

〈事例報告〉

女性の活躍推進に向けた企業の取り組み

アステラス製薬における女性の活躍推進とワーク・ライフ・バランス

アステラス製薬株式会社 人事部
ダイバーシティ推進室長 米奥美由紀氏

まず、アステラス製薬の概要からご説明する。弊社は「患者さん一人ひとりの力になりたい」という同じ想いをあつた山之内製薬と藤沢薬品工業が合併して、二〇〇五年に発足した会社で従業員数は二〇一〇年三月現在、連結で一萬五六一一人、単体では五五六三人となっている。現在、弊社で取り組んでいる女性の活躍推進施策は国内グループを対象としているので、その範囲に含まれる従業員数は約七八〇〇人となる。



SION2015」を策定した。これを支えるのは「人材」と「組織」と位置づけている。

「人材」の観点では、ダイバーシティイマネジメントは、「VISION2015」を達成する上で必須の取り組みとなっている。弊社でのダイバーシティイマネジメントの意義は、グローバル企業としての競争力を強化し、持続的な成長を続けていくための基盤であり、個人・会社・社会のそれぞれの視点で「WIN-WIN-WIN」の関係を築くことでもある。

そのような状況の中、アステラス製薬単体の女性社員の比率は、二〇一〇年三月三十一日現在で一六％、経営基幹職（管理職の社内呼称）の割合ともなるとわずか二・四％であり、グローバル企業としての大きな課題である。そこで二〇〇七年八月の経営会議で、

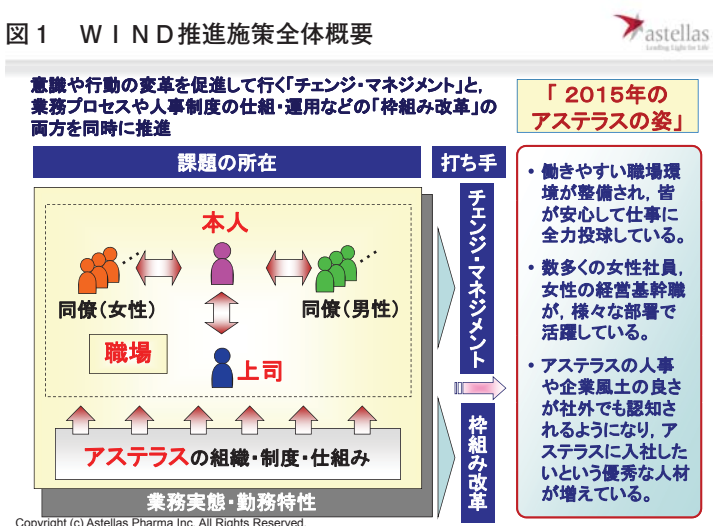
「ダイバーシティイマネジメント改革に向けた提案」に基づき「女性の活躍推進を加速する」ことが決定され、同年一月に社長直轄の部門横断プロジェクトとして、「WIN D (Women's Innovative Network for Diversity)」が発足した。その主な内容は女性の職域拡大、女性経営基幹職の増大に加え、社外からの認知を高めることであり、WIN Dプロジェクトの活動を社内に認知させるため、ロゴマークも作成した。

WIN Dプロジェクトで検討した施策の概要を表したものが図1である。

社員の意識や行動の変革を促進する「チェンジ・マネジメント」、業務プロセスや人事制度の仕組み・運用などの「仕組み改革」の両方を同時に推進することで、「VISION2015」の達成を目指している。

次のステップとして、WIN D推進を加速させるため、二〇〇八年七月に人事部門内にダイバーシティ推進室を設置した。WIN Dプロジェクトの活動は、部門横断のメンバー二人（女性九人・男性三人）が主業務との兼任体制で企画・検討していたが、三人の専任体制での組織とし、同年一〇月にはダイバーシティ推進室員を五人に増員した。さらに、アステラス国内グループの各部署にWIN D推進のための「ネットワークメンバー」を配置すること、トップダウンと同時にボトム

