

# ダイバーシティ社会の創造

レポート  
第2回 2013.  
10.12  
[sat]

## ～教育の場で、企業で、社会でそれにどう取り組めばいいのか～

現在、多くの企業がダイバーシティ推進の取り組みを展開しています。今回は、特に先進的な活動を展開し、各機関から高い評価を得ている2つの企業においてダイバーシティ推進の舵取り役を担う人事担当者をお招きして、取り組みについてお話していただきました。

### 《講演 1》アステラスにおけるダイバーシティ推進に向けた取り組み

アステラス製薬では、ダイバーシティ推進に向けて「WIND プロジェクト」を立ち上げ、職場や社員の意識改革や制度改革に取り組んでいます。

講師：矢野 章作氏

アステラス製薬株式会社 人事部  
ダイバーシティ推進チームリーダー



#### ■ダイバーシティ推進の背景

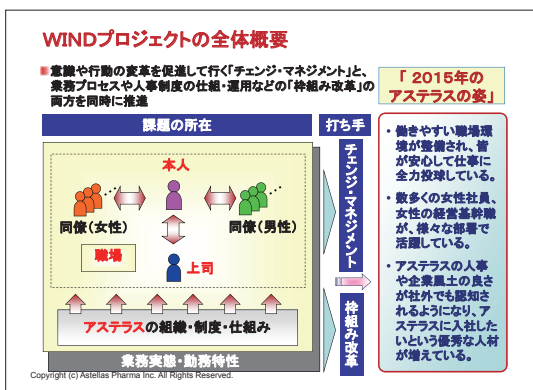
当社は「先端・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献する」を経営理念として掲げており、その実現に向けて経営ビジョン『VISION2015』を策定しました。その達成のための仕組みの1つとして「人的資源の活用」を挙げ、意欲的な取り組みと投資を行うことを明示し、ダイバーシティマネジメントを推進する運びとなりました。

国内アステラスグループの全従業員中の女性社員の割合は約20%、管理職は2.6%と、組織が1つのジェンダーで偏っている状況でした(2007年当時)。そこで、まず女性を切り口にダイバーシティを推進していきました。

#### ■具体的な取り組み

##### ●WINDプロジェクトの発足

2007年11月、ダイバーシティに対する新たな「風」を起こすという意味も込めて、「WINDプロジェクト」を発足させました。当初は社長直轄の部門横断プロジェクトでしたが、人事部内に専任組織を設置することで取り組みを加速させ、現在は人事制度企画運営の重要なテーマとしてさらなる推進と定着が図られています。「WINDプロジェクト」では、意識や行動の変革を促進する「チェンジ・マネジメント」と業務プロセスや人事制度の仕組み・運用に関わる「枠組み改革」の両面を同時に推進しています。



##### (1) チェンジ・マネジメント

「職場」「上司」「女性」の3属性を切り口に、それぞれの対象に合わせた施策を用意し、意識・行動改革の取り組みを進めていきました。

##### ●「職場」に向けて

- ・ダイバーシティへの理解度や浸透状況に合わせ、段階的な施策を展開。
- ・ダイバーシティハンドブックの配布やイントラネット「WINDnet」の開設。
- ・毎年、職場のダイバーシティ推進役であるネットワークメンバーが、各職場でダイバーシティ職場研修を継続して実施。

##### ●「上司」に向けて

- ・ダイバーシティマネジメント講演会や研修により、経営戦略としてのダイバーシティの重要性の理解浸透や、推進責任の確認、推進策の理解深化を図る。
- ・外部講師による講演会や11事業所における研修会などを通してワーク・ライフ・バランスについての理解深化と実現も目指す。

