

企業名

情報通信業

大企業

株式会社リクルートホールディングス

視野を広げたワーキングマザーが「ゼクシィ」や「雪マジ!19」の大ヒット企画を実現

Point

- ▶ 早期から男女を問わない活躍の舞台が用意されていたが、長時間労働を前提とした働き方により、結婚・出産後も同じように働けると考える女性はそれほど多くはなかった
- ▶ 人材活躍に関して社会の常識を塗り替えてきた同社の誇りをかけて、新たなダイバーシティ推進施策が開始される
- ▶ 2006年、ダイバーシティ推進組織が設置され、女性社員の仕事と子育ての「両立支援」のほか、経営の意思決定層に女性を登用するための「活躍支援」が実施される
- ▶ 2012年、女性執行役員比率の数値目標を社外にも宣言
- ▶ 6年間の取り組みの結果ワーキングマザー比率が3倍に上昇
- ▶ 新たなライフステージに立った女性編集長が「ゼクシィ」変革を実現
- ▶ ワーキングマザーのための自己申告異動制度（チャレンジポスト）を通じて女性研究員が「雪マジ!19」の大ブームを創出

Data

◎企業概要

会社設立年	1963年	資本金	3,002万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内1丁目9番2号 グラントウキョウサウスタワー		
事業概要	情報通信業		
売上高	1,049,200百万円		

◎従業員の状況（連結※）

総従業員数	25,518名（うち非正規20,976名）
属性ごとの人数等	【女性】6,948名（うち非正規4,126名）、女性管理職比率17.5%
正規従業員の平均勤続年数	非公開

※リクルートホールディングス及び中核事業会社7社と機能会社3社

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の背景とねらい

新たな常識を生み出す情報提供ビジネスのパイオニア

旧㈱リクルートは、1960年の創業（設立は1963年）以来、大卒者の採用に関する情報誌の出版を始め、転職、進学、結婚などのライフイベントに関わる情報誌を創刊し、人や生活にかかわる情報提供ビジネスを開拓してきたパイオニア企業である。同社が発行する情報誌からは、「とらばーゆ」、「フリーター」、「就職氷河期」などの数々の流行語も誕生し、社会のトレンドや新たな常識を生み出す企業として知られている。常に新たな事業を生み出す先進的な社風に加えて、優れた人材を数多く輩出する企業としても知られ、同社の出身者は各方面で活躍している。

現在は、出版事業のほか、WEBを活用した情報提供事業、人材派遣事業、教育事業など多方面の事業を展開。2012年10月に経営体制が一新され、「リクルートホールディングス」と、7事業会社と3機能会社のグループ体制への変更が行われた。

男女を問わない活躍の機会、同じように求められる成果

先進的な社風を持つ同社では、創業時から数多くの女性が活躍し、実績を残してきた。例えば、1969年に入社した河野栄子氏は、創業者の後を継いで1997年から2004年まで社長を務め、1兆8,000億円の借金を返済するため大鉈を振るった。また、1977年入社の松永真理氏は、「就職ジャーナル」や「とらばーゆ」の編集長を経て、1997年にNTT移動通信網（現・NTTドコモ）に移り、iモードの企画開発を成功させた。

こうした諸先輩の活躍事例も広く知られている同社には、高い志と意欲を持って入社する女性社員も多く、採用者の約半数は女性であった。一方で、仕事に没頭するあまり、プライベートとのバランスを取れず、多くの女性が結婚・出産を機に退職していたことも事実であった。

女性活躍の面でも先進的な企業であり続ける

同社は、創業時より女性も活躍してきた歴史を持ち、女性活躍の面でも先進的な企業であったといえる。しかし、時代は変わり、最近は多くの企業が女性に活躍の機会を与えるようになってきた。また、女性が結婚・出産を経た後も、企業を辞めずに長い間活躍できるように、ライフイベントに配慮した制度を設ける企業も増え、こうした企業が人気を集める傾向も表れ始めている。

