

(2015年6月11日講演)

## 6. 花王における女性活躍推進 ～取組の歴史と課題

花王株式会社 人財開発部門 課長 (EPS 推進担当) 座間美都子委員

弊社は単体では社員数 6,000 人強、グループ全体では 3 万 3,000 人で、主に家庭用製品の企画・製造・販売している。単体は研究・生産、事業企画、その他スタッフ系の部門で、販売会社がグループ子会社となっている。また、グループ会社はほかにも幾つかある。

弊社は家庭用品のメーカーであるが、B to B のケミカル事業も売上の 2 割程度を占める。もともと化学メーカーであるので、会社の風土は堅く真面目。

企業理念、「花王ウェイ」があり、使命、ビジョン、基本となる価値観、行動原則の 4 つから構成されている。その中の「個の尊重とチームワーク」の中で“ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、いろいろな多様性を尊重する”とうたっている。したがって、女性も含めたダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進は、この企業理念の精神を実現するための取り組みという位置付けになる。

さらに、企業行動指針、サステナビリティのステートメントの中でも多様性の尊重を掲げており、特に 2013 年にできたサステナビリティステートメントでは、カルチャーという要素の中で D&I を位置付けている。

弊社の中興の祖であり、長く社長を務めた丸田が人間の絶対平等観、叡智の結集と言っており、今でも社内ではよく使われている。多様性は、新しい概念と思われがちだが、昔から言われている精神と同じなのだと説明すると、社内では納得してもらえる。

現社長の澤田が外部コラムに寄稿したものだが、「ダイバーシティは、グローバルな視点で弊社が使命を果たすときに非常に重要で、ダイバーシティを軸に仕事の仕方、仕組みを見直すことが経営革新につながる」と言っている。

単体では女性の社員比率は 2 割を少し超えたぐらいである。理系が多いので、どうしても女性は少ない。

管理職の比率は、課長相当以上で 2000 年以降ずっと上がっており、この 15 年で約 10 倍に伸びている。

取り組みの歴史だが、昭和 9 年に家事科学研究所を作り、当時から女性社員が、女性のお客様のためのマーケティング活動を行ってきた。女性の力が会社の経営に必要なことは文化となっている。ただ、活躍が一部の組織に限定されていたというのが正直なところである。

大卒女性を定期的に採用し始めたのは 1970 年代で、1980 年代に生理用品や、化粧品等、

女性をターゲットとした新しい事業を展開することになり、女性の採用が増加した。1990年前後ぐらいから産休を取りたいという社員も非常に増えてきた。1990年に、今はないが、人事部門の中に女性の能力開発担当ができ、女性社員のキャリア開発を強化しながら、多様な働き方の支援を開始した。出産、結婚で退職しない、仕事と育児の両立といったことは、主に1980年代後半から取組み、90年代の10年間で制度と環境を整備し、社内の常識がガラッと変わった。

このようになると、育児するのは男もだというような声も出るし、女性自身も、女性、女性と言われるのはちょっとという声も非常に強くなり、イコール・パートナーシップ活動が2000年から始まった。

当時の社長を委員長とする委員会ができ、5年間活動した。各部門の人事担当責任者他、女性のメンバー数人が委員となり、それぞれの部門で女性活躍推進などの取組み計画を立てて進捗を確認しあうほか、育介法の改正対応の検討等を行った。委員会活動の成果が出たということで2005年に発展的に解消し、それ以降は、人事部門内の一組織として、男女にかかわらず働きやすい環境の実現に取り組んできた。

EPS推進というのは弊社用語であるが、弊社版のD&I推進活動と説明している。多様な社員の活躍の支援として、性別、障害者も含むし、また、新しい概念であるLGBT等も担当する。施策の方針を立てて提案、あるいは啓発企画を行い各事業場や子会社に実施依頼を出している。またトピックスに関して自社と他社のレベルを確認し、必要に応じて課題対応を進めている。

ダイバーシティは、多様な社員が各職場で実際活躍することだが、そのための環境づくりと両輪で取組む必要があると考えている。

育児支援では、「育児は配偶者同士で協力し合うこと」という方針のもと、特に男性の育児参加促進に力を入れている。男性の育児休職の平均取得率は4割前後、取得日数の平均は、年度で若干ばらつきがあるが直近では10日弱ぐらいだ。

