プロセスと成功要素はどうであろうか、取組を始めた前と現在の変化は何か、将来の話題は何かについて、新聞記事などの二次データに基づ

き、インタビューによる一次資料を参考しながら、事例分析を行おうとする。

4.2.1 会社概況とインタビューの基本情報

企業概況：

社名	イオン株式会社
創業	1758年、初代岡田惣左衛門が太物・小間物商を四日市で創業。 1926年9月、岡田屋、六代目惣右衛門が株式会社に改組、(株)岡田屋呉服店を設立 1970年、岡田屋、フタギ、シロのローカル企業3社の提携をもとに「ジャスコ株式会社」は誕生した。当時、全従業員を対象に新社名を公募した結果、「日本ユナイテッド・ストアーズ株式会社 (Japan United Stores Company、略して JUSCO)」が選ばれ、その通称の「ジャスコ」が社名となった。 2001年、「ジャスコ株式会社」は「イオン株式会社」へと社名を変更。
事業内容	小売、ディベロッパー、金融、サービス、およびそれに関連する事業を営む会社の株式または持分を保有することによる当該会社の事業活動の管理
イオングループ	純粋持株会社(イオン本社)、総合スーパー事業、スーパーマーケット事業、小型店事業、ドラック・ファーマシー事業、総合金融事業、ディベロッパー事業、サービス・専門店事業、国際事業、機能会社
女性活躍支援に関する受賞	2015年、J-Winダイバーシティ・アワード「ベーシックアチーブメント大賞」 2015年、経済産業省「平成26年度ダイバーシティ経営企業100選」に選定 2016年～2017年、「えるぼし」認定マーク(女性活躍支援の認定マーク) 2016年、「くるみん」認定マーク 2017年5月19日、「女性が活躍する会社 Best100 2017」において「女性活躍推進度1位」を受賞 2017年3月24日、「なでしこ銘柄2017」に選定

注：イオン株式会社のホームページを参考し、インタビューによる回答を参考し、筆者作成

インタビューの基本情報(設問票は付録にて添付しておく)：

企業名	イオンリテール株式会社	インタビュー実施日	2017年 3月 1日
対応者	当方	張博睿	
	先方	ダイバーシティ推進室の 江濱 イレン	

4.2.2 「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性活躍支援活動

インタビューと新聞記事によると、イオンの女性活躍支援を実施するきっかけは下記通りである。まず、男女雇用機会均等法が定められる様々な人材が働きやすい環境づくりを進めるからである。次に、業界の環境への認識については、小売業は「人間産業」で、労働集約型のビジネスを核とするイオンにとって「人」は最大の経営資源であるから、様々なバックグラウンドを持った従業員がいきいきと力を発揮して活躍できる企業環境が不可欠であり、単に会社を大きくしていくだけでは持続的成長は果たせないのである。それから、女性活躍によるメリットがある。短期的には、小売業を事業の中心としているグループなので、多くの場面で購買決定権を持つ女性が活躍することは、お客さま視点が実現できる。要するに、急速な人口減少局面を迎え、将来の労働力不足が懸念されている中で、国民のニーズの多様化やグローバル化に対応するために、ダイバーシティが不可欠になり、中でも女性の活躍が重要と指摘されているからである。更に、インタビューによると、入社後、女性従業員の家庭・仕事への両立が困難であることを気づき、会社全体の意識改革を取組始まったのはイオンの女性活躍支援のきっかけである。

会社の理念に及ぶと、イオンを支えてきた人事基本理念は「継続成長する人材が長期にわたり働き続けられる企業環境の創造」である。「人間尊重」を基本理念の1つに掲げるイオンは、「従業員の『志』を聴き、従業員の『心』を知り、従業員を活かす」という考え方のもと、従業員一人ひとりが働き続けられるだけでなく、活躍し、そして成長し続けられる企業環境づくりに取り組んでいる。ダイバーシティのもっとも重要な一環としての女性活躍支援について、イオンは「日本-女性が働きやすく活躍できる会社。日本-女性が働きたい会社」を目指すことを宣言した。

このような理念を踏まえ、イオンの2013年のグループCEOである岡田元也氏は「2020年女性管理職比率50%」「2020年 アジアNo.1のグローバルリテイラー」という目標を掲げた。これらの目標を実現するために、イオンは自社の特徴のある女性活躍支援を展開されてきた⁴⁵。

4.2.2.1 女性活躍支援に関する制度

(1)「ゆめみらい保育園」の設立と増設:具体的には、「ゆめみらい保育園」はイオンリテールならでのGMS(総合スーパー)の特徴を發揮し、従業員だけではなく、お客さまもお子様を預かりができ、仕事帰りに買い物もでき、子供の迎え・お買い物・帰宅という便利なライフスタイルを体験できる機会と場を提供している。インタビューによると、江濱氏は「ゆめみらい保育園は、社員、特に女性社員のライフ・ワークの両立に一番大きな変化を与えている。今後

⁴⁵ イオンのホームページを参考した

の影響力も増大する見込みがある。」と言われていた。

(2)ダイバーシティ推進室の設立:会社を強くするという目的のもと、そうした教育や活躍推進の取り組みを企画・推進するために、2013年7月に、グループCEO直轄組織として、ダイバーシティ推進室を新設した。

「花を植えるのは人事、土を変えるのが私たち」というスローガンによって、推進室の方向性を明確された。インタビューでは、江濱氏はこのスローガンの意味について、「女性という花を、管理職という畑に植え替える(登用・任用していく)のは人事ですが、その社員たちがこれまでと同じように、そして継続的に花を咲かせることができる土壌(企業風土、労働環境等)をつくっていくことこそが、私たちのやるべきことだと考えたのです。」と解釈した。また、ダイバーシティ推進室の役割について、「イオングループ全体のダイバーシティを推進していく、方向づくり、ムードづくり」ということを言った。女性活躍推進の阻害要因が事業ごと、企業ごとに異なると考えた結果、本社主導ではなく、グループ会社主導というように推進室を設置される。このようなダイバーシティ推進室は、国内の事業会社65社にもそれぞれ3名のダイバーシティ責任者、グループ全体で約200名によって組み合わせられる。各社3名のダイバーシティ責任者とリーダーの3名は自社の現状分析と従業員へのヒアリングを実施し、課題を明らかにした上で、アクションプランの立案を行う。更に、女性だけのことではなく、外国人や障がい者の方々の活躍推進、有期契約社員の戦力化など、様々な施策を同時並行で行っている。

4.2.2.2 儀礼・儀式

インタビューによって、イオンの女性活躍支援の最も重要で、かつ特徴のある取り組みはイオンの「ダイ満足」活動であることがわかる。「ダイ満足」活動は様々な会議やフォーラムを通じて、イオンの女性活躍支援の理念、優秀なロールモデル、物語を会社内外に広げていく。「ダイ満足」活動の具体的な内容は下記とおりである⁴⁶。

①「ダイ満足アワード」-ダイバーシティ推進企業の表彰:

グループ内のダイバーシティ推進企業を表彰する社内アワードである。年に1回各社の事例を発表、表彰していくことで、グループ各社の良い事例の共有や競争を推進する。「ダイ満足アワード」は、ダイバーシティ経営企業が集まるグループの実現に向け、推進力を高めしていく。

②「ダイ満足サミット」-ダイバーシティ推進リーダーの会議:この会議が2014年から、1年に4回開かれる。参加者は主に、グループ各社のダイバーシティ推進責任者とリーダーである。会議の内容は、情報共有と新しい知識のインプットである。また、「育児」「介護」「女性のキャリアアップ」「PB(プライベートブランド=トップバリュ)を考える」という4つのテーマで、参加者が議論を交わす。

⁴⁶イオンダイバーシティのホームページ(<http://www.aeon.info/diversity/action/satisfaction.html>)、リクルートマネジメントソリューションズのホームページ(<https://www.recruit-ms.co.jp/casestudy/aid/0000000030/>)「2020年に女性管理職比率5割へグループ65社と進めるダイバーシティ」、を参考した

③「ダイ満足カレッジ」-グループ共通課題の解決に向けた学びの場:2014年から、25歳前後の女性/入社5年目程度の女性を対象として(グループ42社約550名)の「ダイ満足カレッジ」を開催される。2014年に、キャリアデザインコースを開かれた。コースに参加した女性社員はキャリアを自分で描くことで、今の業務の必要性や、なりたい姿を実現するために必要な知識やスキルを明らかにしていく。グループ他社の同世代女性間のネットワークをつくることで悩みを共有するほか、先輩社員との交流を通じて、結婚や出産、育児などへの不安を持った女性も両立を諦めず、前向きにチャレンジしていくことを目指す。

2015年に、女性の上位職への意欲向上を目指した「キャリアアップコース」を展開された。コースの対象は、経験や知識不足から管理職への自信がない、管理職と自身の生活との両立に不安を抱く、管理職一步手前の女性社員である。コースでは、女性の多くが不得手とするスキルを学ぶとともに、グループ内女性役員との交流により管理職との両立、管理職になることへの不安を解消。管理職になることの魅力を伝え、受講者の上昇意欲を高める。

2016年に、管理職の意識変革を目的とした「マネジメントコース」を開講された。対象はイオングループ全体の全国の現管理職(男女問わず)まで広げられた。年に四つのテーマを実施し、テーマに沿った外部講師の講演、映画の鑑賞で管理職が「心で学ぶ」機会を提供する。「マネジメントコース」は過去のやり方を踏襲するのではなく、時代の変化に合わせて変革してもらおうことを目指す。

④「ダイ満足リレー」-グループ内の先進企業の自分なりの特徴の紹介:会社ごとにそれぞれ異なる課題があり、その改善方法も様々があるので、「ダイ満足リレー」で積極的に取り組み、効果を出している企業をリレー形式で紹介することによって、グループ内の企業が相互に学び、自社なりの問題の解決を目指す。

「ダイ満足」のみならず、新入社員の女性を対象にするキャリアデザインのセミナー(女性に向けた戦略や会計・財務の知識の研修)と男性を対象にするイクボスセミナーも開催される。

⑤イクボス検定の実施:イオンにとって、毎月19日を「イクボス」の日とされる。グループの管理職を対象に、「イオンのイクボス検定」を実施している。

イオンのイクボスとして必要な知識・行動について、PCやモバイルで手軽に測定することに加え、自身のイクボス宣言を部下と共有することで、「理解」したことを「行動」できる、イクボスづくりを加速している。

イクボスは社内にとどまらず、地域・他企業との連携が重要視される。ここで、最も宣伝力が強いのは「全国初の産・官・学による千葉市との取り組み」と「イオン×三重県知事‘イクボス推進トーク’の開催」である。「イオン×三重県」のイクボス会議では、三重県の鈴木知事とイオングループの役員が、仕事と育児の両立について熱い意見交換を行ったほか、最後に全員がイクボス宣言を発表した。全国24か所のイオンシネマをインターネット回線で結び、全国のイオングループ管理職約1000人の管理職が視聴、仕事と育児を両立できる職場環境づくりについて学んだ。

4.2.2.3 ロールモデルと物語

上記の様々な会議やセミナーなどを手段として、イオンは社内、グループ会社、社外で女性活躍支援の方法、ロールモデル、物語を伝達している。具体化されたロールモデルと物語は組織文化の物理的な存在であり、女性活躍支援を組織内外に浸透させる重要な手段でもある。ここで、主に二つのロールモデルについて論じる⁴⁷。

一つは、インタビューの対象であるダイバーシティ推進室のリーダー江濱政江氏である。10年間の店長経験を踏まえ、イオングループ会社であるイオンスーパーセンター株式会社の人事部長を任務した。東北大震災後に東北地域での人口減少を背景に従業員の育児・介護・家庭とキャリアを両立できる事をサポートために、小売業初在宅勤務を導入した。この制度の利用者が店長から普通の介護勤務者までに広がり、従業員の働きやすさ職場環境に大きな影響を及ぼした。現在イオンリテールダイバーシティ推進チームリーダーを担当している。

もう一つは、男性社員のロールモデルである伊藤秀樹である。伊藤秀樹氏は「イクボスアワード 2015」の特別奨励賞を得た。伊藤氏は働きながら安心して子供を産み育てることができる労働環境の整備推進の模範となる。「やることを減らす」「やれることを増やす」を方針に、ルーティン業務の見直しやチーム制の導入などにより、業務効率を上げるための取り組みを推進・自身も育児休業を取得し、若手社員のロールモデルとして仕事と育児の両立を実践・育児経験から得た消費者視点を活かし、具体的なビジネスへつなげるなど、仕事でも高い成果を上げている。

4.2.3 成果

(1)データ上の成果⁴⁸：

図表 4.2-1 から図表 4.2-3 までは JAL の女性支援活動の成果を示している。

図表 4.2-1 男女別の従業員の数と女性従業員の比率

	男性	女性	女性比率
11 年度	11257	5105	31.20
12 年度	10856	4972	31.41
13 年度	10564	5191	32.93
14 年度	10867	5463	33.45
15 年度	11180	5689	33.72

⁴⁷ 産業能率大学 総合研究所のホームページ「イオン株式会社におけるダイバーシティの取り組み」(<http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/12063>)を参考した

⁴⁸ 『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年) 東洋経済 より参考

図表 4.2-2 13 年度、14 年度、16 年度の管理職の男女別の数と比率

	男性	女性	女性比率	外国人
管理職	4410/2331/4219	509/264/628	10.3/10.2/13	2/3/3
うち部長以上	168/154/545	6/8/52	3.4/4.9/8.7/10.7	0/0/0
役員	17/18/25	2/3/3	10.5/14.3	0/0/1

