

企業で女性が活躍できる条件 2008

—— 企業と個人との新しい関係づくりへの提言(マネジメント的アプローチ) ——

The corporate conditions
that give female employees the opportunity to succeed. (2008)
—A challenge to create a new relationship between enterprises and employees
from the management viewpoint.—

芝原 脩次
Yuji SHIBAHARA

企業で女性が活躍できる条件 2008

——企業と個人との新しい関係づくりへの提言(マネジメント的アプローチ)——

The corporate conditions

that give female employees the opportunity to succeed. (2008)

—A challenge to create a new relationship between enterprises and employees from the management viewpoint.—

芝原脩次

要旨

男女雇用機会均等法施行(1986年)から20年有。法令は充分にその役割を果たし、女性の社会進出を促進させ、多様な分野で活躍する優秀な多くの女性を輩出し、目に見える結果を出している。その意味で「法令施行と整備」は不可欠であった。一方、いまだに男社会といわれジェンダー論議や企業・社会・男性の意識改革を求め、ワークライフバランスの実現に向けた一層強い問題提起がされている。いま我々は、本当の問題は何なのか、何を解決しなければならないのか考えねばならない。タテマエ論では解決されないこのテーマを、「企業と個人」のホンネの目線で「真の論点」を見定めることが必要になってきている。

筆者は「20年を経て、法令や制度だけでは解決できない、極めて人間的な多様な課題と新しいステージに移った」ことを認識し、従来とは異なる視点視座で「女性活躍の条件」を、探り構築していかねばならないと考える。

一方、「企業環境の変化」と「労働力の質の転換」・「職業観の多様化」と「若者気質の変化」等が、法令整備の限界と「女性活用の壁」を顕在化し、男女を問わず、新たな「企業と個人」の健全な距離感を探る時期を迎えている。

本稿では均等法前夜(フェーズⅠ)、施行10年(フェーズⅡ)を経て21世紀を迎えた均等法20年(フェーズⅢ)における企業の歩みと現状を見つめ、「なぜ20年の時間経過があっても女性活用が進まないのか」、その原因を分析する。時代の要請は「人材の選抜と選別を通して、組織の発展と継続を目指す企業論理」のもとで「個人としては、選択(意思決定・キャリア形成等)をキーワードに、自己開発と自己実現を着実に図っていく個人論理」の構築であると考え。これからは、女性自身が能動的に行動し、自己を磨いていく「WIN—WIN」の基盤なくして、「女性の社会進出」は実現しないであろう。ここで視点を変えて「女性活用の壁」となる阻害要因に対峙し、自らの道を切り開いていく女性自身の挑戦を、マネジメント領域の理論と学びから支援し、その方向性を示唆したい。

1, はじめに

「日本、総合順位前年より7つ下がり、98位に後退。先進国で最低の評価。順位を16上げて57位に躍進した中国には大きく引き難され、イスラエル諸国の一部にも抜かれた。評価対象国130カ国で、日本は下から数えて33番目である。」これは各国の政治指導者や企業経営者が集まるダボス会議の主催団体である「世界経済フォーラム」が発表(2008年11月)した、世界各国の男女平等の度合いを指数化した「ジェンダー・ギャップ指数」の2008年度版の発表である。

女性国会議員が少なく政治面での参加が遅れている点、経済面でも収入や昇進などで男女間に大きな格差が残っている点を上げ、人的資源の半分を十分に活用できていない国は確実に競争力を損なっていると、指摘されている。

(多様な“課題とステージ”を迎えて)

均等法施行20年、いまだ変わらぬ我国の姿に我々は「このテーマは20年を経て、法令や制度だけでは解決できない、極めて人間的な多様な課題と新しいステージに移った」ことを認識し、従来とは異なる視点視座で「女性活躍の条件」を、最重要な経営課題として推進する段階に来たと考える。

(バリューゾーンの女性が活躍する企業・社会の実現)

企業や社会は、個人の志を育て夢を形にしていく場所である。

自らの羅針盤をもって意欲的に行動を起こしていく女性は、順風・逆風の時代の風に関わらず明治の時代から凜として功績を残し、積極的に自己を生かす場を求めて流動化し自己実現に挑戦している。

しかし、我々が目指す事は、「自らが普通の女子大生、普通のOLという」、バリューゾーンにいる『普通』と言われる多数派の女性の一人ひとりが「ハッピー」(満足度の高いキャリア形成)にならなければ、真の女性の社会進出は実現したとはいえず、社会は変わらない。世の中はエリートや自己を誇示できる人材だけでは成り立ってはいない。企業の中にあっても「こつこつと頑張っている普通の人材」が大きな部分を支えている事に着目したい。

「企業や社会」は本来、『普通の人』が意欲を持って自己の能力を磨き一生懸命の日々の積み重ねの中から貢献し、進歩発展してきたことを忘れてはならない。職場や社会において、与えられた仕事を真面目にこなしている、多くの女性を動かし、その潜在的能力を発揮させ結果を求めていくには、外的要因が必要となり、ここに「法令整備の必要性」と「企業・男性の意識改革」が不可欠であったといえる。

(未開拓な女性人材の発掘とチャンス・フィールドの開拓)

能力があり働きたいと言う強い情熱をもった女性が、働くチャンスとフィールドを得られず、

また長年働いてきた女性たちにやりがいと夢を全く抱かせない、日本企業の仕組みや組織風土に魅力はない。機会均等とは、能力・意欲のあるものには差別なく「バッターボックス」に送り出し実際のボールを打たせるチャンスを作ることである。企業で言えば「仕事チャンス」をまず与えることである。そしてそこでヒットが打てず（成果が出せない）、チームに貢献出来なければ、はずされ次の人に場を譲ることこそが平等な扱いである。

胸をときめかせ将来の目標に向って、いま課題に向けて果敢に挑戦している女子学生の姿がある。一方、1年1年の積み重ねの中から知識・能力・経験を深め、仕事領域を広め、組織の一員としての信頼と役割使命を果たし、やりがいと誇りをもって自己の使命と役割に取り組むビジネスウーマンの姿がある。この意欲的な女性たちを雇用出来ず、育てられない企業に明日の姿は見えない。ここに新たな個人の課題と企業の課題が問われてきているのである。既述した「世界経済フォーラム」の指摘に通じる点であることが歯がゆさを感じる。