図1 WIND推進施策全体概要



意識や行動の変革を促進して行く「チェンジ・マネジメント」と、業務プロセスや人事制度の仕組み・運用などの「仕組み改革」の両方を同時に推進

地域別売上構成をみると、海外売上高の比率はすでに四六％まで達している。主なグローバル製品は移植・免疫領域のプログラム、泌尿器領域のハルナール・ベシケアで、循環器・消化器・運動器・中枢領域・感染症など、幅広い製品を展開している。

合併の翌年、弊社の経営理念「先端・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献する」を達成するために、二〇一五年にあるべき姿を定めた「VI

図2 キャリア継続及びWLBを支援する制度



<p>結婚</p> <ul style="list-style-type: none"> 結婚時同居支援制度(営業職対象、定期異動への組み込み) 	<p>妊娠・出産</p> <ul style="list-style-type: none"> 母性保護休暇／特別療養休暇 育児休業(満3歳まで、2回取得可) 育児休暇(配偶者の出産時、有給、5日間、分割取得可)
<p>復職</p> <ul style="list-style-type: none"> 育児終了予定日変更の柔軟性 託児費用補助(認可保育所に入所できない場合、最大16万円/月、最長6ヶ月間) 復職支援イベント(キラ☆キャリアセミナー) 有給の付与(最大10日間) 	<p>育児</p> <ul style="list-style-type: none"> 短時間勤務(小学校3年生まで) 短時間フレックス制度 所定外労働の制限 在宅勤務(最大4日間/週) ベビーシッター派遣会社との法人契約(小学校6年生まで)

Copyright (c) Astellas Pharma Inc. All Rights Reserved.

「FF D A Y」である。この制度は本社の場合、一七時四五分の終業時刻を、金曜日は一時四五分切り上げて、一六時にする事で、働き方の見直しにつなげようというものである。FF D A Yの導入と同時に、「労働時間適正化キャンペーン」をスタートさせた。「心と体が折れないように：さあ、自分時間」をメッセージに、ポスターの掲示などにより、啓発活動を行った。

一方、労働制度分科会では生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの追求を踏まえ、働き方の見直しを検討したその成果となったのが、二〇〇九年四月から導入している「FF D A Y (Family Friday)」である。この制度は本社の場合、一七時四五分の終業時刻を、金曜日は一時四五分切り上げて、一六時にする事で、働き方の見直しにつなげようというものである。

FF D A Yの導入と同時に、「労働時間適正化キャンペーン」を昨年一〇月に導入した。育児、介護

アップによる取り組みも強化した。このように弊社では、ハード、ソフトの両面で施策を展開しているが、本日はその土台となるワーク・ライフ・バランスへの取り組みについてご紹介したい。合併前の旧社では、男女雇用機会均等法や育児休業法の施行に合わせて、一九九〇年から一九九二年にかけてフレックスタイム制や育児休業制度などを充実させてきた。その後、二〇〇三年に次世代育成支援対策推進法が制定され、弊社でも合併が行われた二〇〇五年に一般事業主行動計画を策定、届出し、その二年後にくるみんなの取得した。これ以降、社内体制の整備や、さまざまなライフイベントに対するキャリア継続のための制度の

拡充を進めているところである。制度を拡充するにあたっては、六つのテーマについて、労使委員会である人事制度協議会を設置し、アステラスとしてあるべき人事諸制度の検討を開始した。その中でも、「労働制度」及び「男女共同参画」に関しては、とくに大きなテーマとして、検討を行った。これらの分科会で労使により約一年間かけて検討した後、会社主導で制度化を行ってきた。

男女共同参画分科会では、二〇〇六年一二月にアステラスグループにおける男女共同参画を「アステラスグループに集う私たち全員が、『VISION 2015』の実現に向かって、ジェンダー・バイアスのない組織風土と適切なワーク・ライフ・バランスの追求を通じて、より高い成果を発揮しつつ、活き活きと働きつづけようとする取り組み」と定義した。