図表 4.2-3 ワーク・ライフ・バランスの効果

	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
産休取得者数	208	200	222	229	234
育休取得者数	210	219	230	217	239
育児休業復職率	98.6	97.8	98.6	98.4	98.7

出所:『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年)を参考し、筆者作成

(2)受賞:

2015 年、J-Win ダイバーシティ・アワード「ベーシックアチーブメント大賞」

2015 年、経済産業省「平成 26 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定

2016 年～2017 年、「えるぼし」認定マーク(女性活躍支援の認定マーク)

2016 年、「くるみん」認定マーク

2017 年 5 月 19 日、「女性が活躍する会社 Best100 2017」において「女性活躍推進度 1 位」を受賞

2017 年 3 月 24 日、「なでしこ銘柄 2017」に選定

(3)浸透状況(コメント)⁴⁹:

イオンの女性活躍支援の浸透状況についてを明らかにするために、一部のイオンの社員たちの口コミを整理しようとする。

「勤務者には女性が多く、十分目指せる環境にあると思う。現に私の現場にも女性の管理職クラスの方が見受けられる。その分転動もあるが、そこに耐えることができれば昇進は見込める。女性が比較的多い職種にあたると思うので、その点に関しては心配いらない。育児休暇制度なども整っている。」、「女性にとっては働きやすい環境下であり、社内でも女性の登用を推進している風土がある」、と考えた女性社員がいるので、イオンの女性活躍支援は組織風土を変えらることも言えるであろう。

また、女性活躍によって、女性の働きやすい職場作りについて、「女性であっても、男性であっても管理職を目指す環境や制度は整っていると感じました。」、「女性でも実力次第では男女平等に上を目指せるシステムは整っていると思う。」というように考えた女性が増えている。

男性の管理層の中で、「女性登用に対して積極的であることは公言されており、目指すことは出来る。同じ能力があるのであれば、女性が優先して登用される。女性の管理職がとも増えている。ここ近年、女性の管理職を増やそうとしている傾向があるため、目指せる環境にあると思われる。」、「はい。女性の方が多数活躍している会社だと考えます。直属の上司

⁴⁹ Vorkers 働きがいをもての人へ (<https://www.vorkers.com>)、カイシャの評価(<https://en-hyouban.com>)を参考した

および課長クラスが女性であることと社会の流れにそって女性の活躍の場をかなり提供している。」と言われた人もいる。

更に、女性活躍支援が男性の意識改革にも影響を与える。例えば、単身赴任している男性社員は「5歳と10歳の子の父として、家族との時間を大切にしながら働きたいと考えている。その実現のために、これまで以上に仕事の段取りを考え、業務効率を重視するようになりました。仕事の日には仕事に打ち込み、休みの日は愛知県の実家に帰るようにしています。」と言われた。

4.2.4 阻害要因と今後の課題

(1)阻害要因:①インタビューによると、イオンの女性活躍支援の阻害要因は上司の意識改革と働き方を変えることである。女性の管理職への意欲を一番影響するのは上司なので、上司の働き方の改善により、女性社員が自分の働きたいワークスタイルを描けるようになり、向上意識が変わるので、女性が働きやすい、活躍できる職場環境を作る為に、上司の意識改革と働き方を変えるのは一番困難であること。筆者は誰の役割が最も重要なのか、誰の無理解が最も高いかについて聞いた時。江濱氏は男性上司の無理解が一番高いと言われた。

様々な新聞記事⁵⁰によって、②イオンの業種業態が多様性であり、ダイバーシティと一言で言っても、人事制度や店舗のオペレーション、女性の意識など、課題も様々である。従って、進め方は会社ごとに、各社の個性的な方針をとることが必要である③データ分析によると、結婚・出産によって退職の女性が多い(初期キャリアにおける退職数の多さと、3割いる女性が管理職になると1割しかいないという昇進数の少ない)。その原因は、女性社員の自身の意識上の問題にある。i 自分のキャリアが見えない ii 他の女性社員とのつながりが少なくて相談する人がいない。また、管理職にある女性:キャリア志向があり、自分の能力にもある程度自信を持っている方が今の仕事をこのまま続けたくないが、転職できない人がいるので、だから職場から去らざるを得ない。④男性の協力が不足なので、イクメン実施がもっと喫緊の課題である。

(2)今後の話題:グローバル化が究極に進む中で、イオンはどうやって生き残るかは課題となってくる。地域に根ざした経営理念とグローバル化で一体化が進む世界の中で、グローバルをどうやって進み、お客さま第一にしてきた行動規範と人材の多様性をどう融和し発揮していくのは今後一番重視し取り組む課題となっている。まず、2020年に向かって、ダイバーシティ推進をきっかけに会社全体の「働き方改革」「ライフ・ワークスタイルの改善」を推進しながら、女性・外国籍・LGBT・障がい者・介護者など多様な人材が活躍できる企業風土を作っていく。

⁵⁰産業能率大学 総合研究所のホームページ「イオン株式会社におけるダイバーシティの取り組み」(<http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/12063>)、イオン株式会社「ダイバーシティ企業が集まるグループを目指す報告書」第一回(2015)と第二回(2016)を参考した

4.3 製造業のケースーカルビー株式会社

以上のように、運輸業と小売業の事例を分析してきた。これから、食料品業種に属したカルビーと建設業に属した清水建設の事例も検討しようとする。しかし、カルビーと清水建設に対するインタビューを行うことができなく、全てのデータが先行文献、新聞記事、様々なホームページ、CSR 総覧から整理された二次データである。まず、本節ではカルビー株式会社の女性活躍推進活動を整理し、研究する。カルビー株式会社を選ぶ理由は下記通りである。第一に、カルビーは2013年から2015年までの3年間を連続して「なでしこ銘柄」に選定された企業であり、2015年度からスタートした「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」で厚生労働大臣賞「特別奨励賞」を受賞した企業である。それにも止まらず、カルビーは数多くの女性活躍推進に関する賞を得た企業である。第二に、新規管理職登用に占める女性比率から見れば、カルビーは2011年の12.5%から2015年の32.8%へ上がり、特に、2014(20%)と2015年の間に急速に上がってきた。新規管理職登用に占める女性比率だけでなく、女性管理職などのデータの比率も業界問わず高い数値である。これらのデータから、カルビーの女性活躍推進支援の努力した姿が見える。第三に、カルビー株式会社はダイバーシティ推進部門を設置したのみならず、「キャリア支援部会」も設置され、非常に完備した女性活躍推進システムを実現されるとも言える。

では、カルビーの女性活躍支援の浸透プロセスと成功要素はどうであろうか、自社なりの特徴は何か、将来の話題は何かについて、新聞記事などの二次データに基づき、事例分析を行う。

4.3.1 会社概況

会社概況

社名	カルビー株式会社
創業	1949年、広島に松尾糧食工業株式会社を設立 1955年、社名をカルビー製菓株式会社に改める 1972年、カルビー食品株式会社を設立 1973年、本社を東京に移転、社名をカルビー株式会社に改める 1976年、原料部門が独立し、カルビーポテト株式会社を設立
事業内容	スナック菓子最大手、スナック菓子 81、シリアル食品・ベーカリー18
カルビーグループ	日本では8社、アメリカ1社、タイ1社、韓国1社、フィリピン1社、シンガポール1社、イギリス1社、オーストラリア1社、台湾1社、香港2社、中国3社
女性活躍支援に関する受賞	2010、2011、2013、男女共同参画推進事業者表彰「きらり大賞」(男女共同参画社会の実現を目指すため、男女の性別にかかわらず個性と能力を發揮できる、働きやすい職場づくりに積極的に取り組んでいることを評価。) 2013～2015、「なでしこ銘柄」に選定された 2014年、企業広報経営者賞(ビジョン、改革すべき箇所、施策を分かりや

	<p>すく社内外に発信するトップ広報に取り組んでいる。特に、「ダイバーシティ」と「社会貢献活動」をコミットメント項目として掲げ、自らの言葉で情報発信を続けている事を評価。)</p> <p>2014、2015、テレワーク推進賞「奨励賞」(情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークを広く社会に普及に貢献した企業として評価。)</p> <p>2015年、経済産業省主催の「ダイバーシティ経営企業100選」を受賞した 2015年、女性が輝く先進企業表彰『内閣府特命担当大臣(男女共同参画)賞』</p>
--	---

注:カルビー株式会社のホームページを参考し、筆者作成

4.3.2 「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性活躍支援活動

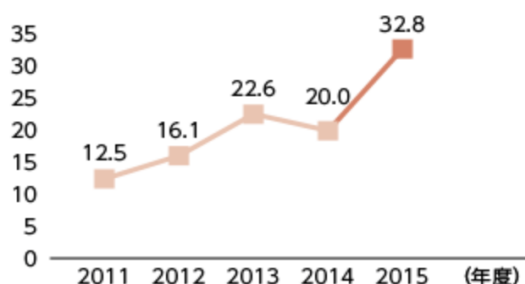
ネット上のインタビューと新聞記事によると、カルビーが大きく変わったきっかけはカルビーの「英雄」である松本晃の登場である。2009年に会長兼CEOに松本晃が就任し、そこからカルビーの女性活躍推進が発足してきた。松本が就任した際に「女性の管理職比率が何%か」ということを社内の女性に聞いたところ「今までそういう数字を調べたこともないですし、わからない」ということで、調査した結果、5%ぐらいしかいない。それを知った松本が「この会社、一世紀遅れているね」、「女性の活躍なしに、カルビーの成長はない」と、自ら推進することを宣言した。そこからカルビーのダイバーシティが始まっていくことになった。要するに、当時のカルビーにおける女性管理職の比率が低く、女性活躍を注目されない状態に止まっていたが、松本晃氏という「英雄」人物の登場をきっかけとして、女性活躍支援を重要視されてきた。また、カルビーは国際市場への進出に伴い、多元の文化や多様な顧客のニーズに対応するために、女性をはじめとするダイバーシティ推進が肝要になっている。

女性活躍支援を実施するために、カルビーは、「互いの価値観を認め合い、最大限に活かしよう」、「多様性こそ成長のチカラ」「ライフもワークもやめられない、とまらない」という理念を発信する。

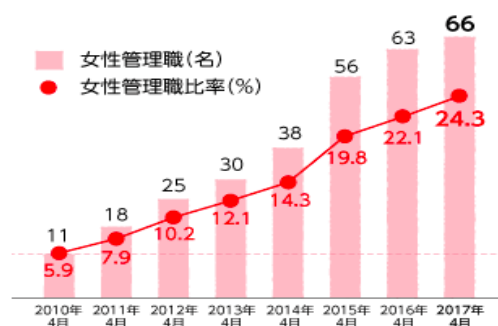
カルビーは「ダイバーシティ推進」を重要な経営戦略の一つとし、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針の元に、2020年には女性管理職比率30%に至るという目標を設置する。実は、カルビーの女性管理職比率は7年間4倍以上にもなった急激な変化であり、新規管理職登用に占める女性比率も2011年の12.5%から2015年の32.8%へ急速に上がってきた⁵¹(図表4.3-1と図表4.3-2)。

⁵¹カルビーのホームページを参考

図表 4.3-1 新規管理職登用に占める女性比率(2011～2015)



図表 4.3-2 女性管理職比率と人数(2010～2017)



出所:カルビーのホームページより

これらの目標を実現するために、カルビーは自社の特徴のある全面的な女性活躍支援を展開されてきた。

4.3.2.1 女性活躍支援に関する制度

制度面について、カルビーは主に、多様な人財の活躍・働き方を支援する制度、ワークライフバランス制度、ダイバーシティ委員会とキャリア支援部会設置という三つの本面から、女性活躍推進に取り組んでいる⁵²。

(1)女性活躍支援に関する意識調査の継続実施:

「ダイバーシティは、理解できなければ、納得できない。納得できれば行動に移すのは早い」というメッセージを全会社に伝え、カルビーは「理解」→「納得」→「行動」という視点でダイバーシティ推進の進捗を測るために、意識調査を実施している。こうした調査結果を社内でも共有しながら、ダイバーシティを企業文化として根付かせようとしている。

また、介護について、介護に関わる従業員が増えることが見込まれる中で、2016年1月に介護に関するアンケートを実施した。「現在の介護経験」「知識不足への不安」「介護休業に対する考え方」などの回答結果をまとめ、社内へ発信し、介護についてのコミュニケーションや情報共有を呼びかけた。

(2)ワークライフバランス制度:

⁵² 日経新聞オンライン「ダイバーシティを推進し多様な人材を育成」(2017. 5) (<http://special.nikkeibp.co.jp/atclh/NBO/17/cao0201/vol1/>)を参考

- ①配偶者出産時休暇:配偶者の出産予定日の6週間前(多胎妊娠の場合は14週前)～出産日後8週間以内に連続または分割で5日(有給)
- ②育児休業:子が2歳になる誕生日前日まで(育児休業の最初の5日間は有給)
- ③育児短時間勤務:子が小学3年生修了時まで(5時間以上/日)
- ④介護休業:要介護対象者1名につき連続1年以内で会社が認めた期間
- ⑤介護短時間勤務:要介護対象者1名につき1年以内(6時間以上/日)

