

## —三菱電機ビルテクノサービスの取組み—

# 女性活躍推進を全社員の取組課題と捉え、 男性も女性も働きやすい職場を目指す

三菱電機ビルテクノサービス株式会社は、昇降機や空調設備をはじめとするビル設備の保守・修理・コンサルティング等を主な事業として展開しており、男性比率が約9割と非常に高い中で女性が活躍しやすい職場環境づくりを進めています。

全社員を対象にした意識調査を継続的に実施し、さらなる推進を目指す同社の取組みについて、取締役総務人事部長の吉木敬典氏と人事企画・女性活躍推進グループの横田愛恵氏にお話を伺うとともに、これまでの経緯や今後の活動などを紹介いたします。



よしきたかのり  
**吉木 敬典 氏**

取締役 総務人事部長

【略歴】

1982年入社。東京支社総務部長、本社総務部長、関西支社副支社長などを経て、2019年に取締役に就任し現職に至る。



よこたまなえ  
**横田 愛恵 氏**

総務人事部  
人事企画・女性活躍推進グループ

【略歴】

2012年入社。営業部門、総務部門を経て、2019年より現職。主に女性活躍推進活動に従事。

## 管理職と社員の意識の差が明らかに

—御社は男性比率が高い中にあって、女性の活躍推進に積極的に取り組まれていますが、そのきっかけや経緯についてお聞かせください。

**吉木氏:**当社は全社員の9割近くが男性で、圧倒的に男性の多い会社です。また、総合企画コース（総合職）と一般事務コース（一般職）という2つのコース採用を行っており、女性社員の約25%が総合企画コース、大半の約75%が転勤を伴わない補助的業務を行う一般事務コースという比率になっています。

以前から女性活躍推進に取り組んできましたが、大きなきっかけのひとつは2015年に公布された女性活躍推進法です。法案の立案にあわせて三菱電機グループ全体で重点的に推進していくという機運になっていました。

**横田氏:**当社では、まず現状と課題認識のために、2015年に全社員に向けて女性活躍に関するアンケート調査を実施しました。実施にあたり、21世紀職業財団にヒアリング調査、アンケート調査を依頼し、結果を分析していただき、取組み案を提案していただきました。それを元に課題改善に向けて取組みを実行してきました。

**吉木氏:**概ね想定はしていたのですが、一般事務コースの女性は補助的業務のままでいいと思っているのではないかという管理職と、主たる働き手として見られずキャリア形成が見通せないと考えている一般事務コースの女性とがお互いにキャリアについての課題を抱えていることがアンケートでも浮き彫りになりました。総合企画コースの女性も出産後の継続就業に難しさを感じている一方で、それを女性の昇進意欲が低いと捉えている管理職との意識に相違があることがわかり、この両者の意識を変えていかなければといふところからスタートしました。

—2016年には、経営層幹部への意識啓発を行うとともに、トップからメッセージを発信されましたね。社内外への周知という点でも効果が大きかったのではないでしょうか。

**吉木氏:**2016年に「人づくり・女性活躍推進室」を発足し、ダイバーシティ推進の中でも特に女性活躍推進を柱として取り組むことといたしました。

様々な施策を実行していくには、まずトップが率先して女性活躍推進は会社にとって必要な取組みであることを示すことが、全社員への理解を促すためにも重要です。社長のメッセージと共に、社員への一斉メールや社内広報誌を通して、施策の詳細について紹介しました。

**横田氏:**インターネットの専用サイトも立ち上げ、各種制度の詳細を見る能够ないようにしました。当社は育児休職の取得期間やその他の支援について、法制度以上に拡充を図っています。これらの制度をいかに利用しやすい環境にしていくかが次の課題だと感じています。

## —意識醸成のために、階層別の研修も行っていますね。

**横田氏:**経営幹部に向けた研修を端緒として、支社の経営層や管理職に向けた女性部下育成研修を複数回実施しました。女性の少ない職場も多いため、男女の区別はないとは言ながらも、実際にはどう女性社員と接して育成していったらいいのか、なかなか考える機会がなかったという管理職も多く、「女性育成の“キー”（①期待する、②聴き取る、③機会を与える、④鍛える）」等、21世紀職業財団の講師から多くのポイントを学び、今後のマネジメントにうまくつなげたいという声も聞かれました。

