

第6回

人的資本経営の時代における 「働きがい」向上の取組

働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会

令和5（2023）年10月16日【月】
13:30～15:50 オンライン

基調講演【60分】



女性活躍推進のための全員活躍職場とは

【講師】

Great Place To Work® Institute Japan シニアコンサルタント
今野 敦子 氏

企業取組事例紹介【30分】



多様性の力でよりよい世界を

【企業ゲスト】

株式会社資生堂 ダイバーシティ&インクルージョン戦略推進部長
本多 由紀 氏

トークセッション【30分】



社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション

【パネリスト】

Great Place To Work®
Institute Japan シニアコンサルタント
今野 敦子 氏

【パネリスト】

株式会社資生堂
ダイバーシティ&インクルージョン戦略推進部長
本多 由紀 氏

女性活躍推進のための全員活躍職場とは



登壇講師プロフィール

Great Place To Work® Institute Japan シニアコンサルタント

今野 敦子 氏

名古屋大学大学院経済学研究科（経営管理学）修了。フランス国立ボンゼショセ工科大学MBAコース取得。外資系航空会社、医療系商社の人事部を経て、リクルートマネジメントソリューションズに入社。人事領域において、採用・制度設計・人材育成など一連の業務に携わる。2009年GPTWジャパン設立メンバーとして、事業立ち上げに参画。働きがいのある職場を目指す多くの企業などに調査分析、経営層への提言と支援を行う。

CONTENTS

- D&Iをめぐる議論
- D&Iと働きがい（エンゲージメント）
- 全員活躍職場と業績
- 企業事例

D&Iをめぐる議論

多様な人材を受け入れて活かすD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）には、次のような経営上のメリットがあります。①ミレニアル世代やZ世代は多様性のある組織を選ぶ傾向にあるため、人材獲得力が強化できる。②多様な人材によってリスク管理能力が向上する。③同調圧力がなくなり、取締役会の監督機能が向上する。④多様なアイデアが生まれ、イノベーション創出が促進される。

こうしたメリットがあるにもかかわらず、日本では女性や外国人、シニアの活躍が進んでいないのが現状です。男女格差を図るジェンダー・ギャップ指数は156カ国中120位で、女性管理職比率は8.9%（2021年）。GPTWが経営者に行ったアンケート結果によると、女性活躍推進に意欲的な企業が多いものの「成果が出ていない」という回答が50%を超えています。

日本でD&Iが進まない背景として、早稲田大学の入山章栄教授は「経路依存性」の問題を指摘されています。過去の仕組みにしばられた人事マネジメントを行ってきた会社がD&Iを進めるには、多様な人材の違いを知って認め合い、すべての人が意思決定に関与できるようなカルチャーをつくるのが大切です。

D&Iと働きがい（エンゲージメント）

コロナなど外部環境の変化によって、社会経済環境は予測不可能になっています。このVUCA時代にD&Iを推進することは、働きがい（エンゲージメント）を高め、これまでの「生産する組織」から多様性によって「創造する組織」へと変わる力になるはずです。

GPTWが提唱しているのは、すべての人が組織の中で尊重され能力を発揮できる、全員型の働きがいのある会社です。それを目指すために必要なのは「信用」「尊重」「公正」「誇り」「連帯感」であり、それによってマネジメントと従業員の「信頼」が生まれ、一人ひとりの能力が最大限に生かされると考えています。






「信頼」を構成する 5つの要素	
	信用 ■従業員がマネジメントをどれだけ信用しているかの指標です。マネジメントのコミュニケーション、習慣、能力、インテグリティ（誠実さ）に対する従業員の認識を評価します。
	尊重 ■従業員がマネジメントからどのくらい尊重されていると感じているかの指標です。マネジメントが従業員に対して行ったサポート、協力、配慮のレベルを評価します。
	公正 ■従業員がマネジメントに公正に扱われていると感じているか否かを測る指標です。従業員が職場で感じている公平、中立、正義に関して評価します。
	誇り ■従業員の仕事に対するプライドを測る指標です。自分自身の仕事や会社、組織に対して感じている誇りを評価します。
	連帯感 ■従業員が職場で感じている連帯感を測る指標です。職場内での親密さ、ホスピタリティ、コミュニティの質を評価します。

