

日本 GE 株式会社

金融業、保険業

大企業

平等なチャンスと公正な評価の仕組み、 多様な意見をビジネスにつなげる質の 高いマネジメントで優秀な人材の活躍を促進

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「ダイバーシティは成長戦略」との認識のもと、グローバルにダイバーシティを展開
- 優秀な女性リーダーを多数輩出、ワーク・ライフ・バランスの実現に課題がシフト

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- グローバルでの人材最適配置を叶えるマネジメントの仕組み
- 女性社員のキャリア構築を支援するネットワーク
- 人材育成の仕組みと女性社員の引き上げの取組

ダイバーシティ経営による成果

- 性別や国籍にかかわらず実力が評価される仕組みでビジネスを大きく展開

Data

■企業概要

会社設立年	1999年	資本金	30,000百万円
本社所在地	東京都港区赤坂 5-2-20 赤坂パークビル		
事業概要	法人向け融資、不動産投資		
売上高	295,684百万円（2013年12月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	連結（2014年5月現在）
総従業員数	1,515人（うち非正規199人）
属性ごとの人数等	【女性】520人（うち非正規173人）、女性管理職比率17.5% 【外国人】18人（うち非正規0人）
正規従業員の平均勤続年数	8.5年（男性9年、女性8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

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

「ダイバーシティは成長戦略」との認識のもと、グローバルにダイバーシティを展開

GEは、トーマス・エジソンによって1878年に創業されて以来、時代の変化に先駆け戦略を進化させつつも常にイノベーションに注力してきた。130年間にわたり持続的可能な経営を実現できたのは、人材育成への投資があったからであり、現会長兼CEOは「ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、成長を可能にする戦略の一つ」と位置付け、チーフダイバーシティオフィサーのもとグローバル規模で事業を推進している。

GEの日本法人である日本GE株式会社（以下「同社」）では、2001年に「ウィメンズ・ネットワーク」を設立し、女性社員のネットワーク化を図るとともに、女性のキャリア形成や管理職育成をサポートしてきた。2014年7月の経営会議において「2016年までに女性管理職比率を20%にする」という目標を新たに掲げている。さらに、国籍問わず、例えば日本で就学や就労経験を持つ外国籍の人材の活躍もサポートしている。多様なバックグラウンドを持つ人材がそれぞれの立場から自分の意見を述べ、新たなアイデアを生み出すことこそがダイバーシティ経営の目指す姿であり、そのような経営を実現できるマネージャーの育成にも注力している。

優秀な女性リーダーを多数輩出、ワーク・ライフ・バランスの実現に課題がシフト

当初、同社がダイバーシティ経営に取り組み始めたばかりの頃は、95%が日本人社員である同社においてなぜダイバーシティが必要かといった意識の共有からスタートした。従来から制度整備やネットワーク構築を積極的に実施してきたこともあり、女性社員の活躍はすでに相当程度進んでいた。役員に占める女性比率も20%を超えており、これまでの取組に対しては経営層も自信を持っていた。

しかし、2014年に改めて社員意識調査を行ったところ、「将来管理職になりたいですか」という質問に対し、男性社員は60%が肯定的だったのに対し、女性の肯定的な

回答はその半分であった。最も多かった理由としては、「自信がないから」「職場環境が整っていないから」、あるいは「男性の上司の理解が得られるかどうか不安だから」といったものではなく、「ワーク・ライフ・バランスが心配だ」という回答が圧倒的であった。女性社員の育成、あるいはモチベーションの向上などへの働きかけは、これまでの施策により相当程度をカバーできていたと考えられるが、働き方についてはまだ改善の余地があることが明確になった。そこで、より効率的な働き方を実現するため、2014年から新たにリモートワーク（在宅勤務）やフレックス勤務制度、介護のための有給休暇といった制度の拡充を図ることとした。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

グローバルでの人材最適配置を叶えるマネジメントの仕組み

同社では、全社員の評価を「業績とグロースバリュー（行動規範）」の両面から行っている。そして毎年1回行われる組織プランニングにおいて、全世界のどの国にどのような人材がいるかを人事のトップが把握し、社員一人ひとりのキャリアパスについて議論することとしている。採用にあたっては「本社採用」「現地採用」の区分はなく、社員の能力やキャリアプランを勘案しながら配置を決定することとなっている。

