平成29年度

新・ダイバーシティ経営企業100選

100選プライム
100選

ベストプラクティス集

平成30年3月

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

DIVERSITY MANAGEMENT 2.0 PRIME

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

平成 29 年度
新・ダイバーシティ経営企業 100 選
100 選プライム／新 100 選
ベストプラクティス集

目　次

Ⅰ　平成 29 年度　新・ダイバーシティ経営企業 100 選　事業の趣旨　1

1. ダイバーシティ経営とは／「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」について　1
2. ダイバーシティ 2.0 とは／「100 選プライム」について　2

Ⅱ　平成 29 年度　100 選プライム　選定企業　ベストプラクティス集　3

カルビー株式会社 …… 5
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ …… 13

Ⅲ　平成 29 年度　新 100 選　受賞企業　ベストプラクティス集　21

株式会社水清建設 …… 23
北海道はまなす食品株式会社 …… 25
株式会社ユーメディア …… 27
株式会社井口一世 …… 29
YKK 株式会社 …… 31
中外製薬株式会社 …… 33
フォスター電機株式会社 …… 35
有限会社川田製作所 …… 37
カゴメ株式会社 …… 39
オムロン株式会社 …… 41
能瀬精工株式会社 …… 43
日本テクノロジーソリューション株式会社 …… 45
KIGURUMI.BIZ 株式会社 …… 47
株式会社ペンシル …… 49
小田急電鉄株式会社 …… 51
日本航空株式会社 …… 53
株式会社丸井グループ …… 55
株式会社みちのく銀行 …… 57
ライフネット生命保険株式会社 …… 59
株式会社 minitts …… 61
有限会社ジェム …… 63

参考資料：ダイバーシティ経営企業 100 選　選定企業一覧　65

平成 29 年度　新・ダイバーシティ経営企業 100 選　運営委員会　委員名簿　77

Ⅰ 平成 29 年度　新・ダイバーシティ経営企業 100 選 事業の趣旨

1．ダイバーシティ経営とは／「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」について

- 経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、我が国の企業競争力の強化を図るためには、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障がい者）を含め、多様な人材の能力を最大限に発揮し、価値創造に参画していくダイバーシティ経営の推進が必要かつ有効な戦略です。
- 経済産業省では、平成 24 年度より、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業 100 選（以下、100 選とする）」（経済産業大臣表彰）を実施しています。平成 27 年度からは、今後広がりが期待される分野として重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業 100 選（以下、新 100 選とする）」として実施しています。過去 5 年間で 205 社が選定されました。

「ダイバーシティ経営」とは

「多様な人材（注 1）を活かし、その能力（注 2）が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営（注 3）」のことです。
これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえます。

（注 1）「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含みます。
（注 2）「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。
（注 3）「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

【重点テーマ】
今後広がりが期待される分野として、平成 29 年度の「新 100 選」では、下記を重点テーマとして設定しました。

重点テーマ	例
多様な人材の活躍を実現するための働き方改革の推進	・「労働時間の長さではなく、時間当たりのアウトプット量を重視する」評価制度を導入し、労働生産性の向上を実現 ・テレワークやモバイルワーク、在宅勤務など勤務時間や勤務場所の柔軟化を図ることで、労働生産性の向上を実現
企業価値の向上を図るための経営層への多様な人材の登用	・取締役会や経営層に、多様な人材（女性、外国人、チャレンジド、スキル・キャリア等）を登用し柔軟な経営判断を実現 ・多様な人材をトップマネジメントに育成するキャリアパス・人材パイプラインにより優秀な人材が活躍
多様な人材が活躍するためのキャリアの多様性の推進	・管理職に対して、研修や経営者からのメッセージ発信を通じて、多様な人材を活かすマネジメントへの意識を醸成 ・全社員にキャリアオーナーシップ向上を奨励 ✓キャリアプランを考えるプログラムの実施 ✓本業に活かせる専門性強化のための通学 ✓キャリアの多様化を実現する兼業・副業制度等の整備　など ・復職者等の支援制度や再雇用制度、非正規社員の正社員への転換制度等を整備し、優秀な人材の確保を実現

2．ダイバーシティ2.0とは／「100選プライム」について

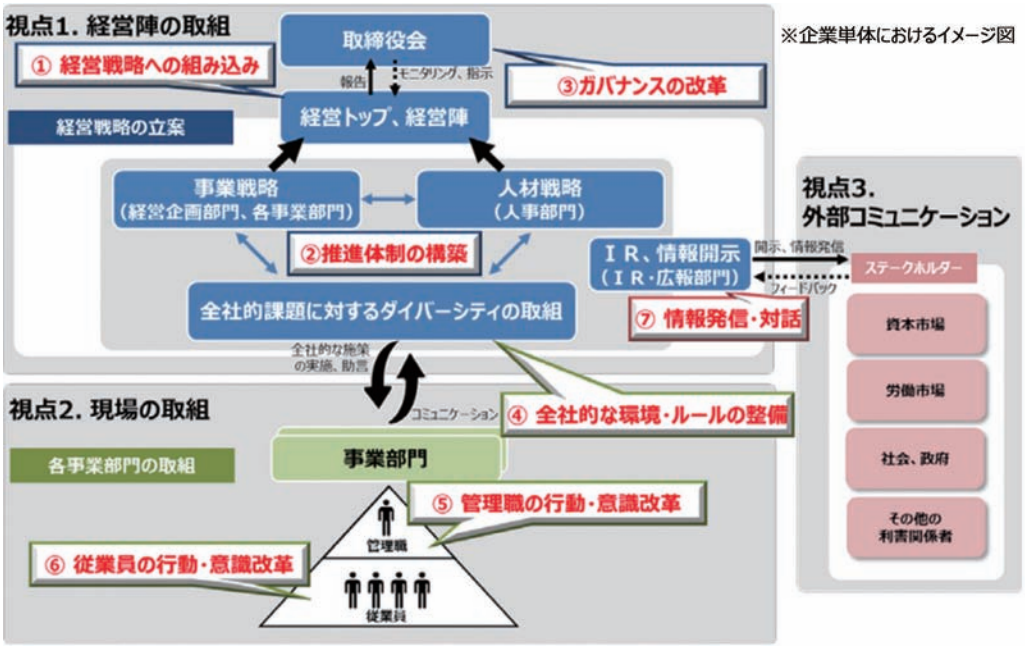
▶ 本表彰制度開始から５年が経過し、ダイバーシティに取り組む企業のすそ野は確実に広がってきました。今後、更に多くの企業にダイバーシティの取組の輪を広げていくため、中長期的に企業価値向上を生み出し続けるダイバーシティ経営の在り方について議論する検討会（※）を2016年８月に立ち上げました。

（※）「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ2.0）の在り方に関する検討会」
（座長：北川 哲雄教授　青山学院大学大学院国際マネジメント研究科）

▶ 検討会では、中長期的に企業価値を生み出し続ける経営上の取組を「ダイバーシティ2.0」と位置づけ、企業が「ダイバーシティ2.0」を実践するにあたって取るべきアクションを整理した「行動ガイドライン」を2017年３月に取りまとめました。

「ダイバーシティ2.0」とは

「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」



（参考）ダイバーシティ2.0検討会・報告書
http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html

▶ 上記ガイドラインを踏まえ、過去に表彰された企業のベストプラクティスの進化を取り込みながら、「ダイバーシティ経営の取組」を、より「中長期的に企業価値を生み出し続ける取組」としてステップアップするべく、「ダイバーシティ2.0」に取り組む企業を「100選プライム」として、本年度より新たに選定します。

【関連ホームページ】

■新・ダイバーシティ経営企業100選HP（事業概要やベストプラクティスを掲載しています。）
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/

■ダイバーシティ推進～グローバル化時代の人材戦略～（経済社会政策室Facebook）
https://www.facebook.com/diversity.meti

Ⅱ　平成 29 年度
100 選プライム　選定企業
ベストプラクティス集

実施概要

「100 選プライム」の対象と評価のポイント

【対象】
「ダイバーシティ経営の取組」を、より「中長期的に企業価値を生み出し続ける取組」としてステップアップするべく、「ダイバーシティ2.0」に取組む企業

【評価のポイント】
『ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン　実践のための７つのアクション』の取組状況及び取組による企業価値向上の成果を評価します。

ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン―実践のための７つのアクション

①経営戦略への組み込み
◆経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築
◆ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革
◆構成員の多様性の確保により、取締役会の監督機能を高め、取締役がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備
◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革
◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革
◆多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話
◆一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
◆投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

ダイバーシティが企業価値向上にもたらす主な効果（成果）

①グローバルな人材獲得力の強化
②リスク管理能力の向上
③取締役会の監督機能の向上
④イノベーション創出の促進

審査スケジュール

平成 29 年 7 月 14 日（金）	募集開始
平成 29 年 9 月 13 日（水）	募集締め切り
平成 29 年 9 月下旬～10 月	書類審査（一次）
平成 30 年 1 月下旬	プレゼン審査（二次）※書類審査を通過した企業のみ
平成 30 年 2 月 9 日（金）	選定企業内定
平成 30 年 3 月 22 日（木）	表彰式　選定企業発表

応募総数・選定企業数

応募総数	70 社
選定企業数	2 社

平成 29 年度　100 選プライム　選定企業　一覧

カルビー株式会社 …… 5
・ダイバーシティ経営推進のストーリー …… 5
・受賞企業コメント …… 5
・100 選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり …… 6
・ダイバーシティ 2.0 行動ガイドラインと対応したカルビー株式会社の取組はこれだ！ …… 9
・カルビー株式会社の具体的なダイバーシティ推進の取組紹介 …… 10

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ …… 13
・ダイバーシティ経営推進のストーリー …… 13
・受賞企業コメント …… 13
・100 選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり …… 14
・ダイバーシティ 2.0 行動ガイドラインと対応した株式会社 NTT データの取組はこれだ！ …… 17
・株式会社 NTT データ の具体的なダイバーシティ推進の取組紹介 …… 18

カルビー株式会社　東京都

利益率の低迷に直面し、2009年に外部から代表取締役会長兼CEOとして松本晃氏を迎え強いリーダーシップのもとでダイバーシティ推進を開始。当時社員の約半数を占めていたものの、管理職への登用が進んでいない等、「女性」が活躍できていない状況に大きな危機感を覚え、数値目標の達成度に基づく業績評価制度などの多様性を生かすための組織・風土作りや、コーポレート・ガバナンスの強化を実施。ダイバーシティ経営の好循環が生まれ、増収増益を8期連続で達成。

企業概要

会社設立年	1949年
資本金	12,020百万円
本社所在地	千代田区丸の内1-8-3　丸の内トラストタワー本館22階
事業概要	菓子・食品の製造・販売
売上高	252,420　百万円（2017年3月期）

従業員の状況

総従業員数	3,707（1,769）人
女性	1,741（648）人
外国人	61（23）人
チャレンジド※	44（10）人
高齢者	0（0）人
平均勤続年数	15.6年 男性17.1年　女性13.1年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・低い利益率の課題に直面。変革に舵をきり、新たに就任した現会長のもと、ダイバーシティ推進を開始

取組

【視点1　経営陣の取組】
・経営トップがダイバーシティ推進は「会社の成長に必要不可欠」と強く公言
・女性活躍に関するKPIを会長・社長のC&A（コミットメント アンド アカウンタビリティ）でコミット
・取締役会を多様化し、コーポレート・ガバナンス体制を強化
・2010年にダイバーシティ委員会を発足。現場主体の体制に拡大

【視点2　現場の取組】
・経営層による座談会を通じ管理職の意識改革を実施
・社員自らがキャリアを考え、チャレンジできる制度を導入
・成果で評価する人事制度（C&A）を導入

【視点3　外部コミュニケーション】
・アニュアルレポートや株主向け情報誌を通した情報開示
・株主総会での投資家との丁寧な対話
・資本市場からのフィードバックを取締役会に報告
・人材育成・活躍を支援する企業であることを各種メディアにて発信

成果

・8期連続で増収増益を達成、フルグラ®の売上も大幅に拡大（2011年約37億円→2016年約300億円）
・女性管理職数が増加（2010年11名、5.9%→2017年66名、24.3%）
・ダイバーシティ推進への取組が進むとともに、幅広い人材への訴求力も上昇、優秀な人材の採用を実現。新卒採用時の競争力も増加（2000年頃約100倍→2016年度約300倍）

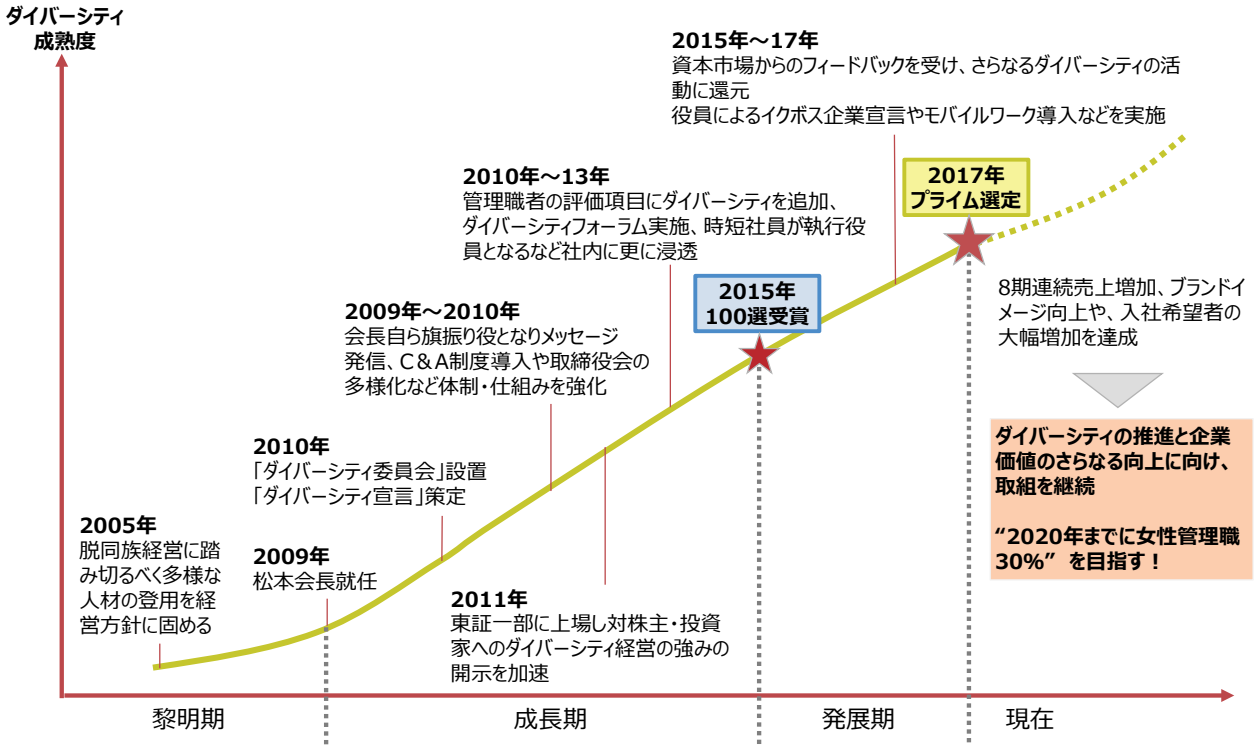
受賞企業コメント

カルビー株式会社　代表取締役会長 兼 CEO　松本　晃　氏

この度は、栄誉ある「100選プライム」に選定いただき、大変光栄に存じます。2009年に会長として就任以降、成果を出すために、様々な改革をおこなってきました。ダイバーシティ推進、ガバナンスの改革はその中でも最も重要なものです。2010年に結成した「ダイバーシティ委員会」を中心に、これまで多様性を活かす組織・風土づくりを進めてきました。特に「女性の活躍なしに、カルビーの将来はない」という信念のもと、従業員の約半数を占める女性の活躍に注力してきました。その結果、2010年に5.9%しかなかった女性管理職比率は、2017年4月には24.3%まで上昇しました。2020年までには女性管理職比率を30%以上にすることをコミットしています。ダイバーシティ推進は長い旅です。今回、選定いただいたことを励みに、引き続きダイバーシティ推進、そして働き方改革もさらに推進し、多様な人財が力を発揮し続ける組織を目指していきます。

▲ダイバーシティ委員会とサポーターのみなさん

100 選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり



（選定企業からのヒアリング等調査に基づき、経済産業省作成）

黎明期・成長期

ダイバーシティ取組のきっかけ

カルビー株式会社（以下「同社」）は「かっぱえびせん」、「ポテトチップス」や「フルグラ®」などの菓子・食品の製造・販売を行っており、工場や営業所は全国各地に存在している。同社は、1949 年に広島県広島市にて松尾糧食工業株式会社として設立され、松尾氏の家族経営による社員の結束力、スピード感のある意思決定などを強みとし、ユニークな製品開発やマーケティングにより事業を拡大してきた。

ダイバーシティ経営の源流は、その創業者であった松尾孝氏が生前、「これまでの企業成長の礎でもあった「同族企業」をいつまでも続けていては破綻するので、企業として次のレベルを目指すためには、上場してパブリックカンパニー（公開会社）になる必要がある」と言い残していたことに端を発する。その遺志を受け、2005 年には初の創業家以外の社長が誕生。その後、株式上場、外資との資本提携に向けて、後継者を外部から起用することとし、2008 年、現会長の松本晃氏を社外取締役として招聘。2009 年には会長兼 CEO に迎えた。松本会長は、過去にジョンソンエンドジョンソンの日本法人社長として業績拡大を達成しており、ダイバーシティ推進による成功体験も有していたため、同社が海外も含む熾烈な競争の中成長していくにあたって、適任であった。

会長は就任後、当時課題となっていた低利益率体質の改善のためには、既に社内に多数いるものの登用が進んでいなかった「女性」が活躍する必要があり、男女問わず全社員が仕事のやり方（プロセス）よりも結果で認め合うことが不可欠であると考えた。そのための組織改革の一つとして、同社はダイバーシティ経営を進めた。

経営トップがダイバーシティ推進へ強力にコミットし、社内の推進体制を整備

会長は、ダイバーシティ推進の第一歩は、経営トップが強い意志を持つことだと考えている。当時のダイバーシティ委員会が策定したダイバーシティ・ポリシーや KPI を基にダイバーシティ推進への強い意志をことあるごとに社内外に公言してきた。

まずは、社内の推進体制の整備にとりかかり、社員の啓発活動を主に行う「ダイバーシティ委員会」を設置。2010 年には「カルビーダイバーシティ宣言」や「カルビーグループ　ダイバーシティのビジョン」を策定し、同社におけるダイバーシティ推進の根幹となる方針を明示した。

現在では、ダイバーシティ委員会を本社、工場、支店、関連会社に展開している。また、会長の本気度を直接社員へ伝えるために、各地のダイバーシティ委員会の活動を共有する「ダイバーシティ・フォーラム」を開催し、会長、社長が同社の各拠点に出向き経営方針等を説明する「タウンホールミーティング」の場でも経

営陣、管理職はもちろんのこと有期雇用者を含むすべての社員へダイバーシティの必要性を伝え続けた。
　同社では、ダイバーシティを「理解」、「納得」、「行動」の３ステップで進めており、まずは社内の「理解」を得て、「納得」させるということを第一のゴールと定め、先述のような場と仕組みを利用し、着実に社内にダイバーシティ推進の礎を築いていった。

▲「カルビーダイバーシティ宣言」は同社の目指す組織の姿をキャッチーに表している

▲ダイバーシティ・フォーラムでは、社員が集まり積極的にダイバーシティ推進の活動を共有している

数値による人事評価を徹底し、投下した時間＝成果との考えを払拭
　会長は、目標設定は、定量的な数値と切り離すことができないと考えており、ダイバーシティ推進についても「2020 年までに女性管理職比率 30%」という KPI を設定している。また、成果に基づく評価制度として、2010 年に、C&A（コミットメントアンドアカウンタビリティ）制度を導入。人事評価はシンプルに数字で示し、社員は約束したことに対して責任を負う。夜中まで残業しても結果を出さなければ評価されない。
　「投下した時間＝成果」という考え方は誤りであることは、C&A 制度を導入しただけでなく、実際に 2013 年に時短社員を執行役員（中日本事業本部）へ昇格させたことで、社内への強いメッセージとなっている。同社のダイバーシティ推進は、C&A 制度なしには成り立たないものである。

ガバナンス体制を強化し、資本市場へ積極的に開示
　同族経営から脱却しパブリックカンパニーを目指すにあたり、コーポレート・ガバナンス体制の強化にも注力。2009 年に社内取締役を９名から２名へ減らし、社外取締役を２名から５名へ増員した。これは、当時非常に思い切った先進的な取組だった。
　さらに、会長は「外部とのコミュニケーション」を重視しており、2011 年の同社東証一部上場後は、株主や投資家に向けて、株主総会をはじめとした数多くの場でダイバーシティ推進に対する取組と成果を積極的に開示するようにしている。また、社外の認定や表彰制度についても対外的な公表の機会と捉えて積極的に応募しており、その中で 2014 年度には「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」を受賞した。

発展期

数値による評価の徹底やガバナンス体制の強化への取組をさらに加速
　受賞後も、同社のダイバーシティ推進はとどまることなく、さらなる進化を見据え取組を加速させている。会長･社長の C&A（コミットメントアンドアカウンタビリティ）では、毎年、女性登用について数値でコミット（約束）しており、それを全社員に公開している。C&A の設定目標は、基本的には上司から順にブレイクダウンすることになっているため、会長・社長の C&A を公開することで、全社的なダイバーシティ推進を支える社内の意識改革を促している。また、株主総会をはじめとした資本市場から受けたフィードバックは、取締役会における報告事項とされており、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の強化に向けて歩みを進めている。

多様な社員が活躍するための制度をさらに充実
　2015 年には、両立支援を費用面で支援する制度を導入し、2017 年には、それまでの在宅勤務日数の制限を撤廃したモバイルワーク制度を導入した。また、2016 年には NPO 法人ファザーリング・ジャパンが主宰する「イクボス企業同盟」に加盟し役員全員でイクボス宣言を行うなど、社員ひとりひとりが活躍するための取組をさらに充実させている。

会長の強いコミットによる働き方改革についての意識改革の推進
　制度の充実を進めると同時に、意識改革にも継続して取り組んでいる。2017 年からは会長の強いコミットメントを背景に､働き方改革に対する意識改革を行っている｡同社における働き方改革についての会長インタビュー

の社内周知や、役員全員によるブログリレーなどを通じ、働き方改革への理解、納得を社内に浸透させている。

そして現在

かつては、家族経営により阿吽の呼吸で経営判断を行っていたが、売上・利益だけでなく、女性の登用比率など、あらゆる企業活動による成果を数値で客観的に把握し、PDCA を回している。さらに、ダイバーシティ浸透の顕著な例として、取締役などの役職や、現場におけるリーダーなどの様々なポジションにおいて、女性・社外有識者など多様な人材が活躍し、多角的な視点からの経営判断や事業拡大を行えるようにしている。このように、ボードメンバーの多様性を確保し、資本市場へ情報を公開し、そこからのフィードバックを受けるといった好循環を生み出しつつ、管理職や現場の意識改革を断行することで、同社のダイバーシティの推進は「脱同族経営」を実現し、企業が成長するにあたって必要不可欠なドライバーとなっている。これまでのダイバーシティ推進の取組が実を結び、売上をはじめ、様々な分野において成果が挙がっている。

8 期連続で増収増益を達成し、女性部長が開発したフルグラの売上も大幅に拡大

2009 年に課題であった低収益が改善し、8 期連続で増収増益を達成している。また、女性の事業本部長である藤原かおり氏が率いるフルグラ®の売上も拡大しており、2011 年には約 37 億円だった売上が、2016 年には約 300 億円に迫った。同商品は、長年停滞していたシリアル市場の拡大を牽引し、シリアルを米やパンに次ぐ「第 3 の朝食」として定着させることに成功した。その成功を受け、フルグラ事業本部長の藤原かおり氏は、日経 WOMAN が主催する「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2016」において「ベストマーケッター賞」を受賞している。顧客の嗜好が多様化している時代に、男性が意思決定の殆どを担う画一的企業な企業体制のままでは市場ニーズをつかむことができなかったはずであり、ダイバーシティ推進が収益の改善の一助になったと考えている。

取締役会の多様化により、経営上の監督機能が向上

経営上の意思決定者の多様化により、経営判断に新たな視点が加わっている。例えば、社外取締役の福島敦子氏は、女性であり、ジャーナリストでもあるという立場から、商品開発の議論の場では、女性社員の参画状況の確認など、福島氏が持つ多様な視点から積極的に議論へ貢献している。また、社外取締役のウェイウェイ・ヤオ氏からは、海外事業に関するアドバイスを受ける機会もある。取締役会が多様化し、今までにない視点がもたらされ、新規ビジネスへの重要な視座につながっている。

ダイバーシティ推進や活躍する女性社員が発信されたことで、ブランドイメージにも貢献

ダイバーシティ推進の取組や、女性社員の活躍が外部に発信され、ブランドイメージ向上にも貢献した。昨年度の東洋経済新報による「好感度が高い企業ランキング」では、第 3 位を獲得した。前述したフルグラ事業部門の藤原氏の表彰事例など、多くの媒体で、ダイバーシティ推進の取組などが取り上げられており、それがブランドイメージにも貢献したのではないかと考えている。

幅広い人材への訴求力が上昇したことで、新卒採用時の競争倍率も上昇

ダイバーシティ推進を労働市場へ訴求したことで、人材獲得力の向上や、採用倍率の上昇に貢献した。2000 年頃の採用倍率は、約 100 倍程度だったが、その後、ダイバーシティの取組や、女性管理職比率など多様な人材が活躍する風土について、人材育成方針と併せて採用ホームページにも詳細を掲載、候補者へのアピールを行った。その結果、2016 年度には日本全体の有効求人倍率が 1.74 倍なのに対し、新卒採用の競争倍率が 300 倍超となった。ダイバーシティ経営を進めるだけでなく、その取組を労働市場に向けて効果的に発信した結果、多くの入社希望者を集めることができ、属性を問わない優秀な人材の採用につながった。

今後に向けて

同社のダイバーシティ推進への取組は今後も続いていく。会長は「ダイバーシティ推進は特別なものではなく、会社を成長させていく上で、当然必要になるもの」と考えている。ダイバーシティ経営は、それ自体を目的として特別に行うものではなく、当たり前のように前提としてあるものでなければならない。そうでなければ、社員の理解も納得も得られず、結果として行動に繋がらないため、成果として実らないと考えている。また、社員一人一人が、自ら考え成長し企業へ貢献をしたいと考え、各人が強みを発揮し、企業が成長する、そのような循環が続く先に、さらなる企業の発展があると考える。

日本でナンバーワンの企業、そして世界の食品メーカーとしてナンバーワンの企業となるまで、同社のあくなき挑戦は続く。

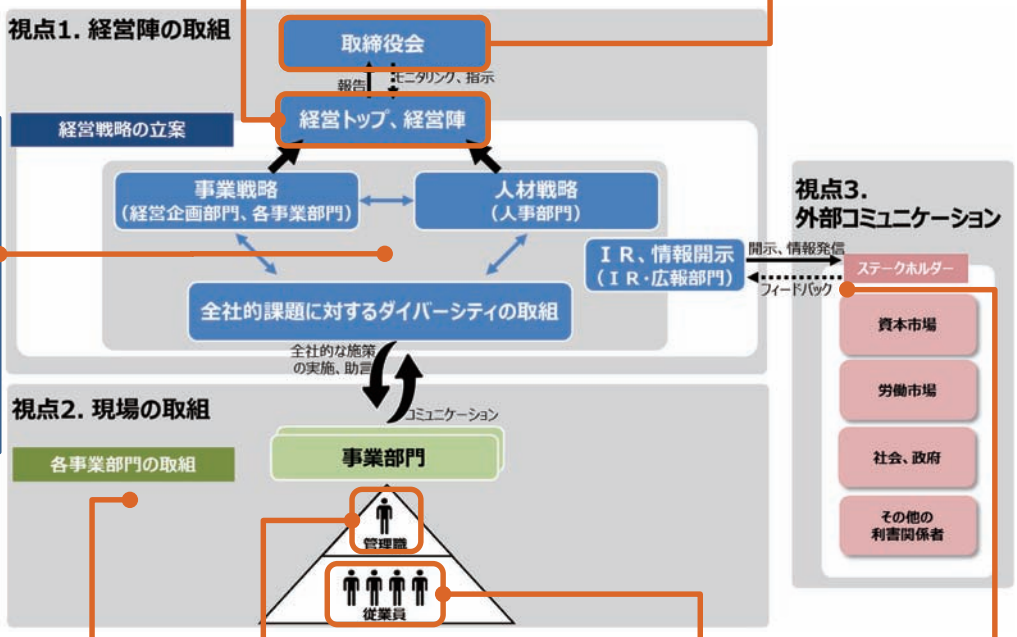
ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインと対応したカルビー株式会社の取組はこれだ！

カルビー株式会社　取組のポイント

松本会長のダイバーシティに関する深い知見と強いコミットメントに基づき、取締役会の体制とダイバーシティ推進の体制整備、意識改革を行う。新・100 選受賞時に課題として掲げていた「理解、納得のあとの『行動』」を実現するために、さらに活動を加速し、自発的に社員一人一人が活躍するための意識改革や制度整備を推進。活動や成果を効果的に資本市場や労働市場など外部にも効果的にアピールしている。

① 経営戦略への組み込み
- 2010年に会長が「カルビーダイバーシティ宣言」を策定
- 女性活躍推進に関するKPIを策定し、会長・社長の事業計画でコミットし、社員用ウェブサイトに公開(2010年～)
- 毎年「タウンホールミーティング」(国内の工場や営業拠点に会長、社長や役員が必ず出向き、女性活躍推進を含む経営方針等を説明)を実施(2010年～)

③ガバナンスの改革
- コーポレート・ガバナンス体制を強化(取締役計7名のうち、社外取締役が5名、社内取締役が2名。うち、女性が2名、外国人が1名)(2009年)



②推進体制の構築
- 会長直轄で「ダイバーシティ委員会」を設置(2010年)
- 各本部・関連会社の委員会で実施した活動を社員に共有する場「カルビーダイバーシティーフォーラム」を毎年開催(2010年～)
- ４つの地域事業本部、関連会社ごとに「ダイバーシティ委員会」を設置し、現場主体の推進体制を構築(2014年)

④全社的な環境・ルールの整備
- 多様な働き方を可能とする制度整備を導入(「在宅勤務制度」の対象拡大、「早く帰デー」)(2013年)
- 育児と仕事の両立への費用応援制度を導入(「早く帰ってきてくれてありがとう感謝金制度」や「学童準備金制度」)(2015年)
- 家庭の事情で退職した人材を再雇用する制度を導入(2015年)

⑥従業員の行動・意識改革
- プロセスではなく数値の結果で評価される仕組み「コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)」を導入(2010年～)
- 全ての社員が自身のキャリア構築にチャレンジできる「チャレンジ制度」を導入(役職チャレンジ海外武者修行チャレンジ等)(2012年～)

⑤管理職の行動・意識改革
- 管理職自身が自らダイバーシティを考え、具体的行動に落とし込む「会長と本部長との座談会」を実施(2010年～)
- 同社全体の事業計画におけるダイバーシティ推進のKPIを各本部長、管理職の目標(コミットメント)へ落とし込み、その達成度合いを評価項目に追加(2010年～)
- 役員・本部長による「イクボス宣言ブログリレー」を実施(2016年～)

⑦情報発信・対話
- ダイバーシティ推進の取組をアニュアルレポートや株主向け情報誌にも掲載し、株主に発信(2012年～)
- 株主総会をはじめ、株主や投資家と直接対話
- 資本市場からのフィードバックを取締役会に報告
- 労働市場に向け、HPで人材育成と活躍を支援する企業である姿勢を公表
- 女性の活躍推進企業データベースを通じて情報開示を実施

カルビー株式会社の具体的なダイバーシティ推進の取組紹介

①経営戦略への組み込み

ダイバーシティ推進は「会社の成長に必要不可欠」と経営トップが強く公言、社員に直接伝える仕組みを構築

松本会長は就任した際「この会社はダイバーシティ経営において 1 世紀遅れている」との危機感を持ち、トップ自らダイバーシティ推進活動を開始。会長は、「ダイバーシティ経営を推進する目的は会社を成長させるためだ」という考えを、雑誌などのメディアにおけるインタビューや、社外講演の場を通じて頻繁に公言してきた。

また、社員の半数を占める女性が、管理職には約 5% しか登用されていなかった当時の状況を受け、会長は「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針のもと、まずは女性活躍推進に取り組んだ。ダイバーシティ経営を推進するにあたり、単に定性的な目標を定めるだけでは実効性がないと考え、女性活躍推進に関する KPI を「2020 年までに女性の管理職比率 30% 達成」と設定し、全社員の前で経営トップによる宣言を行った。2010 年の女性管理職人数は 11 名（5.9%）だったが、2017 年 4 月現在、66 名（24.3%）まで上昇している。

会長が、毎年作成する C&A（コミットメントアンドアカウンタビリティ：後述）において女性登用についての目標を定量的な数字でコミットし、それを受けて各役員が自身の目標を設定し、それをさらに各工場長などの職層へブレイクダウンしていくという方法を取っている。管理職の C&A を社内イントラネット経由で全社員に公開することで、全社的にダイバーシティ推進についての意識の醸成を促している。また、C&A を公開するだけでなく、直接社員へ伝えることも重要視しており、毎年行われるタウンホールミーティング（国内の工場や営業拠点全てに出向き、経営方針などを説明する場）には、会長、社長や役員層が必ず参加し、女性活躍推進に係る現状や今後の推進方針などについて直接説明をしている。タウンホールミーティングでは、経営層の話を聞くだけでなく、社員の側からも質問や意見を伝える機会を設けており、社員にとってダイバーシティ経営をより深く理解する一助となっている。

同社では、女性管理職比率の目標達成をダイバーシティ推進の全てではなく、あくまで通過点として考えており、それさえ達成できないようでは、同社の成長はなし得ないと考えている。

②推進体制の構築

社長直轄の「ダイバーシティ委員会」を発足。本社だけでなく現場にもダイバーシティ推進を波及させる体制を構築

トップダウンでダイバーシティを推進するため、2010 年に社長直轄の「ダイバーシティ委員会」を設置した。

設立当時は、委員会の活動対象は本社が中心であり、主に社員の理解促進などの啓発活動を実施していたため、「ダイバーシティは本社だけのもの」という雰囲気があった。そこで、同社全体でダイバーシティを進めるため、2014 年には、現場主体の推進体制として、4 つの地域事業本部と関連会社ごとに「ダイバーシティ委員会」を設置した。各「ダイバーシティ委員会」の委員長は、各事業本部の本部長や関連会社の社長といった経営トップが担っており、職場ごとに異なる課題を、トップダウンで課題解決をする体制をとっている。

ダイバーシティ活動への理解を深めるために、「ダイバーシティ・フォーラム」を毎年開催

各地域のダイバーシティ委員会での活動については、年 1 回「カルビーグループ　ダイバーシティ・フォーラム」において共有している。このフォーラムは、第 1 部と第 2 部に分かれており、第 1 部ではダイバーシティの理解を深めるための講演会やワークショップを実施している。第 2 部は各地域のダイバーシティ委員会の活動を表彰する場としており、各ダイバーシティ委員会が 1 年間に実施した施策の中で、共有したい活動をエントリーし、当日の参加者投票によって得票数が最多だった取組を表彰している。例えば、キャリアに対する社員の意識を向上させることを目的とした「支店長と若手女性社員の座談会」や、職場でのコミュニケーション向上を目的とし、社員同士でお互いの良いところをほめあう「ほめる会」といった取組などがフォーラムの場で共有されている。

このような表彰を 1 年に 1 回実施することで、全社員が自分の携わる現場以外の全国のダイバーシティ推進活動について学ぶことが可能となる。その結果、表彰された取組を取り入れるなどダイバーシティ活動に関わるメンバーのモチベーションが高まっており、ダイバーシティ推進活動を加速させる好循環が出来上がっている。

「ダイバーシティ・フォーラム」には、役員をはじめ執行役員や管理職、手上げで集まった社員約 300 名が参加しており、経営層の本気度を社内に示すだけでなく、現場にダイバーシティの取組を浸透させる重要な機会となっている。

③ガバナンスの改革

取締役会の多様化を図り、コーポレート・ガバナンス体制を強化

同社は、「顧客･取引先から、次に社員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、

賞賛され、そして愛される会社になる」というビジョンのもと、全てのステークホルダーの信頼と期待に応え、企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本としており、経営の透明性を高め、コンプライアンス体制の充実を図ってきている。

2009年から、コーポレート・ガバナンス体制強化の取組として、以前は9名であった社内取締役を2名に減らし、独立性の高い社外取締役を2名から5名に増員し計7名（うち女性2名・外国人1名）の取締役会の構成とした。経歴や背景が異なる多様なメンバーで構成することで、継続的な成長と企業価値の向上を促すとともに、取締役の職務執行を監督し、規律ある経営体制を確保することを目的としている。

なお、社外取締役候補者の指名の際は、社外取締役を含む取締役6名及び社外監査役1名（議長を務める）から構成されるアドバイザリーボードでの検討を経て、多様な経歴と背景をもつ候補者をバランスよく取締役会が推薦するように努めている。

④全社的な環境・ルールの整備

子育てとの両立や再雇用など多様な働き方を可能とする制度整備

全ての社員が個々のライフイベントに左右されずに活躍できるように、両立支援制度の充実にも取り組んでいる。就業時間の適正化に向けては、2013年から水曜日を「早く帰るデー」と定め、早朝時間を利用した効率的な働き方や残業時間を削減する仕組みを導入している。2014年には、在宅勤務制度を導入し、2017年からは導入当初設けていた週2日上限の日数制限をなくすとともに、自宅やオフィスに限らず勤務することができるモバイルワーク制度を導入している。

また、2015年からは、出産や育児に対するきめ細やかな費用補助制度として、育児休暇から早期復帰をした社員に対して支給する「早く帰ってきてくれてありがとう感謝金制度」や子供が小学校に入学する際に支給する「学童準備金制度」の導入、勤務時間に関するルールの柔軟化など、仕事と子育てを両立する社員に対するサポートを充実させている。加えて、家庭のやむをえない事情で退職した人材の再雇用エントリー制度も導入している。このように、状況に関わらず、多様な人材が安心して力を発揮できる組織づくりを進めている。

⑤管理職の行動・意識改革

会長との対話や外部の取組の利用、評価項目へのダイバーシティ推進の入れ込みにより管理職の意識改革を徹底的に実施

経営層のダイバーシティ推進体制を整備したものの、当初は管理職の意識が追いついていなかった。そこで、会長をはじめとする経営層が粘り強く直接対話を行い、ダイバーシティ推進の理念を浸透させていった。例えば、管理職の意識改革のために「会長と本部長との座談会～晃さんとダイバーシティについて語ろう～」を実施し（全2回）、各本部長がダイバーシティについて自ら考え、具体的な行動に落とし込む機会を設けた。座談会の最後には、各本部長が「私のダイバーシティ宣言」を行い、その様子を会社のイントラネットに公開して、本部長が本気である姿勢を広めることで、本部長の直属の部下にあたる管理職をはじめ、全社的なダイバーシティ推進への意識醸成を図った。現場の社員からは、普段同じ職場で勤務をしている本部長からの「ダイバーシティ宣言」を目にしたことで、ダイバーシティ推進への意識が向上したという声が上がっている。

2016年には、管理職の意識改革をさらに促進するために、NPO法人ファザーリング・ジャパンが主宰する「イクボス企業同盟」（社員が多様化する時代において、「イクボス」の必要性を認識し、積極的に自社の管理職の意識改革を行い、新しい時代の理想の上司（イクボス）を育てていこうとする企業のネットワーク）に加盟し、調印式にて会長と社長が「カルビーイクボス宣言」を行った。2016年7月には、NPO法人ファザーリング・ジャパン理事の川島高之氏による「イクボス講演」を同社にて開催し、同社の役員や管理職が参加し、講演後は参加した役員が、「カルビーイクボス宣言」への署名を行った。

さらに、2016年8月には、会社のイントラネット内で、役員、本部長による「イクボス宣言ブログリレー」を開始した。「イクボス」という言葉と、イクボスについて自部門のトップがどのように考えているのかを知ることで、イクボスの理解促進に役立っている。

また、前述したように、会長がC&Aで定めた同社全体の女性登用についてのKPIは、各役員や各工場長などの職層へブレイクダウンされ、それがさらに各組織における管理職のKPIに落とし込まれ、その達成度合いに応じた評価が行われている。

⑥従業員の行動・意識改革

業績に基づく人事制度や評価制度を導入し、社員自らがキャリアについて考え、チャレンジする風土を醸成

ダイバーシティ推進を通じて企業が成長するためには、社員一人ひとりが自身のキャリアを考え、自らスキルアップをしていく意識を持つことが必要である。同社の人事戦略では、社員の目指す姿として、「自立的に成長し成果を出し続ける人・組織」を掲げており、それを実現するために、「チャレンジ制度」の設置や評価

制度の工夫を行っている。

「チャレンジ制度」には、部長職･課長職に挑戦する「役職チャレンジ」、希望する職種･部署へ挑戦する「仕事チャレンジ」のほか、海外勤務に挑戦する「海外武者修行チャレンジ」などがある。「チャレンジ制度」へ応募した場合は、1 次審査の書類審査と 2 次審査のプレゼン審査の結果及び過去の当該社員の実績を基に、採用可否が決定される。これらの制度に自ら手を挙げるということは、必然的に自分のキャリアについて事前に深く考えることとなり、キャリアを自ら考える意識の醸成につながっている。

また、評価制度については、業績に対して評価を行う考え方である「Pay for Performance」を基本的な考えとし､2010 年からは､C&A（コミットメント & アカウンタビリティ）を導入している。目標設定時には、上司と部下が面談を行い、今後のキャリアについての確認及び 1 年間の仕事内容と目標を数値で設定し、その内容について記載された「契約書」にサインをする。原則として定量的な目標を立てる必要があり、その目標に対する達成度合いに応じて人事評価が行われる。キャリアを踏まえ、上司との面談を通じて自ら目標設定を行うため、評価に対する納得感が高い。

また、キャリアを考える上で、ロールモデルが周囲に多く存在していることも、自らキャリアを考える一助となっている。当初は、女性社員が管理職になりたがらない傾向があったため、1 人を管理職に登用するのではなく、複数人を同時に管理職に引き上げる工夫を行った。そのようにして登用した女性役員や女性管理職の活躍を実際に目の当たりにして、女性社員の意識が変わってきている。育児と仕事の両立に対する意識が変化したことで、女性管理職のワーキングマザー比率は、2009 年頃には 0% だったが、2017 年 4 月時点で 38% であり、女性の工場長も 2017 年には 9 人中 2 人勤務している。このようなロールモデルが存在することで、「自分のやりたいことをやるためにはこのポジションにつく必要がある」という思考が生まれ、キャリアを自律的に考えるようになった。

⑦情報発信・対話

全てのステークホルダーから信頼される企業を目指し、ダイバーシティ推進の取組を積極的に情報発信

情報を広く開示することは、社会との大切なコミュニケーションであるとし、ホームページでタイムリーにダイバーシティ推進の取組状況を公開している。

まず､資本市場に対しては､同社 IR ポリシーに基づき､積極的に情報開示を行っている。具体的には､アニュアルレポートを通じて、同社のダイバーシティについての基本姿勢、取組みの進捗などについて公表しているほか、株主向け情報誌「旬」においても、毎号、同社のダイバーシティの取組についての項目を設け、発信している。記事への反響として、IR の問い合わせ窓口宛てに他企業や各種メディアから「ダイバーシティについて教えて欲しい」という問い合わせが年々増加傾向にあり、全件対応を原則としたスタンスで臨んでいる。

株主総会では株主と「対話」することを重要視しており、総会の場で挙がった質問には時間の許すかぎり、全ての質問に対応するように努めている。資本市場から受けたフィードバックについては、同社の改善に活かすために、従来から取締役へ報告していたが、2017 年度から正式に取締役会の報告事項としている。

株主総会以外にも証券会社が主催するカンファレンスへの出席や、会長などの経営陣が投資家（個人・機関投資家問わず）や株主と直接意見交換する機会を設けている。

また、労働市場への情報開示については、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」上に社員や労働時間の状況などを公開し、同社の女性活躍情報の見える化を図っている。また、自社の採用ページの掲載内容を充実させ、同社がダイバーシティを重要な経営戦略の一つと考え、多様な人材育成と活躍を支援する企業である姿勢を発信している。入社希望者は、その情報を目にして応募するため、ダイバーシティ推進に対する同社の姿勢・強い意志を理解したうえで入社することになり、同社におけるさらなるダイバーシティの推進への好循環となっている。

▲株主向け情報誌「旬」は年 2 回発行、カルビーのダイバーシティ取組も掲載され、優良企業であることを効果的にアピールし企業価値向上に繋げている

※「従業員の状況」には､選定企業単体における従業員数を記載。同社では､障害者雇用率制度における特例子会社を活用し､障がい者雇用を促進しております。

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ　東京都

少子高齢化やグローバル化といった外部環境の変化に対応するため、「多様な人財活躍」、「働き方変革」を２本柱としてダイバーシティ経営を推進。多様な社員による創造性が発揮される風土の整備に向け、管理職の意識改革や社員のキャリアオーナーシップの醸成を高める制度を導入、取締役会の多様化によるガバナンスの強化も図ることで、ダイバーシティ経営の好循環が生まれ、設立以来継続した売上増加を達成。

企業概要

会社設立年	1988 年
資本金	142,520 百万円
本社所在地	江東区豊洲 3-3-3
事業概要	システムインテグレーション事業、ネットワークサービス事業、その他これらに関する一切の事業
売上高	838,344 百万円（2016 年３月期）

従業員の状況

総従業員数	11,371（11,227）人
女性	2,189（2,162）人
外国人	122（122）人
チャレンジド	87（85）人
高齢者	5（0）人
平均勤続年数	14.3 年 男性 15.2 年　女性 10.4 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背　景

・IT を活用した新しい働き方を社内で実現し、同社のテレワーク等の IT ソリューションの実効性を実証。それを礎に、多様な人材の活躍を志向。

取　組

【視点１　経営陣の取組】
・「ダイバーシティ幹部リレートーク」を実施
・女性活躍推進や年間総労働時間等の KPI を設定し、達成度合いを経営陣や組織の評価に反映
・取締役会の多様化を図り、ガバナンスを強化
・取締役会構成員に対するアンケート調査や第三者機関による取締役会の実効性に関する検証を実施
・社外の有識者から経営について意見や提案を得ることを目的とした「アドバイザリーボード」を設置

【視点２　現場の取組】
・テレワークやフレックスタイム制等、柔軟な働き方を導入
・パソコンのログ記録による徹底した労働時間管理
・新任管理職に対し、マネジメントスキル研修等を実施
・管理職が、女性部下のキャリア研修にも同席し部下と共にキャリアマップを作成する取組を実施
・社員自身がキャリアについて自発的に考える場を提供（社内認定制度「プロフェッショナル CDP」）
・会社全体の「働き方変革」についての KPI を管理職の KPI に落とし込み、評価に活用

【視点３　外部コミュニケーション】
・同社におけるダイバーシティ推進の取組について、アニュアルレポートへの記事掲載やイベントの開催等を通じた、資本市場等への継続的な発信
・労働市場に対し、直接対話型の採用説明会を開催

