

パネルディスカッション

「東海企業における女性活躍推進の取り組み」



《パネリスト》

ジャトコ株式会社 人財開発部 ジャトコウェイ推進グループ課長 佐藤 真琴氏

ジャトコ株式会社入社後、開発部門の管理グループに配属。同部門の人財育成に関わり、2007年管理職昇格とともに人事部に異動。ダイバーシティ推進、人財育成、採用などを担当、現在に至る。生涯学習開発財団認定コーチ。

株式会社浜木綿 代表取締役社長 林 永芳氏

京都市出身。高校卒業後、父が中華料理店を開店するために名古屋へ。中部工業大学（現・中部大学）卒業後、株式会社浜木綿に入社。1987年、同社社長に就任、現在に至る。モットーは「成せばなる」。

丸尾興商株式会社 取締役経理部長 豊田 浩子氏

丸尾興商株式会社入社後、経理部に配属。1995年より監査役となる。監査役経理係長、取締役経理課長、同経理部次長を経て、2009年より取締役経理部長。1990年10月に長女、1994年1月に次女を出産。

(社名50音順)

《コーディネーター》

当社 会員・人財開発業務企画部 部長 鈴木 初枝

(注) 部署、肩書はフォーラム開催当時のものです。

## (1) 各社発表（自社紹介および女性活躍の取り組みの現状）

### ■ジャトコ株式会社 人財開発部 ジャトコウェイ推進グループ課長 佐藤 真琴氏

#### ◆女性活躍推進の取り組みについて

当社は自動車用の自動変速機を開発、製造、販売をしているものづくりの企業です。社員数はグローバル連結で約1万人、グローバル化がここ数年格段に進んできています。企業理念の使命にも「お客さま・クルマ文化・社会への価値の提供」とあるように、トランスミッション、自動変速機のビジネスを通じて価値を提供していく企業です。また、企業理念の中に「あらゆる知恵をモノづくりに」とありますが、日本人男性の知恵だけでなく、女性や外国人など、いろいろな知恵を入れていくことがお客さまへの価値の提供につながると確信しています。

当社が本格的に女性活躍推進に取り組むようになったのは、2007年頃からです。企業を強くするため、世界のビジネスで勝つため、当社にとっては先ほどの企業理念に出てきました「お客さまへの価値の提供」につながるために、多様な視点は欠かせないと考えています。いろいろな意見をぶつけあうことでイノベーションが生まれ、その結果、より良い価値がお客さまに提供できるのです。

このように、当社ではダイバーシティを経営課題のひとつと捉え、2008年には社長を委員長に、経営幹部をメンバーとするステアリング・コミッティを立ち上げました。当初、2013年4月1日までの目標値として、女性管理職比率5%を掲げました。新卒採用における女性比率も目標値にしています。女性比率は技能系（生産現場）が2割以上、事務系も半分以上、技術系は15%以上としています。また国籍のダイバーシティを進めるために、外国人社員数は50名という目標値を立てました。女性管理職比率は当初の1.2%から2012年4月には3.5%まで上がってきました。新入社員採用数と外国人社員数は今のところ目標をクリアしています。

上記の目標値を実現するために、まず、就業を継続す



る制度を整えました。法定を超える育児休業、時間短縮勤務制度等を取り入れています。在宅勤務は2013年1月から本格運用を始めました。

2つ目の施策として、メンタープログラムを入れています。一般社員の女性はロールモデルが見つげにくく、男性中心の企業文化の中でどういう風にキャリアを積んでいったらいいのか悩む女性もいるのでそういった方をサポートする制度です。さらに、女性社員の育成計画の作成・フォローを行っています。また、管理職比率が3%台だと自部門のロールモデルが見つげにくいところもあるため、女性社員を集めてロールモデルの紹介も行っています。

当社は経営陣、社長がダイバーシティ推進に非常に熱意をもって取り組んでいます。女性社員との直接対話を開き、普段女性がどんなことを考えているのかを経営側から積極的に聞いてくれています。

