

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

vol.43 No.968

6
2010

特集
I

女性の活躍推進が 企業を救う

■ 解説 ■ 女性の活躍推進が企業力を高める
キャリアコンサルタント/ダイバーシティコンサルタント
植田寿乃

■ 事例 ■ INAX
ニコン

特集
II

ビジネス・キャリア検定で 人材力を高める

産労総合研究所

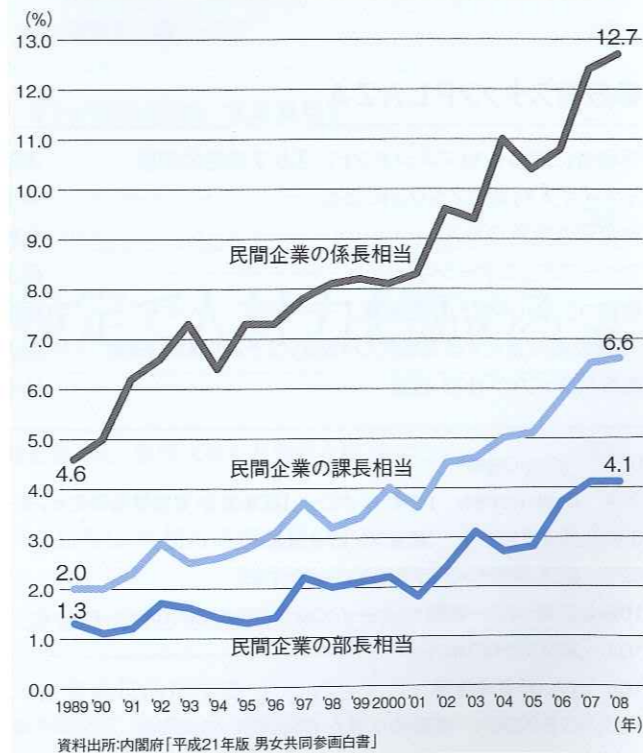
特集 I

女性の活躍推進が企業を救う

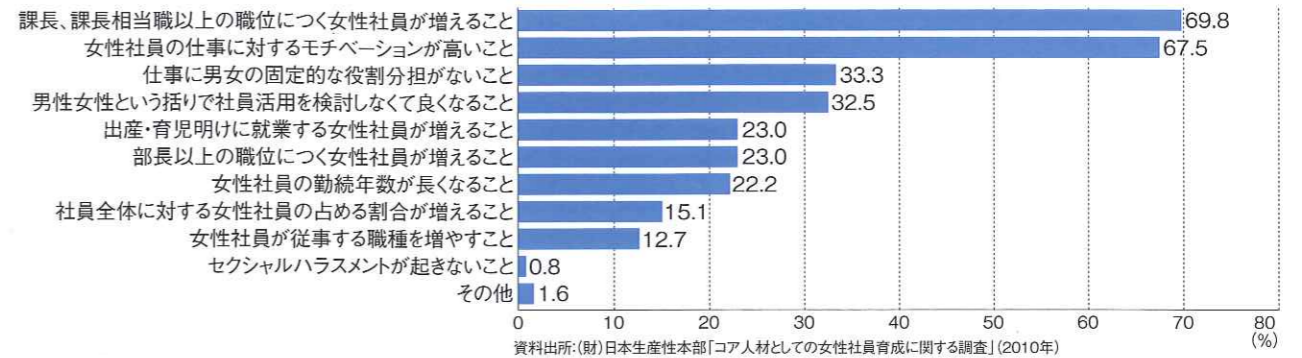


1985	「男女雇用機会均等法」の公布
1991	「育児休業法」の公布
1995	「育児休業法」の改正（介護休業制度の法制化）
1997	「男女雇用機会均等法」改正 ●募集・採用、配置・昇進差別を禁止、女性優遇の禁止、ポジティブ・アクションの創設、セクシャル・ハラスメント対策等関連法として女子保護規定に関する労働基準法の一部改正
1999	「男女共同参画社会基本法」公布、施行
2000	「男女共同参画基本計画」閣議決定
2001	「仕事と子育ての両立支援策の方針について」閣議決定 ●女性のキャリアプランの確立の支援に努める旨明記するなど、仕事と子育ての両立について支援策をまとめる
2003	「女性のチャレンジ支援策の推進について」男女共同参画推進本部決定 ●社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう期待
