

大阪ガス株式会社

電気・ガス・
熱供給・水道業

大企業

LGBT も明文化することで ジェンダー観再考を促し女性活躍を支援、ワークスタイル変革と並走し職場風土を改革

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 事業環境の変化に対応するための“多様性の確保”

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 20 年以上前から始まっていた女性活躍推進の土壌づくり
- 「ダイバーシティ推進チーム」の立ち上げと課題の明確化
- 全管理職対象の研修によるマネジメントスキル向上の取組
- LGBT（性的少数者）を突破口とした古い価値観の変容を促す取組

ダイバーシティ経営による成果

- 女性社員の能力を活かした適性配置が多様な活躍を創出
- ワークスタイル変革の実現により生産性が大きく向上

Data

■企業概要

会社設立年	1897 年	資本金	132,267 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区平野町 4 丁目 1 番 2 号		
事業概要	ガスの製造・供給・販売、電力の発電・供給・販売、ガス機器の販売、ガス工事の受注など		
売上高	1,221,846 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	5,861 人
属性ごとの人数等	【女性】803 人、女性管理職比率 2.2%
正規従業員の平均勤続年数	22.2 年（男性 21.4 年、女性 23 年）

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
LGBT（性的少数者）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

事業環境の変化に対応するための“多様性の確保”

大阪ガス株式会社（以下「同社」）では、1980年代より女性の職務拡大や育児・介護との両立支援施策拡充に取り組んできたが、2014年3月に策定された新中期経営計画に合わせ「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」を公表、女性活躍推進の枠を超えたダイバーシティ推進を経営戦略として改めて位置付けている。

この背景には、エネルギー自由化による競争の激化をはじめとした事業環境の変化に対応するために、事業領域の拡大とともに人材の多様化が不可欠であるとの経営層の思いがある。同社グループは、エネルギー事業に留まらず、分譲・賃貸マンションやオフィスビルを中心とする不動産事業、システムの設計・開発および運用・維持などの幅広いITサービスを提供する情報関連事業、カーボン材料とケミカル材料の分野で新素材の開発・新用途の創造を行う材料関連事業などが売上に占める比率も高い。様々な事業で新しい価値を生み出していくためには、「従業員一人ひとりが、強い好奇心と豊かな発想力を持ち、視点、価値観、考え方が異なる人と積極的に交流し、お互いの意見を先入観なく柔軟に受容しあうことが不可欠」であると考えている。

こうした経営層の考えを明文化し、多様な人材を登用する勢いをさらに加速させるために打ち出されたのが「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」である。その端緒として女性の活躍推進が掲げられており、同社において、総合職採用人数に占める女性比率30%以上を継続すること、2020年までに女性管理職比率を5%に引き上げること、女性の役員登用を早期に実現すること、という3つの目標が示されている。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

20年以上前から始まっていた女性活躍推進の土壌づくり

女性の活躍推進については20年以上前から地道な取組

を進めてきた。1986年の男女雇用機会均等法施行に合わせて女性総合職の採用を開始したが、それ以前から女性社員は活躍しており、特に、ガス調理機器開発の分野では専門性を有する女性社員が活躍してきた歴史がある。当時、家庭で料理をするのは女性が主であったため、調理機器の商品開発においては、女性社員の視点が欠かせない状況であった。

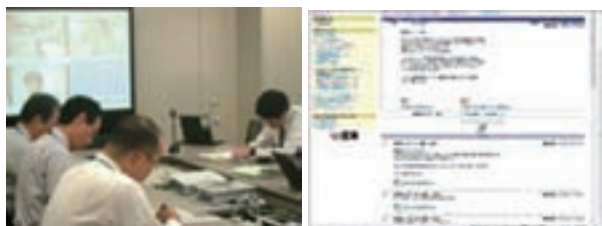
また、同社では1930年代より料理講習室を運営してきたが、ここでも大学で家政学を学んだ女性社員らが活躍していた。料理講習の参加者や調理器具の利用者の意見を利用者目線で理解できるという強みがあるとして、特に企画力に優れた女性社員は、商品開発にも携わっていた。

前述のような活躍の場は、いわば調理という当時“女性が主として活躍する領域”として認識されていたことが背景にあったが、女性社員が増えるに従い、職域の拡大が課題となり始めた。そこで、「チャレンジ制度（社内公募）」や育成コース転換制度など、能力に応じた機会の付与を実現するとともに、両立支援制度の拡充にも努めてきた。例えば、1992年に育児休業制度及び介護休業制度を導入して以来、最長3年の育児休業制度や子どもが小学校3年までの短時間勤務制度など、法定以上の両立支援制度を整備してきた。これらの制度の整備により、介護や出産・育児などで離職する女性社員が10年前には約10%であったところ、2014年現在では1.5%に低下している。

