

JILPT 資料シリーズ

No. 71 2010年 5 月

アメリカとスウェーデンにおける ポジティブ・アクションの取組状況



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

アメリカとスウェーデンにおける
ポジティブ・アクションの取組状況

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

日本において男女雇用機会均等法が、1985年に制定されて20年あまりの年月を経た。同法は制定後に幾度かの改正が行われ、1997年の改正で男女の雇用に関する差別的環境の是正措置、いわゆるポジティブ・アクションの実施に関する規定が盛り込まれた。これにより改正当初はポジティブ・アクションに積極的に取り組む企業が数多く見られたが、現在では同アクションに取り組む動きは鈍化しているといわざるを得ない。特に中小企業における取り組みは遅々として進まない状況にある。

しかしながら、問題が解決したわけではない。現在においてもポジティブ・アクションの重要性はいささかも損なわれていない。少子高齢化が進展し、労働力人口の減少に対応するためにも女性労働者の活用の必要性が広く認識されるようになって、働く女性の雇用環境の是正に取り組むポジティブ・アクションの重要性はむしろ高まっているといえる。

本報告書は、厚生労働省の要請により、日本の企業におけるポジティブ・アクションの取り組みを活性化させる一助として、日本と比べて20年以上先行して取り組んでいるアメリカとスウェーデンの企業の好事例を紹介したものである。

アメリカにおいては、人材としての女性の活用に着目し、女性の離職率が男性と比べて相対的に高いことを問題視した結果としてポジティブ・アクションに取り組む企業が多くみられる。このため企業は、従業員満足度を向上させることによって離職率を低減させるための人事施策に全社を挙げて取り組んでいる事例が多い。一方、スウェーデンにおいては、差別オンブズマンと呼称される行政機関が主導・監督して、企業内における同一職種の男女の賃金格差を是正する取り組みが行われている。また、企業の自主的な取り組みとして、男性の育児休業取得を奨励する施策が広く見られる。

両国の企業はともにポジティブ・アクションに長く取り組んでいるが、問題の多くが必ずしも解決しているとはいえない。ポジティブ・アクションの取り組みは、今後も地道に続けなければならない課題である。

本報告書が、日本の男女間の雇用機会均等に関する政策を議論する上での一助となれば幸いである。

2010年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者

氏名

所属

きたざわ けん
北澤 謙

労働政策研究・研修機構 総務部総務課・コンファレンス課課長補佐
(2010年3月31日まで国際研究部 主任調査員補佐)

目次

まえがき

序章 調査について	1
1 調査の趣旨	1
2 調査の方法	1
3 ポジティブ・アクションとは	2
4 関連する既存の資料	3
5 報告書の概要	3
第1章 アメリカにおけるポジティブ・アクションの取り組み状況について	7
はじめに	7
第1節 アファーマティブ・アクションの概要	7
第2節 大統領命令 11246 号に基づくアファーマティブ・アクションの取り組み	9
第3節 企業における自主的な取り組み事例	16
1 企業事例の選定	16
2 デロイト	19
3 ゼネラル・ミルズ	22
4 ゴールドマン・サックス	24
5 KPMG	26
6 マリオット・インターナショナル	28
7 プライス・ウォーターハウス・クーパース (PwC)	29
8 スクリプス・ヘルス	31
9 ボストン・コンサルティング・グループ (BCG)	33
10 各社の女性比率の比較	34
11 本調査の視点での整理	35
おわりに	37
第2章 スウェーデンにおけるポジティブ・アクションの取り組み状況について	38
はじめに	38
第1節 法制度の概要	38
第2節 使用者が男女賃金格差を是正するためのツール	41
第3節 企業における取り組み事例	43
1 Attana AB	44

2	ニールセン・カンパニー	46
3	CSC (Computer Sciences Corporation)	48
4	スカンディア	51
5	報告書の指摘する共通施策	52
6	本調査の視点での整理	53
	おわりに.....	54
	補遺.....	55
	引用文献 (序章)	58
	引用文献 (アメリカ)	58
	引用文献 (スウェーデン)	58
	参考文献.....	60

序章 調査について

1 調査の趣旨

ポジティブ・アクション（事業主が雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とする措置）は、1997年の男女雇用機会均等法⁽¹⁾（以下、均等法）改正で新たに導入された。それ以来、大企業では相当程度、取り組み事例が見られるものの、その動きは鈍化してきており、中小企業への広がりも十分ではない。均等法の改正は直近では2007年4月に行われ、この改正法が施行されたことに伴い「男女雇用機会均等対策基本方針」が策定された（運営期間：2007年度～2011年度）⁽²⁾。この方針に示されている具体的施策の1つに「ポジティブ・アクションの推進」がある。ここにおいて、「諸外国の取組事例等も参考にしつつ、ポジティブ・アクションをより効果的に推進するための方策の検討を行う」とある（16ページ）。これを受け、政策の企画立案に資することを目的として、本調査はアメリカとスウェーデンにおける男女の雇用機会均等のためのポジティブ・アクションの取り組み状況についての調査を実施した。

2 調査の方法

(1) 調査対象国：

アメリカ、スウェーデン

(2) 文献調査：

現在の状況を把握するために国内外の主に邦文、英文の既存の文献の調査を実施

(3) 有識者からの情報収集：

各国の制度、法的枠組みを把握するために専門家から最新の情報を聴取するための研究会を開催

(4) 現地調査：

既存の文献と専門家からの情報収集を踏まえて、アメリカとスウェーデンにおいて政労使など関係機関に対するインタビュー調査を実施

(5) 現地調査の実施時期：

2010年1月～2月

(6) 調査の視点：

日本における取り組み状況（企業取り組み事例、推進状況診断等）⁽³⁾を踏まえて、日本の

(1) 正式名称は「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」

(2) 厚生労働省ホームページ参照：<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/12/tp1211-2.html>（最終アクセス日は2010年4月21日。なお本稿における他のインターネット・ホームページの最終アクセス日は、いずれも同日である。）

(3) 厚生労働省による均等・両立推進企業表彰企業、21世紀職業財団による「女性の活躍推進状況診断」等を参照。

企業で一般的に行われている次のようなポジティブ・アクションの取り組み項目が、諸外国で行われているのかを確認する視点、および諸外国独自の取り組み項目があれば抽出する視点で下記の項目について調査を行った。

- ア 募集・採用
- イ 昇進・昇格（女性リーダーシップの形成、管理職における女性の比率の上昇を含む）
- ウ 継続就業（女性の職業能力の向上や柔軟な就労時間の措置、育児休業取得の条件や育休からの復帰後の悪影響への措置を含む）
- エ 職域拡大（職業能力の領域拡大、役割分担意識の解消等を含む）
- オ 環境整備（関連する制度の整備、企業文化、企業風土、社内慣行、社員の意識の問題を含む）
- カ 賃金の格差の是正

3 ポジティブ・アクションとは

本報告書におけるポジティブ・アクションの定義は以下のとおりとする。

まず、均等法第14条の規定に基づく定義では、「雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的とする」措置とされている。

さらに、厚生労働省が行っている「女性雇用管理基本調査」においては、「単に女性だからという理由だけで女性を『優遇』するためのものではなく、これまでの慣行や固定的な性別の役割分担意識などが原因で、女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれている場合に、こうした状況を「是正」するための取り組み全般を指す。」と定義づけられている。（「平成18年度女性雇用管理基本調査 調査の概要」）

つまり、女性を優遇する制度・施策ではなく、女性の活躍にとって障害となっているものを取り除く制度・施策のことを指している。つまりクォータ制（割り当て制度）のように数量設定を設けた取り組みは原則として対象外とする。

先に分析の視点で示した「ア」から「カ」までの取り組み項目についても、採用や募集、昇進といった項目において、女性に一定数を割り当てる施策というよりも、女性の採用や昇進などのために障害となっている制度や慣行を取り除く施策のことをポジティブ・アクションとする。また、採用や昇進のために必要となる前提条件や環境を整備することを意味する。「ア」から「カ」までの取り組み項目は、それぞれが独立して効果が発揮されるものではなく、お互いに関係しあっている。例えば、昇進や昇格のためには適任と判断される水準の能力が備わっている必要がある。その能力開発の機会が男女等しく提供されているかどうかということが論点となり、そのための施策がポジティブ・アクションの1つである。また、管理職としての能力は単に相応のトレーニング・コースを受講する機会があるだけでなく、実務を経験したり、社内の人間関係を構築することによって発揮されるものである。社内のネットワーク作りや管理職としての実務経験の機会が男女で等しく提供されるための取り組み

もポジティブ・アクションの1つである。

なお、地域によっては「ポジティブ・アクション」を「アフーマティブ・アクション」と呼称する場合もあるが、本稿ではこの両者をほぼ同義のものとして扱う。

4 関連する既存の資料

内閣府内において、「ポジティブ・アクション研究会」が2003年6月17日～2005年10月28日にかけて9回開催された。この研究会の報告書が、内閣府男女共同参画局（2005）『ポジティブ・アクション研究会報告書』⁽⁴⁾である。この研究会において、第1回の報告資料⁽⁵⁾と第7回の報告資料⁽⁶⁾に諸外国における取り組みが紹介されている。

厚生労働省（2004）『男女雇用機会均等政策研究会報告書』⁽⁷⁾は2004年時点でのアメリカ、EU、イギリス、フランス、ドイツ、スウェーデン、日本の制度比較を紹介している。

このほかに、東京女性財団（1996）はEU、アメリカ、カナダ、オーストラリア、イギリス、フランス、イタリア、ドイツを対象国として、雇用分野に見られる法制度と運用実態についてまとめている。また、辻村編（2004）は政治の分野や公務部門におけるポジティブ・アクションを中心に、フランス、ドイツ、イギリス、アメリカを対象国として分析している。

これらの既存資料を参照すると、ポジティブ・アクションの取り組み分野には以下の5つがあることがわかる。(1) 政治分野（国会議員議席数や閣僚における女性割合に関する取り組み）、(2) 公務・行政分野、(3) 学術・教育・研究分野（大学での学生の分布、大学教員等）、(4) 公契約・補助金分野、(5) 雇用分野である。(1) から (4) については既存の資料に比較的まとまったものがあるが、(5) 雇用分野における特に民間企業における取り組みに関するものは数が限られている。

本報告書は既存資料ではあまり調査されていない雇用分野の取り組み事例についてまとめた。

5 報告書の概要

本報告書で取り上げたアメリカとスウェーデンの企業におけるポジティブ・アクションの取り組みの特徴は、次のようにまとめることができる。なお、制度に関する特徴について、比較表にまとめた（本章末参照）。

(4) 内閣府ホームページ：<http://www.gender.go.jp/positive/houkokuindex-po.html>

(5) 内閣府ホームページ：<http://www.gender.go.jp/positive/siryopo01-5.html>

辻村みよ子「ポジティブ・アクションをめぐる日本の課題と諸外国の取組」（第1回ポジティブ・アクション研究会報告、2003年7月11日）

(6) 内閣府ホームページ：<http://www.gender.go.jp/positive/siryopo07-1.pdf>

山川隆一「雇用におけるポジティブ・アクション」（ポジティブ・アクション研究会（第7回）（資料1）（2004年11月30日）

(7) 厚生労働省ホームページ：<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/04/s0408-4a2.html>

(1) 企業における取り組みの特徴

ア アメリカ

アメリカの企業が自主的に取り組む背景や理由として、企業が人事マネジメントの一環として取り組む一面がみられた。そういった企業では人材としての女性の活用に着目し、特に女性の離職率が高いことを問題視した結果としてポジティブ・アクションに取り組む特徴が見られる。従業員満足度を向上し、離職率を低減させるための人事施策を全社的に取り組んでいると特徴づけることができる。女性を対象として能力開発の機会の提供や子育てと職業生活が両立できるように、社内に託児所（保育所）を提供する企業もある。

また、NPOや『フォーチュン』等の雑誌が主催する、女性にとって働きやすい職場、継続して勤務したいと思う企業を表彰する場があり、企業価値を向上させる影響力がある。カタリスト賞やワーキング・マザー・トップ100といった表彰は、企業イメージをアップさせ、株主（市場）評価を向上させる効果があるとされており、企業が女性の指向に合致した取り組みを行うインセンティブになっていると考えられる。

イ スウェーデン

差別オンブズマンという行政機関が主導・監督して、企業内における同一職種の賃金格差を是正するための取り組みが行われている特徴がある。企業における自主的な取り組みとして、まず、男性が育児休業を取得することを積極的に奨励していることが挙げられる。その結果として、優良企業では男性の長期間にわたる育休の取得が定着している。また、企業による育休中の所得保障も充実している。さらに、育児期間中のスタッフへの措置として、就業場所や就業時間の柔軟な措置が幅広くとられており、管理職もパートタイムを選択することが可能で、複数のスタッフで職務を共有する制度をもつ企業もある。

ウ 2つの国に共通する施策

2つの国の企業に共通する施策として、まず、育児休業前後のフォローアップ体制が整っていることが挙げられる。育休に入る前に職務の負荷を軽減したり、引き継ぎをスムーズに行えるような措置がある。また育休後の復帰に備えて職務能力を回復するためのプログラムは復帰直後には職務負担を軽いものにし、段階的に育休前の職務範囲になるような措置がとられていることが特徴的である。

就労時間・場所・形態の柔軟な措置がとられており、フレックスタイム、パートタイム就労、在宅ワーク等の制度がある。

社内外の女性リーダー養成のためのプログラムに参加することが奨励されており、管理職への昇格は性別をはじめ、人種や肌の色等の分け隔てなく行う施策を明示している。

社内の雇用機会・賃金水準を男女間で均等になるような施策を実施するにあたって、社内の現状を把握するツールが開発されている。社内アンケートを定期的実施して行動計画を

策定する仕組みが整っていたり、均等インデックスで数値化することによって明示するシステムがある。

(2) 制度面での特徴

アメリカは、大統領命令により適用企業を限定したかたちでのポジティブ・アクション実施義務を課す規制があって、その上に立って一般的な個々の企業による自主的な取り組みがある。一方、スウェーデンでは、差別法に基づいて一定以上の規模の企業が差別是正の取り組みをしなければならないという法的な枠組みがある。オンブズマンが法的根拠をもって差別是正の取り組みを監督しており、その果たしている役割は大きい。

2つの国の取り組み状況をまとめると、雇用機会均等を監督する行政機関が設けられており、男女の労働条件の格差を解消するような施策を実施している。政府によるそういった規制の基盤の上に立って、個々の企業の自主的な取り組みを行政が奨励していると特徴づけることができる。

表 1：アメリカとスウェーデンにおけるポジティブ・アクションに係る規定等（概要）

	アメリカ	スウェーデン
雇用における性差別禁止の根拠法	公民権法第7編 多様な条項を含む1964年公民権法中に、第7編として雇用差別の禁止についての条項を設けた形態。	差別法 機会均等法（労働生活における男女の機会均等について定めた法律）、人種差別法等と統合して2008年成立、2009年1月発効
男女双方に対する禁止規定か	【男女双方に対する差別禁止型】	【男女双方に対する差別禁止型】
性差別を禁止する根拠規定	公民権法703条(a)「以下の行為は、使用者の違法な雇用慣行とする。(1)人種、皮膚の色、宗教、性別、または出身国を理由として、個人を雇用せず、その雇用を拒否し、解雇すること、あるいは雇用に関する報酬、期間、条件または特典について、差別待遇を行うこと。(2)・・・性別・・・を理由として、個人の雇用機会を奪い、奪う可能性のある方法で被用者または就職応募者を制限、分離、類別すること、あるいは被用者たる地位に不利益を及ぼすこと。」(1964年)	差別法第2章第1条「使用者は、従業員、求職者、実習を希望する者に対して差別的扱いをしてはならない。使用者を代表して決定権を持つ者についても同様に差別的な扱いをしてはならない。」 ・雇用、昇進、昇進のための教育・訓練について、異なった扱いをしたとしても、仕事の性質上、職務遂行上の理由があれば、これを禁じない。」(2009年)
ポジティブ・アクションを許容する根拠規定等	○法令に明文の規定なし。 ただし、裁判所は公民権法706条(g)に基づき、差別に対する救済措置としてアファーマティブ・アクションを命ずることができる。 ○連邦最高裁は公民権法第7編の趣旨に合致することを認め、一定の範囲内で許容。 ○EEOCガイドラインに規定 ・アファーマティブ・アクションの実施が適切な場合として、(1) 不利な影響を生じさせている慣行の存在、(2)過去の差別的慣行の影響の存続、(3)過去の排除を原因とする登用可能な層の不足 ・アファーマティブ・アクションの手順として、(1)合理的な自己分析と、(2)これに基づく合理的な根拠に基づく計画の下での合理的な行動、(3)さらにそれが文書化されていることが必要。	○差別法 ・男女間の平等を促進しようとする措置に対しては差別禁止を適用しない(法第2章2条2)(2009年)。 ・使用者はその活動の枠内で、男女や人種、宗教やその他思想・信条にかかわらず、職業生活における平等の権利と機会を促進するために、目標に向けた努力を行う(法第3章第3条)(2009年)。 ・使用者は教育訓練・能力開発その他適切な措置により、各職種における男女比および異なる職種間の男女比を均等に努力する(法第3章8条)(2009年)。 ・使用者は、求人に際して男女両者が応募できるように努力するものとする(法第3章7条)(2009年)。 ・使用者は、ある特定の職種あるいはあるカテゴリーの労働者の中で性の偏りがある場合には、少ない性の応募者を採用するよう努力する(法第3章9条)(2009年)。

