



企業におけるダイバーシティ経営と女性の活躍推進の実践

近藤 宣之

(株)日本レーザー(〒169-0051 東京都新宿区西早稲田2-14-1)

Diversity Management with Women's Success

Nobuyuki KONDO

Japan Laser Corporation, 2-14-1 Nishiwaseda, Shinjuku-ku, Tokyo 169-0051

(Received April 13, 2015)

1. はじめに

今、企業経営では、「女性の活用を如何に図るか?」、「女性の活躍推進を如何に進めるか?」、「女性が輝く社会を如何に築くか?」といった課題に直面しています。

安倍首相が「2020年に企業や大きな組織の女性幹部の割合を30%以上にしよう」という呼びかけをし、「従業員301人以上の企業では、現在の女性幹部比率と今後具体的に増やしていく計画書の提出を義務付ける」ことが法制化される予定です。

こうした課題に具体的に取り組み、「企業の成長戦略としての、女性が活躍できるしくみづくり」をどのように構築してきたかについてご紹介したいと思います。

2. EEOと男女共同参画法

1980年代、米国ボストンの日本電子米国法人の支配人をしている頃、地元のEEO(Equal Employment Opportunity)委員会から調査がよく入りました。女性やマイノリティの人たちを如何に活用しているかが調査され、指導を受けたのです。アフリカ系やヒスパニックの女性社員をマネージャーに登用するとダブルポイントを得て、評価が上がります。一方、EEO委員会の点数を上げるような人事を行えば、白人の男性社員は割を食って不満が出てきます。このように外部からの強制がないと、企業内では男性中心になりがちなのは米国でも同様でした。

1986年に日本でも男女共同参画法が施行され、女性の活用がうたわれました。しかし、その頃、第一子妊娠・出産で退職した女性社員は60%以上、残念ながら約30年たった現在でもその比率はほぼ同じです。子育てしながら仕事を続ける女性は3人に1人というのが実態です。法律ができて改善は見られません。

3. 従来の人事制度から誰もが活躍できる制度に

日本の企業では新卒4月一括採用で、初任給に「男女差がない」建て前が一般的です。しかし、10年、20年と勤続して行く間に、同期社員の男女の平均年収には大きく格差が出てきます。学歴別・年次別の賃金体系では、建て前で男女平等でも、運用で男女間に差がつくようになっているからです。現在も実態は男女別・国籍別なのです。

一方、バブル崩壊後、債務超過になって経営破綻した当社の場合、社員を補充採用する上で、予算がなくハローワークに頼らざるを得ませんでした。応募してきたのは、リストラにあった中高年、マタハラ・セクハラにあった女性、日本の学歴がない海外からの帰国組、中国からの留学生、障害者等の正にダイバーシティでした。

新卒一括採用の前提である、学歴別・年次別・性別・国籍別の制度では、こうした応募者のモチベーションが上がる処遇はできません。そのため、年次序列の定昇制度、家族・住宅手当等を廃止し、能力主義(基礎能力と実務能力を評価)、成果・貢献度主義(目に見える成果と目に見えない貢献度を評価)、さらには経営理念の体現度に基づく処遇体系を構築してきました。こうした人事制度なら、女性でも、外国人でも、転職者でもフェアに処遇でき、社員のモチベーションが高まります。当社では全社員の3割が女性で、幹部・管理職も3割が女性であるというのも、こうした人事制度のお陰だと考えています。

4. 制度よりも理念が大切

では、人事制度を変えれば女性の活躍を推進できるのでしょうか?そうではありません。いくら制度を変えても、企業風土や経営の価値観を変えない限り難しいのです。そのためには、経営者の価値観や経営理念を変えねばならないと思います。

私はかつて上場企業の労働組合の執行委員長や、経営

幹部・取締役として、国内でも海外でも、多くの企業再建やリストラに直面しました。経営が悪化すると、人を切ってお金に換える、ということが市場経済では避けられないと言われていました。そうした経験の上で、日本レーザーという中小企業の再建にあたっては人を切らない経営に徹しようと覚悟して、諸制度やその運営の工夫をしてきました。

