

Photo / 梅田信幸



YASUKO
KUWAHARA

住宅設備機器メーカーとして知られるINAXは、ボトムアップが強い社風を持っているため、女性が活躍しやすい風土はあったという。しかし、女性の管理職比率はわずか0・2パーセントだったため、「女性の活躍促進」「風土醸成」「阻害要因の解消」を柱に取り組みをはじめた。その結果、今現在2・5パーセントにまで高めることに成功した。今回は同社の取り組みの中心である桑原靖子氏に赤木氏が聞く。



赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

株式会社INAX 人事・総務統括部
人事・総務部 EPOCH女性活躍推進室室長

桑原 靖子

企業戦略として 女性の活躍を推進

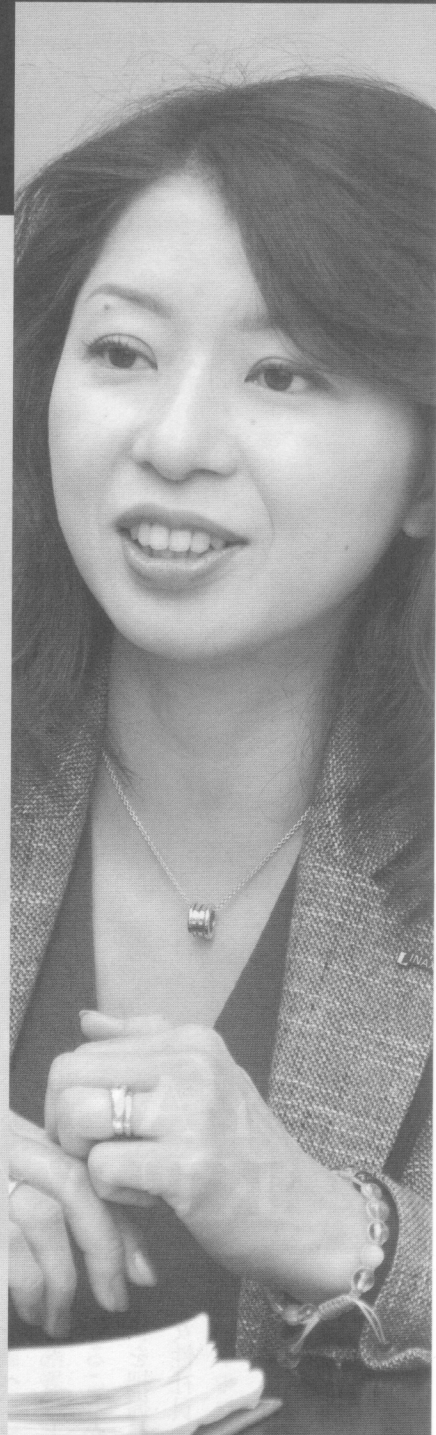
赤木 御社が女性活用の取り組みをはじめたきっかけは何ですか。

桑原 当時の専務取締役営業本部長が、雑誌の女性活用の記事を読んで、プロジェクトを立ち上げたのがきっかけです。それに、弊社は女性社員が全体の3割を占めています。5000人規模の会社では女性社員は平均2割だというデータがあり、それよりも多い数です。弊社の商品は生活に密着している商品ですから、購入権をお持ちのお客様の大半は女性のはずです。ですから、女性の感性が戦力になります。それに女性に限らず、ダイバーシティの観点からも多様な人材を戦力化することが、INAXの重要な課題だということに至ったんです。

赤木 女性の視点や感性が活かされれば、ビジネスの盲点がなくなりますね。

桑原 しかも、ちょうど人事改革の最中でタイミングも合い、2004年の夏に人事改革と一緒にはじめました。そこで、まず、入社年度、役職の有無、子どもの有無などを調べ、マッピングをすることにより、どの部署にどのような女性社員がいるのかを知ることからはじめたんです。そして、現状を把握してヒアリングをすることにより、女性社員の現状を把握すると同時に、セミナーやフォーラムにも参加して、他社の取り組みも勉強しました。

女性の自立・自律の意識と 上司が部下を育てようとする意識改革が 必要です



桑原靖子氏
人事・総務統括部
人事・総務部
EPOCH女性活躍推進室室長

赤木 そのころは、外資系企業や一部の大企業が取り組みはじめ出した時期ですね。

桑原 社内を見ると、活躍している女性はたくさんいるのに、女性の管理職比率を見ると0・2パーセントと極端に低かったです。女性管理職比率は、活躍している人、優秀な人が男女関係なく管理職になる風土の女性バロメーターだとすると、当社の女性管理職は他社に比べても少な過ぎました。

