

第1章 はじめに

現在の厳しい経営環境の中、企業は新たな価値創出に結びつくイノベーションが求められているものの、画期的な成果には結びついていない。この閉塞感から脱却する鍵を握るのが女性ではなかろうか。アベノミクスでは、女性の活躍推進が重要政策の一つに掲げられている。しかし、官民をあげたわが国の女性活用の背景には、EUのサステナビリティ政策などの影響も強く、自発的に女性登用に取り組む企業は必ずしも多くはない。

日本企業の多くがサステナビリティを意識した経営を志向し始めている。サステナビリティの実現は、企業経営のサバイバビリティにも通じる。しかし、戦後日本の企業社会が築いてきた男性優位型組織に慣れ親しんだ発想では、サステナビリティに舵を切ることは容易ではない。女性の能力を活かした企業が生き残るとも評される昨今、多くの企業が女性の活躍推進に向けて動き出している。しかし、形式的な辻褄あわせに終始しているケースも散見され、その実態はサステナビリティの実現に向かっているのか疑わしい。

企業で働く女性の本音はどうだろう。女性が昇格したくない理由のランキング¹⁾によると、1位「長時間勤務でワークライフバランスが取れそうにないから」、2位「自分に向いていないと思うから」、3位「役割に見合った収入が得られそうにないから」、4位「ロールモデルとなる女性管理職がないから」であった。女性の活躍推進に向けた各種制度の充実化は図られてきた。しかし、アンケート結果をみる限り、企業努力が女性のモチベーションを喚起するには至っていない。

本稿では、男性優位型組織が求める組織への絶対的なコミットメントが男女共同参画を阻む要因であると考え、男女の対等なパートナーシップに基づく協働型組織への転換を提唱したい。横並びの女性活用政策から脱却し、企業と社会の関係性を意識した最適化を目指した組織への転換を図ることが、実効性ある男女共同参画を推進する第一歩となるのではなかろうか。

こうした視点に基づき、本稿では男女共同参画を「男女協働参画」と再定義したい。協働という言葉には、①働き方に関する価値観の変革、②性別を問わず対等なパートナーシップによる協働組織の再構築という意味が込められている。協働組織への転換を図るためには、株主、トップマネジメント、管理職など企業の中核的ステークホルダーの意識改革が不可欠である。働き方に対する価値観を変革するには、企業理念や組織のあり方を見直し、未来社会における自社の存在意義を再定義するところから始めなければならないといえよう。

第2章 女性の活躍推進の現状とわが国の課題

アベノミクスでは、「社会のあらゆる分野

で2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上とする」という目標が掲げられ、官民を挙げた努力によって日本企業の女性の活躍推進に向けた取組みが加速している。

社会全体で女性の活躍を応援する気運を醸成するために「輝く女性応援会議」（平成26年3月28日）が開催され、これに地域版「輝く女性応援会議」が続いた。これらの会議は、女性

が輝く社会を築くために、政府主導で全国的なムーブメントを創出しようという試みである。高知県では地域版「働く女性応援会議」が契機となり、県内企業の経営者に女性登用の意義などを認識してもらうためのセミナー、働く女性を対象としたキャリア育成、育児休業からの職場復帰に役立つ研修等が開催されることとなった。このように、政府による女性の活躍推進支援策は、世界に比べ取組みの遅れている日本企業の経営者や管理職の認識を変革する機会を提供しつつある。

筆者は、女性の活躍推進に向けた各企業の取組みを確認するために、内閣府男女共同参画局が公表している「見えるかサイト」に掲載されている1,232社のうち、従業員数が300人以上、且つ各業種において時価総額が上位3社の企業99社ⁱⁱを対象に調査を実施した。

調査対象を従業員300人以上の企業とした理由は、政府が検討している女性の職業生活における活躍の推進に関する法律において、従業員数300人以上の企業に情報公開を求めていることを参考とした。時価総額上位3社に絞った理由は、女性の活躍推進に前向きな企業は業績も良好であるという仮説を前提としている。

