

企業ヒアリング概要目次

※ 産業大分類・昇順

【建設業】	
・ 大成建設	23
【製造業】	
・ I H I	27
・ 協和界面科学	31
・ 三州製菓	35
・ サントリーホールディングス	41
・ 帝人グループ	47
・ 三菱化学	51
・ リコー	55
【情報通信業】	
・ S C S K	61
・ 日本電信電話	77
【運輸業・郵便業】	
・ 東日本旅客鉄道	81
【卸売業、小売業】	
・ 西友	85
・ 豊田通商	91
・ 三越伊勢丹ホールディングス	97
【金融業、保険業】	
・ 三井住友銀行	103
・ 明治安田生命保険	107
【宿泊業、飲食サービス業】	
・ 藤田観光	113
【教育、学習支援業】	
コヤマドライビングスクール	117
【医療、福祉業】	
・ 東京女子医科大学（東京女子医科大学病院）	121
・ ベネッセスタイルケア	125

大成建設株式会社【建設業】

- ◆ 主要な事業内容 : 土木事業、建設事業、開発事業
- ◆ 従業員数 : 約8,250人 (うち女性 約1,299人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 1.0 %、部長級 0.2 %、役員 0 %

従業員構成(人)

6,951	■正社員(男性)
1,299	■正社員(女性)
—	■契約社員(男性)
—	■契約社員(女性)

女性活躍推進に向けた取組経緯と推進体制の整備

- 労働力人口の減少が想定される中、優秀な人材確保への対策が重要な課題となっていたことから、女性活躍推進に取り組むこととした。
- 女性の活躍推進を社の重要課題として位置づけ、2007年に人事部内に「女性活躍推進室」(現:「人材いきいき推進室」)を設置。

採用に関する取組

【基幹職としての女性の採用数拡大】

- ・ 女性技術者をアニメ化した広告や、ホームページや各種就職情報誌に女性社員を積極的に紹介する等の取組を実施。
- ・ 2003年に初めて女性総合職を新卒採用し、2007年より女性基幹職(総合職・専任職)の採用が本格化。以降、新卒採用の女性比率は約20%となっている。
- ・ 採用は技術系(土木工学、建築工学出身者など)が8割を占め、事務系が2割程度。技術系を多く必要とする会社なので理系女子を採用したいが、母数自体が少ないため、確保が課題となっている。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【職域拡大に向けた取組(建設現場や営業職への女性社員の配置)】

- ・ 建設現場においては、施工管理と事務管理が主な業務となるが、その双方に女性を積極的に配置。2006年と比較して、2014年には現場で働く女性の数は14名から140名と約10倍となっている。
- ・ 女性用トイレや更衣室の設置、女性向けの軽量の安全帯やヘルメット、作業服の用意等、ハード面の環境を整備。
- ・ 取組当初、施工管理業務に就く女性は数名程であったが、現在は副所長という重責を担う女性社員も出てきた。
- ・ 事務管理業務についても、今までは男性社員が大半であったが、女性の基幹職採用の本格化に伴い、現在では多くの女性社員が担当している。
- ・ 女性の営業職への配置は以前は0名であったが、2014年には20名となった。配属に当たっては男性社員と同様に導入研修を実施するほか、事前に先輩男性営業職社員が、発注者を含め関係者に会社の方針を説明する等の環境整備にも取り組んでいる。
- ・ 女性は出産・育児期に仕事をスローダウンせざるを得ないが、その前の時期に仕事の面白さを感じてもらうことがその後のキャリアへの意欲に重要であると考えており、早期の育成を管理職に呼びかけている。

【短時間勤務者に対する業務の工夫】

- ・ 建設工事は工期も人数も限られているため、現場で短時間勤務者の配置は簡単ではないが、建設現場でも工事の進捗により時間が左右されることの少ない、工務や積算・コスト管理等の様々な業務を切り出し、短時間勤務者も配置している。

【海外への女性社員の派遣】

- ・ 海外にも職域を広げ、海外勤務を希望する女性社員を積極的に派遣。派遣先はこれまで8か国となり、1人で4か国の現場勤務を経験した女性技術者もいる。

【 勤務地変更制度の導入 】

- ・ 結婚・出産を理由に退職する社員は減ってきたが、配偶者の転居等を理由に退職する社員は依然として存在した。
- ・ そこで、**勤務地限定の社員**が配偶者の転居等により入社時の勤務地では継続就業が困難となった場合、**退職せずに転勤できる勤務地変更制度**を2010年に導入。配偶者の転勤のほか、介護事由での希望も可能であり、この制度を利用することで、退職することなく働き続ける社員が増えている。

【 キャリア選択制度の導入 】

- ・ **総合職で入社した社員**が、結婚や親の介護等によりライフスタイルを変更せざるを得ない場合に対応すべく、**勤務地限定社員に変更することができるキャリア選択制度**を導入している。

【 パートナーと考える仕事と生活の両立支援セミナーの開催 】

- ・ 社員の仕事と家庭の両立には、社員の配偶者などパートナーの理解・協力が不可欠と考え、2012年から社員とそのパートナーを対象としたセミナーを実施。パートナーとの協力関係をできるだけ早期に作り上げる観点から、**結婚前のカップルや独身者も参加できる**ようにした。また動画配信も行い、参加できない社員も自宅で視聴できるように。
- ・ セミナーでは、女性社員が仕事と家庭を両立させるためには、男性の家事・育児への参画が重要であることについて啓発するなどしている。
- ・ 参加した女性社員の配偶者からは、「自分の妻が仕事に対してこんなに前向きだと思わなかった」「自分の妻の仕事に対する思いを知れてよかった」という声が上がっている。

【 育児サポートプログラムの実施 】

- ・ 育児をしている社員が、安心して育児をしながら仕事を継続することができるように、産休・育休の取得から復職までだけでなく、その後の仕事と育児の両立も含めた長いスパンでのサポートを目的としたプログラム。



① 産休・育休前の三者面談（産休・育休1ヶ月前：本人・上司・人事）

- ・ 制度の確認、休業中の過ごし方、連絡体制、復帰予定等を話し合う。
- ・ また、所属部署や担当業務に関する情報の継続的な発信の有無等も確認し合い、休業中も会社とのつながりを保ち、安心して休むことができる環境を整えている。

② 休業中のスキル維持・向上支援、育休者ミーティング

- ・ 安心して職場復帰するためには、職場との継続的な情報交換に加え、能力開発も必要であると考え、休業中の業務スキルの維持向上を希望する社員に対し、自宅で学習可能なスキルアップ教材の貸し出しやその費用補助を行っている。
- ・ 育休者同士のネットワークづくりや、先輩社員から仕事と育児を両立するためのアドバイスを受ける機会を持てるように、年に2回、育休者を対象としたミーティングを実施。遠方により参加できない社員に対しては、動画配信も行い自宅でも視聴できるようにしている。

③ 復職前の三者面談（復職1～2ヶ月前：本人・上司・人事）

- ・ 復職後の業務内容や託児の状況、勤務時間、不安に感じていることを話し合う。
- ・ 本人と上司の双方が、復帰後も密なコミュニケーションを取りながら仕事ができるよう支援している。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 登用目標の設定 】

- ・ 2014年には、「**2020年に女性の管理職数を3倍にする**」という数値目標を掲げた。
- ・ グループリーダーや室長等のライン管理職に女性を任用。2012年7月には初めての女性部長が誕生し、作業所でも副所長が誕生するなど、指導的役割を担う女性社員が増加している。

【 評価制度の改正 】

- ・ 産休・育児休業・介護休業等による休職中の人事評価を行わず、復職後の昇級審査には休業前の評価を通算する制度へと改正。（ただし、休職期間については評価ポイントが加算されないため、昇級に、休職の影響は多少あるが、復職後の評価次第で早期に昇級する社員も出てきている。）
- ・ また、**意欲ある社員の昇級速度を速める評価制度**へと改正した。（2011年度より人事制度を見直し、意欲ある社員に対する処遇を改善したことから、そのモチベーションの向上に繋がっている。）

【 女性リーダーの育成に向けた研修の実施 】

- ・ 2008年から、女性リーダーを育成するための各種研修を実施。
- ・ 2012年からは、選抜した女性社員を対象に、次世代リーダー育成研修を実施。男性多数の組織の中で女性が能力を発揮するために必要な行動や思考法を教えるとともに、受講者同士や活躍する先輩社員とのネットワークづくりにも寄与している。受講者からは、「将来リーダーになった時の、部下への叱り方・認め方を学べた」「将来像が明確になった」という声が上がっている。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 ジョブリターン制度の導入 】

- ・ 従来、出産・育児や配偶者の転居に伴い、やむを得ず退職する社員がいたが、会社にとって大きな損失であることから、退職者を再雇用する制度を2008年に導入した。（再雇用に当たっては、会社での求人の必要が発生した際に、登録者リストの中から、資格や業務経験、勤務地などの要望のマッチする者にアプローチを行い、本人もその求人希望する際は、選考試験を受け、合格すれば再雇用となる。）
- ・ 妊娠・出産、育児、介護、配偶者との同居が事由による退職で、3年以上の勤務経験があれば、再雇用制度の対象となり、ほぼ毎年、この制度を利用して社員が復職している。

【 全役員・社員に対する意識調査の実施／女性社員に対する個別ヒアリングの実施 】

- 女性活躍推進に向けた課題を分析するため、**全役員・社員を対象に意識調査を実施**。意識調査は、「女性にも長く働いてほしい」、「結婚・出産後も仕事を続けやすい」、「雑務は女性という考えはない」、「女性管理職へ抵抗はない」、「仕事の成果や充実感を持っている」、「目標になる女性がいる」、「セクハラ・パワハラはない」、「男女公平に評価している」などといった項目について、Yes／Noで答えるアンケート形式で行った。
- また、**全女性社員の3分の1程を対象に個別ヒアリングを実施**。個別ヒアリングでは、現在の仕事やこれからの働き方に対する意識などについて質問をするとともに、異動可能な業務に就いている社員に対しては、ジョブローテーションに対する考え方についても質問を実施した。
- 意識調査・個別ヒアリングの結果、仕事への意欲に関し、男性社員の多くは「女性社員は現状の仕事で満足している」と考えていたが、**女性社員の約4割が「もっとやりがいのある仕事をしたい」と考えていることがわかった。同時に「失敗するのが怖い」「上司のサポートがあれば頑張れる」という意見も多く、男女の思考の違いも明らかになった。**

【 女性社員を部下に持つ管理職に対する研修の実施 】

- 前述の意識調査・個別ヒアリング結果をもとに、意識改革の一環として、**女性社員を部下に持つ男性管理職の約7割に対し研修を実施**し、女性活躍推進への会社の方針を伝えるとともに、女性社員の能力と意欲を引き出すためのマネジメントスキルを学んでもらった。近年は、その中でも特に、基幹職の女性社員の上司を対象に、男女間の思考の違いや特性を活かしたマネジメント、ハラスメントにならない指導法についての研修を行っている。
- また、会社のスタンスは「男女均等」であったが、女性社員に対する配慮をどこまでするかという点に悩んでいた。そこで女性社員にヒアリングを行った結果、**「男性と同じように扱ってほしい」という声**が多数上がったため、**管理職研修等において管理職への共有**を図った。
- 会社としては女性社員に、出産・育児の前に様々な仕事を経験して、「仕事は面白い」と思ってもらいたい。そのため管理職に対して、**「女性社員には、ライフイベントを迎える前に、成長実感を持てる様な仕事経験を与えてほしい」というメッセージを発信している。**

【 ハンドブックの配布 】

- ダイバーシティや、ワーク・ライフ・バランス等についてのハンドブックを全社員に、また「仕事と育児を両立する部下のマネジメントハンドブック」を該当する社員の上司に配布し、職場環境の見直しや、誰もが持てる力を十分に発揮できるいきいきとした職場づくりを目指している。

株式会社 I H I 【製造業】

◆ 主要な事業内容 : 製造業

◆ 従業員数 : 11,949人(うち女性 1,588人) ※2015年4月時点、役員含めず

◆ 女性管理職比率: 課長級 46名(2.7%)、部長級 14名(1.3%)、役員 1名(2.4%) ※2015年4月時点

【従業員構成】

※ 正社員 10,676人(うち女性 1,137人) ※2015年4月時点、役員含めず

※ 契約社員

パートタイマー: 500人(うち女性408人)、再雇用: 457人(うち女性2人)、その他契約社員(期間従業員・顧問・嘱託): 316人(うち女性41人)

採用に関する取組

【理系女子学生の採用拡大に向けた工夫】

- ・ 新卒定期採用において、事務系採用では女性比率が過去3年平均で約38%、技術系採用では約9%となっている。(過去3年:2013年～2015年の3年間)
- ・ 技術系採用では、特に工学・機械学分野の女子学生が応募が少なく苦戦しているが、女子学生向け採用セミナー、インターンシップでの女性の積極的受け入れ、女子学生向け採用ホームページの設置、女性向けパンフレットの発行などの工夫を実施。採用の裾野の拡大を図っている。
- ・ 女子学生向け採用セミナーについては、2015年採用向けは54名が参加し、うち8名が採用内定に至っている。
- ・ インターンシップについては、2015年採用向け(技術系のみ対象)は92人が参加し、うち女性は17人であったところ、その中から7人採用内定にいたっている。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【若手女性管理職による女性社員のネットワークづくり支援】

- ・ 「ネットワークリーダー」(若手の女性管理職)が各地区ごとに女性社員と勉強会や交流会等を実施し、社内ネットワークづくりを支援する仕組みを2013年度から導入。
- ・ ネットワークリーダーは、ダイバーシティ推進の意図を正しく理解し、各地区で後輩女性の成長意欲を引き出すとともに、人事部の教育担当が定期研修会を設け、課題や情報の共有などを行っている。
- ・ 2015年度からは、「生き生きとキャリアを重ねる」・「職場風土および男性の意識改革」をテーマに取り組んでいく。
- ・ また、ネットワークリーダー自身もこの取組を通じて成長することができるという利点がある。

【女性活躍推進の講演会実施】

- ・ 社外で積極的にダイバーシティ推進に取り組む経営者等をお招きし、2013年度から毎年講演会を実施している。
- ・ 講演会は「IHI単体向け」および「関係会社向け(2014年度から開始)」で、年に2回実施している。
- ・ 女性のキャリア意識向上や男性側の意識改革、ワークライフバランスなど、毎年講演テーマを設定のうえ実施している。また、講演会後は懇親会を開き、横のつながり強化にも取り組んでいる。

【女性管理職および管理職候補者への研修提供】

- ・ 女性管理職および管理職候補を対象とし、女性向けの社外・社内研修を実施している。
- ・ 社外研修は基本的に選抜型をとっており、将来の幹部候補育成に役立てている。
- ・ 研修の目的は「ネットワーク形成・モチベーション向上」「リーダーシップ醸成」「マネジメント能力向上」の大きく3つに分けて実施している。

【 社内報での女性管理職の紹介 】

- ・ グループ社内報でロールモデルとして複数の女性管理職へのインタビュー記事を掲載し、女性管理職が少ない関係会社も含め、グループ全体での女性活躍推進を進める一助としている。

【 女性を受け入れる現場に向けたマニュアル策定 】

- ・ 技能系（工場の現場）分野への女性の職域拡大をスムーズに行うため、女性の受け入れに慣れていない現場向けに、妊娠・出産があった場合に法律上就くことができない業務を列挙するなどした受入マニュアルを2015年度に作成した。

継続就業に関する取組

【 育児休業取得者に対する復帰支援プログラムと在宅勤務制度の試行 】

- ・ 2014年度より、ワークライフバランスの観点から、育児休業明け社員の在宅勤務制度を試行実施している。

【 育児・介護休業取得者に対する昇進の特例措置 】

- ・ 育児・介護休業取得者であっても、昇進スピードに大きな差が生じないよう、休業からの復帰時の特例措置を設けている。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 数値目標の設定 】

- ・ 2013年に、2018年までに女性管理職を3%に（当時1.6%）、また女性役員を1名以上（当時0名）輩出するという数値目標を設定。

【 経営トップによる女性の昇進状況のモニタリング 】

- ・ 会長、社長、副社長などで構成する「全社人事委員会」において、女性の昇進状況を年1回モニタリングしている。

【 幹部社員の計画的育成 】

- ・ 「サクセッションプラン」による幹部社員の計画的育成に取り組んでおり、この中で女性管理職も積極的に育成の候補とするよう働きかけている。
- ・ 「サクセッションプラン」は対象となる役職のレベルに応じて本社の人事委員会や各グループの人事委員会で共有している。

【 女性管理職候補者等の上司に対する育成ヒアリングの実施 】

- ・ 人事部が主体となり、女性管理職の上司、女性管理職候補者の上司に対する育成ヒアリングを実施している。
- ・ 女性管理職の上司に対しては、人事部のダイバーシティ担当者が実施し、女性管理職候補者の上司に対しては、各地区の人事担当者が実施。女性を育成する立場にいる上司の悩みや、育成したいと考えている点、部下となっている女性の昇進のタイミングなどについてヒアリングしている。
- ・ 育成ヒアリングを通じて、上司からの動機づけによる女性社員自身のキャリア意識向上、無意識での育成の男女差（女性に対して指示が遠慮がちになるなど）の解消を含めた男性社員の女性活躍推進に対する意識改革、組織・職場風土の改善、女性活躍推進施策へのヒアリング情報の活用が図られることを期待している。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 パート社員や契約社員の正社員化 】

- ・ パート社員や契約社員は主に工場の現場中心に配置されているが、一定の技術力を有する場合、テストや面談により正社員転換を実施。
- ・ 実績は、平成23年度は63名（うち女性5名）、平成24年度20名（うち女性9名）、平成25年度34名（うち女性25名）となっている。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組（性別役割分担意識の見直し等）

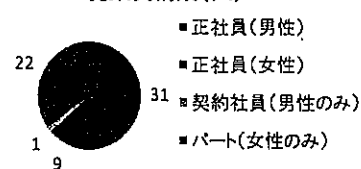
【 男性の育児参加促進策／妊産婦が働きやすい環境整備 】

- ・ 2015年より、以下のように男性の育児参加促進策や妊娠中の女性でも働きやすい環境作り等を推進。
- ① 配偶者が出産するときの出産休暇の改訂：配偶者が出産するときに取得できる休暇を現行5日以内から10日以内とし、取得期間についてもこれまで入院、出産、退院付近であったのを子が満1歳に達するまでに延長する。
 - ② チャイルドケア休暇（法を上回る独自制度）の改訂：チャイルドケア休暇の付与日数を現行20日までから25日までとする。また、育児休業早期復帰者に対し、チャイルドケア休暇の追加付与を新しく導入した。
 - ③ 復活年休制度の改定：年内に取得できる年休を全て消化した場合に、過去に未消化で消滅した年休を復活させて使用できる「復活年休」について、使用事由に妊婦健診、つわりなどによる休暇、配偶者の妊婦健診への付き添い、出産準備教室参加を追加するとともに、半日単位取得を可能とした。
 - ④ 妊娠期間中の時短勤務適用条件の緩和：従来医師の指導を前提としていた制度適用について、本人の申請により制度適用するよう改めた。
 - ⑤ 時短勤務制度の変更：これまで、育児理由の時短勤務者についてはフレックスタイム制度が適用されなかったが、日によっては通常通り勤務できる者のニーズを踏まえ、時短勤務中でもフレックスタイム制度の適用を可能とした。

協和界面科学株式会社 【製造業】

- ◆ 主要な事業内容 : 理科学機器の開発・製造・販売
- ◆ 従業員数 : 63人 (うち女性 30人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 0%、部長級 0%、役員 0%

従業員構成(人)



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 専門性の高い業界であるため、長年かけて育成した人材の離職は会社にとって大きな損失。**高い専門性を身につけた社員にライフイベントを乗り越えて継続して働いてもらうことが、ひいては会社の利益につながっている。**
- ワーク・ライフ・バランスを大切にする社長の方針のもと、妊娠・出産・育児休業取得などに対して社員全員が深く理解し、仕事と家庭を両立していくことが社内風土として根付いている。
- 社内勉強会や検定試験、研修などを積極的に実施し、普段から**一人の社員が自分の仕事以外の数種類の仕事をこなせるように**することで、育児や介護などで抜けた穴や業務多忙時期の部署への応援体制を整えている。
- 社員全員が利益を生み出す工夫をしながら効率的な働き方をし、ワーク・ライフ・バランスを実現している。
- 今後の課題は、仕事と家庭との両立に不安を覚え、管理職になるのを尻込みしてしまう女性社員の意欲・能力を引き出していくこと。
- 一方、**自社でワーク・ライフ・バランスを徹底し、大切に育成してきた女性社員が、配偶者(夫)の長時間労働ゆえに、育児と介護を一身に背負わざるを得ずに離職する例もあり、社会全体でワーク・ライフ・バランスに取り組む重要性を痛感している。**

配置・育成・教育訓練に関する取組

【多能工化の推進】

- ・ 社内勉強会や検定試験、研修などを積極的に実施し、普段から**一人の社員が自分の仕事以外の数種類の仕事をこなすことができるように**体制を整えている。
- ・ 特に**社内勉強会については毎月3回程度勤務時間内に実施**しており、機器の基本的な構造や操作方法、新商品について学ぶことができる。
- ・ 社内勉強会の実施については社員全員に周知されており、社員は自発的に参加することとなっているが、多くの社員が参加をし、他の人の仕事を勉強している。

【 社員で産休・育休取得者の仕事を代替できる体制づくり 】

- ・ 産休・育休取得予定者は、休みに入る前に自分の仕事の棚卸しをし、必要な仕事と不要な仕事とを分ける作業を行う。
 - ・ 必要な仕事については、部署内の残りの社員で分担して回す。部署内で回りきらない場合は総務部に相談し、対応策を検討する。総務部の社員は、普段より、いつでも他部署を応援できるよう、社内勉強会へ参加し、応援に入れる準備を行っている。
 - ・ また、普段から、「定時で仕事を終わらせる」という意識が全社員に浸透しており、社内の体制としてもギリギリの人数で一杯いっぱいの仕事をしているわけではないため、産休・育休取得者の業務の分担等により多少仕事量が増えたとしても、作業を効率化・作業方法の工夫等により、定時で仕事を終わらせることができてきている。
 - ・ なお、そのときの状況によるが、新たに人を雇う場合（＊）もある。
- （＊）元々一人採用したいと思っていたタイミングで退職者が出たため雇ったという実績あり。
- ・ 育休中は、所属部署の動向や、復帰後に役立つ知識や情報をとりまとめてレジュメにしたものを、毎月 1 回自宅に郵送している。

【 具体例①：技術部の女性社員が育休取得 】

- ・ 育休取得者の担当していた仕事を、そのまま入社間もない若手社員に引き継がせ、育成していった。

【 具体例②：総務部の女性社員が育休取得 】

- ・ 第一子出産時、第二子出産時と 2 回育休を取得。
- ・ 第一子についての育休取得時は、同じ部署の経理担当のパート社員に全業務を引き継ぎ正社員に登用した。経理業務は新たにパート社員を 1 名採用し対応。総務部女性社員は育休取得後、原職復帰し（ただし本人の希望で短時間勤務）、全業務を引き継いでいた正社員は経理業務に戻った。また経理で採用したパート社員を総務に配置転換し育休復帰後の総務部女性社員の補佐に付けた。
- ・ 第二子についての育休取得時は、2 名の社員で仕事を分担し対応。

【 具体例③：海外営業部の男性社員が育休取得 】

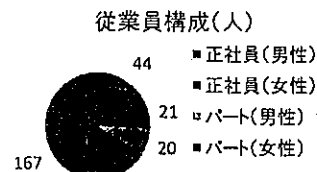
- ・ 同じ海外営業部の男性先輩社員が主な仕事を引き受け、事務的な補佐を総務部の社員が引き受けて対応。

【 ノー残業デーの実施 】

- ・ 以前より毎週水曜日と金曜日をノー残業デーに設定。東日本大震災後は基本的に毎日ノー残業デー。やむを得ず残業する場合は残業申請書を事前に上司に提出させている。
- ・ 社長自身が「時間内に仕事を終わらせるように工夫せよ」という考え方の下、自らも早く退社。いい意味でプレッシャーとなり、社員もそれに倣って早く帰る雰囲気醸成。
- ・ 社内で会議が多く行われており、1回あたり1時間～1.5時間かかっていた。**育休を経て復帰した総務部女性社員が、会議時間の短縮を提案。**その結果半分以上の会議が50分で実施されることとなった。

三州製菓株式会社【製造業】

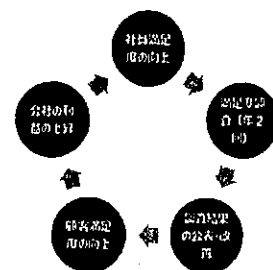
- ◆ 主要な事業内容 : 高級米菓（せんべい、あられ）、洋菓子の製造販売
- ◆ 従業員数 : 約252人（うち女性 約188人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 12.5%、部長級 0.0%、役員 0.0%



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 「すべてのものを真に活かす」という企業理念の下、すべての「人」（従業員）を真に活かそうとする取組の結果として、女性が活躍しやすい企業風土となっている。どんな優秀な人材も、その潜在力に着眼し、やる気を喚起しなければ埋もれてしまうという問題意識の下、社長自ら、パートを含む従業員一人一人に注目し、声をかけ、すべての「人」（従業員）を活かしきることに注力。

- 社員の高い満足度が、商品の質、接客の質、お客様の満足度の向上につながり、ひいては会社全体の利益の上昇につながるという考えの下、「社員満足度」を非常に重視した経営を行ってきた。年2回は社員満足度調査を行い、示された課題には即応。



- 社員同士の「助け合い」の風土の醸成に注力（後述の「一日一善」「一人三役制度」等）。結果として、子の看護などの家庭責任が生じた場合にも休みやすい企業風土となっている。

採用に関する取組

【 働きやすい企業風土に関する各種表彰を受けたことによる効果 】

- ・ 男女ともに働きやすい職場環境づくりに取り組んだ結果として、「埼玉県多様な働き方実践企業」プラチナ認定やくろみん認定、「均等推進企業部門」埼玉労働局長賞や経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」など働きやすい企業風土に関する各種表彰の対象に。これにより、知名度が上昇。
- ・ 20～30年前は、新卒採用において大卒の応募者が1人も来ない時代もあったが、ここ5年ほど約400人を超える応募者が集まるようになり、今年度は、2名の募集に対し700名超の応募があった。このため、男女を問わず優秀な人材を確保することができるように。

継続就業に関する取組

【 一人三役制度（後述） 】

- ・ 育児・介護等の事由により退職する従業員が生じると、新人社員に一から仕事を教えなくてはならなくなり、育成コストがかかると認識。
- ・ 後述の主業務のほかに二つの業務のスキルを磨く「一人三役」制度を徹底した結果、育児・介護等による休職者の業務を細分化し、残りの社員に割り振ることができるため、育児休業や介護休業を取得しやすい雰囲気が浸透している。
- ・ 育児休業取得については、正社員が1人、パート社員が5人取得しており、全員復職を果たしている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 「一人三役」制度 】

- ・ 子の看護や、家族の介護など、社員に突然の休暇取得が必要になっても仕事が滞らないよう、主担当業務のほかに二つの業務のスキルを磨く「一人三役」制度を導入。正社員だけでなくパート社員も一人三役をこなしている。また、三役にとどまらず四役以上をこなす社員が大半を占めており、中には九役こなす社員もいる。
- ・ 「一人三役」の習得は、課の中での係単位の配置換えを行い、1年程度以上配置することによって、複数の業務を習熟させていく。

