

ちから

勝ち×価値

人の力で「かち」に行く！

人的資本経営 推進セミナー

Seminar



オンライン配信

女性活躍から始める
人的資本経営への道

2024.7/22(月) 13:30-16:30

セミナーレポート

Seminar report

女性活躍が

“人的資本経営の最重要要素の1つ” であることを解説！

講師

ISO30414

(人的資本に関する情報開示のガイドライン)

リードコンサルタント/アセッサー

林 真依 氏

CONTENTS

- ① 持続的に成長できる企業になるための人的資本経営
- ② 女性の活躍が企業の人材戦略の第一歩になる
- ③ D&Iから生まれたイノベーションが企業価値の向上へ
- ④ 経営レベルの多様化が女性活躍そして企業の価値向上を加速する
- ⑤ 「女性活躍」を定義し経営戦略と一貫して組織で取り組む
- ⑥ 「パイプラインの歪み」が起きる原因を深掘りし
課題解決に向き合う

ココ見て!

まとめシート

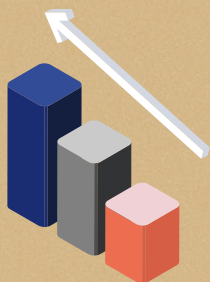
【第1部】
基調講演の大事なポイント。

01

持続的に成長できる 企業になるための 人的資本経営

人的資本経営は、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上を目指す経営手法です。2020年に公表された通称「人材版伊藤レポート」では、変革の方向性として「人材マネジメントの目的」、「アクション」、「イニシアチブ」、「ベクトル・方向性」、「個と組織の関係性」、「雇用コミュニティ」の6つのテーマでこれからあるべき姿が提示されました。

たとえば、従来の人材マネジメントは人的資源の管理を目的としていましたが、今後は人材を価値創造の源泉として投資対象として捉え、経営戦略と連動した人材戦略を策定するときには、人事部だけでなく、経営陣や取締役会も積極的に関与することが求められます。さらに、組織内外との対話を通じて企業価値を高め、メンバーと組織の関係性については従来の相互依存型から自立活性化型の関係性へと移行することが重要です。今、経営環境が激しく、厳しく、速く変化していく中で、企業を永続的に持続可能な形で元気に成長させるためには、これらの新しい考え方にシフトすることが求められています。



02

女性の活躍が 企業の人材戦略の 第一歩になる



「人材版伊藤レポート」では、「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」が示されています。人材戦略の5つの共通要素について、重要となるポイントは次のとおりです。

【要素①】 動的な人材ポートフォリオ

企業の目指すビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築することができているか。

【要素②】 知と経験のダイバーシティ&インクルージョン

多様な背景を持つ個々人の知恵や経験が、対話やイノベーションを通じて経営成果に結びつく環境をつくることができているか。

【要素③】 スキルの学び直し

将来に必要なスキルと現在のギャップを埋めるための取組を行い、必要な人材を確保していくことはできているか。

【要素④】 従業員エンゲージメント

多様な従業員個々人が、主体的かつ意欲的に働ける環境を提供することができているか。

【要素⑤】 時間や場所にとらわれない働き方

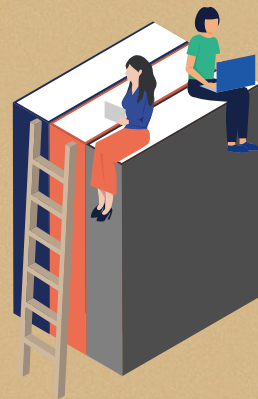
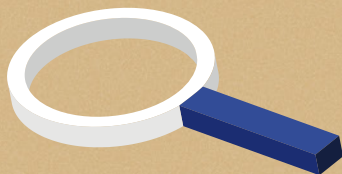
他4つの要素を下支えするものとして、リモートワークやフレックスタイム等の制度を整備するなど、多様な人材が柔軟に働ける環境を実現することができているか。

企業は規模や業種に関わらず、これらの要素を意識し、人材戦略を立てることが重要です。多様な人材活躍の中でも特にまずは女性が活躍できる環境を整えることが人的資本経営の第一歩となります。

D&Iから生まれた イノベーションが 企業価値の向上へ

「人材版伊藤レポート」では、「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」の重要性が謳われています。多様な個人の知恵や経験を掛け合わせることで、イノベーションが生まれ、中長期的な企業価値向上の原動力になるとされています。しかし、組織の多様化は同時に分断や対立を生むリスクも伴います。多様化が進むことで一時的にコミュニケーションコスト等が増加し生産性が低下するという研究結果もあり、同時にそれを克服する工夫が必要です。多様性を経営成果につなげるためにどのような工夫ができるか、経営、人事、管理職、メンバーが一貫したメッセージを持ち、組織横断的に対話を進めることが重要とされています。

組織における「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」には、次の4つの効果があるとされています。「プロダクト・イノベーション」、「プロセス・イノベーション」、「外的評価の向上」、「職場内の効果」です。中小企業でもこれらの効果が確認されており、その成功には「経営者」「人事」「現場管理職」の3者、いわば三拍子で取り組むことが重要で、それぞれの役割を果たしつつ、組織全体で連携して取り組むことで、ダイバーシティ&インクルージョンの効果を最大限に引き出すことができます。また、管理職層の多様化も重要であり、多様な視点を取り入れることで、組織全体の意思決定がより豊かになります。



経営レベルの多様化が 女性活躍そして企業の 価値向上を加速する

「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」を進めると、多様なバックグラウンドを持つ人材が揃い、新しいアイデアや視点が生まれますが、これを経営レベルで受け止め企業価値の向上につなげていくためには、マネジメント層自体の多様化が重要とされています。

一方、スタッフレベルでは女性の活躍が見られますが、上級管理職になると男性が多数を占め、結果的に多様な意見が十分に反映されないなど、女性のキャリアにおける「パイプライン」の構造に問題がある組織も多くみられます。組織は女性管理職の育成に向けて中長期的な計画を立てる必要があります。例えばある企業では、次世代リーダー候補のグループを作り、メンタリングやコーチングを充実させる取組が進められています。このように、キャリアパスにおける機会の不平等を解消し、すべての従業員が平等に挑戦できる環境を整えることも企業に求められています。

広島県では、県内企業9社と連携して、女性管理職を新しく生み出し増やそうと取り組んでいます。企業の強みの強化策や課題解決策を経営層にプレゼンする機会を設けるなど、女性メンバーが積極的に挑戦し経験を積む活動を推進しています。県内でもさまざまな取組事例が生まれていますが、組織には自社が優先的に取り組むべき課題を明確にし、それらに適した取り組みをマッチングし、進めることが求められます。

「女性活躍」を定義し 経営戦略と一貫して 組織で取り組む

「女性が活躍している状態」とは例えば、産後復帰した社員が以前と同様に働けている状態、男女の給与差がない状態、女性のキャリアのパイプラインが維持されている状態、会社の経営に積極的に意見が出せる状態など、様々な視点があります。それぞれの立場や視座から、自社における「女性活躍」をどう定義するかを考えてみましょう。また、自社が市場で勝ち抜くための「経営戦略」を考えると、それと一貫した形で「女性活躍」を推進することが大切です。よくある問題として、「女性活躍」が経営戦略と結びつきのない別のものとして扱われ、女性活躍そのものが目的化し、取組の本質が失われたり、社員の疲弊を生んでしまうことがあります。

「女性活躍」が経営戦略の一部としてしっかりと機能しているか、施策を検討し実行する段でアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）を取り除くための取組ができているかなどを見直し、経営者～現場メンバーまでの各階層のステークホルダーがそれぞれの視点でリーダーシップを発揮し、組織全体で女性活躍を推進する取組が必要です。



「パイプラインの歪み」が 起きる原因を深掘りし 課題解決に向き合う

入社時には男女の比率が比較的均衡していたのに、役職が上がるにつれて女性の比率が低下する、女性のキャリアのいわゆる「パイプラインの歪み」が多くの企業で見られます。その原因はいくつもあり、複合的に絡み合っていることが多いものです。まず多くの企業が挙げるのは、ライフイベントとの両立の困難さです。育児や介護がまだ「女性の役割」という意識が根強く残っている中で、長時間労働を前提とした働き方が管理職になるほど強くなり、それに対応できなくなることが一つ。また、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）も問題です。性別に基づく役割や得意不得意に係る固定観念や偏見が根強く、女性の能力が正当に評価されない場合もあるほか、例えば初職の配置で「男性は営業、女性は内勤」と無意識に機会不平等を生んでいることもまだ多くあります。そのほか、PMS（月経前症候群）や更年期障害など、特定の時期における女性特有の心身の不調が障壁となることもあります。これらの課題について、自社でどのような状況にあるかを話し合い、問題の根本原因を特定し、各課題について対話を重ねて、「なぜそれが起きているのか？」を深掘りしながら、制度や文化の整備を進めることが重要です。



“広島県女性活躍推進モデル企業” としてぶつかった 課題などを紹介！



事例発表者

東洋電装株式会社
代表取締役

桑原 弘明 氏

三菱電機の関連会社にてエンジニアとして20年のキャリアを積み、地域の中小企業の経営に可能性を感じ、会社を承継。創業事業の制御盤事業に加え、高速道路向けのシステム事業を開始し、急成長。M&A等を通じ、今では7事業を展開。日本のものづくり産業の強みをグローバルに打ち出すべく、日々社内外のDX推進に尽力している。

CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.6
 - ① 会社紹介 ▶P.9
 - ② 女性活躍推進 事例報告 ▶P.15
 - ③ 成果まとめ ▶P.23
-
- トークセッション ▶P.26

ココ見て!

まとめシート

【第2部】
先進企業事例発表の大事なポイント。
詳しいレポートは
P9~25 もご覧ください。

01

働き方改革と女性活躍推進の取組で 成長フェーズへ

東洋電装株式会社は1973年創業、現在(2024年)52期目で、昨年(2023年)50周年を迎えました。ホールディングス体制で9つの事業を展開しており、4つの子会社と150名の従業員を擁し、全国に5ヶ所の拠点をもちます。社員数は過去10年で3.1倍に増加し、男女比は約7:3。新卒の定着率はほぼ100%を達成しています。社員の年齢分布は主に20代、30代、40代が多く、比較的若い企業です。働き方改革の一環として、2017年から年間休日数を増やし、現在では124日となっています。この10年間で急速に成長を遂げ、混乱もありましたが、働き方改革を進めることで現在の状況に至っています。



02

女性が活躍できる キャリアデザインの鍵は 企業風土にあり

女性活躍推進の背景としては主に2つの点があります。1つ目は、働き方改革を進める中で、多様化への対応が一層求められている点です。これは、ビジネスのグローバル化や人口減少が進む中で、多様な働き方や人材の活用が必要とされるためです。2つ目は、製造業特有の男性中心の企業風土があり、社内に女性のロールモデルが少なく、女性がキャリアデザインを描きにくいという問題がありました。これらの背景を踏まえ、「女性社員のキャリアアップ」、「社員全員のキャリアデザイン構築」、「会社と社員の課題や理想とのギャップを埋める」、「女性管理職およびその候補者の創出」、「働きやすい環境の整備」が課題として挙げられます。これらへ対する取組により、女性が主体となったプロジェクトの企画・検討・挑戦を通して、会社の改善策や制度を具体化することに加え、経験を重ねることによる自信の創出、キャリアデザインの構築、ボトムアップの活動による会社文化の形成、チャレンジの奨励と活動の見える化、女性活躍のロールモデルの創出、仕組みや制度の改善によるワークライフバランスの向上などが、相乗効果として期待されています。

