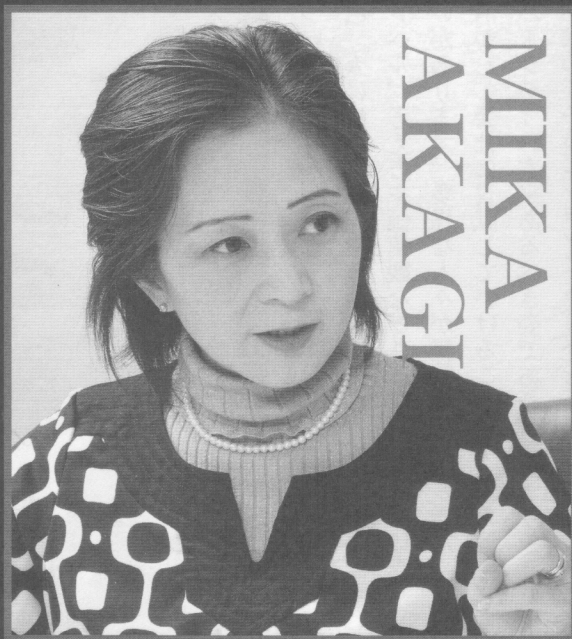


グローバルなIT企業として、〈HPウェイ〉という独自の理念を積み上げてきたヒューレット・パカード・カンパニー (HP)。その日本法人である日本HPでは、独自のビジョンを策定し、ダイバーシティやキャリア支援にも積極的に取り組んでいる。



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

日本ヒューレット・パカード株式会社
人事統括本部
人事オペレーション本部
ダイバーシティキャリア推進部担当部長

川合 昭子氏

Employ owns (社員一人ひとりが責任を持つ)、Manager supports (マネージャーは部下をサポートする)、HP Enables (会社は環境を整える) という3者の責任を示した考え方があります。会社は環境を整え、マネージャーは部下が力を発揮できるようサポートしなければいけない。でも、成果を出さない個人を高く評価することはできません。人を信頼する一方で、環境が整うことで社員一人ひとりに求められる質は当然高くなるのです。

赤木 企業、マネージメント、個人のそれぞれの方が明確なのです。では、具体的にダイバーシティについての取り組み

Photo / 清野泰弘



行動規範の根幹にある HPウェイ

赤木 御社のホームページに掲載されているコーポレートビジョンには、「社員を強みに挙げる」「人材が大切」とありますが、そもそもダイバーシティの取り組みは、もともと盛んだったのでしょうか。

川合 弊社の基本的な考え方として、HPウェイがあります。創業者であるヒューレットとパカードは、「人間は男女を問わず、よい仕事、創造的な仕事をやりたいと願っており、それに相応しい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という信念を持っていて、それに基づいた行動規範がキャリアやダイバーシティを支援する仕組みの原点にもなっています。キャリア支援には、

女性が活躍できるような環境づくりは 底力のある会社をつくることそのものです

について教えてください。

川合 人には、性別、身体能力、年齢、職務レベル、考え方や価値観などさまざまな違いがあります。多様な人々が経験や強みを活かして会社に貢献していただけることがダイバーシティの本来あるべき姿であり、弊社が求めているビジョンにも合致します。

赤木 会社には人材が大切に、その人材が多様であればなおよいということですね。

川合 HPは常に革新を必要としています。すなわち、金太郎飴では、グローバル化したビジネスや激しい変化に見舞われたときに対応できないし、新しいアイデアも出てこない。多様な人の存在が新しい製品やプロセスの改善につながり、ひいては会社の成長をもたらすのです。ダイバーシティには、インクルージョンという考え方も含まれます。人々が受け入れられ、認められてこそ、それぞれの多様な違いが機能するということです。お客様や地域社会はさらに複雑ですから、ビジネスで成功するためには、多様な経験やネットワークを持つ人が多く揃うほうが強い。社内外を問わず多様な人々といかにパートナーシップを組める

かが勝負です。人の違いをポジティブなものとして認識しなければ、グローバルなビジネスは成り立たないのです。

赤木 すべてがビジョンという同じ根幹から派生しているところに、御社の強みがありそうですね。具体的な取り組みとして、一人ひとりが力を発揮できるように取り組まれていることは何でしょうか。