総合企画コースの女性社員に向けては、キャリアデザイン研修等を実施しています。これまでキャリアについてあまり考えたことがなかったという女性も多かったので、よいきっかけになったと思います。双方の意識が変わることで、上司はしっかりと部下のキャリア形成を支援し、女性も将来をきちんと見通しながら働くことができるようになれば、相乗効果につながると考えています。これらの研修は今後も継続して実施する予定です。

## 意欲の高い女性のキャリア形成に向けた取組み

**横田氏:**女性側の悩みとしては、出産後に働き続けることが難しいのではないかという不安の声も上がっていました。

**吉木氏:**特に総合企画コースの社員は長時間労働を厭わず働くのが当たり前という状況が根強く残っていることは、課題でもありました。

総合企画コースの技術系の職種には、エレベーター・エスカレーターといった昇降機や空調設備等の故障対応業務もあります。トラブルが発生すれば24時間365日駆けつけられるよう、夜間や休日に交代で勤務をすることもあるため、子育てや家庭を持ちながら働き続けるのは難しい職種と言えるかもしれません。

そのため、女性にもキャリアパスが描けるようなモデル事例を増やしています。現場でのメンテナンス業務や故障対応等の業務も技術職にとっては必要な経験ですから、例えば最初の何年かで経験を積んでもらい、その後は家庭環境等に応じて設計やシステムエンジニア、検査・品質に携わる業務等、比較的休日出勤や夜間業務の少ない仕事に就いてもらうこともあります。最近では工事の施工管理を希望する女性も出てきました。

## —想定外の調査結果も見えたのでは。

**吉木氏:**いい意味で裏切られたのが、総合企画コースの女性の意識で、男性と同じように育成されていると答える女性が多かったです。女性たち自身がそのように認識しているのは、驚きの結果でした。

**横田氏:**私自身も総合企画コース入社で、営業を担当していました。確かに、女性は圧倒的に少ない職場でしたが、男女にかかわらず同じように上司から期待をかけてもらっているというのを感じました。

調査結果からも、総合企画コースの女性はしっかりと育成されていて、本人の意欲も高いということがわかりましたので、力を入れて成長につなげていくべきところであると認識できたのはよかったです。

