

# POSITIVE ACTION

## 〔社団法人日本経済団体連合会〕

### ポジティブ・アクションの新たな展開

#### 競争力の源泉となる人財の確保・定着のため、ポジティブ・アクションはますます重要に

現在、国内の事業環境は、重い法人税・社会保険料負担、TPPを始めとする経済連携協定の遅れ、高い労働コストと柔軟性に欠く労働市場、円高、エネルギー制約など、依然として厳しい状況にあります。そのような中、日本企業が活路を見出していくためには、アジアを始めとする新興国の需要を積極的に取り込み、企業規模を問わず、グローバル経営を加速させていくことが急務となっています。

特に、競争力の源泉となる優秀な人材を確保し、その定着を図っていくためには、ポジティブ・アクションは、ますます重要となっております。

経団連の調査<sup>※1</sup>をみますと、女性従業員の活躍促進策として、「柔軟な労働時間の設定、仕事と家庭生活とのバランスを保つことができる環境の整備」と並んで「管理職登用の拡大」と「幅広い仕事上の経験を与えるなどの職域の拡大」が、規模を問わず多くの企業で実施されており、前年度の調査と比べても伸びがみられます。また、7割を超える企業が、「ワーク・

ライフ・バランス施策を経営戦略の一貫として推進している」と回答しております。これらの回答からは、各企業で、女性従業員のキャリア形成を重視した施策に積極的に取り組もうとする姿勢がうかがえるとともに、ワーク・ライフ・バランス施策を経営戦略の一貫として推進していることが見えてきます。

このような企業の動きは、厚生労働省の調査<sup>※2</sup>からも読み取ることができます。これによると、既に十分に女性が能力を発揮し活躍しているため、ポジティブ・アクションには取り組む必要がないとする回答が4割を超えています。もちろん、各社の取組実績や回答者の認識に温度差があると推測されますので、一概にはいえないものの、女性を特別扱いするのではなく、性別に関わらず、必要な人材を積極的に登用し、キャリアの幅を広げ、人材を育成していこうとの方向性が見えてくるようにも思えます。

#### ダイバーシティ・マネジメントの枠組みの中で捉え直し「女性だけでなく男女共通した取組を」

今後、ポジティブ・アクションは、企業のグローバルな成長戦略の一環



事務理事  
久保田 政一

として、性別・人種等に関わらず多様な文化や考え方を尊重し、多様な人材の能力を活用するという、ダイバーシティ・マネジメントの枠組みのなかで捉え直していくことが必要になっていくと思います。ポジティブ・アクションは、従来型の格差是正の側面だけが強調され、女性従業員の単なる優遇策と限定して理解されている場合もあると思います。しかし、今後は、女性だけではなく、男女共通の取組として、多様な働き方と効率的な仕事を模索し、仕事の質的向上と生活の充実を共に高めていくことが課題となります。多様な人材の確保と定着を図り、従業員個々人の働きがいや組織全体の活力を引き出そうとする企業が、今後ともさらに増えていくことを期待します。

※1 経団連「人事・労務に関するトップマネジメント調査」(2011年・2010年)

※2 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2010年度)

# POSITIVE ACTION

## 〔東京商工会議所〕

### 厳しい経営環境の中、経営戦略上の重要性を増す「女性社員の奮起と活躍」

#### 人材の総動員が不可欠に

東京商工会議所は政府等への提言要望活動や、中小企業に対する経営支援活動(経営相談、情報提供など)、地域振興活動(街づくりや観光振興など)に取り組んでいる約8万の中小企業等を会員とする団体です。会員企業からは日々、経営の実態や課題について意見をいただいています。現在の経済情勢については、緩やかな回復基調が続いているものの、超円高の継続、欧州債務問題を背景にした海外経済の減速により、先行きに慎重な見方をする会員企業が増えています。また第三次補正予算の地域経済への波及効果もまだ弱く、雇用の維持が精一杯という声も強い状況です。

一方で、わが国は少子高齢化が進み、生産年齢人口(15~64歳人口)はこれまでにないスピードと規模で減少しています。長期的には企業において人材確保が困難になることも想定されています。

