



グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

ジェンダー平等事例集

Diversity & Inclusion

— 日本企業 24 社の取り組み —



協力企業・団体一覧 (五十音順)

株式会社朝日新聞社
味の素株式会社
ANA ホールディングス株式会社
江崎グリコ株式会社
株式会社荏原製作所
オリンパス株式会社
株式会社コーセー
国際航業株式会社
清水建設株式会社
株式会社新生銀行
住友理工株式会社
積水ハウス株式会社
株式会社セブン&アイ・ホールディングス
ソフトバンク株式会社
第一三共株式会社
大日本印刷株式会社
大和ハウス工業株式会社
株式会社デイリースポーツ案内広告社
東武トップツアーズ株式会社
日本ユニシス株式会社
富士通株式会社
三菱ケミカル株式会社
ヤマハ株式会社
ローム株式会社

2021年12月発行

執筆者

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 飯塚まり
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン事務局

謝辞

制作にあたり、企画・編集・執筆の制作全般において多大なるご協力を賜りました同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 飯塚まり先生、インタビューや資料のご提供にご協力頂きました上記GCNJ会員企業の皆様に心からの謝意を表します。
なお一部資金については、同志社大学よりご提供頂きました。

— 序 文 —

「ジェンダー平等事例集 Diversity & Inclusion」
発刊にあたって

国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact : UNGC) は、国連と民間企業・団体が結集し、健全なグローバル社会を築くことを目的に発足した世界最大のサステナビリティ・イニシアチブです。UNGCは「4 分野 (人権、労働、環境、腐敗防止) 10 原則」を掲げ、世界約 160 ヶ国、18,000 を超える企業・団体とともに、サステナビリティ社会の実現を目指しています。

その重要な鍵となるのが「ジェンダー平等」です。

ジェンダー平等は基本的人権のひとつです。世界人口の半数を占める女性がジェンダー差別なく社会に参加できれば、世界が抱える経済成長、貧困や教育といったさまざまな社会課題の解決につながります。特に労働への全面的な女性の参画は、多ければ2桁の経済成長率や社会開発が見込めるとされています。

そうした背景から、国連で2015年に採択された持続可能な開発目標 (SDGs) において、ジェンダー平等の推進はその中核に位置付けた原則であり、目標であると述べられています。

また国連グローバル・コンパクトでは、2010年に国連婦人開発基金 (UNIFEM、現 UN Women) と共同で「女性のためのエンパワーメント原則 (WEPs)」を策定し、企業がジェンダー平等を経営の核として自主的に取り組むよう行動を促しています。

そして、2020年、日本における国連グローバル・コンパクトのローカルネットワークである、私たちグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) は、WE EMPOWER Japan* と共同でWEPsを紹介する「女性のエンパワーメント原則 (WEPs) ハンドブック」を公開しました。

その作成にあたり会員企業の皆様に事例を公募したところ、想定以上に多くの応募が寄せられました。

そこで、私たちはWEPsハンドブックの実践版として、24社の取り組みをさらに深掘りした事例集を作成することといたしました。インタビューならびにその作成にあたっては、GCNJのSDGsタスクフォースメンバーである同志社大学大学院 ビジネス研究科 飯塚まり先生にご協力をいただきました。

インタビューではいずれの企業も、コロナ禍の影響を受けさまざまな変化を余儀なくされながらも、柔軟に発想を転換して新たな視点を取り入れ、自社のダイバーシティ&インクルージョン (多様性と包摂性)、ひいては社会のジェンダー平等につながる取り組みをされていました。

本事例集は、そうした24社の戦略的な施策と、担当者の皆様のたゆまぬ努力の過程・成果をまとめた実践的なガイドとなっています。

一社一社の知恵が結集されたこの事例集が、ジェンダー平等に向けて尽力されているすべての企業・団体の皆様にとって、その行動を促進、強化するツールとなることを心から望んでいます。

一般社団法人 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン
事務局長 矢部英貴

* WE EMPOWER プロジェクト : G7加盟国に「責任あるビジネス原則」を浸透させるため、女性の経済的エンパワーメントを推進するプロジェクトとして立ちあがり、2018年から2020年の3年間活動が行われた。

1. 序 文		3
2. 企業事例 (五十音順)		
株式会社朝日新聞社	「朝日新聞社ジェンダー平等宣言」を社内から社会に広げ、だれもが生きやすい社会づくりに貢献する	5
味の素株式会社	グループWay「人を大切にする」に則り、属性に関わらず誰もが平等に活躍でき、成長し続ける企業となる	7
ANAホールディングス株式会社	アンコンシャス・バイアスの認識により、真のインクルージョンを実現。意識変革が生むイノベーション	9
江崎グリコ株式会社	日本の子育てを支援する「Coparenting」を社内外で推進し、子どもたちの未来をより健やかに豊かに	11
株式会社荏原製作所	コミュニケーションをキーに、女性活躍推進を社内に浸透。真のダイバーシティを目指す	13
オリンパス株式会社	多様性が生み出すイノベーションにより、持続可能な社会に貢献するグローバル・メドテックカンパニーを目指す	15
株式会社コーセー	ジェンダーにとられない社会へ。新たな化粧品文化発信の担い手としてダイバーシティを実現	17
国際航業株式会社	女性CEOリーダーシップの下、ダイバーシティを進めて企業全体の技術力を強化する	19
清水建設株式会社	建設業の将来には働き方の見直し改善が鍵！トップコミットでダイバーシティを推進し、業界を牽引する	21
株式会社新生銀行	「グループ女性活躍推進委員会」で活動を牽引。経営の意思決定に多様な視点織り込むリーダー層を育成	23
住友理工株式会社	脈々と続く技術者研修で女性活躍の裾野を広げ、性別差なく日本の「モノづくり」を支える企業文化を構築	25
積水ハウス株式会社	職場の「幸せ」見える化で活発な対話によるダイバーシティを進め、イノベーション生む風土へ	27
株式会社セブン&アイ・ホールディングス	生活者密着型ビジネスにおける「ダイバーシティ」「女性活躍の推進」は、新たな価値を生み出す	29
ソフトバンク株式会社	「気づき」の輪を広げ、年齢、性別、国籍の制約ないダイバーシティ企業文化を構築する	31
第一三共株式会社	個々人の多様な視点を積極的に取り込み、イノベーションを生み、グループのパーパスを実現する	33
大日本印刷株式会社	当事者意識で一人一人がダイバーシティ&インクルージョンを推進し、価値創出の源泉となる	35
大和ハウス工業株式会社	現場にマッチした推進策と「じゅうたく小町」で女性活躍の場を拡大。年齢・性別問わず活躍できる企業に	37
株式会社デイリースポーツ案内広告社	女性活躍推進を通じて、個々の従業員が尊重しあい、成長する風土の「世界で一番働きたい会社」へ	39
東武トップツアーズ株式会社	旅行会社ならではのきめ細かなホスピタリティを、多様化・発展させ、社会に新たな価値を提供する	41
日本ユニシス株式会社	企業風土大改革の一環で、現場でのダイバーシティ推進の自走化を目指し、変革を生む輪を広げる	43
富士通株式会社	「Global D&I Vision&Inclusion Wheel」を策定。「認知と理解」を主眼とし、真のダイバーシティ実現へ	45
三菱ケミカル株式会社	多様性を強みに変える！大胆な人事制度改革と丁寧な社内浸透策でイノベーションを生む風土づくり	47
ヤマハ株式会社	従業員の納得感・当事者意識を大切にし、経営戦略と連動した多様化を推進し、新たな価値創出を目指す	49
ローム株式会社	ポジティブアクションのジレンマを、議論を重ね続けることで克服し、女性活躍を強く推進する	51
3. 国連グローバル・コンパクト、ジェンダー平等への取り組み		53

本事例集のインタビューは2021年2月～4月にかけて実施いたしました。

「朝日新聞社ジェンダー平等宣言」を社内から社会に 広げ、だれもが生きやすい社会づくりに貢献する

株式会社朝日新聞社

- 狙い：報道機関として、ジェンダー平等推進のメッセージを発信するとともに、社内の意識改革にも努め、だれもが生きやすい社会づくりに貢献する
- 方法：「朝日新聞社ジェンダー平等宣言」を公表。2030年の達成を目指す
- 結論：自分事として捉える社内外の流れが、社会を変える力になっていく

「朝日新聞社ジェンダー平等宣言」について お教えてください

2020年4月に社長名で公表した「ジェンダー平等宣言」は4つの指標を掲げています。さまざまな分野で活躍する人物を紹介する朝刊の「ひと」欄と、社が主催するシンポジウム「朝日地球会議」の登壇者のジェンダー平等。社内の女性管理職比率の倍増。そして男性社員の育休取得比率向上です。達成度を毎年検証できるよう、数値目標を設定しました。

この宣言は2030年を目標とする国連の持続可能な開発目標（SDGs）に即して策定され、2030年までに全ての目標を達成すべく取り組んでいます。

そもそもなぜこの4つを指標に選んだのでしょうか

メディア企業として、報道や事業を通じて対外的に発信するジェンダー平等推進のメッセージと職場の現状とを「言行一致」させていく、という視点で選びました。

「ひと」欄で紹介する方々は大きな発信力を持ち



ジェンダーに関する記事やイベントを集めた朝日新聞デジタルの特集ページ「Think Gender」

ます。毎年秋に開催する「朝日地球会議」は環境問題やSDGsなどのテーマを取り上げてきました。「ひと」欄に登場する方々、そして「朝日地球会議」の登壇者の男女の割合は、社の取り組みの達成度を表す指標となると考えたのです。

女性の管理職比率倍増は、ジェンダー平等の核となる取り組みで、25%を目標としています。男性の育休の取得率向上は働き方を見直し、だれもが働きやすい職場を作るために欠かせないと判断しました。

宣言のきっかけは何でしたか

現場の記者たちが声を上げたことがきっかけです。当紙は2015年から16年まで男女平等に関する特集企画を掲載していましたが、2016年の秋に発表されたジェンダーギャップ指数の日本の順位は、あまりに低いものでした。そこで、さまざまな部門から有志の記者が集まり、2017年3月8日の「国際女性デー」を起点に、「Dear Girls（ディア ガールズ）」という報道キャンペーンを始めました。報道を続ける中で、取材先から「朝日新聞社自身のジェンダー平等の現状は？」と問われることが増え、社としてもより一層の取り組みが必要だと考え、宣言の策定に至りました。

現場の声が原動力なのです

報道には、記者の気づきを社会に広げていくという役割があります。実際に報道するまでには、社内の意思決定過程を経る必要がありますが、最初に記者が問題だと思って「書きたい」と言わないことには始まりません。

例えば、東京五輪パラリンピック大会組織委員会の会長だった森喜朗氏の女性蔑視発言を最初に報じた報道機関の一つが当紙でした。取材したのは2人の男性記者で、最初に「森さんがやばいこと言っています」と声を上げたのは30代の記者です。彼は女性参加が進まないスポーツ界の体質に問題意識を持って取材を続けていました。今の20～30代の男性はLGBTQへの理解も深い。加えてジェンダー平等宣言に象徴されるように社内の意思決定過程でもジェンダーについての意識は明らかに違ってきています。

国際シンポジウムでの取り組みをお教えてください

海外のグローバルなシンポジウムは、パネリストのジェンダーバランスへの意識が常感じられます。当社としても同様の取り組みは必須だと考えました。「朝日地球会議」の登壇者の女性の割合は、宣言後の2020年には41.8%、21年は49.5%と目標を達成しており、皆の意識が変わってきました。

また、男女の登壇者の均衡を図ったことに加えて、オンライン開催になったことで、シンポジウムに参加する女性の割合も増えました。地方の学校からは「授業に使いたい」と依頼もくるようになりました。「ひと」欄もそうですが、目標は「達成したら終わり」ではありません。より高い目標に向けて進めていきたいと考えています。

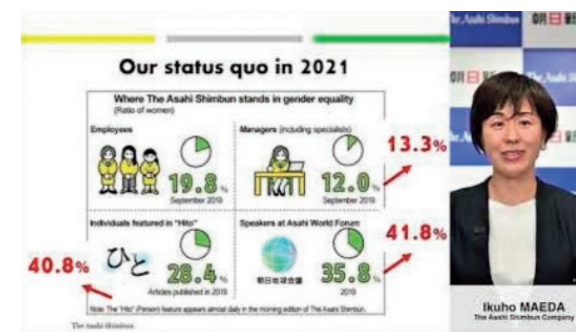
管理職の男女比率についてお教えてください

従業員の男女比は約8：2です。当社の「管理職」は部下を持つマネジメント職以外に、編集委員や論説委員、情報技術部門のエンジニアやマーケティングなどのスペシャリストも含まれます。

以前は女性がなかなか管理職に就けないという状況がありましたが、2015年からの取り組みを経て現在は13%程度まで増えました。

「女性管理職を2030年までに倍増する」という目標は、管理職・専門職適齢期を40代以上だと考えた時に、2030年時点で40代以上の女性が当社にどれほどいるかを予測した結果がおおよそ25%だったことを根拠にしています。現在ちょうど中間辺りの達成率ですが、引き続き各部門の責任者と達成に向けて取り組んでいきます。

当社は報道以外にも美術展やスポーツイベントなどの催事や通販、不動産など、さまざまな事業を手



2021年開催のUNGC リーダーズサミットでは「朝日新聞社ジェンダー平等宣言」について報告

がけています。意思決定の場に女性が増えることで、異なる視点に基づく議論が活性化し、よりよい判断ができるようになって考えています。今後も女性登用を積極的に進めていきます。

ジェンダー平等推進への想いをお聞かせください

2015年に国連総会でSDGsが決まったこと、その中にジェンダー平等が盛り込まれたことは大きかったと思います。翌2016年から始まった「朝日地球会議」はSDGsのゴールをスタンダードととらえ、登壇者のジェンダーバランスを考えることは当然だという意識を私たちに植え付けました。

日本のジェンダーギャップ指数の改善を願ってききましたが、残念ながら順位はなお低いまです。しかし、だからこそ今まで以上に当事者意識を持って取り組むことが重要だと各部門の担当者も考えています。

その例として、子育てで夜勤をしにくい年代でも編集局のデスク職に就けるように夜勤をなくしたり少なくなったりする、職場での取り組みがあります。同時に、未明までかかるのが当たり前だった業務を前倒ししていく改革も進めています。また、家庭の事情で転勤を伴う異動が難しい人を管理職に登用するため、リモート管理職を始めた職場もあります。こうした取り組みが社内から社会全体に広がり、世の中を変えていけるのだと思っています。私たちはメディアを担う一員として、今後も足元からの見直しを進めていきたいと考えています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[ジェンダー | サステナビリティ | 朝日新聞社の会社案内 \(asahi.com\)](#)

グループWay「人を大切にする」に則り、属性に関わらず誰もが平等に活躍でき、成長し続ける企業となる

味の素株式会社

- 狙い：ジェンダー、ジェネレーション、属性は一切関係なく個々に見合った機会提供のもと平等に活躍できる
- 方法：「ダイバーシティ&インクルージョンの目指す姿」に、“女性”に特化した目標などを書くことは一切やめた
- 結論：従業員一人一人が互いを尊重し活躍・成長する企業へ

全従業員向けのアンコンシャス・バイアスの研修についてお教えください

最初にeラーニングで、当社グループのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の目指す姿を確認し、アンコンシャス・バイアスとは何かということをもとに学んだあとに、個々で自分の職場に実際にあるアンコンシャス・バイアスについてポストイット1枚に1つのバイアスとそう感じた理由を書き出してもらいます。その後、同じ組織でワークショップを行い、それぞれのアンコンシャス・バイアスを出し合い、書いた理由をシェアし、課題が多いと思われるバイアスについて、対応策を検討するというものです。

まず、2018年に経営に携わる役員から外部講師を招きスタートしたのですが、例えばアメリカでもジェンダーバイアスがあることなどデータで示され、大変活気のあるワークショップになりました。終了後に、研修で感じたこととダイバーシティに関してのメッセージの動画を1人ずつ撮影し、イントラで



人事部門での研修のようす(2018年当時)

全従業員に発信したところ、役員の素顔が見え、実は役員でも幼少期に海外ではマイノリティで苦しんでいたのだという方もおり、従業員の中に理解が広がりました。

自分たちも受講してみたいという声から上がってきたこともあり、現在全社展開をしているところです。「(自分はないと思っていたのに)バイアスだらけ。でもそこを発見できて良かった」という意見が8割程度あり、ポジティブに受け入れられていると思います。その反面、実際の目の前にある事例をシェアしにくいという一部の声もあり、これはクリアすべき問題だと考えました。

その問題はどのように解決していったのですか

役員の次に人事部門で実施したのですが、その際に、職場で感じるバイアスの数がチームによってずいぶん差が出ました。特に管理職の男性だけのチームは非常に少なかったのです。自分がバイアスのかかった人間だと見られるのではないかと不安があったかも知れません。他メンバーのバイアスを聞いた際の気づきそのものも少ないようでした。

一方で一般職から管理職や役員まで、さまざまな階層で男女比も半々くらいで集めたチームでは一番多くの事例が集まりました。役員や上位職がいると一般職の女性などは声を上げづらいのではないかと予想してチームを組んだところ、それよりも研修の意図を理解し、さまざまな立場の人に知ってほしいという気持ちの方が強かったとのことでした。このチームが出したバイアスは1人あたり18~20件、男性の管理職だけのグループは1人あたり5件前後でしたので顕著な差が出ました。

その経験から、以降の各組織での研修では、可能

な限り一般職と管理職、女性と男性をミックスしたチームを作り、必ず全員が発言できる機会をもって進めてほしいというリクエストを出しました。全社展開のため、各組織でワークショップ進行のファシリテーターを育成し、各組織でアレンジして展開できるようにしました。現場の方に研修の意義を理解し納得してもらうことが重要で、そのためには職場の課題を把握しているメンバーが実施しないと、取り組み自体が定着しないと思ったからです。

女性管理職の比率はどのくらいですか

2008年からワークライフバランスを経営戦略に掲げてきました。グローバルも含めたグループ全体の管理職の女性の比率は26%ですが、日本を除くとその比率は35%になります。男女の従業員比率はグローバルも日本も概ね7対3で、3が女性です。つまり日本だけ女性管理職の比率が低いことがわかります。昨年発表した2020年度中期経営計画で、2030年までにジェンダーギャップをなくし、従業員の男女比率と同じにするというメッセージを出し、管理職についても、ポジションを増やすことなく、取締役やライン長など意思決定権のあるポジションの女性の割合を30%にするという目標を掲げました。

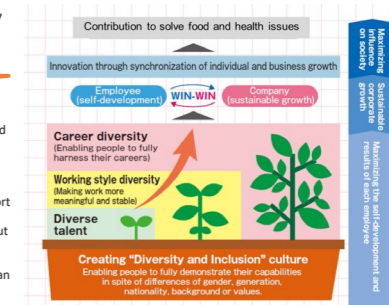
30%を達成するための具体的な取り組みをお話ください

D&Iの取り組みがスタートした時に、いきなり「女性」を前に出すと反感が出そうだという肌感覚がありました。当社は、味の素グループWayに「人を大切にする」ということを掲げており、それは大切な太い幹です。2017年当時はあえて女性という文字を達成目標などに書かず、性別も年齢も一切関係なく個々に不足している機会を得て平等に活躍できる環境を作り上げるために、「社員一人一人が互いを尊重し活躍する」という目標にしました。

まずそのメッセージを半年間、積極的に発信し続けました。その後にアンコンシャス・バイアス研修を取り入れ社内の意識改革に取り組んだ後に、満を持して2020年より女性キャリア支援の取り組みをスタートしました。

まず一般職の女性社員と上司がペアで参加し、D&I推進の目指す姿と女性のみキャリア支援の機会がなぜ必要なのか理解を深めるためのキャリアワークショップを実施し、上司と共通言語を増やし

The ultimate aim of diversity promotion



ダイバーシティ&インクルージョンの目指す姿

キャリアを後押ししやすくし、その上で選抜研修を始めました。

次に外部から講師を招き、マネージャー前の一般職女性が論文提出を経て選抜される研修を「ミニMBA」形式で展開し、研修の締め括りとして、社長の他、経営メンバーに経営提言をプレゼンするというプログラムにしました。期間は6カ月で6回、25名参加のプログラムです。