育児は女だけのこととならないように、男女共に対象として取組みを進めている。ただ、これは、次世代育成法が施行されたときに、男性の育児休職取得者がいることが認定取得の条件になっていたもので、それを発展的に考えただけだ。

実は弊社は大した支援制度は入っていない。注力しているのは、制度を絵にかいた餅にしない、誰でも使えるものにするということだ。休職中に職場とコミュニケーションするきっかけとするために報告書を出すとか、子が生まれた男性社員とその上司への啓発リーフレットの配布等を行っている。また、本人たちのやる気が大事ということで、2010年～行っている育児休職の復職前のセミナーでは、社内外を問わずパートナーと一緒に参加することを推奨し、男性分科会、女性分科会というような形でそれぞれが育児と仕事への復帰について考えてもらう機会を提供している。さらに、制度だけでなかなかうまくいかない、日常生活の中での非常に細かいこと、例えば小学生の子供より先に家を出なくてはいけないときの朝をどうするか、夏休みの対応など、生活面でのいろいろな悩みに対して

は、同じ悩みを持つ社員同士で話し合う、真面目な雑談というようなランチミーティングを実施している。これは最初の参加者は女性だけだったが、2年前からF&M(Father&Mother)という名前に変更した。男性参加者は少しづつ増え、直近では3割程度だった。

マネジャーへの教育が非常に重要だと思っており、新人マネジャー向研修で、多様性マネジメントの講義を行っている。また、仕事と育児に関するeラーニングもある。

全社員に対しては、月間を定めていろいろな啓発活動を行っており、イントラネットを活用したニュースレターの発行、いろいろなイベント等、様々な啓発活動をその時期に集中して行うようにしている。女性に関しては、先輩社員との座談会ということで、例えば役員、あるいはブランドマネージャー（上級課長程度）で子供のいる方の経験談を独身の女性も含めて希望者が聞き、語り合うという会も行っている。他、男性向けには育児マネジメント講座を毎年やっている。

資料はここまでであるが、女性の活躍推進が完全にうまくいっているのかというと、必ずしもそうではない。グループ全体だと化粧品販売を担当する美容部員が相当数いる。その他、職種により働き方が異なり、課題が様々であり、一律の取り組みができない。一方、属性によらない登用を進めていて、先ほど言ったように2000年から強化して取り組んでいるが、結果として女性全体の社員の割合と、女性のマネジャーの割合はまだ同じではない。ただ、属性に寄らない登用を進めているため、性別による活躍のしやすさ／しにくさが個人の問題として内在化してしまいがちという問題点がある。

社員と管理職における女性比率をみると、家庭用品の企画、商品開発、広告、消費者研究といった部門では男女の割合がほとんど同等で、管理職以上の女性は2割を超えており、女性の部長や室長は当たり前にいる。ただ、生産など、女性の希望者が少ない部署では、残念ながら管理職が著しく少ない。

それに化粧品の店頭販売員はほとんどが女性社員だが、取り組むべき課題もある。店頭での繁忙時間帯は夕方から夜。ところが、時短勤務で4時に帰る、3時に帰るとなると、売上への貢献が十分とならない。

昨年、社長のトップダウンで、ラウンドテーブルミーティングを行った。社長には非常に積極的で、強い問題意識があり、女性約200名、延べ22回にわたって全国を行脚して社員と話し合いを行った。そこでの意見を踏まえ、女性向施策の方向性を「キャリアの中断を短くする」「目指すキャリアを描く」「サステナブルに働く」とした。サステナブルに働くとは、長時間労働削減とか、休暇取得が取りやすい、仕事で社会貢献的な活動とつながる機会があるともっと意欲が上がる、等を指している。また、本人たちだけではなく、そのように活躍している人を見て、次の世代がより前向きに、私たちもあのようにになりたい／なれると思ってくれると、非常に良いというところである。

