

第13回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」議事要旨

日 時：	2021年10月6日（水）午前10時00分～11時30分
場 所：	WEB・電話会議

次 第

1. 第3回「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート」の結果について
2. 本分科会における2021年度の具体的施策案（進捗状況等）について
3. その他

議 事

1. 第3回「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート」の結果について

事務局より、資料1に基づき、第3回「働き方改革及び女性活躍支援に関するアンケート」の結果について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見等は以下のとおり。

○主な意見等

- ・女性活躍に関する取組みについては、当社では底上げとしての女性社員の積極的な採用や、女性管理職の比率向上に向けての研修、コーチング、ネットワーキングなどをこれまで実施し、その点ではかなり成果が出てきたと思っている。一方で、いわゆる部店長や役員レベルとなるとまだまだ壁があると感じており、中途採用のマーケットもそれほど大きくない中では、いかにして会社組織として人材育成の枠組みを構築していくのかという点でなかなか時間がかかる課題であると思っている。現在の部長レベルや役員でも課題意識を共有しているが、逆にこの点で取組みが進んでいる会社からアドバイスがあればいただきたい。
- ・各社共通している悩みかもしれない。当社においても、支店長であれば一定程度営業で実績を挙げた女性社員が昇進できるケースも出ているが、特に本部内においては極めて少ない状況である。そしてこの状況を打開すると言っても、中途採用で確保できるという状況でもないため、まずは組織としての枠組みでできるところまでと考え、現在では特にポテンシャル登用を積極的に取り入れていくというマインドを社内で醸成している最中である。今までであれば「〇〇さんはちょっと難しいかもしれないな」という意見が社内であったとしても、これまで男性社員でも失敗しているケースは当然あるのだから、まずは周りがサポートしながら登用してみて、どうしてもダメであれば配置転換ということで

トライしている。経営陣も含めて積極的にサポートしていくという姿勢は従来よりも強く持っているつもりである。

- ・当社でも同様に部長や役員となると女性でも昇進しやすい部門と昇進しにくい部門がある。もちろんポテンシャル登用というのは一つの大きな柱だとは思いますが、逆に昇進しやすい部門はどういった点が功を奏しているかと考えてみると、やはり専門性が高い部門だとその女性自身の能力や寄与できる部分が目に見えやすくなるという点があるのではないかと考えているため、そうした部門であれば取組みも進めやすいのではないかと考えている。

また、ここ10年ぐらいでの取組みとなるが、当社において役員に昇進する際には、グローバル本社におけるセレクションプログラムとして男女関わらず一定の基準を満たす必要がある中で、特にグローバルの中で比較的口数の少ないアジア人の女性をどう昇進させていくかということを検討した結果、スポンサー制度というものを取り入れている。指定された社員1人に対して男女の役員2人をスポンサーとして配置し、2年間コーチングしながら、当該社員を引き上げていくという取組みである。このスポンサー制度では、単に当該社員の能力向上に寄与してだけでなく、当該社員が昇進できるような環境づくりをスポンサーが一緒になって取り組んでいくことになる。ただ、必ずしもスポンサーをつけたからといって全員が昇進する訳ではなく、あくまでも実力主義をベースに昇進の判断をしていることはご留意いただきたい。

ちなみに今回のアンケート結果として、大手では副業・兼業の許可が100%となった一方で外資系ではまだ導入率が高くなく、当社でも一応兼業は一部可能としているもののハードルを厳しく設けて運用しているところであるが、直近で副業・兼業を許可した会社では、副業・兼業の範囲としてどこまで認めているのか、また労働時間の管理をどのように対応しているのかをお伺いしたい。当社の若い社員の中からは、SNSを通じていろいろな発信をしたいとか、テレビに出たいとか、若年世代特有のリクエストが寄せられており、現状は当社ではこれらを許可していないものの、検討課題となっている。

- ・当社では副業・兼業を今年4月から認めたものの、原則として60歳以上を対象としている。
- ・グループベースでの制度導入ではあるが、当社では主に社員自身の知識や資格を活かしたものを副業・兼業として認めている。他方で、こういった業務がNGかといったリスト形式にはしておらず、ある程度柔軟性も認めているため、実際に制度利用する社員もそれなりに出てきている。労働時間管理に関しては、当社で兼業を認める条件として、雇用形態がないものであることを定めている。
- ・当社では昨年度から副業・兼業を認めており、対象は入社4年目以降の社員である。当社が許可するものとしては、例えば語学の個人レッスンや翻訳、執筆活動や講師、スポーツインストラクターなどがあり、また個別の事例としてウーバーの配達員といったものも許可したが、基本的には当社の業務の延長線にあるようなものを認めるという形で運用

