

旭化成株式会社

東京都千代田区 総合化学 労働者数(旭化成グループ人員数)：約 18,300 名
(うち女性約 2,400名)

旭化成(株)は10年以上前からEO(イコール・オポチュニティ)推進室を設け、女性の活躍の場の拡大に取り組んでいます。人事トップとして、社内の環境整備を進めていらっしゃる執行役員人事労務センター長の辻田清氏と、女性管理職のパイオニアの一人でもある田中恭代EO推進室長、また女性の登用に積極的な旭化成ライフ&リビング サランラップ販売(株)の山中将生特販営業部長と営業の前線で活躍されている同部ギフト課課長代理の楠神輝美さんにお話を伺いました。

〔1〕企業トップ(人事労務センター長)に聞く

対象者：執行役員人事労務センター

辻田 清さん

人事労務センター室長

田中恭代さん



■ 成功事例をつくる。そうすると他もついてくる。

—— 93年に女性の活躍推進に取り組まれたきっかけについて、お聞かせいただけますか。

田中 当時の人事部長が「これからは女性、高齢者、外国人の時代だ」と言って外国人のインターンシップ生を受け入れたり、職務開発室というセクションで高齢者雇用に取り組んだり、新しいことをいろいろ始めたのですが、では女性についてはどうするか。男女はイコールだといいながら、なかなか現場ではそうはいかないから、きちんと見ていく部署をつくらうということでEO(イコール・オポチュニティ)推進室をつくりました。

辻田 その頃、私は滋賀県の守山支社にいましたが、本社の人事のトップがこういうこと

を言い出してくれたというのは非常にありがたかったです。それまでは「それぞれの地区が実態にあった形でやっていこう」という感じだったのですが、ここで全社的に同じ方向を向いてよかったと思います。10年以上前のことです。東京でもEO推進室の設立については賛否両論あったようですが。

—— 特に人事全体の戦略の方向変換があったということではないのですか。

辻田 将来の労働力の急変や、事業の構造や仕事の仕方がどう変化していくのかを人事内で議論していくと、必ずこれから優秀な人材が確保できるのか。という話になる。つまり少子化等の環境変化が起きると今のままの考え方では体力が弱っていく。そう考えていくと素直にこれからは、高齢者と女性の力をどう活かしていくかが重要だ。ということになった。ここがポイントだなという議論は、それ

まで2年くらいしていましたね。

—— トップの意向のようなものは全社的にバーンと示されたのですか。

辻田 人事の方針は示しはしましたが、そのときは私を含め何人か、その気のある人がついていったという感じですね。うまく行きだすとみんなついてくる。

—— トップが引っ張るのではなく、肩の力が抜けているんですね。

辻田 私は人事の仕事は会社の風土に影響を与えると考えています。我々が新しい人事制度を入れたり、女性を意図的に採用、配置していくことで、社内の気持ちを変えていっているんだと思うんですね。そのときに「変えるよ」と言って変えるやり方と、じわーっとやっていく方法があると思うのですが、うちは後者をとったということです。

—— 現場の受け止め方は？

辻田 第一線の現場は肉体労働ですし、当時は女性の深夜労働も禁じられていました。ですから女性より男性という感覚があって、現場は難しかったですね。でも普通の事務職は男女差もないですし、女性の方が仕事ができるという例もたくさん見てましたので、特異なことを言い出したという感じはなかったです。それでもまだ、全体的に後押ししようというより、やれる人はやれるからやらせてみよう。という感覚が強かったですね。

—— 全社的にコンセンサスができるまでに時間がかかったということでしょうか。

辻田 私はいつも、新しいことを始めるには、一斉に全部やろうと思って無理なので、成功事例をつくっていこうと考えます。そうするとほかのところもついてくる。横一線ではないですね。

—— 自然体でいくという社風ができあがっ

ている？

辻田 最初にあまり高いものを掲げても、失敗しますしね。事業会社と持ち株会社で8社あるのですが、それぞれの意識のあるトップと連携して、そこを開拓していく。トップランナーをつくれば、それについて行く職場が出てきます。

■ 先、先を見て早めにやっていく。

辻田 私は自然体で行くというのが基本。やれるところはやって、あとは待つ。ただ新卒で入ってくる方は意識が違います。やる気のある人たちが入ってきているのに周りが準備できていないのはまずいですから、そのための状況を整えることは先、先を見て早めにやっていく。実際にそういう人たちが出てきたときにスムーズにできるようにしておくことは必要だと思います。切羽つまってから制度を作っても間に合わないの、我々の役割は、制度や枠組を早く準備しておいて、やる気をプッシュしながら対応していくことかなと。採用に関しては、女性の比率を上げていっています。現場は配属したら使わざるを得ないですからね。

田中 それが現場にしてみると「突然来た」ということになる（笑）。でも実際に配属すると、現場の上司は人を見て、一生懸命に育ててくれます。この仕組みが大事ですね。人事が採用して、その後、配置する。そうすると「え？うちに？」とか、「じゃあねえな」みたいな反応はきますが、人が入ったあとは、上司は「自分が育てる」と思って取り組んでくれる。このことが一番大事だと思っています。やらされたのではなく、「自分が育てた」ということが。

