

# 先進企業と業界団体に聞く

## ポジティブ・アクションの取り組み事例

### 調査・解析部

#### 事例 1

# 女性の職域拡大と 管理職登用を推進

## コストコホールセールジャパン

面五年間は年三倉庫店のペースで拡大を続ける計画を描いている。

そんなCOSTCOが、従業員や管理職構成における「男女同率」をグローバルな数値目標に掲げ、公正な評価を徹底することで、女性活用に先進的に取り組んでいることはあまり知られていない。コストコホールセールジャパン株式会社（川崎市川崎区）の女性活用やポジティブ・アクションについて、中川裕子 人事・総務・マーケティング部長（写真）に話を聞いた。

—日本に進出してから、どのように女性登用を進めてきたのか？

新規出店には、最低でも倉庫店従業員約三〇〇人に管理職約三〇人が必要

巨大なウェアハウス（倉庫）型店舗に、合理的な商品陳列等でコストを徹底的に抑え、豊富な商品を低価格で提供する。米国発ホールセールクラブ「COSTCO」（写真）。会員制による顧客確保をベースに、世界五九〇倉庫店の圧倒的な購買力に支えられ、卸売・小売業で世界売上高ランキング七位まで急成長した。その日本第一号倉庫店が、一九九九年に九州・久山へ上陸してから早一二年が経過した。現在は全国に一〇倉庫店を構え、少なくとも当



になる。進出当初はそれこそ、すべて

現地の人材から調達しなければならなかった。当時の採用面接は、米国本社  
のエグゼクティブ（経営幹部）が担当  
した。そのため、機会均等主義や完全  
実力主義が徹底され、初期メンバーか  
ら既に女性管理職が結構含まれていた。  
弊社のユニークな企業理念に共感し、  
各仕事・ポジティブ・アクションに求められる素養  
さえあれば、性別だけでなく年齢、国  
籍、人種、宗教等諸要件に係わらずチャ  
ンスが付与される。そうした本社の考  
え方が、進出当初から持ち込まれた。

その後の女性登用も、弊社の人事制度  
の特徴であるジョブポスティング  
（社内公募制）等を通じて促進されて  
きた。マネジャー以下の空きポストは  
すべて全員に周知されており、入社後、  
試用期間（三カ月）を終えたと、本社・  
倉庫店（職種）を問わず誰でも、チャ  
レンジしたいポジティブ・アクションへ  
配置転換を希望できる。

現在、新たに倉庫店をオープンする  
とき、まずは既存従業員に社内公募の  
優先権が与えられる。そうして実際、  
パートタイマー（週一〇時間未満勤務・  
時給制・無期雇用）として入社後、一  
年足らずで正社員（週四〇時間勤務・



川崎倉庫店外観（©コストコホールセールジャパン提供）

時給制・無期雇用）に転換し、さらに  
それぞれ一年でスーパバイザー（以  
下：管理職以上は年俸制）、マネジャー  
と昇進し、結果として四年で副倉庫店  
長（アシスタント・ディレクター級）  
を任されるようになった三〇代女性も  
いる。日本の伝統的な企業ではあり得  
ない光景だろう。弊社には、意欲と能  
力ある者が、会社とともに大きく成長  
していける公正性・透明性の高い環境  
が整っている。

そうして着実に、女性管理職が増え  
てきた。現在、全従業員約四一四〇人  
うち、女性は約一九九〇人でほぼ五割  
これに対して、管理職に占める女性比  
率はそこまで及んでいないものの、  
スーパバイザー（いわゆる係長クラ  
ス）、マネジャー（課長、副倉庫店長  
（副部长）・倉庫店長（部長）の各階  
層とも約三割にのぼっている。例えば、



特徴的な商品陳列 (©コストコホールセールジャパン提供)

日本で先進的に取り組む企業でも、部長クラスで三割はなかなか難しいだろうが、弊社では本社七部門のうち女性ディレクターが二人、一〇倉庫店のうち女性倉庫店長が二人、各倉庫店に三〜四人ずつ配置されている副倉庫店長でも必ず一人以上、女性がいる状況となっている。

——そうした女性活用を可能にしている具体的な環境とは？

そもそも機会均等主義で男女に関わりなく、実力重視で評価する企業風土が根付いていること。また、手を挙げられる積極性と新しいことに取り組む柔軟性さえあれば、ジョブポスティングで誰にでも広く機会が開かれていることなどが有効に機能している。

ジョブポスティングに対して手を挙げる(適任適職申請用紙を提出する)と、入社後どういった仕事の幅を経験し、それぞれどのようなパフォーマンスを上げたかという、考課結果の蓄積

を判断材料に選別が行われる。弊社では、形式的には入社後三〇・九〇日のレビュー(社員考課)と、その後は一年単位でレビューを行うが、「日々コミュニケーションを図ることが重要で、アニュアルレビューはその集大成に他ならない」と指導している。いわゆるメンターに相当する「バディー制度」等も駆使しながらオン・ザ・ジョブトレーニングを行う中で、日常的に観察評価を行っている。

どのオープンポジションに対しても大抵、複数名の応募があるので、選別の結果、落ちる人が当然出る。注力しているのは、むしろこうした人たちに對するケア。合格者と比較してどこが良くなかったか、どういった改善をすべきかなど、面談で具体的に説明することを義務づけている。応募は何度でも可能。希望するポジションを諦めずにチャレンジし続ける人が多い。