	「少子化社会対策基本法」公布、施行 「次世代育成支援対策推進法」公布、施行
2006	「男女雇用機会均等法」改正 ●男女双方に対する差別の禁止や妊娠・出産等を理由とする解雇その他不利益取扱いの禁止
2007	「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」改正 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章および仕事と生活の調和推進のための行動指針」策定

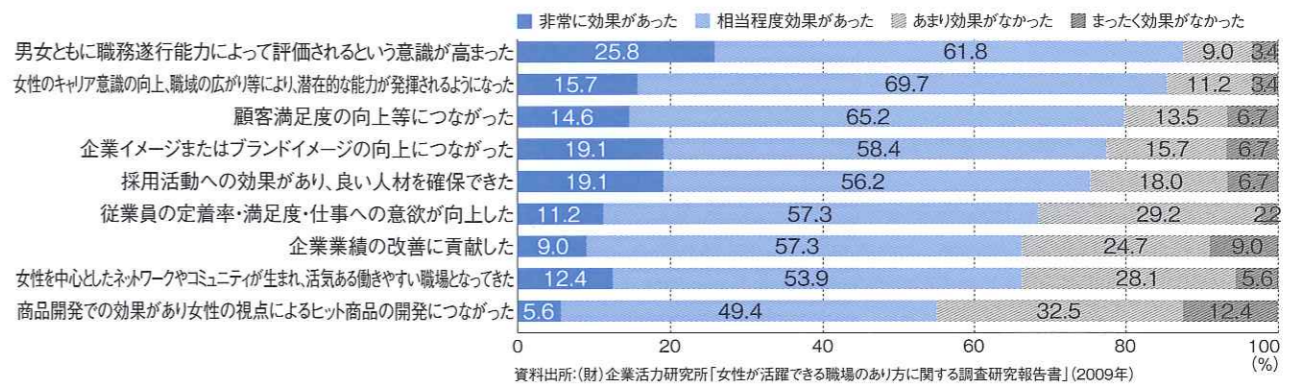
役職別管理職に占める女性割合の推移



「女性社員の活躍推進がされている」とはどのような状態だと考えられるか（複数回答）



女性の活用・活躍を推進する企業にとっての効果



男女雇用機会均等法が施行されて25年が経った。この間の急速な経営環境のグローバル化は、企業のうちなる多様化を促し、変化の後押しをした。多様性を取り入れる企業風土に変えることで、企業は生き残りを図ろうとしている。女性社員比率や女性管理職比率の高い企業は、利益率や成長率が高いとの研究結果もある（(財)21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」）。経営戦略としてダイバーシティを掲げ、属性によらず社員にとって働きがいのある組織を目指す企業も多い。

