LIXIL
Link to Good Living

LIXILの女性活躍推進
～経営戦略としてのダイバーシティ～

2015年12月15日

株式会社LIXIL HR
ダイバーシティ推進室
成田 雅与

LIXIL DIVERSITY

1. 会社概要

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

1 -1. LIXILグループについて

2011年4月、国内住設器機メーカー5社が統合し株式会社LIXILが誕生
現在、海外150の国と地域で商品を展開するグローバルカンパニーです

『企業の生い立ち』、『文化』、『制度』も異なる会社の融合から、

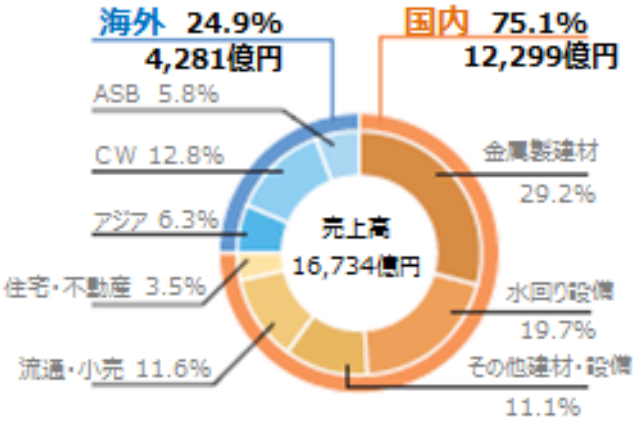
『 Global One LIXIL 』へ

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

1 -2. LIXILグループの概要

- 本店　東京都江東区大島2-1-1
  本社　東京都千代田区霞が関3-2-5
- 従業員数　52,427人
  (国内55.6%, 海外44.4%)
- 売上　16,734億円
- 営業品目　建材・設備機器の製造・販売
  およびその関連サービス業
  （株式会社LIXIL）
- 主要事業拠点　日本、イタリア、アメリカ、中国、
  韓国、シンガポール、タイ、
  ベトナム、インド、インドネシア、
  台湾　等

グループのセグメント別売上高



Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

1 -3. LIXILグループのビジネス

企業理念　「優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献する」

- LIXILグループは、住生活に関わる商品、サービスを提供しています
- 住まいのあらゆる“モノ”や“コト”を、一人ひとりの生活者に合わせて提供できる総合力は、LIXILだからこその強みです

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

■ 2. ダイバーシティの位置づけと取組み方針

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

2．経営理念と目指す企業文化

<u>経営目標（LIXIL VISON）：住生活産業のグローバルリーダーとなる</u>
を掲げ、エネルギーと創造性を生み出す**『Diversity』**は必須であると考えています。**『Diversity』**は戦略であり、目指す企業文化の一つです

LIXIL TETRA

LIXIL Cultures

多様性の尊重
（Respect Diversity）

機会均等
（Equal Opportunity）

実力主義
（Meritocracy）

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

2 -1. Diversity 宣言の策定

2012年4月、社長 藤森のリーダーシップのもと
トップダウンで日本における推進活動を開始

ダイバーシティ推進室 設立

LIXIL Diversity

“経営戦略”としてのDiversityの実践

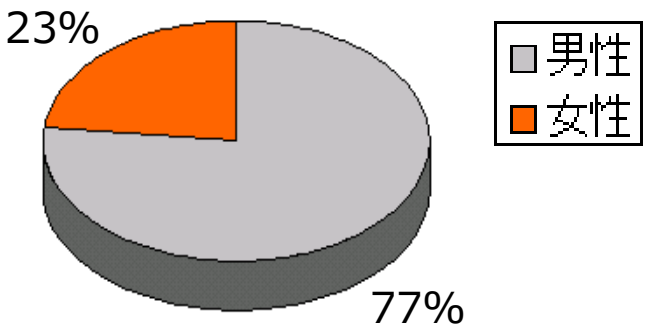
◆バックグラウンドに関わらず、“最高の人材”を最高の機会で活用する
◆多様性（「違い」）を入りまぜて、エネルギーと創造性を創出させる

