

「企業で女性が活躍できる条件」 の考察 (2002)

—— 「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する ——

A study of the corporate conditions

that give female employees the opportunity to succeed. (2002)

—— Honest and straightforward discussion within a company will

practically support the success of qualified female employees ——

芝原 脩 次

要 旨

男女雇用機会均等法が施行されて15年が経過したが、2001年10月厚生労働省の調査発表では「総合職に占める女性比率は2.2%」にとどまり、採用段階から教育・評価・処遇・昇進昇格面での男女間格差が依然大きいことが浮き彫りにされ、「企業の女性嫌い」という表現（日経新聞）で女性活用における企業の意識改革と柔軟な施策の導入が要請されている。

一方過去15年間、国家的課題として「女性に関する諸法令・制度・支援態勢」が整備され後押しされてきたにも関わらず、いまだ目指すべき姿が実現していない。ここには、一方的な企業側の問題だけではなく、法令や制度・システムの推進だけでは実現できない「女性活用」を阻む多様な要因があるのではないかと考える。法令や時代の要請に即応した企業体制を構築しても、それが企業理念や企業目的・職場風土と合致したものでなければ、その真価は発揮されず問題の本質的な解決には至らないことを示唆している。「タテマエ」的な仕組みは、経営環境の変化と時間の経過と共に風化し、結果的には「ホンネ」の運用が経済合理性と結びつき、本課題が進展しない大きな要因となっている、と考える。

先行研究の多くは、企業側の保守的な男社会と硬直的体質を問題と捉え、その改善課題への取り組みを指摘する結論が主流となっている（女性白書2001他）。本研究は筆者の30数年の企業経験を踏まえ、企業側に立った考察を基軸とした。「企業のタテマエではないホンネ（企業目的達成に向けた現場運用に合致した施策）」と「女性活用（意欲能力のある女性がチャンスを与えられ自己の能力をフルに発揮し企業に貢献する姿）」の結合を実現する要因・条件を探ることから本課題の新

たな進展を目指すものである。

本研究では、次の2つの前提と検討課題を設定した。

- (1)女性に関する諸法令に対処する企業の施策・制度は、法的には問題はないが「タテマエ的な内容」(社内で本当に実現できるかどうかはさておき、表面的には法令遵守の内容)であり、「企業目的の達成に向けたホンネの現場運用」との間にギャップがあるのではないか。
- (2)企業は「企業理念を共有化し、企業目的達成に貢献できる人材」であれば、男女を問わず評価・処遇していく姿勢は従来から掲げている。従って「自社が求める人材像と期待する貢献の仕方、容認する仕事観とライフスタイル」をより具体的に示し、企業と個人のコミットメントに基づく「ホンネの女性施策」に着手することが、本課題の進展・定着化を促進することが出来るのではないか。

そこで本研究は、先行研究と「女性活用」先進企業の事例研究、「企業のホンネを問う」企業アンケート調査と企業の第一線で活躍する女性役員・女性管理職へのインタビューとアンケートを通して、「企業で女性が活躍できる条件」を考察し、「企業のホンネ」で取り組む女性活用策の方向性と具体的な施策提案を行うことを目的とした。

先行研究と企業からの情報収集を通して、「企業内における女性活用」の現状理解を深め、筆者が所属した企業にて実施した「全社プロジェクトの事例研究」から具体的な「女性社員の活用・戦力化施策」導入とその成果・問題点を分析し(4.2)本課題の方向性を探った。更に、「女性活用」を実現している日本と米国における先進企業の事例を取り上げ(4.3)、「働く女性の実情」把握と共に「企業のホンネ」・「女性経営幹部」アンケート・インタビューを通して(4.4)その底流にある共有化される普遍的なキーワードの解明を試みた。

以上の分析とコース別雇用管理の問題点の考察を通して、従来の日本企業の人事システムの基盤は「長期勤務のコミットメント」にあり、社員特に女性社員が持っている「多様なコミットメント」に対して柔軟に対応できる「人事システムの構築」が必要であることを示唆する。更に、個人の「企業と仕事」に対する短期・中期・長期のコミットメントに、柔軟に対応できる『会社時間軸』に即応した「仕掛け」(人事施策・人事制度システム)の提案(5.2)を行う。更に本研究の検討課題として設定した「企業のホンネと女性活用」の結合を、「企業への業績貢献度と個人の会社時間軸」及び「女性社員の活用度」との相関関係の中で捉え企業における今後の人事施策構築の方向性と目的・意義を明確にした(5.3)。

『企業は、経営理念と企業目的を実現するために「譲れないもの」と「社員に求めるもの」を明確に示し、女性自身(全社員)にそれを真摯に伝え(ホンネを語る)共有化するところから、継続的な「女性活用」が実現する』ことを結びとした。

更に本論文では詳細を言及することは出来なかったが、「女性の社会進出を促進支援する総合的なプログラム」を構築し、特に次代の女性労働力の担い手である「女子学生に対する“キャリアプラン・プログラム”」を提案した。次代を担う人的資源の予備軍に対する『総合的な人間力を培った職業人教育』にわずかでも寄与できれば幸甚である。

日本企業における「女性活用」の問題は、同時に、企業の人的資源として今後益々その比重を高め重要視されてくる「中高年齢者」「若年者」「非正社員」「障害者」「外国人」の活用問題に共通するテーマである。即ち「多様な価値観と多彩な選択肢を有する人材とマイノリティーの雇用と活用に対する企業理念」を問う問題であると言え、崩壊したと言われる「日本的経営」の再構築の根幹となる課題として捉えておきたい。

また「母の顔」をもつ女性が、凛とした自律の姿勢で活躍する姿は、社会に大きな影響力をもっている。本研究は、閉塞感のなかで低迷する企業活動を基点とした「日本の再生」と「企業活性化」に向けた、起爆剤の一助となることを強く願い、取り上げたことを冒頭にて申し上げたい。永く企業人事に従事した者の経験と智恵が熱き思いと融和し、先行研究・文献の中で更に熟成された考察となれば幸甚である。

1. はじめに

男女雇用均等法が施行(1986年)されて15年を経過し、1999年6月に男女共同参画基本法が公布施行された。しかし各企業の経営課題から「女性社員の育成と活用」策はなくなればかりか、あらためて「全社運動として女性活用に取組む企業」(帝人・松下電器・マツダ・花王等)も出始めている。企業の中で「女子社員」という言葉(身分呼称)が消え、事務職、一般職、業務職、専任職等の職掌呼称に姿を変えた。しかし総合職に一本化されて「性差ではない個性差」評価が謳われても、ジェンダー化(社会的性差別を意図して、制度のもともとの状態を歪曲したり主観的に運用する姿勢のこと)された「働く女性観」の存在が指摘され(佐野[2001])、本テーマの根の深さを実感する。「反対するものがないのに、期待する姿がなかなか見えてこない」(筆者)、厄介な課題として真摯に捉え、永遠の課題として放置することなく、従来の企業対応策の何処に問題があるのか、ほかに起因する阻害要因があるのではないのか、その要因を探り、今後の本テーマに対する企業の施策構築の指標を示すと共に、女性自身の意識改革と自律的なキャリア形成の意義を明確にすることが本研究の目指すところである。

繰り返し付言するが、本論文は「企業のホンネ論議」なくして進展はないという筆者の考えに立った、企業側の視点から「女性活用」の方向性と施策を考察するものである。

2. 研究の目的と意義

本研究の目的は、次の3点である。

第一に、法令の整備や社会環境の変化がフォローの風となって「女性活躍」を後押ししているのに関わらず、「企業で女性が活用されない」その要因と問題点を考察することである。

