

JILPT 資料シリーズ

No.138 2014年5月

グローバル企業における女性の活躍促進 —インタビューレコード



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

グローバル企業における女性の活躍促進 —インタビューレコード

ま え が き

本報告書は、厚生労働省の要請を受けて当機構が実施した米国等における個別企業の女性の活躍状況に関する調査をとりまとめたものである。

本報告書が日本企業の女性の活躍を促進する一助となれば幸いである。

2014年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
さいとう なるほ 齋藤 奈保	日本生産性本部ワークライブ部 雇用システム研究センター主任研究員	第2章第1節、第3節
さかきばら よしあき 榊原 嘉明	明治大学法学部兼任講師	第2章第4節、第6節
やまさき けん 山崎 憲	労働政策研究・研修機構 国際研究部主任調査員補佐	第1章、第2章第2節、第5節

目 次

第1章 調査趣旨と分析	1
第1節 調査趣旨	1
第2節 調査対象と調査方法	3
第3節 調査結果の概要と分析	5
1. グローバル展開による分類	5
2. 人的資源管理略上の特徴と女性の活躍と登用	7
3. 女性の活躍・登用の促進に向けた課題と取り組み	8
4. 日本企業への示唆	8
第2章 企業事例	10
第1節 日本GE株式会社	10
1. 企業概要	10
2. 組織概要	11
3. 人材育成	11
4. 女性の活躍を支援する体制	13
5. 人事制度	15
第2節 デュポン株式会社	18
1. 企業概要	18
2. 組織概要	19
3. 企業理念	19
4. 人的資源管理上の特徴	20
5. グローバル化、現地化の状況	21
6. 女性登用	21
第3節 アクセンチュア株式会社	24
1. 企業概要	24
2. 企業理念	24
3. 組織概要	26
4. ダイバーシティの必要性	27
5. 人的資源管理上の特徴	27
6. ダイバーシティの取り組み	29
第4節 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社メディカルカンパニー	33
1. 企業概要	33
2. 企業理念・組織概要	34

3. 人的資源管理上の特徴	34
4. 女性登用・両立支援制度	36
第5節 コストコホールセールジャパン	39
1. 企業概要	39
2. 組織概要	40
3. 企業理念	41
4. 人的資源管理上の特徴	41
5. グローバル化、現地化の状況	44
6. 女性登用	44
第6節 ボッシュ株式会社	46
1. 企業概要	47
2. 組織概要	48
3. 企業理念	48
4. 人的資源管理上の特徴	48
5. 女性の管理職登用策	49
6. ワーク・ライフ・バランス	51

第1章 調査趣旨と分析

第1節 調査趣旨

本調査は、グローバルな経営戦略を考える日本企業の参考となるよう、米国等の女性登用・活用の状況を明らかにすることを試みたものである。

女性の活躍推進は、現内閣の成長戦略の中核と位置づけられており、企業における労働者の男女格差の解消のための積極的かつ自主的な取り組みであるポジティブ・アクションを促進するなど、日本企業においても女性の活躍が求められている。一方、米国等を本国として世界各国に展開するグローバル企業は、管理職や経営役員層への女性登用が日本企業よりも進んでいると言われる。その理由はどのようなところにあるのか、また、こうしたグローバル企業は、女性の活躍や登用の促進において課題があるのか、もしあるのであればその課題はどのようなものであり、どのように克服をしようとしているのか。これらを明らかにすることは、同じく女性の活躍や登用を進めようとする日本企業の参考になると思われる。

ただし、留意しなければならない点がある。

日本企業と米国等を本国とするグローバル企業には、さまざまな差異が存在するという点である。米国等を本国とするグローバル企業側にも、ひとまとめにすることが困難な多様性がある。経営戦略、産業、グローバル化の考え方、人的資源戦略などの組み合わせにより多種多様である。そのため、米国等を本国とするグローバル企業には、多様性を考慮にいった広範な調査と分析が必要である。本調査では、そのような範囲の調査を想定していない。しかし、できうる限りそうした多様性に近づくために調査対象を選択した。

日本企業と米国等を本国とするグローバル企業との間には、賃金や手当や、採用における制度的な違い等が横たわっている。

日本企業は、男性稼ぎ頭モデルを背景とした職能等級的な賃金制度を長期間にわたって採用してきた。新規学卒を一括で職種にこだわらずに採用し、さまざまな部署を経験させながら能力を育成する。採用時は単身若年者が生活することを想定し、結婚、子育て、子どもの教育、家の購入など、ライフ・ステージにあわせて賃金が上昇する仕組みをとってきた。手当は、家族の稼ぎ頭を対象にしたものが整備されてきた。昇進・昇格時における評価も、同年齢で採用された場合は、35歳など一定の年齢まで、ライフ・ステージにおける生活設計に必要な費用を賄うことができるように、極端な差がつかないように配慮がなされてきた。女性の管理職登用に取り組む場合、このような制度上の問題を抜きに進めることができない。

一方で、米国等を本国とするグローバル企業は、職務給的な賃金制度を採用する。単身若年者が生活することを想定した初任給を低く設定する日本的な仕組みとは異なる。職種を限定して採用することも一般的である。能力が向上して責任が大きくなるにつれて、賃金上昇するという点では、日本企業と同じようにみえるが、それほど長くない勤務年数で、管理

職層に昇格しなければ、賃金が上昇しない頭打ちの状態に到達する。日本企業と比較すれば、長期勤続と従業員のライフ・ステージとの関連は低い。

賃金制度は、上下の幅がある賃金バンドを持つ職務グレードが階層的に並ぶ。能力の発揮具合と業績によって評価され、同一職務グレードでも昇給するが、昇格がなければ、上位の職務グレードに移ることはできない。勤続年数や従業員のライフ・ステージなどを考慮する割合は、日本企業と比べてはるかに低い。

もうひとつの特徴は、評価の裁量をライン管理者が握っていることである。職務グレードのなかで賃金バンドが上昇し、上位職務グレードに移るためには、その職務を遂行できる能力や資格を有していることを証明する必要がある。しかし、被評価者にとって、そうした職務はこれまでに経験したことがない。だから、「これまでの実績からみて上位職務ができそうだ」という期待値に基づく評価が行われる。ライン管理者や社内人脈が、そうした評価を後押しする。

つまり、米国等を本国とするグローバル企業での女性の管理職登用の課題は、勤続年数やライフ・ステージの影響を考慮する必要がないかわりに、女性従業員の能力を伸ばすとともに、女性従業員の社内ネットワーク構築を支援し、かつ上位職務へ女性従業員を積極的に引き上げていく社内風土づくりが欠かせないのである。

女性の活躍・登用の促進は、国籍・宗教・人種・年齢等の多様性を統合するダイバーシティ経営の側面であるが、従業員の能力を最大限に活用することが、グローバル展開する企業にとっての競争力の源泉として、近年ますます重要性が高まっていることが背景にある。裏返せば、それだけグローバル企業間の競争が激しさを増しているのである。

こうした、日本企業と米国等を本国とするグローバル企業との差異、さらには米国等を本国とするグローバル企業における差異を意識することが、グローバルな経営戦略を考える日本企業の参考になると思われる。

第2節 調査対象と調査方法

調査対象は、メディアや、公的機関等の評価、産業特性、グローバル化の度合い等を勘案して選定した。

年8回アメリカで発行されている無料雑誌、Working Mother 誌が実施している「働く母親ベスト100企業（Working Mother 100 Best Companies）」は、女性従業員比率、管理職・役員に占める女性比率、新規採用時の女性比率、有給の育児休暇の有無と日数、女性向け昇進トレーニングの有無と内容などを調査し、上位100社のランキングを毎年発表している。同誌は、女性役員・管理職に特化した組織、全国女性役員連盟（NAFE；The National Association for Female Executives）を設立し、女性役員・管理職登用における上位50社のランキングも公表している（The Nafe Top 50 Companies For Executive Women）ほか、時間給労働者として働く女性にとって働きやすい企業のランキング（Best Companies for Hourly Workers）も公表している。

投資顧問を事業として行うカルバート社は、スタンダード&プアーズ100社のうち、女性を含んだダイバーシティ経営への対応状況を格付けして毎年公表する（A Survey of Corporate Diversity Practices of the S&P 100）。

ドイツでは、ドイツ家庭省が、女性進出度ランキングを毎年公表している。

これらのランキングに加えて、厚生労働省で実施している均等・両立推進企業表彰ファミリー・フレンドリー企業部門なども参考にしつつ、産業的な広がりを考え、次の六つの企業を選定し、調査協力をお願いした。

日本 GE 株式会社

デュポン株式会社

アクセンチュア株式会社

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社

コストコホールセールジャパン株式会社

ボッシュ株式会社

調査は、下記の項目を念頭に聞き取りを行った。

○人的資源管理の取り組み

- ・人的資源戦略と従業員特性
- ・従業員参加の仕組み
- ・インフロー・採用活動・社会化
- ・内部的フロー・昇進（顕在能力・潜在能力）、キャリア、異動
- ・アウトフロー

- ・報償システムとモチベーション、公平性、システム設計
 - 賃金制度（年齢要素の有無、バンド、昇給時期）
 - 評価制度（昇進、降格）
- ・教育訓練
 - ダイバーシティ向けの有無と内容
 - メンター等の有無
- 職務設計（職務区分とチームワーク）
 - ・ライン管理手法
 - ・採用権限（人事部、経営企画部、ライン管理者）
- 労働時間管理
- 組織間及び組織内連携
 - ・情報共有、会議の設定時間（従業員代表）
- 部門別従業員比率
- 昇進する女性の特徴
- 短時間勤務や長期の休業取得者のキャリアモデル
- ダイバーシティの取り組み
 - ・グローバル基準、日本への適応
- 各種サポートの有無とある場合はその内容
 - ・育児
 - ・夫、妻の転勤
 - ・女性活用のためのビジョン

第3節 調査結果の概要と分析

1. グローバル展開による分類

女性の活用・登用をはじめとするダイバーシティへの対応は、グローバル・レベルの経営戦略に影響を受けている。トレンドにあわせて経営の軸を変更させるグローバル展開は、激しい競争のなかにあるため、ダイバーシティへの対応と多様な人材の活用が切実なものとなっている。

一方で、ローカル市場優先型のグローバル展開をする場合、ダイバーシティへの対応は顧客や市場の状況に左右される。顧客と協働する経営を行う場合は、顧客のグローバル戦略の影響を受けるといった、二次的な要因がダイバーシティへの対応と多様な人材の活用についてみることができる。

(1) 「選択と集中」によるグローバル展開型

GE とデュポンは、どちらも科学技術を背景にして、過度の集中を防ぐために、グローバル規模で、M&A と事業の切り離しを繰り返す戦略をとる。2000 年代に入ってグローバル化の速度を速めており、ダイバーシティへの対応に関する経営上の重要度が増してきている。

その理由は、大きく分けて二つある。

一つは、さまざまな国にグループ企業を置くようになり、多様な人種、国籍、民族、宗教の従業員が加わったことである。それまでも、ダイバーシティ経営の重要性を認識し、性別や年齢などに配慮してきたが、グローバル展開が加速してグループ企業の数が増えるなかで、ダイバーシティを統合する経営が必要不可欠になってきたのである。

二つめは、グローバル企業をめぐる経営環境の不確実性が高まっていることにより、一般従業員から管理職、役員層にいたるまで、すべての従業員が経営者の視点を持つとともに、従業員同士がグローバルに連携しあうことの重要性が、競争力向上の上で重要になってきたからである。さまざまな多様性をもった従業員を抱えるなか、そうした従業員の能力を最大限に発揮することに対する優先順位が高まりつつある。そのために、能力育成や公正な評価の仕組みの整備が進んでいる。女性の活用や登用も、その一つとして位置づけられている。

組織形態はグローバルに展開する事業部とローカルとのマトリックス型である。事業部のつながりが強く、国境を越えたプロジェクト・チームが組まれて、さまざまな国籍の従業員が参加することも珍しくない。プロジェクト・チームは、ICT（情報通信技術）の発達により、どの場所においても、また時差があっても業務を進めることができる。そうしたチームに、たとえば子育て中の女性が参加して、働きやすい環境づくりをすることも、従業員の能力を最大限に発揮させるために重要なこととして位置づけられている。

(2) ローカル市場優先型

アクセンチュア、ジョンソン・エンド・ジョンソン、コストコは、グローバル展開において、ローカル市場を優先する戦略をとる。組織形態は、事業部制とローカルのマトリックス型であるが、ローカル市場への適応をより優先している。その理由は、アクセンチュアがコンサルティングを中心とした顧客法人へのサービス事業、ジョンソン・エンド・ジョンソンが医療関連製品のセールス、コストコが小売というように、顧客が主としてローカル市場に存在しているからである。

ダイバーシティ経営に取り組む理由は、本国、もしくはグローバル・レベルで目標値が設定される形で取り組みが促されていることや、アクセンチュアのように顧客の多様性に対応するために、企業内に多様性を取り込んでいく必要性などによる。加えて、グローバル・レベルで統一的に運用される賃金制度、職務記述と職務グレード、評価制度などの多様な人材を統合するための公正さを担保した仕組みが、女性の活用推進や登用にも効果的に機能している。

制度面では、アクセンチュアが、女性従業員のライフ・ステージにあわせて、これまでと同じように働き続けることから、ポジションをステップ・ダウンして働き方をゆるやかにすることまで幅広く用意しているほか、仕事を辞めても何度でも復職することができるという企業文化を持つ。コストコは、スタッフから管理職への上昇と下降を従業員が選択できるとともに、再チャレンジを歓迎するという文化を持つ。

ローカル市場の特性に影響を受ける部分も大きい。

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、医療系の知識を持つセールスという職が、労働市場でほとんど男性で占められていることや、医療系のセールスが、子育てなどのワーク・ライフ・バランスを難しくさせる時間帯で働かざるを得ないという日本市場の影響により、女性の活用推進や登用に難しさをもたらすものとなっている。一方で、コストコは小売という特性から、半数が女性であり、採用時点から女性比率が高いため、それに応じて女性管理職比率も高くなっている。

(3) 顧客第一型

グローバル・ネットワークをもつポッシュは、主要な顧客である日本の自動車メーカーと共同で研究開発をするだけでなく、日本の自動車メーカーがグローバルに展開する際、進出先国に常駐し顧客と共に研究開発を行い、現地での生産をサポートする。

基本的な研究開発は主に本社があるドイツで行い、各国のローカル部門は技術適合を担っている。(そのために、双方向の人的交流がある。女性の活用・登用における課題は、事業の柱とする技術開発系の職が、労働市場で女性割合が低いということを反映したものとなっている。)