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

2 -2. Diversity 推進の開始

会社方針・取組を明示するため、2013年1月に
「LIXIL Diversity 宣言」を策定して社内外に公表

- ㈱LIXILの女性比率



- LIXILの課題として、
まずは約23%を占める『女性』に
着目し活躍を推進する

1.「多様性の尊重」 (Respect Diversity)

性別、年齢、人種、国籍、価値観、バックグラウンドの違いを歓迎し、 自由闊達な議論から生み出されるエネルギー、創造性を強さの源泉とします。

LIXIL Diversity 宣言

LIXIL の企業文化は、多様性が生み出すエネルギー、創造性を経営に活かし、公正で公平な環境の中で、誰もが現状に満足せず、自らが課す高いハードルを次々に越えきちんと結果を出し、それが正当に評価される会社を目指すことです。

強い企業体質

創造性
エネルギー

1.「多様性の尊重」 (Respect Diversity)
性別、年齢、人種、国籍、価値観、バックグラウンドの違いを歓迎し、 自由闊達な議論から生み出されるエネルギー、創造性を強さの源泉とします。

2.「公平な機会の提供」 (Equal Opportunity)
属性の違いにかかわらず自発的・積極的に取り組もうとする人に活躍の機会・場を公平に提供します。

3.「実力主義の徹底」 (Meritocracy)
LIXIL VALUE の実践とパフォーマンスの発揮を正当に評価します。

環境整備
⑤ WLF *3（ワーク・ライフ・フレキシビリティ）の推進や女性を含むダイバーシティタレントの活躍を推進するための施策として、例えば育児を支援する制度、日本語研修などの制度を新設します。

4. 風土醸成
⑥自己研鑽と啓発を狙いとした「LIXIL ウイメンズ・ネットワーク」を立上げ、女性を含むダイバーシティタレントの活躍を推進するための活動を開始します。
⑦社長以下トップリーダーによる「ダイバーシティ・ミーティング」（ダイバーシティを語る）を月に１度開催します。

株式会社 LIXIL グループ　取締役 代表執行役社長 兼 CEO　藤森義明

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

2 -3. 女性の活躍加速宣言の策定

LIXIL

“輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会”の「行動宣言」に沿った「当社アクションプラン：『**WeDoアクション**』」を策定

内閣府男女共同参画局
Gender Equality Bureau Cabinet Office
輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会

輝く女性応援会議

行動宣言

私たち男性リーダーは、様々な女性の意欲を高め、
その持てる能力を最大限発揮できるよう、以下の取り組みを行うことをここに宣言します。

○私たちが関与するあらゆる機会に女性が参加していることを確認し、その重要性を訴えていきます。

現状を打破する

○私たちは、積極的に人材を発掘し、能力を開発し、登用することで、わが社の女性の活躍を支えていきます。そのため、あらゆる機会に、「なぜ、女性が一人もいないのか」「なぜ、女性が30%以上いないのか」なぜ、男女がフィフティー・フィフティー(50:50)でないのか」を確認し、組織の意識変革を促します。

○私たちは、これ以上柔軟な働き方ができないのかを確認することによって、女性の活躍を阻害する要因を取り除くとともに、男女の働き方の変革を進めます。

○私たちは、女性がさまざまなライフイベントを経ながらキャリアを継続しているかデータで検証しながら、成長の機会を計画的に提供し、支援を続けます。

○私たちは、わが社のサプライヤーやパートナー企業に対し、女性の活躍推進の重要性を伝えるとともに、女性の活躍推進に積極的に取り組むことを奨励し、支援していきます。

ネットワーキングを進める

○私たちは、輝く女性の活躍を加速する男性リーダーのネットワークを広げ、成功事例を共有するとともに、輝く女性のネットワーク構築を支援し、連携していきます。

平成26年6月27日

WeDo アクション
「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の「行動宣言」に沿った当社のアクションプラン
2014年8月

