

Photo / 清野泰弘



HIROKO
AMAMIYA

関東地方の電力供給を担う東京電力。同社は最近、ダイバーシティを経営理念に据え、その推進活動に邁進している。そこで今回は、同社のダイバーシティ活動の経緯、そしてその考え方の根底に流れるものは何かについて、同社の雨宮弘子ダイバーシティ推進室長に伺った。



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

東京電力
人事労務部 ダイバーシティ推進室室長

雨宮弘子

**従来のものを
すべて変えるわけではない**

赤木 御社では、2006年にダイバーシティ推進室を設立され、そこで女性の幹部候補を育てるために、研修を実施してきたと伺いました。

雨宮 推進室ができる前の平成15年から女性社員向けの研修に取り組んでいましたが、簡単には成果に結びつくものではありません。また、労務人事部内にもいろいろなグループがあり、各部署個別に女性活躍推進のための取り組みをしていましたが、それに横串を刺す状態にまでは至っていませんでした。そのため、横串を刺すような選任組織が必要だろうと、06年2月に労務人事部にダイバーシティ推進室が設立されたわけです。

赤木 では、そもそも、その女性活用や女性社員向けの研修をしようと考えた背景など、教えていただけますか。

雨宮 当社の経営ビジョンに、「社会の信頼を得る」「競争を勝ち抜く」「人と技術を育てる」といった3つの柱があります。2000年から電力小売自由化が開始され、他社との競争がより激化することとなりました。そうした状況を勝ち抜くには、多様な人材が必要です。ですが、当社は3万8000人ほどいる社員の中で、女性は4600人弱、12%しかない。また全社の65%が技術系ですが、その中に女性はわず

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



か1%しかいません。一方、事務系では3分の1が女性ですが、カスタマーセンターや料金計算、総務といった、ある職種に対して偏った配置になっています。さらに言えば、女性リーダーも非常に少なかった。こうした問題をクリアするために、女性の力が必要だったのです。

赤木 女性の力をどのようにプラスに作用させれば、競争を勝ち抜くことにつながると思われませんか。

雨宮 その辺り、会社の当初の思惑と私の持論とは違うかもしれません。会社としては、家庭向けの営業職や環境に関連する事業などに、〈女性の感性〉を活かすことを考えていました。ですが、私は、そうすることで女性の職域を狭めてしまうのではないかという思いを抱いています。

赤木 確かに、限定してしまうことで、却って、その人の可能性を奪ってしまうかもしれないですね。

雨宮 私は、ダイバーシティ推進室ができるタイミングで当社に転職してきた者です。その前は、外資系の化粧品会社に勤めており、そこは男女の差がまったくなく職場で

した。「化粧品会社だから」と思われるかもしれませんが、そうではありません。男女比率は半々程度、そして「女性の感性を活かして」と言われて仕事をした経験はほとんどないんです。例えば、化粧品の製品企画でメイクアップの担当になったとき、私には口紅の色を決めるなどの能力があまりなく、すぐにスキンケアの担当に変わりました。スキンケアに求められるのは、理論的な部分。つまり、感性とは違うところが

必要な仕事で、私にはそのほうが向いていました。能力は性別ではなく、個体差だと思います。そうした能力を適性に配置することが大切ではないでしょうか。とはいえ、電力という産業の特性かもしれませんが、モノカルチャーの要素も大切です。電柱を登っての作業や、停電時の復旧作業など、強固なチームワークで一丸となって動く要素が必要です。だから、全社的にただダイバーシティが進めばいい、とにかく女性を増やせばいいというものでもありません。新しい事業や職場の問題点を洗い出すなどする際には、多様な視点があればプラスになります。私は、従来のものをすべて捨てて

変わろうというのではなく、プラスアルファとして多様性を取り込み、女性も戦力として活用していきたい。そう考えています。

赤木 個の適性を見極め、個人を活かしていく、ということですね。

その人の能力故なのか 女性だからなのか

赤木 推進活動に取り組まれてから、変わってきたとの実感はありますか。

雨宮 昨年半年間かけて、労務人事部だけでなく17の部門に参加してもらい、横断的なタスクチームをつくりました。そこで、営業系、一般管理系、技術系、そして研修の4つのグループに分かれ、当社の仕事に対して検証を行いました。

赤木 検証とは、具体的にどのようなことをされたのですか。

雨宮 例えば、法人営業の場合、女性の社員を派遣すると「男性社員にしてくれ」と言われることがあります。また、極端な話として、鉄塔に登る仕事は女性には可能なのか、という問題もあります。そのため、それぞれの仕事について分析をしたのです。

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。代表取締役就任。
<http://www.clarkfuture.com/>

たんに女性が多ければいいのではなく、 それぞれの人の〈個の適性〉を考えた 人材活用こそが重要です

赤木 分析の結果は、いかがでしたか。

雨宮 なかには体力的、物理的に女性に難しい仕事もありましたし、条件整備次第で可能なもの、慣習として男性の仕事と決められている、そして女性にもどんどんやってもらえる仕事、といったようにいくつかに分類できました。その結果をまとめ、今年4月に「女性社員への業務付与ガイドライン」を作成。そこに現在、性別による差が見られる仕事をすべて列記したんです。

赤木 配布で、何か変わりましたか。

雨宮 例えば、労務人事部門では、研修の担当者は女性が多いこと、人事異動や採用決定、労使協議の窓口などには男性が多いことが分かったので、それを列記したわけですが、配布後の7月の人事異動では、いまままで研修のみを担当していた女性が人事異動も担当することになるなど、変化がみられました。とはいえ、元々が意識的に差別をしていたわけではありません。悪意も他意もなく、慣習的に行われてきたことが多いのです。その仕事はAさん故に任せるのか、もしくはAさんが女性だからなのかといったことを考えてもらうきっかけには

