

職務研究

2024.5 第357号
特集/ダイバーシティ推進

アサヒグループホールディングス

顧問 山岸 裕美

イトーキ

人事本部人事統括部 人事部部长 大井 卓爾

大塚製薬

人事部長補佐 兼 コンプライアンス部部长補佐 兼

ダイバーシティ&インクルージョン推進プロジェクトカウンセラー 田中 静江

セイコーエプソン

人的資本・健康経営本部DE&I戦略推進部 部長 根村 絵美子

大和証券グループ本社

人事部ダイバーシティ&インクルージョン推進室 室長 平野 友視

三井住友トラスト・ホールディングス

人事部ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進室 室長 櫻井 晶子

2023年度人事賃金センター事業概況報告

経団連事業サービス 人事賃金センター

特集/ダイバーシティ推進

セイコーエプソン

人的資本・健康経営本部
DE&I戦略推進部
部長

根村 絵美子



会社概要

設立：1942年5月18日
資本金：532億400万円（2024年3月31日現在）
売上高：1兆3,139億円（連結、2024年3月期）
事業内容：プリンティングソリューションズ事業、
ビジュアルコミュニケーション事業、
マニファクチャリング関連・ウェア
ブル事業ほか
所在地：長野県諏訪市大和3-3-5
従業員数：74,463名（連結、2024年3月31日現在）

～私たち自身が多様であり その能力を最大限発揮できる企業へ～

1942年、エプソンは豊かな自然や文化に恵まれた信州で誕生した。そんな私たちが抱き続けてきたもの、それは「省・小・精」の技術で、人々の暮らしを豊かにしたいという想い、そして、自然の豊かさを守り、未来へつないでいきたいという強い想いである。私たちエプソンの存在意義は、パーパス「『省・小・精』から生み出す価値で、人と地球を豊かに彩る」に示されており、そこで重要なのは「社会課題解決への貢献」と、「従業員の幸せ」。そのために多様な個性を持った人たちが、分け隔てなく活躍できる企業文化の醸成に取り組んでいる。

1. DE&I推進の目的

(1) DE&I戦略推進部の発足について

現在のDE&I推進につながる取り組みとして、エプソンでは1983年に男女の賃金格差を完全に廃止した。男女の格差なく働くことができ、家庭と仕事の両立が

できる環境を目指し、休職、短時間勤務制度の整備やベビーシッター費用への補助やさまざまな取り組みを進めてきた。その結果、男性よりも女性の勤続年数が長いなど一定の成果が出ている。しかし、国内ではまだ管理職を始め、意思決定を行う地位への任用において男女差は顕著である。当社はこれを重要な経営課題の一つと捉え、2016年人事部内に女性活躍推進チームを発足、2020年に社長直轄の組織として「ダイバーシティ推進プロジェクト」を立ち上げた。そして2023年4月より、プロジェクトを発展的に解消、人的資本・健康経営本部に属する「DE&I戦略推進部」としてグループ全体のDE&I推進を担っている。

(2) 推進目的と取り組みの方向性

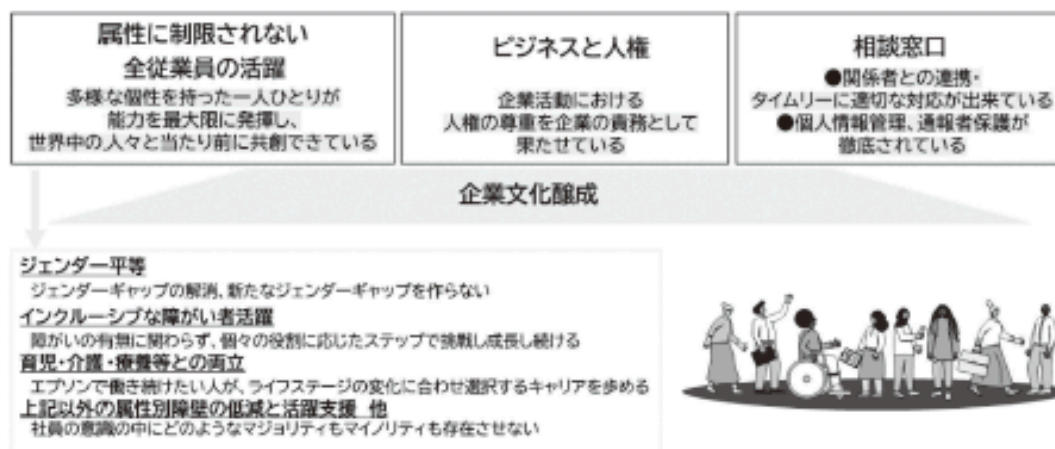
『行動変容からより多彩なイノベーションを生み、ビジネスを通じた価値創出へつなげる』

