

紹介

東京電力におけるポジティブ・アクションの取り組み

遠藤 卓実

(東京電力(株)労務人事部副部長)

目次

- I 当社を取り巻く環境変化
- II 労務人事施策の見直し
- III 女性社員の状況
- IV これまでの取り組み
- V 女性社員活躍推進の背景
- VI ポジティブ・アクション開始のきっかけ
- VII ポジティブ・アクションへの取り組み
- VIII 女性管理職候補を対象としたリーダー研修
- IX 今後の課題

地球環境問題の顕在化、さらには経済の低成長による電力消費の伸びの減速化など、取り巻く環境の変化は急速かつきわめて厳しい。

II 労務人事施策の見直し

上記のような事業環境の変化が進むなか、「エネルギー・サービスのトップランナー」として競争に勝ち抜き、お客さまから選ばれ続ける企業となるため、当社では、成果・業績をより重視する評価・処遇制度の見直しなど、さまざまな労務・人事施策の見直しに取り組んできた。

I 当社を取り巻く環境変化

21世紀となり、社会のあらゆる面で変化が加速しているが、電気事業も例外ではなく、いま大きな転換期を迎えている。平成12年3月に大口のお客さまを対象にスタートした電力小売自由化はその後、対象範囲が順次拡大されており、電気事業への新規参入の拡大、電力取引所の開設など、競争はいっそう激しいものになっている。また、

III 女性社員の状況

電気事業は、発電—送電—配電と膨大な設備を有する設備産業であり、発電所の建設、給電所・変電所での当直勤務、鉄塔の保守・工事など、これまでは男性中心の業務運営がされてきた。社員構成も全社員3万8950人(平成16年3月末)の

表1 電力自由化の進展

kW (V)	具体例	自由化年
2,000(20,000)~	【特別高圧産業用】大規模工場(コンビニナート、複数施設を有する工場) 【特別高圧業務用】デパート、ホテル、病院、大学	平成12年
~2,000	中規模工場、スーパー、中規模ビル	平成16年
~500	小規模工場、小規模ビル	平成17年
~50	町工場、コンビニ、家庭	平成19年検討開始

出所：電気事業便覧および電事連調査

うち、女性社員は4620人と全体の12%程度となっている。女性社員の配置を部門別にみると、営業部門が55%、総務・労務・経理・資材などの一般管理部門が18%など、女性社員の7割以上が事務系部門に配置されており、また営業部門といっても、お客さまに対し直接販売活動を行う営業ではなく、お客さまからいただいた電話の受付や、毎月の電気料金の計算など、内勤業務が中心となっている。また、配置箇所としては営業拠点としての支店・支社などが8割近くを占めており、管理系職場よりは現業系職場に大部分の女性社員が配置されているのが現状である。

女性社員の活躍度をはかる一つの指標として管理職者数があるが、ここ数年20~30人程度で推移しており、管理職全体に占める女性社員の比率は、1%弱程度の水準となっている。

IV これまでの取り組み

昭和61年の男女雇用機会均等法の施行にあわせ、女性社員の採用を拡大したほか、平成11年の男女雇用機会均等法改正による保護規定撤廃にあわせ、それまで女性の配置実績のなかった職場への積極的な配置を行うなど、職域拡大に取り組んできている。しかしながら、女性社員の管理職任用に関しては、管理職研修などを通じて意識改革に取り組んできたが、当事者意識を喚起するまでには至らず、「無関心」のままの状況であった。

また、女性管理職育成については、毎年数人以上の管理職の任用目標を設定し、人事部門が各所属に働きかけてきたが、達成のための具体的なアクションが十分に伴っていないこともあり、なかなか任用が進まない状況が続いていた。各管理職が女性の登用を躊躇する理由としては、「優秀であるが、実際の現場での工事経験がないから、管理職任用は難しい」「男性に比べて早く辞めてしまうので、任用できない」などがあり、このように男性と比較した場合、職務経験の幅が狭いことや、勤続年数が短いことなどが女性管理職任用の阻害要因として挙げられてきた。

V 女性社員活躍推進の背景

しかし、ここに来て女性社員の活躍を後押しする要因がいくつか生じてきている。

1 電力自由化進展による人材の積極活用の必要性

まず一つめは、競争が激化するなか、競争に勝ち抜いていくためには、従来にも増して人材をより有効に活用していかなければならないということである。当社では、従来からコース別人事管理を行っておらず、いわゆる「総合職」「一般職」という区分はなかったが、今後は厳しい競争に勝ち抜くため、これまで以上に女性の活躍を進め、有効な活用をはかっていく必要が高まっている。

