

ダイバーシティPress

10号

2017年4月号
平成29年4月13日発行(隔月刊)
ダイバーシティPress vol.10
<http://www.hataraku-ikuji.jp>
発行 株式会社 赤ちゃんとママ社
ダイバーシティPress編集部
編集長 吉原佐紀子

「ダイバーシティのコツ」セミナー採録

「おもしろおかしく」の社是のもと 違っていい、多様でいい、と花開いた 堀場製作所のダイバーシティ文化

2016年11月16日開催

講師 野崎 治子 (株)堀場製作所理事/健保組合理事長



野崎 治子 (のざき はるこ)

株式会社堀場製作所理事、管理本部CSR担当、HORIBA COLLEGE学長。
京都大学薬学部卒業後、1978年福利厚生子会社ホリバコミュニティ入社、1980年堀場製作所に転籍。人事課、経理課を経て、2001年人事教育部部長、2008年より管理本部人事担当副本部長。2014年4月より現職。

「ダイバーシティの先進事例は京都にある」と開催したセミナーの採録です。講師は、堀場製作所理事の野崎治子さん。国内外の事情に応じて多様な分析・計測機器装置を製作してきた事業展開と、「おもしろおかしく」というユニークな社是に培われた企業文化のもと、ダイバーシティへの先進的な取組みが花開きました。

社是は「おもしろおかしく」 笑顔が自慢の堀場製作所

堀場製作所は京都に本社があり「新・ダイバーシティ経営企業100選」では京都府の企業として初受賞、そして「健康経営優良法人2017」にも選ばれました。

社の歩みを振り返ると、昭和20年、戦後のベンチャーとして分析・計測機器装置の製造事業をスタートしました。自動車に、環境プロセスに、医療に、半導体に、と様々な分野で用いられる分析・計測は、地球環境や社会の安心、人の健康に貢献するもので、世の中になくはなりません。そうしたことをミッションとして掲げ、事業展開をしております。

全グループ従業員数約7000人のうち、海外従業員が過半数の62%です。内訳はアジア14%、フランス14%、イギリス10%、ドイツ8%となっており、この多彩さは日本企業では珍しいケースです。

●おもしろおかしく

社風をひとことで表すと、会社のあちらこちらに笑顔があふれているところ、です。創業者の堀場雅夫が掲げた社是は、「おもしろおかしく」(Joy&Fun)。

ちょっと不思議に感じられるでしょうか。でも、人生約80年の実に半分の40年、それもいちばんいい時代を



社是「おもしろおかしく」 創業者堀場雅夫による書

過ごすのが会社なのです。それならば、お金のためだけに働くのはもったいない。社会に貢献できた手ごたえや、生まれてきてよかった、働いてよかったと思える時間を提供するのが会社のミッションではないかと考え、「おもしろおかしく」を社是に定めたわけです。

とはいえ、日々、悔しさやいらだたしさなどいろいろな思いをするものです。初めから「おもしろおかしい」仕事があるわけではありませんが、仕事をおもしろくする工夫、楽しく仕事をする工夫はできるはずだと考えています。

ダイバーシティって何？ インクルージョンとは何をする事？

10年ほど前から「これからはダイバーシティが大切」と言われるようになりましたが、なかなかピンときませんでしたね。わが社では、2014年からダイバーシティ・プロジェクトに着手したのですが、最初は「いったいこれはナニ？」という反応でした。女性に関する取組みと受け取られる傾向がありました。

●多様性を活かし相乗効果を出していくこと

プロジェクトをスタートするにあたって、いくつかの会社にヒアリングをさせていただきました。ある会社では「ダイバーシティで一番大事なのはグローバル化であり、M&Aで吸収した会社をどうするかが最重要課題」、またある会社では「国内で買収した会社の社風をどう融合していくか、品質に対する意識をどう一本化するかが一番の課題」とお聞きしました。

