

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児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「アファーマティブ・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の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しよう努力する(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しよう努力する(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
・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。	・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。
・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。	・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。
・女性離職者の多い職務グループ 8 について	・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・ホリゾズ⁽²⁹⁾で95%、次いでオハイオ・ヘルス⁽³⁰⁾で88%、次にスクリップス・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。スクリップス・ヘルス、フォー・シーズンズ・ホテルの2社である。スクリップス・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、スクリップス・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-inc-securing-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（年俵）：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られている。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1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。

同社にはフルタイム、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に、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。