

KIZUNA で挑む

かがやく未来へ

V-ACTION

かがやく分科会 提言書

荒川化学工業株式会社





はじめに

かがやく分科会のミッションとは何か？

KIZUNA推進で「すべての人の力を活かす企業」を目指す荒川化学グループでは、特に女性社員が相対的に少ない中で、女性目線や女性の声をより活かすための初めての取り組みとして、公募制のかがやく分科会が44名のメンバーやサポーターで2020年7月に正式に発足した。

「インクルージョン」をキーワードとして、よりイキイキ・ワクワクと働くことができる会社の実現を目指して、様々な職種、雇用形態、グループ会社などをまたがる形で、かがやく分科会のメンバーは、今までになかった機会に時には不安ながら、一緒に支え合って楽しく挑んだ。

業務の生産性・効率性の向上、周囲とのコミュニケーションの活性化などについて、従来の事業にとらわれない新しいアイデアを出すこの場を通じて、自らの意見を出し合い、周囲と共有し、解決策を組み立て発表するという経験を身につけた。

各自の積極的な参加により、スキル・アップを図りながらメンバー自身も成長する貴重な機会となった。

「かがやく」の名称通り、何よりも楽しく挑戦する当分科会ではそれぞれのメンバーは一社員として荒川グループに有意義な貢献をすることの大切さを痛感した。

今後もこの新しい「かがやく」風に乗ってKIZUNA推進の力で女性のみならず、すべての荒川グループの社員の貴重な力を活かせる企業像の実現に向けて、この提言書を提出する次第である。

荒川化学工業株式会社
社外取締役、かがやく分科会 会長
正宗エリザベス

令和3年 3月 31日





背景

多様な人材、スキル、経験などが世の中に自然に豊かに存在しているにも関わらず、未だに活かされていない力が残留していることは、日本の企業や社会の問題だけではない。

SDGsのフィロソフィー「誰一人取り残さない」に沿って、荒川グループの人材をこれからフル活用し、益々激しくなるグローバル競争に勝ち抜くためにも、新たな優秀な人材を確保するために、今回のかがやく分科会では女性の観点からの調査を行い、この提言書を作成した。

今後は、社員の力を活かすために最も重要な起爆剤と思われる分野にスポットライトを当てることにした。

それらは新規事業テーマの発掘、キャリア形成、および多様な働き方と生産性向上である。





第一章：女性目線を活かした新規事業テーマの発掘

問題提起

VUCA (Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)の頭文字をつなぎ合わせた造語)時代と言われて久しいが、超高齢化社会の到来、人口減少、異常気象などの要因によってますます加速されている。また、新型コロナウイルスの出現によってさらに不確実性が増していると言える。VUCA時代においては、かつて有望だと言われた市場も短期間で成熟化、陳腐化する。

このようなかつてないスピードで変化する市場において、どのようにイノベーションを起こし、持続的な成長を続けていくのかは、企業における最重要課題だと言える。

背景

VUCA時代における我々は、どのようにイノベーションを起こしていけばよいのであろうか。リンダ・グラットン著「ワーク・シフト」によれば、グローバル化とデジタル化により世界中の人々が容易に結びつく時代には、真の創造性が重要であり、多様な人々の能力やノウハウなどを結集させることが重要であると説かれている。

ここで、当社の状況に目を向けると、新規テーマ探索は研究員のみで検討されることが多く、営業が参加することはあっても事業部内の限られたメンバーで議論されることが多かった。今回、かがやく分科会の新規事業テーマの発掘チームのメンバーは、女性である共通点以外は拠点や専門分野、バックグラウンドが異なる多様なメンバーで構成されており、上記の条件を満たしていると考え、新規事業テーマの発掘、新たな技術やアイデアの創出、拠点間の交流・協力をミッションとして、活動をスタートした。





調査内容

《ブレインストーミング》

まずはブレインストーミングを実施した。(図1) アイデアをまとめると、「川下化」「マツの利用拡大」「既存技術の応用」「SDGs関連テーマ」「伸長市場への参入」などがキーワードとなった。特に「伸長市場への参入」「SDGs関連テーマ」「既存技術の応用」からは女性の健康を支える技術であるFemale+Technologyからなる造語である『Femtech』について、「川下化」「マツの利用拡大」からは『コスメ分野』『荒川化学にとっての新ビジネスモデル』について深堀を行ったので後述する。

ブレインストーミング						
川下化やりたい	BioCやりたい	コスメ	しくみは十分?	経営目線で足りないところ	事業部機断(紙とインキ・吸水ポリマー)	テーマ提案したい
松の利用	枯れた松の木はよく燃える	松脂温パック	松 香料	松 医薬	松 殺菌	眉毛 松脂
SDGs	光学異性体ロジン分離	バイオ由来 アピエチン酸	原料 ロス減 再利用	廃棄物の有効利用(アルミナ・ロジン蒸留後など)	再生可能エネルギー環境事業	介護 健康・福祉
既存技術の応用	男性 コスメ	育毛	3Dプリンター	研磨剤 分級	オストメイト 貼る	針状ヒアルロン酸資生堂
最近の伸長市場	3Dプリンター	電子材料	美容整形市場	ウェアラブル	Femtech	スマートテキスタイル

図1. ブレインストーミングのまとめ

《SDGsとKIZUNA》

得られたアイデアをSDGsやARAKAWA WAY 5つのKIZUNAへ適用し検討した。ロジンなどマツ関連の既存技術は地球環境に配慮した持続可能な社会を実現する技術であり、SDGsの目標である「陸の豊かさを守ろう」に繋がり、KIZUNAについては【技術の伝承と革新】に当てはまると考えた。また、女性の活躍推進や健康に関与するFemtech関連テーマは、SDGsの目標としては「すべての人に健康と福祉を」や「ジェンダー平等を実現しよう」「働きがいも経済成長も」に繋がると考え、





KIZUNAについては【主役になる】【関わりあう】に当てはまり、Femtechやロジン技術の応用によりSDGsの「産業と技術革新の基盤を作ろう」に繋がると考えた。

さらに、ビジネスの川下化については、KIZUNAの【主役になる】【お客様と共に歩む】と当てはまると考え、我々のアイデアはSDGsの方向性、KIZUNAの考え方と合致していることを確認した。

《Femtechについて》

ここで、Femtechについて述べる。生理痛を低減したり、更年期障害の症状の一つであるホットフラッシュを冷却したり、基礎体温を測定するようなデバイスが上市されている。