まず、企業は何のために有るかと言えば、『人を雇用すること』、『働くことで得られる喜びを提供すること』、『雇用したら働くことで成長する機会を与え、企業が自己実現の舞台となること』とすると、リストラなどもってのほかです。

こうした理念により、日本人・男性中心ではなく、多様な人財を雇用し、誰にもフェアな処遇を実現してきました。具体的には、家族手当・住宅手当を廃止し、その原資で基礎能力手当を新設した結果、女性でも能力に応じた手当を支給されるようになりました。人事考課も評価項目が明確化で透明性のある制度となり、本人評価と役員評価に基づいてフィードバック指導するなど、本人が納得する運用の結果、社員のモチベーションが高まり、女性の活躍も進みました。そして雇用契約の形態に関係なく、健康で意欲があれば誰もが70歳まで働けます。いずれは80歳までという生涯雇用が目標です。

5. 実力主義の待遇で非常に低い離職率

当社では新卒一括採用をしない代わりに通年採用をしています。それでも新卒者が就職を希望してくるがあります。何らかのご縁で当社を知り、入社を希望するのです。1997年以来こうした新入社員をときどき採用しています。こうして入社した女性社員が、第一子の妊娠・出産により退職した例はありません。全員が育児休暇後現職に復帰しています。現在も、購買グループ長のIさん(ハローワークで入社)と、営業業務グループ長のSさん(新卒入社)が第1子を出産、来年4月までの育児休暇に入っています。

男性社員も含めて、この10年余り、転職のために自己都合で退職したケースはほとんどありません。退職者は自国に帰国するか、夫の海外転勤に伴っての退職か、海外サプライヤの日本法人設立に伴う事実上の移籍といったケースです。

転職者の中間採用者が多いのは通年採用主義の結果です。入社までに転職を繰り返してきた社員も、いったん当社の社員になるとほとんど辞めません。学歴別・年次別・年齢別・性別・国籍別を考慮しない実力主義の待遇は、他社よりも年収格差が大きいのですが、離職率は非常に低いまです。

6. 女性のライフスタイルに応じた処遇

当社では、正規社員、非正規社員という区別はせず、誰もが社員として全ての行事に参加でき、地方のパート社員も東京で毎年開催される周年のパーティーや忘年

会、また社員旅行にも全額会社負担で参加できるシステムになっています。本人のライフスタイルの違いで雇用契約形態はいろいろありますが、現在19人の女性社員がいます。

パート社員は4人いて、1日4時間までの勤務としています。1日4時間で週3日間、4日間、5日間働くケースがあり、一人一人違います。毎日4時間のパート社員だった女性は60歳過ぎてリタイアを考えた後、週3日勤務に変更して、社会とのつながりだけは維持したいと再契約しました。

元はパートだった社員も、子供が大きくなったことなどによるライフスタイルの変化に応じて、1日4時間以上毎日働けるようになれば嘱託雇用契約社員になれます。そういった社員は現在4人いて、1日6時間、7時間、7時間半勤務の3人の社員のほか、週3日在宅で1日7時間、週2日は出社して1日4時間という特殊勤務形態の社員もいます。4人の中には、22年間パートとして働き62歳になってから、6時間の嘱託契約社員を選んだ女性もいます。要するに、一人一人違うのです。パート社員から1日8時間の正社員になることも選べますが、正社員には転勤や配転があり、加えてTOEIC 500点以上という条件もあるため、まだ選んだ人はいません。

幹部社員の女性(グループ長)2人が今年2月、3月に相次いで産休・育児休暇に入ったため、復帰するまでの約1年数カ月の間、派遣社員を2人契約しています。

最後に正社員の女性ですが、新卒、中間採用、派遣からの切り替えを含めて9人です。女性社員は合計19人、実質は17人、20代が1人、30代が6人、40代が6人、50代が2人、60代が2人とバランスがとれています。女性社員は役員を除くと全社員のほぼ3分の1です。