03

社員全体の 活躍の促進のもと はじまった女性活躍推進

「女性活躍推進」のゴールとして、令和6年3月までに管理職候補を3~5名育成し、うち女性を2名程度輩出することや、「くるみんマーク」取得準備を目指しています。このプロジェクトは「社員活躍推進プロジェクト」の一環で、研修制度や育休制度の整備、評価制度の改善も推進しています。プロジェクトチームは2つあり、各3~4名で構成され、全体で7~8名が参加し、2021年10月に活動を開始しました。具体的には、女性社員の座談会やアンケートを基に活動提案を行い、社内情報展開やコミュニケーション改善などの実施を進めています。



社内情報展開チームが 生み出した交流と 新たな学びの機会

「社内情報展開チーム」では、社内ポータルサイトの改善プロジェクトを実施しました。ポータルサイトの使いにくさが課題で、利用率が低い状態でした。プロジェクトの目的は、ポータルサイトをより使いやすくし、社員が必要な情報を容易に収集できるようにすることです。ゴールは、ポータルサイトの認知度向上と利用率の向上です。この目標に向けて、必要な情報や効果的な情報の見せ方を把握するためにアンケートを実施し、その結果を元に改善策をチームで検討し取り組みました。

その結果、ポータルサイトの認知度は改修前の88%から100%に向上し、利用率も改修前の56%から83%に上がりました。ポータルサイトの使い勝手が向上し、社員の情報収集が効率的になることで、利用率が上がったと考えています。ただ、目的を達成したもの、アンケートで集まった50件の意見すべてを実装することはできず、現在も改善活動を続けています。

また、プロジェクトに参加したメンバーからは、「他事業のメンバーとの交流が広がった」、「新たな学びの機会を得た」などの声が多く寄せられました。「今回、社員全員が使用するポータルの改修に関わることができて良かった」という意見もありました。



社員同士のつながりと 交流を深めた 名刺交換イベント

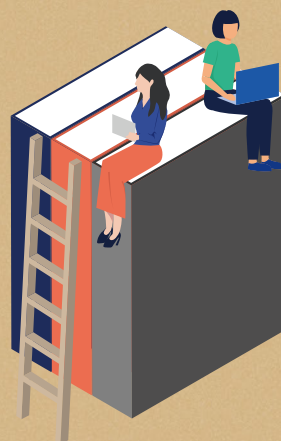
「社内コミュニケーションチーム」は、「名刺deコミュフェス」という名刺交換イベント企画を立案し開催しました。このイベントの目的は、社員同士の交流を深めることです。従業員数が増加し、全国に5つの拠点があるため、顔を知らない社員が多いという現状があり、これを改善するために企画されました。写真入りの個人名刺を全員分作成し、趣味や業務内容などの個人的な情報も含めて記載し、社員同士が名刺を交換することで、交流が促進され、社員同士のつながりも深まることを狙いました。また、交換した名刺の枚数に応じて景品がもらえる仕組みを設けて、参加を促しました。

イベントの結果、社員の顔と名前の一致率は44.6%から51.2%に向上し、60%以上の社員と話したことがある人の割合が27.6%から34.3%に増加しました。名刺の交換実施率は94.3%で、ほとんどの社員が参加し、次回参加したいかという質問に対しては78.6%が「はい」と答えました。プロジェクトメンバーからは、「多くの従業員に協力を得て、メンバーが一丸となって取組を成功させることができたことが嬉しい。チームの団結力が強まり、自分自身の成長にもつながった」という声が寄せられました。

プロジェクトの過程で 得られた成果は 社員の経験と自信

「女性活躍推進プロジェクト」は2021年10月に開始したものの、2022年8月までの約10か月間は「フリーズ(停滞期)」にありました。この間に広島県の「女性活躍推進モデル創出事業」に採択されるなどの進展があったものの、プロジェクト自体は動いていませんでした。さらに約10か月を経て、2023年6月に体制を整え直し、プロジェクトを再始動し、座談会やアンケート調査から、5つの課題を抽出し、その中で、＜ポータルサイトの改定＞と＜名刺交換イベント＞の2つのプロジェクトを実施することを決定しました。当初は女性メンバーだけで集まり、主体的に行動する雰囲気になかなか作れず、どう進めるべきか模索する期間もありましたが、課題の整理とプロジェクトマネージャーのリーダーシップが大きく寄与し、2つのプロジェクトを実施するに至りました。

このように実際の取組プロセスには実にいろいろなことがありましたが、プロジェクト開始から実施までの20か月間は、参加した社員にとって大きな自信となり、場を整え、成果につなげるための重要な期間であったと評価しています。



広島県の支援と協力で 女性が活躍できる 基盤・環境づくりを実現

「社内情報展開」と「社内コミュニケーション」の2つのプロジェクトに取り組むことで、社員はチャレンジへの恐怖を克服し、成功体験を積み、マネジメントの経験を得るという目標を達成できたと感じています。その後、2024年度には、全社横断的な「委員会」や「プロジェクト」といった業務外の活動が進み、多くの女性がリーダーや委員長、マネージャーとして積極的に参加するようになりました。具体的には、6つの委員会のうち2つの委員長、9つのプロジェクトのうち3つのプロジェクトマネージャーが女性であり、CO2排出量削減のプロジェクトマネージャーにも女性が選ばれています。こうしたリーダーシップの強化は、2つのプロジェクトに約20か月の時間をかけて基盤を整えた成果といえます。

経営者の視点から見た大きな成果としては、女性がビジネスの主体者となる意識が浸透し、受け身から主体的な姿勢になり、会社全体の雰囲気も変化し、女性が活躍するための基盤が整ったことです。管理職の数自体は急増していませんが、3年半にわたる活動を通じて、女性が活躍できる環境作りの重要性を再認識できました。当初、私自身は女性活躍推進がいち企業の活動だけで効果を上げられるのか懐疑的でしたが、今では次のフェーズに進んでおり、今後さらに女性の活躍が期待できていると感じています。この活動は、県や外部の支援を受けながら進めたからこそ成功したものであり、企業単独では後戻りしていたかもしれません。支援を受けながら進めることが成功の鍵であると実感しています。

①会社紹介

東洋電装株式会社の桑原と申します。私の方からは「女性活躍推進の取組事例」をご紹介します。

まず、会社の紹介をさせていただきます。我々の会社は1973年に創業しまして、今年(2024年)で52期になります。去年(2023年)の12月でちょうど50周年を迎えた割と歴史のある会社です。



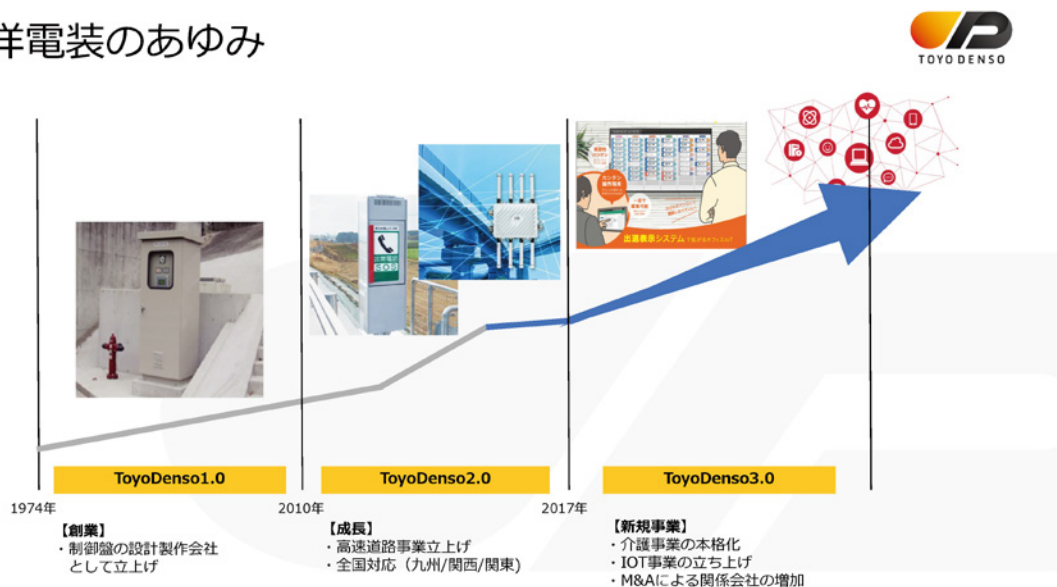
【概要】	会社名	株式会社TD Holdings
	代表者名	桑原 弘明
	設立	昭和48年12月20日
	資本金	10,150,000円
	事業内容	制御盤製作及びシステム開発
	従業員数	150名(グループ全体)
	本社	広島市安佐南区緑井
	拠点	広島本社・可部事業所・神戸Office・東京Office

【沿革】	昭和48年	広島市西区己斐中に東洋電装株式会社を 資本金300万円で設立、創業開始
	昭和50年	事業発展により資本金を460万円に増資
	昭和54年	広島市安佐南区西原に自社工場新設、本社移転
	平成08年	資本金1,015万円に増資
	平成15年	広島市安佐南区緑井に自社工場移設。本社移転
	平成21年	ISO9001 取得
	平成25年	東京office 開設
	平成26年	神戸office 開設
	平成27年	パロ電機工業株式会社をM&A
	平成28年	ISO14001 取得
	平成29年	地域未来牽引企業に選定される
	平成30年	株式会社TD衛星通信システムを設立
	平成30年	広島県働き方改革実践企業に認定
	令和01年	株式会社まもる一を設立
	令和03年	株式会社まもる一を株式会社ZIPCAREに社名変更
	令和03年	株式会社TD Holdings を設立

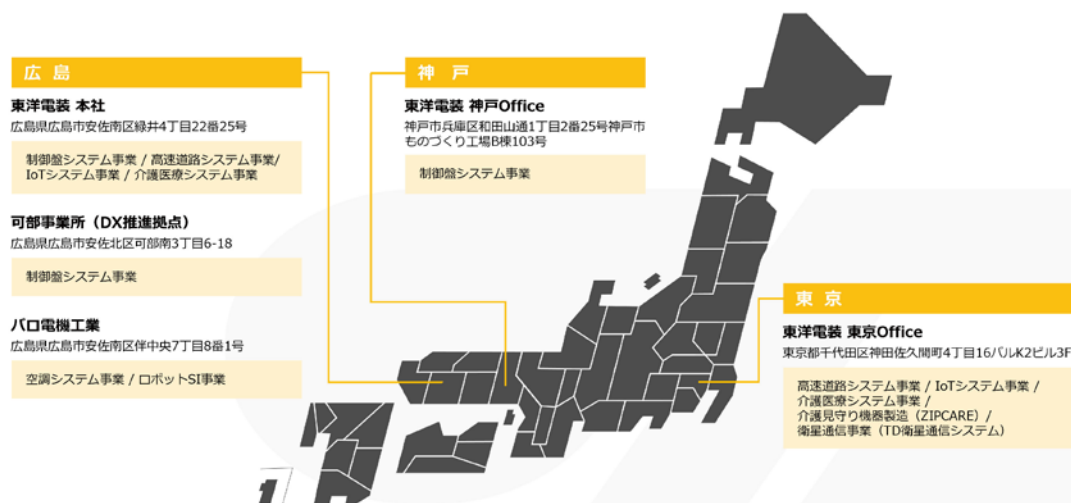
【子会社】	東洋電装株式会社
	パロ電機工業株式会社
	株式会社TD衛星通信システム
	株式会社ZIPCARE

