

社員が自発的に取り組む女性活躍推進

野原グループの取組み

野原グループでは、「将来を見据え、新しい発想がなければ新しい事業は生まれてこない」との考えから、2015年より「ダイバーシティ企業を目指す」というスローガンを掲げ、女性活躍の推進に取り組んできました。

社員自身が“自分事”として捉えて課題を見出し、積極的に考えて行動することに重点を置いた取組みについてお話を伺うとともに、これまでの経緯をご紹介します。



左から田中さん、新津さん、渡邊さん、原口さん、五十畑さん、長島さん

女性社員インタビュー

原口 美帆 さん

野原産業株式会社
東京カスタマーセンター センター長
1991年、野原産業(株)に一般職入社。本社情報システム部に配属。旧特需部(現・野原住環境)、建材部(現・野原産業)を経て2016年に総合職へ転換し、2019年より現職。デリバリー・業務管理全般を担当。育休は1999年(約1年)と2005年(約半年)に2度取得。

田中 奈々絵 さん

野原ホールディングス株式会社
CSカンパニー カスタマーサポート課 課長
2000年、野原産業(株)に一般職入社。建材部、財務部を経て、2018年よりCSカンパニーに配属。主にデリバリーおよび事務全般に従事。育休を2010年(約半年)と2013年(約1年)に2度取得。復帰後は短時間勤務を利用し、2017年に総合職へ転換し、2019年より現職。

渡邊 真理 さん

株式会社アークノハラ
業務管理部 業務管理課 課長
1992年、野原産業(株)(現・野原ホールディングス)に一般職入社。経理課に約11年在籍後、都市環境部(現・アークノハラ)へ異動。業務管理系全般に携わる。2009年に育休を取得(7カ月)。2013年に総合職へ転換し、2017年より現職。

五十畑 舞子 さん

野原ホールディングス株式会社
財務部 業務集中課 課長
2004年、野原産業(株)(現・野原ホールディングス)に一般職入社し、財務部に配属。主に支払、入金業務を担当。2013年に総合職へ転換。業務集中課の発足に伴い2017年より現職。

新津 晶子 さん

野原住環境株式会社
カスタマーサポート部 部長
1996年10月、野原産業(株)に一般職入社。リフォーム資材課、住建部内務課を経て、野原住環境(株)営業二部 カスタマーサポート課(現・カスタマーサポート部)に配属。2016年に総合職へ転換し、2017年課長、2019年部長に昇格。主にデリバリー業務に従事。

長島 玲子 さん

野原ホールディングス株式会社
総務部 法務課 課長
2013年、野原産業(株)(現・野原ホールディングス)に一般職として中途入社。管理本部総務・情報システム部総務課に配属。2014年に総合職へ転換し、秘書・総務・法務に携わる。2018年より現職。

※今回お話を伺った6名は2018年10月1日より野原ホールディングス(株)女性活躍推進室(現・ダイバーシティ推進室)を兼務。

メンバー自身が課題意識を持ちながら積極的に活動自走して推進する体制へ

—2016年の女性活躍推進法施行と同時期に、グループ全体で女性活躍推進に取り組むことを目指して委員会が発足したとのことですが、各社の代表としてメンバーに抜擢された当時の心境は。

田中さん:じつは2014年にも「キラメキりぼん」という女性活躍推進プロジェクトに参加していました。ただ、その時はプロジェクトの成果をあまり感じられなかったこともあり、正直なところ会社はどこまで本気なのかという疑問が残っていました。そういう意味でも、会社の本気度を知るために委員会に参加したほうが面白いかなと思いました。

原口さん:当時は管理職というポジションでもなく、自分の立ち位置を考えている時期でした。どうやっていくのがよいのか、何ができるのか、何をしてよいのかを考えている中での参加となりました。