各職場では労働組合との関係を通じ、ワークライフバランスに配慮が行き届いた施策を行

っている。

2. 人的資源管理戦略上の特徴と女性の活躍と登用

調査対象企業には、人的資源管理戦略に関して多くの共通する特徴がみられる。

仕事に人をはりつける職務ベースを基本として、賃金や評価制度がつけられている。採用も、職種別採用である。

賃金と勤続年数、従業員のライフ・ステージは相関が弱く、たとえば、コストコでは最短3年半でスタッフとしての上限の賃金に達するほか、アクセンチュアでも20代後半には管理職に昇進する年齢を迎えるなど、日本企業と比べて賃金上昇の速度が速い。ある程度まで職務グレードが上昇すれば、いったん自らステップ・ダウンしたり、職を辞したとしても、もとの職務グレードに復職することは難しくないなど、出産や子育てといったイベントに対応しやすい。

ダイバーシティに対応する人的資源管理戦略としては、従業員の能力を最大限に活用するために、「休みやすい」よりも「働き続ける」ことを優先する傾向が強い。そのために、能力の育成や評価の公正さ、上位職位へ引き上げることを助ける社内人脈の形成などの面で支援を強化している。これは、グローバル化の進展によって競争が激しさを増しているとともに、従業員同士が連携しあうことで価値を産み出すことを重視するようになってきた状況にも影響されている。

職務を基本としているために、職務記述書に分担する範囲が記載されているが、必ずしもその範囲にこだわらずに、従業員同士の連携を重視する方向へと働き方が変わってきている。そうした協働や連携に対して、潜在能力(コンピテンシー)がどれだけ発揮されているかが、評価指標の大きな部分を占めるようになってきている。

昇給・昇格につながる評価の場面でも同様の傾向がみられる。職務ベースであれば、職務記述書に書かれた内容にもとづいて評価されるはずであるが、それだけでは上位職務を担う能力があるかどうかを判定することができない。上位職務を担うだけの知識や経験、そして能力がどれだけあるかを証明しなければならない。たとえばコストコでは、そのために自ら昇進を伴わない異動に手をあげることで経験の幅を広げている。その他の企業においても、連携や協働の場面でどれだけ経験の幅や社内ネットワークを広げているかということが、昇進、昇格の目安になっている。制度の公正な運用のみならず、こうしたインフォーマルな情報が、メンターによるキャリア相談や女性従業員向けのネットワークなどの場を通じて提供されている。

マネージャーとシニア・マネージャーには、責任の重さや期待において大きな差がある。その理由は、シニア・マネージャー以上になると、グローバル・レベルでの活躍が求められるからである。シニア・マネージャー以上の昇格に必要な能力を身につけるためには、かなりの努力とともに、認められるに足る業績や、潜在能力の発揮、社内ネットワークの構築が

必要である。ハードルが高いゆえに、女性の場合、出産や子育てといったライフ・イベントのなかで両立が難しいとの考えから、自ら立ち止まってしまう傾向がある。女性管理職比率を高めることが目標だとしても、シニア・マネージャーに求める水準が下がるわけではない。そうしたなかで、その水準まで達することができるようにサポートしている。

また、職種別採用をしていることから、その職種に該当する女性がどれほど労働市場に存在するかということが、従業員の女性比率と連動してしまう。そのため、必ずしも労働市場では女性比率が高くなくとも、応募者の女性比率を高めるように取り組んでいる。

3. 女性の活躍・登用の促進に向けた課題と取り組み

女性の活躍・登用の促進に向けた課題は、三つに分けることができる。

一つめは、企業経営における競争環境が厳しさを増す中で、女性の能力をどのようにすれば最大限に活用することができるか、二つめは、シニア・マネージャー以上というかなりハードルの高いポストへ昇格するための意欲を喚起することと、そこへ向けたフォーマル、インフォーマル面の情報をどのように提供すればよいか、三つめは、労働市場で女性比率が低い職種でどのように女性比率を高めることができるか、である。

これら三つの課題についての取り組みは、以下のようにまとめられる。

一つめは、責任のあるポストをステップ・ダウンすることから、同じペースで働き続けるという幅のなかで、さまざまな選択肢を用意すると同時に、同じペースで働き続けることができるための支援策を充実させている。

二つめは、メンター制度や研修、女性従業員を対象としたネットワークを通じたロール・モデルの紹介や体験談の共有などを複合的に組み合わせ、フォーマル、インフォーマルな情報提供と意欲喚起を行っている。併せて、男性従業員にも女性のライフ・ステージと働き方についての情報を伝えることで、女性の活躍・登用を推進する文化を醸成している。

三つめは、採用に際して応募者の女性比率を高めるとともに、企業内で女性比率が低い職種へ女性従業員の異動を促している。加えて、女性比率が低い職種でも、女性が働きやすさを感じることができる取り組みを行っている。

4. 日本企業への示唆

グローバル展開における戦略の違いにより切実さに温度差はあるが、多様な人材の能力を最大限に活用することは、調査対象企業に共通している。女性の活躍・登用の促進も同じ流れのなかにある。グローバルな経営戦略を考える日本企業にとって、女性を含めた多様な人材の能力を最大限に活用することの重要性をどれだけ切実に実感しているか、そしてそれを実現できるかがまずもっての分かれ道になる。

ここにおける示唆は、出産、子育てというライフ・ステージを持つ女性の特殊性を理解しつつ、能力を最大限に発揮することで競争力の向上に資するという、「働き続ける」ための支

援が必要であるということである。その支援には、柔軟な働き方を提示するだけでなく、フォーマルな仕組みのなかで評価される能力の獲得方法や、インフォーマルな仕組みのなかで評価される人的なネットワークの構築方法を習得させることを含んでいる。

一方で、どのようなものがフォーマルであり、インフォーマルであるかは、賃金、職務、評価、採用といった制度が、日本企業と大きく異なっていることを考慮したものでなければならない。当然に、フォーマル、インフォーマルの中身が異なる。日本企業であっても、どうやって昇進・昇格するかという方法にはインフォーマルな部分がある。そうしたインフォーマルな部分を把握し、きちんと習得させることが有効であることを調査対象企業の事例は示している。

それとは反対に、日本企業の賃金、職務、評価、採用などの制度を、グローバル・スタンダードに変更し、グローバル型のフォーマル、インフォーマルな部分の習得をすすめることで、女性の活用・登用に結びつける道もあるだろう。しかしながら、ローカル市場優先型のグローバル化戦略をとる企業が、日本市場の状況に対応することで、グローバル・スタンダードから離れざるを得ない状況にあることを考慮すれば、対象とする市場や顧客の状況が変わらない限り、単独でグローバル・スタンダードに変更することでは効果がでないことも想定される。

日本的な働かせ方、昇進や昇格においては、フォーマル、インフォーマルを問わず、必要な能力や知識、ネットワーク等を整理し、評価の公正さを高めることが結局のところ近道ではないかと思われる。

第2章 企業事例

第1節 日本GE株式会社

経営環境の変化が増大するなかで、グローバル展開を加速させることで、「国・宗教・人種・性別・年齢」を問わず、経営におけるリーダーシップを発揮できる能力を備えることが強く求められるようになってきた。日本 GE 株式会社における女性活用・登用の試みもそうである。具体的な指標が、「外部志向」「明確でわかりやすい志向」「想像力と勇気」「包容力」「専門性」の五つで構成される「グロース・バリュー」である。一般従業員から管理職、役員層にいたるまで、「グロース・バリュー」をどれだけ発揮できたかが、与えられた目標にそって業績を出せたかということと同じウェイトで評価される。求められる水準は、従業員の階層によって異なるが、この指標にそってもっとも高い成果を出すことが求められ、そこには「国・宗教・人種・性別・年齢」の差異は関係しない。女性の働き方ということでは、女性が能力を最大限に発揮することで、企業経営に大きく貢献できるように支援する、ということに特徴がある。

職務グレードや評価の仕組みは、グローバル・レベルで統一されており、日本企業にみられる男性稼ぎ頭モデルを想定した制度の影響を受けていない。そのため、評価の場面でダイバーシティを尊重する施策をとる際に、どこに課題があるのかを発見しやすくなっている。また、そもそも、年齢や結婚の有無についてお互いが干渉しないという文化も、公平な評価を行う際の助けとなっている。

日本 GE 株式会社が認識する課題は、グローバル・レベルで活躍することができるという、かなり高いハードルを設定した上級マネージャー層に挑戦する女性の数が少ないということである。だからといって、無理をして女性の上級マネージャーをつくりだしたとしても、経営においてリーダーシップを発揮できる人材になれるとは限らない。したがって、自ら上を目指していけるように、女性従業員同士の情報共有を高めたり、上級マネージャーのロール・モデルを提供したり、女性の能力特性を把握したり、昇進・昇格の際に女性を推薦するよう促す手法をとっている。

また、そもそも女性従業員割合が低ければ、上級マネージャー以上を目指す女性従業員のパイが小さくなるという問題意識から、新規・中途ともに、女性採用者の割合を全体の5割に引き上げることを目標に取り組んでいる。

1. 企業概要

General Electric Company（以下 GE）は、トーマス・A・エジソンが1878年に創業した「エジソン電気照明会社（Edison Electric Light Company）」を経て、1892年に設立された。

現在165カ国以上で事業を展開している。総従業員数は約30万人。事業のグローバル展開

にともない、従業員数、売上高は、本社のあるアメリカ本国以外が全体の半分以上を占めるようになっていく。

日本では、1960年に日本ゼネラル・エレクトリックが設立され、1999年に日本GE株式会社となった。従業員数は約1,550名（2013年12月末現在）、拠点数は36（2013年12月末現在）である¹。日本におけるGEの全事業を総合すると、従業員は約4,700人、拠点数は50を超す。

2. 組織概要

事業部と地域とのマトリックス型組織である。

GEは現在、「GE アプライアンス&ライティング」（家電・照明）、「GE エナジー・マネジメント」（ソリューション）、「GE オイル&ガス」（石油精製プラントの施設設計等）、「GE パワー&ウォーター」（発電・水処理）、「GE ヘルスケア」（医療用検査機器・試薬等）、「GE アビエーション」（主に航空機エンジン）、「GE トランスポーターション」（電気の機関車、鉱物掘削のシステム）、「GE キャピタル」（法人向けのリースや融資）の事業を行っている。

上記事業部のうち、トランス・ポーターション以外は日本に社員がおり、事業を展開している。また、ヘルスケア、オイル&ガス、エナジー・マネジメントは日本にも生産拠点がある。

組織形態としては、いくつかの法人に分かれて事業を行っており、それぞれの事業部門ごとのレポートライン（縦）と、日本国内で事業を超えて人事、財務、法務などの業務の連携（横）を取る縦横のマトリックスになっている。

3. 人材育成

（1）人材育成の哲学「グロースバリュー」

イメルト会長兼CEOが就任した2001年以降、「9.11」、SARS、エンロン問題に象徴される企業への不信感など、経営環境における不確実性の度合いが高まったとの認識がGEで強くなっている。このため、GEで働く従業員は、経営におけるリーダーシップを自ら発揮して、より俊敏に変化に対応することが必要であり、そうしたリーダーシップを習得するための人材育成が重要になっている。

こうした認識にもとづき、GEは、「国・宗教・階級・人種・性別・年齢」を問わず、すべての従業員に公平に機会を与え、グロース・バリューと業績を唯一の評価基準とすることを、グローバル人材の育成を基本哲学とした。その背景には、部門長が部下の年齢や婚姻の有無を必ずしも知っているわけではないし、そういった属人的要素を評価や報酬に加味しないという文化がもともとあったこともある。

¹ GE サイト「企業情報」より。<http://www.ge.com/jp/company/index.html>

グロース・バリューとは、GE がグローバルに従業員に求める資質で、「外部志向」「明確でわかりやすい思考」「想像力と勇気」「包容力」「専門性」の五つで構成される。

「外部志向」は、「幅広いステークホルダーと効果的に連携する」「お客様や環境の変化に敏感で、トレンドを見据えている」「グローバルでの課題について知識を持つとともに、世界の出来ごとに興味を持つ」。

「明確でわかりやすい思考」は、「曖昧さや不確実性を受け入れ、適応力がある」「戦略と目標を結びつけ、それを効果的にコミュニケーションする」「知識、経験、ネットワーク、直感力を生かして、決断することができる」。

「想像力と勇気」は、「革新的なアイデアを生み出し、実現する」「リスクを取ることを奨励するとともに、成功と失敗から学ぶ」「官僚主義や価値を生まない業務に反対を唱え、スピードと簡素化を促進する」。

「包容力」は、「反対意見やアイデアを歓迎する」「他の意見に耳を傾け、謙虚である」「他部門と協力し業務を行う。個人や文化の違いを尊重する」「社員のエンゲージメントとコミットメントを促進する」。

「専門性」は、「専門領域を持ち、経験と実績に基づく信頼を得ている」「常に自分をレベルアップさせるとともに、他者の育成にも熱心である」「テクノロジーを最大限活用する」。

これらのほか、グローバル・レベルで根幹に据えているのは、「インテグリティ」である。これは、法令順守は当然のこととして、GE 従業員として、良心に照らしあわせた行動をとることを確認するためのものである。

こうした能力を獲得する方法は、座学と実践の2種類があり、前者に20%、後者に80%のウェイトを置いている。座学は、選抜制の社内大学「クロトンビル」でのリーダーシップ研修と、実務スキル、ビジネス知識を修得する一般向けのものがある。実践では、個々人の現在の能力を超えた課題である「ストレッチなアサインメント」を重視している。実践は、責任のある立場を経験することと、評価とそのフィードバックを通じて能力が伸びていく(ストレッチ)ことを期待している。

(2) 評価制度

評価制度は2段階になっている。

被評価者の目標とキャリアについての希望にもとづいて、上司、およびその上の二次上司による評価とフィードバックが最初のステップである。

ついで、「セッションC」に移る。これは部門における人材棚卸しといったものであり、部門長が、自分の部門に所属している人材の強みや開発計画と自身の後継者計画を提示し、所属するローカル法人の社長とミーティングをするというものである。ローカル法人の社長は、同様のミーティングをアジア太平洋レベルないしグローバル・レベルで行い、最終的にはGE 会長に到達する。セッションCにかかる時間は、グローバル規模で3カ月から4カ月ほどで

あり、毎年1月後半からローカル・レベルでスタートする。

被評価者による目標管理とキャリアの希望は、オンライン上で、書き込みから評価の承諾にいたる過程で処理される。この段階で、特に成長が期待される人材は上位組織での「セッションC」の議論に取り上げられる。議論に取り上げられたことは本人に通知されない。重要なのは、部門長に必要なスキルを持った人材として把握されることである。

