

【インタビュー・レポート】

「優良企業」13社の 女性管理職・リーダーの育成と リーダーシップスタイル

【13社】

- イオン株式会社
- 株式会社クレディセゾン
- 株式会社リクルートホールディングス
- 株式会社ローソン
- キリンホールディングス株式会社
- クオール株式会社
- サッポロホールディングス株式会社
- サントリーホールディングス株式会社
- 太陽生命保険株式会社
- 大同生命保険株式会社
- T&D フィナンシャル生命保険株式会社
- 東京海上ホールディングス株式会社
- 明治安田生命保険相互会社

(五十音順)

【インタビュー・レポート】

「優良企業」13社の女性管理職・リーダーの育成とリーダーシップスタイル

2021年1月29日発行

編者 昭和女子大学女性文化研究所 企業の女性リーダー研究会

発行者 昭和女子大学女性文化研究所

〒154-8533 東京都世田谷区太子堂 1-7-57

Tel 03-3411-5096 fax03-3411-5284

<https://content.swu.ac.jp/jyobunken-blog/>



昭和女子大学女性文化研究所
企業の女性リーダー研究会

はじめに

この冊子は、企業の女性リーダー研究会が 2019 年 10 ～ 12 月に「優良企業」13 社のご協力を得て行った「女性管理職・女性リーダー育成への取り組みとめざすリーダー像」に関するインタビューの報告集です。

「第 5 次男女共同参画基本計画」（2020 年 12 月 25 日閣議決定）は、「2020 年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が 30%程度」となることを新たな目標に据えました。女性の活躍が最も期待される企業では、この目標に向かってさまざまな取り組みが行われています。

この冊子は 2 つの目的で作成しました。第 1 は、就職活動に取り組む女子学生の皆さんに、13 企業が女性のキャリアの向上と就業の継続を支援するどのような施策を展開しているか、その最前線を把握して、企業選択に活かして欲しいこと、第 2 は、女性管理職・リーダーの育成を共通の課題とする多くの企業の皆さんに、13 社のグット・プラクティスを共有して頂くことです。

各企業の報告は次の 7 項目から成っています。各社の内容を比較して下さい。

- ◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針
- ◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題
- ◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修
- ◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み
- ◆男性管理職・男性社員への施策—女性リーダー育成の環境を整備
- ◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか
- ◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

インタビューの実施からすでに 1 年余りが経過しました。この間、13 社では、女性活躍推進の新たなステージが展開しているかもしれません。是非、各社のホームページで最新の動向を把握して下さい。

本冊子が就活生の皆さんの糧となり、企業の女性リーダーの育成を促進することを願っています。なお、本冊子の内容は、女性文化研究所のホームページを通して広く発信されます。

2021 年 1 月 31 日

企業の女性リーダー研究会

「優良企業」とは、昭和女子大学女性文化研究所が 2013 ～ 2016 年に亘り、女子学生の就職活動支援を目的に、「就業継続・WLB 指標」と「キャリア・フレキシブルワーク指標」の 2 指標で 13 業種の企業を評価し、「優良企業ランキング」を公表したものである（詳細は同研究所ホームページを参照）。今回のインタビューは、13 業種から女性従業員比率が相対的に高く、今後、女性の採用と活躍が期待される小売業、証券・保険・金融業（銀行を除く）、情報・通信業、食料品業の 4 業種を選択し、各業種のお勧め企業タイプ内で上位 5 位以内にランクされた 24 社に協力を依頼した。その結果、本冊子に掲載の 13 企業がインタビューを受諾された。

イオン株式会社

https://www.aeon.info/

◆インタビュー日 2019 年 12 月 19 日

インタビュー対応部署 ダイバーシティ推進室

インタビュー情報の対象 イオングループ

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	507,049 人（国内・非正規社員込み）
女性正社員比率	34.0%（93,871 人中 31,896 人）
正社員の平均勤続年数	女性 16.2 年、男性 20.7 年
正社員の平均年齢	非公開
新卒採用の女性比率	53.4%（2,549 人中 1,361 人） （掲載データ 2019 年 11 月）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	22.6%（30,760 人中 6,965 人）
役員に占める女性比率	7.6%（943 人中 72 人）
部長職に占める女性比率	7.7%（3,616 人中 277 人）
課長職に占める女性比率	24.6%（27,144 人中 6,688 人）
係長職に占める女性比率	37.9%（11,642 人中 4,417 人） （掲載データ 2019 年 2 月）

イオングループは国内 50 万人、海外 5 万人の計 55 万人の従業員（正規・非正規込み）が働き、多くの事業をもつ、世界でも有数のグローバル企業グループである。その事業とは、イオンリテールなどの GMS（総合スーパー）事業、ミニストップやマルエツなどの SM（スーパーマーケット）事業、ウエルシア薬局などのヘルス＆ウェルネス事業、イオン銀行などの総合金融事業、イオンモールなどの開発・管理などを行うディベロッパー事業、様々なサービスや専門店を展開するサービス・専門店事業、海外に店舗を展開する国際事業、そしてそれらを支える機能会社・その他事業である。

女性活躍の転機となったダイバーシティへの取り組みは、2013 年の株主総会時、当時の社長が「女性活躍は社会正義のためにやるのではない、経済であり経営である。最終的なお客様のためにしていかなければいけない」と発言し、同年 7 月からダイバーシティ推進室が発足し、各社への展開を始めた。最初は女性の活躍にフォーカスを当て、日本一女性が働きやすく活躍できる会社、日本一女性が働きたい会社をめざし、「女性管理職比率を 2016 年 30%、2020 年 50%」という目標を掲げ、2014 年からグループ全体に推進責任者と担当者を置いて進めてきた。しかし現状では目標達成までには至っておらず、現在の女性正社員の在職率、さらに 3・4 年以内には 50%までと段階的に目標をもち取り組んでいる。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

現在、正社員に占める女性比率は 34.0% で、普段顧客が目にする女性従業員の多くは店舗で働くパートタイマーである。一方、女性活躍の指標となる女性管理職比率は 22.6%（参考：海外事業会社を含むと 26.5%）と高く、イオングループがリーダー職と捉える係長職に占める女性比率も 37.9%と高い。

新卒採用は各事業会社（以下、個社と表記）で独自に行われ、求める人材要件や選考プロセスも個社の業態、ニーズにより異なるものの、採用の枠組みには、地域採用枠と全国転勤枠がある。6・7 割が全国転勤枠を希望する。なお、いわゆる一般職枠の採用は実施していない。配属先は、まず店舗で売り場を経験する。業態によっては 20 代のうちに管理職を経験し、その後キャリアをどうするか検討する人が多い。自己申告制度や社内公募制度を利用することもできる。

パートタイマーから正社員への転換制度もあり、専門知識を問われる社内試験を受け、合格すると転換できる。また、地域に根差したベテランのパートタイマーも店長や副店長のポジションに就く事例も増えている（副店長は多い）。多様な人材に活躍してほしいというグループ方針のもと、対象を幅広くしていると、そのような人材も会社の取り組みや研修にも参加するようになる。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

女性の意識改革：「“ダイ満足” カレッジ」として階層別研修を実施中である。

□キャリアデザインコース：2014 年から始まった、入社 5 年目位の女性社員を対象としたセミナー。自分のキャリアを自分で描くことで、今の業務の必要性や、なりたい姿を実現するために必要な知識やスキルを明らかにする。また、グループ他社の同世代女性間のネットワークを作ることと悩みを共有する他、先輩社員との交流を通し、結婚や出産、育児などへの漠然とした不安をもつ女性も両立を諦めず前向きにチャレンジしていくことをめざす。

□キャリアアップコース：新任管理職、管理職一歩手前の女性を対象としたセミナー。キャリアアップ意欲の向上・自分自身のリーダースタイルの構築を学ぶコースで、上位職への意欲上昇や自身と部下のライフとワークを両立させながら活躍する人材を育成する。また、グループ内女性役員との交流により、管理職になることへの不安を管理職になることの魅力に変え、受講者の上昇意欲を高める。

□マネジメントコース：現管理職（男女）を対象とした、ダ

イバーシティ経営を経営戦略と捉え、自ら行動変革できる管理職を育成するためのコース。管理職の意識行動変革や働き方改革、ワークライフバランス、女性の育成、男性の育児参画、アンコンシャス・バイアスなどをテーマとした研修の機会を提供している。2017 年よりユニバーサルマナー検定、LGBT 対応マナー研修も取り入れ、多様な人材がいきいきと活躍できる社会を理解し、自らできることを考え実行する管理職の育成をめざす。

□トップマネジメントコース：現部長職（もしくは候補）の女性を対象としたセミナー。将来グループ企業の経営トップ（役員以上）として活躍できる女性人材を育成するためのコース。日常のマネジメントにおいて、自身の能力をのばす時間の作り方、部下の意欲と能力を最大限に引き出すスキルなどを身につけることを目的とする。また、グループ内外の同じ立場の方々との交流や、経営者のメンター制度を通じ役員を目指すことへの不安を意欲に変えることをめざす。

インクルージョン：以下の 2 つを実施中である。

□インクルージョンコース（男女）：若手社員がイオングループ以外の企業の若手社員と一緒に研修を行い、自身のキャリアを考えたり、新しい事業の提案を行ったりしている。異業種の企業と交流をすることで、自分の強みや弱みを認識し、業務にいかしていくことや、同じ仲間からできることを学んだり、教えたりすることで自身の成長につなげていくことをめざす。

□「仕事と育児の両立」フォーラム（男女）：仕事と育児を両立している社員、これから両立を考える社員、両立する社員を部下にもつ上司など、幅広い層を対象としたフォーラム。仕事と育児の両立支援セミナーや先輩社員によるパネルディスカッション、グループディスカッションなどを通して、キャリアに対する意識や働き方全体を考えていく。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

個社により状況は異なるが、グループとして以下を導入している。

□企業主導型保育園：「イオンのゆめみらい保育園」30 歳前後の、子どもがいる従業員の支援を考え、企業主導型保育園を現在全国に 30 園ほど展開している。また、2020 年 3 月にはニチイ学館との提携でプラス 85 園をイオングループの従業員が使えるよう契約する。目的は、早くキャリアに戻ってきてほしいということで、現在増やしている状況である。

□テレワークの導入：柔軟な働き方に対応することを目的とした施策の一環で、どこからでもいつでも誰でも働けるような環境を作るために、デジタルを活用しながらその実現をめざす。現在、ツールを揃えながら実施中である。

□休暇／支援制度：長期休暇、看護休暇、介護休暇、不妊治療支援金、育児休業（最長満 3 歳に達する日まで）、育児短時間勤務、育児補助など。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

□育児休暇の取得：個社の人数や規模により、差が大きい。数%に満たない企業もあれば、取得の進んでいる企業もある。近年、イオンモールなどでは取得しやすい仕組みを取り入れている。なお、イオンリテール株式会社の育児休暇取得日数は 39.0 日である。

□ダイバーシティの取り組みについてのグループ共通報告会：「“ダイ満足” アワード」を年に 1 度定期的実施し、応募企業の中からグッドプラクティス企業を表彰する。

□イクボス（部下のワークライフバランスを尊重し、キャリア確立を応援する上司）育成の取り組み：「イクボス 5 箇条」の制定とグループ内への浸透、「イクボス検定（初級・中級）」受験の推奨、「“ダイ満足” アワード イクボス個人賞」表彰の実施など。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

女性は（部下への）ケアやフォローが上手いので、部下を走らせながら「大丈夫よ、やれるよ」といったフォローや（部下の）ワークライフバランスを加味したマネジメントができるのが違うところだと思う。また女性は、周囲や部下を巻き込みながら目標達成のために進む人が多い。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

イオンの顧客は女性の方が多い。より顧客に対応していくためには女性が活躍していかなければならない。イオングループは B to C の企業が多いので、特に女性には活躍してほしいと思っている。女性管理職・リーダーの活躍分野は、基本は売り場である。個社の事業によっては専門職としても配属されることもあり、活躍中である。

社内の共通認識として、フラットな働きやすい組織、やりがいがある組織でコミュニケーションをとりつつ、指導型リーダーシップのみでなくある程度（部下の）希望にも配慮したリーダーシップを取れる人が重要ということがあり、それには女性が向いているとの声が多い。そこに一層の成果をあげていくことを目指している。かつ、自分の自由をある程度欲しいタイプの部下、自分の意見も聞いてもらえていることでモチベーションが上がる部下など、部下の傾向を吸い上げていけるようなリーダーシップも求められる。さらに、小売業では、シフトに合わせて勤務する人が多いため、必ずしも毎日上司と会えない環境で働いている人もいる。さまざまなツールを駆使してでも（部下と）コミュニケーションを取り、正しく評価できることも重要である。

これから社会人になる学生には、企業に訪問して管理職やリーダーがどのように働き、リーダーシップを発揮しているのかに触れる機会があると良いと思う。また知識としては、会社の経営全般に興味を持つなど、視野を広くもつことが重要であると理解してもらいたい。

株式会社クレディセゾン

https://corporate.saisoncard.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 10 月 23 日
インタビュー対応部署 戦略人事部キャリア開発室
インタビュー情報の対象 株式会社クレディセゾン

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	3,886 人（うち非正社員 647 人）
女性正社員比率	74.8%(3,239 人中 2,424 人)
正社員の平均勤続年数	女性 10.7 年、男性 11.9 年
正社員の平均年齢	男女平均 39.5 歳
新卒採用の女性比率	82.5%（177 人中 146 人）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	20.8%（279 人中 58 人）
役員に占める女性比率	13.3%（15 人中 2 人）
部長職に占める女性比率	12.1%（99 人中 12 人）
課長職に占める女性比率	25.6%（180 人中 46 人）
係長職に占める女性比率	68.7%（291 人中 200 人）
（掲載データ 2018 年度）	

セゾンカードで知られるクレディセゾン（金融業）の母体は 1951 年創業の緑屋（分割払いの小売業）である。高い女性正社員比率は創業以来の企業風土である。「女性活躍」が叫ばれるはるか以前の 1980 年代から女性を積極的に採用し、継続就業を可能とする仕組み作りに先駆的に取り組んで来た。

現在、正社員の 74.8%を女性社員が占め、新卒採用者の 82.5%が女性である。街で見かけるセゾンカウンターでは、多くの女性社員が営業現場の最前線で活躍している。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

顧客（個人・法人）への多様なフィナンシャルサービスの提供を目的とするクレディセゾンは、決済ビジネス、ファイナンスビジネス、ソリューションビジネス、資産運用ビジネス、グローバルビジネスなど多様な事業を展開しているが、社員の 8 割近くに及ぶ女性が先端ビジネスをはじめすべての領域に配属されている。

「女性活躍」のパラメータである女性管理職比率（部長職＋課長職）は 20.8%と高く（従業員数 100 人以上企業の平均女性管理職比率 10.1%：「2019 年賃金構造基本統計調査」）、管理職の職階別にみても、女性リーダー層に当たる係長職では女性が 7 割近くに上っている。その上の課長職の女性比率は 25.6%、部長職で 12.1%と、企業平均の 2 倍近い水準にある（前掲「調査」によれば、平均値は、課長職

は 11.4%、部長職は 6.9%）。

ここで気になるのは、係長職の女性管理職比率と課長職・部長職のそれとの落差である。係長職に相当するセゾンカウンターのマネージャー職には多くの女性社員が従事している。新卒後、早い人では 26 ～ 27 歳でマネージャー職に就き、セゾンカウンターの第一線で活躍するが、32 歳位になって出産を考えると、両立は難しいので、一旦係長職を降りて内勤に変わりたいという人が少なくない。理由は、セゾンカウンターは百貨店などの商業施設に入っており、その営業時間に合わせたシフト勤務は、遅い終業時刻、土・日勤務など、家庭と仕事の両立には厳しいという。しかし、一旦肩書を外して短時間勤務になると、子育てを経て、次に係長職に復帰するまでには間が開いてしまい難しい、そこが女性管理職育成上の課題となっている。このことは女性の勤続年数が短いことにも影響している。