	アメリカ	スウェーデン
ポジティブ・アクションの施策（政府）	<p>【政府の活動】</p> <p>○大統領命令11246および11375号 非建設関連業種について、50人以上の労働者を雇用する年5万ドル以上の政府契約を締結する事業主とその請負業者は、マイノリティや女性の活用状況に関する統計的分析と計画の実施方法を盛り込んだ計画を毎年作成し、実行しなければならない。</p> <p>○EEOCにおいて、ベスト・プラクティスの事例表彰を行っている。 ・人種や肌の色、性別などによる差別のないオープンな職場を表彰する「FREEDOM TO COMPETE AWARD」 FOR BEST PRACTICES IN EMPLOYMENTが2002年に設置された（2007年の表彰までは確認できたが、それ以後の表彰については未詳。）</p> <p>○グラスシーリング委員会提言（1995年）</p> <p>○公民権法717条に基づく連邦公務員のアファーマティブ・アクション実施。</p>	<p>【政府の活動】</p> <p>○「差別法」</p> <p>・25人以上の被用者を雇用する使用者は、3年ごとに平等に関する職場計画（労働条件、採用等に関する措置の概要を示した上、次の年までに開始または実施することを明記する。また、男女間の同一賃金に関する行動計画の総括的な報告も含み、次の年までに実施する内容を明記する。）を策定しなければならない（法第3章13条）（2009年）。</p> <p>・差別オンブズマンは、差別に関する苦情申し立てを扱う（第4章第1条）。差別を被った個人の代表として訴訟を起こすことができる（第4章第2条）（2009年）。</p> <p>・違反した使用者に対しては、機会均等委員会が罰金を科すことができる（第4章第4条、5条）（2009年）。</p>
ポジティブ・アクションの施策（民間）	<p>【民間団体の活動】</p> <p>○カタリストの活動 アメリカに限らず世界各地の400以上の企業やビジネススクール、協会等の会員からなるNPO（1962年設立）。ビジネスの分野における女性の経験や女性のキャリア形成の障害となることや成功を達成するための個人や企業の戦略などについて調査活動を行っている。また、会員むけの情報提供や助言活動を行い、女性のキャリア開発と促進に貢献し成果のあった企業を表彰するカタリスト賞を実施している。</p>	<p>【民間団体の活動】</p> <p>○労働組合の活動 ホワイトカラー労組UNIONENによる優良企業表彰「Golden Soother Award」がある。また、男女間の賃金格差を是正するためのツールを開発し地域の労働組合が活用している。</p>

表2：女性の就業状況に関する数値の比較

	アメリカ	スウェーデン	日本
労働力率	男性:73.0% (2008年)	男性:74.0% (2008年)	男性:72.8% (2008年)
出所(1)	女性:59.5%	女性:68.4%	女性:48.4%
労働力人口に占める割合	総計:1億5428万7千人(2008年)	総計:489万6千人(2008年)	総計:6650万人(2008年)
出所(1)	男性:8252万人(53.48%) 女性:7176万7千人(46.52%)	男性:257万3千人(52.55%) 女性:232万5千人(47.48%)	男性:3888万人(58.46%) 女性:2761万人(41.51%)
就業者に占める女性の割合	総計:1億4536万2千人(2008年)	総計:459万3千人(2008年)	総計:6385万人(2008年)
出所(1)	男性:7748万6千人(53.30%) 女性:6787万6千人(46.69%)	男性:242万2千人(52.73%) 女性:217万1千人(47.26%)	男性:3729万人(58.40%) 女性:2656万人(41.59%)
女性の管理職割合	42.7% 出所(2)	全体:29% 出所(4) 民間:23%/公務:58%	全体:11.7% 出所(5) 民間:12.0%/公務:7.7%
男女賃金格差(男性=100)	79.94% (2008年) 出所(3)	84.2% (2009年) 出所(6)	67.75% (2008年) 出所(9)
平均勤続年数	男性:4.2年 (2008年) 女性:3.9年 出所(7)	男性:10.4年 (2008年) 女性:10.7年 出所(8)	男性:12.8年 (2009年) 女性:8.6年 出所(9)

出所：(1) ILO LABORSTA (<http://laborsta.ilo.org/>)

(2) Women in the Labor Force: A Databook (2009 Edition)

(3) Women's and Earnings in 2008

(4) Women and Men in Sweden (2008)

(5) 国勢調査 2005年

(6) National Mediation Office, Annual Report, 2009

(7) BLS, Employee Tenure in 2008

(8) OECD, Stat Extracts (<http://stats.oecd.org/wbos/>)

(9) 平成21年賃金構造基本統計調査

第1章 アメリカにおけるポジティブ・アクションの取り組み状況について

はじめに

本章では、アメリカにおける雇用に関するポジティブ・アクションに着目し、主に民間企業における取り組みについて紹介する。後に詳述するように、アメリカの雇用分野におけるポジティブ・アクションは大きく分けて2つのタイプがある。適用企業を限定したかたちで政府が義務づけるタイプと、企業が経営上の目的で自主的に取り組むタイプの2つである。なお、アメリカでは「ポジティブ・アクション」ではなく、「アファーマティブ・アクション」という呼称が一般的に用いられているため本稿では後者を用いる。

第1節 アファーマティブ・アクションの概要

1 雇用差別を禁止する法規

アメリカにおいて、連邦レベルでの雇用に関する差別を禁止する規定の代表的なものは、公民権法第7編（通称「タイトル・セブン」）である。703条（a）において、使用者が人種、皮膚の色、宗教、性または出身国を理由として、個人を雇用しなかったり、雇用を拒否したり、解雇したりすること、また、報酬等の労働条件や権利について個人を差別することを禁じている。この条項に照らしてみれば、アファーマティブ・アクションには、優遇するという意味での差別もその要素に含まれることになる。ただ、「703条（a）の基本原則は、雇用上の諸決定にあたって人種や性別を考慮しないこと」⁽¹⁾であるから、意識的にせよ無意識にせよ、人種や性別に偏りのある処遇が結果的に行われているとすれば、その差別を是正解消するための措置としてのアファーマティブ・アクションは差別に当たらないといえる。

2 雇用機会均等委員会の役割

雇用関係におけるすべての局面について差別を禁止するタイトル・セブンを実施するための行政機関として、雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission: EEOC）が設置されている（同705条）。EEOCは、法の内容に関するガイドラインを作成したり、法の遵守のためのマニュアルを作成するなどして啓発活動にあたっている。また、被害者の申し立てに基づいて事実関係の調査を行ったり、労使への自主的な解決を促す役割を担っている。自主的な解決ができない場合には、被害者に代わり原告となって使用者を相手どって訴訟を提起することもできる。この訴訟の結果、雇用差別禁止法違反の事実が認められた場合に、裁判所は差別解消の措置を命ずることになる。この命令にはアファーマティブ・アクションを実施するように命じる内容も含まれる⁽²⁾。

⁽¹⁾ 中窪（1995）p.192

⁽²⁾ EEOCの役割に関しては、中窪（1995）と山川（1996）を参照。

3 アファーマティブ・アクションの類型

アメリカにおけるアファーマティブ・アクションの種類ないし実施領域は、多岐にわたるものの、山川（1996）によると、代表的なものは（1）雇用（民間、公務員）、（2）政府調達、（3）教育の3つの分野だとしている。さらに雇用に関するものとして、（1）裁判所の命令による差別救済措置としてのもの⁽³⁾、（2）連邦政府契約の条件としてのもの、（3）企業が自発的・任意的に実施するもの、としている。

また、中里見（2004）は、次の5つに類型化している。（1）裁判所の命令に基づくもの、（2）同意判決に基づくもの、（3）大統領命令（Executive Order）11246号（1965年）に基づくもの、（4）連邦法や州法⁽⁴⁾に義務づけられたもの、（5）自発的に行われるもの⁽⁵⁾、である。

本報告書では「雇用」に関するもので、しかも政府契約の条件として義務づけられているもの、および企業が自発的・任意的に実施するものを中心に紹介する。すなわち、山川の分類で（2）と（3）、中里見の分類で（3）と（5）に該当するものである。

4 男女間の問題に対するアファーマティブ・アクションの位置づけ

先に示したアファーマティブ・アクションの類型は、性別に関するものに限定した類型ではない。その他の差別に関する取り組みを含めたアファーマティブ・アクション全般についての類型である。アメリカのアファーマティブ・アクションが対象とするものは、性別に関する取り組みに限られたものではなく、人種間の問題、障害者に対する差別などに対する是正措置も含んでいる。むしろ、人種間の差別是正のための取り組みとして始まり、後に性別の問題も含まれるようになったと言える。その意味で日本におけるポジティブ・アクションの対象がほぼ女性である状況とは大きく異なる。人種に基づくアファーマティブ・アクションと性別に基づくアファーマティブ・アクションの異同については中里見（2004）に詳しく述べられている⁽⁶⁾。

⁽³⁾ 「裁判所が、第7編違反の差別に対する救済措置として、使用者に命じるものである。この場合、裁判所として、まず違法な差別の存在を認定したうえで、これに対する706条（g）の救済権限の範囲いかんが問題になる。」（中窪（1995）p.193）

⁽⁴⁾ 居城舜子（2007）にはミネソタ州における州職員、郡・市職員を対象とした賃金平等戦略の実践事例が紹介されている（pp.247-248）。

⁽⁵⁾ 中里見（2004）は、自発的に行われるものは「企業や教育機関等が、自発的に（あるいは労働組合との合意によって）行うもの」としているが、今回の文献調査および現地での聞き取り調査の結果からは、労働組合との合意による具体的な事例は確認できなかった。

⁽⁶⁾ 中里見（2004）p.310を参照。

第2節 大統領命令 11246 号に基づくアファーマティブ・アクションの取り組み⁽⁷⁾

1 概要

大統領命令 11246 号に基づき⁽⁸⁾、非建設関連業種（service and supply）について、連邦政府と契約を締結する企業とその下請企業のうち、従業員規模が 50 人以上で契約総額が 5 万ドル以上の企業が事業所ごとにアファーマティブ・アクション・プログラムを書面で作成し実施しなければならない⁽⁹⁾。一方、建設関連業種については、連邦政府と 1 万ドル以上の契約を締結する企業とその下請企業を対象として、その事業所においてアファーマティブ・アクションの実施が義務づけられている。建設関連業種については、書面でプログラムを作成する義務はないものの、全国レベルの目標値として、女性の従業員比率を 6.9% 以上にすることが掲げられている。

大統領命令の履行に関する監督は、労働省の一組織である連邦契約監視部（OFCCP）が担当している。違反者に対しては企業名の公表、契約の解約、今後の政府契約対象企業からの排除などの措置がとられる。

2 大統領命令の適用範囲・効果

大統領命令によるアファーマティブ・アクションの実施義務は、労働市場全般に適用範囲が及んでいるわけではない。しかしながら、労働力人口の 22% に相当する 2600 万人に適用されており、建設関連の 10 万事業所、非建設関連で 9 万 2500 事業所が適用対象であるとされている⁽¹⁰⁾。この適用範囲は、連邦労働省の見解では決して狭いとはいえないとしている⁽¹¹⁾。

3 実施内容の概要

実際に企業が実施しているアファーマティブ・アクション・プログラム（AAP）のサンプル⁽¹²⁾は以下のとおりである。「組織概要（Organizational Profile）」「従業員の分布

(7) 連邦労働省ホームページを参照：<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>および
<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/faqs/emprfaqs.htm#Q1>

(8) 大統領命令 11246 号は 1965 年にジョンソン大統領によって発せられ、当初人種的なマイノリティのみが対象であったが、1967 年の大統領命令 11375 号によって女性も対象に加えられた。

(9) 中里見（2004）p.296 を参照。

(10) 連邦労働省ホームページ（下記参照）の「Facts on Executive Order 11246 — Affirmative Action」の「OFCCP Mission Description」による。
<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>

(11) 2010 年 1 月下旬に現地で行った現地でのインタビュー調査の際も、連邦労働省女性局担当官は適用範囲の広さを強調していた。また、山川（1996）は「連邦政府と契約を締結する企業は非常に多いため、大統領命令の実際上の効果はおおきいものである」としている（p.43）。また中窪（1995）も「實際上、たいへん大きな影響力を有している」としている（p.195）。ただし、この適用範囲は連邦政府と契約を締結した企業とその下請企業を対象として試算していると考えられるものの、その実効性については OFCCP による監督行政によって確保されているという立場である。つまり、その実態については厳密には確認されているわけではないと思われる。

(12) 連邦労働省ホームページ参照：<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/pdf/sampleaap.pdf>

(Workforce Analysis)」「職務グループの分布 (Job Group Analysis)」「適用 (Utilization Analysis)」からなる報告である⁽¹³⁾。

表 1-1：従業員の分布

部門・部署：総務部門					男性						女性					
役職	賃金水準	(1) 雇用機会均等分類	職務グループ	従業員数	全体	白人	黒人	アジア系	先住民	ヒスパニック	全体	白人	黒人	アジア系	先住民	ヒスパニック
ゼネラルマネジャー	S-A	1	1	1	1	1					0					
人事部マネジャー	S-D	1	1	1	1	1					0					
エグゼクティブ・アシスタント	S-J	5	5	1	0						1	1				
管理アシスタント	H-8	5	5	1	0						1		1			
事務職	H-11	5	5	2	1					1	1				1	
この部署の合計				6	3	2				1	3	1	1		1	

注：原票のまま翻訳したため表の中に空欄がある。

表 1-1 の従業員分析では、総務部門のみ示したが、実際のサンプルには、会計部門、販売・顧客 (Sales-Customer) 部門、システム・保守 (Installation) 部門の例が示されている⁽¹⁴⁾。

表 1-1 の従業員分析によって役職と人種・性別の分類が集計されたら、表 1-2 に従って職務分類を行う。なお、表の中の「雇用機会均等委員会 (1) 分類」とあるのは、「EEO-1」の訳であり、EEOC による職務カテゴリーの分類である。

次に表 1-3 のように職務グループごとの女性比率、マイノリティ比率を算出する。

⁽¹³⁾ Code of Federal Regulations Pertaining to U. S. Department of Labor, 41 CFR 60-2.10~17 (http://www.dol.gov/dol/allcfr/Title_41/Part_60-2/41CFR60-2.10.htm)

⁽¹⁴⁾ 表の中における「先住民」とは、「American Indian/Alaskan Native」の訳である。

表 1-2 : 職務グループ別の分布 : 職務のリスト⁽¹⁵⁾

職務	職務分類	雇用機会均等委員会(1)分類
ゼネラルマネジャー	1	管理職
管理		
価格決定マネジャー		
販売・顧客支援マネジャー		
人事マネジャー		
インテリアデザイナー		
オフィスプランナー	2	専門職
会計		
給与管理者		
調達担当		
価格決定担当		
オフィス設備販売担当	4	販売職
アシスタント	5	事務職
文書管理		
原材料価格担当		
顧客情報担当		
システム専門家	6	クラフトワーカー
システム補修担当		
トラック運転手	7	オペレーター職
オペレーター		
受付	8	単純労働者

表 1-3 : 適用 : 職務グループにおける配置 (人、%)

職務グループ	在職者合計	女性の人数	女性の在職者割合	マイノリティの人数	マイノリティの在職者割合
1: 管理職	9	0	0.0	1	11.1
2: 専門職	22	10	45.5	4	18.2
4: 販売職	10	2	20.0	0	0.0
5: 事務職	30	25	83.3	13	43.3
6: クラフトワーカー	43	4	9.3	15	34.9
7: オペレーター職	10	1	10.0	3	30.0
8: 単純労働者	16	1	6.3	6	37.5

(15) この企業の事例には職務分類「3」がないため、この表の中に含まれていない。

表 1-4：適用：実施可否の判断

(%)

職務グループ6： クラフトワーカー	生の数値		ウェイト	ウェイトをかけた後の数値		根拠となる統計
	マイノリティ	女性		マイノリティ	女性	
1. 十分なスキルをもっている女性あるいはマイノリティの採用割合	18.4	40.2	10	1.84	4.02	2000年のセンサスデータ
2. 十分なスキルをもっている女性あるいはマイノリティの内部登用の割合	20.1	44.6	90	18.09	40.14	

表 1-5：適用：在職者と目標可能な割合

(%)

職務グループ	実際の女性 在職割合	可能な女性 割合	目標実現の 可否	実現可能な 場合の目標値 (女性)	実際のマイ ノリティ在職 者数	可能なマイ ノリティ割合	目標実現の 可否	実現可能な 場合の目標 値(マイノ リティ)
1:管理職	0.0	47.6	可	47.6	11.1	18.1	可	18.1
2:専門職	45.5	43.8	否	—	18.2	8.2	否	—
4:販売職	20.0	34.5	可	34.5	0.0	12.4	可	12.4
5:事務職	83.3	87.7	否	—	43.3	27.6	否	—
6:クラフトワーカー	9.3	5.5	否	—	34.9	23.2	否	—
7:オペレーター職	10.0	6.3	否	—	30.0	37.5	否	—
8:単純労働者	6.3	19.1	可	19.1	37.5	26.3	否	—

さらに、表1-4の適用分析において、事業所のある各地域の労働力人口の分布（労働市場における女性比率やマイノリティ比率）に基づき理想的な従業員分布と現状との乖離を抽出し把握する。なお、表1-4の脚注として、この例はわかりやすいサンプルを示すために架空の数値を当てはめていると注意書きがある。

表1-5では、表1-4の分析結果を踏まえ、改善策を講じるべき職務グループを特定し、企業内で実施可能な目標値を設定する。表1-5の分析からこの事例では、目標値が設定された職務グループ「1」、「4」および「8」について具体的な対策を講じる必要があると認識されたことになる。次いで、表1-5での分析結果を受けて表1-6のようなアクションプランを立案するという手順である。

表 1-6：問題のある領域の認識

関連分野	適切な対策
<ul style="list-style-type: none"> ・職務グループ 1 と 4 においてマイノリティと女性があまり活用されていないのは外部からの採用機会に起因する問題である。採用方法が不適切であったために生じた結果だと結論づけられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年3月1日までに、管理職、専門職採用現況をマイノリティと女性が空ポストに申し込みやすいように心がける。 ・また、2010年3月1日までにマイノリティや女性の割合が多い大学を対象として採用活動を行う。
<ul style="list-style-type: none"> ・職務グループ 8 の勤続年数が短いブルーカラーの活用については、採用活動を適切に行っておらず応募者が少ない結果となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年1月1日までに、地域のYMCAや地域の職業訓練校等にコンタクトをとり、有資格の女性からの応募があるように周知する。
<ul style="list-style-type: none"> ・女性離職者の多い職務グループ 8 について 	<ul style="list-style-type: none"> ・早期に離職理由を特定するため調査に着手する。

4 優良実施企業事例

アフーマティブ・アクション・プログラム実施企業のうち、優良事例を対象として、「労働長官賞 (The Secretary of Labor's Opportunity Award)」「模範的自主的取り組み賞 (Exemplary Voluntary Efforts (EVE) Award)」「模範的公益貢献賞 (Exemplary Public Interest Contribution (EPIC) Award)」といった表彰が行われている。最近では、下記のような企業や組織が表彰されている⁽¹⁶⁾。