調査の結果、多くの企業で女性社員の在職率を高めるための制度整備が進められていることが確認された。(図1) 図1に示したように、企業は、女性の活躍推進に向けた様々な制度を導入している。その一例として、短時間勤務制度がある。この制度により、業務への影響を最小限にしたフレキシブルな働き方が可能となる。このように働き方のメニューを増やすことで、有能な女性が育児のために退職を余儀なくされることなく、企業に貢献し活躍することが可能となる。

また、これまで企業内ではタブー視されてきた男性社員の育児参加によって、企業組織における男性優位的な価値観に風穴を開けることにもつながるのではないのだろうか。企業経営のサステナビリティは、従業員の生活のサステナビリティの実現なくして達成できないであろう。女性が勤務と育児を両立できない要因の一つに、育児に対する男性の理解度の低さがあるといわれている。近年、イクメンという言葉も浸透し始め、男性が育児に参加することが推進されつつあるが、依然としてわが国男性の育児休暇取得率は低く、育児への参加時間は1日約40分に過ぎない。この状況を変えるためには、男性優位型の企業組織やマネジメント層の意識の変革が不可欠なのである。例えば、育児休暇を導入した企業では、男性従業員の休暇取得率を男女協働参画に対する組織のバロメーターと位置づけて、公開してもいいのではなかろうか。

組織が変わらなければ、男性の育児休暇取得率の上昇は期待できない。男性の育児参画は失われつつある家族の絆を強くすることでもある。男女を問わず、こうした休暇を利用して家庭生活のサステナビリティを築いていくことが、企業と社会の良好な関係性を構築する上で極めて重要な要素なのである。殺伐とした家庭しか持たない従業員に人を幸せにする創造性に富んだ仕事ができるであろうか。企業にとって、最も重要なステークホルダーは従業員である。育児とは男女の対等なパートナーシップによる協働作業である。家庭内で対等なパートナーシップを築くことができない人間が、職場で男女協働参画を実践することは難しいといえよう。

女性の活躍推進を加速するために忘れてはならないのが教育研修である。組織において女性が実力を存分に発揮するためには、女性自身の努力と周囲の理解が必要である。女性の活躍推進の先進企業に共通しているのは、働く女性たちのモチベーションを引き出していることと、女性を取り巻くあらゆる社員に対して、徹底した教育研修を行っていることが挙げられる。女性のキャリアアップや女性リーダー育成を目指す研修と、子育て支援に関する研修について考えてみよう。(図2)

女性のキャリアアップに関する研修は、役職の枠を越えた働く女性同士の交流などを通じてキャリアデザインを考え、リーダー的職種へのステップアップ意欲を引き出すことを目的としている。コミュニケーションを軸にしたワークを交えて、自分の長所や短所を見つめ直し、リーダーとしての考え方を学ぶ。またリーダーとして、部下の立場を理解・支援することは勿論、経営者としての視点を持つことも目的としている。

育児支援に関する研修は、社内の育児経験者から助言を得ること、同じ境遇の人との情報共有によって育児をサポートすることを目指している。また、育児休業取得者の上司に対して研修を行い、職場でのサポート体制を整えている企業もある。さらに、育児休業期間が満了して復職する際に、スムーズに業務に戻るためのサポートも準備されている。

調査を通じて、一定水準の制度導入や教育研修は、多くの企業で実施されていることが確認できた。しかし、平成23年度の女性の育児休業取得率は87.8%ⁱⁱⁱと高水準であるにもかかわらず産後の復職率が低水準に留まるのは、組織風土が大きく影響していると考えられる。個人にリスクを押し付けるのではなく、組織が働く女性のリスク負担を軽減する職場環境を構築することが必要であると強く主張したい。

第3章 男女協働参画の実現に向けた意識と組織の変革

第1節 意識と組織の変革に求めるもの

前章で指摘したように、男女協働参画を阻む要素の一つは、男性優位型組織とそれを背景とした企業風土である。実効性ある男女協働参画を実現するには、戦後の企業社会が築いてきたマネジメントの理念と組織のあり方を変革することが鍵を握るといえよう。「企業風土は企業にとっての『土壌』と言える。事業は『土壌』に植える『樹木』であり、売上などの成果は『果実』となる。短期的に果実の収穫のみに腐心し土壌を顧みなければ、焼畑農法に過ぎず、長期かつ安定的な収穫は望めない。この土壌(企業風土)の現状を客観的かつ正確に捉え、必要な対応を適切に行えば、『樹木』は期待を裏切ることなく強い根を張りめぐらせ継続的に大きな『果実』を实らせる」^{iv}といえるのではなかろうか。

