

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

ビスタス アデコ

VOL. 40



© RYO/a.collectionRF/amanaimages

求める明日が動き出す。

Adecco's Eye

特集：女性管理職を“本気”で根付かせる

インタビュー my work, my life 林 千晶さん（株式会社ロフトワーク代表取締役）

Adecco Headline

若年層向け就職支援プロジェクト「THE ADECCO EXPERIENCE」
ヒルトン東京、カップヌードルミュージアム、ノリタケカンパニーリミテド

The World Leader in HR Solutions



林 千晶さん

株式会社ロフトワーク代表取締役

仕事と私
挑戦を通じて

my work, my life

profile

はやし・ちあき

1971年生まれ、アラブ首長国連邦で育つ。2000年に株式会社ロフトワークを創業。学びのコミュニティ「OpenCU」、デジタルものづくりカフェ「ファブカフェ」などの事業も展開している。またクリエイターとのマスコラボレーションの基盤として、いち早くプロジェクトマネジメント(PMBOK)の知識体系を日本のクリエイティブ業界に導入。MITメディアラボ所長補佐(2012年～)、グッドデザイン審査委員(2013年～)、経済産業省 産業構造審議会 製造産業分科会委員(2014年～)も務める。

大切なのは、まず動き始めること。 動き始めれば、 必ずそこから「未来」が生まれます

未来は予測するものではなく 作り出していくもの

2000年にロフトワークという会社を設立して、世界中にいるクリエイターとクライアントを結びつける仕事をしてきました。クリエイターのコミュニティである「ロフトワークドットコム」の登録クリエイターは、今、およそ2万人です。そのネットワークの中から、案件ごとに最適なチームを作って、新規ビジネス、ウェブ、コンテンツ、広告プロモーションなどを生み出しています。最近では商品開発や空間プロデュースも手がけています。

これまでの15年間の活動の中で大きな転機となったのが、2011年のデジタルファブリケーションとの出会いでした。デジタルデータをもとにして、3Dプリンターやレーザーカッターなどで「モノ」を作る技術を総称して、デジタルファブリケーションといいます。この技術とツールがあれば、誰でも自分のアイデアを形のある「モノ」にすることができるし、たとえば、東京で作ったデザインのデータをミラノに送って、ミラノで製品にするといったこともできます。

でも、はじめはデジタルファブリケーションがどういったものか、まったくわかりませんでした。そこで、デジタルファブリケーションの世界的な実験工房「ファブラボ」のメンバーや建築家、デザイナーなどと一緒に、一晩かけてデジタルファブリケーションの

いろいろなツールを使ってみたんです。そうしたら、たった一晩で、サンダル、鞆、飴などのアイテムが形になり、デジタルファブリケーションが大きな可能性を持っていることがわかりました。もっと多くの人々がこれを使ったら、面白いものがたくさん生まれるはず。そう考えて2012年に始めたのが「ファブカフェ」です。

渋谷のオフィスビルの1階にあるファブカフェは、飲食を楽しみながら、デジタル工作機器を使える空間です。現在、ファブカフェは東京のほか、台北、バルセロナ、シッチェスの計4カ所にあって、今年中にバンコクにもオープンする予定です。

よく、「デジタルファブリケーションから何が生まれるんですか?」と聞かれるのですが、私は「それがわからないからファブカフェを作りました」といつも答えるようにしています。

大切なのは、まず動き始めること。動き始めれば、必ずそこから「未来」が生まれる。未来は予測するものではなく、作り出すもの——。それが、ロフトワーク創業の頃から変わらない私のスタンスです。

挑戦はいつも 化学反応から始まる

このファブカフェから、今、また新しいプロジェクトが生まれようとしています。飛騨の伝統工芸である組木とデジタルファブリケーションを結びつける試みです。

ほかの伝統工芸と同じように、飛騨の組木も後継者が少なく、技術の継承が難しくなっています。でも、組木を3Dデータにして世界中のクリエイターに紹介していけば、くぎを一本も使わずに形を組み上げていく日本独自の技術が広まり、そこから新しい建築や家具、美術作品が生まれるかもしれません。それによって、飛騨に対する注目も高まり、まったく新しい形で伝統工芸の世界に活気を取り戻せるかもしれません。

ITが伝統工芸につながり、それが結果として人々の生活を豊かにしていく——。こんなふうに、ゼロからアイデアが生まれて、どんどん具体的な形になっていくのを見るのが、私のいちばんの喜びです。そこに、チャレンジすることの意味があるのだと思います。

挑戦はいつも、化学反応から始まります。アイデアを持っている人、技術を持っている人、方法論を持っている人、ネットワークを持っている人。そんな人たちが出会って化学反応が起きて、みんながわくわくして、ゼロから何かが動き出す。これまでの私のチャレンジは、いつもそうやって始まりました。私にできるのは、化学反応が起きやすい心の状態を保っておくことぐらいです。

