

(株) 東京エネシスの女性活躍推進に向けた活動 (1)

井上 仁志[†]

Activities to Promote Women's Success in TOKYO ENERGY & SYSTEMS INC. (1)

INOUE Hitoshi

目 次

1. はじめに
2. リサーチ企業の状況
3. 発足準備
4. 体制
5. タスクチームの活動
6. 活動の成果
7. 今後の取り組み
8. おわりに

Abstract

This paper, summarizes the activities of the past one year that Tokyo Energy & systems Inc. considered to foster the company's bright future and worked in order to promote women's success.

I have conducted my research in a series of steps starting from right at the preliminary stage of starting of the research team to that of drafting a final report in the form of study note.

キーワード：人材育成、出産・育児、タスクチーム、キャリア

Key words：Personnel training, Childbirth and Childcare, Task team, Career

[†] 大阪産業大学経営学部経営学科教授

草 稿 提 出 日 6月27日

最 終 原 稿 提 出 日 6月27日

1. はじめに

近年、企業の中長期計画や事業目標の中に女性活躍推進を掲げ、ホームページ等を通じ多くのステークホルダに対して訴求する企業がある。少子高齢化の中で労働力の確保、消費者の嗜好変化に対応した新商品の開発や広報戦略の立案など、企業の維持発展に女性の能力を最大限に活用することが必要となってきた。これに加えて2016年4月に施行された女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下「女性活躍推進法」という。）によって、各企業は女性活躍に向けた計画策定と実践を加速させる必要にかられている。

しかしながら、女性が活躍できる職場環境を作り、それを実行するための処方箋は企業毎に異なり画一化した施策は展開しづらい。女性の活躍推進には、まず、自社における女性の状況の把握・分析と真の課題を抽出し、どのような方向に進めるかという経営トップの強い意思表示と各組織長はもちろん職場全員の理解が必要となる。

政府は2020年までに女性の管理職の割合を30%にするという目標を打ち出し、女性活躍推進法によってこれを実行しようとしている。しかし、日本の女性管理職の割合は12.5%¹と欧米諸国に比べて極めて低い。女性の活躍推進を評価する際に女性管理職の割合だけではなく、企業内で女性が自己の有する能力を発揮し、その結果として企業の発展と自己実現に寄与していることを実感できることが必要であると考えられる。

女性活躍推進で最も重要なことは、管理職、同僚、そして女性自身の意識改革である。経営層が部長や支店長というハイクラスのみドルマネジメント層に指示を出すと、その場では「分かりました」と返事をするが、いざ人事異動で女性を異動させようとするところの個体ではと難癖をつけ、適切な配置ができないことがある。総論賛成、各論反対のみドルマネジメント層も多い。資生堂ショックに代表されるように職場の同僚、特に女性の同僚に理解を得ることも課題となっている。女性の中には今まで何もしてくれなかったのに急に活躍推進という名目で厳しい研修を受講させられたり、自分より年下の女性が管理職に抜擢されることを良しとしない風潮もある。さらに、私はこのままで良いと考えて、後輩の女性の活躍推進に後ろ向きの姿勢の女性もいる。子供のいない同僚には理解しにくい両立支援の内容もある。

女性活躍は、女性自身がいかに自分の将来を信じ前向きに取り組むかにかかっている。女性活躍推進は女性を甘やかすということではなく、女性自身が高い意識を持って業務に邁進し、能力を伸長させるという意識で企業内活動に積極的に関わるといことである。その中で成果を発揮した女性を適正に評価・処遇することが結果的に女性活躍推進につな

¹ 労働政策研究・研修機構（2017）、p.89。

がることとなる。

筆者は、女性活躍推進を積極的に推進しようとする企業のスタートから関わり、女性活躍推進を実現するためにどのように進めるべきかを一連のプロセスを通じて解き明かすことを考えている。

本稿では、女性活躍推進に向けて取り組んだ企業の1年間の活動を総括的にまとめることとした。チーム発足の準備段階から発足、中間報告、最終報告までの一連の流れを総括的にリサーチしている。

2. リサーチ企業の状況

今回の調査対象企業は、株式会社東京エネシスである。同社は、東京証券取引所第1部に上場している、社員²約1,200名の企業である。主な業務は電力設備の設計・施工、ビル等の設備の設計・施工、太陽光設備の建設・設備工事を中心に展開している企業である³。