総合職女性社員の平均勤続年数は 11.9 年、部長・課長職女性のそれは 22.3 年である（2019 年 10 月）。後者は、結婚・子育て・不規則な就業時間を何とかクリアした人か、子どもがいない／シングル女性である。企業はワーキングマザーが就業を継続し、管理職・リーダーへとキャリアの向上を図るために、子育て中の女性にポジティブ・アクションとして一定期間、柔軟な働き方を提供するなどの施策が求められるが、それに応えるべく、クレディセゾンも多様な取り組みを展開している（現在、正社員のワーキングマザー比率は 34.5%）。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

女性社員がキャリアを形成し、管理職やリーダーへと育っていくための研修について紹介する。キャリアランクが高くなるほど、研修は小数選抜制で行われている。

□キャリアデザインプログラム研修：26・32・42・52 歳を対象に年代別に、結婚・出産、育児後の活躍、介護や退職後の設計などを意識した研修。外部講師や男女先輩社員の生の声を聞き、パネルディスカッションを行う。

□夢中力チャレンジ：一般社員が年 1 回 12 月に、来年のキャリアを考え、部署異動の希望を、直接、戦略人事部に申告できる FA 制度

□ワーキングマザーのための活躍支援セミナー：仕事と育児の両立をテーマにした「ワークライフバランス編」と自身のキャリアビジョンを中期で描く「キャリアデザイン編」の 2 コースを設けてセミナーを実施する。

□次世代リーダー研修「R-ACADEMY」：リーダー人材育成を目的に、会長・社長・役員が講師となり、経営的な視点

や組織開発の重要性、リーダーシップなどを学ぶ。

□総合職（課長相当職未満）対象の研修：選抜 15 人、講師は部長職、講話と事前に提出の質問への回答

□課長相当職対象の外部研修：選抜 4 人、異業種の社員と一緒に取り組む研修

□課長相当職対象の社内育成研修：選抜 20 人位、次世代リーダー・部長職育成、年 1 回・6 講座を社内内で実施、講師は会長、取締役。女性の受講は毎回 4 人位

□部長相当職対象の研修：選抜 10 人、社外講師による講話・ディスカッション。女性の受講は近年、各年 1 ～ 2 人

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

次いで社員の仕事と育児の両立、就業の継続をサポートする制度や取り組みを紹介しよう。

□育児休業制度：子どもが満 3 歳になる年度の 3 月 31 日までの育児休業の取得が可能

□短時間勤務制度：育児中の社員は子どもが小学校 4 年生になる 4 月 15 日まで、介護が必要な社員は介護の事由がなくなるまで、短時間勤務の取得が可能。所定就業時間から 30 分～2 時間短縮できる。時間は月単位で変更可能
□育児休業復帰時のキャリア面談と再配置：復職は新しいキャリアのスタート期ととらえ、これまでのキャリアの棚卸しと中長期的なキャリアプランを考える。本人の希望や適性などを踏まえて、積極的に配属先の再配置も行う。

□勤務地・役割の変更制度：結婚・出産・育児・介護などの事情により、勤務地や役割を限定した働き方に変更可能。限定した事情が解消し、本人が希望すれば、所属が承認のもと、再び拡大することもできる。

□介護休業制度：介護事由を抱える期間中、勤務時間の短縮と、1 年間を上限とした介護休業の取得が可能

□各種制度の利用状況（2018 年度）
男女別のデータが得られる育児休業利用者数では、男性の利用者が各年 1 ～ 2 人と少なく、早急な改善が求められる。有給休暇平均取得日数は 13.1 日、有給休暇取得率は 72.4%である。

◆男性管理職・男性社員への施策

—女性リーダー育成の環境を整備

会社としては、特に男性管理職や男性社員を対象とした施策は行っていないが、課長職や部長職の女性比率が急減する現状を変えるためには、経営層が意識を変えて、女性管理職の創出を積極的に社内に発信していかないと、この風土は変わらないと考えている。

◆男性リーダーと女性リーダーの違いはあるか

クレディセゾンはもともと女性社員が多数を占める会社であり、男性管理職による上意下達型のリーダーシップはまかり通らない。そのためか、管理職・リーダーに男性・女性の差はみられない。

しかし、同じ管理職でも課長職と部長職ではリーダーシップが大きく異なる。課長職は男性課長も女性課長も、部署の社員に気持ちよく働いてもらい、部下を盛り上げるようなボトムアップ・調整型のリーダーシップを発揮しており、男女差がないが、経営層に近い部長職になると、やはり指示命令型のリーダーシップが多くなる。困難なミッションをどうやって実現するのかという、上意下達な指示が多い。女性の部長でも比較的指示の仕方は近い。

今、クレジット業界を取り巻く環境が大きく変わり、新たなビジネスや競合他社が登場しているなかで、クレディセゾンも 19 年ぶりに社長が交代して大事な変革期にある。この期に管理職には、人材育成と組織強化の観点から多様な役割転換を望んでいる。

特に課長職には、実力あるリーダーへの成長が求められる。自分のスキルを生かして、それを部下に伝承しながら、強い組織をつくっていく。伝承できるものを可視化するためにロードマップを作っていくといったことが課題となる。部長職には、女性を育成するためには、「期待してるよ」と同時に、やはり鍛えていく機会、「3K（期待、鍛える、機会）」を与えてもらいたい。ともすれば、「女性だから無理」といった意識が、女性の部長職が生まれない温床になっているのではないか。早い段階から人材育成を行い、女性もいざ課長になった時に、マネジメントができる準備を整えていきたい。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダシップスタイル

会社として取り入れたいリーダーシップスタイルは特にない。リーダー個人の志向でよい。

女性の活躍に関して日本はまだまだ過渡期であり、10 年ほど経たないとヨーロッパとかアメリカのようににはならない。そのようななかで女性に求めるリーダーシップ像は、しなやかであること、状況に臨機応変に対応できるが、確たる信念は曲げないこと。途中で妥協したとしても根底の価値観や信念はぶれずに実現していくことを期待する。

また、女性の活躍は役職に就くことだけがすべてではなく、スペシャリストの道もある。総合職や役職レベルに部門に合った社内スペシャリストの肩書を設け、育児休業中等に業務に必要な知識や資格を取得して復帰するなど、子育て後の女性などが、相応の処遇や権限をもって、役職だけにこだわることなく活躍できる環境を整えていきたい。

これから入社する学生たちには、社会人として組織のメンバーに求められているのは、「考え抜く力、一歩前に踏み出す力、そしてチームで働く力」の 3 つになるが、その中で一番大事なのはチームで働く力、つまり協働意識。いずれリーダーになって、多様な価値観、多様な思考を持つ人達と一緒に、同じ目標に向かってがんばっていかねばいけない。その時にメンバーとして協働する力が、リーダーを支えていく、ということを伝えたい。

株式会社リクルートホールディングス

https://www.recruit.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 12 月 18 日

インタビュー対応部署 株式会社リクルート 人事統括室
ダイバーシティ推進部

インタビュー情報の対象 リクルートホールディングス
および国内グループ会社 10 社（同社ホームページ参照）

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	45,856 人
女性正社員比率	44.3%（12,533 人中 5,548 人）
正社員の平均勤続年数	女性 6.3 年、男性 6.4 年
正社員の平均年齢	非公開
新卒採用の女性比率	38.4%（589 人中 226 人）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	27.0%（1,952 人中 527 人）
役員に占める女性比率	12.4%（161 人中 20 人）
部長職に占める女性比率	19.9%（331 人中 66 人）
課長職に占める女性比率	28.4%（1,621 人中 461 人）
係長職に占める女性比率	該当なし
（掲載データ 2019 年 4 月）	

女性管理職比率が高い理由として、属性は関係なく、適正がある人材を管理職に任用、20 代から課長職に任用するケースがあるなど、管理職としてのキャリア研鑽のタイミングが日本企業の中では早い方であることが挙げられる。

社内では、一人ひとりの能力ややりたい姿を引き出していくミッションシートを活用している。また、会社全体として起業や社内で培ったものを社会に還元する「卒業文化」があり、その文化が根付いているため、勤続年数は男性、女性ともにあまり長くない、という特徴がある。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

大切にしている「個の尊重」という価値観のもと、適正がある人材を管理職に任用している。属性に関わらず各自の成長段階に応じて設定されたミッションに向かって、日々の仕事に取り組んでいる。その結果が、女性管理職比率の高さにも現れている。

一方で、女性は、妊娠・出産というライフイベントがある場合、キャリアに影響を与えることが多い。28 歳前後の女性を対象にしたアンケートでは「キャリアやプライベートとの両立に関し、不安や疑問があるか」という設問に対し、約 8 割が「ある」と回答している。また「上司に今後のキャリアやプライベートの両立について相談できているか」という

設問では、5 割以上が「相談できていない」と回答している。こういった状況等を踏まえ、両立不安を払拭し、キャリア研修や両立支援制度を整えるなどの施策も講じている。

従業員アンケートの結果によると、仕事とプライベートの両立に不安を感じている割合は、スタッフ職と比較して営業職のほうが高い傾向があるため、女性営業職を対象にした研修を実施するなどして、両立不安の払しょくやキャリア形成支援に取り組んでいる。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

多くの研修があるなか、主な取り組み事例を紹介する。

□ 2012 年から年 1 回、若手女性向け「Career Cafe28」研修を終日研修として実施している。

28 歳前後になると、仕事にも慣れ自立する一方で、プライベートでは、結婚・出産などの時期と重なることが多い。ライフイベントの節目を迎える女性従業員を対象に、自らの強みや、今後のキャリアを考えるキャリア構築支援研修である（任意で毎年 100 名以上、累計 700 名以上が参加している）。

内容は、外部講師の基調講演とワークショップで、前倒しのキャリア®構築について学ぶ。積極的に打席に立ち、強みを増やし、その強みを掛け合わせて、唯一無二の市場価値を築き、キャリアを構築していく方法を学ぶことができる。

□女性営業職向けには、2018 年から「エイジョ Cafe」研修を実施している（任意で半日、約 60 人が参加している）。今まで営業職で培ってきたスキルの棚卸しをして、今後もそのスキルを活かしてキャリアを築いていけることに気付いてもらう。

また、社内で活躍する女性管理職にロールモデルとして登壇してもらい、育児との両立方法や、管理職になることで時間のコントロールがしやすくなる、仕事とプライベートを両立した働き方を実践できる、というメリットもあるということを直接話してもらう機会を設けている。

その結果、2019 年度の実施では、営業職を継続していきたいという意向が、実施前後で約 30 ポイント上昇し、家庭との両立不安も 20 ポイント以上の改善が見られた。

□ 2017 年からは、「自己の強みを活かしたマネジメントスタイル構築研修」を女性課長層向けに実施している。

従業員アンケート等の結果から、評価に違いはないものの女性課長層がより、仕事の成果に自信を持っていないことがわかり、まずは、自分のマネジメントスタイルを言語

化し、自信を持ってマネジメントできる第一歩を踏むための研修として実施している。

ストレングスファインダー®を使い、自分の資質を強みと弱みで洗い出し、仕事の棚卸しを実施することで、躓いていた理由や得意とを感じる理由を明らかにしている。任意で募集し、毎年 40 名が参加する 3 時間半の研修である。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

多様な事情やライフスタイルを持つ従業員が、「個」を活かして活躍できる環境を整えるため、2008 年より両立支援に着手している。当初は、ワーキングマザーの家庭と仕事の両立を課題としていたため主に女性を対象とした施策を中心としていたが、現在は、男女問わない全ての個を対象としたさまざまな施策を行っている。

ワークライフバランスに関わる制度は充実しているが、ここでは特徴的な取り組みについて紹介をする。

□ 2018 年に設置した、保育園に入るための相談ができる窓口「保活のミカタ」がある。

ダイバーシティ推進部の従業員が、相談を受けてアドバイスを実施している。復職したい時期に復職できることを目的に、自治体によって入園ルールが違い、複雑でわかりにくいという課題に対して、東京 23 区を中心に全国の自治体の、オープンになっている入園ルールを読み込み一覧化している。また、その情報をもとに『保活のコツ BOOK』を作成し、従業員がいつでも見ることができるようにしている。

今までは「早く保活したほうがいい」というアドバイスだったのが「今住んでいる地域だと認可保育園が 1 ヶ所しかなく、待機児童も多いので、希望の時期に復職するためには、認可外保育園も対象にして検討したほうがよい」など、より具体的かつ戦略的なアドバイスが可能になった。

相談者の入園率も約 95%と、開示されている国の平均に比べ高い。このような形で、女性が復職したい時期にキャリア形成を再開できる取り組みをしている。

□その他、2008 年に設置した事業所内保育園「And's」（定員 20 名）や、外部保育園との企業提携（2019 年 4 月時点で 85 園）など、復職のサポートをしている。

このような取り組みの結果、ワーキングマザー比率は 23.2%となり管理職に任用されてから産休・育休を取得する従業員も増えている。女性課長職比率は、2006 年から 2019 年にかけて約 2.8 倍となっている。

◆男性管理職・男性社員への施策

—女性リーダー育成の環境を整備

大切にしている価値観「個の尊重」の実現に向け、女性活躍推進に限らず、様々なダイバーシティ & インクルージョン（以下 D&I）に関する取り組みを、全従業員向けに実施している。

□ D&I について考える機会として、年間 48 回以上開催し

ている全従業員向けのイベントは、累計約 1,280 人が参加している（2018 年度実績）。

また、D&I に関するメールマガジンを月に 1 回、全従業員に送付し、意識醸成を図っている。

□マネジメントサイドへの取り組みのひとつとして、2015 年より管理職向けの 1 日研修「Career Cafe28 BOSS」研修を実施している。

外部講師による基調講演とワークショップで構成されており、現場で実践できるマネジメントについて、女性活躍推進の意義や、脳科学の観点を踏まえた効果的なコミュニケーション手法などを学ぶ。女性本人向け研修「Career Cafe 28」研修と内容連携させ、現場での成長を加速させる設計としている。任意で毎年 100 名以上、累計 600 名以上が参加している。

□もう 1 つ、特徴的な取り組みが「Be a DIVER! VR プロジェクト」である。管理職層向け研修で、VR（バーチャル・リアリティ）で育児をする 1 日を仮想体験し、ワーキングファザー・マザーへの理解を深め、自身のマネジメントに実践的に活かす取り組みを行っている。

□さらに、男性の育児休暇である「妻出産休暇」は、国内グループ 11 社のうち 9 社で、従来の 2 日を最長 20 日まで拡充し、男性が休暇を取得しやすい環境を整えている（9 社中 3 社は、5 日間の取得を必須化としている）。妻出産休暇の取得率は、52.9%となっている。

男性の育児参加を一過性のものではなく、日常的に当たり前に関わることを目指し、それを実現するための制度として運用している。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

長年かけて「個の尊重」に取り組んでおり、属性に関わらず、適正がある人材を管理職に任用するなど、人材育成を行っている。ダイバーシティ推進は、その価値観を体現することそのものであり、また、競争力の源泉が「人」である当社にとって、ダイバーシティ推進は競争戦略の一環でもある。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

大切にしている価値観「個の尊重」を体現することが、企業の競争戦略であり、リーダーシップのひとつであると考えている。これからも、多様な背景を持つより多くの従業員ひとり一人の「個」が受容・尊重され、そのエネルギーが最大限発揮される、そのような組織・職場づくりが、リーダーに求められていると考えている。

株式会社ローソン

https://www.lawson.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 12 月 16 日
インタビュー対応部署 人事本部 人事企画部
インタビュー情報の対象 株式会社ローソン