- ・労働長官賞受賞の企業・組織名と所在地

2008年：ジョン・ホプキンス・ヘルス・システム、メリーランド州、ボルチモア

2007年：レイセオン・カンパニー、マサチューセッツ州、ウォルサム

2006年：テキサスM&A大学、テキサス州、カレッジ・ステーション

- ・模範的自主的取り組み賞受賞の企業・組織

2008年：CDW コーポレーション、イリノイ州、バーノン・ヒルズ

テキサス・サウスウェスタン大学メディカル・センター、テキサス州、ダラス

2007年：コーネル大学、ニューヨーク州、イサカ

パブリック・サービス・エンタープライズ・グループ、ニュージャージー州、ニューアーク

ラッシュ大学・メディカル・センター、イリノイ州、シカゴ

2006年：アームド・フォース銀行、ワシントン州、フォート・ルイス

ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー、ニューヨーク州、ニューヨーク
ロイ・アンダーソン・コーポレーション、ミシシッピ州、ガルフポート

⁽¹⁶⁾ 連邦労働省のホームページ： http://www.dol.gov/ofccp/media/reports/pre_eve.htm

ここでは2007年に受賞したレイセオン・カンパニーの取り組み事例を以下のとおり紹介する。

5 レイセオン・カンパニー (Raytheon Company) の取り組み事例⁽¹⁷⁾

- ・業種等：軍需製品メーカー
- ・総従業員数：75,000人（全世界）
- ・所在地：マサチューセッツ州ウォルサム
- ・売上高：250億ドル（2009年）

同社は従来、「女性フォーラム」「多様性フォーラム」といった多様な人材の活用のためのプログラムを行ってきた。これを統合して「Rdiversityサミット」としてさらに先進的な雇用機会均等施策を実施したことが評価された。以下で紹介する実施事例は特に性別に関する均等施策に限定されたものではない。ただ、同社の取り組みの歴史的経緯から多様性や機会均等に関する施策の中に、性別に関するものが含まれているものとして紹介する。

(1) Rdiversity施策 (Rdiversity Initiative)

同社には異文化間の違いについて従業員の理解を深めて、従業員間の関係を構築することを目的とした「Rdiversity施策」という取り組みがある。この施策を実行するにあたって、「Rdiversityサミット」が開催されている。このサミットは「完全なる多様性パートナーシップの構築」をテーマとして開かれ、参加者は、啓発のためのトレーニング・プログラムを受講し、その後「組織文化について」「権力と特権について」のようなトピックについてグループでディスカッションを行う。このサミットは毎年継続的に行われており、社内において多様性を軸とした包括的な文化を明確化し、社内の多様な人材を支援する役割を果たしている。

(2) 従業員の人材グループ (ERGs) と多様性委員会

社内には多数の従業員による人材グループ (Employee Resource Groups=ERGs) が存在する。このERGsは、社内の従業員どうしのネットワークを形成したり、対話の場を共有するためのフォーラムの役割がある。

また多様性委員会という社内組織があり、上級管理職とERGsの代表者がメンバーとなって20人の小組織を構成し、パートナーシップ関係をつくっている。この小組織の一例とし

⁽¹⁷⁾ 連邦労働省ホームページ：http://www.dol.gov/ofccp/media/reports/07eve_opp.htm
レイセオン・カンパニーのホームページ：<http://www.raytheon.com/>
および<http://www.raytheon.com/diversity/>

て、アジア太平洋地域グループ、アメリカン・インディアン・ネットワーク⁽¹⁸⁾、黒人従業員ネットワーク⁽¹⁹⁾ヒスパニック系従業員グループ、女性ネットワークなどがある。

6 大統領命令による効果⁽²⁰⁾

連邦政府の契約締結企業が提出したレポートによれば、1970年の時点で、従業員および管理職に占める女性の割合は10.2%であったものが、1993年には29.9%に上昇していた。

多くのマイノリティや女性が政府の発注した建設関連の大規模プロジェクトによって雇用されたという調査結果が出ている。例えば、オークランドの連邦政府ビルのプロジェクトでは、工期の全労働時間の8%が女性の労働力によるものだった。ニューヨーク連邦裁判所プロジェクトでは、工期の全労働時間の35%がマイノリティによって、また約6%が女性によるものであった。また、フィラデルフィアやシカゴの建設現場では、女性労働者の働く姿が見られるようになり、女性にとって伝統的な医療や介護という職場から、非伝統的な職場の代名詞である建設現場へと移ることが可能となった。彼女たちはフォークリフト運転手のような職に就き、女性労働者が職域を広げていく変化が確認できた。

ワシントンD.C. 在住のベルナデット（女性）は、連邦政府のアファーマティブ・アクションによって、大工として職を得ることができた。彼女はアフリカ系アメリカ人であり、2人の子供をもつシングル・マザーであるが、アファーマティブ・アクションのおかげで、仕事に就くことができたと話している。

NASA（米航空宇宙局）は、次のような雇用機会均等に関する方針をもっている。「NASAの機会均等と多様性の方針の下では、すべての雇用、昇進の決定は、個々人の資格や業績に基づくものとする。ただ、採用や人材開発プログラムの実施にあたっては、社会における労働力の構成や分布を鑑みた上で有資格者を決定する」。NASAではアファーマティブ・アクションが実行された結果として、ジャニスという女性がジョンソン宇宙センターで宇宙飛行士になることになった。彼女の宇宙での作業時間は438時間以上に及んでいる。

NYNEX⁽²¹⁾（現、Verizon）に勤務するポーレット（女性）は、同社のアファーマティブ・アクションによって、メイン州、ニューハンプシャー州、ロードアイランド州、ヴァーモント州のマーケティング責任者となった。彼女は、「NYNEXがアファーマティブ・アクションの目標に積極的に取り組まなかったなら、自分の才能やスキルはビジネスの世界で正

(18) 連邦労働省のホームページにおける「Raytheon American Indian Network」のこと。

(19) 連邦労働省のホームページにおける「Raytheon Black Employee Network」のこと。

(20) 連邦労働省ホームページの「Facts on Executive Order 11246 — Affirmative Action」の「Goals, Timetables & Good Faith Efforts」「Successes」による（下記参照）。
<http://www.dol.gov/ofccp/regs/compliance/aa.htm>

(21) メイン州、マサチューセッツ州、ニューハンプシャー州、ロードアイランド州、ヴァーモント州、ニューヨーク州を対象にサービスを提供する電話会社であり、1997年にベル・アトランティックに買収され、現在はVerizonの東北支部となっている。

当に評価されることはなかっただろう」と話している。

リサハモンド（女性）は、インディアナ州ハモンドの建設プロジェクトで働く労働者である。以前、彼女は仕立屋で働いていたが、そのときの時給は5ドルであった。現在は時給20ドル以上を得ることができている。彼女はアフーマティブ・アクションによる取り組みがなければ、依然として時給5ドルの仕事の続けざるを得なかっただろうと話している。

第3節 企業における自主的な取り組み事例

1 企業事例の選定

アメリカの企業で行われている自発的なアフーマティブ・アクションの取り組み事例を取り上げるにあたって、着目すべき企業の選択は次の手順で行った。まず、女性にとって働きやすい職場、女性の能力開発に積極的な企業を表彰している『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞に着目する。次に、より広範な企業選定基準に基づき、従業員が働き続けたいと思う優良企業の表彰として、『フォーチュン（FORTUNE）』誌の100 Best Companies to Work Forに着目する。この3つの視点で、重複して優良事例とされている4社について本報告書では紹介する。このほかにEEOCによる民間企業経営者のベストプラクティスの紹介⁽²²⁾も参照したが、事例内容が90年代の半ばまでの古いものであるため参考程度にとどめた。

(1) ワーキング・マザー・ベスト・カンパニー・100社（Working Mother 100 Best Companies）⁽²³⁾

『ワーキング・マザー』誌は、ワーキング・マザー・メディア・インクがアメリカで発行している働く母親向けの雑誌である。創刊されてから25年間以上経ており、全米の220万人の働く母親を支援する目的で情報発信を行っている⁽²⁴⁾。同雑誌が毎年発表している「働く母親のための優良企業トップ100社」の2009年のリストに着目した。

(2) カタリスト賞（Catalyst Award）⁽²⁵⁾

カタリストは、1962年に設立された米国のNPOであり、アメリカに限らず世界各地の

⁽²²⁾ EEOCのホームページ参照：

http://www.eeoc.gov/eeoc/task_reports/best_practices.cfm

⁽²³⁾ Working Mother Magazineのホームページ参照：

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/work-life-balance/2009/08/working-mother-100-best-companies-2009>

⁽²⁴⁾ Working Mother Media Inc.のホームページ参照：

<http://www.workingmothermediainc.com/?service=vpagel17>

⁽²⁵⁾ カタリストのホームページ：<http://www.catalyst.org/page/69/catalyst-award-winners>

内閣府のホームページでの紹介：

http://www.gender.go.jp/whitepaper/h19/zentai/danjo/html/column/col01_00_03_03.html

392の企業やビジネススクール、協会等の会員⁽²⁶⁾からなる組織である。それらの会員組織は数百万人の女性を雇用しているとされている。ビジネスの分野における女性の成功体験、その成功体験に基づく個人や企業の戦略、また女性のキャリア形成の障害となることは何かなどについて調査活動を行っている。また、会員むけの情報提供や助言活動を行っている。さらに、女性のキャリア開発と促進に貢献し成果のあった企業を表彰するカタリスト賞を実施している。

カタリスト賞は1987年以来、延べ74の取り組み（69の企業）が表彰されている。女性を積極的に採用し、継続して勤続する環境を整えた企業事例や、多様性を認め、多様な人材を定着させるための推進策が実効された事例、またそういった推進策がビジネス上必要であるという企業文化が醸成されたといった取り組みを収集し表彰している。過去3年の受賞企業は、以下のとおりである。

- ・ 2010年：キャンベル・スープ・カンパニー
デロイト
RBC
テルストラ・コーポレーション・リミテッド
- ・ 2009年：バクスター・インターナショナル・インク
CH2M HILL
ギボンズ P.C.
KPMG
- ・ 2008年：ING US フィナンシャル・サービス
日産自動車株式会社

(3) フォーチュン・ベスト・カンパニー・ワーク・フォー・100社 (FORTUNE 100 Best Companies to Work For)⁽²⁷⁾

『フォーチュン』は、タイムワナーの子会社タイム・インク (Time Inc.) が発行する雑誌であり、世界の企業の売上高の上位をランクづけする「フォーチュン・グローバル500」を毎年発表していることで知られている。「フォーチュン・グローバル500」とともに、「FORTUNE 100 Best Companies to Work For」を発表している。表彰企業は従業員満足度が高く、企業として成長しており業績が良好な企業と判断できる⁽²⁸⁾。評価基準は、業績、成長率、従業員数の増加率、求職者数、給与（賃金）水準、手当等報酬、福利厚生、人材育

⁽²⁶⁾ カタリストのホームページ： <http://www.catalyst.org/page/86/membership-list>

⁽²⁷⁾ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/index.html>

⁽²⁸⁾ カタリスト賞受賞企業の中にはファニー・メイ（1989年と2002年に受賞）のように受賞の数年後に経営破たんしてしまう企業も含まれているため、社内における女性の均等処遇とともに、広義の意味で企業経営の優良度を評価する基準が必要だと考えたため、複数の視点を設けた。

成制度等の項目が挙げられている。本報告書では「FORTUNE 100 Best Companies to Work For」の2008年から2010年の3年間に着目し、重複して表彰され100位までにランク入りした企業69社を分析対象とした。

評価基準の1つに、従業員全体に占める女性の割合という項目がある。サンプル企業69社のうち、従業員の50%以上が女性である企業は33社、40%以上では48社である。また、2010年の受賞企業に関して、女性割合の最も高い企業は、ブライト・ホリゾンス⁽²⁹⁾で95%、次いでオハイオ・ヘルス⁽³⁰⁾で88%、次にスクリプス・ヘルスで87%となっている。平均値は48.9%である。

従業員女性比率の2008年から2010年の3年間の変化を見てみると、ほとんどの企業が変化なし、あるいは減少している。数が限られるが上昇している企業もある。スクリプス・ヘルス、フォー・シーズンズ・ホテルの2社である。スクリプス・ヘルスは2008年から2009年にかけて10%ポイント、2009年から2010年にかけて9%ポイント従業員女性比率が上昇している。フォー・シーズンズ・ホテルは2008年から2009年にかけて1%ポイント、2009年から2010年にかけて8%ポイント増加している。

(4) ダイバーシティ・インク・カンパニー・フォー・ダイバーシティ・トップ・50社 (The Diversity Inc Top 50 Companies for Diversity)⁽³¹⁾

また、補足的に多様な人材の活用に積極的な企業を表彰するダイバーシティ・インク (Diversity Inc.) による「The Diversity Inc Top 50 Companies for Diversity」の受賞企業にも着目した。

(5) 本報告書で紹介する企業

表1-7の結果に基づき、まず、ワーキング・マザー100社、カタリスト、フォーチュン100社の3賞を重複して受賞した6社、デロイト、ゼネラル・ミルズ、ゴールドマン・サックス、KPMG、マリオット・インターナショナル、プライス・ウォーターハウス・クーパーズについて紹介する。また、フォーチュン100社の従業員女性比率の増加という結果に着目し、スクリプス・ヘルス社の人事施策の特徴を紹介する。さらに、ワーキング・マザーの受賞企業紹介のページにおいて「Insider's Guide」が掲載されており、従業員の見解に関するデータが得られるボストン・コンサルティング・グループについても紹介する。

⁽²⁹⁾ 1986年設立。従業員数14,497人。育児支援、幼児教育、仕事と家庭生活の支援を事業内容とする企業。
同社ホームページ：<http://www.brighthorizons.com/about/aboutbh.aspx>

⁽³⁰⁾ 1891年設立の病院、健康医療サービス提供機関。従業員12,128人。同社ホームページ：
<http://www.ohiohealth.com/landing.cfm?id=20>

⁽³¹⁾ <http://www.diversityinc.com/cgi-bin/cms/top50.cgi>

表 1-7：各賞を重複して受賞した企業リスト

	ワーキング マザー	カタリ スト	フォー チュン	ダイバーシ ティインク
アクセンチュア	○	○		○
アメリカン・エクスプレス	○	○		○
バイエル	○	○		
ボストン・コンサルティング・グループ	○		○	
シスコ	○		○	○
コルゲート・パルモリーブ	○		○	○
デロイト	○	○	○	○
GE	○	○		
ゼネラル・ミルズ	○	○	○	○
ゴールドマン・サックス	○	○	○	
IBM	○	○		○
JPモルガン・チェース	○	○		○
KPMG	○	○	○	○
マリオット・インターナショナル	○	○	○	○
ノーザン・トラスト	○	○		
プライス・ウォーターハウス・クーパーズ	○	○	○	○
P&G	○	○		○
スクリプス・ヘルス	○		○	
ウェルポイント	○	○		○

2 デロイト

同社の概要は表 1-8 のとおりである。

(1) 取り組みの背景⁽³²⁾

女性のための施策（Women’s Initiative: WIN）が策定された 1993 年当時、リーダーの地位にある女性が過小評価されていたこともあり、女性人材が早期に退職してしまっていた。これに対する懸念が上層部から持ちあがり、女性の在職年数を長期化するための対応として WIN の取り組みが始まった。この女性のための施策によって、組織文化が劇的に変化し、イノベーションの源泉が創出されたとしている。

⁽³²⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞の受賞理由によるものである。
下記のページ参照。

<http://www.catalyst.org/publication/385/deloitte-llpthe-womens-initiative-living-the-lattice>
<http://www.workingmother.com/BestCompanies/hall-of-fame/2009/08/deloitte>

表 1-8 : デロイトの概要⁽³³⁾

(1) 業種等：コンサルティング	(2) 売上高：262億ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：39,065人（女性従業員：45%）	(4) 女性管理職：37%
(5) 取締役会の女性比率：29%	(6) 上位所得者のうち女性比率：19%
(7) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合：82%	
(8) 性差別解消のための施策：あり	(9) マイノリティ比率：32%
(10) 社内保育施設：なし	(11) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(12) テレワーク：あり	(13) 短縮労働時間制度：あり
(14) 健康保険制度：なし	—
(15) 専門技能トレーニング：年60時間（給与従業員）、28時間（時間給従業員）	
(16) 従業員の増減（1年間）：296人増	(17) 従業員の伸び率（1年間）：1%増
(18) 自己都合離職率（年）：10%（業種平均：30%）	(19) 募集人員：11,000人
(20) 応募者数：318,731人	—
(21) 給与（年俵）：上級コンサルタント＝一般的な給与従業員＝84,658ドル 管理アシスタント＝一般的な時間給従業員＝55,042ドル	
(22) 米国外の従業員：7,005人	—

出所：ワーキング・マザー、フォーチュンが公表しているデータより作成（以下、表1-15まで出所は同じ）、自己都合離職率の業種平均については、Great Place to Work Instituteの「Business Benefits of Great Workplaces」（下記参照）の2008年のデータを参考のために記した。

(http://www.greatplacetowork.in/best/Business_Benefits.pdf)

なお、「米国内従業員数」にはパートタイム労働者が含まれる。「従業員の増減」や「自己都合離職率」はフルタイム労働者のみの数値である。「女性従業員比率」や「マイノリティ比率」、「給与」の数値は米国内従業員に関する数値である。

(2) 女性のための施策「格子状の生き方」

女性従業員一人ひとりのニーズに合った施策が行われている。「格子状（lattices）」というのは「階段状（ladders）」の対義語として用いられている。一般的に、キャリアパスは一筋の階段状が想定されているが、個々の（特に女性の）家庭生活との両立に基づいたキャリア形成は画一的なものではなく、さまざまな道筋があり得る。個々の生き方やキャリア形成の志向を多様な視点で捉えれば、格子状になっているという意味がこめられている。

この施策の具体的な取り組みの1つに、マス・キャリア・カスタマイズ（Mass Career Customization：MCC）という名称の特に女性従業員を対象とした全社的な取り組みがある。これは、キャリアパスを一直線のものと考えることなく、また、個々の生涯設計と連動できる柔軟なかたちでキャリアを形成していけるように配慮された施策である。キャリア形成の過程をCEOに直接報告する場もたれている制度である。この他に2007年には両親休暇を2週間から8週間に伸ばしている。

⁽³³⁾ ただし、表の中にある「女性管理職／幹部」の英語名称は「Women managers/execs」、「取締役会の女性比率」は「Women on board of directors」、「テレワーク」は「Telecommuting」である。