同社は、建設・設備工事が中心の企業であることから現場業務が多く、元請けとして多くの協力企業を動かす必要がある。このため職場全体の雰囲気として女性社員は一般事務が中心で技術系・現場系の職域に女性を配置し育成するという考えは少なかった。これに伴い女性社員の採用は事務部門を中心に行い、女性社員数は74名と全社員の1割にも満たない状況となっている。

しかしながら、今後の少子化高齢化の中で、能力ある女性の活躍を推進しなければ、企業として存続が危ういという人事担当常務の強い危機感から女性活躍推進を積極的に実行することとし、その実施体制を整備することとした。

3. 発足準備

女性活躍推進を積極的に展開するために女性社員の現状の意識をアンケート形式で調査し、その内容を見ながら検討を開始することとした。なお、アンケートの内容について細かいレベルまで突っ込んだ調査項目を設定すれば有効な調査結果を導くことができるが、少ない女性社員数に対して、あまり細かく、しかも問題点を回答させると個人が特定され

² 法的に社員とは社団の構成員のことを指すが、本取り組みを行っている企業の各資料が社員という表記になっていることから本稿においては従業員のことを一律「社員」と表記する。

³ 株式会社東京エネシス「会社概要」より。

る可能性があり、有効な回答が得られないことを考慮して、短時間で回答でき、あまり突っ込んだ内容の項目を設定しないこととした⁴。

さらに、全社員に対する意識づけを図るため、2016年3月17日に「女性活躍フォーラム」を開催した。本フォーラムは、女性活躍を推進する取り組みの一環として各部署から女性社員とその上司および育児休業中の社員110名が参加して実施された。開会の挨拶で榊崎社長（当時）が「東京エネシスが存続し続けるためには、多様な価値観を持ち、意欲のある社員が性別・年齢等に関わらず、能力を最大限に発揮していくことが必要であり、全ての社員が意識改革をして、自ら考え、自ら実践して新たな業務にチャレンジしていくことが必要である」との思いを述べた。その後、筆者が女性活躍推進の必要性について講演を行った。

さらに、フォーラムの第二部として筆者と4名の女性により「子育てと仕事の両立について」等の題材でパネルディスカッションを実施した。



図1 フォーラムにおける榊崎社長の訓示

このフォーラムの状況を全社員に職制を通じて、社内報を通じて周知し、2016年5月に発足するタスクチームメンバーの募集を行うこととした。

表1 女性活躍推進タスクチームメンバー募集要領の応募に関する個所

- ・女性活躍推進の趣旨に賛同し、女性が活躍できる環境づくりに取り組んでいただける社員であればどなたでも応募できます。
- ・特別管理職、組合員、職種、年齢、性別、学歴を問いません。
- ・自薦、他薦を問いません。
- ・応募した方には、人事部から本人への意思確認を行った後、応募者の所属長に連絡いたします。
- ・応募者が多数の場合には、参加できない場合があります。

出所：人事部長発各部署長宛て「女性活躍推進タスクチーム発足とメンバー募集について」より。

⁴ 結果については別途詳細に評価する。

(株) 東京エネシスの女性活躍推進に向けた活動 (1) (井上仁志)

2016年4月28日女性活躍推進タスクメンバーの募集について部長会議で通知した上で表1の募集要項を含む文書を全社員に周知した。

また、同時期に女性活躍推進法に基づき厚生労働省に提出した自社の行動計画を積極的に推進するための施策についても社内で周知された。

表2 女性活躍推進法に基づく行動計画

<p>1. 計画期間 2016年4月1日～2019年3月31日 (3カ年)</p> <p>2. 当社の課題 (1) 女性の技術者が少ない。 (2) 女性の管理職が少ない。</p> <p>3. 目標と取組内容・実施時期</p> <p>目標1：技術系女性社員を2名以上採用する。</p> <p><取組内容> 2016年4月～ 技術系女性社員の応募を増やすため、女子学生向けパンフレットを作成する。 2016年4月～ 採用プロジェクトチームを発足し、会社説明会等の内容等を見直す。 2016年10月～ 技術系女性社員が働きやすい設備等の環境を整える。</p> <p>目標2：女性が活躍できるキャリアパスを構築する。</p> <p><取組内容> 2016年4月～ 育児休業からの復帰後の復帰プログラムを作成する。 2016年5月～ 女性活躍推進プロジェクトチームを発足、女性が活躍できる環境やキャリアパスについて、検討する。 2016年7月～ 管理職候補者(副長級)の養成を目的としたスキルアップ研修を実施する。 2017年4月～ 管理職および女性社員の意識改革を図る研修を開催する。</p>
--