このような人事制度が可能になるのは、「部下のキャリアを考えるのは上司の仕事」と管理職の役割が明確に定義されているためである。管理職には、「ビジネスを動かすこと」と「人を育てること」の2つが課せられており、この2つの目的それぞれについて評価が行われることになっている。同社の「グロースバリュー」は5つの項目（外部志向・明確でわかりやすい思考・想像力と勇氣・包容力・専門知識）からなっており、そのうちの1つが「インクルーシブネス（包容力）」、すなわち「他部門と協力しあって業務を行い、個人や文化の違いを尊重する」というものである。どれほど事業で成果を上げたとしても、グロースバリューが低い評価では、その段階で大きく減点されることになる。

管理職のパフォーマンスを上げていくために、人事部

はサポート役として、研修やトレーニング制度を通したスキルアップ機会の提供やアドバイスの実施を行っている。特に、「インクルーシブネス」の項目についても、具体的にどのようなマネジメントを行えばよいかという点について重点的に研修を行い、「様々な個性、背景を有する社員がいる中で、どう個々の社員を引き上げて組織の力にしていけるか」という観点が重要な評価のポイントになっている点についても明示している。

このようにして、それぞれの階層でのリーダーが、自らのチームを強くする責任を持ち、マネジメントに励む構造が出来上がっている。人材マネジメントとは何か、自分のチームの強みを引き出すにはどうしたらよいか、ということリーダーが真剣に考え、実践しており、そこに寄り添う形で人事部がフォローしている。さらに、人事部がチームや各個人の業績についても把握し、実際の評価が現場から上がってきたときには客観的な立場からその公平性、平等性について確認する機能を有している。

女性社員のキャリア構築を支援するネットワーク

2001年に「ウィメンズ・ネットワーク」を立ち上げた際は、そのメンバーにはエグゼクティブやエグゼクティブ一歩手前の女性シニアマネージャーが多く、“仕事一筋”のキャリアを積んだ“女性エリート集団”が多く集まる場となっていた。しかし、女性マネージャーの増加とともにロールモデルも多様化し、「ウィメンズ・ネットワーク」の役割も、徐々にその対象範囲を広げている。

現在では、ワーキングマザーに対するマネジメントをテーマに掲げ、男性社員や管理職も参画した活動が積極的に行われている。例えば、ワーキングマザーの社員とその上司をパネリストとしたディスカッションを実施し、経営トップも交えて、ワーキングマザーの働き方などについて直接議論する機会を設けている。早く帰宅した分、リモートワークを活用して効率的に仕事を行い、第一線で活躍している営業担当の女性の事例などを取り上げ、チームとしてのバックアップの方法などを上司から述べ、社内に広く共有していくといった取組を行っている。これらの取組にトップがコミットすることによって、女性社員を含めたマネジメントの重要性と効果が社内に広く認識され、男性社員の関わりも増えていくといった好循環が出来上がりつつある。同社内ではこれを「メン・イン・

ウィメンズ・ネットワーク」と呼び、各地域の拠点において一定数の男性社員が継続的に参加している。

一方で、エグゼクティブとの距離感を縮め、ロールモデルとして身近に感じてもらえるように、女性のエグゼクティブと女性社員と一緒に勉強会を開催したり、プロジェクトマネジメント研修を実施したりする取組も近年開始した。経営層として活躍している女性リーダーと事業部を超えて関係性を築くことで、女性社員のキャリア意識にも大きなプラスの影響が働いている。

さらに、「ウィメンズ・ネットワーク」の分科会として「ウィメン・イン・テクノロジー」「ウィメン・イン・コマース」を立ち上げ、それぞれ技術・製造系と営業系の女性リーダー育成に取り組んでいる。技術系、営業系に女性リーダーが少ないのは海外でも共通の課題であり、海外法人とも連携しながら、女性のキャリア形成や意識啓発のイベントなどを開催している。

人材育成の仕組みと女性社員の引き上げの取組

GE全体では年間約10億ドルの費用を人材育成に投資しているが、日本でも昨年463名に延べ日数1,000日超の研修を実施している。その中で、GE全体で共同して展開している「次世代リーダー育成プログラム」は、過去10年間で日本人女性社員140名以上が受講し、そのうち3名が役員・本部長クラスに登用され、17名が現在部長クラスで活躍している。国外の優秀なライバルと共に研鑽する機会を得ることで、さらに視野を拡げ、GE全体で共有された経営理念を体感する経験を得ることができる。