新津さん:女性が活躍するためには、特にライフイベントと周囲の理解が大きなハードルだと感じていましたが、委員会への参加は正直、面倒だなとも思っていました。ただ、女性社員も出産を機に辞めるのではなく、産休・育休を取って復帰するのが当たり前という流れになってきて、なんとなく会社が変わろうとしているのかなという感覚はありました。

長島さん:世の中の潮流だったこともあり、委員会の発足も、上司から声がかかったことも自分の中に否定的な気持ちはなく、

すんなり受け入れられました。

五十畑さん:私は、総合職への転換も決まっていたほどで、まわりで女性が活躍している姿をほぼ目にすることがなかったので、あまりにも見えない世界すぎて困ったなと思いましたね。それでも、上司が私を指名した理由をていねいに説明してくれて、「将来を見据えて、少し頑張ってみたらどうか」と背中を押してくれました。

渡邊さん:私は育休を終えて復帰したばかりで、ずっと一般職でいいなと思っていました。そんな時に当時の部長から呼ばれて、「ゆくゆくは職群転換して、子育てしながら管理職というロールモデルになってほしい」と言われて、正直、戸惑いました。ですが、そう言ってくれるならちょっと頑張ろうかなと思い、引き受けました。

—委員会発足後、メンバーの皆さんは当財団の講師による全8回のワークショップに参加されて、女性活躍推進の目的やキャリアデザイン等について学ばれたのですね。

原口さん:一言でいうと面白かったです。それまで自分自身のキャリアとか、今後の業務のことだけを考えていましたが、もっと広い視野で考えようと思いました。

田中さん:講師からの「女性は最大のマイノリティだ」という話は、ものすごく納得しました。人口としては半々のはずなのに、働く上ではマイノリティになるんだという気づきがあって、ちょっと衝撃でしたね。

普段なかなか接することがなかった人と意見を交わすうちに、改めて自分に足りないところに気づかされ、まずは自分が変わる必要があると痛感しました。

五十畑さん:私も気づきが多かったです。ワークの中で上司からメッセージをもらったのですが、自分のいいところも悪いところも客観的に知ることができました。なかなか上司とそういう話をする機会はないので、そのメッセージがすごく力になるなと感じて今も大切にしています。



渡邊さん:自分で物事を考えるきっかけになりましたね。それまでは正直に言うとダイバーシティという言葉すらよく理解していませんでした。ワークショップには役員も参加していて、経営側の視点で生の意見を直接聞けたのはすごくいい経験でした。

長島さん:私は、入社したときから総合職を目指していずれは管理職になりたいと思っていました。ただ、身近に管理職の女性がいなかったのも、どうキャリアを進めていったらいいのかという迷いがあったのですが、「たくさんいる上司から、それぞれのいいところを少しずつ取って自分のロールモデル像をつくらばいい」という財団講師の話を聞いて、自分なりの管理職像のイメージがかなり湧きました。横のつながりができたこともすごくよかったと思っています。

新津さん:横のつながりができたのは本当によかったと思います。同じグループでも会社によって状況や課題が異なりますし、他社の活動を知ること自社課題や目指す方向に気づくきっかけにもなりました。

—ワークでの学びを経て、今は皆さんでアイデアを出し合いながら様々な活動を行っているのですね。そのひとつが全国各事業所に出向いて全社員に意識づけを行うという、いわゆる「キャラバン」活動とのことですが。

五十畑さん:キャラバンでは、事業所で働く女性社員とその上司を対象に、女性活躍推進の趣旨や諸制度についての説明を周知する目的で、昨年4月から始めて今年9月までに17回実施しました。参加者同士でディスカッションも行い、意識づけを図りました。

【キャラバンで実施している主なプログラム】

- 1) 女性活躍推進の目的と必要性
- 2) 人事諸制度の説明
(職群について、育児時短制度、テレワーク 等)
- 3) ワークショップ
 - ① キャリアデザイン～生き方、働き方、学び方の見直しとその設計
 - ② 自分を知る「働く上で大切にしていること」
 - ③ あなたもロールモデル～自分の強みを知る
 - ④ 5年後の理想の姿を実現するために