ところで、「女性社員の活躍が推進されている」状態とは、どのようなイメージだろうか。

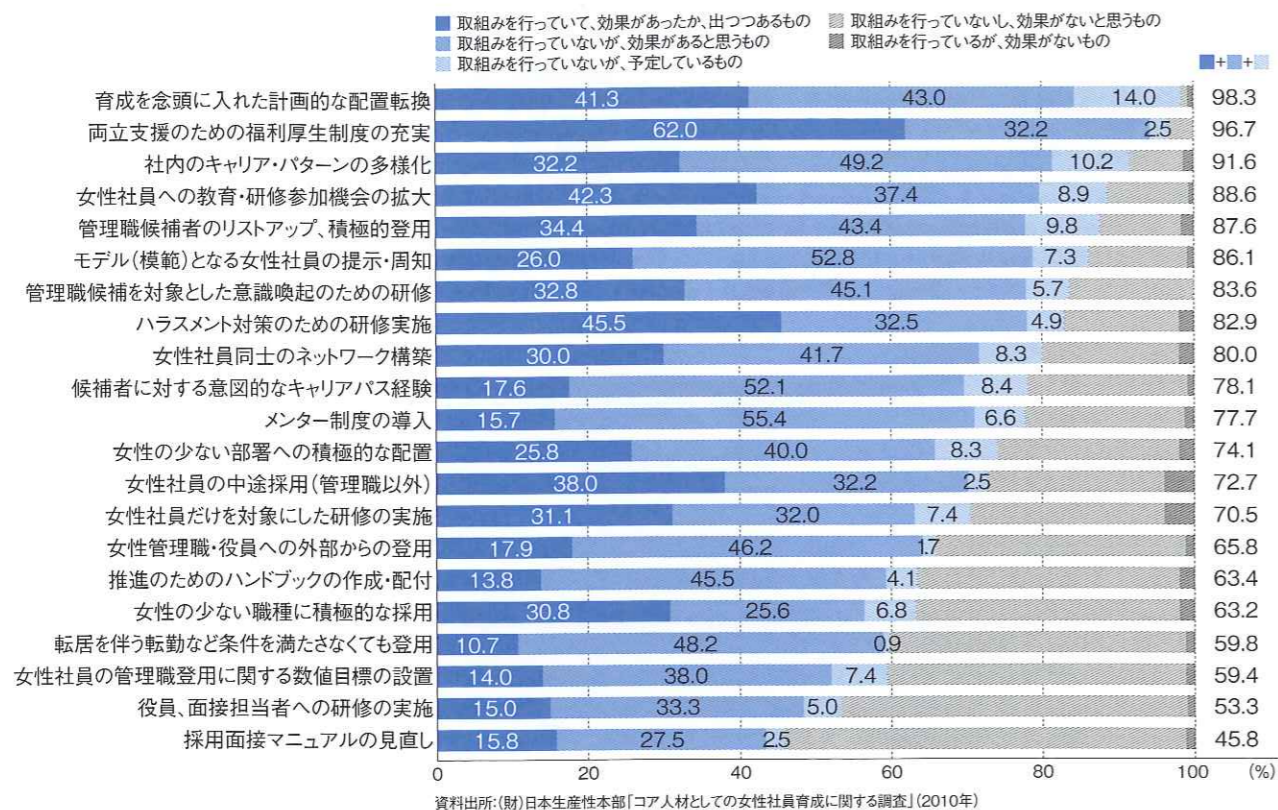
(財)日本生産性本部が企業の人事担当責任者・ダイバーシティ推進責任者を対象に調査したところ、「課長、課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」(69.8%)を挙げた人が最も多かった（「コア人材としての女性社員育成に関する調査」2010年、以下「コア人材調査」と記す）。

女性の管理者比率は、この25年で確実に上昇してはいるものの、国が目標として掲げる30%には遠く及ばない。そもそも管理職の候補ともいえる事業の中核的・基幹的な職務につく女性の数が圧倒的に少ないのが現状である。企画的職務では65.0%が、営業的職務にいたっては84.8%が「ほとんど男性」か「男性が多い」だとい

う（「変化する賃金・雇用制度と男女間賃金格差に関する検討のための基礎調査」独立行政法人労働政策研究・研修機構、2009年）。男性が多いのは、「資格の保有状況など適格者の数が違う」といった明確な理由を挙げる企業もあるが、「とくに理由はない」とする企業も多く、過去に例がないから配属していないと思われる企業については、管理職候補者をどのように増やすか、キャリア・パターンの多様化や教育制度の整備などと併せて対策が必要であろう。

