

# 多様性を活かす“フェア”な働き方に向けて

## ～三洋化成工業の取組み～

2014年から加速度的に女性活躍推進に取り組む三洋化成工業。その取組みは働き方改革やハラスメント対策等に広がりを見せています。代表取締役社長の安藤孝夫氏にお話を伺うとともに、これまでの経緯をご紹介します。

### Top Interview

トップインタビュー

三洋化成工業株式会社  
代表取締役社長

安藤 孝夫 氏



### 自分と異なる意見でも、まずは従業員の生の声を聴く

—2014年に女性活躍推進への取組みが加速し、働き方改革などにつながっていると思います。当財団もその支援に携わってきましたが、積極的な取組みにあたってはどのような思いがあたりだったのでしょうか。

**安藤氏:** 当社は今年で70周年という歴史を持つ会社ですが、これまでの昭和の高度成長期のようなワンパターンの仕事に従事する人材では、これからのグローバル競争に勝ち残ることはできないと考えています。ですから、人手不足解消のためだけではなく、それ以上に“多様性”を活かすことが重要だという思いが強くあり、その一環として女性の活躍推進に着手したいという思いが社長就任以前からくすぶっていました。まず手掛けたのが、貴財団に依頼した従業員向けアンケート\*1「女性活躍推進状況調査」による現状把握です。アンケートの結果から課題をあぶり出し、現在に至るまで一つひとつに手を打ってきました。

2014年10月にトップコミットメントとして、女性リーダー数を2020年までに1.5倍以上にすることを宣言し、3年前倒しの2017年には1.7倍に達しました。

\*1: 男性は主任職以上、女性は全員対象。

—転勤や責任のある仕事の経験がない女性に下駄を履かせるのか、という声もよく聞かれますが。

**安藤氏:** 本来であればもっと早く管理職に登用されてもいいような能力を持つ女性たちがいて、女性自身も活躍したいと思っていたのです。女性たちの経験がないというのは、これまで

経験をさせてこなかった我々の責任ですから、それを理由にいつまでも女性たちを登用できないというのは問題があると思っています。

—いわゆるアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）が女性の育成を阻んでいる一因だとも言われています。

**安藤氏:** 管理職層のアンコンシャスバイアスについては本気で教育が必要だと思っています。当社は育児休業の期間を最長で3年間と法定以上に長くしていますが、長く取ればいいという制度ではありません。この2～3年でだいぶ理解が進んできているとは思いますが、女性が育休を長く取ることをよしとしてしまっていて、復帰後も活躍してもらいたいという意識がなければ改善が必要だと思っています。

管理職層のマインドセットを変えてもらうためには、研修を繰り返すことだと思います（7ページ参照）。

—「社長サロン」を開かれているそうですね。

**安藤氏:** 若手との飲み会や子育て中の社員と社内昼食会など、月に2～3回、意見交換を行っています。本社だけでなく地方拠点や海外の事業所に向き、現場の従業員とも意見交換を繰り返し行っています。社長自らが行動することで、会社は本気で女性に活躍してもらいたいという思いが浸透してきたのか、結構、風通しも良くなってきて、私のところにも情報が集まるようになりました。

—御社では、役職名を付けずに「～さん」と呼び合っているそうですね。

**安藤氏:** 私も「安藤さん」と呼ばれています。従業員との対話は非常に重要だと思っていて、自分と異なる意見でも、まずは聴こうと心がけています。若手の意見を「彼は若いから」と拒絶するのではなく、言っていることが正しいかどうかだと思いますし、逆に年齢を重ねると経験を積んできていますから若手とは異なる意見も上がってきます。パートの方とも話をします。できるだけ多くの従業員から生の声を聞いて、フィードバックをかけています。

そうは言っても、2,000人を超える従業員全員の話を一人ひとり聴いていくことはなかなかできないので、その声が全員を代表しているか、ということには気を付けています。人は最初聴いた情報を真とってしまう癖があるのですが、もしかすると特殊な人の声を聴いてしまっている可能性もあります。間違った方向に行ってしまうような、その声は総意なのかをしっかりと判断するためにも、普段からの対話は重要だと思っています。