新津さん:私たち自身が受けたワークショップの経験を他の女性社員にも共有してもらいたいと思ったことも、キャラバンをはじめようと決めた理由のひとつです。

長島さん:こうなったらいいとか、こう変わればいいのにという要望だけでなく、自分はどういう行動を起こしていけばいいかという解決策までしっかり考えてもらうことが、結構大事だと思っています。

—活動をしていく中で、特にご苦労された点はどんなところですか。

田中さん: 通常業務との調整に苦労しました。

原口さん: 周囲の理解を得ることが難しいと感じました。「なぜそんなに席を外すのか?」「大変そう」と思われていたと思います。

渡邊さん: すぐに結果がかたちにならないことも理由のひとつかもしれません。何時間も割いて活動しているわけですから、その成果を指摘されることもあり、委員会の活動がこれでもいいのか不安に感じることがありました。

五十畑さん: 活動を進めていくためにも、この委員会を組織化してほしいと提案し、昨年10月から社長直轄の組織「女性活躍推進室(現・ダイバーシティ推進室)」になりました。

新津さん: 組織になってからは活動のしやすさが全然違います。今は業務の一環として定期的に活動を行っています。

—皆さんは総合職への転換を経て管理職に昇格されていますね。意識の変化などはありましたか。

田中さん: 私は管理職になったばかりなので、そこまで変化は感じていないですね。一般職の頃から言いたいことは言うようにしていたのですが、管理職という立場での発言は、やはり今までとは違うと感じています。

渡邊さん: 自分の考えで仕事を進めやすくなりました。ある程度のことは自分の判断に任せてもらえます。

長島さん: 部下の育成というのは本当に大変だと感じています。今まではどこかで上司に頼っていた部分があったのだと思います。委員のメンバーにアドバイスをもらったりして、すごく助けてもらいました。

五十畑さん: 私はどちらかと言うとプレーヤーとして動いてきたので、課長になったときに上司から「とにかくプレーヤーから外



れなさい」と言われたことが一番つらかったですね。部下の行動を“待つ”ということが重要でこんなにも大変なのかと勉強になりました。まわりはとても協力的で、管理職になってからは一緒に働く仲間の大切さを一層感じています。

新津さん: 私も部下が自発的に動くことを待ったり、みんなに考えてもらったりすることは難しいと感じています。それでも、こんな私が管理職になれるんだということがみんなに伝わって、「私もちょっとやってみようかな」と思う後輩が出てきてくれるといいなと思っています。

原口さん: プレーヤーではなく、プレーヤーが上手く動けるように、スケジュール調整やモチベーションアップできる環境づくりを意識するようになりましたね。

渡邊さん: 自分のまわりで職群転換に関して興味を持つ人が増えたように思います。子育てしながら職群転換して昇進した経験が、少しは後輩たちのロールモデルになっていればいいなと思っています。

—ダイバーシティ推進室で今後進めていきたい取組みは?

原口さん: 今まで意識改革に焦点を当てて活動してきました。キャラバンではいろいろな声をいただいているので、今後はそうした意見を元に、例えば保育費補助、ファミリーデイの設定等、具体的な施策に取り組んで、目に見える成果にしていきたいですね。

田中さん: 今は外国籍の社員もすごく増えてきているので、国籍や性別に限らずいろいろな人が働きやすく、働き続けられる職場にしていきたいですね。そういう職場づくりのお手伝いができればうれしいです。私自身が委員になったことでたくさんの機会に恵まれたので、そういう機会を多くの人に提供していきたいと思っています。

渡邊さん: この活動を通じて、少しでも何かを感じてもらって、総合職転換や管理職への一步を踏み出せる女性が増えてくれるといいなと思います。あとは、「えるぼし」の取得を目指したいですね。ちょっとハードルが高そうだなとは思いますが、やはりかたちとして残る成果に取り組んでいきたいです。