昨年、(財)企業活力研究会は「女性が活躍できる職場のあり方に関する調査研究報告書」（林文子委員長）をまとめた。そのなかで企業への提言として、次の4項目を

女性社員の活躍推進のために行っている取組みと効果



掲げた。

①経営戦略のなかで女性の活用・活躍の推進を明確化する

②女性が働きやすい環境を整備するとともに、シンボリックモデルの創出、発掘、支援を行う

③女性の活用・活躍の推進は、現場の男性管理者ならびに男性の意識改革が不可欠である

④女性に限らず、すべての人が活躍できる職場の実現を目指す

とくに、①に関しては、経営トップの関与の重要性を指摘している。先のコア人材調査では、経営トップがメッセージを発信している企業ほど、女性活躍推進の効果が現れている。とくに「組織風土の変化」、「ワーク・ライフ・バランスへの取り組みが進む」、「女性

社員の離職率が低下する」で高い効果が認められる。

今号の事例で紹介する INAX では、女性活躍推進室(当時)発足にあたり、社内報などを通じて社長や経営幹部から折に触れて社員にメッセージが発信されている。

②のシンボリックモデルに関しては、ロールモデルの存在をいかに身近に数多く示すかが、女性社員への意識啓発に大きな影響を及ぼしていることが分かっている。

事例では、ニコンがイントラネット上に「ダイバーシティブログ」を開設してロールモデルを紹介。INAX も、イントラネット上でロールモデルを紹介するほか、キャリア転機の際の上司である男性管理職も共に紹介して、社員の

関心を高める工夫をしている。

一方、女性活躍推進上の課題を先のコア人材調査にみると、「女性社員の意識」を挙げる企業が76.2%と多く、次いで「管理職の理解・関心が薄い」、「育児等家庭負担に配慮が必要」といった項目が続く。

管理職志向の低さについては、最近では男女を問わず、若年層の傾向としてみられるが、これも身近にロール・モデルをつくることにより大きく変わっていく可能性がある。女性管理職が女性の部下を育てる、そんな育成のチェーン(鎖)をつなぐことができるかどうか、今後の活躍推進を加速できるかどうかの鍵といえるだろう。

事例2社の「女性活躍推進」の取り組み



- 2005年人事・総務部内に2人の専任メンバーによる「EPOCH女性活躍推進室」を設置。活動の柱は、①活躍推進、②風土醸成、③阻害要因の解消
- 活躍推進施策は、イントラネットを利用した「ロールモデルの可視化」、意欲をもった人材がより幅広く活躍できるよう担任職から専任職へ、専任職から総合職への職群転換の促進。役職登用者やリーダークラスの女性を対象とした「EPOCHリーダー研修」の実施
- 風土醸成施策は、管理職を対象としたダイバーシティ・マネジメント研修のほか、EPOCH表彰、イントラネットや社内報での情報発信などを実施
阻害要因の解消施策は働きやすい環境づくり、相談窓口の設置や復職カウンセリング制度の新設。産休・育児休業中の社員の不安解消を目的に「Webコミュニティ」を開設
- 2009年にはEPOCHダイバーシティ推進室と名称を変え、より多様な社員の活躍サポートに注力



- 2006年人事部内に社会貢献・連携プロジェクトチームが発足。従来から入社時の採用形態は総合職のみ(職能資格は一般、基幹、専門あるいは管理の3職層)だが、社員に占める女性の比率が低く、身近なロールモデルが見いだしにくいなどが課題
- 社内調査の結果、女性社員のなかにも、「現状満足派」と「飛躍希望派」が混在。2007年から、女性社員のキャリア開発を目的に、仕事の棚卸しと自分自身のワークビジョンを描く「自己実現研修」を実施。同研修は2008年から必修化。上司である管理者向けにはダイバーシティマネジメント講演会を開催
- 全社で「ダイバーシティ・オフサイトミーティング」を実施。管理者と女性社員が率直に意見を交換
- 2008年4月からは人事部と経営企画部CSR推進課が共同で女性の活躍を推進。定期採用における女性比率、全社員における女性比率、女性管理職数などの数値目標を定めて取り組む

