

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名が参加し、うち女性は17人であったところ、その中から7名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。

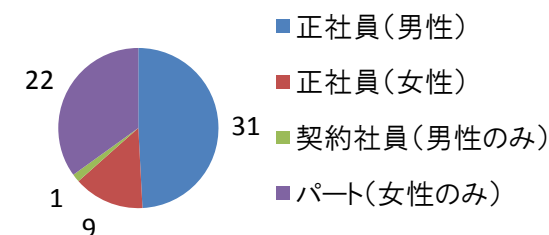
【 男性の育児参加促進策／妊産婦が働きやすい環境整備 】

- 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。**

【 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。

継続就業に関する取組

【 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。

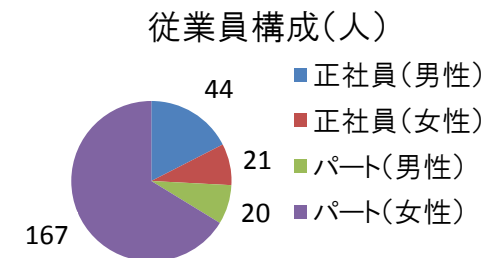
長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 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】

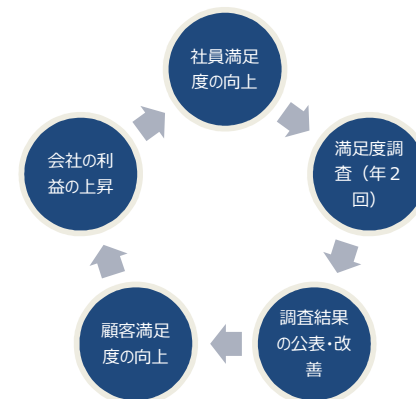
- ◆ 主要な事業内容 : 高級米菓（せんべい、あられ）、洋菓子の製造販売
- ◆ 従業員数 : 約252人（うち女性 約188人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 12.5%、部長級 0.0%、役員 0.0%



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。

【 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選挙」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・介護等による退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 »

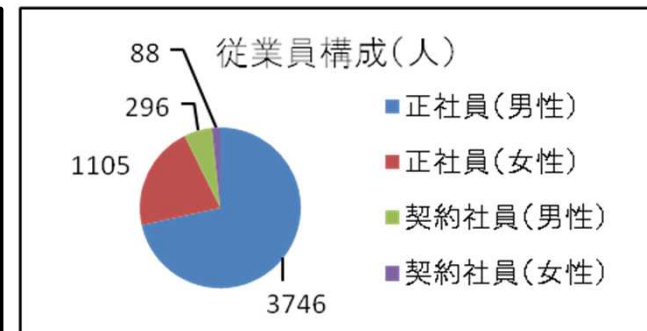
- 一人三役委員会
一人三役表の作成や、入れ替わりの多いパート社員への一人三役制度の説明、一人三役制度の質の向上に関する社員調査の実施などを行う。
- 男女共同参画委員会
委員の80%が女性社員。女性が働きやすい会社にするために現場の声を吸い上げ、社長に伝える。

【 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けない限り、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。

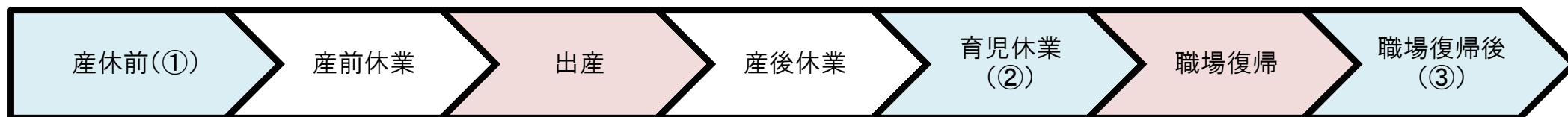
【 育児休業から復職した営業職へのメンター制度 】

- 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、「会社以外の場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り、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。

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。

活躍のための両立支援

～休職前・中・後のサポート～

妊娠期

産休

育休

復帰後

制度の周知
休職中・復帰の情報提供

復帰に向けた情報提供
ネットワーク

復帰後の両立支援
チャレンジ意欲の喚起

本人

出産育児ハンドブック配布

Welcome Baby Support Book

産休前ガイダンス



産休前面談

SMILE通信 1回/月

- 復帰に向けてのお役立ち情報
- 会社の直近の動き
- コラム など

キャリアビジョン面接(上司・年間1回)

復帰前面談

セーフティネット(つなぎ保育)

セーフティネット(シッター補助)

キャリア面談(サキニシキソープ室)