会社自体は現在ホールディングスになっており、子会社が4つで従業員が150名ぐらいの会社になっています。

東洋電装のあゆみ



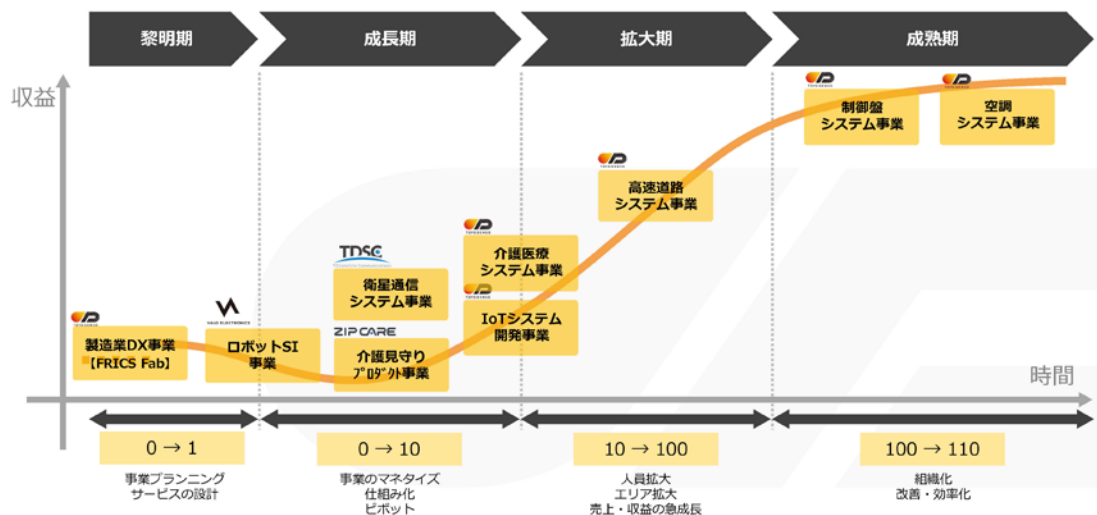
私が父の会社を継いだ15年ほど前は、従業員が15名ぐらいの会社でしたが、今では150名ぐらいになっていまして、東洋電装1.0から、2.0、3.0に向かって、現在、事業が拡大している途中になります。



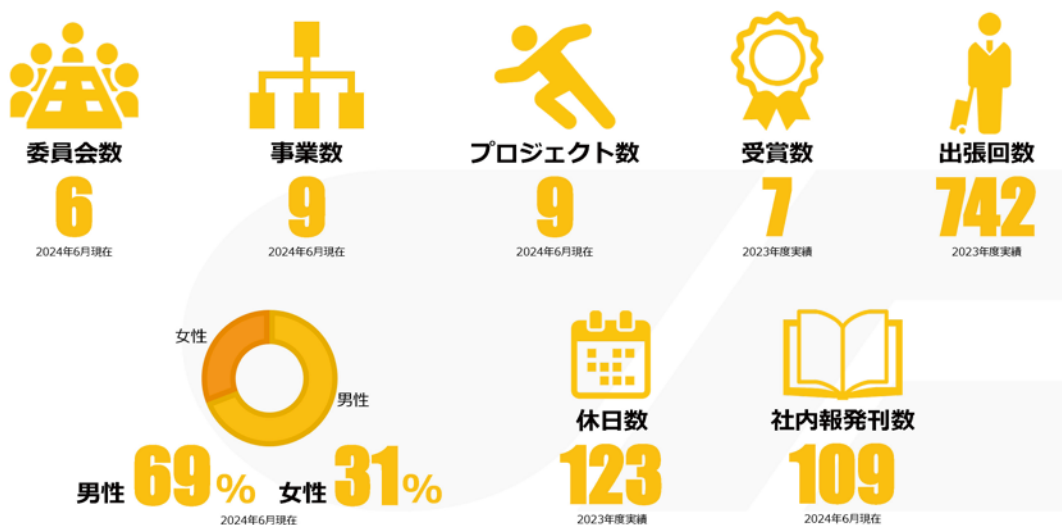
拠点は全国で5拠点あります。広島の方に工場が3ヶ所と、東京と神戸にオフィスがあります。東京の方では新しい事業などの取組をしています。

東洋電装株式会社 高速道路システム事業 高速道路の安全を支えるシステムや製品を作ります 路側情報伝送装置「ERICE」やサービスエリアの「案内表示システム」などの製品を取り扱っています。 IoTシステム開発事業 (TDX) 『最新のIoT技術』を使ってご提案・解決いたします 空港や鉄道などの交通関連や、官公庁、民間企業に対し、様々な領域の課題をIoT、AI、クラウドなどの最新技術を使って解決するシステムをご提案。 制御盤システム事業 広い分野に対応した制御盤を製造 官公庁などのダムや水道局・発電所、工場等の事例が多く、高い技術力に加え信頼と実績があり、開発・設計、製造、保守までの一貫対応が可能。 空調システム事業 ビル空調及び産業用空調分野の制御盤及びシステム開発 空調分野の制御盤製作及びシステム開発を行っており、病院・大学・商業施設など導入実績多数。 介護医療システム事業 「介護職員の負担軽減」を目指したシステム、ネットワークの構築 各センサー、記録ソフトなどのシステムを無線で一元的に接続・管理し、必要な情報を統合し管理の手間を削減します。	株式会社TDHoldings DX推進部 [FRICS Fab] 中小ものづくり企業のDX導入サポート 製造現場における可視化アプリケーションの提供、生産ラインの自動化など、DXするための様々なサービスをご提供。 ZIPCARE 株式会社ZIPCARE 介護みまもり機器事業 人手不足でも、ケアに集中できる介護へ 見守り介護ロボット「まもるへ」の研究開発、設計、製造。誰もが良質な介護を受けられるよう、在宅・施設・地域がシームレスな介護を目指します。 パロ電機工業株式会社 ロボットSI / FA事業 中小製造業の省力化に貢献します 産業用ロボットなどの工場自動化装置、設備を提案から設計、製作、設置工事、試運転まで一貫して対応します。単発装置から生産ラインまで幅広い対応が可能。 TDSC 株式会社TD衛星通信システム 衛星通信システム事業 非常時も利用可能な衛星ブロードバンド 災害時や通信手段がないエリアに衛星通信でインターネット接続、専用ブロードバンド回線、IP電話、TV会議サービスを通じた価格で提供します。
--	---

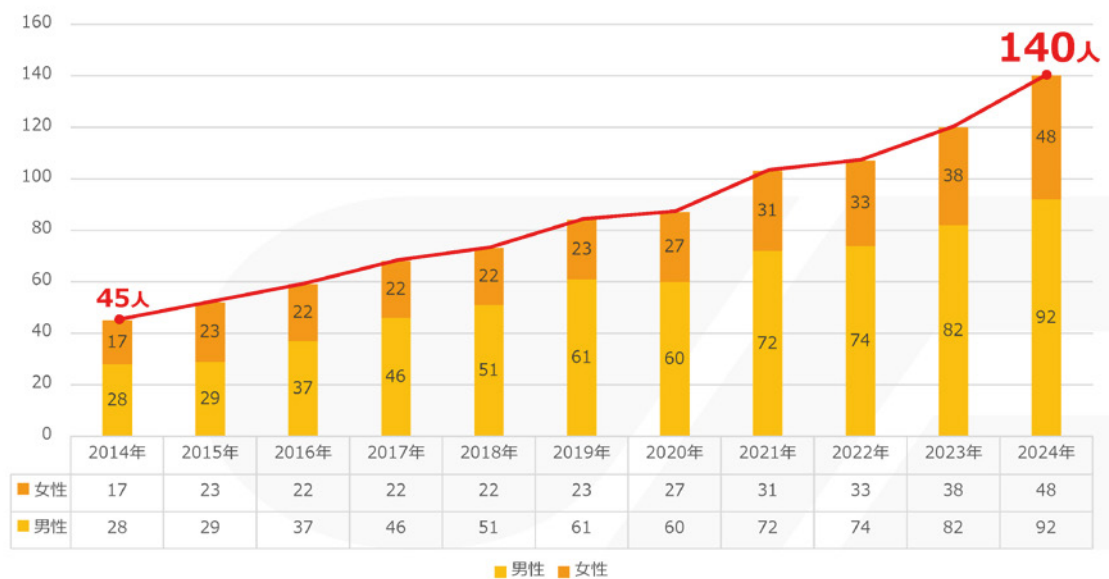
事業はたくさんございまして、9個あります。



これは成長のS字カーブという事業フェーズを表していますが、このように左の方が黎明期、右が成熟期ということで、0から1、1から10、10から100のようなフェーズを表しています。安定した事業もあれば、今拡大している高速道路の事業があったり、あるいは左の方に塊としてあるのは新しい事業になります。



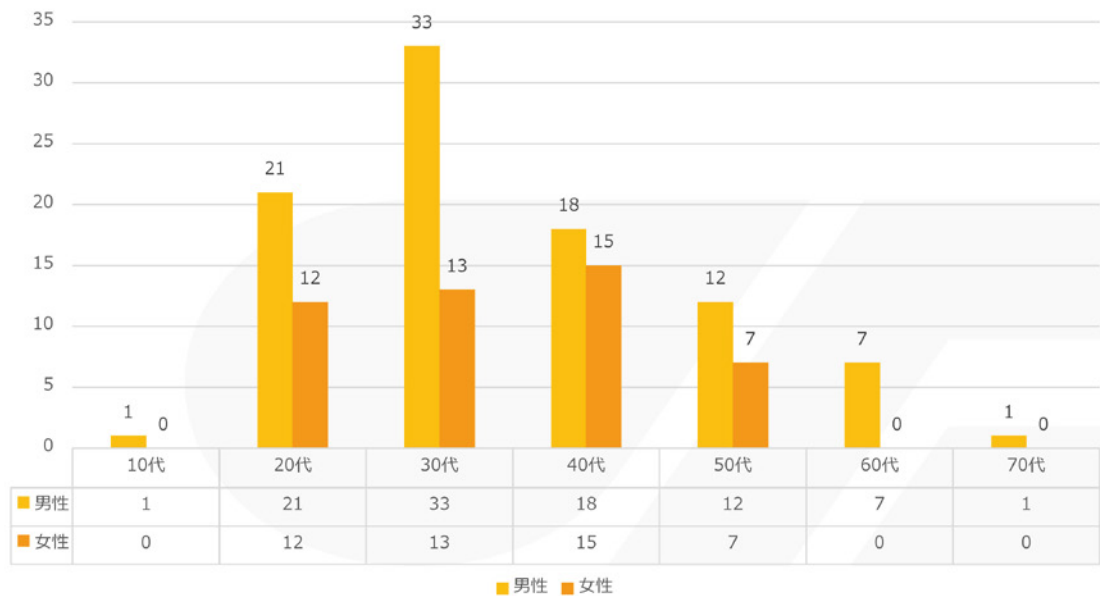
一体どんな会社なのか?みたいなのところの概略を数字で表現いたしました。まず「男女比率」でいうと69%:31%ですが、今は4分の3ぐらいが男性の状態になっています。「出張回数」が742回ということで、かなり出張の多い会社です。全国でビジネスをやっていますので出張がかなり多いです。