また、同社の事業範囲がますます広がっていることも、多様な人材が必要な背景となっていた。同社の事業の多くは、人々のライフイベントと直結している。進学や就職など主に若い層を対象とするイベントもあるが、転職や住宅・自動車の購入、旅行など、幅広い年齢層が対象となるものもある。こうした多様なライフイベントを扱う同社の事業の担い手として、若い人材だけでなく幅広い人材が必要であった。男女を問わず、同社で経験を積んで次の目標に向かう若い退職者（“卒業”）が多いことをむしろ誇りとしてきた同社であったが、事業の多様化と専門化が進む中で、より多様な人材に、より多様な形で能力を発揮してもらうことも重要になりつつあった。

女性も含めた人材の活躍の面でも社会の常識を塗り替えてきた同社の誇りをかけ、新たなダイバーシティ推進施策が本格的に実施され始めた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

ダイバーシティ推進組織の設置と「両立支援」

2006年4月、人事部内に「ダイバーシティ推進グループ」が設置され、同社内でも本格的な女性社員の活躍推進のための取り組みが開始された。まずは、仕事と生活との「両立支援」が目標として掲げられ、結婚・出産後の女性社員も働ける環境や制度の整備が進められた。

2007年には、本社内に事業所内保育園 And's（アーンズ）が設置された。また、育児支援のニーズに柔軟に対応するため、ベビーシッターとも法人契約が締結された。その他、在宅勤務制度の拡充も行われ、育児中の女性社員にとって働きやすい環境の整備が急速に進められた。2008年には、ワーキングマザー向けに「チャレンジポスト制度」が導入された。この制度は、子育てや介護により、働く時間に制約がある社員のために、事業部門やグループ各社が時短勤務や在宅勤務も可能なポストについて、年に2回、グループ横断的に異動希望者を募集する社内公募制度である。希望者は、現在所属している部門の上司に報告しなくても、募集中のポストを自由に選んで応募できる。この制度によって、子どもを持ちながら働く女性も、徐々に社内で珍しい存在ではなくなっていった。

「両立支援」に続く「活躍支援」

2010年からは、上述の「両立支援」に加えて、経営の意思決定層に女性を任用するための「活躍支援」にも重点が置かれるようになった。

株式会社リクルートホールディングス

このような「活躍支援」の一環として、30～40代の経営幹部候補の女性社員に対する「女性リーダー研修（Women's Leadership Program）」が継続的に実施されている。同社内で実施された意識調査の結果から、男性社員は、より高い役職を担いたいという意識がもともと強いが、女性社員は、自分が成し遂げたいことを自覚してから初めてより高い役職を目指す傾向があることが把握されていた。「女性リーダー研修」は、こうした同社内での調査と分析の結果に基づいて、特に女性社員に「自分が成し遂げたいこと」を明確に自覚してもらうことを狙ったものである。

約20名の女性社員が選抜され、研修の対象となる。6月～12月の半年程度のに4回の研修が実施され、途中で女性執行役員との個人面談や女性執行役員・所属会社社長によるコーチングも行われる。研修の最終段階では、役員に対するプレゼンテーションも実施されている。

この研修を通じて、女性社員自身が「成し遂げたいこと」を自覚して経営に参画する意欲を高めるとともに、経営陣も女性社員の能力と可能性を実感することができた。その結果、2010年に最初に研修を受講した20名のうち、2名が2012年10月に、さらに2名が2013年4月に、実際に執行役員に就任している。その後も、経営幹部候補の女性社員は着実に育っており、今後も経営層としての活躍が広がることが期待されている。