を開始している。また、当社においても雇用される形態は認めておらず、個人事業主としての形で認めている。労働時間管理については、安全配慮のための目安として副業の業務時間は月 30 時間までとすること、そして深夜 22 時以降から朝 5 時までの業務は禁止するといったことを定めている。

2. 本分科会における 2021 年度の具体的施策案（進捗状況等）について

事務局より、資料 2 に基づき、本分科会における 2021 年度の具体的施策案（進捗状況等）について説明が行われたのち、意見交換が行われた。主な意見等は以下のとおり。

○主な意見等

- ・「人事担当管理職を対象とする意見交換会」（以下、「人事意見交換会」という。）の次回テーマとして候補に挙がっている 4 つは全て喫緊の課題となっているところである。ただ、当社としては、特にシニア人材の活用については、例えば現在は部長であれば 65 歳まで勤務してもらうような運用としているものの、それ以外での実績が出ておらず課題となっているところである。また、女性活躍については当社代表者の強い意向もあって過去 6 年間取り組んできたものの、まだまだ本部内の意識にも課題があり、限られた人材の中では社員一人一人の意識づけが大事だと考えているところ、是非とも各社の取組みについて色々と教えてほしいと思っている。
- ・当社としてはハラスメント防止に関心がある。業界特有の問題として、どうしても女性よりも男性中心になりがちであり、女性に対して特有の差別意識が強い傾向にあるかもしれないということ、そしてやはり営業の数字に対するコミットメントが重視される業界であるため、どうしても営業成績の良い社員の発言力が強くなったり、力を振りかざすような傾向が出やすいと思っているため、ハラスメント防止については是非テーマとして取りあげていただきたいという声が出ている。

補足として、当社でも無意識バイアス研修に取り組んでいるが、その点で先般事務局が作成した資料は参考になっており、社内にも共有している。中でもストレッチ・アサインメントを心掛けるということは大事であると思っているものの、あまりにストレッチが効きすぎると、無理な登用によって本人に過度な負担を与えてしまうことになりかねず、そして下の世代の女性社員たちもその様子を見ているため、ネガティブな影響も一部出てしまうのではないかと懸念している。確かにポストは人を育てる面もあるが、無理な登用をされて失敗した際にはさらし者にされるという印象を後続に与えてしまうと安心してステップアップしていくことができないという弊害が出てくると思うため、ストレッチ・アサインメントは心掛けつつも、スポンサー制度も併せて取り入れることは非常に良いと思った。どうしても女性は社内も社外もネットワークが乏しいという傾向があると思われる中で、スポンサー制度を活用すると、最終的に部長職に繋がらなかったとしても社内外のネットワーク構築に役立てることができるため、スポンサー制度のような

社内の上層部のサポートを得られる制度を取り入れていきたいと思う。

なお、資料1のP.21における女性活躍の推進に向けた課題として、「女性社員の意識の多様化（そもそも管理職になりたくない等）」という回答が業界全体で56%だったという結果が出ているが、これについては多くの企業で「だって本人がやりたくないと言っているから仕方ない」と男性側から正当化の理由に使われているような印象がある。あるいは、女性活躍を推し進めることによって、女性社員が管理職になることを強制するような一種のパワハラになりうるのではないかと指摘する人さえおり、デリケートに進めなければならぬなどとそれらしい意見が出ることもあるが、私としては意識の面で働きかけをしていく必要があると思っている。全世界的に、女性は自己評価が低いという共通傾向があると分析で示されており、自分にはできないと考える、仮に成果が出たとしても自身の実力で達成したと捉えにくいなど、自分の実力を過小評価する傾向があるとされている。なおかつ高いポストを打診されたとしても、失敗に対する怖さが前に出てしまって断ってしまう傾向が強いため、仮にその女性社員が一度断ったとしても、繰り返し励ましながら、能力も備わっているしサポートもするからと言って安心させてその気にさせていくことが上層部には必要になってくると思う。これまで女性社員は出しゃばらずに控えめにすることが美德とされる傾向があったことから、そうした点を踏まえた上でアサインしていかなければならないということを、研修等を通じて男性幹部層に対して提示していく必要があるのではないかと考えている。

