

トップコミットメント&ハイライト

ハイライト



Highlight 3 ハイライト | 社員が生き活きと働く会社を目指して

富士ゼロックスでは、創業間もない時期から積極的に女性を採用し、他社に先がけて育児関連諸制度を導入するなど、女性が働きやすい会社を目指して環境を整えてきた。しかし、日本社会全体で女性の社会進出が当たり前になり、結婚・出産を経験しても働き続ける女性が増えている現在、富士ゼロックスは女性が十分にその能力を発揮し、働きがいをもって働ける会社になっているのだろうか。社外有識者と富士ゼロックスの女性社員によるステークホルダーダイアログを通し、女性の活用と、多様性を尊重した経営のあり方について考えてみたい。

優しさが女性の成長を阻む!?

**司会:** 今日日は「女性の活躍」がテーマですが、まず富士ゼロックスの社員の方から見て、現状どんな課題があると思われますか。

**熊谷:** 私たちの年代の女性社員にとって、富士ゼロックスは男女差別なく働ける会社だと思いますが、女性ということでは配慮されることがあり、それを優遇と思う人もいますし、差別されていると人もいます。ただ、育児休職をとった先輩からは「育児と仕事を両立できる制度は充実しているが、評価や昇進の点で不満を感じることもある」という話を聞きます。

**水谷:** 地域の営業現場にも仕事のできる女性がたくさんいます。でも、思いが熱く優秀な女性にとっても、管理職への登用や新しい仕事にチャレンジする機会が少ないという現実を見ると、まだ男性マネジャー層の意識が変わっていないと感じます。もっと活かせる強みがあるのに非常に「もったいない」と感じています。

**本間:** 働きやすさの面でも活躍という面でも制度上は男女の差はありません。しかし、扱いの面では違いがあります。例えば、新卒の女性が配属されると男性のマネジャーの多くは年齢差もあり、壊れ物を触るように優しく扱ってくれるんですね。そんな環境に女性の側も甘えている状況があるように思います。でも自分を振り返ると、営業時代に悔しさに涙をこらえながら仕事をしたような経験が一番自分のためになっているんですよ。そういった、仕事の厳しさの中で成長するという意識が、女性の側にも周囲にも足りないような気がします。

**広森:** 女性は自分の考えをストレートに実現させようとする傾向があり、社内調整に時間をかけることを無駄と捉える傾向があると思います。調整に長い時間をかけることも大事かもしれませんが、目的を持って成果をあげることをきちんと評価する風土が必要だと思います。

**金井:** これは私自身の経験ですが、管理職になったとき、自分がそれまでマネジメント視点で仕事を見ていなかったことを痛感しました。将来管理職になることを意識しているか、その覚悟ができていないか、仕事への見方や働き方が違ってくる面があります。その点で男女の意識に差があるように思います。



堀井 紀子氏  
NPO法人 GEWEL(ジュエル)  
代表理事

日本航空、外資系企業秘書を経て、エイボンプロダクツに入社。700人のスタッフを擁する営業の本部長を務める。2003年に女性とダイバーシティのNPO法人GEWELを設立。

・人事施策関連における富士ゼロックスの歩み(赤字は世の中の動き)

年度	歩み
1962	富士ゼロックス株式会社設立
1963	4年制大卒女子社員採用開始
1985	男女給与格差解消
1986	男女雇用機会均等法施行
1988	New Work Way導入 育児休職制度導入 育児退職者再雇用制度導入 半日有給休暇制度導入 フレックスタイム制度導入 女性社員海外研修へ派遣 とおくなーど(公開討論会)開催
1989	レディース・パーソネル・コミッティ開始
1990	第二次レディース・パーソネル・コミッティ開催 家族介護休職制度導入 リフレッシュ休暇導入
1993	家族介護のための勤務時間短縮制度導入 1日介護休職制度導入
1995	採用における男女枠の撤廃
1997	セクハラ防止ホットライン開設 企業ゆとり度診断通産大臣賞受賞(96年に続く)
1998	女性社員の平均勤続年数が10年を越える
1999	改正男女雇用機会均等法施行 新人事制度導入
2001	企業の社会貢献大賞受賞
2002	ファミリーフレンドリー企業 厚生労働大臣優良賞受賞
2003	育児関連制度改訂