評価基準は、成果とグロース・バリューの発揮度ではかられる。ウェイトは50%ずつとなっている。成果とは、本人と上司が合意した目標に対する達成度合いであり、グロース・バリューの発揮度は、コンピテンシー、つまりは潜在能力がどれほど発揮できたか、行動に表れているかではかられる。単純な完全成果主義といったものではない。グロース・バリューは、三つの階層に分かれ、それぞれのレベルで求められる内容が異なっている。

この二つの指標について、「期待以上」「期待通り」「期待以下」の3段階で評価が行われ、総合評価となる。この結果に基づいて、昇給、昇格やリーダーシップ・トレーニングのノミネーションが決まる。

(3) 訓練

職階(後述)のバンド毎に、リーダーシップ育成のためのトレーニングが用意されている。このトレーニングの受講には、セッションCでノミネートされることが必要である。

そのほか、新任マネージャー研修や、従業員向けの一般的なスキル研修は、職階バンドにかかわらず受講できる。

選抜及び汎用トレーニングには、多くの予算と日数を割いており、人材育成の根幹をなしている。

(4) 女性リーダー育成プログラム (F-TAP; Female Talent Acceleration Program)

日本GE株式会社の課題として、女性従業員が、課長クラスまでの昇進を自主的なグラス・シーリングにしてしまい、部長クラス以上の昇進を望まないことがある。部長クラス以上は、グローバル・レベルでの責任が求められるほか、弁護士などの特別な資格を持っている場合を除いて、チームを持っていることが条件になっているなど、ハードルが高い。

こうした状況の改善のため、13%強の女性課長割合にみあった部長クラス以上を産み出すことを目標にした、動機付けや情報共有、リーダーシップトレーニングを行うための女性リーダー育成プログラム=F-TAPがある。

4. 女性の活躍を支援する体制

(1) ウィメンズ・ネットワーク (WN)

女性の活躍を推進するため、従業員の啓発を目的にグローバルに展開しているウィメンズ・ネットワーク (WN) を2001年に日本においても立ちあげた。女性が少ないセールス・

マーケティング、営業部門、技術部門などで、女性がどのように活躍することができるかといったことや、女性とともに働く男性側の意識を変える活動（Men in Women's ネットワーク）などに取り組んでいる。運営は従業員のボランティアで行われており、就業時間内に活動している。

WN の具体的な活動には、「プロジェクト・マネジメント・リーダーシップ経験」「メンタリング」「キャリア・セッション」「ダイバーシティ啓蒙イベント」「ネットワーキング・イベント」「ファミリー・デイ」「外部女性団体向けボランティア」があり、人事部門（HR; Human Resource）は、WN 企画メンバーの承認や、目標と戦略の策定という場面で関わっている。

WN の活動には、それぞれの部門の参加が欠かせない。WN は、企画したイベントに部門から参加してもらうように働きかけ、部門のリーダーは、WN のリーダーや企画メンバーとして参加するように促すなど WN と部門のリーダーは連携している。

（2）人事（HR）の取り組み

人事部門は、WN および各部門の活動と有機的に連携している。

各部門では、「ストレッチング・アサインメント」や「グロース・バリュー・セッション」「評価」を男女の別なく公平に適用するとともに、「女性の積極採用」を進める。これに対して、人事部門は、セッション C に女性登用をにらんだ企画やアクション・プランを織り込むことや、公正な評価、パフォーマンスのフィードバックなどの場面で各部門の活動を支援している。

例えば、育休や定時退社がマイナス評価になることはない。男女で評価や登用を区別しておらず、純粹に成果とグロース・バリュー発揮度を重視している。したがって、育児をしているとしても、定時前に退社をして子どもを寝かしつけたあと業務を行う、もしくは短時間勤務であっても、成果とバリュー発揮が達成されていれば評価されるため、他のことは問われない。

そのほか人事部門としては、「女性の積極採用」「女性向けリーダーシップ・トレーニング」「制度構築」「キャリア・イベント」「コーチング」「エンゲージメント向上イベント」「コミュニケーション」「グロース・バリューの浸透」といった事業を展開している。

女性の積極採用は、新卒、中途の双方で取り組んでおり、2008 年には採用統括本部を設置し、日本の GE の採用活動を一元化した。全体のニーズを見渡し、総合的に女性採用に取り組んだ結果、採用者のうち女性比率は 2010 年に新卒 8.7%、中途 33.2%だったが、2011 年には新卒 36.4%、中途 35.3%、2012 年には新卒 40.3%、中途 56.8%にまで拡大した。採用者のうち、女性が何割を占めなければならないという目標値はないが、応募の段階で男女が半々になることを目指している。そのため、女性向け採用イベントの開催を行っている。

リーダーシップ・トレーニングや、キャリア・イベント、コーチングは、F-TAP を通じて実施している。そうして意欲を喚起した次のステップとして、グローバル規模の公募システ

ムやキャリア・ウィーク、メンタリング、ラウンド・テーブル・ミーティングの場を通じて、自ら手をあげて上位職種もしくは新しい分野へと進むように促している。

女性の積極的な活用を含んだダイバーシティ政策は、ビジネス戦略にかなうものとして取り組んでいる。男性も女性も、はじめから心構えや能力が備わっているわけではないことから、自分の専門以外の分野を学んで知識の幅を広げるなど、女性も男性と同様にできるという気付きを与えている。

こうした取り組みを通じて、2001年当時に2%程だった女性の役員相当職が2013年には20%となった。女性従業員割合は2001年の30%から2013年には23%に低下しているが、その理由は、この間に女性従業員割合の多かった生命保険事業などをGEグループから切り離れたことによる。ただし、課長職、部長職ともに女性比率は上昇してきている。

離職率は、全社的に男女差がないものの、管理職を目前にした女性の離職率は10%未満とはいえ、男性より高くなっている。結婚や出産で離職することはほぼないが、パートナーの転勤を原因とする離職が管理職前の層で発生している。

5. 人事制度

(1) 賃金制度

グローバル・レベルで職務給を採用しており、6階層の職務グレードとなっている。職務難易度、責任の重さにもとづいて職務範囲を定め、職務数と序列を決める。それらの職務を同様のレベルの賃金を支払うグレードに分類する。そこには上限と下限の賃金レンジが存在する。

賃金レンジは、ローカル労働市場に合わせているが、グレードの考え方はグローバルで共通である。

職務グレードとして、Leed Professional Band (LPB) と Professional Band (PB) があるが、LPB以上が日本では管理監督者にあたり、PBは労働者性のある従業員である。各グレードでは前述の通り、大きくりの目安として給与の上限・下限を設定しているが、グレード自体がかなりのブロードバンドであること、給与の設定においては、各職種・ポジション毎の市場相場も考慮して決定されるため、同じグレードであっても賃金水準が異なることがある。給与体系は、属人的な家族手当や地区手当といったたぐいのものは一切なく、職務内容とパフォーマンスに基づき基本給が設定されており、年次評価によってその基本給全体が変動する。

給与の考え方は、所属ビジネスや職種によっても異なるが、標準モデルとしては、部長職で15程度、PBレベルでは賞与がないこともあり、年収に占める割合は平均的な日本企業と比べると低いケースも見られる。

(2) 昇進・昇格

昇進は、セッションCを通じて、過去2、3年分の業績とグロース・バリューの発揮度を

評価するなかで判断される。上位の職位に引き上げる場合は、グロース・バリュー発揮度のウェイトが大きい。たとえば、マーケティングの LPB に昇格するにしても、通常の業務遂行能力だけでなく、外部志向や包容力など専門性だけでなく人物面も含めて、複数で評価することになっている。

また、ストレッチ・アサインメントを与えて能力が伸びるかどうかということも昇格の要件となっている。つまり、上位の職位に対する潜在能力を見極めて昇格する仕組みとなっている。

(3) 異動

異動には、セッション C を通じて推薦される場合もあるが、すべての空きポジション、新設ポジションはキャリア・オポチュニティ・システム (COS) に掲示され、推薦を受けていたとしても本人がシステムを通じて応募をする形をとっている。次のバンド (PB から LPB など) のポジションに応募することもできる。

(4) 退職手当

退職手当は、確定拠出に基づく退職年金と退職一時金の 2 本立てとなっている。グローバル・レベルで見れば、退職金制度がないところもある。日本 GE 株式会社が定める退職年齢を超えても働き続けたいという希望を持つ従業員もいるが、その場合は、定年後の再雇用制度を利用する。海外の GE では定年がない国もある。

(5) 採用

採用は、日本 GE 株式会社だけでなく、日本の GE グループをまとめて、総括採用本部 (コーポレート・シェアード・サービス) が実施する。どのような人材を何人欲しいというニーズが事業部門から寄せられ、総括採用本部が取りまとめて採用を行っている。

(6) 買収等における制度移行

経営における選択と集中のために、他法人を買収することがあるが、その場合には、買収した法人の諸制度を GE のグローバル基準に合わせて変更することが日常的に行われている。

その際に、買収する法人を調査して、どのように制度を変更すればよいかというプランニングが行われる。企業文化や評価、賃金水準、職務内容といった人事制度が GE と似通っている場合には、買収する法人の管理職相当をそのまま LPB に引き直すといった、比較的スムーズな移行が可能である。しかし、たとえば、年功的、男性稼ぎ頭モデル対応型である、労働組合の影響が強い、といった文化を持った企業を買収する場合は、抜本的な制度変更を伴う可能性があるため、時間的な余裕をとり、関係者と協議しながら、ゆるやかに着地点を

探すといった方法がとられる。

(7) 人材ポートフォリオ

直接雇用をする従業員のうち、非正規従業員の割合は低い。正規従業員は、基本的にフルタイムで無期雇用契約となっている。

第2節 デュポン株式会社

2000年代からグローバル展開の速度を速めるなかで、人種、民族、宗教、国籍、性別といった個々の多様性を認めるという段階から、多様性を包括（ダイバーシティ・インクルージョン）する方向へ移行してきた。デュポン株式会社は、1986年の男女雇用機会均等法施行以降、さまざまな男女差の解消に向けて努力を続けてきており、グローバルレベルでは、現地マネージャーの登用の一環として、女性の活用を促進するという課題のなかで捉えられてきた。ダイバーシティ・インクルージョンの方向に移行した2000年代半ばからは、多様性のある人材の能力を最大限に活用するという視点で女性の活躍や登用が捉えられるようになってきている。

男女雇用機会均等法に対応するなかで男女の賃金差が解消に向かい、マネジメントの現地化のなかで女性管理職割合が高まってきた。ダイバーシティ・インクルージョンの取り組みでは、女性が「休みやすい」ではなく、「働き続ける」ことができる環境づくりと、グローバルレベルで活躍できる職位へ昇進する意欲を喚起することが目指されるようになっている。

採用、賃金、職務、評価制度はグローバルで統一した基準で運用されており、勤続年数の長さや、男性稼ぎ頭モデルを前提としたものではない。したがって、ダイバーシティに対応した評価の公正さを担保することに大きな障害はない。言い換えれば、女性が正当に評価される素地が整っていると見えよう。

女性の活躍、登用に向けた課題は、社内にとどまらず労働市場においても、高い技術・知識を持ったセールス職女性の割合がとても低いことと、前述のようにグローバルレベルで活躍する意欲をどうやって喚起するか、ということである。

そのために、社内で女性の少ない部署を体験する機会を提供したり、採用時の女性割合を高めることに取り組んでいる。また、メンター制度により女性従業員に将来のキャリアを描く手助けをしたり、女性従業員向けのネットワークによって、グローバルに活躍する女性のロールモデルを提示することや女性従業員同士の情報交換を促している。

1. 企業概要

黒色火薬を製造・販売する企業として、1802年に米国デラウェア州ウィルミントン市で創立。以後、合成樹脂、合成繊維、化成品、エレクトロニクス、エネルギー資源などの分野へと多角化してきた。

現在は、「世界中の人々に十分な食糧を提供する」「化石燃料からの脱却」「人と環境の保護」を事業の基幹として、エレクトロニクス、輸送、住宅・建築、通信、農業、栄養食品、安全・防護、アパレル分野など、世界90カ国で事業を展開している。

日本ではデュポンファーマーイースト日本支社として1961年に事業を開始し、1993年からデュポン株式会社となった。事業内容は、デュポン製品の製造・輸出入・販売、研究・開発、

技術サービス及び合弁会社に関する業務である。営業拠点として、東京に本社、大阪、名古屋に支店のほか、国内に事務所を三箇所置いている。製造・研究開発拠点は国内に四カ所ある。日本国内には関連企業が10社ある。

企業経営を将来にわたって継続させることを第一の目的としており、グローバル規模でのメガトレンドをおさえて「選択と集中」を行うことで事業を発展させてきた。それは、選択した事業にこだわりすぎることによる停滞を防ぐことでもあり、2000年代まではアメリカ国内で他社のM&Aと自社の事業部をスピノフさせることで、新しい「選択」を手に入れてきた。

2000年代以降は、食糧とエネルギーをメガトレンドとして、グローバル規模にM&Aを加速させている。全社売上348億ドルのうち、約100億ドルは農業が占めるようになっており、今後の展開ではインド、中国、アセアン、ロシア、東ヨーロッパに注目している。

2. 組織概要

組織体制は、グローバル規模で13の事業部制をとっている。デュポン株式会社は、日本国内で縦割りの事業部を横串にするマトリックス型組織になっている。デュポンは、他社に先駆けて事業部制を1920年代に導入している。

マトリックス型組織で働く従業員に対して、事業部と日本支社の双方にマネージャーを置いている。

事業部内では、国境をまたいでプロジェクトチームを組むことが頻繁にある。かつては、プロジェクトに参加するために海外転勤をすることがよくあったが、情報通信技術（ICT）が発達した現在では、その必要性が大幅に減少した。

従業員はグローバル規模で6万3000人ほどであり、拠点を置いているのは90カ国である。そのうち、1万人が科学者（Scientist）であり、研究開発を行う人材を資産と位置づけている。

3. 企業理念

黒色火薬の製造で創業者一族が事故にあったことから、安全を守ることを最重要している。たとえば、会議室に入るときなどに、真っ先に非常口を確認することが現在でも行われている。

コア・バリューと呼ぶ企業理念は、「安全と健康」「環境、スチュワードシップ」「社員の人格・能力の尊重」「高い倫理基準」の四つである。

コア・バリューは、創立以来、210年以上の歳月を経て作りあげられてきたが、グローバル展開が加速した2000年代から重要性が増している。

グローバル展開が加速すれば、さまざまな人種、民族、宗教、国籍、性別などの従業員が新たに加わる。そうした多様性のある人材をグローバル規模で連携させることで、企業競争力を高めていかなければならない。そのためには、多様性を包括する（Diversity & Inclusion）