図1：GPTW Japan講演資料より

女性活躍という目線でも、信頼を構成する5つの要素（図1）はとても重要です。たとえば、育休や時短勤務などの制度があっても、職場の連帯感がなければワークライフバランスは保てません。育休明けの女性社員の働き方が尊重され、公正に扱われている会社では、誇りを持って働くことができるのです。

また、GPTWでは、働きがいのある会社を見るための6つの尺度（図2）を定義しています。







■ 「働きがいのある会社」を見るための6つの尺度	
	従業員とマネジメントとの間にある高いレベルの「信頼」のことを指します。リーダーへの「信用」、従業員の「尊重」や「公正」な扱い、そして仕事への「誇り」と仲間との「連帯感」からなります。
	属性や立場に関わらず、「人の潜在能力を最大化」することを指します。一部の限られた人ではなく、あらゆる人の力を引き出す（For All）ことが求められます。
	会社の「価値観（バリュー）」を指します。明文化されたものだけでなく、従業員が日常の仕事やリーダーから感じられるものも含みます。
	会社のカルチャーをリードし、従業員の共感を呼ぶ「有効なリーダーシップ」のことを指します。どんな場面においても、一貫した効果的な戦略を描くことが求められます。
	会社が変化に対応し、持続的に成長するための「イノベーション」を起こすことができるカルチャーを指します。従業員の知性を刺激し、能力や思いを集結させることでつくれます。
	よいカルチャーから生み出される「財務的な成長」を指します。中長期的に会社を維持・成長させるためには、ビジョンを明確にし、組織能力を高める必要があります。

図2：GPTW Japan講演資料より

全員活躍職場と業績

GPTWは、全員活躍職場と業績の関係についても調査を行っています。全員活躍職場と言われている会社に過去3年間の売上高の伸び率を確認したところ、「業界平均と比べて高い」と回答した割合は61.1%というポジティブな実感値が得られました。この数字は、非・全員活躍職場の27.5%を大きく引き離しています。

また、女性管理職比率が30%以上ある割合は24.1%で、平均の8.9%を大きく上回っています。全員が活躍できる職場を目指していると、女性管理職比率が高まること。そして、女性管理職比率が高い職場では、女性だけでなく男性も働きがいの実感値が高くなる傾向があります。

女性活躍推進という女性だけに注力しがちですが、すべての人の働きがい向上につながり、結果として業績が上がるのではないのでしょうか。

企業事例

組織改革は一気にはできないため、ステップで進めることを提案しています。まず多様な職場づくりから、一人ひとりが尊重される職場、自分らしさが発揮できる職場というステップを経て、働きがいのある職場になると考えています。そして、それぞれの組織づくりの段階でリーダーシップを発揮できる人事が必要です。（図3）



図3：GPTW Japan講演資料より

最後に、これらのステップによって、働きがい認定企業となった会社のD&I事例をいくつか紹介します。個人のWILL（意思）を大切にして、主体的なキャリア形成を行った情報通信業の会社。経営の土台にDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を掲げ、従業員が主体となったネットワークをつくった金融業の会社。女性の部長職候補者を、昇格するまで役員が支援する製造業の会社もあります。先進的な取組をしている会社で行われている、こうした事例もぜひ参考にしてください。