新津さん: 後輩たちには、会社から与えられた仕事をやるという受け身でなく、自分なりに考えながら行動できる人になってほしいですね。私自身はワークショップで男性上司の意見を聞いたことがすごく参考になったので、様々な立場の人が意見を言い合えるような職場環境になればいいなと思っています。若い世代の社員は両親共働きが当たり前で、私たちよりも男女の垣根がないかもしれません。そういう世代の意見を聞くことも推進

社員が自発的に取り組む女性活躍推進 野原グループの取組み

につながるヒントになるのではないかと期待したいですね。

長島さん: 私は、立場や機会が人をつくっていくということは結構あると思っています。実際は重要な役割は男性が担うことが多く、女性にはそういう機会がないのが現状です。女性もそういう機会に慣れることで、「自分にもできるんだ」という自信が生まれるので、抜擢人事がもっとあってもいいのではないかと思います。

グループ内には様々な会社がありますから、本当はすべてのグループ会社からメンバーを選出したほうがいいと思っています。この活動を会社としてももっと後押ししてくれると、私たちもうれしいですね。

五十畑さん: 今年度から21世紀職業財団の女性活躍サポート・フォーラム^{*1}にも参加しています。先日、他業種の取組みについて話を聞く機会があったのですが、各社本当にいろいろな施



野原ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

野原 弘輔 氏

Q これまでの企業体質からの変革が必要であると思われた一番の原動力は何でしょうか。

当社に来て最初の1、2年で、事業ポートフォリオに新規の事業が非常に少なかったこと、また、新規の取組みもトップダウンがほとんどで、現場では新しい取組みどころか、改善のPDCAもきちんと回っていなかったという現状が見えてきたのです。変化を嫌う、受け身の姿勢では、会社が滅びる感じました。これは今でも持っている危機意識で、風土改革、企業変革にはずっと力を入れています。

Q 女性社員の能力をもっと活かさなければと実感されたご経験がありましたら、お聞かせください。

外資系の金融機関2社に在籍していた経験があるのですが、2社とも、かなりトップの階層まで女性が入っていました。アメリカの投資銀行は典型的な男社会と言われていますが、実際は多くの女性リーダーが活躍しています。上司も「あなたは女性だから、これくらいでいいよ」なんてことも言いませんし、性別に関わりなくまったく平等に競争しているのです。

私が一緒に働いていた女性たちもたいへん優秀でした。日本の大学でも、私の感覚では、良い成績(上位10%とか25%とか)で卒業するのは女性のほうが多いのではないのでしょうか。それならば、女性を会社で活かさないなんて「無駄」はない。女性が本気で活躍できれば会社にとっても大きなプラス。単純なロジックだと思います。

策を打ち出していることを知りました。その中で印象的だったのは、人事評価の際、管理職にダイバーシティを意識させるような仕組みを取り入れているという話で、ぜひ当社でも取り入れたいと思っています。

—女性活躍サポート・フォーラムに加盟してくださったことは、会社としてさらに女性活躍を推進していこうという大きなアクションのひとつではないかと思います。様々な企業との意見交換や学びを得て、今後の施策に活かしていただきたいと期待しています。

*1 女性活躍サポート・フォーラム……21世紀職業財団が実施する会員制フォーラム。現在の会員数は96社。ダイバーシティ推進責任者、女性管理職候補、女性管理職、それぞれを対象としたプログラムを年間でご提供。
(詳しくはホームページをご参照ください。
→ <https://www.jiwe.or.jp/diversity/support-forum>)

Q 女性活躍推進に取り組むなかで、どのような場面で効果を感じられることはありますか。

女性の総合職、管理職が目に見えて増えていることもそうですが、数字だけではなく実際の事業で活躍する女性が増えてきていると思います。グループ社員が、私と直接、会社課題やパリエーズ(共通の価値観)について共有できるタウンホールミーティングを毎月開催していますが、女性の出席者も多く、積極的な意見交換を実施しています。