第二に、先進日米企業の事例研究と共に、日本企業100社のアンケート結果と企業の第一線で活躍する女性経営幹部27名へのアンケート調査とインタビューを通じ、机上の理論やタテマエ論ではない「企業のホンネ」（現場の生の声）を聴取、分析し「女性活用」の施策構築と提案に反映させることである。

第三に、以上の分析結果から「企業で女性が活躍できる条件」を考察し、経営の基本的な考え方と共に具体的な人事施策の構築とその目的・意義を提示することである。

あわせて、「女性自身の意識改革と自律的なキャリア形成」及び「女性の社会進出促進支援プログラム」の一環とした女子大学生向け「教育プログラム」の提言にも付言したいと考える。

従来の、本課題に対する「企業のタテマエ的」対応は問題の本質を見えにくくして来た。「収益を上げること。ステークホルダーからの評価を確保すること。そして企業を発展存続させること。」という企業として譲れない要件を度外視した施策はたちまち形骸化する。これからは、企業として譲れないものを明確に示し、その「企業のホンネ」の姿と真正面から対峙できる施策だけが、企業と個人の共存共生の関係（WIN - WIN）を生むものであり継続的な「女性活用策」の原点となるものと、考える。

ここに本研究の目的と意義がある。

3. 研究方法及び範囲

（「客観性と研究性」の追求）

本論文の研究方法は、先行研究・先進企業事例研究及び各機関の実態調査資料の整理・分析による文献調査研究と共に、企業アンケートと女性経営幹部インタビューを実施し客観的な分析材料の収集に努めた。その上で筆者が企業において10数年取り組んできた「女性社員の活用・戦力化」策の実践を通じ体験した日常的な事象の積み重ねと、その節々で直面した障害と問題点、失敗と成果を分析し考察する手法をとった。

しかし一企業の経験と事例を通して全体を語る『愚』を避けるため、「独善の排除と謙虚な姿勢」を基本とした。また『本研究で取り上げた課題は極めて一般的であり、多岐多様な先行研究が数多くあること。同時に誰もが一家言あるテーマでもあり、評論家的意見、抽象的提言の集大成的論文』という指摘を前提において、『客観性と研究性の追求と、実務経験を生かしたオリジ

「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——

ナルな新規性・有効性・信頼性に力点をおくこと』という現場重視の実務家に欠落する視点を意識的に重視したことを付言する。特に「研究性」については、社会・企業への人的資源供給源となる女子大学における教育理念の具現化と共に、将来的な実践面での有効性と活用性を意図したオリジナルな視点と具体的な成果の創出を目標とした。

〔現場の生の声〕の重視

先行研究の分析においては質量を充実させ、更に先進日本企業の事例研究については、文献研究と共に直接訪問の上インタビューを通じた実態調査を加えた。また、筆者自身の現場感覚として確信していた「企業のタテマエ論議が本課題の障害となっている」という前提設定については、上場企業500社に対するアンケートを試み100数社からのホンネの回答を得た。また、第一線で活躍する女性経営幹部27名へのアンケートとインタビューは、最終施策構築の方向性を示唆する内容であった。

先行研究の多くは「女性活用を阻害する問題点」の究明を通して、旧態依然とした保守的な企業体質と男社会のビジネス環境の弊害を指摘し、今後のあるべき姿と急務の改善取組み課題を提案する結論が主流となっている（女性白書2001、佐野 [2001]、渡辺 [2001] 脇坂 [2001]、鹿嶋 [2000]、熊沢 [2000] ほか）。

しかし現状を見れば、経済環境の悪化の中で、自社の生き残りをかける多くの企業にとって、経営課題の中における「女性活用」策の優先順位は必ずしも高くはない。また「企業加害者論議」に期待することは得策ではない。女性自身にとって「百年河清を待つ」姿勢では自らの人生を意義あるものには出来ない。本研究では、企業の立場にたった現実的な視点からその解を求めた。人材の選抜と選別を基軸とする「企業のホンネ」（企業論理）を個人が自己の「キャリア形成」の中でいかに受けとめ対応していくのか。市場価値を通じた自律的なキャリア形成を求められる個人にとって、今後とも避けて通ることの出来ない重要な課題である。一方企業にとっては、「ホンネ」だけでその社会的な存在と評価を得ることが出来るのか。本研究の提言は「厳しさを増す経営環境」と「高齢少子化」を背景にした「多様な雇用形態」の中で、「魅力ある人材確保」を通して収益構造改革に取り組む企業において、更に深耕させていかねばならない課題であることを、より鮮明にしたと考える。

4. 「企業で女性が活躍できる条件」の考察

4. 1、なぜ日本企業の中で女性が活躍できないのか

現在日本の雇用者総数は5500万人と言われ、うち女性は40%を占めている。

1975年の「国際婦人年」に始まる国際的な男女平等の潮流は、日本における女性に関わる法制度を大きく変え、1986年の男女雇用機会均等法施行から1999年施行の男女共同参画社会基本法に

いたる一連の関連法令の整備が実行されて21世紀を迎えた。しかし、法令整備と「ジェンダーフリー社会の実現」の時代の風が後押ししているにも関わらず。企業の総合職に占める女性比率は2.2%である。(2001年10月労働厚生省発表) 法令や人事制度、人事システムだけでは実現出来ない、企業の現状を研究することからその阻害要因を考察する。

(1)企業は「なぜ女性嫌い」なのか

——総合職に占める女性比率はわずか2.2%。(2001・10・6 厚労省発表) ——

21世紀職業財団は2000年の企業調査結果として次の4点を指摘している。

- ①女性は勤続年数が短く役職になる前に退職するので活用が難しい。
- ②全国転勤があるので男性と同様の管理職への登用は難しい。
- ③結婚出産などを契機に家庭責任負担を事由に退職、転勤拒否もあり不信感が増幅する。
- ④家庭維持責任は男性にもあると言ってもタテマエでしかなく現実には説得力がない。

人事施策や制度では表面化しない「企業のホンネ」が、日常の現場運営の中では如実に露呈されていることを実感する。今回の調査結果は“企業の女性嫌い”を裏つけている。

法令整備のプロセスには紆余曲折はあったにせよ、その内容の充実は着実に深化し、全国には各種支援団体（「女性と仕事の未来館」「東京ウィメンズプラザ」「21世紀職業財団」等）が設置され万全の体制が生まれてきている。更に「ポジティブアクション」「ジェンダーチェック」「違反企業の社名公表」。更に「ファミリー・フレンドリー企業選定」等行政からの幾つかの定着促進策が設定されその支援が稼動し始めた。しかし実態は既述の如きである。

このテーマの主たる関係者は国・政府／社会・地域／企業・経営者／管理職／男性／女性自身であると認識しているが、法令の整備や企業内の制度・システム等ハード面での充実だけでは対応出来ない、ソフト面の壁が社会環境や個別企業そして当事者である女性自身を含めた関係者の中に存在しているのではないのか。これが本研究での問題提起である。

(2)女性に対する固定観念（ジェンダー）の再点検

「人間としてもって生まれた能力、個性を発揮し、社会・地域・家庭や企業の中でいきいきと暮らし活躍する」ことを社会的、文化的につくられてきた性差によって妨げられることは人的資源の大きな損失である。

