

2013年3月12日

男女共同参画推進連携会議「国際的に連携した女性のエンパワーメント促進」  
チーム会合（第4回）における報告補足資料  
法政大学現代法研究所国連グローバル・コンパクト研究センター  
センター長 江橋 崇

2012年11月29日の第3回会合以降の、WEPsの普及・推進に関する研究センターの活動についてご報告します。発表の時間が短いので前回同様に報告を補足するメモを作成しました。

1 企業の第三者評価の実施

研究センターの調査研究活動として、2012年12月に株式会社クロスカンパニーの第三者評価を行いました。第三者評価書を添付します。

2 ILO 駐日事務所による「UNGC 労働原則 ビジネスのためのガイド」日本語訳への協力

ILOは、UNGC労働作業部会が2008年に公表した「労働原則」についての企業向けのガイドを作成し、各国語に翻訳して公表しています。その一環としてILO駐日事務所において日本語訳を制作することとなり、研究センターが翻訳に協力しました。翻訳は2013年1月に完成して、同事務所より公表されました。以下のILOのHPをご参照ください。

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/instructionalmaterial/wcms\\_201118.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/instructionalmaterial/wcms_201118.pdf)

3 WEPs 参加企業へのサーベイの実施

研究センターは、WEPsに参加している日本の企業における参加の動機、目的、参加後の具体的な活動等についてサーベイを行い、今後の参加促進に役立てようと企画しています。2013年1月にサーベイの内容を決定し、2月より、国連WEPs事務局、UN Women日本事務所等に協力を依頼して、実施方法などについて助言・指導を求めています。

添付資料

- (1) 株式会社クロスカンパニー第三者評価報告書

2012年12月21日

## 株式会社クロスカンパニーに関する第三者評価

### 企業開発としての女性のエンパワメント

法政大学国連グローバル・コンパクト研究センター

担当：江橋 崇

#### 株式会社クロスカンパニー 【概要】

設立：1995年2月

資本金：1億円

株主：CEO（90%）、三菱商事株式会社（5%）、その他

売上高：559億円（2011年度）

経常利益：79億円（2011年度）

CEO：石川 康晴

従業員：社員2543人（2012年11月末現在）（すべて正社員）

事業：アパレル衣料品の企画、製造、小売販売。世界24か国、577店舗（うち、日本517か所、中国13か所、その他47か所）。

株式会社クロスカンパニーの経営は、女性のエンパワメントの観点からすると革新的ですばらしいグッド・プラクティスであり、その社会的な価値、意義は広く知られるべき点がある。ここでは女性のエンパワメントに関する最も整備された国際的な基準である国連「女性のエンパワメント原則（WEPs）」の尺度を用いて分析してみたい。

なお、WEPsは次の7つの原則を経営に生かして企業の業績を上げることを狙いとしている。

#### 【参考】女性のエンパワメント原則（WEPs）

- 原則1 リーダーシップによるジェンダー平等の推進
- 原則2 均等な機会、インクルージョン、差別撤廃
- 原則3 健康、安全、暴力からの自由
- 原則4 教育と研修
- 原則5 企業開発、サプライチェーン、マーケティングの実務
- 原則6 コミュニティにおけるリーダーシップと参画
- 原則7 透明性、測定、報告

※ 詳細は国連グローバル・コンパクト事務所ウェブサイトを参照

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/WEPs/WEPS\\_JPN.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/WEPs/WEPS_JPN.pdf)

## I 取り組みの特徴

株式会社クロスカンパニーは、20歳代から30歳代の女性向けを中心とした8つのブランドを展開するアパレル・ファッション企業である。自社製作商品の販売（SPA）を事業の中心として、商品の企画と販売に特化した形態であり、自社工場は持っていない。同社の創業者であるCEOの石川康晴氏は、企業理念に「お客様第一主義」を掲げ、女性顧客のニーズに応えるビジネスを展開するには女性のエンパワメントを企業として推進することが不可欠であると考えて経営にあたっている。同社は、こうしたトップの強い理念と関与のもとで社員の女性のエンパワメントを推進するさまざまな制度を整備して急成長し、アパレル業界で最も注目される企業の一つになっている。同社は女性社員が長期間安定して働けるように雇用の適正化と労働環境の整備も大胆に進めている。また、企業市民社会の一員として、本社のある地元、地域とともに発展しようという明確な方針を打ち出して地域貢献事業を実施している。