#### ◆女性活躍推進の効果

私が感じている一番大きい効果は、採用面、人財確保面の効果です。女子学生からは「御社では女性が活躍していますか？」「出産、育児をしながら仕事を続けることができますか？」と率直に聞かれます。その際、「うちには女性の管理職は誰もいません」と言うと、女子学生からそっぽを向かれる可能性も高いと思います。当社ではお子さんを3人産んだ管理職の女性もいますので、直接学生と面談してもらうこともあります。

それ以外には、多様な視点からの課題解決や提案、職場の活性化にもつながっています。

生産現場はまだまだ女性が少ないですが、女性にとって働きやすい生産ラインは、男性も含めて誰にとっても働きやすいラインになります。実は女性のための「なでしこライン」というものをモデルラインとして作っています。このような形で、ビジネス面でのメリットが出ていると思います。

■株式会社浜木綿 代表取締役社長 林 永芳氏

◆女性の視点を消費の観点で活かす

わが社は中国料理のレストランチェーンです。基本コンセプトは「四世同堂」(よんせいどうどう)、4世代の人たちが同じところで食事ができ、一緒にいられるのが幸せという観念があり、そういうお店をみんなで作りたいたいという思いでやってきています。

社員は167名おり、女性は27名います。結婚や勤務時間の都合で退職されるなど、定着率はそれほど良くありませんが、管理者39名のうち女性が10名です。管理・サービス部門の社員66名中女性は15名、うち10名が管理者なので、女性比率は高いほうかもしれません。最近では調理場でも女性を採用しています。これは当社のチャレンジなのですが、鍋を軽くしたり電磁機器を使ったりして、女性も就業しやすいよう工夫しています。

女性活躍を推進している大きな理由は3つあります。私たちの店舗は郊外にあります。メイン顧客は家族です。家族において決定権は女性にあることが多く、家族のことは女性がよくわかっている、これがひとつ目の理由です。2つ目は、当社の店舗は郊外にあるので、平日のランチは女性顧客中心です。食事という面で消費者意識も強いので、女性に嫌われるとダメなのです。3つ目は、今後、女性の活用は不可欠になっていくだろうということです。働く女性が増え、女性も多くのお給料をもらうようになって、消費のウェイトも女性に移っていくでしょう。

当社には、店長として繁盛店を作り上げた人たち、メニューをガラッと変えてくれた人たち、調理師として料理を変えてくれた人たちもいます。女性だからといって



できないことはない、そんなふうに思っています。

◆女性活躍推進上の課題

女性が会社で活躍するにあたっての課題ですが、管理業務への苦手意識、命令や指示をすることに慣れていない人たちも多いと感じています。それから、人を押しつけてまで何かをしたくないという意識も、少しあるように思います。

結婚・出産でキャリアが途切れるのは仕方がない場合もありますので、私のところでは「子育てが終わったら必ず戻ってきてね」と言っています。せっかく仕事ができるようになったのに、退職するのは残念でならないと考えるからです。

次に体力。これは鍋を軽くしたり、寸胴を小さくしたり、いろいろ取り組んでいますが、あまり力仕事はできないので、調理場全体を軽くしていかなければならないと考えています。

それから、これは私の主観かもしれませんが、責任の概念が男性と女性では少し違うように思います。女性社員に「チャレンジして下さい」と言うのですが、責任感が強いところがあって、できない仕事は受けたくないみたいです。こちらとしては「ちょっとチャレンジしてやってみて下さい」という話なのですが、そういう概念とは少し違うと感じます。

これから取り組もうとしていることは、女性社員の増員、ならびに産休・育休や土日に休暇が取りづらいという課題への対応です。休暇取得へのバックアップ体制として、社内派遣の取り組みも始めています。そんなこと

をしながら、女性の方にぜひ活躍していただきたいな、と心から思っています。

### ■丸尾興商株式会社 取締役経理部長 豊田 浩子氏

#### ◆全員会議で、会社の方針を全員が共有する

当社は静岡県袋井市に本社がある、管工機材、機械工具、住宅設備機器等の総合卸売業者で、管工機材では県内ナンバーワンのシェアを誇っています。袋井、島田、浜松に営業所があり、従業員数が現在約230名、男女比率がほぼ半々です。