一方、労働制度分科会では生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの追求を踏まえ、働き方の見直しを検討したその成果となったのが、二〇〇九年四月から導入している「FF D A Y (Family Friday)」である。この制度は本社の場合、一七時四五分の終業時刻を、金曜日は一時四五分切り上げて、一六時にする事で、働き方の見直しにつなげようというものである。

FF D A Yの導入と同時に、「労働時間適正化キャンペーン」を昨年一〇月に導入した。育児、介護

「心と体が折れないように：さあ、自分時間」をメッセージに、ポスターの掲示などにより、啓発活動を行った。

弊社におけるキャリア継続及びワーク・ライフ・バランスを支援する制度を、結婚、出産、復職、育児、介護、その他のカテゴリ別に整理したものが図2及び図3である。弊社独自の制度として、MRなどの営業職を対象とした「結婚時同居支援制度」がある。これは、配偶者が転勤などで現在の任地を離れる場合、配偶者と同居可能な地域への異動を希望できるようにした制度。社内外を問わず、配偶者が正社員であれば利用できる。

妊娠・出産関連では、今年の育児・介護休業法の改正に合わせて、配偶者の出産時(産前二週間、産後八週間)に有給の育児休業を五日間取得できる制度を設けた。これにより、男性の育児参画を促進し、さらに育児休業の取得につなげていきたい。

復職関連では、託児費用補助制度を設けている。これは産休・育休からの復職時に認可保育所に入所できなかった場合、ある一定の金額を超えた部分について、会社が最大一六万円まで、最長六ヶ月間補助するというものである。この制度の導入により、産休・育休からの復職に対して、社員が希望する時期に復職することが可能となり、社員と企業の双方がWIN-WINとなることができ、社内託児所の設置に代る人材への投資策として、画期的なものではないかと考えている。

育児・介護関連では、在宅勤務制度を昨年一〇月に導入した。育児、介護

「心と体が折れないように：さあ、自分時間」をメッセージに、ポスターの掲示などにより、啓発活動を行った。

弊社におけるキャリア継続及びワーク・ライフ・バランスを支援する制度を、結婚、出産、復職、育児、介護、その他のカテゴリ別に整理したものが図2及び図3である。弊社独自の制度として、MRなどの営業職を対象とした「結婚時同居支援制度」がある。これは、配偶者が転勤などで現在の任地を離れる場合、配偶者と同居可能な地域への異動を希望できるようにした制度。社内外を問わず、配偶者が正社員であれば利用できる。

妊娠・出産関連では、今年の育児・介護休業法の改正に合わせて、配偶者の出産時(産前二週間、産後八週間)に有給の育児休業を五日間取得できる制度を設けた。これにより、男性の育児参画を促進し、さらに育児休業の取得につなげていきたい。

復職関連では、託児費用補助制度を設けている。これは産休・育休からの復職時に認可保育所に入所できなかった場合、ある一定の金額を超えた部分について、会社が最大一六万円まで、最長六ヶ月間補助するというものである。この制度の導入により、産休・育休からの復職に対して、社員が希望する時期に復職することが可能となり、社員と企業の双方がWIN-WINとなることができ、社内託児所の設置に代る人材への投資策として、画期的なものではないかと考えている。

育児・介護関連では、在宅勤務制度を昨年一〇月に導入した。育児、介護

図3 キャリア継続及びWLBを支援する制度



<p>介護</p> <ul style="list-style-type: none"> 介護休業(通算1年間/1要介護) 介護休暇 短時間勤務(申請事由が解消するまでの期間、1時間、2時間、半日、1日の柔軟な組み合わせ) 短時間フレックス制度 所定外労働の制限 在宅勤務(最大4日間/週) 	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> 看護休暇 子(5日/1子、10日/2子以上) 親・配偶者(5日) 5日間は有給 在宅勤務(最大1日/週) 共済会からの費用補助(育児支援、介護支援、ホームヘルプ) 再雇用登録制度(退職後5年間)
--	---

Copyright (c) Astellas Pharma Inc. All Rights Reserved.

