

株式会社日本色材工業研究所

代表取締役社長

## 奥村 浩士

【企業概要】

従業員数：約200  
 ◎平均勤続年数 男性：13.2年、女性：12.3年  
 ◎職階別女性の割合 部長クラス：11.1%、課長クラス：8.3%、係長クラス：10.7%、主任クラス：16.0%  
 ◎一番トップの女性の役職 取締役部長  
 ◎女性の採用比率（直近の10年間） 58.9%  
 事業内容：製造業  
 所在地：東京都



### 優秀な女性が当たり前前に働き続けられる環境づくりから。「ポジティブ・アクション宣言」で男女ともにやる気を触発

**女性が定着できる職場環境づくり、ポジティブ・アクション宣言**

— 女性の活躍推進を行うようになったきっかけを教えてください。

当社は女性向けの化粧品を作っているにもかかわらず、幹部は男性ばかり。これではおかしいと考え、5～6年前から本格的な取組を始めました。これまでも女性の技術者もたくさん採用してきましたが、研究という時間が不規則で多忙な業務ゆえ、10年前までは結婚や出産で退職される女性がほとんどでした。せっかく知識や経験を身に付けたのに、キャリアを断念せざるを得ないのは本人にとっても会社にとっても大きな損失です。そこで、まずは環境づくりを心がけるようになったのです。育児休暇の復帰後はフレックスタイムを利用して、勤務時間を調整できるようにするなど、おかげで過去5年の育児休暇取得者は、100%職場復帰を果たしました。

—2020年までに、①管理職の女性比率を10%から30%へ増やす、②管理職を含めた総合職女性を50%に近づける、というポジティブ・アクション宣言をされていますね。

当社の管理職は31名いますが、女性は3名だけです。しかし女性の定着率もアップしてきたので、総合職を増やし、女性の管理職を積極的に登用できる時期

になったと考えています。ただ、技術部門の女性の中には、組織のマネジメントよりもずっと研究をしたいという社員も多いので、「専門職」として処遇し、研究・開発に専念できる管理職ポストも設けています。

**入社1年目から、女性にも責任ある仕事を任せる**

— ポジティブ・アクションを進めていく上で、問題はなかったでしょうか。

研究部門は、納期があるので、残業が多くなる期間もあります。仕事と育児と両立されている方も残業されていますので、家族の協力が欠かせないという面はあると思います。また、女性は能力があるのに、男性に遠慮している部分があり、発言も少ないですね。もっと主張すればいいのにと思うことがあります。男性中心の日本の社会制度で育てているからでしょうか。「こういうものを作りたい」ともっと発信すれば、もっと能力が活かせるのと思います。



— ポジティブ・アクション宣言をされたことで変化はありましたか。

女性が活躍できる職場だということがわかり、女性からの応募は増えていきます。また、製造部門や技術部門など、女性がまったくいなかった部門を希望する女性もでてきて、配属するようになりました。また、男性社員たちも女性のやる気に触発されて、頑張るようになりました。

— ポジティブ・アクションを進められるよう他社へのアドバイスはありますか。

今の時代、男性より女性の方が元気でポジティブな人が多いです。優秀な女性が当たり前前に働き続けられるようにするには、女性にも責任ある仕事を任すことだと思います。当社では、研究部門の場合、入社1年目からチームリーダーがフォローしながら、大きな仕事を任せています。自分が開発に携わった化粧品は、絶対に持っているんですよ。それがやり甲斐につながっているんでしょうね。また、管理職を育てるには時間がかかりますので、当社では10年計画で目標を掲げております。焦らずに一步一步進めていくことが、女性の活躍推進につながっていくと考えています。

中部電力株式会社

代表取締役 副社長執行役員

## 大野 智彦

【企業概要】

従業員数：16,940名（2011年3月31日現在）  
 ◎平均勤続年数：女性16.9年、男性22.0年  
 ◎役付職に占める女性の割合：1.5% ◎女性の最高役職：本店グループ長（課長）  
 ◎女性の採用比率：12.8%（2011年4月1日入社）  
 業種：電気・ガス・熱供給・水道業  
 事業内容：電気事業およびその附帯事業、ガス供給事業、蓄熱受託事業、分散型エネルギー事業、海外コンサルティング・投資事業、不動産管理事業、IT事業など  
 所在地：愛知県



