

事例①株式会社日本レーザー

○近藤氏 本日は、女性が活躍できるように経営理念や経営方針を確立していかなければならないのではないか、ということについてお話しします。経営者は社員に対し、仕事を通じて成長して欲しいというメッセージをはっきり伝える必要があります、それと同時に経営者にも覚悟が必要になります。人を雇用し、社員が成長できる環境を整えることで会社は存続し、社会の役に立つことができます。

そこで大事なのはコミュニケーションとモチベーションであり、社内でのさりげない会話が組織を活性化させます。弊社は社内のラウンジで女性同士、時には男性や私も加わってコミュニケーションをとったり、お弁当を食べたりしています。弊社は50人程の規模ですが、大企業でも50人単位で考えていけば、同様にできないことはないと思います。また、女性社員は夜の飲みコミュニケーションが難しいので、4、5人ずつに分けて、年に1～2回お昼にホテルで会食をします。社長である私と会食することは普段はないので、とても喜ばれます。さらに、正社員、嘱託雇用、パート雇用を含め、大阪や名古屋からも東京に呼んで、周年パーティーや忘年会、社員旅行等のイベントも開催しています。

また、「CREDO」として会社の理念を「見える化」し、性別や学歴、年次、国籍に依らず、その理念に則っているかどうかで社員を評価をしています。

基礎的な能力と会社の業績に対する貢献度、理念で評価するので、結果的に女性も高齢者も障害者も関係ありません。だから、パート採用の方や派遣社員にフルタイム社員となるチャンスを与えています。家庭環境を加味し、可能であれば派遣社員から嘱託雇用、能力があれば正社員に切り替えて働いてもらいます。女性の事務員や秘書であっても海外出張の機会を与えることで成長していきます。

また、女性が結婚して出産しても辞めないような仕組みが必要です。弊社はライフスタイルに応じた11種類の雇用形態があります。4年連続で産休・育休がでた時もあります。もちろんマタハラもありません。子供が小さくてもフルタイムで働きたいという嘱託雇用の女性は、週に2日だけ出社し、3日は在宅勤務として1日7時間働いてもらうなど柔軟に対応しています。育児をしながらの営業は簡単ではありませんが、ダブル・アサインメントとマルチ・タスクシステムというシステムで対応しています。ダブル・アサインメントだけでは人件費が2倍になるので、マルチ・タスクを導入しています。マルチ・タスクの仕組みでは、「私はこれしかできません」

というのは許されませんので、女性自身が成長する志向がなければ成り立ちません。女性が「私は今の仕事でいい」と言えば、それに応じた仕事をやってもらいます。しかし、本当に仕事を通じて喜びを得て、自己実現しようといった成長意欲がある女性であれば、この仕組みは非常にいいと考えています。その結果、当社管理職のうち、約3分の1が女性です。経理課長、総務課長、営業業務課長、購買課長、大阪支店長代理、レーザー描画事業グループ長等です。役員はまだいませんが、彼女達が40代になったら執行役員か取締役になることは間違いないと思っています。

経営において一番大事にしているのは、社員を辞めさせないということです。そのため、社員のモチベーションが上がり、結果的には、この10年以上転職による離職者はほぼゼロです。結婚による転居で通勤できずに退職したり、夫の海外転勤による退職はありましたが、これら自己都合退職は経営や制度改革に対する気づきを与えてくれます。