女性ネットワークセミナー（8ページ参照）発表会後の懇親会。社長・役員と社員の近き、雰囲気の良い会合。

### 目的は何であるかを考えた上で、その業務をやめるかを判断する

—「残業ゼロ」を掲げ、働き方改革にも取り組まれていますね。

**安藤氏:** 私が取り組む「働き方改革」は、効率を上げて、会社と共に働く人も成長するための働き方であると考えていますから、実現していくためには厳しい目標を掲げて取り組むことが重要です。残業も「改善しましょう」ではなく「残業ゼロ」を目指しています。ただし、自分が評価されるために、部下にサービス残業をさせたりするようになっては、本来の働き方改革ではありません。まずは出勤と退勤の時間を明確にして、勤務実態の見え方に着手しました。クラブ活動や勉強会等で社内長時間滞在する場合がありますが、それでも社内の所定外滞在時間を毎月80時間オーバーしていて残業時間ゼロというのはおかしいですね。そうした状況に陥っていないかを全部あぶり出しました。じつは、見える化を始めた当初は残業時間が増えたのです。「今までサービス残業があったように思われる」という懸念の声もありましたが、私はそれが真の姿だと思っています。見える化による

一時的な増加は想定範囲内、今は確実に減っています。

—それまで残業が常態化していた原因には何があると思われますか。

**安藤氏:** 残業の原因のひとつには、従来から習慣的にやっていることで本当に必要かどうかかわからずにやっている業務があると思います。本当に必要なことだけ実行するという視点で業務の見直しを図っていきました。そうしたら、今まで習慣的にやっていたことがいかに多いかということに気づきました。

例えば、何十ページに及ぶ膨大な全社月報の作成業務は数年前になくなりました。今はデータ上で自分のパソコンから全世界のグループの売上を全て見ることができるので、何の問題もないですね。また、習慣的にやっている定例会議や、会議のための膨大な資料作成はやめるよう伝えました。これまでは、出荷が1週間ずれてしまったときに、会議を開いて月内で一生懸命数字を合わせたりすること等に時間を費やしていたのですよ。でも、長期的な売上として捉えれば、あまり重要なことではないですね。あとは権限委譲です。委譲してできた時間を重要な戦略や課題解決などのアクションにつなげることに注力したほうが有効です。

—そうは言っても、習慣的にやっていた仕事をなくすのは簡単ではないと思いますが。

**安藤氏:** 習慣的にやっている業務は、まずやめてみる。やめて問題が起こった時は復活させればいいし、やり方を変えたいいいのです。管理職に伝えたいのは、この改革の背景や目的を理解せずに「社長がこう言っている」、「会社がこうなっている」と部下に伝えても、状況は変わらないということです。目的が何であるかを咀嚼して伝える必要があると思うのです。例えば、今やっている作業が月報作成、あるいはミーティングのレポート作成だとしたら、その目的は何で、その仕事が目的に合致しているかどうかを考えた上で、やめるかどうかの判断に至るように伝えてもらいたいですね。

さらなる効率化に向けて、RPA\*2を導入して、ルーチン作業や書類作成の効率化を図っています。ただし、無駄な書類をRPAで作ってしまえば意味がありませんから、まずは無駄の削減を徹底した上でRPAを活用していくよう促すなど、まだまだ効率化できることはあると思っています。

業務効率化に取り組むことで確保できた時間を、もちろん自分の仕事に関わることに使ってもいいのですが、一見仕事とは関係のないようなボランティアでもいいので、多様な経験を積んでいただきたいと思っています。

\*2: ロボティック・プロセス・オートメーション（パソコン内にあるソフトウェア型のロボットが主に定型作業を代行・自動化する仕組み）。

## “ダイバーシティ”“フレキシブル” “スピード”3つの軸で取り組みを実践

—化学メーカーという業種は、男性中心が当たり前で保守的なイメージがありますが、その社長が自ら「企業の成長のために多様性が必要なんだ」とおっしゃるのは、社長ご自身のご経験からなのでしょう。