今後の抱負をお教えください

人事部内のチームメンバーの意見だけではどうしても価値観が偏りがちになってしまうので、各組織や異なる経験を持つ多くの従業員が施策企画に参加できるようにしたいと考えています。アンコンシャス・バイアスの研修でも実証されたように、さまざまな価値観を持つ人が集まって安心して意見を交わせるからこそ、いち早く問題に気づくことができます。D&Iの取り組みを始めて3年半が経ち、積極的に携わりたいと言ってくれる若手のメンバーも出てきました。そういう人材を各組織で育てられれば、ダイバーシティ(多様な人財)がインクルージョン(価値観や能力が活かされ)でき、従業員も会社も成長できるより良い土壌づくりが早期に進むだろうと期待しています。

※詳しくはこちらのサイトをご覧ください。

[多様な人財の活躍 | ESG・サステナビリティ | 味の素グループ \(ajinomoto.co.jp\)](#)

アンコンシャス・バイアスの認識により、真のインクルージョンを実現。意識変革が生むイノベーション

ANAホールディングス株式会社

- 狙い：ダイバーシティ&インクルージョン推進の阻害要因になるアンコンシャス・バイアスの存在をグループ社員に認識させ、インクルージョンの実現に力を入れることにより、強い組織にしていく
- 方法：アンコンシャス・バイアス研修を導入、多様な人材を戦略的に活用、グループ会社間会議で事例共有
- 結論：従業員の意識変化によって、ダイバーシティ&インクルージョン推進を加速させ、最終的には企業としてのイノベーション実現につなげていく

ダイバーシティについての取り組みをお教えください

当社グループには、航空機整備や、商社、ビルメンテナンスの会社などさまざまな事業会社がありますが、2020年より各社にダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進担当者約70名を配置し、各職場におけるD&I推進の舵取りを行っています。

年に数回、推進担当者が集まる会議を開催し、D&I推進に関わる情報共有や課題解決のためのディスカッションに加え、各社におけるD&Iの取り組み紹介の時間も設けています。グループ全体に共有された良い事例を各社が持ち帰り自社の施策に反映していくことで、グループ全体でのD&I推進につなげています。

現在、コロナ禍で航空業界は大変厳しい状況にあります。このような環境だからこそ、加速する社会変化を捉えながら、D&I推進を強化していくことは必要不可欠です。さまざまなバックグラウンドや専門性を持つ従業員が「属性や組織の枠を超えて能

力を発揮できる環境」を作り、イノベーションの創出によって新たな価値創造と持続的な成長を目指していきます。

実際にイノベーションにつながった事例などがありますか

これまでの常識にとらわれない発想で、業務やビジネスモデルを見直し、お客さまの期待に応える新しいサービスモデルなどのイノベーションにつなげています。

イノベーションと聞くと、AIやロボットなど、何か大きなものをイメージするかもしれませんが、人と人との交流で生まれる小さなイノベーションもあります。当社グループでは2020年4月以降、コロナ感染拡大による移動制限の影響により、国際線の運航は大幅に縮小しています。国内線も予定していた半分以下のオペレーションとなっています。その中で「私たちが今できること」をグループ社員それぞれが考え、議論、調整したことを実行してきました。例えば実際の旅行ができない中、パイロットという職業に親しみをもちってもらうために、子どもたちに向けた仕事紹介のビデオを作るなど、今までやったことのないさまざまな取り組みに挑戦し、発信しました。

異なる部署の従業員が互いに意見を出し合い、新たなものを生み出したという意味では、これもダイバーシティから生まれたイノベーションの一つだと思います。

アンコンシャス・バイアスの研修を始めたきっかけをお話いただけますか

日本には歴史的・社会的な背景から、「男性は仕事」「女性は家庭」といった固定的な性別役割分担意識が未だに残っており、職場のダイバーシティ推進を阻害する一つの要因であると考えています。例えば女性社員が妊娠を報告した時と、男性社員がパートナーの妊娠を報告した時で、育休取得に対する上司や同僚の反応の差や、女性が廊下で電話をしていると私用電話だと受け取られがちなのに、男性だとそう見られない、というのはなぜでしょうか。この2つの事例はどちらも従業員との会話から出てきたものですが、この他にも無意識のうちに偏見を持った見方をしているケースがあるのではないかと気づいたことが研修を始めたきっかけです。

研修用動画を皆さんご自身で作られたと聞きました

私たちの中にあるアンコンシャス・バイアスは無意識なものであるため、これらが何気ない日々の言動にどのように影響しているかについては、具体的な事例がないと気づきにくいものです。そのため、分かりやすい動画で、実際の職場でありがちな事例を紹介することで、気づきや理解を深めてもらいたいと考えました。

扱う事例については何度も議論を重ねながら決めていきました。自分のセクシュアリティについて話すことにためらいを感じている人や、自身に障がいがあって周りの人が気を遣いすぎることに不安を抱いている人などを具体的にイメージしながら、シナリオを作成しました。

動画を見た従業員からは、気づきが多かったという意見が多数寄せられ、大変好評でした。今後もコンテンツを増やすなどして、取り組みを継続していく予定です。

今後の展望をお聞かせください

当社は航空事業を中心としたエアライングループです。一機の飛行機を飛ばすために多くのグループ社員がそれぞれの役割を果たしています。多様な視点を持つ従業員たちがお互いの強みを尊重し、そ



グループ各社社長の紹介動画画像（「あなたにとってD&Iとは何か？」を紹介、D&I推進担当者と協力し作成）

れらを生かしていくことが当社グループのオペレーションでは大変重要です。D&Iを更に加速させ、イノベーションにつなげる必要性を経営トップ自らが継続的に発信しており、社内しっかりと根付かせていこうとしています。

私たちD&I推進部の12名も、そうした考えのもと多様な人材が集められました。性別、国籍、年代の違いに加え、育児中の従業員や介護経験者、職種もパイロット、キャビンアテンダントなど、多様な部員で構成されています。それぞれのバックグラウンドが異なるので、議論をするとさまざまな意見が出てきます。

それらをまとめる作業は大変ですが、多様な視点で議論することによって新しいアイデアが生まれることや、リスクを軽減することができます。これこそがD&Iを推進すべき理由だと、この1年を通して実感を得ました。今後もグループ全体に幅広く、深く根付くよう、取り組み続けてまいります。



D&I研修用動画画像

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ&インクルージョン（D&I） | サステナビリティ | ANAグループ企業情報](#)

日本の子育てを支援する「Coparenting」を社内外で推進し、子どもたちの未来をより健やかに豊かに—

江崎グリコ株式会社

- 狙い：子どもの心身の健康のために、子育て環境をより良くし、日本の子育て課題の解決を推進
- 方法：「Coparenting」という育児概念をベースに、家族間のコミュニケーションや育児協同を促すことで、家族の良好な関係づくり促進を図る（子育てアプリなどを通じて実装化）
- 結論：子どもたちの未来をより健やかで豊かにできることを使命として活動したい

グリコの原点をお話いただけますか

当社では、企業理念に「おいしさ健康」を掲げており、事業を通じて社会に貢献することを使命としています。その原点が「グリコ」というキャラメルのお菓子です。

子どもにとって食べることと遊ぶことは2大天職である、その健やかな成長を支えるために約100年前に創業した会社として、これからの100年に向けて子どもだけでなく、親の環境も考え、日本の子育てをよりよくしていくために、「Co育て(こそだて)*PROJECT(プロジェクト)」を推進しています。

創業者は、母子健康協会という公益財団法人を設立しましたが、これは社の創業から10年も経たない1934年のことでした。母子の健康増進に取り組むことを目的とする団体です。協会では、設立以来、健康優良幼児の審査表彰や、シンポジウム開催、機関誌の作成配布などを行ってきました。現在では、小児医学の研究助成を中心に事業を行っており、江崎グリコは今もこれら協会の活動を支援しています。

コペアレンティングの考えはどこから来たのでしょうか

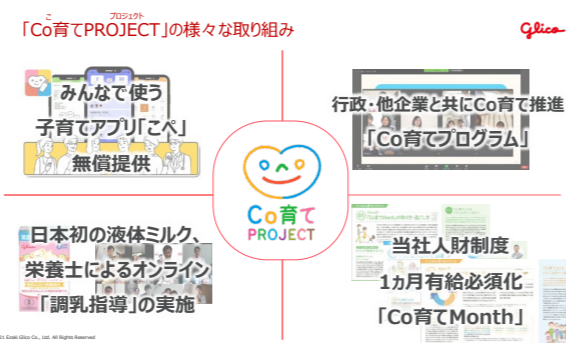
2017年頃から私たちが検討し始めたのが「Co育てPROJECT」です。ちょうどその頃は、ワンオペ育児やパタハラ（父親の育児取得や子育てによる嫌がらせ）、育児うつ・産後うつなど、子どもと親をめぐる問題が一挙に表出した時期です。少子化も進行している中で、子どもたちのよりよい未来を創るには、まずは親の育児環境を改善していかねばならないのではと感じて、子育てをもっと社会活動と

して捉えるべきだとトップとも話し合い、家族で共に取り組む育児「Coparenting」社会の実現を目指し、「Co育てPROJECT」を展開することになりました。

ただ会社である以上、事業としてやっていくわけですから、全社的に進めていかなければなりません。子育てという大きな枠組みの中で、各部門がそれぞれ連携しながら活動してきました。本社活動が内的にスムーズに受け入れられたのは「子どもの心身の健康に貢献したい」という想いが根付いているからです。

「Co育てPROJECT」の具体的な取り組みをお教えてください

対象は子どもですが、まずは親の環境をもう一度



「Co育てPROJECT」の様々な取り組み

*Co育て(こそだて)：Communication(和気あいあいと)・Cooperation(上手に協力しながら)・Coparenting(一緒に子どもを育てる)の3つの“Co”を取った造語で、当社が提唱する子育ての考え方。

見直すところから始めたいと考え、お子さんが生まれる前の「妊娠からはじまる1000日間」を、子どものココロとカラダの基礎を作る大切な時期ととらえ、その時期の子育て課題の解決を目指すプロジェクトとして発足させました。

また、Co育てをサポートする商品も開発しています。2019年の3月に国内で初となる乳児用液体ミルク「アイクレオ 赤ちゃんミルク」を発売しました。哺乳瓶に注ぐだけで、いつでも・どこでも・誰にでも、赤ちゃんにミルクを飲ませることができる点が特長です。その特長から、日常の育児負担の軽減に寄与するとともに、誰でも簡単に授乳できるので、男性の積極的な育児参画への促進効果が期待されています。また、調乳不要のため、災害時に避難先でも使いやすく、災害大国である日本社会に役立つことも企図しています。

また、Co育てをサポートするサービスとして、子育てアプリ「こべ」も開発しました。育児、家事の負荷や悩みを解消して育児をサポートする子育てアプリです。妊娠初期から家族が協力しながら一緒に使えるものにして、開発時には多数のパパに調査を行いました。ママだけでなくパパの育児や家事に対する考えや行動、悩みを汲み取り、パパが子育てへ関与しやすいアプリ開発を行っております。基本的な子育てアプリの機能はもちろん、家族での育児のタスクシェア機能や、医師監修の豊富な記事、育児における大きな悩みの一つである“眠り”のサポート機能などでCo育てを促進しています。

男性社員の育休制度はどのようにされていますか

2017年度の当社男性社員の育休取得率は4%程度でした。社外に男性の育児参画を発信するのであれば、まずは自分たちの足元を見直そうと、2019年の4月から育休5日間取得の必須化を始めました。

ところが、育休を取得した男性社員に聞くと「通常の有給休暇とあまり変わらない」「子どもと向き合う時間は取れたけど、本格的な育児参画には程遠い」などの声が多数ありました。5日間だと短すぎるため、意識・行動の変化まで至らない人もいたようです。会社としては、Co育てについては従業員一人ひとりが自らライフデザインをし、その実現のために生産性への高い働き方へと変革し、多様な人材が活躍できる組織風土をつくりたいという考えから、



子育てアプリ「こべ」

2020年1月に子育て対象者に対する当社独自の1カ月の有給休暇制度「Co育てMonth(こそだてマンス)」を新設しました。

国から表彰されました。社内外からどんな反応がありましたか

厚生労働省が実施する「イクメン企業アワード2020」で「理解促進賞」をいただき、社内はよりCo育てへの理解が進み、社外については様々なお問い合わせをいただいたと同時に、他社事例の学びの場ともなりました。同様に当社の取り組みが少しでも日本の企業はじめ多くの方々への参考になり、世の中が変わっていくきっかけになることを願っています。

最後にこれからの展望をお聞かせください

子育てや社会環境の変化は速く、常に素早く対応することは大変です。アプリ「こべ」も、家族形態やライフスタイルの多様化を背景に、パパ・ママだけが使うアプリから、祖父母や子育てに関わるみんなで使えるアプリに変更しました。常に課題をリセットし、知って考えて、日々動いていくこと、それが私たちのゴールに近づく道だと思っています。

今後も、人々の心と身体の健康に貢献することを使命として活動したいという想いは、私たちのDNAとしてずっと変わらずに持ち続けていきます。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[【公式】江崎グリコ\(Glico\) Co育てPROJECT ダイバーシティ&インクルージョン推進](#)

コミュニケーションをキーに、女性活躍推進を社内に浸透。真のダイバーシティを目指す

株式会社荏原製作所

- 狙い：従業員の能力発揮、キャリアアップへの意識醸成
- 方法：女性社員向け階層別ダイバーシティ研修、リーダーシップ開発
- 展望：性別・年齢・国籍にとらわれない真のダイバーシティ推進

女性社員の皆さんはどのような業務に就いているのでしょうか

産業機械メーカーの荏原製作所（以下、荏原）は、1912年にポンプメーカーとして創業以来、風水力事業、環境プラント事業、精密・電子事業など、社会インフラを支えるさまざまな製品を手がけています。2018年度に従来の一般職制度がなくなり、総合職または基幹職（管理職）として、管理・営業・研究・開発・設計・製造など幅広い分野で女性社員が活躍しています。

そうした中でダイバーシティ推進のグループはどんな活動をしていますか

2015年に組織化されたダイバーシティ推進部は社長直轄の部署です。女性活躍を推進するために、立ち上げメンバーに女性を抜擢しました。ダイバーシティに関する従業員の意識調査を行い、従業員の声を集めて課題を抽出・分析して、今後の施策をプロジェクトとして企画・立案しました。

2020年までに行った重要施策の一つは、女性社員の階層別研修です。意識調査分析の結果、まず若手女性と直属の上司を対象としたキャリアデザイン研修を実施しました。次に、中堅層、基幹職と3階層に分けて行いました。研修には、外部講師による

ダイバーシティへの意識醸成を主眼とした勉強会を計4回実施しました。

女性社員からの反発などはありませんでしたか

それはありました。「なんで女性だけ集めるの？」と。さまざまなバックグラウンドや考え方があるので、本人の気づきに任せ、その上で支援するスタンスで臨みました。

その後、本人たちの意識に変化が見られ、試験に合格する女性社員が年々増えていったことが成果として挙げられるかと思っています。

どのようなことを意識して推進されましたか

意識的に、現場（工場）を巻き込んだ取り組みを推進しました。共同で何か1つのプロジェクトを行い、一緒になって汗をかくと、こちらを向いてくれて「なるほどね」とダイバーシティの施策を前向きに受け入れてくれます。コミュニケーションの大切さの一言に尽きます。

最初は小さな施策にしか見えませんが、いわば草の根運動を地道に進めたことで、現場に根付いてきました。

具体的な事例をお教えてください

そうした中で、マネジャーに昇格した女性社員の例を挙げます。工場の物流部門は女性社員が少ないのですが、工場に行き「ご自身の部門の課題と一緒に解決しましょう」と、話を持ち掛けました。女性は、課題解決といっても最初は意味がないと消極的でした。

しかし私たちは、ここであなたがやる意義があると説得しました。「外からでは部門内の課題は分かりません。まずは現場にいるあなたが課題を考えて



研修の様子

ください。そして、一緒に解決しましょう」とお願いしました。話していると女性は前向きになり、「ぜひ、やりましょう」と言ってくれました。



当社には、毎年開催している生産革新大会という現場の改善活動を社長や役員に発表する機会があります。そこで女性に課題解決における改善活動を発表してもらいました。生産革新大会ではこれまで女性が発表する例がなかったため、注目され、役員含めて会場から高い評価を得ることができました。女性のモチベーションも上がり、工場全体の意識改革が進み、業務改善のきっかけとなりました。

2019年にその女性がマネジャーに昇格しました。基幹職として活躍する女性を定期的に社内のイントラネットで発信する企画にも出演してもらい、女性社員の活動をまとめたコンテンツを社内事例として配信できました。草の根運動的な取り組みの成果が上がったと感じています。

男性の育児休暇のお話も伺いたいです

昨今は共働き夫婦も増えてきましたが、当社の男性社員は、男性が育児を取る必要性や意義への理解が薄いです。そこで、若い従業員や外国籍の方がもっと気軽に取得できるように、はっきりと伝えるようにしています。

現在は、若手従業員に育児を取っていいと呼びか

ける場を設けています。「あなたが躊躇しているとあなたのご家族が（家事・育児の）負担を一人で背負うこととなります。だから取っていいのです」と話をしています。男性の育児取得が定着しなければ、ダイバーシティ、女性活躍は実現しないと思っています。

今後の展望をお聞かせください

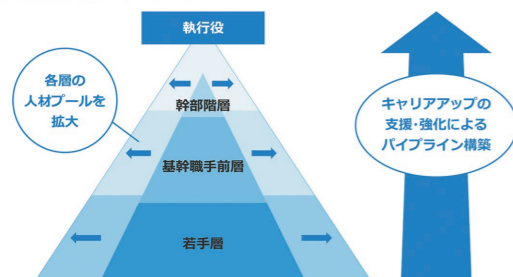
2021年度からダイバーシティ推進部門は人材開発部門に集約されました。今後は人材開発部門全体で、性別、年齢、国籍の区別なくさらに広い視点でダイバーシティ推進のムーブメントを作っていくところと

しているところです。このようなステージにおいて、女性活躍についても取り組みを進めたいと考えています。そのためにも女性社員は、従来の延長上の視点を切り替えて、しっかり自覚をもってキャリアアップを目指してほしいです。そして、それが実現できるような環境を作っていきたい、そう強く思っています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ推進 | 荏原製作所 \(https://www.ebara.co.jp/\)](https://www.ebara.co.jp/)

女性の人材ピラミッドのイメージ



多様性が生み出すイノベーションにより、持続可能な社会に貢献するグローバル・メドテックカンパニーを目指す

オリンパス株式会社

- 狙い：事業の持続的成長と持続可能な社会の実現に向けて、グローバルなメドテックカンパニーを目指す
- 方法：新経営戦略の実現に向けた経営層と従業員とのネットワークや、3つの軸に沿った女性活躍に向けた研修体系の構築と実施
- 結論：多様性が会社の体力を蓄え、イノベーションを見出す

新経営戦略で、ダイバーシティ&インクルージョンを掲げたそうです

2019年11月に経営戦略を発表して以来、グローバル・メドテック*カンパニーを目指し、事業の持続的成長と持続可能な社会を実現するための戦略です。当社の経営理念に従って、ESGの取り組みを強化していくことを目指しています。

その中に、ダイバーシティ&インクルージョンの強化もあります。国籍、ジェンダー、年齢、さまざまな環境の違いのみならず、特に日本では介護をしている方や高齢者層が多いため、シニア活躍にも焦点を当て、LGBTについても当事者が潜在能力を最大限発揮できるような会社を目指し、取り組んでいます。

女性の活躍推進についての施策をお教えてください

女性活躍推進のために、3つの軸を置いた研修があります。1つ目は女性自身のキャリア意識の醸成、2つ目は管理職を目指す女性の育成、3つ目は社内の風土醸成です。

この風土醸成という点では、2015年からアンコンシャス・バイアス研修を実施しています。女性のキャリア開発のキーマンとなる全管理職層を対象として、これまで1,100人ほどが受講しています。