ちなみに、正社員と嘱託契約社員は当社の株主になる資格があり、パート出身から嘱託契約社員になって50万円を出資した社員もいます。

7. 女性の幹部比率は23%、管理職比率は40%

男性を含めた課長格以上の幹部社員は13人、女性は3人、幹部社員の女性比率は23%ですが、管理職を見るとグループ長は15人、女性のグループ長は6人ですので、管理職の女性比率は40%になります。女性のグループ長は、経理課長(課長格)、総務課長(嘱託契約社員)、購買グループ長(副課長格)、営業業務グループ長(係長格)、大阪支店長代理(課長格)、レーザー描画事業グループ長(次長格)の6人です。

どちらの基準で見ると若干比率が異なりますが、間をとって女性の幹部・管理職比率は30%と断言はいいと思います。

女性の活躍推進の程度を示す企業のステージは、3段階有ると言われています。第1子の妊娠・出産で退職する女性社員が6割程度いるのが第1ステージ、女性社員が出産・育児で退職せず、ほぼ全員が育児をしながら仕事を継続する段階が第2ステージ、さらに女性の管理職が30%、役員の10%くらいが女性という段階が第3ステー

ジと言われています。当社ではまだ女性の役員がいませんから、今のところステージ2.5でしょうか。

女性を意図的に幹部にしたり、グループ長に抜擢したわけではありません。同じ基準で評価した結果、優秀な女性は評価が高く、昇格して行ったのです。おそらく数年内に、女性の幹部が部長を経て、その上の執行役員に昇任する例が出てくるでしょう。

8. 一歩踏み出す女性をどのように育てるか

ここまで、当社のダイバーシティ経営の理念に基づき、多様な雇用形態・勤務形態で女性が活躍する現状を述べてきましたが、ここから、女性社員自身の課題についても考えてみましょう。いくら女性の活躍推進の環境や制度を整えたとしても、女性自身がその気にならなければ実現しません。働くことの意義を考え、一歩踏み出す女性を如何に後押ししていくかが経営の課題です。

業界の知人から、中国人女性の留学生だけど採用はどうかと打診されたときに、営業事務員ならば採ってもいいと二つ返事で決めました。面接時Fさんは25歳でしたが、上海の大学を19歳で卒業、2年ほど現地企業での就業経験を経て、日本語学習1年、その後国立大学大学院に入学、国際経済を専攻して修士となったが就職がかなわないうまま学生ビザが切れ、帰国しなければならないぎりぎりの状況でした。

仕事は営業事務員、営業アシスタントという事務職です。日本語は若干外国人の発音、アクセントがあったが、内勤には問題ないレベル、ところが1年半後には日本語もスムーズになり、何よりその積極的な態度が営業向きと判断して、営業事務員から営業職へのキャリアアップを打診したのです。本人も快諾して、ドイツ製の描画装置担当営業員となりました。顧客は大学や大手企業です。

それからの成長は目をみはるばかりでした。海外パートナーの信頼を得て受注が伸び、たまに装置が故障した時にはクリーンルームに寝袋を持ちこんで、ドイツ人の技術者と徹夜で対策に全力を尽くしていました。

その後、中国人留学生から日本企業に入社した男性と結婚、間もなく夫がその企業の上海支店勤務の辞令を受けたのです。一般的には、妻は退職して夫について赴くわけです。しかし、ここでまたFさんに打診しました。もし1年程度で日本に戻ってくるならば、上海の自宅を当社の支店として、電話やファックスでドイツのメーカーと日本の顧客とのやり取りをしながら営業活動を継続するという提案です。その代わり、日本での給与は継続支給するという条件です。

現在ならインターネット電話サービスなどを利用して仕事ぶりを見ることができそうですが、当時はもちろん、東京から上海の自宅での仕事ぶりは見えません。信頼だけです。1年後に約束通り、日本に戻ってきました。この間の受注は結局ゼロでしたが、帰国後の活躍を見て、この1年は人財を育成、キープするための投資だったと受け止めました。

