

株式会社 LIXIL グループ

製造業

大企業

硬直的な男性中心の社風を大改革、女性社員の積極登用と綿密なタレントマネジメントで新たな発想や事業が次々に誕生

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 5社の統合による新会社「LIXIL」の誕生と経営理念の制定
- 女性社員の力を活かしきれていない企業文化への反省

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- トップの強いコミットメントによるポジティブアクションの実施
- 徹底したタレントマネジメントで女性リーダーのパイプラインを形成
- シックスシグマ手法を用いた全社改善活動への女性社員参画
- 意識啓発を促し支える組織的な取組

ダイバーシティ経営による成果

- 自信と経験を糧に生まれるチャレンジと、異なる発想を活かすマネジメントの成功

Data

■企業概要

会社設立年	2001年	資本金	34,600百万円
本社所在地	東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビルディング 36F		
事業概要	建材・設備機器の製造・販売およびその関連サービス業		
売上高	954,806百万円（2014年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014年3月現在）（※）
総従業員数	19,434人（うち非正規 2,993人）
属性ごとの人数等	【女性】 5,933人（うち非正規 2,139人）、女性管理職比率 5.1%
正規従業員の平均勤続年数	16.9年（男性 17.8年、女性 13.8年）
備考	（※）株式会社 LIXIL のデータ

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

5社の統合による新会社「LIXIL」の誕生と経営理念の制定

株式会社 LIXIL グループ（以下「同社」）において最大の事業会社である株式会社 LIXIL（以下「(株)LIXIL」）は、2011年にトステム株式会社、株式会社 INAX、新日軽株式会社、サンウエーブ工業株式会社、東洋エクステリア株式会社の5社統合によって誕生した。現社長は他社で経営の腕を磨いた「プロの経営者」であり、現会長が就任を要請、グローバルな環境での経営管理や人材育成の経験を活かすべく、経営トップの座に就いた。「住生活産業におけるグローバルリーダーになる」という経営ビジョンを達成するために、グローバル競争に勝ち抜くことができる企業文化づくりと、社員の活力を増大させる人事基盤の構築に取り組んでいる。

特に、ダイバーシティの観点からは、多様な人材の自由闊達な議論から創出されるエネルギーや創造性を、経営に活かすことが強さの源泉となるとし、同社が追求する企業文化として「多様性の尊重」「公平な機会の提供」「実力主義の徹底」の3点を掲げている。これは、同社の経営理念の中で共有すべき価値観を定めた「LIXIL VALUES（共有価値）」においても、「Work with Respect」の項で明記されている。

女性社員の力を活かしきれていない企業文化への反省

同社では、とりわけ全社員の約23%を占める女性社員にフォーカスした取組を推進している。その背景には、年功序列の旧態依然とした社風の中で、女性社員が本来持っている力を発揮できていない状況を危惧する経営層の問題意識があった。

2012年当時、(株)LIXILにおいては女性管理職比率がわずか0.9%であり、管理職の多くは社歴を重ねた中高年層の男性社員ばかりであり、女性社員のキャリア構築が何らかのかたちで阻害されていると考えられた。

加えて、これからのグローバル競争に勝ち残るためには、社員の能力を最大限発揮させ、最も優秀な人材を登用していくことが不可欠で、自社を“強くて良い会社”に発展させるために、企業文化の醸成と社員の活力増大を両輪で進めていくことが必要であるとし、人事施策、人材育成、環境整備、風土醸成の4つの観点から取組を実施することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

トップの強いコミットメントによるポジティブアクションの実施

女性に限らず、“優秀な人材を登用する”制度・風土を作り上げるために、まずは“一気にカルチャーを変える”ことが意識された。2013年1月には「LIXIL Diversity宣言」を社内外に公表、その中で「2015年度の管理職登用者の30%を、女性を含むダイバーシティタレント」とすること、「2014年4月新卒入社者の30%を、女性を含むダイバーシティタレント」とすること、「リーダーシップ・トレーニング（後述）の参加者の15%以上を、女性を含むダイバーシティタレント」とすることなど、明確な数値目標を掲げた。

当初は、「女性管理職候補を挙げてほしい」と指示を出しても、候補者がいない、そもそも女性社員が少ない、といった否定的な意見しか現場からは上がってこなかった。そこで、タレントマネジメントの仕組みであるPOD（People & Organization Development、後述）の中で、各ラインの長に、自身の職場で最も優秀な女性社員を最低10名リストアップしてほしいと依頼、その場で名前の挙がった女性社員23名を一気に課長相当職に昇格させる強硬策を取った。これによって、経営層の本気度が現場にも伝わり、それ以降、能力のある優秀な女性社員の名前が挙がってくる流れが徐々に出来上がってきている。