2、均等法前夜から施行後10年間、企業は何を考え、何をやってきたのか —「女性活用の壁」乗り越えなければならないその阻害要因の原点を探る—

*本稿では、均等法前夜を（フェーズⅠ）、均等法施行後10年間を（フェーズⅡ）、均等法20年目を迎える次の10年間を（フェーズⅢ）と位置付ける。

2-1 「性差ではない個性差」の人材論への展開

均等法施行後のテーマは、いつも「女性社員の育成・活用を考える」であった。これほど時代にニーズに符合した経営・人事課題は他にはなかったとも言える、息の長いテーマであった。このテーマの歴史は、「女性社員／事務職／一般職／総合職／専門職／地域専任職」等々、企業が編み出す多彩な名称が、その苦悩を物語り、これらの言葉が「女性社員の育成・活用」論を更にホンネで深耕させるキーワードとなっていると言える。

即ち均等法にあわせて導入されたコース別雇用管理では、「男性社員が総合職」「女性社員が一般職」という性差を内蔵させた雇用管理であると言う観点から異議と批判がむけられ、極めて明快な問題点の指摘として企業側の対応課題も明確であった。

しかし、その後の一般職廃止と総合職への一本化、専門職制度導入等、性差の介入しえない人事システムが導入され改定されても、ジェンダー論議が増幅されていく姿（渡辺「2001」）が、21世紀の10年（均等法20年：フェーズⅢ）を経ても、いまだ変わらない現実を見ると、本テーマの根の深さを実感する。旧来のいわゆる性別役割分業関係に根拠をおく「女性差別論」を越えた次元での「企業の人材論」として捉えねば時の経過が無駄になるであろう。

2-2 いつの時代も、企業は「ホンネ」で行動する

企業サイドの「ホンネ」論からは、根拠のない法令追従は許されない。「女性活用」のテーマには絶えず「ホンネとタテマエ」があり、反対する者がいないのに、皆が期待する姿がなかなか見えてこない課題であるともいえる。

表面的な「育成・活用策」や「タテマエ論」は安易に出来るが、本来は経済合理性、経営効率・職業観、価値観・時代環境・企業環境適応、組織風土、社会通念、ライフスタイル等を背景にした、「企業論理と個人論理」を真正面から対峙させた「解」が求められているのである。「性差ではない個性差」の論点について、「ホンネ」議論を通した、コンセプトの共有化が出来ない限り、いつまでたっても「女性社員の育成・活用を考える」呪縛から抜け出すことは出来ない。

一方、企業にはCSR概念と共に、社会的存在として孤立できない責務と工夫が求められてきている。その為にも、経営トップの「理念と強いリーダーシップ」、管理職の「意識改革」と男性社員の「男女共生マインドの涵養とパートナーシップ」そして女性社員自身の「経営参画意識と職業観の養成、自己研鑽と自律性の涵養」が求められ、本課題の関係者に課せられた新たな応分の責務は大きい。

2-3 「新しい働く女性の労働法」とジェンダー・フリー社会の幕開け

(1) 働く女性を後押しする「法令の整備」

1975年の「国際婦人年」に始まる国際的な男女平等の潮流は、日本の法制度を大きく変えることとなり、1986年の男女雇用機会均等法施行から1997年の改正法令施行へと進展した。同時に労働基準法改正(1998)、育児・介護法の制定(1992)改正施行(1997)、労働者派遣法制定(1985)全面改正(1999)。そして1999年6月男女共同参画社会法が公布施行された。

その理念は『女性と男性が、社会的・文化的に形成された性別(ジェンダー)に縛られず、各人の個性に基づいて共同参画する社会の実現を目指すもの』であり、端的に言えば『性別ではなく、個性で』活躍する社会、即ち「ジェンダー・フリー」社会を目指すものである。(本稿では、社会を企業に置き換えて理解したい)

更に国、地方公共団体、国民(企業を含む)は「男女共同参画社会の形成の促進に関する施策を総合的に策定、実施する責務がある」と明記されている。

(2) 「女性社員の育成・活用」は企業の経営理念であり『与件』である

ここで我々が、真摯に受け止めねばならないことは、仮にこれらの法案に対して、審議経過の紆余曲折を通した「ザル法案」論議があったとしても、提起された法案の根底にある理念と方向性、理想と期待像は崇高で普遍的な点である。

日本の雇用者総数5500万人のほぼ半分を占める「女性社員」の育成・活用は、21世紀の重

要な経営課題の一つである。個別の企業がいかなる内的外的要因を抱えていようとも、自然人と同じ感情注入がなされた法人格としての「意思決定と行動」を促す、謙虚な人間観と時代認識が求められていることを企業は忘れてはならない。

20年の歴史を刻んだ「新しい女性労働法」を基軸として、21世紀型男女共生（共創／共同／混合）企業の実現が求められている。均等法20年：フェーズⅢでは、実行するか・しないのかの選択論議ではなく、「いかに女性社員を育成し活用していくのか」と言う人事戦略を掲げて実践・具現化を図る時代である。かかる認識を経営トップが信念として抱き、経営の理念として現場に落とし込んでいく「決意と実行力」が本課題のキーワードである。先行企業の取組み・成果がこれを立証している。

2-4 「女性社員の育成・活用」に挑戦した先行企業からの教訓

— 均等法前夜（1986年以前：フェーズⅠ）から均等法黎明期（均等法10年：フェーズⅡ）に企業が取り組んできたこと —

女性の活用・戦力化に、均等法前夜から取り組み、実績を作ってきた多くの先行企業がある。それらの企業が取り組んできた組織制度・人事システム・教育研修体系・意識改革・推進運動等から、我々が学ぶことは多い。ここではその共通点を整理し、フェーズⅣ（均等法30年）に向けた方向性を確認しておきたい。

(1) 女性社員の活性化（育成・活用・戦力化）に成功した先行企業の共通点

成功の要因として下記の点が挙げられる。

- ①法令施行や時代の潮流とは関係なく、経営者に強い意思があったこと
- ②女性の採用に意欲的で継続的であったこと
- ③全体の採用に占める女性採用の比率が高いこと
- ④初任配属や異動／ローテーションにおいて特別扱いをしないこと
- ⑤成果の見えやすい仕事、特に営業部門配属で実績を作らせていること
- ⑥目標管理制度を導入して、「個」として評価していること
- ⑦女性社員の育成・活用の推進役・責任者（メンターの存在）をおくこと
- ⑧仕事と家庭の両立支援システムの構築
- ⑨女性活用の成果が企業業績に見える形で反映されていること