(3)柔軟な勤務場所、時間を認める主な制度⁵³:

- ①モバイルワーク制度:カルビーが2017年4月1日から、自宅に限らず、近所のカフェなど場所を問わず勤務することができる「モバイルワーク」という働き方を開始した。社員は前もって会社から支給されたノートPCとスマホを申し込み、モバイルワークをする際は、その理由と予定の業務内容を上司にメールで前日までに連絡を入れるだけで十分である。当日には「これから仕事を始めます」と、上司にメールを送る。その翌日に仕事の成果を簡単に報告するまでが、モバイルワークの基本的な流れである。
- ②フレックスタイム制度:1991年度から導入し、柔軟な働き方の一つとして強く根付いている。

(4)横断的な組織—ダイバーシティ委員会とキャリア支援部会:

- ①ダイバーシティ委員会:カルビーで2010年から横断的な組織である「ダイバーシティ委員会」を設置し、各社にキャリア支援や制度づくりなど女性が活躍できる環境整備を中心に支援を与える。工場、支店、関連会社といった事業所ごとに、「ダイバーシティ委員会」を設置し、現場が主体となったダイバーシティ推進体制をとっている。各職場の課題を各事業所トップのリーダーシップのもと、ダイバーシティ委員が中心となり、解決している。
- ②キャリア支援部会:「キャリア支援部会」を作り、会社は変化をしていて、女性社員のキャリアを考えようということで「キャリア研修」を実施した。

(5)メンター制度:

豊富なマネジメント経験を持つ執行役員(メンター)が管理職の女性従業員(メンティ)をサポートするメンター制度である。メンティは初めて部長・課長職についての女性従業員で、月1回の面談を実施している。メンター制度の実施により女性管理職の成長支援につなげ、女性の自己意識を変化させる。

4.3.2.2 儀礼・儀式

次に、カルビーは組織内に企業の理念と制度を浸透させるために、様々な儀礼・儀式を

⁵³ Lottoday オンライン新聞「モバイルワーク導入のカルビーに聞く、多様化する働き方」(2017. 5) (<http://jpress.ismedia.jp/articles/-/50026>) より

開催される⁵⁴。

(1)2010 年から「ダイバーシティ・フォーラム」の開催:毎年の 11 月に開かれ、経営層や社内の女性リーダー、世界で活躍するゲストたちからのメッセージを通して、参加者たちに「可能性を信じる」ことについての新たな気づきを得る機会を提供する。最初は「ダイバーシティ委員会」でいくつかの分科会を作った。その中の一つは「社員のアンケートをとる」というアンケートを実施する部会であり、もうひとつは会社の制度がわかるようにとする「ハンドブック部会」であり、最後は、ダイバーシティを浸透させるために、様々な施策・イベントを設計する「イベント部会」である。この3つの部会がダイバーシティ委員会の元に、活動をしていった。

(2)メンバー全員が活躍できる組織を目指し、出産・育児・介護・職場のコミュニケーションなどをテーマとしたセミナーや交流会などを開催する。

(3)女性管理職の会議:

i 女性管理職の横断的な交流会「AGN(アネゴネットワーク)」:経営幹部から、これまでの経験談やマネジメントのノウハウを学び、女性管理職の葛藤や、気づきの共有を通して、ネットワークを広げる。

ii 豊富なマネジメント経験を持つ執行役員(メンター)が管理職の女性従業員(メンティ)をサポートするメンター制度を 2014 年に導入した。メンティは初めて部長・課長職についた女性従業員で、月1回 の面談を実施している。メンター制度の実施により女性管理職の成長支援につながる。

(4)キャリア研修:

2011 年から、女性限定のキャリア支援講座を 2 年連続で実施した。

これは自分自身を見つめ直し、キャリアを描き、未来へとつなげるための講座であり、手挙げ制で各回約 80 名が参加した。

2013 年度から、全従業員を対象に実施した(東京・大阪で各 40 名が参加)。

2014 年 11 月からは、女性管理職を計画的に育成する目的で、候補者 40 名を対象に東京と大阪で「キャリア研修」を実施した。

(5)イクボス同盟への参加:男性社員とリーダーの意識改革を進めた結果、2016 年6月にイクボスに加盟した。

4.3.2.3 ロールモデルと物語

最後に、カルビーの先輩社員とちゃんと制度を利用した社員の物語とロールモデルを社内に発信することである⁵⁵。

(1)男性育児休業を取る男性社員のロールモデル:東日本事業本部首都圏第一支店の営業 2 課に属した井上寛規氏は 2016 年 8 月から 2017 年 2 月まで、半年間の育児休業を取得し夫婦の関係もより深まるというように感じた。近い将来に男性の育児休業が当たり前の会社となつてほしいと男性社員へ伝えている。

⁵⁴カルビー社会・環境報告書(2017)「社会への取り組みーダイバーシティの取り組み」を参考

⁵⁵カルビー社会・環境報告書(2017)「社会への取り組みーダイバーシティの取り組み」を参考

(2)育児しながら本部部長を担当する物語:福山知子は、中日本事業本部部長を担当する同時に、2児の母で育児時短を使いながら重責を果たす。福山知子氏は他のママ社員に伝えてほしいのは、「女性でも活躍しなければならない」「育児しながらもちゃんと価値を生み出す」ことである。

(3)育児休業中の面談によって仕事をちゃんとした物語:森山梢氏は営業本部・営業企画部・営業企画支援課に属する女性社員である。育児休業中の面談で近況報告や復帰後の働き方について相談できたので、スムーズに業務に戻ることができた。また、子連れで面談できた。現在は育児勤務制度を利用し 16 時には退社している。帰宅後、家族との時間を大切に過ごせている。

4.3.3 成果

二次資料によると、カルビーの女性活躍支援を実施してきた以来、女性社員と管理職が活躍になり、女性の意識を変化させるのだけでなく、男性社員からの理解と協力も得られた。更に、女性を中心とするダイバーシティの推進に従って、LGBT への理解も促し、LGBT 従業員も働きやすい職場環境を実現するための努力も始まってきた。以下では、カルビーの女性活躍支援の効果と浸透状況について議論する。

(1)データ上の成果⁵⁶:

図表 4.3-3 2011～2016 年の女性登用の状況

年度		2011	2012	2013	2014	2015	2016
役員	役員総数	16	17	18	18	17	16
	女性役員数	2	2	2	2	3	3
	女性役員の比率	12.5%	11.8%	11.1%	11.1%	17.6%	18.8%
管理職	管理職総数	227	244	248	266	283	285
	女性管理職数	18	25	30	38	56	63
	女性管理職の比率	7.9%	10.2%	12.1%	14.3%	19.8%	22.1%
(参考) 従業員	従業員総数	3,113	3,120	3,139	3,273	3,546	3,673
	女性従業員数	1,474	1,491	1,499	1,573	1,732	1,743
	女性従業員の比率	47.3%	47.8%	47.8%	48.1%	48.8%	47.5%

図表 4.3-4 新規管理職登用に占める女性比率の推移

年度	2011	2012	2013	2014	2015
女性管理職数	6	5	7	8	21
登用総数	48	31	31	40	64
女性比率	12.5%	16.1%	22.6%	20.0%	32.8%

出所:カルビーのホームページより

⁵⁶『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年) 東洋経済 より参考

図表 4.3-5 新規管理職登用に占める女性比率

	新規管理職登用に占める 女性比率
11 年度	12.5%
12 年度	16.1%
13 年度	22.6%
14 年度	20.0%
15 年度	32.8%

(2)受賞:

- ① 2010、2011、2013、男女共同参画推進事業者表彰「きらり大賞」
- ② 2013～2015、「なでしこ銘柄」に選定された
- ③ 2014 年、企業広報経営者賞
- ④ 2014、2015、テレワーク推進賞「奨励賞」
- ⑤ 2015 年、経済産業省主催の「ダイバーシティ経営企業100選」
- ⑥ 2015 年、女性が輝く先進企業表彰『内閣府特命担当大臣(男女共同参画)賞』
- ⑦ 2016 年、内閣府による「女性が輝く先進企業表彰」において、『内閣総理大臣表彰』を受賞

(3)浸透状況(コメント)⁵⁷:

カルビの女性活躍支援の浸透状況を解明するために、一部のカルビの社員たちの口コミを整理する。

「女性管理職の登用が多く、やる気のある女性は仕事を行うモチベーションを維持しやすい。また、管理職になれば、勤務時間の自由度が増えるので、幼稚園への送り迎えや、夕食の買い物も工夫次第で可能となる。」と考えた女性社員がいる。このようなコメントから見れば、カルビの女性管理職の活躍を目的とした取り組みが女性の意識変化、企業の風土に深い影響を与える。

また、ワークライフバランスの面については、「フレックスタイム制があり、有給取得率が高く、リフレッシュ休暇制度も充実しており、と仕事のバランスは取りやすい。仕事偏重理由で他社より転職してきた管理職の方も働きやすいと言っています。」と言った男性管理職の人もいる。

更に、ダイバーシティの効果について、「女性をはじめとしダイバーシティ推進した後、自由な社風で風通しも良く、若手の意見もよく取り入れてくれました。新企画の会議なども頻繁に開かれるのですが、とてもやりがいを感じました。残業も同業他社の中では少なめだと思います。」と考えた社員がいる。

⁵⁷Vorkers 働きがいю全ての人へ (<https://www.vorkers.com>)、カイシャの評価(<https://en-hyouban.com>)を参考した

4.3.4 阻害要因と今後の課題

カルビーは自社の状況を踏まえ、自分なりの女性活躍支援をおこなっている。また、他社の女性社員の人数と比べると、カルビーはそもそも女性社員が少なくない企業である。そして、カルビーがICTなどの手段や豊富な制度を通じて、他社より早く女性の働きやすい環境を整えるため、男性の意識改革とワークライフバランス上の問題も他社より重くないからである。従って、カルビーに対する課題は、従業員に占める女性の割合に比較して、管理職に占める女性の割合が低いということである。今や、カルビーが様々な会議や研修を通じて、女性管理者を育成しているが、これからもっと力を入れ、量と質が同時に実現できる女性人材育成を実施しつつある。

次に、新任女性管理職、女性従業員を取り巻く管理職へのキャリア研修をもっと積極的に行う必要がある。即ち、今の研修や会議の内容をより充実した努力は肝心である。

最後に、女性の職種別ネットワーク構築と運営方法を検討する交流機会をより多くあげる必要がある⁵⁸。

4.3.5 まとめ

カルビーは女性管理職の量と質を重視しながら、女性活躍支援やワークライフバランスに取り組んでいる。カルビーの女性活躍支援の取り組みの中で、特色なのはダイバーシティ委員会の設立、制度面の充実、女性を中心とするダイバーシティの実施がLGBTへの理解を促進する事である。

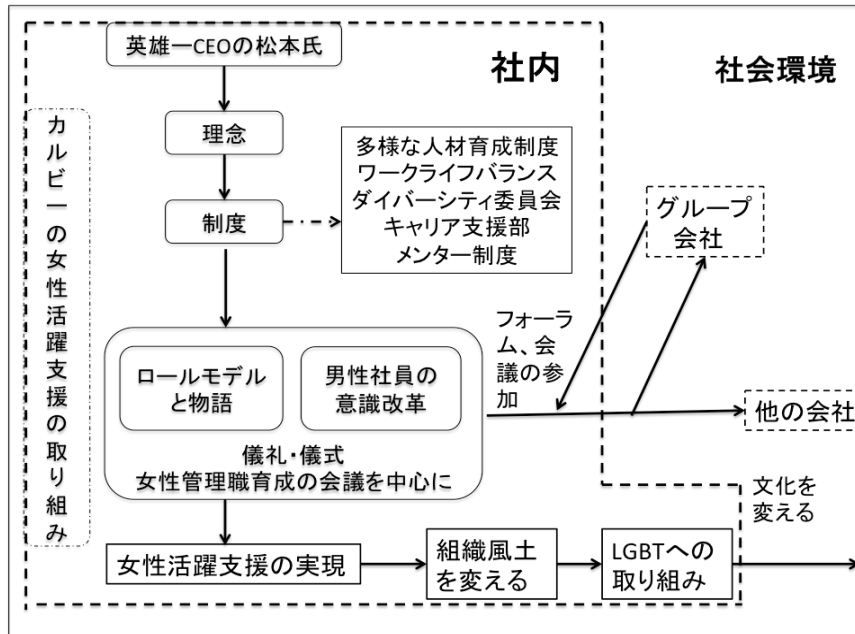
JALとイオンは「ダイバーシティ推進室」を設置したが、ただフォーラムやセミナーの形式で助成活躍推進を統括している。カルビーは「アンケートを実施する部会」「ハンドブック部会」「イベント部会」という3つの部会がダイバーシティ委員会の元に、活動を行ったので、明確な分業を実現した。また、カルビーにとって、一番注目しているのは女性役員や女性管理職の活躍と女性の意識変革である。それを巡り、メンター制度やキャリア研究を行ってきた。更に、カルビーの女性活躍は組織風土を変え、LGBTへの理解と一部の制度の実施も始めた。具体的には、LGBT従業員も働きやすい職場環境を実現するため、一部制度の改訂や社内セミナーなどの実施を順次行い、セミナーでは、LGBTに関する基礎知識に加え、具体的な事例も交えた言動への対処方法などを伝えている。社内報や社内イントラネットでもLGBTへの理解促進のための情報発信を行っている。また、カルビーアライマーク(LGBTマーク)の作成などの施策によって、LGBTにポジティブな職場環境を作られた。

