【企業事例】東京ガス株式会社　東京都

ポートフォリオ経営の実現に向けて意欲ある女性の成長を後押し、多様な価値創出へ

宮沢 有紀子 氏
東京ガス株式会社
人事部人事戦略G　挑戦と多様性推進T

現場および本社での総務、経理、人事など幅広い実務経験を積む。育児休職やライフステージにおける様々な経験を経て、2022年より現職。企業理念に基づく「挑戦による成長」「多様性を力に」をテーマに、グループ全体での挑戦を促す仕組みの構築や DE&I推進に従事。現在はチームリーダーとして、社員一人ひとりの行動変容と、組織全体の文化改革に取り組んでいる。

対話の機会を設けて キャリアへの不安解消を図る

—御社は男性の比率が約8割と高い中で、早くから女性活躍推進に取り組まれ、2024年からはDE&I推進担当の執行役員も任命される等、さらに推進を強化されていますね。

宮沢氏：「2030年経営ビジョン」において、ガス事業中心の事業構造から電力事業やソリューション事業、海外事業を含むポートフォリオ経営への変革を進めています。そのためにも多様な人材が活躍できる組織への変革が重要だと考えており、経営戦略として明確に打ち出しています。

当社の最も重要な資産は「人」であり、多様な社員一人ひとりの挑戦する力が持続的な企業価値につながるとの考えのもと、2024年に人材開発委員会が設置され、DE&I推進担当役員が任命されるなど推進体制が強化されました。今年度からの中期経営計画においても、「価値を生み出す原動力」として、「多様な人材の尊重と挑戦による成長」を掲げ、様々な取組みを進めています。

—具体的にはどのような取組みでしょうか。

宮沢氏：女性活躍推進を進めていく中で、「なぜ取り組むのか」、「女性自身は望んでいないのではないか」といった声を耳にすることもありました。そこで、昨年5月に全女性社員を対象としたキャリアに対する意識調査を実施しました。昇進意欲については「昇進したい」、「まあまあ昇進したい」を合わせて74%と、多くの女性社員が前向きに捉えていることが分かりました。特に20代では約9割が昇進意欲を持っており、とても心強い結果でした。一方で、結婚や出産など将来のライフプランを考えたときに迷いや不安を感じているという声も多く聞かれました。

そこで2025年には、20代女性社員を対象に「キャリアライフ・ビュッフェ」を開催しました。役員や30代女性社員からリアルな体験を話してもらい、参加者同士が交流できる場も設け、アンケートでは満足度100%でした。また、「ライフデザインが明確になった」と答えた人は調査時の14%から60%に増加し、一定の効果があったと感じています。

CAREER LIFE BUFFET
キャリア・ライフってこんなに多彩！

「キャリアライフ・ビュッフェ」には50名近くが参加

他にも「教えて、人事部長。女性活躍のホンネ」と題して、執行役員人事部長と人事戦略マネージャーの男性2人を囲んで、女性社員が日頃感じている疑問や不安について語り合う機会を設けました。「女性は数合わせで育成されている、ということはないのですか？」、「時短勤務だと評価されないのでは？」といった質問が女性たちから投げかけられ、人事部長からは「性別や働き方によって評価にバイアスがあってはいけない」との考えとともに、仕事に取り組む姿勢や成果を見て、能力や実績に基づいた評価を行っていることを改めて伝えました。

当日はライブ配信を行い、約600人が視聴しました。さらに後日には、対話の内容をAIで2～3分程度のラジオ形式に要約してイントラネットに掲載したところ、気軽に聴けると非常に好評でした。

人事部長と女性社員の対話の様子

—様々な工夫を凝らして周知されているのですね

宮沢氏：研修などを通じて知識として理解してもらうことも重要なのですが、講義形式だけでなく、対話の場にしたりラジオ配信するなど、様々なアプローチを取り入れて展開しています。

【企業事例】東京ガス株式会社　東京都

社外クロスメンタリングを通じて視野を広げる機会に

—意識調査では20代が最も昇進意欲が高かったとのことですが、中堅層はどうでしたか。

宮沢氏：年齢が上がるにつれて昇進意欲は低下する傾向が見られましたので、その背景を知るため、DE&I推進担当役員とともに、40～50代の女性社員と少人数での対話を複数回実施しました。同世代同士で安心して話せる場にしたことで、多くの率直な声を聞くことができました。

