

## 【優秀賞】アクセンチュア株式会社

住 所：東京都港区赤坂 1-11-44 赤坂インターシティ  
ホームページ：https://www.accenture.com/jp-ja/  
従業員数：約 6,200 人（女性社員比率：約 2 割）  
業 種：総合コンサルティングサービス

### 1. 取り組み・支援に至る経緯・課題・目標

#### (1) 経緯

アクセンチュア・グローバルでは、1990年代後半に女性活躍推進の取り組みを本格的に開始し、その後世界中のオフィスにダイバーシティプログラムを提供する専門組織が立ち上がった。

一方、アクセンチュアの日本オフィスでの開始当時の認識は、すでに男女ともにプロフェッショナルとして活躍できるカルチャーがあったため、ジェンダー・ダイバーシティ推進の必要性に懐疑的な声が男女ともに少なくなかったが、グローバル水準から大きくギャップがある日本の女性比率や女性管理職比率には改善の余地があるとして、当時の代表取締役社長のスポンサーシップのもと、2006年にJapan Women's' Initiatives(以下、JWI)が発足。

JWI発足以来、女性社員がより能力を発揮し、存分に活躍できる職場環境を提供するための活動を全社的に続けている。その結果、この10年で女性社員は約3倍、子どもを持つ女性も約3倍に増えた。現在は、女性の定着化／活躍推進、女性をとりまく周囲のカルチャー変革に加え、男女共に働きやすい会社を目指した活動を展開している。また、これまでの女性活躍のための推進活動で培ったノウハウは、多国籍社員、障がい者、LGBTなどを含めた広範なテーマでのダイバーシティ推進活動にも活かされている。

#### (2) 課題

##### ①グローバルカンパニーとして他国のベストプラクティスと歩調をあわせる

国内では早い段階でダイバーシティ活動を開始しており、外部ランキング等（2015年日経WOMENランキング20位、上記受賞歴等）でも一定の評価を受けているが、アクセンチュア他国との比較で見ると、日本オフィスは遅れを取っている状況。56か国、約36万人の社員から構成されるグローバルカンパニーならではの強みを活かし、他国のベストプラクティスを日本の実態に合った適切な形で導入する等、常にグローバルレベルを意識した取り組みが求められる。

##### ②ストレッチターゲットでチャレンジを

年度毎に目標達成に向けてターゲットを設定し、女性社員意識調査や各活動におけるPDCAサイクルを回すことで見えてくる課題を各活動に反映させながら、目標達成を目指す。

##### ③次世代のリーダーの働き方の提案（モノカルチャーからの脱却）

長時間残業を改善するだけでなく、そこに起因するワークスタイルを変革し、多様な働き方が可能となる職場環境を整えることで、社員一人ひとりが最大限リーダーシップを発揮しつつ、多様かつ優秀な人材を惹きつける会社を目指す。

#### (3) 目標

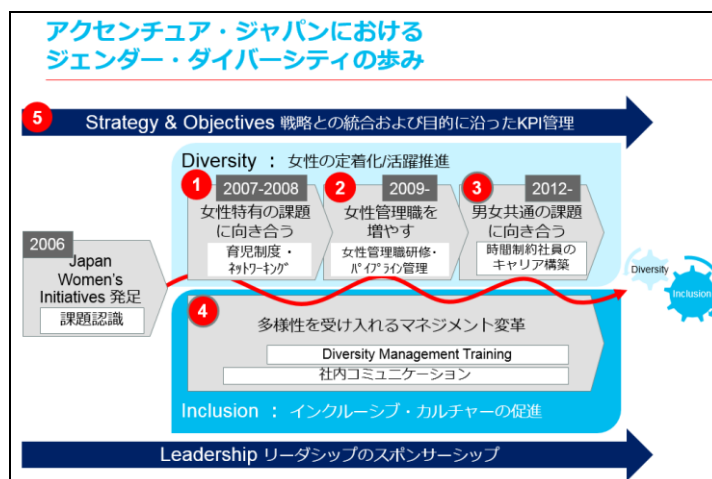
女性比率、女性管理職比率ともに定量的な目標を掲げ、目標達成に向けて年度別、組織別に進捗を確認、加えて女性採用目標も設定し、四半期毎にモニタリングを行い都度数値改善に向けた活動を行っている。

## 2. 具体的な取り組み、仕組みや工夫について

### (1) アクセンチュア・ジャパンにおけるインクルージョン&ダイバーシティ活動の歩み

JWIの発足後、まず着手したのは課題認識からだった。各種KPIを男女別に収集してみるといずれにも男女差があり、また女性の意識調査からも女性特有の課題が存在することが明らかになったため、発足当初は育児両立制度やネットワーキング機会を作る等、女性特有の課題に向き合うところから着手した(①)。