このように、カルビーは次第に男女の区別なく活躍できる風土や効率的な働き方の企業になり、若い世代にとってやりがいのある会社になってきた。以下はカルビーの女性活躍支援

⁵⁸カルビーダイバーシティ活動推進女性の活躍を後押し 第四回(2012.10)「カルビー流ダイバーシティーカルビー株式会社」を参考した

のプロセスである。

図表 4.3-6 カルビーの女性活躍支援浸透プロセス



出所:筆者作成

4.4 建設業のケース—清水建設株式会社

最後に、男性社員の数が圧倒的に多く、女性社員と女性管理職の数が少ない企業である清水建設の事例を検討したいと思う。なぜ建設業を選ぶかという、平成 27 年の「建設業における女性の活躍推進に関する取組実態調査」では、建設業の 1,588 社に対して、女性活躍状況に関する調査結果から見れば、日本の建設業の女性活躍支援の問題と課題が非常に厳しいとも言えるからである。建設業の中、清水建設は男性社員と男性上司の意識改革を中心として、女性活躍支援を積極的に実施している。2009 年に「くるみんマーク」を取得し、2016 年「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」(経済産業大臣表彰)に選定され、2017年に「なでしこ銘柄」に選定された。また、清水建設は自社の男性社員と男性管理職の意識を改革しないと、企業の女性活躍が実現できないということを認識し、イクボスに非常に積極的に参加している企業である。では、男性の多い企業の女性活躍推進の浸透プロセスと成功要因はどうであろうか、自社の効果の高く特徴的な取り組みは何か、将来の話題は何かについて、二次データに基づき、事例分析を行おうとする。

4.4.1 会社概況

会社概況：

社名	清水建設株式会社
創業	1804年、初代清水喜助が東京で創業 1937年、あらたに株式会社清水組を設立、合資会社清水組を合併する 1948年、清水建設株式会社に商号変更 1995年、阪神大震災で被害調査、復興活動 2012年、東日本大震災で津波被害を受けた仙台市内に復興活動と事業展開 2012年、本社をシーバンスから東京都中央区京橋に移転
事業内容	建築・土木等建設工事の請負、不動産・開発
カルビーグループ	建設関連事業(12社)、不動産・開発関連事業(3社)、サービス関連事業(4社)
女性活躍支援に関する受賞	2009年に「くるみんマーク」を取得した 2016年、「えるぼし」について、5つの評価項目をすべて満たす企業として、ゼネコンでは初となる認定段階3(3つ星)を2016年に取得した 2016年「新・ダイバーシティ経営企業100選」(経済産業大臣表彰)に選定された 2017年、「なでしこ銘柄」に選定された

注：清水建設株式会社のホームページを参考し、筆者作成

4.4.2 「シンボリック・マネジャー」と「価値観ネットワーク」理論によって捉える女性活躍支援活動

清水建設の女性活躍推進のきっかけについて、社会環境の面では、第一に、国際情勢や社会動向が大きく変化し、テクノロジーが急速に進展する中、市場の潮流を的確に捉え、経営の安定化と持続的な成長に繋げていくために、従業員一人ひとりの多様な個性を活かし、その能力を最大限発揮し、グローバルな協働を図っていくことが重要と考えているため、清水建設は女性を始めとするダイバーシティ推進を実施しようとした。そして、大学の建築学科、土木学科などを専攻する女性が増えてきた状況を踏まえ、女性の積極的な採用を増やし、活用する必要があると認識する。第二に、業界環境への認識の面では、建設現場というと男社会のイメージがあるが、清水建設は女性技術者の役割が大きいと認識される。建設現場で近隣住民や他社の関係者などがいるので、それはコミュニケーション能力に長けている女性社員の存在で業務が円滑に進むことができると指摘している。第三に、社内環境の面では、2009年に女性社員の悩みや課題などを把握するヒアリング調査によると、女性社員から将来のキャリアを不安視する声が多く聞かれたことによって、清水建設の女性活躍支援が非常に遅れているようなことを認識した。

清水建設を支えてきた事業理念は「地球社会への貢献」、「人間尊重」、「革新志向」、「顧客第一」、「情熱」である。即ち、従業員が快適で意欲をもって働けるような環境を作り出すこと、役員、従業員全員が常に革新的姿勢で成長・発展を図っていくことを求めている。しかし、清水建設の女性活躍支援が非常に遅れているとも言える。初の女性管理職が誕生したのは1999年だが、その後も何度か中断し、2009年に宮本氏(当時社長)から「もっと女性に活躍してもらわなければいけない」「意識改革をしなければいけない」と発信した。「男性中心の建設会社だからこそ、多様な人材の活躍施策が重要である。」「ダイバーシティの推進により、経営環境の変化に対応して企業価値を高め、業績の向上を目指す。」という理念を提出した。

これらの理念を踏まえ、清水建設は女性管理職数目標値を「女性管理職比率を2014年の19名(0.5%)から、2019年には3倍(1.5%)へ引き上げること」を設定した⁵⁹。

4.4.2.1 女性活躍支援に関する制度

清水建設の特色のある女性活躍推進に関する制度は、主に、結婚・出産・育児により退職した社員の再雇用制度、ベビーシッター利用時会社補助制度、人事部の下でダイバーシティ推進室の設立である。

(1)結婚・出産・育児により退職した社員の再雇用制度:結婚・出産・育児を理由に退職した社員のうち、退職時の勤続年数が3年以上かつ退職から5年以内の者を対象とし、本人からの申し出と、受け入れ部門における求人ニーズがある場合に再雇用する。

(2)ベビーシッター利用時会社補助制度:小学校6年生までの児童の保育や世話、保育所への送迎などについて、ベビーシッター利用時会社補助などにより、1日3,000円の補助を受けることができる。

(3)人事部の下でダイバーシティ推進室の設立:多様な人材の活躍を後押しするため、2009年に「ダイバーシティ推進室」を設立するなど全社的な取り組みが進められている。清水建設の「ダイバーシティ推進室」では、女性活躍推進、外国籍(留学生)の採用と育成、障がい者の雇用を3本柱として取り組みを進めている。事業領域を広げていくためには、これまで活躍してきた人材に加え、異なる価値観やバックボーンを持つ多様な人材の活躍を求められる。

4.4.2.2 儀礼・儀式

(1)女性社員と管理職育成の会議⁶⁰:

⁵⁹清水建設のホームページ(<https://www.shimz.co.jp>)より

⁶⁰建設通信新聞公式記事ブログ(2016.12)「働きかた一誰にとっても働きやすい職場へ!」、清水建設のホームページ(<https://www.shimz.co.jp>)を参考した

①2009年、女性活躍推進マネジメント研修プログラム

対象:女性の部下を持つ上司 特に男性上司

毎年一回、約30～40名の男性管理職が参加する

内容:男性脳と女性脳の仕組みを理解し、認識の特徴や違いを学ぶプログラムである。女性特有の行動を理解させ、それをコミュニケーションマネジメントに生かしてもらう。

②2009年、女性社員のフォローアップ研修プログラム

対象:入社二年目の女性社員

毎年一回、約30～35名の女性社員が参加する

内容:グループワークを行い、各グループに一名の先輩社員がついて指導やアドバイスなども行い、若手女性社員の横のつながりと先輩後輩の関係性を作る。また、自己分析を行い、自分の能力と将来の自分のキャリアをイメージし、現在の行動に落とし込むというワークをグループで進めていく。

③2013年、女性活躍フォーラム

対象:女性従業員1500のうち約300名が参加

内容:「女性活躍を本気で行う」メッセージを女性社員に伝える。優秀な女性社員と女性管理職の人の自身の体験を分かち合う。

④2015年、女性活躍推進セミナー

対象:国内外から女性従業員とその男性上司の60組が参加し、グループワークを行った。

内容:参加者同士のネットワーク形成と女性活躍推進の好事例の共有を目指し、特に男性上司の好事例紹介も行う。セミナーで「イクボスアワード2015」の表彰を実施した。

⑤2017年、「ランチミーティングキャラバン2017」

対象:小学校入学前の子を持つ女性従業員21名

この取り組みは、仕事と育児のバランスを取りながら、先を見据えて勤務し続けられる意識づくりや、相談できる環境づくりなどをねらう。参加者は昼食を食べながら、仕事と育児の両立のための工夫や、家庭での時間の使い方などについて、情報交換を行った。参加者からは「会社の制度の使い方など、社内だから相談できることもあると思った」等の声が聞かれた。

(2)男性の意識改革に関する会議:

①イクボスセミナー

対象:国内外の外勤従業員120名の男女

内容:このセミナーはダイバーシティ推進施策の一環として生産性向上のためには何が必要かを話し合い、意識喚起を図る目的で開催した。「イクボスで、業績と笑顔が共にアップ」と題して活発な意見交換が行われた。グループワークは、役職者と係員の立場を逆転させ、相手の立場を模擬体験するという新たな試みで行った。

②15年、16年とイクボスアワードを開催した。初年は「女性の育児、女性の育成に力を入れている」上司を、2年目は「男女関係なく部下のキャリアとプライベートを支援する」上司を推薦し、その中から秀でたイクボスを選び、社長からトロフィーを渡して称えた。

(3)儀礼-女性用のユニフォーム改良:

①当初、女性用ユニフォームは、男性用のサイズを小さくしただけのものであった。しかし、体のラインに合わず、動きにくいという意見が続出したため、試着会を重ね、実際に現場で働いている女性の意見を取り入れてモデルチェンジし、機能性の高いものに仕上がった。安全帯も軽量化し、使いやすく、またピンク色がめずらしいということで、男性社員も購入している。

②建設現場の環境改善策の一環として、通気性に優れ、かつ軽量化を図った新型ヘルメットを現場に導入した。女性社員が着用すると炎天下でも快適に感じるほどで、通気性が優れたヘルメットとともに、熱中症予防にも貢献した。

③ユニフォームやヘルメットはもとより、現場事務所や仮設のトイレ・シャワー、更衣室、作業員詰所等々について総合的に環境改善を図り、働きやすい現場、働きたい現場を創出していく。

4.4.2.3 ロールモデルと物語

清水建設のロールモデルは男性イクボスを中心として展開した。

(1)金ボスを受賞した男性上司三名の物語⁶¹:これらの男性上司が受賞した理由は主に、時間管理に優れること、部下への教育・指導力に優れ、部下のやる気を出すこと、コミュニケーション能力に優れることである。

真先工事長は、男性4名と女性4名で組織する現場で、「時短」をテーマに女性も男性も働きやすい現場づくりを目指している。また、なでしこ工事チーム「江東ポンプ所女子会」を発足し、ハード面の整備を始め、他業界の女性技術者との交流会などにも積極的に取り組んでいる。真先工事長の元に、2カ月先の勤務計画表を掲示したり、日頃に施工担当を決めている。さらに、業務の見える化・共有化を図ることにより、代休取得時の引き続きがスムーズになるとともに、幅広い技術の習得が期待する。

山岡部長が担当する部署には、11名中4名の女性従業員全員が子育て中である。山岡部長が心掛けているのは、「部長の仕事は部下の話聞くこと」「個々人の1年先・3年先・5年先を読むこと」「子供を最優先に考えること」「男性社員の意識改革が重要」というである。これらの意識に従って、社員が働きやすい職場づくりに努めている。

吉濱課長は清水建設のダイバーシティ推進室のHPや「仕事と育児の両立」に関する参考書籍を読み、基礎知識の習得に努めた。部下と週に一回、意見交換を行っている。また、仕事の達成感が得られるよう、教育計画とフォローシートを独自的に作成して「一年後のあるべき姿」を明確に示している。

(2)また、工事現場の女性従業員の育成に関するロールモデルも重視される⁶²。

2016年の本格的な冬を迎える直前の八ッ場(やんば)ダムの工事現場で、上野萌(2011

⁶¹イクボス同盟企業のホームページ(<http://fathering.jp>)より抜粋した

⁶²新・働き方 総合研究所 大下明文(2017.7)「清水建設「男性社会」から脱却できた理由スーパーゼネコンの女性活躍推進」を参考

年入社)と木下美津穂(15 年入社)の物語は、清水建設社内に広がれた。ダムの工事現場は今でも男ばかりの職場だが、こんな山奥で若い女性が働いているのは珍しいである。実際に、職長の下に100人くらいの作業員がいるので、職長1人に指示を出しても全員に伝わらないこともある。このため、作業員各自とコミュニケーションを取る必要がある。木下氏と上野氏は現場での社員の間のコミュニケーションと現場の近所の人々との交流を行った。

これらのロールモデルが日々の繰り返しの社員に伝えることによって、清水建設が「男性社会」から脱却できる重要な方法である

4.4.3 成果

(1)データ上の成果⁶³：

図表 4.4-1 男女別の従業員の数と女性従業員の比率

	男性	女性	女性比率
11 年度	9405	1371	14.58
12 年度	9307	1414	15.19
13 年度	9244	1470	15.90
14 年度	9107	1440	15.81
15 年度	9022	1444	16.01

図表 4.4-2 13 年度、14 年度、16 年度の管理職の男女別の数と比率

	男性	女性	女性比率	外国人
管理職	4438/4371/4270	17/19/49	0.4/0.4/1.1	3/6/8
うち部長以上	591/592/621	1/1/4	0.2/0.2/0.6	0/1/1
役員	57/45/57	0/0/1	0/0/1.7	0