企業経営において理念と組織が風土を創り、それが事業の方向性を決める。これまでの男女協働参画が必ずしも成果を挙げていない理由がここにある。多くの企業において女性活用を主眼とした政策・制度は充実してきたが、経営の根幹を成す組織風土の改革に手がつけられていない。組織風土を変革するために、企業が取り組むべきは次の4点である。

1) 株主およびトップマネジメントの意識変革

株主と経営層が男女協働参画をあらゆる事業戦略の基盤と位置づけ、サプライチェーンを含めた社内外に新しい経営理念を提示することである。ダイバーシティとは女性だけのものではなく、サプライチェーンを含めた事業構造の再構築であることを認識し、組織内外の多様性に富む資源を活かして、企業経営のサステナビリティの実現に結びつけることを目的とすべきであろう。

国内ではダイバーシティを女性活用と解する傾向が強いが、グローバル化が進展する企業社会においては、性別のみならず、年齢、人種、宗教を含めた多様性を受容することがダイバーシティの本質である。多様性に富む人材の確保は、グローバル化を前提とする企業のサステナビリティには欠かせない。株主や経営層は過度な短期利益追求を抑制し、未来社会における自社の立ち位置と多様性の受容が自社のサステナビリティの実現にもたらす意義を、ビジョンやストーリーとして社内外のステークホルダーに説明することが重要となってくるであろう。企業の所有者たる株主と経営を担うトップマネジメントの意識変革なくして、組織内に跋扈する男性優位型価値観や組織風土を変えることは難しいであろう。

2) 男性優位型組織および企業理念の変革

男女協働参画の実現には、男女の対等なパートナーシップの構築が必須条件である。これまで男性優位に形成されてきた企業組織を変革するためには、男性従業員の意識変革は不可欠である。女性の活躍推進が進展しない要因の多くは、政策・制度や設備の不足にあるのではなく、男性従業員の意識変革が停滞していることを認識しなければならない。

女性管理職の比率が低い理由を調査したアンケート結果²⁾によると、女性活用に向けた取組みに対する意識格差が男女間で大きいことが示されている。(図3)意識格差の背景の一つとして、現職の管理職にオールドキャリアの男性社員が多いということを指摘したい。オールドキャリアとは、①横の関係よりも縦の関係を重視、②職場へ絶対的なコミットメントの重視、③男性中心のモノカルチャーという特徴を有する戦後の企業社会で形成された労働観を持った人々である。

このような環境下で働く女性は、昇進するに従って男性専用車両に女性が飛び込んだ状態での仕事を余儀なくされる。男性社員の多くが、総論として女性の管理職登用に賛成するが、自分の部署への配属は避けたいという意識を持っている。つまり、これまでの男性優位型組織を変革することに消極的な男性社員が多いのである。

本稿が提唱する男女協働参画を実現するためには、こうしたオールドキャリアの価値観を一掃しなければならない。オールドキャリア的な組織風土が根強い企業は、政策・制度を充実させても真の男女協働参画の実現は難しいであろう。それは、男女の対等なパートナーシップが企業経営のサステナビリティの実現にとって、どのような意味を持つのか理解にしていないからである。しかし、長年慣れ親しんだ組織風土の中で、自律的に意識改革を行うことは難しいといえよう。

こうした環境をドラスティックに変革するには、トップダウン的な行動も必要となる。既述した1)にも通じるが、トップマネジメントは事業戦略と男女協働参画の関係性を明示し、従業員

の意識変革を促すための教育を徹底しなければならないのである。

3) 女性の能力を開花させるためのサポート

女性はそもそも企業の「潜在能力」ではない。企業自身が女性の能力を潜在させたままに放置してきたのである。女性の活躍推進とは、これまで潜在させられてきた女性の力を顕在化させるための起爆剤である。

