

MARIKO TANAKA



社会で男女共同参画がいわれるようになって久しい。だが、以前よりは改善されたものの、企業における女性の活用はいまだ十分とはいえない。だが、これからの企業は、大企業、中小企業を問わず、女性をいかに活用するかが成功の鍵である。

本コーナーでは、清話会にもたびたび登場していただいたコンサルタント・赤木美香氏に聞き手を務めてもらい、女性活用の最先端企業の事例を探る。



MIKA AKAGI

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

(株) 資生堂経営企画部CSR室 田中万里子

仲間が増えて、 自然に流れができた

赤木 御社では「女性支援」について、さまざまな取り組みをされておられ、田中さんは女性社員の育児休業をサポートするプログラム「wiwiw」(ういいうい)を担当されていますね。

まずは、資生堂の女性支援活動の経緯を簡単に伺えますか。

田中 弊社は男女共同参画への取り組みを1990年ごろから本格的に始めました。弊社のお客さまの9割が女性であり、社員の7割もまた女性です。女性社員の価値観を企業活動に活かさなければ資生堂という企業に明日はない——ならば、女性にもっと活躍してもらうにはどうすればよいか真剣に考える必要がある、そこに根本があります。

赤木 働くスタッフ、お客さまにとっても、女性活用の考え方は必須なのですね。

田中 ええ。そこで、なぜ女性が活躍しきれないのかを考えると、女性にとって出産・育児がキャリアのハードルとなっている現状があり、できるだけそれを取り除く必要があるという答えにたどり着いたのです。ですから、女性活躍支援とワーク・ライフ・バランスを車の両輪として取り組んでいます。

赤木 資生堂の場合は、90年の時点ですでに、子どもが3歳になるまで育児休暇が取

育児休業者は、 そのブランクの期間をつらく思うものです

れるなど、革新的な取り組みをしてもられたと記憶しています。

田中 はい。その後、ときどきの課題と目標を設定しながら推進してきましたが、2003年により具体的なアクションプランを策定し、現在はそれに基づき行動しています。少しずつですが成果も表れています。

赤木 まだ実践事例もほとんどないころから、女性の力を活用するために何をすればよいのかを本気で考えていたのですね。

田中 以前から、子どもがいながらキャリアを積み管理職になった女性もいました。そうした人が増えるに従い、皆の意識が変わったといえます。

ですから、「女性だから」と肩肘を張るわけでもなく、自然とよい流れができた気がします。

赤木 活用する方々の様子や活用の結果を見る機会も増え「これ私も使っていんだ」「活用するようになるんだ」という具体的なイメージを持てるようになってきたわけですね。

田中 そうです。それを会社がいろいろな

制度をつくることで、後押ししてくれました。03年に設置された「カンガールーム汐留」もその1つです。

赤木 育児休業を終えた方が、安心して職場復帰できるよう設けられた保育施設のことですね。

田中 育児休業は取った方がいいが、待機児童の多い首都圏では保育園に預けることができず、復帰できないということがよくあります。それでは安心して休業も取れませんが、安心して子どもを産むこともできません。

赤木 よく、さまざまな企業の方から、せっかく制度をつくってもなかなか利用できず、また男性社員からの理解や支援を受けられないことも多いと聞きます。御社では、いかがですか。

田中 先ほど、お話ししたように、弊社は社員の7割が女性です。そのため男性たちも「ノー」とは言えない部分もあったかと（笑）。化粧品が生業ですから、女性がつと活躍すべきであるということは、多くの男性社員も理解してくれたと思います。

社長自らの決断が 流れを加速させた

赤木 これまでの取り組みについて、達成度など目に見える結果などはありますか。

田中 ビデオを作成して見てもらう、研修を行うなどはしていますが、実際の効果として表れるのはもう少し先だと思っています。もともと、女性の管理職比率を見る限り、上がってきました。その点では効果が出ているとは思いますが、まだまだです。

赤木 女性スタッフの意見を直接聴き、それにどう対応するか一つひとつ施策をつくり、活用してもらい、結果を再検討していたと聞いたことがあります。そのような地道なプロセスが必要なのですね。

田中 両立支援に関しては、おかげさまで資生堂では育児休業を希望する人の、ほぼ100%が取得できています。

とはいえ、まだ課題もあり、育児のための短時間勤務がなかなか取れないという現状があります。特に、店頭のビューティーコンサルタントがです。

田中万里子氏

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

というのも、ちょうど彼女たちが保育園のお迎えに行きたい時間が、仕事帰りのお客さまが店頭にいらっしゃる時間帯でもあるからです。本人も気兼ねしたり、周囲も取らせてやりたくてもなかなかできない。いくら本社が奨励したとしても、現実はいくらにないわけですね。

赤木 理想と現実のギャップに直面したわけですね。どのように解決されたのですか。
田中 そこで、この問題を解決すべく、「希望する全員が取れるようにしよう」と社長自らの指示があり、ある意味、トップダウンで立ち上げたのが「カンガルースタッフ制度」です。

お客さまと一番近いところにいる彼女たちが、イキイキと働くことが最重要との考えの下、考え出された代替要員制度です。一部の事業所で先行して始め、今年の下期から全国展開します。