### 電力自由化の流れの中、女性力に期待しています。風土改革を進めて、女性の活躍を普通のことにとしたいですね。

**人事部に担当室を設け、従業員意識調査等を実施しながら制度改革を進める**

— 電力会社が女性の活躍推進に取り組まれるモチベーションは何でしょうか？

直接的な視点からいうと、平成12年に始まった電力市場の自由化がひとつの大きなきっかけです。自由化市場では、「お客さまに選ばれる電力会社」になることが必要不可欠であり、お客さまと接することが多く、当社の評価の決め手となる女性社員に今まで以上に力を発揮してもらわなければなりません。また、もう少し広い視点からいうと、女性の活躍を推し進めることは、地域社会の発展につながるものと考えています。そうした観点から平成19年に中部ダイバーシティNetを中部地域の他企業とともに立ち上げ、64社・団体（平成24年3月現在）の参加のもと、女性社員対象の異業種合同研修や勉強会を定期的に開催しています。企業の枠を超えた働く女性の交流が、将来の中部地域をさらに活性化させる原動力になると期待しています。

— 具体的な取組は、5年前から始められたとか？

平成18年にまず「女性活躍推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、翌19年には人事部の中に「女性活躍推進室」を作りました。この推進室が中心となって、従業員意識調査、意見交換会、講演会などを行っているほか、短

時間勤務制度を小学校1年生が終わるまで利用できるよう延長したり、育児休業を2歳までに延長するなどの制度改革を行い、働きやすい職場環境づくりを進めました。— 活動の結果はいかがでしたか？

当社では、妊娠、出産後もほとんどの女性が辞めずに働き続けており、約1800人の女性の15%程度が短時間勤務制度を利用しています。また、男性の中にも育児休業を取得する社員がはじめています。最近では「自らのキャリアや両立経験を後輩に伝えていきたい。」という先輩女性社員も増えており、頼もしい存在と感じています。

**最終目標は「女性の活躍」があたりまえの企業になること**

— 一方で今後の課題点と思われることはありますか？

女性社員への取組もさることながら、男性社員の教育がとても重要と考えています。電力会社というのは生活・経済に欠かすことのできない電気を一瞬たりとも止めずに送り届ける責任があります。台風や雷による停電時には緊急出社もありますし、交替勤務や宿直もあります。長年に亘り培われた仕事の仕組みは、男性中心にできています。しかし、今後女性の活躍推進を進めていくには、男性社員の意識を変えるための取組や教育が必要だと感じています。実際、「男性の部下に対しては遠慮なく指示や命令を出せるのに、女性の

部下に対してはとまどってしまう。」という男性管理職もいるのが実情で、これでは女性は育ちにくくなってしまいます。当社の場合、男性社員の意識改革は、女性社員の意識改革と同様、非常に重要なポイントだと思います。

— 目指す到達点はどのようなものですか？

女性とその能力を発揮でき、平等に評価されてステップアップしていくことがあたりまえの会社になることが理想です。特別に取り立てたり、引き上げたりするのではなく、男性と同じスピード、同じ評価基準で管理職になる女性が多くなると本物ではないでしょう。実際、女性社員から「自分の昇進にあたって、会社のPRのためだろうという不自然さが拭えない。」という厳しい声もありました。最後に、私個人の見解ですが、最終目標は「女性の活躍推進」というキャンペーン的な冠がなくなり、推進室も解散することです。「活動」や「活躍」と声高に言っている間はまだまだで、もっと自然なもの、普通のものにならないと、真の女性の活躍を推進する企業とはいえないと、自らを戒めています。





株式会社ベネッセコーポレーション

教育事業本部 副本部長 幼・小事業ドメイン長

## 岡田 晴奈

### 《企業概要》

従業員数：3,213人(単体) 2011年4月1日現在

◎社員の女性割合 56.0% ◎平均勤続年数男女差(正社員) 男性：9年11カ月、女性：10年

◎平均年齢 男性：36.9歳、女性：36.2歳 ◎課長(あるいは部課長)に占める女性の割合：31.9%

◎一番トップの女性の役職：本部長 ◎女性の採用比率(正社員)：55.4%

業種：教育・学習支援業

事業内容：教育事業(通信教育事業・学校向け事業)、生活事業(出版・情報サービス・通信販売)