他にもホルモンのセルフ検査薬やアプリなどが提供されている。欧米が先行しているものの、2025年には5兆円規模になると言われている伸長市場であり、アジア太平洋地域では日本の市場が最も伸びると予想されている。(図2)これら技術が伸長している背景としては、女性の社会進出があり、女性の社会的地位が上昇、収入が増加し市場を握る存在になりつつあることが挙げられる。

また、例えば更年期障害で退職を考える女性の割合が比較的高く、キャリア形成の阻害要因になっていることから、女性の活躍推進を推進する風潮の下、こういった状況を改善する技術が求められている。

当社技術を生かせるターゲットとしては、センサー、電源、粘着部分、フレキシブルディスプレイ、電気回路等を考えており、詳細な技術調査のため特許調査を実施した。新規ツールであるSPEEDAを利用して、「ウェアラブル」をキーワードとして主要プレイヤーの出願内容を精査したり、当社技術の関連しそうな出願人リストから出願内容を精査したりする作業を継続して進めている。



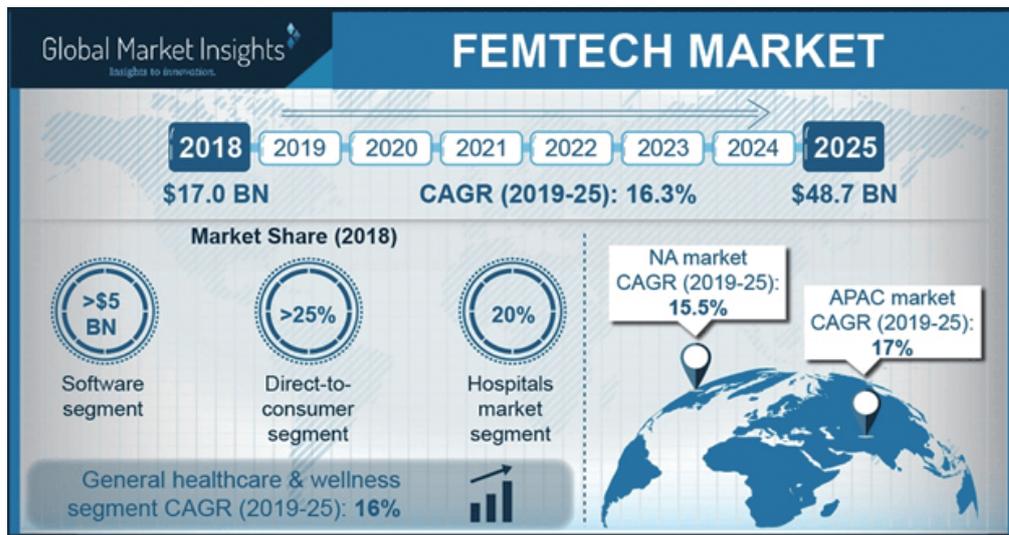


▲生理痛を低減

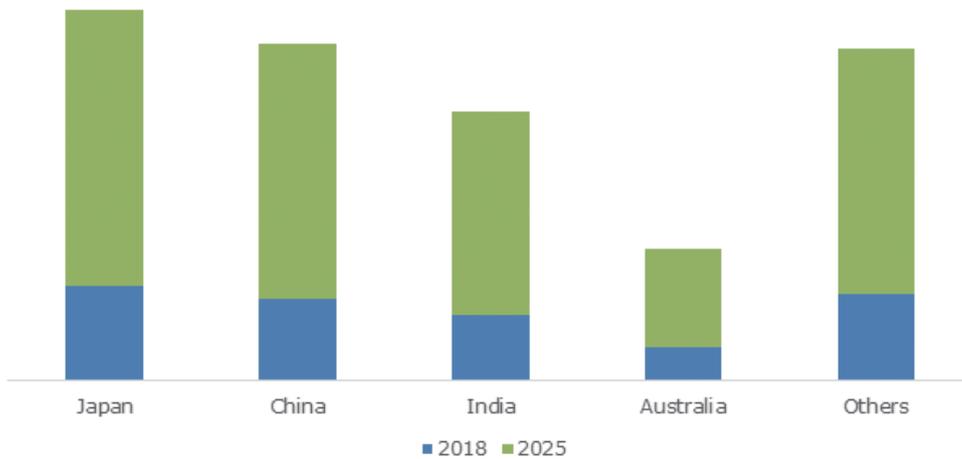
▲ホットフラッシュを緩和

▲基礎体温測定

図2.Femtechデバイスの一例



Asia Pacific Femtech Market Projection, By Country, 2018 & 2025 (USD Million)



Source: www.gminsights.com

図3.Femtech 市場

(<https://www.gminsights.com/industry-analysis/femtech-market>)





《川下化》

川下化のテーマとして、コスメ分野への進出を考えた。現在は口紅やマスカラ、パック等へのロジン誘導体の素材売りを行っているが、ターゲットを拡大、深掘して、ロジン技術を利用して有効成分の安定化や、製剤化分野へのアプローチが出来ないかと考えた。他社と協業し、コスメ分野へ関与出来ないか、模索中である。

また、川下化には品質保証や賠償などリスクが伴うものの、例えばライフサイエンスやこれまでアプローチしてこなかったユーザーや市場にアクセスしやすくなり、市場の変化を素早くキャッチすることが出来るようになる。そういった変化を察知し、既存事業へフィードバックすることが出来るといったメリットがあると考えます。

《新ビジネスモデル》

荒川にとっての新しいビジネスモデルを検討した。一つは開放特許の利用である。開放特許とは、特許権者や出願人が、第三者に対して開放（ライセンス契約、譲渡）する意思のある特許のことであり、データベースが公開されている。

例えばマツと化粧品で検索すると、アンチエイジングに有効な物質の特許等が確認でき、当社がこういった技術を利用してビジネスを始めることも可能であると考えた。こういった技術を利用することで、自前主義でコストをかけて開発するよりも素早くビジネス化できる可能性がある。

次に、当社の未活用特許を開放し、収益化するアイデアも挙がった。さらに、当社シェアの低い海外市場などで原料選定や製造方法、品質管理などのノウハウをライセンス化し、短期的にはライセンス料を、長期的には当社製品を原料として使用することや技術指導から収益を得られる仕組みを考えた。技術の流出やライセンス料の徴収、技術者の確保などの課題はあるが、当社の技術を眠らせておくのではなく収益に繋げる可能性がある。