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	10,395 人
女性正社員比率	17.9% (4,586 人中 823 人)
正社員の平均勤続年数	女性 7.6 年、男性 13.9 年
正社員の平均年齢	女性 32.9 歳、男性 40.9 歳
新卒採用の女性比率	41.7% (187 人中 78 人)
女性管理職比率（部長職＋課長職）	
	9.5% (1267 人中 120 人)
役員に占める女性比率	33.3% (12 人中 4 人)
部長職に占める女性比率	8.2% (195 人中 16 人)
課長職に占める女性比率	9.7% (1072 人中 104 人)
係長職に占める女性比率	該当なし
	(掲載データ 2018 年度)

社員の仕事はスーパーバイザーと呼ばれる店舗指導が多くを占める。管理職とはそのうち支店長補佐、アシスタントマネジャー以上を指す。およそ 30 歳から 35 歳でアシスタントマネジャーになり、その後マネジャーになるには早くて 35 歳位からだが、40 歳前後が最も多い。女性管理職 120 人は、アシスタントマネジャーから本部長までの総数であり、女性管理職比率は 9.5% である。

同社における女性活躍推進の契機は、トップによる意思決定の影響が大きい。2005 年当時の社長兼 CEO の新浪剛史氏がダイバーシティの重要性を説き、新卒の男女比率 50% にむけて採用を始め、さらに最高決定機関の意思決定の場でダイバーシティを促進する必要があるとの考えから、社外取締役役に女性を入れ始めた。社外取締役の女性には会社経営者や大学教授など「元氣な」「付度のない」意見を言える人が求められた。現在、取締役の 8 人中 3 人の社外取締役は女性であり、2012 年度以降、取締役の女性比率は 3 割以上をキープしている。

新卒採用に関しては、2005 年から男女半々で採用しており、男女のキャリアパスは平等である。同社の仕事の構成は管理部門より、現場である店舗指導のほうが多いため、ほとんどの女性は現場に配属される。しかし 30 代に入り管理職になる時期とライフイベントが重なることから、出産や育児で休む間に現場の状況が変わってしまい、なかなかマネジャー層の女性比率を上げることが難しい状況がある。現在

はその対応として、まずは女性の支店長補佐をより多く育てることを目標としており、着実にその数は増加し成果をあげている。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

コンビニ業界において、女性目線の重要性は近年ますます高まっている。以前のようにコンビニの主力顧客が独身男性ではなくなり、お弁当もボリュームさえ重視すれば売れる時代ではなくなった。働く女性からママまで、コンビニユーザーのニーズも多様化していることから、商品開発から営業の場においても女性の目線は重要なものになっている。実際に、同社のヒット商品であるグリーンスムージーを考案したのは、産休明けの女性社員であった。

課題としては、社員の採用を強化したのが 2005 年以降であるため、女性管理職比率がまだ低いことがあげられる。女性社員の中心が 20 ～ 30 代であることから、女性の平均勤続年数が低く算出されてしまうため、それが「女性に働きにくい職場」であるかのように見えてしまうことも問題とされている。しかし近年キャリア採用で、マーケティング出身の女性が本部長クラスに 1 名加わったことから、風向きが変わることが期待されている。

また中途採用（キャリア採用）において女性の採用が少ないことも課題とされている。それには、中途採用ではスーパーバイザー職が最も多いことが影響している。スーパーバイザー職で中途採用の募集を行うと、現状では応募者は男性中心になってしまうためである。コーポレート系と、専門性や経験を必要とする職務には女性の管理職として外部から採用する場合もあるが、現状では稀なケースである。せっかく新卒採用で女性を半数採用しても、中途採用が男性ばかりという構図では、結果としてまた女性比率が下がってしまう。そのため人事部側は中途採用を依頼するエージェントに女性の採用を促す働きかけをするなどしている。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

就業継続を目的として、キャリア開発研修を行っている。対象は結婚や出産を目前にした年代と言える 20 代後半の女性営業職種の全員としている。ここでは社内のロールモデルとなる社員を呼び、仕事と育児の両立に関するディスカッションを行う。人事部からは、社内でのダイバーシティや女性活躍に対する取り組みや、その現状（同社が遅れている面も含めて）の話をするなどしている。

また 2012 年から女性リーダー育成に向けて「ビジネスス

キル向上研修」（現在は「リーダーシップ研修」と名称変更）という選抜型研修を行っている。当初の対象者は本社や支社機能といった、いわゆる管理部門に多かったが、2017 年以降は営業ラインで女性リーダーを育てるとの方針により各営業部に 2 名程度推薦してもらい、25 人から 30 人で研修を行っている。20 代後半から、30 歳前後の女性社員が多いが、最近は育児が少し落ち着いてきた女性社員もこの研修に入り始め、活躍が期待されている。

リーダーシップ研修自体はワンデーの研修で、「リーダーとは何か」「サーバントリーダーシップのワーク」「リーダーのタイプとは」「自分の特性・強み・弱みの整理」「自分の目指すリーダー像へのアクションプラン」などのビジネス研修を行っているが、加えて同研修の最大の特徴はそこに経営トップが参加することである。トップと対面で自分の目標を宣言するなどのコミュニケーションを図り、トップは全員の「私はこういうリーダーを目指します」という宣言を聞き、それに対してコメントをする。社長に向かって宣言したことはその後の責任感やモチベーションに繋がるという狙いもある。

リーダーシップ研修では、2019 年に誕生した女性理事執行役員によるロールモデル講演も始めた。同氏は仕事と育児と両立しながら外資系企業などでキャリアを積み重ねた経験があり、そうした話を聞くことにより女性社員のモチベーションの向上に繋がることが期待されている。

なお 2019 年まで、こうした研修はワンデーで終わっていた。しかし実務に戻ると 3 日後には忘れてしまうという懸念から、人事部から上長に本人が宣言した内容を伝え、一ヵ月後に再度上司から、そうしたことが実践できているかどうかを面談する機会を設けるようにした。このように上司も協力しながら、女性社員が職場に戻っても研修での意識が根付くことをめざしている。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

□帯同転勤：女性も全員基本的に「全国転勤あり」の総合職として採用しているため、就業継続としてネックとなるのが転勤問題である。そこで同社ではパートナーの転勤先に女性社員も合わせて勤務できるように配慮している。その勤務先に見合うポストがあるかは状況次第だが、急な格下げにはならないようにしている。

□育児休職社員研修：育児休職中の社員向けに会社の情報提供や復職後のキャリア形成、ネットワークづくりを目的とする集合研修を実施している。復職後の不安を払拭し、活躍を推進することを目的としている。

□「ハッピーローソン保育園」の設置：2006 年度から、祝日のみ、社員の子を対象とした集合託児を事業所内で実施してきた。「祝日は保育所や小学校が休みのため、子どもの預け先がなく出勤できない」といったワーキングマザー社員の声を受けて実現したものである。さらに 2014 年 7 月には、株式会社ローソン本社が入居するゲートシティ大崎イーストタワーの 1 階に事業所内保育施設「ハッ

ピーローソン保育園」を開設した。設立の目的は、育児休職を短期間の取得とし、自らのキャリア形成を考えたいという社員に対し、まだまだ都市部では解決しきれていない保育園の確保の問題を解決し、早期活躍を支援することであった。現在はローソングループの従業員を対象に、月極めと祝日の 2 つのパターンで保育を実施している。

□その他のワークライフバランス制度：育児時短制度 / 勤務日数減少制度 / 祝日休日制度 / 在宅勤務制度 / 管理職・営業職の時短勤務制度 / 育児休職者への IT 機器貸与による情報提供 / 短期間育児休職制度

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

男性社員には、子が一人生まれるごとに全員 5 日の育児休暇を取得可能にしている。6 日以上休むことを育児休業と呼び、実際に一ヵ月以上育児休業を取る男性社員は現段階では 1 年に 1 人から 2 人程度である。社内で毎年、百人以上の子どもが生まれているが、人事部から本人に育児休暇を促すのではなく、上長宛に連絡することで取得しやすい環境づくりをめざしている。

また独自のユニークな取り組みとして、人事部が出産祝いとして、子どもの名前の入ったどら焼きを職場に贈っている。このお祝いが職場に届くことをきっかけとして、子どもの名前の由来を話すなどのコミュニケーションを通して、男性社員が育児参画しやすくすることを目指している。

その他にも、各支店に常に新しいポスターを送り、活動が継続中であることをアピールするなど、地道な働きかけにより、同社の男性育児休暇取得率は 9 割を達成している。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

女性管理職では「自分の意見をはっきり言う人」「はきはきした方」が多い。上下を気にして言わないことなどはなく、奔放に意見する人が多数とのことだった。

しかし男女に異なるリーダーシップのスタイルがあるという認識はしておらず、女性の中にも、男性の中にも、それぞれ特有のスタイルがあると捉えている。男女の違いではなく、個人の違いであり、多様なリーダーシップがあると捉えている。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

女性を対象にしたリーダーシップ研修では、「サーバントリーダーシップのワーク」を行っている。これからの時代は育児だけでなく介護も重要になってくるため、「お互い様」といった、チームで助け合いながら成果を出すことが求められる。それを実現するためのリーダーのスタイルの 1 つが、サーバントリーダーシップではないかと考えている。

キリンホールディングス株式会社

https://www.kirinholdings.co.jp/

◆インタビュー日 2019年11月12日
インタビュー対応部署 人事総務部 多様性推進室
インタビュー情報の対象 キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	30,464人
女性正社員比率	23.1% (5,564人中1,284人)
正社員の平均勤続年数	女性18.8年、男性17.7年
正社員の平均年齢	42.8歳 (男女別は非公開)
新卒採用の女性比率	39.0% (118人中46人) (掲載データ 2018年度)
女性管理職比率 (部長職＋課長職)	8.4% (180人 取締役～係長級計)
役員に占める女性比率	11.5% (26人中3人)
部長職に占める女性比率	非公開
課長職に占める女性比率	非公開
係長職に占める女性比率	14.8% (527人中78人) (掲載データ 2019年11月1日)

社員の構成は、現在の30代前半くらいまで、圧倒的に男性の多い職場であった。2007年から女性比率・管理職比率を高めよう取り組み始め、現在では新卒採用の段階では男女比は同率になっているものの、かつて女性が極めて少なかったという構造的な問題から、女性管理職比率の上昇にまで反映されるのはまだしばらく先になると考えている。現在、女性で管理職に就いている社員もいるが、社内でも誰かが知る存在であるほど、まだ稀少である。なお一般的に、近年になるにつれ女性活用が進み、女性比率も高くなると考えられるが、同社の女性の年代別構成比は、40代のほうが30代より女性比率が高いという逆転現象が起きている(40代:28.2%、30代:19.9%)。これは、今の40代以上の時は一般職を多く採用していたが、30代の時は一般職の採用自体が少なかったことが影響している(2000年前半入社が最も少ない時期とされている)。

2007年から「キリンウィメンズネットワーク」という取り組み(働く女性が育児と両立する際の悩みや課題を経営陣に届ける活動)を始め、その時期から女性の採用を徐々に増やしてきた。その採用の際には「女性は最低4割達成」などの数値目標は掲げておらず、自然と現在のような半々の割合になったという。またかつては地域限定職の採用があっ

たが(今の40歳以上)現在彼女たちは、コース転換制度で全国転勤型総合職になるか(ただし地域限定職に戻ることは不可)地域限定職の雇用形態を事業部ごとで維持する形となっている。現在の新卒採用では全国転勤型総合職のみの採用となっている。

現在は2021年までに女性管理職を3倍に増やしていこうという目標のもと、就業継続、女性リーダー育成に向けた施策を立て、取り組んでいる。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

ビール・飲料業界における女性目線と多様性の重要性は近年ますます高まっている。消費者の半分は女性であることに加え、男性のイメージが強いビールであっても、スーパーでその購買の決定権の多くは主婦が持っている現状がある。またオシャレなクラフトビールの開発には、そのコンセプトから企画などに女性の観点は不可欠であり、日常の食卓に並ぶような第3のビールでは、食卓や生活の中になじむような商品として世に出していく観点が必要である。このように今や商品の開発段階、コンセプト、商品の打ち出し、販売の陳列に至るまで、女性の視点は不可欠であり、それが全く加わらないで作られた商品が、女性の顧客、あるいは様々な顧客に届くはずがないと考えている。女性をはじめとしたダイバーシティの活躍は商品に新たな視点を加えてくれるとも考えている。

こうした流れもあり、近年同社は多様性を重要視しており、グループの従業員が大事にする価値観"One Kirin" Valuesとして①熱意②誠意に、2019年から③多様性が加わっている。同社の考える多様性とは、男性や女性、世代、障害の有無だけではなく、考え方や発想、経験の違いなども含まれており、そうした多様性を活かして力に変えていこうという発想に基づいている。そして女性活躍はあくまでも多様化の1つであり、同様に男性の活躍も期待している。その結果、多様な視点の商品やサービスが生み出され、新たな価値が創造されることをめざしている。

現状の課題としては、社員構成上、女性が少なかったことによる女性管理職のロールモデル不足の問題がある。女性管理職は、まだ希少であり、その女性管理職層が極めて優秀な社員であるため、多くの女性社員は逆に「あそこまではできない」と委縮してしまうのではないかと懸念がある。そのため研修の際に、「1人のロールモデルを立てるのではなく、いろいろな先輩の成功例を組み合わせたパッチワーク型でロールモデルを立てればよい」と伝えるようにしている。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

□キャリアの前倒し:男女平等の理念があるとしている中で、女性のみに向けて積極的に行っている取り組みが、女性の就業継続を支えるための「キャリアの前倒し」である。この取り組みには具体的に大きく2つの施策がある。まず1つ目として入社3年目に全女性社員を対象に「マインドセット研修」を行う。自分が会社でどのような働き方をしたいのか、目標や方向性をマインドセットさせることを目的としているが、この研修で最も特徴的な点は上司も一緒に参加することである。これにより上司は女性社員のキャリア観を知ることに繋がっている。

こうして上司が女性社員の意識を把握したうえで、2つ目の施策として、通常より前倒しした形で仕事を任せることを行う。これが実際の「キャリアの前倒し」である。若手の女性に対して、出産や育児を経験する前に、仕事の中で何か1つ、成功体験や得意領域があるということを経験させることで、出産や育児後もまた戻って仕事をしたいというモチベーションに繋がることを目指している。ただこの際には、過剰に配慮するのはなく、仕事に様々な幅を持たせる、あるいは視座を高めてみることを進めている。

こうした取り組みは、会社のトップダウンと、女性の意識変革の両輪から行うことが不可欠であるため、男性管理職も巻き込みながら、男性管理職の意識を変える狙いもある。

□キリンウィメンズカレッジ:女性リーダー育成研修として、入社6年目以降の若手・中堅女性社員を対象にビジネスリテラシーを備えた次世代リーダー育成を目的とした選抜型研修を行っている。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

□男女平等で厳しくも温かい会社:同社では採用時同様、昇進、昇格、人事異動に関しても男女平等という理念があるため、出産したからといって配属先を変えたり、女性管理職比率を引き上げるための特別な計らいをすることはしていない。その背景には、男女問わず柔軟な働き方に向けた制度を充実させていることがあり、男女共通の制度を利用することで女性もライフイベントごとに対応できることを目指している。例えば育児の関係で5年間転勤は避けたい場合は申請出来るが、それは男性でも利用できる制度である。他にも海外転勤に帯同するための休業、留学のための休業(どちらも最長3年)など、女性の声を反映させた制度は男性にも活かされており、今後は介護など男女平等の問題は比重を増してくるとし、こうした男女平等に対応する考えを同社は重視している。