このほか、オープンポリシー(上司と話しやすい社風)と言って、全従業員が各管理職と直接、話すことができる機会が開かれていることも透明性の醸成に寄与しているだろう。情報はライン上長を通じて吸い上げる大原則はあるのだが、何かあった場合は日本支社長を含むエグゼクティブから、私のような総務・人事統括者やオペレーション統括者等を含め、各倉庫店に貼り出されているメールアドレスなどを通じアプローチすることができる。

——先進的なポジティブ・アクションの取り組みで昨年、均等・両立推進企業表彰神奈川労働局優良賞に輝いた。具体的な内容は？

弊社の場合、女性活用はポジティブ・

アクションというより、機会均等主義やダイバーシティなどそもそも企業風土に負うところが大きいが、あえて意図して進めている取り組みは二つある。一つは、マーチャндаイズ(商品陳列)やレシーピング(荷受け)といった、フィジカルな理由から元来、女性が少数派だった部署での職域拡大。女性の偏りを是正するため、こうした部署に積極的に、女性管理職を配置・育成してきた経緯がある。これにより、現在では女性管理職が経験したことのない部署・職域はない。

もう一つは、男性経営トップの発案で米国本社で二〇〇七年に形成され、日本でも一昨年に水平展開した、女性管理職のネットワークグループ「ジャーニーズ」の取り組み。仕事と家庭のバランスを求められる女性にも、健全なキャリア上の変化や成長、発展の機会を与えることを目的に、年一〜二回開催している。会合では全国の倉庫店から女性管理職が集められ、マネジメントやキャリア上の悩みなどを話し合うことで経験を共有し、視野を広げ、横の連携を強めることができる。

また、エグゼクティブやアドヴォケイター(賛助会員として部長以上の男性管理職)が見守るなか、さまざまな経営課題についてディスカッションする。例えば、その結果、ジャーニーズでマーチャндаイズにおける効果的なトレーニング方法や、トレーニング時のメンタリング強化手法の発見など、女性ならではの視点による業務改善にもつながった。このジャーニーズを、倉庫店拡大に合わせ例えば、東・西日本といったディビジョン別など拡充し

ていきたい。こうした活動ができるのも、男性経営トップの絶対的な指示と強力なサポートがあればこそ。ポジティブ・アクションを推進する上で、もっとも重要なポイントだろう。

——日本女性を活用するうえで、特有の課題はあるか？

課題というかこの間、女性を採用・育成、活用してきたなかでチャレンジだったことは二つある。一つは育児に伴い、降格させて欲しいという女性の存在。もう一つは扶養の範囲での就労を望む女性の存在だ。

前者については、育児休業に合わせ当面三年程度、育児に時間を割きたいので降格させて欲しいと管理職辞退を申し出てくる女性がいた。そういう場合、本人の希望なので受け容れるが、弊社では昇進・昇格の査定に当たり、育児・介護休業した期間も勤続年数とみなして査定しているため、子育てがひと段落したら是非また、管理職にチャレンジして欲しいと申し添える。

日本女性でも、出産・育児に際して辞めたいというのは全くと言っても良いほど聞かなくなった。だが、女性の方がライフイベントに伴う選択肢が多い中で、職業キャリアでもメリハリを希望するケースが多いようだ。弊社としては、その後の職業キャリアでモチベーションを失うようなことがないよう、いつ・どのポジションからでも再チャレンジ可能な環境整備を心掛けている。一方、後者については、扶養の範囲で働きたいという女性が面接に来ることがある。だが、弊社は他社と比べると、スタート時点から時給水準が相当良い。また、パフォーマンスに関わり

なく、勤務一〇〇〇時間（約半年）の累積毎に時給が五〇〇〜一〇〇〇円ずつアップするユニークな自動昇給制度もあるため、そもそも就業調整が難しい。そういう時は、むしろもう少し超えてしまえばとアドバイスする。日本の雇用環境は大きく変化し、配偶者が失業しない保証もない。男女とも隔てなく働くことが求められている。

——撤退を余儀なくされた同業外資もあるが、貴社がビジネス面だけでなく人材面でもこれほど日本で受け入れられた背景には何があると考えるか？

進出直後、ネームバリューが無かった当時は離職率も高かったが、現在では試用期間を超えた人材はほぼ定着している。弊社では従来から、パートタイマーも無期雇用。有期契約は、繁忙期のみの季節限定（二カ月等）しかない。また、弊社ならではの福利厚生の一つとして、従業員の自己負担なし・全額会社掛け金負担の「ロングタームディサビリティ」（長期障害所得補償保険）もある。これはいわゆる業務上災害の労災保険とは別に、業務外の個人的な病気・怪我による休職時もしくは退職後でも、その個人的な病気・怪我が弊社に雇用されている期間に生じたと認定される場合、最長六〇歳まで最終給与の六割（パートタイマーは三割）まで所得補償するもの。万一の場合にも備えながら、弊社で安心して長く働き続けてもらい、男女とも持ち得る限りの意欲・能力を発揮していただく、そうした成長を後押しする環境が弊社にはある。

（調査・解析部主任調査員補佐 渡辺 木綿子、調査・解析部長 荻野登）

## 事例 2

# 能力を発揮できる 職場環境を整備

## 東日本旅客鉄道

多くの人が毎日のように利用する、JR東日本の鉄道や駅。一九八七年の発足以降、目覚ましい変貌を遂げてきた。それは、「Leucet」など駅ナカ・ショッピングサービスの充実や「Suica」によるタッチアンドゴー改札など、利便性が格段に高まっただけではない。女性の本格活用も顕著になってきた。