正に企業は、足元で雇用を懸命に維持しつつ、将来に向けて人材を確保・育成し、競争力を上げ、事業継続を図らなければならない難局にあります。

厳しい経営環境や自社の実情にあわせて社内の多様な人材を総動員し、仕事の内容、役割、能力、成果に応じて公正に処遇し、意欲・能力を最大限に引き出すことが不可欠になっています。その中でも、特に女性従業員の奮起と活躍は経営戦略上の重要性を増しています。

#### 身の丈にあった取組を「成果を上げる企業の4つの共通点」

そこで、東京商工会議所の会員で女性従業員の積極的な活用に取り組、成果を上げている企業の共通点をご紹介します。

1点目は「女性従業員が働きやすい職場環境を整備している」ことで、両立支援措置など、子育てのために仕事を辞めなくて済む環境づくりに取り組んでいます。

2点目は「女性従業員のやる気を向上させる公正で透明性ある仕組みを導入している」ことで、取組企業からは「女性従業員が能力開発に積極的になり、会社へのロイヤリティも高くなった」との声を聞きます。

3点目は「女性従業員の持ち味が活かせる仕事や機会を提供している」ことで、女性従業員の活躍が企業の



常務理事  
岡部 義裕

創造力の向上や広報活動に寄与しています。

4点目は「経営トップ層が女性従業員の活用の重要性を理解し、積極的に推進している」ことで、経営トップ層の理解が社内における女性従業員の活躍を支えています。

各社とも、それぞれの観点において女性従業員を特別扱いするのではなく、自社の実態を踏まえた身の丈にあった取組を工夫しています。

東京商工会議所は、今後とも女性従業員の家庭での責任やニーズ、職場の実態を十分に踏まえた各企業の取組を後押しするよう、政府に対し各企業の現場に任せ、柔軟性の高い雇用・労働法制、女性の活躍支援策を提言していく考えです。

# POSITIVE ACTION

## [全国中小企業団体中央会]

### 中小企業の労働力不足は深刻に。 これまで以上に求められる女性の活躍推進

#### ポジティブ・アクションは働く女性 だけでなく企業にとって有益

現在、経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、企業が経済活動を行う上で能力のある女性を積極的に登用する「ポジティブ・アクション」が提唱され、国や先進的な企業において取組が進められています。

中小企業においては、既に女性が中核的な役割を果たしている企業もありますが、全体としては、厳しい経済環境下で、こうした取組に目を向ける余裕がないといった声や、業種・業態・規模によって女性の登用が難しい企業もあり、残念ながらあまり進んでいないのが現状です。

しかしながら、今後、少子高齢化が加速し、労働人口の減少も懸念される中で、中小企業の労働力不足がより一層深刻な問題となることが予想されます。既存の人材の有効活用という観点からも、意欲と能力のある女性に活躍のチャンスを提供し、大いに活躍をしてもらうことは、働く女性だけでなく、企業にとっても大変有益であると考えます。

活躍の場を与えられた女性が、能力を発揮することによって、社内に新たな発想が生まれ、これまで気づかなかっ

た顧客ニーズに対応した新たな商品・サービスの創造や、女性の活躍に周囲の男性が刺激された結果、生産性の向上につながるなどといったメリットが期待できます。

「ポジティブ・アクション」を推進することは、男性・女性にとっても働きやすい職場環境を構築する上で大切なことであり、企業のイメージ向上、さらに優秀な人材を集めることができる、といった波及的効果も大いに期待できます。

#### トップダウンでの協力的な推進を 「中小企業でこそ浸透しやすい ポジティブ・アクション」

これまで性別による固定的な職種の設定などを行ってきた企業においては、本当に女性にはできない仕事であるか再考して制度を検討してみる、男性に限られてきた登用機会について性別の差をなくすこと等、女性の活躍できる場を拡げていくことがこれまで以上に求められています。

また、「ポジティブ・アクション」を効果的に実施するためには、それぞれの会社の実態を踏まえた上での具体的な目標設定、可能なものについては数値化した目標を立て、いつまでに達成するかと



理事・事務局長  
瀬戸 実

いう期限を決めることが大切です。その際には、それぞれの企業での採用状況、離職状況、育児・介護休業の取得状況、管理職への登用状況、従業員満足度などを分析することが重要です。

中小企業においても、それぞれの会社の実情に応じて、取りかかりやすいことからスタートしていけば、「ポジティブ・アクション」は決して難しい課題ではないと思います。

「ポジティブ・アクション」の取組は、経営トップがその必要性を十分に理解し、トップダウンによって強かに押し進めることで、特に、中小企業だからこそ社内に浸透しやすい環境にあるとも言えます。

