

社外取締役との座談会

多様な人材が持ち場で輝く組織へ

中国電力では2024年6月から女性活躍推進担当役員を設置し、多様な人材が活躍できる組織づくりをより強力的に推進しています。ここでは現状の取り組みや今後の方向性について意見を交わしました。
(2025年7月10日実施)



代表取締役会長
取締役会議長
芦谷 茂

あしたに・しげる
1979年4月 当社入社。2023年6月 当社代表取締役会長就任。

取締役監査等委員
(社外)
小谷 典子

おたに・のりこ
1992年 山口大学人文学部 教授。2005年 山口大学大学院 東アジア研究科研究科長。2010年 山口大学 名誉教授。2020年6月 当社取締役監査等委員就任。

取締役監査等委員
(社外)
藤本 圭子

ふじもと・けいこ
2000年 弁護士登録。2020年 岩元法律事務所入所。2024年6月 当社取締役監査等委員就任。

取締役常務執行役員
女性活躍推進担当 内部監査部門長
外林 浩子

そとばやし・ひろこ
2004年4月 当社入社。2024年6月 当社取締役常務執行役員女性活躍推進担当、内部監査部門長就任。

—多様な人材活躍のために—

女性活躍推進担当役員を設置し、取り組みを次のフェーズへ

—女性活躍推進担当役員を設置した狙い、期待することは何ですか。

芦谷 中国電力グループはかねてより多様な人材の活躍推進に向けた改革を進めています。当社においては、2030年度までに社外取締役を50%以上、女性取締役を30%以上にするという目標を掲げているところであり、また役員登用の裾野の拡大を進めていく観点からは、部長女性比率や、課長以上女性比率の引き上げも必要であり、2025年度から新たな目標も設定しました。

女性活躍推進に関する社会的な要請が高まる中、責任を持って実行する経営体制が必要と考えまして、女性活躍推進担当役員という役職を新たに設け、2024年に社内の女性としてはじめて取締役に就いた外林取締役にその役割を担っていただくようお願いした次第です。外林取締役は昨年6月に担当役員となって以来、新しい視点を取り入れるため精力的に活動してくれています。

外林 状況を変えていくためには、まず社会の現状を知らなければならぬと考え、この1年間、異業種のさまざまな企業を訪問し、女性活躍の状況取材してきました。各社がいま現場で取り組まれている具体的な施策について教わるだけでなく、実際に活躍されている女性役員・管理職の方々と意見交換をさせていただき、その方々の実体験を通じて女性が働くうえでの難しさや必要な支援を知ることもできました。

収穫は非常に大きかったと感じています。他社の考え方や

社外取締役との座談会



取り組みを知ることで当社グループの現状に対して、改めて危機感を抱けたこと。この感覚が私の原動力になっています。また、取材で得た知見により当社が今後取り組むべきことを見定めることができました。そして自身の考えをとりまとめ、役員に提言を行っています。

具体的に申し上げますと、まず女性活躍を推進していることが『目に見える「形」』として、多くの人に伝わる状況をつくるのが大切だと述べました。次に『耳を傾ける「仕組み」』として、働いている女性の声を吸い上げる重要性を訴えました。そしてもう一つは、『背中を押す「働きかけ」』です。女性社員の傾向としては、やはりロールモデルが少ないこともあり、管理職になりたがらない、遠慮気味だということも課題として感じています。これは本人の問題だけでなく周囲を含めた課題です。世間一般でいうアンコンシャスバイアス(無意識の偏見や思い込み)の問題に対して組織全体の意識改革が求められます。これらの改善のため、働き方についての年代別研修や管理職向け育成プログラムの充実、産休・育休取得前後のフォローなどが必要と考えています。

芦谷 2年目となる今年からは、さらに踏み込んだ形で推進していただくようお願いしています。今年6月に、「女性活躍推進会議」という会議体を設け、外林取締役にはその議長を務めていただき、各事業本部長・部門長などと共に現状を評価しつつ、課題解決に向けて各組織に指示・指導を行うことが可能となる体制を作りました。

外林 女性活躍推進会議では、女性活躍に向けまず動き出す

ことに意味があると考えています。何にどう取り組んでいくのかについても、組織固有の課題や当事者の声を聞きながら柔軟に進めていきます。

—今後の取り組みに必要な視点—

女性活躍をエンジンとして、企業文化を変えていく

—女性活躍の今後の推進について、社外取締役の二人はどのような意見を持っていますか。

小谷 女性活躍というどうしても管理職や役員として働く女性を増やすことに主眼が置かれがちですが、私がお願いしたいのは常に全体を見ていただきたいということです。いま事務系の新卒採用では、男女がほぼ同数ずつ入社してきています。最初はそれぞれこの会社で果たしたいことや想いがある仕事に就きますが、目に見えない、言葉にもしにくい男女の違いを感じる環境の中で、どこかでなにかにつまずき、やる気をなくしていく人たちがいる。その割合が現状ではやはり、女性



の方が多くのではないかと感じます。この全体を改善していただきたい。良い意見であれば誰が発言したとしても柔軟に取り上げてもらえ、評価されるような公平な企業カルチャーが全社に広く浸透・定着すれば、もっと意欲的に働く人が増え、自然に管理職と

