

企業スケッチ

株式会社ルネサンス



株式会社ルネサンス
人事部次長

豊田実子氏

1993年新卒入社。入社後7年半、スポーツクラブ店舗でフロントセールスを担当。その後、本社に異動し、新店立ち上げや接客研修、サービス体制構築プロジェクトのリーダーを歴任。2011年より人事部で人材育成・開発を担当し、2019年に人事部次長に就任。現在は人材開発・組織開発を担当。DE&Iには2014年の立ち上げから関与。

株式会社ルネサンス
人事部次長

吉羽典子氏

営業企画部にて新ブランドの浸透を担い、広報部門においてスポーツクラブ ルネサンス会員向け会報誌や社内報の発行を担当。以降、販促担当として、プロモーションサイトのリニューアルやwebマーケティングに携わる。2016年に人事部へ異動。主に健康経営やDE&Iの推進業務に携わる。

意思決定層の多様化加速に向けて 全社員に「エクイティ」への理解を促すとともに 管理職選考にクォータ制を導入

全国でスポーツクラブを展開する株式会社ルネサンスでは、中核人材の多様性確保の方針を策定し、これまで課題となっていた意思決定層への女性参画をめざして様々な施策に取り組んでいます。DE&I推進チームとして取り組みを進めている人事部次長の豊田実子氏と吉羽典子氏にお話を伺いました。

DE&I推進体制がマーケティング本部に移管、 対話力・発信力、他部門との連携を強化

―貴社では2014年に女性活躍推進の方針を打ち出されて以降、段階的に様々な取り組みを進められていますね。

吉羽氏：2014年の最初のフェーズで人事部に専任組織を設立し、まずは法令に基づいた制度と仕組みの整備から着手しました。翌年からは第2フェーズとしてダイバーシティ推進を掲げ、子育て中の社員同士が相談し合えるコミュニケーションの場「るねふあみ+」の立ち上げをはじめ、仕事と育児の両立支援の充実等に取り組みしました。

2018年度からの3年間は第3フェーズとして、多様な人たちがインクルージョンしていくための風土整備を進めていきました。その成果として、2020年頃から「なでしこ銘柄」(経済産業省/東京証券取引所)等で評価いただけるようになり、環境整備はだいぶ進んできたことは実感としてあったものの、取り組みの社内浸透には課題がありました。現在取り組んでいる第4フェーズ「対話力・発信力の強化」は、これまで積み重ねてきた取り組みを浸透させ、社内外に価値として発信していくことを意識しています。

2014 組織設立・計画立案

- ・専任組織の設立
- ・「女性の活躍推進」に関する会社方針
- ・中期経営計画策定
- ・目標設定
- ・経営層と女性社員の座談会の開催
- ・自主行動計画公表(経団連)
- ・女性活躍サポート・フォーラム入会
- ・全社員アンケート実施

2015-17 両立支援の環境整備

- ・「ダイバーシティ推進」基本方針策定
- ・社内報の連載開始
- ・管理職向けガイダンスの実施
- ・両立支援ネットワーク「るねふあみ+」の発足
- ・在宅勤務制度の導入
- ・男性育休取得率目標100%に設定
- ・健康経営優良法人 認定 等

2018-20 インクルージョンの推進

- ・D&I推進チームに改称
- ・イクボス企業同盟加盟
- ・管理職イクボス宣言の実施
- ・働き方や多様性をテーマとした従業員向けワークショップ開催
- ・ベビーシッター費用補助制度の導入
- ・テレワーク制度の改定
- ・なでしこ銘柄 選定
- ・PRIDE指標(シルバー)取得 等

2021-X 対話力・発信力の強化

- ・中核人材の多様性確保の方針策定
- ・人的資本の開示
- ・DE&I推進の基本方針へ改訂
- ・ビジネスによるLGBT平等サポート宣言へ賛同
- ・社内DE&I推進期間の設定
- ・当事者や支援者コミュニティグループ形成
- ・対話の場づくり(ワークショップ)の強化
- ・D&Iアワード認定
- ・社外クロスメンタリングの実施
- ・女性の健康経営 社内アンケート実施
- ・意思決定の多様性を確保するためのクォータ制の導入 等

フェーズ1 立ち上げ

フェーズ2 制度整備

フェーズ3 風土醸成

フェーズ4 価値創造

―これまで管理本部の配下にあった人事部を、2023年度よりマーケティング本部に移管されたとのことですね。これは大きな組織改編だったと思いますが、どのような狙いがあったのでしょうか。

豊田氏：一般的に人事部は管理部門に属している企業が多いと思いますが、マーケティング推進本部の位置づけになることで、人事部と各事業部門との繋がりが強まり人事施策の社内展開がしやすくなりました。

特に社内に情報発信するときの手段や手法が大きく変わったと感じます。“誰に”“なにを”“どうやって”伝えたら、受け手側が理解したり、共感できるかということをより深く考えるようになりました。

―マーケティング推進本部に属したことで、手段やプロセスまでこだわって施策を実行されるようになったのですね。現在、進められている主な取り組みについて教えてください。

