平成25年度

ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2014

http://www.diversity100sen.go.jp/

平成26年3月

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

目　次

Ⅰ　平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　事業の趣旨と実施概要 1

1．ダイバーシティ経営企業 100 選の趣旨 1

2．実施概要 2

Ⅱ　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）... 4

1．ダイバーシティ経営企業 100 選 4

2．ダイバーシティ促進事業表彰 6

Ⅲ　価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて 7

1．なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか 7

2．ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方 8

3．まとめ 16

別紙　取り組みのアイデアリスト 17

Ⅳ　平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　ベストプラクティス集 25

1．ダイバーシティ経営企業 100 選 25

2．ダイバーシティ促進事業表彰 211

参考資料：平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　運営委員会　委員名簿 .. 215

I 平成25年度ダイバーシティ経営企業100選 事業の趣旨と実施概要

1. ダイバーシティ経営企業 100 選の趣旨

- 我が国が「価値創造」経済へと転換を図り、経済成長を遂げるためには、女性、外国人、高齢者、障がい者を含め、一人ひとりが能力を発揮して、イノベーション、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です。
- 企業においても、事業環境のグローバル化や少子高齢化に伴う労働人口減少などの課題に対応するため、ダイバーシティ推進が重要であることの認識はあるものの、取り組みがなかなか進まないという現状にある企業が多く見られます。
- そこで、ダイバーシティ推進を経営成果に結び付けている企業の先進的な取り組み事例と経営戦略上の意義を広く経営者層に浸透させるとともに、ダイバーシティ推進へのインセンティブを強化し、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野を広め、我が国産業、経済の発展を目指して、昨年度より「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業大臣表彰）事業を実施することといたしました。累計で100社程度を表彰予定です。

「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、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや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、新しい商品やサービスなどの開発につながります。

2. 実施概要

【表彰部門】

ダイバーシティ経営企業 100 選
ダイバーシティ促進事業表彰の 2 部門

【ダイバーシティ経営企業 100 選】

「ダイバーシティ経営」に優れている企業

【ダイバーシティ促進事業表彰】

ダイバーシティ推進に取り組む企業に対してコンサルティング等を通じてサポートしたり、市場への情報発信等によりすそ野を広げるための普及活動を行うなどの事業・プログラムを提供する企業

【選定基準】

【ダイバーシティ経営企業 100 選選定基準】

「ダイバーシティ経営」

①多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、
②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

【評価のポイント】

①取組内容

どのような人材について、どのような取り組みで能力を発揮させているか、下記の 3 つのポイント（観点）から評価を行います。

ただし、各ポイントの全てを満たす必要はありません。

- **実践性：**
  制度導入などの形式的な取り組みにとどまらず、人材活用の取り組みが現場レベルで実践されていること
- **革新性・先進性：**
  従来とは異なる新たな取り組みを進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取り組みを開始したりするなど、「モデル」として他企業の参考になること
- **トップのリーダーシップ：**
  経営トップの明確な意志が表明され、現場まで浸透していること

②成果

上記の取り組みの結果、どのような成果が上がったかについて、評価を行います。

- **成果：**
  多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げていること

【ダイバーシティ促進事業表彰選定基準】

①関連性

当該企業が行っている事業やプログラムが「ダイバーシティ経営支援」を目的としていること

②実効性

当該事業やプログラムが「ダイバーシティ経営」の普及促進に一定の貢献をしていること

【審査方法】

運営委員会での審査による

【審査スケジュール】

2013 年 7 月 1 日（月）	第 1 回運営委員会
2013 年 7 月 16 日（火） ～ 9 月 11 日（水）17:00 必着	募集締切
平成 25 年 9 月下旬～ 10 月中旬	書類審査（一次）
平成 25 年 10 月 24 日（木）	第 2 回運営委員会（書類選考）
平成 25 年 10 月下旬～ 12 月	ヒアリング審査（二次） ◆ 書類審査（一次）を通過した 「ダイバーシティ経営企業 100 選」応募企業のみ
平成 26 年 1 月 29 日（水）	第 3 回運営委員会（受賞企業決定）

【応募総数・表彰企業数】

表彰部門	応募企業数	表彰企業数
ダイバーシティ経営企業 100 選	127 社	46 社
ダイバーシティ促進事業表彰	8 社	3 社
応募総数	135 社	49 社

【関連ホームページ】

■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.diversity100sen.go.jp/

■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）

1. ダイバーシティ経営企業 100 選

	企業名	従業員300人以下	所在地	対象						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	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												
1	有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○						○		○	
2	株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○						○		○	
	製造業												
3	アステラス製薬株式会社		東京都	○							○		○
4	アサヒビール株式会社		東京都	○						○	○		
5	エステー株式会社		東京都	○						○	○	○	
6	MSD株式会社		東京都	○						○	○		○
7	大塚製薬株式会社		東京都	○						○	○		
8	株式会社メトロール	★	東京都	○							○	○	○
9	凸版印刷株式会社		東京都	○						○	○	○	○
10	トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○						○	○	○	○
11	富士通株式会社		東京都	○						○	○	○	
12	日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○					○	○	○
13	フジイコーポレーション株式会社	★	新潟県	○	○		○			○	○	○	○
14	株式会社加藤製作所	★	岐阜県				○				○	○	
15	株式会社光機械製作所	★	三重県	○						○	○	○	
16	株式会社レグルス	★	三重県			○					○	○	○
17	積水化学工業株式会社		大阪府	○						○			
18	帝人株式会社		大阪府	○						○	○	○	○
19	プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社		兵庫県	○	○					○	○	○	○
20	株式会社キョウセイ	★	岡山県			○					○	○	○
21	株式会社虎屋本舗	★	広島県				○			○	○	○	○
22	株式会社ハート	★	高知県	○						○	○	○	
23	菊水酒造株式会社	★	高知県	○	○					○	○	○	

	企業名	従業員300人以下	所在地	対象						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	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
	情報通信業												
24	ＳＣＳＫ株式会社		東京都						○		○	○	○
25	株式会社ダンクソフト	★	東京都	○	○					○	○	○	
26	株式会社リクルートホールディングス		東京都	○						○		○	
27	サイボウズ株式会社	★	東京都	○						○	○	○	○
28	日本ヒューレット・パッカード株式会社		東京都	○		○					○		
29	日本マイクロソフト株式会社		東京都						○		○	○	○
	運輸業,郵便業												
30	丸善運輸倉庫株式会社	★	大阪府			○					○	○	
	卸売業,小売業												
31	イケア・ジャパン株式会社		千葉県	○							○		○
32	株式会社髙島屋		大阪府	○						○	○		○
33	田代珈琲株式会社	★	大阪府	○						○	○	○	
34	株式会社健康家族	★	鹿児島県	○						○	○	○	○
	金融業,保険業												
35	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社		東京都	○							○	○	○
36	株式会社損害保険ジャパン		東京都	○						○	○	○	○
37	株式会社三菱東京UFJ銀行		東京都	○							○		○
38	大和証券株式会社		東京都	○							○	○	○
39	東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○						○	○		
40	株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○						○	○	○	○
41	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												
42	株式会社特殊衣料	★	北海道			○				○		○	
43	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												
44	株式会社セレクティー	★	宮城県	○							○	○	○
	医療,福祉												
45	有限会社COCO-LO	★	群馬県	○						○	○	○	
	その他サービス業												
46	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。パートタイマーや派遣社員、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り組みを行っている場合などです。

2. ダイバーシティ促進事業表彰

	企業名	所在地
	学術研究 , 専門・技術サービス業	
1	株式会社テレワークマネジメント	北海道
2	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	
3	ダンウェイ株式会社	神奈川県

Ⅲ　価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて

1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

（1）競争優位を構築するための経営戦略

「ダイバーシティ経営」は、個々の企業が置かれた市場環境や技術構造の中で競争優位を築くために必要な人材活用戦略です。福利厚生や CSR（企業の社会的責任）としてではなく、あくまでも経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進めることが重要です。

ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があります。こうした変化は、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化をもたらします。

そうした中、企業は、以下のような対応を求められます。

・多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと。
・急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処すること。
・国内外の投資家からも、「持続可能性」（サステナビリティー）のある投資先として信頼されることなど。

こうした要請に対応するための経営戦略として、事業展開に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材[1]を確保し、その能力[2]を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出等、価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」が求められます。これは、これからの時代に企業が勝ち残るための、いわば「標準装備」とも言えます。

（2）ダイバーシティ経営の成果

ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生や CSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

ここでは、経営上の成果として、大きく 4 つに分けて考えることができます。

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。）

1「多様な価値観を有する幅広い層の人材」には、性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアやライフスタイルなどの多様性も含みます。
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。

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、及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：
従業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。）

このうち、①と②は、企業の収益・業績に直結しうる「直接的効果」をもたらすものであり、③と④は、企業の収益・業績に「間接的効果」をもたらすものと言えます。

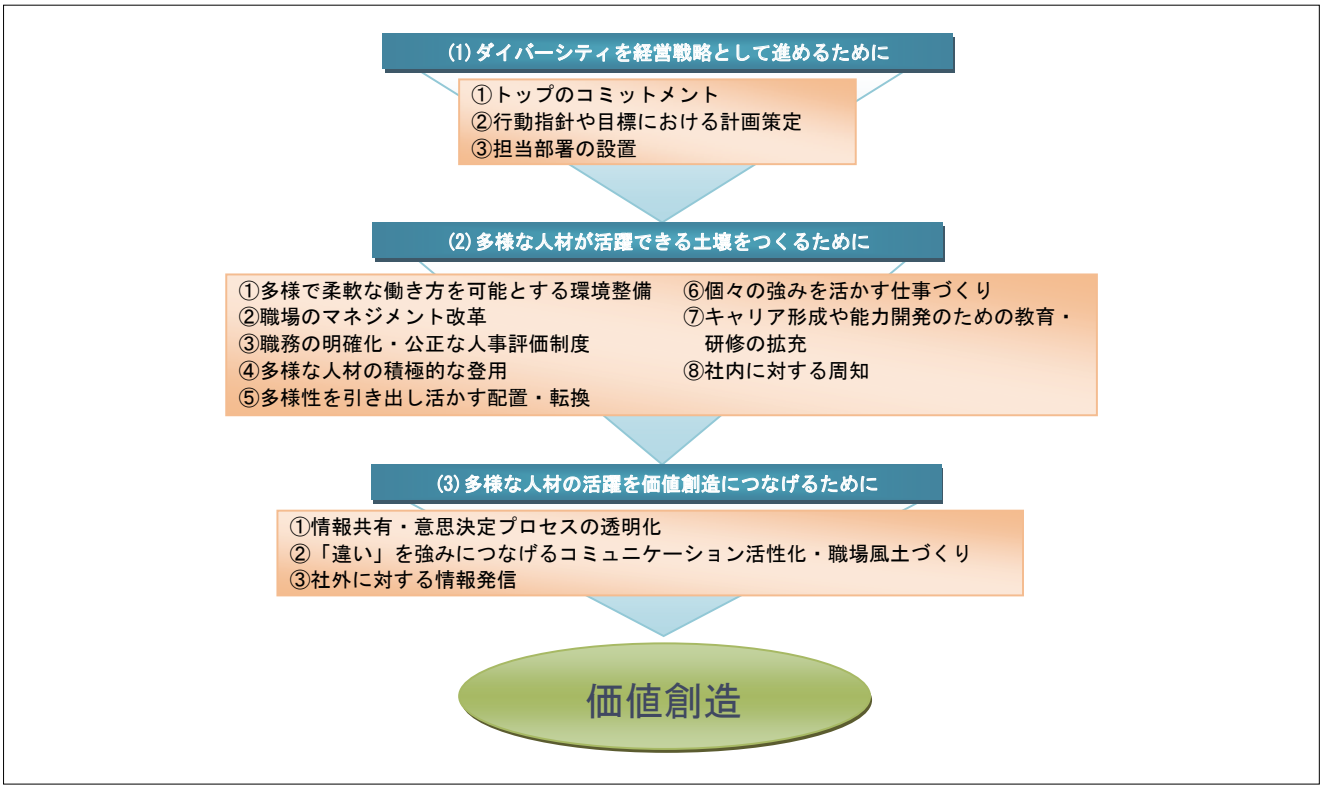
ダイバーシティ経営には、多様な人材の確保、定着、能力発揮などのために様々な取り組みが含まれ、その過程で、①～④の成果が複合的にあらわれてきます。

2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方

ダイバーシティ経営を成果につなげるために、平成 24 年度及び平成 25 年度に「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された各社の取り組み事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模等を超えて幅広く参考にしていただくためにとりまとめたものが、下記の「基本的な考え方と進め方」です。

この基本的な考え方を参考としつつ、他社の取り組みをそのままなぞるのではなく、事業目的や市場環境等に応じて、自社にとって有効な「ダイバーシティ経営」のあり方を創出し、まずはできることから実践していくことが重要です。

ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



（1）ダイバーシティを経営戦略として進めるために

ダイバーシティ経営は、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。経営において多様な人材の能力を発揮させることで、人材活用の裾野を広げると共に、各々の視点を生かした多様な市場ニーズへの対応や、「違い」を生かしたイノベーションの創出につながります。

ダイバーシティ経営推進のための戦略は、経営全体の方向性に整合的に設計される必要があります。まずは自社が今置かれた環境の中で、どのような競争優位の確立を目指すのか、その実現のためにどのような経営戦略を立てるのか、その実行のためにどのような人材を確保し、どのように配置し、どのようなミッションを与え、どのようなマネジメントにより成果を上げさせるか、といった一連の取り組みを一貫したものとして構築する必要があります。

①トップのコミットメント

◆トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味を持つものか」を明確に発信していますか。

ダイバーシティ経営は、経営戦略を実現するうえで不可欠な人材活用上の課題ですが、各社の置かれた状況によってその位置付けや取り組み内容は大きく異なります。

トップはまず、自社が、今なぜ、ダイバーシティ経営に取り組むのか、それによって何を得ようとしているのか、トップ自身が理解、納得した上で、社員に対してわかりやすく説明する必要があります。

また、ダイバーシティ経営を実現するためには、既存の職場風土や働き方を改革することも求められます。そのため、トップが繰り返し社員に向けてメッセージを発信することによって、経営における優先度の高さを明確にし、その必要性に対する理解を会社全体に浸透させていくことが求められます。また、ダイバーシティ経営は、人材活用だけでなく、人材育成への取り組みが重要となるため、その成果はすぐに現れるとは限りません。そのため、トップがその重要性を継続的に発信し続けることによって、息の長い取り組みを実施していくことが重要になります。

◆トップは、担当部局だけではなく、社員とコミュニケーションをとりながら進めていますか。

ダイバーシティ経営は、社員の日常的な業務に直結するものであり、特に管理職層の意識改革とマネジメントの改革が必要です。このため、トップの役割として、ダイバーシティ推進を担当部署に任せきりにしていては、その実現には至りません。社員が持てる能力を十分に発揮し、組織としてのパフォーマンスに貢献しているかどうか、常に社員との直接のコミュニケーションの接点を持って確認をしながら取り組みを改善していく過程をトップダウンとボトムアップの両方から進めていく必要があります。

また、社員からの提案を受け入れ、実行に移す体制を構築することも有効です。日々の業務の中で気付いた些細なことでも、社員の声に耳を傾け、その改善を繰り返すことにより、変化を受け入れる風土が育ちやすくなります。

②行動指針や目標における計画策定

◆企業理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。

ダイバーシティ経営は、企業理念や社員の行動指針の中で明確に位置付けられることによって、具現化してきます。また前述したように、ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生や CSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。そのため、ダイバーシティ推進によって目指すべき経営成果についてのイメージを共有した上で、ダイバーシティに関する指針、具体的な行動目標を定めることで、具体的なアクションを推進するための後ろ盾ができ、具体的な施策を実行に移すことができるようになります。

◆定量的・定性的な目標や指標を設定していますか。また、目標に対して、適正に進捗管理・達成度測定をしていますか。

行動指針を定めるだけでは、ダイバーシティ経営は画餅に終わってしまいます。ダイバーシティ経営を推進するためには、現状を分析し、課題点を洗い出した上で、中長期的な目標を設定しなければなりません。また、定期的にその目標の達成度を測りながら、施策の展開に反映させる必要があります。すなわち、ダイバーシティ経営に関する PDCA サイクルを回すことが重要です。多様な人材を量的に確保したら後は自然に成果があらわれてくる、というものではないのです。

なお、ダイバーシティ経営の推進に関する指標として、たとえば「女性管理職比率」や「外国人採用率」などが用いられることが多くみられます。こうした目標設定は重要ですが、単にこの数値を上げることを自己目的化するのではなく、何のためにダイバーシティ経営を進めるのか、そのためには、どのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げることが必要か、という点を常に明確にする必要があります。数値目標の選択も自社の実態に即したものを設定することが大事です。たとえば、社員に占める女性割合が低い企業では、採用における女性比率について目標設定をすることも有効です。

③担当部署の設置

◆ダイバーシティを推進する体制がありますか。

ダイバーシティ経営の推進にあたっては、人事評価や配置、両立支援などの人事処遇制度の整備や運用のみならず、職場マネジメントなど業務遂行の方法等、組織全体の在り方を見直すことが必要となります。こうした全社的な取り組みを包括的、体系的に進めるためには、部署を横断してこうした施策を展開するための推進体制が必要となります。なぜなら、特定の役割と権限を持つ担当者を設けることで、活動を持続できる可能性が高くなり、また、全社的にその活動を認識させ、他部署からの支援を得やすくなるからです。推進組織や推進担当者だけでなく、特に経営企画や人事管理の部署の担当者がダイバーシティ経営に関して正しい認識を持つことが重要です。

もちろん、専従の、もしくは新規の部署を設けなくとも、機動的に活動が展開できる場合には、既存の部署に同様の権限を持たせることで代替することも可能です。特に中小企業にとっては、その方が効率的な場合が多いといえます。

◆ダイバーシティ推進が、担当部署だけの取り組みとなっていませんか。関連部署と密接に連携を図っていますか。

前述したように、ダイバーシティ経営を推進するための取り組みは、担当部署内で完結するものではありません。あくまで「企業の競争力強化」を目的とした経営戦略ですので、その目的に応じて、経営企画部署や各事業部門等をはじめ関連する部署と密に連絡を取り合いながら、協力して施策を展開していくことが必要になります。ダイバーシティ推進担当部署は、ダイバーシティ推進に係る人事施策を全社的に展開・浸透させることのみならず、経営戦略の一環としてダイバーシティ推進に向けた施策のあり方を企画し、見直していくことが求められます。

（2）多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

ダイバーシティ経営では、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによって、イノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々人の抱える事情に配慮し、全ての人材が様々な制約の中でも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境整備が必要となります。たとえば、子どもを持って働く母親、日本語での会話が難しい外国人、何らかの支援が必要な障がいのある人、週５日フルタイムで働くことを望まない高齢者等です。

「チャレンジド (the challenged)」という言葉があります。これは､障がいのある人を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようとする傾向がありますし、育児経験から豊富なアイディアも生まれてきます。障がいや時間制約等をマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も重要です。

こうした多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるようにするためには、「制約のない社員」を前提とした従来型のマネジメントの仕組みを大胆に改革し、柔軟性を高める方向で働き方を改革していくことが必要です。

働き方の改革には、持続的な取り組みが不可欠です。また、そうした改革は、「制約のない」社員には、一時的に「不都合」が感じられる場合もあり、社内の抵抗がある場合も考えられます。しかしながら、最終的にその組織で何を生み出したいかを明確にし、「制約のある人材」に対して、一人一人の可能性や強みが発揮できる部分に着目し、それを引き出す技術や制度を生み出してフォローを実施していくことによって、様々なバックグラウンドを持つ人材が活発に、自発的に働ける組織に変わっていくことが可能になります。

①多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備

◆画一的な働き方を見直すとともに、個々の社員の事情に応じて時間や場所等に関して柔軟な働き方が可能で、働きやすい職場環境になっていますか。

画一的、硬直的な「新卒採用、男性正社員、長期継続雇用モデル」を前提にすると、それ以外の人材の活躍の機会が制限されます。多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるよう、従来型の働き方そのものを見直し、まずは、長時間労働を削減する等、時間制約のある社員も対等に活躍できる環境を整えるための働き方改革を行うことが必要です。

たとえば、育児中の社員や在宅で家族の介護をする社員など、様々な制約はあっても能力と意欲がある人材を企業としてつなぎ止め、能力を最大限発揮してもらうには、「人材活用戦略」として、柔軟な勤務環境・制度の整備、運用が必要となります。時間制約のある社員に対しては、単に業務量や負荷を時間に合わせて調整するだけではなく、フレックスタイム制や在宅勤務（テレワーク）などにより、時間と場所の自由度を高め、柔軟な働き方を可能とすることによって、時間制約がハンデとならないような方向での両立支援が求められます。また、育児期の社員に対しては、ベビーシッターなど育児関連費用の補助を行ったり、通勤時間が短い拠点へ

配置することにより、社員が仕事の時間を確保しやすくできるよう支援することも考えられます。

また、障がい者が働きやすく能力が発揮できる職場環境にするためには、バリアフリー等職場のハード面の整備や職場内の支援体制の構築、地域の就労支援機関等との連携も重要となります。

大企業では各種制度を先行して整備し、中小企業ではニーズが生じた個々の社員の事情に応じて、その都度必要な対応や制度整備を行う傾向が見られます。制度を整備するだけではなく、実際に社員が使いやすい制度になっているかを確認しながら、運用方法の改善を図るなど、絶えず見直しを実施することが有効だといえます。

◆雇用区分の設計が多様な人材の活躍の阻害となっていませんか。

勤務場所等に制約がある社員の活躍の機会を拡大するためには、個々の事情に応じた多様な働き方ができるような個別の人事管理を行う必要があります。勤務地限定型の雇用区分を設ける企業もありますが、雇用区分の設計や運用を誤ると、実質的に男女別の雇用区分となるなど多様な人材の活躍の機会を制約することになるため、留意が必要です。

仮に雇用区分を設けるとしても、その設定や運用では、社員の希望と企業の人材活用ニーズをすり合わせて雇用区分間で相互に転換できる仕組みを設けることや、雇用区分に応じて昇進の上限を設定する企業がありますが、その場合には上限設定に合理性があるか検討が必要です。他方、勤務地を限定しない総合職においても、転居を伴う異動の頻度や時期を見直したり、育児や介護などに配慮するなど柔軟な運用を行うことも重要です。

②職場のマネジメント改革

◆多様な人材の能力を発揮させるために、管理職層の意識改革を図る取り組みを実施していますか。

ダイバーシティ経営を実践するにあたって、最も大きな課題となるのは、管理職による職場マネジメントです。どれほど制度が整っていても、実際に社員が働く職場で活躍の機会が限られていては、仕事への意欲は低くなり、能力が十分に発揮されず、ダイバーシティ経営の成果が出る前に、取り組みは頓挫してしまいます。一人一人の「違い」を最大限に生かして組織を率いるリーダーシップが管理職のマネジメントに求められます。

まずは、自社にとってのダイバーシティ経営の目的（なぜ今取り組まねばならないのか）を、社員、特に管理職層が十分に理解する必要があります。その時、企業理念や行動指針などの大きな目的を踏まえた上で、現状の組織の課題解決のためにダイバーシティをどのように「活用」するかを考えることが有効でしょう。

ダイバーシティ経営の推進は、往々にして総論賛成、各論反対になりがちです。組織全体でダイバーシティ経営を推進するためには、各部署でどのような取り組みが必要かを職場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取り組みを各職場で共有して刺激を与え合える機会を設けたり、業績評価の項目に入れるなど、管理職層に対する十分なインセンティブを与えることが必要となります。

◆管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っていますか。

管理職層の職場マネジメントのスキルを向上させることも必要です。従来の「あうん」の呼吸が通じる均一的な集団の人事管理に比べ、様々な事情を抱えた人材を束ねて経営目標に向かって組織としての業績を最大化するためには、高度な職場マネジメント能力が要求されます。

個々の業務の目的、過程、期限、評価といった点について、多様な社員に対してきちんとコミュニケーションをとりながら説明していく必要があります。特に、価値観や文化的慣習の異なる外国人や、国内でもコミュニケーション自体に困難を伴う障がいや多様な価値観を持つ人が多い職場などでは、とりわけ意識的に「伝え」、

「理解してもらう」過程が重要になります。ただ、これらの過程では、細かな方法について指示を与えることが重要なのではありません。理念や目標、行動指針の共有を前提として、多様な人材が成果を生み出す過程や方法には多様な道筋がありえるものとの捉え方も重要になります。

このような管理職に求められる職場マネジメントのスキルは、自然に身に付くものではありません。研修やワークショップなどを通して意識的な改革を促す必要もあります。また、ダイバーシティ経営推進の観点からだけでなく、職場のマネジメントの改革それ自体を実行していく中で、そこにダイバーシティ経営の観点を組み込んでいくというアプローチも有効です。

③職務の明確化・公正な人事評価制度

◆誰にとってもわかりやすい評価体系になっていますか。また、公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっていますか。

社員の属性や働き方にかかわらず、職務やパフォーマンスに応じた公正な評価を実施していくことが必要です。そのためにも、個々の社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、社員自身がその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組めるよう、上司となる管理職が適切に指導、フォローする体制が求められます。特に、グローバル経営の中で、文化や国籍の異なる人材を活用していく上では、こうした努力が社員の仕事への意欲を維持・向上させるために重要となります。

また、両立支援についても、どれほど働きやすい制度を整えたとしても、制度を利用することで人事評価に際して合理的に説明できない低評価となる不安があっては、「活用できる」制度とは言えません。また、逆に、ある社員が制度を利用しながら高い業績を上げていても、その評価が不透明な場合には、他の社員との軋轢を生んでしまう恐れもあります。

したがって、両立支援等の制度を導入し、その活用を円滑化していくためには、利用する社員に対して求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して適切な評価を行う、といった明確な評価軸の整備が必要になります。そうすることで、時間制約がある中でも、計画的に業務を進めて期待されるアウトプットを出し、高い意欲を維持して活躍してもらうことも可能になります。

④多様な人材の積極的な登用

◆人材登用について、数値目標の達成が自己目的化していませんか。

従来の人事処遇制度の中では、組織の中で、多数派・主流派でなかった属性の人材は重要な仕事を任されにくい、管理職等に登用されにくい、といった現実があります。こうした状況を改善し、個々人の能力や実績に応じた適材適所を図るためには、過渡的な構造改革の取り組みとして、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取り組み、いわゆる「ポジティブ・アクション」が有効な場合もあります。ただし、管理職登用の目標値の設定など、数値目標ありきで“数合わせ”をしても、却って逆効果になる可能性もあります。登用対象層の拡大のために仕事の経験機会の不足を研修で補ったり、意識改革のための研修を実施したり、さらに登用された者に対する組織的なフォロー体制を構築するなどして、登用対象層の拡大や登用された人材が能力を十分に発揮できる環境の整備が併せて必要となります。また、外国人や中途採用者等の登用を図るためには、国籍や勤続年数等に関わらない人事処遇制度の構築が望まれます。

⑤多様性を引き出し活かす配置・転換

◆人材の経験･スキルの多様性を高め、新たな可能性を開発して発揮できるように意識的な配置･転換を行っていますか。

個々の人材が有する多様性を尊重することにとどまらず、意識的な配置・転換等によって、人材の経験・スキルの多様性を積極的に高めていくことも重要です。経験・スキルの多様性が高まると、個々の人材が発揮できる能力の引き出しが増え、活躍の機会と可能性を広げることができます。

また、配置・転換による新たな経験を通じて個々の人材の視野が広がることで、事業企画について斬新な発想が生まれたり、業務プロセスの改革につながったりするなどの効果も期待できます。

配置･転換に当たっては、会社側の都合を押し付けるのではなく、本人との十分なコミュニケーションにより、人材育成の上の意義を明確に伝えつつ、本人のキャリア意識とのすり合わせを行うことで、本人の成長意欲を高めていくことが重要です。

⑥個々の強みを活かす仕事づくり

◆多様な人材が、仕事の上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けていますか。

ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけるためには、多様な価値観や能力を持つ人材が、その能力を活かして、仕事の上で個々の強みを発揮できる機会をつくることが重要です。たとえば、社員一人一人の生活者としての視点や育児・介護等の経験を商品やサービスの開発、あるいはマーケティングなどに活かすことが考えられます。また、障がい者や高齢者がそれぞれの特性に応じて能力を発揮できるように仕事を切り出したり仕事の進め方を工夫する中で、プロセスイノベーションが起こり、会社全体としての生産効率が高まり、製品･サービスの質の向上が実現できます。

ほかにも、異なる業種や職種で働いてきた中途採用者の前職の経験を積極的に活かして、新しいサービスを生み出したり、社内の業務改善を図ることも可能となります。

すなわち、強みを活かす「仕事づくり」や多様な人材への「機会付与」が、人材の成長を加速化し、社員一人一人の有する視点や能力から新たなイノベーションを生み出すことにつながります。

⑦キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

◆多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修等を実施していますか。また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか。

たとえば女性など、組織の中でこれまで多数派・主流派でなかった属性の人材は、スキルアップのための機会や、マネジメントスキル向上のための有形無形の社内資源に十分にアクセスできていない場合がみられます。そのような状態のまま、たとえ抜擢・登用したとしても本来の力を発揮できないままに挫折してしまうケースも生じかねません。

多数派・主流派でない人材が組織の中で実力を発揮できるようにするためには、意識づけのための研修やきめ細かいフォローアップの仕組みを設ける必要があります。女性を例に挙げれば、女性社員向け職場マネジメント研修やメンター制度などを通じて、主流派が“暗黙知”として継承してきたノウハウ等を積極的に提供す

ることが有効です。

また、多様な人材のスキルアップを支援するための取り組みも重要です。業務に直接かかわる部分でのOJT(on-the-job training)だけでなく、たとえば資格取得の促進や支援、時間や場所に縛られずに受講できるe-ラーニングプログラムの導入、社員の学びを促進するための休暇取得や助成制度の整備などにより、個々の社員が自発的・積極的なスキルアップに取り組む組織が作られます。同時に、そうした人材が、キャリアプランを構築し自律的に仕事に向き合う機会を提供することも有効です。

◆多様なロールモデルの提示によって、従業員の仕事への意欲の向上を図っていますか。

仕事への意欲を高く維持して日々の業務に取り組むためには、中長期的なキャリアアップの見通しをもつための「ロールモデル」の存在が重要です。特に女性にとっては、「身近なロールモデルがいない」ことが課題として挙げられることが多く、各部署で成果を上げている女性社員がすでに存在する場合は、そうした社員をネットワーク化することによって、ロールモデルをみつけたり成功体験を共有できるとともに、「一人ではない」ことを体感し仕事への意欲のさらなる向上にもつながります。他方、自社内にはロールモデルとなり得る社員がまだ十分に育成されていない企業にとっては、複数社が共同でネットワーキングを行う機会を通じて、社外からロールモデルをみつける機会を作ることも有効です。

⑧社内に対する周知

◆ダイバーシティ推進に関する施策を社内に周知し、成果を共有していますか。

せっかくいろいろな施策を進めていても、そのことが一部の社員にしか伝わっていなければ、全体としての成果にはつながりません。自社内に、どのような社員がいるか、どのような仕事をして成果を上げているかを積極的に発信することによって、ダイバーシティ推進の経営上の意義に対する理解が全社で共有され、社内全体の風土改革につながります。また、仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みにもなり、仕事への意欲の向上の一策ともなります。

（3）多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

ダイバーシティ経営を成果につなげるためには、企業としての基本的な価値や方向性について企業理念・行動指針等の形で共有しつつ、多様な人材の価値観や考えを尊重・反映して価値創造につなげていくための、意思決定プロセスや組織文化の変革が求められます。

さらに、ダイバーシティによる成果を対外的に発信する活動を通じて、一般消費者や投資家からの評価や信頼が高まることにより、企業価値が高まり、さらに優秀な人材の確保等につながるという好循環が生まれます。

①情報共有・意思決定プロセスの透明化

◆社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものとなっていますか。

情報共有や意思決定のプロセスを、多様な社員間で、納得感のある公平で透明性の高いものにしていく必要があります。「言わなくてもわかっているはず」という考えや、多数派・主流派の社員だけでの意思決定は、ダイバーシティ経営のもとではそぐいません。社内会議の運営など経営における意思決定プロセスについて、働き方や価値観、コミュニケーションスタイルの違いがある多様な人材の意見が反映され、意思決定について納得感が得られる仕組みに見直す必要があります。

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

◆多様な人材が有する「違い」を経営における強みにつなげていくために、社員が幅広く交流し互いに刺激を与え合うことを促進していますか。

ダイバーシティ経営に取り組む企業の中には、日常業務から離れて組織横断で行うオフサイトミーティングや委員会活動等を実施している企業が少なからずあります。これらの取り組みは、多様な人材がそれぞれに活躍するだけでなく、互いの考えや価値観をぶつけあって、刺激を与え合いながら企業価値を生み出すコミュニケーション活性化のために有用です。こうした施策を意識的に進めることで、常日頃からセクショナリズムに陥らない風通しの良い職場風土が形成されると共に、個々の社員の発想や考え方の多様性がイノベーションにつながります。

③社外に対する情報発信

◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信していますか。

ダイバーシティ経営の取り組みを社外に情報発信することにより、多様な人材が活躍しやすい職場であることが認知されることで、地域における多様な人材の雇用促進に寄与するのみならず、全国各地から優秀な人材の確保につながる場合もあります。さらには、顧客に対するイメージ向上や、投資家からの信頼向上等、様々なステークホルダーからの評価も高まり、企業としての持続可能性の基盤となります。

3. まとめ

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷等、厳しい環境の中で企業が競争優位を確立するためには、多様な人材の能力を最大限活かして価値創造につなげることが必要です。こうして名実ともに多様な人材を経営資源として有効に活用することで、個々の企業の競争力が強化されることは、我が国経済をデフレ経済から脱却させ、成長路線へのシフトをもたらすことにもつながります。

ダイバーシティ経営は経営戦略の一環であり、自社の競争力強化という目的意識を持って、戦略的に取り組むことが必要です。その中で最大の試練が管理職の「職場のマネジメントの改革」です。従来のマネジメントに比べ、多様な人材を束ねて事業戦略上の目標に向かってパフォーマンスを最大化するためのマネジメントは、遙かに高度なものであり、組織内の様々な「慣性」を断ち切り、ダイバーシティ経営を前に進めるには、トップの強いリーダーシップと継続的な取り組みが不可欠です。

この「ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」に収録された企業事例を参考に、各社においてダイバーシティ経営を推進し、競争力強化につなげていただくことを期待しています。

別紙　取り組みのアイデアリスト

それでは、平成 24 年度及び平成 25 年度に「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された、先進的な取り組みを行っている各社では、「2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方」をどのように具体化しているのでしょうか。

平成 24 年度及び平成 25 年度のベストプラクティスから、前項の各項目に対応する取り組みをピックアップしました。自社にとって有効なダイバーシティ経営を実践していく際の参考として、ご活用ください。

(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために

①トップのコミットメント

トップがダイバーシティ推進を宣言

・社長が就任演説で年来の主張である「聖域なき改革」を行うと表明し、人事戦略として老若男女、国籍を問わないダイバーシティを打ち出した。（中略）従来からその必要性を訴え続けてきた女性活躍推進に、自らが先頭に立って推進していく決意を明確にした。（H25選定：P.43 エステー㈱）

・当時の社長は、「外資系生保会社では、優秀な女性が活躍している。自社にも、優秀な女性はいるのに、管理職になっていないのはおかしい。女性が活躍することなく辞めていくとしたら、住友生命の人事制度や組織に原因があるはずだ。そして制度や組織を改革すれば女性が辞めずに働き続ける会社になり、そのような女性は実務経験の積み重ねによって専門性を深める。これはサービスの質の向上につながり、管理職になる人材も増えるはずだ」と、考えたのだ。そして社長は2005年に女性活躍推進についての全社通達を発令した。（H25選定：P.187 住友生命保険相互会社）

トップが責任者となりダイバーシティを推進

・社長直轄のダイバーシティ推進室を設置、国内14のグループ会社社長が責任者となり、各社の状況に応じたダイバーシティ推進プロジェクトをトップダウンで進める体制をとることとなった。（H24選定：サトーホールディングス㈱）

・2008年に副社長の直轄組織としてダイバーシティ推進室を設置した。ダイバーシティの推進には経営層のコミットメントが不可欠であると考え、全社的なフォーラムなどさまざまなタイミングで社長をはじめとした経営層がダイバーシティ推進への決意表明をするとともに、同推進室を副社長直轄とすることで、社内外に対して会社の方向性を明確に示し、実効性のあるものとすることを強く意識してきた。（H25選定：P.67 富士通㈱）

②行動指針や目標における計画策定

経営理念・行動指針に明記

・2010年の「花王ウェイ（経営理念）」の改定に伴い、行動原則に「私たちは、ダイバーシティ（多様性）から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、文化、国籍、信条、人種、性別などの多様性を尊重します。」と明記されることとなった。（H24選定：花王㈱）

・同じベクトルに向かいながらも、異なる個性、感性や能力を持つ多様な人材を求め、創立70周年に向けて策定した中期経営計画“70　VISION”において人材方針を「3G！generation free, gender free, global」と定め、ダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけている。（H25選定：P.83 ㈱光機械製作所）

数値目標の設定

・2004年に「10年後の女性従業員比率40%」という経営方針を対外的に表明し、女性採用を強化した。（H25選定：P.43 エステー㈱）

・CEOの強いリーダーシップにより「総合職新卒採用における女性比率3割以上」を目標として掲げた。それ以来公約を達成していたが、2011年度の新卒採用では、休職や退職リスクが相対的に低い男

性の採用を希望する現場の声が強まり、また、内定辞退も重なり、女性比率が19%と大きく落ち込んだ。これを知ったCEOは、（中略）「女性比率3割以上」を堅守する強い意思を示し、翌年度の採用で女性を4割採用することを厳命し、その目標を達成した。2013年度の採用においても目標を達成、結果的に13年間の平均で「女性比率3割以上」の公約を果たし続けている。（H25選定：P.95 帝人㈱）

・課長以上の役職者に占める女性の割合を現状の4.0%から「2017年までに8.2%にする」という具体的な数値目標を掲げている。（H25選定：P.163 あいおいニッセイ同和損害保険㈱）

③担当部署の設置

全社的な取り組みに向けた担当部署の設置

・ダイバーシティ推進をミッションとする独立したチームとしてダイバーシティディベロップメントオフィスが設置された。そこから、全社的な動きとして、ダイバーシティ推進の取り組みが進められてきている。（H24選定：日産自動車㈱）

・人事担当役員を室長に「きらめきライフ推進室」を設置したのがスタートで、現在、女性専任担当を含む男女半々からなるメンバー10名を中心に、女性活躍推進策を企画・運営している。（平成25年選定：P.91 積水化学工業㈱）

従来からの取り組みを体系化するための担当部署の設置

・従来から主に女性を対象とした両立支援策や積極的な外国人雇用などをそれぞれ個別に実施してきたが、2年前にダイバーシティ推進室を立ち上げ全社的な取り組みとして体系化してきた。（H24選定：サラヤ㈱）

担当役職の設置

・2008年に人事部門に「女性活躍推進担当」の役職を設置した。この女性活躍推進担当の設置は、会社として女性活躍をより推進するとの経営陣からのメッセージであり、従来とくらべさらに女性にフォーカスした施策を実施しやすい環境が整った。（H25選定：P.39 アサヒビール㈱）

（2）多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

①多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備

長時間労働の削減

・残業削減などの取り組みを現場に任せていると、現場の業務が優先されてなかなか取り組みは進まない。このような事態を避けるために、社長自らが指示を出し、各組織に目標を課して残業削減に取り組んだ。同社には部単位の160組織があるが、2012年の4～6月に残業が多かった32部署に対して、7～9月に残業を半減するという全社的な経営目標を設定した結果、16部署で半減、7部署で25%残業時間が削減された。（H25選定：P.119 SCSK㈱）

・男性も含め社員全員が定時である17時30分に仕事を終えて退社することを基本にしている。残業が必要な場合は、前もって上司に届け出る。年末の繁忙期など明らかに残業が必要な場合を除き、定時に仕事が終わらずに残業をすることは、仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識が全社に浸透しており、社員は時間内に自分の仕事を終えるように仕事の仕方を工夫するようになった。（H25選定：P.159 ㈱健康家族）

勤務場所の柔軟化

・在宅勤務・フレックス勤務制度の抜本的な改革を実施。フレックスタイムは部署単位から個人単位へ、また、コアタイムを設けず深夜時間以外はいつでも勤務時間にできるようにした。在宅勤務については、一日単位では最大で週2日まで、また、10分単位での取得も可能とし、自宅以外での勤務も認められている。導入時には、まずマネジャー層約1,000名全員に対し、強制的に1日在宅勤務の体験をさせるところからスタートした。次に、比較的在宅勤務に取り組みやすい部署3～4か所をモデル部

署とし、継続的に実証した。これらの実体験によって、徐々に在宅勤務・フレックス勤務を広げていくことに成功した。（H24選定：サントリーホールディングス㈱）

・2011年2月に日本法人として25周年を迎えた同社は、都心に分散していた5拠点を品川本社に統合する際にフリーアドレス制を導入した。デスクと仕事は一体のものと考えられてきたが、営業職全員が固定された自分のデスクを持っていない代わりにオフィスフロアに設けられたハブスペースや全社員が集まるOne Microsoftカフェなどで働くこともできるなど、ノートパソコンさえあればそこがデスクになり、どこでも仕事ができるようになった。（H25選定：P.139 日本マイクロソフト㈱）

・「ウルトラワーク」を導入している。具体的には「自由な場所での勤務」ができる仕組み。時間のみならず、場所の縛りも外していこうという考えだ。（中略）本人が希望すれば、部長了解のもと、ほぼ全社員が利用できる。（H25：P.131 サイボウズ㈱）

・執行役員以下、一般社員まで、シフト制の工場スタッフや百貨店の美容部員を除き、誰もが理由を問わず週1日、在宅勤務を利用できるものだ。最長で１年先まであらかじめ曜日を指定しておく必要はあるが、必要に応じて、曜日の変更が可能で、管理職も率先して活用している。（H25：P.99 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン㈱）

勤務日の柔軟化

・最大の特徴は、日、週、月ごとに決められた最大勤務時間の範囲内で、個人が自由に勤務スケジュールを組むことができる「自由出勤制度」である。（H24選定：㈱エス・アイ）

・在宅勤務（週に1度）や、フルタイム勤務もしくは3/4勤務（１日を在宅勤務として残り4日のうち3日通勤）の選択を可能にしている。（H24選定：㈱オージェイティー・ソリューションズ）

勤務時間の柔軟化

・短時間正社員制度は、2004年から運用を開始しており、正社員の勤務時間は通常8時間であるが6時間または4時間の勤務を選択することができる。（H25選定：P.199 ㈱セレクティー）

・「選択型人事制度」とは、人生のイベントに合わせて働き方を変更できる、独自の制度である。社員は誰でも、自らの自由意思により、以下の３つから自分の働き方を選択できることになっている。（PS2（ワーク重視型）、PS（ワークライフバランス型）、DS（ライフ重視型））。（H25選定：P.131サイボウズ㈱）

・雇用形態は勤務時間の長さに応じて、パートタイマー、セミフルタイマー（週36時間勤務）、フルタイマーの3種類があり、個々のコワーカーのニーズに応じて調整できるようになっている。（H25選定：P.147 イケア・ジャパン㈱）

・育児勤務（短時間勤務）制度が導入された。ただし、個人によって通勤時間や保育園への送迎の時間帯も異なることから、同社では多彩な選択肢を用意した。（H25選定：P.151 ㈱髙島屋）

女性に配慮した職場環境の整備

・女性未経験者を技術職として育成する上で、休憩所の美化やデザイン性の高い作業服・安全服への変更、女性専用の作業場の確保など、現場の男性的なイメージを払拭し、未経験な女性にとっての抵抗感を和らげ働き易い作業環境にするために工夫を重ねることで、女性技能職が定着した。（H24選定：㈱マイスター）

子育てに配慮した職場環境の整備

・主に0～1歳の乳幼児を連れた勤務を認めており、全体の3分の1程度のスタッフが子連れ出勤を行っている。ハード面でははさみなどの文具や書類を入れる机の引き出しに鍵付のものを選んだりするなど、安全面での配慮を行い、さらに危険な機材を手近に置かないなどソフト面のマニュアルを整備、徹底している。（H24選定：㈲モーハウス）

・船橋店には、働き始めた後にも生後57日から子どもを預けられる企業内保育所「ダーギス」が整備されており、子育て中の母親が働きやすい環境が整備されている。（H25選定：P.147 イケア・ジャパン㈱）

障がい者に配慮した職場環境の整備

・新工場を建設した際には、身体障がい者の働きやすさを考慮し、車いす2台がすれ違える通路やチャイムと連動した回転灯の設置など多様な工夫を凝らした。（H24選定：㈱大谷）

・（身体・知的・精神）障がいを有する社員の障がい特性に関わる情報を聞き取って個別ファイルを作成し、適切な対応がとれるように工夫した。具体的には、障がいの程度や状況、服薬状況、通っている病院等の連絡先、具合が悪くなった時など緊急時の連絡先や連絡方法などについてである。（H25選定：P. 87 ㈱レグルス）

高齢者に配慮した職場環境の整備

・シニア人材にとっても働きやすい環境を実現するため、設備上も様々な工夫を実現している。例えば、工場内では重い工具をすべて天井から吊るすことで持ち上げなくても利用できるようにし、作業負担を軽減している。また、工場内の荷台にはすべてキャスターを取り付け、誰でも楽に運べるように配慮している。その他、工場内の床の段差は、トイレに至るまですべて撤廃されている。（H25選定：P.75 フジイコーポレーション㈱）

外国人に配慮した職場環境の整備

・外国人社員の定着・能力開発等に向けて、「外国人社員は何がわからないか」という点が理解できる人材が求められる。そこで中国籍の社員を中途採用し、外国籍社員の相談窓口及び外国人社員が受けることを前提とした研修プログラムの作成等を実施している。（H25選定：P.195 沖縄ワタベウェディング）

・社内案内の英語化、カフェテリアでベジタリアン対応のメニューを提供、礼拝所を設置するなど、世界各国から多様な社員を迎え入れる仕組みづくりを進めてきた。（H25選定：P.207 楽天㈱）

②現場のマネジメント改革

マネジメント職階の評価項目にダイバーシティを追加

・人事考課の際も、ダイバーシティの推進を行動評価の中に盛り込んでいる。例えば管理職上位層であれば、「多様な価値観を認め合う風土を醸成し、また些細なことであってもメンバーの前例を破る発想を見逃さず取り上げ、賞賛している」、ライン長では「自職場や自分とは異なる価値観を持つ人たちに自分の考え方を押し付けず、素直に耳を傾け、多様な価値観を認めながら一つの目的に向かってリードしていく」、担当レベルであれば「自らの考えにとらわれずに、幅広く周囲から様々な価値観を吸収し、担当業務に取り入れている」。（H25選定：P.39 アサヒビール㈱）

管理職を対象とした研修の実施

・ダイバーシティマネジメント研修は、全部店長・課支社長を対象に、女性部下の育成について工夫している点などを共有しながら、マネジメントのポイントを理解するもので今年度2,700名が受講した。（H25選定：P.167 ㈱損害保険ジャパン）

・管理職層を対象にしたダイバーシティマネジメント研修を実施した。2012年度中に支店長全員に受講してもらい、その後は、リテール部門に限らず希望者を募る形にして継続している。（H25選定：P.171 ㈱三菱東京UFJ銀行）

③職務の明確化・公正な人事評価制度

職務の明確化

・専門職として自立して働ける人材を求めているため、内定時には、その人の職務内容を明確に示している。（H25選定：P.55 ㈱メトロール）

実力・業績に応じた評価制度の構築

・各部署の業務内容の棚卸と職務の明確化を徹底して実施し、社員の業務実績に応じた評価を可能にする透明性の高い人事制度を構築、2010年に本格導入し、改定を重ねながら2012年度末までにかけて

評価体系を完成させた。（H24選定：㈱天彦産業）

・時短勤務者が不利にならないよう人事評価を工夫している。まず上司、同僚、他部門等の多面的な評価の導入をするとともに、勤務時間の長短ではなく、業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した評価としている。また、部門で行われる評価会議には人事担当者も同席して、短時間勤務だからというだけで評価が下がることがないよう目を配っている。（H25選定：P.47 MSD㈱）

透明性の高い評価制度の構築

・上司による人事評価だけでなく、社員それぞれが全員を評価するという360 度評価を実施。評価の観点は会社に貢献したかという一点だけであり、その中に「業績」や「新しいことに取り組んだか」といった細かな項目を設定している。役職者部門での上位5名、その他の職の上位5名を挙げ、それぞれ点数を付与するという評価方法とし、各人が評価した理由についても記載することとしている。評価結果は全員に公開しており、評価者の名前は伏せた上で評価理由や業績を公開し“見える化”している。（H24選定：サポート行政書士法人）

・2010年に「成長支援制度」を導入した。同制度のもと、人事評価シート「成長シート」に基づき、3か月に1回、担当者と部門のマネージャーが面談し、育成（成長）結果の把握と目標の共有を図っている。（H25選定：P. 155 田代珈琲㈱）

雇用形態に関わらない評価制度の構築

・子どもを持つ女性だけでなく、高齢者、障がい者など、多様な人材がそれぞれの能力を活かし、全員が正社員として業務を遂行している。入社した社員は前職やスキル、障がいの有無にかかわらず、一律の時給からスタートし、半年ごとの評価により額の見直しが行われる（完全な同一労働・同一賃金）。（H24選定：㈱エス・アイ）

・正社員・パート社員に共通の評価制度を設けており、それに従って給与が上がる仕組みになっている。（H25選定：P.111 ㈱ハート）

④多様な人材の積極的な登用

役員への登用

・人事担当役員が中心となって策定する役員のサクセッション・プラン（後継者育成計画）において、すぐにも役員に登用できそうな人材、今後2年くらいで対象となりうる人材、5年以内に対象になりうる人材を挙げるが、そのなかに必ず女性候補を含めている。（H25選定：P.47 MSD㈱）

リーダー・管理職への積極的な登用

・多くのプロジェクトのリーダーに女性が抜擢されている。単に優秀な人材を選んだら結果として女性になったというのではなく、積極的に女性を抜擢しているとのこと。一般論として女性は、社内の政治力学に左右されることなく、上層部にも率直な意見を言う。ビジネスの成功のため、それを期待しているからだ。（H25選定：P.51 大塚製薬㈱）

・ワーキングマザー向けに「チャレンジポスト制度」が導入された。この制度は、子育てや介護により、働く時間に制約がある社員のために、事業部門やグループ各社が時短勤務や在宅勤務も可能なポストについて、年に2回、グループ横断的に異動希望者を募集する社内公募制度である。（H25選定：P.127 ㈱リクルートホールディングス）

・育児経験は「時間管理能力」、「効率的な動き方」、「コミュニケーション能力」などを高めるとして、「ビジネススキル」として積極的に評価する姿勢を実際に育児休業後に管理職に登用するなどして明確にしている。（H25選定：P.203 ㈲COCO-LO）

パートタイマーの正社員への登用

・「正社員登用制度」を設け、正社員57名のうち、20％弱がパートからの移行者。（H24選定：三州製菓㈱）

・パート講師（全員女性）をフルタイムの正社員に転換した。これは、質の高い講師人材の確保が重要

であるとの意図から、教室長からの推薦があり、かつ本人が正社員化を希望する講師について、より長く働いてもらうために行った取り組みである。（H25選定：P.199 ㈱セレクティー）

⑤多様性を引き出し活かす配置・転換

ジョブローテーションの実施

・製造、販売、流通などの部門間で頻繁にジョブローテーションを実施し、複数部署の業務に精通させることで繁忙期の柔軟な人員対応等を可能にしている。また、「前の職場」の常識や工夫を「次の職場」に持ち込むことで、生産効率の向上や改善も実現させている。（H24選定：六花亭製菓㈱）

工程間のローテーション

・ひとつの製品の作業工程を細分化し、各人に相応しい工程を割り当てる。ひとりで全工程をこなすことは無理でも、工程を細分化すれば、（多くは知的）障がい者ができる工程は多い。また、治具を作ればできる工程もある。まずは単工程に習熟し、できる人には工程を増やして多能工化している。（H25選定：P.103 ㈱キョウセイ）

⑥個々の強みを活かす仕事づくり

個々の社員の強みに応じた業務の配分

・業務の内容を「機密性」「属人性」「緊急度」「重要度」の4 つの軸に沿って仕分け、個々の人材の働き方とも照合しながら業務配分している。たとえば、育児中の女性に任せられる仕事は、子どもの体調不良などにより、急遽休むことを想定に入れると、属人性・緊急度が低いものが適性だが、機密性や重要度は高いものでも構わないことになる。そうすることで、従来、制約のある社員には任せられなかった仕事の中から任せられる仕事を切り出すことができ、個々人の対応可能な業務の幅を広げると同時に、会社の側にとっても適材適所が実現される。（H24選定：アイエスエフネットグループ）

・検品作業は、スピードより正確性が重視される業務であり、（知的・精神）障がい者の有する集中力の高さ、持続力、作業の正確性、まじめな勤務態度からすると、適性の高い業務だと判断した。（H25選定：P.143 丸善運輸倉庫㈱）

・より積極的に女性顧客獲得に取り組むため、女性による女性のためのプロジェクトチーム「L’sプロジェクト」を商品開発を担う業務開発部内に発足させた。女性向け商品開発に本格的に取り組んだのは、顧客の半分は女性で、家計は女性が握っていることが多く、働く女性が増えマーケットをけん引していく存在になっていくと考え、女性のニーズを踏まえた商品開発の必要性を感じたためである。（H25選定：P.183 ㈱大垣共立銀行）

・海外に輸出する外国人向けのお酒の開発についても検討を始めた。しかし、女性の場合と同様に、外国人に好まれる味覚やセンスなどの感覚的なものを日本人が理解することは難しいため、同社は外国人人材の獲得に取り組んだ。（H25選定：P.115 菊水酒造㈱）

未経験者を育成・戦力化するための業務づくり

・未経験者で請け負える業務がなかったため、まずは練習として比較的扱いやすい市販ドリルの再研磨（1000分の1～2mmで削る技術）を赤字覚悟で手頃な価格にて設定、大量に受注した。4名の女性は、毎日それらの作業に従事するうち、半年もすると機械加工にも慣れ、通常業務もこなせるようになっていった。（H24選定：㈱マイスター）

・雇い入れた当初は、判断を必要とする業務、専門技能が必要とされる業務は経験豊富な社員が行い、定型業務でありながら機械化できない業務を高齢者用に切り分け、また高齢者以外の若い社員と同一の製造ラインに入って流れ作業を行う際も、若い社員と同じ速さでの作業は難しいこともあったため、単独で動かす機械を担当するなどの工夫を行った。すると、特に高齢の女性は、軽作業や細かな作業を早く丁寧に実施できるといった長所が見られるようになった。（H25選定：P.79 ㈱加藤製作所）

フォロー体制の構築

・リクルートの出身者（主に40 代）が営業とプロジェクトコーディネータを担当し、2人1組のトレーナーと合わせて3人体制（同社では「親父と息子のタッグマッチ」と表現）を組み、1つのプロジェクトに従事している。トレーナーは比較的高齢であるため、万が一、一人が体調を崩した場合でも、もう一人が状況を把握できるようにしている。（H24選定：㈱オージェイティー・ソリューションズ）

・家事や子育てを担い、時間的制約のある女性が建築士などのプロフェッショナルとして活躍できる舞台は少なかった。しかし、（中略）育児中の女性でも活躍できるチャンスを与えたいと考え、（中略）試験的に2名の女性に1つの業務を任せ、助け合いながら仕事を進める“ワークシェアリング”に挑戦。（H25選定：P.27 ㈲ゼムケンサービス）

⑦キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

多様な人材向け教育・研修等の実施

・「名実共にマネジメント層になり得る女性管理職の育成」を目標に掲げ、チームを導くことができる意欲ある女性社員に対して「女性管理職層育成研修」を実施し、管理職としての能力を磨き上げた上で、管理職登用試験に合格すると晴れて管理職候補の資格を得られるしくみとした。具体的には、チームを導くことができる意欲ある女性社員として主任クラスの女性12名に、年間11日間の研修を行った。（H25選定：P.63 トッパン・フォームズ㈱）

・2011年から女性管理職候補育成のため女性リーダー育成プログラムを開始した。対象は管理職一歩手前の女性社員で、所属部署の推薦で受講する。（中略）研修期間は半年で、集合研修とOJTからなる。直属の上司の一つ上の者が育成責任者となり、個人ごとに育成計画を立てている。OJTでは、役員への業務説明に同席させるなど、これまでの業務の領域を超えた経験をさせるようにしている。また、この研修には女性の上級管理職（事業部長クラス）が受講生のメンターとして参加する。（H25選定：P.67 富士通㈱）

・執行役員（20名）が女性管理職（2013年度までの累計104名）のメンタリングを行う「WINDメンタリング」が、年に1回、1対1で1人につき1～2時間程度実施されている。この「WINDメンタリング」は、女性管理職の意識や目標を引き上げ、リーダーシップや指導力等を強化するとともに、管理職としての不安を軽減することを目指している。（H25選定：P.35 アステラス製薬㈱）

ロールモデルの提示

・日本では女性活用が遅れており、部署を越えて、女性の管理職と意見交換できる場として、ウーマンズネットワークを立ち上げ、1999年に兼任で全社のダイバーシティ推進を担当するマネジャーを置き、2003年から専任とした。（H25選定：P.99 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン㈱）

⑧社内に対する周知

社内に対する情報発信

・社内ホームページ上にトップのメッセージを掲載するとともに、経営幹部や社員の体験を基にしたWSI （ワーク・スタイル・イノベーション）の工夫などの情報発信を行い、社内全体としての風土改革の取り組みとしている。（H24選定：㈱東芝）

・「ダイバーシティ＆インクルージョン」をスタッフ部門の事業計画に盛り込んで、取締役をトップとする推進チームを結成。その活動を社内報で取り上げるなど、社内アナウンスにも注力した。（H25選定：P.63 トッパン・フォームズ㈱）

・社内のサテライト放送として毎日放送している「おはようダイワ」や社内報で、制度を上手に活用している支店の取り組みを紹介するなど、セクションを超えて経験とノウハウを共有することで制度利用を促進している。（H25選定：P.175 大和証券㈱）

(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

①情報共有・合意形成プロセスの透明化

誰もが理解できる情報共有手段の構築

・自社で作成した独自のe-ラーニングシステムにも、通常の音声バージョンに手話通訳、英語字幕を加え、誰でも利用しやすくなっている。（H24選定：サトーホールディングス㈱）

・（知的障がい者に対して）当日の業務内容や伝達事項についてはカードに記載し、伝達するようにしている。（H25選定：P.191 ㈱特殊衣料）

トップを含めた透明なコミュニケーション

・毎週原則金曜日までに「今週の気づき」を直属の上司（CCで社長）にメールするという取り組みを6年前から実施している。直属の上司はそれを受けて、返信（CCで社長）することが義務づけられている。このメールは単なる業務報告であってはならないというルールはあるものの、それ以外であれば、日常の街中で目にしたもの、家庭や趣味に関するものでも構わないし、仕事をしていて気づいたことでも良い。（H24選定：㈱日本レーザー）

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

女性社員に対する男性社員のサポート

・女性4名による「TWS（Tenhiko Web Sales）」チームを立ち上げ、ウェブ販売事業を開始した。（中略）メンバーは皆特殊鋼営業は未経験であったが、専門知識や取扱いのノウハウなどは経験豊富な男性の営業スタッフが伝授しサポートする体制をとっていた。（H24選定：㈱天彦産業）

違いを強みにつなげる仕組み

・異文化を日本人社員が吸収できるような仕掛けを行っている。たとえば1、2か月に一度開催される"イングリッシュ・アワー"では、日本人が英語で話す手助けをするために多くの外国籍社員が母国語を使って会話するなどして、日本人の視野拡大と言語力向上に貢献している。（H24選定：サトーホールディングス㈱）

・三木谷社長によるトップダウンで、2010年から社内の「英語公用語化」が実施された。これを機に、社員個々人が英語能力アップに取り組み、社員全員のTOEICのスコアの平均が、2010年には526.2だったものが2013年には761.1になるなど、英語力が着実にアップし、日本と海外子会社の連携の立ち上がりも早く、スムーズな海外との協働が可能となった。（H25選定：P.207 楽天㈱）

異なる属性の人々が互いに交流する仕組み

・性別・年齢・職種・国籍など多様な社員20人からなるプロジェクト「WAVE∞（ウエーブうねり）」が発足。経営陣に対し、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ推進につながる制度改革、環境整備の提言を行った。（H25選定：P.39 アサヒビール㈱）

③社外に対する情報発信

社外に対する情報発信

・特例子会社で働く障がい者の活躍について、K ハート（特例子会社）社内で完結させることなく、ダイバーシティ担当部署がグループ全体に対して積極的な情報発信を行うことで、障がい者の活躍する企業グループとして社員の認識を深める啓発に取り組んでいる。グループ報で定期的に記事を掲載する中で、記事に対するグループ社員からのコメントなどを集約し、本人や本人が通院する医療機関関係者、職業訓練機関スタッフなどにもフィードバックしている。（H24選定：コクヨ㈱）

Ⅳ 平成25年度ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集

1. ダイバーシティ経営企業 100 選

	企業名	従業員300人以下	所在地	対象						経営成果				掲載ページ
				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	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													
1	有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○						○		○		27
2	株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○						○		○		31
	製造業													
3	アステラス製薬株式会社		東京都	○							○		○	35
4	アサヒビール株式会社		東京都	○						○	○			39
5	エステー株式会社		東京都	○						○	○	○		43
6	MSD株式会社		東京都	○						○	○		○	47
7	大塚製薬株式会社		東京都	○						○	○			51
8	株式会社メトロール	★	東京都	○							○	○	○	55
9	凸版印刷株式会社		東京都	○						○	○	○	○	59
10	トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○						○	○	○	○	63
11	富士通株式会社		東京都	○						○	○	○		67
12	日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○					○	○	○	71
13	フジイコーポレーション株式会社	★	新潟県	○	○		○			○	○	○	○	75
14	株式会社加藤製作所	★	岐阜県				○				○	○		79
15	株式会社光機械製作所	★	三重県	○						○	○	○		83
16	株式会社レグルス	★	三重県			○					○	○	○	87
17	積水化学工業株式会社		大阪府	○						○				91
18	帝人株式会社		大阪府	○						○	○	○	○	95
19	プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社		兵庫県	○	○					○	○	○	○	99
20	株式会社キョウセイ	★	岡山県			○					○	○	○	103
21	株式会社虎屋本舗	★	広島県				○			○	○	○	○	107
22	株式会社ハート	★	高知県	○						○	○	○		111
23	菊水酒造株式会社	★	高知県	○	○					○	○	○		115

	企業名	従業員300人以下	所在地	対象						経営成果				掲載ページ
				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	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	
	情報通信業													
24	ＳＣＳＫ株式会社		東京都						○		○	○	○	119
25	株式会社ダンクソフト	★	東京都	○	○					○	○	○		123
26	株式会社リクルートホールディングス		東京都	○						○		○		127
27	サイボウズ株式会社	★	東京都	○						○	○	○	○	131
28	日本ヒューレット・パッカード株式会社		東京都	○		○					○			135
29	日本マイクロソフト株式会社		東京都						○		○	○	○	139
	運輸業,郵便業													
30	丸善運輸倉庫株式会社	★	大阪府			○					○	○		143
	卸売業,小売業													
31	イケア・ジャパン株式会社		千葉県	○							○		○	147
32	株式会社髙島屋		大阪府	○						○	○		○	151
33	田代珈琲株式会社	★	大阪府	○						○	○	○		155
34	株式会社健康家族	★	鹿児島県	○						○	○	○	○	159
	金融業,保険業													
35	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社		東京都	○							○	○	○	163
36	株式会社損害保険ジャパン		東京都	○						○	○	○	○	167
37	株式会社三菱東京UFJ銀行		東京都	○							○		○	171
38	大和証券株式会社		東京都	○							○	○	○	175
39	東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○						○	○			179
40	株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○						○	○	○	○	183
41	住友生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○	187
	生活関連サービス業,娯楽業													
42	株式会社特殊衣料	★	北海道			○				○		○		191
43	沖縄ワタベウェディング株式会社	★	沖縄県		○					○				195
	教育,学校支援業													
44	株式会社セレクティー	★	宮城県	○							○	○	○	199
	医療,福祉													
45	有限会社COCO-LO	★	群馬県	○						○	○	○		203
	その他サービス業													
46	楽天株式会社		東京都		○					○	○	○	○	207

企業名

建設業　中小企業

有限会社ゼムケンサービス

女性の発想を活かした女性建築デザインチームの活躍により、５年で売上・利益とも倍増を実現

Point

- 時間的制約のある女性にも、建築の世界で活躍の機会を与えたいというトップの思いが、女性活用のきっかけに
- 建築設計の分野では珍しいワークシェアリングに取り組み、試行錯誤しながら、その方法を確立
- 仕事の共有により、時間的制約のある女性でも活躍できる機会が創出され、現在は様々なライフステージに立つ女性が活躍中
- 大きな“家族”のように社員が支え合う環境が、家庭や家族に関する社員の経験を深め、家を設計する際の顧客ニーズの理解に貢献
- 女性のユニークな発想や洗練された感覚による店舗の設計・デザインが注目を集め、系列店すべてを任されるケースも
- 女性視点の強調戦略により売上倍増と高付