図表 4.4-3 ワーク・ライフ・バランスの効果

	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
育児休業復職率	100	92.3	94.7	100	100

出所：『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年) 東洋経済 を参考し、筆者作成

(2)受賞：

- ① 2009 年くるみんマークを取得した。
- ② 2017 年、「なでしこ銘柄」に選定された。
- ③ 2016 年、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」(経済産業大臣表彰)に選定された。
(この「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」とは経済産業省が主催しダイバーシティ推進を経営成果に結び付けている企業の先進的な取り組みを表彰するものである。)

⁶³『CSR 企業総覧』(2014 年-2016 年) 東洋経済 を参考

(3)浸透状況(コメント)⁶⁴:

清水建設の女性活躍支援がどのくらい浸透していくかを解明するために、従業員のコメントを参考する必要がある。

「社内では女性管理職を増やしていく働きはあるため、女性社員への注目もだんだん高めた」、「本社を中心に『残業削減と代休取得の推進を広めているところなので、今後少しずつ環境は良くなると思う』」、「建設業が他の業界のワークライフバランスの水準に追いつくので、清水建設は他の建設業の企業に模範的な効果があるだろう」、「働き方改革のため、ノー残業デイを設定されて、早めに仕事を終わらせるようになった」、「ダイバーシティ推進などによって、新入社員は残業が少ないため、バランスはとりやすい」というようなコメントがネット上に載っている。

これらのコメントからみれば、女性活躍支援の効果は社員も実感したことがわかる。さらに、清水建設に対する期待も高くなるとも言える。

4.4.4 阻害要因と今後の課題

清水建設の女性活躍の推進は決して容易ではない。それは、歴史からの建設業界の状況と男性社員の圧倒的な数値によって決められるのである。阻害要因を総括すれば、主に、男性社員と男性上司の意識改革、女性社員の職種の多様性の推進と女性管理職の育成である。

今後の課題として、まず、建設業界の長時間労働に触れ、「やり方の改革」による生産性向上と「意識改革」による帰りやすい職場づくりを同時に進めることが大切である。空いた時間でスキルや技能、感性を上げ、質と量の両面でワークとライフを充実させることを目指している。また、男性上司の多い清水建設では、女性部下を持つ男性上司向けの研修と教育を実施しつつある必要がある。最後に、女性管理職の数を引き続き上げることを目指している

⁶⁵。

4.4.5 まとめ

清水建設は、性別・障がい・国籍・年齢等の様々な背景からなる多様な価値観・考え方・スキルを有する従業員が、能力と特性を最大限に発揮し、生き活きと活躍できる企業の実現、ワークライフバランスを推進し、働きやすい職場環境の実現を目指す。

清水建設にとって、男性社員・男性上司の意識改革(イクボス同盟)、男性のロールモデルが最も重要な取り組みである。そのほか、様々な女性社員と管理職を育成する儀礼・儀式も努めている。様々な取り組みの中で、効果の高く特徴的な取り組みは以下とおりである。

まず、人事部内部にダイバーシティ推進室を設立する。女性活躍推進、外国人社員の活

⁶⁴Vorkers 働きがいю全ての人へ (<https://www.vorkers.com>)、カイシャの評価 (<https://en-hyouban.com>)を参考した

⁶⁵日本建築学会能力開発支援事業委員会(2009. 4.8)『建築施工系技術者の継続能力開発(CPD)支援のあり方検討 報告書』から抽出

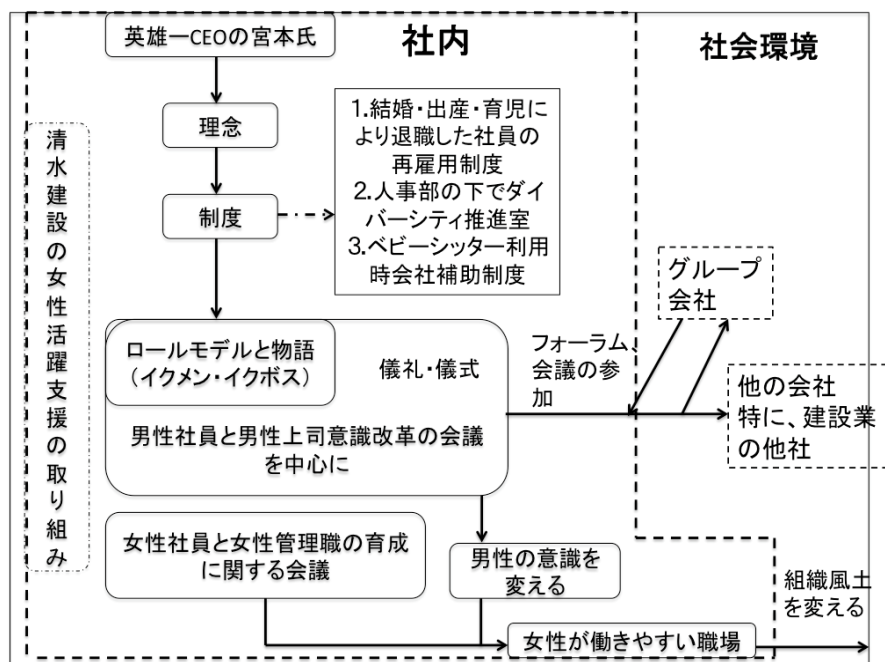
躍推進、障がい者の雇用・活躍推進の三本柱で取り組み、2011年から特に女性活躍推進に注力してきた。

それから、男性の役割を重んじる。「イクボスアワード」を2015年から新設し、女性活躍の推進策を加速してきた。同年にイクボス同盟へ参加した。男性上司のロールモデルを十分に利用される。さらに、2016年に、ダイバーシティ推進施策の一環として生産性向上のために、イクボスセミナーを開催し始まった。清水建設のイクボスは社内にも止まらず、地域・他企業との連携を重んじて、自社のイクボスの物語とロールモデルを社外にも発信している

最後に、女性支援を支えたワークライフバランスに関する制度上では、「子の看護休暇」を有給休暇としていること、「配偶者出産休暇、育児休職者の職場復帰支援」、「出産・育児等による退職社員再雇用制度」、「不妊治療費の無利子貸付」、「当社独自のベビーシッター等利用時補助制度」など出産や育児を担う期間も従業員が安心して働ける環境を整備している。

以下は清水建設の女性活躍推進の浸透モデルである。

図表 4.4-4 清水建設の女性活躍推進の浸透プロセス



出所:筆者作成

第5章 まとめ

第3章で、日本における女性活躍推進の発展状況、現存の問題点、話題について論じた。その上、第4章で、具体的な女性活躍支援の四つの事例をケース・スタディーした。これらの異なった業界に属した四つの事例に対して、それぞれの取り組み、特徴、成功要因、プロセスや阻害要因などを分析した。この章では、第4章の事例分析した後、もう一度四つの事例を整理し比較分析を行う。全体としての日本企業における女性活躍支援活動の特徴、成功要因、浸透プロセスを明らかにしたい。

5.1 4社の比較分析

この章では、まずケース・スタディーした4社を下表の内容に従って、比較分析をやってみよう。

図表5-1 4社の比較図

		日本航空株式会社	イオン株式会社	カルビー株式会社	清水建設株式会社
実施 動 機	社外・業界	様々な顧客(旅客)のニーズへ対応 ○	1.労働集約型の企業に対して、「人」が最大の経営資源と認識した 2.購買決定権を持つ女性顧客へのニーズ対応 ○	様々な顧客のニーズへ対応 ○	1.建築学科と土木学科を専攻した女性の増加 2.建設現場の女性社員のコミュニケーション力、顧客とのやり取り ○
	グループ会社	グループ発の女性支援の影響を受けた ○	株主総会において、グループ内の経営層の共同認識のもと、女性活躍支援を実施○	本社発 ×	本社発 ×
	社内	女性社員と男性社員の比率ほぼ同じ、女性社員の重要な地位を認識した ○	女性社員の家庭・仕事の両立が困難 ○	女性管理職の比率は低い ○	社内のヒアリング調査による結果：女性社員がキャリアを不安視する、女性支援が非常に遅れる ○
重要な人物英雄の登場		CEOの稲盛氏 ○	グループCEOの岡田氏 ○	CEOの松本氏 ○	CEOの宮本氏 ○
理念の発信		個性を生かす、男性女性、上司部下とも自分思ったことをちゃんと言い合える組織	人材活用、人間尊重、日本-女性が働きやすい会社・女性が働きたい会社を作る ○	互いの価値観を認め合い、多様性こそ成長のチカラ ○	女性活躍、意識改革、男性中心の施策が重要 ○

		環境を作る ○			
目標の設定		2023 年度末までに、JAL グループの女性管理職比率 20%など ○	2020 年女性管理職比率 50% 2020 年アジア No. 1 のグローバルリテイナー ○	2020 年には女性管理職比率 30% に至る ○	女性管理職比率を 2014 年の 19 名 (0.5%) から、2019 年には 3 倍 (1.5%) へ引き上げる ○
制度	新卒採用	穏やかに採用している ○	穏やかに採用している ○	穏やかに採用している ○	努めている △
	女性登用	穏やかに登用している ○	穏やかに登用している ○	よく登用している ○	努めている、工事現場で女性社員の登用も増加 △
	保育補助	ベビーシッター補助 (月極保育補助、育児用品レンタル補助、家事代行補助) ○	ゆめみらい保育園 ○	育児有給休暇 ○	ベビーシッター利用時会社補助制度 ○
	育児休業	特定目的積立休業など ○	○	配偶者出産時休暇、育児短時間勤務 ○	○
	柔軟な働き方	男女共に週一回在宅勤務、フリーアドレス仕事環境、IT ツールを用いたペーパーレス ○	○	IT ツールを用いたモバイルワーク、フレックスタイム制度 ○	○
	両立支援	不妊治療休業、深夜勤務免除 ○	ダイ満足カレッジ ○	女性意識調査、介護短時間勤務、介護休業 ○	結婚・出産・育児により退職した社員の再雇用 ○
	人事評価制度	女性部下を持つ男性上司への評価制度 ○	×	×	×
	横断的な組織	ダイバーシティ推進室 ○	ダイバーシティ推進室 ○	ダイバーシティ推進室 (三つの部会が含まれる)、キャリア支援部会 ○	人事部の下でダイバーシティ推進室の設立 ×
儀	キャリアアップ	なでしこプロジェクト ○	ダイ満足サミット、ダイ満足カレッジ、キャリアアップコース ○	メンター制度、キャリア研修、アネゴネットワーク会議 ○	女性活躍推進マネジメント研修プロジェクト、女性社員フォローアップ ○
	職域拡大	技術部門と海外部門への女性配	キャリアデザインコース ○	キャリア研修 ○	女性用のユニフォームの改良 ○

礼・儀式		遣○			
	女性意識改革教育	なでしこプロジェクト、ママカフェ ○	ダイ満足カレッジ ○	メンター制度 ○	女性用のユニフォームの改良、女性活躍フォーラム ○
	男性社員の意識改革教育	なでしこプロジェクト、男性育児推進フォーラム ○	イクボス同盟、イクボス検定 ○	ダイバーシティ・フォーラム、イクボス同盟 ○	女性活躍推進マネジメント研修プロジェクト、イクボスセミナー ○
	男性上司の意識改革教育	なでしこプロジェクト、イクボス同盟 ○	マネジメントコース、イクボス同盟、イクボス検定 ○	イクボス同盟 ○	女性活躍推進マネジメント研修プロジェクト、イクボス同盟 ○
	女性だけのネットワーク	女性だけの研修 ○	ダイ満足カレッジ ○	アネゴネットワーク ○	ランチミーティングキャラバン ○
	男性だけのネットワーク	男性育児推進フォーラム ○	×	×	イクボスセミナー ○
グループ会社・他の会社の参加	なでしこプロジェクト、イクボス同盟 ○	ダイ満足、マネジメントコース、イクボス同盟、イクボス検定 ○	イクボス同盟、ダイバーシティ・フォーラム、アネゴネットワーク、キャリア研修 ○	イクボス同盟、イクボスアワード ○	
ロールモデル物語	育児した女性社員有島氏、職域拡大赤松氏、育児と仕事両立の男性上司宮下氏 ○	女性リーダー江濱氏、男性イクボス伊藤氏 ○	育児しながら管理職における女性部長福山氏、育児後復帰したママ社員森山氏 ○	金ボスを受賞した男性上司のロールモデル、工事現場での女性従業員 ○	
阻害要因	男性の意識改革と協力	○	○	×	○
	男性上司からの支援	○	○	×	○
	ネットワークの形成	○	形成中	○	まだ形成されない
	女性管理職の数	○	○	○	○
	女性のキャリア教育	○	○	○	○
	女性配置先の拡大	○	×	×	○

出所:筆者作成

ここで、比較分析する際に、上記の項目ごとに分析するわけではなく、第四章の内容に基

づき、四社の女性活躍支援活動の実実施動機、成功要素、阻害要素、現存の問題点を巡って、比較分析を行う。

まず、表5-1のように、四社の女性活躍支援の実実施動機には、社会環境、グループ会社からの影響、社内要因がある。社会環境については、四社とも、多様な顧客ニーズを対応するため、女性活躍推進を模索し始めた。グループ会社の影響について、JALとイオンのほうはグループ会社とのつながりが強くて、グループ会社からの影響を受け、本社での女性活躍支援を発足するようになった。社内要因について、四社とも女性社員の重要性と自社の不足点を認識した後、女性支援を展開した。