- ①社会通念上の固定観念
- ②職場での固定観念
- ③家庭責任負担の固定観念
- ④その他の偏見・先入観

日常生活の中で我々が経験するこのような「固定観念」が、本当に「女性活用」の阻害要因になっているのか再点検を行う。筆者自身が実施した「貴女は女性専用列車を認めますか」「ゴル

「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——
フ競技におけるレディースティは……」の設問を通し、日常化している事象への容認・認知と一般的な固定観念との使い分けは、多くの人は持っていることを認識できた(講演会参加者調査)。一方企業の「ジェンダー化」(社会的性差別を意図して、制度のもととの状態を歪曲したり主観的に運用する姿勢)は多く指摘される場所であり(佐野[2001])、この背景にある「企業のホンネ」の考察が課題となる。

「女性を男性(男性化ではない)にしてしまうこと」や「男性を女性(女性化ではない)にしてしまうこと」を目指した法令や施策は存在せず今後もありえない。

一方「なにを違いと認め、なにを平等と求めるのか」。このコンセプトの共有化が実現しない限りこのテーマは、これからも、過去の15年間(1986年均等法施行以来)をなぞっていくだけの時の経過しか待っていないのではないかと危惧する。

従って、我々が企業に求めることは『企業の持つ“ホンネの思考様式と行動様式”の中でフェアにこの価値観をコントロールできる経営理念であり人材に対する施策である』

(3)2001年度「男女共同参画白書」が期待する「女性活躍の姿」

『男女共同参画白書』(平成13年度)の序説では「女性の役割使命」を指摘し、社会・家庭・企業における「女性活躍の姿」を次の様に期待している。

- a、「20世紀末のバブル崩壊後、国際化や情報革命など画期的な環境の変化が進む中で、協調性と忍耐力に富み与えられた業務を大過なく遂行するだけの均質的な社員では新たな地平を切り開くことが難しくなっている。一方、新しい企業が新しい分野のリスクにチャレンジすることなしに日本の雇用や生活水準を維持することは出来なくなっている。」
- b、「女性たちが今までの均質的な日本企業に乏しかった新しい人材として活躍し、また社会においても従来の常識にとらわれることなく、個性と創造力を発揮することが、豊かで活力に満ちた日本をつくる上で不可欠となっているのである。」
- c、「単に少子化、高齢化が進む中で労働人口が減るのを補うため女性の労働力を利用せざるを得ないというだけではなく、男性と異なる個性、創造力、価値観を持つ女性が社会で活躍することによって、我が国の経済社会がより幅広い視点や新しい多様な智慧を得ることが期待されている。」
- d、「女性たちが新規分野に進出し、就業形態・勤務形態の多様化を進め、新しいライフスタイルを生み出すことにより、男性たちにも仕事だけではなく、家庭生活、社会生活、趣味などとの両立が可能な人生の選択肢が広がることになる。」

本白書が期待する“男女のかたち”を現実の企業の職場において考えると、『男性の存在とは異

なるパートナーとしての女性の存在を再認識し、その優れた個性と能力を発揮するチャンスとフィールドを、社会や企業がフェアに提供することが、豊かな活力ある企業（社会）を実現する原点である』（筆者）と理解する。

従って企業の「ジェンダー」対応に満点の答えを引き出すために、企業を最後まで追い詰めることが目的ではない。企業は既に、企業自らの生き残りと成長を賭けた「ジェンダー」論議を超えて、性差ではない個性と能力重視の「人材の選別・選抜」を実践し、成果主義・業績重視思想が定着してきていることを再確認しておきたい。

世界各国の大学で「ジェンダー論」を講じ、この分野の第一人者であるシェア・ハイト女史は「女性の性に関するハイト・レポート」において「男優位のオフィスには未来はない。男と女のジェンダーの差異を無視して互いに対立しあうのではなく、たがいの異なる力を認め合い、それを誇りとしながら一緒に働くことに価値を見いだすことができる。ジェンダーの差異は創造的に用いられた場合には、最もエネルギーに溢れた生産的な活力となりうる。」と総括している。

『創造的な男女の差異の活用』は本研究の一つ目のキーワードである。

(4)企業の「ホンネとタテマエ」

男女雇用機会均等法施行後15年、企業社会の中では男性社員に対応する「女性社員」という言葉が禁句となり、総合職／一般職／基幹職／事務職／担当職／専任職と言うコース別雇用管理への転換が実施された。これを機に企業の真意とは乖離したタテマエ的「ジェンダー・フリー」の概念がはびこり、性別役割分業関係に根拠をおいた「女性差別論」をいつも意識した「女性活用」の呪縛が始まったのではないかと考える。

コース別導入の初期段階にあった「男性社員は総合職」「女性社員は一般職」という、明らかな性差別を内蔵した雇用管理に対する批判は、きわめて明快な問題点の指摘と言え、企業側の対応も反省と改善を表明した明確なものであった。

しかし、一般職廃止と総合職への一本化、専任職・専門職制度導入など、性差の介入しえない人事システムが導入されても、ジェンダー論議が増幅されている。(渡辺 [2001]) この実態を見ると、「一本化された総合職のなかでの男女格差問題」等、「女性論」で指摘される“差別”の廃止だけでは言及出来ない、企業経営の「経済効率性」と「人材論」として捉えねば本質的論議にまで踏み込むことは出来ない。

「企業の論理」即ち企業のホンネは“市場の中での生き残り”であり、“永続的存在の為の利益創造”である。この企業のミッションと目的を理解し、メンバーの一員として企業活動にコミッ

「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——

トして結果を出す人材であれば、男・女の性別には全くとらわれない“人材活用”が行われているのである。企業経営と全く遊離した「女性活用」はありえず、また「女性活用」が「企業発展」に結びつくと言う机上の説得に対しても、企業は会社生命をかけた厳格な「選別・選抜と選択」を経た上での「人材活用」の道が採られることは「経営」の鉄則である。

『男社会』と批判的に指摘されてきた企業の人材戦略は、厳しい「選別・選抜と選択」の人材淘汰が要諦であり、決して無条件の「男性優位の活用策」ではなかった。これから我々が本気になって(タテマエではないホンネで)「女性活用策」を考察する時、当然この人材活用の道理は避けることは出来ない。だからこそ「機会均等」が根幹にあり、チャンスを与えられた女性の一人一人が、その『場』で持てる能力・意欲をフルに発揮し公正な評価を受けることが大前提となることを、あらためて認識することが重要である。

二つ目のキーワードは『機会均等』であり、チャンスとフィールドを公平に与えることである。あわせて三つ目のキーワードは『選別・選抜と選択』であり淘汰による人材の活用である。

「優秀な女性が増えてきているのであるから、女性に重要な仕事を任せられるようにしっかり育成し、育っていく女性に長く勤務してもらえるような職場環境を整えていくことは企業にとってとても重要である。」こんな誰でもが理解できる話が、なぜ長期にわたって難題なのか。今日までの「女性の人材育成に関する議論と考え方」(参考:大阪府立大学・富田安信助教授論文ほか)について、既述した「総合職における極めて低い女性比率」「ジェンダーフリー」「企業のホンネとタテマエ」の視点を踏まえ、『企業における女性の人材育成に関する考え』を整理しておく。