女性経営者育成研修 プログラム全体像

	テーマ	概要
第1回研修 (2日間)	6月 女性特有の課題と向き合う	①社外ロールモデルセッション ②リクルート女性執行役員のパネルディスカッション 「自分自身の課題と向き合い、「R」にとって必要な施策」について課題分析、打ち手企画まで行い、女性執行役員・取締役が起案
個人面談	自身のビジョンを描き始める	自身の「成し遂げたいこと」についての壁打ち
第2回研修	7月 自身のビジョンを言語化し始める	①2050年の世界を考える ②パーソナルビジョンの言語化（ベアワーク） 「成し遂げたいこと」「その時人生で大切にしたいこと」「自分の強みと改善点」「Rグループで取り組むべきこと」 ③ビジョンを絵で描くワークショップ
コーチング	9～11月 自身のビジョンの深掘り・明確化	女性執行役員・所属会社社長との壁打ち・言語化 ＝自分の成し遂げたいこと（WILL） ＝リクルートが経営課題として取り組むべきこと（MUST） ＝WILL、MUST実現のために必要なアクション・スキル（CAN）
第3回研修 ※追加	11月 起案	「Rにとって必要な施策」の起案 自分が主体者として変えたい事（※参加者要望によりプログラム追加）
第4回研修	12月 WILL/MUST/CANのプレゼン	ホールディングス執行役員・各社社長に対し、自身のWILL/MUST/CANのプレゼン

女性活躍推進に関する目標を社外にも宣言

2006年に女性社員の活躍推進の取り組みを本格化させてから数年が経過し、同社は成果に手応えを感じ始めるとともに、この流れをさらに推し進めることが必要であると考えていた。

2012年4月、同社の現社長・峰岸氏が、リクルートホールディングス代表取締役社長 兼 CEOに就任。

過去にゼクシィ事業部長も務めたことがある峰岸氏は、女性社員の能力の高さや活躍の可能性を熟知しており、過去に他の事業部においても、女性社員の活躍を推進した実績を有していた。こうした峰岸氏の主導のもと、2012年9月に、同社は経営層の女性比率の目標を社外にも公開することとした。この目標とは、「リクルートグループの国内主要企業の経営ボードメンバー（執行役員）の女性比率を2015年4月までに10%以上とする」というものである。同社では、自ら目標を社外に宣言することにより、グループ丸となった目標達成を目指している。

目標達成への過程の一環として、同社は2013年6月に、グループ内の企業別の女性管理職（課長・部長）比率を公開した。次図のとおり、女性の管理職比率は徐々に上昇しており、過去の取り組みが着実な成果に結びついていることがうかがえる。

2006年度から2013年度までの役員／部長／課長の女性比率推移



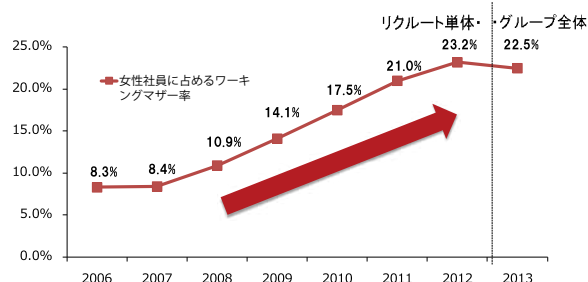
※1 2012年度までは、株式会社リクルート単体、2013年度以降は事業会社7社・機能会社3社、HD合計の4月時点実績数
※2 役員定義は、2012年度までは株式会社リクルートの執行役員以上、2013年度以降はHD含む各社執行役員。

ダイバーシティ推進による経営効果

ワーキングマザー比率が6年で3倍に上昇

同社における数年間のダイバーシティ推進の取り組みにより、出産後も就業を継続する女性が増えたため、女性社員に占めるワーキングマザー比率は、次図のとおり、取り組みが始まった2006年度の8.3%から、6年後の2012年度には約3倍の23.2%に急増した。今や女性社員の4人に1人は

年度両立支援施策の実施以降、ワーキングマザーは増加。
2006年度から2013年度までの女性社員に占めるワーキングマザー比率推移



※分社化前後の女性正社員に占めるワーキングマザー率の推移
・株式会社リクルート単体 113名中49名 (2012年4月1日時点)
・リクルートグループ全体 2808名中632名 (2013年9月末時点)

ワーキングマザーとなっている。

また、2013年4月にグループ各社で女性執行役員が新たに4名誕生し、女性役員は合計8名となった。その結果、執行役員の女性比率は、2012年10月の6.3%から、2013年4月には9.4%と1割近くにまで上昇した。前述のように女性管理職も徐々に増加傾向にあり、2013年4月時点の女性管理職比率は17.5%となっている。