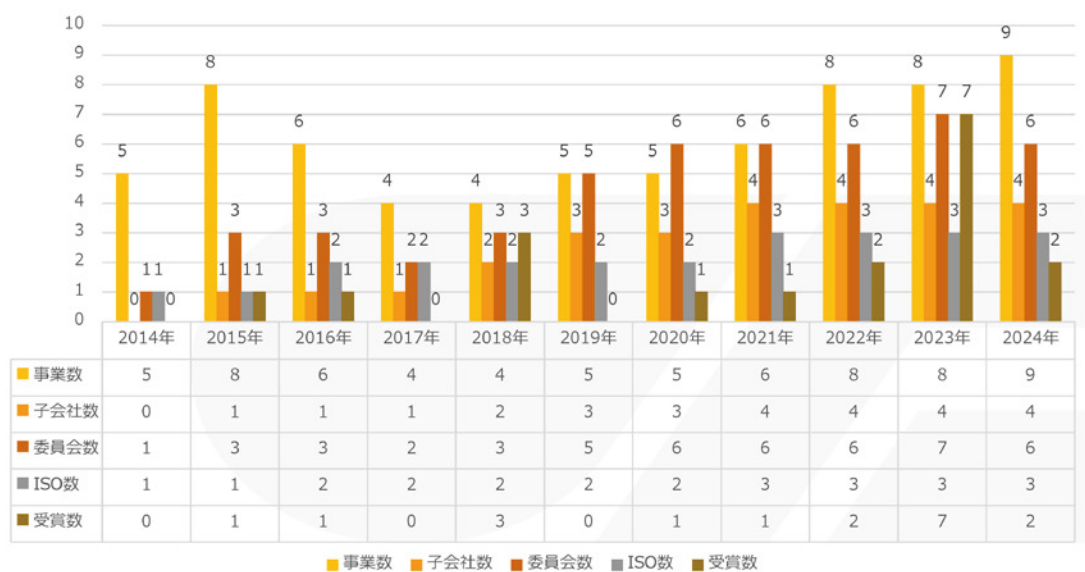
社員数の男女別の推移がこちらになります。2014年は45名だったのが2024年の6月1日時点で140名、社員数は急激に増えており、現在も150名ぐらいに増え続けています。女性の割合は若干減っていますが、その人数は大きく増えています。



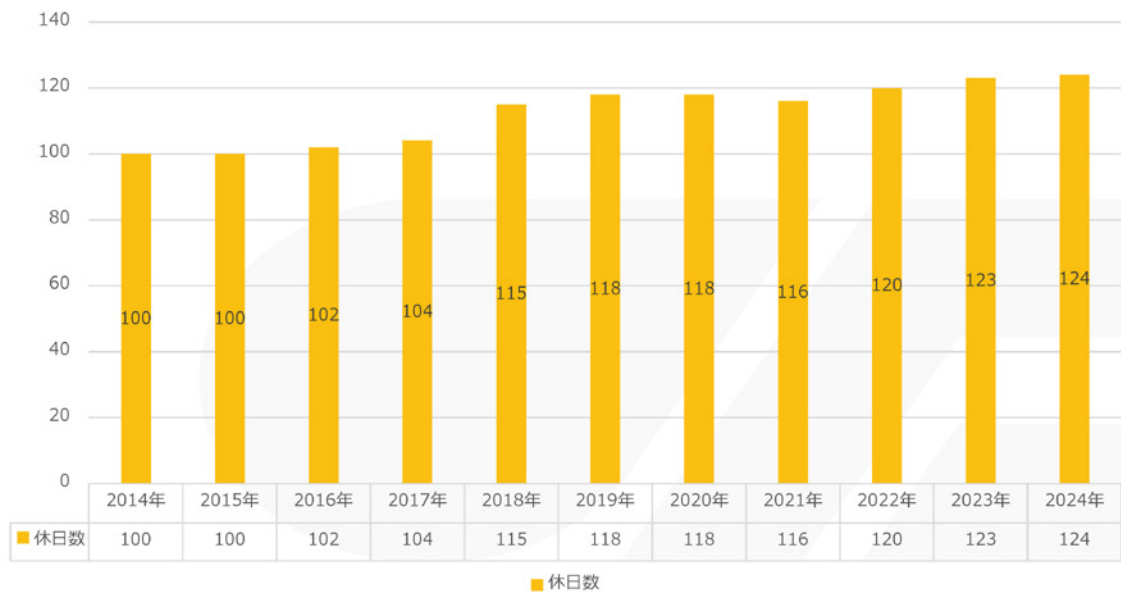
2014年から10年で社員数は3.1倍になりました。新卒の定着率はほぼ100%ということで、この5年ぐらいで入った新卒については全員残っていただいています。



こちらの方が男女別年齢分布になっています。多くは20代、30代、40代で、割と若い企業かなというふうに思っています。最近入った若い20代、30代については男性の方が多いという状況ですが、40代、50代については、男女ほぼ同数です。



事業数、子会社数、委員会数は、このようになかなり増えてきています。



年間休日数の推移では、2017年に「働き方改革」の取組をスタートしました。翌年の2018年には年間休日数が104日から115日と急激に増え、10年後となる現在(2024年)、年間休日は124日となりました。

以上が我々の会社の全体の概要です。2014年からの10年ぐらいで急激に社員が増えて、ある意味、会社が混乱した状態がずっと続いている中で、「働き方改革」の取組をすることによって、徐々に現在のような状況となりました。

②女性活躍推進 事例報告

● 女性活躍推進 概要

女性活躍推進の全体概要についてご説明します。女性活躍推進を取り巻く背景としては、大きく2つの点があります。まず、働き方改革の取組を進めてきた中で、さらに多様化への対応が必要だという点です。これは、今後ますますビジネスがグローバル化していくことや、人口が減少する中で多様化が進むことが予想されるため、対応が求められているという背景があります。もうひとつの背景として、これまで製造業では一般に男性中心の企業風土が根強くあります。ここに、女性が活躍するロールモデルが社内が存在しなかったり、女性がキャリアデザインを描きにくいといった問題などが顕在化していました。

これを踏まえ、弊社は「女性活躍推進」の課題として次の点を設定しています。

- 女性社員のキャリアアップ
- 女性をはじめとした社員全員のキャリアデザインの構築
- 会社と社員が抱える課題や理想とのギャップを埋める
- 女性管理職およびその候補者の創出
- 働きやすい環境の整備

女性活躍推進のこれらの課題に取り組む狙いは、女性が主体となってプロジェクトを企画・検討・挑戦することを通して、会社に必要な改善や仕組み、制度、ルールを具体化することです。これにより、チャレンジへの恐怖を払拭し、成功体験を創出し、マネジメントの経験値を向上させることを目指しています。

【効果】

- ・プロジェクト遂行による自信の創出
- ・キャリアデザインの構築
- ・ボトムアップの活動による会社の文化形成
- ・チャレンジの奨励と活動の場の見える化
- ・女性社員のロールモデルの創出
- ・しくみ・制度改善によるワークライフバランスの向上

さらに、プロジェクト推進による自信の創出、キャリアデザインの構築、ボトムアップの活動による会社文化の形成、チャレンジの奨励と活動の見える化、女性活躍のロールモデルの創出、仕組みや制度の改善によるワークライフバランスの向上などが、相乗効果として期待されています。

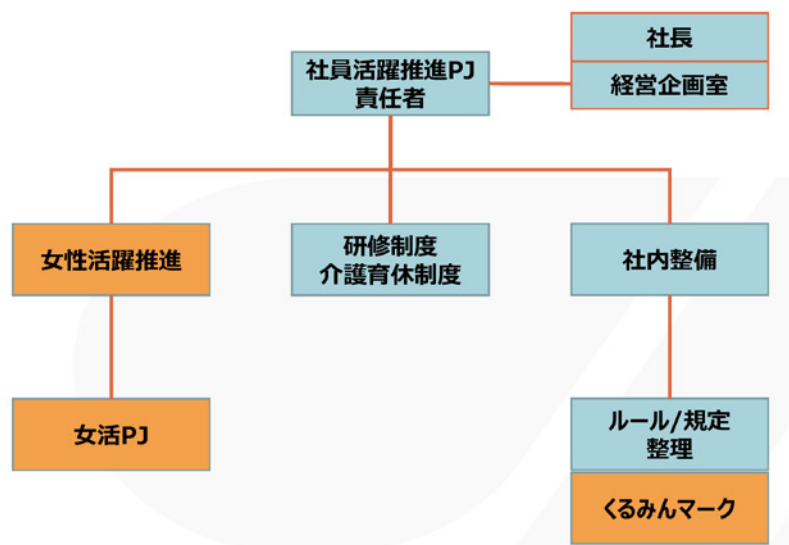
<令和6年3月のゴール（アウトカム）>

- ①管理職候補が3～5名（うち女性が2名程度）創出されている状態
- ②くるみんマーク取得準備が整っている状態

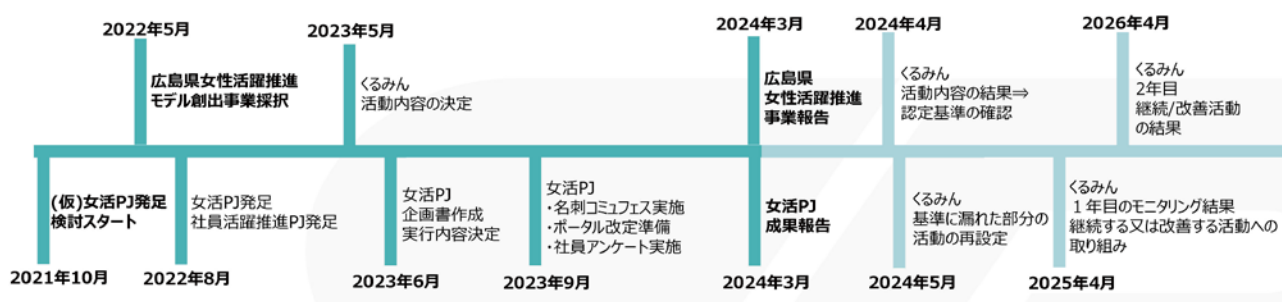
<ビジョン>

働きがい、働きやすさのある仕組み、環境の構築

こちらはロジックモデルシートとなります。2024年3月までに管理職候補を3名から5名、そのうち女性を2名程度輩出することと、くるみんマーク取得の準備が整っている状態を目指し、2つのゴールを設定しています。



また、「女性活躍推進プロジェクト」は「社員活躍推進プロジェクト」のもと、その中心に据え、社員全体の活躍を推進する中の一部として位置付けています。合わせて、研修制度や育休制度の整備、評価制度の改善などの社内整備も推進し、くるみんマーク取得も女性活躍推進の一環として取り組んでいます。各チームは3～4名で構成されており、プロジェクト全体ではマネージャーを含めて7～8名が参加しています。このような推進体制をもとに、「社内の情報展開プロジェクト」と「社内のコミュニケーションプロジェクト」という2つのプロジェクトを動かしています。



2021年10月ごろスタートし、2024年3月までは女性活躍推進のプロジェクトとしての活動が中心で、そこから「くるみんマーク」取得へ向けた将来へのタイムラインになります。