このテーマを考える時、従来から『統計的差別理論』がある。

これは多くの女性が結婚や出産・個人的事情で短い勤続年数で退職するという事実に対して人材育成の費用対効果の観点から、必然的に経験を必要としない補助的で定型的な仕事を与えざるをえない。仮に長く勤めたとしても技能向上は期待できず、長期にわたって計画的な人材育成される男性との格差がますます拡大していくことを言うのである。この理論では企業が経済合理的に行動する結果として、職場において男女に格差が生じることを示唆している。この理論を無視した職場における男女平等の提案は、企業が受け入れることのできない非現実的なものが多くなる。

整理すると次の3点である。

一つは仕事の与え方によって女性の仕事意識が変わることがある。

二つめは女性をその意欲と能力に応じて選抜し人材育成していくことである。

三つめは育児休業制度を導入することである。

すなわち『仕事の与え方／選抜方式・コース別雇用管理／育児休業制度』は『女性活用』を育成マインド・人事システム・人事制度・法令面からの環境整備によって実現していく方向性を示唆している。しかし、これら要件を含めた環境整備が完了すれば、企業における「女性活用」が実現できるのか。

答えは今日の実態である。

氷山の表面（水面上）で具体的に見える論理的で理想的な「制度やシステム・法令・方針・戦略」が導入されても、氷山の水面下に存在する、見えていない「現場の現実・構成員の思い・本当の目的・ルール・規範・暗黙の了解・しきたり・慣習・心模様・情実・ホンネ・利害等」との連動と整合性がないと「目指すべき姿／かたち」が具現化してこないことは多くの変革・改革運動の結末が物語っている。

四つ目のキーワードは「タテマエ／法令・制度・システム」と「ホンネ／真の目的・夢・志・しきたり・慣習・暗黙の了解等」との連動と整合性である。

4. 2、企業はどんな形で「女性の育成・活用」に取り組んできたか

（女性関連法令の改正整備と総合商社「T社」の女性社員の活用戦力化策）

1986年施行の均等法以来、女性関連法令は改正整備されてきた。法令化は「性別ではなく個性」で活躍出来る企業体制づくりを促し、女性自身の職業観と企業における雇用の多様化を促進支援してきている。

新卒女子採用において短大卒と4年生大学卒の採用人数比率が逆転（45：55）した1977年を「女性社員活用・元年」と位置付けた総合商社「T社」における「女性社員の活用・戦力化施策」を事例として取り上げた。法令整備に即応した企業の動向と、筆者が担当した“全社プロジェクトチーム”の運営を通して「ホンネで動く職場」と「あるべき姿」を追求するプロセスを考察する。日頃、重要であると言われてきた「女性活用策」が、有事下のマネジメントでは全社経営課題の中で決して優先順位は高くないことを認識する。

4. 3、「女性活用」を実現している先進企業の事例研究

(1)先進日本企業の事例

我が国における先進企業は数も少なく、他企業の遅れを際立たせるばかりの「女性活用」策とジェンダーフリーのマインドが全社に浸透している。更に活用策の相乗効果が生まれ後発企業との距離を拡大しているのが現状であろう。日本IBM・資生堂・花王・ベネッセコーポレーション・オリックス・エトワール海渡等々が、本テーマでいつも話題となり取り上げられる常連企業

の顔ぶれである。日本における「女性活用」先進企業に共通する風土は下記の通りである。(市川・芝原 [1997] / 市川 [2001])

〈先行企業に共通する企業風土〉

- ①経営理念と経営トップの強い意思と実行力。
- ②女性比率が高い、継続的な女性採用と採用比率が高い。
- ③就業継続のためのサポートシステムの整備・確立。
- ④女性管理者登用の風土・配属・異動に特別扱いをしない。
- ⑤成果の見えやすい仕事で実績を作らせる。
- ⑥目標管理を導入して「個」として評価をする。
- ⑦女性社員育成の責任者を置く(支援部門/メンター制度)
- ⑧仕事と家庭の両立支援システムの構築

(2)米国企業の事例

ここでは、キャタリスト(企業で働く女性の昇進を推進する非営利団体)の資料をもとに、モトローラー、デロイトトウシュ、モンリオール銀行を代表的なベストプラクティスとして取り上げ、各社の特色を分析した。これらの先進企業で共通する施策とマインドは、①「女性活用」を人材多様化の経営戦略・ビジネス計画と直結させた業績向上策として全社員が共有化出来ていること②全社員に平等のチャレンジする機会を与えていること③仕事と生活の両立をサポートするシステムが整備されていること④女性の職場ネットワークの構築⑤性意識と危険防止の教育の徹底が挙げられる。(キャタリスト [1999])

〈女性活用策を成功させる3つのステップ〉

女性の能力を活用することで、労働力の価値を最大限に引き出すには何が必要か。

キャタリストの調査(フォーチュン1000社のCEOとトップの女性を対象にした調査)では、組織を挙げて問題解決にあたり、包括的なアプローチを取らなければ成功しないことが判明している。初めのうちは、女性活用策として短期的にすぐに成果をあげる方法は使えるが、その後フォローや有効な戦略との連動がないと、長期的には大きな成果は期待できない。更に一般的なキャリア戦略は、組織の状況(例えば、家族的な社風や高業績な職場等)や各個人(例えば、もっとチャンスが欲しいと願っている材、フレックス勤務を有効に活用したい材等)のにあわせて行われるべきであろう。

結局『女性活用プログラム』などと銘打ったプログラムを散発的にいくつ導入し実施してみたところで、女性活用が会社の利益向上に結びつくと言った実質的な変化を生むことは難しいし、

不可能と言える。根本的な問題は常に会社組織の習慣に深く根ざしており、組織の変革を目指さなければ、本当の意味での『女性活用』は実現できない。企業の状況に合致した目標として、改革の内容を明確に定め、成功に導いていく次の3つのステップに取り組むことが提言されている。

第一段階：企業トップがリーダーシップを取り、具体的な仕事の状況に合わせて、強力な基礎固めを行うこと。

改革に成功した企業は ①なぜこの改革がその組織でうまくいったのか？ ②誰がその改革の陣頭指揮にあたったのか？という素朴な質問に答えねばならないが、女性の昇進への取組みが、ビジネス戦略として成功するという考えが全社にきちんと伝わっており、女性活用の具体的なメリットを全社員が共有化していることが理解できる。またほとんど例外なく、管理職レベルで改革が成功するかどうかは、企業トップのやる気にかかっており、改革に前向きな経営者であれば従来の価値観や習慣が大きく変わる改革であっても、たいていは社員を納得させリードしていける。

逆に、経営トップの支援がなく社員レベルの努力だけでは長く続かない。改革に当たって社内の抵抗に遭ったときには、経営トップの支援と意気込みが何としても必要になってくる。

第二段階：女性社員のキャリア形成の障害となるものや雇用機会について、情報を集め、現状をしっかりと把握すること。

企業は改革計画を評価する基準を作るための情報を集めることが必要である。「社内における女性社員の状況はどうか？」「女性社員は具体的にどんな壁にぶつかっているのか？」「うまく行っていることはあるか？ 女性社員を引きつけ確保し、昇進させるために、他社はどんなことをしているのか？」事実をつきとめ、職場環境を評価することから女性活用の障害の発見と、職域拡大の可能性を把握できる。