楽しいことやわくわくできることを実践すれば、社会や生活はきっと今より良くなる。私はそう信じています。これからも、そんな挑戦を続けていきたいですね。

特集

組織と人の
今とこれから女性管理職を
“本気”で根付かせる

労働力不足が進み深刻化するなか、人財を確保し今後の経済成長を支えるために「女性の登用、活躍推進」は国をあげての目標となった。しかし肝心の女性管理職候補が育っていないという実態もある。女性が管理職を目指すための真のマネジメントとは何かを探った。

2020年に指導的地位(管理職レベル)に占める女性の割合30%を達成する——。安倍政権が掲げる成長戦略の目玉のひとつが女性活用だ。政府が明記した20年に30%という目標を受け、経団連会員27社が女性役員・管理職の数値目標を公表した。

1986年の男女雇用機会均等法施行以来、仕事と育児の両立支援制度の整備が年々充実し、大手や外資系企業では女性社員の定着は徐々に進んできた。

女性管理職を阻む
第1、第2の壁

だが女性管理職比率では部長相当職4.9%、課長相当職7.9%(図1)、国際的に見ても低い比率に留まるのが現状だ(図2)。制度が充実したにも関わらず、女性の登用や活躍がなかなか進まない理由はどこにあるのか? ニッセイ基礎研究所主任研究員の松浦民恵氏は、女性社員に立ちほだかる2つの壁の存在を指摘する。

「女性管理職・役員がなかなか生まれない背景には、見えないところでジェンダー・バイアスがかかっているから

です。企業の中で特に目立つのは、一人前になるまでの20代の初期キャリア。同じ総合職でも男性とは微妙に仕事内容が異なるケースが少なくありません。例えば困難な仕事、面倒な仕事を女性に任せなければ、その女性社員が一人前になったときに、男性と経験値に差が生じ、スピード感やタフさで劣ってしまうのです」

これは上司からすれば女性社員への配慮ともいえるが、結果的には「ぬるま湯体質に慣れてしまう」「期待されていない、とやる気を失う」など、裏目に出てしまいがちだという。

これが初期キャリア時に立ちほだかる第1の壁とすると、第2の壁は育児期に立ちほだかる。「育児期が始まると、どうしても一時的に仕事をセーブせざるを得なくなりますが、このときどのくらいセーブするかでキャリアに相当差が出てしまいます。手厚い育児支援制度がある企業では1人目の子ども、さらに2人目と時短勤務を利用しているうちに、10年以上時短ということも。これでは、いくら生産性を上げて働くといっても、上司も育児中の女

性に大きな仕事は振りにくく、割り振られる仕事の幅は狭まります。このような2つの壁があり、管理職候補となりえる経験値を持った女性が十分に育っていないというのが現実なのです」

多くの先進企業に女性活用研修などを行っているダイバーシティコンサルタントの藤井佐和子氏は「“管理職”に対するイメージにも問題がある」点を指摘する。「日本ではプライベートを犠牲にして『管理職＝仕事第一主義』というイメージがあります。実際、周りの男性管理職を見てみると、仕事の拘束時間が長く『育児をしている自分にはとても無理』と女性社員は思ってしまう。今まで会社側も女性を管理職候補と意識して育成していませんし、また女性社員も入社時から管理職を目指している人が多いわけではありません。だから管理職を打診されると、戸惑いも大きく、辞退してしまう人もけっこういます。そこで残業を減らすなど、ワークライフバランス重視の働き方をどの会社も指向していますが、あまり進んでいないのが実態。長く会社において貢献した人が出世するという

ニッセイ基礎研究所
生活研究部主任研究員
松浦民恵氏

profile

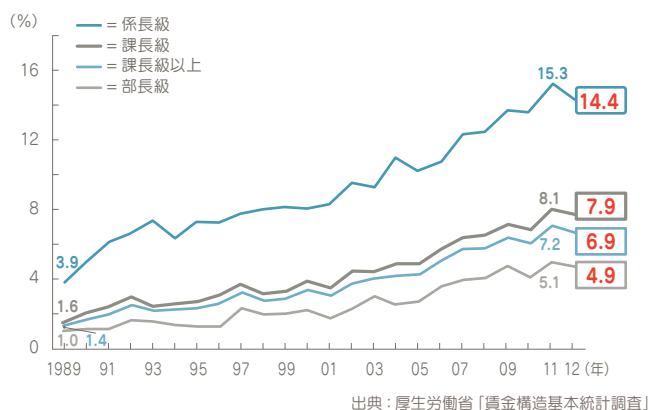
神戸大学卒。日本生命保険入社。95年ニッセイ基礎研究所。08年東京大学社会科学研究所特任研究員。11年に博士(経営学)。女性社員の活用、男女のWLB、人事部の役割などを研究。著書、講演多数。