クロスカンパニー社の経営には女性のエンパワメントの視点からすると貴重な、次のような取り組みの特徴がある。

### 1 トップのリーダーシップによる女性社員のエンパワメントとビジネスの発展

#### (1) 女性社員のニーズ把握から出発した、充実した制度の導入 原則1

クロスカンパニー社は2500人の社員がいる。そのうちの95%が女性である。同社は、女性の活用が企業の発展につながるという石川社長のビジョンのもと、女性のエンパワメントのためのさまざまな制度を整備し、充実させてきた。

きっかけは、2005年に、優秀で高い生産性のある課長職の女性が、仕事と子育てを両立するための支援制度が同社に整備されていないので退職をしたことである。このようなマネジメントの力のある優秀な女性が子育てを理由に退職するのは会社経営の大きな痛手となる。それを防止するためには、どういう支援策が必要か。石川社長が子育て中の女性社員5~6人に意見を聞き、そのニーズをもとにトップダウンで仕事と子育てが両立できる支援制度を設計した。2006年に、産前産後休暇、育児休業、育児のための短時間勤務といった制度を整備し、2008年4月から子どもが10歳までの女性社員の育児支援策「キッズプラン10」を開始した（原則2）。

これでも他社と比較すればとても充実した制度であるが、それでも石川社長は「2010年までの女性のエンパワメントのための制度は、普通の会社とあまり変わらない、迫力がないかたちであった」と分析して改革を工夫している。こうした常に制度を検証してより効果の高いものにアップグレードしようという向上心が同社の制度を支えていて、女性の社員が能力を発揮できるようにしている。

#### (2) 男性管理職の価値観の変化をもたらしたトップのリーダーシップ 原則1

クロスカンパニー社では2006年以降、女性社員のエンパワメントのために育児

支援制度を拡充したが、それでも優秀な女性の社員が退職するケースがあったので、トップの指示により調査を実施したところ、中間管理職における女性の割合が下がったことが判明した。2008年まで40%を超えていた女性の管理職比率が、2009年は30.8%、2010年は29.0%、2011年は32.6%であった。

その理由は、会社の急激な拡大にともない、中途採用で入社する男性の管理職が多くなったことである。中途採用の管理職の多くは、それまで日本を代表するような大企業で管理職の勤務経験がある男性であった。彼らは前職のマネジメント手法がよいと思っているので、それをそのままクロスカンパニー社に持ち込んだ。すなわち、「管理職は男性になるものである」という考え方で、女性はすぐ泣くし嫌だとか、管理職に向いていないとして、女性が能力を発揮して働き続けることへのサポートをしなかった。さらに、人事考課委員会を構成する5人は全員男性であった。そのために、女性の中間管理職が生まれず、女性の管理職比率が下がったことがわかった。そこで石川社長は、2011年に女性管理職の登用を進めるための「女性人事委員会」を設置した。

「女性人事委員会」は、人事考課委員会の下に置かれ、女性5人（執行役員、部長、次長、課長2人）で構成される。経営企画本部、営業本部、管理本部よりも上位の組織である。女性管理職比率40%の実現を目標に掲げ、女性を管理職候補として推薦するものと位置づけられた。

この女性人事委員会の効果は大きく、2011年に32.6%であった比率は、1年間で約8%（9人）増加し、2012年は40.0%に回復した。この選考の過程でさらに多くの優秀な女性社員の姿がCEOや経営層にも見えるようになった。