##### ●「女性」に向けて

- ・全女性社員と経営トップ、各部署の上長等を対象に、女性のキャリアについて前向きにとらえ気づきの機会となる「WIND フォーラム」を実施。
- ・女性経営基幹職に対し、執行役員がメンターとなり、社内ネットワーキングの強化や視野の拡大、人間性、判断力、リーダーシップ性などを総合的に育成することを目的に、「WIND メンタリング」制度を導入。
- ・同業他社と共同で、管理職(候補)の中堅女性社員を対象に、上位職へのチャレンジ意欲を醸成するためのワークショップを年1~2回開催。

##### (2) 枠組み改革

ダイバーシティを推進するためには、男性を含め社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを実現することが必要だと考え、結婚や妊娠・出産、育児や介護などのライフイベントにおいてもキャリアを継続するとともに、個々のワーク・ライフ・バランスを支援するための各種制度を設けています。

##### ●結婚⇒結婚時同居支援制度

- 妊娠・出産⇒育児休業(満3歳まで、2回取得可)、育児休暇(配偶者の出産時、有給5日間、分割取得可)
- 育児⇒短時間勤務(小学校3年生まで、在宅勤務(最大4日間/週)など)
- 復職⇒育休終了予定日変更の柔軟性、託児費用補助(認可保育園に入所できない場合、最大16万円/月、最長6ヶ月間)など
- 介護⇒介護休業(通算1年間/1要介護)、短時間勤務(申請事由が解消するまで、勤務時間の柔軟な組み合わせ)など
- その他⇒FF day(金曜日の終業時刻を、1時間45分繰り上げ)など

##### ■取り組みの効果

プロジェクト推進の結果、2013年現在で国内アステラスグループの全従業員中の女性社員の割合、女性管理職比率ともに増加傾向にあり、新卒採用においても、ここ数年男女比率はほぼ5:5で推移しています。「2012 J-Win ダイバーシティ・アワード大賞(NPO法人J-Win)」「メンター・アワード2013優秀賞(ワーキングウーマン パワーアップ会議)」など、社外からも評価が寄せられています。

## 《講演 2》ダイバーシティ&インクルージョン～自分にチャレンジ! Nice Try～

あいおいニッセイ同和損保では、さまざまな角度から女性活躍支援を行うとともに、社員のライフステージ変化を踏まえた施策体系でダイバーシティ推進活動を展開しています。

講師：福岡 藤乃氏  
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社  
人事部ダイバーシティ推進室長

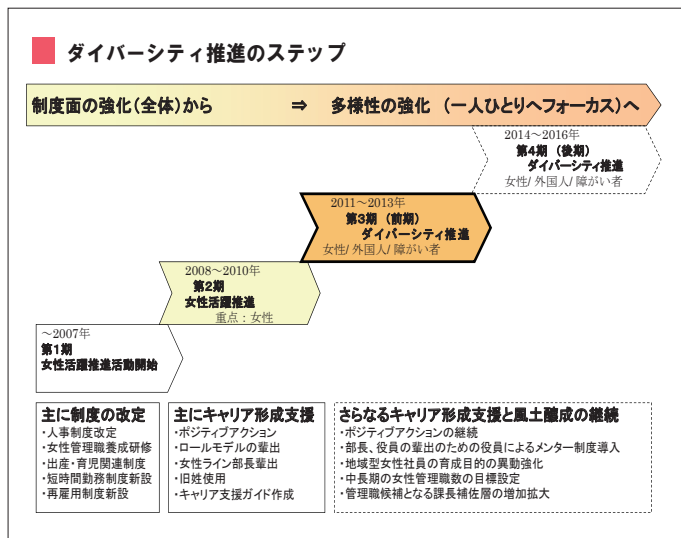


### ■ダイバーシティ推進の背景

当社は、「すべての社員がいきいきとやりがいを持って働ける職場」を目指しています。この目標を達成するため、「女性活躍推進と多様性促進」「仕事と生活の両立支援」「風土の醸成」を基盤に、ダイバーシティを推進することとしました。企業の行動指針の1つ「チームワーク」の項目にもダイバーシティを落とし込み、「互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有してともに成長する」と明示しています。また、人財戦略の中にも、「性別・年齢等に関係なく、すべての社員が能力発揮できる取り組みの推進」として女性活躍推進・ダイバーシティ推進を組み入れました。