成　果

・女性管理職者数が増加（2008 年：55 人→ 2016 年：135 人）、育児休職からの高い復職率を実現（2010 年：92% → 2016 年：98%）
・「働き方変革」により、社員一人当たりの年間総労働時間を削減（2007 年：2,066 時間→ 2016 年：1,910 時間）
・創立以来継続した売り上げの拡大を達成し、海外グループ会社と協働してイノベーション創出

受賞企業コメント

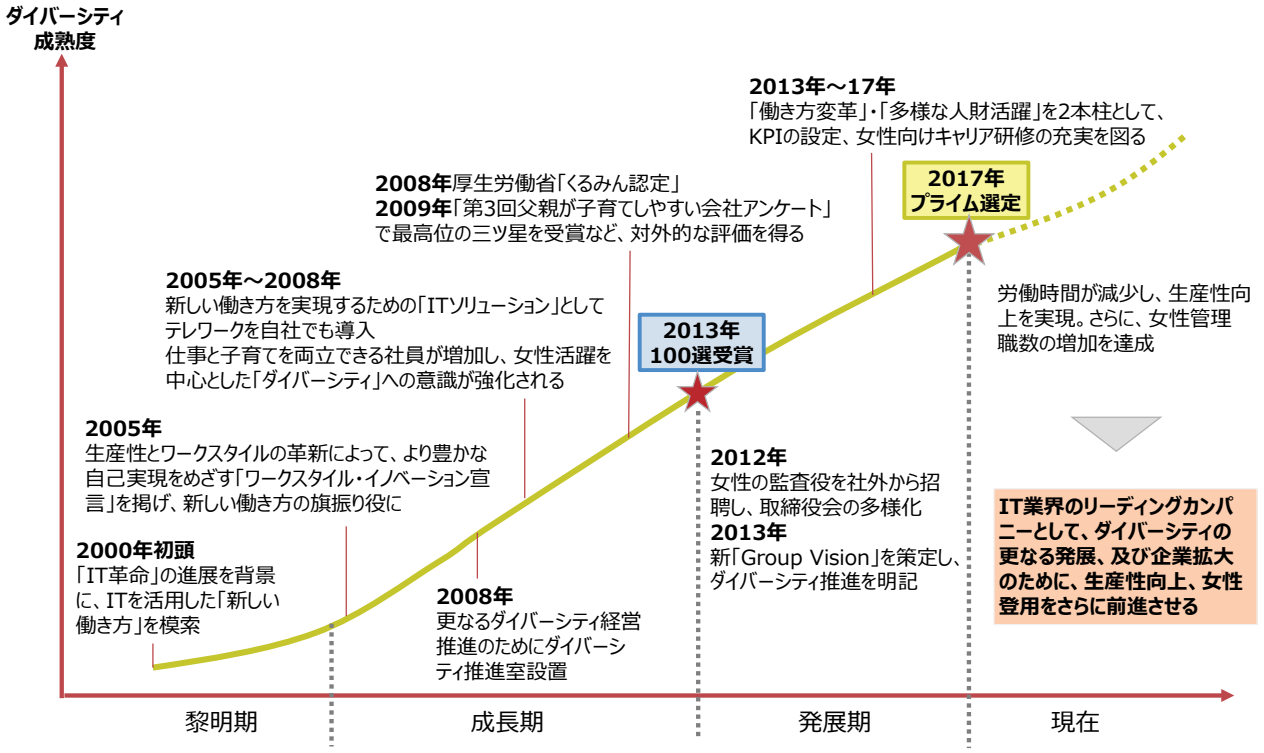
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ　代表取締役社長　岩本　敏男　氏

今回、100 選プライムに選定いただいたことは大変光栄であるとともに、フロントランナーとしての重責を感じています。

エヌ・ティ・ティ・データは「Global IT Innovator」という Group Vision を掲げ、その実現に向けた３本柱の１つに「働く一人ひとりの多様性を尊重することにより創造力を高めていくこと」を挙げ、「多様な人財の活躍」と「働き方変革」の２軸でダイバーシティ＆インクルージョンを推進してきました。ダイバーシティ 100 選の受賞以降も、経営トップによるフォーラム開催、管理者へのダイバシティマネジメント研修実施、女性社員へのキャリア形成支援強化、柔軟な働き方の推進に向けた制度緩和や制度利用促進など様々な取り組みを行うことで、多様な人財の更なる活躍に繋がったほか、社内でのダイバーシティに関する意識は確実に高まってきました。また、2017 年にはグローバル化の推進として初の外国籍の本部長を登用するなど、今後も女性に限らず多様な人財が活躍し、自己実現を図ることができる環境整備を行い、イノベーション創出に取り組んでまいります。

▲前列左から　柳人事本部長、植木副社長、梅原人事本部人事統括部長
後列　ダイバーシティ推進を担当するみなさん

100 選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり



（選定企業からのヒアリング等調査に基づき、経済産業省作成）

黎明期・成長期

IT を活かしたワークスタイル・イノベーションへの取組が、ダイバーシティの礎となる

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（略称 NTT データ、以下同社）は、日本電信電話公社データ通信本部として発足し、1988 年にシステムインテグレータとして設立された。以来、中央省庁向けの公共システムから、金融、製造、流通などの法人向けシステムまで、人々の安全や安心を提供するとともに、社会の要請・課題に応える、様々な分野の情報システムを開発・提供し、日本の IT 産業の先導的な役割を果たしてきた。

同社が、ダイバーシティ推進に取り組むに至ったのは、事業の中核でもある「IT」がきっかけである。現在ではダイバーシティ推進先進企業であるが、当初からダイバーシティ推進を目指していたわけではなく、同社サービスの売上拡大及び、労働人口の減少等の外部環境の変化への対応には、「IT を用いた新しい働き方（ワークスタイル・イノベーション）」を社内で実践し、他社のモデルとなることが同社にとって有効な施策と考えたからである。

1990 年代から 2000 年代は、IT 革命と呼ばれる急速な IT の進歩を背景に、世界中で IT の利用が加速度的に進んでいた過渡期であり、日本でも「IT がもたらす影響」について様々な調査・研究や試行錯誤が行われていた時代であった。日本を代表する IT 企業として、同社は IT の活用に早くから取り組んできた歴史がある。

2005 年には、グループビジョン「Global IT Innovator」を発表、その実現のために「ワークスタイル・イノベーション」宣言を掲げ、「活き活きと働ける職場づくり」を目的に、IT を利用した新しい働き方であるテレワークの実現に向けて動き出した。高い技術力を背景とし、2006 年から社内トライアルを開始し、以降社内制度として定着している。テレワークは、社内の生産性をあげるだけでなく、社会への新しい価値提供となり、社内での成功事例を同社サービスに対する信頼の向上につなげる狙いもあった。

テレワークの導入により一番生産性を向上させることができたのは、子育てや介護などを行いながら働く社員である。場所を限定せず働けることで家庭と仕事の両立が可能となることは、「ダイバーシティ」の重要な条件であり、ワークスタイル・イノベーションへの取組で培った経験・ノウハウを背景に、同社はダイバーシティ推進へさらなる歩みを進めることとなる。

役員直轄で「ダイバーシティ推進室」を設立し、トップダウンで取組を開始

2008 年に、同社は人事統括担当執行役員をトップとした「ダイバーシティ推進室」を立ち上げ、同社のダイバーシティ推進を本格的に開始した。社員向けのメールマガジン配信などの啓蒙活動だけでなく、短時間勤

務のメンバーがいる場合のプロジェクト内のリソース配分の方法などのケーススタディを含む研修を開催し、現場で活かせるような実践的な内容を伝えることで、現場への浸透を図った。また、家庭と仕事の両立支援として、2011 年には社員向け企業内託児所「エッグガーデン」を設置し、子育てをする社員が復帰しやすいような環境を整備した。このようなダイバーシティ推進室の活動を通じて、女性社員比率は 2001 年の約 7%から 2011 年には約 16%まで上昇するなど、多様性が創造性を生み出すための土台が一定程度整った。

コーポレートガバナンスの強化を開始し、外部機関による表彰制度へ積極的に応募

社内のダイバーシティ推進は、一歩一歩着実に進んできたものの、取締役会における多様性の確保までは至っていなかったため、2012 年に女性の監査役を招聘し、取締役会に関してもダイバーシティ推進を行った。

また、社内外に広く同社の取組を発信するため、外部の認定・表彰制度へ積極的に応募している。2008 年に「くるみん」、2009 年には NPO 法人ファザーリング・ジャパンと株式会社第一生命経済研究所が主催する「父親が子育てしやすい会社アンケート」の最高位を得るなど、同社のダイバーシティ推進の風土の後押しとなった。また、2012 年度には、「ダイバーシティ経営企業 100 選」を受賞し、さらなるダイバーシティ推進への取組を加速させていくことになる。

発展期

同社のダイバーシティ推進は、一定の対外的な評価を得たが、さらなる高い目標を見据えた上で、超えるべき課題が浮かび上がった。具体的には多様な人材の活躍・登用である。ワークスタイル・イノベーションを推進していく中で、テレワークを導入したことで、時間的制約がある社員の働きやすさにつながり、結果としてダイバーシティが進んだが、受賞後は、より多様な人材が自身のキャリアを確立し、事業の中核として活躍する「高いレベルでのダイバーシティ」を実現するための取組に注力することになった。

新グローバルビジョンを策定し、ダイバーシティ推進を明確に宣言

「ダイバーシティ経営企業 100 選」の受賞と時期を同じくして、2013 年にグループビジョン「Global IT Innovator」の新しい定義を策定。ダイバーシティを尊重することについて明確に言及することで、同社のダイバーシティ推進はさらに進化を遂げることになる。女性をはじめとした様々な属性の人材が、それぞれの能力を活かす「多様な人財活躍」と、その多様な人材が活躍できる環境作りを目指す「働き方変革」を、ダイバーシティ推進の 2 本柱として取組を開始した。また、その 2 本柱に取り組むにあたり企業としての KPI を設定することで目標を明確にし、達成に向けた具体的行動をとりやすくするため、2016 年には女性活躍、労働時間についての KPI を設定し公表、ダイバーシティ推進への強い意志を発信している。

▲同社グループが掲げるグループビジョンにて「ダイバーシティ」実現を大きく宣言

女性管理職の増加のために、女性社員のキャリア形成イメージを明確化

テレワークの導入をはじめ、時間的制約がある社員のために、家庭と仕事の両立支援を進めてきたが、2012 年の女性管理職比率は 4.6% と、依然低い水準であった。そのように女性管理職が少ない状況では、女性社員にとって自身が管理職として活躍するイメージを持つことが困難である。そこで、2013 年からは、課長代理以上の全女性社員を対象に、社外講師による女性活躍に向けたマインドセットや、社内ロールモデルによる講演など、キャリア形成について考える機会を提供するとともに、女性管理職の経歴を社内サイトに掲載し、ロールモデルを相談相手として紹介し、メンタリングを行った。さらに、2015 年からは、管理職・リーダー候補の女性向けにキャリアプランを上司同席のもと考える研修「マイキャリプラス」の実施や、社外のキャリア開発研修をより手厚く提供することで、女性管理職比率の改善に向けての解決策を講じている。

▲女性リーダー候補とその上司が同席し、女性社員のキャリアマップを作成している

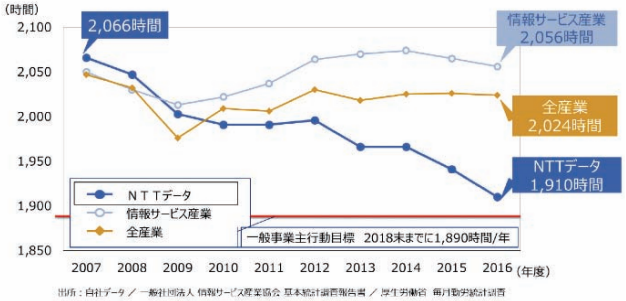
そして現在

このような取組が結実し、同社が推進している「多様な人財活躍」や「働き方変革」において、労働生産性の向上、多様な人材の活躍・登用、社会的な認知・評価など、大きな成果を挙げることができた。ダイバーシティ経営推進は同社が目指す「Global　IT　Innovator」を支える重要な柱となっている。

「働き方変革」の取組を推進し、社員一人当たりの年間総労働時間を削減し、労働生産性が向上

「働き方変革」の取組の結果、一人当たり総労働時間は、2007 年度には 2066 時間だったが、2014 年度には 1966 時間にまで減り、2016 年度には 1910 時間にまで削減することに成功した。また、売上及び労働時間から算出した労働生産性は、2014 年度から 2016 年度にかけて 11%向上している。（2014 年度：約 36,000 円 / 時間・人 → 2016 年度約 40,000 円 / 時間・人）

その他、有給休暇取得率は 2013 年 82.9% だったが 2016 年では 91%に上昇し、長時間労働の傾向にある IT 業界だけでなく、他の産業を含む日本企業平均より優れた水準を達成している。



▲「働き方変革」の取組で、一人当たり労働時間数の削減に成功。現在では、全産業の平均より良い水準を誇っている

女性管理職者数の増加を達成、育児休職からの高い復職率を実現

KPI として掲げている女性活躍推進の数値についても、10 年以上女性採用比率 30%超を維持している。また、現在では、管理職層への昇格率の男女差はほぼなくなり、それに伴い女性管理職人数も増加している。2008 年度には 55 人（3.1%）だったが、2016 年度には 135 名（5.6%）となり、様々な取組が着実に成果につながっている。また、育児休暇からの復職者は 2008 年度には約 40 人だったが、2016 年度には約 140 人に増加し、復職率についても 2010 年度には 92% だったが、2016 年度は 98%と、高水準を達成している。

さらなる社会的評価の上昇

同社のダイバーシティ推進への取組及び成果は、2013 年のダイバーシティ経営企業 100 選受賞後も、外部機関からの多くの認定・表彰として結実している。ESG 投資指標である DJSI（Dow Jones Sustainability Index）における World Index に選定されるなど各種企業格付け調査においても上位に位置。また、平成 28 年度準なでしこ、えるぼし認定 3 つ星、新くるみん、テレワーク先駆者百選への選出に加え、work with Pride が策定した性的マイノリティに関する取り組みの評価指標である「PRIDE 指標 2017」においてもゴールドを受賞するなど、高い評価を得ている。

▲優れた取組・成果に対する外部機関からの様々な表彰・認定を受け、社内外に取組の価値や先進性を証明している

今後にむけて

企業の働き方改善に寄与するソリューションを社会に提供することによって、より多くの企業において多様な人材がさらに活躍できるようにする。そのような社会的な使命が同社にはある。

社内においては、同社の強みである IT を活用した「働き方変革」を継続し、その恩恵を同社の社員自らが享受することで、社員自身がより働きやすい環境で活躍し、業績向上に貢献し、さらなる同社の技術力向上につながるという好循環が生まれている。2017 年には初の外国籍本部長が誕生し、ダイバーシティの社内への浸透度をさらに加速させている。

かねてから長時間労働が課題となっている IT 業界における働き方改革のリーディングカンパニーというだけでなく、世の中の全ての企業や消費者のために新しい「仕組み」や「価値」を創造するという使命の元、さらなるダイバーシティ経営の推進に向けて、多様な人材が活躍する最先端の Global IT Innovator として同社は挑戦し続ける。

ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインと対応した株式会社 NTT データの取組はこれだ！

株式会社 NTT データ　取組のポイント

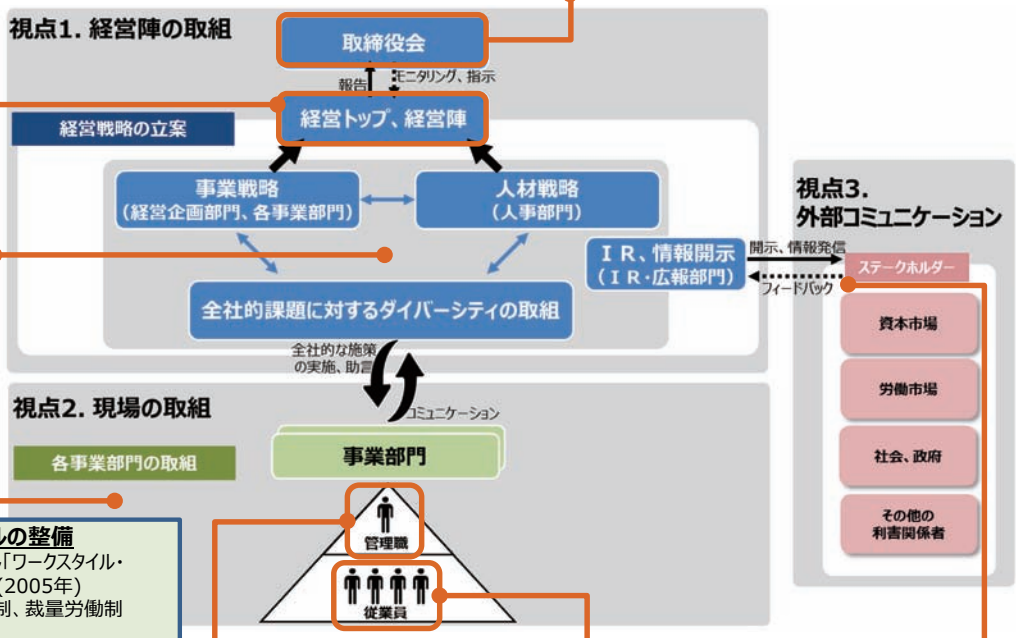
IT を活用した働き方改革を、自社のビジネス拡大と効果的に結び付け、サービスの優位性を証明するためにも、ダイバーシティ経営を体現していった。取締役会の多様化と同時に、現場で働く管理職や一般社員に対しては意識改革を断行した。そして、その成果が各種認定・表彰などを通じて対外的に評価される結果となった。

① 経営戦略への組み込み

・経営トップが策定するGroup Visionに、ダイバーシティを尊重することを明記(2013年)
・女性活躍推進状況や年間平均総労働時間等についてKPIを設定し、経営会議等で進捗を確認 (2013年)
・幹部層の意識改革を目的に、経営陣がダイバーシティに関する考え方を社員に発信する「ダイバーシティ幹部リレートーク」を実施(2015年)

③ガバナンスの改革

・女性の監査役を選任するなど、性別に関わらず社外から招聘(社外取締役2名、監査役4名:うち女性1名)(2012年)
・社外の有識者から経営についての客観的な意見や提案を得ることを目的としたアドバイザリーボードを設置(2012年)
・経営会議の出席者に女性が3名加わり、経営の意思決定の場においても多様性を確保(2015年)
・取締役会構成員に対しアンケート調査を実施し、第三者機関に取締役会の実効性に関する検証を依頼し、ガバナンスに関する客観的な評価を開始(2016年)



②推進体制の構築

・人事本部内に人事統括役員をトップとした「ダイバーシティ推進室」を設立(2008年)
・各組織に「働き方変革」についてのKPIを設け、その進捗状況を組織の評価に反映(2013年)

④全社的な環境・ルールの整備

・当時の社長から社員に対し「ワークスタイル・イノベーション宣言」を発信(2005年)
・テレワークやフレックスタイム制、裁量労働制の導入(2008年)
・リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇等、休暇制度を柔軟化(2011年)
・パソコンのログオン・ログオフ時刻の記録等による徹底した労働時間管理のためのシステムを導入(2013年)
・LGBT等性的マイノリティの社員への制度適用拡大(結婚、忌引の特別休暇取得、慶弔金の付与)(2016年)

⑥従業員の行動・意識改革

・社内認定制度「プロフェッショナルCDP」を導入(2003)
・女性社員に対し社内外の様々なキャリア形成支援研修を提供（2015年）
・育児休職社員に対し復帰前研修、復帰後のキャリア検討のための三者面談を実施(2017年)

⑤管理職の行動・意識改革

・新任管理職に対し、多様性を活かした組織運営についての理解を促す研修やマネジメントスキル研修、「働き方変革」をテーマとした研修を開始(2011年)
・採用面接を行う管理職に対しては、性別や人種、国籍、障がいの有無、性的指向、性自認を問わず、能力本位の採用ができるように採用のための説明会を実施
・管理職に対し、労働時間削減についての目標を評価基準に組込(2013年)
・女性部下のいる管理職に対し、部下の今後5年間の育成計画を作成する取組を開始 (2015年)

⑦情報発信・対話

・アニュアルレポートにダイバーシティ推進の取組を明記
・事業説明会や、個人投資家説明会、証券会社主催のカンファレンスを通じた取組の発信
・業界団体や官公庁が実施するダイバーシティに関する取組へ積極的に参加し、その取組を積極的に発信
・労働市場に対し、特徴的な採用説明会を開催し、同社が求める人材の採用を目指す

株式会社 NTT データの具体的なダイバーシティ推進の取組紹介

①経営戦略への組み込み

NTT データグループビジョンの 3 本柱の 1 つにダイバーシティ推進を明記し、女性活躍推進や働き方改革に係る KPI を設定

同社では、グループビジョンである「Global IT Innovator」を実現するための 3 本柱の 1 つとして、2013 年に「私たちは、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、刺激し、さらに成長させていきます。」と明記している。具体的活動として女性をはじめとした多様な人材の活躍を図る「多様な人財活躍」と労働時間削減等の、「働き方変革」を 2 本柱として進めている。

「多様な人財活躍」においては、特に女性活躍の推進に注力している。2020 年度末までに女性採用比率 30%超維持、女性管理職数を 200 人以上、女性経営幹部数（役員、組織長等）10 人以上を KPI として掲げた。また、それまでは声掛けを中心とした「働き方変革」を進めてきたが、2013 年度から 2014 年度にかけて、労働時間削減が停滞したことから、2015 年度からは、具体的な KPI を設けている。

「働き方変革」においては、年間平均総労働時間と年次有給休暇取得計画達成率を KPI とし、2018 年度末までに社員の総労働時間を一人当たり平均 1,890 時間／年にすること目指して取り組んでいる。2016 年は、総労働時間は 1910 時間、有給休暇取得率は 91%であり、計画に対する達成率は 100%となっている。

また、社員の意識改革のため、「ダイバーシティ幹部リレートーク」と題し、経営陣がダイバーシティに関する自らの考えや取組を直接伝える場を設け、その内容は社内のイントラを通じて全社員に発信している。ダイバーシティ推進を始めた当初は、頭では理解していたが、実際に何をすればいいかわからなかった幹部もいたが、理解が深い幹部が率先してリレートークに登壇したことで、他の幹部もダイバーシティ推進の取組を、自身の言葉で表現できるようになり、幹部のダイバーシティに対する理解向上に大きく貢献した。

リレートークは、2015 年から開始し 2017 年までには、対象となる幹部 22 名全員が登壇しており、経営陣が先頭となってダイバーシティ推進に取り組んでいることを社内に発信した。現在は当時発信した取組の進捗状況についても、社内イントラ上に掲載している。

②推進体制の構築

人事統括役員をトップとしたダイバーシティ推進室を設立し、トップダウンでダイバーシティを推進

2008 年度に人事統括役員をトップとしたダイバーシティ推進専門組織の「ダイバーシティ推進室」を設立し、トップダウンによる取組を開始した。2012 年度からは「多様な人財活躍」と「働き方変革」に注力し取り組んでいる。

「働き方変革」については労働時間についての全社的な KPI を、事業本部単位の KPI としてブレイクダウンし組織評価にも取り入れることで、経営陣を含む全社員が目標達成に向けて一丸となる体制としている。また、その進捗は経営会議等の場で確認され、達成に向けた社内のムードを高めている。なお、長時間労働者が発生した場合には、人事統括役員が直接組織長に対し原因と対処を確認するなど、目標達成に向けて経営陣が積極的にリードするように努めている。

また、ダイバーシティ推進室は各組織の人事･総務担当と連携し、社員の育成計画作成、研修対象者の選定、各組織の年間平均総労働時間、有給休暇取得計画の設定などを実施するともに、育成計画のモニタリングを通じて各種取組の改善を行っている。

③ガバナンスの改革

取締役会の多様化や第三者視点のチェック機能の設置により、ガバナンス体制を強化

多様な視点の取り入れや、業務執行の公平性を監督する機能を強化するため、2012 年には女性の監査役を社外から招聘し、取締役会の多様化を図っている。2017 年 6 月現在、同社の社外取締役は 2 名、社外監査役は 4 名（内 1 名女性）となっている。また、経営層には外国籍の役員を招聘し、現在は経営会議の出席者 20 名のうち外国籍の本部長が 1 名、女性の監査役、組織長等が 3 名であり、経営の意思決定の場においても多様性を確保している。

加えて、2012 年には社外の有識者から同社の経営課題や社会的課題について、客観的な意見や提案を得ることを目的としたアドバイザリーボードを設けた。アドバイザリーボードを通じて、同社が抱える経営課題や社会的課題に関して議論がなされている。議論を通じ、従来からの課題であった「女性活躍の遅れ」や「長時間労働」等を改めて指摘され、その議論や提案を事業活動に反映するように努めている。

さらに、社外取締役や監査役と代表取締役等との意見交換会の実施や、2016 年からは取締役会構成員に対して取締役会の実効性に関するアンケート調査を実施し、第三者機関から検証を受けることで、同社のガバナンスに対する客観的な評価を測っている。

④全社的な環境・ルールの整備

「働き方変革」を推進するため、労働時間の削減や柔軟な働き方が可能となる各種制度を拡充

多様な人材が活躍できる環境を整備するべく、2005年に当時の社長から社員に対して「ワークスタイル・イノベーション宣言」を発信し、2008年からテレワーク制度（トライアルは2006年開始）、フレックス制度等、柔軟な勤務形態の対象者拡大を実施した。現在、テレワークについては対象社員の約70%、フレックスタイム制については対象社員の約60%が利用している。2013年からはパソコンのログオン・ログオフ時刻を勤務管理システムと自動連動させ、かい離があれば理由を記録するなど徹底した労働時間管理を実施している。

また、年次有給休暇取得促進のために、プロジェクト終了時に長期の休みを計画的に取得できるリフレッシュ休暇、あらかじめ指定した記念日を休暇とするアニバーサリー休暇を導入した。さらに、有給休暇の1時間単位での取得やフレックスタイム中の分断勤務ができるため、子の授業参観の時間だけ休暇をとる等、柔軟な働き方が可能となっている。加えて、法定を超える休職制度（介護休職最大1.5年間、育児休職最大3歳まで）、短時間勤務制度（4，5，6時間勤務、子どもが小学3年生となるまで）、退職再雇用制度を性別に関係なく利用することが可能となっている。

その他、2016年度からLGBT等性的マイノリティの社員への制度適用拡大（結婚、忌引の特別休暇取得、慶弔金の付与）を図るなど、性別や年齢、人種、国籍、障がいの有無、性的指向、性自認を問わず、多様な人材が活躍できる人事制度を整備している。

グローバルカンファレンスの開催や、社員の海外研修を通じ、グローバルにおけるビジネス拡大を図る

同社グループのグローバルにおける知見を取り込み、グループシナジーを活かすため、年間2回グローバルカンファレンスを開催している。そこでは、社外取締役を含む国内外の多国籍の同社グループ企業の役員が一同に会し、それぞれの意見や知見を共有することで同社グループとしてのグローバル戦略の理解、浸透を図っている。

また、現場管理職に対しては、海外で活躍する人材を育成するための研修制度を設けており、人事本部が主催する管理職向けの海外研修には2016年度には約80名参加している。この研修では、海外のグループ会社等を訪問し、グローバルでのビジネス戦略について、また、今後グローバル人材を育成するために必要な事項について等の議論を行っている。

加えて、主に現場の若手社員を対象とした海外研修制度も設けており、50名程度の社員が参加している。集合研修だけでなく、実際に海外の開発チームメンバーとして勤務することもあり、現場におけるマネジメントや仕事の進め方を肌で感じられる研修を行っている。2018年2月現在、約130名の社員が海外勤務を行っている。

グループ国を超えてのイノベーション創出につながる

同社グループのグローバルでの業務範囲（グローバルカバレッジ）は50以上の国と地域に広がり、国を超えてのイノベーションの創出につながっている。例えば、スペインではICU（集中治療室）患者向けのAI予測ソリューションの実証を2017年1月より開始している。このプロジェクトは、日本における同社のAI技術と、海外グループ会社の医療IT技術を組み合わせ、共同で推進を図っているプロジェクトであり、日本で採用した外国籍女性社員が、ヨーロッパへの文化理解度や、高い語学力を活かして活躍している。

⑤管理職の行動・意識改革

多彩な研修や、女性部下のキャリアに向き合う仕組みを通じ、管理職層のダイバーシティ推進に対する意識を醸成

ダイバーシティ推進を現場に浸透させるには、管理職の意識改革が鍵となると同社は考え、様々な研修を整備し、管理職の意識醸成を図っている。新任管理職に対しては、経営戦略上のダイバーシティの意義や、「働き方変革」についての研修を毎年継続的に実施している。研修では、長時間労働中心の勤務では、時間的制約がある社員を含めた多様性を活かした組織を運営することができないことを強調し、マネジメントスキル向上を目指している。

既に管理職に登用されている社員に対しては、2015年から、女性リーダー候補層とその上司である管理職を同席させたキャリア形成支援研修を実施。部下の女性社員のキャリア志向を上司が共有し、今後のキャリアマップを一緒に作成している。研修に参加した管理職からは「社員のキャリアマップの作成、確認を通して進むべき道筋を共有することができた」などの意見があり、4半期ごとの上司との定例面談などを通じてキャリアマップ見直しを行っている。実際に、研修を受けた女性社員の今後のキャリア志向に沿った配置変更や業務の割当が、対象社員の約3割に対して行われており、実行に繋がっている。

また、さらに上位職責を目指す管理職に対しては、受講を昇格の必須要件として、女性社員の育成、育児・介護等時間制約のある社員の評価やジョブアサインメントの考え方、コミュニケーションマネジメント等の具体的な手法を学ぶ研修を毎年実施している。受講した社員からは、自身の組織マネジメントに対する具体的な

レポートが提出される等、効果的な研修として活用されている。
　加えて、前述したように「働き方変革」についての全社的 KPI は、事業本部単位にブレイクダウンし組織単位の KPI を管理職の KPI に落としこみ、評価に活用している。
　この他に、採用面接を担当する管理職に対しては、能力本位の採用を行うための研修を開いており、性別や人種、国籍、障がいの有無、性的指向、性自認等、属性による無意識に偏った評価をしないように確認している。

⑥従業員の行動・意識改革

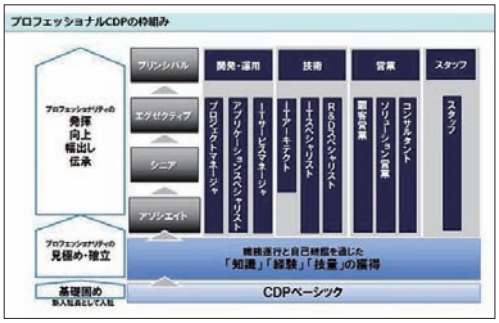
人材育成制度を見直し、自身のキャリアについて自発的に考える場を提供

「多様な人財活躍」のために、同社の教育・育成の根底にある考え方は、社員が自発的に目標を持って「学び成長したい」と考えるよう促し、キャリアオーナーシップの高い人材を育てることである。その実現及び高度な専門性と変化対応力を有するプロフェッショナル育成を目指すための特徴的な取組として、2003 年から社内認定制度の「プロフェッショナル CDP（Career Development Program）」を設けた。「プロフェッショナル CDP」は、専門性向上に向けた能力開発の方法や、アソシエイト、シニア、エグゼクティブ、プリンシパル等の到達レベルごとに必要な知識・経験をわかりやすく提示するとともに、他組織の上位認定者から専門性の到達レベルを客観的に認定される仕組みとなっており、入社から退職まで社員一人ひとりが自律的な成長を図れるように支援している。また、2011 年からは、昇格要件として、課長代理クラスに最低限アソシエイトレベルの取得を求めており、認定者数が増加につながっている。

「プロフェッショナル CDP」は、管理職に向けた育成・マネジメントを促進する仕組みとしても機能しており、上司が部下の育成計画を策定する際は、「プロフェッショナル CDP」の認定取得を念頭に、社員の志向や制約を踏まえて実施している。2016 年度における認定者数は 1,900 人、累計認定者数は 12,800 人を超えている。

さらに、職層ごとの集合研修を設けており、職層毎に身に着けておくべきマネジメントスキルや、コミュニケーション能力など、ソフトスキルの開発を図っている。専門性を高める「プロフェッショナル CDP」と、汎用性のあるスキル向上を図る集合研修の両輪からなる同社の人材育成制度は、「変化する時代に対応したキャリア設計支援と多様な研修による人財育成」という観点で「グッドキャリア企業アワード 2016」で大賞（厚生労働大臣表彰）を受賞した。

また、育児休職などのライフイベントがありながらも継続してキャリアを構築するための意識付けや支援を行っている。復職前は上司と配慮事項の確認、復職後は今後のキャリアプランの認識合わせのため、社員、上司、各組織人事担当での面談を実施。育児・介護と仕事を両立している多様なロールモデルや、両立のための制度も社内ポータルサイトで紹介している。



▲プロフェッショナル CDP 制度を通じて高度な専門性を持ち、キャリアオーナーシップが高い社員の育成を図る

⑦情報発信・対話

アニュアルレポートへの掲載や、投資家との直接対話等を通じた資本市場を含む、社外への継続的な発信

同社は、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして、同社グループの考え方やダイバーシティに関する様々な取組を「アニュアルレポート」等にて公開し、継続的に発信している。また、投資家と同社経営層が直接対話する機会として、四半期ごとの決算説明会の他、国内外の株主や投資家向けの個別ミーティング等を実施しており、2016 年度には投資家やアナリストによる約 330 件の取材に対応するなど、資本市場に対しての積極的な情報開示及び対話の姿勢を明確に打ち出している。

労働市場に対しても、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」上に社員や労働時間の状況などを公開している他、同社の魅力を伝える採用イベントを多数開催している。特に、同社のビジネスの理解を促す「ビジナマ」、キャリアパスなどを伝える「キャリナマ」や、女性社員の本音を伝える「ジョシナマ」といった独自のイベントは、応募者の理解の助けとなっている。

また、2017 年 7 月 24 日に実施された「テレワークデイ」に 8,750 名（社員の約 8 割）の最大規模で参加したことが国内外の各種メディアによって報道され、同社のダイバーシティに対する姿勢を広く発信できたことと合わせて、社員の働き方変革の意識向上にも繋がっている。

※「従業員の状況」には、選定企業単体における従業員数を記載。同社では、障害者雇用率制度における特例子会社を活用し、障がい者雇用を促進しております。

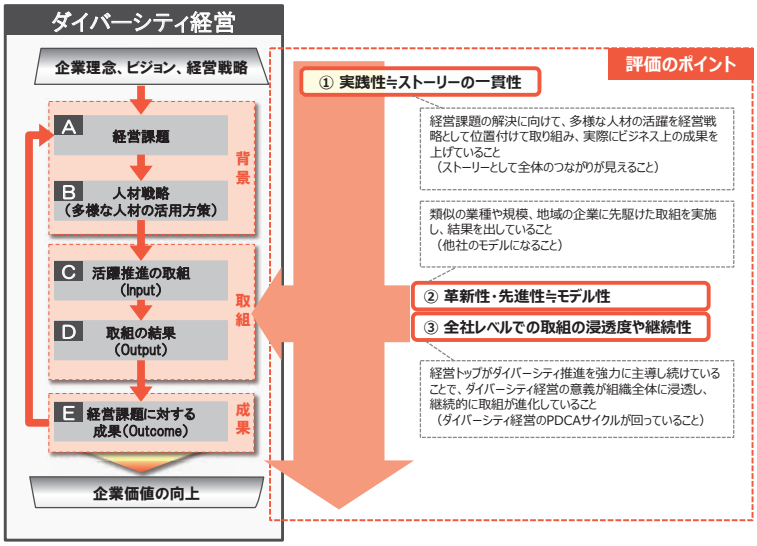
Ⅲ　平成 29 年度
新 100 選　受賞企業
ベストプラクティス集

実施概要

「新 100 選」の対象と評価のポイント

【対象】
ダイバーシティ経営を実践し、成果を上げている企業

【評価のポイント】
「新 100 選」では、ダイバーシティ経営の「成果」、およびその成果に至るまでの効果的な「取組」の両者を対象として、「①実践性≒ストーリーの一貫性」、「②革新性・先進性≒モデル性」、「③全社レベルでの取組の浸透度や継続性」の 3 つのポイントから評価します。



【経営上の成果】
ダイバーシティ経営の取組に応じた様々な成果を評価します。

①プロダクトイノベーション：
対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
（多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。）

②プロセス・イノベーション
製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）
（多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。）

③外的評価の向上
顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など
（多様な人材を活用していること、およびそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。）

④職場内の効果
社員のモチベーション向上や職場環境の改善など
（自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。）

審査スケジュール

平成 29 年 7 月 14 日（金）	募集開始
平成 29 年 9 月 13 日（水）	募集締め切り
平成 29 年 9 月下旬～10 月	書類審査（一次）
平成 29 年 11 月中旬～12 月	ヒアリング審査（二次）※書類審査を通過した企業のみ
平成 30 年 2 月 9 日（金）	受賞企業内定
平成 30 年 3 月 22 日（木）	表彰式　受賞企業発表

応募総数・受賞企業数

応募総数	121 社
受賞企業数	21 社

平成 29 年度　新 100 選　受賞企業　一覧

株式会社水清建設 …… 23
北海道はまなす食品株式会社 …… 25
株式会社ユーメディア …… 27
株式会社井口一世 …… 29
YKK 株式会社 …… 31
中外製薬株式会社 …… 33
フォスター電機株式会社 …… 35
有限会社川田製作所 …… 37
カゴメ株式会社 …… 39
オムロン株式会社 …… 41
能瀬精工株式会社 …… 43
日本テクノロジーソリューション株式会社 …… 45
KIGURUMI.BIZ 株式会社 …… 47
株式会社ペンシル …… 49
小田急電鉄株式会社 …… 51
日本航空株式会社 …… 53
株式会社丸井グループ …… 55
株式会社みちのく銀行 …… 57
ライフネット生命保険株式会社 …… 59
株式会社 minitts …… 61
有限会社ジェム …… 63

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社水清建設

岩手県

建設需要は高まりを見せつつも、人材確保の課題に直面し、休暇制度の導入やIT・ICTの活用等により働きやすい環境を整備することで人材不足を解消、売上げ拡大も実現

企業概要

会社設立年	1971年
資本金	42百万円
本社所在地	紫波郡矢巾町西徳田5-201-2
事業概要	土木工事、水道工事、建築工事などの請負工事業
売上高	1,478百万円（2017年5月期）

従業員の状況

総従業員数	46（46）人
女性	7（7）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	0（0）人
平均勤続年数	6.1 年 男性5.6年　女性9.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・東日本大震災からの復興と東京五輪に向けた建設ラッシュにより、建設業界全体が好況
・一方で、建設現場における働き手や優秀な技術者不足が深刻化

取組

・多様な休暇制度の導入（「ワークライフバランス休暇」「リフレッシュ休暇」等）
・個人と会社の目標が紐づく評価制度に見直し
・グループウェア活用による職場情報の共有・業務の見える化、IT・ICT技術を活用した建設生産システムによる省力化・効率化
・改善提案週間の導入（よりよい改善提案者に報奨金を支給）

成果

・2012年から売上・利益ともに上昇
・社員数が2014年の35名から、2017年には46名に増加

ダイバーシティ経営の背景とねらい

震災からの復興と東京五輪に向けた建設ラッシュにより、建設業界全体が好況

株式会社水清建設（以下、同社）は、現社長の父親が1958年に岩手県紫波郡矢巾町にて創業。矢巾町や岩手県が発注する公共工事の受注を主軸とし、民間の建築工事や水道工事など地域の大小様々な工事を受注施工し、拡大してきた。

近年、東日本大震災からの復興需要や東京五輪開催に向けてのインフラ整備や建設ラッシュといった大きなチャンスを迎えている。震災復興需要や東京五輪以外にも、災害対策として安倍内閣による「国土強靱化計画」などで建設需要は一気に高まりを見せている。

一方で、建設現場における働き手や優秀な技術者不足が深刻化

しかし、業界において全国的にこうした追い風が吹くと同時に、建設現場における働き手や優秀な技術者などの不足も深刻化している。日本全体の人口減少に加え、建設の仕事自体に人材が集まりにくい傾向もあり、人材の確保を行うためには、他社に負けない体質強化を行い、他社に負けない強みを身につけ、優れた業績を残し続ける企業風土を確立する必要があった。

加えて、建設需要を反映し、大手企業と中小企業との待遇の格差が広がっていることが、採用のしづらさにつながっていた。実際に、合同説明会に出向いても、大手企業には行列ができているのに対し、同社のブースにはあまり参加者が集まらないという状況であった。

また、10年前頃から、総合評価方式の入札が始まり、入札価格だけでなく、発注者の評価が重視されることになった。そのため、同社の技術力の向上を図る必要性があり、人材育成や技術の継承が課題となった。

社長は、このような人手不足と技術力向上といった課題に対し、顧客満足度と社員満足度の双方を高めることが、社員の仕事のおけるモチベーションアップにつながり、同社に誇りをもって働き続けることにもつながると考えた。

そのため、働きやすい環境を整える取組及び社員の技術力向上を図る取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な休暇制度の導入（「ワークライフバランス休暇」「リフレッシュ休暇」等）

育児・介護・地域活動・自らのキャリアアップなど多様なライフステージを持っている社員が活躍できる職場づくりのため、休暇制度を導入した。導入以前から、社員個人の事情に合わせて休暇を柔軟に取得できる社風ではあったが、社員がこれまでより安心して働ける環境を整備するために、休暇等の制度化を図った。

まず、育児中の社員に対しての制度として、「小学校入学時期までの短時間勤務」制度や中学校卒業期まで一人につき年間5日取得可能な「子の看護のための休暇」制度を導入した。

育児・介護休業中の社員に対しては社内グループウェアを活用し、職場情報の提供・共有を可能にしたことで、職場復帰への不安を取り除き、スムーズに復職できる環境を構築している。

また、自己啓発休暇や自治会・学校・地域行事等への参加を目的とした年間5日間の「ワークライフバランス休暇」を設けている。多様な顧客ニーズに対応していくためには、社員の多種多様なアイディアが重要であり、そういったアイディアは仕事だけでなく、多種多様な経験から生まれるものとの考えに基づくものである。

そのほかの制度として、現場竣工後に心身のリフレッシュ目的で取得可能なリフレッシュ休暇を導入し、社員の労働生産性や創造性のアップを促している

加えて、優秀な人材の確保と、ベテラン社員から若手社員への教育訓練・技術継承を目的に2007年より65歳定年制を導入すると同時に、再雇用制度を確立した。現在でも70歳が2名、個人の能力・体力に合わせた勤務形態で在籍し活躍している。

個人と会社の目標が紐づく評価制度に見直し

また、評価制度の見直しを行った。それまでは、明確な評価基準がなかったため、社員皆がなんとなく頑張っている状況だった。そこで、個人単位の目標管理を行うように制度を変更し、達成の有無を判断出来るような仕組みとした。事業・部門・個人の目標が連動し、組織の目標を達成するために設定した自己目標が半期ごとに評価・フィードバックされ、賃金や賞与などの処遇に繋がるほか、社長との面談が設定され、社員の要望や提案を聞き入れる機会が設けられている。また、組織目標を達成するための部門別の取組も、「事業計画書」により一般社員に展開され、アクショ

▲評価基準を明確に設け、目標の達成と個人の処遇が連動する仕組みを導入し、個人の「がんばり」を評価している

ンプランとタイムスケジュールにて目標管理をしている。半期ごとの「事業報告会」では、各部の達成状況や課題を明確にし、次へつなげるための改善提案がなされている。この報告会はほぼ全ての社員が出席しており、様々な立場の社員が他部門の取組状況を把握し意見を述べる場となっている。

改善提案週間の導入（よりよい改善提案者に報奨金を支給）

また、改善提案週間を 2012 年から導入しており、よりよい改善提案者に報奨金を支給する制度を創設し、工事現場等における、社員の気付く力の向上を図るとともに、社員一人ひとりの意見や気付きを経営に活かしている。改善提案の対象は、社内だけでなく、顧客から受注した業務も含まれる。社員から挙がる提案は様々であり、例えば、会社の周辺が殺風景だから花を植えるといった提案もあれば、顧客の要望を超える設計案につながる改善提案もあり、多種多様である。

グループウェア活用による職場情報の共有・業務の見える化、IT・ICT 技術を活用した建設生産システムによる省力化・効率化

技術の継承のために、2012 年頃に新卒採用を始めてからは、技術継承を念頭に置いた人材配置を心がけている。

大規模工事の場合は、作業員や技術者を複数人配置できるので、その機会を活用し、ベテラン社員と若手社員を混ぜて配置して OJT が上手くいくように工夫している。若手社員が独り立ちするまでには至っていないが、現場の OJT を利用し、継承のための勉強を行っている。

また、グループウェア上で工事の収益状況を確認できるので、予算や実績管理を容易に行うことが可能となっている。グループウェアではこれまで紙ベースで社内決裁を行っていた休暇申請等の各種人事関連申請を PC 上で行うことができるため、時間を節約できるようになった。これらグループウェアの活用は、「業務の見える化」「コミュニケーションの円滑化」を実現し、風通しの良い職場づくりにつながっている。

また、IT 活用による時間短縮、ICT 技術の活用（県営工事初の取組）による建設生産システムの省力化・効率化・高度化、知的生産性向上システムによる業務の細分化などを活用することで効率化を図っている。その結果、本来複数人で行う工程を、担当が一人で作業することが可能になったほか、作業時間短縮、作業スピードアップなどの省力化等の多くのメリットをもたらした。また、作業効率が挙がったことで、休暇も取得しやすくなっている。

人材確保の取組として、未経験者を受け入れるトライアル雇用を行っている。これまで 3 人を採用している。未経験者に対して資格取得の支援をすることで、現場での活躍を支援している。同社では、資格取得にかかる費用は、全額会社負担としており、具体的な国家資格としては、土木施工管理技士、管工事施工管理技士、建築施工管理技士などの取得を支援している。

ダイバーシティ経営による成果

2012 年から売上・利益ともに上昇

社員一人ひとりの技術力が向上したことで、総合評価方式の入札に対応することが可能となり、受注割合が上がった。その結果、2012 年から売上・利益ともに右肩上がりに上昇を続けている。売上では、2012 年度 80,300 千円だったものが 2016 年度には 147,800 千円に、経常利益では、平成 24 年度に 450 千円だったものが 2016 年度には 135,801 千円までそれぞれ上昇している。

このことは、IT・ICT の活用により、社員の業務が効率的に見直され、その分、職人技術が必要な作業に時間と付加価値をつけることができたこと、また、改善提案週間の実施により継続的な改善体質が社員に染み付き、現場においてもさらなる改善に挑戦する力が高まったことで技術力が向上し、県営工事成績評定点 5 年連続 90 点以上を達成した実績が、顧客満足度を向上させ、売上が拡大したと考えられる。

また、資格取得支援の制度により、未経験者を含む貴重な技術戦力の確保につながっている。国家資格取得者は 2013 年度 2 名、2014 年度年 3 名、2015 年度 1 名、2016 年度 2 名となっている。

社員数が 2014 年度 35 名から 46 名に増加

さらに、利益が増加したことで、地域平均より 10% 高い給与水準と働きやすさを実現し、社員の満足度がアップした。離職者数は前々々期 1 人、前々期 2 人、前期 0 人と着実な人材の定着とともに働きがいのある職場になっている。
また、人材確保が年々困難となっている建設業界において、同社では社員が活躍できる職場環境が整備されたことにより、社員数は、2014 年度 35 名だったものが現在は、46 名に増加しており、大きな課題であった人手不足の解消に成果を出している。