従業員意識調査によれば、MCCを開始して以来4年間で仕事と家庭に関する満足度が25%上昇したことが示されている。上級マネジャーの1人、ナターシャ・バクレイ氏は、3人の子供を持つ母親従業員であるが、MCCは（仕事をしながら）自分の家庭生活を営む上で大きな位置づけになっていると語っている。

(3) 休暇・福利厚生

同社では女性に限らず、休暇に関する施策を従業員個々人の自由度が広がるような方向で積極的に推し進めている。新規に採用した従業員に対して35日間の有給の休暇が付与されている（2007年には31日だった休暇日数を増やした）。これに加えて、同社の従業員全員が、歯科・眼科を含む健康保険、従業員とその家族（実の父母と義理の父母も含む）への手当が備わっている。

(4) リーダーシップ育成とキャリア開発

この施策は当初、女性の離職率を低減させるいわばネガティブな要素への対応として始まったが、その後、女性の活躍の場を増やし、専門性を高めるより積極的な施策になっていった。

例えば、女性リーダーシップ育成のためのプログラムがある。全国規模で女性バイヤーのためのワークショップを開催し、女性独特のコミュニケーション方法と意思決定のスタイルを自己確認する場となっている。また、各地域でキャリア開発のためのプログラムが用意されている。

(5) 女性のための施策（WIN）の効果

この施策を行った結果、同社では、パートナー、プリンシパル、ディレクター⁽³⁴⁾の女性比率は1995年には6%であったが、2009年には22%に上昇した。上級マネジャーの比率は、23%から36%へと上昇した。管理的な立場にある女性比率は40%以上である。男女間の離職率の格差は、1995年には7%あったが、2009年には1%未満に低減した。同社は、2009年の目標値として、アメリカ国内の女性のパートナー、プリンシパル、ディレクターを1,000人に達することを掲げている。女性のための施策が始まった1993年には100人程度であったから、実に10倍に増えたことになる。また、かつて女性の自己都合離職率が男性と比べて際立って高かったが、今ではほとんど差がなくなっているという。

⁽³⁴⁾ コンサルティング業界での転職支援をする企業によれば、一般的に、コンサルタント会社におけるパートナーとは「共同経営者」のことである。パートナーの中に、ディレクター、ヴァイスプレジデント、プリンシパルなどの肩書きがあるという位置づけだとされている。キャリアパスの段階で示せば、「アナリスト」「コンサルタント」「マネジャー」「パートナー」の順番に昇格していくので、パートナーは、最上位に位置づけられる。マッキンゼー&カンパニーでは、パートナーに相当する役職を「アソシエイト・プリンシパル」「ディレクター&プリンシパル」という名称で呼び、A.T. カーニーでは、「プリンシパル」「パートナー」と呼称しているという。日本企業では、三菱リサーチ&コンサルティングにおいて「プリンシパル」、NTTデータ経営研究所では「アソシエイトパートナー」「パートナー」、日本総研では、「主席研究員」がパートナーに相当するとされている。

(6) 1995年カタリスト受賞の際の取り組み⁽³⁵⁾

これまで紹介した施策によって同社は2010年に受賞しているが、これ以前に1995年にも同賞を受賞している。その際の取り組みの背景には、1991年当時、同社を志望する女性の割合が極めて低いこと、また経験豊富で有能な女性の専門職従業員の離職率が高いことがあった。先に説明したWINの取り組みは1995年の受賞の際、既に取り組みれていた施策である。

当時の施策として、「女性従業員の確保と昇進」という提言を策定し、社内調査を行った。担当業務の評価方法に関する過去のデータを調査した結果、担当業務の決定方法において男女差が見られ、制度的に公正さが欠如している面があることがわかった。結果として女性が昇進のために必要な能力を身につけられないということが判明したという。これを受けて、担当業務の決定プロセスを明確化する改善策をとるとともに、女性の上級管理職やパートナーを育成するためのプログラムがつけられた。また、フレックスタイム勤務の体制を整えた。

女性従業員を対象とする調査とともに、社外においては元女性従業員に辞職した理由をインタビューするなどした結果、女性を対象とした個々のアフターマティブ・アクションの施策だけでは不十分であり、社風を変える必要があるという考えに至っている。

従業員の見解によれば、「性別に関する意識を促すワークショップ」の開催が最も効果的な施策であったとされている。このワークショップは、両性の専門職従業員どうしがお互いにどのようなイメージをもっているのか考えさせ、自分の職場で取り組むべき課題をリストアップするというものである。これにより従業員はかつては話題に持ち出さなかった性別に関する議論や女性の昇進について話しやすい風土が生まれた。

これらの取り組みの結果、1991年にパートナーに昇格した女性の割合は8%であったが、1997年には20%に上昇。全パートナーに占める女性割合も5%から10%に上昇したとされている。

3 ゼネラル・ミルズ

同社の概要は表1-9のとおりである。

(1) 取り組みの背景⁽³⁶⁾

同社の顧客層は性別、人種などの点で多様な層にまたがっている。事業を成長させていくためには多様な人材を活用した組織である必要があると経営層は考えている。また、同社の製品はアメリカ国内だけでなく、世界各地の消費者を対象としているため、さまざまな市場に受け入れられるものでなければならないという経営環境も、人材の多様化を推進する理由となっている。

⁽³⁵⁾ キャタリスト (1999) 参照。

⁽³⁶⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞の受賞理由によるものである。

下記のページ参照。また、カタリスト (未詳) についても参照した。

<http://www.catalyst.org/publication/113/general-millswomen-in-leadership-the-power-to-build-the-future>

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/work-life-balance/2009/08/general-mills>

表 1-9：ゼネラル・ミルズの概要

(1) 業種等：食料品製造	(2) 売上高：159億ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：16,681人（女性従業員：40%）	(4) 女性管理職：40%
(5) 取締役会の女性比率：38%	(6) 上位所得者のうち女性比率：33%
(7) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合：50%	
(8) 性差別解消のための施策：あり	(9) マイノリティ比率：20%
(10) 社内保育施設：あり	(11) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(12) テレワーク：あり	(13) 短縮労働時間制度：あり
(14) 健康保険制度：なし	—
(15) 専門技能トレーニング：年60時間（給与従業員）、74時間（時間給従業員）	
(16) 従業員の増減（1年間）：325人減	(17) 従業員の伸び率（1年間）：2%減
(18) 自己都合離職率（年）：3%（業種平均：17.5%）	(19) 募集人員：100人
(20) 応募者数：136,331人	—
(21) 給与（年俸）：小売販売担当＝一般的な給与従業員＝46,200ドル オペレーター＝一般的な時間給従業員＝50,263ドル	
(22) 米国外の従業員：13,300人	—

(2) 教育訓練のための休暇

同社では従来から12週間の無給休業の取得が可能であり、休業の理由はいかなるものでもよいとされている。これに加えて新たな制度として、1年から2年の教育訓練のための無給休業の取得が可能な制度が創設された。この制度では休業からの復帰後の仕事が保障されており、教育訓練に要した授業料を会社側が支払う制度となっている。この教育訓練や家族のために過ごす時間を目的とする長期休暇制度を利用した者のうち、女性が占める割合は78%であった。研究開発部門では、「イノベーション・サバティカル」という試験的なプログラムがあり、26週間有給の休暇取得が可能である。さらに1～2週間の無給の休業を取得することができる。また、子供を持つ母親従業員が、子供の学校参観の時間や、自分自身の能力アップのためMBA（経営学修士）取得を目的として通学する時間をとることが可能な体制を整えているという。

(3) 育児休業

育児のために無給の6カ月間の休業を取得することが可能であり、休業後は以前とほぼ同じ職務に戻る事が保障されている。

(4) ネットワーク形成のための場の提供

多様な人材が活躍する場を提供する施策として「女性フォーラム」や「黒人チャンピオ

ン・ネットワーク（Black Champions Network）」などのグループがある。これは女性や有色人種の従業員の意見を経営に反映するツールとして活用されている。「女性フォーラム」は年に1回開催される。マネジャー以上の女性と経営トップ、各部門長がオープンな対話ができる場として重要である。提出された意見の多くが経営幹部層やダイバーシティ推進部門によって実現されていく仕組みになっている。実際に、女性従業員の専門性を高める能力開発プログラムがフォーラムからの提案に基づいて創設された。

(5) 能力開発

有能な女性やマイノリティを管理職あるいは専門職として育成するプログラムが実施されている。しかもこのプログラムでの査定には、CEOと経営幹部が関与することになっている。このプログラムによって有能な女性やマイノリティが人材育成や昇進の機会を得られるようになり、離職率を低減させる効果が出ているという。

(6) 助言制度

有色人種を対象とした助言プログラムが全社的に導入されている。実際に助言を受けた従業員の半分は女性であるというデータがある。

従業員満足度調査を年に1度行っている。この調査結果で男女間、白人・有色人種間で差が見られるようであれば、何らかの対策をとることになっている。

(7) 取り組みの効果

「女性フォーラム」や能力開発プログラムなどの取り組みの効果として、1993年には役員と部長職に占める女性比率は16%であったが、取り組み後の2000年には27%になったことが挙げられる。

4 ゴールドマン・サックス

同社の概要は表1-10のとおりである。

(1) 取り組みの背景⁽³⁷⁾

アメリカの金融業界では従来、女性人材やマイノリティ人材が適切に活用されていなかったとされている。女性やマイノリティの中には金融業界に貢献できる優秀な人材が潜んでいるにもかかわらず、業界として女性やマイノリティを排除してしまう体質があった。同社で

⁽³⁷⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞の受賞理由によるものである。

下記のページ参照。また、カタリスト（未詳）についても参照した。

<http://www.catalyst.org/publication/116/the-goldman-sachs-group-incsecuring-talent-and-excellence-in-the-pipeline-the-senior-womens-initiative>

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/work-life-balance/2009/08/goldman-sachs>

は、このような伝統的な金融業界の状況を踏まえて、多様な人材を採用し社内には確保する目的の下、2001年から人材の多様化に関する取り組みに着手し始めた。

表 1-10 : ゴールドマン・サックスの概要

(1) 業種等 : コンサルティング	(2) 売上高 : 222億2200万ドル (2008年)
(3) 米国内の従業員数 : 12,243人 (女性従業員 : 36%)	(4) 女性管理職 : 28%
(5) 取締役会の女性比率 : 22%	(6) 上位所得者のうち女性 : 16%
(7) トップ・マネジメント : 4人 (うち女性 : 0人) (注)	—
(8) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合 : 73%	
(9) 性差別解消のための施策 : あり	(10) マイノリティ比率 : 35%
(11) 社内保育施設 : あり	(12) ジョブ・シェア・プログラム : あり
(13) テレワーク : あり	(14) 短縮労働時間制度 : あり
(15) 健康保険制度 : なし	—
(16) 従業員の増減 (1年間) : 1,754人減	(17) 従業員の伸び率 (1年間) : 13%減
(18) 自己都合離職 (年) : データなし	(19) 募集人員 : データなし
(20) 応募者数 : 40,078人	—
(21) 給与 (年俸) : アナリスト、プログラマーなど = 一般的な給与従業員 = 122,000ドル 一般的な時間給従業員 = データなし	
(22) 専門技能トレーニング : 年40時間 (給与従業員)、データなし (時間給従業員)	
(23) 米国外の従業員 : 10,886人	—

注 : 「トップ・マネジメント」に関するデータは KLD Global Socrates の「Senior Line Executive」を参照。
表 1-12 の出所についても同様。

(2) 全社的な取り組み

男女雇用機会均等のための広範な、全社的な取り組みを実施している。それは、「シニア女性のための施策」(Senior Women's Initiative) というもので、シニアの女性層のビジネス・リーダーを養成するために、女性スタッフが採用、昇進、継続就業を通じて効果的にキャリアを向上できるように支援する取り組みである。昇進の潜在的な障壁となるものを取り除くように努めている。

この施策を実行していくために最も重要な具体策は、「シニア女性レビュー」である。これは将来の幹部候補である女性従業員を査定し、最適任者を昇進させる目的で行われている。人的資源管理部門のグローバル・リーダーシップ・ダイバーシティ担当者によって実行され、CEO 兼共同会長も直接関与しているものである。シニア女性レビューでは 2006 年に 9,400 件以上のインタビューが行われ、377 件の昇進が実際に行われた。

このレビューを受けて昇進できなかった女性への対応も準備されている。具体的には今後の能力開発の機会を増やし、リーダーシップ・トレーニングやコーチングの機会やシニア・

リーダーとコンタクトをとる機会を増やしたり、仕事の経験の幅を広くするための取り組みがなされる。

また、「アセンド (ascend=上昇の意)」と名づけられた社内外の女性リーダーの交流の機会や社内の女性ネットワーク形成の機会を積極的に提供し、女性どうしの情報交換の場として定着している。

(3) ワーク・ライフ・バランスに関する施策⁽³⁸⁾

同社では有給の産前産後休暇が16週間、無休の育児休業が4週間用意されている。事業所内あるいは事業所近辺に保育所が設置されており、生後6カ月までの乳児を20日間その保育所に預けることが可能である(2006年時点のデータ)。

(4) 取り組みの効果

同社では「シニア女性のための施策」の発足以来、女性の役員やパートナーの数の増加が顕著に見られた。全世界的なデータとして、2001年に7%だった女性マネージングディレクターとパートナーの割合は2006年には14%へと上昇している。アメリカ国内に限って言えば、5.8%から19.0%へと上昇しており、さらに顕著な増加である。

5 KPMG

同社の概要は表1-11のとおりである。

(1) キャリア形成のための施策⁽³⁹⁾

同社には女性や有色人種などマイノリティのパートナーや従業員を対象とした「キャリア形成のためのすばらしい職場づくり施策 (Great Place to Build a Career Initiative)」がある。この施策は、同社が職場として高く評価される企業に転換していくための包括的なプログラムおよびパートナー・従業員向け諸手当の総称である。同社は多様な経歴と経験をもった有能な人材を採用し、魅力ある職場として会社にとどまってもらうため、また人材育成のための投資をしていくことに注力している。ひいては多様な人材を活用することによって、キャリア開発、モニタリング、アカウントビリティの文化を構築していくことをめざしている。

同社はこの施策に2002年から着手しており、すべてのパートナーと従業員が同社を「選ばれる経営者」と考えるように目標だてている。この施策を実施するにあたって人材の採用

⁽³⁸⁾ KLD Global Socratesのデータより。

⁽³⁹⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞の受賞理由によるものである。
下記のページ参照。

<http://www.catalyst.org/publication/289/kpmg-llpgreat-place-to-build-a-career>

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/work-life-balance/2009/08/kpmg>

プロセスを重要視している。採用担当者が、バイアスのない基準で応募者を選考するように、採用担当者育成プログラムも戦略の一部として組み込まれている。また、有色人種の新規採用者の同社に対する意識をフォローアップする仕組みも備えている。

表 1-11 : KPMGの概要

(1) 業種等：コンサルティング	(2) 売上高：201億1000万ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：20,972人（女性従業員：49%）	(4) 女性管理職：38%
(5) 取締役会の女性比率：13%	(6) 上位所得者のうち女性比率：19%
(7) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合：39%	
(8) 性差別解消のための施策：あり	(9) マイノリティ比率：27%
(10) 社内保育施設：なし	(11) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(12) テレワーク：あり	(13) 短縮労働時間制度：あり
(14) 健康保険制度：なし	—
(15) 専門技能トレーニング：年64時間（給与従業員）、40時間（時間給従業員）	
(16) 従業員の増減（1年間）：1,581人減	(17) 従業員の伸び率（1年間）：7%減
(18) 自己都合離職率（年）：12%（業種平均：30%）	(19) 募集人員：2,700人
(20) 応募者数：150,058人	—
(21) 給与（年俸）：上級アソシエイト＝一般的な給与従業員＝78,100ドル 上級管理アシスタント＝一般的な時間給従業員＝58,000ドル	
(22) 米国外の従業員：397人	—

さらに、キャリアパスの透明性を確保するために、従業員とマネジャー間で相互に対話する制度を導入している。これは、キャリア・コーチングの専門家である「ピープル・マネジメント・リーダー（People Management Leaders）」が、個々人別のガイダンスを行う制度である。約6,000人の助言者が社内におり、公式プログラムによってお互いに助言し合う文化（mentoring culture）が形成されるようにはかかれている。約10,000人の従業員が助言を受けている。助言を受けた者と受けなかった者の間での離職率の顕著な違いが見られる。スタッフとマネジャー・クラスでは18%の差があり、助言者をつけることの明確な効果が現れている。パートナー・レベルでは50%の離職率の差が見られる。

(2) 女性のための柔軟な働き方プログラム

管理職のためのキャリアと家庭生活の間の選択プログラムが用意されている。従業員の個々人の優先順位に合致したかたちで、長期的な生涯目標が明確化できるように配慮されている。

オフィスの外で仕事に従事する勤務形態（remote workers）も認められており、企業側

からの支援は従業員からの提案を反映するかたちで実施されている。ある年、インターネット経由での仕事に支障が出ているという提案があり、次の年には3000枚の無線カードが従業員に対して配布され、滞りなくオフィスの外で仕事が遂行できるようになったとされている。

(3) 取り組みの効果

2003年にはパートナーの女性比率は12.9%であったが、2008年には18.2%に上昇した。また、役員、部長、上級マネジャー、マネジャーにおける有色人種の女性の比率は、同時期に5.7%から10.2%に上昇した。離職者数は男女とも低減し、女性は36.3%減少、男性は24.5%減少した。

6 マリオット・インターナショナル

同社の概要は表1-12のとおりである。

表 1-12 : マリオット・インターナショナルの概要

(1) 業種等：ホテル	(2) 売上高：128億7900万ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：110,091人（女性従業員：55%）	(4) 女性管理職：50%
(5) 取締役会の女性比率：18%	(6) トップマネジメント:3人（うち女性:0人）
(7) 上位所得者のうち女性：43%	—
(8) 性差別解消のための施策：あり	(9) マイノリティ比率：61%
(10) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合：40%	
(11) 社内保育施設：あり	(12) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(13) テレワーク：あり	(14) 短縮労働時間制度：あり
(15) 健康保険制度：なし	—
(16) 従業員の増減（1年間）：10,358人減	(17) 従業員の伸び率（1年間）：10%減
(18) 自己都合離職率（年）：13%（業種平均：49%）	(19) 募集人員:4,696人
(20) 応募者数:712,528人	—
(21) 給与（年俵）：セールス・マネージャー＝一般的な給与従業員＝67,970ドル 客室清掃員＝一般的な時間給従業員＝25,603ドル	
(22) 専門技能トレーニング：年117時間（給与従業員）、年89時間（時間給従業員）	
(23) 米国外の従業員：23,539人	—