4. 体制

体制については、人事担当常務が総責任者となり、人事部長、労務マネージャーが中心となって「採用」、「育成」、「育児・休職」の3タスクを同時進行させることとした。各タスクチームのメンバーは、前述の募集要項を見てぜひ参加したいと願い出たメンバーと職場の中核として活躍し、建設的な思考を持つメンバーによって構成された。各タスクチームは10名程度のメンバーで構成し、検討、検討に基づく施策を実行することとした。

筆者の役割は、アドバイザーとして各タスクが円滑に機能するようにファシリテートすることである。総責任者の常務は人財育成に強い意思を持っており、筆者に対しタスクチームメンバー約30名の育成を中心に上手くリードするように依頼した。

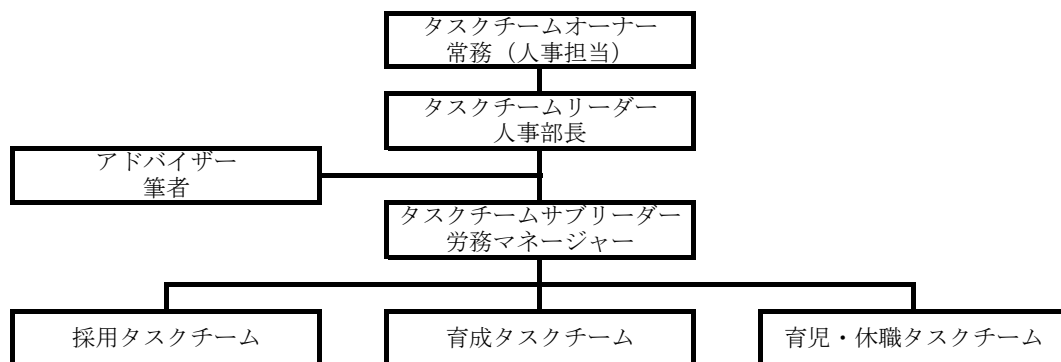


図2 タスクの実施体制

各タスクチームが検討すべき内容は表3のとおりとなっている。基本的にはどのようなことを検討しても良いというスタンスであるが、メンバーがどのようなことを基軸に検討を開始すべきかの道筋が必要なことから、事務局の労務マネージャーと筆者との打ち合わせによって検討すべき内容を例示した。

表3 各タスクチームの検討内容例

タスクチーム名	検討内容の例
採用タスクチーム	○技術系女性社員の採用
育成タスクチーム	○技術系女性社員の育成 ○事務系女性社員の育成
育児・休職タスクチーム	○休職前、休職中、休職後のフォロー ○休職者の意識改革

採用タスクチームは、技術系女性社員を採用するためにどのように学生に広告し、訴求していくか、また採用するための体制をどのようにすべきかを中心に検討することを目標とした。

育成タスクチームについては、女性活躍推進の中で対外的に公表した技術系女性社員を採用した場合にどのように育成すべきかという教育・訓練体系の欠如の解消を喫緊の検討目標とし、育成体系構築の中で出産、育児という女性のライフイベントを考慮した部分を事務系女性社員にも展開するという検討目標も設定した。

育児・休職タスクチームは、ほとんどのメンバーが経験している妊娠、出産、育児、休職、職場復帰というプロセスの中で自分自身が困った経験を基に、女性自身が、また上司がどのようにすれば良いかを検討の目標にすることとした。さらに、育児をする女性自身自らも企業の一員として休職期間をどのように過ごすべきかという意識改革も検討するこ

ととして設定した。

表４ タスクチームの活動目的

①女性社員の活躍を推進する。 女性社員が活躍できる環境や風土に変える。
②女性活躍推進の理解者を増やす。 まずは、タスクメンバーに女性活躍推進の必要性や方法を理解してもらい、職場に広める。
③タスクチームメンバーのスキルアップ。 本タスク活動を通じて主体性、分析力、協同力などの能力を向上させる。