吉羽氏：第4フェーズでは中核人材の多様性確保の方針を策定しています。お客様の半数が女性であるにもかかわらず、スポーツクラブの支配人や本社の課長職などを担う管理職の女性は15%にとどまっていました。これでは女性の意見が意思決定の場に反映されにくく、早急に3割に引き上げ、組織の構造を変えていく必要があると考えました。

この状況を改善していくためには、まず、現状を正確に分析し、偏りのある状況があればそれを是正する環境整備が不可欠です。取り組みを進めるにあたって重要なことは、DE&IのE、つまり「エクイティ」という概念を理解してもらうことです。そこで、全社員に動画でDE&I研修を実施し、日本における構造的な課題を紹介するとともに、当社の企業理念や長期ビジョンの実現にお

いて、どのように貢献するのかについて、経営トップからメッセージを通じて伝えました。しかし、単に情報を発信するだけでは理解は深まりません。そのため、社員同士が対話を通じて考えを共有できる場を設け、DE&Iの理念に対する理解を一層深める取り組みを進めています。

豊田氏：当社では、10月を「DE&I推進月間」と位置づけ、約1カ月にわたり多様なテーマに関する学びと対話の機会を提供しています。具体的には、障がい者理解、LGBTQ+、介護、男性の育児休業取得推進などをテーマにワークショップを実施しています。

これらのプログラムには、当事者や有識者を講師として招き、実体験に基づいた話や専門的な知見を共有していただいています。パートナースタッフ(アルバイト)を含む全従業員が対象となり各回20~30名規模で開催しているので、少人数ならではの対話の深まりが生まれています。このような取り組みを通じて、社員一人ひとりが多様性について主体的に考え、理解を深めるきっかけとなることを目指しています。

成り行きではなく、仕組みを変えて 中核人材の多様化を加速

―女性管理職比率についても目標を掲げられていますね。

豊田氏：当社では、2029年度までに女性管理職比率を30%に引き上げるという目標を掲げています。実は、第1フェーズの段階からさまざまな施策を講じてきましたが、2015年度時点で11%だった女性管理職比率は、2023年度になってようやく15%に達したものの、依然として伸び悩んでいる状況です。

たとえば、管理職が参加する会議では、参加者20名の中で女性はずか2名だったという場面もあり、これでは意見も言いにくく、意思決定の場において女性の意見が十分に反映されにくいという課題を強く感じていました。こうした状況を打破し、組織全体の意思決定に多様な視点を取り入れるためにも、女性管理職の比率向上は喫緊の課題と捉えています。

吉羽氏：当社では年に1回、キャリアに関する調査を実施しています。その中の「管理職になりたいか」という設問に対し、男性の8割以上が「なりたい」と回答している一方で、女性は約4割にとどまっています。特に注目すべき点は、「なりたくない」と明確に否定するのではなく、「どちらとも言えない」と回答する女性が多いという傾向です。

私たちは、意思決定層の多様化が、より良いサービスの提供につながると考えています。しかし、上司がこのような回答をそのまま受け取り、「まだやる気がないのだろう」といった先入観を持ったり、「今は家庭との両立が優先だろう」と過剰に配慮してしまったりすると、女性が管理職候補として推挙される機会を失ってしまいます。

こうした状況を踏まえ、まずは昇格試験を受ける候補者（いわゆる人材プール）における女性の割合を増やすことが重要だと判断し、クオータ制の導入に踏み切りました。

豊田氏：これまでの昇格試験でも面接における評価では、「基礎力」「実行力」「対人力」「思考力」の項目別に評価点を分析したところ、導入初年度の結果は、「実行力」の項目を除いたすべての項目で女性の評価が高いという結果が出ました。「実行力」の評価が低い要因として、ジョブサイズの大きな仕事をアサインされやすい男性に優位になっていないか、活躍できる女性が評価に現れていないケースもあるのではないかと等を検証し、クオータ制の必要性を再度経営層にお伝えしました。数字で見せたことで、経営層にとっても新たな気づきとなったのではないかと思います。



—具体的にはどのような制度ですか。

豊田氏：当社が導入したクオータ制は、昇格試験の候補者として選出されるための評価点において、女性に加点を行う仕組みです。これは単なる数合わせではなく、自己評価が低めになりがちな女性に対して、昇格試験に挑戦する機会を公平に提供することを目的としています。加点によって候補者として推挙される可能性が高まりますが、全員が自動的に試験を受けられるわけではありません。従来の成り行き任せでは、女性管理職の増加には時間がかかると判断し、意識醸成と制度改革を同時に進めることで、中核人材の多様化を加速させることが本施策の狙いです。

制度導入後は、どのように社内に浸透させていくかが重要なポイントとなりました。まずは経営トップから、クオータ制が会社にとって必要な施策であることを明確に発信し、経営層や各部門と丁寧に対話を重ねました。