**吉木氏:**調査結果や研修の実施等を踏まえて施策の検討を進め、2019年に2回目の調査を実施しました。状況に応じた施策を行うためにも定期的に実施することは必要だと考えています。

## エリアの特色に応じて新たな経験の機会を提供

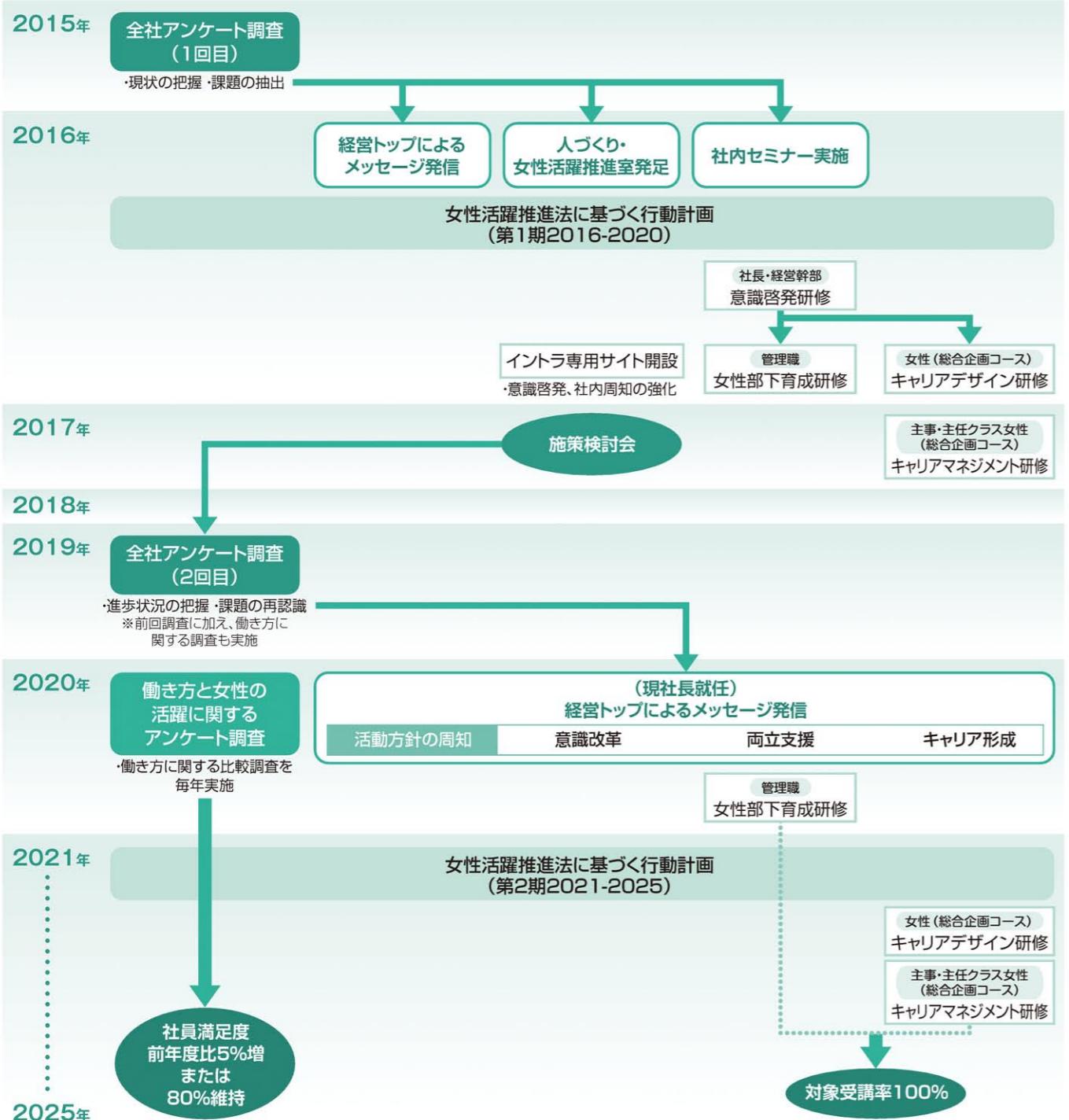
—支社の経営層にも研修を実施しているとのことですが、取組みを支社にも浸透させるための工夫についてお聞かせください。

**横田氏:**支社ごとに総務部がありますので、本社の総務人事部と連携を取りながら推進しています。各支社では一般事務コースの女性社員が多く在籍していますので、その女性たちにもスポットを当てて支社ごとに取組みを進めています。

**吉木氏:**通常、一般事務コースの社員は職種を変えるような人事異動がほとんどなく、長い人は20年以上ずっと同じ職種で同じ業務をしているという状況です。私が関西支社に異動した3年前、半数以上にあたる約15人の一般事務コース社員を配置換えしました。ずっと同じ業務のままモチベーション高く働き続けるのは容易なことではないと思いますので、他の業務を経験する機会をつくったのです。居住地の変更を伴わない範囲の異動ですが、例えば総務から営業事務を担当してもらったり、逆に営業事務から総務に異動して、支社長の秘書業務に携わつもらったりしました。

入社してからずっと同じ仕事をやってきた中での配置転換というのは、会社側としても勇気がいることなのですが、転換した本人は相当不安があったと思います。最初はかなり抵抗があったようです。「以前の業務のほうが良かった」という人も中にはいましたが、半数以上の女性は「新しいことを経験して、いろ

## 三菱電機ビルテクノサービス 人づくり戦略・女性活躍推進のあゆみ



「いろな気づきもあった」、「やってみたら楽しい」等、前向きに捉えてくれました。

—2015年にアンケートを行ったときは、一般事務コースの女性社員のなかには、ずっと同じ仕事をしていることが不満だという声もありましたので、そういう意味では本当にキャリアの幅が広がったのではないかと思います。