ゼムケンサービスの経営理念体系（抜粋）

○ビジョン

私たちは女性の喜び、生きがいを創る日本一のチームです。
ワークライフバランスを実践し、卓越した技術との連携で、「女性力を現場力」にします。
建築士とデザイナーと現場監督が活躍できる舞台をつくり、子育て中の親と、独身と、子育てがいち段落した親が助け合う永続するチームワークをおこないます。
一人ひとりがニッポンの空に輝く天の川となり、世界に翔（はばた）き、国家の発展に貢献します。

Data

◎企業概要

会社設立年	1993 年	資本金	20 百万円
本社所在地	福岡県北九州市小倉北区片野３丁目７番４号		
事業概要	一般建設業、一級建築事務所 住宅・店舗の設計・施工、デザイン、コンサルティング		
売上高	1.2 億円（2013 年７月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	８名（うち非正規０名）
属性ごとの人数等	【女性】６名（うち非正規０名）、女性管理職比率 50.0%
正規従業員の平均勤続年数	4.2 年（男性 7.8 年、女性 3.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

時間的制約のある女性にも活躍の舞台を

ゼムケンサービスは、北九州市を中心に住宅や店舗の設計・デザインを手がける建築事務所である。現在の８名の社員のうち６名が女性であり、そのうち４名の女性は子育てをしながら働いている。６名の女性のうち３名は一級建築士の資格を持ち、設計のほか、営業や現場監督なども担当する。一級建築士のほかにも、二級建築士や女性デザイナーも活躍している。

建築業界は、今でも女人禁制の考え方が根強く残る男性多数の業界である。こうした業界の中では、特に家事や子育てを担い、時間的制約のある女性が建築士などのプロフェッショナルとして活躍できる舞台は少なかった。しかし、同社の籠田代表は、自身が育児と仕事の両立に試行錯誤する中で、育児中の女性にも活躍できるチャンスを与えたいと考え、これが同社における女性活躍の発端となった。これを機に同社は、試験的に２名の女性に１つの業務を任せ、助け合いながら仕事を進める“ワークシェアリング”に挑戦。その後、様々な困難を乗り越えながら、仕事を共有するユニークな方法が整備され、時間的制約のある女性でも活躍できる職場環境が実現された。現在は、様々なライフステージに立つ６名の女性が活躍している。

北九州発・女性建築デザインチームの大躍進

同社に集う女性建築士やデザイナーが、２年前にチームを立ち上げ、１年前から「JKDT 女性建築デザインチーム」と名づけて活動を始めたところ、女性の視点を活かした提案やデザインが地域で高い評価を受け、売上が倍増する勢いで伸び始めた。「家づくり、店づくり、まちづくり、そして幸せづくり」を掲げる女性建築デザインチームの活躍は、様々なところで注目を集めるようになり、現在は新聞やテレビ等でまさに“引っ張りだこ”の状態となっている。同社の実績は全国区で認められるに至り、同社の代表である女性建築士・籠田氏は、2013 年に内閣府の「女性のチャレンジ賞」を受賞した。これは建築業界における初の受賞となり、業界にも大きなインパクトを与えている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

設計の分野では珍しいワークシェアリング

同社では、設計やデザインの分野では非常に珍しいワークシェアリングを実施している。これは、一人の担当者がすべての仕事を担うのではなく、チームとして複数の担当者が一つの仕事を共有しながら仕事を進める方法である。建築業界における設計業務は、一般的に建築士などの専門家が自らの責任で行うことが多い。しかし、時間的制約のある女性建築士にとっては、すべての責任を一人で担うことが難しい場合もある。そのため、同社では、時間的制約のある女性同士で補完し合い、チーム全体として情報を共有しながら仕事を進める方法を取っている。

情報共有の方法については、常に試行錯誤を重ねてきた。現在はメーリングリストのほか、WEB 上で図面を共有したり、Facebook で予定を共有したりしながら、情報を共有している。

建築の分野において建築士が設計した成果物は、その建築士個人の実績であり、一つの“作品”のような形でみられることもある。しかし、同社でチームとして成果をあげる上で、こうした価値観やプライドは障害となる。お互いに専門家として意見が衝突することもあるが、同社では、お客様のためにチームで協力して良いものを生み出すことを目標として掲げ、全体の目標に向かって力を合わせるという考え方が根づいている。このように、成果を自分だけの手柄にせず、チームのものとしてとらえることができるという点は、女性の強みの一つであるともいえる。

大きな家族として支え合う社員

時間的制約を持つ女性同士がお互いに助け合っているのは、仕事だけではない。同社で活躍する女性同士は、仕事以外でも協力し合う関係にある。例えば、学校が終わった子どもたちは、それぞれの自宅ではなく同社のオフィスに帰ってくる。おやつも出されるこのオフィスで、子どもたちは他の子どもと遊びながら母親の終業を待ち、仕事が終わると一緒に自宅に帰る。オフィスの一角は託児所のようになっており、子どもたちはここで楽しく夕方の時間を過ごす。

同社に集うメンバーは、仕事以外でも助け合う大きな家族のような関係を築いており、仕事の悩みに限らずプライベートな悩みもオープンに相談しあう。時間的制約を持つ女性同士が一緒に仕事を進める上では、相手が置かれている状況を可能な限り知っておくことが望ましいという配慮がその背景にある。子どもの状況や家族の病気など、相手の事情を把握していれば、相手を理解した上で協業も前向きに行えるようになるからである。

また、住宅や店舗を設計する仕事において、家族や家庭という視点は欠かすことができないものである。大きな家族として社員が支え合う同社の環境は、独身の社員にとっても、視野を広げるとともに、お客様の気持ちをより深く理解する上でプラスになっている。

籠田代表は、住宅の設計やデザインという仕事をする上で、日常生活は発想の源であるという。実際に自分自身の生活において得られた気づきが、お客様に喜ばれる設計につながることも多い。このように考えると、自分自身の生活を充実させることは、設計やデザインの仕事においては特に大きなプラスに働く。同社の女性社員が仕事とともに自分自身の生活も大切にしていることは、同社の業績にもつながっているのである。

一人ひとりの実力を高めるための工夫

少数精鋭の同社では、一人ひとりの実力が企業の実績に直結する。こうした考えに基づき、同社では教育研修にも力を入れてきた。現在は一人あたり年間約 40 万円の費用を人材育成に投資している。

具体的には、原則として毎月研修の時間を確保し、全員が経営やマーケティングに関する知識を習得する。店舗等の設計やデザインの提案は、顧客の事業内容や経営戦略を踏まえて行うことも多い。顧客の理念や要望を深く汲み取った質の高い提案を行うためには、経営者の目線を理解することも重要である。

また、多忙な女性が家事や業務の合間にスキルアップできるようにという配慮から、同社ではオリジナルの社員手帳を作成し、社員に配布している。この手帳には、企業理念のほか、業務の基礎知識や建築分野の法律改正の最新動向など、豊富な情報が盛り込まれている。育児休業で業務から離れている社員も、この手帳を見れば、業務の基本や最新動向を効率的に把握し、スムーズに職場復帰することができる。この手帳には、自分自身の 10 年間の予定や目標も書き込めるようになっており、人生計画を立てたり、キャリアアップの目標を明確にするために活用することもできる。このような人材育成やスキルアップに関する配慮も、同社の実績を支える大きな力になっている。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性のユニークな発想による店舗が注目を集める

同社による女性の視点や感性を取り入れた住宅や店舗は、多くのお客様から高い評価を受けている。

例えば、女性スタッフが多い旅行代理店では、働く女性の心理に配慮したカウンターが喜ばれている。女性スタッフが座る接客カウンターは弓のような形になっており、弓のカーブの外側にスタッフが弧を描くような形で座るようになっている。直線的なカウンターでは離れたスタッフの様子はあまり分からないが、弧を描いた形で座ると、他のスタッフやお客様の様子なども自然と目に入り、女性同士が連帯感を持って安心して仕事ができるほか、自然な気配りやフォローもしやすい。この弓形のカウンターは、一般的な直線状のカウンターよりも広いスペースを使うため、効率を重視する男性建築士には思いつきにくいが、女性建築士が同じ働く女性としてスタッフの心理を深く分析し、そのニーズに応えることを重視した結果、女性に喜ばれる新しいオフィスが完成した。

また、同社オフィスの近くに立地する不動産店は、入口を入ると円形の待合ホールがあり、その待合ホールを何重にも囲むように社員デスクが配置されている。これは、待合ホールのお客様の気持ちを社員がしっかりと受け止め、その情報を奥の社員にまで波紋のように伝えていくという同店のサービス精神を体現したものである。お客様のニーズをしっかり聞き取るという意味を込めて、待合ホールに置かれたソファも耳の形になっている。

顧客に対して「どこまでもやさしく」というコンセプトを掲げたこの不動産店の設計は、お客様に大きな感動を与え、これも同社が誇る実績の一つとなっている。

同社が設計・デザインを手がけた北九州市内の不動産店

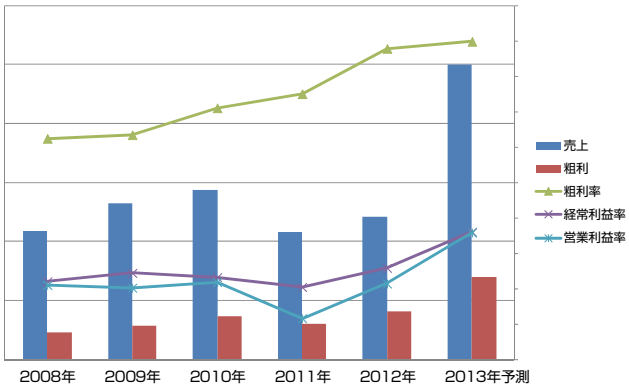
ほかにも、「つい女性が立ち寄りたくなるお店」をコンセプトとして設計された北九州市内の洋菓子店では、多くの女性が憧れる南仏プロヴァンス風の白いお菓子の家をイメージしたデザインを実現した。店内は、同店のメインの商品である焼き菓子・バウムクーヘンの焼き色を中心として、やや濃い小麦色までのグラデーションを取り入れ、店の内装が商品の色合いと調和するようデザインされている。床・壁・天井のほか、ショーケースやテーブルに至るまで曲線が随所に取り入れられ、焼き菓子の柔らかさが強調されている。開店時の店内には焼き立てのバウムクーヘンの香りが漂うことまでも計算された設計となっており、女性の憧れが反映された、まさに女性が立ち寄ってしまう繁盛店として注目を集めている。

同社が設計・デザインを手がけた北九州市内の洋菓子店

女性視点の強調戦略による売上倍増と利益率向上

女性の視点や感性を重視したユニークな発想に基づく住宅や店舗は、地域において高く評価され、同社事業は急速に拡大している。女性顧客が多い菓子店や美容院では特に需要が高く、系列店をすべて任されるケースも出てきた。この結果、昨年度から今年度にかけて売上が倍増する見込みとなっており、同社事業は過去最大の規模へと発展を遂げつつある。

過去５年間の売上・利益の推移と今期の見込み



売上の増加とともに注目されるのは、利益率の向上である。1993 年の設立当初、同社は公共工事を請け負う業務を中心に手がけていたが、2000 年代の中頃から、戦略的により付加価値が高い住宅や店舗の設計・デザイン業務の比重を高めようと努力を重ねてきた。「JKDT 女性建築デザインチーム」の発足は、こうした高付加価値化戦略の一環でもあったが、この戦略が功を奏し、利益率向上による経営体質の強化という大きな目標も達成されつつある。

もっと多くの女性に活躍の舞台を

「JKDT 女性建築デザインチーム」は同社の女性社員によるチームであるが、籠田代表はこれを“Japanese Knowledge Diamond Team”と読み替え、社外の女性専門家も入れた新たなチームをつくることを計画している。家事や育児などの時間的制約により、大好きなデザイン仕事や設計の仕事をあきらめている女性に対して活躍の舞台を提供したいという代表の思いは、自社を超えてさらに広がりつつある。籠田代表は、この新しい取り組みによって日本国内に 50 人の女性スターを生み出したいと語る。ここには、女性経営者として業務実績をあげるだけでなく、建築に携わる多くの女性に夢とチャンスを与えたいという籠田代表の強い思いがうかがえる。

また、今年、アジアで活躍する女性による「アジア女性会議」にパネリストとして参加したところ、この会議も好評であったという。北九州から始まった女性チームの活躍は、日本国内から海外へと、大きく広がる兆しを見せている。

企業名

建設業　中小企業

株式会社エスケーホーム

女性の少ない住宅業界で女性が成長の主戦力として活躍。10年で5倍の売上拡大を実現

Point

- 住宅・不動産業界には女性が少なく、その比率は業界全体では2割に満たないと言われる
- このような女性が少ない住宅・不動産業界において、優秀な女性を主戦力として採用
- 共有価値観の「公平性」に基づくインセンティブ制度によって成果を挙げた社員を公平に評価するとともに、ギフト制度によって企業全体の目標達成時には社員旅行などを実施し、組織の団結力向上を図る
- “一人のために制度をつくる”方針のもと、結婚後も各社員の事情に合わせて以前と同様に働けるように仕組みを整備
- 住宅に関する顧客のニーズに丁寧に対応する女性社員の活躍によって、高い顧客満足度を実現し、売上は順調に拡大
- 女性の積極的採用を始めた頃から、学生の就職人気も急上昇
- より“強く”“面白い”を目指して、今後もさらに多様な人材の獲得を目指す

エスケーホーム　価値観

□ **誠実性**
決してうそを言わない
（例）全棟アンケートをしてそれをサイトにすべて公開する。
お客様に坪単価表示を廃止し引渡し価格を表示するオールパッケージ価格

□ **公平性**
すべて公平に扱う。
（例）採用において性別・年齢・国籍関係なく採用する。コネ採用は一切しない。
出世・給与基準・インセンティブにおいてすべて公平に扱う。
管理職だからといってグリーン車やビジネスクラスへのクラスアップ一切なし。

□ **オープン性**
私たちはすべて率直に話す。プライベートも含め相談できる環境を整える。
（例）身内の問題に対して会社の顧問弁護士を紹介し問題解決。出産後の労働時間の短縮への相談。勤務地の相談など。
また年に2回匿名でのアンケートを行いお金を貸したことがあるかや、異性や先輩に誘われたことがあるか、
また不正行為を見たり聞いたりしたことがあるかなど、会社に伝えやすい環境を作っている。

□ **親しみやすさ**
私たちは決して見栄をはらない、かっこつけない。お客様に対しても必ずしも標準語で話さなくてもいい。
（例）方言の推奨。上司から部下へでもわからないことがあれば恥ずかしがらず聞ける社風。

□ **勤勉性**
私たちはしごと好きな人間の集まりである。

Data

◎企業概要

会社設立年	1997年	資本金	100百万円
本社所在地	熊本県山鹿市鍋田178丁目1番		
事業概要	注文住宅・事務所・アパート・店舗の企画・設計・施工・販売・アフターサービス全般、住宅に関するコンサルティング		
売上高	28億円（2013年6月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	74名（うち非正規9名）
属性ごとの人数等	【女性】35名（うち非正規7名）、女性管理職比率14.3%
正規従業員の平均勤続年数	4.7年（男性5.1年、女性4.3年） ※ 入社1年目の新入社員を除く ※ 勤続1年以上3年未満の若手正社員22名を含む

ダイバーシティ経営の背景とねらい

熊本を拠点に躍進する注目の住宅メーカー

エスケーホームは、熊本県、福岡県、佐賀県を中心に、注文住宅の設計・販売を手がける成長企業である。環境保護などの観点から、住宅営業に不可欠とされる展示場やモデルハウスは一切作らないという方針のもと、IT やインターネットを駆使した新しい住宅・土地販売事業に取り組んでいる。39 歳の社長を先頭に、住宅業界の常識を覆す独自の手法で成長を遂げ、近年、熊本県内で高い注目を集めている。

1997 年の設立以降、2005 年には売上 10 億円を突破。その後も成長を続け、2012 年は売上 27 億円に到達。今期の売上は 35 億円を見込む。現在は、福岡証券取引所「Q ボード」への 2014 年度後半の株式上場を目指して、本格的な準備を進めている。

女性が少ない業界において女性を主戦力として採用

住宅に関する仕事は、お客様の在宅時に訪問等を行うことが一般的であり、夜間や週末が仕事になることも多い。こうした仕事の特性からか、住宅・不動産業界には女性が少なく、その比率は業界全体では約 15% となっている（平成 22 年度国勢調査）。また、住宅・不動産業界は転職率が高い業界としても知られ、特に女性が長く勤めることは困難であるというイメージが強かった。

しかし、設立後数年が経った頃から、同社の求人に対して応募する女性の優秀さが際立つようになった。当時、女性の優秀さを確信した同社では、積極的な女性の新卒採用に踏み切った。それ以降、継続的に女性を採用したところ、これが同社の躍進をさらに加速させる原動力となる。

現在は 60 名程度の正社員中、半数以上が女性で占められている。女性社員の増加に伴って売上も急拡大し、まさに女性が企業の成長を牽引する主戦力となっている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

公平性の追求によるインセンティブ制度と団結力を高めるギフト制度

同社において女性社員が主戦力となり、実力を発揮している背景には、仕事の成果に対して同社が掲げる「公平性の追求」という価値観が存在する。例えば同社では、利益の 4 分の 1 を年に 2 回、ボーナスとは別に個人の業務上の成果に応じて支給する「インセンティブ制度」を実施し、男女や入社年次を問わず、成果をあげた社員に対して高い報酬を与えている。過去には、20 代の女性設計士が年に数百万円の「インセンティブ」を手にしたこともある。女性でも努力次第で男性以上に認められることが分かれば、女性は高いモチベーションを持って仕事に取り組み、大きな成果をあげる。これが、同社では日常的に実証されている。

一般に、この「インセンティブ制度」のような個人間の競争を促進する制度の影響が強まると、ライバル同士の足の引っ張り合いなどが起こり、組織全体としての成果が下がることがある。こうした事態を懸念し、会社全体としての団結力を維持するため、同社では「ギフト制度」と呼ばれる制度もあわせて実施している。この制度は、2 か月ごとに会社全体の目標を達成すると全員で旅行に行くというものであり、直近 3 年間で年平均 4.3 回の社員旅行が実施された。旅行の行き先は毎回社員投票で決定され、必要な費用は原則として会社が負担する。過去には、北海道でスキーを楽しんだこともあれば、沖縄の海を楽しんだこともあった。社員の参加率も毎回 8 割程度と比較的高い。

このように、女性の能力や可能性を信頼し、仕事の成果に対して「公平性の追求」という価値観を貫くとともに、全体としての団結や調和を大切にしていることが、同社の成長を支える骨格となっている。

トラブルのない職場を実現するためのルールづくり

積極的な女性の新卒採用を実施し、女性社員の割合が多くなるにつれて、同社では日常の業務に関しても、トラブルを防止するための詳細なルールを設けるようにした。もともと女性が少ない業界であったこともあり、女性社員に対する対応が不慣れな男性社員も存在する。しかも、女性社員の多くは新卒採用で入社した若い社員であり、女性側もコミュニケーションに不慣れな場合があることから、例えば打ち合わせや食事を男女二人きりで行わないなど、通常の業務ルールとしてはやや細かいと思われるようなルールも設けた。こうした細かい配慮を行うこ

とにより、男女双方の社員が不快な思いをする場面を減らし、トラブルのない職場の実現に取り組んだ。

また、年に１回、社内で人間関係に関する無記名のアンケートも実施している。このアンケートでは、セクハラやパワハラのほか、いじめなどについて尋ね、少しでも悩みや不快感を持っている社員がいることが分かれば、それを社内で一体となって解決するようにした。このアンケートの効果は大きく、社員間のトラブルの大きな抑止力になっている。

一人のために制度をつくる

新卒採用で女性を重点的に採用し始めてから、営業部で活躍していた女性社員が同社で初めて結婚することとなった。結婚や出産を経た後も、それ以前と同じように活躍したいと思う社員に対しては、企業として可能な限りの支援を行い、活躍の舞台を整えたいと考え、瀬口社長は“一人のために制度をつくる”方針を打ち出した。初めての例となった上記の女性社員については、本人との話し合いを通じて勤務時間の前倒しを実施することとした。その後も数名の女性社員が結婚しているが、勤務時間を前倒しして早帰りを認めたり、短時間勤務を認めたりするなど、個々の家庭の事情に合わせた柔軟な働き方を認めている。一人でもその制度を必要とする社員がいれば、できるだけ会社の制度として認めるという柔軟な方針を取ることによって、高い意欲を持つ女性社員が結婚や出産を経験した後も、以前と同じように仕事に打ち込み、同等の成果をあげることができる環境が作り出されている。

家庭の事情を考慮すべき社員に対しては可能な限り個別の希望を聞き入れ、個々の社員の能力が最大限発揮される環境が実現されていることは、同社において長期間活躍できる人材を増やす上で、大きな効果を発揮している。

ダイバーシティ推進による経営効果

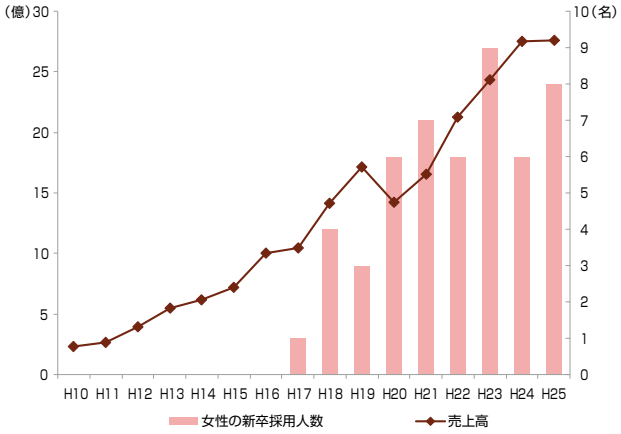
女性社員の増加に比例して急拡大する業績

前述のような制度を設け、様々な工夫を重ねながら、同社は女性社員の積極的な新卒採用に取り組んだ。次図をみると、女性社員の採用数の拡大と売上高の増加が比例している。

住宅・不動産業界は女性の割合が少ないことで知られており、中でも営業や設計に関する業務を担う女性はきわめて少ないのが現状である。しかし、同社では現在、営業部の半数を女性が占めており、同社の中核的戦力となっている。

同社の瀬口社長は、「この業績拡大は女性の勤勉さや粘り強さが発揮された結果である」と分析する。女性は、ときに営業活動において男性以上の粘り強さを発揮することがあり、これが同社の業績拡大を牽引しているという。また、女性の営業の方が、個人宅の訪問時に警戒されにくいという強みもある。勤勉さや粘り強さと合わせたこのような女性の強みも、大きな営業成果に結びついている。

同社における売上高の成長と女性新卒採用者数の増加状況



2012 年度の営業成績を示す営業部のランキングをみると、トップ５のうちの１位、２位、５位を女性が占めており、女性が同社の営業における大きな戦力となっていることがわかる。

平成 24 年度：営業部 受注額・契約件数ランキング

		受注金額	契約件数
1	女性	¥429,722,639	21.00
2	女性	¥378,002,191	20.10
3	男性	¥386,612,454	19.01
4	男性	¥417,950,275	17.10
5	女性	¥323,021,238	15.70

女性社員が生み出す同社の競争力とは

同社のサービスの特徴は、顧客の意見を大切にする完全オーダーメイド制である。お客様とともに家の大きさ・形・色・内装などを画面上のタッチパネルで選び、大型モニター上で画像を作成しながら、お客様が心に描く“住みたい家”を一緒に創り上げる。こうした仕組みは顧客のニーズにもっと効率的に応えたいと考えた女性社員のアイディアが反映さ

れたものである。コンセプトを「モダン」、「クラシック」などにパターン化し、予め用意された素材やデザインから好みのものを選んでいくと、自然にコンセプトに沿った家のデザインができあがるという仕組みを作ったことで、お客様にとっても自分の希望をより簡単に表現できるようになった。こうした丁寧な提案型営業において、細やかな配慮に強みを有する女性社員が大いに活躍している。顧客一人ひとりの要望を細かく聞き取り、それを実現しようとする女性社員の親身な姿勢が高い評価を受け、高い顧客満足度につながっている。

デザインを選び、注文住宅のイメージを具体化できる同社 WEB サイト

また、女性社員が、家づくりの決定権を有することが多い妻の良き相談相手になれることも、高く評価されている。妻が抱える悩みに対して、女性社員が親身に相談に応じ、要望に応えることで、男性の営業担当では築けない信頼関係を築いている。

さらに、住宅の内覧会において、女性社員の存在が子どもを連れた女性顧客に喜ばれ、これも業績拡大に貢献している。例えば、小さな子どもを連れた顧客に対して、女性社員が積極的に“抱っこ”や子守りを申し出ると、顧客にとっては気苦労のない長時間の滞在が可能になり、ここから商談や契約へと発展するケースも増えている。

女性の積極採用により、学生からの就職人気が急上昇

同社が女性社員の新卒採用に力を入れ始めた頃から、女性活躍推進への積極的な姿勢が高く評価され、地元の学生の間で、同社に対する就職人気が急上昇している。例えば、リクナビ 2014 の九州・沖縄地区の住宅・建築・不動産関連企業のブックマークランキングでは、同業の大手各社を上回って同社が第 1 位を獲得した。同じリクナビ 2014 の熊本県に本社を持つ企業のランキングでは、地元の大手有名企業や

リクナビ 2014 ブックマークランキング
【九州・沖縄 ～ 住宅・建築・不動産】

順位	企業名	登録者数
1	株式会社エスケーホーム	2363人
2	セキスイハイム九州株式会社	2324人
3	大英産業株式会社	1658人
4	東宝ホーム株式会社	1651人
5	株式会社谷川建設	1602人
6	あなぶき興産九州株式会社	1380人
7	株式会社トータルハウジング	1341人
8	ユニバーサルホーム<株式会社コスモス>	1295人
9	株式会社アネシス	1146人
10	株式会社シアーズホーム	1043人
11	ディー・アンド・エイチ株式会社	1033人
12	株式会社斉藤工務店	845人
13	株式会社川崎ハウジング	812人
14	積和不動産九州株式会社	800人
15	株式会社吉源工務店（一級建築士事務所）	760人
16	星野建設株式会社	700人
17	三井ホーム鹿児島株式会社	687人
18	三洋ハウス株式会社	660人
19	永代ハウス株式会社	570人
20	環ハウスグループ	438人
21	株式会社中村工務店（すまいるリフォーム）	420人
22	有限会社北斗建設	395人
23	山佐産業株式会社（ヤマサハウス）	385人
24	株式会社ケンコーホーム	384人

マスコミ等に混じり、第 13 位にランクインしている。

多様性が生み出す“強さ”と“面白さ”の追求

同社の瀬口社長は、次のように述べている。

組織の強みは、組織を構成する人材の多様性を活かすことで生まれる。様々な強みを持った人材が、それぞれの強みを最大限に発揮することで、それが組織としての幅の広さや総合力となる。多様性に基づく総合的な強みを持っていることが、環境の様々な変化に対応して組織が勝ち抜いていくための秘訣である。また同時に、多様な人材が集まった組織がまとまると、そこに楽しさや面白さが生まれる。男性だけの組織よりも、女性も一緒に活躍できる組織のほうが楽しく面白い。そして、こうした組織の面白さが、お客様を驚かせ、ときには感動させるようなサービスの提供につながっていくのである。

こうした組織としての“面白さ”の追求が、同社のダイバーシティを後押ししている。同社は 2013 年から、海外人材を対象とするグローバルインターンシップを始め、この取り組みは NHK の番組でも取り上げられた。海外人材の獲得には優秀な人材の獲得という狙いもあるが、その裏には“もっと面白い組織”を実現したいという社長の大きなビジョンがある。多様な人材が一致団結することで生まれる“強く”そして“面白い”組織、これが同社の目指す姿である。

企業名

製造業　大企業

アステラス製薬株式会社

女性 MR が、女性医師の増加や製薬企業の社会的責務の増大等の変化に対応し、売上拡大に貢献

Point

- 人種・国籍・性別・年齢を問わず多様な人材が活躍できる“真のグローバル企業”としての成長を目指し、基幹施策としてダイバーシティマネジメントに取り組む
- 海外と比べて女性比率が少なかった日本本社での女性の活躍推進を、グローバル企業としての成長の“試金石”として位置づける
- 社内に“爽やかな風”を起こすことを目指して、2007 年に女性推進のための「WIND プロジェクト」が開始される
- 女性自身の意識改革（チェンジ･マネジメント）とともに、活躍する女性をサポートするための制度改革（枠組み改革）を実施
- 「枠組み改革」として、結婚時同居支援制度、託児費用負担、託児送迎支援、労働時間短縮など多彩な取り組みを展開
- 増加しつつある女性 MR が、女性医師の増大や製薬企業に求められる社会的責務の高まりなどの医療現場の変化に対応
- 多くの部門で現場の上長や女性社員が主導する業務のマニュアル化によって、産休・育休からの復帰が容易に

アステラス製薬の企業理念（存在意義）

先端･信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する

- 生命科学の未知なる可能性を、誰よりも深く究めたい。
- 新しい挑戦を続け、最先端の医薬品を生み出したい。
- 高い品質を確かな情報とともに届け、揺るぎない信頼を築きたい。
- 世界の人々の健やかな生活に応えていくために。
- 世界で輝き続ける私たちであるために。

Data

◎企業概要

会社設立年	1923 年	資本金	103,000 百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋本町 2 丁目 5 番 1 号		
事業概要	医薬品の製造・販売および輸出入		
売上高	1,005,600 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	5,802 名（※社員のみ）
属性ごとの人数等	【女性】27.3%、女性管理職比率 5.7%（国内グループ連結）
正規従業員の平均勤続年数	全体 16.2 年（男性 17.1 年、女性 12.5 年）（※社員のみ）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

“真のグローバル企業”として成長するための
ダイバーシティマネジメント

アステラス製薬は、世界の医薬品市場において十分な競争力を有する真のグローバル製薬企業となることを目指し、1894 年創業の藤沢薬品工業と 1923 年創業の山之内製薬が、2005 年に合併して誕生した企業である。現在は、国内トップの武田薬品工業に続く、国内第 2 位の売上高を誇る。米州、欧州、アジア等、数多くの海外拠点を有し、連結売上の約半分（2012 年度は 44.6%）は海外での売上高が占めるグローバル企業である。

2006 年、合併後のアステラス製薬は、激化するグローバル競争を勝ち抜くために、2015 年までの経営ビジョン「VISION2015」を策定した。このビジョンでは、アステラス製薬の誕生により得られた最大の経営資源を「多様な人材」と位置づけ、同社に集う多様な人材の能力や可能性を最大限に発揮することが経営ビジョンの達成に不可欠であると宣言。人種・国籍・性別・年齢を問わず多様な人材が活躍できる“真のグローバル企業”としての成長を目指し、基幹施策としてダイバーシティマネジメントに取り組んでいる。

こうした取り組みの一環として、2007 年 11 月に女性活用を推進する WIND プロジェクトが開始された。WIND は Woman’s Innovative Network for Diversity の頭文字を取ったものであるが、狙いは WIND の名のとおり「社内に爽やかな風を起こしたい」というものであった。

日本本社にもグローバル企業としての組織文化を

WIND プロジェクトが開始された背景には、日本本社の特殊性があった。グループ全体の社員 1 万 7,000 名中、海外拠点の社員は 9,000 名と海外社員比率が 5 割を超えている（2012 年度）。これらの海外拠点の中には、女性比率が日本本社とは比較にならないほど高い地域もあり、多くの女性が結婚・出産後も早期に復帰して活躍している。

一方、2007 年当時の日本の女性社員比率は 24.0% と非常に少なく、特に管理職は 2.6% と非常に少なかった（国内グループ全体）。2007 年当時の組織は、男性主体の同質性の高いモノカルチャーであった。同質性の高い組織文化には、努力しなくても容易に分かり合えるという居心地の良さや団結の容易さなどがある一方、厳しいグローバル競争を勝ち抜くためのイノベーションは生まれにくい。真のグローバル企業として成長するためには、多様な人材が活躍し、多様な発想からイノベーションが生まれるような組織文化が必要であった。

ダイバーシティには、人種・国籍・性別・年齢など様々な観点があるが、日本国内の施策として、まず女性の活躍推進を目標として掲げた。女性活躍という課題すら十分に解決できない状態では同社が目指す「VISION2015」の達成は困難であるとされ、女性が活躍できる組織文化を整えることは、真のグローバル企業として成長する上での大前提であると位置づけられた。WIND プロジェクトは、同社が目指す姿を実現できるかどうかを決する、いわば成長の“試金石”とも言えるものであった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性自身の意識を改革するための「チェンジ･マネジメント」

WIND プロジェクトの柱は、「チェンジ・マネジメント」と「枠組み改革」の 2 つであった。

WIND が発足した 2007 年当時、女性社員は少なく、管理職として活躍する女性はほとんどいなかった。つまり、女性にとってのロールモデルが社内に存在しないため、女性自身の意識を変革するための「チェンジ・マネジメント」が必要であった。

「チェンジ・マネジメント」として、女性社員を対象とする WIND フォーラムや WIND ミーティングなどのイベントが実施され、女性に対する意識啓発が行われた。そのほか、女性管理職を対象とする WIND メンタリング（後述）なども新たに実施された。また、女性本人だけでなく職場の上司や同僚の意識を変えるための取り組みも行われた。上司を含む全社員に対して受講必須の研修が実施されたほか、男性管理職に対する講演会やダイバーシティマネジメント研修等が行われた。

さらに、全社的なダイバーシティマインドを醸成するための広報活動も積極的に行われた。あらゆるチャネルを活用し、ハンドブックの配布から、社内イントラ上での WINDnet の開設、社内報や WIND 通信、壁新聞の発行に至るまで、あらゆる手段を使って広報活動が実施され、女性の活躍をサポートする雰囲気の醸成に取り組んだ。

「チェンジ・マネジメント」における重要な取り組みとして、2011 年度から、執行役員（20 名）が

女性管理職（2013 年度までの累計 104 名）のメンタリングを行う「WIND メンタリング」が、年に 1 回、1 対 1 で 1 人につき 1 ～ 2 時間程度実施されている。

この「WIND メンタリング」は、女性管理職の意識や目標を引き上げ、リーダーシップや指導力等を強化するとともに、管理職としての不安を軽減することを目指している。また、あわせて男性執行役員が女性管理職と直接対話を行うことで、ダイバーシティマネジメントに対する役員の参画意識を高めることも大きな目的となっている。

活躍する女性をサポートするための「枠組み改革」

「チェンジ・マネジメント」のほか、「枠組み改革」として、様々な制度改革や制度の充実化が図られた。

2008 年には、「結婚時同居支援制度」が営業本部に導入された。この制度を導入する前の女性社員の退職率は、男性社員の 5 倍に達しており、その原因の一つは女性の MR（Medical Representative：医薬情報担当者、エムアール）の退職が多いことであった。当時の女性 MR の退職理由として多かったものの一つに結婚があり、「拘束時間の長さ」や「勤務地が選べない」という点が、結婚後も勤務を続ける上での大きな障害となっていた。そこで、社内結婚に限らず営業職の社員の結婚予定者が一定の条件を満たした場合、結婚時に配偶者と同居できるエリアに異動することを認める制度を導入した。男女を問わず利用できるこの制度の導入後に、女性 MR の退職数は大きく減少した。

また、出産後の復帰を妨げる要因として、認可保育所への入所の難しさがある。女性の早期復帰によるキャリア支援として、認可保育所に入れない場合、月 8 万円を超える託児費用を最大 16 万円、最長 6 か月支給する制度を 2009 年度に導入した。2010 年度には、育児支援施策として、MR が業務で利用する営業車両での託児所等への送迎を認めた。

勤務時間の問題に関しては、本社事務職などを対象にした「Family Friday（FFday）」を 2009 年度に設けた。この制度は、金曜日の終業時間を 1 時間 45 分繰り上げ、例えば本社であれば 5 時 45 分の終業時間を金曜日のみ 4 時にするものである。4 時に退社すれば、単身赴任の社員も自宅に帰って家族とともに夕食を取ることができる。ただし、客先を持つ MR 部門では、毎日の勤務時間を 15 分短縮し、夏季休日を 3 日間付与して、労働時間の短縮を図っている。

これらの「枠組み改革」により、結婚・出産を経ても、女性が働き続けることができる環境が整ったのである。

ダイバーシティ推進による経営効果

急増する女性ＭＲが医療現場の変化に対応

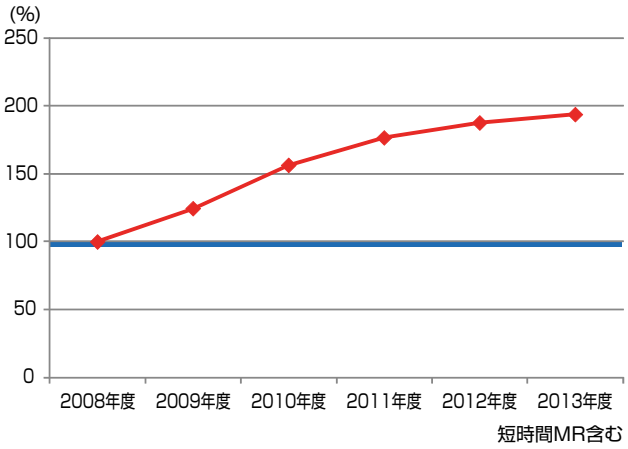
製薬業界の営業職は MR と呼ばれ、医師との信頼関係を築き、医師に対して医薬品の適正使用のための情報提供を行うことを通じて自社の医薬品を普及させる役割を担う。

MR の営業活動は、朝の卸訪問や夕刻以降の医師訪問が必須と考えられていたこと、夜間の飲食を含む接待（業界団体による自主規制のため 2012 年度より行われていない）や医師を対象とした休日の勉強会の主催も少なくないことから、家事や育児を行う女性にとっては困難であり、同社でも 10 年前頃まで女性 MR はきわめて少なかった。ところが、女性活躍に向けた取り組みがスタートしてから女性 MR が増加しており、2008 年から 2013 年の 5 年間で倍増する結果となっている。

女性 MR の増加は、以下のような医薬品市場の変化に対応するものであると考えられる。

1 つは女性医師の増加である。日本では、長年女性医師の比率は 10％程度で推移してきたが、1990 年代からその割合が増加し、2010 年に 18.9％に達している。また、医師国家試験の合格者の 3 分の 1 を女性が占めるようになっており、将来的には医師全体の 3 割以上を女性が占めることは確実と見られている。男性 MR よりも女性 MR の方が親しみやすく、コミュニケーションが取りやすいという女性医師も多く、女性 MR の活躍機会が拡大しているのである。

女性MR数の推移（※ 2008 年度を『100』として換算）



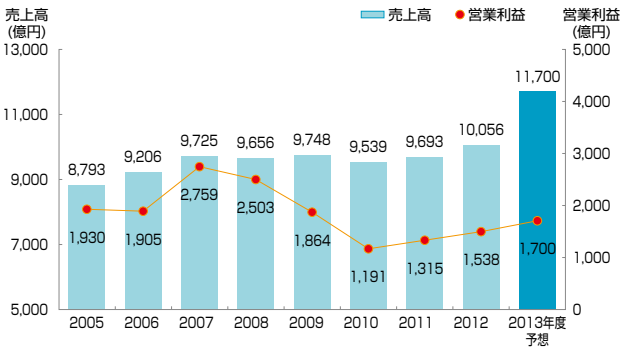
また、MR に求められる役割が変化していることも、女性 MR の活躍につながっている。以前は、医薬品の効能を医師に売り込んで自社製品の売上を拡大することが MR の主な役割であった。しかし、今日では、効能の PR に加えて、副作用などの医薬品の安全性に関する情報を医師に誠実かつ真摯に伝えるという役割もきわめて重要になっている。

このように誠実で真摯なコミュニケーションは女性が強みとする領域であり、こうした役割を確実に果たせる存在としての女性 MR に対する期待が高まりつつある。特に女性は、倫理的・社会的な「正しさ」を尊重する姿勢が強い。近年、医薬品に関する問題が世間で注目を集めることも多く、医薬品の安全性や信頼性に関する正しい情報の提供は、製薬企業が果たすべき社会的責務ともなっているが、このような社会的責務を果たす上で、女性 MR の強みや適性が存分に発揮され得る。

女性MRが活躍できる職場環境は好調な企業業績にも貢献

次図は、同社の売上高の推移を示しているが、合併後の 2005 年度から売上高は順調に拡大しており、2012 年度の売上高は 1 兆円に達した。こうした売上高の増加の背景には、真のグローバル企業としての成長を目指す同社の様々な取り組みがあるが、基幹施策である女性活躍の推進や、その成果として女性 MR も活躍できる働きやすい職場環境や組織風土が整備されたことは、企業の発展にも貢献していると思われる。

売上高と営業利益の推移（連結）



「アステラス製薬の事業概要と成長戦略 ～ 持続的な成長に向けて ～」（投資家向け説明会資料より）

女性社員主導の業務のマニュアル化によって産休・育休からの復帰が容易に

各職場で実施されるダイバーシティ研修は、社員の意識を変えた。例えば、DI（Drug Information）センターでは、ダイバーシティ推進の観点から、女性リーダーが中心となって業務を見直し、対応フローの明示するマニュアル化に取り組んだ。その結果、作業の大幅な標準化と平準化が図られ、産休や育休取得者の復帰直後からの活躍が容易になった。女性が多く活躍する DI センターでは、ライフイベントをきっかけとする女性退職者が多く、復職率が低いことが以前から課題となっていたが、現在はほぼ全員が復帰するようになっている。

女性が活躍する組織へと変化し、退職率の男女差も解消

WIND プロジェクトを通じた女性活躍推進の取り組みの結果、女性社員の割合（グループ全体）は 24.0%（2007 年度）から 27.3%（2012 年度）に、女性管理職比率は 2.6% から 5.7% に増加した。2012 年度には初の女性部長が 2 名誕生している。

また、2008 年度の定年を除く女性の離職率は男性の 2.7 倍と大きな開きがあった。しかし年々女性の離職率は減少しており、2012 年度には男性の離職率とほぼ同等になっている。

女性正社員比率と女性管理職比率の推移（国内グループ連結）

	2007 年	2012 年
女性正社員比率	24.0%	27.3%
女性管理職比率	2.6%	5.7%

グローバルで活躍できる女性幹部の輩出を目指して

同社で 6 年間続いた女性活躍推進施策によって、女性が活躍する舞台は確実に広がり、同社の組織文化は大きく変わりつつある。WIND プロジェクトの発足当時に人事部長であった現・御代川代表取締役副社長は、この成果を「社内の風景が変わった」と表現する。女性活躍の推進を成長の“試金石”と位置付け、真のグローバル企業として同社が目指す多様性に富んだ組織文化を確実に実現しつつある。

御代川副社長はかつて、米国に所在する同社開発部門の責任者より「日本人は居心地のいい会社を目指しすぎる」と指摘されたことがある。同質性の高い組織文化には居心地の良い面もあるが、そこに安住していては、厳しいグローバル競争を勝ち抜くための多様性に富んだ組織文化を手に入れることはできない。こうした認識の下、グローバル企業として発展を続けるために、リーダーシップを発揮できる女性経営陣の輩出を目指し、経営陣の強い決意と覚悟によって、さらなる取り組みが進められる予定である。

企業名

製造業　大企業

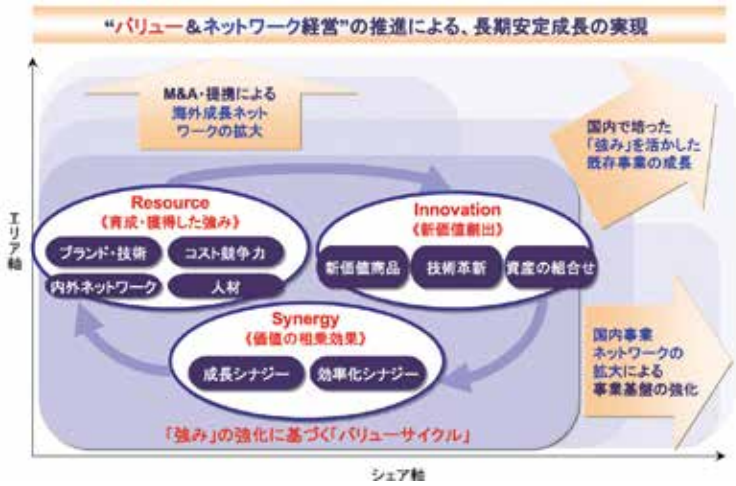
アサヒビール株式会社

女性マーケッターの登用により、女性市場向け低価格ワインの開発に成功

Point

- 男性主導だったビールメーカーがダイバーシティの推進で多様化する市場ニーズに対応
- マーケティング部門で女性マーケッターを登用し、商品開発に女性の視点・感性を導入
- 特に２名のワーキングマザーが開発した女性向け低価格ワインの売上が、３年連続の伸びを達成
- ダイバーシティ推進のため、性別・世代・職種・国籍など多様な社員によるプロジェクトを実行
- プロジェクトから生まれた要望に基づき、社員のニーズに即した制度改革を推進
- 情報共有や人的交流の仕組み作り、ダイバーシティを受け入れる環境の整備も推進

アサヒグループホールディングス　中期経営計画 2015



Data

◎企業概要

会社設立年	1949 年	資本金	182,531 百万円　※アサヒグループホールディングス（連結）
本社所在地	東京都墨田区吾妻橋 1 丁目 23 番 1 号		
事業概要	国内酒類製造、販売		
売上高	1,579,076 百万円（2012 年 12 月決算）※アサヒグループホールディングス（連結）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,648 名（うち非正規 518 名）
属性ごとの人数等	【女性】861 名（うち非正規 391 名）　女性管理職比率 4%
正規従業員の平均勤続年数	16 年（男性 16 年、女性 15 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

モノカルチャーから脱却して新たな成長を目指す

かつてアサヒビールは、1987年に発売された「アサヒスーパードライ」の大ヒット、ビールの国内トップシェア獲得などを背景に、ビールというひとつの商品ジャンルに特化することで成功した企業だった。そのため、カクテルや酎ハイ、ワインなどへの多角化だけでなく、発泡酒やいわゆる第三のビールなどへの展開もビール業界の中では遅れてスタートした。

多角化という時代の流れへの対応が遅れた背景には、ビールによる成功体験と、そこで確立された男性主導のモノカルチャーがあったのである。

この状況を打開すべく2000年以降、ニッカウヰスキーとの営業部門統合や、協和発酵工業、旭化成の酒類事業譲渡などを通じて、事業の多角化を進めると同時に、新商品の開発による商品ラインナップの拡充を推進している。

こうした商品ラインナップの多様化には、単なる商品力強化というだけでなく、女性市場開拓という狙いもある。以前は、アルコールと言えばビール、ウイスキー、消費者は男性中心だったのだが、最近ではワインやカクテル、酎ハイなど多様なアルコール類を嗜む女性が増えている。こうした市場の変化に対応する意味でも、同社にとってダイバーシティ推進の推進、女性の活躍は必要不可欠な取り組みだった。

成長戦略の重要課題として推進されているダイバーシティ

同時に、アサヒグループホールディングスは海外飲料メーカーの買収などによるグローバル展開にも積極的に乗り出している。国内の酒類消費の伸び悩みを受け、企業の成長のカギは海外市場でのビジネス展開が握っているとの認識がそこにはある。アサヒグループの中核事業会社として、アサヒビールもグローバルな事業展開を目指しており、その意味でも顧客の多様性に対応できるダイバーシティ推進は経営全体の大きなテーマとなっている。

アサヒビールを含むアサヒグループホールディングスの中期経営計画2015では、リソース・イノベーション・シナジーという三要素のサイクルを回しながら成長していく「バリュー＆ネットワーク経営」が成長戦略として掲げられている。このうち人材はリソースの構成要素と位置づけられており、人材のダイバーシティ推進が企業価値を高めるための最重要課題となっている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

男性主導の企業風土を変えてきた女性の活躍推進の取り組み

女性社員の活躍推進が現実に効果を発揮するまでには、様々な困難が存在した。最も大きな障壁となったのは、男性主導というビール業界の慣習である。

たとえば売上の大きな柱である飲食業界向けの営業には、夜の営業活動が必須となるため、子育てなどで時間的な制約があることの多い女性の営業職には対応しづらい環境がある。また、もうひとつの大きな柱である家庭・個人向け市場の販売ルートは、かつては個人経営の酒店が主体で、こちらにも男性主導の伝統、女性営業担当を受け入れない風土があった。

この風潮に変化が見られるようになったのは1990年代以降である。スーパーやコンビニにアルコール類を扱う店舗が増え、家庭・個人向け営業は大きく変わった。販売の主役が企業になったことで、女性営業担当でも以前よりは活動しやすくなっている。

一方、男性主導の風土は社内にも広がっていた。これを変えていくことも同社にとって大きな課題となってきた。

同社では1990年代初頭からいわゆる「女性総合職」の採用を開始したのをきっかけに、女性の積極採用、各職場への積極登用を進めてきた。女性の活躍をサポートするため、出産・育児休暇など制度の整備も行った。

2000年代に入ると、女性の活躍が実績として蓄積されたこと、さらに商品の多角化や女性マーケットの開拓など、女性の能力を必要とする要素がビジ

ネスの最前線に生まれてきたことから、女性の進出はさらに進んだ。

社員が主役のダイバーシティ推進プロジェクト

この動きを受けて、より進化した女性活躍推進の取り組みを開始した。2008 年に人事部門に「女性活躍推進担当」の役職を設置した。この女性活躍推進担当の設置は、会社として女性活躍をより推進するとの経営陣からのメッセージであり、従来とくらべさらに女性にフォーカスした施策を実施しやすい環境が整った。

続く 2009 年に性別・年齢・職種・国籍など多様な社員 20 人からなるプロジェクト「WAVE∞（ウエーブうねり）」が発足。経営陣に対し、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ推進につながる制度改革、環境整備の提言を行った。この提言を受けて、2010 年、「ショートタイム勤務制度」、「スキルアップ休職制度」、「ウェルカムバック制度」が新たに整備された。

「ショートタイム勤務制度」は、1 日最大 2 時間就業時間を短縮できる制度で、以前は育児・介護という理由に限られていたのを、自己研鑽やセカンドライフへの準備のためにも活用できるようになった。「スキルアップ休職制度」は最大 3 年まで、自己研鑽のために海外留学や大学院への進学が認められる。また、配偶者の海外転勤に帯同する際にも利用できる。「ウェルカムバック制度」は、勤続 3 年以上で結婚・出産・子育てなどを理由に退職した社員の復職について、年齢の上限をなくしいつでも復職できるようにしただけでなく、退職したときの資格で復職できるという制度だ。

ほかにも「WAVE∞」の提言からは、時間創出のための「総労働時間短縮」や「在宅勤務」、社員の成長を支援する「感動塾」、「国際塾」、「成長支援ポータルサイト」、「メンター紹介制度」などが経営に提言され、具現化されている。いずれも経験の幅を広げるための情報提供や、出会いの支援につながるものだ。たとえば「メンター紹介制度」は、ロールモデルとなる先輩社員を紹介してもらうことにより自分の将来像を具体的にイメージし、キャリア形成のために必要なことなどを学ぶことができる。

企業風土を変える社員の意識改革

こうした制度改革と並んで同社で力を入れているのが、社内の風土づくりだ。

いくら制度が充実しても、女性をはじめとする多様な社員の活躍を受け入れる職場の意識、それを積極的に活用しようとする社員の意識が変わらなければ、ダイバーシティは進まない。

そこで各部署におけるダイバーシティの受容を促進するため、新任のライン長（部長クラスに相当）を対象とする新任ライン長研修の中に、ダイバーシティ研修を組み込んだ。その結果、女性など多様な人材を受け入れ、活用する環境が醸成されつつある。

また、女性の意識改革・キャリア形成支援策として、「選抜社員の外部研修への派遣」、「女性ライン長ミーティング」、「女性社員交流会（女性ライン長と若手女性社員の交流会）」、「女性社員異業種交流研修」、「ワーキングマザー交流会」などを実施している。

特に注目されるのは女性の交流を支援する仕組みの充実である。より多くの女性が活躍の場を広げていく上で、ロールモデルとなる先輩たちとの交流、そこから得られる様々なアドバイスや励ましが重要な役割を果たす。これは、先に説明した「WAVE∞」から提言された「メンター紹介制度」にあたる施策である。その意味でこれらの支援策は、同社における女性の活躍に大きく貢献しているといえるだろう。

同社の女性離職率が 2000 年の 6%から 2012 年の 0.8%と大きく下がったこと、女性社員に占めるワーキングマザーの比率が 30%、育児休業からの復職率が 100%と高いことも、これらの取り組みの効果を裏付けている。

女性の仕事への意欲と、女性の能力を活用したい企業のニーズに加え、こうした充実した支援策があって初めて、同社における女性の活躍は広がってきたのである。

女性離職率の変化

年	2000	2008	2012
離職率（%）	6.0	2.5	0.8

ダイバーシティ推進を含めた評価制度の構築

人事考課の際も、ダイバーシティの推進を行動評価の中に盛り込んでいる。例えば管理職上位層であれば、「多様な価値観を認め合う風土を醸成し、また些細なことであってもメンバーの前例を破る発想を見逃さず取り上げ、賞賛している」、ライン長では「自職場や自分とは異なる価値観を持つ人たちに自分の考え方を押し付けず、素直に耳を傾け、多様な価値観を認めながら一つの目的に向かってリードしていく」、担当レベルであれば「自らの考えにとらわれずに、幅広く周囲から様々な価値観を吸収し、担当業務に取り入れている」。女性に限らず、幅広くダイバーシティを推進するための項目を設定し、取り組みを実効性のあるものにしている。

ダイバーシティ推進による経営効果

市場の多様化するニーズにダイバーシティ推進で応える

こうした会社をあげてダイバーシティ推進に取り組む中、明確な経営効果に結びつく成果をあげたのが、マーケティング部門に多く配置された女性による商品開発だ。これは、これまでの男性主導によるモノカルチャーな商品開発ではとらえることが難しかった、女性の嗜好をとらえることを狙ったものである。

アサヒビールではビール類からワイン、カクテル、酎ハイへ商品ラインナップを広げる中、商品開発部門に女性マーケッターを増やしている。商品カテゴリー、ブランドの中で、商品開発に女性が携わっていないものはないというくらい、その取り組みは徹底したものだ。

ワーキングマザーが企画したワインがヒット

こうした動きの中で、最も顕著な成功事例として注目されるのが、ペットボトル入りの低価格ワイン「Rela リラ」である。この商品は、子育て中の女性マーケッター 2 名がリーダーとして開発した。

開発コンセプトは、「仕事や家事、育児に追われる女性が、ほっとリラックスできるような、軽くカジュアルなワイン」。本格的なワインに比べて甘めで飲みやすく、容器はペットボトルで軽いことに加えてハーフサイズもあり、女性が仕事帰りに気軽に買うことができるなど、女性目線からの様々な工夫が盛り込まれている。

こうした商品特性は女性開発者たちの経験や嗜好から生まれたもので、これが女性層の共感を生み、発売以来、好調な売上を記録している。

ペットボトル入りの低価格ワイン「Rela リラ」

また、最近ではビール類でカロリーやプリン体をカットした商品がヒットするなど、従来からある商品にもニーズの多様化が進んでいる。同社ではプリン体オフで糖質オフの新ジャンル「アサヒオフ」や缶酎ハイ「Slat」などの開発チームにも女性マーケッターを加えることで、こうした市場動向を的確にとらえることに成功した。

たとえば「アサヒオフ」の開発では、女性が手がけたパッケージのデザイン案が、パッケージのベースとなる色等の部分で男性メンバーたちからの評価が低かったにもかかわらず、マーケティング調査では最も高い評価を受け、実際のデザインに反映されたという例もある。

このような女性の活躍は、男性顧客の多い「スーパードライ」以外の女性市場を開拓していくための大きな一歩となった。

リラブランド　出荷実績推移

2011 年	2012 年	2013 年
14 万箱	37 万箱	40 万箱
(前年比)	264%	108%

※2011年数字は、発売月5月以降−12月末累計
※箱数単位：1 箱 720ml × 12 本

アサヒオフ売上実績

2009 年 ※発売年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
729	717	747	747	725
(前年比)	98%	104%	100%	97%

※単位：大瓶換算：万函

企業名

製造業　大企業

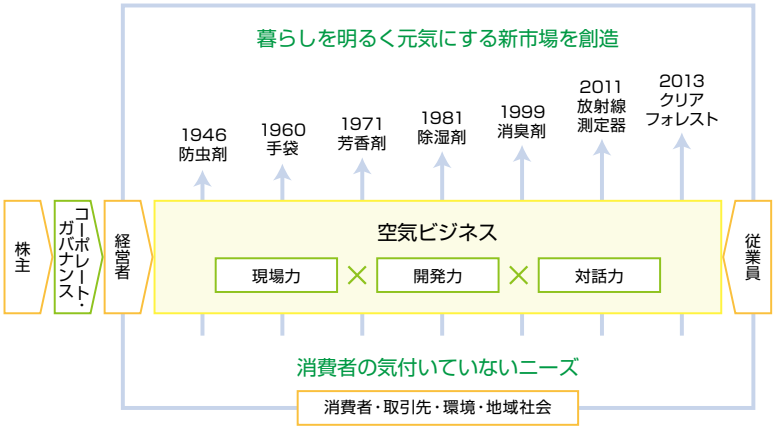
エステー株式会社

女性デザイナーを登用し、芳香消臭剤「消臭力」をメガブランドに育成

Point

- 暮らしのニーズを満たす、それまでにない製品を社会に提供し続ける風土はあるものの、従来は男性優位型の典型的な日本企業
- 海外経験豊富な鈴木喬氏の社長就任をきっかけに女性活躍推進に本格的に取り組む
- 社長による 2004 年の「女性従業員比率 40%」宣言と意識的な役員層への女性登用
- 女性デザイナーを登用することで、主たる顧客層である女性の視点を製品開発やデザインに柔軟に取り入れる
- 女性デザイナー登用により、芳香消臭剤「消臭力」が売上高 100 億円を超えるメガブランドに成長
- 情報システム部門の女性マネージャーが就任早々フィールドスタッフの日報報告システムの効果的な運用にとりかかり、即時データの集計や売場づくりの工夫などを共有する体制を構築

エステーのビジネスモデル



Data

◎企業概要

会社設立年	1948 年	資本金	7,065 百万円
本社所在地	東京都新宿区下落合 1 丁目 4 番 10 号		
事業概要	消臭芳香剤、防虫剤、除湿剤、手袋、カイロ等の製造および販売		
売上高	44,658 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	486 名（うち非正規 86 名）
属性ごとの人数等	【女性】153 名（うち非正規 60 名）、女性管理職比率 7.4%
正規従業員の平均勤続年数	17.0 年（男性 18.6 年、女性 11.6 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

グローバルニッチ No.1 を目指し、世にない市場を創造し続ける社風

エステーの歴史は、終戦時に発売した防虫剤に始まる。その後、1960 年に手肌を守るための家庭用手袋、1971 年に芳香剤、1981 年に除湿剤、そして 1988 年には防虫剤の代名詞となっている「ムシューダ」を発売した。創業時から暮らしのニーズに合わせて、世にない新しい製品を開発し、市場に新しい価値を提供し続けてきた。

エステーが目指すのは、グローバル・ニッチ・No.1 であり、2000 年には現在 100 億円ブランドまで成長した芳香消臭剤「消臭力」や、冷蔵庫内の臭いをとる脱臭剤「脱臭炭」などを発売し、近年も次々と新しい市場を創造し、それぞれの市場で No.1 をとる戦略を継続している。実際に同社の製品は、防虫剤や除湿剤などのニッチな市場で世界一のシェアを持つものが多く、「ムシューダ」や「脱臭炭」、「米唐番（こめとうばん）」も世界一のシェアを持っている。

現会長による利用者視点の必要性の訴えと女性活躍推進への転換の動き

日用品メーカーである同社製品の主な利用者は 20 ～ 40 代の女性である。ところが創業から 1990 年代に至るまで、開発・デザインを担っていたのはすべて男性で、利用者の視点が欠落していた。その理由は、当時は典型的な男性優位型のファミリーカンパニーであった。

そんな企業風土に異を唱え続けたのが、日本生命を経て、51 歳の時（1985 年）営業部門の部長として入社した鈴木喬氏（現・会長）であった。鈴木氏は日本生命時代に生命保険外交員である女性のエネルギーも知り尽くしていた。

鈴木氏は、同社入社後の 1991 年から 1994 年にかけてアメリカの赤字子会社に出向して、会社の整理に辣腕を振るった。その時に、平等と言われるアメリカ社会でも女性の昇進を阻む「ガラスの天井」が存在することを知った。しかし、アメリカ女性は見えないガラスの天井を乗り越え、活躍していく。翻って当時の日本の会社を見ると、男性ばかりで女性が活躍していない。

このような経験から「優秀な人材は、男女関係なく活躍できるようにしなければならない」という信念を抱いていた。そして社内で「男性優位ではだめだ、女性をもっと活躍させなければ」と女性活躍の必要性を訴え続けたが、なかなか組織の風土は変わらなかった。

1998 年の社長就任に伴い強力なリーダーシップで女性活躍推進を図る

転機は 1998 年、鈴木喬氏が 63 歳の時に社長に就任し、就任演説で年来の主張である「聖域なき改革」を行うと表明し、人事戦略として老若男女、国籍を問わないダイバーシティを打ち出した。社長に就任したことで、従来からその必要性を訴え続けてきた女性活躍推進に、自らが先頭に立って推進していく決意を明確にした。

しかし当時は旧態依然とした日本企業で、年配者の岩盤は厚く、容易に鈴木社長の考えるダイバーシティは徹底しなかった。鈴木社長はその抵抗を切り崩すために、時には厳しい言葉も使いながら、固い意志と妥協しない姿勢を明確にした。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

組織のフラット化と女性デザイナーの登用

鈴木社長は年配者の抵抗に臆することなく、経営改革としての女性活用を推進した。2001 年には、性別や年齢等にかかわらず多様な人材が活躍できる組織を志向して、組織のフラット化を図り、原則課長相当職を廃止、管理職を部長相当のマネージャーだけにした。

そして、従来の価値観にとらわれず、新しい発想をデザインに反映させるため、女性デザイナーの登用も行った。消臭芳香剤市場で他社に出遅れたが、「消臭力」という力強いネーミング、かつ大容量をコンセプトに 2000 年春に発売した。2001 年以降の商品開発を支えたのは女性デザイナーであり、すべての商品開発・デザインに女性担当者が携わっている。そして「消臭力」は、季節限定、特別規格品の発売など、常に新しい価値を提供し続け、発売か

ら 13 年たった現在でも売上を伸ばし続けており、同社のメガブランドに育っている。

2004 年の「女性従業員比率 40%」宣言と意識的な役員からの女性登用

鈴木社長は 2004 年に「10 年後の女性従業員比率 40%」という経営方針を対外的に表明し、女性採用を強化した。新卒採用における女性採用の強化などの成果もあり、商品開発、マーケティング、営業、製造、管理各部門の女性従業員比率は平均で 37%強を占め、ほぼ目標を達成している。さらに、女性離職率も 1993 年 9.0%、1998 年 13.5%に対し、2013 年は 4.5% と 20 年前と比べ半減した。ちなみに全社平均の離職率は、1993 年 6.1%、2013 年 3.6%である。

また、会社を変えるためには経営層などより上位の職階から変えていくことが効果的であるとの考えに基づき、2008 年に初めて女性役員（社外）を登用した。その後も女性役員の登用を進め、2013 年現在で役員 15 名のうち 4 名（うち 2 名は社外）が女性役員で、女性役員比率が 26.6%となっている。常勤の女性役員 2 名は、経営管理部門と R&D 部門を担当している。女性は男性と比較して相対的に意見をはっきり表明し、妥協しない。だからこそ、役員会が活性化し、様々な面から議論することができ、経営課題への取り組みがより的確になってきているとその効果を実感しつつある。

2013 年 4 月には鈴木社長が会長に退き、新しく鈴木貴子社長が就任したことで、社内外に対してさらなる女性活躍推進への取り組みの意思表明として受け取られている。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性デザイナーが育てたメガブランド「消臭力」

「消臭力」は 2000 年に男性社員が企画･発売したが、2001 年以降に女性デザイナーを登用してから、消費者により強いインパクトを与える商品となった。

2001 年発売の「消臭力部屋用」の商品デザインから女性デザイナー（1998 年入社）が担当し、それまでの消臭芳香剤にない、曲線を生かした非対称のデザインを開発した。このインパクトがあり、かつやさしいデザインのおかげで、消臭芳香剤売場のなかでもひときわ目立ち、後発ながら消費者に受け入れられた。そしてこのデザインがメガブランドに成長したきっかけとなっている。