- ・当社でも入社から早い時点で「管理職になりたくない」と考える女性社員が一定の比率で存在する。その原因を分析して当社が得た見解としては、管理職はスーパーマンばかりという訳ではなく、様々なスタイルがあるということを手社員に見せることができているのではないかとということであった。よって今後としては、必ずしも「俺について来い」といったリーダーばかりである必要はないということを示していきたいと思っている。
- ・人事意見交換会の次回テーマとして、女性社員の活躍やハラスメント防止についても関心はあるが、当社としては喫緊にシニア人材の活用について考えなければならないという課題意識があり、その点で意見交換をさせていただけるとありがたい。

なお、管理職になりたくない女性社員がいるのかという点については、当社ではそもそもそういったアンケートを取ったことがないため、まずは社員がどのような意識を持っているのかというところから調査する必要があると考えているところである。

- ・管理職になりたい・なりたくないという意識調査については、当社では年2回実施の自己申告書において社員からキャリアパスに対する考え方を提出してもらっている中で、管理職になりたいか・なりたくないかという設問を設けている。
- ・資料1のアンケート結果にもあったように、当社でもロールモデルとなる女性がなかなかいないため、営業部門に限らず、女性役職員の活躍というテーマについては興味を持っている。

当社の場合では、直近5年は男女比率半々で採用しており、あとはこれらの社員をどのよ

うにして育てていくかが課題となっている。現在も女性管理職は数名いるものの、ライン管理職は1名もおらず、比較的若い女性社員たちを辞めさせずにどうやって育てていくかという点で苦勞している状態である。その中で取り組んでいることとして、先程では証券業界は営業の数字が非常に重視される業界との話があったが、当社では営業の数字による人事評価を廃止し、顧客満足度を人事評価に反映するように対応している。また、当社における働きがいとは何かについてワークショップやディスカッションを通じて再定義してみるなど、働きがい改革という観点で最近取組みを進めている。

- ・次回の人事意見交換会のテーマについては、候補1から3をベースに、皆様からいただいた意見を踏まえて、事務局にて検討することとしたい。(白川主査)

3. その他

各社において直近で実施された働き方改革や女性活躍等に関連する取組みについて情報共有が行われた。主な意見等は以下のとおり。

○主な意見等

- ・当社では就業時間内禁煙を導入した。社員からの反発があったのではないかといた声も寄せられるが、正直なところ、社内で大きなハレーションがあったという印象はない。元々喫煙場所はかなりのペースで削減されていたところであり、会社として禁煙プログラムを勧めていたという状況もあった中で、その延長線としてこの機会に禁煙してくださいということを改めてメッセージとして出したような形である。

⇒禁煙を強要することで、逆に生産性が落ちるのではないかといた懸念の声が当社にはあるが、そういった懸念はないのか。

⇒むしろ健康経営の一環として進めていきたいという CHO の思いもあり、現状はうまく進んでいると認識している。例えば人間ドックの推奨をはじめ、体重管理であったり、運動不足解消のためのアプリの導入など、これまでの健康経営に関する取組みの延長線上のものとして整理している。

- ・当社では、昨年度末において女性管理職比率が13%台ということでまだまだ改善の余地があるということと、昨今では「30%クラブジャパン」や日証協が賛同した経団連「2030年30%へのチャレンジ」などが掲げられる中で、当社として具体的な施策が進んでいない状況であったことなどを受け、やはり当社としても、女性の発言権を最低限確保するためには経営層における女性割合として30%は必要ではないかという議論が持ち上がった。経営層に女性の意見が反映されないことによる様々なリスクや機会損失、あるいは偏った経営判断が行われることなどへの問題意識が経営層で共有され、それを見直していこうということで現在は色々と動き出している。

ただ、今年9月時点では昨年度末比で女性管理職比率を1%向上させることができたものの、30%に増やしていくためにはどうしていくのかという点では、先程ストレッチ・ア

サインメントの話もあったが、本当に大きな課題であると思っている。例えば営業現場における女性管理職の登用といった点などでは特に抜本的な解決が必要なのではないかと考えている。当社でも育児を抱える女性社員が管理職になる場合には、営業職は特に夕方に様々な業務が集中するため、時短勤務をしている女性管理職がおらず、解決策として管理職2人体制にするのかといった議論がされている。また、部長クラスに女性がいないという話もあったが、顧客の都合で業務が夜に集中するため女性には合わないとはっきり言いきる部署もあり、そういったところの見直しについては、少しずつではなくドラスティックに進めていこうとしている。