私ども中小企業団体中央会は、「ポジティブ・アクション」の取組を行う中小企業・組織を今後も支援していくとともに、全国の中小企業において「ポジティブ・アクション」が着実に進んでいくことを期待しております。

# POSITIVE ACTION

企業トップからのメッセージ

有限会社原田左官工業所  
代表取締役社長  
**原田 宗亮**

【企業概要】  
従業員数：34名  
現場に出ている社員の職人・見習いさんは24名（うち7名が女性）。  
入社3年目で現場リーダーを任される場合もあり、  
技術とアイデアがあれば性別に関わらず活躍できる社風があります。  
業種：建設業  
事業内容：左官工事、タイル貼り工事、防水工事、組積工事  
所在地：東京都



## 若者不足、高齢化が進む中で、女性の活躍が 業界の活性化につながります

### 女性が少ない左官工の世界で 孤立しない環境づくりを行った

— 左官工という職種で女性の活躍を  
推進されるようになったきっかけを教え  
てください。

今から20年ほど前、事務職の女性から「現場で働いてみたい」という申し出がありました。忙しかったこともあり、試しに挑戦してもらったのです。当時は「平らに塗れて一人前、でこぼこなのはまがいものだ」と言う職人が多かったのですが、時代は目新しいものを求めている、彼女が塗った、あえてでこぼこがある壁を面白いと思ってくださるお客様がいたのです。また、材料に化粧品を混ぜてカラフルにするなど、これまで白色しかなかった漆喰（しっくい）壁に『デザイン性』をプラスしてくれました。彼女たちが持ち込んだ新しい感性は左官業の大変革でした。この最初の女性の活躍が話題となり、業界内でも女性の左官工を育てる会社ができたのです。



— 男性だけだった現場に女性が入る  
ことで、問題点はなかったですか。

現場に女性用トイレがない、作業着に着替える場所がないといった環境の不備もあり、初めは手探りでしたが、まずは何でも相談できる環境作りから着手しました。しかし、男性相手では相談しづらいことも多くあるため、専務である私の母親が相談役となり、女性たちの意見を聞きながら少しずつ環境を整えていきました。また、左官工は体力のいる仕事ですが、運んだりこねたりするのは力があるものの、それ以外はきめ細かさ・丁寧さがものをいう部分が多いといえます。体力をハンデと考えるのではなく、チームでカバーすることが大事です。— 2000年には、女性だけの事業部も作られていますね。

最初の頃は、ミスをするので「だから女性はダメなんだ」という男性もいました。女性事業部を作ったのは、男性中心の現場で女性が孤立せずに力を伸ばし、業績を残せるようにしたかったからです。しかし、今では現場に女性がいることが当たり前となってきており、女性だけの事業部は必要なくなりました。また、「産休を取った後で仕事に復帰したい」という女性の左官工も現れ、仕事と育児を両立できるよう、残業なく仕事ができる体制も整えました。現在は7名の女性の左官工が活躍しています。

伝統的な仕事の中に  
女性が新しい風を吹き込んでくれる  
— 女性の左官工の必要性についてど  
ようにお考えでしょうか。

左官工は、男性の仕事。3K（きつい、汚い、危険）の厳しい仕事というイメージがあると思いますが、女性が増えることで「私にもできるかも」と気軽に応募してくださる方が増えました。また、美大出身の女性は、伝統的な仕事にアートという新しい概念を持ちこみ、お店の内装などで素晴らしいセンスを発揮しています。いろんなバックグラウンドを持つ女性が左官工として力を発揮してくれることで、業界全体に変化を起こしてくれると期待しています。

— 社長自らがブログやツイッターでも  
女性職人の活躍を、こまめにご紹介され  
ていますね。

高齢化が進んでいる業界なので、若者に身近なインターネットを使い、やわらかいイメージを打ち出すことが大切だと考えています。また、テレビや雑誌から取材を依頼されることも多いのですが、当社で活躍する女性の姿を目にさせていただくことで左官工を目指す若者が増えれば、業界の活性化にも繋がるのではと期待しています。