女性のキャリア支援の研修は、具体的にはどのようなものでしょうか

女性管理職比率が非常に低いのが問題で、改善のために現在2つの研修をしています。

一つは係長職相当の従業員向けの研修で、課長以上を目指していくためのスキルアップが目的です。該当する女性社員から15人ほど選抜し、3日間行

います。今年度は1日目と3日目をオンラインで行い、2日目を対面で行いました。コロナ禍でも対面で実施した理由はその内容にあります。事前に用意したシナリオでの役になりきり、いわゆる「修羅場」を体験する研修だからです。女性ということで配慮され、そうした修羅場になる仕事を体験していない女性社員に、あえて修羅場での対応を学んでもらうための研修です。

もう一つはすでに管理職に就いている女性社員に、さらに上の役職を目指してもらうための研修です。外部から講師を招き、半年間、月に1回程度の研修を実施します。SWOT分析から始まり、ゴールは役員層に向けたプレゼンテーションです。通常は部長職以上の出席者で開かれる取締役会と同じ雰囲気体験しながら、自身の業務に関連した提案をプレゼンしてもらうことで、その後の自分の仕事にも良い影響がもたらされます。さらにプレゼンテーションまで辿り着いた従業員には、翌年度から役員層がメンターとして付き、メンタリングを受けることができます。経営層自ら、女性管理職とのネットワーキングや育成強化に積極的に参加しています。

この取り組みを維持・発展させるためには、女性の採用の強化が不可欠です。現在、女性社員比率は16%で、これでは管理職を目指す女性の層も厚くはありません。新卒採用における女性比率は25%と目標を立て、採用強化を図っています。

メンタリングは、うまくいっていますか

メンタリング制度は、大変うまく機能していると

*メドテック：Medical（医療）とTechnology（技術）即ちIoTなどのテクノロジーを医療に活用する取り組み

思います。メンタリングには2つの種類があり、一つは役員や上級管理職を目指す女性マネジメントのメンタリング、そしてこれからキャリアアップを目指す管理職の母集団となる層へのメンタリングです。どちらも好評です。女性マネジメントへのメンタリングでは、経営側の考えていることがダイレクトに伝わることで、自分の仕事のどこに力点を置くべきなのかが明確になり、昇進が早まるという成果も出ています。また、管理職母集団についても、研修後のアンケートで自分のキャリアに対する考えが整理され、前向きなアクションを起こせるようになったという意見が多数寄せられました。

その他に女性支援の施策はありますか

出産、育児などのライフイベントで職場を一度離れた女性社員を対象に、今後のキャリアについて一緒に考えるためのイベントを用意しています。復職に不安を抱えている従業員も多いので、職場を離れていた間の情報を共有し、ロールモデルになる先輩社員を招いて交流することもあります。もちろん子ども同伴で参加できます。仕事と生活を両立させるための支援に力を入れ始めて5～6年になりますが、今では育児休暇からの復職率は100%です。

また復職後の女性社員への働きかけもあります。皆さんに集まってもらい、マインドチェンジをしてもらうために、今後のキャリアを考える機会を提供しています。

他にも2014年に始まった取り組みとして「つながる会」が発足し、それから派生した「ガーベラスマイルプロジェクト」があります。主に技術開発職に従事している女性を対象にしていますが、女性が少ない部門ですので、女性管理職や他部門の女性社員との交流など横のつながりを強化し、自身のキャリアを考えるきっかけの場とするのが目的です。

さらに全社的には、ハラスメントに関して、相談窓口を機能させることは当然ですが、本年度はグループ会社を含めた国内の全従業員約16,000人に対してeラーニングを配信しました。また全管理職約800名を対象にオンライン研修を実施し、地道にしっかりと継続しています。

アメリカで面白い取り組みをしているとお聞きました

「CANs：Colleague Affinity Networks」という社内ネットワーキング活動をしています。米州地



役員プレゼンテーション

域統括会社の取り組みで、マネージャー1～2名以外は、あとはすべて一般職の従業員が自主的に集まって活動しています。例えば、女性の活躍を切り開くために有識者の講演会を開催したり、祖国の手料理をふるまいあったりして、互いの違いを楽しむさまざまな催しを従業員自ら企画します。活動は仕事の一部として、業務時間中に行っています。

アメリカ合衆国という国の特徴でもありますが、文化も、人も、風土も、さまざまなものが集まって「カンパニー」を形成しているのだという、ダイバーシティの理解を深めるためにも役立つとともに、従業員の心の安心にもつながっています。

今後の展望についてお聞かせください

ダイバーシティに対する取り組みが、従業員の心理的安心を生み、心身の健康も高めていくことが、さまざまな活動を通じて分かってきたところです。また、離職率の低下につながるという研究結果も出ており、企業としての一体感を今後ますます高めるためにも必要不可欠な要素になっています。従業員が心身ともに安定して働き続けることができ、仕事に対するモチベーションも上がるよう、引き続き努力していきたいと思っています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

社会：サステナビリティ：オリンパス (olympus.co.jp)

ジェンダーにとらわれない社会へ。新たな化粧文化 発信の担い手としてダイバーシティを実現

株式会社コーセー

- 狙い：性別役割分担の固定概念の払拭により従業員全員が輝き活躍できる会社へ
- 方法：全社横断型ダイバーシティ推進組織発足による従業員意識改革への取り組み
- 展望：ジェンダーフリーな世の中における新しい化粧文化の発信

従業員のジェンダーバランスをお教えください

当社では、販売職の「ビューティコンサルタント（以下BC）」を含め、グループ全従業員の女性比率は8割を超えます。そのため、男性と女性が共に働く環境が当たり前という企業文化があります。ただ、本社スタッフや研究開発・営業など総合職の女性比率は5割弱であることに對して、マネージャー職の女性比率は約3割であることを考えると、意思決定に関わる役職者は男性が多い現状です。そのため、性別や職種に関わらず、従業員全員が活躍し、働きがいを高める目的で、全社横断型のプロジェクトが2017年に発足しました。

2017年に動き始めた契機は何だったのでしょうか

プロジェクトの前身として、業務を効率的に運営し、生産性を向上する取り組みを続けていました。ある程度成果が出てきた時に、「当社が目指す『世界で存在感のある企業』に成長するためには、女性活躍をはじめ、性別・経験・年齢などに関わらず、全ての従業員が活躍し働きがいを持てるようにしなければならない」と社長の小林が考えたことが、このプロジェクトが発足したきっかけです。社長をはじめとする経営層は、新しいチャレンジに対して挑戦することを後押しするため、女性に限らず誰もが挑戦しやすい風土がもともと社内がありました。女性の力が企業成長に必要なという経営層のメッセージと共に、プロジェクトがスタートしました。

女性活躍の状況についてお教えください

女性活躍支援のためには「制度整備」「風土づくり」「育成・強化」という段階が必要です。プロジェクトの中でダイバーシティを推進するチームには、

執行役員である女性リーダーに加え、BC職を含む女性メンバーが参加し、単独の部門だけでは成し得なかった活動を行っています。これは、総合職においては女性も男性も双方が活躍できる風土づくりを推進すること、BC職においては店頭だけではないキャリアの場を広げること、この2点が会社全体の成果につながると、女性メンバーが自らの声で発信していくチャンスでもあります。発足してまだ数年のため、ある意味で地道な草の根活動ですが、メンバーは会社のダイバーシティ&インクルージョンをけん引していく気概に満ち溢れています。

昨年末にはこのチームが主催し、社外取締役である弁護士の菊間千乃先生に「幸せなキャリアの作り方」という題でご講演いただきました。菊間先生は、女性は自分の力を150%発揮して、キャリアプランをきちんと思い描き、自分でキャリアを開発している、という強いメッセージを発信してくださいました。講演後のアンケートには「もっと能動的に動いてもいいのだと気づいた」など、多数の前向きな意見が寄せられ、中堅以上の女性社員の意識改革の



女性社外取締役によるキャリアマインドセットセミナー

きっかけにもなりました。この講演の映像はその後、男性社員にも共有し、男女に関わらず自分らしいキャリアを築くマインドの醸成につながっています。

また女性活躍というと、一般的に女性サポートの制度ばかりを強化してしまいがちですが、男性をサポートする制度も大切です。例えば、家庭内での公平な役割分担の機会を提供することなどがあげられます。そのため、「コーセーイクパササポート制度」という男性育児休業の取得を促進する独自制度を設定したところ、2020年度の男性育児休業取得率が5割を超え、前年度から大幅に増えました。こうした、性別を意識せずに働ける環境を作りあげたいと考えています。

アンコンシャス・バイアスの取り組みについてはいかがですか

マネージャー職に対して研修を行っています。総合職の女性社員が少ない頃は、本人の意思を確認しないまま、善意の配慮から育児中の女性には責任の少ない後方支援業務を中心に担当させる男性上司もいました。しかし、今後こういった性差を過剰に意識したことで起こるアンコンシャス・バイアスは性別に関係なくあり得るため、まずは知識を蓄積し、風土づくりを強化していく必要があります。

昔は、営業は男性、販売をするBCは女性と、性別による役割分担がはっきりとありました。しかし現代は違います。男性ばかりの環境に女性が配属されたときに、男性上司が女性の部下に対してどう接すればよいのか。アンコンシャス・バイアスを理解することは、コミュニケーションにも活かされると考えています。

ハラスメント対策もありますか

マネージャー職に対する研修を実施するだけでなく、当事者をサポートするホットラインの設置も行っています。また、従業員同士のハラスメントを防止するために、Eラーニングや社内広報誌などを活用した啓発活動も行っています。当社はBtoC企業ですので、こういったモラルの向上は、お客さまに対するサービスクオリティにも関係するという社内の意識が強くあります。

コロナによる変化はありましたか

もともと、育児や介護などの事由による在宅勤務



全社横断委員会のダイバーシティ担当チームミーティング

の試験運用を重ねていましたが、コロナ禍で全社に在宅勤務制度が適用されたことにより、一気に全社に浸透しました。子育てと業務の両立に試行錯誤していた女性社員は、勤務時間を業務時間に充てることで時間を確保でき、自分ももっともっと活躍できる、というような手ごたえを持つことができました。在宅勤務でも十分にパフォーマンスを発揮できることが分かり、働き方改革を進めるチャンスだと思っています。

今後の展望をお聞かせください

女性が化粧をする文化を牽引してきたという歴史的背景があります。しかし今はジェンダーにとらわれない社会になり、男性も化粧を嗜むようになりました。私たちもそこをしっかりと意識する必要があります。

化粧品を通じて、私たちは普段お客様と非常に近いところにいるため、会社としてどういうメッセージを世の中に出していくかは、これからどう社会と関わっていくかを明らかにしていくことでもあり、それはすぐお客様にも伝わります。今後も従業員の多様な力を活かして、ジェンダーにとらわれない新しい化粧文化の発信に取り組むことで、社会貢献につなげていきたいと考えています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ&インクルージョン | サステナビリティ | 株式会社コーセー 企業情報サイト \(kose.co.jp\)](#)

女性CEOリーダーシップの下、 ダイバーシティを進めて企業全体の技術力を強化する

国際航業株式会社

- 狙い：人材が最重要資産の建設コンサルタント業界で勝ち抜くため
- 方法：営業活動にメリットのある認定制度の活用と、女性CEOのリーダーシップで推進
- 結論：女性社員が長年働ける職場づくりで女性社員を増やし、会社の技術力を強化

どのような事業をされているのでしょうか

大きく2つの事業があります。まず1つは地理空間情報事業で、地図に代表されるアナログな位置情報をはじめ、デジタル化された多種多様な空間情報を航空機や人工衛星から取得・解析し、付加価値を付けたソリューションとして提供しています。もう1つがまちづくり、インフラ施設計画、環境保全、防災などの建設コンサルタント事業です。

当社の強みは、建設コンサルタント会社でありながら、その業務に使用するほとんどのデータを自前で取得できることです。業界でそれが可能な企業は少なく、当社の特長となっています。従業員は2021年3月現在1,940名で、技術サービスを提供することから、従業員の大多数は技術者で構成されています。

ジェンダー平等の取り組みについてお聞かせください

2007年にコンプライアンス・マニュアルを作成しました。その中の人権の第12項にジェンダーについての方針を記載したのがジェンダー平等推進のスタートです。その後「子育てサポート企業」の「くるみん」の認定を2013年に、女性活躍推進法に基づく認定制度の「えるぼし」の2段階目の認定を2019年に受けました。これらは毎年更新しています。

当社では技術者の多くが男性社員で、特に年齢が高くなるほど男性社員が多くなります。一昔前までは土木は男性の仕事というイメージがありましたが、現在は技術の進歩に伴って現場の実測作業が減少し、室内作業が多くを占めるようになって、仕事の仕方も大きく変わりました。女性でも働きやすい環境が整ったことで男性社員でなければならないという理由はほとんどなくなり、女性技術社員が増えてきて

います。

また、かなり前から性別に関係なく能力第一で採用しており、理科系の女性の学生数が増加したことで、2015年3月時点では約1割だった女性社員の比率が、2020年3月時点では約2割になりました。現在は、女性が結婚や出産をしても、長く働き続けられる職場づくりに取り組んでいます。

そう変わるきっかけがあったのでしょうか

政府が公共事業の調達に対して、くるみん認定を受けている企業にインセンティブを与えたことが、当社だけでなく業界全体にとっても大きなインパクトでした。

当社の売り上げの8割は公共事業ですが、公共事業の入札はプロポーザル方式で行われます。プロポーザルの評価採点が一番高ければ受注となりますが、その評価項目には価格や技術力だけではなく、くるみんとえるぼし認定も含まれます。評価点の1位と2位の差は1点以内ということがほとんどで、ほんの僅かな差で受注できるかどうかが決まってしまうため、当社では人事部門だけでなく営業部門もジェンダー平等推進の取り組みには大変協力的です。



全国女性社員ネットワーク会議

また、社会において、人々の多様性に対する配慮が重視されるようになったことから、まちづくりの計画など多くのコンサルティング業務でも多様性に配慮したプランニングが必須になっています。つまり、多様な視点を反映させるためにも女性技術者の参画が欠かせないものになってきたのです。

そして当社の代表取締役会長に、女性として初めて呉文繡（サンドラ・ウー）が就任したことも大きな転機になりました。サンドラ会長を中心に人材開発部が事務局となって女性社員のネットワークを作り、全国の女性社員と女性社員を部下に持つ男性社員が参加する「全国女性社員ネットワーク会議」を開催して、女性社員に寄り添った施策、女性社員が働きやすい職場環境づくりに向けたディスカッションを実施しました。それにより女性社員が悩みや困り事を共有しやすくなり、会社としても女性社員の持つ問題を把握できるようになったのです。また、こうした取り組みは人事部門を動かすだけでなく、全男性社員の意識変革をも促しました。併せてパワハラやセクハラなどに関する社員研修の施策も、会社のジェンダー平等や女性活躍推進を加速させたと思います。

管理職に占める女性社員の割合は、2014年頃は2%ぐらいでしたが、全国女性社員ネットワーク会議などが開催されてから、2019年度では5.3%まで上がってきています。

くるみん、えるぼし認定が始まったことで 業界そのものが変わったということですか

確実にそうと言えます。建設コンサルタント協会で会合や勉強会を開いたりもしています。女性技術者が増えたことで建設関連業界では女性技術者の会のようなものも少しずつできていますし、今後ますます活発になっていくのではないのでしょうか。

女性社員の採用や昇進については どのような状況でしょうか

採用については、10年以上前から男女の区別をしていません。能力が高い人、当社にフィットする人という点を重視しています。新卒採用で女性の新入社員率が50%を超える年もありますし、女性社員比率は着実に増加してきています。

一般職から管理職になるには、当社ではおよそ10年はかかります。女性社員数は増加しているも



全国女性社員ネットワーク会議

の、管理職になる年齢層の女性社員の母集団が少ないため、管理職に就いている女性社員はまだ少数ですが、今後も増えていくことは確実です。

当社で実際に人事権を強く握っているのは、利益を稼ぎ出すエンジンである各事業部です。従って各事業部の責任者は会社の方向性や、女性技術者に対する配慮についてしっかりと理解し、それを実行する必要があります。私どもが責任者にそれをきちんと説明し、理解してもらうことが重要だと考えています。

そのために、管理職だけに限らず、全社研修として徹底していくプログラムづくりを始めました。例えば、新入社員は入社してすぐに、女性の働きやすさやジェンダーバランスについて学ぶための研修を多数受けるようになっています。

今後の展望についてお聞かせください

女性活躍推進法に関する一般行動計画などの中期的な計画については、人材開発部、人事部、経営企画部が協議をし、さらに役員と協議しながら計画をまとめています。また、行動計画の中には、2021年度から5年間かけて女性の管理職の比率を上げるための活動も盛り込んでおります。まだ手探りの部分もありますが、着実に女性活躍推進の成果を上げていきたいと思っています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

・[女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画](#)
・[多様性 | 国際航業の働く環境 | 採用情報 | 国際航業株式会社 \(kkc.co.jp\)](#)

建設業の将来には働き方の見直しが鍵！ トップコミットでダイバーシティを推進し、業界を牽引する

清水建設株式会社

- 狙い：長期視点でのビジネスモデル変革のために必要とダイバーシティを推進
- 方法：全ての機会と評価の男女平等へのトップのコミットメントと、男女が持つアンコンシャス・バイアスの解消
- 結論：ジェンダー平等推進の視点は男性社員の働き方改革にもつながり、従業員全体のワークライフバランスを向上

ダイバーシティに取り組み始めたのはいつ頃からですか

2009年にダイバーシティ推進室を設置しました。建設業界はもともと男性中心の社会で成長してきたといえますが、長期的なビジョンで見た時に、旧来通りの建設業をやっているだけでは持続的な成長が望めないと結論が出たのが2010年に公表した長期ビジョンです。長期ビジョン策定の過程で、建設事業の枠を超えた新たな価値を創造するスマートイノベーションカンパニーを目指すためには、多様な人材が活躍できるフィールドを作らなければならない、という方向に舵を切ることとなりました。

また、当時社長であった宮本（現会長）が2013年頃から幹部に対して、平等にチャンスを与え、評価すべきだと非常に強く発信していたことも、きっかけとなっています。

ダイバーシティ推進室はもともと女性、外国籍、障がい者の活躍推進という3本柱で活動していたのですが、当社の場合は、女性を筆頭としたマイノリティの働きやすさ、機会均等に組みながら、全

従業員が活躍できる会社にならなければならないと気づきました。そのためにはマネジメント層の意識を変えることから始めていくことが重要で、そこからどんどん幅を広げて今に至ります。

女性の従業員はどれくらいいるのでしょうか

全従業員に占める女性の比率は2割弱ですが、女性管理職比率は3.1%です。2008年から本格的に女性の採用を継続しているため、今後、従業員比率も管理職比率も上昇すると思います。近年当社への就職を希望される若い方は男女問わず仕事も私生活も充実させたい、という人が増えているように思います。

全国の総合建設業者で構成される日本建設業連合会という団体があるのですが、「けんせつ小町委員会」という組織を立ち上げ建設業で働く女性の活躍支援を行っています。業界全体の取り組みも活発化しており、今後、建設業で働く女性はますます増えていくと思います。

男性の育児休業についてはいかがですか

男性の育児休業取得者を増やす取り組みも2017年から行っています。全従業員向けにeラーニングを配信したり、イントラネットに体験談を載せたりしながらコツコツとやっていたのですが、昨年初めに、社長の井上から「男性の育児休業取得者を増やす取り組みをしたい。自分も手を動かす」と提案があったことで、取り組みが加速化しました。

実はそのきっかけは、育児休業から復職した女性社員との懇談会でした。女性社員から「男性も普通に育児休業をしたり、復職後も家事育児に参画し

ないと、自分たちへの理解も進まないし、活躍推進にもならない」という意見を聞いて、100%腹落ちしたとのことで、子どもが生まれた男性社員には誕生をお祝いするとともに育児休業の取得を推奨し、またその上司にも、部下の育児休業取得への理解を求める手紙を社長直筆のサイン入りで送る取り組みを始めました。

その後、育休をとった男性社員とそのパートナーから社長宛に感謝の手紙が届いたこともあり、「さらなる取得率向上に向けて新たな取り組みをすること」と指令が出ました。トップが動くことで、取り組みが大いに進めやすくなったのです。（2021年10月から、出生から8週のうち、4週を有給とする「パタニティ休業制度」を導入しました。）