国鉄分割民営化によりJR東日本が発足した際、附属病院の看護師を中心に、従業員のわずか〇・八%に過ぎなかった女性比率。現在では駅員、車掌、運転士、メンテナンス、企画部門等、七・四%まで上昇した。採用に占める女性割合は、直近二〇一〇年度で二五%だった。二〇〇一年にはじめて誕生した女性の運転士は現在約二〇〇人となり、二〇一〇年には新幹線運転士も誕生。既に山手線の車掌の四割が女性となり、秋葉原や四ツ谷など女性駅長も四人誕生したと聞けば、想像以上に女



性活用が進んでいることに驚かされる人は少なくないだろう。

男性社会とのイメージが強かった鉄道会社で、女性の進出がここまでになるには相当な労苦があったはずだ。この間の取り組みについて、東日本旅客鉄道株式会社（図1）の人事部課長（男女共同参画グループ）の中川晴美氏（写真）に話を聞いた。

**女性社員の活用経緯**

JR東日本では一九八八年に大卒女性社員（いわゆる総合職、現在のポテンシャル採用）、一九九一年に短大・高卒の女性社員の採用を開始した。だが、当時は女性の深夜業が法律で制限されていたため、女性社員が活躍できる職場は、主に泊まり勤務のない旅行センター（びゅうプラザ）等に限られていた。転機になったのは、一九九九年の改正労働基準法施行。女性に対する時間外・休日、深夜労働規制が撤廃されたことから、同社の中核である鉄道第一線の現場でも大幅な職域拡大が可能になった。早速、鉄道事業に配属する女性社員の採用（現在のプロフェッショナル採用）を拡大。女性用の宿泊施設等を整備し、翌二〇〇〇年から車

図1 会社概要

東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）	
1. 設立	1987(昭和62)年4月1日
2. 資本金	2,000億円
3. 社員数	5万9,650人 (男性5万5,250人(約92.6%)、女性4,400人(約7.4%)) (うち鉄道事業4万5,020人(駅等1万2,560人、車掌5,480人、運転士6,780人、設備6,560人、企画部門6,460人等))
4. 2010年度営業収益(グループ74会社連結)	2兆5,373億円 運輸業67.9%、駅スペース活用事業15.2%、 ショッピング・オフィス事業8.8%、その他事業8.1%
2010年度営業収益(単体)	1兆8,302億円 関東圏輸送60.2%、新幹線輸送23.6%、 都市間・地域輸送4.2%、その他鉄道事業3.6%、関連事業3.5%
5. 3事業本部(鉄道、事業創造、IT・Suica)	12支社 鉄道事業は営業キロ70線区延べ7,512.6キロ、利用者約1,659万人/日

**女性社員の採用拡大と定着促進**  
まず、女性社員の採用拡大に取り組んだ。「採用者数に占める女性割合を二〇%以上」にする数値目標を設定。一九九九〜二〇〇三年に一三〜一五%

掌など乗務員への運用を開始した。さらに、二〇〇四年四月〜〇九年にかけ、ポジティブ・アクション「Fプログラム」に注力した。  
「前身の旧国鉄はいわば男性社会だっただけに、女性社員がその持てる能力を最大限に発揮できるように環境を整備するには、これまでの延長線上にはない全く新しい取り組みを進める必要があった」  
同社は、本社・支社にFプログラム推進担当者を置き、二〇〇七年からは本社に専任部署も設置して計画を推し進めていった。

図2 女性社員の活用促進に関連する取り組み経緯

ワーク・ライフ・プログラム (第二ステージ)	(2011年度) 女性社員比率 7.4% 女性採用割合 25%	2011(平成23)年	本社「WLPネットワーク」活動開始 事業所内保育所(4箇所)開設 育児休職中社員等を対象とした「両立支援セミナー」開始 「女性管理者セミナー」実施 『日経ウーマン』女性が活躍する会社ランキング; WLB度6位、総合26位
	(2009年度) 女性社員比率 6.0% 女性採用割合 22%	2010(平成22)年	育児・介護の短時間勤務(子が3歳まで)/短日勤務(子が小3まで)制度の導入 育児休職期間を「子が3歳まで」に延長、養育休暇等対象拡大(子が小3まで) 永年勤続表彰における育児休職・介護休職の取扱い変更 『仕事と育児・介護の両立支援ガイドブック』発行・全社員配布 事業所内保育所(3箇所)開設 役員を対象とした「男女共同参画講演会」実施 全支社で「WLPネットワーク」立ち上げ、ネットワーク全体会議(年3回)開始 「2010につけい子育て支援大賞」受賞 初の女性新幹線運転士誕生、都内初の女性駅長誕生
Fプログラム (第一ステージ)	(2004年度) 女性社員比率 3.3% 女性採用割合 19%	2004(平成16)年	4月～ ポジティブ・アクション「Fプログラム」スタート 『Fプログラム・仕事と育児の両立支援ガイドブック』発行 採用者数に占める女性の割合20%を目標化 育児休職期間を「子が2歳まで」に延長、 育児休職中の社外通信研修の受講料援助制度開始、 育児支援金の支給、育児サービス利用補助開始、両立支援相談窓口設置、 再就職支援制度の導入、「女性フォーラム」(年1回)開始、等
		2005(平成17)年	昇進試験の受験資格における育児休職期間の取扱いの見直し 女性社員がグループ会社の代表取締役社長に就任
		2006(平成18)年	初の女性駅長誕生
		2007(平成19)年	人事部内に専任組織「男女共同参画グループ」発足 「男女共同参画フォーラム」(年2回)開始 公募による「第1期男女共同参画ワーキンググループ」立ち上げ
(助走期間)	(1999年度) 女性社員比率 2.0% 女性採用割合 13%	2000(平成12)年	初の女性運転士誕生
		2001(平成13)年	女性社員の乗務員(車掌等)への配置開始
		1999(平成11)年	※改正労働基準法の施行により女性の時間外・休日、深夜労働規制が撤廃 鉄道事業配属採用(現在のプロフェッショナル採用)の女性社員の採用拡大 女性用設備の整備、女性配属箇所の拡大 養育休暇(月5日まで・未就学児童対象)の導入
	(1987年度) 女性社員比率 0.8%(JR病院看護師等)	1987(昭和62)年	介護休職制度(1年まで)の導入
		1992(平成4)年	育児休職制度(子が1歳まで)の導入
		1991(平成3)年	短大・高卒女性(びゅうプラザ等配属)社員の採用開始
		1988(昭和63)年	大卒女性(いわゆる総合職・現在のポテンシャル採用)社員の採用開始

