

POSITIVE ACTION

ポジティブ・アクション

企業向けメッセージ集



厚生労働省・女性の活躍推進協議会



さあ、始めましょう！”ポジティブ・アクション”

経済のグローバル化、少子高齢化、産業構造の変化など、企業を取り巻く環境が大きく変化する中、社会全体の多様性を高め、元気な日本を取り戻すために、女性がその能力を発揮することが重要な鍵となっています。女性の活躍推進のための取組である「ポジティブ・アクション」を成功させる鍵は、経営者の決断にあります。しかし、「ポジティブ・アクションに取り組むきっかけがつかめない」、「どのように取組を進めればいいのかわからない」と悩んでいませんか？本書には、ポジティブ・アクションに取り組み、成果を上げている企業のトップの方々から、取組を始めたきっかけや取組の重要性等、経営者の方へのメッセージを掲載しています。女性の活躍推進に向けた取組への理解を深め、一步を踏み出しましょう！

ポジティブ・アクションとは

固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、営業職に女性はほとんどいない課長以上の管理職は男性が大半を占めている等の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取組をいいます。

ポジティブ・アクション
普及促進のための
シンボルマーク「きらら」



ポジティブ・アクションを推進しています



POSITIVE ACTION

CONTENTS

◎ さあ、始めましょう！“ポジティブ・アクション”	01
◎ 巻頭インタビュー：福原 義春氏(女性の活躍推進協議会座長)	03
◎ 社団法人日本経済団体連合会	07
◎ 東京商工会議所	08
◎ 全国中小企業団体中央会	09
◎ 企業トップからのメッセージ	
〈建設業〉	
有限会社原田左官工業所	11
〈製造業〉	
旭化成株式会社	12
オムロン株式会社	13
株式会社資生堂	14
ソニー株式会社	15
株式会社南武	16
株式会社日本色材工業研究所	17
〈電気・ガス・熱供給・水道業〉	
中部電力株式会社	18
〈教育・学習支援業〉	
株式会社ベネッセコーポレーション	19
〈卸売業、小売業〉	
イオン株式会社	20
〈金融業、保険業〉	
株式会社キュービタス	21
第一生命保険株式会社	22
株式会社みずほフィナンシャルグループ	23
〈サービス業(メーリングサービス業)〉	
株式会社アテナ	24
◎ ポジティブ・アクションチェックシート	25
◎ 女性の活躍推進協議会	26

女性の活躍推進協議会座長

福原 義春

PROFILE

株式会社資生堂 名誉会長。
1931年 東京生まれ。
1953年 慶應義塾大学経済学部卒業後、資生堂入社。
米国法人社長、商品開発部長、取締役外国部長などを経て、
1987年 第10代 代表取締役社長。
1997年 代表取締役会長。
資生堂をグローバル企業へ発展する礎を築き、
2001年 名誉会長、東京都写真美術館館長、文字・活字文化
推進機構会長、企業メセナ協議会会長、かながわ国際交流財
団理事長など公職多数。



YOSHIHARU
FUKUHARA

自然体であることが大切。 社会が求めれば、女性の活躍は必然になる。

■昭和の初めに「女性はすべからく働くべし」。

小松 こんにちは。今日は「女性の活躍推進協議会」座長を努めておられる福原さんに、直接お話が聞けることを楽しみに参上しました。どうぞよろしくお願いいたします。早速ですが、最初に女性活躍推進の取組を始められたきっかけは何だったのでしょうか？

福原 僕が社長を務めていた資生堂

は、そもそも女の人が多い会社で、あまり男女差は意識してなかったんですね。しかし、待遇や昇進に男女差があることは中からも見えるわけで、それは元々あまり自然なことではないのではというだけの話です。僕が社長になったのは1987年でしたから、今のようなポジティブ・アクションだとか男女共同参画とかいう標語がないだけで、その頃からやっているんです。

小松 資生堂は福原さんがけん引されて、先進的な立場で取組を進めてこられたんですね。

福原 いいえ。それが、もっと前から。あるとき資生堂の社史をひもといていたら、私の伯父で初代社長の信三が昭和の初めにすでに言っているんです。「女性はすべからく働くべし」と。だから、僕のやっていることは初代社長の意志の継承だったわけです。

小松 資生堂は70年も前にすでにそういう問題意識を持った会社だったのですね。

福原 そうですね。僕がアメリカで社長をしていたときに、アメリカ社会では女性がイニシアチブを取っていたり重要なポジションにいたことが多かったからです。考えてみると、アメリカでは壮年の男性の多くが出征した時代があったんです。男性が不在のときに女性たちが登用の機会を得てアメリカ社会を守ったと。そして戦争が終わって帰ってくると、いいポジションはみんな女性が占めている。日本とは逆に、男の人たちが徐々に進出するという時代があった。そういう背景で、男女が対等に会社、あるいは社会がうまく形作られていくというところを見て、日本はいろいろ昔からの慣習や制度があるけれど、やはり少し遅れすぎていると感じました。



■現状を改善しながら、「その時」を待つ。

小松 アメリカにいらしたときの女性たちが活躍する姿は刺激的だったでしょうね。

福原 そうそう。僕がデパートの仕入れ部長とかと交渉するんですけど、ほとんどが女の人なんです。それでいいようにあしらわれてしまうのですよ。

小松 では、タフネゴシエーターなんです、皆さん。

福原 はい。もうめっちゃくちゃにタフですよ。

小松 そのときに福原さんは、女性の進出や活躍も、社会や企業が求めれば必ずできるのだと実感された？

福原 そうですね。少なくとも僕は日本の国をどうするなんてことは全く考えられないし、考える必要もないので、自分の会社だけは、女性従業員がこれだけいるのもうちちょっと何とかできるんじゃないかと思って始めたわけです。さて、そういう運動を始めると、今度は男の人たちの反発が結構あるんですよ。話はわかるけれども、そのために自分たちの昇進が遅れるのは納得がいけない。それが顔つきに出るんですよ。だから、女性の管理職が何パーセントといった数値目標は全く意味がないのですよ。最初に目標を置いて現状を急に合わせるというのは、やはり自然



でない。僕の考えているのは常に自然か自然でないかという、単純な考えです。男女の問題も全く同じで、もともとそんな差別があるということがおかしいのだから、いずれ放っておいても対等になってくるはずなのです。それを無理に1年とか2年でやることはしない。何年かけて細かい努力を積み重ねていくと、次第にそれに近づいていくという考えなんです。男性も女性もないんですよ。

小松 自然にあるべき姿に戻すための努力をなさったわけですね。

福原 だんだん僕の言っていることが役員会で伝わってきたんです。当時の役員会というのは人事委員会みたいなもので、ある時女性を一人部長クラスに登用するという案件があった。ところが、みんな反対するんです。当時の社長が専務かが、女性は能力がないというようなことを言う。僕は当時一番若い役員だったんだけど、「皆さんそうおっしゃるけれども、男の人はみんな優秀なんですか」と言ったらみんな黙ってし

YOSHI HARU FUKU HARA

福原 義春

自然体であることが大切。
社会が求めれば、女性の活躍は必然になる。

まった。いやな雰囲気になって、しまった
と思いましたね。実際、男の部長で困っ
た人たちを何人も見ているから。そうし
た状況を何度も経験しているのですが、
それでも僕は女性の可能性を伝え続け
た。それが刺激にもなったんでしょう
ね。みんな何となく男だから優秀って
ことじゃないと分かるわけです。僕が
社長になってから少しずつやっているわ
けだから、その頃反対した役員たちは
もうみんな定年になっています。だか
ら、本当に少しずつの努力がいずれ結果
として実を結ぶんですよ。

小松 時間とともに理想に近づいて
きた。

福原 その段階の途中では、若干女性
をハンディキャップをつけて引き上げよ
うということをやったこともあるんです。
でもそれは逆差別なんですよ。今度は
男の人を不利にするわけですから、僕は
あまりいいとは思ってない。

小松 女性を重用することがよいと

いう時代もありましたね。

福原 そうです。しかし、そのために
自分が持てる能力以上の仕事をさせら
れて、そのギャップに悩んで伸びられな
くなる人もいることがだんだんわかって
きたわけです。

小松 なるほど。女性の起用もひとく
りにできない。先ほど、男性の反応の
話がありましたが、それを収める手だて
をお考えになりましたか。

福原 この会社のとてもよかった点は、
男の人たちに対してをなぜ女性を起用
しなければいけないかという教育を
何年間かやったことです。これはよその
会社ではあまりやっていないと思いま
す。男性としては、総論賛成各論反対で
あって、確かに男女が平等に参画するこ
うことは理想だけれども、うちの部は
違う、そういうふうになっちゃうんでき
ね。女性だけでなく、男性にそれはな
ぜかを説いたこと。これは大変な成功
だったと思います。全ては「人権」のこ

としっかり考えてい
れば解決するのです。

小松 もちろん、急
にはいまの状況に
はならなかったわ
けで、「時を待つ」
というような時期
もおありになった

でしょうね。

福原 そうですね。ものごとの中には、
一定の量に達するまでは表面上は何も
起こっていないように見えるけれど、
一定の量を超えると突如としてすごい
エネルギーをもってその姿を現す、いわ
ゆる臨界を迎える瞬間があります。その
臨界点で物事にのぞむ、また努力をして
いくということ、さらに、その時を待つこ
とも大事なのです。

■一つひとつの取組が、

やがて社会を動かす力になる。

小松 よく女性に向けた仕事、女性とし
ての役割という言われ方をしますが、
それについてはどう思われますか？

福原 一般的に女の人とは地図が読め
ないとかいうでしょう。では、全部の人
がそうかというところじゃないです
よね。単純に女の人とは細かいところ
に気がついて、男の人は大局を見るとき
は限らないのです。