【 「一人三役」制度の効果 】

- ・ 相手の仕事を理解するようになると相手への理解も深まり、結果として社員同士がコミュニケーションを取り合うきっかけが生まれ、助け合いの風土が醸成されている。また、相手の仕事を覚えることにより、自分の成長にもつながると実感する社員が多い。

≪ 具体例 ≫

- ・ 請求業務は月初は忙しいが、下旬になると余裕が出てくる。そのような期間に、課内の他業務を担当している社員や他部署の社員と、互いの業務について自主的に教え合っている。
- ・ 生産管理部門の社員が、営業部門の業務を学ぶため2年間営業部門に席を置き、業務を学んだ。営業部門からは毎回短い納期で商品を作るよう指示があるなど無理難題を押しつけられることもあり、ある意味敵対関係のような側面があったが、営業部門の社員は商品を買ってもらうためにお客様に頭を下げて回るなど、非常に努力をしているところがわかり、相手への理解が深まるとともに、その後の互いの部署間のコミュニケーションの活性化につながった。

【 「一人三役」制度の運用方法 】

- ・ 社内に「誰が」「どの業務を」「どの程度」担当できるのか、一覧にして掲示。これに基づき、応援体制が必要になった場合は、随時、担当間で調整。

	業務	社員a	社員b	社員c	社員d	社員e
〇〇部	A	5		4		2
	B	4	3	2		3
	C	4	5	1	5	4
	D	1			5	3

<一人三役基準表>

- 1：新人（研修・教育段階にある）
- 2：見習（指導下にあり、部分的に実務を行える）
- 3：補佐（業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる）
- 4：担当（責任を持って、業務を遂行できる）
- 5：玄人（落度・難点なく、常に円滑に業務を遂行できる）
- 6：達人（常に手本となる水準の熟練度で仕事ができる）

- ・ レベルは自己申告に基づいており、この表に基づいて社員がお互い仕事を助け合うため、皆正直に申告を行っている。
- ・ 業務の分類については、数年前にノー残業デーの導入を行うに当たり、各部署の業務の棚卸しをして、必要な仕事と不要な仕事、複数の部署で重複しており無駄のある仕事を整理。このため、各部署で担当すべき業務が非常に明確となっている。
- ・ 担当内が繁忙期で勤務時間内に終わらせることが難しいと予測される場合は、まず「一人三役」表に基づいて業務を担当できる従業員を探し、皆で応援体制を組むことにより勤務時間内に済ませることを基本としている。
- ・ それでも対応しきれない場合にのみ、例外的に残業を行うため、残業が少ない働き方が定着。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【パート社員から正社員への転換制度】

- ・ 雇用管理に柔軟性がないと優秀な人材が埋もれてしまうことから、転換制度を積極的に実施し、人材の活用につなげている。
 - ・ 女性正社員のうち約30%がパート社員から登用されている。
 - ・ ワーク・ライフ・バランスに関する取組の一環として、ライフスタイルに合わせた働き方を推奨している。子育て中の女性労働者がパート社員として入社し（又は再雇用され）、子育てが落ち着いた段階で正社員への転換を希望するというケースが多い。
 - ・ 正社員とパート社員との違いは、所定労働時間の長短のみ。「元々人間は平等である」という考え方の下、職責を果たせる能力があれば積極的に登用を行っている。具体的には、パート社員の中でリーダーシップのある社員に対して、「ぜひ正社員になってみないか」と声かけを行っている。
 - ・ 転換後のルートとしては、2～3年後くらいにアシスタントマネージャー（*）という役職につき、管理職となる者もいる。パート社員は業務に習熟していることから、短期間で役職に就く者が多い。
- （*）係長相当職を指す。当社では、経営会議に出席する者を管理職と呼び、アシスタントマネージャー以上が出席することとなっている。現在全管理職15名のうち女性は4名（全体の26%。目標は35%）。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組性別役割分担意識の見直し等

【朝礼での「一日一善」の発表】

- ・ 朝礼当番者が、自分が気づいた従業員間の助け合いの好事例を発表。
- ・ 各職場の「一善」をグループウェアに記入し、月間優秀社員賞の表彰を実施。（表彰者はパート社員の方が多い。）
- ・ 好事例の共有・表彰により、助け合いの風土が醸成され、社員のモチベーションの向上につながっている。

【プラス評価の実施】

- ・ 社員にそれぞれ得意な分野で活躍してもらうため、欠点ではなく長所を褒めるプラス評価を実施。指導に際しても、単に注意することはせず、「こうしたらもっと良くなる」という提案型で行うことを社長自ら実践。
- ・ また、社員手帳に、社長を含めた全社員の名前、誕生日、長所、得意なことを記載した一覧表を掲載。誕生日を把握することにより誕生日における年休取得を促進したり、社員のネットワークづくりの一助になったりと派生効果が生まれている。

【ハード面の整備】

- ・ 職場が駅から遠いため、育休復帰後の女性社員のために駅の近くにサテライトオフィスを設置。
- ・ 現在、その女性社員は短時間勤務で働いているが、時間制約のある中でも会社の期待に応じて効率的に仕事をこなしている。また、このような社員の姿勢を受け、会社全体の作業のスピードも効率化するなど好影響が出ている。

【 委員会活動 】

- ・ 社員の自主性を育む部署横断的な取組として、委員会活動を実施。13種類の委員会がある。
- ・ 通常業務とは別に、勤務時間内に活動を行う。正社員もパート社員も関係なく活動に参加。

« 具体例 »

- ・ 一人三役委員会

一人三役表の作成や、入れ替わりの多いパート社員への一人三役制度の説明、一人三役制度の質の向上に関する社員調査の実施などを行う。

- ・ 男女共同参画委員会

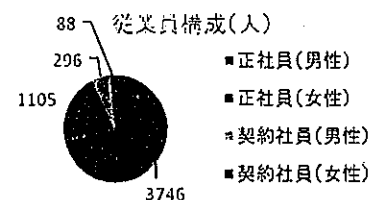
委員の80%が女性社員。女性が働きやすい会社にするために現場の声を吸い上げ、社長に伝える。

【 一人一研究 】

- ・ 創造性を鍛え、企画力の向上を目指した制度。
- ・ 社員がテーマを自由に設定し、上司と技術スタッフは支援者としてサポートを行う。
- ・ 一人一研究委員会（上記13委員会の一つ）により、表彰が行われ賞金も出る。
- ・ 誰がどのような仕事をしているか、情報共有の場になるとともに、社員のモチベーションの向上にも寄与している。

サントリーホールディングス株式会社【製造業】

- ◆ 主要な事業内容 : 食品関連事業、酒類関連事業、外食・花・サービス関連事業
- ◆ 従業員数 : 5,280人 (うち女性 1,195人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級12.0%、部長級4.7%、役員4.4%



女性の活躍推進に向けた取組経緯・基本的考え方等

- 1990年代頃までは、女性が出産・育児を機に退職することが一般的だったが、2000年頃から徐々に出産・子育て期を通じて働き続ける事例が増加。
 - 組織としての人材力・競争力の強化に繋げていくためには、単に「働き続ける」だけではなく、育児と両立しながら十分に「活躍できる」環境を整えていくことが必須。
 - 育児と両立しながら女性が第一線で活躍し続けるためのひとつとして、会社全体で長時間労働を改善していくことが、より重要な課題となった。
 - このため、時間をかけて、会社全体の「働き方革新」を徹底。2010年当時の深夜残業が日常的だった状態から、2014年には22時までの退社を徹底、その後もテレワークやフレックスタイムの活用促進により、時間や場所の制約を取り払った働き方の実現などを進めている。
 - こうした「働き方革新」とセットで、出産後に早く「フルモードに戻ってもらうための支援」を徹底。
- 現在では、30代後半の女性では子育てしながらのキャリア形成が多数派に。

採用に関する取組

【採用者の男女比率を半々とすることを目標】

- ・ 採用職種は、事務系、技術系（エンジニア、生物・化学）、製造現業職。
- ・ 技術系・製造現業職以外の職種については、男女半々の採用を目標としており、おおむね達成している。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【ライフイベントを経た後のキャリアイメージを形成する「4年次研修」】

- ・ 20代後半を迎えた入社4年目の男女社員に対し、ダイバーシティの意義を伝えるとともに、出産・子育て・介護といったライフイベントと仕事をどのように両立させていくのか気づきを与えるとともに、先輩等の事例を紹介。これにより、一人一人に時間生産性を高めた働き方を意識させ仕事と家庭の両立を前提としたキャリアイメージを形成させる研修を実施。

【様々なロールモデルのキャリアパスの情報共有】

- ・ 社内イントラに、男女100名を超える社員の様々なキャリアの軌跡を掲載。先輩たちのキャリアの歩みや、ターニングポイント等を知ることにより、自身のキャリアを考えるツールとして活用されている。
- ・ 女性社員についても、女性管理職や子育て中の社員など、様々なロールモデルの事例を紹介。

【 従来男性主体だった酒類営業への女性の配置拡大 】

- ・ 営業職は、長らく男性主体の職場。特にお得意先が飲食店の場合、夜間の営業活動となることもあることから、女性、ましてや子育て等の時間制約のある女性は配置困難、という「思い込み」が強かった。
 - ・ しかしながら、営業職が会社全体に占める比重は大きく、営業職で女性が活躍していない限り、会社全体の女性活躍推進は進まない、という問題意識の下、営業職へ女性を積極的に配置していくことに。
- 実際に営業の業務内容を精査すると、夜間の営業活動が不可避なお得意先は限定的であり、日中の時間帯だけでも営業活動は行えることが判明。また、当初は懸念を示していたお得意先であっても、女性の営業社員の能力が次第に顧客側に評価されるようになり、現在では、女性営業職が「当たり前」の存在に。

【 「ペア制」(複数担当制) によるカバー体制の構築 】

- ・ 担当商品カテゴリーを分担することで、より高い専門性を顧客に提供するという営業戦略上の必要性から、一部の部署で「ペア制」(一人の顧客を二人で担当)を導入したところ、担当同士で互いにカバーし合うことができることから、子育て等の時間制約のある女性の配置にも効果的。

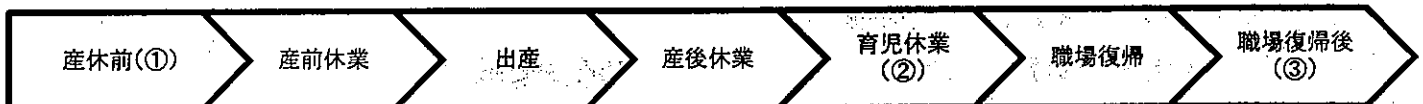
【 育児休業から復職した営業職へのメンター制度 】

- ・ 出産前は営業職でも、時間制約への不安から、育児休業からの復職に際し配置転換を希望する者が多かった。営業職へ配置する際は、この不安を払拭するために、復職後の半年間メンターをつけて相談支援体制を厚くすることにより、子育て期であっても営業職で活躍し続けるロールモデルを徐々に輩出。

継続就業に関する取組

【 産休・育休前・中・後の研修の実施 】

(★参考資料1)



①「産休前ガイダンス」の実施 (産休・育休取得予定者)

- ・ 目的：育児関連制度の紹介、保活情報や育児に関する知恵袋等の提供により産休前の不安を解消すること。会社から本人への復職への期待を伝えるとともに、復職後の両立のイメージを持ってもらうことなど。
- ・ 内容：妊娠後～復職後に利用できる制度や心構えや、先輩社員からのメッセージの紹介、カウンセラー(キャリアアドバイザー)からのアドバイスなど。

②育児休業中の社員に対するフォローアップ(「SMILE通信」の配信)

- ・ 毎月1回、復職に向けてのお役立ち情報や会社の直近の動き、先輩ママ(パパ)社員の活躍状況などを紹介する通信を配布。(上司にも情報共有)

③育休後フォローアップセミナー(産休・育休から復職して約半年～1年になる社員)

- ・ 目的：今後、育児と仕事を両立していく上での不安を解消すること。中長期スパンでのキャリアについて考察を深めること。社内のロールモデルとの接点・復職者同士のネットワークを構築し、更なるチャレンジ意欲を高めること。
 - ・ 内容：外部コンサルや先輩ママ社員による講演。グループディスカッションによるネットワークづくりなど。
- * 復職後、長期にわたる短時間勤務の利用については、キャリア形成上のデメリットもあることを説明した上で、柔軟な働き方やサポート施策利用と家庭の協力を得ながら、できるだけ早期に「フルモード」に戻ることを推奨。

【 復職者上司向けガイダンス（産休・育休から復職したメンバーを持つ上司 *必須参加） 】

- ・ 目的：子育てをしながら仕事をするメンバーの状況や、関連する人事制度・サポート施策を正しく理解すること。
復職者が成果を出していくための日々のマネジメントのヒントを提示することなどで、メンバーが成果を出していくためのマネジメントについて考える機会を提供。
- ・ 内容：両立支援制度の紹介や、面談などコミュニケーションやマネジメントのポイントの紹介など。
- * 子育て中だからといって、過度な配慮はせずに、中長期的な育成を考えた課題を与えていくべきことや、子育てを支える家庭のリソース等は一人ひとり異なることから、丁寧にコミュニケーションを取りながら、どのような配慮が望まれているのかを考えるべきこと等を伝達。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 経営トップの強いコミットメント 】

- ・ 社長自ら、社内イントラ等において、「会社以外で自らを磨くことが創造性を高める」等のメッセージを度々発信。

【 年間残業計画の策定／各課・各月単位のPDCA 】

- ・ 個人ごとに年間の残業計画を策定。毎月、各課で検証し、残業の多い社員と課長が個別に面談する等により、月単位でPDCAを実施。

【 管理職のマネジメント力強化 】

- ・ 2013年には、全課長(900名・計29回)を対象に、時間管理や組織の生産性向上等に関するマネジメント力の強化に向けた研修を実施。
- ・ また、新任マネージャーに対し、時間管理や組織の生産性向上等に関する研修を定期的実施。

【 人事評価における生産性向上に向けた目標設定 】

- ・ 2014年より、管理職の人事評価（業績評価）において、生産性向上に向けた目標設定を必須化。昇給・賞与査定や昇進昇格の判定にも反映。
- ・ 管理職が、各職場の生産性向上の推進者となるという意識改革に寄与。

【 管理職に対する360度評価の実施 】

- ・ 管理職に対し、従来の上司からの人事評価に加え、部下からの360度評価を導入。
- ・ より幅広い視点から評価を行えるようにするため、評価者の範囲を2段階下の部下にまで広げ、評価者数を増やす工夫をしている。
- ・ 評価結果は上司に渡し、面談時に管理職本人へフィードバックされる。また、管理職の昇進昇格の判断の際、マネジメント力を図る指標として活用。
- ・ 具体的な評価項目は、「チーム力の発揮」「人材育成」など原則、9項目。

【 生産性向上法に関するナレッジ共有 】

- ・ 働き方の見直しに関するガイドブックをイントラにて全社員に共有。
- ・ また、相対的に長時間労働が多い営業部門では、優秀な営業職員の業務プロセス・コツを「KACHI・ネタ・BANK」として社内イントラで共有。社員の時間生産性の向上に寄与している。

【 テレワーク・フレックスタイムの推進 】

(★参考資料2・3)

- ・ 原則、入社2年以上の全社員が、10分単位のテレワーク、5:00－22:00の間でのフレックスタイムが可能。
 - ・ 業務開始前には開始時間及び業務内容を、業務終了後には終了時間及び進捗状況について、上司に報告を義務付けることにより、十分に業務管理が可能。(上司は部下の普段の業務スピードを当然把握しているため、1日のアウトプットを見れば勤怠状況のチェックは容易。)
- ※ 2014年は社員の約半数が利用。
- ・ 育児事由など時間的制約がある社員のみならず、電話等に邪魔されずにまとまった仕事に集中したい時などにも利用されている。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 選抜型研修の実施／ネットワーク形成 】

- ・ 管理職層・非管理職層ともに、選抜された女性の登用に向けた研修を実施(社外との合同研修など)。
- ・ また、職階に応じた交流機会を提供(「女性マネジャーフォーラム・ネットワーク幹事会」「リーダー層昇格女性キャリアカフェ」「若手営業女性ワークショップ」等)。互いに励まし合う関係を支援することで、継続的な人材育成・輩出へ。

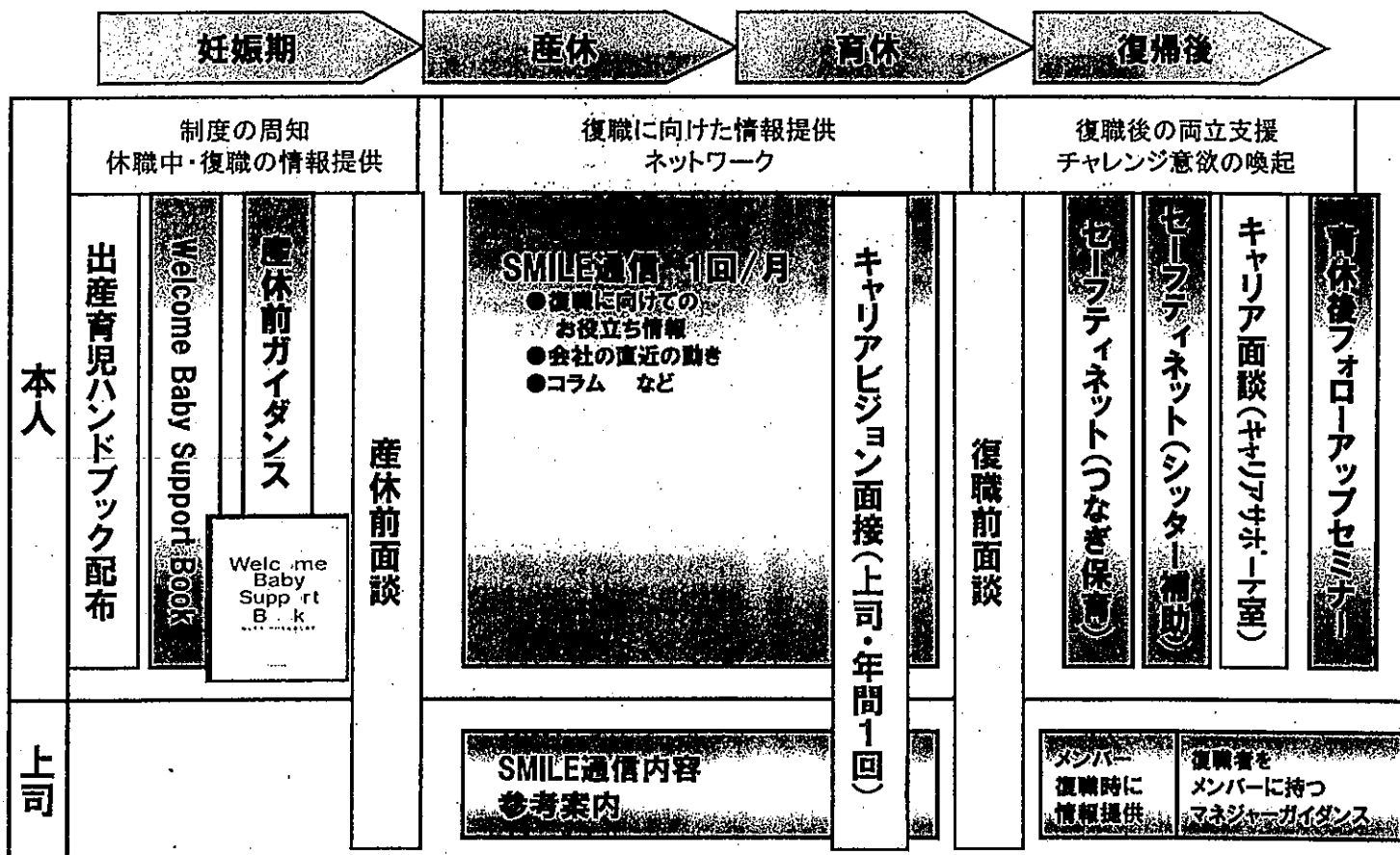
【 男性の子育て参画の促進－上司を通じた育児休業取得勧奨等 】

- ・ 配偶者が出産した社員本人と上司に対して、人事（ダイバーシティ推進室長）から育児休業取得を勧奨するようメール送付。また、育児休業の取得対象者であることを示すポップを対象者上司に送付。本人の机の上に設置。
- ・ 部署内で1～2人と取得者の前例が出ると、取得者がさらに続くようになる例が多い。
- ・ さらに、一部事業所では、育児休業取得対象者の男性本人と、その上司の参加を必須とした「ちちおやガイダンス」を実施。父親となる機会に、働き方を見直し、今後のさらなる活躍につなげる狙い。
- ・ こうした取組の結果、男性の育休取得率は約2割に上昇。

参考資料 1

活躍のための両立支援

～休職前・中・後のサポート～



テレワーク×フレックスタイムの活用事例

0:00 6:00 9:00 12:00 15:00 18:00 21:00

【従来の勤務】



※9:00-17:30の所定内勤務の後に通勤、+通勤時間がスタンダード。

テレワーク

10分単位で取得可能

×

フレックスタイム

T5:00-22:00

①朝1時間在宅勤務をしてから出社。通勤ラッシュの回避に。

毎日ではなくてOK

▽通勤ラッシュの回避につながり、疲労度軽減。夜の自由な時間も確保



②業務を中断し、用事(家事・自己啓発など)を済ませ、自宅で業務(ただし、～22:00まで)

▽業務を一旦中断し、子供のお迎え、家事を済ませてから自宅で勤務。



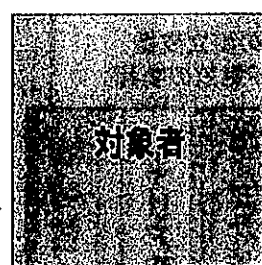
③在宅勤務。昼休みを長くとり、平日の昼にしかできない用事を片付ける

▽銀行・役所…。在宅&平日だからこそできることは、実はたくさんある。更に、在宅勤務で業務にも集中!



働き方に関する諸制度の改定

〈2010年～2011年改定〉



対象者

フレックスタイム制:基準なし
在宅勤務:以下の要件をすべて満たす者
A. 業務上支障がないと会社が認めた者
B. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者
C. 会社と同等の就業環境が整備できる者

フレックスタイム制	適用単位
	コアタイム
	フレキシブルタイム

部署単位
※支部協定必要

T11:00-14:50

T8:00-20:00

在宅勤務制度	日数
	取得単位
	勤務場所
	勤務時間
	通勤

週1日(上限2日)

1日単位

自宅
※会社にも届出

事業所の所定労働時間に合わせる
勤務時間は7.5時間が上限

原則として認めない

改定(2010年8月)

以下の要件を全て満たす者とする。

- A. 勤続2年以上の者。専門性を有し即戦力として雇い入れる者は、勤続1年以上の者
- B. 業務上支障がないと会社が認めた者
- C. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者
- D. 会社と同等の就業環境が整備できる者(テレワークのみ)

ただし、Aのみ満たさない者について、所属長の判断によって認めることがある。

個人単位

なし

T5:00-22:00

在宅勤務する場合は1週間で休日を除く営業日の半分以上出社しなければならない

10分単位

事前に所属長に申告し、承認を得た場所
※就業環境/セキュリティは確保する

事業所の所定労働時間に合わせるがフレックスタイム制も利用可

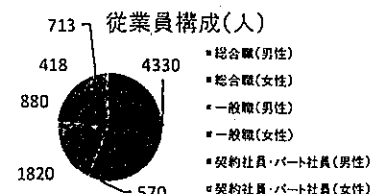
業務内容・通勤時間を事前に所属長が認めた場合のみ可

テレワーク(在宅勤務)
利用状況(2014年)

1日約400名が利用!
年間利用者 3,196人
全社のうち約5割が利用
(SHD籍・SBF籍)

帝人グループ【製造業】

- ◆ 主要な事業内容 : 高機能繊維・複合材料事業、ヘルスケア事業、電子材料・化成品事業、IT事業等
- ◆ 従業員数 : 約8,500人(うち 女性約2,000人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級4.2%、部長級1.4%、役員5.1%



女性の活躍推進に向けた取組経緯・基本的考え方等

- 1999年、当時の社長が欧米企業で女性の活躍を目の当たりにし、グローバルに事業展開する事業として、女性活躍は不可欠だという危機感を持ち、取組を開始。
- 女性活躍推進に向けては、女性が意欲・能力を最大限に発揮できることを支援するという考え方の下、「女性に対する優遇措置は、母性保護以外は行わない」ことを基本としつつ、「女性であるが故に、男性に比して活動機会が限定されたり、妨げられたりすることがないよう、社内意識風土や人事施策を変革する」というのが基本的考え方。
- 取組開始当時より、数値目標を常に設定してきたが、「数合わせは決して行わない」「採用・登用基準は決して甘くしない」ことを徹底。
- 取組に着手して間もない当時は、幹部層にも女性側にも、「女性が幹部になれるのか？」というジェンダーバイアスが存在。幹部側には主として、女性の退職リスクや自覚、管理能力への不安があり、女性側には、専門職志向や自身の適性や長時間労働への不安あり。
- こうしたジェンダーバイアスの「自然消滅」は考えにくく、意識的に払拭する必要があるという考え方の下、2002年に、「女性管理職3倍増計画」(2005年までの間に女性管理職を3倍に)を策定するなど本格的取組に着手。

女性の活躍に向けた推進体制

- 1999年に社長のトップダウンにより「女性活躍委員会」を設置。男女社員13名を任命。
- 2000年に「女性活躍推進室」(専任組織)を設置。
- 2007年には「ダイバーシティ推進室」へとミッションを拡大。

採用に関する取組

【女性の採用拡大】

- 2001年当時に、「新卒総合職の女性採用比率30%以上」という数値目標を設定。2015年度まで通年でもほぼこの目標を達成。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【 将来の女性幹部候補の育成プログラムの実施 】

(★参考資料)

- ・ ライフイベントによりキャリア形成上の迷い・悩みが生じやすい30歳前後の女性の優秀者を集中的に育成するため、「女性幹部候補育成プログラムEWA」を開始。
- ・ 中長期のキャリア形成とワーク・ライフ・バランスを考えさせることによる将来の不安の払拭や、自分らしいリーダー像を獲得させること等の効果を狙いとする。

【 女性一般職の能力開発支援 】

- ・ 女性一般職で希望する者に対し、年1回、1泊2日の研修を実施。
- ・ 問題解決のためのスキルの習得、上司を巻き込みながら自ら業務（職場）改善提案を作成するためのプログラム等により、意欲の高い女性一般職の意識改革と能力開発を支援。

継続就業に関する取組

【 配偶者の転勤時の帯同転勤／同行休職制度 】

- ・ 配偶者の転勤時に、転勤先（地域）で仕事が確保できれば、本人を当該地に転勤させ、退職させないよう配慮を実施。（2001年～）
- ・ また、配偶者の海外転勤など転勤先での仕事の確保が困難なケースについては、3年間までの休職を認めている。（2014年10月～。既に8名の利用実績。）

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 PCのログ管理等による長時間労働是正の取組等 】

- ・ これまで、女性の活躍推進に向けて様々な取組を実施してきたが、長時間労働の職場慣行が改善されない状況では、就業継続ができて、育児中などの時間制約のある社員には主要プロジェクトが任せられない等によりどうしてもブランクが生じてしまい、出産・子育て期を通じた十分なキャリア形成が困難。
- ・ 今後の女性活躍推進に向けた主要課題として、男女を通じた職場全体の働き方改革の必要性を痛感。
- ・ 従来、勤務時間管理は自己申告をベースにしてきたが、PCのログによる勤務時間管理を実施など、働き方改革に向けた取組を現在検討中。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 ロールモデル輩出に向けた女性管理職のキャリア採用の実施 】