キャリア代表取締役
(ダイバーシティコンサルタント)
藤井佐和子氏

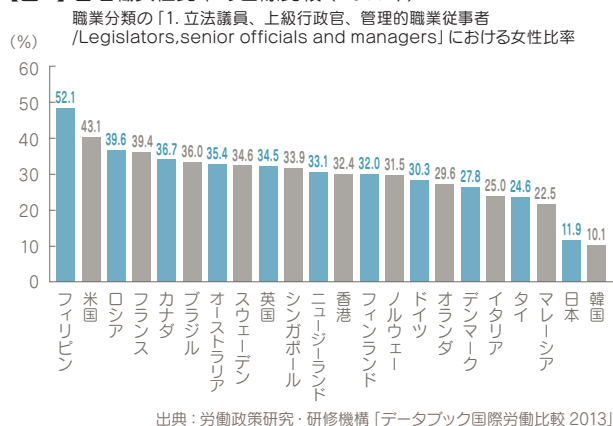
profile

メーカーでの海外営業、大手人材サービス会社を経て独立。13,000人以上のカウンセリング事例をもとに管理職向け女性活用研修、コミュニケーション研修、管理職リーダーシップ研修や講演など幅広く活躍中。

【図1】役職別管理職に占める女性割合の推移（企業規模 100人以上）



【図2】管理職女性比率の国際比較（2011年）



残業文化が根強く残っているからです。これらの事情が女性管理職登用の大きな障害となっています」

「残業文化」「男社会文化」というカルチャーが残るうえ、家事・育児分担が男性より圧倒的に多い女性は、そもそも不利な立場でキャリアを築かなくてはならず、管理職に対しても消極的になってしまうのが実態である。では、女性が不利にならないためのマネジメントとは、どのようなものなのか？

「初期キャリアにおいて、手加減や過度な配慮をせず、可能な限り男性社員と同じ仕事を割り当てるべきです。また育児期にはできるだけ早くフルタイムの勤務に戻りたくするような職場の環境や雰囲気を作ること。そうすれば育休・産休期間中の遅れも早めにキャッチアップを図ることができます。重要なのは、20代ごろに仕事のやりがいや目標とするキャリア像を醸成させ、女性社員が仕事に対して執念や欲を持てるようにすることです」(松浦氏)

新卒から数年の期間と育児のタイミングで、なんとか昇進への意識やモチベーションを高める戦略が人事部には求められる、と松浦氏。最近では育児休業・時短から通常勤務に早く戻すために奨励金を出したり、育休復帰のタイミングで女性社員の夫も研修に招

き、会社での妻の貢献を説明、育児・家事分担を考え直し、協力態勢を築いてもらうなどの例もある。

「昇進へのモチベーションをすでに失ってしまった女性社員に対しては、次善の策としてキャリア研修で意識改革を行う必要があるでしょう。また優秀な管理職のもとで、OJTを懇切丁寧に行っていくことも効果的。活躍している女性管理職には、身近にロールモデルがいた、あるいは社長や会社から評価された経験などから、大きく成長を遂げた方もいます」(松浦氏)

本質的に求められるのは会社全体での働き方改革

現実に女性管理職が育っている会社では、候補者を丁寧に育て、人事部は何事も不安にならないよう適時カウンセリングを行うことも多いという。

「一般的に、女性は全体像を把握することが苦手とされています。だから仕事の全体像を可視化し、使命、目標、目的、すべきことを書き出していく。すると一見難しい仕事でも自信が生まれたり、部下育成も面白そうだと気持ちに変化が表れるようになります。このような丁寧なコミュニケーションによって期待されていることが伝われば、モチベーションが上がる。管理職としてのスキルは後から付いてくる。

だから腹を括って女性を抜擢することも大事です」(藤井氏)

基本的に6時で確実に帰ることができ、夫も子育てを手伝えば、フルタイムの管理職もなんとか務まるはずだ。

「結局、女性活用は男性社員の意識も含めた問題であり、会社全体で働き方の改革が問われる」と、松浦氏は語る。そのような男社会文化から、性差を超えた文化への改革の第一歩となるのが、「役割と時間配分の見直し」、と藤井氏はいう。「日本企業は社内調整的な仕事が多すぎます。各社員の業務内容を再検討して役割を明確化し、適材適所を実現していくことが必要です。最終的に性差や育児・介護が必要な人とそうでない人で、パフォーマンスに差が出ないようにするためには、人事・評価制度を大きく見直し、意識改革を起こしていく必要があります」

国際競争、深刻な人口減を背景とし、「今後あるべき姿は、男女、国籍、勤務時間、価値観などの多様性のもと、貢献をフェアに評価すること」と、松浦氏。では、そうなるために人事部のすべき役割とは何か？

「従来の日本の人事にありがちな同質の人財を前提とした統制的な管理を続けるのではなく、まず人事が多様性ある組織に変わり、そして変革の旗振り役になるべきです」(松浦氏)

徹底した残業削減と育成プログラムで 女性社員の定着と女性管理職の拡大を図る

SCSK株式会社

住商情報システムとCSKが合併し、2011年に誕生したSCSK。会長兼CEOの中井戸信英氏は「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けダイバーシティの推進、ワークライフバランス(WLB)への取り組みなどを重要な戦略として打ち出し、合併以来3期連続で増収増益を達成している。