小松 そうですね。そうやって紋切り型
に言ってしまうのは、その個性を見誤る
ことになりますね。

福原 あくまでその人個人の力量が
あって、あとは個々の関係の中で相性
のようなものもありますよね。

小松 ということは、上司や企業の
経営の方は個人を見る目を養わなくて

はいけませんね。

福原 その通りです。それが大切で
すが、皆さん人を見る目が足りません。

小松 日本のこういうところがもう少し
変わればと思うことはありますか。

福原 個々人が判断力を持つというこ
とですね。きょう新聞が言っていること
は、2、3年後にはみんなうそになりま
すからね。それはもう子どもの頃にしっ
かり胸に刻みつけてきたから。僕の場合
はあまり器用じゃないからいろいろな
ことを考えられないんです。だから、こ
うだと思ったらそれを一步一步やるほ
かはないんです。ただ、どういうことを考えた
結果、自分がそう信じるんだということ
だけははっきり押さえておかないといけ
ないです。

小松 自分で考える力、自分の価値
判断を持つということですね。

福原 そうです、そうです。いま起きて
いることがむしろおかしいんだとい
うことを常に思ってきたわけです。それが
僕の考え方です。

小松 今ある常識を疑うことによって
自分の個性や才能を生かすことができ
る。それは男女関係なく。女性参画
と言っているけれども、実は男女参画
ですね。

福原 両方であるということに気が
つくことがポジティブ・アクション。

小松 これから女性の活躍推進に取り
組もうと考えている企業やトップに何か
アドバイスをいただけますか？

福原 大きなことにチャレンジするから
うまくいかない。一步一步、現状を改善
することが求められているんです。その
ときも、トップの人が進むべき方向を示
すことが大事ですね。例えば朝日を見に
行くなら、朝日の方角はこっちだと教え
てあげる。どうやって朝日がきれいに
見えるところに行くかなんてことは言う
必要もないんですね。

小松 若い世代にどんなアドバイスを
送りたいですか？

福原 いつも言っているのは、会社と
いうのは社会のひっくり返しなんです
よね。会社も社会の重要な一部であっ
て、会社が社会を作っているということ
です。たとえば、僕には社会全体をひっ
くり返す力はないから、自分の会社だけ
きちんと理想的なモデルにできるだけ
近づければいいんじゃないかと思って
やってきたわけです。それは実際そう
なったわけで、会社であっても家庭
であっても、自分が主体的にきちんと
判断して、自分が中身を作っていくと
いうことによって、社会全体が変わっ
てくるとことは十分あり得ることです
し、そういう世の中になってくることを
願っています。



小松 このポジティブ・アクションとい
うのはまさにそう願う気持ちですね。

福原 そうです。願う気持ちを、会社
の中で5人とか10人とかいう人が組ん
で一緒に動くようになってくれるかどう
かということですね。

小松 有意義なお話をうかがわせてい
ただきました。今日はどうもありがと
うございました。



インタビューー

小松 成美（こまつ なるみ）

ノンフィクション作家。広告代理店勤務を経て、
ルポルタージュを中心に執筆活動中。
スポーツ選手、歌舞伎役者等のスポーツ・芸能
における第一線で活躍する人物のルポルター
ージュを得意とし、代表作に、サッカー日本代表
の中田英寿を追った『中田英寿 鼓動』や『中田
語録』など。

POSITIVE ACTION

〔社団法人日本経済団体連合会〕

ポジティブ・アクションの新たな展開

競争力の源泉となる人財の確保・定着のため、ポジティブ・アクションはますます重要に

現在、国内の事業環境は、重い法人税・社会保険料負担、TPPを始めとする経済連携協定の遅れ、高い労働コストと柔軟性に欠く労働市場、円高、エネルギー制約など、依然として厳しい状況にあります。そのような中、日本企業が活路を見出していくためには、アジアを始めとする新興国の需要を積極的に取り込み、企業規模を問わず、グローバル経営を加速させていくことが急務となっています。

特に、競争力の源泉となる優秀な人材を確保し、その定着を図っていくためには、ポジティブ・アクションは、ますます重要となっております。

経団連の調査※¹をみますと、女性従業員の活躍促進策として、「柔軟な労働時間の設定、仕事と家庭生活とのバランスを保つことができる環境の整備」と並んで「管理職登用の拡大」と「幅広い仕事上の経験を与えるなどの職域の拡大」が、規模を問わず多くの企業で実施されており、前年度の調査と比べても伸びがみられます。また、7割を超える企業が、「ワーク・

ライフ・バランス施策を経営戦略の一貫として推進している」と回答しております。これらの回答からは、各企業で、女性従業員のキャリア形成を重視した施策に積極的に取り組もうとする姿勢がうかがえるとともに、ワーク・ライフ・バランス施策を経営戦略の一貫として推進していることが見えてきます。

このような企業の動きは、厚生労働省の調査※²からも読み取ることができます。これによると、既に十分に女性が能力を発揮し活躍しているため、ポジティブ・アクションには取り組む必要がないとする回答が4割を超えています。もちろん、各社の取組実績や回答者の認識に温度差があると推測されますので、一概にはいえないものの、女性を特別扱いするのではなく、性別に関わらず、必要な人材を積極的に登用し、キャリアの幅を広げ、人材を育成していこうとの方向性が見えてくるようにも思えます。

ダイバーシティ・マネジメントの枠組みの中で捉え直し「女性だけでなく男女共通した取組を」

今後、ポジティブ・アクションは、企業のグローバルな成長戦略の一環



事務理事

久保田 政一

として、性別・人種等に関わらず多様な文化や考え方を尊重し、多様な人材の能力を活用するという、ダイバーシティ・マネジメントの枠組みのなかで捉え直していくことが必要になっていると思います。ポジティブ・アクションは、従来型の格差是正の側面だけでは、女性従業員の単なる優遇策と限定して理解されている場合もあると思います。しかし、今後は、女性だけではなく、男女共通の取組として、多様な働き方と効率的な仕事を模索し、仕事の質的向上と生活の充実を共に高めていくことが課題となります。多様な人材の確保と定着を図り、従業員個々人の働きがいや組織全体の活力を引き出そうとする企業が、今後ともさらに増えていくことを期待します。

※1 経団連「人事・労務に関するトップマネジメント調査」(2011年・2010年)

※2 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2010年度)

POSITIVE ACTION

〔東京商工会議所〕

厳しい経営環境の中、経営戦略上の重要性を増す「女性社員の奮起と活躍」

人材の総動員が不可欠に

東京商工会議所は政府等への提言要望活動や、中小企業に対する経営支援活動(経営相談、情報提供など)、地域振興活動(街づくりや観光振興など)に取り組んでいる約8万の中小企業等を会員とする団体です。会員企業からは日々、経営の実態や課題について意見をいただいています。現在の経済情勢については、緩やかな回復基調が続いているものの、超円高の継続、欧州債務問題を背景にした海外経済の減速により、先行きに慎重な見方をする会員企業が増えています。また第三次補正予算の地域経済への波及効果もまだ弱く、雇用の維持が精一杯という声も強い状況です。

一方で、わが国は少子高齢化が進み、生産年齢人口(15～64歳人口)はこれまでにないスピードと規模で減少しています。長期的には企業において人材確保が困難になることも想定されています。

正に企業は、足元で雇用を懸命に維持しつつ、将来に向けて人材を確保・育成し、競争力を上げ、事業継続を図らなければならない難局にあります。

厳しい経営環境や自社の実情にあわせて社内の多様な人材を総動員し、仕事の内容、役割、能力、成果に応じて公正に処遇し、意欲・能力を最大限に引き出すことが不可欠になっています。その中でも、特に女性従業員の奮起と活躍は経営戦略上の重要性を増しています。

身の丈にあった取組を「成果を上げる企業の4つの共通点」

そこで、東京商工会議所の会員で女性従業員の積極的な活用に取り組、成果を上げている企業の共通点をご紹介します。

1点目は「女性従業員が働きやすい職場環境を整備している」ことで、両立支援措置など、子育てのために仕事を辞めなくて済む環境づくりに取り組んでいます。

2点目は「女性従業員のやる気を向上させる公正で透明性ある仕組みを導入している」ことで、取組企業からは「女性従業員が能力開発に積極的になり、会社へのロイヤリティも高くなった」との声を聞きます。

3点目は「女性従業員の持ち味が活かせる仕事や機会を提供している」ことで、女性従業員の活躍が企業の



常務理事

岡部 義裕

創造力の向上や広報活動に寄与しています。

4点目は「経営トップ層が女性従業員の活用の重要性を理解し、積極的に推進している」ことで、経営トップ層の理解が社内における女性従業員の活躍を支えています。

各社とも、それぞれの観点において女性従業員を特別扱いするのではなく、自社の実態を踏まえた身の丈にあった取組を工夫しています。

東京商工会議所は、今後とも女性従業員の家庭での責任やニーズ、職場の実態を十分に踏まえた各企業の取組を後押しするよう、政府に対し各企業の現場に任せ、柔軟性の高い雇用・労働法制、女性の活躍支援策を提言していく考えです。

POSITIVE ACTION

〔全国中小企業団体中央会〕

中小企業の労働力不足は深刻に。 これまで以上に求められる女性の活躍推進

ポジティブ・アクションは働く女性 だけでなく企業にとって有益

現在、経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、企業が経済活動を行う上で能力のある女性を積極的に登用する「ポジティブ・アクション」が提唱され、国や先進的な企業において取組が進められています。