違う文化を受け入れることが会社の未来を左右する

**司会:**ここまでで女性が働き続けるための制度や環境は整っているけれども、評価や登用においては男性には気づきにくい意識面での差があったり、逆に周囲が優しすぎて、女性側の意識にも甘えがあったりして、成長の面で差が出ているのではないかと、という課題が見えてきました。社外有識者の皆様はどうご覧になりますか。

**勝間:**会社として、女性の活用にどんなメリットを見いだすかが鍵でしょうね。例えば社内に30%以上女性がいる会社だと、女性の意見が通りやすい。女性を無視したら業務が回りませんから、これは経営上の必然です。それが御社のように女性が1割で、極端な話女性を無視しても業務が回ってしまう場合、なぜ女性を活用しなければならないのか、よほど明確に経営陣が方針を打ち出さなければ、状況は変わらないと考えます。

**永井:**統計的に見て、男性と女性には物事の進め方や考え方のスタイルに差があるそうです。例えば女性は、物事をストレートに進めがちだとか、フラットな組織を好むとか。男性が9割の会社では、女性の仕事の仕方は「違う」から「だめだ」という評価になることもあるように思います。現存する価値観・スタイルと一緒に一緒にではなく、富士ゼロックスに求められる「優秀さ」とは何かをきちんと定義することが必要だと思います。

**堀井:**男女のスタイルの差という話が出ましたが、最近外資系の企業の間では、ダイバーシティ(多様性)がキーワードになっていて、それぞれの人材の可能性を認めて、皆が生き活きと仕事できる環境でないと優秀な人材が入ってこなくなるという危機感を感じています。それを考えたときに、今の富士ゼロックスにはこれまでの文化や社内の常識とは異なる異端な意見にも耳を傾ける風土はあると思いますか。

**広森:**私のいる部門を含めて会社全体としても、もともと様々な考えを持った人がいると思いますが、その感性・発想が活かされてないと思います。今は短期的に結果がでるような無難な仕事の進め方が重宝されているように思いますが、思いをもってコツコツと創意工夫したり、長い目で見てこうあるべきだとこだわりをもって課題に取り組む姿勢をもっと大事にすべきだと思います。

**太田:**一つ企画を通すのに何度も何度も会議をしたり、自分が経験を持っている分野に対しては非常に細かい所まで突



**勝間 和代 氏**  
JPモルガン証券株式調査部  
ヴァイスプレジデント、アナリスト  
1997年からワーキングマザーのためのネットコミュニティ「ムギ畑」を主宰。米の経済紙「ウォールストリート・ジャーナル」の「注目すべき女性50人」の一人に選ばれる。三児の母。

っ込んできたりと、まずはやってみよう、前に進もうというより、リスクを取りたくないという面が強くなっている気がします。異端の人は少なくないと思うのですが、このような環境の中では、自分からしり込みをし、引っ込んでしまっているケースがあるように思います。

**金井:**しかし、自分の視点だけでなく、相手や会社の視点を考えに入れて話せば、ちゃんと意見を聞いてくれる会社だと思います。そういう意味では自分次第というところはあるのではないのでしょうか。

**堀井:**御社はこれからさらにサービス化、グローバル化を進めていかれるということですが、そのようなビジネスの変化を自ら起こしていくためには、従来とは違う新しい発想が必要になってきます。そのときに、女性はもちろん、若手社員や外国人といった、これまでの会社文化を支えてきた社員とは違った価値観や文化をもった人たちの意見も積極的に活かし、組織を活性化していくことが、今後の御社の発展を左右するんじゃないかと思います。