なりました。

赤木 ガイドラインに掲載された数は、多かったのですか。

雨宮 最初は、みんな「ない」って言うんですよ。でも、話していくと出てくる(笑)。技術系の職場は意外と差がないんですよ。技術の認定制度などがあるのが理由ですね。

赤木 どのような職場で差が？

雨宮 一般管理系や営業系に、ぼろぼろと見られましたね。でも、条件付きの仕事や女性では絶対にできないという仕事も出てくると思っていたのですが、そんなことはありませんでした。

赤木 どのような職場で差が？

赤木 4万人近くいる従業員の方々一人ひとりの価値観、考え方を活かすこと。これが経営戦略の根幹なのです。

すべての価値観を 認めてこそダイバーシティ

赤木 企業多くでは、上層部の理解を取りつけるのに苦心されることが多いと伺います。御社では、上層部は、どのようにかわられていますか。

雨宮 当社では、イントラネット上に「ダイバーシティ・ステーション」というものを開設しているのですが、そこで社長が「ダイバーシティは経営戦略の一つだ」と明

言してくれています。

赤木 先陣を切って、その取り組みが重要と明示されているんですね。

雨宮 はい。前の社長で現在は会長の勝保は、「価値観や考え方の多様性を十分に発揮し、活かしていくことが企業の成長につながる」と言っていました。その中に、性別によつての違いや属性によつての違いが入ってきますが、とはいって女性だけを重視したりするものではありません。同じ部門にいる社員でも、一人ひとりの考え方は違います。それぞれの価値観を活かすダイバーシティが大切なのです。

赤木 推進活動中、従業員の皆さんの理解や協力を得ることは重要です。その辺りはいかがでしょうか。

赤木 推進活動中、従業員の皆さんの理解や協力を得ることは重要です。その辺りはいかがでしょうか。

雨宮弘子氏
人事労務部
ダイバーシティ推進室室長

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

雨宮 06年6月に本店で女性社員200名、管理職70名ほどを集め、ダイバーシティ・フォーラムを開催しました。それ以降、各店所でミニフォーラムを開くことをお願いしています。これは、まず各店所の事務局で、対象者や時期、主なテーマを選んでもらいます。そのうえで、私も参加して、ダイバーシティとは、なぜ女性活用なのか、ワークライフバランスとはなどの話をさせていただいています。そして、ディスカッションもしてもらおうといった取り組みをしています。先日集計してみたら、現在60カ所、3200人以上の方が参加してくれており、現在も継続中です。

赤木 なぜ、フォーラムという手段をとられたのですか。

雨宮 冊子などの紙やイントラを通じてだけでは、どうしても一方通行になりがちです。ですから、私が直接行って、フェイス・トゥ・フェイスでお話をし、疑問などにも答える場が必要だと感じたからです。

赤木 皆さんの反応はどうですか。

雨宮 結構、正直にお話いただいています。例えば、「話に分かるが、女性はすぐ泣いたりして扱にくいんだよ」といった意見も聞きます（笑）。

赤木 かなり本音でお話できているようですね（笑）。

雨宮 私は価値観の押しつけはダメだと考えています。極論すれば、男尊女卑の考え

方をする人も含め、ダイバーシティとして受け入れたい。別に、「女性はすべて活躍すべし」という考えに、全員が変わる必要はありません。別に、その人自身の考え方は変わらなくてもいいと思います。でも、周りが変わりつつあることは認知してもらいたい。ワークライフバランスなどは、その典型です。仮に仕事中毒の方がいたとすると、基本的にその人自身の生き方として問題がなければ、それでいい。しかし、部下に同じことを求めても、それはできないかもしれない。

人はそれぞれに価値観、重視することが違うということを特に管理職の方には知っていただきたいのです。それを無視してしまい、自分の価値観のみを押しつけると、部下は辞めてしまうかもしれませんし、メンタルの病気になるってしまうかもしれない。そういうリスクがあることに、マネージャーに気づいてもらいたいですよ。

赤木 その考え方が、多様な価値観を認めるということ、まさにダイバーシティですね。でも、労働の変化になかなか対応できないという管理職の方も多いと思います。

雨宮 正直なところ、まだ労働の変化といったところまで実感している管理職は少ないと思います。ですが、若手社員の感覚が以前とは違うと感じたり、またメンタルの病気についても問題意識は持っています。

赤木 では、今後の課題には、どのようなことがありますか。

雨宮 いくつかあるのですが、女性の両立支援のために今年4月から導入したジョブ・リターン窓口の浸透がその一つです。最終的には、正社員として再雇用したいと思っていますが、まずはパートタイマーからかからはじめました。過去に当社で3年以上勤めた方なら、年齢、辞めてからの年数を一切問わずに登録できます。現在、当社の両立支援制度はかなり充実していますので、辞める人は非常に少なくなりましたが、過去には多くの方が辞めています。そうした方たちをもつたいないと考えた結果です。今後は、この窓口の利用拡大を目指して行きたいと思います。

赤木 最後に、雨宮さんが考える女性活用のポイントとは何ですか。

雨宮 両立支援は、最少必須だと思います。それがないと就業継続ができませんので、出産後も働ける制度面でのバックアップは必要です。それができたら、女性が男性と一緒に仕事ができるという均等性を高めるべきだと思います。そうしなければ、リイダー的な人は出てきませんし、やりがいを持って仕事をするためには男性と同等のチャンスや責任、評価がなければなりません。それには上司の期待が必要です。責任や面白い仕事を与えてもらえれば、人は頑張ってくれるものだと思います。