

# 女性の再就職・再雇用

出産・育児等を機に離職しても女性が活躍できる社会に向けて

女性の再就職・再雇用と  
両立支援・キャリア形成  
支援のポイント



## 目次

はじめに	1
1. 出産・育児等で離職した女性の再就職支援が求められる背景とは	2
生産年齢人口の減少に伴い、人材確保が困難に	2
従業員100人以下の企業においては、中途採用により正社員を確保している割合が高い	2
出産・育児で離職した女性の6割が就業希望	3
2. 出産・育児等を機に離職した女性の再就職のパターン ①中途採用について	4
企業の中途採用の目的や人材確保の状況	4
再就職にあたっての不安と再就職後の状況	4
◆中途採用のポイント◆	5
3. 出産・育児等を機に離職した女性の再就職のパターン ②再雇用制度について	6
再雇用制度のメリットや効果	6
◆再雇用制度導入のポイント◆	6
4. 仕事と育児等が両立できる環境の整備	8
子どもを持つ女性の働き方の希望	8
◆仕事と育児等を両立できる環境整備のポイント◆	9
5. 再就職、再雇用後もキャリア形成できる環境の整備	10
再就職、再雇用後のキャリア形成上の課題	10
◆再就職、再雇用後もキャリア形成できる環境整備のポイント◆	10
情報提供・相談先	12

## 企業の取組事例

### ■中途採用

01. 株式会社金羊社【製造業】新規事業の内容を踏まえ中途採用	14
02. 医療法人 新青会 川口工業総合病院【医療・福祉業】 復職支援セミナーの実施等、多様な採用活動を展開	16
03. 株式会社高島屋【小売業】経営戦略として両立支援・有期雇用社員の正社員登用等を推進	18
04. 株式会社日本レーザー【卸売業】社員の事情に合わせた個人ごとに管理・キャリア支援を実施	20
05. 株式会社永楽屋【製造業】子育てが一段落した人も、中途採用後、長く働くことが可能	24
06. コストコホールセールジャパン株式会社【卸売・小売業】 性別、年齢、子どもの有無に関わらず、働く意欲のある人を採用	26
07. 株式会社第一コンピュータサービス【情報通信業】 社員の横のつながりを重視した職場環境づくりが働きやすさに貢献	28
08. ハイケム株式会社【卸売業】 時間短縮勤務や定時退社で就業継続が定着、幅広い分野で女性管理職が活躍	30
09. 日本ロレアル株式会社【製造業】 子育てと仕事の両立に向け会社と社員の相互努力が重要とメッセージとして明確化	32

### ■再雇用制度

10. 大同生命保険株式会社【金融・保険業】ノウハウや経験、ロイヤリティーを有する人材を再雇用	34
11. 津田工業株式会社【製造業】再雇用制度・条件を就業規則に規定するなど利用しやすい環境を整備	38
12. 大成建設株式会社【建設業】勤務地変更制度や女性リーダー育成研修など女性の活躍を推進	40
13. 帝人株式会社【製造業】子育て中の女性や中途採用者・再雇用者が管理職として活躍	42

※本書においては、「正規雇用社員」を「正社員」、「非正規雇用社員」を「非正社員」と表記しています。

※図表の出典は以下のとおりです。

【図表2・図表3・図表6・図表8・図表11・図表13・図表14】厚生労働省委託：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産・育児等を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業・企業調査」平成27年3月

【図表5・図表7・図表9・図表10・図表12】厚生労働省委託：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産・育児等を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業・労働者調査」平成27年3月

## はじめに



出産・育児期も継続して働き続ける女性が増えてきましたが、出産等を機に離職する女性は依然として多い状況にあります。これらの女性の中には、育児等が一段落した後、育児と仕事が両立できる範囲で、再び働き始めたいと希望する人も多くいます。

しかし、離職期間が長期にわたると、再び仕事ができるかどうか不安に感じて一歩を踏み出せなかったり、育児との両立のために勤務地や勤務時間等の就業状況や希望職種が限定的だったりすることで、再就職することが困難な状況が見られます。

少子高齢化が進む中、人口の減少とともに、生産年齢人口が大きく減少していくことが予測されていますので、このような女性が再就職できるように支援していくことは、女性の活躍推進、また労働力の確保の観点からも、今後、一層重要となっていきます。

そこで厚生労働省では、「出産・育児等を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業」を行い、事業の一環として、このような背景を持つ女性を戦力として活用している企業等の採用や雇用管理等の方法について事例を収集しました。本冊子は、これらの企業事例をまとめたものです。

本冊子が、企業等の人事労務担当の方などが、人材確保を行う中で、離職した後、再び働く意欲のある方を採用し、仕事と育児を両立しつつ能力を発揮できる職場環境づくりを行うための参考としていただければ幸いです。

平成27年3月

厚生労働省雇用均等・児童家庭局  
職業家庭両立課

# 1. 出産・育児等で離職した女性の再就職支

## 生産年齢人口の減少に伴い、人材確保が困難に

生産年齢人口は、今後約20年間で1,400万人が減少

少子高齢化が進む中、日本の人口は平成16（2004）年をピークに減少に転じ、人口が減少していく時代に入りましたが、人口の減少とともに、生産年齢人口が大きく減少していくことが予測されており、平成22（2010）年に8,173.5万人だったものが、平成42（2030）年には6,773万人まで減少することが予測されています。今後20年間で約1,400万人が減少することとなります。企業においては、今後、人材の確保が大きな課題となっていくことが懸念されます。

企業の約2割は正社員の確保が困難。特に従業員100人以下では4分の1が困難

「出産・育児等を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業：企業調査」より、正社員の確保状況をみると、既に約2割の企業は確保できていないと回答しており、特に従業員100人以下の企業では4分の1にのぼります。

こうした状況の中、性別や年齢等に関わらず、人材を確保し、活躍できる環境をつくることがさらに重要になっていきます。

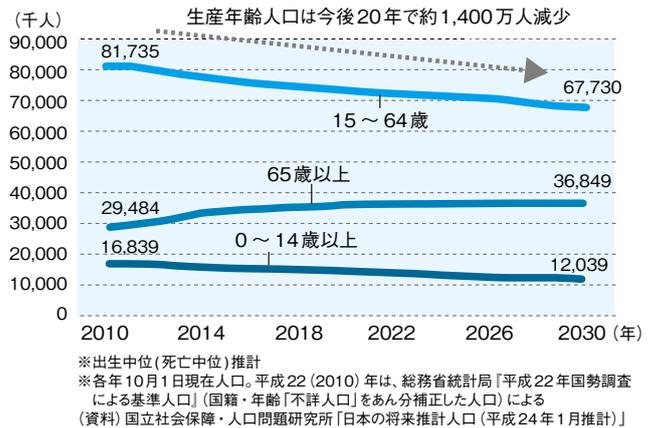
## 従業員100人以下の企業においては、中途採用により正社員を確保している割合が高い

企業規模によって採用方針に特徴が見られ、規模の小さい企業は中途採用で人材を確保している割合が高くなっています。中途採用の目的は、欠員の補充や新たに立ち上げた事業への対応など様々です。

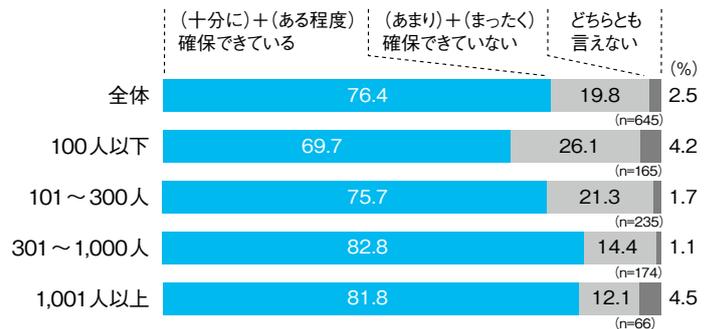
### 企業の声

■事業の多角化に伴い、新規事業を立ち上げることが増え、社内の知見・経験だけでは足りないため、中途採用で経験者を採用する必要がでてきました。（製造業／従業員数101～300人）

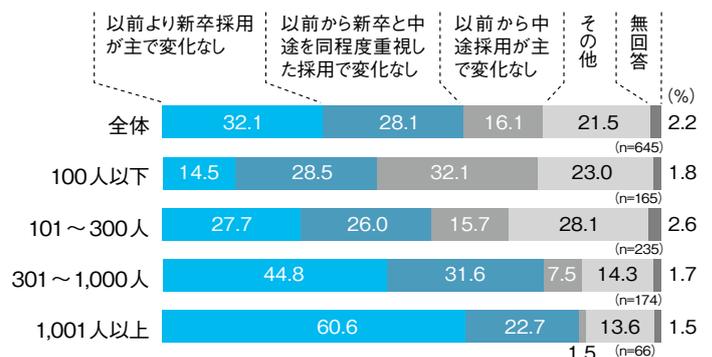
図表1 生産年齢人口の推移



図表2 正社員の確保状況



図表3 従業員規模別（正社員）  
正社員に対する採用方針：単数回答



# 援が求められる背景とは

## 出産・育児で離職した女性の6割が就業希望

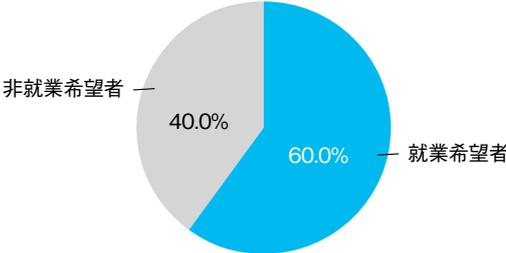
育児中の無業女性の6割が就業希望あり。再就職した女性の9割以上は、離職時、いずれ働こうと思っていた。人材確保面で出産・育児等で離職した女性も戦力に

こうした中、育児中の無業女性は少なからず働きたいと思っています。就業構造基本調査より、育児をしている25～49歳の無業の女性の就業希望の状況を見ると、6割が仕事をしたいと回答しています。また、「出産・育児等を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業：労働者調査」より、出産・育児等を理由に離職した女性について、離職した当時の再就職希望をみると、時期に差はあるものの9割以上の方が就業したいと回答しています。

就業希望だけでなく、既に就業経験があることから、一定の教育・研修を受け、社会人としての基本的な行動や、更には業務経験に応じた専門知識・技術を習得している可能性もあり、即戦力となる多くの人材がその力を発揮していない状況にあるといえます。

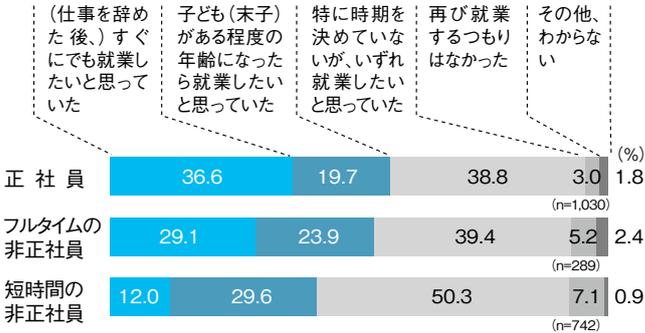
人材の確保が困難となる中、働く意欲を持つ子育て中の無業の女性が再び仕事に就き、能力を発揮できるような環境を整備することは、不足した人材の確保や人材育成のコスト抑制につながる事が期待できます。

図表4 育児をしている女性無業者（25～49歳）の就業希望の状況



(資料) 総務省「平成24年就業構造基本調査」

図表5 離職した当時の正社員・非正社員別再就職希望：単数回答



## 人材の確保や離職を防ぐために、「両立できる環境」「活躍できる環境」の2つが必要

出産・育児等で離職した女性が再就職し、働き続けられるようにするためには、子育てしながら働くことのできる両立環境や、再就職後も継続就業者と同様にキャリアを形成し、活躍できる環境が整っていることが重要となります。

こうした環境整備は、再就職した女性だけでなく新卒

採用や中途採用時の人材確保、現在働いている社員の育児を理由とした離職防止にも効果があります。今後、高齢化が進む中、介護を行う社員も増えることが予測され、管理職層など介護を担う年齢層の離職防止にもなります。多様な働き方を希望する社員に対応するための取組が、今後一層求められます。

## 2. 出産・育児等を機に離職した女性の再就

### 企業の中途採用の目的や人材確保の状況

企業の中途採用の目的をみると、新卒採用でカバーしきれない人員、急な欠員補充のための即戦力確保等のた

めに行われています。

#### 企業の声

- 新卒採用と中途採用の採用数はほぼ同水準です。以前は新卒採用が中心でしたが、近年、社員数が減少傾向にあり、事業を継続していくうえで新卒採用だけでは必要な社員数をまかないきれないため、最近数年間は中途採用の数を増やしています。(小売業/従業員数1,001人以上)
- 中途採用を基本としていた理由は、欠員が出た際にすぐに

穴を埋められるようにするためです。同業経験者や理系人材など、即戦力になる人をターゲットとして採用してきました。(卸売業/従業員数100人以下)

■ 新卒採用と中途採用を共に重視しています。新卒採用は職種別の採用は行っていませんが、中途採用は人材の不足している部門への配属を目的に行うことが多く、各営業店の販売業務の募集が多いです。(製造業/従業員数100人以下)

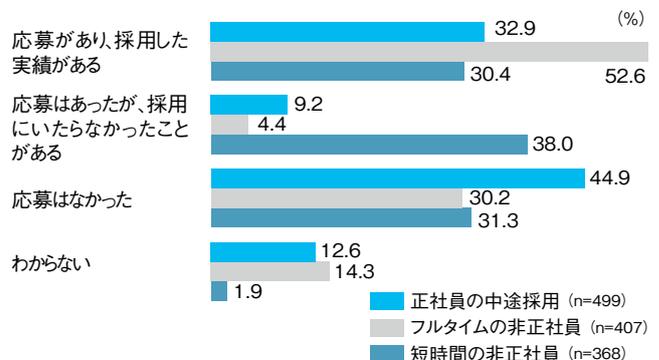
### 小学生以下の子どもがいる女性の再就職も進んでいます

過去3年間に「正社員の中途採用」「フルタイムの非正社員」「短時間の非正社員」の募集を行った企業について、小学生以下の子どもがいる女性の応募・採用状況をみると、「正社員の中途採用」「短時間の非正社員」は応募者の約3割、「フルタイムの非正社員」は約半数に採用の実績があります。

労働者調査より、現在正社員で働いている人が再就職先を決める際に重視したことをみると、「仕事の内容が希望にあっていること」「希望する雇用形態であること」「残業がない、もしくは少ないこと」が上位3位にあげられていました。求職活動中に利用した機関や情報サービスは「ハローワークやマザーズハローワークの相談窓口」が約6割で最も多く、ハローワーク等を通じて求職者側の

意識を把握した上で、自社が必要とする人材とのマッチングを行っていくことも効果的です。

図表6 小学生以下の子どもがいる女性の応募・採用状況：複数回答

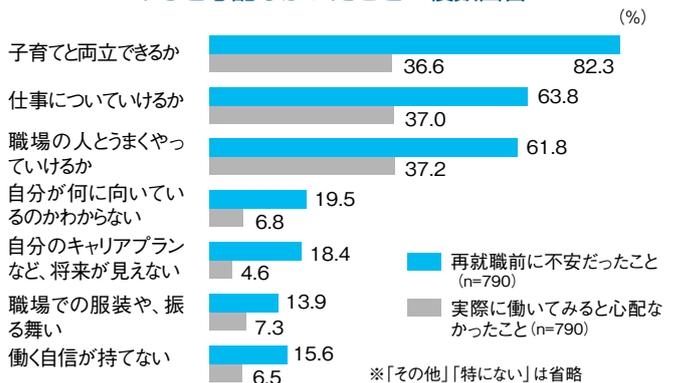


### 再就職にあたっての不安と再就職後の状況

#### 子育てとの両立、仕事についていけるか、職場の人とうまくやっていけるかが不安

再就職前に不安があった人の不安の内容をみると、「子育てと両立できるか」が約8割、「仕事についていけるか」「職場の人とうまくやっていけるか」が約6割ですが、実際に働いてみるとこれらのことについて心配がなかったという割合が4割弱となっています。こうした心配を取り除いていくことが、再就職への一歩を後押しすることにつながります。