### （3）女性のマネジメント力と生産性向上による業績アップ 原則4

クロスカンパニー社はアパレル業界の企業で、商品が女性向けのものであり、社員のほとんどが女性であるため、女性の視点が必要であるが、それだけではなく、女性をマネジメントに参画させることで、男性が考えるマーケティング戦略では見えてこないものが見えてくると考えている。多様な意見が交じり合うことが企業のマネジメントとガバナンスにとって不可欠であり、それが生産性を向上させ、かつ、徹底した接客重視のビジネスモデルを実施可能にする。同社は多様な人材こそ企業最大の財産と位置づけて、しばしば「人財」という表記をしている。

具体的には、さまざまな人材育成を行っている。たとえば、あるブランドの事業部長を女性に任せているが、このトップのマネジメント力が発揮されて営業利益がでている。ただし、そのトップは係数が弱いという弱点があるので、それが得意な男性をサポートにつけている。また、別のあるブランドの企画担当を、男女半々から、15人中14人を女性にしたところ、業績が上がった。女性の能力を発揮させる環境を整えることで、商品力が高まり、業績もアップした。

他方、現場の人材の能力アップにも力を入れている。石川社長の、人材育成のキャッチフレーズは「経験7割、気づき2割、学習1割」という考え方のもと、社員採用後の早い

段階でフィールドを与え、経験を積ませることで人材を育成している。たとえば、新入社員には、店舗で2番手のポジションを与えている。1年間は見習いとしての猶予期間で、2年間で結果を求めており、通常2年目で店長になる。ただし、早い人では7か月目で店長に昇進したケースもある。会社の成長戦略が順調に発展していることもあり、社員には多くのチャンスがあるので、責任のある仕事をまかせている。

同社は、こうした大胆な配置を進めるとともに、人材育成の基礎として、新人研修をしっかりと行い、それも、まずマニュアルを徹底して身につけさせる研修を行った半年後に、今度はあえてマニュアルを外れた顧客目線での接客について研修を組んで先輩社員から教わるようにしている。こうして、社員には、同社の進める「フレンドリー接客」の基礎を身につけるとともに、自分の能力を生かした接客術を自ら考えて開発するように導いている。それが現場での接客の向上をもたらし会社の業績のアップにつながっている。

さらに、女性を管理職に登用すると、仕事と家庭の両立のためにどうやれば残業がないようにできるかを考えて実践するので、ほとんどの店舗では残業がなく、社員は閉店後20分程度で帰宅している。アパレル業界では珍しい効率的な経営が実現できている。そして、店舗の責任者として残業をなくすために考えて実績を積んだ人材はその後スーパーバイザーやエリア管理課長に昇進している。このように、店舗で経験を積んでマネジメント能力を身につけた人材が、さらに上位の職階に昇進し、活躍しているので社員一人あたりの生産性は向上している。

## 2 男女の雇用の適正化による、ビジネスの発展

### (1) 男女平等の正社員採用と処遇の実現 原則2

クロスカンパニー社は、石川社長の信念を基にして創業当時から、「男性も女性も、正社員で終身雇用」という方針を取っている。当然、社内での処遇や賃金は男女平等である。男性社員は数少ないが、彼らも仕事と生活の調和を図る勤務体系をとることができる。また、男性社員が女性社員に敬意を払い、喫煙行動一つでも周囲に配慮する社風になっている。

日本のアパレル業界の雇用形態は劣悪といわれ、そのほとんどが非正規雇用であるが、同社ではそれをあえて社員全員を正社員としている。

同社は販売を中心としたビジネスを展開しているため、ホスピタリティが高い接客術を身につけた社員が客のニーズを引き出して、それにマッチした商品を提案し、販売することが売りに直結する。そうした社員を育てて確保するためには社員が企業に愛着をもつことが重要であると考え、それを実現する手段として正社員雇用を位置づけている。

## (2) フレキシブルな働き方の提供 原則2

クロスカンパニー社は、2011年に「短時間正社員制度」を導入した。日本では、正社員は1日8時間勤務が前提とされており、1日8時間未満で働く場合は、非正規社員として、正社員とは賃金形態が異なるのが当然とされている。それをあえて、仕事と家庭の両立を図るために6時間勤務の正社員制度を導入し、それでもなお両立に困難のある女性に向けて大胆に4時間勤務の制度を創設した。賃金はもちろん8時間勤務の正社員よりも低いですが、それは単純に働く時間の違いで算出されている。手当や賞与もフルタイムと同じ算定基準で支給されている。短時間勤務社員は単に勤務時間が短いというだけであり、エリアマネージャーや主任といった責任のある仕事もまかされている。