で推移していた女性社員の採用割合は、二〇〇四年に一九九二年に育児休職制度(子が一歳まで)を導入していたが、二〇〇五年以降は二〇%以上を堅持している。また、定着を促すため仕事と育児の両立支援制度の充実にも取り組んだ。

同社は一九九二年に育児休職制度(子が一歳まで)を導入していたが、二〇〇四年、保育所への入所時期を考慮して「子が二歳に達するまで」に延長。さらに、福利厚生の一環としての育児支援(ベビーシッター割引券の配付、サービス利用時の費用補助等)や、社員共済会からの育児支援金の支給、結婚・出産、育児や配偶者の転勤等を理由とした退職者を対象とする再就職支援制度なども導入した。

**育児休職の延長に伴い  
キャリアアロスへの配慮も**

育児休職期間の延長に伴い、二〇〇五年には昇進試験の受験資格における休職期間の取り扱いの見直しも行った。同社では、上位職に進むためには必ず昇進試験に合格しなければならない。その際、一定の在級年数あるいは勤続年数が受験要件になるが、それまで育児休職期間は除算されていた。このため、「キャリアアロスに対する不安や、その後のモチベーションダウンにつながる」ということが危惧された。

そこで、育児休職中に会社が指定する通信研修講座を修了すれば、一講座につき三カ月を在級年数等に算入する取り扱いへ変更した。また、育児休職中の社員が社外通信研修講座を受講した場合は受講料の半額を、修了した場合はもう半額(すなわち全額)を同社が負担する制度も導入した。

**ポジティブ・アクションの効果**

一連の取り組み(図2)を通じ、従業員に占める女性比率は飛躍的に高まっていく。Fプログラムがスタートした当時の三・三% (二三三〇人) から、二〇一一年には七・四% (四四〇人) とその比率は倍以上に増えた。母数の増加に伴い、女性社員の活躍の場も拡大してきた。現在、女性社員約四四〇〇人の内、約一七〇〇人が駅のみどりの窓口や改札、びゅうプラザ等の駅員として、約一〇〇〇人が車掌や運転士など乗務員として活躍している。また、約七〇〇人が本社・支社な

どの企画部門等に勤務。約六〇〇人が附属病院などで医療に従事。「技術系の女性自体が少なく、そもそも採用が難しい」メンテナンス等設備部門でさえ、若手を中心に約一七〇人を擁するまでになった。

女性社員の定着率は入社後一〇年目出産のピークに当たる二〇代後半〜三〇代前半の数字で、Fプログラムスタート前の五割から八割まで伸び、女性の管理職も着実に増加している。現場の助役や企画部門の副課長等を含む女性管理者の数は、Fプログラムスタート当時の四〇人弱から、二〇一一年には約一六五人(医療系社員を除く)と、実に四・三倍まで増加した。既に、グループ会社の社長や本社の部次長等現場でも駅長・副駅長などが次々と誕生している。女性社員の誕生にも期待がかかる。

### 残された課題と新プログラムの始動

Fプログラムの取り組みを通じ、さまざまな成果が生み出された一方で、いくつかの課題も浮き彫りになった。まず、現場の不規則な勤務形態では未だ仕事と育児の両立の難しさがあるといった制度面での課題。加えて、社員意識面での課題として、主に男性社員側では「Fプログラムは女性のための施策」「単なる育児支援策」といった理解不足や無関心、あるいは女性社員に對する行き過ぎた配慮等がみられた。また女性社員側にも、ロールモデルの少なさなどに起因する、女性の活躍の場の拡大に對する不安の払拭や、女性自身の意識改革が求められるといった課題があった。

そこで同社は、二〇〇九年七月から第二ステージの位置づけで「ワーク・ライフ・プログラム」を始動させた。従来より取り組んできた男女共同参画に加え、新たにダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの推進を主軸に