▲ベテランと若手を同じ現場に配置することで、世代を超えた技術継承を行っている

ダイバーシティ経営の今後の展望

建設業未経験である文系出身の女性を技術者として活用

少子化を背景に、人手不足の課題は今後も続くと考えており、今後女性を技術者として採用したいと考えている。そのため、同社に勤務する女性オペレーターの紹介や、施工管理技士を取得した女性事務員の活躍なども広く紹介し、労働市場に向けて強く発信していきたいと考えている。

また、女性技術者を採用するだけでなく、活躍してもらうための仕組み作りとして、これまで同社で取り組んできた計画的な教育訓練とキャリアプランを活用し、未経験者であっても目標をもってキャリアアップできる環境の構築をさらに進めている。

さらなる生産性・技術力の向上

また、現在は業界全体が好況だが、今後景気が減退する可能性がある中、他社に負けない会社になるための取組として、他社よりも高い技術力を身に着けなくてはいけないと考えている。

そのために、技術の継承や IT の活用による生産性と技術力の向上を継続していく必要があると考えている。今後も、『「なくてはならない会社」を目指し、「なくてはならない」私であろう』の経営目標に向かって社員全体で進み続けたい。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

北海道はまなす食品株式会社 北海道

障がい者雇用とビジネス拡大の両立を目指し、障がい者の能力開発・職域開発の推進により生産能力の向上を実現

企業概要

会社設立年	1993 年
資本金	100 百万円
本社所在地	北広島市北の里 56 番地
事業概要	納豆製造，豆菓子・珍味・農産品パック袋詰め
売上高	783 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	74（17）人
女性	17（5）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	29（0）人
平均勤続年数	3.7 年 男性 4.0 年　女性 3.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・障がい者雇用とビジネス拡大の両立を目指すために、障がい者の能力開発・職域開発に注力

取組

・障がい者の職域開発・能力開発の推進（職場環境の改善、治具・工具の開発、業務スピードの評価表の作成、パートナー支援室の設置）
・障がい者の戦力化のために、先進企業からノウハウを学ぶ
・社員の意識改革を目的とした全員研修の実施
・新商品アイディアや日常の小さな気づきを共有する「気づきメモ」制度の導入

成果

・売上が拡大（2014 年 6 億 8 千万円→ 2016 年 7 億 8 千万円）
・障がい者雇用の拡大（2014 年 16 人→ 2017 年 29 人）
・納豆の海外輸出（中国、シンガポール）
・工場視察の増加

ダイバーシティ経営の背景とねらい

設立理念に基づき、障がい者雇用とビジネス拡大の両立を目指すために、障がい者の能力開発・職域開発に注力

北海道はまなす食品株式会社（以下、同社）は重度者を含めた障がい者雇用を目的として、北海道が主導し、コープさっぽろなどが協力して1993 年に設置された官民共同出資会社であり、設立以来、会社経営と障がい者の職業訓練と雇用（一般就労）促進を両立させることを社是として事業活動を続けてきた。

2012 年度までは雇用する障がい者が 16 人程度で推移していた。2013 年 8 月のコープさっぽろ納豆生産部門の統合を契機として、設備投資による生産規模の拡大や社員の増強を進める中で、新たに 4 つの経営理念（「生産しっかり！品質しっかり」、「チャレンジを増やす～もっと「健康」「自走力」」、「目指せ！障がい者訓練・雇用北海道一」、「はまなす食品を好きな人を増やす」）を掲げ、売上高や障がい者雇用数の増大とともに、新会社を作るような気概を持ってビジネスの拡大を目指してきた。

障がいを持つ者と持たない者とが平等に生活する社会を実現させる「ノーマライゼーション」の一環として、障がい者の雇用促進を図るために発足した同社の理念とこれまでの取組は、まさに、多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限に引き出す「ダイバーシティ」のポリシーを反映、先取りしたものである。「ノーマライゼーション」と「ダイバーシティ」の双方を掛け合わせた取組を前進させることで、同社の存在意義が高まると考えている。

2013 年のコープさっぽろの石狩工場納豆部門統合前の同社は、雇用された障がい者に対し、仕事をする場を提供し、仲良くやってもらえれば良いといったような雰囲気だった。そのため、重要な作業や障がい者が苦手な作業は全て健常者の社員が行っており、障がい者は簡単で大きな影響のない仕事に携わっていた。

ビジネスとして成立させながら雇用する障がい者数を増やし、戦力化するためには、「精度や速度を向上させること」（能力開発）と「障がい者が携われる業務の範囲を増やすこと」（職域開発）に積極的に取り組む必要があると認識し、積極的な設備投資、職員の意識改革や人材育成、工場現場における業務改善に取り組んできた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

障がい者の戦力化のために、先進企業からノウハウを学ぶ

同社は、障がい者を戦力化するためのノウハウが不足していた。ノウハウを学ぶため、2014 年に道内で別業種を営む企業とコンサルティング契約を結んだ。その企業は、障がい者一人ひとりの生産性を情報システムで管理する仕組みを導入しており、同社が目指す、障がい者の戦力化を高いレベルで達成している企業である。

コンサルティング契約に基づき、同社の工場現場の改善点等の指導や指導員の育成を行ってもらっている。また、最初の 1 年間に、同社で働く障がい者 4 名をその企業に派遣し、研修として実際の作業現場の体験を行った。それにより、それぞれの障がい者の特徴を数値で把握でき、そのことが各人の仕事へのインセンティブにつながることを確認できたことから、同社においても評価表の作成などに、そのノウハウを役立てている。

障がい者雇用の拡大のため、能力開発・職域開発を推進

同社では工場における障がい者の能力開発・職域開発に一番力を入れており、日々試行錯誤を繰り返しながらより良い方策を追及している。

同社では知的障がい者を雇用しており、考えながら行う作業に難しさがあるが、出来ないことを前提に考えるのではなく、どうやったら出来るようになるかを考えるように努めており、そのための工夫を行っている。

能力開発の面からは、障がい者が行う仕事の速さをストップウォッチで計測することで、同じ業務に対する生産性が目に見えるようにしている。生産性による賃金差はつけていないが、同じ業務を行う障がい者同士で、競争感覚で仕事にあたることで、業務をより速く行うことへのモチベーションが向上している。

また、障がい者に対する評価表や職員記録を作成し、評価表には、仕事の能力評価だけでなく、本人の特性や過去の行動について記載している。障がい者を指導する立場の社員やパート社員が、同じアプローチで障がい者に接することが出来るよう、情報共有ツールとして活用している。

職域開発の例としては、納豆の原材料となる大豆を蒸し上げる蒸煮工程を障がい者が担当していることが挙げられる。蒸煮工程では、鍋を使って高温で蒸し上げるため、熱く危険な作業だが、危険な作業だから障がい者には出来ない、ではなく、どうやったら出来るかを考え、熱くなる配管にカバーをしたり、触れないような注意喚起をする掲示を目につく場所に設置したりと、障がい者でも作業できるように職場環境を整えた。3 年前頃

は蒸煮工程に関わる６人全員が健常者だったが、現在は障がい者４人及び健常者２人となっている。

その他の作業においても同様の考えのもと取り組んでおり、必要に応じて治具や工具の開発を行っている。工場内に、写真を使ったわかりやすい掲示物を多く配置することで、障がい者だけでなく工場全体の改善活動にも繋がっている。

更に、障がい者の戦力化を進めるために、パートナー（障がい者）支援室を設置している。

同社では、以前は働いている障がい者を「子供たち」と呼んでいたが、仕事を一緒に行う仲間という意味を込めて「パートナー」と呼称を変えた。

工場長が現場において施策を進める際に、パートナー支援室長に障がい者活用の方法を相談することで、現場でのスムーズな障がい者の戦力化を図っている。残業の決定などの際にも共働しており、その決定の際の情報収集も、パートナー支援室の大きな役割である。

▲職域開発の結果、危険な蒸煮工程においてもパートナー（障がい者）が活躍している

現場の意識改革のために、全員研修の実施やパート社員の活用

障がい者が現場で働く上で、気を付けるべき点などについて、これまで計 10 回の全員研修を開催している。当初は障がい者だけに対して行っていたが、工場の現場では障がい者と健常者が一緒に働くので、研修も一緒にやるべきではないか、という考えに基づき、単独の研修会を職員も含めた「全員研修」とし、全社的な意識改革を実践している。

研修では、障がい者と健常者混合のグループごとに「はまなす食品を好きな人を増やす」などのテーマについて知恵を出し合い、発表の際には、意図的に障がい者を発表者とし、その方をグループ全体で支援するように配慮しているグループもあった。このように、全員研修を通して、障がい者に戦力として活躍してもらうという意識が全社員に根付いてきている。

人手の確保や、現場での指導員の後進育成の観点から、女性パート社員の正社員登用を行いたいと考えている。これまで、現場で活躍している女性パート社員には、正社員登用を打診したこともあったが、本人から断られてしまった。社長はその理由について、これまでのパート社員という立場が変わり、やらなければいけない業務が増えることや責任が重くなることへの不安だと考えている。このため、パート社員の能力開発のために、パソコンなど必要なスキルを修得するための研修等を行っており、正社員への登用に向けた雰囲気の醸成に努めている。

▲パート社員、パートナー（障がい者）を含む皆で研修を受けることで、全社的な意識改革につながっている

現場の改善提案をはじめ、新商品アイディアや日常の小さな気づきを共有するために、「気づきメモ」制度を導入

仕事をする上で気づいたことを、「気づきメモ」という用紙に記入し、貼り出すことで社内に共有している。当初は、障がい者が周りからの支援に感謝の気持ちを述べ、それを皆で共有することで、現場が障がい者の活躍を後押しすることを目的に導入した。

現在では、障がい者、健常者問わず、現場の改善提案だけでなく、新商品の提案など、幅広く自身の気づきを共有している。気づきメモを利用して、新商品のアイディアも生まれており、季節限定の納豆商品のパッケージは、社員によるデザインのものである。優れた気づきメモについては、賞金を用意しており、忘年会などの機会を通じて表彰している。

ダイバーシティ経営による成果

生産能力が向上し、売上が拡大

生産能力が上がったことで、販路を拡大し、売上向上につながっている。

同社は、北海道内だけでなく、道外や、海外に積極的に進出している。2016 年 1 月から首都圏の高級スーパーマーケットへの出荷を開始、また、2016 年 12 月からシンガポール・中国に向けて出荷を開始しており、中国向けの出荷の一部は専用コンテナで行うなど現在も拡大している最中である。

2014 年の統合時売上が 6.8 億円だったものが、2016 年は 7.8 億円になり、1 億円の伸びがあった。統合による売上増加以外の部分で売上を 1 億円伸ばしたのは、障がい者を戦力化し、社内の生産性を向上させた成果と考えている。

障がい者雇用数も拡大し、さらに会社の評価も向上

2013 年の部門統合以降、障がい者雇用者数が拡大し続けている。2012 年には 16 名だったものが、現在 29 名となっている。採用ルートとしては、訓練学校の卒業生に限っていないため、同社の評判を聞きつけて応募をする障がい者もいる。

また、2017 年 12 月に公益社団法人全国重度障害者雇用事業所協会が厚生労働省の委託を受けて実施する「障害者活躍企業」の第 1 号に認定されるなど、障がい者雇用に対する高い評判を得ている。なお、主力製品の納豆が健康食品として注目が高まっていることや障がい者雇用への高評価を背景に、工場視察の要望が相次いでおり、障がい者を含む職員の意識改革にも効果的なことから積極的に受け入れている。近くは町内会から、遠くは JETRO の紹介でアジア各国からも受け入れており、年間約 500 人を越える見学者が同社を訪れている。さらに、「北海道の優良企業」（株式会社東京商工リサーチ）にも 3 年連続選ばれるなど、障がい者雇用だけでなく、企業経営についても評価を受けている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

障がい者雇用を進めつつ、更なるビジネスの拡大を進める

障がい者の雇用を進めつつ、かつ利益の拡大を目指す、という方針を更に推進していくつもりである。

3 年後には、社員の半数にあたる 36 名に増加させる計画であり、将来的に、どのくらいのスピード感で障がい者雇用の拡大を進めることができるかについて、検討している最中である。

また、障がい者の待遇改善も更に進めたいと考えており、今年度中に正社員化を図るとともに、賃金体系を見直し、仕事の正確性や速さなど、生産性によって職務給の導入なども計画している。そのためには、評価基準があいまいなままでは不公平感を生んでしまい、評価されない側のモチベーションが下がってしまうことが懸念されるため、その懸念を減らすために、実際に業務の速度や正確性などを記録し、その結果に基づき、社員が納得のいくような賃金制度とする方向で検討している。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社ユーメディア

宮城県

「不夜城」と呼ばれた労働環境を改善、育児・介護等の制約のある社員が長期的に働ける環境が整備され、新事業の売上げ拡大を実現

建設業 / 製造業 / 情報通信業 / 運輸業・郵便業 / 卸売業・小売業 / 金融業・保険業 / 飲食サービス業・宿泊業 / 教育・学校支援業

企業概要

会社設立年	1960 年
資本金	60 百万円
本社所在地	仙台市若林区六丁目西町 6-5
事業概要	印刷・広告業
売上高	3,193 百万円（2016 年 9 月期）

従業員の状況

総従業員数	135（119）人
女性	38（28）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	2（1）人
高齢者	2（0）人
平均勤続年数	14.6 年 男性 16.6 年　女性 8.2 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・印刷業界全体の市場の縮小に直面し、新領域への拡大を図る
・メディアプロモーション事業を立ち上げるも、勤務時間に制約があるが高い専門性を持つ優秀な社員の業務領域の拡大に課題

取組

・社長自らが積極的に働き方改革を推進
・全社員を巻き込んだ働き方改革（新しい働き方委員会を立上げ）
・リモートワークの導入

成果

・時間外労働時間の削減（2016 年に、2010 年比で約 35% 減少）
・有給休暇取得率の上昇（2012 年 35% → 2016 年 65.5%）
・新事業の売上げ拡大（2016 年度に、2012 年度比で 290% 増加）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

印刷業界全体の市場の縮小に直面し、新領域への拡大を図る

株式会社ユーメディア（以下、同社）は、1960 年に平版印刷専業として創業した。1992 年、「コミュニケーション支援企業」を目指して、「今野平版印刷」から「ユーメディア」に社名変更。印刷物にこだわらず、顧客が抱える販売促進や広報活動の課題解決を目指し、顧客のニーズに向きあい、企画・デザインといった印刷の上流の仕事も提案する営業スタイルを築いた結果、1998 年までに売上が 30 億を超える規模まで成長した。

しかし、2005 年以降、IT 化のあおりをうけ、印刷業界の市場規模が縮小し（業界全体で 9 兆から 6 兆まで縮小）、追い打ちをかけるようにリーマンショックや東日本大震災を受け、業績は厳しいものとなっていた。

売上は、リーマンショックを経て約 25 億に下落し、さらに東日本大震災の年には創業以来の赤字に転落した。

現社長は、会社が今後継続して発展していくためには、印刷事業を原点としながらも、メディア開発力やクリエイティブ力を活かして自社で開発する事業を柱として強化する必要を感じていた。

そこで、2010 年にメディアプロモーション事業を立ち上げ、主催イベント「杜の都のビールまつり仙台オクトーバーフェスト」の事業拡大、大学・自治体と連携した観光事業開発、「せんだいタウン情報 machico」を中心に IT 戦略・Web 部門の拡充等を図った。会社が継続発展していくうえで、受託業務だけでなく、自ら発信する業務としてメディアプロモーション事業が必要であるとの考えに基づくものである。それまでの受託業務において、イベント運営等に携わっていた実績があったため、そのノウハウを生かしてメディアプロモーション事業の拡大を進めることができた。

メディアプロモーション事業を立ち上げる一方、専門性を持つ女性社員が退職する状況

印刷業界の需要が縮小する中、新領域への進出を進めるなどの事業構造を変化させていた一方で、働き方は印刷・広告業界の旧態依然とした、「夜に企画書やデザインを仕上げて翌朝に提出」、という顧客の要望にこたえるスタイルだった。同社でも、事業所の所在地にちなみ「愛宕橋の不夜城」と言われるほど長時間労働が常態化しており、営業職として採用した若手の女性正社員の定着を阻む要因となっていた。

営業職の新卒女性採用にはユーメディアに社名を変更した 1992 年頃から先駆的に取り組んできた。業界でも注目されており、実績も上げていたが、皆 30 歳を手前にライフステージの変化が原因でやめていった。2009 年の女性社員の平均勤続年数は男性 14.7 年に対して 4.0 年で、女性社員は大卒で入社し結婚を考えた時点で退職する、という状態であった。

メディアプロモーション事業を拡大するにあたり、専門性を高めてきた社員が、ライフステージの変化により業務時間の制約を受け、それまでの慣例だと退職せざるを得ない状況であったため、そのような社員に継続して活躍してもらうために、働き方改革を進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社長自らが積極的に働き方改革を推進

同社では、2009 年から進めてきた育児との両立支援の取り組みを進化させ、2015 年から働き方改革に取り組み始めた。2016 年 2 月からは働き方改革の実行期として、数値目標を設け、社長自ら積極的に推進している。2016 年は、月間時間外労働時間 32 時間、有給休暇取得率 65% を、2017 年は、それぞれ 30 時間、70% を目標として掲げている。

しかし、取組開始当初は、社内にすんなりとは浸透せず、特に営業部門や管理職層からの反発が大きかった。部門長からは、成果を出すことと、早く退社することの相反することを求められていることに対して大きな抵抗感があった。

そこで社長は、経営目標達成のために「新しい働き方」を実践していくことを、会議や朝礼等の様々な機会を利用して伝え続けた。「生産性を高めることは顧客へ価値の高い企画提案をすることにつながる。ユーメディアらしい『新しい働き方』をつくりたい」との呼びかけを行った。また、事務所を 22 時閉館とし、制約があるからこそ工夫が生まれるという状況を作り出し、課題だったディレクター、プロデューサー業務の社員の働き方も変えていった。

また、新しい働き方委員会（後述）を立ち上げ、プロモーションを企画提案するユーメディアならではの社内展開のアイディアを募り、実行していった。その企画を中心に、同社の働き方改革への取組がテレビに取り上げられたことで、取引先から評価を得たことも、社員の意識が変わり、働き方改革を推進する後押しとなった。

社長は経営トップとして、社員から意見やアイディアを吸い上げ実現することで、全社的な課題に対して問題意識を持ち、声や意見を挙げる意味を感じてもらうように努めている。

「新しい働き方委員会」を通じ、社内全体で働き方改革を推進

2015 年 10 月に「新しい働き方委員会」を発足させ、「BLENDA 部会（ラテン語で「まばゆいほど光り輝く」の意味）」と「イクメン部会」の 2 つの部会を設けた。全社員を巻き込んで働き方改革を推進することを目的に、女性の委員会だけでなく、男性の目線から活動する委員会も設けている。「イクメン部会」は「管理職も含めた男性の働き方を変えなければ、

全体の働き方は変わらない」との問題意識から、男性の課長職を部会長として男性のみで組織した。構成メンバーは、当初は指名制及び立候補制とし、その後は社員の希望に基づいている。取組を全社に浸透させるため、役員が委員長を務め、各部会長は人事や総務などの管理部門の社員ではなく、営業やメディアプロモーション、Web 編集などの事業現場で活躍している社員としている。

BLENDA 部会は、「女性の視点で働き方を考える」をテーマに、各部門の女性社員で構成されている。社内の課題を吸い上げるため、アンケートやヒアリングを実施、課題として挙げられたスムーズな情報共有の実現と、有給休暇取得推進に取り組んだ。

アンケートやヒアリングが社内で行われたことで、休暇に対する意識を変えることに繋がっただけでなく、その結果に基づいて、グループウェアの利用促進や、スタンディングミーティングスペースの導入や休暇制度の改善など、実際に提案を行い実現したケースもある。

休暇制度の改善としては、年 2 回以上のリフレッシュ休暇・アニバーサリー休暇を制度化した。また、有給休暇取得を促進するために、一人しかわからない業務をなくすことを徹底し、各部門で業務の共有を進めている。

イクメン部会においては、「育児をする男性の視点で働き方を考える」をテーマに、20 代～30 代の男性社員で構成されているが、現在育児をしている社員に限らずに、既に育児を終えた社員や、これから育児に携わる可能性がある社員もメンバーとなっている。主な取組は、定時退社日「イクメンデー」である。同社の「イクメン」は、「育児をする男性」に限らず全社員を対象としており、会社・自分・家族・仕事・未来を育てるために定時退社する取組としている。「イクメンデー」は、「イクメンシート」で設定日を宣言し、その日付のバッジを身に着け、周りから見えるようにする必要があり、毎朝の朝礼でも、その日がイクメンデーである社員の情報共有がなされている。

これにより、チームを越えて関わる社員全員で生産性を高めよう、という意識付けに繋がるとともに、時間外残業がピーク時から 35% 削減された。また、この取組は 2016 年 9 月政府の「働き方改革実現会議」開催日に、テレビで県内企業の取組として取り上げられた。

▲日付を示す「イクメンバッジ」を身に着け、定時退社日「イクメンデー」を周囲に宣言している

営業社員の残業時間削減のため、リモートワークを導入

観光事業開発に取り組むことで、営業社員は仙台市内以外の県内の自治体や企業を訪問することも多くなった。そのような社員の移動時間を減らし、アポイントの前後に帰社しなくても仕事ができるよう営業社員を中心にタブレット PC を配布した。これにより、担当社員の時間外残業時間は、年間で 25% 削減された。現在は、顧客や異なる事業所の社員同士でテレビ会議をするための検証を行っている。

「新しい働き方委員会」や「リモートワークの導入」の取組で、全社的に働き方改革と生産性向上が進んでいる。例えば、イベントや、観光事業を手掛ける社員は、リモートワークが可能となったことで、現地の視察や外部の取引企業と直接交流する時間をこれまでより確保することができるようになった。その結果、顧客とより深い関係性の構築を図ることが可能となった。また、スキルや能力を伸ばすための時間を確保しやすくなったことで、その時間を利用し、自身のスキルやモチベーションの向上に繋げることができるなど、業務にも好影響を及ぼしている。

ダイバーシティ経営の成果

働き方に対する意識が変わったことで、顧客と長期的視野で向き合える環境が整い、売上が拡大

「投下時間イコール成果である」という意識が変わり、「生産性を上げる働き方に変えていこう」という意識が浸透した。

実際に、先述した諸取組の結果、2016 年の時間外労働時間についてはピークであった 2010 年に比べて約 35% 減少した。また、有給休暇取得率については、2012 年には 35% だったが、2016 年は 65.5% と大幅に上昇している。さらに、2009 年に 4.0 年だった女性の平均勤続年数は、2017 年には 8.2 年まで伸びている。

売上も拡大している。2006 年から開催している仙台オクトーバーフェストを所管しているメディア本部の売上は、2016 年度には、2012 年度比で 290% まで増加している。

メディアプロモーション事業は、一過性の売上を上げるものではなく、長期的な視野で地域に貢献していくことが求められている。経験を積み専門性を高めた社員が長期的に働き続けることができる環境を整えたことが、メディアプロモーション事業の拡大につながり、相乗効果で印刷メディアの売り上げの伸びにもつながったと考えている。

▲メディア本部が所管する「仙台オクトーバーフェスト」は 2017 年には 12 回目を迎え、一大事業へと成長している

新卒・中途採用で求める人材の確保が可能に

新卒採用では、これまでは同社を志望しなかったような学生が、「新しい働き方」の取組に着目し、働きやすい環境が整備されている企業として応募してくるようになり、応募者全体のレベルが向上したと感じている。

また、働き方改革を推進した成果として、中途採用においても求める人材を採用することができている。例えば、IT 人材を求めていたものの、同社は IT 企業ではないため、SE の採用に苦労していたが、柔軟な働き方ができることが決め手となり、介護の事情を抱えている SE の社員を採用することが出来た。同社はすでに、育児で時間的な制約のある社員が高い成果をあげていることで、制約のある応募者を、自信をもって採用することが可能となっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

制約がある社員が活躍できる環境づくりの推進

一般的に、育児や介護等で時間的制約のある社員が継続して働き続けるために、事務業務やサポートなどの業務を担当させることで、配慮を行う方法が考えられる。しかし同社では、そのような対応は行っておらず、能力があれば時間的制約があったとしても、事業の中核業務を担える領域に配置している。もちろん、本人の状況を考慮して人員配置をしているが、今後も時間的制約のある社員が中核で活躍できるような環境を継続して作っていきたいと考えている。

若手社員の経営への参画

また、若手社員の経営への参画を進めていきたいと考えている。そのための一つの取組として、社長と食事会の機会を意識的に設け、新たなコミュニケーションスペースの設置といったアイディアを吸い上げ実現させている。今後はアイディアだけでなく、若手社員に経営計画を策定する体験を提供し、若手からの視点も経営に取り込んでいくことを狙っている。現在、現社長が就任してから 3 年が経過し、新しい生産拠点建築のプロジェクトが進行中で、そのプロジェクトにも若手社員を指名した。また、次の中期計画を策定するタイミングでもあるため、成長著しい若手社員が積極的に計画策定に参画できるようしていきたいと考えている。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社井口一世

東京都

金型を使わない高品質なものづくりを目指し、女性や文系出身者などの製造業未経験者を採用する方針に転換、新たなビジネスモデルでの売上げ拡大を実現

企業概要

会社設立年	2001 年
資本金	95 百万円
本社所在地	千代田区飯田橋 4 丁目 10-1
事業概要	精密機器の部品製作販売 / 各種精密機器の開発 / 金属加工用金型の設計・製作　等
売上高	8,590 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	35（30）人
女性	19（15）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	0（0）人
高齢者	1（0）人
平均勤続年数	7.3 年 男性 8.7 年　女性 5.9 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・日本の製造業の危機に直面し、新しいビジネスモデルを考案
・既成概念にとらわれない製造業未経験者（性別、文理問わず）の活用に活路を見出すも、未経験者が活躍できる環境整備が課題

取組

・新たな設備である、数値入力で動作制御をする NC 制御マシンの導入
・採用戦略の見直し（「概念化」能力、「なんとかなる」マインド人材の採用）
・多能工化による休みやすい働きやすい企業風土作り
・社員の自主性の醸成（正解を教えない指導手法）
・海外研修によるグローバル人材の育成

成果

・「金型レス」による売上の拡大（年率約 10%）
・残業時間の減少（2015 年度：24.2 時間 / 月→ 2017 年 12 月時点：14.8 時間 / 月）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

家業の危機に直面し、新しいビジネスモデルを考案

2001 年、創業時における日本の製造業では、人件費の安い中国などの海外に仕事が流出していた。特に金型プレス業界は顕著であり、株式会社井口一世（以下、同社）においても金型プレスでのビジネスには限界を感じていた。

日本国内の製造が海外に流出していく状況に危機感を覚えた社長が顧客ニーズを調査したところ、金型作成によるコストをできるだけ減らせば、顧客を獲得できると判断した。

金型は、作成する際に高額な費用が必要であり、大量生産をすれば、一つあたりのコストは少なく抑えることができるが、小ロットの生産では作成費用を回収することが難しい。また、作成した金型は、製品の保守のために保管する必要があり、部品の数に比例して保管費用がかさんでしまう。さらに、市場ニーズの多様化や技術の進化によって作成した製品の寿命が短縮化する傾向にあり、顧客が海外に拠点を移すことで人件費を抑えてもなお、金型のコストは大きなものであった。

金型のコストを抑えたいというニーズに応えるため、「金型レス」（金型を使わない物作り）という新しいビジネスモデルを考案し、その実現のため、経営理念に「最高の人材と設備に支えられた製造業を通して新たなる文化の創造に貢献する」を掲げた。社長名を社名とした「株式会社井口一世」に改名し、「金型レス」という今までにないビジネスモデルを実現できるよう、既成概念にとらわれない人材の採用と設備の導入を図った。

製造業未経験者に着目

製造業は従来、職人、理系、男性社会であることが長い間当然とされてきた。しかし、経営理念である「最高の人材」を獲得し、「新たなる文化の創造」を実現するためには、製造業の常識にとらわれない、未経験者の力が必要であり、多分野・多人種（男女・文理問わず）の人材を採用することが重要であると考え、ダイバーシティを人材戦略とした。

しかし、製造業の現場は、3K と言うイメージが強く、集まる人材には偏りがあり、多方面の知識を有する人材、従来の考えに縛られないイノベーションを起こし得る自由な発想を生み出す人材、IT を駆使したものづくりを推進するための IT 人材の確保が困難であった。

そこで、未経験でもものづくりに携われる職場作りや採用方針の転換を行い、「金型レス」のものづくりを実現するための人材育成を推進した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「金型レス」というこれまでにないビジネスモデルを進めるにあたり、製造業未経験の人材による新しい発想が必要であると考えた。

そこで、これまで使用していたアナログなプレス機械を売り払い、予めコンピューターに入力した数値で機械を操作する NC（NumericalControl：数値制御）制御の最新鋭のヨーロッパ製マシンを導入した。そして、新たに採用した製造業未経験者に最新設備の操作を担当させることで、ビジネスモデルの転換を推し進めていった。

NC 制御マシンは、コンピューターに数値を打ち込むことで動作を制御する仕組みである。その特性を活かすためには、入力する数値の組合せと対応する動作についてのデータの蓄積が必要不可欠である。

ものづくり未経験である人材が作業に携わると、経験者の勘や経験に頼った作業ができないため、全ての組合せを試すことになる。その結果、失敗データを含むあらゆるデータを蓄積するだけでなく、経験者の予測を裏切る組合せによる作業方法を発見することもあり、同社の技術力の向上に寄与している。

採用戦略の見直し（「概念化」能力、「なんとかなる」マインド人材の採用）

製造業未経験で、かつ同社が求める人材を採用するために、採用戦略を見直し、経験ある職人ではなく、未経験、男女問わず採用する方針とした。

▲ NC 制御による機械を導入により、現場において製造業未経験である女性が活躍している

その結果、女性でかつ製造業未経験、文系の応募が続いた。その後、2010 年から新卒採用を開始し、毎年 5 名程度採用している。

求める人材として、「概念化」能力と「なんとかなる」マインドを兼ね備えた人材が必要だと考えている。「概念化」とは、問題についての論点を把握する能力であり、「なんとかなる」マインドとは、一見、やり方がわからず、不可能と思われる問題であってもあきらめずに取組み、最終的な解決までつなげる姿勢のことである。「なんとかなる」マインドで働くためには知識と知恵を持っていて、なおかつ徳がある必要がある。徳があることで困ったときに周りから助けてもらえると考えている。

そういった人材を確保するため、実際の採用プロセスでは、トランプを使った作業や、グループディスカッション、ロールプレイを課すことで精神的に自立しているかどうか、自分を自分で育てていけるかどうか、諦めずに取り組めるかどうかを判断している。

中途採用に関しては、同社に不足している経験や能力を補完するために実施している。採用後は、積極的に上司や周りの社員が、中途採用社員とコミュニケーションを取ることで、社風になじんでもらうように心がけている。実際に、大手メーカー出身の従業員が中途採用で勤務しているが、社風を理解し、経験やスキルを生かして活躍している。

多能工化による休みやすい働きやすい企業風土作り

同社は多能工化を進めており、工場で使用する機械ごとにスキル習得の管理表を作り、複数の機械でスキル習得することを目指している。同社の給与体系は、年功序列ではなく、習得したスキル数に応じて報酬が増える仕組みとなっており、月に一度、上長との定期面談時にスキル習得状況を確認し、結果に応じて昇給となる。

このような賃金体系は、お金の悩みがなくなるくらい安定した生活を社員に提供したい、という社長の思いに基づくものであり、毎月昇給の機会を設けている。

スキル習得が報酬に結びつくため、社員は多くのスキルを習得することを目指しており、多能工化が進む結果となっている。理系出身の社員はほとんどいないが、コンピューターを使って設計を行う CAD、製造、検査、HP 作成、知的財産管理の広範囲にわたる業務に携わっている。

多能工化を進めることで、自分にしか出来ない仕事を減らすことができ、残業削減と休みやすい環境づくりに貢献している。

残業削減の取組と併せて、給与のベースアップを実施することで、残業時間が減っても給料合計は減らないような仕組みを社長発案で設けている。

また、長期休暇を全社的に設けており、2017 年度は、ゴールデンウィーク 10 日、夏休み 9 日、冬休み 11 日間の休暇を設定している。

社員の自主性の醸成（正解を教えない指導手法）

同社では、自主的に考える社員を育成することで、高品質の商品製造や、新しいビジネスモデルの創出に繋がると考えている。

社員の自主性を高めるために、何かを教える際、やり方をあえて教えず、方向性を指示するだけといった指導方法を採っている。答えを教えてしまうと、教える人のレベルを超えることは出来ない。やり方を教えず、自ら考えて答えに達することで、会社全体として成長できると考えている。例えば、NC 制御の機械を操作する現場での仕事は、数字に強い必要があるが、数字が苦手だから操作できないと考えるのではなく、どうやったらできるか考えさせるようにしている。この指導方法で、従来の製造業に少なかった、女性や文系出身者といった製造業未経験者による高品質なものづくりに成功している。

製造業未経験であった女性社員が、独自の指導方法に基づく人材育成を受け、主力として高品質なものづくりを担っている等、女性が活躍できる環境が整っている。その結果、女性管理職比率も高水準となっており、主任以上で 6 割、部長以上では 7 割を超えている。

海外研修によるグローバル人材の育成

また、グローバル人材を育成するため、3 年目の若手から若手管理職を中心に、海外研修を実施している。異なる文化、価値観に触れることで、様々な感性が磨かれ、その結果新しい考え方が生まれるという考えのもと、同社で扱う機械の製造元であるヨーロッパの工場へ派遣している。最先端の工作機械業界の動向を肌で感じ、同社で使用する機械が作られた背景や理念を知ることで、実際の業務での機械の扱い方が変わるとも考えている。

2017 年には海外研修に 3 名参加しており、研修後には、管理職向けの報告会を実施する。その後、全社に向けて参加者から研修での気づきの共有を行っている。

▲海外研修として社員をヨーロッパへ派遣し、同社が使用する機械が作られた工場の視察を行っている

ダイバーシティ経営による成果

「金型レス」による売上の拡大

「金型レス」という新たなビジネスモデルが、顧客ニーズである金型の作成･管理コストの削減を実現した。板金加工（金属の板を加工する方法）の精度は、金型を用いたプレス加工（金型に材料を挟みプレス機で強い力を加え加工する方法）に比べて低いと考えられているため、「金型レス」を打ち出した当初は、金型で加工する精度と同等の精度の加工を板金加工で実現するというアイディアが、顧客から受け入れられなかった。そのため、無料の試作品を作り、地道な営業努力を行った。板金加工でも、±0.01mm の加工精度を実現出来る（高精度・安定供給）ことは、同社の最新鋭のマシンと製造業未経験者である多様な社員による徹底したデータ収集と管理・分析・活用の結果であることが理解され、受注増大に繋がっていった。

さらに、同社のブランド力、高付加価値が認められたことで、「金型レス」だけでなく「切削レス」として、切削加工でしか製作できない高精度な部品を扱うメーカーの市場に参入することが可能となった。今では、大手重工企業等から加工依頼を受注するに至っている。

その結果、年率約 10% の売上の拡大を達成している。このことは、多様な人材が集まり、高い技術力による高品質なものづくりを成し遂げた結果である。

残業時間の減少（2015 年度：25.2 時間→ 2017 年 12 月時点：14.8 時間）

多能工化や人員の増加に伴い、残業時間削減にも成功している。創業当時は、深夜まで働くようなことも珍しくなかったが、近年は減少傾向にあり、2015 年度の残業時間は月平均 25.2 時間だったものが、2016 年度は 18.1 時間、2017 年 12 月現在は、14.8 時間となっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

社内ノウハウの外販

経営理念の下、多様な社員がアイディアを持ち寄り、新たな構想を打ち立て、進めていく。現在進行中のアイディアとして、同社ノウハウの外販が挙げられる。

これは、データベースの単なる社内利用に留まらず、「これいくら（板金部品見積ソフトウェア）」の開発販売や、知的財産戦略を踏まえて、ノウハウをブラックボックス化し、技術をフランチャイズ化するものである。フランチャイズ化した技術を、国内外問わず販売し、事業拡大を図る考えである。現在進行中の新たなビジネスモデルであり、かつコンサルティングについても並行して進めている段階である。

海外人材のさらなる拡大

現在、子会社「なんとかなる」にシンガポール人を採用し、現地での販売会社担当としており、現地特有の顧客事情を踏まえた営業戦略展開の足掛りとなっている。今後は、将来的なノウハウの外販を見据え、海外人材をさらに採用したいと考えている。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

YKK 株式会社

東京都

市場の変化に対応するため、女性・外国籍など多様な人材の活躍と生産・開発能力向上に取り組み、「森林集団」と呼ばれる社員一人ひとりが経営者の意識で仕事に取り組む環境を構築することで、事業競争力を強化

企業概要

会社設立年	1934 年
資本金	11,992 百万円
本社所在地	千代田区神田和泉町 1
事業概要	ファスニングおよび工作機械の製造・販売
売上高	82,700 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	4,278（4,227）人
女性	1,377（1,334）人
外国人	62（62）人
チャレンジド	71（70）人
高齢者	38（33）人
平均勤続年数	19.1 年 男性 18.6 年　女性 20.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- 現地主義、一貫生産思想を推進
- 「森林集団」を目指すも、多様な人材の活躍、特に女性活躍と外国籍人材の確保・育成に課題

取組

- トップの強いコミットメント
- 女性技術者の採用強化（メディア活用等）
- 女性社員のキャリア開発支援（「にじいろ研修」）
- 外国籍人材の採用・育成強化（海外大学生採用、技術習得に専念できる環境整備）

成果

- 女性リーダー母集団の拡大（女性係長職比率：1998 年 1% 未満→2017 年 15%）
- 外国籍技術人材の活躍

ダイバーシティ経営の背景とねらい

創業者の言葉を体現するビジネス

YKK 株式会社（以下「同社」）は、1934 年に創業して以来、ファスニング商品の製造・開発・販売を手掛け、海外展開を 1959 年から進め、2017 年 3 月 31 日現在、世界 71 か国 / 地域に拠点を有している。これらの事業活動の根幹となるのが YKK 精神「善の巡環」である。

これまでのビジネスを実現した背景には、創業者である吉田忠雄氏の考えの影響が非常に強い。一つは「土地っ子になれ」、つまり現地に根差し、より顧客の近くでビジネスを行うことにより、顧客の声をスピーディーに拾い上げ対応し、短納期で納品が出来るだけでなく、その国のトレンドや動向を肌で感じることが重要であるという考えである。

もう一つは同社の「高い技術力」である。同社の商材であるファスナーは軽工業品であるが、金属・繊維等の多様な素材と細かい部品との組み合わせが必要となる。同社は、「一貫生産」を徹底して行っており、実際に、ファスナーの素材にはワイヤーを仕入れるのではなく、地金を溶かすところから自社で行っている。また、製造工程においても、同社で製造機械の設計を行っている。内製化された製造機械を、世界各国 / 地域の製造拠点に設置することで、世界中どこでも同じ品質のファスナーを製造することが可能となっている。

「森林集団」を実現するため、ダイバーシティを推進

創業者・吉田氏は同社が目指す姿を「森林集団」と表現している。「森林集団」には、「若い木も経験を積んだ木も、背が高い木も低い木も、それぞれの木が個性を活かして自律的に成長すれば、組織は森林のように活力に溢れ社会に貢献できる」というダイバーシティと同じ考え方が含まれている。

「土地っ子になれ」に基づく現地化や国を超えたダイバーシティは浸透していた一方、国内では女性活躍が進んでいなかった。1998 年当時は係長級においても女性社員比率が 1% 未満と低い水準にあったため、女性社員向けの「キャリアアッププログラム」として、各職場で 3 年間のキャリアプランに沿って OJT 中心の研修を行った。また、1999 年の男女雇用機会均等法及び労働基準法の改正を受けて、女性社員活性化委員会や職場活性化委員会を全国の工場や事業所、営業所などに設け、問題点を女性社員の視点から提起し、改善活動を実施した。

海外駐在における女性活躍推進においては、同社の駐在先は都市部ではなく工場のある地方部の場合が多い事情があり、治安を考慮し駐在場所を検討したため、女性が初めて海外駐在員となったのが 2000 年であった。

また、海外市場の変化も看過できなかった。海外展開は、北中米やヨーロッパを中心に現地生産を推進していたが、縫製市場が中国から東南アジア、南アジアへ生産拠点を移転する動きが強まり、消費市場と生産拠点が異なる状況となった。例えば、米国の顧客が生産を中国で行う場合、同社の米国と中国の事業会社が連携し、顧客の要望を米国で確認し製造を中国で行うといった対応が増え、単なる現地主義だけでなく、世界のどこでも同じ高い品質で生産を行う能力と各国間の連携強化が求められた。

そのような状況に加えて、中国メーカーとの競争が激化する中、市場で勝ち続けるためには、顧客の多様なニーズにも柔軟に対応できる開発力を実現する必要があった。それまでよりも細かな開発案件が多くなり、日本から技術者が赴任する形で海外開発基盤を強化・拡大してきたが、言語の問題だけでなく、その背景にある思いや文化まで深く理解し顧客ニーズに真に対応したファスナー開発への対応が十分ではなく、日本人だけで行うやり方には限界があった。

そこで、経営戦略の一環としてダイバーシティプロジェクトを立ち上げ、「女性」の活用、「外国籍」の人材確保・育成に加え、雇用が十分ではない「障がい者」の 3 つをダイバーシティ推進活動の切り口として設定し、社員一人ひとりの持ち味を活かすことで、組織全体の能力を向上させるための取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ推進におけるトップのコミットメントとメッセージ

推進にあたって同社が留意したのが「トップの強いメッセージ」と「女性のみに焦点を当てたダイバーシティとしない」の 2 点である。1 点目は、2013 年に社長がプロジェクトオーナーのダイバーシティ企画委員会を設置し、社内への発信媒体として「ダイバーシティ通信」を定期的に刊行した。発行第一弾では社長メッセージとして、多様な人材の力を結集し、新たな価値を生み出すことがダイバーシティの目的であることを明記し、ダイバーシティの実践への強い姿勢を発信した。また、管理職に対して、社長講話の中でダイバーシティの方針等を説明している。

同社におけるダイバーシティの推進は、2013 年から開始したが、肌感覚として社員に浸透していないことを感じた社長自らが、2015 年度に関係会社を含めた管理職 700 名に対し各部門に出向いてダイバーシティ会話会を実施、管理者が自部門での実践に繋げる仕掛けを行ってきた。また、2017 年には、社長による「生産性向上によるワークライフマネジメントの実現に向けて」と題した、ダイバーシティ実践及び年次有給休暇・総実労働時間を含めた働き方改革について全社員にメッセージを配信している。

2 点目は、女性のみに焦点を当てた活動では多様性に対応する競争力強化に繋がらないと考え、ダイバーシティ＝女性という誤解を生じさせないように心がけている。前述した「ダイバーシティ通信」でも、社長の思いとして、障がい者の方を先に記載するなど工夫している。加えて、「ダイバーシティ」を実践することは新たな取組というより、創業期からの「森林集団」の考え方を実践することであり、「森林集団」をキーワードとして浸透しやすいよう表現を工夫し、活動している。

女性技術者の母集団の拡大

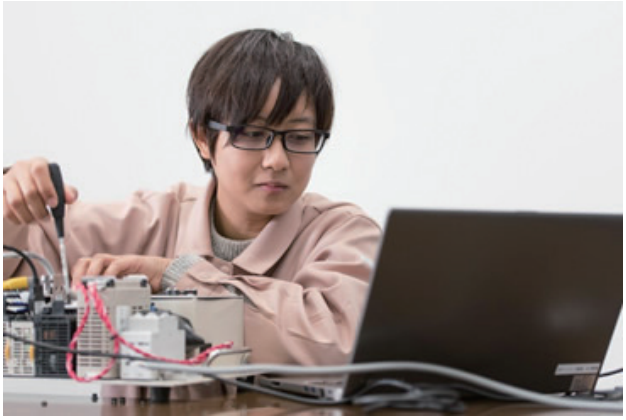
女性活躍推進を行う上で、採用と登用の面での課題があった。採用面では、機械系・電気系学科からの採用が中心となる技術系職種で、この分野を専攻する女子学生が少なく、過去 5 年平均の新卒・女性技術者採用比率は 9% と苦戦していた。そこで、一貫生産のために必要となる技術領域が広がっていることを踏まえ、工学系（機械・電気系）のみならず、理学系（情報、化学、数学・物理系）まで採用を拡大した。また、2016 年から、同社が女性技術者支援を行う企業であることを、外部へアピールするため、北陸地域における女性技術者を掲載した新聞広告展開や女性技術者につい

てのスペシャルウェブサイトを開設するなど認知度向上施策を実施し、技術系（理系）出身の女性に対して同社への入社動機の喚起を図った。

これらの活動と並行して、技術系を対象とするインターンシップへの受入人数及び応募者数のうち女性の人数が拡大している。2015 年の冬季インターンシップでは、受入人数のうち 11% が女性だったが、2016 年には受入人数のうち 30% が女性となり、上昇している。応募者数自体も上昇しており、2015 年から 2016 年にかけて 3 倍の応募となっている。

外部へのアピールを行い、インターンシップへ受け入れた女性の人数が上昇した結果、現在では採用される技術者の約 20% が女性となっており、技術系女子の確保を実現している。一方、女性を優遇した採用とならないよう、毎年、面接官にガイダンスを実施するなど公正な採用を徹底している。

また、前述した、技術系女子学生に対する新聞広告やスペシャルウェブサイトによる発信により、同社の認知度も上昇し、応募・採用数増加につながるという好循環が生まれている。2018 年の女性技術者採用比率（見込み）は約 20% となり、前年から 7% アップとなった。また、一連の取組による認知度上昇は、技術系女子学生の確保につながっただけではなく技術系男子学生のエントリー数の増加にも波及し、目的意識の高い人材の獲得につながっている。



▲同社では、多くの女性技術者が現場で活躍している

女性社員のキャリア開発支援

女性のさらなる登用においては、将来的にリーダーとなる母集団の形成のため、2013 年より係長級一歩手前の女性社員（職種問わず）を対象に、選抜型で「キャリアデザインを描くための『にじいろ研修』」を実施しており、年間約 30 人が受講している。本研修は、少し上の先輩社員をロールモデルとして示すことで女性の活躍意識を高めるとともに、キャリアビジョンの認識による、課題の明確化を目指した内容としている。研修は、2 日間の研修から始まるが、継続的な意識醸成を目的とし半年後、3 年後にフォローアップを実施している。

研修は元々女性社員のみを対象としていたが、上司に部下の育成について意識を持たせるため、2014 年から「上司セッション」として、女性部下をリーダーとして育成するために、部下の支援を行う研修を設けた。上司はそのセッションを受講し、女性部下のリーダー育成支援を宣言してもらう。上司も半日研修→本人との面談→半年後に半日研修とフォローアップを含めた形で実施している。

もちろん研修を受ければ必ず係長職になれる訳ではないが、受講生の約半数は一段上の等級へ昇格しており、各職場で女性リーダーが着実に増えている。受講卒業生の中には、コース転換し海外勤務をする者も出ている。重要な人材育成の場でもある海外赴任についても、女性（現地指導員含む）は 2017 年 8 月時点で 23 名（全体の約 4%）、初の女性海外赴任の 2000 年以降、延べ約 70 名にまで伸びてきている。全国採用の女性採用比率の高まりにより、女性が海外赴任するケースが増え、それを自然に受け入れる風土が醸成されている。