つまりダイバーシティは、決して女性のことだけではないのですね。それぞれ違いがあるところを、いかにインクルージョンしていくか、違いを認め合って相乗効果を出していくかが重要なのだと気づきました。

今回は女性の活躍を中心に話しますが、女性活躍についても、そもそもの母集団が少ない会社もあれば、継続就労はできているけれど管理職登用ができていない会社もあるでしょう。また、バックオフィスにはたくさんいらっしゃるけれど、前線で働いている女性が少ない

会社もあるでしょう。それぞれに違いがあるのですから、各社各様の目的を持つことが大事なのだと思います。

わが社は外国人が6割ほどを占めることからグローバル企業とも呼ばれますが、本来グローバル企業とは、違う国同士の文化のもとに新しいものを生み出したり、新しいアプリケーションができたり、サービス体制を整えたり……ということだと思います。そういう意味では統計上グローバルではありますが、インクルージョンのレベルではもっともっと目指さなければいけないことがある、と考えています。

●モノカルチャーの危機を乗り越えるには

少子高齢化とともに制約のある働き方をする社員が増加しています。子育てや介護をしながら働いている方、自分自身が病気治療を受けながら働いている方たちがいらっしゃると思います。高度成長期は、「365日24時間働き続けられる」社員がもてはやされましたが、そのような働き方を基本にすると対象者は限られ、さらにそのなかからリーダーを選抜しようとするとな非常にせばめられてしまいます。

今日のビジネスは、これまでの大量生産&効率優先の工場型から知恵型へと産業構造が変化しています。わが社では分析装置を作ってきましたが、もはや装置だけでは売れません。お客様が使っているシステムと結びつけて、どういう使い方をしてくださるかを踏まえた上でのアプリケーションを付加することが必要です。

新しいイノベーションを起こさないと日本も生き残れないわけです。あるマーケティングが、男性と女性ではものの見方が違うという分析をされていましたが、いろい



半年ごとに世界中の経営幹部が一堂に介して英語でディスカッション

ろな見方をする人がいるほうが、視野が広がり新しい気づきがあります。そういうなかからイノベーションが生まれてくるのではないかと思います。

「おもしろおかしく」働くために ——人事3本の柱

わが社の社是の「おもしろおかしく」を実現するために、人事なりにかみ砕いた3つの方針を打ち出しました。この3つが揃って初めて「おもしろおかしく」働くことができるのではないかと思います。

●オープン&フェア

密室人事ではいけない、「こういう人を評価したい」「こういうことを期待している」ということを、明らかにして「オープン」にしていこうと決めました。

フェアとは、チャンスの平等です。女性だから、途中入社だから、そして国籍や学歴といった理由で、自分がやりたいことに手を上げることができないのは、極めて不自然なことですよね。手を上げるチャンスは誰にでもあるということを大事にしていきたいと思っています。

●加点主義

会社はいろいろな人がいて、お互いにいいところが発揮できることが大切です。あるところが3でも、別のところが7も8もあるかもしれません。平均点を求めるよりも、ここは誰にも負けないという人が組み合わさっているほうが強い会社になる。社員の強みを引き出せるような会社でありたいと思っています。

そのためにも、減点主義にはなりたくないと思います。「チャレンジしてほしい」と言っておきながら、「失敗したから減点」ということになれば、誰もチャレンジしなくなります。結果も大事だけれど、チャレンジしたそのプロセスに目を向けて、失敗してもきちんとケアしていくということなのです。

●コミュニケーション

上司の小言は下を向いて適当に流すとか、部下の話を

聞いてくれない上司がいるとか、現場の訴えとしてありがちなことです。こうしたとき人事部としてはマルチなコミュニケーションをとっていきたいと思います。部署内だけでなく他部署ともコミュニケーションがとれるような働きかけを大切にしようというのをスローガンにあげました。

言い換えると、人事部門の役割は社員のやる気と本気と元気を引き出すことであり、それをサポートすることだと考えています。そのためのしくみや働きかけをしているかどうかが大事です。