据え、性別に関わらずすべての社員がいきいきと働くことをめざしている。スタートにあたり、全社員に配布したパンフレットでは「近い将来、男女共同参画で先進的な会社と言われるようになる」という経営陣からの強いメッセージが伝えられた。取り組みの柱は、①仕事と育児・介護の両立支援②社員の能力発揮支援③社員の意識改革・風土づくり——の三本だ。

### 両立支援制度のさらなる拡充を

一つ目の柱、両立支援では、制度面のさらなる充実に取り組んでいる。育児休暇期間を「子が三歳に達するまで」に延長し、育児・介護のための休暇(無給)も拡充。子の養育のために月五日まで取得可能な養育休暇や、年五日(子どもが二人以上は年一〇日)取得できる看護休暇は、対象をそれまでの未就学児童から小学校三年生までの子に拡大。社内表彰制度である永年勤続表彰における育児休暇や介護休暇(一年間)の取り扱いも変更し、それらの休職期間もすべて在職期間として通算するよう見直した。

また、不規則勤務における更なる両立支援をめざし、二〇一〇年四月からは全職種を対象に、育児・介護のための短時間・短日数勤務を導入した。「駅社員や乗務員等は朝夕のラッシュに業務量が集中する。例えば乗務

員は、出勤後夕刻のラッシュを乗務し、宿泊して翌朝のラッシュを乗務するといった、泊まり勤務が多い。調べてみると、泊まりがなく、しかも保育所への送り迎えが可能と思われる八〜一八時の間の勤務は、全体のわずか二%しかなかった。これでは、保育所に子どもを預けながらの仕事との両立は難しい。改正育児・介護休業法の施行により二〇一〇年六月より短時間勤務が義務付けられたが、その二年前から、社内公募で集まった第一期男女共同参画ワーキンググループの提言を受け、日

勤の短時間勤務の検討を進めてきた」そこで、三歳未満の子と同居・養育する場合、一日の労働時間を六時間に短縮する育児・介護勤務A(短時間勤務)を、小学校三年生までの子と同居・養育する場合は、月に四日間休日を増やす育児・介護勤務B(短日数勤務)を選択できるようにした。いずれも、法定水準の要介護状態にある家族がいる場合(一年以内)にも取得できる。短時間・短日数勤務とも、労働時間は通常勤務の八割程度になるため、賃金も比例減額となる。導入から未だ一年半だが、利用者は既に一〇〇人超。「短期的にみれば、効率的なシフトを組めなくなるなどのロスを伴う面もあるが、長い目でみれば両立しながら働き続けることのできる環境を整えることは非常に重要な取り組みだ」。

また、事業所内保育所「ぼっぼランド」を、二〇一〇年二月の第一号(JR東京総合病院内)開設を皮切りに、都内や仙台に四カ所まで増設した。①月極め保育のほか一時保育も利用可②開所一三時間(延長含む)を確保③二

四時間保育日を設定④土曜日保育にも対応⑤認可園並みの料金設定⑥おむつ・ミルクは園で準備(都内のみ)⑦寝具衣類の洗濯は園が代行——など、不規則勤務や、首都圏の通勤事情も考慮したサービスを取り入れた。

こうした取り組みを周知し、利用を促すための「両立支援ガイドブック」を全社員に配布した。制度の概要に加え、制度取得者や周囲の社員へのアドバイス集、仕事と育児を両立する先輩社員の声、育児期の部下を持つ上長向けの面談シート、復職前チェックリスト、両立支援相談先、手続き書類チェックシート等の情報を盛り込んでいる。

「育児休暇を三歳まで取得する、または早く復帰して短時間勤務であれば泊まりのない勤務で働く。あるいは、泊まり勤務が可能なら、月の休日を増やして短日数勤務で働く。事業所内保育所の二四時間保育などを利用しながら、フルタイムで働くというの、もちろん可能。自らに合った働き方を応援するさまざまな選択肢を用意した」

### 能力発揮支援にも着手

一方、二本目の柱、社員の能力発揮支援では、セミナー・研修の実施や情報発信等を中心に進めている。とくに女性社員に対しては、鉄道第一線の現場に配属されるようになってまだ十数年のため、将来のイメージ像がつかみにくい傾向がみられる。そこで、公募で集まった第二期男女共同参画ワーキンググループのメンバーが、さまざまなキャリアのロールモデルを紹介する冊子「わたしの生き方働き方」を発行。さらに、社内イントラ「男女共同参画

ポータル」では、部長職の女性社員や子育て中の女性助役など、幅広い分野で活躍する社員の体験談を公開している。また、男女共同参画フォーラムをはじめ、ロールモデルとなる他企業の社員を招いてのセミナーや社員交流会、支社等では車掌・運転士等の業務について理解を深めてもらう「運輸区見学会」など、さまざまな機会を設けて能力発揮支援に努めている。

中川氏には、取り組みのなかで強固に残っている言葉があるという。それは、岩田喜美枝・資生堂副社長を講師に招いての役員向け講演会での指摘。これまで、両立支援制度の充実等により、育児期の就労免除に取り組んできた会社は多いものの、制度を利用するのはもっぱら女性であるために、働き盛り期間に休職や時短をとることで、結果として男性との能力差を生んでしまう両刃でもある。だからこそ、今後は就労を応援する観点からの方策が求められるといった内容だった。

