

企業における女性活用の変遷と今後の課題



生活研究部 主任研究員 松浦 民恵
matsuura@nli-research.co.jp

1——はじめに～本稿の目的

1|再び注目が集まる女性活用

政府の成長戦略「日本再興戦略——JAPAN is BACK——」でも「女性の活躍推進」の重要性が強調されるなか、企業のなかにも、自社の女性活用を見直し、女性の管理職や役員への登用を加速させようとする動きがみられる。一方で、女性活用は、「古くて新しいテーマ」と揶揄されるように、過去にも注目された経緯があり、多くの企業が取り組んできたにもかかわらず、いまだ十分な成果があがっていない。

今後、企業が自社の女性活用を見直すに当たって、これまでどのような女性活用の取組が行われてきたのかを理解しておくことは重要である。そこで、『労政時報』（労務行政）に掲載された事例を通じて、企業における女性活用の変遷を振り返り、今後の課題について考えてみたい*1。

2|対象とする時代と分析の視点

本稿では、男女雇用機会均等法の施行により男女別の雇用管理が規制され、企業の女性活用政策の大きな転換点となった1986年以降を対象として、女性正社員に対する企業の取組をみていく。

また、女性活用に関する法制度や企業の動きを踏まえて、1986年以降を「第一の時代」（1986年～1999年）、「第二の時代」（2000年代）、「第三の時代」（2010年代）に区分し、各時代について、企業の事例と背景や特徴を概観する。

なお、企業の事例は、仕事と家庭の「両立支援」と、雇用管理における男女の「均等推進」に分け、さらに前者を「両立支援

制度の導入・充実」「両立しやすい職場環境の整備」、後者を「コース別雇用管理」「女性の育成・登用」と、4つのカテゴリーに区分して整理する [6ページ・図表2]。

2——各時代の背景と特徴

1|第一の時代（1986年～1999年）： 法対応としての女性活用のスタート

男女雇用機会均等法は、労使の強い抵抗を経て1986年ようやく施行に至った。均等法に対応するために、当時、男女の雇用管理が特に大きく異なっていた大企業において、現実的な選択肢として採用されたのが、コース別雇用管理制度（たとえば「総合職」と「一般職」等）の導入である。つまり、「女性総合職」に限って、「男性総合職」と同等の雇用管理が適用された。1986年の均等推進の事例をみても、コース別雇用管理制度が数多く掲載されており、従来男性のみが担当していた仕事に女性総合職が進出する動きが読みとれる。

また、1992年の育児休業法の施行にとともに、両立支援の事例として、法施行に先駆けた、あるいは法を上回る育児休業制度の事例が掲載されている。ただし、育児休業法の施行に対しても、特に企業側の抵抗が大きかったなか、全体としては、大部分の企業の育児休業制度が法定通りの内容にとどめられた。また、第一の時代には、「両立しやすい環境整備」に関する掲載事例はほとんどなく、制度を利用しやすい環境整備にまで、企業の関心が及んでいなかった様子が見てとれる。

このように両立支援については、最低限の制度で利用もしにくい状況であったうえ、

均等推進における初の女性総合職活用の混乱もあいまって、女性総合職の定着は進まず、いわゆる均等法世代の多くが初期キャリアにおいて退職してしまった。

第一の時代における女性活用は、それまでの男女別の雇用管理に風穴を開けるといえる意味では一定の成果があったが、男性と同等の雇用管理が適用された「女性総合職」をはじめとする女性社員が十分に定着しなかったという面で、「挫折」を経験したといえよう。そして、この「挫折」を通じて得られた教訓が生かされないまま、1990年代後半には女性活用に関する掲載事例が激減し、女性活用への企業の関心が低下している様子が見てとれる。

2|第二の時代（2000年代）： 少子化を背景とした両立支援の前進

少子化への危機意識が高まるなか、2000年代には仕事と家庭の両立支援に関する法制度が急ピッチで整備された。

少子化による市場の縮小や労働力人口の減少に対する危機感から、法整備に対する企業側の抵抗は第一の時代に比べて少なく、第二の時代においては、法を上回る両立支援を行う企業が少なからず出てきた。最低限の育児休業制度等しかなかった企業では充実が図られ、すでに制度が整備されていた企業では制度を利用しやすい職場環境整備が進められた。