吉木氏：一般事務コースの女性社員を対象に研修を実施している支社もあります。例えば、「建設業法とは何か」といったよう

な基礎知識を学ぶ研修や、実際に現場を見学し知識を深める機会等を設けました。これまで一般事務コースにはそうした機会がなかったので、最初は嫌がる人もいたのですが、そのうちに支社に集まって自発的に勉強会を始める女性たちも出てきて驚きました。

横田氏：エリアによって仕事の幅が異なりますので、エリアの特色に応じた研修にはなりますが、知識を身につけて少し難易度の高い仕事の経験を積んでもらうことで、例えば営業や施工管理のアシスタント業務など仕事の範囲が広がり、自身のやりが

いにもつながります。総合企画コースとの連携も強まるのではないかと思っています。

### —女性のキャリアアップや管理職登用についてはどうですか。

吉木氏：登用を進めていきたいのですが、当社の女性社員の母数が極端に少ないこともあり、女性管理職は5人で、この数年間でまったく増えていないのが現状です。ただ、その下の係長クラスの女性はここ数年でおよそ10人から20人と、少ないながらも着実に増えています。今後も能力のある女性社員を着実に登用していきたいと思っています。

特に技術系出身の女性自体が少ないので、当社に関心を持っていたために、採用時にいかにPRしていくかというのも非常に悩ましいのですが、裾野を広げていくために、今後も継続して女性を採用するようにしたいと考えています。

横田氏：社内にロールモデルと呼べる女性は少ないので、社外交流の場として21世紀職業財団の女性活躍サポート・フォーラムにも参加させていただいており、他社で活躍されている女性のみなさんから刺激を受けているようです。

吉木氏：最近は、昇進試験を受ける一般事務コースの女性が増えています。仕事の範囲が広がったことで、本人の意識の変化はもちろん、「せっかく配置転換したのだから、上のステップを目指してみたら」と上司のほうから背中を押したこと、大きなきっかけになっているようです。

### 男性社員からも柔軟な働き方の改善を望む声

—今後も毎年調査を実施されるそうですね。

横田氏：ダイバーシティ推進に限らず、人事制度をはじめとする諸制度の運用を見直す中で、調査の結果とその分析というは貴重な情報ですから、5年ごとの本調査は継続しつつ、負担に

ならない程度のアンケート調査を毎年行っていく予定です。

吉木氏：まずは長時間労働をなくしていくことを目指して取り組んでいます。

2019年4月の労働基準法の改正により、時間外休日就業時間の上限規制が厳格化されました。当社は建設事業であり、5年間の猶予がありますが、猶予期間を前倒しして昨年度より上限規制を遵守できるよう、目標を掲げて取り組んでいます。昨年度の目標は達成できましたので、今年の4月からはさらに一步進めた数値目標を立て、達成に向け取り組んでいます。

—労働時間短縮のために、業務効率化に向けた改善も必要だと思いますが。

吉木氏：ひとつは、作業工程でどこかにロスがないかということを点検しています。やり方ひとつで少しでも短縮できることはあると思います。小さな短縮であっても、積み重ねれば確実に業務時間の短縮につながります。また、作業開始時にその業務の完了時間を決めて申告してもらいます。その時間までに業務を終わらせるために強いられていると感じる部分もあるかもしれません、結果的には労働時間自体を減らして、早く家に帰って休むことができるようになります。要するにリズムを変えて働くことを意識づけることが大切だと思います。今では、なんとなく事務所に残っているような人はほとんどいなくなりました。

一方的に「時間を短縮しろ」と言うばかりでは、賃金不払い残業の発生というリスクが懸念されます。事業所入退館管理システムの通行履歴と勤怠登録時刻の照合により、差異がないかをチェックして、本当に無理なく効率化が進められているのか、適正な労働時間の把握に努めるようにしています。

横田氏：それに付随して、弾力的労働時間制度を拡充しました。現場ではチームワークが重要となるため、一的な働き方がなされることが多かったのですが、最近は個々の働き方のニーズや、お客様の要望に柔軟に応えられるよう、制度を活用しながら、できるだけ時間を有効活用する働き方に変わりつつあると思います。