問題を認識した上、四社とも、理念の発信に力を入れた。しかしながら、理念を広げるために、社内における影響力を持った人物が肝要である。四社とも CEO から、女性活躍推進支援の理念を全会社、或いはグループ会社内に発信してきた。そこで、イオンはそもそもグループ会社の中に緊密な関係を持っているので、グループの CEO から全グループ内で共通的な理念を提出した。理念を実現するため、四社とも自社の状況を踏まえ、女性活躍に関する数値目標を定めた。

制度上には、四社ともに、女性社員の雇用、仕事と育児両立、柔軟な働き方、女性活躍推進の専門組織という四つの方面から、会社の制度を補完した。また、組織の再編成の面から見れば、JAL、イオン、カルビーは社長直轄の横断的な組織「ダイバーシティ推進室」を作り、女性活躍支援活動を「ダイバーシティ推進室」の指導にしたがって展開した。これに対して、清水建設のほうは、男性の多い会社であり、男性社員と男性上司の意識改革を重んじる傾向が示される。女性の雇用に努めている姿がみえるが、業種の制限があるため、新卒採用と女性雇用がまだ工夫する必要がある。清水建設のダイバーシティ推進室が他の三社と異なり、人事部の下で設立された。そして、人事評価制度という、四社の中で、JAL 一社だけが女性部下を持つ男性上司への評価制度を明示している。明確な人事制度を定めると、女性社員を持つ上司が女性活躍支援に対するモチベーションが上がるできるので、他の三社は上司への評価制度を補う必要があるだろう。

女性活躍推進がただ制度上に留まると足りないのであろう。四社とも、ロールモデルと物語の作用を用いて、女性活躍推進がどのように実践するか、どのような効果があるかについて社内外のメンバーの意識を改革し、女性活躍を促進してきた。そこで、女性社員が相対的に多い企業として、JAL、イオン、カルビーは優れた女性社員と管理職の物語を重んじて広げる一方、男性社員と男性上司が圧倒的に多い清水建設は、主に男性の意識改革を中心として、イクメンとイクボスの物語を用いた。

最後には、四つの事例とも、「儀礼・儀式」を非常に重要視していることである。四社とも組織文化を伝達する媒介としての会議の役割を徹底的に果たす。組織での女性活躍に関する理念、新たな制度、ロールモデル、物語を様々な会議やフォーラムを通じて、社内外に伝えるようになってきた。したがって、女性活躍支援の取り組みの中で、四社とも、文化の媒介としての儀礼・儀式を最も重視している。その中、JAL とイオンは様々な種類の会議を開き、男性と女性の意識改革を注目している。また、JAL では、女性だけの会議と男性だけの会議を実施していることによって、女性のネットワークと男性のネットワークが形成された。イオンでは、グループ会社との関係が強いので、グループ会社の全体参加がイオンの会議の特徴

である。カルビーのほうはそもそも同じ業種での他企業と比べると、女性社員の数が比較的に多い。そしてカルビーは女性活躍推進の先進企業であり、女性活躍推進に対して、女性管理職育成の段階に至った。会議も女性管理職の育成に力を入れている。清水建設の女性活躍支援は他の三社と比べると、非常に遅れている。そして男性社員と男性上司も多いので、清水建設の会議は男性社員と男性上司の意識改革を中心として展開される。男性社員のネットワークも形成される。

以上のような比較分析を通じて、四社の女性活躍推進の自社なりの特徴と一般的な特徴を抽出した。それでは、次節で、第 2 章の先行研究に基づき、第四章の事例分析の内容と上記の比較分析の内容を踏まえ、本稿の結論を導く。

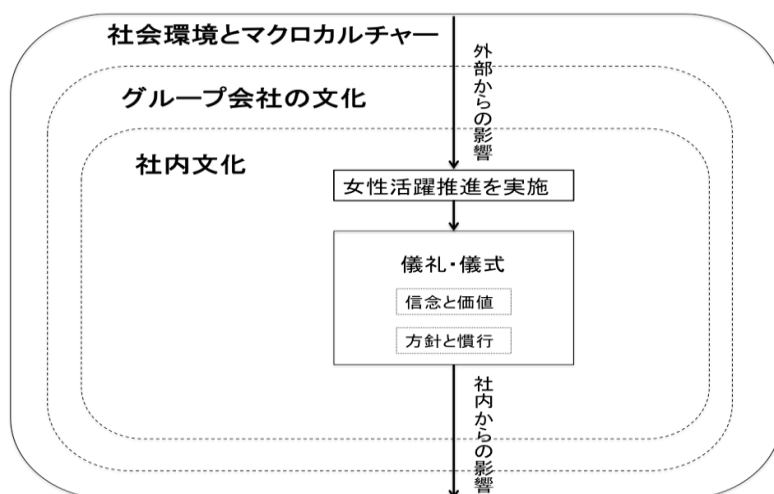
5.2 結論

本節では、第二章の理論研究の内容に基づき、まず、女性活躍支援プロセスにおける成功要素を明らかにする。そして、四社の女性活躍推進支援の進展プロセスによって、日本企業の女性活躍支援活動の浸透プロセスを構築してみよう。それから、これらの分析を通じて、日本企業の女性活躍支援の一般的な特徴と話題を抽出し、日本企業がどのように女性活躍推進を実施するかについてヒントを与える。

5.2.1 女性活躍推進を実施する原因分析

先行研究のところ、シャインは組織文化と外部環境の関係、組織文化とマクロカルチャーの関係について論じた。即ち、組織文化は外部的適応と内部的統合の諸問題を解決するために、変化するものである。また、Denison の組織文化の形成プロセスでは、現在の組織文化は過去の歴史と現在の環境からの影響をうけて形成されたものである。シンボリック・マネジャー理論によると、企業環境は企業文化の形成に最大の影響を及ぼすことがわかった。本稿の四つの事例では、四社の女性働きやすい組織文化を求める原因は外部環境と外部文化の変化からの影響を受け、社内の女性活躍推進を実施しはじめたのである。具体的には、社会で女性の役割を重要視すること、消費者のニーズの多様性に対応すること、グループ会社を学習することという環境に応じるために、社内の女性活躍推進を発足したのである。一方、四つの事例とも、四社の女性活躍推進の実施を通じて、社内文化を変えるだけでなく、儀礼・儀式の実施によって、女性の働きやすい組織文化がグループ会社と社外へ広げられ、グループ会社と外部企業の環境にも影響を与える。企業の女性活躍推進と外部環境との関係は下記の図とおりである。

図表5-2 社内の女性活躍推進と外部環境との関係



出所:筆者作成

5.2.2 女性活躍推進の成功要因分析

(1)第2章の理論研究に基づき、まず、シンボリック・マネジャー理論では、「英雄」という組織文化の要素を指摘した。「英雄」は、企業文化の理念の化身であり、社員の手本、或いはモデルである。英雄の影響については、主に、目に見える役割モデルを社員に示すこと、会社を外部の世界に象徴的に示すこと、行動の基準を定めること、組織内部に持続的な影響を及ぼすことである。

四社の女性活躍支援活動の分析を通じて、「社長」と「女性活躍推進に関するロールモデル」という二つの種類の英雄がないと、女性活躍推進が進められないとも言えるだろう。つまり、女性活躍推進の一つの成功要因として、「社長」と「女性活躍推進に関するロールモデル」という英雄が存在することである。

具体的には、上記の比較分析に示されるように、四社とも、女性活躍推進は、社長の理念を発信することから始まったのである。重要な権威のある人物からのはっきりした理念発信がなければ、女性活躍支援の行動と指針を周知することができない。そして、様々な儀式を通じて、自社の女性活躍推進という組織風土は「女性活躍推進に関するロールモデル」に関する物語によって社内外に広げられた。この二つの類型の「英雄」の存在することは、四社の女性活躍支援の重要な成功要素とも言えるだろう。

(2)四社の女性活躍支援のもう一つの成功要因は、リーダーからの理念と目標の発信ということである。シンボリック・マネジャーでは、理念という文化要素を提示した。具体的には、組織の基本的な考えや信念であり、組織内での成功の基準を設定するものである。それらの価値観と信条は、英雄の種類と、神話、儀式を決定する。更に、飯田の価値観ネットワーク理論では、組織文化を「不明瞭な状態」から「望ましい文化」へ変化させるために、経営理念や行動指針を明示し徹底する必要がある。Denisonの組織文化の形成プロセスでも、理念と方

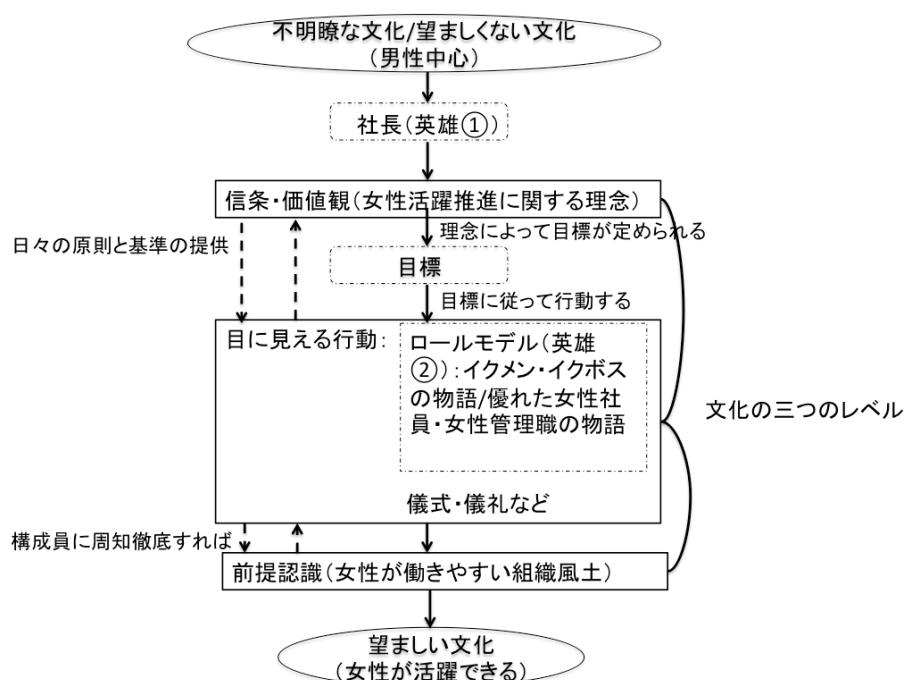
針の作用を強調した。

本稿で研究した四社とも、社長から明確な女性活躍推進理念を全会社、或いはグループ会社へ発信したのである。また、これらの理念に従って、会社の数値的な目標を定めた。理念と目標がなければ、構成員の間に周知徹底することができなく、価値観共有な状態が起こられない。

シャインの組織文化の三つのレベルとその関係について第2章で述べた。理念と信条(第二レベル)は日々の行動(第一レベル)に基準を提供し、それを繰り返しながら組織に定着し、前提認識(第三レベル)を形成している。ここで、女性活躍推進の理念と目標が定められ、女性推進の制度と日々の女性支援活動をガイドする。

先行研究を踏まえ、第(1)と第(2)の成功要因をまとめると、下記とおりである。

図表5-3 組織文化の三つのレベルと女性活躍支援の成功要因—英雄と理念



出所:筆者作成

(3)女性活躍支援をちゃんと実施するための第四の成功要素は組織の再編成—ダイバーシティ推進室部門の設立である。清水建設以外の三社は、すべて社長直轄の横断的な組織を作った。清水建設のダイバーシティ推進室は人事部の下で設立されたが、推進室という組織部門の作用もちゃんと発揮した。

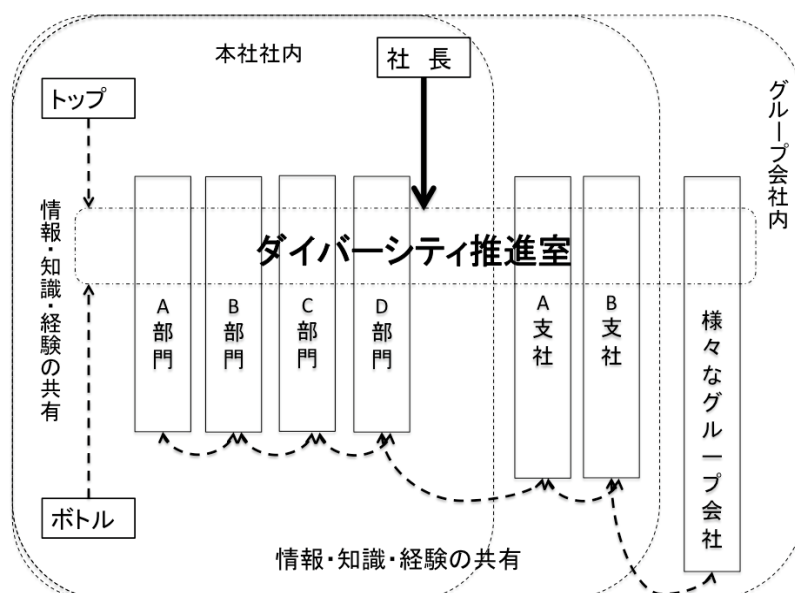
本稿の四つの事例から見れば、ダイバーシティ推進室の役割は主に三つある。一つは、統括的に全会社の女性活躍推進を指導することである。統括的な指導のみならず、グループ会社への個別指導も行っている。もう一つは、管理層の間に意見交換を催すこと、トップの意識や価値観を構成員に伝えること、構成員の間に意見交換すること、ボトルの構成員からトップへアイデアや意見をフィードバックすること、というコミュニケーションを促進する役割である。最後には、組織構成員の間のネットワーク(女性ママ社員のネットワーク、男性イクボスのネットワークなど)の形成を促進することである。

