

第2回

人的資本経営の時代における 「働きがい」向上の取組

働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会

令和5（2023）年6月21日【水】
13:30～16:30 オンライン

基調講演



女性活躍推進の新たなステージ
～「いまさら」から「いまこそ」へ！～

【講師】

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授
木谷 宏 氏

企業取組事例紹介



企業取組事例紹介①

女性活躍推進の取組

～働きやすさ+働きがいのある組織形成を目指して～

八千代工業株式会社 総務経理部 長谷川 麻世 氏

企業取組事例紹介②

女性活躍推進モデル企業創出事業の取組

三鬼化成株式会社 管理部 総務人事担当部長 沖 聖子 氏

トークセッション



社員の働きがい向上を目指して！
現場の実践から学ぶトークセッション

【パネリスト】

県立広島大学大学院
経営管理研究科 教授
木谷 宏 氏

【パネリスト】

八千代工業株式会社
総務経理部
長谷川 麻世 氏

【パネリスト】

三鬼化成株式会社
管理部 総務人事担当部長
沖 聖子 氏

女性活躍推進の新たなステージ ～「いまさら」から「いまこそ」へ!～



登壇講師プロフィール

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授

木谷 宏 氏

東京大学経済学部卒業後、食品企業に入社。米ジョージ・ワシントン大学ビジネススクール（MBA）、米国現地法人社長、本社人事部次長、経営企画部長、CIO（最高情報責任者）を歴任。学習院大学経済学部特別客員教授、麗澤大学経済学部教授を経て2016年より現職。

専門は人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメント、働き方改革。博士（経営学）。1959年生まれ、広島県呉市出身。

CONTENTS

- 感染症リスクは企業経営に何をもたらすのか
- 広島県における働き方改革の取組
- ダイバーシティ・マネジメント
- リスキング入門

企業価値を高める働き方について考えるとき、女性活躍推進の重要性を改めて感じています。いわゆる「男女雇用機会均等法」が1986年に施行され、「いまさら」と思われるかもしれませんが、「いまこそ」取り組まなければならない。その根拠を4つ挙げてみました。

「感染症リスクは企業経営に何をもたらすのか

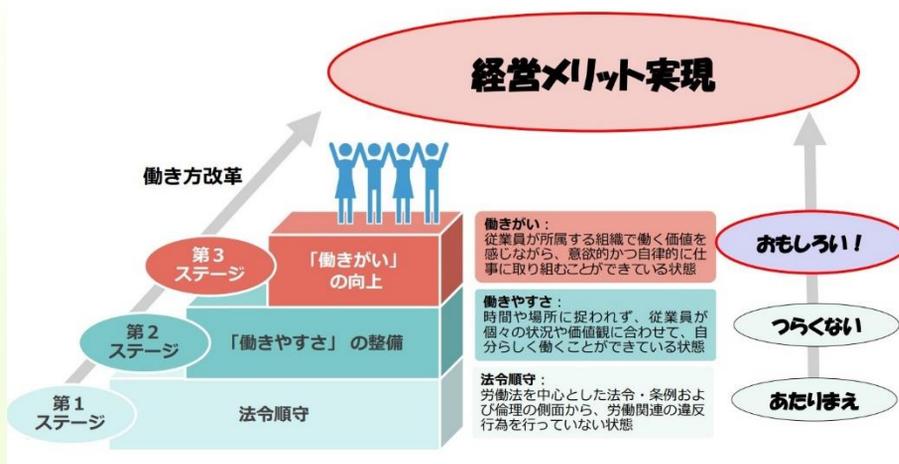
1つ目は、社会に大きな影響をもたらしているコロナ禍での企業経営です。生産性についての考え方が、選択と集中から多角化へ、また、「密」から、いくつかの強みを持ってトータルに生産性を上げていく「分散型」へと変わりつつあること。そして、緊急事態の措置として導入されたテレワークで、多くの人々が新しい働き方を体験しました。通勤経費が軽減できるなど、経営者にもメリットがあることが分かり、テレワークとオフィスワークのハイブリッドな働き方は、今後も女性活躍推進にとってアドバンテージになると思います。

