



RIETI Discussion Paper Series 14-J-031

組織の情報化と女性の活躍推進

牛尾 奈緒美
明治大学

志村 光太郎
株式会社ヒューマネージ



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

組織の情報化と女性の活躍推進¹

牛尾 奈緒美 (明治大学)

志村 光太郎 (株式会社ヒューマネージ)

要 旨

本稿では、女性の活躍推進において組織の情報化を有効に活用している企業に対してインタビュー調査を実施し、両者の関係性について考察を行った。その結果、次のようなことが指摘できる。

女性の活躍をはばんでいる重要な要因として、女性に対する画一的な認識と、インクルージョン（受容）というスタンスの欠如があげられる。

それを補うために、①女性においても多様な個が存在することを認識する。その上で、②そうした女性の多様性を受け入れる、つまり、インクルージョンというスタンスをとる。女性の活躍推進においては、これらを体制・風土として確立する必要がある。

次に必要となるのが、有効な施策である。体制・風土と施策の双方が揃って、はじめて女性の活躍推進は機能する。施策としては、継続就業に関連するものと能力発揮に関連するものがある。ただし、両者は別個のものではない。同時にかみあってこそ意味がある。

以上の体制・風土、諸施策を強力に支援しうるのが IT である。IT を有効に活用することで、より一層、一人ひとりにマッチした対応をとることができる。

キーワード：継続就業、能力発揮、多様な個、インクルージョン、IT

JEL classification: M12, M14, M15

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「ダイバーシティとワークライフバランスの効果研究」の成果の一部である。本稿の作成にあたっては、プロジェクトのリーダーである樋口美雄氏（慶應義塾大学）、山口一男氏（シカゴ大学）をはじめ、メンバーの皆様から貴重なコメントを頂いた。記して感謝申しあげたい。また本稿の一部は、文部科学省「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」（2012年度～2016年度）に採択された「組織情報倫理学：営利および非営利組織における情報倫理問題への対応のための政策提言に関する研究」（研究代表者：村田潔明治大学教授）のサブプロジェクト「情報化する組織とジェンダー」（主査：牛尾奈緒美）の一環として実施した調査研究に基づいている。村田氏をはじめ、協力いただいた皆様に感謝申しあげたい。

はじめに

多くの日本企業ではいまだに、女性の活躍推進が不十分な状況にある²。それはなぜなのか。また、どうすれば女性が活躍できるようになるのか。そしてそのためには、組織の情報化をいかに活用すればよいのか。

組織の情報化と女性の活躍推進は、それぞれ単独で存立しているわけではなく、むしろ密接に関連しているはずである。組織の情報化により、働き方を大きく変化させることが可能となっているが、それは、ワーク・ライフ・バランス、能力発揮を促進するなど、女性の活躍推進にも大いに寄与する。ところが、組織の情報化と女性の活躍推進は、これまでほとんど別々に論じられてきている。

そこで本稿では、組織の情報化が女性の活躍推進にいかなる影響を及ぼしているかについて、先進的な取り組みを積極的に展開し、成果をあげている企業の事例研究を中心に、その実態の解明を試みたい。

なお、取り上げている事例のほとんどは、2012年6月から2013年3月にかけて独自に行ったインタビュー調査から得たものであり、本文に挿入している会話文やエピソードのうち、引用や参考文献の断り書きがない箇所は、以上の調査にもとづくものである。また、特に断り書きがない限り、所属・肩書や数値は調査時点のものである。

1. 女性の活躍推進のための諸施策と問題点

日本において女性の活躍推進は、男女雇用機会均等法が施行された1986年を起点にすれば、すでに30年近い歴史がある。女性の活躍推進に取り組み、さまざまな施策を講じる企業も少しずつ増加している。しかし全体的に見れば、いまだに女性の活躍は不十分な状況にある。

本章ではまず、有効とされている女性の活躍推進のための諸施策を概観する。その上で日本における女性の活躍推進の問題点、さらにはその克服の方向性について検討していく。

1-1. 女性の活躍推進のための諸施策

現在、女性の活躍推進に取り組んでいる日本企業は少しずつ増加している。厚生労働省「平成

²例えば、役職別管理職に占める女性割合においても、従来に比べると上昇傾向にあるものの、依然として低い水準にある。『男女共同参画白書 平成25年版』（内閣府）によれば、管理的職業従事者に占める女性割合は、アメリカの43.0%、フランスの38.7%をはじめ、欧米先進諸国が概して高い水準にあるのに対し、日本は11.1%と大きく差をつけられている。同じアジア諸国でも、フィリピンが52.7%、シンガポールが34.3%、マレーシアが25.0%と高い水準にあり、日本の低さがいっそう際立っている。

24 年度雇用均等基本調査」によれば³、固定的な役割分担意識や過去の経緯から男女労働者の間に事実上生じている格差を解消するため、「女性の能力発揮促進のために企業が行う自主的かつ積極的取組（ポジティブ・アクション）」について、「取り組んでいる」企業の割合が 32.5% であり、前年度調査より 0.8 ポイント上昇している。企業の規模別に見ると、5,000 人以上規模で 71.4%、1,000～4,999 人規模で 64.1%と、規模が大きい企業ほど、その割合が高くなっている。

また、同調査において、企業が、女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えていること（複数回答）をみると、「女性の継続就業に関する支援」とする企業の割合が 64.6%と最も高く、次いで、「公正・透明な人事管理制度、評価制度の構築」が 37.6%、「女性のモチベーションや職業意識を高めるための研修機会の付与」が 37.3%の順となっている（図 1－1 参照）。

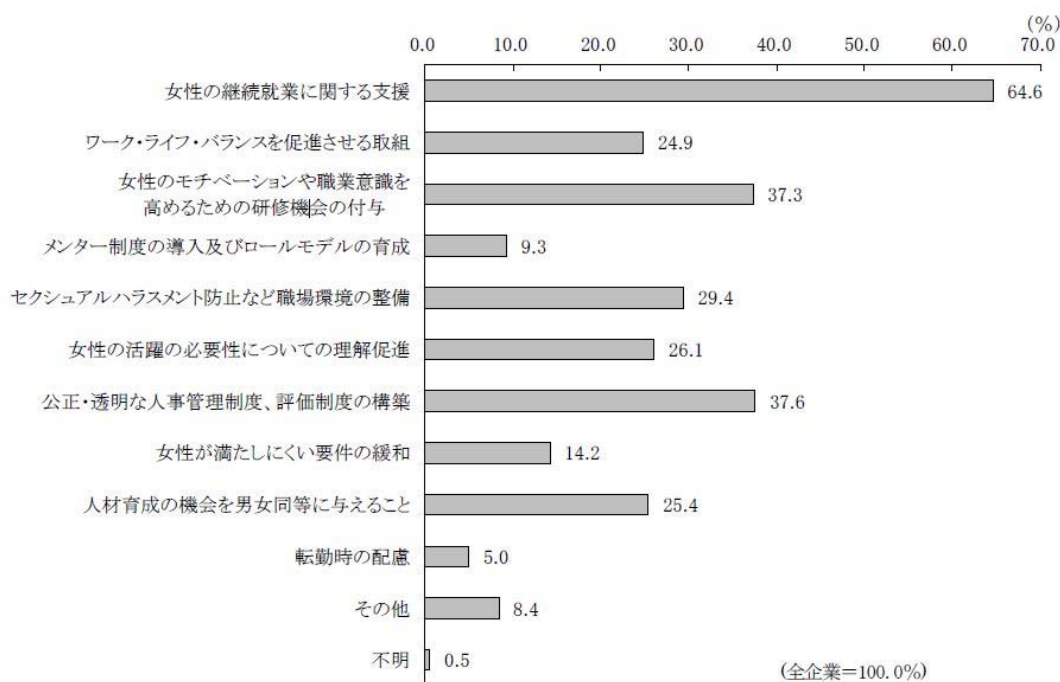


図 1－1 女性の活躍を推進する上での取組として必要と考えている
事項別企業割合（複数回答）

（出所）「平成 24 年度雇用均等基本調査」厚生労働省サイト

³本調査は、厚生労働省雇用均等・児童家庭局が、企業調査については調査対象数 6,115 企業、事業所調査については調査対象数 5,862 事業所を対象に、2012 年 10 月 1 日現在の状況について、同年 10 月 1 日から 10 月 31 日までの間に実施し（調査票郵送、郵送回収）、企業調査については有効回答数 4,114 企業（有効回答率 67.3%）、事業所調査については有効回答数 4,160 事業所（有効回答率 71.0%）をもとに集計したものである。

これら図1-1に示されている項目を大別すると、「女性の継続就業に関する支援」をはじめ、「ワーク・ライフ・バランスを促進させる取組」、「転勤時の配慮」は、継続就業を図るための取り組みとして、また、「公正・透明な人事管理制度、評価制度の構築」、「女性のモチベーションや職業意識を高めるための研修機会の付与」、「人材育成の機会を男女同等に与えること」、「メンター制度の導入及びロールモデルの育成」の項目は、能力発揮を促進するための取り組みとして捉えることができる。

以下では、女性の継続就業のための施策と能力発揮のための施策について、それぞれ具体例をあげ、その効果と課題について検討を行うこととする。

(1) 女性の継続就業

継続就業のためには、ワーク・ライフ・バランス関連の施策が不可欠である。というより、両者はイコールであるにとらえることもできるだろう。ワーク・ライフ・バランスが図られなければ、特に、結婚、出産、育児、介護、家事、等々、家庭責任を過度に負う女性にとっては、継続就業が困難になるからである。継続就業のためには、柔軟な働き方も不可欠となるが、以下ではこれもワーク・ライフ・バランスに含めて考えることにする。具体的に、育児休業・介護休業、時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化、テレワーク（在宅勤務を含む）などがあげられる。

ワーク・ライフ・バランスの促進が女性の継続就業にプラスとなることは、さまざまな研究で指摘されているが〔山口・樋口 2008〕、それが生産性にもプラスとなるためにはいくつかの条件が必要となる。例えば、武石〔2008, p.175〕の分析によれば、従業員ワーク・ライフ・バランスの満足と生産性の向上にプラスの相関があったのは、仕事の特徴としては、職務の明確性、職務遂行の裁量性が、上司の特徴としては、支援的上司が、職場の特徴としては、助け合いが、それぞれ存在している限りにおいてであるとしている。

一方、ワーク・ライフ・バランスの推進による問題点を指摘する研究もある。例えば、育児休業・介護休業、時短勤務などにより、キャリアが停滞し、その後のキャリアにもマイナスの影響を及ぼしているという。また、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化に際しては、効率性や生産性をあげる必要があるが、実態としてはそれが困難であることも指摘されている⁴。

また、テレワーク（在宅勤務を含む）については、チームワーク、コミュニケーションにおいて、マイナスに作用しかねないという指摘もある〔国土交通省 2012〕。実施を考えている者も、そのことを気にして、遠慮するということが少なくないようである。こうした懸念を払拭し、逆に、組織にとってプラスにしていくかが重要であるが、その困難を乗り越えながら効果をあげている企業は極めて少ない〔国土交通省 2012〕。

⁴樋口によれば、ワーク・ライフ・バランスは通常、「仕事と私生活的調和」というのが直訳になるが、多くの人々と話をしてみると、ここでの「ライフ」は「生活」という前にまず、「生命」ではないかと思わざるを得ないことが起っているという。それほど、今の日本は仕事に偏りすぎていて、「生命の維持」や「生命の誕生」が難しくなっている人が増えているのだという。なお、「生命の維持」には過労死の問題やメンタルヘルスの問題などが、「生命の誕生」には出産や育児などがあるとしている〔山口・樋口 2008, pp.36-37〕。

(2) 女性の能力発揮

ひと口に能力発揮といっても、広くとらえれば、あらゆる施策、さらには、日常の業務のすべてが該当するともいえる。ただしここでは、少し範囲を絞って、女性の能力発揮に直接的に作用する施策にフォーカスすることにする。

具体的には、OJT、OFF-JT、組織学習、コミュニティ活動、公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用、などがあげられる。ただし、従来の日本の経営の特徴のひとつである、いわゆる「男性的」な、長時間労働を前提とした働き方が求められるもとでは、別段、女性を差別するつもりはなくとも、女性の能力発揮はままならないだろう。

以上、2つの枠組みで大別したが、両者はそれぞれ別個のものではない。両者は同時にかみあってこそ意味があるのであって、どちらか一方では意味がない。両者はいわば車の両輪である。より詳細かつ具体的な内容については、第3章および第4章で論じていく。

1-2. 女性管理職比率伸び悩みの原因

日本においては、いまだに女性の活躍は不十分な状況にある。以上のような諸施策を講じていても、必ずしも成果に結びついていない事例も多い。それはなぜだろうか。

労働政策研究・研修機構が2011年に実施した「第29回ビジネス・レーバー・モニター特別調査」によれば⁵、各管理職層における女性比率を3年前と比較して「ほとんど変わらない」あるいは「減った」と回答した企業に対し、女性比率が伸び悩んでいる原因（複数回答）を尋ねたところ、いずれの職層でも総じて、「昇進・昇格要件を満たしにくい女性が多いため」、「その他（従業員に占める女性の絶対数が小さい、任命層に該当する女性数が少ない等）」などが多くあげられている（図1-2参照）。

その一方で、職層レベルによって異なる原因も見うけられる。係長・課長などの下位層では、「男性同様の働き方ができない（残業・不規則勤務、夜間・深夜勤務、配置転換、国内外にわたる出張、転勤等に応じられない）」、「管理職になると職責上、休日労働・残業、出張・転勤への柔軟な対応等が求められる」、「近年、仕事と育児等の両立支援方策が充実した結果、その利用率の高い女性のキャリアアップのタイミングが遅れる」ことなどが多くあげられている。また、部長・役員などの上位層では、「女性の就いている職種、部門等が限定的である」、「客観的な評価制度はあるが会社の風土として男性中心に育成・活用する雰囲気がある」ことなどが多くあげられている。

女性の管理職比率が伸び悩んでいるのは主に、このような事実に起因しているといえる。この

⁵本調査は、2011年5月9日～31日にかけて実施し、企業モニターの登録86社中、53社（61.6%）の有効回答を集計している。各管理職層における女性比率を尋ねると、回答企業の平均では、役員クラスが2.2%、部長クラスが4.4%、課長クラスが7.7%、係長クラスが10.5%であった。また、各管理職層における女性比率を3年前と比較した増減については、役員クラスでは「増えた」が9.4%、「変わらず」が81.1%、「減った」が3.8%、部長クラスでは「増えた」が20.8%、「変わらず」が73.6%、「減った」が1.9%、課長クラスでは「増えた」が30.2%、「変わらず」が66.0%、「減った」が0%、係長クラスでは「増えた」が32.1%、「変わらず」が54.7%、「減った」が0%などとなっている。

