

# 均等推進表彰企業の取組と業績についての考察

—ポジティブ・アクションの効果—

渡邊祐子・坂東真理子

A Study of the Business Performance of Companies that Received Public Honors  
from the Ministry of Health, Labour and Welfare :  
The Effects of Positive Action to Improve the Status of Women

Yuko Watanabe, Mariko Bando

After The Equal Employment Opportunity Law was enacted in 1986, Japanese companies began to slowly recruit and promote women to managerial positions. The Ministry of Health, Labour and Welfare has publicly commended companies that endeavored to give equal opportunities to female employees and changed working conditions or corporate culture which militated against equal opportunity.

This thesis analyzes the relations between business performance and the status of women in companies that were honored between 2001-2006.

That results and the findings of this research are that business performance was good well and that the length of service of female employee was drastically prolonged, and that the numbers of the female managers increased in these companies.

## 1. はじめに

日本の人口は2006年をピークに反転し、今後、労働力人口も減少していくことが懸念される中、引き続き活力のある社会であり続けるために、その担い手として女性の就労が注目されている。少子高齢化社会の労働力の確保として期待するだけでなく、人的資源の半分を構成する女性の能力が存分に発揮できる社会の実現が、今後の日本社会の活力につながり、その意義は大きい。

しかしながら、働く女性の活用に期待する声は大きく、男女の均等取扱いに向けての法制度はあらかじめ整備されたとはいうものの、職場における女性の地位向上の顕著な成果が現場では明確には出ていない。

国連開発計画 (UNDP) が導入した人間開発指数<sup>1</sup> (HDI) が177か国中7位である日本は、ジェンダー・エンパワーメント指標<sup>2</sup> (GEM) は、75か国中42位 (『人間開発報告書 2006年版』) であり、先進国の中では依然として低水準<sup>3</sup> である。

企業内での顕著な格差として、賃金格差と管理職の女性比率の低さが挙げられる。まず、賃金格差では、正規雇用者など一般労働者における男女の1時間当たり平均所定内給与額の差は、長期的にはわずかながらも縮小傾向にあるとはいうものの依然として格差は大きい。男性労働者の給与水準を100としたとき、女性労働者の給与水準は、67.1<sup>4</sup>（厚生労働省「賃金構造基本統計調査 2006年」）であり、長期的に縮小傾向にあるとはいうものの、男女格差の是正は遅々としてすすまない。

次に、管理的職業従事者の女性比率は、10.3%<sup>5</sup>（総務省統計局「労働力調査 2006年」）で、低い水準にある。男女が共にその持てる力を十分に発揮できる社会の構築には、これらの格差是正は大きな課題である。法的には男女の均等取扱いが図られ、企業の理解は進みつつあるというものの、いまだ大きな動きには至っていない。

こうした背景にあって、昭和60（1985）年に制定された「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」では、募集・採用、配置・昇進に対する男女差別は努力義務であったが、平成9（1997）年の法改正<sup>6</sup>によって、女性に対する差別が禁止され、あらたに差別禁止に向けて、現在の状況を改善するために多くの変更が加えられた。そのひとつに、ポジティブ・アクションの導入（ただし、義務規定とはなっていない）がある。

ポジティブ・アクションとは、過去における社会的・構造的な差別によって、現在不利益をこうむっている集団に対して、一定の範囲で特別な機会を提供すること等により、実質的な機会均等を実現することを目的にした暫定措置である（男女共同参画審議会基本問題部会「男女共同参画社会基本法の論点整理」1998年）。

さらに、男女共同参画会議<sup>7</sup>は、平成15（2003）年4月に、女性のチャレンジ支援策の提言の中で、様々な分野における女性のチャレンジの促進についての、特に重点的な取組

- 
- 1 基本的な人間の能力が平均どこまで伸びたかを測るもの。「長寿を全うできる健康な生活」、「知識」及び「人並みの生活水準」の三つの側面の達成度の複合指数。具体的には、平均寿命、教育水準（成人識字率と就学率）、調整済み一人当たり国民所得を用いて算出。
  - 2 HDIが能力の拡大に焦点を当てているのに対して、GEMは、国会議員、専門職・技術職、管理職など、歴史的に男性が先行してその比率の大多数を占めるに至った職業の中の女性の割合と、男女の推定所得を用いて算出。具体的には、国会議員に占める女性の割合、行政職及び管理職に占める女性の割合、専門職及び技術職に占める女性の割合、女性の稼得所得の割合を用いて算出。
  - 3 2005年は、HDIが177か国中11位、GEMは80か国中43位、2004年は、HDIが177か国中9位、GEMは78か国中38位であった。
  - 4 2005年67.1、2004年68.8、2003年67.6、2002年67.8、2001年66.1。
  - 5 2004年・2005年は、10.1%。
  - 6 男女雇用機会均等の更なる推進のため、2006年6月男女雇用機会均等法が改正され、平成19（2007）年4月から施行されている。主な改正点は、男女双方に対する差別の禁止、間接差別の禁止など性別による差別禁止の範囲の拡大、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いの禁止、セクシュアル・ハラスメントに関する事業主の雇用管理上の義務の強化などである。
  - 7 平成13（2001）年1月の中央省庁等改革により、内閣府に設置された「重要政策に関する会議」の一つ。内閣官房長官を議長とし、議員は内閣総理大臣の指定する国務大臣12名と内閣総理大臣の任命する有識者12名により構成されている。

のひとつとして、ポジティブ・アクションの推進を掲げている。

厚生労働省は、ポジティブ・アクションを推進するために、平成11(1999)年度(当時労働省)から、女性労働者の能力発揮を促進するための「積極的な取組」(ポジティブ・アクションの意)を推進している企業を対象に「均等推進企業表彰<sup>8</sup>」を実施しており、毎年6月の「男女雇用機会均等月間」中に、厚生労働大臣賞及び都道府県労働局長賞の表彰を行っている。平成15(2003)年度からは、より広く募るため新たに公募制を導入するとともに、都道府県労働局長奨励賞を設けて、表彰の対象を広げている。

この表彰の目的は、女性労働者の能力発揮を促進するための積極的取組を推進している企業に対し、その取組をたたえとともに広く周知し、一層の促進を図ることである。その積極的な取組として、女性の「採用拡大」、「職域拡大」、「管理職登用」、「職場環境・職場風土の改善」のうち、いずれかの取組を実施している企業を対象に実施している。選考方法は、応募書類の審査を行った後、都道府県労働局雇用均等室が、雇用管理状況(年齢別・勤続年数別就業状況、採用状況、配置状況及び管理職状況)及び取組内容の詳細についてのヒアリングを実施し、ヒアリング結果をもとに、一定の選考基準に基づき、各賞の選考を行い、都道府県労働局長が選考結果に基づき、都道府県労働局長賞の受賞企業及び厚生労働大臣賞の候補企業を決定し、厚生労働大臣に対し、厚生労働大臣賞候補企業の推薦を行う。また、推薦された企業の中から、厚生労働大臣最優良賞及び厚生労働大臣優良賞の受賞企業が選定されている。

まずは、ポジティブ・アクションを推進し、賃金格差是正、女性の勤続年数の伸張はもとより、役職者の増加、具体的には、政府が掲げる2020年までに指導的地位(職場では管理職)に女性が占める割合が30%という数値目標<sup>9</sup>の実現に向けて、管理監督者の立場にたって応えることができる女性を増加させる必要がある。

## 2. 目的

企業パフォーマンスと女性の活用については、財団法人21世紀職業財団の「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」<sup>10</sup>(2003年)で、係長・主任女性比率、課長女性比率及び過去5年間の女性管理職の増減と成長性指標、総合経営判断指標との間に概ね密接な関係がみられるという結果が出されている。女性の能力発揮促進のための取組が「進んでいる」、「ある程度進んでいる」と評価している企業ほど成長性指標と総合経営判断指

8 平成11(1999)年度より実施してきた「均等推進企業表彰」と「ファミリー・フレンドリー企業表彰」は統合され、平成19(2007)年度から「均等・両立推進企業表彰」として、新しい表彰制度として実施されている。

9 2003年4月に内閣総理大臣及び関係各大臣に対する意見(「女性のチャレンジ支援策について」)を決定し、その提言の中で特に重点的な取組のひとつである、積極的改善措置(ポジティブ・アクション)の推進として、「2020年までに指導的地位に示す女性の割合が少なくとも30%になることを目指す」が挙げられている。

10 <http://www.jiwe.or.jp/jyoho/chosa/h15anq.html> (アクセス日:2007.1.31)

標が良好という関係がみられ、また、女性の能力発揮促進の結果「効果があった」、「ある程度効果があった」とする企業ほど成長性指標と総合経営判断指標に良好な関係がみられるという。このように採用拡大の取組、職域拡大の取組、女性管理職を増やすことに関する取組と総合経営判断指標との間には有意な関係があり、女性の採用拡大・職域拡大や女性管理職を増やす取組を進めている企業の方が業績は拡大しているとの調査結果である。

さらに、均等推進企業表彰を受賞（均等施策が進展している）することによる企業メリットとして、『従業員のマoral向上』、『企業のイメージアップ』が、『優秀な従業員、ノウハウが蓄積された従業員の定着率の高まり』となり、『生産性効率が向上する』、『企業の競争力が高まる』というプラスの循環をもたらし、『企業と従業員がWin-Winの関係になる』ことが期待できる」（杉田 2005 p.113）ことが挙げられる。

次に、ポジティブ・アクション導入と女性役職者との関係について、経済産業省の「男女共同参画に関する調査—女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査—」<sup>11</sup>（2005年6月）によれば、ポジティブ・アクションに取り組むと時間を経て女性の役職者が増えるという結果が出されている。つまり、ポジティブ・アクションに取り組むと、まず係長に昇進する女性が増え、さらに時間を経て、課長に昇進する女性が出てくることを指摘している。

また、『男女間の賃金格差問題に関する研究会報告書』<sup>12</sup>（厚生労働省発表 2002年11月29日）によれば、男女間賃金格差を生成させている要因として、「職階」と「勤続年数」が最も大きな影響を与えていることが報告されている。

これらのことから、勤続年数の伸長が女性役職者の増加につながり、その延長として、賃金の格差是正につながることを期待でき、さらにそれは企業業績の上昇に影響があることがわかる。