女性活躍を推進することを目的に、エプソンのダイバーシティの取り組みはスタートした。その結果、DE&I=女性活躍と捉えられることも多い。そのため、上記の推進目的がエプソン社内において共通理解となるよう、さまざまな場面で発信している。エプソンが推し進める人的資本経営と健康経営をDE&Iがそのつなぎ役として、従業員が自律し、自ら考え自ら行動し、変化に対応する姿を実現させていく。

また推進にあたってのアプローチは、以下3点。

- 全従業員がそれぞれの立場・役割で活躍できる仕組みと環境の整備
- 従業員一人ひとりの行動変容につながるDE&Iの自分ごと化
- ビジネスを通じた価値創出の実績作り

(3) 活動範囲について



「属性に制限されない全従業員の活躍」「ビジネスと人権」「相談窓口」を大きな括りとし、「企業文化醸成」がDE&Iを礎と位置づけ活動している。具体的な取り組みのため、女性や障がいのある従業員などあえて従業員を属性ごとに捉え、実態の把握を進めているが、その際に我々が気を付けているのは、対象となる属性以外の従業員へ中長期的にどのように展開ができるのかという点である。限定した従業員向けの施策では、継続性に課題が残ると考えるからである。

「属性に制限されない全従業員の活躍」の中から、今回は「ジェンダー平等～ジェンダーギャップの解消～」に関する施策を一部ご紹介する。

2. ジェンダー平等

活動方針…自然に各階層に満遍なく女性がいる状態を早期かつ確実に実現する
そのために『既にあるギャップを解消する』『新たなギャップを作らない』

現在(2024年3月31日時点)、セイコーエプソン株式会社における女性管理職比率は47%、女性係長級比率は7.7%。2025年度中にそれぞれ8%、10%とすることを目標としている。

(1) 階層別キャリア自律を中心とした女性向け施策

①40歳以上対象『昇格試験挑戦対策研修』『ポータブルスキル研修』

エプソンでは、35歳以上における昇格状況に明らかなジェンダーギャップがある。ライフイベントによる影響を長めに考慮しても、一度でき始めたギャップを埋められない状況があることを真摯に受け止め、40歳以上の一般従業員向けに昇格試験挑戦を応援する施策(※昇格試験はあくまで平等に審査)を2022年より開始した。

この層は、知識やスキル、また経験不足に対する不安を多く持っており、また庶務やルーチン業務を長く担っている傾向がある。そこで、昇格試験の挑戦資格が既にある層とその一つ下の層向けにそれぞれ伴走型の研修を社内で独自に設計、実施している。

昇格試験挑戦対策研修

- キャリア自律研修
- ロールモデル対話会
- 役員講和
- 論文講座
- 面接対策
- 個別相談窓口の設置



2023年実施 面接対策話し方講座より

キャリア自律研修とロールモデル対話会を通して、昇格試験対策研修を受講するにあたってのベースとなる考え方の醸成に注力し、下記の理解を深める機会とした。

- ・キャリアは自由に考え選択できるものであり、そのために固定観念の排除が重要
- ・さまざまな経験から得られた、気づいていない強みがあること
- ・男性の意識改革はもちろんのこと、女性自身も意識改革が必要