旭化成株式会社  
取締役 兼 常務執行役員（人財・労務担当）  
**水永 正憲**

【企業概要】  
従業員数：約25,000名（連結）  
◎平均勤続年数（'10年度） 男性：19.1年、女性：20.4年  
◎平均年齢（'10年度） 男性：42.5歳、女性：41.8歳  
◎女性管理職（'10年度） 部長クラス：4人、課長クラス：89人  
◎大学卒採用者の内、女性が約20%を占める  
業種：製造業  
事業内容：化学、繊維、住宅、建材、エレクトロニクス、医薬品、医療機器  
所在地：東京、大阪、宮崎、静岡、滋賀、岡山、神奈川、その他



## 成功事例を作り、焦らず、じっくり、 時間をかけて取り組んでいくことが大事

女性の活躍が見込まれる職種で成功  
例を作って現場の意識を変えてきた

— 社内の人材活性化、能力発揮促進  
への取組を始めたきっかけをお聞か  
せください。

私どもは1993年に人事部の主導で、EO（イコール・オポチュニティ）推進室を立ち上げました。これからは、性別、国籍、年齢、キャリアの壁をなくして、ボーダレスに働ける組織づくりが必要だと考えたからです。なかでも女性の活躍に関しては、総合職の大卒女性を採用して2年目でしたが、現場の受け入れがなかなかスムーズにいかないという背景もあり、人事部で本気度を示さないといけないという思いもありました。

— そういった、女性の受け入れに消極  
的だった現場をどのように変えていた  
のでしょうか。

「女性社員の数を増やすから、各現場で受け入れてください」という姿勢ではなく、まずは、成功例を作って全社に示すことで、現場の意識を変えられるのではと考えました。「女性が活躍するとこんないいことがあるんだ」とわかってもらうことが大事なのです。そこでまず女性が活躍できる職種として、営業の中でもMR（医薬情報担当者）、半導体の設計、住宅設計、化学研究の4つを選び、実績をつくって

きました。その成果が認められ他部門でも女性の受け入れを広げていくことに成功しました。

人事部は黒子に徹し、  
トップに方針を示してもらおう

— 取組を進めていく上で、難しかった  
点はどのようだったのでしょうか。

今の若い男性社員は女性が管理職であっても違和感を持っていませんが、中高年の男性社員は女性を管理職として登用することに抵抗がある人も少なくありません。しかし当社では、そういった男性社員を早急に教育して意識改革をするということは行いませんでした。女性の活躍推進にはあせらず、みんなが戸惑わないようじっくり時間をかけて成功例を示していくことが大事です。じわじわと受け入れられることを目指しました。そして、時間がかかるからこそ、早くから取組をスタートしなければならないのです。



— ポジティブ・アクションに成功する  
一番のポイントはどこにあると考えてい  
らっしゃいますか。

トップが女性の活躍を推進するという方針を本気で示し続けるのが一番大事。人事部だけではダメなんです。人事部は表に出るよりも黒子に徹し、社長や事業部長を担ぎ出す場面をつくる必要があります。また、理念も大事ですが、形から入っていくことも大きいです。当社ではEO推進室を作りましたが、途中で困難にぶつかったとき、形があることで乗り越えられる部分も大きかったです。— では、最後に今後の課題についてお聞かせください。

就業継続する人が増えてきましたが、重要ポストのときに休業することがハンディキャップとにならないような対応をどうするかです。また、93年には5人だった女性管理職は、現在、係長、課長、部長を合わせて317人へと増加しています。これまでは各部門でトップランナーとなる女性を育成してきましたが、今後、組織の長である事業部長クラスの女性を育成していかなければと考えています。

オムロン株式会社  
特別顧問  
**立石 信雄**

【企業概要】  
従業員数：35,684名(連結)  
◎売上(2010年度)：6,178億円(連結) ◎営業利益：480億円(連結) ◎海外比率：51.4%  
◎国内関係会社：40社 ◎海外関係会社：112社 ◎オムロンプロパー社員：4,537名(内：女性社員938名(20.7%)) ◎平均勤続年数：全体16.4年(男性16.8年、女性14.6年)  
業種：製造業  
事業内容：制御機器、FAシステム、電子部品の製造  
所在地：京都府