(2) 事例検証：T社における「女性社員活性化の歴史」

①「女性社員活用マニュアル」（1987年刊行）

T社が1987年に編纂した「管理職向け／女性社員活用マニュアル」がある。

『愛情を持って育て、少しの不安があっても、難しい仕事を一度完全に任せてやらせてみる。指示は的確に、具体的に、一般論、抽象論は嫌われ受入れられない。又リーダーとしての責任を持ち、叱る時は結果だけではなく、プロセスを取り上げるようにし、同じことを繰り返さない。叱る時は毅然とした態度で、相談には聞き上手たれ。そして最後に気の利いたアドバイスを一言。絶えず信頼と誠実の姿勢を持つこと』

20年の月日を経ても、陳腐化していない(簡潔明快な)原典として考えると、昨今ますます複雑化する本テーマへの取組みと方向性に疑問を感じる。

② 30年前(1977年)から始まった「女性社員の育成・活用」への挑戦

T社の新卒女子社員採用において、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、「女性社員の育成・活用」元年と位置付けられた。以来ほぼ30年間、「企業活動の中で、いかに能力・資質・意欲の高い女性社員を育成し活用戦力化していくか」と言う課題に本格的に取り組んできている。

【均等法前夜の施策：フェーズⅠ】(1974年～1986年)

- ステップ1, 事務職社員／能力主義資格制度の導入(1974年)
- ステップ2, 上級事務職級の導入(1980年)・・・選抜選別制度
- ステップ3, 事務職社員の海外出張制度導入(1972年)
- ステップ4, 事務職社員の海外駐在制度導入(1981年)

【均等法黎明期の施策：フェーズⅡ】(1986年～2000年)

- ステップ5, コース別雇用システムの導入(1986年)；総合職掌／一般職掌
 - ステップ6, 一般職活性化PJチーム活動(1986～1988年)；全社PJ運動
 - ステップ7, 職掌転換制度の導入(1989年)；一般職掌から総合職掌への転換
 - ステップ8, 一般職活性化推進チーム活動(1992～1996年)；全社員参加
 - ステップ9, 新人事制度導入(1996年)；主任・副主任<中間職掌>制度導入
目標設定・自己評価制度／考課面談制度／能力開発制度の導入
 - ステップ10, 構造改革実行(1998年)；分社化に伴う出向・リーダー登用制度
- 特に、2度にわたって実行された「全社活性化運動」の意義は、「変革」で求められる「コンセプトの共有化」と「当事者意識／参画意識の涵養」「自己課題の明確化」であった。

③ 女性社員活用の危機…「一般職不要論」の背景

女性社員のほぼ全員がホワイトカラー(一般事務担当)といえる企業(商社)における女性の働

き方は、日本企業における「仕事と女性」の関わり方を分析する上で一つの典型的なパターンと考える。(芝原「1997」)。企業が「女性活用の壁」をいかに乗り越え、その阻害要因を打破しようとしてきたのか、この検証を進めることが、今後の「女性活躍の条件」整備となり、制約条件の緩和と多様化・多面化を促進するものと考ええる。

(i) 資源のない我国にあつて、原材料の開発輸入と製品輸出を基軸に貿易立国の担い手を自負してきた企業(商社)の歴史は、まさに「男社会ビジネス」の原点でもあった。女性社員は男性社員の補助的アシスタント役として事務的業務を担当してきた。この態勢は均等法施行後も暫くは変わることなく推移し、勤続年数の短い女性社員は定型的・補助的・反復的な業務を担い、短期完結型業務を継続的にこなすことを役割としてきた。

(ii) 従って短期の人事サイクル<採用―育成―活用―評価―処遇>を1サイクル3～4年の時間軸で回転させていくと、統計的に平均2サイクル(入社6年～8年)終了から3サイクルにかかる時点で、概ね90%の女性が退職していく実態があった。退職事由は多様化してきたが、いずれにせよ企業側には、少数派である3サイクル以上の勤続者に対する活用戦力化のノウハウの蓄積は薄く、女性社員の勤続年数の長期化対応に苦慮したのが実態である。

(iii) 女性社員を取り巻く環境の変化(1992年～1996年)

- ・ 商社機能の変化(こなし仕事から仕掛け仕事への拡大) ・ OA化の促進と省人化
- ・ 勤続年数の長期化とコスト増 ・ 女性社員の職業観の変化:(ワークライフバランス前夜)
- ・ リエンジニアリング/業務改善等 ・ 役割分担の変化と明確化/雇用の多様化
- ・ 経営効率の向上/コストパフォーマンスの向上

(iv) コスト上昇に見合う生産性と役割分担の高度化が伴わず、職場IT化とネットワークシステム推進の中で「一般職不要論」「女性正社員不要論」が多くの企業(商社)の中で顕在化してきた。大半の女性社員が占める一般職の業務のうち、定型的・補助的・反復的業務はマニュアル化、機械化され、いわゆる「こなし仕事」は多様な形で外注化されていった。構造改革の推進もあり業務効率の再点検に伴う「分社化」「アウトソーシング」の拡大と「派遣社員」「業務委託」の活用が定着化し、非正社員の増加に伴い「女性社員の育成・活用」はあらたな局面をむかえることとなった。

(v) 「コストパフォーマンスと女性社員の働き方」は決して女性社員本人に起因する問題ばかりではなく、企業サイドの責任は大きい。一方ここでのホンネの「企業の言い分」を軽視するこ

とは出来ない。企業がタテマエで行動することは問題の本質を隠してしまい、結局は女性社員の出番を減退させ(一般職掌の採用中止/総合職掌への一本化/非正社員の拡大/能力主義成果主義導入等)活用のチャンスとフィールドを縮小させることになった。即ち女性の社会進出を支援する法令施策が、企業内における女性の活動領域を狭くしてきたことは否定出来ない。

④女性社員活用の枠組み(1996年～)

幾段階もの施策を積み重ね、T社は結論としてあらたな「枠組み」をまとめ、新・人事制度として具現化した。「個人差を尊重した選択選別システム」の導入である。

- (i) 役割期待・資格要件を明確にすること
- (ii) 能力格差を設け、昇格基準を明確にし能力に応じた処遇とする
- (iii) 人材育成・能力開発策と研修プログラムの充実……自律的な自己研鑽
- (iv) 管理職・男性社員の意識改革……風土醸成・課内会議への参加等
- (v) 女性自身の意識改革……目標設定と自己申告制度実施と自己責任