そこで、本稿では、ポジティブ・アクションの取組と、女性の勤続年数の伸長、役職者の増加、及び、企業業績との関係について、厚生労働省が実施しているこれらの均等推進表彰企業における女性の勤続年数や役職者女性比率、業績に関する調査データを用いて検討し、ポジティブ・アクションの取組の有効性について検証することを目的とした。また、その表彰理由から、女性労働者の能力発揮を促進するための積極的取組として学ぶべきものを抽出し、他の企業の男女共同参画意識の向上を促進する指標を導き出すことを目的とした。

### 3. 方法

対象と検討事項は次のとおりである。

---

11 <http://www.meti.go.jp/press/20050622003/2-kyoudousannkaku-set.pdf>（アクセス日：2007. 1. 31）

12 <http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/siryo/ka09-6.pdf>（アクセス日：2007. 1. 31）

## (1) 対象

均等推進表彰企業で、東洋経済新報社発刊の『就職四季報（女子版）』に掲載されている企業（以下「検討対象企業」という）のデータ（以下「掲載データ」、受賞以降のデータは「追跡データ」という）を取り扱った。

なお、平成11（1999）年度（労働省当時）から平成13（2001）年度は、非上場企業が多く、上記に掲載されておらずデータの比較が出来にくいため、ここでは、平成13（2001）年度から平成18（2006）年度までの受賞企業を対象とした。なお、平成19（2007）年度は、厚生労働大臣最優良賞、厚生労働大臣優良賞共に該当はなかった。また、「最優良賞」「優良賞」の区別なく取り扱った。

以上のことから、検討対象企業数は16社（1社がこの間2度受賞）となった。その表彰年度（前年を表彰対象年とした）と『就職四季報（女子版）』掲載データの対応は表1のとおりである。

表1 表彰年度と『就職四季報（女子版）』対応表

表彰年度	(和暦)	表彰対象年	『就職四季報(女子版)』 対応データ	『就職四季報(女子版)』 対応版
2001	平成13	2000	2000	2002
2002	平成14	2001	2001	2003
2003	平成15	2002	2002	2004
2004	平成16	2003	2003	2005
2005	平成17	2004	2004	2006
2006	平成18	2005	2005	2007
	勤続年数データ		2006	2008

## (2) 検討項目

検討対象企業について、次の項目について検討し、一覧表として作成したのが、文末の表2（均等推進表彰企業16社の概要）と表3（均等推進表彰企業16社における取組内容一覧）である。

## a. 企業規模

従業員数によって、小企業300人未満、中企業300人以上1000人未満、大企業1000人以上5000人未満、超大企業5000人以上に分類し検討した。

## b. 外資系企業であるか否か

## c. 創業年

創業年によって、①1945年以前（戦前）、②1946年から1974年（戦後、国際婦人年以前）、③1975年から1990年（国際婦人年以降、バブル崩壊以前）、④1991年以降（近年）として分類した。

## d. 従業員女性比率

掲載データより算出した。

## e. 役職者女性比率

掲載データ及び追跡データより算出した。

f. 女性勤続年数

掲載データ及び追跡データより算出した。

g. 経営パフォーマンス

経常利益を指標とした。決算期が異なるため、3月までの決算報告を、当年度分として取り扱った。なお、追跡データとして、経常利益の修正報告が出されている企業があったため、『会社四季報』（CD-ROM 2007年 1集新春号、東洋経済新報社）を参照した。

h. 取組内容（表3）

受賞時公表データの表彰理由を検討した。

#### 4. 結果

a. 企業規模

検討対象とした均等推進表彰企業は、従業員5000人以上規模の超大企業が9社、1000人以上5000人未満規模の大企業が7社で、いわゆる大企業で占められていた。

b. 外資系企業は2社で、日本企業が多かった。

c. 創業年については、今回の検討対象とした企業は、1945年以前創業が10社、1946年から1974年の創業が5社、1991年以降創業が1社であり、創業年が古い企業がほとんどであった。

d. 従業員女性比率

今回の検討対象とした企業のうち、データのあった16社（2度受賞企業は、最初の受賞年度のデータを採用）の従業員の女性比率<sup>13</sup>は20.4%であった。

なお、2006年の女性労働力人口は2,759万人となり、3年連続で増加（一方、男性は3,898万人（前年比3万人減）で9年連続での減少）しており、その労働力人口に占める女性の割合は41.4%（総務省統計局「労働力調査」）である。単純には比較できないが、大企業である検討対象企業における正規従業員に占める女性従業員比率はかなり低いことが指摘できる。

e. 役職者女性比率

検討対象とした企業16社の平均役職者女性比率<sup>14</sup>は、5.6%であった。

ただし、女性の役職者については、数が少ないために数値が明らかにされていたが、母数となる男性を含めた役職者数については、数が大きいためか概数を提示している企業があったため、概ねの比率である。

総務省統計局「労働力調査」によれば、管理的職業従事者に占める女性の割合は、

---

13 検討対象企業の女性従業員数、従業員数を合計して、その割合を算出した。

14 検討対象企業の女性役職者数、総役職者数を合計して、その割合を算出した。

10.3% (2006年) である。ここでいう役職者と総務省統計局のいう管理的職業従事者との定義の違いがあるため単純に比較することはできないものの、これら検討対象企業の役職者女性比率はかなり低い。また、参考として、従業員100人以上規模の企業における女性管理職を役職別にみると、部長3.7%、課長5.8%、係長10.8% (厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2006年) であり、役職が上がるにつれて女性の割合は低下している。

受賞年度後の役職者女性比率について、追跡データが掲載してあった企業13社について示したのが図1である。これらの企業では、受賞年度以降、役職者女性比率は上昇していることがわかる。

なお、『就職四季報 (女子版)』において、2003年度版を境として役職者の定義 (表4) が異なるため、2003年度版以降の掲載データを採用した。

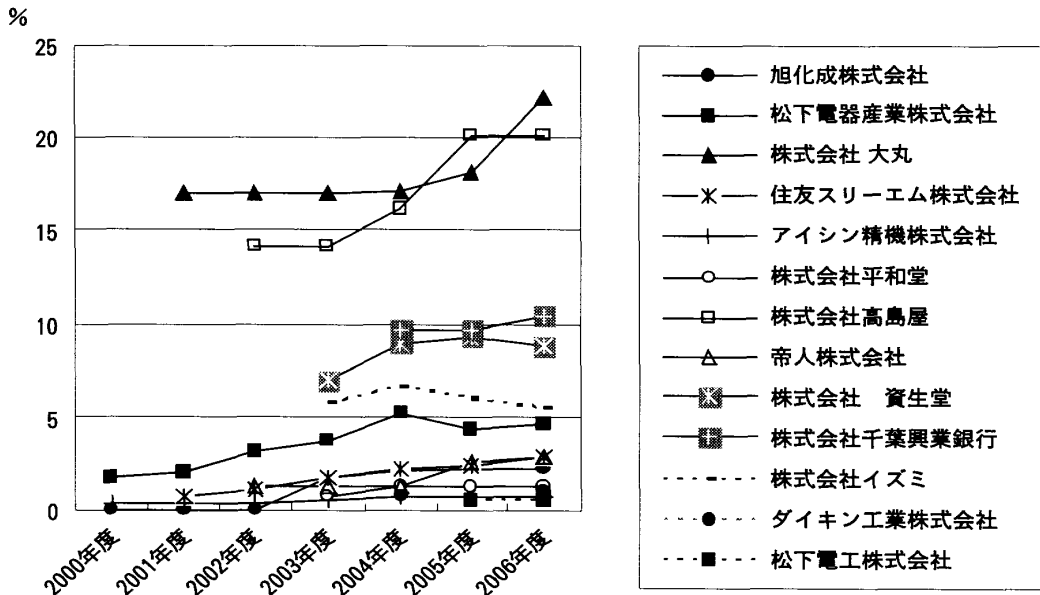


図1 役職者女性比率の推移

出所) 表2より作成。

表4 『就職四季報 (女子版)』における役職者定義

『就職四季報 (女子版)』対応版	役職者定義
2002	原則として主任レベル以上
2003	部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者
2004	部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者
2005	部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者
2006	部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者
2007	部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者
2008	部下を持つ職階以上の者並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者

出所) 『就職四季報 (女子版)』各年版より作成。

f. 女性勤続年数

今回の検討対象企業16社の受賞時の女性の平均勤続年数<sup>15</sup>は、12.3年（男性18.7年）である。そのうち継続して掲載のあった企業12社については、受賞年度後の追跡データを図示（図2）した。表彰年度以降、年々勤続年数が上昇していることがわかる。

なお、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2006年）によると、女性一般労働者（短時間労働者を除く）の平均勤続年数は8.8年、平均年齢は39.1歳（男性13.5年、平均年齢41.8歳）となっており、今回の検討対象企業は、男女とも、平均勤続年数は全国平均と比較して、かなり長いことがわかる。