図表7 再就職前に不安だったこと、実際に働いてみると心配なかったこと：複数回答



# 職のパターン ①中途採用について

## ◆中途採用のポイント◆

### POINT 1 採用募集や面接の工夫について教えてください

採用募集は、正社員、フルタイムの非正社員、短時間の非正社員ともにハローワークで行っている企業が多くなっています。看護師等の専門職については、募集も兼ねた復職（再就職）支援セミナーを実施しているところもあります。

採用面接の工夫として、管理職や人事労務担当者のみで行うのではなく、職場の上司となる立場の人などにも、面接に参加してもらうことで、職場で必要としている人材確保につながる上、再就職後、職場の上司に、再就職者の家庭状況などを踏まえた働き続けやすい職場環境をつくってもらうことができます。

#### 企業の声

- 中途採用の一つの手法として、復職支援セミナーを行っています。1日コースと3日コースの2種類を設け、どのようなことを体験したいかを参加者に聞き、その希望にそって計画を立てています。その後、採用に至ることも多いです。（医療・福祉業／従業員数301～500人）
- 以前は、看護部長と事務担当者のみで面接を行っていましたが、採用の難しさを感じてもらうとともに、採用した人に対する責任感を持ってもらうため、事務担当者と看護師長2

名で面接を行っています。面接後、看護部長に報告すると同時に師長たち自身に応募者の経験や人柄などを話し合ってもらい採用可否を決めています。（医療・福祉業／従業員数301～500人）

- 個々人の個性が発揮され成長することを重視しており、職務記述書の枠の中で判断するのではなく、上のポストまで成長していけるかというポテンシャルも評価して採用しています。（製造業／従業員数1,001人以上）

### POINT 2 中途採用者を受け入れやすい職場づくりのために、どうしたらよいでしょうか

新卒採用者ばかりの職場など、中途採用者が職場に馴染みにくいこともあることでしょう。配置の際に新卒採用と中途採用の社員バランスを考えたり、経営トップや職場の管理職等から、受け入れやすい職場づくりのための働きかけを行ったり、部署を超えた社員のつながりを作るための取組を行ったりすることが必要となります。

#### 企業の声

- 同好会やイベントなど、社員の横のつながりを作るための環境づくりに力を入れています。中途採用で入社すると、同

期もおらず、他の社員との間に壁が出来てしまうこともあるため、中途採用者にとってもこうした取組は重要です。（情報通信業／従業員数101～300人以下）

### POINT 3 中途採用後にどのような支援が必要でしょうか

中途採用後はコミュニケーションを取ることを大切にしましょう。特に、子育て中の女性は、子育てと仕事の両立について不安を感じているため、その不安を除いてあげることも重要です。

#### 企業の声

- 再就職後、実際に病院で働き始めるにあたっては、コミュニケーションを大事にしています。中途入職者は誰も新しい病院で頑張ろうと思って入ってきているので、一人ぼっちにしないことを心がけています。席を外すときに声をかける

など、忙しい中でも声をかけながら一緒に取り組むことが大切だと考えています。一緒に取り組み、一つでもできることが増えれば自信につながり、それが安定・定着につながっていくと思います。（医療・福祉業／従業員数301～500人）

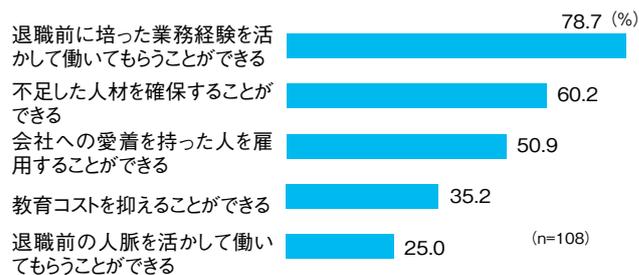
# 3. 出産・育児等を機に退職した女性の再就

## 再雇用制度のメリットや効果

再雇用制度のメリットは、業務経験や会社に愛着を持った社員による不足人材の確保

出産や育児等で退職した女性を再雇用する制度を設けている企業の多くは、「退職前に培った業務経験を活かして働いてもらうことができる」「不足した人材を確保することができる」「会社への愛着を持った人を雇用することができる」といったメリットや効果を感じています。出産や育児等で退職したとしても、再雇用制度を通じて、会社に戻ってきてほしいというメッセージを発信することができます。

図表8 再雇用制度のメリットや効果：複数回答



※「その他」「特になし、わからない」「無回答」は省略

### 企業の声

■会社として再雇用制度に取り組んだきっかけは、ノウハウや経験、会社に対するロイヤリティを持っている人材にもう一度活躍してもらいたいと考えたからです。OB・OGには、仕事のおもしろさを感じて、「この仕事ならもう一度やりたい」と思う人も多くいます。(金融・保険業／従業員数1,001

人以上)

■再雇用制度の導入は、一度退職した人に対して、育児等と両立しながら働くことも可能なので、積極的に戻ってきてほしいというメッセージを発信するという役割があります。(建設業／従業員数1,001人以上)

## ◆再雇用制度導入のポイント◆

### POINT1 対象者はどのように設定すればよいのでしょうか

再雇用制度の登録対象者として、右記の事項などについて検討していきます。全て設定する必要はなく、自社の状況に応じて決めていきましょう。

- ・登録希望の有無
- ・勤続年数
- ・退職時の年齢
- ・退職の理由 (結婚、出産、育児、配偶者転勤、介護など)
- ・退職時の雇用形態
- ・退職後の期間 など

### POINT2 登録者からの応募がないのですが、どうしたらよいのでしょうか

#### ■登録者のモチベーションを維持

登録者に募集をかけても応募がないなど、制度利用が進まないという課題を抱えている場合、登録者のモチベーションを維持する取組を行うことも検討します。登録者に、定期的に社内報を送ったり、メールで会社の情報を提供したりするなど、会社とつながり続ける仕組みを作り、登録者の就業意欲を維持していくことが重要となります。

### 企業の声

■定期的にアンケートで復職の意向、復職する場合に希望する拠点や業務内容・働き方、子どもの有無、現住所などを確認し、登録情報の更新を図っています。同時に、会社の最近のトピックスや復職者の声なども送付し、モチベーションの

維持を図っています。定期的に会社から案内が来るという意識付けや復職に向けた心の準備などを促すことにより、実際に多くの方の復職を実現しています。(金融・保険業／従業員数1,001人以上)

# 職のパターン ②再雇用制度について

## ■ 復職に対する意識、ニーズの把握

離職前と同じ階級に戻ることができるかとキャリアの断絶を感じることなく復職できることから、そのことに魅力を感じて応募する女性が増えることが期待されます。一方で、ブランクにより職責に不安を抱え、再雇用制度に登録したものの復職は難しいと感じてしまう女性もいます。復職に対する女性側の感じ方は様々であるため、復職に対する意識やニーズを把握した上で復職方法や不安を取り除く方法を検討しましょう。

### 企業の声

■当初、復職時の雇用形態は正社員のみとしていたことから、ブランクが長い人にとってハードルが高い状況にありました。そこで、「1日数時間、週数日勤務」などのパートでの募集を

個別に行ったところ、複数の方から応募がありました。契約社員から始めるなど、多様な選択肢があったほうが復職しやすいのではないかと考えています。(金融・保険業/従業員数1,001人以上)

### POINT3

## 応募者と職場のマッチングが難しいのですが、どうしたらよいのでしょうか

## ■ 働きやすい部署への配置も検討

再雇用の希望者がいた場合、職場全体の状況も踏まえつつ、再雇用希望者の希望の部署や過去の業務経験等により部署を検討する方法のほか、まず、ブランクのある人が復職しやすい部署に配置し、その後、本人の成長や希望に合わせて異動を検討していく方法も考えられます。

### 企業の声

■再雇用した社員の配属先等は、人事担当者が本人と相談の上、現場の部長に相談し、個別にコーディネートしています。例えば、品質管理部門に配属された社員は、子どもが小さい

うちは短時間のパート・契約社員として就業することを希望したため、短時間で勤務しやすい品質管理部門に配属し、子どもが大きくなったら正社員転換することを予定しています。(製造業/従業員数101～300人)

### POINT4

## 復職への不安を解消するには、どのような支援・配慮が効果的ですか

## ■ 復職前の面談や情報提供、研修の実施

復職前に人事労務担当者や復職先の職場の上司が面談を行ったり、従業員のうち子育て経験のある女性が相談に応じたりすることで不安の解消を行うことができます。

復職にあたっては、業務の経験者であっても、十分な準備期間を設けて、業務に関する情報提供や研修等の支援を行うことも重要です。研修を開催する場合には、小さい子どもがいる場合も考慮して、参加しやすい時間設定等、配慮する必要があります。

## ■ 職場の子育て中の女性とのネットワークづくり

配属先によっては、子育てしながら働いている女性がおらず、仕事と家庭の両立などについて、身近に悩みを相談することができない場合があります。そのような場合、復職後に他部署の子育て中の女性に気軽に相談できる環境づくりを行うことも不安の解消につながります。

### 企業の声

■子育て支援アドバイザー（職種を問わず人事が適任者を決める。復職した先輩社員）を配置し、復職前に経験者のアドバイスを行っています。子育て支援アドバイザーは人事担当者と連携して、本人及び各部門長と相談の上、配属先や業務量等を決めています。復職を希望する元社員が、いきなり人事担当者に相談するのではなく、子育て支援アドバイザーに気軽に相談することができます。(製造業/従業員数101～300人)

### 再就職した女性社員の声

■商品内容や業務環境が大きく変わっていたので、復職の際、覚えることが多く大変でした。復職前に1か月程度の準備期間があればよかったと思います。(金融・保険業/従業員数

1,001人以上)

■現在の職場に子育て中の女性社員がいないため、地域・組織を超えてコミュニケーションを取ることができる全社的なコミュニティがあればよいと思いました。(金融・保険業/従業員数1,001人以上)

### 職場の上司の声

■事前に会社に来てもらい、業務内容・職場の状況・働き始めて注意してほしいこと等を話すとともに、本人の子育ての状況や要望を聞きました。子どもがいることを承知で受け入れているので、その状況を理解してサポートすることを伝え、安心してもらいました。同時に、同僚にも協力を仰ぎました。(金融・保険業/従業員数1,001人以上)

# 4. 仕事と育児等が両立できる環境の整備

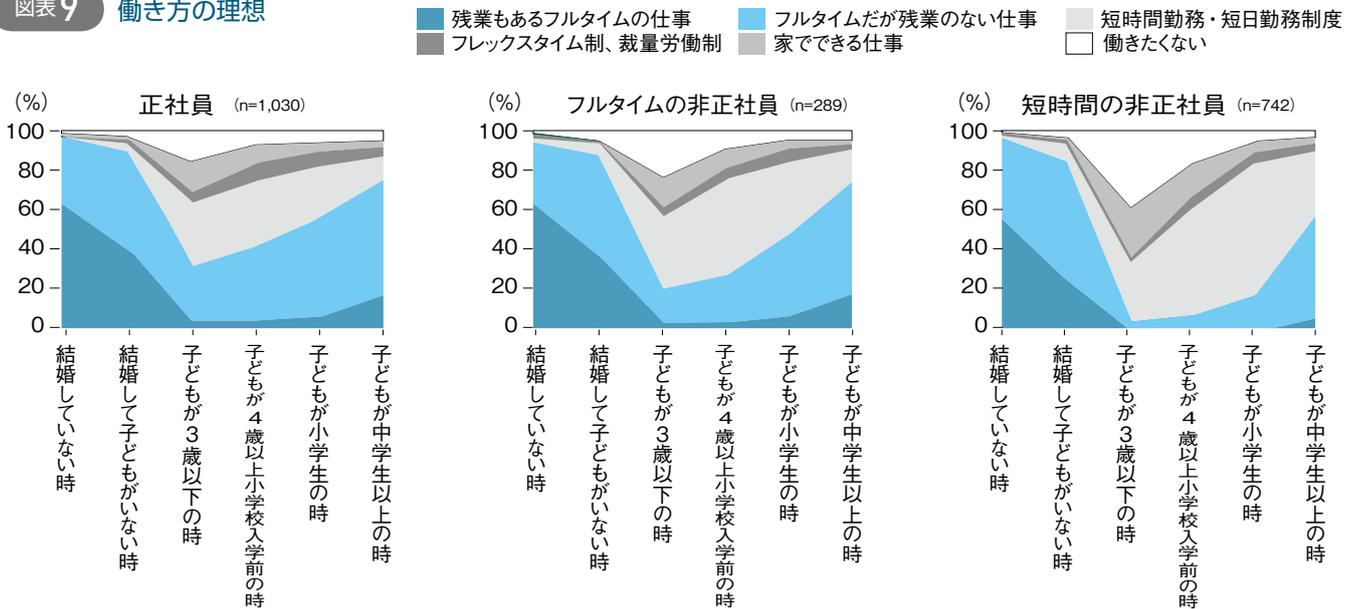
## 子どもを持つ女性の働き方の希望

### 子どもの年齢が高くなるとともにフルタイムの仕事を希望

出産・育児等を機に離職し、その後、再就職した女性の働き方の希望をみると、現在正社員で働いている人、非正社員で働いている人ともに、子どもの年齢が高くなるほど、フルタイムの仕事で働きたいという割合が高くなっていき

ます。短時間の非正社員で再就職し、その後、フルタイムの正社員となり、さらに管理職となったという人もおり、子どもが小さいうちは短時間で働いていても、徐々にフルタイムで働くことができるようになっていきます。

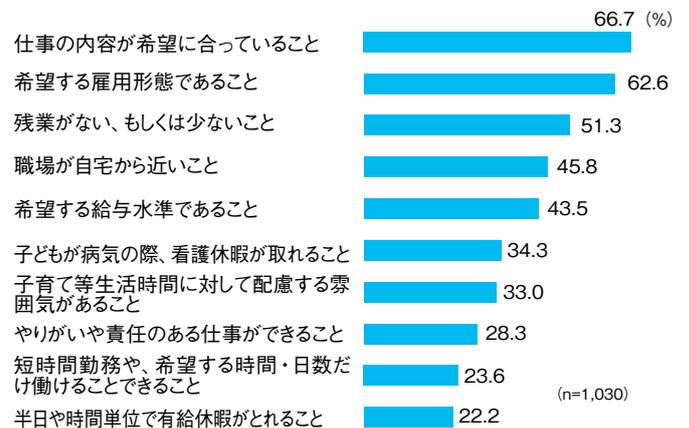
図表9 働き方の理想



### 出産・育児等を機に離職し、正社員として再就職した女性が再就職先を決める際に重視したこと上位3位は「仕事内容」「雇用形態」に続き「残業がない・少ないこと」

出産・育児等を機に離職し、その後、正社員として再就職した女性が再就職先を決める際に重視したことの上位項目をみると、「仕事の内容が希望に合っていること」「希望する雇用形態であること」に続き「残業がない、もしくは少ないこと」があげられています。その他も、子育てと仕事の両立に関する項目が上位に入っています。