ことが欠かせない。コア・バリューはそうした統合の象徴としての意味が強まっている。M & A によって新しく加わった従業員の差異性を認めるとともに、包括 (Inclusion) することが目的である。

コア・バリューの達成度合いをチェックする仕組みもある。四つのコア・バリューには委員会 (Committee) を設置し、項目ごとに目標数値をあげて達成度合いを調べている。

「安全と健康」はデュポン株式会社が特に力を入れており、週ごとに達成度合いをチェックしている。グローバルレベルでは四半期ごとに確認し、社内イントラで公表している。

たとえば、「安全と健康」の目標数値でいえば、問題がないことをチェックするのではなく、むしろ、問題はあるものとして、積極的に探し出していくことを評価するものとなっている。

グローバル展開の進展を受けて、グローバル・ダイバーシティ・インクルージョン (Global Diversity Inclusion) 委員会が近年、設置され、専任担当も置くようになった。デュポン株式会社は、社長がそのトップを務めている。女性の登用問題もこの委員会で扱われる。

4. 人的資源管理上の特徴

採用、賃金制度、職務、評価制度についてグローバルで統一した施策をとる。

(1) 採用

職種別による中途採用、新規学卒採用を行っている。特に女性については、労働市場の女性割合が低いこともあり、新規学卒採用の場を積極的に活用するようにしている。

職種別による新規学卒採用が基本だが、年途中に新規採用枠が生じれば、経験者採用もその都度行っている。技術職や営業職に就く女性については、労働市場の女性割合が低いこともあり、新規学卒採用の場を積極的に活用するようにしている。

(2) 賃金制度

賃金制度はグローバルで統一された賃金バンドを使っている。バンドの中で昇給していき、職務内容が高度になったところで別のバンドへ昇格する。賃金額は、国別の賃金水準と比較して決定している。

手当では、主たる生計者以外にも住宅手当が支給されるほか、通勤手当がある。

年間賃金は、月額給与と業績によって変動する賞与があるが、賞与額は月額給与の約一ヶ月分であり、年間賃金に占める割合は、一般的な日本企業と比べて低い。

(3) 職務

縦割りの事業部では、グローバルに統一した職務名を使っている。

(4) 評価制度

考課は、年3回の上司との面談を通じて行っている。年初に設定した目標に対して、年末達成度が評価されている。目標は、出来るだけ数値化することが求められているが、年の途中で、不可抗力等で年末の目標が達成できない見込みとなった場合、上司との面談により修正することも可能となっている。

(5) 訓練

主に非管理職向けに、自ら手を挙げて参加するかたちの研修ラインアップがある。英語、ビジネススキルなど様々なプログラムを提供している。その他に、新入社員研修から階層別研修（新卒～5年目）、新任管理職研修がある。リーダーシップ研修の中には、部下を持つ管理職のための研修がある。

部長クラス、事業部長クラスの研修、事業部長クラス以上のプログラムは、アジア地域で集合研修が行われる。

(6) 異動、昇進

定期的なジョブローテーションは無いが、人材育成には、原則的に部門や職務を替える必要があると考えられている。人の成長には、プロジェクトに参加するなど OJT アサインメントによるものが70%となっている。キャリアパスには、スペシャリスト用とマネジメント用の二つがある。

職務（ポジション）が変わるとき昇進する。たとえば、担当者がマネージャーの仕事をするようになる場合、その職務内容に必要なスキルやスコープが客観的に評価される。又、同じ業務の中でも、スキルやスコープが変わることにより昇格する場合がある。職能給の昇格は部長クラスまでである。

(7) 福利厚生制度

社会保険・健康保険を完備し、年金・退職金制度がある。安全健康衛生面は特にサポートが手厚い（社内全ての事業所に相談窓口を設置し、専門カウンセラーと法人契約をしている）。

5. グローバル化、現地化の状況

ローカライズはほぼ100%達成している。デュポン株式会社には、グローバルレベルの責任や権限を持つリーダーが在籍しているが、これからももっと増やしていきたいと考えている。そのために、日本のマーケットや人材の強みをアピールしていく必要を感じている。

6. 女性登用

女性登用施策は、DuPont のグローバル展開段階の影響を受けている。

1994年から2006年は、ローカル・リーダーシップ・プログラム（Local Leadership Program）により、人の現地化と女性登用の双方を進めてきた。その後、グローバル・ダイバーシティ・インクルージョンを通じて女性登用がとらえられるように変化してきた。そこで進めてきたのは、「休みやすい」というよりも「働きやすい」環境づくりである。

（1）女性管理職割合

2002年に7.8%だった女性管理職割合は2012年には15.8%となっている。2012年の従業員男女割合は男性75%、女性25%であるため、向こう5年間の女性管理職割合を男女比率と同等に引き上げることが目標としている。

ただし、女性管理職を無理につくるということではなく、従業員全体の能力を上げていくことで実現したいと考えている。

（2）女性登用に向けた努力

1986年の男女雇用機会均等法施行以前には、男女で賃金差があるなどの課題があった。

また、労働市場における男女の人数比が、そのまま社内の従業員男女割合になっている。女性の管理職登用に関しては、財務、人事、広告宣伝、サプライチェーンといった部門では女性が多いが、セールスや技術といった部門には女性が少ない。セールスにも科学技術の知識が必要だが、もともと労働市場には科学技術の知識のある女性が少なく、その状況を反映したものとなっている。そのため、現在は25%にとどまっている女性従業員比率を30%まで高めるために、積極的に新規学卒採用で女性を採用するように努めている。

（3）女性登用に向けた考え方

女性登用のための特別な施策よりも、近年は、グローバル・ダイバーシティ・インクルージョンに取り組むことが女性登用に結びついていると捉えている。

グローバル化とICT化が進んでいる現状では、国境を超えたプロジェクトチームに子育て期の女性が加わることが珍しくなくなっている。ICT化により、海外転勤をしなくとも国境を超えたプロジェクトチームの結成が可能になっていることがその大きな理由である。こうした働き方をする場合、子育て期の女性が仕事をしやすくするようなサポートを行うことを第一とする。子育て期ということで仕事を休むようなサポートをすれば、国境を超えたプロジェクトチームに参加することが難しくなってしまう。また、国境を超えたプロジェクトチームに参加するということは、時差などもあることから、在宅でも仕事ができるように後押しすることでワーク・ライフ・バランスをとることを考えている。

日本ほど育児休暇が長い国が他にないので、グローバルチームメンバーの人选などに影響が出ないように、子育てをしながら働ける環境をサポートしたいと考えている。電話会議などに参加する際は、自宅からの参加を認めている。

(4) 女性の管理職登用にに向けた障壁

部長以上のポストになると、グローバル規模での責任が付加されるようになる。日本では、そうしたポストを目指す女性がまだ多くない。日本国内、アジア地域でも部長職以上のポジション数が限られている。それを、男女問わず、アジアの人達と競っていくことになる。

(5) 各種制度

女性管理職登用比率を引き上げるための各種制度として、下記のようなものがある。

・メンター制度

直属ではないラインの上司が相談役となること。

どのようにキャリアを築いていくか、キャリアの目標設定などをサポートする。あくまでも、異なる視点を与えることにより、本人が気づきを得るのを支援する。社員が、キャリア構築を促進するためのサポート役となる。

・短期異動制度

デュポン株式会社でマネージャー以上のポスト数が多いのは、女性の人数の少ないセールス部門となっている。したがって、セールス部門で女性の人数が増えれば、女性マネージャーの数が増えることにつながる。そのために、セールス部門を体験する希望者を募り、本人の希望と適正を判断する短期異動制度を実施する予定である。現在携わっている職務以外に、可能性の幅を広げることが目的であり、研修目的の短期異動制度である。

・キャリア・ネットワーク (DuPont Women's Network)

女性従業員が将来のキャリア目標を設定するためのロールモデルを紹介したり、研修やイベントを通じて女性従業員間の情報共有のためのネットワーク構築を支援している。具体的には、グローバルレベルで活躍する米国本社や海外支社の女性の事業部長や国内の女性・男性リーダーの体験談を聞く機会をつくったり、週末の花見ピクニックを開催するといったことを実施している。どのイベントにも男性も参加できる。

第3節 アクセンチュア株式会社

アクセンチュア株式会社の特徴は、成長意欲の高い人材が求められていることに共感した人材を選抜して採用していること、および20代後半でマネージャー、30代半ばでシニア・マネージャーに標準的に登用されるように、責任範囲の拡大速度が速いことにある。求められる能力要件が高いと同時に、その能力を獲得するための継続的な努力も同時に必要である。

さまざまな種類の顧客である企業もしくは公的機関に多様なサービスを提供するため、社内に多様な人材を抱えるとともに、そうした人材が最大限の能力を発揮することが、ビジネス戦略上で重要ととらえている。多様な人材の一つである女性も例外ではなく、最大限の能力を発揮することが求められる。女性のみならず、ダイバーシティに配慮しつつ、能力育成を援助し、能力の伸びと成果を公正に評価することが、そのための生命線になっている。

責任の範囲が急速に拡大することにあわせて、マネージャー層の賃金に到達するのに長い時間がかからないなど、勤続年数の長さに大きな影響を受けない。また、採用と採用後の処遇は事業部門の責任者の裁量権が大きい。そのため、いったん辞職して会社を離れても、再び同様の条件で復職することが可能である。さらには、職を離れた元従業員とのつながりを保つための同窓会経費を会社が負担するなど、何度でも復職できる環境が整っている。

責任の範囲が拡大する年齢と、出産や子育てなどのライフ・イベントが重なることから、さまざまなキャリア・コースを用意しているが、いったん辞職して再び復職しても、それまでのキャリアが損なわれることがないことから、女性は、いったん辞職することまで含めたキャリア・コースを考慮することができる。

こうしたキャリア・コースとライフ・イベントについて、女性には、復職後に必要な能力や人的ネットワークの重要性についての情報を提供するとともに、男性には、そうした女性特有の課題についての理解を深める研修を実施している。こうした取り組みは、重要業績評価指標（KPI）として、難易度をつけて指標化し、目標達成に努めている。

1. 企業概要

経営コンサルティング、ITサービス、アウトソーシング・ビジネスを扱う企業として、監査法人アーサー・アンダーセンから1989年に分社化して設立された。当初は、アメリカに本社があったが、2009年からはアイルランドを本拠地に置く。56カ国、200都市にオフィスを置き、従業員数は約28万人である。

日本法人であるアクセンチュア株式会社は、1995年の設立で東京と大阪を拠点とし、従業員数は約5,000人である。

2. 企業理念

アクセンチュアの使命（ミッション）は、グローバル・レベルで顧客の「ハイ・パフォー

マンスの実現」を達成することである。顧客には私企業も公的部門もある。

そのミッションを人事部にあてはめると、顧客のハイ・パフォーマンスを実現することができる人間を育てる、ということになる。その人材育成の指標となる価値観が「コア・バリュー」であり、従業員の日々の行動指針となっている²。コア・バリューは以下の六つである。

「スチュワードシップ」

次世代のために、より持続性のある強く優れた企業を築き、アクセンチュア・ブランドを守り、利害関係者との約束を果たし、オーナー意識をもって行動し、人材を育成し、地域社会と地球環境の改善を支援する、という私たちの責任を果たす。

「ベスト・ピープル」

私たちのビジネスにとって最高の人材をひきつけ、育成し、引き留める。社員の意欲を駆り立て、“Can Do”という姿勢を発揮させ、協力的で相互に支え合う環境を作り出す。

「クライアント価値の創造」

クライアントがハイ・パフォーマンス・ビジネスを実現できるようにする。また、クライアントの期待に応え、深く関与し、首尾一貫した価値を提供することで、長期的な関係を築く。

「ワン・グローバル・ネットワーク」

世界中どのクライアントに対しても最高のサービスを提供するために、国際的な見識、関係、連携、知識を効果的に活用する。

「個人の尊重」

人々の多様性を認め、一人一人の独自の貢献を尊重しながら、オープンで、信頼しあい、受け入れあう環境を作り上げる。アクセンチュアの価値観を反映したやり方で一人一人に接していく。

「インテグリティ」

倫理規範に基づいた確固たる態度で、正直に振舞い、信頼を築き上げる。意味することを正確に伝え、言行を一致させ、責任を持って行動する。

コア・バリューに基づく行動を実践するための取り組みとして、従業員からそれぞれの取り組みを公募し、イベント等の場で表彰をするとともに、従業員に共有させている。

グローバル・レベルで共通の行動指針としてのコア・バリューに対し、より具体的にどのような資質を従業員に求めているかをまとめたものが、「未来のアクセンチュアに必要なDNA」である。

² アクセンチュアの事業紹介とコアバリューは
<http://www.accenture.com/jp-ja/company/overview/values/Pages/index.aspx> を参照

未来のアクセンチュアに必要な DNA

背伸びをしてでも目標に手を伸ばさずにはられない
自分も会社も世の中までも変えたいと望む
ここで成長したあとは「次のステージ」も視野に入れている
チャレンジに、手加減をしない
困難な状況も、先頭に立ち楽しめる情熱がある
正しい判断のためには、上司との衝突も辞さない
信念に基づき、主張し、実際にやり遂げる
チームワークの可能性を信じる
多様な文化、相違する意見の中にこそ宝石があると知っている
常に誠実さを失わず、言行一致の気概がある

*先駆者であり続けるために、進化は宿命
予測不可能な未来のアクセンチュアを造れる DNA が必要だ*

アクセンチュア株式会社が日本で働く従業員に向けて作成したものであり、採用、マネージャー層への選抜、マネージャーとしての仕事の取り組みといった場面で活用される。提示しているのは、仕事を通じて自らの能力とキャリアを上昇させていく志向を強く持つことである。採用には、上記の DNA に共感できることが一つの条件になっている。

「未来のアクセンチュアに必要な DNA」を若手マネージャーに浸透させる施策の一つとして、役員層が講師となる私塾が開かれている。講義とディスカッションという形式をとり、講師と参加者相互に交流の機会を提供している。私塾では、役員層の個人的ネットワークを活用して著名人が講師になることもあり、経営者的な視点を育成する場や、若手マネージャー層の実力を把握する場所としても活用されている。

3. 組織概要

業界および顧客の分野別に「通信・ハイテク」「製造・流通」「素材・エネルギー」「金融サービス」「公共サービス・医療健康」部門があり、そこに「経営コンサルティング」「テクノロジー・サービス」「アウトソーシング・サービス」という、専門性によって分かれる従業員グループが横串をさすというマトリックス型の組織になっている。