2 生活者の視点を生かせる業務の増加

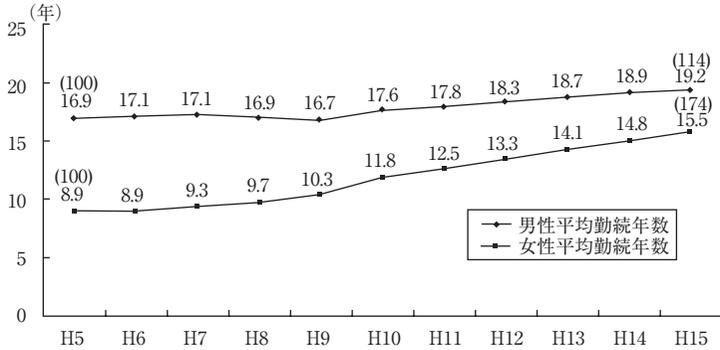
女性の活躍推進を後押しする二つめの要因としては、女性社員の生活者の視点を生かせる業務が社内において増加していることが挙げられる。

自由化の進展により、産業用分野などの法人等のお客さまだけに限らず、厨房や給湯分野においてIHクッキングヒーターやエコキュートを強力に展開するなど、実際に家庭での厨房や給湯などの担い手である女性のお客さまに対する営業活動を進めていかなければならない。また、尾瀬地域の土地の大部分を所有していることや、発電所から排出されるSO_x・NO_xなどの有害物質の除去に世界でも最高水準の技術で取り組みを行うなど、当社はこれまでも環境へ配慮した経営を進めてきた。今後は、環境経営がより求められるなかで、環境の分野での女性社員の活躍のフィールドはさらに広がっていくと考えている。さらに、販売電力量が伸び悩むなど、従来のような電気事業での大きな成長が見込みづらくなるなか、新規事業を積極的に進めており、この中には、保育・介護事業など女性社員が中心になって活躍している事業も増加している。

3 女性の就業意識の高まり（平均勤続年数の増加）

女性社員の平均勤続年数はここ10年間で1.7倍程度と急速に伸びており、男性との差も急激に

図1 平均勤続年数



注：() 内は平成5年を100とした場合の指数

縮まっている状況にある(図1)。以前は「女性は、結婚や出産で退職する機会が多いから、なかなか責任のある仕事をまかせられない」などの意見が出ていたが、結婚・出産しても会社を続けたいという女性社員が増加するなど、就業意識が高まりつつある。

Ⅵ ポジティブ・アクション開始のきっかけ

女性社員の活躍支援を進める環境が整いつつあるなか、実際にポジティブ・アクションを始めることになったのは、二つの出来事がきっかけであった。一つめは、社内を進めている新規事業の社長を人選する際に、女性の適任者が見つからなかったことであった。事業特性上、社長に女性を配置したいと、会社側で考えたのにもかかわらず、実際にふさわしい女性をその時点では見つけることができなかった。そして、きっかけの二つめは、ある女性社員の退職理由であった。この女性は、町おこし事業の一環として女性の起業支援のプロジェクト活動に応募し、それが認められたため、当社を退職し、転職することに決めたという。この事例が、その後、「プロジェクトを提案し、自ら実践する」というポジティブ・アクションにつながるようになった。

Ⅶ ポジティブ・アクションへの取り組み

1 リーダーになることへの動機づけに向けた講演会の実施

ポジティブ・アクションの取り組みとしてまず最初に取り組んだのは、社外で活躍している著名なビジネスウーマンによる講演会の実施である。この講演会開催により、能力・意欲ある女性社員がリーダーになることへの動機づけをはかるとともに、女性社員の活躍推進に向けた取り組みを会社が本気で始めたことを多くの社員に幅広く認知してもらおうと考えたのである。そのため、講演会の参加者を広く公募と職場の推薦の両方から募ることにし、最終的に160人(うち10人は、女性社員の活躍を支援したい男性社員)が参加するかなり刺激的なものとなった。

2 マインドアップに向けた研修(1日カリキュラム)の実施

講演会につづいて、参加者のマインドアップのための研修(名称「ブラッシュアップ研修」)を実施した。この研修ではこれまでの自らのキャリアを振り返り、「今後、自分は何をしたいのか」など、自らのキャリア形成に向けた意識づけを行うこととした。2回の開催で、全店から計70人が参加し、キャリアに対する意識づけを高めることができたと考えている。