一方、第二の時代に掲載されている「女性の育成・登用」に関する事例は非常に少ない。この要因として、第二の時代には、少子化への危機感の高まりのもと、女性活用のなかでもとりわけ両立支援が重視されたことがあげられよう。また、第一の



まつうら たみえ

89年神戸大学法学部卒業、日本生命保険相互会社入社。95年ニッセイ基礎研究所。10年より現職。博士（経営学）。主な著書に、『営業職の人材マネジメント』（中央経済社）、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』（共著、東京大学出版会）など。

時代においても「女性の育成・登用」面の課題があったものの、十分に分析、改善されないままに、一時期（1990年代後半）、企業の女性活用に対する関心そのものが低下してしまった。つまり、第一の時代における均等推進上の教訓が、第二の時代に十分に生かされなかったと考えられる。

3 | 第三の時代（2010年代）：

両立支援と均等推進の両輪連動の模索

第二の時代に両立支援のために制度の充実や職場環境の整備を進めた企業においては、育児休業制度や短時間勤務制度等の利用者が増加し、女性社員の定着が進んできた。一方で、このような企業においては、新たな課題として、女性社員ばかりが制度を利用し、さらに利用期間が長期化することによるキャリア形成の遅れが指摘されるようになってきた。つまり、せっかく女性社員の定着が進んでも、十分な活躍ができていないという、均等推進の面での課題が改めて浮かび上がってきた。

このようななか、充実した制度の最大

限の利用を前提とするのではなく、制度利用に当たって、キャリア形成への影響も含めた制度利用のメリット・デメリットを考慮することを社員に求めるなど、両立支援と均等推進の両輪をうまく連動させることで、効果的な女性活用を実現しようとする企業の事例が目立ってきた。

また、第三の時代には、労働力人口の減少に加え、国内外での企業間競争の激化が一層進むなか、人事戦略、さらには経営戦略の観点から、女性活用が論じられるようになってきた。その結果として、女性社員の育成に重要な役割を果たす管理職向けの研修、メンター制度、女性社員同士のネットワーク形成支援など、女性社員の管理職登用や管理職としての活躍を、具体的に後押しするような支援が、重点的に展開されてきたと考えられる。

3——変遷の振り返りと今後の課題

第一の時代においては、女性活用に関して、法律で求められる範囲で最低限対

応しておこうという企業が少なくなかった。第二の時代に入ってから、少子化への危機感が高まるなかで、特に両立支援に対して前向きな対応をとる企業が増加してきた。第三の時代は、両立支援と均等推進の双方が重視され、これらを連動させることを通じて効果的な女性活用を模索する動きが顕著になってきた [図表1]。

つまり、企業における女性活用は、第一の時代は法対応、第二の時代は少子化というように、それぞれの時代背景を色濃く反映した結果、課題発見と改善の連続的な取組がなされてこなかった。管理職に占める女性の割合が低水準にとどまるなど、女性活用の成果が十分でない現状にあるのは、こうした連続性のなさが一因となっている可能性が高い。

最後に、いずれの時代にも本質的課題として女性活用を阻んでいるのは、多くの男性にみられる、長時間労働と、家庭における育児等の役割の小ささであることを付記しておきたい。関連する最近の取組として、男性の育児休業100%の目標を掲げて達成した日本生命、割増賃金（50%）を朝9:00まで拡大して早朝勤務へのシフトを進める伊藤忠商事などが注目される（いずれも各社資料より）。女性活用の課題解決に向けた本丸は、実はこうした男性活用の変革なのである*2。

【*1】本稿での考察においては、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（代表：佐藤博樹東京大学教授）での活動・議論が大いに参考になった。記してお礼申し上げる。

【*2】本稿の詳細は以下を参照されたい。
http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2013/report140131.html

【図表1】企業における女性活用の振り返り

第一の時代	この時代の事例の主な特徴		主な課題と得られた教訓
1986年～1999年 法対応としての 女性活用のスタート	[両立支援] 最低限の対応は 女性社員の定着に つながらず	[均等推進] 大企業を中心に コース別雇用 管理制度が普及	
第二の時代 2000年代 少子化を背景とした 両立支援の前進	両立支援制度の 利用環境の 整備等で 女性社員が定着	女性の 育成・登用への 関心は高まらず	
第三の時代 2010年代（～2013年） 両立支援と均等推進の 両輪連動の模索	女性社員の 定着だけでなく、 活躍も目指す 段階に	経営戦略として 女性の 育成・登用への 関心が高まる	女性総合職の 初期キャリアにおける退職 ⇒定着のための支援が重要 制度利用の偏り（女性社員 ばかりが利用）、利用期間の 長期化（定着しても活躍できて いないという課題） ⇒両立支援と均等推進の両輪を 効果的に連動させることが重要