短時間正社員として働く場合、本人の希望で、勤務時間帯を早番か遅番かを選ぶことができる。家庭とのバランスで早番を選ぶ女性が多い。また、原則として土日は休日として、家族との時間を大切にしながら働くことができる。これも、土日や遅い時間帯に来店する客層が多いアパレル企業としては冒険的な大胆なしくみである。この制度の導入時には、社会がこれを受け入れるのか、実際に応募する育児中の女性がいるのかを危惧する声が大きかったが、実施に踏み切ると大いに歓迎されて多くの応募者が現れ、順調にスタートすることができた。2012年11月末現在、社員2543人中、4時間正社員は24人、6時間正社員は57人である。

短時間正社員は、8時間勤務で仕事をしてきた人が短時間正社員に切り替える場合もあれば、新規に短時間正社員として採用される場合もある。いずれの場合でも、本人の希望により、子どもが成長してから8時間勤務に移行することができる。なお、8時間勤務の社員は、短時間正社員に切り替わらずとも、一時的に育児時間短縮制度を利用することもできる。こちらも取得率が高く、2012年11月末現在で56人が利用している。

このような短時間正社員の制度は日本の企業では前例がない新しい試みであったので、既成の制度枠組みとのずれが問題として顕在化した。労働基準監督署は否定的な反応であったし、短時間正社員制度における社会保険のあり方について既成の制度では想定していなかったため、当局は、前例がないとのことで最初は認めようとしなかった。そこで同社の担当取締役が粘り強く政府と交渉を重ねたところ、結局、条件付きで認められることとなった。

短時間正社員制度は、子育て中の女性に新規に就労の機会を提供するという趣旨もあるが、社員が子育てなどの家庭の事情でそれまでの就労形態の維持が難しくなっても勤務を続けられるようにする趣旨もある。こうして勤務経験のある優秀なベテランの人材が会社を去らなくても済むようになったことの効果は大きく、顧客に寄り添う接客や子育て経験からくるアイデアの企画化など業務への貢献度も高い。また、若い社員の良きロールモデルにもなっている。

### (3) 就労継続のためのヒューマンな支援策 原則2

クロスカンパニー社の制度には、女性の社員の側に立ったヒューマンな支援の仕組みが充実している。

たとえば、結婚している社員には、家族とともに過ごす時間を確保させるために「日曜日特別休暇」や「三連休特別休暇」の制度があり、他方で、シングルマザーの社員には、「シングルマザー支援制度」として、子ども一人について月額1万円、総額3万円までを支給している。また、産前／産後休暇や育児休業制度も拡張されていて子育て支援が手厚くなっている。たとえば育児休業期間であるが、法律の制度上は12カ月であるところ、クロスカンパニー社では1カ月延長して13カ月になっている。これは、生まれた子どもの1歳の誕生日を親子で祝ってからゆっくり復職できるようにしたいというCEOの心遣いである。

また、2012年から、店舗スタッフ向けに「大切な人休日」というユニークな制度を導入している。1年に1日であるが、社員が大切な人と過ごすために使える休暇である。有給休暇と合わせて長期の休暇とすることで、休暇の取得の促進に努めている。何を「大切な人」とするかは社員に判断がまかされていて、会社側は家族や友人と過ごす日に使うと予想していたところ、好きなミュージシャンのコンサートに行ったり、秋葉原で好きなキャラクターの記念日を過ごしたりと、社員の好みで自由に活用されるようになった。この「大切な人休日」は社員の間で好評で、取得者が多い。また、職員の採用に応募する人の間でも期待が高い。