また、川下化するメリットを上述したが、収益性とは別に、ポテンシャルによる顧客のセグメンテーションを実施し、中長期的な視点で高ポテンシャルな顧客へ営業から技術サポートまで専属チームを組んだアプローチを行うことで川下インサイダーになれるのではないかというアイデアも挙がった。

例えば、川下インサイダーになることで、顧客ごとにカスタマイズした処方確立し、その処方ごとにOEM製造ライセンスを販売、製品のロイヤリティから収益を得られるといったビジネスへ繋げることが可能となる。

《社内テーマ提案》

かがやく分科会の新規事業の探索チームにて、未熟ながらも我々らしいアイデアを提案することが出来た。

また、我々の活動を知り、「このようなことができないか？」と積極的にアイデアを寄せてくれたメンバーやサポーターの姿もあり、社員の中にある「新しいものを作りたい熱意」を知ることが出来た。

問題提起で述べた「多様な人々の能力やノウハウなどを結集させることの重要性」を痛感し、全社員からのテーマ提案が必要であると考えた。

自分のアイデアが形になることで、働きがいに繋がり、エンゲージメントの向上が期待できると考えた。

提言

以上より、下記の3点を提言する。

- ① 私たちならではのテーマ提案「Femtech」
- ② 川下化・新しいビジネスモデルへの参入「より早くニーズを掴む」
- ③ 全社的なアイデア創出のサポート「知の結集」

以上

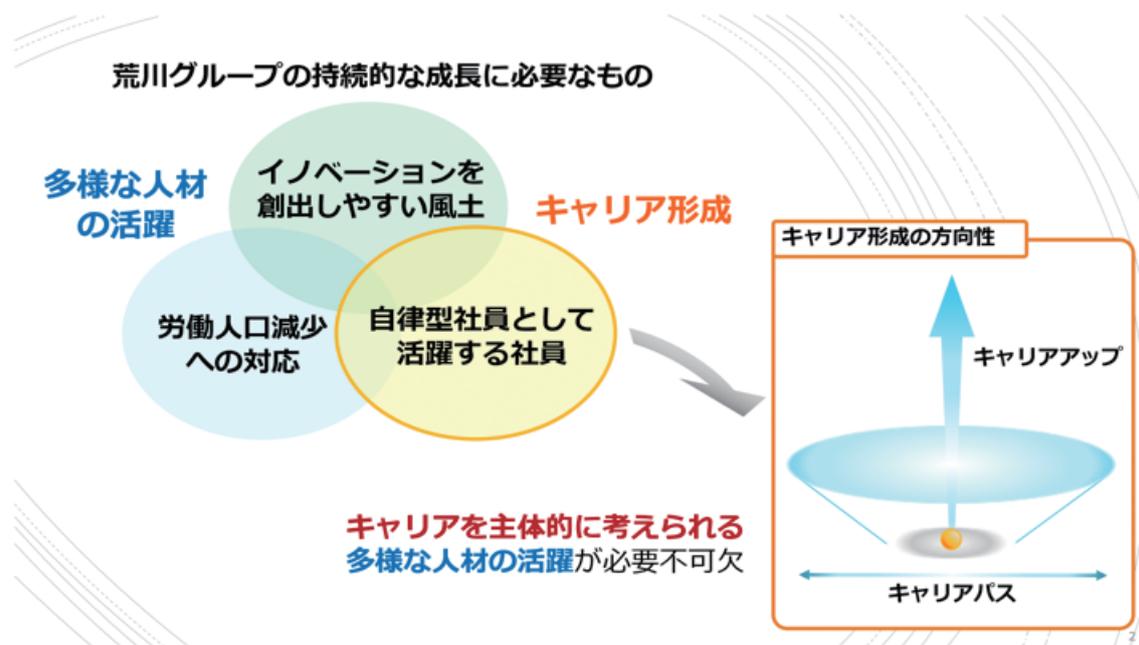


第二章：キャリア形成

背景

荒川化学グループの持続的な成長のためのキーワードは、「労働人口減少への対応」、「イノベーションを創出しやすい風土」、「自律型で活躍する社員」の三点である。

コロナ禍で社会の変化が加速し、変化についていけない企業は市場からの撤退や優秀な人材の流出を余儀なくされる。このような時代を当社が生き抜くためにも、これからはキャリアを主体的に考えられる多様な人材の活躍が必要不可欠であり、イノベーションを起こし続けるための鍵となる。キャリアを積み上げる考え方には、スキルアップを経てあらゆる道を目指す「キャリアパス」とマネジメントへの昇格やさらにその上を目指す「キャリアアップ」の二つがある。それぞれの方向性について、2025年末までを目標として以下を提言する。





2. キャリアパスについて

2-1. 問題提起 「社員のポテンシャルがフル活用されていない」

2019年度人事部「働き方に関するアンケート」(以下、人事部アンケート)により、仕事の難易度を上げる意欲があり、達成感を味わっている生き生きタイプの社員が全体の39.4%と半数に満たない結果であった(図1)。

一方、不完全燃焼タイプの群は達成感が得られれば生き生きタイプになることができ、その変化が現状満足・割り切りタイプにも良い影響を与えることができると考える。そのため、まずは社員のモチベーションアップのために環境整備が必要である。環境を整備する上で課題となるのが、「キャリア開発」、「評価の納得感」、「アンコンシャスバイアス」である。

