

VII. ポジティブ・アクションの 取組事例

リコー IT ソリューションズ株式会社

1. 企業概要

情報システムの設計・開発・運用・保守等を手がける IT 企業。2009 年にリコーグループの SE 人員を統合して設立。

企業データ ※2011年4月1日現在	社員数（正社員のみ）	1,646 名
	社員数に占める女性の割合	17.2%

2. 取組の背景

当社は、直近 5 年の採用比率では、女性が 30% を超えているにもかかわらず、従業員全体の女性比率は 17%、40 歳以上での女性比率は 10% 以下と、女性の定着率が低いことが問題となっていました。また、仕事と出産・育児との両立を実現して活躍している女性も非常に少ない状況でした。

管理職や PM への女性の登用が十分に進んでおらず、女性自身のキャリア意識という点でもさらなる強化が必要でした。

女性の管理職や PM への登用、女性自身のキャリア意識改革、仕事と育児の両立などを目的として 2010 年度に「ダイバーシティ推進委員会」を立ち上げました。現在は「2014 年度期初の女性管理職比率 10%（※女性の中の管理職比率）」を目標として活動しています。

ダイバーシティ推進をスピーディに進めていくためには、トップダウンで実行力のある推進体制が不可欠です。そのため、「ダイバーシティ推進委員会」は社長直轄のクロスファンクショナルな組織となっており、委員長は社内のロールモデルでもある女性管理職が務めています。委員は、女性社員中心ではなく、各事業本部の部長以上で構成されています。これは、具体的で効果的な施策を検討・推進するためには、「現場の状況を把握」しており、「実行力のある組織職メンバー」が不可欠であると考えたからです。

3. 取組内容

① 課題抽出とアクションプランの策定

「ダイバーシティ推進委員会」では、客観的データを取得するため、まず、ヒアリングを通じた実態調査を行いました。そこから 3 つの課題を抽出し、アクションプランを経営の重点施策として設定し、目標を数値化した上で各取組を確実に進めています。

3つの課題

- 女性社員の育成に関する課題
- 仕事と育児の両立支援に関する課題
- 女性活躍推進に対する意識改革

アクションプラン

- ① 女性社員のキャリアアップ支援
- ② 女性社員と上司のコミュニケーション活性化
- ③ ダイバーシティ推進&ワークライフ・マネジメントの啓発

② 取組の概要

前ページのアクションプランを受けて、現在は以下のような取組を推進しています。

1 女性社員のキャリアアップ支援

女性管理職を育成するため、**管理職候補者を選定して候補者ごとに3か年育成プランを立案し、集中的に教育**しています。本人の合意のもと、事業部長の推薦により候補者が選定され、現在、約30名が候補者となっています。候補者にはそれぞれ教育責任者として上司(管理職)1名がついて、育成プラン立案と教育推進、経営トップへの進捗報告(半年に1回)を行っています。

入社6~8年目の女性社員を対象とし、結婚や出産といった**ライフイベントを意識した長期的キャリアを考えるための研修**を実施しています。様々なライフイベントを乗り越えて活躍し続ける女性社員の育成を目的にしたセミナーです。

2 女性社員と上司のコミュニケーション活性化

育児休職者のスムーズな職場復帰に向けて、**休職前後の三者面談(本人・上司・人事)や、育児休職者向け復職支援セミナー**を実施しています。セミナーでは、復職準備に必要な情報の提供と、仕事と育児の両立に対する意識向上を狙ったプログラムを実施しています。

育児休職者のスムーズな職場復帰のため、上司に必要なマネジメント内容をまとめた**コミュニケーションガイド**を作成し、公開しています。

3 ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントの啓発

ダイバーシティ、ワークライフ・マネジメントをテーマとしたイベントを開催しています。2011年の年末には、「SEのワークライフ・マネジメント(仕事と育児の両立)」をテーマにしました。ここでは、育児や家事に積極的に取り組み、仕事でも活躍している男性に登壇してもらい、パネルディスカッションを行いました。

ロールモデルとなり得る社員を社内報・社内イベントなどで紹介しています。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