□転勤への対応:転勤に関しては、女性社員にとって大きなネックとなるため、男性と共通の制度を充実させカバーするなど、早めに課題として手を打つように意識している。

□「なりキリンママ・パパ」:育児や介護の経験のない社員が両立生活を疑似体験する研修で、労働生産性を高めつ

つ業績を維持・向上させることにチャレンジするプログラムとして行っている。

□育児休業者フォーラム:先輩ママとの対話により働くママとしての心構えやキャリアについて考える場をつくることで、スムーズで安心な職場復帰につなげることを目的としている。育児は本来、女性だけの課題ではないことや、育児と仕事の両立をマネージメントする重要性が高まっていることから、2017年より社内外の男性パートナーも参加出来るようにし、育児・キャリアを巡る家庭全体での取り組みを応援している。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

男性管理職に向けた取り組みは、前述のマインドセット研修の一環として行われている。入社3年目の女性社員のマインドセット研修に上司も同時に参加することで、上司が背中を押すことの大切さを学ぶ機会となっている(現段階では男性上司が多いが、女性の場合もある)。例えば、プロジェクトリーダーなどのストレッチな目標を与えると、一般的に男性であれば60、80%程度の自信でも「やります」と答えるのが、女性は120%の自信がある時しか「やります」とは答えられないと言われている。上司からは、それは「やる気がない」と捉えられてしまう恐れがあり、女性の活躍の機会を知らぬ間に潰してしまうことになる。そうしたギャップを埋める事が、このマインドセット研修の狙いである。女性社員のマインドセットだけでなく、上司は彼女達のキャリア観を把握し、背中を押すことを促す機会となることをめざしている。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

同社のリーダーに男女差はないと受け止めている。研修の際に、一般的な話として「男性が引っ張っていくタイプのリーダーシップであるとするれば、女性はコミュニケーションを大事にしながらリーダーシップを発揮する羊飼いの型が上手である」といった話を伝えることはある。しかし実際に同社のリーダー職に就いている人を比べると、各人によって役割や個性が違いうように見え、そこに男女に異なる傾向があるようには見られない。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

キリンホールディングスの女性比率が63.5%であるのに対し、キリンビールは24.9%、キリンビバレッジ24.0%、メルシャン21.7%となっており、この差の背景には、本社機能を担うキリンホールディングスは管理部門の仕事が多く、顧客ありきの営業職等に比べ時間管理が比較的行いやすいことが考えられる。そのため今後は工場や営業の場などにまだ女性が活躍する伸びしろがあるのではないかと、その可能性を探っている段階である。

クオール株式会社

https://www.qol-net.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 10 月 17 日
インタビュー対応部署 人事・採用本部人事・人材開発部
インタビュー情報の対象 クオール株式会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	4,682 人（うち非正社員 1,472 人）
女性正社員比率	75.6%（3,210 人中 2,427 人）
正社員の平均勤続年数	非公開
正社員の平均年齢	非公開
新卒採用の女性比率	非公開
女性管理職比率（部長職＋課長職）	28.7%（136 人中 39 人）
役員に占める女性比率	12.5%（8 人中 1 人）
部長職に占める女性比率	25.9%（54 人中 14 人）
課長職に占める女性比率	32.4%（68 人中 22 人）
係長職に占める女性比率	31.1%（106 人中 33 人）
（掲載データ 2019 年 11 月 30 日）	

クオールにおける管理職とは課長職以上であり、リーダーとは統括主任（係長職に相当）以上を指す。統括主任は 5 店舗位、課長は 10 店舗、事業部長は 30 店舗、本部長になると 100 店舗位について地域に分けて売上、情報、教育、労務などを管理している。正社員数のうち約 6 割が薬剤師で、残りが医療事務、管理栄養士、総合職で構成される。男女比はだいたい 3 対 7、薬剤師の 79% が女性である。医療事務は 9 割以上が女性で、店舗には薬剤師、医療事務、管理栄養士が配置される。553 ある店の店長のほとんどが薬剤師の資格をもっており、ローソン店内に薬局を作った 35 店舗では、薬剤師ではない店長と、薬局長という店長レベルの役職者を置いている。法令で管理薬剤師という役割もあり、これも店長レベルである。

新卒採用は薬剤師、医療事務、総合職、販売職を採用しており、薬剤師は薬科大卒が多いが、その他は未経験者歓迎で大卒他、専門学校卒、短大卒、高卒まで募集しており、最近は大卒が増えている。

薬剤師や医療事務で採用された者が、社内公募や当人の希望、推薦などにより総合職へ転換し、本社スタッフ勤務になるケースもあり、多様なキャリアパスを用意している。

クオールの方針の大前提として、「かかりつけ薬剤師制度」がある。その方針に沿い、2015 年に患者に親身になってきめ細やかな対応をするという女性の強みを生かした活躍を支

援する会議体（Lady Active Drive Yell Shain = L,A,D,Y,S）を設置し、「期限を限定せず女性管理職比率を 50%にする」という目標を掲げて活動している。当初は、部長クラス的女性管理職比率が 18%程度だったが、現在は 25.9%となり、この 5 年ほどで成果が出てきている。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

女性管理職・リーダーの活躍を推進するために、クオールならではの女性視点を活かして、継続就業と職務開発を主な目的とした会議体を運営している。例えば、幼子をもつ親に対し、子供の誤飲を防ぐための「こまより袋」や誤飲に関する冊子を配付するなど、薬の保管の仕方や誤飲の危険性についての知識を理解してもらうというアイデアを実践している。また、地域貢献や医療貢献という意味では、「子育て大学」を開催し、子育てで孤立している母親に向けて月 1 回の勉強会を、様々な企業から講師を招いて 1 年間のプログラムで行っている。これらの取り組みを通して、薬局は単に処方箋を受け付け医師が処方した薬を調剤する場所ではなく、もっと他にやるべき役割を広げられるのではないかと検討している。その一例として、母子手帳を持って薬局に来る母親に対し、薬の処方だけを説明するのではなく、医療に関わることにもう少し踏み込んでいくことはできないか、それこそがクオールのすべきことと捉え、これを全社的な取り組みとして進めていこうとしている。

また、薬剤師の役割としてアフターフォローという国から求められている仕事がある。癌やインフルエンザの患者が帰った 3 日後ぐらいに電話をし、様子を確認するというものであるが、たとえ閉店後であっても責任をもって職務を遂行している。まじめで、できることは一生懸命やりたいという女性管理職が多く、会社としては大変助かっている。

女性管理職・リーダー育成の課題としては、キャリアの問題が挙げられる。薬剤師は大学卒業後ストレート入社で 24 歳となり、1 ～ 2 年で結婚し、薬局長あるいはプレ管理職前に産前産後休暇、育児休業に入り、その後復職してもキャリアアップが止まってしまうケースが多い。一方で現在、30 代後半から 40 代の女性管理職は、独身が多い。結婚志向が低い女性が増えており、管理職になると仕事の面白さが増して、より結婚が難しくなっているようである。

薬剤師は、キャリアアップのために転職を繰り返すことが珍しくなく、クオールにおいても社員の定着が課題になっている。社員は賃金だけで働く会社を選ぶわけではないため、魅力ある会社であれば、社員の定着が期待できると考えている。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

「教育のクオール」というキャッチフレーズをつけていることもあり、特に薬剤師のための教育は充実している。「考える薬剤師」を育成目標に掲げ、様々な研修を階層が上がっても受講できるようになっている。まず新人社員研修として基礎知識の習得後、専門知識コミュニケーションやナラティブコミュニケーション、地域連携の強化といった 6 年間の育成プログラムを経て、かかりつけ薬剤師の資格を取れるよう教育体制を形成している。そこから薬局長や主任などを対象に階層別研修としてエキスパートコースとマネジメントコースに分かれ、生涯研修を受けられるシステムになっている。

薬剤師はまじめで任されると責任感が強い特性の者が多く、女性管理職が増えていることやロールモデルを通して、自分もやれそうだという自覚に変わっていくことが大きい。5 年前、全社員に対しキャリアアップに対する考え方を調査したところ、キャリアアップとして薬局長ぐらいまではイメージするが、キャリアについて上昇志向は低く、自分が勉強して良い医療を提供して喜ばれたいという、役に立ちたい気持ち強い傾向が見られた。常に新薬や癌治療について勉強し、患者の役に立てることを、第一に考えている。そういう意味で、もう少しキャリアの上昇について食欲さがあってもいいと捉え、教育を充実させている。

◆就業継続・ワークライフバランスの取り組み

- 安心して子育てできる環境を次のように整備している。
 - 産前産後休業：産前 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）産後 8 週間の休業が可能
 - 育児休業：子供の 1 歳の誕生日の前日まで、子供が保育所に入所できない場合は最長 3 歳までの延長も可能。もちろん男性社員にも適用
 - 育児短時間制度：育児休業終了後、最長として子供が小学校 2 年生になるまでの間、週所定労働時間が 30 時間以上であれば短縮可能

もともと創業者が女性活躍に注目し、就業規定も子育てする女性に手厚い。特に育児短時間制度については、4 年前まで小学校に上がるまでと規定していたが「小学 1 年生の壁」という意見から、子育てしやすいように小学 2 年生まで拡充するなど法律を上回る制度を実施している。

ただ、女性の管理職は独身が多いため、これらの制度を取得する管理職は珍しく、他方、一般社員はほぼ 100%取得しており、男性の育児休業取得率は 2018 年度実績で 7.3%である。社員の平均年齢は 30 代半ばで、この年代が取得者のピークである。その間、店舗ではパートや派遣を採用し、育児短時間勤務者だけの薬局や通常より早く終わる薬局を試行しながら進めている。

患者がいる限り、時間通りに終わることは難しいが、残業は多くても月 7 時間程度で、働き方改革が注目される前からほとんど変わらない。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

男性管理職や男性社員だけを対象とした施策はない。特に男性の意識改革のような教育・講座も実施していない。言い方を変えれば、すべて男女関係なく薬剤師、医療事務など職能ごとの教育や、マナー、患者サービスなどの研修を会社負担で年 2 回、外部の講座から好きなものを選んで受けることができる。

女性リーダー育成の環境整備という点では、役員の中から「薬剤師はキャリアアップがあるが、（より女性比率の高い）医療事務にも、もう少し細かなキャリアの向上を考える必要があるのではないか」と言う声があがっている。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

女性が多いということもあり、男性の管理職は優しい人が多い。タイプの的に「俺の言うことを聞け」というリーダーでは、部下は誰もついてこない。

男性と女性は同じ経験をして拾ってくるものが違い、相談できることが異なるため、クオーター制ではないが、意識的に一つの事業部や本部の中に女性の管理職を配置していくことは今後もやっていきたいと考えている。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

女性管理職（特に薬剤師）の活躍の場として、ドラッグストアが挙げられる。同じ業界内に調剤薬局とドラッグストアという業態があり、これまでドラッグストアは小売り中心のところが多かったが、今はどこも調剤部門を併設し、従来よりも競争が激しくなっている。

期待するリーダーシップスタイルは、社員同士の安心を守れる、考えられる管理職である。患者や地域の人に安心を与えるのは当たり前のことだが、一緒に働く人の安心を守ること大事にしている。社員同士の安心によってキャリアは積み重なり上昇できると考えており、管理職が部下に与える安心はリーダーシップの重要な要素と捉えている。これこそ「あなたの、いちばん近くにある安心」という、クオールが大事にしているスローガンの代表例と言える。

また、一緒に共走するという考え方をもってもらいたいと思っている。実際、薬剤師と医療事務のうち、長期に働いているのは医療事務の方だが、薬剤師が薬局長になるケースがほとんどである。しかし、組織では薬剤師も医療事務もどちらも欠かせない職務であり、お互いに感謝の気持ちをもって共に走ることが大事だと、いつも事業会社の役員が話している。このことは、男性管理職も含めて大切にしている。相手を思う気持ちや相手を見る力、これらは急に身につくものではない。学生時代の過ごし方、クラブ活動やアルバイト、地域貢献などから培ってほしい。

サッポロホールディングス株式会社

https://www.sapporoholdings.jp/

◆インタビュー日 2019 年 11 月 21 日
インタビュー対応部署 人事部
インタビュー情報の対象 サッポロホールディングス株式会社、サッポロビール株式会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	2,502 人（うち非正社員 171 人）
女性正社員比率	17.9%（2,331 人中 418 人）
正社員の平均勤続年数	女性 11.2 年、男性 17.5 年
正社員の平均年齢	女性 38.8 歳、男性 42.9 歳
新卒採用の女性比率	35.9%（78 人中 28 人）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	4.6%（633 人中 29 人）基幹職含む
役員に占める女性比率	3.6%（28 人中 1 人）
部長職に占める女性比率	2.9%（105 人中 3 人）
課長職に占める女性比率	4.9%（309 人中 15 人）創造変革職を含む
係長職に占める女性比率	5.0%（219 人中 11 人）基幹職（掲載データ 2018 年度）

サッポロでは、管理職には、部長職・事業場長職、課長職・部支店長職、基幹職、創造変革職がある。基幹職は係長職に相当し、創造変革職には 3 つの役位があるが集計上は課長職に含められている。これらをあわせた女性管理職比率は 4.6%に留まっている。

現在、新卒採用は総合コースの 1 本だが、以前はコース別採用として、総合コース（総合職）と事務コース（通常の一般職同様に転居転勤なしで一定のブロック内勤務のサポート職）に分かれていた。事務コースの職務内容を紐解いて細かく確認すると、総合職と遜色ない働き方をしているにもかかわらず、転勤の有無が種（たが）となり、キャリア形成における異動の機会、研修の機会、そしてキャリアアップなどが後回しとなり管理職になれないという実情が分かった。そこで、会社にとって宝であるこのコースの人材をどう活用するかについて考えたときに、事務コースから総合コースへの移行を 3 年間限定で実施することとし、結果的に 7 割程度が総合職に移行したという経緯がある。

国のダイバーシティ推進を契機に、2009 年に女性活用プロジェクト「スリーピース」（あなたも、私も、みんなのスリーと、平和の PEACE とジグソーパズルの PIECE をかけて命名）を立ち上げ、この活動を通して、女性の配置の問題や各種制度、コース別採用などの見直しが提言された。その後、

人事部門の検討の中で、転勤は長期的キャリアを考えたときに意味はあるが、一時的に仕事とライフの両立に不安をもたらすということに着目し、育児、介護、病気の事由がある社員の転勤を免除することとした。そして総合コース及び管理職も、転勤を必須要件からはずし制度化を果たした。

2020 年までに女性管理職比率を 2014 年比の倍増にする（2014 年は 2%で 2019 年 10 月末現在 4.5%）という目標は、すでに達成している。大きな目標としては男女比を同じ水準にもっていきたいということがあるが、ハードルは高い。それには、まず女性の数を増やすことが必須であり、そこから進めていく必要があると捉えている。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

女性管理職はまだ多くないが、これからも一線で活躍し続けてほしい、現場でステップアップしていく者を増やしたいと思っている。特に、女性営業職は増えており、今後の活躍を期待している。事例は少ないが、近年、子育て中の営業担当も出てきた。まだ女性の営業マネージャーは存在しないが、（2019 年 10 月末現在）、今後育成していきたいと考えている。これまで工場や営業現場勤務の女性は、妊娠・出産に伴ってスタッフ部門に異動になり、そのまま内勤になるケースが多く見られた。今後は現場（営業、工場など）の一線でステップアップしていくことを、あたりまえにしたいと思っている。

また、女性が活躍するには就労継続はもちろんだが、いかに面白い仕事ができるかにかかっている。「子供はかわいし、周りはいろいろ言うかもしれないが、こんな面白い仕事をやめられません」というのが原動力になる。そういう環境を作ること、やりがいのある仕事を提供することが重要である。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