実際に顧客サービスの業務を展開する場合は、求められる内容に合わせて、部門とグループの中から人材が選出される。たとえば、「通信・ハイテク」関連の顧客が経営コンサルティングに関するサービスを求めているとすれば、「通信・ハイテク」部門と経営コンサルティングを軸にして、必要な人材がそのほかの部門、グループから集められる。こうしてプロジェクト・チームが期間限定で形成され、事業が完了すれば解散する。その期間は通常、数カ月から 2~3 年である。プロジェクト・チームに参加する従業員は、客先に常駐することになる。一方で、管理部門はオフィスで勤務する。従業員は、9 割がプロジェクトチームに、1 割は管理部門に所属している。

プロジェクト・ベースで業務を行うため、たとえばコンサルタントは、対象業界・顧客という部門と経営コンサルティング・グループのどこかに専門性を有することが求められる。組織上の所属は、対象業界・顧客部門であり、そこに職制のラインである上司（カウンセラー）がいる。

4. ダイバーシティの必要性

顧客の業界が多岐にわたり、ニーズも多様である。したがって、従業員側がこうした多様性に対応することがどれだけできるかが、顧客の「ハイ・パフォーマンスの実現」には欠かせない。そのために、ダイバーシティを推進することがビジネスの展開にとって必要であり、グローバル・レベルで、性別、人種、言語、LGBT、涉外、スキル、専門性といった多様性を広げることに取り組んでいる。

5. 人的資源管理上の特徴

(1) 就業形態

プロジェクトに参加する従業員は、事務所に立ち寄らずに、顧客先に直行してそのまま直帰する。従業員には、ネットワークに接続できるノート・パソコンを配布している。事務所の机はフリーアドレス制をとっており、どの机に誰が座るかは決めていない。従業員全員が一堂に会する機会は年に一度だけであり、通常は、プロジェクト・チームのメンバーとだけ顔を合わせて仕事をしている。

この働き方を可能にするために、グローバル・レベルでアクセントのイントラネットが組まれている。イントラネットには、どこにいても作業ができるように、資料や情報共有のための仕組みがさまざまに仕掛けられている。たとえば、電話、ビデオ会議、社内掲示板などを通じて、直接顔を合わせてなくとも、会議ができたり、仕事上のアドバイスを受ける、もしくは与えることが可能である。アイデアの種を従業員同士でディスカッションしながら育てていくといった仕事もできるほか、管理部門の作業も、座席が固定された机である必要がない。こうしたシステムにより、管理部門に所属する従業員は、週2日（16時間）の在宅勤務ができる。みなとみらいに管理部門のオフィスがあるが、そこでも誰がどこに実際に座っているかということは業務遂行上重要なことではない。

在宅勤務は、時間管理と成果がセットになっており、決まった時間内にアウトプットを出すように求められている。

(2) 職務

ベースとなるジョブ・ディスクリプションが、全ポジションについてグローバル・レベルで共有されている。かなり広めの記述にはなっているが、社員はただ書いてある範囲しかしないということではない。日々の状況で仕事の範囲は変わってくる。職務は上司と話をしな

が柔軟に決めていく。コンサルタントのジョブ・ディスクリプションは、役割レベルで細かい記述になっているが、プロジェクト・チームで働くので、現場のニーズに合わせて柔軟に運用されている。

パフォーマンス・ファクター（行動期待）にも、行動・振る舞い・日々の仕事の取り組み方が記述されており、どのように上司、同僚を巻き込んでいくかが、レベル感も含めて書かれている。

（３）評価制度

ジョブ・ディスクリプションは、専門性によって定められている。実際の業務は、ジョブ・ディスクリプションに厳格に縛られるものではない。個人の専門性を軸に、ジョブ・ディスクリプションの範囲を柔軟に運用している。

評価の基礎となるのは、部門と個人、プロジェクトの３種類について設定した目標である。その際に、リーダーシップの３要素を確認して、向こう半年間でどのような期待が寄せられているかについて、上司との面接で話し合う。リーダーシップの３要素とは、「ビジネス・オペレーター（業務を確実に行うこと）」「ピープル・ディベロッパー（人材育成への貢献）」「バリュー・クリエイター（付加価値を生み出す行動）」のことである。評価のウェイトは、三つの要素で等しくなっている。

所属と従業員のレベルに応じて期待が決まっている。この基準はグローバル・レベルで統一され、絶対評価としてまず出される。そのうえで、部門、会社全体という流れで相対評価が行われて、翌年の賞与と基本給を査定する際の基準となる。結果は、本人にもフィードバックされる。

通常の業務の場合は、日本国内の従業員の中での相対的な評価に留まるが、国境を越えて組まれるような一部の大きなプロジェクトの場合は、グローバル・レベルで評価が行われる。

その手続は、プロジェクト・チームの上司が被評価者を評価し、その結果に基づいて、所属部門の上司（カウンセラー）が評価を行う。すべての従業員には、キャリアをサポートする役割をもつキャリア・カウンセラーがついており、プロジェクトチームでも所属部門でもない第三者的な立場でサポートしている。評価の次の段階では、プロジェクト・チームの上司と所属部門の上司、キャリア・カウンセラーが集まり、それぞれの評価を持ち寄って相対評価を行う。その結果が、年次の評価となっている。

（４）昇進・昇格

昇進・昇格の手続きは、年次評価で、プロジェクト・チームのリーダーの推薦コメントにもとづき、所属部門の上司が昇進を推薦することで行われる。

プロジェクト・チームは期間限定であるので、リーダーは対象者と長期間にわたって仕事を共にするわけではない。所属部門の上司も、日常的に対象者と接することはない。こうし

た状況で、プロジェクト・チームのリーダーや、所属部門の上司が対象者を推薦する理由は、「ピープル・ディベロッパー」として誰かを引き上げることが組織の文化であり、管理監督者の評価項目になっているからである。

誰かを引き上げたり、助けを求められたら必ず誰かが答えるという文化は日本だけでなく、グローバル・レベルで共通している。

(5) 賃金制度

どの程度の年齢になれば、どの程度のポストと賃金レベルに到達するというモデルはない。新卒や中途など入社時の年齢が多様であるとともに、長期間勤続すれば有利になる賃金制度ではない。法定以外の手当がなく、日本企業のような男性稼ぎ頭を想定したものではない。

入社後は、アナリストとコンサルタントという一般職の二つの階層をそれぞれ2~3年程度経験すれば管理職になる。その後、マネージャー、シニア・マネージャー、マネージング・ディレクターという階層があるが、マネージング・ディレクターに到達するのは40歳前後で、その上の役員層でも40歳代からというように、昇進が早い。その一方で、平均勤続年数は6年弱と短い。

勤続年数とポスト、賃金額に相関が強くないことに加えて、離職した従業員が再び戻ってくることを歓迎する文化がある。離職した従業員の同窓会を会社負担で定期的に開催しているほどである。いったん離れたとしても、社内の人的ネットワークを維持しており、社内の従業員のリクエストによって相応のポストへ復帰することが珍しくない。

退職金は確定給付型年金を採用している。通勤手当は支給している。プロジェクト・チームに所属して顧客の事務所に直行・直帰している従業員の場合、2週間ごとの申請に基づいて交通費を実費支給している。

6. ダイバーシティの取り組み

(1) 取り組みの経緯と概要

コンサルタントのうち、女性の割合は20%弱である。

女性に特化した取り組みとして、2006年にJapan Women's Initiativeを立ち上げた。ここで女性特有の課題を認識し、07年から育児制度や女性従業員のネットワーキングといった女性特有の課題に向き合い、09年から女性管理職研修など女性管理職を増やす取り組みを行い、12年からは時短勤務社員のキャリア育成支援などを通じて、男女共通の課題として取り組む段階へと移ってきた。同時に、管理職向けに、女性の働き方への理解と協力を促す「インクルージョン施策」を展開してきた。

2008年から09年に行った管理職研修は、「将来のワーク・ライフ・バランスに悩む女性への対応」「意欲が減退傾向の社員にどう対応するか」「生理休暇を取得した女性への対応」といった課題に基づいて、ロール・プレイングによる女性とのコミュニケーションの手法を習

得することに取り組んだ。2010年には、多様な働き方やパフォーマンスの女性とプロジェクトチームのなかでどのように共に働くかをテーマに、ディベート形式で研修を行った。続く2011年から、多様な人材をマネージするリーダーの在り方について認識を高めてきた。

こうした取り組みにより、女性の方が高かった離職率のギャップが縮小した。

そのなかには、国際女性デーに全女性社員が一堂に会するイベントの開催や、育児と働き方の志向に合わせて、女性が自らの選択で選べる育児制度の改定、管理職が女性の働き方について理解すべき内容を研修に反映するという取り組みがある。

たとえば、育児制度改革は、「つわりでの体調不良や病院通いと仕事を両立させたい」場合には80時間の母体保護休暇を、「できるだけ長く休んで子育てに専念したい」場合には出産休暇と法定以上の日数の育児休業の併用を、「働きたいが、働く時間を減らして育児にも重きをおきたい」場合には法定以上の育児短時間勤務と子の看護休暇を、「出産前と同様、フルタイムで働きたい」場合には、ベビーシッター利用費用助成と在宅勤務の利用といった仕組みを導入した。

働く時間を減らして育児にも重きをおく場合には、コンサルティング業務から管理的業務に移るという選択を、子育て期だけ責任の重い仕事から離れたい場合は、一時的なポジション・ダウンという選択がある。

こうした取り組みを始めた当初は、ある程度の効果がみられたが、取り組みが始まって時間が経過しても、女性が男性に比べて離職率が高いという傾向は続いている。マネージャーに昇進する年齢で男女差はなく、評価は公正さを保っているものの、子どもができるもしくは持つことを意識し始める段階で離職する傾向は、依然として続いている。その一方で、実際に育児休暇を活用することになると、その前後で離職することはない。また、出産から3年以上経過した従業員の在職率は高い。

(2) 女性が強みとするリーダーシップ・スタイルを考慮

女性特有の課題の理解や克服に努めるとともに、ジェンダーによるリーダーシップ・スタイルの違いを考慮した環境や信頼関係の構築に取り組んでいる。そのため、グローバル・リーダーシップ・サーベイと呼ぶ従業員の意識調査を実施し、男女のリーダーシップの違いを洗い出した。

女性の場合、「信頼と尊敬に基づいた長期的な人間関係を社内外で構築している」「人々の多様性を活かした職場環境を築いている」「他の社員に対して関心を示し、意見に耳を傾けたり貢献を認めることで人・組織を育てている」といった強みの領域があげられた。男性は、「戦略と優先事項について明確に伝えている」「ビジネスに対する洞察力がある」「成果を最大限に高めるような、業務プロセス、事業運営を実践している」といったことがあげられた。男女共通の強みとして、「ビジネス環境の変化に柔軟に適応している」「率先して変化をリードしている」「効果的なコミュニケーターである」「他人の成功のために、努力を惜しまない」

「追随し、共に働きたいロール・モデルである」といったことがあげられている。

こうした調査結果を従業員間で共有し、女性の意欲を喚起しつつ、評価での公正さを保つようになっている。

(3) キャリア・マネジメントと能力開発

一般職から管理職、役員層へと役職を上昇するスピードが速いため、どのように自分のキャリアを描くか、そのための能力をどのように身につけるか、自分のライフ・ステージに合わせた働き方をどのように選択するか、といったキャリア・サポートを早い段階から実施している。たとえば、自らの将来像を描くキャリア・マネジメントの機会を採用直後の従業員に与えている。そのなかには、出産、育児といった機会にどのような働き方を選択するかということも入っている。具体的には、20代後半から課長相当職、30代半ばから部長相当職へ昇進する機会が訪れるが、女性の場合、その年齢層が出産、育児といったライフ・イベントと重なることを意識しながら、能力の向上と社内人脈を広げることが必要であると伝えている。

どのような働き方やキャリアを描こうとも、プロジェクト・チームに参加する働き方を選ぶ限り、プロジェクト・チーム側から望ましい能力を持った人材として選ばれ続ける必要がある。そのためには、自らの専門性を恒常的に高め、社内で引き上げてもらえる人脈を構築しなければならない。そうしたことも、キャリア・マネジメントの場面で従業員に知らせている。

望ましい能力を身につけるために、グローバル・レベルで共通のオンライン上のトレーニング・プログラムを豊富に用意している。従業員の専門によって受講が必要な講座が提案され、それに基づいて、従業員がスキルを向上させていく。それ以外にも、汎用性の高い講座があるほか、自らのキャリア・プランにもとづいて、選択制で講座が受講できる。

(4) 女性向けトレーニング

女性従業員を対象を絞ったトレーニングも用意している。採用後の新人研修と、選抜されたマネージャー以上に向けたものである。内容は、ネットワークの広げ方や、仕事上の視界（ビジビリティ）の高め方といったものであり、必ずしも女性に特化した内容というわけではない。

スタッフ・レベルでは、「どうやって社内で生き残っていくか」を課題に、すべての女性従業員が参加する。マネージャー層には、選抜でさらに上位の職位を目指すための研修がある。シニア・マネージャーとマネージング・ダイレクターにも、選抜制でさらに上を目指すための研修を行っている。マネージャー以上には、海外で研修を行っている。

業務を通じた取り組みとしては、女性従業員が多くないということもあり、女性に適切な機会が提供されていることを可視化する試みを行っている。女性のシニア・マネージャーには、ライト・ロール（適切な役割）、ライト・クライアント（適切な顧客）、ライト・スポン

サー（適切支援者）の頭文字をとった3Rが十分かを定期的に確認している。

（5）戦略との統合および目的に沿った重要業績評価指標（KPI）による管理

2006年から、男女別に目標達成のための目安となる重要業績評価指標（KPI）を洗い直す取り組みが始まった。そこで、主要指標、女性の意識、女性の属性、全社員の意識に項目を分けてKPIを整理した。

主要指標は、「採用時の女性比率」「従業員女性比率」「管理職女性比率」「退職率男女ギャップ」「評価時の男女ギャップ（上位30%）」「昇進時の男女ギャップ」である。女性の意識は、「2年以上の継続意欲」「自分の能力への自信」「将来のワーク・ライフ・バランスへの楽観性」「昇進意欲」。女性の属性は、「結婚の有無」「子どもの有無」。全社員の意識は「インクルーシブ・カルチャー」「柔軟な働き方の制度利用」。

これらの指標のうち、「評価時の男女ギャップ（上位30%）」「昇進時の男女ギャップ」「将来のワーク・ライフ・バランスへの楽観性」については克服難易度が高く、取り組みを継続していく必要がある。