出所：自己都合離職率の業種平均について、この表のみ2006年のデータ。

(1) 女性スタッフのリーダーシップ推進⁽⁴⁰⁾

同社は女性リーダーシップ開発の取り組みを行っており、次の3つの具体的施策を実施している。すなわち、①キャリア開発、②ネットワーキング形成の支援、③家庭と職場の責任のバランスが取れるようにする体制、である。

①の「キャリア開発」には、女性リーダーシップ会議、エグゼクティブ・コーチング・プログラム、リーダーシップ能力開発のための各種プログラムなどのキャリア構築のためのプログラムが提供されている。キャリア開発のプロセスを管理する目的からメンタリングやキャリア・カウンセリングの機会も設けられている。

②の「ネットワーキング形成の支援」には、女性従業員どうしが連携できる機会が多数用意されている。

③の「家庭と職場の責任のバランス」として、格安で利用出来る職場内の託児所や専門医照会制度や家族ケアのための支援制度がある。

(2) ワーク・ライフ・バランスに関する施策⁽⁴¹⁾

同社では有給の産前産後休暇が完備している。また、子供が生まれたばかりの母親従業員に対する特別措置があり、メリーランドの本社では事業所内に保育所を設置している。ワシントンD.C.では事業所近辺に保育施設を設置している。また、政府が提供する育児サービス機関を利用する際の費用の一部を負担する制度がある。

(3) 取り組みの結果

女性リーダーシップ推進策を実施した結果、女性幹部の割合が、1998年には10.5%だったが、2001年に17.3%へと上昇した。また、常勤の女性ゼネラル・マネジャーの数は、1999年6月から2001年3月にかけて、17人から34人に増加した。

7 プライス・ウォーターハウス・コーパース (PwC)

同社の概要は表1-13のとおりである。

⁽⁴⁰⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞の受賞理由によるものである。

下記のページ参照。また、カタリスト（未詳）についても参照した。

<http://www.catalyst.org/publication/121/marriott-international-incwomen-and-marriott-partners-for-the-future>

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/hall-of-fame/2009/08/marriott-international>

⁽⁴¹⁾ KLD Global Socratesのデータより。

表 1-13 : PwC の概要

(1) 業種等：コンサルティング	(2) 売上高：281億8500万ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：29,387人（女性従業員：49%）	(4) 女性管理職：39%
(5) 取締役会の女性比率：11%	(6) 上位所得者のうち女性の割合：50%
(7) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合：50%	
(8) 性差別解消のための施策：あり	(9) マイノリティ比率：27%
(10) 社内保育施設：なし	(11) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(12) テレワーク：あり	(13) 短縮労働時間制度：あり
(14) 健康保険制度：なし	—
(15) 従業員の増減（1年間）：402人増	(16) 従業員の伸び率（1年間）：1%増
(17) 自己都合離職率（年）：8%（業種平均：30%）	(18) 募集人員：5,097人
(19) 応募者数：282,041人	—
(20) 給与（年俵）：マネジャー、スーパーバイザー＝一般的な給与従業員＝93,274ドル エグゼクティブ・アシスタント＝一般的な時間給従業員＝60,266ドル	
(21) 専門技能トレーニング：年90時間（給与従業員）、年50時間（時間給従業員）	
(22) 米国外の従業員：473人	—

(1) 取り組みの背景⁽⁴²⁾

2001年当時、同社従業員の年間の離職率が24%と高い水準にあり、女性に関しては26%とさらに高い水準であった。「ユニーク・ピープルズ・エクスペリエンス（UPE）」という施策は、この離職率の高さへの対策として始まった。

(2) ユニーク・ピープルズ・エクスペリエンス（UPE）

ユニーク・ピープルズ・エクスペリエンス（UPE）は、「スタッフ一人ひとりを人間として扱い、すべてのスタッフに個々人の個性的な経験をしてもらう」という意味をもつ取り組みである。まず、従業員のニーズや課題を把握するためにアンケート調査を実施した。この結果、スタッフは仕事と生活の質に対する不満足感が離職の主要な理由だということがわかった。この取り組みを実施する担当部門として、社内には「ダイバーシティ・オフィス」が設置された。

ダイバーシティ・オフィスは、全社のオフィス、部門、職務ポジションごとに置かれていて、女性や有色人種の採用状況や離職状況を管理する役割を担っている。

「女性のリーダーシップ会議」「女性のためのネットワーキング・サークル」「有色人種女

⁽⁴²⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌およびカタリスト賞の受賞理由によるものである。

下記のページ参照。また、カタリスト（未詳）についても参照した。

<http://www.catalyst.org/publication/131/pricewaterhousecoopers-llpunique-people-experience-upe>

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/hall-of-fame/2009/09/pricewaterhousecoopers>

性会議」などによる女性どうしのネットワーク形成の施策が実施されている。

(3) 子育て支援策

8つの事務所において子育てネットワークを提供している。全国の子育てセンター2300カ所を利用する際の費用に割引料金が適用される。子育てバックアップセンターがあり、2001年以降の取り組みの過程において、17カ所から260カ所に増やされている。保育関連の予算として、従業員1人当たり年間最大で1,000ドルの支払いが受けられる。

就業時間に関する制度も多様なものが用意されており、「フレックスタイム」「長期休暇・育児休業」の制度がある。また、「メンター・ママ」という制度が導入されている。これは、社内のベテラン・ママ従業員が、新人ママ従業員を18カ月にわたって支援するというものである。

(4) 取り組みの効果

同社における取り組みは、経営戦略に直結したかたちで全社的に実施されており、組織内のすみずみまで浸透している。

UPEは女性の昇進と継続就業に効果があったと評価されている。結果として、全米にパートナーが2,000人以上いるが、その女性比率は2001年には12%であったが、2006年には16%に上昇した。つまり女性パートナーは30%増加したことになる。

(5) もう一つの取り組みの背景⁽⁴³⁾

女性パートナー増加の取り組みの背景には、約20年前の雇用差別に関する裁判が関係していることが推察できる。1989年に争われた裁判であり、パートナー契約締結の基準で男女間格差が指摘されたものである（Price Waterhouse v. Hopkins, 490 U.S. 228, 235 (1989).）。

8 スクリプス・ヘルス

同社の概要は表1-14のとおりである。

(1) 就労時間・就労場所⁽⁴⁴⁾

同社は、5つの病院、21の診療所や外来センターを有しているが、そのうちのどの職場で勤務するか、従業員の希望に基づいて柔軟に異動することが可能となっている。2008年に

⁽⁴³⁾ コーネル大学 Risa L. Lieberwitz 教授の論文からの示唆。当時、同社における女性パートナーは全米で数名だったとされている。

参考：<http://caselaw.lp.findlaw.com/scripts/getcase.pl?court=US&vol=490&invol=228>

⁽⁴⁴⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌の受賞理由によるものである。下記のページ参照。
<http://www.workingmother.com/BestCompanies/work-life-balance/2009/09/scripps-health>

この制度を利用して異動した者の4分の3が女性であった。フレックス・タイム制度や短時間労働制度があるが、この利用者の80%が女性であった。

表 1-14：スクリップス・ヘルスの概要

(1) 業種等：医療サービス	(2) 売上高：21億9900万ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：11,444人（女性従業員：87%）	(4) 女性管理職：69%
(5) 取締役会の女性比率：36%	(6) 上位所得者のうち女性比率：74%
(7) 経営管理やリーダー養成プログラムへの過去1年間に参加した女性の割合：76%	
(8) 性差別解消のための施策：あり	(9) マイノリティ比率：48%
(10) 社内保育施設：あり	(11) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(12) テレワーク：あり	(13) 短縮労働時間制度：あり
(14) 健康保険制度：なし	—
(15) 専門技能トレーニング：年74時間（給与従業員）、35時間（時間給従業員）	
(16) 従業員の増減（1年間）：1318人増	(17) 従業員の伸び率（1年間）：15%増
(18) 自己都合離職率（年）：6%（業種平均：19.5%）	(19) 募集人員：510人
(20) 応募者数：113,082人	—
(21) 給与（年俸）：マネジャー、ディレクター＝一般的な給与従業員＝123,278ドル 登録看護師＝一般的な時間給従業員＝113,883ドル	
(22) 米国外の従業員：0人	—

(2) 休暇・休業制度

従業員は無休ではあるが16週間以上の休業を希望することが可能であり、休業から復帰後に前の職場と同様の仕事に戻ることが可能である。この休業の取得による復帰後の処遇に悪影響が出ることはないとされている。

(3) 福利厚生制度

週16時間以上従事する従業員を対象に健康保険制度がある。この対象者は2007年には20時間以上就業する従業員を対象とするものであったが、対象者の拡大がはかられた。

会社にはフルタイム、パートタイムを問わず従業員が資格をもつ以下のような制度が完備されている。在職期間が6カ月以上の従業員を対象とする退職貯蓄プラン、医療保険、歯科保険、長期治療を要する障害への保険などである。

また、2つの事業所内に保育所が設置されており、大幅な割引料金で利用できる。さらに、社内に学習センターが設置されており、自分の職場や職務で必要とされる職業能力を向上させる機会が提供されている。

そのほか、ユニークな制度として、育児のための時間に余裕のない従業員のためにクリー

ニングの発注と引き取りを代行するサービスがある⁽⁴⁵⁾。

9 ポストン・コンサルティング・グループ (BCG)

同社の概要は表 1-15 のとおりである。

表 1-15 : BCG の概要

(1) 業種等：経営コンサルティング	(2) 売上高：24億ドル（2008年）
(3) 米国内の従業員数：1,737人（女性従業員：46%）	(4) 女性管理職：293人（16.3%）（注1）
(5) 取締役会の女性比率：8%	(6) 上位所得者のうち女性比率：21%
(7) 性差別解消のための施策：あり	(8) マイノリティ比率：46%
(9) 社内保育施設：なし	(10) ジョブ・シェア・プログラム：あり
(11) テレワーク：あり	(12) 短縮労働時間制度：あり
(13) 健康保険制度：あり	—
(14) 従業員の増減（1年間）：54人増	(15) 従業員の伸び率（1年間）：3%増
(16) 自己都合離職率(年)：10%（業種平均：30%）	(17) 募集人員：100人
(18) 応募者数：29,378人	—
(19) 給与（年俵）：コンサルタント＝一般的な給与従業員＝139,921ドル エグゼクティブ・アシスタント＝一般的な時間給従業員＝ 63,538ドル	
(20) 専門技能トレーニング：年40時間（給与従業員）、年40時間（時間給従業員）	
(21) 米国外の従業員：5,162人	—

注1：この数値は2008年「ワーキング・マザー」の従業員数1795人に対する人数と割合である。

(1) 募集・採用⁽⁴⁶⁾

女性を積極的に採用するために、新規学卒者を対象とする募集に注力しており、学校でワークショップを開催している。

(2) 就労時間・就労場所

キャリア形成と家族としての責任を長期にわたって合致できるような施策が整っている。フレックス・タイムやパートタイム就労、テレワークの選択が可能であるほか、家族としてのスケジュールと整合性がとれるように、プロジェクト進捗日程と担当割りを考慮する体制がとられている。

⁽⁴⁵⁾ スクリプス・ヘルスのホームページ参照：http://www.scripps.org/about-us_careers

⁽⁴⁶⁾ 以下の記述は『ワーキング・マザー』誌の受賞理由によるものである。下記のページ参照。

<http://www.workingmother.com/BestCompanies/insiders-guide/2009/08/boston-consulting-group>

(3) 出産・育児休業

同社では、子供を持つ母親と休業に関する方針として、企業が給与を保障する12週間の出産休暇の取得が可能となっている。これは、フルタイム従業員と常用の（regular）パートタイム従業員が対象となっている。

(4) 育児期の支援策

育児期間中の休暇制度として、家族が病気にかかった場合の休暇も用意されている。また、チルドレン・ファーストというNPOと提携し、すべての従業員を対象とした緊急子育てバックアップの体制を備えている。利用日数に限らず無料でサービスを利用できる。子供が病気になった場合の看護の支援制度もある。

育児休業からスムーズに職場復帰できるように、復帰直後にはクライアントへの対応がない就業形態を選択できる。復帰直後の一定期間は、フルに就業している時の60%程度の負荷の仕事をこなす再訓練の時期と定めており、完全復帰がスムーズになるようにしている。

(5) 能力開発

キャリア向上の進捗を定期的にモニタリングする体制となっている。モニタリングには適格な助言者が確保されている。また、女性が職場におけるさまざまな機会を享受できるようにするための女性連絡会議が、すべてのオフィスに設置されている。

(6) 社内調査結果

同社では、女性スタッフを対象とする仕事の満足度とワーク・ライフ・バランスに関する調査が年に3回行われている。2008年の調査結果では、女性スタッフの86%が同社で引き続き働きたいという希望をもっている。

テレワーク、パートタイム就労、職場への復帰が保障されたかたちでの休業（典型的な期間として3か月から6か月）のような施策があり、スタッフは充電期間をもつことができ、家族と過ごす時間をもつことができると評価している。

10 各社の女性比率の比較

取り上げた企業の女性従業員比率は、36%から87%の水準にあり、女性管理職の比率は12%から69%、取締役会の女性比率は8%から38%である（表1-16参照）。ただ、企業経営の意思決定に関与できるトップクラスについて言えば、すべての企業のデータが確認できていないわけではないが、ゴールドマン・サックスのシニア・エグゼクティブ4人のうち女性は0人、マリオット・インターナショナルでは3人のうち女性は0人というのが現状である。

表 1-16：各社の女性比率（％）

	女性従業員 比率	女性管理職 比率	取締役会女 性比率
ボストン・コンサルティング・グループ	46	12	8
デロイト	45	37	29
ゼネラル・ミルズ	40	40	38
ゴールドマン・サックス	36	28	22
KPMG	49	38	13
マリオット・インターナショナル	55	50	18
プライス・ウォーターハウス・コーパース	49	39	11
スクリプス・ヘルス	87	69	36

1 1 本調査の視点での整理

これまでに紹介したアメリカの8つの企業におけるアファーマティブ・アクションの取り組み状況を、序論で示した本調査の視点に即してまとめると以下のようになる。

(1) 募集・採用

採用担当者がバイアスのない基準で応募者を選考するように採用担当者育成のプログラムを備えている企業（KPMG）があった。また、ダイバーシティ・オフィスが、全社の各オフィス、各部門に置かれて、女性や有色人種の採用状況や離職状況を管理する役割を担っている企業（プライス・ウォーターハウス・コーパース）も見出せた。さらに、女性の新規学卒者を採用する目的で学校におけるワークショップを開催している企業の例（ボストン・コンサルティング・グループ）も見られた。

(2) 昇進・昇格

管理職への昇進について、さまざまな女性リーダー養成やキャリア開発の取り組みが見られた。特にゴールドマン・サックスでは、上級レベルの女性スタッフを対象として査定を行い、昇進適任者を選抜する取り組みが行われており、実際に幹部クラスの女性を輩出する効果が出ている。また、マリオット・インターナショナルでは、キャリア開発やネットワーク形成、ワーク・ライフ・バランス等の施策を組み合わせた総合的な女性リーダーシップ推進の取り組みを行っている。さらに、KPMGやボストン・コンサルティング・グループのように、キャリア開発の過程に助言者があてがわれ、キャリア形成の進度をモニタリングする体制を整えている企業も見受けられた。

間接的に昇進・昇格に効果があると考えられるネットワーク形成のための取り組みも見受けられた。ゼネラル・ミルズの「女性フォーラム」のような取り組みがこれに該当する。ま

た、大統領命令に基づいた事例として紹介したレイセオン・カンパニーの「女性ネットワーク」もこれに該当する。

(3) 継続就業

各企業とも育児と仕事を両立できる体制づくりのために、就業時間や就業場所を柔軟に選べる制度が整っている。フレックス・タイムや在宅勤務を制度化している企業や勤務する事業所を従業員の希望に沿うように柔軟に変えることができる体制を整えている企業（スクリップス・ヘルス）も見られた。また、保育施設を社内や事業所の近辺に設置、あるいは外部の保育サービスを受けるための費用を支援する企業（8社中6社）⁽⁴⁷⁾や、従業員が直面する育児と仕事の悩みを受けつける制度があり、社内の専門スタッフや先輩従業員が対応する体制を備えている企業（マリオット・インターナショナル、プライス・ウォーターハウス・コーパース）もある。また、育児休業直後に職務をスムーズに遂行できるような勤務体制づくりを行っている企業（ボストン・コンサルティング・グループ）や復帰後に同じ職場に戻ることが保障されている企業（ゼネラル・ミルズ、スクリップス・ヘルス）も見受けられた⁽⁴⁸⁾。

(4) 職域拡大

デロイトでは女性のキャリア指向が家庭生活との兼ね合いからさまざまであることを踏まえて、個々人の多種多様なキャリアパスを想定したプログラムを整えている。キャリア・コーチングの専門家をあてがい、従業員一人ひとりが自分のキャリアをカスタマイズできるような制度となっている。また、助言者をつけたかたちでモニタリングしながらキャリア開発を推進する企業事例（ボストン・コンサルティング・グループ）が見られた。

(5) 環境整備

ゴールドマン・サックスには、幹部候補の女性スタッフを対象とした査定制度「シニア女性レビュー」があり、女性リーダーが育つ環境を整えている。このゴールドマン・サックスの「シニア女性施策」やプライス・ウォーターハウス・コーパースの「ユニーク・ピープルズ・エクスペリエンス」は、全社の制度を一貫したかたちで整備し実効性のあるものとしている取り組みであり、全社的な環境整備のための取り組みでもある。また、職場における男女間の違いについてオープンに議論する場を設けることによって、従業員の満足度を高めたり、社風を変えることにつながったデロイトのような取り組みも見出せた。

⁽⁴⁷⁾ 中村（2000）には、バイオテクノロジー企業のアムジェン（Amgen）やアウトドアウェアデザイン・販売企業のパタゴニア（Patagonia）、自動車部品メーカーのフィル・プロ（Fil-pro）の事例を紹介している。

⁽⁴⁸⁾ ただしアメリカ企業において全般的にこうした体制が整えられているわけではない。古いデータではあるが、中村（2000）によれば、コストがかかることや社員間に不平等が生じる等の理由から、問題点があると指摘する企業も少なくないとされている。