サッポロでは、様々な機会や情報提供で社員の自発的な成長をサポートしている。入社後 1 年目の新入社員研修に始まり、2 年目には入社 1 年後フォロー研修、感動創造のための思考力研修、3 年目には巻き込み力研修と手厚く行い、5 年目には新入社員を指導するチューター研修を実施している。その他に代表的なものとして次のようなものが挙げられる。
□若手グローバル研修：グローバルでのビジネスに必要な異文化対応力、ストレス耐性、ロジカルコミュニケーション力、グローバルな視野、語学力などの基礎スキルを習得
□公募型研修：マーケティングやプレゼンテーション、他企業との合同研修などを公募

- 自己啓発制度：語学スクールやオンラン英会話、e ラーニング、社外セミナー通信教育などの費用を補助
- 社内インターン：他部署の業務に興味・関心のある社員が、希望の部署へインターンに行ける制度

これら以外にも、女性社員向けに他社と合同で受講する研修や外部派遣を行っている。例えば、同じ課題を共有する企業 6 社の人事担当者が集まり、自分たちで研修を作り、対象企業の女性社員に実施する活動や、外部派遣の「J-Win」に参加して、研究発表などを行っている。

女性社員にフォーカスした研修を実施している理由は、社内では当たり前になっていることに対し、刺激を与え違う見方や考え方ができるようになってもらいたいということである。女性のロールモデルが少ないという問題に対し、社外や他部署の同世代の同じような職層の人が頑張っている姿は励みになる。会社としてもこの取り組みは、女性社員の悩みやモチベーションの刺激になっていると感じている。

◆就業継続・ワークライフバランスの取り組み

- 働き方に関わる取り組みとして、スーパーフレックスタイム（コアタイムなし）、テレワーク、勤務間インターバルなどを実施している。女性社員に限って何かをすることはほとんどないが、出産、育児、介護に関わることとして、次のような制度が挙げられる。
- 妻の出産休暇：男性への施策として妻の出産の際は、休暇を 3 日付与
 - 育児休職制度：最初の 1 週間は給与支給（有給）
 - 短時間勤務制度：通常の勤務時間を 15 分単位で短縮可能（小学 6 年生の学年末までの子を持つ社員が対象）
 - 積立休暇：失効した有給休暇を最大 60 日まで積立保有可能（子供の看護や不妊治療の事由に休暇を取得可能）

これらに加えて、育児休業取得や企業主導型保育所の設置に力を入れている。女性の育児休業取得は 100%で、今や女性が育児で退職することはない。一方、男性の育児休業は 2018 年度対象者が 42 人で 61%、平均で 1 週間を取得している。

会社のしくみとして、男性社員から子供の出生届が人事に提出されると、人事部長から「おめでとう」の返信と育児休業制度の案内を所属長にも CC メールを入れて送るようにし、取りやすい雰囲気を作っている。その効果もあり、育児休業はあたりまえの文化として浸透し、少しずつ長期で取る者も増え、共働きの妻が復職した後の 2 カ月は夫がとるようなケースも出てきている。サッポロの育児休業は 1 週間有給でそれ以降は無給になるが、この 1 週間の有給制度が取りやすさにつながっていると考えている。

本社に併設された企業主導型保育所は、育児休業から復いことから、地元でみつかるまで預かる目的で保育所を開設

職するとき、地元の認可保育所に入りたいというニーズが多した。認可保育所は、すでに保育園に預けている実績がある入りやすく、恵比寿ガーデンプレイスのオフィスタワーのテナントにも同様のニーズがあり、そこへ渋谷区からの要請も加わった。定員 20 人程度だが、預けている実績を作る場所としての機能も重要だと考えている。利用者の中には、男性の営業部門の管理職もあり、子供を背負って通勤している。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

男性管理職だけを対象にした施策はないが、新任管理職研修でダイバーシティ推進を確認している。外部の研修に役員も含めて参加し、女性社員と管理職がセットで出席する研修も企画している。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

女性リーダーは話を寄り添って聞き、言葉を引き出していくタイプが多い。男性リーダーは事を解決しよう、率先して背中で見せようとするタイプが多い。リーダーは様々なタイプがあって良いが、命令主体の管理型ではなく、部下を主役とした支援型のリーダーであれば、やり方は多様で良いと考えている。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

管理職で大事なことは、相手によって発揮すべきリーダーシップが異なるということである。それは男女関係なく、組織を引っ張る者に必要なスキルである。同じスタイルで、部下全員に右と言ったら右を向かせられる時代ではない。成長の度合いは皆異なり、一人ひとりにあった働き方、成果の出し方を作るというワン・オン・ワンの考え方が必要で、これからの管理職の腕の見せ所である。

このような考え方に会社が変わってきたのは、ビール消費者の変化も大きい。高度成長期は、日本の経済成長を支えた男性サラリーマンたちの仕事の後の一杯の楽しみが主体であったが、現在は家庭内の消費も多く、また女性の社会進出に応じて家庭内外での女性によるアルコール消費も多くなっている。

消費者が多様化すると、束ねる組織のありかたも変わってくる。これまでいなかった部署に女性が配属され、女性が担当していなかった仕事をするようになると、管理職として留意すべきことも変わってくる。消費者とともに組織のありかたも変化することが重要である。

最後に、期待するリーダーシップスタイルは、自分らしいスタイルを見つけてくれれば良く、無理して自分のスタイルを変える必要はない。社員一人ひとりをしっかり見て、社員の力を最大限に発揮させること、組織の方向性を指し示すこと、この 2 つがリーダーシップの真髄であると考えている。

サントリーホールディングス株式会社

https://www.suntory.co.jp/company/

◆インタビュー日 2019 年 11 月 21 日
インタビュー対応部署 人事部ダイバーシティ推進室
インタビュー情報の対象 サントリーホールディングス
(株)とサントリー食品インターナショナル(株)

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	6,769 人
女性正社員比率	22.3% (6,769 人中 1,507 人)
正社員の平均勤続年数	SHD 女性 15.1 年、男性 18.2 年 SBF 女性 10.1 年、男性 19.2 年
正社員の平均年齢	SHD 女性 39.4 歳、男性 42.4 歳 SBF 女性 34.5 歳、男性 44.2 歳
新卒採用の女性比率	SHD 39.5% (114 人中 45 人) SBF 50.0% (32 人中 16 人) (掲載データ 2018 年 12 月 31 日)
女性管理職比率 (部長職+課長職)	10.4% (1,695 人中 177 人)
役員に占める女性比率	6.3% (63 人中 4 人)
部長職に占める女性比率	6.8% (602 人中 41 人)
課長職に占める女性比率	12.4% (1,093 人中 136 人)
係長職に占める女性比率	該当職なし
* SHD はサントリーホールディングス(株)を、SBF はサント リー食品インターナショナル(株)を指している。 (掲載データ 2019 年 10 月 31 日)	

サントリーが人材の「グローバルとダイバーシティ」への中長期的な取り組みを開始したのは 2009 年である。2011 年にはダイバーシティ推進室を設置し、「ジェンダー、ハンディキャップ、年齢、国境」の 4 領域の「多様性」に取組むことを明確にした。その後、2014 年には社会と会社の力になる「女性活躍」支援の活動に取組むことを全社員に発表、経営会議でも毎年提起されている。以上の経緯から、サントリーの女性活躍推進への取組歴はおおよそ 10 年といえよう。

この間、女性管理職比率は、2008 年の 4%から 2019 年には 10.4%に上昇した。企業トップの女性の活躍と女性リーダー育成への課題認識はかなり強いが、2019 年時点の目標である「2025 年までに女性管理職比率 20%」を達成するためには一層の努力が求められている。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

正社員の女性比率は現在、22.3%で、一般に馴染みの深いソフトドリンクの企業イメージからすると女性社員は少ない。新卒採用の女性比率は 2 社とも 40～50%であるため、

今後、女性の継続就業により正社員の女性比率の上昇が見込まれる。

それでは女性はどこで働いているのか。通常、社内では、「スタッフ部門と営業部門」、「研究開発と工場」に分けている。女性比率はスタッフ部門と研究開発部門では高いが、営業部門と工場勤務ではまだ低く、前者とかなり差がある。若い時は営業部門にも男女半々位で配属するが、結婚・出産のライフイベントの時期になると、営業部門からスタッフ部門に異動する女性が多くなり、結果、営業部門の女性が少なくなっている。会社としては、ジョブローテーションを通じた人材の育成をととても大事にしている。

同様に、管理職レベルでも、営業部門の女性管理職はかなり少ない。生産部門では、工場は女性管理職比率が低い、工場以外の生産部門、例えば包材や原料での女性管理職比率はスタッフ部門の次に高くなっている。

こうした現状から、サントリーの当面する課題は、営業部門での女性の活躍推進である。後述するように、営業職女性の育成のために社外と連携した研修にも積極的に取り組んでいる。これからの多様性の時代に、いろいろな人が活躍できる組織にしておかないと会社としての成長はない、と考えている。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

サントリーのキャリア研修のコンセプトは、「女性管理職へのパイプラインを作る」である。どこの資格にも女性がいるという状況を作り出すために、女性管理職・リーダーの育成に向けた研修は次の 5 つから成っている。

□4 年次キャリアワークショップ (男女対象) : 入社 4 年目の 27～28 歳の社員を対象とするこの研修では、男性に比べライフイベントへの不安、キャリアへの不安が大きく、管理職への志向も低い女性に対しては、不安を払拭し、マネージャー (管理職) やリーダーシップへの理解を深めて、その後のキャリアをしっかりと考えてもらうことを意図している。

□産休前ガイダンス・育休後フォローアップセミナー : 業務へのより高い意識を醸成し、育児休業中社員の早期復職・早期フルモードでの就業をめざして支援する。

□管理職 (課長) 一歩手前の年齢層の女性対象に異業種交流や社外セミナーへの派遣 : 社外の参加者との交流を通して、意識・スキルの両面でさらなるチャレンジを促す。

□「新世代エイジョカレッジ」や「異業種若手営業女性交流会」への参加 : 営業部門での女性の活躍を強化するため

に、社外と連携した研修に継続して取り組んでいる。

□課長以上マネージャー層のネットワーキングの推進 : 国内グループ企業 (SHD、SBF) のネットワーキングの場作り、年 1 回の集合イベントでの情報の共有化。海外のグループ会社の女性社員も含めたプラットフォーム作りが進行中である (2019 年)。

□女性リーダーフォーラムの開催 : 全女性マネージャー・役職経験者が対象。有志が自発的に毎年活動成果を公表している。後進のキャリアのために部署紹介のイベントも開催

女性管理職・リーダーの継続的な排出をめざしてサントリーは様々な研修機会を提供しているが、次の 2 点を強調しておきたい。第 1 は、「ライフイベントに遭遇する 27～28 歳から課長昇進年齢に達する 10 年間」は、研修も大切だが、なにより業務を通じて成長していくことが重要であり、管理職に向かうキャリアアップが求められる時期であると位置づけている。第 2 は、「女性管理職比率 20%」の達成に向けたアプローチである。1 つは、女性社員の管理職へのマインドやスキルが違うのであればそこを変えていくこと、もう 1 つは、アンコンシャス・バイアスと呼ばれる社内に残る女性を活かせない組織風土や組織の仕組み・制度を変えること、そのために、人事権を持っている管理職層に正しい理解をしてもらう。この両方のアプローチが必要だと考えている。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

「フレキシブルな働き方と制度で、仕事と育児・介護の両立を支援」と題してホームページには就業継続・ワークライフバランス関連施策が利用の実績値と共に詳細に掲載されている。育児関連の主な制度を紹介する。

□育児休職 : 子が満 3 歳に達するまで取得可能

□短時間・時差勤務 : 子が中学校進学まで。短縮時間は 1 日 2 時間を限度、時差勤務は一定の範囲内で設定可能

□フレックス勤務 : 事由は問わず、子の年齢制限もない。

□テレワーク勤務 : 事由は問わず、子の年齢制限もない。

□キッズサポート休暇 : 育児事由全般のための特別有給休暇、中学校入学前の子 1 人につき 1 年間に 5 日、2 人以上であれば 1 年間に 10 日

□復職時のベビーシッターサービス : 保育園等への入園が困難な場合、法人契約先のベビーシッターを紹介し、保育園等への入園ができるまで最長 7 カ月間の費用を補助

□子の病時・緊急時のベビーシッターサービス : 法人契約先のベビーシッターを利用しやすくするため、入会金・年会費等を会社負担。子が小学校 4 年生になるまで利用可能

□ベビーシッター利用補助 : 家庭内での乳幼児・小学校低学年の児童の保育や保育所等への送迎に利用

他方、介護関連でも介護休職はじめ育児と同様の勤務形態や特別有給休暇、ホームヘルパー利用補助 (1 日につき 1 人分く上限 15,000 円)、年間 50 日を上限に支払料金の 70%を補助) などが整備されている。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

□管理職層対象 : アンコンシャス・バイアスをテーマにした研修 (1 回半日) を実施

□部長職・課長職を対象 : 昇格者の選抜や研修への参加者の推薦の際に男女比率への配慮を促している。

□「ちちおやガイダンス」の開催 (2019 年) : 男性従業員の 一層の意識改革を目的に、ロールモデルの紹介や参加者同士の情報共有などを行う。

◆男性リーダーと女性リーダーの違いはあるか

管理職やリーダー、リーダーシップの男女の違いについては、例えば事業の洞察や戦略的に事業を推進する場面で発揮するリーダーシップ (ビジネスリーダーシップ) と、チーム・マネジメントや部下の育成といった面で発揮するリーダーシップ (ピープルリーダーシップ) があるとしたら、女性は平均的に見たときに、ピープルリーダーシップの傾向が強く、男性は事業戦略的リーダーシップが比較的高い。

男性・女性の管理職への配置は、リーダーシップの傾向の強さで決まる訳ではない。配置には今までのキャリアや専門性といった、その人が持っているバックグラウンドが影響する。ビジネスリーダーシップもピープルリーダーシップも同じように大切であり、個人によってその凸凹はあるが、自分のリーダーシップのスタイルを認識した上で苦手なところもちゃんとやっていくというのが今のリーダー育成の考え方である。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

女性だけに期待するリーダーシップスタイルというものはない。特に持っていない。マネージャー (管理職) は、「〇〇型」といった画一的な一つのリーダーシップスタイルで務まるものではない。

会社として男女かかわらず発揮して欲しいリーダーシップとして「サントリー・リーダーシップ・コンピテンシー」を策定している。9 項目から成っているが、これは管理職層を評価するアセスメントツールである。各自が具体的な評価と検討によって自己のリーダーシップスタイルを改善してもらうツールでもある (内容は非公開)。

管理職への期待という意味では、意思決定層の多様性を高めるために役員や部長になる人材を育てることが課題である。課長になって、さらに部長になりたいといった志向や覚悟、スキルを鍛えていく必要があり、役員を張れるような人材を作っていく、というのが今の社内の考えである。

若い社員にとっては男女関わりなく管理職は遠い存在であり、ロールモデルを見せたり、研修でマネージャーから悩みや大変な実情を聞いたりする機会を積極的に作る必要がある。

太陽生命保険株式会社

https://www.taiyo-seimei.co.jp/

◆インタビュー日 2019年12月12日
インタビュー対応部署 人事部人事課
インタビュー情報の対象 太陽生命保険株式会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	10,805人（内勤＋営業職員）
女性正社員比率（内勤職員）	54.7%（2,365人中1,293人）
正社員の平均勤続年数	女性20年9ヶ月、男性18年4ヶ月
正社員の平均年齢	女性44歳10ヶ月、男性44歳1ヶ月
新卒採用の女性比率	68.0%（100人中68人） （掲載データ 2019年3月31日）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	20.3%（課長代理含む695人中141人）
役員に占める女性比率	5.0%（20人中1人）
部長職に占める女性比率	3.6%（192人中7人）
課長職に占める女性比率	10.5%（209人中22人）
係長職（課長代理）に占める女性比率	38.1%（294人中112人） （掲載データ 2019年4月1日）