中小企業においては、既に女性が中核的な役割を果たしている企業もありますが、全体としては、厳しい経済環境下で、こうした取組に目を向ける余裕がないといった声や、業種・業態・規模によって女性の登用が難しい企業もあり、残念ながらあまり進んでいないのが現状です。

しかしながら、今後、少子高齢化が加速し、労働人口の減少も懸念される中で、中小企業の労働力不足がより一層深刻な問題となることが予想されます。既存の人材の有効活用という観点からも、意欲と能力のある女性に活躍のチャンスを提供し、大いに活躍をしてもらうことは、働く女性だけでなく、企業にとっても大変有益であると考えます。

活躍の場を与えられた女性が、能力を発揮することによって、社内に新たな発想が生まれ、これまで気づかなかっ

た顧客ニーズに対応した新たな商品・サービスの創造や、女性の活躍に周囲の男性が刺激された結果、生産性の向上につながるなどといったメリットが期待できます。

「ポジティブ・アクション」を推進することは、男性・女性にとっても働きやすい職場環境を構築する上で大切なことであり、企業のイメージ向上、さらに優秀な人材を集めることができる、といった波及的効果も大いに期待できます。

トップダウンでの協力的な推進を 「中小企業でこそ浸透しやすい ポジティブ・アクション」

これまで性別による固定的な職種の設定などを行ってきた企業においては、本当に女性にはできない仕事であるか再考して制度を検討してみる、男性に限られてきた登用機会について性別の差をなくすこと等、女性の活躍できる場を拡げていくことがこれまで以上に求められています。

また、「ポジティブ・アクション」を効果的に実施するためには、それぞれの会社の実態を踏まえた上での具体的な目標設定、可能なものについては数値化した目標を立て、いつまでに達成するかと



理事・事務局長
瀬戸 実

いう期限を決めることが大切です。その際には、それぞれの企業での採用状況、離職状況、育児・介護休業の取得状況、管理職への登用状況、従業員満足度などを分析することが重要です。

中小企業においても、それぞれの会社の実情に応じて、取りかかりやすいことからスタートしていけば、「ポジティブ・アクション」は決して難しい課題ではないと思います。

「ポジティブ・アクション」の取組は、経営トップがその必要性を十分に理解し、トップダウンによって強力に押し進めることで、特に、中小企業だからこそ社内に浸透しやすい環境にあるとも言えます。

私ども中小企業団体中央会は、「ポジティブ・アクション」の取組を行う中小企業・組織を今後も支援していくとともに、全国の中小企業において「ポジティブ・アクション」が着実に進んでいくことを期待しております。

POSITIVE ACTION

企業トップからのメッセージ

有限会社原田左官工業所

代表取締役社長

原田 宗亮

《企業概要》

従業員数：34名

現場に出ている社員の職人・見習いさんは24名（うち7名が女性）。
入社3年目で現場リーダーを任される場合もあり、
技術とアイデアがあれば性別に関わらず活躍できる社風があります。

業種：建設業

事業内容：左官工事、タイル貼り工事、防水工事、組積工事

所在地：東京都



若者不足、高齢化が進む中で、女性の活躍が 業界の活性化につながります

女性が少ない左官工の世界で 孤立しない環境づくりを行った

—— 左官工という職種で女性の活躍を
推進されるようになったきっかけを教えてください。

今から20年ほど前、事務職の女性から「現場で働いてみたい」という申し出がありました。忙しかったこともあり、試しに挑戦してもらったのです。当時は「平らに塗れて一人前、でこぼこなのはまがいものだ」と言う職人が多かったのですが、時代は目新しいものを求めている、彼女が塗った、あえてでこぼこがある壁を面白いと思ってくださるお客様がいたのです。また、材料に化粧品を混ぜてカラフルにするなど、これまで白色しかなかった漆喰（しっくい）壁に『デザイン性』をプラスしてくれました。彼女たちが持ち込んだ新しい感性は左官業の大変革でした。この最初の女性の活躍が話題となり、業界内でも女性の左官工を育てる会社がでてきたのです。



—— 男性だけだった現場に女性が入ること、
問題点はなかったですか。

現場に女性用トイレがない、作業着に着替える場所がないといった環境の不備もあり、初めは手探りでしたが、まずは何でも相談できる環境作りから着手しました。しかし、男性相手では相談しづらいことも多くあるため、専務である私の母親が相談役となり、女性たちの意見を聞きながら少しずつ環境を整えていきました。また、左官工は体力のいる仕事ですが、運んだりこねたりするのは力があるものの、それ以外はきめ細かさ・丁寧さがものをいう部分が多いといえます。体力をハンデと考えるのではなく、チームでカバーすることが大事です。

—— 2000年には、女性だけの事業部も
作られていますね。

最初の頃は、ミスをするので「だから女性はダメなんだ」という男性もいました。女性事業部を作ったのは、男性中心の現場で女性が孤立せずに力を伸ばし、業績を残せるようにしたかったからです。しかし、今では現場に女性がいることが当たり前となってきており、女性だけの事業部は必要なくなりました。また「産休を取った後で仕事に復帰したい」という女性の左官工も現れ、仕事と育児を両立できるよう、残業なく仕事ができる体制も整えました。現在は7名の女性の左官工が活躍しています。

伝統的な仕事の中に
女性が新しい風を吹き込んでくれる
—— 女性の左官工の必要性について
どのようにお考えでしょうか。

左官工は、男性の仕事、3K（きつい、汚い、危険）の厳しい仕事というイメージがあると思いますが、女性が増えることで「私にもできるかも」と気軽に応募してくださる方が増えました。また、美大出身の女性は、伝統的な仕事にアートという新しい概念を持ちこみ、お店の内装などで素晴らしいセンスを発揮しています。いろんなバックグラウンドを持つ女性が左官工として力を発揮してくれることで、業界全体に変化を起こしてくれると期待しています。

—— 社長自らがブログやツイッターでも
女性職人の活躍を、こまめにご紹介されていますね。

高齢化が進んでいる業界なので、若者に身近なインターネットを使い、やわらかいイメージを打ち出すことが大切だと考えています。また、テレビや雑誌から取材を依頼されることも多いのですが、当社で活躍する女性の姿を目にさせていただくことで左官工を目指す若者が増えれば、業界の活性化にも繋がるのではと期待しています。

旭化成株式会社

取締役 兼 常務執行役員（人財・労務担当）

水永 正憲

《企業概要》

従業員数：約25,000名（連結）

◎平均勤続年数（'10年度） 男性：19.1年、女性：20.4年

◎平均年齢（'10年度） 男性：42.5歳、女性：41.8歳

◎女性管理職（'10年度） 部長クラス：4人、課長クラス：89人

◎大学卒採用者の内、女性が約20%を占める

業種：製造業

事業内容：化学、繊維、住宅、建材、エレクトロニクス、医薬品、医療機器

所在地：東京、大阪、宮崎、静岡、滋賀、岡山、神奈川、その他



成功事例を作り、焦らず、じっくり、 時間をかけて取り組んでいくことが大事

女性の活躍が見込まれる職種で成功 例を作って現場の意識を変えてきた

—— 社内の人材活性化、能力発揮促進
への取組を始めたきっかけをお聞かせください。

私どもは1993年に人事部の主導で、EO（イコール・オポチュニティ）推進室を立ち上げました。これからは、性別、国籍、年齢、キャリアの壁をなくして、ボーダレスに働ける組織づくりが必要だと考えたからです。なかでも女性の活躍に関しては、総合職の大卒女性を採用して2年目でしたが、現場の受け入れがなかなかスムーズにいかないという背景もあり、人事部で本気度を示さないといけないという思いもありました。

—— そういった、女性の受け入れに消極
的だった現場をどのように変えていった
のでしょうか。

「女性社員の数を増やすから、各現場で受け入れてください」という姿勢ではなく、まずは、成功例を作って全社に示すことで、現場の意識を変えられるのではと考えました。「女性が活躍するとこんないいことがあるんだ」とわかってもらうことが大事なのです。そこでまず女性が活躍できる職種として、営業の中でもMR（医薬情報担当者）、半導体の設計、住宅設計、化学研究の4つを選び、実績をつくって

きました。その成果が認められ他部門でも女性の受け入れを広げていくことに成功しました。

人事部は黒子に徹し、 トップに方針を示してもらおう

—— 取組を進めていく上で、難しかった
点はどのようなところだったでしょうか。

今の若い男性社員は女性が管理職であっても違和感を持っていませんが、中高年の男性社員は女性を管理職として登用することに抵抗がある人も少なくありません。しかし当社では、そういった男性社員を早急に教育して意識改革をするということは行いませんでした。女性の活躍推進にはあせらず、みんなが戸惑わないようじっくり時間をかけて成功例を示していくことが大事です。じわじわと受け入れられることを目指しました。そして、時間がかかるからこそ、早くから取組をスタートしなければならないのです。



—— ポジティブ・アクションに成功する
一番のポイントはどこにあると考えてい
らっしゃいますか。

トップが女性の活躍を推進するという方針を本気で示し続けるのが一番大事。人事部だけではダメなんです。人事部は表に出るよりも黒子に徹し、社長や事業部長を担ぎ出す場面をつくる必要があります。また、理念も大事ですが、形から入っていくことも大きいです。当社ではEO推進室を作りましたが、途中で困難にぶつかったとき、形があることで乗り越えられる部分も大きかったです。