1．自ら行動し発信する【コミットメント】
①管理職登用者の30%+
②新卒採用者の30%+
③リーダー育成プログラムへの参加20%+

2．現状を打破する
・パフォーマンス発揮のための環境整備
・キャリア形成の実現

3．ネットワーキングを進める
・男性サポーターの募集

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

■ 3. 取組みと実績

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 .Diversity 推進体制

女性の活躍を推進するため、4本の柱に基づき
次の組織体制で取り組んでいます

人事部会
（事務局：ダイバーシティ推進室）

※WLF=
ワークライフ フレキシビリティ

Ⅰ 人事施策

人事・活用WG

【活動テーマ】
・女性採用、登用
・適材適所の実現
等

Ⅱ 人材育成

人材育成WG

【活動テーマ】
・リーダー育成

Ⅲ 風土醸成

風土醸成WG

【活動テーマ】
・社内への啓発活動
・女性ネットワーク
の構築

Ⅳ 環境整備

WLF※ WG

【活動テーマ】
・両立支援策
の策定　等

…

労使による
検討
委員会

各管轄（事業）人事部門選出のワーキングメンバー

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -1. これまでの取り組み

「一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮させる」ために
活動開始から約3年で実施した主な取組み

ＷＧ名	主な取組み内容	結果
人事・活用WG	①PODを活用したポジティブアクションの実施 ②新卒における女性の積極採用 ③活躍の場の創出 ④自己申告制度の実施 ⑤管理職の評価項目の改訂	①女性管理職比率 **0.9%**（2012 .3） ⇒ **6.7%**（2015.10） ②女性採用比率 **31.6%** （2015.4入社）
人材育成WG	①リーダーシップ育成プログラムへの積極派遣 ②ＭＢＡへの派遣 ③様々な会議体への参加機会の提供	①**21.0%**（2014実績） ②**8名**（約27%）
ＷＬＦWG	①労使一体となったWLF検討委員会の設立 ②同委員会での制度検討、導入	育児や柔軟な働き方に関する10項目の制度を導入
風土醸成WG	①イントラネットでの情報配信 ②ダイバーシティ・ミーティングの実施 ③LIXIL Women's Network 設立・サポート	②47回実施（14年度） ③全国大会、フォーラム等の実施