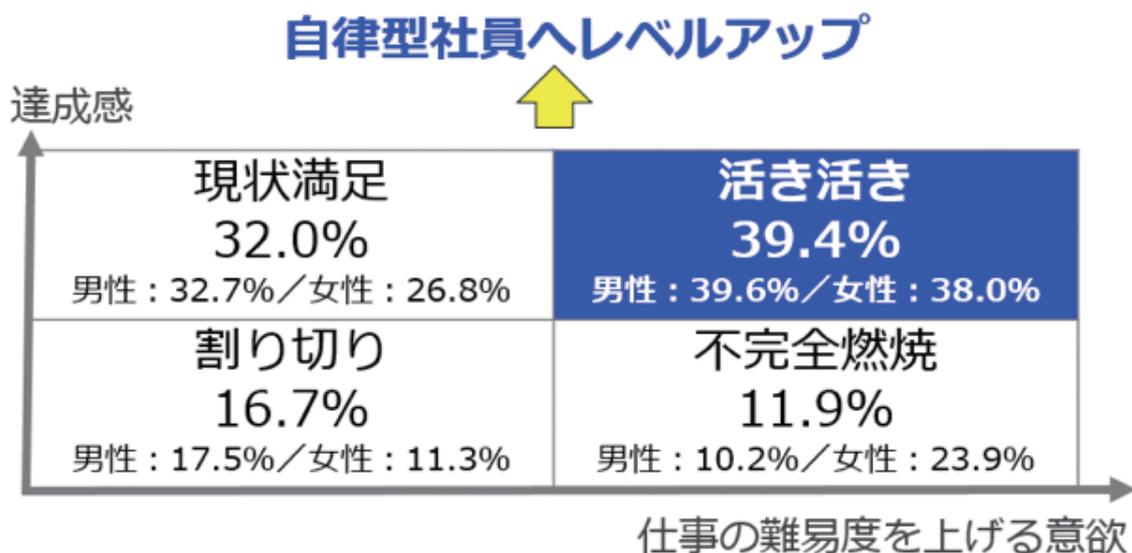


図1. 社員の分布





2-2. 課題と解決策

《キャリア開発》

(1) キャリア形成の動機づけ

現状、社員のキャリアは会社からの発令により積みあがることが多い。

自己申告書や上司との面談にて異動希望を伝えてもかなわなかったり、受け身の社員もいると考えられ、自ら望んだキャリアを積み上げることは現状難しい。

人事部アンケートでも、約60%の社員がキャリアを描きにくいと訴えている。そのため、キャリア研修として自分の経験や能力を棚卸し、今後どうしていきたいかを主体的に考える場を設けたい。

キャリアとは生き方そのものであり、特に女性の場合は年代に応じて自らが望むワークライフバランスも考慮する必要がある。外部のキャリアコンサルタントを活用し、専門家の視点を借りることも有効である。

(2) チャレンジとスキルアップ

世界的な調査でも日本人は自信がないことが知られており、女性は特に自信がない傾向にある¹⁾。

グローバルな時代においては、男女ともにチャンスを見逃さないよう自信をつける必要がある。そのためにチャレンジやスキルアップを推奨する風土を醸成したい。

まずは、同じ部署内の異なる業務に手を挙げるのが自信をつけるための一歩となる。また、目標が明確であるほどチャレンジへの障壁は低くなり、乗り越えようとするモチベーションも生まれるため、部門や階層別に必要な能力、資格、推奨講座などを明確にすることが効果的と考える。

公募制の研修やセミナーを増やせば、これまで機会が与えられなかった層からの参加も期待できる。

1) リンクトイン「仕事で実現したい機会に対する調査」2020年





例えば、自社製品や各部署に特徴的なスキルについて学ぶための勉強会を開催すれば、自社製品や技術に愛着がわき、やりたいことが広がる可能性もある。

このような環境で異動や各種委員会に一部公募制を導入すれば、自ら手を挙げる人が出て、新しい風が吹き、職場の活性化が期待できる。

《評価の納得感》

当社には貢献評価制度とフィードバックのための育成面談があり、現行制度を更に活かせば社員一人ひとりがPDCAを回して成長することが可能である。

育成面談は年二回期初にあるが、既に決定済の期末評価のフィードバックと期初の目標確認のためのものであり、途中のチェックとアクションが上手くできておらず、評価に納得感が得られないケースもある。そのため、育成面談を期中にも実施し年四回とすれば、進捗を確認して目標を軌道修正し、期末に向けて評価基準をすり合わせる事ができ、上司部下のコンセンサスが得られた評価になると考える。

ただし、本来のあるべき姿は、日頃から上司と部下がコミュニケーションをとりPDCAを回すことであり、報連相が基本となる。

《アンコンシャスバイアス》

アンコンシャスバイアスは無意識の偏見ともいわれ、誰もが持っているものではあるが、特に「女性だから…」のように無意識に自分や相手の成長、自律を妨げてしまうことがある。

表1は、キャリア形成に関わるアンコンシャスバイアスの例であり、自分が持っているバイアスに気づこうと意識し自己開示することが重要である²⁾。リスク・コンプライアンス委員会による2020年度アンケートでは、アンコンシャスバイアスを理解している人は社員の約40%であり、さらなる理解と気づきを促進することが必要である。

2) Learning Design 「特集2 価値観の「決めつけ」「押し付け」に目を向けよう」2020年5月号





表1. キャリア形成に関わるアンコンシャスバイアスの例

キャリアバイアスの例		対人バイアスの例	
ステレオタイプ脅威	女性だから、若手だから	ステレオタイプ	あの人は●●だから■■だ
バラ色の回顧	前の方がよかった	正常性バイアス	私は大丈夫だ
インポスター症候群	私には力不足	集団同調性バイアス	皆が●●と言っているから