具体的に言うと、ダイバーシティ推進室の指導に従って、フォーラムや会議など(女性だけの研修会、男性ボスの研修会、女性社員のキャリアデザイン会など)が開かれ、そこで、同僚の優秀な物語を聞いたり、上司へ意見を反映したり、メンバーの間に体験談をしたりする。

第二章の先行研究では、飯田は「組織のリーダーや管理層が自分の価値観を組織構成員に伝え、たとえ共有していたとしても、互いにその価値観を共有していることを認識しないままの弱いネットワークとなる。一方、構成員とリーダーの間に相互に価値観を伝え合うと、強いネットワークとなる。」と述べた。ダイバーシティ推進室の設立は構成員とリーダーの間のコミュニケーションの機会を提供し、両方面の情報共有を実現された。それによって、強いネットワークが形成されやすいであろう。

この成功要因と役割図が下記とおりである。

図表5-4 女性活躍支援の成功要因—横断的な組織



出所:筆者作成

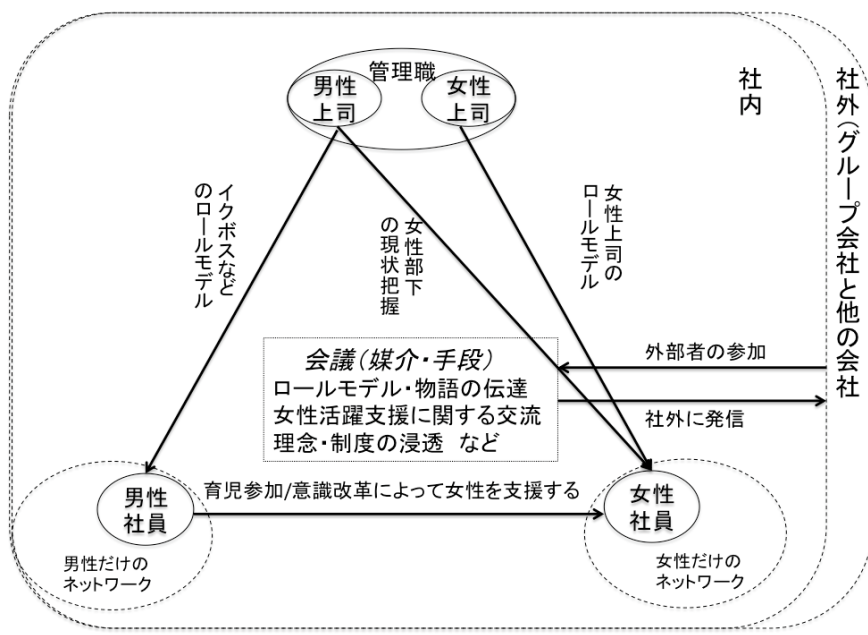
(4)シンボリック・マネジャーでは、「儀礼・儀式」が文化の一つの要素と認められる。また、オーウチによると、「儀礼・儀式」が組織文化を構成員に浸透するための媒体・手段であり、この媒体と手段も組織文化に含まれる。飯田は組織文化の変革する方法について、組織メンバーの発言力を与えることと外部者との交流することの重要性を論じた。

どんな文化でも、表現の機会を与えなければ、衰えるようになるであろう。第四章の内容と第五章の第一節の比較分析を見ると、四社とも、最も努めているのは「儀礼・儀式」という要素であるとも言える。四社の儀式(表彰の儀式、記念パーティー、セミナーなど)を開くのは、優秀なロールモデルや物語を発信する絶好な機会であり、組織文化の影響力を広げるチャンスでもある。そして、四社とも、グループ会社の人と社外の人を社内会議に招き、社内外の交流を促進してきた。例えば、イクボス同盟フォーラムでの意見交換、イオンの「ダイ満足」会議の開催などである。

また、正式会議の開く回数・テーブルの形・ユニフォーム・参加者の構成などの儀礼は会社の文化理念を表現している。例えば、清水建設の女性社員専用のユニフォームの設計、JALのカフェ風の空間作りなど、すべての儀礼が企業の女性活用の柔軟な組織文化を示している。

上記のように、「儀礼・儀式」は「コミュニケーションの場」、「組織文化を伝達する媒介」と認められる。構成員に発言力を与えること、社内と社外との交流を促進すること、組織文化を表現すること、優秀なロールモデルや物語を発信すること、構成員のネットワーク形成を促進することというような役割を果たしている。

図表5-5 女性活躍支援の成功要因-媒体としての「儀礼・儀式」

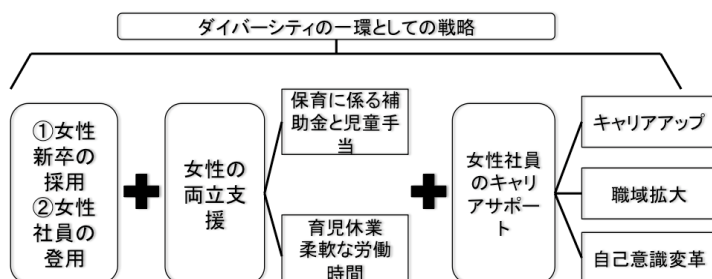


出所:筆者作成

5.2.3 女性活躍支援の取り組み構成分析

それでは、日本企業の女性活躍支援制度が何を中心として展開しているのかについて、四社の比較分析の結果を踏まえ、この節で論じたいと思う。本稿の四つの比較的成功事例を通じて分析した結果、現在の日本企業は女性活躍支援について下記の図のように三つの方面を中心に、制度を定め、会議などを開くのである。

図表5-6 女性活躍支援策の構成



出所:筆者作成

四社の女性推進策を実施する際、主に女性新卒と女性社員の採用、女性の両立支援、女性社員のキャリアサポートという三つの方面が含まれる。女性の両立支援は、「お金」(保育補助)と「時間」(育児休業と柔軟な働き方)という二つの方面から着手する。また、女性社員のキャリアサポートは、キャリアアップ、職域拡大、女性の自己認識変革という三つの方面から着手する。

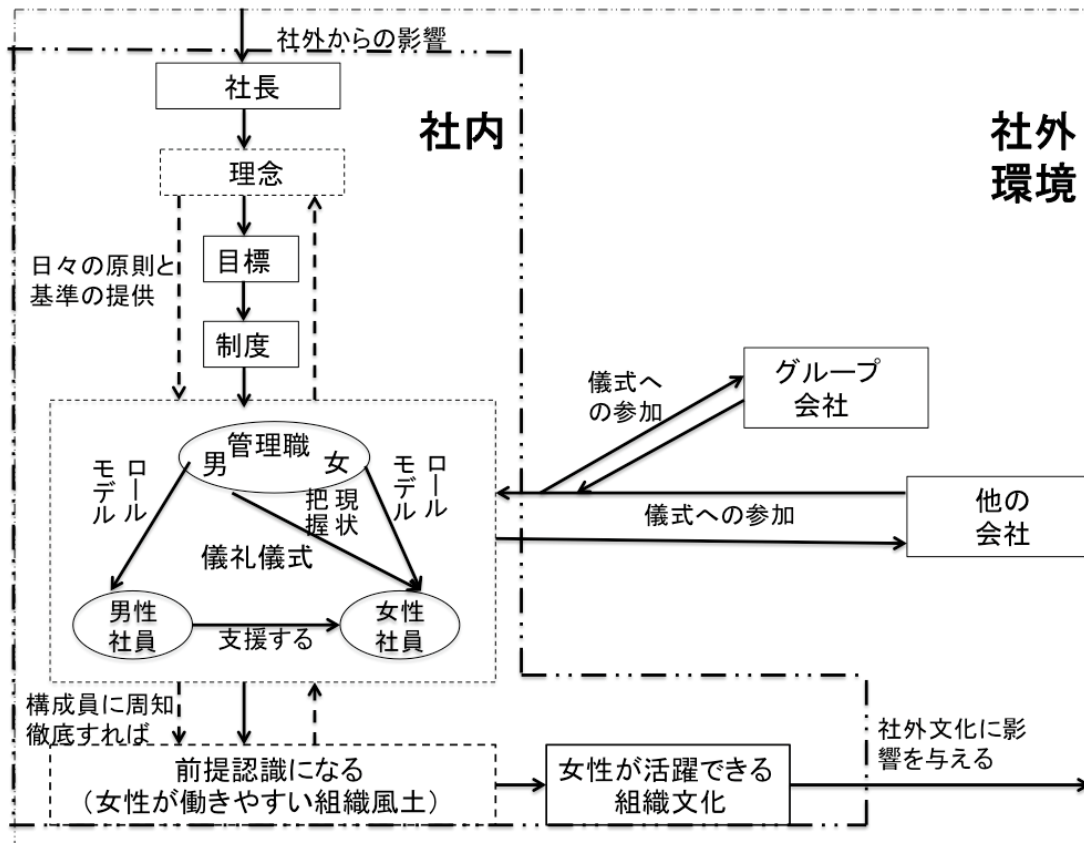
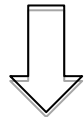
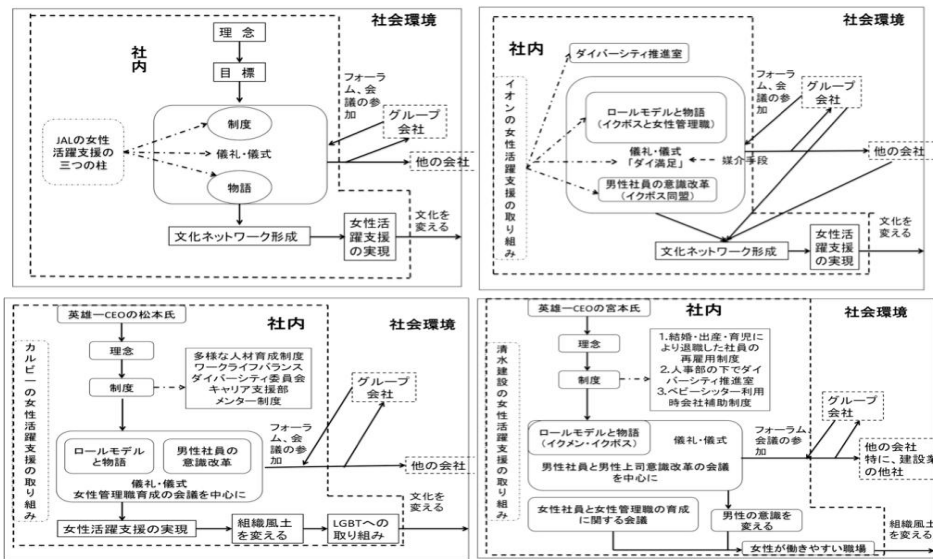
また、男性が相対的に多い企業(例えば、清水建設)は、男性型組織文化が他社より強いので、男性の意識改革と男性のイクボスのロールモデルを重んじて、女性活躍支援活動を行う傾向がある。一方、そもそも女性が相対的に多く、働きやすい企業(カルビー)は、主に女性のキャリアアップと女性管理職のロールモデルを重視して、女性活躍支援活動を行う傾向がある。

5.2.4 女性活躍支援の浸透プロセス分析

これまでは、第2章の「シャインの組織文化に関する理論」、「シンボリック・マネジャーの五要素」、「価値観ネットワーク」という理論に基づき、四つの異なった業種である四つの企業に対する事例分析した。本章の第2節と第3節で女性活躍推進の実実施動機と成功要素に関する結論を出し、本節では、四つの比較的に成功した事例を分析した上、女性活躍支援活動がいかに組織内に浸透するかというプロセスを分析しよう。

四社とも、最初に外部環境からの影響を受け、組織内の女性活躍推進が台頭してきた。そのうち、JAL とイオンが特にグループ会社からの影響を受け、本社はそれを気付き、女性活躍推進を中心としたダイバーシティを実施し始めた。それから、社長は女性活躍支援と組織文化変革に関する理念を社内外に発信し、それらの理念に基づき、四社とも女性活躍推進の具体的な数値目標を掲げる。これらの目標を実現する為に、四社は「組織の再編成」「両立支援策」「女性と女性新卒の採用」「柔軟な働き方」という方面から制度を更新する。そして、これらの制度をちゃんと利用しているロールモデルや積極的に女性活躍推進支援に取り組んでいるロールモデルを社内外に発信し、組織風土を変える為に、「媒介・手段」としての様々な「儀礼・儀式」が開催されている。そこで、男性社員だけの儀式、女性社員だけの儀式が行われることを通じて、それぞれのネットワークの形成を促すようになった。さらに、「儀礼・儀式」はトップ・ダウンの間のコミュニケーションの場を提供する作用もあり、社内と社外の交流の場を提供する作用もある。女性活躍推進の理念・制度・ロールモデル・物語が「儀礼・儀式」を通じて、繰り返して組織内に伝えられ、次第に新たな女性活躍できる組織文化を形成し、組織の構成員の日々の行動と意識内に浸透し、定着するようになる。更に、社内の会議に社外の人を招いたり、社外の女性活躍推進の会議に参加したりするのは、社内外の新たな女性活躍できる組織文化の相互影響を促進した。四社の事例分析によって、女性活躍支援活動の成功要素も含まれる女性活躍支援活動の浸透プロセスは下記とおりである。