多様性の力でよりよい世界を



企業ゲストプロフィール

株式会社資生堂 ダイバーシティ&インクルージョン
戦略推進部長

本多 由紀 氏

企業概要

本社：東京都中央区銀座

創業：1872年

従業員数：33,414名

業務内容：化粧品事業、レストラン事業、教育・保育事業

資本金：645億万円

CONTENTS

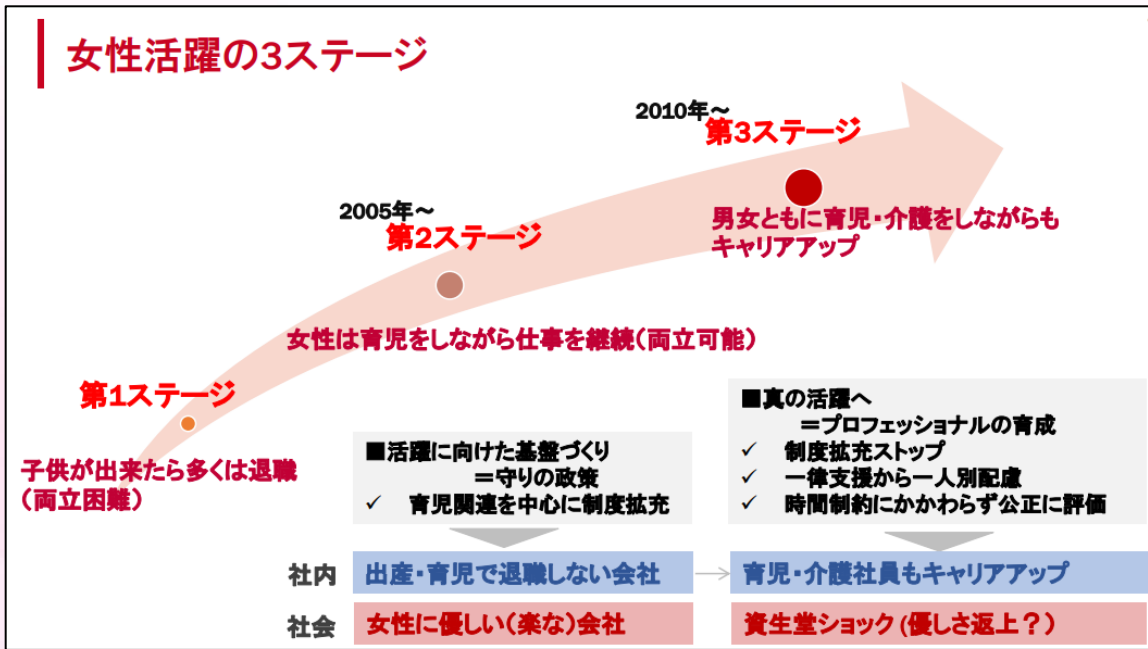
- 女性活躍3ステージのこれまでのあゆみ
- 第3ステージへの進化「資生堂ショック」
- 社会変革に向けて

女性活躍3ステージのこれまでのあゆみ

女性の生き方を応援してきた会社として、女性が活躍する社会をつくることが当社の使命だと考えています。日本のジェンダーギャップは、先進国の中で最低レベルです。教育分野の男女差はないものの、社会人になると女性の能力は十分に活用されていません。それだけに、女性活躍は日本の成長戦略の鍵を握っています。

当社では、2030年までにあらゆる階層の女性比率を50%にする目標を掲げています。特に組織の中で最終的な意思決定を行う執行役員や部門長クラスに女性がいる、ダイバーシティの状態であることが重要です。

その目標を実現するために、女性活躍3ステージの設計図を2005年につくりました。当時の第1ステージは、出産で多くの女性が退職せざるを得ない両立困難な時代でした。第2ステージでは、女性が育児をしながら仕事を継続させる守りの施策を行い、出産や育児で退職する人はいなくなりました。そして、2010年からスタートした第3ステージは、男女ともに育児や介護をしながらキャリアアップすることを目指しています。



第3ステージへの進化「資生堂ショック」

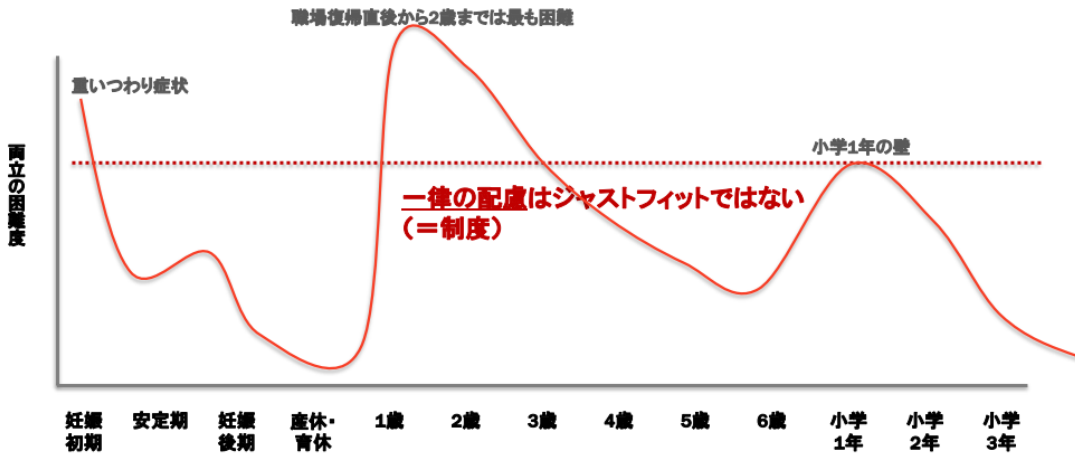
女性活躍の第3ステージにおける美容職社員を対象とした改革は、一時的に「資生堂ショック」と呼ばれて話題になりました。第2ステージから移行するにあたって、セーフティネットの制度は全く変えていません。ただし、一律の制度に委ねるのではなく、個々のキャリア形成を前向きにとらえ、ジャストフィットな配慮でこれを支えることにしています。このような取組によって、育児や介護で仕事をあきらめなくていい会社となることで、キャリアに目を向けてもらうようにしました。昇進や昇格だけでなく、自己の成長によって世の中の役に立つことを目指してほしいと考えています。