女性の活躍推進、両立支援に関する本誌特集記事一覧

- 個人と組織で取り組むワーク・ライフ・バランス
2009年6月20日号
【事例】コクヨ、新日本石油、妙徳
【インタビュー】佐々木常夫東レ経営研究所 代表取締役社長
- 女性の能力を100%引き出す職場づくり
2007年11月20日号
【事例】オリックス、荘内銀行、OKI
【インタビュー】宮崎百合子クレーネ代表
- ポジティブ・アクションで女性の活躍を推進する
2006年9月20日号
【事例】松下電工、ジェーシービー、ユニクロ

多様な働き方に関する産労総合研究所の関連記事一覧

- 「多様な働き方」による組織力向上策
2010年4月15日号 【人事実務】
【事例】第一生命、ロイヤルホールディングス
- 妊娠・育児期の社員と向き合う
2009年2月15日号 【人事実務】
【事例】あいおい損保、日立ソフト
- 改正育児・介護休業法への対応
2010年3月15日号 【人事実務】
2009年9月15日号 【労務事情】
- 短時間勤務社員の処遇
2009年12月15日号 【人事実務】
【事例】アキュラホーム、高島屋、ファイザー、三井住友銀行
- 女性雇用管理の現状と両立支援
2009年7月20日号 【賃金事情】

より明確に発信していく。

また、2009年8月からはこれまでの取り組みをグループ会社にも展開。まずは女性社員比率の高い企業や、女性が活躍しやすい業務の多いと思われる企業などを、モデルカンパニーとして5社選定し、連携しながら活動を始めている。

経営トップの意志と 身近なモデルの存在が推進の鍵

2010年には、こうした取り組みを継続実施していくとともに、管理職の意識啓発を強化するため、ダイバーシティ研修の実施を計画している。

今後の検討事項として、一つは男性社員全般の意識向上を挙げる。これまでは重点的に女性社員と管理職に対する働きかけを行ってきたが、圧倒的に人数を占める管理職以外の男性社員を巻き込んでいく必要性を感じている。そして人事評価への反映についても、慎重に分析を重ねていく予定だ。

こうした活動を推進させるポイントとして、大切なのは、トップ

マネジメントの決意だという。ニコンでも女性活用やダイバーシティの推進について、トップから折に触れてメッセージを発信し、経営の強い意志として社内に浸透していったからだ。

加えて来生さんは「先陣を切って走る女性社員の存在」を挙げる。まさにロールモデルとなるような女性社員が自ら行動を起こしていく姿は、社内へのインパクトも大きい。

「活動を進めるなかでも、社内各部門の多くの女性社員に多大な協力をいただきました。鈴木のような旗振り役の女性と、それに賛同して共に歩んでくれる女性社員の存在は、大きな牽引力になったと実感しています」(来生さん)

一方、2回の育児休暇を取り、現在も子育て真っ最中という鈴木さんは、自らの経験を踏まえてこう語る。

「正直、私自身も強い上昇志向があったわけではなく、その時々々の期待に応えようと頑張ってきただけでした。上司や同僚、仕事に恵まれ、細く長く続けてきたら、いつの間にか推進担当を任されて肩

書きがついていたという印象です。私のようなごく普通の社員でも、チャンスがあれば周囲の協力を得て成果を生み出すことができるということを発信していきたい。

まずは女性社員自身が、ワークとライフの両方を求める強い思いが出発点だと思います」

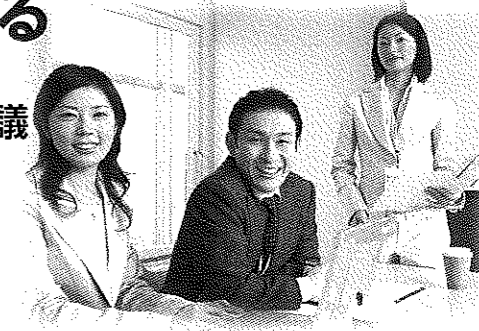
現在までの取り組みの成果を見ると、まだまだ数字は小さいが、女性社員比率も女性管理職数も年々伸びている。離職率を見ても、以前は男女差が2割程度あったが、現在は1割程度に縮まっており、技術系社員についてはほとんど差がなくなった。