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

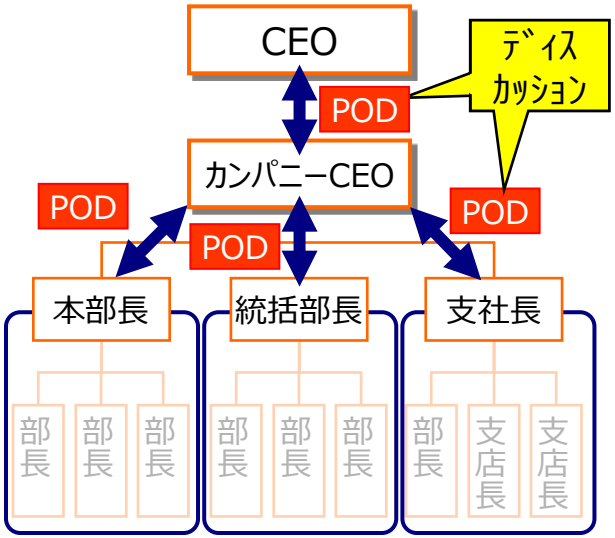
3 -2. <実績>人事施策 － PODの活用 －

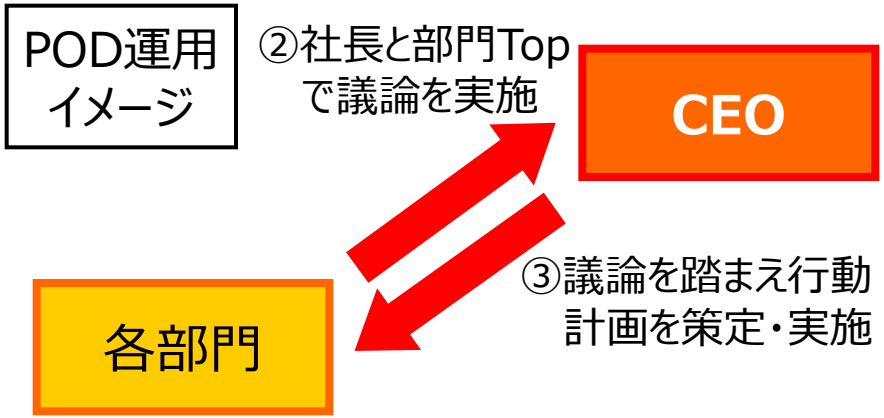
LIXIL

PODの活用で、優秀な女性を発掘、機会を付与し、育成する

PODとはPeople ＆ Organization Development の略
CEOと各部門トップとの間で「人と組織」について幅広く議論する場です

目的	①ラインによる人事組織オーナーシップの強化 ②最高のパフォーマンスを出すための人事組織戦略の構築とレビュー ③経営を担う次世代リーダーの早期発掘と多様な人材の戦略的育成 ④適材適所による「公平な機会の提供」と「実力主義の徹底」の実践





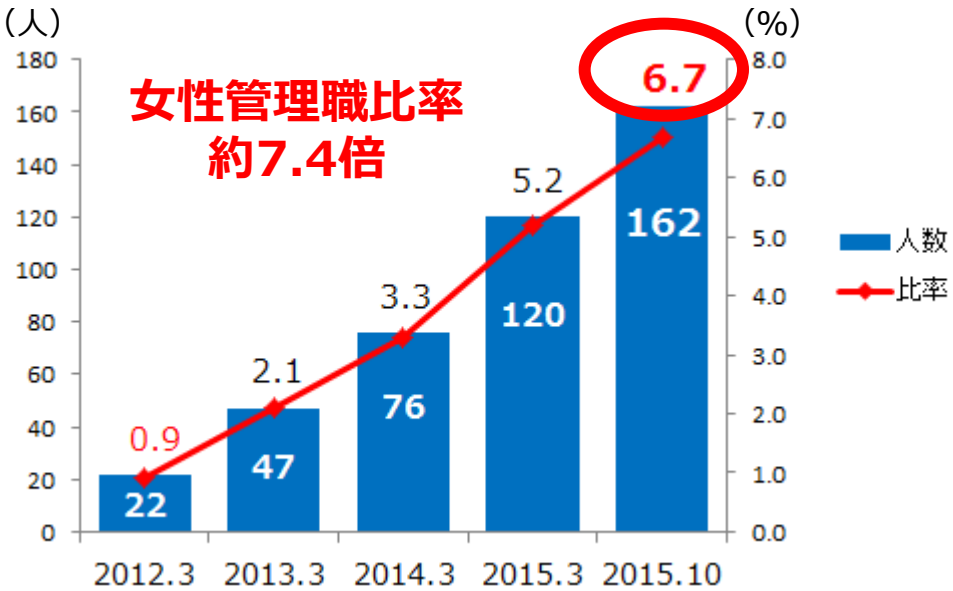
①各部門 **Top Diversity Talents**
を選出。育成プランを策定