表2 リーダー研修プログラム

	セッション	テーマ
2月	1	リーダーとしての期待と自覚と体感
3月	2	自己実現としてのコンセプトメイク
	3	行動し、実感し、“考える現場主義”を学ぶ
4月	4	人と組織を動かすプロジェクトマネジメント
5月	5	新たな発想からの仮説の設定
6月	6	行動による効果的な課題解決策の発見
	7	プロジェクトの実行計画の立案
7月	最終プレゼンテーション	

Ⅷ 女性管理職候補を対象とした リーダー研修

1 研修の概要

この研修は、研修参加者が「自ら組織のリーダーとしてやりたいこと」をプロジェクトとして経営層に提案し、提案が認められれば、組織化したうえで、提案者をプロジェクトリーダー（管理職）に登用し、プロジェクトを推進するというものである。約30人を対象に、昨年2月から7月までの約半年間にわたって実施した。

2 研修開始から経営層へのプレゼンテーションまで

①研修前半（2～3月）

女性社員だけを対象に数カ月にもわたる研修を実施したのは、これが初めてであったため、研修開始当初の参加者には、期待、戸惑い、不安、不満の表情がみられた。そして、「同期の男性が係長に任用されているのに、自分が遅いのは納得できない」などの不満の声や、「先輩を差しおいて自分が参加するのは申し訳なく思っている」などの戸惑いの声も直接事務局に届いていた。

しかしながら、第1セッションの2日目・3日目にかけての宿泊およびアクションラーニング（屋内外での行動トレーニング）を通じて、参加者間の緊張が大きく和らげられ、アイスブレイクが一気にはかられたように感じられた。これも各職場から能力・意欲ある女性社員が集まったことにより、早期の段階からお互いに認め合い、刺激し

合うことができたため、参加者の向上心と仲間意識が急速に高まったものと考えられる。

3月に実施した「タウンウォッチング」や、「フィールド調査」は、自分の目で観察し、感じることを通じてコンセプトメイクを行うことを目的とし、実際に屋外に出て実習を行った。これまで当社内の業務では経験したことも、考えたこともない視点からのアプローチに、研修参加者には「多くの気づきを得ることができた」と好評だった。こうして研修参加者の受講意欲は段々と高まっていった。

②研修中盤（4～5月）

研修開始から2カ月近くが経過し、当初の不安・戸惑いが徐々に薄れていくとともに、ハードな研修による負荷はあるものの、研修に対する取り組み意欲が向上していった。

なかでも、「現場調査」では、当社内の現実の課題を提示し、実際に各人が初対面の関係者にアポイントメントをとり、期日までに徹底した原因分析をまとめてくるというカリキュラムがあり、この経験を通じて、「いかにして現場の情報を集めるか」「現場の本質的な課題は何なのか」などを体感しながら身につけることができるようになった。

また、このころから「自らやりたいプロジェクト」について一人ひとりが考え始めるようになり、今回の研修のコンセプトとして“夢に日付をうつ”ということを掲げていたが、「自らやりたいことを実現させる」という方向性自体は明確であるものの、自分は具体的に何をやりたいのか、それは周りを巻き込んで取り組むべきテーマかという点

については明確ではなかった。事務局でも、研修参加者の状況を適宜把握しながら、「具体的にどのようにプロジェクト化を進めるべきか」について、日々悩んでいた。今回の研修では、研修参加者とともに、事務局も悪戦苦闘して取り組んでいたように思う。

当社の次世代リーダー育成プログラム（イノベーションリーダー研修）や、他の上級管理職向けの研修でも基本的に数人で一つのチームをつくって、一つの課題に対し、チームで取り組んだ。しかしながら、今回は、“やりたいこと”に徹底的にこだわって取り組んでもらおうという観点から、「1人1テーマ」とすることとした。多くの研修参加者から、「自らやりたいことなど、考えたことがない」という意見を聞いていたので、ポテンシャルは高いとはいえ、「1人1テーマ、1人1プロジェクトを基本とする」ことには、事務局側では正直大きな不安があった。しかしながら、結果的に「自分がやりたいことを宣言した」ことは、大変有効であり、その宣言があるために参加者たちが粘り強く取り組んでくれたのだと思われる。

5月末ごろには、「なぜを10回繰り返す」「問題とはあるべき姿とのギャップである」など、ロジカルに課題の構造化に取り組む手法を学び、一歩ずつ参加者たちは、パワーアップをはかっていたのである。