現状把握の基本的質問は i、採用と雇用 ii、キャリア開発 iii、昇進 iv、人材の確保等である。

第三段階：問題解決の方法や評価システムを開発し実行すること。

改革は、各企業の職場環境に対応した現実的な解決策がなければ成功しない。また責任の所在と進捗状況を測る方法を必ず組み込まなければならない

女性が昇進するチャンスをひろげるにはその土台となるプログラムが2つある。

- ・一つは「リーダーシップ能力の開発プログラム」であり
- ・もう一つは「仕事と家庭を両立させるプログラム」である。

女性活用のためのプログラム事例は多様である。

- ①リーダーシップ開発プログラム：潜在能力の高い女性社員を発掘し能力開発実施。
- ②女性のライン業務経験のためのサポート人事計画。以下・女性のネットワーク形成支援・仕事と生活の両立とフレックス勤務施策・業績評価制度の明確化・教育研修制度・定期的なプログラムの見直しと修正ほか。

以上のステップで大切なことは、これは女性社員のみならず、組織全体の利益を目指す総合的な計画である点である。

更に、企業のリーダーが自らの言葉で、女性の職場環境についての目標と現状認識を語ることに意味がある。過去の障壁にしがみつくとではなく、新たな雇用機会を創出することが、女性活用へのアプローチの目的だからである。現実的な問題についてのコンセンサスをつくり、社員の感情に訴えることも重要である。総合的な人事計画の徹底、公正な職務評価の仕組み、女性のネットワーク、カウンセリングシステム、女性のリーダーシップ向上施策、また仕事と家庭の両立促進のための条件整備等企業の取るべき施策はごまんとあることを示唆している。

そして、改革に成功した多くの企業に共通する点は次のポイントである。

- ①ビジネス戦略と利益に、改革の動機・理由が結びついている。
- ②組織のトップレベルからの支援がある。
- ③最適施策とビジネスとの関係について、明確なコミュニケーションプランが徹底している。
- ④改革がトップの思いつきではなく、社員が無視できないように責任体制が徹底している。

4. 4. 企業で女性が活躍出来る環境条件の考察

(1)働く女性の実情

今日の就業分野における男女共同参画の状況と「働く女性の実情」を2000年度（男女共同参画白書）の分析を通して考察する。

ここでは、労働力に占める女性比率が40%を占め、就業パターンを示すM字カーブは上方にシフトしてきており、また就業希望はあるが実現していない者の理由として、「家事・育児・通学等で忙しい」をあげ、仕事と子育ての両立の負担感が大きいことが指摘されている。一方、女性雇用者の平均年齢は37.6歳。平均勤務年数は8.5年と上昇している（それぞれ10年前比2.3歳／1.7年上昇）。就業形態は非正社員化（46.5%）多様化（短期パートの増加）が進展してきている。

(2)会社生活・キャリア形成・家庭生活における女性の転機

現在、企業の第一線で活躍している女性経営幹部27名に対するアンケート調査とインタビューを通して（実施期間：2001年11月～2002年1月）、現在のキャリア形成の上で節目となった出来

事、人との出会いを振り返り、エピソードと転機のキーワードを語ってもらった。更に自己体験をもとに「会社への提言」「女性自身への要望。後輩女性社員に対する助言」から、本研究の施策・提言に対する方向性の示唆を得た。ここでは、①長期時間勤務に対する企業姿勢の改善②出産・育児・介護に対する柔軟な人事施策の必要性③ワーキングウーマンのネットワーク構築の提案が挙げられている。そして④後輩には自律性と共に甘えない仕事姿勢を求めている。

日本企業における「女性活用」のロウルモデルとも言える27名の『仕事や人生には波はつきもの。ノーペインノーゲイン』『いつ来るかわからないチャンスと転機に備えて人が見ていようがいまいが、いつも自分を磨いておくこと』。このコメントは、職業人として、自らの仕事と職場を通して本テーマと現場の最前線で真正面から対峙してきた生の声である。

〈女性経営幹部が提案する「企業の姿勢と個人の要望」〉

- ①長時間勤務に対する企業姿勢の改善点：だらだらと居残る働き方の払拭
- ②客観的でフェアな評価システムの運営：女の子だからという視点での評価排除
- ③多様な働き方、価値観に対応できる「柔軟な人事制度、人事施策」：硬直性打破
- ④結婚/出産/育児/介護等「家庭と仕事の両立支援システム」導入：女性には不可欠
- ⑤働く女性のネットワーク構築：社内外の意思決定/情報提供のアドバイザー
- ⑥女性自身の働き方：甘えない・自律的な職業観とコミットした責任の遂行

(3)女性が働きやすい会社の条件

データ(1)女性社員と女子学生の有志(50名)から得た「女性が働きやすい会社の条件」アンケートとデータ(2)女性経営幹部(27名)の要望・助言 データ(3)女性が会社を辞める理由(民間機関調査)を分析し、「働きやすい会社」に共通する条件を考察した。ここでは女性側が期待している施策が、企業目的達成にかなったものであるのか精査することなく、企業はタテマエ的に同意する様な策は取るべきではないと考える。企業経営として譲れるものと譲れないものを明確にし、提示する「ホンネの女性施策」づくりに着手することを提案する。表面的な法令対応で本質論議を回避した多くの企業に見られた「現場適応性と経済合理性」を考慮しなかった施策が、本課題を形骸化してきたことを真摯に受け止めなければならない。

5. 「企業のホンネ」で取り組む女性活用策の考察——問題提起と施策提案——

「企業理念を共有化し、企業目的達成に貢献出来る人材」であれば男女を問わず評価・処遇するという考え方と姿勢は、本課題に際して企業が終始とってきた理念であり現状でもある。

しかし、女性側や統計数字から見た時に、その理念が具体的な形として見えてこないというの

「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——
 が現実の企業に対する指摘である(佐野[2001]、渡辺[2001]、女性白書[2001])。

「理念がタテマエ視されることなく、企業目的を完遂していく中での現場のホンネの施策」が
 今求められている(筆者)。これまでの先行研究、先進企業の事例研究と企業・女性に対するア
 ンケート(2001年12月実施)を通じて「企業で女性が活躍できる条件」を整理し、女性活用策の
 問題提起と具体的な施策提案を行うこととした。

5. 1. 企業の「ホンネを聞く」アンケート

「女性関連法令に対する社内体制と女性施策」に関する13項目の質問と「女性社員の育成・活
 用策と業績貢献度の相関関係」を問う53項目の質問(具体的な53の人事施策・人事制度が企業経
 営と業績向上にとって有効なものと思うか)を実施した。(実施時期:2001年12月/対象企業;
 上場企業500社対象/回収104社:回収率21%)

有効性グレード5段階は(5ポイント、企業業績に直結する施策として期待できる)(4ポイ
 ント、間接的だが貢献が期待できる)(3ポイント、ほとんど関係ない)(2ポイント、業績・コ
 スト面ではマイナス要因となる施策である)(1ポイント、判定不明)とした。設問事例は
 <No. 3、成果主義(結果重視の制度) No. 7、育児休業制度 No.48、選抜・選別型研修ほ
 か>である。