### ■具体的な取り組み

ダイバーシティ推進の取り組みは2007年にスタートしました。まず「総合職/一般職」の区分を廃止して「全域型/地域型」へ人事制度を改めて女性活躍推進のフィールドを整え、制度面の強化から多様性の強化へと段階を踏んで展開していきました。ダイバーシティ推進にあたっては、外部からの評価とデータの分析、社員からの評価をPDCA管理でサイクルさせ、より効果的な取り組みの展開を図っています。



### ●女性活躍支援の主な取り組み

- ・社外に向けたダイバーシティ推進の宣言⇒社外の冊子への社長インタビューの掲載、ホームページへのダイバーシティ推進に関する項目の新設などを実施。
  - ・女性管理職メンター制度本格実施⇒役員・本社理事・部長と、全国の女性管理職を1対1でつなげ、ネットワークを構築。女性管理職の支援と多様な経験付与を通じ、女性役員の出発を目指す。
  - ・現場の部門別女性セミナーの開催⇒営業、保険金支払部門など、女性活躍推進の遅れている部門でセミナーを開催し、女性社員と上司の意識改革を図る。
  - ・女性社員の育成計画の立案要請⇒各部門の上長に女性社員の育成計画の立案と、PDCA管理を要請。
- ### ●ライフステージ変化に合わせた、主なキャリア形成支援
- ・出産・育児に関する制度の充実⇒産前産後休暇、育児休暇、短時間勤務など、出産後も働き続けられる充実した制度を整備。
  - ・あいムーブ(勤務地転換制度)⇒配偶者の転勤などにより地域型社員が勤務継続困難になった場合、転居先での勤務を可能に。
  - ・企業内保育園「キッズくらぶ」⇒板橋区成増に企業内保育園を設置。
  - ・復職支援「カンガルーミーティング」⇒育児休暇中の女性社員のための、復職に向けた説明会を開催。先輩社員の体験談を聞くことで不安と疑問の払拭を図る。

### ■取り組みの効果

2013年現在、141名の女性管理職が誕生しており、全管理職に占める割合は4%になっています。また、決裁権限を持つライン長として39名の女性が活躍しています。管理職候補層(主任～課長補佐)についても45.4%と、女性社員割合は年々増加しています。全社員アンケートでも、「性別・年齢に関係なく、いきいきと働ける環境にある」「ダイバーシティ(とりわけ女性活躍)が推進されている」といった項目にそれぞれ約8割が肯定的な回答をするなど、社内評価も高くなっています。

外部機関からも評価が寄せられ、「2012 J-Win ダイバーシティ・アワード企業賞・敢闘賞」「メンター・アワード2013優秀賞」などを受賞しています。



## 《ディスカッション》

### 各企業の取り組みについて本学鹿嶋敬教授が矢野氏・福岡氏に質問しました。

鹿嶋：アステラス製薬では今年度より介護支援の制度を設けたとのことですが、具体的にどのような取り組みを行っていますか？

矢野：介護は女性ばかりではなく男性社員にとっても今後身近なものとなる問題ですが、昇進や職場士気に関わることを懸念してか、なかなかカミングアウトされない傾向があります。そのため、まず冊子やセミナーなどを通じ、介護に関する情報提供を行っています。また、介護休業や介護休暇、短時間勤務などの制度も整えています。

鹿嶋：あいおいニッセイ同和損保では各部門の管理職に女性社員育成計画の立案要請を行っているとのことですが、育成できなかった場合のペナルティはありますか？

福岡：ペナルティを課すのではなく、育成した場合にプラス評価を行っています。今年10月1日には社長が社内向け広報番組に出演し、「女性社員育成は管理職の役目」とスピーチを行いました。これに対し、全国各社各部門の管理職から「会社の本気度が伝わった」と大きな反響が寄せられています。