して働く人も増えると思います。私はグループ経営ビジョンの目指す姿にある「すべての人が持ち場で輝く」という考え方がとても好きなので、ぜひ男性も女性も同様に輝ける会社にして欲しいです。

外林 そうですね。女性活躍の取り組みは、指標となる一部の人のに向けたものではありません。何のために女性活躍の推進を行うのかに立ち返ると、組織に多様性を確保し、企業価値や成長に結びつけていくために実施するわけです。つまり女性だけではなく、男性のためでもあり、働く全員のために行う活動とも言えるのです。その本質をしっかりと理解して取り組み、誰もがポジティブに働き、自己実現を目指すことができる新しい文化をつくっていく気持ちで取り組まなければなりませんね。

藤本 私は組織の風土や文化を変えていくエンジンになりうるのが、女性活躍だと考えています。従来の文化や価値観というのは、過去においては必要とされるロールモデルだったと思いますが、時代は常に変わり続け、働く人たちの実態もすでに変わってきています。企業組織はその実態にふさわしい形に変化していかなければなりません。自ら変わるのは大変難しいことですが、中国電力グループには女性活躍の推進を変化のチャンスととらえ、組織の価値観をアップデートしていただければと思います。



また、無意識の積み重ねにおいて形成されるのが文化や風土だとすると、それを変革していくには、評価の仕組みが大切です。バイアスに左右されにくく、誰が見ても納得できる客観

社外取締役との座談会

的かつ合理的な人事評価や、管理職を含めたアビリティ定義を充実させることが重要だと思います。

芦谷 その点についてですが、いま人材活性化部門では、360度評価の導入も進めています。これは上司が部下を評価するという従来型の評価だけでなく、同僚や部下などさまざまな立場の人から評価を受けることで、その人をより客観的に見ようという試みです。実施はこれからですが、こうした取り組みも今後の人材の多様性につながっていくと思います。また、私としてはこれまでプレイヤーとして頑張ってきた社員をマネージャーとしてどのように育成していくかという教育面も、今後より注力していかなければならない問題だと思っています。それからもう一つ、当社グループの女性活躍の状況は、以前に比べるとかなり改善が進んできたと思いますが、一方でどうしても女性のキャリアにおいては、出産というライフイベントが大きな影響を及ぼすとも考えられます。キャリアを分断させないサポートのあり方はさらに考えていかなければなりません。

小谷 日本の企業では、産休・育休の制度はかなり整ってきていますが、復帰後の活躍を支える仕組みが手薄ですね。アメリカのような競争社会だと、産休・育休中も社員の気持ちは常に仕事に向かっているのですが、日本では長く仕事を離れているうちに気持ちが途切れてしまうことも多いのです。中国電力グループでも今後は例えば、育休中の女性社員が、復帰後にスムーズに仕事に接続できるように、会社の情報を育休中でも提供する取り組みを更に拡大したり、受け入れ側の教育を新たに実施するなど、これまでにはない視点からも支援を検討してもらおうと良いかもしれません。もちろん、人によって望みは違うため、希望に合わせていくことも必要になりますが。

外林 先ほどから話に挙がっている評価基準も、教育も、産

休・育休後の支援も、女性活躍を推進するためには大変重要なことばかりです。そうした個々の制度や仕組みは一定程度導入されているものの、当社グループが抱えている本質的な問題は、そうしたものを上手く機能させているかということです。ここを改善していくためには、人材の評価項目は本当に適切か、評価する側・される側の固定観念に問題はないか、性差によるライフイベントがキャリア形成にどのような影響を及ぼしているのか、管理職として働きたいという意欲はどのように生まれ、育つのかなど、あらゆる視点で状況を分析し、どのようなアプローチが必要かを常にチェックしていくことが重要だと考えています。

—今後の中長期的な展望—

成長ストーリーの中に女性活躍を しっかり位置づけて推進

—さらなる進化のために女性活躍推進担当役員としてどのように取り組んでいきますか。

外林 女性活躍を進めていくためには、当社グループの成長

ストーリーの中に、女性活躍や多様性がしっかりと組み込まれることが重要と考えています。女性の管理職比率などの数値目標だけにフォーカスすると、取り組みの必然性や意味が見失われてしまいます。それは長期的に見て、決して良い結果につながりません。大切なことは、「なぜ」取り組むのか、一人ひとり確実に納得して前向きに取り組めるようにすることなのです。ですから今後は、「私たちはこの取り組みによってどんな組織や社会をつくっていききたいのか」という本質についても、継続的に議論していきたいと思っています。

芦谷 この報告書では新たなグループ経営ビジョンについても発信しています。このグループ経営ビジョンを通じて、私たちは中国電力グループで働く社員の拠り所となる価値観をもう一度打ち立てたいと考えています。変革の過程には揺らぎも生じますが、いま一度しっかりと認識合わせを行い、グループ企業も含めてすべての社員がベクトルを合わせて、力強く事業に取り組めるように目指していきます。究極の目標は、誰もがこの会社で働くことができ良かったと感じられること、地域の皆さまのお役に立てる喜びを感じられること。当社グループはそんな組織でありたいと思います。女性活躍に取り組むことは、そうした未来像を具体化していく上でも非常に重要な意味があると考えています。