ような事実は、女性、特に、結婚、出産、育児等で、過度な家庭責任を負っている女性には、相当不利であると考えられる。

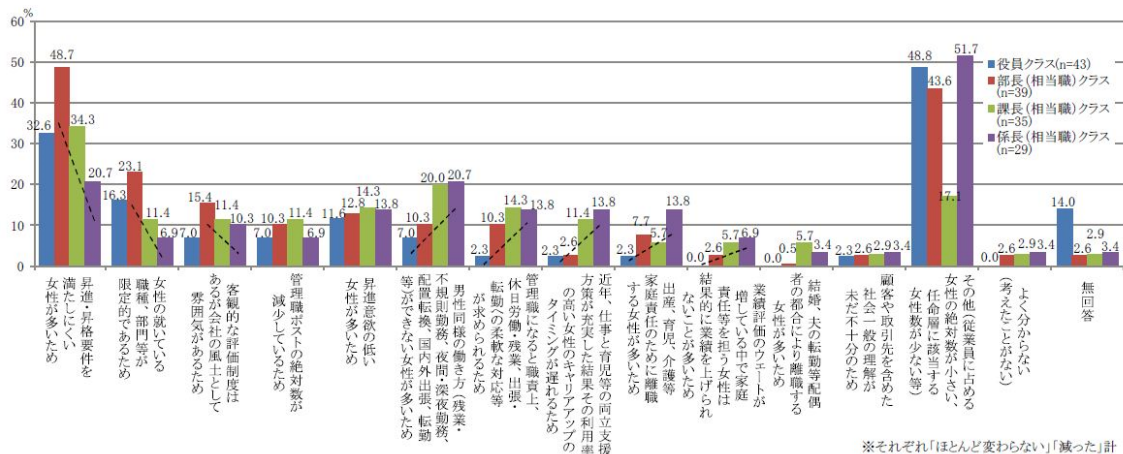


図1-2 各管理職層において女性比率が伸び悩んでいる原因（複数回答）
 (出所) 『Business Labor Trend』2011.12、労働政策研究・研修機構サイト

1-3. 女性の活躍推進とそのジェンダー的問題点

日本の雇用環境は長らく、女性に差別的であった。多くの企業において女性は、正規雇用の場合でも、その圧倒的多数が、非定形的・基幹的業務に従事する、いわゆる総合職ではなく、一般事務などの定型的・補助的な業務に従事する、いわゆる一般職であった。もともと近年は、女性をより積極的に総合職として採用したり、あるいは、総合職・一般職という区分自体を撤廃するといった動きが出てきている。ただしそれでも、男性に比べると、女性の職務はなお限定的である。女性の活躍が推進されているといっても、人事、経理、広報・宣伝、カスタマーリレーションといった職務に偏在している傾向が確認されている〔志村・牛尾 2012〕。

また、女性は労働生産性が低いという調査結果もある。しかしこれは、女性が生産性の低い職務に割り当てられていることが原因であるともいわれている。Kanter〔1977〕によれば、性差によって能力の差はないものの、男性と女性は組織内で置かれた状況が異なるため、それが異なる行動・態度に結びつき、結果として男女間の差異が生み出されているとしているが、このことは、日本における女性の低い生産性についても、当てはまるだろう。

一方、女性は中核的な職務においても生産性が低いという調査結果もある。これについては、長時間労働をベースにした、いわゆる「男性的」な働き方と親和性のある、1日(=1人)当たりの生産性を尺度にしているために生じる結果であることが指摘されている〔山口 2011〕。

こうした知見があるにもかかわらず、女性は生産性が低い、ひいては、能力がない、と見なされ、中核的な職務は依然として主に男性が担っている現実がある。もちろん女性が担っている場合もあるが、伝統的な組織で高い生産性をあげ、昇進していくためには、日本型の長時間労働を

ベースにした、「男性的」な働き方をせざるをえない。

その点、多くの女性は、結婚後、特に出産後は、家事、育児などにおいて過度な家庭責任を負う、いわゆる「家父長制的」な慣習がネックとなり、「男性的」な働き方への適合が困難である。このことがきっかけとなり、中核的な職務から退かざるをえなくなるのである。

先に示した労働政策研究・研修機構の調査結果（図1-2参照）は、これらのことと深く関連していると考えられる。多くの女性にとって、係長・課長などの下位層の昇進時期と過度な家庭責任を負う時期が重なっており、先に示したような要因が足枷となり、この時期に離職を余儀なくされるケースが少なくない。また、係長・課長などに就いたとしても、女性の場合、前述のように、中核的な職務でないことが多く、それが部長・役員などの上位層への昇進を阻むというのは、先に示したような原因からも明らかである〔志村・牛尾 2012〕。

1-4. ステレオタイプの弊害

近年、こうした状況を打開すべく、いくつかの先進的な企業では、女性の活躍推進のために、さまざまな施策が講じられるようになってきた。にもかかわらず、いまだにM字型現象が残存しており、また、女性管理職比率も低位で推移しているのはなぜなのか。

継続就業のための施策と能力発揮のための施策は、女性の活躍推進にとって不可欠であるが、多くは有効に機能しておらず、空回りしている面がある。例えば、育児休業制度が整備されていても、それが将来にわたっての女性の能力発揮に結びついていなかったり、あるいはまた、先々のキャリア発展がみえないまま単に組織にぶらさがる形で勤続年数を重ねる女性が増え、組織内の不協和音を増幅してしまったり、といった問題が指摘されている。

こうした問題の発端は、企業側の取り組みの根底に、女性を画一的なイメージでとらえてしまうステレオタイプが存在し、個々人の能力や働き方のニーズの部分に目を配っていないことにある。

確かに、Bowles と Flynn [2010] が言うように、男性的な価値観、働き方が支配的な環境のもとでは、男性ばかりでなく女性においても、伝統的なジェンダー観をステレオタイプとして保持している人々が少なからずいる。また、ステレオタイプが根強い組織においては、ステレオタイプに同化しようとする力が強く作用し、行動スタイルの矮小化や変革を阻む風土が醸成されやすくなるなど、組織への悪影響も指摘されている〔Heilman et al. 2004, Eagly & Karau 2002〕。

日本においてはいまだ、女性は生産性が低い、能力が低い、それを補いたければ、「男性的」な働き方をするしかない、けれども、結婚、出産により、それもできなくなる、結局は、女性は男性より劣る、といったような、女性に対するステレオタイプが存在している。そしてそれが、悪循環をもたらしている。

そのよい例が、「予言の自己成就」と呼ばれるものである。山口〔2010〕によれば、日本企業における管理職の多くは、女性従業員に対して、「女性は結婚・出産すると離職してしまうので、人材投資は無駄になる」、および、「女性は男性に比べ生産性も向上心も低い」という、二種類

のネガティブ・ステレオタイプを抱いているが、そうした先入観が、そのまま結果として現われてしまっているという。つまりこれら二種類のネガティブ・ステレオタイプは、女性従業員自身の問題ではなく、企業における予言の自己成就を招く選択によって、企業が自ら生み出しているのである。

女性だからといって、早期に離職するとはかぎらないし、能力が低いとはかぎらない。にもかかわらず、すべての女性をそうみなし、それ相応の処遇しかしないというのは、明らかに、女性という表層的なダイバーシティのみにフォーカスしているか、あるいは、女性という表層的なダイバーシティを深層的なダイバーシティにむすびつけ、ステレオタイプのなものにしているかのどちらかである⁶。女性従業員を伝統的な価値観にもとづき、ある画一的な女性像にあてはめ、個人差を無視した施策を講じることにより生じる問題については十分注意しなければならない。

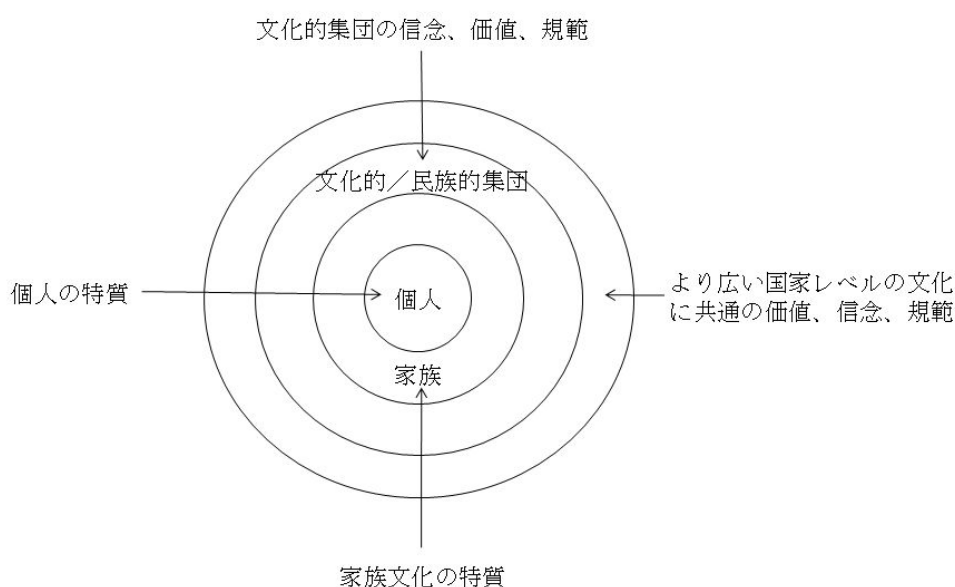


図1-3 個人を覆う文化がその個人自身と相違することを示す枠組み

(出所) Mor Barak 2013, p.145

ステレオタイプの形成につながる印象は、現在および過去における、その集団の人々と直接会った経験、人気のメディアが流すイメージ、文化的規範、局部的事実を含んだ、社会的・文化的・政治的な影響が、折り重なって形成されている〔Bar-Tal 1997, Bar-Tal & Labin 2001, Doki

⁶企業におけるダイバーシティでは従来、ソーシャル・カテゴリーのダイバーシティ〔Jehn, Northcraft & Neale 1999〕、デモグラフィックなダイバーシティ〔O'Reilly et al. 1989〕などと言いかえることもできるように、ある程度、外見的に識別できる、いわゆる表層的なダイバーシティを主な対象にしてきた。ただしダイバーシティには、パーソナリティ、嗜好、価値観、信条、信仰、性的指向、等々、外見的に識別しにくい〔Riordan 2000〕、いわゆる深層的なダイバーシティも存在する〔谷口 2005〕。Jackson らによれば、ソーシャル・カテゴリー理論とソーシャル・アイデンティティ理論を除いたほとんどの研究では、表層的なダイバーシティは深層的なダイバーシティとむすびつけられてしまっているという〔谷口 2005, p.104〕。

2009, Posthuma & Campion 2009)。これに対し Mor Barak [2013] は、ステレオタイプ化の弊害を避けるために、個人を覆う文化がその個人自身と相違するという事に注意するべきであるとしている（図1-3参照）。

いずれにしても、ステレオタイプの弊害から脱却できなければ、ダイバーシティは、そして、女性の活躍推進は、ままならないだろう。

1-5. 日本的経営と正反対の女性の活躍推進

従来の日本的経営は、男性中心であり、また、「家」や「村」などに例えられるように、高い閉鎖性、同質性、凝集性を特徴としてきた。そしてそこでは、長時間労働をベースにした、いわゆる「男性的」な働き方が実践されてきた。しかしそれが、徐々に通用しなくなってきている。

少子高齢化により、今後、労働力人口が減少していくことは目に見えている。労働力人口の減少を補うためには、女性の活躍が不可欠である。また、経済のグローバル化により、先進諸外国から女性の活躍推進に対する圧力もかかっている。さらに、経済成長という面でも、男性的な価値観、働き方は限界にきている。実際のところ、日本企業では男性自身も、従来の男性的な働き方により疲弊し、いくら長時間働いても、あまり生産性が向上しないところまでできてしまっている。

日本において、ダイバーシティ推進、特に女性の活躍推進がいよいよ重視されるようになってきているのには、こうした背景もある。

とはいえ、ダイバーシティ・マネジメントは従来の日本的経営と正反対な性質を持つ。日本的経営においてはそもそも、ステレオタイプが生じやすい。高い閉鎖性、同質性、凝集性のもとにあって、男性は女性に対し画一的な見方をし、女性もまたそれに適合した振る舞いをする。

ダイバーシティ推進、女性の活躍推進といったところで、こうした状況のもとでは、男女ともに理解を浸透させることは難しく、実践となればなお更困難である。日本における、女性の活躍推進が不十分な状態にある一因は、このように、従来の日本的経営が深く染みついていることにもある。

しかし前述のように、個人を覆う文化はその個人自身と相違している。したがって、閉鎖性、同質性、凝集性の高い日本の組織においても、ステレオタイプの弊害から脱却する道はある。

1-6. インクルージョンの必要性

ステレオタイプの弊害から脱却するにはどうすればよいのだろうか。アメリカでは、ダイバーシティ推進関連のさまざまな施策が講じられ、大きな成果をあげているが、それでもまだ不十分であるということで、インクルージョン（受容）が必要との認識が広がっている。ダイバーシティという名称にインクルージョンを取り入れ、「ダイバーシティ&インクルージョン」と呼ぶようになり、また最近では、インクルージョンが先であるとして、「インクルージョン&ダイバー

シティ」と呼ぶ企業も増加してきている。

いずれにしても、狭義のアファーマティブ・アクションに留まるのではなく、ダイバーシティ・マネジメントを行っていくのであれば、インクルージョンが不可欠となる。それは十把一絡げのインクルージョンではない。多様な個の存在を認めた上でのインクルージョンでなければならぬ。このことはもちろん、女性の活躍推進にもあてはまる。

インクルージョンを促進するには、マイノリティをマジョリティに同化させるのではなく、皆が、マイノリティそれぞれの違いを理解し、認め、公正に評価する必要がある。例えば、牛尾・石川・志村〔2011〕が提唱するラーニング・リーダーシップは、こうしたインクルージョンを促進する上で非常に効果的である。

ラーニング・リーダーシップとはダイバーシティを活かすリーダーシップであり、その特徴として、個性の反映、成功体験からの脱却（状況適応）、中心と周縁の互換性、リーダーとフォロワーの双方向性があげられる〔牛尾・石川・志村 2011〕。そこでは、リーダー、フォロワーを問わず、多様な個が、互いを差別することなく、むしろ尊重し合いながら、教え合い、学び合い、助け合い、ともに歩んでいくことができる。もちろん、ここでいうダイバーシティには女性も含まれる。その意味で、ラーニング・リーダーシップは、女性の活躍推進のためにも非常に有効であるといえる。

2. 情報化による女性の活躍推進

前章では、女性の活躍推進にとって有効となりうる、継続就業と能力発揮のための施策について、主要なものをそれぞれ列挙した。ただし、それらの施策を講じていても、必ずしも成果に結びついていない事例も多い。

それは、女性に対する画一的な認識と、インクルージョンというスタンスの欠如に負うところが大きい。これらを克服するだけでは十分でない。その克服をベースにしつつ、施策自体を工夫していかなければならない。

とはいえ、そのためにはどうすればよいのか。本章では、そこにおける情報化の貢献に注目する。実際に、前章であげたそれぞれの施策について、情報化がどのような貢献をしているのか、そしてどのような課題を抱えているのかについて検討していきたい。なお、事例については次章以降で紹介する。

2-1. 組織の情報化と生産性

企業では、情報化がますます進展している。CRM（Customer Relationship Management）、SCM（Supply Chain Management）、ERP（Enterprise Resource Planning）、等々の普及に