などのライフイベント発生時に本人の職務内容を勘案した上で、最大週四日まで在宅勤務を認めるといった柔軟な内容となっている。

「その他」の再雇用登録制度は、育児・介護などのさまざまな個人的な事由でやむなく会社を辞めざるをえなかった社員が、再雇用登録しておけば、退職後五年の間で再度働ける状況になったとき、会社とのニーズがマッチすれば復職できるという制度である。

本日は女性の継続就業がテーマとなっているので、弊社における育休からの復職支援の取り組みについて、併せてご紹介したい。弊社では半期に一回、次の期に復職する社員を対象とした復職支援イベントを「キラ☆キャリアセミ

ナー」と称し、開催している。社内にて臨時託児所を設置して復職前の社員が安心してセミナーに参加できるように配慮し、休業中に改訂された育児支援制度紹介を紹介するとともに、先輩社員との復職に向けた情報交換を行うことによつて、仕事と子育てとの両立への不安を払拭することが主なねらいである。また、人生のひとつの転機として、これからのキャリアビジョンの考え方^①についてのセミナーも行って

過去三年間の制度の運用実績をご紹介する。結婚時同居支援制度は、男女

とも利用者が増えており、その結果として、女性MRの離職率は二〇〇八年には七・四%だったものが、二〇〇九年には約半分の三・九%まで減少した。育児休業も女性の取得者数は増えているものの、男性は五人と人数的には少ない。しかしながら、社員意識調査の結果では、男性の育児休業取得が受け入れられやすい職場環境が整備されたと感じている職員の数は、二年前に一九%だったものが、今年一月には三九%まで増加しており、今年度より新設した配偶者の出産に伴う育児休暇の取得促進により、父親の育児参画が促進

され、今後の取得者数の増加を期待している。WINDプロジェクトの発足から約二年間活動した結果として、国内グループ社員の意識はかなり変わってきている。社員意識調査でも、ダイバーシティ推進に対する意識が醸成され、多様な働き方ができる環境が整備されたと社員が感じており、ようやく女性の就業継続や女性の活躍の場の拡大のためのベースが整ってきたと思っ

ている。弊社はコミュニケーションスローガンとして、「明日は変えられる」を掲げ

ているが、これは、病氣と闘う患者さんに付加価値の高い医薬品を届けたい、患者さん一人ひとりの力になりたいという社員の願いと決意が込められたものである。トップは、「明日は変えられる」を実践するためには、「社員自らが変わることがすべてのスタート」だというメッセージを社員に発信しているが、ダイバーシティについても同様で、自らが変わっていくことが会社を、家庭を変えていくことができ、Diversity & Inclusion をさらに推進することで、日本社会の変革のために頑張っていきたい。

リコーのダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメントへの取り組み

株式会社リコー人事部グローバル人事部
ダイバーシティ推進チームリーダー 小谷美樹氏



弊社の経営理念は、創業者、市村清が打ち出した創業の精神「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という三愛精神に基づき、制定された。その中で、「私たちの行動指針」として、「自ら行動し、自ら創り出す（自主創造）」「相手の立場にたつて考え、行動する（お役立ち精神）」「会社の発展と個人の幸福の一致（人間主体の経営）」を定めており、人材開発の仕組みを考える上での基本的な考え方となっている。とくに女性に限らず、社員全員が働きやすい環境をつくるという考え方はこの「人間主体の経営」から始まっているものだ。弊社の製品のほとんどは法人向けの

オフィス機器だが、一部で個人向け商品も扱っている。売上げ規模を地域別にみると、日本で九三三億円、ヨーロッパで五三三億円、アメリカで五〇二八億円となっている。二〇〇七年度ぐらいから、海外売上比率が五〇%を超えており、二〇〇九年三月期現在で五五・一%になった。そういった状況で、中期経営計画の中でグローバル化が重視されるようになってきた。人員数はリコー単体で約一万二〇〇〇人、グループでは約一万人となっている。リコー本体の社員一万二〇〇〇人のうち、女性の割合はわずか一四%だ。弊社はメーカーなので、社員の