**安藤氏:**若い頃からフェアでないことが嫌いです。基本はそこですね。会社を見ても日本では男性と女性の管理職比率がフェアじゃなかったりしますよね。

2018年からはLGBTへの取り組みも進めていますが、それもフェアじゃないという思いからです。じつは私自身、LGBTという言葉は知っていましたが、詳しいことは全く知らなかったのです。LGBTは本当に特殊な一部かなと思っていたのですが、調べてみると私の認識が全く違って、人口の約9%がLGBTだそうで、当社の従業員2,000人の9%と言うと180人です。私がかここ数年「従業員一人ひとり全員が誇りを持って自分らしく働いてほしい」と言い続けていたのですが、男女だけのことではないという認識が欠落していたことに気づき、専門家から学んだり、昨年1月には全役員を対象に、貴財団の「LGBT理解推進研修」を実施しました。また、配偶者が対象となっている福利厚生制度を見直し、7月から「配偶者およびパートナー」としました。

—多様な人材が活躍して、多様な働き方が増えてくると、やはりコンフリクトという壁が生じてくるのではないかと思います。

**安藤氏:**働きやすい環境をつくる上で、ハラスメント防止対策やコンプライアンスは大事だと思います。昨年には、貴財団から講師を派遣していただき、ハラスメント防止研修を各事業所で実施しました。本当にハラスメントを受けていたり、言いたいことが言えなかったりという職場環境であれば、それはやはり変えていかなければならないと思っています。

—御社では様々な制度の対象をパートの方にも適用されているんですね。

**安藤氏:**時間単位有休もテレワークも利用できます。当社では、時差のある海外の事業所とやりとりをしているパートの方もいますから、テレワークを活用しながら効率よく仕事ができているとの声も聞いています。新たに2年間を限度として休職できる制度（フレキシブル休職制度）も導入しました。ボランティアで海外に行ってもいいし、自分で限界を決めずに幅広く知識を持てば、結果として当社の仕事にも貢献できると思っていますし、ダイバーシティにもつながります。



—驚くのが、取り組みを実行されるまでのスピード感ですよね。

**安藤氏:**すべての行動は、“ダイバーシティ”“フレキシブル”“スピード”の3つの軸で考えて実践しています。これらの取り組みの基本にあるのは、従業員が幸せになることです。従業員が会社に誇りを持ち、働きがいを感じて会社とともに自己成長をしていくことが会社の発展につながります。そうなれば業績が上がって、かつ社会に貢献できます。社会に貢献できれば従業員が誇りを持つと思うのです。

時間単位の有休や制限を設けない服装の自由化なども実現化させてきました。じつは私が実践しているこれらの取り組みは、ほとんどが既にあったアイデアからいただいています。何らかの機会でお会いしたいろいろな人から自分と異なる意見や考えを参考にさせていただいて、当社の課題と照らし合わせながらクイックアクションにつなげています。ですから、一期一会を大切にしながら課題改善につなげられる視点を持ち続けていきたいですね。