このように、クロスカンパニー社にはさまざまな事情をもった社員が働くことができるヒューマンな仕組みが整備されていて、このことが社員の士気を高め、業績の向上に反映している。

## 3 企業力と地域力の両方の発展をめざす経営

### (1) 地域住民のニーズに基づいた社会貢献活動 原則6

クロスカンパニー社は岡山県で創業されたが、企業として大きく発展しても岡山の地域性にこだわり、本社の移転を差し控えている。そして、地元の岡山で、岡山駅前を中心とした清掃活動を行っている。もともと岡山市では、地域の公民館に年2回集まってドブ掃除を行っているが、町内会の回覧板での参加の呼び掛けに応じて石川社長が参加したところ、高齢者しか集まっていないことに気がついた。他方で、拾われているごみは清涼飲料水の空きカンや外国タバコの吸い殻で、明らかに若者が捨てたものだった。石川社長は、若者がごみを捨てて高齢者が清掃している状態は不自然であると思うとともに、自社の社員が捨てているのではないかと、または同業者のアパレルの社員が捨てているのではないかと疑った。そこで、CEOが「アパレルで働く人は地球を汚してはいけない」というキャッチコピーを提案し、市からビニール袋などを提供してもらって、駅ビルの社長にも声をかけて、自社の社員とあわせて100人でひんぱんなごみ拾いの活動を始めた。これに途中から服飾系の

学生が加わり、市の職員や専門学校生も加わって、現在では 1500 人の規模で実施している。クロスカンパニー社から参加している社員の主力は当然、女性社員である。ファッションブルな女性、奇抜な格好の女性など、おしゃれな若者がごみ拾いをしている光景は、地域に活力を生み、高齢者も年 2 回の決まったときだけではなく、ボランティアとして進んで日常の清掃活動に参加するようになった。このように地域の人を巻き込んだ活動は「岡山エコクリーナーズ」と名付けられて発展していて、今では町中のごみの量が激減したのでボランティアは競ってごみを見つけているような状況であり、岡山の町は清潔で地域の魅力を向上させている。

第二に、「ワンツリープロジェクト」という中国の内モンゴル自治区で実施している植林事業がある。日本では黄砂の被害が報告されているが、もともとは日本人が安いマトンやビーフを求めて内モンゴルから買い付けすぎているので現地では飼料が不足してやむなく放牧が進んだ結果である。そこで、クロスカンパニー社は、黄砂の被害者という被害者目線だけではなくその原因を作ったのも日本側であるという加害者目線も加えて、販売するあるブランドの商品に、定価 3800 円に木の苗木 1 本分の 65 円を加えて販売した。また、店舗にこの活動を広報するテーブルを置いて募金したこともある。3 年間で 40 ヘクタール（東京ドーム約 8 個分）に植える苗木に相当する金額までになったので、植林活動を実施している。

## （2）取引先、同業者、サプライチェーンでの WEP 参加の勧誘 原則 5

クロスカンパニー社では、WEPs に署名したことにより、女性のエンパワメント推進について取引先や同業者、地元の経済界で話をする機会が増えた。2012 年からは、ディベロッパーである大手デパート 2 社の CEO を WEPs に勧誘して署名を得て、大手のファッション業界紙を巻き込んで石川社長とその 2 人の CEO で WEPs 参加を記念したシンポジウムを開催している。

また、地元の岡山経済同友会で女性のエンパワメントについて講演し、今後は取引銀行にも署名を働きかける予定である。石川社長としては、WEPs への取組について、東京では取引先や同業者に、岡山では男性中心の職場となっている銀行、新聞、重化学工業に働きかけたいとしている。

さらに、石川社長は、WEPs に署名した後に、WEPs の 7 つの原則にそって同社の経営を見直したところ、原則 5 に関する取組に弱点があると気がついた。サプライチェーンである海外の生産工場の労働環境の問題を発見し、相手方の商社に対して対話と報告を求めたとのことである。これはバリューチェーンを巻き込んだ WEPs の推進であるが、経営者として認識を新たにさせられた視点であるとしている。