赤木 そこからどのような課題が浮かび上がってきたのでしょうか。

桑原 女性がキャリアを積んでいくには、女性自身や社内意識的な問題、制度などの阻害要因があることに気づき、経営課題に上げたいです。そこで、経営会議に専任部署の創設を答申し、05年の10月にEPOCH（エポック）女性活躍推進室が設立されました。

赤木 EPOCHの意味を教えてください。

桑原 「Encouraging People and improving Organizational Capabilities for High Performance」の頭文字で、「高い業績を実現する、人材の活性化と組織能力開発」という意味です。この言葉自体はダイバーシ

ティの狙いを込めていて、女性という言葉は入っていません。最初は、EPOCH推進室として考えていたのですが、人事部長から「何をしている部署か皆に分かる名称の方がよい」とアドバイスがあり、まずは女性をターゲットにしたので、EPOCH女性活躍推進室にしました。

赤木 活用ではなく活躍は珍しいですね。

桑原 プロジェクト時代は活用という言葉も使っていたのですが、活用だと上から目線の感じがするので、活躍に変えました。

赤木 女性の受け取る印象が変わりますね。

3つの柱を基に 取り組みをはじめ

赤木 では、具体的にどのような取り組み組んだのですか。

桑原 プロジェクト時代に気づいた課題を基に3つの柱を立てました。1つ目は、女性たちに自立・自律の意識を浸透させていく、またマネージャーにも育成意識を持つていただくための「女性の活躍促進」という柱です。2つ目の柱は、男女にかかわらず活躍しやすい風土をつくるための「風土

醸成」。3つ目は女性に自立・自律の意識があって風土ができ上がったとしても、制度や環境面で阻害になっている要因があればそれを解決する「阻害要因の解消」としました。

赤木 最初は、どの柱から取り組んだのですか。

桑原 最初は「風土醸成」です。風土を変えていくためにはトップダウン策とボトムアップ策の両方が必要だと考え、まずはトップダウン策から始めました。「どうしてINAXが取り組むのか」について社長に語っていたただけでなく、役員にも必要性を語っていただける場を（社内報）の中に設定し、毎月、各部門の役員にダイバーシティ、女性の活躍について語っていただきました。工場勤務の社員はイントラをすぐに見られる環境にないこともあり、紙媒体の社内報の購読率が高いんです。「社長だけでなく、役員も関心を持っている」ことを社内にアピールできました。

赤木 トップの考えとして伝えることができたわけですね。では、ボトムアップ策はどのようなことをされたのですか。

桑原 専用イントラの「EPOCHサイト」

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート



赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランクリン・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルタント推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役役に就任。
<http://www.clarkfuture.com/>

をつくり、女性が活躍できるように会社が何をしているか、これからのようにしていくかを全部載せました。それは、有言実行をするための宣言でもあり、知りたい人が、知りたいときにサイトを見れば情報が載っている状態におきたかったからです。と同時に、1つ目の柱の「活躍促進」にある、活躍している女性のロールモデルを見せることをイントラではじめました。そうしたらアクセス数が急に伸びたんです。**赤木** 皆、こうした情報が必要としていたのですね。では次に、イントラサイトをつくるときに工夫した点は何がありますか。**桑原** まずロールモデルの写真を大きく載せること。文字だけより写真があるとどんな人なのかより分かり易い。また出ていただく女性の登場インパクトを狙いました。大体、月平均3500〜4000件のアクセスがあり、月2回、1人ずつアップしています。

赤木 サイトの閲覧件数も計測しているのですか。

桑原 これは、常にサイトを活用してもらっているかを自ら確認し、常に更新しながら

アクセス件数を落とさないよう緊張感を持たせるためです。また、ロールモデルのアンケートも読み手が知りたい視点で書いていただく工夫をしました。入社動機、つまりいたこと、それをどうやって克服したか。よかったこと、尊敬する上司。また、私生活と両立させるためにどのようなことを心掛けているかなど、具体的なことを聞くようにしていました。

赤木 皆さんの悩みになりそうなこと、共感を得やすいアンケートをしたのですね。

桑原 それに、コーナー名も工夫し、皆が口にしやすいように「EPOCHの星」としてみました。そうしたら、若手も見たいたいという声も出たので、若手版の「EPOCHの新星」というコーナーもつくったんです。ほかに、いろんな情報があるサイトにリンクを張っています。

赤木 ボトムアップでは、イントラサイトで、取り組みの状況がしっかりと見えるようにしたのですね。

桑原 特に「EPOCHの新星」は、入社5〜6年目の人をメインにしているのですが、上司のコメント掲載を企画しました。

赤木 本人にとっては、上司のコメントは嬉しいですよ。そして、上司もコメントを載せることにより、部下を育成する責任を改めて感じるでしょうね。それに、ほかの上司も自分の部下を育成しないといけないと思いはじめられるかもしれませんね。