また、職域拡大について言えば、20年前には都市ガスの保安・供給業務を担当していたのはほぼ男性社員だけであったが、「チャレンジ制度」などを活用して能力とやる気のある女性社員の登用を進め、現在では女性社員の約6%にあたる約50名の女性社員が交替勤務もこなしながら活躍している。

他方、男性も含めた全ての社員を対象とした業務の効率化・生産性向上を図る取組も進められた。2008年からは全社的に「ワークスタイル変革活動（2013年度よりスマートワーク活動）」を推進し、社内文書電子化によるペーパーレス化、見える化基盤（システム化）活用による月報や会議の資料作成作業の効率化、web会議システムによる複数拠点との遠隔会議の実施、事務所スペースのフリーアドレス化などが進められた。2013年度か

らは、さらなる生産性向上を目指し、管理職に対しては働き方に関する意識改革研修プログラムの実施、その他の社員に対しては時間管理に対する意識啓発を図るなどタイムマネジメントの強化を図るとともに、業務の棚卸しを行って無駄な作業を削減していくなど、業務効率化による労働時間の削減を行っている。



▲業務効率化の取組

(左：web 会議の光景、右：情報共有ITツール「ウェブコロ」)

「ダイバーシティ推進チーム」の立ち上げと課題の明確化

前述のように、同社では、女性活躍推進および「スマートワーク活動」に代表されるワークライフバランス推進のための支援を労使協働で実施してきたが、ダイバーシティ推進に関する取組をさらに加速させるため、2013年4月、人事部に専任チームを設置した。従来、人事部の業務は、採用、育成、異動・昇格、福利厚生、制度設計など縦割りになっており、一貫した人材活用の施策を展開するためには領域横断的に活動できる組織が必要であった。そこで「ダイバーシティ推進チーム」を人事部の横串を刺す存在として新設することで、より自社の経営課題に適した自由な活動を実施することを可能にした。

「ダイバーシティ推進チーム」では、女性活躍をダイバーシティの試金石と位置付け、「期待を伝える・機会を与える・仕事で鍛(きた)える」という「3つのき」をポリシーに、女性社員の育成と管理職の意識改革、活躍している女性の見える化に取り組んでいる。特に女性管理職比率の低さに着目し、組織風土や古いジェンダー観に課題意識を持って、まずは女性社員の現状を把握することから始めた。

具体的には45歳未満の女性総合職、約100名を対象に個別面談を実施した。すると男性社員と比較して、中長期的なキャリアを考えている者が少ないこと、上司とのコミュニケーションに難しさを感じている者が多いこ

とが判明した。また、女性社員のキャリア形成には、本人がこれまで携わってきた業務の経験、特に初期段階で上司がどのような業務にアサインしたかが影響していることが判明した。そのことから、女性社員自身を対象とした支援だけでは不十分であり、むしろ管理職の意識改革が急務であることを認識、実際の施策へと展開されている(後述)。

全管理職対象の研修によるマネジメントスキル向上の取組

性別役割などの古いジェンダー観を是正するため、全管理職を対象とし、座学とe-ラーニングによる意識改革研修などを開始した。研修は講義だけでなく、グループディスカッションやロールプレイングも盛り込まれており、女性社員の気持ちを管理職に理解させるような内容となっている。例えば、管理職の中には、女性部下のプライベートに踏み込むような質問はできないとコミュニケーションに遠慮が生じているケースが少なくなかった。そのことがかえって女性部下のキャリア形成を真剣に考える機会を奪い、キャリア構築が阻害されている可能性があることに研修を通じて気づくなど、効果も出ている。前述のとおり、女性部下に対しては「期待を伝える・機会を与える・仕事で鍛(きた)える」ことを意識的に行うことが効果的であると研修においても強調している。

一方で、今後キャリアを展開していく若手女性社員の支援策として、部下育成のスキルが高いと評判のマネジャー職の人材14名をメンターに任命し、新たにメンタリングプログラムを導入した。2014年度は主任級の女性23名を対象として開始、今後は管理職候補層を対象をひろげることも検討している。メンターとの面談は月1回程度、合計で年8回程度実施する予定とし、仕事の悩みなどを相談できる“ナナメの関係”として支援を行う。メンターとの信頼関係に基づく人脈形成が女性社員にとって仕事においても有益となることに加え、この制度を社内的に公言することで、「(優秀な女性社員を)上に引き上げるために会社が本気になっている」「他組織の先輩社員も相談相手として活用できる風通しのよい職場である」というメッセージとしての役割も果たしている。

