

株式会社パナグループ

サービス業

大企業

年齢、性別、障がいなどの有無を問わず 「活躍できる機会の創出」を企業理念に掲げ社内外で取り組み、 事業展開にも発展

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「年齢・性別を問わず活躍できる機会を創造し続ける」企業理念の実現

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- さらなる働き方の柔軟化をめざし、男性向けの「働き方改革」を実施
- 社内カウンセラーによるキャリアデザイン支援と公正な評価
- タレントマネジメントによる経営人材の育成支援
- 独自性を活かした「アーティスト社員」としての障がい者雇用

ダイバーシティ経営による成果

- 自社内での多様な取組ノウハウを糧に新規ビジネスを展開

Data

■企業概要

会社設立年	1976 年	資本金	5,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区大手町 2-6-4		
事業概要	HR ソリューション／人材派遣、委託・請負、人材紹介、再就職支援、アウトソーシング、その他		
売上高	208,660 百万円（2014 年 5 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 5 月現在）（※ 1）
総従業員数	2,987 人（うち非正規 466 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,781 人（うち非正規 416 人）、女性管理職比率 46% 【障がい者】216 人（うち非正規 165 人）、障害者雇用率 2.23%（※ 2）
正規従業員の平均勤続年数	8.3 年（男性 8.5 年、女性 8.1 年）
備考	（※ 1） ㈱パナグループ、㈱パナにて算出 （※ 2） 障害者雇用率の算出には特例子会社㈱パナハートフルを含む

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

「年齢・性別を問わず活躍できる機会を創造し続ける」企業理念の実現

株式会社パナグループ（以下「同社」）は 1976 年に人材派遣事業をスタート。それまで働く場所をなかなか得られなかった主婦や中高年などを派遣スタッフとして人材派遣や人材紹介を行うなど、「働く場の創出」を実施してきた。

女性が働き続ける環境を整備するために、仕事と育児の両立支援については早くから制度整備、運用ともに本腰を入れて展開してきている。例えば、1997 年には「特別勤務制度」として、時間限定で働く「ライフサポートコース」、エリア限定で働く「エリアコース」の制度を整備した。当時は社員の平均年齢が 27 歳程度であり、まだ「仕事と育児の両立」が課題として俎上に上がる前であったが、数年先を見越していち早く導入し、1 年ごとに働き方を選択できる仕組みを設けた。また、再雇用制度も導入し、一度育児に専念する期間があってもその後にもまた仕事に力を入れてキャリアアップを図ることのできる仕組みを構築している。中には、子会社の役員のまま育児休業に入り、役員会にテレビ会議で参加するといったケースもある。こうした制度整備や柔軟な運用体制によって、現在では育休からの復帰率は 100% となっている。

その他にも、その時代に応じた課題を解決するための新たな働き方、雇用を創り出すことを使命とし、中高年の技術開発系のキャリアを持つ人材を集めた「ナレッジバンク事業」を立ち上げ、特許出願に係る先行文献調査をサービス提供している。ここでは最高齢が 78 歳、60 代が過半を占めるなど、これまでのキャリアやノウハウ

を活かす働き方を提供しつつ、ビジネスとして展開している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

さらなる働き方の柔軟化をめざし、男性向けの「働き方改革」を実施

1990 年代から導入されてきた両立支援制度の拡充として、2006 年に「ハローベビー休暇」（2011 年に拡充（後述）、家事代行サービスの補助もあり）、2010 年に「パナファミリー保育園」（事業所内保育所）、2011 年に「復職プログラム」拡充（後述）などを次々に導入してきた。同社では、多様な制度が立案されるが、それを真に使いやすくするために、1 年ごとに利用率を測定し見直しを実施している。利用のない制度は廃止するとともに、“使ってもらうため”に条項を微修正するなどのマイナーチェンジを絶えず実施している。こうすることで、本当に社員のためになる実のある制度となるよう工夫されることになる。

また、子どものいる社員への厚遇だけでは子どもを持たない社員の不公平感が募ってしまう懸念があることから、家事育児の補助については同社内のカフェテリアプラン（社員にポイントを付与し、多様な教育研修やサービスなどのメニューから好きなものを自由に組み合わせることのできる福利厚生制度）と連動させ、ポイントを利用して補助を受ける仕組みとすることで、社員間の公平性を担保している。