取組みのポイントは、主に女性の継続就業と能力発揮へのサポートである。その一例としてメンター制度がある。メンターは先生、メンティーは生徒であり、両者はプライベートな関係で結ばれる。メンターとメンティーは原則 1 対 1 の関係にあり、一定期間内に定期的に近況を報告し交流する。メンターはメンティーとの面談を継続することによって、メンティーの仕事を陰から支えるだけでなく、人間的にも精神的にも成長できるように支援していく仕組みとなっている。仕事に行き詰まった時にアドバイスを与えるコーチング的な指導や、チャンスを与えることもある。

組織の中で女性は少数派であるため、悩みやストレスを上司や同僚男性に相談しにくいと感じる人が多い。メンターが報告すべきと判断した内容を上司に伝えることで、間接的ではあるが女性は組織に対して物申すことができるのである。現在、メンター制度を導入している企業は約 25 .8%、メンター制度はないが、相談体制がある企業は 15 .9 %^{vi}と、女性が企業でモチベーションを保ちつつ働くための制度を導入している企業は少ない。メンター制度に続いて企業が行うべきことは、女性のロールモデルとなる社員を増やすことである。ロールモデルとは身近なお手本となる人を意味する。メンターとは異なり、ロールモデルは女性でなければならない。

4) 対等なパートナーシップを築くセンシブル組織の構築

男女が対等なパートナーシップを築くためには、トップマネジメントの強力なリーダーシップが必要である。しかし、トップマネジメントの強力なリーダーシップも組織内のコミュニケーションを背景としたものでなければ、従業員の理解は得られないであろう。

男女が対等なパートナーシップを築くことは容易なことではない。管理職と従業員、男性従業員と女性従業員がコミュニケーションギャップを生じることなく、組織風土を変革するためには、従業員の感情や不満に対する組織のセンシティブリティを向上させる必要があるだろう。

本稿が主張する男女の対等なパートナーシップによる協働組織と組織のセンシティブリティとは共通する要素を含んでいる。日常生活で女性が意思決定する場面が多いにもかかわらず、企業組織では女性の意見を取り入れる機会が少ない。女性に対するセンシティブリティに欠ける男性優位型組織では、社会が必要とするイノベーションのきっかけを掴むことは難しいだろう。日常生活の様々な局面で意思決定行っている女性の意見に、敏感に反応できる感性を持つ企業の経営構想力は豊かなものとなるであろう。

感性を持つ企業の例として、人気飲料商品「い・ろ・は・す」を挙げておこう。この商品開発を主導したのは日本コカ・コーラ（株）の小林亜美氏^{vii}である。女性目線で、主婦層がエコバックを利用していることに着目したことが本商品の開発へとつながった。同商品は販売 1 年目で 3 億本を販売するメガブランドへと成長している。

男女の対等なパートナーシップに基づく男女協働参画を実現するには、上述した 4 点が喫緊の課題であると指摘したい。困難を伴う変革にチャレンジする企業こそが、社会的課題とビジネスを両立させる真のサステナビリティ経営を実現する企業であると期待を込めて主張したい。

第 2 節 男女協働参画の先進事例

本節では男女協働参画に向けた取組みの先進事例を検証してみよう。東京ガス（株）が展開する 360 度評価システムは、仕事の進め方や職場における行動などについての改善を図るため、上司だけでなく同僚や下位職者による多面的評価制度である。この制度を通じて、オールドキャリア的要素のある上司の行動を変え、職場風土を作り変えようというという試みである。

ダイキン工業（株）が実施した管理職向け研修「マネジメント道場」の「女性部下育成セッション」では、女性育成のベストプラクティスの共有、職場で直面する課題等についてケーススタディを中心に実践的な教育を行っている。参加者からは「多様性を活かして新しい価値を生み出す、女性活躍の目的が腑に落ちた」、「女性はこういうものと決めつけていたことに気付いた」と好意的な感想が寄せられている。同様の取組みとして、全日本空輸（株）の女性の活躍を支援する男性上司も加えたセミナーや、「長期的なキャリアデザインを考える」や「拓くキャリアを考える」といったテーマで開催するキャリアデザインセミナー・ワークショップが挙げられる。