キャリア・パスの提言およびアクションプラン

提言1. キャリア形成の動機づけ

提言2. チャレンジ、スキルアップの支援

提言3. 上司部下の対話と歩み寄り

各提言のアクションプランを、5か年計画で以下のロードマップ(図2)で示す。

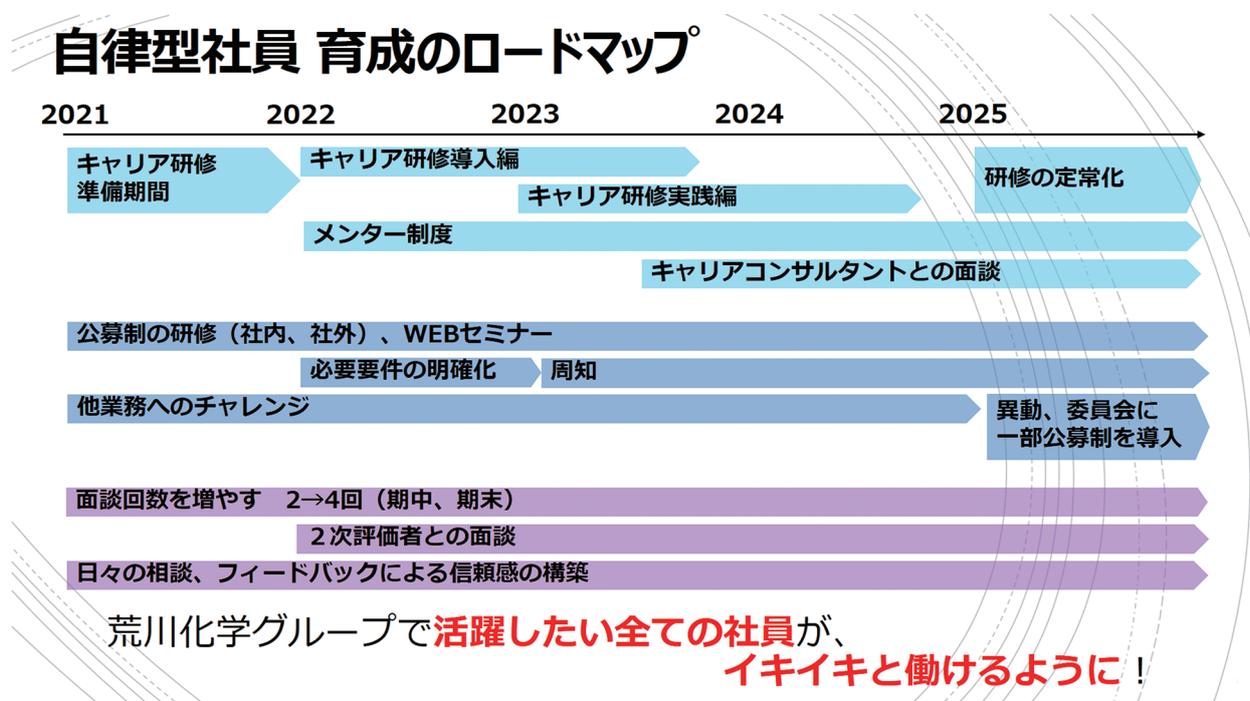


図2. ロードマップ





3. キャリアアップについて

2025年度末を期日とした、荒川化学グループでの女性管理職増加に向けた提言を述べる。

3-1. 「なぜ女性管理職登用にに向けた取り組みが必要か」

荒川化学グループは“SPECIALITY CHEMICAL PARTNER”を掲げているが、これは決して特定の集団や企業に対してのキャッチコピーではない。

“みんなの”SPECIALITY CHEMICAL PARTNERになるという、多種多様な人々に向けたメッセージである。多くの人のパートナーとして期待に応えるためには、荒川化学グループの意思決定権を持つポジションにて、多様な人材が活躍すべきだと考える。

また2021年にはコーポレート・ガバナンスコードの改訂が予定されている³⁾。

多様性に関しては、「女性、外国人、中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を公表」することが求められる。

既に、少なくない同業他社にて積極的な女性活躍推進が行われており、徐々に成果が出始めている。今後はそのような企業との比較が、社内状況の公表に伴い容易できると予想される。

他社事例を見る限り、女性社員比率および管理職数の向上は、成果が出るまでに時間がかかる。将来的な女性活躍・登用を目指すならば、先手を打った対策が必要であり、現状維持はむしろマイナスのメッセージとなる。

女性活躍は、ダイバーシティ & インクルージョンの第一歩に過ぎない。女性活躍に向けた行動で、発信されるメッセージがある。

社員や投資家など、多くの方から選ばれ、成長し続ける会社であるためにも積極的なアクションも期待する。

3) SMBC日興証券株式会社「SMBC日興ストラテジー・マンスリー(新年号)」2020年12月16日発行





3-2. 問題提起 「管理職になりえる女性が少ない」

2021年2月現在、荒川化学工業株式会社における女性全国社員は25名であり、全国社員における女性比率は10.5%である。そのうち約半数が入社3年目以内の若手社員であり、経験を積んだ女性全国社員は非常に少ない(図3)。

現状では、将来的な女性管理職数の増加は僅かであり、増えるとしても若手の成長を待つしかなく、長い年月を要する。新卒採用でのアクションも重要だが、社員育成や管理職候補となりうる中堅層の拡充がなければ女性管理職比率の向上は見込めず、将来的な新卒採用における女性社員獲得も困難になると懸念される。

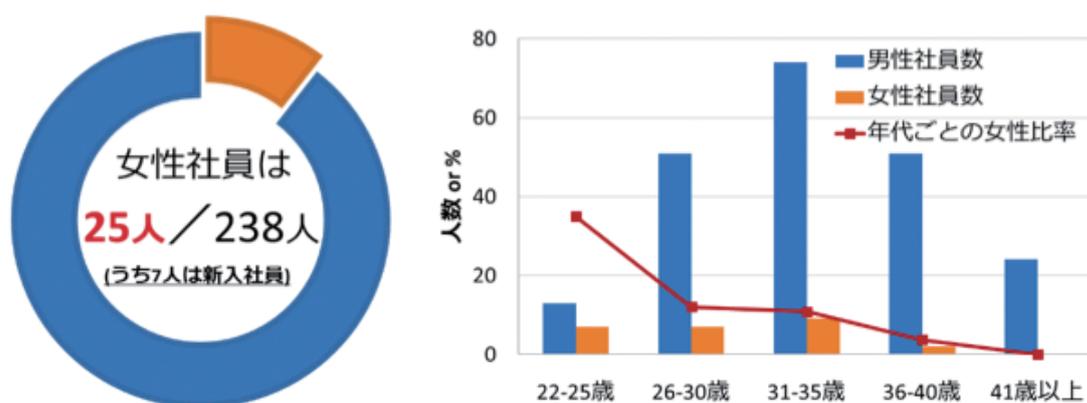


図3.全国社員(メンバークラス)の人員構成

3-3. 調査 「女性社員のキャリアへの意識調査」

かがやく分科会メンバー対象に、職掌変更に関するアンケートを実施した(図4, 回答数41)。その結果、地域限定社員または契約社員のうち、44%の回答者がキャリアアップのために職掌変更を検討したことが明らかとなった。

しかし実際に変更した例は1/4に留まり、会社側に断られた(4例)、転勤ができないため諦めた(3例)など、実施には至らないケースが多かった。



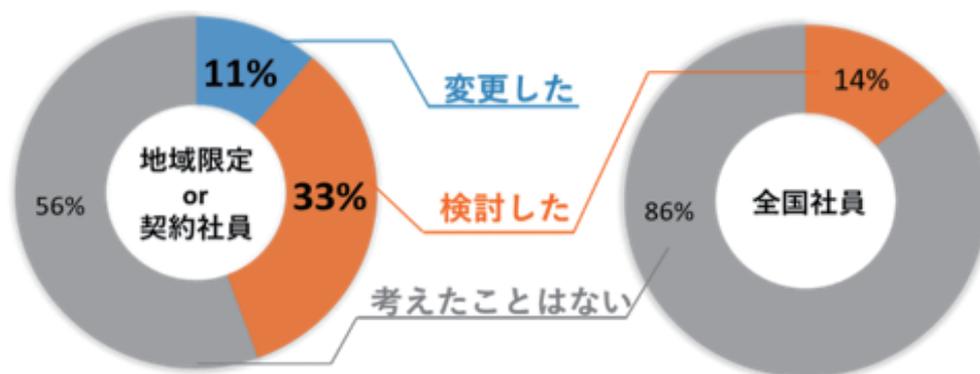


図4. 社内アンケート (これまでに職掌変更について検討したことがあるか)