各項目の平均値をポイント化し業績貢献度軸(5~1)にプロットし人事施策・人事制度に対

人事施策・人事制度と業績貢献・期待度ランキング

表-1

順位	No.	項目	平均	順位	No.	項目	平均	順位	No.	項目	平均
1	5	人材育成	4.23	21	32	ストックオプション	2.44	41	11	ワーキングマザー	2.04
2	45	面接評価	4.04	22	41	改善提案	2.34	42	36	新卒一括採用	2.01
3	25	自己申告	3.97	23	27	ローテーション	2.33	43	13	フレックスタイム	1.99
4	35	自己啓発支援	3.85	24	28	社内公募	2.32	44	24	勤務地限定	1.99
5	40	小集団活動	3.64	25	39	職場指導員	2.32	45	19	SOHO	1.96
6	20	裁量労働	3.62	26	42	セカンドキャリア	2.29	46	14	ワークシェアリング	1.95
7	50	アウトソーシング	3.57	27	16	女性チーム	2.28	47	18	サテライトオフィス	1.95
8	15	女性活用推進	3.49	28	37	通年中途採用	2.26	48	23	短期間勤務	1.94
9	30	職能資格	3.45	29	43	独立援助	2.26	49	12	社内託児所	1.89
10	10	再雇用	3.35	30	29	社内ベンチャー	2.23	50	9	一時休業	1.88
11	3	成果業績主義	2.71	31	17	カウンセリング	2.23	51	53	ボランティア休暇	1.66
12	47	幹部早期選抜	2.71	32	21	早期退職援助	2.23	52	7	育児休業	1.65
13	6	年俸制	2.56	33	22	研修・留学	2.23	53	8	介護休業	1.64
14	46	人事考課	2.54	34	38	職業別採用	2.19				
15	48	選抜・選別	2.52	35	34	役職任期	2.18				
16	4	目標管理制度	2.50	36	51	派遣・契約	2.11				
17	1	雇用管理	2.49	37	31	職務給	2.10				
18	2	職掌転換制度	2.49	38	52	女性管理職	2.09				
19	44	多面評価	2.47	39	49	カフェテリアプラン	2.08				
20	26	ジョブチェンジ	2.45	40	33	役職定年	2.07				

●アンケート調査対象企業:
 一部上場企業/任意抽出500社
 回答企業:104社
 (2002年1月実施)
 ●質問項目は.....
 53項目の人事施策と制度

表-2

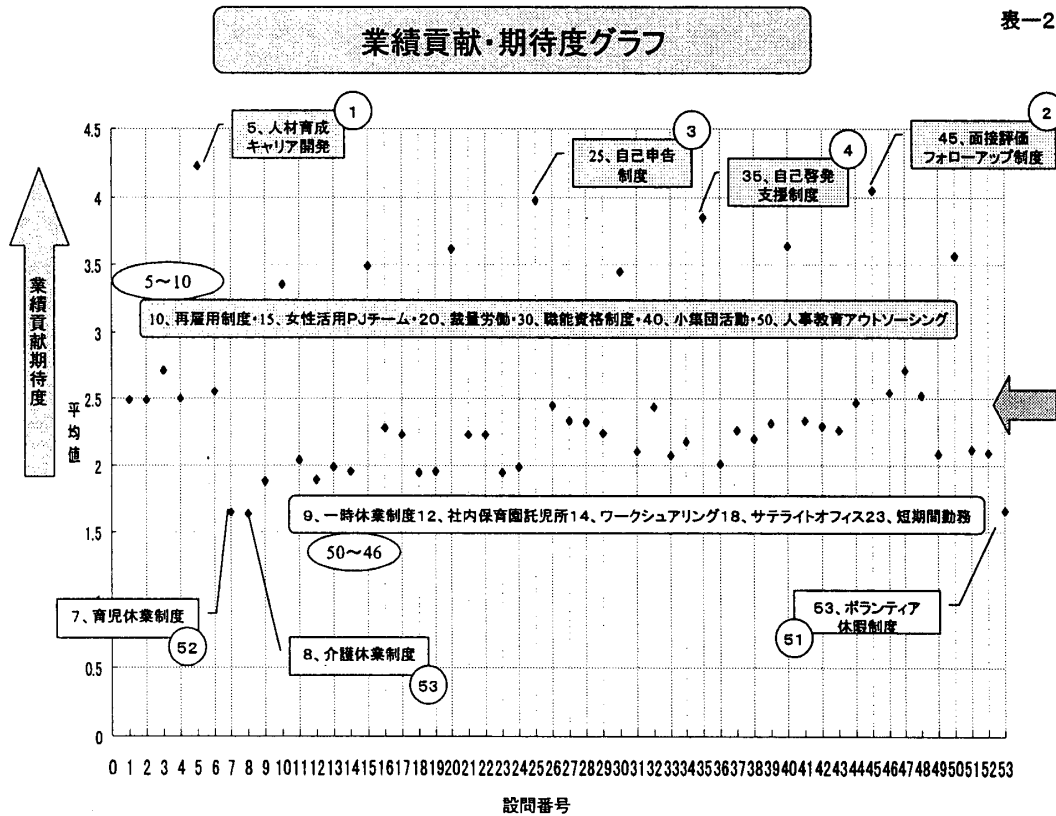
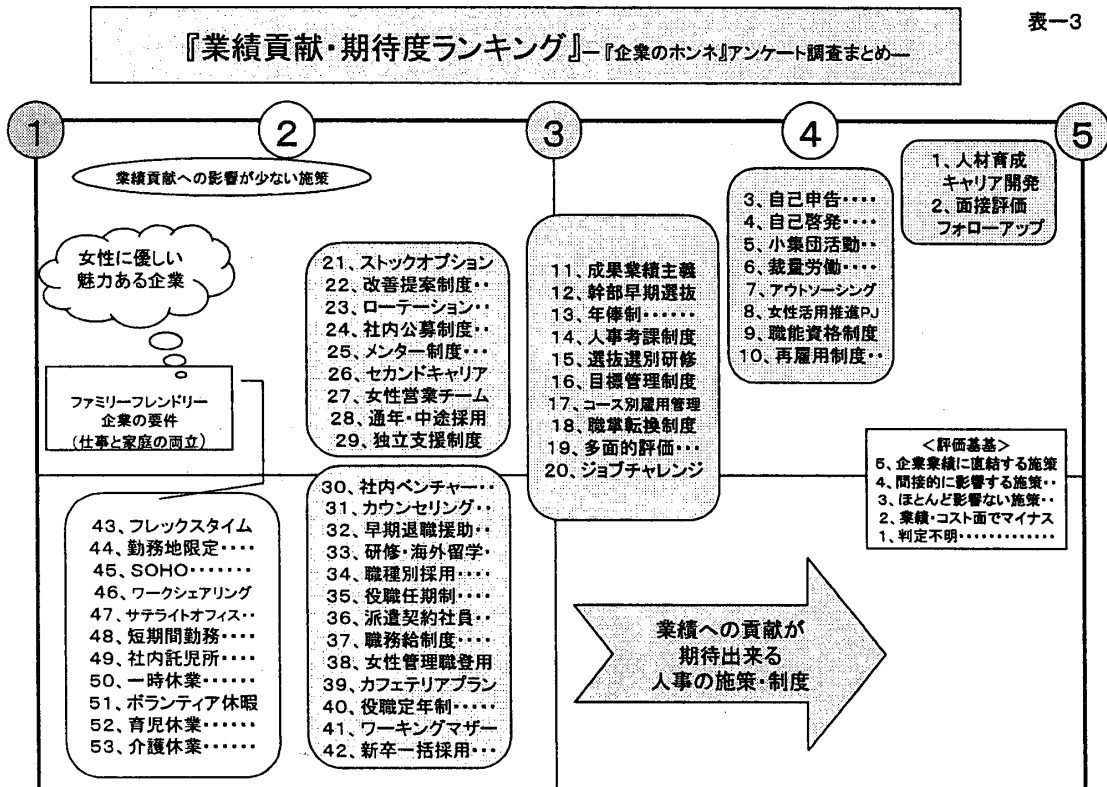