川合 弊社では、本人とマネージャーが話し合ってワークライフバランスを考えるよう勧めています。会社が持つさまざまな制度を活用するにあたって、会社に貢献でき、かつ自分のプライベートなニーズも達成できる最も効果的な方法を考えてほしいからです。それは、社員とマネージャーの責任でもあります。

赤木 制度を自由に活用させる前に、必ずマネージャーと話し合うプロセスがあるのですね。先ほどのキャリア支援の理念にも通じていることがわかります。

現場主導でも進行する ダイバーシティの取り組み

川合 弊社には人事主導ではなく、自然発

生的に進行している取り組みがあります。

その1つは、人事企画部と労働組合が共催する産休や育休取得者のための交流会。これから産休や育休に入る社員やマネージャーたちが、グループディスカッションを通じて、経験者からアドバイスを得て、制度や心構えについて理解を深めています。希望者を募ると、定員の90名がすぐに埋まってしまいうほどニーズも高く、参加者も男女半々です。初回で挨拶をした人事の責任者が「こうした交流会が、当然のように開かれるのがHPのよさなのです」と話していたのが印象的でした。

赤木 男女も役職も、所属も問わず、組合までもが顔を見合わせ、実りある話ができるのは素晴らしいことですね。

川合 もう1つは、コンサルティング部署のワークライフバランスについての会議体です。ここから女性のロールモデルが何人か誕生しました。子どもを持つプロジェクトマネージャーや、残業をしない短縮勤務のモデルが身近にできて、不安も薄れ、働き方の裾野が広がってきたように思います。特に興味深いのは、ある女性社員の事例で



川合昭子氏
日本ヒューレット・パッカード株式会社 人事統括本部 人事オペレーション本部 ダイバーシティキャリア推進部 担当部長

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

す。彼女はプロジェクトメンバーとしても優れた人でしたが、子どもの出産以来、客先への常駐が難しくなりました。彼女は、そのとき自分がオフィスでできることは何かと考え、普段常にオフィスにいるわけではない上司に、メンバーに関するアドバイスや状況を伝えるようになりました。すると、その上司は彼女のマネージメント能力を高く評価し、自分の後任に抜擢したのです。

赤木 自分でできることを考えて行動した結果が出たわけですね。これらの活動のどういった点が自然発生的だったのですか。

川合 この取り組みは、出産者や育休者が増え、どうやったら優秀な人材にうまく職場復帰してもらえるか困った男性マネージャーの実際の経験に端を発しています。彼が部署内に呼びかけてタスクチームを結成しました。現場主導で、しかも男性が中心となり、女性社員に協力を求めながら取り組みが進行していったという点はなかなか興味深い例でした。人事は後にサポーター役として加わったので、本物のダイバーシティが根付いてきた証拠かなとも感じています。その部署では、別の取り組みとして、

「ドーナツアワー」を開催しています。

赤木 ドーナツアワーですか。なんだか楽しそうなネーミングですね。

川合 はい。ドーナツを囲みながら、1回につき2時間ほど女性のワークライフバランスについて話し合っています。参加者はその部署の20〜30人ほど。ゲストに執行役員や育児経験者などを呼んで、さまざまな話してもらっています。

赤木 なぜ「ドーナツ」なのですか。

川合 ドーナツだとあまり身構えなくて済むので、甘いものを呼び水に参加者の輪が広がればと期待したのです。実際、食べたあとは議論も活発になりましたし、立派なコミュニケーションツールですよ。甘いもののパワーに感心してしまいました。

赤木 気軽な発想から少しずつ間口を広げようとしている、独創的なアイデアですね。

女性活用イベントを 単独で開催

赤木 人事面での取り組みはありますか。

川合 現在、女性登用や女性活躍推進のための3カ年計画が2期目に入っています。

第1期の2004〜06年には、グローバル

HPに合わせて「Women at Work Japan (以下、WAWJ)」というネットワークグループの立ち上げを支援し、メンタリングも行いました。07〜09年の第2期では、「Women's summit Tokyo 2007」というイベントを弊社が単独で主催し、20社ほどを招待しました。社外の方々を巻き込んだのは、ダイバーシティに積極的な企業に参加してもらえれば、お互いにプラスに働くと考えたからです。実は、当社でも女性社員の比率は15%程なので、ロールモデルが不足しているのです。