第3ステージへの進め方については、実施する半年前から告知して労働組合と共にワークショップなどを行い、家族と家庭の状況をよく話し合っ、上司との面接を受けてもらいました。父親の育児、家事参加についても多くの社員が話し合っており、女性だけでなく男性側の両立が不可欠であることを示した事例となりました。その結果、すべての社員がステージ2以上に進んでいます。

また、働く親の育児は山あり谷ありで一律ではないため、制度が配慮すべきことを超えたときは、キャリアに軸足を置くよう背中を押しています。この取組は、大半の育児時間取得者から支持されました。制度の運用のあり方や次世代へつなぐ思いをカタチにしたことで、改革は成功したと思っています。

子の成長と「働く親の保育・養育の困難度」(一般例)

社内研修資料より抜粋



一般的に大きな山は3回。第1子は特にこの傾向が強い

例外なく全員をステージ2以上の働き方へ

社内研修資料より抜粋

ステージ 4	育児時間は取得せず『 <u>残業免除</u> 』を申請し、 <u>フルタイム</u> で働くことで合意	
ステージ 3	育児時間は取得するものの <u>働き方への配慮範囲を明示せず</u> 、他の社員と同様の働き方で合意	職場と仲間の配慮の範囲で運用
ステージ 2	本人の事情を考慮し、 <u>育児時間取得とあわせて「一定範囲」の配慮を明示した働き方</u> で合意	例) 遅番は月に5日以内 土日勤務は月に4日以内
▲		
▲		
▲	特別に配慮が必要なケースに限り、 <u>本人の事情を優先した働き方</u> で合意	例) シフトは全て早番
ステージ 1	ex.子どもに事情があって保育サポートが限定しているケース 重篤な疾患 等	

社会変革に向けて

この20年間、女性のキャリア成長を促すアクションを推進してきた当社は、フロントランナーとして社会全体を変えていきたいと考えています。また、「30% Club Japan」のチェア企業としても、日本が遅れているジェンダー問題をどう解決していくか話し合いを進めています。

資生堂はこれからも、「人は本来、多様である」という考えに立ち、固定観念、差別、偏見、同調圧力をなくして、誰もが自分らしく美しくいられるインクルーシブな社会の実現に努めてまいります。

30% Club Japan TOPIX社長会 PMチーム



Project Management (PM) Team

加盟企業の実務責任者と実務担当者が参加する企業横断型プロジェクト
現在34社約80名が参加

キャリア黎明期: Action 1



ライブイベント前社員の
キャリア意識醸成プログラム

両立期: Action 2

育児・家事サポートサービス



活用イメージ ガイドブック

ブランクの短縮化に向けた
各種支援策

リーダー期: Action 3



トップと女性シニアリーダーの
クロスメンタリング

社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション



パネリスト
今野 敦子 氏

Great Place To Work®
Institute Japan シニアコンサルタント



パネリスト
本多 由紀 氏

株式会社資生堂
ダイバーシティ&インクルージョン戦略推進部長

育児の制度とそれぞれの思い

今野：質問がきています。資生堂では、遅番出勤や土日勤務などに伴うベビーシッターの補助はされていますか？また小1の壁対策があれば教えてください。

本多：ベビーシッターの補助を充実させる準備をして改革に臨んだので、全社員の福利厚生制度に盛り込まれています。小1の壁対策については、テレワークが飛躍的に拡大したことが大きいと思います。ただし、美容職の在宅勤務は難しいですね。

