

## 【奨励賞】日本特殊陶業株式会社

住 所：愛知県名古屋市瑞穂区高辻町 14-18

ホームページ：http://www.ngkntk.co.jp

従業員数：6,042人（男性：5,024人・女性：1,018人）

業 種：製造業（主に輸送機器用部品製造、販売）

### 1. 取り組み・支援に至る経緯・課題・目標

#### (1) 経緯

海外売上比率が80%を超える企業であるにもかかわらず、「日本中心の発想になっている」という懸念があった。一方、自動車部品という強い柱に頼ってきた習性から危機感が希薄であり、新しい事業の柱の創成において、自由な発想や、失敗、変化をポジティブに受け止めることが難しい場合もある。こうした問題を解決していくために、2010年、10年後のあるべき姿として、「ものづくり企業」「高収益企業」「発展的企業」「人”財”企業」をめざす長期経営計画「日特進化論」が策定された。

この長期経営計画の実現には、「グローバル」「スピード」「フェア」をキーワードに、多様な人”財”がフルに活躍できる文化を醸成することで、会社のパフォーマンスを上げ、持続性を高める環境変化に強い企業文化に変えていく必要がある。そのためには、人事制度の改革と、ダイバーシティへの取り組みが不可欠と考えた。そのダイバーシティの試金石として、女性活躍推進を捉えている。

#### (2) 課題

- ・基幹職（男性が圧倒的多数）の意識と行動の変革
- ・女性の意識変革による主体性の醸成
- ・製造現場における女性リーダーの育成
- ・就労継続を支える制度の充実
- ・長時間労働の削減

#### (3) 目標

「風土を変える」「意識を変える」「環境を変える」を取り組みの柱として掲げ、女性活躍の阻害要因を払拭し、活躍の場を広げる。

### 2. 具体的な取り組み、仕組みや工夫について

女性活躍推進組織「DIAMONDプロジェクト」を設置し、以下に挙げるような研修、イベントを開催するとともに、ワークライフバランスを考えた制度の改定などに取り組んでいる。

プロジェクトメンバーは、副社長をオーナーとして役員をメンバーに加え、トップの思いを伝えやすくするとともに、リーダーの女性基幹職のもと、事業部での経験豊富な雇用継続者を加えることで、全社への展開を意識した構成とし、マジョリティである男性、特に男性基幹職の意識変革に効果的な体制とした。

#### (1) 基幹職の意識変革

外部著名講師による講演会の開催で先進例に触れる機会を与えるとともに、中間基幹職全員にダイバーシティ基礎研修を実施し、女性活躍推進の意義の浸透を図っている。

## (2) 女性の意識変革

活躍支援プログラムと称して、活躍したい、もしくは活躍を期待されている女性とその上司のペアに、5年後のキャリアをイメージしたワンランク上の課題を設定。それを成し遂げるといふ研修を半年にわたって実施。その結果、女性参加者のモチベーションUPだけでなく、上司とのコミュニケーションが円滑になり、活躍のステージが広がっている。一方、係長級女性を対象とした半年間計6回に渡る研修（マネジメント、リーダー、戦略）を実施。基幹職に求められる論理的思考、全体俯瞰力のレベルアップに加え、一緒に学ぶことで従来希薄であった部門を横断したつながりが生まれ、職場に帰ってからの実務でも連携効果が出るなどしている。

## (3) アクションプラン

全部門において、それぞれの部門に合った女性活躍、育成に関する年間方針を立て、四半期ごとに進捗を公開することで、全社に展開、選抜研修非参加者に対しても意識改革浸透を図っている。優秀な事例については活動概要をまとめ、イントラネットを通じ公開、表彰した。

## (4) モデル部署活動

女性活躍推進のモデルケースを作るべく、事務系代表として調達部、製造現場代表としてプラグ小牧製造部を抽出し、DIAMONDプロジェクトがサポートし活動を展開した。調達部では、女性にはキャリアを考えることで意識改革を、基幹職には女性部下育成のためのコミュニケーションに関する研修を試行錯誤することで部全体の女性活躍に対する意識改革、環境整備に取り組んだ。その成果として、全社展開できるコンテンツの作成に至った。一方、プラグ小牧製造部では、女性のリーダー育成支援と女性チームによる現場改善ワークショップを実施。技能職の女性の活躍のあり方についてのモデルケースを作ることで、他工場への展開が進んでいるほか、グループ会社も含んだ製造部門女性リーダー育成研修の開催に実を結んだ。

## (5) 復職者研修

産休、育休明けの復職者を対象に、キャリアに対する再認識のもと、両立と活躍のバランスを考える研修をする一方、上司に対しても、復職者のキャリア支援、適正な仕事の割り振り、評価など、女性活用の留意点について研修を実施し、復帰後のモチベーション向上を図っている。