- ・ 2002年当時、まだ社内に女性管理職が数少なかったことから、ロールモデルの輩出のため、各職場に対し、人手が必要なポスト及び職責の提出を求め、それに基づき、7名の女性管理職の中途採用を実施。

【 「サクセッションプラン」による女性の幹部登用に向けた重点的育成 】

- ・ 従来より、課長以上の管理職が、部署内から、自らの1年後・3年後の後任候補者を記入し、集中的な育成・登用を行う「サクセッションプラン」を実施。
- ・ 2011年には、同プランに「女性欄」を新設。1年後・3年後の後任候補者として未だ部署内に適切な女性が育成されていない場合であっても、3年後以降の女性候補者を探して記入させることにより、優秀な女性の育成に対する管理職の意識づけを強化。

【 「直送自己申告」制度 】

- ・ 自らの人事評価・配置・処遇について、上司を介さずに、人事部門へ直接相談できる仕組みを導入。
- ・ マイノリティであるが故に生じた不利益があると判断される場合には、ダイバーシティ推進室が問題解決に当たる。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 派遣社員から正社員への転換 】

- ・ 経営状況から増員可能な状況になった際に、派遣社員のうち派遣期間が長く業績に問題のない人物についてリストアップし、試験を実施した上で、正社員への転換を実施。

【 一般職から総合職への転換 】

- ・ 一般職の社員の中から、能力的に総合職に相応しい人材について上司が推薦し、試験を実施した上で、総合職への転換を実施。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 再雇用制度 】

- ・ 家庭事情（結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤）による退職者（男女双方）を対象に、退職事由が解消し働く意欲がある者を、希望する地区での採用ニーズがあり本人に適性がある場合に、正社員として再雇用。

【 育児・介護休業期間の人事評価の取扱いの改善 】

- ・ 昇級及び職掌転換の要件に使われる評価は、育児・介護休業に入る期の1つ前の期の評価を保障。
- ・ 昇進の要件である職級在籍年数は、評価の期中に育児・介護休業に入った場合でも、休業期間が1年以内であれば、通常通り扱われる（1年遅れることにはならない）。

【ダイバーシティに関する管理職研修の実施】

- ・ダイバーシティ推進の目的・意義を理解してもらうため、2002年より、部下をもつ管理職に対する研修を実施。これまでに延べ700人の管理職が受講し、職場風土改革に効果。

参考資料

女性幹部育成プログラム EWA(Empower Women Advancement) 概要

①目的 : 女性幹部候補の母集団形成

②期待効果 : ・中長期キャリア形成とワークライフ・バランスを考え、将来の不安を払拭する
・リーダーシップについて考え、自分らしいリーダー像を獲得する
・ネットワーク形成、問題解決スキルを獲得する

③対象者 : 入社7-13年、30歳代前半層(中核グループ会社で250名)から選抜

④研修方法 : 各期20名程度、集合研修2回+OJT

⑤内 容 :

＜集合研修1＞ キャリアとワークライフ・バランスを考える
キャリア理論(Planned Happenstance、キャリアレインボー)
ロールモデル講演、各自の将来像を描く

＜集合研修2＞ リーダーシップを考える
経営的な視座をもち、自分の仕事を見直す
課題解決スキルを習得する

＜アクションラーニング＞

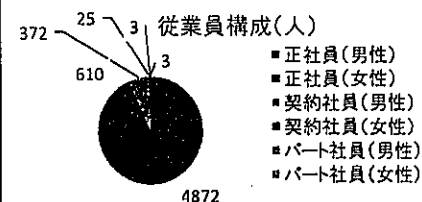
上司と共に取組課題を設定し、コーチングを受けながら、職場の課題に取り組む

＜進捗報告会＞ 2ヶ月の歩み・成果を共有する キャリアビジョンの見直し 決意宣言

※人事担当役員・上司参加

三菱化学株式会社【製造業】

- ◆ 主要な事業内容 : 機能商品、ヘルスケア、素材他
- ◆ 従業員数 : 5,885人 (うち女性638人) 2015.04.01現在
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 2.1%、部長級 1.7%、役員 0.0%



女性の活躍推進に向けた取組経緯・基本的考え方等

- 2008年に、人材・組織開発部に「ダイバーシティ推進グループ」を設置。トップの「女性の活躍推進宣言」を発表。その中で、女性の積極採用・育成、第一線での活躍の支障となる要因の排除・極小化、性別によるハンディを感じさせない風土づくり等の基本的考え方を提示。
- 「三菱化学が生き残り、勝ち残り、持続的に発展するため」の経営戦略としてダイバーシティ推進を位置づけ、①職域拡大、キャリア開発支援、登用などの「人づくり」、②トップ方針の浸透、ワーク・ライフ・バランスの推進、周囲の理解・支援などの「組織風土づくり」、③転勤への配慮、出産や育児、介護との両立などの「仕事と生活の両立支援」に取り組んでいる。

採用に関する取組

【女性の積極採用】

- ・ 職種は、「総合職」(事務系及び技術系)と製造現場のオペレーターや品質管理、庶務などを行う「基幹職」に分かれている。
- ・ 2025年までに総合職事務系の女性採用比率を40%以上、技術系の女性採用比率を20%以上とすることを目標に掲げ、女性の積極採用を行っている。
- ・ 近年は総合職事務系はおおむね30%以上、総合職技術系は10%半ばの女性採用を達成。

	事務系	技術系
2013年度入社	44%	18%
2014年度入社	31%	15%
2015年度入社	50%	29%

- ・ 総合職技術系は1983年頃から、総合職事務系は2000年頃から、積極的に女性を採用し始めた。当初は30歳前後での離職者が多かったが、徐々に定着し始めてきたところ。

【 営業部門への女性の配置 】

- ・ 従来、営業部門には、顧客企業の敬遠等を懸念して、女性をあまり配置してこなかったが、女性の職域を広げる観点から、営業部門への積極的配置を開始。
- ・ 人事部が受け入れ先となる営業部門に対し説得を行うとともに、女性社員側の不安を払拭することにより、少しずつであるが女性社員が営業職へ配置されるケースが増え、結果として、性別に関わりなく成果を挙げる例が出てきている。

【 キャリアチャレンジ制度 】

- ・ 下記の制度を創設し、本人希望に基づき、異部門・異職種への異動を可能とし、育成を行っている。

	公募	社内 F A	社内インターン
制度概要	各部門から求人があった職種について、公開募集を行い、希望者の中から応募部門が選考を行った上で異動を実現する制度	希望する部門・職種への異動を自ら申し出、異動希望先の選考により、異動を行う制度	元の職場へ戻ることを前提とし、通常の人事異動では得られないような他部門の職務を2～3年間経験する制度
応募要件	勤続3年以上社員（公募や社内 F Aにより異動して3年を経過しない者を除く）	35歳以上管理職社員	入社4年目～35歳の社員
職場の上司への事前相談	不要	事前に話し合いを経ていることが望ましい	必要

【 女性幹部候補者の発掘と育成&中途採用 】

- ・ 女性管理職一人一人について、その上司に対し、キャリア調査を実施。
- ・ 女性管理職本人の①今後のキャリア展開の見込み、②特に優れている点、伸ばしたい点、強み、それらを示す実績、③課題、改善すべき点、弱み、④今後どのような経験を積ませることが必要か、そのための具体的な育成・配置計画をどのように考えているかについて、聴取を行い、今後の配置・登用へ結びつける。
- ・ 併せて、ポスト決め打ちで、30代後半から40代の女性管理職の中途採用を検討。

【 業務棚卸シートの導入（対象：基幹職） 】

- ・ 現在までの業務と経験の自己分析を通じ、社員個々人が今後の中長期的キャリアを考えるための業務棚卸シートの作成を推進。
- ・ 本シートは、管理職と社員との面談補助資料として利用し、両者が一体となって、従業員が活躍しつつづける道を探し、業務の効率化を進める。
- ・ また、本社では、棚卸結果を踏まえ、必要なスキル獲得に向け、既存の研修の受講（経理や物流など）を斡旋している。

【 キャリア形成支援（対象：全員） 】

- ・ キャリア意識調査、講演会・キャリア研修を実施。
- ・ 各場所に応じた施策を実施（業務棚卸、中長期キャリア計画策定など）。
- ・ 社内キャリアカウンセラーの育成も行う。

継続就業に関する取組

【 転勤一時見合わせ制度 】

- ・ 総合職は国内外を問わず転勤があり、その頻度は3～5年に1回程度。
- ・ 女性社員の継続就業の最大のネックが配偶者又は本人の転勤であることから、育児期間中の一定期間において住居の移転を伴う人事異動がなされず、現勤務地において業務を継続する「転勤一時見合わせ制度」を導入。
- ・ 面談等で上司が本人の事情を把握した場合には、本人が制度を利用する前に、当該事情が継続する期間については転勤を行わないなどの配慮を行うため制度の利用実績は少ないが、制度があることにより社員の安心感につながっている。

【 女性社員の早期の海外勤務 】

- ・ 妊娠・出産等の事由により、どうしても転勤が困難となる期間が生まれやすい女性社員について、妊娠・出産等のライフイベント前に海外勤務を経験させ育成の機会を与え、ライフイベント中については転勤をさせず現勤務地において業務を継続できるような配慮の実施。

【 勤務地自己申告制度／海外転勤同行休職制度 】

- ・ 配偶者が遠隔地に居住し、仕事と生活の両立に大きな支障をきたす何らかの家庭の事情を抱える場合に、配偶者の居住地への異動を自己申告する制度。
- ・ 会社は申告を受け、適材適所の観点から異動の可否を確認し、結果を本人に通知する。
- ・ 併せて、配偶者の海外転勤に同行する場合は、最長3年間までの休職を認めている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 テレワークの推進 】

- ・ 2015年4月～、多様な働き方の一環として、常昼勤務社員を対象とするテレワークを試行。
- ・ テレワーク希望者は、①前日までに上司に申し出て、②当日は開始時間と終了時間に上司に報告を行い、③翌日にアウトプットを上司に提出。
- ・ 勤怠管理については、本人の日頃の業務遂行を上司がマネジメントしていれば、成果物を見れば働きぶりは把握でき、勤怠管理に場所は関係ないという考え方。何よりも、日頃のマネジメントを通じて、個々人の業務遂行能力を把握することが重要。

【 ラインマネジメントの徹底&業務の効率化 】

- ・ 各所属長が、部下の労働時間と業務内容を適正に把握し、特定の社員に業務が過度に集中しないよう、業務分担を常に確認することが、長時間労働の是正の上で特に重要と考えている。
- ・ その上で、社内説明資料の簡素化や会議内容・開催時間の見直し、時間外労働管理の徹底（上司への申告徹底→上司による要不要の判断の厳格化）などの取組を通じて、業務効率化を実施。

【 **ライフサポート休暇の導入（対象：勤続1年以上の全社員）** 】

- ・ ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた環境整備の一環として、年休を2日以上連続で取得させ、その場合に特別休暇1日を付与する制度を導入。
- ・ 年休取得促進については、①部署あるいは個人の事情による年休取得のバラつき、②まとまった日数での連続休暇の取りにくさという課題があった。
- ・ そこで、①まずは定期的に、一定期間の連続休暇が取得できる環境づくりの呼び水と位置づけること、②特に、ほとんど休暇を取得できていない層の休暇促進を図ること、③単に休暇日数を増やすのではなく、各自の年休取得と組み合わせた取得を原則とすることを具体化するため、本制度を導入するに至った。
- ・ 取得時期は年度内で任意だが、取得そのものは強く会社が推奨。付与日数については、節目に当たる年齢の年（30、35、40、45、50、55歳）には、リフレッシュの意味も込めて3日に引き上げられる。
- ・ メリハリを持って働くこと、「集中して働くとき」と「仕事から完全に離れて休むとき」のオン／オフを意識して切り替えることが、結果的には生産性の向上につながると考えている。

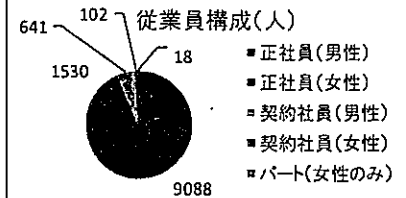
雇用形態や職種の転換に関する取組

【 **職種の転換** 】

- ・ 基幹職から総合職へのコース転換制度を設けており、実績は年間10人程度。
- ・ 上司の推薦により、論文試験及び面接試験を経て、一定レベルに達すれば合格となる。面接試験については、人事と各部門の複数名で面接官を担当する。

株式会社リコー【製造業】

- ◆ 主要な事業内容 : 画像&ソリューション分野、産業分野など
- ◆ 従業員数 : 11,379人 (うち女性 1,650人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 3.7%、部長級 1.5%、役員 0.0%



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

(★参考資料1)

- ①多様な人材が個性・能力を最大限に発揮し、その力を融合することで、新たな価値が創造できること、②仕事・生活の双方の充実により、個々人のやる気・能力の向上が図られ、高い成果が創出されること、を旨とし、「**多様な人材の活躍促進**」、「**両立支援と働き方の見直し**」、「**意識・風土醸成**」の3つの軸で取組を推進。

採用に関する取組

【 採用面接官への女性の参画 】

- ・ 採用面接官に女性を入れることで、女子学生の不安を払拭するとともに、男女公正な採用を実施。

【 理系女子学生の採用拡大に向けたセミナーなどの開催 】

- ・ 理系女子学生の採用に向け、女子学生向けセミナーなどに積極的に参画。
- ・ メーカーの技術者に興味を持つ理系女子学生が少ない現状を踏まえ、**女子高校生・女子大学生などを対象とした研究所見学や女性技術者の仕事説明会**などを実施。メーカー技術者のイメージを持ってもらう努力をしている。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【 各層別の課題に応じた女性向け研修・フォーラムの実施 】

(★参考資料2)

① 管理職 (部長相当・課長相当)

- ・ **ネットワークの構築や交流を通じた視野の拡大**を目的として、「女性管理職勉強会&交流会」や「メンタリングプログラム」を実施。

② 管理職候補 (係長相当)

- ・ 管理職候補の早期育成のため、**マインドセットやスキル強化・実践トレーニング**を目的として、「キャリアサポートプログラム」や「ステップアッププログラム」を実施。
- ・ 毎年、各部門から上司の推薦により50名ほどが受講、「キャリアサポートプログラム」の第1期受講者のうち3分の2が管理職となっている。

③ 将来の管理職候補 (主任～一般)

- ・ 将来の管理職候補を長期的・計画的に育成するため、**キャリア意識の醸成や仕事と家庭の両立に関する不安の軽減**を目的として、ライフイベントを迎える前に相当する28歳女性社員に対する「キャリアフォーラム」や入社2年目女性社員に対する「ワークライフ・マネジメントフォーラム」を実施。

【 女性管理職ネットワークの構築 】

- ・ 女性管理職（課長以上）ネットワークによる自主的な活動で、女性管理職の相互研鑽と後輩女性の育成サポートを実施。
- ・ ランチ会の実施や後輩女性の相談窓口となったり、外部で活躍する女性を招いた講演会の企画等のほか、英語力向上施策の一つとしてグループ単位での自己学習の仕組みを構築するなど、社内活性化にも寄与している。

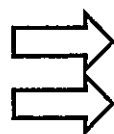
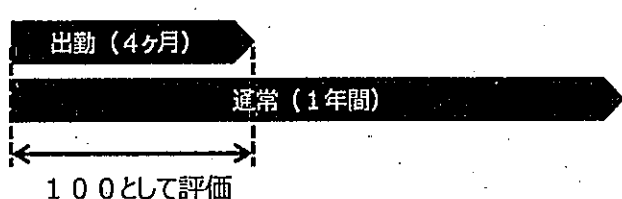
【 女性社員の適切な育成等に向けたガイドブックの作成・活用 】

- ・ 過去のヒアリング等で、女性社員に対して過度な配慮によりチャレンジングな仕事を与えていないという事例も見受けられたことから、本人向けガイドブックだけでなく、上司向けにも「両立支援コミュニケーション・ガイドライン」を作成し配布。
- ・ コミュニケーションの取り方や、両立支援制度利用中の評価・面談方法などについても紹介している。

継続就業に関する取組

【 キャリアリカバリー制度の導入 】

- ・ 両立支援制度を利用した場合に、その利用が人事評価や昇格・昇級査定などの処遇面で不利に働くことのないよう、①休業者の人事評価については評価期間中の出勤期間のみに対して行い（下図参照）、昇格・昇級査定については休業前と休業後の成果を考慮して判定を行うことにより、また、②短時間勤務者の人事評価については選択した勤務時間を100として評価を行うことにより、両立支援制度を利用しても早期に昇格することが可能となっている。



B +
B

両立支援制度を利用し、
出勤期間が短くても、評価
はこちらの方が上！

期間が短い＝成果が小さい、ではなく、成果の質・量と勤務期間・勤務時間を踏まえた生産性を勘案し評価を行う。

【 短時間勤務制度の柔軟な運用 】

- ・ 短時間勤務について、27パターンの時間設定から選択を可能とする。
- ・ また、早期にフルタイム復帰にチャレンジできるよう、一度やってみて難しい場合は再び短時間勤務に戻ることができるといった柔軟な運用を実施。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 新しい働き方の導入 】

- ・ めりはりのある働き方を目指した 7 時～20 時までのフレックスタイムの勤務の基本とする「エフェクティブ・ワーキングタイム制度」を導入。
- ・ 営業職のモバイル活用による直行直帰勤務、フリーアドレスも活用。

【 生産性向上のための取組み実施と各部門の残業時間等の公開 】

- ・ 生産性向上に向けて、労働時間削減の取組を全社施策として実施中。
- ・ **部門毎**にも残業時間、年休取得、フレッシュアップデーの在館者、エフェクティブ・ワーキングタイム制度(フレックスタイム制)の活用状況などの**月次データを公開**し、部門毎の状況を踏まえた改善アクションに向けた活動を実施。
- ・ 公開方法としては、**人事トップが各部門の月次データや取組事例を、部門長及び人事担当者**（役員・理事・取締役を含む）に**送付**している。
- ・ また、グラフ化するなどして部門毎の実績が横並びでわかるようにしている。対前年度比など推移も含め開示。

【 人事評価における目標項目設定 】

- ・ 部下・組織を持つ管理職の人事評価において、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメント強化の観点から、①**360°評価のフィードバックからの課題を踏まえたテーマ**、②**生産性・効率性の向上につながるテーマ**、③**多様な人材を活かすためのテーマ**の 3 つから 1 つ以上のテーマを選択し目標設定させる仕組みとしている。

【 工数管理を活用した業務プロセス改善 】

- ・ テーマごとの業務プロセスとかかった時間を勤務管理システムに登録し、共有している。例えば、これにより会議に非常に時間がかかっているなどがわかる。
- ・ 登録した工数実績データを業務分類別に分析するなどして、工数増の業務を絞り込み、不必要なプロセスを削減する等の見直しを行い、業務の効率化を図っている。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 数値目標の設定 】

- ・ **女性管理職比率を2020年度末までに10%まで引き上げる**ことを目標に掲げ、女性社員の計画的育成や意識啓発のダイバーシティ推進施策に加え、働き方の見直し、組織風土の改革等のワークライフ・マネジメントの取組を更に強化。

【 ガイドブックの作成・活用（再掲） 】

- ・ 上司向け「両立支援コミュニケーションガイドライン」を作成。
- ・ 両立支援制度を利用する部下に対するコミュニケーション、仕事のアサイン、評価方法等を明記し、過度な配慮をしない女性活躍に向けた積極的な育成を支援。

【 女性活躍推進計画の策定 】

- ・ 部門毎に女性活躍推進計画を策定。
- ・ 会社目標にあわせた目標値を部門毎に設定し、目標に向けたアクションを実施。
- ・ 各部門において、管理職候補層等の現状を踏まえ、場合によっては当該候補者の管理職登用に当たり現時点で何が不足しているのか、どのように育成していくのか等を計画したり、一定の階層に対する「サクセッションプラン」や人材選抜において積極的な女性社員の人選を促している。人事評価の高い女性社員がいながら候補者として挙がってこないようなことがあれば、その理由について確認することを行う。
- ・ グループ会社にも目標・計画策定の取組を拡大しており、グループ全体で計画書と実施状況の共有を図っている。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 両立支援再雇用制度の導入 】

- ・ 育児、介護、配偶者転勤等の事由による退職者に対して「両立支援再雇用制度」を2010年に導入。退職時に登録することとされており、登録有効期間は5年間。
- ・ 再雇用は必ずしも約束されるわけではなく、通常の中途採用プロセスが適用されるが、登録時推薦が活かされる。
- ・ 2015年1月時点までの登録者数は47名（うち女性41名）、再雇用実績：3名（全員女性）。
- ・ 中途採用においても女性を積極的に採用。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組（性別役割分担意識の見直し等）

【 男性の育児参加促進 】

- ・ 育児休業を一部有給化（*）し、子どもの出生時に本人・上司に案内を実施。
（*）3ヶ月以内の取得の場合、最初の10日間について有給とする。この場合、無給期間から育児休業給付の対象期間となる。
- ・ 2014年度の男性育児休業取得率は34.5%であり、母数が多いため取得者数では女性より多い（年間育休開始者 男性約100名、女性約50名）。
- ・ また、平均取得日数は過去3年で17日であり、配偶者出産休暇なども含めて約1ヶ月程度休む場合も多い。

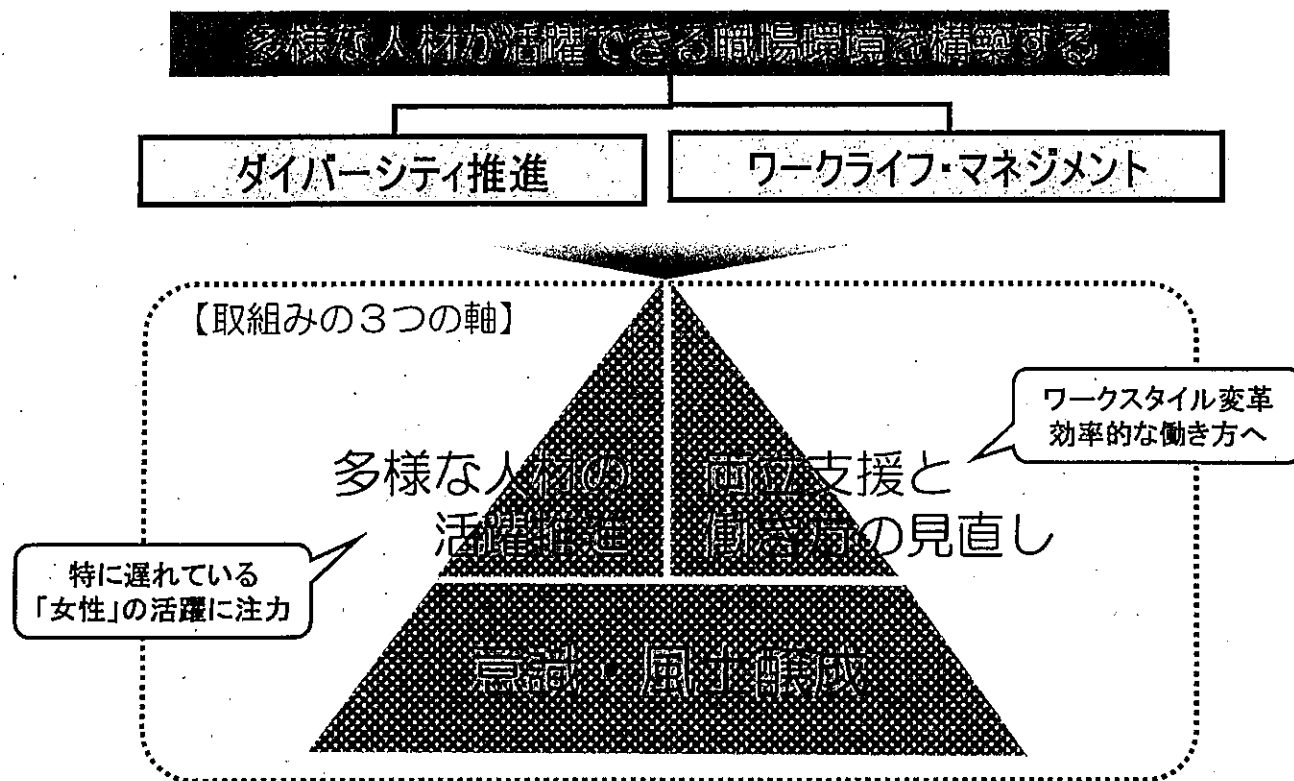
【 人事評価における目標項目設定 】（再掲）

- ・ 部下・組織を持つ管理職の人事評価において、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメント強化の観点から、①360°評価のフィードバックからの課題を踏まえたテーマ、②生産性・効率性の向上につながるテーマ、③多様な人材を活かすためのテーマの3つから1つ以上のテーマを選択し目標設定させる仕組みとしている。

【 ダイバーシティ・マネジメント研修の実施 】

- ・ 組織職向け研修やセミナーなどにて、多様な人材（特に女性）に対する育成・評価、多様な人材が活躍できる働き方（生産性向上）についてなど、ダイバーシティ・マネジメントのセッションを実施。

ダイバーシティ&WLM推進の取組みの軸



14/09/2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved.

9

【現在の取組み】女性活躍推進施策

～能力と意欲のある女性を登用するための育成施策と活躍促進～

- 《課題》●女性リーダー輩出のパイプライン形成：母数が少ない、経験が少ない、育成強化
●女性のキャリア意識向上：働き続けられているが、必ずしもキャリア意識は高まっていない

ES/SM (部長相当)	女性管理職への成長支援
SS (課長相当)	・ネットワーク構築 ・交流を通じた視野拡大
SP (係長相当)	管理職候補層の早期育成強化 ・マインドセット ・スキル強化と実践トレーニング
AS (主任～一般)	将来の管理職候補層を長期的・計画的に育成 ・キャリア意識の醸成 ・両立不安の軽減

女性管理職勉強会&交流会"WING"

〔若年管理職〕メンタリングプログラム

〔管理職候補〕キャリアサポートプログラム

〔若年係長相当〕ステップアッププログラム

〔28歳女性社員〕キャリアフォーラム

〔2年目女性社員〕WLMフォーラム

復職支援セミナー



マネジャーに向けた意識啓発策（セミナー、研修、コミュニケーションガイド配布等）

ダイバーシティに関する社員への周知・PR（ポータルサイト開設、WLM意識調査、等）

グループ会社推進促進のための交流、情報共有

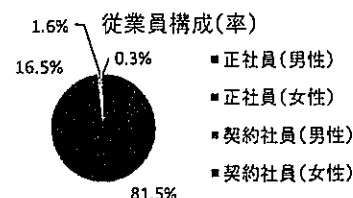
直接的な支援：出産、育児休暇、時短、時間休暇、復職(再雇用)制度、男性の子育て支援、等

14/09/2015

(C)2015 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved.