より、IT がすべての業務を覆い尽くしつつある。今や、IT をいかに有効に活用するかが、成功への大きな鍵を握っている。

日本における ICT 投資規模は、2011 年は 3,600 億ドル（約 29 兆円）である。『平成 24 年度版 情報通信白書』（総務省）〔2012, p.10〕によれば、今後も一定の増加が見込まれているものの、2011 年から 2016 年の年平均増加率は 2.5%と、世界全体（5.4%）に比べて小さいと予測している。

もっとも、情報化を進めるだけでは、必ずしも期待通りの効果はあがらない。『ICT が成長に与える効果に関する調査研究報告書』（総務省）〔2012, p.6〕によれば、これまでは、ICT 投資と TFP（Total Factor Productivity）向上がリンクしていなかったため、成長力の低下を招いていたという。そこで今後は、TFP 向上を伴う ICT 投資を行うことで、成長力の底上げという好循環構造を創出する必要があるとしている（図 2-1 参照）。なお、TFP とは、全要素生産性とも呼ばれるが、労働投入や資本投入の伸びでは説明できない生産性向上効果で、一般に、技術革新・経営ノウハウ等の知識ストック、企業組織改革、産業構造変化等の要因が含まれる。

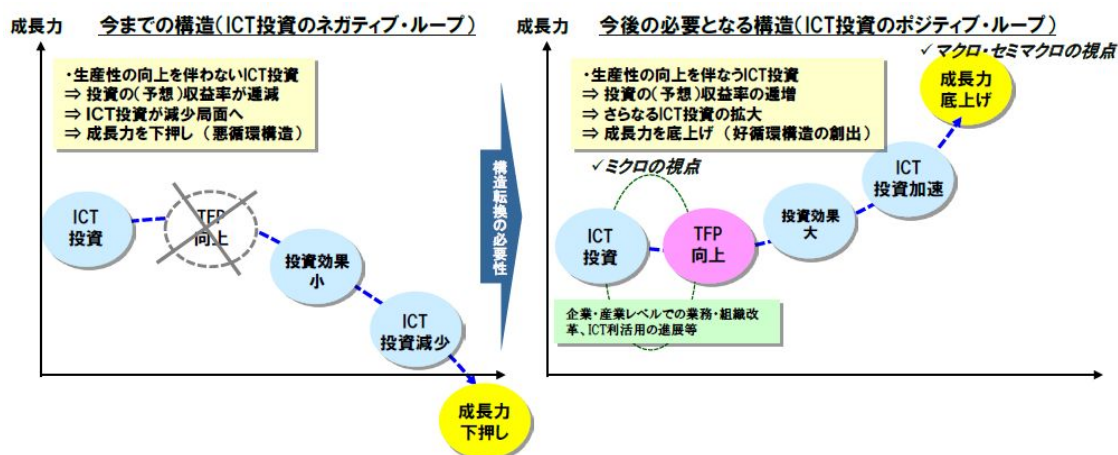


図 2-1 ICT 投資のネガティブ・ループとポジティブ・ループ

(出所) 『ICT が成長に与える効果に関する調査研究報告書』

総務省、2012 年、p.6.

また、平野〔2007〕は、Mendelson と Ziegler が提唱した「組織 IQ」を発展させ、独自の調査分析を行っているが、その結果によれば、IT 投資によって企業業績を改善するためには、組織能力を向上させなければならないという。ここでいう組織能力とは、組織 IQ のことであり、それは、「外部情報感度」、「内部知識流通」、「効果的な意思決定機構」、「組織フォーカス」、「継続的革新」の 5 つからなっている。

以上のことは、組織の情報化と女性の活躍推進の関係にもあてはまるだろう。たとえ女性の活躍推進を主目的とした組織の情報化であっても、合わせて、情報化以外に関連する改革も行わなければ、十分な効果は期待できない。

2-2. 組織の情報化と女性の継続就業

情報化は、ワーク・ライフ・バランスを図るうえでも寄与している。例えば、櫻井〔2009〕の分析によれば、IT とワーク・ライフ・バランス制度の整備はそれぞれ、生産性の向上に寄与しているだけでなく、両者は互いの生産性を高め合う相互補完的な関係にあるという。また、阿部と黒澤〔2009〕の分析からも、IT とワーク・ライフ・バランス施策には補完性があり、両者を整備することが生産性を高めるといえる。

なお、ワーク・ライフ・バランスは、IT施策の他にも、男女の均等施策〔脇坂2006, 脇坂2007, 長江2008〕、人材育成支援〔阿部・黒澤2006, 阿部2007〕がともなうと、生産性を高めるといえることが立証されている。

以下では、前章で列挙した継続就業のための施策について、またいくつかのカテゴリーに細分化し、情報化がどのような貢献をしているのか、そしてどのような課題を抱えているのかについて、それぞれ検討していきたい。

(1) 育児休業、介護休業

育児休業、介護休業の期間はブランクとなり、それはキャリア形成にとってもロスとなる、というのが一般的な捉え方であるが、IT を用いることで、この期間に、ブラッシュアップを行ったり、コミュニケーションをとったりすることが可能となっている。これは、後で述べる、能力発揮、特にそのなかのトレーニング、コミュニティ活動などとも関連しているが、代表的なものとしては、自宅にいながら行える、eラーニング、ネット上でのコミュニティ活動（社内 SNS）などがあげられる。

ただし、休業中は、育児や介護に専念したいのに、やたらと介入されると、それができなくなってしまうなどといった課題もある。

(2) 時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化

IT を有効に活用することで、業務の効率化、スピード・アップが図れる。例えば、複雑化している業務プロセスを、IT を用いることで効率化する、いわゆる IT プロセス改革などがあげられる。その他にも、戦略、マーケティング、組織、人事、会計、製品開発、コミュニケーション、マネジメント、等々、ありとあらゆる分野において、情報化が進んでいるため、それをより進化させていくことで、さらなる業務の効率化、スピード・アップが図れるようになっている。そしてそれは、時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化を促進する上でも、大きく貢献している。

ただし、IT を利用することにより、ストレスが増大したり、返って時間短縮が難しくなるということも起きている〔櫻井 2009〕。

(3) テレワーク、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス

国土交通省テレワーク人口実態調査（平成 24 年度）によれば、雇用型狭義テレワーカーの比率は、2012 年には 20.3%にまで伸びてきている。同調査によれば、2012 年における雇用型在

宅型テレワーカーの比率は 12.5%である。

Illegems と Verbeke [2003] によれば、テレワークを実施している企業は、していない企業に比べて、スペース、施設などにフレキシビリティがあるという。事実、テレワークの多くは、フリー・アドレス、サテライト・オフィス、ホーム・オフィスなどとセットで行われている。

テレワーク（と通常、それとセットで実施するフリー・アドレス、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス）のメリットとしては、柔軟な働き方、つまり、いつでもどこでも仕事ができるようになったり、またこのこととも関連するが、業務の効率化、スピード・アップが図れるようになることがあげられる [国土交通省 2012]。そしてそれは、ワーク・ライフ・バランスの実現にも大いに寄与している。

その一方で、ワークとライフの切り分けが難しい、過剰労働・長時間勤務になってしまう、評価が難しい、コミュニケーションが不足してしまう、などといった課題もあげられている [国土交通省 2012]。日本においてテレワークの導入があまり進まないのは、これらの課題があるためでもある。

以上、情報化と継続就業の関連について述べてきたが、それを簡潔にまとめると、表 2-1 のようになる。

表 2-1 女性の活躍推進（継続就業）のための IT 活用方法

大分類	小分類	ITの活用方法	メリット	課題
継続就業	1	育児休業・介護休業 eラーニング、ネット上でのコミュニティ活動（社内SNS）など	休業中、自宅にいながらの、ブラッシュアップ、コミュニケーション	休業への介入（育児・介護に専念したいのにできない）
	2	時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化 ITプロセス改革など	業務の効率化、スピード・アップ ワーク・ライフ・バランス	IT利用によるストレス、時間短縮の難しさ
	3	テレワーク、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス コンピュータ・ネットワークなど	柔軟な働き方（いつでもどこでも仕事ができる） 業務の効率化、スピード・アップ ワーク・ライフ・バランス	ワークとライフの切り分けの難しさ、過剰労働・長時間勤務、評価の難しさ、コミュニケーションの不足

2-3. 組織の情報化と女性の能力発揮

情報化は、能力発揮を図るうえでも寄与している。なお小豆川 [2012, p.178] の調査結果によれば、情報処理能力においては、性別による差はないという。むしろ女性の方が男性よりも、IT にともなうストレスの増加を感じておらず、IT にともなう労働時間の増加が少なくなっているという調査結果もある [櫻井 2009]。

以下では、前章で列挙した能力発揮のための施策について、またいくつかのカテゴリーに細分化し、情報化がどのような貢献をしているのか、そしてどのような課題を抱えているのかについて、それぞれ検討していきたい。

(1) トレーニング、ラーニング

代表的なものとしては、eラーニング、ナレッジ・マネジメント（・システム）、EPSS (Electronic Performance Support System) などがあげられる。eラーニングは、主に OFF-JT の一手段で

あるが、集合研修のように、決められた日時と場所に拘束されることなく、ある一定期間、一定範囲においてなら、基本的に、好きな時間に好きな場所で受講することができるため、柔軟な働き方にも適合的であり、ワーク・ライフ・バランスを図る上でも有効である。

また、ナレッジ・マネジメント、EPSS は、OJT、OFF-JT といった範疇を超えて、組織学習として考えた方がよいだろう。ナレッジ・マネジメント、EPSS は、ある一定期間、一定範囲においてなら、基本的に、好きな時間に好きな場所からアクセスできるので、柔軟な働き方にも適合的であり、ワーク・ライフ・バランスを図る上でも有効である。

ただし、e ラーニングでは、学習効果の低さが指摘されており、ナレッジ・マネジメント、EPSS では、そのための体制・風土づくりが難しいといわれている。

(2) コミュニティ活動

女性の活躍推進のためには、女性同士で助け合っていくことができるように、コミュニティ活動を奨励することも必要である。Lave と Wenger [1991] によれば、コミュニティ・オブ・プラクティス (COP) への参加により学習 (ラーニング) が進行するともいう。ただし女性の場合は特に、特定の日時と場所に集まることが難しい場合も多い。そこで、社内 SNS のの一つとしてウェブ上で女性のコミュニティを設けることも有効となる。

ウェブ上であれば、ある一定期間、一定範囲においてなら、基本的に、好きな時間に好きな場所からアクセスできるので、より活発なコミュニティ活動が可能となる。またそこでの、情報交換、助け合いなどは、能力発揮はもちろん、継続就業を図る上でも、大いに寄与しうる。

ただしここでも、そのための体制・風土づくりが難しかったり、あるいは、社内の女性のみということが閉鎖性をもたらしてしまう可能性もある。

(3) 公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用

例えば、人事管理システムを活用することで、人事考課、目標管理の業務をシステム化すれば、その業務を効率化、透明化することができる。それは、より公正な評価の実現にも寄与しうる。また、各人のスキル、コンピテンシー、実績等をデータベース化すれば、社内の人材情報をより正確に把握することができる。それは、職務範囲の拡大、的確な登用にも効果的である。以上のような機能を有する人事管理システムは、限定的にはあるが、現場からもその情報にアクセスできるので、よりの確かつタイムリーな OJT、OFF-JT の実施も可能となる。

また、社内ポータル・サイトにおいては一般的に、キャリア・パスの紹介、社内公募、さらにはメールによるキャリア相談等を行っている。メンタル・ヘルス関係については、一部の先進的な企業では、EAP (Employee Assistance Program) により、仕事、人間関係などにおける悩みに対して、ネットを通じたカウンセリングなども行っている。これらも、公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用といった能力発揮に、さらには、継続就業にも有効であるといえる。

ただしここでも、そのための体制・風土づくりが難しいといった課題がある。

以上、情報化と能力発揮の関連について述べてきたが、それを簡潔にまとめると、表 2-2 のようになる。

表 2-2 女性の活躍推進（能力発揮）のための IT 活用方法

大分類	小分類	ITの活用方法	メリット	課題
能力発揮	1 トレーニング	eラーニングなど	柔軟な学習（いつでもどこでも学習できる） 組織学習、知の共有・創造、職場でのパフォーマンス支援	学習効果の低さ
	2 ラーニング	ナレッジ・マネジメント、EPSS など		体制・風土づくりの難しさ
	3 コミュニティ活動	社内SNSなど	コミュニティに所属する者間での、情報交換、助け合い	体制・風土づくりの難しさ 閉鎖性
	公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用	人事管理システム、社内ポータル・サイト、EAPなど	人材情報の正確な把握、適材適所、キャリアの明確化、的確かつタイムリーな人材育成・メンタル支援	体制・風土づくりの難しさ

3. 女性の継続就業のための取り組み事例

本章では、情報化による継続就業の施策の効果的運用について、具体的事例をあげながら、検討を行っていく。なお、取り上げているそれぞれの事例は、当該施策において非常に先進的であり、かつ、成果をあげているものである。

3-1. 育児休業、介護休業

第一生命保険⁷は、PDCA サイクルを廻しながら品質向上と生産性向上を同時追求する価値創造経営を「DSR 経営」と銘打ち取り組んでいる。そしてその実現のためには、これまで主に顧客サービスや各現場の実務を中心に担ってきたエリア職の女性職員の活躍が不可欠であるということから、大きく分けて、「トップダウンとボトムアップの双方からの意識・行動改革」、「女性職員の継続的な役職登用・キャリア開発支援」、「キャリアアップを支えるワーク・ライフ・バランスの推進」といった3つの施策を進めている。

このなかで、継続就業と関連性が強い「キャリアアップを支えるワーク・ライフ・バランスの推進」では、ファミリー・フレンドリー制度の充実・利用推進と、ワークスタイルの変革に取り組んでいる。この具体的な取り組みとしては、非常に充実した、育児休業、介護休業などを設けている（図3-1参照）。

復職支援の取り組みのひとつとして、休業中の e ラーニング受講があげられる。強制ではなく、あくまでも自主的なものである。さまざまな分野から選択し、受講することで、円滑な職場復帰に向けた知識・スキルを身につけることができる。

なお同社では、男性の育児休業の推進にも力を入れている。渡邊光一郎社長が力説していたが、女性の活躍推進のためには、男性の意識、働き方も変えなければならないと考えているからであ

⁷第一生命保険は、2012年に東洋経済新報社主催の第5回「ダイバーシティ経営大賞」で「大賞」を受賞、また、2013年に『日経 WOMAN』実施の「企業の女性活用度調査」で総合ランキング3位になるなど、女性の活躍推進においてトップレベルの企業である。