約八割が技術系の社員という環境のため、なかなか女性社員の数を増やすことが難しい状況だ。ただ、子どもをもつて働いている女性社員の割合は約四割と比較的高めとなっている。平均勤続年数は男性が一七・八年、女性が一六・三年と差が少なく、弊社は働き続ける女性の数は多いのではないかし。しかし、課長クラス以上の女性管理職の割合は一・八%しかなく、今後の課題となっている。

取り組みの背景と目指す方向

弊社グループは長期ビジョンを、「グローバルブランドの実現」として、社員の能力と活力を向上させ、多様性を重視した人材マネジメントの確立を目指している。社内外の環境が激しく変化の中で、変化に迅速、柔軟に対応して、競争力を維持・向上させ、「元気のいい会社」になるため、一つは多様な発想、価値観でイノベーションを起こすダイバーシティ、もう一つはメリハリのある働き方に転換し、さらなる生産性向上を目指す環境づくりワークライフ・マネジメント^②が必須であると考えている。現在、この二つを車輪の両輪として取り組んでいる。

だが、社内にて専門部署ができたばかりということもあって、社員の間ではダイバーシティやワークライフ・マネジメントに対する認知度が低く、なんとなくは理解していてもよく話を聞いてみると各社員の理解がバラバラとい

う状態だ。そこで、社内で議論した結果、これらをきちんと定義して、社内に広めていく必要があるという結論に達した。最近、ようやく定義がまとまり、六月にポータルサイトを立ち上げるなど、様々な媒体で社内への発信を強化し始めたところだ。

弊社におけるダイバーシティの定義は「多様な個を活かし、新しい価値や成果を出し続けられる環境作り」。これは性別や国籍だけではなく、一人ひとりの背景があつて、その中で色々な価値観が生まれるのがダイバーシティということだ。さらにその中で、一人ひとりの持ち味が価値として認められ受け入れられることが「ダイバーシティ推進」であると社員に伝えていく。さらにダイバーシティ推進を「自主自立」や「全員参加」といった弊社の行動規範と結び付けることで、組織力の向上につなげたい。

一方、ワークライフ・マネジメントの定義は「効率的な働き方で仕事と生活の双方の充実、よりよいアウトプット」だ。なぜ、「バランス」ではなく「マネジメント」という言葉を使うかというと、「バランス」では、一人ひとりの価値観で「どちらかが充実していればいいんだよね」と解釈されてしまう恐れがあるからだ。

これらの二つの施策が「元気のいい会社」の実現に必要な取り組みで、この二つは不可分だということを押にふれて社内でも広めていきたい。

これまでの取り組みと課題

以上が現在の方向性だが、それ以前はどのような取り組みをしていたか紹

介したい。九〇年代は人材開発の基本的な考え方である「働きやすい環境をつくる」という方針のもと、非常に大きな人事制度改革を行った。九〇年代初頭、バブルが崩壊し、弊社も業績が赤字に転落するという事態に見舞われた。そんな中、専門性重視、面談重視、成果重視という考え方のもと、「個の尊重」を打ち出し、育児・介護支援、社内公募、フレックスタイム、目標面談評価、三六〇度評価といった様々な制度を導入した。

一九九九年には男女雇用機会均等法が改正されたことに伴い、これまで導入した両立支援制度の運用状況を振り返った。しかし、その時点で女性管理職の数は片手で数えるほどしかないことがわかり、この状況を改善するため、中期計画において、男女共同参画推進に関する取り組みの軸を決めた。当初の三年間は性別にかかわらず、一人ひとりの能力・成果に応じて活躍できる風土をつくっていくとの方針のもと、「意識改革」を土台に「キャリアアップ支援」と「両立支援と柔軟な働き方の仕組み整備」という三つの軸で取り組んだ。その後、次世代育成支援対策推進法が制定されたこともあり、さらに制度を見直す必要に迫られ、ワーク・ライフ・バランスを中心に施策を展開してきた。

社員へのヒアリング調査の結果、取り組みの上で一番大きな課題となつているのが「社員の意識」だということがわかった。すなわち、男性社員には女性に対する固定観念が残っている一方、女性は仕事に対するプロ意識が不足していた。女性のロールモデルがい