赤木 単独開催とは、結構手間もかかったのではありませんか。

川合 他社を招待する形での女性イベント開催は、世界のHPでも初の試みでした。参加者の96%に「とてもよかった」と評価していただきました。このイベントを継続させたいという声が強く、昨年10月には5社共催で「キャリアの歩き方」をテーマに開催しました。参加者は、一定金額を負担していただいた協賛企業から選抜された有能な方々ばかりです。弊社から参加した24

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、経営コンサルティング推進などの業務に携わる。2000年人材育成業務を中心とする、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/>

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

名は、それぞれ本人のモチベーションにもつながったと思います。

赤木 なるほど。選抜というのは、褒賞的な意味合いにもなりますし、一層本人の自覚も植えつけられるでしょうね。

ハンデを活かせる企業は 伸びしろも大きい

赤木 御社のダイバーシティ推進の目標を教えてください。

川合 基本的には最初にお伝えしたとおりですが、なかでも質の高い女性を増やすことが現在の目標です。女性の採用では、グローバルHPで採用比率を高めるよう取り組んでいます。

赤木 具体的な数値目標はありますか。

川合 各レイヤーの3人に1人は女性という比率がHP全体のゴールです。現在、新卒では3割を女性が占めています。経験者採用は苦戦しています。日本HP独自の取り組みとしては、女性が働きやすい環境づくりやマネージャーポジションへの積極的な登用があります。

赤木 川合さんが考えられている、「女性が働きやすい会社」とは、どんな会社を指すのでしょうか。

川合 ハンデを含む違いや経験をうまく活かし、成功につなげていくような会社は働きやすいですし、伸びしろがあると思います。でも、「働きやすい会社」は決して「甘

えられる会社」ではありません。女性に対しても、「結果を出しなさい」という厳しさは必要なことです。

赤木 一見、働きやすい会社は自分に優しいものと思いがちですが、責任は表裏一体であることを忘れてはいけませんよね。

人の活性化こそ 事業の発展につながる

赤木 これだけ大きな企業ですから、ダイバーシティ推進にあたって難しいことはありませんでしたか。

川合 難しいことはたくさんありますし、すべてが成功しているとは思いません。残念ながら、弊社は「登用」という面ではまだまだです。部下を持つマネージャーの女性に限れば、全体の1割にも達していません。ですから、埋もれている人材を見つけて出して、タレントマネージメントを強化する取り組みをはじめます。

赤木 男性管理者を巻き込むことに苦労されている企業も多いですが、御社は割と上の方が発信されているケースが多いですね。

川合 第1期の3カ年計画の立ち上げが始動した03年当時は、やはり大変でした。グローバルなHPを見て楽観視したり、各社員にリードするという意識があまり強くなかった。子持ちの女性が増えることに不安を覚えたり、ビジネスにプラスになるのか疑問を持ったたりした人もいました。第2次

3カ年計画まで積み上げてきて、シニアマネージャーの人たちも自分が動かなければという意識に変わってきています。HPウェイが弊社に浸透していたのも強みでした。基本的な考え方は丁寧な説明できるし、社員も理解しやすいですからね。

赤木 男性は納得すれば次の行動は早いと言われていますから、まず気づいていただくことが重要かもしれませんね。最後に、中小企業の経営者にアドバイスしていただくとしたら、どのようなことでしょうか。

川合 HPには、世界に約32万人の社員がいます。直接の上司が海外にいる社員もたくさんいます。だから、組織の形を日本だけで動かすことは難しい。でも、中小企業なら機動性は断然優れています。その特性を忘れないでほしいですね。「人の活性化こそ事業の発展につながる」と信じてもらえなければこの作業は持続しません。今後、ますます自分らしい生き方をしたい人が増えていくなかで、女性が活躍できる環境をつくっていくことは、底力のある会社をつくることそのものです。女性が働きやすい企業は男性も働きやすい。短期的な目標の達成はもちろん大切ですが、同時に長期的で息の長い組織づくりが企業の発展につながります。

赤木 今後もHPウェイの推進に目が離せませんね。ダイバーシティのリーディングカンパニーとして、さらに邁進ください。