図表10 再就職先を決める際に重視したこと【正社員】：複数回答



## ◆仕事と育児等を両立できる環境整備のポイント◆

### POINT 1 仕事と育児等を両立できる職場環境整備のためにどのようなことに取り組んだらよいのでしょうか

仕事と育児を両立できる職場環境の整備として、法定の制度以外に、時差出勤制度やフレックスタイム制度、在宅勤務制度、育児や介護事由で利用できる独自の休暇制度など、「勤務時間」「勤務場所」「休暇」に関する取組があります。こうした取組を行う際、業種によっては時間に制約のある社員が集中する部署を作らないよう配慮したり、職場において急な休みに備えて仕事の共有方法を検討したりするなどして、制度を利用しやすい環境を整備していきます。

残業が少なければ、短時間勤務制度を利用しなくても子育てと仕事の両立が可能な場合もあり、残業削減の取組を行うことも重要です。残業削減の取組は、他の世代や男性も含めた、全ての社員のワーク・ライフ・バランスにつながります。

#### 企業の声

- 残業は比較的少ない会社であり、残業が少ないことも6時間等の短時間勤務を利用しない一因になっていると考えられます。(卸売業/従業員数100人以下)
- 各制度の中で特に最近力を入れているのは在宅勤務です。妊娠・子育て中の女性社員だけでなく、生産効率の向上等を

目的として多くの男性社員も活用しています。(金融・保険業/従業員数1,001人以上)

- 産休・育休復帰後のキャリア形成がこれまで以上に可能となるよう、在宅勤務制度を見直しました。短時間勤務制度の代わりに活用することで、通常勤務の社員と変わらぬ経験を蓄積することができます。(製造業/従業員数1,001人以上)

### POINT 2 制度整備は進みましたが、利用しやすい風土づくりや職場のマネジメントはどのように行ったらよいのでしょうか

風土づくりのための工夫として、以下の事例にあるような、職場の上司の理解促進やマネジメント力向上を目的とした研修の実施、情報提供、社員間の交流を深める取組等が考えられます。

#### 企業の声

- マネジメントをテーマとした管理職向けの研修を実施しています。女性社員の活躍を推進していくためにどうすればよいかをテーマに実施しています。その際、管理職から、短時間勤務の人をどうマネジメントすればよいか分からないとの声がありました。早くから両立支援に取り組み、育児勤務の取得者が多い中でも、現場の実態としてそういった声があがっており、まだまだ改善点があると考えています。(小売業/従業員数1,001人以上)

- 取引先1社に対し、2人を担当として配置する、ダブルアサインメントを採用しています。きっかけは、営業担当者の女性が育児休業を取得した際に、復帰するまでその女性が行っていた仕事を誰が行うのかという問題が生じたことです。(卸売業/従業員数100人以下)

- 部署横断的な社員交流は少ないため、仕事とプライベートの中間くらいの社内行事やイベントを設けたり、同好会を作ったりして、働きやすい環境づくりに努めています。(情報通信業/従業員数101～300人)

### POINT 3 本人の仕事への意識を高く持つてもらうためにはどうしたらよいのでしょうか

本人が能力を発揮し、会社へ貢献していくためには、仕事への意識を高く持つてもらう働きかけも重要となります。そのためには、やりがいのある仕事を与えることで仕事への意欲を喚起したり、子育てとの両立を支援していくが、自身でも調整しながら取り組んでいく姿勢も大切であることなどを伝えていきましょう。

# 5. 再就職、再雇用後もキャリア形成できる

## 再就職、再雇用後のキャリア形成上の課題

中途採用や再雇用制度で採用した子どものいる女性社員のキャリア形成上の課題をみると、「配属される職場が限定されがちである」「職種が限定されがちである」「業務内容が限定されがちである」がそれぞれ約2割と割合が高くなっています。

図表11 中途採用や再雇用制度で採用した子どものいる女性社員のキャリア形成上の課題：複数回答

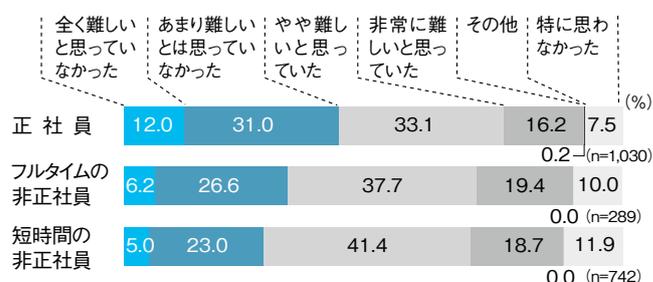


※「特に課題はない」「その他」「無回答」は省略

再就職した女性について、離職当時、再就職の際にキャリアや自分の能力を活かすことについて、どのように思っていたかをみると、正社員、非正社員とも難しいと思っていた人の割合が高くなっています。

復職後にキャリアや能力を活かす道が開かれているかどうかは、その後の仕事に対する意識にも大きく関わっていきます。

図表12 再就職の際にキャリアや自分の能力を活かすことについて：単数回答



## ◆再就職、再雇用後もキャリア形成できる環境整備のポイント◆

### POINT 1 再就職、再雇用後にどのようにキャリア形成を支援していけばよいのでしょうか

出産・育児等で離職した女性が復職した後のキャリア形成を支援するための方法として、キャリアの断絶を感じることなく働き始めることができるように辞めた時の資格等級で復職可能とする、復職後も多様なキャリアコースから選択できるようにする、ロールモデルやメンターによる支援や定期的な面談を行うことも効果的です。また、仕事の与え方についても、時間制約があるからと補佐的な仕事のみにならないよう、キャリア形成を踏まえた仕事の与え方を検討していきましょう。

#### ■ 辞めた時の資格等級で復職可能に

##### 企業の声

退職して3年以内に再雇用制度で復職した場合は、退職時の資格等級を引き継ぐことができ、キャリアの断絶をあまり感じずに復帰することができます。再雇用制度に登録している人はキャリア意識が高い人が多く、その人が望むような活躍の場を作

ていくことも復職した人のキャリアを考えていくうえで重要なことだと考えています。(金融・保険業／従業員数1,001人以上)

再雇用制度について、主任クラスまでは退職時と同じ資格で復職することができ、係長以上の役職者については、復職前面接の結果次第となります。(小売業／従業員数1,001人以上)

#### ■ 多様なキャリアを経験する機会の設定

##### 企業の声

入社後90日間の試用期間が終了すると、パート・アルバイト社員、正社員全員が、社内公募制により、国内の全てのポストに異動願いを提出することができます。(卸売・小売業／従業員数1,001人以上)

##### 職場の上司の声

復職して以降のキャリア形成についても、検討する必要があります。多様なキャリアを積む機会を設けることで、復職者を含めた女性活躍推進につながるのではないかと考えています。(金融・保険業／従業員数1,001人以上)

# 環境の整備

## ■ 相談などの取組

### 企業の声

■ 当社の役員には、プロパーの女性役員がおり、この女性役員が女性社員全体に目を配っています。さらに、総務部門や経理部門といった、比較的、女性が多い職場の管理職にも女性が就いており、現場レベルでも女性管理職が女性社員に目を配れる体制となっています。(製造業/従業員数101～300人)

### 再就職した女性社員の声

■ 復職した後のキャリア形成をどうしたらいいのか、キャリア面で不安なところがありますが、自分の3年後・5年後・10年後など、将来像が見えるロールモデルが近くにいてくれればいいのかもかもしれません。(小売業/従業員数1,001人以上)

## ■ 面談の実施

### 企業の声

■ 面談を多く実施しています。面談では、“自分が何をしたいのか”、“今後どうなっていきたいのか”、“チームの当面の目標、3か年目標”等話し合い、自分の今後についての考えを深めてもらっています。(製造業/従業員数101～300人)

### 再就職した女性社員の声

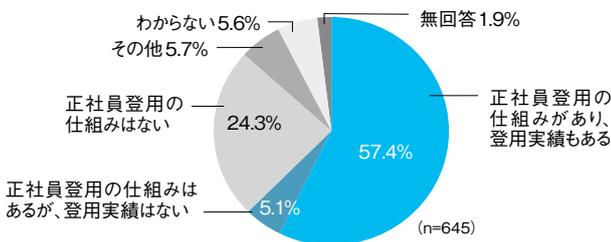
■ 本社の人事担当者と面談できる制度も設けられており、キャリアの相談もしやすいため、風通しがいい会社だと思います。(小売業/従業員数1,001人以上)

## POINT2 非正社員のキャリア形成はどのように行えばよいでしょうか

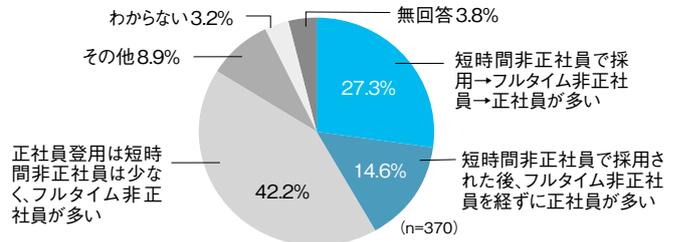
約6割の企業が非正社員から正社員に登用する仕組みがあると回答していますが、「短時間の非正社員で採用された場合は正社員登用されることは少なく、正社員登用されるのはフルタイム非正社員である場合が多い」が約4割を占めており、正社員に登用される非正社員は限定されている場合が多いことがうかがえます。

子育て期は時間制約があるために非正社員で働き始める人も多いですが、子どもが成長にするに伴い仕事との調整がしやすくなると、正社員となって、さらに活躍してもらうことが期待できます。正社員登用への道があることは、非正社員のモチベーションを高めることにもつながります。

図表13 非正社員から正社員への登用制度の状況：単数回答



図表14 正社員登用までのステップ：単数回答



### 企業の声

■ 非正社員から正社員への登用資格を取得できるまでの評価期間を最短5年から3年に引き下げました。趣旨としては、有期雇用社員のモチベーション・アップや優秀な人の早期登

用といったところがあり、これにより新卒で有期雇用社員として入った人も正社員と同じタイミング(3年)で主任となることができるようになりました。(小売業/従業員数1,001人以上)

### ■女性の活躍・両立支援総合サイト

<http://www.positive-ryouritsu.jp>

企業における女性活躍推進、仕事と家庭の両立支援に関する総合的な情報提供を行っています。女性活躍推進に関する企業の取組や、仕事と家庭の両立支援に関する企業の一般事業主行動計画及び取組等を検索・閲覧できます。また、女性活躍推進の実態把握と課題発見や両立支援の取組状況の進捗把握に役立つツール等も掲載しております。

### ■仕事と育児カムバック支援サイト

<http://www.comeback-shien.jp/>

育児休業からの円滑な職場復帰を目指す方、育児などのために離職して仕事と育児を両立しながら再就職を希望する方を支援するサイトです。再就職情報や保育所情報等の検索、メール相談、掲示版による交流ができる他、関係法令や復帰した方の体験談等が掲載されています。

### ■女性にやさしい職場づくりナビ

<http://www.bosei-navi.go.jp/>

企業や働く女性に対して、母性健康管理に関する情報を提供しているサイトです。母性健康管理を推進するために役立つ情報や、企業における母性健康管理の取組事例をご紹介します。

### ■イクメンプロジェクト

<http://www.ikumen-project.jp/index.html>

男性の仕事と育児の両立に関する情報を提供しているサイトです。企業の労務管理の取組事例や育児休業制度についての情報などが掲載されています。

---

※育児・介護休業法に関する制度の問合せ先です。

都道府県労働局雇用均等室 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/roudoukyoku/>

## 企業の取組事例



業種 製造業 所在地 東京都大田区鷺の木2-8-4 設立年 大正15年  
 社員数 275名（男性211名、女性64名）（平成26年4月1日時点）  
 事業概要 印刷、製本、紙器・表面加工、クロスメディアの企画・制作サービス等

### 雇用管理のポイント

- ポイント 1 新規事業の立ち上げに際し、事業内容（妊婦向け食品の開発等）を踏まえ、経験者を意識した中途採用を実施。
- ポイント 2 中小企業庁の「新戦力発掘プロジェクト」を活用し、実習生を受入。仕事の基本的な経験・スキルがあるため、教育コストが低く、1か月程度で仕事に慣れ、直接雇用。
- ポイント 3 中途採用者から役員・管理職が誕生し、中途採用者のやる気が引き出されるとともに、新卒採用者も社外での研修参加等、社内・社外を行き来しやすい雰囲気が醸成。

## 1 中途採用の状況

### ①新規事業の立ち上げに際して、中途採用を強化

- 新卒採用、中途採用のいずれも実施しているが、5、6年前から中途採用が増えている。背景としては、事業の多角化に伴い、新規事業の立ち上げが増えたことが挙げられる。主軸事業であり、国内トップシェアを誇るエンタテインメント・パッケージ事業は、CDやDVDのヒット作が生まれると受注が増えるが、逆にヒット作が生まれないと受注が減ってしまう。安定した売上を確保するため、経営戦略として、食品包装分野等の新規事業に参入することにした。新規事業の参入に際し、エンタテインメント・パッケージの印刷については、社内に十分な知見・経験があるが、食品包装分野については、やはり食品包装固有の印刷技術や知識が必要であるため、（クライアントが食品会社となるため顧客視点を取り入れる目的で）食品業界で働いた経験のある者や、食品包装に知見・経験のある者を中途採用した。既存事業については、社内に十分な知見・経験があるが、新規事業については、社内の知見・経験だけでは足りないため、中途採用で経験者を確保する必要があった。

### ②新規事業の内容等を踏まえて、経験者を意識して中途採用

- 新規事業として、食品包装分野に加え、食品開発分野にも参入し、現在、妊婦向け食品の開発を、法政大学との産学連携や食品会社とのアライアンスを通じて進めている。また、子どもをもつ母親向けの通販サイトの運営にも新規参入している。妊婦向け食品の開発や子どもをもつ母親向けの通販サイトの運営については、顧客視点を取り入れる等の理由から、これらのことに経験のある方を意識して中途採用した。もちろん、当社は女性社員が出産後も就業継続しているため、社内に子どもをもつ母親はいるが、配置転換よりは、社外の知識・経験を活用し、新たな考え方を取り入れることで、新規事業が軌道に乗るのではないかと考えた。

### ③公的機関の支援を活用して実習生を受け入れ、実習終了後、直接雇用

- 妊婦向け食品の開発や子どもをもつ母親向けの通販サイトの運営の中途採用を行う際には、中小企業庁の「新戦力発掘プロジェクト」<sup>1</sup>を活用した。このプロジェクトは、実習生受入企業がコーディネート機関（人材派遣会社等）へ受入要件等を伝え、コーディネート機関が対象者を選定し、インターンとして3か月間、企業で実習する仕組みである。平成25年度には、実習生1名を受け入れ、インターン終了後、直接雇用した。平成26年度も実習生2名を受け入れ、2名とも直接雇用した。妊婦向け食品の開発については、食品開発関連業務に従事した経験が一度はあることを要件とし、子ども

<sup>1</sup> 育児等で一度退職し、再就職を希望する主婦等（新戦力）に対し、職場経験のブランクを埋める機会を提供するため、中小企業・小規模事業者で実施する職場実習（いわゆるインターンシップ）を支援する事業。コーディネート機関が事前カウンセリングから実習終了までをきめ細かく支援するとともに、実習生に対しては月額最大7,000円の技能習得支援助成金が支給される。