—— では、最後に今後の課題について
お聞かせください。

就業継続する人が増えてきましたが、重要ポストのときに休業することがハンディキャップとにならないような対応をどうするかです。また、93年には5人だった女性管理職は、現在、係長、課長、部長を合わせて317人へと増加しています。これまでは各部門でトップランナーとなる女性を育成してきましたが、今後、組織の長である事業部長クラスの女性を育成していかなばと考えています。

オムロン株式会社

特別顧問

立石 信雄

《企業概要》

従業員数：35,684名（連結）

◎売上（2010年度）：6,178億円（連結）◎営業利益：480億円（連結）◎海外比率：51.4%

◎国内関係会社：40社◎海外関係会社：112社◎オムロンプロパー社員：4,537名（内：女性社員938名（20.7%））◎平均勤続年数：全体16.4年（男性16.8年、女性14.6年）

業種：製造業

事業内容：制御機器、FAシステム、電子部品の製造

所在地：京都府



挑戦を許す自由な気風はわが社の生命線。 人財こそが未来を決定する。

プロジェクトメンバーが各地に出向 き、女性活躍の取組を浸透。

——御社の女性活躍への取組の歴史は？

最初のきっかけは2001年の株主総会でした。ある株主様から「この時代に壇上に一人も女性（役員）がいないが、そんなことで大丈夫なのか？」という質問が出たのです。正直、ハッとなりました。グローバル企業の立ち位置にあった当社なのに、ジェンダーを超えるための取組は積極的に推進していなかったのではないかと。女性の活躍推進への本格的な取組はそこから始まり、今年で12年が経ちました。その間に制度整備をしたり、2007年に人事部のなかに「Shine P.J（シャイン ピー ジェイ）」と名づけた女性の活躍推進のための社内プロジェクトを作ったりして、取組を進めてきました。

——「Shine P.J（シャイン ピー ジェイ）」の活動内容はどのようなものですか？

プロジェクトのメンバーが各地の事業所に出向きその管理職に女性社員活躍のための取組を直接説明し浸透させる活動をしたり、女性社員のネットワークづくりやリーダー研修会を開いて女性社員の力を引き出しています。この活動のおかげもあり、営業職へ転換を図る人が増えました。

——会社側のアクションも多岐にわたったとか？

まず制度整備とその浸透に力を入れました。最長2歳の3月末までの育児休暇や最長小学校3年生の修了までの育児短時間勤務制度の整備。企業内保育所も2ヶ所作りまし、仕事と家庭の両立支援ガイド」を作成し、いつでも見られるようにイントラネットにアップしたりもしています。

「挑戦する人財」を10年計画で育て、一人ひとりの資産価値をあげる。

——これから進めたい取組は何ですか？

ひとこと言うと、「挑戦する人材」を作ることです。もともとオムロンは挑戦を許す自由な社風がある企業でした。ところがそれが昨今薄れてきて、みんなが慎重になり過ぎている感があります。そこをもう一度巻き直したい。役職より役割を重視し、志のある人を引き上げながら、一人ひとりの資産価値を上げたいと思っています。挑戦せずに日々会社に通っているだけのなあなあ社員をなくしたいのです。そのためには、まずは上司が変わることも含めてマネジメント自体を変革しないといけません。そこで社長の号令で10年かけて「人材を人財化」するための戦略を、一昨年から始動させています。この人財化戦略は、たとえ景気が悪くてもやり続ける決意です。なぜなら人財こそがオムロン

の未来を決定するからです。



——その中における女性活躍推進の意味とは？

今オムロンは「女性の活躍」という枠組みに留まらず、多種多様な人材を戦力化していく方向に向かっています。女性社員も外国人スタッフも個性や能力を発揮活躍しているのが普通の企業に、急速になりつつあるのです。ただし女性のほうがより有利に働ける仕事や職場というのはあります。弊社では、血圧計や体温計で知られるヘルスケア事業がそれです。家庭向け商品だということもあり、女性社員をこの事業部に配属すると成果があがる傾向があるのです。このように、女性社員と職場のマッチングは非常に大事なテーマだと認識しており、現在いろいろ試行錯誤をしている最中です。いずれにしても、真のグローバル企業とは、あらゆる枠組みを解くだけでなく、そのうえでさらに競争優位に立てる強さを備えた企業のことであり、オムロンが目指すのはまさにこれなのです。

株式会社資生堂

執行役員 人事部長

大月 重人

《企業概要》

従業員数：45,000名（グループ全体）

◎平均勤続年数：男性18.4年、女性17.5年

◎任用リーダー（部下を持つ管理職）の女性比率：22.1%

◎女性の最高職位：取締役 ◎採用時女性比率：51.5%

業種：製造業

事業内容：化粧品、化粧用具、トイレットリー製品、理・美容製品、美容食品、医薬品の製造・販売

所在地：東京都



多様なワークフォースを集めて社員同士が 刺激しあい、新しい価値を生み出す

2010年度の退職率はわずか1.7% 結婚出産育児を理由にする人は ゼロに近い。

——育児休業を1990年に導入するなど、世の中に先駆けた人事制度の取組をされていますね。

弊社の社員は女性が8割を占めておりますので、出産・育児で女性が退職しなくてもすむように諸制度を整備し、充実を図ることは必然と考えています。

1990年の育児休業に始まり、様々な制度を導入しましたが、それらは総じて国の基準を上回るレベルで運用していることに加えて、事業内保育所の運営や店頭で活動するビューティーコンサルタントの支援要員である「カンガルースタッフ制度」など独自性を備えたものも交え、多様に展開しています。

——処遇制度においてすでに成熟化されているようですが、現在抱えている問題や改善点を教えてください。

安心して働けるというレベルでの制度・施策の導入は、ほぼ十分と捉えています。しかしながら、こうした短時間勤務、休業制度をフルに活用していると、キャリアアップとは両立しにくいことも事実です。企業側としても、昨今の厳しい競争環境のなか、制度を維持しつつ、業績を上げていくことは常に直面する

課題であると思います。そこで今後は、キャリアアップに対する意識啓発と支援に注力していくとともに、女性雇用に留まらず、多様なワークフォースを集め、社員同士が双方に刺激し合うことで新しい価値を生み出していくダイバーシティが重要と考え、次のステップへと今まさに舵を切り始めた時期なのです。

——現在の進捗状況を具体的に教えてください。

おかげさまで、女性の任用リーダー（部下を持つ管理職）比率は、22%に達しました。部署によっては、半々もしくはそれ以上という状況です。総合職の男女比もほぼ拮抗してきましたので、管理職の登用について、30代より若い層には、男女のどちらかが優遇されているという意識はなくなりつつあると思います。今後はさらに上位職掌への登用に向けて優秀な人材をプールしつつ、適正かつ公正な視点で育成を進めていきたいと考えています。

生産性をあげ、労働時間の短縮化を促進する。

——意識啓発のために女性役員による社内研修も行っているようですね。

女性社員のロールモデルとなる、出産・育児を経験した女性役員が複数おりま

すので、女性であるがゆえの悩み、難しさを肯定したうえで、「キャリアというものはこうしてつくるものだ」といった内容をメッセージするビジネスフォーラムを開催しています。合わせて少人数のラウンドテーブルでフェーストゥフェースの語り合いを行い、納得性を高めています。

——長く制度を実施してきた御社ならではの、今後強化すべき点を教えてください。

「働きやすい」というより、「働きがい」を感じてもらえるように、復職した際に他の社員とハンディなく渡り合える環境づくりをすることですね。ポイントは、やはり長時間労働の是正であり、そのためには、評価の基準も投下した労働時間ではなく、成果と生産性に軸足を置いたものへと進化させる必要があります。同時に、評価者側もその基準に沿った判断と指導育成が出来るよう、管理職対象研修も入念に行っていくこととしています。

ソニー株式会社

業務執行役員EVP

藤田 州孝

《企業概要》2011年3月31日現在
従業員数：168,200人（連結）
国内ソニー・グループにおける女性社員比率：19.5%
国内ソニー・グループの管理職における女性比率：3.6%
業種：製造業
事業内容：オーディオ、ビデオ、テレビ、情報・通信、半導体、コンポーネント
所在地：東京都



経営トップが強い関心と意思を持ち、活動を支援することが重要

会社の変革を推進するには、多様な人財の活用が必要。

——女性の活躍推進の取組を始めたきっかけをお聞かせください。

私どもは創業以来、国籍・性別・学歴などといった属性に関わらず多様な人材を積極的に受け入れ、一人ひとりの個性を活かして能力を最大限に発揮できる環境を大切にまいりました。ビジネスのグローバル化やお客様の価値観の多様化が進む中で成長し続けていくためには、性別に関わらずこれまで以上に会社の変革を推進する多様な人材の力が必要だと考えています。

——どのようにして取組を進めていったのでしょうか。

ソニーでは過去から多くの女性社員が活躍しておりますが、ビジネス環境や社会環境が大きく変わる中、女性社員の力の発揮がますます重要になってきており、一層の活躍推進に取り組んでいます。2005年に社長直轄のダイバーシティ社内プロジェクトを立ち上げ、女性活躍推進にフォーカスして活動を開始、職場のマネジメントが女性社員のキャリアの意識啓発や男性マネジメントの理解促進、経営への提言活動を行っています。2008年には人事

部門内にダイバーシティ推進の専任組織を設置し、メンタープログラムをはじめとした研修や女性社員を組織的に育成する施策を展開しています。また障がい者雇用推進等、女性活躍推進以外のダイバーシティテーマにも取り組んでいます。