(6) 賃金格差の是正

賃金格差是正措置について、アメリカの企業における取り組みは今回の調査では特筆すべき事例は見出せなかった。

おわりに

アメリカの企業におけるアファーマティブ・アクションの取り組みは、大統領命令による適用企業を限定したかたちで実施義務を課す規制があり、その上に立って一般的な個々の企業による自主的な取り組みがあると特徴づけることができる。

大統領命令に基づく取り組みは連邦政府と一定額以上の契約を締結する企業に限定して義務づけられるものではあるが、連邦労働省の見解では、その影響力は決して狭いものではない。建設現場など女性にとっては従来、就業する機会が少なかった職場へ進出し、女性が職域を拡大している効果も見られた。

一方、一般の企業が自主的に取り組むアファーマティブ・アクションの背景には、企業が人材としての女性の活用に着目し、自社における特に女性の離職率が高いことを問題視した結果としてアファーマティブ・アクションに取り組むという特徴が見られる。社内において職務能力の向上をはかるために教育・訓練などに多額の投資を行っているにもかかわらず、短い勤続年数で離職してしまうことは、新たにスタッフを採用して繰り返し教育投資しなければならない非効率性ととも、同業他社に有能な人材を流出させている損失を問題視している企業が取り組む傾向が見られる。従業員満足度を向上し、離職率を低減させるための試みとして女性に対する差別的な扱いを是正する取り組みが全社的な経営戦略と連動して行われている。

こうした全社的な経営戦略と連動して行われている背景には、『ワーキング・マザー』誌や『フォーチュン』誌などによって優良企業として表彰されることが、企業イメージをアップさせ、顧客や株主（市場）評価を向上させる効果があるとされていることがある。受賞企業のホームページには受賞した事実をトップページに掲載する例が多く見られる。

さらに、アメリカにおける取り組みの特徴は、女性の側面だけを切り取って対策を行っているというよりも、人種的なマイノリティや障害者等、他の差別対象となるグループとともに一貫したダイバーシティの醸成として取り組まれている特徴がある。

第2章 スウェーデンにおけるポジティブ・アクションの取り組み状況について

はじめに

雇用機会均等へのアプローチには大きく分けて2つの方法がある。差別を禁止する方法と差別是正のための積極的な措置（ポジティブ・アクション）を講じる方法である。スウェーデンでは、この両者が両輪となって機能しており、ポジティブ・アクションが雇用機会均等を達成する手段として重要な柱となっている⁽¹⁾。ただし、スウェーデンにおけるポジティブ・アクションは、一定数を女性に割り当てるように規制する「クオータ制」は原則としてとられていない⁽²⁾。本章では、まず、差別を禁止する法制度の概要とそれを実施する行政機関について紹介した上で、企業における自主的な取り組みを紹介する。

第1節 法制度の概要⁽³⁾

1 差別法⁽⁴⁾

スウェーデンにおけるポジティブ・アクション実施の根拠法は、従来「機会均等法」⁽⁵⁾であったが、2008年に「差別法」が成立し、2009年1月から発効したことに伴って、雇用機会均等法の内容を「差別法」がほぼ踏襲するかたちとなり、ポジティブ・アクションの根拠法は同法となっている。

差別法は雇用に関わる分野だけでなく、教育や起業、保健医療・福祉サービスなど10の領域に関する差別法を統合した総合的な法律である。また、性別だけではなく、人種、出身国、宗教、信条、障害の有無、性的指向⁽⁶⁾、性同一障害、年齢など広範にわたる差別を対象としている。

ポジティブ・アクションと関連する条文は以下のとおりである。

- ・男女間の平等を促進しようとする措置に対しては差別禁止を適用しない（第2章2条）。
- ・使用者は、求人に際して男女双方が応募できるように努力するものとする（第3章7条）。
- ・使用者は教育訓練・能力開発その他適切な措置により、各職種における男女比および異なる職種間の男女比を均等にするよう努力する（第3章8条）。
- ・使用者は、ある特定の職種あるいはあるカテゴリーの労働者の中で性の偏りがある場合には、（相対的に）少ない性の応募者を採用するよう努力する（第3章9条）。

(1) 両角（2009）

(2) 大学教員の採用について時限的に実施されていた例はある（両角（2009）より）。

(3) この概要を執筆するにあたって、JILPT国際研究部研究会資料である、両角「スウェーデンにおけるポジティブ・アクション」を参考にした。

(4) 差別法：Diskrimineringslag (2008:567) (<http://www.notisum.se/rnp/sls/LAG/20080567.htm>)。英語では、Discrimination Act (SFS 2008:567): <http://www.sweden.gov.se/sb/d/574/a/118187>

(5) Jämställdhetslagen (1991:433), 英語では、Equal Opportunities Act

(6) 「sexual orientation」の訳。「同性愛」と訳している文献もある。

- ・25人以上の被用者を雇用する使用者は、3年ごとに平等に関する職場計画（労働条件、採用等に関する措置の概要を示した上、次の年までに開始または実施することを明記する。また、男女間の同一賃金に関する行動計画の総括的な報告も含み、次の年までに実施する内容を明記する。）を策定しなければならない（第3章13条）。

平等に関する職場計画とは、どのような男女格差が実際に企業内で存在し、どのようにしたらその格差が解消できるかという計画を立てる義務があるという規制である（調査分析計画策定義務）。従来の均等法において、企業におけるポジティブ・アクション実施の義務づけは、従業員10人以上の企業が対象となっていたものが、差別法では25人以上に緩和された。併せて、報告義務の頻度は従来毎年とされていたものが、3年に1度に緩和された（第3章第13条）⁽⁷⁾。

男女間の格差解消のための計画の具体的なメニューには、両立支援策、昇進や採用における差別の是正策、賃金格差の是正策などがある。この中でもスウェーデンにおけるポジティブ・アクションの重要課題は、男女賃金格差の是正に関する対策である。企業内の実態把握のために賃金分析⁽⁸⁾を行い、そのためのアクション・プランを立案し、当局（後述するオンブズマン）に報告するという手順である。

スウェーデンにおける雇用機会均等を目的とした差別禁止の施策は、差別法によって権限を付与された行政機関＝差別オンブズマンが実施している。同オンブズマンはポジティブ・アクションの実施を確保するために使用者を監督指導する立場にある。

2 差別オンブズマン⁽⁹⁾

(1) 差別オンブズマンの設立

従来、男女間の差別を監督・指導していたのは機会均等オンブズマンであったが、差別に関する法律が統合されたことに伴って、2009年1月から機会均等オンブズマン（the Equal Opportunities Ombudsman (JämO)）、人種差別オンブズマン（the Ombudsman against Ethnic Discrimination (DO)）、障害者オンブズマン（the Disability Ombudsman (HO)）、性的指向オンブズマン（Ombudsman against Discrimination on Grounds of Sexual Orientation (HomO)）の4つのオンブズマンが統合して、差別（均等）オンブズマン⁽¹⁰⁾として設立された（差別オンブズマンに関する法（2008年6月25日）に基づく設置）。スタッフ数は約100人であり、法律的なアドバイスを担当する者の占める割合が大きい。

⁽⁷⁾ 労働組合および差別オンブズマンに対する現地でのインタビューでは、この法律改正は実質的には改悪であるとの評価が多かった（2010年2月2日および2月4日に実施）。

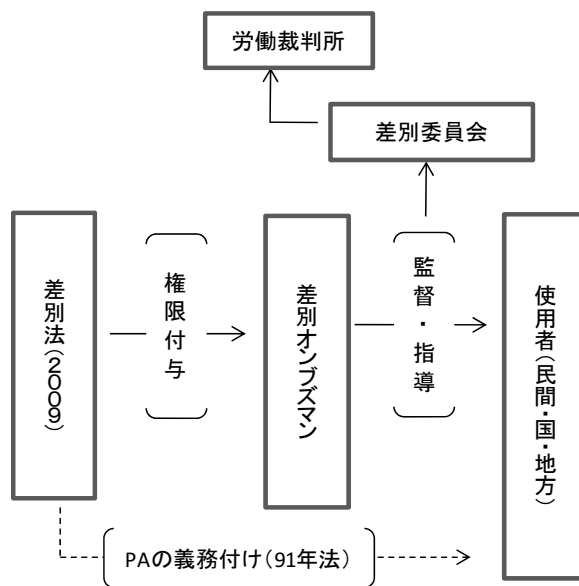
⁽⁸⁾ 「lönekartläggning」のこと。直訳は「賃金の地図を描く」という意味。

⁽⁹⁾ 差別オンブズマンのホームページ参照（古橋（2000）では「オンブズパーソン」という呼称と用いているが、本報告書では言語での名称をそのまま用いる）。

<http://www.do.se/Other-languages/English/The-Equality-Ombudsman--a-united-force-for-human-rights/>

⁽¹⁰⁾ スウェーデン語による名称を直訳すると「差別オンブズマン」であるが、英語名称は「Equality Ombudsman」となっており、直訳すると「均等オンブズマン」となる。

図 2-1：ポジティブ・アクション（PA）実施と関係組織の関係



出所：両角（2009）を修正

(2) 差別オンブズマンの役割

差別オンブズマンの役割は次のようなものである。差別的な扱いを受けた者からの苦情申し立てを受け、事実内容の調査を行う。差別的な扱いから保護するために必要な情報提供を行う。

また、差別的な扱いを受けている者にどのようにしたら権利が守られるかについてアドバイスを行う。以上の対策を講じても差別的な扱いが解消されない場合には差別委員会に報告され、さらに労働裁判所への訴えを起こすこともあり得る。差別委員会の判断によって罰金を科される可能性もある。

また、差別オンブズマンは、企業、大学、学校などで差別法に基づいて差別を是正するための対策がとられるように監督を行う立場にある。この監督の一環として、男女均等計画（Gender Equality Plans）や均等処遇計画（Equal Treatment Plans）をレビューする役割を担っている。

差別オンブズマンの役割は、日本における労働基準監督署に類似するものである。日本において一般的な「オンブズマン」とは、市民団体が「いずれの党派にも加担しないで、市民の立場から行政や企業などを監視しよう」という目的で組織するものをいう。しかし、本報告書で紹介するスウェーデンのオンブズマンは日本での市民団体と異なり、行政機関の1つである。岡沢・奥島（1994）によれば、オンブズマンとは、スウェーデン語の一般用語で代表者、代弁者、代理人を意味し、通常は労働組合員、弁護士などがそれに相当する。政府が任命するかたちをとるものの、オンブズマンは、機能の権限が任命権者から完全に独立しており、オンブズマンの手元に集まる差別をめぐる報道と知識が社会一般や政府に伝達され

ることで、差別法に実効性を備えさせることがこの制度の本来の意図となっているといえる。

第2節 使用者が男女賃金格差を是正するためのツール

1 概要

差別オンブズマンは、個々の使用者がポジティブ・アクションに取り組みやすくするための支援を行っており、マニュアルやツールを提供している。

賃金に関する社内調査のためのツールは、「社内の男女従業員の人数」「職種別の人数と男女構成」「それぞれの平均賃金」等を記載することによって、機会均等に関する必要性を明確化するものである。この分析の結果、同一職業の同一職務の賃金において、男女の間に格差が見られるとしたら、どのような要因なのかを調査することが求められている。例えば「年齢別に見た場合、男性従業員の方が女性に比べて年齢が高い層に分布している」ため賃金の格差が生じているというような説明が想定される。

ただ、実際の運用にあたっては、個々の使用者にとって、何が同一価値労働かの判断が困難であり、煩雑な作業のために専門のコンサルタントに外注したり、報告義務を怠ってしまったというのが実情である。ポジティブ・アクション・プラン（賃金分析）の意義やオンブズマンの介入に対して、一部の使用者団体は批判的な立場をとっており、使用者団体による2005年の調査結果によれば、法律に従ってポジティブ・アクション・プランを実施している割合は、国や地方公共団体の8割の職場において正しく実施されているのに対して、民間では3割に止まるという結果であった⁽¹¹⁾。

2 男女均等賃金のための賃金調査、分析、および行動計画の結果を報告するためのフォーム⁽¹²⁾

以下が実際に差別オンブズマンのホームページに掲載されているフォームである。ただし、差別オンブズマンのホームページ上に掲載されている提出フォームを仮訳したものである。（内容がわかる程度の翻訳であり、厳密な意味での翻訳ではないことを断っておく。）

図2-2において、組織の概要と前年からの取り組み内容とその評価を記す欄が設けられている。図2-3において社内において同一労働として想定される職場を明確化し、図2-4で職場ごとに明細を記載していく手順となっている。

図2-4は、同一価値の労働があるグループが社内に複数あれば、それぞれの表を作成するようになっているため、実際のシートは複数の表からなっているが、ここでは割愛した。

(11) 両角（2009）

(12) 差別オンブズマンのホームページ参照：

<http://www.do.se/Documents/Material/Blankettforhandlingsplanforjamstalldaloner.doc?epslanguage=sv>

図 2-2 : フォーム (1)

使用者名:
 従業員数: 女性従業員数: 男性従業員数:
 本件の照会先担当者:
 前年の行動計画から実施された活動の評価:

給与規則及びアプリケーションの 実行に関するレビュー	分析および実行策の結果	1年あたりの費用	実施時期	責任者
		1年目: 2年目: 3年目:		
		1年目: 2年目: 3年目:		
		1年目: 2年目: 3年目:		
		1年目: 2年目: 3年目:		

図 2-3 : フォーム (2)

同等の仕事
 当該職場では、_____という同等の仕事がある職場において、女性が_____人に対して男性が_____人であり男性が占有する割合が高い。

男性と女性の両方で従事している仕事	男性の賃金の水準に占める女性の水準(%)	分析および実行策の結果	1年あたりの費用	実施時期	責任者
			1年目: 2年目: 3年目:		
			1年目: 2年目: 3年目:		
			1年目: 2年目: 3年目:		
			1年目: 2年目: 3年目:		

また、このツールを活用するにあたってのチェック・リストも用意されており、使用者は従業員と協力して社内の機会均等のための行動に着手するように促し、労働組合や従業員代表と連携して賃金分析を行うように促している。「同じ」あるいは「ほぼ同じ」と判断される職務において男女間で賃金格差がある場合、その格差が「経験による差」であるとか、

「パフォーマンスに差がある」ために格差があることが合理的であると判断できる理由を示さなければならないとしている⁽¹³⁾。

図 2-4：フォーム (3)

等価の職務 同一価値労働のグループ：						
仕事（女性の占有率が低い仕事をイタリック体）	全体的な賃金の平均	総賃金分布	分析および実行策の結果	1年あたりの費用	実施時期	責任者
				1年目： 2年目： 3年目：		
				1年目： 2年目： 3年目：		
				1年目： 2年目： 3年目：		
				1年目： 2年目： 3年目：		

3 社内でのコミュニケーション・ツール

差別オンブズマンは「グリーン・ハウス・メソッド」と呼ばれる、社内で主にマネジャー・クラスが議論することによって、さまざまな差別や格差を是正することに資するツールを提供している。

それぞれ10分ごとのブレン・ストーミングを想定したもので、「採用」「子供と仕事」「ルール」「文化」等について、性別、人種、宗教、障害といったさまざまな差別の側面について議論し、自社内において必要とされる対策を導き出すような流れになっている。

第3節 企業における取り組み事例

企業における自主的なポジティブ・アクション取り組み事例を紹介するにあたって、公共職業安定所（Arbetsförmedlingen: The Swedish Public Employment Service）の報告書⁽¹⁴⁾を参照した。同報告書は以下で紹介する4社について、職業生活を家庭生活に合致できるような革新的な取り組みを行っている企業として紹介している。この4社を選択した理由は、男女均等オンブズマン（当時）（Gender Equality Ombudsman）が2003年と2006年に発行したレポート、および使用者団体（The Confederation of Swedish Enterprise）が2006年に発行したレポートによる。なお、このうち2つの企業はホワイトカラー労組による優良企業表彰を受けている企業でもある。

⁽¹³⁾ 差別オンブズマンのホームページ参照

http://www.do.se/Documents/Material/checklista_konsulter.pdf?epslanguage=sv

⁽¹⁴⁾ Arbetsförmedlingen（n.d.）を参照

1 Attana AB⁽¹⁵⁾

(1) 企業の概要

ア. 業種等：バイオテクノロジー

イ. 設立：2002年

ウ. 従業員数：30人（女性従業員：45%）⁽¹⁶⁾

（ストックホルムに拠点を置く企業）

(2) ポジティブ・アクションに関する具体的な施策

ア 募集・採用

従業員の多様性を促進する施策を実施しており、採用において、年齢、国籍、性別について多様な人材を採用する方針がある。結果として30人の従業員は、11の異なる国籍を有する者で構成されている。

女性の従業員比率を引き上げる施策もあり、女性を積極的に採用している。2009年の時点で従業員の45%が女性である。

平均年齢は35歳、年齢幅は27歳から55歳である。従業員の多くに小さな子供がいる。そういった多様な人材が、相互に尊重しあうことが同社の企業文化の重要な部分である。

イ 育児休業

育児休業については、男性が取得するように奨励されている。同社では子供がいるすべての男性従業員が、子供の生まれた年に3か月から9か月間の育児休業を取得している。また、育児期間に相当するほとんどの男性が、パートタイム就労をしている。

また、ほとんどの女性従業員は育児休業をフルに取得し、復帰後にはパートタイム就労を選択している。

また、育児休業中の賃金補填制度がある。育休中の法定の手当⁽¹⁷⁾を補填するかたちでの支払いが得られる。

育児休業中も、定期的に職場とコンタクトをとる機会がある。毎週発行される情報レターや就業時間後に開催される職場での各種イベント、例えばクリスマス・ディナーなどへの招待という形で、企業側は育児休業中の従業員ともコンタクトをとり続ける。企業側からの連絡には、重要な会議の開催案内も届けられ、企業主催のイベントにも招待される。

(15) 同社ホームページ：<http://www.attana.com/>

(16) ちなみに、スウェーデンの民間部門における女性が占める就業率は37%（2007）。Statistics Sweden（2008）を参照。

(17) 内閣府（2005）によると、育児休業中の法定の所得補償として、「両親保険」による休業直前の8割の所得を390労働日（約1年半に相当）にわたり支給される制度がある。このほか、企業等が独自に、公的所得補償に上乘せして、9割あるいはそれ以上の所得補償をしている企業等も24.4%あるという調査結果を示している。特に、従業員が50人以上の民間企業と公的機関では、約3割の企業で所得補償の上乗せ制度の導入が進んでいるという。