こうして、2012年3月は22名であった女性管理職は、2014年11月には119名と約5.7倍となり、女性管理職比率も0.9%から5.1%へ上昇している。

なお、当初に課長相当職に昇格した前述の23名へのフォローとしては、CEO、CHOが自ら出向き、何を期待して管理職に昇格させたかといった経営層の意図を徹底して話すラウンドテーブルミーティングなどの機会をつくった。その結果、各々の持ち場で力を発揮し、経営層の期待に応える活躍を見せている。

徹底したタレントマネジメントで女性リーダーのパイプラインを形成

前述のような女性社員の登用は、従来型の育成の仕組みの中では必ずしも有効に機能しない。そもそも女性社員の母数が少なくロールモデルが不在であることに加え、「リーダー＝男性」という暗黙の認識が職場にある中では、女性社員が能力を十分に発揮する機会が少ないからであ

る。

そのような中で、より優秀な女性社員を選定し、その能力を開花させていくために、同社では能力開発のための「ストレッチ」の機会を意識的に女性社員に開こうと、選抜型の「リーダーシップ・トレーニング」にも積極的に女性社員を登用している。これは経営幹部候補の部長クラスのリーダーシップ強化を目的に 2012 年に開始されたもので、1 年以上かけて事業戦略やグローバルビジネスについて学ぶプログラムであり、2013 年には課長クラス以下にも拡大された。このプログラムへの参加者を選抜する過程で、女性社員の比率を意識するだけでなく、テーマとして「なぜ LIXIL がダイバーシティを推進するのか」を、CHO から噛み砕いて説明し、直接幹部候補にダイバーシティの重要性を理解してもらう機会としている。

また、若手を対象とした同プログラムでは経営層へ向けてのプレゼンテーションが行われており、そこで女性社員が 1 位、2 位、3 位を独占するなど、目覚ましい活躍を見せている。それを目の当たりにした男性社員も、女性社員の潜在的な能力の高さに改めて気づき、互いに切磋琢磨しながら成長を促す組織風土が構築されてきている。

同社では、こうしたリーダー育成の場と並行して、前述の POD のプロセスを実施している。POD は年 2 回実施され、1 部署あたり 2 時間近くかけて CEO、CHO をはじめとする経営層と部門のトップが議論を行う。当該部門の人材育成の方針や業務分担、配置、将来的な見通しも含め、経営層と徹底的に議論することによって、人材の適性配置と育成を促す仕組みである。

そもそも、こうした取組の背景には、「人事権を人事部から各部署に移す」という方針がある。従来は一律の評価シートの中で、上長が評価点を算出し会議で評価を決めるといったやり方であったが、それを“パフォーマンス”（業務上の成果）と“バリュー”（LIXIL VALUES）に沿った行動）をそれぞれ縦軸と横軸にして、それぞれを「期待以上」「期待どおり」「期待以下」に分類して評価する方法（いわゆる「ナインブロック」）へ変更した。そうすることで、当該組織にとっての優秀で有用な人材を抽出し、各ラインが責任を持って人材を活用することが可能となる。

この仕組みの中で、徐々に優秀な人材が浮かび上がってくるようになってきた。現在では、POD の中で具体的な候補者名が挙がった場合、各層でのリーダーシップ・トレーニングのプログラム終了を要件として昇格させる仕組みが定着しつつある。また、逆に、プログラムで優

秀な成果を上げた人材を、POD の中で昇格対象者として指名する動きにもなっている。こうして、一定層の女性社員がこのリーダーシップ・トレーニングに加わることで、優秀な女性社員を経営層からの評価の俎上に載せる仕組みが出来上がってきている。

シックスシグマ手法を用いた全社改善活動への女性社員参画

前述のリーダーシップ・トレーニングだけでなく、実際の業務やタスクフォースにおいても女性社員の活躍をトップ自らが指示している。

例えば、同社では CEO 直轄でシックスシグマ（1990 年代に米国で体系化された品質管理手法の 1 つ）本部を設置し、部門横断で改善活動に取り組む仕組みをとっている。従来は、そもそも女性社員が少なかったこと、“カイゼン”の領域ではリーダーは男性との固定観念があったことから、この活動に参画する女性リーダーは当初 0% であったが、2013 年のダイバーシティ宣言を受け、本活動においてもリーダーの 30% を女性にすることが経営層より命じられ、女性社員を指名するかたちでチームが組成されている。特に、前述の POD で名前の挙がった女性社員で実務経験などが少ない場合には、優先的に本活動に参加させるなど工夫をしている。

シックスシグマでのプロジェクト活動では様々な部署の人材が集まり、上司・部下といった関係性とは離れたところで、ともにゴールを目指して成果を上げるという貴重な経験を積むこととなり、それが大きく人材育成にも貢献している。最終的な成果発表の場では CEO、CHO の前で報告を行うことも、女性社員のモチベーションを高めることになっている。