その後Fさんは第1子を上海で出産、Fさん夫妻の4人の両親が3カ月交代で日本に来て1年間孫の面倒を見、ようやく託児所に入れました。外国で子供が仕事と子育ての両立に苦労している時、そこまで両親が係るということは、他の日本人社員にも「気づき」となったと思います。

3年前にFさん夫妻は子供を含めて全員が帰化し、昨年夫の京都本社転勤に伴い、Fさんも当社の大阪支店に移って勤務をしています。次長として女性社員のトップに立っています。

9. ロールモデルの影響

英語を道具として仕事ができることが魅力で新卒で営業事務員として入社したKさんは、在籍中に英語力を高めて、結婚後は退職し、時間があるときに観光通訳をしたいと言っていました。それが変わったのは、後から入社したFさんが営業員になって成功したのを目の当たりにしたからです。社内にロールモデルに当たる社員がいると、社長が大きな声で指示しなくても、社内の空気が望ましい活気に満ちたものになってきます。

本人が営業への職種変更を希望したので、後任の営業事務員を採用して本人の希望を叶えました。社員の自主性を尊重し、“Chance & Challenge!”という当社のスローガンを大切にしていますが、結果は自己責任です。

Kさんと入社は同期で2歳年下の営業事務員のSさんは、ビジネススクール出身でブライントタッチも速く、事務員としては非常によくできるために、先に係長格に昇格しました。一方、営業職に変わったKさんは営業員としての実績がすぐには上がらなかったのも、主任格のままでした。その後、産休・育児休暇から戻ったKさんに営業事務員に戻る選択肢も打診しましたが、本人の営業員継続という希望を尊重しました。その後Kさんの実績も上がり、海外メーカーの担当者からも一目置かれる存在となり、係長に昇格。今は5歳のお子さんを育てながら海外出張もこなすバリバリの営業員です。

10. 女性営業員が活躍できる条件としてのダブルアサイメントとマルチタスク

現在当社には小学生(7歳)を持つFさんと、5歳の児童を持つKさんの二人の女性営業員がいますが、こうした女性営業員を支えるシステムがダブルアサイメントです。一つの仕事を二人以上で担当する仕組みで、これがないと産休・育児休暇などの間は営業活動が止まって1年間受注ゼロとなりかねません。また、家庭の事情で休みを取っても仕事が進むように、パートナーを組む営業員がカバーします。逆にパートナーの営業員も休暇を取りやすくなります。

ダブルアサイメントだけでは、人件費が2倍になるので、一人の社員が複数の仕事をできるマルチタスク制度も必要です。しかし、複数のメーカーの製品やアプリケーション、さらに市場についての知識を持つことは簡

単ではなく、相当勉強する必要があります。特にシステム営業となると、それぞれ別の事業と言ってもいいので、継続した教育訓練・海外メーカーでの研修等が必要です。社内では絶えず教育・研修を実施していますが、女性営業員自身も、海外出張をしてメーカーでのトレーニングを受ける必要があります。家族や夫の理解と協力がないと困難です。ダブルアサイメントを機能させるためには、他人のためにも働く意識が大切で、その態度を総合評価の項目の一つに含めています。

11. ダブルアサイメントとマルチタスクに必要な社員の成長志向

営業員以外の職種でも、経営の効率化とリスク対策を目的としたダブルアサイメントとマルチタスク制度は重要です。一人の社員が複数の業務のプロになることは容易ではありませんが、主担当と副担当のような組み合わせならば可能です。

一般事務職でも、経理と総務と人事、営業事務と購買業務、営業アシスタント業務でもメーカー、サプライヤ別にいくつも担当できるようになるには、社員自身の成長意欲と研修が必要です。今回のように、女性グループ長2人が同時に産休・育児休暇に入るときに工数不足から派遣社員を取りますが、当社独自のシステムには慣れていませんので、もう一人の担当者が教えながら業務をしていくことができます。