ないことやマネージャー側に女性を育成しようという意識が薄いことも問題だ。さらに制度はあつても、休職することで昇格に際して不利になるのではないかと不安が女性社員の中にある、こうした面でのサポートも十分ではないことがわかった。

育児休職を取得すると昇格をあきらめざるをえないので、休職したくないという社員、あるいは取得すると昇格をあきらめてしまう社員があり、この問題は大きい。そこで、二〇〇三年に育児休業取得社員に対するキャリアリカバリー施策を導入した。弊社では昇格にあたって、過去数年の人事評価で一定の点数を取得することが前提となっている。しかし、従来の仕組みでは、育児休職期間中は評価の点数がつかないため、復職後、再度ゼロから点数を積み上げなければならなかった。そこで、復職後の評価が揃っていないまでも、休職前と復職後の評価で判定する、あるいは復職後の評価が揃っていないくても高い実績をあげていけば昇格の対象とするよう制度を改めた。その結果、女性の昇格者の数が著しく増えた。

社員意識調査で、毎年、「性別に関わらず公平に活躍する場があるか」という質問を設けているが「ある」という回答が毎年少しずつではあるが増加している。また、育児支援制度の利用率は九〇年代後半から急激に増加し、二〇〇七年度には利用率、復職率ともに一〇〇%に達した。女性の退職率についても、九〇年以降激減し、育児や出産で辞める女性社員はほとんどいない状況になっている。勤続年数に関して女性も男性の伸長が著しく、男性に近づい

ている。その結果、二〇〇五年度には「均等企業表彰東京労働局長優良賞」を受賞するなど、対外的にも評価されつつある。

しかし、冒頭で紹介したとおり、女性管理職や管理職一歩手前の女性係長の比率は、少しずつ上昇しているものの、世の中のレベルと比べるとまだまだ低い状況で、これが弊社の今後の課題だと認識している。

さらに社員意識調査によると、女性の満足度が上昇している項目は男性よりも多く、男女差が縮小しているものの、「ビジョン、チャレンジ」キャリアの方向性を考えた取り組み「機会均等」の三つのカテゴリでは依然女性のほうが低く、女性社員が十分にチャレンジできていないということもわかった。

また、その他の課題としては、①現行の短時間制度に対する満足度が休職制度と比べて低いこと②男性の育休取得を希望している人数ほど、実際の利用者数は伸びないことや男性社員の中で制度に対する認知度が低いこと③休職からの早期復帰やキャリアアップに向けた課題づくり、とくに本人と上司への意識付けやサポートが不足していること④育児、介護などのライフイベントでやむなく退職せざるを得なかった社員に対する復帰制度がないこと——などがあがっている。

現在の取り組みについて

次にダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメントについて、現在の取り組みを紹介したい。ダイバーシティ推進の中では、「女性が活躍できる環

境づくり」として、各職層に働きかける四つの施策を展開している。一点目として、将来の管理職候補層を長期的・計画的に育成していくために若い世代から意識付けをしていく。二点目として、管理職一步手前の層に対する育成サポートを強化する。三点目として、数が少ない管理職層に対するサポートとして、社内外のロールモデルとの交流会とメンター制度を導入する。四日目として、女性のチャレンジをサポート・促進するための環境づくりとして、マネージャーに対する意識付けを行う。併せて、社員全体に対する「ダイバーシティ推進」の認知度向上策を行う。

ワークライフ・マネジメントに関しては、①意識・風土醸成②両立支援③働き方の見直しという三本柱で施策を展開している。①に関しては意識をもつと社員全体に浸透させたい。②の両立支援に関しては、単に両立できるだけではなく、「活躍できる」ための仕組みをもつと導入したいと考えている。③の働き方の見直しに関しては健康でメリハリのある働き方を目指して、意識啓発や業務効率向上のための仕組みづくりに取り組みたい。

意識・風土醸成に関する特徴的な取り組みとして、二〇一〇年一月から「ワークライフ・マネジメント意識調査」を開始した。従来から行っている社員意識調査の中で、ワーク・ライフ・バランスに対する関心が毎年上がっていることから、社員の意識の変化をより詳しく調べるために別立てで行うことにした。現在、調査結果を分析しているところだが、なかなか面白い結果が出ており、今後はそれを社員へフィードバックする予定だ。