外国籍人材の確保と海外現地技術者の育成

前述した通り、従来は日本から技術者が赴任する形で海外開発基盤を強化、拡大してきたが、海外ニーズの多様化に対し、日本人だけで対応することには限界があった。その後、海外の現地開発力の強化のため、従来は現地の技術者を採用し、OJT を中心に育成を行っていたが、今度は、技術範囲が広く浅くなり、専門性が向上しないという課題が浮かび上がった。そこで、海外で採用した技術者を日本へ赴任させ、専門性を伸ばす施策を開始し、それと並行して海外大学出身の外国籍人材を、現地採用に加えて日本国内でも採用する取組を実施した。

具体的には、国籍を問わず目的意識の高い技術者の確保を目的に、2012 年より海外大学生の積極的な採用活動を開始し、事業戦略における重要地域である、インドネシア、マレーシア、インドなどのアジア地域の技術系学生を中心に採用している。同社は「国籍を問わない人材配置基盤の構築」を方針としており、入社した外国籍社員は、日本人社員と同様に、母国に限らず世界での勤務を通して育成をする。堪能な言語力、社会、歴史、文化への理解をベースに力を発揮できる場面は多い。

また、海外事業会社から受け入れ技術人材の育成を強化するため、同社のファスナーの製造・開発に係る全ての技術が集まっており、「技術の総本山」と位置づける黒部事業所にて現地リーダー候補の育成を行っている。受け入れた外国籍社員が技術習得に打ち込める環境を整備するため、ハラールとベジタリアンに対応した食事や住環境としてサービスアパートメントを提供している。外国籍人材の活躍は日本人社員にとっても刺激となり、切磋琢磨する風土が醸成されている。

▲外国籍社員にサービスアパートメントを提供し、技術習得に集中できる環境を整備している

ダイバーシティ経営による成果

女性活躍を通じた人材登用への成果

少しずつ女性リーダーの母集団が形成され、1998 年に 1% 未満だった係長相当職の女性は 2013 年の 99 名（全体の約 11%）から 156 名（約 15%）に増加、さらに課長相当職も 2013 年の 22 名（2.5%）から 2017 年には 39 名（約 4%）に増えた。部長職については 3 名、その他、2016 年に女性執行役員が内部から 2 名誕生している。1 名は海外赴任した初の女性で管理部門において活躍しており、もう 1 名は工機技術本部の技術部門の役員となっている。このように、女性のグローバルおよび技術領域での取組が成果として表れている。

女性管理職者比率は他社と比べ明らかに高いという訳ではないが、中途で女性管理職を採用するのではなく、内部から育てるという方針のため、具体的な数値として表れてくるのは、一定期間が経過した後になると考えている。

外国籍社員の活躍による競争力の強化

外国籍社員においては、海外大学からの採用を継続しており、その結果、在籍する外国籍社員が 2012 年には 15 人だったが、2017 年には 62 名に増加している。また、海外事業会社の技術系社員が黒部で一定期間専門知識等の技術を習得し、帰国後に学んだ技術を事業会社で活かすことで世界規模での事業競争力強化に繋げている。

生産能力を伸ばしていくという経営上の成果はこれからといったところであるが、開発のイノベーションを起こす土台には多様性に富んだメンバーとの議論が必須である。日本人だけの発想で考えるのではなく、世界の多様なニーズに応えていくためにも、人種を問わず社員が連携し切磋琢磨していく環境が作られ始めている。引き続き、海外の開発拠点を任せられる人材の活躍の場を増やし、世界中の顧客の要望に応えるべく、現地開発拠点は 2016 年度末 22 拠点に、2020 年度末には 41 拠点へ倍増させていく。

ダイバーシティ経営の今後の展望

ビジネスも人材もよりダイバーシティに

2013 年からの人材採用から育成を基礎とした「森林集団の実現」に向けた取組によって、今後の同社の拡大を支える人材が着実に育っている。しかし、ダイバーシティ経営や働き方の取組は、事業の競争力向上のために行っていることが前提であり、これらの人材が海外へ広がり、海外を含めた事業展開適応力を高められるような施策に取り組んでいきたい。

また、同社では、今後に向けてこれまでと違う事業展開を検討している。E コマースの発展により、店舗販売の方法なども変わり、同社のビジネスモデルも変化が生まれるのではないかと考えており、その中でダイバーシティにより新たな価値観を持つ人材がさらに登用され活躍していけるよう、環境整備も進めていく方針である。

現在、すでに海外のマネジメントポジションの 6 割以上に現地の外国籍人材が登用されており、今後もこの流れは加速させていきたいと考えている。海外現地で開発･製造し、地域の市場に受け入れられていくためには、技術の総本山である黒部事業所が各拠点を繋ぐ役目として機能するだけでなく、日本国内拠点においても価値観の多様化をさらに進める必要があると考えている。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

中外製薬株式会社

東京都

「トップ製薬企業」の実現に向けて、女性の継続就業、グローバル開発を実現する環境整備、およびキャリア自律の意識醸成に取り組み、多様な人材の確保・活躍に向けた風土を醸成し、経営成果を実現

建設業 製造業 情報通信業 運輸業・郵便業 卸売業・小売業 金融業・保険業 飲食サービス業 宿泊業・ 教育・学校支援業

企業概要

会社設立年	1943 年（2002 年に日本ロシュと統合）
資本金	73,202 百万円（2017 年 12 月）
本社所在地	中央区日本橋室町 2-1-1
事業概要	医療医薬品の製造、販売、輸出入
売上高	534,199 百万円（2017 年 12 月期）

従業員の状況

総従業員数	5,737（5,613）人
女性	1,506（1,422）人
外国人	61（56）人
チャレンジド	85（81）人
高齢者	5（0）人
平均勤続年数	17.1 年 男性 18.5 年　女性 13.1 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「トップ製薬企業」実現に向けて

中外製薬株式会社（以下「同社」）は、2002 年にスイスに本拠地を置く大手製薬企業であるロシュと戦略的アライアンスを開始、以後「革新的な医薬品とサービス」を継続的に提供すべく、「すべての革新は患者さんのために」という事業哲学のもとに、「医療用医薬品事業」に特化し、画期的な新薬の創製に注力し事業展開を行っている。

アライアンス開始時から「日本のトップ製薬企業」となる事を目指しており、2009 年には具体的に「ファーストインクラス・ベストインクラス（これまでにない独創的な薬、同じ作用の既存薬に比べて明らかに優れた薬）」を患者に届けることに拘り、トップ製薬企業の定義について明文化した。2010 年代後半に「トップ製薬企業像」を実現するために、多様な人材の貢献によるイノベーションは不可欠と考えている。

アライアンス開始後の事業展開と女性 MR の定着における課題

まず、医療用医薬品に集中するために大衆医薬品事業を売却した。以後の経営戦略として、がんなどに対するアンメットメディカルニーズ（いまだ満たされていない医療ニーズ）を満たすような革新的な新薬開発、MR（MedicalRepresentatives：医薬情報担当者）の活動を高度化させる方針などを策定し、現在に至っている。MR とは製薬メーカーにおける営業職である。従来は、医療従事者（医者、薬剤師等）を中心とした活動を実施していたが、近年では多様な「潜在市場」への啓発も MR の活動対象となり、業務範囲が拡大している。

アライアンス開始後の企業の急速な成長と拡大する MR へのニーズへの対応を受け、2005 年に 160 名、06 年に 290 名、07 年に 185 名と新卒採用した MR のうち、約半分が女性であったが、2010 年前後に結婚・出産などのライフイベントを契機とする退職が課題となり、「女性 MR が働きつづけられるための仕組み作り」が不可避となった。

グローバル開発の強化

研究開発型の製薬企業として、同社独自の抗体改変技術などを生かし、着々と研究開発力のレベルを上げているが、日本の医薬品市場の規模は大きいものの成長に限界が見込まれ、更なる業績拡大にはロシュの販売網を活用したグローバル市場で売上を伸ばす必要が生じている。

新薬開発においては、グローバルで PoC（ProofofConcept：研究段階で構想した薬効をヒトでも有効性を持つことを実証すること）を、いかに早く取得できるかが鍵である。そのために、日米欧 3 極で連携し、他社より早く承認まで到達するために最良な開発方法を「早期のうちに一緒に考える」という体制を強化した。その国の開発手法を知る経験者を現地で積極活用し協働していくことと同時に、国内においても日本中心の組織文化からグローバルレベルの文化へ変化・発展させることを目指し、外国籍の社員を積極採用し、有能な人材を惹きつけ、定着・活躍に向けて体制や制度を整備することが肝要と考えた。

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- 「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献する」というミッションを掲げている
- そのためには、自社創製品のグローバル開発を推進するための体制整備と人材の育成・活躍が必須
- 国内の多様化する顧客ニーズに対応するために MR の高度化・専門化に加え、女性 MR の定着・活躍が必要

取組

- 属性に関係なく公正に評価・育成する「タレントマネジメント」
- グローバル共通のコンピテンシー、「人財システム」の導入
- 育児・介護をする社員など多様な人材が継続就業し活躍するための制度・環境の整備
- 女性・シニア世代など継続的に活躍するためのキャリア自律意識の醸成

成果

- グローバル開発体制の整備により開発スピード・質が向上し R&D パイプラインが充実
- 女性の多様なポジションへの登用と女性 MR の定着率向上

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ推進体制の整備

まず女性 MR が働き続けられる環境の整備に向け、営業本部で先行して 2010 年に取組を開始した。全女性 MR が一堂に会したフォーラムや上司への研修を実施し、ライフイベントを迎えても継続的に働きキャリア形成していくマインド醸成や環境を整備してきた。

その後同年には、研究や臨床、生産など他の部門にも拡大し、全社的な「ジェンダー・ダイバーシティ」として、当時の社長をオーナーとした女性活躍推進に向けた検討チームを組織し、活動していった。同社の取組全般として、法制化に伴う対応もあるが、検討チームや労働組合との意見交換等で社員から上がった声を実現するという流れが多い。人事と現場との直接の意見交換を通じて、意見を出し合いながら「どのような形が一番良いのか」、「どうしたらその制度が使われるようになるか」を検討し実現するというサイクルである。

検討チームの中で出てきた提言を具現化する組織として、2012 年 1 月にダイバーシティ推進室を設置、その際に「性別、シニア（年齢）、国籍」からなる「3 本柱」を定め、「営業部門の女性活躍」から「全社における多様な人財のダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）」に発展させ、以後の取組の下地としている。

2010 年の取組開始直後は女性に焦点を当て、各本部では女性を対象としたフォーラム等が実施されたが、その後本部や支店単位で、「子育てをしている社員向け」、「シニア世代の社員向け」などのテーマを設定し、該当社員の「働きがい」や「役割とは何か」など、現場の担当者が当事者も巻き込みながら自分たちで企画し実行している。こうした取組の自走化を促すと同時に、自ら風土を作っていくように社員や組織の自律的な行動を全社員に働きかけている。

▲「シニアタスク」において、シニア世代の活躍推進に向けた課題整理と具体的推進策を策定した

女性が継続就業できる体制の整備

女性活躍推進の検討チームからの提言も踏まえできたのが在宅勤務制度やフレックス勤務のコアタイム短縮といった、勤務形態を柔軟にする制度、配偶者の転勤時に同居を支援するサポート制度や、営業車両による保育園への子の送迎といった結婚・子育てにも対応した各種制度の整備である。これらにより女性が「仕事は続けたいが、ライフイベントが原因で辞めざるを得ない」という課題を克服し、管理職候補層の女性人財を確保する事にも繋がっている。

女性活躍に向け整備したこれらの制度は、グローバル展開で海外との業務が増えた部署や企画管理業務をしている部署等でも性別に関わらず活用され、また、男性の育休取得（2014 年の 4% から 2017 年には 52% に増加）、営業車両による子の送迎（2017 年は利用者の約 60% が男性）など、結果として全体に波及し、働き方への意識が高まり、多様な人材が活躍できる環境に寄与している。

キャリア自律意識の醸成

元々、同社のキャリアポリシーに「自律と互いの成長に向けて、一人ひとり自分の価値に気づいて育んでいく」という考えがあり、その考えを基礎とした様々な制度の中の一つが「キャリア申告制度」である。継続就業した女性についてもキャリアアップの意識を促す機会としてキャリア申告制度等を通じて、マネジャーとの対話の強化を図っている。

キャリア申告制度では、各人が「将来どの部署でどんな仕事をしたいか」を記述し、それを上司と年に 1 回の面談にて「どう実現するか」を議論しながらキャリアパスを考える。更に同社は「公募制度」も整備し、希望の部署に自ら応募する事もできる道を作っている。

同社のキャリアポリシーは「シニア世代の活躍」に対しても同様である。同社では社員が 55 歳となった時に「60 歳で定年退職」か「65 歳までシニア社員として勤務」かのどちらかのキャリアプランを選択できる。その準備のために、54 歳を迎える年に、今後の働き方を考える「キャリアデザイン研修」を実施している。また、2016 年には、各部門から選ばれた社員による「シニアタスク」を設置し、シニア世代の活躍推進に向けた課題整理と具体的推進策を策定した。

更に、後輩育成やアイデア提供など「シニア世代に期待する役割」を各部門が考え、それらをホームページで公開する事で、シニア世代への期待値や活躍の場を明確にし、シニア世代になっても継続的に貢献できる場所を作っている。

▲女性 MR フォーラムを開催し、継続的に働きキャリア形成していくマインド醸成や環境整備を図った

国籍・性別を超えたタレントマネジメントの仕組み

また、性別、国籍、年齢、部署などに関係なく個人の能力やスキルに基づく客観的な配置・登用・育成を行うための仕組みとして「タレントマネジメント」の運用を行っている。目指すべきリーダー像やコンピテンシーに基づき、客観的かつ納得性の高い評価により後継者候補を選び、個別の育成計画を立てキャリア形成を図るといった人材管理を可能としている。

グローバルでの人材活用を実現するために、2012 年に日本国内でタレントマネジメントシステムを導入し、現在では海外グループ会社の社員も対象として、英語によるグローバル共通のコンピテンシー基準を設定している。2017 年 11 月には「人財 IT システム」を刷新し、グローバル共通で使用する社内インフラ上から人材情報を参照し、コンピテンシーに基づきタレントマネジメントを行うよう改善した。

タレントマネジメントシステムの 2012 年の導入に先駆け、営業本部では 2009 年から「人財の透明化」に務めており、候補者の長所・改善点をより多くの目線で評価している。

現在、全社では、経営メンバー・全本部長が参加する「経営人財開発会議」を開催し、マネジャーや部長に登用するようなコア人材はより多くの目で見て、どこにどのような人がいるかを全社で透明化し、部長以上のキーポジションへの後継候補者や必要に応じてその人材のキャリア志向も踏まえた戦略的な配置を協議しており、男女の差もなく公正な評価・育成を実現する仕組みを整えている。

ダイバーシティ経営による成果

多様な人材の確保・活躍に向けた基盤の強化

継続就業を促す取組の結果、女性 MR の定着は大きく改善し、現在では離職率は 3% 以下となり、同社全体の離職率低下に寄与している。2010 年時は全社で女性の退職理由の 5 割を占めていた結婚・出産・育児による退職は 2015 年時には 3 割までに低下し、復職率も全社で 100% に近い水準となっている。

また、当初は女性が少なかった高度な専門知識を必要とする「専門 MR」や、「医薬品卸への営業担当（MC：MarketingCoordinator）」、本社の「プロダクトマネジャー（担当医薬品の販売戦略の企画・立案・実行を行うマーケティング担当）」など専門性の高い職種へ女性の活躍の場も広がっている。

更に全社においても、キャリア意識醸成の効果もあり、女性で管理職の立場にある社員が 2010 年の 106 名から 2017 年には 199 名に増え、管理職の 12.5% を占めている。そのうち部下を持つグループマネージャ以上の職位にいる女性社員は、29 名から 75 名に大きく増えている。また、部長相当職以上においては、2010 年 4 名から 2017 年は 8 名となっている。取締役は 10 名おり、うち 1 名の女性はロシュ出身であるが、今後は国内からも女性役員を輩出していくことを目指している。

女性の定着・活躍の取組は、多様な人材の確保や性別等の属性に関係なく人材が活躍する環境につながり、また、互いの多様性を認め合い協働していく風土を醸成している。こうした基盤により多様な人材の総力の結果は着実に経営の成果としても表れてきている。業績においても連結売上高 2007 年 12 月期 3,448 億円から 2017 年 12 月期 5,342 億円と 1.5 倍以上となった。

グローバル開発体制の強化による成果

自社創製品の価値最大化を目指し、グローバル開発の迅速化に向けた、さまざまな改革は着実に進化している。自社創製品は米国食品医薬品局（FDA）より画期的治療薬（BreakthroughTherapy※）に合計 5 回指定されるなど、革新的新薬の創出を実現するとともに、関節リウマチ治療薬や、肺癌治療薬等をグローバルで申請・上市（市販）を実現し、「トップ製薬企業」実現に向けた成長ドライバーとなっている。（※重篤または致命的な疾患や症状を治療する薬の開発および審査を促進することを目的に 2012 年 7 月に米国食品医薬品局にて導入された制度）

人材面における成果の一つに、国内においても日本中心の組織文化からグローバルレベルの文化への変革を進めるため、日本国内で採用した外国籍社員も増えている点がある。例えば、2005 年時点で 9 名だった外国籍社員が 2010 年には 21 名、現在は 63 名まで増加した。加えてロシュ社との人財交流で海外勤務を経験した日本人社員も増えてきており、過去 10 年強の累積で 160 名程度、現在も欧米で約 20 名の社員が活躍しており、今後もますます社内のグローバルマインドは醸成されていく。

ダイバーシティ経営の今後の展望

ビジネスも人材もよりダイバーシティに

ライフサイエンスの急速な進歩により、遺伝子レベルで病気の解明が実現できる時代になってきており、同社も科学技術の進歩の影響を大きく受けることになる。今は「医薬品」の分野でビジネスをしているが、「再生医療」や「遺伝子治療」といった将来「医薬品」を代替する革新的技術が登場した時にどう対応するかを考えていかなければならない。

更に ICT 技術、AI などの IT 技術とヘルスケアの融合というデジタル化の波がどんどん押し寄せてくる。今まで以上に同社だけで完結できるビジネスには限界があるのであろう。

従って、今以上にネットワーク型で国境を越えたビジネス展開をしていく事になり、まさしくダイバーシティのビジネスとなっていくのである。国内の人材もよりグローバル化しなければならず、必要に応じて海外での外国籍社員の採用もますます増加する。

ロシュのグループ企業ではあるが、日本の製薬会社として自主独立経営を続ける同社がグローバルで通用する会社になるには、まだ道半ばである。まずは日本でトップ製薬企業となる事を目標に、現在の中期経営計画（IBI18）の間にその礎を作り、ロシュとの戦略的アライアンスを活用してその先のもっと大きな目標を達成することを目指している。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

フォスター電機株式会社　東京都

既存市場の成長鈍化を背景に、さらなる競争力強化と新規領域への拡大に向け、多様な人材の考えを活かす環境作りを目指す。働きやすい環境や制度の整備により、優秀な外国籍社員の採用と女性の管理職登用を実現

企業概要

会社設立年	1949 年
資本金	6,770 百万円
本社所在地	昭島市つつじが丘 1-1-109
事業概要	スピーカおよび音響機器・電子機器の製造、販売
売上高	160,896 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	623（526）人
女性	122（92）人
外国人	42（41）人
チャレンジド	10（7）人
高齢者	11（0）人
平均勤続年数	16.2 年 男性 17.1 年　女性 11.8 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・徹底した「音へのこだわり」による高品質の音響機器を武器に既存市場における競争力強化と新規領域への拡大を目指す
・多様性のある様々な考えを持った人材が活躍できる制度・風土作りの必要性

取組

・経営理念の価値観・行動レベルでの基準の明確化（「FosterRhythm」）
・女性社員離職防止のためのキャリア研修の実施と環境整備（マタニティ執務室の整備等）
・多国籍社員に対し食やコミュニケーション面のサポート（異文化コミュニケーション研修、食肉用イラストの掲示）
・在宅勤務・フレックスタイム等の制度整備

成果

・女性管理職の増加（2010 年度 2.6% → 2017 年度 5.1%）
・外国籍社員比率の増加（2010 年度 4.3% → 2016 年度 10.4%）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

徹底した「音へのこだわり」による高品質の音響機器を武器に、新規領域への拡大と競争力強化を目指す

フォスター電機株式会社（以下「同社」）は、1949 年に創業し、車載用スピーカやスマートフォン用ヘッドセットなどの音響機器・電子機器の製造、販売を行っている音響製品メーカーである。技術革新とともに市場が大きく変化し、競争が激しくなる中、徹底した「音へのこだわり」が同社の存続を可能としてきた。同社では、競合他社の多くが外注している振動板やボイスコイルなどの基幹部品を内製化する等、“音づくり”の細部にこだわり、“音づくり”の多様なニーズに応え、高い品質の製品を作り続けている。

近年の日本では、グローバル需要を牽引してきたスマートフォン向け部品市場の成長鈍化により競争がより厳しくなっている。そのため、既存製品の品質や競争力を高める取組に加え、新しい領域である自動運転、AI、IoT などのイノベーションへの対応が急務となってきている。こうしたことからも、グローバル規模でのさらなる連携強化、経営の意思決定のスピードアップが求められている。

社員一人ひとりの充実した生活の実現により、新たな価値の創造・企業競争力を生み出す取組を開始

技術・社会の変化が予想を超える速度で進む中、迅速に成果を上げ、世界市場に対応していくためには、様々な考えを持つ多様な人材が必要となっている。

しかし、育児や介護をしながら働く社員に対する支援制度は少しずつ整ってきてはいたが、従来の働き方や価値観を持ったままの側面もあり、ダイバーシティを推進する上で社員の意識改革が不足していた。また、グローバルに展開しているにも関わらず本社のダイバーシティは必ずしも進んでおらず、海外との連携を担う人材が不足していた。女性活躍に関しても、海外グループ会社と打合せをすると先方は女性が一定数出席するが本社側は男性しかいないといった状況であった。

そのため、同社ではダイバーシティを、「性別、年齢、国籍や中途入社などの多様な属性や多様な働き方に関わらず、その能力を最大限に発揮し、生き生きと働くことが出来るような制度や風土づくりを推進し、社員一人ひとりが充実した個人生活を実現すること、そして、新たな価値の創造・企業競争力の向上という相乗効果を生みだすこと」であると位置付け、推進を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

全社的な推進体制整備、「FosterRhythm」による社員の意識改革

全社でダイバーシティを推進するために、2010 年に現社長（当時管理本部長）をトップとしたダイバーシティ推進委員会を立ち上げ、まずは管理職の意識改革のための研修（詳細は後述）を始めた。その後 2011 年に人事担当部門内にダイバーシティ推進課を設置した。2015 年には「働き方改革プロジェクト」を立ち上げ、多様な働き方のニーズを踏まえた制度の導入に向けて活動を開始した。

2014 年の全社朝礼において、社長が「今後のグローバル化の鍵を握るのはダイバーシティの推進であり、また国籍や性別、年齢に関係なく働けるようにするには、働き方改革において仕事の効率化を図り、仕事とプライベートが両立できる環境を整備することが必要不可欠である」と明言している。また、同年には「FosterGroup 人財マネジメント基本方針」を改訂し、多様な人材が強みを発揮できるよう、人材マネジメント諸施策とダイバーシティ戦略を強力に連携させることを明確にした。

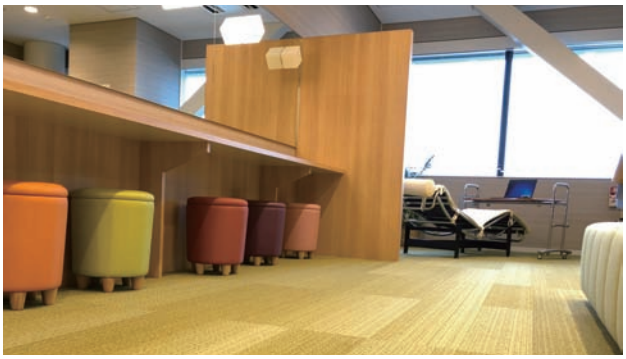
さらに、グローバルで拠点を持つ同社グループにおいて、グローバル全体で一貫して高品質の製品を開発・販売ができるよう、2016 年には「FosterRhythm」ガイドブックを作成している。経営理念を行動レベルに落とした基準や大切にする価値観をまとめた「FosterRhythm」では、同社が高い機能性や品質を求める背景にある「音へのこだわり」等、ビジネスにおいて大切にしている共通の価値観をグローバル全体で共有することを目指している。「FosterRhythm」はトップダウンで決められたものではなく、階層別研修等、既存の様々な研修の中で時間を設け、社員のディスカッションを経て「お客様とビジネスパートナーの信頼を大事にする」「音のスペシャリストとして誇りを持つ」等の社員の考えを抽出し、全世界の社員が理解できるように 9 カ国語に翻訳し配布している。このような行動規範を活用して、仕事で迷ったときの道しるべとなれば、社員のベクトルをそろえることで、素早い意思決定を行うことができ、顧客のニーズやグローバルでの事業環境の変化にいち早く対応することができるため、多様な人材の共通の指針としての定着を図っている。

女性社員の離職防止のためのキャリア研修の実施と環境整備

年々顧客が求める水準が非常に高まってきており、オンタイムで最高の品質の製品を届けるという生産管理の徹底は、同社のビジネスにとって極めて重要である。そのような状況で、生産管理部門の多くを占める精緻で細やかな対応ができる女性社員の重要性は増している。こうしたことからも、同社は、女性の活躍が無ければ事業の存続が厳しいととらえ、定着を促すための取組を開始した。

女性の活躍を牽引するためには、管理職の意識改革を行う必要があると考え、2010 年より、管理職に対し、子育てしながら働く女性への理解を深めるための研修や、多様性のあるチームをどうまとめていくかを実際に体験しながら対応方法を学ぶ研修を定期的に実施している。また、女性自身に対しても自身のキャリアを考えてもらうように、グループディスカッションを取り入れた研修や、今後自身がどうありたいかについて同世代と悩みを共有する「女性のキャリアに関する座談会」を実施している。

さらに、妊娠中の女性への配慮として、女性ロッカールームにソファーやテーブルを置き、マタニティ執務室としても利用できるようにした。また、配偶者の海外転勤に伴う女性社員の退職が多かったため、配偶者の海外転勤期間については休職を認め、女性社員が退職することなく復帰できるよう配慮している。これらの取組により、従来であれば退職していた女性社員が、継続して働くことができるようになった。



▲妊娠中の女性社員への配慮として、「マタニティ執務室」が設置されている。

多国籍の社員が働きやすい環境を目指し、食やコミュニケーション面でもサポート

外国籍社員については 1990 年代後半より採用を開始したが、育成の観点で 2012 年より海外のグループ会社から研修生や出向者として外国籍社員を受け入れており、さまざまな国の出身者が働いている。国籍を問わず社員同士のコミュニケーション強化を図る目的で定期的に異文化コミュニケーション研修を実施している。研修は、各国の言葉と文化への理解を促す内容となっており、外国籍社員向け（外国語）と日本人向け（日本語）の研修を用意している。具体的には、各国を比較しながら実践ですぐに活用できるビジネスマネジメント（コミュニケーション、組織、規則、話し合い方、時間感覚、変化の捉え方、意思決定、方向性、信頼）等がカリキュラムに含まれている。

また、外国籍社員が働きやすいよう、食堂では使用している食用肉をイラストで分かりやすく表示する工夫をし、社員の宗教の違いによる食の制約に対応している。他にも、外国籍社員がコピー機の使い方等日本で就業する上で直面したことをガイドブックとしてまとめており、外国籍社員の中で受け継いでいく取組も自主的に起こっている。これらの取組により、現在は外国籍社員と日本人社員が一体となって働ける環境となっている。

▲食堂のメニューには、食用肉の種類が描かれ（写真右側）、宗教による食の制約への配慮となっている

働き方改革のための在宅勤務・フレックスタイム等の制度整備

2015 年から在宅勤務制度のトライアルを開始した。当初は子育て等の事情がある社員に対象者を絞っていたこともあり 6 名（うち男性 1 名）の利用者にとどまっていた。トライアル開始の半年後には対象者の利用条件を取り払い、対象範囲を全社員に拡げた結果、2016 年は 30 名（うち男性が 6 名）が利用するなど着実に浸透していき、2017 年 3 月に正式に導入した。在宅勤務に消極的な部署もあったが、浸透させるために各部署にダイバーシティ推進課の担当者が訪問し、直接在宅勤務の趣旨等の説明を行っている。在宅勤務が難しい試作業務等についても、業務を標準化して在宅勤務が可能な業務を切り出すことができないか検討している。

フレックスタイム制度については、2016 年から一部社員に限定したトライアルを開始し、その後、社内アンケートや社員代表との意見交換を定期的に行い、社員の声や意見を検証した後、2017 年に全社員に対し正式に導入した。

その他、2016 年より 1 日 15 分の所定労働時間の短縮を実施、毎週水曜日・金曜日は一斉退社奨励日として早帰りを奨励し、さらにプレミアムフライデーを導入して労働時間の短縮を目指している。これらの取組により、全社員の 71.5% が早く帰ることのメリットを感じたとのアンケート結果も出ており、現在は個々の社員が業務の繁閑や家族のイベント、用事に合わせ、フレキシブルに働くことが可能となった。

ダイバーシティ経営の成果

優秀な外国籍人材の採用や女性社員の活躍を実現

ダイバーシティ推進委員会が発足して以来、多様な人材がその能力を最大限に発揮し、生き生きと働くことができるよう仕事と家庭の両立支援の推進や社員が自ら働く「時間」と「場所」を柔軟に選択することができる勤務形態の導入に取り組んできた。こうした一連の取り組みを経て女性社員の活躍の場が広がり、管理職登用が進んでいる。また、外国籍社員の比率が上がってきたことで、口コミ等により同社での働きがいや環境が広がり、さらに優秀な外国籍社員の採用が可能となってきている。

女性社員比率は、2010 年度には 17.3% であったが、2016 年度は 19.6% と少しずつではあるが増加している。また女性管理職比率についても、2010 年度には 2.6% であったが、現在 5.1% となっており、管理職候補の女性社員については 3.3% から 11.3% と大幅に増加している。女性社員のうち 42.6% の社員は育児をしながら働いており、フレックスタイム制度や在宅勤務制度などを活用しながら活躍している。

外国籍社員の比率については、2010 年度には 4.3% であったが、2016 年度は 10.4%（海外グループ会社からの受け入れ出向者を含む）と増加しており、多様なバックグラウンドを持った外国籍社員が、日本人にはない発想で、経営環境と顧客ニーズの多様化にスピーディに対応している。外国籍人材については極めて優秀な社員が採用できていると感じており、日本で採用する文系社員の多くが外国人材になっている。このような優秀な外国人材の採用には、過去に同社が採用した社員の評判等の口コミが寄与しているようである。

働き方改革プロジェクトにおける活動の結果、2010 年度は 2142 時間であった年間平均総労働時間が 2016 年度は 1982 時間まで削減することができ、社員のワークライフバランスの実現と生産性の向上に一定の効果をあげることができている。また、働き方改革に積極的に取り組んだ部門を表彰し、ダイバーシティに関する取り組みの成果を社内に通知することで、ダイバーシティ推進の経営上の意義が全社で共有された。

ダイバーシティ経営の今後の展望

今後の技術革新に対応し、経営の意思決定のスピードを上げるため、優秀な人材が活躍出来る環境作りをさらに推進する

経営上の意思決定プロセスが早まるといった成果は今後出てくると考えているが、女性社員比率は 3 割、外国籍社員比率も 3 割程度は必要と考えており、そこまで浸透すると明確に経営成果が表れると考えている。

また、ダイバーシティの取組は、ビジネスの中で優秀な人材を確保するための環境作りだと考えている。本取組を推進することで、若年の優秀な労働力を確保していきたい。今後 AI、IoT の推進により、労働力に求められる資質も変わってくる。3 年後については、高齢化等個別事情に左右されると考えているが、10 年後には AI がどこまで人の代わりをするのか等、予測が難しい事案に対応していかなければならない。AI の利用が進むことで多くの仕事が AI に置き替わっていく中、活躍できるような優秀な人材を確保し、社内を改革していきたい。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

有限会社川田製作所

神奈川県

小ロット多品種の生産体制を築くために、多様な人材を採用、活用することで組織力を強化し、売上と取引先の拡大を実現

企業概要

会社設立年	1973 年
資本金	9 百万円
本社所在地	小田原市中新田 294-1
事業概要	金属プレス加工、プレス金型製造
売上高	110 百万円（2016 年 10 月期）

従業員の状況

総従業員数	19（6）人
女性	8（1）人
外国人	6（0）人
チャレンジド	4（2）人
高齢者	4（0）人
平均勤続年数	7.1 年 男性 8.3 年　女性 1.3 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・取引先の減少に直面し、小ロット多品種生産へ転換
・技能の継承、人員増強の必要性

取組

・高齢者が働き続けられる環境の整備（無期限雇用制度）
・障がい者が活躍できる環境作り（「得意なこと」に着目した人員配置・ジョブコーチの活用）
・外国人社員の活用（「ひらがな作業手順」）
・現場作業の一部作業を女性社員に任せ、その成功を背景に、幅広い業務に女性を配置
・働きやすい社内環境の整備（2 種類の勤務カレンダー）

成果

・取引先および売上の拡大
（取引先：2009 年 8 社→2016 年 14 社、売上：2009 年比で 3.4 倍に）

・地域における評価が向上（県からの表彰、工場見学、町工場ツアー）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

取引先の減少に直面し、小ロット多品種生産へ転換

有限会社川田製作所（以下、同社）は、1973 年に現社長が設立した金属プレス加工による部品製造を主な事業とする社員 19 名の中小企業である。

現在、経営のかじ取りは創業者の息子である副社長が担っている。副社長は、もともと SE として大手 IT 企業に勤めていたが、同社が後継者不足の問題に直面した際、社長である父親から請われる形で同社に入社した。

同社は、プレス加工の中でも、精密部品、小型部品の加工を得意としており、これらは電気･電子部品として、パソコンや携帯電話、スマートフォンなどのコンピュータ機器の部品として使われてきた。しかし、グローバル化による競争が過熱する中、これらの製品を扱う国内大手メーカーでは、生産拠点の海外移転をはじめ、近年では、事業の撤退や事業の売却等が相次ぐ厳しい状況となっている。

同社のような中小企業にとって、大手メーカーの海外移転等の影響は甚大であった。具体的には、2009 年に主要取引製品の海外移転があった際に売上高が 80% 減少し、経営的に非常に厳しい状況に陥る事態となった。その状況からは脱することが出来たものの、一社依存することの弱さと怖さを痛烈に味わう経験となった。

一社依存を脱却する目的に加え、現代社会は嗜好の移り変わりが早いため、大量生産・大量消費するという時代ではないという副社長の見立てに基づき、副社長が経営を引き継いだ以降は、小ロット多品種の生産に舵をきった。

技能の継承、人員増強の点で課題

社内における課題は、「技能の継承」、「人員の拡大」だった。ダイバーシティへの取り組みを開始した 2010 年、社員 9 名中、50 歳以上が 6 名、30 歳以下は 0 人という状況であり、技能継承が課題となっていた。

プレス加工の要となる金型技術を始め、生産には様々な技術が必要である。事業を続けていくためには、ベテランの熟練社員から若手社員への技術の継承は欠かせない取組である。

また、当時の 9 人という体制は人員不足の状態であり、工場や設備の規模から考えると、適正人員は 20 人前後であると考えていた。売上拡大を図るためにも、人員を増加する必要があったが、採用できずに人手不足となっていた。

以上の課題を解決するために、2010 年から副社長を中心に高齢者、障がい者、外国人、女性といった多様な属性が活躍できる環境づくりに取り組んだ。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

高齢者が働き続けられる環境を整備し、技能継承を目指す

若年層への技能継承を目指し、高齢者に可能な限り長く勤務してもらうために取組を実施している。まずは、年齢に関係なく希望者全員が継続して働けるように、無期限雇用制度を設けた。ただし、継続して働くことができても従来の勤務時間では、体力が続かない場合があるため、本人の希望に応じ、柔軟に対応できるよう、7 時間、6 時間、5 時間勤務からの選択制とした。

現場作業は属人的のように思われがちだが、7 割程度は標準化できる作業だと考えており、できる限り標準化を進めたうえで、残りのマニュアル化しづらい業務の継承に取り組んでいる。継続して働くことが可能となったことで、取組前と比較し、65 歳を超えて勤務する高齢者は 2 名から 4 名に増加している。勤務時間の選択制を活用し、現在、最高齢である 78 歳の社員が勤務している。

障がい者それぞれの特性に合わせた環境づくり

同社では、30 年以上に渡り、障がい者を雇用し続けている。長年、障がいを持つ社員と一緒に働いていたことで、障がいを持つ社員には強みを生かしてもらい、苦手なことは他の社員がカバーする、といった助け合う雰囲気が社内に醸成されていた。

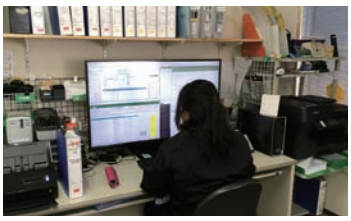
ダイバーシティの取組を推し進める現在も、その経験を活かし、障がいを持つ社員に対し、「出来ないこと」ではなく、「得意なこと」に着目することで、活躍する環境を整備している。

例えば、同社では発達障がい（高機能自閉症）を持つ社員を事務員として雇用している。その社員は、高校在籍時に、求人票を通じて同社が「神奈川障がい者雇用応援企業」であることをきっかけに応募し、採用に至っている。その際は、健常者も含めて応募があったが、PC 作業の強みを評価されて採用に至った。

PC が得意な同社員の強みを生かす環境づくりとして、4 分割画面を表示できるディスプレイを新たに購入し、1 度に扱える情報量を増やすことで、工場の生産性管理業務をより効率的に行えるような環境を整えている。また、電話応対は苦手であるが、ナンバーディスプレイの電話機を導入し、応対する頻度の高い取引先がわかるようにしたことで負担軽減を図っている。また、社員自身も PC で電話応対マニュアルを作成するなど、自身の強みを生かして苦手の克服に努めている。

また、ハローワークからの紹介で採用した知的障がい者については、現場作業の順序を明確にするために、作業テーブルの仕切りとなる治具を配備することで、現場での作業が簡易になるよう工夫している。加えて、ジョブコーチの支援を受けており、障がい者に対する専門知識を活用した環境整備を進めている。

取組前と比べ、障がい者は１名だったが、４名へ増加した。



▲発達障害を持つ社員が、自身が得意とするPC作業で活躍している

外国人人材の活用

同社では、業務量の増加への対応及び、海外とのコネクション構築のために、外国人人材として、ベトナムから技能実習生、フィリピン出身のパート社員の採用を行っている。

外国人技能実習生は、簡単な日本語を現地で勉強してから日本に来るが、「打痕（ダコン）」、「カス上がり」のような現場特有の用語は得意ではないため、来日して最初の１年は、現場で使う言葉や基本的な作業を覚える必要がある。同社では、ひらがなの作業手順を作成することで、日本語が不得手でも作業に携われるように工夫している。その後は、他の作業員と変わりなく作業を行っている。

実習生は、日曜日月曜日が休日となる勤務形態（詳しくは後述）であり、繁忙時には休日出勤として月曜日に出勤し、業務にあたっている。限られた期間で母国へ帰る必要があるため、業務習得へのモチベーションが非常に高く、意欲的に休日出勤を行っている。その姿が、他の社員の刺激となっており、現場に良い影響を与えている。

取組開始前は外国籍を持つ社員は全く雇用していなかったが、現在の社員数では６名である。

現場作業の一部作業を女性社員に任せ、その成功を背景に、幅広い業務に女性を配置

同社では、女性社員に現場作業を積極的に任せている。取組前は、女性社員が携わる現場作業は、難易度が比較的低い、プレスの単純作業のみであった。

副社長は、取組開始以前から女性でも現場作業で活躍できると考えており、適性がある女性社員がいると感じていたが、以前から勤務している社員からは、女性にできるはずがないという意見が挙がっていた。その意見を無理矢理押し切るのではなく、まずは一部の作業だけ試験的に女性に現場作業を任すことを試みた。

試金石として、外国人技能実習生として採用した２年目のベトナム人女性社員に、金型をプレス機に取り付ける、高い技術力が必要となるプレス作業を任せることにした。その作業は、それまでは男性で経験を積んだ30代40代以上の社員が行っており、経験者が３年かけて習得する作業だったが、実際に仕事を任せた結果、３か月で習得することができた。これは、性別に関係なく実際に経験させ、本人の適性を判断したことによる結果である。

この経験をきっかけに、職場全体が、男女だから、外国人だから、という固定観念なしに作業分担を現場で考えられるようになった。取組前と比較し、女性社員は４名から８名へ増加している。

▲性別関係なく適性を判断した結果、女性が現場作業において活躍している

働きやすい社内環境の整備

工場の稼働時間増加と、従業員希望による多様な休み方の実現のため、２種類の勤務カレンダー（A、B）を用意している。Aカレンダーは世間一般と同じ土曜日日曜日を休みとするカレンダーだが、Bカレンダーは日曜日と月曜日を休日とするものであり、お盆やGWも一般的な日程と少しずらしている。これにより、工場の稼働時間を残業無しで増やすことができた。また、従業員の一部から挙がっていた、多くの人が休日ではない時期に休みを取得したいといった要望に応えることにも成功した。

さらに、２種類のカレンダーを導入することで、繁忙期にも効率的な人員運用が可能となった。Bカレンダーは月曜休みなので、月曜日にはAの社員だけが出勤することとなる。Bカレンダーを設ける以前は、繁忙時に休日出勤をすると、工場の管理者と現場作業員の両者が出勤し、機械を稼働させる必要があった。本来は月曜休みのBカレンダーの社員が出社することで、工場全体の休日に機械を動かさずに済むように工夫している。

勤務時間に関しても、柔軟な対応を行っている。例えば、育児を行う社員に対しては、学童保育の送り迎えの時間にあわせた勤務時間としている。事情があれば、その社員に合わせて人事制度を柔軟に運用している。

また、多様な人材を採用し、ダイバーシティが推進されたものの、実際の現場作業では個々の作業に集中しがちなので、夏はBBQ、冬はクリスマスパーティ等、社員間のコミュニケーションを持つ場を設けようと努めている。

その他、毎朝10分間5S活動を行い、その結果に応じ、社員表彰をしている。社内を４チームに分け、３か月毎に目標を設定し、期間の終わりに改善したポイントを発表している。それぞれのチームが、自チーム以外の良かったチームに投票し、得票数が多いチームに社員表彰として賞状と金一封を送っている。

ダイバーシティ経営による成果

取引先および売上の拡大

同社の課題であった多品種小ロットへの対応では、多様な製品を作るための製造技術の高度化及び多様化と、製品ごとに異なる品質・コスト・納期への要求を保証するための管理技術の向上を実現する必要があった。

各取組を通じ、多様な人材を採用するだけでなく、それぞれが活躍できる場として、一人ひとりに適した職務への配置を行った。そして、個人が自身の専門性を高め、製造作業の生産性が向上したことで、既存顧客分の仕事をこなしながら、新しい仕事を受注する余裕が生まれ、積極的な営業活動を行うことが可能となった。

その結果、取組前の2009年と2016年を比べると、得意先は８社から14社へと拡大し、年間の売上は32百万円から110百万円へと3.4倍の増加となった。

現場オペレーションの改善により、生産性が向上

多様な視点を取り入れたことで、現場での生産性が向上している。

知的障がい者が、出来上がった製品中の不良品数を数える作業を担当していたが、数を数えることが苦手で、頻繁にミスをしていた。そこで、自分で数を数えなくて済むように、交通量調査で使用するようなカウンタを導入した。カウンタの導入により、その担当の障がい者が数を数えることができるようになっただけでなく、他の健常者が同じ業務を行う際のミスが減り、職場全体での生産性の向上につながった。

また、前述の通り、同社では高齢者、障がい者、育児中の女性など、働く時間に制約のある社員の働き方を尊重してきた。このことは、同社に残業を是としない組織風土を醸成する一助となっている。

生産性の向上と、同社において、多様な社員が共に働くことで築かれた、残業を是としない組織風土とが一体になり、ほとんど残業せずに済む職場環境となっており、2016年の月平均時間外労働時間は1.3時間となっている。

地域における評価が向上

同社のような小規模事業者のダイバーシティへの取組は、地域内での評価にもつながっている。2017年１月、成果が認められ、神奈川県の優良小規模企業者表彰を受賞した。取組や受賞が地域新聞の記事となり、地域における認知度向上という効果もあった。地域での認知度向上は、社員のモチベーションアップに繋がるとともに、今後の採用にも良い影響を及ぼすと考えている。

その他、工場見学として、他企業の社員や地域の小学生に職場紹介をしており、さらに、旅行会社と組んで、町工場ツアーという企画も提供している。社員が外部へ仕事の紹介をすることで、多くの方が見学に来られるような工場で自分は働いているのだという気持ちになり、モチベーションや誇りが向上している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

社員数を増やし、さらなる売上の拡大

現在の機械設備をもってすれば、３億円の売り上げを目指せると考えている。そのためには人員を増やす必要があり、将来的には、30名ほどの社員数を確保し、売上向上につなげたいと考えている。

地域の人材育成の推進

地域の人材を育てていくことは会社の社会的な使命だと考えており、新卒採用を３年前から始めている。それを今後も継続したい。採用するだけでなく、どのような属性の社員でも活躍できるように育成していきたいと考えている。

また、将来的には、現在事務担当が管理している作業の生産性情報を、現場作業のスケジューリングに活かしたいと考えている。そのため、前述した発達障がいを抱える女性社員が、PC作業の知識を活かし、将来的には事務担当として、現場作業管理のリーダーポジションになることを期待している。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

カゴメ株式会社

愛知県

原材料費の高騰等を背景とした売上・利益低迷を契機に、「収益構造の改革」と「働き方の改革」の実現に向けて女性活躍を中心としたダイバーシティ推進に取り組み、過去最高の売上・利益を達成

建設業 / 製造業 / 情報通信業 / 運輸業・郵便業 / 卸売業・小売業 / 金融業・保険業 / 飲食サービス業・宿泊業 / 教育・学校支援業

企業概要

会社設立年	1949 年
資本金	19,985 百万円
本社所在地	名古屋市中区錦 3 丁目 14 番 15 号
事業概要	調味食品、保存食品、飲料の製造・販売 / 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
売上高	202,534 百万円（2016 年 12 月期）

従業員の状況

総従業員数	2,024（1,513）人
女性	543（374）人
外国人	11（11）人
チャレンジド	38（35）人
高齢者	15（4）人
平均勤続年数	15.6 年 男性 16.3 年　女性 13.3 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・原材料費の高騰等を背景とした売上・利益低迷に直面
・「収益構造の改革」と「働き方の改革」を経営課題の両輪とし、同社の主力顧客である女性のニーズ対応力を強化すべく女性活躍推進を経営戦略に位置付ける

取組

・ダイバーシティ推進室の設置・ダイバーシティ委員会・役員向けダイバーシティ勉強会を始めとする社内の意識改革
・働き方改革の推進（スケジューラの全社活用、在宅勤務制度等）
・女性社員のキャリア形成支援（「ワークライフセミナー」「次世代女性リーダーの自主勉強会」「アドバイザープログラム」等）

成果

・社員の 53.4% がダイバーシティの進展を実感
・女性社員による新事業の開発（健康サービス事業）
・売上高・純利益共に過去最高（2016 年 12 月期：2,025 億、67 億）を記録