多様な人財を活かす施策に取組、会社の変革を進める

——進捗状況はいかがでしょう。

これまでの女性活躍推進の成果として、女性社員のキャリア意識がより前向きに変化し、管理職に昇格する女性社員の増加、さらに上位管理職で活躍する女性社員の増加など具体的な変化を起こすことができます。同時に社内全体にダイバーシティ&インクルージョンに対する関心と理解が徐々に深まりつつあります。ダイバーシティ推進は、経営トップ自らが強い関心と意思を持ち、活動の継続を支援することが重要です。それによって必ず成果があらわれるものだと確信しています。

——それでは、最後に今後の展望についてお聞かせください。

これからもソニーは女性社員の育成と公正な評価・登用を推進し、活躍・貢献できる環境を積極的に作っていきます。同時に多様な人材がグローバルに活躍する仕組み作り、一人ひとりの社員がより自律して仕事に取り組むためのワークライフバランス推進、充実したキャリア形成を可能にする障がい者雇用推進等、多様な人材を活かす施策に継続的に取り組み、会社の変革を進めてまいります。

株式会社南武

代表取締役

野村 和史

《企業概要》
従業員数：112名
トップの女性の役職：取締役総務部長
女性正社員の比率：25%
業種：製造業
事業内容：金型用油圧シリンダ及び関連付属品の製造・修理・オーバーホール 他
所在地：東京都



トップが自ら積極的に女性を採用し、現場感覚に沿って女性を配属することが大事

女性用トイレや休憩室など環境を整えることからスタート

——油圧シリンダ専門メーカーという製造業の現場で女性の技術者を採用することになったきっかけを教えてください。

12年ほど前に、事務職の応募で来た女性から「工場で働きたい」という希望があったのです。考えてみると、技術者の仕事は体力が必要なもののばかりではなく、コンピューターで制御する機械も増えてきました。これなら女性もできるのではと思い、採用することにしたのです。

——男性ばかりだった現場に女性を採用することで問題はなかったですか。

当時は女性専用トイレがありませんでしたが、すぐに作り、休憩室も整備して女性が働きやすい環境を整えました。また、最初は現場の感覚に沿って、女性を受け入れやすい部門で働いてもらいました。熱心に勉強して仕事を覚えていく女性技術者を見て、現場の男性も戦力になると判断し、現在は全部門で女性の採用を行っています。最初に入った女性は、勤続12年で主任として活躍しており、女性技術者として成長していけることを証明してくれています。

——女性技術者が増えることによる、会社にとってのメリットを教えてください。

製造業は3K（きつい、汚い、危険）と言われることが多いですが、女性がいると男性は身だしなみを気にするようになり、当社で推進している5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）が向上しました。また、営業・生産管理では技術者以外の女性にも専門的な技術知識を身につけてもらっているので、お客様からの問い合わせに即答できます。電話を取り次ぐだけではない女性の活躍に、驚かれたり、感心されることが多いですね。



毎月開く社員の誕生日会で親睦を深め、モチベーションをアップ

——ポジティブ・アクションを推進するためには、トップが率先して進めることが大事ですね。

先代から今の会社を継いだ当時、若手の従業員はほとんどいませんでした。私はそれまで丸の内にある外資系商社に勤務しており、男女の分け隔てなく、イキ

イキと仕事をリードする女性を見て、女性には力があるんだなあ、という尊敬の思いがあったのです。ですから、女性を活用することに抵抗がありません。過去には採用を私自ら行い、希望を聞いて配属先を決めることも、女性の活躍を推進するポイントになっていると思います。また、毎月の月例報告会の際に社員の誕生日会を全社で開き、女性も意見が言いやすい環境を整え、新しい提案への表彰も実施。できるだけ連続で休めるように、当社独自のカレンダーを作成して社員にリフレッシュしてもらう工夫もこらしています。社員のモチベーションアップをはかることも、長く勤務してもらうために必要なことだと考えています。——今後の女性活躍推進の課題、ビジョンをお聞かせください。

多い時で6人いた女性技術者は、結婚退職により現在は2人になりました。1人は結婚・出産後、育児休暇を取って復帰していますが、結婚・出産後も続けていただけのサポート体制がまだまだ必要なのではと考えています。また、当社は海外進出に力を入れており、女性でも希望があれば、どんどん海外で勤務して欲しいと思っています。さらに、日本だけでなく、現地でも女性を積極的に採用し、戦力となっていきたいと考えています。

株式会社日本色材工業研究所

代表取締役社長

奥村 浩士

《企業概要》

従業員数：約200

◎平均勤続年数 男性：13.2年、女性：12.3年

◎職階別女性の割合 部長クラス：11.1%、課長クラス：8.3%、係長クラス：10.7%、主任クラス：16.0%

◎一番トップの女性の役職 取締役部長

◎女性の採用比率（直近の10年間） 58.9%

事業内容：製造業

所在地：東京都



優秀な女性が当たり前前に働き続けられる環境づくりから。 「ポジティブ・アクション宣言」で男女ともにやる気を触発

女性が定着できる職場環境づくり、 ポジティブ・アクション宣言

——女性の活躍推進を行うようになったきっかけを教えてください。

当社は女性向けの化粧品を作っているにもかかわらず、幹部は男性ばかり。これではおかしいと考え、5～6年前から本格的な取組を始めました。これまでも女性の技術者もたくさん採用してきましたが、研究という時間が不規則で多忙な業務ゆえ、10年前までは結婚や出産で退職される女性がほとんどでした。せっかく知識や経験を身に付けたのに、キャリアを断念せざるを得ないのは本人にとっても会社にとっても大きな損失です。そこで、まずは環境づくりを心がけるようになったのです。育児休暇の復帰後はフレックスタイムを利用して、勤務時間を調整できるようにするなど、おかげで過去5年の育児休暇取得者は、100%職場復帰を果たしました。

——2020年までに、①管理職の女性比率を10%から30%へ増やす、②管理職を含めた総合職女性を50%に近づける、というポジティブ・アクション宣言をされていますね。

当社の管理職は31名いますが、女性は3名だけです。しかし女性の定着率もアップしてきたので、総合職を増やし、女性の管理職を積極的に登用できる時期

になったと考えています。ただ、技術部門の女性の中には、組織のマネジメントよりもずっと研究をしたいという社員も多いので、「専門職」として処遇し、研究・開発に専念できる管理職ポストも設けています。

入社1年目から、女性にも責任ある仕事を任せる

——ポジティブ・アクションを進めていく上で、問題はなかったでしょうか。

研究部門は、納期があるので、残業が多くなる期間もあります。仕事と育児と両立されている方も残業されていますので、家族の協力が欠かせないという面はあると思います。また、女性は能力があるのに、男性に遠慮している部分があり、発言も少ないですね。もっと主張すればいいのにと思うことがあります。男性中心の日本の社会制度で育てているからでしょうか。「こういうものを作りたい」ともっと発信すれば、もっと能力が活かせるのと思います。



——ポジティブ・アクション宣言をされたことで変化はありましたか。

女性が活躍できる職場だということがわかり、女性からの応募は増えていきます。また、製造部門や技術部門など、女性がまったくいなかった部門を希望する女性もでてきて、配属するようになりました。また、男性社員たちも女性のやる気に触発されて、頑張るようになりました。

——ポジティブ・アクションを進められるよう他社へのアドバイスはありますか。

今の時代、男性より女性の方が元気でポジティブな人が多いです。優秀な女性が当たり前前に働き続けられるようにするには、女性にも責任ある仕事を任すことだと思います。当社では、研究部門の場合、入社1年目からチームリーダーがフォローしながら、大きな仕事を任せています。自分が開発に携わった化粧品は、絶対に持ってるものですよ。それがやり甲斐につながっているんでしょうね。また、管理職を育てるには時間がかかりますので、当社では10年計画で目標を掲げております。焦らずに一步一步進めていくことが、女性の活躍推進につながっていくと考えています。

中部電力株式会社

代表取締役 副社長執行役員

大野 智彦

《企業概要》

従業員数：16,940名（2011年3月31日現在）

◎平均勤続年数：女性16.9年、男性22.0年

◎役付職に占める女性の割合：1.5% ◎女性の最高役職：本店グループ長（課長）

◎女性の採用比率：12.8%（2011年4月1日入社）

業種：電気・ガス・熱供給・水道業

事業内容：電気事業およびその附帯事業、ガス供給事業、蓄熱受託事業、分散型エネルギー事業、海外コンサルティング・投資事業、不動産管理事業、IT事業など

所在地：愛知県



電力自由化の流れの中、女性力に期待しています。 風土改革を進めて、女性の活躍を普通のこと にしたいですね。

人事部に担当室を設け、従業員意識調査等を実施しながら制度改革を進める

——電力会社が女性の活躍推進に取り組まれるモチベーションは何でしょうか？

直接的な視点からいうと、平成12年に始まった電力市場の自由化がひとつの大きなきっかけです。自由化市場では、「お客さまに選ばれる電力会社」になることが必要不可欠であり、お客さまと接することが多く、当社の評価の決め手となる女性社員に今まで以上に力を発揮してもらわなければなりません。また、もう少し広い視点からいうと、女性の活躍を推し進めることは、地域社会の発展につながるものと考えています。そうした観点から平成19年に中部ダイバーシティNetを中部地域の他企業とともに立ち上げ64社・団体（平成24年3月現在）の参加のもと、女性社員対象の異業種合同研修や勉強会を定期的に開催しています。企業の枠を超えた働く女性の交流が、将来の中部地域をさらに活性化させる原動力になると期待しています。

——具体的な取組は、5年前から始められたとか？

平成18年にまず「女性活躍推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、翌19年には人事部の中に「女性活躍推進室」を作りました。この推進室が中心となって、従業員意識調査、意見交換会、講演会などを行っているほか、短