今野：改革を進める中で、子どもがいない社員の方たちからは、具体的にどのような反発の声がありましたか？

本多：一番問題だったのは、不満を口に出せない暗黙のプレッシャーがあったことです。育児期の配慮を当たり前と思っているような振る舞いに憤りを感じたり、自分もフレキシブルな勤務を希望したいけれど言えないという不満があったり。こうした声を人事部が丁寧に聞き取って共有しました。この改革は、当事者意識を尊重しながら丁寧な対話をしていくことに尽きると思います。

今野：アンケートなどではなく、現場に足を運んで面談されたのですか？

本多：そうですね。あまり前例がないのですが、労働組合の委員長と人事部長と一緒に現場を回りました。女性を応援してきた会社のはずなのに、出産や育児が原因で不協和音が起きていることを、私たちのこの時代で改善したいという思いがありました。資生堂は女性が長くキャリアを歩める会社であり、育児は素晴らしい経験ができるキャリアであることを伝えたいと思っています。

女性活躍の改革が成功した要因

今野：改革を成功させた一番の要因は何でしたか？

本多：2つあります。1つは、美容職社員が自分の仕事に誇りを持っていること。2つ目は、育児との両立に関わる社内モラル低下について、乗り越えたいという思いが一緒だったことです。自分たちがチャレンジすることで、新しい時代が拓けるという思いが伝わってきました。支えられる側ではなく支える側になってくださいというメッセージや、いろいろな経験が仕事に生かされないはずはないという思いに共感する人が多かったですね。

今野：「資生堂ショック」と言われながらも、社員への啓蒙活動を成長にうまく結びつけられたところが、本当に素晴らしいと思います。


本多：第一の壁として、学生時代には男女差がほとんどなかったのに、入社直後から女性が弱者扱いされることにまず違和感を持ちます。女性社員には早い段階で、登りたい山はどこにあるのかを自分自身が見出せるよう、背中を押すマネジメントが有効だと思っています。

女性のキャリア成長を促すアクション


18




黎明・成長期の自律意識



育児との両立期の安心・自信



リーダー創成期のキャリア意識



リーダー円熟期の志・覚悟

インサイト	就職した途端に男女の差を感じる。女性は「弱者扱い」	子育てと仕事の両立で一杯いっぱい。母親の負担は大きすぎる	仕事もそれなりにやりがいあるし、世帯収入も十分。これくらいがちょうどいい
トップコミットメント	男性社員の育児休業100%取得宣言		2030年までにあらゆる階層において男女の管理職比率 50:50 担当役員に向けたトップの働きかけ(女性サクセッサーの見える化)
上司の意識	性別に関わらずキャリア自律を促す取り組み ● パフォーマンスマネジメント ● キャリアディベロップメントプラン作成 ● メンタリングプログラム ● リバースメンタリングプログラム など		
本人の意識	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">上司向けセッション</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">Next Leadership Session for Women</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">NLW Basic</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">NLW</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">NLW Advanced</div> </div>		
働き方	両立支援のための各種制度 育児休業/育児時間制度/事業所内託児所など		
雇用慣行	多様で柔軟な働き方の選択肢 ハイブリッドワークスタイル / コアタイムなしフレックス制 / ワークプレイス変革		
	役割を軸とした報酬・処遇制度(ジョブ型人事制度)		



インクルーシブな職場環境づくり

今野：「30% Club Japan」で始められた「トップと女性シニアリーダーのクロスメンタリング」とは、どのようなもののでしょうか？

本多：各社の女性幹部候補生が、異なる企業のトップと対話する機会を設けてもらっています。多様なメッセージを受け取るだけでなく、参加した女性同士のネットワークが生まれ、トップに対するいい意味での新たな気づきや刺激にもなっていると思います。

今野：最後に、インクルーシブな職場環境について質問がきています。ジャストフィットな配慮は、どのように実現されていますか？制度を作るだけでなく活用される職場風土の実現について教えてください。

本多：制度について丁寧に説明をして、配慮は一律ではないことを伝えてきました。社員には、子育ての生活状況を可能な限り会社に伝えてもらい、職場で関わる人たちの状況を見た上で、ジャストフィットな配慮をしています。足りない部分は、一緒に働く仲間たちが配慮をするという風土に変わってきました。会社が音頭をとらなくても、しっかりやっています。

今野：働きがいのある会社には、自律的な社員が集まっておられます。会社の制度は整っているが、やりがいを持てる職場づくりは自分たちの手でやっていくというカルチャー、風土形成がなされているところが強みだと改めて確認できました。