

ジャトコ株式会社

積極的な新規顧客開拓に向け、製造現場の隅々まで多様性の風土を浸透

企業情報			
設立年	1999 年	本社所在地	静岡県富士市今泉 700 番地の 1
資本金	29,935 百万円		
売上高	487,883 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	変速機および自動車部品の開発、製造および販売		

従業員の状況（単体：2015年4月期）			
総従業員数	6,404 人 (うち正規従業員数 5,557 人)	正規従業員の平均勤続年数	13.1 年 (男性 13.3 年、女性 11.2 年) (2015 年 3 月期)
属性ごとの人数等	【女性】 441 人 (うち正規従業員数 358 人) 女性管理職比率 4.2%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「働きやすい職場環境の実現」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ジャトコ株式会社（以下「同社」）は 1999 年 10 月にトランステクノロジー株式会社（日産自動車株式会社の AT・CVT 部門から分社）とジャトコ株式会社（旧日本自動変速機株式会社）が合併してスタート、2002 年に現社名に変更した。変速機および自動車部品の開発、製造、販売事業を行っている。これまで株主である国内大手自動車メーカーへの販売がメインであったが、“攻めの経営”に転換すべく積極的に新規顧客の開拓を推進することになった。

2005 年に海外生産を開始し、その後急速に拡大、現在では海外生産率が約 50% になっており、自動変速機 (AT/CVT) では世界シェア第 2 位である。中期経営目標には 2020 年時点における「自動変速機 (AT/CVT) で世界シェア No.1」を掲げている。このような急速な事業環境変化の中、グローバルカンパニーとしては当然の価値観としてダイバーシティを経営に活かし、目標達成のため、社員一人ひとりが最大限に能力を発揮することを人事戦略として位置付けていった。

多様性の尊重・包容力の醸成はグローバル共通の価値観であるが、日本本社としては特に“Quality of Life (生活の質)”の向上に力を入れること、女性の活躍推進を契機に全社的な意識改革を進めることにより、ワークライフバランスの実現を目指した。さらには女性だけではなく、他業界出身者や、外国人の視点を入れることによりオペレーションの効率アップを図り、社員全員の労働環境の改善を進めていくこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

管理職をはじめとする全社員の意識啓発により、多様性のある組織の構築を推進

同社の経営トップ層は、ダイバーシティを受容し、ビジネスに生かすことを強く発信し続けている。2008 年度より、社長をトップとする経営会議メンバーによるダイバーシティ・ステアリングコミッティを設置。2012 年度までの中期計画として「Diversity1.0」を策定し、施策についての議論、結果の振り返りを毎年度実施した。2014 年には、社員の共通の価値観である「JATCO WAY」（同社の行動原則）を進化させ、「JATCO WAY T-E-A-M」（T-E-A-M：ジャトコ社員として心がけるべき 4 力条の頭文字「Team leadership by everybody」、「External mindset」、「Aspiration to win」、「Monozukuri excellence」を取ったもの）というグローバル共通の価値観を導入、「多様性の尊重」、「包容力」をキーワードとして織り込んだ。さらに 2013 年度から 2016 年度までの中期計画として「Diversity2.0」を定め、女性管理職比率、社員の



▲同社のリーダーシップ研修の様子

多様性に関する意識、外国人比率を全社の KPI として設定し、活動を継続している。毎年実施している優秀な若手社員を対象としたリーダーシップ研修（社長自ら講師を担当し、プロジェクト課題を与え、半年間 15 名程度のグループで実施する若手研修。2015 年度には 3 グループで実施）にも女性・外国人社員を意識的に参加させている。

経営トップ層の発信以外に、管理層にも多様性への意識を植え付ける取組を進めている。例えば、管理職向けのマネジメント研修では、人材育成を重点テーマとしているほか、製造現場の工長（現場リーダー）クラスを海外の工場に施術指導の目的で派遣するなど、グローバルな視野を広げるための経験も積ませている。こうした取組の結果、管理職も積極的に女性の部下と面談し、部下のキャリア形成、スキル向上について、本人の意向を踏まえつつ育成計画を作成するようになっている。