第一の時代

1986

- 清水建設 | 係員層を総合職と一般職に分類
- イトーヨーカドー | ナショナル社員、エリア社員、ストア社員の3社員群に区分
- 日本長期信用銀行 | 事務職を総合職、専任職、担当職の3コースに分類
- 日本ユニバーク | 専門職掌と事務職掌とで処遇、教育に大きな差
- 大和証券 | 「転更試験」で一般職から総合職への転換が可能
- 日興証券 | 総合職と一般職に分け職務と処遇を明確化
- 日本団体生命保険 | 昭和52年から男女平等を先取りした制度に
- 生命保険A社 | 総合職と専任職に管理対象を区分
- サントリー | (新入社員教育:筆者註) 体験学習中心に進め、反応をみて研修内容を柔軟に
- 三菱重工業 | (新入社員教育:筆者註) 職種は異なっても大卒男女のカリキュラムをすべて統一
- 日産自動車 | (新入社員教育:筆者註) 大卒女子に3週間の工場実習、見聞広める効果は大きい
- キャノン | (新入社員教育:筆者註) 男女のカリキュラムを完全に同一化、女性も実習に参加
- 東海興業 | (新入社員教育:筆者註) 女性にも2泊3日の入社前合宿研修を実施、同期の連帯感強める
- 三井不動産販売 | (新入社員教育:筆者註) 女子にも実地研修をプラス、男子の内容に近づける
- 東京ガス | (新入社員教育:筆者註) 長期研修中に交替勤務実習を女子も体験
- 富士通 | 成熟期を迎えた女性SE、女性管理職も出現
- 三菱自動車工業 | 女性だけのプロジェクトチームから男女混成の新たな方向へ
- 丸井 | フレキシブルな対応で活躍するレディス・ショップ長制度
- 多摩中央信用金庫 | 地域密着型の営業展開へ本格的に起用された女子渉外制度
- 同和火災海上保険 | 女子推進委員によって全国的な女性代理店ネットワークの確立へ
- ホームイング | 営業の主力狙うホーム・コーディネーター制度
- 日本DEC | ソフトウェア部門と教育部門に女性管理職が進出
- リクルート | 登用者は全部門に、管理職者の7%を女性が占める
- 日本航空 | 初の女性総合管理職の成功で女性登用に拍車

1988

- 三菱商事 | 「広域事務職」の導入で、戦力化と能力向上を図る
- ダイエー | 限定勤務地、再雇用等でベテラン女性を積極活用
- 住友信託銀行 | 「業務職」の新設で能力と意欲のある女性を登用
- NTT | 1年間の「業務参加」研修で企画・実務能力の向上をねらう
- 近畿相互銀行 | 研修と役席者への登用で中堅女子行員を活性化
- 山一証券 | 系列別管理による運用で「転勤もいとわず」の女性戦士を育成
- 第一生命保険 | 資産運用専門家への登用や営業実習で意識改革

1991

- キッコーマン | 他社に先駆け、昭和50年代から看護・育児休暇制度を導入
- 日本アイ・ピー・エム | 育児休暇期間を延長し社会保険料も会社負担に
- 三洋電機 | 妊娠、出産から育児までの一貫した母性保護制度
- 日産自動車 | 業界では一足早く育児休暇制度を導入
- 東急百貨店 | 休職・短時間勤務など多様な施策を展開
- 小田急百貨店 | 産前から生児4歳までの多様なメニューを用意
- 高島屋 | 母性、介護、ボランティア活動を総合的に援助
- ニチイ | 女子社員保護施策と能力開発施策
- ビルディング不動産 | 四つの制度の組み合わせで仕事との両立を図る
- 福武書店 | 女性社員の提案に基づきリターンコース導入

