

企業名

製造業

大企業

積水化学工業株式会社

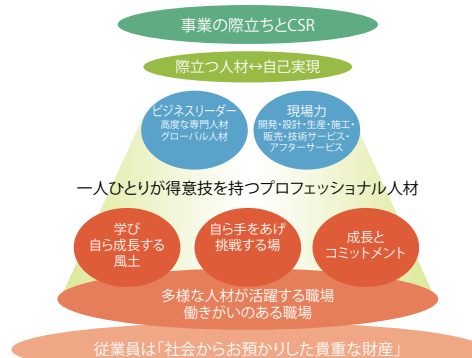
女性限定の公募制度で登用された女性社員が企画した、新コンセプトの出窓「ボウウインドウ」が売上に貢献

Point

- ▶ 市場のグローバル化に対応して持続的な発展を続けるため、多様な価値観を取り入れた組織に変革する必要がある。そのため女性、外国人等の活躍推進を実施
- ▶ 採用計画において、採用者に占める女性の割合を 30%以上にすることを決定
- ▶ 男性の多い部署・職種へ女性を積極的に配属するとともに、女性が初めて配属される部署には、人事部門が所属長、上司、トレーナー役の先輩社員等にレクチャーを行い、定着をサポート
- ▶ 女性部下を持つ上司を対象とした「女性部下マネジメントセミナー」を開催する等、女性が活躍できる風土づくりを積極的に実施
- ▶ 女性限定の公募制度を利用して商品企画部門に配属となった女性の発案により、従来直線的な形状のみであった同社の住宅に曲線形の出窓を組み合わせる新しい出窓「ボウウインドウ」の開発に成功

積水化学工業の多様な人材活用の考え方

「多様な人材の活性化」による企業価値の向上



Data

◎企業概要

会社設立年	1947 年	資本金	100,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市北区西天満 2 丁目 4 番 4 号		
事業概要	樹脂加工製品の製造、販売		
売上高	1,032,431 百万円 (2013 年 3 月決算)		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,645 名 (うち非正規 194 名)
属性ごとの人数等	【女性】 381 名 (うち非正規 43 名)、女性管理職比率 2.2%
正規従業員の平均勤続年数	18.1 年 (男性 18.2 年、女性 16.9 年)

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

グローバル展開への対応

積水化学工業の創業は 1947 年（当時の社名は積水化学産業）。同年、日本最初のプラスチック自動射出成形事業を開始。その後、セロハンテープや世界初のプラスチック製雨樋等を開発するなど、樹脂加工製品の製造・販売会社として成長してきた。

住宅事業の本格的スタートは 1971 年。ユニット工法住宅の「セキスイハイム」、ツーバイフォー工法とユニット工法を融合させた「ツューホーム」が代表的な商品となっている。また、同社は 2001 年から「住宅カンパニー」、「環境・ライフラインカンパニー」、「高機能プラスチックカンパニー」の 3 カンパニー制に体制を変更した。2013 年 3 月期決算によると「住宅カンパニー」の売上が 4,690 億円、「環境・ライフラインカンパニー」の売上が 2,145 億円、「高機能プラスチックカンパニー」の売上が 3,320 億円となっており、住宅部門は同社で最大の売上を上げている。

同社がダイバーシティ推進に取り組んでいるのは、市場のグローバル化に対応して持続的な発展を続けるため、多様な価値観を取り入れた組織に変革する必要があるとの考えからである。

「住宅カンパニー」、「高機能プラスチックカンパニー」、「環境・ライフラインカンパニー」の 3 カンパニーを合わせた企業全体の海外売上比率は約 20% である。住宅カンパニーは、国内市場を中心としているものの、タイに現地法人を作るなど、海外展開を始めている。

今後は住宅も含めて、今以上に海外での事業展開を活発化させる必要があると同社では考えている。グローバル化が進むにつれ、お客様、社員双方について多様な価値観を持つ人達と仕事をするということから、企業文化もそれに合ったものに変えていかなくてはならない。女性のみならず、外国人や日本人のグローバル人材を含む多様な人材の活躍推進は、今後の企業の発展のために重要な要素なのである。