時間勤務制度を小学校1年生が終わるまで利用できるよう延長したり、育児休業を2歳までに延長するなどの制度改革を行い、働きやすい職場環境づくりを進めました。

——活動の結果はいかがでしたか？

当社では、妊娠・出産後もほとんどの女性が辞めずに働き続けており、約1800人の女性の15%程度が短時間勤務制度を利用しています。また、男性の中にも育児休業を取得する社員がはじめています。最近では「自らのキャリアや両立経験を後輩に伝えていきたい。」という先輩女性社員も増えており、頼もしい存在と感じています。

最終目標は「女性の活躍」があたりまえの企業になること

——一方で今後の課題点と思われることはありますか？

女性社員への取組もさることながら、男性社員の教育がとても重要と考えています。電力会社というのは生活・経済に欠かすことのできない電気を一瞬たりとも止めずに送り届ける責任があります。台風や雷による停電時には緊急出社もありますし、交替勤務や宿直もあります。長年に亘り培われた仕事の仕組みは、男性中心にできています。しかし、今後女性の活躍推進を進めていくには、男性社員の意識を変えるための取組や教育が必要だと感じています。実際「男性の部下に対しては遠慮なく指示や命令を出せるのに、女性の

部下に対してはとまどってしまう。」という男性管理職もいるのが実情で、これでは女性は育ちにくくなってしまいます。当社の場合、男性社員の意識改革は、女性社員の意識改革と同様、非常に重要なポイントだと思います。

——目指す到達点はどのようなものですか？

女性がその能力を発揮でき、平等に評価されてステップアップしていくことがあたりまえの会社になることが理想です。特別に取り立てたり、引き上げたりするのではなく、男性と同じスピード、同じ評価基準で管理職になる女性が多くなりたいと本物ではないでしょう。実際、女性社員から「自分の昇進にあたって、会社のPRのためだろうという不自然さが拭えない。」という厳しい声もありました。最後に、私個人の見解ですが、最終目標は「女性の活躍推進」というキャンペーン的な冠がなくなり、推進室も解散することです。「活動」や「活躍」と声高に言っている間はまだまだで、もっと自然なもの、普通のものにならないと、真の女性の活躍を推進する企業とはいえないと、自らを戒めています。



株式会社ベネッセコーポレーション

教育事業本部 副本部長 幼・小事業ドメイン長

岡田 晴奈

《企業概要》

従業員数：3,213人(単体) 2011年4月1日現在

◎社員の女性割合 56.0% ◎平均勤続年数男女差(正社員) 男性：9年11カ月、女性：10年

◎平均年齢 男性：36.9歳、女性：36.2歳 ◎課長(あるいは部課長)に占める女性の割合：31.9%

◎一番トップの女性の役職：本部長 ◎女性の採用比率(正社員)：55.4%

業種：教育・学習支援業

事業内容：教育事業(通信教育事業・学校向け事業)、生活事業(出版・情報サービス・通信販売)

本社所在地：岡山県岡山市北区南方3-7-17



管理職の女性を増やすことで、組織全体が活性化すると考えています

課長・部長の女性比率をもっとアップすることが目標

——これまで女性の活躍推進をどのように進められてきたのでしょうか。

当社は男女雇用機会均等法ができる以前から、男女平等で、女性にも活躍の場を用意していました。さらに、子どもを育てながら働く人が増えてくると、保育園の設置、3年までの休職制度など、子育てしながらでも働ける環境を整えてきました。以前は、社長へ社員が毎年一回、手紙を書くという制度があり、長く働きたいと願う女性社員からの希望を、社長が実現したケースも多かったです。経営会議でも、社長に意見を言いやすく、受け入れてくれる土壌があるので、女性を積極的に活用するというトップの考え方が大きかったと思います。

——ポジティブ・アクションの取組の必要性をどのようにお考えですか。

結婚や出産で辞める女性は少なくなりましたが、管理職は男性の方が多いのが現状です。女性は出産や育児でキャリアの中断があると、男性と同じようにはいきません。現在、全社員の女性比率が6割なのに対して、課長・部長の女性比率は3割となっています。このギャップを埋めること、管理職の女性を増やすことで、組織全体が活性化すると考えてお

り、課長・部長の女性比率アップを目標に掲げています。女性がキャリアアップできる環境を整えていくことが大事だと考えています。



営業職で転勤、海外勤務の女性も増やしていく

——ポジティブ・アクションの取組を進める上で問題点はありましたか。

女性が働きやすい会社とよく言われますが、チャンスを活かすか活かさないかは、そこで働いている女性の気持ち次第です。結婚や出産によって、キャリアアップを望まない人が増えてしまうと、組織全体の活力が落ちてしまいます。結婚や出産をしても「自分はこういう仕事をやっていくのだから、産休中こういう本を読もう。こういう資格をとっておこう」という、マインド設定をしっかりとっていかねばならないと考えています。

——ポジティブ・アクションの取組でもたらされた変化を教えてください。

営業職は転勤が多く、男性が多かったのですが、5年程前から女性比率がアップし、子どもを連れて転勤する女性もいます。それまでは女性には転勤の命令自体がでなかったのですが、人脈や仕事の幅を広げて、キャリアアップするためには、転勤も必要と考えるようになったのです。海外勤務も男性が多かったのですが、女性でも手をあげる人が増えました。

——今後の人材活性化のビジョンについてお聞かせください。

会社として女性の活躍を推進する文化は根付いています。しかし、会社の制度だけでは限界があります。昔よりは男性が家事に協力的になったとはいえ、まだまだ女性の負担が多いのが現実。日本人の男女の家事分担の役割意識がもっと変わっていくことが、社会全体の人材活性化につながると思います。

イオン株式会社

ドラッグ・ファーマシー事業 新規事業担当 兼 コスメーム株式会社 代表取締役社長

佐藤 京子

《企業概要》

従業員数：約265,000人(グループ会社連結、8時間換算のパート従業員を含む総数)

業種：卸売業、小売業

事業内容：純粋持株会社イオン(株)を中心に国内外約180社の企業からなるグループです。

GMS(総合スーパー)事業をはじめとする12の事業とこれらを支える機能会社によりグループの競争力を高め企業価値の向上を図ってまいります。

本社所在地：千葉県



「仕事を続けることが当たり前」と考える女性が増えている昨今。ライフステージを理解し、合わせる企業努力が必要です。

女性の活躍推進に効果的な3ポイントは、納得、理解と支援、新規事業への参加。

——これまで多くの女性の部下をお持ちになられたそうですが、活躍を促進するポイントがありますか？

まずひとつ目は、きちんと説明し、納得を得ることです。たとえば男性には「これをして」「ここに異動して」とひとことで済むことでも、女性にはそうする理由をちゃんと説明し、納得を得ることが大事です。そうしないとモチベーションが上がりにくいのが女性なのです。男性管理職の方は面倒に感じるかもしれませんが、言い換えるとそれをちゃんとすれば頼れる戦力となってくれます。もうひとつのポイントは、ライフステージを理解し、それを尊重してあげることです。いくら男女平等、共同参画とはいっても、やはり家事・育児に関して女性のほうが負担が大きいのは事実です。結婚、出産、子育て、やがては介護。これらの多くが、女性の肩にかかってきます。そんな中にあっても、会社や上司に、自分が今どんな暮らしの問題に直面しているかを理解してもらい、何らかの支援を受けることができるなら、女性は働き続けることができるわけです。たとえば、私の事業部では、経理の仕事は、スキルの高い子育て中の女性契約社員

と、親の介護中の社員と、派遣社員の3人がパッチワーク状態になっています。つまり人に仕事を就けず、仕事に人を就けるという考え方ですね。ちなみに子育て中の契約社員は、子どもの手が離れたら経理の専門職としての正社員として働くことを希望していて、そのときにはきっと大きな戦力になってくれると思います。選択肢の多さが重要なんです。

——新規事業のご担当ですが、女性と新規事業の相性はどうですか？

新規事業には、挑戦すると、その人の業務範囲が知らず知らずのうちに広がるというメリットがあります。また違う分野の仕事の面白さや、自分の適性を発見するということも起こります。さらに、参画した意欲や成果が評価に反映しやすく、キャリアアップにとってもビッグチャンスでもあります。こうしたことから、新規事業への挑戦は上を目指す女性には絶好の機会です。ぜひ挑戦してほしいと思います。

専門職のための新しい評価・職階級制度の整備も必要に。

——専門職を評価し、活性化する制度の開発にも挑戦しているとか？

現在イオンの人事評価システムはマネジメントペースで行われていますが、それをそのまま専門職に適用すると無理が出てきます。ですので、専門職のための評価

システムを開発したいと思っています。すでにビジョンはあって、それは「デュアルラダー(はしご)方式」といいます。これは各自の適性に応じて専門性をより的確に引き出しながら、人事評価に結びつけるための方法です。例えば店長と販売員の関係に例を引くと、今までなら店長が上、販売員が下という評価になりますが、はしご方式に照らし合わせると、マネジメントと販売という異なる基準で評価されるわけです。こうすることで、専門職のモチベーションは上がりやすくなり、専門性のアップも期待できます。私の担当で、専門的な仕事に就く女性スタッフが多いコスメ分野はまさにターゲット。制度化していきたいと思います。

——女性の登用に躊躇する男性トップや他の企業に対して、アドバイスはありますか？

「案ずるより産むがやすし」です。思い切ってまかせてみてください。きっと期待に届いてくれますから。また、今後は本人の意志に関らず女性が働き続けることが当たり前になってくると予測されます。彼女たちは「昇給や昇格も、男性と同様に整備されている環境の中できちんと働きたい」という希望をもっています。ですから、評価制度や職階級制度などの器と同時に中味も見直すことも必要かもしれませんね。