1992

- 資生堂 | 3歳までの育児休業と、小学校入学までの育児短時間勤務を導入
- コマツ | 4歳まで、1日5時間のフレックス勤務が可能
- リコー | 2歳の誕生日まで、育児休業と実働5~7時間の変形勤務を選べる
- プラス | 子供が3歳になるまでの1日5時間勤務を設定
- 大丸 | 短時間勤務は小学校入学まで認め、賃金カットは「有」「無」の2コース
- イトーヨーカ堂 | 短時間勤務と育児休業、再雇用の3コースで、育児と仕事を両立
- モスフードサービス | 3歳になるまで、育児休業と実働5~7時間の育児勤務を認める
- 三菱商事 | 育児短時間勤務で、出産後1年間は1日4時間45分勤務が可能
- 関電工 | 女性だけの配電施工チーム、「ライン・エンジェル」で現場をマイルドに
- TDK | 能力中心主義を徹底、女性だけの研究所も始動へ

1995

- トステム | 県単位、地域ブロック単位の限定勤務コースを併用
- キリンビール | 転居の可否を基準に3コース設定、資格はすべて「総合職」
- ミツウロコ | 「転勤しない」社員を基準に3コースの人事制度を設定
- ナムコ | グローバル、ローカルに加え営業を対象にエリアコースを新設
- ニチメン | 一般職に総合職と同様の本格的な資格制度を導入
- 日本アイ・ピー・エム | 機会均等推進スタッフが女性の働きやすい環境を整備
- キリンビール | 人事部に「女性キャリア開発担当」を設置、キャリア開発研修など5項目を展開
- 沖電気工業 | 管理職の意識改革と女性アドバイザー設置で活性化を促進

1997

- ニチレイ | 「職群」と「勤務地区分」に応じた複線型人事制度
- TOA | 役割、任務などから4職群に分け、処遇を明確化
- 内田洋行 | 一般社員・管理職各3コースの制度を導入
- 松屋フーズ | 職能別のコース制で社員のやる気を処遇に反映

1998

- プリンスホテル | 大学新卒女性をセールス、フロント職に採用
- ソニー美濃加茂 | 生産現場のリーダーをすべて女性に転換

第二の時代

2002

- NEC | 多様な制度で社員をサポート、育児諸制度の利用者は着実に増加
- キッコーマン | 20年以上の運用で完全定着、最近5年は育児による退職者がゼロ
- 旭化成 | 休業期間は最長で4年、育児環境の改善と柔軟な選択を実現
- 資生堂 | ジェンダーフリー推進を強化、女性管理職候補者のための研修をスタート
- ニチレイ | 女性管理職比率5%達成を目標、3年間の時限措置で女性を積極活用

2005

- 花王 | きめ細かい休職者への対応で育児休業取得率94%、ワーク&ライフバランスの推進をさらに強化
- リコー | 満2歳までの育児休業と満3歳までの育児短時間勤務。どちらも利用率は90%
- ローランド | 子が1歳到達後の3月末まで取得できる休業制度の利用率は100%。有期雇用者も対象
- カミテ | 事業所内託児所を運営、3歳までの育児休業に加え、育児関連の有給休暇制度が充実
- 明治製菓 | 業務遂行能力の開発を促す「コース別職能資格制度」を基軸に、「職務グレード」を導入
- クボタ | 管理職に複線型人事制度を導入、組合員には総合職と実務職の中間職を新設
- 東洋製作所 | 成果の質と困難度により一般社員を2コースに区分、本人に主体的に選択させる
- 新キャピラー三菱 | 職務特性に応じた処遇を重視し、スタッフ職・現業職を別系列に分類
- ジェイティービー | マネジメントによる労務管理徹底と社員の自己管理意識向上に向け「ITM運動」を全社で展開
- 東京電力 | 労働時間管理の在り方と働き方の文化の抜本見直し
- JFEスチール | トップのリーダーシップで意識改革、新システムの導入など多様に展開
- 金属製品製造A社 | 全社の部長をメンバーとする時間管理委員会で四半期ごとに取り組みを検討
- 日本テレコム | オフィスでの固定席廃止とテレワーク制度により「どこでもオフィス」を実現
- 日本アイ・ピー・エム | 仕事と生活の両立支援目指す「e-ワーク制度」
- 日本オラル | 育児・介護等に利用するTypeA、さらに自由度の高いTypeBを運用
- ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカルカンパニー | 育児・介護を行う社員に年20日までの在宅勤務を認めるフレキシビリティSOHoday