本社所在地：岡山県岡山市北区南方3-7-17



## 管理職の女性を増やすことで、組織全体が活性化すると考えています

### 課長・部長の女性比率をもっとアップすることが目標

— これまで女性の活躍推進をどのように進められてきたのでしょうか。

当社は男女雇用機会均等法ができる以前から、男女平等で、女性にも活躍の場を用意していました。さらに、子どもを育てながら働く人が増えてくると、保育園の設置、3年までの休職制度など、子育てしながらでも働ける環境を整えてきました。以前は、社長へ社員が毎年一回、手紙を書くという制度があり、長く働きたいと願う女性社員からの希望を、社長が実現したケースも多かったです。経営会議でも、社長に意見を言いやすく、受け入れてくれる土壌があるので、女性を積極的に活用するというトップの考え方が大きかったと思います。

— ポジティブ・アクションの取組の必要性をどのようにお考えですか。

結婚や出産で辞める女性は少なくなりましたが、管理職は男性の方が多のが現状です。女性は出産や育児でキャリアの中断があると、男性と同じようにはいきません。現在、全社員の女性比率が6割なのに対して、課長・部長の女性比率は3割となっています。このギャップを埋めること、管理職の女性を増やすことで、組織全体が活性化すると考えてお

り、課長・部長の女性比率アップを目標に掲げています。女性がキャリアアップできる環境を整えていくことが大事だと考えています。



### 営業職で転勤、海外勤務の女性も増やしていく

— ポジティブ・アクションの取組を進める上で問題点はありましたか。

女性が働きやすい会社とよく言われますが、チャンスを活かさずかかさないかは、そこで働いている女性の気持ち次第です。結婚や出産によって、キャリアアップを望まない人が増えてしまうと、組織全体の活力が落ちてしまいます。結婚や出産をしても「自分はこういう仕事をやっていくのだから、産休中にこういう本を読もう。こういう資格をとっておこう」という、マインド設定をしっかりとやっていかねばならないと考えています。

— ポジティブ・アクションの取組でもたらされた変化を教えてください。

営業職は転勤が多く、男性が多かったのですが、5年程前から女性比率がアップし、子どもを連れて転勤する女性もいます。それまでは女性には転勤の命令自体がでなかったのですが、人脈や仕事の幅を広げて、キャリアアップするためには、転勤も必要と考えようになったのです。海外勤務も男性が多かったのですが、女性でも手をあげる人が増えました。

— 今後の人材活性化のビジョンについてお聞かせください。

会社として女性の活躍を推進する文化は根付いています。しかし、会社の制度だけでは限界があります。昔よりは男性が家事に協力的になったとはいえ、まだまだ女性の負担が多いのが現実。日本人の男女の家事分担の役割意識がもっと変わっていくことが、社会全体の人材活性化につながると思います。

イオン株式会社

ドラッグ・ファーマシー事業 新規事業担当 兼 コスメーム株式会社 代表取締役社長

## 佐藤 京子

### 《企業概要》

従業員数：約265,000人(グループ会社連結、8時間換算のパート従業員を含む総数)

業種：卸売業、小売業

事業内容：純粋持株会社イオン(株)を中心に国内外約180社の企業からなるグループです。

GMS(総合スーパー)事業をはじめとする12の事業とこれらを支える機能会社によりグループの競争力を高め企業価値の向上を図ってまいります。

本社所在地：千葉県



## 「仕事を続けることが当たり前」と考える女性が増えている昨今。ライフステージを理解し、合わせる企業努力が必要です。

### 女性の活躍推進に効果的な3ポイントは、納得、理解と支援、新規事業への参加。

— これまで多くの女性の部下をお持ちになられたそうですが、活躍を促進するポイントがありますか？

まずひとつ目は、きちんと説明し、納得を得ることです。たとえば男性には「これをやって」「ここに異動して」とひとことで済むことでも、女性にはそうする理由をちゃんと説明し、納得を得ることが大事です。そうしないとモチベーションが上がりにくいのが女性なのです。男性管理職の方は面倒に感じるかもしれませんが、言い換えるとそれをちゃんとすれば頼れる戦力となってくれます。もうひとつのポイントは、ライフステージを理解し、それを尊重してあげることです。いくら男女平等、共同参画とはいっても、やはり家事・育児に関して女性のほうが負担が大きいのは事実です。結婚、出産、子育て、やがては介護。これらの多くが、女性の肩にかかってきます。そんな中であっても、会社や上司に、自分が今どんな暮らしの問題に直面しているかを理解してもらい、何らかの支援を受けることができるなら、女性は働き続けることができるわけです。たとえば、私の事業部では、経理の仕事は、スキルの高い子育て中の女性契約社員