CEO（男性）自身が2人いる子供それぞれについて、6カ月間の育児休業を取得した。彼は妻と家庭の責務を分担して、妻もパートタイム就労をしており、CEOが午前中働き、妻が午後に働くといったように家庭における役割を分担している。育児と仕事を両立するのは大きな負担になることではあるが、子供と家で一緒にいられる時間が持てることは何にも代えがたい、とCEOは話している。

ウ 就労時間・就労場所

同社では、子を持つ従業員のニーズに合った柔軟な措置があり、就業の場所と時間に関して選択の幅が広い。フレックス・タイムや短縮就業時間を選択することが可能である。週に1～2日間程度、自宅での就労を組み入れることも可能である。パートタイム就労の選択は、管理職にも適用されている。

同社の就労時間は時として長時間になり、実験が行われているときは夜間シフトが生じる。アメリカ市場を担当する従業員は、夕方の時間帯の就労が必要となる場合もある。そういった仕事は部分的に自宅で作業することができる体制になっている。スタッフは電話によって自宅から会議に参加することができる。自宅で作業するために必要な機材は会社から提供される。すべての従業員がラップ・トップ・パソコンを保有し、携帯電話、プリンター、ファックスが支給されている。

会議は、子供が保育所や学校にいる時間帯に設定される。子供を定時に送り迎えできる体制が整えられている。また、子供を職場につれてくることが許されている。

テオドル・アストリップCEOは「重要なことは仕事自体を遂行することであり、予定のずらせない会議や特定のタイプの仕事を除いて、時間帯や作業の場所ではない。」と語っている。

エ 子供の同伴出勤

小さな子供がいる従業員は、必要に応じて子供を同伴して出勤することも許可されている。親が会議に出席しなければならないときは、他のスタッフが手助けをする。このような働き方は、事前に計画だてることによって実現できる。

オ その他の施策

子供が病気になった場合、従業員には一時的な養育手当が支給され、子供の看病をすることができる。これは、家族のためには良いことだが、会社にとっては、子供の病気の予兆に気がつくことができれば可能であるが、通常の会社では不可能かもしれない。

同社は、子供の保育施設や病気の子供へのベビーシッターの手配も検討中である。

カ 経営者の考え

共同創設者兼 CEO であるアストリップ氏は「多様性とジェンダーの平等は、ビジネスを推進する上でも重要なことだと考えている。顧客とのコミュニケーションや仕事上必要となるアイデアをより広範な視点で生み出すことに役立つからである」と話している。また、「我が社は仕事と家庭の間にバランスをとるように奨励しており、これは我が社の企業文化の重要な点である」とも強調している。

2 ニールセン・カンパニー⁽¹⁸⁾

(1) 企業の概要

ア 業種等：情報・メディア

イ 従業員数：75 人（ストックホルム）（男性が 39 人、女性が 36 人）

ウ スウェーデン支社設立：1957 年

エ 本社：アメリカ（設立：1923 年）

（100 カ国以上に事業を展開し、全従業員数は約 35,000 人）

(2) 経営理念・企業文化

同社には「自身の歴史を通じ、顧客のビジネス対して付加価値をもたらすよう、信頼されるマーケティング情報や消費者に対する洞察力を求め続けています」という文言から始まるニールセン・コード (Nielsen Code)⁽¹⁹⁾がある。設立されて8年後の1931年、当時の会長であった Arthur C. Nielsen 氏が、同社がマーケティング・リサーチにおける世界的なリーダーとなるように策定したもので、次の8項目からなる。

公平：お客様の利益以外に何事にも影響を受けないこと。真実を告げること。

完全：完全性こそがビジネスであること。コストにかかわらず完全性を貫くこと。

正確：あらゆる面にまで正確性を追求すること。

誠実：守秘義務を遵守すること。お客様の同意無しに情報公開しないこと。

経済：完全性、正確性、及び信頼性に見合う経済性であること。

価格：公正な利益に基づく取引価格。仕様変更によって許容される以外の価格変更は行わないこと⁽²⁰⁾。

納品：どのような状況にあらうとも、高品質な製品・サービスを出来るだけ早く納品す

⁽¹⁸⁾ 同社ホームページ：<http://www.se.nielsen.com/site/index.shtml>

日本法人：<http://jp.nielsen.com/company/history.shtml>

⁽¹⁹⁾ <http://jp.nielsen.com/company/nielsen.shtml>

⁽²⁰⁾ 同社日本法人のホームページに掲載されている日本語訳では「正当な競合分析で提供すること。品質保証の変更以外に競合分析を変更しないこと」とあったが、英語による説明では、「Quote prices that will yield a fair profit. Never change your price unless warranted by a change in specifications.」とされているため、本報告書では英語の表現に基づいて修正を加えている。

ること。

サービス：お客様の利益が最大限となることを念頭に置くこと。

(3) ポジティブ・アクションに関する具体的な施策

同社では、女性は生産部門と管理部門のポストに多く在籍し、男性の多くが技術職に就いている。平均年齢は39歳であり、年齢幅は25歳から64歳である。多くの従業員は小さな子供がいる世代である。給与、育児休業の取得、管理職へのプロモーションなどについて積極的に男女平等を実現するようにつとめている。同社のワーク・ライフ・バランス・ポリシーは、従業員の仕事に対するプロ意識と、個々人の個人的な生活の両方をやりくりできるように配慮されたものだといえる。

ア 募集・採用

従業員採用の基準に機会均等施策が含まれている。

イ 育児休業

男性が育児休業を取得することが奨励されており、男性も女性と同じように育児休業を取得する慣行が定着している。今日ではむしろ、より多くの男性が長期間の育児休業を取得する傾向が見られる。育児休業を取得することが昇進への障壁には決してならないような体制になっている。

育児休業取得の前後にフォローアップのためのミーティングが設けられている。育児休業から復帰する時点で、職務能力を休業前のレベルに戻すため、個々人に合わせた再訓練や新たなスキル習得の場が提供されている。

育児休業中のすべてのスタッフが、職場復帰する時点で、何をすることができて、どのように再訓練あるいは新しいスキルの習得をどのように実行するのか、個々人の計画を持つことになっている。

育児休業中のスタッフといえども、職場での重要な会議の連絡が届けられ、職場で開催されるイベントに招待される。管理職は、育児休業中の従業員とコンタクトを継続することが責務である。

また、昇進昇格（プロモーション）は育児休業中にも実施される可能性がある。実際にそういった事例がある。

ウ 就業時間・就業場所

就業時間は非常に柔軟に設定されている。フレックス・タイムは朝と夕方両方に適用される。

社内で行われるミーティングは、両親の立場とニーズに適応した時間と場所になるように配慮されている。ミーティングの時間帯は、子供をもつ従業員の予定に都合がよいように設定され、子供の保育園や学校への送り迎えのスケジュールに配慮した時間帯に変更するとい

った措置もある。

1日の仕事の一部を自宅においてこなすことも可能であり、就労時間の部分的なテレワークも選択可能である。あるいは自宅からクライアントを訪問することも可能である。

エ 能力開発

従業員のコンピタンス形成やキャリア開発のための明確なプロセスを設定している。

社内における専門性を高めることが奨励されており、また、異なった部署や職位への異動や、他の国への転勤も積極的に行っている。実際に、ニールセンのスウェーデン支社から2人の女性がスイスとマレーシアにマネジャーあるいは専門家として転勤している。

オ 昇進・昇格

管理職への昇進希望は、女性に対しても男性に対しても同等に奨励されている。管理職への昇進の可能性がある従業員に対しては経験豊富なマネジャーからの支援がある。

同社では、小さな子供を持つ親が良い仕事をした場合、子供を持たない従業員と同じように昇進のチャンスがある。「このようなファミリー・フレンドリー施策が企業文化として根づいている」と同社のスウェーデン支社の人事部長クリスティナ・ソルブレック氏は表現している⁽²¹⁾。

カ 職域・男女比率

全従業員の分布やチームのリーダーの配置に関して、男女間で均等になるような措置を行う方針をもっている。

キ その他

同社は、2006年にファミリー・フレンドリー企業を表彰する「黄金の健康」賞を受賞した。この賞は、ホワイトカラー労組HTF（現：Unionen）が主催しているものである。

3 CSC (Computer Sciences Corporation)⁽²²⁾

(1) 企業の概要

ア 業種等：コンサルティング、システム・インテグレーションおよび各種アウトソーシングサービスの請負

イ スウェーデンでの設立：1994年

ウ 従業員数：約720人（女性：約25%）

エ 本社：アメリカ、総従業員：約92,000人、設立：1959年

⁽²¹⁾ 同社ホームページ：<http://www.se.nielsen.com/company/KristinaSolbreck.shtml>

⁽²²⁾ 同社ホームページ：<http://www.csc.com/se>

(2) ポジティブ・アクションに関する具体的な施策

ア 就労時間・就労場所

情報技術機器や携帯電話、ブロードバンドの活用によって、就労の場所や時間について柔軟性のある施策を設けている。ミーティング、プロジェクトの作業や他のタスクは、電話、コンピュータまたは CSC のポータルサイトを通じて行われる。自宅での作業も可能となっている。例えば、時差のある他の国のグループ企業とのミーティングを行う際にそういった措置が講じられている。また、出張を伴う移動を最小限にとどめることができている。必要な場合には、会社側から機材が提供される。

フレックス・タイム、パートタイムの仕事など個々人のニーズに対応した就労形態が可能である。管理職でもパートタイムの就労形態を選択できる。管理的職務を複数のスタッフで共有することもある。

イ 育児休業

同社では女性も男性も育児休業を取得するようになっている。男性が育児休業を取得することが奨励されている。

育児休業期間中の所得補償として補助的な手当（賃金の80%を補填）⁽²³⁾の支払いという制度がある。育児休業中のスタッフも賃上げの対象として考慮されている。

育児休業中の従業員も会社側からのコンタクトは継続され、会社内の最新ニュースを知りうる機会がある。オンライン上で事業に参加することが可能である。育児休業中の従業員であっても、職場内のニュースを確認したい場合や、職場の活動に継続して参加したい場合には、オンライン上で、ラップ・トップ・パソコンや携帯電話を用いることによって希望が満たされるようになっている。

育児休業取得の前後にフォローアップのためのインタビューの機会が用意されている。育児休業を取得したことによって、賃金面で悪影響が出ていないかどうかモニタリングする仕組みがある。

育児休業から職場に復帰する場合、管理職や特定の専門家を除いて、ほとんどの従業員が育児休業前と同じ仕事に復帰する。場合によっては、新たに任命された役割に就くこともある。ただ、同社では職場の異動は頻繁に行われているため、育児休業取得前と同じ仕事に復帰しなかったとしても、有能な従業員は、高く評価される役割（職務）へと昇進していく傾向が見られる。仕事の配置は可能なかぎり、個々人のニーズに合った措置が講じられている。

⁽²³⁾ 先に Attana AB の施策を紹介したところで、育児休業中の公的な所得補償として従前の所得の80%が両親保険から支払われると説明した。この説明と同社の制度による所得の追加的補填を80%としている説明は、整合性がとれない。

ウ 管理職の職務遂行

同社では、家庭での責務と社内での管理職としての責務を両立できるような措置をとっている。そういった支援の1つとして、管理職のポジションを共有することがある。この施策の効果として、同社では管理職層の割合に男女間の差は見られない。

エ 職域

システム開発部門ではむしろ女性の割合が増加している。IT部門では世界的に見て女性が在職していることが普通のこととなっている。ノルディック地域の人事担当部長であるレナ・ヘニング氏は、自身が5人の子供をもつ母親であるが、IT部門では将来、さらに女性の割合が増えるだろうという。さらに、ヘニング氏は「賃金と育児休業の取得をめぐって男女間でどちらかに不利な処遇があるとすれば、これらを解消するためにはジェンダーについて強く意識することが必要である」と話している。同社では、適任となるポジションへ就く機会を男女双方に公平に与えられるように心がけている。

オ 能力開発

キャリア開発も、同社ではオンライン上で行われている。トレーニング・コースにオンラインで参加することが可能であり、子供を持つ従業員にとっても、継続的にキャリア向上ができる体制が整えられている。

カ 企業文化

同社では就労時間や就労場所に柔軟性をもたせており、管理職のポストを複数のスタッフで共有するなど、人事制度には柔軟な措置がもりこまれている。「柔軟性」は同社の企業文化の根幹にあるものであるとしている。

また、同社は、家族サービスを補助するための助成制度もある。従業員が自身のキャリアと子育てをうまく合致させるために払う努力を支援するための複数の施策が用意されている。ワーク・ライフ・バランス施策を重要視しており、女性と男性双方に対して相応するポジションへの平等な機会が確保されている。親であることの役割と管理職としての職務を調整できるように支援している。

同社は、2009年、スウェーデンの労働組合 Unionen による「黄金の健康」賞を受賞した。2009年の最も家族に優しい企業であるとともに、職場での機会均等が達成されている企業として表彰された。

4 スカンディア⁽²⁴⁾

(1) 企業の概要

ア 設立：1855年

イ 業種等：銀行業・保険業

ウ 従業員数：約5,800人

エ その他：20カ国（主にヨーロッパ、オーストラリア、アジア、南アメリカ）で事業展開

(2) ポジティブ・アクションに関する具体的な施策

2009年には、同社の北欧の企業におけるすべての管理職のうち46%が女性によって担われている。この数値は10年前には20%未満であったとしている。スカンディアは、管理職における女性の割合を高めるために一貫して具体的な目標を掲げて実行してきた。

ノルディック地域人事部長のエヴァ・アンデルセン氏は「機会均等を促進してきた成果は顕著なものである。管理職に占める女性の割合が高く、多くの女性が管理職への昇進を希望するようになった」と話している。

同社は、1936年当時、他社のほとんどが未婚女性のみを採用していた時期から、既婚女性の採用に着手した。1939年に法制度が改正され、妊娠や子供の有無、既婚・未婚を理由に解雇することが禁じられるようになった。

1957年には、同社では未婚女性のための無料の3週間トレーニング・コースが創設された。このコースには数百人が志願した。このコースを修了した21人は、仕事に対してモチベーションが高く、時間を厳守する姿勢が身につけており、仕事と家庭の責務の両方をこなすことができるスタッフとなっている。

ア 募集・採用

方針として、女性と男性を同等に募集することに心がけている。

イ 育児休業中の従業員への施策

育児休業中の所得保障として賃金の90%を6カ月間支払う制度がある。

育児休業の取得がキャリアの障害にならないように制度的に配慮されている。育児休業を取得することによって、従業員を不利益に取扱うことはなく、むしろ親になることは魅力的な経営者になることだと考えている。

(24) 同社ホームページ：<http://www.skandia.com/>

ウ 就労時間・就労場所

フレックスタイム、パートタイム、テレワークなど柔軟な就労のための措置がある。管理職に対しても、仕事上の職務と家庭での責務を調整できるようにパートタイム就労の機会を用意している。

エ 昇進・昇格

女性を管理職へ積極的に登用するための施策が設けられている。女性スタッフを対象とした、管理職に昇進するためのトレーニング・プログラムが提供されている。例えば、女性スタッフを対象として、トレーニング・プログラムや管理職のポストが用意されている。また、女性マネジャーのためのトレーニング・プログラム（ASTEP）がある。

従業員は、Ruter Damが主催する12カ月間の管理職研修プログラムへ派遣される。Ruter Damとは、大企業においてより多くの女性が上級の管理職に就くことを目的として設立されたスウェーデンの基金である。

オ 女性の職域拡大に関する施策

同社の長期的な目標は、社内のさまざまな面において、男女間の割合がバランスの取れたものにあることである。そのため、社内のすべての作業チームや管理職層、職位について、男性と女性の割合が定期的に確認されており、これを均衡するように具体的な目標を掲げている。

カ 機会均等達成のためのツール

「EQUALIX」というインデックスを用いて社内の機会均等が達成されるようになっている。このインデックスは、9つの指標（1. 職務、2. リーダーシップ、3. マネジメント、4. 賃金、5. 両親としての責務、6. 病気、7. パートタイム就労、8. 雇用保障、9. 男女均等計画）からなっており、この集計結果に基づき、次年度のための年間報告を作成している。

キ. その他支援施策

育児や介護のために時間の余裕のないスタッフに対して、「バトラーサービス」という薬局での買い物やクリーニングの受け取りなどをサポートするサービスが提供されている。

また、同社は女性のためのさまざまなネットワーク形成のためのサポートも積極的に行っている。

5 報告書の指摘する共通施策

公共職業安定所の報告書は、4社を紹介した上で、次の点が共通する施策であると指摘している。

まず、就労時間・就労形態の柔軟的な措置があることが挙げられる。すなわち、通常とは異なる勤務形態、就労時間帯を設定することが可能となっており、フレックス・タイム、パートタイム就労、労働時間短縮、部分的な就労時間内の在宅勤務化がとられている。また、仕事に伴う会議・打ち合わせを親としてのニーズに合った時間帯に設定することが可能であったり、オンライン・ミーティングや会議の開催場所、電話会議等の措置がとられている。在宅勤務（テレワーク）に必要な機器が会社側から供給されている。

また、従業員の女性割合や管理職における女性の割合を引き上げる目標を掲げ、採用方針に明記していたり、女性がキャリアを形成するためのプログラムがあることも挙げられる。

さらに、育児休業を積極的に取得するように奨励しており、特に男性が育児休業を取得することを積極的に奨励している⁽²⁵⁾。休業することによる職業生活への悪影響がないような措置もとられている。すなわち育児休業から職場復帰する従業員のための支援プログラムを実施したり、育児休業中の従業員と継続してコンタクトをとっていることや、家庭生活を支援するサービスがあることが特徴的である。

6 本調査の視点での整理

これまでに紹介したスウェーデンの4つの企業におけるポジティブ・アクションの取り組み状況を、序論で示した本調査の視点に即してまとめると以下のようになる。

(1) 募集・採用

企業それぞれの取り組みに濃淡はあるものの、採用の方針に女性を含む多様な人材を積極的に雇用しようとする施策がある。また、現地でのインタビュー調査の結果、日本でも行われている採用担当者や面接担当者に女性を加えることによって、女性の採用を増やすという施策は、スウェーデンにおいても効果的であるという認識があることが確認できた⁽²⁶⁾。

(2) 昇進・昇格

管理職への昇格について、女性を対象として積極的に能力開発の機会を与えたり、リーダーシップを形成できる環境づくりを行っている。社内の女性やマイノリティの分布や割合について定期的に現状把握する取り組みがとられている。