挑戦を許す自由な気風はわが社の生命線。  
人財こそが未来を決定する。

**プロジェクトメンバーが各地に出向き、女性活躍の取組を浸透。**

——御社の女性活躍への取組の歴史は？

最初のきっかけは2001年の株主総会でした。ある株主様から「この時代に壇上に一人も女性(役員)がいないが、そんなことで大丈夫なのか？」という質問が出たのです。正直、ハツとしました。グローバル企業の立ち位置にあった当社なのに、ジェンダーを超えるための取組は積極的に推進していなかったのではないかと。女性の活躍推進への本格的な取組はそこから始まり、今年で12年が経ちました。その間に制度整備をしたり、2007年に人事部のなかに「Shine P.J(シャインピージェイ)」と名づけた女性の活躍推進のための社内プロジェクトを作ったりして、取組を進めてきました。

——「Shine P.J(シャインピージェイ)」の活動内容はどのようなものですか？

プロジェクトのメンバーが各地の事業所に出向きその管理職に女性社員活躍のための取組を直接説明し浸透させる活動をしたり、女性社員のネットワークづくりやリーダー研修会を開いて女性社員の力を引き出しています。この活動のおかげもあり、営業職へ転換を図る人が増えました。

——会社側のアクションも多岐にわたったとか？

まず制度整備とその浸透に力を入れました。最長2歳の3月末までの育児休暇や最長小学校3年生の修了までの育児短時間勤務制度の整備。企業内保育所も2ヶ所作りまし、仕事と家庭の両立支援ガイドを作成し、いつでも見られるようにイントラネットにアップしたりもしています。

**「挑戦する人材」を10年計画で育て、一人ひとりの資産価値をあげる。**

——これから進めたい取組は何ですか？

ひとこと言うと、「挑戦する人材」を作ることです。もともとオムロンは挑戦を許す自由な社風がある企業でした。ところがそれが昨今薄れてきて、みんなが慎重になり過ぎている感があります。そこをもう一度巻き直したい。役職より役割を重視し、志のある人を引き上げながら、一人ひとりの資産価値を上げたいと思っています。挑戦せずに日々会社に通っているだけのなあな社員をなくしたいのです。そのためには、まずは上司が変わることも含めてマネジメント自体を変革しないとイケません。そこで社長の号令で10年かけて「人材を人財化」するための戦略を、一昨年から始動させています。この人財化戦略は、たとえ景気が悪くてもやり続ける決意です。なぜなら人財こそがオムロン

の未来を決定するからです。



——その中における女性活躍推進の意味とは？

今オムロンは「女性の活躍」という枠組みに留まらず、多種多様な人材を戦力化していく方向に向かっています。女性社員も外国人スタッフも個性や能力を発揮活躍しているのが普通の企業に、急速になりつつあるのです。ただし女性のほうがより有利に働ける仕事や職場というのはありません。弊社では、血圧計や体温計で知られるヘルスケア事業がそれです。家庭向け商品だということもあり、女性社員をこの事業部に配属すると成果があがる傾向があるのです。このように、女性社員と職場のマッチングは非常に大事なテーマだと認識しており、現在いろいろ試行錯誤をしている最中です。いずれにしても、真のグローバル企業とは、あらゆる枠組みを解くだけでなく、そのうえでさらに競争優位に立てる強さを備えた企業のことであり、オムロンが目指すのはまさにこれなのです。

株式会社資生堂  
執行役員人事部長  
**大月 重人**

【企業概要】  
従業員数：45,000名(グループ全体)  
◎平均勤続年数：男性18.4年、女性17.5年  
◎任用リーダー(部下を持つ管理職)の女性比率：22.1%  
◎女性の最高職位：取締役 ◎採用時女性比率：51.5%  
業種：製造業  
事業内容：化粧品、化粧用具、トイレットリー製品、理・美容製品、美容食品、医薬品の製造・販売  
所在地：東京都



多様なワークフォースを集めて社員同士が刺激しあい、新しい価値を生み出す

**2010年度の退職率はわずか1.7% 結婚出産育児を理由にする人はゼロに近い。**

——育児休業を1990年に導入するなど、世の中に先駆けた人事制度の取組をされていますね。

弊社の社員は女性が8割を占めておりますので、出産・育児で女性が退職しなくてもすむように諸制度を整備し、充実を図ることは必然と考えています。1990年の育児休業に始まり、様々な制度を導入しましたが、それらは総じて国の基準を上回るレベルで運用していることに加えて、事業内保育所の運営や店頭で活動するビューティーコンサルタントの支援要員である「カンガルースタッフ制度」など独自性を備えたものも交え、多様に展開しています。