る。

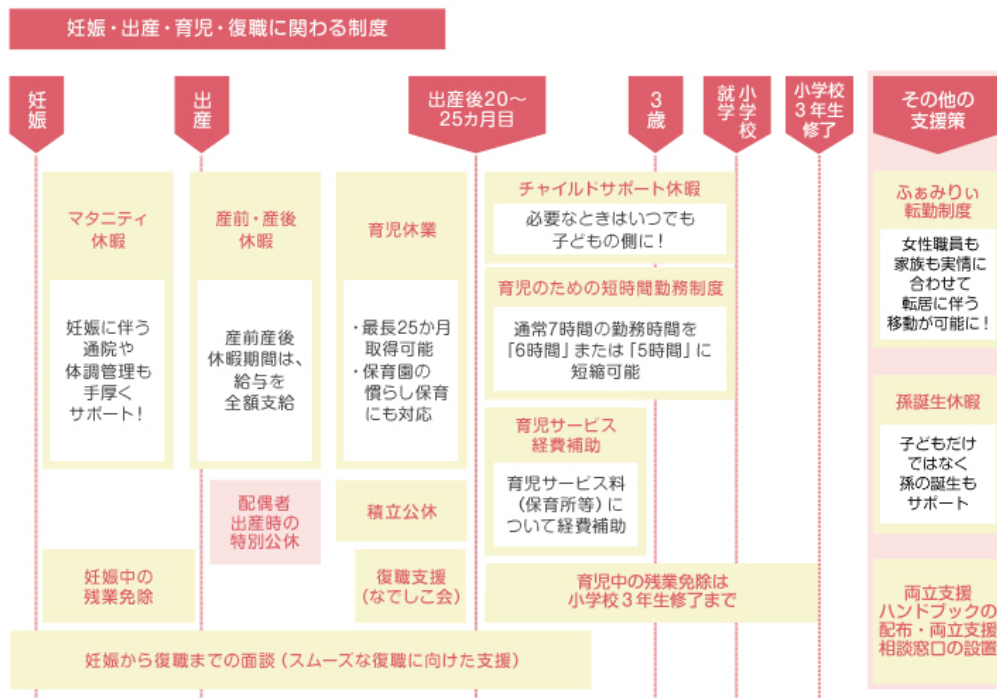


図3-1 第一生命保険の妊娠・出産・育児・復職に関わる制度
(出所) 第一生命保険公式サイト

一方、育児休業中の有効活用を可能にするオンライン・サービスも登場している。例えば、JCB 信用管理部の柴本真菜氏は、育児休業中、週に1～2回程度、wiwiw (ウィウィ)⁸というオンライン・サービス企業が提供する、企業専用掲示板、総合掲示板を利用していったという。ちなみに、企業専用掲示板は、会社からの情報提供やよくある問い合わせの場となっており、また総合掲示板は、企業の枠をこえた wiwiw 利用者全員の情報交換の場となっている。柴本氏は、総合掲示板には、一番不安だった保育園の申し込み時期の情報や、同じ悩みを抱えている人からいろいろな意見が掲載されていたので、参考になったという。さらに、wiwiw が提供する、TOEIC、Excel などのオンライン講座を受講し、能力アップを図っていたという⁹。

DNP マルチプリント総務部の福澤梓氏は、育児休業中、週4回程度、wiwiw が提供するプログラムを利用することで、ロールモデルがない不安を解消できていたという。企業専用掲示板を通じて、会社の動きや体育祭などのイベント情報も知ることができ、会社とつながっている安心感があったという¹⁰。

⁸wiwiw (ウィウィ) は、オンラインで育児・介護休業中の能力アップ支援プログラムを提供している、この分野のトップ企業である。

同社公式サイト URL: <https://www.wiwiw.com/>

⁹同上公式サイト。

¹⁰同上公式サイト。

3-2. 時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化

先に紹介したように、第一生命保険では、「キャリアアップを支えるワーク・ライフ・バランスの推進」として、ファミリー・フレンドリー制度の充実・利用推進と、ワークスタイルの変革に取り組んでいる。このなかの具体的な取り組みとしては、先に紹介したものの他に、育児のための短時間勤務、介護のための短時間勤務、終業時刻目標（ボトムライン）の設定（アソシエイトは原則 18 時 30 分、管理職・役付は原則 19 時 30 分）、早帰り日の設定、年次有給休暇の取得推進などがある。

しかし、労働時間を減らすだけでは、仕事が溢れかえってしまう。また、同社では、ダイバーシティの推進により、女性が大いに活躍できるようになっており、それにともない、付加価値の高い業務を担当するようになっている。それを従来のやり方で行ってはいなお更、仕事が溢れかえってしまう。

そこで同社では同時に、全社を挙げた業務量削減にも取り組み、生産性の向上を図っている。例えば、会議・打ち合わせダイエット、資料・報告ダイエット、移動ダイエット、メール・電話ダイエットなどにより、従来までの仕事の進め方を見直している他、IT 化と、それにとまなう、業務の見える化、効率化も進めており、大きな成果をあげている。

このことについて、渡邊社長はこう述べている。「業務を洗い上げて、無駄なことはやめようと、言ってきました。人事方針として、ボトムライン経営をやることで、目標を定めて、例えば、エリア職でしたら、18 時 30 分以降は残業しないような業務の組み立てをしよう、それができるような形で、無駄な業務を切り捨てていこう、といった進め方もとっています」。

実際、女性自身も主体的にこうした発想をすることで、無駄な業務がつつぎと浮かびあがってきている。IT は、それを解決する有力な手段ともなっている。

また、りそな銀行¹¹は、IT を有効に活用することにより、窓口営業を、大手他行はいまだ午後 3 時までにとどまっているなか、午後 5 時まで行うようになっている。しかもそれでいて、従業員は早帰りが定着している。残業をすることもあるが、以前よりもかなり減らせているという。

このことについて、同行取締役兼専務執行役員（オペレーション改革部担当兼システム部担当）の池田一義氏は、次のように述べている。「昔は 3 時にシャッターを閉めて、そこからいろんな処理を行って、それでも、残業をして帰っていたんですね。それが、5 時まで営業しても、6 時頃に帰れる。これって、昔ならありえなかったことですけども、それができるようになったのは、やはり IT の力ですよ。IT を活用したオペレーション改革により、処理の仕方を相当変えて、やっていますから」。

具体的には、「3 ない・3 レス運動」を掲げ、これを IT の力を借りて、実現している。ここ

¹¹りそな銀行は、2010 年に「均等・両立推進企業表彰」厚生労働大臣優良賞を受賞、また、2013 年に『日経 WOMAN』実施の「企業の女性活用度調査」で「女性活用度」部門ランキング 1 位になるなど、女性の活躍推進においてトップレベルの企業である。女性顧客に対するユニークなサービスでも、高い評価を受けている。

で、「3ない」とは、「(顧客が店で) 待たない」、「(書類に) 書かない」、「(印鑑を) 押さない」のことであり、また、「3レス」とは、「バックレス (バック・オフィスの事務処理なし)」、「ペーパーレス (書類なし)」、「キャッシュレス (現金管理なし)」のことである。この運動の遂行により、業務の効率化が図られているが、これを運動前と比べると、作業時間などで換算した事務量は約半分、事務人員ベースでは約 2,500 人も減らすことができているという。

ちなみに、「3ない・3レス運動」は、元会長の細谷英二氏と支店の女性との語らいの中から生まれている。細谷氏はりそなホールディングスの会長に就任した当初から、約束もなく、ふらりと支店にきては、社員やパートナー社員に誰彼構わず、「何を変えれば、もっと良くなるか」と問いかけていたが、このアイデアもそこから得られたものである。

フレックス・タイムなどの柔軟な働き方については、例えば、IBM¹²が非常に進んでいる。IBM では近年、ワーク・ライフ・バランスではなく、それをさらに発展させ、それぞれの社員が、それぞれの価値観や働き方に合わせて、24 時間を自由に柔軟に使えるようにするため、ワーク・ライフ・インテグレーションを推進している。

グローバル化への対応ということでも、それは不可欠になってきている。IBM は、2007 年に、GIE (Globally Integrated Enterprise) ということ、グローバルでひとつの企業になるという方針を打ち出している。それ以来、日本 IBM もアメリカ本社に直接リポートすることになったのにもない、アメリカの社員と仕事をする日本の社員も増えてきている。

時差のあるアメリカと日本の中で、それぞれの社員と一緒にリアルタイムで仕事を行うためには、24 時間を自由に柔軟に使えるようにする必要がある。ワーク・ライフ・インテグレーションを推進しているのは、女性の活躍推進の他に、こうした事情もあり、また、IT がその実現を可能にしているのである。

3-3. テレワーク、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス

IBM では、外国の社員とは、電話、ウェブなど、さまざまな IT ツールを用いて、コミュニケーションがとれるよう整備されているので、基本的に直接会う必要はないという。それでも業務に支障がでないのは、それだけ制度やインフラが充実しているからでもあるのだろう。その中心的な機能を果たしているのが、テレワーク (日本 IBM では e ワークと呼んでいる) である。

テレワークにおいては、Sametime (PC チャット会議ツール)、ウェブ会議、電話会議、社内メールなども利用している。また、リスト表示により、相手の状況 (応答可能、会議中、不在、等) を把握することもできる。これらを使いこなすことで、時間と場所に制限されないリアルタイムなコミュニケーションが可能になっている。現在、世界中で 20 万人を超える IBM 社員がテレワークを活用している。

こうしたテレワークの活用により、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス (在宅勤務) を

¹²日本 IBM は、2011 年に東洋経済新報社主催の第 4 回「ダイバーシティ経営大賞」で「大賞」を受賞、また、2013 年に『日経 WOMAN』実施の「企業の女性活用度調査」で総合ランキング 1 位になるなど、女性の活躍推進においてトップレベルの企業である。

実現でき、時間だけでなく、空間においても、かなりフレキシブルな働き方ができるようになっている。それは、新しいワークスタイルの確立にもつながっている（図3-2参照）。

短時間勤務：通常勤務の60%または80%の労働時間で働く
1日(4.5/6時間) 1週間(3日/4日), 1ヵ月(Flex)
2004年導入(フレックス短時間 2010年)

技術職スタッフ男性 自宅に要介護家族有 80%フレックス短時間勤務選択	コンサルタント職女性 子供有(1歳) 週5日9:30-16:30の80%勤務選択
<p>06:00 起床、家族の身支度、朝食 08:30 介護施設スタッフに家族を託す 10:00 業務開始@IBMオフィス 14:00 一旦、退社 15:00 介護施設から家族が帰宅 16:00 業務再開@自宅 18:30 一旦、業務終了 21:00 米国との電話会議参加 22:00 業務終了</p>	<p>07:00 起床、朝食の支度 08:00 保育所に子供を預け、出勤 09:30 業務開始@IBMオフィス 16:30 退社 18:00 保育所に子供を迎え 21:00 子供を寝かしつけた後、 翌日の業務の準備、メールの確認 @自宅</p>

図3-2 日本 IBM におけるワーク・ライフ・インテグレーション事例
 (出所) 日本 IBM ダイバーシティ&人事広報

日本 IBM でも基本的に、サテライト・オフィス、ホーム・オフィスが可能となっている。システムエンジニアなどには、職場には自分専用の席がない、フリー・アドレス制をとっている関係もあり、半ば強制的にテレワークを行わせている。また、人事、広報、企画など、内勤の社員には、ホーム・オフィスを奨励している。年間、約 30 人が利用している。ただしホーム・オフィスは、在籍 1 年以上で、所属長の承認を得る必要があり、また、業績がある程度以上の社員にしか認めていないという。それだけ自己管理が必要ということなのだろう。

テレワークでは、自主性、自立（自律）性がより必要となる。また、上司としては、部下と勤務時間が合わなかったり、オフィスで直接コミュニケーションをとる機会も少なくなったりするため、従来のような、画一的で、一方通行なマネジメント、リーダーシップでは、とても通用しない。フレキシブルな時間と空間のなかで、フォロワーが自由に柔軟に働くためには、自己管理が行えなければならない。リーダーとしても、それに対応できる、オープンで柔軟なマネジメントや的確なリーダーシップが求められる。実際、「IBM では、目の前にいないと管理できないような人は、マネジャーとして認められない」と、日本 IBM の橋本仁志氏は述べている。

アクセンチュア¹³の日本オフィスでは、組織のヴァーチャル化とそれにとまなうテレワークが非常に進んでいる。そもそも、グローバルに展開する Accenture には、いわゆる本社というものがない。会長兼最高経営責任者（CEO）の Pierre Nanterme はフランス人で、主にフランスにいる。また例えば、人事の責任者はシカゴに、マーケティングの責任者はニューヨークにいるといった具合である。

アクセンチュアのオフィスは、東京の赤坂と横浜のみならず、みなとみらいにある。赤坂のオフィスは主に、コンサルティングとビジネス関連の部門の拠点となっており、みなとみらいのオフィスは主に、マーケティング、人事、法務、ファイナンスなど、管理部門の拠点となっている。そのため、赤坂とみなとみらいの間では、リモートでコミュニケーションをとることが多いという。

リモートでコミュニケーションをとるのは、赤坂とみなとみらいの間にかぎらない。例えばコンサルタントは通常、複数のプロジェクトを担当しており、プロジェクトによっては、クライアントのプロジェクト・ルームで仕事をしたり、海外へ出張して仕事をすることもある。また、管理部門も含めて、同社では、原則として全社員に在宅勤務可能な環境を提供している（同社では在宅勤務をワーク・アット・ホームと呼んでいる）。

そのため、同社では、会社が貸与しているノート PC があれば、ネット環境のあるところなら、いつでも、どこでも、働ける環境が整備されている。例えば、メール、チャットの他、複数間でやりとりできる、動画付きのインターネット通話などを用いて、世界中の社員とつながることができる。ちなみに、PC ではなく、もう少し技術レベルの高いテレプレゼンスを用いて、テレビ会議を開くこともできる。これは、大きなモニターに話している人の顔が実物大に写るようになっているので、あたかも隣に座っているかのように、コミュニケーションをとることができるという。

法務部シニア・マネジャーの竹田絵美氏は、現在、4歳と1歳の子供を抱えているが、週16時間、ワーク・アット・ホームを有効に活用することで、働きつづけることができているという。まる1日、自宅で勤務ということもあれば、ミーティングがあるので、その時間だけ出社したりと、フレキシブルに活用している。部内の人たちの理解もあって、夕方5時にいったん仕事を離れて、子供を託児所に迎えに行き、世話をした後、また夜の10時くらいに仕事に戻るといったワークスタイルをとることもある。

会社としては、本人の意向をある程度尊重した上で、その条件のなかで仕事の内容・分量などを調整し、それで機能できるようにしており、評価もそれにもとづいて行っている。したがって、育児中であっても、フルタイムで働く以上は、仕事の内容・分量などに差をつけてほしくないというのであれば、基本的に調整することはない。

竹田氏はそれが返って嬉しいと述べている。ワーク・アット・ホームのよいところは、育児中の女性にかぎらず、また、パフォーマンスの高低にかかわらず、原則として誰にでも認められていることだという。

¹³アクセンチュアは、2010年に東洋経済新報社主催の第3回「ダイバーシティ経営大賞」で「女性管理職登用部門賞」を受賞、また、同年に「J-Win ダイバーシティ Award」で敢闘賞を受賞するなど、女性の活躍推進においてトップレベルの企業である。

同社では、ワーク・アット・ホームにより、海外とのやりとりもだいぶ楽になったそうである。このことについて、金融サービス本部マネジング・ディレクターの堀江章子氏は次のように語っている。「例えば、アメリカの人と共通テーマでやりとりするということで、それがやむを得ず日本時間の朝の6時とか7時になった場合、出社するのが大変ですので、ワーク・アット・ホームを使って、電話会議などを行っています。お陰で、お互い依頼しやすいですし、時間をあまり意識しないですみます」。