と、親の介護中の社員と、派遣社員の3人がパッチワーク状態になっています。つまり人に仕事を就けず、仕事に人を就けるという考え方ですね。ちなみに子育て中の契約社員は、子どもの手が離れたら経理の専門職としての正社員として働くことを希望していて、そのときにはきっと大きな戦力になってくれると思います。選択肢の多さが重要なんです。

— 新規事業のご担当ですが、女性と新規事業の相性はどうか？

新規事業には、挑戦すると、その人の業務範囲が知らず知らずのうちに広がるというメリットがあります。また違う分野の仕事の面白さや、自分の適性を発見するということが起こります。さらに、参画した意欲や成果が評価に反映しやすく、キャリアアップにとってもビッグチャンスでもあります。こうしたことから、新規事業への挑戦は上を目指す女性には絶好の機会です。ぜひ挑戦してほしいと思います。

### 専門職のための新しい評価・職階級制度の整備も必要に。

— 専門職を評価し、活性化する制度の開発にも挑戦しているとか？

現在イオンの人事評価システムはマネジメントベースで行われていますが、それをそのまま専門職に適用すると無理が出てきます。ですので、専門職のための評価

システムを開発したいと思っています。すでにビジョンはあって、それは「デュアルラダー(はしご)方式」といいます。これは各自の適性に応じて専門性をより的確に引き出しながら、人事評価に結びつけるための方法です。例えば店長と販売員の関係を例を引くと、今までなら店長が上、販売員が下という評価になりますが、はしご方式に照らし合わせると、マネジメントと販売という異なる基準で評価されるわけです。こうすることで、専門職のモチベーションは上がりやすくなり、専門性のアップも期待できます。私の担当で、専門的な仕事に就く女性スタッフが多いコスメ分野はまさにターゲット。制度化していきたいと思っています。

— 女性の登用に躊躇する男性トップや他の企業に対して、アドバイスはありますか？

「案ずるより産むがやすし」です。思い切ってみてください。きっと期待に届いてくれますから。また、今後は本人の意志に関らず女性が働き続けることが当たり前になってくると予測されます。彼女たちは「昇給や昇格も、男性と同様に整備されている環境の中できちんと働きたい」という希望をもっています。ですから、評価制度や職階級制度などの器と同時に中味も見直すことも必要かもしれませんね。



株式会社キュービタス  
顧問  
**横井 千香子**

【企業概要】  
従業員数：約3,000  
◎男女別管理者数：(2010年5月)部長クラス(女性)2人(男性)21人(女性比率)8.7%、課長クラス(女性)10人(男性)76人(女性比率)11.6%、係長クラス(女性)98人(男性)27人(女性比率)78.4%  
(2011年9月)部長クラス(女性)3人(男性)22人(女性比率)12.0%、課長クラス(女性)12人(男性)61人(女性比率)16.4%、係長クラス(女性)99人(男性)27人(女性比率)78.6%  
◎女性役職最高位：顧問  
◎新卒女性採用数：(2009年度)4人、(2010年度)97人、(2011年度)82人、(2012年度)46人  
業種：金融業、保険業  
事業内容：クレジットカードプロセッシング業務受託  
所在地：東京都



**働き方の多様性としてのダイバーシティを進め、長く働き続ける仕組みをつくってきた**

**能力主義で、手をあげればチャンスが平等に与えられる**  
——ポジティブ・アクションの取組を始めたきっかけを教えてください。

当社はクレジットカードのプロセッシング事業を行っており、前身企業のクレディセゾンの時代から女性が多く活躍してきた会社です。以前から、女性が役職になることも自然でし、働き方の多様性としてのダイバーシティを進め、女性が長く働き続けられるような仕組みづくりにも取り組んでまいりました。今後も女性がやる気を持って働ける環境を堅持しながら、ポジティブ・アクションを進めていきます。

——宣言されたポジティブ・アクションの進捗状況はいかがですか。

1)能力主義を重視した女性社員の積極活用、2)雇用形態、配置転換制度の多様化と働き続ける為の運用、3)個と組織のモチベーションUPにつながる制度提供という3つの取組を推進しており、それぞれ成果を上げています。社員や派遣社員といった区別なく、やる気をもって手をあげれば、チャンスが平等に与えられる環境も整っています。さらに、育児休職後、復帰した社員は、短時間勤務だけでなく、ライフサイクルに合わせて、雇用区分の変更ができ、