タスクチームの活動目的は表４のように設定された。①は全体の目標としては当然であるが、特に②と③については、本タスクチームの活動の主目的となっている。このようなチームに参加した社員が職場に戻り、次のチームメンバーが選出される場合には、参加メンバーが行ったことの実績が職場に分かりやすく浸透することと、日常業務で能力を発揮・活躍することによって、当該検討に関わらなかった社員にも、この活動が理解できるようになる。結果として課題解決策の定着と新たな課題の発掘・改善につなげることができるようになっていく。

5. タスクチームの活動

2016年5月20日、選出されたメンバーが本社に集合しキックオフミーティングが行われた。

最初に人事担当の石井常務から本タスクの意義と今回のメンバーに対して、職場からの期待が大きいことの訓示がされた。続いて筆者から具体的な進め方についての説明を行った。

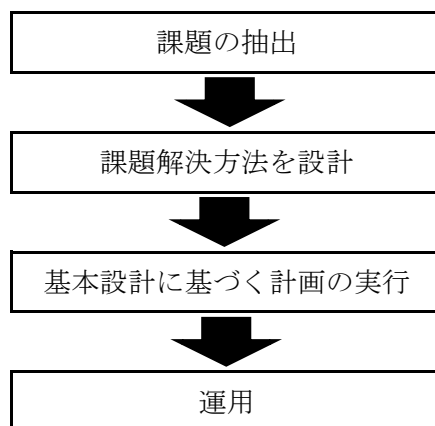


図3 各タスクチームでの進め方

各タスクチームは、図3のような手順で検討から運用まで進めることとした。まず、どのような問題があるかについてメンバーが職場からの聞き込みを含め大きな付箋に書き込み、持ち寄って検討することとした。持ち寄った付箋の問題点を全員でブレinstーミーティングしながら集約⁵していき、その中から重要と思われる点を数点選び課題として設定した。

抽出した課題について自社の特に現場の環境や意識を、顧客の状況などの現状を十分考慮しつつ、従来の考え方にとらわれず、本来あるべき姿を思い浮かべながら解決策の設計を行うこととした。

解決策について自チームでできる内容については、トライアルとして実践していき評価し、さらに良いものにできるように改良を行うこととし、自チームで実施できないものは人事部へ提言する形で実施依頼することとした。



図4 女性活躍推進タスクチーム発足時のメンバーの写真

三列目中央：総責任者の石井常務、三列目左から二人目：タスクリーダーの米野人事部長、三列目一番左：タスクのサブリーダーで事務局の今井労務マネージャー

(1) 採用タスクチーム

採用タスクチームについては、当初技術系女性社員の採用に向けてどのようにすべきかから検討をスタートしたが、課題を抽出する段階で男女を問わず応募者が同業他社に比べて少ないことが判明したことから、募集活動全体について検討することとした。

就職ナビサイトにアクセスする学生の数を広告開始から会社説明会までの期間を細分化し、他社の状況との比較を行った。また、学生がどのようにアクセスし検索するかを自社の近年採用した社員にアンケートを行い、一般学生の動向調査等も参考にしながら改善が必要な点を抽出し、改善を行うこととした。

⁵ 改善手法の「KJ法」のような方法で実施。

(株) 東京エネシスの女性活躍推進に向けた活動 (1) (井上仁志)

会社の説明会については、今まで募集要項の詳細な説明や本社ビルの説明などに多くの時間を費やしていたことが分かりこれも改善することとした。

さらに若手 OB、OG の活用等を行っていなかったことから、リクルーター制の導入についても検討することとした。

表5 採用タスクチームの課題と施策

課題	<ul style="list-style-type: none">○エントリー数、会社説明会に参加する学生が少ない。○会社のホームページ、就職ナビサイトで「女性社員を募集している」というアピールが不足している。○会社説明会時に若手社員と学生との交流がない。
施策の検討	<ul style="list-style-type: none">○就職ナビサイト掲載内容の見直し。○会社説明会の見直し。○若手 OB、OG の大学訪問。○リクルーター制度の導入。