平成16年には男女共同参画社会づくりの知事褒章を受章しました。男女比率が半々、女性の係長相当職以上の登用率が当時28.6%、それと週1回全社員の全員会議がある、そういうところが評価されて、この賞を受賞しました。その時初めてわかったのです。「男女半々じゃないんだ、他の会社は」と。

当社の男女比率は半々ですが、営業は全部男性です。なぜかという、取扱商品には30キロ以上の重量物があるので、保護の観点からそうしています。中小企業ですから、女性の営業が「これは運べるけど、あれは運べない」などとは言ってられないのです。だから、営業は全員男性、その代わり、事務部門は全員女性になっています。

仕入、発注、経理など、会社の中で非常に要となる重要な部分、責任のある業務を女性が担っています。女性社員を育てたというよりは、仕事を与えて、責任を持たせて、それでやってもらう、そして、どんどん成長していく、という状況です。事務部門には女性も多いので、そこのトップもおおのずと女性となり、現在は管理職比率が30%になっています。

当社の女性は常に利益というものを念頭に置いて仕事をしています。事務だと“作業”になってしまう傾向があると思いますが、作業では仕事はダメなのです。利益なくして会社は存続できないので、全員が常に利益の事を考えながらいろんな仕事をする、そんな社風があることが重要です。



それから、女性の配属は女性社員が決めています。同じ事務部門で一緒に働いているからこそ「この人はこういうところが良いんじゃないか」ということがわかるからで、適材適所の配置になっています。

#### ◆お互い様の精神が根付く風土

私どもは中小企業ですので、国の制度を超える制度を整えるのはなかなか厳しいです。じゃあ、何ができると言おうと、柔軟な対応です。半日の有給休暇制度や時間単位の外出、運動会や参観日、ちょっと病院へ、ということもあります。これは女性だけでなく、父親参観日もありますし、運動会は両親お二人で出掛ける方もいます。

半日有給にしても時間外出にしても、出かける時には自分の仕事を誰かに任せるわけです。他の方に負担をかけてしまうということ、それを承知して、申し訳ないという気持ちを持ちながら、他の誰かが行くときには自分も手助けしてあげようという、「お互い様」の気持ちが非常に大事なのです。うちの会社はお互い様の気持ちをとっても大事にしていると思います。創業以来、男女共同は自然な形で行われていますし、私も男女の差を感じたことはありません。

育児後の再雇用も企業にとってメリットがあります。当社は取扱商品が非常に多く10万アイテム程あります。長い間働いていただいて、商品知識をたくさん持っている方が、結婚や出産、育児で退職されることもあります。こういう方がまた仕事をしたいと思っても、自分の知識を活かせる就職はなかなかできません。だからこそ、再雇用は会社にとっても、社員の方にとっても非常に有効

で、メリットがあると思います。

これからの時代を生き抜いていく企業になるには、やはり女性の活躍は不可欠だと思います。大事なのはトップの考え方、それを社員全員が共有することだと思います。当社では、週に1度の全体会議があります。ここで社長が会社の方針や社長の考え方を全員に伝えています。「全員参加」ということに意味があり、ここで話されたことは全員にぶれずに浸透し、伝わる、それにより社員のモチベーションが向上する、このことが重要だと思います。みんなで話し合うことで、いろいろな意見が出てきますが、女性社員からの意見も活発に出てきます。

## (2) パネルディスカッション

### ◆メンター制度について

**【鈴木】** ジヤトコの佐藤さんにお聞きますが、メンター制度はいつ頃からスタートしましたか？

**【佐藤】** 3年前からです。

**【鈴木】** もともと女性管理職を育てる意図で？

**【佐藤】** それもあったのですが、職場で人を育てる風土を作りたいという思いからです。実は人事部門が始めたのではなく、開発部門がそういった職場風土をつくりたいということで3年前に始めました。その結果が好評だったので、ぜひ全社に広げてほしいとバトンが回ってきて、次の年から全社での仕組みとなりました。

**【鈴木】** メンティーは公募ですか？

**【佐藤】** 女性の活躍推進、女性の管理職を作っていく意図がありましたので、公募ではなく、各部門に「将来の管理職候補を推薦して」とお願いしました。

**【鈴木】** では、メンターはどうやって選んだのですか？

**【佐藤】** 最初の年は女性管理職の方で、それでは足りないで、男性管理職も入れて、私がピックアップしました。その後、メンティーに聞くと、「もっとこういう相談をしたかった」「こういう経験がある人にメンターをやってほしかった」という声は何人かあったので、翌年にはメンティーが決まった時にどういう人にメン