ここまでの環境整備と意識改革の道りを通して、はじめて世間で言われる「ジェンダー論議」の基盤が出来上がったと考えられるのである。

⑤先行企業から学ぶこと

【氷山の姿 —ハードとソフト—】

先行事例を研究する時、各社の個別テーマに対する「仕掛け」(制度システム)に目が奪われ勝ちであるが、同時に経営理念に連動した人事システム全体の整合性に着目することが必要である。「女性の育成・活用策」だけに照準を合わせた散発的、短期的なプログラムが幾つ実行されたところで、それが会社の利益向上に直結して実質的な変化を生むことは、略ないと言える。根本的な問題は常に会社組織の習慣や風土に深く根ざしており、組織をあげて問題解決にあたり、包括的なアプローチをとった「組織変革」を目指さなければ本当の「女性活用」は実現しないことを均等法20年の歴史が示している。

全ての経営施策は表面的な制度システム(ハード)の改革だけでは成功させることは出来ず、水面下にある風土文化、規範規律、ルール習慣等(ソフト)の変革と連動しないと会社は変わらない。特に人事施策における他社事例は「異国で見つけ気に入った樹木」を我が家に持ち帰って移植したものの、たちまち枯れさせてしまうのと同様、土壌、気候、水肥料、環境が違うところでは育たないものである。繰り返して述べているように企業の現場において「ホンネ」と「タテマエ」が交錯する「女性社員の育成・活用」のテーマについては、トップ理念の発信と組織をあげた取り組みがないところに成功はない。

2-5 女性社員の育成・活用の基本的な考え方

(1) 企業に対するコミットメントと育成・活用の関係

「女性は企業に対するコミットメントと言う点で、男性よりもリスクを負っていないと考えられている為にメリットの一つである昇進が得られなかった」更に「一つの企業にコミットすればするほど、その企業に通用する能力が向上すると言う、能力とコミットメントの相乗効果が生まれ、コミットした人がより能力を高め、高次に昇進していく結果につながった」「コミットした人=最大の受益者・意思決定者と言う原理は、意識して女性を差別・区分しているわけではないのに、女性が辞めてしまう、女性管理者が増えないという意図せざる結果、結果としての差別が生ずることになった」「長期的にコミットする人々が混沌とした人間関係のなかで共有する暗黙的な経験・知識は人に体化したかたちで蓄積される。そのため年功によって役職があがっていくという仕組みが有効に機能していったのである」と分析指摘されている。(ジェンダーマネジメント; 2001 / 広島大谷口真美氏より引用) ここで取り上げられた『コミットメント』は男女を問わず、これからの「企業と個人」の関係と「個人のキャリア開発」にとってきわめて重要なキーワードになるであろう。

(2) 具体的な行動プラン

<ステップ1> まずトップマネジメントからのメッセージが必要である

①一つは「管理職の意識改革」である。

「女性の活用」を、経営戦略の一つとして社内外にコミットした「企業像」として重く受け止め、確固たる方針をもって職場マネジメントを推進すること。またホンネを無視した論議は真の問題点を不透明にし、本題を陰湿化、複雑化すること。女性社員を真のプロ集団の一員として育成し、毅然とした「あるべき姿」を追求すること。同時に「男性社員全員の意識改革」の周知徹底を図り、社内外に判りやすい形として明示すること。

②二つ目は「女性社員の意識改革」である。

「コストに見合う働き方」が課題である。「自分にかかっているコスト」を定量的に学び、今自分はコストをカバー出来る働きが出来ているかを点検すること。“存在感”こそが自分自身の社内市場価値であり“存在感”＝“信頼感”を高めることが前提である。

その為に「自分で出来ること、自分がやらねばならないこと」と「自分一人では出来ないこと / 会社・職場・上司・同僚と共に考え、実行せねばならないこと」を明確に認知し、会社・職場及び自分自身への“自己宣言”と“コミットメント”を実行することがすべての出発点である。「プロの自律した社員」として「信頼のおけるパートナーシップを確立すること」が本題の大前提である。「信頼」の原点は、広く深い能力・知識・経験と見識を磨くことであり、また確立された「仕事観」である。

<ステップ2>「女性社員のキャリア開発」の基本的な考え方

①「会社と仕事」に対するコミットメントについて

「男社会」と言われる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」にあると指摘されている。一方バブル崩壊を機に、企業経営では「双方のコミット」に揺らぎが生じ、企業側が提供するキャリア開発プログラムだけでは、個人にとっても、必ずしも有効な施策として生かされない事態が、合併・リストラ・転職等を通して顕在化されてきた。

しかし女性社員はもっと過去から、短期／中期／長期のキャリア時間軸と企業・仕事に対するコミットメントのハザマで個人のライフスタイルを構築してきたと言える。「21世紀型の男女共生企業の実現」に真正面から取り組むのであれば、正に女性が経験してき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」の構築が求められてきている。

②キャリア時間軸と「女性社員の育成・活用」策

従来の「長期のコミットメント」に対してのみ用意された人事システム（キャリア開発）には、新時代に対応できる魅力と機能は失われてきている。ここでは短期・中期・長期のコミットメントに対する段階的な「仕掛け」（施策・制度システム）が必要である。即ち下記の三つのキーワードが「仕掛けの基本的な考え方」であるといえる。（金井 [1999]）

- (i) 短期のコミットには「モチベーション」施策
- (ii) 中期のコミットには「コミットメント」施策
- (iii) 長期のコミットには「キャリア」施策

これは今後「企業人」「家庭人」「社会人」の3つの顔をもって「職場で仕事に従事する」人材をいかに、活用し処遇し評価していくか、人材戦略の根幹となる重要課題である。

3. 21世紀を迎えた均等法（フェーズⅢ）

—「女性活躍の条件」の多様化・多彩化—

職場における女性の地位向上に、生涯をかけて闘ってきた諸先輩達の現状に対する認識は決して合格点ではないにしても、奇しくも女性経営者が口を揃えて指摘する評価（筆者インタビュー取材）と符号している。それは「男女差別はなくなって来ている。女性活性化の遅れている事由は、女性自身の意識・意欲が向上していないことである」と言う言葉である。的を射ているものがあるだけに手厳しい。一方、いま直ちに「彼女たちの意識・意欲」の問題に結論を出してしまうことは、フェアではない。ここでは、企業サイドに継続的な「経営理念の構築と勇気ある実行」を期待したい。企業が発信する「キャリア開発」プログラムと対峙する形で個人発信の「キャリア開発プラン」が求められる折、人生に多様な選択肢を持つ女性社員の一人一人が、会社との距離感や仕事観・やりがい観を鮮明にしていくことは、日本的経営に新たなシステムづくりを要請していく重要な課題であることを再認識したい。