人材の流動化を進めるために

同社単体の社員数は 約 2,300 名であるが、海外も含めたグループ全体となると、その社員数は 22,000 名強と圧倒的に多くなる。上述のとおりグローバル化を進める同社において、様々な人材が活躍できる企業文化・風土を作るためには、女性に加え、グループ会社社員など、従来交流が少なかった人材を登用し、企業内の人材の流動化をさらに進めることが発展に繋がると考えている。そこで以前は同社本体からグループ企業への出向の形で人事交流が行われることが一般的であったが、現在はグループ企業から積水化学工業の幹部社員を登用するといったことも行われている。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

「きらめきライフ推進室」の設置

上記の背景のもと、ダイバーシティ推進の一環として本格的に女性の活躍推進に取り組み始めたのは 2007 年のことである。人事担当役員を室長に「きらめきライフ推進室」を設置したのがスタートで、現在、女性専任担当を含む男女半々からなるメンバー 10 名を中心に、女性活躍推進策を企画・運営している。

きらめきライフ推進室の設置後まず実施されたのが、トップマネジメント層約 200 名に対して行われた、外部の女性経営者を招いての基調講演であった。これにより、従来の男性中心の職場で働いてきた経営層に対して女性の活躍を進めることの経営上の意義を理解させ、以後、

- ①女性の積極採用
- ②女性の少ない部署・職種への積極配置・登用
- ③上司層と女性対象のセミナー開催、ネットワーク構築のためのランチミーティング
- ④両立支援策（制度整備と制度が取れる環境整備）などの具体的な女性活躍推進施策に取り組んでいる。

女性の採用比率を 30%以上に

上記の通り担当部署を設置して女性活躍推進に取り組み始めたものの、そもそも社内の女性の絶対数

が少ない状態では女性の活躍推進は難しいとの考えに至った。そこで 2008 年度採用計画より従来は 10～15%であった全採用者に占める女性の割合を 30%以上とする、という方針を打ち出した。

この方針の具体化に向けて、会社説明会等、採用希望者と接する際の担当者の半数以上を女性にすることにより、女性が活躍している企業であることをアピールするとともに、採用面接の担当者に女性営業担当者や子どものいる女性管理職を起用するなど、女性を前面に押し出した採用活動を展開している。

このような取り組みにより、現在 30%まで女性の採用者数を増やしているが、10 年くらい続けなければ社内に変化は起きないと考えており、今後も継続して取り組んでいくこととしている。

女性の少ない部署・職種への積極的な配属

現在のように女性の活躍推進に力を入れていなかった時代は、女性は間接部門に配属されるケースが多かった。しかし現在では、女性の活躍の場を拡大する必要があるとの考えから、分野に偏りなく配属しており、営業職や工場技術職など現場への配属も積極的に行われている。男性でなくては配属できない部署・職種は原則として有り得ない、というのが同社の基本的な考え方である。

しかし従来は男性のみであった部署に突然女性を配属しても、従来から部署にいた社員と配属される社員双方が戸惑うことが予想され、最悪の場合、女性社員が定着しないことになりかねない。そこで同社では配属後の定着に向けたサポートにも力を入れている。

女性が初めて配属される部署には、配属前に女性の直属の上司、あるいは所属長とトレーナー役の先輩社員を対象に、人事部門があらかじめレクチャーを行うこととしている。内容は、上司と女性社員のコミュニケーション不足を防ぐために気をつけてほしいこと、一方で、女性だからと言って男性社員と比較して特別扱いする必要はないといったことである。

女性社員の配属後は、トレーナー役の先輩社員に女性が職場に慣れるために年齢の近い社員等を指名して、職場への定着を支援している。そのほか、女性部下を持つ上司を対象とした「女性部下マネジメントセミナー」も開催しており、2013 年現在、約 280 名が受講している。ここでは職場におけるマネ

ジメント方法はもちろんのこと、飲み会での対応といった細かい点まで触れている。また会社が育児休業制度（子どもが 3 歳に到達した後の月末まで取得可能）、短時間勤務（子どもが小学 4 年生に進級するまで取得可能）、ファミリー休暇（子ども、孫が高校に入学するまでの間取得が認められている、年間 3 日間の特別有給休暇）などの両立支援制度を整えており、結婚・出産後も働き続けることができる環境になっているということを明確に上司に伝え、職場において上司から女性社員に伝えてほしいということも強調している。このような取り組みの効果もあり、以前は結婚・出産を機に退職するケースが非常に多かった同社において、育児休業後に復職する女性社員は、ほぼ 100%となっている。