番号	項目	制度	活動	背景	備考
①	社内の情報展開	全体周知や目に留まる表示を検討。 ・表示する事柄 ・表示する方法 ・運用について	・サインージの活用 ・管轄部門	情報格差	内容と実効性の高いものにしていく。
②	管理職の役割理解	人事制度として等級制度と連動して、組織図の運用についての改善活動を行う。	・組織図運用	(若手の)自身のキャリアデザインに対する課題払拭の組織図運用レベルアップ1つとして	
③	社内コミュニケーション	1on1以外での社員間コミュニケーションの活性化案。	・シャッフル朝礼 ・社内カフェ ・定期全体会議	社員数が増加したことによるコミュニケーションの減少	自由な雰囲気との創出と定着化
④	若手社員育成	・チャレンジ応援部門	・サポート体制	若手社員のチャレンジ支援	研修制度として
⑤	活躍若手社員のクローズアップ	・表彰制度 現在進行中の表彰制度への組み込み。 少し遊び心を持った表彰	・年1や月1 ・表彰の場 ・アンケート収集	活躍する若手社員のモチベーション向上と維持	表彰制度として取り込み

・女性社員座談会の実施
・キャリアアップについてのアンケート

↓

【5つのキーワード】

「キャリアアップ」

「人との関わり方」

「経験」

「指導力」

「知識」

↓

【5つの活動提案】

実際の女性活躍推進プロジェクトの活動内容として、まず課題の整理を行うため、女性社員の座談会とキャリアアップについてのアンケートを実施しました。この結果、「キャリアアップ」、「人との関わり方」、「経験」、「指導力」、「知識」という5つのキーワードが出てきました。さらに、これをもとに「社内の情報展開」、「管理職の役割理解」、「社内コミュニケーション」、「若手社員の育成」、「活躍若手社員のクローズアップ」という5つの活動提案が生まれました。ここから、今回の直轄プロジェクトとしましては、「社内情報展開チーム」で”ポータルサイトの改定”と、「社内コミュニケーションチーム」で”名刺交換イベントの実施”という企画を実行しました。

● 社内情報展開チーム

社内のポータルサイト「TD総合案内」の改修

■ 取組前の課題

ポータルサイト内で社内の様々な情報を集約しているが、知名度が低くあまり利用されていない。

■ 活動内容

改修前アンケートでポータルサイトの認知度や利用率の調査や、
サイト内に欲しい情報のヒアリング
チーム内では、ヒアリング内容から実装可否の精査や優先度を決めて
改修を実施。

■ ゴール

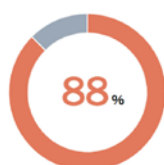
- ・ポータルサイトで情報が展開されていること（認知度向上）
- ・社員にとって必要な情報を充実させ、情報収集できる状態にすること（利用率向上）

「社内情報展開チーム」では、社内ポータルサイトの＜TD総合案内＞を改善するプロジェクトを進めました。現在のポータルサイトは使いにくさから利用率が低いという課題がありました。目的としては、ポータルサイトをより使いやすくし、ゴールとしてはポータルサイトで情報が展開され認知度向上することと、社員が必要な情報を容易に収集できる状態にすることで利用率を向上させることです。

ゴールに向けて、必要な情報収集や効果的な情報の見せ方を把握するためのアンケートを実施、それらを元にした見せ方などをチームで検討し取り組みました。

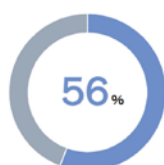
■ 認知度、利用率の変化（改修前・改修後比較）

改修前



認知度

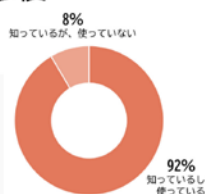
回答者88名中77名と
回答者のうちのほとんどが
TD総合案内を知っていた



利用率

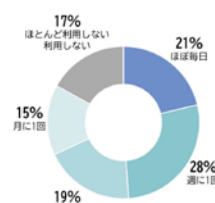
利用率は約半数の
49名の方が利用
より利用率を上げることが
課題である

改修後



認知度

100%



利用率

83%

実際の結果は、認知度は改修前が88%だったのに対し、改修後は100%となり、全社員がポータルサイトを認知するようになりました。利用率は改修前の56%から改修後は83%と大幅に向上しました。これはポータルサイトの改修やPR活動を行ったことで、社員の認知度が向上し、必要な情報がまとめられたことで利用率も上がったと考えています。

■ 成果

- ・目的（認知度、利用率向上）は達成！
- ・一回目アンケート（50個近くの意見）についてはフル実装とはならず
- ・改修後アンケートではポータルサイトを利用した上での具体的な意見
- ・引き続き社員の意見をくみ取ったアップデートを継続（社員にとって良いポータルサイトを目指す）

＼メンバーの声／

- ・他事業のメンバーとの交流が広がった
- ・PJに1から参加することができ、勉強になった
- ・社員全員が使用するポータルサイトの改修に携わることができてよかった

この成果については、目的を達成することができたと考えています。しかし、アンケートで50件ほどの意見が集まりましたが、すべてを実装することはできませんでした。現在も継続的に活動を進めています。また、メンバーの声として、他事業のメンバーとの交流が広がったり、プロジェクトに初めて参加することで学びの機会を得た人が多くいました。また、社員全員が使用するポータルの改修に関わることができて良かったという声も挙がりました。

● 社内コミュニケーションチーム

名刺交換イベント「名刺deコミュフェス」

■ 取組前の課題

従業員数、拠点数の増加から社員同士のつながりが希薄

■ 活動内容

イベント「名刺deコミュフェス」を全従業員を対象に実施し
名刺には交換時に会話が弾むよう、担当している業務や、趣味など
プライベートの情報を盛り込んだ。
より多く交換した社員には豪華特典付きで表彰。
イベント前後でアンケートによる効果測定を実施。

■ ゴール

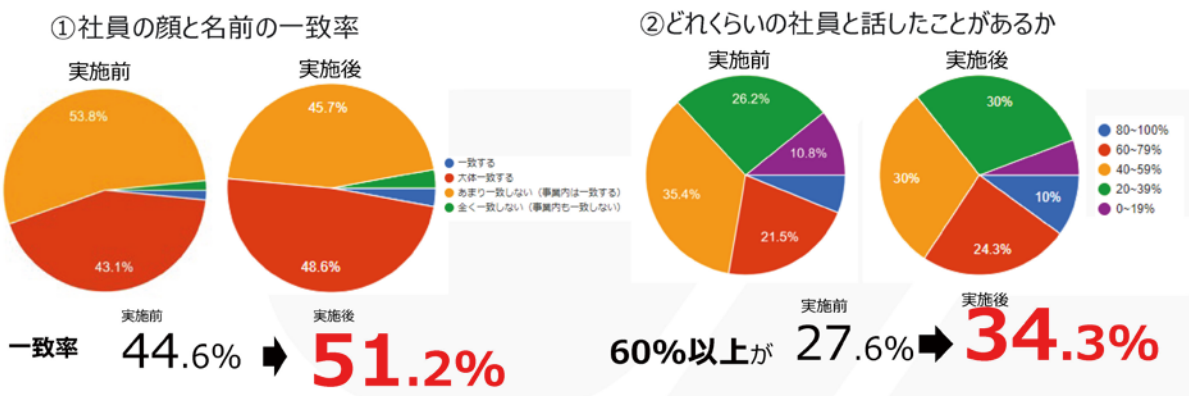
・社員同士を知り他事業他拠点間のハードルを下げる



「社内コミュニケーションチーム」の取組では、「名刺deコミュフェス」という名刺交換イベントを開催しました。このイベントでは、写真入りの個人名刺を全員分作成し、趣味や業務内容などの個人的な情報も含めて記載します。そして、社内でその名刺を交換し合うことで、社員同士の交流を深めることを目的としています。

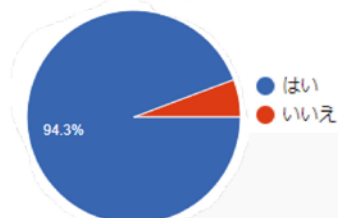
この取組は、2014年から10年間で従業員数が増えたことや、全国に5つの拠点があるために、顔を知らない社員同士が多いという現状がありました。これを少しでも解消することが狙いです。イベントでは、交換した名刺の枚数に応じて景品がもらえる仕組みを設けました。

■ 実施前、実施後の変化

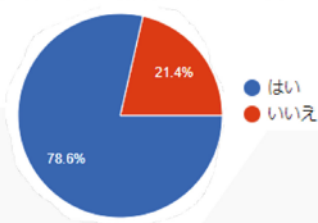


実施前後の変化ですが、まず〈社員の顔と名前の一致率〉は44.6%から51.2%に向上しています。続いて〈どれくらいの社員と話したことがあるか〉ですが、60%以上の社員と話したことがある人の割合が27.6%から34.3%に増加しました。

③名刺交換実施率



④次回参加したいか



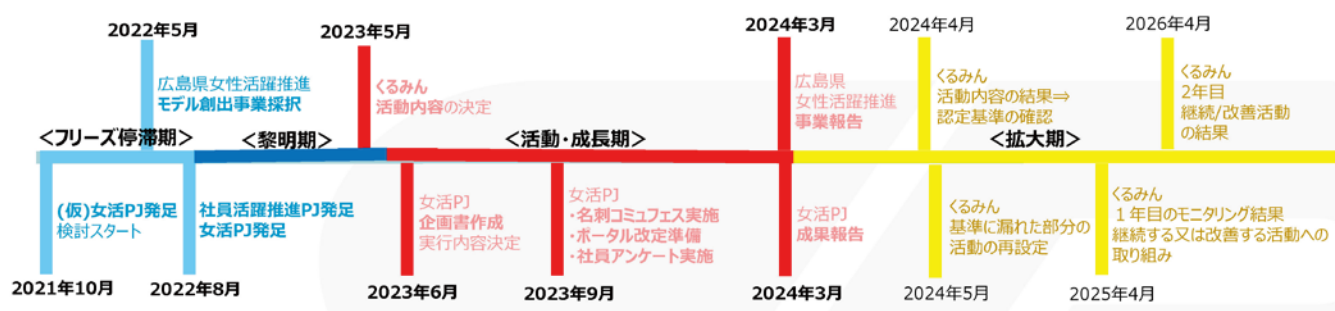
9割以上の社員が参加し、イベント自体に前向きな印象を持っている。コミュニケーションは強制するものではないが、社員が増えたことにより「話しかけたくても難しい」社員たちの手助けとなったのではないかな。恒例のイベントとして継続させ、コミュニケーションが活性化することでより働き甲斐のある会社を目指していく。

＼メンバーの声／

今回イベントを通して、多くの従業員にご協力いただいた。また、メンバーが一丸となって成し遂げられたことが嬉しい。活動を通してチームメンバーの団結力もより強固なものになり、自身の成長にもつながった。

〈名刺の交換実施率〉は94.3%で、ほとんどの社員が参加し、〈次回参加したいか〉では、78.6%が「はい」と答え、ほとんどの方が参加したいという結果でした。この結果に対するプロジェクトメンバーの声としては「今回のイベントを通して多くの従業員にご協力いただいた。また、メンバーが一丸となって成し遂げられたことが嬉しい。活動を通してチームメンバーの団結力もより強固なものとなり、自身の成長にもつながった」という声がありました。

● 実際にはどうだったの？



実際の取組のプロセスはどうだったのか。先ほどのタイムラインを少し色分けしました。このプロジェクトは約2年半にわたり進めてまいりまして、今も進行中です。スタートしたのは2021年10月で、2024年3月までの経緯が示されています。右の黄色い部分は2024年3月から先の予定を示しています。