広島県における働き方改革の取組

2つ目の根拠は、広島県が積極的に取り組んでいる働き方改革です。「働きやすさ」の実現については、つらくない職場にしましょうということです。これは、男性よりも女性の方がより強く感じているかもしれません。そのための施策として、ワークライフバランスを進める動きもあります。

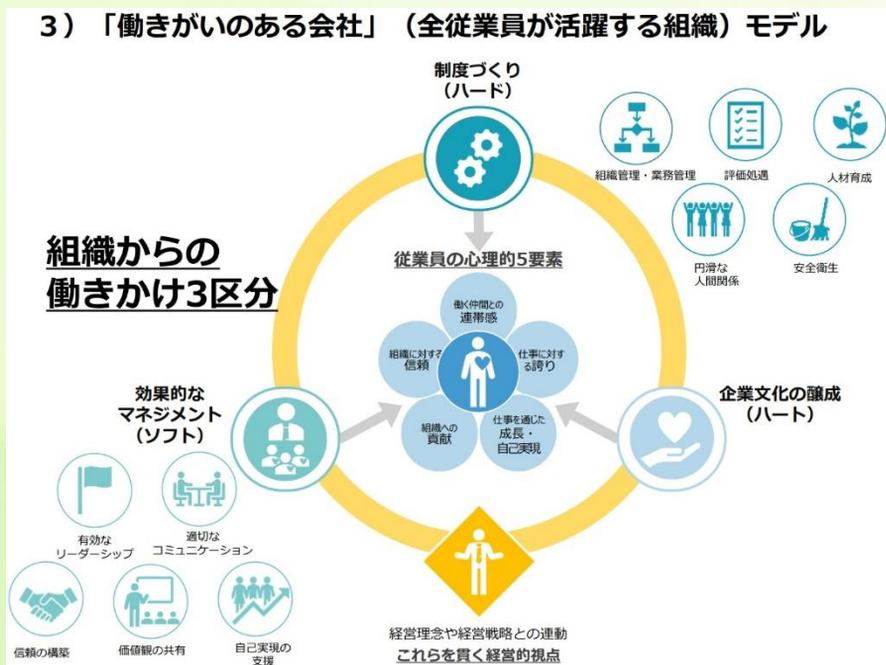
2) 働き方改革の取組ステージ (広島県ロールモデル)

「法令順守」⇒「働きやすさの整備」⇒「働きがいの向上」
働き方改革のステップアップ！



それに加えて、おもしろい仕事ができるという「働きがい」が必要です。これは男女関係ありません。働く意欲を持って、全従業員が活躍できるようになれば、会社にはこんな経営メリットがあります。①いい人材が採用できる。そして辞めない。②イノベーションが生まれる。③生産性が向上する。④コロナなどの外部環境変化に負けない。

3) 「働きがいのある会社」(全従業員が活躍する組織)モデル



これらを実現するためには、制度づくり＝「ハード」、効果的なマネジメント＝「ソフト」、企業文化の醸成＝「ハート」の3つのアプローチが必要です。ハードとソフトの必要性はよく言われていますが、そこにハートを入れましょう。一人ひとりの意識が企業風土になっていくのです。もちろん、一朝一夕にできることではないので、5年、10年といったスパンで取り組むべき課題だと思っています。

ダイバーシティ・マネジメント

3つ目の根拠は多様性、ダイバーシティです。その入口として、女性活躍推進に本気で取り組みませんか。日本は奇跡的に同質性が保たれている国と言われており、多様性を受容するダイバーシティ・マネジメントが弱いのです。だから、覚悟を持って取り組まなければなりません。

欧米では、多様な人材によって業績が上がることを証明している企業もあります。では、なぜ多様性は儲かるのか。いろいろな人が個々の才能を発揮できるので、優秀な人材が辞めなくなる。みんなの働きがいが増えれば、組織が活性化して強みになるのです。

ダイバーシティ・マネジメントの最初のステップは、正しく認識すること。多様性に苦手意識がある方は、まずそれを自覚してください。そして、処遇を均等にすること。女性と男性の賃金格差があるなら、是正してください。また、様々な配慮も必要です。これにはコストも手間もかかりますが、それに耐えることができれば、多様な人材を経営理念のもとに、1つに同化させるステップまで進めます。そのためにも、まずは女性活躍推進です。