をもつ母親向けの通販サイトの運営については、ウェブサイトを構築・運営する資格があることを要件とした。数多くの要件を設定するのではなく、最低限のスキルをもつ経験者を幅広く募集しようと考えた。結果的に、これまでに受け入れた実習生は、もともと大手企業で働いていた女性が多く、大学卒業後、約10年間就業し、出産・育児で離職した40～45歳位の女性である。前職の経験が直ぐに活きるかという難しい面もあるが、10年程度の就業経験があるため、資料作成等、基本的な仕事のスキルが身に付いており、実習開始後1か月程度でスムーズに仕事を進められるようになり、実習終了後、直接雇用に切り替えた。直接雇用に切り替えた後は、新規事業の担当だけでなく、大企業での就業経験を活かして、当社の職場環境の改善にも取り組んでもらう等、幅広い分野で活躍している。

#### ④ 中途採用者の増加により、新卒採用者・中途採用者のいずれも働きやすい職場へと転換

- 元は新卒採用者の多い職場であったため、中途採用を増やした当初は社内に戸惑いもあった。しかし、社長が「常に変化していくことが重要である」という考え方をもち、実際に中途採用を強化し中途採用者から管理職や役員へ登用される社員がでてくることで、“中途採用は当たり前である”という風土が醸成された。実際に、現在の役員7名のうち2名は中途採用者である。

#### ⑤ 女性役員や女性管理職の誕生で、女性社員がより相談しやすい環境が整備

- 当社の役員には、当社プロパーの女性役員がおり、この女性役員が女性社員全体に目を配っている。さらに、総務部門や経理部門といった、比較的、女性が多い職場の管理職にも女性が就いており、現場レベルでも女性管理職が女性社員に目を配れる体制となっている。

## 2

### 両立支援の 取組状況

#### ① 短時間勤務の対象者の拡大に加え、週の勤務日数の短縮も可能

- 大半の社員は労働時間が8時30分～17時30分等の固定的な労働時間制度であるが、小さい子どもをもつ社員（概ね小学生までの子どもをもつ社員が対象だが、一律の要件は設定しておらず、個別の状況に応じて柔軟に対応）や妊娠中、出産直後の社員は、育児・介護休業法で定められた取組の他、勤務時間の短縮（16時退社等）に加え、週勤務日数の短縮（週4日等）も可能である。

#### ② 在宅勤務も含めた柔軟な働き方を検討

- 現在は、終日外勤の社員も一旦会社に戻ることで、直行直帰による業務の効率化が可能となるよう、また、短時間勤務社員から、在宅勤務の環境が整えば、スムーズに通常勤務へ転換できる等のニーズがあるため、在宅勤務の導入を検討している。

#### ③ 経営トップ自らが柔軟な働き方の重要性を発信し、社内へ浸透

- 当社で柔軟な働き方が実現している背景としては、社長自身が、柔軟な働き方を重視し、自ら、社内外で柔軟な働き方の重要性を発信していることが挙げられる。このような社長の発信により、社内では短時間で働く社員等がいることは当たり前であるという意識が浸透している。

## 3

### 社員の キャリア形成 支援の状況

#### ① 本人の希望により、「管理職コース」、「エキスパートコース」のいずれかを選択し、コースに応じたキャリア形成支援を実施

- 社員は、毎年、「管理職コース」と「エキスパートコース」（管理職にならずに現場での働きに重きを置くコース）のいずれかを選択し、それぞれのコースに応じて、キャリア形成支援が行われる。「管理職コース」、「エキスパートコース」のいずれも、長期間、社内だけで仕事をしていると、考え方が固定化する可能性があるため、研修・セミナーへの参加や他社への出向等を通じて、社外の考えを取り入れ、自社の考えや仕事の方法を見直すことが重要であると考えている。中途採用を増やすことで、さらに社員が社外の考え方等に興味を持つようになり、社外研修への参加や出向等が活発化し、新卒採用者・中途採用者ともに多様なキャリアパスを提供できるようになったと感じている。

中途採用

02

# 医療法人 新青会 川口工業総合病院

復職支援セミナーの実施等、多様な採用活動を展開



業種 医療・福祉業 所在地 埼玉県川口市青木1丁目18-15 設立年 昭和34年  
社員数 202名（看護師のみ）（男性9名、女性193名）（平成26年11月8日時点）  
事業概要 医療業

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1 短時間勤務、日勤専従、夜勤専従など、多様な勤務形態を導入するとともに、夜間保育サービスの提供や有給休暇の取得を推進。病院として両立支援環境の整備を推進。
- ポイント 2 復職支援セミナーの実施等、多様な採用活動を展開。
- ポイント 3 中途入職者に対するコミュニケーションを重視しており、話を聞くこと、声をかけながら一緒に取り組むことなどを職場全体で推進。働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

## 1

### 企業の特徴

#### ①短時間勤務、日勤専従、夜勤専従など、多様な勤務形態を設定

- 平成26年11月8日時点で、看護師は202名在籍しており、平均勤続年数は5.4年、平均年齢は36.5歳となっている。
- 正職員の区分はフルタイム勤務者、短時間勤務者、日勤専従者、夜勤専従者、短日勤務者の5つに分かれており、短時間勤務・日勤専従等は、子どもが小学校5年生になるまで利用することができる。また、利用にあたって勤続年数等の制限は設けていない。
- 役職区分は、師長、副師長、主任、スタッフの4段階を設けている。

## 2

### 中途採用の状況

#### ①中途入職者のうち、約1割が子育て中

- 採用は新卒採用を中心に考えているが、採用数を確保できないことが多く、中途採用の比重が大きくなっている。今年度は、中途採用で22名を採用した。中途入職者のうち子育て中の人は1割程度となっている。
- 採用にあたっては、これまでのキャリアや以前の病院での経験、本人の希望などを確認して採用可否を判断している。以前は、面接を看護部長と事務担当者のみで行っていたが、採用の難しさを感じてもらうとともに、採用した人に対する責任感を持ってもらうため、平成26年6月頃から面接方法を変更した。現在は、事務担当者と看護師長2名で面接を行っている。面接後、看護部長に報告すると同時に師長たち自身に応募者の経験や人柄などを話し合ってもらい採用可否を決めている。

#### ②復職支援セミナーを実施するなど、多様な採用活動を展開

- 採用ルートとしては、人材派遣会社、ハローワーク、当病院のホームページを見ての応募、看護協会のナースセンターからの紹介などが多い。
- 中途採用の一つの手法として、復職支援セミナーも行っており、1日コースと3日コースの二つを設けている。実施にあたっては、参加希望者にどのようなことを体験したいかを事前に聞くように

しており、その希望にそって計画を立てて実施している。開催時期などは特に決めておらず、いつでも希望があれば実施している。セミナー体験後、採用となることも多い。

### ③中途入職者に対するコミュニケーションを重視。話を聞くこと、声をかけながら一緒に取り組むことなどを職場全体で推進

- 中途入職者が実際に病院で働き始めるにあたっては、コミュニケーションを大事にしている。中途入職者は誰しも新しい病院で頑張ろうと思って入ってきているので、一人ぼっちにしないことを心がけており、忙しい中でも声をかけながら一緒に取り組むことを大切にしている。一つでもできることが増えれば自信につながり、安定・定着につながっていくと考えている。
- 師長たちにも一番大事なことはスタッフの話をよく聞くことだと伝えている。スタッフ面談は計画を立てて行っており、面談の中で課題が生じた場合には月2回の師長会で情報共有している。

## 3

### 両立支援の 取組状況

#### ①夜間保育サービスを提供するとともに、有給休暇を取得しやすい環境も整えている

- フルタイムで働いている看護師が妊娠した場合は、その報告があった日から希望により夜勤を免除するようにしている。
- 院内保育園も整備しており、夜間も安心して働くことができるよう、保育園では夜間サービスも提供している。また、有給休暇取得者は多く、休暇を取得しやすい環境となっている。病院としても、出勤したときにきちんと仕事をしてもらえれば問題ないと考えている。

## 4

### 社員の キャリア形成 支援の状況

#### ①社内研修だけでなく、看護研究にも取り組むことにより、スタッフの能力開発に注力

- 入職後の研修体系は、1～5年目までの人に対する年次別研修と、6年目から実施される中堅研修に分かれている。中途入職者は、これまで勤務していた病院等でどのような研修を受けてきたかを確認し、それを踏まえてどこからスタートするかを決めている。
- 専門領域を磨くための補助として、日本看護協会主催の学会発表に参加するなど、看護研究にも積極的に取り組んでいる。また、そのための指導者として、大学の先生に定期的に病院に来てもらっており、研究環境を整えている。

#### ②中途入職者から役職者となるキャリアパスが形成されている

- 中途入職者から師長に登用された方も多く、新卒採用のみならず、中途採用であっても師長になるキャリアパスが作られている。
- 役職者への登用は本人の希望と師長からの推薦によって行っており、能力がある人は、師長が主任・副師長等に推薦している。



業種 小売業 所在地 大阪府大阪市中央区難波5丁目1番5号 設立年 大正8年  
社員数 10,771名うち正社員5,111名（男性2,383名、女性2,728名）（平成26年2月28日時点）  
事業概要 百貨店事業

### 雇用管理のポイント

- ポイント 1 女性社員の就業継続や管理職等へのキャリアアップを経営課題として捉え、両立支援・キャリア形成支援等を推進。正社員数、平均年齢、平均勤続年数はすべて男女ほぼ同水準であり、女性管理職（係長以上）比率は40%以上に達している。
- ポイント 2 25年以上前から再雇用制度を設けており、個別事情により就業継続が困難となった社員が復職できる制度を整備。
- ポイント 3 有期雇用社員から正社員登用への登用の仕組みを整備。毎年、約10名が正社員に登用されており、正社員登用後に管理職となった社員も多い。

## 1

### 企業の特徴

#### ①正社員数、平均年齢、平均勤続年数はすべて男女同水準で、女性管理職比率は40%以上

- 正社員の社員数（男性：2,383名、女性：2,728名）、平均年齢（男性：45.7歳、女性：43.6歳）、平均勤続年数（男性：22.8年、女性：22.3年）はすべて男女でほぼ同水準となっている。また、管理職（係長以上）に占める女性比率は、平成26年時点で40%以上に達している。
- 10年前は管理職に男性社員が多く、売場の担当者には若手女性社員が多かったため、男女の平均年齢・勤続年数に差があったが、10年間で労務構成が大きく変わった。売場担当の女性社員の就業継続や管理職等へのキャリアアップなどを経営課題として捉え、両立支援・キャリア形成支援に取り組んだことで、平均勤続年数の伸長や女性管理職比率の向上等を実現した。

## 2

### 中途採用の状況

#### ①新卒採用と中途採用の採用者数は同水準

- 以前は新卒採用が中心だったが、最近数年間は中途採用の数を増やしている。現在の採用数は、新卒採用と中途採用でほぼ同水準。平成26年は新卒採用で約50名、中途採用で約40名を採用している。
- 中途採用者は、入社後1年間は嘱託契約であるが、ほとんどの人が1年後に正社員として登用される。嘱託社員であっても研修を受けることは可能で、研修体系等は新卒社員と変わらない。

## 3

### 再雇用の状況

#### ①昭和61年から再雇用制度を導入

- 正社員について、結婚・出産・育児・配偶者転勤を理由として離職した場合は45歳まで、介護を理由に離職した場合は50歳まで、離職の期間が10年以内であれば再雇用を認める制度を設けている。昭和61年の制度開始以来、復職した人は累計38名となっている。

## 4

社員の  
キャリア形成  
支援の状況

## ① 有期雇用社員から正社員登用への仕組みを整備

- 有期雇用社員から正社員への登用の仕組みとして、クルー（パート社員）からセールスキャスト等（契約社員）への登用、セールスキャスト等からフルキャスト（正社員）への登用制度を平成19年に整備。正社員登用とはセールスキャスト等からフルキャストへの登用を指す。
- 正社員に登用される場合は、最初から「主任」として登用される。なお、新卒採用の正社員は3年程度で「主任」に昇格する。正社員に登用された後は新卒採用と同じ扱いをしており、係長・課長等への昇進に必要な年数や社内研修の受講資格などもすべて統一している。

## ② 毎年、多くの方が正社員に登用されており、登用された後に管理職となった社員も多い

- 本人の希望と人事評価の両方に基づき、年1回正社員登用試験を行っており、毎年約10名が正社員として登用されている。正社員の中途採用者数は毎年約50名であり、そのうち約2割が内部登用者となっている。
- 契約社員から正社員に登用された人でマネージャーになった社員も多い。平成19年に正社員に登用された人が、係長・課長などのポジションに就き始めている。

## 5

## その他

## ① 経営戦略として両立支援や女性活躍推進、有期雇用社員の正社員登用等を実施

- 百貨店は生活者のための事業であり、お客様の8割が女性。生活者視点に基づいた事業展開を考えるにあたって、多様性や生活者の感性・経験などを活かしていくことは必要不可欠となる。そのために、早くから会社として両立支援制度や再雇用制度の整備等に取り組んできた。
- また、事業を継続していくためには一定以上の規模・従業員数が必要となる。有期雇用社員の割合が増えていく中、彼ら・彼女らが活躍していくためには、制度面でのサポートも不可欠となる。大きな経営戦略の中で人材戦略に取り組んできた結果が今の姿だと言える。

## 再雇用制度を利用し復職した女性社員

Aさん

配偶者の仕事の関係で1年間アメリカに行くこととなり、その際に離職。その後、配偶者とともに帰国した際に、再雇用制度を利用して高島屋に復職した。現在は、外商を担当しており、所属グループには30名の営業担当者が在籍。うち3名が女性社員となっている。

外商は自分でお客様とのアポイントなどを調整できれば、時間の融通が利きやすく、結婚していても働きやすい部署であると感じている。外商に女性が増えたいと思う。また、キャリアのことを考えるとまだまだ悩むところは多いが、自分自身がそういった課題を1つずつクリアしていくことでロールモデルのようになっていければいいと思う。

中途採用

# 04

## 株式会社日本レーザー

社員の事情に合わせた個人ごとに管理・キャリア支援を実施



業種 卸売業 所在地 東京都新宿区西早稲田2-14-1 設立年 昭和43年  
社員数 56名(男性39名、女性17名)(平成26年11月13日時点)  
事業概要 レーザー機器の輸入・販売業等

### 雇用管理のポイント

- ポイント 1 個々の社員の事情に応じて、個人ごとに多様な雇用形態・時間管理等を行っており、会社として仕事と子育てを両立しやすい環境づくりの取組を実施。
- ポイント 2 複数の人が同じ仕事をできるように、ダブルアサインメントを採用。休暇取得時など、担当者が不在の場合にも対応が可能となる環境を整備。
- ポイント 3 パート社員から契約社員、派遣社員から正社員など、個々の社員の事情に合わせた多様なキャリアパスを設定。性別や現在の雇用形態に関わらず、能力を発揮するための機会を提供。

## 1

### 企業の特徴

#### ①会社として仕事と子育てを両立しやすい環境づくりの取組を実施。女性管理職比率も増加傾向

- レーザー機器に特化して輸入・販売を行う専門商社。個々の社員の事情に合わせた多様な勤務形態・時間管理等を行っており、会社として仕事と子育てを両立しやすい環境づくりに取り組んでいる。
- 社員全体（役員除く）に占める女性社員の割合は34%、平均年齢は男性45.6歳、女性42.4歳で、平均勤続年数は男性8.3年、女性8.1年となっている。
- 役職者に占める女性比率は約27%。近年、管理職となる女性社員が増えており、今後も増やしていきたいと考えている。