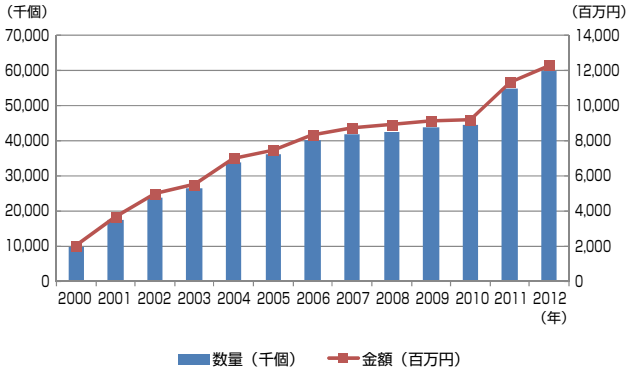
2001 年の発売前に非対称の容器デザインを見た当時の男性営業担当者は「上面が平らでないと商品を売場に平積みができない」という理由で反対した。しかし、商品の上に透明な板を置く工夫で平積みができるよう、あらかじめ板も用意して反対意見を封じ込め､予定通り発売しヒットにつなげた。「消臭力」の成功は、従来の発想では新しい価値創造や事業拡大に限界があることを社員に理解させるのに十分な効果があり、その後の女性活躍推進を推し進める原動力となった。

その後も、容器のデザイン改善、季節ごとの新しい香りの提供など、常に新しい価値を提供し続ける工夫を重ねてきた結果、同社の消臭芳香剤の 75%にあたる年間 120 億円を売り上げ、全体売上の 25%以上に相当する基幹ブランドに成長した。最近の際立った成功には、2012 年春発売の「消臭力部屋用」リニューアル品がある。従来、“香り”の演出は花になぞらえるものが多かったが、このリニューアルでは“香り”における情緒的価値を表現した。例えば花の香りの場合には、花の写真やデザインを前面に出すデザインとするのが業界での常識であったが、担当した女性デザイナー（2001 年入社）は花そのものではなく、“うっとり”という表現を用いてその花が持つ空間をイメージさせるようなデザインを完成させたのである。

2012 年春発売
「消臭力部屋用」のデザイン

このデザインは消費者に受け入れられ、「消臭力部屋用」は、前年比 18% 増の 31 億 6,500 万円の売上を達成した。実際に大きな成果を実現してきたことで、社内でも女性が主担当者として活躍することに異を唱える者はいなくなった。現在では、「消臭力」に限らずあらゆる商品の開発、デザイン、マーケティングなどの多様な場面で女性社員が活躍している。

「消臭力」ブランドの売上推移



情報システム部門女性マネージャー登用による新システムの短期での稼働実現とフィールドスタッフ活躍への効果

2012 年 4 月には、情報システム部門のマネージャーとして女性を配属した。この女性マネージャーは長年、情報システム部門でキャリアを積み、様々な改革のアイデアを有していた。

着任早々、様々なシステム変更に着手したが、着任から 1 年余りですでに経営成果に結びついたものとして、従来の日報報告システムにスマートフォンを活用し、店頭フォロー部隊「フィールドスタッフ」（以下、FS）の日報報告システムで、タイムリーに数字や報告をデータ化できるようにしたことがあげられる。FS との日々の業務連絡を担当する女性社員が FS の日常業務の実態や課題を社内で一番理解している。女性社員は所属部署にかかわらず横のつながりが強く、情報交換をこまめにしていることが多い。この女性マネージャーも、FS 連絡担当業務を担う女性社員とのネットワークを有し、課題を認識できていたからこそ、FS の負担とならず本社にとっても必要なデータを把握しやすいものを作成しようと、このアイデアを発案しやすい立場にあったと考えられる。

FS は、家庭用品の主たる利用・購買層である主婦が多く、全国の事業所に配属され、担当地域にある小売店を定期的に訪問、商品棚の陳列方法、商品紹介用の POP、ボード取付提案などを行う業務を担っている。組織を変えながら、30 年以上前から行われている独自の営業上の工夫であるが、この数年で FS の活動フィールドが拡大･活性化している。特に、この新しい日報報告システムの導入によって、本社や営業所で、報告書にタイムリーにデータとして吸い上げ、即時にデータ化が可能になったのはもちろん、写真を添付できるため、FS 各人の多様な工夫を視覚的に把握できるようになった。また、よい提案を他の FS に展開できるようになり、FS の提案能力向上に寄与している。

例えば、ある FS が担当店舗のマネージャーに売場交渉のうえ、店舗で目立つ場所にあった掃除機売場を、季節に合わせたハロウィン限定パッケージの「消臭力」売場に転換させることに成功し、担当店舗の売上向上に貢献したことがある。このように FS の活躍は全社の売上を左右する重要な営業スタッフであり、彼らの日々の工夫や提案の共有化は経営上大きな影響をもたらすものといえる。

なお、毎年 2 回、FS の中でも優れた成績を収めた人を表彰しており、2013 年上期は、静岡県のエリアを担当する FS が、「消臭力」の需要が高まる夏場に合わせて店頭の目立つスペースを確保し山積みで陳列したことで、計画比 104%、前年比 114%の売上を達成、特に主力製品である消臭芳香剤カテゴリーは計画比 117%、前年対比 131%と大幅な売上拡大を実現し、表彰された。もともと静岡県は同社の中ではシェアが低い地域であったが、FS が日頃から担当店舗の責任者と密にコミュニケーションをとり続けるなど関係強化の努力を継続した結果、シェアは前期 32.3%から今期 34.2%まで伸長している。

参考情報

年々「消臭力」のパッケージデザインが変化しています。左から 2000 年（トイレ用）、2001 年（部屋用）、2012 年（部屋用）。

FS の交渉の末、掃除機売場だったスペースをハロウィン限定パッケージ「消臭力」の売場に変更できました。

企業名

製造業　大企業

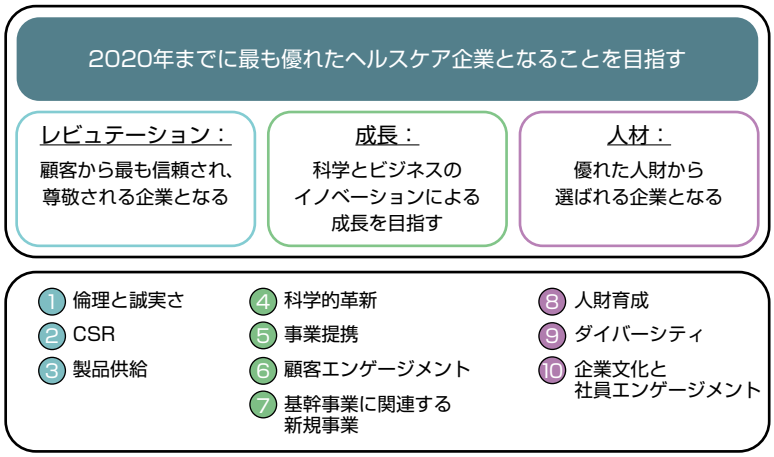
MSD 株式会社

女性リーダーの活躍による MRSA 感染症治療薬の短期での承認獲得と小児対象臨床試験の円滑な実施を実現

Point

- 成長戦略の一環としてダイバーシティを位置づけ
- 専門部署「ダイバーシティ＆インクルージョンチーム」の設置や「Female Leaders Network」による自主的な研修プログラム等により推進
- 業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した人事評価とサクセッション・プランにおける女性管理職候補者のリストアップ等による女性登用の推進
- 女性部長の丁寧かつ粘り強い対応により MRSA 感染症治療薬開発期間を 3 割以上短縮
- 育児短時間勤務制度を利用している育児中の女性リーダーの緻密な計画により小児を対象とした困難な臨床試験を円滑に実施

MSDの10ヵ年戦略計画



Data

◎企業概要

会社設立年	2010 年	資本金	263 億 4,900 万円
本社所在地	東京都千代田区九段北 1 丁目 13 番 12 号　北の丸スクエア		
事業概要	医療用医薬品、医療機器の開発・輸入・製造・販売業		
売上高	356,092 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	4,231 名（うち非正規 128 名）
属性ごとの人数等	【女性】964 名（うち非正規 53 名）、女性管理職比率 8.3%
正規従業員の平均勤続年数	15 年（男性 16 年、女性 12 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

成長戦略の一環としてダイバーシティを推進

MSD は、2010 年 10 月に万有製薬とシェリング・プラウが統合し誕生した、世界的な製薬企業米メルクの日本法人である。

同社発足当時に社長をはじめとした経営陣は長期経営戦略を検討していたが、その際に女性の活躍推進が経営課題のひとつと考えた。そして、2011 年に策定した「10 ヵ年戦略計画」において「2020 年までに最も優れたヘルスケア企業となること」をビジョンと定め、その実現のために①人財（優れた人財から選ばれる企業となる）、②成長（科学とイノベーションによる成長を目指す）、③レピュテーション（顧客から最も信頼され、尊敬される企業になる）の 3 つを重点分野と定義し、①人財のなかで「ダイバーシティ」を明記した。また、ダイバーシティ推進にあたって、多様な人財が十分に能力を発揮できる環境を構築することと、管理職社員が多様化促進の責任を担うことの 2 つを戦略推進のための方針として定めた。この「10 ヵ年戦略計画」は、社長をはじめとした経営陣の強いコミットメントのもと、全社員に明示され、取り組みが進められている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

専門部署「ダイバーシティ＆インクルージョンチーム」を設置して積極的に活動

ダイバーシティ推進にあたり、まず 2010 年 10 月に人事部門内に専門組織「ダイバーシティ＆インクルージョンチーム（以下、D&I チーム）」を設置した。D&I チームの主な役割は、女性を含めた全社員が働きやすい仕組みの提案である。

MSD の米国本社は、CDO（Chief Diversity Officer）と呼ばれるダイバーシティ推進の役員を置くほどダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいるグローバル企業であるが、現地の状況に合わせて経営していく方針であることから、日本でのダイバーシティ推進に関しては、日本法人のやり方を尊重する姿勢をとっている。

D&I チームの提案のうち、大きく実を結んでいるものの一つが、社員ネットワーク活動のひとつである「Female Leaders Network（以下、FLN）」を 2011 年 8 月に立ち上げたことである。FLN は、女性リーダー育成のサポートやキャリア形成支援を目的とし、社員の自主的な参加により運営されている。ネットワーク活動は、FLN 以外にも子育て＆介護やボランティアなどがあるが、いずれも会社が公式に認めている活動で、共通の興味・関心を有する有志の社員が集まって、部門を越えた自主的な協力体制のもとで運営されるもので、役員が戦略的パートナーとなって活動を支援する仕組みとなっている。なお、FLN をはじめとした社員ネットワーク活動には予算も付与され、就業時間の一部を活動時間にあててよいこととされている。

FLN の活動開始当初は、活動を軌道に乗せるため、発足時に女性管理職から 5 名が参加してコア・メンバーとなり、FLN のビジョン「性別に関係なく誰もがパフォーマンスを発揮しやすい環境を構築する」を考案し、各部門の管理職には FLN に参加することを女性社員の業務とみなし、活動への参加を評価するよう働きかけるなど、特にダイバーシティ推進の基盤づくりにおいて強いリーダーシップを発揮した。また、FLN の活動は「単純に働き続けるのではなく、あくまでビジネスに貢献するため」であることを女性メンバーにしっかりと認識させてから活動をスタートできるよう、意識付けにおいてもコア・メンバーが率先して取り組んだ。

「Female Leaders Network」活動の深化による女性リーダーの育成

FLN 発足から 2 年強が経過し、2013 年 12 月時点で日本では 58 名がメンバーとして参加している。内訳は、女性管理職者 15 名、女性非管理職者 41 名のほか、男性管理職者 2 名である。男性管理職は、女性の部下の気持ちを理解できるようになりたいとの意向を持ち、積極的に参加している。

さらに、FLN の担当アドバイザーとして、ダイバーシティ経営に関して専門的に研究した経験もある男性執行役員 1 名が加わって、活動へのアドバイスや経営層へのつなぎ役として重要な役割を果たし

ている。その男性担当役員からのアドバイスを受けつつ、FLN はあくまでメンバーの自主性を重んじて運営しており、ロールモデルの共有、社員同士の意見交換の場を作るプログラムの実施、セミナー・講演会等イベントを多数開催してきた。イベントの大半は年齢や性別を問わず、社員であればだれでも参加可能としており、2013 年 12 月までに合計 16 回、延べ 640 名が参加した。イベントのなかでも特に効果が高かったものとして、2013 年 9 月に実施した「セルフブランド研修」がある。この研修は女性社員を対象に実施したもので 70 名が参加した。この研修は、女性は男性と比較してセルフプロモーションが苦手な人が多い傾向があるという課題認識から、MSD グループがグローバルで開発したもので、女性が自身の強みと弱みを検証し、能力を最大化するための研修となっている。受講者の 8 割以上が自身のキャリアディベロップメントに役立つと回答し、受講者のうち 9 名が新たに FLN に参加するなどの成果があった。

FLN では女性リーダー育成を支援するだけでなく、活動から得られた気づきを、経営者に提言している。例えば、産休・育休後復帰した社員の声を吸い上げ、搾乳スペースの設置を提案し、約 2 か月後に本社内に設置されたことがある。

FLN の一連の活動の成果もあり、参加メンバーから取締役執行役員 2 名、部長職 3 名、課長職 1 名の昇格者が出ている。また、女性が働き続けやすい環境が整ってきた結果、平均勤続年数が、2011 年から 2013 年の間で、女性 MR（Medical Representative：医薬情報担当者、エムアール）で 7.32 年から 8.66 年に、グローバル研究開発本部の女性研究開発職で 8.8 年から 11.4 年に伸長してきたと考えられる。そのほか、女性部長職も 2011 年の 7.7%から 13.6%まで拡大した。

業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した人事評価とサクセッション・プランにおける女性候補者のリストアップ等による女性登用の推進

短時間勤務を選択しているワーキングマザーも多く、時短勤務者が不利にならないよう人事評価を工夫している。まず上司、同僚、他部門等の多面的な評価の導入をするとともに、勤務時間の長短ではなく、業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した評価としている。また、部門で行われる評価会議には人事担当者も同席して、短時間勤務だからというだけで評価が下がることがないよう目を配っている。実際、同社の社内表彰制度においても、短時間勤務者が受賞することも多く、より高いパフォーマンスを挙げている人も多い。

また、D&I チームでは、育児休業からの復職者との面談を適宜実施し、今後のキャリアを考慮し、本当に短時間勤務が必要かどうかを、各人の状況を確認しながら見極めている。キャリアアップを意識して、フルタイムの裁量労働に戻してチャレンジを促すこともあるなど、漫然と働き続けているということに陥らないような工夫をしている。

そして、経営レベルでのダイバーシティ推進に向けた取り組みとして、人事担当役員が中心となって策定する役員のサクセッション・プラン（後継者育成計画）において、すぐにも役員に登用できそうな人材、今後 2 年くらいで対象となりうる人材、5 年以内に対象になりうる人材を挙げるが、そのなかに必ず女性候補を含めている。これは、社長の意向によるもので、タレントプールにおける女性の比率を高めようと、会社の方針として計画的に行っている。

同社は設立時から役員 14 名のうち 3 名が女性であったが、いずれも米国本社からの出向者であった。現在も 3 名の女性役員がいるが、いずれも日本人女性をこの 1 ～ 2 年で登用しており、役員会における議論が活性化されるなど、少しずつ真の意味での女性活躍が推進されている。

ダイバーシティ推進による経営効果

ダイバーシティを経営陣が重要な経営課題として捉えて推進したことで、全社レベルで女性社員の底上げが進み、役員、管理職、管理職候補者の継続的な育成を通じて、女性の活躍による成果が様々な場面で見られている。女性活躍による経営成果の例を 2 つ挙げる。

育児中の女性リーダーの緻密な計画により小児を対象とした困難な臨床試験を円滑に実施

前述のとおり、勤務時間の長短ではなく「業務目標の達成度やビジネスへの貢献」を評価する人事評価制度が整い、育児短時間勤務者でも責任のあるポジションに積極的に登用して成果を上げさせようという方針の下、短時間勤務制度を活用しながら臆することなくプロジェクトリーダーとしてチャレンジした女性社員がメンバー３名を統括し、2012 年９月から実施している１～15 歳までの小児患者を対象とした薬剤の臨床試験のプロジェクトでも、円滑な臨床試験を実施できている。

この臨床試験は、１歳～ 15 歳の小児患者を対象としながら、服薬前２時間と服薬後１時間は食事ができないなど制限が多く、円滑な実施が難しい試験である。これを、自らの育児経験から小児の食事や生活リズムを考慮した服薬時間や採血時間を設定し、現実的な試験プログラムを作ったことで、通常であれば複数件は発生する試験実施医療機関からの問い合わせを受けることもなく、全 87 症例で規定どおりの時間で採血を実施することができている。

さらに、この女性リーダーの所属部門は 477 名の社員のうち女性が 209 名と 43.8％を占め、育児短時間勤務者も多いことから、お互いにサポートする風土が定着している。この女性リーダーも短時間勤務をしているため、時間帯によって対応できない事態も発生するが、上長やチームメンバーとの緊密な連携により、プロジェクトを遂行している。

女性部長の丁寧かつ粘り強い対応によりＭＲＳＡ感染症治療薬開発期間を３割以上短縮

ダイバーシティ推進による経営効果の一例として、MRSA（メチシリン耐性黄色ブドウ球菌）感染症治療薬の開発プロジェクトの成功がある。このプロジェクトは、ベテランの女性部長がリーダーとなり、総勢 48 名のプロジェクトチームを纏め上げて、関係規制当局への申請から承認までを統括したが、申請から承認までの期間を、当初見込んでいた 17 か月より３割以上短縮し、11 か月で成し遂げ、2011 年７月に承認を得た。

大幅な期間短縮は、社内のプロジェクトメンバーはもちろん、社内外のあらゆる関係者とのスムーズな連携なくしてはなし得ない。女性部長は、「日本での開発は初めて」という米国パートナー会社に対し、日本での承認プロセスや必要となるデータの説明、日本特有の資料のまとめ方などの指南を丁寧かつ粘り強く行うことで、申請プロセスを円滑に進められるよう、細かいところまでサポートした。また、米国本社との情報共有も含め、煩雑かつ膨大な業務を行わなければならなかったが、研究者としての長い経験や知識にもとづいた的確な判断とリーダーシップで、プロジェクトチームを指揮し、効率的に業務を進めていった。さらに、治験を実施する医療機関や関係規制当局などと密に連絡をとるなどして、信頼関係を構築していった。

これだけの多様な関係者が連携するには、言語や文化の違い、時差などさまざまな障害を乗り越えなければならないが、女性部長が有する粘り強さと関係者の立場や考え方を配慮して接する姿勢により、関係者からの信頼を獲得し、常に透明性を維持し、率直な意見交換ができたことで、短期間でのプロジェクトの成功を導くことができた。

参考情報

MRSA 感染症治療薬の開発プロジェクトはベテランの女性部長がリーダーとなり、総勢 48 名のプロジェクトチームを纏め上げて、当初予定より３割以上短縮して承認を得ることができました。

企業名

製造業　大企業

大塚製薬株式会社

大豆関連製品や男性・女性化粧品等の戦略商品の事業や重要プロジェクト等で女性リーダーを積極登用

Point

- 女性リーダーが活躍し、女性向け化粧品事業の建て直しを実現したほか、男性向け化粧品事業の５年間で 3.7 倍の売上増を牽引
- 新卒も中途も活躍の場があり、たとえば主力の新製品「ソイカラ」は中途入社の女性が開発
- MR（医薬情報担当者）は男女ほぼ２：１で採用し、結婚・出産後も働き続ける女性が増加中（2007 年に育児中女性は３名だったが 2013 年は同 35 名まで増加）
- ダイバーシティの概念がない創業時から、革新的製品を生み出すためには「異質なもののぶつかり合いが必要」と経営者が提唱
- 女性役員は５名で、役員に占める女性比率は 11.1%と高率
- 事業所内保育所を徳島で運営。2014 年４月には大阪でも開所予定で、保護者である祖父母や父母を支援
- 女性と若手によるプロジェクトチームが、従来は２年かかっていた新薬の厚生労働省への申請書類の整備を４か月に短縮

Data

◎企業概要

会社設立年	1964 年	資本金	20,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区神田司町２丁目９番		
事業概要	医薬品・臨床検査・医療機器・食料品・化粧品の製造、製造販売、販売、輸出ならびに輸入		
売上高	598,018 百万円（2013 年３月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	5,652 名（うち非正規 213 名）
属性ごとの人数等	【女性】1,222 名（うち非正規 21 名）、女性管理職比率 6.7%
正規従業員の平均勤続年数	男性 17.0 年、女性 11.6 年（全体 15.8 年）　2013 年４月時点

ダイバーシティ経営の背景とねらい

異質なもののぶつかり合いが創造性の源泉という考え

大塚製薬は、1921 年に徳島県の鳴門で発足した大塚製薬工場が作る製品の販売部門が独立する形で、1964 年に設立された。販売会社としてのスタートだったが、創業時より「自前でモノを作る」ことをしないと生き残れないと考えており、その考えは現在、「Otsuka-people creating new products for better health worldwide」という企業理念へと昇華している。

特に大切にしているのは、「Creating new products（革新的な製品の創出）」というキーワードだ。ダイバーシティという概念が存在しない時代にもかかわらず、当時から経営者は、「革新的な製品づくりに必要な創造性は、異質なもののぶつかり合いから出てくる」と考えていたため、設立の 7 年後の 1971 年には、独創的なモノ作りのために自社で治療薬研究所を作っている。

さらに、1988 年には社員の研修施設である能力開発研究所を設立した。当時は「企業 30 年寿命説」がまことしやかに言われた時代だった。社会（外部環境）は必ず変化する、その変化を先取りし、対応できる会社になりたい、そんな願いを込めた。

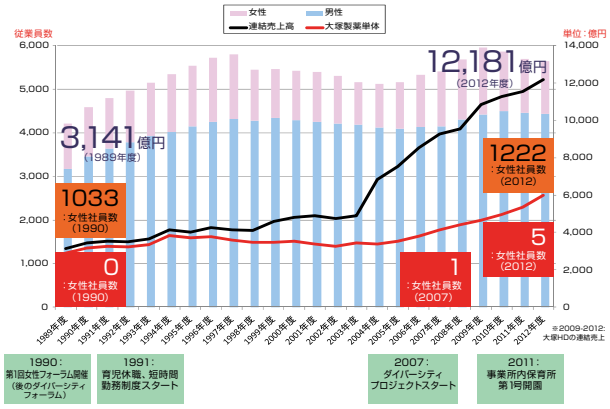
現在の事業の 2 大柱は、医薬関連事業とニュートラシューティカルズ関連事業である。ニュートラシューティカルズとは、Nutrition（栄養）と Pharmaceuticals（医薬品）からなる同社の造語だ。医薬関連事業が BtoB である一方、ニュートラシューティカルズ関連事業は BtoC であり「ポカリスエット」、「カロリーメイト」など多くの有名ブランドを保有している。

戦略的に女性にターゲットを絞りダイバーシティを推進

同社では、ダイバーシティを重要な経営戦略と位置づけ、年齢、性別、新卒・中途、国籍等にこだわらず、採用と処遇を行っている。これは会社設立以来の「異質なもののぶつかり合い」を重視する考えを基礎にしている。経営理念を実現できれば、人々から存続を望まれる会社になれるが、そのためには、異質な人々との交流が必要であり、その結果として企業は成長できると信じている。

こうした考えをベースに、日本の事情に鑑み、特にダイバーシティ経営のターゲットを女性に絞っている。女性が働きやすい環境にすれば、年齢や国籍などが異質な者も働きやすくなるだろうという考え方の下、女性が働きやすい職場にするための努力を重ねてきた結果、活躍する女性が増え、会社は成長を続けている。

会社の成長とダイバーシティ推進のあゆみ



大塚製薬連結売上は大塚ホールディングス（大塚HD）連結売上の約80%を占めています（2012年度実績）

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

ダイバーシティ推進フォーラムが牽引役を務める

女性の MR（医薬情報担当者）の採用は、1985 年の男女雇用機会均等法によって増え、最近は男女 2：1 の割合で入社。創業以来、異質なものの受容を大切にしてきたが、特にダイバーシティ経営を意識した理由には、1990 年代になって女性の営業職が増えたことが大きい。

MR として女性を採用する場合、女性自身の意識も変えなければならないし、受入れる側の意識も変えなければならなかった。同社では、女性フォーラムを開催し、意識を醸成していった。

2007 年には、女性に限らず、広くダイバーシティを視野に経営を推し進めるため、ダイバーシティ推進プロジェクトを始動させた。同社はプロジェクト制で事業を行うが、ダイバーシティ推進もプロジェクト制であり、メンバーは人事から 2 名、医薬関連事業から 1 名の計 3 名が組織横断的に参加している。リーダーの女性の常務執行役員をはじめ、3 名とも兼任である。

ダイバーシティ推進プロジェクトでは、フォーラムやイベントを開いている。その際はプロジェクトメンバーが前面に立つのではなく、それぞれの事業部から選出された人がフォーラムの運営に当たっている。

ダイバーシティ推進の前提としてのマネジメント研修の実施

受け入れ側の意識改革として、マネジメント研修が年 1 回あり、管理職は全員が受講する。内容は「あなたの部下が『妊娠しました』と言ってきたらどうするか」と尋ね、その対応をシミュレーションするなど、具体的かつ実践的である。

評価に関しては、育児休業などで会社を休んでも、それらに起因するマイナス評価は行わない。あくまで休む前と復帰後の仕事内容を評価する。管理職はダイバーシティ推進を理解し意識した人事評価を行っている。短時間勤務であっても、成果主義のため集中して仕事をすることで成果を上げることが期待されるし、優秀な社員は、生産性の高い働き方を実践し、高い評価を得ている。

再雇用制度もある。上司の許可があれば、出産などで会社を辞めた人も原則再雇用が可能。充実した諸制度が女性社員の活躍をサポートしている。

女性をプロジェクトのリーダーに起用

同社では、多くのプロジェクトのリーダーに女性が抜擢されている。単に優秀な人材を選んだら結果として女性になったというのではなく、積極的に女性を抜擢しているとのこと。一般論として女性は、社内の政治力学に左右されることなく、上層部にも率直な意見を言う。ビジネスの成功のため、それを期待しているからだ。例えばあるプロジェクトでは、間に管理層を置かず、副社長直轄として、迅速な遂行と手厚い支援が受けられる体制となっている。また、女性を要職に起用した際は、徹底してサポートする。まず、起用した女性の下に男女問わず優秀なスタッフをつけ、副社長の下にあるプロジェクトでは、副社長自ら細かなフォローなども行う。「任せたからな」で放っておき、失敗したら「それ見たことか」という態度でなく、そのつど「どうした？」、「試してみようか」という風に声かけし、成功に導くように配慮している。

男女ともに子育てをしながら働き続けられる環境を整備

同社では、事業所内に保育所を設けている。現在は徳島県徳島市の事業所内に 1 か所だが、2014 年 4 月には大阪にも開設する。3 か所目はアジアを中心に海外の事業所内での開設を検討している。企業内保育所は、そもそも働く母親のためだけでなく、祖父母や父親のためにも設けた。育児休職制度は男女とも取得できるが、今後は男性社員の一層の取得促進を目指し、男性向けの意識改革研修にも力を入れていく考えだ。

ダイバーシティ推進による経営効果

化粧品事業で新たなビジネスモデルを構築し 36 歳で女性最年少の執行役員に

女性活用の顕著な経営効果の一つは、2010 年に 36 歳で女性最年少の執行役員になった女性社員の活躍だ。その女性社員は役員秘書として中途採用で入社し社長秘書をしていたが、秘書から事業部へと転じ、2012 年に 38 歳で常務執行役員になった。

同社では当時、「インナーシグナル」という化粧品を製造販売していた。男性役員が率いていた本事業は、大手化粧品メーカーと同様に、デパートに販売コーナーを設け、美容部員が接客し、販売するビジネスモデルだった。しかし、大手化粧品会社と真正面からぶつかり業績は上がらない。そこでデパートでの販売から撤退することとなり、新たな販売方法を立ち上げる事業で前述の女性社員が起用され、彼女の発案でネットでの販売を始めた。ネットは消費者に伝える情報が圧倒的に多く、製品の品質がより消費者に伝わり、業績は改善していった。

また、同事業では、女性向け化粧品市場が飽和する一方で、男性向けの 30 ～ 50 代向けの商品が欠けていたことから、「UL・OS（ウル・オス）」という男性用化粧品ブランドの商品開発も実施し、彼女もブランド立ち上げの当初から携わった。化粧品に対しては、「男性目線は甘くなる」ため、彼女は「厳しい女性目線」で男性化粧品に必要なものを追求。例えば、使うとき面倒さを感じないように、1 本でスキンケアが完了する商品を販売している。最終的にはプロジェクトリーダーとして、当時、まだ形成途上にあった男性用化粧品の市場を徐々に開拓し売上は発売から 3.7 倍に増加した。

撤退間際まで追い詰められた「インナーシグナル」事業をネットでよみがえらせ、「ウル・オス」では新しい市場を切り拓いた。この実績が評価されての役員への抜擢だった。同社では、この女性役員以外にも女性の管理職・役員登用を進めており、管理職に占める女性の割合は 6.7% を占めるまでになった。

役員は５名で、全役員に占める女性比率は 11.1％と、管理職クラスの割合より高い。

男性向け化粧品「ウルオス」（左）と
インターネット販売で売上拡大を実現した女性向け化粧品
「インナーシグナル」（右）

女性研究者が大豆を使った商品「ソイカラ」を開発

大豆（Soy）が、地球上の健康・環境問題の解決（solution）になると考え、「ソイリューション」をテーマに、大豆を使った製品の開発プロジェクトも進めている。女性がマーケティング関連のリーダーとして率いており、栄養士の方々等と連携した大豆の良さを伝える取り組みも全国的に実施。この「ソイリューション」プロジェクトから生まれた「ソイカラ（SoyCarat）」という製品は、中途採用の女性研究者が開発を担当。同社では新市場を切り拓く「ものまねしない」製品を創ることが研究で求められており、彼女は、研究部門のダイバーシティを高め創造的な商品を生み出せるよう、他部門から異動し、研究開発に携わった。

スナック菓子でありながら、大豆を主原料としているため、タンパク質も摂ることができ、2012 年 4 月に全国の小売店で発売後、安心できるスナックとして、子どものいる主婦にも受けている。ふるとカラカラと音がなり、「楽しい気持ちになる」という情緒に訴える仕掛けも、これまでのスナック菓子にはなく、発売当初、豆類スナック菓子の売上ランキング（日経 POS 調べ）で 1 位となり品切れ状態にもなった。また、『週刊女性』、『SAPIO』等の雑誌や『朝日新聞』等の新聞でも取り上げられるなど話題となった。

中途採用の女性研究者が開発した「ソイカラ」
を含む「ソイソリューション」製品
左から順にソイジョイ（SOYJOY）、ソイッシ（SOYSH）、ソイカラ（SoyCarat）

業界の常識を覆した女性ＭＲの増加

医薬品業界では、女性 MR は定着が悪いということが、業界全体の課題となっている。同社は採用時は男女が 2：1 となっていることから、育成した人材が多く辞めていくのは、その費用を考えれば、企業にとっては大きな損失となるため、女性 MR の定着率改善の必要があった。

大塚製薬では、子育てをしながら働くリーダークラスの女性が増えている。女性の MR の定着率が上昇した背景には啓発の努力があった。2006 年に MR にアンケートやインタビューをしたところ、「結婚や妊娠をしたら辞めるもの」とイメージで思っている女性が多いことが判明した。同社には、働く女性を支援する様々な制度はあったが、就業規則を細かく調べる人は少なく、十分に知られていなかった。そこで、各種制度を簡単に調べられるホームページを作った。

MR はチーム制であり、チームリーダーを中心に、男性も女性もメリハリある働き方を奨励し、研修などで意識改革に努めている。その結果、「結婚や出産をしても会社で働き続け、きちんと子育てもすることが理想」と多くの人が思うようになった。研究職や MR は専門性の高い仕事であり、スペシャリスト志向の人が多く、環境が整備されれば働き続けるモチベーションにつながりやすいという事情も背景にある。

結婚や出産後も働き続ける女性 MR が増えているのは、こうした取り組みの成果だ。実際、2007 年には既婚者で 4 名、母親で 3 名だったのが、2013 年には既婚者で 59 名、母親で 35 名と大幅に増加した。

女性リーダーの活躍による医薬品承認期間の短縮

女性リーダーの活躍で医薬品の承認申請資料の作成期間を短縮した例もある。過去には厚生労働省の申請資料を提出するまでに 2 年かかることもあったが、それを 6 か月に短縮し、さらに 4 か月へと短縮したのだ。スピード重視の欧米のメーカーでも 1 年は要するなかで、優れた成果と考えられる。

その手法は、従来の部門別に段階を踏んで申請資料を作成していくのではなく、各自が責任をもち、部署の垣根を越えて議論を惜しまず同時並行で資料を作成するというものだった。このスピードは、女性リーダーと若手の斬新な発想と行動力で実現した。

企業名

製造業　中小企業

株式会社メトロール

女性パートの発案による製造工程改善と女性社員のFacebook 活用による海外ダイレクト販売の拡大

Point

- 顧客満足、社員満足、生産性、スピードの頭文字をとった「CEPS」を企業理念とし、従来から性別や年齢、役職等にとらわれず多様な人材の活躍を促進
- 組立手順・工程を統一した簡便な製造工程の構築と女性パートの多能工への育成による少量・多品種・短納期の製造システムを構築
- 女性パートを貴重な戦力と位置づけ、待遇面の充実や職場環境の改善を図ったことにより優秀なパートが長期間働ける環境を整備
- 新卒採用時に職務を明確化、早期の人材育成で、女性新入社員を責任あるポストへ配置
- 2005 年から導入した女性パートによる「気づき提案」制度により、作業時間の短縮や疲労軽減など製造工程を改善
- 女性新卒社員の発案で、ソーシャルメディアの積極活用により、海外ダイレクト販売を約 1.4 倍に拡大

Data

◎企業概要

会社設立年	1976 年	資本金	40 百万円
本社所在地	東京都立川市高松町 1 丁目 100 番　立飛リアルエステート 25 号棟 5 階		
事業概要	工業用センサー、スイッチの製造・開発・販売		
売上高	1,443 百万円（2013 年 1 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	103 名（うち非正規 63 名）
属性ごとの人数等	【女性】67 名（うち非正規 53 名）、女性管理職比率 0%
正規従業員の平均勤続年数	男性 6.5 年、女性 3.5 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

創業時から女性パートの戦力化に取り組む

メトロールは、切削など工作機械の刃先の始点を確定するための機械式の刃先センサーを製造・販売しており、この分野で世界トップシェアを誇る。

顧客満足、社員満足、生産性、スピードの頭文字を採った「CEPS」を企業理念とし、設立当初より性別、年齢、役職、国籍にとらわれない人材の活躍ができる環境づくりを実践してきた。その背景には、創業当時は日本の大手製造業の採用意欲が高く、中小企業が男性正社員を確保することが困難であり、相対的に採用しやすかった女性パートを積極的に育成、戦力化し、質の高い製品を作り続けることで、現在の地位を築いてきたことがある。

グローバル化への対応のため女性活躍推進を加速

1990 年代後半以降は、日本の製造業の拠点が中国や ASEAN 諸国へ移っていく中、国内生産・雇用を守りつつ、企業として生き残っていくために、ビジネスモデルの転換が急務となった。そこで、生産管理（ERP）システムを導入し、少量多品種・短納期の受注生産、輸出モデルによる新しいビジネスの展開を図った。このビジネスモデルを実現するためには、製造コストの低減を図りつつ、性別、年齢、属性等に関わらず、優秀な人材を確保・育成して、社員のすべてが戦力として活躍していくことが不可欠となり、特に製造現場を担う女性を中心としたダイバーシティ推進への取り組みが一層加速された。

また、1998 年からは、海外インターネット直販を開始。グローバルな事業展開を進めるにあたり、語学力が堪能で精神的自立心の高い人材が必要となったが、製造現場と同様、中小企業では男性正社員の確保が難しかったため、女性正社員の採用を進めてきた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

製造システムの簡素化と女性パートの育成による多能工化

同社が作る約 700 種類の製品は、7,000 点にも上るオリジナル部品の組合せで作り分けられる。しかし、部品のサイズ（長さや太さ）が違うだけで、組み立ての手順・工程は同じになるように、極めて簡素化された製造工程を構築し、作業をマニュアル化している。また、製品を受注すると同時に、その製品に必要な部品を自動発注する生産管理システムで、女性パートは煩雑な部品発注などから解放され、組み立てに専念できる体制を築いた。こうした工夫により、女性パートを多能工技術者として育成しやすい仕組みが構築されている。

また、採用後には導入研修、1 か月後研修を行っている。最初はハンダの使い方を練習し、その他の各作業をさせてみた上で各人の適性を見て、適した作業グループに配置することで、初心者の技術習得のスピードを高めている。

これら一連の仕組みにより、完成品在庫をほとんど持たずに、少量多品種短納期で製造できる体制を構築している。

意欲を高める評価と労働条件の整備による優秀な女性パートの確保と長期的な活躍の実現

1,000 分の 1 ミリの精度を要する精密部品の組み立てには熟練した技術が不可欠であるため、女性パートを長期雇用を前提とした貴重な戦力と位置付け、人事評価制度を導入し、年 1 回の契約更新では、評価に基づく昇給を行うことで成果に報いている。人事評価はスキル評価と情意評価により行い、担当役員自らが評価を行う。スキル評価は、部品群ごとに手順通りに組立てられるかや、ハンダ付のスキル等を評価するものであり、情意評価は「決まりごとを守れる」というレベルから「問題点に気づき、仲間と協力して改善策を発案、提案できる」といった高レベルのものまで 5 段階で評価を行う。意欲の高さを評価する情意評価のほうがスキル評価より配点ウエイトを高くして、向上心を引き出している。

そのほか、年 3 回の賞与などによる充実した処遇の実現、工場の照明や床暖房など設備の充実による執務環境の改善等により、優秀なパートを採用し、長期に勤められる環境を整えている。その結果、平均勤続年数 5 年以上、最長では 25 年勤続している女性パートがいる。また、出産・育児により一度離職したパート社員の再雇用も行っている。

担当業務を明示した採用と早期の人材育成で、女性新入社員を責任あるポストへ配置

製造部門を担うのが主に女性パートであるのに対し、販売管理部門等の事務系部門を担っているのは女性正社員である。

同社では「社員はオーケストラのメンバーであり、オーケストラに加わる前に、最低限、自分の担当する楽器は弾きこなせることが前提」と考え、専門職として自立して働ける人材を求めているため、内定時には、その人の職務内容を明確に示している。具体的に、販売促進部門に内定した女性に「ホームページの運用、Facebook などソーシャルメディアの活用、製品のカタログの編集」という職務を示し、入社前にフォトショップやイラストレーターなどの必要な技能を身につけられるよう専門学校の費用負担を行った。そのほか、割り当てられる業務に応じて、採用内定から入社までの間、インターンシップで海外拠点に派遣したり、高額の CAD ソフトを渡して卒論に活用してもらうなど、多様な学習機会の提供と費用負担を惜しまず、新入社員の成長を支援している。

自立して働ける人材としての基礎的な能力の有無の判断のため、採用はアセスメントに基づいた人物、能力評価をプロの心理分析官の同席のもとに厳格に行っている。アセスメントとは米国で開発された最も信頼性が高いと言われている適性試験で、概念化（思考）、ミッション意識（使命感）、内部強化（プロ意識）、外部受容性の 4 項目について評価を行うが、同社ではミッション意識（使命感）を重視して採用している。

そして、入社早々には重要な新製品開発プロジェクトのリーダーを任せたり、一人で海外赴任させるなど、男女を問わず、重要な任務を与えている。アセスメントによる厳しい採用を行っていることから、多くの新入社員が入社早々から自らの力で活躍できるが、やはりさまざまな課題に直面したり、時には失敗するときもある。そのようなときには、直属の上司でなくても、誰にでも相談したり、教えてもらうことができる風土がある。また、失敗を責めず、チャレンジを応援することを徹底しており、社長は「そんな失敗は忘れろ。失敗もノウハウだ！、挑戦をあきらめるな」という姿勢を明確に打ち出している。

海外展開を加速していることから、最近は入社間もない女性社員を責任あるポストで次々と海外赴任させている。2013 年入社の 20 代新卒女性社員がタイ・バンコクでの子会社（現地法人）立ち上げに出張ベースで参画しており、来年の設立と同時に正式に赴任予定であったり、中国には同年入社の 20 代新卒女性社員を 2014 年 2 月に販売子会社に出張ベースで参画させ、中国語での展示会の運営と IT 化促進に携わる予定である。

このように入社間もない女性社員が海外で本格的に活躍することで、さらなる女性活躍推進による成果を実現していく意向である。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性パートからの気づき提案による製造工程の改善を実現

女性パートが製造作業の過程で「こうだったらもっと作業しやすい」などと気付いたことを提案する「気づき提案」制度を 2005 年から導入している。改善提案件数は、2013 年 1 月期は年間 130 件、2014 年 1 月期は同 214 件となり、いずれも 9 割前後が製造工程の改善に役立てられている。

この提案制度による改善の具体的な例として、ボルトのねじ山がきちんと加工されているかを見極める検査工程の改善があげられる。ナットに通して点検する工程で、手回しは単純作業であり、数が増えると手の疲労により時間もかかるため、女性パートの提案を基に、ナットを電動で回す治具を作った。その結果、ねじ確認検査の工程を 1 回で正確に行うことができるようになり、手の疲労も軽減され、手回しでは 1 時間程度かかっていた量の仕事を 20 ～ 30 分ですませられるようになった。こうした改善提案への対応は、翌朝には決裁され、すぐに実行に移されている。

女性新入社員のアイデアによるソーシャルメディアの積極活用により海外ダイレクト販売を拡大

マーケティングを担当する販売促進課は男性課長 1 名のほか、外国語が堪能な女性社員 2 名で構成さ

れている。

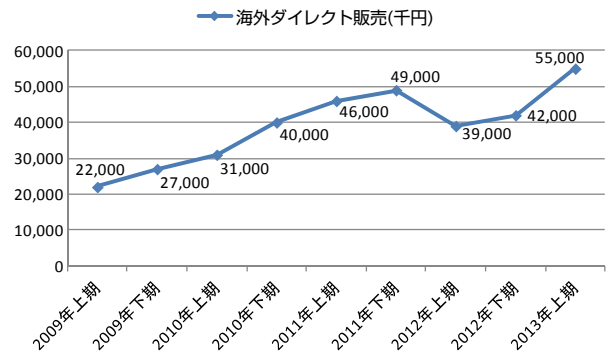
女性社員が関与する前の 2011 年から Facebook を使い、男性課長を中心に製品情報をメール配信していたが、一方通行の情報発信にとどまっていた。しかし、2012 年に入社した女性社員の発案で「あなたの持っている工作機械で、どんなものを作っているのか教えて」という写真キャンペーンを展開したり、東京で開催された機械展示会を写真付で取材・レポートするなど、同年下期頃から Facebook を、同社製品のユーザーであるエンジニア同士の交流ツールと位置づけた積極的活用を始めた。その結果、世界中のエンジニアから「自慢のマシンや自作の部品」の写真が送られてくるようになった。さらに、月間で写真大賞（マンスリーベストフォト）を選ぶなど、一層盛り上がる仕掛けも同時に展開し、Facebook の「いいね！」を 4,900 件も獲得した。

この結果、Facebook の登録者が急増し、2 万 5,000 名もの世界の工作機械エンジニアをネットワーク化することができた。従来からインターネットを通じた海外ダイレクト通販を行っていたが、Facebook からホームページの販売サイトへの導線ができ、海外向けダイレクト販売の受注を拡大できた。その結果、2012 年上期には 3,900 万円程度に落ち込んでいた海外ダイレクト販売の売上高が、2013 年上期には 5,500 万円と前年同期比の約 1.4 倍まで拡大した。

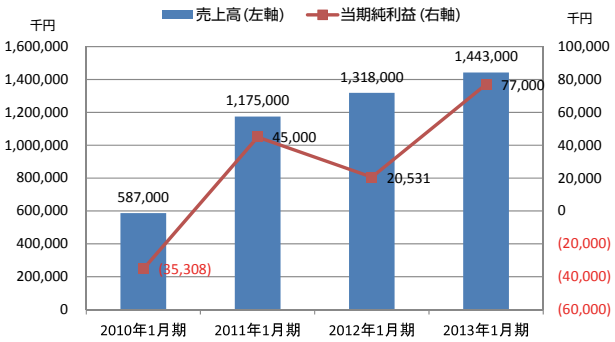
ダイレクト販売では、商社へ支払うマージンが省けるため、多少の円高の影響は十分に吸収でき、利益率の向上にもつながるものである。

かねてより中途採用は行っていたが、2012 年度からは、語学力を有し、精神的にも自立した人材の新卒採用を開始した。入社早々に重要な仕事を任せ、性別、年齢を問わず様々なことにチャレンジできる会社であることが多様な媒体で紹介されるようになり、かつては数十人程度だったところ毎年 2,000 人もの応募者が集まるようになった。そのうち、約 7 割は女性からの応募であり、2012 年度採用者から 2014 年度入社予定までの 21 名のうち、11 名が女性となっている。

海外ダイレクト販売高の推移



売上高、当期純利益推移



参考情報

女性パートの提案でボルトのねじ山が正確に加工されているかを確認する工程を手作業から半自動化の治具を開発・導入し、正確な検査作業と作業時間の短時間化を実現しました。

女性社員の提案で facebook によるエンジニアのネットワーク化に成功し、海外ダイレクト販売の増加につながっています。

企業名

製造業　大企業

凸版印刷株式会社

女性社員のアイデアで
画期的な食品パッケージを生み出し、市場を牽引

Point

- ▶市場環境の変化に対応するため、ダイバーシティの取り組みを強化
- ▶まずは女性だけで構成するチームを作って女性に活躍してもらう
- ▶女性だけのリーダー研修を行ってキャリアデザインに取り組む
- ▶５年間で平均残業時間が 20%以上減少
- ▶女性管理職の割合が９年間で 25 倍に増加
- ▶希望によって 65 歳まで働ける体制を構築
- ▶女性が中心となって開発した商品が大ヒット
- ▶性別ではなく個々のスキルを重視して能力を伸ばす

Data

◎企業概要

会社設立年	1900 年	資本金	104,986 百万円
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町１番地		
事業概要	証券印刷、商業印刷、出版印刷、パッケージ製造、液晶用カラーフィルター製造、半導体用フォトマスク製造、太陽電池バックシート製造、建装材製造など		
売上高	819,968 百万円（2013 年３月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	9,423 名（うち非正規 703 名）
属性ごとの人数等	【女性】1,713 名（うち非正規 493 名）女性管理職比率 2.5%
正規従業員の平均勤続年数	男性 15.0 年、女性 9.6 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

多様な視点を取り入れたソリューション

急激な市場環境の変化や生活者ニーズが多様化する中で、顧客企業の要望に応えるとともに、課題を解決するトータルソリューションの提供が求められており、これに対応するためダイバーシティの取り組みを強化した。

例えば、生活環境系のソリューションを提案する際に、男性の視点だけではなく、生活者としての女性の視点も必要であり、ダイバーシティの重要性を再認識した。同社が女性の視点を取り入れたソリューションを数多く提供していたことも影響した。

男性中心の体質から脱却を図ってトップが全社員に発信

ペーパーメディアの縮小をはじめとする経営環境の急速な変化や、幅広い業種の顧客の多様なニーズに対応するためには、新事業の創出を担う多様な人財による発想が不可欠であるとの考えのもと、ダイバーシティの必要性を経営トップから全社員に発信している。

「人間尊重」の理念の下、2000 年に「TOPPAN VISION 21」を制定し、個が持つ多彩な能力を最大限に発揮させる施策をさらに強化している。従来、男性中心で内需型が特徴であった印刷業界で、リーディングカンパニーとして、多彩な人財、多様な価値観を積極的に取り入れ、印刷産業が持つ大きな可能性を引き出すことにより、社会的課題の解決と新しい価値創造を目指している。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性だけで構成するチームの組織化と人財開発体系の見直し

まず 2006 年に、女性だけで構成するチームを 4 つ組織した。2006 年当初は女性だけで商品開発を試みたが、多様な視点を入れ、求められるスキルや能力を有する人財を適切に配置するため、現在では男性も含めたチームに発展している。具体的には、食品やトイレタリーのパッケージ提案のために作られ、女性で構成された「L ナビチーム」は、現在では男性も参加する「ワーキングウーマンプロジェクト」に発展している。

さらに高度なニーズに対応していくため、異なる性別から得られる多様な視点を基礎とした上で、プロの視点を持った人財育成を重要視し、ここ数年で、同社は人財開発の体系を大きく変えた。現在、男女を問わず、誰もが入社して 3 年間で一人前（プロ）になるための教育として、ブラザー・シスターによる OJT や階層別研修のほか、全体基礎教育や選択・選抜型研修など、様々な研修を行っている。

どうやったら若いうちにアイデアを事業化できるかというテクニカルな部分や考え方も含めた研修を集中的に実施している。また、どうすれば新規事業を立ち上げ、付加価値を顧客に提供できるかという考え方にシフトさせるような研修も取り入れており、若手社員も多く参加している。これまで若手社員の教育は OJT が中心だったが、OFF-JT も組み合わせて効果的に人財を育成している。

女性だけのリーダー研修を行ってキャリアデザインに取り組む

女性社員だけを対象としたリーダー研修も行っている。2011 年度にスタートした「女性ネットワーキングプログラム」は、社員同士のネットワークを広げながら自分自身を成長させていこうというものである。

また、多様な生き方、働き方がある中で、自分らしい選択をする軸となる自分の価値観を明確にするための研修「女性社員向けキャリアデザイン研修」も行っている。自分にとっての仕事の意味や意義を捉え直し、今後の仕事への取り組み方を明確にすることを目的とした研修である。キャリアパスの次のステップ（管理職）を意識させる内容にもなっている。

育休中、育児中の社員のモチベーション維持のための工夫

育休中の社員とその子どもを対象とした「はぐくみアートサロン」を全国で実施している。これは、臨床美術のノウハウを活用した創作活動、参加者同

士の情報交換、会社からの情報提供などで構成されたプログラムで、親子の「豊かな感性」をはぐくむとともに、復職を控えた社員同士や会社との「絆」、「コミュニケーション」をはぐくみ、子育ての充実とともに職場復帰を支援している。

管理職登用を念頭に計画的、継続的に女性社員を育成している。同社では個人ベースの業績目標を定めている。女性は出産、育児のライフイベントがあるが、育児などを理由とした業績目標の引き下げは行っていない。

子育てのために時短勤務を選択したとしても、キャリアが中断することがないよう担当業務を柔軟に変更したり、周囲のメンバーで業務進捗を密に確認、サポートをするなどにより、仕事と子育てを両立しながらキャリアを積んでいけるような人財活用を行っている。

子育てなどにより時短勤務になると、本人も限られた時間のなかで目標とする成果を達成することを意識するため、工夫して密度の高い仕事をする社員が多い。

その他、変形労働時間制や出産を機に退職する社員の再雇用制度など、社員が働き続けやすい環境を整備している。

5年間で平均残業時間が20%以上減少

印刷業界の特性でもある長時間労働は、女性が活躍する上でも大きな課題であった。同社では、定期的に労使「働きがい」推進委員会をはじめとする労使の話し合いの場を設け、残業時間の短縮や新たな勤務制度などを協議し、導入している。労働時間マネジメントは管理・監督者である上司の責務として、長時間労働者の削減に向け、管理者も含めた全体的な取り組みを行った。その結果、取り組み前の2007年度と2012年度を比べると、長時間残業者は20分の1に減少し、平均残業時間は20%以上減少した。

企画職や営業職には新たに裁量労働制を取り入れ、効率的に働けば自分の時間が持てるという体制を取っている。

女性管理職の割合が9年間で25倍に増加

同社では、多様な個性を持った人財にその能力を最大限に発揮してもらうため、ポジティブアクションを推進している。能力・意欲に基づく女性の継続的な役職登用（管理・監督職）や、環境の整備に取り組んでいる。最近5年間の勤続年数をみると、男性はマイナス0.3年と短くなっている一方、女性は0.6年伸長している。

2000年に定めた「TOPPAN　VISION 21」からトップダウンでダイバーシティに取り組み、10年が経過した現在、女性の管理職の数が2004年の2名に対して2013年は47名と、23.5倍に増加した。2004年の女性管理職比率（管理職全体に占める女性の割合）が0.1%に対して2013年は2.5%となり、25倍増加した。

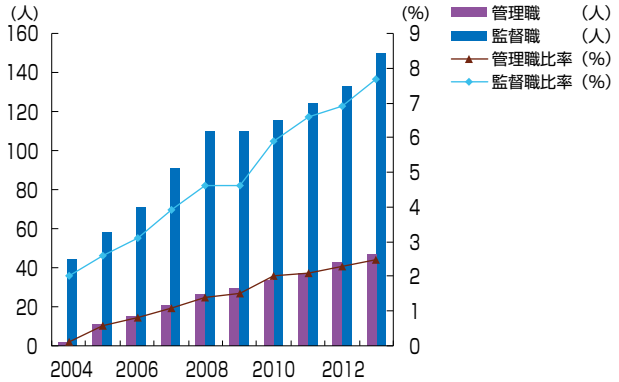
課長以上の女性管理職47名のうち、部長は6名いる。子どもを持つ管理職の女性社員も多数いる。管理職候補となる主任クラスの女性監督職は150名である。

採用については、2006年は全体の17.7%が女性であったが、2013年は同35.0%に上昇している。

平均勤続年数（年）

年度	全体	女性	男性
2008	14.7	9.0	15.3
2009	13.6	8.5	14.4
2010	13.6	8.7	14.4
2011	14.1	9.2	14.9
2012	14.3	9.6	15.0

女性管理・監督職の人数と比率



ダイバーシティ推進による経営効果

女性が中心となって共同開発した丸美屋食品工業の「手のりたま」が大ヒット

ふりかけの「のりたま」を子どものころに食べた人は多いが、大人になると食べる機会が減ってしまう。ふりかけ離れ世代（10 代後半から 20 代前半の特に女性）を何とか取り戻したいという丸美屋食品工業の要望を受け、「手のりたま」という商品は誕生した。「お弁当に持って行ける」、「個袋より楽しい」という発想と、同社のパッケージ技術を活かし、携帯のふりかけ容器を両社が共同で開発した。

この「手のりたま」は、前述の「L ナビチーム」から発展したチームが、女性の視点を活かして商品開発を行い、2007 年 2 月に発売された。発売から 2 年、2009 年時点で年間 250 万個の売上を実現した。「手のりたま」が原動力となり、定番「のりたま」の売上も 2007 年は 13% 増と急成長した。テレビ、インターネット、ブログなど口コミにより、特にコンビニ販路を開拓し、客層の幅を広げ、全体の売上増につながった。

「手のりたま」の大ヒットにより、他シリーズも続伸して市場を牽引。ふりかけ市場が低迷していた中、「手のりたま」は市場を活性化した。「手のりたま」開発以降、両社のパートナーシップがより一層強くなり、次なる共同開発商品「のっけるふりかけ」は、食品産業技術功労賞を受賞した。

携帯のふりかけ容器「手のりたま」（正面中央）とシリーズ

「ワーキングウーマンプロジェクト」の発足

また、2013 年には女性を中心に「ワーキングウーマンプロジェクト」を立ち上げた。「女性の意識や生き方の変化」を様々な視点から分析し、商品コンセプト開発・パッケージ開発の経験をベースに、これからの生活者ニーズを予測している。そして、働く女性が抱える悩みの解決に向け、さらなる新商品や新サービスの開発を進めている。

女性社員がグループ企業の役員として活躍

多様な人財・アイデアの積極的な活用においては、新規ビジネスを担う人財を発掘する「社内公募」や新規事業を支援する「社内ベンチャー制度」を実施し、個のやる気や能力を活かす取り組みを実施している。

2002 年、新事業創出をテーマとした異業種交流をきっかけに、女性社員がトッパンマインドウェルネスを立ち上げた。当初、メンタルヘルス事業会社としてスタートしたが、実践を重ねながら、個と組織の活性化に必要なものは上司と部下のコミュニケーションであると考え、リーダー育成や組織開発分野に事業をシフトした。米国のノウハウなどを取り入れながら独自のプログラムを開発、社外の研修も多数手掛けるまでに成長し、業績を伸ばしている。創立 10 周年を迎えた現在、事業を立ち上げた女性社員は同社の代表取締役社長として経営にあたるとともに、社内外での講演や執筆活動など多方面で活躍している。

企業名

製造業　大企業

トッパン・フォームズ株式会社

女性の視点を活かした研究開発により オリジナルの包装フィルムやダイレクトメールがヒット

Point

- 社長による強力なトップダウンでダイバーシティ＆インクルージョンの推進を開始。悲願の再チャレンジ
- 企業の社会的責任と、自社の利益追求を同時に実現
- 主任クラスを対象とした、充実した女性研修を継続実施して、女性管理職が続々誕生
- 「キャリアリターン制度」等により柔軟な働き方を実現
- 女性の消費者としての視点を生かしたオリジナル包装フィルム「苺一会（いちごいちえ）」の開発で売上貢献
- 「消費者・生産者双方の声に耳を傾ける」女性の姿勢を製品開発に生かす

Data

◎企業概要

会社設立年	1955 年	資本金	11,750 百万円
本社所在地	東京都港区東新橋 1 丁目 7 番 3 号		
事業概要	情報ソリューション事業（ビジネスフォーム印刷、データ・プリント・サービス、BPO、ICT）		
売上高	211,613 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	1,915 名 （うち非正規 137 名）
属性ごとの人数等	【女性】358 名（うち非正規 20 名）、女性管理職比率 4.1%
正規従業員の平均勤続年数	17.6 年（男性 19.0 年、女性 11.2 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

社長による強力なトップメッセージで
ダイバーシティの推進を開始

トッパン・フォームズは、伝票や帳票などビジネスフォームの印刷で業績を伸ばし、培ってきた技術やノウハウをベースに、現在は情報ソリューション事業を主軸とする会社に成長してきた。印刷物と電子ドキュメントの融合や、IC カード（銀行カードや電子マネーに代表されるプラスチック製カードに IC チップを埋め込み情報を記録できるようにしたカード）・RFID（Radio Frequency IDentification：微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み）などの情報メディア、プリンテッド・エレクトロニクス技術を応用した製品開発など、顧客の情報伝達を最適化するさまざまな商品開発を行っている。

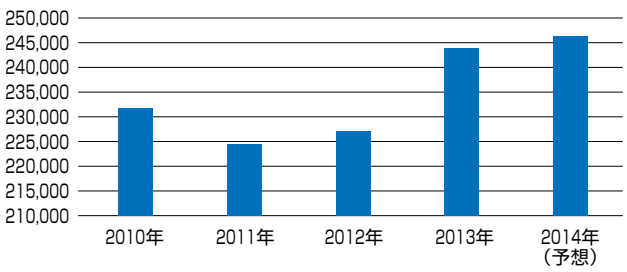
「ダイバーシティ推進」を、プライオリティーの高い経営課題と明確に位置づけ、スタートしたのは 2011 年。社長以下、経営層の意思統一を図り、強力なトップメッセージとして発信した。また、「ダイバーシティ＆インクルージョン」をスタッフ部門の事業計画に盛り込んで、取締役をトップとする推進チームを結成。その活動を社内報で取り上げるなど、社内アナウンスにも注力した。

多様な人材活用は、新規事業展開への布石

「ダイバーシティ＆インクルージョン」に取り組む理由には、少子高齢化を見据えた人材戦略上の必要性がある。国全体の人口が減るなか、これまでのように、男性を中心としていては、自社の成長はないと考えた。

女性をはじめとした多様な人材活用にかかる費用は、コストではなく、あくまで投資との認識だ。同社の主力事業である帳票印刷等のマーケットは縮小傾向にある中で、印刷業から情報ソリューション業への脱皮を図るには、多様な人材活用による新たなサービス開発が必要であり、多様な人材を適材適所に配置することによる、労働生産性の向上が必要と考えた。取り組みの成果は、すでに業績にも表れてきている。

トッパンフォームズの売上高推移　（連結/百万円）



「男性社会の風土を変える！」悲願の再チャレンジ

同社の「ダイバーシティ推進」は、実は一度頓挫している。2007 年に国によるワーク・ライフ・バランス推進を受け、自社でも必要な取り組みとして、女性活躍推進に着手していたものの、2 年で終了した。直接、『女性』をタイトルとはしにくかったため、「ES（従業員満足）推進」の名目で意識改革を中心に始めた。活動は、「女性活躍推進」という目的を明確に示さずに進めたため、女性管理職希望者が増えず、目に見える成果にはつながらなかった。同社では、2001 年に女性が初めて管理職に登用され、徐々に増加してきたが、2007 年当時は女性管理職が 9 名（部長 3 名、課長 6 名）と少なく、2010 年の時点でも実態は「ほとんどが部下のいない管理職」だった。印刷業界は、女性比率約 1 割が平均という男性社会。女性の活躍推進を積極的に掲げる同社であっても、総社員数 1,915 名のうち女性は 358 名と 2 割に満たない。

2011 年には「ダイバーシティ＆インクルージョン」はプライオリティの高い経営課題となっており、同社にとって、どうしても成功させたい再チャレンジであった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

狙いと対象を明確化した女性研修を実施

2011 年に女性社員に対して行ったアンケート調査結果では「管理職になりたいか」との問いに対して、「管理職になりたいが、知識と経験不足から管理職になる自信がない」、「ロールモデルが無いのでわからない」という答えが半数以上だった。ダイバーシティ推進チームは、これを女性自身に自信がないことの表れではないかと分析した。

2011 年のダイバーシティ＆インクルージョン推進では、2007 年の反省もふまえ、教育・育成の重点対象を絞り込んだ。「名実共にマネジメント層になり得る女性管理職の育成」を目標に掲げ、チームを導くことができる意欲ある女性社員に対して「女性管理職層育成研修」を実施し、管理職としての能力を磨き上げた上で、管理職登用試験に合格すると晴れて管理職候補の資格を得られるしくみとした。具体的には、チームを導くことができる意欲ある女性社員として主任クラスの女性 12 名に、年間 11 日間の研修を行った。

上司のマネジメント研修もあわせて実施することで
女性管理職が続々誕生

同時に受講者の上司を対象に女性活躍推進を目的とした研修を実施し、社内風土の醸成も行った。また、

登用する際の部署を熟慮した。例えば外勤営業などは、「深夜も稼働して当たり前」の意識が業界全体にもあったため、女性は二の足を踏むことがあった。一方、研究開発部門は、女性が少ない同社のなかでも女性が勤続・活躍してきた歴史を持ち、かつ業務推進における裁量性が大きく、女性が活躍しやすいことから、研究開発部門から女性登用がスタートした。

2011年女性研修受講者一期生が管理職になるのは、2013年であった。実績としては、2011年受講者12名中、6名が管理職に登用され、女性管理職は24名（部長　5名、課長　19名）まで増えた。一期生は「上司の強い推薦」により、背を大きく押されての登用が多かったが、二期生になると、自らの意思で管理職になる例が増加した。一期生からの管理職体験談や、一期生の姿を見て、迷いや不安が払しょくされた結果が現れており、2013年の三期生のメンバーは、立候補も多く、しり込みする女性は年々少なくなっている。

昇格者のなかには子育て中の女性もいて、育児短時間勤務中に昇格した女性もいる。これらの結果、管理職層における女性比率は前年度比0.8ポイント上昇した。本社部門長やライン長に女性が就くことにより、女性社員の多様な意見が反映されることが増えてきた。近い将来には、部門に関わらず女性管理職登用を行っていきたいと考えている。

トッパン・フォームズの女性管理職比率

	全体（人）	うち女性（人）
本部長	33	0
部長	211	5
課長	362	19

「キャリアリターン制度」等により柔軟な働きかたを実現

女性登用の素地を築くため、同社ではフレキシブルな働き方の選択肢も増やしている。

一例としてキャリアリターン制度が挙げられる。2007年4月にスタートした同制度では、出産、育児、介護だけでなく、就学や転職などのキャリア・アップ、結婚や、配偶者の転勤などのために自己都合退職した社員に、再入社のチャンスを与えるもので、男性も利用できる。

再入社にあたって人事部によるインタビュー等を行い、本人の保有能力を棚卸しし、再雇用でマッチングするか、お互いにチェックする。両者の合意が得られれば、復帰後の働き方は、本人の希望により、パートタイム社員、正社員かを選択できる。正社員の場合、短時間正社員なども選択可能だ。退職時に役職に就いていた者の場合、まずは一般社員で再雇用し、入社から一定の期間後に再度評価を行う。

根底には、「社外での多様な経験を身に付け戻ってきた社員の力は、自社の成長に資する」との思いがある。現在、配偶者の転勤による利用実績が複数ある。離職期間に制限がないこと、多様な事由をカバーする制度設計となっており、今後はさらに多様な人材の活躍推進に大きな役割を果たすことが期待できる。