アンコンシャス・バイアスに対する取り組みがあれば教えてください

どんな方針で何をしていくにしても、アンコンシャス・バイアスが一番のネックになると思っています。無意識の偏見なので、自分で気づくことが難しい。例えばある仕事に対して、その人が能力的にできるかできないかを判断する以前の段階で、思いやりのつもりで「女性にそれをやらせたら可哀想でしょ」といった発想・言葉が出てくることがあります。良かれと思って発言しても実はその人のチャンスを奪っているということに気づかない。逆に「子どもが急に発熱するなど、仕事で迷惑をかけるかもしれない」と一歩引いてしまうことでチャンスを失うこともある。これらが全てアンコンシャス・バイアスだということを認識すべきだと思います。

当社でも施工管理と呼ばれる現場監督は24時間働ける男性といった暗黙の役割分担意識があったのですが、2008年以降はようやく女性が入り始めました。また営業の仕事でも同様な状況になっており、今後はさらに職域を広めていきたいと思っています。当面の課題は、女性の工事長（管理職）を誕生させることです。

課題と対策はどのようなものですか

仕事と育児の両立に関してはさまざまな手を尽くしていますが、仕事と介護との両立の部分にまだ課題が残っています。ワークライフバランスを充実させ、従業員全員が、仕事も生活も大事にできるような環境作りにもっと力を入れたいと思っています。



建設現場で活躍する「かわにしこまち愛し隊(ICT)」

また、評価の基準を明確にし、誰にも等しくチャンスが与えられ成果を上げることで評価されるということから従業員に浸透させていかなければなりません。立場が上の人間が旧来の価値観を押しつけないか、自分が育てられたやり方で若手を育てようとしていないかなど、さまざまな仮定をして、それに対応する研修を企画しています。トレーニングが何より必要なので、マネジメント層を対象としたコミュニケーションの研修を実施しています。

今後の目標についてお聞かせください

女性の活躍が推進されているから女性を増やそうということではなく、夢を持って入社した人がその夢を実現できる、例えばダムを造りたいと思って入社した人が、このまま努力し続けられればいつかその機会が来ると信じてもらえるような、そして実際に造れるような会社になりたいです。私たちは仕事のチャンスを平等に与えるための整備という、当たり前のことをやっているという意識が非常に強いので、女性の活躍もまた当たり前になるようにしたいと思っています。

当社のような建設業界の中では歴史も古く比較的大きい会社ができることをやることで、建設業界全体、引いては社会にもよい影響が波及するようになればよいと考えています。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ推進 | 企業情報 | 清水建設 \(shimzu.co.jp\)](https://www.shimizu.co.jp)



アンコンシャス・バイアスをテーマにしたダイバーシティフォーラム

「グループ女性活躍推進委員会」で活動を牽引。経営の意思決定に多様な視点を織り込むリーダー層の育成

株式会社新生銀行

- 狙い：多様な価値観を受け入れ、意思決定の場に多様な視点を取り入れる
- 方法：女性活躍をマクロな視点とミクロな視点で捉える
- 結論：「女性だから、女性ならではの」ではなく、各人が持つバイアスを取り除き、一人一人の特徴に着目し、得意な分野での活躍を実現すれば、多様なリーダーが生まれる

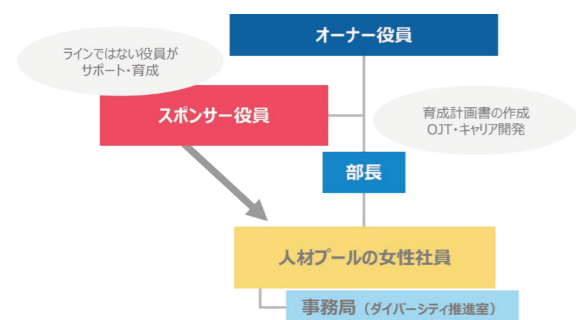
「グループ女性活躍推進委員会」を作ることにした経緯をお聞かせください

内閣府主催の「輝く女性の活躍を加速する男性のリーダーの会」にトップが参画したことや、人事領域のあらゆる課題に対して抜本的な取り組みを進めるイニシアチブをスタートしたことがきっかけです。グループ女性活躍推進委員会は、影響力のあるビジネス部門のトップとグループ各社役員を中心に構成し、グループの女性の活躍推進を牽引しています。

グループ女性活躍推進委員会では、女性のリーダー候補を選抜し育成する女性人材育成プログラムをスタートさせ、試行錯誤でやってきました。

選抜された参加者の上司となる部長が育成計画書を作り、事務局と当時の人事担当役員がレビューを行いました。「この業務のスペシャリストになってほしい」とか、「これをもっとスキルアップしてほしい」など、初めは限られた能力や分野の育成計画になってしまい、本来の目的である組織のリーダーを作るための育成計画書を作成するだけでも2～3カ月を要しました。

育成においては、ライン上の上司、役員他、ラ



スポンサー役員制度

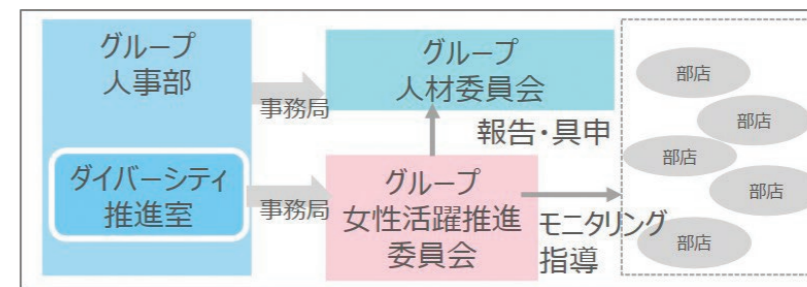
イン外の「スポンサー役員」を参加者一人一人にマッチングさせて、指示命令系統ではない関係・立場から支援を行いました。

プログラム開始に際しては、女性のキャリアを考える時に一体何がネックになるのか、どういうことをサポートしたら女性の活躍や女性の育成といったものを後押しできるのかを、外部講師を招いた研修を実施し、まず役員から学びました。

女性活躍推進に向けたその他の取り組み状況はいかがですか

女性活躍推進を実行しなくてはと、トップが強く考えるきっかけとなった出来事があります。当社は毎年執行役員や部長職の昇格推薦にあたって「今年昇格できそうな人」と「2～3年後に可能性がある人」の2つのリストを作成しますが、「2～3年後に可能性がある人」には女性がリストアップされても、「今年の昇格リスト」には何年も続いて女性がリストアップされないことがありました。女性側の問題なのか、それとも構造の問題なのか。統一された評価制度があっても、実際に制度を運用する人間の視点にはそれぞれのバイアスがあります。

女性活躍推進は、男女を平等に評価していくことが大切であって女性を優遇するということではないはずだ、と主張する方が一定数います。女性の抜擢や女性に限定した研修プログラムは逆差別だと。しかしながら、誰が誰をどのようなものさしで評価しているのかということが、仕事のアサインメントや評価、昇格の推薦にも影響していることは否めません。単一な物差しでは評価の偏りが生じるので、評価を行う評価者も多様であること、多様な物差しが



グループ女性活躍推進委員会の組織図

必要だと考えています。

また女性側の課題もあります。前段のプログラムの初回の参加者60数名全員と事務局はそれぞれ1時間程の面談をしました。その中で「女性だからというだけで私は特別扱いして欲しくない」という声をよく聞きました。一方で、突っ込んで話を聞いてみると、心のどこかで管理職は男性の方がよいと思いついて入っていることが分かるケースもありました。

そう思い込んでしまう理由があったのでしょうか

過去に、女性活躍の推進という名目の下、女性キャリアを受け入れる体制や本人の能力やマインドセットが十分に整っていない段階で、どんどんと管理職に登用したことがあります。その際、当事者である女性も周りも辛くなるという失敗がありました。そういう例を見てきた女性たちは、自分はそうなりたくないと考えた方も多かったようです。

私たちは、一人一人がみな、なんらかのバイアスを持っているので、それに気づき、意識を変えることは相当大変ですが、この辺りを解きほぐしていく必要があると思います。

意識改革が大事になってくるということでしょうか

プログラムの参加者とその上司に対して「ある言葉を聞いて、これを女性的と感じますか？男性的と感じますか？」という簡単なアンケートを取ったことがあります。例えば「大きなプロジェクトを担当する」「野心的である」「競争心が強い」とか「繊細である」など、30個ほど聞いたのですが、「大きなプロジェクトを担当する」や「野心的である」という言葉を多くの人が男性的と感じているという結果でした。結局ダイバーシティ&インクルージョンを考えていく時に一番重要なのは意識の変革なのだと思っております。ここは一筋縄では変えられません。

今後の展望をお聞かせください

あるプロジェクトで良いアイデアを出せるメンバーを選んだところ、結果として女性だけのチームができたケースがあります。それは適材適所という意味で、女性だからという理由だけで選んだわけではありません。一番得意なことを得意な分野で生かしてもらうことが大切です。また、女性を抜擢する際には、マクロの効果とミクロの効果を混同してはならないと考えています。マクロの視点から見ると、女性の活躍やジェンダー平等に取り組む企業の方が、業績面や株価が高くなるといった効果はすでに自明のものとなっています。

一方ミクロの視点では、ある女性リーダーの一例をもって、女性活躍推進の効果を評価することは適切ではありません。女性リーダーはまだマイノリティであるために、注目されがちで、あたかも女性リーダーの代表として捉えられがちですが、一つの事例はあくまでその人の事例にすぎません。女性リーダーは劣っている、もしくは優れているということを個別の事例をもって議論すべきではないし、判断はできないと考えています。

これから企業が飛躍していくためには、意思決定の場に多様な視点があることが大切です。私たちはそれが本当の意味でのダイバーシティにつながっていくのではないかと考えています。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[従業員への取り組み](#) | [サステナビリティ](#) | [経営方針](#)
[企業・IR](#) | [新生銀行 \(shinseibank.com\)](#)

脈々と続く技術者研修で女性活躍の裾野を広げ、性別差なく日本の「モノづくり」を支える企業文化を構築

住友理工株式会社

- 狙い：製造現場の要員不足が予測される中、女性が活躍する現場づくりで課題解決を図る
- 方法：45年以上脈々と続く技術者研修と男性育休推進により、女性活躍の裾野を広げる
- 結論：性別に関わらずともに働く企業人として、日本の強み「モノづくり」を支える風土を構築する

メーカーの工場は男性の職場というイメージがあります。女性の雇用を増やすためにどのような取り組みをしているのでしょうか

工場に限らず、当社が直接雇用をしている従業員約4,500人のうち、女性社員は約18%です。その内訳は事務職が最も多く、工場で働く技能職の女性は決して多くはないというのが現状です。

しかし昨今は、ジェンダーバランスを平等にするための取り組みとして、新卒採用では、女性も男性と同じように採用したいと考えています。そのため、高校の先生方に「製造業に興味を持っている女子生徒の方もぜひ入社していただきたい」と伝えるなど、重点的なアプローチを地道に続けています。その結果もあり、年々工場で働く女性は増え、5年前と比較して2倍になりました。

技能職に就く女性は、どのような分野で活躍しているのでしょうか

当社の愛知県小牧市の工場で作られる製品のうち、7~8割が自動車用製品です。中でも車の振動を抑える防振ゴムと、自動車用のゴムホースや樹脂ホースを中心に製造していて、女性が活躍しているのは主にホースの製造部門です。三重県松阪市の工場でも同様の製品を製造しており、こちらでも多くの女性が力を発揮しています。

また、女性が活躍する一大拠点として埼玉県上尾市の工場も挙げられます。主に自動車用ハーネスの先端部分に使用される「ゴムシール」を造っており、検査員の9割以上を女性が担当しています。検査員の組織の長として重要な役割を担い、監督者として幅広く業務をする人もいます。

また機械の監視や制御を行うオペレーターとして働く女性も多いです。さらにプリンターや複合機に使われるロール部品などを扱う工場では、検査工程で女性が活躍しています。

役職に就く女性を増やすための取り組みなどあるのでしょうか

「F研修」という、現場監督者になるための登竜門ともいうべき研修があります。この研修は4カ月に及び、実際の製造工程の問題や課題を、研修生たちが指導を受けながら、勉強と改善の実践を両立して進める学びの場となっていて、会社の改善と個人のスキルアップにつなげることを目的としています。参加者を入れ替えながら1年に3回、途切れることなく続けている研修で、2021年で45周年を迎えました。グループ会社も含めた全ての工場を対象に募集し、年間75名ほどが研修を受ける中、この10年で徐々に女性の参加者が増え、今ではほぼ毎回、



F研の最後には、研修内での気づきや学びを含め、役員の前で成果を発表

女性が参加しています。

このF研修に参加した女性のうち、半数以上が現場の監督者である班長という役職に就いています。その割合は高く、この研修を受けることで、彼女たちに「班長になって活躍するんだ」という自覚が生まれたのだと思います。

また、研修中は、各職場・さまざまな分野から集まった3~4人のグループで活動するため、モノづくりの経験がない女性でも問題なく研修に参加することができ、社内人脈の形成にもつながっています。

F研修に参加する女性が増えた要因はどこにあるのでしょうか

各部門に対して、女性の研修を推奨する案内を何度もしています。また、過去に女性が活躍したケースを紹介したり、以前受講した女性の意見を取り入れて研修内容を改善したりして、女性が研修に参加したくなるような工夫をしています。

例えば「子どもの送迎のために定時で退勤したい」という女性が、周りに気兼ねせず帰れるような環境づくりもその一つです。「自分だけが早く上がって申し訳ない」と考えてしまう女性が多いので、研修生の間での理解を深めるために日常的にコミュニケーションを増やすなどの工夫をしています。

育児休暇の他に育児奨励休暇制度を設けたとお聞きしました。どのような制度なのでしょうか

子どもが生まれた時に、男性社員が連続5日間の有給休暇が取れる制度です。育児休暇のために何カ月も休むことは難しくても、土日を含む1週間ならば取得できる男性が多いのではないかと考え、実施しました。

2019年度は50名の従業員がこの制度を利用しました。これは、取得できる権利がある方の3割程度で、一定の効果が出ていると思っています。これまでも当社では託児所を敷地内に併設したり、育児休業を拡充したりと、子育てをしながら働く従業員の環境整備に継続的に取り組んでいます。その中で男性社員の育児休暇に対する意識も変化してきたように感じます。

また、育児奨励休暇制度は子どもが1歳になるまでという限定の制度にしているため、「1歳までの制度なので、ちょっと取りますね」というように、



小牧製作所内にある事業所内託児所「コアラぼっけ」。育児奨励休暇制度導入と同じく2009年に設置されました。常時30名程の子ども達が過ごしています

お互いに言いやすいという声も出ています。

日本の製造業全体に言えることですが、今後ますます人手不足が深刻化することが予想されます

女性に対して、働きやすい環境だとアピールしていくことが引き続き重要になりますが、それがパフォーマンスだけで終わるようではいけません。最終的には性別に関わらず、同じ企業人として日本の製造業を支えていけるような職場環境の構築を目指していきたいと考えています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[CSR情報 | 住友理工株式会社 \(sumitomoriko.co.jp\)](https://www.sumitomoriko.co.jp)

職場の「幸せ」見える化で活発な対話による ダイバーシティを進め、イノベーション生む風土へ

積水ハウス株式会社

- 狙い：「わが家を世界一、幸せな場所にする」人生100年時代の幸せを追求
- 方法：従業員の幸せを追求するために、まずは私たちの幸せ、それから職場の幸せに見える化し、そのことについて深掘りして対話を進めていく
- 結論：イノベーションが起こりやすい職場風土を作っていく取り組み

育児休業取得を推進するきっかけは何ですか

当社代表の仲井は2018年に社長に就任し、初めての海外IRでストックホルムを訪れた際、ベビーカーを押す多くの男性の姿を目にして、日本とは全く違う光景に衝撃を受けて帰国し、そこからわずか4~5カ月で男性の育児休業制度の運用を開始しました。

その年の7月には、社外に向けて、3歳までのお子さんを持つ全ての男性社員に1カ月以上の育児休業の完全取得を目指します、と宣言をしました。取得対象者全員が育児休業を取得してもらうということに意義があります。

日本には、男性が一家の大黒柱で稼ぎ頭というイメージがまだ強くあるようで、育児休業給付金が出ますよと伝えても、長期の休業に踏み切る人はなかなかいませんでした。1カ月も休むと給料やボーナスがなくなってしまうのではという心配や、住宅ローンが払えなくなってしまうのではないかと、生活ができなくなるのではないかとこのような不安があるようでした。それならばと、「最初の休業日から1カ月間は、年休扱いと同様にお金を出しましょう」と会社から提案することにしました。基本給と、諸手当含めて会社が責任を持って支払うので安心して休んでくださいと。

それでも1カ月まるまる仕事を休むことに対する不安の声がかなりあったので、1週間ぐらいの休みならば、育休から復帰しても業務に戻りやすいのではないかと考え、家庭の事情や仕事の都合等に合わせて最大で4回の分割取得を可能にしました。柔軟性を確保することができれば、皆さん取りやすくなるだろうと考えてのことです。

制度を運用するにあたり、難しかったことはありますか

従業員に意識改革をしてもらうことが最重要であり、一番難しいことでした。それまで育休は1~2日取って終わりだったのに、いきなり1カ月も取れと言われても皆、イメージが湧きません。そこで「イクメンフォーラム」という社内イベントを企画し、仲井がストックホルムで感じたことや、なぜ男性が育休を取得するべきなのか、また取得した時のメリットについて語る場を作ったのです。対象者とその上司を含め約1,900名をオンラインでつなぎ、一斉に生配信をしました。ファザーリングジャパンの安藤代表にもお越しいただいて、1時間半程、男性が育休を取るメリットをしっかりと教えていただきました。

イントラネットにポータルサイトを作り、取得事例も紹介しました。例えば住宅メーカーの営業や設計はお客様ありきの業態なので「取れるわけがない」という意見もあったのですが、仕事で結果を出しながら育休を1カ月取得している従業員の事例を見せることで、モチベーションとマインドの両方向から変えていきました。

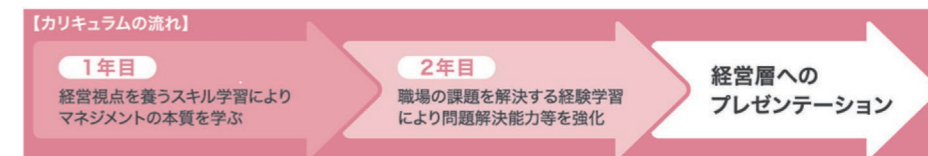
御社独自の『男性育休ガイドブック』『男性育休白書』があるとお聞きしました

制度開始当初から、取得者のアンケートをしっかりと取りました。そこで得られた生の声や失敗談、配偶者の声などを紹介し、Q&Aなども作成して、こういう場合はこうしてほしいというメッセージを、ガイドブック1冊に集約したのが『男性育休ガイドブック』です。

また、2019年から社外に開かれたフォーラムを



2021年9月に発行した
『男性育休白書2021』



「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」6期生と研修カリキュラムの流れ

開催しているのですが、その一環として、日本全国47都道府県の男女100人ずつ200名、計9,400人にアンケートを取り、男性の育児・家事の実態や、配偶者はどう思っているのかを聞き取り、その結果を『イクメン白書』としてまとめました。男性の育児休業取得の実態を研究分析し、社内と日本全国との違いも表しています。2019年、2020年と2回出しています。2021年は名称を『男性育休白書』に変更し、本編と特別編の2冊を発行しました。

テレワークやウェルビーイング施策について 教えてください

生産性を落とすことなく、テレワークなどの新しい働き方を進めるため、制度や設備の充実に取り組んでいます。コロナ禍では在宅勤務や時差出勤などを推奨し、対応してきました。テレワークは時間を有効に使うことができ、育児や介護と両立しやすいという利点もあります。今後、新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いたとしても、そういったリアルとテレワークの両立を実践していきたいと考えております。