KPIとして可視化したことにより、たとえば男性の育児休業利用率が10%を超える、新卒採用で女性が4割となるなど、難易度が高い項目を除けば、取り組みの成果が現れるようになっている。

第4節 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社メディカルカンパニー

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、グループ企業の独自性を確保しつつ、全世界共通の企業理念・倫理規定である「我が信条 (Our Credo)」を実践している。「我が信条」は、顧客への責任、社員への責任、地域社会への責任、株主への責任について述べた企業理念であり、毎年、全グループ企業の全ての階層において、理解の浸透と確実な実践の為に様々な施策が展開されている。最近ではこれに加えて新しいリーダーシップモデル、Leadership Imperatives が導入された。これは後述の4つの要素によって構成され、社員にどのようなリーダーシップの発揮を期待するかを示したもので、業績の高さと合わせて求める人材像の指標である。

その上に、世界で一般的になりつつある経営のダイバーシティ化を進めている。全ての階層において、「我が信条」に基づいたリーダーシップの発揮度合と、業績の高さの二点が重要視されている。世界中どこにいてもこれは確実に実践されており、女性の活用・登用の促進においてこの公正、正当な評価制度は追い風となっている。

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社は、ローカルの独自性という観点からは、営業活動の現地化（ローカライズ）を実現している。営業、マーケティング活動は日本市場の顧客である医療従事者の特性に合わせて展開されている。顧客によっては都合の良い時間帯が早朝や夜間であったりする日本市場の特性により、子育て期の女性が営業活動を行うことが容易でない場合があり、それが女性営業職の活躍・登用の促進における課題ともなっている。実際に、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社における女性管理職比率は13%超と同規模の日本企業の多くより高いが、その内訳には特徴があり、非営業職では女性比率が高く、営業職では女性比率が低い。医療関係の知識があるセールスという労働市場はもともと女性の割合が低い。そのため、今後は従業員の中でも人数の比重が高い営業職で女性社員比率を高めることが、社内の女性管理職比率を高める上で重要な要素となっている。

制度面では、育児・介護と仕事の両立を支援するための金銭的支援について目を見張るものがある。在宅勤務制度や、休職中でも希望により仕事から離れすぎないように支援する制度など、女性が働き続けるための仕組みづくりを充実させている。また、ワーク・ライフ・バランスに配慮した取り組みやダイバーシティ推進意義を浸透するためのセッションの内発的实施など、営業部門で女性が働きやすくする仕組みを整えて、営業職における女性従業員割合を高めるための取り組みを続けている。

1. 企業概要

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、1886年に創業し、アメリカ合衆国ニュージャージー州ニューブランズウィックに本社を置く、消費者向け製品、医療機器・診断薬、医薬品の開発・製造・販売を主たる事業内容とする企業グループである。世界60カ国に275以上のグループ企業を有し、よりフラットな“Family of Companies”という関係で存在している。従業

員数は約 12 万 8,000 人 (2013 年 12 月末現在) であり、2013 年度の売上高は約 713 億ドル (消費者向け製品 21%、医療機器・診断薬 40%、医薬品 39%) を計上している。

日本での事業展開が開始されたのは 1961 年 (日本法人設立は 1978 年) で、現在、5 つのグループ企業で構成されている。そのグループ企業の 1 つであるジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社は、社内カンパニー制を採用しており、コンシューマーカンパニー (1961 年創業)、メディカルカンパニー (1983 年創業)、ビジョンケアカンパニー (1991 年創業) の 3 つで構成されている。その中でメディカルカンパニー (以下「JJMC」) は、外科、内科をはじめとする幅広い診療領域をカバーする医療機器、医療関連製品の輸入・製造販売を主な事業内容としている。JJMC は、2013 年 1 月現在、日本国内に本社を含め 10 の事業所、約 2,000 人の従業員を有している。

2. 企業理念・組織概要

ジョンソン・エンド・ジョンソンには、「我が信条 (Our Credo)」という全世界のグループ企業に共通する企業理念・倫理規定がある。これは、1943 年に初めて制定されたもので、その後、社会の変化を反映しつつ何度か改訂されているが、一貫して、顧客への責任、社員への責任、地域社会への責任、株主への責任の 4 つを、「我が信条」として掲げている。その具体的内容は、すべての社員が母国語で読めるよう、49 カ国語に翻訳するなど、あらゆる意思決定の場面で、各人が「我が信条」を自らの価値基準として内面化できるようにしているものである。

その上で、具体的な経営管理の遂行にあたっては、企業グループ内における「分社分権」化が進められている。社内カンパニー制や事業部制を採用することにより、経営管理をしやすい環境を整えるとともに、例えば賃金制度について各国のビジネス環境に合わせて決定できるなど、具体的な意思決定にあたっては、各国・地域、各事業会社、各事業部に一定の裁量権を与えるようにしている。このような「分社分権」化により、高度の専門性、環境変化への対応の迅速性、イノベーションの実践を担保することを企図している。

その中で、日本の JJMC は、それぞれ専門分野ごとに売り上げ目標等を設定し、セールス & マーケティングを行う 12 の事業部と、薬事、信頼性保証、人事、経理財務など 6 つの管理部門で構成されている。日本における研究開発部門は、原則として、製品の日本市場へのカスタマイズ情報をアメリカ本国へ伝達する。日本の各事業部は日本にある医療機関等への営業活動に特化しており、薬事部は日本における製造販売等に関する許認可の取得を主たる業務としている。

3. 人的資源管理上の特徴

(1) 評価制度

現在の評価制度は、What (何を = 「業績評価 (Results)」) と How (どのように = 「リーダー

ーシップ評価（Leadership）」という 2 つの評価軸、それぞれ 4 段階の評価スケールをもって設計されている。後者の評価軸は、自らに期待されているリーダーシップをどのように発揮しているかに関する評価軸であり、そこで求められる人材像は、「我が信条（Our Credo）」の体現に加えて、他者をも刺激・触発するリーダーシップ発揮である。より具体的には、下の 4 つの能力をどのように発揮しているか、で評価される。

- Connect（患者や顧客、市場、地域社会のニーズに対する洞察を深める）
- Shape（イノベーションを推進する：全世界のヘルスケアの進歩を目指し、業界と市場の変化を予見すると共に自ら変化を作り出す）
- Lead（リーダーシップ開発や人材育成を最優先とする環境を創りあげる）
- Deliver（人々とチームのやる気を引き出し、力を終結させることによって、成果を出す）

この現行制度は 2011 年にアメリカ本国で設計されたものであり、国・地域に関係なく同一の基準が用いられており、日本での実施は、経営陣（2012 年～）、管理職（2013 年～）、一般職員（2015 年～）という順に行われることになっている。なお、JJMC における評価制度は、当初、能力評価によるものであったが、1992 年から目標管理制度「チャレンジ&レビュー（C&R）プログラム」を採用した。その後、5～6 年ごとに評価基準の見直しを行っており、2005 年に「業績評価」と「コンピテンシー評価」の 2 つの指標を評価基準とする形になっていた。

（2）採用

JJMC における採用は中途が多い。かつては事業部主導で採用活動が行われていたが、2012 年にリーダーシップモデルである「Leadership Imperatives」を導入したことで、各事業部に特化した採用から、ジョンソン・エンド・ジョンソンのどのカンパニー、どの事業部や部門、どの国においても活躍できる共通のリーダーシップ人材の採用にシフトした。

JJMC における人選基準は、新卒採用の場合、「Leadership Imperatives」の各指標に照らしつつ、基本的にいわば「どこの事業部でも活躍できる人」を採用するようにしており、例えば最終面接時には異なる 2 つの事業部から面接官を参加させ、2 人で 1 人の応募者をみるようにしている。本人のエピソードを聞く中で、それが「Leadership Imperatives」の各指標とどの程度合致しているかが判断される。

職種別にみると、採用人数は医療機器の営業職が圧倒的多数を占める。当該職種は、そもそもの労働市場自体が男性を中心としたものであり、JJMC はダイバーシティを強く推進しているが、現状では、社内の女性割合も、おおよそ労働市場全体の割合に呼応して高くない。なお、営業職の採用においては異業種出身の応募者も多いが、JJMC は、「Leadership Imperatives」の各指標と合致していれば、確実に活躍できる、という考えのもと、異業種出身者であっても積極的に採用している。

(3) 研修

事業部ごとに行われる。新卒には、事前の内定者研修、入社後の1か月間ビジネスマナーから始まる各種研修が実施され、入社3年後にフォローアップ研修が実施されている。中途採用の場合は、3か月、6か月など事業部ごとに集中的に医療知識の研修が行われている。ダイバーシティ推進の観点では、新卒研修、新任マネージャー研修などに組み込まれている他、経営層で知見を深めるための講義やディスカッションも実施されている。

4. 女性登用・両立支援制度

(1) ダイバーシティプログラムの概要

ダイバーシティ経営という考え方は、ジョンソン・エンド・ジョンソンに限らず、米国や欧州においては主流の考え方である。そのことを背景に、JJMCにおいても、ダイバーシティとインクルージョン（受容）を推進しており、同日本法人においては、様々な属性のうちでもとくに「女性」に焦点を当てて、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を推進している。2013年には経営陣の1人をD&I推進担当（兼任）に任命し、2014年には業務の50%をD&I推進に充てる担当者も配置した。

ダイバーシティプログラムとして、①マインドセット改革（「ダイバーシティ」月間（毎年6月）策定、社内向け冊子作成など）、②女性の積極的雇用（新卒採用数男女比の50:50化、女性採用セミナーなど）、③優秀な女性の育成（女性営業職向けのキャリアアップ研修やネットワーキング茶話会の開催など）、④子育てとワーク・ライフ・バランス支援など、さまざまな施策を行っている。

その中でもとくにJJMCに特徴的な制度として挙げられるのが、④に関する「チャイルドケア支援金」「フレキシビリティ SOHO Day」「保存年休」「業務軽減措置」などの制度である。

(2) 「チャイルドケア支援金」制度

チャイルドケア支援金とは、未就学の子を持つ正社員に対して、育児支援金として、用途不問（領収証の提出不要）で一律年間30万円を最長7年間に渡り支給する制度である（30万円 X 最大7年間 = 210万円支給）。この制度は2003年に導入された。ベビーシッターや、育児をサポートしてくれる親の交通費など、用途を問わず育児全般で必要とする費用に充てることを可能にしている。

加えて、「育児休職（他社でも可）を1か月以上取得していること」を支給要件に組み入れ、男性社員の育児休職取得の促進にもつながっている。

(3) 「フレキシビリティ SOHO Day」制度

フレキシビリティ SOHO Day 制度とは、育児・介護に従事している社員を対象に、年間最大20日まで（連続取得も可）在宅勤務を認める制度である。2003年に長期継続型の在宅勤

務制度を導入した後、利用（希望）者からの「基本的には毎日会社に来たい。でも、子どもが熱を出したりして保育園に預けられないときなどは在宅で働きたい」などのヒアリング結果を受け、2005年に導入された。その後、「小学校低学年が実は保育園時代よりも時間に融通がなく困っている」という社員の声をもとに、2007年からは、未就学児までを持つ親から小学校卒業前までの子を持つ親へと、対象が拡大された。

（４）特別休暇制度

社員がそれぞれの価値観に合ったワーク・ライフ・バランスを実現しながら、仕事においても高い成果をあげることを狙い、JJMCではこの他にも保存年休、特別育児休暇、ドナー休暇、ボランティア休暇等法定外の特別有給休暇制度を充実させている。

保存年休は、前年度に失効する有給休暇（＝前々年度の残余分）を年間5日間、最高40日間を限度として保存できる制度である。保存した有給休暇は、私傷病の他、育児・介護・家族の看護・母性保護の目的で利用することができ、ライフステージに応じた柔軟な休暇取得を支援している。

特別育児休暇制度は2003年に導入された制度で、配偶者の出産日以降6カ月以内に一子につき一回を限度として、連続した5労働日の休暇（有給）を取得できる。家族として責任を担う男性社員の育児協力へのマインドを醸成すると共に、彼らが育児中の部下や同僚に対して理解を示し、進んで協力できるよう育成する機会としても機能している。

（５）業務軽減措置

現在の育児・介護短時間制度は30分単位で勤務時間を短縮するものであるが、営業という業務の性質上、勤務時間を固定することが難しく、営業部門における短時間制度の活用が進みにくかった。そのため、時間のフレキシビリティを確保しながら、業務負担（業績目標、担当エリア、顧客数等）を軽減する措置の導入を検討している。

（６）セールス部門において女性が長く働ける仕組み作り

JJMCのセールス部門は男性が大多数を占める。これに対し、マーケティング部門は男女はおおよそ半々、または女性が少し多い傾向にある。

JJMCのセールス部門に女性が少ない要因の1つとして、顧客が医療機関であるため、セールス活動が場合によっては医療従事者らの勤務時間外の時間帯に及ぶことがあるという、日本における医療営業の特徴が挙げられる。そのため、セールス部門にどんなに優秀な人材を採用しても、子育て期が近づくと、むしろ出産前に女性従業員自身の側で“継続するのは難しいのではないか”と憂慮してしまい、セールスから離れることを早い段階で決断してしまうというケースが散見され、課題となっている。

そこで、現在、育児・介護等従事者の労働時間、業績目標、担当エリア等を削減・縮小し、

その部分をほかのメンバーでカバーすることはできないか、同じエリアに複数の担当者を配置し、相互補完できる体制を作れないかなど、対策を試みている。

また、マインドセット改革という部分で、最近では事業部主導ですべての営業マネージャーが集まってD&I意義理解と推進や、女性活用についてディスカッションする場が設けられるなど、営業マネージャーの意識も高まっている。

第5節 コストコホールセールジャパン

女性の活躍・登用のうえで、コストコがグローバル・レベルに持っている制度が有効に機能している。

従業員の階層は、スタッフと管理職の二つであり、スタッフは正社員、非正社員の別なく一定期間が経過すれば自動的に昇給する。最短で3年半でスタッフとしての上限賃金に達するが、昇給幅は大きく、年収換算では低くない賃金額を手にすることができる。

スタッフは、自ら手をあげて、部署が変わる社内公募制度で複数の部署を経験してから、同じく社内公募制度で管理職層への昇格に挑戦する。それによって、頭打ちとなっている賃金を上昇させることができる。

スタッフは、短期間で賃金が頭打ちになり、管理職は年俸制のため、勤続年数の長さによる影響は少ない。手当類は法定以外はないということも、アメリカ本国と同じである。これにより、男性稼ぎ頭モデルを意識する必要がない。