同社の女性社員活用施策の始まりは合併前の06年に発足した「女性活躍プロジェクト」。その後、育児支援制度の拡充を図り、出産した女性社員が働き続けやすい環境を整えた。同社執行役員の河辺恵理氏は「環境整備前に比べ、女性社員の離職率は大幅に減少しています」と語る。



女性社員だけを対象とした新任ライン職およびその候補者を対象とした3つのプログラムの合同研修も開かれた。

手厚い支援制度が奏功し、女性の定着率は見事に向上。その後、ダイバーシティ推進課が設けられ、13年には女性ライン職(管理職)の登用目標値を設定し、女性ライン職育成プログラム(研修制度)をスタート。現在、女性ライン職は43名となり、18年度に100名の女性役員・ライン職を登用するのが目標だ。「弊社のダイバーシティ推進は女性の活躍推進のみならず、実年キャリアプラン、障がい者雇用の推進、介護支援、WLBの充実などが全体像です。特に女性の活躍についてはWLBの充実と密接に関係することから、これを両輪として取り組んできたことが成果につながっていると思います」

WLBへの取り組みの中でも注目すべきは徹底した残業削減。全社員で長時間労働を見直し、より短い時間で効率的に働くことで平均残業時間を削減し、目標を達成した部門の社員にはインセンティブを支給する報奨制度を設けた。結果、08年に月平均35時間超だった残業が現在は22時

間程度となり、合わせて有休取得日数も08年の13日から19日に増加した。「部門ごとの業務特性に応じて業務の見直しや負荷分散などの施策に取り組み、組織全体で業務効率を上げるための新たなルール作りや、勤務時間が短くてもお客様へご迷惑をかけないための仕組みを確立しました。部門長が業績管理と同様に働き方のマネジメントを行うことで初めて達成できたのです」。現在では繁忙期には残業することもあるが、それ以外はフレックスを活用しメリハリのある働き方ができるようになったという。

「14年4～6月の月平均残業時間は17時間。ここまで減ると、育児と仕事もなんとか両立できるレベルです。直接の因果関係はわかりませんが、去年から女性社員の2人目出産率も増加。男性社員の家庭参加も増えました」

管理職＝長時間勤務というイメージが払拭されたことで女性が管理職になることへの抵抗感も減ったようだ。とはいえ、残業が減っても、ロールモデルとなる女性上司はまだ少なく、女性は管理職をイメージしにくいという壁もある。そこで昨年度から、女性社員だけを対象とした管理職養成プログラムを開始した。各プログラムは、段階に応じたマネジメント力の講習をはじめ、上司をサポートに選任したり、他の女性ライン職との情報交換の場(キャリアカフェ)の実施など、1年間にわたるきめ細かい研修内容となっている。

「多様な個性と価値観を尊重するという考え方が浸透しないと、本当の意味での女性登用は実現しません。性別の区別なく、働きやすい、やりがいのある職場環境を今後も創造していきたいと考えています」



SCSK株式会社
執行役員 人事グループ 副グループ長
人材開発部長
河辺恵理氏



徹底した両立支援制度と育成プログラム整備 グローバル水準のダイバーシティを目指す

帝人株式会社

厚生労働省の「均等推進企業表彰」や経済産業省の「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選ばれた帝人。同社の「女性社員活躍」への取り組みは 1999 年から始まった。その経緯を同社ダイバーシティ推進室長の日高乃里子氏が語る。

「弊社は 90 年代から海外合弁などグローバル化を加速したのですが、合弁先企業と会議をすると、先方には女性役員などが多いのに、弊社は男性ばかり。そこで当時の社長がグローバル企業になるためには女性の活躍が不可欠と強く認識し、『女性活躍委員会』が設置されました」

委員会では社員アンケートを実施し、育児との両立支援制度や風土創りなどを検討。2000 年には女性活躍推進室が設けられ、室長には外部から人事部経験などが豊富な女性専門家を登用した。このとき社長の強い意志もあり、現在ある支援制度が次々と導入された。「風土がどんどん変わっていく」と日高氏は実感したという。

同社の両立支援制度は妊娠期、出産時、育児期、介護期と、男性も含めステージごとに極めて多種多様なものが揃っているのが特徴だ。休職、時短、フレックスなどだけでなく、最大 2 年間取得できる介護休職制度、週 2 回の在宅勤務制度などもある。女性だけでなく、男性の取得も可能で、夫婦で週 2 日ずつ交互に在宅勤務を利用して育児をする社員もいるという。

「"小 1 の壁"には特に配慮し、時短勤務は小学校 3 年まで使えるようにしました。ただ、あまり時短が長期になるとキャリアロスにもなるため、半年ごとに通常勤務、時短に戻れる制度も導入。育児に関する多くの意見を集約して制度を作り、制度整備後は出産を機に辞める社員はいなくなりました」