新たなライフステージに立った女性管理職が変革を実現

同社において徐々に活躍の場を広げている女性管理職は、同社のブランドの維持や変革にも活躍している。例えば、結婚情報誌「ゼクシィ」は、同社の女性が生み出したビジネスの成功例であったが、時が経つにつれ、読者のライフスタイルや結婚に対する考え方も変化を遂げていた。変化する市場のなかで「ゼクシィ」がトップメディアとしてのブランドを維持するためには、「ゼクシィ」自身にも変革が必要であった。

現在、「ゼクシィ」の統括編集長を務めるA氏は、2006年に「ゼクシィ」の編集長になったが、2008年から2年間、出産と育児のために編集長職を退いた。その後、2010年4月に編集長に復職したが、自身が双子の男児を育てる母親となって初めて「ゼクシィ」にも新しい視点が必要ではないかと考えるようになった。

「ゼクシィ」は、「幸せな結婚を夢見る女性」が想定読者であり、その中核となるコンセプトは“幸せな結婚式の実現”であった。しかし、実際に結婚・出産を経て新たなライフステージに立ったA氏は、幸せな結婚後にも生活は続くという現実を感じ、「結婚後の女性の幸せ」も同じように重要であることに気づいた。そこでA氏は、“結婚の幸せ”だけに注目するのではなく、夫婦がともに人生を乗り越えていくスタート地点として結婚式を応援したいと考えるようになった。これに伴って「ゼクシィ」は結婚後も見通した上で結婚式準備を応援するメディアへとコンセプトを変更し、可愛いゴム手袋やしゃもじなど、生活に密着した付録の提供も始めた。この新しい「ゼクシィ」は読者にも好評であり、激しい競争により廃刊に追い込まれる雑誌が相次ぐ出版業界において、販売部数を鈍化させることなく、この分野のトップメディアとしての地位を維持し続けている。

A氏は、現在、昔とは異なり、夫と分担しながら

原則として定時に帰る生活を心がけている。女性社員の活躍推進を目指した同社の環境整備により、ワークライフバランスを大切にする女性管理職の活躍も可能になっている。

チャレンジポスト制度を通じて女性研究員が大ブームを創出

「じゃらん」の事業部があるリクルートライフスタイルには、じゃらんリサーチセンターという研究機関がある。ここでは5名の女性がワーキングマザーとして活躍している。

このうちの1名が、2008年4月にチャレンジポスト制度を通じて研究職として配属されたB氏である。B氏は、年間MVPに輝いた実績を持つ人材であったが、その後の結婚・出産を経て、子育てをしながら再び活躍できる新しい働き方を模索していた。B氏は同センターへの配属後、託児所や在宅勤務制度を活用しながら仕事に取り組み、ついに「雪マジ!19(ユキマジナインティーン)」を大成功に導いた。

これは、スキー人口の減少に歯止めをかけ、若い世代にスキー場を利用してもらうためのマーケティング企画である。B氏は、大学に入ったばかりの19歳という世代にスキー場のリフト券を無料で配布し、まずはスキーの面白さを体験してもらうという戦略を打ち出した。

全国のスキー場を回ったB氏の努力が実り、2011年から2012年の冬シーズンには、全国89か所のスキー場で19歳のリフト利用が無料になった。この企画は大ヒットし、19歳の登録会員数は4万9,290名に上ったほか(2012年3月27日時点)、「雪マジ!19」によるスキー場来訪者はのべ12万8,000名に上る結果となった。翌年の2012年～2013年の冬シーズンには、参加スキー場は136か所、19歳会員の登録数は10万7,961名に達した。これは19歳人口の1割弱に相当する驚くべき規模となっている。これは、高い意欲を持つ同社の女性社員が、結婚・出産後も引き続き同社で活躍する道を選び、時間制約がある中でも、育児を通じた視野の広がりや、発想の豊かさが、ヒット商品につながった例である。

意欲やアイディアを持つ人材が長く活躍できる場になることで、新たな視点や発想が取り入れられ、これが同社の新たな強みになりつつある。進化を続ける同社の取り組みが今後も注目される。