キャリア・コースは、上昇だけではなく、下降もできる。責任の負担が重かったり、出産、子育て、介護などの理由で時間的な余裕が欲しいという場合には、管理職からスタッフにステップ・ダウンすることが可能である。状況の変化があった場合、再び管理職にチャレンジすることが歓迎されている。したがって、女性が管理職にいったん昇進して、ライフ・イベントのために続けられなくなり、辞職せざるを得ないという心配をする必要がない。

小売業という産業特性と労働市場特性により、従業員に占める女性割合は5割と比較的に高い。一方で、女性管理職は3割程度にとどまっていることが課題とみており、グローバル規模で女性管理職割合を5割に引き上げるといった目標に取り組んでいる。具体的には、管理職以上のポストがポストイングされたときに、能力のある女性従業員に積極的に応募するようにインフォーマルに働きかけている。また、管理職以上を目指す意欲を喚起するために、女性従業員を対象にしたインターネット上の情報共有サイトを運営している。

1. 企業概要

コストコは、アメリカ合衆国、カナダ、英国、台湾、韓国、日本、オーストラリア、メキシコと8カ国1地域で会員制の食料品・日用品小売店舗を展開している。1店あたりの売り場面積は、平均で4,000坪ほどと広大であり、店舗は、在庫品を陳列してそのまま販売する倉庫型となっている。そのため、同社では店舗を倉庫店と呼ぶ。

2014年3月現在、全世界で649倉庫店、会員数は7,120万人を数える。日本国内には18の倉庫店があり、川崎倉庫店の上に、総務、人事、購買といった本社機能を併設している。毎年、2~3店舗のペースで出店を続けており、管理職層の人材は慢性的に不足している状態にある。そのため、昇進のチャンスが開かれている。

顧客は、年会費を払って会員になっている人か、その会員が同伴した人に限られている。

会員は、一般と法人に分かれており、一般は個人消費、法人は販売目的もしくは飲食店の食材を仕入れるために購入する人を対象にしている。

アメリカ本社は株式上場をしているが、日本法人は非上場である。

2. 組織概要

川崎には、顧客に対応する小売機能としての倉庫店と本社機能としての本社を併せ持つ。

本社機能としては、Merchandising（購買）、Import and Food Safety（輸入と食品衛生）、Import and Logistics（輸入と物流）、Operations（運営）、Marketing（マーケティング）、Human Resources（人事）、Finance/Accounting（財務・会計）、Information System（情報システム）、Real Estate（不動産）、Construction（建設）の部門がある。

これらの部門が担うのは、顧客動向を把握して商品を仕入れること、サプライヤーを単なる納入業者とするのではなく、良好な関係を構築して事業への参加を求めること、買い付けた商品の物流や在庫管理を行うこと、企業全体の情報システムの構築と管理、必要な人材の採用や評価・配置、財務・会計の管理、新規店舗候補地の調査と購入、店舗の増設といったことである。

小売を担う倉庫店には、「メンバー・サービス」「管理・バックオフィス」「マーチャンダイジング部門」「食品製造」「薬局・調剤」「補聴器・眼鏡・フォト」「タイヤセンター・清掃」の各部門がある。

コストコは、会費を払っている会員とその同伴者だけを顧客とする。したがって、新規会員獲得と会員数の維持が経営の生命線となる。そのために、「メンバー・サービス」は、入会促進や顧客サービス、キャッシャーなどの機能を担っている。

売り場では、サプライヤーから仕入れた商品に加えて、パンやケーキ、惣菜といった調理した食品も販売しているほか、鮮魚や精肉のさばき・パック詰め、フードコートでの食品の提供などを「食品製造」が担う。

薬や眼鏡、補聴器、写真、タイヤといった専門的な商品も扱っており、その取扱いのための薬剤師や医療事務、専門的な販売員がいる、「薬局・調剤」「補聴器・眼鏡・フォト」「タイヤセンター・清掃」がある。

売り場には、商品陳列や荷受をする業務や、接客販売、返品があった際の業者への対応を行う「マーチャンダイジング部門」がある。

これら倉庫店全体の売り上げの管理、監査、在庫管理や、他社状況の調査、従業員の給与計算を行う「管理・バック・オフィス」がある。

本社、倉庫店に加えて、物流センターがあり、ここでは、輸入品のタグやラベルを日本語表記にするという作業を行っている。

購買やサプライヤーとの関係を除けば、食品製造、物流、清掃など多くの部分を内製化しているという特徴がある。

3. 企業理念

コストコは、企業理念を Code of Ethics と呼び、「1. 法令遵守」「2. 会員に対する心遣い」「3. 従業員に対する心遣い」「4. 納入業者への敬意」「5. 株主への配当をもたらす」の 5 つで構成されている。全世界共通のこの企業理念は、番号がそのまま従業員が守るべき優先順位となっている。

各国の各種法令を守ることは当然として、企業活動における優先順位が、もっとも重要な顧客である会員の次に従業員を置き、次いで経営の一翼を担っているサプライヤーを重視するとし、企業の所有者でもある株主を最後に置いているところに特徴がある。

4. 人的資源管理上の特徴

人事制度は世界共通で、アメリカ本社と同様のものとなっている。それは、採用、評価、異動、昇進・昇格、賃金制度など、ほとんどの領域にわたる。ただし、賃金実額は、各国の経済情勢や同業他社の賃金水準にあわせて調整するといったローカライズが行われている。

コストコは、一人ひとりの職務範囲が厳格に決められているために、従業員間や部門間の職務が重なりあうことがないとする一般的なアメリカ企業のイメージとは大きく異なっている。職務範囲は 1 人ずつ設定されているが、必要であれば部門間や職務の壁を超えて協力しあう。たとえば、店長やマネージャーであっても、人手が足りなければ、ショッピング・カートの片付けを行うということは珍しくない。

また、スタッフ職は、正社員、非正社員、職種の別なく、一定の時間数を勤務すれば同じように昇給するという、職能給とも職務給とも違う、言わば自動昇給の仕組みが適用されている。その賃金には、扶養家族手当や住居手当等、家族の稼ぎ頭を対象とした手当がなく、仕事への対価という部分に絞られている。

「特に女性の管理職登用を目的としたわけではない」が、このような透明性の高い仕組みが、女性の管理職登用においても効果的に働いていると思われる。

アメリカ企業は、勤続年数が短くなる傾向が続いているが、コストコではいったん採用されれば、転出していく人はほとんどいないという。その理由の一つには、ライフ・スタイルに合わせて、管理職からスタッフ職への降格を自ら選択できることがある。これは、通算勤務時間が 7,000 時間を超えれば賃金が頭打ちとなり、それ以上の職位への昇進は、通算勤続年数の長さによって左右されないということも、降格がマイナスの評価とならずに、再び昇格にチャレンジすることができるという特徴をもたらしている。このことも、女性の管理職登用がすすむ一因となっているといえる。

(1) 採用

本社、倉庫店それぞれで採用を行う。

採用の基本的な考え方は、必要もしくは空きポストを充当することであり、そのためには

まず企業内から社内公募制度で応募者を募る。内部で該当者がいない場合は、外部から採用する。

外部から採用する場合の方法は二つある。一つは新規学卒採用、もう一つは経験者を職種別に採用することである。新規学卒採用であっても、未経験者を採用するということはせず、アルバイトもしくはパートタイムとして勤務したことのある大学、短大、専門学校の卒業生を採用するという、有給のインターンシップ・プログラムのような方式を採用している。

新規学卒採用は、リテンション・プログラムと、レギュラー・プログラムに分かれる。

リテンション・プログラムは、4年制の大学を卒業する学生で、SLと呼ぶ短期アルバイト、ALと呼ぶ長期アルバイト、そしてPTと呼ぶパートタイムのいずれかを経験していることが採用の条件となる。継続して勤務することが必要とされないことと、たとえ継続していなくても、すべての勤務時間を通算するユニークなシステムとなっている。

レギュラー・プログラムは、4年制の大学、短大、専門学校を卒業する学生で、短期アルバイト、長期アルバイト、パートタイムとして、採用時に継続して勤務していることが条件である。

どちらのプログラムも、勤務していた時間数は、採用後の勤務実績に通算される。こうした採用を行っている理由は、未経験者を採用して適性があわないということを防ぐためである。

この仕組みは、グローバル・レベルで統一されている。

(2) 賃金制度

賃金制度もグローバル・レベルで統一されている。大きく、スタッフ職と管理職に分かれており、スタッフ職は時給、管理職は年俸制である。

スタッフ職として採用されれば、1,000 時間に一回の昇給が自動的にある。スタートの時給は職種ごとに若干異なるが、おおよそ 1,200 円から始まる。1,000 時間後にはフルタイムの場合、だいたい半年間達する。最短で 3 年半で時給 1,800 円に到達し、昇給はそこでストップする。こうしたスタッフ職は、フルタイムとパートタイムに分かれているが、処遇には正社員、非正社員の区別はほぼない。

最高時給額に到達したスタッフ職には、年 2 回の賞与が支給される。

スタートの 1,200 円の時給では月額 21 万円程度となり、大卒初任給相当になる。スタッフ職で最高額となる時給 1,800 円に超勤務手当などを含めれば、月額が 30 万円を超える。

アメリカ本社の制度にならい、賃金には各種手当がなく、通勤手当もない。扶養家族手当なども、法定基準以外ない。

(3) 職務

スタッフ職から倉庫店長に至るまで、手薄になったところに応援に入るといった企業文化が

ある。

(4) 評価制度

評価は、新しく配属された従業員とそれ以外の従業員とで分かれている。新しく配属された従業員は、配属の30日後と、90日後に評価される。対象は、新規もしくは中途採用者、新しいポストへ異動した者である。それ以外の従業員は1年に1回、評価がある。

スタッフ職と管理職では、評価基準・シートが異なる。管理職には、人材育成の項目が加わる。

(5) 訓練

スタッフ職の訓練は、従業員1人に1人のバディと呼ぶ先輩職員がつき、計画に基づいたOJTを実施している。

管理職に昇進する従業員には、マネージメント・トレーニングを実施している。

全世界で統一したオペレーションを採用しているため、日本に倉庫店を出店した当初は、アメリカ本社で研修が実施されたことがあったが、現在は、すべて日本国内で行うようになっている。

(6) 異動、昇進

異動や昇進には、社内公募制度によるものと、辞令によるものの2種類がある。

社内公募制度とは、ポストが空いた場合に社内から異動希望者を募って選考するものである。一般的には、スタッフ職から管理職への昇格のために利用されている。その場合は、部門内での異動となる。それ以外にも、他の部門のスタッフ職へ昇格を伴わない異動も頻繁に行われている。その理由は、倉庫店の仕事を一通り経験することが、管理職以上に昇格するために必要だと考える従業員が多いことによる。それによって、フロアの全体像を把握できるからである。同じスタッフ職でも、たとえば「メンバー・サービス」と「食品製造」では、顧客との距離や仕事内容が大きく異なるが、そうした職務内容の大幅な変更を伴う異動も珍しくない。異なる倉庫店や本社に社内公募制度を利用して異動する場合は、本人が希望したということから、赴任に関する手当は支給しない。

辞令によって異動があるのは、倉庫店長、副倉庫店長クラスである。経営上の理由で行うものであるため、赴任手当が支給される。

異動は国内のみで、国境をまたいだ異動は行われぬ。

コストコで行う異動は、スタッフ職が経験を積むものや、昇進を伴うものばかりではない。管理職としての重圧から解放されるためや、妊娠、出産、子育て等のライフ・イベント上の理由から、管理職からスタッフ職へ自らすすんで降格する事例も珍しくない。

そうして降格したとしても、再び管理職へ社内公募を活用して昇格するということが日常

的に行われるなど、降格はマイナス評価につながらない。働く側のライフ・スタイルが変化するたびに転職や離職を余儀なくされる働き方が一般的であるとすれば、ライフ・スタイルに合わせて勤務形態を柔軟に変化させるので、「コストコという働き方を選ぶ」ことができる。

(7) 福利厚生制度

他の制度と同様に、福利厚生制度も、アメリカ本社の仕組みを基本としている。そのうえで、日本国内の法令を遵守するようにアレンジしている。

もともとアメリカの基準でも日本の規制ははじめからクリアしており、育児、介護、産休なども運用上でクリアしていた。

(アメリカ基準については、Costco USA ウェブサイト (www.costco.com) の Recruiting のページを参照)

5. グローバル化、現地化の状況

日本での事業の立ち上げ当初、かなりの数の派遣者がアメリカ本社から送られていたが、派遣コストを削減するため、現在は5人になっている。

6. 女性登用

(1) アメリカ本社のダイバーシティに配慮した人事管理を移植

性別のみならず、多様な性、障害、人種などのダイバーシティに配慮した人事管理をアメリカ本社が行っている。その意図は、企業理念の「法令遵守」および「従業員に対する心遣い」に則ったものである。アメリカ本社のウェブサイトでは、「不法な雇用差別のない職場環境を従業員が享受できるようにするべきであること」および「雇用に関する決定において多様性に関するいかなる要素も不法に使われることはできない」としているほか、「従業員に対して多様なキャリアを提供する」としている。

日本はその仕組みを移植している。新規立ち上げ時に、もっとも優秀な人材を採用するように心がけたところ、たまたま男女比が5:5になったという。努力してダイバーシティに配慮しているわけではない。

(2) コストコという働き方

働けなくなったら、時間を減らして管理職からスタッフ職へステップ・ダウンし、余裕ができれば管理職へ何度でも再チャレンジできるという仕組みが、女性の管理職登用のハードルを低くしている。

(3) グローバル目標

従業員全体の男女比は半々だが、女性管理職は全体の3割程度にとどまっている。

コストコでは、グローバル規模で女性管理職比率を5割に引き上げるという目標を設定している。その目標の達成度合いを確認するため、30日に一度、カントリー・マネージャーが米国本社に集まり、会議の場で報告することが義務づけられている。

(4) 女性の管理職登用に向けた障壁

原則として、管理職への昇進は社内公募によって行われるが、女性は、管理職層に手をあげることを尻込みする傾向がある。だからといって、人事部門として、社内公募に女性が積極的に手をあげるように指導することはない。ただし、管理職は、従業員の人材育成が評価項目となっており、社内公募に自分の部門のスタッフがどれだけ手をあげるか、どれだけ管理職に昇進するかという指標も評価されるので、尻込みする女性スタッフに、管理職が社内公募に応募するようにうながす働きかけが非公式に行われることがある。

(5) 女性（ワーク・ライフ・バランス）への配慮

コストコで働く女性従業員がグローバル・レベルで情報共有をするため、インターネット上にジャーニーズ・ネットというグループを開設している（www.journeysnet.com）。

