

# 企業事例12

～ダイバーシティを重要な経営戦略と位置づけ  
女性社員の能力発揮を促す取り組み～

## ◆会社概要◆

本 社 東京都  
設 置 昭和12年  
従業員数 19,145人(平成16年12月31日)  
事業内容 情報サービス業

## 1. 取り組みの経緯

平成6年に米国本社の会長が、経営課題の一つとして社員のダイバーシティ（多様性）を取り上げ、一人ひとりの多様な能力を総合することで会社の活力を生み出そうとした。その後、各国の支社に対して対策を求めたのを受け、日本でも調査を実施したところ、他国に比べ、社員の女性比率、および女性管理職比率が低いことが判明した。

そこで、平成10年に女性社員の活躍推進を目的とする組織が社長直属の諮問機関として誕生した。



## 2. 取り組みの状況

諮問機関は、女性の立場から能力発揮の障害となる問題の分析・検討を行い、制度・施策の改善・設定についての提言を人事・トップマネジメントに対して行うことを目的として発足し、主として①女性の能力発揮の阻害要因の発見と解決策の検討、②女性のビジネス貢献を目標とした能力開発・育成計画の提言、③経営管理者の多様性を推進するための目標設定と状況把握の3つを目的として活動を開始した。

構成メンバーは、複数の部門を代表する女性社員10数人と、人事担当役員を含む男性社員数人であった。

任期は2年で、現在は24人が本来の仕事を持ちながら活動に取り組んでいる。月に1回定例会が開催され、基本的にはワーキンググループに分かれて、それぞれがプログラムを計画、実践している。

発足当初、女性社員の能力発揮を促進する上での阻害要因を調査した結果、①将来像が見えない、②仕事と家事・育児とのバランスがとりにくい、③昔から培われてきた男性中心社会の独特のカルチャーについていけないの3つが挙げられた。

そこでまず、「経営上、女性の管理職が必要である」ということを全社的に認知させるために、平成11年と12年に、女性社員を1,000人以上を集めてフォーラムを開催し、女性社員への意識付けを行った。



次いで、優秀な女性の採用率を上げるために、社内外への広報活動やセミナーを積極的に行った。特に理系の女子学生については絶対数が少ないことから、女子中高生に科学に興味を持ってもらうことを目的としてサマー・キャンプを実施し、社会的な啓発活動にも取り組んでいる。

また女性社員のキャリア形成を支援する目的で、階層別のセミナーを実施した。例えば若年女性を対象に、キャリア・アップ意識を高める「ネクスト・ステップ・セミナー」や経営幹部への昇進意欲向上を目的とする「女性管理職者対象のセミナー」などである。さらに日本では、身近にロールモデルが見当たらない部署も多いことから、海外の女性幹部を招いて話を聞く「ラウンド・テーブル」を開催したり、女性社員向けのメンタリング・プログラムも実施した。

このように、女性のキャリア形成をサポートする一方で、女性社員の定着率を高めることも大きな経営課題であった。そこで同社では、平成12年から在宅勤務制度を導入し、半日単位で在宅勤務ができるようにした。当初は育児・介護を目的とした在宅勤務のみが認められていたが、通勤時間の節約やワークライフ・バランスをとる上での効果が認められることから、事由を問わず、制度を利用することが可能となっている。その他、仕事と家庭の両立に関するセミナーなども積極的に開催している。

なお、同社では、前述の諮問機関と人事部門内の「ダイバーシティ・グループ」が連携して、本取組みを推進している。

### 3. 取組みの効果

同社では、本取組みにおける社内の定量目標として、女性社員比率と女性管理職数の増加を掲げている。

前述のさまざまな取組みの結果、女性社員比率は平成10年の13%から平成16年には16.6%まで上昇しており、また女性社員の定着率も顕著な効果が出ている。

このような目に見える効果以外にも、本来の目的であるダイバーシティの推進により、多様な能力を企業活動に活用することで成果につながっているところがある。

また女性社員の活躍推進は、ワークライフ・バランスの是正や自由な雰囲気作り、そしてそこから生じる社員の活性化などにも寄与しており、同社の経営においてプラスの効果を生み出している。

### 4. 今後の課題

従来から同社が取り組んできた施策は高い成果を上げており、引き続きこのような取組みを継続して行っていくことが課題となっている。とりわけ、トップを含めた全社的なコミットメントを維持していくことが非常に重要であると認識されている。

また、同社の場合は既に「女性社員・男性社員」という区分自体が希薄化しており、諮問機関の意義についても新しい局面を迎えている。

女性社員の活躍推進について、強いて課題を挙げるならば、部門や職種によって男女比率に偏りがあること、海外に比べて日本では、まだまだ経営者層への女性の進出が遅れていることがあげられる。



# 企業事例13

～高齢者を活用した高度技術の蓄積と次世代への継承～

## ◆会社概要◆

本 社 群馬県  
設 立 昭和42年  
従業員数 75名  
事業内容 産業機械製造業

## 1. 取組みの経緯

同社は、昭和42年の創業以来、「常に挑戦し続ける企業」をモットーに、総合工  
ンゾニアリング業界の中でも先駆けた製  
品を作り続けている。

従業員は75人で、55歳以上の高齢者が  
11人を占め、このうち60歳以上が5人と  
なっている。平均年齢は35.6歳である。

同社の定年年齢は60歳だが、定年後は  
希望者全員を「正規社員」として65歳ま  
で再雇用している。「正規社員」は賃金を  
除いて、正社員と何ら変わらない処遇と  
なっており、もちろん基幹業務を担うこ  
とになる。さらに、実態としては「社員  
がいたいときまでいればよい」ことにな  
っており、必ずしも65歳で雇用期間が終  
了してしまうわけではない。

同社における65歳までの希望者全員の  
継続雇用制度は、企業の競争力を強化す  
るべく、高い専門能力を持った人材の活  
用という観点から、平成12年8月にスタ  
ートした。

## 2. 取組みの状況

### (1) 能力開発

各種製造業の生産設備の設計、製作か  
ら完成後のアフターケアまで全てを請負  
うエンジニアリング業界の特性上、社員  
一人ひとりが様々な生産技術を修得する  
ことが求められる。同社は「技術に裏打  
ちされた人材こそが企業の生命線」とし、  
多くの時間と費用をかけた多岐にわたる  
能力開発を実施しており、専門知識に関  
する技術講習、資格取得に関するのバッ  
クアップなど、万全の体制となっている。  
具体的には下記の4本柱で、能力開発  
が構成されている。

第一は、同社の「教育委員会」が実施  
する階層別、職能別の教育訓練である。  
階層別教育訓練は、①新入社員研修、②  
若手社員研修、③中堅社員研修、④幹部  
社員研修、⑤トータルマネジメント講  
習の5つからなり、他方、職能別教育訓練  
は、部署別に①専門基礎、②専門I、③  
専門II、④先端、の4つのレベルに分か  
れて実施されており、職能別教育訓練は  
毎年61ものコースが設けられている。

第二が、「失敗予算」の組み込みである。  
「常に挑戦し続ける企業」であるために  
は、新しい創造的・技術的試みが必要で  
あるため、“失敗は成功の母”の観点から、  
「創造的な取組みならば、ここまでの失  
敗は許す」とした失敗予算が用意されて  
いる。こうした失敗予算があればこそ、  
技術蓄積のある高齢者でさえ、安心して