タウンホールミーティングの様子

Q 今後はどのような視点で取組みに着手したいとお考えでしょうか。

風土改革の一環としての「働き方改革」については、女性活躍、時間外労働の削減、有給休暇の取得推進それぞれ数値目標を掲げて取り組んでいます。また、昨年10月には野原グループが変わっていく方向性を「Nohara's way」として全員に配布しました。そこに掲げてある目指す社会像“楽しくも厳しく、全員が、生き生きと120%の力を出せる、成長を実感できて、楽しく、充実した日々を送れる会社”の実現のため、全員で頑張っていきたいと考えています。



Nohara's way

野原グループ 女性活躍推進の歩み

野原グループ

創立(1947年)より時代の変化に合わせた変革や創造を繰り返しながら、建設業界を中心にグループ全体で世界5か国、日本国内約30カ所の事業拠点を有し幅広く事業展開している。近年は、「Innovation」・「Digitalization」・「Globalization」をビジョンとしユニークな事業の創出を目標に掲げ、プロ向け建材通販サイト「アウンワークス」や建設情報のデジタル化を目指す新会社「BIMobject Japan 株式会社」、グッドデザイン賞受賞商品のみを販売する国内初のデザインショップ「GOOD DESIGN STORE TOKYO by NOHARA」、特別な思いと時間をシェアする場所「レンタルキッチンスペース「Patia」、新しい表現を模索する人たちのための、自由な発想に寄り添う壁紙ブランド「WhO」など、数多くの新規事業を展開し、更なる飛躍を目指している。