ダイバーシティ経営の背景とねらい

原材料費の高騰等を背景とした売上・利益低迷を契機に「収益構造の改革」と「働き方の改革」に取組む

カゴメ株式会社（以下「同社」）は、1899 年の創業以来、トマトなど自然の恵みが持つ価値を活かした商品の開発と提供を通じて、人々の健康的な食生活の実現に貢献してきた。今日では、同社の取扱量は日本全体でのトマト消費量の約 3 割、緑黄色野菜消費量の約 1 割にあたる。

同社の企業理念に基づき、「ステークホルダーへの感謝」「自然の恵みを活かし、人々の健康に貢献する価値開発の追求」「人と社会に開かれた企業の実現」は、ステークホルダーへのコミットメントとしてあらゆる企業活動の核として位置づけ、これは同社の企業 DNA として社員の行動指針にもなっている。

しかし、2014 年に主力事業である国内野菜飲料の売上が低迷し、さらに、継続的な固定費の膨らみと原材料価格の高騰により、利益が大きく減少する危機的事態に陥った。今後の国内市場は「縮小する胃袋マーケットの争奪戦」であり、ひと握りの勝ち組と多くの負け組になっていく一方で、海外市場は人口増加により胃袋マーケットが拡大していくと考えている。海外市場での競争力を持ち、将来にわたってカゴメが食を通じて社会に貢献し、持続的に成長を続けるには、原材料費の高騰等の世の中の動きに左右されないような事業構造に転換を図ることが必要である。そこで、「収益構造の改革」と「働き方の改革」を経営課題に掲げ具体的な取組を開始した。

長期ビジョンでの女性活躍（各役職での女性比率 50%）の明確な位置付け

上記の経営課題解決にむけて、2 つの「長期ビジョン」を定め、2016 年 7 月に社内外に公表した。

1 つ目は、「トマトの会社から、野菜の会社に」である。トマトから野菜へ事業領域を拡げ、成長の原動力にしていくことを考えている。また、事業領域拡大だけではなく、野菜を提供することを通じて「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「食糧問題」といった社会課題について今後 10 年間でその解決に向けた事業領域を確立することを目指している。

2 つ目は、「女性比率を 50% に～社員から役員まで」である。多様な視点で事業活動を推進し、多様化する消費者ニーズに対応しながら、高い生産性を発揮する強い企業になると考えたためである。同社は、商品購買者、株主、新卒入社希望者の男女比率を踏まえると、女性に支持されている会社であることが明らかであり、現状 1/4 程度である同社の女性比率を今後 20～25 年で各役職において 50% とすることを目指している。この点を長期ビジョンにおいて経営戦略として明確に位置付けることで、全社的な推進体制を構築している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ推進室の設置とダイバーシティ委員会を始めとする社内の意識改革

2015 年 10 月に社長直轄の専任組織「ダイバーシティ推進室」を設置し、室長には同社初の女性執行役員が就任（2016 年 4 月に執行役員に登用）している。

同社では、2005 年にも女性活躍を目指したプロジェクトがあったが、思うように全社に浸透しなかった経験がある。その理由として、制度導入は進めていたが、社員や組織の意識改革ができていなかったことが原因だったと分析している。そのため、ダイバーシティ推進室の発足当初から各社員の「我が事化」を重視し、職場内の自走体制を作るべく、推進室発足前から室長が各事業所の工場長、支店長への説明や調整、従業員向けのセミナーやインタビューを行っていた。2016 年 1 月に国内全事業所の代表メンバー117 名を委員、社長を委員長としたダイバーシティ委員会を立ち上げた。

ダイバーシティ推進室発足後、まずはトップコミットメントとしてダイバーシティに取り組むことを社長自らが社外へ表明した。社内に向けては 2016 年 1 月以降、社内報上でダイバーシティ推進に関するメッセージを継続的に発信するとともに、社長と社員の直接対話の機会（本社を除く国内全 16 事業所社員約 200 名が参加）を設けダイバーシティへの理解を促した。また、同社は典型的な日本企業であったため、上層部から意識改革を開始するのが効果的と考え、まず、役員向けダイバーシティ勉強会を 2016 年 2 月より定期開催している（2016 年：6 回、2017 年：3 回実施）。勉強会の講師には、役員が話を聞きたいと思われる社外取締役や著名な社外有識者を選定することで、役員層の積極的な参画を促した。役員層が自身の言葉でダイバーシティを語れるようになったことで、取組の推進に大きく寄与したと考えている。

また、社員の意識改革に向けた研修等のイベントは、イベントの羅列にならないよう配慮している。具体的には、社長による取組方針に関するメッセージの後に、社員の階層別研修においてダイバーシティ推進を行動レベルに落とし込んで検討するディスカッションを設ける等、各イベントが次のイベントのインプットとなるよう、イベント間の繋がりを意識して実施している。

スケジューラを有効活用し、在宅勤務の導入等による働き方改革の推進

取組以前は遅くまで頑張って働くことが美徳といった文化があったが、持続的に企業が発展していくためには子育てや介護によって時間的に制約がある社員等を含む多様な人材の活躍が必要という危機感を経営層が持ったことから、2014 年より国内全事業所で 20 時以降の時間外労働を原則禁止としている。結果として、2015 年には本社勤務社員一人当たりの時間外労働時間が前年比 26% 減となった。

また、現場においても長時間労働を防止する取組を推進している。例えば同社のある営業課では、「SSP（スケジュール、シェア、プロデュース）活動」という取組を行っている。活動前までは、スケジュールを先読みできておらず、発生した仕事に対し属人的に対応していたため、非効率な働き方や業務量の偏りがあった。そのため、毎週金曜に 2 週間後までの「スケジュール」を課内の全員が見られる PC 上のスケジューラに登録することとし、週明けの月曜に課内のミーティングで各社員の予定を「シェア」している。これにより、課内の社員の繁閑状況が分かるため、忙しい社員を他の社員が支援する体制が構築できるようになった。また、ミーティング内では重要な顧客に対する営業上の課題についても課内メンバー全員で話し合い、例えば顧客の E コマースの販売サイトに社員の家族が出演する販促用画像を作成し掲載する等、個人では提案が難しい商品の「プロデュー

ス」活動に繋げていっている。このような活動を社内報で社内に発信し優れた取組を広げている。

こういった働き方改革の取組を推進するにあたり、管理職から動かしていく必要があると考え、部長職の人事評価上の目標管理項目として、事業所の働き方改革の項目及び有給休暇取得率を必須項目としている。また、NPO 法人ファザーリング・ジャパンが主宰するイクボス企業同盟に2016 年 4 月に加盟し、イクボスセミナーを 2017 年より全国 5ヶ所で開催している。

有給休暇取得向上にも取り組んでおり、年間有給休暇取得率の全社目標を 2016 年 60%、2017 年 70% としたが、2016 年度末時点の取得率は 70.3% と 1 年前倒しで目標を達成している。現在では社長から、年間労働時間を事前に決めるといった方針が発信されており、具体的には年間1,800 時間としており、結果的に有給休暇取得率 100%、時間外労働時間 0 時間を目指すといった考え方に進化している。

2015 年には、サマータイム制を導入し、2017 年 6 月にはその発展形として選択制時差勤務制度の試行を開始した。当該制度により、社員個人の家庭等の事情に応じて、9 時、9 時半、10 時開始といったように勤務開始時間を自由に選択することが可能となっている。

在宅勤務制度については、2017 年 4 月より正式導入し、同年 7 月には 2020 年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて政府が推奨しているテレワーク・デイにも参画している。

▲スケジューラの活用により各社員の予定のシェアを行い、繁閑の調整が可能となっている

「ワークライフセミナー」「次世代女性リーダーの自主勉強会」等による女性活躍の推進

「長期ビジョン」に掲げた女性比率向上に向けて、2016 年 4 月に女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、「採用」「継続就業」「育成登用」の 3 領域での取組に着手した。

採用は、30% 程であった新卒女性採用比率を 50% 以上まで増やす方針で活動を進めており、2016 年の新卒採用の女性比率は 56.8% となっている。

継続就業においては、仕事と生活の両立への不安低減やこれからのキャリア形成にむけて、先輩社員や外部有識者を招いたワークライフセミナーを開催している。1 年目の 2016 年は「育児との両立」をテーマとして全国 4ヶ所で開催し女性社員 138 名が参加した。全体では、270 名が参加しており、男女比率は半々程度となっている。社内外のワーキングマザーによる講演、育児中の部下を持つマネージャー層の講演等、参加者に目線の近い方を講師としており、セミナー後には講師を交えて交流会を開きネットワーキングの場にもしている。結果として女性参加者の約 9 割から今後のキャリア形成に向けて気づきがあったと好評を得た。

育成登用については、同社の管理職試験は公募制であるが、2016 年まで女性については試験対象者の 2 割程しか試験を受けておらず、管理職試験を受けたいという女性を増やしたいという思いがあった。そのため、次期管理職候補者へ、役員である室長自らが対象者全員に意識づけのための個別面談を実施した。面談では、役員が考えを押し付けるのではなく、10 年後どうありたいのか、どのような働き方がしたいか等を聞き出すようにした。その中で、管理職をやってみたいが、働き方に不安があるといった意見があり、「次世代女性リーダーの自主勉強会」として、課長職一歩手前の女性を集めた勉強会を開始することとした。勉強会は、経営本を勉強しつつ、各回設けるテーマに関する発表、ディスカッションをメインとして、人を巻き込みリーダーシップを発揮できるようなコミュニケーション力 / ネットワーク構築・活用力 / 俯瞰力を培うことを目的としている。こういった活動により、現在では女性の管理職試験対象者の 3/4 程度が管理職試験に手を挙げるように変化が表れている。

また、管理職に対しては今後のさらなる登用に向けて、新任課長職に対して役員がマンツーマンで 1 年間面接指導するアドバイザープログラムを2017 年 2 月より導入しており、女性管理職 6 名が対象となっている。役員の指導により、女性管理職からは視座が上がったと好評であったが、同様に役員側にとっても女性を部下に持ったことが無いことが多いため、活躍している女性管理職と直に接することで役員自身の意識改革にも繋がっていると好評を得ている。

ダイバーシティ経営による成果

組織風土・社員の意識改革により社内のコミュニケーションが活性化

ダイバーシティ推進室が設置され取組を開始してから約 1 年後（2016 年 11 月）に実施した社員アンケートでは、社員の半数以上（53.4%）が自らの職場でのダイバーシティの進展を実感している、と回答があった。想定より早いスピードで社内の意識醸成が進んでいると考えている。社員からは、コミュニケーションが活性化された、セクショナリズムがなくなったという声もあり、先述の社員アンケートの結果における働き方に関する項目では、「今後も自社で働き続けたい」という回答を選んだ社員が全社員のうち 9 割以上となっている。

女性活躍の場が広がり新規事業開発を実現

2017 年 4 月新入社員の女性比率は 56.8%（25 名）と前年 38.6%（16 名）から大きく増加した。2016 年 4 月に初の女性執行役員が誕生して以降、女性管理職比率は 2017 年 4 月時点で 3.6%（11 名）と前年 2.3%（8 名）から上昇し、2017 年 1 月営業ラインには初の女性課長が誕生した。2017 年 10 月には 5 名が課長に昇格している。さらに課長登用審査対象女性のチャレンジ（立候補）率は取組開始前の 2015 年比で 4 倍となりキャリア意識も高まってきている。

新規事業開発の中心的役割を担う本社マーケティング部門の女性比率は40% となっており、2017 年 1 月には女性主体の事業企画部が設置され、コト領域の事業開発に着手している。カゴメ管理栄養士による「レシピ監修」と「健康セミナー」を有料にて受託する健康サービス事業を第 1 弾として立ち上げるなど、新規事業が生み出されている。

かねてより少数であった子育て中の女性の営業職への配置も進み（2015 年 11 名→ 2017 年 20 名）、両立支援策として一部の課では得意先に対し 2 名ペアでの営業体制を敷いている。従来の 1 名での営業体制では子育て中の女性社員の場合、子どもの体調不良等の突発的な休みによって業務に影響が出てしまうため、顧客営業を任せることが難しい状況であったが、ペアでの営業体制によって、子育て中の女性社員でも営業として働きやすい体制となっている。工場部門でも女性の働きやすい職場づくりを目指した事業所横断型プロジェクトがスタート。新しい生産ライン立ち上げにあたり女性の意見を取り入れた改善（レイアウト変更、排斥品削減）が実現するなど、社内各部門で女性の活躍領域が広がってきている。また、女性だけでなく、外国籍社員についても本社部門（国際事業・経営企画）を中心に配置が進んできており、国を越えて開発や研究を共同で行う機会も増加している。

売上高・純利益共に過去最高を記録

経営課題であった、「収益構造の改革」と「働き方の改革」に対する取組により、前期 2016 年 12 月期決算（連結）は、売上高が前期比 3.5% 増の 2025 億円、純利益が約 2 倍の 67 億円となり、いずれも過去最高となった。2017 年 12 月期決算も売上高・純利益とも過去最高となる見通しである。

また、ESG 評価指標である「MSCI 日本株女性活躍指数」に 2017 年 7 月に選出されており、資本市場から一定の評価を得る結果となっている。

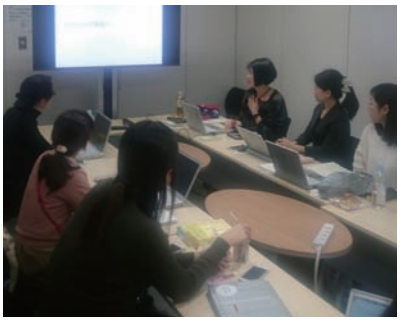
ダイバーシティ経営の今後の展望

女性活躍を試金石とし、ダイバーシティを高齢者・外国人・障がい者に広げ、ビジネスの拡大を狙う

女性を入口としたのは、時間的制約を伴いながら働く人の中ではマジョリティであったためであり、今後さらにダイバーシティを拡大させていく必要があると考えている。女性が働きやすい職場とすることで、工場で男性が働きやすくなったという事例もあり、他の属性にも展開できると考えている。

現在をダイバーシティ推進の第 1 フェーズ段階と考えており、社会的な価値の向上を主眼としているが、今後の第 2 フェーズ以降はより経済的な価値を主眼に置き成果を出していきたい。具体的には、2025 年までに売上 3000 億円、営業利益 200 億円の創出を目標としており、その中でチャレンジングな役割をしっかりと女性等に任せ、成果に繋げられる環境整備をこれからも進めていきたいと考えている。

ダイバーシティ推進室は有期の組織であるため、今後のダイバーシティ推進は、事業の中核である各事業部がダイバーシティマネメントの実行を担いながら、推進室は事務局としてサポートする役割に移行していくと考えている。最終的にはダイバーシティを特別な取組とせず、事業を推進する中で当たり前の活動としていくことを目指している。



▲「次世代女性リーダーの自主勉強会」を開催し、管理職を志向する女性の増加を図っている

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

オムロン株式会社

京都府

多様な人材が個性を発揮できる仕組みづくりによる「よりよい社会」の実現を目指し、イノベーションの創出を加速

企業概要

会社設立年	1948 年
資本金	64,100 百万円
本社所在地	京都市下京区塩小路通堀川東入
事業概要	制御機器、電子部品、車載電装部品、社会インフラ、ヘルスケア、環境などの研究開発・製造・販売
売上高	794,201 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	12,662（12,017）人
女性	2,766（2,510）人
外国人	111（111）人
チャレンジド	236（232）人
高齢者	0（0）人
平均勤続年数	17.7 年 男性 18.5 年　女性 14.8 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・社会的課題が深刻化する中、技術革新を取り入れた解決を目指し、「企業は社会の公器である」との基本的な考えのもと、事業を通じた社会的課題の解決によって人々の生活の向上に貢献し、持続的な企業価値向上を目指す。
・社会的課題を解決するため、10 年間の長期ビジョンと「人財戦略」を策定し、「リーダー人財の育成」、「多様な人財の採用・育成・活躍」、「自立型人財の育成」を目指す

取組

・キャリア支援と両立支援の 2 軸による女性活躍の推進（「OMRON　WOMEN　WILL 研修」、不妊治療休職・補助金制度等）
・日本初の障がい者が働く福祉工場による障がい者活躍の推進（工場見学、障がい者雇用のノウハウ提供、障がい別配慮事例ガイダンス作成等）
・海外重要ポストの現地化、経営リーダー人材の選抜・育成（「OMRONGlobalAcademy」）
・LGBT 活躍の推進（生産拠点の制服の見直し等）

成果

・優秀な人材の採用・活躍（女性管理職数：2012 年度 22 名→ 2016 年度 53 名、海外重要ポストの現地化比率：2010 年度約 30% → 2017 年度 49%、障がい者雇用率（単体）：2017 年 6 月時点 3.33%）
・「OMRONWOMENWILL 研修」受講生の活躍。（受講生計 152 名のうち 17 名が女性管理職へ昇格）
・「オムロン式美人」プロジェクト。女性特有の健康課題解決に役立つ製品開発・啓発活動により、ブランド認知度が向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「センシング & コントロール +Think」で社会的課題の解決を目指す

オムロン株式会社（以下「同社」）は、創業（1933 年）以来、オートメーションを軸に事業を展開してきた。「企業は社会の公器である」との基本的な考えのもと、事業を通じた社会的課題の解決によって人々の生活の向上に貢献し、持続的な企業価値向上を目指している。

同社では、さまざまな社会的課題が深刻化する中、AI や IoT、ロボティクスといった技術を取り込み、「人と機械が融和した世界」を目指している。機械が人を理解し、人の能力ややる気を引き出すことで、人間はさらに創造的な仕事に取り組める世界を実現できると考えたからである。2011 年以降、コア技術である「センシング & コントロール」に人の知恵を表す「+Think」の概念を加え、進化させている。具体的には、今まで体温計や体重計等によってセンサーで数値を示すことを価値として提供してきたが、今後は測った数値を分析し、どのように改善すべきかアドバイスする等の無形の価値を載せることを考えている。

社会的課題を解決するための 10 年間の長期ビジョンと「人財戦略」

同社では、中長期で社会的課題を解決するために、10 年単位の長期ビジョンを掲げている。社会的課題の解決を見据えると、10 年先の未来を見据えるとともに、未来を自らデザインし、そこに必要となるソーシャルニーズを創造していく必要があると考えている。2011 年～2020 年の長期ビジョンとして ValueGeneration2020（VG2020）を掲げている。加えて、昨今の技術革新のスピードを勘案して、2017 年度には、2020 年度までの中期経営計画（以下、VG2.0）を発表した。VG2.0 は、オムロンの強みを発揮できる 4 つのドメイン（FA、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメント）に注力し、パートナーとの協創により、ビジネスモデルを進化させ、提供価値を拡張する戦略である。

VG2.0 では、「人財戦略」として人材面における 3 つの重点テーマを設定している。

1 つ目として、「リーダー人財の育成」である。2011 年から継続的に取り組んできており、経営と事業をけん引するリーダーが次に続いていく登用のパイプラインを創ることを目的としている。

2 つ目には、「多様な人財の採用・育成・活躍」である。今まで人材においては自前主義が強い傾向にあったが、技術革新のスピードに乗り遅れてしまうという危機感があり、必要なスキルやユニークな経験を持った人材を積極的に採用、育成する方針としている。

3 つ目は、「自律型人財の育成」である。社員一人ひとりが、さらなる成長に向けてチャレンジ出来るよう積極的にサポートすることを目指している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ推進室発足による取組の本格化

VG2020 の開始後、2012 年にダイバーシティ推進室を発足した。ダイバーシティ推進室発足以前は、人事担当者が他業務と兼任で担当していたが、専門部隊を持つことで、ダイバーシティ推進をさらに加速させた。推進室発足後は、女性、障がい者、外国人、キャリア入社、高齢者といった属性別に取組を始めた。

キャリア支援と両立支援による女性活躍の推進

中でも女性の活躍については、喫緊の課題であった。2012 年当時、約 1500 人の男性管理職がいる中で、女性管理職者数は 22 名（1.4%）と少なく、全体で 2 割程度いる女性社員の中でほとんど女性管理職がいない状況であった。男女比率に対して極端に管理職比率が少なかったことから、数値目標を定めてキャリア支援と両立支援の 2 軸で取組を進めている。

キャリア支援では、女性社員向けに、ダイバーシティ推進・女性活躍の意義、会社の目指す方向性を説明する講演会を実施しており、2017 年 9 月時点で国内女性社員全体の約 80% のメンバーに実施した。特に講演会では、女性のキャリアについて、多様なキャリアを提示し、個々人が望むキャリアを描けるようメッセージを発信している。また、2015 年に一般職を廃止し、全員が総合職へ職群の転換を実行した。「OMRONWOMENWILL 研修」を代表とする WILL と SKILL の育成・醸成のための研修・セミナー等を実施し、女性社員が健全な上昇志向を持ち、前向きにキャリア形成を考える機会を積極的に提供している。具体的には、年間約 30 名を対象に 5 回の研修を実施している。研修のおかげで、会社全体の女性同士の交流が促進され、今まであまり関わることのなかった女性管理職や研修受講メンバーとの交流から、部署を跨いだネットワークが広がり、気軽にキャリアパス等を相談出来る環境になった。

両立支援で特筆すべきは、2005 年と早くから不妊治療休職（365 日以内・分割取得可）制度の実現と不妊治療への補助金（通算 20 万円）の支給を実施している。また、補助金の申請は、直接共済会に申込みをする等、申請者のプライバシーにも配慮している。2006 年に企業内保育園（2 拠点：京阪奈・京都）を設置し、現在は、同社グループ以外の近隣企業と個別契約をし、社外の子どもの保育も受入れている。育児や介護に関する法定以上制度（育児短時間勤務：小学校卒業まで、介護休職：1 年間で同一介護について分割取得可、等）や配偶者転勤による転居休職・エリア勤務・新幹線通勤・再雇用（キャリアリエントリー制度）等の制度整備にも力を入れている。

制度については、性別にかかわらず、活躍ができることを目指している。

特に、介護の分野に関しては、国内全社員約 12,000 人へのアンケートにおいて、回答者の約 75% が介護に不安を持っているという回答を得たことから、特に介護に関する制度整備に力を入れている。こういった取組をまずは社内から進めることにより、同社が目指す社会的課題の解決に繋がっていくと考えている。

▲ OMRONWOMANWILL 研修を通じ、女性社員が前向きにキャリア形成を考える機会を提供している

日本初の障がい者が働く福祉工場による障がい者活躍の推進

障がい者活躍の取組については、1972 年に日本で初めて障がい者が働く福祉工場としてオムロン太陽株式会社を設立、その後 1985 年にはオムロン京都太陽株式会社を設立し、社会に先駆けて障がい者雇用を推進してきた。以来、障がいのある人が働く喜びと生きがいに満ちあふれた社会を作るため、事業を通じて、障がいのある人の就労機会の創出と活躍機会の拡大に積極的に取り組んでいる。同社では障がいを個性と捉え、能力を十分に発揮してもらう方針としている。そのため、障がいに応じて、FA の技術を駆使し、障がい者の能力をサポートしている。

また、社外に向け工場見学を実施し、同社が実践している障がい者雇用ノウハウを広く社会に提供すること、また障がい別配慮事例ガイダンスを作成する等、障がい者の就労機会の創出と活躍機会の拡大に貢献している。例えば、聴覚障がいの方には、音声認識ソフトや筆談パットの活用方法、視覚障がいの方には点字ブロックの設置や文字の読み上げソフトの活用方法等、障がい者を雇用する上でのノウハウを提供している。

▲障がい者が、同社の FA 技術でサポートを受け現場で活躍している

海外重要ポストの現地化の推進・経営リーダー人材の育成

これまで海外拠点でも日本人中心に事業を進めてきたが、その国の社会的課題を解決するには、その文化に精通したメンバーに力を発揮してもらうことが早道だと考えている。そのため、海外におけるリーダーの育成に注力し、海外重要ポジション約 80 ポストに占める現地化比率を上げるための取組を推進している。具体的には、2014 年からタレントマネジメントの仕組みを作り、海外を含むオムロングループ全社から将来の経営を担う候補者を選抜し育成するプログラム「OMRONGlobalAcademy」を実施することで、未来の経営リーダー人材を発掘し、育成を続けている。研修は 1 年 3 回で日本に限らずグローバル拠点で実施しており、講師は社外から招聘している。次世代経営を担える人材を育成する目的で、視座･視野、企画構想力、決断力、変革実行力の養成を通じて変革のリーダーを育成し、経営者になるための個人の成長を加速させている。これまでに約 80 名が受講しており、年に約 20 名前後のメンバーがチャレンジをしている。

LGBT 活躍の推進

LGBT の活躍に関する取組は、社外のダイバーシティ勉強会において、海外の先進企業の事例を聞いたことがきっかけであった。取組スタートにあたっては、繊細な話題であることから触れない方がよいとの意見もあったが、誰もがそれぞれの個性を発揮し、いきいきと働ける環境をつくっていくことが重要と判断し取組みを開始した。

LGBT を含むダイバーシティ推進の方針を社内外に明言し、2016 年から社員コード管理の性別による採番ルールを見直し、2017 年にはデザインを変更するタイミングに合わせて男女で色等が異なっていた生産拠点の制服のデザインを統一した。引き続き、誰もがそれぞれの個性を発揮し、いきいきと働けることを目指し取組んでいる。

ダイバーシティ経営による成果

多様な人材の個性を尊重する仕組み作りにより、優秀な人材の採用、イノベーションの創出を実現

これらの取組により、様々な価値観や考え方を持った多様な人材の個性を尊重する組織体制が整い、自らの個性を発揮できるという好循環が実現できていると考えている。女性及び外国籍人材の登用のための研修制度による「リーダー人財の育成」、両立支援制度、障がい者や LGBT の取組により多様なメンバーが働きやすい環境を整備したことで、「多様な人財の採用・育成・活躍」「自律型人財の育成」という同社の「人財戦略」の実現に繋がっている。そして、同社が求める人材の採用や社内の人材の活躍との連携によって、技術革新を取り入れた新たな商品の開発等、イノベーションの創出につながり、同社が目指す社会課題の解決に繋がっている。

女性活躍推進に関して、女性管理職は、2012 年度の 22 名から 2016 年度 53 名と着実に増えており､目標であった 3% の目標を超える 3.3% となっている。今後は 2018 年度 5.0%、2020 年度 8.0% という意欲的な目標を掲げている。目標を達成するために取組んでいる｢OMRONWOMENWILL 研修」は、2013 年初回開始以降、毎年約 30 名が出席し、計 152 名が受講している。その中から 2016 年度末までに 17 名が女性管理職へ昇格している。また、女性管理職の既婚率は 2016 年度末 45.2%（24 名）、既婚者の内 50% が子供有、一般職や派遣社員からの昇格、昇格後の出産、短時間勤務の管理職､海外現地採用の女性初執行役員の誕生等､新しいロールモデルが誕生してきている。

女性社員によるイノベーション創出の実績もあがっている。2010 年より「オムロン式美人」というプロジェクトを立ち上げ、女性特有の健康課題解決に役立つ製品とサービスの創造に真剣に向き合ってきた。女性が使いたくなるような製品の開発に取り組むだけでなく、女性特有の健康課題に関する地道な啓発活動を続けてきた結果、ブランド調査において同社ブランドの認知が、30～40 代女性の間で 2014 年度 50% から 2016 年度 54%、好感度は 30% から 41% まで向上し、商品の売上高も増加している。その他 MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）に選定される等、社外評価を受けるに至っている。

同社の単体での障がい者雇用率（特例子会社を含む）は、2017 年 6 月現在で法定の 2.0% を大きく上回る 3.33% であり、日本国内のグループ会社を含めた平均障がい者雇用率は 2017 年 6 月現在で 2.59% と、ともに高い水準を維持している。

海外の重要ポジションに占める現地人材の比率は 2011 年の取組開始時に 1/3 程であったが､2017 年現在は約半分の 49% まで高まっている。

LGBT についても全社向け人権研修等を通じて、着実に理解が浸透してきている。また、社内外に活動を発信することで、同社が求める人材の採用や 2017 年には任意団体「workwithPride」が企業等における性的マイノリティに関する取組の評価指標として策定した「PRIDE 指標」でゴールド賞を受賞する等、社外評価にも繋がっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

属性を超えた個々人の個性を活かすダイバーシティ推進を目指す

同社では、ダイバーシティ推進の取組は、化学反応を起こすことが目的であり、化学反応は個性と個性がぶつかり合うことで生まれるものと考えている。誰もがそれぞれの個性を発揮し、いきいきと働ける環境をつくっていくこと､そして同社で働くすべてのメンバーが､企業理念を共通のゴールとして自分の個性を思う存分発揮することで起こる刺激や葛藤で化学反応を起こし、事業を通じた社会的課題の解決によって人々の生活の向上に貢献し、持続的な企業価値向上を今後も目指していきたいと考えている。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

能瀬精工株式会社

大阪府

ベアリングの製造・販売において海外勢との競争が激化する中、英語ができる外国人理系学生の採用及び検査・組立に必要となる繊細な感覚を持った女性社員のさらなる活躍のための取組を行い、新商品開発と生産効率向上により５年間で 25% の売上増加を実現

企業概要

会社設立年	1964 年
資本金	96 百万円
本社所在地	柏原市円明町 16-4
事業概要	ベアリングの製造・販売並びにそれに付帯する事業
売上高	2,469 百万円（2017 年４月期）

従業員の状況

総従業員数	99（99）人
女性	53（53）人
外国人	11（11）人
チャレンジド	1（1）人
高齢者	1（1）人
平均勤続年数	11.6 年 男性 12.5 年　女性 10.5 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・ニードルローラーベアリングに特化した製造・販売を 50 年以上続け、さらなる海外売上高向上を目指す
・海外勢との競争が激化する中、新商品開発及び生産効率向上のため、英語ができる理系学生の採用と精密機械の検査・組立を得意とする繊細な感覚を持った女性社員のさらなる活躍が課題

取組

・日本語を不問とする採用基準と外国人社員の出身大学への直接採用活動
・女性社員の技能向上と多能工化の推進（各種技能検定受検費用の会社負担、実技講習会等の開催）
・中央技術研究所の設立と研究開発・生産技術エンジニアの一体化促進による生産効率向上

成果

・新商品開発及び生産効率向上により５年間で 25% の売上向上を実現
・急な受注に対応できる生産体制の整備によって、製品の在庫量の減少を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ニードルローラーベアリングに特化した製造・販売を 50 年以上続け、さらなる海外売上高向上を目指す

能瀬精工（以下、「同社」）は、1964 年の設立からベアリングの製造及び販売を主たる業務としている。特に、ニッチな分野であるニードルローラーベアリング（産業機械や工作機械等機械の回転時の摩擦を減らすための軸受部品の一種）に特化し、50 年以上にわたり安定した経営を続けてきた。

設立当初は国内を中心に製造・販売を行ってきたが、円高の時期に国内製造だけでは難しいと感じ、海外にも販路を拡大する必要性から、1982 年に海外進出をスタートした。当時常務であった現社長が、カタログを持って世界を一周しながら、世界各国のベアリング販売店に対して直接売り込みをかけていくという営業戦略で取引先国数を増やしていった。アメリカ等市場の大きい国はあえて避け、当時商社を介した販売を行っていない国々に直接販売することで、仲介手数料がかからない価格の安さと納期の短さにより、各国で同社製品が飛ぶように売れた。

現在の取引先は 66 か国まで広がっており、現在は国内と海外の売上規模が７：３程であるが、さらに海外の販売を伸ばし５：５程の比率にすることを目指している。

英語ができる理系学生の採用と女性社員のさらなる活躍が課題

しかし、近年は中国勢の攻勢もあり、自社で新商品を開発できるようになること、またさらなる生産効率向上のための自動化装置の開発が、大きな経営課題となっている。

同社の経営理念である『より良い製品はより良い人から』に基づき、人材採用においては、その時点で必要な能力を持つ人材を単に採用するのではなく、周辺分野への対応力を含めできる限り優秀な人材を採用する方針である。

新商品開発には、海外を含む競合他社の情報を技術面・言語面双方から理解できる人材の確保が必要である。しかし、このような人材（英語ができる理系学生）の国内での採用は困難な状況であった。知名度の低い中小企業にとって、日本国内に限定した採用は困難であり、結果的に、優秀な学生の採用に至らないことは他社も同様と考えられる。周辺分野への対応力を含めた優秀な人材の採用となると、さらに困難であった。

また同社では、非常に精密な機器の検査・組立が必要な部品を取り扱うことから、繊細な感覚を必要としている。女性社員がこういった緻密な作業が得意であったため、ベアリング業界では異例の高い女性社員比率（53.5%）であり、かつ、性別・年齢・国籍問わずすべて正社員となっていた。そのため、女性社員のさらなる活躍が同社の成長に不可欠であった。なお、全て正社員というのは、人を活かす、育てるには安心出来る環境が必要という創業者の考えから同社で長年守られてきた人材方針である。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

日本語を不問とする採用基準と外国人社員の出身大学への直接採用活動

優秀な外国人理系学生確保の取組の一環として、2011 年の大手人材会社による、企業の海外での採用活動企画を韓国にて実施する際、日本のトップ企業の中に唯一中小企業として参加した。日本のトップ企業が採用面接のため韓国に出向き、当時の円高ウオン安から待遇面も好条件となり、韓国のトップ３大学から多くの優秀な学生の応募があった。韓国では、理系でも英語が話せるのが一般的であり、さらに日本語も話せる学生もトップ層にはいる。

その中で、当初は日本語を採用条件としていたため心配はあったが、英語は話せるが日本語の出来ない学生に合格を出した。日本語が全く出来ない状態での海外採用者であったが、英語が堪能な営業社員たちが毎日終業後、日本語を教えたことで、8ヶ月で日本語が話せるようになり驚かされた。この経験から、翌年以降は採用条件から日本語を外して英語が話せればよいとし、香港・台湾・中国にて海外採用を毎年継続している。人材採用の最も重要な点は、多くの人材の中から選ばれた優秀な人材を獲得することであり、海外採用ではこれが出来る。その結果、アジアランク５位の大学から合計３名採用できた（東京大学は７位）。京都大学レベルの海外大学からは、6 名採用している。また、ここ数年の韓国や台湾のジョブフェアでは、同社ブースに数多くの志望者が集まり、多くの優秀な人材の中から採用が可能となっている。

また就職セミナーの他に、同社で採用した社員が出身大学に対して直接採用活動を行うようにしている。例えば、香港大学の学生に対し、香港大学を卒業した同社社員が企業紹介をしている。社員が自身の学校に行って、自身の言葉で働く環境や同僚、生活環境について説明することは、情報の信頼性や安心感から他企業に比べ圧倒的に有利だと考えている。こういっ

た方針で採用活動を行うのは、日本の大手企業にも内定をもらっていたが同社へ入社を決めた外国籍社員が、その主な理由として、働く場所や同僚、生活環境についてしっかり説明を受けることで入社後の環境がイメージ出来、生活への不安が払拭されたからと聞いたためであった。大手企業の場合、人事部の担当者との面談のみで、誰とどこで働き、どのような生活を送るかわからないことが海外から来る学生にとっては非常に不安であるとのことであった。

▲同社で採用した外国籍社員が、出身大学のおいて採用活動を行っており、労働環境や生活環境について生の声を伝えている

新商品創出を可能とする技能向上と多能工化の推進のため各種技能検定への全社的なバックアップ

新商品開発に伴う高度な製造技能の取得についても取り組んでいる。同社では、技術技能維持向上の観点から、長期間にわたり継続して働いてもらうことが重要と考えている。同社で大きな割合を占める女性社員については産休育休があるが、復帰後は椅子に座った業務への配置や重い荷物を持たせない等の配慮により育児休暇後の復帰率は 100% である。2012 年より力を入れている資格取得への全社的なバックアップにより、各種技能検定への取り組みも増え、有資格者が女性では 54%（2012 年は 5%）となり、新商品である超小型ベアリングの組立作業にもその技術技能が活かされている。具体的には、資格取得のための受験費用に関して、同社が全面的に負担する他、製造現場メンバーだけでなくエンジニアも資格取得し、技術検定に合格した社員が講師となって他の社員に教える、もしくは職業能力開発協会マスター制度の講師派遣を活用するなど、週に 3 日程度、定時後に勉強会や実技講習会を行っており、技能検定の合格率が 80% と非常に高い。ワークの加工作業や自動機の保守など、従来は男性のみが行っていた作業についても、女性の参画が増えてきた。

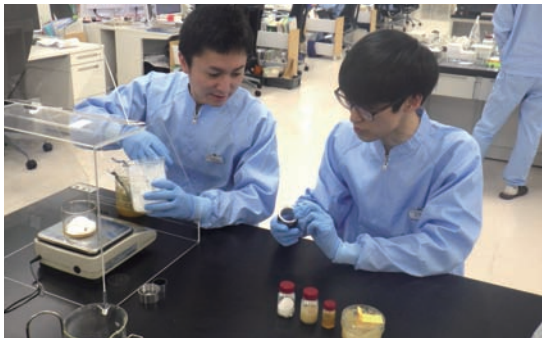
技能検定の取得を通じて職種間の流動性が高まったことに伴い、多能工化の推進を開始した。資格取得数の増加を背景とし、新しいことに取り組む意欲が全社的に高まり始めている。多能工化については、現場主導で教育計画を作成し、今年度より 3 か年計画で推進中である。

中央技術研究所の設立と研究開発・生産技術エンジニアの一体化促進による生産効率向上

2016 年には新社屋を建設し、中央技術研究所を新設した。新社屋は、身障者のために全面バリアフリー環境とし、さらに多様な人材が活躍できるようにムスリム社員のための祈祷室、LGBT や身障者対応のトイレを設置した。トイレについては新社屋以外の生産現場でも新社屋と同様の最新式のトイレに入れ替えることで、どの拠点でも同じ環境を整えた。

中央技術研究所では、生産効率向上のために、これまで別々の拠点にいた研究開発エンジニア（外国人若手社員中心）と生産技術エンジニア（日本人中堅社員中心）を集結させた。そして、各エンジニアの業務範囲を研究開発と生産技術の各領域に閉じないよう、例えば研究開発と生産技術の業務を 8：2 に配分する等によって、エンジニア同士が連携しやすいようにした。また、事務エリアと作業エリアをオープンに近接させたオープンラボ環境とし、コミュニケーションを取りやすくしている。

これらの取組により全自動組立機の開発やオリジナル試験機の開発などの素早い立ち上げが可能となった。全自動組立機の開発では、外国人若手社員の大学での設計環境に合わせて、これまでの 2D ではなく 3D 設計環境をベースにして行うなどの変化も生まれた。3D 設計環境になり、ユニット単位での設計検証が可視化されることで、設計妥当性の議論が具体的かつ円滑になり、設計の効率も向上した。また、新商品開発による固形化潤滑剤においては、研究開発と同時に量産化の検討を進めるなど、開発プロセスの効率化が図られている。



▲中央技術研究所では、研究開発エンジニアと生産技術エンジニアが同じ職場で働いており、スピード感のある開発が可能となっている

ダイバーシティ経営の成果

新商品開発及び生産効率の向上により売上増加を実現

優秀な人材の確保・定着により 2015 年に IoT 技術の導入および 2017 年に自動化装置開発に成功し、生産効率は 2017 年に 5% 向上、売上は取組を開始した 2012 年からの過去 5 年間で 25% 向上している。2016 年に自社開発した超小型ベアリング、固形化潤滑剤といった新商品により、今後のさらなる売上増も期待できる。

また、外国人理系学生採用の成果として、母国語での営業サポートも技術面に踏み込んだ議論ができるようになったこと、2017 年 4 月に開催された世界三大見本市の一つであるハノーバーメッセで企画から出展まで担当して新規顧客開拓したことなどが挙げられる。

能力のある人材は、母国だけでなく、どの国で働いても通用することは間違い無く、短期間で成果を上げることは可能ということが証明されている。

中小企業が必要な人材をピンポイントで採用することは困難であるが、近い分野まで広げれば優秀な人材を採用することは努力次第で出来るので、優秀な人材に何が出来るかを考えて可能性を引き出し伸ばしていくことが、成果への近道と考えている。逆に、今まで必要で無かったことが、出来るのであればやってみようと考え方が大きく変化していけるようになったのは、この海外採用による大きな変化である。

上記の各取組により、過去最高であった直近 1 年間の売上の中身においてもこれまでと変化が見られた。これまでは、景気低迷時に積んでおいた在庫を好況時に販売し取り戻す形であったが、今回は在庫販売の割合が大きく低下し、随時生産品の売上寄与が大きくなった。急速な受注の伸びに対して、以前であれば断らざるを得なかったものを、生産対応きたのは、上記の各取組の効果の表れと考えられる。

ダイバーシティ経営の今後の展望

より一層環境整備して優秀な人材確保につなげる

優秀な人材の獲得はこれからも課題だと考えており、優秀な人材の獲得のためには、今後も待遇面、環境面を、他社よりも良くすることが必要と考えている。

ただし、今のやり方は 5 年前では通用したが、現在では通用しないと考えている。そのため、人材確保において、新たな採用先の開拓等新しい手法を必ず取り入れるようにしている。中小企業と大手企業の差は、やはり人材だと感じているため、同社では国を問わず優秀な人材を採用できるよう今後も取組を進めていく方針である。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

日本テクノロジーソリューション株式会社 兵庫県

下請から自社商品開発への転換を目指し、「ZooProject」により挑戦する企業風土へ変革するための取組を開始、新卒社員を中心に個性を活かす仕組みづくりにより、新規事業の拡大と売上向上を実現

企業概要

会社設立年	1981 年
資本金	50 百万円
本社所在地	神戸市中央区港島南町 7-2-8
事業概要	熱旋風式シュリンク装置 TORNADO 製造販売、その他包装機械全般、映像制作
売上高	606 百万円（2016 年 9 月期）

従業員の状況

総従業員数	33（29）人
女性	20（16）人
外国人	3（3）人
チャレンジド	0（0）人
高齢者	1（1 人
平均勤続年数	7.8 年 男性 10.0 年　女性 6.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- 市場縮小と海外企業の台頭による経営危機を乗り越え、下請から自社商品開発への転換を目指す
- 挑戦する企業風土へ変革するための「ZooProject」の開始

取組

- 「ZooProject」による採用基準・評価基準の見直し
- 中堅・若手育成モデル等の仕組み作り
- 社員のライフステージの変化に合わせた産休・育休、短時間勤務制度の整備

成果

- 売上高が倍増（2012 年度約 3 億円→ 2016 年度約 6 億円）
- 取引先企業数の増加（2007 年度約 60 社→ 2017 年度約 300 社）
- 新規事業の創出と拡大（映像制作等のセールスプロモーション事業が売上 1 億円達成）
- 海外拠点の新設（台湾出張所設立）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

市場縮小と海外企業の台頭による経営危機を乗り越え、下請企業から自社商品開発への転換を目指す

日本テクノロジーソリューション株式会社（以下「同社」）は、1976 年に創業（1981 年に設立）し、容器にフィルムをかぶせ熱で縮ませて包む「シュリンク包装機」の開発・製造・販売等を主軸とする企業である。

創業以来、ブラウン管検査装置を販売しており、1999 年に現社長が就任した当時は、大手電機メーカー2 社向けのブラウン管検査装置が売上のほぼ 100% を占めていた。

2000 年に入り、ブラウン管関連市場の低迷を危惧して、液晶・プラズマテレビ用の検査機に事業拡大したが、韓国、中国、台湾の台頭により価格破壊が起き、3ヶ月で検査機の販売価格が 1/3 になるという事態になった。

これらの経験から事業は無くなるもので常に新しいことに挑戦し続けなければ、企業を存続させ続けることは難しいことを痛感。新しい事業に常に挑戦するため、下請けメーカーから脱却し、自社商品開発に挑戦することを決断した。そこで、企業存続のためには、1 つの事業に頼り切るのではなく、1 億円規模の事業を 100 事業立ち上げることを目指すこととした。また 100 事業を立ち上げるには、変化を恐れる文化から挑戦する文化に変えていくことを目指した。

挑戦する企業風土へ変革するための「ZooProject」の開始

下請け仕事が長かったこともあり、変化を恐れる社員が多く、発想の幅も狭く、主体的に仕事をする社員が少なかった。多様な事業を立ち上げるためには、多様な人材が必要と感じており、人材が個性をつぶすことなく、生き生きと挑戦し続けることが重要だと考え変革を推進した。

まずは、経営理念の策定から取り掛かった。社員全員で議論を繰り返し、2001 年 4 月に経営理念が完成した。「我々はお客様に対して問題の発見から解決までをお手伝いする。その商品・サービスによりお客様は大満足し、我々はもっといいものを提供しようと努力する。我々は関わる全ての人々（顧客・取引先・社員・株主・社会）を幸せにする幸せスパイラル提供企業である。」同社が提供するものは、商品ではなく、幸せの連鎖「幸せスパイラル」であると定義した。

事業転換にあたり、環境や健康をキーワードに自社開発が可能な分野を探る中、容器にフィルムをかぶせ熱で縮ませて包むシュリンク包装機の事業化に取り組んだ。1 つの業界が顧客ではなく、医薬、食品、化粧品と用途が広く、国内生産で対応でき、自社にある技術、生産設備も転用できる分野であったためである。わずか半年後の 2001 年に自社商品開発に成功し、しばらくの間はクレームも多数寄せられたが、丹念に分析して対応していくことで主軸製品に成長した。

シュリンク包装機を売り出す中、多様な人材が個性を活かして挑戦し続けられる風土を作るため 2008 年 4 月入社の新卒社員の採用をきっかけに「ZooProject（ズープロジェクト）」を開始した。

「ZooProject」とは、「社員の『らしさ』を尊重し、経営に生かす」というコンセプトであり、同社のダイバーシティ推進の取組全体の根底にある考え方である。人間は他と比較し、自分で自分を苦しめる癖を持っているが、動物界ではカバはカバ、キリンはキリンとして、それぞれが魅力的な長所を備え、決して他者と比較しあうことなく自由闊達で生き生きと生きている。そんな動物界から学ぶことで誕生した考え方である。取組の開始にあたり、上記メッセージを社長から全社員に向けて発信した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

新卒採用に向けた採用基準の見直し

同社では、中小企業のダイバーシティ推進において新卒採用が重要なポイントだと考えている。中小企業では、即戦力の中途採用でないと難しいという話が多いが、新たな考えを取り入れ企業の成長に繋げるためには新卒採用が必要と考えている。新卒採用に踏み切るきっかけとして、即戦力の中途採用を 2005 年、2006 年に実施しているが、いずれも定着しなかった経緯がある。中途採用の場合、前職の影響を色濃く受けることから、中々なじむことができなかった。中小企業においては、一人ひとりの個性や持っている力を十分に発揮させないと勝てないと考え、何も染まっていない新卒社員を採用し、それぞれ個人の能力を十分に活かすことができれば十分に活躍できると考えた。

「ZooProject」推進にあたり、社長を中心にしたプロジェクトチームを発足させ、採用担当、総務担当等で構成した。採用基準を見直し、同社にふさわしい人材を、性別、年齢、国籍等に関係なく、「同社の価値感・考え方・方向性に共感できるかどうか」「挑戦心があるかどうか」と定めた。「ZooProject」の考え方に従い、個人の能力、適性、挑戦心に基づいた採用、評価、登用、配置転換を行っている。

外国人材は 3 名採用しているが、特別に外国籍の社員を雇おうと考えたのではなく、日本人と同じように選考した結果、採用に至っている。

組織基本構想の策定と若手社員の個性を活かすための仕組み作り

「ZooProject」の一環として、社員の個性を認め活かすための組織作りのために、2008 年に、経営理念をさらに行動レベルまで規定した「組織基本構想」を作成し、常に全社員が同じ判断や教育ができるようにした。