ダイバーシティに向けて——

当事者の気づきと思いから始まった 「ステンドグラス・プロジェクト」

わが社では継続就業のシステムとして、「短時間社員制度」や「在宅勤務制度」をつくり、状況に応じて柔軟な対応をしてきたため、現在は育児休業からほぼ100%が復職しています。また、2人目3人目を出産して管理職を目指す者も出てきました。しかし女性の管理職比率はまだ5%を切るレベルです。優秀な女性はたくさんいるのですが、「管理職の昇進試験を受けませんか」という話に、「私なんかはとて」と辞退する人がいる状況でした。

そんな優秀な女性の一人に、異業種交流会の参加をすすめたことをきっかけに、わが社のダイバーシティ・プロジェクトは本格的にスタートすることになりました。

彼女は自分が短時間で働いていることで「会社に迷惑をかけているのではないか」、「自分よりもっと長時間残業できる人のほうがよいのではないか」と悩んでいたようで、何度管理職昇進試験の話をしても固辞していたのです。しかし異業種交流会で、ある会社の役員さんの「チャンスが来たらとにかくつかまえないさ。落馬するかもしれないけれど、まずは馬に乗ってみるのが大事なこと」という話を聞き、意識が変わったそうです。

彼女は管理職昇進試験において、経営トップの前でダイバーシティ・プロジェクトの必要性をプレゼンテーションして、見事に管理職になりました。彼女の気づきがなかったら、まだダイバーシティの活動はスタートして

いなかったかもしれません。

●ステンドグラス・プロジェクト

新しいプロジェクトをスタートするときに、どんな名前をつ付けようかという話になりました。借り物ではない、自分たち流のプロジェクトにしたいと考えたすえに、社長の著書にあった「堀場グループの強みはステンドグラスのように色とりどりの“人財”が集まっていることだ」という一文がヒントになり、それがダイバーシティの目指すところと同じだったため、プロジェクト名とすることになりました。色とりどりの個性や才能が輝き、新たな価値を創造し続ける夢のチームを実現したいという思いがこもったプロジェクト名です。

●活動の3step

ステンドグラス・プロジェクトの実際の活動のステップをご紹介します。

step1 (2014年)：まず「女性」から

ステンドグラス・プロジェクトの1年目は、まずは女性から始めようと決めました。それはマイノリティのなかでもっとも多数なのが女性であり、今後もっとも活躍してほしいのも女性だったからです。

プロジェクトとしての新たな組織は作らずに、副社長をプロジェクトの責任者にし、リーダーは前述したダイバーシティ・プロジェクトのプレゼンにより管理職に昇進した女性、メンバーは次世代を担って欲しい中堅クラスの社員24名をセレクトしました。また、サポートメンバーとして管理職を15人選び、具体的な活動をする際の応援団になってもらいました。

step2 (2015年)：働き方改革とマイ・ステンドグラス

女性社員の働き方の話を進めるなかで出てきたのが、男性を含めた会社全体としての残業の削減と有給取得率の向上でした。そこで2年目のテーマとして、「働き方改革」を掲げました。

また、働き方改革のワークショップを展開するうちに、「会社が何かをしてくれる、何か答えを与えてくれる」という雰囲気が出てきました。しかし、所属する部署やそ

の人が置かれた環境によって答えが違い、自分にとって必要な環境改革があるはずです。一人ひとりが当事者であることを再認識してもらうために「マイ・ステンドグラス」のワークショップも展開しました。働き方改革とセットで、自分なりの絵を描いていく意識改革もしていきたいと考えました。

step3 (2016年～)経営戦略としてのステンドグラスへ

今年から新しい計画として、ステンドグラスを正式に堀場グループ全体でグローバルに取り組んでいくことを課題にしています。

クロスセグメント：隣のセグメント(事業部門)が何をしているかを理解し合うようにしていきます。

クロスファンクション：営業と生産、営業の最前線とバックオフィス、グループ会社同士など、異なるファンクションで一緒に取り組みます。

世代、国籍、障害を越えて：若い社員とは意見が合わない、定年後再雇用の元上司とうまくいかない、外国人の社員の働き方は……などの声をふまえて、さまざまな違いを超えたダイバーシティに取り組みます。