第一生命保険（株）は、女性部長の会（Daiichi Women's Executive Leaders (D-WEL)）を設けた。同会のメンバーは女性の活躍推進のロールモデルとして、次世代女性リーダーの育成支援を目的とした階層別研修や部門勉強会等で講師を務めている。女性の退職理由に、自分の将来像が描けないという回答が多い。同社の取組みはこうした課題に対するソリューションとして注目される。また、積水ハウス（株）は、ロールモデルとなる女性営業職を対象に、結婚～育児終了までの間、個人の状況に合わせて定休日・所定勤務時間の変更、結婚・配偶者の転勤による勤務地の変更などを認めており、ロールモデル側の女性社員の負担も軽減させている。

ヤマトホールディングス（株）は女性社員に対して「ちゃん」づけをやめさせるために、さんさん運動を展開している。性別、国籍、職位、キャリアを問わず、社員が対等の立場で語り合える組織風土を作り、コミュニケーションを取りやすくしている。

このように、様々な手段を駆使して企業風土のリコンストラクションに取り組んでいる企業は少なくない。こうした取組みを業界の垣根を越えて企業間で共有し、企業の実情にマッチした形で取り入れていくことで、男女協働参画の実現に近づくのではなかろうか。

第 4 章 おわりに

本稿では、男女共同参画社会を「男女の対等なパートナーシップに基づく協働社会」と再定義した。男女協働参画社会は女性の活躍推進だけでは実現しない。男性と女性があらゆる分野において対等なパートナーシップを築くことが大前提である。女性役員や管理職の比率を拡大することは重要施策であるが、男女の対等なパートナーシップを築くことができなければ、真の協働

参画社会は到来しないであろう。

住友理工(株)の公開情報によれば、男女雇用率は男性83.9%、女性16.1%となっている。創業以来の発展プロセスや業種特性を考慮しても、男性優位型の組織風土が完全に払拭されていないかもしれない。育児休暇、子どもの看護のための有給休暇、短時間勤務やフレックスタイムの導入、事業所内託児所の設置など制度や設備は整備されているものの、男女の対等なパートナーシップを醸成するための教育研修については確認できるものが少なかった。

貴社の株主、トップマネジメント、管理職、従業員は、それぞれの立場で未来社会における組織の在り様とそこで働く人々の姿を構想して頂きたい。働く人々の感性は社会の感性の反映である。その感性を看取する組織の能力が企業の将来を大きく左右するのではなかろうか。

本稿が提唱する男女協働参画の到達点は、企業組織内の多様な感性を背景として、サステイナブルなイノベーションを創出する組織に生まれ変わることである。少子高齢化などにより減りゆく労働人口の問題を解決するために、有為な人材を確保しようという消極的な話ではない。市場が成熟してモノがあふれている現代社会において、企業はこれまでにない新たな価値を創造しなければ生き残りは難しい。多様性のある組織へのリコンストラクションは、企業経営のサステナビリティの実現には不可欠な課題である。

育児や介護などの平凡な日常生活での経験がイノベーションを生み出す可能性は大いにある。そうした経験を活かすためには、多様性を有する個人の感性を最大限に発揮させる組織能力を築くことが求められる。オールドスタイルの企業風土によって押し込められていた女性の能力を引き出すことが、イノベーションの創出に通じるのではなかろうか。繰り返すが、女性の感性や能力を顕在化させるには、男女の対等なパートナーシップを組織にビルトインさせねばならない。

潜在させられてきた感性や能力が開花し、活躍している女性がロールモデルとなれば、後に続く女性たちにとってもキャリアパスが見通しやすくなり、モチベーションを高めることにつながるだろう。このような組織能力を持つ企業は、モチベーションの高い女性にとって魅力的な職場となるだろう。意欲ある感性豊かな女性の活躍が多様化することで、社会的なニーズに対応するイノベーションが創出され、それが企業業績にも反映するであろう。本稿は女性を中心に論じてきたが、外国人、障がい者、高齢者など多様な人材を活かすダイバーシティは、未来社会における企業経営のサステナビリティの礎となることを強く主張したい。

