

「女性経営者だからこそできること」

(株式会社武蔵境自動車教習所代表取締役社長 高橋 明希さん)

一番コアの事業は初心運転者の育成です。また、70歳以上の方が受講される高齢者講習や企業ドライバーの育成も積極的に行っています。いずれの講習でも、女性インストラクターも積極的に参加しています。

武蔵境自動車教習所は、実は日本でも一番の教習所密集地帯にあります。営業エリアの中に、ピークのときは13校あり、今は3校が閉鎖して10校ある密集地帯です。その中でも、ご利用者数が17年連続で一番多く、このように差別化でき、常にお客様を集客できているのは、女性のアイデアや、きめ細かさ、または業績に対する目標達成の意欲が高いためだと痛感しています。

女性の採用は平成元年から行っていました。現在の会長が以前、日本生命でお世話になっていた時に、女性が集客し、お客様に寄り添ったサービスを提供するのを見て、女性のパワーを知りました。今みたいに女性の時代と言われる前から、これから女性の時代が来るぞと感じていました。そのころから、新卒採用の際には配属部門などは関係なく、女性を積極的に採用しています。

我が社のダイバーシティ経営については、女性はもちろんのこと、高齢者も採用しています。定年退職後に会社を辞める方はほとんどいません。80歳まで働いていた方もいます。例えばインストラクターで定年を迎えたが、このままインストラクターをやるのは体力的に辛い場合は、他の仕事で積極的に残っていただくようにしています。また、障害者を積極的に採用することは、社会貢献だけではなく、我が社の人材育成、お客様の心の育成につながるのではないかと思います。現在、ダウン症の方を採用しています。さらに、障害者のインターンシップなども積極的に受け入れています。

女性や高齢者、障害者は、どうしてもバックヤードの仕事につくイメージが強いと思いますが、私は接客の仕事をしていただくのが一番だと考えています。今、採用している障害者も、どうしたらもっとお客様や社員に喜ばれるかを常に考えていて、お客様や社員と接する中ですごく成長したと、うれしく感じています。

今後、私が目指す姿は、女性の幹部がまだ一部なので、これから増やしていきたい。また、障害者が幹部になったら素敵だなと思います。そして、もっと社風がよくなり、もっと業績に結びつく、スパイラルアップするようなダイバーシティを目指していきたいです。

教習所を「教育業からサービス業へ」ということを平成元年から行ってきました。現在の会長が社長のときで、それまでは教育業で通ったかもしれないけれど、これからはサービス業としてもっとお客様の目線に立って、もっとお客様に喜ばれるような仕事をしなければいけないと気づいて、始めました。今、私たちはこれを高めている最中で、教習所というのは一生に何度も通う場所ではないので、お客様の一生の思い出を我が社で作るために何ができるかと全員で考えています。

女性の活躍については、長期的に考えて、自分の道を開拓できる社員の育成が一番大切だと思っています。そのためには、私自身が常に学ぶ努力すること、プラス、それが社風になるよ

うに努力している最中です。

また、今は「女性の時代」と言われていて、女性はある意味注目もされますし、活躍もしやすい時代になってきていると思います。私は、このような環境をつくるために長く苦勞をしてくださった先人のおかげと思っていますので、先人に感謝して、次の世代のために努力する、または次の世代のために努力できる女性を今後も育成していきたいと考えています。

「女性の知恵で生産性向上&受注拡大」

(株式会社メトロール代表取締役社長 松橋 卓司さん)

本社は東京の立川にあり、工業用センサーを作っています。私のところは特に女性中心の経営を目指していたわけではなく、会社が生き残るにはどうしたらいいかを追求した結果、女性が活躍する会社になったと言うほうが正しいかと思います。

ダイバーシティの話のときにいつも言うのですが、男女だとか年齢が高い人が本当にフラットに働いているかどうかというのは、その会社の昼食を見ればすぐわかるんですね。うちの会社の昼食の風景は、一番奥に50歳以上の大企業退職組がいます。男ばかりです。それから35歳以上の女性ばかりの群体がいます。一方、20代の社員たちは、男女が兄弟のように入り交じって食事をしていて、年代層そのものが出ています。今、会社はどんどん若返っているのですが、それとともに、男と女が本当に腹を割って仕事をし始めているのがわかります。ちなみに、今は社員からの提案で、週5回のうち1回は抽選をして席順を決めています。