10

- ◆ 主要な事業内容 : システム開発、ITインフラ構築、ITマネジメント、BPO、ITハード・ソフト販売
- ◆ 従業員数 : 約7,500人(うち女性 約1,300人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 7.9%、部長級 2.2%、役員 3.0%



女性の活躍推進に向けた取組経緯等

- 2006年当時、約7割の女性社員が、出産一歩手前(30代前半)までに離転職していることに問題意識。
- 30歳前後までは「育成期間」。1人当たり3000万円程度(人件費の一定部分+研修費用×期間)をかけて育成した結果、大半が離職する事態は、「多額の投資コストの逸失」にほかならないと、役員まで問題意識を共有。→ 充実した両立支援制度を整備
- 「育児休業などの両立支援制度はたくさん揃っているのに、それでもなぜ大半が離職するのか？」
→ 根本的課題は長時間労働体質にあるという結論に。若手職員のヒアリング等を通じ、「出産・子育てをしながらでも働き続けられない」、また、「もし働き続けられたとしても、周囲と同等に評価されるだけの成果が出せると思えない」等と若手が感じていること、また、女性だけの問題ではなく、男性も疲弊感が強く、より健康的な労働環境に改善しないと企業としてのパフォーマンスが向上しないと認識。

- 2012年会長のリーダーシップの下、徹底的な長時間労働是正をはじめとする「働き方改革」に着手。

【取組の詳細 → 後述「3 長時間労働是正など働き方の改革」】

女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 「人＝財産」。人を大切にすることが経営理念。(★参考資料1)
- いくら両立支援制度を充実させても、長時間労働が常態化している限り、女性は活躍できない。これは男女を通じた問題。
- このため、仕事の質を高める「働き方改革」を推進。社員が心身の健康を保ち、仕事にやりがいを持ち、最高のパフォーマンスを発揮してこそ、お客様の喜びと感動につながる最高のパフォーマンスが提供できる。

推進体制の整備

- 全社的な推進体制として2006年に「女性活躍プロジェクト」(*)を発足し両立支援制度の拡充を提言。
(*) メンバーは10名(男女別: 男性3名・女性7名、世代: 50歳代～20歳代、役職: 部長～一般職)。
女性が活躍できる職場環境をつくるための施策などを経営に提言。活動期間は期間限定で4ヶ月間。
- 2013年より全社員による働き方改革活動「スマートワーク・チャレンジ20」を開始。

取組の成果

- 女性の出産一歩手前(30代前半)までの離転職者が大幅に減少(入社10年後離職率約7割⇒約3割)
- 男女を通じ心身の健康確保が図られることにより、従業員全体の向上意欲・貢献意欲が向上。
→ 過去3年間(2011年度～2014年度)で、
・ 残業の大幅削減(約25%減) / 有休取得日数の大幅増(約5割増)の一方で、
・ 利益の大幅増(約6割増)を達成。(★参考資料2)

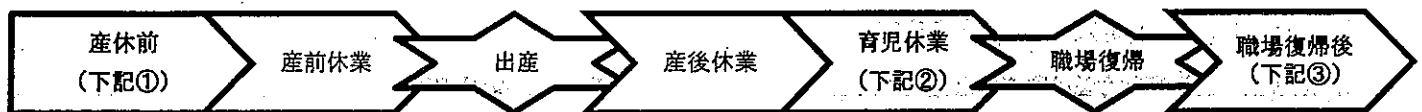
【若手女性社員向け「キャリア支援プログラム」】

- ・ 妊娠・出産より手前の世代の若手女性に対し、「ライフイベント」と「キャリア」を中長期的な視点で考え、将来に対する漠然とした不安の解消を自覚を促していくために、セミナーを開催し、先輩女性社員との交流等を実施。

【出産・育児期の社員向け「職場復帰支援プログラム」】

(★参考資料3)

- ・ 産休・育休により、一定期間仕事を離れる本人とその上司が、「職場復帰支援プログラム」を通して円滑な職場復帰を実現し、より信頼関係を築くことで、職場復帰後の活躍を促進。



① 産休前面談（産前休業1～2ヶ月前：本人・上司・人事）

- ・ 職場復帰後の働き方を考え、それを実現させるために必要な支援体制や休業中の過ごし方を考える。
- ・ 両立支援制度の内容を理解し、職場復帰における心構えを持つことで、漠然とした不安を解消する。
- ・ 休業中における社内手続の内容を確認する。

② 職場復帰セミナー（職場復帰前：本人・上司）

- ・ 育休取得者：職場復帰に際し、活躍を期待される人材としての自覚を持ち、仕事と育児の両立の心構えを持つ。同じ立場にいる社員同士でのネットワークをつくる。
- ・ 上司：円滑な職場復帰、復帰後時間制約のある中で能力を発揮してもらうための育成・支援について理解する。

③ 職場復帰面談（職場復帰時：本人・上司）

- ・ 産休前面談で話し合った内容を振り返り、職場復帰後のキャリアや働き方について共有する。
- ・ 本人の意欲や覚悟、上司が期待していることなどを共有する。
- ・ 仕事と育児の両立を実践するにあたっての制約事項、不安事項を共有する。

【 明確な数値目標の設定 】

- ・ 「有休取得日数20日（当年度付与年休100%消化）」 「平均月間残業時間20時間未満」を目標に。
（「スマートワーク・チャレンジ20」）

【 トップの強いコミットメント／徹底的なPDCA 】

- ・ 働き方改革の責任者を部門長・本部長（役員クラス）に。

← 働き方改革のためには、多忙なプロジェクトに対する人材投入など、部署横断的な不断の人員配置の見直しが不可欠。一方で、そうした見直しは小さな組織単位では困難。このため、部門長・本部長が、課・部を超えて、業績向上と長時間労働是正をセットで管理・責任を持つ体制へ。

- ・ 毎週の役員会議において、人事グループより、各本部ごとの平均残業時間及び平均年休取得日数を報告。

これを元に会長が残業実績やマネジメントのあり方にコメント。（コメントは社内ポータルにアップ、全社員が閲覧。）

- ・ さらに、サービス残業が発生することのないよう、人事が下記の取組を実施し、徹底的にチェック。

①無記名アンケートの実施

②①のアンケートを元に、残業時間の多い特定の部署から無作為に抽出し、ヒアリングを実施

③勤怠システムの勤務時間とオフィスの入退館記録を照合し、30分以上の乖離が見られる社員については、上司にフィードバックを行い改善を指示

【 「残業削減」と「有休取得促進」をセットで推進 】

- ・ 「残業削減」のアプローチは、とすれば「個人」の生産性に責任を帰しがち。一方で、「有休取得促進」は、属人的な仕事の仕方を改革し、チームで仕事をするよう組織変革を行わなければ達成しがたい。

→ このため、「残業削減」と「有休取得促進」の両方を達成することを求めながら、組織変革を推進。

- ・ また、有休の計画付与日を年度単位で決定。あらかじめ顧客企業へ伝達し理解と協力を求めている。

【 属人的な業務体制の排除（ワークシェアの実現） 】

- ・ 社員が休んでも仕事が滞ることのないよう、1つの仕事を複数人で担当するワークシェアを徹底。
- ・ 「1人で1つの仕事」ではなく、「2人で2つの仕事」をすることで、組織全体を「休める体質」へと変革。

【 チーム単位での業務状況の情報共有と上司によるマネジメントの徹底 】

- ・ 朝と夜に、課単位で一日の業務を確認。
- ・ 上司による業務の優先順位付け、業務分担の見直し等のマネジメントを徹底。

【 マネジメントが機能しうる「課」の規模への見直し 】

- ・ 組織規模が大きすぎると、上司によるマネジメントが機能しえない。このため、30人を超えることがないよう「課」の規模を見直し。

【 管理職まで徹底した勤務時間管理 】

- ・ 管理職自らが健康を意識して早く帰り、十分に休まなければ、帰りやすく休みやすい職場風土にはならない。また、管理職層の長時間労働は、子育て等で時間制約を持つ女性社員等の昇進意欲を妨げることにもつながる。
- このため、役員・理事以外は、管理職を含め、全員の勤務時間を記録・管理。
- また、年度初めには、役員・管理職から率先して、年休取得予定表を作成・公表することとしている。

【 経営トップによる顧客企業の理解醸成 】

(★参考資料6)

- ・ 全社員の3分の1は、顧客企業で勤務するエンジニア。このため、顧客企業の理解なくして、長時間労働是正・有休取得促進は達成不可能。
- ・ このため、役員・部長層が顧客企業を訪問し、経営トップからの「お願い状」を持参・説明を行う活動を展開。その中で、「残業削減や有休取得促進は、社員が生産性の高い創造性豊かな仕事を行い、顧客企業への貢献を高めるものである」ことを説明。

→ 顧客企業の経営層の理解を得ることにより、現場の理解醸成へ。



近年は、顧客企業としての働き方改革の参考にしたいという問い合わせも多数寄せられるまでに。

【 削減された残業代を社員への特別ボーナスへ 】

- ・ 残業削減は、短期的なコスト削減を目的としたものではないというメッセージを社員に伝えるため、削減した残業代を原資として、社員に特別ボーナスを支給する仕組みを導入。
- ・ 特別ボーナスが支給されるか否かは、部門単位の残業時間と有休取得率によって決定。課単位で残業時間を削減できない場合は他課に迷惑がかかることになることから、良いプレッシャーとなっている。

女性積極登用・評価に関する取組

(★参考資料7)

【 数値目標の設定 】

- ・ 2018年にライン管理職を100名登用することを目標に掲げ、各世代の女性社員の育成課題に応じた研修等を実施。(詳細は後述)

【 課長候補者の女性向け「マネジメント力養成プログラム」「マネジメントカフォローアッププログラム」 】

- ・ 管理職への動機づけとリーダーシップ力の向上を目的として、リーダーシップ研修やマネジメント基礎研修、キャリアデザイン研修や先輩女性管理職との交流を実施。

【 新任課長の女性向け「新任女性ライン職支援プログラム」 】

- ・ 管理職としての早期育成と実力発揮を支援するため、スキル面を磨くリーダーシップ研修やマネジメント基礎研修を実施したり、マインド面を支える上司によるキャリアサポートや先輩女性管理職との交流の場を設けている。

【 中堅課長以上の女性向け「エグゼクティブ・ダイバーシティプログラム」 】

(★参考資料 8)

- ・ 経営視点の醸成と部長以上の候補者育成のため、経営全般の基礎知識を習得するための研修や、経営幹部との交流、事業戦略研修を実施。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組(性別役割分担意識の見直し等)

【 全管理職を対象にしたマネジメント研修(必修) 】

- ・ 役員まで含めた全管理職に加え、課長候補者までを対象とし、ワーク・ライフ・バランスの意義や、人材育成やマネジメントの重要性等に関する研修を計50回程度実施。
- ・ 多忙な部署の管理職を含め、必ず受講するよう、人事グループが全対象者の受講状況をチェックし、受講を徹底。

参考資料 1

経営理念・行動指針

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

経営理念

私たちの使命

夢ある未来を、共に創る

お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、
夢ある未来を拓きます。

— 私たちの3つの約束 —

人を大切にします。

一人ひとりの個性や価値観を尊重し、互いの力を最大限に活かします。

確かな技術に基づく、最高のサービスを提供します。

豊かな技術とめぐる世界で、お客様の喜びと感動につながるサービスを提供します。

世界と未来を見つめ、成長し続けます。

全てのステークホルダーの価値とともに、世界へ、そして未来へ向けて成長し続けます。

行動指針

Challenge 未来を築く勇気を持ち、常に高い目標を掲げ、挑戦する。	Commitment お客様に対し、社会に対し、責任感を持ち、誠実に行動する。	Communication 信頼を醸成し、心を通わせ、チームワークを発揮する。
---	--	--

》 **人 = 財産**

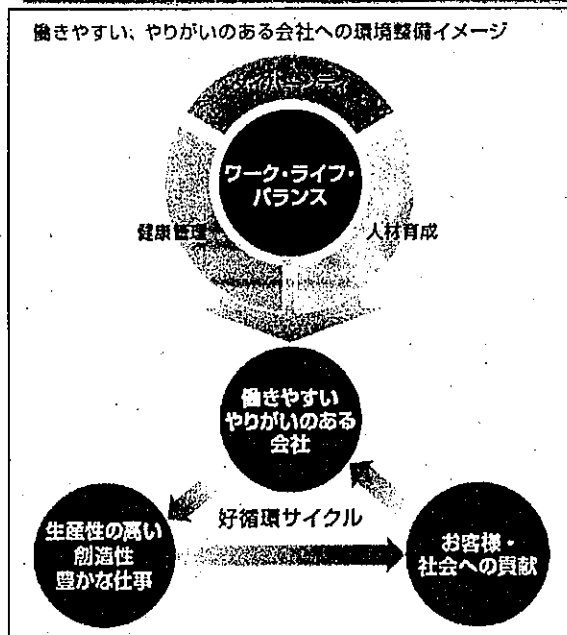


社員全員の成長が企業の成長に

- ◆ 長時間労働（残業が多い）
 - ⇒ 慢性的な疲労感や健康被害の懸念
 - ⇒ 自己成長のための勉強の時間がとれない
 - ⇒ 新しい技術やトレンドに対応した技術知識の習得が難しい
 - ⇒ 家庭生活との両立が難しい
 - ⇒ 女性の活躍を阻害する要因にも
- ◆ IT技術者の仕事の特性
 - ⇒ システムは24時間365日稼働
 - ⇒ 夜間処理や、顧客の夜間問い合わせに対応するため、夜間作業が多い
 - ⇒ 「夜遅くまでいる社員」「休まない社員」を「良い社員」とする風潮
 - ⇒ 「休みづらい」「帰りづらい」
 - ⇒ 優秀な人材が、難しい仕事（特定顧客の対応、等）をひとりで抱え込んでしまう。
 - ⇒ 休めない
 - ⇒ ジョブローテーションが難しい

推進ポリシー

社員一人ひとりが自発的に成長し続ける仕組みの整備と 充実したワークライフバランスの推進



◎『ワークライフバランス』の推進

＜働き方の改革＞長時間労働をなくし、余暇を充実させる

健康経営

⇒ 職場環境面の整備、健康管理

- 高負荷労働の削減で、健康被害をなくす
- リフレッシュによる健康の充実、家庭生活との両立

人材育成

⇒ 自発的・主体的な成長を促す仕組みの整備

- 自己研鑽など、創造的な時間を創出
- 社員間や社外でのコミュニケーションの活性化により視野を広げる

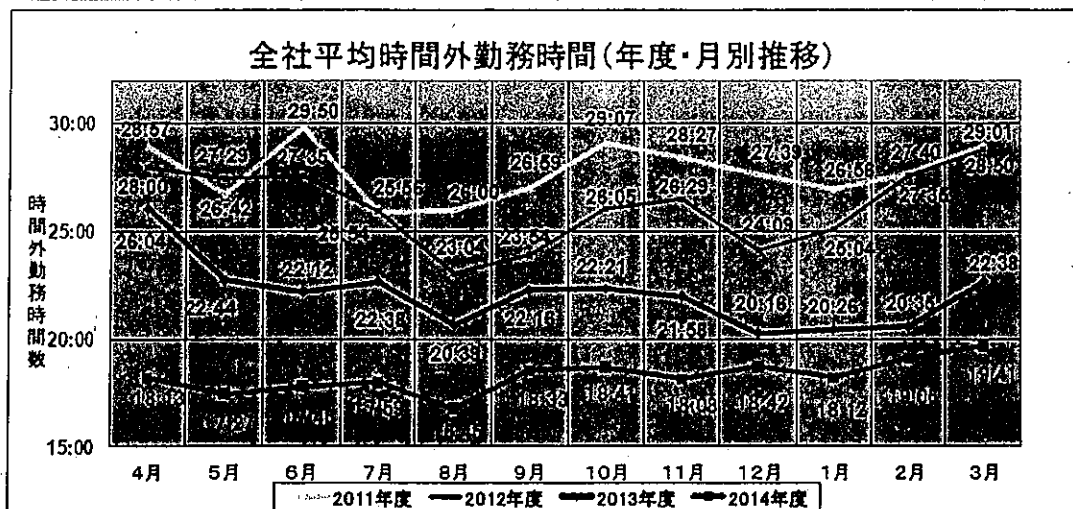
ダイバーシティ

⇒ 多様な人材が能力を発揮できる仕組みづくり

- 女性の活躍のためにも、男性・女性の全員が、残業をなくし、充実したワークライフバランスを送ることが重要。
- 働き方のグローバル化を推進

時間外勤務および有給休暇の推移

SCSK
夢ある未来を、共に創る。



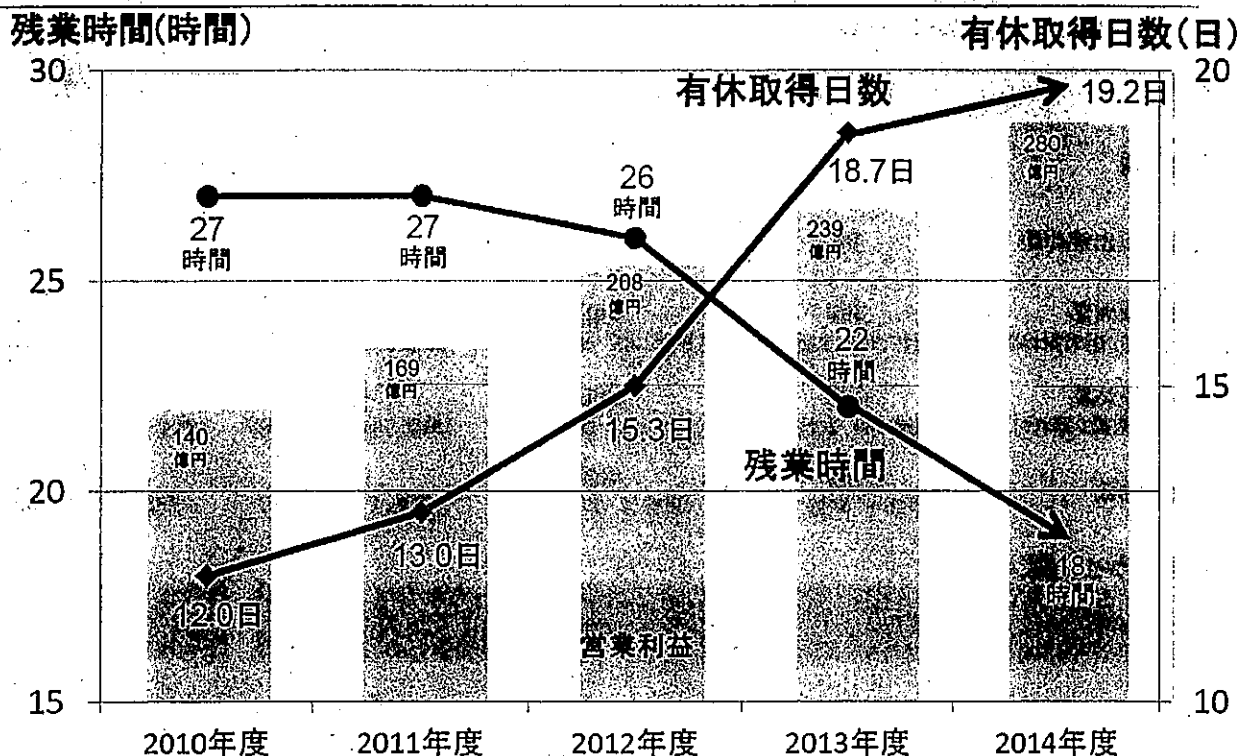
【参考】	2008年度実績	(省略)	2011年度実績	2012年度実績	2013年度実績	2014年度実績
平均時間外/年	35:19		27:46	26:10	22:03	18:16
有休取得日数(取得率)	13.0 (88.6%)		13.0 (88.6%)	15.3 (78.4%)	18.7 (95.3%)	19.2 (97.8%)

※2008～2011年度の数値は、旧住商情報システム(SCS)とBCSK両社の平均値をそれぞれの社員数により加重平均したものの

参考資料 2

営業利益と残業時間・有休取得日数の推移

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

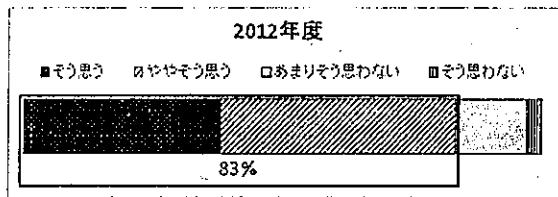


社員満足度の向上

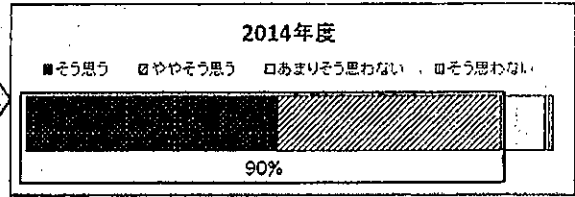
社員意識調査「働きやすい職場づくりアンケート」

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

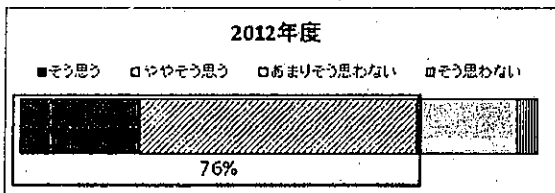
●「経営理念」に共感できる



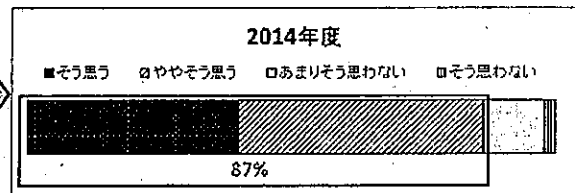
7%
アップ



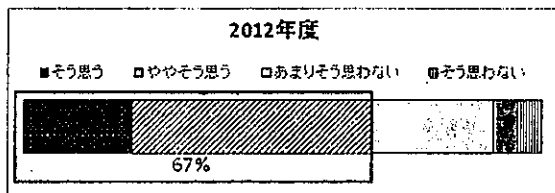
● 今後も働き続けたいと思う



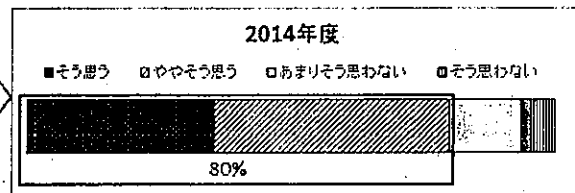
1.1%
アップ



●「仕事とプライベートの調和」を実現できている



13%
アップ



女性の活躍支援

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

◆主な両立支援制度利用状況

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
育児休業	146 (男性:5 女性:141)	163 (男性:2 女性:161)	189 (男性:7 女性:182)	208 (男性:8 女性:200)
配偶者の出産休暇	96	187	184	152
育児支援休暇 (*旧育児介護支援休暇)	350 (男性:291 女性:59)	449 (男性:307 女性:142)	496 (男性:335 女性:161)	621 (男性:399 女性:222)
子の看護休暇 (*旧SCS看護欠勤含む)	132 (男性:69 女性:63)	363 (男性:228 女性:135)	419 (男性:266 女性:153)	438 (男性:265 女性:173)
短時間勤務	180 (男性:4 女性:176)	182 (男性:2 女性:180)	179 (男性:2 女性:177)	191 (男性:2 女性:189)

◆女性ライン職人数

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度(目標)
9 名	13 名	32 名	43 名	54 名	100 名

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」

SCSK
DRESSING IN. CO.

趣旨・目的

産休および育休により一定期間仕事を離れる本人とその上司が、「職場復帰支援プログラム」を通して円滑な職場復帰を実現し、より信頼関係を築くことで職場復帰後の活躍を促進する。

- 産休、育休、職場復帰にあたっての社内手続きを確認する
- 両立支援制度について本人および上司が理解を深め、仕事と育児の両立の実践ができる環境を整える
- 一定期間育児による制約がある中で、仕事を通して成長(貢献)するための働き方やキャリアについて、本人と上司の思いをお互いが理解する

対象者

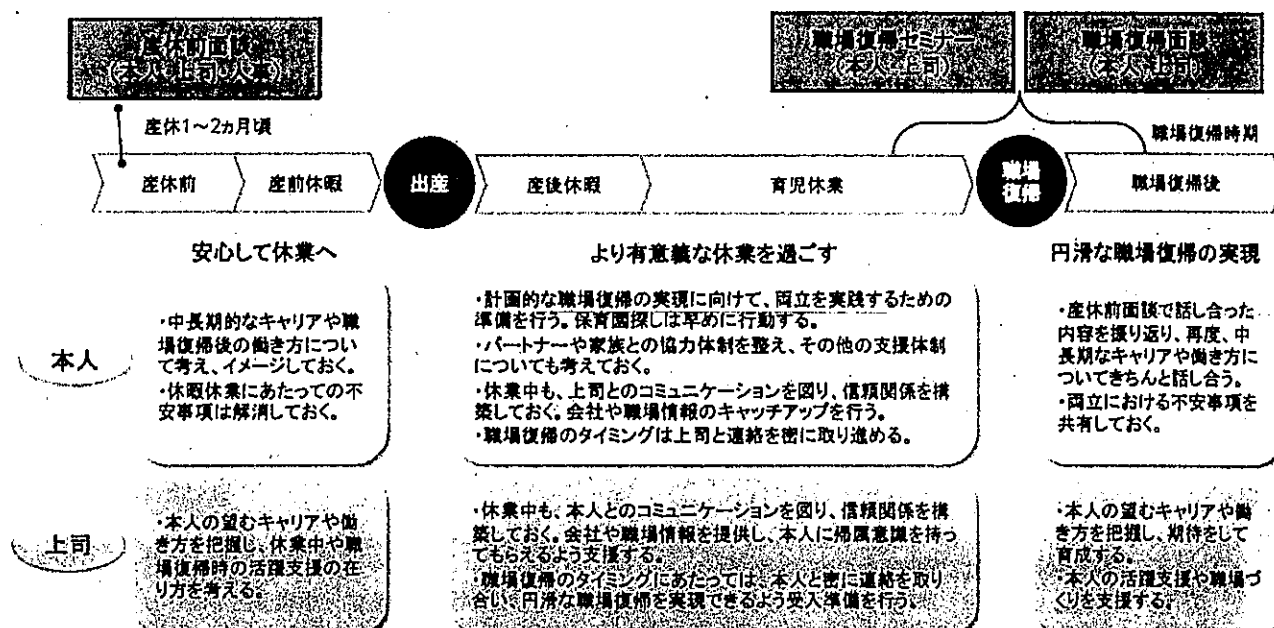
- ・産後休暇を取得する(した)方
- ・産後休暇または育児休業を連続して6ヶ月を超えて取得する(した)方
- ・上記に該当する社員の上司(課長以上)

・産休・育休取得の女性社員は全員対象
・半年以上の育休を取得した男性社員も対象

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」

SCSK
DRESSING IN. CO.

職場復帰支援プログラムの流れ



産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」

SCSK
INSURANCE CO., LTD.