グーグル¹⁴でも、テレワークは積極的に活用されている。グーグルは、ダイバーシティで先進的な企業であるが、テレワークはその推進のベースとなっている。自らもテレワークを活用し、ワーク・ライフ・バランスを図っている、同社執行役員マーケティング本部長の岩村水樹氏は、「ワーク・ライフ・バランスのためには、インフラ、カルチャー、そして、チームが重要です」と述べている。特に、チームで仕事ができる環境をどれだけつくれるかが鍵になるという。そのためにも、「例えば都合の悪い日時があれば、事前にチームでシェアしておき、チームの理解を得ておくことが必要になります」。

この言葉をうけて、同社人事採用部門長の桑原メリッサ氏はこう付け加えている。「グーグルはノーを言える会社なんです。ノーと言っても悪く受け取られないんです。それでいて、信頼関係も築けています。インフラ面で、パソコン、スマートフォンなど、さまざまな IT ツールが充実していることも大きいですね」。

岩村氏も「IT は女性の味方です」と強調し、こうつづけている。「ワーク・ライフ・バランスは、IT なくしてはありえません。特にクラウドの力は大きいですね。例えば、週1日、在宅勤務を行っても、ビデオ・カンファレンスなどもできますし、ぜんぜん問題なく仕事ができます。また、自宅だけでなく、どこにいても、いつでも、IT ツールさえあれば、仕事ができるので、そうした機会も有効に活用しています。ですから、オフィスに何時から何時までいなければいけないということはないんです。もちろんそのためにも、チームのサポートは欠かせません」。

ただし、IBM もアクセンチュアも、そしてグーグルも、人事制度がアメリカ型の成果主義だからこそ、以上のようなことができているということもあるだろう。いつどこで働いていようが、成果を出すことができれば問題ない。もちろん、チームで仕事をするのだから、まったく孤立しては成果を出すことができない。テレワークを通じてでも、コミュニケーションをとり、助け合うこともできているのである。

一方、日本企業においては、先進的な取り組みをしても、テレワークは、特に在宅勤務となると、かなり限定的にしか利用されていない。それは、人事制度の違いに負うところも少なくないが、制度だけでなく、風土、価値観、それから、マネジメント、リーダーシップなども少なからず影響している。

そのなかにあって、テレワークマネジメント社¹⁵代表取締役の田澤由利氏は、いわゆる日本型

¹⁴グーグルは、2014年、ビジネス誌 *Fortune* 発表の「働きやすい企業トップ100社」(100 Best Companies to Work For) で3年連続1位になっている。女性の働きやすさ、活躍推進でも、トップレベルの企業であることがうかがえる。

¹⁵テレワークマネジメント社は、いわゆる日本型のテレワークを実施し、またそのシステム、ノウハウを提

の人事制度、就業環境を踏襲しながら、それに付随するデメリットを克服すべく、皆でテレワークを活用する方策を提唱している。それは、テレワークが可能なほど社内業務を変えるという、発想の転換に基づいている。そしてそのためには、情報のデジタル化、コミュニケーションのIT化、フリー・アドレス制、会社機能のクラウド化が不可欠になるとしている。つまり、可能な限り、ネット（クラウド）上に会社の機能（設備、情報、仲間）を置き、どこでも仕事ができるようにするのである（図3-3参照）。

同社では、こうした日本型テレワークを実現するために、メールをベースにしたチーム業務コミュニケーションツールと、その日の総労働時間を集計でき、また、在席中のデスクトップ画面をランダムにキャプチャーし確認できる在席管理システム、そして、ファイル、データ、スケジュールを管理・共有するグループウェアなどを用いて、全社規模でテレワークを実施している。

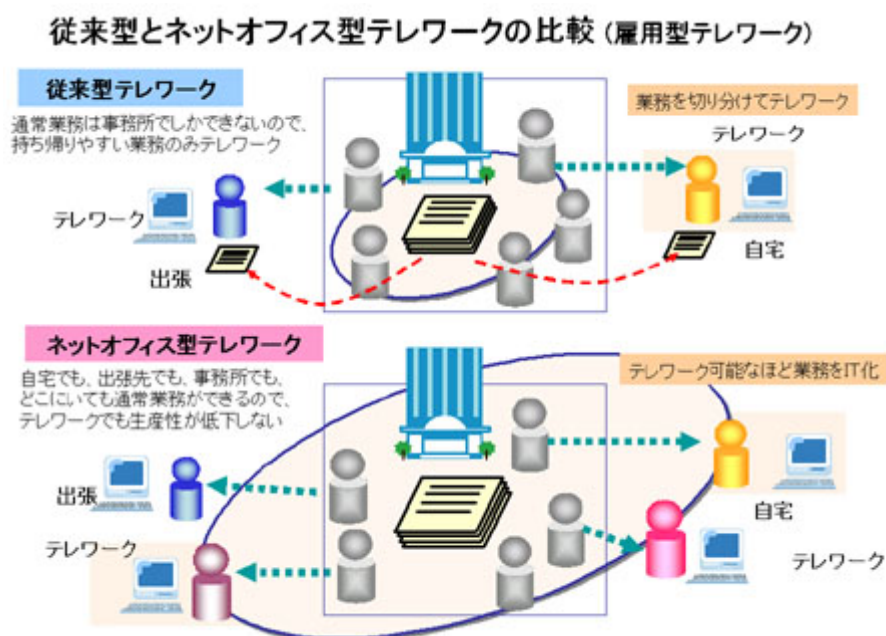


図3-3 日本型テレワークのイメージ
(出所) テレワークマネジメント社公式サイト

4. 女性の能力発揮のための取り組み事例

本章では、情報化による能力発揮の施策の効果的運用について、具体的事例をあげながら、検討を行っていく。なお、取り上げているそれぞれの事例は、当該施策において非常に先進的であ

供している、この分野のトップ企業である。
同社公式サイト URL: <http://www.telework-management.co.jp/>

り、かつ、成果をあげているものである。

4-1. トレーニング、ラーニング

第一生命保険は、前章で紹介したように、主にエリア職の女性職員の活躍推進を目的として、大きく分けて、「トップダウンとボトムアップの双方からの意識・行動改革」、「女性職員の継続的な役職登用・キャリア開発支援」、「キャリアアップを支えるワーク・ライフ・バランスの推進」といった3つの施策を進めている。

このなかで、能力発揮と関連性が強い「女性職員の継続的な役職登用・キャリア開発支援」では、「Career Development Program (CDP)」として、上位職位への登用に向けたプログラム（タテ）と多様な職務展開を目指すプログラム（ヨコ）を設け、積極的に女性職員のキャリアアップを支援している（図4-1参照）。

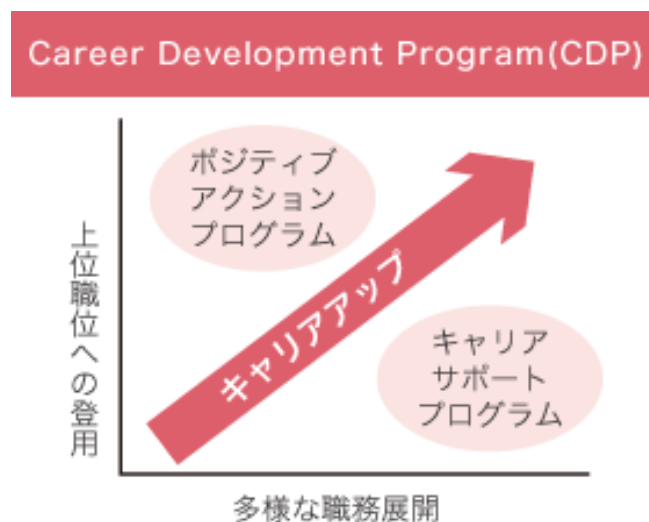


図4-1 第一生命保険における女性のキャリアアップ
(出所) 第一生命保険公式サイト

上位職位への登用に向けたプログラム（タテ）においては、すでに、内勤職員の職掌区分である総合職と一般職を基幹職掌として一本化している。転勤区分によってグローバル職とエリア職を設けているが、職位・給与・評価体系および付与する職務領域は同一である。

また同プログラムにおいては、ポジティブアクションプログラムという、女性職員が高い目標に向かって自らチャレンジするための体系的な能力開発プログラムを用意している。具体的には、リーダーチャレンジ研修、アシスタントマネジャー養成塾、マネジャー養成塾、選抜女性管理職塾などがある。

一方、多様な職務展開を目指すプログラム（ヨコ）においては、キャリアサポートプログラムを用意している。女性職員が視野の拡大、多様な職務展開を図れるよう、さまざまな業務経験が

できる制度を整備している。具体的には、自立（自律）的に新しい職務にチャレンジしようとする職員に対し、職務を明示して公募する、キャリアチャレンジ制度、また、短期間の社内留学制度として、関連業務や全く新しい業務を経験する、社内トレーニー制度、さらに、短期間の他企業留学制度として、女性職員が成果を出している、付加価値の高い業務を体験する、社外トレーニー制度がある。これらのプログラムの紹介、受付、相談は、社内ウェブ上でも行われており、より多くの職員が気軽にアクセスできるよう配慮がなされている。

また同社では、「ダイバーシティ推進大会」（2012年度より「DSR推進大会」に発展的に統合）を開催している。同社社長の挨拶、好取組所属部署の表彰と紹介、ダイバーシティ先進企業の経営者の講演などからなっており、全所属のダイバーシティ推進責任者・推進者が参加している。その模様は後日、社内ウェブで配信し、全社員が閲覧できるようにしている。特に、好取組事例については、他の所属からの問い合わせが多いという。ぜひ進め方を教示してほしいとのことで、電話、ウェブでのやり取りの他に、直接、出向いたり、招いたりしながら、積極的に好取組の普及が図られているという。これもナレッジ・マネジメントの一形態とってよいだろう。

この取り組みは、女性がほとんどのエリア職員を活性化し、それをビジネスにつなげて、成果を出していこうという目的もあるという。その詳細について、同社人事部ダイバーシティ推進室部長の吉田久子氏は、次のように語っている。「エリア職員の活性化における根本的な課題は、エリア職員は、潜在的な能力としてはグローバル職員と遜色ないのですが、仕事の中身が、従来はどちらかというと、ルーティン・ワークでした。つまり、限られた時間の中で、お客様サービスのお手続きを迅速かつ正確に処理するという、受け身的な仕事を中心でした。そうした状況でしたから、事務オペレーションを改定しようとか、そういう発想はエリア職員の仕事だとはあまり認識されていなかったんですね。この大会には、そうした姿勢を改めてもらうという目的もあります。現場で仕事をしている自分たちが、よりよいサービスを提供するために、あるいは、より効率化を図るために、さまざまなアイデアを出し合って、改善している。それを、この大会で表彰し、紹介しているんです。その模様はまた、後日、社内ウェブで配信もしています」。

同社ではまた、そこから踏み込んで、好取組の普及、つまり、ナレッジ・マネジメントが図られてもいる。吉田氏は次のようにつづけている。「この大会をやっていて、すごく嬉しいのが、こうした見える化を行うことで、それを見た他の多くの部署が、それを貪欲に取り入れようとすることです。それにより、全国レベルで、共有化、標準化も図られています。そしてなかには、さまざまな好事例をカスタマイズさせたり、ミックスさせたりすることで、さらに大きな成果をあげ、次の年に表彰される部署もあります」。

ナレッジ・マネジメント関連で進んでいる企業としては、例えば、アクセンチュアがあげられる。同社では、個々の社員、プロジェクト、企業全体が持つ知識資産を管理して、全世界で共有し活用する仕組みを導入している。これを同社では「ナレッジ・エクスチェンジ」と呼んでいる。ナレッジ・エクスチェンジには、世界中のコンサルタントの知識、経験、ノウハウがデータベースとして蓄積されている。これによって、先進事例をはじめ、プロジェクトや各業界のさまざまな最新情報を共有できるようになっている。

ナレッジ・エクスチェンジで見逃せないのが、世界中のアクセンチュアで共有され、更新され続けている、豊富な方法論やツールである。これは「アクセンチュア・デリバリー・スイート」と呼ばれ、社内言語の共通化、品質の一定化、生産性の向上とコスト削減に大きく貢献している。

同社では、情報へのアクセスだけでなく、その情報を有する人物にもアクセスできる仕組みがある。前出の堀江氏は次のように説明している。「ナレッジ・エクスチェンジには、例えば、お客様のコスト削減をご支援させていただいた際の詳細案ですとか、守秘性の高い情報は載せられませんので、代わりに、こういうことを報告しましたということと、ドキュメント・オーナーは載せています。ですので例えば、どういう視点でそういう分析をしましたか、どういう考え方でプランニングをしましたかなど、もう少し知りたいとなったら、その人に連絡して、聞くことができます。ただ例えば、その人がアメリカにいる場合には、電話会議やテレビ会議を通じて聞いています。本当に突っ込んだ議論や、アイデアをいっぱい出すようなことをしなければならない場合は、私たちが現地に行くか、海外から来てもらうかして、直接話をするということもあります」。

同社にはまた、業種ごとに世界レベルのネットワーク・コミュニティが存在している。自分が知りたい情報があれば、それに関連するコミュニティにメールを出すと、24 時間以内にその分野の専門家から返事が届くようになっている。

同社では、終了したプロジェクトの資料などはナレッジ・エクスチェンジで管理しているが、現在進行しているプロジェクトの資料などは、それとは別に、「シェア・ポイント」で管理している。その具体的な活用法について、堀江氏はこう述べている。「例えば、今、私は、同じプロジェクトをインドと東京で分担して、進行していますが、プロジェクト関連の情報は、高いセキュリティが担保されたサーバー上の共有フォルダに入れて管理しています。インドと東京でそれぞれしっかりと進行できているのか、協力できているのか、そして、成果物をお客様に確認いただいているのかなど、把握しながら、最終的には、それがどういうプロセスで進んでいるかというのを全体的に共有できるようにもしています。ですのでメンバーは、とりあえずこの PC さえあれば、海外にいてもどこにいても、仕事ができるようになっています」。

以上のように、同社では、IT を活用したナレッジシェアが非常に積極的に行われているが、それが実質を伴って機能しているのは、階層や部門、さらには国境を越えた、教え合いと学び合いのネットワークが張り巡らされているからに違いない。

4-2. コミュニティ活動

IBM では、Louis Gerstner が CEO を務めていた当時、「多様な考え方や多様な文化の切磋琢磨の中で、違いを尊重し、学び、違いを生かすことによって、グローバルの市場の変化を経営に機敏に生かし、市場をリードしていく」ことを全世界の社員に呼びかけた。以来、それまでも増して強力的に、ダイバーシティに関する様々な施策がグローバル・レベルで行われてきている。今では、Virginia Rometty という女性が CEO を務めるまでになっている。

ただし日本 IBM では当初、女性の活躍推進が遅れているということで、まずはその検討を目的として、1998年に、社内に社長直属の諮問委員会である「ジャパン・ウィメンズ・カウンシル(JWC)」を設立している。そこでは、女性エグゼクティブをリーダーに、女性の活躍推進における課題の分析と解決策の検討、経営への提言のとりまとめ、次世代育成などを行っている。