## (6) 人事制度改革

環境の変化に適応できる人材育成と、多様な人材が向上心を持ちチャレンジできる環境整備とともに、就労継続、働き甲斐など女性の活躍を支援する制度改革に取り組んだ。

- ・職群・資格・役職制度の見直し：3種だった職群を6種へ細分化するとともに、各職群の期待役割を明確化。その中で、地域限定クリエイト職（総合職）を設けることで、女性のクリエイト職（総合職）への職群転換を促進し、活躍ステージを広げた。
- ・評価制度に目標管理を導入し、成果、チャレンジを正當に評価するように変更した。
- ・育児休職期間の延長（満2歳経過後の4月末までに延長）を実施。
- ・短時間勤務期間の延長（小3学年末までに延長）と、短時間勤務時の始業時間繰り下げを1時間単位から30分単位とし、選択肢を増やした。
- ・配偶者の転勤で退職を余儀なくされた従業員の復職制度を導入した。

## (7) 総労働時間削減

女性の活躍、基幹職への昇進意欲を阻害する大きな要因である長時間労働に対し、労使トップの合意のもと、業務の棚卸、合理化を進め、総労働時間の削減に取り組んでいる。

### 3. 取り組み、活動により得られた成果

#### (1) 男性基幹職の意識変化

経営トップの女性活躍推進に関するコメントを聞く機会の増加や、外部の先進例を知る研修の結果、基幹職の女性活躍推進に対する考え方に変化が表れた。活躍支援プログラム、モデル部署活動、復職者研修、アクションプランの遂行などを通じ、直接女性部下と向き合う機会が増えたことで、男性基幹職における女性のポテンシャルや、意識の変化に対する気付きが進んでいる。

#### (2) 女性の意識変化

従来の女性一般職、作業員、アシスタント業務は、周辺知識やその業務の必然性などについての理解がなくとも機械的にこなせていた場合が多い。スキルアップを目的に教育やグループワークを行なった結果、業務の抜本的な効率化が進むとともに、アシスタント→担当→リーダーといったキャリアに対する意識や、モチベーションの向上が顕著となっている。特にリーダー候補を育てる女性活躍支援プログラムでは、上司を巻き込み、リーダーを経験し、成功体験を積み、同じ目的を持った参加者同士が情報交換することで、次ステップへの意識を高めている。

また、研修の副次効果として、他職場で活躍する女性と接することで、お互いに刺激を受ける機会が増加し、部門を横断した女性のネットワークに広がりが出ており、新商品紹介における開発者と広報担当の共同作業が進むなど、仕事に結実した例も出ている。

#### (3) 製造現場、職場での女性活躍

女性目線のムダ取りによる作業の効率化（例：205h/月の作業が55h/月まで削減）や、男性職場に女性を配置したことで5Sが強化され、不良率、不良損失金額の削減といったコストに直結する結果など製造現場に女性リーダーや女性組織ができた効果は大きい。一方、間接部門では業務の周辺への理解が深まったことによる効率化が評価され、外部より賞（中部品質管理協会 西堀賞受賞）を受ける例も出始めている。

#### (4) 制度改革の効果

転勤なしクリエイティブ職（総合職）の設定により、クリエイティブ職（総合職）に占める女性の比率が2012年度2.1%だったものが、2015年度には5.8%まで上昇した。加えて、同期間に、女性基幹職比率 0.35%⇒0.83%、女性係長比率 2.2%⇒2.9%と女性の登用が加速している。また育児支援関連の制度改定の効果としては、女性の離職率の低下が男性に比べ顕著であり、平均勤続年数においても、男性は16年と変化はないが、女性においては13.2年から14.3年に延び、男女差が小さくなった。

#### (5) 長時間労働削減

当社としてサービス残業がないのは当たり前で、有給休暇消化率も70%を超えているなど、長時間労働抑制実績に好感を持たれ、優秀な人材の中途採用が進んでいる。さらなる総労働時間の削減に向けて2015年より、基幹職の60時間以上超過勤務延べ人数において、昨年実績の3割減になるなど、順調なスタートを切っている。

#### (6) 外部表彰など

以上の取り組みが評価され、ものづくり企業における女性活躍推進の好事例として、「平成 26 年度名古屋市女性活躍推進企業」 優秀賞の受賞をはじめ、シンポジウム、セミナーへの登壇や、ものづくり企業の代表として「あいちウーマノミクス」へ参加している。また、このような社外活動の結果、他社からのヒアリングや講演依頼も増加している。