住友グループの事業精神の根底には「自利利他公私一如」という思想がある。また、わが国のCS・R経営の嚆矢といわれる住友第二代総理事伊庭貞剛は「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利する事業でなければならぬ」と語った。松下幸之助は「企業は社会の公器である」と述べている。両者に共通するのは、企業が社会に対して果たすべき責務を常に意識しなければならないということである。企業組織における男女協働参画を考えることは、社会のサステナビリティを考えることでもある。

現代社会は少子高齢化や雇用問題など様々な社会的課題を抱えているが、多くの社会問題の解決を政府のみに求めることは困難になっている。そのため、企業などのあらゆる組織がサステ

イナブル社会の実現に向けて取り組む必要がある。すべての人々が協働できる社会を実現するために、いま企業がなすべきことは、男女の対等なパートナーシップに基づく組織のリコンストラクションである。組織と意識の変革を実現できるか否かは、ひとえに株主、トップマネジメント、管理職、従業員の意思にかかっているのである。

(注)

1—2011年に日経ウーマンオンラインが「敵か味方か？女性管理職VS一般社員の実態」という名目で実施。

(<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/souken/20111122/116133/?rt=nocnt>)

2 鉱業のみ対象が2社となったため、2014年に日経ウーマンが実施した女性活用度調査で1位の資生堂を追加した。

3 厚生労働省による「平成23年度雇用均等基本調査」より

4 ハイコンサルティンググループ「日本企業の企業風土・企業体質の過去と未来」より引用
(www.haygroup.com/Downloads/jp/misc/White_Paper_vol4.pdf)

5 PRESIDENT online と goo リサーチとの共同調査 「日本企業の女性管理職比率が低い理由」より (<http://president.jp/articles/-/9098>)

6 日本生産性本部が実施した「第4回コア人材としての女性社員育成に関する調査」(2013年)より

7 2011年に日経ウーマンでウーマン・オブ・ザ・イヤーを受賞

【参考文献】

- ・株式会社リクルート HCソリューションズグループ (2008) 『実践ダイバーシティマネジメント 何をめざし、何をすべきか』 英治出版株式会社
- ・飯窪成幸 (2013) 『ホワイト企業 女性が本当に安心して働ける会社』 株式会社文藝春秋
- ・植田寿乃 (2007) 『「女性を活かす」会社の法則』 日本経済新聞出版社
- ・牛尾奈緒美・志村光太郎 (2014) 『女性リーダーを組織で育てるしくみ 先進企業に学ぶ継続就業・能力発揮の有効策』 中央経済社
- ・麓幸子 (2014) 『なぜ、女性社員が活躍する組織は強いのか？ 先進19社に学ぶ女性の力を引き出す「仕組み」と「習慣」』 日経BP社
- ・小室淑恵 (2010) 『改訂版ワークライフバランス考え方と導入法』 日本能率協会マネジメントセンター
- ・齋藤高志 (1997) 『女性経営者に学ぶ—企業経営の新たな視点—』 株式会社中小企業リサーチセンター
- ・NIKKEI BUSINESS (2015) 『地方創生1122社調査で見た日本を救う企業』
- ・松浦民江 (2014) 『企業における女性活用の変遷と今後の課題』 ニッセイ基礎研究所
- ・広井暢子 (2013) 『男女平等の社会へ—世界のいまと日本の女性』 新日本出版社
- ・荒金雅子、小崎恭弘、西村智 (2007) 『ワークライフバランス入門』 ミネルヴァ書房
- ・学習院大学経済経営研究所 (2010) 『ワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』 第一法規