プロジェクトリーダーに指名された女性社員は、「やっとチャンスが回ってきた」と発奮する傾向が強く、社長賞を目指すことを宣言したり、海外でのプロジェクトへの参加を希望したりするなど、従来の男性管理職が想像しなかったような意気込みを見せている。実際に、兼任で本活動に参加していた女性社員のうち、次回は専任として取り組みたいと訴える例も出てきている。

意識啓発を促し支える組織的な取組

これらの取組を支えているのが、人事総務本部のダイバーシティ推進室と自主活動である「LIXIL Women's Network」である。推進室は 2012 年 4 月に設立（当時は推進グループ）され、社内への啓発を主な目的に、ダイバーシティ推進について経営トップからのメッセージ

の発信やロールモデル紹介を社内のイントラネットを通じて行っているほか、社員と経営トップが直接語る「ダイバーシティ・ミーティング」を実施している。かねてより少人数で経営層と語る場は設定していたが、2013年のダイバーシティ宣言を受けて女性社員を中心に参加を募ることとなった。

そもそも、女性社員をターゲットとしたのは、先んじて実施した社内アンケート調査で、30代、40代の女性社員のダイバーシティ推進への理解度が低かったことにある。これは実際の理解度が低いわけではなく、これまでの経験から“諦め”が特にこの世代の女性社員に生じているからでは、と推測された。ここで社員が諦めていては、どれだけ会社として人材育成に取り組もうと成果には繋がらないことから、まずはこの“諦め”から解放すべく、様々な刺激を与えることが必要だと考え、「ダイバーシティ・ミーティング」の主対象に30代、40代の女性を据えた。一部に男性社員も交えながら経営層と話をする中で、女性社員のキャリア構築に関する意識のすれ違い（例えば、育児短時間勤務が「配慮」か「機会損失」か）なども、互いに理解できるなど成果が生まれてきた。

さらに、「LIXIL Women's Network」は当初女性社員が生き生きと働くためのネットワーク構築を目的として設立されたものであったが、現在では参加者の4割から5割は男性社員となっている。これは、働きやすい職場の在り方やパフォーマンスの発揮の仕方について議論を重ねるうちに、「経験豊富な男性にも聞いてみよう」ということで、参加者が声掛けして男性社員が徐々に増えてきたという経緯である。このように、そもそもの会社側の意図とは異なるかたちで活動が活発化し、性別を問わず自発的な意識啓発・スキルアップの場として自律的に機能するところまで拡大、成長している。

ダイバーシティ経営による成果

自信と経験を糧に生まれるチャレンジと、異なる発想を活かすマネジメントの成功

前述のような多様な人材育成、能力開発の取組を受け、この数年で女性社員が活躍して成果を上げる事例が至るところで見られるようになってきた。一例を上げると、インテリア部門における新市場向けの商品開発で、業際商材「ウィンドトリートメント」のリーダーとなった女性社員が、従来の商材のカテゴリーを超えた業界初の商品「カーテンレール付窓枠」や、「ハニカムサーモスクリー

ン」といった新商品を開発、窓枠売上の10%増に貢献している。これは、「窓枠（カーテンレール）とはこういうものだ」という固定的な発想を超えて、建築業者やエンドユーザーの利便性を真に高める新商品を模索した結果生まれたものである。従来であれば突拍子もないアイデアと一蹴されるようなものであったが、部門間やグループ内の企業間で粘り強く調整を繰り返して開発にこぎつけ、結果として顧客からの高い評価も得ている。

他にもグローバル商品開発の担当に新たに抜擢された女性社員が10か月のうちに中国、ベトナム、北米などあらゆるエリアのキッチン商品の企画に関与し成果を上げたり、育児短時間勤務の女性社員がリビング建材受発注業務のシステム化による効率化を提案し実施したことで800時間余りの業務削減効果に繋がるなど、多様な成果が生まれてきている。

また、女性社員がリーダーとして約30%参画することで活性化したシックスシグマの改善活動では、それぞれのプロジェクトにおいて効率化、コスト削減などで成果を上げ、2013年度の実績は金額に換算すると163百万円に上る。ここで活躍し、経験と自信を積んだ社員は、順当に昇格し、管理職として活躍の場を広げている。

さらには、リーダーシップ・トレーニングの成果報告として実施された経営層へのプレゼンテーションで優秀賞を獲得した女性社員は、その後、所属していた生産管理部門から希望するプロジェクトに公募制を活用して自ら手を挙げ、アフリカエコサニテーションプロジェクトのケニア担当として活躍、現地との往復を繰り返しながらユニセフやJICAといった社外機関と連携し、衛生機器（循環型無水トイレ）の普及拡大に取り組んでいる。この取組は、同社としてのCSR活動を超えて、25億人の市場開拓に向けた一歩でもあり、社内外から高く評価されている。



▲ ケニアでトイレ使用時の説明をする様子