ダイバーシティ推進による 経営効果

公募制度で登用された女性による新コンセプトの商品の誕生

ダイバーシティ推進による経営成果として、社内公募制度で商品企画部門に登用された女性が新コンセプトの商品を企画し、製品化に至ったことがあげられる。九州の住宅販売部門から女性を対象とした社内公募制度に応募し、本社の商品企画に登用された女性社員が企画した出窓（商品名：ボウウインドウ）がそれである。

ボウウインドウとは、床の一部を半円形に外に張り出し、同じように半円形に外に張り出した天井との間をつないだ大きな出窓（文末写真参照）である。

その特徴は、全体として曲面で構成されているため外光をより多く取り込め、また張り出した部分にテーブルやソファ等の家具を置くことができ、インテリアのバリエーションを増やせることなどであるが、同社にとって特に大きかったのは外観に変化をつけられるという点であった。

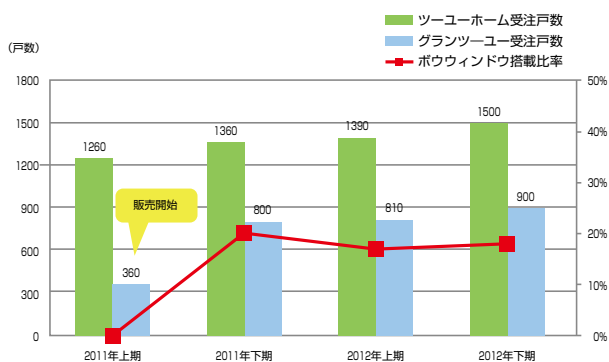
同社の住宅は内外装・設備・屋根工事など家づくりの大部分を工場内で行い、現場で組み立てる本格的な「工業化住宅」であるため、基本的に直線のみで構成されている。そこに大きく弓形にせり出す出窓を加えることにより、柔らかく、華やかな印象の外観が生まれる。

従来の商品企画部門にはなかった女性社員の視点

それまで住宅カンパニーでは、商品企画はほぼ男性社員が担っていた。そこでは「性能」や「コスト」といった数字で表すことのできる要素が重視されており、数字に表しづらい「柔らかさ」、「華やかさ」といった感性的な価値は重視されてこなかった。しかし顧客に多い家族連れにおいて、特に女性や子どもといった層は、外観やインテリアを重視する傾向にあり、住宅展示場における集客等の観点からもこの発想は重要な視点であった。

このような経緯のもと商品化されたボウウインドウは、住宅販売部門の営業担当者より「商品にバリエーションが出たことにより、お客様に提案しやすい」との声が上がるなど社内でも好評で、ボウウインドウを備えた住宅販売件数が下図のとおり販売開始から1年で20%にまで上昇するなど、売上向上に貢献している。

販売戸数とボウウインドウ搭載比率



周囲の社員たちの協力もあり商品化に成功

ボウウインドウは今までにない発想だったこと、また住宅販売部門という顧客に近いところで業務に従事していた社員からの提案だったこともあり、商品企画部門では商品化にチャレンジしようという雰囲気生まれていた。

しかしこの女性社員にとって、企画した商品を上席者にプレゼンテーションするという機会はこの時が初めてであった。従来の住宅販売部門にはなかったプロセスであり、プレゼンテーションの経験が浅い女性社員にとっては不得手な分野であった。しかし商品開発部の男性社員が、同社の製品の特徴である短工期にどのようにマッチさせるか等、プレゼンテーションのポイントのレクチャーとプレゼンター

ションのトレーニングを行った結果、上席者にこの提案が承認されるに至った。

またボウウインドウが社内で承認されるかどうかのポイントのひとつは、曲面で構成されるボウウインドウにはコストがかかるというデメリットをいかに克服するか、という点であった。この点については、従来工場を組み立て運搬していたものを現場で組み立てることにより、コストダウンに成功した。さらに、商品開発部の男性社員が協力し、従来の想定コストを半分程度に抑えるための設計、製造工程改良に成功したことも商品化に至った大きな要因であった。

そのほか、この女性社員の上司が女性社員の立場に理解があったこともうまくいった理由のひとつである。この上司はかつて本社から販売会社に出向した経験を持ち、販売部門のノウハウ・経験がない中で苦労した経験があった。

その経験から「最初は発言の意図がわからなくとも、真意をつかむとそこには新しい発見がある」との信念を持っており、そのため、女性社員の提案に辛抱強く耳を傾け、その価値を理解したのである。



ボウウインドウ搭載住宅の概観 (左) と内装 (下)