さらなる周知や人事評価制度の改善で推進をはかる

同社は、女性の活躍推進に注力し、経営層から現場の社員までが経営上の成果を実感するにいたっている。成功のポイントとしては「社員がこの取り組みをどう受け止めているか、意見を吸い上げ、掌握し、PDCAをきちんと回しながら進めたこと」が大きい。意見の吸い上げ、つまり「C（check）」の部分は、労働組合の力も借りている。「C」を労使で行うことで、現場と一体となっての取り組みが実現した。

ダイバーシティ＆インクルージョンを推進すると同時に、評価者訓練にも力を入れている。業績評価で重要なことは、「透明性」、「公平性」、「納得性」の3要素だと同社では考えている。同社の管理職は、時間あたりの成果で人事評価を行うことが、「人事考課の手引き（人事考課の基本）」において規定され、考課者である管理職全員に手引書が配布されている。しかし、「時間あたりの成果社員」の具体的な指標設定は容易ではないため、営業面の管理は数値目標を設定し、一方で労働時間短縮という制約を課すことで、「短時間で高い成果を上げる」よう実践している。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性の視点を生かしたオリジナル包装フィルム「苺一会」の開発で売上貢献

同社の研究開発部門は、1955年の設立時から理系の大卒女性を採用しており、専門性の高い業務であることから、従来より女性の勤続年数は長く、高いパフォーマンスを発揮していた。2011年以降のダイバーシティの推進により、いっそうの女性の登用が進んだ。

また、研究開発部門からは、「過去の常識を覆すヒット商品」も生まれた。いちごパックにかけるフィルム「青果フィルム（苺一会）」が商品化された。紙媒体への印刷が主流であった同社にとって、「フィルムへの可変データ印刷（一枚一枚印刷内容を変えて印刷）」は、未経験分野であった。

2007年、新商品開発チームに、研究開発部門の女性3名を任命した。うち1名は出産後、復帰、時短勤務をする女性である。「同社の男性は、紙への思い入れ

女性チームが開発したヒット商品、「青果フィルム（苺一会）」
右写真はクリスマスバージョン

が強く、柔軟な思考がいまひとつ」というのが任命理由。

「透明フィルムなら商品（いちご）も見える。そこに製品情報ものっていたら安心して消費者は購入できる。」という、日々、生鮮品の買い物をする生活者である女性の発想が、「同社としては前例がない」チャレンジを乗り越えさせた。青果用の包装フィルムに、産地や生産者などのトレーサビリティ情報をダイレクトに印字しようという発想は同社の男性にはなかったものである。パッケージとしてのかわいさにもこだわり、クリスマスシーズンには、色鮮やかなクリスマスツリーのイラスト入りの透明フィルムも作成した。

ゼロからイチを生み出した、まったくの新しい商品のため、初年度は無料おためしとした。しかし、それ以降売上は順調に伸び、年間 170 万円からスタートした「青果フィルム（苺一会）」の年間売上は、5 年目には 3,000 万円に到達した。

青果フィルムの売上数量・金額推移

年度	売上数量（千枚）	売上金額（千円）
2008	500	1,708
2009	5,804	17,841
2010	11,402	29,583
2011	10,028	28,780
2012	10,646	30,129

「人の意見に耳を傾ける」女性の姿勢がプロセスイノベーションにつながる

女性スタッフの商品開発は、製品開発のプロジェクトチームに名前を付けるところから始まった。チーム名は「苺一会」で、商標として登録することにもなった。スタートすると、「これって、どお？」、「いいね！」という調子で、女性スタッフ同士、自由闊達に意見が交わされた。

「フィルムへの印刷」という未知のハードルを越え、製品化するためには、社内の協力が必要であった。女性チームは、まずは自社工場に行き、現場の声を聞くことから開始した。前例のない商品だけに「本当にニーズがあり、売れるのか？」といった社内の現場からの疑問に丁寧に答え、協力を得ていった。

左写真：作業用ユニフォームを着て作業する研究開発職の女性社員
右写真：「たすカッター」

実際にフィルムを使うイチゴの生産者である農家と、イチゴを買う消費者双方の意見をも聞いた。いちご生産農家の訪問の際には、スーツとパンプスではなく、作業用ユニフォームを着るようにしたところ、垣根がとれ、いろいろな話をしてくれるようになった。生産者と消費者がそれぞれ「困っていること」の「お困りポイント」を青果フィルムによって解決できるとわかったことから、商品化に踏み切った。

普及の裏には、オプション商品「たすカッター」（青果フィルムをカットするための、段ボールで作られた簡易カッター）の投入も大きい。現場視察の際、「いちご生産の最繁忙期には、作業する人の数に対し、いちごフィルム用のカッターが圧倒的に不足し、作業効率を下げている」ことに気が付き開発した。

透明フィルムのパッケージのデザインを親しみやすくかわいいものにする、フィルム表面に産地や生産者の情報を印刷する、いちご農家の梱包作業を効率化する道具もあわせて開発するなど、利用者である消費者や生産者の視点を反映し、隅から隅までこだわった製品が実現した。

「ポケレットメール」の開発で顧客や対外的な評価を獲得

女性の視点を生かしたオリジナル自社商品開発のもう一例が、「ポケレットメール」である。化粧品サンプルなど試供品や付録などを入れるフィルムポケットを設けたダイレクトメールである。

従来から、ダイレクトメールへのサンプル封入には大きな課題があった。パンフレットと試供品が別々に封入されると、試供品だけ取り出されてしまい、パンフレットが読まれず、パンフレット自体にのりで添付すると、はがすときに破れてしまい読んでもらえないというジレンマに陥っていた。得意先企業の課題に対応するため、女性担当者が企画・開発を担当し、切り取り線から封を開ければパンフレットがすぐに読める構造を採用し、フィルムポケットを添付し、ポケット内にサンプルを入れることで、のりをはがさず取り出せるよう工夫した。

消費者は「ポケレットメール」の DM により、パンフレットで商品の魅力を認知してサンプルを利用することができるため、より使用感が高まり、「ポケレットメール」で作成した DM 到着後の返信率が 2 割アップし、受注率の向上につながった。商品が対外的にも評価され、2011 年 DM 大賞において銅賞を受賞した。

フィルムポケットを設けた「ポケレットメール」

企業名

製造業　大企業

富士通株式会社

女性が企画した女性向けパソコン「Floral Kiss」が差別化に成功し、収益に貢献する商品に

Point

- グローバル展開でダイバーシティの必要性を認識し、企業理念 FUJITSU　Way のなかでダイバーシティ推進を謳う
- 副社長直轄組織としてダイバーシティ推進室を設置し、トップコミットメントともに、3 年ごとの計画に基づいたダイバーシティの段階的な推進
- 商品開発経験のない女性だけのワーキンググループを組織し、女性向け PC を開発
- 指名買い獲得により、値崩れの少ない商品となり、価格競争から脱却、利益率を改善
- PC 本体だけでなく、PC 付属品等のアクセサリビジネスへの展開に発展
- 顧客層のライフスタイルや世界観にまで踏み込んで商品企画を行うプロセスイノベーションも実現
- 役員を巻き込んだ女性管理職育成研修の実施や役員や管理職が社内調整でサポートするなど女性が活躍できる風土を側面的に支援

Data

◎企業概要

会社設立年	1935 年	資本金	324,625 百万円
本社所在地	東京都港区東新橋 1 丁目 5 番 2 号　汐留シティセンター		
事業概要	通信システム、情報システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供		
売上高	4,381,728 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	26,748 名（うち非正規 1,322 名）
属性ごとの人数等	【女性】3,984 名（うち非正規 184 名）女性管理職比率 4.3%
正規従業員の平均勤続年数	19.1 年（男性 19.5 年、女性 16.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

グローバル展開の本格化に合わせてダイバーシティの必要性を認識

富士通は、2000年頃から本格的なグローバル展開を進めていくなかで、国籍や性別、年齢、障がいの有無など関係なく、さまざまな人が考え方をぶつけ合って製品やサービスに活かしていく必要に迫られるようになった。また、グローバル化を進めるため、世界共通プラットフォームでの人事制度の整備も進めることで、国や地域をまたいだ人事異動などもスムーズにできるようにするなどさまざまな改革を順次進めてきた。

企業理念FUJITSU Wayにおけるダイバーシティ推進の明示

グローバル展開の本格化に合わせて、2002年頃から富士通が目指す方向性を世界的に共有するため、グループ全体としての理念・価値観の再構築に取り組み始めた。

そして、2008年に、企業理念、企業指針、行動指針、行動規範から構成されたFUJITSU　Wayが改定された。FUJITSU　Wayの企業指針のひとつとして「社員:多様性を尊重し成長を支援します」と謳われ、明確にダイバーシティ推進が会社の方針として位置づけられた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

副社長直轄組織としてダイバーシティ推進室の設置と段階的なダイバーシティ推進

ダイバーシティ推進の取り組みは、2006年頃から少しずつ進められていたが、全社統一のものとしてさらなる推進を図るため、2008年に副社長の直轄組織としてダイバーシティ推進室を設置した。ダイバーシティの推進には経営層のコミットメントが不可欠であると考え、全社的なフォーラムなどさまざまなタイミングで社長をはじめとした経営層がダイバーシティ推進への決意表明をするとともに、同推進室を副社長直轄とすることで、社内外に対して会社の方向性を明確に示し、実効性のあるものとすることを強く意識してきた。

また、ダイバーシティ推進室では、「富士通が目指す姿」として、個人の成長・やりがいの向上だけでなく、企業の競争力強化・成長を掲げて取り組んでおり、多様性の発揮から新たな知恵や技術を創造し、企業競争力に結びつけることを意識した取り組みを進めている。

ダイバーシティ推進室設置後は、3年毎の中期計画を立案し、計画に基づいてPDCAを回しながら活動を展開してきた。2008～2010年の第1次中期計画は、社員のダイバーシティに対する認知・理解を深める期間、2011～2013年の第2次中期計

ダイバーシティの目標と主な施策

	時期	目標	主な施策
1	2008～2010 [認知・理解]	・全役員・社員へのダイバーシティ推進の理解と意識の醸成	・ダイバーシティに関する社員意識調査の実施 ・e-ラーニングの実施 ・女性、障がい者、外国人向け人的ネットワーク構築
2	2011～2013 [理解・実践]	・職場でのダイバーシティ推進活動の支援 ・女性社員のさらなる活躍支援 ・国内グループ会社への展開	・本部代表幹部社員の選出と勉強会の実施 ・本部長インタビューによる職場の実態把握 ・女性社員活躍の目標値設定と研修の実施 ・国内グループ会社向け説明会開催 ・国内グループ会社社員を含めたイベントの開催
3	2014～ [実践・ビジネス貢献]	・国内外グループ会社への展開 ・ダイバーシティ&インクルージョンの実践による新規ビジネスの創出や生産性の向上	・2013年度までの施策および結果を踏まえ、別途策定

画は理解と実践に移す期間と位置づけて活動を展開してきた。そして、具体的な内容は未定であるが、2014 年からはそれをビジネス貢献に結びつける期間と位置付けて活動していく予定である。

同社では、第 1 次計画の目標ではあえて女性の活躍を明示しなかった。それは、同社では以前から制度面で男女に差がなかったこともあり、取り組み開始当初に実施したダイバーシティに関する実態調査の結果では女性の活躍が遅れているという実態について問題意識を持っている社員が少なかったためである。そこで、まずはダイバーシティに対する理解を深め、そのためには女性に特化した施策も必要だという納得感を醸成してから取り組むこととした。

ダイバーシティの理解を深める過程では、一人ひとりが生き甲斐・やり甲斐を持って働くにはどのように行動したらいいかを考えもらうため、全役員、全社員・派遣社員を対象にｅ - ラーニングを実施したり、職場での推進役として、営業や開発・管理等の機能別に分けた本部ごとに管理職（約 130 名）を選出して、ダイバーシティの推進体制を構築するなどの対策を講じた。

各本部での推進は、この推進役を中心に進めているが、ダイバーシティ推進室は、全社的な旗振り役として、推進に向けた様々な情報発信等を中心に行ったり、毎年実施している社員意識調査の結果からダイバーシティ推進への取り組みが進んでいる、あるいは問題のある本部の本部長へのインタビューを実施するなどして、各本部における取り組みをサポートしている。

役員を巻き込んだ女性リーダー育成プログラムを通じた女性の人材育成

2011 年から女性管理職候補育成のため女性リーダー育成プログラムを開始した。対象は管理職一歩手前の女性社員で、所属部署の推薦で受講する。初年度は約 70 名、2、3 年目は各約 50 名が受講した。

研修期間は半年で、集合研修と OJT からなる。直属の上司の一つ上の者が育成責任者となり、個人ごとに育成計画を立てている。OJT では、役員への業務説明に同席させるなど、これまでの業務の領域を超えた経験をさせるようにしている。また、この研修には女性の上級管理職（事業部長クラス）が受講生のメンターとして参加する。受講者へのアンケート調査によると、ロールモデルとなるメンターから刺激を受け、管理職も選択肢に考えるようになったという人が多い。

こうした経験を通じて自信がつき、育成プログラムを開始する前は「管理職になりたくない」という女性が多かったが、管理職を目指そうと意識変革がもたらされてきている。実際、1 期目の受講者の約 4 割が何らかの形で昇格した。

また、集合研修のなかで役員と対話するプログラムを設けることで、経営層をこの研修に巻き込んでいる。そうすることで、単なる研修に終わらせず、役員の意識を高めるとともに、全社的な取り組みとしての認知を高める工夫をしている。

女性の価値観を活かすため独立したワーキンググループでの商品開発と経営層や管理職のサポート

上記のような全社的なダイバーシティ推進の取り組みとあわせて、各本部でもさまざまなことが行われている。

一例として、2011 年 6 月より女性メンバーで構成されたワーキンググループを組成して行われた、女性向けパソコン開発プロジェクトがある。このプロジェクトは、指名買い獲得で価格競争から脱却したいという会社の思いと、自分が欲しいパソコンを作りたいという女性メンバーの思いが合致してスタートした。

メンバーは全員女性で、マーケティング部門 2 名、デザイン部門 5 名、販売計画部門 1 名の計 8 名である。マーケティング部門の 2 名が中心となり、定期的な会議を招集して企画を進めた。商品企画の経験がないメンバーばかりであったが、各人が持つセンスや価値観、既成概念にとらわれない思考の柔軟性を最大限生かすため、あえて従来の商品開発会議とは別組織として独立した活動を行わせた。

ワーキンググループは、事前調査として、デザイン嗜好調査、ライフスタイル・価値観調査、グループインタビューによる消費行動調査（趣味や好きな店、買い物など）を実施した。またメンバーの部屋の写真や小物の写真を撮影し、それを基に女性の嗜好をグルーピングしていった。顧客層のライフスタイルや世界観にまで踏み込んで商品企画に落とし込んでいく、この

ようなプロセスは、従来の商品企画にはないもので、同社にとって新しい商品開発の発想を生み出した。

発売するかどうかの最終的なビジネス判断は経営層が行うものであるが、商品企画の過程では、女性の価値観に口出しすることはせず、対象ユーザ層でもあるメンバーの意向を全面的に反映させた。

同社は以前にも携帯電話で女性が企画した商品が成功した実績があったことなども背景にあり、比較的自由に提案し、女性も活躍できる風土があったが、女性向けパソコンはそれまでにない新しい価値を生み出す商品であり、「なぜ、わざわざ顧客層を半分（女性だけ）に絞るのか」という意見も出た。経営層や担当部長は、社内の理解を得るため、「他社横並びでは差別化はできない。ターゲットを明確に絞ることで、価格競争からは一線を画した商品が必要だ」という考えを訴え、ワーキンググループの活動を側面から支援した。また、AC アダプタにダイヤモンドカットストーンを付けたり、キーボードのかな表記をやめて洗練されたデザインに一新するなどの今までの常識にないアイデアや、「FUJITSU」ロゴを小さくするなど同社のブランドルールから逸脱するアイデアについても、社内関係部署から反対意見が出た。「コストがかかる」、「そんなことはできない」などの意見に対して、担当部長も交渉に加わるなど、女性メンバーの企画を実現するため、あらゆる場面で管理者ができる限りのサポートをした。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性をターゲットにしたＰＣを商品化

女性だけのワーキンググループが企画・開発した女性をターゲットにしたパソコン「Floral Kiss」を2012 年 11 月に発売した。

この商品は、ネイルを傷つけないように配慮されたクラッチバック形状、ダイヤモンドカットストーンが埋め込まれた AC アダプタ、アルファベットのみのキーボード、花の形にデザインされた本体裏の排気口、社内ルールの変更を勝ち取って実現した「FUJITSU」ロゴの配置など、女性の好むデザインに徹底的にこだわって作りこまれている。

販売台数は約 1 万 7,000 台で、同社のパソコン販売台数の 2％程度であるが、他社にはない商品であることから指名買いを獲得でき、通常、販売開始 4 か月くらいで販売価格が 4 ～ 5 万円程度下がるところ、この商品は価格水準が同社の平均的な商品と比べ 5 割程度高いにもかかわらず、5,000 円～ 1 万円程度しか下がらず、値崩れしにくい商品となった。パソコンは価格競争が激しく、利益が出にくい状況にあるなかで、同製品はターゲットを明確にし、その具体的なニーズに対応したことにより他社との差別化を図ることができた。

また、8 機種がノミネートされたインテル Ultrabook コンテストにおいて「女性が欲しいパソコン No.1」に選ばれ、雑誌取材も多く受けたことから、富士通ブランドのイメージアップにも貢献する商品となった。

新たなビジネス展開の可能性も

女性向け PC 開発のひとつとしてジュエリーブランド agete とのコラボモデルの開発や、おしゃれな PC ケースの販売などの展開も行うことができ、これまで手薄だった PC の付属品等、アクセサリビジネスへの足掛かりともなった。また、エステの店頭に展示してもらいウェブ販売へ誘導するなど、新規プロモーション及び新規販売チャネルの開拓にもつながった。

通常、パソコン購入者の女性比率は 2 ～ 3 割程度だが、この商品は女性が 8 割以上であり、新たなサービス展開につながる顧客層を獲得できたといえる。今後も次期モデルの開発や関連する付属品の開発など、この層に特化したさまざまなサービスを提供できるよう、次の展開を模索していく予定である。

参考情報

女性をターゲットにしたパソコン「Floral Kiss」は、長い爪でも開けやすいクラッチバック形状の開閉（左上）、ダイヤモンドカットストーンが埋め込まれた AC アダプタ（左下）、オプションの付属ケース（右）などこだわったデザインとなっています。

企業名

製造業　中小企業

日本理化学工業株式会社

製造部門の主力として知的障がい者ならではの能力を生かし、不良品率 1% までの削減と売上向上を実現

Point

- ほぼ毎年、定期的に障がい者を雇用
- 全社員の 7 割を占める障がい者全員が正社員
- 1 日に数回の休憩時間を設けた勤務スケジュールで集中力を維持
- 製造部門の主力である障がい者が主体となって改善活動を実施
- 改善活動に取り組むリーダーを役職として手当を支給
- 障がい者が自己評価する制度を設け、その評価をボーナスに反映
- 改善活動「6S 運動」によって不良品率が下がり、生産力アップを実現
- 障がい者と一緒に取り組むことで発想の転換につながり、ユニバーサルデザイン商品も開発

Data

◎企業概要

会社設立年	1937 年	資本金	20 百万円
本社所在地	神奈川県川崎市高津区久地 2 丁目 15 番 10 号		
事業概要	文具事務用品製造販売、プラスチック部品成型加工		
売上高	610 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	77 名（うち非正規 0 名）
属性ごとの人数等	【障がい者】57 名（うち非正規 0 名）
正規従業員の平均勤続年数	全体 18 年（男性 18 年、女性 17 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

社員の「一緒に働きたい」という声から始まった障がい者雇用

日本理化学工業が初めて障がい者を採用したのは1960年のことだった。そのきっかけは、本社所在地にある養護学校の教員から「障がい児の社会体験の場を提供してほしい」という要望が寄せられ、知的障がい者の女子2名（15歳、17歳）の職業体験を引き受けたことであった。

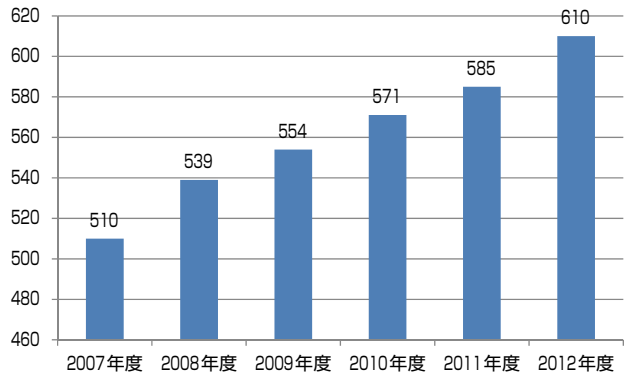
当初は職業体験だけの予定だったが、仕事に真剣に取り組む2人の姿を見ていた社員から「一緒に働きたい」という要望が出され、養護学校卒業後に正社員として採用することが決まった。以来、ほぼ毎年、障がい者の採用を行っており、2013年11月現在では、総社員数77名のうち障がい者が57名（半数近くが重度障がい者）と約7割を占めるまでになっている。障がい者雇用率は2013年6月時点で106.5%となっている。

初代の障がい者2人は60歳で定年を迎えたが、会社側の要請もあり、定年後も嘱託社員として勤務し、それぞれ65歳（48年勤続）、68歳（53年勤続）まで就労を継続した後、退職した。同社では、会社への愛着を込めて、退職ではなく「卒業」と呼んでいる。

障がい者全員が正社員であり、ほとんどが定年まで勤めることを希望しており、会社側も期待している。

新商品開発と着実な生産体制を受けて、売上高も近年、着実に伸びている。営業については、知的障がい者が生産の主力となっていることも、広報的に好評価となっている。

売上高の推移（百万円）



知的障がい者が製造部門の主力として売上を伸ばす

同社は1937年の設立以降、チョークを中心とした文具事務用品の製造会社として事業を展開してきた。1975年9月に開設した川崎工場は、全国で初めての心身障がい者多数雇用モデル工場として開設、北海道・美唄工場も1981年5月に心身障がい者多数雇用モデル工場として開設した。2005年にホタテの貝殻を再生活用したチョークを開発、さらに、ガラスや浴室などの湿気の多いところでも描けるキットパスを開発し、順調に売上を伸びている。

現在、障がい者の勤務部門は川崎工場、北海道美唄工場でのチョーク・キットパス製造部門であり、平均年齢は川崎工場45歳、美唄工場48歳となっている。現在では、製造部門は障がい者が主力となっている。

2012年1月にフランスのMAISON&OBJETにkitpasを出展

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

知的障がい者の能力を引き出すための工夫とは

障がい者が製造現場で仕事をする際に問題となったのは、従来のマニュアルではうまく仕事ができないということであった。例えば、チョークの原料は炭酸カルシウム粉末とのり材などを混ぜて作るが、その割合を何グラムと数字で表示する方法では知的障がい者にとっては理解しにくい。色付のチョークを製造する際の染料の割合も同様である。「障がいを持つ社員の能力をうまく引き出すことができない

時期が続き、どうすればいいのか」と大山会長も苦悩する毎日だった。そこで、「障がいを持たない社員のための方法やマニュアルではうまく仕事ができなくても、他の方法でスムーズに仕事を進めることができるのでは」と試行錯誤を重ねた結果、障がい者に理解できる方法や道具を考案することに成功した。

原材料の重量を測るのには、色分けしたバケツに原材料を入れ、天秤ばかりに同じ色分けした計測する重量の錘を使うことで正確に測ることができるようになり、時間についても、何種類かの砂時計を色分けとともに使うことで問題なく時間を測ることができるようになった。

原料を配合してこねる担当だった障がい者から、これらの道具を初めて使ってチョークをうまくこねることができたときに、うれしそうに「もっと、計っていいですか？」という言葉が出た。この経験を通して、製造工程での作業方法を作業者の持っている理解力に合せる工夫をすることで、障がい者社員がやる気を持ち、能力を発揮することで、さらに製造効率を上げることができるという実感を得た。

知的障がい者が製造部門の主力になるための独自の制度づくり

採用については、障がい者のほとんどが養護学校卒業後の新規採用となっている。養護学校の仕事体験プログラムで同社の製造部門の仕事を体験しているため、ある程度の事前知識を得ている。さらに入社前に 2 週間の現場実習を実施し、製造工程の作業をひと通り経験するなかで、個々人の能力と希望も加味しながら担当セクションを決めていく。就労体験を経て採用されるので、採用後に辞める人はほとんどいない。

勤務時間は、8：30 ～ 17：30 であるが、一般的な企業の就業時間とは異なっている。8：30 ～ 10：00、休憩 15 分、10：15 ～ 12：00、昼休み 50 分＋ 10 分間の掃除（勤務内）、13：00 から 15：00、休憩 15 分、15：15 ～ 17：30 というのが毎日の勤務スケジュールであり、実働 7 時間 40 分となる。このように勤務時間を区切って、休憩をとる理由は、障がい者を含めた社員の集中力が持続するようにするためである。

ダイバーシティ推進による経営効果

「何かにこだわる」という能力を生かす

チョークの JIS 規格は直径 11.2㎜・長さ 63㎜（±0.3㎜）と厳しいため、製造工程にも経験と技術が要求される。太さや長さだけでなく、形がいびつになっていたり、基準以上のキズやカケが入っていたりすることも許されない。そのため、製造工程ごとに不良品をチェックするのだが、ここで力を発揮するのが、障がい者の「何かにこだわる」という能力である。社長が見ても問題なさそうと思えたものでも、不良品であることを見抜いて取り除くことができる。しかも、曲がっていることにこだわりがある人、部分的に太さの違いに気づく人など社員によってこだわる点が違っている。そこで、特定の社員だけが検査を担当するのではなく、最適配置により、工程全体で検査も行うことができる体制にすることで、確実に不良品を出さない製品づくりが可能になったのである。

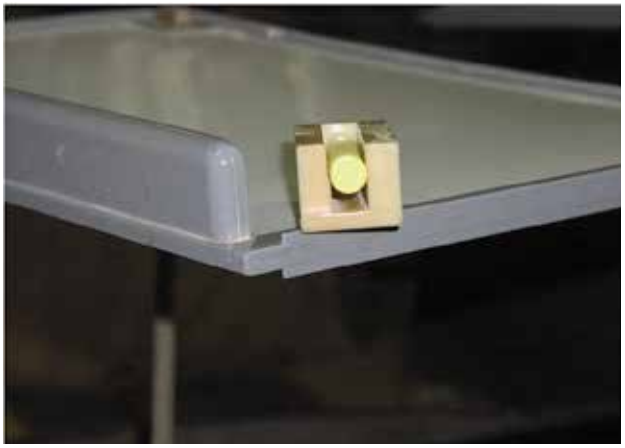
不良品率改善という具体的な目標を掲げて取り組む

製造部門の主力である障がい者自らが、製造工程の効率化や生産アップに取り組んでいることも同社の特長となっている。同社では 17 年ほど前から社内改善活動を全社で行ってきたが、2010 年からは、不良品率の改善という具体的な目標を掲げて、障がい者が主体的に社内改善活動「6S 活動」（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ・安全）に取り組むようになった。「チョーク」、「キットパス」、「出荷・プラスチック成型」の 3 チームで構成し、6S 活動をまとめる 6S 委員、各チームのリーダーとしての班長・副班長を設けた。各役職には手当を支給することはもちろんだが、そのポジションが障がい者の管理者としての意欲を引き出すことに成功した。これらの取り組みの結果、チョーク生産工程での不良品率が 2 ～ 4% から 0.5%～ 1%に改善した。

ちなみに、17 年前にスタートした時点では「5S 運動」だったが、5S 委員となった障がい者から「安全（セーフティー）という項目を入れたい」という要望が出され、「6S 運動」となったものである。

もっとも、これまで不良品率が高かった要因には、障がい者のこだわるという能力ゆえに、認められる誤差であっても不良品として除いてしまうことがあったということもある。そこで、誰にでも簡単に検査できる治具を開発することで、この問題の解決につながった。

チョークの太さを測る治具



上の写真は、チョークの太さを測るために開発した治具である。チョークが上にはみ出せば太すぎであり、底についてしまえば細すぎる。この治具の開発によって、誰でも簡単にチョークが規定内の太さであるかを測ることが可能になった。

さらに、2011 年からは、1 日の生産目標（製造から梱包まで）を 1,200 本と決めて取り組むことを開始した。これも「6S 運動」のなかで障がい者みんなが話し合いながら取り組み、例えば、最終的な梱包作業を担当する障がい者が、各工程の作業状況を見ながら、必要な資材を的確に届けることで、工程全体がより効率的に進められるようになることによって、集中力が高まり、目標達成できる日を増やせるようになった。

「6 S 運動」で仕事へのモチベーションが上がる

「6S 活動」の成果は、障がい者の仕事に対する意識の変化にもつながっている。障がい者は個別に毎日の自己目標を立て、毎日の作業後にその目標が達成できたかどうかの自己評価を実施している。現場管理者と 1 人ずつ打合せを行い、内容はノートに記録することで、個々人の能力向上やモチベーションの維持につなげている。勤務評価はマネジャー、管理職が行い、年 2 回の賞与に反映される。さらに、「6S 運動」のリーダーという立場に立つことで、他の社員を気遣うという意識が生まれている。

発想の転換がユニバーサルデザイン商品の開発につながる

営業担当は健常者社員だが、ユーザーへの営業の際などは、生産現場で障がい者が多数を占めて活躍していることを、誇りをもって話しており、取引相手からも好意的に受け取られ、営業面でも大きなメリットとなっている。

さらに、改善活動においては、これまでの常識を根本からも見直しながら、コミュニケーションのあり方を新しく作っていくことで、より柔軟な発想ができるようになる。ユニバーサルデザイン商品としての「ダストレス eye チョーク」もそのなかから生まれた。色覚に問題を持つ児童であっても、黒板に多様な色づかいで書かれた文字を認識できやすいように色を工夫した商品である。2010年12月には「バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者　内閣総理大臣表彰」を受賞した。

企業の取り組みが地域でも評価される

同社は、地域活動も大切にしている。地域のイベントで、キットパスでお絵かきができるコーナーを設けるなどの取り組みを進めるなかで、地域住民にもダイバーシティ企業としての取り組みの認知を図っている。地域のなかで評価されることも、企業として存続していくうえで大切なことだと考えている。

地域イベントで「キットパス」を使った「お絵かきコーナー」を設けると、多くの親子が訪れて、お絵かきを楽しむ姿がみられる。

地域イベントの「お絵かきコーナー」

企業名

製造業　中小企業

フジイコーポレーション株式会社

高齢者の知恵を活かした溶接システム開発や女性・外国人の広報戦略で海外売上高が 1.5 倍に

Point

- 除雪機等の製造・販売を主要事業とする 145 年以上の歴史を持つ新潟県内の機械メーカー
- 昔から多様な人材を受け入れる企業文化が醸成されてきたが、特に近年、変化の激しい市場に対応するために、さらに多様な人材を獲得する必要に迫られ、これが取り組みの背景に
- キレイな現場を実現するための設備投資により、ついに女性社員の新卒採用が成功
- 広報業務での女性の活躍により発信力が向上し、海外からのホームページアクセスも急増
- 高齢者を「職場の財産」として積極的に採用し「70 歳まで働けるすごい会社」としてテレビ等でも紹介
- シニア人材の活躍は、若手人材の発想力や行動力の促進にもつながり、企業全体の活性化が実現
- 外国人留学生の採用によって海外対応の強化が実現

Data

◎企業概要

会社設立年	1950 年	資本金	12 百万円
本社所在地	新潟県燕市小池 285		
事業概要	機械事業（除雪機、乗用草刈機、高所作業機等の開発･製造･販売）、ダイレスプレス事業（ダイレスプレス（金型レス）によるプレス部品の成形）、鋼材事業（板金・鋼材の販売、受託加工）		
売上高	3,145 百万円（6 月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	143 名（うち非正規 28 名）
属性ごとの人数等	【女性】14 名（うち非正規 5 名）、女性管理職比率 0.0% 【外国名】1 名（うち非正規 0 名） 【65 歳以上】5 名（うち非正規 4 名）
正規従業員の平均勤続年数	20.5 年（男性 21.3 年、女性 10.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

サンタクロース公認の歴史ある除雪機メーカー

フジイコーポレーションは、1865 年の農機具の製造に始まる 145 年以上の歴史を持つ、新潟県内の機械メーカーである。現在は、除雪機や農業機械の製造・販売等を主要事業とし、特にディーゼルエンジン搭載除雪機については、海外 1 位、国内 2 位のシェアを獲得している。

長い歴史の中で培った技術力に基づく同社の除雪機は、北極から南極まで世界各地で活躍しており、2007 年には北欧フィンランドのサンタクロース村で使われる公認の除雪機として認定された。

世界各地で使われる同社の製品や技術は、数多くの賞に輝いた実績を持つ。2013 年には「ジャパン・ツバメ・インダストリアル・デザイン・コンテスト」で「経済産業大臣賞」を受賞したほか、2012 年にも、内閣総理大臣からの「第 4 回ものづくり日本大賞（優秀賞）」、文部科学大臣からの「平成 24 年度創意工夫功労者賞」など、数々の賞を受賞している。

激動する市場に対応できる多様な人材を

長い歴史を持つ同社には、昔から政治的信条等が大きく異なっていても様々な人材が活躍できる寛容な企業文化があった。こうした多様性を認める企業文化の中で、異なる発想を持つ人材が活躍し、様々な環境の変化や困難な局面を幾度も乗り越えてきたのが同社の歴史である。多様な人材による自由で多彩な発想こそが、同社の長年の競争力の源泉であったといえる。

しかし、近年、同社が強みとする除雪機や農業機械の分野において、新たな変化が起きつつあった。例えば、従来男性が主流であった同社の機械の利用者に、女性や高齢者が増えてきた。女性や高齢者も含めた利用者に支持される製品を生み出すためには、男性とは異なる視点を持った人材が必要であった。また、同社の除雪機は北欧サンタクロース村で公認されるなど、海外でも順調にその知名度を伸ばしていたが、今後海外展開をさらに積極的に推し進めるためには、グローバルな感覚を持った人材も必要とされていた。

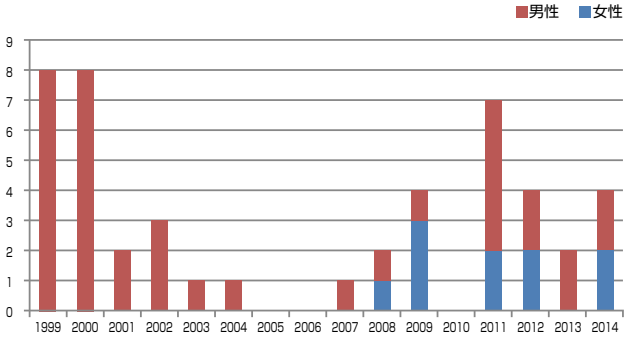
多様な人材を受け入れる企業文化を大切にしてきたが、特に 2000 年代の後半以降、変化の激しい市場に対応するために、さらに多様な人材を獲得する必要に迫られ、これが同社における取り組みの背景となった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

設備投資によりついに実現した女性の新卒採用

市場の変化に対応するために、まずは女性が活躍できる企業を目指そうと、同社では女性の新卒採用を始めた。しかし、工場での現場業務を主体とする同社が女性の新卒社員を獲得することはそれほど容易ではなく、募集を始めた当初は女性の応募がない状態が続いた。そこで同社は、設備の刷新に億単位の多額の投資を行い、女性が働きたいと思える職場を目指して、オフィスや工場などの環境を新たに整備した。女性トイレなどには特に女性社員の意見を重点的に取り入れ、きれいで使いやすい設備を実現した。これらの工夫が実り、徐々に女性が同社に魅力を感じて応募が集まるようになり、2008 年についに女性の新卒採用に成功。その後は継続的に 2 ～ 3 名（年によっては新卒者全体の半数程度）の女性の新卒採用が実現している。

男女別の新卒採用人数の推移



広報業務での女性の活躍により発信力が向上

女性社員の新卒採用の強化にとどまらず、同社では、既存の女性社員の感覚やセンスを様々な業務に取り入れている。その成果が最も顕著に現れているのが、広報関連の業務である。

フジイコーポレーション株式会社

ホームページの作成や更新は女性社員が担当するようになり、機械製品を紹介するやや堅苦しい WEB サイトから、洗練された WEB サイトへと刷新された。

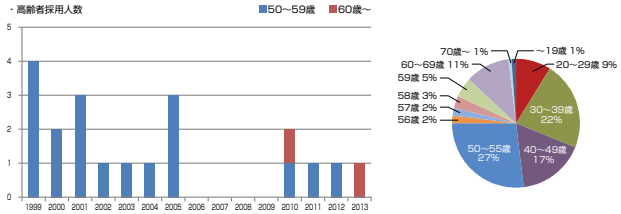
日本語版ホームページのアクセス数は、2010 年と比べて倍増し、現在もさらに伸びている。また、語学の堪能な女性社員による英語版ホームページの作成も進み、海外への情報発信力も飛躍的に伸びた。特に 2013 年に入ってから、女性社員の発案で海外向けのカタログ冊子に QR コードを掲載したところ、英語版ホームページへのアクセス数が 4 ～ 5 倍に急増する結果となった。女性社員の洗練されたセンスや柔軟な発想は、海外向けも含めた広報・営業活動を推進する大きな力となっている。さらに、女性社員がアテンダントを務める同社の工場紹介は地域で好評を博しており、同社の女性社員は企業イメージの向上にも大きく貢献している。

女性社員には若手社員も多いため、管理職はまだ誕生していないが、成果をあげている女性社員は多く、幹部候補生は着実に育っている。

高齢者は「職場の財産」

以前から同社では、高齢者を「知恵、技術、ノウハウ、経験の塊」であり、「職場の財産」ととらえていた。こうした考え方をさらに推し進めるべく、2010 年に再雇用に関する就業規則を改訂し、希望者全員が 65 歳まで働ける制度を「70 歳まで」に延長することとした。この取り組みは世間的にも広く注目を集め、「70 歳まで働けるすごい会社」として著名なテレビ番組でも取り上げられた。再雇用された社員は「シニアアドバイザー」という指導的な役職に就き、若手社員の指導を担う。現在は 4 名のシニアアドバイザーが活躍している。

（左）高齢者の採用人数の推移、（右）同社社員の年齢構成



再雇用年齢の引き上げのほか、同社では高齢者人材の中途採用にも力を入れている。同社ホームページには、「50 代・60 代の経験者、特に 70 歳まで継続雇用希望者優遇」という条件のもとで、営業から商品開発、電気管理、生産技術まで、ほぼすべての職種の求人情報が掲載されている。50 代の中途採用は以前から実施しており、毎年 1 ～ 4 名程度の人材を採用しているが、2010 年以降は 60 代の人材の採用も行っている。

同社で活躍する社員の半数は 50 代以上の人材となっているが、こうしたシニア人材にとっても働きやすい環境を実現するため、設備上も様々な工夫を実現している。例えば、工場内では重い工具をすべて天井から吊るすことで持ち上げなくても利用できるようにし、作業負担を軽減している。また、工場内の荷台にはすべてキャスターを取り付け、誰でも楽に運べるように配慮している。その他、工場内の床の段差は、トイレに至るまですべて撤廃されている。こうした配慮には、シニア人材だけではなく、将来的には車椅子を利用する障がいを持った社員も工場内でともに働けるようにという意図が込められている。

シニア人材が活躍するための制度や環境が整えられた結果、ベテランの知恵を若手が活用する形で、注目すべき成果も生み出された。一般的には実現不可能と言われていた「多品種少量生産」対応型の溶接システムを、若手社員が実現したいと発案。その実現にあたってベテランが日本古来の伝統的な技法の利用を提案し、様々なアイディアを取り込んで革新的な溶接ロボットシステムが誕生した。若手とベテランが協同で生み出したこのシステムは、経済産業省による「第 4 回ものづくり日本大賞（優秀賞）」を受賞している。

同社におけるシニア人材の活躍は、若手人材の発想力や行動力の促進にもつながり、企業全体の活性化が実現されている。

外国人人材の活躍による海外戦略の強化

同社では、海外展開の強化に向けて、外国人留学

生の採用にも力を入れ始めている。以前から、外国人留学生を対象とする半年間のインターンシップを実施していたが、昨年度、地元の新潟大学大学院を卒業したバングラディシュ出身の人材（B 氏）を正社員として受け入れることにした。来年度以降も地元大学留学生を対象とした企業説明会に参加して積極的に採用活動を行うこととしている。

今年度入社した B 氏は、日本人社員とともに技術開発部門で製品開発や海外向けの英語マニュアルの整備を担当している。海外で製品を販売する場合、国内と同じようなサポートが難しいため、製品に同梱するマニュアルを詳細なものにしておくことが求められる。しかし、製品に関する技術英語の難しさもあり、英語版マニュアルの充実化が課題となっていた。B 氏は大学院で電気・電子分野を専攻しており、技術英語にも精通していたため、自社製品に関する知識を日本人社員が補いながら、英語版の充実したマニュアルを作り上げた。現在は海外からの英語での問い合わせなどにも B 氏が積極的に対応している。

外国人留学生の採用にあたって、同社では、例えば食べ物や宗教などの面で日本の環境に適合できるかどうかを心配していたが、相互理解により、文化的な違いを乗り越えてきた。例えば、イスラム教徒である B 氏は、ラマダンの断食時期は日の出から日の入りまでの間飲食は禁止されている。酷暑時のため、健康面や業務面での心配もあり、上司や同僚社員がいつも以上に気配りを行った。初めの数日は身体が慣れずつらそうであったが、身体が慣れてからは通常通り業務をこなしていた。また、B 氏は豚肉を食べることが禁じられているため、会社手配の昼食のお弁当に豚肉料理があった場合は、食堂でとなり合わせた社員とおかずを交換することもある。このように、外国人社員に対して配慮が必要な点について、逆に日本人社員が学ぶことによって、日本人社員の意識の国際化にもつながっている。外国人留学生という貴重な人材の獲得を通じて、様々な面において、同社内部の国際化と海外展開戦略の強化が実現されつつある。

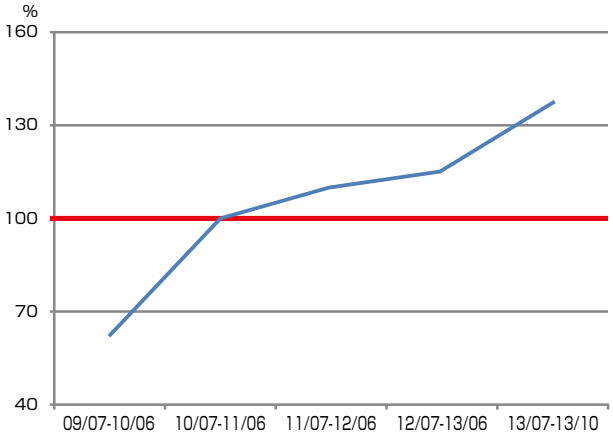
ダイバーシティ推進による経営効果

多様性の拡大と経営効率の両立

一般的に組織の多様性が拡大すると、マネジメントの範囲も拡大することから、経営効率は低下するのではないかと考える経営者が多い。しかし、同社では、多様な人材が組織の活性化と戦略強化に貢献したことにより、多様性の拡大と経営効率の向上を両立している。

下図は、同社における生産性向上の様子を示したものであるが、多様な人材の獲得に本格的に取り組み始めた 2010 年以降、生産性も飛躍的に向上していることが読み取れる。

同社における生産性の推移
（付加価値額／総労働時間によって算出）



※1　基準年は、10/07-11/06 とする

すべての人材の可能性を競争力の源に

上に述べた生産性の向上は、同社の業績拡大に直結している。2013 年の同社の売上高は、2010 年と比較して約 30%増加し、経常利益率も 12%を超えた。「法人企業統計調査」（財務省）によると、電気機械製造業の売上高経常利益率は 3.2%であるが、12%という同社の経常利益率はこれを大幅に上回っている。また、女性社員の活躍による海外向け広報戦略の成果として、円高傾向にもかかわらず海外売上高は 5 年前と比較して 1.5 倍に増えているほか、取引実績国も新規に 7 か国増加した。

同社の藤井社長は、こうした好調な業績は、同社におけるすべての人材の能力を最大限に引き出した結果であると述べている。地方の中小企業は、都市圏の大企業のように必要に応じて柔軟に人材を調達できるわけではない。そのため、今、同社で活躍しているすべての人材の可能性を最大限に引き出すことで、企業の競争力につなげていくことが重要であり、そのための取り組みが、同社におけるダイバーシティの実現なのである。

企業名

製造業　中小企業

株式会社加藤製作所

地域の 60 歳以上の高齢者を積極的に雇用し、新規取引社数、新規取引先売上高が増加

Point

- 2002 年 4 月よりリーマンショック発生前まで、土日休日に高齢者を中心として工場を稼働させる取り組みを開始
- 土日休日の工場稼働に伴い、地域の 60 歳以上の高齢者を雇用
- 製造業に従事した経験のない高齢者が多いが、社内で技能継承、スキルアップに向けた取り組みを実施
- 高齢者が働きやすい職場づくりに向けて、既存設備に対する改良や新規設備の導入等の工夫を実施
- 現場のマネジメントでも安全と品質、礼儀については、年上である高齢者であっても甘えを許さない
- 高齢者活用により、工場の生産能力が拡大。そこで、新規取引を含めて受注量を拡大させることにより、売上高が増加

Data

◎企業概要

会社設立年	1888 年	資本金	20 百万円
本社所在地	岐阜県中津川市駒場 447 番 5		
事業概要	プレス板金加工		
売上高	1,325 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	106 名（うち非正規 61 名）
属性ごとの人数等	【高齢者】54 名（うち非正規 52 名）
正規従業員の平均勤続年数	11 年（男性 13 年、女性 9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

事業拡大・収益確保に向けた高齢者雇用

加藤製作所は 1888 年、現在の岐阜県中津川市にて鍛冶屋として創業した。現社長は 4 代目となる老舗である。創業以来中津川の地で事業を実施しており、戦前から戦中にかけては鉄道や水力発電、製紙等の企業を顧客として金属加工を行っていた。戦後は顧客の幅を広げ、自動車、環境、物流、航空機等のメーカーにプレス板金加工の分野を中心に事業を行っている。

同社では、景気が拡大局面にあり業績も右肩上がりであった 2002 年ごろ、さらなる事業拡大、収益確保に向けて、従来同社の休日であった土日休日に工場設備を稼働させることを検討した。しかし土日休日に工場を稼働させるとなると、人出が足りないことが判明。そこで、従来同社で行われていた通り、若年層を中心に新規に社員を雇用することをいったんは計画した。しかし中津川市で就職を希望する新規学卒者は人数が限られていること、また、平日は現状の社員で充足しており、土日休日を中心に勤務できる人材が求められている、すなわちパートタイム労働者を求める必要があり、これらの条件に若年層は適さないとの結論に至った。

そこでシルバー世代限定での募集を考えた。その背景には、高齢者であれば新規学卒者等の若年層に比べて人数が多く、また働く意欲はあるが働く場のない高齢者が中津川市内に多数いることが中津川在住の高齢者向け意識調査の結果から明らかになったことがあった。

高齢者向け求人チラシ

そこで「土曜・日曜は、わしらのウイークデイ。」、「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60 歳以上の方」とのキャッチコピーで高齢者を募集したところ、想定を上回る 100 名から応募があり、そのうち 15 名を採用した。またその後毎年継続して高齢者を雇用している。採用面接の際には、できれば製造業の経験者を優先に、と考えたが、後述の通り、結果的にスキルではなく人柄での採用となった。

技能継承の促進

また上記のほか、以下の理由も高齢者の雇用を後押しした。2000 年代に入り、2007 年ごろから団塊の世代が大量に企業を退職する時期を迎え、製造業の技能継承が困難になるという「2007 年問題」が意識されるようになった。

同社の技術職の社員構成も、2007 年ごろに退職を迎える層が多かった。そこで、従来より同社で勤務しており 60 歳の定年を迎えた社員は、希望者全員を引き続き雇用する就業規則に変更した。またその後も特に定年を設けず、「辞めたくなるまで」を雇用期間とした。しかしそれだけでは人数に限りもあるため、技能継承の促進の観点からも、製造業に従事した経験のある高齢者を新規に迎え入れるメリットがあった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

高齢者に適した作業の切り分け

技能継承もねらいのひとつに取り組んだ高齢者雇用であったが、60 歳以上の方の募集に対して応募はすぐに 100 名以上にのぼったものの、それまで製造業以外の職種に従事していた人材がほとんどであった。そのため、採用は人柄を重視したものとし、高齢者には工場の清掃やけが防止のための防護具の着用等、製造の基礎から教えていった。

しかし生産分野においても様々な業務があり、高度の判断・ノウハウ等が必要で、経験豊かな限られた人材しか対応できない、という業務ばかりではない。そこで雇い入れた当初は、判断を必要とする業務、専門技能が必要とされる業務は経験豊富な社員

が行い、定型業務でありながら機械化できない業務を高齢者用に切り分け、また高齢者以外の若い社員と同一の製造ラインに入って流れ作業を行う際も、若い社員と同じ速さでの作業は難しいこともあったため、単独で動かす機械を担当するなどの工夫を行った。すると、特に高齢の女性は、軽作業や細かな作業を早く丁寧に実施できるといった長所が見られるようになった。

上記のように雇い入れ当初は業務を切り分け、定型業務に従事しながら、後述の「かじや学校」等の技能習得の仕組みに参加する等、高齢者ひとりひとりが時間をかけて経験を積むことにより、従来から生産部門で経験を積んでいる社員と遜色ないスキルを身につける高齢者もいる。その結果、高齢者と若年者が共に働くことができる環境が生み出され、現役社員のモチベーションも高まり、現在では高齢者と若年者のベストミックスが生み出されている。

また、製造業以外の職種への従事経験がある方の中には、生産以外の部門で活躍しているケースもある。例えば前職が郵便局長で対人折衝に優れた方は、総務部で活躍しているなど、様々な分野で高齢者がいきいきと働いている。

生産部門で活躍する高齢者

人材育成に向けた取り組み

上記のような製造業未経験の高齢者も含め、社員間の技能継承、スキルアップを通じ、同社の製品として顧客に納品できるものを製造できるレベルまで各社員の技能水準を高めることを目的として、「かじや学校」を開催している。

ここでは、生産部門の各分野（金型・プレス・溶接・塗装・梱包等）単位で、同社でその分野に熟達している“工匠”（勤続 20 ～ 30 年のベテラン社員）が、OJT の場とは別に月に 1、2 回、1 時間程度、当該分野の社員に対して座学と実技によって技術指導を行う。

なお分野のうち「金型」、「プレス」、「溶接」は高齢者を雇用する前からあった分野であるが、高齢者を雇用するようになってからは、高齢者が従事することが多い「組立」、「梱包」といった分野も新たに加わっている。

この「かじや学校」の取り組みは、習熟度に応じて 4 段階の認定を行っており、人事考課にも反映させている。

そのほか、「資格認定講習」として、社内の資格認定を行っているほか、社外資格の認定に向けた支援を行っている。

高齢者が働きやすい施設整備

設備等の職場環境の面からも、高齢者が働きやすい職場づくりを進めている。

「高齢者のための職場バリアフリー助成金」の支援等を得ながら、高齢者が日々の業務に従事する中で不便・不都合を感じる箇所をひとつひとつ改良していっている。従来からの具体的な改善点としては、

- ▶作業工程に漏れが無いよう、各工程終了後にブザーを押し管理する
- ▶ブザーの音についても他の社員の音と区別するために音色を個別に設定する
- ▶掲示物や作業指示書などの文字を大きくする
- ▶掲示物や作業指示書などの写真やイラストを増やし、ひと目で工程を理解できるようにする
- ▶虫眼鏡の導入

といったことが挙げられる。

また、全社員が月に最低一つ程度、職場の改善要望等を提出するよう課されている「改善提案」制度を通じても、職場環境改善を実施している。改善提案からは、

- ▶高齢者が見やすいよう照明の照度を明るく設定する
- ▶冷暖房の導入
- ▶高齢者が操作しやすい工作機械の導入
- ▶床に這わせていたエアーホースの配置変更

といった意見が、現在の職場に反映されている。

そのほか、職場の安全委員会、社員によるパトロール、産業医からのアドバイスから得られる知見も参考としている。

人材育成・施設整備の成果

上記の仕事の切り分け、「かじや学校」や働きやすい職場づくりの結果、雇い入れ当初は高齢者 2 人につき社員 1 人がサポートを行う必要があったが、近年では高齢者 15 人に 1 人の社員でサポートすることで足りるようになった。これは経営陣の想定を

上回るスキルアップのスピードであり、教える・教えられる側双方の努力の結果と言える。

企業としての一体感の醸成

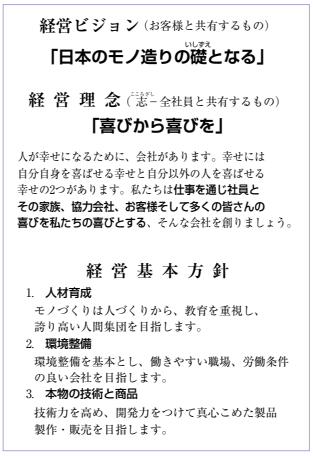
生産スキルの習得と同じく、社員の年齢・性別等の属性の違いを超えて、企業としての一体感を醸成することが重要との考えから、「駒場村塾」という取り組みを実施している。毎月１回、１日ないし１泊２日で実施されているこの取り組みは、100 ページ以上に上る「経営計画書」をテキストとして行なわれ、全社員に配布されている。年度初めには「経営計画発表会」を主要取引銀行の支店長や顧問会計士、弁護士等も同席のうえ実施しており、会社の方向性を示すことを目的としている。

特に重視しているのは

▶経営ビジョン：日本のモノ造りの礎となる
▶経営理念　　：喜びから喜びを
▶経営基本方針：1．人財育成、2．環境整備、3．本物の技術と商品

の理解である。またそのほか、企業人として有しておくべき意識や自己啓発を促すとともに、社員各階層に期待するポイント等を伝え、同じ価値観を共有する人づくりが狙いである。

加藤製作所の経営ビジョン・経営理念・経営基本方針


経営ビジョン（お客様と共有するもの）
「日本のモノ造りの礎（いしずえ）となる」

経営理念（志（こころざし）－全社員と共有するもの）
「喜びから喜びを」

人が幸せになるために、会社があります。幸せには自分自身を喜ばせる幸せと自分以外の人を喜ばせる幸せの2つがあります。私たちは**仕事を通じ社員とその家族、協力会社、お客様そして多くの皆さんの喜びを私たちの喜びとする**、そんな会社を創りましょう。

経営基本方針
1. **人材育成**
モノづくりは人づくりから、教育を重視し、誇り高い人間集団を目指します。
2. **環境整備**
環境整備を基本とし、働きやすい職場、労働条件の良い会社を目指します。
3. **本物の技術と商品**
技術力を高め、開発力をつけて真心こめた製品製作・販売を目指します。

高齢者との接し方の工夫

2002 年に高齢者を雇用する以前から同社に勤務している社員、特にマネジメントを行う管理職にとって、製造業に従事したことの無い 60 歳以上の高齢者との接し方は未知のものであった。雇い入れ当初は必要以上に気を使って接していたが、次第に安全と品質、礼儀等、年齢が上であっても指示・伝達すべきことははっきり伝えなければならない、ということを意識するようになった。

現在では、作業スピードについては若年者のほうが早い部分があるのは仕方ないが、安全と品質については高齢者であっても一切妥協しない姿勢で臨んでいる。そのほか、責任を持って作業に当たること、また礼儀やマナーといった社会人として基本的な事項については、相手が年上で注意しづらい面があっても甘えを許すことはないという。高齢者もこれらの指示・指導に従っており、このような姿勢、接し方が高齢者と他の社員の共存するためにうまく働いている。

ダイバーシティ推進による経営効果

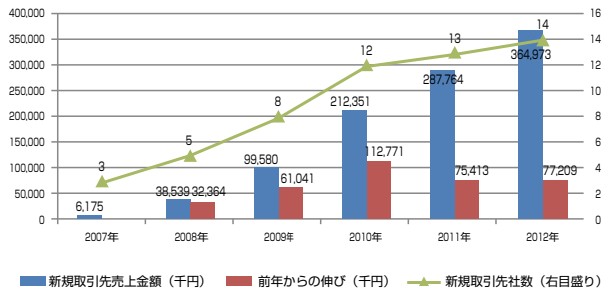
高齢者の活用による新規取引社数、売上高の増加

リーマンショック発生前までは、高齢者の雇用により土日休日にも工場を稼働させることができるようになったことから、工場の生産能力が拡大した。

その後、リーマンショック発生に伴う不況、既存顧客の売上減少のため、土日休日の工場稼働は現時点まで行っていないものの、高齢者は週３～４日や６時間の短時間勤務等により平日に勤務するようになり、それまでに培った高齢者のスキルは引き続き活用されている。

高齢者の活用は、取引先からの短納期の要求にこたえることにつながったほか、パートタイム勤務の高齢者はフルタイム勤務の若年層と比べてコスト安となるため、製品の低コスト化にも貢献した。その結果、新規取引社数、新規取引先との売上高の増加という成果につながっている。具体的には 2007 年から 2012 年までの６年間で、新規取引先が 14 社増、売上高は年平均で 7,000 万円の伸びを記録した。

新規取引社数、新規取引先との売上高の推移



高齢者雇用による注目度増大

同社のユニークな高齢者雇用にかかる取り組みは、テレビや新聞等の大手マスコミにて紹介された。

またこのような取り組みは、厚生労働省主催「平成 14 年度高年齢者雇用開発コンテスト」最優秀賞、日本フィランソロピー協会「企業フィランソロピー大賞特別賞 人財ハーモニー賞」等の受賞にも至り、外部の評価を向上させることにもつながった。

企業名

製造業　中小企業

株式会社光機械製作所

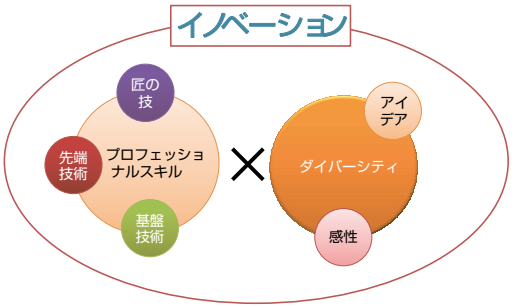
女性目線を生かして誰もが簡単に操作できる熟練技不要の「ダイヤモンド工具研削盤」を開発

Point

- 「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーション実現のためにダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけ
- 規律ある職場への改革に向けて優秀な女性の採用・活用を図る
- 「適材適所こそが人事の要」、男女区別のない配置と人材育成機会を重視した人事施策
- 社長主宰の「経営塾」や熟練技能を伝承する「ものづくり道場」で人材育成
- 各部門から選抜した女性７名が関わり、熟練技不要の「ダイヤモンド工具研削盤」を開発
- 生産管理チームへの女性社員配置が堅実な生産管理につながり、高い即納率、最高益を達成

光機械製作所の企業理念

イノベーションの創造
@光機械製作所



Data

◎企業概要

会社設立年	1959 年	資本金	40 百万円
本社所在地	三重県津市一身田中野８－１		
事業概要	専用工作機械の製造、切削工具の生産、集光装置の製造		
売上高	1,105 百万円（2013 年４月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	91 名（うち非正規 24 名）
属性ごとの人数等	【女性】25 名（うち非正規 15 名）、女性管理職比率 20%
正規従業員の平均勤続年数	10.8 年（男性 11.3 年、女性 9.2 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーション実現にダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけ

光機械製作所は、三重県津市内において工作機械の製造・販売を主業とする。専用研削盤の製造や切削工具の OEM 生産を主力とし、高い技術力を生かして品質の高い製品づくりに努め、アジアのみならずアメリカやヨーロッパ等、海外へも輸出している。

基本理念は「Be Professional ！」。世界のお客様に『なるほど！』と言われるオンリーワンの製品やサービスを提供することを企業ビジョンとしており、「先端技術・匠の技」と「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーションがそれを可能にすると考える。この実現のため、同社では同じベクトルに向かいながらも、異なる個性、感性や能力を持つ多様な人材を求め、創立 70 周年に向けて策定した中期経営計画“70　VISION”において人材方針を「3G ！ generation free, gender free, global」と定め、ダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけている。

規律ある職場への改革に向けて優秀な女性の採用・活用を図る

現社長が就任したのは 2001 年。就任当初の同社の状況は、社員のほとんどが男性であったため、何かにつけ男性の論理が優先されるほか、工場での喫煙も自由に行われるなど、規律が徹底されていない職場であった。社長は就任後、即座に職場改革の必要性を痛感して断行。従来からいる社員に対して規律を守るよう徹底して行動変容を促すと共に、会社を新しく作り上げていくにあたって力となる優秀な人材の採用を図った。

工作機械メーカーは一般的には理系の男性社員が多数を占めるものであるが、同社では多様な人材の才を結集し差別化やイノベーションを創造することがグローバル競争下での成長の源泉であるとして、女性を積極的に採用するようにしてきた。同社のような規模の企業の場合は、女性の方が相対的に優秀な人材を採りやすいと考えた側面もある。

特に男女で採用の基準を変えるわけではないが、女性に対して「絶対にアシスタントになるなどとは思わずに入社してください」と伝えることで、本気で仕事をしたいと考える女性が入社してくるようになった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

男女区別のない適材適所の配置と人材育成機会を重視した人事施策

社長は「適材適所こそが人事の要」と考え、実行している。人材活用とは、基本的には個々の能力をいかに有効に生かすかということであるが、ともすれば女性であるというだけでその人の能力を適切に生かせる機会が与えられることなく沈んでしまうことがある。基本理念の「Be Professional ！」の実現に向け、プロの職業人であれば、女性や男性といったジェンダーは関係なく、専門性や人間性が重要であるという考えが基本である。

現社長が就任した 2001 年当初、女性社員は約 1 割で事務職などに限定されていたが、上記の社長の人材活用方針のもと、採用に当たって女性を事務職に限定することなく活躍してほしい人材として位置づけ、意欲のある女性を意識的に採用したことから、女性は 3 割近くに増加し、設計、開発、製造現場にも女性が進出した。2013 年現在、開発関係の約半数は女性になっている。「育つ実感と育てる機会」がないと長続きしないとの考えのもと、男女の区別のない適材適所の配置と人材育成機会とを重視した人事施策を展開している。

社長主宰の「経営塾」でマネジメント人材を育成

2009 年にスタートした社長主宰の「経営塾」では、マーケティング、会計、経営哲学などマネジメント能力を高めるための社員教育を行っている。参加者は会社の次代を担う人材を育成する観点から社長が指名しており、20 歳代後半～ 40 歳代が中心で 3 分の 1 は女性である。

「経営塾」ではマネジメントに関する知識習得にとどまるのではなく、仕事の枠から離れて男女の区別なくディスカッションすることで、性別やセク

ションの壁を越えて互いにその能力を認め合う機会となっている。また、自分の意見を発表したりプレゼンテーションする機会を積極的に持つことで、対外的な発表の場面でも堂々と質の高いプレゼンテーションができるまでに社員が成長している。

「経営塾」の様子

「ものづくり道場」による若手、女性への技能伝承

社内の熟練者が講師となって、熟練技能を伝承する機会を意識的に設けている。研削盤の製作では、その最終段階で金属の平面を手作業で微細に削り仕上げることで機械の高精度を実現する、「キサゲ」というきわめて高いレベルの熟練作業がある。この「キサゲ」などの技能を若手社員に伝承するために、工場長が主宰するのが「ものづくり道場」だ。

熟練技能を伝承する「ものづくり道場」

「ものづくり道場」には、技術者だけではなく管理部門の社員も参加し、もちろん女性社員も積極的に参加している。そこでは、熟練技能の伝承だけでなく、「なぜこの部品を使うのか、なぜこのように加工するのか」という技術に関する深い理解が生まれ、高品質なものづくり、新製品開発に活かされている。参加者の中には、「ものづくり道場」での学びをきっかけとして技能士等の資格を取得する社員もいる。

女性改善チームによる経営改善活動

2013 年 5 月から、経営改善活動「Sweet50」を展開している。これは、2 年後に創業 70 周年を迎えるにあたり、企業体質の充実を図るための活動である。その一環として、女性チームによる「気づき隊」が工場巡回や女性会議を通じて、改善案を幹部社員に提案している。また、社員の善い行為を「スウィートメッセージ」という形で称えあい、明るい職場づくりに男女が共に参画している。

育児等個々の事情に応じた柔軟な対応

出産・育児等のライフイベントと仕事との兼ね合いは、社員それぞれに事情が異なるため、個々に対応を検討して行っている。大企業とは異なって個々に対応しやすい企業規模である利点を活かした柔軟な対応を心がけている。

かつて育児休業を取った女性社員の場合は、育児休業中に新たに機械設計の勉強をして、復職後は設計部門に異動して活躍したいという意欲を持っていた。そこで、復職後に設計部門に配属することを前提として、設計について学ぶことができるソフトを貸し出して自宅学習できるようにし、わからないことがあればメールや電話などで設計部署の上司がアドバイスするなど、会社として全面的にサポートした。彼女は復職後、現在も機械設計係で活躍している。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性目線を生かした工作機械「熟練技不要のダイヤモンド工具研削盤」の開発

