

企業が誇るワーク・ライフ・バランスの取り組み

デンマーク最大の電話会社

「TDC (Tele-Denmark Communications)」



大企業の躍進と女性 CEO の誕生

TDC (テレ・デンマーク・コミュニケーションズ) は 1879 年設立のデンマークの電話会社である。今日では電話事業を中心にインターネット、ブロードバンド、ミュージックストリームなど通信関連で 890 万人の顧客、9,000 人の従業員を抱えるデンマーク最大の電話会社で、年間売上は 240 億 DKK (日本円にして約 4,200 億円) である。

この大企業におけるワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の調和) の取り組みを知るうえで特筆すべきは、2015 年 8 月に初の女性 CEO (最高経営責任者) が誕生したことである。女性がキャリアを継続するための取り組み、男性の育児休暇取得について主眼をおいた研修となった。



女性が働きたいと願う社風づくり

2015 年 8 月、TDC に初めての女性 CEO が誕生した。勤続 12 年、結婚・出産・子育て中である。デンマークを代表する大企業において成功した女性のロールモデルとして、注目されている。現在の女性管理職率は 25% だが、2017 年には 27% を目標としている。優秀な人材を確保するために、資格があれば雇用における性差はない。TDC は国内の優秀な女性が働きたくするような風土づくりに努力しており、女性がリーダーになることが重要課題であると考えている。

結婚・出産・育児を経ても継続してキャリアアップできる仕組みがあり、「成長ハウス」という女性リーダー育成プログラムを開発、実施している。リーダーを目指して入社してくる女性の 9 割は、その能力があるという。雇用主はその能力を見極め、引き上げる役割があると考えている。



副社長のイエスパー・イサークセンさん



ワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の調和) の追及

① 男性の育児休暇取得促進から見る意識の変容

TDC では父親の育児休暇取得に力を入れている。日本と同じく、以前は男性の育児休暇取得率は一桁台だったという。その理由は、女性に比べて男性の方が給料が高いこと、育児休暇を取ること

価値
例
焦点
90
輝
参画
価値

障害
環境整備
Fars Kram ()
均等機
2015
受
想
ま



黒いリュック・哺乳瓶入れ等のオリジナル育児グッズ

② 独自の保険制度

TDC
TDC
受
障
障

「私たちのまち 福岡で活かせること」

「めざす分野でリーダーになるチャンスを自分でつかむこと、躊躇することなく能力をアピールすること、待遇改善を要求すること。」インタビューしたイエスパー氏のアドバイスだ。女性リーダーが育つには、自身の能力を伸ばし、見極めることが重要であることに気づかされた。女性リーダーが増えるのは、企業、引いては社会にとっても価値があることだ。また、男女平等や同一労働・同一賃金など、男女共同参画社会にむけた取組みが広がっていくことにもつながる。TDCでは、業績を上げ、賃金を保障し、社員を幸福にするため、様々な制度を作り実行している。私たちのまちでも同様に企業の取組みが進んでいる。

しかしながら、日本ではワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）についての認知度は、まだまだ低いようだ。結婚・出産・育児による女性の離職率も高い。総実労働時間数は減少に転じているが、依然週60時間以上働く人の割合は高い水準にあり、今後、景気の回復を受けて長時間労働となる可能性があるという。ワーク・ライフ・バランスを、当事者のみならず社会全体の課題とし、正面から向き合う姿勢が必要だ。



女性が組織の中で成功するための特別な教育プログラム



D&I 責任者の
レイチェル・オシコヤさん

マースク社では、2012 年から女性が成功するためのプログラムを IBM と共同開発している。世界中で実施し、これまでに中間管理職の女性 600 人が参加した。企業風土や自分を支持してくれるスポンサーを見つけることの重要性を教育している。特に、20 代後半から 30 代前半の女性は、自信が持てず自らキャリア構築を望まない場合が多いため、周りの人の支援が必要である。社内のスポンサーは自身で探さなければならないが、リーダーシップ教育に参加すれば紹介してもらえる。また、育休中の女性社員にどのような支援をしなければならないか、男性が家事や育児をすると女性はもっと働けるという教育も行う。現在は、育休中の社員のためにホームページを作成し、育休をとった社員の体験談を載せる計画があるとのこと。また、職場復帰後の女性にネットワークを作るよう支援を行っているそうだ。

レイチェル・オシコヤさんは、一人ひとりが持てる能力を存分に活かせるような職場環境を実現するには、まだやることが色々あると、「我々は、航海の途中」という表現を度々発した。

最後に動画 (<https://www.youtube.com/watch?v=7nJq6des4jg>) を視聴した。

(「女性は職場で驚くべき偏見にさらされている」というアメリカの大学の調査を基にした ABC ニュース) 就職面接の場面で男女二人が履歴書も同じで、全く同じことを言っているが、面接官の反応は男性と女性で印象が全く違って、男性と同じようにふるまう女性は傲慢で売り込みすぎだと評価され採用は男性に決まるという内容。男性だけの問題ではなく、採用に携わる男性も女性も同じような判断をしている。

このように、差別や排除は無意識に起こっている場合もある。面接をする側の意識に差別やステレオタイプがあり、それによって女性をあらかじめ優秀でないと決めつけてしまったり、一緒に仕事ができないと判断したりしてしまう。そして、機会の提供や育成にも差が出てくることもあるという科学的実験を動画にしたもので、研修で使用されている。

「私たちのまち 福岡で活かせること」

事前情報では、マースク社を「介護と仕事の両立支援に取り組む企業」として紹介されていたが、デンマークでは介護責任は社会が担うので、個人の責任ではないと説明された。思いがけず、D&I の取り組みについて詳しく話を聞くことができた。

世界の大手企業は、D&I の専門家を企業に雇い入れ、企業が利益を上げるために D&I を経営戦略として位置づけ、推進していることがよく分かった。

日本では、あらゆる分野において 2020 年までに指導的地位の女性 30% を目指す「202030」を目標にしているが、目標には程遠い。企業においては、第一子妊娠を機に約 6 割の女性が仕事を辞め、育休後職場復帰した割合は正社員で 43.1%、非正規ではたったの 4% だそうだ。マタハラもある。企業が貴重な人材を育てきれていないことの表れではないか。社員を尊重し可能性を活かす D&I を日本でもっと広めたい。数値目標を設定し、公表することも実効性を高めるために必要だが、福岡ではまだなじみの薄い D&I について理解を深めることから進めていきたい。