——処遇制度においてすでに成熟化されているようですが、現在抱えている問題や改善点を教えてください。

安心して働けるというレベルでの制度・施策の導入は、ほぼ十分と捉えています。しかしながら、こうした短時間勤務、休業制度をフルに活用していると、キャリアアップとは両立しにくいことも事実です。企業側としても、昨今の厳しい競争環境のなか、制度を維持しつつ、業績を上げていくことは常に直面する

課題であると思います。そこで今後は、キャリアアップに対する意識啓発と支援に注力していくとともに、女性雇用に留まらず、多様なワークフォースを集め、社員同士が双方に刺激し合うことで新しい価値を生み出していくダイバーシティが重要と考え、次のステップへと今まさに舵を切り始めた時期なのです。——現在の進捗状況を具体的に教えてください。

おかげさまで、女性の任用リーダー(部下を持つ管理職)比率は、22%に達しました。部署によっては、半々もしくはそれ以上という状況です。総合職の男女比もほぼ拮抗してきましたので、管理職の登用について、30代より若い層には、男女のどちらかが優遇されているという意識はなくなりつつあると思います。今後はさらに上位職掌への登用に向けて優秀な人材をプールしつつ、適正かつ公正な視点で育成を進めていきたいと考えています。

**生産性をあげ、労働時間の短縮化を促進する。**

——意識啓発のために女性役員による社内研修も行っているそうですね。

女性社員のロールモデルとなる、出産・育児を経験した女性役員が複数おりま

すので、女性であるがゆえの悩み、難しさを肯定したうえで、「キャリアというものはこうしてつくるものだ」といった内容をメッセージするビジネスフォーラムを開催しています。合わせて少人数のラウンドテーブルでフェーストゥフェースの語り合いを行い、納得性を高めています。——長く制度を実施してきた御社ならではの、今後強化すべき点を教えてください。

「働きやすい」というより、「働きがい」を感じてもらえるように、復職した際に他の社員とハンディなく渡り合える環境づくりをすることですね。ポイントは、やはり長時間労働の是正であり、そのためには、評価の基準も投下した労働時間ではなく、成果と生産性に軸足を置いたものへと進化させる必要があります。同時に、評価者側もその基準に沿った判断と指導育成が出来るよう、管理職対象研修も入念に行っていくこととしています。

ソニー株式会社  
業務執行役員EVP  
**藤田 州孝**

《企業概要》2011年3月31日現在  
従業員数：168,200人(連結)  
国内ソニー・グループにおける女性社員比率：19.5%  
国内ソニー・グループの管理職における女性比率：3.6%  
業種：製造業  
事業内容：オーディオ、ビデオ、テレビ、情報・通信、半導体、コンポーネント  
所在地：東京都



## 経営トップが強い関心と意思を持ち、活動を支援することが重要

### 会社の変革を推進するには、多様な人財の活用が必要。

— 女性の活躍推進の取組を始めたきっかけをお聞かせください。

私どもは創業以来、国籍・性別・学歴などといった属性に関わらず多様な人材を積極的に受け入れ、一人ひとりの個性を活かして能力を最大限に発揮できる環境を大切にまいりました。ビジネスのグローバル化やお客様の価値観の多様化が進む中で成長し続けていくためには、性別に関わらずこれまで以上に会社の変革を推進する多様な人材の力が必要だと考えています。

— どのようにして取組を進めていったのでしょうか。

ソニーでは過去から多くの女性社員が活躍しておりますが、ビジネス環境や社会環境が大きく変わる中、女性社員の力の発揮がますます重要になってきており、一層の活躍推進に取り組んでいます。2005年に社長直轄のダイバーシティ社内プロジェクトを立ち上げ、女性活躍推進にフォーカスして活動を開始、職場のマネジメントが女性社員のキャリアの意識啓発や男性マネジメントの理解促進、経営への提言活動を続けています。2008年には人事

部門内にダイバーシティ推進の専任組織を設置し、メンタープログラムをはじめとした研修や女性社員を組織的に育成する施策を展開しています。また障がい者雇用推進等、女性活躍推進以外のダイバーシティテーマにも取り組んでいます。