特に女性たちは、それまでこうしたネットワークを築く機会がなかったので、カウンシルの活動がそのための格好の場ともなっている。そこでは、自分のベンチマーク、ロールモデルを見つけたり、また、社長やエグゼクティブたちとも接する機会もあるので、いろいろと学びを得る女性も多いという。社長やエグゼクティブたちにとっては、直接、タレントを見る機会にもなっているという。

活動の具体的な成果としては、当初のものとしては、在宅勤務や短時間勤務の導入、育児休職者に対する評価方法の見直し、などがある。また、全女性社員を対象にしたフォーラム開催などを通じて、具体的なキャリア像、ロールモデルを提示している。

ジャパン・ウィメンズ・カウンシルとは別に、2005年には、技術系女性社員の育成とネットワーク構築を目的に、全社横断的な女性技術者コミュニティである「COSMOS」を設立している。女性フェローをリーダーに、女性技術者育成の阻害要因を把握・分析し、改善策などを経営層に提言している。また、専用のウェブサイトを通じてのネットワーキングをはじめ、一般社員と役員との意見交換会なども行っている。

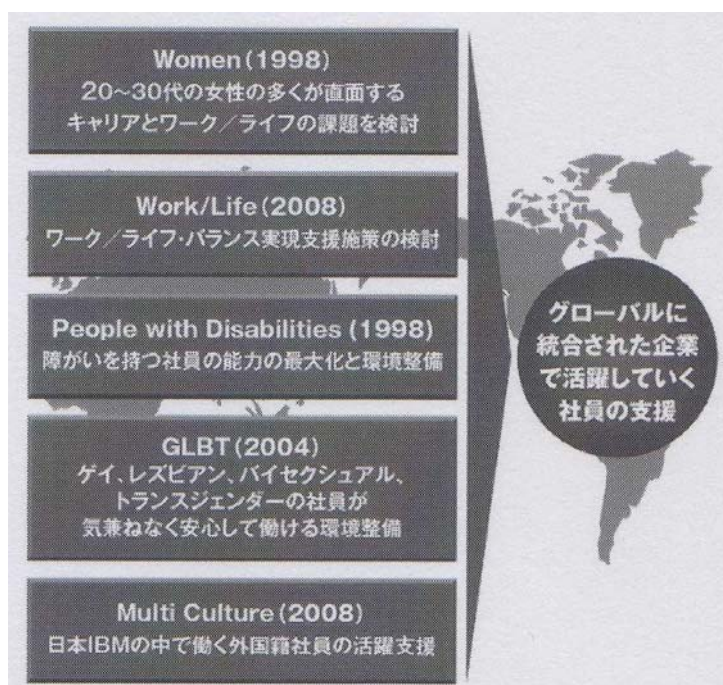


図4-2 日本 IBM におけるダイバーシティの種類
(出所) 日本 IBM ダイバーシティ&人事広報

ジャパン・ウィメンズ・カウンシルの成功を受けて、それを参考に、女性以外を対象とした、社長直轄のダイバーシティ委員会が次々と設置されている。「障がい者」、「GLBT」「Multi-culture」、「ワーク・ライフ」といったカウンシルである（図4-2参照）。

日本の場合は特に、このワーク・ライフのところ、他国と比べて突出して課題が多いという。「日本の企業の、特に男性の文化は、例えば、ミーティングもフェイス・トゥー・フェイスでないとダメだとか、できるだけ長時間、会社にいるのがいいことだとか、ということがありますので、特に男性の働き方をどう変えるかということに、ワーク・ライフ・カウンシルでは取り組んでいます」と梅田氏は語っている。

また、企業横断的に女性の活躍推進を後押しするネットワークも存在している。例えば、特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク（NPO 法人 J-Win）¹⁶は、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着の支援を目的とした企業メンバー制の団体である。その一環として、業種や業態の枠を超えた、女性企業人の相互研鑽の機会を提供し、ネットワーキングの構築を支援している。そこでは SNS による情報交換も行われており、ここでも IT の有効性が確認できる。

4-3. 公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用

人事考課、目標管理、人材育成などの業務を支援する人事管理システムは、多くの企業で導入されるようになってきている。ただしシステムの導入だけでは、公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用などにはつながらない。女性の活躍推進にあたっては、女性に対するステレオタイプのな認識を払拭することも重要である。

りそな銀行は、「ダイバーシティ・マネジメントの促進」、「分野別のプロ人材の育成」、「自己選択型の外部競争力を有する人事」を狙いとして、2008年に人事制度を大きく改定している。職務等級制度に基づき、個人ソリューション系、法人ソリューション系、管理・サービス系、企画スタッフ系といったように、キャリアを複線化し、全社員がキャリア形成の方向性と勤務地を自己選択できるようになっている。同時に、分野・レベル別の育成・キャリア形成が図れるようになっている。

職務等級は、役割等級（役割の違いによる区分）と職務グレード（職務難易度や職責の大きさによる区分）で構成されている。また、評価制度は、業績評価（成果・プロセス）、バリュー評価（行動・考え方）、スキルレベルの判定から構成されている。全社員それぞれについてのこれらの人事情報はすべて、統合的な人事管理システムにインプットされ、人材サービス部（人事部に相当する）で一括管理がなされている。

同行人材サービス部長の竹野譲氏によれば、「以前の職能資格ですと、どうしても、上司の甘辛ですとか、あげてやってくれとか、そうした私情が介入しやすかったのですが、職務等級制度

¹⁶ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークは、NPO 法人として、企業における女性の活躍推進を支援している、この分野のトップ団体である。
同団体公式サイト URL: <http://www.j-win.jp/>

の導入で、より客観的な評価、登用ができるようになっていきます」。

また、そこにおける人材サービス部の役割と、人事管理システムの活用について、前出の池田氏は、次のように述べている。「メーカーや IT 企業の多くは、部門別に、それぞれ人事情報を持っていて、ある一定層の人たちが、この人を押し、あの人を押し、というやり取りを通じて、人材の配置、登用を決めていると聞きますし、実は我々もかつて、そうしたやり方をしていた時期があったのですが、うまくいきませんでした。例えば、優秀な人材が囲い込まれたりして、適正配分ができなくなったりもしました。そこで、人材サービス部ですべての人事情報を集めて、それを基にして、人材サービス部で適正な人材の配置、登用を決めるようにしたんです。そのための手段として、人材情報のデータベース化は大いに役立っています」。

同行では、こうした人事制度、人事管理システムの貢献により、以前よりも、公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用が図れるようになっている。ただし、女性の活躍推進に関しては、「活躍の土台作りでの差は設けている」と、同行常務執行役員（人材サービス部担当兼人材育成部担当）の原俊樹氏は述べ、こう続けている。「誤解を恐れずに言えば、女性にはやはり、結婚、出産などで制約があるというのも事実ですので、公正な評価のうえで、女性を一定数、登用していくための候補者作りとして、環境の整備、研修の充実など、さまざまな取り組みを行っています」。

これは、女性をマイノリティ、弱者と見なし、主にその保護を目的にしているといったスタンスとは異なる。女性の活躍が企業の競争力を高めると考えていることに変わりない。

現実として、単に男女の差をなくし、客観性を持たせるだけでは、女性の活躍推進はままならない。同行では、こうした現実をも考慮して、女性の活躍推進に取り組んでいるからこそ、大きな成果をあげられているのだろう。

その成果は、2012年3月時点で、マネージャー層に占める女性の割合が19.3%、ワーキング・マザー数が1,094人、女性退職率（結婚・出産）が2011年には4.0%となっていることからもうかがえる。

アクセンチュアでも、人事管理システムの導入、活用が進んでいる。グローバルで統一されたシステムとなっているので、全世界の従業員およそ26万人全員が一人ひとり同じデータベースで管理されている。

例えば、あるプロジェクトで社内から人材を集めるとなった場合、まずは人事部が、そのデータベースからそれぞれのプロジェクトの要件に合う人材を選び出し、紹介するというマッチングを行っている。その具体的なプロセスについて、堀江氏は次のように述べている。「プロジェクト制では、プロジェクトごとに、どういうバックグラウンドを持った、どういう人材が何人必要かというのを、要件として人事部に出します。人事部は、各プロジェクトからの要件を取りまとめて、それぞれにあてはまる人材を社内データベースから探し出します。そして、本人の意向を確認した上で、その人材の情報を各プロジェクトのリーダーに紹介します。リーダーは、それを閲覧してよさそうならば、実際に、その人材にインタビューなどをして、メンバーに加えるかどうかを決めています」。

「社内で採用市場があるというのと分かりやすいかもしれません」とアクセンチュア執行役員管

理本部長の原田広美氏は説明している。アクセンチュアでは、仕事のほとんどがプロジェクトタイプなので、プロジェクト間の人事異動は日常茶飯事である。同社が請け負うさまざまなプロジェクトの成果を最大化させるため、その都度最適な人材を社内から選定し、アサインしているの
である。柔軟な人事管理システムがなければ、到底対応できないだろう。

ただしシステム化されているからといって、杓子定規に人事を行っているわけではない。その具体例について、堀江氏は次のように述べている。「もちろん、まずは本人の希望が尊重されます。その本人が、キャリアを考えるうえで他に優先することがあれば、バックグラウンドがあっても断るといこともできます。ただ、当然上司や人事部も、社員のキャリアや成長を考えて仕事を割り振っていますので、その社員にとって短期的には興味がないかもしれないけど、こうした仕事を体験することでこういったスキルの幅が広がるし、こういった領域で自分のよさが生きる可能性もあるなどと対話もします。実際にやってみると、今後もこの領域の仕事をやっていきたいですと、キャリアに対する考え方の幅が広がるようなことも頻繁にあります。ですので、上司や人事部は、そういった社員のキャリアプランを総合的、長期的に考えて、マッチングしているのです」。

人事のデータベースは、アサインされたプロジェクトが終了するごとに、本人に一定の範囲を更新させている。したがって、「データベースを更新することで、自分の成果を売り込むことにつながります」と原田氏は語っている。実際に、「私はこのプロジェクトでこんな成果をあげることに貢献しました」、「このプロジェクトで得た経験や知見はこういった領域で役に立ちます」と売り込んでくる社員もいるという。

もちろん、各人の評価については、客観的かつ公平に行えるプロセスが設けられている。まず、各プロジェクトのリーダー層が集まって、評価会議を行う。そこでは、各リーダーが出したフィードバックがそれぞれ妥当かという議論をする。例えば、人によっては、Aプロジェクトでは非常によい評価だったが、Bプロジェクトではよくなかったので、どうしてこんなに違うのかといった議論もしたうえで、総合的な評価を行う。そしてそれを受けて、人事部が最終的な判断を行う。

とかく、データベースというと、無味乾燥な客観的データのみでまとめられているものが多いように思われがちであるが、それは同社にはあてはまらない。客観的データだけでなく、本人による生きた情報も掲載されているからである。

5. 一人ひとりにフォーカスした女性の活躍推進へ向けて

以上、情報化による継続就業と能力発揮の具体的事例について見てきたが、ここでは、それぞれの事例から抽出された重要なポイントと課題について検討していく。

5-1. 女性の継続就業を実現する組織の情報化

まずは、継続就業の施策について、第3章で取り上げた事例からうかがえる課題解決のための具体的内容を中心にまとめておく。

(1) 育児休業、介護休業

第2章であげたように、休業中は、育児や介護に専念したいのに、やたらと介入されると、それができなくなってしまうという課題がある。

そこで重要となるのが、少ない負担で効果をあげられる工夫や、強制ではなく自主性を尊重するといったスタンスである。第3章で見た第一生命保険における休業中の eラーニングも、wiwiv が提供しているオンライン・サービスも、本人の意志で自由に活用することを尊重している。

(2) 時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化

第2章であげたように、IT を利用することにより、ストレスが増大したり、返って時間短縮が難しくなるということも起きている。

そこで重要となるのが、業務の効率化、スピード・アップのみでなく、社員の自立（律）性、ワーク・ライフ・バランスなども目的とした、総合的な取り組みである。このことは、第3章で見た、第一生命保険、りそな銀行、IBM の事例からもうかがえるだろう。

(3) テレワーク、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス

テレワークにおいては、第2章であげたように、ワークとライフの切り分けが難しい、過剰労働・長時間勤務になってしまう、評価が難しい、コミュニケーションが不足してしまう、などといった課題がある。

しかし現に、第3章で見た、IBM、アクセンチュア、グーグルの事例のように、これらの課題を克服し、テレワークを有効に活用している企業もある。それらの事例からも明らかなように、テレワークはまず、ほとんど誰もが利用できるようにすることが重要である。利用者を制限すると、利用できない者が反発したり、またそれを恐れて、利用を躊躇したりと、効果があまりあがらないからである。

それから、テレワークにおいては、成果の重視、社員の自立（律）性の尊重といったことも大切である。いちいち仕事のプロセスにこだわっていると、監視を強化することにもなり、社員の自立（律）性を奪いかねない。成果重視なら、評価の公平性も確保できる。ただ、成果重視だとかえって、ワークとライフの切り分けが難しかったり、過剰労働・長時間勤務になってしまう恐れもある。したがってテレワークは、ワーク・ライフ・バランスを目的のひとつとしてかかげることも必要になる。

もともと、第3章で見たテレワークマネジメント社のように、テレワークだからといって、従来の制度を大きくかえるのではなく、オフィスと同じ環境を構築することで対処するという選択肢もある。ただしそれだけでは、テレワークのメリットを十分に享受できない可能性もある。

以上、継続就業の施策について、課題解決のための具体的内容を中心に述べてきたが、簡潔に

まとめると、表5-1のようになる。

表5-1 表2-1の課題を解決するための好事例

大分類	小分類	課題	好事例	具体的内容
継続就業	1	育児休業・介護休業 休業への介入（育児・介護に専念したいのにできない）	第一生命保険 wiwiv	少ない負担で効果をあげられる工夫 強制ではなく、自主性を尊重
	2	時短勤務、フレックス・タイム、残業時間の削減、有給休暇の消化	第一生命保険 IBM	業務の効率化、スピード・アップのみでなく、社員の自立（律）性、ワーク・ライフ・バランスなども目的とした、総合的な取り組み
	3	テレワーク、サテライト・オフィス、ホーム・オフィス ワークとライフの切り分けの難しさ、過剰労働・長時間勤務、評価の難しさ、コミュニケーションの不足	IBM アクセンチュア グーグル テレワークマネジメント社	ほとんど誰もが実施可能（利用者を制限しない） 成果重視（職務の範囲と責任の明確化） 社員の自立（律）性、ワーク・ライフ・バランスなども目的 プロセス重視 オフィスと同じ環境の構築 ワーク・ライフ・バランスなども目的

5-2. 女性の能力発揮を実現する組織の情報化

次に、能力発揮の施策について、第4章で取り上げた事例からうかがえる課題解決のための具体的内容を中心にまとめておく。

(1) トレーニング、ラーニング

第2章であげたように、eラーニングでは、学習効果の低さが指摘されており、ナレッジ・マネジメント、EPSSでは、そのための体制・風土づくりが難しいといわれている。

eラーニングにおける、学習効果の低さを解決するためには、他のOFF-JT、OJTとの連携を図り、またそれを実務でどのように活かすのかといったところまで考えた上で実施しなければならない。