週3日、週4日というような多様な働き方も選べます。ほとんどの女性が出産で辞めることなく、働き続けられる会社になっています。

**女性が少ない部門に配置することで、新しい風を吹き込んでいく**  
——取組によってどのような変化がありましたか。

これまでシステム開発部門に女性の課長職はいませんでしたが、登用したところ、非常に成果を上げることができました。女性が少ない部門へも積極的に女性を配置していくことで、新しい風を吹き込んでいけるのではと、社内でも期待が大きくなっています。今後はすべての部門で女性が活躍できるような体制を築き、政策決定に関する部門にも女性を入れてさらに活力ある企業としていきたいですね。

——ポジティブ・アクションを進めるうえで、課題はありますか。

係長は女性のほうが男性より圧倒的に多いのですが、課長、部長となると男性が多いのが現状です。しかし、女性の割合も毎年増えています。課長、部長及び経営層のポジションを任せられる女性の人材をもっと育成していくことが課題のひとつです。そのために、部署を

ローテーションして、いろいろな仕事を学んでいくことで、新しいことを発見し、人間の幅を広げていくことが、今後のキャリアアップに役立つのではないかと思います。また合わせて「働きやすい」会社であると同時に、社員が自発的に手を挙げたいと思える、「働きがい」のある会社にしていくことも大切であると考えます。



第一生命保険株式会社  
代表取締役社長  
**渡邊 光一郎**

【企業概要】  
従業員数：56,908名(男性5,481名、女性51,427名)(2011年3月末)  
◎職員(基幹職)採用に占める女性の割合：50%(2011年4月)  
◎部長職に占める女性の割合1.3% ◎管理職に占める女性の割合：6.8%  
◎役職者に占める女性の割合：38.6%(2011年4月)  
業種：金融業、保険業  
事業内容：生命保険業  
所在地：東京都



**ポジティブ・アクションは単独の取組ではなく、経営体系の中に一体となって盛り込まれています**

**トップ層が本当にその気になっているか、ボトムアップの力があるか、両方が大事**

——20年以上前から女性の活躍を推進しておられますが、具体的にどのような取組を進めているのですか。

従来は、総合職が企画立案、一般職が業務遂行という、職掌別の役割分担でした。しかし、2009年に総合職と一般職を一体化し、どちらも企画立案・業務遂行を行うグローバル職員・エリア職員という体制に変更したのです。その結果、上位職を目指す女性が増え、業務の品質も向上しました。また、女性がチャレンジできる環境・条件整備から取り組むことが必要だろうということで、ファミリーフレンドリー制度の充実に取り組んできました。——これまでの推進の中でスムーズにできなかった点がありましたか。

当社は2001年に日本経営品質賞を受賞しましたが、品質向上に向けたPDCAサイクルを廻すために、従業員満足度調査を実施しました。この調査実施当初は、女性職員の満足度が相対的に低く、お客さまサービスの主たる担い手である女性職員の満足度が低くは、お客さまの満足度も向上しないと考えました。このことがポジティブアクションを推進するきっかけです。しかし取組み始めた当初は役員も

管理職もまだ女性の活躍を推進するという意識が十分ではなく、社内の意識改革をすすめることは簡単ではありませんでしたが、職員の声を聞き、制度を整え、経営からのメッセージを発信し続けてきました。ポジティブ・アクションは、人事担当だけで進めるのは難しく、トップ層が本当にその気になっているのかどうか、ボトムアップの力がちゃんと出ているかどうかの両方が大事です。本格的な取組をスタートさせてから3年が経ち、意識改革はできたと思いますが、これらの取組を、維持・向上させていくことも今後の課題です。



**女性管理職のロールモデルが増えると、モチベーションアップにつながる**  
——女性管理職を増やすことで、期待している変化を教えてください。

女性管理職のロールモデルを増やしたいと考え、層も厚くなっていますが、女性職員がロールモデルを見ながら、自分たちの将来を考えるためには、今のレベルではまだ不十分です。女性管理職の登用を今

