

サトーホールディングス株式会社 （製造業）

《「ダイバーシティ経営戦略」を体得させるマネジメント研修を基に、更なる女性の活躍促進策を展開》

◆ダイバーシティ経営の背景

多様で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土によって、竹加工機のメーカーから「自動認識技術の総合メーカー」へ変貌を遂げてきた。社員の多様な発想から事業展開を加速させるため、2011年、経営戦略としてダイバーシティ宣言を行い、トップダウンで取り組む体制を構築、活動を加速した。

- ・ 1940年に竹加工機メーカーとして創業、その後、結束機、ハンドラベラー（日付や価格を印字したラベルを作成できる小型機器）の製造から、ラベルそのものの製造、産業向けバーコードプリンタなどへ事業展開し、現在は「ハードウェアからサプライ品まで手掛ける自動認識技術の総合メーカー」となった。時々の顧客・市場ニーズを柔軟に吸収し、新規の商品・サービスをスピーディーに提供してきたことで、成長を遂げてきた。例えば、シール・ラベル製品の企画・営業では、女性社員の視点・発想を活かしており、それが現在では大きな収益源となっている。
- ・ その背景には、多様で柔軟な発想を尊重し変化を楽しむ組織風土があった。「異文化、異なる感性がなければ、新しいことは生まれてこない」「企業の成長には新しいことを希求し、変化を楽しむ姿勢こそが何より重要」との認識から、多様化し続ける市場ニーズに対応するためにダイバーシティを経営上の課題として位置付け、変化を希求する姿勢を自覚的に強みに転化していく取組が開始された。
- ・ 2000年代にも、海外の現地法人から帰国したトップが男性ばかりの経営陣に違和感を持ったことを発端に、女性の活躍促進を図ったことがある。それが現在のダイバーシティ推進の礎となっている。

◆取組内容

ダイバーシティ推進を「少数者優遇」ではなく「経営力強化のための戦略」として位置付けるため、まず経営陣の意識改革から実践を始めた。また、これまで両立支援やシニア社員のキャリア継続支援など、別々に実施されてきた各種制度をダイバーシティ戦略の下で体系化するとともに、グループ各社ごとに女性チームの創設やシニアのベテラン社員による新規事業創出など、業務改革に取り組んでいる。

（意識改革を促す仕掛け）

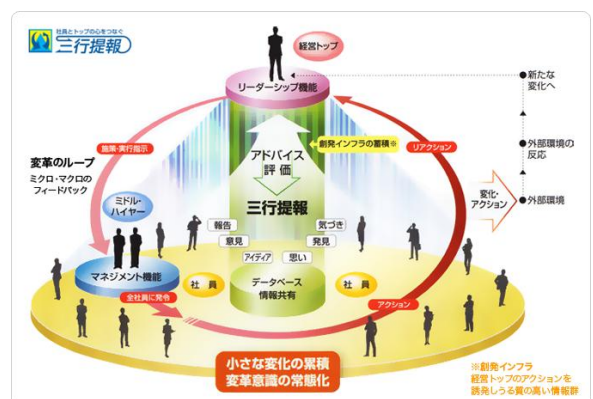
- ・ 2011年10月に社長直轄のダイバーシティ推進室を設置、国内14のグループ会社社長が責任者となり、各社の状況に応じたダイバーシティ推進プロジェクトをトップダウンで進める体制をとることとなった。社は「あくなき創造」に関連付けた「サトーグループのダイバーシティ宣言」（日英併記）を作成、全ての会議室や執務室に掲示するとともに、社外に対しても発表している。
- ・ ダイバーシティ推進にあたっては、総論賛成各論反対を唱える役員（各グループのトップ）やミド

ルクラスのマネジメント層がネックになる場合が多いという認識から、まずグループ内のトップマネジメント向けにワークショップ形式での研修を実施。社長から、『『あくなき創造』を実現し、さらにこの会社を良くしていくためには我々が変わらなければならない』と発信するとともに、「今後わが社が発展していくためには何が必要か」を討議し発表し合った。そこで、「我々経営陣が変わらねば組織は変わらない」という気付きを得て、全社の経営課題として取り組む体制を構築した。

- その後、部長職、課長職、新入社員といったように階層別研修を順次実施、企業理念と整合をとりながら、経営戦略としてダイバーシティを推進するという方針の浸透を図った。
- また、短い時間で最大限のアウトプットを出す働き方改善も同時に実施している。従来より全社員を対象とした1週間のリフレッシュ休暇（経営陣は2週間）の取得推奨などを行っていたが、マネジメントの意識が変わらなければ長時間労働を評価する風土は変わらないため、生産性を重視する評価にシフトさせていくと同時に、マネジメント層の休暇取得を徹底することで、「休める雰囲気作り」、「自身の不在時でも仕事が回るような業務プロセス改善」を推進している。