3-4. 課題と解決策

以上の背景および調査より、荒川化学グループの女性管理職を増やすため、以下の提言を行う。2025年度末までに目指す数値目標と、その達成に必要な行動について述べる。女性管理職および総合職の数値設定については、比較的社員数の多い荒川化学工業株式会社とペルノックス株式会社から始めることとした。

他のグループ会社については対象となる女性社員およびポストが少ないことから、実態調査を含め今後の課題とする。

アクションプランとして、以下を提案する。

《女性管理職および総合職の数値目標設定と公示》

数値目標の設定と公示により、女性活躍推進の意思を社内外へ発信し、行動する。

表2. 女性管理職数・総合職数の2025年度末までの数値目標

	荒川化学工業株式会社	ペルノックス株式会社
女性管理職数	+ 5人	+ 2人
女性総合職数	+ 20人	+ 9人





荒川化学工業株式会社の管理職数については、現在の女性全国社員数および年齢を参考に+3名、中途採用より+2名の計5名増加を目標とした。

総合職数は、新卒・中途採用にて年間2～4名×5年=10～20名の増加とし、この数値に地域限定からの職掌変更者を加えて、20名以上の増加を目指す。

職掌変更者の数値に関しては、現在の地域限定社員数58名および、職掌変更検討者率を参考とした。

ペルノックス株式会社は女性社員数および管理職への昇格事例が少ないため、努力目標としての数値を現状より設定した。

《地域限定社員から全国社員への職掌変更支援》

(1) ヒアリングとフィードバックにより、能力と職務のギャップを埋める

自己申告書の職掌変更希望欄に、「希望したいが障壁がある」の項目を追加し、意欲の確認をする。

ミスマッチやハードルがある場合は、原因(個人の能力不足、制度上の問題など)を洗い出し、今後のキャリア形成に活かす。

(2) 明文化した制度をつくり、チャレンジへのハードルを低くする

全国社員となるにあたって、社員のネックとなる一因に転勤がある。転勤の可否が原因で、能力のある社員のチャレンジが抑制されている現状は、会社の損失と考える。

そこで、総合職として活躍見込みのある一般職社員に対して、総合職への職掌変更後、2年間は転勤を伴う異動を猶予するチャレンジ制度を限られた希望者を対象にパイロット・プログラムとして提案する。

3年目以降は一般職への再変更も、総合職継続も可能とするが、転勤猶予は無くなるものとする。





《管理職候補となる女性社員の育成および環境整備》

(1)メンター制度の導入

管理職候補者を対象にメンター制度を設け、女性社員の活躍支援とともに性別によらないコミュニケーションの活性化を目指す。

女性管理職数が少ないこともあり、荒川化学グループのマネジメントクラスにおいては、男性 - 男性間のネットワークが強く形成されている。

性別では圧倒的にマイノリティである女性社員にとって、荒川化学グループで管理職となることは強固な男性間のネットワークの中で働くことを意味し、心理的ハードルを感じやすい。

メンター制度の導入によって性別によらないコミュニティ形成を促進することで、女性社員が抱える不安を低減させるだけでなく、風通しの良いコミュニケーションが期待できる。

(2)外部研修への積極的参加による意識向上

企業の経営戦略として、ダイバーシティ・マネジメントの促進・定着を支援する。

管理職候補となる女性社員に対して研修の機会を設けることで、業種や専門分野の枠を超えた女性メンバーとの相互研鑽の機会を与え、ネットワーキングの構築を支援する。

(3)中途採用

中途採用による女性管理職の配属は女性管理職をより早期に増やすと同時にロール・モデルと上司像を社内で定着させるにも重要であり、その積極的な検討を提案する。





4. 総括

キャリア形成は、社員の努力と会社の支援が不可欠である。様々な提言を行ったが、いずれも「主役になる」、「関わりあう」というKIZUNAの理念を体現するために、成長し続ける荒川化学グループとなるために必要なことだと考えている。

社員自身の自律型のへレベルアップし、社員全員が活躍できる組織となることを期待し、キャリア形成チームとしての提言とする。

提言：

キャリア・パス

提言1. キャリア形成の動機づけ

提言2. チャレンジ、スキルアップの支援

提言3. 上司部下の対話と歩み寄り

キャリア・アップ

提言1. 女性管理職および総合職の数値目標設定と公示

提言2. 地域限定社員から全国社員への職掌変更支援

提言3. 管理職候補となる女性社員の育成および環境整備





第三章：多様な働き方と生産性向上

背景

近年、日本では少子高齢化が加速し、生産年齢人口は減少する一方である中、企業は多様な労働力の活用が求められている。「ダイバーシティ経営企業100選」に代表されるように、企業経営において多様性を活かして経営成果を示している企業が評価される潮流にある。

世界的な取り組みに目を向けても、昨年度より続くコロナ禍で新たな働き方が要求されており、中長期的にもSDGsに代表されるサステナビリティの観点から「多様性」は根幹をなす思想となっている。

また、市場が成熟・飽和してきたことで最終消費者の多様な価値観が顧客ニーズにも反映されるようになり、イノベーションの創造がこれまで以上に重要となっている。企業が持続的に成長し続けるためにも、多様な価値観・視点からの考え方は必要不可欠である。

上記のような背景から、当チームでは多様性について調査・議論することとした。

今回、荒川化学グループのダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)として、D&I推進担当を設置することによる計画的かつ自律的な、(I)KIZUNAを通じた「社内風土の醸成」、(II)社会情勢と荒川化学グループの特性の双方を考慮した「ARAKAWAスタイルの制度改定」、(III)各種制度や取り組みに関する「周知活動」の推進を提言する。





調査内容

荒川化学グループでは、1993年度から多様性に関する取り組みが始まっており、2021年度にはKIZUNA推進室が発足するなど、様々な検討が進んでいる。

そのような状況も踏まえて、近年の社会情勢や荒川化学グループを取り巻く課題を抽出し、(1)育児、(2)介護、(3)次世代(これからの荒川化学グループ)という3つの軸に分け、調査を実施することとした(図1)。