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

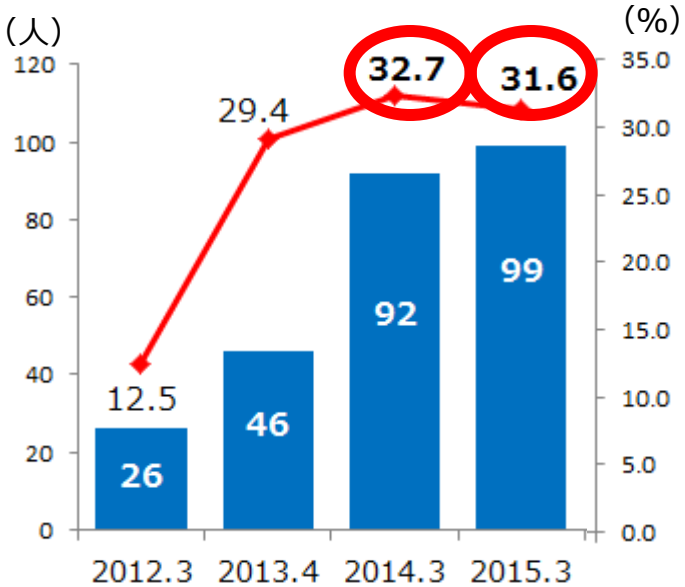
3 -3. <実績>人事施策 － 女性の積極登用・採用 －

積極的に女性管理職登用・新卒女性採用を推進、
結果 **圧倒的なスピード**で実績を積み上げています

■ 女性管理職数・比率



■ 新卒女性採用数・比率



■ 部長職 ‘2012.3 ： 1名
⇒ ‘2015.10：13名
執行役員以上 9名（2015.6現在）

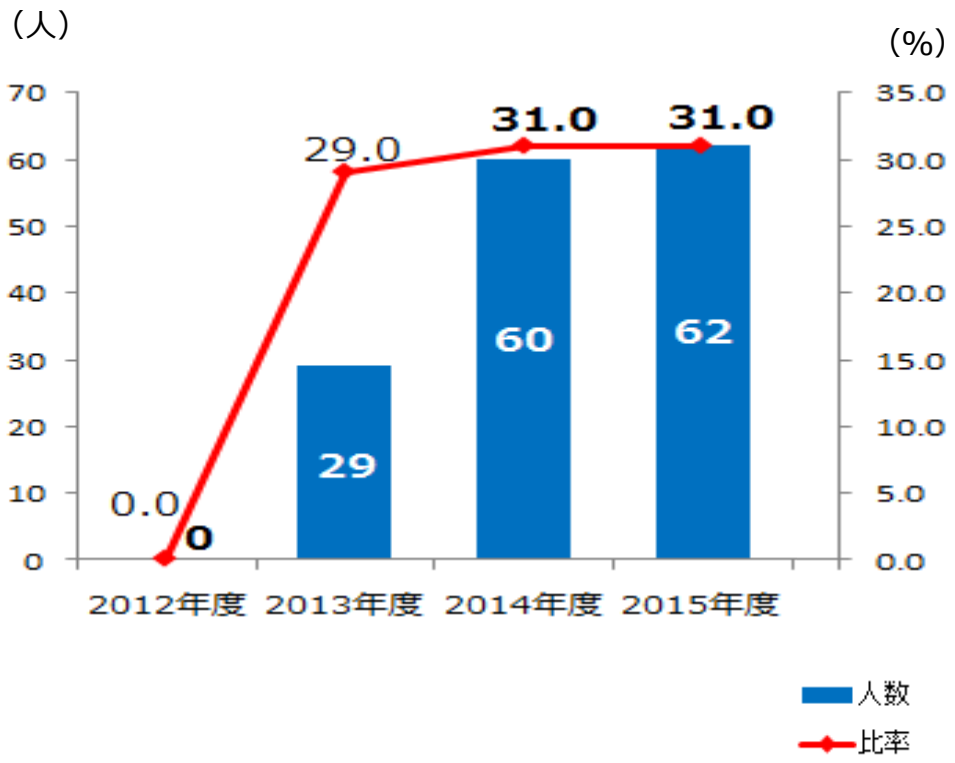
・目標の30%以上を2年連続達成
・リケ女比率は36.1%（2014年）
31.7%（2015年）