以上に進めて、その人たちの背中を見る、目標にすることができるような体制を作ることが目標です。ロールモデルが身近にいることによって、チャレンジする意欲がわいてくると、上位職を目指しやすくなり、その人が今度はロールモデルになるという好循環ができて上がるでしょう。——今後の課題をどう考えていらっしゃいますか。

理念や取組を職員自身が理解して、自分のものとしてくれることが重要です。そのためにも、ポジティブ・アクションは単独の取組ではなく、経営体系の中に一体となって盛り込まれるべきものです。例えば、中期経営計画の中に「お客さまとの接点を強化する」という経営課題があれば、「女性職員もお客さまとの接点の重要な担い手になっていく」という一体の取組にしていくということです。ポジティブ・アクションの内容をストレートに伝えていくだけではなく、経営体系とポジティブ・アクションの取組が重なり合っていること、これが当たり前状態にしていきたいと考えています。また、同じ言葉で同じ取組を繰り返すだけでは更なる進歩が望めませんので、レベルを維持、向上するためにどのように次のステージに進んでいくのかを常に考えていく必要があります。



株式会社みずほフィナンシャルグループ

名誉顧問

## 前田 晃伸

《企業概要》

従業員数：約57,000人（連結ベース）

◎ポジティブ・アクション取組概要：基本方針「4つのR（Recruit・Raise・Retain・Relate）」のもと、新規採用と管理職については女性比率の数値目標を掲げ、女性の活躍推進に取り組んでいます。

◎次世代育成支援：仕事と生活の両立支援のため、各種制度の整備等様々な施策を展開しています。

[育児休業者数（人）：2008年度883（うち男性208）、2009年度952（うち男性275）、2010年度1,086（うち男性270）]

業種：金融業、保険業

事業内容：グループ会社の経営管理・戦略統括

所在地：東京都



## 最終目標は「ポジティブ・アクション」に頼らず 当たり前前に推進していくこと

### 各種施策を進める上での基本方針「4つのR」を制定。

— 女性の活躍推進の取組を始めたきっかけを教えてください。

1986年の法改正で通称「男女雇用機会均等法」が施行され、いわゆる「総合職」の採用で女性に門戸が開かれました。「みずほ」の前身である3つの銀行でも「基幹職（総合職）」の女性の採用が広がり、同時に過去にいわゆる「特定職（一般職）」として入社していた女性の中にも基幹職へ職系転換する人が現れました。しかしながら、その後の女性の活躍推進の取組は各社一進一退という状況で、管理職における女性の比率や基幹職の採用における女性の割合は低く推移していました。このような状況を抜本的に改革するため、「みずほ」誕生の約1年後の2003年に「女性の活躍推進」についてのワーキンググループを組成し、「ポジティブ・アクション」の具体的な取組について検討、最初の5年計画を2004年にスタートさせました。



女性活躍推進セミナー（平成24年1月開催）

— 具体的にはどのようにして取組を進めていかれたのでしょうか。

まずはグループ各社の人事部にポジティブ・アクションの担当を配置し、方針や経過報告について人事政策委員会や経営会議を通じて報告や協議を行う体制を整えました。最初の5年間は積極的な採用やポスト開発と登用、そして結婚や出産といったライフイベントに合わせた支援制度の整備に注力しました。途中2006年には「4つのR（Recruit・Raise・Retain・Relate）」という「女性の活躍のための基本方針」を制定。当初5年の目標を達成した後の2009年からは3年計画に取り組んでいます。この3年計画はより広い層へのキャリアアップや勤務支援の制度の啓発と人材育成、上司である男性の管理職の啓発やワークライフバランスの推進による働きやすい環境づくりに注力しました。また「基幹職採用における女性の比率30%」「管理職における女性の比率を2011年度末までに10%」という数値目標を掲げ、現時点でほぼ達成の見込みが立っています。

### 育児休業者には保育所探しや復帰後の働き方を定期的に研修。

— ポジティブ・アクションの取組を進めた結果、どのような変化がありましたか。

当グループは業種の関係から事務部門が大きく、大勢の特定職の社員が働いており

ます。キャリアアップに意欲を持ち能力のある特定職の社員を管理職に育成する制度を作り、若いうちからキャリア開発のイメージが持てるように研修やセミナーを通じて啓発しています。支援制度では、例えば育児休業は法令の要請水準を超え養育する子どもが満2歳までとし、保育所の募集人数が多い4月を休業期間中に最大2回迎えることが可能となっています。また育児休業者に対し保育所探しや復帰後の働き方について、先輩ママのノウハウ提供や各種制度利用の方法等を定期的に研修しています。このため、保育所が見つからないといった理由で職場に復帰できない女性はかなり減少しています。