出版

【参照 Web】

- ・ 内閣府男女共同参画局 HP 〈<http://www.gender.go.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 株式会社ワーク・ライフバランス 〈<http://www.work-life-b.com/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 「ボトムアップ経営のメリットとデメリット」
〈<http://equity-investment.jp/business/manager-think/bottom-up-management/>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 「敵か味方か？女性管理職 vs 一般女性社員の実態」
〈<http://wol.nikkeibp.co.jp/article/souken/20111122/116133/?rt=nocnt>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 「日本企業の企業風土・企業体質の過去と未来」
〈http://www.haygroup.com/Downloads/jp/misc/White_Paper_vol4.pdf〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 「い・ろ・は・すを 20 億本売った‘女マネ’」
〈<http://toyokeizai.net/articles/-/12811>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 「企業の女性活用度調査 2014」 〈<http://www.nikkeimm.co.jp/report/woman/>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 親日鐵住金株式会社 HP 〈<http://www.nssmc.com/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ JFE ホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.jfe-holdings.co.jp/>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 株式会社神戸製鋼所 HP 〈<http://www.kobelco.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 住友電気工業株式会社 HP 〈<http://www.sei.co.jp/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 住友金属鉱山株式会社 HP 〈<http://www.smm.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 三菱マテリアル株式会社 HP 〈<http://www.mmc.co.jp/corporate/ja/index.html>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 株式会社 LIXIL グループ HP 〈<http://www.lixil-group.co.jp/>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ リンナイ株式会社 HP 〈<http://www.rinnai.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 日本発条株式会社 HP 〈<http://www.nhkspg.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ ダイキン工業株式会社 HP 〈<http://www.daikin.co.jp/index.html>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 三菱重工業株式会社 HP 〈<http://www.mhi.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ コマツ株式会社 HP 〈<http://www.komatsu.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ キヤノン株式会社 HP 〈<http://canon.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ ソニー株式会社 HP 〈<http://www.sony.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)

- ・株式会社日立製作所 HP <<http://www.hitachi.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・本田技研工業株式会社 HP <<http://www.honda.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・日産自動車株式会社 HP <<http://www.nissan.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社デンソー HP <<http://www.denso.co.jp/ja/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・HOYA株式会社 HP <<http://www.hoya.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・オリンパス株式会社 HP <<http://www.olympus.co.jp/jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・テルモ株式会社 HP <<http://www.terumo.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・大日本印刷株式会社 HP <<http://www.terumo.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・任天堂株式会社 HP <<http://www.nintendo.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社アシックス HP <<http://www.asics.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・東京ガス株式会社 HP <<http://www.tokyo-gas.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・中部電力株式会社 HP <<http://www.chuden.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・大阪ガス株式会社 HP <<http://www.osakagas.co.jp/index.html>> (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社NTTドコモ HP <<https://www.nttdocomo.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・ソフトバンク株式会社 HP <<http://www.softbank.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・KDDI株式会社 HP <<http://www.kddi.com/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・東日本旅客鉄道株式会社 HP <<http://www.jreast.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・西日本旅客鉄道株式会社 HP <<http://www.westjr.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・ヤマトホールディングス株式会社 HP <<http://www.yamato-hd.co.jp/>>
(2015.3.25 アクセス)
- ・日本郵船株式会社 HP <<http://www.nyk.com/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社商船三井 HP <<http://www.mol.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・川崎汽船株式会社 HP <<http://www.kline.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・日本航空株式会社 HP <<http://www.jal.com/ja/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・ANAホールディングス株式会社 HP <<http://www.anahd.co.jp/company/>>
(2015.3.25 アクセス)
- ・アジア航測株式会社 HP <<http://www.ajiko.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・三菱倉庫株式会社 HP <<http://www.mitsubishi-logistics.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社近鉄エクスプレス HP <<http://www.kwe.co.jp/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・郵船ロジスティクス株式会社 HP <<http://www.jp.yusen-logistics.com/index.html>>
(2015.3.25 アクセス)
- ・三菱商事株式会社 HP <<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・三井物産株式会社 HP <<http://www.mitsui.com/jp/ja/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・伊藤忠商事株式会社 HP <<http://www.itochu.co.jp/ja/>> (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社セブン&アイ・ホールディングス HP <<http://www.7andi.com/>> (2015.3.25 アクセス)