ステンドグラス・プロジェクト 最大の成果は意識改革の浸透

ステンドグラス・プロジェクトに取り組みはじめて3年の成果をまとめました。

社員の認知度向上

ステンドグラスの活動を大事な戦略と思ってくれる人が、2013年64%から2015年には76%に上昇しました。2015年にはステンドグラス賞(河合由紀枝賞)を新設。賞は、創業者が起業した直後から秘書として活躍し、堀場製作所初の女性管理職となった方の業績を名前とともに残したいという思いから、河合由紀枝賞と名づけられました。

病気や介護など制約があっても頑張っている社員を表彰する賞です。1回目の表彰は、ガンと闘いながら仕事をしている女性に贈られました。

社内外交流機会の増加

(ステンドグラス・)ワークショップを社内で52回、講

演会を6回開催し、日本人社員の8割に相当する、延べ2300人が参加してくれました。他部署、他の組織、遠く離れた地域で働いている人たちと交流して、他にも頑張っている人がいる、こういうことをヒントにすればもっと働きやすいということを情報共有するよい機会になります。また、40以上の企業や団体と発表や交流会も行いました。他社の方、違う業界の方の話を聞くことも大きな気づきを与えてもらえる機会になりました。

女性の意識変化と活躍

女性活躍推進におけるわが社の数値目標は、意思決定プロセスに参加する女性を女性従業員比率と同じ20%にすることです。最初は会議のオブザーバーや議事録書記でもよいので、意思決定がなされる場面に立ち会い、ゆくゆくは管理職や専門職になって活躍してくれたらよいと思っています。

これまで海外出張に出る女性が、グループ会社にはほとんどいませんでした。それが今では30人ほどに増え、また海外子会社で1年間働く制度に参加してくれるグループ会社の女性も増えてきました。女性管理職の数も増え始めており、本人の意識とともに上司の意識も変わってきたことを感じています。

働き方改革意識浸透

社員の人生を豊かにしたいというのが「おもしろおかしく」の本質なので、ワークライフバランス、働き方改革というのはとても大事だと思っています。

具体的には、この3年の活動で、ワークショップで紹介された好事例をほかの部門にも展開していこうと、「ノー残業ウィーク」や「夕礼」（終業時間のあいさつ）の動きも始まっています。

また時間有休を制度化した結果、自分の仕事のタイムマネジメントを意識する人が増えたと感じます。1時間単位の有休は、介護を抱える管理職にも好評ですね。ある日突然電話がかかってきて、「介護中の父親の具合が悪くなった。これからの治療方針をすぐに会って相談したい」と言われるような緊急に対応が必要になる事態もすでに起こりつつあるからです。

海外グループと目標を1つに

新しい経営計画では、海外グループと目標を1つにしようと考えています。「海外の会社でも意外と働きづらいところがある、本社から発信してもらえると嬉しい」という声を反映し、女性の問題だけでなく、国籍が違う場合、どうしたら堀場グループの中枢で活躍し、管理職になれるかということも含めてグローバルレベルで話をしていきたいと思っています。

異業種交流「チームスプリング(Team Spring!)」

異業種交流の意義と必要性を強く感じ、京都にある企業のダイバーシティ担当者同士の集まりを作りました。2014年、7社の有志が集まり情報交換、ワークショップ、パネルディスカッション、会社見学、地方自治体の京都府や京都市との交流会、各社催しへの相互乗り入れなどを、協力して行っています(2016年8月現在16社に拡大)。