産休前面談

出産・育児により休暇に入る方が、お休みに入る前に、職場復帰後の働き方について考え、三者(本人・上司・人事)で共有しておくことで、一定期間仕事を離れるにあたっての不安を解消し、より有意義な休暇休業を過ごし、円滑な職場復帰を実現していただくための支援として『産休前面談』を実施します。

>目的

- ・職場復帰後の働き方を考え、それを実現させるために必要な支援体制、休暇休業中の過ごし方を考える。
- ・両立支援制度の内容を理解し、職場復帰における心構えを持つことで、漠然とした不安を解消する。
- ・休暇休業における社内手続きを確認する。

>実施概要

産前休暇に入る1～2ヵ月前を目安に、三者(本人・上司・人事)で『産休前面談』を実施します。
対象者の方および上司へ、人事より個別にご案内します。

- ☐ 休暇休業における社内手続きの確認
- ☐ 休暇休業にあたり不安に思っていることの共有
- ☐ 休業中の過ごし方について
- ☐ 職場復帰の時期、保育園の状況確認
- ☐ 職場復帰後の勤務時間(短時間勤務制度の利用の有無)
- ☐ 職場復帰後の希望する働き方(働くにあたっての意欲や覚悟)
- ☐ 今後のキャリア(本人が望む中長期のキャリア、そのための活躍支援)



※「コミュニケーションシート」に面談記録を記載し、本人および上司へフィードバックします。職場復帰面談時にご活用ください。



人生の節目に自身のキャリアについて考えてみる！

出産後は赤ちゃんとの生活が始まり、職場復帰後は仕事と育児の両立が始まり、なかなか自身のことについて考える時間や余裕がありません。お休みに入る前に、一度、自身のキャリアについての振り返りと、今後のキャリアについて整理しておき、有意義な休暇休業を過ごしましょう。

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」

SCSK
INSURANCE CO., LTD.

職場復帰面談

育児休業から職場復帰された方が、仕事と育児の両立の実践にあたっての不安を解消し、いきいきと働き続けていただくために、『職場復帰面談』を所属部署にて実施をお願いします。

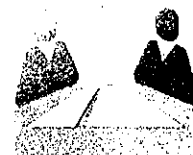
>目的

- ・『産休前面談』で話し合った内容を振り返り、職場復帰後のキャリアや働き方について本人と上司で共有する。
- ・本人の意欲や覚悟、上司が期待していることなどを、お互いきちんと伝える。
- ・仕事と育児の両立を実践するにあたっての制約事項や不安事項を共有しておく。

>実施要綱

職場復帰時期になりましたら、産休前面談時の「コミュニケーションシート」をもとに、本人と上司にて面談を実施してください。

- ☐ 勤務時間(短時間勤務制度の利用の有無、利用する理由、利用を終了する時期)
- ☐ 協力体制(パートナーや家族の協力状況、それ以外の協力体制(ベビーシッター、病児保育など))
- ☐ 業務内容(仕事の内容、役割分担、職場の体制)
- ☐ 希望する働き方(働くにあたっての意欲や覚悟、残業や出張の可否)
- ☐ 今後のキャリア(本人が望む中長期のキャリア、そのための活躍支援)
- ☐ 会社状況のキャッチアップ(職場環境の変化、制度の変化、業務プロセスの変化など)



「職場復帰面談」で気持ちの良いスタートを！

本人も上司も「どこまで言っているんだろう?」「どこまで聞いていいのかな?」とお互い遠慮しあっているのは、いつまでも平行線です。何と言っても一番近くで頼りになるのは上司のほう。面談の機会に、お互いの想いをきちんと伝え、まずは信頼関係を築いて仕事と育児の両立のスタートをきりましょう。

SCSK
株式会社システム・クリエイティブ・サービス

育児休業を取得された方が、より円滑な職場復帰を実現いきいきと働き続けて頂くための支援として、『職場復帰セミナー』を実施しています。育休取得者および上司の方は、職場復帰が近づくタイミングにて是非ご参加ください。

【育休取得者クラス】

- ・職場復帰に際し、活躍を期待される人材としての自覚を持ち、仕事と育児の両立の心構えを持つ。
- ・同じ立場にいる社員同士でのネットワークを作る。

【上司クラス】

- ・円滑な職場復帰、および、復帰後時間制約のある中で能力を発揮していただくための育成・支援について理解する。

➤ 實施要綱

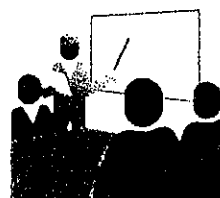
時期：7月、2月(年2回)予定

場所：豊洲本社、西日本オフィス、中部オフィス ※必要に応じその他の拠点でも開催します。

案内：社内ポータルにて発信文書掲載、および、産休・育休の方へは郵送にて案内

1. 实施内容

- ・人事からのメッセージ、趣旨・制度説明
- ・外部講師による講演
- ・個人ワーク＋ディスカッション（育休取得者のみ）
- ・ランチ会（育休取得者のみ）



SCSK
Research Inc.

長体・育休からの「職場復帰支援プログラム」コミュニケーションシート			
社員番号		氏名	
長体前由談(ダイバーシティ推進課より)			
氏名 所属部署		ダイバーシティ推進課 上司	
E-1. 長体に入るにあたって			
長体前(育休前)予定		出勤予定日	
E-2. 休業中の過ごし方について			
育児休業予定		E-3. 職場復帰について	
育児休業予定日		E-4. 職場復帰後の働き方、キャリアについて	
職場復帰予定(既読み)		E-5. 連絡事項、その他	
E-6. 職場復帰後の働き方、キャリアについて		E-7. 職場復帰後の働き方、キャリアについて	
勤務時間		E-8. 職場復帰後の働き方、キャリアについて	
E-9. 職場復帰後の働き方、キャリアについて		E-10. 職場復帰後の働き方、キャリアについて	

コミュニケーションシート
(サンプル)

資格取得計画(資格取得を目指す本人記入)

この下は「ノー」の場合は、上「スキル・コース・シート(サポート)」を必ずしも「上」に記入しなくても構いません。また、「上」の欄には、
 の項目は必ず記入され、その中に「コミュニケーション・ソフトウェア」と「クラウド・プラットフォーム(Cloud Platform)」の項目があり、ここに記入する。

応募日	募集開始日(予定日)
所属部署	上司

■-1. 育児状況について

小児の性別	(本人)	(子供)
兄弟姉妹(年齢)		
通乳保育時間	開始 終了	☐ 延長保育あり (~ まつ → (選択) ☐ 申請 ☐ 未申請) ☐ 延長保育なし
保育園(名称)	名前	所在地
レポート体制	家族 その他	

※「ベビーシッター等雇用経路」「ベビースクール」「児童福祉施設(保育園N)」等の再会支援制度、VELPOX育児支援サービスなどもご活用ください。

■-2. 最近就職先の働き方、キャリアについて

勤務時間	~	☐ 所定外労働時間数(フルタイム)	☐ 出勤回数 1 1 1
------	---	--	--

出勤履歴表が添付されている理由
 出勤履歴表の提出を完了した時期(月/日)

仕事に関するまたは新しい仕事のキャリアについて

■-3. その他
 トピへの説明事項、お気づきの点など

有休休暇の取得推進にむけて

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

労使で取得を推進

年次有給休暇の取得推進に関する合意書

SCSK株式会社（以下会社という）と隣接する、株式会社リネア（以下e-workという）は、2013年度の年次有給休暇（以下有休という）取得促進の推進に際し、下記通り合意したとして、本合意書を締結する。

記

1. 目標

2013年度の有休取得率は「100%」を目標とする。

会社は、前項の有休取得率達成に向けて、働きやすい職場環境を作るための努力義務を負い、e-workは社員代表の立場で、会社の有休取得率向上に協力する。

以上

2013年 4月 1日

SCSK株式会社

代表取締役社長 中井 浩 結 英

e-workコミュニティ
SCSK 働きやすい職場づくり委員会

有休の時間単位取得の導入

計画年休の導入



ポジティブ・オフ運動に賛同

Copyright(c) SCSK Corporation

Page 7

働き方の改善に向けて

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

時期	施策	内容
2012年 4月	フレックスタイム制の全社適用	メリハリのある働き方に向けた環境整備
7月	裁量労働制の導入	成果に着目した働き方への意識改革
7~9月	残業半減運動	4~6月の平均残業時間からの半減を目指す
11月	有給休暇の取得推進	有休消化率「90%」を当期の目標として設定
12月	新しい休暇制度の導入	有休取得推進のため、不測の事態に備えたバックアップ休暇（年間3日）を導入
2013年 4月	スマートワーク・チャレンジ20	有休取得日数20日（100%消化）や、平均残業20時間/月以下等为目标に掲げた取り組みを開始
10月	在宅勤務制度の拡充	入社1年未満を除く全正社員へ適用範囲を拡大
2014年 1月	タブレット端末の配布	顧客先に常駐する社員や育児・介護で休業中の社員等、約3,000人の社員にタブレット端末を順次配布
4月	・スマートワーク・チャレンジ20の継続実施 ・所定就業時間の短縮 ・休暇制度の拡充	・施策を追加して長時間残業者の撲滅を目指す ・所定就業時間を10分/日短縮（7:40 → 7:30へ） ・バックアップ休暇を時限的に年間3日から5日へ
2015年 7月	働き方の推進・定着に向けての人事制度改定	・スマチャレインセンティブの廃止 → 報酬(手当)への移行 ・裁量労働対象者の拡大

『残業半減運動』

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

エントリー部署 (32部署) の取り組み施策 Best5

No	施策	詳細	実施部署数
1	業務の見直し 負荷分散	多忙なPRJへの人員投入 (他部署からの異動や応援等) 組織統合による業務の集約 / 合理化 業務をアウトソース 等	22
2	リフレッシュデー (ノー残業デー)の推進	毎週水曜日以外の追加実施 (例: 週2、週3、毎日、月末に追加) 定時退社促進のために部長による声かけ・オフィス巡回 等	20
3	日次(朝礼・終礼)/ 週次での確認	業務の明確化 (優先順位 / 無駄の見極め) ・PRJ単位の朝礼、終礼で当日の業務を確認 ・朝メール、夜メールで1日の業務確認 ・週次で残業状況を確認し、部内会議で対策検討 等	19
4	フレックス・裁量労働の 活用	繁忙にあわせた時間外削減 ・シフト勤務者のフレックス適用 等	18
5	会議の効率化	時間帯・開催時間等の効率化 ・会議時間帯のルール設定 (17:00以降の会議禁止) ・上限時間の設定 (最長90分まで、定刻5分前終了) 等	17
次点	直行/直帰の励行	顧客訪問、定例会等を朝一か、夕方に設定し、移動時間を削減 (主に営業部署、一部の開発部署で実施)	10

※集計条件：残業半減運動の結果報告において、効果が高かったと回答した施策の件数(複数回答あり)

参考資料 4

『スマートワーク・チャレンジ20』

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

【目的】働きやすい職場作りに向けた更なる意識改革と改善活動の定着化

【目標】

有給休暇取得日数 20日 / 平均月間残業時間 20時間
(当年度付与数100%消化)

年度	有休日数	残業時間/月
2008年度	13	35.3
：	：	：
2011年度	13	27.8
2012年度	15.3	26.1
2013年度	18.7	22.0
2014年度	20	20

残業時間/月を
前年度よりも
『▲20%減』
≒『▲20分/日』

達成部門に対して
インセンティブを支給

- ・削減された残業手当を
原資に賞与を特別加算
- ・特筆すべき部署に対し、
達成を祝う懇親費用を
付与(2013年度)

働き方の改善に向けた仕掛け

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

＜スマートワーク・チャレンジ20(スマチャレ20)の主な取り組み施策＞

時期	施策	内 容
2013年 3月	アイデアコンテストの 実施	個人単位で取り組み施策を募集し、優秀者は表彰
4月	就業規則の改定 ①	時間単位有休と計画（一斉）有休の導入
	スマチャレ20の開始	・課単位で施策をエントリー ・MBO(業績目標)とも連動 ・達成インセンティブの導入
5月	スマチャレ20の浸透と 推進	・勤怠実績の月次報告（月2回全役員へ報告） ・専用ポータルサイトの開設
2014年 4月	就業規則の改定 ②	・所定就業時間の10分/日短縮 ・バックアップ休暇の拡充(年間3日→5日へ)
	スマチャレ20の継続	※ 以下は2014年度からの追加施策 ・勤怠の月次認証ルールを変更(社長認証有) ・長時間残業や休日出勤への賦課金制度を導入 ・長時間残業者に関する改善計画書の導入 ・20時の一斉消灯(本社を含む5拠点で実施)
2015年 7月	スマチャレ20の推進・ 定着に向けて (人事制度改定)	・達成インセンティブの廃止 ・裁量労働対象者の拡大(成果に着目した働き方の推進) ・裁量労働対象外の社員へ固定残業代を支給(超過分は別途支給)

お客様のご理解にむけて

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

弊社取り組みへのご理解をお手紙でお願い

平成27年●月●日

株式会社●●●●● 御中
(●●●●●部 ●●●●●課)SCSK株式会社
代表取締役会長 中井 信英

弊社社員の計画的有給休暇取得に関するお願い

拝啓

貴社益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

弊社では経営理念として「夢ある未来を、共に創る」(お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、夢ある未来を拓きます)を掲げ、お客様と共に成長し続ける企業を目指しております。今後も、より一層貴社のお力になれるよう精進してまいりますので、引き続き、お引き立てくださいますようお願い申し上げます。

なお、弊社ではこの経営理念を実現するため、2013年度より「スマートワーク・チャレンジ」と題した「就業時間の徹底的削減」や「有給休暇の取得奨励」に繋がる各種施策に積極的に取り組んでおります。その目的は、単に弊社社員の健康管理や健康増進だけでなく、弊社の社員が休暇を利用したリフレッシュや自己研鑽を行うことで、これまで以上に生産性の高い創造性豊かな仕事を行い、貴社の利益に資することにあります。その一環として、有給休暇の取得率100%を会社目標とし、有給休暇の計画的付与を実施しております。

2015年度の計画付与日は、「2015年11月2日(月)」、「2016年2月12日(金)」の2日間となりますが、当該日に弊社社員が休暇取得できるよう、ご配慮頂きますと幸甚に存じます。誠に勝手なご相談ではございますが、弊社施策へのご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

末筆ではございますが、貴社の今後益々のご発展と社員の皆様のご多幸をお祈り致します。

敬具

女性活躍推進の取り組み

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

1. 女性管理職(※)数の推移と目標

2013年度	2014年度	2015年度	登用目標 2018年度
32人	43人	54人	100人

(※)取締役、執行役員、部長(副部長)、課長

2. 女性活躍推進のための取り組み概要

■女性管理職数拡大に向けて

新たなステージへのチャレンジを促す

- 女性に特化した育成プログラムの実施
一次代の経営層(現部課長)向け
- 新任課長およびその候補者向け
- 若手層向け
- 事業部を巻き込んだ女性管理職の積極登用
- 社内外へのメッセージ発信強化

■育児との両立に向けて

両立に対する安心感を高めるとともに
「覚悟」「意欲」を醸成する

- 制度の充実(柔軟な働き方の実現)
- 制度利用のための環境整備(情報提供・教育)

参考資料 8

女性管理職数拡大に向けて～女性に特化した育成プログラム～

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

(1) 次代の経営層(現部課長)向け (エグゼクティブ・ダイバーシティ・プログラム)

- ねらい : ① 部長以上の女性エグゼクティブ候補の育成
② 大局的なものの見方など経営視点の醸成
- コンテンツ: CSR視野醸成のための宿泊研修、「MBA基礎知識」「プレゼンテーション」「リベラルアーツ」等をテーマとした各種研修
- 開催期間: 1年

(2) 新任課長およびその候補者向け

	プログラム	対象者	ねらい
1	新任女性課長向けプログラム	新任課長	・新任課長職としてのマネジメント知識やスキルフォロー
2	マネジメント力フォローアッププログラム	マネジメント力養成プログラム修了者 かつ 課長候補者	・課長職に必要な知識習得、実践経験フォロー ・モチベーションの維持・向上
3	マネジメント力養成プログラム	1~3年後の課長候補者	・ライン職業務の具体的イメージ醸成 ・リーダーシップ力向上



CSR理解のための東北宿泊研修



課長職候補者研修

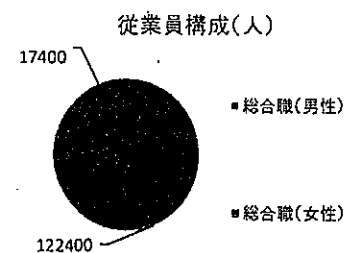
各プログラムコンテンツ: 社内ロールモデルとのキャリアカフェ/キャリア研修/経営リーダーワークショップ/マネジメントスキル、ビジネススキル研修/上司によるキャリアサポート 等

(3) 若手層向け

- ねらい : キャリア形成、リーダーシップ向上へ動機づけ
- コンテンツ: 外部講師を招いたキャリア関連セミナー/キャリアカフェ(ロールモデルとの情報交流会)等
- 開催期間: 単発実施(それぞれ年一回程度)

日本電信電話株式会社【情報・通信業】

- ◆ 主要な事業内容：地域通信事業、長距離・国際通信事業、移動通信事業、データ通信事業など
- ◆ 従業員数：約122,400人（うち女性 約17,400人）※1
- ◆ 女性管理職比率：課長3.8 %（794人）※1、部長2.7 %（125人）※1
役員2.7%（18人）※2



※1：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社（2015年3月末時点）

※2：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社（2015年6月末時点）

採用に関する取組

【数値目標の設定】

- ・ 2014年度の採用活動から、グループ全体において「**新卒採用女性比率30%以上**」の数値目標を設定

育児・介護等と仕事の両立に向けた取組

【法定を大きく上回る育児・介護等と仕事の両立支援制度の整備・充実】

- ・ 育児休職制度：法定内1年6ヶ月＋子が**満3歳**となるまで
- ・ 育児短時間勤務制度：法定内3歳＋子が**小学校3年生**以下まで（4・5・6時間から選択可）
- ・ 介護休職制度：法定内93日＋**法定外9か月**
- ・ 介護短時間勤務制度：法定内93日＋**法定外2年9か月**（4・5・6時間から選択可）
- ・ 産前産後期間における休暇：**有給**（産前6週産後8週）

育児・介護等と仕事の両立に向けた取組

- ・ ライフプラン休暇：**失効する年次有給休暇及び勤続年数の節目に付与される積立休暇であり、育児や介護等を事由に取得可**
- ・ **育児・介護と仕事の両立に向けた勤務時間シフト**のトライアル実施

<参考>

- ・ H26年度 育児・介護に伴う休職・短時間勤務利用者数：約3,700名※3
- ・ H26年度 ライフプラン休暇（育児・介護）：約6,400名※3

【再採用制度】

- ・ **育児又は介護に専念するために退職した社員及び配偶者の転勤等によりやむを得ず退職した社員**を対象に、一定の条件の下、再採用を実施

<参考>

- ・ H27年3月末時点における制度登録者数：約250名※3
- ・ 再採用実績：約20名※3

※3：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社

育児・介護等と仕事の両立に向けた取組

【 上司や先輩社員等とのコミュニケーション機会の提供 】

- ・ 女性社員のキャリア開発やマインド向上を支援するための「女性社員対話会*」の開催
*「仕事と家庭を両立している社員」や「女性管理職」などとの座談会
- ・ ワーク・ライフ・マネジメントを実現するためのコミュニケーションハンドブック*配布
*結婚や育児・介護と仕事を両立させるうえで、本人および上司がとるべき社内外への対応や行動についての具体的な事例および制度の詳細解説を掲載した冊子
- ・ キャリアプラン策定や復職後の不安払拭のための育児休暇前後の上司およびダイバーシティ推進室長との面談
- ・ 休職者同士の情報交換やネットワーキング、会社との繋がりを確認する育児休職者セミナーの開催

【 事業所内託児所の設置 】

- ・ 育児との両立・仕事への早期復帰を支援するための、事業所内託児所の設置
-DAI★KIDS初台（NTT東日本）、エッグガーデン（NTTデータ）

働き方の改革に関する取組

【効率的な業務遂行に向けた取組】

（勤務制度）

- ・ 自ら時間配分や仕事の進め方の決定が可能となる裁量労働制やフレックスタイム制の導入・活用
- ・ 働く時間や場所等に制約のある社員の活躍促進に資する在宅勤務やテレワークの活用

<参考>

- ・ H26年度在宅勤務利用者：約1,902名※4

（適正な勤務時間管理）

- ・ 朝型勤務等の取り組みによる業務効率とワーク・ライフ・バランスの向上
- ・ 時間外勤務の可視化による適切な労働時間管理の意識向上
- ・ 労働時間管理の適正化に向けた推進委員会の設置
- ・ ノー残業デーの設定や不要不急の時間外勤務の原則禁止

<参考> H26年度制度利用者数等

- ・ 平成26年度年間総実労働時間：1,835時間※5

（休暇取得に向けた取組）

- ・ 年次有給休暇の取得促進
- ・ 時節に合わせた長期休暇の取得促進

<参考>

- ・ H26年度年次有給休暇平均取得日数：18.9日※4

※4：持株会社、東日本、西日本、コミュニケーションズ、データ、ドコモ、ファシリティーズ、コムウェアと各社の事業分担会社

※5：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社

働き方の改革に関する取組

【 会議時間の制限／労働生産性向上に向けた自社技術の活用 】

- ・ 「説明中心」から「議論中心」の会議へシフトするための会議の更なる効率化
 - 会議の目的や決定事項の明確化、資料の事前共有ルールの制定
- ・ 遠隔地間の会議における移動時間等を削減のためのWEB会議の活用
 - 資料共有システム、チャットツール等
- ・ コスト意識を高め、時間管理を意識したメリハリのある業務を実現する会議タイマー*の活用
 - * タイマーを画面上に表示
- ・ 業務効率化を実現するペーパーレス会議*の開催
 - * 自身のパソコンを会議室に設置しているパソコンに接続、タイムリーな資料作成等
- ・ 生産性向上に向けたトップメッセージの発信

女性の積極登用・評価に関する取組

【 女性管理者倍増計画について 】

- ・ 2020年度までに国内の女性管理者（課長相当職以上）比率倍増（2012年度末実績2.9%→2020年度6.0%）
 - 多様な人材の受容と活用によるイノベーション創発と企業力強化を目的に、ダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけ、グローバル・クラウド時代において競争力を高めるためのダイバーシティ・マネジメント推進の一環として、NTTグループにおける女性社員の管理者への育成と登用を促進

【 女性社員を対象とする階層別研修およびネットワーキング 】

- ・ 課長候補の女性社員に対する研修
 - 管理者として必要となるスキル付与および意識醸成
 - キャリアとライフのデザインを考えることにより、今後のキャリアについての糸口を模索する契機の提供
- ・ 部長層、課長層等、管理者に対する階層別研修やネットワーキング

【 管理職に対するメンタリング 】

- ・ 経営幹部を育成するための、（男女）上位管理職に対する副社長や、役員によるメンタリングプログラム

【 NTTグループ ワーク・ライフ・マネジメントフォーラムの開催 】

・ 仕事と育児の両立に向けた柔軟な働き方と生産性の向上について、組織としての意識を高めるためのフォーラム

-育児中の社員を部下に持つ上司および育児中の社員を対象

参加者の2/3が男性、そのうちの約8割が管理職

-時間に制約のある社員や休職者を含むチームマネジメント*についてディスカッション

*マニュアルの明文化、3人一組で仕事をする体制、職場のコミュニケーション、チーム全員の理解醸成等

-メインメッセージ：“多様な働き方をする社員の活躍を最大化し、組織全体の生産性を上げることが、管理職にとって、今後欠かせないマネジメントスキルとなる”

【 上司等、組織全体のダイバーシティ寛容意識向上】

・ 組織の代表者によるダイバーシティ・カウシル活動

-女性のみならず、様々なダイバーシティを寛容するネットワーク活動の推進

・ 組織全体のダイバーシティ意識の向上のための講演会の実施

-新入社員研修、管理者研修等、各種研修機会を捉えたダイバーシティに関する学習機会の提供

・ 上司の意識変革のための女性部下を持つ管理者を対象とした研修

-女性部下の成長を積極的に支援

-女性社員への成長機会の提供促進、コミュニケーションの取り方の学習

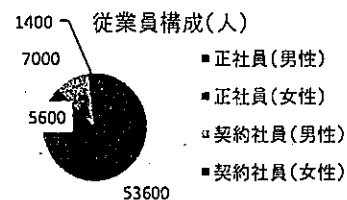
例：女性の部下に遠慮して仕事を与えないのは機会不均衡、成長を阻害する要因となる、等

・ イン트라ネット上に、さまざまな働き方をしている社員のインタビュー記事掲載

-育児中の男女社員、各種制度利用者、女性管理者等、多様なモデルの提示

東日本旅客鉄道株式会社【運輸業】

- ◆ 主要な事業内容 : 旅客鉄道事業、貨物鉄道事業
- ◆ 従業員数 : 約 67,600人 (うち女性 約 7,000人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 2.9%、部長級 3.1%、役員 0.0%



女性活躍推進に向けた取組経緯

- 今後、高年齢世代が大量に離職することが見込まれる中で、女性の積極採用・活躍推進を経営課題として認識。2004年に採用に係る数値目標を設定して本格的に取組を始めた。

採用に関する取組

【数値目標の設定】

- ・ 2004年に「2005年度以降、採用者数に占める女性の割合を20%以上とする」という数値目標を設定。
- ・ 目標を達成するため、募集段階でインフラ事業の社会的意義、近年のグローバルな事業展開や復興への思いなどをアピールし、会社のミッションを適格に伝えることで全体の応募者確保に努めるとともに、女子学生向けの説明会を開催する等の工夫を実施、上記の数値目標は毎年達成。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【ハード面の整備】

- ・ 1999年に女性の深夜業規制が解消された際、深夜帯に駅等で働く女性が増加。女性が深夜帯でも支障なく働くことができるよう、仮眠室や更衣室等の設置を推進。

【各職場において女性の配置に関する課題を議論】

- ・ 以前は旅行部門に女性が多く配置される傾向があったが、次第に性別を問わずに適性を見て配置を進めていった結果、様々な分野へ職域が拡大。
- ・ 従前は、女性が初めて配属される職場について人事部が個別に課題を検討、人事部から現場へノウハウを伝達していたが、職域拡大も進んだ現在は、各職場で女性が新たに配置されるに当たっての課題を議論する体制に。

【社員一人一人に対する育成計画の策定】

- ・ 男女を問わず一人一人の育成計画 (どのような職務・課題を付与するか等) を職場の上司が策定し、システム内に記録・保存をし、異動後の上司でも過去の履歴を閲覧可能としている。
- ・ また、男女を問わず原則として助役 (* 駅長を補佐し、他の社員を指導・監督する立場) を目指すよう啓発し、助役となるまでのキャリアイメージを意識させている。
- ・ これらにより、女性に妊娠・出産等のライフイベントが発生しても継続的な育成が可能、かつ、ライフイベントに際しての離職も少なくなっている。

継続就業に関する取組

【 両立支援制度を利用しても不利にならない評価制度の導入 】

- ・ 妊娠・子育て期の女性社員が駅等の現場にも多く配置されるようになったことに伴い、育児休業のほか、短時間勤務制度（子が3歳まで）、短日数勤務制度（子が小学校3年生まで）を導入し、こうした**制度を利用しても人事評価に影響が出ない取扱い**を実施。
- ・ 制度利用者はフルタイムの社員と比べてアウトプットの量は減ることになるが、定められた時間で指示された業務を遂行することができれば、制度利用者についても不利となる評価はしていない。

【 両立支援制度の利用によるキャリアの遅れを緩やかにするための制度 】

- ・ 育児休業中に、**仕事に関するスキルを維持・向上させるため、社内・社外通信研修制度**を実施している。
- ・ 育児休業中の社員については、**昇格試験等の受験資格のうち、在級年数・勤続年数について休職期間が除算されることになるが、この通信研修制度を利用することにより、休職期間が在級年数・勤続年数に換算**され、復職後により一層活躍できるチャンスを広げている。
- ・ 社内通信研修については、冊子テキスト・冊子レポートで受講する方法と、パソコンやタブレット端末からe-Learningシステムにアクセスする受講方法とがあり、研修内容は、運転法規や営業法規等の業務知識が中心となっている。
- ・ 社外通信研修については、会社が指定した社外団体が実施している研修を受講することができる制度であり、研修内容は、マネジメントやビジネススキル、語学やパソコンスキル等が中心となっている。