昨今、よく使われ始めたのはベビーシッター支援制度という。「シッター企業と提携し、保育施設でのサポートでは足りないときに利用でき、料金の半額程度を補助。急な仕事、締め切りで残業が続くときなどに重宝します。買い物、洗濯、お勉強、サマーキャンプの実施など利用者のニーズに細かく対応してくれる提携先はとても好評です」

このような制度の整備と並行し、女性管理職育成のプログラム(選抜制)や女性営業研修、女性エンジニア交流会なども実施。16 年に女性管理職 160 名(11 年時の 2 倍)という目標を設定している。

【特徴的な支援制度】

☑ 原則、週に 2 日までの在宅勤務

利用できるのは…

- ①妊娠中、出産後 1 年の女性社員
- ②小学 6 年生までの子供がいる男女社員
- ③要介護の家族がいる男女社員

☑ 時短勤務

利用できるのは…

- ①妊娠中の女性社員
- ②小学 3 年生までの子供がいる男女社員
- ③要介護の家族がいる勤続 1 年以上の男女社員

※②と③の場合は、いったん時短勤務を解消しても状況に応じて再び利用することが可能。

「03 年から 3 年間の育成プログラムで管理職になった 45 名が現在、社内でロールモデルになっています。ただ 20 代後半から 30 代前半に女性が迎えるライフイベントを乗り越えられるか、女性社員の不安は大きい。この世代の背中を押すべく若手リーダー女性育成プログラムを新たに開始しました」

同プログラムは、やる気アップ、リーダーシップ像構築、ファシリテーション研修、上司と相談しながらのアクションラーニングと、合計 4 カ月の充実した内容となっている。

また同社には女性新卒総合職採用目標 30%以上、外国人採用目標 10%以上など、会社としての目標数値を掲げ、そのうえで、新任部長へのダイバーシティ研修などもあり、年々着実にダイバーシティ感覚が浸透しているようだ。

「ダイバーシティとは女性や外国人の優遇ではありません。別の価値観に出会い、刺激され、世界観が広がること。現在は多様な価値を認める段階ですが、将来は多様な価値を積極的に求める、次なる段階へと進めたいと思っています」



帝人株式会社
人財部 ダイバーシティ推進室長
日高乃里子 氏

管理職“候補”の女性社員が語る 本音と不安

働くママ＆
プレママ座談会

いくら女性管理職を増やせと叫べど、実際に「管理職になりたい」女性が増えなければ効果は望めない。
そのために、会社としてはどのような環境や制度を用意すればいいのだろうか。
出産や育児という一大イベントを抱えながらも仕事を続けるママ＆プレママに聞いた。



Aさん (30代後半)
アパレル会社の広報部門勤務。マネージャーとして部下数人。子どもは6歳。



Bさん (30代前半)
出版社の販売部門勤務。現在、時短勤務中。子どもは4歳と1歳。



Cさん (30代後半)
倉庫会社の総務経理部門勤務。子どもは1歳。



Dさん (30代前半)
アパレル関係の店舗スタッフ。妊娠中。

——皆さんのお仕事の内容や、お子さんの年齢を教えてください。



Aさん アパレル会社の広報部門でマネージャーとして働いており、6歳の子どもの一人います。両親の近くに住んでいるので、子どもが病気のときは助けてもらっています。



Bさん 出版社の販売部で時短勤務で働いています。子どもは4歳と1歳。夫は朝晩忙しく両親も遠方なので、私が保育園への送迎をしています。子どもが病気になったときは、私が6割、夫が4割くらいで看ています。



Cさん 倉庫会社で経理の仕事をしています。子どもは1歳。生後2カ月のときにフルタイムで仕事に復帰しました。切迫早産で早くから入院して

しまい、部署の人数が少ないこともあり、これ以上迷惑をかけられないと思って、復帰を早めました。実家が遠いので、夫と二人でやりくりしています。



Dさん 小物やバッグを扱うアパレル会社の店舗で接客をしています。今、妊娠8カ月で産休中です。出産後仕事に復帰する予定ですが、どう両立するか、まだイメージがつかめません。夫も同じ業界で帰宅は夜遅いので、私が主に育児担当になると思います。

——仕事と育児の両立で、一番大変なことは何でしょうか？



Cさん 子どもが病気になったときの対応ですね。この前、子どもが夏風邪にかかって保育園を休みましたが、夫が午前、私が午後会社を休んで交代で看病しました。会社の人員に余裕がなく、休みが取りづらいです。



Bさん 病児保育を使うこともあります。子どもが苦しそうなときは、やはり自分か夫がそばにいてあげたいです。普段は帰宅から寝るまでの約3時間しか一緒にいられないので。



Aさん 子どもが大きくなると、病気で休むことは減りますが、意思を持つようになるので、その気持ちを満

たしてあげることに気を遣います。

うちの子が通う保育園は保護者参加の行事が多く、すべてに参加するのは難しいのですが、子どもが「なぜうちのママは来られないの？」と不満に思うことも増えます。私はシングルマザーで、働かないという選択肢はありません。その分休日に思いきり遊んであげ、子どもとの時間をなるべくつくるようにしています。