以後毎年、定期的に意識調査を行いKPIとあわせてPDCAサイクルを回しながら(⑤)、活動を推進すると共に新たに出てくる課題にも着手し続けている(①~④)。



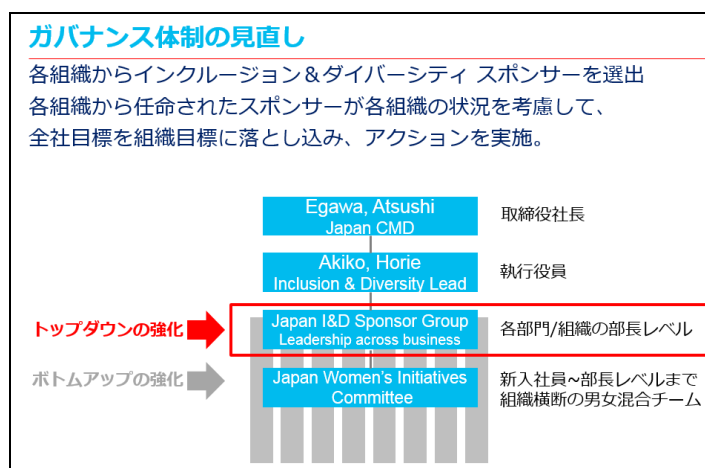
### (2) 活動フェーズ毎の課題&取り組み

活動フェーズ毎の取り組み詳細は以下のとおり。

		① 2007-2008	② 2009-	③ 2012-	④
		女性特有の課題に向き合う	女性管理職を増やす	男女共通の働き方課題に向き合う	多様性を受け入れるマネジメント変革
課題		将来の出産/育児への高い不安感 ロールモデルが不足し、管理職イメージが湧かない	上位役職*へのパイプライン先細り 女性管理職比率の低迷 ※ Managing Director	時短勤務者のアサイン機会が限定的、および評価が下振れ傾向 育休復帰後の退職が男女ともに散見	ダイバーシティに理解を示す男性管理職が増えてきたものの、未だ女性のキャリア形成スピードが遅い
代表的取り組み		ケース別 育児制度改定 国際女性デーイベント(International Women's Day)	3R アプローチ スポンサーシッププログラム 役職別プロフェッショナル研修 Gender Report	育休復帰社員を1年間見守るプログラム(MMC)	I&Dのガバナンス体制を見直し Unconscious Bias Training 女性の評価/昇進ガイドライン
成果		女性の満足度/継続意欲が向上 男女ともに育児制度利用率向上 男女退職率差縮小	毎年継続して上位役職の女性を輩出	時短勤務社員の6割は、顧客向けの仕事に従事	評価・昇進結果の男女差 大幅縮小

### (3) ガバナンス体制

JWI発足以来、トップマネジメントとJWIによるボトムアップを中心に活動を進めてきたが、インクルージョン&ダイバーシティ活動をさらに加速させるため、2014年度に各組織からインクルージョン&ダイバーシティ担当スポンサーを選出し、各組織の課題に応じたアクションを展開するガバナンス体制へと見直しを行った。



#### (4) アクセンチュアの推進活動の特徴

##### ①KPI 設定とPDCAサイクルの徹底

- ・ Gender Report：四半期毎に組織別の社員数／採用数／退職数の女性比率を確認
- ・ 女性社員意識調査：毎年定期的に課題把握のための意識調査を実施

##### ②リーダーシップの強力なスポンサーシップ

- ・ 経営トップのリーダーによる強力な推進サポートに加えて、各組織のインクルージョン&ダイバーシティスポンサーが、現場視点から施策を強力にサポート・推進している
- ・ 3Rとスポンサーシップの実施：※下記「3R（昇進候補者モニタリングと成長支援）」の項目を参照。

##### ③ボトムアップとトップダウンの連携

- ・ 全女性社員の声を吸い上げるとともに、トップダウンでスピーディに施策を展開

##### ④現場のリーダーと人事が共同でアカウンタビリティを発揮

- ・ 現場のリーダーが主導するJWIが課題提言したものを人事が実現

### 3. 取り組み、活動により得られた成果

#### (1) リモートワーク環境促進

アクセンチュアでは、コラボレーションを重要視しており、会社PCやモバイル端末があれば、どこでも誰とでもつながり仕事ができる環境を原則全社員に提供している。これにより場所に縛られない仕事が可能となり、結果として女性の活躍の場が広がると共に（海外と連携した仕事など）、効率的に働くことが可能に。フレキシブル勤務制度や在宅勤務制度（管理部門所属社員の9割が利用）とあわせて、「出張翌日や子供の朝送り担当の日は、少し遅めに出勤」など、育児中の女性のみならず男女共にワークライフバランスを保ちながら働くことを支援している。