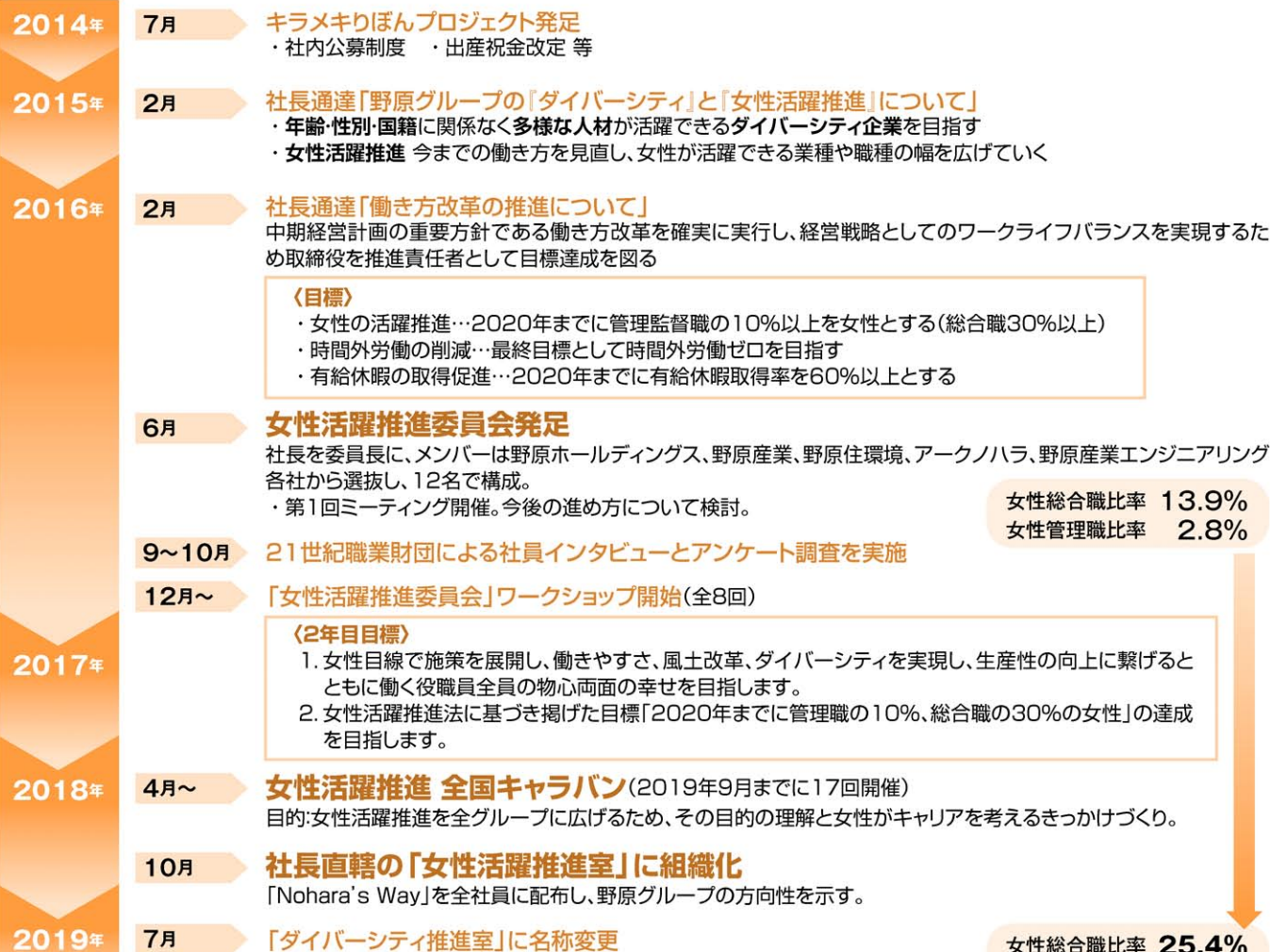
「ダイバーシティ企業」を目指す

2015年2月、今後の超高齢化社会と労働人口の減少の中でグループの持続成長のためには多様な人材が活躍できる「ダイバーシティ企業」を目指すべきとの社長方針が出され、併せて「女性の活躍推進」の重要性と数値目標が明示された。

その後、「働き方改革」が中期経営計画の重要方針のひとつとなり、2016年2月にはよりスピード感を持ち、実行していくことを目指し、「女性の活躍推進」「時間外労働の削減」「有給休暇の取得促進」を柱に、役員を責任者とした体制を構築。

女性活躍推進委員会の発足

女性が活躍するために課題となっていることや問題点の洗い出しと、委員会の前身とも言える「キラメキりぼんプロジェクト」の知見を無駄にせず活かせるような委員会とした。メンバーは今後リーダー、管理職になり得る人(積極性、包容力、影響力 etc)、男性管理職は幹部クラスを各セクションから決定した。



女性総合職比率 13.9%
女性管理職比率 2.8%

女性総合職比率 25.4%
女性管理職比率 6.1%

社員が自発的に取り組む女性活躍推進 野原グループの取組み

「ダイバーシティ推進室」の組織化へ

業務外となる委員の活動にあたっては時間的制約が課題となっていた。委員として活動するメンバーからの要望により、オンライン化された中で全社員に活動を認識してもらうとともに、より一層効果的に、スピード感を持って活動を進めることを目指し、2018年10月より社長直轄の組織として再スタートした。

取組みによる波及効果

女性総合職及び女性管理職比率の上昇。マネジメント層に対して行ったインタビューでは、女性の活躍への理解度も高まっており、協力姿勢も見られるようになった。また、社長自らがグループ社員と直接対話できる「タウンホールミーティング」を毎月開催しており、女性出席者も多く、積極的な意見交換を実施している。数値の上昇だけでなく、一般職から総合職に転換して事業の中心となって活躍する女性たちも現れている。

今後について

本社と地方事業所、あるいは総合職と一般職の意識の差を埋めていくために、引き続き取組みを推進。さらに、風土改革の一環として働き方改革を実行するとともに目指す会社像に向けた展開を図っていく。