(2) 育成タスクチーム

育成タスクチームについては、女性社員の育成に関する基本的方針が明示されていないことを受けて、今回検討する技術系女性社員の育成に関する方針を作成することを第一の目標として活動を開始した。育成方針がないことから当然に現場に配置する場合のトイレや更衣室といった環境整備も進んでいない状況であった。

技術系女性社員の採用がほとんどなかったことからロールモデルもなく、これから採用する女性社員の目標となる基本的なローテーションも確立していなかった。

事務系と異なり、技術系女性社員は妊娠すると安全帯を付けて現場に出られなくことから、妊娠判明時点からどのようなサポートをするかも検討しなければならない。

表6 育成タスクチームの課題と施策

課題	<ul style="list-style-type: none">○女性社員の育成に関する基本的な方針がない。○女性社員を配属する現場部門の環境整備がされていない。○ロールモデルがない。
施策の検討	<ul style="list-style-type: none">○複数の職場経験の付与。○育成サポート体制の充実。○職域の拡大。○女性技術系社員の継続採用。

(3) 育児・休職タスクチーム

育児・休職タスクチームについては、メンバー自身が妊娠した時の経験から体調とともに業務をどのようにしていくべきかの不安、後任への引継ぎ、理解不足の上司への対応、

復職時の不安、育児と仕事の両立の難しさなどの問題点についてはすでに抽出できていた。この体験から本人、上司、同僚がどのようにすべきか、手続きはどのようになっているかなど、自分自身が知りたかったことを思い出しながら検討し、妊娠から復職までの各チームの流れに沿ってマニュアルを作成することとした。

表7 育児・休職タスクチームの課題と施策

課題	○勤務制度、賃金制度、必要な手続きが分かりにくい。 ○雇用保険等の公的制度の内容が分からない。 ○管理者が妊娠、出産した女性にどのように対応すれば良いか分からない。
施策の検討	○妊娠から復職までの流れに沿ったマニュアルの作成。

各タスクチームの検討、トライアルとしての改善実施について2016年11月11日中間報告会が開催された。本社部長やマネージャー、現場長や各管理職の前で熊谷社長が「全ての提言を受け取る」という力強い言葉が発せられ、タスクメンバーの意識高揚につながり、女性活躍推進の施策は組織として認知されることとなった。



図5 中間報告会でメンバーの子供を抱く熊谷社長

6. 活動の成果

中間報告会以降各チームでさらに詳細検討や実践を行い、2017年6月9日最終報告会で提言と残された課題に対する発表が役員を含む121名の前で行われた。

(1) 採用タスクチーム

学生が就職ナビサイトにアクセスして最初に出てくる画面は、各社わずかな行数の紹介で1ページに数十社掲載される。この状態で学生にインパクトを与え、自社に誘因し、クリックしてもらうためのキャッチコピーを考えた。さらにクリックした時に出てくる画面

(株)東京エネシスの女性活躍推進に向けた活動(1)(井上仁志)

に自社をイメージできるイラストを作成し学生に「いいなー」と思わせる工夫をこらした。ここまで来れば学生に採用のホームページをよく見てもらうことが可能となる。



図6 就職ナビサイトの第二画面

会社説明会については、従来2時間30分の中で、会社の内容説明1時間30分、現場DVDの上映30分、募集要項の説明30分という内容になっていた。これを会社説明と募集要項の説明を合わせて1時間まで短縮させ、先輩社員との交流を1時間として自社の魅力を若い先輩社員から話をし、親しみやすさ柔らかい雰囲気の醸成を図った。

打って出る積極的な採用活動のためにリクルーター制度を導入し、学校訪問や会社説明会にリクルーターを積極的に活用するようにした。リクルーターに対しては筆者が事前にもどのように自社の魅力を相手に分からせるかというプレゼン技術、親しまれる人間像になるための訓練等を実施した。

結果として、エントリー数1.8倍、会社説明会参加数1.6倍、適性検査受験率2.0倍と前年を大きく上回る成果を得た。

表8 採用タスクチームの成果

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">○就職ナビサイトの見直し<ul style="list-style-type: none">・検索画面でのキャッチコピーの掲載・当社をイメージするイラストの掲載・先輩情報の追加○会社説明会の見直し<ul style="list-style-type: none">・説明時間を短縮し先輩社員との交流時間を追加○リクルーター制度の導入<ul style="list-style-type: none">・会社説明会に若手社員が参加・学校訪問時に若手OB、OGが同行 |
|--|

