株式会社堀場製作所

製造業　大企業

現場発の「HORIBAステンドグラス・プロジェクト」が、社員の“おもい”を経営層につなぎ、全社的な意識改革に成功

企業情報			
設立年	1953 年	本社所在地	京都府京都市南区吉祥院宮の東町 2 番地
資本金	12,011 百万円		
売上高	59,793 百万円（単体：2015 年 12 月期）		
事業概要	計測機器・システムの製造、販売		

従業員の状況（単体：2016年1月現在）			
総従業員数	1,756 人(うち正規従業員数 1,354 人)	正規従業員の平均勤続年数	14 年（男性 15 年、女性 12 年）
属性ごとの人数等	【女性】509 人（うち正規従業員数 268 人）　女性管理職比率 5.32%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「2015 より長時間労働の削減と有給取得率向上を目的とした取組みを導入」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社堀場製作所（以下「同社」）は 1945 年創業、自動車の排ガス、大気、水質、医用、半導体製造装置用の測定装置の製造販売事業を展開している。

創業者が京都大学在学中に立ち上げた学生ベンチャー「堀場無線研究所」を前身とする同社は、社是「おもしろおかしく」にみられるように、「成果を出すためには、仕事を心からおもしろいと感じ、仕事も遊びも一生懸命取り組むべきである」という創業者の“おもい”を受け継いできた。

90 年代より海外企業の買収が進み、グループに外国人が増加。グローバルに事業展開を行う中で国内・海外グループ企業からなる異文化の社員同士が融合、理念を共有し、一人ひとりが「One Company」を形成していく必要が生じた。このため 2007 年、「HORIBA Brand Book」を 6 か国語で発行、全世界のグループ社員が携帯している。2009 年には、国内グループ 4 社を対象とし体系的･継続的な「Off JT」を行う社内大学「ホリバカレッジ」を開校。

さらに、それまでグループの執行役員は同社より輩出していたが、海外グループを束ねつつ国内のマネジメントも行う 24 時間体制となると、人数的にも同社男性幹部だけでは限界があったことから、2009 年にはグループより 3 名の外国人が、2014 年より女性が執行役員に加わっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

子育て中の女性リーダーの問題提起から生まれた「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」が、現場の“おもい”を経営層につなぐ

「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」は、2014 年発足。もともとは育児中の女性社員が、マネージャーへの昇格研修である「マネジメントスクール」にて「ダイバーシティ」を会社への提案題材に選んだことがきっかけであった。同社では、育休制度、短時間勤務といった様々な配慮は社として整備しており、出産・育児で退職する女性社員はほぼゼロ、現場でも活躍する女性が増加していたが、意思決定層における女性の割合など数として表れていなかった。研修を通じて同社員は「女性活躍が進まないのは、男性管理職の意識に加えて、女性社員自身にも“無意識の壁”、いわゆる“ガラスの天井”を自分自身の中に設けてしまうという課題がある」とし、プロジェクトの立上げを提言。マネージャー就任後、早速同社員がリーダーとなりプロジェクトがスタート。国内グループ会社を対象とし、副社長をトップに役員 2 名、部門を横断した現場メンバー 22 名、サポート要員として管理職 16 名で構成、人事メンバーも参加している。現場メンバーはマネージャー前後の職階の社員で、半数は女性が占める。各部門からの指名制で、将来的にグループを率いていくことが期待されるメンバーが任命された。

女性社員が管理職昇進を固辞する背景には、愛社精神があるからこそ、ライフイベントでキャリアを中断することや、突発的な欠勤・短時間勤務などにより、会社に迷惑をかけたくないという思いがあるという声も初めて経営層に届いた。プロジェクトでは、“無意識の壁”に阻まれる女性社員に、仕事も家事も育児も完璧にこなす“スーパーウーマン”でなくともキャリアアップは可能であると意識付けることを最初の目標とした。

「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」のメンバーは、前述の例のように現場の社員の“おもい”を丹念に拾い、役員や管理職との密な対話を通じて施策につなげる仕組みを構築した。時間単位の有休取得の制度化も、社員の声を反映したものである。同時に、副社長・役員による外国人社員との食事会などを開催したことにより、外国人社員からも「アパートの保証人が必要」「先輩･後輩などの日本の習慣を教育に取り入れてほしい」といった要望のほか、「日本の企業はキャリアパスが長く不透明である」といった課題を収集することができるようになった。

▲現場密着型の「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」

意識啓発のための各種セミナー、部門ごとの実情に即した「働き方改革」の推進

意識啓発のためのセミナー、イベントも精力的に開催している。男性管理職を対象とした、「女性社員の本当の“おもい”」への理解促進のためのセミナーのほか、「女性キャリア」、「育児・介護」などをテーマとした社内ワークショップや講演会、さらには社外動向に触れ、キャリア形成やチームマネジメントを考えるための社外講演会・セミナー・交流会への参加も根気強く呼び掛けている。