赤木 社長が女性支援のために「コスト増容認」発言をしてくれるのは、働く女性にとって勇気づけられることですね。

田中 はい。効果が少しずつ出ていると言

いました。数年前から加速しているのも事実です。大きな要因は、トップが全社員に訴えかけ、決断していることにあると思います。

育児休業中の ブランクがきつい

赤木 さて「w i w i w」について、簡単にご説明ください。

田中 「w i w i w」の目的は、育児休業をブランクとせず、ブラッシュアップの時期として復帰につなげるためのサポートをすることにあります。一般に、企業が両立支援を始めようとするとき、最初に自社の制度の棚卸しから始めるところが多い。すると、育児休業期間がぼっかりと空いていることが分かります。

赤木 確かに。

田中 それをさらに分析すると、会社側の視点として、育児休業中なのだから、会社はあまり介入しない方がよいという（親切心）から何もすることがあります。しかし一方で、育児休業者や復帰者に聞いてみ

ると、この期間に放っておかれたことは、とても不安で、またその後のキャリアに（よくない影響）を少なからず与えているとの答えがあります。そうなる、せっかく復帰後のサポートを考えたところでモチベーションが下がってはいけません。

赤木 育児休業は取れ、復帰の道も開かれた。しかし、今度は復帰するまでの女性の意識の低下に焦点が当たったのですね。

田中 私どもでも、制度を導入した当初は、休むことがゴールでした。それを達成したら、今度は（いかに過ごして、いかに次につなげていくか）が大切になったのです。その過程で「w i w i w」が誕生しました。
赤木 確か、00年に1人の女性スタッフの案を採用し、事業化したことですね。女性活躍支援に対する意識が深くなくてはできないことです。企業によっては女性を棚の上に置き、形ばかりは「やっている」という会社もあります。ですが実施されることで、それを見た他社でも意識が高まり女性活躍支援への道が開けていく。他社の

赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より（株）フランクリン・コビー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルティング推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役就任。

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

◆12月16日(土) クラーク・フューチャー・コンサルティング(有) 主催「ウーマンズ・ライフスタイル・フォーラム」開催。詳しくは<http://www.clarkfuture.com>

取組み促進にもよい影響を与えてそうですね。
では今、提供中のプログラムは、どのようなものですか。

田中 「オンライン講座」と呼ばれるeラーニングを提供しています。コンテンツの多くを占めるのはビジネスに関するものですが、赤ちゃんの世話に明け暮れる生活の中、いきなりビジネスの勉強を始めることは難しい。そのため、赤ちゃんの睡眠サイクルが安定して少し時間が出てきたところに、まずは気軽に組み入れる料理や収納、ダイエットなどの生活面で興味のありそうなコンテンツを提供することで、まずはパソコンの前に座ることや育児以外に時間をとることを習慣づけられるように工夫しています。

「心」を無視して スキルを提供しても……

田中 しかし、そんなチャレンジも心の平穏がなければできません。
「wiwiw」では、会社と育児休業者の絆づくりを一番大切に考えています。ですから、コンテンツとして会社の情報がかかる「掲示板」を設けたり、上司と情報交換ができる機能を持たせています。これで「会社は自分を待っていてくれる」と思え、復帰の準備へと備えられるのです。

赤木 育児中の女性の状況を思いやる「心」がなければ、スキルだけをいくら提供しても意味がないですね。私も育児休業され、

5～6年のブランクが空いた方から「何ができるのかしら」と将来の不安話をよく聞きます。その際、これまでの仕事を細分化することを勧めています。すると、ただ営業事務をやっていた方でも、実はそれ以外にいろいろとやっていたこと、できていたことがあることに再度気づき始め、自分の「できること」を思い出してくるのです。

田中 ええ。ブランクが自分への自信を失わすのです。復帰前までに心のサポートを怠ると本人も会社も痛い目に遭います。

赤木 「wiwiw」のユーザーからは、どのような声をいただいていますか。

田中 「wiwiw」があつたから復帰できた——こういった声をいただくときが一番うれしいですね。また、「wiwiw」があるから、2人目の子どもに挑戦できるという声も聞きます。

赤木 具体的には、どの部分がよかったと聞かれていますか。

田中 やはりコミュニケーションの部分ですね。先ほど申し上げた対上司だけでなく、育児休業者同士が語り合う場もあります。自分の住む地域で育児休業者と知り合う場合は、意外とありません。「ママ友」は、それぞれ少し頑張って公園デビューすればできますが、よほど仲良くならないと自分が育児休業者であることを言わない人も多い。復帰の悩みを共有する仲間がいることは、とても心強いものです。

赤木 なるほど、自分の現状を共感し合う

場が大切なのですね。具体的に提供するコンテンツはどのようにして決めるのですか。

田中 社内にいる育児休業経験者たちの意見からです。最初は、休業中にスキルアップすることを目的とする色合いが強かったですが、そうした育児休業者の意見が加わり、より実用性の高いものへとブラッシュアップされていきました。

赤木 一般企業にも提供しているとのことですが……。

田中 大企業のように社員が大勢いて、休業者も多い環境ならば、自前でシステムをつくる意味もあるかもしれませんが、そこにお金をかけられない中小企業にこそ、「wiwiw」を試していただきたいですね。また、現在は育児休業者のいない会社でも、導入することで女性活躍支援への理解の高さを示すこともできるかと思っています。

赤木 今後のご予定は……。

田中 コンテンツをさらに導入するとともに、導入企業やユーザーの皆さまによりよいサービスが提供できるよう、来年1月に「wiwiw」の運営をネットワーキングが設立する「wiwiw」専門の新会社に移譲することになりました。弊社は今後も「wiwiw」を活用する一企業として、女性の活躍を支援して参ります。

赤木 女性は、女性を大切に考えてくれる会社で働きたいという願いがありますから、採用にもつながるかもしれません。今後の展開に期待したいと思います。