これらの実現に向け、施策を計画をし、取り組み中である。

このほかに女性特有のメンタリティーについて花王単体のデータから紹介したい。実は

入社時は女性が非常に優秀だが、その後伸び悩むという声が聞こえることがある。これは何なのだろうかということで昨年、社員意識調査を行った。一般的には男女でメンタリティーが違うと言われているが、社内の議論では自社の社員が実際どうかという話をしないと全く説得力を持たない。結果として社員男女間で大きな意識差があった。一般に社会で言われるのと似かよった傾向が出た。具体的には、仕事へのやりがい、仕事を通じた自己の成長感には全く男女差がない。ところが、目指す職位は明らかに男性のほうが高い。また、自分の能力への自信と誇り、会社に対してさらなる貢献ができるか、という質問では、女性は男性より肯定回答が少ない。

その他、上司の気遣いを女性社員は非常に感じているが、成長につながるアドバイスとか機会に関してはぐっと評価が低くなっていた。これは、男性マネジャーはきちんとやっているのに受け取れていない、あるいは、その人に合ったことを言えていないことの両方があると思う。

同時に行ったマネジャーへのヒアリングの結果、女性の自信のなさが明らかになった。男性は組織の一員としての意識が強く、若くてもマネジャー等になるのは当たり前だと思っている。どちらかというとな女性は受け身で、地道ということだった。女性は仕事へのやる気はあるが、自己肯定感が非常に低く、前向きに解釈すると、現状不満足で、謙虚な非常に良い人なのだが、実際はそうは取られなくて、自信がなくてやる気がないと、事実と違うように解釈されることがあるようだ。

これらをまとめて、弊社の中でさらなる女性育成の取組みが必要という結論を出した。この結論は多分皆さんが思う通りの、いわゆる世間の女性の傾向と全く同じだと思うが、それが社内でも判明したことが我々には非常にショックだった。

目指す姿は、甘やかしではなく、自由闊達であるが凜とした雰囲気があって皆がそれぞれ頑張れる、多様な個を尊重する組織である。

これは全く統計的な話ではないが、女性の多くが育児は母たる自分が主体となつてすべきだと無条件に思い込み、仕事が忙しい夫に育児責任を負ってもらうのは難しいと思いつている傾向があるようだ。特に子供が小さいうちは、残業が無理だ、出張が無理だと安易に口にするので、マネジャーはやる気がないのだと思うが、実は、限られた時間で頑張ると言いたいだけで、思いが食い違うことがある。

仕事をする分、育児や家事のサービスを外にアウトソースしなければならないわけだが、ベビーシッター等は自分向きではないと思いつている節もある。共済会の割引や、クーポンの利用促進のためにリーフレットを作った。使っている社員をヒアリングし、具体的な事例を載せて、社員も皆使っているのだからやってみてというようなこともやっている。まだ開始から間もなく成果はわからないが、ウォッチしていく。

女性マネジャーが若手のあこがれになっていないという話もある。これは先ほどの社長とのラウンドテーブルの中で、事業系の最も活躍している女性たちが語った言葉である。

若手は自分たちようにはなれない、なりたくないと言われたと、社内で最も活躍している女性たちが言う。あれほど忙しいならやりたくない、あの人だからできているので、自分では到底できない、等と思っている。

これらへの施策としては、若手社員への働きかけと、多様な人をマネジメントする力の向上が必要と考えている。本当にマネジャーは本業も忙しくて大変であるが、さらに頑張ってもらわなければいけない。

経営の意思決定の場に普通に参画していくことが女性活躍の最終目的、経営にとってのメリットはこれが主ではないかと思っている。取組みとしては、個別育成・登用と共に、働く環境整備とを両輪としてやっていくことで、女性が生き生きと活躍しながら働き続けられる会社になるのかという整理をしている。

弊社では部門ごとに専任の人事担当者があり、個別にミーティングを行いながら、それぞれの現場の課題分析と、どのように対応を取るかを考えてもらいながら取組みを進めているところである。

部門による特徴があるので、ランキングなどのアンケートで全社の平均値を示しても、平均値は社内のどこも表していないようなことになる。法律対応もしていくが、どのように取り組んでいくと社員皆の意欲が出てきて、経営面からも良い成果を出せるのかを日々悩みながらも取り組んでいるところである。

(了)