LGBT（性的少数者）を突破口とした古い価値観の変容を促す取組

同社のダイバーシティ推進における特徴として、前述の「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」に、「多様な人材」について、「性別」や「年齢」の他に「性的指向／性自認」が含まれていることが挙げられる。

当面は女性活躍推進に注力すべきなか、顕在化しにくい LGBT（“Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender”の略、性的少数者の総称）に言及するのはまだ早いとも考えられたが、同性間の言動もセクハラに該当することを盛り込んだ男女雇用機会均等法の改正指針が 2013 年末に公布されるなど、今後の社会的な要請の高まりを勘案し経営層が記載を決めた。

LGBT に関する取組は、セクハラ防止マニュアル・採用面接マニュアルへの項目追加、グループ社員を対象とした階層別人権研修など、LGBT のはたらきやすい職場づくりを掲げている特定非営利活動法人の助言に基づく意識啓発活動が主体で、前述のダイバーシティ推進チームに加え、コンプライアンス部、人権啓発推進センターが協働している。

これら取組の意図として、顕在化しない LGBT への配慮は、同様に外見からはわからない障がいのある社員の人権への配慮につながるとともに、女性の活躍支援を行うにあたり壁になる「男子たる者…」「女性らしく…」といった旧態依然としたジェンダー観を再考してもらったきっかけになるとの期待がある。

前述の管理職研修では、性差なく業務への機会を与えること、部下のプライベートにも関心を持ってコミュニケーションすることを打ち出しているが、LGBT に関する意識啓発は、その補強としての役割も担っている。

ダイバーシティ経営による成果

女性社員の能力を活かした適性配置が多様な活躍を創出

1986 年以降継続している女性総合職採用と、1990 年代の女性の職域拡大の成果により、現在では多様なポストで活躍する女性社員が増加してきている。

前述のとおり、調理機器の開発には雇用均等法施行前より多くの女性社員が寄与してきているが、2012 年に発売

された新型ガス炊飯器「直火匠」も、入社直後から開発に携わった女性社員の貢献があった。本製品は 1991 年に発売された炊飯器の 20 年ぶりの後継モデルであり、社外に共同開発パートナーも多く、開発の過程では複雑な交渉が必要とされた。しかし、当該女性社員は上司の的確なマネジメントの下で、社内のノウハウを活用しながら自社の主張を通すなど大きく成長した。同製品は 2014 年 10 月には累計販売 1 万 5 千台を突破している。

また、交替勤務制で、異変に対する注意力の持続と緊急事態への臨機応変な対応力が要求される都市ガスの保安・供給を担う職場でも、徐々に女性社員が活躍するようになってきている。2014 年にはこの業務で初めての女性チーフが誕生、様々な部署で実績を積んできた女性社員のフロンティアともいえる存在ではあるものの、女性であるがゆえの登用ではなく、能力のある人材を適材適所で配置した結果である。

その他の部署も含め、現在ではマネジャー以上の職位に占める女性比率が 2004 年の 0.3% から 2.2% に上昇するなど、着実に活躍の場を広げてきている。

さらに、女性活躍の数値目標の公表や LGBT への言及が注目され、同社の取組を取り上げるメディアも後を絶たず、社会的評価も向上している。

ワークスタイル変革の実現により生産性が大きく向上

様々な業務効率化ツールの導入により、労働時間そのものも短縮されてきた。例えば、同社独自の電子掲示板「ウェブコロ」（会議資料の共有などを行うツール）の利用人数は 4 年前の 4.3 倍、社内決裁書を電子化した枚数は 4 年前の 2.4 倍、見える化基盤（システム化）の利用人数は 3 年前の 2.3 倍、データ活用教育（Excel データ操作や“時短ワザ”）についての講習など、業務効率化に資する研修）の受講者数は 1 年前の 1.8 倍と、順調に増加してきている。また、スマートワーク目標（生産性向上への取組、労務管理）を管理職の業績評価対象にも織り込むことで、実効性が向上し、同時に管理職の意識変革にも寄与している。

その結果、近年増加傾向にあった労働時間の削減につながっている。例えば、2013 年度実績において 1 人あたり所定外労働時間が 2012 年度比約 10% 削減されるなど、多様な人材の促進を支える土壌が出来上がってきている。