ワークショップ「働き方改革」

ダイバーシティのコツ・それぞれの立場から 「現場の声を聞く」「人財を育てる」 「パッチワークモデルを見つける」 「生産性の高いチーム作り」

ダイバーシティをどのように進めていけばよいのかを、推進部署、上司、当事者、職場の同僚という4つの立場から考えてみました。

推進担当部署のミッション

推進部署にとってダイバーシティは会社からアサインされたミッションですので、まずは管理職を動かすため

にも経営トップのコミットメント(公約)を引き出してください。

また、担当をしていくなかでたくさんの社員に出会おうと思いますが、現場の声、当事者の思いのなかにしか答えはありません。大切に聞いてあげてください。なかには本人も気づいていないすばらしいリーダーがいます。ちょっと背中を押せば花開いてくれる人がいますので、サポートと後押しをして多様なリーダーを発掘してください。

上司の心得

推進部署があっても、経営トップがコミットしていても、直接影響が大きいのは上司です。わが社の社長が言い続けていることは、「上司の仕事は人財育成すること以外にない」ということです。そのためには3つのK＝期待する、機会を作る、鍛えることが必要です。

「子育て中でこの仕事は大変だから、楽な仕事を与えておこう」となると、仕事ができる真面目な人ほど、「私がここにいる意味はあるのだろうか」と考えてしまいます。これは過剰な配慮です。もてる能力を100%発揮することによって人は成長していくし、自分の居場所ができると思います。

もちろん時間のフレキシビリティは必要です。時間的余裕を与えながら、ときどき声かけもしながら、ちょっとストレッチな仕事、新しい仕事、今までのスキルでできる仕事プラスアルファの仕事を任せてください。プロセスをねぎらうことも大切だと思います。

当事者の挑戦

自分の働き方や活躍のイメージを作るうえで、ロールモデルはいらないというのが私の考えです。それよりもパッチワークで、「あの人のここがいい」、「あの人のこんなやり方が好き、尊敬できる」ということがあったら、上司でも男性でも部下でも外国人でも夫でも妻でも子どもでもいいので、パッチワークでいいところを集めて自分のこうありたいという姿にしていけばよいと思っています。

そして、何かあった時の駆け込み寺、アドバイザー、スポンサーを作るとよいでしょう。できれば直属の上司

より関係する部署の「斜め上の上司」のほうが冷静にいろいろなことをアドバイスしてくれると思います。

ワークライフマネジメントは「やじろべえの長期戦略」です。やじろべえは右や左に揺れているから倒れません。ライフとワークも同じで、ある時は仕事に80、あるときは子育てに80、介護に70、勉強に40と、自分で揺らせばいい。1日単位かもしれないし、1年単位かもしれない。そのなかで、焦らず「賞味期限の長いスキル」を身につけていきましょう。

同僚としてのチームづくり

同僚としては、生産性の高いチームを皆で作っていくという意識が大切だと思います。

仕事の「見える化」：お互い何をしているか、自分が急に休んだとき、一人では難しいとき、仕事を「見える化」しておく、後回しでいいのか、すぐにサポートが必要なのか同僚にわかります。

5合目、8合目の確認：仕事がこれで50%というところで、この方向性でよいかを関係部署や上司に報告・相談しておく、後から大きな軌道修正を迫られることがなくなります。8合目の確認とは、大部分ができた時点で一度上司に持って行くことです。自分では8合目と思っていても、上司から見れば十分ということもあります。反対に足りないところがあればそれを重点的に聞いておけば、仕上がりやすくなります。

心理的安全性：この職場では何を言っても許される、失敗しても傷を負わされないという心理的安全性が生産性を高めます。何を言っても反対する、詰問する上司のもとでは、自由に意見を言えませんし、何かに挑戦しようという気持ちにもなれません。

コミュニケーション：ミーティングで必要なのは、相手を言い負かして勝つためのディベートではなく、相手が話しやすいように意見を聞くディスカッションです。聞いたあとで意見を採用するかは皆で考えればいいことです。