- ・ フレキシブル勤務制度対象者：全社員
- ・ 在宅勤務制度対象者：管理部門所属の社員

#### (2) 3R（昇進候補者モニタリングと成長支援）

毎年2回、部長・課長候補の女性が十分に「成長機会」を得ているかについて、3つの観点（3R：Right Client, Right Role, Right Sponsor）に基づき、個人別の人材開発プランを作成。各候補者が、昇進実績のみならず、想定された昇進年度に向けて必要な経験が積んでいるか人材開発プロセスも含めてモニタリングし、経営・人事・現場が三位一体となり確認を行う。人事部が司令塔となるのではなく、各組織のマネジメントがI&Dスポンサーとなり、各現場で直接マネジメント

「女性活躍パワーアップ大賞」の取り組み行動に働きかけていることも、男性中間管理職の理解促進、ビジネスと一体化したダイバーシティの浸透という意味において、活動をより効果的なものに行っている。結果、2006年以降毎年継続して女性の部長相当職を輩出し、女性管理職比率を増やし続けている。

### (3) 管理職向けUnconscious Bias (無意識のバイアス) 研修

アクセンチュアがグローバル全体で展開しているトレーニングを管理職に対して必須研修として展開。性別や国籍などの違いによって無意識に異なる対応を取っている事実気づきかけを提供し、マネジメントが日頃の部下評価や採用面接等でより適切な判断がとれ、多様な人材からなる組織を効果的にマネジメントできるスキルを身に付ける機会を提供している。

### (4) 女性向け階層別プロフェッショナル研修

比較的昇進スピードの早い(20代後半で管理職)アクセンチュアでは、早くからライフイベントとキャリアの両立に備えるため、入社したばかりの新入社員から部長相当役職に至るまで階層別に、その時々ニーズに応じたトレーニングを用意し、女性のためのプロフェッショナル研修を実施している。研修講師は現場のリーダーシップが務めることが多く、結果として研修コンテンツに現場の実体験を踏まえた女性先輩社員の声の反映され、腹落ち感の高い研修となっている。新入社員向けに行っている早期キャリア意識醸成を目的とした研修、並びに係長相当クラス向けの前向きに管理職昇進にチャレンジすることをサポートする研修については、JWIの活動メンバーが主体となり、自ら考える問題意識と、研修実施の蓄積から得た参加者フィードバックを元に、毎年改善を重ねながら、研修企画から実行までを行っている。

### (5) International Women's Day(国際女性デー)の開催

国連が定めた3月8日の世界女性デーにあわせて、毎年グローバル共通のテーマで全女性社員を集めたイベントを開催。有志の現場若手社員で構成されるJWIの活動メンバーが主体となり、毎年様々な問題意識を反映したパネルディスカッションや外部ゲストスピーカーによる講演等、本イベントの企画から実行までを行い、参加者も毎年増加傾向で、大変盛り上がるイベントとなっている。また日本では、2009年度より男性管理職も参加するようになり、女性活躍推進の課題について女性と一緒に議論し、その結果は、翌年のJWIの施策へと織り込まれる。また女性社員にとっては、年に1度、多様なロールモデルに出会う場であり、自身のキャリアを再考する機会ともなっている。

### (6) 育児休業復職後の社員を1年間見守るプログラム(MMCプログラム=Maternity + Motherhood + Career)

育児休業から復職した社員がスムーズに以前と同じ仕事で活躍できるよう、①復職後のWelcome Back Letterの送付/個別相談受付、②パパママネットワークングランチの開催、③At Risk社員への個別キャリアフォローを行っている。これは男女共通のプログラムのため、男性の育児休業利用率は年10%を超えるとともに、男性の時短勤務者も毎年増加傾向という相乗効果を生み出している。

### (7) 上記取り組みの結果として、以下のような変化に結び付いている。

- ・継続意欲(2年以上勤務を希望)は、過去7年で約2倍に伸びている
- ・結婚、子供がいる女性も2倍~3倍に増加
- ・管理職への昇進意欲は、対昨年比+2.2%と上昇傾向(FY15女性社員意識調査より)