2021年10月のプロジェクト開始から、2022年8月まで「フリーズ(停滞期)」となっています。この間に広島県の「女性活躍推進モデル創出事業」に採択されるなど進展はしていましたが、そこから約10か月の間、プロジェクト自体は動いていませんでした。そこから実施するまでに、さらに約10か月を要したのち、2023年の6月に改めて体制を整えてスタートすることができました。先ほどご説明した2つのプロジェクトの企画立案、座談会やアンケート調査の実施に取り組み、その結果から5つの課題を抽出した中で、まずは<ポータルサイトの改定>と<名刺の公開イベント>の2つのプロジェクトの実施を決定しました。

当初、女性だけで集まったものの、主体的に何かをするという空気がつくれず、どうすればいいのか…という感じの期間もありましたが、課題を整理し、2つのプロジェクトを実施できたのは、プロジェクトマネージャーの頑張りが大きかったと思います。また、関わった社員にとっても大きな自信がついた期間であり、2021年10月のプロジェクトの開始から実施までの20か月間があったからこそ、徐々に場が作られ、成果に結びついたと評価しています。

③成果まとめ

＼メンバーの声／

（社内情報展開チーム）

- ・事業のメンバーとの交流が広がった
- ・PJに1から参加することができ、勉強になった
- ・社員全員が使用するポータル改修に携わることができてよかった

（社内コミュニケーションチーム）

- ・今回イベントを通して、多くの従業員にご協力いただいた。
- ・メンバーが一丸となって成し遂げられたことが嬉しい。
- ・活動を通してチームメンバーの団結力もより強固なものになり、自身の成長にもつながった。



【ねらい】

女性が主体となって検討・企画する「プロジェクト」に挑戦することで、

- ・「チャレンジへの恐怖」払拭
- ・成功体験の創出
- ・マネジメント経験値UP

⇒会社に必要な改善、しくみ・制度・ルールの具現化を行う。

先ほど紹介した2つのプロジェクトのメンバーの声があったとおり、プロジェクトへ挑戦することで、チャレンジへの恐怖を払拭し、成功体験を創出し、マネジメントの経験値のアップという当初の狙いが実現できたと感じています。この取組には、およそ20か月という長い時間がかかりましたが、その間にしっかりとベースを作り、その上でプロジェクトに取り組むことで、一定の成果を上げることができました。

【プロジェクト・委員会のリーダーへの女性の参加】

（委員会：6）

- ・環境委員会_委員長
- ・安全衛生委員会_衛生部会長

（プロジェクト（全社）：9）

- ・評価制度社内インストールPJ_プロジェクトマネージャー
- ・コミュニケーション活性化PJ_プロジェクトマネージャー
- ・社内用語言語化PJ_プロジェクト管理者

（プロジェクト（事業））

- ・CO2排出量サポート事業_プロジェクトマネージャー

2024年度には、全社横断的な「委員会」と「プロジェクト」といった業務外の取組を進めており、多くの女性がリーダーや委員長、マネージャーとして積極的に参加しています。6つある委員会のうち2つの委員長、9つあるプロジェクトのうち3つのプロジェクトマネージャーが女性です。さらに、事業の中でも、CO2排出量のサポート事業を担当するプロジェクトマネージャーに女性が選ばれるなど、女性のリーダーシップが進んでいます。

【成果】

いきなり管理職が増えたわけではないが、女性社員の会社に対しての信頼感、空気、文化のベースが大きく変化

- ・「サポーター」⇒「ビジネスの主体者」
- ・「他人事」⇒「自分事」
- ・「受身」⇒「主体」
- ・「会社、社会は動かない」⇒「自分たちが変えることができる」

女性社員が活躍するベース、土壌が出来た

経営者の視点から見た時、今回の活動を通じて得られた成果としては、管理職の数が急増してはいないものの、女性の会社に対する信頼感や組織の雰囲気、文化のベースが大きく変わったことだと感じています。女性が男性のサポーター的な立場ではなく、ビジネスの主体者になれるという意識が浸透したと思います。「他人ごと」から「自分ごと」になりましたし、受け身から主体的な姿勢へと変わったことも成果の一つです。女性たちが会社や社会を「自分たちが変えることができる」と感じるようになったことで、会社全体の空気も変わりました。女性が活躍するためのベースが整ったと感じています。当初、私自身も管理職がすぐに増えると期待していましたが、この3年半の活動を振り返ると、このような活動のベースを作ることも重要だと再認識しました。

【私自身の気付き】

【我々では変えられない】

ビジネスにおける女性活躍は歴史と社会の構造上の問題であり、一企業が解決することは難しく、時間がまだまだかかるのでは



【次のフェーズに既に進んでいる】

教育、社会環境においては、既に女性が活躍する土壌は出来上がっており企業は女性が活躍する場を提供し、経験して、ロールモデルを作っていくことで性別に関係なく、それぞれの強みを発揮出来るような社会に向けて動き出している

もともと私自身は懐疑的な見方をしており、女性の活躍はこれまでの歴史や社会構造の問題と認識していて、「女性活躍推進」がいち企業の活動だけでどこまで効果をあげられるのかなと思っていましたが、この活動を通じて確実に次のフェーズに進んでいると感じました。2年半かけて土壌を整えた結果、今年度には女性マネージャーが増えるなどの成果が見られ、これから女性活躍が増えもっと発揮できるようなイメージを持つことができたと感じています。

この活動は、広島県の支援を受けながら進めたからこそ成功したものであり、企業単独では後戻りしていた可能性が高かったと感じています。ベース作りに20か月を費やしたことは非常に重要で、その間に徐々に土台を整え、プロジェクトを実施し成功に導くことができたことが今の状況を生んだと思います。こうした取組は、支援を受けながら進める方が良いと思います。

第2部

トークセッション

事例発表者



東洋電装株式会社
代表取締役

桑原 弘明 氏

登壇者



広島県女性活躍推進アドバイザー
社会保険労務士法人サトー

小笠原 弓子 氏

●ファシリテーター / 林 真依 氏 (ISO30414リードコンサルタント/アセッサー)

小笠原氏は、社会保険労務士法人サトーにて、企業と求職者とのマッチングに焦点を定めた採用、人材定着、職場最適化及び労務管理面からのブランディングを担当され、広島県内の自治体の人材確保定着支援事業、働き方改革事業に携わられた実績があります。現在、広島県女性活躍推進アドバイザーを務め、本セミナーに登壇されている東洋電装株式会社のアドバイザーとして約3年間、伴走支援を行いました。

ファシリテーター

よろしくお願いいたします。2021年度から2023年度にかけて、広島県内の企業9社に対して、小笠原先生のような社会保険労務士や中小企業診断士の資格を持つ専門家が一社一人ずつ伴走支援を行う取組がありました。小笠原先生は東洋電装さんに対してこの伴走支援を担当されていたとのことで、この2、3年の間に桑原社長がおっしゃった取組の歴史や、その間の困難や工夫について、今日詳しくお話を伺えればと思っております。聴講者の皆さんからのご質問にもお答えできればと考えています。

御社の企業紹介を拝見したところ、ビジネスの多角化や多様化が大きなテーマとして掲げられているように感じました。利益の核となる事業が多様化する中で、男女問わず、それに対応できる人材を育てることが重要な経営アジェンダだったのではないかと感じています。女性活躍を進める一方で、より多様なスキルを持った人材をどのように育成し、確保するかも非常に重要なポイントだったのではないのでしょうか。そのあたりの御社の現在の人材戦略の全体像について、少し抽象的な質問になりますが、どのようにお考えでしょうか？

桑原 弘明 氏 (以下、桑原)

前提として、従業員は活躍したいという意欲を持っていると考えており、それが多角化の一因でもあり

ます。つまり、従業員が活躍できる場をどんどん増やしていくために、事業の多角化を進めているという側面があります。また、10年以上前から多様性を重視しており、外国人や学歴に関係なく評価するという考えを言語化して進めてきました。そうした背景の中で、女性活躍推進の取組を行ってきました。事業を増やすことが目的ではなく、活躍の場を提供するために事業を増やしているという両面があると感じています。

ファシリテーター

ありがとうございます。従業員は活躍したいという前提を持たれている点が印象的です。他の企業では、その前提が必ずしも存在していないことも多いと感じています。女性活躍のプロジェクトを通じて、その前提を確認することができましたか？

桑原

はい、まさに確認できたと感じています。10年前の我々の状況では、女性はサポート役が多く、主体的に取り組むことには消極的な印象がありましたので、これは男女の性質の違いではないかと考えていた時期もありました。しかし、今回の活動を通じて、女性も場があれば活躍したいという気持ちが強いことがはっきりと分かり、今年の委員会やプロジェクトでの積極的な姿勢を見ると、女性も場があればしっかりと活躍できるし、実際に活躍したいと思っていることが確認できました。

ファシリテーター

本当に「場さえあれば、機会さえあれば」というのが今日の重要なキーワードの一つだと思います。私の講演でも、機会不平等は大きな問題であると強調しました。小笠原先生、この2年半から3年弱、ずっと近くで見てこられて、その間の停滞期間や、いろいろな困難を乗り越えた今、どう感じられているかお聞かせください。

小笠原 弓子 氏（以下、小笠原）

広島県の事業は2024年の3月で一区切りを迎えましたが、その後の展開については本日初めて桑原社長から伺い、新鮮で嬉しい気持ちになりました。特に停滞期間がありながらも、それが無駄ではなく必要なプロセスだったと社長が認めてくださったことは大きな意味があると思います。中小企業では時間やリソースが限られているため、余力がない中でどう進めるかが常に課題です。ですが、この期間があったからこそ、プロジェクトが再起動し、最終的に成功に至ったのだと思います。

実際、どうなるかと思ったこともありましたが、確かに停滞した時間もありました。女性メンバーがリーダーシップを取る場面がなかったこれまでの状況から、皆が譲り合い、前に出ようとしなかったのが課題でした。しかし、プロジェクトの進行中、仕切り直しを行い、意思確認をすることで、必要な人材でコンパクトに進めることができました。こうした柔軟な対応が功を奏したと思います。

ファシリテーター

ありがとうございます。意思確認のプロセスはドキドキするところもあったと思いますが、やはり重要なステップでしたね。9社のモデル企業が取り組む中で、次世代の管理職候補を育成するために、女性だけのプロジェクトチームを作り、そこで特定のテーマに対し自律的に考え改善等の提案をしてもらう形

式の取組が多く見られました。しかし、はじめから委ねすぎるとうまくいかないことも多く、どのように前に進めるかが課題です。女性が集まると譲り合いが多くなる傾向や、そもそものプロジェクトベースでの活動経験が不足しており進め方のHow Toへのレクチャーがある点など、引っかかりやすいポイントがあります。桑原社長、何かこれに関して感じたことはありますか？

桑原

確かに、プロジェクト自体の形が明確でないと進行が難しくなることが多いです。私たちもプロジェクトの進め方を数年かけて整備してきましたが、そのプロセスがしっかりと定義されていれば、男女問わずスムーズに進められると思います。一度、プロジェクトの型ができると、それを基に進めていけるので、女性もその型に従ってやることで、よりスムーズにいくのではないかと感じています。