3-1 原点に戻る ―「男と女は違う」―

もはや「タテマエ論議」では、変革は起こらない

筆者は、20年来『“企業における女性活躍の条件”は法令対応だけのタテマエ的社内整備には限界があり、「企業の本音と女性のホンネ」の真正面の対峙を通した、“企業の生き残り”と個人の生きがい”が両立する“WIN：WIN”のホンネ葛藤の中からしか生まれない。』と考えている。均等法10年：フェーズⅡ期の時代には、この考え方は早すぎたのかもしれない。

しかし、均等法20年：フェーズⅢ期では、「女性の社会進出と企業での活用・活躍の実現」は、もはや逆行することはない。表面的なタテマエ議論では「砂上の楼閣」的、持続性のない人事システムしか構築できず、サステナブルマネジメントの実現に向けた、時代ニーズには応えられないと考える。

誤解を承知の上で記述すれば「男と女は違う」という原点に戻って、フェーズⅢ期を迎えた「均等法20年」を位置づける必要があると考える。国連開発計画報告書による「日本女性の社会的活躍度」の国際的低位さは「ジェンダー・エンパワーメント指数」（66カ国中44位：2003年）等にて繰り返し指摘されている。一方「多様な価値観を持った男女が、多様化する市場で生き生きと働くことが出来る環境づくりと女性の能力発揮と推進」提言に、異論を唱える企業人はいないであろう。

しかし「なぜ20年（フェーズⅢ期を迎えて）たっても“女性の活躍・活用が道半ば”なのか。ここは「ホンネに戻る」しか突破口はない。男女は同じでなくてはいけないという呪縛が、現場における「機会均等」を「結果均等」に置き換え、ことの本質を見失ってきているというのは乱暴であろうか。盛んになっていくワークライフバランス論議も「アカデミックなあるべき論」の積み重ねでは、「企業における女性活躍・活用の条件」に出口は見えてこない。

3-2 「ワークライフバランスの牽引役」は女性である

筆者が気になる書籍がある。「女より男の給料が高いわけ」（進化論の現在：ダーウイニズムトデイ）：キングズレー・ブラウン著／竹内久美子訳：新潮社／2003年）は、フェミニストならずともキレそうなこのテーマ（オビ広告）を、人類学、生物学、社会学、動物行動学、進化論、心理学等の論点から「男と女は違う」と断言する。

企業活動を担う一員として、性差ではない個々人の行動様式・思考様式を通して生じてくる「満足感・達成感・成功感」の微妙な差異と「リスク&リターン」における男女の関心要因に対する温度差に筆者は着目している。

さらに、この書籍は、我々が「企業人」という蛸壺的人生課題に固執している間に、「社会人」「家庭人」を含めた広域な人生において「真に世の中を動かしているのは女である」という究極の分析の中から「ワークライフバランス（仕事と生活の調和）」の牽引役の顔を推察させてくれる。

一例を挙げれば現在の「長期勤務コミット型人事管理」では、短中期の多様・多彩な勤務コミットを実践している多くの女性には不適合なシステムになっていることは明白である。

3-3 法令整備の効果～「女性の社会進出と女性の活躍・活用」は実現している～

紆余曲折はあったにしろ、間違いなく法令の後押しを得て、時代は変わり意識は変わり、法整備は十分にその役割を果たした。結果として、女性の社会進出を促進させ、多様な分野で活躍する優秀な多くの女性を輩出してきている。

サッカーWカップ出場の日本代表を選ぶとき、代表監督は実力のある結果の出せる「勝てるメンバー」を選ぶであろう。同時に「利益・成果」を至上課題とする企業経営を考えると、「業績をあげ企業に貢献できる人材」を、男女を問わず「選別・選抜」することになる。コンピタシーに性差が入り込む余地はなく、企業が「性別役割分業」に捉われて人材配置を行えるほど、市場競争激化の中でのマネジメントは未熟ではなく、不公平では持続維持できない。

3-4 「女性活用の壁」 — 何が問題なのか —

既述を繰り返せば、いまだに男社会といわれジェンダー論議や企業・社会・男性の意識改革が声高に謳われている。我々は「女性活用の狙いとホンネ」について、何が本当の問題なのか、何を解決しなければならないのか、タテマエではないホンネの目線で見定めることが必要になってきている。均等法施行20年を経て（フェーズⅢ期）、法令や制度だけでは解決できない、極めて人間的な多様な課題と段階を迎えている。従来とは異なる視点視座で「女性の育成・活用と戦力化」の企業課題に取り組む必要がある。

今後の取組の「視点」と「方向性」を下記の観点から考えてみると、あれもこれもと言う「全方位型の施策」は有り得ず、自ずと、企業サイドの『選抜・選別』と個人の側に立った『選択』の課題が浮かんでくるであろう。

(1) 「視点」

- ①誰のための女性活用なのか……企業、女性自身、社会、国家、家族のためか。
- ②何のための女性活用なのか……高齢化、少子化、労働人口減少対策か。企業業績向上策か。女性支援策か。
- ③どんな形になれば「女性活用が実現した」といえるのか……女性経営者・管理者数の増加、多数派の普通の女性群の発掘かボトムアップなのか。少子化傾向ストップ策の効果なのか。
- ④女性の本音（職業観、人生選択肢の多様性、多面性、多彩性の現実）と「法令整備」「社内諸施策」の方向性はマッチし効果的に機能しているのか。また個人のキャリアデザインと連動できているのか。（EX：課長登用・転勤を辞退する女性。男性の育児休業取得率等。）

- ⑤「企業のホンネ」（企業存在の使命と存続のための不可欠要因）と「女性活用」の方向性にずれはないか。『自分の城は自分で守る』企業姿勢と諸施策との温度差はないか。

(2) 「方向性」

- ①女性のライフスタイルに合わせることを目的なのか／企業論理に組み込んでいく方策をとるのか、妥協的曖昧さからは改革は生まれない。建前の法令順守と制度的対応には限界がある。企業として譲るべきもの、譲れないものを提示し、双方で共有化することが重要である。交渉ごと以前に、本テーマに対するコンセプトの共有が急務である。
- ②単発的、場当たりの、戦術的「女性活用論」から脱皮し、「長期的経営戦略」に基づく一貫した「人事7機能」（採用・教育育成・活用・評価・処遇・福利厚生・代謝）の基本理念を基に立案された「人的資源開発と人材育成策」の戦略的アプローチが求められている。

4、今日的問題の原点……“なぜ今、諸問題が提起されているのか”