株式会社キュービタス

顧問

横井 千香子

《企業概要》
従業員数：約3,000
◎男女別管理者数：(2010年5月)部長クラス(女性)2人(男性)21人(女性比率)8.7%、課長クラス(女性)10人(男性)76人(女性比率)11.6%、係長クラス(女性)98人(男性)27人(女性比率)78.4%(2011年9月)部長クラス(女性)3人(男性)22人(女性比率)12.0%、課長クラス(女性)12人(男性)61人(女性比率)16.4%、係長クラス(女性)99人(男性)27人(女性比率)78.6%
◎女性役職最高位：顧問
◎新卒女性採用数：(2009年度)4人、(2010年度)97人、(2011年度)82人、(2012年度)46人
業種：金融業、保険業
事業内容：クレジットカードプロセッシング業務受託
所在地：東京都



働き方の多様性としてのダイバーシティを進め、長く働き続ける仕組みをつくってきた

能力主義で、手をあげればチャンスが平等に与えられる
——ポジティブ・アクションの取組を始めたきっかけを教えてください。

当社はクレジットカードのプロセッシング事業を行っており、前身企業のクレディセゾンの時代から女性が多く活躍してきた会社です。以前から、女性が役職になることも自然でし、働き方の多様性としてのダイバーシティを進め、女性が長く働き続けられるような仕組みづくりにも取り組んでまいりました。今後も女性がやる気を持って働ける環境を堅持しながら、ポジティブ・アクションを進めていきます。

——宣言されたポジティブ・アクションの進捗状況はいかがですか。

1)能力主義を重視した女性社員の積極活用、2)雇用形態、配置転換制度の多様化と働き続ける為の運用、3)個と組織のモチベーションUPにつながる制度提供という3つの取組を推進しており、それぞれ成果を上げています。社員や派遣社員といった区別なく、やる気をもって手をあげれば、チャンスが平等に与えられる環境も整っています。さらに、育児休職後、復帰した社員は、短時間勤務だけでなく、ライフサイクルに合わせて、雇用区分の変更ができ、

週3日、週4日というような多様な働き方も選べます。ほとんどの女性が出産で辞めることなく、働き続けられる会社になっています。

女性が少ない部門に配置することで、新しい風を吹き込んでいく
——取組によってどのような変化がありましたか。

これまでシステム開発部門に女性の課長職はいませんでした。登用したところ、非常に成果を上げることができました。女性が少ない部門へも積極的に女性を配置していくことで、新しい風を吹き込んでいけるのではと、社内でも期待が大きくなっています。今後はすべての部門で女性が活躍できるような体制を築き、政策決定に関する部門にも女性を入れてさらに活力ある企業としていきたいですね。

——ポジティブ・アクションを進めるうえで、課題はありますか。

係長は女性のほうが男性より圧倒的に多いのですが、課長、部長となると男性が多いのが現状です。しかし、女性の割合も毎年増えています。課長、部長及び経営層のポジションを任せられる女性の人材をもっと育成していくことが課題のひとつです。そのために、部署を

ローテーションして、いろいろな仕事を学んでいくことで、新しいことを発見し、人間の幅を広げていくことが、今後のキャリアアップに役立つのではないかと思います。また合わせて「働きやすい」会社であると同時に、社員が自発的に手を挙げたいと思える、「働きがい」のある会社にしていくことも大切であると考えます。



第一生命保険株式会社

代表取締役社長

渡邊 光一郎

《企業概要》
従業員数：56,908名(男性5,481名、女性51,427名)(2011年3月末)
◎職員(基幹職)採用に占める女性の割合：50%(2011年4月)
◎部長職に占める女性の割合1.3% ◎管理職に占める女性の割合：6.8%
◎役職者に占める女性の割合：38.6%(2011年4月)
業種：金融業、保険業
事業内容：生命保険業
所在地：東京都



ポジティブ・アクションは単独の取組ではなく、経営体系の中に一体となって盛り込まれています

トップ層が本当にその気になっているか、ボトムアップの力があるか、両方が大事

——20年以上前から女性の活躍を推進しておられますが、具体的にどのような取組を進めているのですか。

従来は、総合職が企画立案、一般職が業務遂行という、職掌別の役割分担でした。しかし、2009年に総合職と一般職を一本化し、どちらも企画立案・業務遂行を行うグローバル職員・エリア職員という体制に変更したのです。その結果、上位職を目指す女性が増え、業務の品質も向上しました。また、女性がチャレンジできる環境・条件整備から取り組むことが必要だろうということで、ファミリーフレンドリー制度の充実に取り組んできました。——これまでの推進の中でスムーズにできなかった点がありましたか。

当社は2003年に日本経営品質賞を受賞しましたが、品質向上に向けたPDCAサイクルを廻すために、従業員満足度調査を実施しました。この調査実施当初は、女性職員の満足度が相対的に低く、お客さまサービスの主たる担い手である女性職員の満足度が低くては、お客さまの満足度も向上しないと考えました。このことがポジティブアクションを推進するきっかけです。しかし取組み始めた当初は役員も

管理職もまだ女性の活躍を推進するという意識が十分ではなく、社内の意識改革をすすめることは簡単ではありませんでしたが、職員の声を聞き、制度を整え、経営からのメッセージを発信し続けてきました。ポジティブ・アクションは、人事担当だけで進めるのは難しく、トップ層が本当にその気になっているのかどうか、ボトムアップの力がちゃんと出ているかどうかの両方が大事です。本格的な取組をスタートさせてから3年が経ち、意識改革はできたと思いますが、これらの取組を、維持・向上させていくことも今後の課題です。



女性管理職のロールモデルが増える、モチベーションアップにつながる
——女性管理職を増やすことで、期待している変化を教えてください。

女性管理職のロールモデルを増やしたいと考え、層も厚くなっていますが、女性職員がロールモデルを見ながら、自分たちの将来を考えるためには、今のレベルではまだ不十分です。女性管理職の登用を今

以上に進めて、その人たちの背中を見る、目標にすることができるような体制を作ることが目標です。ロールモデルが身近にいることによって、チャレンジする意欲がわいてくると、上位職を目指しやすくなり、その人が今度はロールモデルになるという好循環ができて上がるでしょう。——今後の課題をどう考えていらっしゃいますか。

理念や取組を職員自身が理解して、自分のものとしてくれることが重要です。そのためにも、ポジティブ・アクションは単独の取組ではなく、経営体系の中に一体となって盛り込まれるべきものです。例えば、中期経営計画の中に「お客さまとの接点を強化する」という経営課題があれば、「女性職員もお客さまとの接点の重要な担い手になっていく」という一体の取組にしていくということです。ポジティブ・アクションの内容をストレートに伝えていくだけではなく、経営体系とポジティブ・アクションの取組が重なり合っていること、これが当たり前の状態にしていきたいと考えています。また、同じ言葉で同じ取組を繰り返すだけでは更なる進歩が望めませんので、レベルを維持、向上するためにどのように次のステージに進んでいくのかを常に考えていく必要があります。

株式会社みずほフィナンシャルグループ

名誉顧問

前田 晃伸

《企業概要》
従業員数：約57,000人（連結ベース）
◎ポジティブ・アクション取組概要：基本方針「4つのR（Recruit・Raise・Retain・Relate）」のもと、新規採用と管理職については女性比率の数値目標を掲げ、女性の活躍推進に取り組んでいます。
◎次世代育成支援：仕事と生活の両立支援のため、各種制度の整備等様々な施策を展開しています。
〔育児休業者数（人）：2008年度883（うち男性208）、2009年度952（うち男性275）、2010年度1,086（うち男性270）〕
業種：金融業、保険業
事業内容：グループ会社の経営管理・戦略統括
所在地：東京都



最終目標は「ポジティブ・アクション」に頼らず 当たり前前に推進していくこと

各種施策を進める上での基本方針 「4つのR」を制定。

—— 女性の活躍推進の取組を始めたきっかけを教えてください。

1986年の法改正で通称『男女雇用機会均等法』が施行され、いわゆる「総合職」の採用で女性に門戸が開かれました。「みずほ」の前身である3つの銀行でも「基幹職（総合職）」の女性の採用が広がり、同時に過去にいわゆる「特定職（一般職）」として入社していた女性の中にも基幹職へ職系転換する人が現れました。しかしながら、その後の女性の活躍推進の取組は各社一進一退という状況で、管理職における女性の比率や基幹職の採用における女性の割合は低く推移していました。このような状況を抜本的に改革するため、「みずほ」誕生の約1年後の2003年に「女性の活躍推進」についてのワーキンググループを組成し、「ポジティブ・アクション」の具体的な取組について検討、最初の5年計画を2004年にスタートさせました。



女性活躍推進セミナー（平成24年1月開催）

—— 具体的にはどのようにして取組を進めていかれたのでしょうか。

まずはグループ各社の人事部にポジティブ・アクションの担当を配置し、方針や経過報告について人事政策委員会や経営会議を通じて報告や協議を行う体制を整えました。最初の5年間は積極的な採用やポスト開発と登用、そして結婚や出産といったライフイベントに合わせた支援制度の整備に注力しました。途中2006年には「4つのR（Recruit・Raise・Retain・Relate）」という「女性の活躍のための基本方針」を制定。当初5年の目標を達成した後の2009年からは3年計画に取り組んでいます。この3年計画はより広い層へのキャリアアップや勤務支援の制度の啓発と人材育成、上司である男性の管理職の啓発やワークライフバランスの推進による働きやすい環境づくりに注力しました。また「基幹職採用における女性の比率30%」「管理職における女性の比率を2011年度末までに10%」という数値目標を掲げ、現時点でほぼ達成の見込みが立っています。