組織基本構想には成長に必要な、ものの見方やスタンス、心構え等、「ZooProject」の考え方に基づく組織共通の価値観を記載している。新人研修で伝える他、毎週金曜日の朝礼で「組織基本構想」を読み、浸透を図っている。

また、個性を活かすための取組の一環で目標設定を自身で決める制度を2008年にスタートした。社長による個人面談と、半年に一度の全社目標設定会議で、個人・チームの目標を明確にする取組を続けており、面談の結果は配置換えにも活用している。例えば、ある社員は営業が苦手であったが、電話対応が非常に上手であったことから、電話対応を主に活用するメンテナンス担当に配置換えしたところ、毎年売上を増やし部署の中心となるまでに成長した。

若手リーダー人材を育てるために「中堅・若手育成モデル」として、2013年より若手社員に地方の拠点責任者を任せている。この取組は新卒社員が入社し、会社に慣れてくると、若手社員が自身の意見を言えなくなり、中堅社員に従う組織になりかけているとの危機感からであった。そのため、新卒4年目の社員を第1号として福岡に単身で送り、同社のソリューションを基に新たなマーケットを創るべく、意思決定を全て任せ、自立させるよう取り組んだ。新卒4年目の社員が立ち上げた福岡事業所は、今では売上高1億円以上になり、1名で開設したメンバーも4名に増え、その場を活用した新卒育成にも力を発揮している。その成功をモデルとして、2017年に仙台事業所・台湾出張所をオープンし、今後5年間で、国内拠点を10拠点にする予定となっている。

さらに2016年、最初の新卒社員が30歳前後になるにあたり、「中堅・若手育成モデル」による若手リーダー人材の育成状況を踏まえて、社員がリーダーを目指す上での成長ステージを全社員で議論し、「①経営理念・基本構想に基づく判断が出来る人」、「②挑む人」、「③うまくやって最後に笑顔を創る人」という「理想のリーダー像」を明確にした。現社長が事業を引き継いだタイミングが30歳であったことから、組織を引っ張る人材になっていってほしいと考えたことがきっかけである。議論は半日かけて全社員で行ったうえで、さらに修正を重ねた。特に中堅社員と若手社員のそれぞれが理解しやすいよう、言葉一つ一つの選定に配慮した。例えば「覚悟」という言葉を中堅社員は使いたがるが、若手社員にとっては重すぎるといった意見があり、一つ一つ摺合せを行った。年代が違う中、全社員でしっかりと議論を重ねたことで、現場での納得感が高まった。

▲半期に一度、全社的に目標設定会議を開催している

社員のライフステージの変化に合わせた産休・育休、短時間勤務制度の整備

制度面では、2016年に「産休・育休」の制度を整えた。新卒社員の中で結婚、妊娠とライフステージが変わる社員が出始めたことから、実際に妊娠した女性社員が中心となり制度化を進めた。「産休・育休」期間は法令に規定された期間を取得できるよう定めているが、期間や復帰後の働き方は、個人のライフプランやキャリアプランに基づいて柔軟に対応できる仕組みにしている。制度策定後に「産休、育休」を経験した社員は、短期間での復帰を希望したため、育休後半年で復帰し、現在は子供を預けてから9時半に出社し、16時に退社するよう短時間勤務を実施している。また、男性社員が保育園の送り迎えが必要になった際も、短時間勤務を選択している。今後は、子どもが育っていく段階に合わせて、さらに働きやすい制度に改善していくことを考えている。

2018年、神戸市に完成予定の新本社屋は、社員が生き生き働ける「エナジーオフィス」をコンセプトとしている。健康のための自転車通勤を意識したシャワールームや、女性が働きやすい環境のためのパウダールーム、さらに、100人規模のカフェやスタンディングミーティングスペースなど、働き方改革も意識したオフィスを建設している。また、全社員が、心を一つにして前向きに挑んでいけるよう、朝礼では、一日のスタートに刺激を与えるべく全員で体操する時間を設ける、2015年に制作したカンパニーソング（社歌）を聴くといった取組も行っている。

▲2018年4月には、社員が活き活きと働くための配慮が随所に詰まった新社屋が完成予定である（建設予定地での社員による記念撮影の様子）

ダイバーシティ経営の成果

挑戦する企業風土に変革し、新規事業の拡大と売上向上を実現

2001年に策定した経営理念が定着し、文化や社が大きく変わった。従来の手堅く仕事をこなす社風から、新しい取組を常に行い、会社全体で楽しめるようになった。また、日々のフィードバックを「経営理念」や「組織基本構想」を基に行うことを原則としているため、社員が同じ理念や判断基準で行動できるようになっている。

挑戦する社風になったことで、事業数が着実に増えている。2008年からスタートしたソリューション事業（映像制作を中心としたセールスプロモーション事業）が2016年に売上高1億円を達成した。2010年には自社開発のシュリンク包装機械でパッケージングを受託するサービスも開始。ディズニー商品をパッケージングできる、ディズニー認定工場にも認定された。また、販売した装置のメンテナンス関連の仕事も増えており、2014年度から新卒4年目社員が専任スタッフとして活躍している。新商品として、シュリンク包装機の周辺機械の取り扱いを増やし、売上の増加を実現している。2015年には完全子会社の株式会社aun（あうん）を設立。美と健康をコンセプトに、BtoCビジネスの展開を行っている。

人材の面では、2006年当時8名だった社員が今では29名となった。内訳は、女性16名（55%）、男性13名（45%）、新卒採用社員が21名（72%）、外国籍社員が3名（10%）。全マネジャー・リーダー10名のうち、女性リーダーが5名（50%）となっている。

挑戦する企業風土へと変革が進んだことで売上も順調に伸びており、2012年度は、売上高がおよそ3億円だったが、現在では6億円以上（2016年度）と倍の売上高になった。取引先企業数も「ZooProject」開始前の2007年度末時点で60社程度だったが、現在ではおよそ300社となり、特定の企業に頼らない売上構成にシフトしている。

海外展開では、外国籍社員や留学経験のある社員が活躍している。2017年、海外拠点第一号としてオープンした台湾出張所には、中国の大学院を卒業した新卒4年目の女性社員が配属となった。また、同社が海外での展示会に出展した際や、海外の撮影依頼を受けた際にも、外国籍人材や留学経験を持った人材が活躍している。今後海外との仕事なくして、企業存続は難しい中、各国の文化や習慣を肌感覚で理解している人材がいるからこそ、挑戦することができると考えている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

多様な人材が互いに信頼し合い、それぞれの個性を活かしてより良いサービスを提供していく

今後の展望として、アジアへの進出を考えている。まずは東南アジアへのネットワークができている台湾に進出して、そこからさらに他の国に進出していきたいと考えており、積極的に若手に海外の経験を積ませていく方針である。

事業としては、機械だけでなく、ソリューションを軸として進めていきたい。例えば、現在動いているのがプロスポーツチームのスポンサー契約の代理店を務める事業である。これもプロモーション系の事業をやっている強みを生かした拡大方針である。

こういった新規事業を立ち上げるにあたり、新卒採用は今後も続けていきたい。寄らば大樹のような考え方ではなく、自身で開拓できるような強い個人を作るという考えの基、企業は大人の学校というわけではないが、しっかりと社員を育てて世の中に出していきたいと考えている。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

KIGURUMI.BIZ 株式会社 宮崎県

ゆるキャラ®ブームにより仕事量が増加し、職場環境が悪化、高い離職率と人材確保の課題に直面し、解決策として職場環境を改善、多様な人材が活躍する環境を確保
ブーム終息後に経営が悪化したが、改善した職場環境で人材が活躍し、V 字回復を実現

建設業 / 製造業 / 情報通信業 / 運輸業・郵便業 / 卸売業・小売業 / 金融業・保険業 / 飲食サービス業 / 宿泊業・ / 教育・学校支援業

企業概要

会社設立年	2012 年
資本金	2 百万円
本社所在地	宮崎市高千穂通 1 丁目 3 番 22 号　エースランドビル 2F
事業概要	着ぐるみ製作、販売
売上高	150 百万円（2017 年 4 月期）

従業員の状況

総従業員数	30（18）人
女性	30（18）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	0（0）人
高齢者	0（0）
平均勤続年数	3.8 年 男性　　年　女性 4.3 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・高い技術力を背景として、ゆるキャラブームを追い風にビジネスを拡大
・海外などに販路を拡大するも、人材確保や技術の継承に課題

取組

・社内アンケートとトークブレーク（個人面談）を実施し、社員の不満を吸い上げ、解決すべき社内課題を明確化
・残業時間削減、有給取得率向上に向けた取組（残業と経営の関係性の明確化、有給カレンダーの活用）
・正社員、パートタイマーの転換制度の整備
・基礎となる技術の継承（社内マニュアル「ビズバイブル」の活用）

成果

・残業時間の削減
（2011 年月平均 28.5 時間→ 2017 年 5.4 時間）
・ミスの減少による製造原価削減、利益率向上を実現
・海外メディアからも取り上げられる等、社外からの評価が向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

高い技術力を背景として、ゆるキャラ®ブームを追い風にビジネスを拡大

KIGURUMI.BIZ 株式会社（以下、同社）は着ぐるみ製作会社である。現社長の配偶者が 1990 年に造形技術製作会社として創業し、舞台美術、舞台衣装などを手掛けていた。

その後、着ぐるみ製作が事業の中心となり、2009 年に現在の社名へ商号変更を行った。

同社は、着ぐるみの技術面・品質面に関しては国内でも高い水準にあると自負しており、全国の着ぐるみが一堂に会するイベントの現場では、同社以外が製作したものも含め、修理やサポートにあたる活動を続けている。

着ぐるみに換気ファンをとりつけるなど、中に入る人の入り心地に配慮したり、軽量化のために素材を工夫したり、通気性の良いメッシュ生地を使用したりと、技術と品質の面でこだわっている。素材、構造の面でも、子供たちが抱きついて来たときなど、肌に直接触れることを考慮して日本製の生地のみを使用。また、キャラクターが振り返った時などに着ぐるみの小物やパーツなどの突起物で怪我をしないように、柔らかい素材を使うなど安全性にもこだわっている。

2007 年頃からの滋賀県彦根市の「ひこにゃん」誕生に端を発する着ぐるみブームを追い風に自治体からの受注が増え、仕事も社員も増加し、2012 年に法人化した。

海外などに販路を拡大するも、人材確保や技術の継承に課題

先述の着ぐるみブームを追い風に、受注数は順調に増えていったが、その結果仕事量が増え、職場環境が悪化していった。

新たに人を雇用するも離職してしまう社員が増え、企業として技術力を継承する難しさに直面した。また、社員たちの中から、「俺も子ども達も休みなのになぜお前だけが仕事にいくのか、と夫から言われる」「料理をする時間がなく残業代がそっくり惣菜代にかわってしまう」等、悲鳴があがりはじめ、職場環境の悪化に対して危機感を感じるようになった。着ぐるみの製作は一体一体がオーダーメードで作られ、様々な技術と知識が必要となるため、一人で製作を担当できるようになるまでには少なくとも 2 年から 3 年の時間が必要である。そのため、せっかく育て上げた社員が辞めていくことほど大きな痛手はなく、早急な職場環境の改善が必要だった。

2012 年より職場環境改善への取組を徹底的に開始した結果、残業時間数は減り、休暇の取りやすい風土ができあがった。しかし、2014 年 7 月、財務省の予算執行調査で「ゆるキャラ®乱立」が指摘されことを境に着ぐるみブームが失速し、売上の大部分を占めていた自治体からの受注が大幅に減少した。しかし、職場環境の改善への様々な取組が、同社の経営状況の回復に対し、大きく貢献することとなる。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社内アンケートとトークブレーク（個人面談）を実施し、社員の不満を吸い上げ、解決すべき社内課題を明確化

「正しい商品は正しい場所から生まれる」という理念の基、自社の社員の本音を聞くため、まず社内で職場環境や働き方に関するアンケートや個人面談を実施した。

アンケートは無記名で行い、社会保険労務士の協力を得て、絶対に個人が特定されないように配慮した。

現在も、社内 SNS サービスを利用し、定期的に簡易アンケートを実施している。

アンケートとトークブレーク（個人面談）を実施したことによって、社内環境への不満が判明した。社員の不満のトップ 2 は、時間外労働の多さと、有給休暇の取りづらさであることが明らかになった。残業が最も大きな不満であったため、まずは残業削減に取り組んだ。

残業時間削減、有給取得率向上に向けた取組

残業削減への取組として、まず、金曜日を残業無しのノー残業デーとし、1ヶ月の試行期間を設けた。金曜日をノー残業デーとしたことで、一人ひとりの段取りが明確になり、仕事のスケジュールをスムーズに組むことができ、効率的な作業環境を実現。職場内でも社員自身が作業の動線を工夫しはじめた。工場内の道具等の配置も見た目よりも使いやすさと効率を重視し、設備面でも特殊ミシンや大型プリンター、タブレット端末などの導入で生産性向上に寄与するサポートを実施した。

また、残業する人を評価しないということを社内に示し、早出出勤の導入や、残業の際はリーダーへの申請制度を取り入れた。その後、社員からの発案で、火曜日もノー残業とし、現在では、ほぼ毎日が残業なしとなっている。また、毎月、社内 SNS サービスを利用して、月の残業時間を社内に共有するとともに、残業が減ることによる決算への影響を具体的に説明するようにしている。例えば、1000 円時給のパート○人が 15 分残業すると、○円になり、それが○日続くと、○円の人件費となるといったように具体的な数字で見える化した。

有給取得率の向上については、先輩が休まないから申請しづらいという声が多かったため、「有給カレンダー」というまっさらなカレンダーを張り出した。カレンダーには常に 4ヶ月先までの休みたい日に各人が名前を書き入れることにした。この「有給カレンダー」導入により、社員は遠慮なく休みがとれるようになり、会社は先々までの社員の休みを前もって把

▲大型プリンタを導入し、現場の作業効率が向上している

▲「ビズバイブル」を使用し、着ぐるみ製作技術の継承を図っている

握でき、工場の生産スケジュールを残業がないことを前提に効率良く組むことができるようになった。

正社員、パートタイマーの転換制度の整備

働き方に応じて、正社員とパートタイマーを自身で選択できるような制度を設けている。この制度を利用し、社員からパートに転換した人が 2 名、逆にパートタイマーから正社員に転換した人が 1 名いる。多くのパートタイマーは働く時間や曜日を細かく設定しており、自らのおかれている生活環境にあわせて働き続けることが可能となった

正社員、パートタイマーは勤務時間の違いで決まる。正社員だけが取得できる休暇制度があるものの、双方間にほとんど差がないように配慮している。

まず、賃金の面では、正社員からパートタイマーに転換した社員に対しては、正社員のときの給与を時間で割り戻した給与を時給とすることで、パートタイマーに転換したことで大きく賃金が下がる状況を避けるように工夫している。現場の声を受け、パートタイマーが業務の進捗を管理する「リーダー」を勤めるケースもある。その際の、リーダー手当について、正社員とパートタイマーは同額となっている。

また、社会保険労務士とは密な連絡をとっており、社内の規則で足りないところがあればすぐに相談し、修正・追加が可能な体制となっている。その他、就業規則も社員の事情に合わせて随時変えており、法人となった当初に社会保険労務士から提供されたテンプレートから大幅に変更した同社に合わせたものとなっている。

基礎となる技術の継承を図るため、社内マニュアル「ビズバイブル」を活用

前述したような職場環境を改善する様々な取組を続けたことで、女性、特に子育て中の女性の間で KIGURUMI.BIZ は働きやすい職場だという評判が広まり、募集していない時でも求人に関する問い合わせが入るようになった。有効求人倍率が高くなった現在でも人材確保は特に難しさを感じていない。

新しく雇用した人材には技術を継承する必要があるが、製作技術の進歩が早い中で、マニュアルが陳腐化してしまうため、作成することは現実的ではないと考えている。

ただし、基礎技術や社歴、そして先輩から引き継がれている着ぐるみ製作への思いについては手書きマニュアルの「ビズバイブル」ファイルを作成して共有を図っている。現場の職員がルーズリーフにメモを残し、ビズバイブルに綴ることで、必要に応じて参照できるようにしている。

その他、前述の社内 SNS サービスを活用して社内の情報共有を図り、療養中や産休育休中の社員でも、新しい素材や技術、そして新商品などの情報にいつでもアクセスすることができ、平等な情報共有を可能としている。

ダイバーシティ経営による成果

残業時間の削減及び利益率の上昇を達成し、経営状況の V 字回復を達成

残業時間の削減に向けた取組が成果を挙げ、2011 年に月平均 28.5 時間だった残業時間が 2017 年には 5.4 時間まで減少した。

残業時間が減ったことで、残業代を減らすことができ、製造原価に占める人件費を減らすことができた。また、健康的に働くことができる環境となったことで、製作ミスを減らすことができたのではないかと捉えている。製作中のミスが減ったことで、さらに製造原価が下がる結果となった。実際に、2012 年以前の製造原価率は約 60% だったが、2016 年には約 55% を実現し、利益率の改善にも繋がっている。

ゆるキャラブームの終息を受け、販路開拓を目的に、民間企業や海外への営業活動を行い、一定の売上を確保することはできたが、ブーム終息の影響は大きく、経営状況は悪化していった。しかし、前述した取組を通じて社内に確立させた働きやすい職場環境は変わらなかった。その環境で働く社員が、残業時間の多さで疲れ切ってしまわず、活力を同社で発揮し活躍したことで、経営が V 字回復を果たしている。

海外メディアからも取り上げられる等、社外からの評価が向上

職場環境への取組が高く評価されたことで、多くのメディア等にも取り上げられ始めた。国内だけでなく、海外からは NY タイムズ、アルジャジーラからも取材を受け、当社の取組や製作実績は海外まで発信されることとなった。

また、厚生労働省の「働き方、休み方ポータルサイト」で、同社の取組事例が紹介された他、2016 年 11 月熊本で開催された九州未来アワードでは女性地域貢献賞を受賞した。首相官邸のウェブサイト上に、労働時間革命宣言企業として紹介されている。

このように同社の知名度があがったことで、現在では代理店からだけではなく国内外の顧客から直接注文を受けるケースが増えてきた。顧客から直接受注することで、製作費の削減に繋がり、利益率が向上している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

さらなる利益拡大のために、販路の拡大と製造原価の削減に取り組む

自社の今後を考えるための会議として、「未来会議」を開催している。そこで、自分たちが持つ技術・素材を基に、新しいフィールドを拡大しようと考えている。ロボットや IoT、また地元の著名デザイナーとのコラボレーションの可能性を探ったり、様々なアイディアを皆で共有し、その実現に向けて取り組み始めている段階である。

また、社員が日々見つけた新しいキャラクターの情報を社内グループウエア上で共有し、営業につなげる取り組みも行なっている。海外進出にも力を入れ、2018 年中には、台湾に連絡事務所を設置する予定である。

製造原価をより下げるために、着ぐるみ一体一体の製造原価を見える化している。現場レベルでも、目標の着ぐるみの生産数と現状できている数の違いなど、作業の進捗度合いと利益の関係について一つ一つの数字を確認できる仕組みを構築しており、さらに製造原価を下げ、利益率の向上を目指していきたい。

加えて、ダイバーシティ推進もさらに加速させていきたいと考えている。現在、少子高齢化、人口減少、働き手不足という、国にとっても企業にとっても大変な時代を迎える状況において労働力を確保するためには、企業の方ではなく働き手の側にあわせた職場環境が必要だと考えている。働く人に選んでもらえる企業となるための環境整備として、ダイバーシティは大きな経営戦略であると考えており、今後も取組を推し進めていく。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社ペンシル

福岡県

WEB コンサルティング事業における新たなサービス領域拡大に向け、働く時間に制約のある社員等の活用により、新サービスの創出及び売上高・顧客満足度向上を実現

企業概要

会社設立年	1995 年
資本金	50 百万円
本社所在地	福岡市中央区天神 1 丁目 3-38　天神 121 ビル 5F
事業概要	WEB コンサルティング
売上高	2,398 百万円（2017 年 2 月期）

従業員の状況

総従業員数	123（92）人
女性	60（36）人
外国人	4（1）人
チャレンジド	3（0）人
高齢者	0（0）人
平均勤続年数	5.0 年 男性 5.0 年　女性 4.9 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・WEB コンサルティング事業において競合の参入によりさらなる品質改善と他社との差別化を図る必要
・サービス領域拡大に向けて、新たな価値を創造できる多様で魅力的な人材の獲得・育成・定着を目指す

取組

・子育てや介護で働く時間に制約のある主婦の活用（「メイト制度」の導入）
・多様な働き方を認める風土の醸成（自社サイトに多様な働き方をしている社員インタビューの掲載）
・ダイバーシティモチベーターによる LGBT の理解促進
・サテライトオフィス PIC（ペンシルイノベーションセントラル）の整備

成果

・新事業部の創設（NEx 事業部）
・東南アジアマーケットへの拡大
・顧客満足度の向上（5 点満点中、2016 年 4.37 点→ 2017 年 4.43 点、2018 年 4.51 点）
・12 期連続黒字、14 期連続増収を達成

ダイバーシティ経営の背景とねらい

WEB コンサルティング事業における競合の参入により、さらなる品質改善と他社との差別化を図る

株式会社ペンシル（以下「同社」）は、1995 年に創業し、クライアントの WEB サイトの利活用等における分析やその改善を行うことで、クライアントの売上等の向上を図る WEB コンサルティング会社である。同社は、「インターネットの力で世界のビジネスを革新する」という企業理念を掲げ、WEB コンサルティング事業の独自性の追求と拡大、研究開発を重視した WEB 業界へのインパクトの創造、グローバルに勝負ができるノウハウの育成、という 3 つを経営戦略の柱として、世界に向けた文化の発信源である活動を提供できる企業を目指している。

創業当初は、同社のサービス領域において競合と呼べる会社は存在しなかったが、2000 年代に WEB 系の広告代理店、2010 年代には総合広告代理店が参入する等、競合が次々と生まれた。一方、クライアントの中にも WEB ビジネスに精通している人材が増加したことから、同社に対する注文は年々高度化し、より一層のコンサルティング力の強化と他社との差別化が経営課題の一つとなっている。また、少子高齢化などを背景に国内企業が海外へ向かう傾向にある中、WEB 業界でも積極的に海外市場を開拓することが必須となり、同社でも今後の発展が期待できるアジア圏への展開を本格化させるべく、国内に留まらず、海外向けアウト・インバウンドの支援サービスを開発し、グローバル展開の強化を推進していく必要がある。

サービス領域拡大に向け、新たな価値を創造できる多様で魅力的な人材の獲得・育成・定着に向けた取組の開始

このような環境変化に対応するため、今まであえてコンサルティングのみに特化していたサービスを、コンサルティング、プロモーション、システム開発、制作、運用、分析・解析といった WEB における全てのサービスを網羅する 6 本柱として位置づけ、拡充することを目指した。独自性をもち、常に選ばれ続ける存在であるために、これら 6 つを体系的に回し、WEB に関する全てができること、それぞれにノウハウがあることを武器に常識を超えたサービスの提供ができると考えている。

ただし、社内の人材だけでは対応に限界があり、また活用できていないことを感じていたことから、同社のビジョンや価値観に共感し、WEB 業界のトップクラスの実績を持つ会社で働けることに高いプライドと使命感を持ち、新しい価値創造を目指す、多様で魅力的な人材の獲得・育成・定着が最優先課題となった。

社内の人員構成は比較的若い単身者に偏っていた。しかし、高齢者や主婦層などインターネットを活用する生活者は大きく拡大しているため、それぞれの層のニーズをリサーチするためには、これまでより幅広い人材が必要だと考えるようになった。そのため、優秀だが育児や介護の制約でフルタイムでは働けない人材、ライフステージの変化（出産や配偶者の転勤）によって辞めざるを得なくなってしまった人材に着目して採用の取組を進めた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「メイト制度」の導入による子育てや介護で働く時間に制約のある人材の活用

WEB コンサルティングサービスの質の向上を目指して、2011 年から子育てや介護で働く時間に制約がある主婦を中心としたパートタイム勤務の「メイト制度」を開始した。メイトにはレポートや資料作成、各種調査、原稿チェックなど工数管理のしやすい業務を担当してもらい、それまでコンサルティング業務に付随する全ての業務に携わっていた社員が本来のコンサルティングに集中して取り組める体制と環境を構築した。勤務形態は、個人の希望に応じて柔軟に対応しており、メイトから正社員に転換する制度も整備する等、本人の働き方の希望に基づいて対応している。

制度導入のきっかけは、ライフステージの変化によって退職した女性が、やむを得ずそれまでの経験や知識と無関係な業務をパートとして行っている現状に、人材資産を有効に生かし切れていないと感じたことである。また、若い社員のみの職場では抜け落ちている生活者の視点も必要と感じており、生活者に近い人達が社内にいることによって、情報をインプットするという点でもメリットがあると考えた。

メイト制度導入から 7 年目となる現在では、非正規社員から正社員への転換制度を利用し、社員に登用されメイトを管理する立場の社員や、シニア枠として定年退職後に採用された 60 代の男性で今までに培った経験を活かした業務や社内教育の一端を担うメイトも複数名現れている。

▲「メイト制度」により、働く時間に制約がある人材が活躍している

トップコミットメントや推進体制の整備等による多様な働き方を認める風土の醸成

同社では創業時より年齢や性別、国籍に関わらず多様な人材を積極採用してきたが、2015 年に創立 20 周年を迎え、一番の財産である「人」に着目して再度見つめなおし、それらを「ペンシルダイバーシティ経営方針」として掲げた。また、トップコミットメントを自社サイトに掲載、社長自ら同社においてダイバーシティが持つ意味を社内外に発信することから開始した。それまでは女性に限った取組が多かったことに気づき、外国人や LGBT 等を含めてさらに広げていくことを明言した。

その後も、全体朝礼や全社会議でダイバーシティ経営の必要性を継続して発信、同年ダイバーシティ推進をミッションとする専門チーム「ダイバーシティ＆インクルージョン推進室」を設置した。今までは多様な属性の方の採用は行っていたが、インクルージョンに至っていないという課題を認識し、社内報で全社員のプロフィールを発信する、部署を超えて接点を持てるようなイベントを企画する等、人材多様性の拡大・保持・活用を推進している。

また、多様な人材が活躍できるよう、多様な働き方をしている社員インタビューを自社サイトに掲載し見える化し、個人のライフプランを描きやすくした。具体例として、学校に通いながら働く、子育て中に時短で働く、介護の為に在宅で働く、海外移住後に現地社員として働く、退職後に再入社して働く等の事例がある。

ダイバーシティモチベーターによる LGBT の理解促進

「LGBT」という言葉が世間ではまだ十分に浸透してない 2015 年から、LGBT 当事者をダイバーシティモチベーターとして迎え、定期的に社員のメンター面談、悩み相談ランチや、社内でのセミナーを開催している。またクライアントに対しても LGBT への理解を促進するためのセミナーを開催し、不動産業のクライアントが LGBT 向け事業開発をする際の支援サービス等を行った結果、業界内でも先んじた取組として、任意団体「workwithPride」が企業等における性的マイノリティに関する取組の評価指標として策定した「PRIDE 指標」において、九州で唯一、2 年連続で最上位のゴールドに認定されている。

サテライトオフィス PIC 等による多様な働き方を可能とする環境の整備

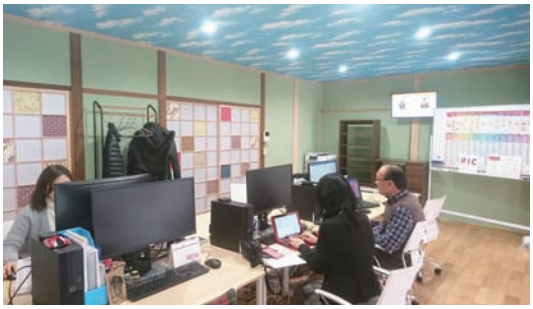
WEB コンサルティングサービスの質の向上を目指して、コンサルティング業務支援のための高品質のオペレーション業務の遂行と、コンサルタントやエンジニアが自分たちの仕事に集中できる環境作りを推進する場としてサテライトオフィス PIC（ペンシルイノベーションセントラル）を 2016 年に開設した。

さらに、本年は国境離島新法に基づく長崎県壱岐市雇用機会拡充事業の公募において、同社サテライトオフィス事業を申請したところ採択され、同じ形態の PIC 壱岐を 2017 年 10 月に長崎県壱岐島の壱岐テレワークセンター内に開設。2018 年 1 月には壱岐市内の古民家を改修移転し、現在は主婦やシニアなど 4 名で稼働している。今後は壱岐の特産物を全国や海外へ販売する EC 事業を展開したり、既存社員のテレワーク就業場所や研修施設として活用したりと、離島ならではの環境を活かした多様な働き方を提供していく予定である。

ダイバーシティ経営の成果

多様な人材の活躍・育成・定着による NEx 事業部の新設・新サービスの創出等が寄与し、売上と顧客満足度の向上を実現

ダイバーシティ経営推進のための様々な取組によって、応募者数の増加やライフステージにより仕事を辞めざるを得なかった人材が会社に残るようになった。採用面接の際に志望動機を確認したところ、ダイバーシティ推進を挙げる企業であることを理由に挙げる方が多くなっている。また、採用ホームページへのアクセスに至った検索キーワードに「ダイバーシティ」や「LGBT」が含まれている。



▲長崎県壱岐市に、サテライトオフィス「壱岐 PIC」を設置している

取組により平均勤続年数も 2015 年の 4 年 1ヶ月から 2017 年 4 年 11ヶ月まで伸びてきている。また、定時退社や社員への意識付けなど働き方改革の推進により、一月あたりの所定時間外労働時間も 2015 年の 52 時間から 2017 年 28.2 時間と右肩下がりとなっており、多様な人材にとって働きやすい環境になったと社員から評価されている。

人物本位の登用として 2016 年より女性取締役として研究開発やコンサルティングの現場で同社を支えてきた倉橋氏が代表取締役社長に就任した。10 年以上女性管理職として活躍する社長は外部の女性管理職セミナーで講師を務めることも多く、女性の感性や視点を強みとした仕事の進め方や働き方は自社だけでなく WEB 業界の女性活躍推進の牽引者として評価されている。他にも社長秘書として実績を積んだ女性社員はその経験を活かして新部署の立ち上げを任され入社 4 年で執行役員に抜擢されたという事例や、新卒入社 2 年目でその業績を評価され異例のスピードでゼネラルマネージャーに抜擢された社員も出てきている。こういった社歴や年齢にこだわらない若者の管理職登用が実践されている。

これら多様な人材の活躍により、サービス領域の拡大とノウハウの体系化が一段と進んでおり、クライアントの商品やサービスに合った体験を提供し成果につなげていくことを掲げた NEx 事業部（New/NextExperience）の創設や新商品・新サービスを次々と生みだしている。具体的には、それまで同社では対象としていなかった広報・PR 用の Web サイトの効果測定を行うサービス等が新たに創出されている。

また、今後増々需要が高まるであろうシニア向け商品やサービスの WEB サイトにおけるシニアにとっての「使いにくい」「わかりにくい」を最適化する SFO（シニアフレンドリー最適化）サービスの提供なども、メイトであるシニアスタッフの協力によって開発された。今後も壱岐の高齢者モニターを活用し、シニアの声を広く集めてサービスに反映していく。

さらに、女性社員の新しい発想を活かした海外市場開拓の成果として、2016 年に日本企業が台湾でインターネット販売をするための EC システムを完成させ、2 年足らずで日本から海外進出を狙う 10 社のクライアントへの支援が決定した。今まで取引実績がなかった業種からも多くの引き合いがあり、海外プロジェクト初の成功事例が誕生、東南アジアという新たなマーケットを切り開いた。

これらが功を奏し、前期には 12 期連続黒字、14 期連続増収を達成し、売上・粗利ともに過去最高を記録し、順調な右肩上がりの成長につながっている。同社はもともとアウトバウンドな新規営業は一切行わず、クライアント企業が同社の成功事例を紹介することで、新しいクライアントを紹介してもらうという形で新規顧客を獲得しているため、手がけたクライアント企業の成功事例こそが唯一の営業武器と言えるが、前期今期ともに約 10 件ずつの成功事例を創出。今後もクライアントの WEB ビジネスの成果こそが同社の成功であるというビジョンのもと成功事例を生み出していきたいと考えている。

2018 年に取引企業に対して実施した顧客満足度アンケートでは 8 割以上のクライアントが満足していると回答し、顧客満点度（5 点満点）は 4.51 点（前年同調査 +0.08 点）であった。同社の魅力について、「社員が自由で柔軟な発想で仕事をしている」「個性的な社員が多い」「専門性があり技術に尖っている印象」「他社ではできないことを次々と開拓」等の評価を受けている。さらに、働き方改革による成果としては PIC などのサテライトオフィスの活用による生産性の向上だけでなく、在宅勤務規程やセキュリティ規程の整備によってテレワーク、モバイルワーク等の柔軟で新たな働き方を推進しており、多様な人材の活躍を実現している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

多様な価値観を持った人材に選ばれる会社として地域経済に貢献する存在へ

人口が減少していく中、人材確保は重要課題である。同時に、価値観の多様化に対応するため、ダイバーシティ経営を推進し、多様な価値観を持った人材に選ばれる会社を目指している。地域貢献という観点からは、東京にオフィスはあるものの、東京への本社移転は考えておらず、働き方の多様化を普及啓発する旗振り役として、地域経済への貢献に努めている。PRIDE 指標のゴールド認定についても、昨年は福岡で同社だけだったが、今年は新規でもう一社認定された企業がある。地域でダイバーシティを推進する企業の横の繋がりも大切にしていきたいと考えている。

大企業

対象				
女性	外国人	障がい者	高齢者	
キャリア・スキル・経験	限定なし	その他		

取組				
役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

小田急電鉄株式会社

東京都

鉄道現業職の特性から、育児短時間勤務を取得した女性社員の業務内容が限定されモチベーションの維持が課題となり、業務シフトの大幅な見直し及び社員自らが働き方を選べる体制の構築を行い、仕事と育児の両立とキャリア形成支援を実現

企業概要

会社設立年	1948 年
資本金	60,359 百万円
本社所在地	新宿区西新宿 1-8-3
事業概要	鉄道事業、不動産業、その他事業
営業収益	166,445 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	3,957（3,788）人
女性	349（311）人
外国人	2（0）人
チャレンジド	17（14）人
平均勤続年数	18.7 年 男性 19.4 年　女性 11.4 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- 鉄道事業を基幹事業としながら事業を拡大
- 女性鉄道現業職の採用を開始するも、育児休業から復職後、育児短時間で勤務する場合は定員外で業務しなければならず、モチベーションの維持に課題

取組

- 社長自らダイバーシティ推進の必要性を発信（「ダイバーシティ宣言」、「仕事と家庭の両立サポートハンドブック」の配布等）
- 短時間勤務制度を利用していても定員として勤務ができるよう、運転や駅部門の業務シフトの大幅な見直し
- 宿泊勤務を行う者に対し、宿泊回数を選択できる制度やベビーシッターの利用費補助によるサポートを導入
- 育休中もスキルアップが可能なプログラムの導入（「キャリアと育児の両立支援プログラム」）
- 鉄道現業職以外における働き方改革（本社部門で勤務する者であれば誰でも利用できるシフト勤務導入など）

成果

- 鉄道現業職女性社員の５年目在職率が取組前と比較して約 10% 上昇
- 社内全体の顧客へのサービスレベルが向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

鉄道事業を基幹事業とし、事業を拡大

小田急電鉄株式会社（以下「同社」）は 1923 年の創立以来、鉄道事業、不動産業、生活サービス事業など幅広く事業を展開しており、顧客の「かけがえのない時間（とき）」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献することを経営理念に掲げ、顧客に選ばれる沿線を目指しそれぞれの事業を推進している。特に、役員･社員の一人一人が常に心がけるべきものとして「小田急電鉄は日本一安全な鉄道をめざします。」との基本理念を掲げており、同社における基幹事業である鉄道事業において、鉄道の安全・安定輸送が最も重要であるとの社内風土を長年にわたり醸成してきた。

2018 年 3 月には、構想段階を含め半世紀にわたり進めてきた複々線が完成。さらに快適な輸送サービスの提供を目指し、新型特急ロマンスカーも導入した。今後も、鉄道の安全・安定輸送を大前提に、交通サービスや生活サービスなどにおいてグループ一丸となって沿線価値を高め、さらなる成長を目指す。

女性鉄道現業職の採用を開始するも、育児休業から復職後、育児短時間で勤務する場合は定員外で業務しなければならず、モチベーションの維持が課題

顧客のニーズが多様化していく事業環境を考慮すると、社員一人ひとりがそれぞれの視点を活かし、様々な価値観や発想を生み出すことが事業環境の変化に対応しうる成長戦略であり、そのためには多様な人材が活躍できる環境整備が必要であった。

同社の社員の約 7 割を占める鉄道現業職においても、駅の利用者の半数が女性の中、その視点を鉄道事業に出来るだけ増やしたいという考えのもと、1999 年の労働基準法改正以降、2002 年から本格的に女性の現業職採用を行っている。しかし、その業務の繁忙時間から宿泊を伴う勤務形態を前提としていることから、採用を開始して以降、結婚や出産を期に離職する女性社員が多く、多様な人材の活躍や離職防止にはより一層の施策を講じ、環境整備を促進していかなければならない状況にあった。

その状況を改善するため、2009 年頃から女性雇用に関する取組を、2013 年頃から育休からの復職を支援するための取組を実施したところ、妊娠や出産を理由とした離職率は低下したものの、「復職すること」が目的となってしまい、復職後の能力発揮やキャリア形成までには至らなかった。

これを受け、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めるとともに、中でも育児者が復職後に「仕事と育児を両立して活躍し、キャリアを描ける」ことを重点課題として施策を講じていくことが必要となった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社長自らダイバーシティ推進の重要性をメッセージとして発信

まず、2015 年に「仕事と家庭の両立サポートハンドブック」を発行し、その中で「多様な人材が活躍できる組織を作ることは、同社の事業成長や顧客満足度向上に直結する経営戦略である」という社長によるメッセージを発信し、ダイバーシティの必要性を社員にわかりやすく伝えた。また、多様な人材の活躍を実現するためにはワークライフバランスの実現が必要不可欠であることや、中でも女性が活躍するためには職場と本人の双方がキャリア形成の意識を高める必要があることなどについて言及した。ハンドブックは全社員に配布され、社内イントラからいつでも内容が見られるようになっている。

鉄道現業職における仕事と育児の両立の実現のため、業務シフトを見直しモチベーション低下を防止

同社の基幹事業である鉄道現業職における基本的な考え方を「仕事と家庭を両立しながら入社時の職種で活躍し、最終的には制限のない状態（フルタイム）で勤務でき、ライフイベントに関係なくキャリアアップを目指すことができる体制を整える」と定め、鉄道現業職の視点で「仕事と育児を両立しながら活躍できる環境」を整備する必要があると考えた。鉄道現業に従事する社員は、宿泊を伴う勤務形態から、子育てに対する不安も少なくない。こうした不安を払拭し、働きやすい環境や、活躍できる風土を醸成することが、社員のモチベーションを保ち、後輩を育成するロールモデルの構築に繋がることから、後述する諸制度の制定を実施した。

▲全社員に配布された「仕事と家庭の両立サポートハンドブック」には、社長によるダイバーシティ推進へのメッセージが記載されている

鉄道現業職は前述の通り宿泊勤務が前提となっており、取組開始以前は、鉄道

現業職の社員が短時間勤務を取得する場合には、業務シフト上「定員外」とする扱いになっていた。「定員外」は決まった業務が定められていないことから補助的な業務を行うことが多く、仕事に対するモチベーションの維持が難しい点が課題となっていた。

2014年に、定員外ではあるが、当日の業務を事前に提示することで、状況を解決する取組を行った。急な子どもの病気等で柔軟に休めることに配慮した施策ではあったが、働き甲斐を醸成するには至らなかった。

その反省を生かし、最も大きな改革として、2016年に短時間勤務制度を利用していても「定員」として勤務ができるよう運転や駅部門で大幅な業務シフトの見直しを行った。具体的には、運転部門では午前8時～午後6時の間のシフト勤務、駅部門では9時25分勤務開始を基本とし、両部門共通で実労働時間を5時間もしくは6時間から選択できる業務シフトとなっている。このような業務シフトの見直しにより、短時間勤務制度を利用している社員が定員として業務を行うことで、責任感や会社への貢献を実感し、仕事に対するモチベーションアップが実現している。現在が、社内7事業所で運用しており、今後も随時拡大していく予定である。

さらに、働き方の段階的支援策を導入している。これは自身の環境に応じて働き方を選択できる制度で、最大で子が小学校を卒業するまで利用できる。駅勤務の場合、夜間にのみ実施する業務もあるため、長期間、宿泊勤務を行わないと、スキルを維持することが困難との声があった。そのため、宿泊勤務の希望がある場合は、月1回から選択できるような制度となっている。

これらは、その制度の利用要件を充たしていれば何回でも変更可能であり、長期的視点で自身のキャリアを考え環境に応じて選択できる点を重視して設計している。

モチベーションを維持するための施策としては、産休前に、本人と上司、人事部と三者で今後の長期的キャリアや働き方を考える機会とする「プレママ面談」や、休業中に上司と月に1回は連絡を取り合う「マンスリーメール」の実施とともに、外部の専門業者による「キャリアと育児の両立支援プログラム」を導入している。同プログラムには、対象者のうち97%が登録しており、100以上あるオンライン講座を無料で受講することができ、育休中に情報収集やスキルアップしたい社員が活用できる環境が整っている。自身でキャリア形成を考え、子が1歳になる前に育休からの復職を選択した社員には月額3万円を支給する「早期復職支援制度」も導入している。

また、同社では全社員向けにベビーシッターの法人契約を結び、登録料と年会費を会社負担とする福利厚生制度を導入している。それに加え、鉄道現業で勤務する者については、宿泊勤務を行う日に家庭に育児をする者がいない場合に、ベビーシッターを本来の利用料の約12%（5千円）の負担で利用可能とする制度を設けている。休日や夜間に子を預ける必要がある鉄道現業職の特殊性と経済的負担を考慮した内容になっている。この他にも、夜間に小児科を専門とする医師に無料でリアルタイムの医療相談を行うことができる「小児科オンライン」を導入するなど支援制度の拡充を進めている。

もちろん、各種制度は男性の利用も可能であり、全社的にこれらの施策を進めることで両立支援の風土作りが進んでいる。実際に、男性の育児休暇取得者数は上昇しており、2012年度には4名だったが、2016年度には12名と、3倍に増加している。

職場の風土作りに必要不可欠な上司や職場の理解を促進するため、各職場のトップを対象に、ダイバーシティやワークライフバランスの概念や具体的な事例について外部講師を招いて講話してもらう「現業幹部連絡会議」や、管理職および現業管理者に向けワークライフバランスの考え方や会社の取組を伝えることを目的とした「ワークライフバランス研修」を実施するとともに、育児関連制度利用者が自身の環境や仕事への意識、キャリアプランを共有するための管理者との職場面談を必須としている。

▲業務シフトを見直したことで、女性鉄道現業職が、仕事と家庭を両立させながら活躍している

鉄道現業職以外における働き方改革

本社部門においては、全社員を対象にシフト勤務を導入している。これは社員が自ら申請して始終業時刻を4パターンから選択できる制度で、毎月1回以上活用している者は約35%にのぼる。夏季には年次有給休暇取得促進期間を設け、休暇が取得しやすい雰囲気の醸成に寄与している。このように、対象者を限定せず、誰もが働きやすい職場作りも意識して取組みを行うことが、後述の成果に繋がっている。

ダイバーシティ経営による成果

一度決めた働き方を続けるのではなく、自身の環境に応じて、働き方を見直すように社員の考えが変化

働き方を選択できることを目的として整備した各種制度を導入したことで、以前は一度選択した働き方を固定化する風土があったが、現在は自身の環境に合わせて随時働き方を見直す機会を設けるなど、風土や考え方の変化が起こった。鉄道現業職の宿泊勤務を前提とした働き方は復職へのハードルを高くする要因となっていたが、現在では自身の環境を踏まえたうえで、スキル維持のため、月に数回程度宿泊勤務を行う社員も存在する。

実際に、2009年以前の5年間（2004～2008）と、それ以降の5年間（2009～2013）の、女性鉄道現業職における入社から5年目の在籍率を比較すると、2004～2008年は82.9%だったものが2009～2013には92.7%となり、約10%上昇している。

女性鉄道現業職が活躍したことによりサービスレベルが向上

女性鉄道現業職が運転や駅部門で活躍することにより、サービスへの視点が多様化し、男性を含んだ全体としてのサービスレベルが底上げされた。女性や育児者からの視点を活かしたサービスで幅広い年代層の顧客からの好評価をいただく事例も多く、周囲の社員にも良い影響を与えている。今後も、ダイバーシティという観点からも社員一人ひとりの視点を活かし、顧客により良いサービスを提供していく。

各種支援制度により、仕事と育児の両立が可能な環境に変化

ベビーシッターなどの各種支援策を活用した社員からは、「いざという時に会社の制度を活用できるということが安心に繋がっている」「自分でベビーシッター等の外部サービスを契約するのはハードルが高いが、会社の制度を利用すると考えるとハードルが低くなる」などの声が挙がっており、社員の仕事と育児の両立に寄与している。

仕事と育児の両立だけでなく、誰もが働きやすい環境へ

本社部門では育児者だけ働き方を見直すのではなく、職場全体で制度を取得しやすい雰囲気を作っていきたいという思いから、対象者を限定せずシフト勤務を導入したが、結果として働き方改革に繋がるなど、仕事と育児の両立施策を進める中で性別や環境に関係なく働きやすい環境となっている。

同社の基幹事業である鉄道現業職の女性を対象に、育児と両立しながらも長期的視点でキャリアを意識し誇りを持って働ける環境を整備することから取組みを開始した同社は、現在の取組を多様な人材が活躍できる組織づくりの土壌になると捉え、全社員が最高のパフォーマンスを発揮して業務にあたることができるよう、働き方改革を含めたダイバーシティ推進へと取組みを進化させていく方針である。

ダイバーシティ経営の今後の展望

これまでは、仕事と家庭の両立に取り組んできたが、ダイバーシティの推進をさらに拡大していきたいと考えている。鉄道が本業とはいえ、広い業務分野で成長していくためには幅広い価値観や顧客の声に応えていく必要がある。様々な価値観がぶつかり合うことでイノベーションが起きると考えており、経営戦略・人事戦略の面からもダイバーシティ推進をさらに進めていく必要がある。

2018年2月には経営トップからのメッセージとして、多様性を認め合い、個の力を活かし育み、新たな価値を創り出すことを宣言した「小田急電鉄ダイバーシティ＆インクルージョン宣言」を制定し、社長から社内外に発信した。また、ダイバーシティ推進の取り組みについて月1回の社内報や社内イントラを通じて、継続的に全社員に発信している。同社は、今後さらにダイバーシティ推進に取り組み、一人ひとりの属性を超えたあらゆる「価値観」「考え方」「ライフスタイル」「能力」「経験」を大切にし、社員一人ひとりの「いきいき・わくわく」を一層加速させ、当社の経営理念である顧客の「かけがえのない時間（とき）」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献していく。

大企業

対象				
女性	外国人		障がい者	高齢者
キャリア・スキル・経験		限定なし		その他

取組				
役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

日本航空株式会社

東京都

JALVision に掲げる「世界の JAL に変わる」「一歩先を行く価値を創る」ため、多様な人材の活躍を推進し、グローバル人材の育成やワークスタイル変革により海外売上高の向上と新サービスの創出を実現