Dさん どの店舗に配属されるかも重要です。スタッフ数が少ないお店は残業が多くなりがちで、仕事と家庭の両立が厳しくなると思います。



Aさん 私の勤務先は女性社員が多く、出産後も働き続けるのは当たり前という雰囲気です。ほぼすべての店舗に時短社員がおり、夕方早めに帰るので、彼女たちにはなるべく朝にできる仕事を任せています。今後は時短社員がやりがいを感じられるよう、仕事のやり方を考える必要がありますね。

——残業や時短勤務については、どのように捉えていますか。



Bさん 私は時短勤務ですが、会社全体でも増えていて、どの部署にも一人はいる感じですね。みんな、妊娠

プライベートも大切にしている上司だと助かります



するまでバリバリ働いていたので、出産後はモチベーションを維持するのが難しいというのが実状だと思います。人事評価は部署内での相対評価。時短社員がどれだけ効率よく働いても、22時まで会社にいる人とは仕事量で差がつき、評価が下げられます。時短社員は評価が落ちると引き換えに、子どもとの時間を選んでいると思います。

 **Aさん** 私も育休から復帰したときは時短勤務でしたが、評価が下がるのが悔しくて早めにフルタイムに戻りました。フルタイム勤務は、両親のサポートがあるため可能になっています。

それでも夕食は子どもと一緒に取っているため、部下より早く退社します。自分がいなくても仕事が進むよう、部下に任せたり事前に段取りをつけたり、仕事のやり方には工夫しています。

 **Cさん** 私は総務と経理の仕事をしているので、17時できっちり終わります。月末や決算期に残業するときは、延長保育を使えばお迎えに間に合います。そういう意味では、残業という問題は他の方より少ないですね。

やっぱり子どもが病気のときが困ります



——すでに部下をお持ちの方もいますが、管理職になりたいと思いますか。

 **Bさん** 私、実は「なりたくない派」なんです。管理職が深夜遅くまで働いている現実を見ると、子育て中は無理だと思います。1日休みを取るにも、ものすごく段取りが必要なので

定時に帰る管理職がいれば、私も目指せるかも…

「そこまでしてなりたくない」と思ってしまふ。定時に帰れる管理職が出てくると、変わるとは思いますが…。

 **Dさん** 私は「仕事をもっとバリバリやりたいが、いつ妊娠すればいいのだろう」と思っていた時期に子どもを授かりました。正直、もっと仕事を頑張りたかったという気持ちもあります。これからどんなふうキャリアを作っていくのか、考えたいです。

 **Cさん** うちの会社はそもそも男女で賃金体系も違いますし、女性管理職なんて考えてもいないと思いますね。——安倍政権の掲げる目標(2020年までに指導的立場の女性、企業なら管理職を30%にする)をどう思いますか。

 **Aさん** 無理でしょ、と思いました。私の職場も女性社員は多いですが、管理職は約1割。そもそも女性「活用」という言葉は不適切ですね。「私たちはミドリムシじゃない!」と会社の同僚も言っていました。ただ、女性活用ブームのおかげで議論の機会が増えました。同僚男性の「会社の女性社員には頑張ってもらいたいけれど、自分の妻には家にいてほしい」という本音も耳に入るようになりました。

 **Bさん** 私の職場は男女の問題以前に、社員の人口構成に問題があります。バブル世代が多く、20代はほとんどいません。管理職のポストは、優秀な男性でも30代では取れない。そ

管理職は仕事の進め方を工夫すべきだよ



ういう中で女性に管理職が回ってくるのは難しいでしょう。

——ママ社員がやる気を高め、管理職も目指せるようになるために、企業はどうしたらいいでしょうか。

 **Bさん** 男女問わずまとまった時間に帰れるように、働き方を変える必要があると思います。重要な会議は9時～17時のコアタイムに入れるなどしてほしい。女性の出産・育児を問題にする以前に、男女ともに仕事のやり方を変えることが大事だと思います。

 **Aさん** 有給休暇を1日単位でしか取れないので、半日で取れるように柔軟に運用してくれると助かります。保護者会などは半日休めば行けるので。

 **Cさん** 人員に余裕があると嬉しいです。夫も余裕がある部署にいたときは、休みをとって子どもの急な病気に対応できました。今の職場は勤務時間への理解はあり、子どもの予防接種など、私用で数時間の外出もできます。中小企業なので、上司の裁量で家庭の用事にも対応できてありがたいです。

 **Dさん** 働きやすいか否かは、店長によって大きく異なります。プライベートを大事にし、早めに帰ることを心がけている店長だと、スタッフも働きやすい。会社全体ではママの復帰を歓迎する雰囲気が出てきたので、理解のある店長、上司が増える仕組みを作ってもらえたらと思います。