ターをしてほしいか希望を取りました。すると、必ずしも女性管理職に当たりたいわけではなく、共働きの男性管理職をメンターに欲しい、海外外向経験のある管理職にお願いしたい等いろいろなニーズが出てきました。ふさわしい人を私が探すのですが、各部門の人事担当管理職にも相談しながら、こういう希望に合う方を紹介してください、とお願いしました。

**【鈴木】** 期間はどれくらいでしたか？

**【佐藤】** 半年よりは長いですが、1年よりは短いという程度、7~8ヵ月くらいですかね。

**【鈴木】** 事務局はどういう役割を担っていたのですか？

**【佐藤】** メンター・メンティーを誰にするかをまず決めて、メンターのための研修（コミュニケーショントレーニング）を実施しました。毎月必ず1回はその時間をとってくださいとお願いするので、それがちゃんと行われているかをフォローしました。

**【鈴木】** メンター制度の反応はどうでしたか？

**【佐藤】** 思っていたよりも良かったです。最初は「このプログラムがどう寄与するのか」「何のためにやるのか？」など腑に落ちない人もいたようですが、終わってからアンケートをとったら、メンターからもメンティーからも「すごく良かった」という声が出ています。

**【鈴木】** メンティーは部門の推薦でしたが、たとえば、推薦を受けていない人でも「私も相談できる人が欲しい」という声はありましたか？

**【佐藤】** ありますね。私もやりたい、特にメンティーになりたい方はいます。

**【鈴木】** そういう方にはどう対応しましたか？

**【佐藤】** 本来メンター制度のようなことが自然発生的に起きてほしいと思っているので、制度としてずっと続けるつもりはあまりありません。私自身は制度がなくても、困った時にはこの人に相談すると決めていてお願いしていたので、そんな風になってほしいと思います。

**【鈴木】** おっしゃるとおり、自然発生的が一番ですし、以前はメンター・メンティーという言葉を使わなくて

も職場の中で後輩を育てていくのが当たり前だったと思うのです。会社の規模は違いますが、浜木綿さんはどうですか？

**【林】** メンター制度というものは特別にはないですが、入社時にはお姉さん・お兄さん制度みたいなものはあって、現場ではその人に教えてもらっているようです。教えてくれるところさえ押さえておけばそこに聞きに行くようになりますので、メンターと似たようなことはやっています。

**【鈴木】** 丸尾興商さんはいかがですか？

**【豊田】** 私のところは、直属の上司が教えますが、それ以外にもみんなで育てるという感じです。若手も最初のうちはミスをしますよね。未熟でミスするので、そういうことは早いうちにいろいろ教えてあげなければいけません。その若手が事務所を歩いていると、「あれはこうだったね」「ああだったね」とみんなで言っていきます。悪意があって言うわけではなく、育てるために言うのです。違う観点から違う部署の人が、みんなで教えるのです。男性も女性もみんなそうです。私は女性ですが、男性社員にもいろんな事を教えますし、部署とかそういうのを超えて指導はしています。