目標の数値化など、会社としての取組であることを明確にし、さらに実行力のある体制(メンバー)で施策推進を行うことで、**ダイバーシティ推進活動が社内でも話題になり、女性社員にも刺激**となつて、モチベーションアップにつながっています。

女性社員と上司のコミュニケーション活性化施策は、女性から「**休職・復職に対する不安を払拭**することができた」と喜ばれています。また、上司からも「**コミュニケーションガイドがあれば、社員の復職支援に現場でも対応できる**」との感想をもらっています。

② 今後の課題

女性管理職育成については、育成を加速するための施策が必要だと感じています。意識向上を促すためのネットワークの構築や、女性に成長機会を与えるための施策(プロジェクトや委員会に、女性を積極的に登用するための指針を作成するなど)を検討しています。

仕事と育児の両立のためには、メリハリのある働き方や業務効率化などで、より生産性の高い働き方を実現し、ワークライフ・マネジメントを実現していくことが不可欠になります。女性・男性に限らず、ワークライフ・マネジメントのさらなる啓発のため、イベントの実施や、ノウハウ共有を促すネットワークの構築などを検討しています。

東京海上日動システムズ株式会社

1. 企業概要

東京海上グループの IT 戦略の中核として、グループ各社の情報システムの企画・提案・設計・開発・保守・運用を手がける IT 企業。

企業データ ※2011年4月1日現在	社員数（正社員のみ）	1,444名
	社員数に占める女性の割合	29.8%
	管理職に占める女性の割合（2010年度）	9.6%

2. 取組の背景

「社員のやりがいを最大限発揮できる会社づくりのための、ダイバーシティ推進（女性活躍推進）」

2007年に「Happy Work & Life Style Project（通称：ハピプロ）」がスタートしました。このプロジェクトは、多様な人材が活躍し、やりがいをもちながらより付加価値の高い働き方ができる会社を目指し、女性社員の育成と女性活躍の風土づくりを目標として始まったものです。

このハピプロは、社長直轄のプロジェクトチームとして発足し、人事部との連携によって取組を進めています。プロジェクトチームのメンバーは手上げ制で、自律的にテーマや取組内容を話し合っ活動しています。実は、このような体制をとっている背景には、当社の「ハイブリッド型経営」という経営方針があります。これは、経営を支える2つのエンジンとして「組織ラインによるエンジン」と、「社員の自律的な活動によるエンジン」があり、この2つの組合せで動かしていく、という考え方です。そのため、社員には「自分で考えて自分で行動する」ことが求められており、組織ラインの活動以外にも、積極的に自主的な活動に参加することが求められています。

また、ハピプロに先行して、2004年度に「ワークスタイル改革委員会（通称『WWW（ワクワクワークスタイル）』）」という活動もスタートしていました。これは社員同士の絆を強めるコミュニティ活動などを中心としており、この「WWW」と「ハピプロ」が、当社の自律型活動の代表となっています。

2010年度から社長直轄プロジェクトから取締役委員会へと位置付けが変更されました。WWW委員会、ハピプロ委員会の両委員長は役員による経営ビジョンに関わる意見交換の場などに参加して、現場としての意見を発信しています。

3. 取組内容

① 取組の変遷

当社の取組は、大きく3つのフェーズに整理することができます。

2007年9月～2008年8月 第1フェーズ	2008年9月～2009年3月 第2フェーズ	2009年4月～2011年3月 第3フェーズ
<p>個人の気付き</p> <p>女性には「仕事のやりがい」について、上司には「女性リーダー育成の必要性」について気付いてもらうフェーズ</p>	<p>個人の相互理解</p> <p>女性本人と上司の「気付き」から、「相互理解」へと踏み込んだフェーズ</p>	<p>チームづくりと個人のキャリア構築支援</p> <p>「個人」から「チーム」に着眼し、多様な人材を活かすチームづくりを行ったフェーズ。また、再度個人にも着目</p>