リスキリング入門

最後に4つ目の根拠を話しましょう。今、リスキリングという新しい概念が注目されています。リカレントと勘違いされたり、学び直しと言われたりするのですが、全く違います。リカレントは、一旦仕事を離れて自分のために勉強するのですが、リスキリングは、仕事をしながら会社主導で新しいことを学ぶのです。

たとえば、急激なデジタル化に対応できなければ会社は倒れてしまうのでDX人材を育てる。この学びを、女性がリードできるのではないかと考えています。リスキリングによってレベルアップした方々が、DXをつくりあげていく付加価値の高い人材になることは、女性活躍推進につながるのではないのでしょうか。

女性活躍推進の取組

～働きやすさ+働きがいのある組織形成を目指して～



八千代工業株式会社

企業ゲストプロフィール

八千代工業株式会社 総務経理部

長谷川 麻世 氏

企業概要

本社：広島市安佐北区可部

創業：1963年

従業員数：133名

業務内容：縫針製品、手芸用品、文具などの
企画・製造・販売

資本金：1,400万円

CONTENTS

- 女性活躍推進の取組の歩み
- ボトムアップのためのプロジェクト
- 女性管理職の比率がアップ

女性活躍推進の取組の歩み

当社は2020年から、社員満足度アップを目指す「人」を中心とした経営の一環として、女性活躍推進に取り組みはじめました。現在、約6割が女性従業員で、平均勤続年数は6年。女性管理職の割合は、男性に比べて低いことが課題です。今後は、女性管理職率をアップさせることと、在職年数を延ばしながら、個々がスキルアップを図っていくことを目標にしています。

2021年には、広島県女性活躍推進モデル企業創出事業※1に参加しました。これが大きな転機となり、プロジェクトチームを発足して働きやすさと働きがいについて追求していく中で、女性活躍推進の意義が徐々にクリアになってきました。

まず、制度の充実化に取り組み、育児・介護に限定されていた時短勤務制度を、その他の理由でも利用できるようにしました。また、育児に関する理由であれば、男女ともに利用できる特別休暇制度も導入しました。この制度を利用して、男性も積極的に育児参加されることを期待しています。

※1 課題を抱えている中小企業に対し、女性活躍推進アドバイザーを派遣し、個別課題に応じたアドバイスや取組のサポートを継続的に実施し、モデル企業を創出することを目的とする広島県の事業。

ボトムアップのためのプロジェクト

これまでは、主に育児支援制度をトップダウンで拡充してきましたが、更なる女性活躍を推進するため、ボトムアップのプロジェクトチーム「Wake Up!」を立ち上げました。まず、女性の管理職登用を阻害している要因を洗い出すためのアンケートを実施。「家庭との両立が難しい」という意見が圧倒的で、「大変そうだから管理職になりたくない」という声もありました。そのような管理職へのネガティブイメージを払拭するため、管理職の働き方改革について意見交換を重ね、解決策を経営層へプレゼンしました。

1つ目の提案は、業務シェアとフォロー体制の構築です。仕事と家庭の両立支援ができるだけでなく、不測の事態から組織と個人を守る重要なリスク対策としても効果が期待されます。2つ目は、始業終業時刻をスライドできる時差出勤制度です。生活に必要な時間を確保しなければワークライフバランスは保てないため、多くの社員が就業時間の繰り上げを希望しています。本件は経営層にもコンセンサスが取れ、近い将来の導入に向けて準備を進めています。

女性管理職の比率がアップ

このような取組の結果、新たに2名の女性管理職が誕生しました。時短勤務の女性役職者も3名活躍中です。プロジェクトの進捗を発表する機会もあり、女性活躍推進に対する理解は深まったと感じています。そして、プロジェクトメンバーは「これだけ会社のことを考えた一年はなかった」と言っています。会社の行動規範である4C精神（チェンジ、チャレンジ、チャンス、クリエイティブ）を体現しながら、本気で取り組んでくれました。