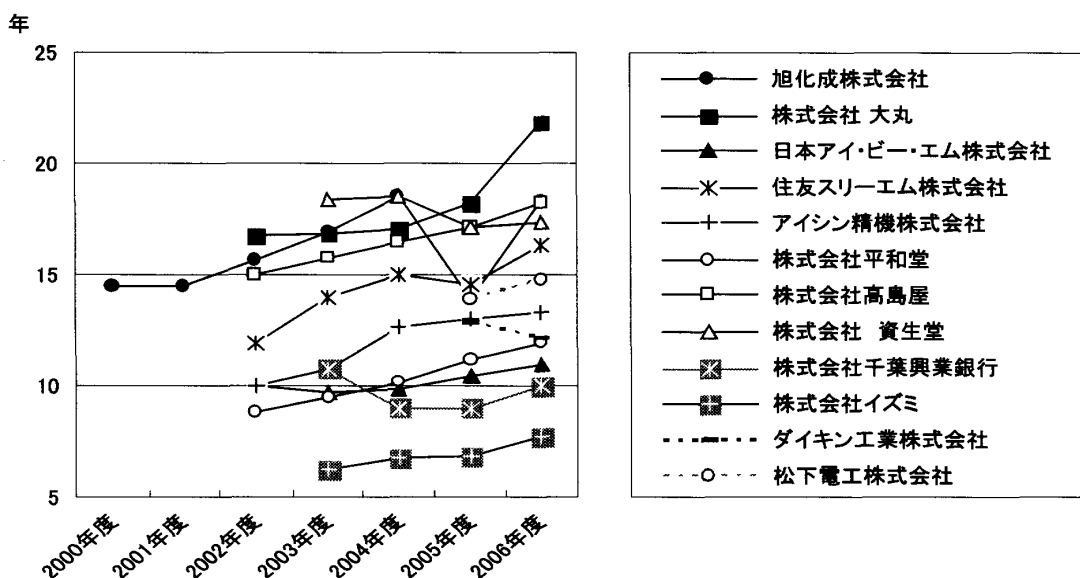


図2 女性の勤続年数の推移

出所) 表2より作成。

g. 経営パフォーマンス

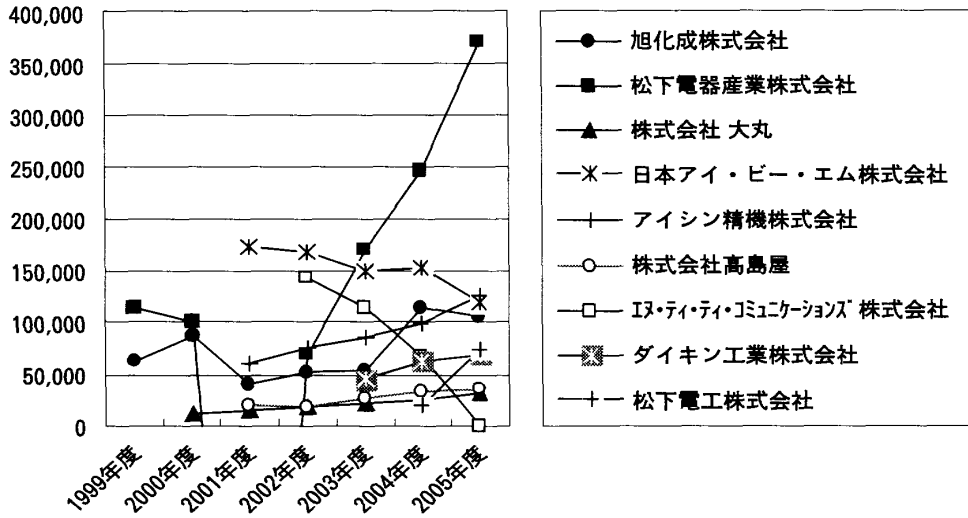
経営パフォーマンスについては、経常利益ではかることにした。企業規模（大企業、超大企業）別に分けて示した（図3、図4）。今回の検討対象企業では、表彰を受けて後、一旦落ち込んでいる企業もあるが、経常利益は概ね上昇しており、因果関係は問えないものの、ポジティブ・アクションを推進している企業の経営パフォーマンスは良好であるといえる。

特に、従業員1,000人から5,000人未満規模企業のほうが経営パフォーマンスは良好であった。なお、図表内における表示は、受賞年度以降とした。

15 検討対象企業の女性勤続年数を合計し、検討対象企業数16で割って算出した。



単位：百万円



注：松下電器産業株式会社については、平成2002. 3月期は▲548,009（百万円）が計上されていたため、ここでは、表示しない。

図3 経常利益の推移（超大企業＝従業員5000人以上）

出所）表2より作成。

単位：百万円

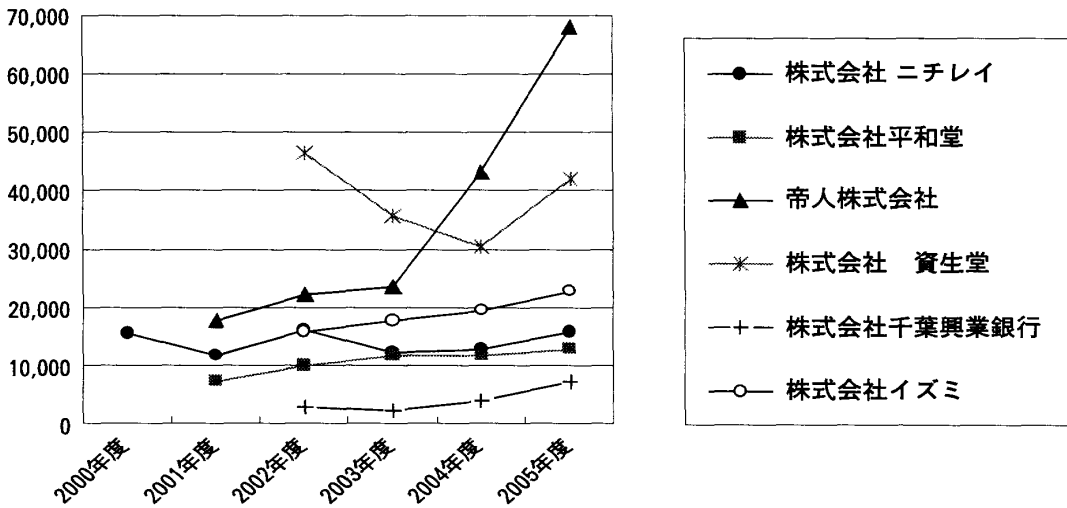


図4 経常利益の推移（大企業＝従業員1000人以上5000人未満）

出所）表2より作成。

h. 取組内容

表3の均等推進表彰企業におけるポジティブ・アクションの取組からは、次の諸点が特徴として指摘できる。

①経営幹部のコミットメント

経営幹部が、株主総会で女性を登用していくことを発言、年頭挨拶や労使討議の場、社内報などで頻繁に言及するなど、経営幹部がコミットしていることを社内外に発信、また、経営幹部が女性の能力活用のための委員会を組織し、自らその長になっているなどトップダウンで進められていることが窺えた。

②すべての企業が独自の命名をした推進室・委員会の設置や、プロジェクト・プログラムなどを構築、制度の策定などを講じていた。

③女性の登用、育成

女性社員登用推進3カ年計画の策定や、女性管理職登用優遇制度などにより、優先的に女性を登用、職域拡大の推進、さらに、採用について、四年制大学・大学院卒女性の事務系採用比率を増加させていた。

また、幹部候補女性を選抜・育成し、将来の経営幹部候補に対して、個別管理により職務経験を積ませる等育成を強化、女性店長・バイヤー候補を育成することなどを推進していた。

④社内外の啓発

会社説明会やホームページで積極的に女性の活躍事例を紹介、男女均等な待遇の明確化、全社フォーラムの開催、啓発ポスターの掲示、「ジェンダーフリーブック」や「女性部下育成ガイド」を作成し全社員に配付、風土改革を推進するためのフォーラムの実施、イントラネットによる両立支援情報の提供、妊娠から出産・育児までの諸制度・手続のフローチャート作成、男性の育児休業取得事例の紹介、母性健康管理制度、育児休業制度のPRなど、社内外への啓発を実施していた。

また、ポジティブ・アクション研修、管理職向けのポジティブ・アクション研修会、ポジティブ・アクション・キャリア研修、女性応募者のみを対象に能力開発支援のための研修、幹部社員啓発研修、女性管理職育成を目的としたキャリアアップセミナー、女性管理職候補研修など、社内の啓発活動、特に管理職への啓発が目立って実施されていた。

⑤なお、数は少ないながらも、社員満足度調査、アンケートなどを実施し、男女間格差を明らかにするなどの意識改革に取り組んでいる企業もあった。同じく数は少ないものの、女性幹部候補層を対象に「エグゼクティブ・メンター<sup>16</sup>制度<sup>17</sup>」、経営幹部候補者を対象としたメンタリング・プログラムも実施されていた。

---

16 メンター（mentor）とは、良き助言者、指導者、顧問という意味。先輩社員や上司を指導者として、業務上の問題点のみならず、職業人としてのマナーなどについても学ぶ。指導者をメンターというのに対し、指導を受ける人をメンティー、またはプロテジェ（protege）と呼ぶ。

17 メンター制度は、元はアメリカなどで非公式に自分が尊敬できる先輩などをメンターとして選び、長期的に指導を受けたことから始まった。徐々に会社の公式な人事制度として取り入れられるようになった。

## ⑥数値目標の設定

具体的な数値目標を挙げ、具体的な期限を設定した企業が多かった。

## ⑦ポジティブ・アクション推進の結果/成果

結果や成果として挙げられていたのは、女性が少ないとされていた職域等の拡大、従業員女性比率の上昇、役職者女性比率の増加、勤続年数の伸長であった。

これらの取組内容を概観すると、経営幹部が株主総会で女性を登用していくことを発言、年頭挨拶や労使討議の場、社内報などで頻繁に言及するなど、経営幹部がコミットしていることを社内外に発信、また、経営幹部が女性の能力活用のための委員会を組織し、自らその長になっているなどトップの強いイニシアチブの下で進められていることが窺えた。

すべての企業が構築していた独自の命名をした推進室・委員会の設置や、プロジェクト、プログラムなどの構築、女性の登用・育成のための女性社員登用推進計画の策定や、女性管理職登用優遇などの制度にしても、経営幹部の合意なくしては成立し得ない。

「女性の職場への進出が多くなる中で、多くの女性がよき出会いに恵まれるよう企業や男性管理職が女性個々人の適性や能力に期待し、それを引き出し育成することを求めたい」(坂東眞理子2005 p.50)と述べているように、企業経営者、男性管理者のコミットメントが重要といえる。

## 5. 考察

今後、労働力需給がタイトとなる中で、女性の活用はどの企業にとっても重要な課題である。本稿では、過去6年間(2001~2006年度)の均等推進表彰企業のポジティブ・アクションの取組及び企業特性について独自のデータ(表2、表3)を用いて検討してきた。その結果、検討対象となった企業は、大企業に限定され、しかも限られた事例ではあったが、次のことが導き出された。

第一に、受賞後、女性の勤続年数は伸び、女性の役職者も増加していたことである。今回の検討対象となった企業の受賞時における勤続年数の平均は、男女ともに全国平均に比べてかなり長かったものの、受賞年度以降、さらに女性の勤続年数の伸長が結果として出ている。また、役職者の女性比率については、大企業での女性役職者が全国平均と比較して、かなり低いことをあらためて痛感する結果となった。しかし、このように検討対象企業のほとんどで表彰年度以降、勤続年数の伸長、役職者の女性比率の上昇がみられたことは、ポジティブ・アクション導入の成果であろう。