ダイヤモンド工具研削盤は、物質の中で最も硬いダイヤモンドを刃先に持つダイヤモンド工具をダイ

ヤモンド砥石というツールを用いて研削する機械である。その高い硬度と刃先の仕上げ精度から機械の操作には熟練者の勘と経験が必要とされた。しかし、製造現場において 2007 年問題など熟練者の引退が増え、同研削盤についても熟練工でなくても簡単に操作できる製品へのニーズが高くなっていた。

そこで、同社は 2011 年に「熟練技不要のダイヤモンド工具研削盤」の開発に着手した。通常の開発の場合には機械・制御等専門の男性の担当者で進めることが多いが、この新しい研削盤の開発には設計者、機械オペレーター、経営サポートから選抜した女性 7 名が関わり、新たな発想でプロジェクトを進めた。「誰もが簡単に操作できる」というのは、「腕力が弱い女性でも楽に使える」、「機械に熟練していない人でも使える」ということであり、開発には女性目線が役立った。具体的には、女性社員の意見や感覚をもとに工夫され、従来なら職人でなければ操作が難しかったものからシンプルな操作の機械となった。

参加した女性達は、①軽いハンドル操作、②押し易いボタンやそのレイアウト、③勘頼みの加工判断を画像で行う機能、④見やすい画面など、女性目線からさまざまなアイデアを出して新製品開発に貢献した。できあがった新製品は従来型のものから外観も機能も大きく異なり、機械のフォルムもゴツゴツしたものからソフトな美しいものに変わった。

現在は第一次の開発が完了した段階であり、コストを下げて市場で本格的に売り出していくのはこれからであるが、従来の発想に捉われない画期的な製品開発ができたことが大きな成果である。

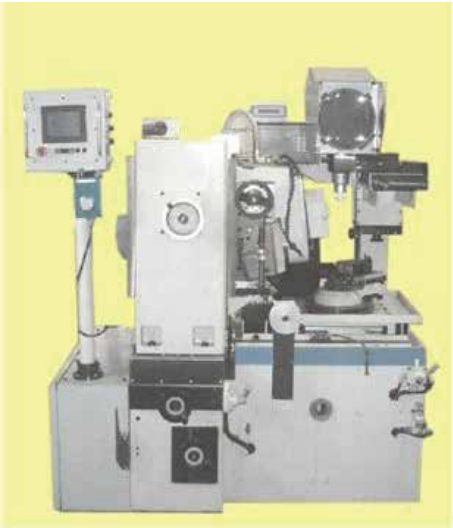
生産管理チームへの女性社員配置により高い即納率、最高益を達成

工場の要である生産管理チームは、従来は男性だけが配置されていたが、そこに 2004 年から女性を配置し始めた。現在は、生産管理チーム 8 名のうち 5 名が女性であり、細やかな配慮で顧客と現場をつなぎ、例えばある製品の売上が 2008 年は 0 円であったものが 2013 年には 1 億に上るなど受注が増加して、2011 年 6 月には 2006 年比約 6 倍となる最高益を達成した。

この最高益の達成には、生産管理チームに配置された女性達のきめこまやかさや堅実さが顧客とのやりとりや工場の現場の管理に生かされたことが大きく影響している。顧客は必要なものが必要な時に届けられることを重視し、これを「即納率」という指標でみるが、主要取引先企業が基準とする即納率の目標が 95％であるところ同社は 2012 年上期 99.2％を達成し、事業者の中ではトップの水準であるという。このような、顧客にきちんと対応する姿勢が顧客満足度の向上につながり、受注、そして収益の向上につながったとみられる。

女性目線を生かして開発した「ダイヤモンド工具研削盤」

＜従来機＞



＜新型機＞

企業名

製造業　中小企業

株式会社レグルス

個々の障がい者の特性に応じた仕事の割り当てと生産工程標準化による品質管理で、取引先拡大、不良品流出数減少を実現

Point

- ▶事故で重度障がい者となった社長が障がい者雇用推進をライフワークと宣言し取り組み開始
- ▶バリアフリー工場や在宅就労制度で障がい者が働きやすい環境を整備
- ▶障がい者が作った製品の信頼が得られるよう、QCDES に注力。手順書や治工具を工夫して生産工程を標準化
- ▶個々の障がい者の特性を「個性」と捉え、活躍できる仕事を割り当てる
- ▶個別ファイル作成によって個々の障がい特性に応じた適切な対応を実現
- ▶障がい者雇用により高精度の生産・品質管理を行うことで、取引先増加、売上高伸長を実現
- ▶生産工程標準化と職場定着により不良品流出数が減少

Data

◎企業概要

会社設立年	1969 年	資本金	10 百万円
本社所在地	三重県鈴鹿市若松中 1 丁目 20 番 6 号		
事業概要	自動車用ワイヤーハーネス製造		
売上高	973 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	122 名（うち非正規 70 名）
属性ごとの人数等	【障がい者】14 名（うち非正規 10 名）、障害者雇用率 23.6%
正規従業員の平均勤続年数	8.0 年（男性 11.2 年、女性 6.9 年） ※障がい者の平均勤続年数 4.8 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

事業概要と女性活躍の現状

レグルスは三重県鈴鹿市に所在する自動車用ワイヤーハーネス（自動車の電気供給に用いられる電線を束にした集合部品）の製造事業者である。社員122名のうち障がい者は14名。身体障がい者（内部疾患者を含む）が10名、精神障がい者が3名、知的障がい者が1名である。重度の障がい者も受け入れており、障害者雇用率は23.6%となっている。

本社の裏手には56名の障がい者が働く就労継続支援A型事業所「アクティブ鈴鹿」があり、緊急時対応では互いに応援しあうなど連携して操業している。

重度障がい者となった社長が障がい者雇用推進をライフワークと宣言し取り組み開始

1995年に事故によって脊椎を損傷し、重度障がい者となった社長が、入院中に社会一般においては障がい者が就業することが困難である実情を痛感し、職場復帰後は障がい者雇用の推進をライフワークにすることを宣言して始めたことが、障がい者雇用のきっかけである。

最初は、2000年に就労継続支援A型事業所（当時は福祉工場）を設立し、同社から仕事を切り出し、ジョブコーチを派遣して工場運営を開始した。その後、2002年頃から自社でも障がい者雇用を開始し、就業環境の整備を推進してきた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

バリアフリー工場や在宅就労制度で障がい者が働きやすい環境を整備

2006年に鈴鹿市内に新設した千代崎工場は、障がい者の就業に最大限配慮したバリアフリー工場だ。この新工場建設で障がい者が働きやすい職場環境が整っており、10名の障がい者を新規採用した。工場入口にはスロープが設置され、エレベーターもある。1階、2階ともに障がい者用トイレを設置している。作業フロアや作業机も車いすで作業がしやすい設計となっている。一つのラインでそれぞれの作業が割り当てられ作業工程が単純化され、指示書を貼り付けたボードなどで作業スペースが各自区切られていることで、各社員が集中して作業できる環境となっている。

障がいが重度化したり状態が不安定なために出社が困難な障がい者には、2013年から在宅就労制度を積極的に活用している。現在は、障がいが重度化して歩行困難となった重度身体障がい者が在宅で就労している。彼は、PCを活用した図面設計のスキルを活かし、会社が送信した図面から、設計データや原寸図データを作成し、メールでデータを送信するという形で、設計部門で活躍している。

仕事風景（車いすにて作業）

ＱＣＤＥＳの向上に注力した生産工程標準化

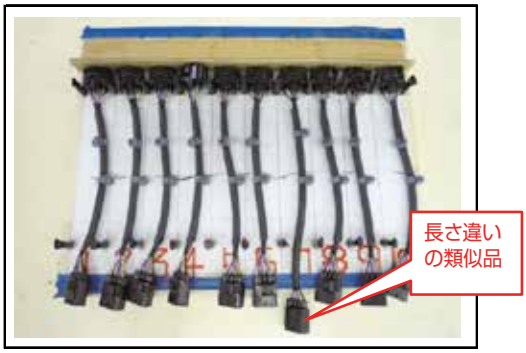
障がい者が作った製品の信頼が得られるよう、QCDES（Q:品質向上、C:コスト低減、D:適正在庫、E：環境推進、S：安全向上）に注力して生産工程標準化に向けた取り組みを行ってきた。

一つは、作業ミス防止及び能率向上のための手順書・治工具（部品の加工や組み立てに使う器具）づくりである。作業手順と検査項目を具体的に書き込んだ原寸大の「外観検査板」を用意したり、ミスが起きないように異なるペイントの色で区別して視覚に訴えてわかりやすくなるように工夫している。治工具づくりは生産技術担当者が行っているが、組立図板や検査図板に使用の原寸図作成と、作業手順書作りには在宅勤務の身体障がい者が携わっている。検品しながら納品物の数量を確認・梱包する作業においては、「員数管理板」を使用してそこにできあ

がった製品をセットしながら個数をチェックし、類似品や不良品の混入を見分けることができるようになっている。このような、障がい者のために考えた手順書や治工具は、健常者にとっても能率・品質向上につながり、社員全員のスキルアップと品質向上につながった。

また、2008 年からは、社員がふだんと異なる作業を互いに交換して代替できるよう訓練する互換作業訓練をすべての作業現場で行っている。これによって、社員が急な休み等をとる場合も、他の社員が作業を代わって担当することができるようになり、部門内でのバックアップ対応や緊急時対応が的確にできるようになった。互換作業訓練は、前後の作業内容等の作業工程全体を社員の間で共有できることにもつながり、後工程への配慮が自然にできるようになって作業効率が向上した。

「員数管理板」を用いた検品・梱包作業



作業手順　前工程の検査終了時に、1枚の員数管理板に製品を10本づつセットする。

ポイント　①員数管理板の治具に合わせ製品をセットすると、10本/1枚となり、数量違いが発生しない。

②員数管理板に製品をセットするときに、長さ違いの類似品が混入していても気が付く。

個々の障がい者の特性を「個性」と捉え、活躍できる仕事を割り当てる

個々の障がい者の特性を「個性」と捉え、できる仕事を割り当て活躍できるようにしている。「どんな障がい者であっても何らかその能力を発揮できることがあるはず、健常な状態を基準としてできないことをマイナスに捉えるのではなく、現状からまずはできることをプラス思考で考えていくことが重要」というのが社長の信条だ。

障がい者が働き始める際には、社長自ら本人に面接して、障がいの程度や状況などについて詳しく聞き取る。具体的に、どのようなことができるのかを確認するために、実技を行って、不良品の混入を見極められるかといった確認を行う。中には、色が判別できないという障がいを持つ人もおり、そうした状況についても確認する。このような過程を経て、「何か工夫をすればできることが広がる」のであればその工夫も考慮しながら、障がい者本人が最も能力を発揮できる作業工程は何かを見極める。具体的には、知的障がい者の場合には継続性がある単純作業を、また製造経験がある中途身体障がい者の場合には手順書を見ながらの少量多品番の組立作業などを割り当てたりする場合がある。割り当てにあたって重視している点は、本人がこの会社に必要とされていると感じることができ、誇りと自信を持てる仕事を見つけられるように、本人のスキルを向上させることである。

個々の障がい者の特性を適切に見極めるためには、当然に障がいに関する知識や理解が必要になる。身体障がい、知的障がい、精神障がいの 3 種類の障がいの特性に関して社長や社長夫人は勉強会へ参加するなどして学び続けており、また障がい者をより多く雇用していく中でさらに障がいの特性に詳しくなってきた。

社長は、「毎日行くところがあって能力を発揮できるとさらに残存能力が伸びてくる」と言う。同社では、社長自身が最も重い障がいを有していることもあり、障がい者であることが特別な存在ではない。障がいの有無に関わらず、それぞれができる領域で最大限能力を発揮し、共に助け合いながら働くことが当然の環境になっている。

個別ファイル作成によって個々の障がい特性に応じた適切な対応を実現

障がい者を受け入れ始めた当初は、障がいを有する社員の障がい特性に関わる情報を聞き取って個別ファイルを作成し、適切な対応がとれるように工夫した。具体的には、障がいの程度や状況、服薬状況、通っている病院等の連絡先、具合が悪くなった時など緊急時の連絡先や連絡方法などについてである。これらの情報を把握することで、精神障がいなど

で、職場で急に状態が悪くなった時に適切に家族や医療機関での対応につなげることができたり、薬の飲み忘れがないよう一緒に注意して関わることができる。内部疾患の場合には、それが進行性のものなのかどうかの見極めも必要になるなど医療的な見地も重要であるため、必要に応じて病院のケースワーカーとも連携して対応している。

ダイバーシティ推進による経営効果

障がい者雇用への外的評価と高精度の生産・品質管理を行うことで、取引先増加、売上高伸長を実現

もともとは大手電機会社 1 社の 100%下請け企業であったところ、障がい者雇用の取り組みが対外的に評価されて知られるにつれ、大手他社系列企業からの新規取引先が増え、それら新規取引先との売上高が 2011 年以降毎年 30%程度伸びている。これら取引増加の背景には、同社の品質管理システムが確立しているとの評価があることも大きい。

また、従来から最も大口の取引先である大手電機会社では、海外進出に伴ってかつて 140 社あった国内外注先が 1 桁台の社数に絞り込まれているところ、同社は、障がい者雇用の取り組みが評価されるほか、設計、部品調達、生産設備設計、冶工具製作、品質管理等をすべて自社でできるワンストップ生産体制を構築することで顧客の要望に応えて評価され、国内に残る外注先の 1 社として取引が継続している。

上記の結果、同社の売上高は 2011 年から 2012 年にかけて約 17%増加し、2013 年についても前年比約 8%増加すると見込まれている。

生産工程標準化と職場定着により不良品流出数が減少

障がい者のみならず、女性や高齢者等も含め誰もが助け合いながら働きやすい職場づくりを進めることで、全社員の離職率が 2012 年には 4%と 10 年前の 12%に比べ大幅に低下した。その結果、最大 20 名いた派遣社員も現在 2 名まで大幅減少させることができ、慣れない作業で能率低下・不良品発生が生じるリスクが減った。

生産工程を標準化させるための手順書や冶工具等の工夫の取り組みなどもあいまって、流出不良件数は 2011 年度の 19 件から、2012 年度 14 件、2013 年度前期 4 件と確実に減少している。このような不良品流出の抑制は、確実に顧客からの評価につながっている。

企業名

製造業　大企業

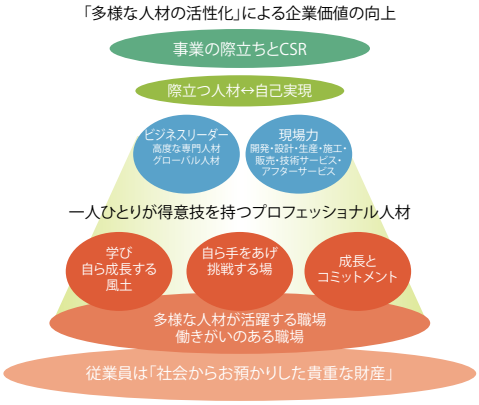
積水化学工業株式会社

女性限定の公募制度で登用された女性社員が企画した、新コンセプトの出窓「ボウウインドウ」が売上に貢献

Point

- 市場のグローバル化に対応して持続的な発展を続けるため、多様な価値観を取り入れた組織に変革する必要がある。そのため女性、外国人等の活躍推進を実施
- 採用計画において、採用者に占める女性の割合を 30%以上にすることを決定
- 男性の多い部署・職種へ女性を積極的に配属するとともに、女性が初めて配属される部署には、人事部門が所属長、上司、トレーナー役の先輩社員等にレクチャーを行い、定着をサポート
- 女性部下を持つ上司を対象とした「女性部下マネジメントセミナー」を開催する等、女性が活躍できる風土づくりを積極的に実施
- 女性限定の公募制度を利用して商品企画部門に配属となった女性の発案により、従来直線的な形状のみであった同社の住宅に曲線形の出窓を組み合わせる新しい出窓「ボウウインドウ」の開発に成功

積水化学工業の多様な人材活用の考え方



Data

◎企業概要

会社設立年	1947 年	資本金	100,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市北区西天満 2 丁目 4 番 4 号		
事業概要	樹脂加工製品の製造、販売		
売上高	1,032,431 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,645 名（うち非正規 194 名）
属性ごとの人数等	【女性】381 名（うち非正規 43 名）、女性管理職比率 2.2%
正規従業員の平均勤続年数	18.1 年（男性 18.2 年、女性 16.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

グローバル展開への対応

積水化学工業の創業は 1947 年 (当時の社名は積水化学産業)。同年、日本最初のプラスチック自動射出成形事業を開始。その後、セロハンテープや世界初のプラスチック製雨樋等を開発するなど、樹脂加工製品の製造・販売会社として成長してきた。

住宅事業の本格的スタートは 1971 年。ユニット工法住宅の「セキスイハイム」、ツーバイフォー工法とユニット工法を融合させた「ツーユーホーム」が代表的な商品となっている。また、同社は 2001 年から「住宅カンパニー」、「環境・ライフラインカンパニー」、「高機能プラスチックスカンパニー」の 3 カンパニー制に体制を変更した。2013 年 3 月期決算によると「住宅カンパニー」の売上が 4,690 億円、「環境・ライフラインカンパニー」の売上が 2,145 億円、「高機能プラスチックスカンパニー」の売上が 3,320 億円となっており、住宅部門は同社で最大の売上を上げている。

同社がダイバーシティ推進に取り組んでいるのは、市場のグローバル化に対応して持続的な発展を続けるため、多様な価値観を取り入れた組織に変革する必要があるとの考えからである。

「住宅カンパニー」、「高機能プラスチックスカンパニー」、「環境・ライフラインカンパニー」の 3 カンパニーを合わせた企業全体の海外売上比率は約 20%である。住宅カンパニーは、国内市場を中心としているものの、タイに現地法人を作るなど、海外展開を始めている。

今後は住宅も含めて、今以上に海外での事業展開を活発化させる必要があると同社では考えている。グローバル化が進むにつれ、お客様、社員双方について多様な価値観を持つ人達と仕事をすることになることから、企業文化もそれに合ったものに変えていかなくてはならない。女性のみならず、外国人や日本人のグローバル人材を含む多様な人材の活躍推進は、今後の企業の発展のために重要な要素なのである。

人材の流動化を進めるために

同社単体の社員数は 約 2,300 名であるが、海外も含めたグループ全体となると、その社員数は 22,000 名強と圧倒的に多くなる。上述のとおりグローバル化を進める同社において、様々な人材が活躍できる企業文化・風土を作るためには、女性に加え、グループ会社社員など、従来交流が少なかった人材を登用し、企業内の人材の流動化をさらに進めることが発展に繋がると考えている。そこで以前は同社本体からグループ企業への出向の形で人事交流が行われることが一般的であったが、現在はグループ企業から積水化学工業の幹部社員を登用するといったことも行われている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

「きらめきライフ推進室」の設置

上記の背景のもと、ダイバーシティ推進の一環として本格的に女性の活躍推進に取り組み始めたのは 2007 年のことである。人事担当役員を室長に「きらめきライフ推進室」を設置したのがスタートで、現在、女性専任担当を含む男女半々からなるメンバー 10 名を中心に、女性活躍推進策を企画・運営している。

きらめきライフ推進室の設置後まず実施されたのが、トップマネジメント層約 200 名に対して行われた、外部の女性経営者を招いての基調講演であった。これにより、従来の男性中心の職場で働いてきた経営層に対して女性の活躍を進めることの経営上の意義を理解させ、以後、

①女性の積極採用
②女性の少ない部署・職種への積極配置・登用
③上司層と女性対象のセミナー開催、ネットワーク構築のためのランチミーティング
④両立支援策（制度整備と制度が取れる環境整備）

などの具体的な女性活躍推進施策に取り組んでいる。

女性の採用比率を 30%以上に

上記の通り担当部署を設置して女性活躍推進に取り組み始めたものの、そもそも社内の女性の絶対数

が少ない状態では女性の活躍推進は難しいとの考えに至った。そこで 2008 年度採用計画より従来は 10 ～ 15%であった全採用者に占める女性の割合を 30%以上とする、という方針を打ち出した。

この方針の具体化に向けて、会社説明会等、採用希望者と接する際の担当者の半数以上を女性にすることにより、女性が活躍している企業であることをアピールするとともに、採用面接の担当者に女性営業担当者や子どものいる女性管理職を起用するなど、女性を前面に押し出した採用活動を展開している。

このような取り組みにより、現在 30%まで女性の採用者数を増やしているが、10 年くらい続けなければ社内に変化は起きないと考えており、今後も継続して取り組んでいくこととしている。

女性の少ない部署・職種への積極的な配属

現在のように女性の活躍推進に力を入れていなかった時代は、女性は間接部門に配属されるケースが多かった。しかし現在では、女性の活躍の場を拡大する必要があるとの考えから、分野に偏りなく配属しており、営業職や工場技術職など現場への配属も積極的に行われている。男性でなくては配属できない部署・職種は原則として有り得ない、というのが同社の基本的な考え方である。

しかし従来は男性のみであった部署に突然女性を配属しても、従来から部署にいた社員と配属される社員双方が戸惑うことが予想され、最悪の場合、女性社員が定着しないことになりかねない。そこで同社では配属後の定着に向けたサポートにも力を入れている。

女性が初めて配属される部署には、配属前に女性の直属の上司、あるいは所属長とトレーナー役の先輩社員を対象に、人事部門があらかじめレクチャーを行うこととしている。内容は、上司と女性社員のコミュニケーション不足を防ぐために気をつけてほしいこと、一方で、女性だからと言って男性社員と比較して特別扱いする必要はないといったことである。

女性社員の配属後は、トレーナー役の先輩社員に女性が職場に慣れるために年齢の近い社員等を指名して、職場への定着を支援している。そのほか、女性部下を持つ上司を対象とした「女性部下マネジメントセミナー」も開催しており、2013 年現在、約 280 名が受講している。ここでは職場におけるマネジメント方法はもちろんのこと、飲み会での対応といった細かい点まで触れている。また会社が育児休業制度（子どもが 3 歳に到達した後の月末まで取得可能）、短時間勤務（子どもが小学 4 年生に進級するまで取得可能）、ファミリー休暇（子ども、孫が高校に入学するまでの間取得が認められている、年間 3 日間の特別有給休暇）などの両立支援制度を整えており、結婚・出産後も働き続けることができる環境になっているということを明確に上司に伝え、職場において上司から女性社員に伝えてほしいということも強調している。このような取り組みの効果もあり、以前は結婚・出産を機に退職するケースが非常に多かった同社において、育児休業後に復職する女性社員は、ほぼ 100%となっている。

ダイバーシティ推進による経営効果

公募制度で登用された女性による新コンセプトの商品の誕生

ダイバーシティ推進による経営成果として、社内公募制度で商品企画部門に登用された女性が新コンセプトの商品を企画し、製品化に至ったことがあげられる。九州の住宅販売部門から女性を対象とした社内公募制度に応募し、本社の商品企画に登用された女性社員が企画した出窓（商品名：ボウウインドウ）がそれである。

ボウウインドウとは、床の一部を半円形に外に張り出し、同じように半円形に外に張り出した天井との間をつないだ大きな出窓（文末写真参照）である。

その特徴は、全体として曲面で構成されているため外光をより多く取り込め、また張り出した部分にテーブルやソファ等の家具を置くことができ、インテリアのバリエーションを増やせることなどであるが、同社にとって特に大きかったのは外観に変化をつけられるという点であった。

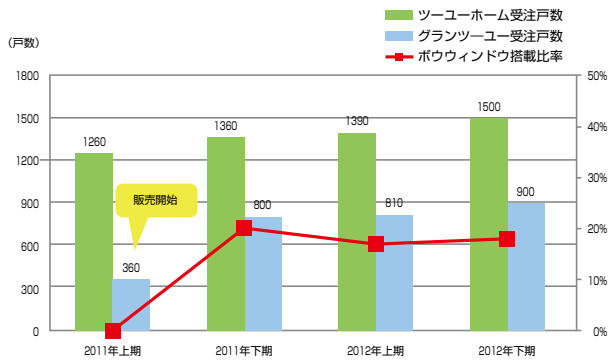
同社の住宅は内外装・設備・屋根工事など家づくりの大部分を工場内で行い、現場で組み立てる本格的な「工業化住宅」であるため、基本的に直線のみで構成されている。そこに大きく弓形にせり出す出窓を加えることにより、柔らかく、華やかな印象の外観が生まれる。

従来の商品企画部門にはなかった女性社員の視点

それまで住宅カンパニーでは、商品企画はほぼ男性社員が担っていた。そこでは「性能」や「コスト」といった数字で表すことのできる要素が重視されており、数字に表しづらい「柔らかさ」、「華やかさ」といった感性的な価値は重視されてこなかった。しかし顧客に多い家族連れにおいて、特に女性や子どもといった層は、外観やインテリアを重視する傾向にあり、住宅展示場における集客等の観点からもこの発想は重要な視点であった。

このような経緯のもと商品化されたボウウインドウは、住宅販売部門の営業担当者より「商品にバリエーションが出たことにより、お客様に提案しやすい」との声が上がるなど社内でも好評で、ボウウインドウを備えた住宅販売件数が下図のとおり販売開始から１年で20％にまで上昇するなど、売上向上に貢献している。

販売戸数とボウウインドウ搭載比率



周囲の社員たちの協力もあり商品化に成功

ボウウインドウは今までにない発想だったこと、また住宅販売部門という顧客に近いところで業務に従事していた社員からの提案だったこともあり、商品企画部門では商品化にチャレンジしようという雰囲気が生まれていた。

しかしこの女性社員にとって、企画した商品を上席者にプレゼンテーションするという機会はこの時が初めてであった。従来の住宅販売部門にはなかったプロセスであり、プレゼンテーションの経験が浅い女性社員にとっては不得手な分野であった。しかし商品開発部の男性社員が、同社の製品の特徴である短工期にどのようにマッチさせるか等、プレゼンテーションのポイントのレクチャーとプレゼンテーションのトレーニングを行った結果、上席者にこの提案が承認されるに至った。

またボウウインドウが社内で承認されるかどうかのポイントのひとつは、曲面で構成されるボウウインドウにはコストがかかるというデメリットをいかに克服するか、という点であった。この点については、従来工場で組み立て運搬していたものを現場で組み立てることにより、コストダウンに成功した。さらに、商品開発部の男性社員が協力し、従来の想定コストを半分程度に抑えるための設計、製造工程改良に成功したことも商品化に至った大きな要因であった。

そのほか、この女性社員の上席者が女性社員の立場に理解があったこともうまくいった理由のひとつである。この上席者はかつて本社から販売会社に出向した経験をもち、販売部門のノウハウ・経験がない中で苦労した経験があった。

その経験から「最初は発言の意図がわからなくとも、真意をつかむとそこには新しい発見がある」との信念を持っており、そのため、女性社員の提案に辛抱強く耳を傾け、その価値を理解したのである。

ボウウインドウ搭載住宅の概観（左）と内装（下）

企業名

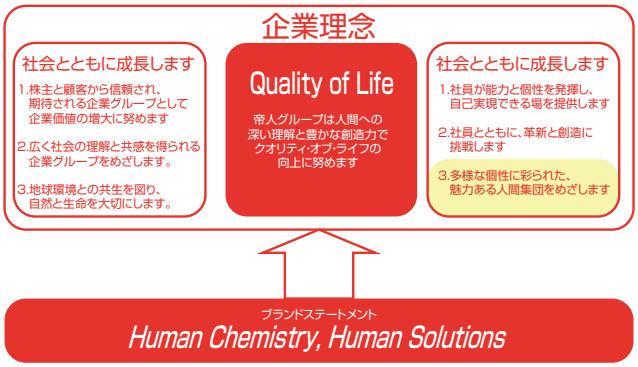
製造業　大企業

帝人株式会社

CEO が女性リーダーを抜擢して、全社横断型プロジェクトによる消費者向け新ビジネスを創造

Point

- 消費者起点でのビジネスモデルへの転換を志向し、事業部縦割りビジネスから全社横断型ビジネスへの事業変革のモデルケースとして、CMO（マーケティング最高責任者）直轄組織として位置づけで、生活用品製造・小売企業とのコラボレーションプロジェクトを立ち上げた
- CEO が、当社の有する素材を活用し、最終製品を創生する必要性を痛感し、全社のあらゆる素材に精通している女性をプロジェクトリーダーに抜擢
- 女性リーダーの徹底した消費者目線での商品開発姿勢によりコラボ企業との信頼関係を強化
- 消費者ニーズを分析し直し、既存製品の改良や広報手段の見直し等により新規商品の売上は拡大、新商品開発のスピードも向上
- 女性モニターチームの組成などを CMO のコミットメントで短期間に実現し、プロジェクトの活動を支援
- 同社にとっての新ビジネスモデルの成功事例に成長



Data

◎企業概要

会社設立年	1918 年	資本金	70,816 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区南本町 1 丁目 6 番 7 号		
事業概要	合成繊維製造販売		
売上高	745,712 百万円（2012 年度決算／連結）		

◎従業員の状況（連結）

総従業員数	国内 8,991 名（うち非正規 1,128 名）
属性ごとの人数等	【女性】2,163 名（うち非正規 671 名）、女性管理職比率 3.8%
正規従業員の平均勤続年数	15.5 年（男性 15.9 年、女性 13.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

経営トップの強いコミットメントと企業理念・経営計画での明確な位置づけ

帝人のダイバーシティへの取り組みのきっかけは、1990 年代に CEO をはじめとした経営トップが欧米企業での女性の活躍を目の当たりにして、男性単一の集団では限界がある、女性をはじめとした多様な人材が活躍できる組織にならなければ、市場で求められる多様な価値の提供は困難になる、グローバル企業に成長するためには女性の活躍が不可欠との危機感を持ったことであった。

1999 年に女性活躍委員会を設置したのを皮切りに、翌年には専任組織を立ち上げ、2000 年代になってから女性の活躍を中核に据えたダイバーシティの推進を加速させた。取り組み開始当初、女性総合職がほとんどいない状況であったが、CEO の強いリーダーシップにより「総合職新卒採用における女性比率 3 割以上」を目標として掲げた。それ以来公約を達成していたが、2011 年度の新卒採用では、休職や退職リスクが相対的に低い男性の採用を希望する現場の声が強まり、また、内定辞退も重なり、女性比率が 19%と大きく落ち込んだ。これを知った CEO は、CSR の数値目標として掲げて取り組んできたこの約束を必ず果たすのが企業としての責任だと、「女性比率 3 割以上」を堅守する強い意思を示し、翌年度の採用で女性を 4 割採用することを厳命し、その目標を達成した。2013 年度の採用においても目標を達成、結果的に 13 年間の平均で「女性比率 3 割以上」の公約を果たし続けている。

また、企業理念の中で「多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします」として、ダイバーシティ推進を位置づけている。また、2012 ～ 2016 年度までの中期経営計画「CHANGE for 2016- 改革と実行 -」のなかでも、ダイバーシティ推進を重要な人事戦略として位置づけている。

消費者起点でのビジネスモデルへの転換をきっかけとしたダイバーシティのさらなる推進

帝人は 2003 年から 10 年間持株会社の形態をとり、事業カテゴリーごとに分社化されていた。また事業部制を採用し、素材別の組織となっていた。このため、事業特性に合わせて経営できるメリットがある一方で、事業部横断的なビジネスが生み出しにくい状況にあった。また、高い技術力を持つ同社は、高機能の素材を起点とした発想に陥りがちで、消費者が求めている商品が何かという視点でのビジネスが得意ではなかった。

しかし、グローバル競争で生き残っていくため、高い技術力を融合させ、市場ニーズに応じた新しい価値を提供していく必要があった。そこで、さらなるグループ総合力の発揮を目指して、2013 年 4 月、グループ各社を統合した。「One Teijin」のスローガンを掲げて、個別最適から全体最適へ発想を転換し、全社横断的なプロジェクト型のビジネスの推進により、従来の BtoB から、BtoBtoC の視点を武器に、消費者市場への本格参入など新たな事業展開を目指すこととなった。

経営戦略の方向転換を実現するためには、従来の社内意思決定プロセスや組織の論理や、他の事業部のことには踏み込めないという暗黙の空気などにとらわれず、消費者視点でビジネスを考えられる人材の活躍が不可欠となり、ダイバーシティの重要性がより高まった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

新ビジネスのモデルとなる全社横断プロジェクトの立ち上げと CEO による女性リーダーの抜擢

組織再編前の 2011 年 5 月から、家具・生活用品製造・小売企業ニトリとのコラボレーションを展開し、遮熱カーテンやランドセルなどを共同開発し、新たなビジネスの開拓を進めてきた。ただ、当初は高機能繊維や樹脂、フィルム、炭素繊維、人工皮革など、素材を開発製造する各事業部門の営業担当がそれぞれ個別に対応しており、全社的な動きではなかった。また、「消費者が困っていることをどういう素材で解決するのか」という視点からの提案を望まれていたのに対して、担当者は素材の性能へのこだわりが強く、消費者ニーズが何かという視点が不足していたり、「ほかの素材は専門外だからわから

ない、担当ではない」といった対応になりがちで、十分な対応ができていなかった。このように関係部署間で満足のいく連携が取れないことも、市場ニーズに対応するスピードが遅いことの要因となっていた。

こうした状況から脱却して、会社をあげて全社横断的なプロジェクト型のビジネスに転換するため、CEO の強い意向により、組織再編に先駆け、ニトリプロジェクトチームを 2012 年 12 月に立ち上げた。プロジェクト立ち上げに際して、CEO の指名で、ある女性がリーダーに抜擢された。この女性は 2003 年に中途採用で入社し、消費者向け商品のインターネット販売サイトの運営を約 4 年間担当して、その間に売上を 2.8 倍に伸ばした後、帝人の技術を紹介する展示館「テイジン未来スタジオ」の館長を務めていた。この展示館では来館者に対して技術と製品を紹介するため、この女性は同社の幅広い製品に精通していた。また、今まで素材の営業や技術開発に携わっていなかったことから、必要以上に組織の論理にこだわることなく、消費者視点で物事を考えられる人材であった。最終消費者向け商品が少ない社内において、消費者向けビジネスの経験があり、技術と製品の全体の理解、従来の組織の論理にとらわれることなく消費者視点で考えられる人材はこの女性を置いてほかになく、新ビジネスモデル成功への試金石となるこのプロジェクトのリーダーにふさわしいと、社長の目にとまり、チーム長への抜擢が決まったのである。また、この女性チーム長はニトリの主要顧客層である 30 ～ 40 代女性でもあり、より消費者に近い視点での発想を期待された。プロジェクトチーム立ち上げ後は、女性チーム長がプロジェクト専従となり商品の企画提案などマーケティングを統括し、各素材の営業担当者等が事業部との兼務の体制で加わる体制となった。

女性チーム長が着任して最初に実行したのは、消費者が求めているものを肌で感じ、ニトリがそれにどういう体勢で応えようとしているかを知るため、ニトリの店舗で約 1 週間働くことであった。その後も女性チーム長は、週 2 回程度はニトリや競合店の店舗を視察して、顧客がどのような会話をしながら買い物をしているか、どういうものを組み合わせて買っているかなど常に消費者ニーズの把握・分析を継続している。時には自分の身分を明かした上で、店員に消費者ニーズを尋ねることもある。先方の担当者も、これまでの担当者にはなかった消費者目線での発想ができる女性チーム長の姿勢に理解を示している。

また、プロジェクトにつく各素材の担当者はいずれも男性で、女性チーム長より社内の職位が上の者もいたが、誰もがビジネスの転換の必要を感じ、女性チーム長の役割の必要性を認識していたことから、異を唱えることなく、積極的にプロジェクトに協力した。

プロジェクトチームのCMO直轄組織への位置づけなど活動をサポートする体制の構築

プロジェクトチームは、2013 年 4 月の組織再編に合わせて、マーケティング最高責任者（CMO）の直轄組織に位置付けられ、社内においても同プロジェクトの重要性を強く認識させるに至っている。CMO は、女性チーム長だけでは乗り越えることが困難な社内的な調整を中心に CMO 自らが全面的にバックアップすることが同プロジェクトの成功には不可欠だと実感し、より実効性のあるチームとなるように積極的にサポートしている。

まずひとつが、2013 年 9 月の女性社員ブレストチームの発足である。プロジェクト発足から一定の期間がたったことで、女性チーム長本人が発想の限界を感じるようになり、社内で相談できる仕組みがほしいとの要望を CMO にあげたのである。CMO は、迅速にダイバーシティ推進室長の他、社内のさまざまな部署の管理職に掛け合って、ニトリで商品を購入した経験のある 30 ～ 50 代の既婚・子供がいる女性社員を選出、モニターとなるメンバーを集めてブレストチームを作り、その意見を商品開発に役立てられるような体制作りをした。チーム長も加えた 8 名の女性が定期的に検討会を行い、アイデアを出す体制となっている。また、モニターを固定せずに 3 か月ごとにメンバーを再編し、マンネリを防ぐ工夫もしている。これにより、新しい発想で消費者の悩みや要望を収集できるようになり、先方企業に対して多様な視点からの提案を行う体制が整った。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性チーム長が率いる全社横断的プロジェクトで新たな消費財向けビジネスモデルを体現

プロジェクトチーム組成により、開発商品のアイテム数の大幅な増加と売上の拡大の双方を実現している。

開発アイテムは、ニトリとのコラボレーションを開始した 2011 年 5 月からプロジェクト発足までの 1 年半は、遮熱カーテン、ランドセル、寝具の 3 点程度に留まっていたのが、2012 年 12 月のプロジェクト発足から約 1 年で 9 点の商品開発が同時進行し、開発スピードが大きく向上した。

また、先行して開発・発売されていた商品については、ニトリとプロジェクトチームで改良を重ねた。例えば、低価格を売りにしていたランドセルは、過去の消費者ニーズ調査結果を見直すとともに、日頃の店舗視察でつかんだ消費者ニーズをもとに、祖父母が孫に買い与えることも多いことから、価格が多少高くても高品質・高機能、デザインに高級感のあるものなら売れると判断し、素材にプロスポーツ選手が履く超軽量シューズ用の人工皮革を改良した新素材を開発するとともに、デザインを一新、旧製品の 1.5 倍の価格をつけた。その結果、2013 年のランドセル「わんぱく組」の素材売上高は 2011 年の約 1.6 倍となった。

また、遮熱カーテン「エコオアシス」は、「夏場は室温上昇を防ぎ、冬場は保温効果があり、エアコン利用頻度を減らせるため CO_2 削減につながる」というエコの視点からのプロモーションを展開した。プロジェクト組成後の 2013 年のカーテン素材売上高は前年比 1.7 倍となった。埃がでにくい寝具も、プロジェクト組成前後で比較して売上高が 2.2 倍に拡大するなど、大きな成果を挙げている。

事業部門の縦割り型から全社横断型へ、事業変革のモデルケースに

新たな全社横断型ビジネスの創出を目指した第一弾のモデルプロジェクトである当該プロジェクトの成功は、素材起点から消費者ニーズ起点のビジネスへ、事業部門縦割から全社横断型へという事業変革のモデルケースであり、新たな同社のビジネス、「One Teijin」のシンボルとなった。議論の場では「ニトリプロジェクトのように」がひとつの合言葉のようになっており、多くの社員がプロジェクト型ビジネスに新しい可能性を見いだしている。

女性チーム長の活躍が「日経ビジネス」、「読売新聞」、「リクルートワークス」などのメディアに多数取り上げられたことにより、様々な業界から声がかかるようになり、小売だけでなく、衛生用品メーカーなどから共同開発の依頼が来ており、次のプロジェクト実現に向けた可能性が広がっている。

全社横断プロジェクトによる商品開発プロセスのイノベーション

参考情報

ニトリと共同で開発したランドセル「わんぱく組メチャ！ピカ」（左）、遮熱カーテン「エコオアシス」（右）

ニトリプロジェクトのメンバーとブレストチーム

企業名

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社

製造業　大企業

性別、国籍の多様な組織から次々と革新的製品、革新的販促手法が生み出される

Point

- 20 年以上前にウーマンズネットワークを立上げ、キャリアを考える女性に部署を超えて先輩女性が相談に乗る体制を築く
- 管理職に占める女性管理職の割合は 34%に上る
- 在宅勤務、フレックスタイムなど豊富な制度を柔軟に運用し、多様な働き方を受け入れる
- 国内 3 工場のうち、明石工場は外国人女性が、滋賀工場は日本人女性が工場長を務める
- アメリカ人男性の素朴な疑問から、家庭用台所洗剤の新しいニーズを発見
- 日本人男性のアイデアから、女性用生理用品のヒット商品を生む
- フランス人女性の発想で、常識にとらわれていた髭剃りの宣伝販促方法を見直す
- 成熟した日用品市場において、1992 年比で 2012 年は、日本法人の売上を 1.5 倍まで伸ばす

P&G の人材マネジメント　システム

Data

◎企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	29,200 百万円
本社所在地	兵庫県神戸市東灘区向洋町中 1 丁目 17 番		
事業概要	洗剤、シャンプー、紙おむつなどの家庭用消費財・化粧品などの製造販売		
売上高	84,167 百万米ドル（2013 年 6 月決算）　※ P&G グローバル全て含む		

◎従業員の状況（連結）

総従業員数	3,946 名（うち非正規 626 名）
属性ごとの人数等	【女性】2,493 名（うち非正規 520 名）、女性管理職比率 34% 【外国人】75 名（うち非正規 0 名）
正規従業員の平均勤続年数	非公表

ダイバーシティ経営の背景とねらい

すべての個人を尊重するというプリンシプル

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン（以下P＆G）のダイバーシティ経営の背景には、PVP（パーパス、バリューズ、プリンシプルズ）という企業方針声明がある。特に8つのプリンシプルズのうち3つは、ダイバーシティを自然に受け入れる土台となっている。それは「私たちは、すべての個人を尊重します」、「会社と個人の利害は分かち難いものです」、「相互協力を信条とします」で、性別や年齢、国籍によらずすべての社員が個人として尊重されることを経営の中核に据え、「ダイバーシティ＆インクルージョン」（以下、「ダイバーシティ」という）を経営戦略に欠かせない重要なものの一つとして取り組んでいる。

同社は、1837年にアメリカで創業された日用品メーカーで、現在ではグローバルの拠点は世界75か国あり、製品の販売は180か国で行っている。製品を使っている人々は48億名にも上る。日本法人は1973年に大阪で設立された後、神戸に移転し、40年以上続いている。

社内登用した人材に投資して育てる

同社では、「ダイバーシティ」はビジネスにおける競争優位性を獲得し、優れたイノベーションを生む源泉であり、コストではなく、設備投資などと同じ経営に無くてはならない投資であると捕らえている。

同社は、アメリカ企業には珍しく、社内登用制である。経営幹部や管理職は、新卒で同社に入社し昇進してきた人が就くため、優秀な人を長期的に内部で育てる必要がある。性別に関わらず、将来の管理職に育成するためのトレーニングを入社時から徹底して行い、業務経験を通じて育成する。そのため、管理職に占める女性の割合も多く、また結婚や子育てなどのライフプランも重視することから、子育てと仕事を両立しながら管理職になる女性も多い。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

ロールモデルと話す場であるウーマンズネットワーク

米国本社に遅れること10年。日本のP＆Gがダイバーシティ経営に本格的に取り組んだのは21年前だった。それまでも既に10数名の女性管理職がおり、他の日本企業と比べれば女性登用は進んでいたが、世界のP＆G各社と比べると遅れており、グローバルからのプレッシャーもあった。特に日本では女性活用が遅れており、部署を越えて、女性の管理職と意見交換できる場として、ウーマンズネットワークを立ち上げ、1999年に兼任で全社のダイバーシティ推進を担当するマネジャーを置き、2003年から専任とした。

女性にフォーカスした第1ステップ、宗教や国籍など広義のダイバーシティにフォーカスした第2ステップを経て、同社は現在、第3ステップに進んでいる。国籍や性別が同じでも、生活背景や興味、関心などの個々の違いを尊重し、理解し、経営に生かそうとしている。

最大限の成果を引き出すための諸制度

ダイバーシティ経営の推進の一環として、両立支援のための柔軟な制度がある。基本的な考え方は、柔軟に働きながら仕事で成果を出せるようにするということ。社員には、子育てや介護だけでなく、趣味や自己啓発のニーズもある。性別や年齢に関係なく、その人が最も高い生産性を出すには、どんな働き方がいいか。これが、制度設計と利用推進の考え方の基本である。

具体的な例として、「在宅勤務制度」がある。これは執行役員以下、一般社員まで、シフト制の工場スタッフや百貨店の美容部員を除き、誰もが理由を問わず週1日、在宅勤務を利用できるものだ。最長で1年先まであらかじめ曜日を指定しておく必要はあるが、必要に応じて、曜日の変更が可能で、管理職も率先して活用している。また、制度ではないが状況に合わせて上司が了承すれば「1日単位の在宅勤務」を利用できたり、在宅勤務と時間短縮勤務を組み合わせて「自宅で時間短縮勤務ができる」など、社員の多様なニーズに柔軟に対応できる体制を整えている。

「育児介護支援制度」は、育児や介護費用を払い戻してくれる制度である。たとえば、社員が出張する際、保育所への送迎を実家の母親に頼む、あるいはベビーシッターを利用することになるが、母親の

自宅までの交通費や、ベビーシッター代などに充てられる費用として、年間 10 万円までサポートする制度になっている。

「ベビーシッター補助制度」は 2 種類あり、併用も可能。一つは、契約している福利厚生企業のサービスで、月 30 時間までのベビーシッター使用料について時間当たり 700 円の補助が出る。もう一つはこども未来財団との提携による「ベビーシッター割引券」（1 枚 1,700 円、1 家庭につき 1 日 1 枚利用可能）を、利用枚数制限無く希望者に提供するもので、これら 2 つを組み合わせることで、1 日に 2,400 円の割引を受けられるようになっている。男性社員が利用することも多く、日常的にベビーシッターを頼んでいるのが特徴だ。

制度の充実よりも柔軟な運用を志向

育休・時短制度や介護休業制度などは、法定の水準としている。法定より長い休業を認める企業も多く、同社も検討したが、導入を見送った経緯がある。休みを与えるより、育児・介護と仕事が両立できるよう柔軟な働き方を認めることが大切との考えからだ。時短制度は、給料も下がり、キャリアの中断にもなるほか、フレックス制度や在宅勤務制度が充実しているため、あえて時短を選択する必要もなく利用者は少ない。

こうした諸制度が機能する背景には、外資系企業ならではの企業文化がある。長時間労働を美徳とせず、終業時刻を厳格に定め、それまでの時間に集中して成果を出すというワークスタイルだ。

時間管理については、トレーニングが徹底している。もし、残業が多い（月 30 時間以上が目安）社員がいたら、社員名を記したレポートが各部門に一人ずつ配置されている人事担当者から部門長に報告される。部門長から報告を受けた直属の上司は、本人と面談し、仕事の仕方や業務内容の再確認、必要なトレーニング（タイムマネジメント、優先順位の付け方、プロジェクトマネジメントなど）の相談を行い、改善策を話し合うこととなっている。残業が恒常的になることを防ぐため、3 か月残業が続く社員には、部門長と面談をして、必要なサポートや仕事内容の見直しなどを行う。

営業職の外勤の社員は、直行直帰型で働いている為、1 日の始業時に上司に一報を入れた後も、こまめに報告を入れる。オーバーワークを防ぐ仕組みだ。営業職の場合、顧客の都合で夜遅くなることもあるが、そのような場合、翌日以降の勤務時間で調整する。

柔軟な運用の例として、ワーキングマザーには、本人が希望する場合には出張先に子どもを連れて行くことを認め、ベビーシッターに会議の間、隣の部屋で見てもらい対応することもある。子育て中だからといって、休ませたり、必要な出張を免除するのが必ずしも女性のキャリアプランにとって良いわけでなく、あくまでも本人の意向を重視する。育児・介護中だからと、勝手な固定観念をもたず、本人の意向に合わせ柔軟に対応することで、育児・介護中の社員が高いパフォーマンスを上げられるように支援すべきだと考えている。

男社会の工場でもダイバーシティ推進

洗剤の高崎工場、化粧品の滋賀工場、紙製品の明石工場と 3 つの工場がある。比較的、ダイバーシティ経営が順調に進んでいる事務系部門に対し、大きな工場を管轄する生産統括本部は、長く男社会だった。

生産統括本部のダイバーシティ推進は、1997 年にアジアの P & G のウーマンズネットワークが発足したのを受けて、始まった。2 年後の 1999 年には各工場でサブチームを作り、女性社員が何を会社にサポートしてほしいか、何に困っているかを調べた。2000 ～ 2006 年に全社的なダイバーシティ推進施策を生産統括本部にも適用した。女性だけが頑張っても上司のサポートがないと改善されないと分かり、上司も加わるイベントを実施するようにもなった。

生産統括本部では、20 年に及ぶダイバーシティ推進活動の末、明石工場と滋賀工場の工場長を女性が務め、明石はポーランド人、滋賀は日本人で、2 人とも結婚して子どもがいる。生産統括本部の女性マネジャー比率も上昇してきている。こうした成果の現れをうけ、2012 年には、それまで女性活躍推進のみに注力していたウーマンズ・ネットワークを解散し、新たに「生産性本部ダイバーシティ＆インクルージョン・ネットワーク」として、性別や国籍などの多様性を対象とした活躍推進を目指す取り組みに一歩前進した。

こうして、過去 20 年以上の取り組みの結果、現在、同社の管理職に占める女性の割合は 34%に上っている。

生産統括本部に誕生した２人の女性工場長

2013 年に着任したポーランド人女性（左）、 2013 年に着任した日本人女性（右）

ダイバーシティ推進による経営効果

ダイバーシティが生み出す革新的な商品や販促手法

ダイバーシティ経営で、いくつか画期的な商品が生まれた。一つは台所用洗剤「ジョイ」だ。洗剤を使うのは主婦が多い。誰もが何の疑問もなく、潜在的に「私の使い方は正しい」と思い込んでいる。だからこそ、全く白紙の状態の人からの質問が、思いがけないヒントをもたらし、改良にとどまらないイノベーションが生まれる。同社では、一般家庭の台所まで入り込み、潜在ニーズの洗い出しを行っているが、モニターである主婦が台所仕事をしている様子を見ていて、「なぜ二度洗いするのか？」と疑問を出したのはアメリカ人男性だった。

主婦の返事は、ヌメヌメを取るためだという。「では、一度のすすぎでヌメヌメが取れる洗剤が出たら、どうか」。このヒラメキから、すすぎに優れた洗剤が生まれた。多様性を尊重し、異なる意見を受け入れる。そのアイデアを基に試作品を作り、市場調査をし、調査結果によっては実際に製品化まで進めている。

他には、男性用髭剃りの「ジレット」がある。従来、マーケティング調査に基づき、男性がシェーバーを本格的に買う時期が長く信じられていたが、新任のフランス人女性ブランドマネージャーが、この常識に疑問を呈した。「本当にオシャレに悩むのは、別な時期なのではないか？」。そこで大規模な市場調査をしたところ、彼女の言う通り、実際に製品を選んで購入する時期は異なっていた。そこで、改めて広告宣伝などのターゲットを切り替え、マーケティング戦略の見直しを行ったところ、ビジネスが伸長した。

生理用品の「ウィスパー」は、女性向け商品であるが、意図的に男性のブランドマネージャーや研究者を配置している。開発会議の際、日本人の男性研究者が、「製品の裏にこんな絵柄がついていたらどうだろう」と試しに子供用のシールを持ってきて説明した。開発メンバーの女性は当初、パッドに絵柄が付いているなど見たことがなく受け入れられなかったが、多様な意見を受け入れる慣習により、その意見を取り入れ、生理用品の裏面にシールを貼り、一般消費者にテストを行った。その結果、消費者から「かわいい」という良い反応が得られた。調査を繰り返して絵柄や色などを決定し、裏面にクローバーの柄を入れた生理用品が開発され、他社も追随するほどのヒット商品となった。

「インクルージョン」に力をいれ、過去 20 年で売上を 1.5 倍に引き上げる

ダイバーシティ経営によって、前述の製品開発や販促手法改革もできた。その結果、日本法人の売上が、ダイバーシティ経営に尽力する前に比べ、1.5 倍以上になった（1992 年から 2012 年）。日用品という成熟した商品特性、人口の増加もない日本という市場特性を考えると、この実績はダイバーシティ経営の成果であるといえる。

組織内のダイバーシティ（多様性）により、異なる背景をもつ多様な人が意見を出し合える環境ができるが、さらに、それを尊重しあえるスキルを磨くことで、はじめて生み出せる新しい価値がある。そのおかげで、新製品の成功率は年々高まっている。

また、ES を含めた社員の意識調査を年 1 回実施しており、「会社のダイバーシティ推進に対して」や「社員自らがダイバーシティの観点から尊重されていると感じているか」という項目で、高い満足度が出ており、社員のモチベーション向上に寄与している。

企業名

製造業　中小企業

株式会社キョウセイ

障がい者一人ひとりの特性に応じた着実な改善活動で生産性向上を実現

Point

- 障がい者が 60%もいる職場で、公的助成に頼らず、事業収入によって 30 年にわたり経営を継続
- 障がい者が「悩まない作業、疲れない作業」を理想に、改善活動を展開
- 改善活動は 2011 年から 2014 年で生産性の 1.5 倍アップを目指す
- 職員（健常者）が 1 日 800 枚塗っていた塗装を、従業員本人（障がい者）の努力と工程の改善で 1200 枚へと生産性向上を実現
- チーム制を敷き協力し合う現場の空気を醸成
- 金型処理工程で大幅に在庫削減し、悩まない作業、迷わない作業現場を実現
- IT 化で職員が行っていた伝票集計（8 時間 / 日）の労働が不要となり、その職員が従業員ケアに回る
- ダイバーシティの取り組みを外部の講演会での発表や、工場見学の受入れで広く伝えている

Data

◎企業概要

会社設立年	1983 年	資本金	10 百万円
本社所在地	岡山県倉敷市福田町浦田 1919 番地 7 号		
事業概要	産業用防振ゴム製品の製造		
売上高	533 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	77 名（うち非正規 5 名）
属性ごとの人数等	【障がい者】53 名（うち非正規 1 名）
正規従業員の平均勤続年数	男性 12.63 年、女性 10.29 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

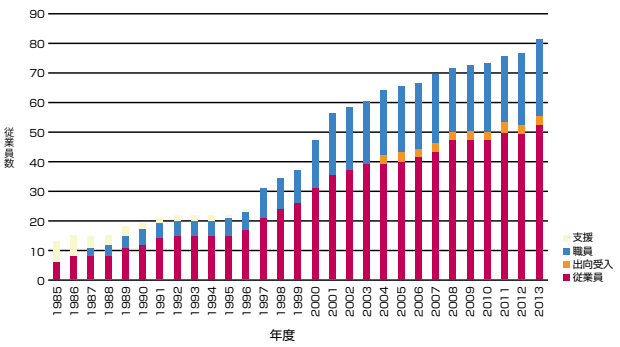
健常者も障がい者も「共に生きる」

キョウセイは、もともとは社会福祉法人ひまわりの会の福祉工場であったが、一部が独立し、1983年に株式会社としてスタートした。社名の由来は「共に生きる」である。元の福祉工場は、現在も就労継続支援A型事業所として同敷地内で操業している。

障がい者50名の内訳は、身体障がい者が1名、知的障がい者が49名（軽度24名、重度25名）、精神障がい者が3名であり、軽度、重度はほぼ同数採用している。便宜上、健常者を「職員」、障がい者を「従業員」と呼び分け、職員が従業員の指導やケアにあたっているが、職員と従業員は皆が平等である。同じ作業着で仕事をしていて、健常者と障がい者の見分けはつかない。健常者であれ、障がい者であれ、仕事は自己実現の有効なきっかけであることから、同社で働く障がい者一人ひとりに、自己実現をしてもらうことを願っている。

設立当初は10名弱の障がい者と数名の支援スタッフがいたが、業務の拡大にともなって、年々、社員が増え、現在では53名の従業員、20名の職員という規模になった。ひまわりの会から来ていた支援スタッフは、1996年を最後にゼロになった。在社年数は従業員が12.06年、職員が12.35年であり、障がい者の方が長く勤めている。

従業員数推移



赤が従業員（障がい者）数、青が職員（健常者）数。
設立から1996年まであった白が支援スタッフの数。

1000種にも上るゴム製品を作り分ける生産現場

同社は、ゴム製部品の製造会社である。発注元は、自動車のマツダの子会社である倉敷化工で、同社からの受注が100％である。倉敷化工は、自動車の部品のほか、建設機械や産業機械向けのゴム製部品も作っている。キョウセイは後者の製造を担い、同社の同製品群の40％を作るまでになっている。ゴム製品は、材料や形状、サイズの違いなどによって1,000種にも上る。

土地、建物、設備などは倉敷化工から貸与されている。経営は社長として1名が倉敷化工より派遣されている。金具処理やゴムの精練工程を備えており、ゴム製部品の生産に必要な一通りの生産設備を有している。技術的なサポートのため、倉敷化工のスタッフが来ることはあるが、社長以外の常駐者はおらず、現場の管理はすべてキョウセイの職員と従業員が担っている。

工場は8時から17時までと、17時から深夜2時までの2交代制、基本的に土日祝日の週休二日制で、年間休日は108日になる。障がい者は50名のうち49名が正社員である。報酬は時給制で、役職が付くと賃金の上乗せがある。役職が付いた従業員は、パート職員の報酬を超えており、賞与も出している。定年は60歳で、退職金もあり、継続雇用のインセンティブとなっている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

チーム制、リーダー制を採用してモチベーションをアップ

工場の職制は作業者、リーダー、リリーフマン、係長、課長と昇進していく。原則、従業員はリリーフマンまでだが、係長や課長への昇進の可能性もある。職員も新人は作業者から始めて、障がいのある従業員のリーダーやから仕事を教わる。

同社では、障がい者も健常者と社員としてのモチベーションは共通であり、それぞれに個性や得意不得意があることも同じだと考えている。ただし、障がいの状況は個別に異なるから、障がい者一人ひとりの能力に合った作業を割り振っている。

個人に仕事を与えると、ともすると「自分の仕事はこれだけ」という意識が強くなり、他人の仕事に関心を向けなくなるため、チームに対して目標を与

えている。チームで仕事をする効果は、連携を生むことにある。健常者でも障がい者でも、人間は認められることで存在意義を感じられ、やりがいを得られる。チーム制を採用してから、以前はたまにあった「おなかが痛い、頭が痛い」といった理由での突然の欠勤がなくなり、安定就労を実現できた。

障がいの状況に合わせた作業の割り振りと多能工化への取り組み

従業員の評価は、それぞれ所属の部署の係長、課長が一次評価をし、工場長が最終的な評価者となる。評価は5段階で、各人のスキルに合わせ、分析している。他人との比較でなく、個人ごとに努力目標を決め、どこまで達成できたかを評価する。能力を判定しながら、その人の能力を生かせる工程を探し、そこに就けるようにしている。

ひとつの製品の作業工程を細分化し、各人に相応しい工程を割り当てる。ひとりで全工程をこなすことは無理でも、工程を細分化すれば、障がい者ができる工程は多い。また、治具を作ればできる工程もある。まずは単工程に習熟し、できる人には工程を増やして多能工化している。

作業の様子をビデオ撮影し、従業員が互いに見て、ムリ・ムダ・ムラの発見をする機会も設けている。ある作業者のビデオ映像を、チームの仲間が見に集まってくる。お互いに注意し合いながら、気付いたことを述べ合いながら、技術を高め合っている。

計画期間4年で生産性を1.5倍に引き上げる改善活動を推進中

生産現場は、2年前からマツダのJ-ABC（Jiba［地場］Achieve Best Cost）という手法を参考にして、本格的に改善活動を始めた。目標は従業員が「悩まない作業、疲れない作業」。改善活動も、チームに対して目標を与える。目標達成のための計画作成のため1泊2日で倉敷化工の協力も得て、合宿を行った。

改善活動は、2011年度を基準にし、2014年度に生産性を1.5倍に引上げることを目指して活動している。初年度は第1工程（塗布）と第2工程（成形1）、2年目は第3工程（精練）、第4工程（成形2）といったように注力する工程を絞り、集中して改善している。2013年度は第6工程（成形3）の改善をしている。

経過は、第5工程までは順調に目標を達してきた。2013年度は、第6工程（成形3）に取り組んでいるところだが、初めて目標未達となった。この工程は、30年前からある40トンプレス機を使っており、生産設備が古いため、成果を出しにくいためである。

合宿でまとめた改善計画。会議室の壁一面に張り出してある。

ダイバーシティ推進による経営効果

着実な改善活動によりより高い生産性を実現

改善活動では、日々、目標に対する経過を把握していく。生産量などは時間単位で集計している。うまくいかなかったときも、社員を叱るのでなく、何か原因があるはずで、それをヒアリングによって究明しようと努めている。たとえば塗装工程で、いつも1日1,000枚を塗る従業員が800枚しか塗れなかったとする。時間ごとの実績を記録しているので、生産量が減る時間帯が分かった。ヒアリングすると「いつもは四角い部品だが、三角の部品が流れて来て難しかった」といういようなことが分かる。このヒアリング結果を受け、三角の部品でも手際よく塗るための塗り方や治具の工夫などをし、改善を行っている。

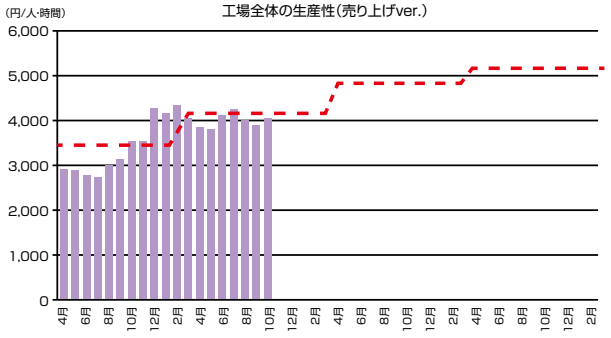
改善活動の一例を数字で示すと、それまで健常者の職員が1日に800枚を塗っていた塗装工程で、知的障がいのある女性従業員が1,200枚を塗ることが可能になった。生産性というのは、障がいの有無、

個人の能力や努力だけで決まるものではなく、改善活動の重要性が改めて実感された。

1.5 倍を目指す生産性は、1 人 1 時間当たりの生産個数と、1 人 1 時間当たりの売上高（材料費を除く）を目標に掲げている。2012 年時点で 3,432 円だった生産性を、2015 年には 5,148 円に引上げることが目標である。同社の工場の設備稼働率は、まだ 50％程度であり、40 トンプレス工程も含め、改善の余地が小さくない。現状の低効率の原因は、障がい者が仕事をしているからでなく、単に改善が不十分だからであり、達成は十分可能だと見ている。

管理面では 2013 年 4 月からもっとも在庫の多い

生産性（1 人 1 時間当たり売上）の推移（2012年4月～2015年3月）



金具処理工程の在庫の削減に取り組み始め、顕著な成果を出すことができた。在庫が多いと、部品や材料がどこにあるか分からず、健常者でも探すのに苦労する。ましてや障がい者には分からない。置き場所が決まらないと、とりあえず空いたスペースに置くことが常態化して、次の作業指示を出しても、部品や材料を探すことから始めなければならない。その結果、時間当たりの生産性が落ち、不良率も上がる。これを経営者の指示の下、従業員を含めた全員で、極力在庫を減らし、置き場を決めるなど整理整頓して分かりやすくした。

IT 化による業務効率の改善にも努めている。従来、生産管理は職員が手書きの伝票で管理しており、各種の伝票の集計に 1 人 1 日（8 時間）の労力がかかっていたが、工程管理をバーコード読取式にしたことで、集計が不要となった。その分、生産管理を行っていた職員は、従業員のケアに当たることができるようになった。

外部との交流が双方に win-win の効果を生む

ダイバーシティ推進によって外部との接点が増えた。地元のイベントに従業員が参加するようになった。講演会では、経営者や工場長が講師となるが、従業員も同行して、体験談を話してもらう。講演会で招かれたある特別支援学校からは、新たに就労希望者が出るなど、広報や人材募集面の効果が現れてきた。

工場見学も同社のダイバーシティ活動を広く知らしめる機会となっている。工場見学の申込みはクチコミで増えており、見学者からも「自分たちが気付かなかった改善点を教えてもらえる」との意見が寄せられるとのことである。また、特別支援学校や障がい者訓練施設から、障がい者の就労体験を受入れており、その数も増加傾向にある。

企業名

製造業　中小企業

株式会社虎屋本舗

高齢者の技と知識・アイデアを和洋菓子の新商品開発に活かしヒット商品を連発

Point

- 家訓の「和魂商才」、「商人の売買するは天の相（たすけ）」を経営の中心に据えてダイバーシティ経営を推進
- 定年を 60 歳から一気に 70 歳まで引き上げ、意欲と技術のある高齢者の待遇を下げることなく継続雇用
- ベテラン和菓子職人の知恵と技で「はっさく大福」を商品化し、夏のヒット商品となる
- 身体的負荷が多い作業の機械化を進め、省力化できた分、多能工化の推進、ベテランは後輩の指導や新商品のアイデア出しに注力
- 高齢者のアイデア、若手のセンスのコラボレーションで菓子製造も新商品開発を進める
- 店舗勤務はシフト制で、家庭との両立を望む主婦層に配慮。店長はベテランの女性パート社員が多く、顧客対応、販売員の指導・管理にあたる