40～50代の女性たちも決して成長を望んでいないわけではないのですが、「会社の研修は若手向けに見えて自分は対象外だと感じる」、「会社から期待されていないのではないか」といった不安の声も聞かれました。一方で、「楽しみながら働く先輩や同僚が身近にいることが励みになる」、「上司からの期待の言葉がやる気につながる」との声もあり、女性たちが将来のキャリアを前向きに考える上で、ロールモデルや上司の存在が重要であることが分かりました。

—ロールモデルの存在は、若い世代に限らず女性のキャリア形成の後押しにつながるのですね。

宮沢氏：ですが、身近なロールモデルはまだまだ少ないという課題をもっています。特に上位職になればなるほど女性が少なく、自分自身の将来の活躍イメージを描きにくい現状があります。

そうした課題意識から、今年初めて異業種3社と共同してクロスメンタリングを実施し、各社の社長から応援メッセージを発信していただきました。ライン長などのメンターと、中堅クラスのメンティーを各社から選出して、半年間で全6回のセッションを行う予定です。

会社や文化の異なる者同士が、1対1でじっくりと対話できる機会はそう多くありません。始まったばかりなので具体的な効果はこれからですが、社外の人と対話を通じて視野を広げる貴重な機会となっているようです。今後どのような気づきや成長につながっていくのか、私自身もとても楽しみです。

—メンターとメンティーはどのように選出されたのですか。

宮沢氏：当社ではメンティーについて、一定以上の管理職層に広く募集をかけました。正直、どれくらい集まるのか不安もありましたが、「他社の方がどのようにマネジメントしているのか知りたい」、「キャリアについて、社外で働く方の話も聞いてみたい」と、選考のほうに苦労するほど希望者が多く集まりました。メンターについては、ライン長クラスの中から後進育成への思いを持つ方々に、役員と相談しながら個別に声がけしていきました。

初回のキックオフは対面で実施しましたが、その後の1on1はオンラインでもランチミーティングのような形でもよいことにしており、進め方はそれぞれに任せています。できるだけ複数の人と交流ができるよう、下期からはメンターとメンティーの組み合わせを変える予定です。加えて、2社で役員をメンターとする部長クラス対象のメンタリングも下期から開始する予定です。

女性特有の健康課題の共有から会議の活性化の効果も

—そのほかの取組みについてはいかがですか。

宮沢氏：3年前には幹部社員向けのアンコンシャス・バイアス研修を実施しました。そのほかにも、トップメッセージの発信など、その時々の課題や状況に応じた取組みを進めています。

女性特有の健康課題についても、個人だけの問題として捉えるのではなく、会社として正しく理解し、適切に対応していくことが重要だと考えています。そのため、人事担当役員・部長・人事担当マネージャーを対象に、実際に体験用パッドを装着し、生理痛を疑似体験してもらいました。

体験会を経て、具体的な行動にもつながっています。例えば、「生理中は長時間の会議が不安」という声を受けて、1時間を超える会議では5分以上の休憩を取るというルールが導入されました。これは女性だけでなく、男性にとってもリフレッシュや会議の活性化にも役立っています。このような効果を受けて、経営会議でもこのルールが適用となりました。

さらに、ガス製造基地の職場からも開催を希望する声が上がり、各基地でも生理痛体験会が実施されました。男性社員が大半を占める職場だからこそ、女性特有の健康課題についての理解を深め、働く上での課題を考える良い機会になったと感じています。

—先ほどの人事部長との対話イベントもそうですが、実行までとても迅速に進められているように感じました。企画からどのような流れで進めていらっしゃるのでしょうか。

宮沢氏：担当役員とは定期的に取組み状況の報告や企画の提案など、少なくとも2週間に1回またはそれ以上の頻度で意見交換の機会をいただいています。生理痛体験会についても、上層部の理解と後押しがあったからこそ、私たちも自信を持って迅速に開催を実現することができました。

男性の育休取得促進は女性活躍推進にもつながる取組み

—男性の育休についても積極的に進めておられますね。

宮沢氏：男性の育休取得促進は、本人やご家族の幸せが大前提です。ただ、それだけではなく、時間を意識した働き方による業務効率化や、「お互い様」の意識による職場のレジリエンス向上、ひいては女性活躍推進にもつながる取組みだと考えています。

当社は社員の約8割が男性なので、女性の育休対象者が年間30～40人に対し、男性の対象者は約200人です。そのため、男性が育休を取得することは職場へのインパクトも大きく、様々な課題を一つずつ解決しながら取組みを進めてきました。

例えば、収入減への不安に対しては賞与の減額免除、キャリアへの不安については育休中でも昇格できる制度となっています。また、最も声の多かった「自分が休むことで職場に迷惑をかけるのではないか」という不安に対しては、育休取得者を支える職場のメンバーの貢献も評価の対象になることを明確にしました。