管理職に占める女性の割合が少ない理由として、女性の勤続年数が短いことが挙げられていることから勤続年数の伸長は、女性の管理職増加を促進する大きな要素であり、勤続年数と管理職登用とは密接に関係する。さらに、職階と勤続年数が男女間賃金格差の生成に最も大きな影響を与えていることを考え合わせれば、ポジティブ・アクションを推進することによって、勤続年数の伸長、女性役職者の増加が実証できたことは、男女間格差の最も憂うべき賃金格差の是正も期待できる。

第二に、検討対象企業の受賞後の経営パフォーマンスが、概ね上昇が見られたことから、因果関係は問えないまでも、ポジティブ・アクションを推進することにより、女性を戦力として活用することが、企業の生産性向上にも資する結果となって表れているとよい。女性を活用する企業が躍進していることは明白である。女性を活用することは、働く女性のためばかりではなく、企業にとっても資することになる。

第三に、取組内容から、経営幹部が明確な社内の体制をつくり、実際にその推進組織の長になるなど、明確なコミットメントを表明し、積極的に女性の管理監督者登用、育成に力を注ぐというけん引役を担ったことが、意識を高めたであろうことが推察できる。ボトムアップの意識は重要ではあるものの、施策や数値目標設定については、トップダウンで推進することの成果は大きいと考えられる。

すなわち、ポジティブ・アクションを推進することによって、役職者の女性比率の上昇や、女性の勤続年数の伸長、経営パフォーマンスの上昇など、目に見えた成果をあげているとよいであろう。日本が引き続き活力のある社会であり続けるために、その担い手として女性の就労が、少子高齢化社会の労働力の確保として期待されている中で、ポジティブ・アクションの推進がその第一歩であるということが裏付けられた。

しかしながら、確かに勤続年数は伸張し、役職者の女性比率は増加しているという結果であったものの、2020年までに指導的地位に女性が占める割合が30%という目標値に向かっていくにはその進捗の速度は遅すぎる。

かつて、日本は、幕末から開国するにいたるときに世界の潮流を読み判断した機敏な能力、および戦後の焼け野原から東京オリンピック開催までに20年足らずという驚異的なスピードで復興を成し遂げた能力をもっている。変化への対応力、実行力を豊かに有している、その日本人のもてる能力を過去から学び、男女共同参画社会の実現に向けて、加速させていく必要がある。

また、女性の年齢階級別労働力率で、日本は独特のM字カーブ<sup>18</sup>を描いている。近年、そのM字の底が上がり、また、その底の年代も20歳代後半から、30歳代へと移行しているとはいえ、依然としてM字カーブを描いていることに変わりはない。しかし、現在はその形が台形を描いている欧米諸国でも1970年代はM字型現象が見られ、今日の状況に至ったのは人手不足という経済的要因による部分が大きく、いわば経済的背景に女性の力が発揮できる社会づくりが進められてきたといわれている。これらの欧米諸国に学び、日本も、今まさに少子高齢化によって労働力の減少が取りざたされている経済的背景を好機として、女性の労働力活用を考えるときである。

---

18 日本女性の年齢階級別の労働力率（労働力人口/15歳以上の人口）を折れ線グラフにするとアルファベットの「M」の形になることから、「M字カーブ」とよばれる。25～29歳と45～49歳の労働力率が高く2つの山となり、出産・育児期である30～34歳が低く底となっている。日本でも、就業を希望する人と労働力人口を加えて算出した潜在的労働力率では、M字のくぼみはなくなり、台形の形状に近づく。

## 6. 今後の課題

本稿の検討対象となった企業の従業員の女性比率が全国の平均よりも低かったことから、大企業のほうが、女性活用が十分でなく、ポジティブ・アクションを推進する必要性があったことが考えられる。今後、大企業だけでなく、中小企業におけるポジティブ・アクションの実態を検討する必要があるだろう。

また、男女共同参画を推進しているのは、外資系企業や、情報サービス、IT 業界などの比較的新しい企業が多いと予想したが、今回の検討対象となった企業は、ほとんどが1974年以前（国際婦人年以前）の創業であった。しかし、外資系企業や、比較的新しい企業が、このような推進に努力をしていないということではないであろう。それは、特別に推進する必要がなく、自然に男女共同参画が実行されてことも考えられる。こうした企業の見習うべき点をなんらかの手段によって収集し周知させる必要があると思われる。

最後に、「女性が社会進出する意義は女性が男性と同じように働けるからではなく、違った働き方、価値観をもたらすからだ」と強調してきた。差があるからこそ違うからこそ進出する意義がある」（坂東眞理子 2004 p.156）。男女を問わず、働き方自体も見直す時期でもあろう。働き方を従来型に合わせるのであれば、子育てにおいて影響を受けやすい女性を「優遇する」という言い方を、いつまでもしなければならぬ。男女が互いにその人権を尊重しつつ責任も分かち合い、性別にかかわらずその個性と能力を十分に発揮できる男女共同参画社会の形成のためには、従来型でない持続可能な働き方への意識改革は、さらなる大きな課題といえよう。

表2 均等推進表彰企業16社の概要

No.	表彰年度	平成16年度																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
企業名	旭化成株式会社	旭化成株式会社	株式会社二子	株式会社丸	日本アイ・ピー・エム株式会社	住友スリーエム株式会社	アイシン精機株式会社	株式会社和堂	株式会社平高	株式会社高島屋	帝人株式会社	松下電器産業株式会社	株式会社イオン	株式会社イオン	株式会社イオン	株式会社イオン	株式会社イオン	株式会社イオン	
所在地	東京都	大阪府	東京都	大阪府	東京都港区	東京都世田谷区	愛知県刈谷市	滋賀県彦根市	大阪府大阪市	大阪府大阪市	大阪府大阪市	大阪府中央区	東京都中央区	大阪府門真市	千葉県千葉市	東京都千代田区	広島県広島市	大阪府大阪市	
業種	総合化学	電気機械器具製造業	食品製造業	各種商品小売業	情報サービス業	化学工業	輸送用機械器具製造業	各種商品小売業	各種商品小売業	各種商品小売業	繊維工業	電気機械器具製造業	電気機械器具製造業	電気機械器具製造業	電気機械器具製造業	電気機械器具製造業	電気機械器具製造業	電気機械器具製造業	
掲載年/無掲載(年)	2002	2002	2003	2003	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2005	2005	2005	2005	2005	2005	2006	2007
掲載有/無	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有
上場/非上場	上場	上場	上場	上場	非上場	非上場	上場	上場	上場	上場	上場	上場	上場	上場	非上場	上場	上場	上場	上場
均等推進表彰企業	103,300	210,600	30,307	20,263	135,300	18,929	41,140	11,614	38,845	70,787	64,506	258,738	57,941	211,650	19,613	28,023	138,349		
資本金(百万円)	14.5	14.8	10.9	-	10.0	12.0	10.0	8.8	15.0	11.9	18.4	-	10.8	10.0	6.3	34.4	13.9		
平均年齢(女性)	35.8	34.8	31.7	-	34.1	32.5	29.4	29.8	35.5	33.0	39.2	36.0	31.5	32.3	27.0	12.3	13.9		
従業員数(人)	12,808	45,028	2,038	6,245	21,671	2,189	11,100	3,536	9,462	3,190	3,469	39,000	1,376	7,450	2,287	6,782	14,638		
従業員数(男性)	11,428	37,447	1,550	2,561	18,434	1,843	9,900	2,278	5,324	2,632	2,051	34,600	1,020	6,850	1,272	6,194	11,220		
従業員数(女性)	1,380	7,581	488	3,684	3,237	346	1,200	1,258	4,138	558	1,418	4,400	356	600	1,015	588	3,418		
平均年齢(男性)	41.9	42.2	40.2	-	40.2	42.5	37.7	37.2	46.1	42.9	43.3	41.0	41.1	38.8	34.2	41.8	40.8		
平均年齢(女性)	35.8	34.8	31.7	-	34.1	32.5	29.4	29.8	35.5	33.0	39.2	36.0	31.5	32.3	27.0	34.4	33.4		
平均勤続(男性)	20.3	21.0	17.8	-	15.6	19.3	17.0	13.3	25.0	21.3	21.2	-	19.2	17.1	10.6	18.5	19.0		
平均勤続(女性)	14.5	14.8	10.9	-	10.0	12.0	10.0	8.8	15.0	11.9	18.4	-	10.8	10.0	6.3	12.3	13.9		
役員者数	-	25,100	932	2,195	NA	711	1,160	1,609	5,100	1,318	824	30,000	835	NA	296	897	4,000		
役員者数(女性)	70	430	24	424	NA	161	5	279	724	16	58	1100	294	NA	17	7	19		
2000年度	-	1.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001年度	-	2.0	2.6	17.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2002年度	-	3.1	-	17.0	-	1.1	0.4	-	14.2	1.2	7.0	-	35.2	-	5.7	-	-	-	-
2003年度	1.7	3.7	-	17.0	-	1.8	0.5	0.8	14.2	1.2	8.9	-	9.7	-	6.6	0.8	-	-	-
2004年度	2.1	5.2	-	17.2	-	2.3	0.7	1.3	16.2	1.2	9.3	-	9.7	-	6.0	-	-	-	-
2005年度	2.3	4.3	-	18.1	-	2.4	0.7	1.3	20.1	2.6	9.3	-	9.7	-	6.0	-	-	-	-
2006年度	2.3	4.6	5.2	22.2	-	2.8	0.7	1.2	20.2	2.8	8.8	-	10.5	-	5.5	1.0	0.5	-	-
2000年度	14.5	14.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001年度	14.5	14.8	10.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2002年度	15.7	15.0	11.2	16.8	10.0	12.0	10.0	8.8	15.0	11.9	18.4	-	10.8	10.0	6.3	-	-	-	-
2003年度	17.0	-	-	16.9	9.7	14.0	10.8	9.5	15.8	12.2	18.5	-	9.0	9.6	6.8	-	-	-	-
2004年度	18.5	-	-	17.1	9.9	15.0	12.6	10.2	16.5	11.4	17.2	-	9.0	9.5	6.9	12.8	13.9	-	-
2005年度	13.9	-	-	18.2	10.5	14.6	13.0	11.2	17.2	-	17.4	-	10.0	-	7.7	12.2	14.8	-	-
2006年度	18.3	-	12.0	21.9	11.0	16.4	13.3	12.0	16.2	-	17.4	-	10.0	-	7.7	12.2	14.8	-	-
1998年度	62,556	113,536	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2000年度	86,746	100,735	15,483	11,187	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001年度	39,849	-548,009	11,684	16,301	172,890	NA	60,308	7,402	20,941	17,804	46,432	68,916	2,888	143,280	15,741	-	-	-	-
2002年度	50,389	68,916	16,283	17,198	166,594	NA	76,590	9,961	17,191	22,007	35,852	170,822	2,366	113,034	17,742	45,209	-	-	-
2003年度	53,643	170,822	12,095	22,243	149,895	NA	84,654	11,739	26,654	23,760	30,574	248,913	3,936	67,959	19,463	63,478	21,083	-	-
2004年度	112,876	246,913	12,893	25,387	151,194	NA	98,457	11,920	32,673	43,087	42,161	371,312	7,268	-	22,675	68,682	74,487	-	-
2005年度	104,166	371,312	15,660	30,170	119,144	NA	125,096	12,768	36,752	68,162	-	-	-	-	-	-	-	-	-