女性の管理職についての施策には どのようなものがありますか

「女性の活躍なくして、会社の成長なし」という考えのもと、2005年から営業職を中心に女性の積極採用に取り組んできました。前線で働く女性営業職や技術職を育成し始めたのが始まりです。2006年にダイバーシティ推進方針を定めて、2007年から女性営業交流会を開催しています。今年で14回目になりました。

2014年からは「積水ハウス ウィメンズ カレ

ジ」という女性管理職候補者向け研修を開催しています。毎年約20名の受講生を選抜し、約2年間のカリキュラムで効率的かつ効果的に管理職に相応しい人材の育成に注力しています。

昔は現場監督と言えば男性ばかりでしたが、女性の職域の拡大を目指し、全国の本部と本社が連携し、「女性現場監督サポートプログラム」により女性現場監督の育成を支援したり、トイレなどの職場環境を整備した結果、今では女性の現場監督も増えてきました。お客様の半分は女性ですし、住宅を建てる時の決定権は女性にあるという話もよく聞きます。そうしたお客様のニーズに応える商品の開発や、現場目線、さまざまなアイデアを生み出すためにも女性の視点が必要だと考えています。

今後の展望をお聞かせください

女性活躍推進には、男性の力がやはり大きいと思います。特に建設業界は8割が男性なので、ジェンダー平等のためのつながりを訴えるUN Womenの「He for She」の考え方には多いに賛同します。男性育児休業や女性活躍推進をはじめ、さまざまなことにチャレンジしていますが、当社だけでなく日本中の男性が育児休業を取得することで、結果的にジェンダー平等に近づくことが一番いいのではないかと考えています。今後、私たちの取り組みが世界に発信され、社会貢献につながっていくことを期待しています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ&インクルージョン | 積水ハウス \(sekisuihouse.co.jp\)](https://sekisuihouse.co.jp)

生活者密着型ビジネスにおける「ダイバーシティ」「女性活躍の推進」は、新たな価値を生み出す

株式会社セブン&アイ・ホールディングス

- 狙い：生活者視点を失わず、ダイバーシティ、女性活躍がビジネスに直結する
- 方法：全ての人々が推進できるよう、意識変容を促す
- 結論：女性の積極的登用によるイノベーションの創出

いつから女性活躍推進に取り組んでいますか

ダイバーシティ推進プロジェクトが発足したのは2012年です。当社グループは1993年にいち早く女性の役員を誕生させ、女性が活躍できる素地はもともとありました。その後、ダイバーシティが注目されるようになり、女性の役職者がなかなか増えていかないという状況でプロジェクトが発足しました。早いうちからトップコミットメントを得たことが大きな推進力となり、今日にいたっています。

取り組みのきっかけは何だったのでしょうか

2006年に当時のCEOだった鈴木敏文が、その年の経営方針説明会で、グループの幹部社員に向けて、積極的な女性の登用と、女性の幹部も2割が2割5分に増やしていくと宣言し、社外にも発信しました。企業の持続的な成長に必要なイノベーションを起こすには、まずは女性の積極的な登用が必要だと揺るぎない考えをもっていたからです。

実際に女性の活躍によって起きたイノベーションはありますか

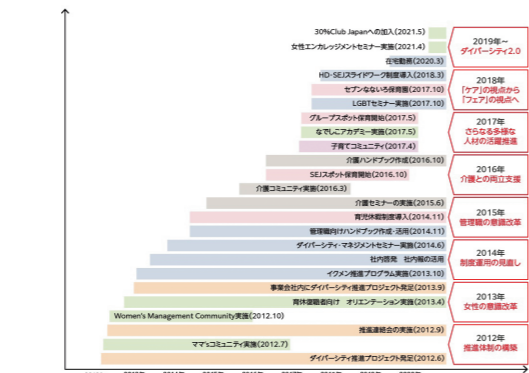
2012年に、女性社員を中心に店舗運営を行う取り組みを、百貨店やスーパーで実施しました。店長も従業員も全て女性です。鈴木のアイデアでしたが、その結果いろいろな化学反応が起こりました。女性はフラットな組織作りが得意です。まず下からの意見が通りやすくなったのです。それまでは店長に意見を伝えるために、資料を作ることが多くありました。ですが当時の女性店長は口頭で交わした意見をすぐに取り入れるので、お客様目線に立った売り場作りや品揃えに反映され、提案した側のモチベーションも上がりました。働きやすい環境にどんどん改善さ

れた結果、会議の時間が減り、残業時間が半減したなど、データとなって現れたのです。それは女性たちの自信につながりました。

その後の女性活躍推進にどのようにつながっていったのでしょうか

すぐに女性の管理職が増えたわけではないのですが、男性陣、特に管理職の方たちの意識が変容していきました。女性の積極登用が進み、時短勤務の管理職も誕生しました。女性の管理職が徐々に増えてきたことは事実です。

他にも2014年頃から毎年、さまざまな外部の方をお招きし、働き方改革、リーダーシップなど、ダイバーシティについての理解を深めるための啓発セミナーを行ってきました。本年度はアンコンシャス・バイアスや心理的安全性をテーマに開催しており、これまでに延べ5,000名以上の管理職が参加しています。社内からいくら管理職に向けて、ダイバーシティ&インクルージョンが大事だと言っても、なかなか耳を貸してくれません。しかし外部の方が



ダイバーシティ&インクルージョン推進の取り組み

ら言われると、「ああ、そうか」と意識が変わってきます。

どういった効果があったかをお教えてください

プロジェクトが発足した当時、女性社員の課題に関するヒアリングを実施しました。その結果、今の仕事はとても楽しく、やりがいも感じているけれども、出産を経た後にどうなるのか不安だという声が多くありました。それで生まれたのが「ママ'sコミュニティ」という子育て中の女性を対象とした活動です。ここから派生し、制度につながったものもあります。例えば、祝日に出勤する従業員のために、社内や地方のオフィスに「スポット保育」という一時保育所を作りました(現在は新型コロナウイルスの影響で休止中)。子どもと一緒に会社に来てもらい、その保育所に預け、お母さんあるいはお父さんは自分の職場で一日普通に仕事をして、また迎えに行き一緒に帰る。上司や同僚に子どもの姿を見せることで、理解が広がるという、別の効果もありました。また、加盟店向けの保育所もあり、今も継続しています。時短勤務制度も、子どもが中学校に上がるまで使えますので、セーフティーネットの意味でも制度的には整っていると思います。

とても順調に見えますが、課題などはあるのでしょうか

課題は管理職候補になる女性の人材プールが多いということではないということです。最近では新卒採用人数の男女比は等しくなっていますが、グループ全体で見ると、女性社員比率は30%程です。また、ワークライフバランスという点でいうと、小売業は土日や夜も営業しており、子育てや介護中の従業員にとっては、他業種に比べると難しい側面もあるのかと日々感じています。

底上げするために取り組んでいることはありますか

イトーヨーカ堂は、全従業員のうち約7割がパート社員です。そのためパート社員の方が活躍できる制度を整えています。昨年はパート社員出身の店長も誕生しました。

今までも各社それぞれ女性の管理職候補育成のための施策を進めてきましたが、今年から一歩踏み込んでグループとしても育成の機会を増やしています。グループ各社から、成長が期待される女性の課長候



女性エンカレッジメントセミナーの様子

補が約60名選抜され、グループ横断の研修「女性エンカレッジメントセミナー」を実施しました。

オンラインで開催することにより、時短勤務の従業員も含め、全国各地それぞれの現場から参加できます。社長をはじめとする経営幹部から、グループの経営方針や理念、商品戦略やSDGsへの取り組みなどを聴き、ディスカッションを実施。普段の業務とは異なる視点・視座からの話を聴き、経営への関心を高める機会になるとともに、経歴や職種なども多様な参加者とのディスカッションを通じて、「同じグループで働く女性の発言に勇気をもらった」「刺激を受けた」などの声が多く聞かれ、モチベーションを上げる機会にもなっています。

ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクトについての展望をお聞かせください

当社の活動は、対象者を絞るのではなく、全ての人に対して取り組みを進めてきていることが大きな特徴です。管理職だけではなく非管理職、あるいは男性だけではなく女性、全ての人に対して、意識変容を促すことをしてきました。まだ自分事として捉えられない人たちもいますが、管理職の意識も、男性社員の意識も、女性社員の意識も、確実に変化していると実感しています。今後も地道な取り組みを継続することにより、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[ダイバーシティ&インクルージョン | サステナビリティ | セブン&アイ・ホールディングス \(7andi.com\)](#)

「気づき」の輪を広げ、年齢、性別、国籍の制約のないダイバーシティ企業文化を構築する

ソフトバンク株式会社

- 狙い：年齢、性別、国籍関係ない企業の中でも女性活躍比率を上げていく
- 方法：本人のタイミングで自発的に参加できる研修の実施
- 結論：社内の気づきの輪が広がり、ダイバーシティや多様性を受け入れる風土を作る

ダイバーシティの推進組織について教えてください

当社では、年齢、性別、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材が個性や能力を発揮できる機会と環境の整備に取り組んでおり、役割と成果、能力に応じた公正な評価に基づいて役職や処遇が決定されています。

従業員一人一人が、経営理念の実現に向けて志を一つにし、互いの強みを生かしながら自由な発想で意見を出し合い、革新を生み出せる組織づくりを目指しています。

社内におけるダイバーシティの推進は、人事を担当する執行役員（CHRO、最高人事責任者）が責任を持ち、その監督の下で行っています。組織ごとの課題に向き合い、人事本部の専任組織・ダイバーシティ推進課を中心に、全従業員対象のアンコンシャス・バイアスのeラーニングや、管理職対象のダイバーシティマネジメント研修の実施などの取り組みを行っています。

ダイバーシティ推進課という組織は2017年に人事本部に設置されました。7名体制の組織で、所属するメンバーはそれぞれ別の業務との兼務でダイバーシティ推進を担当していますが、それぞれの専門性も発揮できる体制となっています。

従業員の女性比率はどれくらいですか

2021年4月時点で従業員の女性比率は約26.9%です。当社は、年齢、性別、国籍を問わず活躍できる環境だと思いますが、管理職に占める女性の割合は、7.1%です。

女性管理職が少ないのはなぜでしょうか

社内の女性マネジメントに対する意識を把握する

ために、アンケートを実施しました。その結果、男性に比べると女性は管理職になりたいと思う人が少ないという傾向でした。

その理由は主に2つあります。1つは労働時間の懸念です。時間外労働がなくても役割を全うできるなら、短時間勤務でも役割を全うできるなら、周囲の理解や協力が得られるならばやりたいが、今はその環境にないのだからできないという声がありました。もう1つは自信がないからというものです。アンケートの中に「男性の方が昇格につながりやすい仕事を任せられていると思うか」という質問があったのですが、男女ともに一定の割合で男性の方が任されていると答えていました。チャレンジングな仕事で成果を上げる機会をもつことが自信につながると思いますので、仕事のアサインで工夫ができるのではないかと思います。

女性の管理職を増やすために取り組んでいることはありますか

女性従業員を対象にキャリア研修を実施していま



研修の様子



研修の様子

す。先輩女性管理職にパネルとして参加してもらい、その話を聞く機会が好評です。研修後はリーダーや管理職に挑戦してみたいという女性が必ず増えます。これは当社にとって、素晴らしいことです。自分のキャリアを整理でき、自信を得られるような機会をもつことで、気持ちは変わるものなのです。元々キャリアを見据えて仕事に就いたことを思い出したり、チャレンジすることの楽しさを思い出したりと、そのスイッチを見つけるためのサポートをし続けていくということが、今後この取り組みを進める上でも大事なことだと認識しています。

また、女性従業員を対象に女性にかかっているバイアスや、女性が自分自身にかけているバイアスに気づいてもらうことをテーマとした研修も実施しました。自信の無さを理由に仕事を譲ってしまうことに気づき、一歩踏み出すための後押しとなるというと考えています。

アンコンシャス・バイアスの取り組みを具体的にお話してください

管理職及び一般職に向けてeラーニングを実施しています。専門家からアドバイスをいただき作成したのですが、仕事のアサインに関する事例を中心とした内容にしています。

管理職向けの研修ではeラーニングの応用編として、自分のバイアスを内省し、それをどう乗り越えるかというところを踏み込んだ研修を実施しています。例えば何気なく口にしている「普通は」という言葉に、どんなバイアスが潜んでいるのか考えて書

き出すなどがありますが、外部から講師を招き実際に職場で起きている事例をシェアしながらディスカッションとワークを中心に学びます。また部下との1on1の場面を想定したロールプレイを行うこともあります。さまざまな部下になりきってロールプレイをすることで部下の気持ちを体感し、改めて上司が持つバイアスに気づくこともあります。

今後の展望をお教えてください

2035年度までに女性管理職比率20%という目標を掲げました。実現に向けて外部有識者をアドバイザーに迎えた女性活躍推進委員会を設置し、課題の把握と更なる取り組みを推進していきます。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティの推進 | 人事施策 | 人事施策・採用 | 企業・IR | ソフトバンク \(softbank.jp\)](#)

個々人の多様な視点を積極的に取り込み、イノベーションを生み、グループのパーパスを実現する

第一三共株式会社

- 狙い：グローバルな事業展開やイノベーションの創出につなげることで「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」という当社グループのパーパスを実現するために、インクルージョン&ダイバーシティを推進
- 方法：当社グループとして、①女性社員の意欲向上、②両立支援、③職場風土醸成、といった課題に対し、各種研修の実施や仕事と家庭の両立支援のための制度の充実など、幅広い取り組みを実施
- 結論：一人一人を個として大切に、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れることで、当社グループのパーパスを実現する

御社が掲げる「インクルージョン&ダイバーシティ」について教えてください

当社グループでは、ダイバーシティを国籍・性別・年齢などの属性面に加え、職種ごとに異なる専門性や考え方・価値観・ライフスタイルなども含んだ幅広い多様性と定義しています。そして、当社グループ全ての従業員が個々の多様性を積極的に受け入れることで、各々が最大限に実力を発揮することが可能になり、グローバルな事業展開やイノベーションの創出につながると考えています。

どうしてインクルージョン&ダイバーシティが必要なのでしょう

『革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する』ことが、当社グループのミッションです。そのミッションを実現するためには、グローバルの観点から従業員が互いを尊重しあう風土づくりに取り組むことが必要だと考えています。

グローバルでの取り組みとして、第5期中期経営計画の戦略の柱に含まれる「One DS Cultureの醸成に向けたCore Behaviorの実践」を推進しています。

グループ共通の核となる3つの行動様式（Core Behavior）の一つに“Be Inclusive & Embrace Diversity”があり、「私たちは、一人一人を個として大切に、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れることで、より大きな目標を達成します」と定義されています。このCore Behaviorの実践

の一環として、Global I&Dプロジェクトを発足し、当社グループのグローバル各拠点の担当者が定期的に情報を共有し連携することで、インクルージョン&ダイバーシティを推進しています。

国内の施策としては、具体的には、女性活躍推進やLGBT等セクシュアルマイノリティへの取り組み、出産・育児・介護などライフイベントと仕事を両立するための支援や高齢者の活躍支援、障がい者雇用など、多様な支援によって生産性の向上や、ワークライフサイクルの実現など、インクルージョン&ダイバーシティに向けて、さまざまな取り組みを進めています。

女性活躍推進の背景についてお話しいただけますか

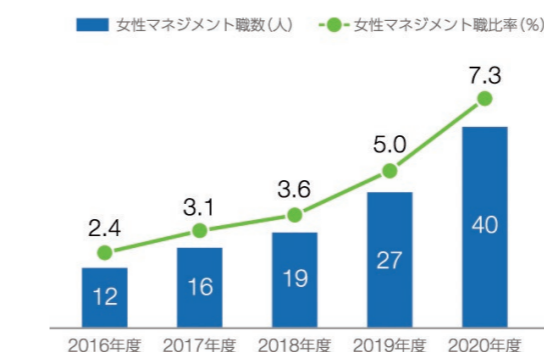
2016年に女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定するにあたり、優良認定評価項目を中心に自社の状況把握、課題分析を行いました。その結果、当社は「入社10年前後の新卒男性社員と比較して、同女性社員の継続雇用割合が低い」とことと「幹部社員に占める女性労働者の割合が業界基準値を下回る」ことを課題と捉えました。

男女比の是正に向けた取り組みもお教えてください

当社グループとして、①女性社員の意欲向上、②両立支援、③職場風土醸成、といった課題に対し、各種研修の実施や仕事と家庭の両立支援のための制度の充実など、幅広く取り組みを進めており、女性社員比率は上昇しています。また、新卒における採用比率は概ね男女同比率になっています。

女性の管理職を増やすために、取り組んでいることはありますか

2016年に女性マネジメント職（以下M職）のネットワーク「Shining Women's Advancement Network (SWAN)」が立ち上がり、継続的に活動をしています。「女性M職同士が互いの悩みを分かち合い切磋琢磨できる場をつくる」「次世代の女性の更なる活躍を女性M職が応援する」「女性M職の更なる活躍を経営側からの支援も受けて実現する」ことを目的として、SWANの活動は重要な役割を果たしています。2016年度はM職に就く女性はわずか12名（女性社員比率2.4%）でしたが、2020年度は40名（同7.3%）まで増えました。次世代女性の育成については、全部門に共通する課題です。女性M職が増えることによって、多様な視点・観点に基づく事業の意思決定が可能になり、中期的、長期的に見ても、グローバル企業としての持続的成長につながると考えています。



第一三共単体女性M職推移

LGBTに関して取り組んでいることはありますか

当社国内グループでは、これまでLGBTに関する理解・周知を目的とした人事担当者向けLGBTセミナーの実施、新任マネジメント職研修等のコンテンツへのアウトティングに関する注意事項組み込み、全従業員対象のeラーニングの実施を推進してきました。また、LGBTの当事者・周囲の方にとっても働きやすい職場を目指し、LGBT支援制度の導入、そして外部相談窓口の設置などに取り組んできました。LGBT支援制度としては、2020年10月より同性パートナーが社内制度において法的な配偶者と同等の支援が受けられるように改定しています。当社のこのような取り組みが認められ、任意団体「work



PRIDE

with Pride」が策定した「PRIDE指標2020」に今回初めてエントリーし、「ブロンズ」を受賞しました。

従業員の皆さんの将来のキャリアを磨くための支援とはどのようなものでしょうか

取り組みとしては、全従業員に向けてキャリアパスモデルの明示や職務・組織情報、専門教育プログラムの公開などの支援をしています。

2019年度から実施しているキャリアデザインセミナー（オンラインウェビナー）では、2019年度は働く上でライフイベントの影響を受けやすい女性を対象に実施し、社外講師の講演や社内の先輩女性社員のパネルディスカッションも踏まえながら、キャリア支援の充実を図るという企画を実施しました。2020年度は女性に限らず全従業員を対象に広げ、変化をチャンスに自分らしいキャリアの歩み方を考える機会を提供しました。

今後の展望をお聞かせください

さまざまな患者さんのアンメットメディカルニーズ（満たされない医療ニーズ）を満たすことのできる薬を研究開発し、新薬を生み出すことで社会に貢献していくことが当社の使命であり、全ての従業員が一人一人を個として大切に、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れることで、より大きな目標を達成できると考えています。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[インクルージョン&ダイバーシティへの取り組み - 社員と職場環境 - サステナビリティ - 第一三共株式会社 \(daiichisankyo.co.jp\)](https://daiichisankyo.co.jp)

当事者意識で一人一人がダイバーシティ&インクルージョンを推進し、価値創出の源泉となる

大日本印刷株式会社

- 狙い：中計・経営戦略、非財務資本の強化の一環としての「ダイバーシティ宣言」
- 方法：ダイバーシティ&インクルージョン活動を、データも用いながら分かりやすく徹底的に可視化
- 結論・目指すところ：従業員一人一人がダイバーシティ推進の当事者となり、イノベーション・価値を生み出していく企業となる

ダイバーシティ推進室についてお聞かせください

2016年、多様性を生かした価値創出の取り組みを加速させるため、ダイバーシティ推進室を設置しました。また事業部門の自立的活動を推進するため、各事業部門にダイバーシティ推進委員会を置き、推進委員長は事業部門のトップが務める組織としています。基本方針は「多様な人材の育成」「多様な人材が活躍できる風土醸成」「多様な働き方の実現」の3つです。