## 2

### 中途採用の状況

#### ①即戦力となる人材を中心に中途採用を実施

- 採用は、中途採用を基本としている。中途採用を基本としている理由は、欠員が出た場合にすぐにその穴を埋められるようにするためで、同業経験者や理系人材など、即戦力となる人材をターゲットとして採用を行っている。
- 中途採用では毎年2、3人程度を採用。人員計画などに基づくものではなく、明確な採用目標数などは定めていない。欠員が出た場合に、その欠員の数に合わせて採用している。
- 中途採用にあたっての採用基準は、どこのセクションで働いてもらうかによって異なる。営業担当者の場合、理系の素養がある方、英語がある程度できる方などを採用することが多い。また、これまでの経験についても重視しており、2、3年以上の勤務経験があり、基本的な社会人教育を受けている方が望ましい。

## 3

両立支援の  
取組状況

## ①基本的な両立支援制度を整備するとともに、月平均残業時間を15時間未満に抑制

- 両立支援制度は、育児休業や短時間勤務制度など基本的な制度は一通り整備している。短時間勤務制度を活用した場合、6時間まで勤務時間を短縮することができるが、もともと残業が比較的少ない会社であり、短時間勤務を希望する社員はそれほど多くない。現在の1人あたり月平均残業時間は15時間弱となっている。
- 在宅勤務を行っている社員も1名おり、その方にはホームページの更新等の業務を担当してもらっている。仕事内容が在宅勤務とマッチするものについては個別に在宅勤務等の取扱いを行っている。

## ②社員の事情に合わせた個別管理を実施

- その他利用できる制度として、契約社員等を対象に、個々人の事情に合わせて自由に勤務時間を設定できる制度を設けている。個別対応をしている理由は、定められた時間の中できちんと働いてもらえれば始業・終業の時刻が他者と異なっても問題ないと考えているからであり、企業として個人の事情を、ある程度受け入れられる部分は柔軟に受け入れて勤務管理等を行っている。
- 個別対応の事例として、育児休業後に復職する際、配偶者の転勤に伴い大阪に転居することとなったが、当社は大阪にも支社があるので、東京で担当していた仕事を大阪でできるようにし、同じ仕事をしながら就業継続してもらった。さらに、その際、子どものお迎え時間等の関係から、個別に終業時間を17時15分（通常17時30分）へ変更し、短くなった分は朝15分早く出勤してもらうように対応した。
- 就業時間がばらばらであっても管理上問題となることはないと考えている。ただし、異なる時間に出勤する方がいること等を全員が理解していないとトラブルにつながる場合があるので、勤務時間が異なる従業員があることについては、全社員に繰り返し周知を行っている。

## ③複数の人が同じ仕事を担当できるよう、ダブルアサインメントを採用

- 複数の人が同じ仕事を担当できるよう、ダブルアサインメント（取引先1社に対し、2人を担当として配置する）を採用している。きっかけは、営業担当者の女性が育児休業を取得した際に、その女性が担当していた仕事を誰がやるかという問題が生じたため。そのときは同じ部署の別の社員に対応してもらったが、このままではまた同様の問題が発生すると考え、ダブルアサインメントに取り組み始めた。
- 1つの仕事を2人の人ができるように指導しており、営業の仕事の場合、1つのメーカーに対してメイン担当は1人になるが、もう1人商品内容等を理解できる担当者を配置し、メイン担当者には何か問題が生じたとき等にバックアップできるようにしている。

## 4

社員の  
キャリア形成  
支援の状況

## ①パート社員から契約社員、派遣社員から正社員など、個別事情に応じた多様なキャリアパスを設定

- パート社員として勤務している方が、子育て等が一段落して長時間働けるようになった場合、契約社員への切り替えを行っている。事例として、パート社員として20年以上勤務された方について、今後も長く働いていただけるよう、1日5時間のパート社員から1日6時間の契約社員への転換を行った。その他にも、パート社員から契約社員に切り替えを行った事例は多数あり、希望があれば転換を行っている。その後、正社員となった例はまだ出ていないが、今後は十分あり得ると思う。

- また、女性の経理担当者が、派遣社員から正社員となった事例もある。入社2、3年目から正社員への転換を打診していたが、本人が派遣社員のままでいることを望んでいたため転換を行わなかった。10年目を境に正社員に転換し、現在は課長として働いてもらっている。
- パート社員から契約社員・正社員になるにあたっての希望の有無は、各社員に対して個別に確認を行っている。本人からの希望に加えて、仕事に慣れて子育て等も一段落して、ある程度働く時間を確保できるようになってきたかどうかなど、時間的なことや能力・経験等の中身も含めて検討を行う。誰にでもチャンスはあり、会社全体でキャリアパスを検討する風土がある。
- 子育て等を理由に一度離職された方が再就職する場合、正社員で復職することは時間制約の面からハードルが高い場合がある。パート社員等で入社した後に、契約社員・正社員へ移行する道を作るなど、多様なキャリアパスの設定を行うことが必要ではないかと考えている。

## ②中途採用・新卒採用等に関わらず、多様な研修を実施

- メーカーが新製品が出る際に装置の特徴や他社比較などについての研修を行っており、ヨーロッパやアメリカなどに社員を1～2週間程度、場合によっては1～2か月派遣することがある。なお、中途入社者も含め、通常は2年目以降の社員を派遣対象としている。

## ③性別に関わらずキャリアアップを支援。役員候補となる女性社員も在籍

- 最近、管理職となる女性社員が増えてきており、今後も増やしていきたいと考えている。現状、経験値等の面で役員となるにはまだ至っていないが、いずれ女性役員も出てくると思う。
- 今の会社の風土であれば男女関係なく、能力が高ければキャリアアップすることが可能であり、処遇には性別・学歴等とは関係していない。キャリア形成の手法の一つとして希望による職種転換も行っており、成果を挙げれば、早期に役職者となるなど、性別によらずにチャレンジを応援している。



### 再就職した女性社員

Aさん

- ◆同居家族 配偶者、子ども2人（小学生、中学生）
- ◆仕事内容 在宅勤務（週2日出社）によるホームページの更新等
- ◆雇用形態 契約社員（勤務時間は在宅勤務時と出勤時で異なる）

### 1 再就職するまでの状況

1、2年前まで当社と同業の輸入専門業者で勤務し、仕事内容も同じ在宅勤務によるホームページの更新等を担当していた。その後、1年間だけ市役所の嘱託職員をしていたが、以前の勤務先の上司から誘われたため、市役所を退職し当社に再就職した。

## 2 現在の就労状況

仕事はホームページの更新業務等を担当しており、週2日出社し、週3日は在宅勤務をしている。勤務時間は、在宅勤務の場合は9時～17時まで、出社する場合は10時～15時の勤務となっており、出社する場合も子どもたちの帰宅等に対応できる時間となっている。

働き方で工夫していることは、仕事とプライベートを切り分けること。出社すればプライベートとは切り離されるが、自宅にいるとプライベートと仕事を切り分けにくい場合がある。9時～17時までには仕事部屋に子どもが入らないようにして切り分けを行っている。

## 3 再就職して感じたこと

以前の会社で在宅勤務を行っていたため、再就職にあたって、出社すること自体が不安だった。およそ13年ぶりの出社であり、入社後、慣れるまでに半年ほどかかった。ただ、週5日のうち、あえて2日出社していることは自分にとって良かったと思う。出社していないと、自分が会社の一員だということを感じにくくなる。同じフロアで働いている人たちと昼食を食べるなどの時間も大事なことだと思う。

### 再就職した女性社員

### Bさん

- ◆同居家族 配偶者、子ども2人（大学生、高校生）
- ◆仕事内容 発送・梱包作業等
- ◆雇用形態 パート社員

## 2 現在の就労状況

当社には平成26年の4月に入社した。現在は10時～15時の勤務となっており、朝は家族を送り出してから慌てずに出社することができ、夕方は子どもに夕食を作らせてあげることができる勤務時間となっている。

仕事は発送や梱包等が主な業務。入荷した製品の製品番号・個数等をチェックして、出荷のために梱包する作業であり、上司を含め4人の組織で仕事をしている。上司以外の3人は全員パート社員である。

## 1 再就職するまでの状況

平成2年～平成12年まで、航空機の客室乗務員として勤務。子どもを2人産んだ後も働き続けていたが、国際線を担当していたため、仕事と私生活のスケジュールを調整することが難しく、子供が5歳・2歳のときに退職した。その後、家事代行や補助教員などの仕事に一定期間ずつ従事した。

## 3 再就職して感じたこと

子どもにあまり手がかからなくなってきたこともあり、今回の職場ではできるだけ長く勤めたいと考えている。また、同時に私生活も大事にしたいとも考えており、安定した環境で自身の生活リズムに合わせて働くことができる現在の環境は有り難いと思っている。

中途採用

05

# 株式会社永樂屋

子育てが一段落した人も、中途採用後、長く働くことが可能



業種 製造業 所在地 滋賀県彦根市芹中町40 設立年 昭和41年4月(創業文政3年)  
社員数 62名(男性24名、女性38名)(平成26年11月時点)  
事業概要 仏壇・仏具製造・販売

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1 70代まで働くことも可能なため、子育てが一段落した人も、中途入社後長く働くことができます。
- ポイント 2 パートから正社員に転換する人も少なくない。パートで入社し、店長など管理職や取締役になった女性もいる。
- ポイント 3 パートのキャリア形成にも力を入れており、人事考課や研修を重視している。

## 1

### 企業の特徴

- ①質の維持のため、国内での生産にこだわり、製造工程の「見える化」により価格も維持
  - 仏壇・仏具の製造は、すべて国内で行っている。お客様に製品の質の違いを理解してもらえよう工場の大改修を行い、ガラス張りで製造工程を「見える化」した。工場を見学したお客様はほとんど購入してくださっている。そのため、価格引き下げの過当競争に巻き込まれずにすんでいる。

## 2

### 中途採用の状況

- ①パートから正社員への転換が多い
  - 中途採用は、ハローワーク、人材銀行等に求人を出して、採用している。特定の業務の担当で募集するが、各営業店の販売業務の募集が多い。
  - 過去3年間に9人を中途採用しており、うち7人が女性である。
- ②豊富な人生経験や継続就労に期待
  - 社会生活・家庭生活の経験が豊富で、お客様と対面で話をし、ご要望やお悩みを聞く接客ができる人を求めている。結果として、子育てが一段落した女性が多くなっている。また、お念珠・お線香などをお客様に伝える際にも宗派別の違いはあるが、社会生活・家庭生活の経験を積んだ社員から伝えた方が、お客様の受け止め方も良い。
  - 当社では、60歳の定年後も、パートで働く人が少なくなく、最高齢78歳の社員がいる。
- ③パートを対象とした人事考課、研修も重視している
  - パートの社員も全員、毎年4月に人事考課(業務に対する貢献度、職務遂行度を一定の方式に従って評価すること)を行っている。営業職は業績と店長へのサポートや部下へのリーダーシップなどを上司が評価する。評価によって、昇給・昇格する。
  - 研修も、それぞれの業務に必要なものを正社員と同様に行い、スキルアップを図ってもらっている。永樂屋の歴史や経営理念、接客術などを、役員や社員が講師となって、研修している。

#### ④副店長になった女性社員が良い前例となっている

- パートで中途入社して副店長になった女性社員がいる。最初は、1日2時間のパートから勤務をスタートした。子どもを保育園に預けながら働いていた。子どものいる女性の中途採用のさきがかげであり、当初は、「2時間くらいで何ができるのか」という社内の声（男性の役員・管理職層の声）もあった。しかし、いずれ子どもの手が離れたらフルタイムで働けるようになるからと、同じ女性である副社長（当時は専務）が説得した。子どもの成長につれて、働く時間も長くなり、仕事が面白くなってきた。営業で頭角を現し、入社して12年目頃に正社員に転換し、その後、2年後に副店長に昇格した。彼女が良い前例となって、子どもを育てながら仕事を続ける人や、出産・育児等でいったん辞めても、戻ってくる人が増えた。
- 会社を辞めた方でも希望があれば、面談することもあるが、原則再雇用する。以前働いていた人は、当社の経営理念や仕事の基本も分かっているし、人間関係もできている。
- 能力・実績を評価して、昇進するのが基本だが、社長は、すべての従業員が生活をしていけるようにしたいと考えている。

### 3

#### 両立支援の 取組状況

#### ①就業を継続してもらうため、両立支援は重要と考えている

- 基本的な制度は一通りある。
- 育児休業は、女性は1年程度取っているが、男性の実績はまだない。社長は男性も育児休業を取るべきと考えている。
- 営業は、土日の出勤が多いが、学校の行事などに出るための休みが取れるように配慮はしている。今後は、さらに年次有給休暇が取りやすい環境にしていきたいと考えている。
- 最近は、出産・育児等で辞める人は少なくなっており、出産後も育児休業を取って戻ってくる人が多くなっている。妊娠中も早めに休みに入る人が多い。育児休業からの復帰後は、短時間勤務も可能だが、本人からの申し出でパートになる人もいる。その人の希望で、時間は自由に選んでいる。短い時間から徐々に長くして、フルタイムに近い状態で働けるようになったら正社員に戻る、というパターンが多い。
- 今後は、育児休業から復帰した社員が、パートへの転換を希望するケースについては、短時間勤務制度を利用して、正社員として働き続けるケースが増えるようにしていきたいと考えている。
- 若い頃から働いている女性をみていると、母になるとしっかりする人が多い。仕事も責任感が強くなり、驚くほどよくできるようになる。そのため、両立支援により、就業を継続してもらうことは重要だと考えている。

中途採用

# 06

## コストコホールセール ジャパン株式会社

性別、年齢、子どもの有無に関わらず、働く意欲のある人を採用



業種 卸売・小売業 所在地 神奈川県川崎市川崎区池上新町3-1-4 設立年 平成10年  
社員数 7,500名（男性3,700名、女性3,800名）（平成27年1月時点）  
事業概要 会員制倉庫型卸売・小売業

### 雇用管理のポイント

- ポイント 1 社内公募で応募のなかったポストを中途採用。性別や年齢や子どもの有無に関わらず、働く意欲があり、募集した要件（土日勤務等）を満たす適任者であれば採用。子どもを持つ女性の採用実績もあり。
- ポイント 2 人事評価において、パート・アルバイト社員、正社員の働きぶりも評価することで、今後キャリアアップしたいと考えているパート・アルバイト社員、正社員のモチベーションを高めることが可能。
- ポイント 3 管理職の人事評価に人材育成の項目を設け管理職の業務として人材育成を明確化。

## 1

### 企業の特徴

#### ①店舗拡大による人材ニーズ

- 平成11年に日本での最初の出店を果たしてから、現在までに20の倉庫店を運営している。
- 1倉庫店あたりの雇用者数は平均350名であり、今後も、新規倉庫店の開業を目指していることから、常に新たな人材を必要としている。

#### ②従業員のやりがいと会社の成長につながることを社内で共有

- 従業員がやりがいを持って仕事をすることが、生産性の向上につながり、会社のビジネスの発展を支えるという考えに立ち、従業員のキャリアアップ等に力を入れている。

#### ③公平な採用を前提として、世界共通の採用基準を設定

- 性別、年齢、人種等に関わらず、働く意欲のある人を採用することが大前提であるが、世界共通の採用基準も設定している。正社員の1割は管理職、残り9割のうち正社員とパート・アルバイト社員は50%ずつ、国によらず、世界各国のコストコで、この基準を踏まえた採用を行っている。当社は、我が国小売業の中で、昔から正社員比率の高い会社だと考えているが、そもそも世界共通の採用基準が設定されていることが背景にある。

#### ④社員間のコミュニケーションの場を設定

- 社員間のコミュニケーションの場として、女性管理職のための戦略的ビジネスグループ“ジャーニーズ”を組成している。
- 全国の女性管理職を集め、外部講師による女性新任管理職セミナーや、仕事と家庭の両立等についての意見交換会等を定期的に行い、女性管理職の気づきの場としている。また、自社商品について気軽に意見交換する場も設けており、社員間のコミュニケーションの活性化だけでなく、コミュニケーションにより生まれたアイデアが具体化することも多い。