### 多様な人財を活かす施策に取組、会社の変革を進める

— 進捗状況はいかがでしょう。

これまでの女性活躍推進の成果として、女性社員のキャリア意識がより前向きに変化し、管理職に昇格する女性社員の増加、さらに上位管理職で活躍する女性社員の増加など具体的な変化を起こすことができます。同時に社内全体にダイバーシティ&インクルージョンに対する関心と理解が徐々に深まりつつあります。ダイバーシティ推進は、経営トップ自らが強い関心と意思を持ち、活動の継続を支援することが重要です。それによって必ず成果があらわれるものだと確信しています。

— それでは、最後に今後の展望についてお聞かせください。

これからもソニーは女性社員の育成と公正な評価・登用を推進し、活躍・貢献できる環境を積極的に作っていきます。同時に多様な人材がグローバルに活躍する仕組み作り、一人ひとりの社員がより自律して仕事に取り組むためのワークライフバランス推進、充実したキャリア形成を可能にする障がい者雇用推進等、多様な人材を活かす施策に継続的に取り組み、会社の変革を進めてまいります。

株式会社南武  
代表取締役  
**野村 和史**

《企業概要》  
従業員数：112名  
トップの女性の役職：取締役総務部長  
女性正社員の比率：25%  
業種：製造業  
事業内容：金型用油圧シリンダ及び関連付属品の製造・修理・オーバーホール 他  
所在地：東京都



## トップが自ら積極的に女性を採用し、現場感覚に沿って女性を配属することが大事

### 女性用トイレや休憩室など環境を整えることからスタート

— 油圧シリンダ専門メーカーという製造業の現場で女性の技術者を採用することになったきっかけを教えてください。

12年ほど前に、事務職の応募で来た女性から「工場で働きたい」という希望があったのです。考えてみると、技術者の仕事は体力が必要なものばかりではなく、コンピューターで制御する機械も増えてきました。これなら女性もできるのではと思い、採用することにしました。

— 男性ばかりだった現場に女性を採用することで問題はなかったですか。

当時は女性専用トイレがありませんでしたが、すぐに作り、休憩室も整備して女性が働きやすい環境を整えました。また、最初は現場の感覚に沿って、女性を受け入れやすい部門で働いてもらいました。熱心に勉強して仕事を覚えていく女性技術者を見て、現場の男性も戦力になると判断し、現在は全部門で女性の採用を行っています。最初に入った女性は、勤続12年で主任として活躍しており、女性技術者として成長していけることを証明してくれています。

— 女性技術者が増えることによる、会社にとってのメリットを教えてください。

製造業は3K(きつい、汚い、危険)と言われることが多いですが、女性がいると男性は身だしなみを気にするようになり、当社で推進している5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)が向上しました。また、営業・生産管理では技術者以外の女性にも専門的な技術知識を身につけてもらっているので、お客様からの問い合わせに即答できます。電話を取り次ぐだけではない女性の活躍に、驚かれたり、感心されることが多いですね。



### 毎月開く社員の誕生日会で親睦を深め、モチベーションをアップ

— ポジティブ・アクションを推進するためには、トップが率先して進めることが大事ですね。

先代から今の会社を継いだ当時、若手の従業員はほとんどいませんでした。私はそれまで丸の内にある外資系商社に勤務しており、男女の分け隔てなく、イキ

イキと仕事をリードする女性を見て、女性には力があるんだなあ、という尊敬の思いがあったのです。ですから、女性を活用することに抵抗がありません。過去には採用を私自行い、希望を聞いて配属先を決めることも、女性の活躍を推進するポイントになっていると思います。また、毎月の月例報告会の際に社員の誕生日会を全社で開き、女性も意見が言いやすい環境を整え、新しい提案への表彰も実施。できるだけ連続で休めるように、当社独自のカレンダーを作成して社員にリフレッシュしてもらう工夫もこらしています。社員のモチベーションアップをはかることも、長く勤務してもらうために必要なことだと考えています。

— 今後の女性活躍推進の課題、ビジョンをお聞かせください。

多い時で6人いた女性技術者は、結婚退職により現在は2人になりました。1人は結婚・出産後、育児休暇を取って復帰していますが、結婚・出産後も続けていただけるサポート体制がまだまだ必要なのはと考えています。また、当社は海外進出に力を入れており、女性でも希望があれば、どんどん海外で勤務して欲しいと思っています。さらに、日本だけでなく、現地でも女性を積極的に採用し、戦力となっていきたいと考えています。