ファシリテーター

ありがとうございます。型というのは、重要なポイントのひとつかもしれません。先ほど取組の体制図を見せていただいたと思いますが、そういった体制や仕組みをしっかりと作り上げ、それに基づいてプロジェクトを進めるにあたっては、毎回ゼロから始めるのではなく、既存の仕組みを活用して効率よく進めることが重要です。成功体験を積むためには、効率的な方法も同時に取り入れないと、企業の成果に結びつくまでには至らないことも多いと感じます。大事なポイントを教えていただきました。

聴講者の皆さんからもご質問をいただいています。先ほどの停滞期間についての続きの質問ですが、桑原社長にお尋ねします。その停滞期間の中で、取組を継続できた最大の要因は何だったのでしょうか？県の事業に採択されていなかった場合、この女性活躍の取組は中断されていたと思いますか？

桑原

実際のところ、単独での取組は非常に難しかったと思います。やはりゴールが見えないと進めるのが難しくなります。決められた期間で取り組むという明確な目標があり、さらにサポートを受けることができたことが非常に大きかったと感じています。

ファシリテーター

ありがとうございます。次に小笠原先生にお伺いします。今回のモデル企業だけでなく、普段から様々な企業に伴走されていると思いますが、停滞やコンフリクトがあったときにうまく乗り越えていく企業とそうでない企業の違いについて、感じられる特徴はありますか？

小笠原

はい。これは女性活躍推進に限らず、どのような取組でも共通していることですが、経営者が会社の方針や方向性にどれだけ強い信念を持っているかが重要だと思います。東洋電装さんのように、取組が少し停滞した時期があったとしても、その取組の重要性や経営にどう結びつくか、将来的なビジョンにどう関連するか、経営者の方の思いがあれば、取組を中断するのではなく、次にどう進めるか、方向性を考えることができると思います。このような信念を持つことが継続的な成功につながるポイントだと考えています。

桑原

経営者が引っ張っていくのは確かに一番簡単な方法ですし、組織の方向性を決める上で重要だと思います。ただし、組織の大きさや状況によっては、人事部門や他のリーダーシップ層が経営者に提案する形で進めることも十分に可能です。それでもやはり、最終的には経営層のコミットメントがなければ、こうした取組は成功しにくいと思います。

今回のモデル企業の事業に関しても、私自身の希望もありましたが、やはり組織全体としての方向性と合致していたからこそ参加を決めました。女性活躍推進やダイバーシティに関する取組は、一度決めたら継続的に進めていく必要がありますし、そのためには経営者自身が強い意志とコミットメントを持って推進することが大事です。このような活動は、経営者が率先して進めることで、組織全体に対する影響力も強くなると感じています。

ファシリテーター

やはり経営者のコミットメントがあることで、組織全体のモチベーションや取組への姿勢が変わってきますよね。方向性が定まらない時や迷った時に、戻ってくるべき基盤があるのは非常に重要ですし、それは女性活躍に限らず、組織運営全般においても同様だと思います。今回のお話でも、そうした点が改めて強調されました。

今の話に少し関連しますが、先程のモデル企業の事業は社長ご自身のご希望で参加されたのでしょうか。経営者が引っ張っていかないとこの手の話題は難しいと思われませんか?という趣旨のご質問をいただいています。

桑原

経営者がリードするのが一番簡単ですが、組織の大きさにもよると思います。人事部の方が経営者に提案することも全然あり得ます。ただ、いずれにしても経営層のコミットメントがないと難しいです。そういう意味では、小笠原先生が先ほど説明された働き方改革も同じだと思います。働き方改革も直線的に進むわけではなく、途中で停滞する時期もあります。その時期を乗り越えるには、経営者のコミットメントが必要だと感じています。

ファシリテーター

ありがとうございます。このような対談の機会を多くいただいています。今のところ、すべての経営者が同じことをおっしゃいます。これは非常に重要なポイントだと思います。先ほど「経営者、人事、現場管理職の三拍子でのコミットメントが重要だ」と言いましたが、その中でも特に経営者のコミットメントは欠かせないものだと感じました。続いて、先ほどの言語化した内容をどのように社内で共有し浸透させたのかについてお伺いしたいと思います。ポータルサイトに掲載したのか、社内研修で共有したのか、具体的な方法について教えてください。

桑原

我々では「TDベース」という仕組みを持っており、会社の理念やビジネス、人事、採用に対する考えなどを文書にまとめて新入社員や中途採用の社員に説明する機会を設けています。しかし、これが浸透するかどうかは別問題です。社内報で取り上げても、それだけで文化になるわけではありません。言葉を行動に結びつけないと文化にはならないと思っています。そのため、時間をかけて言葉に残し、行

動に移すことが重要だと考えています。いくら言っても、聞いてくれなければ意味がありません。
基本的な考え方は文書にして表現していますが、最終的には日々の行動を通じて文化をつくり上げていくのだと思います。

ファシリテーター

組織には、経営戦略があり、それに紐づく人材戦略、女性活躍の戦略があり、それに並行して経営者、経営企画、人事、営業部門、管理職、メンバーといった組織階層構造があります。今回のプロジェクトについても、小笠原先生のお話のように、社長が直接指揮を取られる時もあれば、プロジェクトリーダーが主導する時もありました。桑原社長は少し距離を置いて見守る立場だったと感じています。このようなプロジェクトでのメンバーの動き方について、特に重要だと感じた点がありますか。

小笠原

東洋電装さんでは、桑原社長をトップに、事業部ごとに事業リーダーがいます。また、経営企画室を担当の方が今回のプロジェクトに深く関わっており、その方が現場の管理職と経営者の両方にリンクする重要な役割を果たしています。桑原社長の経営理念や考えを現場にうまく伝え、浸透させている会社だと感じました。桑原社長もおっしゃっていましたが、組織の規模によっては一人で全てを行うことは難しく、誰をどう巻き込むかが重要です。そういった巻き込みがうまく統制されている会社だと思いました。

ファシリテーター

そうですね。多くの企業を見てきましたが、組織の階層構造をうまく活用している例はそう多くはありません。このプロジェクトでは、特に推進体制が上手に整えられていたと思います。女性活躍推進の取組においては、組織内で周囲を巻き込むことが難しく、特に推進者が孤立してしまうことがあります。その背景には、推進体制がいびつになっていることがあると思います。女性活躍推進が経営アジェンダ等から独立した存在になってしまい、誰に相談すれば良いのか、どう進めていくのかが曖昧になることが失敗の要因になることがあります。今回は良いヒントをいただきました。

次に評価者についてのご質問です。「人事評価を行う際、無意識のバイアスや固定観念を排除するために、評価者に対してどのようなトレーニングを実施しているか」という質問です。少し違った角度からのご質問かもしれませんが、いかがでしょうか。

桑原

これは非常に難しいポイントです。おっしゃる通り、評価者のレベルを常に向上させる努力が必要だと思います。人間である以上、どうしてもバイアスがかかるものですから、これを完全に排除するのは難しいです。ですので、継続的に改善を図るしかないと考えています。これといった決まった方法はないかもしれませんね。

ファシリテーター

そうですね、自分がバイアスを持っていることを自覚できるかどうかの方が大切ですね。

桑原

慣れてくると簡単ですが、逆に自分の認知を正確に認識すること自体が難しいです。自分のバイアスを持たずに他者を評価するというのは、ロジック的には不可能です。ただ、たとえ評価者がバイアスを持っていたとしても、他者を評価することは大切だからこの取組(評価)を実施していると組織全体が理解していると思えば、評価者は少しは肩の荷が下りるかもしれません。

ファシリテーター

非常に現実的なご意見をありがとうございます。人は数多くのバイアスを持っていると言われ、それはこれまでの人生経験の中で積み重なってきたもので、簡単には排除しえないものです。まずは自覚することが第一歩ですね。

では、引き続き質問を扱いたいと思います。先ほど外部サポートの重要性についてお話がありましたが、外部のサポートを導入する際のコツについて、アドバイスをいただけますでしょうか。社内のコミュニケーションの取り方についても含めて、小笠原先生にもお聞きたいです。

桑原

外部サポートを導入する場面を見極めるのは難しいと思います。我々も働き方改革や女性活躍推進については県のサポートを受けましたし、それ以外でもコンサルタントに依頼することもありました。ただ、成功する場合もあれば失敗する場合があります。また、サポートが長期にわたるのも適切ではないと感じています。数年のサポートを受けた後は、次のステップに進むために別の方に依頼するのが良いかもしれません。長期的なサポートもありますが、どういうシーンで導入するかは難しい選択です。経営者同士で相談し、困ったときに助言を受けてサポートを導入するのも一つの方法です。自分だけで決断するのは難しく、費用もかかりますからね。

ファシリテーター

ありがとうございます。小笠原先生はいかがですか？

小笠原

どのようなシーンで外部サポートを導入するかは難しい質問ですが、外部の人が入る意味についてお話しさせてください。桑原社長からも感謝の言葉をいただきましたが、外部の視点やしがらみのない関係が必要な場面が多いと思います。内部にいと見えなくなること、気づかないことに対して、私は外部の者として客観的な視点から、「なぜそうするのですか」や「別の方法が良いのでは」と言いやすい立場にあります。もちろん、アドバイザーとして責任を持って意見を述べる必要がありますが、外部の視点は、このような点で非常に意義があると思います。この広島県のプロジェクトも、そのような背景で3年間取り組まれてきたのだと理解しています。少し質問の意図と外れてしまいましたが、ご参考になればと思います。

ファシリテーター

そうですね。外部のサポーターが意見を言いやすいのは、確かに重要ですが、その前に企業との関係構築が不可欠です。小笠原先生も丁寧に関係を築かれていたのだと思います。以前ダイバーシティ&インクルージョンの取組成果をインタビューした際、とある製造業の方が、「有事のときにいきなりイン

フルージョンはできない。日頃から意識しておくことが大切」とおっしゃっていたのが印象的でした。その通りですが、普段から意識して取り組むのは難しいと感じる点でもありますね。

さて、次の質問に移りたいと思います。「女性活躍推進は女性以外には関係ないと思われがちですが、実際にはそうではありません。しかし、女性以外の人を巻き込み、自分ごとにするのは非常に難しいです。何から始めたら良いのでしょうか?」という質問です。この点について、女活プロジェクトからの影響も含めてお話いただけるとありがたいです。

桑原

女性が活躍すると、特に若い女性が多い我々のような組織では、男性にとっても良い刺激になります。社員が活躍すると、よく言われる「2-6-2の法則」にあるように、上位の2割が活躍することで中間の6割も活躍しやすくなります。これを意識して組織運営をしています。よくある間違いは、下位の2割を何とかしようとするのですが、それは逆に組織全体を疲弊させるだけです。上位の2割から始めて、その影響が中間の6割に及べば、それで十分だと思います。

女性が活躍することで、中間の6割から上位の2割へと女性が昇進していくと、会社の雰囲気が大きく変わるのではないかと考えています。我々の組織ではまだ女性管理職が少ないですが、女性が活躍するチャンスが増えれば、自然と活躍する人の数も増えていくと思います。

小笠原

多くの企業で「女性活躍推進」を掲げると、「なぜ女性だけ?」という声が上がることがよくあります。東洋電装さんでも一部そのような意見がありました。これまで女性はサポート的な役割に限定されてきましたが、「それにとどまらず、女性も男性と同じように役割を持ってよいのですよ」、このようなメッセージを明確に伝える機会になればよいのではないのでしょうか。