また、全社員共通の評価項目に「多様性を尊重する」という内容を設け、全社員に対しダイバーシティ推進について意識付けている。

女性人材プールを増やし管理職登用を進め、間接部門では多様な働き方を実現

同社では戦略的に新入社員の約 20%（20 名程度に相当）に女性を採用、女性人材プールを増やしている。業務の内容上、女性社員が活躍しやすい人事部門や財務部門、調達部門に女性社員を多く配属したほか、営業部門にも女性社員を配置、可能な限り女性の力を引き出す取組を実施している。また、毎年各部門に当該部門に所属する女性社員のリストを送り、各人の管理職昇進の可能性を評価してもらい、女性の管理職登用を積極的に進めている。2015 年 4 月時点では、女性の課長補佐職は 10 名、同職に占める女性比率は 6.3%（課長職以上は 4.2%）となっている。

管理職への女性登用を増やすと同時に、多様な働き方も推進している。間接部門ではフレックスタイム制度、就業時間短縮制度、在宅勤務制度を適用、社員の多様な働き方を支援した。その結果、2012 年度の間接部門における月平均残業時間が 21.6 時間であったのに対して、2015 年 4 月から 7 月の月平均値は 13.5 時間に減少した。

女性活用の象徴となる「なでしこライン」を設置、製造現場で多様な気付きが活きる環境に改善

同社では、製造部門においても一定数の女性を採用してきたが、既存のラインに配置するだけで、その能力や新たな視点が十分に活かされてはいなかった。そこで、現場の工長らによる発案で 2011 年の生産ラインの改造を機に、女性のみで構成した少量生産ライン「なでしこライン」を設置した。背景には、これまで多数を占めてきた男性社員とは違う視点、発想での改善を進めてほしいというマネジメントの想いがあった。加えて生産現場で増えてきた女性社員の“成功事例・成功体験”を創出する狙いもあり、女性社員の率直な気付きや提案に対し真摯に改善を重ねたことで、生産の効率化が実現していった。

女性社員を製造現場に受け入れるにあたり、職場環境改善も併せて進めている。例えば、女性社員に合わせ、部品棚の高さを調整し、身長が低い人でも効率よく作業できる環境を整備している。また、それまで使用するたびに苦労して持ち上げていた重いオイルタンクに蛇口を付けることにより、女性でも容易に使用できる

ようになっただけでなく、不良率の削減にもつながったという例もある。

こうした改善の実現には、工場内の各ラインに社員からのボトムアップの提案を掲示できるように設置された「改善掲示板」が重要な役割を果たしている。従来からこうした改善のためのツールはあったが、そこに女性社員が多く参画してくるにつれ、これまでとは異なる視点での気付きや提案が増えてきた。こうした多様な意見を上長が受け止め、フェアに扱うことにより、異なる意見に耳を傾ける組織風土の醸成を心掛けている。



▲製造現場の「改善掲示板」の前で活動報告する女性社員

ダイバーシティ経営による成果

女性管理職の増加に伴い、女性のロールモデルも増え、女性が管理職になることへのハードルが下がりがつつある。課長・課長補佐職を務める女性社員の中には、昇格後も時短勤務を活用したり、産休・育休を取得したりする社員もいて、「女性が活躍できる会社」という外的評価にも繋がっている。

一方、製造部門では、「なでしこライン」における女性社員の活躍を受け、別の部署やラインにおいても女性社員の活躍の場を積極的に創出していく動きに繋がっている。「なでしこライン」は少量生産ラインであったため、人数も 5 名程度と少なかったが、2013 年に生まれた 250 名程度が関わる主力機種の子組立工程の中に 20 名から 30 名の女性社員を意図的に配置し、「ダイバーシティライン」と名付けている。元々、このラインでは細かい部品を扱っており女性も少なくなかったが、「多様な気付きや意見を積極的に改善に繋げる」意図を明確にするために、敢えて「ダイバーシティ」と銘打っている。ここでは、女性社員の業務改善提案を基に全体で改善を積み重ねた結果、2 年連続で不良率ゼロを成し遂げている。

さらに、機械加工現場初で生まれた女性が多く活躍する「スマイルライン」では、在庫削減の動きの中で、新任の女性社員の「油付け作業をやりたくない」という率直な意見がきっかけとなり、これまで「必要悪」とされていた在庫品のための防錆作業が見直されることとなった。生産の現場に馴染んだ視点からは得られない気付きと、それを実際の改善プロセスに落とし込むマネジメント層の工夫と相まって、生産現場における多様な人材の活用から多くの業務改善が実現している。