このように、多様な制度を活用することで働き続けることのできる環境は整ってきているが、制度だけではなかなか両立を図る女性の負担は軽減されにくい。そこで、同社では働き方改革と業務の効率化を図り、同時に男性



▲多様な人材がそれぞれに能力を発揮して新規ビジネスを展開

の育児参加を促進するため、男性を対象とした意識改革の取組にも注力している。例えば「パパ・ママ・セミナー」や「育メン講座」など、男性向けの研修や講座を実施するほか、前述の「ハローベビー休暇」を拡充し、男性の育児休暇取得促進を図っている。当該制度の男性の利用率は2013年度には24%に上昇している。2013年には「パパプロジェクト」を発足、小学生以下の子どもを持つ男性社員を対象に、週1回程度、出社時間を前後1時間ずらし（通常9時から17時30分のところを、8時から16時30分や10時から18時30分に変更するなど）、家事育児を実施する時間に充ててもらおうといった取組を実施している。

さらに、「育ボスプロジェクト」として管理部門のみならず、営業部門のトップも強くコミットした仕組みを開始、小学生以下の子どもを持つ男性社員を集めたコミュニティを構築し、互いに情報を交換しながら、男性社員の家事育児参加を支援している。ここでは、仕事の効率を上げてうまく時間を作り出すための方法についてもメンバーで検討し、実行に移す取組を行っており、部門のトップが率先して取り組むことで社内の男性社員を巻き込んだ動きを作り出している。また、このような動きの中で得られたノウハウは、他社に対するコンサルティングのメニューとしても開発され、新規のビジネスの芽にもなるという好循環が生まれている。

社内カウンセラーによるキャリアデザイン支援と公正な評価

人事部内にはキャリアカウンセラーの資格を持つ社員が多く在籍しており、社員が直に人事部と自身のキャリアデザイン・ライフプランについて相談できる仕組みとしている。ルートは3通りあり、Eメール経由、電話経由、年1回の自己申告書を通した「マイキャリアバンク」制度のいずれかで、自身のことに限らず家族のことも含めた働き方の相談などが寄せられる。

「マイキャリアバンク」という年1回の申告書の中では、仕事やプライベートのこと、自分のキャリアプランまで全て相談できるようにしている。その内容は、人事部が管理・把握し、能力開発や適正な配置転換などにつなげている。さらに、マネージャー以上で読み合わせを行い、フォローすべき社員、背中を押した方がよい社員など気になる社員に対してキャリアカウンセラーの資格を有する人事部がコンタクトを取って個別に相談に応じている。ここでは社員の上司は介在せず、直接人事部が対応することで、当該社員と会社にとって最善の解決法を検討することが可能となっている。

また、社員の評価については目標管理制度の下、各部署からあがってきた社員の評価結果について人事部も細かくチェックを行っている。そこで、評価結果の妥当性について、例えば「好き嫌いが入っていないか」「目標が法外に高かったのではないか」「これは甘すぎるのではないか」といったことを人事部がモニタリングを行うことで、社員の評価に対する納得感も高まるようにしている。なお、この仕組みが機能するのは、日常的に担当役員以下、事業部長クラスが経営トップ、人事と密接に交流を行っており、業務内容、業績、成果についてほぼ状況を共有できていることによる。こうした中で、業務の中で何らかのミスマッチを起こしているような社員にはいち早く人事も担当役員も気付く仕組みが出来上がっている。同時に、チャレンジ精神のある優秀な社員を抜擢して引き上げる配置も可能となる仕組みとなっている。人材の適材適所な配置と公正な評価を具現化する制度となっている。

タレントマネジメントによる経営人材の育成支援

同社ではこれまで、年齢、性別を問わず、優秀な社員を適材適所で配置し成果を上げてきた実績がある。しかし、今後はいち早く能力の高い社員を見出し、育成していくことで事業展開もスピードアップしていくことが求められている。

こういったタレントマネジメントの一環として、近年、様々な取組が行われている。まず、社内でHII（ヒューマン・インキュベーション・インスティテュート）という部署を新設し、若手社員でも起業できるような実力を付けさせ大抜擢できるような仕組みをつくっている。また、グローバル展開も視野に、海外子会社から優秀な人材を召集して、年に4回研修を実施するなどしている。