4-1 男（おとこ）女（おんな）の呼称削減の真意

「男子社員、女子社員」という呼称で従業員管理が行われていた日本企業が、1986年均等法施行を機会に「総合職・一般職（事務職）」職掌制度を導入し、人事管理制度の中から「男・女」という文言を一切削除したところから、「この奥深い問題」がスタートした。

施行初期における「全員が男性の総合職掌と全員が女性で構成された一般職掌」は（内容を伴わない表面的呼称変更による）企業の隠れ蓑の運営と意識改革の遅れの象徴として指摘され、これは男女差別と役割分業ジェンダー問題の原点として、今日の問題に継承されて来ていると認識する。

女性総合職黎明期は、企業も女性自身も「男と肩を並べて、男に負けないぞ」意識が強く、職掌転換（一般職⇒総合職）は男性化を求める姿さえ見え隠れした。最近では自然体の好感がもてる姿が増えてきているが、均等法施行以来20年を経過しても、この「外観的、形の一緒」（結果平等）の攻防が、問題の本質を隠してしまい、未だに、堂々巡りの議論と遅々とした歩みの根源になっていると考える。

4-2 「ガラスシーリング」論議と「ポジティブアクション」

1990年代から米国で議論されて来た「ガラスの天井（GLASS CEILING）」の議論や「男女間格差」～職場に存在する男女の不平等～の大部分は原因ではなく結果ではないかと分析されている。

「ガラスの天井」とは、経営幹部の中に女性が少ないことのたとえである。米国労働力の約40%が女性であり、実際に管理職でも40%を占めるのであるが、最高幹部になるとたったの5～7%である。上が見えているのに突き破れない壁（ガラスの天井）。女性が会社内のヒエア

ルキー(階級)を昇っていても、途中で止まってしまうという経験則のみならず、原因は本質的な性差にあるのではなく、組織内部の見えざる力によるもので性には関係ないという前提で分析されてきている。

「ガラスの天井」は、いま我国が取り上げられている「ポジティブ・アクション」(女性の能力発揮を進めるために、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組みのこと/厚生労働省「ポジティブ・アクションのための提言」から)の課題に通じる視点として着目すべき観点である。仮に「企業加害者:女性被害者意識」が潜在的にあるなら、この進捗を遅延させていくことを危惧する。

5、ポジティブ・アクション取組み事例

東京都産業労働局の(ポジティブアクション実践プログラム事例集より)取組みの中から、本稿で考察する「女性活躍の条件」に関する方向性を探って見たい。

5-1 「ポジティブアクション実践プログラム」で掲げる6つの【目標と課題】

- (1) 男女均等な待遇の確保
- (2) 女性の勤続年数の伸長
- (3) 職場の雰囲気・風土の改善
- (4) 女性の採用拡大
- (5) 女性の職域拡大・管理職の増加
- (6) 多様な働き方の確保

個別的には「企業の指針」として明確な目標課題となっているが、具体的な行動プランの実行には、企業ごとに問題、障害、壁が生じてきているのが現実であろう。標語や掛け声ではなく、具現化する方策立案と実行が急務である。6つの目標と課題を定量的/定性的に分析の上で次の短期・長期の取組み実行プランを提示する。

- (I) 【定量的な目標・課題】:採用数拡大, 職域拡大, 管理職数増加, 待遇・雇用勤務等の人事制度システム導入, 教育研修, 両立支援, セクハラ防止策,
- (II) 【定性的な目標・課題】:職場風土, 意識, 活性化, 価値観形成, やりがい, 企業の魅力, コミュニケーション, パートナリシップ意識,

当然、ポジティブアクションに象徴されるように「定量的課題」は短期的施策として、結果目標に向けた行動力が不可欠である。ここでは、結果数字を出すことで施策が効果的に機能してくると考え、少々マイナスイメージがあってもトップダウンでまず実行することが重要である。

一方「定性的課題」は一夜では成立しない、息の長い醸成期間と意識改革が待たれるものである。職場風土、社員の気持ちは形として実行されていく「定量的施策」への信頼と安心から生じてくるものであり、経営施策の長期的持続的インフラとして絶対不可欠な要因である。

まず、企業はすぐに出来る「定量的課題」を積極的に具現化するべきである。また、「定性的課題」は企業百年の計として、経営側だけの問題ではなく、企業構成メンバー全員のテーマとして「ホンネ」で検討すべきものである。この短期長期の戦略的施策をマネージしていくことが本題「女性の活躍・活用の条件」の根幹となるものである。筆者が「男と女は違う」という刺激的発信は、「定量的課題」に対してではなく、属人的要素が多く含まれる「定性的課題」に対して向けられた提言である。

5-2 女性にとって働きやすい職場、魅力的な企業とは。

女性社員・女子大生の意見を「6つの視点」から分析すると下記の通りである。

(KJ法による200強のコメントを整理し抜粋したキーワード。)

- (1) 物理的な環境条件……家から近い、職場がきれい、託児所がある等々
- (2) 人的な環境条件……人間関係が良い、女性が多く活躍している、意見が言える
- (3) 制度・システム的な環境条件……男女差がなくフェア、柔軟、休暇がとれる
- (4) ビジネスパフォーマンス上の環境条件……役割評価処遇が公正、方針が明瞭
- (5) 自己実現・キャリア形成上の環境条件……やりたいことが出来る、教育機会
- (6) 組織風土上の環境条件とその他の心理的要因……自由、相互理解、個人尊重

内容分析はここでは行わないが、着目する点は「企業論理と温度差のある個人論理」を如何に取り込み、魅力ある職場をどのように実現していくかという点である。経済合理性、職業観、価値観、時代環境、企業環境、組織風土、社会通念、ライフスタイル、家庭観、結婚・育児観、CSR(企業の社会的責任)等々を企業論理と真正面から対峙させた「性差ではない個人差」の論議を重ね、企業は毅然と「譲れるものと譲れないもの」を明示していくことが重要である。

6、ホンネで語る“女性活躍の条件”：『女性自身の考え方がポイントである』

6-1 シェフ(管理職)と食材(本人)の関係

女性には、従来からの企業加害者論(私が活躍できないのは全部会社が悪い、周囲の理解がないという)から脱皮し、シェフ(管理職)が下手だからうまい料理(活用)が出来ないという受身指向ではなく、食材(自分自身)が良ければシェフの腕が少々悪くともうまい料理(活躍/自己成長)は出来るという、能動的な自己研鑽が必要である。目を見張るきれいな高山植物も都会の土壌では根を下ろさず花が咲かないものもある。環境を選択して自分の花が美しく咲く場所を、自発的自律的な行動から獲得していくことも自分次第である。自律的で柔軟な行動様