2 年目となる 2015 年は、女性の活躍のための意識啓発のみならず、全社的に長時間労働が常態化し残業時間や有休取得率に無頓着となってしまっていた状況の変革に取り組んだ。育児中で残業のできない社員たちから、「17 時から会議が開催され、参加できない」という声が上がったり、役員からも「17 時から仕事をするためのコーヒーブレイクが当たり前の風景ではいけない」といった問題提起があり、多様な社員の活躍を推進するには、時間に対する意識改革も必要という認識に至ったためである。

こうした状況からの脱却を目指し、部長・室長クラスを対象に、自部門での独自の取組の検討・宣言を促すべく、一日型の研修を実施した。

中でも、デザインや宣伝、Web サイト構築などを担当するコーポレートコミュニケーション室（以下「CCO」）の取組は好事例となった。

CCO は、もともと“職人的”な部署であり、入社以降退職まで当該部署で勤め上げる社員も多かったが、2010 年に国内グループ 4 社の同職種担当者を集約した「シェアドサービス」の導入をきっかけに、多様な考え方やスキルを取り入れることの重要性を認識した。以後、戦略的に部門間ローテーションを進めたほか、中途採用も実施したことで、室員のほとんどが複数の部門や多様な職種の経験者となった。また、1987 年には女性海外研修生第一号社員を輩出するといった土壌もあり、現在、部署の半数以上となった女性たちの現場ニーズを大切にした仕事ぶりや丁寧なコミュニケーション、時間厳守の徹底した仕事ぶりなどによって能力が評価されている。

また CCO でも長時間労働が常態化する中、現室長は、プロジェクトからの働きかけをきっかけに、毎週 1 日以上の定時退社、年間 5 日以上の有休取得を実現した社員には、賞与が加算される仕組みを構築した。これらを実施するにあたり室長は、自身がシングルファザー時代に公私共に苦労した時に、業務の棚卸により効率化を図り定時退社を実現した経験を公開した。また、取組をきっかけに、同様の悩みを抱える社員のために自らメンターを買って出ている。

これらの結果、CCO では早く業務を終わらせようという気運が次第に高まり、週 1 日以上の定時退社は室員の 70% 以上が達成した。有休取得についても、4 日の有休取得にとどまった 1 名を除く全員が年間 5 日の有休を取得している。これには、子育て中の女性社員が多いことも手伝って、彼女たちの高いセルフマネジメントの意識が男性社員に好影響を及ぼしたという側面もある。

室長は次の成果を ROI（投資利益率）向上に定め、CCO を「バーチャルカンパニー」に見立てて ROI10%以上を目標に掲げる。社内の他部署やグループ会社を顧客と捉え、業務に仮想価格を設定し、部内の工数やアウトソースによるキャッシュアウトから部署収支の可視化に着手している。

ダイバーシティ経営による成果

プロダクトやグラフィックデザインでは 5 名のうち 3 名が女性で、他社製品にはない家電のようなソフトなデザインが好評を博し、「グッドデザイン賞」「機械工業デザイン賞」「ドイツ iF Product Design Award」「German Design Award」など、国内外デザイン賞も複数受賞するようになった。顧客から「最後はデザインが気に入り、HORIBA 製品を選ぶことが増えた」と言われている。

プロジェクトのメンバーも務める業務改革推進部の女性社員は、プロジェクトに参画したことがきっかけとなり、自らのキャリアを積極的に切り開いている。結婚後まもなく海外グループへの基幹システム導入のためのフランスへの 7 か月間の常駐業務を自ら必要と感じて受諾し、一つのプログラムのリーダーとしてグローバルのメンバーを牽引。想定以上の成果を出した。経営戦略本部の女性社員は出産後、「自分の能力を最大限発揮できるのは在宅勤務の形態である」として会社と交渉し、同制度導入に貢献した。現在も在宅勤務の形態でフレキシブルに出社時間を調整し pH メーター事業でグローバルメンバーを牽引する活躍ぶりである。サービス部門では、これまで女性社員は現場のサービスマンからのコールに対応するなどの補助業務を担当してきたが、現在では工学系の新卒女性社員を採用し、顧客の現場で自社製品のメンテナンスを行うエンジニアとして育成する取組を開始している。

こうした中、女性管理職比率も 2007 年の 1.5% から 2015 年には 4.6%に上昇した。その 7 割がワーキングマザーであり、仕事と家庭を両立するケースが増加しつつある。

海外グループとの人事部門間におけるダイバーシティ情報交換の促進も進んでいる。当初、海外の先行事例の収集が目的だったものの、反対に日本の取組が参考とされるケースも生じている。「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」もその一つである。

今後「プロジェクト」は、「働き方改革」などの取組を、より現場の実情に即したものとすべく、部門ごとに主体的に検討し、実効性の高い改革案を常に提案できる文化になるように進めていきたいと考えている。同時に、このダイバーシティの活動を、「おもしろおかしく」と合わせて同社の「哲学」として掲げ、グローバルにも展開していく予定である。

▲従来の無骨な印象の計測器の中で、女性デザイナーによる使用者に対する心配りを感じるデザインの同社製品がグローバル市場で選ばれている