ナレッジ・マネジメント、EPSSにおける、体制・風土づくりの難しさを解決するためには、組織を、学習する組織に変革することも重要である。そのためには、トップダウンとボトムアップの双方からの働きかけを通じて、自主性、加点評価を尊重し、教えることが嬉しく聞かれることでプライドが高まるようなメンタリティーを醸成し、互いが互いを必要としている連帯感のある体制・風土を作り出すこと、そして、教え合いと学び合いのネットワークを張り巡らすことが肝心となる。

このことは、第4章で見た、第一生命保険、アクセンチュアの事例からもうかがえるだろう。第一生命保険のように、ダイバーシティ推進大会（2012年度よりDSR推進大会）などを通じて、全社レベルで成功事例を公表し、トップ自ら表彰するといったことも、非常に効果的である。

(2) コミュニティ活動

コミュニティ活動においては、第2章であげたように、そのための体制・風土づくりが難しかったり、あるいは、社内の女性のみということが閉鎖性をもたらしてしまう可能性もある。

そこで重要となるのが、第4章で見た、IBMのように、トップダウンとボトムアップの双方からの働きかけで、自主性を尊重しつつ、活発なコミュニティ活動を促進することである。そこ

においては、提言を施策に反映し、動機づけを図ることも非常に効果的である。

また、閉鎖性を打開する一助として、J-Win が提供しているような、業種や業態の枠を超えた女性企業人のネットワークに参加するといった施策もある。

(3) 公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用

第2章であげたように、ここでも、そのための体制・風土づくりが難しいといった課題がある。

これらを克服するためには、第4章で見た、りそなホールディングスのように、人材サービス部の意識を改革した上で、その権限を強化したり、アクセンチュアのように、客観的データだけでなく、本人による生きた情報もデータベースに掲載する、といったことも有効である。

以上、能力発揮の施策について、課題解決のための具体的内容を中心に述べてきたが、簡潔にまとめると、表5-2のようになる。

表5-2 表2-2の課題を解決するための好事例

大分類	小分類	課題	好事例	具体的内容
能力発揮	1 トレーニング	学習効果の低さ	第一生命保険 アクセンチュア	トレーニング、ラーニングの体系化（個々のトレーニングで完結させない）
	ラーニング	体制・風土づくりの難しさ	第一生命保険 アクセンチュア	トップダウンとボトムアップの双方からの働きかけ（全社レベルで成功事例を公表、トップ自による表彰） 自主性の尊重、加算評価、教えること（聞かれること）が嬉しい（プライド）、連帯感（互いが互いを必要としている） 教え合いと学び合いのネットワーク、学習する組織の構築
	2 コミュニティ活動	体制・風土づくりの難しさ 閉鎖性	IBM J-Win	トップダウンとボトムアップの双方からの働きかけ、自主性の尊重、提言の反映による動機づけ 業種・業態を超えたネットワーク
3 公正な評価、職務範囲の拡大、的確な登用	体制・風土づくりの難しさ	りそな アクセンチュア	人材サービス部（人事部）の意識改革、権限強化 客観的データだけでなく、本人による生きた情報もデータベースに掲載	

5-3. 女性の活躍推進のための風土改革

これまで見てきたように、女性の活躍推進においては、IT を活用することで、よりさまざまな施策を講じることができるようになっている。またそれぞれの施策において、一人ひとりにマッチした対応をとることもできるようになっている。重要なのは、それが強制ではなく、女性個々の自主性、自立（律）性に基づいているということである。

したがってそこでは、施策をどのように運用するかということも重要となる。施策がどんなに立派でも、運用が適切に行われなければ、効果は期待できないからである。また、適切な運用のためには、それに適合的な体制・風土を確立することも欠かせない。McDonald たち〔2005〕も言うように、施策の有効性を高めるためには、職場の環境、風土が重要なのである。

その体制・風土を確立する上で前提となるのが、女性の活躍推進が競争優位獲得に不可欠であると認識することである¹⁷。競争優位の獲得につながるとなれば、取り組む側の意識も大いに変

¹⁷日本においても、女性の活躍推進に積極的な企業は、長期的に株式パフォーマンスが良好である〔吉野・橋本・松田 2011〕。

わってくるはずである。

ただしそこにおいて、ステレオタイプの弊害に陥ってはいは、その効果は期待できない。ひと口に女性といっても、さまざまなタイプがいる。女性という点だけでなく、その他の表層的なダイバーシティにも、さらには、深層的なダイバーシティにも配慮するべきである。つまり、①女性においても多様な個が存在することを認識する。そしてその上で、②そうした女性の多様性を受け入れる、つまり、インクルージョンというスタンスをとる。女性の活躍推進においては、これらを体制・風土として確立する必要がある。

そこでは、従来の、長時間労働をベースにした「男性的」な働き方、価値観から脱却することができるはずである。そしてそれぞれの女性が、主体的、自立（律）的に、さまざまな施策を自分に合った形で有効に活用しながら、生き活きと働き、皆と教え合い、学び合い、助け合いながら、ともに歩いていくことができるはずである。

女性の活躍推進に適合的な体制・風土のもとで、さまざまな施策を講じていくためには、シンプルでフラットな組織、風通しのよいマネジメントが必要である。第1章でも紹介したが、こうしたマネジメントを実現するためには、ラーニング・リーダーシップが非常に効果的である。それは、皆が、評価・処遇・昇進などで差別されることなく、主体的、自立（律）的に、意思決定に参加でき、意見を自由に言い合える、公正な組織を実現するリーダーシップである。その特徴は、本稿で取り上げた多くの事例からもうかがい知ることができるだろう。

例えば、りそなホールディングス元会長の細谷氏、第一生命保険社長の渡邊氏はラーニング・リーダーシップを具現化していると捉えられる。両者とも、差別のない組織環境の実現と、多様な人材の価値創出があつてこそ、競争優位が獲得できるとの強い信念を持って、ダイバーシティに取り組んできた。

しかもそれは、トップダウンだけに終始しない。現場の声を聞き、それを積極的に取り入れるなど、ボトムアップをも重視してきた。というより、トップダウン、ボトムアップといった範疇を超えた、多様な個の間での、教え合い、学び合い、助け合いを促進してきた。だからこそ、個々人の能力、キャリア展望、働き方のニーズに対する細やかな配慮が行き届いた、さまざまな有効な施策を講じるに至っている。両者のその信念は、それぞれの企業の風土・文化にも浸透している。

風土・文化改革とそれを通じた意識改革は、個人の特性に変容をもたらす。ただし勢い、組織の風土・文化が個人を覆いつくすようになれば、個性が埋没してしまう。それでは、ダイバーシティに反することにもなる。

もともと、組織の風土・文化と個人の人格が完全に一致することなどありえない。両者は影響を及ぼし合い、そのことで互いに変化している。それは、より広いレベルの文化にも共通して言えることである。国家レベル、さらには世界レベルの文化も、相互作用を通じて、常に変容しているのである（図5-1参照）。

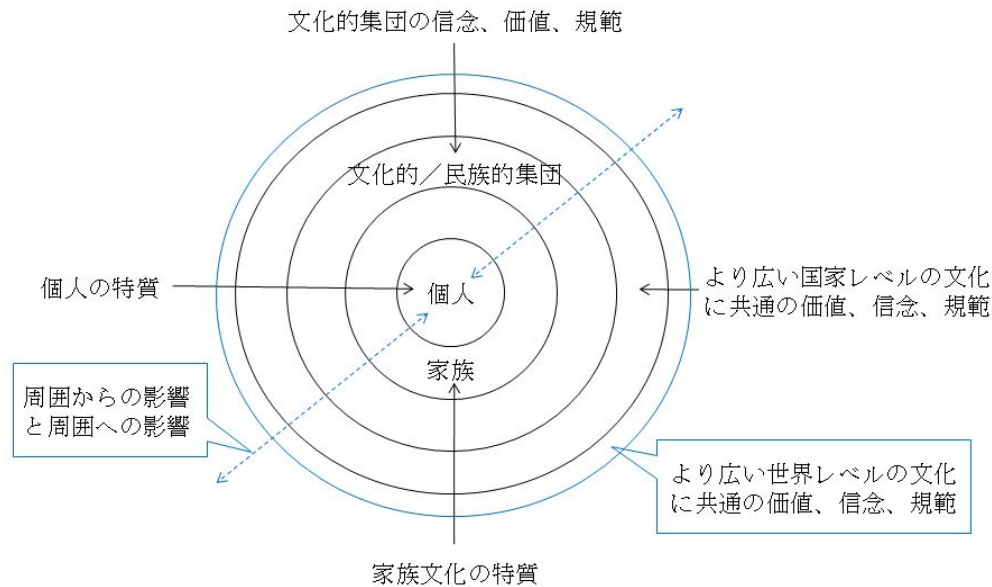


図5-1 IT社会の進展により変化する個人と文化の関係性

(出所) Mor Barak 2013, p.145 の図(本稿図1-3)をもとに青線部分を新たに追加し作成¹⁸

集団が大きくなればなるほど、個人の存在は小さくなるが、ITの発達がそれに変化をもたらしている。確かに、溢れる情報のなかではなお更、個人が埋没してしまうこともあるが、逆に、個人の発するメッセージがより多くの人々に伝わり、影響を与えるようになってきている。

このように、IT社会の進展により、個人個人の多様性はさらに広がり、相互の影響力はそれに応じて拡大すると考えられる。それは、表層においてだけでなく、深層においてもである。

ダイバーシティには、女性と男性の違いだけでなく、表層的にも深層的にも、もっとさまざまな種類がある。男性にもさまざまなタイプがいるし、女性にもさまざまなタイプがいる。また、男女という違いがあっても、他の面では似通っていることもある。男女という違いにばかりフォーカスするのは、ダイバーシティを狭めることにもなる。それを打破するためにも、伝統的な閉じた世界からもっと広い世界へと眼を向けなくてはならない。そして、この課題解決に対しても、ITの発達は大いに効力を発揮しうるのである。

6. 結論

女性の活躍推進のためには、前提として、それが競争優位獲得に不可欠であると認識しなければならない。

¹⁸図1-3で示した考え方 [Mor Barak 2013, p.145] が、IT社会の進展によって、図5-1のように変化することを表している。

その前提に立って、まずは体制・風土を改革する必要がある。つまり、①女性においても多様な個が存在することを認識する。そしてその上で、②そうした女性の多様性を受け入れる、つまり、インクルージョンというスタンスをとる。

次に必要となるのが、有効な施策である。それらは、継続就業に関連するものと能力発揮に関連するものの2つに大別できる。

女性の活躍推進における体制・風土と施策との関係を示すと、図6-1のようになる。コンピューター・ソフトウェアに例えて言えば、体制・風土はオペレーティング・システム（Operating System：OS）、施策はアプリケーション・ソフトウェア（Application Software）となる。オペレーティング・システムとアプリケーション・ソフトウェアの双方が揃ってはじめて、コンピューター・ソフトウェアが機能するのと同様に、体制・風土と施策の双方が揃ってはじめて、女性の活躍推進は機能する。それを強力に支援しうるのがITである。また、それをマネジメント面から強力に促進しうるのがラーニング・リーダーシップである。

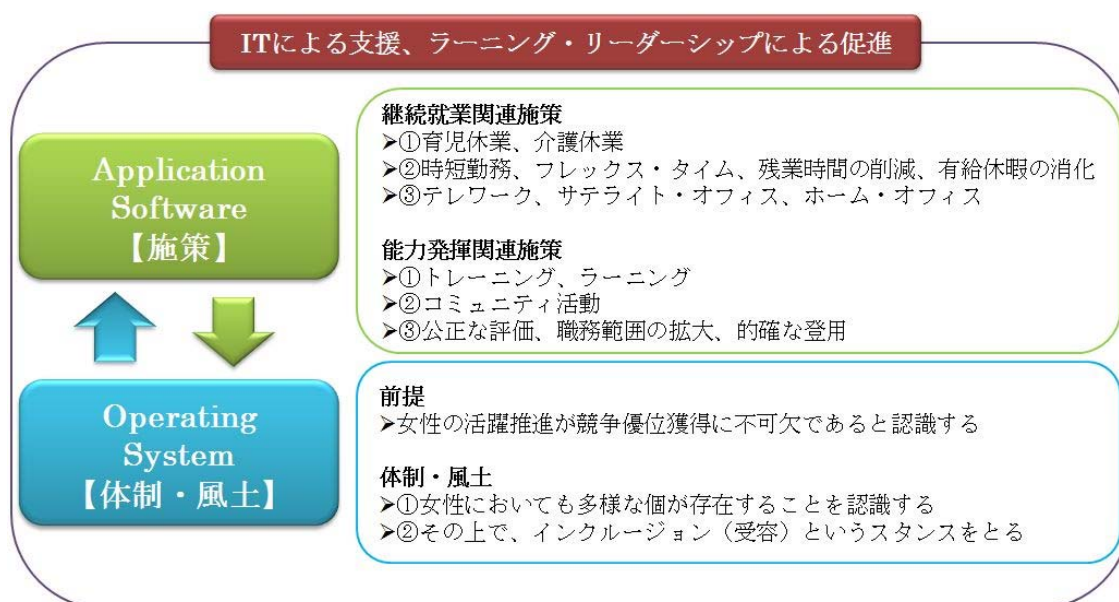


図6-1 女性の活躍推進を成功させるポイント

最後に、日本企業における女性の活躍推進をより効果的に支援するための政策として、以下の2点を提案したい。

ひとつは、継続就業関連施策の実効性をさらに高めることである。これに関しては、現在、次世代育成支援対策推進法が施行され、事業主は、従業員の子育て支援のための行動計画を策定・実施し、その結果が一定の要件を満たす場合、厚生労働大臣の認定を受けることができるようになっている。認定を受けた事業主は、認定マーク（「くるみん」マーク）を商品等につけ、また、税制優遇制度を受けることができるようになっている。それをさらに普及させるために、啓発や具体的施策の策定・運用支援など、より実効性の高い取り組みを策定し、企業に対してさらな

る意識改革を促すよう積極的に働き掛ける必要がある。

もうひとつの提案は、能力発揮関連施策の促進についてである。これに関しては、いまだに法整備等が進んでいない。そこで、女性の能力発揮支援に関する行動計画を策定し、その結果が一定の要件を満たす事業主は、政府の認定を受けることができるよう、法整備を行う必要があると考える。ここでも、認定を受けた事業主は、認定マーク（例えば、「きらきら」マークのような「くるみん」に匹敵するようなもの）を商品等につけ、また、税制優遇制度を受けることができるようにしたい。

継続就業関連施策と能力発揮関連施策は別個のものではない。同時にかみあってこそ意味がある。そこで、くるみんマーク、きらきらマーク（仮称）の2つの認定マークを獲得している企業は、女性の活躍推進における優良企業であるという価値観を社会に提示していくよう、政府に要望したい。