企業概要

会社設立年	1951 年
資本金	355,845 百万円
本社所在地	品川区東品川二丁目 4 番 11 号野村不動産天王洲ビル
事業概要	1. 定期航空運送事業及び不定期航空運送業務 2. 航空機使用事業 3. その他付帯する又は関連する一切の事業
売上高	1,288,900 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	14,735（14,593）人
女性	7,710（7,657）人
外国人	2,456（2,367）人
チャレンジド	54（0）人
高齢者	64（0）人
平均勤続年数	17.6 年 男性 22.8 年　女性 12.9 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」になることを目指し、JALVision の一つとして「世界の JAL に変わる」「一歩先を行く価値を創る」ために取り組むことを決意
・人材のグローバル化やワークスタイル変革を推進

取組

・海外営業拠点の営業所長に海外採用のスタッフを登用、海外拠点との人材交流などによるグローバル人材の育成、意識改革（グローバルチャレンジ研修）
・業務量の多い部門をワークスタイル変革の特区とし、取組を横展開（フリーアドレス、仕事に集中する「ソロ席」、社員の繁閑度合いの見える化、等）

成果

・海外収益の増加（海外における収入伸び率：2016 年は 2014 年対比で約 3 割増加）
・女性社員による新サービスの創出（介護チャーター便企画など）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指す

日本航空株式会社（以下「同社」）は、国内、国際航空運送事業（旅客、貨物）を主な事業としている。

過去に総合生活産業等、様々な事業分野に進出したことがあるが、2010 年に破綻を経験し、一度航空業にリソースを集中し、世界一の航空会社として立ち直ることを目指している。

航空業においては、日本の生産年齢人口の減少に伴う航空需要の低下が予想される一方、政府主導による訪日旅客の増加や地方創生による地域の観光振興の高まりが予想されている。

そのため、同社のプレゼンスをこれまで以上に向上させ、海外の顧客から、訪日する際や日本国内を移動する際に選ばれる航空会社となる必要がある。また、国際旅客・国内旅客や貨物郵便といったコア領域以外の航空関連事業についても強みを活かし、新たな収益源として創造・育成していくことが必要である。

2017 年 4 月に策定した 2020 年までの中期経営計画でも、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、「世界の JAL に変わる」こと、「一歩先を行く価値を創る」ことを目指しており、これらの相乗効果により、競争と変動の激しい航空業界にあっても、成長と安定性を両立したエアラインとなり常に成長することをありたい姿（JALVision）として掲げている。

ダイバーシティ宣言によりダイバーシティ推進を経営戦略に位置付ける

同社ではこれまで様々な人事施策を行ってきたが、2013 年に職場意識調査を行ったところ、30 代に差し掛かった女性から「自身のキャリアを踏まえた仕事の割り当てをしっかりと上司が考えてくれていないと感じる」といった不満の声が挙がり、改めて女性を始めとするあらゆる人材の活躍を経営戦略の一つに位置づけることとした。

そこで、2014 年に社長からグループ全社員 3 万 2,000 名に対し、「これからは本当に総力戦。多様な人財の活躍推進は、まさに JAL グループが競争に打ち勝つための経営戦略です。組織や属性を超えて『やりたいこと』や『変えたいこと』を自由に語る、そんな活力ある JAL グループになり、グループ全社員の総力で世界一の航空会社を目指そう。」とのメッセージが発信され、ダイバーシティの推進が経営戦略として位置付けられた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「世界の JAL に変わる」ための海外営業拠点トップへの現地採用スタッフの登用と本社社員の意識改革

かつての同社の海外事業は、現地に進出する日本企業を中心に進めていたが、「世界の JAL に変わる」ために、今後は現地企業や現地の顧客を相手にしたビジネスを広げていく必要があった。

そのため、同社では現地採用の社員であるナショナルスタッフ（NS）を育成し、海外営業拠点の幹部への登用を進めている。現在では、NS の内 10 名が営業所長として登用されており、同社の営業拠点 35 か所の 3 割程に達している。

また、日本国内においても、本社と海外拠点の人材交流を活発化させることで、社員の異文化への意識改革や組織風土の改革を行っている。日本採用の社員の意識改革のために、40 歳未満の社員を 3 週間単身で海外企業に派遣する「グローバルチャレンジ研修」を 2016 年度より実施し、これまで 39 名が参加している。同研修に参加した社員は、東南アジアのベンチャー企業での新規顧客開拓やスタートアップ、米国シリコンバレーでの異業種企業との協業検討などを経験している。

そのほか、NS の育成・登用を進めるために、海外拠点から NS を広報・宣伝、調達、空港本部等様々な本社間接部門に配置することで、組織風土の変革につなげている。特に、調達部門においては、同社の法人顧客 4000 社の内、25% 程が国外の取引先に変わってきているため、日本に迎える NS に対しては、言語要件に日本語は含めず、会議においても英語を主言語としている。なお、配属先についても、現地国でのキャリアパスを見越し、十分な経験を積み、帰国後の活躍につながるよう配慮している。

▲「グローバルチャレンジ研修」では、同社社員が単身で海外企業に派遣され、異文化への意識改革につなげている

「一歩先を行く価値を創る」ためのワークスタイル変革

同社では「一歩先を行く価値を創る」ために性別、出身会社、国籍、年齢、性的指向、性自認、障がいの有無等によらず、社員一人一人が「能力」・「経験」・「感性」・「価値観」を活かして生き生きと活躍できることが重要と考えている。一方、ダイバーシティ推進を始めた2015年の社員意識調査で初めて業務負荷の調査を行ったところ、社員の業務負荷が高いことが分かった。そのため、ダイバーシティの推進に向けては、持続性のある働き方を目指す必要があるということが、経営陣の課題認識として挙がり、ダイバーシティ推進とワークスタイル変革を両輪で進める方針とした。

2015年4月に社長メッセージを発信し、ワークスタイル変革の目指すべき姿を、「①全社員が、生産性高く、やりがいをもって働き成長する。」「②生み出された時間を社員一人ひとりが自身の時間の充実にあて、様々な経験を通じて成長する。」「③これらの社員が生み出す、より付加価値の高い仕事の成果により会社も成長する。」の3つと位置付けた。

取組を始めるにあたり、まずは役員会からペーパーレス化を行った。役員は同社のコーポレートカラーである赤いノートPCをそれぞれ持ち、PC一台で仕事をしていることを社内にアピールすることで経営層の決意を明確に示した。ペーパーレス化は、紙を中心に業務を行ってきたシニア層の反発が大きいが、経営陣が率先することで理解を得ることができた。

その後、全社的に取組を推進するにあたり、「小さく生んで大きく育てる」という考え方で、調達部門を特区として先行的にワークスタイル変革に取り組み、ノウハウを蓄えた上で全社に展開することとした。調達部門は、社内で業務量が多い部署の一つで、購買元の事業部に対して購買の必要性を確認・指摘する等のストレスの高い業務であったため、「社内で最も行きたくない部署」であった。そのため、まずは調達部門が率先して実績を出し、目に見える形で成功事例を示すことでその後の全社展開を円滑に進めようとした。

調達部門は4割が女性であり、時間的制約のある社員も数多くいたが、これまでは残業が前提の仕事の進め方であったため、重要な仕事を任せきれないことが課題であった。このため、残業を前提としない働き方に変える必要があったが、業務量自体は変わらないため、職場内の無駄や効率性を徹底的に無くすために、まずは部門長以下一般職も含め、男女を混ぜたワーキンググループを作って議論することとした。議論の中では、出張が多い社員にとっては、働く場所が限定されると移動時間が無駄になる、書類を紙で管理していると緊急案件が発生した場合に特定の社員しか対応できない等様々な課題が挙がった。

そこでまず、場所に縛られない働き方を実現するため、ノートPCやスマートフォンの貸与、VDI（仮想デスクトップ）などのインフラ整備を行った。そのうえで、時間を意識した生産性の高い働き方の実現に向けた施策として、①平日18：30以降及び土日のメール/電話を原則禁止、会議の終了時間は17：30まで遅くとも20：00退社の全社ルールを徹底、②資料の属人化の廃止のために資料の電子化と共有フォルダーでの共有体制の構築、③翻訳などの定型業務やIT関係の問合せ窓口を集約するための、「業務サポートセンター」や「IT駆け込み寺」の設置、④ペーパーレス化、フリーアドレス化により空いたスペースを活用したオフィス改革における、仕事に集中する「ソロ席」、コミュニケーションを一層促進する「ハイカウンター」「立ち会議スペース」の設置、⑤管理職によるきめ細かい勤務管理や、社員の繁閑度合いの見える化（マグネットボード等に赤・黄・青で提示）、の大きく5つの取り組みを実施した。

また、これらの取組を調達部門から全社へ浸透させるために約5,000人を対象にワークショップを主要都市圏で約200回開催、社員に働き方を変えることの重要性を伝えるための「スタートアップワークショップ」、ワークスタイル変革を一人ひとりが考え実践するきっかけをつくるために必要なスキルや知識を身につける「スキルアップワークショップ」など段階的に取り組んだ。同時に、テレワークなどの制度の説明も詳しく実施した。その際には、働き方に制約や課題を持っている一部の社員だけが対象ではなく、全社員が活用する制度であることを明確に打ち出すことを意識した。

ダイバーシティ経営による成果

人材のグローバル化により海外収益が増加

海外における収入の伸び率は、順調に拡大（2016年は2014年対比で約3割の増加）。営業所長をNSが担当するようになり、例えば中国・大連の営業所においては、販売に占める外国人（主に中国人）比率は高まってきている（現状約8割が外国人）。

現地採用スタッフのトップ登用を進める中で、本社と海外支店との関係

▲自分の席を固定しないフリーアドレスを導入し、社内の「働き方改革」を推進している

も変化している。例えば、かつては海外支店の販売方針や決定事項については、本社で決定することが多かったが、現在では各国のビジネス環境に合わせた販売方針を打ち出すべく、各国の営業所長とともに議論し決定している。また、欧州、米州、アジア・オセアニア、中国の4拠点に販売推進室を設け、地域を統括する役割を任せることで、その地域で素早く意思決定ができるようにしている。

ワークスタイル変革により多様な人材が活躍し新たな価値を創出

年次有給休暇の取得率は2014年度73%から2016年度90%と順調に向上している。また、時間外労働時間は、本社間接部門では2014年対比で2015年下期は約2割の削減を達成した。現在は、2017年度末までに年間の総労働時間1,850時間（月間残業4時間、年次有給休暇は20日間取得）を目指している。

働きやすい環境を整備することで、多様な人材が活躍できるようになり、新サービスが生み出される事例が出てきている。例えば、航空機を利用した旅行を諦めている介護認定を受けている乗客を対象とした、介護チャーター便を運航するという新企画が提案され、その実現に向けた取組を進めている。他には、中途採用者を含めた様々な職種の社員が集まったプロジェクトにおいて、空港内での手荷物運搬用ロボットの活用が発案されるなど、多様な人材から意見が出やすい環境が整ってきていると考えている。

なお、経営層もかつては総合職の男性が大半を占めていたが、現在社長は運航乗務員出身、専務は客室乗務員出身の女性、会長は整備員出身等、様々なキャリアの人材が経営に携わっていることも新たな価値を生み出す源泉となっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

個人の個性を活かした取組を推進し、経営戦略としてダイバーシティを推進

今後目指していきたい姿は、企業理念の実現そのものである。企業理念にある、「全社員の物心両面の幸福を追求する」ためには、社員が生き生きと働くことのできる会社であることが必須であり、その前提となるのが、ダイバーシティの推進である。また、ダイバーシティ推進においては属性で分けるのはなく、属性を超えたプロフェッショナルが総合力を発揮しながら働くことが重要で、相互尊重の心が重要なポイントだと考えている。自分と違う人を知るということがダイバーシティの第一歩と実感しており、心の垣根を超えることが何よりも重要であるため、ダイバーシティのみならず、「インクルージョン」についても推進していくことを目指していく。

最後に、「お客さまに最高のサービスを提供」し、「企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献する」ためにも、全社員がその豊かな個性を活かし合ってはじめて、その先の新たな価値を生み出すことができると考えるため、属性のダイバーシティだけでなく、個人の個性、スキル、経験値等を活かすことで、新たな価値を創造し、会社の持続的な成長につなげていきたいと考えている。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社丸井グループ

東京都

インターネットショッピングの利用率が上がることが予測される中、個人の多様な個性を活かすためグループ会社間での職種変更や、公募制の経営参画の取組により社員自らが手を挙げてチャレンジする風土へ変革し、「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合させた新規サービスの創出を実現

企業概要

会社設立年	1937 年
資本金	35,920 百万円
本社所在地	中野区中野 4-3-2
事業概要	小売事業、フィンテック事業
売上高	237,022 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	8,580（5,718）人
女性	4,875（2,580）人
外国人	5（5）人
チャレンジド	143（17）人
高齢者	9（9）人
平均勤続年数	19.0 年 男性 22.4 年　女性 14.8 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・今後予測される EC 化の進展を踏まえ、「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合させた新しいビジネスモデルの確立を目指す
・イノベーションの創出のため、上意下達の風土から、個人の中の多様性を尊重し社員自らが手を挙げてチャレンジする風土変革を開始

取組

・グループ間職種変更の推進
・公募制の中期経営推進会議や経営マネジメント研修の実施
・多様な勤務シフトの整備

成果

・「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合した新規ビジネスモデルの創出を実現（体験ストアビジネスモデルの創出）
・自ら手を挙げチャレンジする風土が根付く

ダイバーシティ経営の背景とねらい

EC 化による店舗離れ等を踏まえ、「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合させた新しいビジネスモデルへ転換を目指す

株式会社丸井グループ（以下「同社」）は、1931 年の創業以来、月賦百貨店という業態からスタートし、小売にクレジット販売を融合した独自のビジネスモデルにより、日本の小売業界の中で、他社にはない強みと地位を確立してきた。

スマートフォンの普及により、国内インターネット利用数は 2015 年で 1 億人を突破し、インターネットの進化が同社グループのビジネス環境に大きな影響を与えている。EC（電子商取引）市場は 2015 年度で 14 兆円（05 年の 4 倍）に成長し、今後も確実に EC 化が加速し、「リアルから EC へ」という流れが進んでいくと考えられる。少子高齢化を背景に、ミレニアル世代の関心は従来同社グループが得意としてきた「モノをかうこと」ではなく「お金を貯めること・節約すること」に変化する等、「モノからお金へ」という流れに進んできており、従来のビジネスモデルでは立ち行かない状況に来ている。

このようなビジネス環境の中、リアル店舗×クレジットカードを主軸とした事業から、「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合させた、新しいビジネスモデルの確立が必要だと考えている。また、少子高齢社会によって将来不安を抱く若者の社会的課題を解決するため、既存の金融ではサービスが行き届かなかったすべての人の豊かなライフスタイルに向けた金融サービスを提供する「ファイナンシャルインクルージョン」のビジネスモデルを創造し、社会へ貢献していくことを目指している。

上意下達の風土から社員自らが手を挙げてチャレンジする風土への変革

このような経営課題を抱える中、新たなビジネスモデルを創出するためには、上意下達の風土や男性だけで意思決定を行う組織風土を脱していくことが必要であった。そのため、同社グループは中期経営計画で、革新を起こしやすい組織の確立に向け、「多様性推進」を戦略の柱に掲げた。また、属性だけでなく個人の多様な個性を活かすため後述するグループ間職種変更・中期経営推進会議・成長支援プロジェクト等、様々な制度・プログラムをグループ横断で公募制とする戦略をとることとした。この戦略により、成長支援の機会は性別・年代等に関わらず、グループ社員全員に与えられており、自ら成長したいという社員が自ら手を挙げてチャレンジする環境を作りたいと考えた。組織を超え、公募制で集まった多様なメンバーが、互いの強みを活かし合い、本業を通じた社会へのお役立ちに向け成長していくこと＝企業の成長という経営理念の実現に向けて取り組みを進めることとした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

個人の多様な個性を尊重するためのグループ間職種変更の推進

社員個人の多様な個性を活かす場所を提供するために、グループ共通の人事制度の基で、グループ会社間や部門間の人事異動をおこなう「職種変更」を本格的に推進している。例えば、営業店の販売員からフィンテック事業を担うエポスカードへの「職種変更」は、営業店で培った小売視点を活かしたサービスの提供など、グループのサービス向上を促している。2017 年 4 月までの累計で、1833 名（グループ全社員の 34%）がグループ間での異動を経験している。年に 2 回自己申告のタイミングがあるが、申告の条件は全く無く、異動希望者の 6 割程度が異動している。また、「職種変更」を推進するにあたり、社員が職種変更にチャレンジする風土を醸成するため、「お仕事フォーラム」を実施している。「お仕事フォーラム」では、グループ内の様々な職種を経験し、各社で活躍する社員が、仕事のやりがいや自身の体験談などを紹介する。また、グループ各社の個別相談会も実施している。さらに、各社部署ごとの仕事内容を紹介する「お仕事 BOOK」の配付や「職場見学会」を実施し、自らの成長につなげるための新たな職種へのチャレンジを支援している。開始当初は、職種変更によるスキル低下が影響し評価があがらないのではと不安を持つ社員も多かったが、職種変更した社員が異動後もしっかりと活躍していることで、異動先の部署の評価も、職種変更未経験者に比べ上昇率が高いという結果となり、取組が進んだ。

▲「職種変更」への推進のため、「お仕事フォーラム」ではグループ内の別職種のやりがいや体験談を伝えている

公募制の中期経営推進会議開催と経営マネジメント研修の実施

中期経営推進会議は同社グループの今後の経営にとって重要なテーマについて考えていく場となっている。2016 年 1 月より、従来はグループ幹部社員のみだった参加者を、グループ全社員を対象とした公募制に変更した。ほぼ毎月開催しているが、毎回 1000 人前後が応募し、300 名程度が参加している。会議に参加するためには、議題に関するレポートを提出し、選考を通過する必要がある。これにより意欲的な社員が集まるため、例えば若手社員が事前に勉強して会議資料に記載のないような質問を経営層にぶつける等、活発な意見が飛び交う有意義な会議となっている。

2017 年 4 月より、経営マネジメント研修制度（CMA：共創経営塾）を開始している。この制度は 20 代～40 代の社員を対象に公募制をとっており、自ら手を上げた若手社員の中から毎年 20 名程度を選出する。選出された社員は、外部機関と社外取締役の監修を受けて設計した研修により、経営の視点を 1 年かけて学び、研修終了後も、実務を通じて継続的に次世代リーダーとして育成されていく。

また、自己啓発の支援として、経営大学院における研修プログラムに参加できる制度があり、同社以外の参加者との意見交換や関係構築が図られている。

さらに、自ら手を挙げ選抜された 3 つのグループ横断のプロジェクトメンバーが社員のプロジェクト活動の理解浸透に向け、と個人の性格、属性による違い等の多様な違いを「体験・体感」できる場作りとして、社員向けのイベント「インクルージョンフェス」を 2017 年 8 月に開催した。同社では、事前のアンケート結果から社員のダイバーシティに関する理解・納得は得られていると考えたため、さらに社員が主体的に周囲を巻き込んで推進できるよう、個人の性格を分類するエニアグラム診断や妊婦、高齢者、視覚障がい者体験など、ダイバーシティを体感・体験できるプログラムを多く用意した。開催 2 日間で社員の家族を含めた約 1500 人が参加し、「スタッフも参加者もとても楽しそうで、グループの一体感につながるイベントだった」と多くの声が上がり、各事業所でも「インクルージョンフェス」が開催されるなど、インクルージョンへの大きな共感を呼んだ。

▲中期経営推進会議には、経営層だけでなく、公募により選抜された社員も数多く参加している

多様な勤務シフトの整備とモバイル PC の活用

同社グループでは、各職場の業務内容に合った 50 わたる多様な勤務シフトを設定することにより、時間外労働削減に取り組んでいる。結果、2007 年度の月間時間外労働時間は 10.9 時間だったが、2016 年度は 3.7 時間に削減された。特に、営業店の月間残業時間は 40 分程度となり、多様な人材活用の実現にも繋がっている。

また、企画・営業職を中心にモバイル PC を貸与することで、場所に捉われない業務遂行が可能となり、生産性向上に繋がっている。

ダイバーシティ経営の成果

自ら手を挙げチャレンジする風土への転換

グループ間職種変更・中期経営推進会議等、様々な制度・プログラムをグループ横断で公募制とすることで、自ら手を挙げチャレンジする風土が根付き、社員個人の多様な個性を活かす組織に変革している。

職種変更後の社員の満足度調査では、職種変更を経験した約 86% の社員が職種変更を通じ、成長を実感している。また、職種変更をしたメンバーが新しい部署で活躍する姿を目の当たりにし、「自分も挑戦してみよう」という好循環が生まれている。

2016 年度中期経営推進会議は全 13 回開催され、2016 年 1 月から 2017 年 6 月までで、応募数約 3500 人（全社員の 61%）、参加者数は約 2200 人（全社員の 38%）と、多くの社員が参画し、役職にかかわらず、若手社員も積極的に質問をし、経営課題への議論が深まっている。

「インクルージョンフェス」に参加した社員アンケートでは、73% が「フェスに参加したことで今後の行動変化につながる」と回答した。「多様性推進」への方向性を示したトップダウンと、毎年公募で選出されたメンバーによるプロジェクト活動のボトムアップで、社員一人ひとりの意識・行動変革に繋がっている。

これらの取組により、同社グループは GPIF 選定の 3 つの ESG 指数（FTSEBloomJapanIndex、MSCI ジャパンセレクト・リーダーズ指数、MSCI 日本株女性活躍指数）全てに採用され、「本業 = 社会へのお役立ち」の取組が評価されている。

「リアル」×「EC」×「フィンテック」を融合した新規サービスの創出を実現

多様な個性を持った人材が自ら手を挙げチャレンジする風土を創り上げたことで、新規サービスの創出を実現している。例えば、「外部店舗にはシューズのサンプルのみを展示⇒顧客が自由に試着⇒タブレットで販売⇒商品発送」という体験ストアのビジネスモデルを実現した。ショップをショールーミング化し、自社の物流・システム・カードのノウハウの掛け合わせによって実現できたビジネスモデルとなっている。「沢山試着したいけれど、店員さんにお願いするのは気がひける」などという顧客の声を解消するスキームであると同時に、店舗で試着後に Web 上で購入するため、web 会員登録率は丸井全店平均比で 3 倍、Web 上での決済のために使用するクレジットカードの会員入会率は 8 倍とグループ全体の利益貢献につながっている。体験ストアは全国の SC 施設（ショッピングセンター）でイベントを展開しているほか、顧客ニーズに合わせて一部のマルイ店舗にも導入している。また、エポスカードが提携している施設でイベントを開催する場合、同社社員は各施設の関係者や施設レイアウト等を分かっているため、同社社員による施設とのスムーズな交渉や運営での協力体制が施設側にも喜ばれている。これまでに 50 箇所以上でのイベント展開を実施し、台湾でのトライアルも実施しており、新たな市場の開拓に繋がっている。

「すべてのお客様のお役に立つ」ために、同社グループではサイズの取組を強化し、シューズやスーツなど、業界では通常製品化されていないサイズまで展開してきた。その全サイズ展開の取組みと同社グループ社員の想いである「ダイバーシティ＆インクルージョン」が重なり合い、有楽町マルイでの「LGBT 就活生応援！自分らしいスーツを探そう！」イベントの開催にも繋がった。

ダイバーシティ経営の今後の展望

30 年後の展望を見据えてビジネスを変革するため、ダイバーシティを当たり前のものとしていきたい

長期的な展望として、30 年後に小売、フィンテック、EC がどのようになっているかを考える超長期経営プロジェクトを進めている。今後無くなるもの、拡大するもの等を考えて、洗い直しをしている。

今後、超長期的な計画に向けてビジネスを変革するためには、多様な属性や考え方を当たり前と捉えられるようになることが重要であり、そのためにはアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）を無くしていきたい。会社側がダイバーシティ推進に向けた取組を行わなくとも、社員が当たり前に行動できるように取組を進めて行く。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社みちのく銀行

青森県

職員の持つ多様な個性を活かし、「ふるさと」の様々な課題を克服するため、ダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」や障がい者による業務チーム「Pastel」の活動等の取組により、業績拡大及び顧客満足度向上を実現

企業概要

会社設立年	1921 年
資本金	36,986 百万円
本社所在地	青森市勝田一丁目 3 番 1 号
事業概要	金融サービス業
売上高	47,929 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	2,229（1,358）人
女性	1,292（604）人
外国人	1（1）人
チャレンジド	35（5）人
高齢者	15（0）人
平均勤続年数	15.9 年 男性 19.0 年　女性 12.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・地方の人口、特に将来の労働力を担う年少人口及び地域経済を支える生産年齢人口の減少が顕著
・「全員営業」を目指すも、女性行員の活躍、全行員の業務スキル向上に課題

取組

・営業能力の強化（ジョブ・ローテーション、階層別研修の強化、法人営業支援システム（KeyMan）による顧客情報共有）
・女性目線の営業強化・職場環境改善（「スマイリリーズ」活動）
・女性行員の職域拡大（「キャリア・チャレンジ」制度等）
・障がい者による業務チーム「Pastel」の活動
・働き方改革（「ノー残業デー」「朝型勤務」「半日休暇」「じょいふる休暇・連続休暇の取得」）

成果

・女性管理職比率の上昇（2014 年 21.1% → 2017 年 24.7%）
・預金残高・総貸出残高ともに上昇
・顧客満足度の向上（お客さまカードの「大変良い」の回答率：2014 年 57.5% → 2016 年 62.6%）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

人口減少下における地域に貢献する銀行であるために

株式会社みちのく銀行（以下「同行」）は、「家庭の銀行」をスローガンに、顧客と地域社会への貢献を目的とした金融サービス業を行っている。同行の経営課題は、営業地域である青森県等の人口、とりわけ将来を担う年少人口、及び地域経済を支える生産年齢人口の構成割合について、全国平均より速いスピードで減少することが見込まれている点である。また、農林水産業やエネルギー産業において、青森県は日本の産業を支える供給源として重要な役割を果たしているにも関わらず、若者は青森を離れ東京などの首都圏に流れてしまっている。このような課題を認識している中で、同行は、現在 64 行ある地方銀行の中で、約 40 年前に日本で初めて地方銀行と相互銀行が合併して設立された背景から、過去の歴史が弊害となることも少なく比較的新しいことに取り組んできた企業文化もあり、性別、年代を問わない人材の活躍を通じて、地域に還元していくことを考えている。

中期経営計画の進捗と「全員営業」の実現へ

企業として大きな取組変革の契機となったのが、2004 年頃に発生した不祥事・赤字決算による業務改善命令と早期是正勧告である。そこで経営陣を一新し、2006 年度から 2008 年度の第一次中期経営計画では、銀行の存在意義を見直すため、内部の仕組み等の改革を行った。2009 年度からの第二次計画では、業務の本部統制や IT 化を進め、2012 年度からの第三次計画にて「窓口業務」「個人営業」「法人営業」の 3 業務の革新を行った。具体的には、同一地域内で営業する店舗の役割を、「統括店」「ビジネス店（フルバンキング店舗）」「リテール店（個人特化型店舗）」等に区分けし、人材の効率的な配置と店舗ごとの役割分担を明確にしたエリア営業体制の導入など「全員営業」の実践を可能とする仕組みを構築した。

そして 2015 年度からの第四次計画は集大成として、「地方創生」「お客さまの満足度向上」の実現のため、「みちのく地方創生プラットフォーム」を通じた県内温泉地活性化支援等の地域活性化に資する積極的な支援活動による「地域との協調・リレーション強化」、並びに第三次計画で構築した「全員営業」の仕組みによる「お客さまとのパートナーシップ強化」を主要戦略としている。

このように、地域の少子高齢化による労働人口の減少が進んでいる中、営業力強化を通じたブランド力向上と持続的な経営基盤強化の実現を狙いとして、職員が活き活きと働く環境づくりによる「人財力の向上」のための各種施策に取り組んでいる。

同行においては、ダイバーシティ推進そのものを全社的に推進する組織体はないが、「全員営業の実践」を実現するための各種取組により女性や障がい者といった多様な人材の活用を行っている。

「強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財の育成」をしていくこと、「高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成（業務スキルの高度化）」と「若手職員の早期戦力化（業務スキルの早期習得）」を中長期的な人材育成の基本方針とし、これらの方針は女性や障がい者といった属性に関係なく全ての行員を対象としている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ジョブ・ローテーション等による全行員の営業能力の強化

まず同行では、入行後 3 年間は行員としての基礎教育期間と位置付け、2014 年度より、新入行員（大卒）は男女問わず、3 年間で営業店業務（窓口業務、個人営業業務、法人営業業務）の全てを経験するジョブ・ローテーションを運用し、全員営業体制に向けた基礎教育と共に将来的な職域拡大に取り組んでいる。

また、地域と協調して関係性を築くため、強いリーダーシップと新しい発想による課題解決力を有する行員育成が必須と考えている。そのため、階層別行内研修を「リーダーシップ」及び「課題解決力」を重視した内容に見直した。外部研修への派遣も強化し、全国的な経済や業界の動向と同行の市場環境との違いやその要因などの認識向上を支援している。

更に、本部と営業店間での人の入替えを積極的に進めている。本部の専門的なノウハウを営業店に還流するのと同時に、新たに営業店から専門ノウハウを習得する担い手を本部に異動させ、銀行全体の業務レベルの底上げ、組織の活性化、及び職員の意欲向上を実現している。

加えて、誰もが戦力として営業活動ができる仕組みとして、法人営業支援システム（KeyMan）上で全役職員が顧客から得た情報をいつでも共有出来るようになっている。ヒト・モノ・カネのあらゆる角度から情報を確認・分析が可能なため、定量的なアドバイスのみならず、定性的な切り口からも、本業支援を行うことが可能となっている。

女性が働きやすい環境づくり～「スマイリリーズ」の活動

女性の働きやすい環境作りと職域の拡大に関しては、2011 年より活動を行っているダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」が大きな役割を担っている。家庭の実質的な管理者は女性の場合が多いという考えから、女性目線での顧客開拓、商品開発などを「営業目線」で開始した活動である。現会長（前頭取）が業務推進部長であった頃に、給与振込指定口座の獲得推進に女性渉外行員を活用して成果を上げた経験等を通じ、女性の目線が銀行のためになるということを実体験として感じていた。

スマイリリーズの任期は1～2年で、年齢は20代後半～40代で若手から管理職まで幅広い構成となっている。「輝け!! 私達が創る私達の未来」等、1年間の活動テーマを設定し、そのテーマに基づき月1回の定例会議で議論を重ね、中間報告で役員からの助言を受け、年度末に役員向けに提案を行う。最終提案で実施要否の決定がなされ次年度には実施となるため、成果がすぐに表れるようになっている。

活動テーマは、「顧客向けサービス・商品企画」から「職場環境整備」など多岐に渡る。職場環境整備の観点では、事業所内保育施設の検討（2016年開園）や産育休等からの復職支援のためのタブレット端末貸与（2016年実施）など、復職しやすい環境づくりに向けて活動している。また、職員の意識醸成として、女性向けセミナーや育児休業や子育てを経験した女性支店長等のロールモデルとの座談会、男性の育児参加意識啓発セミナー開催などを通じて女性のキャリア形成のための活動を展開している。

女性の職域拡大～法人営業、本部企画への積極配置

女性がキャリアを積み、更に職域拡大を図るため、様々な登用の機会を提供している。まず、行内においては、男女共通の研修制度として、「人財育成プログラム」を用意している。また、先述した、入行後3年間のジョブ・ローテーションを男女問わず実施することで、男女の違いを理由とした経験の差が生まれないように配慮している。その結果、「女性＝事務」という先入観が無くなり、事務職から営業職への登用など女性の職域拡大が加速している。

さらに、より専門的な知識の習得を目的として、「キャリア･チャレンジ」制度を設け、行内で特に専門的な知識が必要となる、経営企画部、審査部、国際業務部等の本部専門部署への異動を通じて業務スキルの習得を目指す行員を公募している。自己啓発意欲がありチャレンジ精神旺盛な職員を育成し、あらゆる職域で果敢にチャレンジする企業風土の醸成に努めており、年間3～5名程度が対象となっている。以前から運用している制度だが、女性にも積極的に奨励することで、男女の区別無く意欲と能力の高い人材が活躍する組織づくりを推し進めている。

また、行外における専門的な知識を習得する場として、大学院等への留学へチャレンジする機会を設けている。男女問わず利用することが可能であり、実際に中堅行員が2年間で中小企業診断士、MBAを取得したなどの実績が出ている。機会を生かして習得した専門知識は、本部の専門部署における商品企画等や、営業店における法人営業で活かされている。

障がい者の活躍に向けたチーム「Pastel」の活動

また同行では、地域の手本となるべく障がい者の雇用を推進している。2014年に障がい者の雇用管理体制を構築し、その体制のひとつとして新たに採用したジョブコーチ経験者1名と6名の障がい者にて清掃作業チーム（後の「Pastel」）を立ち上げた。立ち上げ当初は研修施設の清掃やベッドメイキングなどが作業の中心であったが、作業内容や作業の成果物の周知により「Pastel」の認知度が向上し、データ入力やゴム印の作成、DM発送などの簡易事務作業が増加した。

「Pastel」立上げ前から雇用している障がい者は、それまでと同様の部署で継続して勤務している。一方「Pastel」については人事部職員（前述のジョブコーチ経験者）が中心となり作業指示管理、作業指導、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者からの相談事項への対応など、雇用定着に向けた管理に努めている。

▲清掃作業チームとして発足した「PASTEL」は、職域を拡大し、現在はDM発送作業においても活躍している

管理職の意識改革のための女性社外取締役の起用と満足度向上のための働き方改革

また、多様な人材を活かすという考えのもと、従前より、仕事と育児・介護の両立支援制度を整備し、女性を支店長などの管理職へ積極的に登用してきた経緯があるが、ダイバーシティ推進の次のステージへ進化をするべく、2015年にカルビー株式会社の上級執行役員である鎌田由美子氏を社外取締役に招聘し、管理職の意識改革や働きやすい環境づくり、女性の職域拡大といったダイバーシティ推進の助言等を受けている。

全職員の意識改革と満足度向上に向けて、2017年4月に「イクボス宣言」を行うなど、「働き方改革」に積極的に取り組んでいる。現在は、「ノー残業デー」「朝型勤務」などの時間外勤務削減策、「半日休暇」「じょいふる休暇・連続休暇の取得」などの休暇取得促進策があり、平均残業時間の削減・有給休暇取得率の向上に着実に繋げている。

ダイバーシティ経営による成果

女性活躍を通じた業績拡大及び顧客満足度向上の実現

スマイリリーズの活動により、女性の職域拡大や働きやすい職場意識の醸成は確実に進んでいる。営業活動の具体的な成果では、かつての賑わいを取り戻したい地元温泉街をどのように復活させるかを現地支店と本部の地域創生部と協力の上取組を進める中で、実際に現地に赴き、宿泊し、街を歩き、女性目線で食事や設備等に対して提案を実施した結果、温泉旅館側から高い評価を受け、青森市、県民局など連携の輪を拡大して進めている。

また、管理職の登竜門である行内試験の受験者の半数は女性となるなど、管理職を目指す風土が醸成されており、女性の管理職比率も21.1%であった2014年から2017年には24.7%と着実に向上している。

人材活用に取り組んだ結果、業績にも具体的成果として表れ、預金残高は2011年3月末の17,800億円から2017年には20,351億円と約1.5割上昇、総貸出残高も2011年の12,371億円から2017年には15,085億円と約2割上昇している。また、顧客満足度を測る「お客さまカード（象の耳カード）」で「大変良い」の回答が2014年の57.5%から2016年には62.6%と5ポイント近く改善している。

県内でダイバーシティを牽引している企業として認知されてきたことから、女性活躍や働き方改革に関して官庁表彰も受けており、その結果、向上心のある女子学生の就職志望も多くなっている。障がい者雇用の取組も青森県内で注目されており、視察の依頼や女性活躍分野では頭取への講演依頼等も増加している。

▲ダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」が、同行の女性活躍推進をリードしている

ダイバーシティ経営の今後の展望

質の高いコンサルティング営業を通じて地域に必要な銀行に

第四次中期経営計画は、「10年後のありたい姿」として「名実ともに地域No1銀行」を実現していくための最初の3年間と位置付け、「お客さまと地域社会から最も信頼される銀行へ～全員営業実践による『総仕上げ』～」としている。その後の第五次計画は、「10年後の姿」を実現する次のステップとなるが、そこでは人の生きがい、働きがいを追求するということを掲げ、顧客、個人、家庭、企業、地域に役立つことを徹底する。

例えば、個人であれば新社会人となってから、結婚、出産、育児、教育、老後、遺産相続など様々なライフステージで必要な時期に銀行は顧客と接点を持ち、一生をサポートするようコンサルティングする。生命保険会社も同様のサポートをする場面はあるが、銀行では更に幅広く支援ができると考えている。

法人営業も、顧客が社長であってもどのような方でも、財務分析の能力や企業が持っている情報を活用して、男女の別なく全ての行員が企業の成長のための提案をする。こうしたコンサルティング営業ができる人材集団になり地域発展に寄与していきたい。

そのために必要なのは、一人一人の能力を最大限生かして、顧客の課題を解決していくことである。法人、個人問わず顧客一人一人の満足感を考えると同時に、行員も仕事を誇りに思って働いてもらいたいと考えている。現状は増加基調にある同行の預金量も10年以内にはピークを迎え減少に転じるという推計等を踏まえ、「10年後のありたい姿」を目指し、地方創生、地域活性化のために一番に必要とされる銀行を目指していくこととしている。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

ライフネット生命保険株式会社 東京都

創業当初から続くダイバーシティの考えのもと、社員一人ひとりが活躍する「考え方のダイバーシティ」の推進及び自由な働き方を実行したことにより、新たなイノベーションの創出と事業拡大を実現

企業概要

会社設立年	2006 年
資本金	12,136 百万円
本社所在地	千代田区麹町 2-14-2
事業概要	生命保険業
売上高	10,096 百万円（2017 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	144（120）人
女性	63（44）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	1（1）人
高齢者	3（1）人
平均勤続年数	4.1 年 男性 4.4 年　女性 3.6 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・「企業理念」としてダイバーシティは所与のものであるとの位置づけであり、さらなる成長のために「ダイバーシティ」の考え方を明文化
・多様な社員が個々の特性を活かし、オピニオンダイバーシティを発揮して活躍できる環境整備を目指す

取組

・年齢、性別など属性に関係ない雇用方針
・理念を重視した人材育成とチャレンジを奨励する文化（「来風面談」、「New-ComerPresentation」）
・多様なライフスタイルを支援する制度
（「PREMIUM ANYDAY」、不妊治療休暇（エフ休暇）、ボランティア休暇、がんと就労両立支援等）

成果

・新しいサービス、商品の創出
（「働く人のためのがん保険」、給付金請求をスマホで完結化できる業界初の「スマ即請求」等）
・業績拡大
（2017 年度第 2 四半期における経常収益は前年同期比 106.4% 増、保有契約件数は前年同期比 107.4% 増）、新規契約件数は前年同月比 120.7%

ダイバーシティ経営の背景とねらい

これまでの生命保険業を変えるビジネス

ライフネット生命保険株式会社（以下「同社」）は、若い世代の所得水準が低下している状況に対し、「生命保険料を半額にして安心して赤ちゃんを産み育てられる社会を実現したい」との思いで 2006 年に設立、2008 年 3 月に生命保険業免許取得に合わせ現社名へ商号変更、国内では 74 年ぶりの独立系生命保険会社の誕生となった。相互扶助という生命保険の原点に立ち戻り、「正直な経営を行い、わかりやすく、安くて便利な保険商品・サービスの提供を追及する」という企業理念で事業を進めている。

年間保険料約 40 兆円という世界第 2 位の巨大な市場規模、世帯収入低下の中で高止まりした平均保険料、商品比較を難しくさせる保険会社と消費者間の情報非対称性、単身の増加など世帯構造の変化等といった点を事業機会として捉え、「私たちの行動指針」「生命保険を、もっと、わかりやすく」「生命保険料を安くする」「生命保険を、もっと、手軽で便利に」の 4 章からなる「マニフェスト」を「お客さまとの約束」として設立時に定め、インターネットを主な販売チャネルとした新しいスタイルの保険事業を展開している。

市場の変化とビジネスモデル変革の必要性

設立以来着実に事業拡大してきた中、ダイバーシティが経営の根幹になっていたのは、市場の変化への対応の結果でもある。開業当時 2 社だったネット生保が現在は 10 社になり競争が厳しくなった。また、ネット生保市場全体の拡大スピードが想定よりも緩やかなことで、新契約件数もやや伸び悩んだ。

さらに、開業当初は PC をメインデバイスとして想定していたが、インターネットデバイスは PC からスマートフォンへと大きく変化し、スマホ中心への戦略転換が必要となった。加えて、購買チャネルに関しても、営業職員・インターネット以外に「来店型保険ショップ（対面代理店）」が台頭するなど多様化した。

上記環境変化を踏まえ、ビジネスモデルの変革が必要となった。今後も着実な成長を実現するために、インターネット直販、提携専属代理店、対面乗合代理店の 3 チャネルを柱とした新契約業績の着実な成長と、独自の顧客価値の継続的な創出、事業費効率の改善、積極的な商品開発の実現及びスマホを活用したサービス強化を対処すべき課題とした、2018 年度を最終年度とする3ヶ年の中期計画では、同年度の経常収益を 135 億円とし、経常損益の黒字化達成を目指している。

変革に向けた人材戦略

同社にとって「ダイバーシティ」は何か契機があって始めたものではなく、一つの目的・理念のもとで様々なバックグランドをもった個がチームとして戦うために集まった結果、自然とダイバーシティが進んでいる状況となっていた。同社の設立にあたっても、業界未経験、外資系コンサルティング会社出身で当時若干 30 歳の岩瀬氏（現社長）と、生保業界での経験が長い出口氏（前会長）という年齢や経歴が異なる異質な二人によって立ち上げられたものであり、攻めと守りのバランスが考慮されての創業であった。

また、同社を経営していくにあたっては、顧客の「こうありたいと願うライフスタイル」を実現する際に生じる様々な課題やリスクを支援する同社の事業そのものが「ダイバーシティ推進」であると考えていた。そのため、他企業に見られるような、ダイバーシティ推進のために専門部署を設立という手法ではなく、ダイバーシティは「理念」の根幹であり、理念を体現していくことで自然にダイバーシティが実現されると考えていることに同社の特徴がある。

2016 年に実施した大幅な組織変革においても、「ダイバーシティ」ということを改めて掲げるというものではなく、前述のビジネス環境の変化の中にあって、競合他社と差別化していくために、テクノロジーを活用してイノベーションを生み出すための環境作りに主眼が置かれた。具体的には、生保業界の外からも多様な人材を採用すると共に、組織構造を 5 本部制にして本部別の裁量権を高める一方で、執行における会社としての需要な意思決定は 5 名の本部長による合議制に移行することで、経営にスピードと相乗効果を促した。また、異業種出身の多様な人材が個々の特性を生かして活躍できるよう「変化」「挑戦」「一体感」をスローガンに掲げ、縦割りの本部制に横串を指す企画連携会議の設置や、クロスファンクショナルなチームの組成等、闊達なコミュニケーションを促すことで、創発が生まれることを狙った。これが、結果的にダイバーシティ＆インクルージョンを醸成することに繋がり、業界の常識では考えられない新しい商品やサービスをスピーディに世に送り出すことができた最大の要因と考える。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

人材採用の方針

「ライフネットの生命保険マニフェスト」の中で、学歴、年齢、国籍に関係なく人材を採用する方針を掲げている。また「採用マニフェスト」では「性別、性的指向、性自認、性表現、国籍、学歴不問、新卒枠選考は年齢 30 歳未満・既卒者・就業経験者を対象とし、それぞれの個性が互いに作用しあう、多様性の高い組織を目指す」と定め、労働市場に対して情報発信している。また、定期育成採用の一次選考では、学歴・性別等の情報をブラインドにし、課題の内容だけを重視した選考を行っている。

このような採用方針のもと、障害者や高齢者も特別視せず、企業理念に賛同する人材は公平に採用している。例えば、障害者では、デフリンピック等に出場している聴覚障碍陸上アスリート 1 名を正社員雇用し、通常業務に加え、社員向けのワンポイント手話レッスンや体幹トレーニングの指導等により、障害者への理解やコミュニケーションの幅、キャリア形成を広げる機会を障害者自らが創る風土となっている。

また高齢者も、能力に年齢は関係ないと考え、一律的な定年は就業規則にも定めていない。会社としても高齢者を意識した仕事を作ることは行っておらず、本人も「高齢者だから」という意識もなく組織の一員として溶け込んでいる。一例を挙げれば、販売代理店との調整業務を行う渉外担当者や、アクチュアリー（数学的な知識を用いて、保険や年金等の適正な掛け金や支払金を決定する専門職）、資産運用の専門家など、他社で活躍していた人材が、卒業後の第二のチャレンジの場として生き生きと働いている。

ボードや意思決定の多様性

2009 年より、中田華寿子氏が常勤としては生保業界初の女性取締役に就任するなど、経営上の意思決定を行うボードメンバー（取締役会）の多様化は、業界に先駆けて積極的に取り組んできた歴史がある。また、2017 年 6 月に新たに取締役に就任した 2 名については、顧客と同世代の価値観を経営上の意思決定に反映すべく、いずれも 30 代の社員が選任された。

同社の契約者は 20 代から 40 代までが全体の約 9 割を占めており、働く子育て世代に対して有益な情報やサービスを提供し生活をサポートするという「お客さま視点」を大切にする観点より、常勤取締役の年齢層は 30〜60 歳代と幅を持たせた構成になっている。また、子育て世代の女性による視点や意見を反映させるべく、取締役会・執行役員会には、部長職にある女性管理職複数名が発言権を持って会議体に参加している。

「理念」を重視した人材育成

企業理念にあった人材育成のためにメンター制度も充実している。新卒採用を始めた 2010 年からメンター制度は運用されていたが、2016 年度からは全ての若手社員を対象に、部門外の先輩をメンターとしてマッチングしている。多様なバックグラウンドを持つメンターをロールモデルとし、対話を深めることで、悩み相談等のメンタルケアはもとより、若手のキャリアオーナーシップの向上にも寄与している。また、メンター側にも研修を行うことで、円滑な運用に努めている。

逆メンタリングの制度も導入しており、副社長等の役職者が 20 代の若手社員と月一回ランチをし、最新の IT 知識等を習得するという機会もある。役職者だから偉いという空気はなく、役職は単なる役割であって人間的にはイコールであるという考えの社風が根付いている。

また、管理職は毎月部下全員との 1on1 面談を必ず実施している。これは年に一度しかしない評価面談・キャリア面談を毎月することに等しく、タイムラグのない適時フィードバックを可能とすることで、相互理解を深め、業務を推進し、個人のチャレンジや成長を促す仕掛けになっている。また、上長とは別に、人事部門による全社員との 1on1 面談も年に数回実施し、キャリア開発やジョブローテーションへ生かしている。本施策は「来風（らいふう）面談」と名づけられ、社員の仕事への意欲を、晴れ・曇り・雨の 3 種類で可視化し、経営指標の一つとしている他、「雨」と回答した社員には人事が適時面談などを実施し、必要に応じて、意欲回復のためのアクションを取るなどの工夫もしている。

これらの施策の結果、社員満足度調査にて、「会社満足度」「上司満足度」「仕事満足度」「職場満足度」「職場の一体感」など全項目が改善し、総合的な社員満足度の向上に結び付いている。