**【鈴木】** ありがとうございます。やはり業種や会社の規模によって人を育てる仕掛けは違うのでしょうか。外国人の方も「誰かをメンターに欲しい」と思うことはないでしょうか。

**【佐藤】** 外国人がメンティー、日本人の他部門の先輩がメンターに付いたことがありました。

**【鈴木】** 仕事だけではなく、いろいろなことについて相談に乗るのですか？

**【佐藤】** そうですね。最初は、外国人の社員がちょっと遠慮がちでしたが、メンタープログラムを終えると、かなり前向きに自信を持って仕事に向かう姿を見ることができたので、こういうプログラムがあるのは良いことだと思いました。

**【鈴木】** 先ほど出口社長もおっしゃっていましたが、「仕組みをつくる」ことのひとつなのでしょうね。

#### ◆休暇取得時の欠員補充

**【鈴木】** 浜木綿さんにお聞きしますが、先ほどお話いただいた「社内派遣制度」はどういう制度なのですか？

**【林】** 社内派遣の部署をつくり、そこから人を供給して、退職時や急な休みにも対応しています。当社はパートさんに女性の方が多いので、子供さんたちが病気になった時に対応するため社内派遣制度を持っています。

**【鈴木】** それは本部の中につくられているのですよね

**【林】** そうです。社内派遣の部員は社員で、今日は何店、明日は何店という形で動きます。調理担当のベテランがいますし、管理者の代わりになる人もちゃんといます。最初「ちょっとコストが高いかな？」と思ったのですが、今までは、ひとつのポジションの社員が交替で休んでいたもので、たとえば、サービス担当の社員がひとつの店舗に最低2人必要なのです。

**【鈴木】** ひとつのお店に同じことができる人が2人……。

**【林】** そうです。ただ、この社員派遣制度ができると、休みを埋められるようになるので、ひとつのポジションがひとりで対応できる店が増えて、人の効率も良くなりました。もともと女性特有の課題に対応するためにはじめましたが、男性も、お父さんとしての仕事があるので、この制度は結構活用されています。

**【鈴木】** 今まで2人入れていたのをひとりにしてそこで減らしていると。本部で人材をプールしても、それが丸々コストにならないという発想ですね。

**【林】** ひとりで3店舗か4店舗みられますので、どちらかという効率が良いですね。

**【鈴木】** そうすると、休みの予定を見て、どこの店に派遣するか決めないといけないですよ。

**【林】** シフトを本部のコンピュータで見られるので、調整しながらやっています。

**【鈴木】** 飲食業やサービス業務では長時間労働や土日勤務などもありますよね。気合で乗り切るだけでなく、きちんと制度を作ってフォローをすることで、より定着率を上げたいということなのでしょうね。丸尾興商さんは、産休・育児の時は、代替要員を入れる等していら

っしゃるのですか？

**【豊田】** 当社の場合は代替要員を新たに外から入れることはなく、会社の中で異動してまかなうようになっています。もともと、社内では部署の異動が結構ありますが、敢えてぐるぐる回すのです。それはなぜかというと、産休や育休、病気でもそうですが、休む方が出た場合に、「ここの部署だったら私は前にやっていた」という人が代わりに入れるようにするためです。いろいろな仕事ができる人を育てることに力を入れています。

◆女性管理職について

**【鈴木】** ジヤトコさんではロールモデルの紹介をしているとおっしゃっていましたが、どういうロールモデルですか？

**【佐藤】** 女性管理職です。管理職になることにハードルを高く感じている女性が多くて、「なってみませんか？」「挑戦してみない？」と言っても、「いえ、私なんかとでもできません」と言うのです。「そんなにハードルは高くないです。やってみると結構面白いですよ」ということを伝えたくて、ロールモデルの紹介をしています。

**【鈴木】** 管理職になった楽しさ、面白さみたいなものわかってほしいですね。

**【佐藤】** そうです。楽しいですよ。本当に。

**【鈴木】** そうですよ。私見になりますが、管理職は大変だと若い人が思う理由のひとつは、大部分の男性管理職がご自分の仕事の楽しさを出さなくて、「大変だ」「残業ばかりだ」という顔をしてお仕事をしていることだと思います。そうすると、下にいる女性も「管理職は本当に大変なのだ」と思ってしまいます。女性の管理職は楽しいことをアピールしていますが、周りにはいる男性の管理職の方にも「こういういいことがあるんだよ」ということを普通の職場で話していただくと、もう少しハードルが下がるのではないかと思います。

◆パネルディスカッション総括

**【鈴木】** 3社とも、経営者・トップの意識や熱意を直接伝える手段・機会を持っていてそれを非常にうまくお使いになっています。掛け声だけではなく、出口社長のお話にありました、自分の企業に合った「仕組み」を作られています。日本でダイバーシティの取り組みが始まった頃は、掛け声だけ、きれいごとで終わってしまうような状態だったと思います。しかし、今は日本でもここまで進んできて、実効性のある取り組みになってきていると、私も感慨を新たにしました。今日はお三方、お忙しい中時間を割いていただきありがとうございました。