「これまで採用や職域、定着などコア軸の拡大は一通り進めてきたが、これからは、女性自身の就労意識をさらに高めていくための働きかけなど、タテ軸の拡大に向けた一層の取組みが求められると感じている」

**意識改革・風土づくりに向けて**

第三の柱として、組織風土の改革に向けた啓蒙活動や、働き方の見直しのための意識啓発等にも力点を置いている。例えば二〇一〇年七月から、現場や企画部門に働く社員を、支社ごと人公募等で選出。「WLPネットワーク」と称し、総勢二二〇人以上がワーク・

ライフ・プログラムを職場に浸透させる取り組みを展開中だ。中川氏は「弊社では、旧国鉄時代に採用された世代が約半数を占めており、今まさに大量退職時代を迎えている。こうした中で、技術継承の課題に加え、いかに意欲をもって仕事に従事する社員を確保し、将来にわたる事業運営を安定的に継続していくかの危機感がある。性別、年齢等に関わらず活躍でき、また育児や介護など家族の事情に関わらず働き続けることができる環境を整え、人材をフル活用していくことが重要。ワーク・ライフ・プログラムは将来へのリスクマネジメントという観点で理解してもらい、社員一人ひとりの行動変革につなげていきたい」と意欲をみせた。



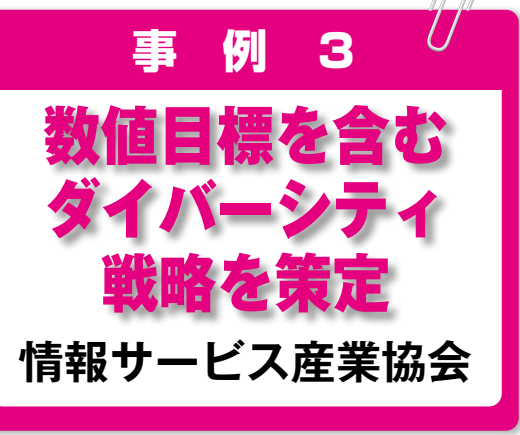
同社が女性活用を本格化させて十数年。短期間でも、ポジティブ・アクションに本気で取り組めばここまでになる英姿をみた思いがした。インタビューでは、地域貢献などの観点から、沿線の駅から五分程度の立地に五カ所、保育園等子育て支援施設を積極的に進めている話も耳にした。併せて、放課後や長期休暇中の小学生を預かる「駅型学童」、駅で朝預かつた子供を保育園へ送り、夕方迎えに行つて保護者が来るまで預かる「送迎保育ステーション」等も展開することで、男性の育児参加を促す効果も見込めるという。こうした社会的なインフラの底上げも含め、今後も男女共同参画を牽引するだろう同社の取り組みに注目したい。

(調査・解析部主任調査員補佐 渡辺木綿子、主任調査員 新井栄三)

**事例 3**

**数値目標を含む  
ダイバーシティ  
戦略を策定**

情報サービス産業協会



一般社団法人・情報サービス産業協会(JISA)は今夏(七月)、女性の活躍拡大に向けた数値目標を含む

「JISAダイバーシティ戦略」を策定した(図1)。情報サービス産業界における「管理職や高度専門職など」指導的地位に占める女性比率を段階的に引き上げ、現状の七・八%(協会推定)から二〇一五年に一五%、二〇二〇年には三〇%の達成をめざす。また、同目標の達成に向け女性の就労自体を底上げするため、①新規採用に占める女性比率を現状の三〇%→二〇二〇年には男女同率(五〇%)へ②女性の(新卒入社一〇年後の)定着率を同四〇%→男性並みの六〇%へ③従業員に占める女性比率を現状の二〇%→二〇一五年に三〇%→二〇二〇年に四〇%まで、それぞれ引き上げる指標も設定した。業界が旗振り役となり女性の就労・活躍の拡大を促す取り組みは、具体的にどのように進められようとしている

図1 「JISAダイバーシティ戦略」



のか、手計将美広報サービス部長(写真)に聞いた。

「女性の就労・活躍拡大に向け、ダイバーシティ戦略を策定した背景は、情報サービス産業は今、経営環境の変化に伴う構造改革の必要性に迫られている。システムを「つくる」という、労働集約的な受託開発型ビジネスからクラウドコンピューティングのように

**「2020年までに指導的地位(管理職及びITスキル標準レベル5相当以上の専門職等)に占める女性の割合を30%にする**

(目標達成までの段階的指標)

- ①女性比率: 現在20%⇒30%(2015年)⇒最終: 40%
- ②女性採用比率: 現在30%⇒最終: 男女同等(50%)
- ③女性(新卒の10年後の)定着率:  
現在40%⇒最終: 男性並み60%

図2 「女性が活躍できる環境整備に向けた提言」(抜粋)

- (1) 女性就労の拡大に向けて  
 a) 第一ステップ(関連制度の整備)  
 ① 社会的要請及びWLBへの対応(WLB制度の整備・運営)  
 ② ダイバーシティ戦略(経営戦略との一致)  
 b) 第二ステップ(制度運用の改善)  
 ① マネジメントの高度化(時間による評価から成果による評価へ/ 属人的対応から組織的対応)  
 ② 職場の理解(現場マネジャー/同僚の理解)  
 c) 目指すべきゴール(目標設定)  
 ① 女性比率の向上 ② 女性定着率の向上 ③ 採用女性比率の向上 (情報工学等からの採用数の増加)
- (2) 活躍する女性の拡大に向けて  
 a) 経営プロセスの改善  
 ① 業務の標準化・エンジニアリングの推進  
 ② オープン・適正な評価システムの確立・充実  
 ③ 昇進・昇格プロセスの戦略化  
 ④ キャリア開発システムシステムの確立・充実(企業ニーズに合致した能力を持つ人材育成/社員のキャリアプランの実現、長期的・計画的な職務開発および能力開発/CDP(教育・研修制度、ジョブローテーション))  
 ⑤ 経営トップのコミットメント  
 b) 意識改革  
 ① 職業意識の変化(女性が活躍しなければ会社が持たない)
- (資料出所:平成21年度戦略広報委員会人事雇用部会報告書)