Adecco
Headline

3 名が体験したインターンシップ

Adeccoの若年層向け就業支援プロジェクト
「THE ADECCO EXPERIENCE」

Adecco Group では、2013 年より、若年層の支援として、就業やキャリア向上の機会を提供する「Adecco Way to Work™」プロジェクトを実施しています。

その活動の一環として、全世界で 100 名の若者がインターンシップ生として約 1 カ月間就業体験を行う「THE ADECCO EXPERIENCE」を 7・8 月に実施しました。

日本では Hilton 東京、カッパヌー

ドルミュージアム、ノリタケカンパニーリミテドの 3 社に、猿渡卓也さん、宮本一希さん、吉弘憲さんの 3 名がそれぞれ就業。実際に仕事を体験しながら感じたこと、学んだことなどをフェイスブックやツイッターなどのソーシャルメディアを活用して、情報発信しました。

さらに、100 名のインターンシップ生の中から、コロンビアの Paola Ospina さんが選拔され、8 月下旬から 9 月下旬

にかけての 1 カ月間、Adecco Group の CEO、パトリック・デ・メスネルとともに、スイスで CEO 業務を体験するプログラムを実施しています。

Adecco Group では、「better work, better life」(より良い仕事を通じて、充実した人生を)の実現を目指し、世界中の若年層がスキルやキャリアを磨きながら、将来に希望を持つことのできる社会の実現に向けて、全社を挙げて取り組んでまいります。



一流ホテルで学んだ“おもてなし”の心

Hilton 東京

「留学で培った英語を生かして、日本の“おもてなし”を学びたい」

そう考えていた猿渡卓也さんにとって、一流ホテルのサービスを学べる Hilton 東京での就業体験は絶好の機会でした。

1 カ月のインターンシップ期間に、ラウンジでの接客やバンケットサービス、お客様を客室までご案内するベル業務な



お客様をご案内するベル業務にあたる猿渡卓也さん。得意の英語力を生かして、接客を行った。

ど、複数の業務を体験し、猿渡さんは仕事の基本を学びました。

「一度、先輩から指示された作業を忘れて、注意されたことがありました。それ以来、失敗を繰り返さないように逐一メモを取り、完璧にこなすよう努めました。仕事の流れがわかってくると、『この場合、この仕事を先にするほうがいいな』などと自分で考えながらできるようになり、仕事の面白さを感じ始めました」

また、世界各国のお客様が来訪する Hilton 東京で、改めて気づいたのは語学力の必要性。「驚いたのは、英語が通じない非英語圏のお客様も多くいらっしゃる。グローバルで仕事をするにはもはや英語だけでは足りないと感じました」

Hilton 東京は、「一人でも多くの方に、ホテル業界に興味を持っていただくとともに、若い人たちに自分の将来につ



Hilton 東京
人事業務部
人事業務次長
人材開発担当
福岡紀枝さん

いて考える機会を提供することに大きな意義がある」(人材開発担当・福岡紀枝さん)と考え、アデコの「Way to Work」プロジェクトに賛同。今回、猿渡さんが一生懸命働く姿に触れたことは、社員たちにとっても自らの仕事を見つめ直す好機にもなったといいます。

「インターンシップ生がゼロから仕事を覚えるのは大変なこと。しかし、最後には仕事の楽しさを味わってもらうことが、私たちの願いです」



実際に勤務しながら考えた「働くこと」の意味

カップヌードルミュージアム（正式名称：安藤百福発明記念館）

企業に就職して働く、ということがなかなか具体的にイメージできなかったという宮本一希さん。彼は、日清食品ホールディングスが運営するカップヌードルミュージアムで、チキンラーメンを手作りできる工房「チキンラーメンファクトリー」で、お客様に手順を説明するインストラクターの仕事を体験しました。

「最初に直面した壁は、お客様への話方や伝え方でした。上司の方に『マニュアル通りではなく、もっと具体的に話さ



日清食品
ホールディングス
コーポレート・
コミュニケーション本部
広報部 課長
鶴丸一毅 さん

ないとわからないよ』と言われ、そこを意識するようになったら、お客様の作業が目に見えてスムーズになったんです」

お客様に楽しんでいただいているという実感が得られるようになったころ、宮本さんの中で働くことに対するイメージが少しずつ見えてきました。

「仕事はお金のためだけにするものじゃない。それよりも、お客様に喜んでいただくことや、一緒に働いている仲間と協力し合い、認めてもらうことのほうが大切なのだと気づきました」

日清食品ホールディングスでは、インターンシップ生の受け入れについて「外部の若い人の視点で意見をもらえることが、当社にとっても刺激になる」（広報部・鶴丸一毅さん）と考えています。