【 女性職員のネットワーク化 】

- ・ 会社のイントラネットを利用したコミュニケーション（＊）を可能とすること等により**社員による緩やかなネットワーク作り（例：女性駅長のネットワーク、電機女子100人会議）を支援**。女性社員の継続就業意欲の向上等につながっている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 ワークスタイルの見直しの着実な実施 】

- ・ 今後の高年齢層の離職を見据えると、一層、生産性を向上させる必要があると認識。
- ・ 「会議は1時間ではなく55分で終了させる」、「会議の参加人数を見直す」等の**ワークスタイルの見直しを着実に実施**し、業務量の減少・労働生産性の向上につなげている。また、社員がこうした取組にポジティブな印象を持って取り組めるよう「メリハリワーク運動」と名付けてる。

【 マネジメント層の率先した休暇取得 】

- ・ 駅等の現場では安全のため休む意識が根付いており、本社においてもお盆等の時期に連続休暇を取得することを奨励。**マネジメント層（人事部長など）が率先して実行**することで年休消化率は平均して9割となっている。
- ・ このほか、水曜日を定時退社日として設定し、当日は社内放送で周知する等の取組を実施。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 上司の人事評価項目への設定 】

- 男女を問わず原則として助役を目指すよう啓発し、助役となるまでのキャリアイメージを意識させている【再掲】だけでなく、上司の人事評価項目に「部下を助役への昇進にチャレンジさせたこと」を設定しており、上司にも男女ともに育成する意識を根付かせている。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 契約社員の正社員登用 】

- 契約社員（グリーンスタッフ）に対して年1回、正社員への登用の応募を受け付け、試験・面接により登用。
毎年100人以上を正社員として登用している。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 男女を問わない中途採用 】

- 男女を問わず中途採用を実施しており、毎年500人程度採用している。
- 中途採用者と新卒採用者で人事運用に差は設けていない。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組（性別役割分担意識の見直し等）

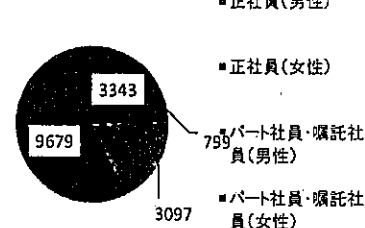
【 両立支援制度の運用に当たる企画立案への男性社員の参画 】

- 女性中心で担っていた両立支援制度の運用に当たっての企画立案・実施等を男性社員が担当。育児休業の説明会への男性社員の参加率が向上するといった効果を得ている。

合同会社西友【小売業】

- ◆ 主要な事業内容 : 食料品、衣料品、住居用品などの小売りチェーンの運営
- ◆ 従業員数 : 約16,918人 (うち女性 約10,478人) (*)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 13.0%、部長級 12.0%、役員 21.0%
(*) パート社員は8時間換算

従業員構成(人)



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

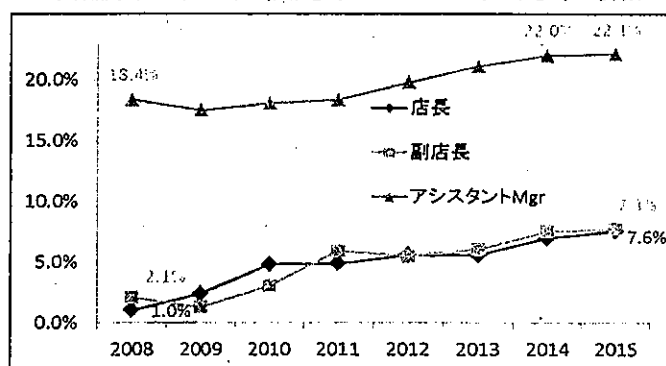
- 元々女性が活躍する風土はあったが、2002年にアメリカ・ウォルマート社と業務提携、さらに2008年に完全子会社となり、本格的に女性の活躍推進が加速。その背景には、ダイバーシティの推進は多様な顧客ニーズへの対応につながり、ひいては企業の成長につながるという考え方がある。特に当社のコアである店舗の女性活躍推進は重要なミッションであると考えている。
- 各国のウォルマートの中でも、例えばカナダは安定的に収益が伸びているが、その一因は女性管理職比率が50%を超えるなどダイバーシティが徹底されているからだと言われている。
- また、「Saving people money so they can live better」すなわち「お客様に低価格で価値あるお買物の機会を提供し、より豊かな生活の実現に寄与する」という企業方針を掲げており、**時間当たりの労働生産性を向上させ、効率的に働くという意識が社員全員に浸透**していることから、本社では残業は例外的であり、店舗でも計画的な残業がほとんどとなっている。

取組の成果

【 女性店長・副店長の増加 】

- ・ 下記の諸取組により、2008年から**女性店長は1.0% (4人) から7.6% (27人)**と比率7.6倍、**女性副店長は2.1% (11人) から7.8% (38人)**と比率3.7倍に増加した。
- ・ また、売場係長にあたるアシスタントマネジャーについても22.1%(299名)と、女性管理職のパイプラインが厚くなっている。

<店舗管理職の女性比率：2015年4月末時点>



【 女性リーダー育成プログラム 】

- ・ 地区マネージャー（＊）が責任者となり、選抜された女性の店舗管理職候補者を選抜・育成し、1年後に登用するための集中的な育成の仕組み。

（＊）全国約350店舗を24の地区に分け、各地区にマネージャーを置いている。

- ・ 2015年2月から、女性の店長候補21名の選抜・育成を開始。研修は約10か月の間に複数回行われ、主に①業務に必要な実務スキルの習得と②360°評価の分析などを通して自己のリーダーシップの開発を行う。
- ・ プログラムの一環として、地区マネージャーを対象に、女性リーダー育成についての真の理解と育成スキルの向上を目的とした研修も併せて実施。
- ・ 地区マネージャーは担当地区の候補者へコーチング等の育成フォローアップを行っている。

【 物流センターカウンスル 】

- ・ 2012年、男性社員が多い物流センターにおける女性社員のモチベーション向上と成長に向けて、関東の3物流センター勤務の女性社員を中心に設立。女性社員の「成長の機会の創出」として、役員との対話セッション、女性店長が統括する店舗のストアツアー、勉強会などを実施。
- ・ 現在、12の物流センターのうち、1名の女性センター長が活躍している（以前は2名であったが1名が本部の上位職へ昇進した）。
- ・ 従来 of 関東の3センターでの活動から、今年度以降は全国12センターに活動範囲を広げている。

【 女性リーダー集会 】

- ・ パート社員が中心の店舗担当者を対象とした集会。
- ・ 今後のキャリアについての意見交換や、店長・副店長、役員とのディスカッションを通してモチベーションアップと将来の女性リーダーの発掘を目指す。全国24地区において実施。

継続就業に関する取組

【 転居を伴う転勤に対する本人同意 】

- ・ 転居を伴う場合も含め、原則としてすべての転勤にあたっては**本人同意を条件**としている。

【 育児休業等の取得期間が不利にならない昇格基準 】

- ・ 昇格の条件として、勤務年数要件や、一定の職階における最低滞留年数要件等がないため、育児休業の取得が昇格を遅らせるなど、不利な影響を及ぼすことはない。昇格は、直近の人事評価結果によって決定される。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 全社員同基準での評価 】

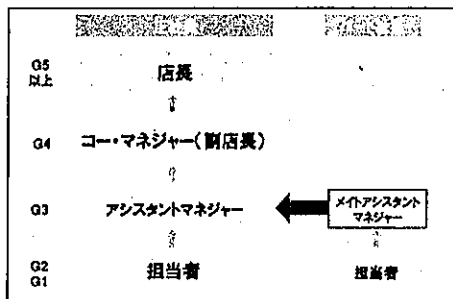
- ・ パート社員も正社員も、同じグレード(等級)であれば共通の評価基準で人事評価を行い、昇格の機会も平等に提供されている。
- ・ 人事評価の決定は管理職が参加する「評価会議」によって決定。評価基準・プロセスをクリアにしている。
- ・ 管理職登用時には、管理職として適正な人事評価ができるよう、「評価・フィードバック研修」を実施している。

【 出産・育児・介護との両立を支援する制度の導入・拡充 】

- ・ 2014年に以下の制度を導入・拡充した。
 - ① 「出産・育児サポート休暇」の導入：妊娠が分かった時点から子が3歳になるまでの間、最大10日間取得可。
 - ② 「子の看護休暇」の拡充：小学校就学前までの子1人の場合は年間で10日、2人以上の場合は20日まで取得可能と、それぞれ従来の2倍の取得可能日数となった。
 - ③ 「介護休暇」の拡充：対象家族が1人の場合は年間で10日、2人以上の場合は20日まで取得可能と、従来の2倍の取得可能日数となった。

【パート社員から正社員への転換】

- パート社員・正社員ともに入社時はグレード1で、グレード3になった時に**本人の希望があれば正社員**になることができる。登用試験や審査、滞留年数などの転換基準はない。
- グレード3に上がった社員の**約9割が正社員への転換を希望**。
- 2004年に転換制度が導入され、2014年末までの累計で男女計379名（うち女性170名）、ここ3年間では**年間約60～70名がパート社員から正社員に登用**されている。
- パート社員出身の女性店長が2名、女性副店長が10名活躍している。また、女性アシスタントマネジャーのうち、およそ3分の2はパート社員出身である。パート出身の店長・副店長の活躍は現女性パート社員の意欲向上につながっている。



←店舗における昇進の流れ

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組（性別役割分担意識の見直し等）

【女性リーダーカウンスル】

- 2008年に当時の女性シニアマネジメント（役員クラス）8名によって設立されたボランティア組織で、女性活躍推進に関する提言や活動を行っている。
- 2014年からは**部長・課長クラスの女性管理職15名が主要メンバー**となって活動し、女性社員にとってより身近なロールモデルとして女性社員の意欲を高めることを目指す。特に、店舗・物流センターの女性活躍推進に注力している。

【これまでに実施した活動】

① メンタリングサークル

カウンスルメンバーがメンターとなるグループメンター制度（1メンターが5～6人の社員を担当）。

② 男性管理職を対象とするダイバーシティセッション

「ダイバーシティ&インクルージョンとは何か」、「女性の活躍推進はなぜ必要なのか」など、表面的ではなく、真にダイバーシティを腹落ちさせるために、本音で議論をしようセッションを実施。

③ 店舗・物流センターでのセッション参加

カウンスルメンバーが女性社員とのパネルディスカッションに参加し、キャリアについて話すことで、女性社員のモチベーションを高めている。

【 ダイバーシティ&インクルージョンイベントの実施 】

- ・ 本部社員を対象に、年1～2回のイベントを実施。
- ・ 女性活躍推進を含めたダイバーシティ&インクルージョンの重要性の説明、両立支援制度の紹介などを実施。
- ・ 男性育児休業経験者や、介護休業経験者の体験談などもあり、イベント後男性社員が育児休業を取得したり、介護休業についての問い合わせが増えたりするなどの効果が見られた。

【 役員によるダイバーシティ活動 】

- ・ 社長を含む執行役員13名に対し、年2回以上のダイバーシティ活動の主催および参加を義務付けている。以下の①～③の内容を経営幹部全員が毎年100%実施している
 - ① 社内のダイバーシティ活動への参加および啓発活動
 - ② 女性が活躍できる環境づくり等のテーマで議論する部内ミーティングの開催
 - ③ 異性のメンター2名を持つこと
- ・ 役員がコミットして活動することで、組織全体のダイバーシティの重要性が認識されている。

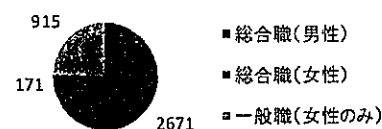
【 社内意識調査の実施 】

- ・ 「グラスルーツサーベイ」と呼ばれる、働きがいや会社への貢献意欲・愛着、所属の職場におけるチームワーク等に関する全社的な意識調査を毎年実施。約50項目の質問の一部にダイバーシティに関する質問項目を設定。
- ・ 調査結果に基づき、各店舗においてアクションプランを策定し、PDCAを回している。
- ・ 上述の諸取組により、ダイバーシティに関する質問の「好意的回答」の割合が、2011年の44%から2014年には62%と18%向上した。
- ・ 経営層は、この社内意識調査結果が改善しなければ長期的なビジネスは伸びない、として重要視している。

豊田通商株式会社【卸売業】

- ◆ 主要な事業内容 : 金属、グローバル部品・ロジスティクス、自動車、機会・エネルギー・プラントプロジェクト、化学品・エレクトロニクス、食料、生活産業
- ◆ 従業員数 : 約3,757人（うち女性 約1,086人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 2.3%、部長級 0.3%、役員 3.9%

従業員構成(人)



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 2006年に人事部にダイバーシティ推進室を設置。
- 2014年には、トップによる「Diversity&Inclusion宣言」を発表。様々な違いを尊重して受け容れ、「違い」を積極的に活かすことにより、変化し続けるビジネス環境や、多様化するニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性を創り上げるということを経営戦略として打ち出している。
- ソフト施策（マインド面②「D&Iな会社風土」・④「個人の意識」）とハード施策（制度面①「活躍の場・機会の拡大」・③「働き方と支援の制度」）を車の両輪として推進。
(★参考資料1)

採用に関する取組

【女性の積極的な採用】

- ・ 採用面接官に女性を入れることにより男女公正な採用を実施。
- ・ 学生に女性の働くイメージを持ってもらいやすいよう、新卒採用広報媒体（HP、パンフ等）に一定数の数、女性社員を掲載。
- ・ 新卒採用において女性総合職向けセミナーを実施。
- ・ 採用HPにおいて社長のダイバーシティ宣言動画を掲載。

【 営業部門への配置拡大 】

- ・ 従来は、各営業部門において、顧客企業の反応や業務の性質（危険地域への海外転勤等）に由来する懸念から、積極的に受け入れる風土がなく、新卒女性総合職の配置がコーポレート本部へ偏りがちであった。
- ・ しかしながら、配置の範囲を拡大しなければ、女性総合職の十分な成長機会提供・育成が難しいことから、2014年度より本格的な取組を開始、役員から管理職まで **D & I（Diversity & Inclusion）の理解の徹底を図る議論の場（後述）を通じ、各営業部門に対する理解浸透**を続け、2015年4月には多数の女性総合職を各営業部門へ配置。育成を継続している。

【 キャリアロードマップの作成 】

- ・ **社員一人一人が、将来どのようなキャリアを積みたいかを示すキャリアロードマップを作成し、上司と面談実施。**
- ・ **面談時には、過度な配慮等で社員の成長機会が得られなくなることがないようにライフにも踏み込んだ対話を促進。**
- ・ 例えば上司が妊娠中の女性社員に対して、「子どもが生まれるから転勤させるのはかわいそう」と勝手に判断せずに、**キャリアロードマップをもとに必ず女性社員本人意思を確認する**ようにするなど徹底している。

【 一般職女性社員向けキャリア形成支援研修 】

- ・ 女性社員が自部署の課題を設定・解決に取り組む **半年間のアクションラーニング**を実施。（いきキャリア研修）
- ・ 研修自体は約10日間開催され、その後はそれぞれ自分の職場を巻き込み取組を展開していく。
- ・ 一般職の女性社員は能力があるにもかかわらず成長機会があまり与えられていなかったことから、職場においてその能力が十分に活かされるよう職場課題に取り組む。
- ・ 女性社員が活躍するためには、**上司を巻き込み必要なサポートを得ることも重要**である。
- ・ そのため、**女性社員だけでなくその上司も参加するセッションを用意**し、女性社員が真に活躍できるよう職場を挙げてサポートを行う体制づくりに努めている。

継続就業に関する取組

- 退職理由として配偶者の転勤を挙げる社員が多かったことから、**配偶者の転勤等で退職した元社員について、退社6年以内であれば復職可能とする制度**を導入。
- 復職に当たっては、在職時の評価を考慮するとともに、退職していた期間に資格等を取得した場合はこれも加味することとしており、退職時にはキャリアアップのため資格等の取得を促している。
- 原則として元いた部署に復職できるよう配慮を行っている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 アラームの設置 】

- 残業時間の上限を「月50時間」と設定し、当該上限を3か月／年 以上超えないよう長時間労働の是正を働きかけている。
- 月に40時間を超えると、**自動的にアラームメッセージがPC上に表示され**、長時間労働の警告がなされる。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 一般職から総合職への転換 】

- 上長の推薦、筆記試験、面接により一般職から総合職への転換を実施。
- 年間数人の一般職社員が総合職社員へ転換**されている。

呼称	総合職の等級	一般職の等級	
部長	S K		管理職 (昇進試験あり)
次長	K		
課長	L		
係長	S T	S G	一般社員
	T 1	G 1	
	T 2	G 2	
新人	T 3	G 3	

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 キャリアブリッジ制度（再掲） 】

- 退職理由として配偶者の転勤を挙げる社員が多かったことから、配偶者の転勤等で退職した元社員について、退社6年以内であれば復職可能とする制度を導入。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組（性別役割分担意識の見直し等）

【 社長によるD & I（Diversity&Inclusion）宣言の発信 】

（★参考資料2）

- 国内外全グループ会社への動画配信や女性社外取締役との女性活躍推進に関する対談動画配信を実施。

【 役職員によるD & I 検討会の開催 】

- 全社的に、ダイバーシティの重要性について理解を広げるため、全役員、部長、室長／グループリーダーを対象とした階層別検討会を実施。
- 役員クラスの検討会では、本質的な理解を得るための講演を受けた後、各役員が自ら行うコミットメントを宣言。
- 部長級・課長級の検討会では、グループディスカッションにおいて、「マイノリティの社員の声にきちんと耳を傾けているか」、「長時間労働が常態化していないか」など、ダイバーシティの基盤となる職場風土について議論。

D & I（Diversity&Inclusion）のアクションプランの策定

- 全リーダーがアクションプランを策定し、上司・部下と共有し、職場でPDCAを実施。
- 管理職一人一人の人事評価目標にD & I項目を設定。

【 「女性にできない仕事はない」という意識の浸透 】

- 元々女性総合職採用が遅れ人数が少ないため、女性管理職割合は低いですが、昇進においては男性社員と女性社員の昇進割合の差はほとんどない。
- 危険あるいはハードな地域・現場へ女性社員を配置させないような過度な配慮もあったが、基本男女で仕事の能力に差がないと考え、「女性だからできない」というのは思い込みで判断せず、「女性にできない仕事はない」という考え方のもと、まずは本人に確認するという意識が浸透してきている。

【 生産性阻害の要因の分析&改善のための取組 】

- 女性活躍推進の障壁となる長時間労働を削減し生産性高く働くため、働き方見直しのプロジェクトを実施。組織としてあるべき姿を目指し、メンバー同士のコミュニケーションを深めることで、8か月に渡り働き方の改善を図った。
- その結果、あるチームでは時間当たり生産性が約3倍になるなど、時間当たり生産性の向上により、労働時間増を押さえることができた。チームとしてもお互いにサポートできる体制が整い、取引先の事情により業務量が増加した苦しい時期も乗り越えられた。またあるチームでは、定時間内に業務を終える意識が定着し、個人のライフを尊重する風土が醸成された。

D&I推進 全社施策方向性

ソフト施策(マインド面②④)ハード施策(制度・しくみ①③)での推進

【①】 活躍の場・機会の拡大

- ・ 多様な成長機会があり、個の能力を発揮
- ・ 国籍・性別等に関わらず優秀な人材を柔軟に登用

【④】 個人の意識

- ・ 固定観念への気づき・脱却
- ・ 新たな機会への積極的な挑戦

「破殻」と
「共創」

【②】 D&Iな会社風土

- ・ 多様性を活かした価値創出
- ・ 組織力向上、コミュニケーション活性化

【③】 働き方と支援の制度

- ・ フレキシブルで生産性の高い働き方
- ・ ワークとライフの充実による相乗効果

経営戦略としてのD&I (社長宣言)

重要なメッセージ

Diversity & Inclusion 宣言

経営上の重要な戦略のひとつとして、
Diversity & Inclusionのさらなる加速を掲げた加留部社長。
全力で取り組む思いと決意が詰まった加留部社長の「宣言」を
皆さまにお伝えます。



【豊田通商グループのDiversity & Inclusionの定義】

さまざまな違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に活かすことにより、変化しつづけるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性を創り上げること。

【言葉の意味】

Diversity (多様性)

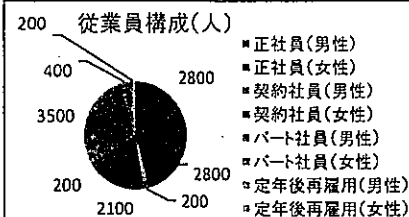
国籍、人種、年齢、性別などの属性や、その他の要素(性格・価値観など)の異なる人材が存在する状態。

Inclusion (受容)

「違い」に係らず、全員が組織に平等に参加しその能力を最大限発揮出来るようにすること。

株式会社三越伊勢丹ホールディングス【小売業】

- ◆ 主要な事業内容 : 百貨店業
- ◆ 従業員数 : 約12,300人 (うち女性 約8,700人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 22.0%、部長級 8.0%、役員 5.0%



※ 契約社員：月給制契約社員
※ パート社員：時給制契約社員

女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

【 経営トップの強い意思と人事部の一体的な取組 】

- 「従業員一人ひとりが持てる力を最大限に引き出し、伸ばしていける体制づくり」というグループ人事ビジョンの実現に向け、性別や雇用形態にかかわらずすべての従業員が活躍できる基盤の構築を進め、多様な人材が能力を発揮する環境づくりに取り組んでいる。
- また、お客さまの大半が女性であることから、顧客ニーズに見合った戦略実現のためにも女性の活躍が必要不可欠であると捉えており、その考えは全社に根付いている。
- 経営トップが「女性を企業の力にしていこう」と強いメッセージを発信し、人事部が一体となって取組を進めていくことで、全社的な意識醸成が図られている。
- 全従業員における女性比率は約70%であり、従来より、性別役割分担という意識は少なく、育児休業や育児短時間勤務の取得に対しても理解がある。

採用に関する取組

【 採用面接官への女性の投入 】

- ・ 男女公正な採用を前提としながら、女性が多く働く企業として、採用面接官に女性を積極的に入れている。

【 セミナーやプロジェクトの実施 】

- ・ 「結婚や出産をしても仕事が続けられるのか」という学生からの質問が多数寄せられていることから、2014年より、女子学生限定の「女性の働き方セミナー」を開催。出産や育児を経験した社員による座談会等を実施している。
- ・ 内定後の学生に「モノづくり」や「お客さまへのおもてなし」の楽しさ・やりがいを感じてもらうため、「農業体験プロジェクト」を実施している。内定者自らが土づくりから野菜を育て、その野菜を使ってお客さまに喜んでいただくためのメニューを考案。ご招待したお客さまに心を込めてお料理やサービスをご提供することを通じ、お客さまに感動していただくことの楽しさ、難しさを体感。また、内定者同士の団結力も生まれている。こういった取組みの結果、内定辞退率が大幅に低下した（2011年度55% ⇒ 2014年度14%）。
- ・ 女性が大半を占め店頭を中心を担う、月給制契約社員（メイト社員）の採用数は年々増加。
- ・ メイト社員の採用においても、実際に現場で働いているメイト社員や、メイト社員として入社し正社員転換した社員が参加し、応募者と直接話をする機会を設けている。

【 キャリア面談の実施 】

- ・ 「今後のキャリア形成」と「人事に関する情報把握」を目的として、キャリアの節目にあたる正社員（部長職～係員層）とメイト社員を対象に年間約1,000名のキャリア面談を実施（3年間で約3,500名を面談）。現在の業務における課題や悩み、今後のキャリアイメージについてヒアリングすることを通じ、個々人のキャリア形成意識の醸成と人事制度改訂の仮説検証につなげている。
- ・ 特に、短大・高校卒の女性社員については、管理職昇格試験の受験資格は自分たちにはないと思い込んでいる者が多くいることが面談から判明。意欲があり、受験資格がある社員にはキャリア面談の際に積極的にチャレンジするように促していった。その結果、女性の受験者数が増加。短大・高校卒の合格者が当初2～3人だったものが現在は毎年10人ほどに増加した。
- ・ また、メイト契約社員から5人（うちパート社員からメイト社員を経た者1名）が管理職に合格している。
- ・ 管理職昇格試験に合格した社員からは、「大変だけどやりがいがある」という声が多数上がっている。
- ・ 2015年度より、面談の対象者をパート社員（フェロー社員）の希望者まで拡大実施していく。
- ・ より個と向き合い、従業員のキャリア意識を深めるサポートができるよう、本年度より人事部員全員に対しキャリアアドバイスのスキルを高める教育を実施している。

【 セールス・スキルアップ・プログラム 】

- ・ 従業員がキャリアを形成していくうえで、その基盤となるのが販売スキルの向上である。経営トップも「一番偉いのは店頭で販売をしている人（スタイリスト）だ」と就任以来繰り返し言い続けており、顧客満足および収益力向上のためには、百貨店の要ともいべき店頭のスタイリスト（販売員）一人ひとりの販売力を高めることが必須であると考えてきた。
- ・ しかし、これまではお買場（売場）単位のチーム全体で販売力を向上できる仕組みがなく、また「販売サービス」はお客さまの心に残っても形としては残らないため、何が良い販売サービスなのか、どのようなスキルを身につけたらよいのかが分かりにくく、個々に応じた育成ができていなかった。
- ・ そこで、販売員一人ひとりの販売スキルを可視化し、OJTに活用することで、顧客満足向上を図るプログラム「SSP（セールス・スキルアップ・プログラム＝販売の質向上プログラム）」を、2014年4月、首都圏三越伊勢丹全店に導入。
- ・ これまで難しいとされていた形に残らない「販売サービス」の可視化を、優秀なスタイリストの行動を分析し、三越伊勢丹の「あるべき販売行動」と「必要なスキル」をレベル設定することで実現。個々のレベルに応じた育成計画が可能となった。
- ・ 個々のレベルに応じた具体的な育成計画を立て、全体的な販売スキル向上を図っている。

【 多様化する要員構成に対応した教育体制の整備・・・Off-JT・OJD（＊） 】

（＊） On the Job Development：職場での日常業務の遂行を通じて、上司からの指導や支援を受けながら、将来必要となる能力の開発を行うこと。

- ・ 従業員一人ひとりが自律的にキャリア開発に取り組めるよう、教育・研修を体系化している。
- ・ グループの人材サービス会社である三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズによる基礎教育・職務別教育・領域別教育・資格別教育・能力開発研修は、計約150種類用意されており、全従業員に教育・研修プログラム案内「MANABIの森」を配布。雇用形態にとらわれず年間延べ約2万人が受講している。
- ・ 百貨店プロセール資格である「フィッティングアドバイザー」「ギフトアドバイザー」や、社内資格の「シューカウンセラー」「パーソナルカラーアナリスト」「手話」等、各人のキャリア実現に向けた社内外の資格制度取得も積極的に推奨している。