購買グループは年間約2000万ドル(¥120/\$で24億円)相当のレーザー、システム、コンポーネント、パーツ等を海外メーカーから調達しています。かつては女性一人のマネージャーが担当していましたが、今は女性二人の担当にし、他の業務を兼務して貰っています。例えば輸管理書類の作成や、物流グループとの協力、さらには最近毎年海外学生のインターンを受け入れています。その担当事務局などです。

このダブルアサイメントとマルチタスク制度は、技術・サービス業務でも重要です。当社のように、世界中から80社ものメーカーの製品をサポートする時に、一人だけしか対応できないのではやはり同じ問題が生じま

す。技術員も、担当できる製品を増やしていくことが経営の課題です。本人が次々に新技術をマスターして行くという飽くなき成長意欲とともに、会社として如何に社員が成長する仕組みを工夫して行くかが鍵になっています。

12. 次代のリーダーのための女性社員教育

マルチタスクには社員の成長が必要だということはお分かりいただけると思いますが、さらに将来の幹部となる社員には、男性・女性に関わらず社外研修・教育の機会を与えることは大切です。

例えば、中堅社員を対象とする、月一回1泊2日の合宿での自己革新研修(京都・東京)を2カ月行うプログラムは非常に効果的です。受講者はそれぞれに自分の課題に気づかされ、どのように自己革新するかを決意して帰ってきます。既に正社員の3分の2位が受講済みですが、女性は既婚を含めて4人修了しています。

その上で1年間、毎月1泊2日ないし2泊3日の新経営者大学(京都)が待っています。大変高額な費用がかかりますが、既に8人もの幹部社員が受講しており、女性は育児をしている社員も含めて2名が含まれ、1名は受講を終え、もう1名が受講中です。毎日の業務に追われていると、経営者としての教育を十分受ける機会がありませんので、こうした継続した合宿研修が有効です。

女性の活躍を期待するには、女性も生涯雇用していくとの覚悟で、こうした教育・研修による育成が必須です。

13. 業務部門でも女性幹部育成

営業員だけでなく、業務・管理部門でも女性の活躍は目覚ましいものがあります。業務部には、営業業務グループ、購買グループ、ロジスティックグループ、販促グループ、が有りますが、現在の業務部長は東大法学部卒業の常務が担当しています。

次代の業務部長は、社内の業務関係の女性から登用したいと計画しています。そのために、内勤の事務員でも



Photo 1 購買グループ担当者と。



Photo 2 営業業務担当者と。

海外出張のチャンスを与え、取引先訪問や展示会参加、メーカーでのトレーニングの機会を与えており、既に延べ7人の業務関係の女性が海外出張しています。日本企業でも海外企業でも、海外出張できる職種は、マネジメント、営業関係、技術関係の三つに限られています。業務関係でも海外へ派遣するのは、正に産業界で稀有なことです。

こうした女性幹部でトップを走るOさんは、大学を出てドメスティック企業に就職後、間もなく退職してイギリスへ短期留学、帰国後就職が困難な時、当社のハローワーク経由の求人に応募して事務員として入社しました。たまたま支店の女性事務員が留学のために退職することになったからです。入社後の仕事ぶりが丁寧で、他人のためにも働く素晴らしい社員のために、海外出張のチャンスも与え、タイ、中国、ドイツと3回経験しています。入社時には800点前後だったTOEICも965点と目覚ましく成長しましたが、Oさんが次代のリーダーの一人であるのは英語力だけではなく、ハードワークと気配りの人だからです。女性からだけでなく、男性からも一目置かれる人財です。1年間、新経営者大学に派遣した2名の内の1人です。いずれ本社に配転して、さらに実務経験を積むよう計画しています。