Data

◎企業概要

会社設立年	1927 年（創業 1620 年）	資本金	40 百万円
本社所在地	広島県福山市曙町 1 丁目 11 番 18 号		
事業概要	和洋菓子の製造販売		
売上高	520 百万円（2013 年 2 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	78 名（うち非正規 24 名）
属性ごとの人数等	【65 歳以上】22 名（うち非正規 9 名）
正規従業員の平均勤続年数	全体 8.0 年（男性 8.7 年、女性 7.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

祖先の遺してくれた商道徳を学びＣＳＲ経営に目覚める

虎屋本舗は江戸時代前期の 1620 年の創業で、現経営者は 16 代目である。急逝した父の後を継いだ現社長が、自ら考案したたこ焼きを模したシュークリームがヒットし、多数のマスコミ取材を受け、業績も良好だったが、何か物足りなさを感じていた。「ヒット商品は偶然でも生まれるが、いい会社は偶然できない。いい会社にするには何が必要か」と悩み、商道徳の勉強を始めたのだった。

家訓の商道徳に、「商人の売買するは天の相（たすけ）」とあった。すなわち、「商売は社会に役立つものでなければならない」という意味である。平和な江戸時代中期に、商人が商業を発展させたが、精神的な拠り所がないまま元禄バブルが崩壊し、多くの商店が倒産の危機に直面した中で、同社の八代目が唱えたものだった。当時、危機を乗り越えるべく、多くの老舗企業でも家訓として商道徳ができたという。

自家の家訓の理解を深める一方で、2006 年当時、提唱されていた CSR 経営をも知る。以降、自社の商道徳を企業理念としながら、ダイバーシティを含む CSR 経営のバリューチェーンを志向するようになった。

将来の労働力不足を見据えて高齢者活用に着手

虎屋本舗は、太平洋戦争後は洋菓子製造にも進出し、現在、福山市内および近郊の 12 店舗での販売を展開している。菓子製造の現場で活躍しているのは、60 歳を過ぎた熟練の菓子職人であり、店頭に立つのも 60 歳を過ぎたベテラン女性販売員だ。

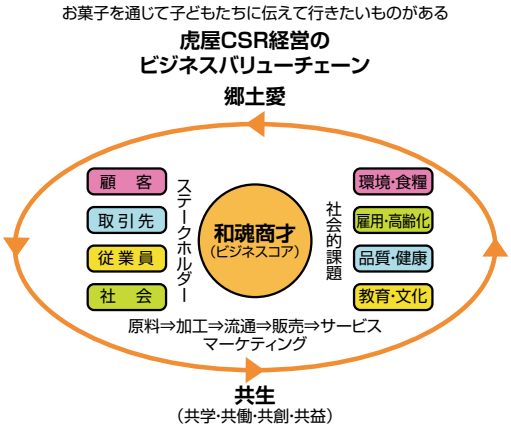
工場は、木曜と日曜が休みの週休 2 日制。勤務時間は 7 時半から 16 時半までで、1 時間 30 分の休憩がある。店舗は、店によって営業時間は異なるが、勤務時間は 8 時半から 19 時が多い。店長を含め、パート社員が多く、シフトで交替勤務している。シフトは家庭との両立を望むパート社員の希望を考慮し、勤務表を作成している。女性の年齢は幅広く、正社員 4 名（うち 2 名が管理職）は 30 代が 1 名、20 代が 3 名である。61 名のパートは、9 割が販売員で、うち 7 割が 50 歳以上である。女性店長 11 名はすべてパート社員が担っている。

同社の経営の根幹にある CSR の考えで、ベースになる概念は「共生」であり、目標としているのは「郷土愛」である。社会的課題は、環境・食糧、雇用・高齢化、品質・健康、教育・文化と 4 ジャンルに分類しているが、特に雇用・高齢化に力を注いできた。将来の労働力不足を見据え、戦略的な人材活用の観点から、高齢者を活用する方法を考えておくべきとしている。

多様な人材は生産性向上に貢献する戦力であり、特に高齢者には、高度経済成長期を生き抜いた知恵や勤勉さがある。一方で、企業発展のためだけに働いてもらうのでなく、当事者の働きがいも同時に満たしていくことが大切だと考えている。

こうした CSR の考えを事業計画にも織り込み、7 年後の創業 400 年を目指し、虎屋本舗ならではの CSR 経営の実現を目指している。まず、経営者自身が CSR の考えを 100％理解し、次いで後継者である取締役（17 代目に就任予定）、専務、常務などの役員にも理解してもらったうえで、社員に浸透させていくようにしている。経営者は、工場の昼礼など、折にふれて、CSR 経営の理念について社員に話す。2020 年の創業 400 年に CSR 経営を形にしたいという目標に向け、まい進している。

虎屋本舗の CSR 経営のバリューチェーンの模式図



ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

定年を 60 歳から 70 歳へと一気に 10 年延期

CSR を経営の軸にしてから社員数は順調に増加した。高齢の社員は、ほとんどが中途採用だ。福山市は

城下町で、和菓子店が多い。しかし、後継者がいないため、自分の店を畳む和菓子店の主人が「まだ、和菓子を作りたいので雇ってほしい」と次々にやって来た。

2006年当時は、正社員は16名、雇用保険に入っている社員が53名で、ほとんどが男性の40～50歳代の菓子職人だった。彼らが60歳という定年を前に「もっと働きたい」と言うようになった。ダイバーシティ経営を進める会社の方針と一致したため、2008年に定年を一気に70歳まで引き上げた。製品が菓子で軽いため、さほど体力が必要でなく、熟練の技こそがモノを言う菓子職人だからこそ、定年延長が容易だったという。

社員の技術に関しては評価制度があり、年に2回、常務が評価している。しかし、いったん身に付けた技術が失われることはないため、評価が下がることはない。

高齢の社員には、一人ひとりの健康に応じて、それぞれの働き方をしてもらっている。例えば脳梗塞を患った洋菓子部門の元工場長は、1年ほどの療養後に復帰した。工場長のポストは別の人に譲ったが、まだ正社員であり、定時にこだわらずに早く帰るなど、自分の健康状態と相談しながら働いている。2008年の定年延長前に60歳になった人でも、契約社員として週に3日働いている人がいる。

一般的に定年を過ぎて働き続ける場合、再雇用になって待遇は下がるが、同社は継続雇用であり、各種手当などで給与総額が下がらないようにしている。

機械化を推進し、高齢者の負担軽減と人的労力の削減に成功

2010年度、同社は包餡機（生地に餡子と栗やイチゴなどの固形物を包む機械）を導入し、立ち作業による腰痛、肩こり、握力の低下などの身体的疲労を解消した機械化のおかげで高齢者でもコンスタントに仕事ができるようになった。機械の導入にあたっては、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の共同研究企業となり「和洋菓子製造販売業において高齢者が技術と経験を活かして70歳を超えても安心してやりがいを持って働くことが出来る職場づくりに関する調査研究」を実施し、費用約1,200万円の半分の助成を受けた。機械化によって、それまで5名が必要だった工程が2名ですむようになった。省力化によって空いた時間は、ベテラン職人に後輩の技術指導や新商品のアイデアを出しに取り組んでもらえるようになった。

同2010年度には、定年を70歳として、希望者全員本人の希望する年齢まで勤務延長する継続雇用制度と上記の共同研究における機械化推進の取り組みが評価され、厚生労働省と独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の共催の「高年齢者雇用開発コンテスト」で、厚生労働大臣表彰特別賞を受けた。

包餡機の説明をするベテラン職人

多様な関心・興味が新しい価値のある商品を生む

菓子作りの理想は、菓子業界という狭い世界にとどまらず、広い世界に関心を持ち、触発され、発想力や感性によって新しいものを生み出すことである。経営者自身、15代目の跡を受けて経営者になるまでは、ファッション業界でキャリアを積んできた。若手とベテランの協働による商品開発に期待するのも、経営者のこのような考えにもとづく。

製造業における「多能工化」とは、一般的には作業効率を高めることが目的であるが、同社においては創造性やイノベーションを生むためのものだと考えている。虎屋本舗の菓子は、量産品ではなく、地域の人々の暮らしに根付いた文化だととらえている。

菓子づくりの技術はベースとして必要であるが、自由かつ豊かな発想に基づく文化としての菓子を重視し、社員が一丸となって新商品開発に取り組んでいる。新商品は、2か月に1度、チラシを出すのに合わせて、和菓子と洋菓子、それぞれ新商品を最低1品ずつ出すようにしている。年間で物は4回、小物は月ごとくらいに新作を出している。

ダイバーシティ推進による経営効果

定番の主力商品と多彩な新商品と営業力で売上を伸ばす

この3年の売上は5億円前後で横ばいだが、直近

の 10 年でみると 7 年間、右肩上がりで売上を伸ばしてきた。好業績の理由は「本物そっくりスイーツ」シリーズがヒットして知名度が上がったこと、主力商品（売上上位 3 品）が堅調なこと、季節ごとに新商品を開発してイノベーションをしているため等である。

3 年の横ばいを経て、2014 年（2014 年 2 月決算）の業績見込みは好調で、11 月時点で売上は前期比で 1 割の伸びである。期末には 10％弱増を見込んでいる。新たに「福山サービスエリア上り店」を出店したことも好業績の要因である。

売上と利益の推移（実績）

決算期	売上（千円）	利益（千円）
2004 年	385,000	6,500
2005 年	405,000	7,600
2006 年	442,000	24,500
2007 年	465,000	10,300
2008 年	482,000	12,400
2009 年	506,000	14,300
2010 年	515,000	7,200
2011 年	518,000	8,500
2012 年	523,000	7,600
2013 年	515,000	11,000

（注）各年 2 月

高齢者が中心となって開発した多数の新商品からヒット商品が生まれる

新商品は 2 か月に 1 度、チラシを出すたびに、和菓子と洋菓子でそれぞれ最低 1 品ずつ出すようにしている。経営者は、すべての新商品がヒットしなくても、新商品を出し続ける姿勢こそが企業にとって大切だと考えている。挑戦する心は、様々な場面へと波及していく無形の力だからだ。

同社の新商品開発については、ベテラン菓子職人が活躍している。一般的に創造性は若者のほうが豊かと思われがちだが、こと菓子の世界では、経験に裏打ちされた技術をベースとしたアイデアでないと、商品価値のあるおいしい菓子は生まれない。新商品開発においてベテランの果たす役割は大きく、不可欠である。

2013 年の夏は「はっさく大福」を売り出した。広島県の名物のはっさくを用いた大福は他社にもあったが、同社のベテラン和菓子職人が材料や分量などのレシピを工夫して虎屋本舗オリジナルを開発した。大福の皮がとても柔らかくておいしいと評判になりヒット商品となった。若手は高齢者が作り出した商品が一応の完成を見た後、商品デザインやパッケージなどでセンスを活かし協働した。

伝統的な工芸菓子の技術と情熱から独自性のある商品が生まれる

現在、約 200 種類の菓子があるが、すべてカテゴリー別に分け、体系化している。洋菓子、和菓子の 2 分類はもちろんであるが、洋酒などを材料に使った大人向けの「R20」シリーズ、「生どら焼きの虎ちゃん」シリーズなど虎屋ならではのこだわりのカテゴリーである。新商品がどのカテゴリーに入るかを考え、社員が上げてくる多数の新商品案を吟味する。経営者が前職のファッション業界で学んだブランディングやマーケティングを意識した開発手法を取り入れている。

商品開発で大切なことは、「どうしてこの商品を出すのか」という熱い思い入れだと、経営者はいう。他社で流行っているものを真似すると、当面売れるかもしれないが、廃れるのも早い。開発商品に気持ちをどれだけ入れるかが大切である。

たこ焼きそっくりのシュークリームなど「本物そっくりスイーツ」シリーズは売れた。しかし、同時に和菓子屋としてのイメージがおかしくなってしまった。「本物そっくりスイーツ」は伝統的な工芸菓子の技術があってこそできる菓子であるが、いい加減でふざけた会社だというイメージを持たれることもあった。

同社はそこで終わらずに、上生菓子の技法でお節料理を模すことに挑戦して、「本物そっくりスイーツ」をさらに極めることを目指している。上生菓子は、もみじ葉など、身の回りの自然を見立てて作る和菓子で、その技法でイセエビなどのお節料理を菓子で作っていった。

「工芸菓子は文化だから守らねばならないが、お金にはならない」といったイメージがあったが、お節料理シリーズは 12 月末（正月用）の限定販売で 8,400 円の商品が 1 か月で約 200 個売れる。消費者に評価され、文化と売上の両方に貢献できる商品となった。「本物そっくりスイーツ」は、多様な要素や技術を盛り込んだ商品であり、虎屋の創造性の象徴となっている。

左：「たこ焼きそっくりのシュークリーム」、右：「創作おせち上生菓子　一段」

企業名

製造業　中小企業

株式会社ハート

女性社員によるオーガニックにこだわった製品づくりで、安心・安全を求める消費者ニーズを開拓

Point

- ▶オーガニックに徹底的にこだわることで、消費者の信頼を獲得
- ▶顧客層に合わせた視点での製品づくりを重視するため社員はすべて女性に
- ▶正社員・パート社員ともに産休・育休などの制度を利用できるなど制度を充実
- ▶顧客の視点に共感する女性のこだわりを生かした新商品がヒット商品に
- ▶こだわりの製品づくりゆえに返品やクレームが少なく、取引先からの信頼も高まる
- ▶オーガニック製品への信頼から、大手デパートや有名小売店との取引も広がる

Data

◎企業概要

会社設立年	1988 年	資本金	10 百万円
本社所在地	高知県高知市北金田 4 丁目 18 番		
事業概要	有機国際認証取得のオーガニック繊維製品の製造		
売上高	287 百万円（2013 年7月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	30 名（うち非正規 19 名）
属性ごとの人数等	【女性】30 名（うち非正規 19 名）、女性管理職比率 80%
正規従業員の平均勤続年数	7 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

子どもを持つ親の視点からオーガニックにこだわった製品づくりに取り組む

最近、食品を中心にオーガニックという言葉が一般的に使われるようになってきた。しかし、何がオーガニックなのかについてははっきりしないまま、オーガニック＝自然というイメージの言葉だけがひとり歩きしている感がある。そんな状況のなか、衣料品業界で10年以上前から世界的なオーガニック認定を獲得し、オーガニックにこだわった物づくりを続けてきたメーカーとして注目を集め始めているのがハートである。

1988年の設立以来、布団、シーツ等の寝具を中心とする繊維製品の製造を行ってきた。最近は、アンダーウェアやパジャマ等の衣料品にも事業分野を広げている。

製品づくりでは、子どもを持つ親の視点に立ち、自分の子どもが安心して利用できる衣料品を作ることを基本としている。一般に、子どもに関わる時間が多いのは母親であり、子どもが安心して使えるかどうかに関心を持ち、細かく判断できるのも母親だといえることから、その視点を生かしたものづくりに取り組んでいる。

安全・安心にこだわる製品づくりを続けるなかで社員全員が女性になった

社員は社長以外、全員が女性社員である。会社設立当初は男性社員と女性社員が半々ぐらいだったが、徐々に女性社員が増えて、今では女性だけの職場になっている。

一般に家族が寝具を購入する際に、男性よりも女性が主導権を握ることがほとんどである。顧客に化学物質を全く使用していない有機国際認証を取得した本物の安全・安心のオーガニック製品を供給するためには、顧客の視点で、顧客と向き合いながら製品づくりをしていくことが必要であると考えており、そのためには女性の活用が不可欠であった。商品を購入するユーザーは主婦層が多いため、顧客層に合わせた視点と発想を生かした商品づくりに取り組むなかで、自然と社員も女性が多くなっていった。また、中途採用が多かったことも、女性社員が多くなるきっかけとなった。

消費者の信頼を得るために国際的なオーガニック認証を取得

設立当初は薬品などを使っていない安全な製品へのこだわりで寝具を作っていたが、綿や生地など素材など仕入れる材料のなかに、無農薬を謳っているにもかかわらず、薬品を使った原料を混入するなどの偽装が多いことを知った。そこで2002年から同社の工場や協力工場とで仕入と生産の履歴を取ることにした。この取り組みをもとに、2005年に国際的なオーガニック認定機関であるECOCERT（エコサート）の認証を取得。現在も年に一度の厳しい実地検査・審査を受けている。さらに、繊維製品についての国際的なオーガニック機関であるGOTS（Global Organic Textile Standard）の認定も取得した。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

正社員もパート社員もともに産前産後休暇、育児休業、介護休業が取得できる

全社員中86％が子育て中のスタッフというのも、主婦の目線での製品づくりを重視している同社ならではである。しかし、子育て中のスタッフが多いため、子どもの急な発熱等で突発的に休む人も出てくる。このような場合にも業務に支障が出ないように、スタッフ同士の情報共有を習慣化している。1日に最低3回の定例ミーティングを実施するほか、必要に応じて緊急ミーティングを行い、終業前の申し送りも義務化している。担当者しか分からない体制にはせずに、スタッフ全員が情報を共有することで、誰が休んでも業務に支障が出なくなり、気兼ねなく休むことができる。

正社員、パート社員ともに、産前産後休暇、法定の育児休業及び介護休業が取得できる。取得実績はいずれも10例で、100％となっている。ほかに年1回のバースデイ休暇があり、有給休暇とともに取得率100％である。社員が産育休等で長期休業す

る場合にも作業員の補充は行わないが、特定の部署に負担がかかるようであれば、一時的な配置転換を行って、社員全員で補う。これによって産育休後にスムーズに、産休前の担当部署・役職等に職場復帰できる。

また、保育園の送迎等で残業ができない社員が大半のため、残業をせず、定時内に業務を終わらせることを基本としている。これは、時間内に成果を上げるためのスキルが磨かれるという成果にもつながっている。

社内の全部門にパート社員を配置。正社員への転換も可能

社員 30 名のうち正社員は 10 名。正社員は月給制、パートタイマー・アルバイトは時給制となっている。パート社員の割合が高いのは中途採用が多いためである。パート社員から正社員になることも可能である。

正社員・パート社員に共通の評価制度を設けており、それに従って給与が上がる仕組みになっている。パート社員の場合も、必要に応じて配置転換を実施している。製造部門、経理、企画、販売促進、デリバリーと、社内の全部門にパート社員がおり、正社員と同じ業務を行っている。

さらに、家庭の事情や病気等で退職したスタッフでも、再び仕事ができる環境になれば復職することも可能である。配偶者の転勤などで数回退社・復職を繰り返したスタッフもいる。

夏休み・冬休みには子ども連れの出勤を認め、本社 2 階で宿題をして、一緒に帰宅するようにしたり、環境にやさしい自転車通勤者にはエコロジー通勤費（1 往復 100 円）を支給するなど、子育て中のスタッフを含めた女性社員が能力を十分に発揮できるように、安心して働ける職場づくりに取り組んでいる。

また、週 1 回、繊維製品に使用される薬品の体への影響や、製品の安全性等をはじめ、化学物質の危険性などについて勉強する機会を設けている。

ダイバーシティ推進による経営効果

顧客層に合わせた視点を生かした製品づくりに徹底的にこだわり、ヒット商品を生み出す

会社設立当初から、取引先は無農薬などにこだわりのある生活協同組合や、無農薬野菜の共同購入グループなどに限られていた。素材からオーガニックにこだわった製品は、一般の製品よりもコストが高くなる。当然、価格にも反映する。一般商品に比べて約 1.5 倍の価格で販売される同社のオーガニック製品の購入層は、食品にも無農薬にこだわるような意識を持つ人々になる。会社設立当初から、価格が高くてもオーガニックを選ぶという購入層にターゲットを絞った販売展開をしてきた。また、新製品はワンロット製造で、ワンシーズンで売切のスタイルとなっている。毎年、新しいアイテムを提供していくことで、ユーザーの購買意欲を引き出すためである。

製品づくりにおいて、例えば、2013 年にヒット（月間 200 枚販売）した新製品「リラックスショーツ」は、ストレスフリーの生活へのこだわりをもつ女性社員のアイデアが形になったものだ。まるでふんどしのような形態をしている女性用のショーツは、今までの女性用ショーツの常識を覆すものであり、同社の類似製品である有機コットンショーツの平均月間売上枚数 60 枚、商品全体の平均月間売上枚数 82 枚と比べても、「リラックスショーツ」の売上枚数は群を抜いている。

また、製品づくりへのこだわりは品質のよさにつながり、購入者からのクレームや返品がほとんどないなど、ユーザーの満足感を獲得。さらに、取引先である小売店からの信用の高さにもつながっている。

妥協を許さずに改良を重ねることも同社の製品づくりの特徴である。新製品を企画する際は、正社員かパート社員かにこだわらず女性社員全員がアイデアを出す。そのなかから選んだアイデアをもとにサンプルを作り、それを女性社員全員でチェックする。肌触りや洗濯をしたときの耐久性などをはじめ、パジャマなどのウェアでは袖付のラインや重なりの具合、ボタンやヒモの位置などを細かくチェックして改善していく。肌に当たるところにタグがあると肌トラブルの原因になるので、肌に当たらない場所にタグを付けるなど、自分や家族が使うことを想定した視点からさまざまな改善意見が出てくる。数回のチェックを繰り返し、女性社員全員が納得できる商品に仕上げてから、ようやく製品化に進むため、企画から新製品の販売まで約 6 か月という期間がか

かってしまう。なかには、サンプルを作ったが、女性社員の厳しい要求水準に届かず、製品化されなかったものも少なくない。

女性社員全員による製品づくり

ヒット商品となったリラックスショーツ

女性社員の体験に則してユーザーの求めているものをつかむことができる

営業にも、顧客層に合わせた視点が生かされている。寝具や肌着へのこだわりは、一般に男性よりも女性のほうが強い。ユーザーは圧倒的に女性なので、ユーザーの家庭や子育てでの悩みなどを、営業担当者個人の体験に則して理解し、ユーザーが何を求めているかを的確につかむことができるなど、顧客層に合わせた視点が強みとなる。

さらに、布団の丸洗いサービス等の業務にも、同社独自の方法が採用されている。一般的な布団クリーニングでは数枚の布団を一緒に洗うことが多いが、同社ではユーザーごとに石けんで洗うことを実施している。これも、同じ女性だからこそ「誰が使っているのか分からない布団と自分の布団を一緒に洗うのはイヤ！」という女性の感覚を理解し、対応できたものである。料金は多少高くなっても、「気持ちよさ、清潔感」にこだわりを持つユーザーに好評である。

無農薬・無添加へのこだわりは、工場の製造工程にも反映されている。機械の掃除は妥協を許さず徹底的に行う、200kg の綿を運ぶにもフォークリフトを使うとオイルの混じった煙が綿に付いてしまうため、女性社員 4 名の手で転がして運ぶ。さらには、顧客の手元に届くまで化学物質をできるだけ避けるべきだと考え、化粧品やハンドクリームなどは使わず、手洗いも石けんで行うなど、天然素材へのこだわりが細部にまで行き届いている。

オーガニックが社会的に注目されるなかで取引先も拡大し、新規契約率が 80%アップ

最近は、一般のスーパーマーケットなどでも無農薬やオーガニックの製品を扱うようになり、環境問題への意識の高まりもあって、オーガニック製品を求める人が多くなってきた。このような社会状況の変化に対応した製品を提供することで、同社の取引先も広がってきた。マーケティング担当の女性社員が、ギフトショーに出展するなど精力的な活動を行い、2012 年には三越百貨店のカタログ通販やニトリとの取引がスタート。さらに 2013 年には同社大手得意先がローソンと資本提携するなどマーケットの拡大が見込まれ、2012 年度の新規契約率は前年度に比較して 80%アップ（件数ベース）となっている。

売上高の推移

2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
4,350,000	4,170,000	3,630,000	3,170,000	3,110,000

企業名

製造業　中小企業

菊水酒造株式会社

女性による女性のためのお酒づくりプロジェクトで85以上の新商品が誕生し、新事業分野を創出

Point

- 同社は、江戸時代創業の歴史を持ち、高知県を代表する老舗の酒造メーカー。「革新」の社訓を掲げ、過去にも先駆的な試みに挑戦してきた歴史を持つ
- 2000年代初頭から、優秀な新卒人材として女性に着目し、社宅の整備をはじめ、女性が充実感を持って働ける環境の整備に注力
- 女性社員が増え、女性向けのお酒の企画開発を始めるが、なかなか軌道に乗らないため、女性にすべてを任せることを決断
- 女性による女性のためのお酒づくりプロジェクトが始動し、デザートのようなお酒商品がヒット商品として全国に知られるように
- その後も、数々のヒットを生み出し、女性向けのお酒販売が同社を支える新規事業として着実に成長
- 外国人女性社員を採用し、輸出を想定した外国人向けのお酒の開発も開始。ANAの機内で提供されるなど、初商品が大ヒット
- 女性の発想を従来の日本酒・焼酎にも取り入れるなど、伝統ある酒造業界に「革新」を起こしてきた同社の挑戦は続く

Data

◎企業概要

会社設立年	2002年	資本金	45百万円
本社所在地	高知県安芸市本町4丁目6番25号		
事業概要	酒類製造業（清酒、焼酎、リキュール、果実酒、その他醸造酒等の製造）		
売上高	9.5億円（2013年9月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	60名（うち非正規19名）
属性ごとの人数等	【女性】21名（うち非正規7名）、女性管理職比率21.4% 【外国人】1名（うち非正規0名）
正規従業員の平均勤続年数	8.7年（男性10.7年、女性4.6年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「革新」を掲げる高知の老舗酒造企業の挑戦

菊水酒造は、江戸時代創業の歴史を持ち、高知県を代表する老舗の酒造メーカーの一つである。「革新」の社訓を掲げる同社は、1926年に日本で初めて冷蔵貯蔵設備を酒蔵に導入し、温暖な高知の地において上質な清酒製造を実現した。その後、同社が開発した冷蔵貯蔵設備の技術は全国に広がり、現在の酒造業界における吟醸酒製造の基礎となっている。同社の「革新」の社訓は現在も脈々と受け継がれており、今や日本酒や焼酎だけでなく、蜂蜜で作ったお酒ミードや黒糖酒など、新しい分野も含めた幅広い商品を生み出している。

このような先駆的な商品開発を得意とする同社が2000年頃から取り組み始めたのが、女性向けのお酒という、伝統ある酒造業界においては革新的なジャンルの商品開発であった。様々な試行錯誤を経つつも、女性向けの商品は着実に成長し、約10年が経過した現在では同社の業績を支える主力分野になるまでに成長した。常に挑戦を続けるこうした新しい取り組みを成功に導いたのは、女性社員の活躍と、それを可能にするための企業の懸命な取り組みであった。

優秀な新卒人材として女性に着目

同社が女性社員に着目し始めたのは、2003年頃であった。伝統的に男性職人が活躍してきた酒造りの世界にはもともと女性が少なかったこともあり、2003年当時、同社でも女性社員は数名程度であった。しかし、地域の人材の獲得を目指して新卒採用を実施すると、男性よりも女性に優秀な人材が目立ち始めた。男性は進学などで一度県外に出てしまうと、地元に帰ってくることが少ない。少ない男性の中から優秀な人材を探すよりも、優秀な女性のなかから活躍できる能力を持った人材を探したほうがよいのではないかという発想のもと、同社では、酒造業界の伝統的なイメージを超えて、女性の新卒採用に積極的に取り組み始めた。

女性社員の新卒採用に力を入れ始めたのと同じ頃から、同社では、これまでにない新しい商品分野の開拓を目指して、女性向け商品の開発に取り組み始めた。しかし、男性社員が女性顧客向けに開発した商品は、苦労の割になかなか軌道に乗らず、試行錯誤の状態が続いていた。

こうした状況のなか、新卒採用で入社した女性社員が徐々に増えていき、同社の長い歴史に新たな時代を開くこととなる。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性が充実感を持って働ける環境をつくる

同社に魅力を感じて新卒採用に応募する女性を増やすとともに、新卒採用で入社した女性社員が生き生きと快適に働ける企業を目指して、同社がまず取り組んだのは社宅の整備であった。社宅を持つことで自宅からの通勤が難しい遠方の人材の採用も容易になる。社宅は、女性社員の採用面接でよく質問が寄せられる女性の関心の高い事項であった。

同社では、女性が住みやすい社宅を造るために、女性社員の意見を可能な限り取り入れた。バス・トイレは別、広いクローゼットや足を伸ばせるバスタブが欲しい。こうした女性の要望を丁寧に取り入れて完成した同社の社宅に対しては女性社員の満足度も高く、定着率の向上にもつながった。また、都会の洗練されたアパートに住んだことがある女性も納得できる部屋は、優秀な女性人材の獲得にも貢献している。同社にとっては比較的大きな投資となったが、この投資は、プライベートにも一定の満足感を求める女性が、高い充実感を持って働ける環境を実現するという大きな成果につながっている。

社宅のほか、社内のオフィス環境に関しても、冷房温度の設定や暖房時の加湿器の導入、妊娠中の女性社員のためのウォシュレットの導入など、同社では可能な限り女性社員の要望を取り入れ、女性にとって望ましい環境の実現に努めた。

さらに、男性目線で築かれてきたこれまでの社内ルールや業務ルールについても、女性と積極的なコミュニケーションを取り、子どもを持つ女性の意見も取り入れた新たなルールを整備した。例えば、子どもの送り迎えに合わせた勤務時間の変更を可能にしたほか、家庭の状況に応じて幼児を連れた勤務も認めることとした。また、育児休業中にも連絡を取るためのノートパソコンの貸出を行うなど、企業として可能な限りの取り組みを行い、女性社員が働きにくさを感じることなく、活き活きと実力を発揮できるような環境が整備されていった。

女性にすべてを任せるという決断

新卒採用で同社に入社した女性社員は、男性職人

の世界であった酒蔵を持つ酒造部門から新しい商品を企画する企画営業部門まで、様々な部門で活躍するようになっていった。

そして2009年、同社は女性向けのお酒の開発について大きく方針を転換する。数年前から同社が手がけていた女性向けのお酒の売上は徐々に拡大していたものの、その新しさが理解されず商品を店に置いてもらえないなど、苦戦が続いていた。ここで、企画営業部門を統括する男性部長は、一度女性社員にすべてを任せてみるという大きな決断を下す。それまでは、女性社員を理解し、必要な部分をサポートすることで成果をあげてもらいたいと思っていたが、女性社員の心情や感覚を男性社員が十分に理解することにやや難しさも感じていた男性部長は、無理に分かろうとするのではなく、すべて任せてみるという形に方針を切り替えた。

それまでにも、女性向けのお酒の商品開発において、女性のセンスや感覚が男性社員に理解されないことが女性社員の不満になることがあった。特に女性が好む甘い味や女性が喜ぶ「見た目の可愛らしさ」、そして「自分へのご褒美としてやや高級な商品を買う」という感覚は、男性社員には十分に理解できないこともあり、男女混成チームでは女性社員が実現したいと願う商品コンセプトが追及できないこともあった。こうした状況も踏まえて男性部長は、「製造コストや製造方法は気にせず本当に女性が買いたいと思える商品をつくる」という目標を女性だけのチームに課した。

女性による女性のためのお酒づくりプロジェクトが始動

女性向けのお酒の商品企画を任された企画営業部門の女性リーダーは、女性消費者のニーズを把握するため、2009年1月から一般消費者向けの座談会「女性による女性のためのお酒づくりプロジェクト」を企画した。この座談会は、大学生から40代のお酒に興味を持つ女性を対象とするもので、2か月に1回程度、雑誌などで呼びかけ、1回約20名程度の参加者を集めて地元・高知も含む全国の主要都市で実施されている。2012年には香港でも開催された。

これらの座談会で集めたお酒が好きな女性消費者の意見をヒントに、企画営業部門の女性社員がアイディアを持ち寄り、これまでの酒造業界の常識を超えたユニークなお酒が次々と生まれた。例えば、肌によいと言われるコラーゲン入りのリキュール「ゆず美人」、「梅美人」、「桃美人」や、肌の保湿に効果があるとされるヒアルロン酸配合の「ゼリーのお酒」などの美容に配慮した商品のほか、ほっと一息つきたいときに電子レンジで温めて飲むお酒「ほっとカップ」、アイスクリームにかけるお酒「アイ・アイ・アイス」など、女性がお酒を飲みたくなる場面にも配慮されたユニークな商品が生み出されている。

特に2009年に販売を開始したヒアルロン酸配合の「ゼリーのお酒」は、デザートとしてスプーンで食べるという新感覚が評判を呼び、テレビなどでも紹介されるほど注目を集めた。この「食べるお酒」というコンセプトは、座談会の参加者からアイディアを得たものであるが、インターネットで販売したこの商品は大ヒットとなり、同社の女性向けのお酒が広く知られるきっかけとなった。

その他にも、女性が思わず買いたくなる可愛いパッケージにこだわった「フルーツリキュール」や、女性が好む味を追求した「ヨーグルトのお酒」、「豆乳のお酒」、牛乳を加えるだけでカクテルになる「COCOPINE」など、女性が一度は飲んでみたいと思えるようなお酒が開発されている。中には、縁結びにご利益があるとされる高知県の鳴無神社にちなんでハート型の金箔を含めた“恋愛成就のお酒”「OTONASHI LOVE STORY」などもあり、男性社員にはない発想による多彩な商品が次々と誕生している。

2009年以降の女性向けのお酒商品の成功を受けて、現在、同社の商品開発を担う企画営業部門の9名はすべて女性社員で構成されている。「女性に商品開発を任せる」という戦略は、同社の新たな事業分野の創出につながっている。

外国人女性による外国人のためのお酒も誕生

女性向けのお酒が軌道に乗り始めた同社では、海外に輸出する外国人向けのお酒の開発についても検討を始めた。しかし、女性の場合と同様に、外国人に好まれる味覚やセンスなどの感覚的なものを日本人が理解することは難しいため、同社は外国人人材の獲得に取り組んだ。

2010年、国際交流員として東北地方で働いてい

た米国人女性が同社に入社した。大好きな日本酒を造りたいという強い希望から、この米国人女性はお酒を造る企画部門に配属され、企画営業部門の女性社員と協力しながら、外国人が好む味を追及し、外国人向けの新しいスパークリング清酒「きららきくすい」を生み出した。この商品も、全日本航空（ANA）の機内で提供されるほどのヒット商品となっている。

社内の逆風も乗り越えて

女性向けのお酒商品が軌道に乗り始めると、注目を集める女性ばかりの企画営業部門に対して、他部門の男女双方の社員から不満の声もあがるようになった。商品を企画しているのは企画営業課だが、開発された商品を販売しているのは別の部門である。営業を担う社員から、営業がもっと評価されるべきだという意見が出されたこともあった。

また、女性社員が主導権を持って商品開発を担うことに対して、男性社員が抵抗感を示すこともあった。ときには社内で論議に発展することもあったが、こうしたあつれきは当事者同士で話し合ったり、場合によっては上席者も同席し、できるだけ後に不満が残らないような形での解決を目指してきた。前述の男性部長が企画営業部門の経営上・戦略上の重要性について説明し、会社の方針についての社員の理解を深めてきたことも功を奏している。

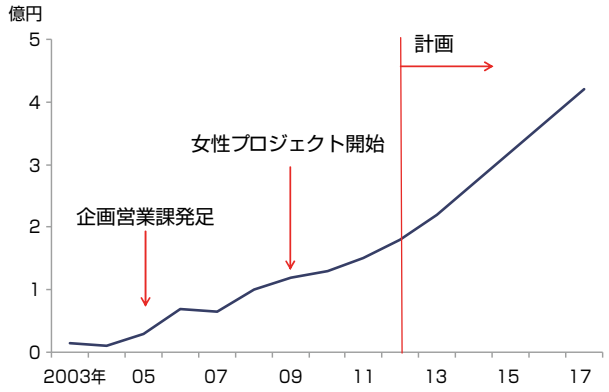
こうした苦労を乗り越えて女性社員たちが生み出した実績は、今や様々な雑誌やテレビ番組で取り上げられるまでになり、同社の予想を超える勢いで知名度も高まっている。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性向けのお酒販売が同社を支える新規事業として成長

同社が女性向けのお酒の商品開発の方針を大幅に転換し、女性にすべてを任せる方針を打ち出してから、すでに見てきたように多数の商品を開発し、5年間で、女性向けのお酒として85以上の新商品が生み出された。ヒット商品も数多く生まれ、女性向けのお酒の売上は、おおよそ10億円で推移する全社売上の約2割を占める規模にまで成長した。同社では、女性向けのお酒に関する約2億円の売上を、5年以内に2倍の約4億円にまで成長させることを目指している。

女性向け商品の売上高



同社の伝統的な商品である日本酒・焼酎は、歴史の長い成熟市場であり、大手企業も参入して価格競争が過熱している。また、国税庁によると、2010年度の日本酒消費量は5年前に比べて18％も減少しており、人口減少や日本酒離れによって市場全体が大幅な縮小傾向にある。同社における日本酒・焼酎の売上も全盛期から比べると徐々に減っており、同社では、この売上の低下を別の新規事業で挽回することがきわめて重要な課題となっていた。女性社員による女性向けのお酒という新たな事業分野の創出は、同社の未来を拓く重要な成果となっているのである。

厳しい価格競争にさらされている日本酒・焼酎と比較し、女性向けのお酒は、高級デザートのような感覚で購入されているものも多く、価格競争に陥り難い。参入企業も少ない新規市場で利益率を維持しつつ、同社の女性向けのお酒の売上は今後も大きく拡大することが見込まれている。

伝統ある酒造業界に「革新」を

同社における女性の活躍は、女性向けの商品だけでなく、同社の伝統的な商品にも変化をもたらしている。例えばコラーゲンやヒアルロン酸の配合など、お酒に何らかの“機能”を持たせるという発想は、他の商品にも応用できるのではないかと考え、同社では現在、新たな商品の開発が進められている。女性社員の発想を男性社員が柔軟に取り入れることで、女性向け商品に続き、男性社員も参画する新たなイノベーションが起こりつつある。

女性の活躍は、「革新」を掲げる同社の歴史に新たな一幕を生み出した。柔軟な発想力という新たな武器を得て、同社による伝統的な酒造業界の「革新」は続く。

企業名

情報通信業　大企業

SCSK 株式会社

IT 業界の常識を変える働き方改革により 2 年で 1.5 倍の生産性向上と社員満足度向上を実現

Point

- 「長時間労働が多い」というイメージは、以前から情報サービス産業が抱える大きな課題であり、同社では若い人材の定着率の向上も大きな課題になっていた
- 「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた取り組みとして、残業時間の削減や有給休暇の取得推進などの「働き方改革」に着手
- 働き方改革とあわせて、両立支援制度の充実や柔軟な働き方の推進により、男女ともに仕事と育児が両立できる環境を整備
- 2012 年の残業削減プロジェクトは大成功を収め、「働き方改革」は短期間で大きな成果を創出
- 「働き方改革」や制度の充実化により、離職率の低下に成功
- 労働時間の削減と離職率の減少により、生産性の向上を実現
- 社員意識が向上し、働きやすさも社外から高く評価されるように

SCSK の企業理念

経営理念

私たちの使命

夢ある未来を、共に創る

お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、夢ある未来を拓きます。

私たちの3つの約束

人を大切にします。
一人ひとりの個性や価値観を尊重し、互いの力を最大限に活かします

確かな技術に基づく、最高のサービスを提供します。
確かな技術とあふれる情熱で、お客様の喜びと感動につながるサービスを提供します。

世界と未来を見つめ、成長し続けます。
全てのステークホルダーの皆さまとともに、世界へ、そして未来へ向けて成長し続けます。

Data

◎企業概要

会社設立年	1969 年	資本金	21,152 百万円
本社所在地	東京都江東区豊洲 3 丁目 2 番 20 号　豊洲フロント		
事業概要	産業システム事業、金融システム事業、グローバルシステム事業、ソリューション事業、ビジネスサービス事業、IT マネジメント事業、プラットフォームソリューション事業		
売上高	278,634 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	7,461 名（うち非正規 163 名）
属性ごとの人数等	【女性】1,261 名（うち非正規 52 名）、女性管理職比率 4.8%
正規従業員の平均勤続年数	14.7 年（男性 15.6 年、女性 9.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

合併による新たな企業の誕生

2011 年 10 月、住商情報システムと CSK が合併統合する形で発足したのが現在の SCSK である。現在の代表取締役会長兼 CEO・中井戸信英氏は、住友商事の代表取締役副社長を経て、2009 年 6 月に旧・住商情報システムの代表取締役会長兼社長に、合併が行われた 2011 年 10 月には新・SCSK の代表取締役社長に就任した。社員にとって最大限働きやすい環境をつくることが、社員の生産性を高め、それが最終的には企業の利益にもつながる ――― 中井戸社長（当時）のこのような信念に基づく強力なリーダーシップのもとに、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けて、取り組みが始まった。

情報サービス産業が抱える大きな課題

企業や社会を支える様々な情報システムを構築するとともに、その運用を行う情報サービス産業は、長時間労働が多い業種というイメージを持たれることが多く、「夜遅くまで帰れない」「休みが取れない」「長くは働けない」などと言われることもあった。この点は、近年徐々に改善が進みつつあるものの、同社においても課題として認識されていた。特に以前は同社でも入社後 30 歳までの間の女性社員の離職率が 7 割に達していた時期もあり、せっかく育てた若手人材が辞めてしまうことが大きな課題となっていた。取り組みの背景には、このような業界横断的な課題があった。

働き方改革からダイバーシティの推進へ

同社では、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた中核的な取り組みとして、まず、残業時間の削減や有給休暇の取得推進などの「働き方改革」に取り組むこととした。図の中心にある「ワークライフバランス」がこの「働き方改革」である。

働きやすい、やりがいのある会社への環境整備のイメージ

「働き方改革」は、同社におけるダイバーシティを推進する上での前提となるものであった。特に女性社員は家事や育児などの負担により、職場での時間制約が男性社員よりも厳しいことが多い。その他、家族の介護が必要な社員なども含めて、時間制約を持つ社員も対等に活躍できる環境を整えるために、同社では、まずは全社的に長時間労働を減らし、すべての社員がより短い時間で効率的に働く環境を実現することが必要であると考えた。すべての社員がより短い時間で成果をあげられるようになれば、時間制約のある社員も対等に活躍することが可能となる。全社的な働き方改革によるワークライフバランスの実現は、ダイバーシティ推進に取り組む上で必須の環境整備であった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

大成功した 2012 年の残業削減プロジェクト

残業削減などの取り組みを現場に任せていると、現場の業務が優先されてなかなか取り組みは進まない。このような事態を避けるために、社長自らが指示を出し、各組織に目標を課して残業削減に取り組んだ。同社には部単位の 160 組織があるが、2012 年の 4 ～ 6 月に残業が多かった 32 部署に対して、7 ～ 9 月に残業を半減するという全社的な経営目標を設定した結果、16 部署で半減、7 部署で 25% 残業時間が削減された。

この取り組みによって、工夫次第で何とか残業時間を削減できることが実証された。しかし、成果をあげる上では、以下のような工夫がきわめて重要であったといえる。

2012 年の残業削減プロジェクトが開始された 7 月から、サマータイムが実施され、就業時間は 9 時～ 5 時 40 分から 8 時 30 分～ 5 時 10 分へと変わる。従来であれば、5 時 10 分になっても現場は忙しい。しかし、どれほど忙しかったとしても、部長や管理職が率先して極力 5 時 10 分に帰るように心がけた。上司が帰れば部下も帰りやすいからである。また、社内会議の回数を減らすとともに、1 回あたりの会議時間も短く設定した。

効率的に業務を終わらせ、早く帰るためには、日単位だけでなく週単位、月単位の段取りが必要になる。必要事項の優先順位もつけなくてはならない。会議においても無駄話を避け、的を絞った効率的な議論が求められる。こういった段取りの習慣が全社

に徹底された結果、現在でも残業時間は、昨年度よりさらに削減傾向にある。このような効率的な業務遂行は、同社の新たな習慣になりつつある。

また、残業時間の削減に向けた努力が報われる制度も重要な役割を果たした。社員が「会社が残業代を節約しようとしている」という印象を持つことは望ましくない。そのため、同社では、残業時間削減目標及び有給休暇取得目標の達成度合いによって、ゴールド、シルバー、ブロンズと分けた報奨制度を設けている。年度末（3 月）集計された合計残業時間に基づき、削減目標達成率の高い部署の社員に対しては、6 月のボーナスを増額する。すなわち、効率的に働き、残業時間が減れば、それが報酬としても評価される仕組みを取り入れたのである。

残業時間を月 20 時間、有給消化を 20 日にする「スマートワーク・チャレンジ 20」

2013 年度からは、全社の仕事の効率化と残業削減をさらに推し進めるために「スマートワーク・チャレンジ 20（通称：スマチャレ 20）」を実施している。「20」の意味は、残業を 20%（1 日平均 20 分）削減して平均月間残業時間を 20 時間にすることと、年次有給休暇を 20 日（100%）消化することである。3 月に実施した「スマチャレ 20 アイディアコンテスト」には 81 名から 126 アイディアが寄せられ、優秀賞 2 名、入賞 12 名が選ばれた。トップダウン型で短期間に大きな成果を上げた同社の取り組みは、現在はボトムアップ型でも広がりを見せている。

男女ともに働きやすい環境の整備

「働き方改革」とあわせて、育児等の時間的制約を持つ社員にとっても働きやすい仕組みの整備も、より一層力を入れて進められた。例えば、育児休業については法定を上回る期間の休業が可能であり、かつ分割取得も可能にしたほか、短時間勤務制度については短縮時間を 1 時間単位から 5 分単位に変更し、さらに、在宅勤務制度は全社員が利用できるように拡充することで、その利用柔軟性を高めた。また、制度を利用しやすい雰囲気を醸成するために、冊子の配布やポータルサイトの開設、育児支援制度の説明会や子育て座談会等のイベントの開催など、社員を巻き込みながらの制度の周知に努めた。これらの取り組みによって、男性社員も含めた制度の利用実績は増加し、仕事と育児の両立が図れる職場環境の実現につながった。

「働き方改革」の一環としての女性活躍促進

男女ともに働きやすい環境が整備され、「働き方改革」が進展するとともに、同社では、特に時間的な制約が多い女性の活躍推進に力を入れるために、女性社員の積極的な管理職登用を始めた。この背景には、今後、労働人口が漸減する我が国において、企業が競争力を維持していくためには、優秀な人材、中でも特に優秀な女性の確保と活躍が重要な経営課題であるという同社の長期的な問題意識もあった。

まずは、2012 年 4 月時点で、全体のポスト数 660 に対して 13 名であった課長以上の女性のライン管理職を 2018 年度に 100 名にするという、一見困難にも見える大きな目標を設定した。この目標の達成に向けて、現在、同社では、様々な制度の充実化を図っているほか、適性のある人材に対する育成プログラムの実施と女性管理職の積極的な登用も進めている。2013 年度の女性のライン管理職数の目標は 30 名であったが、現在 32 名が登用されており、2013 年の目標はすでに達成されている。2013 年 4 月には、初の女性理事も誕生した。

ダイバーシティ推進による経営効果

短期間で大きな成果をあげた「働き方改革」

情報サービス産業は、業態の特性により、労働時間が長いというイメージを持たれがちである。しかし、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた同社の取り組みは、驚くほど短い期間で、そうした業界イメージを一変させるほどの注目すべき成果をあげた。

次表は、1 年を通じた平均時間外勤務時間（月別残業時間の平均）と有給休暇取得日数を示している。2008 年度の月別残業時間は 35 時間を超えていた。しかし、合併が行われ、取り組みが成果を結び始めた 2011 年以降に大きな改善がみられ、年を経るごとに着実に残業時間が減少していることがわかる。現在の残業時間（2013 年度見込み）は、月 22.42 時間程度である。2008 年度の 35.19 時間から約 4 割程度の削減が達成されている。有給休暇の取得日数も徐々に増えており、2013 年度は 19.0 日の見込みとなっている。有給休暇 20 日間の完全消化という目標に対して、あと少しというところまで近づいている。

平均時間外勤務時間と有給休暇取得日数の推移

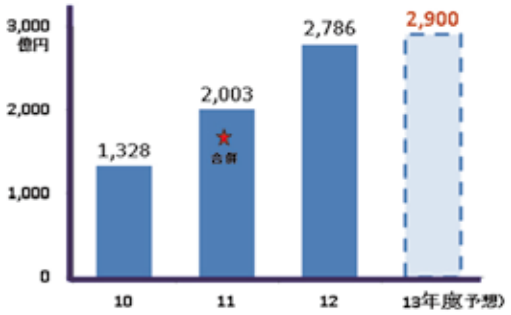
	2008年度実績	（省略）	2011年度実績	2012年度実績	2013年度見込み
平均時間外/年	35:19	→	27:46	26:10	22:42
有休取得日数	14.1		14.1	16.4	19.0

労働時間の削減と離職率の減少により、生産性の向上を実現

同社では、「働き方改革」を中核に据えたダイバーシティ推進を進め、実際に労働時間の削減や離職率の減少を実現した。また、こうした取り組みによる経営上の成果として、売上高、営業利益とも、合併後の 2011 年度以降、順調に拡大している。一方、労働生産性を示す指標として、社員 1 人あたりの営業利益に着目すると、2011 年度比で 2013 年度は約 1.5 倍（見込み）になっていることがわかる。

また、労働時間の削減とともに特に女性社員の離職率も減少している。具体的には、2006 年当時、学卒入社社員の 30 歳までの累積退職者が 70% であったものが、2013 年では 32% までに改善している。

売上高推移

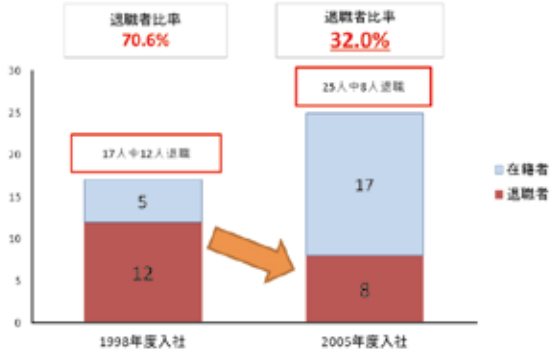


合併（2011 年 10 月 1 日）以前の旧 CSK の数値は含まない

営業利益推移

合併（2011 年 10 月 1 日）以前の旧 CSK の数値は含まない

女性新卒採用者 30 歳までの累積退職者数の変化（人）



※グラフ上の数値は合併前の旧・住商情報システムのもの

活性化する職場。社外から高く評価される企業ブランド

「働きやすく、やりがいのある会社」の実現を目標とする同社の取り組みは、就労意欲に関する社員意識の向上という成果もあげている。2013 年度の社員意識調査では、2012 年度と比べて「多様な働き方ができる」が +7.1%、「誇りを持って働ける会社である」が +10.0%、「今後も働き続けたい」が +6.1% など、いずれも肯定的な評価が増える結果となった。

また、日本経済新聞が発表する「働きやすい会社ランキング」は、就職活動を行う学生に大きな影響を与える知名度の高い調査であるが、この調査において、同社は 2011 年度 98 位だったものの、2012 年度は 23 位に大躍進し、2014 年卒者の新卒採用エントリー数昨年比 8.8% 増となった。

さらに、日本経済新聞は 2013 年 11 月 4 日に「人を活かす会社」調査ランキングを発表し、同社は総合 2 位となった。日経新聞は“「育児・介護」と「職場環境・コミュニケーション」の 2 分野で高評価を獲得”と伝えている。これらのランキングでの上位登場は、企業認知度のほか、企業イメージや企業ブランドの向上にもプラスに働いている。

顧客と一体となった意識改革を目指して

同社の「働き方改革」は、同社内では大きな成果をあげている。情報サービス業界が長年取り組んできた労働時間の削減という課題に対して、同社の取り組みは一つの回答を示したともいえる。情報サービス業界も注目すべき同社の取り組みは、今後もさらに大きなスケールで進展することが期待される。

しかし、今後の取り組みの推進にあたって同社が課題として感じているのは「顧客も含めた意識改革」である。同社内の取り組みであれば、残業削減をさらに推し進めることも可能であるが、今なお顧客側の事情で夜間の会議が必要なこともあれば、長時間の常駐を求められることもある。女性管理職に抵抗を感じる顧客企業も皆無ではない。

このように、同社の取り組みを進めるにあたっては、顧客企業からも一定の理解が必要であるが、同社の働き方改革に対して、顧客企業の社員から賛同の声が聞かれるケースも増えているという。B to B ビジネスが主体である情報サービス業にとって、顧客企業の声は非常に重要である。自社だけでなく、情報サービス業全体、そしてひいては、多様な業種の顧客企業に対しても、広くこの「働き方改革」を浸透させていくことが今後の課題であるといえる。

企業名

情報通信業　中小企業

株式会社ダンクソフト

働きやすい職場づくりと外国人採用の取り組みにより、新ソフト開発を実現

Point

- 社員のモチベーション向上のための働きやすい職場環境づくりと、企業理念「世界企業を目指す」ために外国人学生のインターンシップ受け入れ及び採用を実施
- 働きやすい職場づくりの一環としてサテライトオフィス開設、それに伴い徹底したペーパーレス化、IT 化を実現
- 入社直後の外国人社員を新ソフト開発のプロジェクトリーダーに登用し、従来の約半分の期間で新ソフト開発・商品化を実現

Data

◎企業概要

会社設立年	1983 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都中央区京橋 2 丁目 8 番 20 号　京橋ビル		
事業概要	インターネットサイトの製作・構築・コンサルティング　業務システムのコンサルティング　ソフトウェア開発		
売上高	215 百万円（2013 年 6 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	22 名（うち非正規 2 名）
属性ごとの人数等	【女性】7 名（うち非正規 1 名） 【外国人】2 名（うち非正規 1 名）
正規従業員の平均勤続年数	7.5 年（男性 7.9 年、女性 6.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ＩＴ業界で生き残るための社員のモチベーション向上

「時間は人生のために」という言葉がダンクソフトのミッションである。社長自らもワールドカップ観戦旅行や週末のテニスなどの余暇の過ごし方を紹介することで、社員に余暇の大切さを伝えてきた。このように、同社は仕事（WORK）とライフ（LIFE）のブレンドあるいはインテグレートを企業理念として掲げ、多様な働き方を実現するための取り組みを進めている。

創業は 1983 年、IT 企業としては古株といえる。しかし変化の激しい IT 業界で生き残るためには、社員が高いモチベーションを持ち、主体的に業務に取り組むことが必要となる。そこで創業から 20 年にあたる 2003 年頃から、女性社員を中心に、深夜残業・徹夜等の長時間残業が当たり前の社内風土を改め、また創業以来修正されてこなかった就業規則を改定するなどの取り組みを行い、社員が高いモチベーションを保ちながら継続的に業務に取り組めるよう、働きやすい環境づくりを進めてきた。

海外学生の採用とインターンシップをスタート

2010 年からは海外からの人材採用に乗り出した。これまでは国内を対象としてきたが、同社は創業当時から「世界企業を目指す」ことを企業理念としてうたってきたこともあり、グローバル化が進むなかで勝ち残っていくために世界をマーケットにする方針を固めた。

そこで、外国人の有する語学力や知識を活用するとともに、日本人社員にも世界的な視点を身につけて、よりモチベーションを向上させてほしいと考えてきた。そのため外国人学生のインターンシップ受け入れと外国人の採用が計画された。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

場所に捉われない働き方の模索

場所に捉われない取り組みのきっかけは、2005 年、1 人の社員が疾病を理由に長期休暇を余儀なくされたことにある。それをきっかけに、復職への支援策として在宅勤務を可能にする仕組みを構築し、社員宅での在宅勤務を実現した。

その後、在宅勤務に合わせて、子育て支援なども含めた形への就業規則の見直しや業務のペーパーレス化を推進した。業務のペーパーレス化は、2007 年に、個人情報保護体制を確立する際に申請書類が溢れかえったことをきっかけに開始し、2010 年秋に、在宅勤務制度を推進するための必要条件として推進したもので、資料・書類を極力電子媒体にて作成･閲覧･保管した結果、従来は 80 坪であったオフィスを 30 坪にすることができた。

このように職場以外の場所でも高度な作業を効率よく進めることができる仕組みを構築してきた結果、暴風雨の日には社員が自己判断で順次帰宅し、帰宅後に在宅勤務で業務を続けることで、通常と変わりなく業務をこなすことができたという実例もあり、災害時にも対応できるシステムとなっている。

サテライトオフィスをオープン

場所に捉われない働き方の一環として、2008 年から伊豆高原にサテライト拠点を設け、社員 2 名がアウトドアスポーツを教える NPO を運営しながら、デザイン、サポート業務を行うようになった。本社とサテライト拠点にいる社員をつなげるために WEB カメラを活用。常時接続しておくことで、業務上の相談や仕事の合間の軽い会話など、同じオフィスにいるのと同様の一体感を保ちながら業務を行うことがでるようになった。

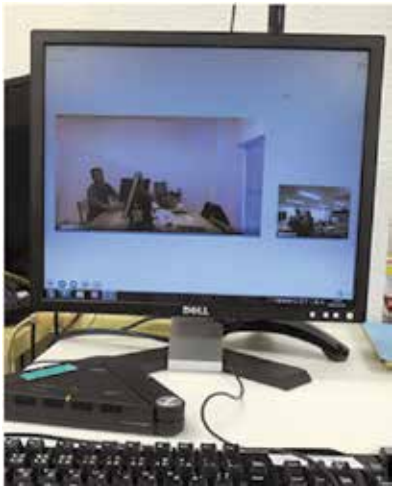
その中で、2011 年に東日本大震災が発生。自然災害を目の当たりにして、特定の場所のみで働くことの企業経営にもたらすリスクを改めて認識させられたことで、対応策として西日本でのサテライトオフィスの立ち上げを決めた。

全国各地を探索した結果、徳島県神山町に開設することに決めた。徳島県神山町は過疎化が進んだ地域だが、一方で 1Gbps（無線 LAN で 300Mbps）という高速の回線速度を全県で実現して企業誘致をしているなど、IT 企業が必要とするインフラが充実した地域でもあった。

そこで同社の社員たちは現地に泊まり込み、サテライトオフィスの設置を進めた。現在は、神山町で縁が

できた徳島市内の優秀な人材を確保するという理由から、また複数拠点でも業務が実施できることの実証実験の意味も込めて、徳島市内にもサテライトオフィスを構え、神山町に 1 名、徳島市に 2 名が常駐している。

本社とサテライトオフィスは WEB カメラで常時つながっている



勤務時間・勤務先企業が柔軟な働き方

2012 年からはフレックス制度（コアタイム 10 時～ 15 時）を導入し、場所のみならず時間にもとらわれない働き方が可能になった。子育てなどを理由に本社やサテライトオフィスでフルタイム勤務ができない場合には、労働時間を自由に設定することができるようにするためである。

また、同社では副業も認めているため、同業他社の社員と同社で曜日を分けて勤務している社員もいる。これもひとつの柔軟な働き方といえるだろう。

外国人受け入れの取り組み

2010 年から、採用に向けた外国人のインターンシップ受け入れの取り組みも進めた

まず手がけたのが外国人学生のインターンシップ受け入れであった。都内の大学が実施している、海外の学生に向けてインターンシップ情報を提供するサイトを利用して情報を発信したところ、2011 年にトルコ人大学院生 1 名、2012 年にトルコ人大学生 2 名の外国人学生計 3 名から申込みがあり、それぞれ受け入れに至った。インターンシップで同社の仕事を経験したトルコ人大学院生は、北欧の世界的な通信機器メーカーからも採用内定を受けたが、柔軟で働きやすい環境がベースにあり、社員同士のフレンドリーな関係に魅力を感じてダンクソフトへの入社を決めた。トルコ人大学生は日本の大学院に入学した後、同社でアルバイト社員として働いている。

継続して外国人を採用するためには、採用情報を掲載する英語版の採用サイトが必要となる。そこで英語版採用サイトについてはインターンシップを経て入社した外国人社員が中心となり作成した。

日本企業への適応・定着に向けた取り組み

外国人を採用するだけでなく定着させるために、外国人の個性が日本の企業文化に合うかどうかも採用の際の基準のひとつとして同社では考えている。今回採用した外国人は、日本が好きで、また東日本大震災の被災地に対して何かしたい、との思いの強い人材であったこともあり、日本企業になじもうとする姿勢が強かったため、採用に至った。

また外国人が定着するためには、日本人社員との人間関係をいかに構築するかも大切になる。

当時インターンシップで同社を訪れていたトルコ人学生 2 名は、徳島県神山町のサテライトオフィス立上げに参加。また社員とともに東日本大震災の被災地を訪問するなど、日本人社員と寝食を共にすることにより、密接な人間関係を構築することができた。

このトルコ人のうち 1 名の大学院生は 2013 年に同社に入社し、新たに開発したソフトの開発責任者として、日本人社員と 2 人で開発チームを立ち上げプロジェクトリーダーを務めるなど、入社当初から活躍している。

外国人社員からは、「家族のように接してもらっている。何かあると声をかけられるなど、ちゃんと見てくれているという安心感がある」、「フレンドリーで、みんな協力してくれる」といったコメントが得られている。

徳島県神山町のサテライトオフィス立上げ

環境づくりが重要

上記のようなユニークな取り組みを行う理由について、社長は以下のように語っている。

「規模の小さな会社であるため、条件が整ってから行動に移すという姿勢では何もできない。そこで後述の“いいだしっぺ制度”といった社員が自由にアイデアを出せる社内環境を整え、『まずはやってみる』ことを大切にしている。初めてのことなら失敗するのが当然。失敗の原因をきちんと分析して、次のステップに進むことが大切である。」

後述の新製品開発のアイデアは、社員たちが東日本大震災のボランティアとして東北を訪れた体験の中で、バラバラになってしまった地域の人たちをつなぐ何かが作れないか、体があまり自由にならないお年寄りが生活するのに便利なものが作れないか、という社員の思いから生まれた。このような社員の思いとアイデアを育てることが、会社の成長にもつながると社長は考えている。

なお、社員の勤務管理やスケジュール管理、顧客管理、案件の進捗管理等、業務はすべて Web 上で行っている。

ダイバーシティ推進による経営効果

入社直後の外国人社員をプロジェクトリーダーに登用し、新商品を開発

2013 年に入社したトルコ人社員は、入社直後から自身が提案した新ソフトの開発責任者となった。同社には、良い提案をした社員が担当者になり、周りはそれをフォローする、“言い出しっぺ制度”というルールがある。このルールは、会社での経験や実績よりも、当該プロジェクトに対して意欲を持っている人材を登用するためのものである。

このトルコ人社員が担当者になった新商品は、機械が人の動きを認識して作動する仕組みで、例えばテレビのリモコンをうまく操作できない高齢者でも手を振るだけで音量を上げ下げできたり、多人数のテレビ会議で発言者にズームするなど、日常生活のなかで様々な利用法が考えられる。同社では従来開発した経験のないソフトであったが、新たな分野への一歩として開発を決定、入社直後の外国人社員を開発チームのプロジェクトリーダーに登用したのだった。当該外国人社員は IT スキルが高く、通常のほぼ半分の開発期間でソフト開発を実現し、通常の製品と比べ 40％程度開発原価も抑えることができた。新ソフトは 2014 年の 3 月末発売予定である。

2014 年 3 月発売予定の新ソフト「DUNKSOFT® - TPS」

社員のモチベーション向上による新たな成果の誕生

社員のモチベーション向上を図る経営方針と意欲を重視した人材登用は、人材の獲得にもつながった。

同社では、2005 年より女性社員を中心として大卒者を対象とした採用を開始した。その活躍により初年度に女性 2 名を採用することができたが、同社に紙媒体による会社案内がないことが、採用担当の女性社員には他社との差として映った。

そこで採用担当の女性社員 2 名からの提案に基づき、彼女らを中心に 25 年ぶりに紙媒体の会社案内を作成。それを活用することで同社をアピールし、翌年も継続して女性 2 名を採用することができた。

外部評価の向上

同社の働きやすい環境づくりの取り組みは、2010 年の東京都産業労働局「東京ワークライフバランス認定企業」選定、東京都中央区「中央区ワーク・ライフ・バランス推進企業認定」制度の第 1 回認定企業選定等、外部から高い評価を受けるに至った。そしてこれらの高評価の獲得は人材獲得に向けてプラスに働いており、好循環が生まれている。

経費節減

経営面では、社内文書や管理業務のデジタル化を徹底することでアウトソーシングが可能になり、経理・総務担当の人材を必要とせず、本業のみに専念できる組織体制が確立された。その結果、間接部門の人件費が、同規模の同業他社に比較して 500 ～ 1,000 万円ほど削減することができた。

また、地方や海外の人材を効果的に採用することで、本社のある東京で採用にかかる経費を 90％削減することができた。

企業名

情報通信業　大企業

株式会社リクルートホールディングス

視野を広げたワーキングマザーが「ゼクシィ」や「雪マジ！19」の大ヒット企画を実現

Point

- 早期から男女を問わない活躍の舞台が用意されていたが、長時間労働を前提とした働き方により、結婚・出産後も同じように働けると考える女性はそれほど多くはなかった
- 人材活躍に関して社会の常識を塗り替えてきた同社の誇りをかけて、新たなダイバーシティ推進施策が開始される
- 2006 年、ダイバーシティ推進組織が設置され、女性社員の仕事と子育ての「両立支援」のほか、経営の意思決定層に女性を登用するための「活躍支援」が実施される
- 2012 年、女性執行役員比率の数値目標を社外にも宣言
- 6 年間の取り組みの結果ワーキングマザー比率が 3 倍に上昇
- 新たなライフステージに立った女性編集長が「ゼクシィ」変革を実現
- ワーキングマザーのための自己申告異動制度（チャレンジポスト）を通じて女性研究員が「雪マジ！19」の大ブームを創出