一方で、今年度も目標が達成できそうな点としては男性の育児休暇取得であり、この点は回り回って女性の早期復職や時短勤務の解消、さらには当社の男性社員の配偶者が他社にいる場合であっても社会全体として男性も女性も家庭と仕事両方に双方が携わっていくといった循環の構築に貢献したいという思いで取り組んでいる。なぜ男性が育休を取得しなければならないのかという反発は当社でもかなりある一方、もっと特別休暇を増やしてほしいという声や、女性からすると女性は育児休業を取っているのになぜ男性には特別休暇を与えるのかといった声もあり、この点はハレーションが起らないように慎重に言葉を選びつつ、それでも理解してくれる役員を増やしていきながら、次は部長レベルに理解していただき、かつ女性管理職を増やしていくためにも、女性社員に対する意識付けというだけでなく、そういった女性社員をマネジメントする人に日頃から励まし続けてもらうことによって自分でもできるとしてもらえるよう、うまく循環を作っていきたいと思っている。

- どのようにして女性管理職を増やすといった観点では、今までは年功序列的に入社何年目から何年目までが管理職昇進の対象といった形式を取っていたところをゼロベースで見直している。これにより、今までは元々事務職で入社して総合職に転換して業務をやってきた女性社員などは、もう50歳だからこれから管理職になるのは厳しいといった雰囲気もあったかもしれないが、今年6月の人事異動のタイミングでは最高齢で55歳の女性で管理職になった方がおられた。こうした見直しにより、女性管理職比率は約18%まで伸びてきており、また社内でも人事の登用の仕方が変わってきたという印象を持つようになった人も出てきているのではないかと考えている。
- 当社では、新しく何かを大きく始めたというよりは、ここ数年において、女性管理職比率向上に向けた職場環境の整備と意識改革のための具体的な方法として、いくつかをコンビネーションで取り組んでいるところである。例えばメンタリング制度であったり、復職にあたっての管理職によるコーチング、採用プロセスにおいて採用候補者の中に必ず女性をひとり入れる、またインタビューも男性と女性を必ず双方入れるといった基準を設けるなどを対応してきた。その中でも特にここ数カ月力を入れてきたことは、階層や部門を超えて社内全体で風通しよく議論をしようという取り組みである。具体的には、取締役と部門長が持ち回りでペアを組んで隔月で議論するテーマを決め、全社員が誰でもそ

の議論に参加できる場を設けている。毎回10人程度の参加応募があり、そのメンバーで問題提起から解決策まで腹を割って議論してもらい、その結果を経営幹部が吸い上げてアクションプランとして役員会等で議論し、それを取りまとめた上で具体的にどのようなアクションを取るのかということ社員全員に対してフィードバックするといった一連のコミュニケーションが定型化してきたところであり、これはとても良い取組みだと思っている。その成果として少し見えてきた点は、社内公募に女性社員が手を挙げるケースが増えてきたことである。社内公募はどちらかというと水平移動が多いが、タレントの流動化につながっているということで大きな成果であると思っている。しかしながら、上級管理職においては女性がまだまだ少なく、昇進するケースも増えていないため、核となる問題点は当社も同様である。この点に関しては、ターゲットとなる社員に対して6カ月間程度外部のコーチを配置し、リーダーシップ等にまつわるコーチングを行う仕組みを設けたり、あるいは昇進に向けたインタビューに備えてコミュニケーションやメッセージングに関するコーチングを行うといった補佐も行っている。

最後に、最近ではコロナが各国で落ち着いてきたことで、今後の働き方について各社で議論されていると思うが、当社の場合には、引き続きフレキシブルワーキングを続けようということで、日本拠点についてはまだ未確定であるものの、いくつかの海外拠点では、全社員を一斉にオフィスに強制的に戻すようにはせず、直属の上司から了承が得られれば引き続きテレワークを認める方向としている。なお問題点としては、自宅からでも働けることが分かった以上、どの社員もなかなかオフィスに戻って来ないようであり、今後どうやってバランスを取っていくのかが課題である。

⇒上司との合意があれば、特に回数の上限を定めることなく恒常的にテレワークすることも認められるということか。

⇒例えばある海外拠点では、ガイドラインでは週3日以上テレワークを続ける場合には直属の上司から書面で同意を取るように規定されているものの、極端な話、週5日全てテレワークするというのも上司と合意できれば可能である。

以 上

本件に関するお問い合わせ先：SDGs 推進室（03-6665-6783）

本議事要旨は暫定版であり、今後内容が一部変更される可能性があります。