さらに、日本GEでは、女性社員のキャリア育成により力を入れるために「キャリア開発支援プログラム」と「部長クラス育成研修」を設けている。前者は女性社員（非管理職）の中長期的なキャリア育成を支援するプログラムであり、2014年は17名が参加している。キャリア研修やマネジメントなどのトレーニング、役職者からのメンタリングを通じて成長を促すもので、社内ネットワーク構築の機会ともなっている。一方、後者は、女性課長職社員が対象となっており、これまでに16名が参加している。女性課長職社員の中から部長職にチャレンジできる可能性のある者を選抜し、半年間の育成プログラムを実施する。この期間、通常の業務を行いながら、リーダー

シップ研修や部署横断プロジェクトに携わり、またメンターとなった女性役員から、部長相当職に必要な全社的な視点とリーダーシップについて学ぶ機会を提供している。これらの施策が奏功し、日本における管理職の女性比率は2001年の2%から2014年には17%に伸び、本部長・役員相当職では2014年で27%と、大きく上昇している。



▲グローバルの次世代リーダー育成プログラム（人事部門）参加者

ダイバーシティ経営による 成果

性別や国籍にかかわらず実力が評価される仕組みで ビジネスを大きく展開

前述のような様々な取組によってリーダー層に就いた女性社員や外国人社員が、ビジネス上で次々と成果を上げている。特に、女性や外国人をメンバーに含むチームは、従来“慣例”として行われてきた業務プロセスや業界の“常識”に対して疑問を持ち、そこにビジネスの種や業務改善の余地が潜んでいないかどうかを検討する能力が高い傾向にある。これまでの“常識”にメスを入れるとともに、従来のやり方や価値観に拘る社員に対しては「Customer determines our success（お客様に選ばれる存在であり続ける）」という理念に立ち返りつつ、何が最も顧客にとってメリットをもたらすかを丁寧に話し合い、業務遂行に支障をきたさないような方法を全員で検討するといったプロセスを取っている。

例えば、インド出身のクオリティ部門部長は、自動車リース事業部の見積作成プロセスの改革を主導した。従来は、顧客からの引合のたびに複数業者に1件1件見積依頼を行っていたが、業務効率化を図るため、業者1社と予め年間契約を行い、標準的な契約内容であれば業

者への確認プロセスを経ることなく、すぐに見積を提示できるようにした。このように契約フローの変更も含めた業務プロセスの見直しによって、全体にかかる工程を75%短縮し効率化に繋がるとともに、サービスの質向上を果たしたことで顧客満足度の向上も果たしている。

また、女性営業部長が加わった商業設備チームでは、今後成長が期待されるアパレルや理美容関連といったサービス業への新規顧客獲得にも力を入れるため、1年でチームの女性比率を約4倍に増加させた。これまで製造業を中心に設備投資を行ってきた同社であるが、サービス業を中心に新規開拓を図るにあたっては、従来の製造業で長く経験を積んできた男性社員もいわば“素人”の状態になる。一方で、ファッションなどに詳しい女性社員は独自の視点で知名度の低いアパレルブランドなどへ営業をかけるなど、中高年の男性社員だけのチームでは思いつかないような方法をとっている。その結果、新規顧客開拓に成功、売上は前年比の140%を達成するといった成果が現れている。

そのほかにも、最高財務責任者（CFO）に抜擢された女性役員が陣頭に立って社内プロセスを整理、人材育成に係る投資以外の予算を透明性の高い基準の下で優先順位付けし、各事業部の理解を得ながらのコスト削減に成功した。当該役員は決して財務のプロフェッショナルであったわけではないが、CFOに必要とされる能力や業務経験を高く評価され、他の役員からのサポートも得ながら任務を遂行した。その結果、国内景気停滞を受けて成長率が0%であった市場で、新規取扱高は2011年から2013年で毎年5%増、生産性は毎年15%以上上昇し、大きく純利益の向上に寄与している。

こうして、役職や役割に見合う実力を備えた人材を、広く集め、抜擢し、その能力を活かせるよう周囲がサポートを行うという人材戦略が、同社の成長を支えている。



▲インド出身のクオリティ部門部長のチーム