③経営トップからのコミットメント

今回の研修を実施するにあたっては、トップから多くのコミットメントを得ることができた。そのことが、今回の研修の成果に大いに繋がったと考えている。

この研修は七つのセッションに分けて実施したが、ほぼ毎回のようには、会長、社長、常務などとの意見交換・懇親の場を設けた。経営トップの参加は、この研修に対する会社側の本気度を参加者たちに伝えることにつながったと考えている。各懇親会では、役員と参加者がとてもフレンドリーにコミュニケーションをはかっており、役員から「この研修に対する期待」「女性社員に対するメッセージ」などを直接伝えることができた。そしてこのことが、参加者のいっそうの動機づけにつながったといえる。

④次世代リーダー育成研修（イノベーションリーダー研修）修了者からのアドバイス

当社で平成12年度から実施している次世代リーダー育成プログラムであるイノベーションリーダー研修修了者との交流も、得難い経験につながったようである。

イノベーションリーダー研修修了者の多くは、各部門の将来を担うような人材であり、実際に本店・各店所でグループマネージャーとして活躍していた。今回は、その修了者のなかから、この女性リーダー研修参加者を積極的にサポートしたいと思ってくれるメンバー十数人に集まってもらった。

懇親会でのアイスブレイクから始まり、4月に実施した補講では、研修参加者の考えたそれぞれのプロジェクトテーマ案に対し、かかわりの深い部門出身メンバーが、個別に相談を受け、アドバイスをを行うという機会を設けた。

さまざまな人がいろいろな角度から親身になってアドバイスをすることによって、研修参加者にとっては多面的な観点からプロジェクトを考える機会につながったといえる。また、各部門の最新動向などの情報収集にもおおいに役立った。そして、この修了者との交流は研修中はもちろん、研修後も続いており、研修参加者の一部は、自ら積極的にアドバイスを受けに修了者のもとを訪れている。研修参加者の“人を巻き込む力”はこうした機会を通じて、確実に高まっていった。

⑤研修後半（6～7月）

この時期になると、各自のプロジェクトテーマを固めていく段階になり、参加者が当初いだいていた不安・戸惑いは消え、研修講師、事務局との信頼関係がいっそう深まった。

各参加者が、前半の研修で学んだ現場調査手法等を駆使し、いろいろな職場に何度も通い、現状把握、仮説構築、仮説の検証に取り組むようになった。

なかには、この時期においても自分のテーマを決めかねており、「自分が本当に何をしたいのか」に向き合っている参加者もいた。ただ、このような参加者は、自分がやりたいことにとことん悩み抜いていただけに、自分がやりたいことを見つけ

出した後は、ブレがなく、最終的なプレゼンテーションの場面で力強さは際だっていた。振り返ってみると、当社においては、電気の「安定供給」という絶対的な使命のもと、「自分がはたすべき役割＝やらなければならないこと」は明確だったが、自分が「やりたいこと」という意識は相対的に弱かった。今回の研修で、やりたいことに徹底的にこだわったということは、男性も含めた当社社員のカルチャーを変えていくきっかけにつながるのではないかと期待される。

経営層への発表を前に、各参加者は、それぞれの職場で所属長などに対しプレゼンテーションを実施したが、プレゼンテーションについても、各所属の幹部等も深くかかわっており、貴重なアドバイスをもらうことができた。なかには、彼女たちに修正を求め、休日に再発表会を自主的に行うなどのケースもあった。

⑥発表会当日

社長・会長などの経営層に対するプレゼンテーションの数日前には、休日返上でリハーサルに多くの人が参加し、当日も午後からの発表に向け、朝早くから各参加者が一人ひとり集まり、発表数時間前には、全員が最後のリハーサルに取り組んだ。

発表にあたっては、「自らがリーダーとなって取り組みたいプロジェクト」をテーマとしていたが、暮らしに根ざした視点や、現場当事者ならではの視点から切り込んだものが多く、内容は多岐にわたり、火力発電所の畑を利用した営業活動、クチコミによる販売営業など、斬新なテーマが数多く発表された。

当日は、会長、社長、常務などの経営層のほか、所属の店所長、本店部長や直属の上司など、あわせて100人が出席し、活発な質疑応答が交わされた。そして審査委員の経営層には一人ずつ評価・コメントを記入してもらったが、全般的にその結果は事務局の予想を上回る高い評価となった。