両立支援関連施策に関しては、これまでの制度に改訂を加え、育児短時間勤務の取得期間や短縮時間の選択肢を拡大したり、「支援休暇」(いわゆる積立有休)の利用条件の緩和や、付与日数取得日数の増加などを行った。さらに四月からは時間単位で取得できる有給も導入したほか、男性の育児休業を促すために育児休業の一部有給化も始めた。また、休職者の復帰支援セミナーや男性向けの「パパセミナー」を開催した。

働き方の見直しの一環として、ノー残業デーを漸次拡大した。当初月一回で初めていたものを昨年の七月からは週二回のペースで行っている。実施率は九七、八%を維持しているところだ。弊社では、最近、両立支援などの事由

INAXにおける女性の活躍推進

株式会社INAX経営管理本部人事・総務部 EPOCHダイバーシティ推進室長 桑原靖子氏

弊社では、二〇〇四年夏にダイバーシティ推進に関するプロジェクトを発足させた。その第一歩として、女性に焦点をあて、二〇〇五年一〇月には人事・総務部内に「EPOCH女性活躍推進室」を設置した。プロジェクト

の発足からすでに五年が経過しているが、出来ることから手当たり次第に、

いろいろなことを試してきた、というのが実際のところだ。

弊社は愛知県常滑市に本社があり、主な事業として、タイル建材、トイレ・バス・キッチンといった住宅設備機器の製造・販売を行っている。

社員構成で特徴的なことは、女性社員が約三五%もいることだ。商品の検



査やアセスメントといった仕事は女性のほうが向いている傾向もあり、昔から女性社員の比率は高く、二〇〇四年度の段階でも三〇・三%あった。現在、

女性管理職の比率は二・八%。五年前は〇・二%だったので、徐々にではあるが、増えている。

ダイバーシティを社内に進めるにあたっては、いつもチャールズ・ダーウインの「生き残る種」というのは、最も強いものでもなければ、最も知的なものでもない。最も変化に適応できる種が生き残るのだ」という言葉を使っている。すなわち、現在の企業を取り巻く環境の変化に迅速かつ柔軟に対応するためには、多様な属性や価値を取り入れる必要があり、これがダイバーシティを推進する意義だと社内に伝えていく。色々な価値観、感性、背景、生活環境をもつ人たちが戦力になれば、

ビジネスの輪はどんどん広がるし、盲点もなくなるはずだ。

活動の具体例

私が所属するダイバーシティ推進室は、昨年一〇月までは「女性活躍推進室」という名称で、これは当初、ダイバーシティのうち、女性をフォーカスした取り組みを進めていたことによるもの。なぜ女性が最初かといえば、女性は多くいるのに、管理職は少なく、また平均勤続年数が短い。逆に考えると、人材の能力活性化という意味では、女性はもともとポテンシャルが高いと言える。さらに、お客さまの半分は女性なので、顧客ターゲットに近い感性を生かせる舞台があるということだ。

室名の頭についている「EPOCH (Encouraging People and improving Organizational Capabilities for High performance)」(高い業績を実現する、人材の活性化と組織能力開発)は、当初社内ではなかなか認知されないこともあり、言葉の定義を作って周知するといったことも行ってきたが、現在ではその定義よりもEPOCHにより何を指すかを前面に出している。その中で、EPOCH活動の三本柱(①活躍促進②風土醸成③阻害要因の解消)をつくって、それらに沿った施策を展開し続けているところだ。

本日のテーマは「女性が働き続けることができる社会を目指して」なので、その柱の中で女性が働き続けるためにどのようなことを行ったかという視点にしばってお話したいと思う。