式、思考様式が「ハッピーキャリア」となり、人生を楽しむことは、多くの先輩たちが実証している(参考:日経ウーマン誌)。

一方、会社は潜在能力(入社時成績等)の高い女性を育てるには、保有能力の再開発と発揮能力を訓練する多様な場(チャンスとフィールド)を提供していくことが急務である。筆者は「機会均等」という概念が「女性活躍の第一条件」とであると確信する。

6-2 「選択する力の養成」: マネジメント的アプローチ

女性自身には受身ではない、自律的な「キャリア形成の選択」が求められている。これは個人の「進路上的選択」と、節目における「意思決定上の選択」において、「最善にして最適な選択が出来る力」を日々培っていくことである。

(1) マネジメント的アプローチとは。

マネジメントとは「取り扱う、処理、管理、経営、運転、手加減、やりくり」(英和辞典)とある。従って「マネジメントする」対象は、宇宙、地球、国家、社会、地域、企業、学校、家庭』等をフィールドにして息づく「人、もの、金、情報、時間、生活、環境、文化、人生、こころ、健康、ストレス、食事、リスク、知識、技能、感情、風土、歴史、価値観、ペット、等」、有形無形の全ての存在が対象である。ここには「性差」が立ち入る余地はない。このマネジメント概念の中から、企業にとっては「人材戦略」、女性自身にとっては「進路・意思決定上の強い選択力」を培う知識・スキル・見識・胆識を培う基盤として考えていきたい。マネジメントの学びの中から「女性自身が自らの行動プランを立案し実行していくこと」を提言する。

(2) マネジメント的アプローチの考え方(事例)

—受身ではない、強くしなやかな自分づくりの課題と方向性—

マネジメントの学問領域で我々が学ぶ理論は、企業の中で女性自身が「女性活躍の条件」をクリアしていく、基礎知識であり、スキルであり、戦略的思考の基本である。また実践的な思考様式・行動様式の原点となる「意思決定力」と「ものの見方考え方」を収斂していく知恵袋であるといえる。そのプログラム構築に向けた、いくつかの要素を提示する。

①「動機付け理論」

人は何らかの欲求を充足しようとして行動する。

「労働条件・やりがい・公正な評価・経営者の魅力・経営方針・明確な目標・安心感・自己成長」等の要因が明確であれば、従業員のやる気が起こるといわれている。

(i) 差別賃金を掲げた「科学的管理学派」(~1930年代) (ii) 参画経営をキーワードとした

「人間関係派」(~ 1940 年代) (iii)「やりがいのある仕事」を動機付けとする「行動科学派」(1950 年代~)の学派理論は、均等法を意識した人事施策の中で論じられた。更に今後の「モチベーション論」が企業・個人双方にとって「有効な環境整備」に寄与していくことを期待したい。

②「ブランド戦略」

ブランドには①出所表示機能 ②品質保証機能 ③宣伝広告機能の3つの役割があり、ブランドとは自社商品を他メーカーから区別するための標別記号(アイデンティファイア)である。つまり五感(視覚・聴覚・臭覚・触覚・味覚)を刺激するメッセージがブランドの基本的要素といえる。

これは、個人が自らの市場価値を高めていく方向性を示唆している。即ち女性自身が「自己のブランドを確立し磨く事である」。まず人々から親しみやすさや好感度を上げ、品質を高め、豊かで広がりのある連想イメージを形成していく。個性的であり、一貫性と継続性が求められ、固有の明確なテーマを有し、新しいライフスタイルの提案が強いブランドの条件である。社内外に強い自己ブランドづくりは「女性活躍の条件」の大きな要素である。

③「マーケット理論」

現在、「魅力ある企業」のマーケット戦略では、企業側の都合・企業が目線や創り手の満足感によって成り立ってきた「プロダクト・アウト」の時代は終わり、個人の視線・消費者の視点・市場の目に受け入れられる「マーケット・イン」による「市場(社会)適応力」が問われている。「良ければ売れる」「安くすれば売れる」という時代ではない。

企業における女性自身のあり方に置き換えてみると、自分中心でない「企業はどのように評価しているのか」「何を求め、何を期待してきているのか」という環境適応力が問われている事に気づくであろう。勤務しながら夜学の大学院や専門学校に通学する者や、留学・資格取得を通じた自己啓発の姿勢は、当然の流れである。企業、社会の目線で自己研鑽していく自己開発プログラムの構築を促していると考ええる。

④「起業家マインド」

起業家には当事者意識を持った自己完結が求められている。

自律的に自己の業務をマネジメントしていく、知識、能力、スキル、マインドを有して、逃げることの出来ない結果に対する責任は重い。今企業の中で、女性自身が最も不満に感じていることは、やらされている仕事。こなすだけの仕事。判断を伴わない仕事。自分でなくとも良い仕事という領域にあると思われるが、これらは「起業家」(当事者)という立場で始めて解消できるのである。直ちに独立起業することではなく、企業内起業家としての訓練期間が、企業・個人双方にとって新たな企業と個人の健全な距離感と緊張感をもった「WIN - WIN」関係を創出していくと考える。

⑤「企業・社会が求める人材像」と「社会人基礎力」

企業・社会が求めている人材像の一つの指標として下記の3つのスキルがある。

(3つのスキル)

i, テクニカルスキル：PC 活用力, 語学力, 業務遂行スキル, 情報収集力

ii, ヒューマンスキル：プレゼンテーション力, コミュニケーション力, 対人影響力

iii, コンセプチュアルスキル：計量管理, 問題解決, 課題達成力, 変化対応力, 創造性

これらは、企業内外で「仕事」に取り組もうとする女性自身の学習課題であり、目標であり、「女性活躍の条件」の主要な要素である。

(社会人基礎力)

また「組織や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な能力」を、「社会人基礎力」と明示している。構成は下記の通りである。(経済産業省)

i, 基礎学力(読み書きそろばん, 基本 IT スキル等)

ii, 社会人基礎力(コミュニケーション, 実行力, 積極性等)

iii, 専門知識(仕事に必要な知識や資格等)

大事なことは、この3つの要素の基盤として「人間性, 基本的な生活習慣(思いやり, 公共心, 倫理観, 基本的なマナー, 自己完結力)」を掲げていることである。女性自身が将来に向けて「何を準備するか」、ここにも一つの方向が提示されている。