活動を進めていく上で私たちダイバーシティ推進室のメンバーが特に意識していることは、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)活動の可視化」「事実やデータに基づく周知」「社内横断的な連携」そして「職場の心理的安全性を保つ」の4点です。さまざまな考えがある中でダイバーシティ推進を進める時に活動を見える化しよう、感覚論の話はしないで事実やデータに基づいた周知を進めていこうと決めました。

また、当社のダイバーシティは「従業員一人一人がダイバーシティを構成する一員」としています。女性や障がい者など特定の人だけが対象ではなく、全員がダイバーシティの当事者であることを会社が明言することで、自分には関係ないこととせずに従業員が能動的に取り組んでいくことを期待しています。

ダイバーシティを促進するための取り組みや制度についてお聞かせください

2020年6月に発表した中期経営計画では「非財務資本の強化」を掲げています。そのキーとなるのがダイバーシティであり、同年7月には社長による「ダイバーシティ宣言」とともにダイバーシティ経営中期ビジョンを打ち出しました。

推進策の一つが、男性育休取得の推進です。2020年12月に「ワーク・ライフバランス社」が行っている「男性育休100%宣言」に社長が賛同しました。これは、同社サイトで企業が男性育休100%を目指すことを宣言するもので、社内外に会社の決意表明として周知され、男性育休推進の加速につながると考えています。

当社の育児休業の制度は、子どもが2歳になるまで複数回取得でき、さらに最初の5日間に有給になることが特長です。また、仕事と育児の両立支援セミナー「カンガルーの会」を10年以上続けています。本セミナーで重視しているのは、「育児とキャリアを夫婦で話し合う」「パートナーが社員以外でも参加可能」「対象者を2部に分けた構成（①プレパパママ向け、②復職するパパママ向け）」の3点。参加者からは、「これまで夫婦で互いのキャリアを話し合う機会がなく2人で考える機会になった」「復職後のイメージができて安心できた」と好評を得ています。

実際にどのくらいの方が参加していますか

今年の2月に開催したセミナーには、午前、午後とも従業員と他企業も含めたパートナー合わせて約90名が参加しました。セミナー後のアンケートでは、男性の回答者25人中、8割になる20人が育児休暇を取りたいと回答されました。また、取得しないと回答した人からは理由を聞き、制度の周知不足や仕事の属人化といった育休が取りにくい要因を把握し、対策を進めているところです。



(左) 次世代女性リーダー育成研修
(右) 初開催のダイバーシティウィーク社内ページ

女性活躍の現状はいかがでしょうか

従業員の女性比率は約2割で、管理職は約7%です。近年の新入社員の採用では女性がおおよそ4割を占めます。またD&I推進活動や体系的な研修の成果もあり、管理職の一步手前の従業員も増え、課長に昇格する女性の割合も一定数まで増えてきました。最終的には、課長から部長、本部長などの上位管理職を目指していけるよう、環境を整えていきたいと思えます*。

次世代女性リーダー育成の研修では、メンタリングを取り入れています。メンターには、女性と異なる事業部の本部長クラスを組み合わせ、女性には上下関係を気にせず、キャリアの相談など話ができる機会とし、メンターには女性社員の考えや能力などを知る機会とすることで、双方が視野を広げてもらえるよう設計しています。

アンコンシャス・バイアスについての具体的な取り組みをお聞かせください

eラーニングを実施しました。また「フォローワークシート」も用意しました。eラーニングは一人で学ぶため、自分が受けたアンコンシャス・バイアスは分かりませんが、自分の行動の何がアンコンシャス・バイアスにあたるのかは、なかなか分かりません。そこで、今まで自分が受けたアンコンシャス・バイアスを課やチームで話し合うワークを設け、理解を深めるようにしました。

2021年2月には、社内イベント「ダイバーシティウィーク」を開催しました。「当事者意識を高める」「D&Iを分かりやすく」をテーマに、15種類以上のプログラムを実施しました。社長のメッセージや

* 2021年7月、個々の強みを生かす組織風土の醸成および、意思決定の場の多様性を高めることによる新しい価値の創出を目的に上位管理職への女性登用を促進する「スポンサーシッププログラム」を開始。

各事業部門のトップ同士の座談会といった経営層の考えをきちんと伝えることで、従業員の心理的安全性につながりました。従業員に一体感をもってもらうため、気軽に参加できるプログラムも用意しました。例えば全国の拠点の社員食堂で一斉に「ダイバーシティランチ」を開催。日本の料理と思っていたものが、実は海外の料理を日本式に美味しくイノベーションした料理と説明を添えて、ランチで用意しました。テレワークなどをテーマにしたダイバーシティ川柳も行い、多様な従業員の面白い側面を知る機会となりました。

その他に独自の取り組みはありますか

当社の得意先の出版社にも協力いただき、D&Iの絵本を電子書籍にして、従業員と家族が一定期間無料で見られるようにしました。これは従業員がD&Iを家族と一緒に考える機会になるといいという期待から企画したものです。例えば一緒に読んだお子さんの素直でストレートな意見を聞いた親の従業員が気づきを得るといった効果があります。また、家族でも違う考えを持った人間であるから、従業員同士が違って当たり前だと理解してもらうという目的もありました。

今後の目標についてお聞かせください

中期ビジョンで掲げている、従業員一人一人が「当事者意識」を持つことです。自らがダイバーシティの一員だと理解し、当社の行動指針である「対話と協働」を進めることで新しい価値を生み出します。これからもダイバーシティ&インクルージョンの推進に力を尽くしたいと考えます。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ&インクルージョン | DNP大日本印刷](#)

現場にマッチした推進策と「じゅうたく小町」で女性活躍の場を拡大。年齢・性別問わず活躍できる企業に

大和ハウス工業株式会社

- 狙い：人事制度改革で女性管理職率を増やし、働きやすい環境づくり及び業務の標準化を推進
- 方法：「増やす、続ける、活かす」のキーワード、研修、社内用ハラスメント防止規程、対外用ガイドブック、住宅メーカーのネットワーク「じゅうたく小町」を通じて実装化
- 結論：女性管理職を増やし、男女関係なくプライベートと両立し活躍できるようにしたい

女性活躍を推進するプロジェクトができたきっかけをお教えてください

2005年に人事部内にプロジェクトを立ち上げ、女性の活躍推進のために何をしていくのかを自分たちで模索し始めました。そして事業所や女性社員にヒアリングをした結果、女性社員の人数が少ない、続けられない、活躍できないというスパイラルに陥っているという結論にたどり着き、「増やす、続ける、活かす」をキーワードにそれぞれの施策を考え始めたのがきっかけです。部の上司には女性が活躍できないままだと、衰退していく一方だという危機感もあったのではないかと思います。最初の頃は管理部門に女性が多く、サポート職だけでないその能力を何とか活かしたいと考えていたのだと思います。

2006年に当時の会長であった樋口が、IRで海外へ行った際に「女性の役員を50%まで増やさなければいけない」と先方投資家に言われて非常に驚いた、という話をよくしておりました。それもあって女性活躍推進が加速化していったと思います。

女性の雇用はどのような状況でしょうか

採用はずっと女性比率30%を目標に掲げています。採用人数は150人ほどですが、全国の大学から推薦していただいたり、学校を回って女性も活躍している会社だということをアピールし続けています。職種では一般住宅やショッピングモールなどは日頃馴染みがあるためか、技術職では、設計を希望する女性が非常に多いです。設計職に関しては、ここ5年ほどは半数が女性です。

女性の現場監督を積極的に増やしているとお聞きしました

現場監督の仕事は、まずは現場の安全、危険を予知して職人さんを指導する、設計図の内容を間違いなく職人さんに伝え、品質をチェックするといったことです。特に体力や筋力が必要だということはありません。建築の知識をきちんと学び、マネジメントのできる人であれば十分に務まります。実際にやってみて、きちんと仕事を全うできることが分かり、女性現場監督を増やす流れになりました。

女性が現場で活躍することで、新しい視点が入り、こういう環境にしたいというアイデアがたくさん生まれ、誰にとっても優しい現場になっていきます。例えば、女性のためにトイレをきれいにしようとしたことで結果的に男性にも喜ばれるようになりました。ヘルメットも重いものから軽いものに変更したことで、高齢化してきている現場監督や職人さんも喜んでいきます。

また全国的に働き方改革が進み、建設業の現場で



建築現場で施工管理を行う女性社員

も週休2日の流れになったことと相まって、小さな子どもを持つ従業員が、子どもの迎えのために5時きっかりに現場を終えて帰るという働き方をしている従業員もいます。女性の現場監督との相談を密にしてきたことで、今は業界内の「じゅうたく小町」という組織で、自ら、何をどう変えていけばよいかを考えるようになっていきます。

また増えたのは現場監督だけではなく、住宅の点検を専門に行うアフターサービス職の女性も増やしました。もともと男性しかいなかったのですが、今では60～80人ほどの女性が活躍しています。男女ペアで動くことにより業務の平準化にもつながり、女性のお客さまにも安心してご相談いただけるようになり、顧客満足度も上がりました。

女性の管理職の人数とキャリアアップの取り組みをお教えてください

女性管理職は2015年には80人ぐらいでしたが、この4～5年で倍の160人になりました。取り組みの当初から女性の管理職を増やし、意思決定の場を多様にしたいということで、そのために管理職の候補者を対象にした研修を継続して実施しています。

研修は、職種、事業の区別なく全従業員が対象で、期間は中をあけて2日間です。女性だけが集められることにどうしても違和感や抵抗を感じる従業員もいました。しかし、何かが足りないからするのではなく、あくまでも学びの場としての研修であることを伝え、私どもも「女性らしさ」や「女性目線」という言葉を使わないよう徹底しました。自分らしい管理職を目指してくださいというメッセージをずっと送り続けており、自分らしくてもいいのなら、と少しずつですが効果が出てきています。

どのようにダイバーシティの取り組みを全国展開していったのでしょうか

もともと当社の業績評価に事業所単位での評価がありますが、売上などの数字だけではなく、全事業所でダイバーシティを実現するために、客観的に数字で測れる項目を評価項目に入れることにしました。ダイバーシティの観点から、女性だけではなく障がい者雇用率や若年層の離職率の数値、男性の育児休業取得率などをかけ合わせる評価項目を入れました。その他にも残業時間の低減や有給休暇の取得率など、こんな働き方をしてほしいということが分かるよう



女性の管理職候補者を対象とした研修の様子（現在はオンラインで実施）

な項目立てにしています。また全社でLGBTに対する理解を深めるための研修も実施しています。

男性の育児休暇取得率はどのぐらいですか

現在は42%ぐらいですが、これはあくまで短期間の育児休暇の取得なので、これからの課題だと思っています。ただ、先ほどの事業所の評価に男性の育児休暇取得率を項目に組み込んだことにより、1年間で10ポイントほど取得率が上がりました。もちろん休業を取ることで目的ではないので、他の制度や仕組みを整えることで、休暇中だけでなく日常的に育児に関わるような職場環境づくりもやっていきたいと思っています。

今後の展望についてお聞かせください

これまでさまざまな施策を打ってきましたが、それでも仕事と生活の両立に苦労している従業員もまだまだいます。引き続き、取り組みを進めますが、それにはもっと男性を巻きこみたいと考えています。制度や仕組みを整えることはもちろんですが、従業員一人一人の声をもっと拾い上げていくためにも、社内のネットワークや従業員のグループ化なども展開したい。性別や年齢に関係なく活躍できる企業を目指し、一つ一つ実績を積み重ねていきたいと思っています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ&インクルージョン | 社会との取り組み | CSRへの取り組み | 大和ハウスグループ \(daiwahouse.com\)](#)

女性活躍推進を通じて、個々の従業員が尊重しあい、成長する風土の「世界で一番働きたい会社」へ

株式会社デイリー スポーツ案内広告社

- 狙い：女性活躍なくして企業発展なしトップの強い思い「世界で一番働きたい会社」へ
- 方法：ジェンダー先進国 北欧視察・女性幹部職研修で得た知見で仕組みを続々と構築
- 結論・目指すところ：個々の従業員が尊重しあい、成長する風土へ。ゆくゆくは蓄積した女性活躍推進ノウハウを社外に広め、社会に貢献

女性の活躍推進について、とても先見の明のある会社だとお聞きしています

当社は2022年で60周年を迎えるのですが、代表の石川は、30年前からずっと会社の発展のためには女性の活躍が必要不可欠だと言い続けてきました。もともとグローバルな視点を持っており、従業員教育に力を入れてきました。「利益は全部従業員の研修費用に充てる」という考えのもと、従業員一人一人にかなり多くの研修費をかけています。

現在、グループ会社全体で従業員が800人ほどいるのですが、その半分以上が女性です。当社も男女比率は半々くらいです。

女性の活躍には、トップの方の意識が重要です

石川が営業部長時代、前任者がたたもうとした会社を願って引き受け、45年ほど経っています。先見の明と言いますか、臭覚も鋭く、30~40年前には男性ばかりの会社だったのが、今やすっかり変わりました。女性の力を信じていたのですね。

石川は、若い頃に広告業界の視察で訪れたニューヨークで、赤いピンヒールを履いた女性が颯爽とフロアを歩いていったのを目にし、「これからはこうでなくては」と思ったという話をよくします。日本では男性が働き手の中心となっている時代、女性が男性と同様に活躍する姿を目の当たりにして、その象徴的な光景が心に残ったのだと思います。

また、石川は、90年代ごろからヨーロッパを度々訪れています。ヨーロッパの多くの国では当時から女性の社会進出が進んでおり、そこで影響を受け、グローバルな視点を得ていったのだと思います。

そのこともあって、2012年から3年間グループの従業員を派遣した北欧企業視察研修を実施しました。

また2019年には、ニューヨークを中心としたアメリカへ、女性幹部10名を派遣し企業を視察、活躍する女性やトップへのインタビューを通して、学びにつなげています。コロナ禍で中断してはいますが、こちらも3年計画で実施していく予定です。

女性活躍の制度や取り組みは、最初から順調だったのですか

当初は女性の社会進出にまだ理解のない時代でしたから、当然男性幹部から大変な反発がありました。女性をもっと受け入れなければいけないと口では言っている、意識の転換が追いついていないのでどうしても男性優位思考が抜けないのですね。もちろん当時は女性の幹部もいなかったのも、意見を言う人もないわけですから。それでも30年続けてきて、ようやく抜けてきたなと感じます。今ではグループ会社全体で、部長以上の女性幹部の割合



アメリカ企業視察研修：働く女性リーダーの考え方や心の持ち方などインタビューやディスカッションを通して刺激と学びを得た

は30%を超えました。しかし石川はそれでもまだ満足していません。現在女性役員輩出計画を策定しているところです。

北欧視察についてお聞きしたいのですが

2012年から3年間、北欧視察を実施しました。14日間の日程で毎年10人ほど派遣しました。私も2年連続で参加し、現地の企業を視察しながら女性リーダーの取材をさせてもらいました。いま振り返るとこの北欧視察は、当社に置ける大きな転機の一つだったように思います。

転機だったとは、具体的にどう変わったのでしょうか

北欧視察を通して、女性の活躍には制度を整えることが何より大切だと学びました。話を聞くうちに、30年前のヨーロッパの状況がちょうど当時の日本と同じくらいだと気づいたのです。ヨーロッパの女性たちは本当に大変な思いをしながら、30年かけて制度を変えてきました。その方法を学んだ上で、何をもち帰り、会社にどう応用すべきか。女性たち皆でディスカッションしました。それが1年目です。でもそうして大変な思いをしてまとめた提案を、現場の男性リーダーにはなかなか理解してもらえませんでした。女性だけが意識を変えても意味がないのですね。

そこで、2年目には女性だけでなく、当時の男性リーダー幹部2人にも視察に参加してもらいました。3年目にはさらに男性を4人に増やしました。参加した男性リーダーは、意識が変わっていったのですが、その浸透には時間がかかりました。男性リーダーも巻き込み、その重要性を肌で感じてもらうことで、「女性活躍は女性が推進するもの」という意識から、「全従業員で取り組むべき戦略」という意識に転換していく変化につながったと感じています。

今でこそ産休・育休後の復帰率は100%ですが、制度を整える前は、辞めるしか選択肢がないということも多くありました。北欧視察を機に既存の制度を改定し、新しい制度も作りしました。アップデートを繰り返してきたこともあり、ワークライフバランスの制度は、充実していると思います。

また、バースデーホリデーやリフレッシュ休暇、ファミリーサポートデー、ヘルホリ（ヘルスホリデー）など自分や家族の身体を気遣うための休暇にも色々なネーミングをつけることで、休暇を取りやすくなるような工夫もしています。



新白百合の会で希望者による女性視点での商品開発研修を当社北海道研修所兼ワイナリー NIKI Hills で開催。実際に商品化し販売している

最近ではどのような取り組みをされていますか

当社には、全グループ会社の女性社員をつなぐ「新白百合の会」というものもあります。入会は女性しかできないため、ジェンダーの観点から見れば平等ではないのかもしれませんが、女性の活躍推進だけでなく、大切なコミュニケーションの場にもなっています。コロナ禍で実際に集まるのが難しくなったため、2020年から動画配信も始めました。お礼状の書き方からファッションやメイクまで、ほんの5~10分の映像ですが、みんな楽しんで見ているようです。2022年からは男性アドバイザーも加え、より会の活性化を図ることが決まっています。

今後の抱負をお聞かせください

私たちが長年取り組んできた研修をプログラム化してカリキュラムを組み、お客様や社外へのセミナーなどに応用したいという話もここ数年で増えてきました。当社が蓄積してきたノウハウが女性の活躍促進に役立てば、うれしいと思います。

私たちにとって、男女の区別なく、個人を尊重し、皆が成長しあえる世界が理想です。女性をもっと生き生きと自分らしく自分の意見を提案して、それが会社に反映される環境を築けたら、その会社の発展は絶対に革新的に変わるはずだと信じています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[東京ライフ・ワーク・バランス認定企業 知事特別賞として表彰されました。 - 株式会社デイリースポーツ案内広告社 \(daily-ad.jp\)](#)

旅行会社ならではのきめ細かなホスピタリティを、 多様化・発展させ、社会に新たな価値を提供する

東武トップツアーズ 株式会社

- 狙い：企業の統合をきっかけに、ダイバーシティを推進
- 方法：男性の育児休暇取得、管理職研修、アンコンシャス・バイアス研修の実施等
- 結論：ダイバーシティへの理解を深め、これまで培ってきたきめ細やかなホスピタリティをさらに多様化させ、新たな旅行会社の価値を創造していきたい

ダイバーシティに取り組み始めたきっかけは どのようなことでしたか

女性活用推進法の影響もありますが、2015年の4月に東武トラベルとトップツアーが合併して当社が設立されたことが大きなポイントだったと思います。法人顧客を得意とするトップツアーは男性社員が多めで、個人顧客を多く扱う東武トラベルは女性社員も多い職場で、その合併において、お互いのいいところを伸ばしていくためにも、男女が同等に仕事のできる職場環境を整備する必要性が出てきたのです。

女性が働きやすい環境を整えるために 取り組んでいることはありますか

沖縄から北海道まで全都道府県に事業所があるので、例えば結婚や出産、または配偶者の異動などのライフスタイルの変化に伴う従業員の異動希望は、日本全国で聞き入れやすくなっています。そのため、結婚を理由に退職する女性社員は年々減ってきました。

また子育て中の従業員は、職場によっては時短やシフト制などを活用できますが、残念ながら添乗のような業務については適用しにくいものもあります。そのため当社の子会社である人材派遣会社からの派遣添乗員の活用も行っています。この取り組みにより、子育てなどフルタイムで働くことが難しい従業員も、自分のライフスタイルに合わせた働き方を選択できるようになりました。

男性の育児休暇制度について教えてください

男性の育児休暇取得は2020年1月から本格的に取り組み始めました。まずはこの制度を認知しても

らうために、お子さんが生まれて扶養家族申請を提出する男性社員に対して地道に声掛けをしています。男性の育児休暇取得率が上がることで女性の負担が減り、女性の働きやすさの向上へつながると考えています。制度取得を常態化させるために、管理職研修でも必ず説明をしています。