— では、最後に今後の課題についてお聞かせください。

われわれの次の3年の課題は、育児や介護などを抱える社員が更に働きやすく活躍しやすい成熟した環境を整えていくことだと考えています。当グループのお客様は個人から大企業まで多岐に渡っており、その中でわれわれ自身の社内人事制度が硬直的であることは社会の多様性に遅れ、自らのサービスを硬直させてしまいます。当グループは自らの成長戦略として、女性の活躍推進ならびに人材の多様化を進め「ポジティブ・アクション」に頼らずとも当たり前前に推進していく事が最終目標です。

株式会社アテナ

代表取締役社長

## 渡辺 剛彦

《企業概要》

従業員数：約600名

◎平均勤続年数：男性／10年、女性／10年 ◎役職者に占める女性の割合：1割

◎一番トップの女性の役職：副支店長 ◎女性の採用比率：30%

業種：サービス業（メールマーケティングサービス業）

事業内容：ダイレクトメールの企画・制作・発送業務の代行

所在地：東京都



## 労働とはどういうことなのか？ 正道を通すことがポジティブ・アクションにつながります

### 公平な評価で、男女の区別なく活躍できる場を提供

— 女性の活躍推進の取組を始めたきっかけを教えてください。

当社は主にDMの企画・制作や発送代行などの業務を行っており、全従業員の約7割が女性で占められています。まさに女性の労働力なしでは成り立たない業態と言えます。この業界では実務は女性、管理が男性という役割分担が常識でしたが、当社ではその常識を覆し、更なる業務運営の効率化を目指して、実務だけでなく管理の職にも女性に就いてもらいたいと考えました。そのために、女性の能力発揮をさらに促進したいと考え、創業間もない頃から積極的に女性の活躍推進に取り組んでいます。

— 具体的にはどのようにして取組を進めているのですか。

男女の隔たりなく業務実績を平等に評価し、意欲と能力のある方に活躍の場を提供することを徹底しています。定期的に、役割分担に関する個別面談を行うことで、スピーディーで適材適所な配置転換の仕組みが定着しました。また、実力のある人材に対しては、業務範囲の拡大や管理職への登用と共に責任も重くなっていく組織の原則を理解するよう求めています。

— ポジティブ・アクションの取組を進めていく上で問題点はありましたか。

当たり前のことですが「社業に貢献して、生み出された成果に見合った報酬をもらう」という意識を常に持ちながら働いてもらわないと、当社のような中小企業は収益的に弱体化してしまいます。もちろん、育児休業など、制度を利用したい人は積極的に利用すべきです。当社にも制度を利用して職場に復帰し、休業前と同じか或いはそれ以上の成果を出している女性従業員も沢山います。しかし、労働と待遇の関係に対しての意識が低い人がいると、周りの従業員の士気は下がりますし、会社の業績も悪化します。会社も本人にとっても良いこととは言えません。このように、企業で働くことの基本的な仕組みと考え方を理解をしてもらうことは、ポジティブ・アクションの推進に不可欠なのです。

### 社員の自発的な動きを促す

— 社長自らがメッセージを発することで、社員の意識が変わってきましたか。

トップとして、性別にかかわらず全従業員に「企業発展の仕組みと労働の本質を理解した上で働いてほしい」というメッセージを常に発信してきたつもりです。その甲斐あってか、従業員の意識は良い方に変ってきていると思います

が、これを維持することも重要です。とにかく継続あるのみで、今後も私からの呼びかけを続けます。

— 今後の展望をお聞かせください。

ポジティブ・アクションは会社側からの一方的なメッセージだけでなく、働くみなさんの受け身ではない自発的な行動を促進することが大切だと考えています。そのため、今以上に風通しの良い職場づくりを進めると共に、男性も女性も同じ土俵で切磋琢磨をしながら活躍してもらえよう、新しい働き方のアイデアを受け付ける人事部門を増強しています。会社側から権利を与えるだけでは、社員も会社も変わっていきけないのではないかと私は実感しているからです。ポジティブ・アクション宣言によって、男女を問わず全従業員が自立し、自発的に意見や要望を会社に伝えることができるようになれば、会社も変わり、社員も変わる… 延いては社会全体の女性の活躍推進も向上していくのではないのでしょうか。