## 2

中途採用の  
状況

## ①性別や子どもの有無等に関係なく、中途採用を実施

- 新卒採用よりも中途採用を重視しており、倉庫店、物流センター、本社それぞれで、社会人経験者・実務経験者を対象とした中途採用を行っている。ただし、中途採用は、社内公募で応募のなかったポストを募集することとなっている。
- 採用に当たり、性別や子どもの有無は全く関係ない。もちろん、子どものいる女性の応募もあり、実際に採用実績も多くある。性別や子どもの有無に関わらず、募集した要件（完全週休2日制だが小売業のため土日勤務は必須等）を満たす者であれば、何ら不利益を被ることは無く、書類・面接審査を受け、適任者を採用している。

## 3

両立支援と  
社員のキャリア  
形成支援の  
取組状況

## ①社内公募制を活用した社内人材の活用

- 正社員とパート・アルバイト社員の主な違いは、勤務時間であり、正社員は週40時間の1日8.5時間拘束のシフト制勤務である一方、パート・アルバイト社員は（部署により異なるが）週20時間以上30時間未満のシフト制勤務である。自身が希望する勤務時間数に応じて、勤務形態を選択できるようになっている。
- パート・アルバイト社員、正社員から管理職へキャリアアップすることを希望する場合は、社内公募制を活用して、管理職（年棒制）に転換する必要がある。
- 社内公募制は、入社後90日間の試用期間が終了すると、パート・アルバイト社員、正社員全員が、倉庫店を問わず、国内の全てのポストに異動願を提出することができるものである。社内公募制の応募回数に制限はなく、自らが希望するタイミングで手を挙げ、キャリアアップできるオープンな環境が整備されている。この社内公募制の活用により、キャリアアップだけでなく、様々なポストを経験することにもなり、幅広いスキルを身に付けることができる。

## ②パート・アルバイト社員の人事評価も実施

- パート・アルバイト社員は、正社員と同じく人事評価を受ける。評価軸は両者同じくコミュニケーション能力、チームワーク、柔軟性等である（管理職はこれに加え人材育成や統率力等もある）。パート・アルバイト社員、正社員の働きぶりを評価し、社内公募制やその後のキャリア形成の評価材料としているため、今後キャリアアップしたいと考えているパート・アルバイト社員、正社員のモチベーションを高めることができていると考えている。

## ③管理職の人事評価に人材育成の項目を設定

- 管理職の人事評価では、売上高等の目標達成に加え、人材育成の取組状況も評価している。
- 当社では、管理職による部下の育成を重視しており、評価の一部として、何名の部下が昇進したか等も考慮している。これにより、管理職の業務として人材育成を明確化するとともに、管理職に対して人材育成のインセンティブを与えることが可能になっている。

中途採用

07

# 株式会社 第一コンピュータサービス

社員の横のつながりを重視した職場環境づくりが働きやすさに貢献



業種 情報通信業 所在地 神奈川県川崎市幸区大宮町1310 設立年 昭和51年  
社員数 正社員175名(男性147名、女性28名) 契約社員46名(男性36名、女性10名) (平成27年3月1日時点)  
事業概要 システム開発、ソフトウェア開発、モバイル・クラウドサービス

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1** S E の中途採用は常時募集。採用基準は、専門知識や技術よりも人物を重視。対顧客のサービスであることからコミュニケーションスキルが必要。多少のブランクは問題とならない。子育て中の女性も中途採用した実績がある。
- ポイント 2** 働きやすい職場環境づくりのために、部署横断的な社員の横のつながりを作るための取組に力を入れている。離職率の低下にも貢献。
- ポイント 3** 育児休業中に復職後の働き方や職場について相談・確認。S E は忙しい職種で残業が多いイメージを持っている人は多いが、残業しないように調整しながら働くことは可能。S E は子育てしながらの在宅勤務が可能

## 1

### 中途採用の 状況

#### ①中途採用の中心はS E で常時募集

- 中途採用で募集を行う際の職種はS E が中心である。スポット的に総務等の業務で人員が不足して募集することはあるが、S E は常時募集している。
- S E の離職率は低いので、中途採用の主な目的は欠員補充ではなく、事業を拡大していく中での人員不足に対応するためである。
- 前職のある人の中途採用は、前職で基本的な教育を受けており、育成コストが省かれるというメリットがあると考えられる。

#### ②技術や専門知識よりも人物や意欲、コミュニケーション能力を重視

- S E の中途採用の基準については、専門職種ではあるが、専門知識や技術よりも人物の比重が大きく、S E として働いた経験が少なくても、人間性、意欲を重視して採用している。
- S E は対顧客の仕事であり、顧客ときちんと会話ができる、コミュニケーションできることが重要となる。相手の話を聞き、理解し、必要なことを伝えるコミュニケーションスキルが必要であるので、中途採用の面談の際には、その点を確認する。
- また、面談では、働く意欲についても十分に確認している。

#### ③ブランクはそれほど問題とならない

- S E の場合、技術の進歩が速いため、一度離職してしまうと、もう復職できないのではないかと考えてしまう人もいると思うが、基本的なコンピュータの知識とコミュニケーション能力があれば、多少のブランクは問題とならない。

#### ④中途採用した女性の例

- 最近の4～5年でみると、中途採用への応募は男性の方が多いが女性の応募もあり、4～5人を採用した。このうち、小学生の子どもがいる人が1人いた。S E での採用であり、前職はシステム開発の仕事だったが、子育てとの両立が厳しく離職していた。数年のブランクはあるが、子ど

もが手を離れてきたので、自宅から近い当社で働きたいということだった。

- S Eは忙しい職種で残業が多いイメージがあると思うが、残業をしないように調整しながら働くことも可能である。中途採用したこの女性も、フルタイムで採用したが、周囲の人の協力を得たり、効率よく仕事ができるように段取りを考えたりしながら、残業をしないように調整して働いている。

## 2

### 両立支援と キャリア形成 支援の取組状況

#### ①両立支援制度

- 育児休業を取得している人に対して、復職の数か月前に復職後の働き方や職場について相談・確認するようにしている。開発の仕事は残業が多いため他の職場がよいとの希望があれば、本社の事務部門に配属することもある。復職後は短時間勤務を利用する人もいるが、残業が少ない職場であれば、短時間勤務としなかったり、短時間勤務としても子どもの成長に連れてフルタイムに戻りやすかったりする。
- また、S Eを対象とした育児支援目的の在宅勤務制度がある。時間管理ではなく成果報酬型で、週1回、出社して状況を報告する。
- 在宅勤務は自分で仕事をコントロールできる力が必要となるが、ある程度のスキルがあれば、在宅でできる仕事を作ることができる。

#### ②社員の横のつながりを作るための環境づくり

- 同じ部署やチームの中でのコミュニケーションはあっても、部署横断的な交流は少ないため、社員同士がコミュニケーションを取ることができるように、仕事とプライベートの間ぐらいの社内行事やイベントを設けたり、同好会を作ったりして、多くの社員が交流できる場を用意している。
- 中途採用で入社すると、同期もおらず、他の社員との間に壁が出来てしまうこともあるため、こうした機会は、中途採用者にとっても重要である。

#### ③コミュニケーションを大切にすることが離職防止に

- ここ数年、離職者数は減少しているが、この理由として、イベントや同好会等の社員同士のコミュニケーションを促進する取組のほか、最低年2回、人事部が面談を行い、仕事内容や将来のキャリアなどについて確認していること、部門長に対して部下の悩みは小さいうちから聞くよう依頼していることなどが挙げられる。

中途採用

08

# ハイケム株式会社

時間短縮勤務や定時退社で就業継続が定着、幅広い分野で女性管理職が活躍



業種 卸売業 所在地 東京都中央区八丁堀4-7-1 設立年 平成10年  
社員数 396名うち東京本社・研究所130名（男性約100名、女性約30名）（平成26年1月1日時点）  
事業概要 化学製品・医薬農薬品原材料等の輸出入販売、中国新規事業に関わる業務等

## 雇用管理のポイント

- ポイント1 社員の平均年齢は約33歳と若い社員が多く、女性社員の半数以上は子育てをしながら就業している。産前産後休業や育児休業からの復職後に管理職に昇進した女性社員もおり、また、部門に関わらず幅広い分野で女性管理職が活躍している。
- ポイント2 入社直後から労働時間を短縮した勤務の利用が可能であり、また、基本的な始業・終業時間を設定しているが、社員の希望に応じた柔軟な勤務時間の調整も可能。
- ポイント3 通常勤務、時間短縮勤務の社員のいずれも、就業時間を超えて残業する雰囲気は無い。また、社員は共働き家庭が多いため、子どもが小さいうちに時間短縮勤務等で就業継続することは当然という意識が浸透している。

## 1

### 企業の特徴

#### ① 20～30歳代の社員が多く、社員の平均年齢は約33歳

- 年齢は、20歳代後半から30歳代の社員が多く、社員の平均年齢は約33歳である。勤続10年以上の社員は7名程度であり、勤続4年未満の社員が3分の2程度を占める。

#### ② 専門性の高い女性社員や語学堪能な女性社員が活躍

- 東京本社は、主に営業本部（約60名）、企画開発本部（約30名）、管理本部（約30名）の3つの本部から構成されている。
- 女性社員（約30名）は、営業本部及び企画開発本部あわせて15名程度、管理本部に15名程度配属されており、東京本社の幅広い分野で女性社員が活躍している。

#### ③ 女性社員の半数以上は子育てしながら就業継続。幅広い分野で女性管理職が活躍

- これまでに産前産後休業や育児休業を取得した女性社員は7名おり、休業後、全員が復職している。また、現在、就業中の女性社員のうち、半数以上は子育てをしながら就業しており、女性社員の中には、産前産後休業・育児休業取得後に、職場復帰し、昇進・昇格して管理職として活躍している社員もいる。
- 現在、女性管理職（課長級以上）は4名おり、役員の管理本部長1名、営業本部の課長2名、企画開発本部の課長1名（研究所の副所長も兼任）である。部門に関わらず、幅広い分野で女性管理職が活躍している。

## 2

中途採用の  
状況

## ①中途採用では、経験、語学力等を総合的に判断

- 平成 26 年度採用の正社員は全体で 14 名であり、そのうち大部分が中途採用である。
- 中途採用の主な対象は関連業界での経験者採用が中心であるが、採用の際は、“経験”、“語学力”、“知識”、“人柄”などを総合的に判断している。

## ②中途採用において、子どもを持つ女性の採用実績あり

- 中途採用に当たり、年齢、性別、子どもの有無等は判断材料としておらず、募集要件を満たせば、人本位で採用しているため、これまでに、子どものいる女性の採用実績もある。

## 3

両立支援の  
取組状況

## ①所定労働時間を短縮した勤務の利用が可能であり、勤務時間も柔軟に設定可能

- 正社員の所定労働時間は 9 時～ 18 時の 8 時間勤務（休憩 1 時間）だが、育児・介護休業法に基づく短時間勤務制度のほか、所定労働時間を 7 時間や 7.5 時間などに短縮した制度も設けており、制度利用者には残業も免除している。また、社員の希望に応じて柔軟に勤務時間を調整できるようにもしている（9 時 30 分～ 17 時 30 分等）。
- 労働時間の短縮制度の利用対象者は、小学校入学までの子どもを持つ親であり、入社直後から、労働時間を短縮した勤務の利用が可能である。
- 子どもが 3 歳位までは、特に子育てが大変な時期であるが、当社の両立支援制度を活用することで就業を継続することが可能になるのではないかと考えている。
- また、契約社員制度も設けており、子育てをしながら入社する方で、正社員としての勤務が難しい場合は、契約社員として入社してもらい、子育て等が落ち着いたら正社員への転換を行っている。

## ②通常勤務、労働時間の短縮勤務の社員いずれも、残業せずに退社する雰囲気醸成

- 労働時間の短縮勤務の社員は残業が無く、基本的に 17 時までには退社する。また、通常勤務の社員も、19 時まで（残業 1 時間以内）にほぼ全員が退社しており、就業時間を超えて残業する雰囲気は無い。通常勤務社員の中には、定時退社後にスキルアップのための学校に通う者もいる。
- 社内に残業を是とする雰囲気は無く、社員は共働き家庭が多いため、子どもが小さいうちに時間短縮勤務等で就業継続することは当然という意識が浸透している。

## 4

キャリア  
形成支援の  
取組状況

## ①性別や勤務時間等に関わらず、昇進・昇格が可能

- 当社の人事評価では、実力主義が採用されており、定量的な成果に加えて、他部門や顧客との対外関係、組織貢献などのプロセスも評価している。
- そのため、勤務時間が短くとも、他部門や顧客との丁寧なコミュニケーションや組織貢献が実現できていれば、性別や適用されている勤務時間制度に関わらず、昇進・昇格が可能である。実際に、今年の昇格者のうち 2 名は、労働時間を短縮して勤務している社員であった。

中途採用

09

# 日本ロレアル株式会社

子育てと仕事の両立に向け会社と社員の相互努力が重要とメッセージとして明確化



業種 製造業 所在地 東京都新宿区西新宿3-7-1 設立年 平成8年  
社員数 2,300名うちオフィススタッフ1,000名（男性400名、女性600名）（平成27年1月時点）  
事業概要 化粧品の輸入・製造・販売及びマーケティング

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1** 多様性を尊重し、年齢、性別、子どもの有無を問わず中途採用を実施。採用基準としては、求められる業務を履行できることに加え、将来にわたりキャリアを築いていけるか、というポテンシャルも評価。結果として子どもを持つ女性の採用実績もあり。
- ポイント 2** キャリア形成のため、産前産後休業及び育児休業からの早期復職を支援。在宅勤務制度の活用により、通常勤務社員と変わらぬ経験を蓄積できるように在宅勤務制度の見直しを実施（半日単位の利用を可能にする等）。
- ポイント 3** 子育てと仕事の両立に向け、会社のサポートを頼るだけでなく、会社と社員それぞれが最大限の努力をする相互努力の関係が重要。このことは、日常的な上司と部下のコミュニケーションや、人事評価面談等を通じてメッセージとして明確化。

## 1

### 中途採用の状況

#### ①多様性を尊重し、年齢、性別、子どもの有無等に関係なく、適性のある人材を採用

- 中途採用に当たり、年齢や性別、子どもの有無は問わない。結果として、子どものいる女性の応募もあり、採用基準に照らして適性のある人材を採用することとしており、採用実績も多数ある。配偶者の転勤等で退職した社員が復職を希望する場合は、中途採用で対応するケースもある。その際の処遇については、離職時及び前職での経験、処遇と採用後のポジションの職務等を総合的に判断して決定している。

#### ②将来にわたりキャリアを築いていけるか、というポテンシャルも評価

- 新卒採用、中途採用に共通する基本的な採用基準は、“特定のポストのためだけに採用するのではなく、将来にわたりキャリアを築いていける人であるか”という点である。
- もちろん、新卒採用に比べ、中途採用は、ポストが空いた時の欠員補充や新規ポスト創設の際の経験者採用であるため、それぞれのポストの職務記述書<sup>1</sup>で示された業務を完遂することが大前提ではあるが、ビジネスは常に変化しており、今、職務記述書で示されている業務を完遂だけでなく、将来、会社を背負う立場になれるか、現在のポストよりも上のポストまで成長していけるか、というポテンシャルも評価して採用する。