② 取組の概要

第1フェーズ

「ダイバーシティの重要性とハピプロの活動方針」と題したセミナーを開催しました。

また、会社を実施して欲しい施策を「会社への10個の提案」として提言しました（2009年度末までに全項目が実施済みです）。内容は、「ワーク・ライフ・バランスの上司との共有」、「在宅勤務制度の導入」など、会社とともに検討・実施しなければならない事項をとりまとめたものでした。

その他、社員への働きかけ（職場風土づくり）として、セミナー「仕事心の育て方」「リーダーの魅力・醍醐味」や、座談会（ハピカフェ）「仕事を通じて得られるやりがい・幸せ」「リーダーを担う楽しさと不安」を実施しました。

第2フェーズ

「SP（ソリューションプロデューサー^{※1}：管理職）対談」と称して、生き活きと働いている管理職（課長職レベル）に対談してもらい、仕事のやりがいなどを語ってもらう機会を設けました。この対談後には、座談会も開催しました。^{※1}：施策実施時点の役職名。現在は人事制度改訂に伴い「プロデューサー」に変更。

その他、セミナー開催や座談会（ハピカフェ）、男女を問わず参加できる「ワーク・ライフ・バランスについて語るカフェ」など、社員交流の場を数多く設けました。

第3フェーズ

〈前期 2009年4月～2010年3月〉

「仕事の再設計トライアル」を実施し、職場のチーム単位で参加してもらいました。これは、チームの理想の姿を描いて、それに向けて仕事のやり方の改革を実践するものです。半年程度のスパンで実施しました。その他、「育児休業復職者のキャリアカウンセリング導入」や「出産・育児支援サイト公開」といった制度・環境整備や、ロールモデルの紹介なども行ってきました。

〈後期 2010年6月～2011年3月〉

「仕事の再設計トライアル」を受けて、同様の取組を、内容・範囲ともに拡大して展開しました。この他に、キャリアワークショップなど、個人に向けた活動も継続しています。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

このような取組の効果は数値にも表れています。例えば、女性の退職率は2005年度の4.19%から2010年度の2.08%にまで減少しています。出産に際しても、育児休業を取ってから復職するという流れが、ここ5～10年の間に当たり前と認識されるようになりました。さらに、女性管理職比率も2005年度の3.7%から2010年度の9.6%にまで増加しています。

「WWW」や「ハピプロ」の活動や、全社員による経営ビジョン論議、創造的な意見交換の場づくり（Future Center）などの取組によって、自律とチーム力向上を促す風土づくりができてきており、役割を越えて自律的に行動する人が増えてきたと感じています。

② 今後の課題

社員一人ひとりが、生き活きと活躍できる職場づくりをする上では、ターゲットを女性に限定するのではなく、全社員に拡大したほうが良いのではないか、という意見が活動開始当初よりあり、現在は性別を問わない活動へと発展してきています。今後は性別だけでなく、年代など様々な多様性に着目して課題を発見し、活動していく予定です。

TIS 株式会社

1. 企業概要

2011年4月に、TIS、ソラン、ユーフィットの3社が合併して、現在の「TIS」が発足。金融・カード・公共・製造・サービス業界など、多様な業界・業種にソリューションを提供するIT企業。

企業データ ※2012年2月1日現在	社員数（正社員のみ）	7,179名
	社員数に占める女性の割合	24.3%
	管理職に占める女性の割合※	3.3%

※部長クラスからは、顧問および監査役を除きます

2. 取組の背景（ここでは、旧 TIS での取組について紹介しています）

「TIS Gaia PJ（女性活躍支援施策）」立ち上げに至るまで

● 2003年～ 次世代育成支援対策推進法と次世代育成タスクフォース

2003年の「次世代育成支援対策推進法」とほぼ時期を同じくして、子育て中の女性社員から会社に対し、育児と仕事を両立させるための制度改善と、社員の情報交流ネットワーク立ち上げの提言がありました。この提言は当時の経営課題であった、次世代育成支援対策とともに、「優秀な人材の育成・確保」というテーマとも方向性が合致していました。そこで、2005年人事部は、提言を行った女性社員を中心メンバーとして「次世代育成タスクフォース」を発足させました。