また、全員が同等に昇格チャレンジできる機会が与えられているという説明を含め、役員からの直接的な動機付けにより、会社としての取り組みへの本気度を示し、昇格試験挑戦への後押しとしている。

ポータブルスキルアップ研修

- キャリア自律研修
- スキル系講座
- プレゼン発表
- ロールモデル対話会
- 個別相談窓口の設置

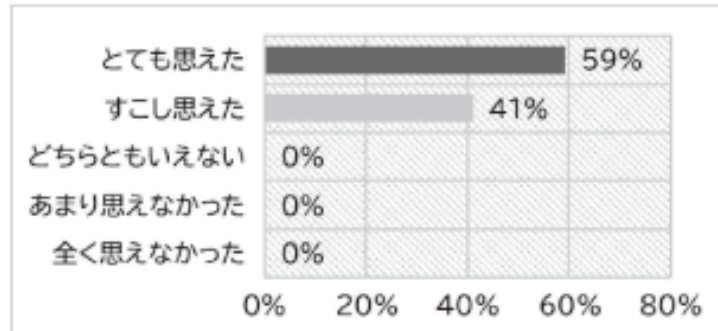


プレゼンテーション発表 ※大会議室で実施

外部環境の変化を理解しキャリアを自律的に考えること、また繰り返しの実践練習による「伝えるスキル」の向上が主な目的である。他の研修で学んだスキルも、なかなか実務において活かせていないという実態があり、実践での活用を軸にプログラム化した。

※研修事後アンケート結果より

Q「自信の活躍の場を広げる」「業務の質向上につながる」可能性があると思えたか。



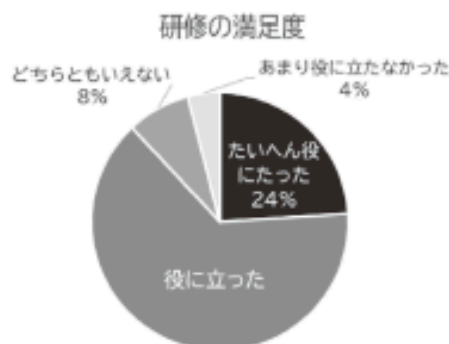
2022年にスタートしたグループでは、受講者側からの主体的な働きかけによるリーダー登用など、行動変容につながったケースが複数あった。また共に参加したメンバーとの横のつながりや、研修を通しての上司からの声掛けが期待されているという実感を生み、モチベーションに大きく影響していたことも確認できた。

②管理職候補層向けキャリア自律研修

男性によって築かれてきた画一的なリーダーシップ像が世の中に存在し、合致しなければ管理職は務まらないという思い込みが、女性自身にあることがアンケート結果等から分かった。管理職としてのポテンシャルを十分に兼ね備えているにもかかわらず、管理職への挑戦に前向きになれない女性に、多様なリーダーシップ像の理解と自身の強みを認識し管理職に挑戦してみようと思うきっかけを提供することが、本研修の目的である。

カリキュラム

- Day1・・・「強み」「自分の情熱と生きがい」の再確認
- Day2・・・「真のリーダー」「他社の行動を促すアプローチ」とは
- Day3・・・社外女性管理職による講演会・社内女性部長との対話会



社外会場で開催

参加者のうち56%に、上位の役職を目指すことに対し程度に差はあるものの、ポジティブな気持ちの変化が見られた。また参加者の32%が、管理職打診を受けると明確に変化した意思を示した。当初の実施目的に加え、『同じ境遇の仲間や社内外のロールモデルとの情報交換やネットワーキングの場』としての有用性もあった。