2006

- ソニー | 一般事業主行動計画に基づき、育児休業期間の延長や在宅勤務制度の導入等を実施
- 大和ハウス工業 | 子供1人誕生につき100万円を支給

■	キリンビール 短時間勤務取得可能期間を「小学校3年生の学年末に達するまで」に拡大
■	セントラル硝子 育児短時間勤務制度、出産・育児理由退職者の再雇用制度など、子育て支援策を拡充
■	ユニ・チャーム 生活と仕事のニーズによって、育児短時間勤務とライフサポートフレックスタイムを活用
■	オタフクソース 休業中のコミュニケーション促進と自己啓発支援施策が充実
■	石川島播磨重工業 時間労働者意識の払拭とアウトプット重視の意識改革
■	日立電線 専門業務型・企画業務型を併用した「Sワーク制度」により意識改革と生産性向上を目指す
■	資生堂 管理職登用前の研究員に専門業務型を一律適用、マネジメント力発揮を促し、働き方の意識改革を図る
■	日産自動車 ダイバーシティ推進活動の一環として女性の能力活用に向けた環境整備を図る
■	松下電工 社長直轄の女性躍進推進室が中心となって女性の管理職登用・職域拡大に取り組む
■	住友スリーエム メンター制度やセミナーを通じて女性社員の育成を加速

2007

■	キャノン 在社時間と就労時間の差異を把握し、マネジメントの意識を改革
■	ヤマハ 労使ガイドラインの策定と講習会実施で、時間外・休出を徹底削減
■	日本郵船 労使共同による「時間の達人委員会」で情報共有、是正に向けた対応策を協議
■	新日鉄ソリューションズ 戦力の高度化、高付加価値化を目指し、深夜残業・休日出勤を原則禁止

2008

■	野村證券 職務・権限に差を設けた総合職・一般職区分を廃止し、転居転勤の有無のみによる2コース制へ移行
■	あいおい損害保険 合併以前からの職種・職務コースを整理・統合し、転居転勤の有無で区分した2コース体系へ移行
■	ユニクロ 地域限定正社員と有期雇用者の役割・時間当たり賃金を同一にすることで、コース転換に柔軟性を持たせる
■	飛鳥建設 「エリア総合職」の導入で、優秀社員の確保・定着を図る
■	エトワール海渡 事業所内保育園を運営、育児休業からの復職者ほぼ全員が短時間勤務を利用
■	フューチャーアーキテクト 充実した社内サポート体制と保育支援、柔軟な勤務制度
■	浜屋 期限のない育児短時間勤務、第3子出産で40万円の一時的な制度を拡充
■	サイボウズ 最長6年間、分割取得可能な育児休業と、妊娠時から無期限で利用できる短時間勤務
■	日立ソフトウェアエンジニアリング 長時間残業を経営課題ととらえ、管理執行役の改善策主導など各種施策で成果を上げる
■	近鉄エクスプレス ノー残業デー等を通じた「意識改革」、業務分析や生産性の追求による「業務改革」の二本柱で時間管理を推進
■	新日本石油 個々人の「早く帰る」意識改革と、管理職のマネジメント改革の視点から、八つの残業削減策を展開
■	大京 被評価者アンケートで現場のマネジメント力を高め、ゆとりある勤務環境づくりを推進

2009

■	帝人 ダイバーシティ推進の一環として「家庭事情による退職者再雇用制度」を実施
■	INAX 結婚・育児・介護等でやむを得ない事情での退職者を正社員として再雇用
■	NTTデータ (在宅勤務：筆者註)社員からのボトムアップで実現、セキュリティ対策には最大限の配慮を行う
■	富士通ワイエフシー (在宅勤務：筆者註)女性活性化の視点から検討開始。社員のタイムマネジメント意識向上などの効果も
■	ノバルティスファーマ (在宅勤務：筆者註)各人ごとに6か月間の試行を経て、本人・組織のパフォーマンスをチェック
■	高島屋 「仕事と生活の調和推進」をトップ方針として、関連制度をさらに拡充
■	アステラス製薬 金曜日は午後4時終業の「ファミリー・フライデー」。育児・介護支援制度も拡充
■	住友商事 時間外勤務縮減、年休取得促進の取り組みに加え、出産・育児支援を拡充し、事業所内託児所を開設
■	アキュラホーム 出産で100万円の祝い金を支給。今後の施策は女性活躍推進を重点に
■	太陽商工 社員の事情に応じて制度を柔軟に運用。仕事と生活の両立を「お互い様」の風土が支える
■	旭化成 2006年の制度開始以来、累計で約900人の男性社員が育児休業を取得