今後は、それぞれのキャリアコンディションに寄り添った環境整備を進めていきたいと思えます。また、社内の満足度調査では、福利厚生などの制度面には満足の声が多い一方、「本音が言いにくい」「上司が怖い」という声もあり、令和型マネジメントへのアップデートが大きな課題です。

女性活躍推進のテーマは「全員活躍」です。全社員が当事者意識を持って活躍することで、会社全体の底上げが実現できると考えています。

女性活躍推進モデル企業創出事業の取組



企業ゲストプロフィール

三鬼化成株式会社 管理部総務人事担当部長

沖 聖子 氏

企業概要

本社：広島市西区横川町

創業：1952年

従業員数：80名

業務内容：合成樹脂の専門商社

資本金：10,000万円

CONTENTS

- 女性活躍推進の取組の背景
- 出前講座と女性社員の座談会
- 3年間の取組で変わったこと

女性活躍推進の取組の背景

当社は、2018年に広島県働き方改革実践認定企業に認定され、2年前からは女性活躍推進モデル企業創出事業にも参加しています。現在は社員の約4割が女性で、目標は女性主任を5名昇格させることです。

女性活躍推進に取り組むことになったきっかけは、2020年2月に広島県主催の女性社員対象の出前講座を受講したことです。受講後にアンケートを取ったところ、3割の女性社員から「管理職になるためのスキルアップやセミナーを受講したい」という声がありました。また、社員面談をした男性管理職からは、「女性社員を今後スキルアップさせるために、どのような取組をしていけばよいか分からない」という声や、「最近ではセクハラ問題が大きく取り上げられるようになり、コミュニケーションがますます取りづらくなってきた」とも言われました。

こうした背景から、女性活躍推進モデル企業創出事業へ参加することにしました。

出前講座と女性社員の座談会

具体的な取組は2つあります。1つは、出前講座の受講です。管理職対象の講座は、女性社員の成長を促すような対応を考える内容で、女性社員対象の講座は、将来の

キャリアデザインを可視化する内容でした。受講した管理職からは、「なぜ女性社員の活躍ばかりを言うのか」「逆差別につながる」という発言があり、方向性が変わってしまいました。そこで、あえて女性活躍とは言わず、全員活躍の対応を学ぶ講座にしたところ、管理職からも好評でした。

2つ目の取組は、主任になる一歩手前の等級の女性社員の座談会です。主任になったらどんなことをしたいか、会話形式で話してもらいました。実施してみると「主任がどういう立ち位置なのか分からない」「主任を目指すより、今の業務のほうが自分に合っている」「いろんな考え方を聞いて刺激になった」などの声が聞かれ、主任のイメージが共有されていないと感じました。他の職務についても、人事制度を誰にでも分かりやすくすることが必要だと思っています。

3年間の取組で変わったこと

2021年から3年間の取組で、変化したことがありました。1つは管理職の割合です。2021年12月時点では、女性の管理職が5%（1名）でしたが、2023年5月には18%（4名）にアップしました。管理職だけのミーティングにも参加できるため、営業と業務の連携がスムーズになりました。

2つ目は、女性の営業職3名の誕生です。もともと取引先からは、内勤女性にお願いした方がスムーズだと言われたり、直接商品についての相談があったり、女性社員は縁の下での力持ちとして活躍していました。その女性活躍が、少しずつ表に現れるようになったのです。

ただし、女性社員に対する考え方、いわゆる昭和の考え方というのは拭い去れません。その方たちの意識を変えることは、とても難しいと思っています。そうした社内環境の中で女性活躍推進を進めていくには、やはり「全員活躍」を目指すべきだと思います。それが、結果的には女性が活躍できることにつながると考えています。

社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション

【パネリネト】

木谷 宏 氏

県立広島大学大学院
経営管理研究科教授



【パネリスト】

長谷川 麻世 氏

八千代工業株式会社
総務経理部



【パネリスト】

沖 聖子 氏

三鬼化成株式会社
管理部 総務人事担当部長



昭和型から令和型のマネジメントへ

木谷 : おふたりの話は、どちらも最後が「全員活躍」でしたね。奇しくも、今日のテーマと非常に深く結びついています。今、一番の課題はどんなことでしょうか？

長谷川 : 当社の課題は、対話の必要性です。社内には「背中を見て学べ」というやり方もまだあるので、令和型マネジメントを考えなければならないと感じています。なかなか昭和型マネジメントから脱することができない方に対しては、どのようにアプローチしたらよいのでしょうか。

