

福武書店として創業し、現在では教育、語学、福祉など、生活に密着した事業を広く展開するベネッセコーポレーション。同社の現在の隆盛は、30年も前から他社に先駆け、積極的な女性活用に取り組んできたことも理由の一つとして挙げられるだろう。今号では、女性活用を推進してきたこれまでの経緯や今後のビジョンについて、長く人材育成に携わってきた国政貴美子氏に伺う。



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

株式会社ベネッセコーポレーション
執行役員 CHO 人財・総務本部長

国政貴美子氏

「採用の基準を同じにしたら女が多くなっただけ」と言っていました。80年代初頭、普通の企業では、男性をメインに採用し、足りない分を女性で補うという考え方が一般的だったと思います。雇用機会均等法もなかったもので、給料も違えば、採用基準にも差があったものです。でも、当社では全く給料も一緒でした。

赤木 めずらしい会社と言えますね。

国政 しかし、私が入社したころは、女子社員の定着率が悪く、若い人たちを中心に2、3年で辞めていく例がとても多かったのです。会社としては、せっかく採用したその人たちの力を活用したかった。そこで、

Photo / 遠藤直次



KIMIKO
KUNIMASA

優秀な女子社員に 長く仕事をしつづける

赤木 御社では、ずいぶん以前からワークライフバランスを重視されてきたと伺っています。きっかけは何だったのでしょうか。

国政 最近、多くの会社で、社会的責任という観点から女性の活用推進に取り組まれています。ですが、当社の場合は経緯が違います。我が社は創業当初より女性の比率が高い会社で、私の入社した1982年には、全正社員の6割を女性が占めています。以来、ずっと女性のほうが多いのです。

赤木 もとより女性活用を重視されていたということですか。

国政 そうではありません。今でも覚えています。創業者の福武哲彦は、朝礼で

男性も女性も一緒に捉え 社員が働き甲斐のある会社について 考えています



国政貴美子氏
株式会社ベネッセコーポレーション
執行役員 CHO
人財・総務本部長

優秀な女子社員に長く仕事をしてほしいという一心で、そのころから徐々に育児休業などの制度を導入してきました。

赤木 育児はいつからの導入ですか。

国政 86年に導入し、現在の制度は95年からになります。今の制度になるまでは3年間の育児制度もありましたが、ちょうどITやPCが導入された時期で、ブランクによって環境の変化に対応できない例が増えていたのです。ですから95年の改正で、育児の3年を「子どもが1歳になった直後の3月31日まで」に短縮し、同時期に、短時間労働制度も導入しました。

赤木 現場の反応はどうでしたか。

国政 産休明けの社員には、例えば子どもが風邪をひいたから休みたいなど、突発的なケースも出てきます。そのため、仕事任せられるのかという疑問が拭えず、はじめは管理職クラスを中心に理解を得られなかったこともありましたが。

赤木 国政さんはいかがでしたか。

国政 私が部長になったのが92年。制度の重要性を理解していたので、私としては自分の部署から実例をつくっていかうと積極

的に取り組みました。すると、隣の部署も同調しはじめ、やがてスタンダード化していったという経緯があります。

赤木 制度の改正による具体的な効果はありましたか。

国政 徐々に女性の平均就業期間は伸びていきますね。今では、産休から復帰する女性は毎年98%前後を記録するほどです。

赤木 男性にも制度は適用されるのですか。

国政 はじめは男性休職者が誰もいなかったのですが、2006年度12月に育児休業の最初の2週間を有休に変更したのです。すると取得者は、3月までの4カ月で7人出ました。07年度には3週間に変更し12人。そのときは、当社の出産育児関連の事業部の「産褥期を休ませたい」という要望に応える形でしたが、3週間とる社員が多く、事業にも役立つので好評でした。さらに、アンケート結果を踏まえ、今年からは有休期間1カ月+2、3カ月目も基本給の50%支給に変更し、トータル3カ月の支援になりました。結果として、男性の利用者がとも増えていて、今年も現在までに18人。12人の段階で、お子さんが生まれた男性社員の