こうした会社の外部に向けた社会貢献活動は、社員がクロスカンパニー社で働くことに誇りを持つことになり、社員のモチベーションが上がり、社内においてもいい影響を発揮している。

#### 4 WEPs の 7 原則を通じて見えた課題

##### (1) 幹部職員の女性比率の伸びしろ 原則 2

クロスカンパニー社は、「女性人事委員会」を発足させ、管理職の女性は再び増える傾向に転じた。このような人事考課のしくみを変えて制度化したことにより、会社規模の拡大で見えにくくなっていた欠陥が改善されたのである。また、こうした経過の中で男性管理職の価値観が変わって女性のエンパワメントに向けた理解が進捗したことも大きい。

その一方で、女性職員は幅広い階層に属している。女性の管理職を 40% とする数値目標はすでに達成し、社員のうち女性が約 95% であれば、まだまだ数値が伸びる可能性がある。もちろん、数値だけが伸びたのでは不適切で、実質がともなう必要がある。そのためにも、今後は、女性にさらなるマネジメント力をつけて、上級管理職の候補者を多く養成することが必要となろう。そのためには、同社がすでに着手しつつある、大学と連携して研修を強化したり、女性の幹部社員を大学院で学ばせたりする試みは注目できる。

##### (2) ダイバーシティ・マネジメントの推進 原則 2

クロスカンパニー社は、20 歳代、30 歳代の女性を主要なターゲットとする事業戦略を発展させてきた。クロスカンパニー社といえば、以前はほとんど知られていなかった会社であるが、2010 年に女優の宮崎あおい氏を使った、インパクトのあるブランドのコマーシャルに社運をかけて取り組んで大成功し、「宮崎あおいさんがコマーシャルに出ている会社」として全国での知名度を獲得した。この広報戦略は、業績のアップにも大いに貢献したが、それとともに社員の意識が大きく変化して、家族にも友人にも注目されている有名な会社の社員という誇りを持って働くようになった。WEPs に参加して積極的にそれを広報すれば、社員、とくに女性の社員は、女性の活躍に大きなチャンスを与え、また女性社員に心配りをして良い処遇をしてくれる会社で働いている自分を誇りに思い、モチベーションがさらに上がるであろう。同社がもう一段前に入るには、「WEPs に参加して女性社員のエンパワメントに尽くしている会社」という誇りとモチベーションの向上が不可欠である。

さらに同社は、もう少し上の年齢層の女性やファミリー層の男女など、多様な顧客の獲得を目指している。たとえば、東京スカイツリーエリアにある「ソラマチ」に基幹となる店舗を出店して、学生、社会人、母娘、ファミリー、さらに観光客まで取り込もうとするアンテナショップとして機能させつつある。同社がこういう事業戦略を続けるのであれば、国際社会で広く認められている「ダイバーシティ・マネジメント」の推進も戦略に取り込むことが望ましいであろう。ダイバーシティ・マネジメントとは、従業員にも、役員にも、性別、高齢者、子ども、障がい者、外国人、性的指向といった多様な背景をもつ人材を集め、多様な顧客のニーズを把握し、それに見合った商品開発を進め、企業活動を推進していくことを意味する。

すなわち、女性のエンパワメントに積極的なクロスカンパニー社では、現在はボードメンバー6名中1名（監査役）が女性であるが、さらにこれを飛躍させて、取締役から管理職、従業員にいたるダイバーシティの推進も視野に入れて経営に取り組むことも期待できる。

### （3）男性社員のエンパワメント 原則2

石川社長のトップコミットメントにより、同社の女性のエンパワメントへの取組はすばらしく進捗している。今後は、こうした経営方針が男性管理職にも浸透して、女性のエンパワメントについて自ら発案するようになることが期待される。そうした男性役員に対するマネジメント役員研修も必要であろう。こうした点で注目されるのは同社が2013年度から、管理職の人事考課の基準として、女性のエンパワメントへの貢献をカウントする予定ということである。同社がWEPsに参加したことの効果といえるが、この取組に注目したい。