定量的に測れるものではないが、オフサイトミーティングの参加者や、社内横断プロジェクトのメンバーを中心に、それぞれの職場で働きやすい環境整備に取り組んでいる事例も生まれている。管理職の意識も変わり始め、女性社員に新たな仕事を任せるなど、チャレンジさせる姿勢が見られるようになった。社内の変化は確実に起きつつある。

(取材・文/瀬戸友子)

女性の活躍推進をサポートする 団体紹介 NPO法人 J-Win/ ワーキングウーマン・パワーアップ会議

いざ、自社でダイバーシティ・マネジメントや女性管理職の育成を実践しようとしても、社内にノウハウがないのでは、どこから手をつけたらよいか迷うところ。そこで、このコーナーでは、女性活躍推進のための強い味方を紹介する。女性社員の交流会や女性リーダーを招いてのフォーラムなども企画しているので、のぞいてみてはいかがだろうか。他社の取り組みに刺激を受けることだろう。



NPO法人 J-Win

「ダイバーシティ・アワード」で
“Women to the top” を強力に後押し

NPO法人J-Win(ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク)は、企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的に、2007年4月に設立された団体である。理事長は内永ゆか子氏(ベネッセホールディングス取締役副社長・ベルリッツインターナショナル代表取締役会長兼社長兼CEO)。

その活動目的は、①メンバー相互の業種を越えた交流や自己研鑽を図る、②企業におけるダイバーシティ促進を支援し、働き方の変革を起こす、③多様な個性が活躍できる社会の実現を目指す、の3項目で、これをJ-Win憲章として定めている。

今回紹介する「J-Winダイバーシティ・アワード」は、2008年からスタートし、今年が3回め。企業におけるダイバーシティ推進の第一歩として、女性の

NPO法人 J-Win 概要

活動目的: ダイバーシティ・マネジメントを企業に促進・定着させるための支援および女性メンバーの相互研鑽とネットワークづくりに取り組む

住所: 東京都中央区日本橋箱崎町20-1
箱崎NSOビル2階

設立: 2007年4月

理事長: 内永ゆか子

会員企業: 89社(2010年1月現在)

URL: <http://www.j-win.jp/>

採用・能力開発・登用に積極的に取り組み、ビジネスにつながる成果を挙げている企業を顕彰することで、女性活躍によるビジネス成功のモデルを示し、会員企業全体のダイバーシティ・マネジメント推進を支援するものだ。

受賞企業決定までのプロセスは、次のとおり。まず、会員企業から応募企業を募り、以下の6つの領域の進捗状況について、アンケート調査を行う。

①女性リーダーの継続的輩出実績

(最近5カ年の、新卒社員の女性採用比率、管理職一歩手前層の女性比率、役員、管理職の女性比率および増加率)

②経営のコミットメント

③管理職のアカウントビリティ

④多様な働き方の促進

⑤女性のキャリア開発・育成・登用

⑥業務・評価プロセスの「見える化」

次いで、調査結果上位のファイナリスト企業を対象に、経営トップ、ダイバーシティ推進責任者、現場の女性社員の三者に女性リーダーを継続的に輩出するためにどのような考え方や方針で取り組んでいるかについてヒアリングを行い、その後、全審査員を前に自社の取り組みをアピールするプレゼンテーションが行われ、決定される(2010年の結果は図表1参照)。