表-3



「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——

する企業の期待度(ホンネ度)優先度を分析考察した。〈参照;表—1/表—2/表—3〉

総合的な集計結果(業績貢献期待度第1位~第53位)は別途提示するが〈表—1、2、3〉、ベスト10には①人材育成(4.23)②面接評価・フォローアップ(4.04)③自己申告(3.97)④自己啓発(3.85)⑤QC活動(3.84)といった人材育成教育支援策が入り、以下アウトソーシング、職能資格制度、成果業績主義、幹部早期選抜、年俸制、選抜・選別があげられた。ワースト10は53位から介護(1.64)・育児(1.65)・ボランティア(1.66)・一時休業(1.88)と休業関連制度が続き、以下社内託児所・短時間勤務・サテライトオフィス・勤務地限定・フレックスタイムとなった。職場・仕事領域から離れた施策と個人評価に対して厳しくなる「企業のホンネ」と、制度は導入されていても運用しにくい姿を見せており、仕事と家庭の両立を望む女性側にとっては満足できない、(予想されたとも言える)結果となっている。

5. 2、問題提起と施策提案

従来の日本企業の人事システムの基盤は「長期勤務のコミットメント」にあり(金井[1999]、佐野[2001])、女性社員が持っている多岐多様な人生の選択肢を包含した「多様なコミットメント」に対して、柔軟に対応できる「人事システム」になっていない点に「女性活用」の阻害要因があると考えられる。この点については、実践の場で20数年間、女性社員の採用・教育・育成・活用・評価・処遇・戦力化と労務・代謝に取り組んできた実務家としての筆者の一つの結論に合致するものである。

——『会社時間軸と女性活用策と業績貢献度』——

具体的には、一人の女性社員の心の中に3つ「会社時間軸」(筆者)があると考えておくべきである。

一つは、入社したが嫌なことや自分に向かないと思ったらすぐ辞めるかもしれない。

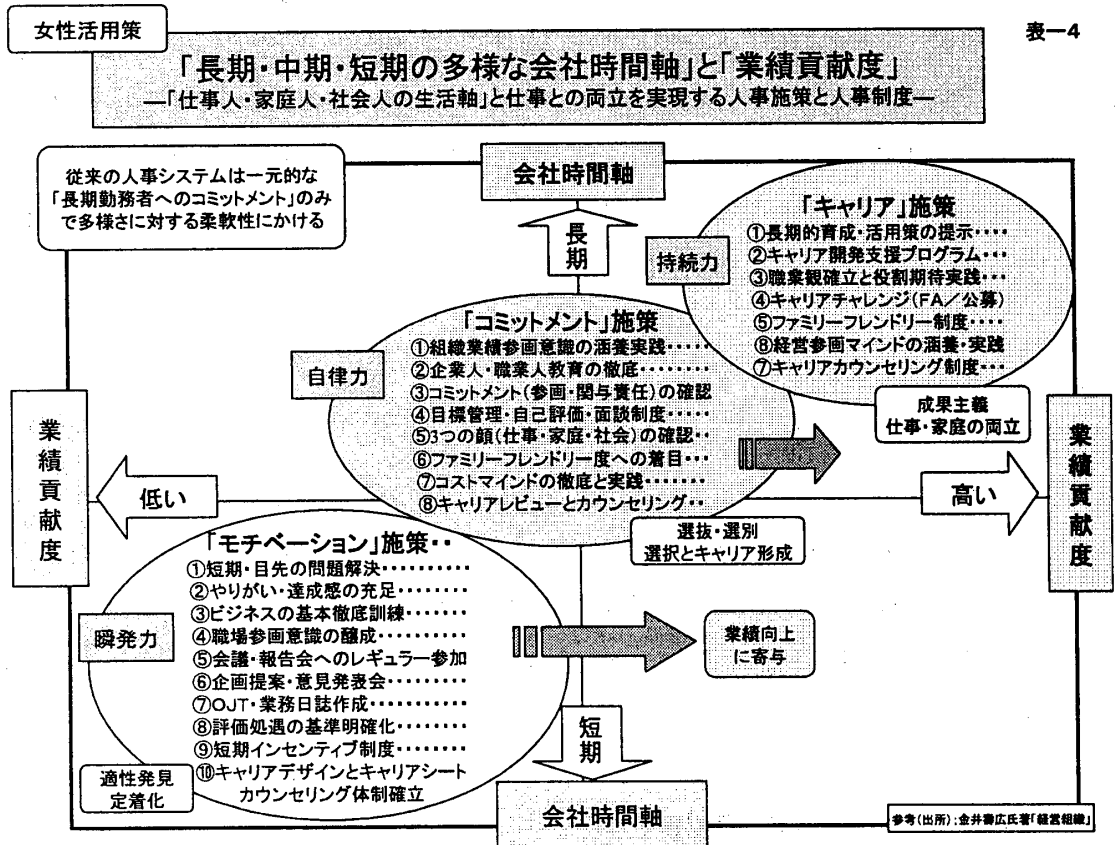
二つ目は特に不満はないが結婚・出産・育児に際しては辞めて家庭に専念したい。

三つ目は、個人的な特別な事情が起こらない限り永く勤務するつもりである。

それぞれを(1)短期(2)中期(3)長期のコミットとすると(金井[1999];但し同氏の想定時間とは異なる実態に近い勤務年数を設定する)、一人の女性が持つ(または短・中・長期それぞれの同じ考えをもつグループ)この異なる3つの「会社時間軸」に対して「長期勤務」(または短期勤務)を前提とした一律的な施策やシステムを用いることは、個々の人材に対する戦力上の効果的な活用にはならない。結果的に大多数の者が企業への業績貢献度が低くなり、企業の期待する人材とはならないことになる。ここに至って「会社時間軸」に対応した施策が必要となる。

金井壽宏氏[1999]は個人と組織との関わり合いを時間幅で分類し、A. O. ハーシュマン氏

(組織社会の論理構造)の3通りのオプション(退出・発言・忠誠心)の示唆と共に、それぞれの局面での「人を動かすエンジン対比」を明示している。筆者はこの先行研究に女性の持つ3つの「会社時間軸」を基軸におき、企業アンケートの分析結果による企業への「業績貢献度」とリンクした「女性活用」策を提示した。〈参照：表-4〉



(1)短期のコミットには「モチベーション」施策…… (瞬発力の施策)

- ① OJT 徹底・メンター制度
- ② 職場参画意識の涵養
- ③ 企画提案発表会
- ④ 短期目先の問題解決体制
- ⑤ 短期インセンティブ制度 (褒美)
- ⑥ キャリアデザインシート作成
- ⑦ 評価処遇基準の明確化
- ⑧ 職務適性の発見等

(2)中期のコミットには「コミットメント」施策…… (自律力の施策)

- ① 組織業績参画意識の涵養
- ② 目標管理・自己評価・面談制度
- ③ 職業人教育。仕事観の確立
- ④ キャリアレビュー・フォローアップ
- ⑤ 自己責任意識の涵養
- ⑥ キャリア・カウンセリング体制
- ⑦ ワーキングマザー支援制度等

(3)長期のコミットには「キャリア」施策…… (持続力の施策)