2016年に発足した女性活躍推進委員会は、委員長に社長、副委員長に理事で社長室室長補佐の中島伸見氏が務め、今後の活躍が期待される女性社員らとその上司にあたる男性管理職が参加。取組みにあたり、社内状況把握のために21世紀職業財団による社員インタビューとアンケート調査を実施したところ、「女性は管理職になりたがらない



中島伸見氏

のでは」という思い込みがあるマネジメント層が予想以上に多いことがわかった。また、自分のキャリアについてあまり考えていないという社員が男女ともに多く、特に女性社員は総合職に転換して今よりも責任のある仕事に就くことを望んでいないという傾向も明らかになった。育児などによる時間制約がキャリアを目指せない理由の一つにも挙がっていた。

こうした現状把握とともに、まずは委員のメンバー自身がしっかりと女性活躍推進を認識して、キャリア形成に意欲的に取り組んでもらおうと、全8回のワークショップを実施した。女性活躍推進委員会で事務局オブザーバーを務めた社長室室長の御堂島大二氏は、「メンバーには主体的に前向きになれるタイプの人を選抜しました。そうは言っても、最初は何故自分が選ばれたのかという気持ちがあったと思います。女性活躍推進は女性が有意義で充実した働き方、ひいては人生を送っていただくための活動です。自分事として捉えて積極的に考えて行動してもらうためにも、主旨をしっかりと説明して、よく腹落ちしていただいて、会社からの“やらされ感”がないように心がけました」と話す。

回を重ねるごとに、女性活躍推進を自分事として捉えるようになっていったという。「当社は建設系企業で、これまで女性の活躍が進んでいなかった業種の一つであると思います。役員との意見交換では、女性のほうから『業種を言い訳にしているのは女性の活躍が進まない。そこを乗り越えて取り組んでいかなければ』と、かなり強い口調で発言していたのが印象的でした。それぐらい白熱した議論になったのを覚えています。課題も現実にはありますが、まさに正論なのですよね」(中島氏)。

活動は社員自身の将来のキャリアについて考えるきっかけにもつながり、現在、女性メンバーは管理職(部長1名、課長5名)として活躍している。定期的に行っているミーティングでも、積極的に意見を交わしながら様々なアイデアを出し合い、推進に向けて活動を行っている。これまで各社での研修をはじめ、休憩室のリニューアルや乳がん検診などの導入を実現してきた。現在、実施している事業所へのキャラバンも、女性メンバーからの発案によるもの。メンバー自身がプログラムも企画し、女性社員とその上司への意識づけを行っている。

社員自らが積極的な活動を行う中で、マネジメント側も以前とは意識が変わりつつあるという。「推進していく中で、多様性から出てくる発想がなければ企業もやっていけないという思いが、より確固たるものになってきています。逆に言うと、女性が活躍できない会社では、とてもダイバーシティ企業にはなれないということだと思います」(中島氏)。「活動にあたっては、目に見える効果や状況がグループ全体に伝わりにくく、理解されない部分もあるのが現状です。また、本社と地方の意識の差や業種による偏りなど、まだまだ道半ばですが、継続的に取り組んでいき、将来的には誰もが活躍できることが当たり前になればいいですね」(御堂島氏)と、組織化したダイバーシティ推進室の活動にも期待を寄せている。



御堂島大二氏

野原ホールディングス株式会社

創 業 : 1598 (慶長3) 年 (設立2017 (平成29) 年1月5日)
資 本 金 : 4億8,000万円
本 社 所 在 地 : 東京都新宿区新宿1-1-11
(以下、野原グループ連結)
事 業 所 数 : 38箇所
事 業 内 容 : 建設関連事業ほか
従 業 員 数 : 正社員687名 (男性445名、女性242名)
平 均 年 齢 : 正社員40.9歳 (男性43.4歳、女性36.4歳)
平均勤続年数 : 正社員10.4年 (男性11.3年、女性8.8年)
課長相当職に占める女性の割合 : 8.8%