さらに、若手役員会と位置付けた「ジュニアボード制度」を導入、30代半ばの社員を中心に、トップ直結でディスカッションや改善提案などを実施する取組も始めている。月1回の社長塾を実施し、若手のうちから経営層の思考や方法を体験する機会としている。今後、この制度を経験した社員の中から、将来的に経営層にまで上がってくると期待される優秀な人材を選抜して、専門のトレーニングの実施を予定している。役員の前段階として「副役員」と位置付け、役員とともに経営課題を意識する一方で、役員よりも現場に近い目線で現場の課題や現状について把握するといったトレーニングであり、性別によらない登用制度を機能させていくこととしている。

独自性を活かした「アーティスト社員」としての障がい者雇用

同社では特例子会社である「(株)パナハートフル」を中心に、障がい者の雇用を行っている。同グループでは1989年に特例子会社を設立、その後、雇用促進を強化しようと人事部の配下に機能を集約すべくいったん解散を行ったが、やはり事業部所属ではなかなか取組が難しかったことから、再度特例子会社を設立することとなり、2003年にパナハートフルの立上げに至った。

基本的には、企画や営業といった社員の補助業務として、ルーティンの事務作業に携わることが多く、その他印刷業務やメール室での郵便物の発着に係る業務、ヘルスキーパーなどの役割に就いている。そして、「才能に障害はない」をコンセプトに、就労が困難な障害者の“アート”（芸術活動）による就労分野の拡大を目的に「アート

村」を1992年に設立。2004年からは、絵を描くことを仕事にする「アーティスト社員」の採用をスタートした。現在では17名の「アーティスト社員」が指導員の下で絵を描いており、その絵は社内の至る所に飾られている。2014年からは展示会などで絵の販売も開始したところ、予想以上の反響で収益につながっている。

他にも手作りの縫製商品などの製作・販売やパンの製作・製造、重度の障がいを持つ社員はオフィス業務ではなく農園での無農薬野菜の栽培に携わるなど、多様な“業務”を作り出している。これらの実績が、例えば自治体の「障害者就労訓練農場の委託業務」の受託につながるなど、ビジネスとしての展開を見せ始めている。



▲パナハートフルで働く社員の様子
(左から「アート村」の「アーティスト社員」、「アート村工房」、「ゆめファーム」)

ダイバーシティ経営による成果

自社内での多様な取組ノウハウを糧に新規ビジネスを展開

前述のように、社内でも実施してきた多様な制度、施策が奏功し、社員の能力アップや就業継続に貢献している。2014年5月現在では、社員全体に占める女性比率は約58%であり、役員に占める女性比率は約21%、管理職に占める女性比率は約46%に上るなど、多様な経験を糧にキャリアアップを図る社員が増加している。

また、それらの制度などの構築・運用のノウハウを集約し、他社に対するサービスとして展開を図っており、それらも次々に軌道に乗っている。例えば、2010年に開始した「在宅ワーク支援」では、最新のIT環境を活用した在宅ワークにより、通勤が障害となって仕事に就くことが困難なひとり親などをサポート、500名の利用実績を積み重ねている。他に、「ウィメンズ キャリアカレッ

ジ」の新設では、女性の豊かなキャリア創りを支援するため、「人生を健やかに」「心を養う」「知を育む」「美を磨く」をコンセプトに、女性向け社会人スクールを2013年に開校し、これまでに受講者は17,000名に達している。さらに、2013年に中小企業庁からの委託を受けて開始した「主婦向けインターンシップ事業」では、育児などで一度退職し再就職を希望する人材を対象に、職場経験のブランクを埋めるための職場実習（インターンシップ）を中小企業で実施し、再就職をサポート、延べ2,900名の利用実績を得ている。

また、障がい者雇用については、就労ノウハウを生かしたコンサルティング事業の拡大につなげており、就労体験プログラムによる事例紹介などを実施しており、研修参加者500名、就労支援50名の実績を得ている。

このようにして、同社内で創り出された就労機会、スキルアップ機会のノウハウが、同社ビジネスのコアなノウハウとして活用される好循環を生み出し、事業を拡大してきている。