⁽²⁵⁾ 育児休業中の代替要員についての記述はない。ただし、内閣府（2005）の調査結果によれば、臨時契約社員を雇用するという企業が4分の3を占め、休業によって生じる人員不足を現在いる人員だけで対応するよりも、新たな社員を雇用して対応するケースが多いとされている。

⁽²⁶⁾ ホワイトカラー労組とオンブズマンでのインタビュー結果による（2010年2月2日と2月4日実施）。なお、古橋（2000）によれば、1992年時点の平等オンブズマンによる調査報告書『男は男を選ぶ』を紹介し、同報告書は男性どうしの連帯が男性優位を築いていると結論づけている。

(3) 継続就業

昇進・昇格の項目でも述べたが、女性の職業能力の向上やリーダーシップの形成、ネットワークづくり支援に積極的に取り組んでいるとともに、柔軟な就労時間と就労場所の措置を導入し、子を持つ親になった後も、以前と変わらない職業生活がおくることができる環境が整えられている。育児休業を取得することによってその後のキャリア形成に不利な状態になったり、育休中の所得の心配をせずにいられる環境が整えられている。育休の経験を仕事に積極的に活かそうという姿勢をもっている経営者も見受けられた。

(4) 職域拡大

女性の職業能力向上というかたちでの職域拡大がはかられているとともに、スカンディアでは、社内の部門間で性別の分布に偏りが生じないように定期的に社内調査が行われている。CSCでは事業の柱であるIT部門において女性の活躍が実現しており、空ポストへの配置は、男女の隔たりなく機会が提供されている。

(5) 環境整備

今回紹介したスウェーデン企業において、企業文化は組織のトップがメッセージを発信し、自ら実践することによって定着していく過程を見ることができる。例えば、Attana ABのようにCEO自らが長期の育児休業を取得し、多様な人材が活躍できる場を自ら進んで形成していくといった事例に如実に示されている。

(6) 賃金格差の是正

スウェーデンでは、行政の指導による男女間の賃金格差の是正策が行われていることが特徴として挙げられる。個々の企業においても、仕事の成果によって賃金を決める明確な方針が掲げられている。

おわりに

スウェーデンにおける男女間の差別や格差を是正する取り組みは、差別法に基づいて一定以上の規模の企業を対象として、職場における差別の現状把握と差別が認められた場合の是正策を報告する義務を負わせる法的な枠組みの中で実施されている。差別オンブズマンが法的根拠をもって差別是正の取り組みを監督しており、その果たしている役割は大きい。

また、本報告書では紹介できなかったが、中央政府や地方自治体においては、ジェンダー・メイン・ストーリーミング・マニュアルを実施するかたちで男女の差別と格差のない職場づくりをしている。実際に中央政府の職員の女性比率は49%、地方自治体においては79%であり、管理職に占める女性の割合は中央政府については36%、地方自治体では62%となっており、民間部門と比較して高い水準となっている。

補遺

スウェーデンの企業におけるポジティブ・アクションの事例を紹介した邦文による文献もわずかながらある。例えば、婦人少年協会（1997）では企業における女性の登用プログラムの事例として、トリグ・ハンザ保険会社、エリクソン・コンポーネント、エレクトロルクス事例を紹介している。また、杉田（2005）、（2006a）、（2006b）の一連の研究成果では、ストックホルムの北方に位置するレクサンド市に所在する住宅部材製造会社、製パン会社等3社について、経営側、従業員側双方を対象にしたアンケートとインタビューに基づく詳細な調査結果を報告している。

表 OECD諸国の差別禁止法制を遵守し、平等政策に従う使用者側のインセンティブ^a (参考: 当機構・海外労働情報・OECD・2008年9月から引用)

	違反に対する制裁			アフアーメティブ/ポジティブアクション	
	公表 ^c	過料・科料・民事制裁金	その他の民事制裁・行政処分	懲役・禁固	容認
オーストラリア (FL)	×	料料 AUD 10 000 (上限)	なし	○ (最長3カ月)	○ 法的義務、認証マークの交付。金銭的支援 (Eのみ)
オーストリア (FL)	×	料料 (稀、低) 性差別: なし E: 料料 (低)	公的給付の撤回	なし	○ 認証マークの交付、金銭的支援
ベルギー (FL)	○ (性差別: 低、E: 高)	性差別: なし E: 料料 (低)	なし	性差別: なし E: 1~12カ月	○ 認証マークの交付、金銭的支援
カナダ ^d (FL)	×	なし	なし	なし	○ なし
チエコ	×	過料 EUR 31 900 (上限)	なし	なし	○ なし
デンマーク ^d	×	料料 (約DKK 1 000: 差別的募集広告について)	なし	なし	×
フィンランド	×	料料	性差別: EBに罰金を課す権限あり	○ (最長6カ月)	○ 性差別: 法的義務、認証マークの交付
フランス	○ (低)	料料 EUR 45 000 (上限)	EBに罰金を科す権限あり	○ (最長3年)	○ 認証マークの交付
ドイツ ^d	×	料料・過料 (稀)	なし	なし	○ 相談
ギリシャ	性差別のみ: 労働基準監督署 (高)	過料 (EUR 1 000-30 000) 性差別: 民事・刑事制裁に上限なし	民事上の保護	○ (最長6カ月)	○ 性差別: 認証マークの交付、金銭的支援
イタリア	○ (低)	性差別: 過料 (低、実績なし) E: x	性差別: 公的給付の撤回 (実績なし) E: x	なし	性差別: ○ E: x 補助金
日本 ^d (性差別のみ)	○ (高)	料料 (一部) (JPY 300 000 上限)	なし	○ (一部) (最長6カ月)	○ 認証マークの交付、相談その他の支援
韓国 ^d	×	料料	なし	○ (性差別: 最長5年)	○ 認証マークの交付、行政支援、金銭的支援
メキシコ	○ (高)	性差別: KRW 5 - 3千万 (上限) 労働法 最低賃金の3~315倍の賃金補償	なし	○ (3日~1年)	○ 認証マークの交付、金銭的支援
オランダ	○ (低)	料料	なし	○ (最長2あるいは6カ月)	○ 相談・その他の支援
ノルウェー	○	EUR 6 700 (上限) 過料	EBに過料を課す権限あり	性差別: x E: ○ (最長3年)	○ なし
ポーランド	○	料料 (EUR 300~上限 EUR 200 000)	なし	○ (最長3年)	○ 性差別: 認証マークの交付及び金銭的支援

ポルトガル ^d	x	○	過料 労働法典に明記 (過失の程度、違反の深刻度、使用者 の売上・回転率などによりEUR 1 780 ～EUR 53 400)	E: EBは、公的機関による給付あ るいはサービスの廃止や、見本 市・展示会および公共市場への 参入件のはく奪を命ずる権限あり	なし	○	性差別: 認証マークの交付
スペイン ^d (性差別のみ)	x	○	過料 過失の程度に応じ EUR 3 000 ~ EUR 90 000.	減免税、補助金、雇用プログラム 関連の各種給付廃止の可能性あり	○ (6カ月~2年)	○	大企業に対し男女均等プラン(教 育目標を伴うもの)策定を義務付け 認証マークの交付 金銭的インセンティブ
スウェーデン ^d	○(低)	x	なし	なし	なし	○	法的義務
スイス (性差別のみ)	x	○	なし	連邦政府契約の受注停止の可能 性あり	なし	○	金銭的支援
イギリス	○(中)	○	なし	なし	なし	○	なし
アメリカ ^d (FL)	○(中)	○	なし	公契約の解消および受注中止。 連邦政府助成金の取消、拒否、 中断。	なし	○	公契約の締結条件 好事例に対する「褒賞」

E: 人種マイノリティ差別、EB: 差別禁止・平等機関、FL: 表中の記載は連邦法に関するもの。

- a) 性差別と明記していないものについては、性差別・人種マイノリティ差別双方をカバーするもの。
b) EBが、特定の被害者が明確でない場合でも(被害者の合意が要求されない事業)、差別的慣行がある企業あるいは組織に対し法的措置を採られるか否かということ。
括弧内は、こうした権限を実施するEBの優先度を示す。「高」、「中」、「低」とはそれぞれEBの全体業務のうち表示業務(上記の法的措置を採る権限の行使)の重要性を示すもの。
c) 公表とは、裁判所(あるいはその他の関連機関)が差別案件を名指しで公開・公表する、かつ(あるいは)該企業以外(マスコミ、組合その他)に通知することを指す。
d) 各国注:

【カナダ】 罰金 - 刑法上の罰金ではなく救済型法制。しかし、被害あるいは報復の場合、および調査官または裁判所のパネルメンバーの業務遂行を妨害する場合、CAD 50 000未満の罰金規定がある。
【ポジティブ・アファーマティブアクション】 ポジティブ・アファーマティブアクションを規定する二つの法律が存在する。連邦雇用平等法は、連邦の公的部門と連邦法が規制する民間部門企業に適用される。
ケベック州法は、公共団体の雇用への均等機会を保障を定め、ケベック州の公的部門のみに適用される。これら二つの法は、使用者に対し、雇用構成に関する定期的な公的報告書の作成と不利
益グループの雇用促進に向けたポジティブアクションの採用を義務付けている。しかしながら、これら法律でカバーされるのはカナダ人労働者の約10%に過ぎない。

【デンマーク】 ポジティブアクションは公的許可を得たプロジェクトについてのみ容認。性別に基づく優遇措置は、訓練において片方の性の構成比が低い場合に容認。

【ドイツ】 公表 - プライバシー・ルールにより、公表は公式裁判文書に限られる可能性が高い(MIPEX, 2007)。インセンティブ: 民間部門へのインセンティブに関する活動の多くは、差別禁止法の義務を遵守
に関する企業相談に限られている。

【日本】 公表 - 事業主が男女雇用機会均等法の規定に違反し厚生労働省大臣が勧告をした場合、事業主がこれに従わなかったときは、その旨公表することができる。

【韓国】 懲役・禁固 - 性差別: (同一職種における同一労働に違反する場合、5年以下の懲役、またはKRW 3000万 以下の罰金。
アファーマティブ・ポジティブアクション - 性差別: アファーマティブアクション(雇用における改善措置)は一般的に容認されており、政府関係団体・政府系下部組織、および従業員規模500人以上の企業は
アファーマティブアクションの実施を義務付けられている。中央政府及び地方公共団体は、アファーマティブアクションで優れた実績のある企業に対し行政的・金銭的インセンティブを提供することができる。

【ポルトガル】 その他の民事制裁・行政処分 - 移民・人種マイノリティ高等弁務官 (EB) が以下の付随的な制裁を下す可能性もある: ①決定の公表、②差別を行った加害者に対する勧告、③資産の没収、
④公共部門に関わる、あるいは公的許可を必要とする業務の禁止、⑤加害者が所有する施設の強制閉鎖、⑥許認可の停止。

【スペイン】 その他の民事制裁・行政処分 - 性別に基づく直接または間接差別の場合、こうした制裁・処分は、当該企業が平等計画を策定・実施し、かつ社会保障・職業監督サービスが発行する公式報告
の後に、企業の要求に応じて権限ある労働当局が決定を下す場合、免除される可能性がある。平等計画が策定あるいは実施されない場合、または社会保障・職業監督サービスの提言に基づく労働当局
の決定に盛り込まれた条件を明らかに逸脱するから当該平等計画を実施した場合、当局は懲罰的制裁・処分の免除を取り消す。

【スウェーデン】 アファーマティブ・ポジティブアクション - 罰金刑に服する事業主は、目標を定めたプロアクティブな措置を講じることにより、多様性に向けて取り組み、性別・人種的マイノリティを根拠とする
差別を防止する義務がある。

差別に関するオンブズマンは当該事業主がこの義務を満たしているか否かを監督した上で、十分な取り組みを行ったか否かを決定する委員会に持ち込むことにより取り組みを強制する権限がある。

性別差別については、いくつかのアクションは強制的・義務的である。例えば、同一労働同一賃金を確保するため事業主は、毎年性別別の視点から従業員の給与を検討しなければならない。

【アメリカ】 EBが独自の法的措置をとる権限があるか? - EEOC (雇用機会均等委員会) は、EEOCが差別を認めるに値する合理的な根拠を見出し、かつ仲裁が不成立となったケースの約40%について
法定代理を務めている。EEOCは公益を代表的に提起するが、事実上 差別の申立人に対して法定代理を提供することになる。

アファーマティブ・ポジティブアクション: 義務的クォータはないが、目標やタイムテーブルはある。

出所: OECD Employment Outlook 2008より訳出。

引用文献（序章）

内閣府男女共同参画局（2005）『ポジティブ・アクション研究会報告書』

（<http://www.gender.go.jp/positive/houkokuindex-po.html>）

厚労省（2004）『男女雇用機会均等政策研究会報告書』

（<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/04/s0408-4a2.html>）

東京女性財団（1996）『諸外国のアファーマティブ・アクション法制：雇用の分野にみる法制度とその運用実態』東京女性財団

辻村みよ子編（2004）『世界のポジティブ・アクションと男女共同参画』東北大学出版会

引用文献（アメリカ）

居城舜子（2007）「世界の賃金平等戦略の最前線と今後の行方」嵩さやか・田中重人編『雇用・社会保障とジェンダー』東北大学出版会、第三部第X章

カタリスト（未詳）『カタリスト賞20周年記念 受賞イニシアチブ解説集』NPO法人 J-Win（ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク）

キャタリスト（1999）『女性に開かれた雇用モデル：米国トップ企業のベスト・プラクティス』（神立景子 訳）、ピアソン・エデュケーション

中窪裕也（1995）『アメリカ労働法』弘文堂

中村艶子（2000）「アメリカ企業で働く女性」柴山恵美子・藤井治枝・渡辺俊 編『各国企業の働く女性』ミネルヴァ書房、第5章

中里見博（2004）「アメリカの男女共同参画政策 アメリカにおけるアファーマティブ・アクションの展開」辻みよ子編『世界のポジティブ・アクションと男女共同参画』東北大学出版会、東北大学21世紀COEプログラムジェンダー法・政策研究叢書、第7章

山川隆一（1996）「第2章 アメリカ」東京女性財団『諸外国のアファーマティブ・アクション法制：雇用の分野にみる法制度とその運用実態』東京女性財団

KLD Research & Analytics, Inc. (<http://www.kld.com/>) のGlobal Socrates

(<http://www.kld.com/research/socrates/index.html>)

引用文献（スウェーデン）

岡沢憲英・奥島孝康（1994）『スウェーデンの政治——デモクラシーの実験室』早稲田大学出版部

杉田あけみ（2005）「日本におけるジェンダー平等社会の形成と企業——スウェーデンとの比較において」『千葉経済大学短期大学部研究紀要』千葉経済大学短期大学部、（1号）、

pp.11～22

杉田あけみ (2006a) 「スウェーデン企業におけるジェンダー平等戦略調査 (1) 予備調査」
『千葉経済大学短期大学部研究紀要』千葉経済大学短期大学部、(2号) [2006]、pp.27～
38

杉田あけみ (2006b) 「スウェーデン企業におけるジェンダー平等戦略調査 (2) 本調査」
『千葉経済大学短期大学部研究紀要』千葉経済大学短期大学部、(2号) [2006]、pp.39～57

内閣府経済社会総合研究所 (2005) 『スウェーデン企業におけるワーク・ライフ・バランス
調査—従業員の子育て休業にどう対応しているのか』研究会報告書等 No.14

(<http://www.esri.go.jp/jp/archive/hou/hou020/hou014.html>)

婦人少年協会編 (1997) 『スウェーデン・デンマークにおける男女雇用平等対策：1996年
度「グラスシーリング解消のための国際交流事業」スウェーデン・デンマークへの派
遣事業実施報告書』婦人少年協会

古橋エツ子 (2000) 「スウェーデン企業で働く女性」柴山恵美子・藤井治枝・渡辺俊 編
『各国企業の働く女性』ミネルヴァ書房、第10章

両角道代 (2009) 「スウェーデンにおけるポジティブ・アクション」JILPT国際研究部研究
会資料 (2009年12月2日開催)

Arbetsförmedlingen (The Swedish Public Employment Service) (n. d.), “A Working
Life Suitable for Families - Innovative Working Arrangements in Sweden,”
(<http://www.arbetsformedlingen.se/go.aspx?c=37134>)

Diskrimineringens Ombudsmannen (n. d.), “What is the Greenhouse Method?” and
“Questions and Notes for the Greenhouse Method”

Statistics Sweden (2008), “Women and Men in Sweden - Facts and Figures 2008,”
(http://www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo___259924.aspx?PublObjId=9015)

参考文献

- 牛尾 奈緒美(2001)「女性従業員の有効活用のための一考察:アメリカにおけるアファーマティブアクション研究を中心として」『明治大学社会科学研究所紀要』、明治大学社会科学研究所 [編]、40巻(1号)(通号 55)、pp.141～158
- 牛尾奈緒美(2002)「アメリカ型アファーマティブアクションの日本への導入——日本的ジェンダー・マネジメントの構築に向けて」『三田商学研究』慶応義塾大学商学会、45巻(5号)、pp.155～173
- 小川恭子 (1997)「米国における女性管理職の実態とグラスシーリング」『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究 (上)』第6章、日本労働研究機構調査研究報告書、No. 94
(<http://db.jil.go.jp/cgi-bin/jsk012?smode=zendsp&detail=E2000014049&displayflg=1&pos=172477&num=42751>)
- 君塚正臣 (2001)「欧米各国における積極的差別是正とその示唆するもの——アファーマティブ・アクション、ポジティブ・アクション、クォータ」『関西大学法学論集』、関西大学法学会 編、51巻 (4号)、pp.690～732
- 染谷真己子 (2007)「ビジネスにおける女性活用の方法と課題」杏林大学大学院国際協力研究科『大学院論文集』No. 4
(<http://www.kyorin-u.ac.jp/univ/graduate/international/student/report/01.pdf>)
- 辻村みよ子 (2004)「ポジティブ・アクションの手法と課題—諸国の法改革とクォータ制の合憲性」『法学』東北大学法学会、67巻 (5号)、pp.822～853
- 吉田仁美 (2002)「アメリカにおける女性に対するアファーマティブ・アクションの動向」『同志社アメリカ研究』同志社大学アメリカ研究所、(38巻)、pp.87～102

JILPT 資料シリーズ No. 71

アメリカとスウェーデンにおける
ポジティブ・アクションの取組状況

発行年月日 2010年5月24日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

国際研究部 TEL: 03-5903-6327

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2010 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)