こうした施策と社会的な機運の高まりが重なり、2025年には男性の育休取得率が100%に達し、平均取得日数も68日と、育休取得への理解が職場全体に浸透してきたと感じています。

—育休中の男性をモデルにしたCMも放映されていましたね。

宮沢氏：CMについては、広報部が主体となって企画しています。世の中の動きや価値観の変化を踏まえながら、幅広いお客様の生活を支え、応援したいとの思いから制作したものです。2年前は育休中の男性、昨年は母と娘という設定のCMを放映しました。こうした活動も社内外に周知しながら、多様な人材が活躍できる風土を根付かせていきたいと考えています。

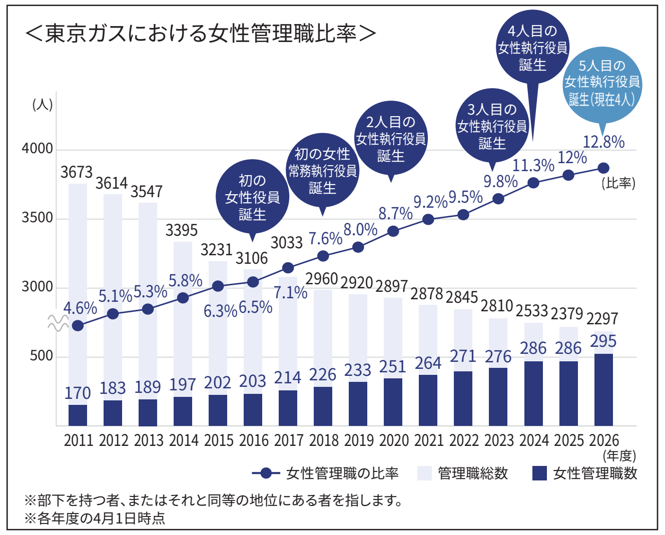
毎年実施している従業員意識調査でも、「挑戦意欲」や「多様性の発揮」の項目が着実に向上しています。当社の取組みや成果を評価いただき、「なでしこ銘柄」に4年連続で選定いただいたほか、東京都からも表彰を受け、今年は日経ウーマン「共働き子育てしやすい企業ランキング」で1位をいただきました。

これまで「男性でなければ」と思われた職種で女性が能力を発揮するケースも

—女性管理職比率は10年で約2倍に増加し、今年は新たに1名の女性役員が誕生されたとのことですね。意思決定層に女性が増えたことで変化を感じることはありますか。

宮沢氏：一番大きい変化は、事業そのものが変わりつつあることです。新しい分野に挑戦することが求められる中で、新たな視点や多様な人材が加わることで、男性も含めて発言しやすくなります。そうすると多様なアイデアが生まれ、スピード感を持って物事を進められるようになると感じています。ですから、女性活躍推進は女性のためだけではなく、事業の成長にもつながる取組みだと思っています。人材育成や活躍の観点で、仕事のアサインメントはとても重要です。これまで「タフな男性でなければ務まらない」と考えられていた職種でも、実際に女性が担うことで能力を発揮するケースが出てきています。もちろん、すべてがうまくいくとは限りませんが、経験の積み重ねが大事だと考えています。

現在、当社には内部昇格の女性役員が4名おりますが、その経験やキャリアはそれぞれ異なります。男性の上司にも様々なタイプがいるように、女性役員のロールモデルも多様になってきたと感じています。ただ、当社の女性比率を考えると、管理職に占める女性の割合も2割になるのが望ましいのですが、現状はまだ達成できていません。その差があるということは、まだ課題が残されているのではないかと考えています。十分に力を発揮しきれていない人がいるのであれば、それは会社にとっても大きな損失なので、これからも取組みを継続して、全員が活躍できるような好循環を生み出していきたい、との思いで進めています。



＜東京ガスにおける女性管理職比率＞

※部下を持つ者、またはそれと同等の地位にある者を指します。
※各年度の4月1日時点

DATA

東京ガス株式会社

創業：1885(明治18)年10月1日
本社所在地：東京都港区海岸1-5-20
事業内容：都市ガス・電力を中心とした総合エネルギー事業、ガス供給インフラ、海外エネルギー事業、不動産・都市開発事業等
従業員数：連結15,572名、単体6,239名(男性5,031名、女性1,208名)
平均年齢：男性42.2歳、女性41.6歳
平均勤続年数：男性18.8年、女性18.5年
(2026年3月31日時点)