継続就業に関する取組

【 メイト社員の無期雇用化 】

- ・ 労働契約法の改正に先んじて、メイト社員を入社4年目から無期雇用化とし、最短入社5年目で正社員転換が可能としている。

【 育児に携わる従業員に対する取組み 】

- ・ 従来より、育児に携わる従業員への周囲の理解はあり、育児休職や育児短時間勤務等の取得に対するバックアップ体制を整備している。
- ・ 法定を上回る育児関連諸制度を設けるとともに、人事部に育児短時間勤務者による専任担当を設置している。
- ・ ワーキングマザーセミナーやワーキングマザー情報交換会、復職準備説明会等、育児休業からのスムーズな復職を支援することにより、メイト社員を含めた育児休業・育児勤務制度利用者は2011年と比べ180名増加。また、出産・育児を理由とした退職率の減少に繋がっている。（社員・メイト社員同一制度）。
- ・ 従来の取組みに加え、2014年度より、育児に携わる従業員の個々の志向に応じた様々な仕組みを作った。

＜早期にフルタイム勤務に復帰するための支援強化の取組み＞

- ・ 育児短時間勤務者の職務登用（希望者）
- ・ シフト固定のフルタイム勤務の設定
- ・ 育児短時間勤務者の一時的時間延長制度（＊）
- ・ 小学校3年生までの育児に携わるフルタイム勤務者への経済的補助（グループ共通）

＜自己生活の充実を重視する人材への取組み＞

- ・ 育児勤務者を中心としたサテライトオフィスを設置
- ・ 育児休業＋育児勤務の上限（計10年）を超えても小学校就学前までは育児勤務取得可能

（＊）育児短時間勤務者から、短時間勤務ゆえに、時間が足りず任されている仕事が残ってしまい、後ろ髪を引かれながら子どもを迎えに行くことがつらいという声が上がっていた。そこで、月に最大10日間、子どもの面倒を見てくれる人がいる日はフルタイムで働ける仕組みを設け、制度化した。その結果、仕事の積み残しが減り、育児に携わる女性がより一層いきいきと働くようになっている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【「働き方部会」の発足】

- ・ 2014年度より、労使による「働き方部会」を発足。
- ・ 「労使共同宣言」を発信するなど、適正な労働時間管理について労使で重点的に取り組んでいる。

【営業条件の見直し】

- ・ お客さまに最高のおもてなしをするため営業条件の見直しを実施。
- ・ **店舗休業日設定および営業時間短縮**により、店頭要員の確保による販売体制の改善、一斉休日取得による負荷の軽減、従業員間のコミュニケーションの促進といった効果が生まれている。
- ・ 店舗休業日の設定（全店舗共通で2日／年に加えて各店舗ごとで2日／年）に伴い、運動会やBBQ大会などのイベントを企画することで従業員同士のつながりの機会を提供。
- ・ 10時間営業店舗の営業時間の30分短縮や9時間営業店舗において、交代制の勤務ではなく、一直勤務の体制を整備することで、時間外労働を削減。

女性の積極登用・評価に関する取組

【役割成果主義】

- ・ 担う役割と出した成果によって処遇を決める「役割成果主義」が人事制度のベースになっており、男女を問わず公平な登用・昇格の機会を提供している。
- ・ その結果、管理職での女性比率が年々増加している。

【管理職昇格試験の積極的な受験促進（再掲）】

- ・ **管理職登用試験の昇格者における女性比率は約40%**。性別や学歴にとらわれず、意欲がある社員に対して積極的に昇格試験にチャレンジするよう促している。
- ・ 特に、短大・高校卒の女性社員の中には、十分な経験とスキルがあるにもかかわらず、自分は管理職登用試験の対象ではないと決めつけていた者も多かったため、**意欲があり、管理職登用試験の受験資格がある社員には積極的にチャレンジするよう促していった。**
- ・ その結果、女性の受験者数が増加し、短大・高校卒の合格者も年々増加している。
- ・ また、2014年には**育児短時間勤務者の昇格者も誕生**したところ。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 契約社員の無期雇用化 】

- ・ 労働契約法の改正に先んじて、メイト社員を入社4年目から無期雇用化し、最短で入社5年目で正社員転換を可能としている。
- ・ この背景には、従業員にきちんと向き合えず、社内に数多くいる「逸材」を認識しきれていなかったという反省がある。
- ・ そのため、「入口は違えど、ゴールは公平」という考え方の下、雇用形態に関わらず、自らの意思で手を挙げられる仕組みを整備し、意欲ある人材の自律的なキャリア形成支援を行うこととした。

【 正社員転換試験の受験要件の緩和 】

- ・ メイト社員の正社員転換試験の受験までの年数を5年から4年に短縮し、積極的に転換者数の拡大を図っている。
- ・ 実績としては、2015年4月現在で累計約400名、さらにうち5名が管理職に昇格している。
- ・ また、フェロー社員からメイト社員への転換者数も年々増加している（累計約700名）。

正社員
メイト社員
フェロー社員

メイト社員、フェロー社員でも、能力と意欲に応じて正社員への道を積極的に開くことにより、全社員の能力を活かしきる組織に

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 ライフイベント等で退職した社員に対する再雇用制度 】

- ・ 結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤といったライフイベント等でいったん退職した社員、メイト社員について、退職8年以内まで再雇用している。
- ・ 2014年度より、再雇用制度の利用上限年齢を45歳から49歳に拡大。
- ・ 両立支援制度が充実していることもあり、再雇用の実績は少ない。

【 新成長分野への中途採用 】

- ・ 2012年度より、新規成長分野（WEB事業、不動産事業、海外事業等）への中途採用を実施。
- ・ 2012年度以降の中途採用人数累計34名（うち女性16名）。

【 経営トップの強い意思と人事部の一体的な取組 】

- 経営トップが「女性を企業の力にしていこう」と強いメッセージを発信し、人事部が一体となって取組を進めていくことで、全社的な意識醸成が図られている。
- 全従業員における女性比率は約70%であり、従来より、性別役割分担という意識は少なく、育児休業や育児短時間勤務の取得に対しても理解があった。
- また、お客さまの大半が女性であることから、顧客ニーズに見合った戦略実現のためにも女性の活躍が必要不可欠であると捉えており、その考えは全社に根付いている。

株式会社三井住友銀行【金融業】

- ◆ 主要な事業内容 : 銀行業
- ◆ 従業員数 : 23,926人(うち女性 11,433人) (2014年3月末)
- ◆ 女性管理職比率 : 12% (2014年10月末)

【従業員構成】

※ 総合職

国内外の営業拠点および本部にて業務推進、企画、管理等幅広い業務を担う

※ 総合職(リテールコース)

国内の営業拠点および本部にて個人取引、法人取引(主に中小企業)のコンサルティング、業務推進等を担う勤務地は「全地域型」と「地域型」の選択制

※ ビジネスキャリア職(BC職)

国内における事務・業務推進およびそれに付随する管理業務を担う 隔地間転勤なし

女性の活躍推進に向けた推進体制

- 2005年、女性活躍推進をミッションとする専門組織「NextW・ingプロジェクト室」を個人部門内に設置。「仕事と育児の両立」を支援。
- 2008年、人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置し、全行的推進にフェーズ移行。
- 2014年、ダイバーシティ推進の全社的取組をさらに拡充するため、頭取を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を新設。ダイバーシティ推進委員会には、業務部門が参加、外部から有識者委員3名も加わり、部門ごとの課題を抽出、分析し、具体的な施策を検討・実行している。
- 2005年以來の両立支援制度の拡充等により、女性社員が、妊娠・出産を経ても「働き続ける」環境が整った。
- 今後は、より多くの女性社員が子育て期を経ても「キャリアアップし続ける」ために、「働き方」の見直しを含めた改革に取り組んでいく方針。

採用に関する取組

- ・ 採用活動における「女子学生向け」セミナー開催。先輩女性社員のパネルディスカッションなど、学生と直に語り合う場を設定。
- ・ 採用HPでは、活躍している女性社員の1日を追った動画を掲載、学生が具体的な職業イメージを持てるよう工夫。
- ・ 2015年度新卒採用(総合職・総合職(リテールコース))に占める女性割合は32.5%。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【上位層女性の育成】

- ・ 女性の上位層が自身の専門分野を超えて幅広い知識を習得し、視野の拡大および「経営目線」を養うことを目的に「ウィメンズ・リーダー・プログラム研修」を実施。

【中堅女性の育成】

- ・ 次世代を担う中堅層に対しても、「ウィメンズ・リーダー・プログラムNext研修」を実施。後続く女性社員のロールモデルたる中堅女性が生き生きと活躍することを目的に、外部講師とのディスカッション、アクションラーニング等を通じて担当業務分野を超えて幅広い視野を養い、中期的目線での活躍をコミットする研修内容。
- ・ 受講者がコミットメントを実現するためのサポートとして、希望者に対して「メンター制度」を新設。キャリア相談をはじめとした活発なメンタリングが実施されている。

継続就業に関する取組

【 妊娠から職場復帰まで一連の研修サポート体制 】

- ・ 産休前の社員に対し、両立支援制度に関する手続きや利用事例の紹介、育児休業中の過ごし方等を伝える「ブレママ研修」を実施。
- ・ 育児休業中の社員を対象に、スムーズな職場復帰を目的とした「育休職場復帰サポート講座」を実施。外部講師セミナーや育休者同士の情報交換を行っている。2006年以来、これまで延べ約3,000名の社員が参加。
- ・ 職場復帰後には育児と両立しながら、仕事で一層貢献する働き方を考えることを目的に、復帰者が集まりディスカッション等を行う「育休職場復帰者向け研修」を2014年度に新設。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 「ビジネスキャリア職」(旧一般職)の職務拡大 】

- ・ 従来、総合職男性が就いてきた管理職ポストに対し、経験豊富な「ビジネスキャリア職」の女性社員の登用を検討。2008年に旧一般職を、管理職も目指すことができる職種として「ビジネスキャリア職」に発展的に再編。
- ・ 管理職への登用を不安に感じる社員を対象に、多くの女性が苦手意識を持つ「苦情対応」に関する研修を実施。また、登用候補者に対しては、「パワーアップ研修」と称し、半年間に亘るインターバル研修を実施。
- ・ ビジネスキャリア職の職務内容の拡充に応じ、研修などソフト面のサポートに加え、給与改定など人事制度の改定も併せて実施している。
- ・ ビジネスキャリア職を含む、女性の管理職比率は2006年に1.9%であったが、2014年10月末時点で12%まで上昇（女性管理職の登用比率目標2020年度末20%と中期経営計画にて明示）。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 キャリアサポート職種転換制度の実施 】

- ・ 「総合職(リテールコース)」が、育児繁忙に伴う時間的制約などを理由に一時的に「ビジネスキャリア職」に職種転換することを認める制度。
- ・ 育児環境等が落ち着いた時点で再び「総合職(リテールコース)」へ再転換する意思があることが前提。
- ・ 制度の利用に当たっては、各自数年先までのキャリアプランを提出、人事部等がフォローアップ。

【 職種転換制度の実施 】

- ・ (「総合職」/「総合職リテールコース」/「ビジネスキャリア職」) の間で転換を実施。
- ・ 小論文+面接+上司の推薦により決定。「ビジネスキャリア職」から「総合職(リテールコース)」を中心に、例年、数十名の転換実績。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 再雇用制度の実施 】

- ・ 結婚・出産・育児・介護・配偶者転勤により退職する従業員について、退職後5年以内という利用期限付きで、退職者再雇用制度を設けている。
- ・ 利用時（再雇用）に際しては、面接試験に合格することが必要。例年、数十名の再雇用実績。

【 管理職の意識醸成 】

- ・ 部店長の女性活躍推進に関する理解促進を目的に、管理職を対象とした「ダイバーシティマネジメントセミナー」を実施。外部有識者による全部門共通のセミナーに加え、部門毎の課題に応じたテーマで部門別セミナーも実施。
- ・ 育児中の女性部下のマネジメントを実務ベースで解説する「管理職向けマニュアル」を新規調整。

【 男性従業員の意識醸成 】

- ・ 男性従業員の育児参加機会を拡充し、仕事と家庭の両立への意識を高め、男女ともに働きやすい職場づくりを目指すことを目的として、短期育児休業制度（子どもが1歳6ヶ月に達するまでの間で、10営業日まで取得できる有給休業）を設け、利用勧奨。

【 ダイバーシティ関連研修 】

両立支援	キャリア支援	管理職向け
産休前 プレママ研修 両立支援制度の手続きや育休中の過ごし方、心構えなど	若手～中堅 SMFG合同女性向けセミナー 外部講師の講演、パネルディスカッションなどを通じ、キャリアに対して考える	新任部店長・管理職研修 ダイバーシティに関する考え方・実務についての講話
育休中 育休職場復帰サポート講座 復帰後の働き方、保育園入所活動「保活」についてなど	新世代エイジョカレッジ（異業種合同研修） リクルート、サントリーなどと7社合同で、営業で女性がさらに活躍するために提言を行う	【新設】部店長向け ダイバーシティマネジメントセミナー 女性が活躍できる組織づくりに向けた部下育成の考え方・ポイントに関する講話
復帰後 ワーキングババママミーティング 先輩ワーキングババママのパネルディスカッションやグループワーク	中堅以上 ウィメンズリーダープログラム・ネクスト 視野拡大と覚悟感醸成を目的に、役員講話、外部講師とのディスカッション、アクションラーニング、アクションプラン策定	
【新設】復帰後 育休職場復帰者向け研修 人事部講話、職場復帰後の現状把握（課題と解決策）、中期目標のキャリアビジョン、グループディスカッション、アクションプランの策定		

明治安田生命保険相互会社【保険業】

- ◆ 主要な事業内容 : 生命保険事業
- ◆ 従業員数 : 40,793人（うち女性 36,281人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 17.6%、部長級 1.4%、役員 8.3%

女性の活躍推進に向けた取組経緯等

- 過去の経済状況等に応じた採用者数の変動により、総合職の年齢構成がアンバランスになっている状況。特に、40代半ば（1990年代前半入社）が最多層になっている一方で、若手の層が薄くなっているため、将来の中核人材確保に課題。
- 2014年度から、挑戦意欲あふれた活力ある仕事集団の構築に向けた「人財力改革」を推進中。アソシエイト職（一般職）を中心に、数多い女性従業員の育成・登用について改善の余地が大きいことに加えて、女性の活躍を推進しなければ、将来的な組織運用に支障が生じかねないという危機意識から、「人財力改革」の柱のひとつとして、「ダイバーシティ・マネジメントの強化」を積極的に推進。

女性活躍に向けた基本的な考え方

- 「意欲あふれる女性に、さまざまな活躍の機会が用意されている」、「柔軟な勤務が可能となる制度が整備されている」、「女性の活躍により、商品やサービス等にイノベーションがもたらされている」ことが当社の「目指す姿」。

推進体制の整備

- 経営トップ（社長）の強いコミットメントの下、支社・営業所まで含めた全社的な推進体制を整備。
- 具体的には、人事部ダイバーシティ推進室の下、各所属（本社の部／支社等）において、「ダイバーシティ推進責任者」（所属長）、「『人財力改革』推進担当」、「ダイバーシティ推進リーダー」（所属内の女性従業員）を選任。

雇用形態に関する取組

【 職種の再編・統合（コース別雇用管理の見直しと一般職の段階的移行） 】 (★参考資料1)

- ・ 従来の雇用管理区分は、「総合職」「特定総合職」「アソシエイト職（＝一般職）」の3区分。「特定総合職」「アソシエイト職」については、従来、登用範囲に制限（課長相当職まで）。
- ・ 2015年4月から雇用管理区分を、「総合職（全国型）」「総合職（地域型）」の2区分へ再編するとともに、2年間をかけて、段階的に「特定総合職」「アソシエイト職」（＝一般職）を「総合職（地域型）」へ移行。加えて、「総合職（地域型）」であっても、挑戦意欲のある従業員に対しては部長相当職まで登用できるように、登用範囲の制限を撤廃。

【 契約社員の無期雇用化・正社員登用の推進 】

- ・ 契約社員から正社員への転換（従来は「アソシエイト職」（＝一般職）、2017年度以降は「総合職（地域型）」への転換）を推進。
- ・ 公募の上、試験+面接を経て選考。2007年以降、約700名の契約社員が正社員に転換。
- ・ さらに、改正労働契約法を先取りする形で、2017年から、最短2年間勤務した有期契約社員を無期契約社員に転換、さらに能力・意欲に応じて正社員（「総合職（地域型）」）への転換を推進。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【 女性管理職を継続的に輩出するための仕組み 】

- ・ 2011年度以前は女性が大多数を占める従来の「特定総合職」「アソシエイト職（＝一般職）」（職種再編後の「総合職（地域型）」）に対し、管理職登用に向けた研修プログラムが未整備。
- ・ このため、所属長（*1）が、部下の「特定総合職」「アソシエイト職」（＝一般職）の中で意欲と能力のある女性を、「上位職登用候補者」、あるいは「次世代の上位職登用候補者」として選定し、人事部に対して推薦、本社へ登録して集中的に能力開発を支援する仕組みを構築。現在、「上位職登用候補者」は約700名、次世代の「上位職登用候補者」は約750名（*2）。
- ・ （*1）所属長：本社は部長、支社は支社長、法人部長等で合計200人程度。以下同じ。
- ・ （*2）「上位職登用候補者」の育成過程が長いため、「次世代の上位職登用候補者」より人数が多くなっている状況。
- ・ 「上位職登用候補者」に対しては、本人の目指す職務に関連する本社部署等へ短期派遣し、キャリア開発支援を行う等、重点的に育成。
- ・ その他にも、女性従業員のキャリア開発に向けたモチベーションの向上を企図し、女性が活躍している社外企業に短期派遣を実施。社外企業における女性管理職のマネジメントのあり方等を学ぶ機会を提供。
- ・ また、従業員一人ひとりのキャリアビジョンの実現にむけ、公募による選考を経て、従業員が希望する部署へ人事異動を行なう等、キャリア開発支援を実施（合格者が「総合職（地域型）」「アソシエイト職」の場合は、社宅の貸与や手当の支給など福利厚生面の支援も合わせて実施）。

継続就業に関する取組

【 転勤への配慮（総合職間の転換制度、勤務地変更制度） 】

- ・ 従来、全国型の女性総合職が共働きをしていて別々の勤務地になった場合は、妊娠・出産にあわせて退職をすることもあった。このため、結婚・妊娠・出産等のライフイベントがあっても働き続けられるよう、「総合職（全国型）」から「総合職（地域型）」、「総合職（地域型）」から「総合職（全国型）」への変更を可能としている。
- ・ 全国型から地域型に変更する際は、勤務エリアも希望に添うように配慮している。また、一度地域型に変更した後に再度全国型に変更することも可能としている。
- ・ また、結婚、親の介護、配偶者の転勤等により転居が必要となる総合職（地域型）・アソシエイト職については、申請に基づき、職種変更することなく転居先での継続勤務が可能となる部署へ人事異動を実施する「勤務地変更（Iターン）制度」を導入。

【 子育て中の女性従業員のネットワーク化 】

- ・ 子育て経験のある女性従業員による「ママネットワーク」活動を会社として支援。
- ・ このネットワークでは、メンバーのさまざまな経験をもとに「育児休業からの復職応援ブック」や「パパのためのワーク・ライフ・バランスハンドブック」を作成し、出産予定の従業員へ配布。また「復職応援セミナー」の運営サポートによるワーキングマザーに役立つ情報提供も実施。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 ワーク・ライフ・デザインプログラムの推進 】

- ・ 所属ごとのワーク・ライフ・バランスに関する課題解決に向けた取組（会議時間の短縮など）や、ワーク・ライフ・デザイン宣言等を盛り込んだ取組計画書を所属長が作成。ワーク・ライフ・デザイン指標（*）に基づき、人事部が所属組織のワーク・ライフ・デザイン推進度を評価し、結果を社内で公表。さらに、その結果を所属長の評価項目の一つとして設定。

（*）適正な勤務運営を前提条件としたうえで、年休の取得状況、時間外労働短縮、男性の育児休業取得状況等の指標を加点項目に設定

- ・ 組織ごとのワーク・ライフ・バランスの達成状況を可視化し、さらに所属長の評価へ直結させることで、従業員一人ひとりが自分自身の問題として取り組むきっかけとなっている。
- ・ この取組により、19：30以降の無届在館の減少など、社内の勤務ルールの遵守に対する意識が向上。また、年休取得率の向上、時間外労働の減少、男性育児休業の取得率の向上などの効果も発現。

【 労働生産性向上に向けた取組 】

- ・ システム改革、ペーパーレス、キャッシュレス化など、労働生産性向上に向け、保険契約関連事務の改革を推進。実際に保険契約事務担当者からのヒアリングを踏まえて改革を実施。当該事務に携わる8割の従業員が業務量が減ったと実感。
- ・ 本社業務についても会議資料のペーパーレス化等を推進。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 人財力評価制度の新設 】

- ・ 人事評価制度を、成果・プロセスを評価する「パフォーマンス評価」と、志・姿勢、思考・行動など人財そのものを評価する「バリュー評価」に再構築。「パフォーマンス評価」にはチャレンジ目標を新設
- ・ 「パフォーマンス評価」は給与・賞与等に加え、資格昇格や登用に反映。「バリュー評価」は資格昇格や登用に反映。

【 「同一職務＝同一賃金」の透明性の高い給与体系への見直し 】

(★参考資料2)

- ・ これまで職種間で異なっていた給与体系を一本化、役割（職制・職務）に応じた給与部分を職種にかかわらず共通化（同額設定）し、「同一職務＝同一賃金」の給与体系に見直し（「総合職（全国型）」の転居転勤にかかわる部分は加算給与として定額支給）。

【 公正な人事評価に向けた評価者教育 】

- ・ 性別等にかかわらない公正な人事評価を徹底する観点から、評価者（管理監督者層）を対象に集合研修を実施。
- ・ 評価者層の人財評価能力の向上・日常指導のスキルアップを企図して、ケーススタディを活用した評価およびフィードバックの演習等を実施

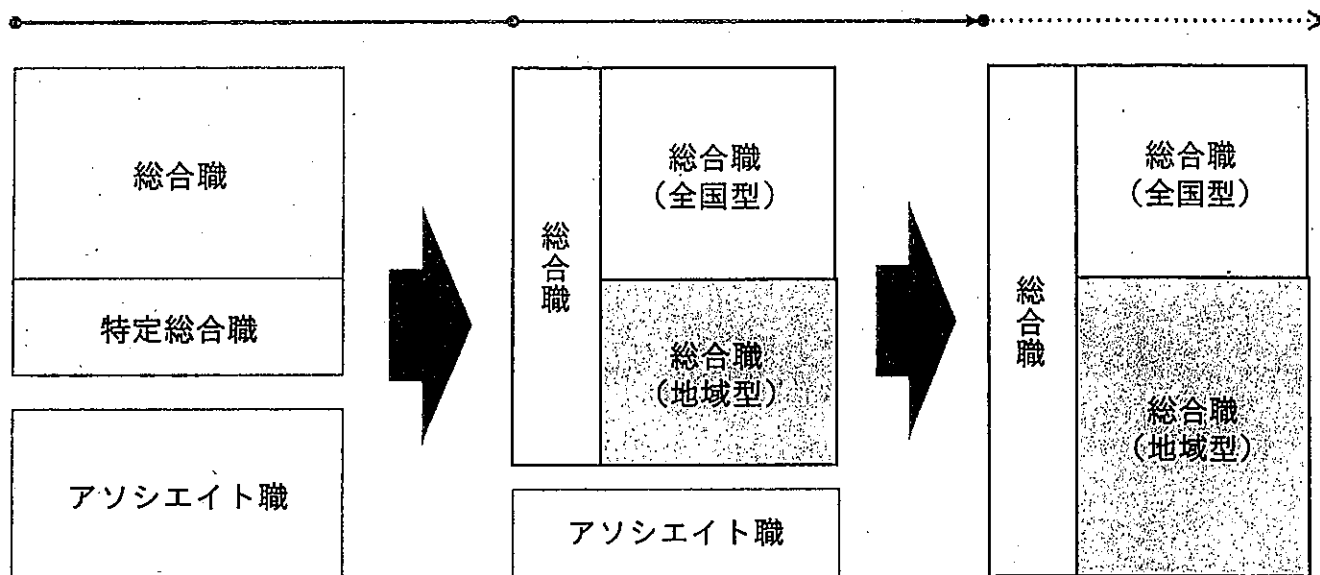
【 女性の積極登用 】

- ・ 2020年に管理職の女性比率を30%とする数値目標を設定。
- ・ 従来、支社においては「支社長」「部長」のみを管理職として置いていたが、マネジメント力を強化し、ワーク・ライフ・バランスを徹底すること等を目的に、2015年4月に支社に課長級のポストを新設。当該ポストには、「上位職登用候補者」（先述）から積極的に登用、管理職の女性比率が大幅に向上。

- ・ 職種により活躍範囲を限定している現行制度を見直し、転居を伴う転勤の有無以外は同等の位置づけとする「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」に段階的に再編
- ・ 非転居型職種「総合職（地域型）」であっても、能力・適性に応じ、部長相当職を含む、より幅広い職制・職務での活躍が可能

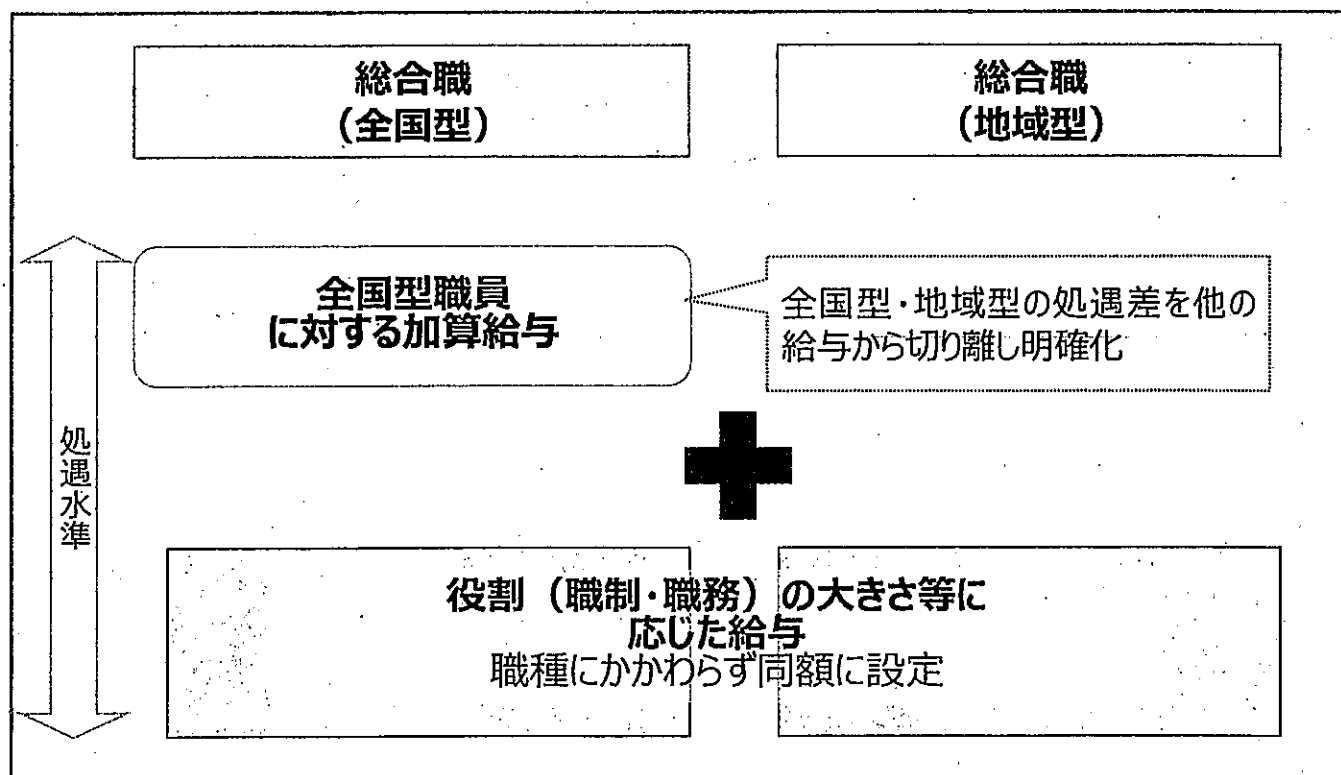
（2015年4月）

（2017年4月）



「同一職務＝同一賃金」の指向

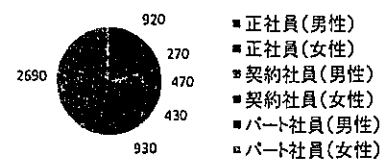
- ・ 役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」で共通とすることにより、「同一職務＝同一賃金」を指向する支給体系に整備