図表5-7 女性活躍支援活動の浸透プロセス



出所:筆者作成

上記のように、四社の女性活躍支援活動の浸透プロセスでは、シンボリック・マネジャーの「企業環境」「英雄」「理念」「儀礼・儀式」「ネットワーク」という五つの要素が重要な役割を果たしている。また、理念が日々の原則と基準を提供し、「儀礼・儀式」を通じて、構成員に周

知して浸透していき、次第に構成員の前提認識に定着するようになった。この女性が活躍できる前提認識に従って、日々の行動を導き、会社の理念を強めさせる。

5.3 研究意義と今後の課題

5.3.1 研究意義

本研究は、組織文化の視点から、日本企業の女性活躍支援活動の浸透プロセスと成功要因を研究した。具体的には、シャインの組織文化に関する理論を踏まえ、「シンボリック・マネジャー」理論の組織文化の五つの構成要素に基づいた上、「価値観ネットワーク」理論を加え、異なった業種の四社(JAL、イオン、カルビ、清水建設)の事例分析を通じて、日本企業の女性活躍支援活動の浸透プロセス、または浸透プロセスでの成功要因について明らかにしようとする。

これまでの研究では、①組織文化の視点から女性活躍支援活動を研究するのは少ない、②大部分の女性活躍推進に関する研究は女性活用と企業の業績との関係を検討する定量的な研究であるが、定性的な研究が少ない、③女性活躍支援どのように実行するかというプロセスの研究はない、という不十分な点がある。

従って、本論文は、女性活躍支援活動の浸透プロセス、または浸透プロセスでの成功要因について研究することによって、日本の企業(更には、現代の企業)に女性活躍支援の実施方法についての有益なものを与えることができるのであろう。

本稿のオリジナリティーは、①組織文化論の角度から女性活躍支援プロセスを検討すること、②四つの異なった業種に属する企業を事例分析すること、③事例分析を通じて、従来の組織文化に関する理論を検証すること、④四つの事例を通じて、女性活躍支援の浸透プロセスと成功要因を検討するので、従来の女性活躍支援に関する研究を補完すること、という四つのオリジナリティーである。

5.3.2 今後の話題

5.1節の4社の比較分析の最後の部分で記載した四社の女性活躍推進の阻害要因によると、女性活躍支援が比較的によく実施された企業でも、男性社員の意識変革と男性社員からの協力・男性上司からの支援と男性上司の意識変革・女性管理職の質と量の高め・女性のキャリア指導・形成された男性と女性のそれぞれのネットワークの維持、というような課題は残っていることがわかった。また、そこで、女性部下を持つ男性上司への人事評価制度の変革を求めることもわかった。

本稿の課題については、まず、本研究は異なった業種の事例を選んだが、四社だけなので、これから、より多くの企業の女性活躍支援の事例を検討する必要がある。そして、本稿での事例は全て大手企業である。何故大手企業しか選ばないのかという、本稿のはじめの

ところで指摘したように、2016 年までに、女性活躍推進法に基づき、国・地方公共団体、301 人以上の企業は女性活躍推進に関する取り組みを行わなければならないと規定された一方、300 人以下の中小企業は努力義務である。従って、本稿は取り組まなければならない大手企業の事例を選んだ。これから、努力義務のある中小企業の女性活躍支援活動を検討する必要がある。それから、四つの事例も現時点での成功事例とも言えるが、女性活躍推進がまだ新しいものなので、引き続きの考察も肝心である。最後に、カルビーのような企業は女性活躍支援の実施によって、LGBT が促進された。ここで、女性活躍推進は障害者、LGBT への取り組みにどのような影響を与えるかについて、議論することは必要であろう。

付録(JAL とイオンに対するインタビュー設問票)：

女性活躍支援に関する取組に関するインタビュー問題

企業名		インタビュー 実施日	年 月 日 : ~ :
対 応 者	当方		
	先方		

Q1 貴社の女性活躍支援に関する取組を始めた時期、またその取組を開始した理由・きっかけ・経緯について教えてください。

①時期： 年頃
②理由：
③きっかけ：
④経緯：

Q2 貴社における重要な女性活躍支援・ワークライフバランスの取組について教えてください。

①取組内容：
②その中で比較的効果があったもの：
③効果の具体的な成果や数値など：(例：女性支援・WLB に対する管理職と従業員に理解が深まったこと、働き方が変わったことなど、男性・女性社員の平均育児 時間/月)
④自社の特色がある取組：

Q3 貴社で実施して効果のあった「女性活躍支援・WLB の取組」について、エピソードや工夫した点などがありましたら、ぜひ教えてください。

Q4 女性支援に関する策や取組を導入する、また、運用するにあたって、問題や困難に買ったことがありましたか。

①阻害要因：
②誰の役割が最も重要なのか、誰の無理解が最も高いですか：

Q5 女性支援に関する策や取組を浸透・定着させるための取組について具体的に教えてください。また阻害要因があればぜひ教えてください。

①策や取組を開始してから、組織内に浸透・定着するまでの経緯：

②経営層・管理層はどのような取組、働きかけ、ルール作りなどを行っていますか：

③人事評価について、管理職に対する評価基準がありますか(例：部下の WLB などの実現状況にどのくらい組み込むか)

④人事評価について、男性と女性従業員に対する評価基準がありますか(例：育児休暇が昇進を阻むか)

Q6 女性支援に関する取組を組織内に浸透・定着するために、どのようなコミュニケーションを行いましたか。どのようなコミュニケーションが有効ですか。

Q7 男性も女性支援・家庭生活に参加できる組織文化について

①女性だけでなく、男性管理者と男性社員も制度を理解しやすく、利用しやすくするための取組・工夫などがあれば教えてください。(男性の意識改革、育児・家庭への関与の意欲向上など)

②家族的に責任に関する上司の配慮・支援がありますか(例：家族のこと、聞いてくれる/家族の一員として責任を果たさなければならないことを理解してくれる/家族内の役割が理科できる)

③家族支援策の利用がキャリアに不利な影響を及ぼさない組織文化がありますか

④長時間労働や家族より仕事優先する働き方を要請しない組織文化がありますか

⑤フレックスタイム制や在宅勤務制を利用する時、何か問題が生じたか(コミュニケーションなど)

⑥イクボス・イクメンについてどう思いますか。貴社にとって避けられない話題ですか

Q8 貴社の女性が働きやすい組織文化を醸成する過程において、誰の役割が一番重要でしょうか。また、この過程の中の秘訣や留意すべき点がなんでしょうか。

Q9 取組を始めた前と現在の変化について

①上司と部下の関係どのような変化：(コミュニケーションなど)

②女性自身の変化：

③男性の変化：

④組織風土の変化：

Q10 今後の課題や展望について教えてください。

参考文献:

日本語文献:

- 1 植田寿乃(2016)「チェックリストで企業体質診断」『人事実務』 2月号,74
- 2 川本裕子(2013)「序文」『リーン・イン 女性、仕事、リーダーへの意欲』 日本経済新聞出版社
- 3 金谷千恵子(2004)『企業を変える女性のキャリア・マネジメント』 中央大学出版部
- 4 エドガー・H・シャイン(著),梅津裕良・横山哲夫(訳) (2013)『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房
- 5 谷口真美(2008)「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 5月号,69-84
- 6 福間隆康(2006)「組織風土研究の発展の歴史」『広島大学マネジメント研究』第6号,1-19
- 7 十川広国(2013)『経営組織論』 中央経済社 103-107
- 8 ウィリアム・G.オオウチ (著), 徳山 二郎 (翻訳)(1981)『セオリーZ』、CBS ソニー出版, 1981年 より
- 9 T・ディール, A・ケネディー(著),城山三郎(訳) (1997)『シンボリック・マネジャー』 新潮社
- 10 坂下昭宣(1992)「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』 神戸大学経済経営学会
- 11 飯田史彦(1997)「組織文化の変革メカニズムに関する測定論的考察—価値観ネットワークの分断型変革と転換型変革」『商学論集』 福島大学経済学会 第65巻,第3号
- 12 飯田史彦(1991)「企業文化論の史的研究(1)」『商学論集』 福島大学経済学会 第60巻,第1号
- 13 飯田史彦(1993)「企業文化論の史的研究(2)」『商学論集』 福島大学経済学会 第61巻,第4号
- 14 武石恵美子(2008)「企業からみた両立支援の意義—両立支援策の効果研究に関する考察」 日本労働研究雑誌 少子化と企業特集 19-33
- 15 武石恵美子(2011)「働く人のワークライフバランスを実現するための企業・職場の課題」 RIETI Discussion Paper Series 11-J-029
- 16 山本勲(2012)「女性の活用が企業の生産性に与える影響」独立行政法人経済産業研究所
- 17 山本勲(2014)「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証」独立行政法人経済産業研究所
- 18 林葉子(2015)「日本のワークライフバランス—男女比較の視点から」青山学院大学国際交流共同研究センター Peace and culture 第6巻,第1号, 39-55
- 19 吉田悟(2007)「ワークファミリーコンフリクト理論の検証」人間科学研究 第29巻, 77-89
- 20 鷺見克典(2011)「ワークライフバランスとワークファミリーコンフリクト—現代における生活

領域間の望ましい関係と課題」名古屋工業大学学術機関リポジトリ, 217-248

21 坂爪洋美(2011)「ファミリー・フレンドリーからワークライフバランスへの転換が意味すること」日本労働研究雑誌 第53巻,第4号, 54-57

22 塩田咲子(2010. 3)「ワークライフバランス政策の意義と限界」『地域政策研究』第12巻,第4号, 1-19

英語文献:

1 Hofstede,Geert(1983) . The Cultural Relativity of Organizational Practices Theories,Journal of International Business Studies,Vol.14,No.2,pp.75-89

2 Schein.E.H(1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic view Jossey-Bass Inc.,U.S. pp.9

3 John wiley&Sons (1990) . Denison,D.R.,Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Denison Consulting; 2nd edition,pp.10-18

雑誌・記事:

1 「女性活躍推進の課題は？これからの女性管理職とキャリアプラン」 2016年6月

URL:<https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/live/0000000098.html>

2 リクルートマネジメントソリューションズのホームページ 「2020年に女性管理職比率5割へグループ65社と進めるダイバーシティ」 2016年5月

URL:<https://www.recruit-ms.co.jp/casestudy/aid/0000000030/>

3 日経新聞オンライン「ダイバーシティを推進し多様な人材を育成」 2017年5月

URL:<http://special.nikkeibp.co.jp/atclh/NBO/17/cao0201/vol1/>

4 Lottoday オンライン新聞「モバイルワーク導入のカルビーに聞く、多様化する働き方」 2017年5月

URL:<http://jbpres.ismedia.jp/articles/-/50026>

5 建設通信新聞公式記事ブログ 「働きかた一誰にとっても働きやすい職場へ！」2016年12月

URL:<https://www.shimz.co.jp>

6 大下明文 「清水建設「男性社会」から脱却できた理由スーパーゼネコンの女性活躍推進」新・働き方総合研究所 2017年7月

報告書類:

1 内閣府男女共同参画局 「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」平成22年

2 経済産業省 「ダイバーシティと女性活躍の推進報告書」平成24年度

3 内閣府男女共同参画局 「グローバル・ジェンダー・ギャップ報告書」2013年～2016年

4 労働政策研究報告書 No. 22 2005年

5 内閣府男女共同参画局 「ワークライフバランス」推進基本方向 2007年

6 人事・労務実態調査 「企業における女性活躍支援の最新実態」2016年

7 内閣府男女共同参画局 「男女共同参画書」第五章 平成25年

- 8 東洋経済『CSR企業総覧』2014年～2016年
- 9 カルビー社会・環境報告書「社会への取り組みーダイバーシティの取り組み」2017年
- 10 日本建築学会能力開発支援事業委員会『建築施工系技術者の継続能力開発(CPD)支援のあり方検討 報告書』2009年4月8日

インターネット:

- 1 朝日新聞 デジタル「待機児童問題見える化プロジェクト」
URL:<http://www.asahi.com/special/taikijido/>
- 2 Fathering Japan イクボスプロジェクト
URL:<http://fathering.jp/ikuboss/>
- 3 日本航空株式会社のホームページ 日本航空のダイバーシティ推進
URL:<http://press.jal.co.jp/ja/release/201703/004196.html>
- 4 Vorkers 働きがい을 全ての人へ
URL:<https://www.vorkers.com>
- 5 カイシャの評価
URL:<https://en-hyouban.com>
- 6 イオン株式会社のホームページ イオンのダイバーシティ推進
URL:<http://www.aeon.info/diversity/>
- 7 イオンダイバーシティ方針一会議について
URL:<http://www.aeon.info/diversity/action/satisfaction.html>
- 8 産業能率大学総合研究所のホームページ「イオン株式会社におけるダイバーシティの取り組み」
URL:<http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/12063>
- 9 カルビー株式会社のホームページ カルビーのダイバーシティ推進
URL:<https://www.calbee.co.jp/csr/social/diversity.php>
- 10 清水建設のホームページ 清水建設の女性活躍支援
URL:<https://www.shimz.co.jp>