会社名のメトロールはメジャー アンド コントロール。計測と制御の略。代表的な製品は工作機械の刃物の位置決め用センサーで、精密位置決めのジャンルで世界一になろうと、みんな頑張っています。「グローバルニッチ トップ企業100選」のほか、ITを使ったり、女性が多いということでも経産省から表彰を受け、大臣が工場を視察されたこともあります。

東京・立川の本社が開発・製造の拠点で、海外に子会社を持っています。全て販売現場です。開発や製造現場は海外に持っていきません。ですから、国内で作った製品をインターネット等で情報拡散し、海外の大口取引先のあるところには販売拠点をつくり、そこでローカルな社員を雇用し、世界中に販売していくというやり方で事業を展開しています。

東京本社は約120名。ローカルが30名で、合計150名です。販管部門は71%、製造部門は68%が女性です。開発と品質保証は、最近、若干リケジョ（理系女子）が入ってきていますが、ここは数少ない男性優位の職場になります。

会社の直近の業績は、リーマンショックのときに2年ほど下がった以降は、5年連続で過去最高売上、最高利益を更新し続けています。社員の数も、工場の床面積も増えています。業績が良くなっている大きな原動力は女性です。1998年にホームページ、2001年から海外展示会、2008年から海外法人開設と進めていますが、女性が活躍できる大きな一つの原因として、情報化が挙げられます。私が若いときは、仕事が終わると、上司とビールを飲みながら麻雀をし、その後カラオケに連れていかれて、ベロベロになった上司を深夜送り届けたり、休日はお客さんとゴルフをしたりというのも営業の仕事でしたが、今は違います。自分たちの製品をインターネットで情報拡散して、お客様からの引き合いがあったものに、できるだけスピーディに対応

していきます。

うちは部署が3つしかなくて、開発部門と製造部門と営業・販管のマーケティング部門。人事課や総務課はなく、3部門に全部包括しています。製品を売るために、まず、自社製品の情報をホームページ、メルマガ、展示会、ブログ等で発信します。これが販促ですが、ほとんどが女性です。そして、そこから来た引き合いと商談。交渉して値決めを営業がしますが、ここも今、約7割が女性。ここでは、華僑や印僑と非常に厳しい交渉もありますが、それも女性が活躍しています。契約が決まると、営業管理が納期管理やお金の回収をします。ここも全員女性で、マーケティング部門のほとんどが女性になっています。

インターネットを使ってのダイレクト販売は多国籍言語でやっています。ここを支えているのが女性です。最近の女性の大きな成果の一つとしては、フェイスブックを作って、最終ユーザーのブルーカラーと友達になろうということをやったら、なんと3万人以上とネットワークができました。機械内のスイッチが壊れると、その人がクレジットカードで注文をくれます。工作機械とあなたの勇姿を送ってくださいと言ったら、世界中から400枚ぐらい写真が送られてきました。このことで、担当の女性は入社2年目にして『会社の星』というNHKの番組に出ることになり、これでデジタル関係の売上が一挙に3割ぐらい増えました。私もこんなに若い女性がこんなことをやってしまうことに驚きましたが、過去のベタな営業とは全く違う形でアイデアを出して、一瞬にしてお客様とパイプを作ってしまうのです。

タイの展示会でも、営業の女性が、日本人はもちろん、タイ企業の華僑の社長さんたちと丁々発止で商売をしていました。英語でやりとりし、難なく友達になって、フレンドリーにおつき合いできています。また、別の女性は中国語のポスター作成から展示会の設計まで全てやって、展示会のときには日本から行って、ローカルの社員の人たちがスムーズに商売できるように全部準備し、期間中は彼女もお客様をフォローしていました。