3 研修の特色

あらためて振り返ってみると、この研修の特色としては、以下の3点が挙げられる。

i. “トップランナーにダッシュ”してもらう

研修参加者は、それぞれの職場で皆活躍しており、当社内ではすでに女性トップランナーであるが、研修開始にあたって、彼女たちに女性社員のトップランナーであることを伝えたくて、「もっとダッシュしてほしい。他の女性社員のロールモデルになってほしい」と明確に表明をしたこと。

ii. “自分がやりたいこと”にこだわる

参加者が取り組むテーマについては、仕事の改革や課題達成につながるものなど、会社業績に貢献するものならすべて対象にしてよいこととし、徹底的に自分がやりたいことに向き合い、こだわったこと。

iii. “現場リーダー”の育成

この研修では、参加者の多くが育った現場での経験の強みを生かせるよう、現場調査、タウンウォッチングなど、現場で行動しながら学ぶことに注力し、主として現場で活躍できるリーダーの育成に取り組んだこと。

4 研修に対する反響

この研修については、男性および女性から肯定的・否定的のいずれの意見も出て、さまざまな反響があった。そして、肯定・否定にかかわらず、関心度は確実に高まりつつあると思われる。今回このように、実際に行動を進めることにより、「無関心」が「関心」に変わったことは、大きな前進である。

主な意見としては、「女性の力を経営に生かすきっかけをつくってくれた（経営層）」「なぜ、女性だけ？ 逆差別ではないか？（男性社員）」「自分も後に続きたい（女性社員）」「自分は自分の力で上がっていく。だからポジティブ・アクションは不要（女性社員）」など、多岐にわたった。事務局としては、これらのすべての意見が、社内での関心の高まりを示すものと、前向きに受けとめている。

5 研修後の取り組み

提案を行ったプロジェクトのうち、約半数程度がその後プロジェクトチームを編成して、実現に向けた取り組みを行っている。また、現時点（平

成17年4月)までに研修修了者29人中、8人がプロジェクトリーダー(当社では「グループマネージャー」=管理職)に任用され、活躍している。任用された8人は、年齢も30歳代から50歳代までと幅があるが、最も若い人は、男性も含めて現在最年少の管理職となっている。

昨年2月から7月までの研修の取り組みが好評を得て、所属の店所幹部からも「今後ともこの取り組みを進めてほしい」などの意見もでてきた。そのため、昨年11月より第2期のリーダー研修を実施している。

IX 今後の課題

一昨年来、女性社員の活躍推進に向けた取り組みをこれまで行ってきたが、今後はまず当面、リーダー研修修了者のプロジェクトの実現および、この研修の定着化をはかっていきたいと考えている。また、女性社員の活躍をよりいっそう推進する観点から、以下のような課題にも取り組んでいきたいと考えている。

1 上級管理職への登用

これまでの取り組みを通じて、いわゆる課長級のリーダーが何人か誕生したが、今後は登用した女性管理職の配置・異動を計画的に進め、店所長・本店部長など、上級管理職への登用をぜひとも実現したいと考えている。

2 登用された管理職の成長を継続的に支援する仕組み

①マネジメント力の補強

今回、プロジェクトチームのリーダーとなった

者は、まさに日々の実践の中でメンバーのマネジメントを実践しているが、それを補強するものとして選抜した管理職を対象に実施しているマネジメント研修を優先的に彼女たちに受講させるなど、マネジメント能力の補強に積極的に取り組んでいる。

②メンター制の導入

女性社員の活躍を推進する上での一般的な課題として、いわゆる「ロールモデルがない」ということが挙げられ、当社でも女性社員の目標となるロールモデルがなかなか見いだせない状況がこれまでであった。もちろん、彼女たちには「後に続く後輩たちのロールモデルになってもらいたい」と考えているが、彼女たちがより広い視野をもって業務に取り組み、さらなるステップを踏めるよう、彼女たちを一步高い視点から必要に応じて指導・助言をするメンター役を作る仕組みを導入していきたいと考えている。

③ワークライフバランスの浸透

今回の研修参加者のうち、半数以上の者が夫・子どもなどの家族をもち、実際に夫から相当のサポートを受けながら研修に取り組んできた。

現状では、女性社員が管理職などの重責を担っていくような場合は、依然として根強く見られる性別役割意識(男性=仕事オンリー、女性=仕事&家事の両方)というものが、大きな壁として立ちまはだかっていると考えられる。

そのため、今後は、仕事と家庭の両立支援(ワークライフバランス)についても積極的に進めていきたいと考えている。

えんどう・たくみ 東京電力(株)労務人事部副部長。