また、活躍というと、「カリスマ性を持ち、集団を引っ張る」というイメージが強いかもしれませんが、そうではありません。ボトムアップでみんなの声を丁寧に聞いて合意形成を行うことも重要なリーダーシップです。そういった考え方を広めていけば、女性だけでなく全社的に理解されるでしょう。

東洋電装さんでも「女性活躍推進」は一つのテーマとして進められましたが、「社員活躍プロジェクト」という大きな枠組みの中に位置づけられていました。このように取り組むことで、組織全体に良い影響を与えることができると感じました。

ファシリテーター

今日の講演のスライドを作りながら、企業の経営戦略や人材戦略の中で、なぜわざわざ女性を取り上げて考える必要があるのかを改めて問い直しました。生物学的・社会的に男女の違いは何なのか、という点です。例えば、生物学的には男女で臓器が異なり、ホルモンの影響で体調の現れ方も違います。こうした医学的・物理的な違いがあるので、それに対応する施策を打つことには男女ともに腑に落ちやすいです。しかし、キャリア志向や仕事への向き合い方、子育ての意向などには男女問わず個人差があります。そのため、共通理解を持つのは難しいと感じました。

小笠原

お話にもありましたが、10年くらい前の女性活躍推進の取組は、育児などで一度社会を離れた女性が

復職することが主な内容で、女性の管理職登用は次の段の取組でした。現在は、若くして管理職になるケースもありますが、通常は経験を積んでから管理職になるため、30代、40代、場合によっては50代になることもあります。そのような方々が社会に出た10～20年ほど前は、女性活躍推進はまだ始まったばかりで、職場での女性の役割もサポート要素が強かったわけです。コツコツと長い間、サポート的な役割を評価されてきた女性たちに対し、急に新しい役割を求めるのは混乱を招くこともあるでしょう。そのため、その方々が会社に適した形で続けていける方法を見つけることが重要だと思います。

ファシリテーター

これは非常に深い問いですし、先ほどの「パイプラインはなぜ歪むのか」という話とも関連があると思います。桑原社長はこの点についてどうお考えですか？

桑原

そうですね。私たちの会社でも女性の出産は一つの大きなキーポイントだと考えています。話が少し戻りますが、新入社員の教育を通じて感じるのは、今の若い世代は多様性やデジタルが当たり前だと考えていることです。当社もそうした価値観に合わせているので、入社してくる若い社員も自然に受け入れています。しかし、社外の人と話すと、日本社会全体ではまだそのような認識が浸透していない部分もあり、驚くことが多いという話をよく聞きます。先ほど先生もおっしゃっていましたが、変化には20年どころか30年、40年かかるかもしれません。しかし個々の会社が男女の違いや多様性に合わせて組織構造を変化させていくことで、社会全体がそれに合わせて変化していくことを期待しています。

また、最近の例でいうと、入社してきた女性社員が結婚・出産して1年から1年半ほど産休に入ることがあります。この産休期間は、特に女性の場合、30歳前後で結婚・出産するケースが多く、ちょうど仕事を任せたい時期と重なります。そのタイミングで産休に入ると、場合によっては5～6年間も職場を離れることになります。これは会社だけの問題ではなく、社会全体の問題だと思います。

例えば欧米では、3ヶ月程度で復職することが一般的です。それは国や企業、民間のサポート体制が整っているからです。私たちの会社でも女性が活躍し始めているので、その分影響も大きいです。良い仕組みがあれば、もっと女性が働きやすくなるのではないかと思います。

ファシリテーター

育児や家事の分担は、意識と行動で平等にできるとしても、妊娠や出産は女性にしかできない役割であり、復調するまでの時間も必要です。しかし、経営の視点から見ると、育児への従事期間は本人のキャリアに油の乗ってくる時期とも重なり、向き合い方に苦慮しやすい期間でもあります。自助、共助、公助の枠組みで考えたとき、企業や本人の自助や共助だけでは解決できない問題があるのだと思います。

先ほど世代の話が出ましたが、これも未来に向けて重要なポイントだと感じました。ジェンダーギャップの比較的小さい環境で育った若者が、旧態依然とした価値観を持つ組織に入ると、気づかないうちにその文化に染まってしまうことがあります。良い循環を生み出しながら、負の連鎖を断ち切ることが、これからの大きな課題となりそうです。現在の組織には、昭和や平成、令和のそれぞれのスタイルが混在していて、うまくハンドリングするのは簡単なことではないかもしれません。

桑原

そうですね。DXが話題になっていますが、DX導入の本質は採用にあります。デジタル化に取り組まない企業は、10年後には人材の採用で苦勞するでしょう。これは一つの経営課題の核心です。女性活躍推進も同様の課題だと感じています。女性が活躍して業績が伸びる会社と、そうでない会社は、将来的に二極化するでしょう。人口が減少する中で、優秀な人材を見つけるためには、女性も積極的に採用対象にしなければ難しいです。

これらの取組をうまく進めた企業は、業績が伸び、採用も増えるという好循環に入る時期が必ず来ると思います。

ファシリテーター

ダイバーシティ経営がもたらす4つの成果についてご紹介しましたが、それらは理論だけでなく、実際に起き始めています。多様な価値観を持つ若者たちが就職活動をする時代になり、組織として多様性をどう受け止めるかが、これまで以上に問われていると思います。DXもこれから本番ですね。

ここで、東洋電装さんの休日増加について質問があります。事例発表のスライド資料の中で、2017年から2018年にかけて年間休日がかなり増加していますが、これに関連して業務内容や現場体制で何か挑戦したことがあれば教えてください。

桑原

この年間休日数の増加は「働き方改革」の一環で、まず休日を増やすことを決めて、その後に行動を起こした結果生まれたものです。具体的に何か特別な対策を講じたわけではなく、先に方針を決めたという感じですね。

ファシリテーター

それは重要なアプローチかもしれませんね。小さな改善を積み重ねた結果として労働時間が減り、休日が増えるのではなく、まず休日を増やすという条件を設定し、その中でどう創意工夫するかを自分たちで考えさせるということですね。

桑原

そうですね、いわゆるバックキャスト型のアプローチです。今回の活動もそうですが、積み上げ式でやるとなかなか進まないことが多いです。積み上げでやると「そもそも無理なのではないか」と感じることもあります。目指すべきゴールを先に設定することで、その時に初めて新しい挑戦に対応できるようになると思います。休日の増加も同じ考え方です。

ファシリテーター

小笠原先生もさまざまな企業をサポートされていますが、同じように感じられますか？

小笠原

そうですね。トップダウンで経営者が決定して進める方法もありますが、現場の管理職に主導してもらい、ボトムアップで進める方法もあります。最終的に目指す方針は同じでも、アプローチの仕方にはいろいろなパターンがあってよいと思います。

ファシリテーター

ありがとうございます。もう一つだけ、桑原社長に、『リーダーになりませんか』と打診しても、女性側が断ることがあります。プロジェクト委員会への女性の参加が増えたとお話しされましたが、御社でも断られることはありませんでしたか？ もし断られた場合、どのように説得されましたか？』という質問が来ています。

桑原

実際、何度も断られました(笑)。しかし、この3年間の取組を通じて、社内の空気や風土が変わり、逆に女性の方から手を挙げるようになりました。これには本当に驚きました。小笠原先生とビジョンを共有し、その後の2年間はサポートを受けながら進めてきました。現在のプロジェクトへの参加人数や女性たちの意欲を見ると、社内の雰囲気が変わったと実感します。ただ、サポート役としての立場の人にいきなりリーダーを任せるのは難しいので、取り組みやすい環境をつくることが重要だと感じます。また、若手の方がこうした変化に対して柔軟で、手を挙げやすいというものもありますね。そこから火をつけていくこともあります。

ファシリテーター

世の中にはたくさんのお取組事例がありますが、それぞれの組織に合った方法を選ぶことが重要ですね。桑原社長のプレゼンテーションで、「チャレンジすることへの恐れがなくなってきた」とおっしゃっていましたが、何が効果的だったと思われますか？

桑原

今回の取組で感じたのは、まずゴールを決めてからそこに向けて取り組むことが改革の鍵だということです。改革は見えない景色を進むことなので、まず目指すゴールを設定し、そこに向けて進むのが一番の近道だと思います。もともと、改革を推進する風土があるので、新しいことをやりやすい環境が整っていたのかもしれませんが、これをやったら必ずできる、というものではないです。働き方改革も同じで、人の気持ちを変えるのは簡単ではありません。苦労しながら進めていく中で、突然ハッと気づく瞬間があるものです。今回も、女性のプロジェクトマネージャーが苦しみながら進めていく中で、自信を持てるようになったことがわかりました。

ファシリテーター

ありがとうございます。その苦しんでいた彼女を近くでご覧になっていた小笠原先生は、どのように感じられましたか？

小笠原

今、社長のお話を聞いて思い出しましたが、社長とお会いした時に「女性が頑張るのは歓迎しているのに、なかなか活躍しようとしなくて」とおっしゃっていました。経営者は男性が多いので、「頑張りたいけどどう頑張ればいいのかかわからない」という女性の気持ちに対して、「なんとかなる」とか「やればいい」とだけ言われると、女性は不安になってしまうのではないのでしょうか。少しの働きかけやサポートは、心理的な安心安全となり、女性が挑戦して成功することの後押しになると思います。また、こうしたことはお金をかけずにできることだと思います。

ファシリテーター

「頑張っているね」「ありがとう」と言われるだけでも励まされますよね。見守られていると感じられることが大切だと思います。モデル企業の9社でも、次世代の管理職を育てる際、対象者たちが孤独にならないように工夫していましたね。

さて、ちょうど1時間になります。聴講者の皆さん、今日も長い時間お付き合いいただき、さまざまな思いを抱きながらお話を聞いていただいたのではないかと思います。また、たくさんコメントをいただき、ありがとうございました。それでは、桑原社長、小笠原先生、聴講されている皆さんに最後のエールやメッセージをお願いします。

桑原

我々も2年半ほど取り組んできましたが、活躍推進は女性だけに限らないと思います。人的資本経営という観点から、人が活躍することで事業が発展するという点で、取り組むかどうかで大きな差が生まれます。女性活躍はその一つの良いきっかけになると思います。プロジェクトマネージャーやリーダーに女性が増えると、会社全体の雰囲気も良くなります。10年前の「女性が活躍する」とは全く違い、現在では女性が社会で成果を出すことが会社のプラスになります。ぜひ、女性活躍推進を人的資本経営の一環として考えてみてください。ありがとうございました。

小笠原

人口減少や労働力、生産性の問題については、皆さんも日々感じていることだと思います。最近、出生率が低下しているというニュースもありました。今生まれている子供たちが20年後に成長しても、その数が増えるわけではなく、人材確保はますます難しくなります。したがって、女性活躍推進という言葉がなくても、今いる社員のスキルを広げたり、新しいことに挑戦してもらったりするのが自然な流れかもしれません。サポート的な役割をしていた方が「もっとやりたい」「もっとできる」といった可能性を見つけることも大切です。日常的な感覚から女性活躍推進を進めることもできると考えています。

ファシリテーター

今日は少し抽象的な話が多かったかもしれませんが、女性活躍推進や人的資本経営は、目の前にいる人や隣にいる人、自分自身を大事にすることから始まると思います。組織は生き物で、ビジネス環境も常に変化しています。そうした中で、丁寧に取り組むことで必ず成果が出る分野です。しかし、それには粘り強さが必要です。今日ご参加いただいた皆様には、お互いに情報を共有しながら一緒に進んでいってほしいと思います。ありがとうございました。