『就業四半報(女子版)』一丁一々

a. 企業規模	超大	大	超大	大	超大	大	超大	大	超大	大	超大	大	超大	大
	日本	日本	外資	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本
b. 日/外資	1931	1935	1937	1949	1957	1919	1918	1927	1935	1952	1999	1961	1934	1935
c. 創業年	①	①	①	②	②	①	①	①	①	②	④	②	①	①
d. 従業員女性比率	10.77%	16.84%	14.94%	15.81%	14.94%	43.73%	17.49%	40.88%	11.28%	25.87%	8.05%	44.38%	8.67%	23.35%
e. 従業員女性比率	-	1.71%	-	22.64%	17.34%	14.20%	1.21%	7.04%	3.67%	35.21%	-	5.74%	0.78%	0.48%
f. 女性勤続年数	20.3	21.0	17.8	19.3	13.3	25.0	21.3	21.2	-	19.2	17.1	10.6	18.5	19.0
g. 経営パフォーマンス	【経常利益】による													
注	■2001年(平成13年)4月1日前身安田化成分株式会社に変更 ■2007年版から5グループ表示 ■2005年版以降掲載なし ■2008年版から5グループ表示 ■2002年版以降前年掲載なし ■2005年版以降前年掲載なし ■2008年版から5グループ表示													
備考	企業規模: 小=300未満、中=300~999、大=1000~4999、超大=5000以上 創業年分類: ①1945年以前、②1946~1974、③1975~1990、④1991年以降 経常利益単位: 百万円 勤続年数: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">          </span> 平均勤続年数については、前年11.8、翌年12.8の平均とした ■平均勤続年数については、前年11.8、翌年12.8の平均とした ■2002、2003年度掲載なし ■2008年版記載なし													

出所)『就職四半報(女子版)』(2002~2008)および均等推進受賞企業一覧(厚生労働大臣賞)より作成 <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/jyusyou.html> (アクセス日:2007.1.31)

表3 均等推進表彰企業16社における取組内容一覧

No.	1	2	3
年度	平成13年度	平成13年度	平成14年度
表彰種類	厚生労働大臣努力賞	厚生労働大臣努力賞	厚生労働大臣努力賞
企業名	旭化成株式会社	松下電器産業株式会社	株式会社 ニシレイ
テーマ	「EO推進室の設置による、女性社員の積極的活用と育成」	「イコールドナーション・アクションプログラムの計画的育成」	「女性管理職登用のための、ポジティブ・アクションの取組」
所在地	東京都	大阪府	東京都
業種	総合化学	電気機械器具製造業	食料品製造業
従業員数	従業員数約12,200人	従業員数約45,100人	正社員数約1,920人
【取組背景】	<p>1)性別に関わらず優秀者は登用し活用したい、2)男女の区別をつけては優秀者確保がおぼつかない、3)消費者に近い事業分野においては、生活感覚の強い女性の登用が必須という状況認識をふまえ、女性活用の推進を図ることとなった。</p>	<p>【取組背景】</p> <p>1986年の均等法施行以降、男女の均等推進に努めた結果、役付者の女性比率には至っていない状態であったため、1999年に均等法改正を機に、男女が対等な立場で能力を発揮していく「イコールドナーション」の実現を目指して、女性社員の積極的な活用に向けた取組を行うことになった。</p>	<p>【取組背景】</p> <p>平成10年に経営改革のための3か年にわたる「中期構造改革計画」を策定し、その計画の一環として平成12年4月に、人的資源の見直しを行う「フレッシュ・アンド・フェア・プログラム」(以下、FFプログラム)を導入した。このプログラムは、新しい時代に対応する人材処遇・雇用制度の再構築を目指す人的資源管理のプログラムであり、仕事を通じて個人と会社の「フェア」な関係を構築する(年齢、性別、学歴、入社年次等を人事評価・処遇の判断要素から排除すること)を主目的としている。</p> <p>また、FFプログラムの導入と相前後して、平成12年3月から4月にかけて第1回社員満足度調査を実施した結果、社員の満足度に男女間格差がみられ、全体として女性の満足度が低いことや、チャレンジの機会が少なく、男性ほどには仕事に面白味を感じていない女性社員の姿が明らかになった。</p> <p>この調査結果を踏まえて、FFプログラムに基づき、平成12年9月に主任・係長を対象とした公募による管理職登用制度「新・役職者登用制度(プロチャレンジ制度)」を導入したが、女性の応募が少なかったため、当時の社長をトップとする人財委員会にて「制度としてポジティブ・アクションを行うこと」を決定した。</p>
【取組体制】	<p>【取組体制】</p> <p>1986年からココロ転換制度を設け、1991年から女性総合職採用を開始するなどの人事諸施策を展開してきたが、1993年に人事部にEO(イコールドナーション・推進室)を設置し、女性活用の推進に組織的に取り組むこととした。</p>	<p>【取組体制】</p> <p>本社人事部門、各本部・分社、事業場の人事が一体となって推進している。</p>	<p>【取組体制】</p> <p>会長を委員長とし、その他社長、専務取締役、常務取締役や人事部長で構成される「人財委員会」が主となって推進している。</p>
【取組目標】	<p>【取組目標】</p> <p>(1)事業が10以上の分野に多角化していることとふまえ、2010年をめぐりにそれぞれの事業分野で女性管理職(課長職以上)登用を目標に、以下の活動方針を設定した。                  ①女性の職種、事業領域が特殊領域に限定されないよう、新卒配置職種、事業領域の拡大、新規領域への社内ローテーションを積極的に行う。                  ②管理職任用までには、大学学部卒新規採用者で最長15年を要するが、女性が家庭生活と仕事を両立しながら、仕事に対するモチベーションをその間維持し、仕事の上で結果を出していけるように、育成やインフラ整備の施策検討を行う。                  (2)具体的な数値目標                  ①総合職女性の採用比率拡大として、1991年スタート時点4%であった比率を、2000年までに従業員全体の女性比率を上回る15%まであげる。                  ②2010年の女性管理職登用の中間目標として、係長職(管理職候補)の人数および配置職種・領域を拡大する。</p>	<p>【取組目標】</p> <p>1999年に「女性登用推進3か年計画」を策定し、グループ全体(約80,800人)で以下のような目標を立てた。                  (1)女性役付者を約600人から、2002年4月までに1200人以上にする                  (2)1200人の役付者のうち200人以上を課長職として登用・配置する</p>	<p>【取組目標】</p> <p>管理職(課長職以上)に占める女性比率を、平成12年現在の1.2%から平成15年までに5%にする。</p>