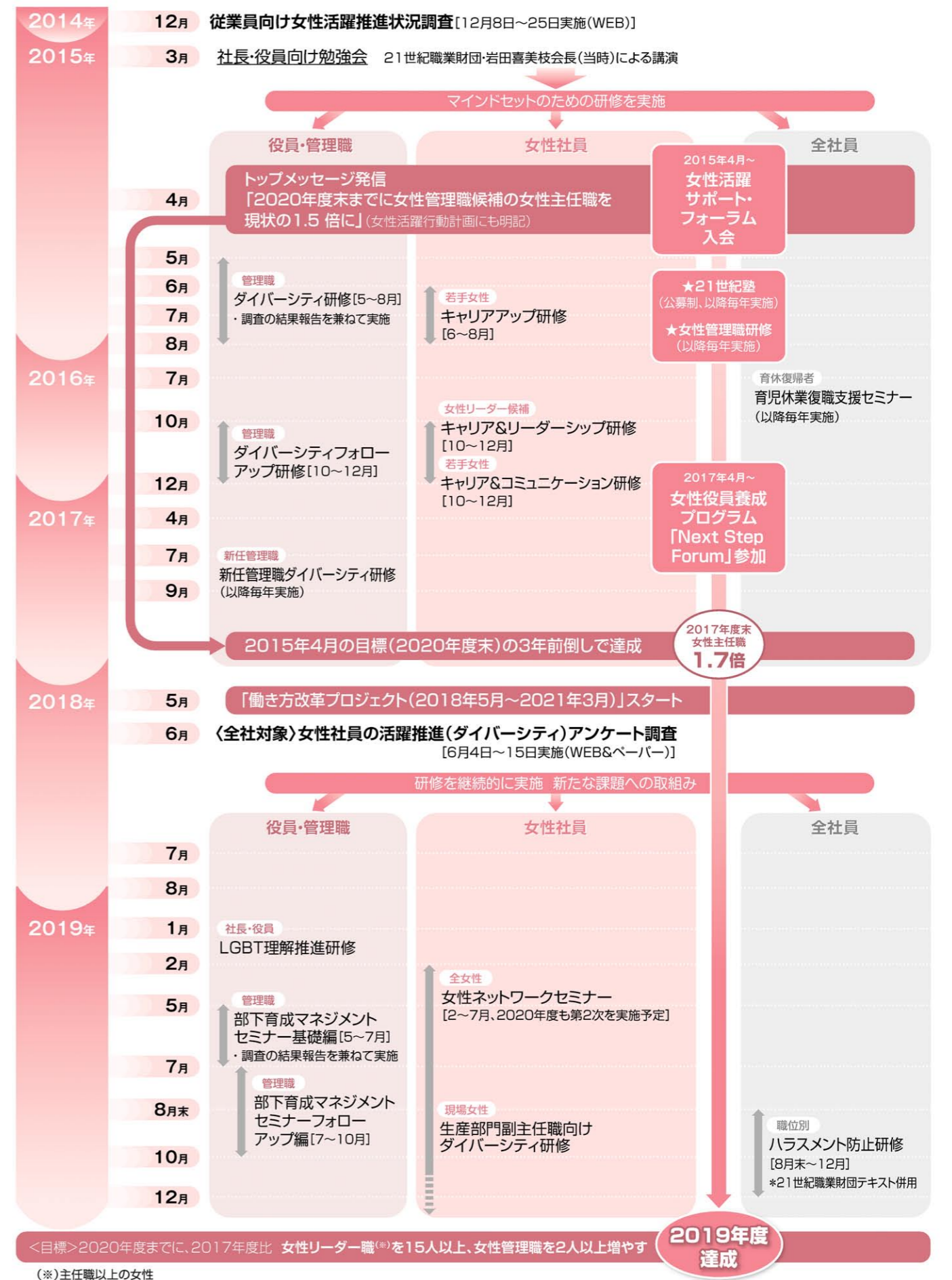
ただし、取り組みを進めていく上で難しいのは、トップダウンだけの取り組みでは駄目で、ボトムアップとの両輪で進めていかなければならないと思っています。トップダウンも強化しつつ、ボトムアップと併せてこれからも改善を図ってまいります。



### 【安藤孝夫氏プロフィール】

1977年大阪大学大学院工学研究科を卒業後、三洋化成工業入社。2007年から2008年まで関係会社のサンプロ代表取締役社長、2011年から三洋化成工業代表取締役社長（現職）。2014年から2015年まで京都経営者協会会長を務める。

## 三洋化成工業 ダイバーシティ推進のあゆみ



## 三洋化成工業のダイバーシティ推進

### まずは実態把握から

三洋化成工業では、2014年に実施した女性活躍推進状況調査(21世紀職業財団実施)の結果に基づき、ニーズに応じて対象者ごとに有用なセミナーを継続的に実施するなど、ここ数年で着実に女性活躍推進に取り組んできた。コース別制度も見直し、2017年度から一般職を廃止。今まで一般職として定型業務を担当してきた女性も、上司が背中を押すことで、新たな仕事に挑戦してみようという意欲を示すようになってきているという。一方で、長年勤務してきた一般職の中には「今さら」と感じてモチベーションを上げられないという声も聞かれるというが、人事部副本部長でダイバーシティ推進部長も務める山崎有香氏は「今からでも全然遅くない」と話す。「新たな仕事の経験が本人にとっても成長に結びつくと思っています。そのことをしっかりと説明する機会をできるだけ持ちたいですね」。

女性の活躍とともに変化が見られたのは、管理職の意識だ。同社では2015年度からダイバーシティ研修を展開しているが、実際の部下育成に活かすために、2019年度により実践型のプログラムを