Data

◎企業概要

会社設立年	1963 年	資本金	3,002 万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1 丁目 9 番 2 号　グラントウキョウサウスタワー		
事業概要	情報通信業		
売上高	1,049,200 百万円		

◎従業員の状況（連結※）

総従業員数	25,518 名（うち非正規 20,976 名）
属性ごとの人数等	【女性】6,948 名（うち非正規 4,126 名）、女性管理職比率 17.5%
正規従業員の平均勤続年数	非公開

※リクルートホールディングス及び中核事業会社 7 社と機能会社 3 社

ダイバーシティ経営の背景とねらい

新たな常識を生み出す情報提供ビジネスのパイオニア

旧㈱リクルートは、1960年の創業（設立は1963年）以来、大卒者の採用に関する情報誌の出版を始め、転職、進学、結婚などのライフイベントに関わる情報誌を創刊し、人や生活にかかわる情報提供ビジネスを開拓してきたパイオニア企業である。同社が発行する情報誌からは、「とらばーゆ」、「フリーター」、「就職氷河期」などの数々の流行語も誕生し、社会のトレンドや新たな常識を生み出す企業として知られている。常に新たな事業を生み出す先進的な社風に加えて、優れた人材を数多く輩出する企業としても知られ、同社の出身者は各方面で活躍している。

現在は、出版事業のほか、WEBを活用した情報提供事業、人材派遣事業、教育事業など多方面の事業を展開。2012年10月に経営体制が一新され、「リクルートホールディングス」と、7事業会社と3機能会社のグループ体制への変更が行われた。

男女を問わない活躍の機会、同じように求められる成果

先進的な社風を持つ同社では、創業時から数多くの女性が活躍し、実績を残してきた。例えば、1969年に入社した河野栄子氏は、創業者の後を継いで1997年から2004年まで社長を務め、1兆8,000億円の借金を返済するため大鉈を振るった。また、1977年入社の松永真理氏は、「就職ジャーナル」や「とらばーゆ」の編集長を経て、1997年にNTT移動通信網（現・NTTドコモ）に移り、iモードの企画開発を成功させた。

こうした諸先輩の活躍事例も広く知られている同社には、高い志と意欲を持って入社する女性社員も多く、採用者の約半数は女性であった。一方で、仕事に没頭するあまり、プライベートとのバランスを取れず、多くの女性が結婚・出産を機に退職していたことも事実であった。

女性活躍の面でも先進的な企業であり続ける

同社は、創業時より女性も活躍してきた歴史を持ち、女性活躍の面でも先進的な企業であったといえる。しかし、時代は変わり、最近は多くの企業が女性に活躍の機会を与えるようになってきた。また、女性が結婚・出産を経た後も、企業を辞めずに長い間活躍できるように、ライフイベントに配慮した制度を設ける企業も増え、こうした企業が人気を集める傾向も表れ始めている。

また、同社の事業範囲がますます広がっていることも、多様な人材が必要な背景となっていた。同社の事業の多くは、人々のライフイベントと直結している。進学や就職など主に若い層を対象とするイベントもあるが、転職や住宅・自動車の購入、旅行など、幅広い年齢層が対象となるものもある。こうした多様なライフイベントを扱う同社の事業の担い手として、若い人材だけでなく幅広い人材が必要であった。男女を問わず、同社で経験を積んで次の目標に向かう若い退職者（“卒業”）が多いことをむしろ誇りとしてきた同社であったが、事業の多様化と専門化が進む中で、より多様な人材に、より多様な形で能力を発揮してもらうことも重要になりつつあった。

女性も含めた人材の活躍の面でも社会の常識を塗り替えてきた同社の誇りをかけ、新たなダイバーシティ推進施策が本格的に実施され始めた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

ダイバーシティ推進組織の設置と「両立支援」

2006年4月、人事部内に「ダイバーシティ推進グループ」が設置され、同社内でも本格的な女性社員の活躍推進のための取り組みが開始された。まずは、仕事と生活との「両立支援」が目標として掲げられ、結婚・出産後の女性社員も働ける環境や制度の整備が進められた。

2007年には、本社内に事業所内保育園And's（アンズ）が設置された。また、育児支援のニーズに柔軟に対応するため、ベビーシッターとも法人契約が締結された。その他、在宅勤務制度の拡充も行われ、育児中の女性社員にとって働きやすい環境の整備が急速に進められた。2008年には、ワーキングマザー向けに「チャレンジポスト制度」が導入された。この制度は、子育てや介護により、働く時間に制約がある社員のために、事業部門やグループ各社が時短勤務や在宅勤務も可能なポストについて、年に2回、グループ横断的に異動希望者を募集する社内公募制度である。希望者は、現在所属している部門の上司に報告しなくても、募集中のポストを自由に選んで応募できる。この制度によって、子どもを持ちながら働く女性も、徐々に社内で珍しい存在ではなくなっていった。

「両立支援」に続く「活躍支援」

2010年からは、上述の「両立支援」に加えて、経営の意思決定層に女性を任用するための「活躍支援」にも重点が置かれるようになった。

このような「活躍支援」の一環として、30～40代の経営幹部候補の女性社員に対する「女性リーダー研修（Women's Leadership Program）」が継続的に実施されている。同社内で実施された意識調査の結果から、男性社員は、より高い役職を担いたいという意識がもともと強いが、女性社員は、自分が成し遂げたいことを自覚してから初めてより高い役職を目指す傾向があることが把握されていた。「女性リーダー研修」は、こうした同社内での調査と分析の結果に基づいて、特に女性社員に「自分が成し遂げたいこと」を明確に自覚してもらうことを狙ったものである。

約20名の女性社員が選抜され、研修の対象となる。6月～12月の半年程度の間に4回の研修が実施され、途中で女性執行役員との個人面談や女性執行役員・所属会社社長によるコーチングも行われる。研修の最終段階では、役員に対するプレゼンテーションも実施されている。

この研修を通じて、女性社員自身が「成し遂げたいこと」を自覚して経営に参画する意欲を高めるとともに、経営陣も女性社員の能力と可能性を実感することができた。その結果、2010年に最初に研修を受講した20名のうち、2名が2012年10月に、さらに2名が2013年4月に、実際に執行役員に就任している。その後も、経営幹部候補の女性社員は着実に育っており、今後も経営層としての活躍が広がることが期待されている。

女性経営者育成研修　プログラム全体像

		テーマ	概要
第1回研修（2日間）	6月	女性特有の課題と向き合う	①社外ロールモデルセッション ②リクルート女性執行役員のパネルディスカッション ③自分自身の課題と向き合い、「Rにとって必要な施策」について課題分析、打ち手企画まで行い、女性執行役員・取締役に起案
個人面談		自身のビジョンを描き始める	自身の「成し遂げたいこと」についての壁打ち
第2回研修	7月	自身のビジョンを言語化し始める	①2050年の世界を考える ②パーソナルビジョンの言語化（ペアワーク） 「成し遂げたいこと」「その時人生で大切にしたいこと」 「自分の強みと改善点」「Rグループで取り組むべきこと」 ③ビジョンを絵で描くワークショップ
コーチング	9-11月	自身のビジョンの深掘り・明確化	女性執行役員・所属会社社長との壁打ち・言語化 －自分の成し遂げたいこと　（WILL） －リクルートが経営課題として取り組むべきこと　（MUST） －WILL、MUST実現のために必要なアクション・スキル（CAN）
第3回研修※追加	11月	起案	「Rにとって必要な施策」の起案　自分が主体者として変えたい事（※参加者要望によりプログラム追加）
第4回研修	12月	WILL/MUST/CANのプレゼン	ホールディングス執行役員・各社社長に対し、自身のWILL/MUST/CANのプレゼン

女性活躍推進に関する目標を社外にも宣言

2006年に女性社員の活躍推進の取り組みを本格化させてから数年が経過し、同社は成果に手応えを感じ始めるとともに、この流れをさらに推し進めることが必要であると考えていた。

2012年4月、同社の現社長・峰岸氏が、リクルートホールディングス代表取締役社長 兼 CEOに就任。過去にゼクシィ事業部長も務めたことがある峰岸氏は、女性社員の能力の高さや活躍の可能性を熟知しており、過去に他の事業部においても、女性社員の活躍を推進した実績を有していた。こうした峰岸氏の主導のもと、2012年9月に、同社は経営層の女性比率の目標を社外にも公開することとした。この目標とは、「リクルートグループの国内主要企業の経営ボードメンバー（執行役員）の女性比率を2015年4月までに10%以上とする」というものである。同社では、自ら目標を社外に宣言することにより、グループ一丸となった目標達成を目指している。

目標達成への過程の一環として、同社は2013年6月に、グループ内の企業別の女性管理職（課長・部長）比率を公開した。次図のとおり、女性の管理職比率は徐々に上昇しており、過去の取り組みが着実な成果に結びついていることがうかがえる。

2006年度から2013年度までの役員／部長／課長の女性比率推移

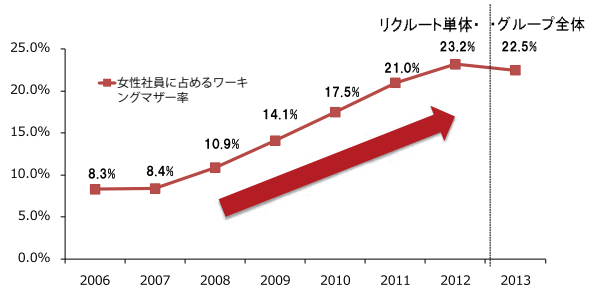
※1.2012年度までは、株式会社リクルート単体、2013年度以降は事業会社7社・機能会社3社、HD合計の4月時点実績数値
※2.役員の定義は、2012年度までは株式会社リクルートの執行役員以上、2013年度以降はHD含む各社執行役員。

ダイバーシティ推進による経営効果

ワーキングマザー比率が6年で3倍に上昇

同社における数年間のダイバーシティ推進の取り組みにより、出産後も就業を継続する女性が増えたため、女性社員に占めるワーキングマザー比率は、次図のとおり、取り組みが始まった2006年度の8.3%から、6年後の2012年度には約3倍の23.2%に急増した。今や女性社員の4人に1人は

年度両立支援施策の実施以降、ワーキングマザーは増加。
2006年度から2013年度までの女性社員に占めるワーキングマザー比率推移



※分社化前後の女性正社員に占めるワーキングマザー数の推移。
・株式会社リクルート単体　1133名中263名（2012年4月1日時点）
・リクルートグループ全体　2808名中632名（2013年9月末時点）

ワーキングマザーとなっている。

また、2013年4月にグループ各社で女性執行役員が新たに4名誕生し、女性役員は合計8名となった。その結果、執行役員の女性比率は、2012年10月の6.3%から、2013年4月には9.4%と1割近くにまで上昇した。前述のように女性管理職も徐々に増加傾向にあり、2013年4月時点の女性管理職比率は17.5%となっている。

新たなライフステージに立った女性管理職が変革を実現

同社において徐々に活躍の場を広げている女性管理職は、同社のブランドの維持や変革にも活躍している。例えば、結婚情報誌「ゼクシィ」は、同社の女性が生み出したビジネスの成功例であったが、時が経つにつれ、読者のライフスタイルや結婚に対する考え方も変化を遂げていた。変化する市場のなかで「ゼクシィ」がトップメディアとしてのブランドを維持するためには、「ゼクシィ」自身にも変革が必要であった。

現在、「ゼクシィ」の統括編集長を務めるA氏は、2006年に「ゼクシィ」の編集長になったが、2008年から2年間、出産と育児のために編集長職を退いた。その後、2010年4月に編集長に復職したが、自身が双子の男児を育てる母親となって初めて「ゼクシィ」にも新しい視点が必要ではないかと考えるようになった。

「ゼクシィ」は、「幸せな結婚を夢見る女性」が想定読者であり、その中核となるコンセプトは“幸せな結婚式の実現”であった。しかし、実際に結婚・出産を経て新たなライフステージに立ったA氏は、幸せな結婚後にも生活は続くという現実を感じ、“結婚後の女性の幸せ”も同じように重要であることに気づいた。そこでA氏は、“結婚の幸せ”だけに注目するのではなく、夫婦がともに人生を乗り越えていくスタート地点として結婚式を応援したいと考えるようになった。これに伴って「ゼクシィ」は結婚後も見通した上で結婚式準備を応援するメディアへとコンセプトを変更し、可愛いゴム手袋やしゃもじなど、生活に密着した付録の提供も始めた。この新しい「ゼクシィ」は読者にも好評であり、激しい競争により廃刊に追い込まれる雑誌が相次ぐ出版業界において、販売部数を鈍化させることなく、この分野のトップメディアとしての地位を維持し続けている。

A氏は、現在、昔とは異なり、夫と分担しながら原則として定時に帰る生活を心がけている。女性社員の活躍推進を目指した同社の環境整備により、ワークライフバランスを大切にする女性管理職の活躍も可能になっている。

チャレンジポスト制度を通じて女性研究員が大ブームを創出

「じゃらん」の事業部があるリクルートライフスタイルには、じゃらんリサーチセンターという研究機関がある。ここでは5名の女性がワーキングマザーとして活躍している。

このうちの1名が、2008年4月にチャレンジポスト制度を通じて研究職として配属されたB氏である。B氏は、年間MVPに輝いた実績を持つ人材であったが、その後の結婚・出産を経て、子育てをしながら再び活躍できる新しい働き方を模索していた。B氏は同センターへの配属後、託児所や在宅勤務制度を活用しながら仕事に取り組み、ついに「雪マジ!19(ユキマジナインティーン)」を大成功に導いた。

これは、スキー人口の減少に歯止めをかけ、若い世代にスキー場を利用してもらうためのマーケティング企画である。B氏は、大学に入ったばかりの19歳という世代にスキー場のリフト券を無料で配布し、まずはスキーの面白さを体験してもらうという戦略を打ち出した。

全国のスキー場を回ったB氏の努力が実り、2011年から2012年の冬シーズンには、全国89か所のスキー場で19歳のリフト利用が無料になった。この企画は大ヒットし、19歳の登録会員数は4万9,290名に上ったほか（2012年3月27日時点）、「雪マジ!19」によるスキー場来訪者はのべ12万8,000名に上る結果となった。翌年の2012年～2013年の冬シーズンには、参加スキー場は136か所、19歳会員の登録数は10万7,961名に達した。これは19歳人口の1割弱に相当する驚くべき規模となっている。これは、高い意欲を持つ同社の女性社員が、結婚・出産後も引き続き同社で活躍する道を選び、時間制約がある中でも、育児を通じた視野の広がりや、発想の豊かさが、ヒット商品につながった例である。

意欲やアイディアを持つ人材が長く活躍できる場になることで、新たな視点や発想が取り入れられ、これが同社の新たな強みになりつつある。進化を続ける同社の取り組みが今後も注目される。

企業名

情報通信業　中小企業

サイボウズ株式会社

短時間勤務者を含む全社員の自社グループウェア「ユーザーの声」を女性マネージャーが製品開発に生かし、売上向上を実現

Point

- IT 業界の「7K」を克服、「より多くの人が」「より成長して」「より長く働ける環境」へ転換
- 「妊娠判明時から取れる」「最長 6 年間」の育児休暇の導入・運用
- 価値観や人生のステージに応じ、自ら働き方を変更できる選択型人事制度
- 多様な働き方を前提とした「信頼度」と「成長」を重視する人事評価の仕組み
- 時間だけでなく場所の柔軟性も目指した「ウルトラワーク」、更なる人事制度発展への試み
- 短時間勤務者を含む全社員の声をクラウド事業等の製品開発に生かし売上向上を実現
- 離職率低下やパブリシティ効果による採用や教育コストの抑制

Data

◎企業概要

会社設立年	1997 年	資本金	613 百万円
本社所在地	東京都文京区後楽 1 丁目 4 番 14 号　後楽森ビル 12 階		
事業概要	グループウェア事業		
売上高	4,140 百万円（2012 年 12 月期）　※決算期変更のため 11 か月分		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	295 名（うち非正規 1 名）
属性ごとの人数等	【女性】112 名（うち非正規 1 名）、女性管理職比率 10.5%
正規従業員の平均勤続年数	4 年 10 か月（男性 4 年 11 か月、女性 4 年 10 か月）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

IT 業界の「7K」が常態化、離職率が 28.5%まで上昇

サイボウズは、グループウェア（組織での情報共有やコミュニケーションを円滑にし、協調作業を支援するソフトウェア）の開発・販売・運用支援を行う会社である。設立は 1997 年、創業者の故郷、愛媛県松山市の 2DK のマンションで、社長が 30 歳、他の 2 名は 26 歳という 3 名の若いメンバーで起業した。パソコンもインターネットもまだまだ普及途上という時代に、「行動予定などの情報を、インターネットやイントラネットを通じて共有できる、使いやすいグループウェアを開発・提供したい」という熱い思いで、立ち上げられた。

一方で、同社の労働環境は、おのずから過酷なものとなっていった。俗に IT 業界の「7K」と言われる「1、きつい」、「2、帰れない」、「3、給料が安い」、「4、規則が厳しい」、「5、休暇がとれない」、「6、化粧がのらない」、「7、結婚できない」に象徴される長時間労働が当たり前化していた。

人事制度のひずみも出始めていた。ベンチャー・スピリットに支えられ発展してきたが、目標管理制度による成果主義的色合いのきわめて強い人事制度を採り入れており、これに「ついていけない」という人が、次第に増えてきたのである。

「このままではまずい」と、強い危機感を抱いたのは、会社設立 9 年目の 2005 年。この年、同社の離職率は、実に年間 28.5%に達していた。

「より多くの人が」「より成長して」「より長く働ける環境」へ

1 年で、正社員の 3 分の 1 近くが入れ替わる状況であり、人が成長できず、蓄積してきたノウハウが流出し、組織の一体感も希薄になるという危機感があった。今後の長期的な成長のためには「優秀な人材を確保し、自社で長く働いてもらう」ことが重要だと考える同社にとって、これは大きな課題だった。

では、どうするか。過酷な労働環境を改善し、「より多くの人が」、「より成長して」、「より長く働ける環境を」をつくること。これにより、「優秀な人材」を採用し、定着率を上げることを目指した。

同社における「優秀な人材」には、必須要件がある。すなわち「会社の目標達成のため、理想を共有し、チームワークで仕事に当たれる」こと。この要件を備えつつ、他の部分も優れた人材を採用するには、より多くの候補者の中から選んだ方がいい。長時間労働に耐えられ、短期的な成果主義についてこられる人だけを対象にしていては、「優秀な人材」を選考・採用できないと考えた。

ちなみに 2004 年に新卒採用をスタートさせた際に、女子学生をターゲットにしていた理由も同じである。男子学生は大手志向で、中小企業に来てくれない。こうした中、中小企業の同社が優秀な人材を採用するためには、相対的に採用しやすい「理系女子」から選ぶのが得策だった。

「優秀な人材を採用し」、「世界の強豪に勝つ」ために必要とされた人事施策そのものが、多様な人材が活躍し経営成果を生み出すダイバーシティ経営であった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

「妊娠判明時から取れる」「最長 6 年間」の育児休業の導入・運用

社員が働き続けられることを目指す各種施策の一つが、法定を上回る出産・育児支援の仕組みである。例えば産前休暇は、妊娠判明時から取得でき、育児休業も、最長 6 年取得可能となっている。

導入は 2006 年。採用した女性社員が出産・育児期を迎えはじめていたころである。「子育てしながら働ける仕組みづくりをしなければ、優秀な人材に辞められてしまう」現実に、「それでは、困る」と導入した。

2005 年以前の同社では、賃金制度も残業代込みの年俸制。残業できない人は、あたかも「対象外」で、誰もが「出産・育児と仕事の両立などとうてい無理」と考えていた。

この状況から、法定を上回る「最長 6 年」の育児休暇がとれる制度導入へ大転換。人材活用に関する考えを、長時間労働に耐えられる人材だけを対象とするのではなく、「より多くの人が」、「より成長して」、「より長く働ける環境」へと、根本的に変えた

からこその制度導入だった。

育児休業は、制度では最大６年間取れるものの、実際には１年程度で自ら復職してくる女性がほとんどである。第２子・第３子を産んでも、その傾向は変わらない。もちろん、会社が早期復職を促している実態もない。１年程度で復帰しても、安心して働き続けられる環境が、整えられているからだ。以下に説明する「選択型人事制度」が、それである。

自ら働き方を変更できる選択型人事制度

「選択型人事制度」とは、人生のイベントに合わせて働き方を変更できる、独自の制度である。社員は誰でも、自らの自由意思により、以下の３つから自分の働き方を選択できることになっている。「より多くの人が」、「より成長して」、「より長く働ける環境」は、出産・育児期の女性社員だけでなく、全社員に提供されるべきもの、という考えに因っている。

働き方を選択できる選択型人事制度

名称	概要	備考
PS2(ワーク重視型)	時間に関係なく働く	開発や企画系の人が多い 全社員の72％が選択
PS(ワークライフバランス型)	少し残業して働く	全社員の6％が選択
DS(ライフ重視型)	定時・短時間で働く	全社員の22％が選択

給与は、「PS2」、「PS」が月給制。いずれも月に40時間分の時間外勤務手当を含んだ額となっている。時間に関係なく働く「PS2」は、裁量労働制を取っているが、「PS」同様時間外勤務が40時間を超えないよう時間管理を行い、みなし残業時間40時間を超える場合には残業代を支給している。

一方、「DS」は時給制。働いた時間分、給与が支払われる仕組みだが、今後は「月給制」への変更を検討している。５月の大型連休や年末年始など、休日の多い月は、結果的に収入が減ってしまうからである。

なお、評価が同じであれば、「PS2」、「PS」、「DS」のいずれの働き方をしていても、時間当たり賃金は同額である。賃金算定の元となる評価は、部長以上の役員が出席する「評定会議」において、最終決定されている。

「自由意思で働き方を選べる」ことが、組織運営上の不具合を生じさせることはない。働き方の選択は、実際には本人の健康や妊娠・出産によるものが多く、事前に相談を受けて調整できることがほとんどであり、普段の良好なコミュニケーションが、制度の運用を円滑化している。

「信頼度」と「成長」を重視する人事評価の仕組み

ダイバーシティ推進のために重視していることは、人事評価である。人事評価基準では、個々の社員の「信頼度」を測ることを重視している。

ダイバーシティを推進し、時間はもとより、勤務場所も自由な社員が増えれば、それだけ、社員との信頼関係が重要になる。いかに価値観を共有し、同じ方向に向かって進んでいるか、つまり「どれだけ信頼できる人材か」が、重要になると考えているからである。

その「信頼度」を測る、評価の基準としているのが「Action5+1」と呼ぶ６項目。例えば、「役割（課題）を果たすために必要な知識」が不足している社員への信頼度は、これを習得している社員よりも、低くなる。

このように、評価は「信頼度」を測るものだが、同時に「成長」を促すためのものでもある。評価結果は、部長・本部長クラスから社員へ、直接面談のうえ、必ずフィードバックすることになっている。原因つまり改善ポイントが明確に提示されるため、評価を上げるために何をすればいいのかが社員に伝わり、成長を促進できる。「上司がちゃんと見てくれている」ことが伝わるため、納得感も非常に高い。結果、離職率が高かった時期には多くみられた評価に対する社員からの不満が激減している。

ダイバーシティを推進し、時間はもとより、勤務場所も自由な社員が増えるなかで、丁寧な人事評価が、コミュニケーション手段となり、チームワークを高める役割も果たしている。

サイボウズの人事評価基準（Action5+1）

あくなき探求（考える）	スキル	問題を深く探求し、課題を設定する
知識を増やす（知る）	スキル	役割（課題）を果たすために必要な知識を身に付ける。
心を動かす（伝える）	スキル	周囲の協力を得るためにコミュニケーションを行い（課題を伝え）、相手の行動を引き起こす。
不屈の心体（続ける）	スキル	任された役割（課題）をやめずに取り組み続ける。
理想への共感（する）	覚悟	理想に共感し、理想に向かって課題を実行する。
公明正大	覚悟	公に明るいところで、正しいと大きな声でいえる行動、または言えること。

さらなる柔軟性を目指して～「ウルトラワーク」の導入と更なる発展へ

さらに柔軟な働き方を可能にするべく「選択型人事制度」に加え、「ウルトラワーク」を導入している。

具体的には「自由な場所での勤務」ができる仕組み。時間のみならず、場所の縛りも外していこうという考えだ。

本人が希望すれば、部長了解のもと、ほぼ全社員が利用できる。利用の理由は、さまざまだ。実際にはDSを選択している育児中の女性社員が、在宅勤務を希望する場合に利用することが多いものの、他の理由でも差し支えない。

例えば、本人の体調が本調子でないとき。台風等により出勤不能だったり、出勤することが業務遂行上非効率となる場合。また、「今日は自宅で資料を集中して作りたい」、「取引先に直行直帰し、前後の時間を有効活用するため、カフェで仕事をしたい」といった理由での申請もある。これまでの利用実績は、2012年8月の制度開始以降2014年1月までに1,195回利用されている。

ダイバーシティ推進による経営効果

育休後プロダクトマネジャーとなった女性社員が全社員の声を生かし製品開発・売上向上を実現

「優秀な人材」を、自社に確保し続けるために導入した各種施策は同社の経営にも生きている。

その一つが「短時間勤務者の自社商品活用の声を生かした技術開発や営業促進」だ。例えば育児のため短時間勤務をしている女性社員が、ミーティングの途中で終業時間を迎えた場合、「あとはグループウェアで」とあいさつして帰宅。夕食後等、好きな時間に自宅のパソコンからグループウェアに入りこみ、返答するといったことが、同社では日常的に行われている。

これにより社内には、「グループウェアの活用で、短時間勤務でも高い成果を出す」ためのノウハウが、おのずから蓄積されていく。この蓄積が、営業促進につながるのだ。例えば「こんな使い方もできる」、「このように活用して、高い成果を上げた実績がある」、「こうした使い方をすれば、時間の制約がある人も、ない人同様に働ける」といった提案営業。また、これらをまとめた営業ツールも作成した。

一方、自社商品を、実際に全社員が「日々、ユーザーとして活用する」ことが、商品そのもののレベルアップや、新商品開発にもつながっている。例えば、製品開発でも社員による「ユーザーの声」が大きく寄与。育休復帰後にプロダクトマネジャーとなった女性が、普段から遠隔地とグループウェアやテレビ会議でコミュニケーションをとり、これらの声を製品開発に反映させた。この開発は、クラウド事業やその他事業の売上向上に貢献し、特にクラウド事業は従来の製品売上にプラスする形で大きく拡大した。

これにより同社の年間売上も、2012年の40億円から、2013年は50億円近くまで、大きく伸びる見通しである。

離職率低下やパブリシティ効果による採用や教育コストの抑制

制度等についても社員の意見が反映され全社的に働きやすい職場づくりに取り組んだ結果、2005年に28%とピークであった離職率は、2012年には4%にまで低下した。離職率が高かった頃と比べ、1人あたり平均で採用コストが約3分の1、教育コストが約2分の1に抑えられている。

最大6年取れる育児休業や、理念に裏打ちされたユニークな選択型人事制度、また、社長自ら育児休業を2度取得するなど、社長だけでもダイバーシティや新しい働き方についての取材は1年に100回以上受けている。講演も50回以上行うなど、社外からの注目を集める機会が増えている。企業ブランドの向上による、パブリシティ効果も大きい。

これが、新卒採用にも好影響を及ぼしている。「女性が働きやすい会社」のイメージが浸透、2009年以降だけ見てみても、学生からの応募総数は右上がりに急上昇。採用者に占める女性の割合も高まっており、新卒採用をはじめて行った2004年には7名中女性は1名だけだったのが、2013年には19名中8名まで増えている。

新卒応募者数推移

企業名

製造業　大企業

日本ヒューレット・パッカード株式会社

障がい者が現場の営業効率アップに貢献、子育て中の女性中心のグループが多額の見込み案件開拓に成功

Point

- 障がい者のビジネススキル教育と就業を融合させた組織である「SEED センター」、経験者採用で入社した障がい者、及び SEED センターを終了した障がい者が必要なサポートを得ながら安心して働き続けられる「インターナルサービスセンター（ISC）」、社内の各部署から受託した請負業務を SEED センター内で行う「SEED サービスセンター（SSC）」といった、障がいの程度、ビジネススキルに応じた能力開発・就業の定着をサポートする組織を設立
- ビジネススキルを持った障がい者の支援により、現場社員の非営業活動時間の削減、営業活動の強化に貢献
- 女性の活躍が進むマーケティング部門にワーキングマザーを中心とした部署を新設。数十億円の見込み案件を開拓
- 仕事をする上での課題や経験を共有し、自分たちで解決に取り組む、またビジネススキルを高めることにより会社と社会に貢献することを目的とするネットワークグループ「Women at Work Japan（WAWJ）」を立ち上げ、スキルアップ

Data

◎企業概要

会社設立年	1999 年	資本金	10,000 百万円
本社所在地	東京都江東区大島 2 丁目 2 番 1 号		
事業概要	コンピューター、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース、IT サービス		
売上高	368,700 百万円（2012 年 10 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	5,000 名
属性ごとの人数等	非公開
正規従業員の平均勤続年数	13 年

ダイバーシティ経営の背景とねらい

障がい者の働くチャンスを拡大する仕組みの創造

日本ヒューレット・パッカードは、世界170か国でコンピューターや周辺機器、ソフトウェアなどのビジネスを展開するヒューレット・パッカード社の日本法人。1939年の米国本社創業当時より、「世の中にイノベーションを届けるのが我々の生業であり、イノベーションを生み出すためには人材の多様性（ダイバーシティ）が必須である」との考えに基づき、企業戦略の一環としてダイバーシティを重視してきた。

日本法人でも、たとえば障がい者が安心して働けるように、本社は全館バリアフリー設計となっていて、車いす用の駐車場も用意されているなど、きめ細かな配慮がなされている。こうした環境の下、障がい者をはじめとする多様な人材が様々な部署で活躍している。

しかし、同社の取り組みのユニークな点は、こうした障がい者が働くための環境整備だけでなく、就業の意志を持ちながら、スキルや経験の不足から仕事に就くことができない障がい者を育成し、ビジネスに必要なスキルを磨いてもらい、そのスキルを活用して会社の業務効率化に貢献してもらう仕組みを設けているところにある。

それが実務を経験しながらビジネススキルやビジネスマインドを身につけるSEEDセンターをはじめとする組織である。

女性によるビジネス創出

女性の活躍で注目されるのは、企業向けITソリューション構築を主要ビジネスとするテクノロジーコンサルティング事業統括本部の中で、商品開発や販促を担うテクノロジーマーケティング本部だ。ここではシステム開発で身につけた高度なITの知識や経験を活かして、マーケティング分野でさらなるキャリアアップをめざす女性が増えている。テクノロジーマーケティング本部では社員40名のうち、女性が22名を占めている。子育てをしながら活躍するワーキングマザーも11名在籍している。

テクノロジーマーケティング本部で活躍する女性が増えた背景には、システム分野の業務環境がある。

近年、ITビジネスが顧客企業のニーズを受けてシステム開発を行う受け身型から、ネットワークやセキュリティなど様々なソリューション商品を開発・アレンジして、企業へ売り込んでいくプロアクティブ型へシフトしつつある。顧客対応が大きな部分を占める開発業務に比べて主体的に動ける分、タイムマネジメントの自由度が大きい。そのため、開発部門で活躍してきた女性エンジニア、特に既婚・子育て中の女性エンジニアにとって、キャリアアップの場として魅力的な職場となりつつある。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

障がい者のビジネススキル習得・就業支援プログラムの進化と拡充

同社では、障がい者を雇用しビジネススキル習得を支援するSEEDセンターを2001年に設立。当初、同センターは研修と実務を通じてPCスキルやコミュニケーションスキルを身につける1年間のプログラムだった。しかし、運営していくうちに、充実した教育を行うためには1年では足りないということがわかってきたため、2006年から2年に延長された。

この障がい者育成と就業支援プログラムを終了した後、同社に残る場合に進路は2通りある。ひとつが「ISC（インターナルサービスセンター）」だ。SEEDセンター終了者のそれぞれの能力や希望と社内のニーズを調整し、社内の最適な部署を斡旋している。もうひとつが「SSC（SEEDサービスセンター）」である。障がいの度合いや本人の意思により、SEEDセンターで受託する業務の継続を希望する場合はここに所属し、同センターが社内の各部署から受託したデータ整理などの請負業務を行う。社内から依頼される業務が急速に増えてきたことから、同社としてもSEEDセンターで育てた人材が社内で活躍してくれることは大きなメリットがある。

また、SEEDセンターのカリキュラムもビジネス英語やプログラミングなどを加えて大幅に充実した。より幅広いビジネススキルを身につけ、活躍の場を広げたいと願う障がい者のニーズに応えたものだ。もちろん彼らのビジネススキルが充実すれば、雇用する同社としても、障がい者活用による業務効率化をさらに進めることができる。

ISCは、もともとは業務経験を持つ障がい者が、必要なサポートを得ながら即戦力として様々な部署で活躍できる仕組みだが、SEEDセンターの終了者もこのISC

を通じて社内に最適の職場を見つけ、就業することが可能になった。SEEDセンター終了後にISC社員となった人数はまだ累計19人と多くはないが、支援プログラムの充実や障がい者人材のレベルアップにより、就業のチャンスが広がっていることは注目に値する。

同社の障がい者雇用の仕組み

SEED センター終了後に ISC 社員となった人数

	計	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ISC	19	2	1	2	4	1	2	2	0	2	3

障がい者が働きやすい職場づくり

冒頭でもふれたとおり、同社は組織面だけでなく、設備面からも障がい者の働きやすい職場を実現している。たとえば車いす用トイレの設置、災害時避難用アラームシステムの整備に加え、SEED センターには障がい者用の休憩室、トイレを整備している。また通勤用に出入り口まで屋根を設置した優先駐車場を設けるなどの配慮をしている。

また、災害時に障がい者の避難支援を行う社員をあらかじめ指名する「バディシステム」を導入している。産業医との面談を経て、障がいの程度に合わせて1人1人に適した人数のバディ（避難支援者）を選ぶ。担架が必要な方には6名のバディがつくこともある。そして毎年、バディシステム用の避難訓練を実施している。

そのほかには、障がいを持つ方が働きやすいよう柔軟な対応を行っている。たとえば車いすの方は相談のうえ車通勤が許可される、また通常の勤務時間の勤務が難しい場合には6時間勤務の仕組みを設ける等、個々の社員の状況に応じた働き方ができるようになっている。

女性が主役のネットワークで、より進化したダイバーシティのかたちを創出

全社的な取り組みとしては、出産・育児休暇など通常の制度だけでなく、職場環境の整備や社員の意識改革を目的とした様々な取り組み、特に上司である管理職、男性社員も巻き込んでの取り組みを行っている。

特に注目したいのが、女性社員たちが2005年に自発的に立ち上げたネットワーク「Women at Work Japan（WAWJ）」である。このWAWJは仕事をする上での課題を共有し、経験やノウハウを提供し合いながら成長していくことを目標に掲げ、様々なテーマでの勉強会、マネジメントや先輩社員との対話などの活動を行っている。こうした活動を通じて女性社員の能力向上が促進されただけでなく、テーマによっては男性社員の参加も歓迎され、男性の意識改革、協力関係の醸成にもつながっている。

また、同社の社内公募の仕組みも特徴的である。同社の社内公募制度の特徴は、社員が自ら希望して応募し公募に合格すれば現在の部署の上司は原則として拒否できないことにあり、確実に希望の部署に異動できる点にある。そのため、社内公募に応募することにより、ライフスタイルや自身のキャリアプランの変化に応じて、社員の意思で所属部署を変更することができる。結果、同社では社内公募による人事異動が盛んであり、社内の異動の約7割が社内公募によるものである。

経営トップ自らダイバーシティを推進する風土

ダイバーシティを推進する様々な取り組みが活発に行われる背景には、経営トップが積極的に関与していることがある。米国法人設立時からダイバーシティに向けた取り組みを盛り込んでいるヒューレット・パッカード社の日本法人である同社においても、ダイバーシティは人事部門だけでなく、全社を率いる経営トップのミッションとして位置づけられている。

そのため、障がい者のサポートプログラムや女性の活躍をサポートするプログラムなど、ダイバーシティに関する新たな取り組みの発案、継続のための予算を含めた経営の承認は速やかに行われる。ボトムアップの取り組みをトップが支援し、全社で意識を共有しているところに、同社のダイバーシティ推進の活力源がある。

ダイバーシティ推進による経営効果

障がい者の業務範囲を拡大し、成果につなげる

SEED センターにおいて就業に必要な能力を磨い

た障がい者は、同社の様々な場面で活躍している。例えばISCに属しながら同社で勤務し続けることになった身体障がい者は、従来から有していた高い文書作成能力を買われ、広報部門に配属となった。配属後にWebスキルを身に付け社内イントラネットの管理担当となり日々更新を行う。同職務の後任には、同じくSEEDセンターからWebスキルを習得した身体障がい者が配属されており、ISCの人材に対する信頼関係が形成されている。

一方、SEEDセンターとSSCでは、障がいをもつ社員と研修生が、発売前の製品を一からセットアップし、そこで感じたこと、得られた知見を製品作りにフィードバックした結果、過去に片手に障がいを持つ顧客より、「HPのプリンターインクカートリッジの交換は片手でも容易にできるので、非常に助かっている」との声が寄せられたなど、他社との製品の差別化につながっている。

また、同じくSEEDセンターとSSCでは、社内で発生する非営業活動を引き受けており、障がいをもつ社員と研修生のスキルアップと同時に、営業活動等の直接業務に従事する社員が行っていた間接業務負担の軽減につなげている。

SEEDセンターが設立された2001年当初は、障がい者の作業内容はコピーやデータ入力、文書管理等の限られた業務のみであったが、次第にアンケート集計や経理関連といった業務に業務範囲を広げるとともに、執務場所も従来のSEEDセンター内から社内の作業依頼元部署へ移動して行うなど、現場のニーズに応えて活躍の場を広げていった。その後、2011年のSSC設立の時点では請求書発送業務や業務効率ツールの開発などにも対応しており、また今後は英語の翻訳や英文プレゼンテーション資料作成、様々な部署のイントラネットの更新業務が可能になるようスキル向上を図っている。

このような障がい者の業務範囲の拡大により、業務依頼件数はSEEDセンター発足当時の2001年の10件から増加し、2012年には70件を数えている。

同社では、2008年度に比べて2011年度には非営業活動時間が65%も減少している。これはテレワークなどのフレキシブルな勤務制度やITの活用などにより、多くの社員が膨大かつ煩雑な間接業務から解放され、営業などの直接業務に専念することができるようになったこともあるが、SEEDセンター、SSCの障がい者人材がスキルを身につけ、従来現場の社員が担っていた業務を担っていることも大きく貢献している。

SEEDセンター／SSCの受託件数の変遷

	計	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
件数	461	10	16	23	26	32	33	36	42	57	52	64	70

ワーキングマザー主導のチームで ＩＴソリューションの顧客開拓に成功

女性の活躍では、テクノロジーマーケティング本部に2013年3月に設立されたソリューションマーケティング部が、ワーキングマザー5名を含む女性主体でITソリューションのマーケティングを担っている。

ソリューションマーケティング部では、マーケティングの一環として、同社が提供するソリューションに関するセミナーを企画・実行し、営業の第一歩である新規見込み顧客の開拓・発掘につなげている。2013年3月に発足した同部では、セミナー等を通じてすでに数十億円分の見込み案件の発掘に成功した。

この取り組みの効果は上記の数十億円にとどまらない。従来は営業部門からもたらされた情報を頼りに営業活動を行っていたが、新規見込み客の増加により、同部から営業部門へのプッシュ等を行うなど、従来と比べて積極的な活動ができるようになった。またメンバーであるワーキングマザーは営業現場の経験もあることから、机上の空論ではない現実的な企画を立案することができている点もこの取り組みが成功した要因の一つである。今後もさらなる成果の拡大が期待される。

参考情報

SEEDセンターの成果発表風景

Women at Work Japan（WAWJ）のメンバー

企業名

情報通信業　大企業

日本マイクロソフト株式会社

在宅勤務を含むワークスタイル変革によって生産性向上を実現

Point

- 2003 年から 10 年以上の取り組みにも関わらず欧米に比べ日本で遅れていた女性活用
- 2011 年の本社移転を機に、フリーアドレス制を導入
- 在宅勤務を支える「仕組み（制度・文化・インフラ）」の導入
- 東日本大震災時に全社的な在宅勤務を経験、翌年から「テレワークの日」を設定
- 女性定着率も育児休業取得者も増大
- ワークスタイル変革ノウハウやサービスを企業や自治体に提供

マイクロソフトのミッションと価値観

Mission

世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を最大限に引き出すための支援をすること

6つの価値観

Integrity and Honesty—誠実で正直であること

Open and Respectful—オープンで、相手に敬意を表すること

Big Challenges—大きな課題に対しても果敢に挑戦し、最後までやり抜くこと

Passion—お客様、パートナー様、技術に対する情熱をもつこと

Accountable—自らの言葉とコミットメントに責任を持って何事にも取組むこと

Self - Critical—自分に厳しく、自らの向上に努めること

Data

◎企業概要

会社設立年	1986 年	資本金	499 百万円
本社所在地	東京都港区港南 2 丁目 16 番 3 号　品川グランドセントラルタワー		
事業概要	コンピュータソフトウエアおよびクラウドサービス、デバイスの営業・マーケティング		
売上高	日本法人非公開。米国本社 7,784,900 百万円（2013 年 6 月決算、1$=100 円換算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	2,236 名（うち非正規 10 名）
属性ごとの人数等	非公開
正規従業員の平均勤続年数	平均勤続年数 7.9 年（男性 8.39 年、女性 5.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

欧米に比べ日本で遅れていた女性活用

マイクロソフト社は、WindowsOS や Office を開発・販売する世界最大のソフトウェア企業である。日本マイクロソフトはマイクロソフト社の日本法人として1986年に設立された。現在の社員数は2,236名である。

同社はグローバル企業であり、大企業から中小企業、また一般消費者まであらゆる顧客に対応するため、アメリカ本社はもちろんヨーロッパの現地法人でもダイバーシティは進んでいるが日本やアジアでは遅れていた。ダイバーシティの対象にはジェンダーや障がい、国籍などがあるが、日本で特に遅れていたのは女性活用である。米本社からも、欧米に比べ低い女性活用を高められるのではないかという示唆があった。

2008 年に社長に就任した樋口泰行氏も、ダイバーシティが遅れた状況は企業の創造性・生産性、社内活性化に悪影響があると認識し、生産性向上のための社員全体のワークスタイル（働き方）の改革とともに、女性の活用を含めたダイバーシティ推進の取り組みをトップダウンで取り組むこととした。2011 年 2 月には「日本に根付き、信頼される会社になる」という思いから、「マイクロソフト株式会社」から「日本マイクロソフト株式会社」への社名変更をし、またその翌月 3 月に発生した東日本大震災後、グローバル企業であるマイクロソフトが今後の日本社会の再生・成長に対して貢献すべき事項を振り返る中で、同社製品を活用して在宅勤務を含む社員全体のワークスタイル（働き方）の改革を進めることが、女性を始めとするダイバーシティの推進にも有効であり、この取り組みや経験を、お客様へのソリューションとして提供することで、日本社会に対しても貢献できるという認識が高まった。このような認識に基づく社としての方針について、社長自らが社員総会などの場で全社員に向けて繰り返しコミュニケーションした。

具体的には、社長を責任者に、経営管理部と人事部の担当者を中心とした組織横断のダイバーシティ推進体制を構築し、採用、育成、社内外へのメッセージ発信等のトップダウンの施策を推進している。また、ダイバーシティの文化醸成のための草の根活動は、役員のスポンサーのもとで、部門代表社員によりなる組織横断チームがリードしている。これらトップダウン、ボトムアップ両方の活動について、2012 年度からは週次の役員会において報告、議論している。

2007 年に導入したが普及しなかった在宅勤務

同社は女性退職率が高止まりし、女性社員比率が伸び悩んでいた。長時間のハードワークにより成果を上げる従来の業務スタイルでは、育児、介護などのライフステージの変化に対応できないとの問題意識を感じていた。

同社はこの問題を解決するため在宅勤務を含むワークスタイル変革に取り組んできた。2007 年に育児や介護を理由にする在宅勤務制度を導入したが、利用実績は期待ほど広まらなかった。

在宅勤務が広まらなかった主たる理由は 4 つであった。1 つ目はコミュニケーションの課題で、Face to Face でないと業務の生産性が落ちるという不安、2 つ目は業務管理の課題で、直接見えない場所で働く部下の業務管理を上司ができるのかという不安、3 つ目は通信 /IT インフラの課題で、在宅勤務では会社代表番号に掛かる固定電話を転送できない、オフィス以外に会社のデータを持ち出す際のセキュリティは大丈夫かという不安、4 つ目は企業文化の課題で、女性ばかりが優遇されると受け取られないかという不安があった。

これらの課題をひとつずつ解決し、在宅勤務を含めた働き方を抜本的に改革しようと取り組みを始めた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

本社移転を機に、フリーアドレス制を導入

なかなか進まなかった在宅勤務だが、2010 年頃になると在宅勤務を容易にする環境が整ってきた。高品質なネットワーク環境を利用し、高い安全性を担保しながら社外からも容易にデータにアクセスで

きるクラウド型サービスが普及してきた。同社の製品のなかにもリモートワークを統合的にサポートする機能を持つものが導入されてきた。

また、社員の働く空間も新しくなった。2011 年 2 月に日本法人として 25 周年を迎えた同社は、都心に分散していた 5 拠点を品川本社に統合する際にフリーアドレス制を導入した。デスクと仕事は一体のものと考えられてきたが、営業職全員が固定された自分のデスクを持っていない代わりにオフィスフロアに設けられたハブスペースや全社員が集まる One Microsoft カフェなどで働くこともできるなど、ノートパソコンさえあればそこがデスクになり、どこでも仕事ができるようになった。

在宅勤務を支える「仕組み」の導入

在宅勤務が広まらなかった 4 つの課題を解決する仕組み（制度・文化・インフラ）を導入した。在宅勤務で懸念されていたコミュニケーションの課題では、会議の社員教育を徹底した。会議の召集目的、議題の通知、資料の事前共有などの通常の会議マナーのほか、オンライン会議に必要なハードウェア設定とソフトウェアの準備と使い方などがトレーニングマニュアルに記され、社内教育が徹底された。

業務管理の課題は、自社製品“Lync”の全面導入によって解決した。音声通話、インスタントメッセージング、画面共有、ビデオ会議などの機能を持つ企業向け統合コミュニケーションツールで、在席確認機能も持っているので、在宅勤務メンバーの状況を確認し、上司は適切な業務指示をタイムリーにできるようになった。

インフラの課題については、どこでも着信可能な IP 電話を全面導入し、在宅勤務者もオフィスにいるのと同様に電話を受け取れるようになった。パソコンのセキュリティについても Windows の暗号化技術「BitLocker」で強化した。またセキュリティ意識の涵養のためにデータ取扱の社員教育を毎年実施している。

「在宅勤務は女性ばかりが優遇されるのではないか」という企業文化の課題は、育児のために在宅勤務している男性マネジャーをモデルに啓発活動を行った。在宅勤務は高い生産性とワークライフバランスを実現する「働き方の選択肢」とのメッセージを全社員に継続的に発信し、女性だけでなく全社員への在宅勤務の浸透を促したのである。

東日本大震災による在宅勤務、そして「テレワークの日」を実施

日本マイクロソフトの品川本社への移転は、2011 年 1 月から 3 月にかけてチームごとに行われた。この引っ越しの直後の 3 月 11 日に東日本大震災が発生し、社長の判断により、全社的に在宅勤務に切り替えて業務を継続することとなった。震災という想定外の状況下での初の全社一斉在宅勤務ではあったが、業務が止まることなく進んだ経験により、有効性が確認され、在宅勤務への理解が一層推進された。

この経験を元に、非常時の事業継続（BCP）と在宅勤務の浸透を図る施策として同社は 2012 年から全社一斉に在宅勤務するテレワークの日を設けた。2012 年は 3 月 19 日に、2013 年は 4 月 30 日～5 月 2 日の 3 日間に実施した。

在宅勤務を全員が経験することで、「会社に行って仕事をしなければならない」という社員の意識を変えることができた。2013 年 8 月に行った調査によると、社員の約 40% はテレワークの日以外に日中（9:00 - 17:30）の在宅勤務経験があり、約 25% は月数回以上の頻度で在宅勤務を行っている。女性の 47% が利用しているが、男性の 37% も活用している。

在宅勤務の浸透において大きな懸念材料の一つである、コミュニケーションの課題については、在宅勤務の浸透により低下するのではなく、むしろフレキシブルワークスタイルが浸透するに伴い、2010 年と 2012 年の社員意識調査結果を比較すると、チームワーク効率性は 73% から 80% へ、協調性は 72% から 77% へと上昇した。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性比率も育児休業取得者も増大

同社の女性活用施策は、テレワークによって「働く」をフレキシブルにすることに主眼を置いてきた。そして時間と場所にとらわれない働き方の実現により、女性定着率が向上した。出社前提・長時間労働

の働き方の改革により、2010 年に 1.8 倍だった退職率の男女差も解消された。

IT 業界で女性活躍の指標とされるのは、営業・マーケティング・技術職に従事する女性比率であり、2010 年当時において同社は IT 業界の平均値を下回っていたが、2013 年 6 月年度末の女性比率は IT 業界の平均値（19.0%）を超えた。

育児休業取得者数も 2010 年の 14 名（女性 10 名、男性 4 名）から 2013 年には 36 名（女性 30 名、男性 6 名）と増えた。女性取得者の増大が顕著だが、男性も 2013 年度は 2 名増加している。

ワークスタイル変革による経営効果

ワークスタイル変革は経営にとっても大きなプラスになった。全体では、2013 年の 1 人あたり売上高は 2011 年比で 17.4% 増加した。一方、総労働時間については、2011 年期末比で 2013 年期末は 0.3% 増に止まっており、ワークスタイル変革により社員一人ひとりの時間当たりの生産性が 17.1% 向上している。

ワークスタイル変革によるコスト削減効果も大きい。交通費・出張費は 1 割以上、印刷費は 3 割以上も削減された。

自社のワークスタイル変革を通じ、関連ツールの売上が拡大

同社で有効性が実証されたフレキシブルなワークスタイルは社会的にも評価され、パソナ、横浜市へのサービス提供や連携強化が決まった。

品川本社で実際働く社員のワークスタイルを見学するオフィスツアーへの参加者は、2011 年の品川本社移転から 2013 年 6 月現在まで、延べ約 2 万 4,000 名、4,000 件に上る。顧客からの女性活用の相談も増加しており、ワークスタイル変革に伴う人事制度改編やその導入に関して、人事本部から顧客へのノウハウの提供は、2012 年度で 91 件あり、そのうち 1,000 万円以上の契約につながったものが 48 件を数える。

これらの顧客接点の広がりにより、テレワークを支える MS 製品“Lync”の商談につながる場合も増え、2013 年の“Lync”の売上は対昨年比 194% と急伸している。

企業名

運輸業，郵便業　中小企業

丸善運輸倉庫株式会社

障がい者の強みを活かして誤出庫の大幅な低減を実現

Point

- ひとりの身体障がい者の雇用をきっかけとした、障がい者雇用の推進
- 障がい者が有する高い集中力と持続力、仕事の正確性、勤勉な勤務態度を活かして検品作業に抜擢
- 週３日勤務や支援機関・家族等との連携により、障がい者が安心して継続的に働ける環境を整備
- 年間誤出庫件数９件であったのが、障がい者に任せてから０～１件に大幅削減
- 成果が目に見えるため、障がい者のモチベーションアップ、健常者の理解促進につながる
- 顧客の信頼が高まる、監査時間短縮、保管アイテム増加につながる
- 倉庫作業員の負担が減り、労働時間が２割削減

Data

◎企業概要

会社設立年	1952 年	資本金	30 百万円
本社所在地	大阪府大東市新田境町４番１号		
事業概要	貨物自動車運送事業、倉庫業		
売上高	363 百万円（2012 年 12 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	45 名（うち非正規９名）
属性ごとの人数等	【障がい者】５名（うち非正規０名）
正規従業員の平均勤続年数	11.3 年（男性 11.8 年、女性４年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

高齢者が働き続けられる環境整備の一環から取り組みを開始

社長が、2002 年に、創業当時から働いていた社員が定年を迎えるにあたり、定年後も働く意欲があれば働き続けられる環境を整備したいとの想いから、重労働である運輸・倉庫業だけではなく、軽作業で済む仕事を開拓しようと考えたのが、ダイバーシティへの取り組みのきっかけであった。つまり、当初の目的は、経営効率の向上や価値創造を殊更に意識したのではなく、創業時から経営理念に「共存共栄」を掲げ、家族的経営を志向してきたことの延長線上にあったのである。

そこで立ち上げたのが、ギフトの詰め合わせ作業やラッピング作業を行う流通加工事業であった。その後、流通加工事業が拡大したことに伴い、高齢者だけでは対応しきれなくなり、2004 年に同作業を担うパートを募集したところ、シングルマザーや生活保護受給者からの応募が多く、いわゆる社会的弱者と呼ばれる方々を応援していきたいと考えるようになった。現在もシングルマザーを含む女性パートが詰め合わせやラッピング作業を担っている。

ひとりの障がい者雇用がきっかけとなり障がい者雇用を促進

2005 年にドライバーの募集をかけたところ、左手足に軽度の障がいを持った男性からの応募があった。その男性は、50 歳過ぎで、何らかの病気により障がいを負ったようで、以前は住宅内装会社で営業を担当していた。

その時、身体に障がいを抱えた人にドライバー業務は安全上の問題からも任せられるものではないと判断し、ドライバーでの採用は見送った。その他の業務も、運送・倉庫業は運転免許やフォークリフトの免許が必要であったり、危険かつ重労働でもあることから、当初は「障がい者に任せられる仕事はないので、採用は難しい」と考えた。しかし、本人の熱意と事務作業でもかまわないという意向を受けて、当時は大阪府内にあった数拠点を廻って伝票を回収、整理する仕事であれば任せられると考え採用した。

熱心な仕事ぶりであったが、1 年後に社長がその男性と面談した際「仕事への貢献度が低く、物足りない」、「より重い障がいを抱えた人と一緒に仕事がしたい」という希望を持っていたことを知り、その希望をかなえるため、本格的に障がい者雇用を推進しようと考えるきっかけとなった。そして、2007 年に近隣にある就労・生活支援センターの紹介で知的障がい者と精神障がい者各 1 名を 2 か月の実習と 3 か月のトライアル雇用を経て、正式に採用するに至った。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

社長を筆頭に経営幹部から率先して障がい者雇用の理解を促進し、多様性を尊重する組織風土に改革

2007 年に採用した 2 名のうち、精神障がい者が正式採用後半年程度で退職してしまった。次第に体調を崩して休みがちになってしまったが、実習やトライアル雇用のときは週 3 日程度の勤務が、週 5 日勤務になり負担が重くなりすぎたことも要因になったと考えられた。

社長は、どんな人であれ、雇用した以上長く続けてもらいたい、続けられる環境を作りたい、経営者にその責任があると考えている。障がい者のどういったところに配慮すべきか、どのように接すべきかわからずに、会社として対応できずに退職者を出してしまったことを後悔した。

その後、ジョブコーチ（職場適応援助者）の存在を知り、支援を依頼するようになったが、社内でも障がいのことや障がい者雇用の勉強をして、受け入れ体制を改善する必要を感じ、2010 年に社長が最初にジョブコーチの養成研修を受講した。同年には管理部長と倉庫部長もジョブコーチ養成研修を受講して、経営幹部が率先して障がい者雇用について学び、退職者を出さず、長期的に勤めてもらえるよう、率先して取り組む姿勢を示し、多様性を尊重する組織風土を醸成するように努めた。

一般社員にも、2011 ～ 2012 年にかけて 2 日間の障害者職業生活相談員の研修に参加させたり、社

内で出前講座を開くことで、理解が進むように工夫してきた。

障がい者の適性を見極め、流通加工業務から基幹業務である検品業務に担当を変更

最初に雇用した身体障がい者の意向を受けて、どのような仕事であれば、障がい者の能力を生かして、会社の利益や経営効率にも貢献できるかを考えるようになった。そこで、社長は、障がい者のそれまでの働きぶりから、ひとつの物事に対する集中力が高く、それを持続できる能力があること、まじめで正確な作業をきっちりと行う能力が高いことに気がつき、流通加工業務ならば軽作業であり、障がい者の適性が高いと考えて、2007 年頃から、女性パートとともに担当させるようになった。しかし､女性パートとうまくコミュニケーションがとれず、見直しを迫られ、流通加工業務のなかでも、女性パートと障がい者の業務を分けることで、なるべく接点を持たないようにするなどの工夫をして、なんとかやりくりしていた。

その一方で、基幹業務である倉庫・運送業務で 2009 年に年間誤出庫件数 9 件と前年の 4 件から大幅に増加したことに伴い、取引先から検品作業の見直しを迫られる事態になっていた。

ちょうど同時期に、社長がジョブコーチ（職場適応援助者）養成研修の一環として、ある大手製造業の特例子会社に研修に行く機会があった。そこでは、管理者のみ健常者で、検品作業のすべてを障がい者が担っていた。こんなに大切な業務を障がい者が担えるのだ、自社は障がい者をお客様扱いしていたと気がついた。

検品作業は、スピードより正確性が重視される業務であり、障がい者の有する集中力の高さ、持続力、作業の正確性、まじめな勤務態度からすると、適性の高い業務だと判断した。そこで、自社でも障がい者に検品作業を任せれば、誤出荷も減少するのではないかと考えて、2010 年 10 月から検品作業を任せるようになった。

検品作業に配置転換すれば、女性パートとの接点を減らすこともでき、誤出庫件数減少という目に見える数字として仕事の成果がわかるため、障がい者自身も仕事への貢献が実感しやすい。また、数字で成果を示すことができるため、倉庫作業員やドライバーをはじめとしたほかの社員、得意先からの信頼を得られやすくなるという効果もあった。

長期的な勤続を可能とする就労条件の整備と人材育成

初期に採用した障がい者は、当初、週 5 日のフルタイム勤務としていた。しかし、精神障がい者が退職してしまったように、身体の負担が大きく、休みがちになってしまうこともあったため、2009 年から週 4 日のフルタイム勤務に変更した。その効果もあり、最初に雇用した身体障がい者は別の会社に就職が決まって退職したが、30 代の知的障がい者は現在もまだ働いている。その後、2009 年と 2010 年に 2 名ずつ雇用して、一人もやめずに、現在 5 名が活躍している。キャリアの長い 30 代の知的障がい者がリーダー的存在で、他の障がい者の取りまとめ役となって活躍している。

現在障がい者が入庫、出庫、掃除など多様な仕事を担っているが、それは長期的に育成する中で徐々に業務を拡大してきた結果である。

検品作業は、品名、個数、ロット番号、消費期限などを確認する作業で、アルファベット、数字、漢字などもあり、簡単な仕事ではない。アイテム数や伝票の種類も多く、マニュアル化は困難であるため、新しいアイテムや伝票を扱う際に一つ一つ OJT で指導している。知的障がい者も含め、作業工程も 2 人 1 組として、伝票を読み上げる人と品物を確認する人をチームにするように見直すなど、作業しやすい環境を整えてきた。長期的に続けてもらうことで、貴重な戦力として育成してきた。

支援機関、家族等との連携による障がい者の就労環境整備

社長をはじめ 3 名がジョブコーチ養成研修を修了していることもあり、障がい者との接し方もわかってきた。障がい者の多くはあまり表に感情を出さないため、日ごろから業務日報を通じて変化を感じ取り、上司にあたる倉庫部長が適宜面談したり、挨拶や雑談などコミュニケーションをまめにとることが重要である。また、社長も日ごろより声をかけて、日々の体調変化などにも気を遣っている。

障がい者を甘やかすのではなく、指導すべき点は

厳しく指導しているが、個々の社員の障がいの特性を知らないと、本当に体調が悪いのか、甘えているのかの判断がつかない。特に精神障がい者の場合は、接し方を誤ると危険な場合もある。そうしたことは、社長をはじめ経営幹部が率先して知識を習得し、日々障がい者とコミュニケーションをとり続けることで、本人の顔色や表情、行動などから判断できるようになった。

また、経験を積むなかで、直接会社と本人や家族で課題解決にあたるべき場合もあれば、支援機関など第三者を介した方がよい場合があることも判断できるようになった。仕事に関することであれば、会社が直接本人に言ったり、両親に言って問題解決を図ることもある。しかし、たとえば「お風呂にはいっているのだろうか」、「家庭でなにかあったのではないか」など仕事以外の生活面に問題がありそうなときには会社からは口を挟みにくい。そのようなときには、支援機関に生活改善や家族への確認を依頼することもある。また、病気が疑われたときには支援機関を通じて病院に確認してもらうこともある。

こうした工夫により、障がい者が長期的に就労できる環境が整うだけでなく、突発的な休暇や長期的な休職、退職などを極力少なくすることにも役立ち、会社にとっても人員構成を安定的に考えることに役立てられる。

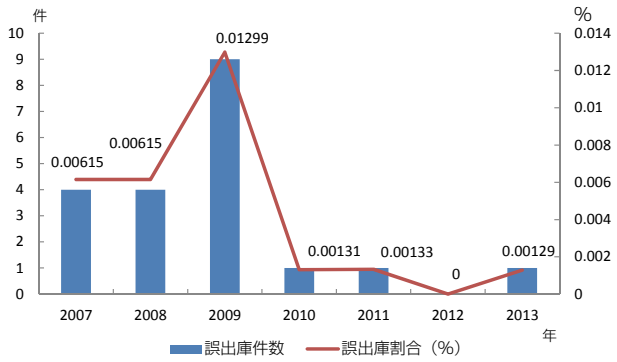
ダイバーシティ推進による経営効果

障がい者に検品作業を任せ、年間誤出庫件数が大幅減少

障がい者に検品作業を任せ始めた 2010 年は年間 1 件と、誤出庫割合が前年の 0.013%から 0.001%まで大幅に改善し、2011 年以降も年間の誤出庫は 0 ～ 1 件にとどまっている。

これにより、検品作業も含めすべての作業を担っていた倉庫作業員が、フォークリフトを使った運搬など製品の入出庫作業に専念できるようになり、作業負担が減少したことで、労働時間が 2 割程度削減された。一連の作業のなかで、荷捌き場での取りおろしや検品は障がい者、障がい者が検品した荷物の入出庫は健常者というように、一連の作業プロセスの中で明確な役割分担をしたことで、チームとして

誤出庫件数と誤出庫発生割合



（注）2007、2008年度は概算出庫数データによる。2013年は10月まで。

の仲間意識が醸成された。

障がい者雇用を始めた当初は、他の社員からの不満があった。特に女性パートからは、ほぼ同じ時給で働きながら、指導しないといけないということもあり反発が強かった。社長が積極的に推進し、研修等を重ねてきたことに加え、障がい者に担当させるようになってから誤出庫件数がほぼなくなったという目に見える実績を示せたことで、他の社員も徐々に彼らの仕事ぶりを認めるようになった。

顧客満足度の向上

障がい者が検品作業を担い、誤出庫が大幅に削減できたことにより、得意先による棚卸監査時間が短縮され、保管製品のアイテム数が増加し、顧客満足度が高まった。得意先で配送関連のトラブルがあったときに、丸善運輸倉庫の障がい者に見てもらいたいと要請を受けて派遣したこともあるほど、障がい者の検品作業は信頼されている。

参考情報

障がい者が、伝票と現物の検品を行っています。

企業名

卸売業，小売業　大企業

イケア・ジャパン株式会社

ワーキングマザーによるこどもクリニックへの提案営業で、法人営業部が対目標 133%の売上を記録

Point

- 顧客のみならず社員（コワーカー）とその家庭・家族を主役に据えた経営を推進
- 家庭・家族の事情にあった働き方を可能にするため、休日・休暇制度の充実と勤務時間、就業時間を柔軟に設定することを可能に
- 出産・育児に配慮した制度を構築
- 同社の価値観である「イケアバリュー」を重視した人材の採用・登用と、コワーカーの成長を促す仕組みにより、自立した人材の育成を実施。自立したコワーカーが周囲をフォローできるようになり、ワーキングマザー等が働きやすい風土を形成
- 仕事と子育てを両立しやすい制度構築により、ワーキングマザーが活躍できる環境を整備。法人営業部のワーキングマザーが子育ての経験を活かした営業を行い、同部では対目標 133%の売上を達成

Data

◎企業概要

会社設立年	2002 年 7 月（日本法人）イケアの創業／ 1943 年	資本金	1 億 1,000 万円
本社所在地	千葉県船橋市浜町 2 丁目 3 番 30 号　5F		
事業概要	家具および家財道具、雑貨等の小売販売業務		
売上高	67,381 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,122 名　うち非正規 1,966 名
属性ごとの人数等	【女性】1,965 名（うち非正規 1,390 名）、女性管理職比率 43%
正規従業員の平均勤続年数	6.3 年（男性 6.5 年、女性 6.0 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