## 2

### 両立支援とキャリア形成支援の取組状況

#### ①産前産後休業及び育児休業後に、ほぼ全員が復職

- 出産・育児等を機に退職する社員は限定的で、産前産後休業及び育児休業後にほぼ全員が復職する。管理職の立場で産前産後休業する社員もいれば、復職後に管理職へ昇進した社員もいる。

#### ②基本的な考え方は、“社員が就業継続し、個々人が描くキャリア形成を可能にするためのサポートを提供する”こと

- 両立支援の基本的な考え方は、“会社は、社員が就業継続し、個々人が描くキャリア形成を可能にするためのサポートを提供する”ということである。キャリアを形成するためには、仕事を通じた経験の蓄積が最も重要であり、仕事上の経験が、個々人の成長の約7割に貢献すると考えている。そのため、産前産後休業や育児休業の取得期間を長くするようにサポートするので

はなく、いかに早く復職し、働き続けられるかという視点でサポートすることを重視している。

### ③産前産後休業及び育児休業からの復職後のキャリア形成に向け、在宅勤務制度の利用を推進

- 平成 25 年以前は、産前産後休業及び育児休業を経た復職後のサポートとしては、育児短時間勤務などの法定で定められているものを中心に導入していたが、産前産後休業及び育児休業からの復職後のキャリア形成がこれまで以上に可能となるよう、平成 25 年 4 月にワーキングペアレンツプログラムを導入した。この導入にあたっての基本的な考え方は「子育てをしながら働く社員が、ロリアルでの就業を継続し、社員個人が描くキャリア形成をサポートする」というものである。これに則り、当時（平成 25 年 4 月）1 日在宅勤務（1 日単位の在宅勤務を年間最大 12 日まで認める制度）、継続在宅勤務（1 日の所定労働時間のうち最大 2 時間までを継続的に在宅勤務にすることを認める制度）、子の看護休暇（有給）などを導入した。
- 会社としては、復職後に社員が短時間勤務制度を利用することで、通常勤務の社員よりも経験できる時間を減らすのではなく、短時間勤務制度の代わりに在宅勤務制度等を活用することで、通常勤務の社員と変わらぬ業務を行うことを可能にし、労働時間を確保することにより、経験を蓄積できる環境を整備したいと考えた。そして、約 1 年強の実施を経て、平成 26 年 7 月に、社員の代表者で構成されるコミッティ（委員会）を招集し、子育てをしながら働く社員が抱える現在の課題の洗い出しやそれに対する対応策を検討した結果、大きく二つの変更をすることになった。一つは 1 日単位の在宅勤務と子の看護休暇を半日単位で取得可能にすること、二つ目は在宅勤務の申請や報告の簡素化である。

### ④在宅勤務制度に関する事務手続を簡素化し、実質的な生産性向上を目指す

- 在宅勤務制度の見直しに当たっては、男性・女性の管理職及び一般社員から構成される社内コミッティを立ち上げ、実態を踏まえた具体的な在宅勤務制度の改善策を検討した。この結果、これまでは、在宅勤務制度を利用した後、社員に在宅勤務に関する報告書の作成・提出を義務付けていたが、このような書類作成の手間が増えることで、逆に、在宅勤務制度の生産性及び利用率が下がるといった意見が示された。
- 定型的な報告でなく、実質的に直属の上司と部下との間で仕事の進捗状況を共有し、在宅勤務制度による生産性向上を実現できるよう、定型的な報告書の作成・提出を廃止する予定である。

### ⑤直属の上司と部下の定期的な面談で、今後のキャリア形成について検討

- 全ての社員が、直属の上司と部下との間で、年 2 回、定期的な面談を実施している。定期的な面談では、部下が、直属の上司に対して、今後の自身のキャリアについての展望や希望する業務等を伝え、上司と部下でその実現に向けての話し合いを行う。会社がキャリア形成の複数のコースを用意し、いずれかを社員が選択するのではなく、“個人がどのようなキャリアを形成していきたいか”という希望を出発点として、“個人のスキル”と“ビジネスニーズ”を考慮し、個々の社員の成長に向けたキャリア形成を話し合っている。また上司に対しては、キャリア形成のサポートも含めた個人のディベロップメント（能力開発）を促す役割を担っていることを、研修等を通じて伝えている。

### ⑥会社と社員それぞれが最大限の努力をする

- 上記のように、社員が働き続け、キャリアを形成するために、会社として、最大限のサポートをする一方で、社員にも、公的サポートや家族のサポート等、会社以外の資源を十分に活用し、就業継続とキャリア形成が可能となるよう最大限の努力をしてほしい、と伝えている。子育てと仕事を両立するためには、会社のサポートを頼るだけでなく、やはり会社と社員それぞれが様々な資源を活用して、最大限の努力をする相互努力の関係が重要であると考えている。



業種 金融・保険業 所在地 東京都港区海岸1丁目2番3号 設立年 昭和22年（創業明治35年）  
 社員数 3,192名（内務職員のみ）（男性2,048名、女性1,144名）（平成26年3月31日時点）  
 事業概要 中小企業経営者に対する福利厚生制度の提供（生命保険の販売）等

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1 ノウハウや経験、会社に対するロイヤリティを有する人材に、もう一度会社で活躍してもらうことができるよう「ジョブリターン制度（再雇用制度）」を導入。
- ポイント 2 定期的な情報発信を行い、再雇用登録者とのコミュニケーションを向上。復職に対する意識付け等を行うことで、制度利用（復職）を促進。
- ポイント 3 社内インターンシップ、グループ人材交流など、様々なキャリア形成支援施策を実施するとともに、復職者を含めた社員全員が活躍するための職場環境づくりにも取り組んでいる。

## 1

## 企業の特徴

## ①職種・性別等に関わらず全社員が活躍できる環境を整備

- 社員は、営業・営業支援・企画・運用などの業務全般に従事する「内務職員」と営業に専従する「営業職員」に分かれている。
- 内務職員に占める女性の割合は、平成25年度末時点で35.8%、平均年齢は39.9歳（男性：41.2歳、女性：37.7歳）、平均勤続年数は15.8年（男性：16.7年、女性：14.2年）となっている。
- 平成25年4月に職群統合を実施し、内務職員の区分を「全国型」と「地域型」の2つに再編。両者の違いは転居を伴う異動の有無のみで、職種や性別等に関わらず、仕事内容や役割は同じとなっている。（※以降、内務職員に対する制度・取組等について記載）

## 2

## 再雇用の状況

## ①平成23年5月から「ジョブリターン制度（再雇用制度）」を導入。これまでに20名の方が制度を活用して復職

- 平成23年5月から、「ジョブリターン制度（再雇用制度）」を導入。ジョブリターン制度の登録対象者は、「勤続3年以上の社員で、結婚・配偶者の転勤・育児・介護を事由として退職した人」と定めている。
- ジョブリターン制度を活用して復職した社員の声を、社報や社内通知等を通じて積極的に広報していることから、対象事由に該当して退職した社員の多くが登録を行っており、現在の登録者数は約100名となっている。
- 退職後3年以内に復職した場合は、退職時の資格等級を引き継ぐことができるため、離職期間が3年以内であれば、キャリアの断絶を感じることなく復職することができる。なお、復職までの期限は特に定めていない。
- これまでにジョブリターン制度を活用して復職した人は20名で、うち6名の方が子育てをしながら復職している。

## ②ノウハウや経験、会社に対するロイヤリティを有する人材を再雇用

- 会社としてジョブリターン制度導入に取り組んだきっかけは、ノウハウや経験、会社に対するロ

イヤリティーを持っている人材に「もう一度当社で活躍してもらいたい」と考えたため。特に営業において、当社は法人営業が中心の独自のスタイルをとっているため、通常の生命保険営業とは異なるノウハウが必要となる。また、当社のOB・OGには、仕事のおもしろさを感じて「この仕事ならもう一度やりたい」と思う人も多い。このため、個々人の事情によって一度は退職せざるを得なかった社員が復職できるような仕組みを導入した。

- 制度を活用して復職した方からは、「一度離れてみて会社の良さが分かった」「以前はこのような制度がなかったので復職は難しかった。でも、今は復職できて良かった」という声が挙がっている。

### ③定期的な情報発信を行うことで、登録者とのコミュニケーションを活発化

- 定期的な情報発信など、登録者とのコミュニケーションを活発化していくことが制度の利用促進において重要であると考えている。
- 登録者からの「会社の情報などを知りたい」といった声を受け、平成26年1月から登録者に対するアンケートの送付、会社の最近のトピックや復職者の声などの提供を開始した。現在では年2回実施しているアンケートで、復職の意向、復職する場合に希望する拠点や業務内容・働き方、子供の有無、現住所等について確認をしている。
- アンケートを行うことで、それ以前にくらべ「定期的に会社から案内が送られてくる」という意識付けや復職に向けた心の準備などを促すことができた。定期的にアンケートを行い意識を高めたうえで、1月など、年度始の定期異動時に復職できるタイミングで募集を行ったところ、平成26年度は、4月に5名、その後の期中で5名と合計10名の方が復職した。

### ④より柔軟な制度となるよう、復職時の就業形態（正社員・パート・契約社員等）の多様化を検討

- ジョブリターン制度を活用した場合、正社員での復職を基本としているが、離職期間が10年以上になるなど、ブランクが長い方にとっては「正社員での復職はハードルが高い」との声があった。そこで、「1日数時間、週数日勤務」など、パート勤務で復職することができるジョブリターンの募集を個別に行ったところ、複数の方から応募があった。
- 復職時の就業形態を正社員に限定するのではなく、パートや契約社員から始めるなど、多様な選択肢があったほうが復職しやすいのではないかと考えている。ただし、多様な選択肢を用意するためには、受入側も含めて、両方のニーズを調整する必要がある。今後、復職時の就業形態（正社員・パート・契約社員等）の多様化などの新たな取組について検討していく必要性を感じている。

## 3

### 両立支援の 取組状況

#### ①法定を上回る両立支援制度を整備。育児休業から復職する方の多くが短時間勤務制度を利用

- 法定を上回る育児休業制度やファミリー転勤制度など、女性の継続雇用促進のための充実した制度が整っている。
- 育児休業は子どもが3歳となるまで取得することができるが、復職する方は1歳や1歳半のタイミングで戻ることが多い。また、復職者の7～8割は短時間勤務制度を利用している。

#### ②平成26年4月から、在宅勤務制度を導入。妊娠中の方や育児休業復帰直後の方に加え、生産効率の向上を目的とした男性社員も多数活用

- 各制度の中でも、最近、特に在宅勤務の普及・推進に力を入れている。通勤が負担となったり、体調が日ごとに変わる方に積極的に活用してもらえよう、平成26年4月から本社で勤務をす

る職員を対象に導入した。妊娠中の方や育児休業復帰直後の方などに個別にメール案内等を行うことで活用を促しており、これまでに累計 60 名以上の方が活用している。また、利用者の中には会議や電話対応がない事などによる生産効率の向上等を目的として在宅勤務を活用している男性社員も多い。

- 在宅勤務を行う場合は、会社から対象者に専用 PC を貸与している。セキュリティ面からデスクトップへのデータ保存やプリントアウト等は制限しているが、社内サーバへのアクセスなど、ネットワーク環境は社内にいる場合と同じ水準に設定されている。また、専用 PC には就業時間に応じた自動シャットダウン機能も付されているため、事前申請に基づかない残業等が発生しないよう規制が設けられている。

## 4

### 社員の キャリア形成 支援の状況

#### ①多様なキャリア形成支援施策を実施するとともに、社員全員が活躍するための環境づくりに注力

- 性別や子供の有無などに関らず、全社員がライフイベントに左右されることなくキャリアを築いていくことができる環境づくりに取り組んでいる。
- 平成 26 年には、新たに女性社員のキャリア形成支援を目的とした研修を女性社員とその上司と一緒に受ける「ペア研修」を開始。女性社員だけでなく、上司にも研修に同席してもらうことで、キャリア開発・両立支援を含めた“女性の働き方”について、当事者と認識を共有してもらうための取組を進めている。
- また、平成 25 年に職群統合を実施したが、全国型職員と比べて地域型職員（主に女性社員）はこれまでの業務経験が少ないなどの面がある。社内インターンシップやグループ人材交流など様々な施策を通じて不足している経験を補い、多様なキャリア形成を可能にするための取組を始めている。
- 特に、再雇用制度により復職した方の多くは仕事に対する意欲やキャリア意識が高い。制度面だけでなく、その人が望むような活躍の場を作っていくことも復職者を含めた社員全員のキャリアを考えていくうえで重要なことだと考えている。



#### 再雇用制度を利用し復職した女性社員

Aさん

- ◆同居家族 配偶者、子ども 1 人（2 歳半）
- ◆仕事内容 営業担当（税理士代理店に対する情報提供・研修など）
- ◆雇用形態 地域型職員（フルタイム）

#### 1 復職するまでの就労状況

入社後、内務職員の営業担当として勤務していたが、平成 21 年に結婚を機に退職。退職後、配偶者の仕事の関係で転居することとなり、転居先で別の会社にフルタイム正社員として再就職した。

その後、再度、配偶者の仕事の関係で転居。以前から再雇用登録をしていた大同生命から採用募集についての案内メールが送られてきたことをきっかけとして、平成 26 年 4 月に復職した。

## 2 現在の就労状況

現在は地域型職員（フルタイム）として、営業の仕事に従事している。以前とは、商品内容や業務環境が大きく変わっていたため、復職の際、覚えることが多く大変だったが、仕事自体は税理士代理店とのコミュニケーションがメインとなるので、あまりブランクを感じなかった。

子育てをしながら働くうえで工夫していることは、直行・直帰等を活用して育児等のための時間を確保すること。周りの人に迷惑をかけないように、自己完結しない仕事などは早めに終わらせるよう心がけている。また、会社から貸与されているモバイル端末を活用し、外回りの空き時間にメールチェックを行うなど業務の効率化にも取り組んでいる。

## 3 復職して感じたこと

現在の職場には子育て中の女性社員がいない。子育てしながら働くことは大変なことだが、自分が頑張ることで、他の方にも「出産しても働きたい」と感じてもらえればと思っている。私の後に、徐々に両立する人が増えて、より働きやすい会社になっていけばいいと思う。

## 1 復職した女性社員を受け入れるにあたって取り組んだこと

小さな子どもがいる方が復職されるということで、上司として最初は戸惑いがあった。そこで、まず本人としっかり話をし、業務内容や取り組んでもらいたいことなどについて説明するとともに、本人の要望や子育ての状況等について把握することから始めた。

同僚には、Aさんの状況を説明し、小さな子どもがいるので働く時間が限られていること、困っていたら協力してあげて欲しいことなどを伝えて理解・協力を求めた。

復職した女性社員Aさんの上司

Bさん

## 2 復職した女性社員と一緒に仕事をして感じたこと

地域型職員のキャリアについて、もっと検討する必要があると感じている。当社の地域型職員は、営業を担当している場合、営業現場で働き続けることが多い。本社管理部門で働く機会を増やすなど、多様なキャリアを積む機会を設けることで、復職者を含めた女性活躍推進につながるのではないかと考えている。

## 津田工業株式会社

再雇用制度・条件を就業規則に規定するなど利用しやすい環境を整備



業種 製造業 所在地 埼玉県比企郡滑川町大字都25-35 設立年 昭和41年  
 社員数 220名（男性96名、女性124名）（平成26年10月時点）  
 事業概要 真空蒸着加工等、プラスチック成型品への表面処理加工全般