### 女性活躍推進に関して感じられた変化（2020年実施アンケートより一部抜粋）

- ・在宅勤務が進んだことは、仕事と家庭の両立という点において、たいへん良かった。（総合企画コース女性）
- ・主事試験を受験する女性社員が増え、会社からも期待されていると感じる。（総合企画コース女性）
- ・一般職から総合職への転換を上長から進められることが増えたように感じている。（一般事務コース女性）
- ・上長が（活動方針を）きちんと理解し配慮することによって、働きやすい職場や女性の活躍につながるのではないかと思う。（一般事務コース女性）

- ・多様な就業体系を許容する風土になってきたと感じている。（管理職男性）
- ・セミナーの開催等、会社側からの情報発信が多くなった。（管理職男性）
- ・業務の幅が広がったことで担当業務に対する責任感が強くなり、成果も發揮しているようだ。（管理職男性）
- ・できないと思っていた業務も、基礎的な知識を付与することで十分に担えることがわかった。（管理職男性）
- ・男性も女性も働きやすい職場を目指すという方向性が見えたと感じた。（管理職男性）

**吉木氏：**今は一定の労働時間の中で、どうやって効率化を図りながら生産性を上げて働くかという意識に変わってきてています。コロナ禍で、お客様のところに訪問できなくなってしまったことで、オンラインでの営業に変わってきましたし、働き方は大きく変わったと言えます。

現場でも、以前はいったん事務所に出勤し、現場に行って、帰宅前にも事務所に戻ることが一般的でしたが、それだと往復のロスが生まれるので、今は現場への直行や直帰が増えました。在宅勤務もしやすくなっていますし、コロナが収束しても働き方はさらにフレキシブルになっていくと思います。

—アンケートでも、コロナ後も柔軟な働き方の継続を望む声が多く上がっていました。男性社員のほうから「もっと働き方を改善したい」という声が上がっていることもひとつの良い変化だと思います。

**吉木氏：**私もこの数年で男性が保育園の送り迎えをしているのを多く見るようになりましたし、男性が育児に携わるのは当たり前になってきているような気がします。昨年は、育児休職を取る男性社員が圧倒的に増えました。圧倒的と言ってもまだ10数人ですが、以前は年間で1人取得するかどうかという状況でしたから、当社の中では大きな変化と捉えています。

育児休職中の職場内の協力体制があるかどうか、ということが一番大きなポイントだと思います。自分が休むと周りに迷惑がかかるのではないかと思って取得しない男性はまだ多いと思っています。育児休職を取得した人々は、おそらく周りの理解もあって、業務をフォローし合う体制ができていたと思いますので、自然にそういう体制をとることのできる職場環境になるように、もっと周知していきたいと思っています。

働き方改革という点では、2018年4月に「働き方改革推進室」を設立し、昨年4月には「業務改革推進室」へと組織の名称・役割を変え、間接業務をいかに短縮できるかについて、DX（デジタルトランスフォーメーション）を含めた業務効率化も検討しています。

#### 働き方改革への工夫について（2020年実施「働き方」に関するアンケートより一部抜粋）

- 時間外増加の要因となる間接作業（見積もり・作業準備等）については、当日必要な可否を本人ならびに上長双方で確認・承認する制度が向上し、夜間作業前の待機時間を利用することで時間外労働の短縮につながった。
- お客様に対しても作業条件の見直しを提案するなど、生産性向上への取組み意識が高まった。
- これまで担当者任せになりがちであったが、一元管理をすることによって管理フォローオー体制が構築できつつある。

#### 継続した取組みの重要性を認識しながら、着実な推進を目指す

—取組みの効果というのはすぐに結果につながるものではないので、継続した取組みを実施し、着実に推進していくことがとても重要だと思います。なかには、なかなか継続した取組みにならないという課題を持つ企業もあるかと思いますが。

**吉木氏：**当社は保守をメインにしている会社だからこそ、機能を正常に動かすために地道なメンテナンスを継続していくことの重要性を社員一人ひとりが理解しています。続けることは意外と得意で、当社の特性かもしれません。一方で、変化することに対する消極的という面があることも認識しています。そういう面は課題としてしっかりと受け止めつつ、取組みを推進してきましたね。