ネットワークを介し、システムをいかに効率良く「使う」という、知識集約的なサービス提供型ビジネスへの転換が求められている。

これに伴い、組織やマネジメントのあり方、めざすべき人材像や個人の意識なども大きく変えていかなければならない。受託開発型ビジネスでは、高品質なシステムをいかに安く・早くつくるかという顧客ニーズが大半を占め、指示されたことを従属的に与える人材をどう投入し、プロセス管理するかが重要だった。

対して「サービス提供型」ビジネスでは、既存のシステムを駆使して経営効率をいかに最大化するか、新たな価値をどう創り出すかなど、複雑化・多様化するニーズに対応できる技術力と体系化した経験・ノウハウに裏打ちさ

れたパートナーとして、顧客とコミュニケーションをとりながら共に考え、独自のサービスを提供していただける高度人材を、どう育成・確保するかが課題になる。

そうした時に、女性をはじめとする多様な人材が多いに活躍できるような環境を整備していくことは、業界自らの構造改革を加速する起爆剤になると考えている。また、国内志向が強かった情報サービス産業にとつて、グローバル化に伴う国際競争力の強化も急務。外国人エンジニアも含め、日本市場では非、働きたいと思ってもらえるような魅力ある環境を整えていかなければならない。

こうした課題認識から、JISAではこの間、魅力ある産業の将来像や、誇りを持って働ける環境整備等につい

ての「人材戦略ビジョン」を踏まえ、社会的責任に係る国際規格(ISO26000)を意識しつつ、長時間労働の是正やワーク・ライフ・バランス方策の充実、処遇水準・労働条件の向上などに取り組んできた。さらに昨年三月、同ビジョンをダイバーシティの側面から補強する「女性が活躍できる環境整備に向けた提言」をまとめ、一年後の情報サービス産業のあるべき姿として「日本でもっとも女性が活躍している産業」にしようという方向性を打ち出した。ダイバーシティ戦略の策定は、こうした方向性を画餅でなく具体的な数値で追求していくことで、業界のさらなる発展に寄与するのだという協会の強い思いを表明したものに他ならない。

折しも昨年一二月、第三次男女共同参画基本計画が閣議決定され、二〇二〇年までに、指導的地位に占める女性の割合を少なくとも三〇%にするという、日本全体の目標が掲げられた。私たちの取り組みが時代と同調する、絶好のタイミングだと感じた。女性の活用を促進するには、まず採用の関口を拡げ、着実に定着を促すことで母集団となる「就労を拡大」し、さらに基幹的な人材に育成して、管理職・専門職など指導的地位に就く人材として「活躍を拡大」する、主に二つのフェーズが必要だ(図2)。今般掲げた数値目標は、これらの段階を具体的に追うものとなつていく。これを内部で共有するにとどまらず、あえて対外的に表明するのは、顧客従属的と言われてきた業界だけに社会の理解を広く醸成する

ためでもある。業界のスタンスとして普及・周知することで、各社の取り組みを後方支援していきたい。

「さまざまな企業(会員六二〇社)を傘下に収めるなかで、数値目標には反発もあつたのではないかな。」

確かに温度差はある。充実したワーク・ライフ・バランス方策を背景に既に女性の活躍は進み、現場における男女の活躍についても特段、差はないのではないかな。あるいは「男女とも意欲のある人・ない人、管理職等になりた人・なりたくない人がいるのではないかな」など、さらなる女性活用を疑問視する見方もないわけではない。

そこでダイバーシティ戦略の具現化に当たっては、押し付けではなく業界の牽引役として、積極的に賛同してくれる企業を募る形で進める方針だ。

また「指導的地位」の考え方は、いわゆるラインマネジャーやプロジェクトマネジャーなど管理職(時間管理適用除外に限らず)だけでなく、ITSS(経済産業省が二〇一一年、ITサービス分野を一分類し、それぞれに必要とされるスキルや熟練度を七段階で定義)やETSS(組み込みスキル標準)における、レベル五以上の上級エンジニアといった高度専門職を含め、具体的にとどのような範囲を設定するかについては、各社の判断に委ねることとしている。

「IT業界における女性活用の現状はどうなっているか。」

JISAが昨年一月に行つたアンケート調査結果(企業会員一〇一社、個人(モニター)四八五人の回答を集計)によれば、二〇〇九年四月入社

新規社員に占める女性比率は三一・九%、二〇一〇年一月時点の内定者における女性比率は三一・一%だった。一方、女性社員の入社一〇年後の在籍率は三八・一%で、男性の六〇・六%と比べると約三分の二にとどまる。本来的には女性が働きやすい産業のため入職は多いものの、会社にとってはプロジェクトマネジャーなど基幹的な人材として活躍してもらえないようになるであろうその頃、出産・育児といったライフイベントが重なり仕事も家庭も思うように両立できなくなるストレス等から、離職してしまう状況だ。