育児休業者には保育所探しや復帰後の働き方を定期的に研修。

—— ポジティブ・アクションの取組を進めた結果、どのような変化がありましたか。

当グループは業種の関係から事務部門が大きく、大勢の特定職の社員が働いており

ます。キャリアアップに意欲を持ち能力のある特定職の社員を管理職に育成する制度を作り、若いうちからキャリア開発のイメージが持てるように研修やセミナーを通じて啓発しています。支援制度では、例えば育児休業は法令の要請水準を超え養育する子どもが満2歳までとし、保育所の募集人数が多い4月を休業期間中に最大2回迎えることが可能となっています。また育児休業者に対し保育所探しや復帰後の働き方について、先輩ママのノウハウ提供や各種制度利用の方法等を定期的に研修しています。このため、保育所が見つからないといった理由で職場に復帰できない女性はかなり減少しています。

—— では、最後に今後の課題についてお聞かせください。

われわれの次の3年の課題は、育児や介護などを抱える社員が更に働きやすく活躍しやすい成熟した環境を整えていくことだと考えています。当グループのお客様は個人から大企業まで多岐に渡っており、その中でわれわれ自身の社内人事制度が硬直的であることは社会の多様化に遅れ、自らのサービスを硬直させてしまいます。当グループは自らの成長戦略として、女性の活躍推進ならびに人材の多様化を進め「ポジティブ・アクション」に頼らずとも当たり前前に推進していく事が最終目標です。

株式会社アテナ

代表取締役社長

渡辺 剛彦

《企業概要》
従業員数：約600名
◎平均勤続年数：男性／10年、女性／10年 ◎役職者に占める女性の割合：1割
◎一番トップの女性の役職：副支店長 ◎女性の採用比率：30%
業種：サービス業（メーリングサービス業）
事業内容：ダイレクトメールの企画・制作・発送業務の代行
所在地：東京都



労働とはどういうことなのか？ 正道を通すことがポジティブ・アクションにつながります

公平な評価で、男女の区別なく 活躍できる場を提供

—— 女性の活躍推進の取組を始めたきっかけを教えてください。

当社は主にDMの企画・制作や発送代行などの業務を行っており、全従業員の約7割が女性で占められています。まさに女性の労働力なしでは成り立たない業態と言えます。この業界では実務は女性、管理が男性という役割分担が常識でしたが、当社ではその常識を覆し、更なる業務運営の効率化を目指して、実務だけでなく管理の職にも女性に就いてもらいたいと考えました。そのために、女性の能力発揮をさらに促進したいと考え、創業間もない頃から積極的に女性の活躍推進に取り組んでいます。

—— 具体的にはどのようにして取組を進めているのですか。

男女の隔たりなく業務実績を平等に評価し、意欲と能力のある方に活躍の場を提供することを徹底しています。定期的に、役割分担に関する個別面談を行うことで、スピーディーで適材適所な配置転換の仕組みが定着しました。また、実力のある人材に対しては、業務範囲の拡大や管理職への登用と共に責任も重くなっていく組織の原則を理解するよう求めています。

—— ポジティブ・アクションの取組を進めていく上で問題点はありましたか。

当たり前のことですが「社業に貢献して、生み出された成果に見合った報酬をもらう」という意識を常に持ちながら働いてもらわないと、当社のような中小企業は収益的に弱体化してしまいます。もちろん、育児休業など、制度を利用したい人は積極的に利用すべきです。当社にも制度を利用して職場に復帰し、休業前と同じか或いはそれ以上の成果を出している女性従業員も沢山います。しかし、労働と待遇の関係に対しての意識が低い人がいると、周りの従業員の士気は下がりますし、会社の業績も悪化します。会社も本人にとっても良いこととは言えません。このように、企業で働くことの基本的な仕組みと考え方を理解をしてもらうことは、ポジティブ・アクションの推進に不可欠なのです。

社員の自発的な動きを促す

—— 社長自らがメッセージを発することで、社員の意識が変わってきましたか。

トップとして、性別にかかわらず全従業員に「企業発展の仕組みと労働の本質を理解した上で働いてほしい」というメッセージを常に発信してきたつもりです。その甲斐あってか、従業員の意識は良い方に変わってきていると思います

が、これを維持することも重要です。とにかく継続あるのみで、今後も私からの呼びかけを続けます。

—— 今後の展望をお聞かせください。

ポジティブ・アクションは会社側からの一方的なメッセージだけでなく、働くみなさんの受け身ではない自発的な行動を促進することが大切だと考えています。そのため、今以上に風通しの良い職場づくりを進めると共に、男性も女性も同じ土俵で切磋琢磨をしながら活躍してもらえよう、新しい働き方のアイデアを受け付ける人事部門を増強しています。会社側から権利を与えるだけでは、社員も会社も変わっていけないのではないかと私は実感しているからです。ポジティブ・アクション宣言によって、男女を問わず全従業員が自立し、自発的に意見や要望を会社に伝えることができるようになれば、会社も変わり、社員も変わる…延いては社会全体の女性の活躍推進も向上していくのではないのでしょうか。



ポジティブ・アクションチェックシート

御社では、次のような取組を実施されていますか？

POSITIVE ACTION

1.取組の推進担当者を決めたり、プロジェクトチームなどを設けるなど、
企業内のポジティブ・アクションの推進体制の整備

☐行っている ☐行っていない

2.女性の能力発揮の状況や問題点の調査・分析

☐行っている ☐行っていない

3.女性の能力発揮のための計画の策定

☐行っている ☐行っていない

4.女性が少ない職務や役職について、
意欲と能力のある女性を積極的に採用・登用

☐行っている ☐行っていない

5.女性が少ない職務や役職に女性が従事するため、
教育訓練を積極的に実施

☐行っている ☐行っていない

6.管理職や男性社員に対し、
女性の能力発揮の重要性についての啓発

☐行っている ☐行っていない

7.性別により評価することがないよう、
人事考課基準の明確化

☐行っている ☐行っていない

8.体力面での個人差を補う器具、設備などを設置するなど、
働きやすい職場環境を整備

☐行っている ☐行っていない

9.転勤要件など、
女性が満たしにくい募集・採用、配置・昇進基準の見直し

☐行っている ☐行っていない

10.女性の責任感、意欲を向上させるために会議などで
発言・提案を求めるなど、職場環境・風土の改善

☐行っている ☐行っていない

11.出産や育児などによる休業がハンディとならないような
人事管理制度、能力評価制度の導入

☐行っている ☐行っていない

これらは全てポジティブ・アクションの取組の具体例です。
「これならやっている」、「できそうだ」というものがあつたのではないのでしょうか。
ポジティブ・アクションは組織が「やる気」になれば進んでいきます。
トップが意思を明確に示し、取組をスタートさせましょう！

POSITIVE ACTION

女性の活躍推進協議会

ポジティブ・アクションの取組をさらに広げ、より多くの企業に促していくため、行政と経営者団体との連携の下に活動する協議会で、平成13年7月に第1回の協議会を開催して以来、毎年度1回程度のペースで開催している。

これまで平成14年4月に「ポジティブ・アクションのための提言」をはじめ各種資料を作成するほか、シンポジウムや各種セミナー等、様々な場面でポジティブ・アクションの必要性・重要性をアピールする等、ポジティブ・アクションの取組の普及・促進に向けた行動、発信を行っている。

●これまでの活動

- 第1期：平成13～16年度 “提案する協議会”**
- ・「ポジティブ・アクションのための提言」作成
 - ・「ポジティブ・アクションの取組事例集」作成
 - ・「動き出すポジティブ・アクション」作成
 - ・「本気のポジティブ・アクションー『私は本気です』ー」作成
- 第2期：平成17～20年度 “発信、行動する協議会”**
- ・「企業経営とポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催
 - ・「ポジティブ・アクションの鍵を考えるシンポジウム」開催
 - ・「日本経済と企業にとってのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催
- 第3期：平成21年度～ “発信、行動する協議会”**
- ・「企業経営とポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催
 - ・ポジティブ・アクション普及促進のためのシンボルマーク「きらら」決定・公表
 - ・協議会委員所属企業より、女性活躍推進のメッセージ「ポジティブ・アクション宣言」発表
 - ・「企業経営とこれからのポジティブ・アクションを考えるシンポジウム」開催

●女性の活躍推進協議会(平成24年3月15日現在)

- | | |
|--------|---|
| 大野 智彦 | 中部電力株式会社 代表取締役副社長執行役員 |
| ○岡田 晴奈 | 株式会社ベネッセコーポレーション
教育事業本部 幼・小事業ドメイン長 |
| 岡部 義裕 | 東京商工会議所 常務理事 |
| 久保田 政一 | 社団法人日本経済団体連合会 専務理事 |
| 佐藤 京子 | イオン株式会社 ドラッグ・ファーマシー事業 新規事業担当
兼 コスメーム株式会社 代表取締役社長 |
| 柴田 実 | 株式会社日本色材工業研究所 取締役人事総務部長 |
| 瀬戸 実 | 全国中小企業団体中央会 理事・事務局長 |
| 高松 和子 | ソニー株式会社 VP環境推進センター長 |
| 立石 信雄 | オムロン株式会社 特別顧問 |
| ◎福原 義春 | 株式会社資生堂 名誉会長 |
| 前田 晃伸 | みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問 |
| 横井 千香子 | 株式会社キューピタス 顧問 |
| 渡辺 剛彦 | 株式会社アテナ 代表取締役社長 |

(◎は座長、○は座長代理)