「インターンシップ生に学んでもらいたいのは、お客様にとって今何が必要なの



チキンラーメンの作り方を説明する宮本一希さん。教え方も堂々としたものだった。

かを考えて働くこと。さらに、自分がどのように動いたらファクトリー全体を円滑に運営できるのか、立場や役割を越えた視点で改善を考えながら仕事をするということです」

1カ月間の就業体験は、宮本さんにとって、将来の就職を見据えるために貴重な体験を得る機会となりました。



子どものころに訪れた憧れの場所で就業体験

ノリタケカンパニーリミテド

接客業は未経験だったという吉弘憲さんは、洋食器やセラミックス技術で世界的に知られるノリタケカンパニーリミテドで就業体験しました。業務は、陶磁器に関する複合施設「ノリタケの森」のショップでの接客業務や在庫管理です。

「子どものころに家族でノリタケの森に来たことがあり、店のサービスや食器の素晴らしさに感動しました。それで、ここで働いてみたいと思いました」

とはいえ、実際にやってみると見た目



ノリタケ
カンパニーリミテド
食器事業部 営業部
ノリタケスクエア名古屋
販売リーダー
青木俊輔 さん

以上にハードワーク。店内を忙しく動き回り、多彩な食器の種類や商品名を覚えなくてははいけません。それでも、「スタッフの皆さんが気さくでアットホームな雰囲気だったので、楽しく働くことができました。お客様と直に接するので、お客様の視点に立って行動し、接客することの大切さを実感しました」

「ノリタケの森」で販売リーダーを務める青木俊輔さんが吉弘さんに感じてほしいこともまさにそこでした。

「接客は、お客様とのコミュニケーションがもっとも重要です。商品知識や包装など、テクニックも必要ではありますが、お客様の気持ちになって、喜んでいただくために何ができるかということを考えてほしいと思っていました」

今回は、働くということを頭ではなく、身体で感じてほしいと考えたのが「Way



食器を包装する吉弘憲さん。最初はうまくいかなかったが、「できるようになったときは本当にうれしかった」と話す。

to Work」プロジェクトに賛同いただいた理由だということです。

「吉弘さんのような若い人と働くことは新たな発見や刺激があり、こちらも勉強させてもらうこともありました。インターンシップ生の受け入れを通して、企業として社会に貢献する扉が、また一つ広がったと感じています」

世界の お昼ごはん ビジネスパーソンの ランチタイム⑰



Republic of South Africa

ヨハネスブルグ

メニュー豊富なステーキレストランが人気 ランチワインも安価に楽しめる

アパルトヘイトの撤廃から今年で20年。いまや南アフリカ共和国は、アフリカで一、二を争う経済大国です。

その南アフリカの経済の中心が、ヨハネスブルグ北部郊外のサントン地区。サントンの中心にあるオフィスとショッピングモールが一つになった大型複合商業施設は、お昼どきになると多くのビジネスパーソンで賑わいます。

グローバル企業が多いこのエリアで、エグゼクティブなビジネスパーソンに特に人気のがステーキレストランです。

店頭の一角で精肉販売も行っており、リブアイ、フィレ、ランプ、サーロインといったビーフステーキはもちろん、ラムやチキン、オーストリッチ(ダチョウ)とメニューは豊富。メインディッシュは平均150ランド(約1450円)ほどで、量も250g以上とボリューム満点。お好みで、カットを大きめにオーダーすることも可能です。

そして、テーブルにはグラスに注がれたワインも並びます。南アフリカは世界的なワインの産地で、ランチタイム

にちょっと一息、というのはよく見かける光景です。グラスオーダーできるワインは赤、白各4～5種類ほどで、1杯40ランド(約390円)から。ランチを兼ねたビジネスミーティングで、みんなでワインをボトルオーダーすることもあります。

営業時間が午前7時半など、早朝から働く企業も多いなか、ランチタイムはなくてはならない"ハーフタイム"です。金曜日は、遅めのランチへ出かけ、午後はそのまま帰宅するというビジネスパーソンも。

経済発展を遂げる南アフリカも、ゆったりとした時間が流れるアフリカならではの一面を残しています。(ドラン泰子/ヨハネスブルグ在住)



上/高たんぱくでヘルシーなオーストリッチのフィレステーキ。牛肉をさっぱりさせたような味だ。下左/店内に精肉販売コーナーが設けられている店も。下右/地中海性気候の南アフリカはブドウの栽培に適しており、世界的なワインの産地でもある。



朝の通勤ラッシュが始まるヨハネスブルグ、サントン駅周辺。

今号の特集



ホンキの女性活躍、躍進を考える

安倍政権が掲げる成長戦略のなかでも注目を集めている「女性活用」。女性管理職の目標数値を掲げ、さまざまな施策が進むなか、実際に働く女性たちの本音はどうなのか？ 企業・人財の双方からホンキで女性活躍を推進するための方法を探ります。

Vistas Adecco

VOL.40 2014年10月発行
発行：アデコ株式会社 コミュニケーション室
制作：株式会社日経 BPコンサルティング

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。本誌は、アデコが雇用やさまざまなビジネスの現状と将来を幅広い視野で見通し、企業の皆様のお役に立つ有益な情報をお届けすべく Vistas Adecco と名付けました。