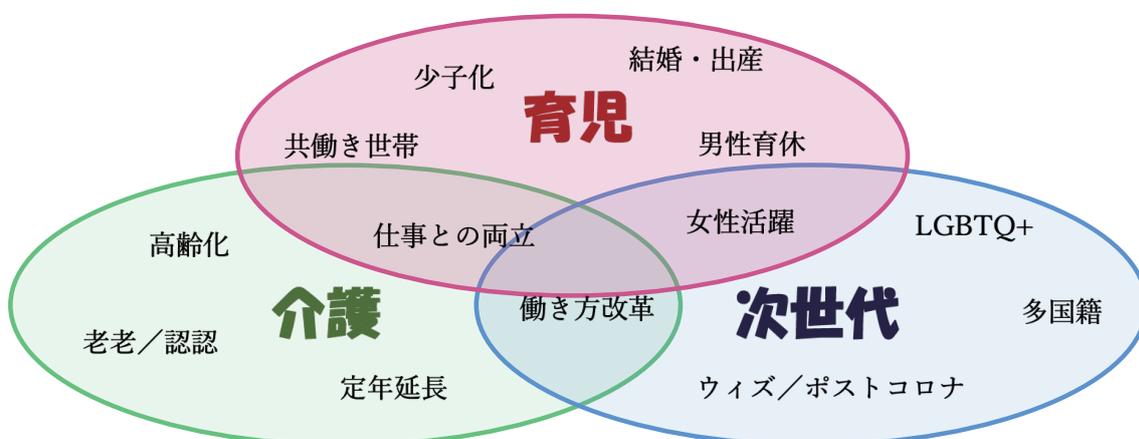


図1. 取り組む3つの軸

調査方法として、社内の階層別の考え方を調査するべく、役員インタビュー・入社年別アンケート・若手社員座談会・男性育児休業取得者の意見聴取を実施した。

また、社内と並行し、他社での取り組みや、その取り組みによってどのような変化や効果をもたらされたのかといった成功例を参考にするため、社外の情報収集⁶を行った。





《育児について》

社内調査^{3,4,5}の結果、「育児休業取得に不安がある」や、「取得に関して上司が良く思っていないのではないか」という意見があがった。若手社員ほど育児休業取得に積極的であり(図2①)、一方で年代が高く・責任が重くなるにつれて、育児と仕事の両立が困難であると感じる割合が高くなる結果が得られた(図2②③)。

他方、育児休業取得者の周りの方の意見として「抜けた分の仕事をフォローできるか心配」という声もあった。

他社⁶では人事部や上司との面談や夫婦で参加できる支援セミナーを実施し、育児休業取得や職場復帰をスムーズに実施できるような取り組みもあった。

-
- 1) ダイバーシティ&インクルージョン=組織内で多様性を高めること(ダイバーシティ)、その中で組織に属する人が個人として尊重されること(インクルージョン)で、その違いを「強み」として活かし、個人として能力を発揮するとともに組織として活力を高めること
 - 2) 役員インタビュー(対象:荒川化学工業(株)取締役7名、時期:2020年10月-2021年1月、内容:育児・介護・次世代・アンコンシャスバイアスに関する意識・意見調査)
 - 3) 階層別アンケート(対象:同入社1-2年目、5-6年目、10年目の各メンバークラス社員(有効回答88名、1-2年目44名、5-6年目24名、10年目20名)、時期:2020年12月、内容:2)と同様)
 - 4) 若手社員座談会(対象:同1-2年目の本社・研究所・筑波研究所の有志社員、時期:2020年12月-2021年1月、内容:2)、3)と同様)
 - 5) 男性育児休業取得者意見聴取(対象:2年以内に2週間以上育児休業取得した荒川化学グループ社員、時期:2020年12月-2021年1月、内容:育児休業取得時の状況やその際の感想)
 - 6) 経済産業省・21世紀財団保有のダイバーシティ関連資料、三洋化成工業(株)他

《介護について》

日本全体においても、少子高齢化や介護休業取得率の低迷、介護離職の深刻化など様々な問題を抱えている。社内調査^{2,3,4}でも実績の無さから、年齢や役職を問わず「仕事と介護の両立はできるのか」「周囲の理解が得られるのか」という不安を感じている方が多いことが分かった。また、「介護制度の利用を促す仕組みが必要」と回答した方が半数以上あり、風土醸成を求める声が多数あがった(図2④)。 他社⁶では介護離職を減少させるため、介護休業の延長制度や介護休職制度を取り入れている例もあった。





《次世代について：これからの荒川化学グループ》

今後、急激な時代の変化に対応する働き方・多様な人財の活用を荒川化学グループが進めていく上で、D&Iの概念の浸透は欠かせない。しかし、「D&Iを理解している」、「当社にとってD&I推進が重要である」と考えている社員が非常に少ないことが分かった(図2⑤⑥)。