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1 就業規則に、再雇用制度や再雇用時の条件を規定することなどで、社員が再雇用制度を利用しやすい環境を整備。中途採用や再雇用制度を利用して復職した元社員の定着率は高い。
- ポイント 2 復職前に、社内報の送付等、情報提供を行うことで、円滑な職場復帰を支援するとともに、仕事と子育て等を両立し、就業継続できる職場環境を整備。
- ポイント 3 復職経験のある社員を「子育て支援アドバイザー」として配置し、復職前後の様々な場面で、気軽に職場や子育てについて相談できる窓口を設置。

## 1

## 再雇用の状況

## ①就業規則に、再雇用制度及び再雇用時の条件を明記

- 就業規則に、結婚や子育て事由で退職した社員が復職を希望する場合、人員の状況にもよるが、できる限り対応することを規定している。また、復職する際の条件として、原則、退職前の待遇で本人と検討することも規定している。
- 育児休業制度等と同様、現場での適宜の対応ではなく、やはり就業規則にきちんと制度や条件を規定することで、社員が制度を利用しやすくなると考えている。

## ②再雇用だけでなく、産前産後休業や育児休業を利用した就業継続も併せて重視

- 再雇用制度を利用した社員は3名である。再雇用制度の利用を希望する社員には、復職前に、社内報の送付等、情報提供を行い、円滑な職場復帰を支援している。
- ただし、最近では、産前産後休業や育児休業（育児休業は最大1年6か月間の取得が可能）を取得し、再雇用制度を利用せずに、就業継続する社員が増えており、これまで11名が育児休業取得後、職場復帰している。再雇用制度を利用しやすい環境を整えるとともに、就業継続が可能な制度及び職場づくりを推進することが重要であると考えている。

## ③再雇用後の配属先は、本人と相談の上、人事がイニシアチブを取って個別にコーディネート

- 現在の社員のうち、再雇用された3名は、非製造部門の一般事務と品質管理、製造部門にそれぞれ配属されている。退職前の職場に戻る場合もあれば、違う職場に配属される場合もある。システムチェックな復職プログラムが用意されているわけではない。
- ただし、社員200名程度の会社であるため、何かあれば、すぐに人事担当者に情報が入り、柔軟に対応できる環境が整っている。再雇用した社員の配属先等については、人事担当者が本人と相談の上、現場の部長に相談し、個別にコーディネートしている。例えば、再雇用制度を利用して復職し、品質管理部門に配属された社員は、以前は総務部門にいたが、子どもが小さいうちは短時間のパート・契約社員として就業することを希望したため、短時間で勤務しやすい品質管理

部門に配属し、子どもが大きくなったら正社員転換することを予定している。

#### ④中途採用した社員や再雇用制度を利用して復職した社員の定着率は高い

- 中途採用者の定着率、特に元社員を中途採用したり、再雇用したりした場合の定着率は新卒社員よりも高い。中途採用者の定着率が高い理由として、当社は平成12年頃まで、中途採用者が多かったことから社内の受入体制・雰囲気が醸成されていることが挙げられる。中途採用者自身も新卒社員ばかりの職場では働きにくい面があるかもしれないが、職場に中途採用者が多いことで、馴染みやすいだろうと思う。社員の配属を検討する際に、新卒社員と中途社員の配置のバランスに配慮している。

## 2

### 両立支援の 取組状況

#### ①短時間勤務や年次有給休暇の取得促進等、様々な両立支援の取組を実施

- 子どもが9歳になるまで、育児事由の短時間勤務を取得することができる。社員のうち短時間勤務制度の利用者は、現在は1名（平成27年3月時点）である。通常は1日8時間勤務だが、前1時間後ろ1時間の時間短縮が可能であり、短時間勤務制度の導入により、小さい子どもをもつ女性の就業継続が容易になったと感じている。
- 年間の休日数を増やすとともに、労使で調整し年次有給休暇の計画的付与（5日間）を取り入れることにより、土日休みが実現した。新卒採用や中途採用で優秀な人材を獲得するためには、土日休みは重要であると考えている。

#### ②子育て支援アドバイザーによる相談窓口を設置

- 産前産後休業や育児休業取得後、また再雇用制度の利用により復職した際、復職経験のある社員から色々なアドバイスを受けられるよう、平成18年から「子育て支援アドバイザー」を設置した。人事担当者が、職種を問わず、適任者を子育て支援アドバイザーとして任命している。
- 再雇用制度利用者については、子育て支援アドバイザーと人事担当者が連携して、本人や各部門長（5名）と相談の上、復職者の配属先や業務量等を決めている。復職を希望する元社員が、いきなり人事担当者に相談するのではなく、子育て支援アドバイザーという気軽に相談できる窓口を設けることで、円滑な職場復帰が可能になっているのではないかと考えている。
- また、復職の際には、比較的人数の多い部門に配属するようにしている。やはり人数の多い部門の方が、子どもが急に熱を出したなど突発的な事態にチームとして柔軟に対応できるように思う。また、当社には、埼玉県内に3つの工場があるため、人事担当者が、各工場での社員の働きぶりや繁忙状況と、社員の希望等を考慮しながら、3つの工場のいずれに配属するかを検討することもできる。

# 12 大成建設株式会社

勤務地変更制度や女性リーダー育成研修など女性の活躍を推進

業種 建設業 所在地 東京都新宿区西新宿1丁目25番1号 設立年 大正6年  
 社員数 正社員7,951名（男性6,721名、女性1,230名）（平成26年3月31日時点）  
 事業概要 土木事業、建築事業、開発事業等



## 雇用管理のポイント

- ポイント 1 高いスキルや能力を有する人材でありながら、配偶者の転勤等により退職した人に再度活躍してもらうことを目的として「ジョブリターン制度（再雇用制度）」を導入。
- ポイント 2 離職期間中に他企業での就業経験がある場合は、キャリアがさらに形成されたものと捉え積極的に歓迎し、再雇用時の処遇にも反映。
- ポイント 3 配偶者の転勤に伴う「勤務地変更制度」の導入や、女性リーダー育成研修など、就業継続・両立支援策の充実とともに、女性の活躍推進に取り組んでいる。

## 1

### 企業の特徴

#### ①平成18年より女性が働きやすい職場環境づくりを本格的に開始

- 平成18年より、本格的に女性社員の活用と働きやすい職場環境の整備に取り組んできた。特に女性の積極的採用や職域の拡大に力を入れてきたことから、社員に占める女性比率や、作業所や営業職など従来男性が多かった職域で活躍する女性社員の数も年々増加している。

## 2

### 再雇用の状況

#### ①平成20年に「ジョブリターン制度（再雇用制度）」を導入。これまでに9名の方が制度を活用して復職

- 平成20年より、「ジョブリターン制度（再雇用制度）」を導入。勤続3年以上の社員で、出産・育児・配偶者の転勤・介護を理由として退職した人を登録対象としている。また、復職までの期限は特に定めていない。
- これまでにジョブリターン制度を利用して復職した人は9名である。登録者の中で退職時の事由として一番多いのが配偶者の転勤であるが、出産・育児及び介護事由で登録した人もいる。

#### ②設計部門など女性活躍が進んでいた部署での人材確保が制度導入の背景

- 社内でも設計部門は男女差が少ない分野であるため、以前から女性が活躍していた。働く意欲や能力が高いにもかかわらず、配偶者の転勤により女性がやむを得ず退職することは、会社としてもせっかく育てた人材でありもったいないと感じていた。
- そこで、高いスキルや能力、就業意欲を有する人材に、再度活躍してもらうことを目的に、ジョブリターン制度（再雇用制度）を導入した。
- 制度の登録は、退職時に、本人にジョブリターン制度に登録するかどうか希望を聞き、その後は年1回、希望が継続しているか確認している。

### ③離職中の就業経験を積極的に評価し、再雇用時の処遇に反映

- 再雇用制度を利用して復職する際は、退職前の職種（総合職・専任職・担当職）での採用を原則としている。本人も退職前と同じ部署への配属を希望するケースが圧倒的に多い。
- 復職後の処遇については、退職時の給与を基に、その後の職歴（他の企業での就業経験など）を勘案・反映して、給与水準を決定する。

### ④高いスキル・能力等を有する人材を確保できる点が制度のメリット

- 再雇用制度の導入は、一度退職した人に対して、育児等と両立しながら働くことも可能なので、積極的に戻ってきてほしいというメッセージを発信するという役割がある。
- また、登録者の中から、会社の人材需要と合致し、かつ過去の実績やスキル等について一定の評価がなされた人材を再雇用するため、確実に高いスキルや能力を有する人材を確保できる点が再雇用制度のメリットである。さらに制度を利用して復職する人は、会社の風土等もよく理解しているため、新卒で採用した人材を育成するより手間が省けるというメリットもある。

## 3

### 両立支援の 取組状況

#### ①社内への周知などにより、短時間勤務の利用が全社へ展開

- 正社員のうち、短時間勤務制度の利用者は約 80 名である。育児休業から復帰する正社員は、ほとんど短時間勤務制度を利用している。再雇用制度の利用者も、正社員と同様に両立支援制度を利用することができ、再雇用後に出産し、産前産後休業・育児休業した社員や、再雇用当初から短時間勤務制度を利用している社員もいる。

#### ②配偶者の転勤に伴う「勤務地変更制度」を導入し、女性社員の継続就業を支援

- 再雇用制度の導入のほかに、平成 22 年には、採用時に決定した限定された地域に勤務する社員で、配偶者の転勤等により転居が必要となった社員の「勤務地変更制度」を導入した。本人の希望と会社側のニーズが合致することが必要なため、各エリアの拠点となる支店の状況によっては、必ずしも本人の希望が叶えられるわけではないが、同制度を利用して就業を継続する社員も増えている。

## 4

### 社員の キャリア形成 支援の状況

#### ①若手女性のキャリア形成支援のための研修や、管理職の研修に注力

- ライフイベントを経ても就業継続できる取組は充実してきたが、女性社員の増加とともに、女性管理職増加に向けた取組にも注力している。その一つとして、若手女性社員を選抜して組織を推進するためのリーダーシップ開発を目的とした「女性リーダー育成研修」や、女性社員を部下に持つ管理職を対象にした研修を行っている。

# 13 帝人株式会社

子育て中の女性や中途採用者・再雇用者が管理職として活躍



業種 製造業 所在地 東京都千代田区霞が関3-2-1 設立年 大正7年  
 社員数 8,836名(グループ主要5社のみ)(男性6,686名、女性2,150名)(平成26年3月31日時点)  
 事業概要 高機能繊維・複合材料事業、電子材料・化成品事業、ヘルスケア事業等

## 雇用管理のポイント

- ポイント 1 子どもの有無等に関わらず、多様な経験・キャリアを有する者を積極的に中途採用。女性管理職（候補）のキャリア採用にも取り組んでおり、管理職を輩出している。
- ポイント 2 会社・復職者双方にとってメリットの大きい制度として、再雇用制度を導入。離職期間を活用してスキルアップして復職する社員もいるなど、積極的に利用されている。
- ポイント 3 多くの子育て中の女性社員や中途採用者・再雇用者が管理職として活躍。会社全体に、経営戦略の一環として女性活躍推進に取り組む風土が定着している。

## 1

### 企業の特徴

#### ①多様な人材が多様な分野で活躍

- 40社のグループ会社を有しており、主要5社（帝人、帝人ファーマ、東邦テナックス、帝人フロンティア、インフォコム）の社員数は8,836名（男性6,686名、女性2,150名）。そのうち、帝人及び帝人ファーマで働く社員が約6割となっている。

（※以降では人事制度が共通となる帝人及び帝人ファーマの制度・取組等について記載）

## 2

### 中途採用の状況

#### ①子どもの有無等に関わらず、多様な経験・キャリアを有する者を中途採用

- 平成25年の中途採用者数は46名で、うち16名（34.8%）が女性社員であった。
- 小学生以下の子どもがいる女性の中途採用実績もあり、採用された女性社員は、人事や購買、研究など、様々な職種・ポジションで活躍している。子どもがいることをリスクとは考えておらず、子育てをしながら働くことに違和感がない文化が社内に醸成されている。

#### ②女性管理職（候補）のキャリア採用も実施

- 女性活躍推進の一環として、平成14年から女性管理職（候補）のキャリア採用に取り組み始めた。当時、採用した人の多くは現在管理職になっている。
- また、この取組によりキャリア採用した人の中には採用当時から子育て中の人もいた。管理職候補であっても子どもの有無に関わらず採用する方針は変わらず、優秀であれば採用している。

## 3

## 再雇用の状況

## ①再雇用制度（HELLO－AGAIN 制度）及び配偶者海外転勤時の休職制度を導入

- 結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤を理由として退職した社員を再雇用する制度（HELLO－AGAIN 制度）を導入しており、平成 19 年の導入以降、25 人が復職している。再雇用登録の手続きは、退職理由となった事情が解消し、働くことが可能となった時点で行う運用としている。
- 近年では、配偶者の海外転勤により、今後管理職となって活躍してもらいたい層が退職するケースが発生していたことから、平成 26 年 10 月から、配偶者の海外転勤時に 3 年間休職することができる制度を導入。導入から数か月で、すでに 6 名の方が制度を利用して休職している。

## ②離職期間を活用してスキルアップして復職する社員もあり、今後も制度の利用を促進

- 再雇用制度を導入した理由は、会社の文化や背景等を理解している人、会社に対してロイヤリティを感じている人などは、帝人にとって大きな存在だと考えているから。また、復職する側にとっても慣れ親しんだ会社に戻ることは、他社に転職するよりも安心感があり、再雇用制度は会社・復職者双方にとってメリットの大きい制度だと考えている。
- 今後も再雇用制度で復職する人を増やしていきたいと考えている。以前、配偶者の海外転勤により一度離職した女性社員が、子育てをしながら海外で MBA を取得し、再雇用制度を活用して復職した事例があった。現在、彼女は子育てをしながら管理職として活躍している。離職期間中も有意義に過ごし、自己啓発に取り組む社員は貴重な存在であり、努力を怠らない人が会社に復職できるようにすることが、本来、再雇用制度に求められるべきところだと思う。

## 4

両立支援の  
取組状況

## ①個々の事情に合わせて柔軟に対応可能な短時間勤務制度を設定

- 短時間勤務制度は、1 日の所定労働時間を 30 分単位で 2 時間まで短縮することができる制度。
- 短時間勤務と通常勤務との行き来をある程度フレキシブルに行っている。申し出があれば通常勤務に戻れるようにしており、また、通常勤務に戻った後も、子どもが小学校 3 年生の年度末までは、再度短時間勤務に戻れるようにもしている。

## 5

社員の  
キャリア形成  
支援の状況

## ①多くの子育て中の女性社員や中途採用者・再雇用者が管理職として活躍

- 現在、女性管理職数は 88 名で、そのうち約 43%が子育て中の女性社員である。また、管理職のうち約 15%は中途採用者・再雇用者等であり、子育て中の女性社員や中途採用者・再雇用者が管理職となることに違和感はない。

## ②経営戦略として女性活躍を推進

- 当社でここまで女性活躍推進の取組が浸透した要因は、取組当初から「グローバル企業を目指すためには女性の活躍が必要不可欠だ」というトップダウンが継続し、地道に活動を続けてきたからだと思う。また、制度と同時に活躍できる土壌づくりも必要だと考えて様々な取組を行ってきたことも大きな要因だと思う。

■厚生労働省委託事業

## 「出産・育児等を機に離職した女性の再就職に係る調査研究事業」

■受託者

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

■お問い合わせ先

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 職業家庭両立課育児・介護休業推進室

TEL：03-5253-1111（内線7867）

【著作権について】 本紙の著作権は厚生労働省が有しています。

本紙の利用については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 職業家庭両立課 育児・介護休業推進（03-5253-1111 内線7867）までご相談ください。

【免責事項】 本紙の掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。