このように、直接ユーザーと取引する。それから海外の商社、大きなマーケットについては自社の子会社を介して、世界中どこでも7日以内に納品することで、世界中から、1個、10個、100個、1,000個と毎日バラバラ注文をいただいています。

ただ、毎日どんな注文が来るかわからないと一番困るのは製造です。約7,000点の部品の組み合わせで700~1,000種類の製品を作っています。この製造を支えているのが、これまた女性です。父の時代にさかのぼるのですが、正社員の男性社員が採れなかった。売上が1億~2億ぐらいの小さな町工場で働いてくれる人は、当時、主婦のパートか、大企業を定年退職した男性しかいませんでした。創業して6年目ぐらいから製造は全員女性です。ミクロン単位の非常に高精度な製品ですから、簡単に組み立てるというわけにはいきません。そこには技術が必要とされるので、職人氣質ではない彼女たちでも作れるように、彼女たちが作業しやすい、働きやすい環境を作っていくということが製造部門の何よりもの課題でした。コンクリートだと足が冷えて、長期間で働いてもらえないので、製造現場は全部床暖房になっています。とにかく作業環境を明るく、暖かく、トイレもデパート並みにきれいに新社屋を作りました。

製造では分業をしません。1つの製品を1人の女性が、最後の袋詰めまで作り切ります。ですから、年数を重ねるごとにどんどん作れる製品が増えて多能工になり、さまざまな製品を治

具を交換するだけで作ります。そうして景気の波や売れ筋が変わっていくことを全部彼女たちが吸収しています。パートでも社員と全く変わらず、現場の改善提案を年間で300件近く提案しています。去年の9月には、非常に生き生き働いている彼女たちの活躍が「カイシャの鑑」としてテレビ東京の経済ニュースWBSで放映されました。

そして、会社の一体感を出すために、社員旅行やビアパーティを3カ月に1回やります。ビアパーティを全社員でやるのですが、就業時間中の4時に始めて6時には必ず終わります。子供がいる方が多いので、終わった後、子供を引き取りに行けるように、会社の行事は全部6時終了としています。就業時間も9時半から4時半を基本とし、残業時間も15分単位で、彼女たちが働きやすい環境を作っています。

海外の子会社も初めは男性が多かったのですが、気がついてみたら女性社員が60%となりました。男性の社員を積極的に採っているつもりですが、どんどん女性社員比率が高くなっています。今はリケジョも入ってきますので、技術部門も徐々に女性が増えています。

経営者として一生懸命努力はしていますが、結婚、出産、子育てがある中で、5年後、8年後に本当に彼女たちが会社の基幹として、管理職としてバリバリやってくれているかどうか、それを決めるのは彼女たちということで、私の話は終わりたいと思います。

「女性登用で業績を伸ばす：経営者ができること」

(G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江さん)

私は20年間ヘッドハンティング・人財コンサルティングのビジネスに従事しましたが、その間に人財に関して「こだわり」を持つようになりました。まず、それを4点、特に女性登用に重要だと思われる基本的な考え方を紹介します。

そして、経営者の集まりである経済同友会でのダイバーシティ&インクルージョンの活動を簡単にご紹介します。特に、参加者の方々の「導入事例等々を知りたい。」というご質問に関しては、ぜひ同友会の活動の資料(※)をご覧ください。

まず、1点目は、女性の登用で業績を伸ばすのに一番重要なのは、女性の登用はあくまでも手段であって目的ではないということ認識することです。女性の登用を目的にすると、まさに数合わせになる危険があります。さらに、女性だけではなく、男女ともに生産性の高い働き方をしなければ業績向上につながらないということです。女性登用というと、女性だけが注目されるのですが、今、たくさんの男性管理職、40~50代の方が介護の問題を抱えています。女性と同じように、ワークとライフをどのようにインテグレートしていくかという課題に直面しています。したがって、それぞれのライフステージで最適な働き方を選択できるように多様な働き方を導入するワーク・ライフ・マネジメントが必要ということが経済同友会の結論として出ています。これを実現するためには経営者のコミットメントが重要で、経営者がコミットして強い意志を持って実行しなければ成功しません。