# ポジティブ・アクションチェックシート

御社では、次のような取組を実施されていますか？

## POSITIVE ACTION

1. 取組の推進担当者を決めたり、プロジェクトチームなどを設けるなど、  
企業内のポジティブ・アクションの推進体制の整備 行っている 行っていない
2. 女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析 行っている 行っていない
3. 女性の能力発揮のための計画の策定 行っている 行っていない
4. 女性が少ない職務や役職について、  
意欲と能力のある女性を積極的に採用・登用 行っている 行っていない
5. 女性が少ない職務や役職に女性が従事するため、  
教育訓練を積極的に実施 行っている 行っていない
6. 管理職や男性社員に対し、  
女性の能力発揮の重要性についての啓発 行っている 行っていない
7. 性別により評価することがないよう、  
人事考課基準の明確化 行っている 行っていない
8. 体力面での個人差を補う器具、設備などを設置するなど、  
働きやすい職場環境を整備 行っている 行っていない
9. 転勤要件など、  
女性が満たしにくい募集・採用、配置・昇進基準の見直し 行っている 行っていない
10. 女性の責任感、意欲を向上させるために会議などで  
発言・提案を求めるなど、職場環境・風土の改善 行っている 行っていない
11. 出産や育児などによる休業がハンディとならないような  
人事管理制度、能力評価制度の導入 行っている 行っていない

これらは全てポジティブ・アクションの取組の具体例です。  
「これならやっている」、「できそうだ」というものがあつたのではないのでしょうか。  
ポジティブ・アクションは組織が「やる気」になれば進んでいきます。  
トップが意思を明確に示し、取組をスタートさせましょう！

### 女性の活躍推進協議会

ポジティブ・アクションの取組をさらに広げ、より多くの企業に促していくため、行政と経営者団体との連携の下に活動する協議会で、平成13年7月に第1回の協議会を開催して以来、毎年度1回程度のペースで開催している。

これまで平成14年4月に「ポジティブ・アクションのための提言」をはじめ各種資料を作成するほか、シンポジウムや各種セミナー等、様々な場面でポジティブ・アクションの必要性・重要性をアピールする等、ポジティブ・アクションの取組の普及・促進に向けた行動、発信を行っている。

### ●これまでの活動

#### 第1期：平成13～16年度 “提案する協議会”

- ・「ポジティブ・アクションのための提言」作成
- ・「ポジティブ・アクションの取組事例集」作成
- ・「動き出すポジティブ・アクション」作成
- ・「本気のポジティブ・アクションー『私は本気です』ー」作成

#### 第2期：平成17～20年度 “発信、行動する協議会”

- ・「企業経営とポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催
- ・「ポジティブ・アクションの鍵を考えるシンポジウム」開催
- ・「日本経済と企業にとってのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催

#### 第3期：平成21年度～ “発信、行動する協議会”

- ・「企業経営とポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催
- ・ポジティブ・アクション普及促進のためのシンボルマーク「きらら」決定・公表
- ・協議会委員所属企業より、女性活躍推進のメッセージ「ポジティブ・アクション宣言」発表
- ・「企業経営とこれからのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催

### ●女性の活躍推進協議会(平成24年3月15日現在)

- 大野 智彦 中部電力株式会社 代表取締役副社長執行役員
- 岡田 晴奈 株式会社ベネッセコーポレーション  
教育事業本部 幼・小事業ドメイン長
- 岡部 義裕 東京商工会議所 常務理事
- 久保田 政一 社団法人日本経済団体連合会 専務理事
- 佐藤 京子 イオン株式会社 ドラッグ・ファーマシー事業 新規事業担当  
兼 コスメーム株式会社 代表取締役社長
- 柴田 実 株式会社日本色材工業研究所 取締役人事総務部長
- 瀬戸 実 全国中小企業団体中央会 理事・事務局長
- 高松 和子 ソニー株式会社 VP環境推進センター長
- 立石 信雄 オムロン株式会社 特別顧問
- ◎福原 義春 株式会社資生堂 名誉会長
- 前田 晃伸 みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問
- 横井 千香子 株式会社キュービタス 顧問
- 渡辺 剛彦 株式会社アテナ 代表取締役社長

(◎は座長、○は座長代理)

# POSITIVE ACTION