事例②三州製菓株式会社

○齊之平氏 弊社は埼玉県の伝統的菓子であるせんべいをつくっている会社で、埼玉県春日部市にあります。

女性は大変優秀で、パートで採用された人を正社員に、正社員から係長、課長になって定年退職するという例もあります。現在、正社員の19%がパートで採用された人です。一人三役制度といって、1人で3つの仕事ができるようにすることを進め、休んだ場合はすぐに代替りの人が応援できるようにしています。1人3役を実際に根づかせるため、毎日の朝礼で「一善の発表」として、助け合いをしたことを発表し、ウェブ上で社内のネットワークに載せ、1か月に1回、特に助け合いをした人を表彰します。子育て中の方は、短時間勤務正社員制度やフレックス制度を使い、在宅勤務も認めています。せんべいをつくる機械には重い機械もあるので、女性でも使いやすいように機器を改良改善するということも1人1研究という制度で奨励しています。その他にも、ノー残業デーの促進、育児休業中の社員へ会社や同僚の様子を伝えたり、ワーク・ライフ・バランスを進めるために有給休暇の取得を奨励しています。年間のスケジュールで計画的に有給休暇を消化できるようにすることで、現在その取得率は83%になっています。また、育児の短時間勤務や所定外労働の免除は子供が小学校に入るまでは取得できるようにしています。その結果、若手の女性社員のアイデアによる揚げパスタというスナックを開発し、ヒット商品となっています。

先ほどの一人三役制度では、育児や介護の休暇を取りやすくし、残業を減らし、コミュニケーションの増進と互恵関係の強化を進めることで、働きやすい会社をつくっています。トップダウンではなかなか進まないのので、13の委員会をつくり、予算を与えて自主的に進めています。実際に動くのは社員ですから、お客様に一番近い社員に権限を与えて、逆ピラミッド型の組織で進めています。

※1 ダブル・アサインメント・・・

一つの仕事を複数の社員が担当する制度

※2 マルチ・タスクシステム・・・

一人の社員が複数の仕事をこなす制度

※3 ダイバーシティ経営・・・

ダイバーシティとは人種・性別など目に見えるものや道徳、倫理の多様性を指す。多様な人材を取り込み、その人材が実力を十二分に発揮できて、正当な評価を受けるという企業文化を構築するという企業戦略の一環

パネルディスカッション

○藻谷氏 女性活躍推進に取り組み始めた経緯を教えてください。

○近藤氏 私は以前、上場企業の労働組合の委員長を務めた経験があり、当時3,000名いた正社員の3分の1にあたる1,000名がリストラされる事態に直面したことがあります。そうせざるをえなかった状況はよく分かっているのですが、自分が社長になってそれはやりたくありません。だから、雇用は絶対に守ります。経営破綻の前後で多くの社員が退職し、求人するにも予算がなくハローワークに依存しました。するとリストラにあったシニア、セクハラにあった女性、外国人留学生、日本での学歴がない若者、身障者等が入社し、結果的にダイバーシティ経営になっていったといういきさつがあります。

○齊之平氏 弊社は、菓子を製造販売しており、メインのお客様は女性です。女性の感性に合う新商品を企画するために、企画室の10数名は、全員女性にしました。

消費の多様化に対応するためには、女性、高齢者、障害者、外国人等多様な視点からの発想が大切と考えております。それで、弊社の経営方針書には、ダイバーシティ経営を行うことを明記しております。

また、私は教育行政に関わっていたことがあり、小学校や中学校、高校に行く機会があるのですが、やはり学力は女子生徒の方が高い場合が多く、また、生徒会などで活躍しているのも女子生徒が多いです。もともと優秀な女性が社会に出ると男性の補助的な役割になってしまっていて、これはおかしいと思います。女性の潜在的な可能性を引き出し活躍していただきたいという気持ちで経営しております。男性も女性も、パート社員も正社員も同じように、潜在的な可能性をできるだけ引き出していきたいというのが私の考え方です。実際に話してみますと、女性の方は大変潜在的な力があります。自主的に働きやすい職場のための仕組み、制度をつくるため、女性のマネージャーが委員長の男女共同参画推進委員会をつくり、活動しています。

○藻谷氏 子供を産む人は産休を取り、産まない人は休まないなどの不公平感があります。社員の方々の意識というのは社長とは違う人もいますが、どうやって高めているのでしょうか。

○近藤氏 弊社の就業規則では70歳まで働くことが可能です。さらに健康で意欲があれば、80歳まで働けるような仕組みになっています。妻が介護状態で働けなくなることもありますし、疲れて辞めるといった柔軟な対応も可能です。ただ、働きたいけれど働けないということはありません。