- ・イオン株式会社 HP 〈<http://www.aeon.info/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社ニトリホールディングス HP 〈<http://www.nitori.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ HP 〈<http://www.mufg.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社みずほフィナンシャルグループ HP
〈<http://www.mizuho-fg.co.jp/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.smth.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・野村ホールディングス株式会社 HP
〈<http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/holdings/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社大和証券グループ本社 HP 〈<http://www.daiwa-grp.jp/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・いちよし証券株式会社 HP 〈<http://www.ichiyoshi.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・東京海上ホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.tokiomarinehd.com/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・第一生命保険株式会社 HP
〈<http://www.dai-ichi-life.co.jp/index.html?WT.svl=h001>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・MS&AD インシュアランスグループホールディングス株式会社 HP
〈<http://www.ms-ad-hd.com/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・オリックス株式会社 HP 〈<http://www.orix.co.jp/grp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・イオンフィナンシャルグループ株式会社 HP
〈<http://www.aeonfinancial.co.jp/corp/group/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・三菱UFJリース株式会社 HP 〈<http://www.lf.mufg.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・三菱地所株式会社 HP 〈<http://www.mec.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・三井不動産株式会社 HP 〈<http://www.mitsuifudosan.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・イオンモール株式会社 HP 〈<http://aeonmall.com/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社オリエンタルランド HP
〈<http://www.olc.co.jp/index.html> <http://www.olc.co.jp/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社リクルートホールディングス HP 〈<http://www.recruit.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社電通 HP 〈<http://www.dentsu.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・日本水産株式会社 HP 〈<http://www.nissui.co.jp/corporate/work/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ホクト株式会社 HP 〈<http://www.hokto-kinoko.co.jp/index.php>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・株式会社マルハニチロホールディングス HP
〈<http://www.maruha-nichiro.co.jp/csr/employee/es.html>〉 (2015.3.25 アクセス)

- ・ 国際石油開発帝石株式会社 HP 〈<http://www.inpex.co.jp/csr/resources/index.html>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 株式会社ジパング HP 〈<https://www.jipangu.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 大和ハウス株式会社 HP 〈<http://www.daiwahouse.co.jp/csr/base/chairman.html>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 積水ハウス株式会社 HP 〈<http://www.sekisuihouse.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 大東建託株式会社 HP 〈<http://www.kentaku.co.jp/corporate/csr/about/p35-36.html>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ J T HP 〈<http://www.jti.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ アサヒグループホールディングス株式会社 HP
〈<http://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/employee/support.html>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ キリンホールディングス株式会社 HP
〈 http://www.kirinholdings.co.jp/csv/human_rights_labor/respect_diversity/woman.html 〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 東レ株式会社 HP 〈http://www.toray.co.jp/csr/social/personnel/per_004.html〉 (2015.3.25
アクセス)
- ・ 株式会社ワコールホールディングス HP
〈<http://www.wacoalholdings.jp/csr/message.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 東洋紡株式会社 HP 〈<http://www.toyobo.co.jp/csr/activities.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 王子ホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.ojiholdings.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 日本製紙株式会社 HP 〈<http://www.nipponpapergroup.com/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ レンゴー株式会社 HP 〈<http://www.rengo.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 信越化学工業株式会社 HP 〈<https://www.shinetsu.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 花王株式会社 HP 〈<http://www.kao.com/jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 富士フイルムホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.fujifilmholdings.com/ja/>〉
(2015.3.25 アクセス)
- ・ 大塚ホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.otsuka.com/jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ エーザイ株式会社 HP 〈<http://www.eisai.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 小野薬品工業株式会社 HP 〈<https://www.ono.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 昭和シェル石油株式会社 HP 〈<http://www.showa-shell.co.jp/csr/index.html>〉 (2015.3.25 ア
クセス)
- ・ コスモ石油株式会社 HP
〈<http://www.cosmo-oil.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ J Xホールディングス株式会社 HP 〈<http://www.hd.jx-group.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
- ・ 株式会社ブリヂストン HP 〈<http://www.bridgestone.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)

- ・住友ゴム工業株式会社 HP 〈<http://www.srigroup.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
 - ・横浜ゴム株式会社 HP 〈<http://www.yrc.co.jp/index.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
 - ・旭硝子株式会社 HP 〈<http://www.agc.com/index2.html>〉 (2015.3.25 アクセス)
 - ・日本ガイシ株式会社 HP 〈<http://www.ngk.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
 - ・日本特殊陶業株式会社 HP 〈<http://www.ngkntk.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
 - ・株式会社資生堂 HP 〈<http://www.shiseido.co.jp/>〉 (2015.3.25 アクセス)
-