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -4. <実績>人事施策 － 活躍の場の創出 －

全社で女性が活躍できる場・機会を拡大、**シックスシグマ活動**では、女性PJリーダーが30%以上 誕生しています

■ シックスシグマ 女性PJリーダー数・比率



研修/ チーム演習の様子

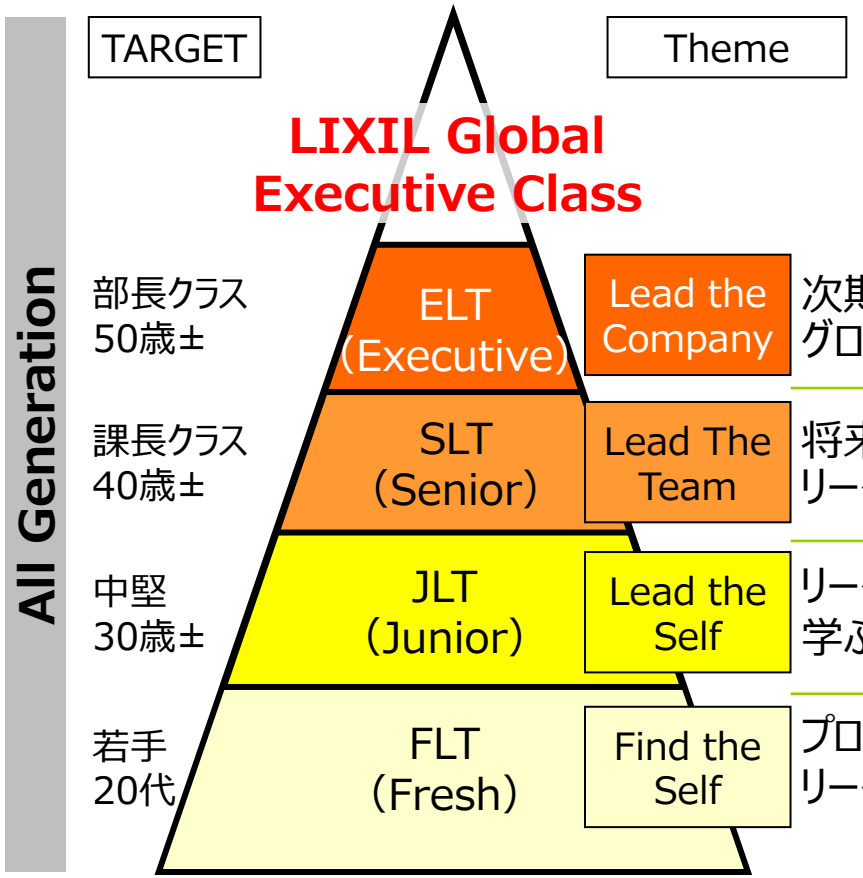
女性講師も誕生

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -5. <実績>人材育成 ーリーダーシップ育成プログラムー

LIXILでは「**まぜて育てる**」の考えの下、男女混合で研修を実施
目標の女性参加率 20%以上を達成しています

・全年代層・職責階層別に実施
・約6～8ヶ月に亘る長期Training
・Training のオーナーは経営トップ



次期経営リーダーとしての
グローバルリーダーシップの探究

将来の経営リーダー候補の
リーダーシップの探求

リーダーを目指す決意と
学ぶ重要性の認識

プロ人材への学びの促進と
リーダーシップへの興味関心

海外研修/万里の長城

社長就任演説優勝者

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -6. <実績>環境整備 － 制度の充実 －

LIXIL

変化するライフステージの中で、高いパフォーマンスを
発揮し続けられるよう、労使一体となった「**WLF※検討委員会**」
を発足

「働き方、休暇に関する諸制度」の導入・改定等、『柔軟な働き方』を提案

全社員のWLF

- ゆとり休暇の拡充 （年3~5日）
- メモリアル休暇の導入（年2日）
- 有休取得推奨日 設定
  （夏季休暇や冬季休暇に繋げて）

育児者のWLF

- 育児休業期間の延長 ⇒ 3歳まで
- 育児短時間勤務の延長 ⇒ 小3まで
- 延長保育料補助
- 始業・終業時刻の繰り下げ ⇒ 小3まで

介護者のWLF

- 休業期間中の社会保険料相当額の補填
- 積立年休の欠勤充当

ライフイベントを抱えた人のWLF

- キャリアリターン（再入社）制度の導入

※WLF = ワークライフ フレキシビリティ

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -7. <実績>風土醸成 － Diversity サイト －

ダイバーシティを**浸透、啓発する**ために「サポーターズメッセージ」、「ロールモデル紹介」など毎月様々な情報を発信しています

LIXIL Diversity

ダイバーシティ(多様性)が生み出すエネルギーと創造性が会社を強くします。
私たちはダイバーシティを尊重し、積極的に受け入れます。

Energy and creativity generated by diversity makes our company stronger.
We value and demonstrate respect for diversity,
and actively embrace the diversity of our workplace.