育児取得率は33%でしたので、18人だと50%を超えているかもしれませんね。ただ、取得期間は2、3週間の方が多くですが。

赤木 会社や部署がそれを止めるといふことはないのですか。

国政 応援しています。平均休暇日数も、07年度で男性が26日ですから、かなり長いと思います。取得者が100%にはならない分、他社に比べて有休期間が長いのが特徴だといえますね。

お客様の「よく生きる」が 社員の働き甲斐に

赤木 女性の働き甲斐とは、どんなことだと考えられているのでしょうか。

国政 女性も男性も一緒に捉えていますので、分けて考えたことはありません。社員が働き甲斐のある会社については一生懸命考えますけど、それを「女性が」と考えた時点で間違いなのではないでしょうか。例えば「ベネッセ」という社名は「よく生きる」という意味で、社員の多くは「人の役に立つ仕事をした」と思って入社してきます。そのため、社員の働き甲斐は、自

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



分の仕事がいかに人の役に立っていて、社会に貢献しているのに向けられています。会長の福武総一郎がいつも言うのは、「自分や家族がしてほしいサービスを事業化しろ。どこかの誰かが買ってくれるだろうと思うものをつくるな」ということ。結局、「よく生きる」の実現自体が、働き甲斐につながるという考え方なのです。

益よりも、「人が本当に喜ぶのか」という点
がまず優先されているのです。

赤木 検証結果を、割とそのまま製品やサービスに反映させていくのですか。

国政 そうですね。現場がお客様の反応を見てつくるのが基本です。だから、基本的な方針が定まっていたとしても、お客様の意向と異なっていたら、出来得る限り変えていきます。

赤木 社員の皆さんには、その考え方が浸透しているのでしょうか。

国政 そう思います。理由は、どの事業でも「よく生きる」をどう支援し続けるかがベースとなっているからです。例えば、「こどもちゃれんじ」では、検証材料として、モニターの方が撮影した映像も見ています。検証をもとに次回商品へとつなげていくのはもちろん、子どもの表情や使い方を通じて、自分たちの仕事でどれだけ喜ばれているのかを実感するのです。本当に青臭い、中小企業のまま大きくなったような組織なのかもしれません。もともと福武哲彦は、「郵便というツールを使って、良質な教材を全国津々浦々まで届けたい」と熱く語っていました。そんな会社ですから、売上や利

成熟した「ひと」としての
ワークライフバランスを

国政 家族、生活、教育、子育てなど、基本的にビジネスが生活に向いているので、女性の特性を活かしやすい側面もあるのかもしれません。例えば、介護事業でも、四季や家庭といった発想で、今までにないホームづくりを考え出したのは女性でした。当社の場合、事業を進めるために女性の力を必要としていたので、必要に応じて環境整備に取り組んできただけなんです。

赤木 社内の環境を整えていくときに、これまで高いハードルや壁を感じたことはありましたか。

国政 これからです。人間としての本当のワークライフバランスとは何なのかと考えたときに、社員が市民としての目線を持つて地域や社会や家庭と向き合うことを、考えられるような組織でありたいと思うんです。ただ事業は厳しいもので、仕事はハードだから、「そんなことしてられない」という声があるのも事実。そこをワークライフバランスとしてどう捉えていくのかが今後の課題です。

赤木 会社としては一ビジネスパーソンでありつつ、人としての成長をしてほしいと思っただけでいいから、人として成熟した社員であってほしいから、ダイバーシティを積極的に取り入れる。

国政 そうですね。でも、目指すところは「よく生きる」そのものなんです。だから、お客様が「よく生きられる」ように、自分たちが「よく生きていく」と胸を張って言える組織を目指したい。その点で、どこに重点を置いてバランスを取ればいいのかという悩みはあります。でも、答えを決めつけるのではなく、「よく生きる」を社員と一緒に考え続けるのが、当社のワークライフ

赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランクlin・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

バランスだと思っただけです。

「コミュニケーションの徹底で 社員の「よく生きる」を支援

赤木 女性活用について、上層部は協力的なんでしょうか。

国政 現在、課長クラスの女性は全体の43%ぐらいです。この数値は欧米並みの女性管理職の比率ですし、日本の中でもトップクラスだと思います。ですから、女性以上に立っていても違和感はありません。でも、社内の割合を考えると、私は部長クラス的女性をもっと増やしたいと思っています。それを阻んでいるのは、女性自身の意識なのか、見えない理由が何かあるのか。今後は、その両方を追究していくつもりです。

赤木 企業としては、女性を活用することに問題は感じておられるのでしょうか。

国政 正直に言えば、休職などが全くない人のほうが仕事の量や期限に無理はありません。でも、私たちがやっている事業はそういう人たちだけでは不十分なんです。さまざまな経験なくして、お客様の心をうてるのかという想いもありますし、実経験こそが今後も事業を伸ばすと考えています。

赤木 国政さんが考える、女性活用推進に大切なポイントを教えてください。

国政 女性活用を早く進めるなら、リーダークラスに女性を登用し、その人を経営者

が守り切るしかないと思います。また、ワークライフバランスという観点から考えると、横や縦のつながりは必要です。最近では、育休前後の懇親会や懇談会の開催、あるいは具体例となる個人の紹介を求められることが多いんです。例えば、産休明けで仕事と育児のバランスに悩む社員の場合は、同じ経験を持つ先輩を紹介するとか。人々をつなげる機会を設けて、不安を解消するのは重要なことと実感しています。

赤木 コミュニティはすごく大事で、女性だからわかる、経験しているからわかるということがありますね。ダイバーシティを効果的に取り入れるために、社内の意識改革などの工夫は行われていますか。

国政 コミュニケーションとしてきちんと相手の声を聞いて解決していく。それはお客様に対する接し方と何ら変わりはありません。当社は理念とダイレクトマーケティングの会社ですので、「ひと」の声で改善すべき点は改善していこうと思います。

赤木 では、今後どんな取り組みを考えられているのでしょうか。

国政 一人ひとりの社員の成長支援について、プログラムづくりを進める予定です。管理職、専門性のある職種、それぞれに適性や進路は違うので、上司との継続的なコミュニケーションで「よく生きる」ための道を模索していこうと。それが次年度からはじめようとしている新人事制度ですね。

赤木 具体的な施策はありますか。

国政 1つは、会社がどのレベルまで成長してほしいと考えているかを本人に示すということ。成長の実感も湧くし、それまでの経験を踏まえて異動や配置転換などを考えられるのは、企業と社員、双方にとってプラスになります。また、上司・メンバーと互いの評価を確認し合い、適性や進路に見合うコミュニケーション体制を整えていきます。さらに、上司クラスには、メンバーの今後の方針についての意見交換を求めつつもりです。例えば、今の部長クラスが次の部長候補に男性ばかりを挙げてくれば、「なぜ男性だけですか」と聞きますよ。

赤木 突っ込みますね(笑)。それは、マニュアルなども作成されていくのですか。

国政 いえ、そこまではしません。普通に考えましょうということ。私が「そもそも部長クラスの比率おかしいですよ」と問いかけると、役員は「様にならず、意見が飛び交うような会社ですから」。

赤木 「普通に考えましょう」。土台となる文化や風土の根強さを感じますね。

国政 仕組みや制度をどんなに整えても、一生懸命やっている人には逆効果なんです。「あなたはこうした方がいいのか」「私はどう考えるのか」というやりとりで、素直に反応すればいい。素直に聞いて素直に判断して素直に実現する。当たり前ですが、これが見落とされがちだと思うんです。