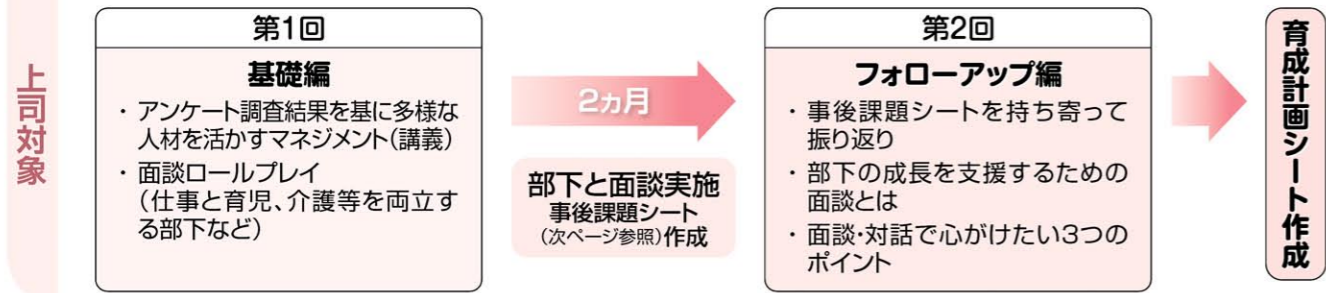
行った。具体的には①ロールプレイを含めた基礎研修を受講後、②事後課題として部下との面談を行い、そのフォローアップとして③課題を持ち寄り、互いにディスカッション等により学び合うことで、日々の傾聴や対話の重要性の体得を促し、成果に繋がっている。

「思っていた以上に男性管理職が部下を育てていきたいという気持ちを持っていて、部下のことを考えてくれていることが嬉しかったですね。女性をどう育成してよいかわからないという管理職も、継続的にセミナーを実施していくうちに、ダイバーシティ推進の必要性を理解してこれたのかもしれない」(山崎氏)。

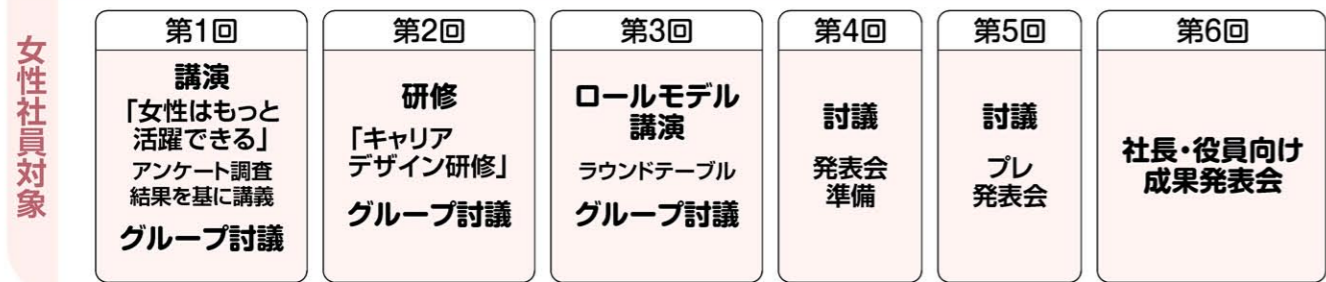
2018年度～2019年度には同時に、職位や年齢を問わず全女性を対象にした三洋化成工業独自のプログラム『女性ネットワークセミナー』を立ち上げ、初年度は18人が自ら手をあげ参加した。「女性自身の意識が着実に変わって実感しました。女性ネットワークセミナーの卒業生が自然と貴財団が主催する『21世紀塾\*3』を目指すようになり、とても嬉しいです」(山崎氏)。(下表参照)

\*3：管理職を目指す女性を対象とした年間プログラム『女性のためのエンパワーメント21世紀塾』で、21世紀職業財団が主催する会員制の女性活躍支援事業「女性活躍サポート・フォーラム」のひとつ。

### 部下育成マネジメントセミナー(基礎編・フォローアップ編)



### 女性ネットワークセミナー(公募制・毎月1回)



上司対象と女性社員対象の実践型プログラムの研修体系。上司は実践型プログラム終了後、部下個別の「育成計画シート」を作成。女性社員には、「女性ネットワークセミナー」を月1回実施。最終回は社長、役員に対し発表会を開催。