- ① 長期的育成活用・個人別人事計画提示
- ② キャリア開発支援プログラム
- ③ キャリア・チャレンジ制度
- ④ 経営参画マインドの涵養と実践
- ⑤ キャリア・カウンセリング制度
- ⑥ 成果主義
- ⑦ ストックオプション制度
- ⑧ ファミリーフレンドリー企業化等

「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——

要するに、短期勤務（短期のコミット）を予定している者に、長期のキャリア施策を提示しても全く興味のない内容であり、もっと短期のインセンティブを求めてくるであろう。また、長期勤務（長期のコミット）を考えている者には、キャリア開発支援プログラムを提示し長期的な育成活用策と「仕事と家庭の両立支援システム」の適用資格と期待を早い段階から開示していくべきである。またキャリアデザインやキャリアカウンセリングは個人の考えている「会社時間軸」を企業としてオーソライズしていくオープンで公平なシステムとして確立しておくことが望ましいと考える。企業のホンネは、すべての施策が業績に貢献寄与されていくプロセスとして確認出来れば、「会社時間軸」の短期／中期／長期に関わらず個々人の価値観・仕事観に柔軟な施策の適応と「育成・活用・戦力化」策を実現できるのである。

5. 3、提案——「企業と個人が共生するキャリア開発支援策」——

「企業のホンネ」と「個人の期待」とのギャップに企業は真正面から対峙し、その距離を明確に社員に説明しなければならない。熱く企業の理念を語り「コンセプトの共有化」を図らない限り一体感は生まれてこない。「企業のホンネ」による人事施策面からのアプローチは「企業と個人が共生するキャリア開発支援策」の必要性である。

提案する具体策の概要は下記の通りである。

(1)「キャリア開発委員会」設置。

- 毎年全社員の棚卸しを実施し人材マップを作成する。
- 「○（戦力として期待）」「△（今期は戦力として活用するが来期は未定）」「×（戦力外宣告）」による企業の選抜・選別の基準と結果を全社員に告知する。
- 個々人に企業の期待する姿を明示し、個人としての短期・中期の企業に対する貢献姿勢と、仕事との距離感及び自己のキャリア形成を描くことを求めることである。
- 企業の「選別と選抜」による人材の淘汰と活用の実現と共に、個人には自律的な「選択」を通じた自己啓発とキャリアデザインを促し「企業と個人」のWIN—WIN 態勢を実現させていくこと。

(2)「キャリア開発支援プログラム」の確立。

キャリアカウンセリング、コーチング、メンター制度の実施。仕事と家庭の両立支援策と社内外の進路選択相談支援を通し、個人にキャリア選択のチャンスを与えること。

(3)「キャリア開発シートの作成」。

全社員が自己の人的資産の分析と棚卸し、キャリアビジョン設定、会社との離異感覚確認を定

期的に実行すること。市場価値の向上サポート支援策の推進をはかること。

(4)人事考課は『時価基準』（市場価値）に対する「絶対評価」を実施すること。

社内の男性との相対評価や女性間の相対序列を重視した社内評価システムから離れ、客観的な評価（企業戦略に合致した人材像）から個人の人的資産価値の課題を明確にすることである。目標・課題の設定と絶対評価の徹底は人材育成活用の要諦であり、「強い企業の鉄則である、強い個人の育成」に通づるものである。

（相対評価は分配額を決める、有限である原資の配分システムとして適用する。）

(5)社内外での女性のネットワーク構築と積極的な参画支援と援助体制を確立することである。

提案している人事施策や制度は、既に企業で検討され導入されているものもあるかも知れない。しかし重要なことは、新規性とは「奇を衒った妙策」ではなく、個人の本質的な価値観と動機がマッチングする『TPO』を重視し、個人別にきめ細かく提供出来る仕組みと柔軟な企業姿勢にオリジナルな要素が求められる、と考える。

即ち「女性活用」策はただ一人存在し、機能しようとしているのではなく、水面下の経営トップと社員の「意識改革」と「企業風土の変革」のトータルな整合性のなかで、揺らぎを起こし「あるべき姿」を具現化していくことをあらためて提唱しておきたい。そこには「タテマエ」は存在せず、社員尊重を基盤おいた企業理念に基づき「企業のホンネ」が求められている。

6. むすび

ここでネックとなることは、雇用に関わる法令の問題である。雇用の有期限化、解雇ルールの問題は、雇用維持の政策と柔軟な経営判断の阻害要因となり先行きは見えにくい。

しかし本研究課題は、外的要因に関わりなく「経営トップの強い意志と実行力」で実現できるものである。熱く社員の「キャリア（いきざま）」に関わっていく経営姿勢が今求められている。「強い個人が強い会社を作る」「個人の成長なくして企業の発展はない」。「個人を活かし、組織を生かす」「人と組織の共生」という『ホンネの企業理念』が「女性活用策」の基軸となって緊張感のある「企業と個人の距離感」を生み出すことが、企業再生の原点である。

最後に、本課題を広く「女性の社会進出を促進支援する施策」と言う視点で捉えれば、女性の就学期からの問題として考察しておく必要があると考える。企業人予備軍となる女子大学生に対して、いま社会と企業が発信している「求める人材像」の実像を理解した、大学1年次からの『総合的な人間力養成プラン』（キャリアデザイン）を提案する。（本論文では論及しない）『自由と自己責任』『自律的なキャリア形成』を求める「企業の論理」の中で、夢と志を実現できる

「企業で女性が活躍できる条件」の考察(2002)——「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する——
女性の育成には、長期的な仕組みとマインド支援が社会全体で構築されていくことが「女性活用」の重要なインフラであることを付言し結びとする。

【主要参考文献及び統計資料】

- 1) 市川幸子：“21世紀の経営課題／女性社員を育てる・活かす”企業と人材、34、773（2001年）
- 2) 市川幸子・芝原脩次：“女性社員の活用事例集”生産性出版（1997年）
- 3) 鹿嶋敬：“男女摩擦”岩波書店（2000年）
- 4) 鹿嶋敬：“男と女 変わる力学”岩波新書（1989年）
- 5) 金井壽宏：“経営組織”日経文庫（1999年）
- 6) キャタリスト著、神立景子訳：“女性に開かれた雇用モデル”ピアソン（1999年）
- 7) 熊沢誠：“女性労働と企業社会”岩波新書（2000年）
- 8) 厚生労働省：“コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について”厚生労働省（2001年）
- 9) 佐野陽子：“ジェンダー・マネジメント”東洋経済新報社（2001年）
- 10) 芝原脩次：“企業と個人が共生する「キャリア開発支援」を探る”労政時報、3489、（2001年）
- 11) 内閣府編：“男女共同参画白書”財務省印刷局（2001年）
- 12) 日本婦人団体連合会編：“女性白書2001”ほるぶ出版（2001年）
- 13) 脇坂明・富田安信“大卒女性の働き方”日本労働研究機構（2001年）
- 14) 渡辺峻：“コース別雇用管理と女性労働”中央経済社（2001年）
- 15) 太田肇：“個人尊重の組織論”中公新書（1996年）
- 16) アニタロー著・有元美津世訳；“彼女たちが成功した理由”WAVE出版（1994年）
- 17) 諸井克英他：“ワーキング・ウーマン”北樹出版（2001年）
- 18) シェア・ハイト著・石渡利康訳：“女はなぜ出世できないか”東洋経済新報社（2001年）
- 19) 大石友子：“女性の働き方ガイドブック”経済産業調査会（2001年）
- 20) 藤原房子：“自分を最高に生かす女の働き方”海竜社（1990年）