太陽生命保険株式会社は、大同生命保険株式会社、T&Dフィナンシャル生命保険株式会社とともに、株式会社T&Dホールディングス傘下（T&D保険グループ）の生命保険会社である。国内に143の支社と5の営業所をもつ。同社は財務内容の健全性が評価されており、日米の格付け機関から高い評価を得ている。成長の鍵は、多くの人が生き生きと働けるダイバーシティの推進とも言われている。早くから60歳定年後、最長65歳まで継続勤務できる勤務制度を導入していたが、2017年4月から定年を65歳に延長し、最長70歳まで働ける人事制度を導入したことで話題となった。障がいをもつ人の採用も積極的に行っている。

顧客への取り組みとしては、「ベストシニアサービス」がよく知られている。シニア層の顧客に優しい生命保険会社へという方針で、商品の充実・サービスの向上・営業力の強化という三位一体の取り組みにより、シニアマーケットでのブランドで確固たる地位を築いている。

太陽生命は、従来より仕事と生活の両立や女性活躍を中心としたダイバーシティへの取り組みを推進していたが、そうした取り組みの中で、2014年10月に「2018年4月まで

に女性管理職比率20%以上にする」という目標を設定し、より積極的な取り組みを行い、現在に至っている。なお、目標設定当時の女性管理職比率は18.5%であった。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

正社員は内務職員と営業職員に分けられる。現在、正社員の女性比率は54.7%と高く、女性活躍の指標となる女性管理職比率も20.3%と高い。同社の管理職には、本社の部長・課長・課長代理を、支社の支社長・支社次長・事務長を含む。また管理職比率には含まれていないが、同社の支社における管理職である係長職に占める女性比率も38.1%と高い。

新卒採用の枠組みは、全国転勤型の総合職と地域限定型のエリア総合職、そして一般職がある。毎年継続して総合職は50人程度、一般職は30～40人程度採用している。一般職は約1,000人いるがほぼ女性が占める。一般職でも管理職に登用可能である。エリア総合職については、その多くが一般職の女性社員が管理職に登用されるタイミングでエリア総合職に転換してきた経緯があったが、2013年以降、エリア総合職入社も増えてきた。配属については、総合職の新入社員は必ず支社に配属され現場を経験する。エリア総合職の新入社員は、専門性に合わせて本社に配属される。

太陽生命では一般職の管理職登用も開始しており、本社では課長代理が41人、支社では事務長が21人いる。さらに、職制はついていないもののアシスタントマネージャーという資格があり、10数年勤務の一般職が担うことが多く、将来の管理職候補となる。加えて、採用は毎年3～4人ではあるが、担当職という法人営業専門職での採用もあり、役職（課長や課長代理）への登用も実施する。現在50人ほどおり、全員女性である。同社ではそれ以外にパートスタッフとコミュニケーターと呼ばれるコールセンターで働く人もおり、パートスタッフについては、勤務1年を経過すると有期雇用から無期雇用となる。また保険外交員約8,400人も正社員として雇われ、各支社では「支部」が組織され、支部長が数百人いる。

女性管理職・リーダーの育成については、管理職の2割を女性が占め定着してきているものの、人数そのものが少なく（約700人中150人）、グローバルに求められるスタイルとして取締役を2人以上置くことを考えると、女性の部長や課長を増やし、そのためには候補者がより必要になる。そこで、男性よりも女性に対して計画的なローテーションを行い、将来の役員候補として育成している。そのために、ひとり一人の適性に合わせ、管理職に引き上げていく人事異動を

行っている。またトップの意向もあり、会社としては男女ともにキャリアパスを意識して大切に育成しているが、女性については特にキャリアパスを意識して、先を見据えて配属している。

また女性に対しては、産後休暇や育児休業中にITツールを使って情報提供をすることで、会社と距離が遠くならないように配慮している。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

5年、10年前には女性にスポットを当てていたが、今は管理職の2割が女性となり定着してきているので、女性に特別の研修や育成は行っていない、むしろ、課長研修・部長研修・事務長研修・支社次長研修・支社長研修の中で一緒に育成をしている。

総合職は入社2年目から係長として一般職の管理をすることが求められるため、管理職になるための教育を徹底して行う。入社2年目～5年目の年次別の研修では、初級管理職としてのコーチングや人材の活用方法、伝え方などのマネジメントやリーダーシップの内容を人事が中心となって教える。5年目総合職の教育では、マネジメント、リーダーシップ、リスク管理、チームビルディングなども含まれている。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

太陽生命保険では、「太陽生命の元気プロジェクト」として、「従業員を元気にする」、「お客様を元気にする」、「社会を元気にする」、という取り組みを実施中である。その中で従業員への取り組みとして、非常に手厚い人事・福利厚生制度をもつ。これらには、みな「退職することなく長く元気に働ける環境を整える」という趣旨がある。

□育児休業：最長で子どもの3歳の誕生日まで取得可能

□短時間・時差勤務：女性のみ、最長で子どもの小学校卒業まで利用可能。かつ、1日2時間を限度として10分単位で設定可能

□フレックス勤務：コアタイムのない「スーパーフレックスタイム制度」を活用した勤務が可能

□テレワーク勤務：妊娠時から利用可能。育児以外の理由でも利用可能

□介護休暇：年間30日取得可能（有給休暇以外で取得可能）

□介護休業：3年間、何度でも分割し取得可能

□不妊治療のための休暇：2019年10月より最大60日取得可能

□がん治療休暇：有給休暇以外で取得可能

□有給休暇の取得日数：平均17.1日（年間20日支給）

□労働時間の短縮：残業は一般職が月間2～3時間、総合職でも月間5～6時間程度である。また、土日などの休日出社は、顧客対応などの特別な場合を除き原則禁止。出社には事前の人事部長承認が必要。インフラの整備やIT化でペーパーレスや効率化が進み、休暇取得がより可能になった。

□産休や育児休業：毎年30～40人程度

□男性の産後休暇：取得率は5年連続100%で、取得日数の平均は5日程度

□男性の育児休業：毎年30～40人程度の実績がある。生まれた年に1週間、3年間で2週間取得していたが、今年度より分割可能で1ヶ月の休業を奨励している。

これらの諸制度により、退職者が減少して成果が上がり社員の給料アップにつながっている。

◆男性管理職・男性社員への施策

―女性リーダー育成の環境を整備

男性管理職に会社から伝えているのは、仕事の割り振りや評価の仕方を意識づけることと、性別の垣根、例えば、女性だから長く働けない、などを取り払うことである。今はもう性別にかかわらず同じ土俵にいますので、総合職としてどういった仕事を任せるかを考えるように伝えている。また、一般職もお客様のところに行き商品の説明をするのだから「役割に応じた数値目標を設定させ、部下が成長できるよう教育をすること」も伝えている。これらにより、部下にきちんと役割を付与することが定着している。

◆男性リーダーと女性リーダーの違いはあるか

女性管理職の方がきめ細かく部下をよく見ている。一方、男性管理職の方が（女性の部下に）気を遣っているように見える。女性が多い部署（本社の契約部門や契約サービス部門、保険金部門など）の部長や課長は女性が多い。その方がうまくいくことが多く、意識的に配置する場合もある。また、会社の顔と言われる広報部門などにも女性管理職がいる。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

太陽生命では、男女問わず管理職に期待するのは、人として道を踏み外さないことである。具体的には「勇気、誠実、迅速」である。この3つの価値観を非常に大事にしており、これらを実行できる人がリーダーシップを発揮し管理職へ登用されると期待している。

今後の女性リーダーの活躍としては、求められる専門性がさらに高まると思われる。例えばITスキルや英語力など、より勉強をした管理職が増えていくだろう。それから、部署を超えた仕事、部署を超えたルール、決まり事が増えていく中で、幅広い専門性、例えば支払いの知識に加えて法務等の知識も求められる。

これから生命保険業界に応募する学生たちには、基本的な知識として財務や簿記、英語など幅広い能力が求められる。ただし学生時代にしかできないことを経験することが一番大事であり、例えば、1ヶ月位の海外生活や異文化体験をしておいてもらいたい。仕事は会社に入ってから覚えればよく、それよりも幅広く人生経験をしてほしい。集団生活や海外の大学での経験など、さまざまな視点や切り口があると思うので、多様性を高める経験をしてほしい。

大同生命保険株式会社

https://www.daido-life.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 12 月 12 日

インタビュー対応部署 人事総務部人材力向上推進室
インタビュー情報の対象 大同生命保険株式会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	7,467 人（うち非正社員 562 人）
女性正社員比率	67.4%（6,905 人中 4,657 人）
	内務 職員＋営業職員
正社員の平均勤続年数	内務 女性 15.1 年、男性 18.8 年 営業 女性 8.1 年、男性 15.0 年
正社員の平均年齢	内務 女性 39.0 歳、男性 43.2 歳 営業 女性 48.2 歳、男性 51.8 歳
新卒採用の女性比率	60%（84 人中 50 人）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	13.8%（1,639 人中 226 人） 係長職含む
役員に占める女性比率	7.4%（27 人中 2 人）
部長職に占める女性比率	0.9%（317 人中 3 人）
課長職に占める女性比率	8.5%（942 人中 80 人）
係長職に占める女性比率	37.6%（380 人中 143 人） （掲載データ 2019 年 4 月 1 日）

大同生命における管理職比率算出時の管理職は、係長職以上で、課長、部長、役員などのポストについている人と定義されている。

正社員は内務職員と営業職員に分けられ、内務職員を異動範囲別に分けると全国型と地域型に分けられる。新卒採用は全国型・地域型とも本社で採用しているが、地域型（中途入社）については各エリアでも採用活動を行っている。

2013 年に職群を統合して総合職・一般職などの区分を廃止し、引っ越しを伴う転勤の有無による全国型・地域型に再編した人事制度に改定した。この制度改定により、すべての社員がどの職務・職位にもチャレンジ可能な体制に整備した。

女性活躍推進の取り組みは、経営課題の 1 つとして重視しており、女性の活躍機会の拡大により、女性ならではの視点や感性を活かしたきめ細かな対応を幅広く業務に取り入れていくようにしている。また、政府からの要請に対し、2020 年度までに女性管理職比率を 15%以上とすることを目標に掲げた「女性活躍推進行動計画」を 2014 年に策定した。2019 年度には新たに「Action Plan for D-Women2019-21～女性の活躍推進計画～」を公表し、「働きやすい環境」、「キャリア形成・能力開発」、「上司の変革」の 3 つをテーマに、キャ

リア形成支援を柱とした取り組みを推進している。

大同生命では、女性の活躍を管理職になることのみと捉えておらず、管理職を目指していない＝活躍していないという考え方を払拭したいと、女性活躍の定義を次のように明示している。「女性の活躍について、これまで通り女性職員の活躍の機会として管理職登用を行っていくことに加え、担当者としての活躍についても明確化し以下の通り定義します。管理職として、マネジメント力を発揮しながら組織を運営し、組織目標を達成すること。担当者として、業務に習熟するとともに新たなことに取り組み続け、組織目標の達成に貢献すること」。

このように大同生命では、社員一人ひとりがキャリアを描き、実現に向けて自分自身で挑戦・成長すること、そして自身の成長を実感することによってモチベーションを維持・向上できることが重要と考えている。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

大同生命の特徴の 1 つに代理店営業というスタイルがある。これは、代理店である税理士事務所が、顧問先である中小企業に保健指導をする際のサポートを行う業務である。例えば、中小企業の社長が病気などで一時的に不在となった場合、社長が戻ってくるまでに必要となる金額を保険で提案するなど、中小企業が抱えるお金に関わるリスクの部分を税理士とともに提案している。中小企業を取り巻く様々なリスクから、経営者とそこで働くすべての人を守るという使命のもと、女性管理職比率はまだ高くはないが、女性活躍を推進している。

これまでの取り組みにより、女性管理職比率は順調に推移しているが、特に働くエリアを限定している地域型のキャリアアップについては、女性活躍を推進していくうえで、働き方を制度に反映していくことを勧めていかねばならないと認識している。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

役職者候補となる女性社員のチャレンジ意欲やキャリア形成意欲を向上する女性管理職養成研修、リーダーに必要な知識・スキル・マインドを体系的・実務的に複数年で学ぶプログラム「Leadership Development Program for D-Women」をはじめ、グループ人材交流やエイジョカレッジなど、制度や教育研修は充実している。

他にも次のような制度がある。

□チャレンジキャリア制度（社外派遣）：他社で 1 ～ 2 年限

定の経験を積むもので、転勤を伴い社宅・住宅手当など提供して行う場合もあるが、地域型の参加も奨励

- チャレンジキャリア制度（社内インターン）：現在と異なる業務や部門に一定期間勤務する制度（例えば大阪本社の者が東京本社に 1 ～ 2 年勤務するものから 1 週間程度と短いものもあり）であり、女性も多く参加
- チャレンジ型（公募）研修：MBA スクールや職エグゼクティブスクール、チャレンジ異業種合同ワークショップなど社外の研修や活動に参加可能

これらの取り組みは男女関係なく全員が対象であるが、特に地域型の女性に対しては上司から声かけをするなど、多くの経験ができるように促している。女性のみを対象とした研修は、心理的安全性から発言力が多くなり、共感することで議論が活発になることもあるが、男女ともに研修を行うことにより、多様で様々な視点を持つことが可能になる。そのため、女性だけの研修はこの 1 ～ 2 年で少なくなり、コース・性別に拘らない全国型・地域型、男・女共通での研修機会が多くなっている。

◆就業継続・ワークライフバランスを実現への取り組み

- ライフステージに合わせた取り組みとして、両立支援制度を拡充して利用を促進している。例えば次のような制度がある。
- 育児時間：1 日 2 回（各 30 分）、育児時間を取得できる
- 短時間勤務：1 日の勤務時間を 5 時間または 6 時間に短縮可能
- コース変更：育児・介護を理由として、一時的に全国型から地域型に変更可能
- ファミリー転勤制度：結婚や配偶者の転勤などに伴う異動を認める
- ジョブリターン制度：育児などを理由として退職した社員を再雇用

特に「コース変更」は上記に示した通り、大同生命では育児や介護のイベントが起こった時、一時的に全国型から地域型に変更できる仕組みを設けている。例えば、育児を理由に全国型の者が地域型にコース変更しても、同じ賃金テーブルで全国手当が付与されるかされないかの違いしかない。育児から手が離れて、全国型で様々な職種の経験をしたいと希望し地域型から全国型に戻っても、制度は変わらない仕組みになっている。ここ 10 年ぐらいでは、ライフイベントを理由に退職する社員がめっきり減少した。

また、男性の育児休暇取得は現在でこそ 100%を継続しているが、制度開始当初は、人事部門が役職者層に育児休暇を取得するよう都度依頼をして促進してきた。

その他、サテライトオフィス、テレワーク、在宅勤務の利用などの制度も充実している。制度は使ってこそ意味があるものであり、使われていない制度については社員のた

る制度としていくため、利用の働きかけや、従業員意識調査などを通じた情報収集を行っている。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

男性管理職・男性社員のみを対象とした施策は特段無いが、管理職を対象に 360° サーベイや女性リーダー養成ペア研修など上司の育成意識向上の研修は行っている。また、アンコンシャス・バイアス研修を 2020 年度から実施している。

◆男性リーダーと女性リーダーの違いはあるか

リーダーシップが苦手な男性もいれば、事務が得意な男性もいるように、男女を問わず、同じリーダー像を求めている。牽引という形ではなく、影響を与え自分の意見を言えることが重要になる。大同生命では、管理職に限らず性別の違いにより資質の差があるとは捉えておらず、男女による権限・昇格などの差もなければ女性特有のリーダーシップスタイルといった認識もない。