桑原 こうした女性社員の紹介ページは女性が主に見ると想定していたところ、意外なことに、男性が結構見ている、「誰々さんを出してほしい」との声も上がってくるなど、「EPOCHの星」が社内での共通言語になっていきました。嬉しい出来事です。

赤木 ロールモデルを見せる以外に、「女性の活躍推進」の取り組みではどのようなことをしていますか。

桑原 人事改革と一緒にはじめたこともあり、職種転換の流動性を高めました。例えば、始めは担任職で入社しても働く中で、いろんな意欲が芽生えてくる。そういう意欲のある方々には、是非もつとフィールドを広げて活躍していただきたい、そんな思いで転換のルールを変えました。弊社には、担任職（一般職）、専任職（エリア限定）、総合職の3コースがありますが、いまだ

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

◆2月25日(月)～26日(火) ビジコン構築セミナー in 「ザ・リッツ・カールトン大阪」 ～「最高のおもてなしサービス」理念の仕組みを学び、自社に活かす～(クラーク・フューチャー・コンサルティング主催) 詳しくは <http://www.clarkfuture.com/>

は担任職から専任職への転換者がかなり増えてきました。

赤木 キャリアアップをしたい意欲的な女性の背中を押すことができたのですね。

桑原 ほかに、全管理職を対象としたダイバーシティマネジメント研修や女性のリーダー層に対して、EPOCHリーダー研修をしています。この2つは、リーダー層だけなので、それ以外の若手のために、異業種交流研修などのヒューマンスキルの研修メニューを用意しました。これは公募制なのですが、上司の承認を得てから応募をするルールなので、上司が申し込む形を取っています。こうして若手が意欲を出しやすい機会をつくると、若手自ら手が挙がってくるが増えてきました。

赤木 部下は、上司にやる気を見せることができますね。

桑原 これから学んだことは、声を発する場をつくるのが重要だということです。高いモチベーションを持っている人が手を挙げやすい機会をつくることは、モチベーションをより高めることに役立ちます。

赤木 そもそも、こうした研修をはじめた理由はなぜですか。

桑原 会社の取り組みとして女性の活躍を推進すると言っても、女性は「それで私は何をすればいいの」となってしまうからです。リーダーにはリーダー研修、それ以外の人には刺激を与えるための異業種

交流、スキルアップ研修など参加しやすい環境をつくるためです。

赤木 こうした研修をすると、意欲もありスキルも高め、成果も出やすい人が増えていくのですね。

桑原 最後に「阻害要因の解消」ですが、出産や、女性特有の時代ではありませんが育児、介護などがあり、働きたいのに辞めざるを得ない環境が男性より女性のほうが多いので、カムバック・エントリー制度(再雇用)を設けました。ほかに、担任職と専任職はエリア採用なのでエリアをまたいだ異動ができず、配偶者の転勤等で辞めざるを得ないことがあったため、エリアをまたいだ異動を可能にする転居者活用制度もつくりました。

赤木 エリアをまたいでも自分の能力が活かせるのであれば、会社側も働きたい本人もハッピーになれそうですね。

桑原 働きたいのに、辞めざるを得ない、働けなくなることを解消する活動が阻害要因を解消することです。今後は在宅勤務などのフレキシブルワークも行っていくたいと考えています。

数値目標はあくまで バロメーター

赤木 今後の目標は何ですか。

桑原 2010年に女性管理職比率を15パーセントにする目標を持っています。

赤木 よく、「数合わせをすると失敗する」と言われています。数を目標にすることに、何か意見はありませんでしたか。

桑原 確かに、こういう目標を設けると「女性の活躍は役職やバリバリ働くことだけなのか」という声が大きく聞かれます。ですが、3つの柱の取り組みを続けてきた結果としての数値です。女性が活躍できるとともに、多様な価値観を認めるダイバーシティの風土が根付いたかを見るためのバロメーターであるだけで、INAXの企業発展のためであると伝えれば理解していただけます。それに、高い数値を掲げることで、逆に無関心な状態がなく、関心が高まって社内浸透もよくなりました。

赤木 こうした取り組みを行うことが結果として、企業のブランドイメージを上げます。それに、最近の学生は就職活動のときに、企業の取り組みを見て自分が活躍できる会社か判断している部分がありますから、優秀な人材の採用にも役立ちます。最後に取り組みのポイントを教えてください。

桑原 〈女性の自立・自律の意識〉も大事ですが、会社なので上司が評価しないとうまくいきません。ですから、(上司はいかにして、女性社員を育成していくのかを意識することが必要です。

赤木 女性の意識と上司の意識をセットにして考えていくことがポイントですね。