同団体では、このほか会員企業の女性メンバーによる定例会や分科会、合宿や海外研修なども行っており、メンバー同士のネットワーク構築と相互研鑽の場として、“Women to the top”(上を目指す女性を輩出していく)支援に力を注いでいる。

図表1 2010 ダイバーシティ・アワード (NPO 法人 J-Win)

社名	受賞理由	
ダイバーシティ・アワード大賞 りそな銀行	経営トップの強い思いを全社で共有し、男性/女性、正規/非正規社員の格差をなくし、性別や雇用形態の如何にかかわらず「がんばる人が評価される会社」を目指して、一人ひとりの社員が持つパワーを最大限引き出す努力をしている。また、ダイバーシティを中心にすえた人材戦略により、女性リーダーや、実績を挙げて活躍する女性を輩出している。 【特に評価されたポイント】 ・ 正規社員、非正規社員を同じ処遇(同一職種同一賃金体系)とし、評価制度・能力開発制度についても差をつけない。20代後半～30代前半の男性社員が激減したなか、個人部門、管理部門などの責任者に女性を積極的に登用したことにより、ビジネス成果を上げ、メガバンクが軒並み赤字になった昨年度も黒字を堅持している。 ・ キャリアフィールド(法人、個人、管理サービス)別の昇格システム、本拠地エリア制度などによって、女性が力を発揮して昇進しやすくしている。 ・ それらの結果、表彰制度(個人部門の高業績者や顧客サービス)の受賞者の半数以上は女性、という実績が出ている。	
準大賞 ゴールドマン・サックス証券	ダイバーシティを、優秀な人材の確保・育成・定着の面から最も重要な戦略課題と位置づけ、属性を問わず社員がその能力を最大に発揮できるよう、育成からワークライフ・バランスまですべての面でのサポートを充実させている。名実ともに、ダイバーシティについてのグローバル・スタンダードの実践企業であり、日本におけるダイバーシティのリード役、ベンチマーク企業として、他の日本企業のモデルとなる。	
敢闘賞	アクセントチュア	女性ネットワークによる積極的な施策提言とそれをサポートする経営サイドが両輪となって、全社を挙げて推進。「すべての社員が個々の事情に応じて力を発揮できる」ように、全社的に働き方の変革を図っている。
	第一生命保険	本年4月の株式会社化を機に「ダイバーシティ元年」として、社員の多数を占める女性のパワーを活用することを経営変革の最重要課題と位置づけている。そのために、人事制度を改革し、また女性リーダー育成システムを充実させることで、女性管理職の登用を加速している。
	東京電力	経営トップの熱意と現場の地道な活動の両面がうまくかみあって、巨大な日本型組織に、ダイバーシティをカルチャーとして着実に根づかせている。女性の職域を拡大し、「やればできる」という実例を目のあたりにし、女性活躍が身近になることで、社員の意識が変わりつつある。

ワーキングウーマン・パワーアップ会議

「メンター・アワード」でメンターの普及・定着を図る

ワーキングウーマン・パワーアップ会議(事務局・日本生産性本部)は、2008年の発足以来、経済団体、労働団体、生産性機関などと連携を図りながら女性の活躍推進のための仕組みづくりをサポートしている。同団体が特に力を入れているのは、メンターの普及・定着だ。

設立趣旨には次のような言葉が並ぶ。「今日までに築かれてきた企業文化や職場風土を変え、女性のパワーアップを推進していくには、経営者や管理職の女性活用に対する意識の高さや、身近に職業人としての成長を支えてくれるメンターが存在するか否かによって大きく左右されます」

以下の4つの重点目標を掲げて活動を行っている。

ワーキングウーマン・パワーアップ会議 概要

活動目的: ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、社会的な啓発・普及を進めるとともに、企業における具体的な実践を支援する

設立: 2006年8月
連絡先: 公益財団法人日本生産性本部 社会労働部
東京都渋谷区渋谷3-1-1
U R L: <http://www.powerup-w.jp/index.php>
E-mail: powerup@jpc-net.jp