女性管理職比率向上における課題はありますか

旅行業界はもともと女性の就職先として学生に人気があり、新卒採用でエントリーを募ると8割が女性なのですが、離職率が高いため、最終的に男性社員が多くなるということが続いていました。そのため、管理職の男女比はどうしても女性が少なくなってしまう。また出産・育児のために長期間休むと、どうしてもキャリアステップも止まるので、男性よりも2~3年遅れているような感覚がありますが、管理職の選考の場では男女差は設けていません。

アンコンシャス・バイアス研修も好評だと お聞きしました

管理職を中心にダイバーシティ研修の中で一昨年から実施しています。自分が自覚できていなかった差別行動に気づき、当たり前だと思っていた考え方、見方に無意識のバイアスがかかっていたことに気づかされたなど、参加者からの評判は良いです。また、去年からオンラインでの研修も取り入れ、コミュニケーションがより活発になったように思います。物理的な距離が縮まったことにより、これまで接する機会の少なかった世代の従業員とのコミュニケーションの機会もできました。もともと若い年齢層においては女性の多い職場ですので、男性の管理

職から自分の娘のような年頃の女性社員との接し方が分からないという声もあったのですが、年齢や性別、立場の違いから生まれるアンコンシャス・バイアスへの理解がスムーズなコミュニケーションにもつながってきていると思います。

他にも社内のコミュニケーション向上のために 取り組んでいることはありますか

地域によって事業所の規模が異なるため、10人から100人まで従業員の人数にバラつきがあります。そのため、小さな事業所では年齢の近い従業員がいなくて仕事の悩みを打ち明ける相手がいないなどの悩みもよく聞きますので、オンラインによるミーティングを活用して横のつながりを強化しています。

例えば、全従業員を対象に行ったミーティングでは、「キャリアアップを目指したい」「子育てしながら働く女性同士で相談がしたい」など10個の異なるテーマで分科会を作り、各々入りたい分科会を選択してもらいました。将来設計の参考にしたいという入社まもない若い女性社員と、実際に子どもが2~3人いるお母さん従業員がコミュニケーションの機会を得たり、子どもを持つ部下の悩みや心配事を知るために生の声を聞いてみたいという理由で「ワーキングママ座談会」という名の分科会に参加する男性社員が多数いたり、と思わぬつながりが生まれています。参加者からの評判も上々でしたので、これからも定期的に開催していく予定です。

学生を対象にしたSDGsを学ぶプログラムは 御社ならではの取り組みですね

ツーリズムはSDGsの全てのゴールに関連している産業だという考えから、当社は国連グローバル・



SDGs ボードゲームファシリテーター研修

コンパクトにも署名しています。各地域に自治体を中心にしたSDGsを推進していくためのネットワークがあり、そこに当社の事業所も参加して中学校や高校の生徒へのプログラムにSDGsを学ぶ機会を作っています。SDGsを身近に感じてもらうことが目的ですので難しいことではなく、お子さんでも理解ができるように、ボードゲームなどを使用した1~2時間ぐらいのプログラムを実施しています。

今後の抱負がありましたらお聞かせください

2021年1月から「女性の活躍の行動計画」を策定し、ジェンダー平等を目指した意識改革を図るための研修と、加えて資格取得を支援する制度の整備を進めています。

また具体的な目標として、総合職のキャリアアップに向けた研修の受講率を男女ともに80%以上とすること、全従業員の残業時間を月平均20時間以内とするこの2つを掲げ、取り組みを推進しています。

誰でも簡単にホテルや飛行機の予約が取れるようになり、旅行会社の存在意義が改めて問われていたところにコロナが起これば、私たちは今、大きな変化を求められています。こうした時代の変化に対応していくためにも、ダイバーシティへの理解が必要になります。これまでに培ってきたきめ細やかなホスピタリティをさらに多様化させ、私たちにしか提供できない、これからの旅行会社の価値を創造していきたいと考えています。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[plan_of_woman.pdf \(tobutoptours.co.jp\)](https://plan_of_woman.pdf(tobutoptours.co.jp))



ZOOM開催ワーママ座談会

企業風土大改革の一環で、現場でのダイバーシティ推進の自走化を目指し、変革を生む輪を広げる

日本ユニシス株式会社

- 狙い：変化の速いIT業界における強い危機感からコーポレートステートメントを一新。企業風土大改革の流れの中で多様性を展開
- 方法：現場と一体となった「対面型のダイアログ」を重視。トップダウンだけでなく、現場でのダイバーシティ推進の自走化を目指す
- 結論・目指すところ：従業員一人一人が「自分ごと化」して、自ら変革を生む、輪・好循環をさらに広げていく

ダイバーシティに対する取り組みについてお教えてください

2013年にダイバーシティ推進室が発足し、2016年から研修等の具体的な取り組みを始めました。それまでの3年間は主にワークライフバランスの推進に取り組み、育児と仕事を両立しやすい職場環境づくりの制度や仕組みの整備に力を入れていました。

2016年からは、トップのコミットメントを積極的に発信していくこと、従業員の働く環境を改善するための全社的な制度・仕組みを整えること、ターゲットに応じた意識と行動改革を促すような施策を考えることの3つに取り組んできました。例えば女性社員を対象としたマネジメント育成のプログラム、育児や介護というライフイベントと仕事を両立するための施策など、状況に応じた施策を展開してきています。

これまで推進部門がこうした取り組みを主導してきましたが、トップダウン方式のままでは本質を理解するには限界があると感じていました。現場が主体的にダイバーシティを推進していくフェーズに移行することが必要と考え、今年度から現場と一体となった対話型のアプローチに取り組み始めています。

それは実際にどのように進めていったのでしょうか？

先進的に取り組んでくれそうな役員と現場部門のトップクラスのマネジメント8名を選びチームを作り、ユニシスグループの目指すダイバーシティ&インクルージョンの「to be像」を策定することから始めました。

外部からファシリテーターを招き、半年間で定例・臨時合わせて十数回、約30時間のミーティングを

重ねました。最初は遠慮もあり議論も低調になるので、1-2回目はとにかくそれぞれに話をしてもらい、自身について、ダイバーシティに対する考えや会社を今後どうしていきたいのかなど、どちらかという「ウィル」にフォーカスした内容でした。3回目に議論が「ウィル」から「マスト」に発展し、これだけは達成し、発信していかなければならないということが明確になり、具体的な女性の管理職数なども出始めました。

その後はスムーズに進み、最後はさまざまなカテゴリーの「to be像」から、ダイバーシティ&インクルージョンの姿を一文化しました。言葉一つをとっても、この言葉は違う、あの言葉じゃない、これがいいのではないかと、白熱した議論を経て最後の一文がまとまりました。外部からファシリテーターが入ったことで、社内だけではできない新しいアプローチができたと思っています。ダイバーシティ推進が「マスト」から「ウォント」に変化し始



ユニシスグループの目指すダイバーシティ&インクルージョンの「to be像」

めているのを感じます。

推進していく上で苦労した点はありますか

トップコミットメントがあることで、取り組みが非常にやりやすくなります。しかしマネジメントなど全員が必ずしも積極的というわけではないため、そういう人たちに取り組みを理解し推進に協力してもらう方向に持っていくことが、最も難しいと感じています。外部から有識者を招いての講演や、代表や役員も含めた全従業員が参加するセミナーを開くなど、ダイバーシティ推進がなぜ必要なのか、そのために何が必要か、アカデミックな情報も含めて収集し、とにかく説得材料を増やしてきました。

女性の従業員比率と、女性の育成プログラムについて教えてください

全従業員のうち女性は2割ほどです。業界的に見てもIT業界の女性比率は低いです。当社ではもともと出産や育児が理由で退職する女性社員は少なく、当たり前産休・育休を取得しており、復職率もほぼ100%という状態をここ10年以上継続しています。

女性の育成については、管理職になる一歩手前の層と、その下の中堅層を対象に研修を実施しています。男性が多いためかもしれませんが、男女がいる場合、女性は自信が持てなったり引いてしまうことがあるので、そこを後押しすることを目的とした研修です。上期の研修後に一度検証してから下期のプログラムへという形で1年かけて育成します。コーチングのスキルを身につけてもらうと同時に、受講者の上司にも参加してもらい、自身のキャリアについてしっかりと上司と話し合う場も設けています。今後、管理職としてやっていくための意識づくりとスキルの両面からサポートしていきます。

一方で、女性社員だけを育成しても上司の理解がなければ登用につながらないので、上司に対しての研修も必須としています。女性社員の育成をどのように考えたらいいか、また育児や介護などで制約のある従業員のマネジメント方法についても学びます。アンコンシャス・バイアスの話もありますし、女性ならではのライフイベントを把握することで適切な時期に育成を進められるようになります。

研修を進める上で課題などはありましたか？

研修への参加を打診された時点で、まだそれほど



女性を対象とした育成研修（2020年度よりオンライン開催）

管理職への意識が高くない女性社員も当然います。本人の意識と上司側の意識を同じ方向に向けていくというのが難しいところですが、研修が進むうちに徐々に自分のキャリアに対する意識が変わっていく様子を見ることができました。上司側にとっても普段の面談などではなかなか聞けない本音に触れるいい機会となり、相互の理解が進んでいると思います。

今後の展望や課題などをお聞かせください。

女性の活躍推進にどうしても抵抗感を抱くマネジメント層がまだ一定数いますので、アンコンシャス・バイアスが根強いミドルマネジメント層に浸透させていくことが今後の課題であり、ダイバーシティに対する本質的な理解がまだ追いついていないというのが正直な実感です。

また対話形式で理解を深めていくために、対話をコーディネートできるような人材を現場から育成していくことが今後の目標でもあります。

社内の各所からコーディネーターが生まれるようになれば、会社の風土も良くなり、現場部門でのダイバーシティ推進の自走化が進むと思っています。組織を超えてスポンサーシップを発揮してくれる人材も、どんどん育成していきたいと考えています。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[人財・労働 | 社会 | サステナビリティ | 日本ユニシス | \(disclosure.site\)](#)

「Global D&I Vision & Inclusion Wheel」を策定。 「認知と理解」を主眼とし、真のダイバーシティ実現へ

富士通株式会社

- 狙い：多様性を尊重した責任ある事業活動(レスポンシブルビジネス)に取り組み、誰もが自分らしく活躍できる企業文化を醸成する。個人のアイデンティティ、特に、性別、年齢、SOGI、民族・人種、健康・障がいに関わらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにする。
- 方法：実現すべきビジョンをグループ全体で共有し、専任部署を中心に、インクルーシブな組織文化醸成に向けた施策を展開する。
- 結論：さまざまな領域においてダイバーシティ&インクルージョンを意識した施策展開、仕組みづくりが進展している。

ダイバーシティの取り組みについてお聞かせください

当社では、性別、障がいの有無、人種などの表層的な属性の多様性実現にとどまらず、個々の多様性を活かす「インクルージョン」に向けた取り組みを加速していくための指針として、Global D&I (ダイバーシティ & インクルージョン) Vision & Inclusion Wheelを策定しています。Global D&I Visionでは、目指す姿として「誰もが自分らしくあるために」を掲げており、それを実現するために「性別」「健康・障がい」「民族・人種」「SOGI」「年齢」の5つの重点領域を定めています。

取り組みが始まった経緯からお話いただけますか

当社では、2008年にダイバーシティ推進室を設置しました。当時、多くの日系企業が女性活躍を推進する組織を立ち上げていました。当社も専門組織を置くべきではないかという声が大きくなり、当時の経営判断に基づいて、2006年の後半くらいから、まずはプロジェクト・チームを立ち上げ、組織設置

のために活動を開始しました。

当社のダイバーシティ推進室は、まず社内で“ダイバーシティ”という言葉自体の認知度を高めることを目指し、人事部門とは別の組織として設置されました。女性、障がい者への理解や支援といった個々の属性の活躍推進や多様な働き方への理解促進など、「認知と理解」に主眼を置いて活動を展開しました。その後、職場でのダイバーシティに関する活動の支援といった「実践、ビジネスへの貢献」につながる活動へと取り組みを加速させてきました。

女性の管理職を増やすためにどのような取り組みをしているのでしょうか

当社では、D&Iに関するKPIの一つとして、女性管理職の比率向上を掲げています。2020年度に新たな人事制度として「ポストイン制度」を導入しました。管理職への登用は、これまでの上司推薦、面接を経て昇格するというプロセスから、本人が実現したいキャリアプランを自律的に考え、本人の選択により管理職のポジションを目指す制度へと変更になりました。この制度変更に伴い、管理職への不安を払拭し、従業員本人がキャリアオーナーシップを持てるようになるために、管理職手前の非管理職の女性社員を集めたキャリアワークショップを開催しています。こちらは国内グループ会社も一体となって実施する施策です。

キャリアワークショップのコンテンツ構成は、経営幹部との意見交換、ロールモデルとなる先輩社員

との交流や、外部の講師を招いてリーダーシップについて学ぶという内容で構成されています。

こちらの施策も公募で参加者を募りました。本プログラムは、2016年度からスタートし、修了者は250名を超え、既に複数名の女性管理職を輩出しています。

組織風土を変えるためにどういったことをしていますか

当室では、重点領域に定めている各属性の活躍支援や理解の推進のためには、組織文化醸成、カルチャー変革が重要であると考え、先に示したInclusion Wheelの中心には「多様性を認め活かす組織」という要素を配しています。ダイバーシティ推進室設置当初の2008年から年に1度、「ダイバーシティ推進室設置当初の2008年から年に1度、「ダイバーシティ推進フォーラム」(現名称：Diversity & Inclusion Session)を開催し、インクルーシブな組織文化醸成のために必要となるマインドセットの成長を促す場としています。このフォーラムでは、経営トップよりD&Iについてのメッセージを発信するとともに、D&Iに関わるさまざまなテーマを取り上げ社外有識者の講演等を行い、新たな知見の社内への導入につなげています。

また、情報発信の場として、社内報、社内SNS、当室発信のメルマガを活用し、従業員一人一人が「ダイバーシティ」について意識するきっかけとなるような取り組みも行っています。

ワークライフバランスについては、いかがでしょうか

2017年度に働き方改革をスタートし、従業員一人一人の自律的な働き方を支援するため、テレワークを導入しました。2020年度の新型コロナウイルスの感染拡大によって生じたニューノーマル(新常态)において、DX(デジタルトランスフォーメーション)企業への変革をさらに加速し、従業員がこれまで以上に高い生産性を発揮し、イノベーションを創出し続けられる新しい働き方として「Work Life Shift」を推進することを発表しました。

この施策により、ワークライフバランスに関する満足度は向上する傾向にありますが、その一方で、労働時間管理や上司や同僚とのコミュニケーションが取りづらくなったといった問題も見られるようになりました。従業員の健康面の変化をどう察知するかということも議論になっています。それについて

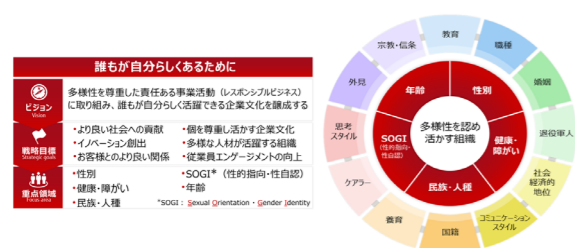


キャリアワークショップのオンラインセミナー

は、1on1を活用するなどし、キャリアだけでなく、従業員の皆さんが抱えているさまざまな成長に向けた課題を、直接上司に対して、本音で自由に話せる場を持つような仕組みも導入しています。

今後の展望についてお聞かせください

組織やプロジェクトの中に、女性社員や外国籍の従業員など多様な人がいるというだけでは、真にダイバーシティが実現されているとは言えません。そこに集まる一人一人が活躍できる環境を整えてこそ、多様性を尊重した責任ある事業活動にも取り組むことができ、やがて誰もが自分らしく活躍できる企業文化が醸成されていくと考えています。個人のアイデンティティにこだわらず、誰もが違いを認めあえるような社会作りにも貢献してまいります。



Global D&I Vision&Inclusion Wheel

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。

[ダイバーシティ&インクルージョン：富士通 \(fujitsu.com\)](https://www.fujitsu.com)

多様性を強みに変える！ 大胆な人事制度改革と丁寧な社内浸透策でイノベーションを生む風土づくり

三菱ケミカル株式会社

- 狙い：激変する時代を乗り越えるため、多様性を強みに変えるべく、ダイバーシティを推進
- 方法：大胆な人事制度改革を、多面的で丁寧な社内理解・浸透策で実効化を目指す
- 結論：多様な人が生き生きと活躍し、イノベーションを起こし会社の発展につなげる

人事制度を大きく変えたとお聞きしました。何かきっかけや理由はあるのでしょうか？

私たち三菱ケミカルグループはグループビジョンに「KAITEKI経営」を掲げていますが、会社を取り巻く環境の変化から、会社も変わらなければ生き残れないという意識を強く持っています。

なぜダイバーシティ推進等の取り組みが必要なのでしょう？

さまざまな従業員が生き生きと活躍することで、そこからイノベーションが生まれ、会社の発展につなげたいという考えです。当社は意思決定に時間を要するケースや、組織が縦割りになってしまうケースが度々組織の課題としてあがるがありました。若手にとっては意見の通りにくさやまだまだ年次の考えが残っているといった不満があり、モチベーション低下につながっていました。そこで人事制度



キャリアワークショップ

を大きく変え公募制も導入しました。

これまでは会社が決めた異動のため、主に制約のない男性がキャリアを積める環境にあり、女性は結婚して出産すると同じ仕事を続けざるをえず、キャリアを積めない傾向にありました。異動が公募になることでやりたい仕事に応募することができ、受入れ側の職場も良い人材であれば働き方や性別に関係なく、受け入れることができるようになりました。

自分のキャリアを自分でつかみにいく上では、働き方も含めた多様性を受け入れるということでも関係します。ダイバーシティは人事制度に大きく関わっているのです。

ダイバーシティの推進では何か困難がありましたか？

これまでダイバーシティというよりも、『女性』にフォーカスしてきてしまった部分がありました。でも、20代後半の人は、今までそんなに男女の差がない中で育ってきたこともあり、会社に入った途端「女性活躍」と言われると、なぜ女性だけなのか？と感じてしまう。ただ現実としては、出産して育児をしながら働くタイミングで初めて壁にぶちあたることが多い。若い女性の方たちに対して女性活躍やジェンダー、ダイバーシティについて社内取り組みの現状の伝え方がすごく難しいとは思っています。

上司層に対しては何かされていますか？

コロナのためオンライン上でしたが、約1,200名を対象にアンコンシャス・バイアスなどについて、講師を招き、講義とグループディスカッションを行いました。

実施にあたっては、役員から先に研修を実施し、

その後上司層が受けるという形で展開していきました。

どうして実行が可能だったのでしょうか？

2018年、外資系企業からダイバーシティ推進担当役員を迎えたことが、大きな変化ポイントです。その担当役員が中心になり、全事業所を回って各層約600人の従業員にヒアリングを行いました。いろいろな課題が浮かびあがった中で、女性活躍の課題を議論する場として「ウィメンズカウンスル」を立ち上げ、経営層、各部門長をメンバーに据え、議論、施策を検討しこの2年間、色々なアクションを打ってきました。現在「ウィメンズカウンスル」は、女性だけを対象にせず、上司とその周囲の男性も巻き込んだ形で展開していこうとしています。今回の人事制度改革のコンセプトの一つである多様性を打ち出すため、3月8日の「国際女性デー」に経営トップが考えるジェンダーや、ダイバーシティへの思いを、社長ならびにウィメンズカウンスルメンバーが実際に語るオンライン配信イベントを行いました。