辻田 配属する前に難しいと思っていた仕事や職場の方が案外人が育っていったりするね。こういう面白いエピソードもあります。ある優秀な工場長が、それまでは女性を受け入れてくれなかったんですが、お嬢さんが就職する間際になったら、改心した（笑）。人は差し迫ってみないと、分からない。そうなるからでは遅いので、こちらは早めに準備しておく。

—— 会社としてこういうことに取り組んでいる一番のメリットはどういうことだとお考えですか。

辻田 やはりせっかく持っている能力をフルに発揮してもらうことでしょね。

—— 男性に対してもいい影響が出ていると思いますか。

辻田 思いますね。それは間違いなく。若い人はこういった動きを普通に受け止めていますからね。わたしも男女一人ずつ子どもがいますが、要は自分の子どもを見ていて、彼らが気持ちよく働けたらいいなと思います。そのためのことをやるだけだと思うんですけどね。

■ 相談しながら育てていける上司につける

—— 目標数値はどういう形で置かれているのですか。

田中 当初はEO推進室のミッションや行動計画、目標について、半年ぐらい議論しました。そこで退職率などをシミュレーションしながら、15年後の2010年に女性管理職を60人つくろうと。60ぐらいの事業があったので、なるべくなら60の事業に1人ずつつくろうと考えました。それには母集団を増

やさなくてはいけないので、女性採用比率を2000年までに20%に引き上げましょうと。当時の総合職では女性は2%しか採用していませんでしたから。それと配置先を拡大する。特にここを相当強く仕掛けました。今、女性管理職は30人ですが、その下の候補者が100人弱おります。決して多い人数ではありませんが、とりえず当初の目標人数は達成できそうです。しかし10年前の目標がそのままいいのかという議論もありますし、事業部によって偏りもあり、なかなかすべての事業にとはいっていません。まだまだこれからですね。

—— 上手くいくように工夫したことは。

辻田 最初の頃は、女性を配属する場合は、やはり相談しながら育てていける上司につけました。だいたいそういうところはうまくいきましたね。

田中 配置する前に上司と話をし納得してもらう。配置してからフォローを続けました。

—— 女性を育てるのが上手い上司の共通項のようなものはありますか。

田中 ないですね。強いて言えば、男女関わりなくよく部下を見てくれる人ですね。見て考えて、話を聞いてくれる。仕事のバーをちゃんと設定してくれる方が女性は育ちやすい。ものすごく高いゴールを示されるよりも、ちょっと上くらいの方が取っつきやすいんですね。それをだんだん引き上げていってくれる上司が新入社員にとってはありがたいですね。

辻田 男女同じ、性は関係ないですね。

■ 何事も3日3月3年

—— 今後の進め方でお考えになっているこ

とはありますか。

辻田 新しく入ってくる女性は意識も高いし、学校でも成績優秀だと聞きます。女性が男性と同様に、もしくは先んじてやることに、私は抵抗はありません。あとは職場や上司のマインドをさらに変えていくこと。それと、今いる女性で、まだまだ働けるのに働けていない方を変えていくことが必要だと思います。

—— 本人の頑張ろうという意識がないと難しいということですか。

辻田 結婚して働くというのは家庭や夫婦のあり方とも関係があるわけで会社がこうなさいと言ってもその通りにはいかない。一方、仕事は厳しい。資本主義社会で利益を目的に活動する会社ですから、甘えは許されない。ですから会社は支援はしますが、仕事は厳しくということです。あとは自分の思っている土俵で仕事をしていただいて、仕事で能力を発揮できるような仕組みにするのが会社の責任だと思います。

—— さらに力を入れたい課題はありますか。

田中 能力は別として気持ちがついていけない人がまだまだいますので、この人たちに伸びてほしい。

—— 具体的にどのようなアクションをおこなわれるのでしょうか。

田中 「意識を変えましょう」と言うのでは、あまり効果がない。やはり最後は仕事だと思います。上司が仕事をしっかり設計して次のゴールを定める。それには、やはりマネージャーを強くしなくてはいけない。女性だけの話ではないです。

辻田 各職場職場ではまだまだ初めてのケースもあるわけで、職場のトップはしっかり見ていかないといけない。後は意識的な配置も必要。

—— 制度面では？

辻田 制度はかなり揃っていると思います。男性の育休も、もっと取らせたい気持ちはあるのですが、個々人の考え方に任せています。あまり無理をしてもよくないと思うので。

—— 最後にこうした取り組みをしたいと思っても苦勞されている企業へのメッセージを。

辻田 何ごとも3日3月3年。何でもタイミングがあると思いますが、自然体で。あとはやってくれそうなところからやってもらう。他も絶対ついてきますよ。手っ取り早くお嬢さんを持っている職場のトップをターゲットにするのもいいかもしれませんね（笑）。



[2] 中間管理職・女性社員に聞く

対象者：

旭化成ライフ&リビング サランラップ
販売㈱

特販営業部長 山中将生さん

旭化成ライフ&リビング サランラップ
販売㈱

特販営業部 ギフト課課長代理

楠神輝美さん

(人事労務センター EO 推進室長

田中恭代さん)

■ 気持ちを持ちつづけていれば、いつかチャンスがくる