● 2005年～ TIS子育てネット

2005年、上記の女性社員を中心に、社内に子育て社員のコミュニティ「TIS子育てネット」が立ち上がりました。TIS子育てネットは有志社員によるボランティア活動で、両立のための情報交流や会社の制度への改善提言を行っています（現在も活動継続中）。

● 2007年～ TIS Gaia PJ（女性活躍支援施策）

2007年、女性は男性より早く退職し、その理由の3割が結婚・出産であるという調査結果を受けて、人事部は「TIS Gaia PJ（女性活躍支援施策）」を立ち上げました。

3. 取組内容

① TIS Gaia PJ の全体像と目的

「TIS Gaia PJ」は、「子育てネット」を包含した会社の女性活躍支援施策を指します。
TIS Gaia PJの目的は以下の通りです。

- ◆ 女性社員がTISで一層能力を発揮し、長く働ける環境を構築すること
- ◆ 長く働けるための仕組み／風土づくりを行い、女性固有の理由による退職を減らすこと

TIS Gaia PJ(人事部)

※ Gaia とは、ギリシア神話の大地の女神です。女性が職場でも私生活でも実りが多くなりますようにとの思いをこめて命名されました。

子育てネット（有志社員によるボランティア）

② 取組の概要

TIS Gaia Projectと子育てネット

カテゴリ	主な施策	概要
キャリアデザイン支援	女性のキャリアデザインセミナー	女性のキャリアデザインに必要な知識、考え方について学ぶ
相談できる仕組みの整備 (ネットワーク作り)	えるなび (よろず相談窓口)	女性に関する相談窓口 ● 産業カウンセラーや女性の先輩の紹介、 制度の案内など、悩みを限定しない相談窓口
	えるさぼ (社内メンター制度)	女性先駆者がメンターとなり相談者の 問題解決の支援する(1:1の支援)
	子育てネット (社内コミュニティ)	ボランティア運営(活動の主は昼休み) ● 制度の提言活動・ランチ座談会 ● 妊娠・子育てなんでもQ&A(誰でも参加OK) ● こんには赤ちゃん(育休ママと赤ちゃんの会) ● youRoomでのコミュニケーション(妊婦とママ限定)
子育て・ 両立支援制度	制度の ブラッシュアップ	育児しながら働ける環境を整備
	短時間勤務、 @Home(在宅勤務)他	短時間勤務の拡張(バリエーションの増加) 時間の制約がある場合の働きやすい勤務形態
女性活躍の 風土醸成	両立支援 リーフレット	全社員に制度紹介の冊子を配布し周知を図る
	長時間労働削減活動	全社的に残業削減活動を実施し、 仕事と生活の両立しやすい環境を目指す
	社内報活用	仕事と生活の両立や女性活躍への 関心・理解を促す


 キャリアUP
対策

環境整備

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

出産・育児による退職は減少しています。また、制度の利用者も増えおり、育休後の復職、という流れが定着してきました。

在宅勤務では、生産性が上がったという意見もありました。限られた時間なので、良い意味でのプレッシャーを感じていることが要因のようです。また、毎日上司に予実管理報告を上げるので、これによって仕事の見える化が進んだ、という上司の反応もありました。

② 今後の課題

育休から復職した社員のキャリア支援が大きな課題です。社員によっては、顧客に接する第一線から離れた職場に復帰する人もいますが、いずれ現場に戻りたいという人に対して明確な道筋が示せていません。就業継続という点では徐々に前進しているので、次はその先のキャリア形成を考えていく予定です。

また、育休期間のブランクをどう埋めるか、ということも課題です。休み中に組織変更が行われたりすることもあるため、スムーズな復職のためのさらなるフォローが必要ではないかと考えています。

その他、女性社員のロールモデルとなる先輩社員の存在を、社内にもアピールしていきたいです。制度やロールモデルを知ることで、「こんな働き方があるんだ」、「こんな世界もあるんだ」と新たな展望を持つことができ、それが社員のモチベーションに繋がっていくものであると思います。