まず、支援策の一番目として、弊社でも女性の継続就業に関するロールモデルが不足していることから、その可視化に以前から取り組んでいる。当初は役職登用者、リーダー層で活躍している女性をイントラ内で「EPOCHの星」として、紹介することからスタートした。各女性社員について、入社動機に始まり、仕事をしている上で何つまづいたのか、それをどう乗り越えたのか、楽しかったことは何か、仕事と私生活にどのように工夫をつけているのか、といった情報を掲載している。次に「もっと身近なロールモデルを」という社内の声を受け、三〇歳前後の中堅層で活躍している女性のロールモデルを「EPOCHの新星」として掲載することも始めた。

当初、イントラを見ているのは女性ばかりだと思っていたのだが、社内では話を聞くうち、男性管理職も見ている人が多いことに気づいた。そこで「EPOCHの星」に登場予定の女性管理職に、自分の転職を与えるきっかけとなった上司を指名してもらい、その時のエピソードなどもセットで掲載するようにした。

さらにこれを発展させ、管理職として活躍している男性が、どのように仕事をしているのか、自分を成長させたエピソードなどの情報を「EPOCHの男性」として掲載しているほか、「チーム」に焦点を当てた「EPOCHの星座」を紹介することも始めた。イントラには二週間ごとに新たな情報をアップしているが、月々四五〇〇件くらいのアクセスがある。

支援策の二番目は、コミュニケーション・スキルとコンセプトチュアル・スキルの習得に主眼を置いた「EPOCH

ハリダー研修」の実施だ。とくにコミュニケーションについては、ダイバーシティを推進する上で一番のキーではないかと思う。ミスコミュニケーションが起きた場合、男性同士であれば個別に呼び出して指導したり、「飲みにケーション」の場で軽く指導したりできるようなだが、女性に対してはなかなかそのような指導がされない場合が多い。また女性は思っていることをストレートに言う傾向があり、若いときはそれでよくても、だんだん資格があがってくると、通用しなくなることも多いという話をよく聞く。

かつての高度成長期の日本は男性が働き、女性が家を守るというすみ分けが一般的で、それを前提にビジネス社会が成り立っていた。今は、激動の時代に対応するために変っていかなくてはならないが、すべてを否定するのはなく、基礎となる価値観や背景を女性側も踏まえた上で、コミュニケーションしていく必要がある。こうしたコミュニケーション・スキルに加え、物を事全体的に捉えて、客観的に課題分析した上で、前向き・建設的に思考するためのコンセプトチュアル・スキルの習得も目指している。

これらのスキルを習得するにあたっては、柔道や華道のようにまず「型」を覚えることを重視した。型を使っていくうちに、コミュニケーションに必要な「心」を知り、さらには「技」も磨かれていくというコンセプトで進めている。

こうした取り組みを四期続けて何が変わったかという点、例えば、倶楽部活動と称し、社長提言でできるようなレ

ベルの商品を考えてみようとしてみようとか、能力開発の一環として速読教室をやらうとかそういった自発的な動きが現れはじめたことだ。

支援策の三番目として、異業種合同研修を開催している。これは自社内にロールモデルが少なければ、他社のロールモデルをシェアすればよいという発想から始まったものだ。内容はキャリア開発やリーダーシップといったヒューマンスキルをテーマとしたものが多いが、グループディスカッションを充実させると受講者の満足度が格段と高まる。後でヒアリングしてみると、受講者本人だけではなく、その上司も刺激を受けているようだ。

支援策の四番目として、「一人ひとりの自律と成長のためのヒント」をテーマとした意識啓発用の冊子を全社員に配布している。社員の自律を促すといっても、具体的にどのようにすることも「自律」なのかわからない者も多い。また依存型であっても自分が人に依存していることに自覚がない場合がほとんどだと思う。そこで、一人ひとりがどう行動すれば、自律できるのかという具体的な行動のヒントをたくさん集めて、冊子に盛り込んだ。冊子の効果は今のところ実感できないが、こうした積み重ねが四年後、五年後に効いてくるのではないかと考えている。

ハード面での支援策

これまでソフト面での支援策を紹介してきたが、次に制度などハード面での支援策を紹介する。私は常々、働きたい社員が辞めざるをえない状況を少しでも減らしたいと考えていた。そこ