2点目はダイバーシティの定義です。ダイバーシティはジェンダー、国籍、人種、宗教、年齢、その他さまざまな要因があります。私は、国籍や性別は個人の一つの個性にすぎないと考え、「アメリカ人は怠け者だ」、「だから女性はだめだ」といったカテゴリーで人を判断する

のはやめようと思っています。多様な個性を持った一個人として見ることによって、初めて、最適な配置、育成、活用が可能になると考えています。

3点目。企業の成功にとって一番大事なのは、「適材適所」の配置、育成、活用だとよく言われますが、これだけビジネスのスピードの早いグローバル化の中では「適所適財」も必要だと思っています。適所適財というのは、ダイバーシティの要件も含めて、そのポジションのミッションに最適の要件を持った人を内外を問わずに登用するという事です。

4点目は、真の男女共同参画です。今までは「女性がどうしたら男性の領域に参画して成功するか」という議論が多かったのですが、実は真の男女共同参画は、「男性が女性の領域にきちんと入る、参画する」という意味でもあり、それが出来て初めて真の男女共同参画が達成されます。したがって、女性の登用は女性の課題ではなく、男女共通の課題であるという認識が必要だと思います。

そこで、私はずっと男性の「育児権」と「共育」ということを提唱しています。若い男性に、「主体性を持って自分の仕事としてきちんと育児をしたいですか」という質問をすると、約8割が手を挙げます。つまり、男性にも「育児権」がある。そうすると、企業としては、そういう男性に合わせて働き方を提示していく必要があります。男女ともに子育てをする。それが人口減少をとどめるには重要な方向性だと考えています。

そこで、経済同友会で何をしたか。まず、その背景になるデータを幾つかご紹介します。

○トップグローバル200社の女性取締役の割合（米フォーチュン誌）

- ・2004年：日本企業27社ランクイン、女性取締役2名（0.7%）
- ・2013年：日本企業25社ランクイン、女性取締役10名（3.1%）

→他国に比べると、経済大国としては非常に低い

○政治家、リーダーとして男女どちらが優れているか（米ピュー・リサーチ・センター）

- ・野心、一生懸命：男女同数
- ・決断力：少し男性のほうがいい
- ・創造性、外向性、思いやり、知性、正直：女性のほうがいい

○登用の成果（マッキンゼー、2010年）高登用度と低登用度の企業各25%の業績を%ベースで比較

- ・EBITDAマージン：約55%高登用度の方がよい
- ・平均ROE：47%高登用度の方がよい

→業績に直結した貢献度がある

以上から、経済同友会では、日本はダイバーシティが不足しているため、ダイバーシティを促進してイノベーションを喚起し、グローバル化への対応を進めようと活動しました。そのためダイバーシティのうち女性の部長以上への登用と、外国籍人材の登用に焦点を絞って活動しました。女性の登用に関しては、メンバーの経営者が自社で2020年30%に向けて努力することを「行動宣言」という形で公表しました。

この活動の中で何が課題だったかという点、まず、女性の活用となると、採用数が少ないからプールがないという話が出ます。それから、女性自身の意識の問題として、管理職志向が

ないから、幾ら登用しようとしても断られてしまうと。でも、それは1つにはロールモデルが少ないからです。その上、出産・育児と仕事を両立する環境整備が不十分。これは企業の責任です。そして、何と言っても経営者がしっかりコミットしていなければ成功しない等多様な課題が出てきました。犯人探しをしても問題解決にならないので、経営者、企業、女性、男性、行政、社会、同友会という関係者別に、各自が短期、中期、長期に何をするかというアクションプランに落としました。これも報告書に載っています。

加えてフォローアップの2つの活動をしました。一つは、まず、自社の立ち位置を理解し、なおかつ、ほかの会社が何をしているかを学ぶためのアンケート調査です。もう一つはジュニアリーダー研修を立ち上げました。これには、男性にマイノリティの経験をしていただくという隠れた目的がありました。男性4割、女性6割とし、部長クラス以上の約25名が3週間に1回集まって経営者の話を聞き、議論をしました。今、ちょうど4サイクル目が始まったところですが、参加者の中からすでに3名、女性の執行役員が出ています。