従業員のレベルでは、短時間正社員や育児短縮制度を利用する男性社員の増加が期待されるし、介護への対応なども含めて、男女ともに、社員のワーク・ライフ・バランスのとれた働き方の工夫がさらに求められる。

### （4）地域における女性のエンパワメントへの進出 原則6

クロスカンパニー社と石川社長は、先述のとおり、取引先、同業者、サプライチェーンとともに、東京だけではなく、本社がある岡山県や岡山市でも積極的にWEPsを推進している。こうした活動に関する情報の発信にも積極的であり、これらは地域社会における女性のエンパワメントをさらに励まし、勇気づけるものとして高く評価される。ここでさらに期待されるものがあるとすれば、それは地域における女性のエンパワメントへの取組であろう。

これは具体的には、たとえば、女性起業家との取引促進などが考えられる。女性の支援活動に熱心な企業、あるいは端的にWEPsに参加している企業との間で、甘やかしではない合理的な範囲での取引を進めることは相互の支援になる。あるいは、社内の保育施設を地域の女性にも開放して待機児童解消に協力することも考えられる。さらに、地域の女子高生や女子大学生への奨学金支給やインターンの受入、児童虐待対応、DV被害者支援を実施している団体の支援、引きこもりやDV被害者の雇用受入、女子スポーツチームへの支援などが考えられる。

## Ⅱ まとめ

### 1 非正規・短期間雇用を前提としたアパレル業界での、女性のエンパワメントによる事業の発展という価値

クロスカンパニー社の女性社員活用のためのさまざまな制度は、企業の発展には女

性の力が不可欠であり、そのためには女性にとっていかに働きやすい環境を整備するか、という問題意識のもとに実施されている。

同社のビジネス方針は、女性職員のエンパワメントを通じて経営を成長させるものであり、「平等推進はビジネスそのもの」を目指す、国連の「女性のエンパワメント原則（WEPS）」を基準にして検証すると、その妥当性、先進性が「見える化」される。

従来、アパレル業界では、どちらかという、女性が非正規で、低賃金できつい仕事をしている、というイメージがある。他方、同社での賃金レベルは、若い社員が多いので同業他社と単純には比較できないが良好であり、これは、積極的なビジネス展開と、従業員のサービスの向上に基づく生産性向上によって売上増をもたらしたからこそ、実現できたことである。

短時間正社員制度について、厚生労働省などと交渉して、制度化が認められたことは、他の企業の先例となる。日本における正社員と非正規社員の格差縮小を進める先駆的な取組といえよう。同社が、WEPS への参加を機会にして女性のエンパワメントに一層大胆に取り組むのであれば、まさに日本社会でのグッド・プラクティス企業と評価できるのであり、会社の内外での評価の向上、士気の高揚がもたらされる。

## 2 WEPS 参加を通じた女性のエンパワメントの「見える化」への期待

クロスカンパニーは、企業の方針や女性の活躍促進の取組は、同社のウェブサイトを通じて、あるいは同社の取組に注目するマスコミを通じて広く発信されている。しかし、それらはなお分散的で、総合的な報告書としては社会に向けて公表されていない。同社の経営の先進性を社会に向けて適切に発信するには、CSR 報告書や WEPS 参加報告書などの発行を急ぎ、広く情報を公開し、好事例や課題を多様なステークホルダー、社会と共有することが望まれる。2013 年 3 月に初めての CSR 報告書が発行される予定であることから、そこに期待したい。

そうした機会には、同社が女性のエンパワメントに熱意を持っていることが明らかになるように、関連する施策や制度の紹介を掲載するとともに、主要なデータについては男女比や男女別の記載などによって同社の姿勢が明確に示されることが望まれる。一般に、女性のエンパワメントに向けた企業の取り組みは、WEPS の物差しを用いて整理してみると、その先進性がより一層「見える化」できるものである。クロスカンパニー社はすでに WEPS に参加してリーダーシップを発揮しているのであるから、同社の経営が WEPS に適合するグッド・プラクティスとして自覚化されたうえでより一層明確に社会に紹介されることが期待される。