（多様な社員の活躍を支える多様な取組）

- 子育て中の女性社員を支える両立支援制度は従来から法定を上回るよう十分に整備していたが、実際の運用状況は芳しくなかった。そこで、実質的に機能する制度とすべく、2013年4月に復職支援システムを導入。保育料を一部会社が負担し、「働きたい人には働いてもらう」ための支援制度を補完することによって、女性社員のキャリアサポートを強化していく。また、仕事に対して責任感の強いシングルマザーに活躍してもらうため、年間で数名採用している。
- 海外事業拡大に向け、外国人の採用・育成も積極的に実施しているが、特に新卒採用の場合、まずは「社会人」として育てていく必要がある。ただし、その時に日本の文化（新卒男性中心のモノカルチャー）に馴染ませようとはしていない。むしろ逆に、異文化を日本人社員が吸収できるような仕掛けを行っている。たとえば1、2か月に一度開催される“イングリッシュ・アワー”では、日本人が英語で話す手助けをするために多くの外国籍社員が母国語を使って会話をするなどして、日本人の視野拡大と言語力向上に貢献している。
- モノカルチャー脱却を狙い、聴覚障がい者10名を雇用している。障がい者の雇用にあたって作成した業務マニュアルは、誰もがわかりやすく仕事をするために必要な工夫であり、結果的に新入社員受け入れ時にも活用しうるものとなった。
- 自社で作成した独自のe-ラーニングシステムにも、通常の音声バージョンに手話通訳、英語字幕を加え、誰でも利用しやすくなっている。
- シニア社員についても、2011年に「あなたと決める定年制」を導入、56歳段階で役職や処遇を見直し、希望者には独立支援、転職支援を実施するとともに、65歳の定年後に「本人に働く意思があり、職場が必要とする場合」には年齢制限なしに再雇用する制度を整備した。
- また、「全員参加による経営」を実現するツールとして、約1,800名の社員全員が経営トップに対して毎日報告する「三行提報」（3行127文字の提言）制度を1976年より導入し、社員の自由な発想を経営に取り入れている（育児休業中の女性社員も参加可能）。



(ポジティブアクション)

- ・ 2011 年度時点で、女性管理職比率が低かったことから、いったんは数値目標を掲げたが、数値が先行するのは本来の目的ではないとして数値目標を取り下げた。その分、マネジメントスキルの向上などを支援することになっている。近年は女性を意識的に多く採用している（新入社員における女性比率 50%以上）が、育成段階では男女で違いを設けてはいない。
- ・ 女性比率を高める施策については、かつて「逆差別」という声が上がったこともある。ただし、実質的に女性が少ない状況を改善するためには、数値目標は設定しないまでも、まずあえて登用し、空気を変えていくことも必要だとの認識から、積極的に支援を行っている。機会が与えられればそれを糧に成長していく人材は多くいると考え、部下を持つ経験などを通じたマネジメントスキル向上のサポートを提供している。また、ポジティブアクションだからといって、単に空いている管理職ポストをあてがうのではなく、その人材に期待する役割を明確にした上で、最適な業務を任せることのできるポストに配置する工夫を行っている。
- ・ 女性の活躍促進施策の結果、女性管理職比率は年々増加し、現在は 7.6%となっている。役職者については、2006 年春に女性の部長が初めて誕生した。同年秋には執行役員も生まれている。全女性社員のうち管理職の比率は、現在は 4.9%となっている。また、女性役員も 3 名輩出し、グループ子会社の社長などが経営層の一員として活躍している。

(グループ各社の取組)

- ・ 従来から新規事業展開には積極的に取り組んでおり、社員からの発案が新商品やサービスにつながる例は多くあったが、年齢制限なしに再雇用する制度が導入されたことをきっかけとして、これまでも多数の商品開発等に携わってきた 56 歳以上のベテラン社員らが奮起し、成長分野である介護・福祉マーケットへの本格的な新規参入を検討。2012 年 7 月、「サトーアドバンス株式会社」をグループ内に立ち上げ、介護・福祉メーカー市場を開拓する新規事業に取り組んでいる。
- ・ 2012 年 4 月、グループ企業のサトーシステムサポート株式会社（ラベルプリンタ等の保守・メンテナンスサービス）で、女性エンジニアの「カスタマケアグループ」を立ち上げた。顧客先を回って情報収集を行うには、朝夕の忙しい時間を避ける必要があるため、短時間勤務の女性でも支障がなく、男性が入りにくい病院などの医療機関も訪問しやすいというメリットがある。本業務は営業職にフィードバックするためのデータベースに情報を入力するところまでを担当する業務であり、その後の営業展開にどのように貢献したかという観点でも評価が行われる。



【女性カスタマーエンジニアの働く様子】



【女性でも扱いやすいようにし、3kg 以上の軽量化を実現】

◆成果

女性役員 3 名を筆頭に活躍の場を広げるとともに、外国籍社員の活躍で海外展開も拡大。各社の取り組みでは、女性エンジニアチームの活躍により契約件数、顧客満足度がともに拡大し、業績向上に貢献している。

- ・ 女性エンジニアによる「カスタマケアグループ」では、徹底して顧客ニーズを吸い上げ、データ化する業務を担当し始めたことで、契約更新のタイミング等を見逃さず継続受注につなげることが可能になった。また、病院やアパレル業界など女性の多い職場では、女性エンジニアに気軽に相談できるようになるなど、きめ細やかな対応により顧客満足度も大きく向上している。
- ・ 一連の取組から、年齢、性別、国籍等を問わず優秀な人材の獲得・定着に成功し、外国籍社員は海外展開の拡大にも貢献している。多様な発想を活かす社風のもと、福祉・介護市場向けなどの新規事業やサービスが次々に立ち上がり、従来以上のスピーディな事業展開を実現している。

<企業概要>

設立年	1940 年	資本金	6,331 百万円
本社所在地	東京都目黒区下目黒 1 丁目 7 番 1 号 ナレッジプラザ		
事業概要	グループ経営戦略の策定・経営管理（純粋持株会社）		
売上高(※)	80,536 百万円（※）直近決算期(2012 年 3 月)		

<従業員の状況>（国内連結）

総従業員数	2,184 人(うち非正規 381 人)
属性ごとの人数等	【女性】675 人(うち非正規 334 人)、女性管理職比率 7.6% 【外国人】38 人(うち非正規 0 人) 【障がい者】24 人(うち非正規 18 人) 【65 歳以上】5 人(うち非正規 5 人)
正規従業員の平均勤続年数	男性 14.2 年 女性 10.8 年