<p>No. 1</p>	<p>【取組内容】 上記取組目標達成のために、EO推進室として、(1)女性向上支援(計画的ローテーション・教育) (2)就業環境整備(上司、職場の意識改革、セクシュアルハラスメント等就業環境悪化要因の排除、母性保護施策・育児施策拡大と多様化)に取り組みている。 (1)職種・事業領域拡大 素材営業、研究開発職に加え、それまで女性が登用していなかった医薬MR職、半導体設計開発職等専門性の高い職種へ配置先を拡大した。2001年度は住宅営業並びに製造幹線に女性の配属を実施した。 (2)育成・個人の能力開発支援 配置転換による計画的育成に加え、社外研修へ女性を指名して派遣も始めた。 (3)就業環境整備 セクシュアルハラスメント防止対策の実施と併行してジェンダーハラスメント私試のために各種研修・説明会を実施し、男女双方特に管理職クラスの意識改革に力を注いだ。また、仕事と家庭生活の両立支援施策の拡大により、従業員の選択の幅を拡大した。(1999年4月から育児休業、育児短時間取得の幅を子供の3才到達後3月末までに拡大。ベビースタッフ補助の独自施策実施)。</p>	<p>【取組内容】 1999年から推進している取組は、「風土改革」と「均等推進」「両立支援」を切り口としており、女性の積極的な登用については、「イコールパートナーシップ・アクションプログラム」として「意欲ある女性社員の積極的な登用」「女性幹部社員の計画的な育成」「事業や経営に対する視野・識見を拡大する取組」「女性社員が能力を発揮しやすい環境整備」などの施策を行っている。2001年4月からは、「女性かがやき本部」を設置し、取組を加速させていく。 (1)イコールパートナーシップ・アクションプログラム ①女性社員登用推進3カ年計画 意欲ある女性を積極的に登用するために具体的な目標を設定し、登用に合わせた計画的育成を推進している。本社がガイドラインを示し、各本部・分社、事業部が独自に策定した。 ②女性幹部開発システム推進計画 3年以内に部長職への登用を検討している者の育成・配置等について、個別計画を作成し、それをもとに推進していく。女性幹部社員の計画的な育成をねらいとして各本部・分社、事業部が策定した。 ③イコールパートナーシップ・コミュニティ 女性社員の事業や経営に対する視野の拡大をねらいとして、分社ごとに設置したコミュニティであり、分社長に対して経営提言やイコールパートナーシップの女性を中心としている。 (管理職前の資格)の女性が中心となっている。 ④ワーク&amp;ライフサポートプログラム 女性が能力を発揮しやすい環境整備をねらいとして「ホームベージュ」による情報提供、「ベビースタッフ会社」との法人契約、「ワーク&amp;ライフサポート勤務」等の取組を実施した。「ワーク&amp;ライフサポート勤務」は、業務の専門性・裁量性等を勘案して会社が認められた社員については、育児・介護の負担が大きい一定期間、在宅勤務や隔日勤務などフレキシブルな勤務ができる制度である。 (2)イコールパートナーシップ研修 意識・風土改革をねらいとして、1999年度に幹部社員を対象に研修を実施した。今後は、新任の幹部社員を対象に実施していく。 (3)イコールパートナーシップ重点推進月間 6月を「イコールパートナーシップ推進重点月間」と定め、各種啓発活動を全社あげて重点的に実施した。具体的には、全社フォーラムの開催、ホームベージュ啓発ポスターの掲示等を行った。各事業場でも懇話会やフォーラムを開催した。</p>	<p>【取組の結果】 2001年4月入社者の女性比率は16%であり、現在の従業員女性比率を上回った。係長職は、EO推進室発足当初の1993年5人から、2000年6月時点で62人まで増加した。人数は予定数を上回ったが、職種・事業領域については若干の偏りが見られる。</p>
<p>No. 2</p>	<p>【取組内容】 1999年から推進している取組は、「風土改革」と「均等推進」「両立支援」を切り口としており、女性の積極的な登用については、「イコールパートナーシップ・アクションプログラム」として「意欲ある女性社員の積極的な登用」「女性幹部社員の計画的な育成」「事業や経営に対する視野・識見を拡大する取組」「女性社員が能力を発揮しやすい環境整備」などの施策を行っている。2001年4月からは、「女性かがやき本部」を設置し、取組を加速させていく。 (1)イコールパートナーシップ・アクションプログラム ①女性社員登用推進3カ年計画 意欲ある女性を積極的に登用するために具体的な目標を設定し、登用に合わせた計画的育成を推進している。本社がガイドラインを示し、各本部・分社、事業部が独自に策定した。 ②女性幹部開発システム推進計画 3年以内に部長職への登用を検討している者の育成・配置等について、個別計画を作成し、それをもとに推進していく。女性幹部社員の計画的な育成をねらいとして各本部・分社、事業部が策定した。 ③イコールパートナーシップ・コミュニティ 女性社員の事業や経営に対する視野の拡大をねらいとして、分社ごとに設置したコミュニティであり、分社長に対して経営提言やイコールパートナーシップの女性を中心としている。 (管理職前の資格)の女性が中心となっている。 ④ワーク&amp;ライフサポートプログラム 女性が能力を発揮しやすい環境整備をねらいとして「ホームベージュ」による情報提供、「ベビースタッフ会社」との法人契約、「ワーク&amp;ライフサポート勤務」等の取組を実施した。「ワーク&amp;ライフサポート勤務」は、業務の専門性・裁量性等を勘案して会社が認められた社員については、育児・介護の負担が大きい一定期間、在宅勤務や隔日勤務などフレキシブルな勤務ができる制度である。 (2)イコールパートナーシップ研修 意識・風土改革をねらいとして、1999年度に幹部社員を対象に研修を実施した。今後は、新任の幹部社員を対象に実施していく。 (3)イコールパートナーシップ重点推進月間 6月を「イコールパートナーシップ推進重点月間」と定め、各種啓発活動を全社あげて重点的に実施した。具体的には、全社フォーラムの開催、ホームベージュ啓発ポスターの掲示等を行った。各事業場でも懇話会やフォーラムを開催した。</p>	<p>【取組の結果】 女性の勤続年数は、2000年には15.5年になった。また、役付の女性も367人から534人へと増加した。</p>	<p>【今後の課題】 女性の挑戦意欲・専門能力を最大限活かすため、「責任ある」基幹ポストへの任命、上位職への登用を加速する。また、それらの女性を「ロールモデル」として機能させ、全体の意識・風土改革に結びつけていく。</p>
<p>No. 3</p>	<p>【取組内容】 (1)女性管理職登用優遇制度 管理職に占める女性比率に注目し、男女間の格差を是正することを目的として、「アロチャレンジング制度」で女性のみを対象とした追加公募を実施した。 追加公募に際しては、趣旨を明確にするとともに、社内内外への広報を徹底し、女性の応募を促した。また、エントリー資格を拡大し、動続8年以上であれば誰でも応募も応募できたこととした。応募には上司の推薦は不要とし、自薦を原則としたが、上司に対しては女性の応募を促すよう呼びかけた。 (2)ポジティブ・アクション・キャリア研修の実施 「アロチャレンジング制度」の応募者全員を対象に行う研修に加え、女性応募者のみを対象に能力開発支援のための研修を行った。研修内容は、①FFプログラムやポジティブ・アクションの説明、②管理職適性検査結果のフィードバック、③キャリアに関するディスカッション、④他企業的女性役職者によるキャリアに関するスピーチ、⑤今後のキャリアについての決意表明等である。 なお、この研修内容が好評であったため、平成13年からは、「プロチャレンジング制度」の応募者以外の女性希望者も研修対象に加えている。 (3)キャリア・ドライブ制度 FFプログラムの一環として、「キャリア・ドライブ制度」を導入した。これは、各社員が自己のキャリアについて明確な意識を持つことができようように、異動について社員の意思を尊重しながら運用するという制度である。この制度の定着により、「転動できないから管理職になれない」という状況の改善が期待されている。 (4)女性支援の風土づくり リーダー研修の中で、男性管理職に対しポジティブ・アクションの必要性や自社の取組内容について説明を行い、理解を促している。 また、女性支援の取組も積極的に周知するなど、女性が働きやすい風土づくりを目指している。</p>	<p>【取組の結果】 「アロチャレンジング制度」への初回応募者は、女性5名(男性155名)だったが、追加公募を行ったことにより、女性応募者は20名に増加した。応募者のうち、管理職に登用された者は、女性13名(男性46名)となっており、管理職(課長職以上)に占める女性比率は、平成12年度の1.2%から平成13年度は2.6%に増加した。新任女性管理職には「アロチャレンジング制度」(Plan, Do, Check, Action)を徹底している。また、管理職登用だけでなく、女性の積極的な採用にも努めており、平成14年度採用者の女性比率は30.3%(平成12年度13.3%)となっている。</p>	<p>【今後の課題】 FFプログラムの推進とポジティブ・アクションの定着のために、女性管理職が組織のリーダーとなるためのマネジメント・スキルの向上と並行的に、充実した教育プログラムの充実を図り、また、女性の満足度を継続的に把握しつつ、ポジティブ・アクションの取組を進めていくこととしている。</p>

No.	年度	表彰種類	企業名	テーマ	所在地	業種	従業員数	【取組背景】	【取組内容】	【取組体制】	【取組目標】						
	平成14年度	厚生労働大臣努力賞	株式会社 大丸	「意欲、能力重視の人事制度への転換により、上級管理職への女性の登用を実現」	大阪府	各種商品小売業	正社員数約4,870人	従来から人事制度や配置等において男女均等な取扱いをすすめる方針をとっており、男女雇用機会均等法施行前の昭和57年から大卒男女を同一区分で採用、育成している。また、昭和50年代には、既に外資部門で課長職に女性が登用されており、パイヤールへの女性の積極的配属も早い時期から行われてきた。 しかしながら、過去の学歴別採用や男女の役割分担意識などから、役職者比率等において男女間に事実上の差が生じている実態もあった。 そこで、21世紀に向けた経営戦略の一環として、学歴や性別、勤続年数に関わりなく社員が能力発揮できる人事制度への転換を図ることに、事実上の格差を解消し、より一層女性が働きやすい職場づくりの実現が図られることとなった。	【取組体制】 株主総会でトップが女性を登用していくことを発言するなど、経営陣全体が女性の積極的活用の重要性を認識し、取組を行っている。 【取組目標】 性別や勤続年数に関わりなく、個人の意欲、能力、適性を重視し、女性の能力発揮促進が実現できる環境の整備を目的としている。	平成15年度 厚生労働大臣優待賞	アイシン精機株式会社	掲載なし	愛知県刈谷市 輸送用機械器具製造業	約11,000名	【表彰理由】 ・平成4年の「職能資格制度」導入にあたり、学歴や性別、年齢にとらわれない人材登用のための取組を開始した。経営トップや人事担当役員は「女性の活用と登用」への意識が高く、社長の年頭挨拶や労使協議の場、社内報などでこのテーマに関して頻りに言及している。 ・「女性の活用と登用」のための目標として、4年制大学・大学院卒女性の事務系採用比率の増加と、女性社員の職域拡大、女性係長職の増加などを掲げている。 ・平成11年の女性の深夜業参入に伴い、アンケータを実施、管理職研修を行うとともに、女性に負荷のかからない設備・器具を導入したり、休憩・防犯設備を設置するなどの体制を整えた。また、女性が営業職に配属される際には、上司が得意先に同行して事前説明を行っている。 ・人事考課基準や昇進・昇格基準を明確化して社内にも周知し、女性社員に対して各種研修や教育機会の受講、昇進・昇格試験の受験を奨励した。	掲載なし	掲載なし
	平成15年度	厚生労働大臣優待賞	日本アイ・ピー・エム株式会社	掲載なし	東京都港区	情報サービス業	約21,000人	【表彰理由】 ・本社人事部門の専任組織「ダイバーシティ・グループ」と社長の諮問機関である「クイメンズ・カウンシル」を平成10年に設置。この2組織が連携して、平成15年までについて社員の女性比率及び管理職比率の目標値を掲げて、取組を計画・実施している。 ・女性の採用比率を上げるため、事業所、女子大学、地方の大学で「女子学生フォーラム」を開催、全ての採用面接に女性の採用面接官を配置する等の取組を実施している。 ・管理職登用に目的とした取組が充実しており、「ネクスト・ステップ・セミナー」(係長職前の女性対象)、「女性フォーラム」(全女性社員の半数以上をカバー)、「女性管理職者対象のセミナー」(経営幹部への昇進意欲向上を目的とする)、「ラウンド・テーブル」(海外の女性経営幹部と話し合う場を提供)の開催、また経営幹部候補者を対象としたメンタリング・プログラムを実施している。	掲載なし	掲載なし							
	平成15年度	住友スリーエム株式会社	掲載なし	東京都世田谷区	化学工業	約2,200名	【表彰理由】 ・平成12年から3ヶ年計画で実施している「HRプラン21」(人事制度改革プログラム)の中で「女性の活躍推進」を掲げ、ポジティブ・アクションの取組を推進している。 ・人事部門内のプロジェクトチームの他に、女性社員が経営トップへ提案することを目的とした社員参加型プロジェクト「Eve21」を設置し、これらを通して、採用拡大、職域拡大、管理職登用に關する目標値を定めている。 ・販売職の女性を増やすために、「3Mセルス・カレッジ」(販売職に異動した女性対象)、「キャリアチャレンジ説明会」、「キャリアアカウンセンシング」(販売職への転換推奨)を実施している。 ・「Eve21」は、セミナリーやアンケートを企画・実施し、イントラネットに意見交換の場を設置することで、女性社員の声を吸い上げ、女性の活躍を支援している。 ・管理職登用についても管理職候補女性をリストアップし、個別育成計画に基づき育成す他、メンタリングプログラムを導入して管理職候補女性のサポートを行っている。	掲載なし	掲載なし								
	平成15年度	厚生労働大臣優待賞	住友スリーエム株式会社	掲載なし	東京都世田谷区	化学工業	約2,200名	【表彰理由】 ・平成12年から3ヶ年計画で実施している「HRプラン21」(人事制度改革プログラム)の中で「女性の活躍推進」を掲げ、ポジティブ・アクションの取組を推進している。 ・人事部門内のプロジェクトチームの他に、女性社員が経営トップへ提案することを目的とした社員参加型プロジェクト「Eve21」を設置し、これらを通して、採用拡大、職域拡大、管理職登用に關する目標値を定めている。 ・販売職の女性を増やすために、「3Mセルス・カレッジ」(販売職に異動した女性対象)、「キャリアチャレンジ説明会」、「キャリアアカウンセンシング」(販売職への転換推奨)を実施している。 ・「Eve21」は、セミナリーやアンケートを企画・実施し、イントラネットに意見交換の場を設置することで、女性社員の声を吸い上げ、女性の活躍を支援している。 ・管理職登用についても管理職候補女性をリストアップし、個別育成計画に基づき育成す他、メンタリングプログラムを導入して管理職候補女性のサポートを行っている。	掲載なし	掲載なし							