(2) 企業文化醸成

①ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンフェア



2021年度よりスタートした本フェア。エプソンにおけるDE&I推進の意味や目的の理解度向上と、DE&Iについて考えるきっかけづくりを目的に、国内エプソングループ全従業員を対象に実施している。2023年度のテーマは、『なぜエプソンにダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンが必要なのか』。グループトップや著名人、他社の経営層による講演会、障がい者活躍や働きかた改革に関する座談会やワークショップを実施。気軽に誰でも参加できるフォトコンテストや川柳コンテストも開催した。



DE&I戦略推進部だけの取り組みにならないよう、経営層やさまざまな事業・本部を巻き込むことで、一人でも多くの従業員に参加してもらう仕掛けづくりをしている。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンフェア 2022 トップ講演会より

②管理職向け施策

2021年度、国内エプソングループ全管理職向けにダイバーシティマネジメント研修を開始。初年度は、エプソンにおけるDE&Iの進捗状況やマネジメントをする上で配慮すべき点についての理解を深めてもらうことからスタートした。現在も、新任課長向けに実施している。2022年度以降は、年度ごとDE&Iの取り組みの重点項目としている内容を取り上げている。さまざまな内容の研修を継続的に実施することで、DE&I全体への理解を浸透させDE&Iの重点課題であるジェンダー平等への認識を高めることを目指している。

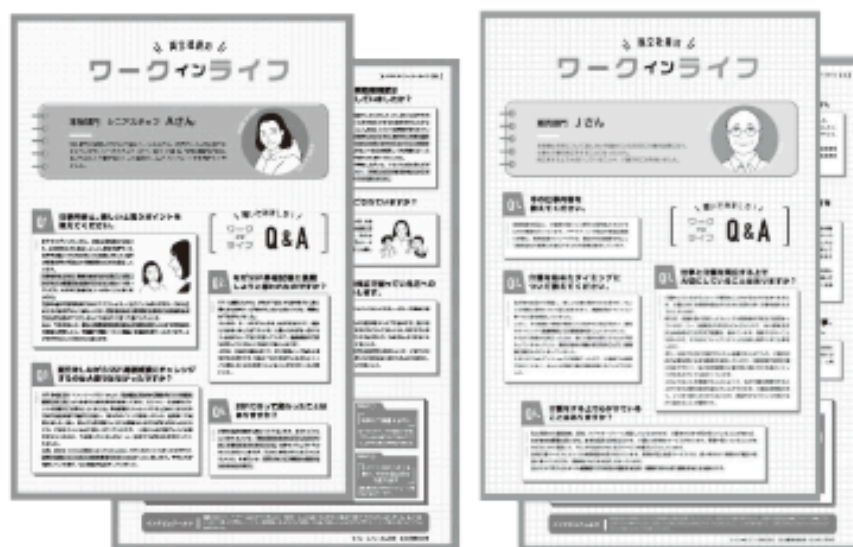
2022年度・・・管理職自身が多様であるための働きかた

2023年度・・・介護と仕事の両立

③ロールモデル情報の共有

事業・本部また組織によっては、身近にロールモデルがいないためキャリアの描き方が分からないという声が多くある。育児との両立を皮切りに、多様な両立のスタイルがあること、制度の活用方法などを伝えるため、『両立社員のワークインライフ』を社内ポータルにて発信している（※今後社外向けにも発信予定）。

現在では、男性の育児や介護との両立についてもロールモデルの紹介をしている。



3. 全従業員活躍に向けて

エプソンはダイバーシティの推進を重要な経営課題の一つとして捉え、ここ数年経営層のリーダーシップの元、課題解決に向け取り組んできた。実際に試行錯誤の中推進をしてきたことで得られた気づきは、今回ご紹介したジェンダー平等以外の、例えば障がい者活躍の推進においても活用できると考えている。多様な人材が能力を最大限発揮できる企業文化の早期醸成に取り組み、社員の意識の中にどのようなマジョリティもマイノリティも存在させない会社となることを目指していく。

エプソン Diversity Equity & Inclusion スペシャルサイト

<https://corporate.epson/ja/sustainability/our-people/diversity/special.html>