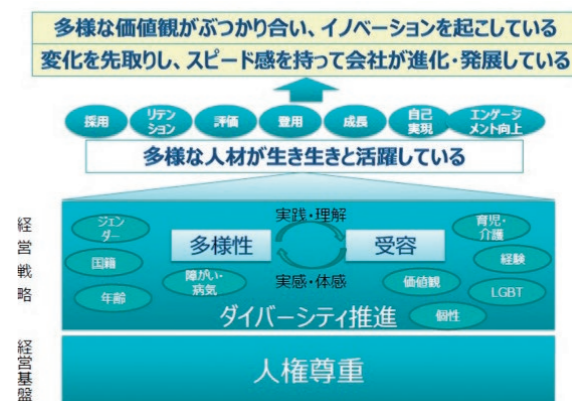
ダイバーシティの具体的な施策について、教えてください

ダイバーシティの前提には、全ての従業員の人権が尊重されていることが必要です。従前より当社は人権尊重に取り組んできました。

その一環で、LGBTQに関しては、LGBTQとは何か、何が差別につながるのか理解を深める講演会を実施したり、同性パートナーに対し、法律婚と同様の制度適用を開始しました。他に「爽快プロジェクト」として、事業所・工場の古くなったトイレをジェンダーやLGBTQに配慮し一斉に改装を行っています。

他、新型コロナによりリモートワークが進んだことで、公募による異動においても遠隔地勤務制度を利用しながら、遠隔地からの家庭との両立も可能となりました。

また、育児の両立支援として企業主導型の保育園情報など活活関係の情報提供を充実させています。特に現在の課題は、男性の育児参画に関する理解促進で、動画やハンドブック制作、イベント開催では実際に男性で育休を取った人に話してもらったりしています。周知に力を入れたり、支給の翌年末までに取得せずに失効した有給休暇の一部を育休にあて



三菱ケミカルが考えるダイバーシティ&インクルージョンの図

ることができるように制度を緩やかにしたことで、取得率が上がってきています。

介護に関しては実態調査にて、管理職層で5年後、10年後、介護に直面する人がかなり多いということが分かりましたので、介護に備えるための理解促進のハンドブック制作や、セミナーなどを行いました。さらに相談窓口の設置等、情報提供の面で力を入れました。

ポイントを置いたのは、社内の介護者同士の交流で、少人数ではありますが、ケアマネージャーの方に入っただけ、情報交換や共有を行ってきました。

製造部門でのダイバーシティはどうしていますか？

製造現場での女性活躍については、そもそも製造部門の女性社員が少ない状況ですので、女性のスタッフや運転員の採用を本格的に始めたところですので、すでに入社した従業員に対して職場でフォローしていますが、職場の雰囲気明るくなった、気遣いや心配りの文化が醸成されている、といった声も聞かれるようになっています。

私たちは、こうした制度改革の実効化には時間がかかるかと覚悟を持ってあっています。さまざまなフォロー施策を丁寧に行い続けることで、改革が社内に着実に定着し、多様な従業員が生き生きと活躍し、スピード感をもってイノベーションを起こし、発展していく、そんな企業を目指していきたいと思っています。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[ステークホルダーとともに：従業員とともに：人権の尊重とダイバーシティの推進 | サステナビリティ | 三菱ケミカル株式会社 \(m-chemical.co.jp\)](#)

従業員の納得感・当事者意識を大切に、経営戦略と連動した多様化を推進し、新たな価値創出を目指す

ヤマハ株式会社

- 狙い：経営戦略と連携した仕組みづくりと風土醸成。大切にしているのは一人一人の納得感と当事者意識
- 方法：トップコミットメントと女性リーダーの集中育成+ボトムアップの意識変革としての研修や課題解決型プロジェクト
- 結論・目指すところ：女性活躍推進を女性の「働きやすさ」に留めず、経営意思判断の多様化による新たな価値創出を目指す。そのために誰もが多様性を理解し、違いに価値を感じられる風土づくりを進める。

女性活躍推進におけるこれまでの取り組みについてお教えてください

2004年に有志のメンバーの集まりによる「ポジティブアクションプロジェクト」が立ち上がり、さまざまな提言が行われました。それを受け、翌2006年に女性活躍推進の独立組織ができたのが会社としての活動の始まりです。育児と仕事の両立支援制度などは法整備に先駆けて制度化を進めるなど、「働きやすい」仕組みづくりは早くから進んでいました。例えば私傷病、家族の看護・介護、育児の理由で取得できる特別休暇は1時間単位で取得できます。また、時短勤務制度も小学校3年生まで利用でき、さらに海外赴任帯同者再雇用制度もあります。おかげで平均勤続年数の男女差がなく、また育児休職者の復職率も100%を継続しています。

2019年にダイバーシティ&インクルージョン方針を打ち出されたのですか

はい、ここが一つのターニングポイントになりました。この方針の中で私たちは「多様性を価値創造の源泉」と明確に位置づけています。多様性の中でも普遍的なテーマである性別の違いをどう価値創造に結びつけるのか。まず大切なのは、「意思決定の場における女性リーダー」を増やし、経営の根幹に多様性を反映させていくことです。当社は全従業員の2割を女性が占めているにもかかわらず、管理職比率は7.1%に留まり、女性役員もごくわずかです。女性の働きやすさは追求しつつ、女性リーダーを育成・創出することへの体系的な取り組みが必要である、と意識を新たにしました。

女性リーダー育成・創出の具体的な取り組みをお教えてください

2021年1月に、社長の諮問機関である人材開発委員会の部会として「女性活躍推進部会」を立ち上げ、女性リーダーの戦略的・集中的・継続的な育成・創出を行うことを宣言しました。その後、全部門長に対する調査やヒアリングをもとに要因分析を実施、また女性社員の個別育成支援に向けたキャリア開発ツールを提供する等、さまざまな取り組みを進めています。また、2021年9月には企業的意思決定機関における健全なジェンダーバランスを実現することを目的とした世界的なキャンペーンである「30% Club」の趣旨に賛同し、「30% Club Japan」に加盟するなど、トップコミットメントのもと、一人一人がその可能性を最大限発揮できるよう、取り組みを進めています。



国際女性デーへの取り組み 女性リーダー対談

女性活躍推進施策を進める上での難しさをお教えてください

女性社員の選抜研修や育成プログラム等、女性管理職を増やすための取り組みは過去からも継続的に展開してきました。しかしながら、社内では「なぜ女性に特化した研修なのか」「なぜ自分が受けなければならないのか」という声もありました。こうした心理的な分断や「しらけ」をどう乗り切るか。そのために、女性に特化した育成施策は「女性のためではなく組織のため」、また当事者に対しては、「何をやるか」以上に、「なぜあなたなのか」という意味づけが大切だと実感しています。そうした観点からも、当事者である女性の納得感はもちろん、そこに関わる人々みんな、組織ぐるみでの気づきや納得感を意識した取り組みが大切だと考えています。

組織ぐるみでの納得感、どんなアプローチがあるのでしょうか

二つ事例をご紹介します。一つは育休取得者とその上司に対する研修です。

当事者には「育休復職前セミナー」として、「育休＝空白期間」という偏見を取り払い、育休経験を生かしたキャリア設計を支援する他、短期間で効率よく成果を出す働き方について情報提供します。一方、上司に対しては「ANGLE」というツールで無意識バイアスの度合いを測定するテストを研修の前に行い、かつeラーニングでバイアスをコントロールする手法を学んでもらいます。

その後、集合研修で学びや気づきの共有を行いました。ここで大切にしたのは、「部下の生の声」を研修中に聞いてもらうことです。一言で育休者と言っても、その価値観はさまざまです。全力で仕事をしたいと思っているのか、子育てとの両立を優先した上で1年後にはもっと頑張りたいと思っているのか。それをグラフ化して見せたところ、上司たちからさまざまな反応がありました。アンケートの結果を見てどう感じたかなど意見交換を通じ、自組織を活性化する手段として捉えてもらうことができました。

もう一つの事例として「LADY Go!」というボトムアップの課題解決型プロジェクトを紹介します。「ヤマハグループで働く全ての女性が今よりもっと輝き、賢く、パワフルに仕事ができるように」との思いを含め、2016年にマーケティング部門で誕生



ダイバーシティ・ワークライフバランス情報を発信するイントラネット

しました。社内ライブ「MIX JUICE NIGHT」や社外講師による講演会の開催、企業向けミュージアム来訪者向けのおもてなしグッズの製作など、女性ならではの気づきや疑問を足掛かりにして組織や業務の枠を超え活動しており、組織全体の活性化にもつながっています。

個の違いを包摂し、企業の成長につなぐ

今回は女性に焦点を絞ってお話しましたが、当社が目指すダイバーシティ&インクルージョンは、価値観も含めた個の違いを包摂して、見えていないものへの想像力を広げ、イノベーションと組織の成長につなげていきたいというものです。コロナ禍という未曾有の出来事により、社会の価値観は変わりました。当社でも、オンラインで合奏が楽しめるサービスを開発したり、リモートでサッカーの試合を応援できる仕組みを無償で提供したり、社会への新たな価値を提供すべく、試行錯誤の毎日です。多様性が価値の源泉となる、そうした企業であり社会の実現に向けて、今後も一層の努力を重ねていきます。

*詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[ダイバーシティの推進とインクルージョン - サステナビリティ - ヤマハ株式会社 \(yamaha.com\)](https://www.yamaha.com/ja/diversity/)

ポジティブアクションのジレンマを、議論を重ね続けることで克服し、女性活躍を強く推進する

ローム株式会社

- 狙い：一般職から総合職へのコース転換、女性総合職を増やしたい
- 方法：女性リーダー研修は、手挙げ式で参加。上司にはアンコンシャス・バイアス研修を徹底
- 結論：ポジティブアクションが「会社のため、本人のため」になるのか、そのジレンマを克服していく

女性活躍に取り組むきっかけやその目的をお聞かせください

当社の取り組みは、先に何か課題や問題があったわけではなく、最初はどちらかという、社会の流れに乗る形で始まりました。当時は産休・育休に入ったまま離職する女性が多かったため、仕事を継続してもらうためのサポートから始めました。小さな取り組みから始めてもう十数年になります。

7年前に一度、女性活躍推進を目的とした働き方改革委員会の組織を立ち上げたのですが、結局その時は情報収集だけで終わってしまいました。女性活躍推進に積極的に取り組んでいる方々との勉強会に参加することで人脈は形成できましたが、その段階ではまだ社内に改革を受け入れる準備ができていないという結論になりました。

その後、2019年4月に一般事業主の行動計画を

厚生労働省に提出し、本格的に取り組みがスタートします。女性管理職候補の増加や、女性が働き続けて活躍できる新制度の見直しなどを目標として掲げ、行動計画書の提出と同時に委員会の活動を再開させ、人事部でも本格的に施策を進めていきました。もう一つこの目標達成のために、アンコンシャス・バイアスの研修をセットしました。

研修の内容はどのようなものでしょうか

自分のアンコンシャス・バイアスに気づいてもらうため、部門長クラスと総合職の女性向けの研修を行いました。外部から講師を招聘して、総合職女性が今後どうキャリアを描いていくかを考えるセミナー形式の研修です。

実はこれまで部門長向けに研修をすることがあまりなかったためか、研修を受けることに対してネガティブな方が多かったという印象があります。それで、例えば女性の部下を持った時のマネジメントとアンコンシャス・バイアスについては、どういう発言が実際にアンコンシャス・バイアスにあたるのかという点を実際に話し合ってもらいました。この研修ですぐに正解が見えたということはないのですが、周りも同じ悩みを抱えていて、それぞれがこういうふうになっている、というグッドプラクティスを共有できたのは一つの成果だと思います。

京都弁の世界とアンコンシャス・バイアスは、両立が難しそうですが

確かにお互いに発言を深読みしてしまい、アンコンシャス・バイアスというよりそもそも「どうせあの人はこう思っているから」「もう私からは何も言わへん」といったコミュニケーション自体が健全に

行われないう問題は、男女問わずあるかもしれません。

実はその改善のために、今、取り組もうとしている研修があります。もともとマネジメントの基礎を学ぶ仕組みはあったのですが、その先のスキルを習得する機会がありませんでした。個人の技量だけに頼らず、コミュニケーションもビジネススキルの一つとして身につける方法を習得することで改善していくと考えています。

昨年度は肩慣らしとして、ファシリテーションの研修を取り入れました。会議の場などさまざまな考えの人がいる中でいかに合意形成を図っていくか、そのスキルを学べるような仕組みを導入しています。

女性管理職は何人いますか

当社の従業員は本社だけで4,000人弱いますが、女性の総合職は主任級、係長級を集めても70人しかおりません。人数が少ないため、普段なかなか横のつながりが生まれにくい職場環境にあります。今回、彼女たちの人脈作りを主な目的として、女性の総合職70人が一堂に会する研修会を実施しました。

これまで女性だけで集まるということがなかったので賛否両論はありましたが、女性活躍について社の代表の考えを従業員に発信するよい機会にもなり、最終的にはポジティブに受け止められたと思います。

女性の管理職を増やすために取り組んでいることはありますか

女性リーダーの育成を目的として3カ月にわたる研修を実施しました。その際、初めての試みとしてこちら側で参加者を選抜するのではなく、参加したい女性社員を募集してみました。将来的に部下を持つポジションを目指している方に働きかけたところ、10人ほどが参加してくれました。決して大きな数ではありませんが、実際に手を挙げてくれる人がいたという驚きの方が、運営側としては大きかったです。

参加した方の特徴として、今後チャレンジしていきたいという若い従業員もいましたが、どちらかというと多かったのは、ベテランと呼ばれる層の30代後半～40代前半ぐらいの従業員でした。総合職だけでなく一般職からの参加者もいました。話をよく聞いてみると、若い時になかなか学びの機会を得られなかったため、子育てがひと段落した今、自分のキャリアアップのために多くのことをきちんと吸



女性リーダー育成研修

取していきたい、という思いを持った参加者が多いということが分かりました。

女性活躍を推進していく上で難しいことはありますか

当社に限らず業界全体の問題と言えますが、女性のエンジニアが少ないので、女性の総合職を増やそうとするとどうしても他社と人材を取り合う形になってしまいます。採用後で見ると、従業員の優秀さに性別は関係ありませんので、女性エンジニア、理系の女子学生の母数が増えることを期待しています。

今後の展望についてお聞かせください

女性の管理職を増やすために、一般職から総合職へのコース転換なども積極的に進めていますが、もともと総合職で経験を積んできた男性総合職との差があるのは仕方がありません。従って数字の上だけで女性の総合職を増やそうとすると、現段階ではどうしても女性に下駄を履かせざるを得ない状況もあります。また当社は株主の外国人比率が高いこともあり、経営の側でも女性活躍の指標を立て、メッセージを発信する必要性を理解し議論も始めています。

今後は、女性社員が総合職にチャレンジしたいという気持ちを応援しつつ、それが本当に本人のためになるのか、そして会社のためになるのかというジレンマがしばらくは続くと思いますが、議論を重ねて取り組みを続けることで克服し、女性活躍を強く推進したいと考えています。

※詳細はこちらのサイトをご覧ください。
[ダイバーシティ & インクルージョン | 人財マネジメント | ROHM Corporate Social Responsibility](#)
[決算業績・中期経営計画説明会 \(roh.com\)](#) (P.23)



ダイバーシティ & インクルージョンの推進

国連グローバル・コンパクト、ジェンダー平等への取り組み

国連グローバル・コンパクトの取り組み

国連が掲げるビジョンは、持続可能な社会の構築を目指すものです。

SDGsは、世界のあらゆるステークホルダーが連携・協力して、2030年までに達成する「持続可能な開発目標」として、2015年9月に国連総会で採択されたものです。

ジェンダー平等の推進はSDGs達成における鍵であり、SDGs決議文書^{*1}の前文においても、「ジェンダー平等の推進はSDGs全体の目的」であることが、明記されています。



「女性のためのエンパワーメント原則 (WEPs)」の策定

国連グローバル・コンパクトとUN Women（当時：国連婦人開発基金）は2009年、SDGsに先んじてジェンダー平等推進のための包括的かつ国際的な枠組みとして、「女性のためのエンパワーメント原則 (WEPs)」を、策定しました。

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Established by UN Women and the UN Global Compact Office

WEPsは、女性の活躍推進に積極的に取り組む企業の行動原則です。「トップのリーダーシップによるジェンダー平等の推進」など7つの原則から構成されています。インクルージョン（包摂）を重視し、ビジネス活動やマーケティング戦略に、取引先・投資家・地域コミュニティ・NGO・政府などのステークホルダーも巻き込んで、連携・協働して推進することが求められます。

2021年12月現在、全世界で5,700以上の企業・団体が、「ジェンダー平等推進」のコミットメントとしてWEPsに署名しています。

企業・団体がWEPsに署名するメリットは次の5点です。

- ①ジェンダー平等推進を経営に位置付けることで、企業価値の向上につなげることができる
- ②SDGsやESG投資への対応策として、グローバル基準に則った取り組みを行い、国内外に広く発信することができる
- ③「女性活躍」「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進するために必要な基盤を構築することができる
- ④「ビジネスと人権」「人権デューデリジェンス」に適切に対応するための基盤を構築できる
- ⑤「経営戦略」「職場」「市場（含：サプライチェーン）」「コミュニティ」「情報開示」を網羅した包括的な取り組みを行うことができる

また、昨今のESG投融資の流れの中で投資機関でも、WEPsを重要視する動きは広まっています。署名にご関心のある方は以下をご覧ください。

- ◆WEPs公式ウェブサイト（英語）
- ◆日本語版は次項「WEPsハンドブック」に記載されています。

* 1 文書番号 (A/RES/70/1)

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) の取り組み

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) では、多くの会員企業・団体と共に女性のエンパワーメントを推進しています。

WEPsハンドブックの公開

GCNJは、WE EMPOWER Japan^{*2}と共同で「WEPsハンドブック」を作成しました。WEPsの内容詳細や、加盟プロセスを含む進め方、企業事例など、企業・団体がジェンダー平等を経営戦略に統合し、事業・人事・多様なステークホルダーとの協働・働き方改革や新しい価値の創造・情報開示を通じて具体的な成果を出していくため、実用的な情報とツールを提供しています。



ハンドブックには、「WEPsジェンダーギャップ分析ツール」として、自社・団体のWEPs浸透/進捗度合いを測り、WEPsを推進するためのツールが掲載されています。

WEPsジェンダーギャップ分析ツール

「WEPs Gender Gap Analysis Tool」ページ内にログインし、各項目に回答いただくとスコアが算出されると同時に、データが「UN Global Compact/UN Women WEPs事務局」に登録されます。なお、個別の社・団体名やスコアが外部公開されることは

※詳しくはこちらのサイトをご覧ください。また、各国版のリンク先もご参照ください。
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (ungcjn.org)



ありません。

また、企業・団体が、ジェンダー平等推進の取り組みを社外に発信・情報開示する際、どのような指標が重要となるかをまとめたツールともなっています。

WEPs分科会の開催

GCNJでは会員企業・団体が主体となって、テーマ別の分科会活動を行っています。企業・団体の域を超えて会員が積極的に参加し、学習・協働・発信を行なう「オープン・ソーシャル・イノベーション」の場としてGCNJの中心的活動となっています。

そのひとつ「WEPs分科会」は、2016年度に発足した分科会で、初年度は「日本企業の国際競争力向上につながるよう、日本企業における女性活躍推進の真の課題に気づく場とすること」を目指しました。

2017年度以降は「女性活躍推進の真の課題に対して、WEPs 7原則を参照し、参加企業各社の自社での具体的な取り組みに役立つ活動や発信を行うことで、GCNJ 署名企業の国際競争力向上、ひいては、日本社会のジェンダー平等の底上げに貢献すること」を目指しています。

2021年末現在約200社が定期的に集い、ジェンダー平等についての知識や経験を共有しています。

*2 WE EMPOWER プロジェクト：G7加盟国に「責任あるビジネス原則」を浸透させるため、女性の経済的エンパワーメントを推進するプロジェクトとして立ち上がり、2018年から2020年の3年間活動が行われた。



表紙と裏表紙について

SDGs前文において、ジェンダー平等は「SDGs全体の目的」とされています。なぜなら、多くの社会課題の根底にはジェンダー格差があるからです。

そうした背景から、ジェンダー平等の推進には、さまざまな立場による多岐にわたる取り組みが求められます。

その一翼を担うのが企業です。

活動を推進する道程では、複雑なジグソーパズルを解くように、粘り強い努力と知恵が必要となるでしょう。

しかし、各社の努力と知恵が集積し、その力が結びつくことで、一つ一つのピースが組み合わさるように「ジェンダー平等実現」という絵を完成させることができる一、表紙と裏表紙ではそんな未来を描いています。