結果として、正社員に占める女性比率は二〇・七%と二割程度で推移している。管理職に占める女性比率は四・五%、PMに占める女性比率は四・三%、技術系職種に占める女性比率は一五・八%となっている。見方を変えみると、女性に占める管理職比率は四・六%、男性二六・六%、女性に占めるPM比率は二・八%（男性一七・〇%）、女性に占める技術系職種は五三・六%（男性八三・一%）といずれも男性より大幅に低い。さらに分布をみると、女性に占める管理職では二割、プロジェクトマネジャーでは三割の企業が「ゼロ」回答で、企業間差異も大きい。

企業に女性が活躍している業務・職種（複数回答）を聞くと、「管理スタッフ（経営、人事、会計、総務）」が八二・二%、「システムエンジニア」が七九・二%、「プログラマー」が六二・四%となった。また、五段階の業績評価を仮定し、もっとも高い評価を受けてきた社員をトップランナー（社員のうち九・〇%）として女性が占める割合を聞く

と一一・〇%。女性ではトップランナーが「いない」と回答した企業が三七・五%あった。こうしたなか、個人調査で「自分は活躍していると思う」割合は、男性が二二・三%に対し、女性は一〇・二%と半数弱だった。

——情報サービス産業界で、女性の活躍が伸び悩んでいる理由は何か。

先述したアンケート調査結果で、女性の就労・活躍が進まない理由として、企業の見方では「業務特性により労働時間が不規則で長い（三八・六%）」がもっとも多く、以下、「男性中心の風潮がある」（二六・七%）、「女性の就労・活躍は充分に進んでいる」（二三・八%）、「女性のモチベーションが上がらない」（一九・八%）、「管理監督者・プロジェクトマネジャーの理解がない」（一二・九%）、「ユーザの理解がない」（一〇・九%）——などと続く。一方、労働者の見方では、男性は「女性の活躍は充分に進んでいる」（二九・四%）、女性では「男性中心の風潮がある」（三三・四%）がそれぞれもっとも多い。

また、昨年より開催している「活躍する女性のフォーラム」では、昇進について会社は男性にはチャンスを与え、女性が女性には実績を求める「何をすれば評価・昇進できるかという『ロール・アンド・レスポンスビリティ』が明確



になつていない」「仕事の評価を時間で測っている」「会社や組織に男性中心の非公式コミュニケーション（いわゆる『オールドボーイズネットワーク』）の存在がある」「産休復帰後、育児期などライフサイクルに合わせたジョブアサイン・ノウハウがない」——など、マネジメントのあり方まで踏み込んだ対処策が必要とする指摘が挙がっている。また、「結婚・出産、育児との両立等を経験する中でキャリア志向が変化してくる」「男性並みにバリバリ働いて昇進したロールモデルしかない」といった、女性側の意識や多様性にも配慮することが必要との指摘もある。

——現状と目標の乖離をどのような取り組みで乗り越えようとしているか。

数値目標の達成に向けた二〇一一年度以降の取り組みとして、一一本からなるアクションプラン（案）を計画している。例えば、ダイバーシティ戦略への賛同企業（HPで公表）を募り、各社で独自の推進計画を立ててもらふことや、「JISA行動憲章」の人材育成部分等に「多様性」に係る記述を追加できないかと考えている。先述のアンケート調査で、ダイバーシティ戦略を「中長期計画に目標設定している」企業は二二・八%、「経営トップのコミットメントあり」は三八・六%にとどまる。こうした取り組みが、各社の計画等策定の契機になればと期待している。

また、「女性が活躍するフォーラム」での啓発や、「次世代リーダー養成アカデミー」による女性コミュニケーションの形成を継続するほか、ユーザ団体（JUIAS）を交えた推進策も検討する。

同調査で、将来めざすべき女性のロールモデルが「ある」企業は一九・八%だった。フォーラムを通じ業界でメンターを共有する取り組みや、とかく孤軍奮闘しがちな女性がキャリアに係る悩み等を話し合える取り組みを深化させたい。さらに、定期的に（二年に一度）実態調査を行い、女性比率の検証を含めた進捗状況を把握することになっている。

先述のアンケート調査結果を基に、「女性活躍企業群」女性管理職比率が回答企業平均より高い、「安心定着企業群」女性管理職比率は平均より低い「女性従業員比率は平均より高い」、「オールドボーイズ企業群」共に平均より低い）に類型化して比較すると、売上高や営業利益の成長率の対前年比は女性活躍企業群▽安心安定企業群▽オールドボーイズ企業群の順で、女性活躍企業群ほど成長している様子が窺える。今後、世代交代が進むなか、こうした傾向が冒頭述べたようなビジネス転換の流れと軌を一にし、経営者の実感と噛み合ってくれば全体的なブレイクスルーにつながっていくだろう。



情報サービス産業は売上高二兆円超、二万超の事業所で従業員九六万人規模を抱えるまでに成長し、引き続き雇用の裾野の拡大も見込まれている（経済産業省「特定サービス産業実態調査」）。「日本でもっとも女性が活躍している産業」に向けた取り組みが、社会にどのようなインパクトをもたらすのか、今後の動向が注目される。

（調査・解析部 渡辺木綿子）