そして、人それぞれが置かれた環境によって思うことは違い、「当たり前」だと考えることも違います。「わかったつもり」「言ったはず」ではコミュニケーションは成立

しません。コミュニケーションには努力が必要だということも心に留めてほしいと思います。

〈まとめにかえて〉

禅宗のお坊さんの話によると、人には4つの幸せがあるそうです。それは「愛されること」「ほめられること」「役

に立つこと」「必要とされること」。ダイバーシティを推進していくときにも、何か新しいプロジェクトをしようというときにも、他の人の4つの幸せにつながるかどうかを考えながら、今後とも「おもしろおかしく」プロジェクトをすすめていきたいと考えています。

～会場の質問から～ 野崎治子さんにお聞きしたい ダイバーシティ & インクルージョン

Q 欧米と日本の生産性の比較をしたとき、欧米のほうが生産性が高いという論争がよくありますが、実際のところはどうでしょうか。もしそうであるなら、ダイバーシティの取り組みのなかで、海外のしくみをうまく取り込んで会社全体の生産性をあげたというような事例はありますか。(会社経営者)

A それぞれの強みを生かし「グローバル」な展開を
グローバル企業の経営者の方のお話を聞くと、日本人の強みはチームワークである一方、最大の弱みは意思決定が遅いと言われます。これまでの工場型のビジネスであればチームワークのよい日本の企業はすごく生産性が高かったであろうと思います。しかしながら現在求められている生産性は、多様性やイノベーションのなかで生まれてくる生産性です。そうするとやはり海外のほうが高いかもしれないですね。

それぞれの強みをビジネスの局面によってどう組み合わせていくかがこれから大事なポイントになっていくと思います。わが社は製品を世界に出しているのです、基本的な骨格はグローバルに統一しよう、それぞれのアプリケーションのところはローカルのルールに合わせていこう、言ってみれば「グローバル」に柔軟に進めようという方針を打ち出しています。

Q 生産性の高いチーム作りのお話で、心理的安全性のお話が出てきました。何か具体的な手法で取り入れていらっしゃるものがあれば教えてください。(企業人事部)

A 話を聞くときの表情など小さいことの積み重ねから
これから取り組んでいこうという課題なので、まだ具体的な手法と言えるものはありませんが、先日チームリーダー対象のワークショップで心理的安全性の話をしました。そのときに参加者から出てきたのは、「話を聞くときは笑顔で聞こう」、「笑顔で答えよう」ということでした。「パソコンをしながら部下を見もせずに返事をするようなことはやめよう」という話も出ました。ささいなことですが、とても大事なことだと思います。

ちょっとしたことの積み重ねで、あの人は話しやすい、あの人は苦手、という印象が作られていきます。私自身も、話しかけたときにニコッと笑ってくれたりする部下には仕事を頼みやすいですし、ちょっといい仕事を任せてあげられないかと意識することもあります。チーム内の普段のやりとりがまずはベースではないかと思っています。

Q 私たち女性は会社でも組合でもまずはロールモデルを作って、そこから一人でも(多くの)女性の管理職を作ろうと言われてきました。ところが今日のお話では、ロールモデルはいらないということでした。そのところをもう少し詳しくお聞かせください。(労組専従役員)

A 「あの人は特別」のままではいつまでも変わらない
ロールモデルを作ると、「あの人は特別だからね」という話が必ず出てきます。加えてロールモデルというのは万人にうけるわけではなく、「あそこまでやりたくないわ」と嫌われたりもします。

それならば、「あなたが目指すロールモデルはあなたが作ってってください」と言いたいのです。あの人のここはすごい、あの人のここを見習いたいというものを取り入れていく。女性だけでなく、他の誰からでも取り入れて、自分なりのこうありたいという姿ができていくほうが主体的にイメージがしやすい気がします。これが「パッチワークモデル」であり、そこから自分なりの生き方、働き方を自分で作っていく「マイ・ステンドグラス」につながっていくと思っています。