(2) 育成タスクチーム

育成タスクチームは「技術系女性社員の育成計画書」と「事務系女性社員の育成計画書」

を作成した。

育成計画書は、入社から10年間（大卒基準）と標準的なライフイベントが上部に記載されており、各年次に対して「人事ローテーション」、「育成サポート体制」、「資格取得」、「技術技能講習／特別教育／目的別研修（技術系部門実施分）」、「階層別／目的別研修（人事部実施分）」の項目が設定され一目で実施する項目が分かるようになっている。

例えば技術系の女性社員の人事ローテーションについては、現場をしっかりと理解させるため、初期配属として現場に3年間配属することとして、3年後に異動する際には初期配属された現場の設備や環境と異なる現場に2年間配属し、苦勞しながら自社の現場の技術・技能を習得することとしている。この5年間で基礎的な技術・技能を習得できれば、妊娠によって安全帯をして現場に行けなくなっても基本的な能力は一応具備できると考えられる。その後は本人の適性或能力によってさらに現場に異動する者、管理部門に異動する者に分かれるローテーションを設定している。

事務系女性社員については、初期配属の現場3年については建設・設備工事業における現場とは何かをしっかりと体得させるために技術系と同じに設定した。ただし3年後の異動については、現場に配属する者と管理部門に配属する者に分かれている。これは、事務系専門的能力を養生するための業務が管理部門に集中していることを考慮したことによる。

このように具体的な項目毎に業務実態や必要な能力、妊娠、出産という女性特有のライフイベントを考慮して設定している。

表9 育成タスクチームの成果

- 人事ローテーションの設定
- OJT体制の確立
- メンター制度の導入
- ネットでの心的サポート制度の導入
- 必要な資格の検討
- 職種の拡大の検討

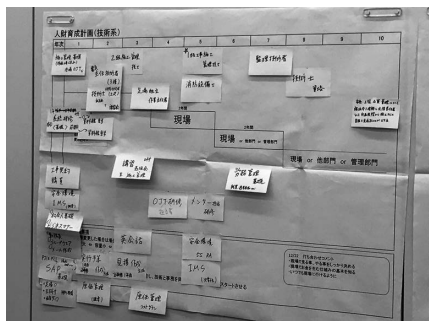


図7 育成タスクチームの検討会

(3) 育児・休職タスクチーム

育児・休職タスクチームは、出産・育児休業関連業務マニュアルを作成して、これを活用し管理職や女性社員はもちろん全社員への周知を行うために、メンバーが手分けして各現場に出向き説明会を実施することとした。併せて、継続して啓蒙するために新任管理職研修等での実施について人事部に提言した。

内容は、「母親の状況」、「マネジメント」、「社内規定」、「手続」の4項目を①妊娠初期、②妊娠中期、③妊娠後期、④出産、⑤休職、⑥復職の各カテゴリーに分けて分かりやすく解説し、巻末に「関連法規」と「帳票類」を添付している。



図8 出産・育児休業関連業務マニュアルの表紙

表10 育児・休職タスクチームの成果

- 妊娠～復職までの各タームに必要な事項をまとめたマニュアルの作成
 - ・母親の身体状況や精神状況
 - ・上司として知っておくべき事項
 - ・関係する社内規定の解説
 - ・手続き書類や方法
 - ・関係法令

7. 今後の取り組み

当該企業は、女性活躍推進活動の初年度として、「採用タスクチーム」、「育成タスクチーム」、「育児・休職タスクチーム」の3つの活動を同時並行して実施することとした。3タスクチームとも所期の目的を上回る成果を上げたと言層から高い評価を得ることができた。各タスクチームがトライアルで実施した事項は全て当該所管部門が本格実施することとし、さらに各チームから今後に向けて提言された内容も関係部門が調整しながら基本的

に実施することとしている。

今回のタスクチームの活動期間については1年間と設定していた。この理由は数年間の間に女性社員全員と高い意識を持つ男性社員がこの活動に関わることによって、全社的な機運を高め、女性活躍推進の土壌を形成したいという考えによるものである。