藤田観光株式会社【宿泊業】

- ◆ 主要な事業内容 : ホテル・旅館業、飲食店業ほか
- ◆ 従業員数 : 約 5,710人 (うち女性 約 3,390人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 11.5%、部長級 8.3%、役員 10.5%

従業員構成(人)



女性活躍推進に向けた取組経緯と推進体制の整備

【 取組の経緯 】

- お客様の半数は女性であり、サービス選択の決定権も女性が握っていることがほとんどであること、お客様のニーズが多様化している状況や、今後の労働力人口の減少を踏まえると、女性が参画する多様性に富んだ組織を構築する必要があると考えている。

【 ダイバーシティ推進の専門部署等の設置 】

- 2012年にはダイバーシティ推進室を設置するとともに、ダイバーシティ運営委員長を社長とし、事業所単位で推進役（ダイバーシティ運営委員と推進メンバー）を任命。従業員へダイバーシティ&インクルージョンの意識・行動を促進する取組を開始。
- 取組を進めてきた結果、ダイバーシティ推進の意義浸透が進み、現場の声による業務改善が行われるようになり、サービス品質の向上にも繋がっている。

採用に関する取組

【 採用面接官への女性の参画&会社案内における女性社員の積極的紹介 】

- ・ 従来は男性面接官中心だったが、採用面接官に必ず女性を入れることで多様な視点での採用を実施。
- ・ また、募集段階においても、会社案内等で、マネジメント層を含め社内で活躍している女性を積極的に紹介するようになっている。
- ・ これらの取組の結果、ダイバーシティ推進室が設置された2012年からの女性採用数は平均63.6%となっている。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【 各種研修の実施 】

- ・ 組織の多様化を進めると同時に、多様性をうまく活かし合えるように多様性を認め合うことが重要と考えており、「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方に基づいて女性の活躍推進を進めている。
- ・ この考えに基づき、会社の意思決定を担う部署（経営企画・人事・広報・経理・プロパティ等）に若手女性を積極的に配置するとともに、中堅管理職以上を対象に多様な従業員それぞれの持ち味を最大限に活かすためのマネジメント研修を実施している。
- ・ また、新人教育では、各事業所単位で設置した人材育成リーダー（*）がホスピタリティ・マインドやマナー、コーチングに加えてダイバーシティ&インクルージョンの考え方を周知する研修を実施している。

（*）人材育成リーダー：自薦及び事業所長の推薦により選抜したトレーナ候補者に対し、トレーナー養成研修を実施し認定されたリーダー

継続就業に関する取組

【 キャリアビジョン構築のための研修の実施 】

- ・ 女性のパイプライン形成を進める上で、ライフイベントと重なりやすい年代（28歳程度）に、一つの壁（離職）があると感じたため、長く働き続けてもらえるよう、社長からのメッセージを出したり、これから訪れる変化への対応力を身につけるためのキャリアビジョン研修を実施している。

【 ベビーシッタールームの整備 】

- ・ 交代勤務制であり、日曜・祝日・早朝・夜間等にも勤務する必要があるため、東京都内の事業所では、一般の保育所が利用できない日時に子供を預かるベビーシッタールームを設置し、人事が子ども1人に対し1名のベビーシッターを手配している（一日3000円で利用可）。

【 ハンドブックの作成・配布 】

- ・ 育児・介護に関する両立支援制度の仕組み、申請方法、対象者などをわかりやすく解説したハンドブックを作成し配布している。
- ・ また、ハンドブックだけではなく、相談窓口を設置して継続就業を支援している。

【 全従業員を対象とした短時間勤務制度の導入 】

- ・ 交替勤務制で子育てとの両立が難しいと感じる女性もいるが、短時間勤務制度を導入しており、平成27年3月時点で50人程度が制度を利用している。小学校四年生に達するまで実働時間一日4時間以上7時間以内、30分単位で設定可能（深夜業や時間外労働は申請をすることで免除できる）。
- ・ 社員だけでなく、契約社員・パートナー社員も制度を利用することができる。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【「働き方改革プロジェクト」の発足】

- 接客のため、どうしても労働時間がお客様の動向に左右される側面があるが、従業員が生き生きと働くことができないと、顧客満足度も高まらないとの認識から、ワークライフバランスの推進を核とした人事戦略を中期経営計画の中に位置づけ、平成27年4月から「働き方改革プロジェクト」を発足。
- 人事部内に担当部長（人事企画担当）を配置し、働き方改革に取組み、従業員満足度を向上させ、労働生産性を高めることを目指している。

女性の積極登用・評価に関する取組

【管理職候補の女性社員に対する育成計画の策定&外部研修の実施】

- 平成20年から平成21年にかけて、女性社員の管理職登用を積極的に行ったが、変化への対応に苦労した社員もあり、また、登用された女性社員に対する十分な会社側のバックアップ体制がとられていなかった。
- その結果、部署によっては期待していた効果が発揮されなかったという経験を踏まえ、女性社員の積極登用の前提として、育成をしっかりと行い、管理職としての職責を果たすことができるかを見極めも十分行った上で管理職登用を行うとともに、昇格後のフォロー体制にも注力している。
- 男女を問わず、管理職に登用する際は事業所の推薦、本社面接を経て登用しているが、管理職候補の女性社員に対しては個別に育成計画を立て、現場と人事部が一体となり育成を進めている。
- 育成に当たっては、管理職一步手前の女性社員に対し、マネジメントに関する研修を実施、受講後は受講者の8割が管理職にチャレンジする意欲を持ったと回答している。また、管理職に登用した女性社員については、社外研修に派遣し社外ネットワークの構築やプロジェクトマネジメントを学んでいる。
- 以前は、お客様としても、サービス現場の責任者は男性の方が良いという意識があったが、近年はお客様の意識も変わってきていると認識している。現在は男女別なく能力に従って責任者を配置している。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 有期雇用から正社員への社内中途採用 】

- ・ 有期雇用から正社員への転換を年 1 回実施。
- ・ 対象者は勤続一年以上で、登用する際は事業所の推薦、本社面接を経て採用となる。
- ・ 実績：2012年ダイバーシティ推進室設置以降、約半数は女性を登用している。

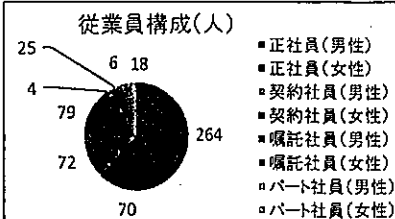
女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組(性別役割分担意識の見直し等)

【 従業員としての心がまえの基本事項 】

- ・ 従業員としての心がまえに関する基本をまとめた「従業員のこころえ」に、ダイバーシティの重要性（異なる個性を互いに尊重し、認め合い、活かすことの重要性）を位置づけ、従業員に周知徹底している。
- ・ 雇用形態、国籍、性別等に拘らず、現場の最前線でお客様に接している従業員が自由に意見を発言できる「ダイバーシティミーティング」を実施している。取組を進めてきた結果、現場の声による業務改善が行われるようになりサービス品質の向上にも繋がっている。

株式会社コヤマドライビングスクール【教育・学習支援業】

- ◆ 主要な事業内容 : 指定自動車教習所
- ◆ 従業員数 : 約534人 (うち女性 約188人)
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 7.0%、部長級 1.7%、役員 1.7%



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 男性イメージの強い自動車教習所業界であるが、顧客ニーズに対応したサービス展開に向け、女性が活躍している様子を積極的に発信することにより、女性の積極採用につなげている。
- また、年中無休であることや夜9時半までの勤務シフトがあること等、出産・育児期の女性の継続就業が難しい業態であるが、正社員だけでなく、非正規雇用の社員も利用できる子育て支援制度を充実。
- 女性副社長自らが、固定的な性別役割分担意識にとらわれずに、男女ともに職場でも家庭でも貢献することの重要性を折に触れて社内へ発信。 結婚・出産を通じ、男女ともに働きやすい職風土を実感する社員が増えている。

採用に関する取組

【 会社案内等における女性社員の積極的な紹介 】

- ・ 会社案内や採用ホームページにおいて、女性指導員が活動している姿を掲載。
- ・ また、育児休業から復職して育児短時間勤務をしている女性指導員や、入社間もない女性指導員、女性初の管理職の生の声を積極的に紹介。具体的には、「男性はもちろん、女性もライフスタイルが変わっても長く勤められる会社である」、「女性社員が多く、結婚や出産後も女性が安心して働ける制度が整っている」など。
- ・ また、女性社員や女性管理職のとある一日の流れや、入社してから現在に至るまでのストーリーについても掲載し、女性の応募者が自身のキャリア形成についてイメージしやすい工夫をしている。

【 子育て支援制度の整備と周知徹底 】

- ・ 正社員だけでなく、契約社員全員が利用できる子育て支援制度を整備。
- ・ また、子育て支援制度を紹介するパンフレットを作成、配布し、子育て支援制度を利用することで、定期昇給や昇格について不利益になることは一切ない旨を明記。男女を通じた利用を促している。

(*) 子育て支援制度の内容

妊娠前	・ 対象：不妊治療中である社員 ・ 正社員：通常、早番・中番・遅番の3シフト交代であるところ、早番・中番のみの勤務シフトへ変更可 ・ 契約社員：夜間の労働条件を免除
妊娠中	・ 軽易業務への転換 ・ 勤務時間内通勤
産前・産後	・ 産前・産後休業 ・ 産前・産後休業中の社会保険料の免除
出産	・ 出産祝金、出産育児一時金、家族手当の支給 ・ 配偶者出産休暇（正社員：3日、契約社員・嘱託社員：2日）（有給）
育児	・ 育児休業 ・ 育児休業中の社会保険料の免除
復職	・ 育児短時間勤務（小学校6年生まで） ⇒ 1日の勤務時間を5・6・7時間から選択。定時間（早出・中出のみの8時間）勤務も選択可。 ・ 日祝日への休日振替（小学校6年生まで） ・ 看護休暇（小学校6年生まで） ・ 養育外出（中学校3年生まで） ⇒ 1日につき4時間まで可。

【 女性キャリアアップ委員会 】

- ・ 女性社員の活躍を広げるために、女性副社長を筆頭とする「女性キャリアアップ委員会」を設置（*）。
- ・ （*）前身は、女性社員の発案により自主的に発足された「子育て環境向上プロジェクト」。
- ・ 自由に企画立案をして、各校校長による最高決定機関である「経営戦略会議」においてプレゼンテーションを行い、具体策を実行に移せる体制を整備。

【 活動の具体例 】

- ・ 女性が安心して働けるように、子育て支援制度をわかりやすく紹介したパンフレットを作成し、配布（再掲）。説明会を開き、継続就業への理解を図るほか、昇級・昇格などへのモチベーションアップを促進している。
- ・ 毎月ランチミーティングを開催し、女性管理職と女性社員とのネットワークづくりや女性社員のキャリア形成に係る意識改革を促進している。

女性の積極登用・評価に関する取組

従来は、育児休業や育児短時間勤務制度などの制度を利用している社員は、業績面でマイナス評価になりがちであり、また、結果として、女性社員の昇進が遅れがちとなっていた。

そこで、評価方法を見直すとともに、これまで昇進が遅れてしまっていた社員の昇進スピードをアップさせる特例制度を創設。

【 評価制度の見直し 】

- ・ 労働時間を重視する評価方法から、時間当たりの生産性を重視する評価方法に変更。
- ・ また、育児休業や育児短時間勤務制度を利用することにより、一律に評価が下がることを防止。具体的には、育児休業中については評価対象に含めず、休業前後の業績や働き方で評価を行っている。また、通常、業績評価の対象となるのは仕事の「量と質」であるが、育児短時間勤務中については、「量」の部分の評価の対象とせず、「質」の部分抜き出して評価を行っている。

【 過去の昇進の遅れを取り戻すための特例制度の創設 】

- ・ 等級は7、号俸は50に分かれており、6等級以上が管理職、3等級以上が係長となっている。
- ・ 過去は、1年に上がる昇俸幅は最大で4号俸であり、17号俸以上で次の等級に進むことが可能であったが、育児休業期間などにより昇進の遅れが生じている場合等の救済策として特進制度を設け、人事評価（業績評価＋行動評価）が一定水準以上であれば、最大で8号俸上がる（通常の2倍のスピード）ことを可能に。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組性別役割分担意識の見直し等

【 男性社員の育児体験談の紹介 】

- ・ 社内報において、育児休業を取得したり育児短時間勤務をしている男性係長や男性社員の話を紹介。
- ・ 社員の意識が徐々に変わり、男女ともに育児休業や育児短時間勤務を利用しやすい職場の雰囲気の醸成につながっている。

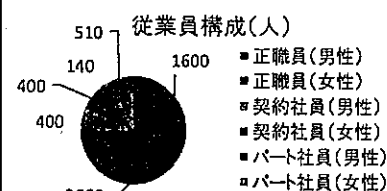
【 カウンセリング制度 】

- ・ 仕事に行き詰まったときや職場での人間関係で悩んだときなど、いつでも誰でも気軽に産業カウンセラーに相談できる制度を設け、相談に応じている。
 - ・ さらに、女性キャリアアップ委員会（*）のメンバーが窓口となり、様々な悩み相談やサポートを行っている。
- （*）毎月1回5教習所から各2名の女性指導員が集まり、各種制度の見直しや職場環境の改善及び啓蒙活動を実施。
- ・ また、メンタルヘルスケアの一環として、それぞれ専門分野の異なる4人の女性カウンセラーと契約。さらに事業所ごとに「心の病」を未然に防ぐための相談員の養成に着手した。2014年から毎年全校で3～4名の女性社員が一年間のカウンセラー養成講座で心理学を学んでいる（受講時間は勤務時間内、費用は会社が負担）。

【 職場環境の改善に向けた提案箱の設置 】

- ・ 「E～AN BOX」と呼ばれる提案箱を設置し、社員からの要望を集めて、職場環境の改善に努めている。

- ◆ 主要な事業内容 : 教育・研究、医療サービス
- ◆ 従業員数 : 約 5,720人（うち女性 約 3,580人（約63%））
- ◆ 女性管理職比率 : 役員 55%、部長級 21%、課長級 56%



女性の活躍推進に向けた取組経緯・推進体制等

- 24時間365日のサービス提供が求められる医療現場において、医師・看護師を中心に、女性が出産・子育て等のライフイベントを経ながらも、継続就業・活躍していけるよう、2009年に「男女共同参画推進局」を設立し、その下に以下の3つのセンターを設置。
 - ① 「女性医師・研究者支援センター」…女性医師・研究者の診療・研究の継続等を支援
 - ② 「女性医師再教育センター」…出産・育児等によりいったん診療現場を離れた女性医師の復職を支援
 - ③ 「看護職キャリア開発支援センター」…看護職のキャリア形成・継続就業を支援
- これらのセンターが中心となり、様々な支援策を企画し、全学・病院での支援を実施。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【各段階に応じた能力向上支援】

≪ キャリア初期学習支援 ≫

- ・ 実践能力が未熟な新人も、臨床現場では様々な現実と向き合わざるを得ないが、それが新人看護師の早期離職の一つの要因ともなっていることから、2010年に「看護技術演習室」を設置。希望者(新人)に対し、先輩看護師が、プログラムに沿って採血・点滴など、新人が苦手な手技の個別指導を行い、自信を付ける支援を行っている。

≪ キャリア中期・後期の学習支援 ≫

- ・ 中堅の看護師が、仕事と家庭を両立しながら自らの能力を高めていくことを支援するため、イントラネットの申し込みフォームから随時、相談申し込みの受付を行い、担当者と90分～120分程度の面談を実施。

≪ 新たに主任になった看護職のためのキャリアセミナー ≫

- ・ 働き方や役割に大きな変化がある主任に初めてなった看護師を対象に、同じ状況にある参加者同士で、これからの仕事を含めた人生を考える機会を提供。

≪ 看護師長の変革推進能力向上支援 ≫

- ・ 看護師長に相応しいマネジメント能力を養い、部下の育成を視野に入れ、やる気を高めるコミュニケーション手法を身につけるため、すべての看護師長に対し、外部のプロコーチを講師とする月3時間の研修を3回実施。研修ごとに課題を持ち帰り、自部署で部下に対するコーチングを実施してきて、報告することにより、実践的なコミュニケーション能力を養成。

【 医師（臨床系教員）の短時間勤務制度 】

- ・ 助教以上の臨床系教員で、育児（小学校6年生まで）・介護等により通常の勤務が困難な者について、週3日28時間～週5日36時間までの短時間勤務を選択可能に。
- ・ 1回の申請で1年間の短時間勤務が認められ、最長で3年間選択可能。

【 医師（後期臨床研修医）の短時間勤務制度 】

- ・ 医療練士研修生（後期臨床研修医。ただし大学院生以外）で、育児（小学校6年生まで）により通常の勤務が困難な者について、週5日36時間の勤務を選択可能に。
- ・ 1回の申請で1年間の短時間勤務が認められ、最長で3年間選択可能。
- ・ 短時間勤務の場合も、通常どおり5年間で研修終了の資格が得られる。

【 看護職の短時間勤務制度 】

- ・ 看護師・助産師で、育児（小学校3年生まで）・介護・進学等により通常の勤務が困難な者について、週12時間～24時間の短時間勤務を選択可能に。
- ・ 1回の申請で1年間の短時間勤務が認められ、最長5年間選択可能。

【 保育支援（独自のファミリー・サポート事業） 】

- ・ 従来より、病院附属の院内保育所を運営してきたが、受け容れ可能な人数や支援内容がおのずと限定されるため家族状況や本人の勤務時間など、多様な状況下にある医療従事者たちの支援として十分でなかった。
- ・ 一方で、地域のファミリー・サポート・センターは、依頼会員（利用者）に対し、提供会員の数が圧倒的に不足しており、十分な支援が期待できない状況にあった。
- ・ このため、東京女子医大独自のファミリー・サポート事業を創設。

≪ 運営方法等 ≫

- ・ ファミリー・サポート事業の実績のあるNPO法人へ業務委託し、学内に専属の常勤コーディネーターを配置。（委託費用は年間約750万円。現在は東京医大と共同利用し、費用を折半。）
- ・ 独自に提供会員を募集し、保育サービスに関する約30時間の講習を実施。講習修了者を提供会員に。
- ・ 2014年3月末現在で、依頼会員（利用者）98名に対し、提供会員125名。円滑なマッチングが可能に。

≪ 利用状況等 ≫

- ・ 利用は年々増加しており、2013年下期は月200件以上の利用状況となっている。
- ・ 保育園等の送迎と送迎前後の預かりのサービス利用が多いが、病児・病後児の預かりや、提供会員の自宅でのお泊り保育、小中学生の預かりなど多様なニーズへ対応。
- ・ これにより、24時間365日の勤務が求められる医療現場であり、また、家族状況や本人の勤務時間なども多様な状況下にある各医療従事者の継続就業を支えている。

【 キャリアカウンセリングの実施 】

- ・ 看護職のキャリア形成と継続就業の支援を目的に、2010年より、希望者に対するキャリアカウンセリングを開始

« 運営方法 »

- ・ ホームページのフォームから、またはメールにより、相談申し込みを受け付け。
- ・ 相談に応じるキャリアカウンセラーのうち、2名は組織のライン上のない看護学部の教員とし、職場に関することでも相談者が気兼ねなく相談しやすい体制を用意。

« 利用状況 »

- ・ 20歳代後半～30歳代前半の利用が半数を占めており、キャリアプランや仕事と家庭の両立、復職に関する相談が多く寄せられている。
- ・ 利用者の満足度は高く（「とても満足」67%、「まあまあ満足」33%）、「今後の方向性が見えてきた」「自分の考えが整理できた」等、悩みを乗り越えて継続就業し、キャリア形成を進めていくことへの後押しとなっている。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 女性医師の復職支援 】

- ・ 出産・育児等を理由にいったん医療現場を離れた女性医師は、最新の治療技術等の知識がないことや、臨床感覚を忘れ現場に戻るのが怖い等の不安、復職の仕方が解らない等のハードルにより、復職が容易でない。
- ・ このため、「女性医師再教育センター」において、以下の2つの支援を実施。

① e-ラーニングによる知識のアップデート

② 個々人の状況に応じた個別の实地研修（再教育）

« e-ラーニング »

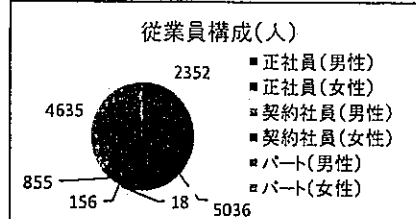
- ・ ①キャリアに関する項目（医師と子育ての両立等）、②臨床に必要な基本項目（医療現場の最新情報等）、③臨床に必要な実践的項目など、多数の講義を無料で提供。
- ・ 女性医師が臨床現場とのつながりを取り戻す一歩等として、多数の医師に活用されている。

« 個別の实地研修（再教育） »

- ・ 地域や卒業大学に関わらず、復職に向けた再教育を希望する女性からの相談をホームページ上の申請フォームより受付。メールや電話等により本人の状況等をヒアリングの上、女性医師再教育センター及び研修候補病院で面談、研修プログラム等の擦り合わせの上、研修（原則3か月）を実施、再就職へつなげる。

株式会社ベネッセスタイルケア【医療・福祉業】

- ◆ 主要な事業内容 : 高齢者介護サービス事業、保育事業
- ◆ 従業員数 : 約13,886人 (うち女性 約10,531人(75.8%))
- ◆ 女性管理職比率 : 役員25.0%、部長36.4%、
介護部門のホーム長27.4%、保育部門の園長100%



女性の活躍推進に向けた取組経緯・基本的考え方等

- 元々、女性が多数を占める職場の特性から、性別による差別は全くない一方で、シフト制勤務であることから、出産・子育てを機に継続就業を諦める女性社員が多かった。
- 一方で、介護現場も保育現場も、年々、新たな人材確保が困難になっていく中で、出産・子育てを通じて女性社員が継続就業し、休職を経て再び職場に戻り活躍してもらえるようにすることは、本人の希望を叶えるという点でも、人材活用や採用・育成コストの点でも、非常に重要であるため、近年、継続就業に向けた取組を本格的に開始。

採用に関する取組

【 応募者に対する育休取得社員などの体験談の紹介 】

- ・ 「妊娠・出産等のライフイベントを経ても長く働きたい」という思いと、「果たして自分が継続就業できるのか」という不安から、応募者から「妊娠・出産しても働きつづけている社員はどれくらいいるのか」と聞かれることが多くなった。
- ・ 彼らの不安を解消し、会社としても長く働き続けてほしいという期待のメッセージを伝えるため、育休や育児短時間勤務制度を利用している社員の体験談を紹介。

継続就業に関する取組

【 介護現場・保育現場における継続就業に向けた課題 】

- ・ 他の福祉現場と同様に、従来は、利用者満足度の向上には注力してきたものの、従業員の定着、とりわけ出産・子育て期を通じた継続就業への対策は必ずしも十分に取組んでこなかった面がある。
- ・ そうした中、一昨年に、各職種毎（総合職／介護職／保育職）に、全事業所における継続就業の状況を把握したところ、総合職や保育職については、約 7 ～ 8 割が育児休業を取得して継続就業している一方、介護職については約 3 割しか継続就業できていないことが判明。
- ・ 介護職の妊娠・出産を契機とする高い離職率について、退職した元スタッフへのヒアリング等を通じ課題を分析したところ、介護現場の特性として、夜勤や土日勤務が通例である一方で、子育て期には夜勤や休日出勤の免除制度があることについて、十分に現場管理職やスタッフへ伝わっていないために、本人が諦めてしまっているケースが多いことが判明。

【 妊娠・出産・子育てしながら働く社員向けガイドブックの作成・周知 】

- ・ 上記の課題に対応するため、まず、妊娠・出産・子育てをしながら働く社員向けに、利用可能な制度を紹介するガイドブックを作成中。
- ・ 育児期間中の夜勤の免除や短時間勤務制度など、シフト制の勤務体系の中でも、本人の家庭状況に応じた配慮が受けられることにより周知徹底することにより、継続就業を断念させないようにしたいと考えている。
- ・ 子育て期で夜勤等を免除してもらったスタッフがいて、特に介護現場においては24時間勤務であることから、限られた人員の中で、時間制約のあるスタッフを活かしながら、シフト勤務体制を上手く組んでいくことは重要な課題。
- ・ 一方で、各事業所は地理的にも離れており、自然に好事例が広がっていくことは期待できないことから、人事部門において、各事業所ごとのシフト調整の成功例を収集。
- ・ これらの好事例に加え、マタニティ・ハラスメントに関する知識や、妊娠・出産・子育て中の職員への接し方等をまとめたガイドブックを現在作成中。
- ・ 完成後は、新人ホーム長研修や毎月のミーティング時に周知徹底し、上司の意識改革に注力する予定。

【 短時間勤務のスタッフ受け入れに向けた業務体制の組直し 】

- ・ 従来は、全員が8時間勤務を行い、3交替で回すシフト体制を組んできたが、「短時間なら働ける」という人材の採用を促進するため、ホーム全体の作業工程を洗い出し、入所者との関係で必ずしも実施時間帯が固定されない業務を切り出して別体制を組む等の工夫を、ホーム単位で実施。
- ・ 結果として、子育て期の短時間勤務など時間制約のある社員の活用や、妊娠・出産・育児を契機に退職する社員の継続就業につながることを期待しているところ。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 総合職の残業削減 】

- ・ 総合職（本社勤務者及びホーム長）の残業が多く、総合職の残業削減が課題。
- ・ 月に一回のノー残業デーの実施、19時以降の会議の禁止、22時までの帰宅推奨など、まずは身近なところから出来る取組を実施。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 非常勤から正社員への転換 】

- ・ 非常勤と正社員との大きな違いは、週あたりの勤務時間の長さや雇用契約期間に定めがあるか否かである。
- ・ 実態としては、夜勤ができないため非常勤を選択する社員が多いが、夜勤に対応できる非常勤社員が希望すれば上司との面談により、正社員への転換を実施。

【 育児期間中の非常勤への転換 】

- ・ 出産・子育てを機に、出勤日数を減らしてゆとりを持って働きたいという社員の希望に応じ、いったん非常勤として身分変更した上で、子どもが大きくなり手を離れたタイミングで本人の希望により正社員に戻ることを可能としている。

【 中途採用の積極的な実施 】

- ・ 介護現場では、例年、新卒採用者数の3倍程度の中途採用を実施。中途採用者の約30%は介護未経験者。
- ・ 保育現場の場合は、保育士資格保有者が対象であるが、同じく中途採用を積極的に実施。