ただ、女性管理職向けに、キャリア形成支援としてメンター制度を設けている。男性はロールモデルが多いため、自分が管理職で良いのかというプレッシャーはほとんどないが、女性には上司が推薦しても自分はまだスキルがないから早いと考える者が多く、一歩引いて周りに配慮してしまう傾向が見られる。そのため、所属する部署とは関係のない 2 階級上の他部門の男性社員（係長であれば男性部長）に、メンターとしてキャリア形成に関する相談にのってもらうという取り組みを行っている。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

男女を問わず、マネジメント力、部下育成力、影響を与えるというリーダー育成を考えている。上司に対して、意見具申することで「上司を動かす力」「周囲を動かす力」も大きな影響力と捉えている。

特に女性管理職・リーダーに特化したスタイルではないが、目指すべき上司像として、「部下の価値観を理解した指導や成長に向けた支援を行える上司」「キャリア目標・目指すべき姿を部下と共有できる上司」「足元の業務遂行のための指導だけでなく、部下の成長を企図した指導を行える上司」の 3 点を掲げて示している。

今後、性別に関わらず能力・適性に応じて公平に評価される社会環境の整備は年々進んでくると思われる。男女を問わずリーダーシップを発揮し、幅広い分野で成長・活躍ができるよう、バイアスを解消し、性別の違いなどの意識の払拭を期待している。

T & D フィナンシャル生命保険株式会社

https://www.tdf-life.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 12 月 12 日

インタビュー対応部署 人事総務部

インタビュー情報の対象 T & D フィナンシャル生命
保険株式会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	344 人（非正規社員を含む）
女性正社員比率	29.7%（269 人中 80 人）
正社員の平均勤続年数	女性 13.3 年、男性 15.7 年
正社員の平均年齢	女性 39.5 歳、男性 42.6 歳
新卒採用の女性比率	25.0%（4 人中 1 人）
	（掲載データ 2018 年度）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	13.0%（77 人中 10 人：係長職含む）
役員に占める女性比率	0%
部長職に占める女性比率	0%（13 人中 0 人）
課長職に占める女性比率	9.1%（44 人中 4 人）
係長職に占める女性比率	30.0%（20 人中 6 人）
	（掲載データ 2019 年 3 月 31 日）

2001 年の会社統合後、ビジネスモデルを移行し、2006 年の人事制度改正を経て、男女問わず総合職 1 本の体制になり、一般職女性の総合職への職掌転換も実施した。それ以降、企業全体として女性活躍の積極的な取り組みを行っている。

役員、経営陣も含め、会社全体で女性活躍を含む行動計画を定め、社外に公開するなど積極的に取り組みを進めてきた結果、社員の意識の中にも十分に浸透している。経営計画（中期経営計画）や人事総務部門の執行計画にも、女性活躍が織り込まれ、継続的に取り組みを進めている。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

様々な部署で女性社員は活躍しているが、人数が多い部門として、お客様サービス本部や営業が挙げられる。女性の職種は、企画、商品開発、資産運用、営業（銀行・証券・金融機関・保険ショップ）、人事、広報、契約管理、システム開発、内部監査、広報、ホールセラー（代理店営業）業務、アクチュアリー（決算管理や将来収支分析など全社的な数字の管理・新商品の開発に伴う収支分析・保険料算定）など、多岐に渡っている。営業職であるホールセラーは、経験者の中途採用も行っている。現在、新卒採用は、総合職・一般職の職群を統合し役割の制約を撤廃している。総合職 1 本に統一して募集をし、採用時には、男女比率が均等になるよう

意識的に調整している。

部長職以上の女性管理職の不在を課題として捉え、女性の管理職を「2022 年 4 月までに 15%以上」にする目標を掲げた上で、管理職候補者の育成に力を入れ取り組んでいる。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

□毎年度、女性活躍サポート研修（1 日）として、対象年齢層は幅広いが女性のみ（20 名くらい）が参加する研修を実施している。この中には、固定メンバーとして女性管理職予備軍（次の管理職になるのはこの内 15 名ぐらい）も参加している。この研修では、リーダーシップに特化せず、様々なテーマを毎年設定している。例えば、部長職のロールモデルを講師に呼び（自分はどのように一般職から管理職になったのかなど）キャリアの振り返りをしてもらい気づきを得る、著名な元企業経営者の方に経営者の目線から部下との接し方や、現場を理解する必要性について話を聞く、チームリーダーが非正規社員をどう活性化するかを学ぶなど、多岐に渡る内容で学びの場を提供している。会社として、研修は女性層に目をかけ、モチベーション上げる工夫をして熱心に取り組んでいる。

□リーダーシップ研修は、男女を対象として（1 日・年 1 回）行っている。この研修は、事前課題があり、リーダーシップとは何か、リーダーシップスタイル、ケーススタディー等を通じて理想となるリーダーシップについて学んでいる。その上で、リーダーはビジョンを持って会社の経営理念を社員と共有すること、経営ビジョンを示すこと、の大切さを教えている。対象は、約 5 年後にリーダーになる予備軍の選抜メンバーで、15～20 名（30 代前半～中盤）が中心である。女性活躍サポート研修と被る年次層で、資格や等級によって選抜し実施している。職場の意向を汲んで人事総務部で選抜しているが参加比率には男女差がある。

□更に、男女を対象としたロジカルコミュニケーション研修や、囑託やパート社員を対象とした、お客様対応のユニバーサルマナー研修なども実施している。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

次期リーダー候補は、30 代が中心だが、結婚や出産でキャリアが中断する時期でもある。そのため、継続就業が可能な取り組みを積極的に推進し、「ブラチナくるみん」を取得している。具体的な成果として、女性社員が結婚して妊娠、出産を迎えるにあたり、産休制度や育児休業制度を取得して復帰する形は一般的になり、5 年以上前から継続して女性の

出産・育児での離職者はゼロ、復帰率 100%と実績を挙げている。社内には、誰もが制度を気兼ねなく使える雰囲気があることも特徴の一つである。様々な制度の中から、特徴的な例を以下に示す。

□育児休業は最大 3 年まで取得可能である。

□短時間勤務制度として小学校卒業まで通常 7 時間のところ 4～6 時間勤務が可能である（4・5・6 時間の 3 種類）。この時短勤務は、女性社員にも好評で運用実績を上げている。

□子の誕生日休暇（小学校就学まで）、アニバーサリー休暇の取得奨励、法定を上回る「育児休業制度」の導入など、子育て支援・継続就業支援に取り組んでいる。

□男女を問わず多くの社員に活用されているのが、フレックスタイム（11～15 コアタイム）である。子育て中の社員をはじめ、使い勝手の良い制度として社員に浸透している。

◆男性管理職・男性社員への施策

—女性リーダー育成の環境を整備

男性社員の育児休業取得に対しては、積極的な働きかけを行っている。具体的には、人事総務部から担当役員、部門長、課長、本人宛に、「育児休業を取るように」とメールでアナウンスを実施して、必ずみんな取得する形で声かけを行っている。更に、男性も育児休業をとるように、男性育児休業取得率（グループ共通）100%を重要業績評価指標（KPI）に掲げ、会社全体で推奨している。その結果、必ず全員が取得する形で実績を挙げている。徐々にではあるが、2 週間の休業を取得する男性社員も増えてきている。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

女性管理職や女性リーダーの特徴として、部下の心理や状況に応じて、きめ細かく把握した上で、個々に合わせた業務指示や育成指導を行っている印象がある。部下との対話を重視したコミュニケーション能力を使って、女性課長が年上の男性部下のマネジメントを実践するなど強みを発揮している。女性管理職は、言葉でのコミュニケーションや、きめ細かく相手を見るなど、相手に対する興味・関心を持つ力が高い人が多い。男性社員自身が自らを振り返り、足りないところが見えてくるという効果もある。女性管理職とのアプローチの違いなど学ぶことは多い。

男性は往々にして、他者を褒める、コミュニケーションを取るなどしない人が多い。「分かっている」こととして言葉にすることもなく、逆に褒められた経験も少ない。女性管理職の増加により、こういったギャップを埋める効果も期待している。数年前まで女性課長はおらず、会議に女性の姿はなかったが、社内の雰囲気は大きく変わった。社内に女性管理職が増えたことにより、男性社員にも変化は現れている印象はある。今は管理職会議に女性も沢山参加し、女性の立場からみた意見には、男性と異なる視点も多々ある。女性管理職の多くは、相手に対する気配りができるため、男性管理

職は気づきを得る機会があり参考にしている。

こういった変化は、商品にも現れている。生命保険会社のお客様の半数は女性である。そのため女性のニーズをきめ細かく汲み取って、商品開発やサービスに活用していく必要がある。現在、商品開発課に女性リーダーはいないが、リーダー候補者を配属し、女性目線での商品開発に関わる意見を述べる機会を作っている。最近の商品開発事例として、「家計にやさしい終身医療」という医療保険を販売し、女性特有、女性に多い特定の疾病による入院、乳がん治療による乳房再建を保証、女性疾病給付特約として備えている。そういうところに女性目線も入っている。

人事としては、女性が働く上での障壁に気付いて、取り除くことで優秀な人材の育成、確保を進めている。テレワーク、在宅勤務を導入するなど、子供のいる社員にも活用可能な制度整備が進み、柔軟な働き方が実践されている。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

女性は、相手の心理や状況を把握することに長け、男性と比較してコミュニケーション能力が高い傾向がある。リーダーシップスタイルとしては、部下との対話を重視する傾向が見られる。立場や価値観を尊重した上で、同じ目的に向かうリーダーシップスタイルを発揮してほしい。女性にもある程度の立場、ポジションに就くチャンスを提供することが大切で、それが成長機会となり、大変だけどやりがいも感じるなど、管理職としての責任を担う覚悟に繋がる。

会社としては、多様な従業員の立場や価値観を尊重しつつ、共通目的に向かうボトムアップ型のリーダーシップを発揮してほしいと考えている。一方で、色々なリーダーシップを取り入れた研修内容などで試みて、どのようなスタイルが良いのか検討もしている。女性の部長職以上が不在という課題を解消するには、少し時間はかかるが、次に部長に就く候補は、内部監査部門、コンプライアンス部門、人事、広報部門などを考えている。

女性管理職が徐々に増える中での課題や悩みの対処法は必要であるが、規模が大きい組織のため、割と風通し良く相談できる環境にある。実際、女性課長として働くなかでは、部長や周りの課長クラスの方に相談している。社内で、相談ダイヤルも持っているが、実態として活用されているのは、もっと非公式な日常の会話である。目配りをして、お昼に誘って、そこで色々な話を聞き相談に乗っている。社内で、少し立ち話をするなど、女性管理職は、そういう形で状況をうまく把握している。これは大きな強みである。

キャリアを考える上で若手社員には、性別に関わらず会社員としての基礎力を養う期間の重要性をしっかり理解して欲しい。業務経験や学びを経て、力を身につけたうえで、マネジメントや裁量のある業務に挑戦する機会を提供していきたいと考えている。

東京海上ホールディングス株式会社

https://www.tokiomarinehd.com/

◆インタビュー日 2019 年 11 月 19 日
インタビュー対応部署 人事部ダイバーシティ＆インクルージョン推進チーム
インタビュー情報の対象 東京海上ホールディングスと国内主要子会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	25,402 人（内務職員）
女性正社員比率	49.1%（25,402 人中 12,478 人）
正社員の平均勤続年数	女性 11 年、男性 12 年
正社員の平均年齢	女性 37 歳、男性 47 歳
新卒採用の女性比率	67.9%（576 人中 391 人）
女性管理職比率（部長職＋課長職）	9.7%（3,796 人中 368 人）
役員に占める女性比率	5.0%（222 人中 11 人）
部長職に占める女性比率	4.4%（803 人中 35 人）
課長職に占める女性比率	11.1%（2,993 人中 333 人）
係長職（課長代理職）に占める女性比率	19.6%（2,159 人中 423 人）
（掲載データ 2019 年 3 月 31 日）	

東京海上グループは、日本と世界 46 の国・地域で広く事業を展開する保険事業グループであり、東京海上ホールディングス株式会社（以下、東京海上と表記。中核企業は東京海上日動火災保険株式会社）は 4 つの事業ドメインをもつ持株会社（他の株式会社を傘下に入れることを目的とし、その会社の株式を保有し横断的に管理する企業）である。4 つの事業ドメインとは国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業であり、例えば普段なじみのある東京海上日動火災保険株式会社やイーデザイン損害保険株式会社は、国内損害保険事業ドメインの傘下に属している。

収益の主軸は、上記の東京海上日動火災保険会社を中心とする国内損害保険事業であり、長い間損保業界の No.1 企業グループの座を守っている。一方、近年では欧米や東南アジアなどの海外保険事業にも積極的に進出しており、グループ内の中核事業に成長している。

現在、正社員に占める女性割合は 49.1%で半数近い。ところが、女性活躍の指標となる女性管理職比率に目を移すと 9.7%であり、現在の女性管理職の平均である 10.1%より低い（従業員 100 人以上の企業の平均女性管理職比率 10.1%：「2019 年度賃金構造基本統計調査」）。この数字につ

いて、政府の定量目標（2020 年までに女性管理職比率を 30%にする）に対し、東京海上では、まず母集団を増やすことを定量目標と定め、管理職の一步手前の層を 2023 年までに 50%にすると決めて実施中である。具体的には、課長代理・主任クラスが対象となっており、実際にその層の女性比率は 2012 年には 23.4%であったが、現在、46.5%まで上昇している。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

東京海上は、2017 年に女性活躍推進のめざす姿を、「会社や組織のあらゆる意思決定の場に、女性が当たり前に参加している状態」と決め、それを実現したいと取り組んできた。また、単に参加しているだけではなく自分の意見を発信し、その意見が尊重される、まさにダイバーシティを体現した会社を作りたいと考えている。

東京海上は、女性活躍に関わる制度を幾度も改革し、現在に至っている。2004 年の人事制度改革が最初の取り組みで、役割等級と勤務地区分に基づく制度を導入した。2005 年の業務プロセス改革では、社内事務プロセスの抜本的効率化を促進した。2008 年の役割制度改革では、「営業は男性、事務は女性」の役割の固定観念をなくし、「適材適所の業務分担」へと変革した。その結果、女性営業担当者が 120 人（2008 年）から約 2,000 人（2018 年）に増加した。そして 2016 年の人事制度改定で、①地域限定のエリアコースの選択肢として、本人の希望に基づき挑戦できる一定のエリア内で転居を伴う移動を可能とするワイド型を追加、②上記ワイドコース選択後も、ライフイベント等に応じて転居転勤のない区分を再選択できる、とした。これにより、本人の意思によりチャレンジできるキャリアパスの選択肢が増え、かつ、コースの行き来が可能であれば、予期しないライフイベントへの対応も可能となる。現在、新卒採用の枠組みは「転居転勤があるグローバルコース」と「転居転勤のないエリアコース」である。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

東京海上では、2014 年度から女性のキャリアアップ支援の一環で、自律的なキャリアを構築させる制度として「きらり☆キャリアアップ応援制度」を実践している。具体的には①キャリアアップを推進する制度、②マインドアップを支援する仕組み、③育児との両立を支援する制度（ママパパ☆キャリアアップ応援制度）、④柔軟な働き方を支える制度、である。女性を対象にキャリアアップを支援する研修として、

以下がある。

□リーダーシップ養成塾：若手女性社員を対象にし、各部・店から参加する研修である。ライフイベント発生前に自分の将来を描き、長期的な目線でキャリアを考えさせることを目的とする。

また、育児休業から復帰する女性社員のキャリアアップを支援する研修として、以下がある。

□復職前セミナー：育児休業中の女性社員を集め、情報交換や意見交換を行い、好取り組み事例の共有を実施する。配偶者同伴セミナーもある。そこでは、講師が参加者に会社からの期待について外部の目線で講話を行い、その後、育児が女性だけのものでないことや復職後の家事分担についてのディスカッションにつなげていく。女性だけでなく、配偶者の側も自分の妻の仕事に対する思いを知り、話し合える場にしてもらう。併せて、妻の復職後に夫が自分の働き方をどう変える必要があるかなども意識してもらう目的もある。