No.	4	5	6	7
【取組内容】	【取組内容】 (1)人事制度改革 平成12年度には、人事制度をこれまでの年功重視から能力・成果重視へ転換し、男女を対象とした人材育成、適性のある者の積極的登用という枠組みの中で、意識的に女性の人材に目を向け、女性の能力発揮促進を図っている。 具体的に、制度として、①意欲のある者を支援する仕組みの確立(社内公募制、FA(フリーエージェント)制の導入)、②抜擢登用を可能にする仕組みの確立(一定の資格ランクに対応する職位等級に達していなくても、適性があると認められる者を当該ポストにつけ、実績を上げれば昇格させるといったもの)、③新しい仕事へのチャレンジや能力アップを可能にするための教育制度の充実(「大丸スクール」を開設し、知識習得、実践、検証、フィードバックを継続的に行うことで知識とスキルを身につける)、などを導入している。 (2)社内公募制による女性の積極的登用 社内公募制には、女性も積極的に応募しており、それまで従事していた仕事とは全く違う分野への配転がなくなった女性もいる。特に、専門店の運営の陣頭指揮を役割を担うショップ店長職を創設した際には、社内公募を行い、優先的に女性を登用した。 (3)バイヤーへの女性の積極的登用 従来は男性向きと考えられていた仕入れ業務への女性の配置に早くから取り組んでおり、仕入れ専任のバイヤー職掌が設けられた平成元年には15名の女性がバイヤーに登用されている。バイヤーに占める女性比率は年々高くなってきている。 (4)母性健康管理への配慮 母性健康管理についても、管理職に通告を出して従業員に制度を周知するよう指示するなど、職場の理解を得るための配慮がなされている。 (5)セクシュアルハラスメント防止対策 全社的な取組の推進母体として「セクシュアルハラスメント防止対策委員会」を設置し、全店ででの状況管理や全社的に行うべき啓発、改善策を検討するなどの取組を行っている。	【取組の結果】 ・これらの取組の結果、平成13年度に長年にわたって女性が働きやすい職場環境の土壌が形成されてきた結果、現在では、女性の平均勤続年数は16.9年と長く、10年以上の長期勤続者の女性が約8割、既婚者比率も3割を超える状況となっている。 女性管理職は、平成11年に部次長級の統括マネージャーへ4名の女性が初めて登用されており、その後、平成13年に新人事制度(抜擢登用)により女性のライオン部長が誕生した。この成功事例をもとに、平成14年度には新たに2名の女性がライオン部長に登用されることとなった。 また、バイヤーの女性比率は平成元年度には7.2%であったが、平成13年度には14.5%まで増加している。	【取組の結果】 ・これらの取組の結果、平成13年度から平成15年の3年間にわたって、女性管理職も平成15年度末には計12名まで増加した。 また、平成14年度には9名、平成15年度末には9名、平成15年度末には計12名まで増加した。	【取組の結果】 ・これらの取組の結果、平成13年度から平成15年の3年間にわたって、女性管理職も平成15年度末には計12名まで増加した。 また、平成14年度には9名、平成15年度末には9名、平成15年度末には計12名まで増加した。
【取組内容】	【取組内容】 (1)人事制度改革 平成12年度には、人事制度をこれまでの年功重視から能力・成果重視へ転換し、男女を対象とした人材育成、適性のある者の積極的登用という枠組みの中で、意識的に女性の人材に目を向け、女性の能力発揮促進を図っている。 具体的に、制度として、①意欲のある者を支援する仕組みの確立(社内公募制、FA(フリーエージェント)制の導入)、②抜擢登用を可能にする仕組みの確立(一定の資格ランクに対応する職位等級に達していなくても、適性があると認められる者を当該ポストにつけ、実績を上げれば昇格させるといったもの)、③新しい仕事へのチャレンジや能力アップを可能にするための教育制度の充実(「大丸スクール」を開設し、知識習得、実践、検証、フィードバックを継続的に行うことで知識とスキルを身につける)、などを導入している。 (2)社内公募制による女性の積極的登用 社内公募制には、女性も積極的に応募しており、それまで従事していた仕事とは全く違う分野への配転がなくなった女性もいる。特に、専門店の運営の陣頭指揮を役割を担うショップ店長職を創設した際には、社内公募を行い、優先的に女性を登用した。 (3)バイヤーへの女性の積極的登用 従来は男性向きと考えられていた仕入れ業務への女性の配置に早くから取り組んでおり、仕入れ専任のバイヤー職掌が設けられた平成元年には15名の女性がバイヤーに登用されている。バイヤーに占める女性比率は年々高くなってきている。 (4)母性健康管理への配慮 母性健康管理についても、管理職に通告を出して従業員に制度を周知するよう指示するなど、職場の理解を得るための配慮がなされている。 (5)セクシュアルハラスメント防止対策 全社的な取組の推進母体として「セクシュアルハラスメント防止対策委員会」を設置し、全店ででの状況管理や全社的に行うべき啓発、改善策を検討するなどの取組を行っている。	【取組の結果】 ・これらの取組の結果、平成13年度に長年にわたって女性が働きやすい職場環境の土壌が形成されてきた結果、現在では、女性の平均勤続年数は16.9年と長く、10年以上の長期勤続者の女性が約8割、既婚者比率も3割を超える状況となっている。 女性管理職は、平成11年に部次長級の統括マネージャーへ4名の女性が初めて登用されており、その後、平成13年に新人事制度(抜擢登用)により女性のライオン部長が誕生した。この成功事例をもとに、平成14年度には新たに2名の女性がライオン部長に登用されることとなった。 また、バイヤーの女性比率は平成元年度には7.2%であったが、平成13年度には14.5%まで増加している。	【取組の結果】 ・これらの取組の結果、平成13年度から平成15年の3年間にわたって、女性管理職も平成15年度末には計12名まで増加した。 また、平成14年度には9名、平成15年度末には9名、平成15年度末には計12名まで増加した。	【取組の結果】 ・これらの取組の結果、平成13年度から平成15年の3年間にわたって、女性管理職も平成15年度末には計12名まで増加した。 また、平成14年度には9名、平成15年度末には9名、平成15年度末には計12名まで増加した。
【今後の課題】	【今後の課題】 制度面の整備は一応整ったが、業態の特性から、一層の女性の活用と活躍が不可欠であると考えられており、さらに一段と能力・適性・意欲のある人材の登用、抜擢を進めるため、平成14年度を「人材育成強化元年」と位置づけ、全社をあげて人材の育成・強化に取り組んでいくこととしている。	【今後の課題】 制度面の整備は一応整ったが、業態の特性から、一層の女性の活用と活躍が不可欠であると考えられており、さらに一段と能力・適性・意欲のある人材の登用、抜擢を進めるため、平成14年度を「人材育成強化元年」と位置づけ、全社をあげて人材の育成・強化に取り組んでいくこととしている。	【今後の課題】 制度面の整備は一応整ったが、業態の特性から、一層の女性の活用と活躍が不可欠であると考えられており、さらに一段と能力・適性・意欲のある人材の登用、抜擢を進めるため、平成14年度を「人材育成強化元年」と位置づけ、全社をあげて人材の育成・強化に取り組んでいくこととしている。	【今後の課題】 制度面の整備は一応整ったが、業態の特性から、一層の女性の活用と活躍が不可欠であると考えられており、さらに一段と能力・適性・意欲のある人材の登用、抜擢を進めるため、平成14年度を「人材育成強化元年」と位置づけ、全社をあげて人材の育成・強化に取り組んでいくこととしている。
掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし



No.	【取組内容】	8	9	10	11	12
	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし
	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし
	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし
	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし
	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし

No.	13	14	15	16	17
年度	平成16年度	平成16年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
表彰種別	厚生労働大臣優良賞	厚生労働大臣優良賞	厚生労働大臣優良賞	厚生労働大臣優良賞	厚生労働大臣優良賞
企業名	株式会社千葉興業銀行	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社	株式会社イズミ	ダイキン工業株式会社	松下電工株式会社
テーマ	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし
所在地	千葉県千葉市	東京都千代田区	広島県広島市	大阪府大阪市	大阪府門真市
業種	銀行業	通信業	各種商品小売業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業
従業員数	約1,400名	約7,700名	約2,000名	約6,700人	約13,000人
【取組背景】	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし
【取組体制】	<p>【取組体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・厳しい経営環境を背景に、人材の有効活用を図る必要性が生じる中、人事担当役員である副頭取が女性の能力発揮の重要性を認識し、人事担当部署が中心となって取組を推進している。平成12年度より「経営健全化計画」において「若手・女性の登用を含む成果主義人事の徹底」を取組の1つに掲げて、頭取を委員長とした推進委員会が定期的に取組の推進状況のフォローアップを行っている。</li> </ul>	<p>【取組体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のニーズに的確に対応した店作りを目指して、平成11年度より経営トップがホームベース上で、実力主義で積極的に女性の登用を行っている旨を表明し、人事部が中心となって推進している。</li> </ul>	<p>【取組体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客のニーズに的確に対応した店作りを目指して、平成11年度より経営トップがホームベース上で、実力主義で積極的に女性の登用を行っている旨を表明し、人事部が中心となって推進している。</li> </ul>	<p>【取組体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成13年4月からの「人事・処遇の抜本的改革」の一環として、「従業員一人ひとりの能力開発支援と女性および高齢者の活躍の場の拡大」を方針に掲げ、ポジティブ・アクションを立案、人事部において取組を開始した。</li> </ul>	<p>【取組体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成11年に、社長名で「男女の雇用・職場環境に関する指針」を发出し、平成13年には「ポジティブ・アクションプラン委員会」を設置。以降、組織を拡充し、平成17年には「女性躍進推進室」を社長直轄組織とし、全社的にポジティブ・アクションを推進している。また、全国の各事業所に女性の活躍推進のための「地区女性躍進推進委員会」を28ヵ所設置し、各地区からのボトムアップを図っている。</li> <li>・7月を「女性躍進月間」と定め、フォーラムを開催するなど積極的に取り組んでいる。</li> </ul>
【取組目標】	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし	掲載なし

No.	【取組内容】	13	14	15	16	17	【今後の課題】
	<p>【主な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・四大卒採用者における女性比率をあげるために、企業説明会や会社案内、先輩社員との懇談会や女性の活躍を紹介するのにも、内定後に1回の連絡会を実施し職種について面接を行い、内定した女性の希望と業務内容のマッチングを図っている。</li> <li>・女性が少ない本部部門と営業店融資業務に女性の配置を増やすために、積極的に本部へ女性を異動させるとともに、平成14年度から融資・渉外業務の専門研修コースを新設した。</li> <li>・毎年10名程度の役職発令を目標に掲げ、人事担当部署が半期に一度、全支店を訪問して管理職、管理職候補の女性と面接を行い、各女性行員とキャリア形成について情報交換を行っている。また、課長代理への昇進の1条件となる任用試験を受験する女性を本部が指名したり、本部に長期勤務した女性にマネージメント関係等の研修を行って支店長候補として育成している。</li> </ul>	<p>【主な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性比率の採用者数における四大卒以上の採用者として、会社説明会に派遣する社員に必ず女性を含めることとしている他、ホームページの採用サイトで女性社員を活躍させている。</li> <li>・社内および海外の希望ポストへの職域拡大のために、上司の了承を得ずに独自の判断で応募が可能とな社内公募制（ジョブ・ポスティング）を導入している。</li> <li>・課長以上の管理職女性数を増やすために、出産・育児等を含まれてきたことからも、直近の人事評価が高く、所属組織から推薦された者を審査の上で昇格させるリカバリー人事制度を導入・活用している。また、キャリアアップのための自己啓蒙等、仕事に関連した相談を社員から受ける「社員相談窓口」を設けている。</li> <li>・ワーク・ライフ・バランスの向上を目的として、平成14年11月からeワーク（在宅勤務制度）を試行している。</li> </ul>	<p>【主な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員男女比率を拡大して平成19年度まで男女比を1:1にすることを目標に、会社説明会やホームページを積極的に女性の活躍事例を紹介し、男女均等な待遇（実力主義）であることを明確にしている。</li> <li>・バイヤーの女性比率を30%にすることを指して、バイヤーライセンス制度を設けて任用基準を明確化した。また、店舗へ配送する商品を小口化するなどの工夫を行って、店長の要件としてその経験が必要な食品部門への女性配置を図った。</li> <li>・管理職（店次長以上）の女性比率を平成17年度末までに10%にするという目標に、主任女性比率を50%にするという具体的な数値目標を設定し、主任・主任以上の女性管理職候補研修を実施している。また、エリア社員も管理職への昇格を可能とする人事制度を導入するとともに、短時間雇用者についても、平成12年度より主任への登用を開始した。</li> </ul>	<p>【主な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成14年度から事務系大卒を中心に女性の採用拡大に取り組んでいる。</li> <li>・平成13年4月に、総合職・一般職区分を廃止したが、これに伴い、女性が活躍する場の拡大を目標として、昇格・昇給評価とアラインメント、旧一般職であった女性の業務担当状況を把握し、業務遂行能力の着実な広がりを図るよう、ワンランク上の仕事への転換を推進している。また、基幹職のリーダーに対する仕事の与え方や指導方法についての理解を深めるためのディスカッションを行うなど、啓発活動を実施している。</li> <li>・基幹職層の女性を増やすことを目標の一つに掲げ、女性基幹職候補者の個別育成計画を各部門で明確化し、定期的にフォローする体制を整備するとともに、例えば、「社外研修へ女性を積極的に参加させる」「組織横断的なプロジェクトに参画させる」などの育成の取組について各部門へ働きかけを行っている。</li> <li>・ポジティブ・アクションに取り組む他社と、関西 Women's Networking Society を立ち上げ、働く女性同士の交流会を実施し、女性社員の意識改革を促進している。</li> <li>・イントラネットによる両立支援情報の提供、子供の病気を急な残業、出張時に保育者を自宅派遣させる保育サービスの提供、育児休暇・育児勤務制度の改訂を実施し両立支援策を充実させている。</li> </ul>	<p>【主な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社採用区分に職掌変更する地区採用区分の女性社員が増加しており、これまで女性の少なかつた渉外営業職の分野においても女性が定着している。</li> <li>・女性管理職の数（女性割合）は、平成15年度には550人（6.1%）であったが、平成17年度には642人（7.8%）に増加した。</li> </ul>	掲載なし	
	<p>【取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・四大卒採用者における女性比率をあげるために、企業説明会や会社案内、先輩社員との懇談会や女性の活躍を紹介するのにも、内定後に1回の連絡会を実施し職種について面接を行い、内定した女性の希望と業務内容のマッチングを図っている。</li> <li>・女性が少ない本部部門と営業店融資業務に女性の配置を増やすために、積極的に本部へ女性を異動させるとともに、平成14年度から融資・渉外業務の専門研修コースを新設した。</li> <li>・毎年10名程度の役職発令を目標に掲げ、人事担当部署が半期に一度、全支店を訪問して管理職、管理職候補の女性と面接を行い、各女性行員とキャリア形成について情報交換を行っている。また、課長代理への昇進の1条件となる任用試験を受験する女性を本部が指名したり、本部に長期勤務した女性にマネージメント関係等の研修を行って支店長候補として育成している。</li> </ul>	<p>【主な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これら取組の結果、四大卒以上の採用者における女性比率が、平成14年4月の24.2%から平成15年4月は29.3%、平成16年4月は31.4%と順調に上昇している。また、ジョブ・ポスティング制度は延べ8回実施され、女性33名が異動しているほか、海外留学、トレーニー（海外OJT）派遣者には女性18名が選ばれており、公募制導入前と比較して増加している。また、平成14年から16年の間に延べ部長2名、課長9名を登用した。</li> </ul>	<p>【取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これら取組の結果、平成12年度以降、四大卒採用者における女性比率は50%以上に達している。また、女性バイヤーは平成10年度の14名から平成15年度には21名に増加するとともに、新入社員女性の食品部門への配属比率も、平成12年度の9%から、平成15年度は53%まで伸長した。一方、女性主任についても平成11年度の26.4%から平成15年度は38%まで伸長し（短時間雇用者を含めると47%）、女性店次長（係長）も平成11年度の8名から平成15年度は15名まで増加した。</li> </ul>	掲載なし	掲載なし		

出所) 均等推進企業表彰 受賞企業一覧 (厚生労働大臣賞) より作成 <http://www.mhlw.go.jp/general/seito/koyou/kintou/jyusyou.html> (アクセス日: 2007. 1. 31)

**参考・引用文献（アルファベット順）**

- 坂東真理子（2004）『男女共同参画社会へ』勁草書房
- 坂東真理子（2005）「女性エグゼクティブのキャリア形成と人間関係の与えた影響」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』第34号
- 経済産業省（2005）「男女共同参画に関する調査—女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査—」
- 国連開発計画（UNDP）『人間開発報告書2006年版』
- 厚生労働省（2006）「賃金構造基本統計調査」
- 厚生労働省（2002）『男女間の賃金格差問題に関する研究会報告書』
- 総務省統計局（2006）「労働力調査」
- 杉田あけみ（2005）「ダイバーシティ・マネジメントの視点からみた企業におけるジェンダー平等戦略」昭和女子大学博士論文
- 東洋経済新報社（2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008）『就職四季報（女子版）』
- 東洋経済新報社（2007）『会社四季報』（CD-ROM 2007年 1集新春号）
- 財団法人21世紀職業財団（2003）「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」

（わたなべ ゆうこ 大学院生活機構研究科生活機構学専攻）

（ばんどう まりこ 大学院生活機構研究科生活機構学専攻教授 女性文化研究所長）