また、昇格試験を受験する女性に対しては、試験対策に加え、たとえ数値で表しにくい業務を担当していても、プレゼンテーションを通じて具体的な成果を伝えることの重要性を共有しました。2025年4月に社長に就任した望月からも、女性が管理職になる意義や、その先に広がる未来への期待を込めたメッセージが発信され、後押しとなりました。

制度導入に際しては、「女性に下駄を履かせることになるのでは」といった懸念の声もありましたが、実際に昇格試験を受けた女性たちは、合格ラインに達しましたし、現在、各組織の中でも活躍しています。その結果、昨年度の女性管理職は36名から51名へと増加し、比率も5ポイント上昇しました。制度の効果を実感するとともに、「やってよかった」と改めて感じています。

社外の多様なロールモデルとの交流で一つ上のキャリアへのモチベーションに

吉羽氏：もう一つ、女性管理職対象の社外クロスメンタリングも行っています。社内の限られたロールモデルだけでなく、社外の多様な女性ロールモデルと交流することで自身の視野を広げてもらうことを目的としています。

元となったのは2022年度に経済産業省で実施された「企業横断型メンタリングプログラム」です。国内では社内メンタリング制度を取り入れているケースは多いようですが、企業や業種を超えたメンタリングを導入しているケースは少ないそうです。一方で海外ではこのような取り組みは広がり、業種が違うからこそ相談できることや視野が広がるということが成果としても報告されていると伺いました。このプログラムに豊田が参加していたことがきっかけです。

豊田氏：かねてから社外と横断的な取り組みをやりたかったという思いもありました。翌年には有志でやりましょう、という話になり、当時、一緒にプログラムに参加していた方に声掛けしてみたところ、「ぜひ参加したい」と関心を示していただき、初年度は3社で開始し、昨年度は5社、そして今年度はさらに2社増え、7社での実施を予定しています。

吉羽氏：メンターは各社の部長級以上の女性が担っています。上位職層に女性が増えることで、「自分も管理職を目指してみたい」と感じる後輩女性たちのモチベーション向上につながると考えています。

プログラムとしては約半年間に3回、1on1でメンタリングを行います。それ以外に、いろいろなロールモデルやメンティー同士のつながりもつくってもらいたいという思いから、対面でキックオフを行い、中間共有会ではメンティーが自分のメンター以外のロールモデルの話聞くことができるパネルディスカッションの開催、プログラム終了後には参加者が今後の行動を宣言できるセッションを設け、学びを実践につなげる機会を提供しています。

豊田氏：このクロスメンタリングでは、メンター全員が女性であることにこだわりました。同性のメンターだからこそ自分の悩みが開示しやすいというメリットがあります。アンケートでもそういう声が非常に高く、「一つ上の役職を担う自信がついた」といったモチベーションにもつながっているようです。

男性管理職も働き方を見直すきっかけに

—女性や若い男性が管理職になりたがらない一因として、よく

聞かれるのが管理職の長時間労働ですが、貴社ではいかがでしょうか。

吉羽氏：当社でも課題として認識しています。現場では土日や夜間の運営もあり、シフト制で勤務しているため、急な欠勤時に代替要員を確保するのが難しいケースもあります。業務が属人化しないよう、誰もが対応できる体制づくりや環境整備が必要であると考えています。

豊田氏：働き方を変えていくことにも積極的に取り組まなければなりません。現在は共働きの社員も多く、子育てをしながら働く男性支配人も増えてきました。男性の育児休業取得も積極的に推進しており、実際に男性管理職からは「自分自身の働き方を見直す必要があると感じた」といった声も聞かれるようになっていいます。こうした変化から、意識や職場環境が少しずつ変わりつつあることを実感しています。

当社の女性社員にも、管理職を目指すことに対して慎重な姿勢が見られますが、「まずは挑戦してみても」と背中を押すようにしています。経験を通じて学び、成長していくのは男性も女性も同じです。実際に支配人に昇進した女性たちからは、「人材育成やお客様のために主体的に考え、行動できることが楽しい」といった前向きな声が寄せられています。

吉羽氏：特に嬉しかったことは、昇進した女性の支配人が「最初は不安だったけど、やってみたら面白かった」と言ってくれることです。また、自ら進んで後輩女性の育成に関わり、社内のメンタリングや座談会を企画したり運営にも協力してくれるのです。上位職に多様なモデル女性が増えていけば、自ずとカルチャーが変わっていくのではないかと感じています。



RENAISSANCE

創業	：1979年10月8日
資本金	：32億1,035万円
本社所在地	：東京都墨田区両国2-10-14 両国シティコア3階
事業所数	：277箇所
事業内容	：フィットネスクラブ、スイミングスクール、テニススクール、ゴルフスクール等のスポーツクラブ事業、自治体や企業等での健康づくり事業、介護リハビリ事業、ホームフィットネス事業、他関連事業
従業員数	：正社員1,576名(男性928名、女性648名)
平均年齢	：正社員37.9歳(男性39.4歳、女性35.8歳)
平均勤続年数	：正社員11.3年(男性13.2年、女性8.6年)

(2025年3月31日現在)