木谷 : 昭和型のマネジメントは、自分が起点で細かなコミュニケーションや指導はしない。令和型は、起点が相手にとって必要に応じた丁寧なコミュニケーションや指導をする。そんなイメージでしょうか。

長谷川 : そうですね。

沖 : とても共感するところがあります。そういう方たちも、今まで頑張ってきた経験は貴重だと思うので、理想を言えば一緒に取り組んでいければいいのですが。

長谷川 : 本当に共感します。成功事例を持つ方が、それをもとにマネジメントされることは理解できます。けれど、若い世代は褒められて育ってきたので、職場でもそれがないとモチベーションは上がらないと思いますね。

木谷 : 方法はいくつかあって、そういう方を変えるのは難しいから「邪魔だけはせんでくださいね」というアプローチをしている会社もあります。もう1つのアプローチは、メンター制度です。昭和型マネージャーを、あえて部下ではない女性社員のメンターにして、育てる経験をしてもらう。そうすると、メンターになった男性の意識が変わるんです。もう少し厳しいやり方としては、多面評価という手法もあります。部下や同僚などに管理職を評価させて、気づきを促すというショック療法に近いアプローチです。



女性が活躍するキーワードは「全員活躍」

沖 : 当社では、「なぜ女性ばかり取り上げるのか。逆差別ではないか」という声もあがっているので、地道に説明をしながら進んでいくしかないと思っています。こういう状況に対して、具体的に取り組む方法があれば教えていただけますか。

木谷 : これも切実な課題ですね。逆差別という声があがるのは、生みの苦しみかもしれません。長谷川さんのところでも、なぜ女性だけのプロジェクトチームなのかという指摘はありましたか？

長谷川：私自身も、はじめは女性活躍という言葉に違和感がありました。プロジェクト名にも女性という言葉を使わず「Wake Up!」にしたのですが、これには「目覚める」という意味のほかに「気づく」という意味があります。やはり最初は、女性が優遇される取組だという誤った認識も社内にもありました。けれど、これからは全員活躍。女性だけでなく、男性の働き方も変えないといけない。そのための気づきだということを、徐々に理解してもらいました。今年から、プロジェクトメンバーに男性3名と外国籍の女性が1名加わり、多様な視点からの意見交換ができています。うれしいことに、男性から子育て談義をしたいという声も出ています。

沖：私も、一緒に取り組んでいきたいという気持ちを忘れてはいけないと思っています。いろいろ言われたときはショックで落ち込むんですけど、みんなが同じ考え方というのはあり得えない。だから、男性も女性も混在したチームをつくって進めていくのは、すごくいいと思いました。

木谷：キーワードはやはり「全員活躍」なんだと。女性活躍じゃなくて全員活躍。そのために今、欠落しているのが女性だから女性活躍と言っているだけで、働き方改革も含めて全員が対象となることを、地道にやっていくしかない気がします。

みんなが働きやすい制度を目指して

長谷川：制度としては、育児支援ばかりを拡充してきたので、どうしても不公平感が生じてしまうことが気がかりでした。今後は育児支援から対象を広げて、介護や治療で通院している人の両立支援など、みんなが働きやすい制度を整えていきたいと思っています。

沖：そうですね。当社は今、結婚する人が少ないんですよ。育児休業中の人も、結婚して子育てをしながら働いている人もいるのですが、まだ少数派です。

木谷：思いがけない気づきをいただきました。育児支援だけでは、やはり全員が対象ではないということですね。あまり知られていないかもしれませんが、国がワークライフバランスに取り組み始めたとき、4本の柱を掲げています。「育児・介護」「能力開発」「社会活動」そして「健康管理」。不妊治療なども含めて、治療と仕事の両立支援というのは切実な話でもあるので、最近是非常に注目されています。

このような領域の中から、今後取り組むテーマを選んではいかがでしょうか。

長谷川、沖：はい、ありがとうございます。