また、「当社には女性活躍推進制度が十分整っている」の回答はどの世代でも20%未満であり、現行の取り組みでは不十分であると言える(図2⑦)。

D&Iの考えは重要であり、認知の低さに危機感を持ち、早急に取り組まなければいけないと考える。

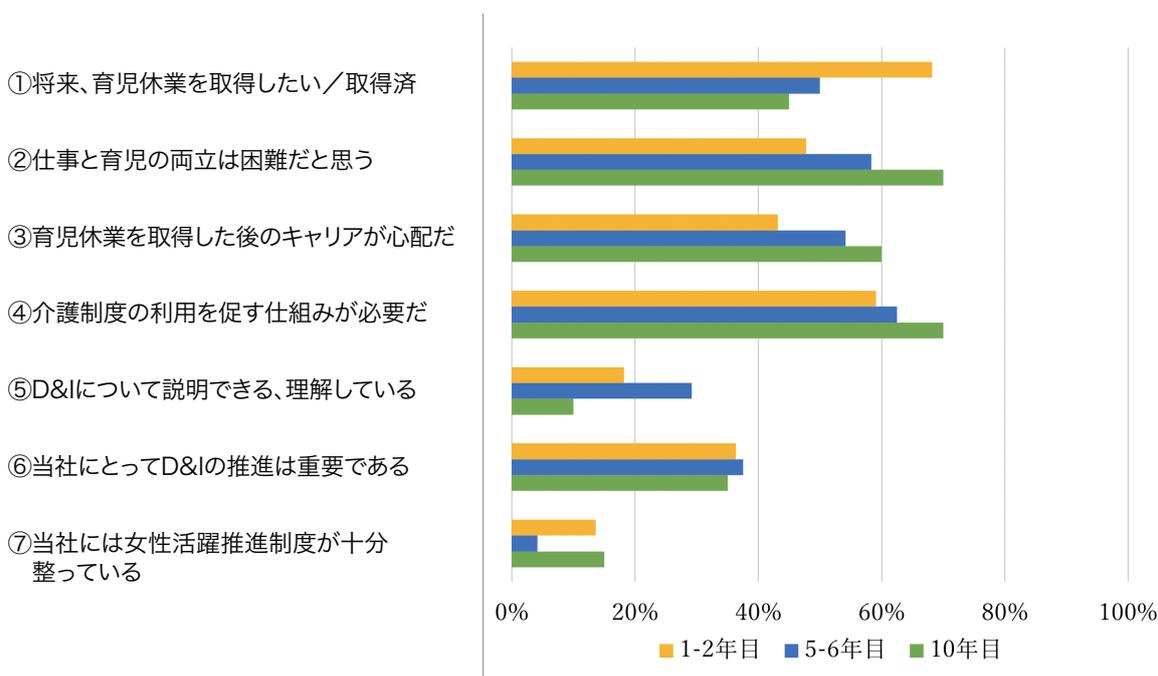


図2. 階層別アンケート結果





課題と解決策

以上の調査をもとに議論した結果から、荒川化学グループの更なる発展にはD&I推進は必要不可欠であると考え。そのため、社内風土の醸成、ARAKAWAスタイルの制度提案、周知活動の3つのテーマをもとにした取り組みにより、2025年度にはD&Iの考えが荒川化学グループ全社員に浸透し定着していることを目指す。

具体的な推進の方法として5か年計画をロードマップとして以下に示す(図3)。

(I) D&I推進専任担当の設置や社内風土の醸成

《D&I推進専任担当の設置》

組織的なD&I推進を実現するため、実際の取り組みの前に、まずは来年度よりトップ・メッセージを定期的かつ継続的に発信することが重要だと考える。

また、それと同時にD&I推進専任担当を設置し、担当者を中心としてD&I推進に取り組む。その取り組みの三本柱として以下の活動推進を提案する。

《社内風土の醸成：D&Iの考えを浸透させる》

- ・ D&I研修を役職別(社長・役員、マネジメントクラス、メンバークラス)に実施し、D&Iの基礎知識や必要性、重要性について理解を深める
- ・ 荒川化学グループを横断したコミュニティ形成を行い、情報共有をはかる
- ・ 育児休業取得者へは面談や支援セミナーを提案する





(II) ARAKAWAスタイルの制度提案: いきいきワクワク働くための環境を整備する

- ・ より柔軟な働き方の提案をする(在宅勤務・時差出勤・フレックスタイム制度)
- ・ 育児休業促進のために人事部からメールを配信する
- ・ 育児や介護に関して、支援制度や経験談、Q&A等を掲載したハンドブックを作成する
- ・ シニア雇用制度を充実させる
- ・ 他社と制度についての定期情報交換会により世間動向を把握し、荒川化学グループに合った制度を見極める
- ・ 荒川化学グループ間の情報交換会を開催し、2025年度に制度の統一を目指す

(III) 周知活動: 社内外へ向けた広報活動で情報を発信する

- ・ 全社を対象にD&Iアンケート調査を実施し、意識調査や効果的なD&I推進方法を検討する
- ・ 社報やイントラネット、D&I通信発行により、社内向けに推進活動を周知する
- ・ 会社HPにD&Iページを開設する
- ・ 社外向けにSNSを活用して、情報を発信する

提言:

- ・ **提言1. D&I推進専任担当の設置や社内風土の醸成**
- ・ **提言2. ARAKAWAスタイルの制度改定**
- ・ **提言3. 周知活動**





■ D & I 推進のロードマップ



■ 図3. ロードマップ





まとめ

今後20年スパンで、日本の企業戦略にはインクルージョンが欠かせないものとなり、その力によって全ての社員の潜在能力を活かし、新たなイノベーション創出や持続可能な競争力に繋がっていくことが当研究会の調査で明らかになった。

今回の調査対象になった3つのテーマに共通するキーワードを最後のメッセージとして、ここでまとめて伝えたい。

● VUCA時代における「知の結集」

Volatile, Uncertain, Complexといわれる時代に於いて、企業の持続的イノベーション創出には多様な経験、目線やノウハウを持つ人材が不可欠である。

新ビジネス・モデル及び全ての社員のアイデア結集はこの時代で勝ち抜いて行くための重要なカギとして挙げられる。

● 「アンコンシャス・バイアス」とキャリア形成の道

「アンコンシャス・バイアス」は無意識な偏見であり、だれもが持っているものとして悪く働いた場合、キャリア・パスの広がり、そしてキャリア・アップにも大きく影響する。逆に、キャリア形成の道がより明確に描かれることによって、自律型でイキイキと働く社員も増えると期待できる。

● ARAKAWAスタイルのD&I

ARAKAWAスタイルのダイバーシティ&インクルージョン推進によって社内風土も変わり、育児や介護のようなライフ・イベントを抱える社員や次世代の若手社員のエンゲージメントが更に上がり、ダイバーシティ経営の効果が社内外でのビジネスの発展にも繋がっていく。





かがやく分科会の提言総括

新規事業発掘テーマの発展

提言1. 私たちならではのテーマ提案「Femtech」

提言2. 川下化・新しいビジネスモデルへの参入「より早くニーズを掴む」

提言3. 全社的なアイデア創出のサポート「知の結集」

キャリア形成

提言1. キャリア形成の動機づけ

提言2. チャレンジ、スキルアップの支援

提言3. 上司部下の対話と歩み寄り

提言4. 女性管理職および総合職の数値目標設定と公示

提言5. 地域限定社員から全国社員への職掌変更支援

提言6. 管理職候補となる女性社員の育成および環境整備

多様な働き方と生産性向上

提言1. D&I推進専任担当の設置や社内風土の醸成

提言2. ARAKAWAスタイルの制度改定

提言3. 周知活動





《かがやく分科会 会長》

正宗 エリザベス (荒川化学工業、社外取締役)

《かがやく分科会 副会長》

高木 信之 (荒川化学工業、取締役 経営企画室室長)



KIZUNAで挑む
かがやく未来へ
V-ACTION



かがやく分科会 提言書

荒川化学工業株式会社