そこで、今回検討・提言した内容を引き続き実践するために、2017年7月より新たなメンバーを選出し第2クールとして継続実施することとしている。

なお、今回のタスクで基本的な事項は想定以上に提言され確実に実施することが重要となってきたことから、第2クールは1チームで行うことにしている。これに、両立支援をするために必要な働き方の改善、意識向上が必要である点に着目し、働き方改革のチームを作ることとした。そこで大きなくくりは「働き方改革」としてその中に「業務効率化チーム」と「女性活躍推進チーム」の2チームにて継続実施することとした。

その実施体制等は図9のようになっている。

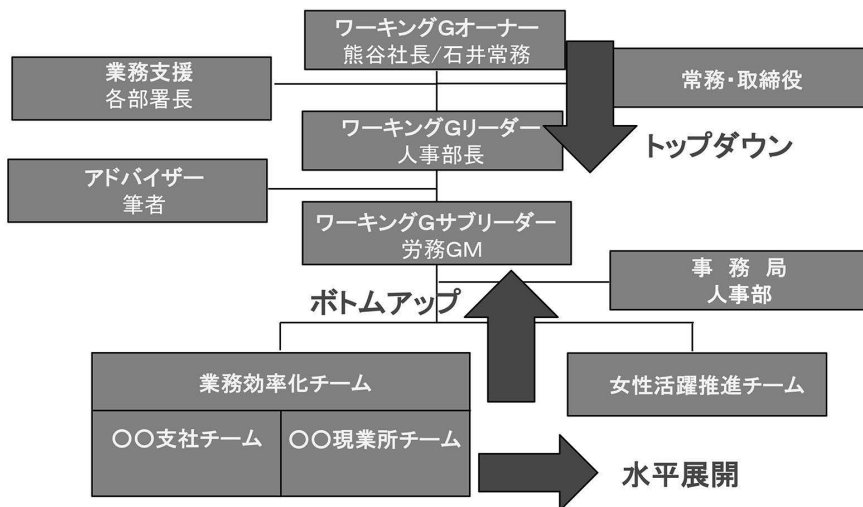


図9 働き方改革実施体制

8. おわりに

企業で女性が活躍するためには、単に下駄を履かせて能力開発をしないまま女性管理職を増やすという本末転倒なことをしてはならない。

人材が能力開発されて、将来その企業を担うためには、業務経験を通じた能力向上、集合研修での能力向上、自己啓発の三本の柱が必要となる。とりわけ、業務経験による能力向上には、どの業務を担当させ、いつまでに、どのような能力を付与するかという計画的

な育成が必要である。この計画に基づき、OJT 指導者から適切に指導を受けられる業務分担や体制を整え、適切に異動や業務分担変えなどを行い、上位職位に必要な能力を向上させる必要がある。

この理論については、各企業のミドルマネジメント層は頭では理解しているが、実行するか、しないかは管理職任せの企業が多い。

女性活躍推進法が施行されて各企業は女性の活躍推進に向けて各種の施策を展開しようとしているが、法律という外圧によって仕方なく実行するという企業がある中で、人材を人財に変え性別に関わりなく活躍できる土壌を真剣に醸成しようとする企業のスタートから仕上げまでの長い期間ファシリテートとして参加させてもらい、建設・設備工事業という女性活躍推進の中で最も遅れていると考えられる業種での変化をリサーチさせてもらうこととした。

今後、各タスクチームのスタートから最終成果までの道のりをまとめ他社の女性活躍推進の好事例として活用してもらうことを考えている。

女性活躍推進が進んでいない状況を公開することに理解を示していただいた(株)東京エネシスの経営層およびタスクチームのメンバーには心より感謝している。さらに各チームの詳細な活動内容についても、今後、チーム毎に発表することに理解を示していただいていることに重ねて感謝している。本稿がきっかけとなり、日本企業で真に女性活躍推進が進むことを期待している。

参考文献

石塚由紀夫 (2016) 『資生堂インパクト 子育てを聖域にしない経営』、日本経済新聞社。

株式会社東京エネシス「会社概要」(<https://www.qtes.co.jp/company/outline/>)、2017年6月1日検索。

労働政策研究・研修機構編 (2017) 「データブック国際労働比較 (2017年版)」、労働政策研究・研修機構。