また、シングルマザーで、お金を工面すべく働かなければならない人たちを絶対に会社の仕組みで辞めさせてはいけないというのが今の信念です。

年間を通じて応募のあった人を採用する方式（通年採用）であれば、学歴、年次、性別も無関係になります。基本的には理念に共鳴した人を採用しているので、結果的にダイバーシティ経営となります。通年採用を全部の会社がやればいいと思うのですが、それができない理由は、人事部は今の方法の方が楽だからです。

また、能力主義と業績主義を抱き合わせにし、貢献度や労働時間に応じた待遇にしています。子供が障害者で休みがちで、それに応じた待遇になっていますので誰も文句を言いません。むしろ、結婚したら子供を育てるのが大変であるということが分かり、自分たちがもっと働かなければという意識になるのです。

○藻谷氏 皆さんが現状を理解し、それに応じた評価があれば、逆に不公平感は生じないということでしょうか。

○近藤氏 人事制度で一番大事なものは、システムの透明性と運用した結果の納得性です。社長の役割は、お客様や取引先、社員自身、銀行に対して常に夢と希望を語り続け、何とかしようと思うことです。社員が成長すれば、それによって会社が伸びるということを実証しなければなりません。

また、女性の営業マンの強みは、海外のパートナーとの関係が非常に良好になることです。頑張る女性を応援しようと、海外のパートナーの方々が一生懸命やってくれます。女性の営業員、海外のパートナーと一緒に色々な会社を訪問するのですが、お客様がとても喜んでくれます。

営業に女性がいる最大のリスクは産休、育休を取ることです。育休中に受注が減ってしまった経験から、ダブル・アサインメントを始めました。それは、車や保険の営業の場合は当たり前ですが、弊社では1つ1つ違う業務をやるため大変でした。

しかし、女性がいることで、営業は非常に活気づいています。女性は仕事が正確なので、細かいことは女性に任せたほうがいいと思います。弊社は経理、人事、総務、労務、購買業務も女性が行っています。女性が多いことで社内が非常に活性化します。

ただ、女性がきちんと納得する処遇、透明性のあるシステムがないといけません。10年以上も会社を辞めないということは、皆さん納得しているということです。

○藻谷氏 食品は本当に競争が厳しいですが、ビジネスとして確立されているのは人を大切にす

る経営と関係がありますか。

○齊之平氏 年取った男性の考え方、感覚だけでやると、偏った商品しかできません。ダイバーシティ経営により考え方が違うことが大きな革新に繋がります。会議では、男性で役職が上の人の声が強くて、女性は発言できません。しばらく男性は黙っておいてくれ、この時間は女性だけ発言していいと社長が言わないと、女性は会議でなかなか発言しません。特に役職が上の課長や部長の男性がいるときは意見をほとんど言いません。そこを後押しするのが社長の役割であると思っています。

○藻谷氏 日本レーザーは産業機械の世界で、女性がカチッと仕事をするとところに期待してアクションをし、一方、お客様が女性という食品の世界の三州製菓では、やるとなったらとことんやるパワーをうまく活かしていらっしゃるのですね。最後に一言ずついただいて、パネルディスカッションを締めたいと思います。

○近藤氏 今の日本の中で女性が活躍するためには、間違いなく経営者が女性を引き立てなければだめです。そして、ロールモデルをつくることです。そうすることで、会社が発展すると確信しています。人を大切にしない企業に将来はなく、女性を大切にしない国に将来はありません。

○齊之平氏 私は、藻谷先生が最後に結論として言われました、女性の役員、幹部の割合を上げることが女性活躍には一番近道だと思います。弊社でも、女性の役職者の割合を35%以上にしようとポジティブアクション情報サイトで宣言しています。

※1 ダブル・アサインメント・・・

一つの仕事を複数の社員が担当する制度

※2 マルチ・タスクシステム・・・

一人の社員が複数の仕事をこなす制度

※3 ダイバーシティ経営・・・

ダイバーシティとは人種・性別など目に見えるものや道徳、倫理の多様性を指す。多様な人材を取り込み、その人材が実力を十二分に発揮できて、正当な評価を受けるという企業文化を構築するという企業戦略の一環