第三の時代

2010

■	住友生命保険 育児有給休暇や小学校卒業までの短時間勤務など、手厚く多彩な支援メニューを構築
■	ベネッセコーポレーション 充実の制度を“どう使うか”社員一人ひとりが責任を持ち、自らのワークとライフをマネジメントする
■	バンダイ ボトムアップ型のプロジェクトで、男性社員の育児参加を促した「チャイルドケア支援金」等を展開
■	パナソニック電工 ポジティブアクション、シゴトダイエットなどを通じ、能力を最大限発揮できる環境・風土作りを目指す
■	リコー 育児・短時間勤務制度は約20年の実績。キャリア継続・両立支援の両視点から改善重ねる
■	サイバーエージェント 業務の無駄を省く「棚おろし会議」により、成果と時間のメリハリを両立
■	フジスタッフ 「就業管理システム」「残業削減POP」などの多彩な仕掛けで、“残業は美德”という意識を“早く帰らなければ”に変化させる
■	ココヨ グループ各社に合った形で“働き方見直しプロジェクト”を実施。労働時間の削減、業務の効率化を果たす
■	パナソニック電工 労働時間削減策と業務効率化活動の相乗効果で、働き方の質を高める
■	キリンビール フォーラムやメンタリング等でネットワークを広げ、女性がキャリアアップを描ける支援策を展開
■	INAX ダイバーシティ・マネジメント研修等を通じて、女性活躍推進風土の醸成に成果を上げる
■	大日本印刷 女性社員の長期的なキャリア形成支援に向け、管理職を巻き込んだ研修を展開
■	りそなホールディングス Women's Councilの活動が起爆剤となり女性活躍推進の風土や制度が醸成・定着
■	日本ヒューレット・パッカード 在宅勤務や短縮勤務等、社員のライフスタイルに合わせた多様な働き方を実現
■	日本IBM 「時間」と「空間」のフレキシビリティを高め、多様なワークスタイルを可能に
■	住友生命保険 子どもが小学校卒業までの育児短時間勤務、ファミリーサポート転勤制度等、長く活躍できる制度を充実
■	ファイザー MR(医療情報担当者)の「勤務地定住制度」「結婚による勤務地選択制度」「短縮勤務制度」を導入
■	モロゾフ ショートタイム社員の導入など、働き方の多様化に応じた柔軟な人事制度を構築
■	平和堂 育児、介護、地域・ボランティア活動、生涯学習を理由に利用できる休業・短時間勤務・再雇用制度

2011

■	東芝 会社と従業員のWin-Winの関係目指し、効率的な働き方を促す「ワーク・スタイル・イノベーション」
■	アメリカンホーム保険 役員・部門長によるタスクチームが働きがいと働きやすさの向上策を推進
■	大成建設 「いきいき推進活動」や「ワーク・ライフ・バランス研修」により働きやすい環境を整備

2013

■	野村総合研究所 深夜・休日労働等の実態データを体系的に「見える化」し、目標設定を明確化
■	図書印刷 変形労働時間制の活用で社員ニーズに即し休日創出、残業抑制につなげる
■	NTTコミュニケーションズ 時間外労働縮減、ワーク・ライフ・バランス実現を目指し労使共同で委員会、プロジェクト活動を推進
■	明治安田生命保険 育児・介護を事由とした短時間勤務制度、1日6時間または5時間勤務が可能
■	大丸松坂屋百貨店 育児・介護短時間勤務制度のほか多様なニーズに対応した勤務選択制度を実施
■	クロスカンパニー “全員正社員”の理念の下に、短時間勤務制度と短時間正社員制度を運用
■	第一生命保険 職場に女性リーダーを「ダイバーシティ推進者」に任命し付加価値の高い職務を実践
■	リコー 管理職としてのマインドセットとスキル強化を目指す階層別プログラム実施
■	ソニー ダイバーシティ開発部とプロジェクト「DIVI」が連携、トップダウンとボトムアップ双方向で推進
■	SGホールディングス 女性が考える女性が働きやすい職場づくりを、グループ横断型プロジェクトで推進