14. 管理部門では派遣社員が正社員幹部の経理課長に

当社の経理実務は複雑です。毎月の月次決算、通貨は円、ドル、ユーロ、ポンド、スイスフラン等があり、外貨建ての時価会計もしなければならず、しかもかつては上場企業の親会社との連結決算もしていました。優秀な正社員が退職した後は、大手派遣会社からの派遣社員に依存していましたが、次から次へと交代せざるを得ませんでした。

その後、20歳代の優秀なNさんが派遣社員として入社。あまりに優秀なので1年後に正社員のオファーをしたのですが、本人は独立したプロとしての矜持を持ち、正社員にならないまま10年派遣を続けたのです。10年を区切りに、Nさんも30代半ばになり、正社員のオファーを改めて受けてくれました。TOEICも700点を超

えており、今年課長に昇格し、名実ともに経理課長として管理部を支える女性のスペシャリストNo.1です。

15. ワークライフバランスをどう考えるか？

ワークライフバランスという言葉がもてはやされており、就活の女子学生からもワークライフバランス経営の企業に入社したいという声を聞きますが、ワークライフバランスは一生を通じてバランスがとれていけばいいので、どのようなライフステージでも常にワークとライフがほどほどにバランスが取れているということは、実際のビジネスでは無理ではないかと思います。

当社で17年間パート社員として働き、子供が大学生になったのを機に7時間半の嘱託雇用契約社員になったNさんの大学卒業後の就職先は大手金融機関で、システム開発を担当していました。20歳代から30歳代まで、全力で働き、残業も多かったと聞いています。ほぼ100%がワークだったのではないのでしょうか。しかし、出産で退職。その後ハローワーク経由で当社にパートとして入社。育児中心に1日4時間の勤務はワーク30%、ライフ70%くらいだったかも知れません。それが今、1日7時間半の総務課長兼社長秘書です。逆にワーク70%くらいでしょう。50歳代からの新しいビジネスライフを楽しみながら張り切っています。

30歳代で転職してきたHさんは子育てを重視して勤務したいとの希望があったために、週3日間は在宅勤務で7時間、週2日は出社して4時間の勤務としました。在宅だけでは同僚との情報共有や一体感が生まれないので、こうした特殊な勤務形態にしています。

当社のパートのYさんは、日本航空の国際線CAでした。ほとんどワークで、責任ある仕事を楽しんでいたとのこと。しかし2人目の出産後、会社を辞めざるを得なくなりました。その後、育児と趣味の英語を週1日中学生に教える生活をしながら、当社のロジスティックグループで週4日、仲間と楽しく働いてくれています。将来は正社員も有り得ます。一生を通じて見れば、ワークライフのバランスは取れていますね。

これから起こりうる問題・課題は、過去にも経験しましたが、育児休暇を取っている社員が復帰した時です。営業員の二人の場合は男性とのダブルアサインメントで解決できました。しかし営業業務グループ長と購買グループ



Photo 3 本社ラウンジでの弁当昼食。



Photo 4 女性社員懇談写真。

プ長の場合は、育児休暇の間は残業もできるプロの女性派遣社員の採用でカバーできますが、その二人が復帰して本人が残業ができないとすれば、同僚の独身女性社員に残業等の負担が増える可能性があります。こうした課題にも臨機応変に対応する必要があります。

16. おわりに ―「社員の成長が企業の成長」

「企業におけるダイバーシティ経営と女性の活躍推進の実践」と題して当社の経営理念や、具体的取り組みをご紹介してきましたが、もともと限られた人財での企業再建・発展を模索している過程で、誰もがモチベーショ

ンを高めて、成長していく制度を構築してきました。言い換えれば、「人を大切にするという経営」を実践してきた結果です。

女性でも男性でも、会社が能力や成果に見合った処遇をすることで、社員のモチベーションは上がります。女性でも男性でも、「一歩踏み出す勇気を持った社員」に成長と活躍の舞台を用意することが経営者の責任だと思います。

そうして、社員が成長することで企業そのものも成長するということを確信しました。正に「社員の成長は企業の成長」です。