永井 裕美子 氏  
エルメスジャパン  
執行役員 人事・総務担当  
ジェネラルマネージャー

1981年富士ゼロックス入社。営業・人事部門に在籍し、2000年に退職。外資系企業の人事本部長を経て、2005年より現職。

## 隠れた問題を机の上に出す

**司会:**今後富士ゼロックスが生き残っていくために女性や若手など今までとは違う視点をもつ人の活用が非常に重要になってくるというお話でしたが、では、そのためにどう取り組んでいけばよいと思われますか。

**勝間:**まず必要なのは問題を見えるようにすること。ある経営者が、「問題は机の下に隠れているので、これを全部机の上に出してしまう。そうすれば、それを解決したいという人が手を上げるので、後は任せればいいんだ」とおっしゃっていました。今日のような話し合いの場をもっと持たれると良いと思います。オフィシャルな場だけでなく、イントラネットで女性社員専用の掲示板を作るとか、食事会やミーティングを開いて情報交換をするなどして、女性のネットワークを広げていくのもいいですね。

**永井:**先ほど優しい上司という話がありましたが、上司が女性部下に対し、女性だから、家庭があるからとかばうつもりで優しくして、結果として成長につながる厳しい仕事を与える機会が減ってしまうこともあると思います。自分の価値観で判断するのではなく、やれるかどうかを本人に確認したり、挑戦を促すなど、固定観念からの脱却に向けた意識改革が必要だと思います。それからやはり数の問題は重要です。この問題は短期では解決できませんが、これから団塊の世代が定年を迎え、人員構成が大きく変わるわけですから、組織を変えるチャンスと考えると、10年計画をたてると良いと思います。

**堀井:**一番重要なのはトップの方々に、女性の活用をどうする、というコミットメントを出していただくことです。経営上の課題を分析した上で、これを達成したいから女性をこう活用する、そのために女性の比率や女性の管理職の割合をどうする、といった具体的な宣言なしには、なかなか全体が動きません。だからこそ、将来のビジョンを明確にされた上で、どうコミットしていくのかを示していただきたいと思います。経営陣の中でこのテーマで一年に一度程度議論を持たれることをお奨めします。

**勝間:**本当に女性の活用を進めようとするなら、漠然と「女性の活用」という言葉を掲げるだけではだめで、具体的に進捗状況を計れるターゲットを決め、その進捗状況に応じて、よくできた人は評価され、できなかった人は何らかの罰を受けるという「信賞必罰」のシステムが必要です。

**堀井:**最後にもう一つ、女性には、会社に全部を期待するのではなく、自分が個人としてこうありたい、これができる、という自分のブランドをつくった上で、自分が会社に対して何ができるのかを考えていっていただきたいです。会社と自分がWin-Winで一緒に伸びていけるような関係をつくってほしいですね。

**司会:**今日は女性をテーマに話を進めてきましたが、互いの異なる価値観や文化が尊重され、自由に意見を出し合えることや、周囲から成長を期待され、仕事に働きがいを見出すことは、女性だけでなくすべての社員にとって「よい会社」と言えるのではないのでしょうか。今回のステークホルダーズダイアログがそのような「よい会社」により近づくための一歩になればと思います。今日はどうもありがとうございました。

### ダイアログを受けて

富士ゼロックスは創業以来第一線で女性が活躍し、また、先進的な人事制度や働き方を実践し、世に問うてきました。企業を取り巻く環境が大きく変化している中、今後も社会的な存在として、グローバルな競争力を高めながら持続的な成長をする上で、「多様性の尊重と確保」は改めて重要な課題であると認識しています。

新しいステージで会社が更に環境整備を進めていくと同時に、働く女性一人ひとりも自らを磨く努力をしてほしいと思います。そのことが結果としてエンployアビリティを高めることや、自分の成長につながり、「おもしろさ」となれば素晴らしいことだと思います。



富士ゼロックス執行役員  
人事部長 日比谷 武

金井 京子  
中央支社  
統合サービス  
第一営業部



水谷 敬子  
富士ゼロックス  
大阪



太田 芳  
オフィスプロダクト  
事業本部  
マーケティング部



本間 央子  
人事部



広森 順子  
販売本部  
営業計画部



熊谷 菜穂子  
SE部  
サービスSEC