多様なライフスタイルを支援する制度

「働くひとがすべての束縛からフリーであることが、ヒューマンな生命保険サービスにつながる」という考えから、自由な働き方も推進している。例えば、毎月 1 回 15 時退社を推奨する「PREMIUMANYDAY」、「在宅勤務制度」といった働き方・休み方改革に始まり、看護休暇（ナイチンゲール休暇 / 同性パートナーも可）、不妊治療休暇（エフ休暇）、ボランティア休暇、社内コミュニケーション醸成休暇（堂々と部活動休暇）等のユニークな特別有給休暇も導入している。内容は使用実績を毎年見直し、多様なライフスタイルへの対応と事業とのバランスにも配慮を図っている。

また、子育て支援に関しても、時短勤務やフレックスタイム、在宅勤務制度などを利用して働きやすい環境を整えるとともに、家族やパートナー、子どもたちに仕事内容や社内の雰囲気を感じてもらう「参観日」であるファミリーディの定期的な開催や子育て部としての活動（育児中社員が自主的に集まりランチや洋服等の交換会を実施）、男性の育児休暇取得推進などを実施し、子育て社員同士のコミュニティが生まれるなど、活発なコミュニケーションに結びついている。

さらにがん保険を開発、販売する保険会社として、治療と就労の両立も積極的に支援しており、「がんと就労の両立支援」として、休職を経て復職する場合には特別有給休暇や手当（月 5 万円・6 カ月間）支給の制度を導入するとともに、研修等により社員教育を実施している。

副業・兼業も事前の申請・承認により認めており、それによって、人事担当が大学講師を兼業したり、システムエンジニアが家業と兼業したりするなど、働き方の多様性を認めることで、優秀な人材の獲得にも繋がっている。

フラットな組織運営とチャレンジを醸成する企業文化

同社においては、フラットな組織文化の中、社員一人ひとりがチャレンジする文化を醸成している。例えば、中途社員が入社後に執行役員会で新規企画立案をプレゼンする「New-ComerPresentation」と称する機会を設けている。これは経営に自らの意見・アイデアを直接ぶつける場であり、自らの意見で会社が動く、変わっていくという原体験を通じて、経営への参画意識を醸成している。これは、経営側として、イノベーションを生むためには、属性のダイバーシティだけでなく、多様な価値観をぶつけ合うという「オピニオン・ダイバーシティ」を重視しているという現れでもある

さらに、「Challenge」施策として毎年、全社員から新規施策の公募を行っている。今年は約 300 件のアイデアが集まったが、その中で採用された人事施策には、既述した「在宅勤務制度」や「PREMIUMANYDAY」なども含まれる。このように、人事部門が個別に施策を生み出すだけではなく、事業戦略に連動した施策を、部門との「協働」によって生み出すことを可能にしている。

ダイバーシティ経営による成果

プロダクトイノベーションの実現

このような企業文化の中、多様な社員のアイデアにより、消費者の求める時代にあった商品・サービスが多数生み出されている。例えば、若年の女性に保険の興味や契約を促す「いまどき女子のお金とキャリア講座」は New-ComerPresentation で採用されたものである。同様に Challenge 施策で出たアイデアとしては、生命保険会社初の「LINE ビジネスコネクト」を活用した保険相談サービス」（2016 年）、SNS の自動応答による保険診断・見積り可能なサービス（2017 年）、生命保険契約申し込みや給付金請求をスマホで完結化できる業界初の「スマ即請求」（2016 年）などのアプリを活用したサービス、等を創出している。

他にも、「同性パートナーを死亡保険金受取人に指定可能とする取扱い」（2015 年）、「大手通信会社との協業による通信×生命保険の新しい金融サービス」（2016 年）、「がん経験者の意見をもとに専門企業と提携して必要なサービス（外見ケア、炊事洗濯家事代行・通院通勤等の移動等）を紹介する「がん生活サポートサービス」など様々なサービスが生まれている。

商品としても、2010 年に日本ではまだ馴染みの薄かった就業不能保険（病気やケガで働けなくなったときに生活費を補助する保険）を生命保険業界でいち早く個人向けに提供したのを筆頭に、治療費と収入減少を保障する 2 つの給付金で働きながらがんを治療することをサポートする「働く人のためのがん保険」（2017 年）といった新商品開発にも繋がっている。

▲株主総会の場で、スマートフォンを利用した保険相談などの同社サービスを紹介している

外部からの評価と業績への寄与

これらのサービスや商品は外部からも高い評価を受けている。社内で自然発生的に部門を超えて結成されたプロジェクトチームの実行事例として、LGBT の理解促進・啓発のために LGBT をわかりやすく説明した児童書を全国各地の図書館等に寄贈するという活動があるが、これは、workwithPride の『PRIDE 指標 2016』で、最高評価の「ゴールド」を受賞し、全体の「ベストプラクティス」として選定された。また、コンタクトセンターとウェブサイトが「HDI 格付けベンチマーク」で最高評価 3 つ星を 6 年連続で W 受賞（2017 年 10 月）、「価格 .com 保険アワード 2017 年版」で定期死亡保険「かぞくへの保険」、就業不能保険「働く人への保険 2」が総合第 1 位を獲得（2017 年 4 月）、さらに、「LINE ビジネスコネクト」を活用した契約者対応が評価され、企業情報化協会の 2017 年度カスタマーサポート表彰制度「奨励賞」を受賞するなどの受賞歴からも、自然体として推し進めてきたダイバーシティの促進の成果が現れている。

結果として、2016 年度決算の経常収益は前年 8% 成長を実現。2017 年度第 2 四半期における経常収益は前年同期比 106.4% 増、保有契約件数は前年同期比 107.4% 増、新規契約件数は前年同月比 120.7% など、経営の成果にも着実につながっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

同社にとってダイバーシティの取組は、ことさら意識して何かを行うということではなく、あくまでも理念に基づき、顧客とビジネス環境の変化に対応していく中で、自然体で会社を運営してきた結果である。これまで、全て予定通りのビジネス拡大ができたというわけではないが、理念に基づく経営を続けていくという思いに変化はない。

これからも、無理に業容を拡大するのではなく、理念に共鳴する人材を集め、社員が自由に意見を出し活躍できる環境をさらに整備していくことで、新しい商品やサービス、ビジネスに関するアイデアを生み出し、イノベーションへと繋げ、業界常識に捉われない、新たな生命保険の未来を創り出す「変革者」となって社会に貢献していけるように、組織一丸となって取り組んでいきたい。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

株式会社 minitts

京都府

長時間労働の常態化により人材不足が深刻な飲食業界の働き方を変えるべく、「1 日 100 食限定」の飲食店を展開し、多様な人材が活躍できる環境を整備することで、人材不足の解消・斬新な働き方・売上拡大を実現

企業概要

会社設立年	2012 年
資本金	5 百万円
本社所在地	京都市下京区船頭町 187 番地
事業概要	飲食店（定食屋）
売上高	100 百万円（2017 年 8 月期）

従業員の状況

総従業員数	28（14）人
女性	20（7）人
外国人	0（0）人
チャレンジド	1（1）人
高齢者	3（0）人
平均勤続年数	2.5 年 男性 3.0 年　女性 2.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・「1 日 100 食限定」の飲食店で仕事と家庭を両立できる働き方を目指す
・SNS を活用した戦略により来客数が大幅に増えるも人材不足が課題

取組

「飲食店で働きたい」という強い想いを持ったシングルマザーや障がい者を積極的に採用・活用するために以下の取組を推進
・短時間正社員制度の導入
・突発的な欠勤等に対応可能な余剰人員の確保、業務を代替可能とするための研修、業務の標準化の実施
・周りの社員の理解と協力を促すための仕組み作り（定期面談、社長のメッセージカードの配布等）

成果

・人材不足の解消
（正社員数 2013 年度 2 名→ 2018 年 2 月時点 14 名）
・売上の増加（2013 年度 3,000 万円→ 2017 年度 1 億円）
・店舗拡大の実現（2017 年 3 月に 3 店舗目をオープン）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「1 日 100 食限定」の飲食店で仕事と家庭を両立できる働き方を目指す

株式会社 minitts（以下「同社」）は、2012 年に創業、「1 日 100 食限定のお店」というコンセプトの飲食店を 3 店舗展開している。

創業のきっかけは、元々会社員であった社長が、会社員時代に残業や遠方出張などの多忙な毎日を過ごすことで、妊娠・出産・子育てと仕事の両立が出来そうにないと実感したことにある。子育ても仕事も両立できる飲食店があまりに少ない中で、飲食店でも両立できる環境を実現したいという強い想いから、1 日 100 食限定のコンセプトを考え出し、夫婦で会社員を辞めて 2012 年に起業し、「佰食屋」をオープンした。

100 食限定のお店にすることで、飲食店の長時間労働を改善することができると考えた。ランチタイムで 100 食売り切れれば、夕方には片付けや翌日の仕込みが終わって帰宅することができる。そのため、現在は正社員 9 時～17 時 45 分勤務、短時間正社員は 9 時 30 分～17 時勤務で、全ての社員が残業無しという勤務体系を作り上げている。

SNS を活用した戦略により来客数が大幅に増えるも人材不足が課題

同社では、社長が前職で広報を経験していたことからプロモーションに力を入れており、当時 SNS が流行り始めた時期でもあったことから、旅行客の多い京都では SNS による口コミが重要と考え、写真映えのために、食器、盛り付けに意識して取り組んでいた。こうした取組が功を奏し、オープンした 2012 年 11 月 29 日(いい肉の日)から 1ヶ月後の 12 月の末に、来店客のブログに佰食屋が紹介され、大手ポータルサイトのトップ画面に載った。掲載された次の日から、それまで 20～30 人程度であった来店客が 70～80 人程に一気に増えた。そのため、社員の採用が急務となり 2013 年の 1 月から採用をスタートした。

しかし、飲食店といえば「長時間労働、低賃金」「土日祝日は休めない」「子どもの運動会や参観日に行けない」というマイナスなイメージが定着しており、求人への応募者数が年々減少している状況や、離職率が高い状況にあるため、そういったイメージを払しょくし、「この飲食店なら働きたい！」と思ってもらえるような抜本的改革が必要と考えた。

また、京都は外国人観光客が年々増加しており、外国人を含む全ての方々に京都ならではのおもてなしを味わってもらうために、外国語が話せる人材や外国人対応を得意とする人材も必要であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な人材を積極的に採用するための短時間正社員制度の導入と業務の標準化

採用当初は、万が一ランチで売り切れない場合を考慮して、ハローワークの求人票の就労時間を所定労働時間 8 時間（9 時～20 時、休憩 3 時間）としていたが、飲食店の中では拘束時間が短い求人に非常に人気が集まるため、中々応募者が集まらない状況が続いた。

そんな中、アルバイトとして既に雇っていた優秀なシングルマザーの A さんが正社員になりたいという要望を持っていることを知ったことや、アルバイトの面接に来るシングルマザーから正社員の面接にどこも通らなかったという話を聞いたことを契機に、シングルマザーを積極的に正社員として採用していきたいと考えた。

A さんは 18 時までのフルタイムの勤務が難しかったため、2015 年 4 月頃にアルバイトから正社員になるタイミングで 17 時までの勤務となる短時間正社員の制度を整備した。同じタイミングで、よりシングルマザーの目に留まるようにという意味も込めて、ハローワークの求人票の就業時間を所定労働時間 8 時間で残業無し（9 時から 18 時まで）に変更し、マザーズハローワークに出向いて担当者に積極的に採用するため紹介してほしい旨を伝えると、その後は求人を止める必要があるほど応募が殺到した。

また、同社の採用基準として、境遇やスキル等は関係ない。最も重要視していることは、配属される店舗のメンバーとの相性であり、店舗の輪が乱れてしまうことが無いように配慮している。一方、どんな年齢、性別であっても誰でも仕事ができるように業務を標準化している。例えば、レシピについてはグラム単位で規定しており、白米であってもお茶碗一杯というような記載はせず、スケールを置いて毎回グラムを測るようにしている等、感覚に頼らないことで、社員が迷わないようにしている。接客についてもメニュー表は片面写真付きで 3 種類から選ぶ形で、言語は日本語の他、英語、中国語、韓国語を併記しているため、社員は説明しやすく、来店客からも分かりやすい。そのため、アルバイトで出勤した当日から接客できる形となっている。

こういった取組により、飲食店で働きたいという意志を持っているが、時間に制約があるため働きたくても働けなかった人や、飲食店未経験者を採用できるようになった。短時間勤務を希望する高齢者や障がい者、外国語を話せる飲食店未経験者の採用にも繋がっている。

▲調理方法が標準化されており、年齢や性別を問わず業務を行うことができる

突発的な欠勤等に対応できる体制の整備

特にシングルマザーは、子どもの突然の熱等で休むことがあるため、飲食店では採用が難しいと言われている。

そのため、同社では、急な欠勤の場合に代わりに勤務できるよう、全店舗で必要な人数 +1～2 名多く採用するようにしている。店舗は、意図的に近隣を中心に展開しており、食材の流通、人の工面が効率的に行えるようにしている。

また、土日には授業参観や各種イベントが重なることが多いことから、土日だけ働ける学生アルバイトを雇っている。これにより、シングルマザーだけでなく、どんな社員でも様々な理由で休む時に罪悪感を抱かなくなる上に、全社員が有給休暇を取得しやすくなっている。その結果、有給休暇取得率は 82%（2017 年実績）となっており、休みが取りにくいと言われている飲食店においては高い水準となっている。

さらに、1 つのポジションの仕事を最低 2 人は代わりが出来るよう、研修期間を設けて指導している。研修について社長はあまり関わらないようにしており、人に教える楽しさを学んでもらうために各店長や現場に任せるようにしている。研修はアルバイトを含め全社員が対象で、接客の方が厨房の練習をしたいといった場合、普段の業務時間内に互いに教え合う形である。特定の人しか出来ない仕事を無くすことで、社員の精神的な負担の軽減や、急な休みや有給休暇取得の際の仕事の引継ぎがしやすくなった。

▲役割の違う社員同士で研修を実施することで、属人的な業務が減り、休暇を取得しやすくなっている

周りの社員の理解と協力を促すための仕組み作り

多様な事情を持った方が活躍するためには周りの社員の理解と協力が必須と考えている。そのため、半年に一回、社長と社員で面談を実施し、それぞれの事情や要望、ワークライフバランスを保てているかどうかをヒアリングしている。また、各店舗店長とは 2 か月に 1 回の面談を実施している。店長との面談においては、通常の飲食店では売上等販売面の話題が多くを占めると思われるが、同社の場合は社員が『楽しく働いているか』の確認を主に行っている。加えて、同社では毎月の給与明細を渡す際に必ず社長のメッセージを渡している。メッセージは、例えば急な休みが多い社員がいる場合、その理由やその分他で貢献したこと等、社員間で互いの事情の理解を促進させるような内容としている。

ダイバーシティ経営による成果

人材不足の解消と多様な人材の活躍による売上の増加、店舗の拡大を実現

取組を進める中で、ハローワークの担当者がシングルマザーや障がい者の中でも優秀な人材を積極的に紹介してくれるようになった。また、飲食店では珍しいと言われる多様な人材の採用と活躍が話題となり、多くのメディアで紹介されるようになったことで、同社が「働きやすい飲食店」という知名度を上げることができ、働きたいという人が増えた。求人を出すとすぐに応募が集まるため、さらに優秀な人材の獲得が進み、また意欲が高い方が来るため離職する人数も減少している。離職率については 2015 年度 7.1%、2016 年度 6.2% と定着が進んでいると考えている。

多様な社員から多様なアイディアが生まれることで、来店客の幅も広がっている。シングルマザーや未就学児を育てている社員の意見をヒアリングし、ベビーチェアや子ども用の食器、子ども用の無料のご飯サービス等を始めたことで、これまでよりも未就学児を連れた家族の来店が増えた。また、障がい者の社員がいることで、全社員が障がい者の来店客への対応をさらにきめ細かくできるようになり、障がい者の方（車いすや義足の方）のリピーターが増えた。また、働きやすい環境を整備したことで、韓国語を話せる社員を採用できたため、韓国人を中心に口コミが海外にも広がり、一時期は来店客の 9 割が韓国人となる程外国人が増えた。結果として外国人観光客が前年対比 1.3 倍まで増加した。

多様な人材が活躍することで、2012 年 11 月 29 日に 1 店舗目（国産牛ステーキ丼専門店）を開店して以来、2015 年 3 月に 2 店舗目（すき焼き専科）、2017 年 3 月に 3 店舗目（肉寿司専科）を OPEN、売り上げも年々増加しており、年商は 2013 年度の 3,000 万円から 2017 年度 1 億円と、右肩上がりで成長を続けている。それに伴い、社員の採用人数も増やすことができ、正社員数は 2013 年度の 2 人から 2016 年度 10 人、2018 年 2 月時点で 14 人となっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

多様な人材が活躍できる工場の設立

今後の拡大について、店舗ではなく、お弁当事業に取り組もうと考えている。駅弁を作るための人材育成を進めている。お弁当事業を考えた理由として、接客がどうしても苦手な人の中には優秀な人も多いため、活躍できる場所はないかと考えたからである。当該事業は、お弁当の調理だけでなく、既存店舗との連携を図るため、店舗の仕込み作業を行うことも考えている。これにより、店舗の調理作業の効率化が可能となるため、料理提供のスピードアップによる顧客満足度の向上や店舗社員の労働時間の削減により、さらに効果的な経営が可能となると考えている。

「働き方のフランチャイズ」による飲食業の意識改革

同社では、社員の顔を見ながら働ける範囲がよいと考えているため、京都以外で行う予定はない。ただし、同じように飲食店で仕事と生活を両立した働き方をしたいという志をもった方には是非広げていきたいと考えている。100 食というコンセプトであれば、カフェや郷土料理等、どういった種類のメニューでも対応でき、その土地の食であれば何にでも適用できる。例えば、北海道なら「佰食屋ジンギスカン専科」といった形である。

同社では、各都道府県に同じ働き方の飲食店が一店舗でもあると、地域の他の飲食店にも影響があるのではないかと考えているため、「働き方のフランチャイズ」という考え方で世の中の飲食業界の働き方を変えていこうとしている。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	

取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

有限会社ジェム

香川県

教育業界全体が深刻な人手不足の中、柔軟な働き方を実現するための徹底したIT活用により、優秀な人材の継続確保・活躍による事業拡大を実現

企業概要

会社設立年	2000年
資本金	非公表
本社所在地	観音寺市栄町1-4-10
事業概要	英会話教室・学習塾の経営
売上高	非公表

従業員の状況

総従業員数	41（14）人
女性	31（13）人
外国人	19（0）人
チャレンジド	0（0）人
高齢者	0（0）人
平均勤続年数	7.2 年 男性 10.0 年　女性 7.0 年

※（　）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・地方都市でネイティブスピーカーのみを講師とする英会話スクールを運営している中、教育業界全体の人手不足が深刻化
・英会話講師と運営スタッフの確保・定着に課題

取組

・クラウドを中心としたITの積極的な活用
・テレワーク等、柔軟な働き方を実現するための勤務形態を導入
・ホラクラシー型（階級の上下が無い）組織の運営と多様な休暇制度を整備

成果

・優秀な人材の継続的な確保を実現
・全国に例の無いレッスンの開発（「海外旅行の疑似体験英会話レッスン」等）
・地域最大規模の英会話スクールに成長

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「地方都市でも最高の教育を受けられる」ネイティブ講師のみの英会話スクールを運営

有限会社ジェム（以下「同社」）は、1981年に創業（2000年に設立）し、香川県と愛媛県の両県で最大規模（2017年12月時点で12校生徒約2,000人）の英会話スクールと学習塾を運営している。

創業理由である「地方都市でも、最高の教育を受けられる。そんな環境を作ろう。」を企業ミッションとして、講師採用などでアメリカ事務所もあり、勉強という概念にこだわらずに遊びながら学ぶ体験型レッスンにするなど、教育的価値を優先したサービスを提供している。

1981年の創業時は学習塾のみであったが、代表が英語教育の専門であったこともあり、英会話も同時に教えていた。現在のアメリカ人講師のみとする方針に切り替えたきっかけは、代表がアメリカで小学校の教師をしていた関係で、教え子がスクールに来た際の生徒の反応からである。創業当初は日本人講師が全て英語で教える英会話教室として先進的であったが、スクールに来たアメリカ人を見た時の生徒達の興奮や話が通じた時の喜びは日本人講師には与えられないと感じ、ネイティブスピーカーが教える重要性を認識した。そこからは、アメリカ国内からネイティブスピーカーを雇い、講師が全てネイティブスピーカーの英会話教室という方針に転換した。

教育業界全体の人手不足の深刻化

現在、教育業界では人手不足が深刻化している。サービス残業（研修やテスト作成など）や労働契約にない営業活動（塾前でのビラ配りやポスティングなど）を強制されたとの報道にみられるように、長時間労働や過酷な労働環境の常態化が推測される。結果、勤続年数も短く、多くの人が辞め、採用コストが嵩む悪循環に陥っている。優れた特徴ある英会話レッスンを提供するためには、優れた英会話講師と、スクール運営をバックアップするスタッフの確保・定着が最も重要である。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

働きやすい職場作りのための「徹底したITの活用」

同社では、各校において異なった講師の英語を聞けるように曜日毎に講師を変更、通常レッスン以外の単発や隔週でのレッスンの実施、他校でのレッスンを可能にする振替サービス等、生徒により良いレッスンを受けてもらうための多様なサービスを行っている。そのため、複雑なスケジュール管理や講師、スタッフ間の連携等が必要となり、必然的に、膨大な事務作業が発生する。また、午前中/午後のみのスタッフや教室が異なるスタッフ等、時間帯や場所が異なることが多いため、対面での連携が難しい状況であった。

ITの積極的な活用により、この問題を解決している。過去は、メールや連絡ノートを活用して社内情報の共有を図っていたが、さらなる効率化のために2010年から米国の大手インターネットサービス企業が提供するクラウドサービスを活用している。情報共有においては、当該サービスの1つであるカレンダーを使用している。すべての英会話クラスのカレンダーをクラウド上に保存し、どの教室にいても他の教室の予定を確認出来るようにしているため、例えば高松の教室のスタッフが午後から出勤する場合でも、午前に他のスタッフが体験レッスンの連絡を別の教室で受け、昼から勤務した高松のスタッフがいつどんな生徒が体験レッスンに来るかすぐ分かるようになっている。他にも子供の授業参観や子供の体調不良で突発的に休む際に、クラウド上のカレンダー講師や生徒の調整状況等を記載しておくことで業務上の情報共有が容易に可能となった。

また、同社が採用したクラウドサービス事業者が提供する、データをクラウド上に置くように設計されたノートPCを活用することで、個人情報を社外に持ち出すことなく、外で業務が出来るようにしている。このPCを活用することで、セキュリティを維持したまま外で業務ができるため、後述のテレワーク制度の活用が促進され、例えばデスクワークの仕事を割り振られていた場合に、都合のいい時間に好きな場所で仕事をする等の柔軟な働き方が可能になっている。

その他、生産性の向上のために、週報や日報のような作業は極力排除している。生徒対応の履歴なども含め、こまめにクラウド上に入力するため、自然と「報連相」ができていることから特に不要としている。

これらのITの導入によって、時間や場所を問わず仕事ができるような仕組みができており、例えば、育児中の隙間時間にメールを送るなど、生活の中での隙間時間を活用した柔軟な働き方が可能となった。

▲テレワーク制度を利用し、ノート PC を活用して隙間時間に勤務することが可能となっている

柔軟な働き方を実現するためのテレワークなど多様な有給休暇制度の整備

同社では、柔軟な働き方を実現するためにテレワーク制度などの勤務形態、多様な有給休暇制度を整備している。

テレワーク制度は、前述の IT 活用と相まって、ほぼ全てのスタッフが利用している。子育てや介護中のスタッフの活躍に大きく貢献している他、講師も好きな時間・場所で勉学や日本文化を学ぶこと等と両立しながら働ける仕組みの 1 つとして利用されている。

多様な有給休暇制度として、宗教上の理由等による休みを取れるようにしている。外国人講師は、キリスト教徒が多いため、レッスン要望は多いが日曜は休日にする、クリスマスは休暇とするなど、それぞれの文化も尊重したレッスンカレンダーになっている。生徒に対しても、海外での日曜礼拝やクリスマスは家族で過ごすといった風習があることを説明し、海外の文化を理解する一助としている。これにより年末年始はクリスマス前の 12/22 から休日とするためスタッフ全員が長期休暇となっている。また、地域の大規模なお祭りの時期は休暇としており、外国人講師に地域の文化を学びながら働いてもらえるよう工夫している。その他、大切な人のために使う休暇として「年間 2 日間のジェム休」を創設した。

ただし、同社においては、制度化以前からこれらの制度を活用した柔軟な働き方ができる風土があった。例えば 2000 年頃から、半日介護で 2〜3 時間のみ出社するという働き方をしているスタッフもいた。これはアメリカ人のネイディブ講師と一緒に働く中で、ダイバーシティを受け入れる形で進めることが自然であり、元々自然と取組を推進してきた背景がある。

ダイバーシティ経営による成果

優秀な外国人講師と日本人スタッフの継続的な確保

これらの取組により、柔軟な働き方を実現することで、優秀な人材を継続的に確保できている。

同社の働き方が評価され、「FORTUNE」誌（日本国内での発表は「日経ビジネス」）に掲載の「働きがいのある会社ランキング」に 2015 年から 4 年連続ランキングしたことが大きく影響し、外国人講師についてはアメリカのトップ層の大学から継続して優秀な人材を継続的に採用できている。当該表彰の影響は非常に大きく、一時期は 1 名の採用枠に 88 名がエントリーしたこともある程応募が増えることもあった。

日本人スタッフに関しては、子育てや介護等両立できる働き方が着目され、各種表彰制度やメディアに取り上げられたことから、子育て中等、働き方に制約があるが英語のできる優秀な女性を採用できている。

全国に例のないレッスンの開発

優秀な人材の活躍により全国に例のない新たなレッスンが生まれている。同社において新たなレッスンの開発は、週に 1 回半日かけて行っている講師ミーティングで行っている。ミーティングでは、レッスンの新たなアイディアや試験的に実施したレッスンの成功体験を共有し、その場でデモレッスンを披露している。代表がレッスン可否を判断し、レッスン化するものについてはデモレッスンを撮影した動画を他の講師がいつでも確認・再現できるように管理している。開発されたレッスンの代表例は、「海外旅行の疑似体験を通じた英会話レッスン」で、出国手続きや入国手続き、パスポートや税関手続きを行いながら海外旅行を体験出来るレッスンとなっている。当該レッスンでは、普段のレッスンで学んだ単語や言い回しを実践する場面を意識的に用意し、旅行を楽しむだけにならないよう配慮している。

また、バックオフィスで活躍する女性スタッフにおいても働きやすい制度整備や IT 化による効率的な働き方により、講師のサポートとしての役割から、新たなレッスンの企画等に活躍の場が繋がっている。具体的には、フルタイムで働く家庭の幼児を受け入れて欲しいといった要望があることを女性スタッフのネットワークから得たことで、女性スタッフの発案で 18：30 開始の幼児クラスを新たに開設した。

また、地元紙「四国新聞」に 2017 年 8 月から週 1 回英会話レッスンコーナーを提供している。読者は QR コードをスマホ等で読み取りレッスンを受けることができる。コンテンツは、外国人講師がダイアローグと音声を担当、紙面デザインをイラストが得意な日本人女性スタッフが担当する等、多様なスタッフの個性を活かしたレッスンを提供している。また、コンテンツの作成はすべてクラウドを活用して作成しているため、それぞれのスタッフが柔軟な働き方を活用しながら離れた場所で作業を進めている。

▲週 1 回の講師ミーティングにおいて、レッスンの成功体験や新たなアイディアの共有を行っている

地域最大規模の英会話スクールに成長

優秀な人材の継続確保と全国に類をみない特徴的なレッスンの開発により、順調に事業を拡大しており、現在香川県・愛媛県で 12 校を展開、生徒数は約 2000 名と地域で最大規模のスクールに成長している。また、英会話スクールの通学期間は業界平均で 1.5 年程であるが、同社の通学期間は 2 倍以上と長く、生徒の満足度の高さの表れであると考える。

ダイバーシティ経営の今後の展望

多様な人材が互いに信頼し合いそれぞれの個性を活かしてより良いサービスを提供していく

同社ではスタッフを家族と考えており、GFG（GemFamilyGathering）という、講師から自然発生した交流会が開催されている。例えば、スタッフ全員での BBQ が開催されており、仕事以外でも関係を築けている。このような活動により、多様な人材が様々な働き方をしている中で、会社への帰属意識がしっかりと高まっている。

柔軟な働き方を実現するためには、お互いの信頼が重要と考えているため、今後も会社全体で一体感を持って働くことが重要と考えている。また、スタッフの個性を活かし、自由に任せることで、今までにないより良いサービスを提供していくことを目指している。

参　考　資　料

新・ダイバーシティ経営企業100選
選定企業一覧（産業別／地域別）

平成 29 年度　100 選プライム　選定企業一覧

企業名	所在地	業種
カルビー株式会社	東京都	製造業
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	東京都	情報通信業

平成 29 年度 新 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																	
株式会社水清建設	★	岩手県					○	○				○	○		○		
製造業																	
北海道はまなす食品株式会社	★	北海道			○										○		
株式会社ユーメディア	★	宮城県						○				○					○
株式会社井口一世	★	東京都					○	○					○		○		
YKK 株式会社		東京都	○	○			○								○	○	○
中外製薬株式会社		東京都	○	○		○						○	○			○	
フォスター電機株式会社		東京都	○	○			○					○		○		○	
有限会社川田製作所	★	神奈川県	○	○	○	○						○					
カゴメ株式会社		愛知県	○									○		○	○	○	
オムロン株式会社		京都府	○		○							○			○		
能瀬精工株式会社	★	大阪府	○	○			○								○		○
日本テクノロジーソリューション株式会社	★	兵庫県						○				○	○			○	
KIGURUMI.BIZ 株式会社	★	宮崎県	○									○					

※★は300名以下

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
情報通信業																	
株式会社ペンシル	★	福岡県	○						○			○					
運輸業，郵便業																	
小田急電鉄株式会社		東京都	○									○		○	○	○	
日本航空株式会社		東京都		○								○			○		
卸売業，小売業																	
株式会社丸井グループ		東京都						○	○		○	○				○	
金融業，保険業																	
株式会社みちのく銀行		青森県	○		○							○			○	○	
ライフネット生命保険株式会社	★	東京都					○	○		○	○	○					
宿泊業，飲食サービス業																	
株式会社 minitts	★	京都府	○									○			○		
教育，学校支援業																	
有限会社ジェム	★	香川県	○	○								○					

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための７つのアクション」に基づいております。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

※企業取組ページの「従業員の状況」には、本事業へ応募のあった企業情報（単体 / グループ）を記載しております。そのため、障害者雇用率制度における特例子会社の従業員数を含まない場合がございます。

平成 28 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
農業，林業																	
株式会社ノベルズ	★	北海道	○		○												
建設業																	
株式会社小坂工務店	★	青森県	○														
鹿島建設株式会社		東京都	○									○		○			
清水建設株式会社		東京都	○		○							○		○	○		○
積水ハウス株式会社		大阪府	○		○							○			○	○	
製造業																	
株式会社クラロン	★	福島県	○		○	○											
株式会社小金井精機製作所	★	埼玉県		○													
株式会社吉村	★	東京都	○														
富士ゼロックス株式会社		東京都	○	○	○	○						○	○	○			○
甲府積水産業株式会社	★	山梨県			○	○											
株式会社大川原製作所	★	静岡県	○	○													
エイベックス株式会社		愛知県				○		○				○	○				
日本特殊陶業株式会社		愛知県	○	○						○		○	○				
株式会社安川電機		福岡県	○		○		○						○	○	○		
タカハ機工株式会社	★	福岡県	○														
情報通信業																	
佐川印刷株式会社	★	愛媛県	○														
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社		沖縄県	○					○				○	○				
運輸業、郵便業																	
大橋運輸株式会社	★	愛知県	○	○					○								
卸売業、小売業																	
株式会社タウ		埼玉県		○								○	○				

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
金融業、保険業																	
株式会社荘内銀行		山形県	○									○	○		○		
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社		東京都	○									○	○	○	○	○	
プルデンシャル生命保険株式会社		東京都	○										○	○			
学術研究，専門・技術サービス業																	
パシフィックコンサルタンツ株式会社		東京都					○	○				○		○			
宿泊業，飲食サービス																	
株式会社ホテル佐勘	★	宮城県						○									
有限会社ホテルさかえや	★	長野県			○												
サービス業（他に分類されないもの）																	
FSX 株式会社	★	東京都	○		○		○										
株式会社日吉	★	滋賀県	○	○													
株式会社キャリアプランニング	★	岡山県	○		○												
マルワ環境株式会社	★	徳島県			○												
株式会社 OZ Company	★	福岡県	○														
株式会社グローバル・クリーン	★	宮崎県	○		○			○									

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための７つのアクション」に基づいております。

・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							
			女性	外国人	チャレンジド（障がい者）	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																
株式会社 KM ユナイテッド	★	大阪府	○				○									
株式会社竹中工務店		大阪府	○				○				○		○		○	
大和ハウス工業株式会社		大阪府	○									○	○	○	○	
製造業																
株式会社ダイナックス		北海道	○	○							○	○				○
株式会社門間箪笥店	★	宮城県	○			○										
有限会社真京精機	★	栃木県			○											
株式会社栄光製作所	★	群馬県	○	○												
日本たばこ産業株式会社		東京都	○								○	○	○		○	
共和電機工業株式会社	★	石川県	○		○											
株式会社協和精工	★	長野県			○		○									
ジヤトコ株式会社		静岡県	○					○			○	○	○			
株式会社デンソー		愛知県	○		○						○	○		○		
ブラザー工業株式会社		愛知県	○	○							○					
株式会社堀場製作所		京都府	○					○			○	○			○	
株式会社中央電機計器製作所	★	大阪府	○	○												
塩野義製薬株式会社		大阪府	○								○	○	○		○	
ダイキン工業株式会社		大阪府	○	○							○		○	○	○	
富士電子工業株式会社	★	大阪府	○	○												
株式会社カワト T.P.C.	★	山口県	○			○										
本多機工株式会社	★	福岡県		○												
情報通信業																
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社		東京都		○							○	○				○
株式会社 NTT ドコモ		東京都	○				○				○	○	○		○	
KDDI 株式会社		東京都	○		○							○				
ニフティ株式会社		東京都	○					○			○	○				
東日本電信電話株式会社		東京都	○					○			○		○		○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							
			女性	外国人	チャレンジド（障がい者）	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
運輸業、郵便業																
全日本空輸株式会社		東京都	○					○	○		○				○	
東京急行電鉄株式会社		東京都	○					○			○	○			○	
卸売業、小売業																
伊藤忠商事株式会社		大阪府	○					○			○	○		○	○	
金融業、保険業																
株式会社みずほフィナンシャルグループ		東京都	○					○			○	○	○			
不動産業、物品賃貸業																
野村不動産株式会社		東京都	○				○				○	○				
学術研究、専門・技術サービス業																
株式会社古田土経営	★	東京都					○	○								
生活関連サービス業、娯楽業																
株式会社シーサー	★	沖縄県		○				○								
医療、福祉																
特定非営利活動法人ハートフル	★	群馬県						○								
サービス業（他に分類されないもの）																
株式会社キャリア・マム	★	東京都	○				○									

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための７つのアクション」に基づいております。

・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組								経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業																					
大成建設株式会社		東京都	○	○										○		○		○	○	○	○
製造業																					
健康とうふ株式会社	★	北海道	○		○	○													○	○	○
ヱビナ電化工業株式会社	★	東京都	○				○											○		○	○
株式会社上島熱処理工業所	★	東京都				○	○											○	○	○	○
株式会社栄鋳造所	★	東京都		○															○	○	
株式会社ジーベックテクノロジー	★	東京都	○				○											○	○	○	
株式会社ポーラ		東京都	○									○	○		○	○		○		○	
株式会社 LIXIL グループ		東京都	○					○								○		○	○	○	○
カルビー株式会社		東京都	○					○				○						○	○	○	○
大日本印刷株式会社		東京都	○									○	○	○		○		○	○	○	
電化皮膜工業株式会社	★	東京都	○			○	○											○	○	○	○
バクスター株式会社		東京都	○				○		○			○	○	○	○			○		○	
新潟ワコール縫製株式会社	★	新潟県	○		○														○	○	○
株式会社福光屋	★	石川県	○				○											○		○	○
富士特殊紙業株式会社		愛知県				○						○	○					○	○	○	○
株式会社三輝ブラスト（注）	★	大阪府	○	○	○	○												○		○	
株式会社ナガオカ	★	大阪府		○		○		○										○		○	
川村義肢株式会社		大阪府	○		○							○						○	○	○	○
山陽特殊製鋼株式会社		兵庫県	○									○					○	○	○	○	○
株式会社エフピコ		広島県			○										○				○	○	○
株式会社西部技研	★	福岡県		○														○	○	○	○
電気・ガス・熱供給・水道業																					
中部電力株式会社		愛知県	○		○		○	○						○			○	○	○	○	
大阪ガス株式会社		大阪府	○						○			○	○	○		○		○	○	○	○
情報通信業																					
株式会社日立ソリューションズ		東京都	○	○	○		○	○						○		○		○		○	○
株式会社プロアシスト	★	大阪府	○	○														○		○	
運輸業、郵便業																					
株式会社日立物流		東京都	○				○						○	○				○		○	○
東日本旅客鉄道株式会社		東京都	○		○		○					○	○					○		○	
卸売業、小売業																					
株式会社佐藤金属	★	宮城県	○																○	○	○
イオン株式会社		千葉県	○	○												○		○		○	
株式会社ふらここ	★	東京都	○															○	○	○	○
株式会社三越伊勢丹		東京都	○		○		○					○	○					○		○	
株式会社ローソン		東京都		○									○				○		○		○
金融業、保険業																					
株式会社千葉銀行		千葉県	○		○		○					○	○			○		○		○	
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○									○						○	○		○
株式会社三井住友銀行		東京都	○				○					○	○	○					○		○
日本 GE 株式会社		東京都	○	○			○	○						○	○	○			○		○
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○			○					○	○				○	○	○	○
明治安田生命保険相互会社		東京都	○					○					○			○		○	○	○	
日本生命保険相互会社		大阪府	○									○	○				○	○	○	○	○
不動産業、物品賃貸業																					
ヒューリック株式会社	★	東京都	○				○											○		○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組								経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
株式会社ファースト・コラボレーション	★	高知県	○															○	○	○	○
拓新産業株式会社	★	福岡県	○					○											○	○	○
宿泊業、飲食サービス																					
リゾートトラスト株式会社		愛知県			○							○					○		○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業																					
株式会社ジェイティービー		東京都	○					○				○	○	○		○			○		○
複合サービス事業																					
株式会社ラッシュ・インターナショナル	★	愛知県	○				○	○										○	○		○
サービス事業（他に分類されないもの）																					
株式会社パソナグループ		東京都	○		○		○	○				○	○	○	○			○			○
株式会社武蔵境自動車教習所	★	東京都	○		○	○	○											○	○	○	○
株式会社サンスタッフ	★	愛知県				○												○		○	○
株式会社美交工業	★	大阪府			○				○										○	○	○
株式会社ミライロ	★	大阪府			○													○		○	
三洋商事株式会社	★	大阪府			○	○													○	○	○
有限会社奥進システム	★	大阪府	○		○		○											○	○	○	○

（注）社名変更により現在は「株式会社 STG」

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
・「限定なし」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

※「取組」の分類について

・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための７つのアクション」に基づいております。
・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

平成 26 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧（産業別／地域別）

	企業名	従業員300人以下	所在地
	サービス業（他に分類されないもの）		
1	株式会社ビースタイル	★	東京都
2	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ		東京都

平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業																				
有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○														○		○	
株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○														○		○	
製造業																				
アステラス製薬株式会社		東京都	○								○		○		○			○		○
アサヒビール株式会社		東京都	○								○	○	○	○	○		○	○		
エステー株式会社		東京都	○						○			○					○	○	○	
MSD 株式会社		東京都	○									○			○		○	○		○
大塚製薬株式会社		東京都	○								○		○				○	○		
株式会社メトロール	★	東京都	○															○	○	○
凸版印刷株式会社		東京都	○								○	○			○		○	○	○	○
トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○								○	○		○			○	○	○	○
富士通株式会社		東京都	○												○		○	○	○	
日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○													○	○	○
フジイコーポレーション株式会社	★	新潟県	○	○		○											○	○	○	○
株式会社加藤製作所	★	岐阜県				○												○	○	
株式会社光機械製作所	★	三重県	○														○	○	○	
株式会社レグルス	★	三重県			○													○	○	○
積水化学工業株式会社		大阪府	○								○		○				○			
帝人株式会社		大阪府	○									○					○	○	○	○
プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社		兵庫県	○	○							○						○	○	○	○
株式会社キョウセイ	★	岡山県			○													○	○	○
株式会社虎屋本舗	★	広島県				○											○	○	○	○
株式会社ハート	★	高知県	○														○	○	○	
菊水酒造株式会社	★	高知県	○	○													○	○	○	
情報通信業																				
SCSK 株式会社		東京都						○			○	○						○	○	○
株式会社ダンクソフト	★	東京都	○	○													○	○	○	
株式会社リクルートホールディングス		東京都	○								○	○			○		○		○	
サイボウズ株式会社	★	東京都	○														○	○	○	○
日本ヒューレット・パッカード株式会社		東京都	○		○						○							○		
日本マイクロソフト株式会社		東京都						○			○							○	○	○
運輸業、郵便業																				
丸善運輸倉庫株式会社	★	大阪府			○													○	○	
卸売業、小売業																				
イケア・ジャパン株式会社		千葉県	○								○				○			○		○
株式会社髙島屋		大阪府	○								○				○		○	○		○
田代珈琲株式会社	★	大阪府	○														○	○	○	
株式会社健康家族	★	鹿児島県	○														○	○	○	○
金融業、保険業																				
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社		東京都	○								○		○			○		○	○	○
株式会社損害保険ジャパン		東京都	○									○	○		○		○	○	○	○

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
株式会社三菱東京 UFJ 銀行		東京都	○								○		○	○	○			○		○
大和証券株式会社		東京都	○								○							○	○	○
東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○									○					○	○		
株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○								○	○					○	○	○	○
住友生命保険相互会社		大阪府	○								○				○			○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業																				
株式会社特殊衣料	★	北海道			○												○		○	
沖縄ワタベウェディング株式会社	★	沖縄県		○													○			
教育、学校支援業																				
株式会社セレクティー	★	宮城県	○															○	○	○
医療、福祉																				
有限会社 COCO-LO	★	群馬県	○														○	○	○	
その他サービス業																				
楽天株式会社		東京都		○								○	○				○	○	○	○

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

・「限定なし」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

※「取組」の分類について

・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための 7 つのアクション」に基づいております。

・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧

企業名	所在地
学術研究、専門・技術サービス業	
株式会社テレワークマネジメント	北海道
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社	東京都
医療、福祉	
ダンウェイ株式会社	神奈川県

平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																	
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○											
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○										
製造業																	
六花亭製菓株式会社		北海道	○					○				○			○		
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○	○									
栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○									
株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○										
三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○									
花王株式会社		東京都	○	○	○							○	○	○		○	
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○									○	○		
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○			○					
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○						○		○			
株式会社資生堂		東京都	○	○	○										○		
株式会社日立製作所		東京都	○	○	○	○	○					○	○	○	○	○	
富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○								○	
株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○						○	○	
日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○						○				
株式会社大谷	★	新潟県	○		○												
株式会社小川の庄	★	長野県			○	○											
コクヨ株式会社		大阪府			○							○					
サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○					○					
ウインナック株式会社	★	和歌山県			○												
有限会社エヌ・イー・ワークス (注1)	★	島根県	○			○											
TOTO 株式会社		福岡県	○		○		○						○			○	
株式会社宇佐ランタン	★	大分県			○												
情報通信業																	
アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○				○				
NEC ソフト株式会社 (注2)		東京都	○	○	○	○	○	○	○					○			
株式会社 NTT データ		東京都	○	○	○	○	○					○				○	
株式会社エス・アイ	★	兵庫県	○		○	○	○										
卸売業、小売業																	
有限会社モーハウス	★	茨城県	○				○		○								
株式会社スタートトゥデイ		千葉県	○	○	○		○		○			○					
株式会社日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○										
ハイソル株式会社	★	東京都	○			○	○										
木村メタル産業株式会社 (注3)	★	愛知県			○												
株式会社天彦産業	★	大阪府	○			○											
金融業、保険業																	
第一生命保険株式会社		東京都	○										○			○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
株式会社りそな銀行		大阪府	○												○		
学術研究、専門・技術サービス業																	
株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○										
生活関連サービス業、娯楽業																	
株式会社きものブレイン	★	新潟県	○		○				○								
沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○									○				
その他サービス業																	
株式会社 24-7	★	北海道	○	○					○								
株式会社高齢社	★	東京都				○											
サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○								

（注1）有限会社エヌ・イー・ワークスは平成 26 年 5 月 31 日付け事業停止
（注2）社名変更により現在は「NEC ソリューションイノベータ株式会社」
（注3）木村メタル産業株式会社は平成 28 年 5 月 10 日付け事業停止

※「対象」について

・応募時の各社記載に基づき○をつけています。そのため、必ずしも実際の取組の範囲を表したものではありません。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
・「特定層に限定しない」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

※「取組」の分類について

・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための 7 つのアクション」に基づいております。
・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

平成 24 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧

企業名	所在地
株式会社らむれす	北海道
株式会社赤ちゃんとママ社	東京都
株式会社 wiwiw	東京都
株式会社ハーモニーレジデンス	東京都
株式会社夢道 s	東京都
株式会社ワーク・ライフバランス	東京都

平成 29 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選　運営委員会　委員名簿

委員長

佐藤　博樹	中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授

運営委員

阿部　正浩	中央大学経済学部　教授
クリスティーナ・アメージャン	一橋大学大学院商学研究科　教授
大久保　幸夫	株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 所長
北川　哲雄	青山学院大学大学院国際マネジメント研究科　教授
武石　恵美子	法政大学キャリアデザイン学部　教授
竹中　ナミ	社会福祉法人プロップ・ステーション　理事長
谷口　真美	早稲田大学大学院商学研究科　教授
平田　美穂	中小企業家同友会全国協議会　事務局長
深沼　光	株式会社日本政策金融公庫　総合研究所　主席研究員
藤野　英人	レオス・キャピタルワークス株式会社　代表取締役社長
村上　由紀子	早稲田大学政治経済学術院　教授

（敬称略、五十音順）

経済産業省委託事業「平成 29 年度女性活躍推進基盤整備委託事業（新・ダイバーシティ経営企業100選選定事業）」
平成 29 年度 新・ダイバーシティ経営企業100選　100選プライム／100選 ベストプラクティス集

平成30年3月発行

発行　経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室
〒100-8901　東京都千代田区霞が関1-3-1
Tel　03-3501-0650

委託先　PwCコンサルティング合同会社
Tel　03-6250-1200（代表）
Mail　JP_Cons_100sen@pwc.com

※ 著作権は経済産業省に属します。 無断転用、無断複製を禁じます。

平成29年度

新・ダイバーシティ経営企業100選

100選プライム

100選

ベストプラクティス集

平成30年3月

（委託）経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1

電話：03-3501-0650

（受託）PwC コンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング

電話：03-6250-1200

リサイクル適性Ⓐ

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。