同社では、2020年度までに女性リーダー職を15人以上、女性管理職を2人以上増やす目標を掲げて取り組みを進めており、女性主任候補の女性を対象にした各種セミナーも定期的に実施している。「これまでも主任昇格時には研修の機会があったのですが、その対象は圧倒的に男性で、女性には学びの機会がほとんどありませんでした。『女性ネットワークセミナー』や『21世紀塾』を通じて、女性も

キャリアアップできるという経験を、男性と同じように体感できたのではないのでしょうか」(山崎氏)。女性にもキャリアを学ぶ機会を提供することで主任に昇格する女性は増えつつあり、将来的には女性管理職の増加につながると期待する。

2018年には再びアンケート「女性社員の活躍推進(ダイバーシティ)調査」(21世紀職業財団)を実施し、社員の意識や状況の変

## 多様性を活かす“フェア”な働き方に向けて ～三洋化成工業の取り組み～

社が目指すダイバーシティとしての方向性や目的を、サポーターを通じて現場に発信してもらうことで、全社的な取り組みにつなげたいとの考えである。



### 〈ダイバーシティ推進に取り組む企業へのメッセージ〉

「ダイバーシティ推進はすごく時間のかかることなのですが、まずは自社の現状と課題をしっかりと把握することが成功への近道だと思っています。わが社は何ができていて、何が足りないのか、組織としての健康診断をしっかりと受けて、浮かび上がった課題に対して改善策を具体化していくことが重要です。当社の場合は、企業支援で多くの実績のある21世紀職業財団に調査を依頼し結果に基づいた分析や具体策を提案していただいています。数年ごとに調査し定点観測していますが、継続的な取り組みの成果が着実に上がっていることを実感しています」(山崎氏)。



人事部副本部長 兼 ダイバーシティ推進部長 山崎有香氏

事後課題シート。部下育成マネジメントセミナー基礎編を受講しての面談では「アンコンジャスバイアスを持たないことや、部下のモチベーションが思った以上に高い」など、気づきが多く書かれている。

化を分析。その結果から、ハラスメント対策が不十分という課題が新たに浮かび上がったことを受け、ハラスメント対策にも着手。併せてLGBTについても取り組みを進めている。プライドパレードに参加する人も毎回増え、一部の従業員にはLGBTへの理解が浸透していると実感するものの、今後も取り組み続けていくことが必要な施策の一つだという。

これらの取り組みを本社や東京だけに留めず、事業所も含めた全社で推進するために、本社のダイバーシティ推進担当を母体として、今年2月から各事業所に在籍する7人をサポーターに任命。会

### 2015年度以降に導入している主な制度・施策

- 〈女性活躍支援〉
  - ベビーシッター費用補助・病児保育費用補助:育休からの早期復職・早期フルタイム勤務への移行を支援
  - コース別制度の見直し:定型・補助業務だけを担う一般職の廃止
  - 社内での旧姓使用
  - 再就業希望登録:退職理由にかかわらず登録可能
- 〈働き方改革〉
  - フレックスタイム ※2019年8月より「コアなしスーパーフレックス」導入(5:00～22:00)
  - 時間単位有給休暇制度:1時間を大事にして業務を行う意識づけ、時間意識変革の促進
  - 全従業員を対象としたテレワーク(回数制限なし)
  - フレキシブル休職制度
- 〈LGBT等〉
  - 同性配偶者とのパートナーシップを認め、婚姻関係同様に手当を支給 等

### 三洋化成工業株式会社

本社所在地：京都市東山区一橋野本町11-1  
 創業：1949年11月  
 資本金：130億5,100万円  
 事業内容：約3,000種類に及ぶパフォーマンス・ケミカルの製造・販売  
 従業員数：2,078名(2019年3月31日現在)  
 事業所：工場(名古屋、京都、鹿島、衣浦)、研究所(京都市2カ所)、関係会社  
 2007年 くるみん取得  
 2017年 プラチナくるみん取得  
 2019年 「PRIDE指標2019」において最高評価の「ゴールド」獲得(wwP)