- ①経営者・管理者の意識改革と職場の組織改革の推進
- ②メンターによるサポートの推進
- ③女性と、女性の活躍を応援する人々によるネットワークの形成
- ④女性の能力を活かせる社会の実現を目指す
組織のなかで、女性が管理職やリーダーとして第一線で活躍していくためには、社内外ネットワークや女性先輩社員が少ないこともあり、その成長を熱心に見

図表2 メンター・アワード2010 (ワーキングウーマン・パワーアップ会議)

社名	取組みのポイント
優秀賞 富国生命保険相互会社	メンターと「シニアメンター」のチームで新入社員全員を支援 【メンター制度開始年月:2006年4月】 ・ 全国の支社に配属される新入社員の孤独感を軽減するため、公募制により自ら応募してきたメンターとメンターをフォローする「シニアメンター」でチームを構成。テーマ設定もチーム単位で行い、新入社員全員をサポートしている。 ・ 制度導入により、新入社員の成長のほか、メンター自身の成長や若手層の人的ネットワーク構築によるモチベーションアップ、さらには企業風土、企業文化などの明文化できないDNAを引き継ぐという効果もあらわれている。 ・ 新入社員への綿密な個別対応への関心も高まり、採用者の女性割合は、2006年8.3%から2009年14.6%に増加した。
優秀賞 キリンホールディングス	メンティが次のメンターとなる「メンタリング・チェーン」を展開 【メンター制度開始年月:2008年2月】 ・ 女性総合職の継続就業と女性経営職のキャリア支援を目的に、メンタリングをスタート。プロテジェ(メンティ)経験者である女性経営職が、次のメンターになっていく「メンタリング・チェーン」の仕組みをつくり、制度を拡充している。 ・ メンタリング経験者が増えることで、社内に女性活躍推進の理解者と支援者が増えるほか、メンター同士が後輩のキャリア支援を相談し合うなど、メンタリングの輪が拡大。 ・ その結果、総合職女性社員の5年目離職率が大幅に低下するほか、女性経営職比率が2006年1.7%から2009年3.0%に増加した。
優秀賞 日本ハム	異なる所属の組合せの「クロスメンター制度」でメンティの視野拡大 【メンター制度開始年月:2005年4月】 ・ 会社全体として、女性活躍を推進する2つのプログラム研修で受講者をバックアップする役割としてメンターを配置しており、課題解決のための広い視野での助言やネットワーク面での援助を行い、受講生の仕事意欲の向上につながっている。 ・ 事業本部の独自プログラムでは、メンターとメンティは、製造部門と営業部門で組み合わせる「クロスメンター制度」を取り入れており、立ち位置の異なる業務の中でのサポートが可能となり、視野の拡大や双方の業務上のプラス効果を出している。 ・ ポジティブアクション目的のプログラム導入後、女性管理職の割合は2006年0.8%から2009年2.3%にアップした。

守ってくれるよき相談相手としてのメンターの存在が大きな意義を持つ。このような観点から、2009年からはメンターによるサポートの意義や重要性に関する知識を普及させ、女性の活躍を応援する組織風土の醸成

や取り組みを加速させることを目的に、先進的な取り組みを行っている組織・個人を表彰する「メンター・アワード」を実施し、メンターの普及・定着を図っている(図表2)。

実践学習型研修

専門別研修
テーマ別研修
サービス研修
階層別研修
現場リサーチ及び
コンサルティング

PATOS

あなたの企業に新しい風を運ぶパト・スは

存在感ある企業を実現します

—パトスは個を生かし、組織力を高めます—

〒107-0062 東京都港区南青山2-4-17(担当:近藤・根本)
☎03-5474-2810 <http://www.patos.co.jp/>

真の顧客満足
を追求する
カウンセリング
カルチャー企業
を目指す
NEWシステム
**SPIRAL
GROWTH**
(株)パトス