□短時間勤務者向けセミナー：制度趣旨の徹底を図り、情報交換や意見交換などを実施。上司も参加し、短時間で成果を出して働き甲斐をもって働くために、自分たちは何をどのように注意していく必要があるのかなどをディスカッションする。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

男女を対象にキャリアアップを支援する制度として、以下がある。

□役割チャレンジ制度：上司と部下で年に 3 回キャリアについて面談する制度

□JOB リクエスト制度：自らがチャレンジしたい職務に応募でき、従業員の活力を維持・拡大していくための制度。特に転居を伴う転勤のない従業員がこの「JOB リクエスト制度（U ターン・I ターン）」に応募することで、転居転勤を伴う新たな職務にチャレンジしたり、結婚や配偶者の転勤等により転居の必要が生じた時にも、勤務エリアを変更し、継続勤務を可能としている。

□自己申告、公募制度、多面評価制度など
さらに、東京海上には育児休業・短時間勤務制度利用者が常時 1,000 人位おり、ワークライフバランスを実現する日本一の制度をめざしている。

□「8 つのパッケージ」：社員の育児との両立を支援する制度である。具体的には、①フレキシブルな勤務形態を可能にする→勤務時間自由選択制度（マイセレクト）、半日休暇を年 24 回取得できる、退職再雇用制度、②産前産後休暇、配偶者の出産前に 7 日間休暇が取得できる、③育児休業→最大満 2 歳に達する日まで（最初の 5 日間は有休化）、④短時間勤務制度→妊娠中から小学校 3 年生の年度末まで取得可能、⑤可能な限り従業員による代替要員を配置する、⑥復職支援制度→復職前の上司との面談などのサポート体制の充実、休業中の自己啓発（通信教育）サポート、自宅からの会社情報の閲覧を可能とする、⑦費用補助

→育児用品など、⑧全国約 1,000 ケ所の提携託児所提供
□ママパパ☆復職応援パッケージプラス：育児用品差し上げますネット、ママメンター・ファミリーサポート登録促進、男性育休促進など。
□ママメンター制度：先輩ママ社員が新米ママ社員のメンターになり、1 年間相談に乗りアドバイスをする。

◆男性管理職・男性社員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

□マネジメント研修：管理職向けに部下育成や部下のマネジメントに関して学ぶ研修を年に 1 回は受講する。

□マネージャーの意識・行動改革（3 つの K）の徹底：期待するの K →部下に期待を伝える、鍛えるの K →本人に適切にストレッチした目標や役割を与える、活躍の K →活躍できる場を与える。

□人材育成会議：各部・店ごとに実施する、マネージャー全員で一人ひとりのメンバーの育成方針をディスカッションし決定する会議である。

◆男性リーダーと女性リーダーに違いはあるか

リーダーに男女の違いはない。男性の場合も同じだが、自分らしいこれまで築き上げてきた経験と知見でどう自分の任された部署をマネジメントしていくのか、というところが大事であると、マネージャー研修でも伝えている。むしろ自分らしいマネージャーの姿を自分で見つけ、それを貫いてほしい。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

リーダーシップのスタイルは本人に任せているが、一律に部下を同じタイプにセグメントするのではなく、個人個人に向き合ってしっかり役割を与えてほしいということ、を、研修で伝えている。この中でどうやったら組織を最大化できるのかを考えてほしいだけであり、あとはどのようなスタイルでリーダーシップを発揮するかは自分なりに見つけ、自分で答えを出してほしいと言っている。「こういうリーダーになってほしい」というのを決めることが、結局女性の足かせになっていると考えている。

女性の活躍の場は男性と全く同じである。しかし、現在 40 歳前後の管理職になる世代は、女性は男性社員に比べて経験が少なかったり業務範囲が狭かったりするところがある。一方、若年層では全く男女の違いはなく、この 10 年くらいで相当変わると考えている。会社がめざしているのはどの部署も男性女性、関係ない職場である。

これから社会に出る学生たちには、自分の考えをもっていても言葉に出して発信できないと全く意味がないので、自分の考えを発信できるコミュニケーション能力が大事だと伝えたい。また、さまざまなことで意見をぶつけ合うディスカッションの体験も、発信する側と受け入れ側とを両方学ぶことができるので大切である。

明治安田生命保険相互会社

https://www.meijiyasuda.co.jp/

◆インタビュー日 2019 年 11 月 11 日
インタビュー対応部署 人事部ダイバーシティ推進室
インタビュー情報の対象 明治安田生命保険相互会社

◆女性管理職・リーダーの現状と育成方針

従業員数	42,950 人
女性正職員比率	57.8% (10,506 人中 6,068 人)
正社員の平均勤続年数	女性 12 年 10 ヶ月 男性 20 年 9 ヶ月
正社員の平均年齢	女性 44 年 3 ヶ月 男性 44 年 4 ヶ月
新卒採用の女性比率	55.6% (302 人中 168 人)
女性管理職比率 (部長職+課長職)	24.4% (1,273 人中 311 人)
役員に占める女性比率	5.1% (39 人中 2 人)
部長職に占める女性比率	3.4% (175 人中 6 人)
課長職に占める女性比率	27.8% (1,098 人中 305 人)
係長職に占める女性比率	非公開
(掲載データ 2018 年度)	

明治安田生命保険相互会社における従業員は、営業職員を含めると約 4 万人おり、うち約 9 割が女性である。3 万人の営業職員のほとんどは女性で、営業職員を除く内勤職員(正社員) 1 万人の約 6 割も女性であるため、女性の活躍なくして社の発展はないと考えている。女性職員を職種別でみると、総合職全国型は約 3%、その他は総合職地域型、契約社員等という構成である。総合職地域型 3600 人のうち約 6 割は、もともと「一般職」といわれていた職員である。

社会的に女性活躍が進む動きに加え、同社が女性活躍を急務とした背景には、人員構成上の特徴がある。バブル崩壊後、しばらく新卒採用を控えた時期があり、女性だけでなく男性職員も少ない年齢層がある。こうした状況下で、男性職員だけが役職に就く組織では会社として成り立たないという懸念もあり、女性活躍に向けて全社をあげて取り組んでいる。

また以前は、全国転勤型の総合職と、特定総合職(地域限定総合職)と、アソシエイト職(いわゆる一般職)の 3 つの職種があったが、2017 年 4 月には、転居を伴う転勤以外は同等の位置付けとする、総合職全国型と総合職地域型の 2 つの職種へ統合した。これにより、女性が経営管理職、部長なども含めた、より幅広い職制、職務で活躍することが可能になった。同時に、同一職務同一賃金の処遇体系への見直しも行い、納得性、透明性の高い処遇制度に改正した。

◆女性管理職・リーダーの活躍状況と課題

2012 年にダイバーシティ推進室を設置して以降、女性活躍推進に向けた風土醸成は着実に図られ、出産育児を経て退職する職員はかなり少ない状況となり、女性の管理職候補者は約 4 倍まで拡大し、現段階では、どこの部署にも女性管理職がいるのが当たり前になった。また、「キャリア・チャレンジ制度(異動型)」の導入により、本人が希望する幅広い職務に挑戦することが可能になった。

2020 年までに女性の管理職比率を 30%にするという目標を掲げており、2019 年 4 月時点での女性管理職比率は 24.4%となっている。

◆女性管理職・リーダーを育成するキャリア研修

女性活躍推進の軸として、同社では「L-NEXT 育成体制」というシステムを設けている。このシステムの最大の特徴は、女性の管理職を「継続的」かつ、「計画的」に輩出することを可能にしている点である。各組織から管理職登用候補者を選定の上「L-NEXT1(部長の 1 つ下であるライン課長候補者・36 人)」「L-NEXT2(係長候補者・366 人)」「L-NEXT3(将来の管理職登用候補者・2,111 人)」として登録し(各人数は 2019 年度のデータ)、意欲と能力のある女性職員のキャリア開発を支援している。この育成システムの中で行われている研修・制度には以下のものがある。

□キャリア・チャレンジ制度(異動型): キャリアアップや希望職務を自分自身で選択できる制度(L-NEXT1,2)(公募)

□キャリア・チャレンジ制度(研修型): めざす職務に関連する部署への短期派遣や、女性管理職が活躍する社外(異業種含む)企業への派遣(L-NEXT1,2)(公募)

□集合研修: 年 1 ～ 2 回の集合講習(L-NEXT1,2)(登録者全員が対象)

□社外交流セミナー: 社外との交流セミナー。総合職に加え契約社員にも対象を拡大(L-NEXT3)(公募)
これらの研修が、女性職員の視野を広げ管理職への挑戦意欲を醸成するよい機会となっている。

この L-NEXT 育成体制で主要職制、ライン課長に登用された後は、社長をトップとしたサクセッションプランに統合されるため、男女関係なく、勝負する形になっている。

◆就業継続・ワークライフバランスへの取り組み

同社は女性の「ライフイベントの局面に応じた制度」を整えることを重視しており、以下のような制度を局面ごとに整

備している。

□「妊娠・出産」期のサポート: 妊産婦通院休暇/ 始業時刻・終業時刻の繰下げ/ 産前産後休暇/ 育児休暇

□「復職・子育て」期のサポート: 育児時間の取得/ 保育料補助支給制度/ 復職時の年休上乘せ付与/ キッズサポート休暇/ 育児のための勤務時間繰上げ・繰下げ/ 子の看護のための休暇/ 育児のための短時間勤務制度

□「家族の介護」期のサポート: 介護休暇/ 家族介護との両立支援制度/ 家族介護のための休暇/ 介護のための勤務時間の繰上げ・繰下げ/ 介護のための短時間勤務制度
また同社では意識的に制度の見直しも都度行っている。

例えば、キッズサポート休暇は子どもの病気ではなく、行事や授業参観、予防接種などで休みが取れる制度にしている。配偶者の転勤等に合わせて地域型職員も転勤先の地域に異動ができる「I ターン制度」もこれまで年 2 回だった受け付けを 2017 年度から、毎月受付に変えている。また全国型から地域型への型変更についても、年に 1 回から 2 回に変更した。その他ワークライフバランスに関連して以下の取り組みを行っている。

□ワーク・ライフ・デザインプログラムの運営: 男性育休の取得状況や有休の取得状況、キャリア・チャレンジ制度(研修型)への応募状況などを評価項目として設定し、達成状況に応じて所属ごとにポイント化し、合計し、5 段階で評価。その評価は組織業績評価にも反映される。所属長自ら、また、所属員も協力し合いながら、風土として根付くことをめざしている。

□復職後面談・復職後研修の実施: 復職後 3 ヶ月を経過した職員を対象とした復職後研修、同 1 年程度を経過した職員を対象とした復職後面談を行っている。復帰直後は大きな不安を抱え、将来のビジョンを描きにくい傾向にある中、先輩社員のキャリアパスの紹介などを通してモチベーションの向上に努めている。

□社内サイト「ダイバーシティの部屋」の運営: 社内のポータルサイトを開設し、ワークとライフを両立して活躍している職員や、管理職になって活躍している職員などをロールモデルとして紹介している。職員の経歴も併せて掲載することで、キャリアの相談ができる体制を整えている。

□ダイバーシティフォーラム: 各所属におけるダイバーシティ & インクルージョンの自立展開を促すため、全所属の管理職 1 名と、ダイバーシティ推進リーダー合計 350 名を集めたフォーラムを、毎年開催している。各所属固有の課題を話し合い、ダイバーシティ & インクルージョンの推進策を討議するほか、所属の好事例の共有などを行っている。

□ワークライフバランスに関するハンドブックの作成: 各種制度について理解を深め、活用してもらえるよう、制度の概要・利用方法等を記載した「ワーク・ライフ・バランスハンドブック」に加え、「育児休暇からの復職応援ブック」「パパのためのワーク・ライフ・バランスハンドブック」

を作成し、仕事と育児の両立に関する実践的なアドバイスをして いる。これらは、社内イントラネット等を通して、従業員が 必要な時にいつでも閲覧できる環境を整備している。

◆男性管理職・男性職員への施策

ー女性リーダー育成の環境を整備

管理職の意識改革を目的に、2016 年度から「イクボス育成プログラム」を始め、その徹底に力を入れている。ねらいは「所属長自身もワークライフバランスを楽しみつつ、健康で、部下育成もでき、業績も出せる、そんな上司(イクボス)を育てよう」とするものである。16 年度、17 年度で浸透させ、18 年度からは、上司だけでなく全員参画という運営に変え、所属一体となって取り組んでいる。

具体的な取り組み内容は、まず年度始に、上司が「イクボス宣言」ならびにアクションプランを策定する。アクションプラン内容に至った背景や、込めた思いを、会議や朝礼などで必ず所属員に周知させ、執務室内にも掲示することで徹底を図っている。加えて、全職員が閲覧できるイントラネットに掲載させ、周知を徹底している。さらに「書いて終わり」にはならないように、月 1 回、任意の 1 日をイクボスの日と設定し、所属ごとに振り返り、このイクボス宣言、アクションプランの修正を行うことになっている。さらに毎年 1 月頃に、それが本当に達成できたのかも所属の全職員が確認、回答するという「イクボス度調査」を行っている。調査の質問は、「宣言は周知されましたか」というような質問から、「多様性に向けた取り組みを行っていますか」「上司はイクボスだと思いますか」などにおよび、その結果を所属長の評価に反映している。

◆男性リーダーと女性リーダーの違いはあるか

性別による違いはないと考えている。女性だから、男性だからという違いは無く、男女別に異なる指導をすることもなく、型にはめることもしていない。リーダーのマネジメントスタイルは個々に異なると考え、研修等を通じて、自分自身のリーダーシップのあり方を、しっかり見つけ、考えることを求めており、そのため、男女の違いという概念はない。

◆今後、女性管理職・リーダーに期待する活躍とリーダーシップスタイル

職種統合したため今は過渡期ではあるが、時間とともに男女の差は解消され、ますます活躍の場は広がっていくものと考えている。

現状の課題としては、女性管理職比率の部長と課長との差が挙げられるのではないかと考えている。しかし、この取り組みを続けていくことで、人財に厚みがでて、より上位職に登用される人が増え、自然と部長に登用される人も増え、その差は埋まってくるのではないかと考えている。

本『インタビュー・レポート』は、昭和女子大学が創立 100 周年を記念して実施した学術研究プロジェクト（2019 ～ 2020 年度）に参加した女性文化研究所の研究企画「新しい女性リーダーシップの創出」の一環として企業の女性リーダー研究会が行った『優良企業』における女性リーダーの育成と女性リーダー像」の研究成果である。

企業の女性リーダー研究会は、本『インタビュー・レポート』の作成に携わった下記の 5 名と昭和女子大学キャリアカレッジ学院長 熊平美香氏の 6 名で構成されている。

私たちの研究成果は、昭和女子大学女性文化研究所編『女性リーダー育成への挑戦—昭和女子大学女性文化研究叢書 12 集』（2021 年 2 月刊行予定）の「第 2 章 女性活躍推進企業にみる女性リーダーの育成とリーダー像」（瀬戸山聡子・西本万映子・森ます美共著）および「第 3 章 女性リーダーを育成するキャリア研修とワークライフバランス施策」（清水直美・大橋重子共著）としても公刊される。ご参照頂ければ幸いである。

企業の女性リーダー研究会

森ます美	昭和女子大学名誉教授 女性文化研究所特別研究員
瀬戸山聡子	帝京平成大学教授 女性文化研究所特別研究員
清水直美	昭和女子大学非常勤講師 女性文化研究所研究員
西本万映子	武蔵大学客員教授 女性文化研究所特別研究員
大橋重子	昭和女子大学現代ビジネス研究所所員