また、研修に参加した男性幹部が「自分の会社ではシニアの女性に接する機会が全くないので、女性を登用するために何をしたいかわからなかったが、この研修に来たことで、女性の優秀さもわかったし、他社の執行役員の女性といろいろ議論できて、何をすべきかもわかった」と大変好評でした。したがって、もし皆さんも研修をするなら、男女共の研修、特に男性マイノリティの研修も役に立つのではないかと思います。

その結果ですが、たった3年の調査ですので、執行役は0.1%しか増えていません。しかし、社外役員が4.6%から9.1%に増え、候補者も増えています。数値目標の設定も、1年目は実施企業が15%ぐらいで、「数値目標設定はいかななものか」という議論もありましたが、女性は優秀ですから、本当の実力主義を徹底すれば、いずれ人数は増え、今では「検討したい」も含めると6割以上が目標設定をしています。目標値を公表していない企業は3割に減り、なおかつ、有価証券報告書で報告しているところも3.4%ありました。一方、「目標設定は数合わせになりがちだ」というご意見もありました。しかし、数合わせで十分に経験のない女性を登用して、それで女性はだめだと結論づけること自体フェアではない。男性だって十分に経験のない人を任命すれば、当然失敗をするので、別に女性だから失敗するわけではなく、唯一経験があるか、ないかということ。それから女性育成プログラムが形式になって実効がないということには、ぜひ男女共のプログラムを実施していただきたいと思います。

何よりも経営者のコミットメントがないと全社員の意識改革にはならないので、経営者が本気で啓蒙し徹底する。例えば、育児休暇の取得率ですが、日本生命の岡本会長が宣言し、結果、男性の育児休暇取得率100%を2年目で達成されました。したがって、トップがコミットすれば可能であるということです。その1つとして、上司の評価項目に女性の登用を加えている会社もあります。当然のことながら、女性自身も意識を変えて頑張る。そして、男女共に長時間労働を是正して、生産性の高い働き方をライフステージに合わせてできるワーク・ライフ・マネジメントが不可欠であるという結論に達しました。

そのため、「新しい働き方委員会」を立ち上げ、スマート・ワークの実現を検討し、提言を発表しました。その中で、先ほど申し上げたコミットメントや、ダイバーシティの概念の認識、

実力主義による「適所適財」に加えて、先ほどの男女共同参画プラス長時間労働の是正ということ提唱しています。それには、場所、時間にとらわれないさまざまな働き方を企業が導入する必要があり、それに応えるために、個人も社員も自立・自律したスマートワーカー、つまり、制度を権利だということで悪用するのではなく、きちんと自分が自立・自律して結果を出すこと。企業と個人は契約関係ですから、当然、給料をもらう分だけの働きはするというスマート・ワーカーになることを提唱しています。

経済同友会の調査では、男性の育児休暇取得率はこの3年で倍以上になっています。そして、伊藤忠では朝型勤務を導入しています。8時以降残業禁止、飲み会は10時までとし、近所の居酒屋が10時になると、「はい、伊藤忠の方はお帰りください」と言うところまで徹底しているとのこと。実際に伊藤忠の女性の管理職の方が「8時までだと思えばEメールのスピードが倍速になりました」とおっしゃっていて、生産性向上の効果はあるのではないかと思います。当然のことながら、早朝に来られた方には残業同様に割増賃金と朝食を提供し、それを管理職にも適用しているとのこと。

最後にまとめると、重要なのは、あくまでも女性の登用は手段であって目的ではない。目的は業績向上であるということ。それは女性だけの問題ではなく、男女ともに生産性の高い働き方をして、ワーク・ライフ・マネジメントを形成すること。そのため、今後長い間続けられるような場所や時間の制約のない多様な働き方を企業が考え、個人もそれに応える生産性の高い働き方をすることになります。その達成には、経営者のコミットメントが何よりも重要ということになります。

※ 経済同友会 政策提言活動

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/index.html>