—昨年度からは新たな目標に向けて取り組まれていますね。

**吉木氏：**これまでの調査の分析結果から、次のステージに向けて「女性活躍推進2.0」を掲げ、女性社員を軸とした取組みから、男性も含めた社員全員に向けた取組みとして舵切りをしたところです。現社長が昨年4月に就任した際に、改めて女性活躍推進の活動施策について「意識啓発」「キャリア形成」「両立支援」の3つの軸で展開していくというメッセージを発信しました。

—アンケートでも「社長がメッセージを通して会社の目指す方向を示してくれた」という感想が見られました。

**横田氏：**男性も女性も社員全員で取り組んでいく課題であることが大きなポイントです。社内報でも活動方針を周知したのですが、「男性」というキーワードを大きく打ち出しました。「女性活躍推進」というと、どうしても女性を前面に出しがちなのですが、当社は9割方が男性社員ですから、女性活躍推進を他人事のように捉えてほしくないという思いがあります。若い世代では働き方改革やワーク・ライフ・バランスを図りたいという社員が多いのですが、世代間ギャップもまだまだあると感じていますので、全社員一人ひとりがこの取組みの主役なんだというところを改めて強調しました。

女性活躍推進法の行動計画も今年度から第2期に入り、ワーク・ライフ・バランスの促進を掲げ、働きやすい雇用環境の整備を強化したいと考えています。併せて、社内アンケートを実施して定点観測を行うことを計画に織り込みました。結果を分析した上で研修等を繰り返し実施することで意識啓発を図っていくとともに、社内満足度アップを目指して進めていきたいと考えています。

#### 「女性活躍推進2.0」の活動施策と目指す姿

女性活躍推進は次なるステージ2.0へ進みます！

これまで  
女性社員を軸とした活動  
(女性社員・管理職向け研修など)

これから  
男性も女性も社員全員に向けた活動  
(子育て世代の支援など)

これからは、  
「意識啓発」「キャリア形成」「両立支援」の3つの軸から  
活動施策を展開していきます。

##### 女性社員の キャリア意識形成

- 女性社員が、ライフィベントを迎えて仕事に注力し成果を出す働き方を自ら描けるよう、啓発教育を実施

##### 意識啓発

##### 意識啓発

- 経営トップより、トップダウンによる全社員に向けた意識啓発を実施
- 職場の環境改善に向け、職制向けの啓発教育を実施

##### キャリア 形成

##### 仕事と子育ての両立支援 制度の利用活性化

- 男性も女性も、両立支援制度を気兼ねなく利用できるよう、制度内容の周知と職場環境改善を実施

##### 両立支援

#### 男性も女性も働きやすい職場づくり

##### 仕事と子育ての両立支援制度を利用しやすい職場

- 女性社員がもっと制度を利用しやすく、男性社員も希望する者は仕事と子育ての両立支援策を“あたりまえ”に相談・利用できる職場環境をみんなでつくる

##### ライフィベントにも仕事にも存分に取り組める女性社員の育成

- 女性社員がライフィベント、特に出産・育児休職を経て一時的に業務負荷が軽減しても、ライフィベントが落ち着いたら改めて仕事に注力し成果を出す働き方を“あたりまえ”に描ける社員を育成する

##### 上長に家庭事情を相談しやすい職場

- 職場改善に向けては職制の理解、言動が大きく影響する。同僚の家庭事情を理解し、“あたりまえ”にフォローし合える職場に向け、まずは職制向けの意識啓発を図る



#### COMPANY DATA

##### 三菱電機ビルテクノサービス株式会社

設立：1954年（昭和29年）3月29日  
本店所在地：東京都千代田区有楽町1-7-1  
事業所数：約280ヵ所  
事業内容：昇降機、冷熱機器等ビル設備のトータルビル管理サービス、ビル診断・コンサルティング、ビル設備全般のリニューアル  
従業員数：10,217名（男性8,865名、女性1,352名）

2021年4月1日現在