自らスタッフ職にステップ・ダウンすることができるとともに、時期がくれば、何度でも再チャレンジできる仕組みがある。

コストコに勤務する夫がいる女性管理職に異動辞令を出す場合、夫にも転勤をともにさせるという配慮をしている。

転勤する夫にコストコで働いている女性が帯同して転居しなければならない場合、転居先に倉庫店があればポストを探している。管理職ポストが用意できなければ、いったんスタッフ職になるという道もある。

第6節 ボッシュ株式会社

ボッシュ株式会社は、伝統的な人事・賃金制度や労使関係をもっていた日本企業を再編し、ドイツを本国とするグローバル企業の仕組みへと変更してきたという歴史的経緯を持つ。

具体的には、職能等級的な賃金制度を成果とコンピテンシーによる評価をベースにした職務グレード型へと変更してきているとともに、新規学卒一括採用から職種別採用に変えてきている。

ドイツ本国も日本と同様に、長期勤続のなかで内部人材の育成を行うという方針を持っているため、ドイツ本国の仕組みに変更することには大きな違和感はない。

女性の活用という視点では、ワーク・ライフ・バランスの取り組みが徹底しており、労働時間の短縮や有給休暇、育児休業の取得においてこれまで大きな成果をあげてきた。

ボッシュグループでは、現在、2020年までに女性の管理職員の割合をボッシュ・グループ全体で20%、日本国内で10%を達成するという目標を掲げ、ボッシュ株式会社でも、女性登用策を多く実施している。

ワーク・ライフ・バランスにおいては、全社的に制度改善と現場レベルの浸透活動を継続してきた。1980年代には年休取得目標の設定・一斉退社日を開始し、1991年には労使時短検討委員会を設立、1997年から「職場労使協議会」で社員の休暇取得進捗、残業状況の確認を毎月労働組合と職場管理職が合同で実施している。育児・介護両立支援制度についても法定を上回る基準で設定、社員の声も生かしながら年々見直しを行ってきた。また、2011年には在宅勤務制度を正式導入し、育児・介護をしながらキャリアにも意欲的な社員がより活躍できる仕組みを強化した。

キャリア育成においては、本人のキャリア意識・動機付けとして、全社員を対象にしたキャリア面談制度に加えて、女性社員に対するメンタリング制度を2009年より導入。また、通常の人材育成プロセスで行われている全従業員のポテンシャル評価会議においては、女性社員の育成を重点項目の一つとして掲げ、育成ターゲットグループの意識的な管理を行っている。

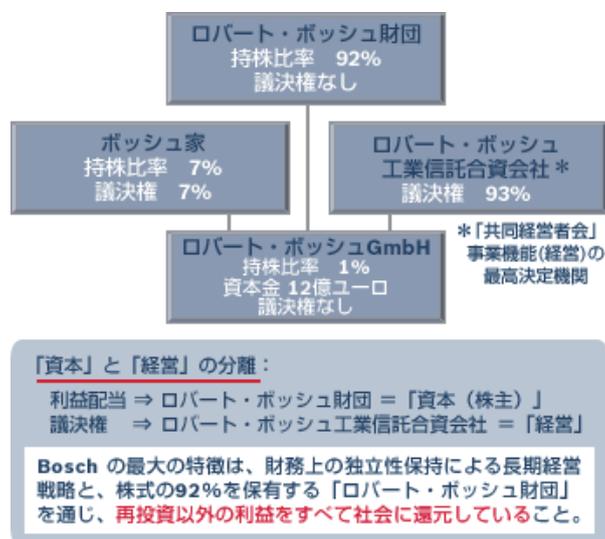
加えて、全社的なダイバーシティ推進に対する意識をより高めるために、2011年より全社コミュニケーションプロジェクトを展開。トップメッセージの発信と同時に、社内にダイバーシティのイメージポスターや実際の社員モデル紹介を掲示。中間管理職層に対するダイバーシティ研修では、副社長（女性）から直接メッセージを伝えたいうえで、女性社員の本音パネルディスカッションや社内実例を参考にしたケーススタディ等を行っている。更に、ダイバーシティ意識調査の結果を受け、従業員参加型の継続的なダイバーシティ推進活動チームとして2014年1月にDiversity@bosch Japanを発足させてダイバーシティの浸透を図っている。

1. 企業概要

ボッシュ・グループは、1886年にドイツ・シュトゥットガルトで創業した自動車関連のテクノロジーとサービスの提供を主たる事業内容とする企業グループである。ドイツ連邦共和国にあるロバート・ボッシュ GmbH とその子会社 約 360 社、世界約 50 カ国にあるドイツ国外の現地法人で構成され、販売、サービス代理店のネットワークを加えると、世界約 150 カ国で事業展開している。2013 年度の従業員数は 281,000 人であり、同年度の売上高は約 464 億ユーロを計上している。

その中で、ボッシュ株式会社は、1939年に設立されたボッシュ・グループの日本法人である（母体はデーゼル機器㈱。2005年、1972年に設立されたボッシュ日本法人のボッシュ㈱を吸収合併し社名をボッシュ㈱に変更）。ボッシュ・グループの日本における事業活動は 1911年に在邦企業との代理店契約などの形で開始しており、2005年に吸収合併したボッシュ・グループの日本法人設立後は、1979年までに調達、ライセンス、輸入販売の事業を徐々に統合する形で、事業再編を進めた。ボッシュ株式会社は、2013年12月現在、日本国内に1本社5工場8事業所2テストコース、連結で約6,500人、単独で約5,300人の従業員を有している。

図1 ロバート・ボッシュ GmbH の株主構造



【出所】ボッシュ株式会社・公式 HP

ボッシュ・グループの企業形態は、財務上の独立性と企業としての自立性を担保し、外部からの圧力や短期的な利潤追求の要求に左右されることなく、将来の成長を確保する重要な先行投資を行ない、独創の先進技術を生み出すなど、長期的な視野に立った経営を貫徹させるため、「株主（利益配当）と経営（議決権）の完全なる分離」と「非上場」を基調としている。これは、日本法人であるボッシュ株式会社がボッシュ・グループの 100%出資会社であ

るという意味においてだけでなく、ドイツ本社であるロバート・ボッシュ GmbH 自身も、株式の大半を非営利組織である公益法人「ロバート・ボッシュ財団」（持株比率 92%、議決権なし）が保有し、議決権の大半を株主の事業機能実行機関である共同経営者会「ロバート・ボッシュ工業信託合資会社」（議決権 93%）が保有している（残りの株式と議決権は創業家であるボッシュ家（持株比率 7%、議決権 7%）とロバート・ボッシュ GmbH（持株比率 1%、議決権なし）が保有）という意味においても、妥当している。

2. 組織概要

ボッシュ・グループは、グローバル事業部制を採用しており、アジア・太平洋地域の地域統括本部はほとんどが上海にある。日本の現地法人であるボッシュ株式会社はそれらグローバルな事業部を統括するというマトリックス型の組織構造を有している。

2013 年初めから、「自動車機器テクノロジー」「エネルギー・建築関連テクノロジー」「産業機器テクノロジー」「消費財」の 4 事業部制に移行している（2012 年末までは、「自動車機器テクノロジー」「産業機器テクノロジー」「消費財・建築関連テクノロジー」の 3 事業部制であった）。

総売上高に占める「自動車機器テクノロジー」部門の売上高の割合は、ボッシュ・グループ全体では約 59%を占めるに過ぎないが、日本国内においては 90%近くを占めている。

研究開発は、基本的にドイツ本国で行い、各国は、その技術を現地の顧客のニーズに適合させる作業を行うのが通常である。また、日本のボッシュは、例えば顧客の日本自動車メーカーと一緒に開発と生産を行ったりするが、その顧客企業が海外展開をする場合には、その顧客企業と一緒に現地法人へ出向し、現地での生産のサポートとコーディネーションを行ったりする。このような形における海外での売り上げは、日本における売り上げ全体のおよそ 3 割程度となっている。

3. 企業理念

ボッシュ・グループは、「Invented for Life」（ドイツ語では「Technik fürs Leben」）をコーポレート・スローガンとしており、革新的で有益そして魅力的なソリューション（製品・技術）の提供を通して、人々の生活の質（Quality of Life）を向上させることを目的としている。

4. 人的資源管理上の特徴

ボッシュ株式会社は、伝統的な人事・賃金制度や労使関係制度を有していたが、その社風は、とりわけ長期的な勤続の中で内部人材の育成を行うという点において、ドイツ本国の社風と似ていた。2000 年頃を境に、徐々にボッシュグローバルの人事制度を取り入れるようになっていった。

(1) 採用

かつては、他の日本企業の多くと同様、一括採用を行い、適性をみながら異動させつつ、キャリアを育てていたが、現在は職種別採用を中心に行っている。

その採用計画は、各事業部からの要請と全体の人事計画とに基づいて行われる。前者の各事業部からの要請に基づく採用活動は、中・長期的な育成を前提として行われるものと、即戦力として稼働してもらうことを前提として行われるものがあるが、いずれも部門計画、経営戦略、予算管理などに照らし合わせて行われる。後者の全体の人事計画に基づく採用活動は、主に幹部の養成を念頭に行われ、修士号（MBA 含む）以上の学位の取得者を対象に、入社直後から一定期間の研修期間を設け、定期的な異動で業務に関する幅広い知識の習得や海外赴任をさせるなど、かなり戦略的・計画的な人材育成プログラムの実施を予定した採用活動が行われる。

(2) 賃金・職務・評価制度

原則として、現実に担当している職務に応じて賃金が決定されるが、35歳までは標準的な評価を受けていれば、一定水準の賃金まで上昇する（一般職員・組合員レベル）。難易度の高い仕事を担当する職務グレードでは成果が7割、コンピテンシーが3割で評価される。

(3) 異動・昇進

研究開発部門は、何世代か先の技術の修得のために、日本からドイツ本国に出向して学ぶことや、反対に、オペレーションのためにドイツ本国から日本に出向してくること、そして、顧客である日本企業の海外展開に合わせてボッシュ・グループの現地法人に出向することもある。このような海外派遣の期間は、原則4年までとなっている。

ポストの空きがあれば、出向先の海外グループ企業に転籍することもある。その理由は、例えば、出向先の国で現地に居住する人と結婚した場合などである。

同様に、夫婦ともにボッシュ・グループの社員であり、一方の配偶者が海外転勤をする場合、海外転勤先のグループ企業にポストの空きがあれば、他方の配偶者を現地で海外転勤手当のつかないローカルポスト採用をすることがある。国際異動に男女の差はなく、本人の希望によるところが多い。

5. 女性の管理職登用策

現在、2020年までに女性の管理職員の割合をボッシュ・グループ全体で20%、日本国内で10%を達成するという目標を掲げ、ボッシュ株式会社でも、女性登用策を多く実施している。

女性登用を進める理由として、グローバル150カ国以上で事業を展開するボッシュグループにおいて優秀な人材を確保し、多様な顧客・マーケットニーズに対応するためには、多様なバックグラウンドをもつメンバーでチームを構成し、イノベーティブで柔軟な組織を作る

ことが不可欠である、という経営層の明確な意思により、ダイバーシティ推進を会社の重要経営課題と位置づけている。

より多くの女性を管理職に引き上げるための試みとしては、以下のようなことを行っている。なお、女性を理由とした昇進・昇格等を行っておらず、そのこともあり女性の管理職登用のスピードは必ずしも速いものではないが、育成ターゲットグループに占める女性の割合が2011年と比較して2013年においては約2.5倍になる等、少しずつその候補者が増えてきている。

(1) キャリア育成

本人のキャリア意識・動機付けとして、全社員を対象にしたキャリア面談制度に加えて、女性社員に対するメンタリング制度を2009年より導入。これまでに30名近くの女性社員が参加し、直属上司以外の管理職からオープンな関係でアドバイスを受ける場を提供している。また、通常の人材育成プロセスで行われている全従業員のポテンシャル評価会議においては、女性社員の育成を重点項目の一つとして掲げ、育成ターゲットグループの意識的な管理を行っている。

(2) 社内の風土づくり

全社的なダイバーシティ推進に対する意識をより高めるために、2011年からは全社コミュニケーションプロジェクトを展開。トップメッセージの発信と同時に、社内の壁・ドア・階段など様々な場所にダイバーシティのイメージポスターや実際の社員モデル紹介を掲示し、各職場・社員がダイバーシティについて考えるきっかけ作りを行った。

中間管理職層に対するダイバーシティ研修では、副社長（女性）が登場して直接メッセージを伝え、女性社員の本音パネルディスカッションや社内実例を参考にしたケーススタディ等を行っている。無意識の行動・考えに対する気づきを得たり、実際に職場で抱える課題への解決策をディスカッションして個別アクションプランを作成、各職場での実行を促している。

2012年に全社員を対象に実施したダイバーシティ意識調査では、全社ダイバーシティ・コミュニケーション活動の成果も反映してか、回答率96%を達成。社員の70%以上が会社のダイバーシティ活動を認知していることを確認した。

更にダイバーシティ意識調査の結果を受け、従業員参加型の継続的なダイバーシティ推進活動チームとして2014年1月に“Diversity@bosch Japan”を発足させた。第1期は、3つのトピックグループ（タイムマネジメント向上、在宅勤務制度研究、柔軟な働き方を支援する制度の社内認知度向上）に分かれ、従業員の視点を生かしたダイバーシティ推進活動・意識向上も図っている。

(4) その他

労働組合には女性委員会があり、ある事業所の職場代表は女性が担当している。女性登用やワーク・ライフ・バランスには、労働組合との労使協議を通じて協力して取り組んできている。

6. ワーク・ライフ・バランス

1980年代には年休取得目標の設定・一斉退社日を開始し、1991年には労使時短検討委員会を設立。1997年から「職場労使協議会」で社員の休暇取得進捗、残業状況の確認を毎月労働組合と職場管理職が合同で実施している。2010年以降の年休取得目標は新規付与日数の100%（通常20日）であり、実績として平均取得率はほぼ100%を達成している。

育児・介護両立支援制度についても法定を上回る基準で設定し、社員の声も生かしながら年々見直しを行ってきた。育児休職は保育園への4月入園と「慣らし保育」期間を考慮して、子供が1歳を迎えた後最初に迎える4月末まで取得可能。育児時短は小学6年生まで1日2時間まで取得可能。また、2011年には在宅勤務制度を正式導入。通勤時間の削減や一日の時間を切り分けて活用することが可能になり、育児・介護をしながらキャリアにも意欲的な社員がより活躍できる仕組みを強化した。なお、休職期間中の評価は休職前の評価を適用することで、復職後の報酬や昇格へのマイナス影響が出ないように配慮している。

JILPT 資料シリーズ No.138

グローバル企業における女性の活躍促進—インタビューレコード

発行年月日 2014年5月26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

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2014 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/>)