7、「女性活躍の条件」つくりと基本的な考え方

7-1 トップマネジメントからの強力なメッセージ

企業は、『女性の育成・活用・戦力化』は、わが社にとって、最優先経営課題であること宣言し、経営トップの強い意思と実行力を明言することである。これは今後生じる諸問題や障害・壁を取り除く切り札として不可欠である。

7-2 会社(人事施策・制度)の基本的考え方と具体的な施策の提示

既述した「定量的課題」(ポジティブアクション施策等)はトップ方針の日常的課題として戸惑うことなく積極的に推進していくことが肝要である。ここでは、個人が納得する現実的な施策を提示しておきたい。

(1) 人材マップの作成：<人材の選抜選別・淘汰システムの明確化>

(2) キャリア開発支援プログラムの設定：<個人別キャリア形成の支援>

(3) キャリア開発シート作成：<自律的な市場価値向上策のサポート施策>

- (4) 目標課題の設定と評価及びフィードバックの徹底：＜人材育成の要諦＞
- (5) 社内外「女性の人脈ネットワーク構築」と積極的な支援体制確立

7-3 管理職の「使命」：「長期的に“個人の幸せ”を考えること」

価値観の多様化は多様な雇用形態と多彩なワークライフバランスへの方向性を示唆している。ここでは企業の人的資源を掌握した「全社員人材マップ」の作成と個人が作成する「キャリア開発プログラム」の強い連動が求められている。人材マップとキャリアプログラムを基にして、企業は本音で「人材の選別、選抜」を行い、個人はホンネで「キャリアの選択」（社内外を含めた進路選択）を行なえる職場風土が「ビジョナリーカンパニー」（強い魅力的な企業）をつくっていく要因である。「管理職こそが、その企業と個人の橋渡しとして、時に企業サイドの論理で人材を選び育て、時には個人の本音と向き合い、個人の幸せを一義的に考え、一企業に固執しない幅広いキャリア開発を支援する、極めて重要な役割・使命を担っている」。ウォームハート（温かい心を持った）な「冷たい親切」が「自律的な強い個人」を育て、「強い個人」が「強固な組織」を作ると確信する。個人にとって、暗い上司と暗い職場は「最悪の会社生活」である。「研鑽と活躍の場の提供」をコミットした企業がフェアな風土だといえる。

8, 終わりに

均等法施行（1986年）を基点として、その導入と変遷を3つのフェーズに区分して論述してきた。均等法前夜（1986年以前）を「フェーズⅠ」とし、均等法10年の導入・模索期を「フェーズⅡ」とした。そして施行20年、普及と同時に遅々として進行しない新たな壁が顕在化してきた「フェーズⅢ」が現在である。この「女性活躍の壁」となっている、阻害要因を分析し、従来とは全く異なる「視点・視座」から【マネジメント的アプローチ】を提言した。そして、留まることなく我々は次の10年に向けた「均等法30年フェーズⅣ」に歩み始めている。魅力ない組織が、永続していくことはない。能力・意欲の高い女性を雇用出来ず、資質の高い女性を育てられない企業に明日はない。巻頭の「世界経済フォーラム」の指摘を待つまでもなく、ここに「個人の課題と企業の課題」が新たに問われてきているのである。

均等法前夜（フェーズⅠ）を凌ぎ生き抜いてきた女性達にとってやっと『夢の時代』がやってきたと言える。方や「頭から男女は一緒と考えている若手も登場してきている。」

均等法施行20年（フェーズⅡ・Ⅲ）を経て、我々は多くのことを学んできた。企業は「譲れるものと譲れないもの」を真剣に考え、個人は「絶対に確保しなければならないこと」と「ガマンせねばならないこと」を再確認出来た。これまでの20年は、男社会と言う閉塞組織のなかで高い能力・意欲を押し込められてきた先輩女性達を救出するための歴史であったとも言える。

更に、「女性が働く」ことが当たり前となった21世紀における【女性の社会進出】へのアプローチは、大きな変革期を迎えた。

企業は【利益と貢献】を両立させた『生き残りと発展』がホンネである。個人は【生活と自己成長】を目指した『やりがいと生きがい』の達成がホンネである。この双方が『WIN - WIN』の関係を可能にするためには厳格な『コストパフォーマンスと自立的な自己責任』が求められている。従って『女性活用』が『企業存続』の弊害になるわけがなく、「輝いている個人」が「魅力ある企業」を作り上げていることは例を出すまでもない。

個人の輝きは、企業論理に振り回されることのない、「女性自身の自己を磨く努力」からしか生まれえない。企業の魅力つくりと個人の自己研鑽の行動を通じた、真剣勝負のホンネの視点なくして真の『女性の社会進出』は実現できない。

サステナブルビジネスとエコビジネス。コンプライアンス(法令遵守)とビジネスエシックス(ビジネス倫理)・CSRの概念は、人間・地球・環境に誠実で優しいビジネスフィールドの誕生を導いてきた。従来のビジネス概念(営利第一的思想)を越えた、正に「性差」を問わない、人間的な意思決定が求められるフィールドが生まれてきている。

「女性活躍の条件」は、マネジメント的アプローチと分析から新たな方向性と大きな展開をもって動き始めたといえよう。

【主要参考文献及び統計資料】

- (1) 市川幸子・芝原脩次：「女性社員の活躍事例集」：生産性出版(1997)
- (2) 金井壽宏：「経営組織」：日経文庫(1999)
- (3) 芝原脩次：「均等法20年。女性活用のホンネと条件」：(企業と人材)(2007)
- (4) 芝原脩次：「女性社員の育成と活用を考える」：(企業と人材)(2001)
- (5) キングズレー・ブラウン著：女より男の方が給料が高い訳：新潮社(2003)
- (6) 渡辺俊：「コース別雇用管理と女性労働」：中央経済社(2001)
- (7) 佐野陽子：「ジェンダー・マネジメント」：東洋経済新報社(2001)
- (8) 鹿嶋敬：「男女摩擦」：岩波新書(2000)
- (9) 脇坂明・富田安信：「大卒女性の働き方」：日本労働研究機構(2001)
- (10) 大久保幸夫：「正社員時代の終焉」：日経BP(2006)
- (11) 伊丹敬之：加護野忠男：「経営学入門」：日本経済新聞(2005)
- (12) ジェームス・C・コリンズ：「ビジョナリーカンパニー」；日経BP(2002)
- (13) 日本経済新聞社編：「会社とは何か」：日本経済新聞社：(2006)
- (14) A・パートレット／ゴーション：「個を活かす企業」：ダイヤモンド社(2007)