参考文献

- 阿部正浩・黒澤昌子〔2006〕「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書〕145-160 ページ、ニッセイ基礎研究所。
- 阿部正浩〔2007〕「ポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスと生産性」『季刊社会保障研究〕第43巻第3号、184-196 ページ。
- 阿部正浩・黒澤昌子〔2009〕「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」『平成20年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 研究報告書〕171-188 ページ、内閣府経済社会総合研究所。
- Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M. and Castellanos-Brown, K.〔2009〕“Personal and organizational diversity factors’ impact on social workers’ job satisfaction: Results from a national internet-based survey”, *Administration in Social Work*, 33(2), pp.151-166.
- 芦塚智子〔2013〕「米中流層、『女家長制』に ハンナ・ロージン氏」『日本経済新聞電子版〕2013年5月11日。
- Argyris, C. and Schön, D. A.〔1978〕 *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley.
- Bar-Tal, D.〔1997〕“Formation and change of ethnic and national stereotypes: An integrative model”, *International Journal of Intercultural Relations*, 21(4), pp.491-523.
- Bar-Tal, D. and Labin, D.〔2001〕“The effect of a major event on stereotyping: Terrorist attacks in Israel and Israeli adolescents’ perceptions of Palestinians, Jordanians and Arabs”, *European Journal of Social Psychology*, 31, pp.265-280.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. and Briggs, A. L.〔2010〕“Getting specific

- about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis”, *Journal of Management*, 37(3), pp.709-743.
- Bowles, H. R. and Flynn, F. [2010] “Gender and Persistence in Negotiation: A Dyadic Perspective”, *Academy of Management Journal*, August 2010, 53(4), pp.769-787.
- Catalyst [2007] “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards”, from <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>
- Childs, J. T., Jr. [2005] “Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived”, *Human Resource Management*, 44, pp.73-77.
- Cox, T. and Blake, H. S. [1991] “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, 5(3), pp.45-56.
- Cox, T. [1994] *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, Berrett-Koehler.
- Cox, T. [2001] *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*, Jossey-Bass.
- CWDI and IFC [2010] *CWDI/IFC 2010 Report: Accelerating Board Diversity*.
- Diller, J. V. [2010] *Cultural diversity: A primer for the human services*, Brooks/Cole.
- DiTomaso, N., Post, C. and Parks-Yancy, R. [2007] “Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers”, *Annual Review of Sociology*, 33, pp.473-501.
- The Diversity Task Force [2001] “Best practices to achieving workforce diversity”, *U. S. Department of Commerce and Vice President Al Gore’s National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study*, Retrieved August 22, 2009, from <http://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/benchmk/workforce-diversity.pdf>
- Dobbs, M. F. [1996] “Managing diversity: Lessons from the private sector”, *Public Personnel Management*, 25(3), pp.351-367.
- Doki, G. A. [2009] “The drama in cross-cultural marriages and stereotypes in central Nigeria, The tiv-igede paradigm in the global age”, *Creative Artist: A Journal of Theater and Media Studies*, pp.1-10.
- Eagly, A. H. and Carli, L. L. [2007] “Women and the Labyrinth of Leadership”, *Harvard Business Review*, 85(9), pp.62-71.
- Eagly, A. H. and Karau, S. J. [2002] “Role congruity theory of prejudice toward female leaders”, *Psychological Review*, 109(3), pp.573-598.
- Epstein, C. F. [2007] “Great divides: The Cultural, cognitive, and social bases of the global subordination of women”, *American Sociological Review*, 72(1), pp.1-22.
- Fleury, M. T. [1999] “The management of culture diversity: Lessons from Brazilian

- companies”, *Industrial Management and Data Systems*, 99(3), pp.109-114.
- Glastra, F. J., Meerman, M., Schedler, P. E. and De Vries, S. [2000] “Broadening the scope of diversity management, Strategic implications in the case of the Netherlands”, *Industrial Relations/Relations Industrielles*, 50(4), pp.698-672.
- Gorman, F. [2000] “Multinational logistics: Managing diversity”, *Air Force Journal of Logistics* 24(3), pp.8-15.
- Grant, B. Z. and Kleiner, B. H. [1997] “Managing diversity in the workplace”, *Equal Opportunities International*, 16(3), pp.26-32.
- Harrison, D. A. and Klein, K. J. [2007] “What’s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations”, *Academy of Management Review*, 32, pp.1199-1228.
- Harrison, D. A. and Sin, H. [2006] “What is diversity and how should it be measured”, In Konrad, A. M., Prasad, P. and Pringle, J. K. (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, pp. 191-216, Sage Publications.
- Hartenian, L. S., and Gudmundson, D. E. [2000] “Cultural diversity in small business: Implications for firm performance”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(3), pp.209-219.
- Haxhi, I. and van Ees, H. [2010] “Explaining diversity in the worldwide diffusion of codes of good governance”, *Journal of International Business Studies*, 41(4), pp.710-726.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D. and Tamkins, M. M. [2004] “Penalties for success: Reactions to women who succeed at male tasks”, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp.416-427.
- Hellerstein, J. K., Neumark, D. and Troske, K. R. [2002] “Market Forces and Sex Discrimination”, *Journal of Human Resources*, 37(2), pp.353-380.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. and Colihan, J. [1998] “Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance”, *Personnel Psychology*, 51(3), pp.667-683.
- 平野雅章 [2007] 『IT 投資で伸びる会社、沈む会社』 日本経済新聞出版社。
- Huffman, M. L., Cohen, P. N. and Pearlman, J. [2010] “Engendering Change: Organizational Dynamics and Workplace Gender Desegregation, 1975–2005”, *Administrative Science Quarterly*, 55, pp.255-277.
- Ibarra, H. and Obodaru, O. [2009] “Women and the Vision Thing”, *Harvard Business Review*, 87(1), pp.62-70.
- Ibarra, H., Carter, N. M. and Silva, C. [2010] “Why Men Still Get More Promotions Than Women”, *Harvard Business Review*, 88(9), pp.80-126.
- Illegems, V. and Verbeke, A. [2003] *Moving Towards the Virtual Workplace: Managerial and Societal Perspectives on Telework*, Edward Elgar Publishing.

- Jackson, S. E., Joshi, A. and Erhardt, N. L. [2003] “Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications”, *Journal of Management*, 29, pp801-830.
- Jackson, S. E. and Joshi, A. [2011] “Work team diversity”, In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp.651-686, American Psychological Association.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M. A. [1999] “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups”, *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp.741-763.
- Jimenez-Cook, S. and Kleiner, B. H. [2005] “Nursing at the cross roads: Increasing workforce diversity and addressing health disparities”, *Equal Opportunities International*, 24(7/8), pp.1-10.
- Joshi, A. and Roh, H. [2009] “The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review”, *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.599-627, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, pp.497-510.
- Kanter, R. M. [1977] *Men and Women of the Corporation*, Basic Books.
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F. and Perkins, A. [2012] “Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences”, *Journal of Management*, 38 (6), pp.1835-1866.
- 国土交通省 [2012] 「国土交通省テレワーク人口実態調査（平成 23 年度）」。
- Kossek, E. E. and Lobel, S. A. [1996] “Introduction: Transforming human resource systems to manage diversity: An introduction and orienting framework”, In Kossek, E. E. and Lobel, S. A. (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace diversity*, pp.1-20, Blackwell.
- Kreitz, P. A. [2008] “Best practices for managing organizational diversity”, *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), pp.101-120.
- Lai, Y. and Kleiner, B. H. [2001] “How to conduct diversity training effectively”, *Equal Opportunities International*, 20(5/6/7), pp.14-18.
- Lau, D. C. and Murnighan, J. K. [1998] “Demographic diversity and faultiness: The compositional dynamics of organizational groups”, *Academy of Management Review*, 23(2), pp.325-340.
- Lave, J. and Wenger, E. [1991] *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- McDonald, P., Brown, K. and Bradley, L. [2005] “Explanations for the Provision-Utilisation Gap in Work-life Policy”, *Woman in Management Review*, 20(1), pp37-55.
- Mendelson, H. and Ziegler, J. [1999] *Survival of the Smartest*, John Wiley & Sons.

- Moore, S. [1999] “Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development”, *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), pp.208-217.
- Mor Barak, M. E. and Travis, D. J. [2010] “Diversity and organizational performance”, In Hasenfeld, Y. (Ed.), *Human services as complex organizations*, Second Edition, pp.33-58, Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. [2013] *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Third Edition, Sage Publications.
- Muller, H. J. and Parham, P. A. [1998] “Integrating workforce diversity into the business school curriculum: An experiment”, *Journal of Management Education*, 22(2), pp.122-148.
- 村田潔 [2013] 「ICT の開発・利用がもたらすマニュファチャードリスク」『日本情報経営学会誌』第 34 巻第 1 号（通号 141 号）、18-29 ページ。
- 長江亮 [2008] 「均等推進・ファミリー・フレンドリー施策と企業業績—施策が円滑に機能する条件」早稲田大学高等研究所。
- 内閣府 [2013] 『平成 25 年版 男女共同参画白書』。
- Nixon, J. C. and West, J. F. [2000] “American addresses work force diversity”, *Business Forum*, 25(1/2), pp.4-9.
- O’Reilly, C., Caldwell, D. and Barnett, W. [1989] “Work group demography, social integration, and turnover”, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp.21-37.
- Ocholla, D. N. [2002] “Diversity in the library and information workplace: A South African perspective”, *Library Management*, 23 (1/2), pp.59-67.
- Olsen, J. E. and Martins, L. L. [2012] “Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research”, *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), pp.1168-1187.
- 大沢真知子・鈴木陽子 [2012] 『妻が再就職するとき—セカンド・チャンス社会へ』NTT 出版。
- 大竹剛 [2012] 「欧州が『女性役員 4 割』へ—割当制は本当に有効か？」『日経ビジネスオンライン』2012 年 3 月 19 日。
- Parham, P. A. and Muller, H. J. [2008] “Review of workplace diversity content in organizational behavior texts”, *Academy of Management Learning and Education*, 7(3), pp.424-428.
- Posthuma, R. A. and Campion, M. A. [2009] “Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions”, *Journal of Management*, 35(1), pp.158-188.
- Powell, G. N. and Greenhaus, J. H. [2010] “Sex, Gender, and the Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies”, *Academy of Management Journal*,

- 53(3), pp.513-534.
- Prasad, P., Pringle, J. K. and Konrad, A. M. [2006] “Examining the contours of workplace diversity: Concepts, contexts and challenges”, In Konrad, A. M., Prasad, P. and Pringle, J. K. (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, pp.1-22, Sage Publications.
- Qin, J., Smyrnois, K. and Deng, L. [2012] “An extended intervening process model: Diversity, group, processes, and performance”, *Human Resource Development Review*, 11(1), pp.1-30.
- Riordan, C. M. [2000] “Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions”, In Ferris, G. R. (ed.), *Research in personnel and human resources management*, 19, pp.131-173, JAI Press.
- Roberge, M. E. and van Dick, R. [2010] “Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? ”, *Human Resource Management Review*, 20(4), pp.295-308.
- Rosin, H. [2012] *The End of Men: And the Rise of Women*, Viking.
- Rosette, A. S. and Tost, L. P. [2010] “Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders”, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), pp.221-235.
- 櫻井宏二郎 [2009] 「IT、WLB と生産性」『平成 20 年度ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究研究報告書』189-209 ページ、内閣府経済社会総合研究所。
- Sandberg, S. [2013] *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, W H Allen; Trade Paperback.
- 佐藤和 [2009] 『日本型企业文化論—水平的集団主義の理論と実証』慶應義塾大学出版会。
- Saz-Carranza, A. and Ospina, S. M. [2011] “The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks-managing the unity-diversity tension”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), pp.327-365.
- Shackelford, W. G. [2003] “The changing definition of workplace diversity”, *Black Collegian*, 33(2), pp.53-58.
- 志村光太郎 [2007] 「労働と人格—キャリア論の前提として」『人材育成研究』（人材育成学会）第 2 巻第 1 号、59-66 ページ。
- 志村光太郎・牛尾奈緒美 [2012] 「テレワークとジェンダー—女性の活躍推進のために」（経営情報学会 2012 年秋季全国研究発表大会）2012 年 11 月。
- 小豆川裕子 [2012] 『ICT の進展と情報活用能力』白桃書房。
- 総務省 [2012] 『平成 24 年度版 情報通信白書』。
- 総務省 [2012] 『ICT が成長に与える効果に関する調査研究報告書』。
- Stahl, G. K, Maznevski, M. L, Voigt, A. and Jonsen, K. [2010] “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups”,

- Journal of International Business Studies*, 41(4), pp.690-709.
- Svehla, T. [1994] "Diversity management: Key to future success", *Frontiers of Health Services Management*, 11(2), pp.3-33.
- 武石恵美子 (編) [2008] 『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える—働き方改革の実現と政策課題』 ミネルヴァ書房。
- 谷口真美 [2005] 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』 白桃書房。
- 谷本寛治 (編) [2003] 『SRI 社会的責任投資入門—市場が企業に迫る新たな規律』 日本経済新聞社。
- Thomas, R. R., Jr. [1991] *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, American Management Association.
- Thomas, R. R., Jr. [2005] *Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*, AMACOM.
- 梅田恵 [2009] 「多様な人材の育成に対する IBM の取り組み—グローバル人材育成におけるダイバーシティ」『PROVISION』 No.60、48-52 ページ。
- Unzueta, M. M. and Binning, K. R. [2012] "Diversity is in the eye of the beholder: How concern for the in-group affects perceptions of racial diversity", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(1), pp.26-38.
- 牛尾奈緒美 [2009a] 「企業における女性の能力発揮とキャリア形成に関する研究—グラス・シーリングを打ち破る鍵と組織の要件」『明治大学社会科学研究所紀要』第 47 巻第 2 号、81-128 ページ。
- 牛尾奈緒美 [2009b] 「ポジティブ・アクションと女性のキャリア—先進事例の検討を中心として」武石恵美子 (編) 『女性の働きかた』 133-163 ページ、ミネルヴァ書房。
- 牛尾奈緒美・石川公彦・志村光太郎 [2011] 『ラーニング・リーダーシップ入門—ダイバーシティで人と組織を伸ばす』 日本経済新聞出版社。
- Van Knippenberg, D. and Schippers, M. C. [2007] "Work group diversity", *Annual Review of Psychology*, 58, pp.515-541.
- 脇坂明 [2006] 「均等度とファミフレ制度の関係からみた企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』 122-144 ページ、ニッセイ基礎研究所。
- 脇坂明 [2007] 「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』 JILPT 調査シリーズ No.37、90-124 ページ、労働政策研究・研修機構。
- Woolley, A. and Malone, T. [2011] "What Makes a Team Smarter? More Women", *Harvard Business Review*, 89(6), pp.32-33.
- 山口一男・樋口美雄 (編) [2008] 『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』 日本経済新聞出版社。
- 山口一男 [2010] 「女性雇用者のネガティブ・ステレオタイプは企業が生みだしている—二種の

- 予言の自己成就の理論的考察とその対策』『RIETI ディスカッション・ペーパー』10-J-049。
- 山口一男〔2011〕「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」『RIETI ディスカッション・ペーパー』11-J-069。
- 吉野貴晶・橋本純一・松田紀子〔2011〕「均等推進表彰企業、ファミリー・フレンドリー表彰企業はパフォーマンス良好」大和証券キャピタル・マーケット『日本株クオンツマンズリー』2011年6月号、1-7ページ。