育休後フォローアップセミナー

上司

SMILE通信内容
参考案内

メンバー
復帰時に
情報提供

復帰者を
メンバーに持つ
マネジャーガイダンス

働き方に関する諸制度の改定

〈2010年～2011年改定〉

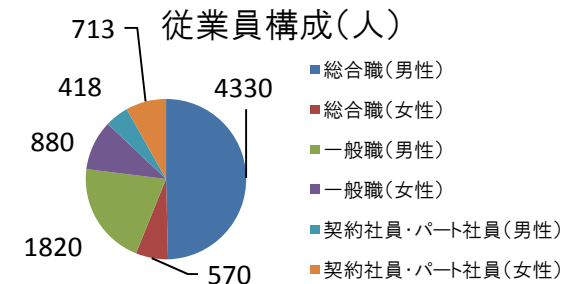
		現行	改定前	改定 2010年8月～
対象者			フレックスタイム制:基準なし 在宅勤務:以下の要件をすべて満たす者 A. 業務上支障がないと会社が認めた者 B. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者 C. 会社と同等の就業環境が整備できる者	以下の要件を全て満たす者とする。 A. 勤続2年以上の者。専門性を有し即戦力として雇い入れる者は、勤続1年以上の者 B. 業務上支障がないと会社が認めた者 C. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者 D. 会社と同等の就業環境が整備できる者(テレワークのみ) ただし、Aのみ満たさない者について、所属長の判断によって認めることがある。
フレックスタイム制	適用単位		部署単位 ※支部協定必要	個人単位
	コアタイム		T11:00-14:50	なし
	フレキシブルタイム		T8:00-20:00	T5:00-22:00
在宅勤務制度	日数		週1日(上限2日)	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勤しなければならない
	取得単位		1日単位	10分単位
	勤務場所		自宅 ※会社に要届出	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
	勤務時間		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	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
	過勤		原則として認めない	業務内容・過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に、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。

【 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）。

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）

【 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。

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

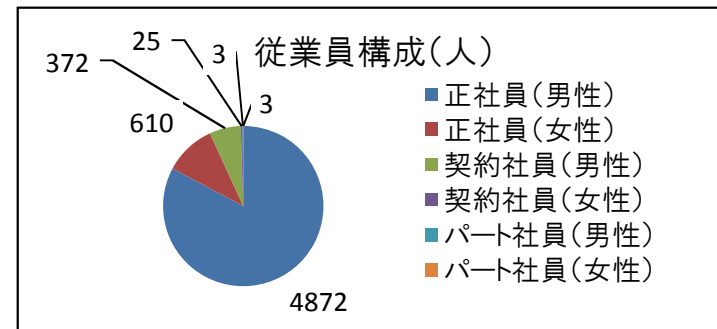
<集合研修2> リーダーシップを考える
経営的な視座をもち、自分の仕事を見直す
課題解決スキルを習得する

<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。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【 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、勤怠管理に場所は無関係**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。

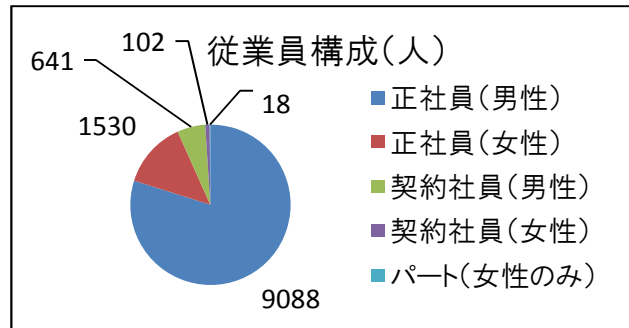
雇用形態や職種の転換に関する取組

【 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。

【 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。

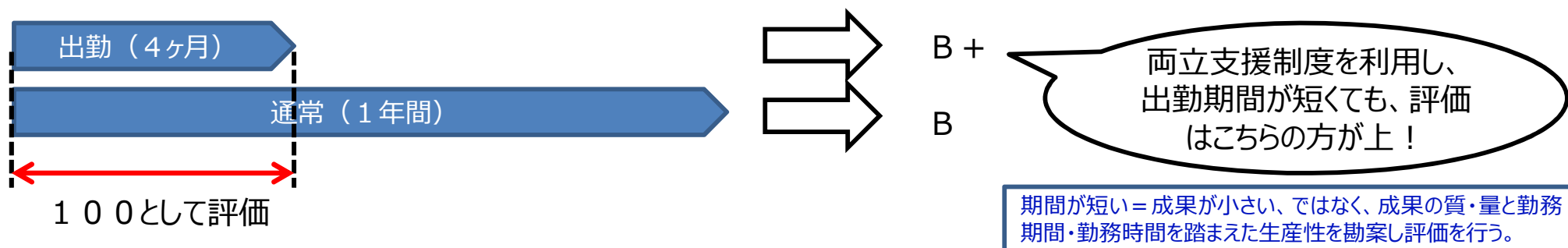
【 女性社員の適切な育成等に向けたガイドブックの作成・活用 】

- 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。



【 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、**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。

【 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が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、無給期間からが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、**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。

【 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

多様な人材が活躍できる職場環境を構築する

ダイバーシティ推進

ワークライフ・マネジメント

【取組みの3つの軸】

多様な人材の
活躍推進

両立支援と
働き方の見直し

意識・風土醸成

特に遅れている
「女性」の活躍に注力

ワークスタイル変革
効率的な働き方へ

【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 ・ネットワーク構築 ・交流を通じた視野拡大
SS (課長相当)	
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

女性育成のための職場環境整備

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