Information

【Diversityな人びと】
『輝いている女性』シリーズ

社長メッセージ | ダイバーシティ宣言 | 取り組み体制 | サポーターズメッセージ | Diversityな人びと | 情報提供 | 用語集 | Women's Network

ダイバーシティについて

社長メッセージ

私は、強くて「揺れる」会社は 1.「多様性の尊重」(Respect Diversity) 2.「公

ダイバーシティ宣言

LIXILの企業文化は、多様性が生み出すエネルギー、創造性を経営に活かし、公正で公平な環境の中で、誰もが

取り組み体制

「女性の活躍」推進体制(次のとおり、4つの柱をベースとした体制で女性の活躍を推進していきます…続きを読む

2014/09/29

Diversityな人びと / Diversity Role Model

<パーソナル情報>

お名前： さん
部署名： Corporate Finance 経理財務部
業務内容： プロジェクトの推進

『女性を輝かせているリーダー』 シリーズ 第２回は Corporate Finance 経理財務部 さんをご紹介します。

Q. 当社はダイバーシティを目指す企業文化、戦略と掲げてまずは女性の活躍推進に力を入れています。
女性の活躍についてどのように捉えていますか？また、どのように取り組まれていますか？

A. 個人的な印象としては、２０１１年４月のLIXIL統合前に比べれば 飛躍的に女性が活躍の場は広がっていると思います

■職場コメント

(Corporate Finance 経理財務部 さん)

新人からベテラン社員まで、名前で呼ばれる正男さん。皆からその人柄が親しまれているが故だと思います。知識も経験も豊富で、男女問わず頼られており、私も頼もしい助言を沢山頂いてきました。時短勤務として復帰する際、仕事を続けて行けるのかとても不安でしたが、現在も続けていられるのは、正男さんをはじめとする部署の皆さんのおかげです。急なお休みを取ることを嫌な顔一つせずに了承頂き、一方で時短だからと軽んじずに業務を任せて頂き、感謝しています。今後ともご指導よろしくお願いします！

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -8. <実績>風土醸成 ー女性による自主的活動ー

女性が活き活きと働くために「**LIXIL Women's Network**」を創設、自主的な活動に対し、役員・HRがサポートしています

Diversity推進

会社が実施すること	**女性が実施すること**
一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮させる <実施事項> １.人事・活用施策 ２.人材育成 ３.環境整備 ４.風土醸成	活き活きと働く為に必要なことを考え、実行する ＜実施例＞ １.コミュニケーション、モチベーションアップを目的としたフォーラムの実施 ２.'学ぶ''共有する'ためのワークショップの実施 等

300人規模で開催された COMPASS全国サミット

フォーラムで熱く語る女性に 感心する藤森CEO

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

3 -9. 女性の活躍の成果事例

LIXIL

1

アフリカ エコサニテーションのケニア担当として現地との往復を繰り返しながらJICAなどの社外機関と連携して衛生機器の普及拡大に取組んでいます
これは約25億人の市場開拓の第一歩です

GOOD DESIGN AWARD 2014

チームMTG

2

女性をリーダーとするダイバーシティチームで業界初の「カーテンレール付窓枠」を開発

3

2013・2014年度のシックスシグマ活動で女性がリーダーとなったＰＪの利益貢献額は362百万円に上ります

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

４．社外評価

女性の登用、活躍をスピードをもって積極的に進めたことにより、
経産省、内閣府から以下のとおり評価頂きました

■ 女性が輝く先進企業表彰

内閣府が、役員・管理職への女性登用に関する方針、取り組み、実績、情報開示において顕著な功績があった企業を選定し表彰するもの
『内閣府特命担当大臣賞』を受賞

■**「なでしこ銘柄選定」**

NADESHIKO BRAND 2014　NADESHIKO BRAND 2015

経産省・東京証券取引所が共同で、女性人材の活躍を積極的に進めている企業を選定するもの
2年連続で選定

■**「ダイバーシティ経営企業100選」**

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2015

経産省がダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰するもの
2015年度 受賞

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

５．推進のポイント

弊社がスピードをもって一定の成果を出したポイントは
以下の通りであると考えています

- 経営トップとＨＲトップの強いリーダーシップ
- 数値のコミットメント
- ＨＲ部門の実行力
- 幹部をはじめとした男性リーダーの積極的な関わり
- 女性自身の自発的活動の広がり

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.

ご清聴いただきありがとうございました

LIXIL

Link to Good Living

Copyright © LIXIL Corporation, All rights reserved.