スウェーデンで創業したグローバル企業の日本法人として誕生

イケア・ジャパンは、1943 年に創業したスウェーデンの会社イケアの日本法人である。イケアはデザイン性の高い家具や家財道具、雑貨等を低価格で提供し、これを販売するイケアストアは現在 42 か国に 349 店舗を展開。年間延べ約 7 億 7,500 万人が利用している。

2002 年 7 月に設立され、2006 年に 1 号店を開店したイケア・ジャパンは、イケアが重視している世界共通の価値観のもとで運営されている。すなわち「より快適な毎日を、より多くの方々に」というビジョンのもと、「優れたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を幅広く取りそろえ、より多くの方々にご購入いただけるようできる限り手ごろな価格でご提供する」をビジネス理念に、徹底してこれを追求している。

といっても、同社の主役はモノではなく「人」である。ここでいう「人」とは、顧客はもちろんのこと、同社が「コワーカー」と呼ぶ社員も含まれる。また同時に「家が世界でいちばん大切な場所」、「子供が世界でいちばん大切な存在」という理念を掲げ、コワーカーの暮らす家庭、共に過ごす家族も大切に考えている。

「ダイバーシティこそイケアの価値の源泉」であり、「コワーカーの成長が、イケアを発展させる」

このように人を主役に据えた経営を行う背景には、同社が「ダイバーシティこそイケアの価値の源泉」であり、「コワーカーの成長が、イケアを成長させる」との理念がある。

同社の母体であるイケア発祥の地であるスウェーデンは、人口が少ないことに加えて移民が多く、もともと多様な人が共存して社会を構成しており、多様な人材のアイデアやパッション、思いを形にすることによって成長を続けてきた。グローバルでのマーケティングにあたり、多様な意見をバランス良く取り入れるためにも、社員構成比を社会の構成に合わせる必要があると考えている。

そのため、全社員に占める女性比率は 64%、女性マネジャー比率は 43%。また世界 21 か国の人材が勤務しておりマネジャーの 18%を占めるなど、人材の多様性が確保されたなかでコワーカーの成長を促してきた。

「イケアバリュー」に沿って行動する

コワーカーが成長していく中で大切にしている価値観が「イケアバリュー」である。これはイケアがイケアらしくあり続け、かつ成長していくための、言わば行動指針。自身の行動に迷ったり、周囲のコワーカーと意見が食い違ったりした際は、必ずイケアバリューに立ち帰る。同社内の議論では「それっ

イケアバリュー（イケアの価値観）	
イケアは、人は誰でも他人に与えることのできる価値ある何かを持っていると信じており、誰もが同じ価値観のもとで働くことを目指しています。	
自らが手本になること	イケアのマネジャーはイケアバリューに沿って行動し、満足感を感じられる環境を生みだします。そして、コワーカーにも同様にふるまうことを期待しています。
常に刷新を求める	革新的なソリューションでお客さまのニーズに対応していくことが、快適な毎日の暮らしにつながると信じています。
連帯感と熱意	力を合わせれば、解決が困難に思えた問題も解決する力が生まれます。イケアでは、常にこのやり方を実践しています。
コスト意識を持つ	低コストなくして低価格は実現しません。だから、少ないリソースでよりよい結果を出せることに誇りをもっています。
現実を直視する	発展や改善、現実に即した決断を行うための実用的なソリューションにこだわり続けます。
謙虚さと意志力	謙虚さとは、お客さまはもちろん、コワーカーやサプライヤーの意見も謙虚に受け止め尊重すること、そして、意志力とは、やるべき仕事はすべてやり終えることを意味します。
違うやり方でやってみる	どうしてこのやり方をしているのだろう？ と思ったとき、もっとよいアイデアが浮かべば、迷わずトライしてみる。これがイケアのやり方です。
責任を担い、委任する	イケアでは、コワーカーの可能性を伸ばし、期待以上の成果が生まれるように励まします。
簡潔	イケアでは問題を解決するときに、関係者と交渉し、困難にチャレンジしながら、あわてずさわがず、簡潔でわかりやすい方法でアプローチします。
いつでも「目標へと続く道の途上」	今日やったことをよりよくするために明日は何をすべきか、自分自身に問いかけ、新しいアイデアやヒントを探っています。

て、イケアバリューと違うよね」といった言葉が交わされるのが日常だ。

このイケアバリューの中でも、コワーカーの成長が促されている。例えば、バリューの一つ「責任を担い、委任する」は、一人ひとりが自分の仕事の責任を担いつつ、同時に他のコワーカーに仕事を委任していくことを指す。同社のマネジャーは、このバリューに沿って日頃から周囲のコワーカーに責任あるタスクを委任している。同社では、マネジャー全員が交代で夏休みを3週間程度取る習慣があるほか、家庭の都合でマネジャーが不在の場合があるが、バリューに沿って責任あるタスクが委任されており、他のコワーカーがその場の責任者として業務にあたることができるため、業務が滞ることはない。「人」を大切にする同社は、「家が世界で一番大切な場所」という理念が基本にあるため、休暇は当たり前のことであり、お互い助け合いの精神も生まれている。

そしてこのようなコワーカーによる相互のフォローが日常的に行われているという体制は、ワーキングマザーにとっても、仕事と家庭・子育てを両立する助けとなっている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

家庭・家族を大切にできる仕組み

ダイバーシティを実現するためにコワーカーを尊重する同社では「家が世界でいちばん大切な場所」、「子供が世界でいちばん大切な存在」という理念を実現しながら働くために、家庭・家族を大切にできる仕組みが設けられている。

まず休日・休暇が充実している。年次有給休暇の100％取得が推奨されている（実際の取得率も70％程度と高い割合である）。そのため夏季休暇として数週間、長い人では1か月以上休暇を取得する人も珍しくない。

また、勤務時間も個々のコワーカーに応じて柔軟に設定することができる。雇用形態は勤務時間の長さに応じて、パートタイマー、セミフルタイマー（週36時間勤務）、フルタイマーの3種類があり、個々のコワーカーのニーズに応じて調整できるようになっている。

就業時間も多様である。例えば物流部門では、開店時に売場を整え商品の陳列をする業務があり、早朝から仕事が始まる。特に物流部門は繁閑の差が激しく、物流量の多いときは、深夜1時、2時から仕事がスタートすることになるが、「子どもが起きる前にひと仕事したい」という理由で、この時間帯で働いているワーキングマザーがいる。

したがって、勤務時間や就業時間は、採用の際の一つのポイントとなっている。面接では、会社側は応募者に対し、「○時～○時の時間帯でニーズがある」と提示する。その時間帯に働きたいという人が採用の候補者となる。

出産・育児に配慮する仕組みと風土

このようにコワーカーとその家庭・家族を大切にする同社では、出産・育児はコワーカーにとってプラスにはなってもマイナスにはならないと考えており、出産・育児の後は、そこで得た経験も活用して長期間働き続けてほしいと考えている。そこで、出産・育児の支援を手厚く行っている。

同社では、育休のほかに、産前・産後に通算して9か月間の休暇を取得することができ、3か月分の給与が支給される。法定では、産前休業は原則として6週間（多胎妊娠の場合は14週間）、産後休業については原則8週間と定められていることからも、子どもを産み育てることを会社として大切に考えていることがうかがえる。実態としては、9か月のうちの多くを産前に利用しているコワーカーが多く、育休を取得せずに復帰する女性が多い。また、船橋店には、働き始めた後にも生後57日から子どもを預けられる企業内保育所「ダーギス」が整備されており、子育て中の母親が働きやすい環境が整備されている。

実際に出産・育児を経た社員からは「出産によるデメリットは何もない。また、そもそもイケアが大好きなので、子育てだけに集中するよりも、働いている方が子どもにも優しくできる」、「子育てでストレスがたまることがあっても、出勤した瞬間に切り替えができる。仕事の自分とプライベートのオンとオフがしっかりすることで生活も規則正しくなり、子どもも病気をしにくくなる」といった声も上がっている。

また、上記の制度だけでなく、同社の風土も出産・育児を後押しする。あるパートタイマーの女性は、育児休業から復帰した際、直属のマネジャーからか

けられた言葉が忘れられないと話す。

「子育てのために仕事を残して帰るときも、引継ぎさえしっかりしていれば問題ないよ」、「たとえお客さまと約束があっても、引継ぎしてくれれば他の人が対応するから、休んでも大丈夫だよ」

今では周囲に当時の自分と同じ立場のコワーカーがいると、自分がしてもらったことをしてあげたい、という気持ちになる。このように「お互いさま」の風土が形成されており、出産・育児から女性コワーカーの復職を促す好循環となっている。

コワーカーの育成

また、同社が発展の原動力として位置づけているコワーカーの育成に向けても、特徴的な取り組みが行われている。例えば「自己開発プラン」は、短時間勤務のパートタイマーや学生アルバイトから正社員であるフルタイマーに至るまですべての社員を対象に、年 2 回、1 回 60 分から 90 分の時間をかけて、直属のマネジャーと 1 対 1 の面談を実施する仕組みである。

ここでの話題は、業務における期待や評価ではなく、「イケアで働くことを通じ、どのように成長し、どのような人生を今後送っていきたいのか」ということである。将来同社を離れる予定であっても、コワーカーのキャリアビジョンに対して、現状でどのような行動・経験を積むべきか時間をかけて話し合い、職業人として自立し成長するためのサポートを行っている。

また同社では、人が成長し自立するためには、その人を認め、褒めることで、自分自身と自分の成長が必要とされていることを伝えることが大切だと考えている。そのため「自己責任をもたせる信頼関係をつくる」、「功績を認め褒める」ことも、コワーカーの成長のためのサポートの一環として位置づけられている。

なお、コワーカーの採用における最大のポイントは、「イケアバリューに共感できる人材かどうか」であり、それはイケアバリューの「自らが手本になること」、「責任を担い、委任する」といった項目を実現できる資質を持った人材かどうかという視点である。このような人材の獲得と育成が、ワーキングマザーを含めた多様な人材が、様々な事情を抱えながらも活躍し続けることができる風土を形作っている。

ダイバーシティ推進による経営効果

ワーキングマザーの提案営業で、法人営業部が対目標 133%の売上を記録

このように家庭に配慮した働き方を可能にする制度構築を進めた結果、ワーキングマザーが大きな成果をあげた。法人営業部「イケアビジネス」では、育児休業から復職した女性が、主婦として、また母としての経験を活かして商品提案を行い、法人営業部を対目標で 133%の売上実績に導いた。

法人営業部は幅広く法人を対象として営業を行っているが、中でも子ども向けのクリニックや保育所といった顧客はワーキングマザーが担当している。顧客からは、子ども向けクリニックや保育園が新しくオープンする際、「イケアの家具を入れたい」といった要望を受け、コンサルティングと提案を行うが、その際、母親目線でのスムーズな提案が自然にできる。例えば「トイレにも絵があった方が親しみやすいのでは」、「この高さの角がとがった家具は、お子さんには危ないかもしれません」といったものである。このように実体験に基づく提案はリアリティがあり、顧客に受け入れられやすくなっている。

法人営業部は出産・育休に入るワーキングマザーが多く、マネジャー自身もワーキングマザーである。そのため限られた人数のスタッフで対応しており、新規開拓により量的に業務を拡大することよりも、顧客のニーズに合った提案を行うことにより単価を上げて経営成果を上げている。対目標 133%という数字も、顧客数の増加ではなく、多様な顧客のニーズに丁寧に接した結果、顧客あたりの購入価格が上昇したことに起因している。

参考情報

店舗外観

企業名

卸売業，小売業　大企業

株式会社髙島屋

現場の常識を覆す女性シニアマネジャーの発案による販売手法で売上３倍増を実現

Point

- 女性が長く活躍できる職場を目指して、８つのパターンから選べる柔軟な育児勤務制度を導入
- 「入社後 10 年間育成プログラム」を開始したほか、マネジャー・バイヤー等管理職種へのキャリアステップも明示し、育成を促進
- 女性社員に対するモチベーション向上施策を強化
- 取り組みの結果、ライフイベントを経ても働き続けることが可能な職場が実現
- 約 20 年前と比べて、女性の勤続年数は３倍以上に伸び、管理職種のほか部門長以上の経営層の女性比率も拡大
- 現場の常識を覆す女性シニアマネージャーの発案による販売手法で売上３倍増を実現
- 女性の感性と提案を反映した自主ブランドショップの成長

Data

◎企業概要

会社設立年	1919 年	資本金	56,025 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区難波５丁目１番５号		
事業概要	百貨店業		
売上高	680,255 百万円（2013 年２月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	10,276 名（うち非正規 5,103 名）
属性ごとの人数等	【女性】7,010 名（うち非正規 4,296 名）課長以上の役職者における女性比率 22.2%
正規従業員の平均勤続年数	全体 22.5 年（男性 23.2 年、女性 21.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

女性が活躍する老舗大型百貨店

髙島屋は、大阪府大阪市に本社を置く百貨店である。大手の老舗百貨店として、日本橋店、新宿店、横浜店、大阪店、京都店と、主要都市の要所に立地する大型店舗を多く展開し、グループで国内 20 店舗、海外 3 店舗を展開している。

現在の総従業員 10,276 名（正社員 5,173 名）のうち、女性従業員は 7,010 名（正社員 2,714 名）となっており、多くの女性従業員が現場を支えている。来店する客の 8 割が女性であり、店頭でお客様に応対する従業員の大半が女性である。

同社には、創業当時から女性が活躍する伝統があり、1981 年に常務取締役に就任した石原一子氏（1952 年入社）は、東証一部上場企業初の女性重役、かつ、経済同友会初の女性会員であった。2012 年 11 月から 12 月にかけて、石原氏の事績は読売新聞の記事「時代の証言者―女性重役・石原一子」に連載され、世間的にも広く知られている。

2013 年 9 月には、肥塚見春氏（1979 年入社）が専務取締役（代表取締役）に就任した。肥塚氏はいったん家庭の事情により 1985 年に退職したが、その翌年に再雇用制度が創設され、制度適用第 1 号として 1987 年に再雇用された経緯がある。早期から女性が活躍し、現在も女性従業員によって支えられている同社は、女性活躍の先進企業として位置づけられる。

女性が長く活躍できる企業を目指して

早期から女性が活躍する同社であったが、女性の長期的な活躍という面では大きな課題を抱えていた。1991 年の時点では、女性正社員の平均勤続年数は 6.2 年であり、離職率は 10% を超えていた。離職の最大の理由は、結婚・出産・育児によるものであった。

女性が働きやすい職場を実現するために、他企業では在宅勤務などの勤務形態を導入することがある。しかし、百貨店は対面販売が基本であり、お客様が来店する営業時間に店舗に出勤するという制約は動かせない。このような制約がある同社の業務においても、家事や育児により長時間働くことが難しい女性に辞めることなく長い間活躍してもらうために、1991 年から、勤務時間を短くかつ柔軟に変更できる先進的な育児勤務制度が導入された。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

8 つのパターンから選べる柔軟な育児勤務制度

同社の勤務形態はシフト制であり、店舗によって異なるが、早番の場合は 9 時 50 分（10 時開店の 10 分前）から 18 時 55 分である（2014 年 2 月現在・日本橋店）。始業も終業も一般の会社（9 時から 17 時）より遅く、子どもを保育園に送り迎えすることが難しいなどの意見が女性従業員から寄せられていた。女性従業員からのこうした様々な要望を踏まえ、育児勤務（短時間勤務）制度が導入された。ただし、個人によって通勤時間や保育園への送迎の時間帯も異なることから、同社では多彩な選択肢を用意した。

1991 年に導入された育児勤務の選択肢は 2 つであった。育児勤務 A は、1 日の労働時間が 5 時間になり、休日は同じ、そして給与や賞与は労働時間に応じて減額される。育児勤務 B は、1 日の労働時間は 6 時間 45 分と通常勤務より短くなるが、休日が少なくなることで、給与や賞与は同じ水準が維持される。

1994 年には、さらに育児勤務 C が導入された。1 日の労働時間は 6 時間 45 分と通常勤務より短く、休日も同じだけ取得できる。ただし、勤務時間が少ないため、給与や賞与はやや少なくなる。

2003 年には、育児勤務 D と育児勤務 E が導入された。育児勤務 D の 1 日の勤務時間は 6 時間であり、育児勤務 A と C の中間に位置する。育児勤務 E は「基

育児勤務（短時間勤務）のパターン（正社員）

	育児勤務A	育児勤務B	育児勤務C	育児勤務D	育児勤務E
導　入	1991年1月	1991年1月	1994年9月	2003年1月	2003年1月
1日の労働時間	5時間	6時間45分	6時間45分	6時間	7時間35分
休　日	122日（通常勤務者と同一）	92日	122日（通常勤務者と同一）	122日（通常勤務者と同一）	122日（通常勤務者と同一）
年間労働時間	1,215時間（うるう年は1,220時間）	1,841時間（通常勤務者と同一）	1,640時間15分	1,458時間	1,841時間（通常勤務者と同一）
給　与	実労働時間に応じて支給	通常勤務者と同額	実労働時間に応じて支給	実労働時間に応じて支給	通常勤務者と同額
	育児勤務F-a		育児勤務F-c	育児勤務F-d	
導　入	2013年9月		2013年9月	2013年9月	
1日の労働時間	5時間		6時間45分	6時間	
	※F-a、F-c、F-dは予定就業により7時間35分の勤務日を設定。				
休　日	122日（通常勤務者と同一）		122日（通常勤務者と同一）	122日（通常勤務者と同一）	
給　与	実労働時間に応じて支給		実労働時間に応じて支給	実労働時間に応じて支給	

本パターン 9 時 50 分～ 18 時 25 分」で始終業時刻が固定される（2014 年 2 月現在）ので、閉店までをカバーする遅番勤務になることがなく、保育園への送り迎えもしやすくなる。

2013 年 9 月からは、さらに新たな選択肢を加えた。百貨店には勤務日シフト制があり、休日や祝日に出勤することもある。しかし、これらの休日に配偶者が在宅している場合は、あえて時短勤務にする必要はない。このように、家庭での育児環境によっては、1 日の労働時間を短くせず、通常通り勤務する。この新しい選択肢は好評であり、2013 年 9 月に導入したばかりにもかかわらず、12 月時点で約 70 名が利用している。

2013 年 4 月現在の育児勤務利用者は、女性正社員が約 400 名、正社員以外の有期雇用の女性従業員についても約 80 名が利用している。現在の利用状況を見ると、1 日の労働時間が 5 時間になる育児勤務 A がもっとも利用者が多く、続いて 6 時間勤務の育児勤務 D 、6 時間 45 分勤務の育児勤務 C の順となっている。こうした豊富な選択肢が用意されたことで、育児により勤務時間の制限を望む女性従業員が、家族の事情や自分の希望に応じて、柔軟な働き方を選ぶことが可能になっている。

両立支援制度を強化し、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定・実施

同社は、2001 年度から男女総合参画型企業を目指した施策を開始し、2005 年度以降の人事制度改定によって両立支援制度を強化してきた。また、2005 年 4 月 1 日から次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を、2 年ごとに作成・実施してきた。

行動計画に基づいて実施されるワークライフバランス研修でダイバーシティに関する意識の向上を図っているほか、育児休職者向けの復帰時ガイダンスはもとより、定例の社員研修においてもダイバーシティの重要性についての周知を徹底している。

「入社後 10 年間育成プログラム」を導入、管理職種へのキャリアステップも明示

同社では、2009 年度からは新入社員に対する「入社後 10 年間育成プログラム」を導入し、各年次に応じた明確な育成目的および育成プログラムを設けた。このことで、マネジャー・バイヤーを担う人材の育成を促進し、これらの職務へのキャリアステップイメージを提示した。また、在等級の基準年数を満たすと進級（昇格）試験にチャレンジできるため、若手のうちから、結婚・出産のタイミングを考慮しつつ、キャリアアップへの計画を描くことができる。最短で入社 3 年目で主任級、6 年目で係長級、9 年目で課長級、14 年目で次長級への進級（昇格）試験を受けることができるようになっている。

女性社員に対するモチベーション向上施策を強化

女性活用に関しては、部門長以上の経営層への登用をさらに促進する方針を掲げ取り組んでいる。課長以上の女性比率は現在 22.2% であるが、女性正社員の比率が約半数であることを考えると、やや少ない状況にある。そこで、経営層として活躍できる中堅女性社員に対する育成の施策として、2013 年に女性管理監督者養成研修を新設した。係長級・課長級女性に対するモチベーションアップを目的とする研修であるが、効果が確認されたため、翌年も実施予定であるなど、次年以降も主要職務での女性比率を向上させる施策を強化している。

ダイバーシティ推進による経営効果

ライフイベントを経ても働き続けることが可能になり女性離職率 1 %を実現

1990 年頃までの同社には、結婚・出産・育児を経た女性が、無理をせず長く働き続けられる制度がなく、女性正社員の離職率は 10% を超えていた。しかし、育児勤務制度を始めとする両立支援制度の導入・改定によって定着率は飛躍的に向上した。1991 年の時点では、女性正社員の平均勤続年数は 6.2 年、平均年齢は 26.3 歳であったが、2013 年現在では、女性社員の平均勤続年数が 21.9 年にまで上昇し、平均年齢も 40 歳を超えるようになった。離職率は 1% 程度にまで低下し、女性が長い間活躍できる企業になったことがデータにも表れている。今は、結婚・出産・育児等のライフイベントによって辞める女性社員は皆無と言ってよいほど少なくなった。

管理職種・経営層における女性比率も拡大

同社では、管理職種や経営層においても積極的な女性の登用・配置を行い、マネジャーとバイヤーの女性比率は、2009 年から 2013 年で、マネジャー 25.2% が 28.0% へ、バイヤーが 32.8% か

女性正社員の割合の推移

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
マネジャー職	25.2%	26.7%	24.4%	24.2%	28.0%
バイヤー	32.8%	33.5%	34.5%	38.9%	38.1%
係長以上の役職者	30.6%	32.9%	35.4%	38.4%	39.9%
全体	47.3%	48.3%	49.9%	52.2%	52.8%

ら 38.1% と増加している。課長以上の女性比率は 22.2% となり、部門長以上の女性（役員を除く）は 23 名（12.4%）にも達した。

女性役員も徐々に増えている。冒頭で紹介した、岡山店の黒字化に成功した肥塚氏が 2013 年 9 月に女性代表取締役に就任したほか、常勤で他にも 1 名の女性が執行役員を、1 名の女性が子会社の社長を務めている。

女性シニアマネジャーの常識を覆す販売手法により売上３倍増を実現

同社内で活躍する女性管理職は、着実な成果をあげている。その一例として、日本橋店のフェア「カシミアコレクション」において売上 3 倍増を実現した例がある。

同社では、1 万円を切る手頃な価格のホワイトカシミアによる衣料品を企画・販売している。18 色、4 タイプ（セーター、カーディガンなど）、4 サイズの約 300 種を取り揃え、全 18 店舗において秋に展開をしている。

2012 年、日本橋店の売上は約 3,000 枚であり、その実績は他店と比べて小規模であった。日本橋店の来客数は 1 日約 2.8 万人であるため、1 日に約 8.4 万人が来客する横浜店などの超大型店と比べると、売上規模が小さいのはやむを得ない面もあった。

しかし、2013 年 10 月 30 日から開始された 3 週間の販売期間において、日本橋店の女性シニアマネジャーが日本橋店の常識を覆す販売方法を取り入れた。長い歴史を持ち、富裕層が多く来店する日本橋店では、売り場においても高級感を重んじる傾向があり、商品を棚に美しく並べるのが常識であった。しかし、前述の女性シニアマネジャーは、入口から目立つスペースにカウンターを設置し、高級感を損なわない程度に商品をぎっしりと並べる陳列手法を採用した。その結果、2012 年の売上 3 倍増を実現し、横浜店をも抜いて全店トップに躍り出るという記録を生み出した。

日本橋店の特徴は、富裕層のお客様が多いことである。そのため、売上枚数を伸ばすためには、一人のお客様に買っていただく枚数を増やすことが効果的である。ここで、その女性シニアマネジャーは、多くの商品をぎっしりと並べるという方法を考えついたのである。手頃な価格の商品が並べてあると、つい他の色も一緒に買ってしまう。こうした顧客の心理に着目した戦略は、日頃同じような経験をする女性だからこそ考えついたものであるともいえる。

2013 年の日本橋店のカシミアコレクションの売り場

この販売方法を実現する上では、高級感を損なう可能性に抵抗を感じる上司の説得も必要であった。しかし、女性の日常的な経験から、この方法が売上増につながることに自信を持っていた女性シニアマネジャーの熱意に、最終的には上司も説得された。その結果が、一人あたり購入枚数・平均 2.5 枚という予想を超えた成果と、前年 3 倍増の全店トップの売上の実現であった。同社において活躍する女性管理職は、今や従来の常識や歴史を変える新しい販売手法の開発というイノベーションを生み出している。

女性の感性と提案を反映した自主ブランドショップの成長

社内で活躍する女性の増加に伴って、キャリア志向の女性からの支持を受ける同社の独自ブランドもその成長に今後期待ができる。

その一つである、「エクセランクラッセ」は、働く女性に向けてのスーツスタイルを提案するショップとして 2012 年秋にスタートした。男性向けのスーツとは異なり、女性向けのスーツには高級ブランドが少なく、選択肢が限られてしまうというキャリア女性の声を反映し、素材にこだわった日本生産のハイクオリティなスーツが好評である。

また、2006 年にスタートした「スタイル＆エディット」はファッション感度の高い女性向けの自主編集ショップである。カジュアル傾向の中で、オンタイムでもファッションを楽しむキャリア女性の支持を得て、近年は 2 ケタ増の成長を続けている。

社内で活躍するキャリア女性が増えたからこそ、社会で活躍するこうした女性の声も反映されやすくなっている。

女性顧客向けの商品が業績に大きな影響を与える同社において、女性の活躍は競争力を左右する重要な課題である。同社の常識や歴史を覆すイノベーションの担い手として、今後も女性の活躍が期待される。

企業名

卸売業，小売業　中小企業

田代珈琲株式会社

女性マネージャーの発案による新商品開発と発送・出荷プロセスの構築による生産性向上を実現

Point

- ▶バブル崩壊をきっかけとした事業戦略の見直し
- ▶経営理念「私たちはすべての持続可能性を追求します」の徹底に向け、長期的な視点で人材を育成
- ▶女性マネージャーの発案による「季節のブレンド」の商品化と小売店舗の売上の成長（前年比 124%）
- ▶女性マネージャーが全員ローテーションによる配送・出荷プロセスを構築、一日当たりの発送数が増加し、生産性が向上
- ▶配送・出荷業務の見える化と育成システムの構築によりパートの戦力化とスキルアップを実現
- ▶人材育成の強化により「人による差別化」を実現

田代珈琲の基本理念

経営理念 ～常に豊かな前進をするために～

私たちは
すべての持続可能性を追求します

行動理念

一、奉仕の心を大切にします。

一、新鮮な高品質コーヒーで
くつろぎをおとどけします。

一、夢と目標を共有し信頼しあえる
自立型企業を実現します。

一、常に新しい珈琲文化を学び
世界の生産者と共に
新たな珈琲文化を創造します。

Data

◎企業概要

会社設立年	1953 年	資本金	10 百万円
本社所在地	大阪府東大阪市永和 1 丁目 25 番 11 号		
事業概要	珈琲の卸・小売		
売上高	190 百万円（2013 年 9 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	16 名（うち非正規 8 名）
属性ごとの人数等	【女性】14 名（うち非正規 8 名）、女性管理職比率 33.3%
正規従業員の平均勤続年数	5 年（男性 5 年、女性 5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

バブル崩壊をきっかけとした事業見直しと「スペシャルティーコーヒー」との出会い

田代珈琲は、従来珈琲卸売が売上の半分以上を占めていた。しかし、1993年頃からバブルの崩壊により卸売価格が下落し、業績が悪化した。96年に会社を引き継いだ現社長は、98年までに3店舗を新規出店して小売を強化、業績改善を目指した。一時は業績を伸ばすことができたが、売上の伸びは止まり、多店舗で焙煎から豆の鮮度を保った質の高い珈琲を販売する困難さを感じた。順次店舗を閉鎖し、本社1店舗に集約、2001年にはネット通販事業へ参入した。

しかし、それだけでは他社との差別化は難しい。2000年代前半より、同社社長が海外の珈琲農園を回っていたなかで、生産者が独自の工夫を重ねて生産している「スペシャルティーコーヒー」（品評会で高い評価を得た高品質のコーヒー豆）に出会った。この「スペシャルティーコーヒー」で、田代珈琲でしか提供できないコーヒーを作ることができれば、大量生産で流通している一般のコーヒーと差別化を図ることができると考えるようになった。

「スペシャルティーコーヒー」を活かすための「人による差別化」を指向

この「スペシャルティーコーヒー」を活かして、他社にはまねできない最高の商品に仕上げるには、豆の保存、焙煎技術、ブレンド技術、商品のパッキングなど、あらゆる面で高い技術と生産システムの構築が求められる。それを実現するには、優秀な人材を採用・育成しならなければいけない。

そのためには、優秀な人材を集めるだけでなく、その人材が長く働いてもらえるよう、自己の成長を実感し、やりがいを感じられる仕事と働き続けられる環境を提供していく必要性を強く感じるようになった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

社長自身の意識変革と経営理念の構築、社員のビジョンの共有化

事業見直しと並行して、社長は経営理念の策定に取り組み始め、2008年に「私たちはすべての持続可能性を追求します」にたどりついた。「すべての持続可能性」には、社員、取引先、得意先、地域、産地が含まれている。なかでも、「社員との持続可能性」を第一に考えている。

その背景には、2008年4月に10年ほど勤めて、一生懸命育ててきた男性社員が退職したことがあった。それ以来、社員が、働き続けたいと思う会社をつくり、社員が自己の成長を喜び、働き甲斐のある会社にしたいとさらに強く思うようになった。

社員やパートに理念を浸透させるために、毎朝の朝礼で、全員で唱和して、理解の促進を図っている。また、2004年から毎年夏に社員全員で合宿を行い、社長からの経営理念や今後の経営方針について話している。さらに、社員全員が会社の経営方針に鑑みながら、長期のキャリアビジョンを発表することで、会社と社員のベクトルを同じ方向に向かわせている。

社長は経営方針を示し、会社として目指す方向性は示すが、あえて具体的な方法は指示せず、見守る方針を貫いている。その根底には、社員が自分で気がついて行動できるようにならなければならないとの考えがある。

新卒採用への方針転換と人材育成の強化

社長は、経営者の仕事は、優秀な人に入社してもらい、長期的に活躍できる、成長を実感できる環境を作ること、よい土－人間関係、仕事のやりがい、労働時間、休日、給与などの労働条件の整備－を耕すことだと考え、性別や障がい、年齢など関係なく多様な人材が活躍できるステージを用意することに重点を置いてきた。

第一に採用方針の見直しを行い、中途採用を中止、すべて新卒採用に切り替えた。新卒採用にすることで、他社の考え方や社風に染まっていない人材を採用し、経営理念に沿って育成することができる。2010年春入社から新卒採用を毎年継続して行っており、女性に限定しているわけではないが、採用した5名は全員女性である。相対的に語学力、コミュニケーション力、学習意欲などが優れている女性を採用している。

本来は毎年採用する必要はないが、人材育成を経営の重要課題としていることから、短期的な人材の過不足ではなく、先をみて持続的な成長の観点から、採用を継続的に行っている。

第二に社員・パートの育成にも注力しており、外部有識者が講師を勤める珈琲の勉強会を月１回開催している。また、朝礼では、週２回のカッピング研修（香りや味を確かめて豆の品質を評価する技術を身につける研修）のほか､不定期でバリスタ研修（エスプレッソなどのコーヒーに関する専門知識と技術を身につける研修）を行う。その他、ギフトの包み方などテーマ別の研修も随時行われている。社員は原則全員参加で、パートも可能な限り参加している。資格取得や大会参加も奨励しており、特に若手社員が積極的である。

保有資格

カップオブエクセレンス国際審査員（1名）
SCAAカッピングジャッジ取得（2名）
SCAJコーヒーマイスター（6名）
コーヒーインストラクター（6名）

明確な基準に基づいた人事制度「成長支援制度」の導入

以前は人事評価制度がなく、年功序列で処遇されていた。しかし、よい人材を確保・育成していくためには、人事評価制度を導入し、成果に基づく処遇をしていくことが必要と考え、2010 年に「成長支援制度」を導入した。

同制度のもと、人事評価シート「成長シート」に基づき､3 か月に１回､担当者と部門のマネージャーが面談し、育成（成長）結果の把握と目標の共有を図っている。「成長シート」は経営理念に沿う形で設計され､期待成果（売上等)､重要業務（顧客対応､品質管理等)､知識･技術､勤務態度（経営理念の理解､協調性他一般的スキル）の４要素で構成されている。４要素のなかでも、期待成果以外のウェイトを高く設定、特に「経営理念の理解」を最も高く設定することでいかに重視しているかを明確に示している。

評価は５段階で、最も高い評価を得るには最重要評価項目「後輩部下に指導ができている」ことが求められる。人に教えることが最大の評価であることを明確にすることで、職位や性別などに関係なく、教えあう風土を醸成してきた。

また、社員だけでなく、パートにも、作業項目を洗い出した「トレーニング計画書」をベースに、社員と類似した「成長シート」を導入し､評価している。

両立支援のための柔軟な対応

女性社員に働き続けてもらうためには、柔軟な育児休業や働き方を認めて、定着に努める必要がある。女性マネージャーが復帰した後は、特に制度化していなかったが１日４時間・週３日間の短時間・短日勤務を、子どもが小学校１年生にあがる４月まで継続させる柔軟な対応をおこなった。

パートに対しても柔軟な育児休業等を認めて、長期勤続を実現させている。勤続年数 10 年の女性パートは、２人の子どもの出産・育児があったが、一人は障がいがあったことから５年以上の休業を認めるなど柔軟な対応を図った。

パートは梱包・発送業務を担う貴重な戦力であり、パートの定着はサービスレベルに直結するため、パートにも長く働いてもらえるよう配慮しており、結果として平均勤続年数は 4.8 年と正社員（5 年）との差はほとんどない。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性マネージャーによる効率的な出荷・配送プロセスの構築による生産性向上

2001 年にネット通販を開始した頃、当該女性マネージャーは出荷・配送などネット販売のマネージャーとして、女性パートの育成を含めて、梱包・発送業務の立ち上げを任されていた。

当時はノウハウがなかったため、作業の動線づくり、機械の配置の見直しなどを通じて、短時間で正確、きれいに作業ができるように工夫を重ねて、作業工程を作り上げていった。その過程では、「早い人をまねる」ことで作業の効率化を図っていった。

さらに、作業の標準化を目指し、女性パートの意見を聞きながら、作業の棚卸をして、パートスタッフ育成のための作業工程別「トレーニング計画書」を早期に完成させた。これにより、標準的な作業手順の明確化ができ、新しいパートが入ったときにも計画的にトレーニングすることが可能となった。

また、出荷・配送プロセスでは、最後の検品作業が最も重要な業務で、パートのなかでも最もキャリアのある人が担当し続ける傾向がみられるようになっていた。しかし、特定の人しかその作業ができ

トレーニング計画書例～豆定量・セット分けエリア～

年月日	項目	チェック
	オリエンテーション：入退店のルールを知る	
	オリエンテーション：当社の業務内容を知る	
	オリエンテーション：経営理念	
	オリエンテーション：スケジュール・タイム表提出方法を知る	
	作業：出荷に必要なダンボールを作って、事務所に保管できる	
	作業：定量機で豆を量ることができる	
	・・	

ないのは非効率であり、ほかのパートのモチベーションダウンにもなると考え、担当する作業を全員でローテーションさせるように変更した。最初は熟練していないパートが検品を行うことで、作業が多少遅くなることはあったが、急な欠勤やどのようなパートの組み合わせでも同じように作業ができるようになり、全体としての効率性を高めることができた。その結果、ネット販売開始当時は 100 個／1日（平均メンバー 3 名）であったのが、現在は 200 個／日（同 4 名）まで業務の効率化が進んでいる。

「スペシャルティーコーヒー」の商品価値による影響も大きいが、一般的にコーヒーの通販リピート率 5 割といわれるなかで、同 6 割以上を実現している。同社のネット販売の利用者レビューでは、丁寧な梱包、ミスなく迅速に配送されることを高く評価する声も多くみられることから、女性パート社員による梱包・発送作業の的確さ、正確さも高いリピート率実現に寄与している。

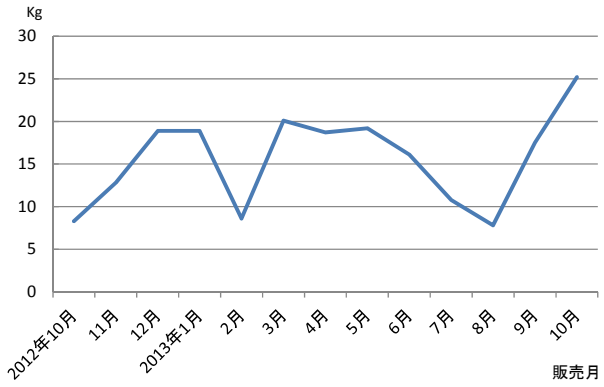
女性マネージャーによる「季節のブレンド」の商品化

顧客に店舗に足を運ぼうと思ってもらうためには、常に新しい商品を提供し続け、お店に行く楽しみを提供することが重要と考えた、女性マネージャーの発案により、2012 年 9 月に「スペシャルティーコーヒー」を使った「季節のブレンド」を店舗限定で発売した。「季節のブレンド」は、既婚者である女性マネージャーの視点で、顧客の 6 割程度を占める女性顧客向けに「旦那さんに飲んでもらいたい季節のコーヒー」をテーマに月替わりの商品を投入している。例えば、12 月には、「寒い冬、あたたかいコーヒーを淹れて家族や友達とおくつろぎください。*We wish your merry christmas*」をテーマに「雪いちご」を販売した。

商品の企画は女性マネージャーが担当し、部下で焙煎担当の女性社員と相談しながら、毎月のブレンドを開発している。社長は相談には乗るが、基本的には女性マネージャーと焙煎担当の女性社員に任せている。

月による変動はあるが、販売量が 2012 年 10 月の 8.3kg から、2013 年 11 月には 25.2kg まで約 3 倍拡大し、2013 年 9 月期の店舗全体の売上高は前年比 24％増となった。「季節のブレンド」の売上は、会社全体の 5％程度ではあるが、通常商品より原価率が低く粗利益率が約 1.1 倍であることから、利益率の向上に寄与している。「季節のブレンド」が好評であるため、2013 年 10 月よりネット通販での販売も開始し、今後さらなる売上拡大が期待される。

女性マネージャーが開発した「季節のブレンド」販売量の推移



（注）2012年9月の販売データなし。

参考情報

女性マネージャーが開発した「季節のブレンド」。2013 年 12 月は「寒い冬、あたたかいコーヒーを淹れて家族や友達とおくつろぎください。*We wish your merry christmas*」をテーマに「雪いちご」を販売した。

企業名

卸売業，小売業　中小企業

株式会社健康家族

女性のアイデアを生かした健康食品開発により、月間１億円以上を売上

Point

- 通信販売は電話対応が中心になるビジネスであり、女性の能力を活かすことが企業の成長につながる
- 経験豊富な女性社員が働き続けるための制度と環境づくり
- 社内に託児所を設けることで、出産退職した人材が復職
- 営業成績に日常の生活態度を加味した人事評価制度を実施
- 自社オリジナルのネット販売システムで若いユーザー層の開拓が進む
- 新卒採用を積極的に展開し、若手女性のアイデアを生かした新商品づくりに取り組む

Data

◎企業概要

会社設立年	1989 年	資本金	50 百万円
本社所在地	鹿児島県鹿児島市平之町 10 番 2 号		
事業概要	健康食品及び食品の通信販売		
売上高	12,679 百万円（2013 年 8 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	274 名（うち非正規 113 名）
属性ごとの人数等	【女性】226 名（うち非正規 113 名）、女性管理職比率 47%
正規従業員の平均勤続年数	6.5 年（男性 8.1 年、女性 5.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

通信販売は電話営業が中心のため、本音を引き出す対応が求められる

テレビCMで知る人も多い「伝統にんにく卵黄」を製造販売しているのが健康家族である。1976年の創業以来、鹿児島県の伝統健康食に着目し、手軽に取れるカプセル状にした「伝統にんにく卵黄」や「伝統黒酢かめ吉」「熟成黒酢にんにく」などが人気となり、新商品ながら月間1億円を売り上げる商品もある。

健康家族は1989年に株式会社となった。販売方法は主に通信販売であったが、当時は健康食品や通信販売に対して「高額商品」、「高齢者をだまして買わせる」などの社会的不信感が根強かった時代であった。このような社会的不信感を払拭するために、従来は瓶入りが多かった健康食品を、郵送で対応できる小袋入にして販売することで低価格化を実現した。現在も直売は少なく、通信販売が主体である。

通信販売は、テレビや新聞等の広告と電話での営業が中心となる。例えば、ユーザーからの注文や問合せに応じるのがコールセンターである。一般的に、他社では外部に委託することが多いが、同社では顧客管理と、ユーザーの声を商品づくりやサービス改善に反映させるための重要な窓口と位置付け、コールセンター部門にすべて自社の主に女性社員を配置している。ユーザーからの「こんな商品がほしい」という声はもちろん、新製品のヒントになるような内容、製品への疑問やクレームなどはすべて「声カード」に記入する。注文や問合せの電話は1日4,000件を超え、「声カード」も1日150件という数になる。どのような声を拾い上げ、どうまとめるかは電話を受けたコールセンターの担当者の力量次第であり、経験を積むほどに質は高まってくる。この「声カード」は部門長をはじめ、役員、経営トップも目を通す。ユーザーの要望や不満を拾い上げ、ユーザーとの会話のなかで本音を引き出し、商品への興味を持たせることは、一般的に男性社員よりも女性社員の方が得意としている。同社の電話対応の質の高さは、電話応対コンクール全国大会（公益財団法人日本電信電話ユーザ協会主催）において、10年連続で鹿児島県大会に優勝し、全国大会へ県代表として出場という成績にもあらわれている。

新商品の企画やテレビCMにも女性のアイデアを生かすことで大きな反響につながる

さらに、商品企画や配送、パッケージデザイン、広告宣伝でも女性のアイデアを積極的に取り入れている。当時は大きな瓶入りで高額商品が多かった健康食品の中で、同社は「伝統にんにく卵黄」を、もっと手軽に購入できるよう小袋にすることで購入しやすい価格とし、郵送費の負担も少なくなると考えたのも女性であった。また、伝統的な健康食品のユーザーには高年齢層が多いことから、テレビCMに孫を連想させる子役を起用し、可愛い着ぐるみで登場させるアイデアなども、女性から生まれたものであった。このCM放映後に、子役や音楽についての問合せが多くなったことからも、顧客の心をつかみ、販売力につながったことがうかがえる。

同社では創業当初から女性を活用することを重視してきた。総社員274名中女性が226名（正社員161名中女性113名）と女性社員が多数を占め、副社長、業務推進部長をはじめ、管理職にも多くの女性が登用されており、女性の活躍に期待する同社の姿勢がうかがえる。これは、女性である藤副社長が業務運営や人事評価などの担当となり、女性の目線がトップの経営戦略として活かされてきたためでもある。自らも育児と仕事を両立してきた副社長が、自分がほしかった制度やそれを利用できる社内の雰囲気を実現しようと、実体験に裏打ちされた強い信念から環境づくりを進めてきたため、働く女性にとって本当にほしかった制度、設備が実現しているといえる。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

経験豊富な女性社員が働き続けられないのは会社の大きな損失になる

通信販売業務では、ユーザーの声をうまく引き出したり、新製品のアイデアやデザインを考える力は、経験を積むほど高まっていくため、結婚や出産で女性社員が退職することは、会社にとってデメリットにつながる。

ところが、鹿児島県は古い慣習が残っているところもある。結婚や出産に際して、女性は家に入って専業主婦になるべきだという考え方も少なからず残っており、結婚や出産を機に退職する女性社員が多く、産休・育休制度が整備されているにも関わらず、利用する社員が少なかったのである。

それでも最近は、夫婦共稼ぎの家庭も増えてきて、できれば働き続けたいと考える女性も多くなってきている。同社にとっても、経験豊富な能力の高い社員を確保することは会社の成長につながるため、結婚・出産後も女性が働き続けやすい環境づくりに取り組み、産休・育休制度のほかに、時短勤務制度や介護休業制度などを整備してきた。

制度を充実するだけでなく、それを利用できる環境づくりが大切

しかし、制度を設けただけで、すぐに効果が上がるわけではない。例えば、産休制度は従来からあったものの、出産を機に退職する女性社員がほとんどで、産休制度の利用率が低かった。そこで、制度に加えて、結婚しても仕事を続けられる雰囲気や、産育休でしばらく職場を離れていても復帰しやすい風土をつくるなど、その制度を気兼ねなく利用できる環境づくりが必要になる。

その環境づくりの一環として、2012 年に、社内託児所を設置。これにより、子どものいる社員も、保育園の送り迎えにわずらわされることがなく、子どもが体調を崩した場合にもすぐに対応できるようになった。託児所が設置され、出産後も働き続けて欲しいという会社の意思が明確になったことで、産休を利用する社員が増え、出産を機に退職していた社員で復職した人も出てきている。

結婚・出産を機に退職したり、配偶者の転勤等で退職した女性を、経験を積んだ貴重な戦力と考え、女性副社長が中心となり交流を続け、個々の女性の状況に応じたアドバイスを行いながら、スムーズな復職を可能としている。女性管理職のひとりである総務人事課主任も、一度退職して復職した経験があり、同じ経験を持つ先輩たちがいることで、退職しても復職する女性たちが増えてきた。

さらに、子育て中の女性が働き続けるために、男性も含め社員全員が定時である 17 時 30 分に仕事を終えて退社することを基本にしている。残業が必要な場合は、前もって上司に届け出る。年末の繁忙期など明らかに残業が必要な場合を除き、定時に仕事が終わらずに残業をすることは、仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識が全社に浸透しており、社員は時間内に自分の仕事を終えるように仕事の仕方を工夫するようになった。

また、社員からの要望に応えて、休憩時間にゆっくり身体を休めるようにと、女性休憩室にマッサージチェアを設置したほか、社内に社員専用のマッサージルームを開設した。予約を入れることで、仕事時間中に専門のマッサージ師（社員として雇用）によるマッサージを受けることができるので、女性社員には好評である。このほか、社内での事務作業では、女性の身体が冷えることも心配されることから、机の下に床暖房設備を設置するなど、女性のニーズに合わせた環境整備が行われてきた。

社内託児所

営業実績に日常の生活態度をプラスした人事評価を実施

同社は、人事評価にも特色ある制度を設けている。その基本は職能級資格であり、一般社員（1 級～ 3 級）、中堅社員（2 級～ 5 級）、上級社員（部長･役員クラス）に分かれる。それぞれに評価基準項目を設けて、クリアした点数に応じて昇給・昇格が実施される。男女による給与や職域の差はない。1 級～ 2 級の評価項目のなかには、「礼儀・挨拶・返事・言葉遣い・時間の観念等の基本行動ができている」、「健康である。体調不良の際は改善すべく努力している」などの内容も含まれ、営業実績だけの評価だけではないところが特徴的である。お客様相手の仕事であるがゆえに、日常の生活態度が仕事に反映されやすいと考えているためである。

また、社員に対して定期的に上司によるヒアリングを実施し、健康上の問題や家庭での悩みなどを含めて相談に乗る。一般的に、社員の体調の変化などの細かな変化を女性の上司の方が気づきやすい傾向があり、その視点が管理職としても生かされている。

管理職になる要件は職能級資格 4 級以上であるが、職能級で管理職クラスの点数を得ても、幼い子どもがいるなどで責任の重い管理職になることを希望しない社員もいる。この場合には、無理に管理職にすることはなく、本人の状況が管理職として働くことが可能になった時点で、管理職に登用するようにしている。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性のアイデアによる新商品開発

同社の商品の多くが、女性のアイデアを生かして

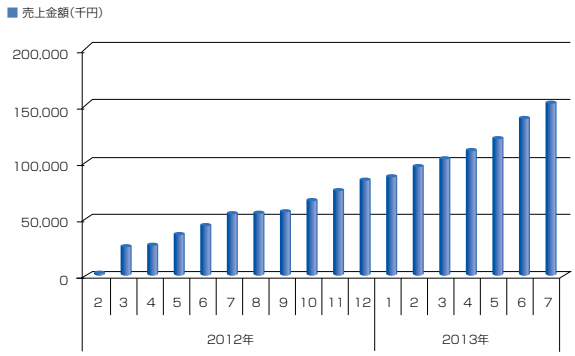
開発されたものである。ヒット商品となった「熟成黒酢にんにく」も鹿児島県の伝統健康食品である「にんにく卵黄」と鹿児島特産の「黒酢」を一緒にすれば、これまで一方だけを購入していたユーザーも買いやすくなる、という女性社員の発想から生まれたものである。「熟成黒酢にんにく」は月間 1 億円を売り上げるヒット商品となり、モンド・セレクション 2013 において金賞を受賞した。

それ以外にも、新商品の企画に若手の女性社員を抜擢し、にんにくをたっぷり使った餃子や鹿児島産のさつまいもを使ったスイートポテトなどの食品も新商品に加わった。さらに 2013 年からは美容分野にも乗り出している。

新商品の企画につながるアイデアやサービス改善のヒントは、エンドユーザーの声である「声カード」とともに、社内の提案制度からも寄せられる。同社では、業務の改善点や新商品のアイデアなど、何でも提案できる提案制度を 2 か月に 1 回実施しており、アイデアが採用された場合には、ボーナス等の手当として反映される。新製品「黒豚炭火焼」や、社内の託児所やマッサージルームなども、この提案制度をきっかけに生まれたものである。

「熟成黒酢にんにく」のパッケージ

黒酢にんにく月間売上の推移



県内で就職する率が高い四大卒の女性を採用することで優秀な人材を確保

鹿児島県の場合、大学を卒業した男性は県外の企業に就職して鹿児島県を出ることが多いのに対して四大出身でも女性は県内で就職する率が高く、地元に貢献したいと考えている優秀な女性を確保しやすい。

設立当初は、取引先の広告代理店やメーカーに対応した女性営業担当者が、取引先から「女性だから」と軽視される傾向があったが、常務などの役職者から「女性を軽視する会社とは取引はできない」と毅然とした態度を示すことで対応したり、こうした問題が起きていないかどうかを確認するため、営業担当者を対象とした定期的なヒアリングを実施している。

女性が働き続けやすく活躍できる企業という評判もあいまって、鹿児島県内では大学卒業者の就職先として人気が高く、本格的に採用活動を開始した 1998 年は 30 名程度であったところ、現在では毎年 500 名の応募者数となっている。2013 年春には新卒で 21 名（女性 19 名、男性 2 名）を採用した。

自社独自のインターネット販売システムを立ち上げネット展開を本格化

同社は、2011 年から本格的にインターネットでの販売に乗り出した。従来からネットによる注文受付は行ってきたが、独自の販売システムを立ち上げ、注文から決済までをインターネットで完結できるようになった。これは若手社員からの提案が契機となったもので、インターネット業務を希望する社員7名（全員女性）のチームを立ち上げた。一般的な通信販売会社では、こうしたインターネット販売を外部の会社に委託することが多いが、同社では社員が直接ユーザーとの対応に当たるという方針から、社内でのチーム立ち上げとなったのである。販売拡大、なかでも若い世代のユーザーの獲得が狙いであるが、若い世代はもちろん、年齢の高いユーザーからのウェブ注文も増えている。現在のところ、電話での売上がまだ 8 割を占めるが、インターネット販売も順調に拡大しており、今後はさらに増えることが期待される。また、インターネット販売は新規の注文がほとんどで、新しいユーザーの掘り起こしにも貢献している。

インターネット販売チーム

企業名

金融業，保険業　大企業

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

保険金支払部門では事故解決率が 1.4 倍、営業部門では火災保険・自賠責分野で大幅増収に

Point

- 女性の活躍推進は、業界全体の信頼を取り戻す目的から始まった
- 積極的なポジティブ・アクションで、男女別役割分担意識を払しょく
- 成功のカギは、会社として、チャレンジできる機会の提供。社員は、自分に限界を作らず、思い切ってやってみること
- 管理職の評価項目に「ダイバーシティ」、「人材育成」を取り入れる
- 「あいムーブ」など、女性が働き続けるための独自の制度も整備
- 火災保険分野での女性社員による「住宅産業チャネルの開拓」で、前年同月比 9.2%増の売上を達成
- 自賠責保険分野で、主に営業担当者のサポート業務を担っていた「地域型」女性社員が営業に出た結果、前年比 32.9%の増収を達成
- 保険金支払部門では、チーム制で女性リーダーを起用したことなどにより、クレームが半減、事故解決率が 1.4 倍に上昇

Data

◎企業概要

会社設立年	1918 年（2010 年合併して同社名に）	資本金	100,000 百万円
本社所在地	東京都渋谷区恵比寿 1 丁目 28 番 1 号		
事業概要	損害保険業		
売上高	1,103,200 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	18,029 名（うち非正規 5,752 名）
属性ごとの人数等	【女性】9,986 名（うち非正規 3,920 名）、女性管理職比率 4.0%
正規従業員の平均勤続年数	15.1 年（男性 18.2 年、女性 11.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

損害保険業界全体の信頼を取り戻すため、女性の活躍推進が始まった

あいおいニッセイ同和損害保険は、あいおい損保とニッセイ同和損保が合併し、2010年にスタートした会社である。

同社の女性活躍推進のスタートは、損害保険業界の保険料の支払い漏れが発覚、不払いが問題となった2005～2006年ごろである。業界が社会からの信頼を取り戻すため、大量の保険契約を正確に事務処理し、遂行していくために、同社では、女性の緻密な業務遂行力を生かす他にはないと経営層が強い危機感を持って始めたものである。

「全社員“活動革新”運動」には、半数を占める女性の活躍推進が不可欠

同社は2008年に女性活躍推進室を設立、2011年にダイバーシティ推進室へと改称した。

そのころ、東日本大震災をきっかけに「全社員”活動革新”運動」をスタートした。現場力を発揮し、一人ひとりの役割を拡大し、結果を出すことを目指していた。成果を出すためには、社員の半数を占める女性に、活躍してもらうことが必須だと考えた。

自社の女性活躍推進の取り組みを促進するとともに、社外で精力的に働いている方々と交流し、成長してもらうため、NPO法人J-Winの活動にも積極的に参画している。中長期経営計画でもダイバーシティ推進を重要な柱として、トップの強力な旗振りの下、強力に推し進めている。

積極的なポジティブ・アクションで、男女別役割分担意識を払しょく

同社がここまで積極的に女性の活躍を推進するのには、理由がある。損害保険業界は、男性中心の経営の歴史が長く、「女性の仕事は、男性担当者のサポート業務」といった認識が、男性のみならず女性の側にも根強く残っていた。損害保険業界には、7～8年前に「保険金不払い問題」という不祥事があり、同社のトップは体質を変えていく必要を感じたことをきっかけとして、女性が活躍できる企業になることを決意した。

同社は、「全域型」、「地域型」という2種類のコース別人事をとっており、職種に関わらず同一資格の社員は、同一の役割を担う制度となっている。しかし、実際は、職種によって業務が分かれており、本来の主旨とは異なった運用となっている部分があった。今後はこれを見直し、本来の主旨に基づき、全社員が役割を拡大し、特に女性の管理職を積極的に育成していく。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

成功のカギは、会社としては、チャレンジできる機会の提供。社員は、自分に限界を作らず、思い切ってやってみること

女性の活躍推進をより効果的に進めるには、今後、経験を積み、活躍していく若手・中堅層を主な対象として、チャレンジできる機会を提供していく、いわば「裾野を広げる」ことが重要である。

保険金支払部門での「裾野を広げる」取り組みの一例として、「業務品質向上プロジェクト全国大会」がある。通称LIPS（Lady Improvement ProjectS）といい、女性社員を中心とした損害サービス部門の業務品質向上が目的だ。大会では、全国の損害サービス部門の女性代表者らが業務の質を重視した顧客視点での業務改善の取り組みを発表し、共有する。良い取り組みやノウハウは、毎月発行する「女性活躍推進NEWS」でも取り上げ周知することで、迅速な共有を図っている。

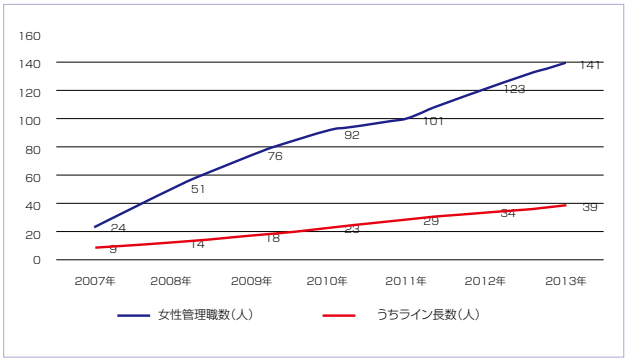
また、課長以上の役職者に占める女性の割合を現状の4.0％から「2017年までに8.2％にする」という具体的な数値目標を掲げている。しかも、自らの担当業務を遂行するスタッフ部長・スタッフ課長ではなく、決裁権および部下を持つライン部長・ライン課長を増やしていく考えだ。

会社全体として、女性経営幹部層（部長・役員）の拡大と女性管理職の経験不足を補うため、男性役員をメンター、女性管理職をメンティとする「女性管理職メンター制度」を2011年より導入した。さらに、経営幹部層に、スムーズに上げていくことを

狙っている。2012 年度は地域の女性管理職を含む 21 名を対象とした。

このような施策も「自社に必要なポジティブ・アクション」として捉え、思い切った登用や、抜擢人事も行っている。

あいおいニッセイ同和損害保険の女性管理職者数推移



ダイバーシティ推進の取り組みが外部評価され、就職ランキングも向上

2009 年には厚生労働省主催の均等・両立推進企業表彰「均等部門」において東京労働局優秀賞、2011 年には東洋経済新報社「ダイバーシティ経営大賞　女性管理職登用部門賞」、2012 年には NPO 法人 J-Win「2012　J-Win ダイバーシティ・アワード　敢闘賞」を受賞した。

メンター制度については、公益財団法人日本生産性本部が実施する「メンター・アワード 2013」において損害保険業界で初めて優秀賞を受賞した。

就職ランキングにおける学生からの人気も高まった。日本経済新聞社の就職ランキングで、2012 年度は全体 92 位、男子 81 位、女子 107 位と男子の順位の方が高かったが、2013 年度は全体 50 位、男子 69 位、女子 43 位と女子の順位が 107 位から 43 位にジャンプアップした。同社の女性活躍推進の取り組みが大学生にも認知され評価された成果と考えている。評価が向上した結果、エントリー数も増加し、対前年度で男子 109％増で 3,685 人から 4,012 人、女子 124％増で 5,773 人から 7,154 人となった。

管理職の職務と評価項目に「ダイバーシティ推進」を取り入れる

女性の活躍においては、管理職による日々のマネジメントも重要だ。特に女性には、出産・育児など男性とは異なるライフイベントがあり、これらを考慮した上でフェアに女性を評価するため、「労働時間ではなく、いかに成果を出したかで見る」など、評価者訓練を開始した。

管理職自身の評価項目に「ダイバーシティ」、「人材育成」を取り入れた。さまざまな経験ができる機会を与え、育成しているかなど、評価項目に加えた。

とはいえ、部門によって業務内容はもちろん、要員構成も異なるため、育成状況や成果を単純に比較することは難しい。

こうした部門間格差を埋めるため、2013 年度からは、本社内のすべての「部」と、支社等の現場の長に、女性の育成計画を提出させた。計画に終わらせず、毎年、PDCA を回しながら、実現に向け管理していく予定である。

「あいムーブ」など、女性が働き続けるための独自の制度も整備

同社は、女性が働き続けられるための各種制度も、法定を超える水準のものを用意している（育休は子どもが 2 歳まで、時短勤務は小学校 3 年生まで利用可能）。例えば現在育児休業中の女性社員は約 250 名、育児短時間勤務中の女性も約 250 名おり、利用者数は右肩上がりに伸びている。

このほか、下記のような独自の工夫も行っている。

女性の勤続を促す独自の工夫

女性の勤続を促す独自の工夫	概要
復職支援プログラム「カンガルーブック・カンガルーミーティング」	育児休業者に対する復職支援策として、子育てに関わる各種制度や手続き、またメンタル部分をサポートするアドバイスや、上司や職場の支援について整理した「カンガルーブック」を配布。また復職前に子連れで参加できるセミナー「カンガルーミーティング」を開催。
勤務地変更制度「あいムーブ」	転居を伴う異動のない「地域型」社員が、配偶者の転勤や親の介護等のため転居せざるを得ない場合、退職することなく転居先で引き続き勤務できる制度を導入。仕事と生活の両立を支援するとともに、優秀な人材の流出を防ぐ。

ダイバーシティ推進による経営効果

火災保険分野での女性による「住宅産業チャネルの開拓」で、前年同月比 9.2％増の売上を達成

ダイバーシティ推進による具体的な経営成果に、「住宅産業チャネルの開拓」がある。

マンションのデベロッパーなどが住宅を販売する

際、損害保険の加入も同時にしてもらう仕組みは従来よりあったものの、販売は低調であった。そこで、若手の女性社員２名を起用し、代理店指導や住宅販売会社に対する営業を任せた。すると、誰にでも理解しやすいオリジナルマニュアルを作るなど新たな営業ツールを生み出した。このようなきめ細かな対応が信頼を生み、「住宅産業チャネル」での売上は、８月単月で前年同月比 +9.2% となる 5,500 万円増、今年度累計では、+9.4% の２億 7,000 万円の増収が見込まれる。住宅販売会社にとっても、手数料収入が増え喜ばれるという好循環を生み出している。

自賠責分野において「地域型」女性社員が営業にでて前年比 32.9%の増収を達成

これまで営業担当者のサポート業務を行っていた「地域型」女性社員が役割を拡大し、営業に出て成果を出した事例もある。東北本部山形支店における“山形さくらんぼレディース”による、自動車自賠責保険増収に向けた取り組みだ。

地域型女性社員が保険の販売代理店を直接、訪問して、「自賠責キャンペーン」のタスキをかけて「昨年実績プラス５件となる計 20 件をお願いします」など具体的な目標数値を伝えていった。

同業他社商品も扱う販売代理店に、いかに自社商品を勧めてもらえるかは、どの保険会社を一番身近に感じてもらえるかによるところが大きい。社員が何度も足を運んで直接お会いすることで、顔を覚えてもらうことから始まる。そこから、迅速できめ細かな対応などが、信頼を生み、身近に感じてもらうことにつながっていく。

“山形さくらんぼレディース”は face to face で熱意を伝えた結果、昨年７月実績 909 件、19,699 千円に対して今年は 1,029 件、26,176 千円と、増件 13.2%、増収 32.9% の実績を出すことできた。

「地域型」女性社員をリーダーに起用し、クレームが半減、事故解決率が上昇

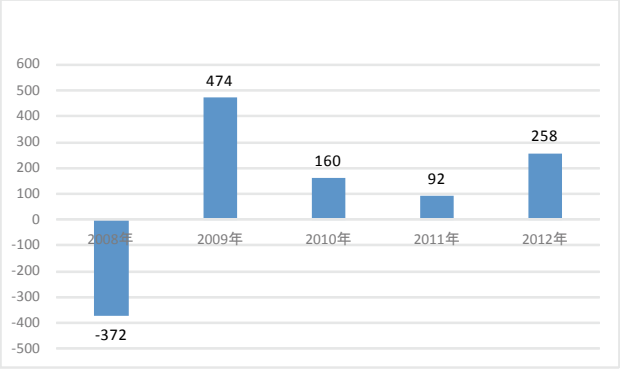
３つ目の成果は、「地域型」女性社員をリーダーに起用したことにより、丁寧・親切な対応が、業績向上につながった例である。

これまで全域型社員を基本として対人事故担当者としていたが、全域型社員の転勤や高齢社員の退職等で、対人事故の解決率等が伸び悩んでいた。そこで、「地域型」女性社員をリーダーに起用したところ、丁寧で細やかな指導が可能となり、組織に一体感が出てモチベーションが向上し、運営が円滑にいくようになった。

中でも、静岡損害サービス部沼津サービスセンターでは、2012 年４月以降、３名の女性社員をリーダーに起用したところ、成果が数値にも表れてきた。

苦情（クレーム）の件数をみると、就任直後の 2012 年２月～９月が 57 件、2012 年 10 月～ 2013 年３月は 45 件、2013 年２月～９月は 21 件まで減っている。示談が成立した割合を示す「解決率」は、2012 年３月末時点では、対人賠償責任保険で 92.4％、人身傷害補償保険で 96.6％だったのが、2012 年６月末時点では、それぞれ 128.1％、120.1％に高まった。その他、支払いまでにかかる日数も、対人で 11.2 日減、人傷で 25.3 日減となり、事案処理が迅速化されたことが明らかになった。

あいおいニッセイ同和損害保険の売上高推移（単位：億円）



企業名

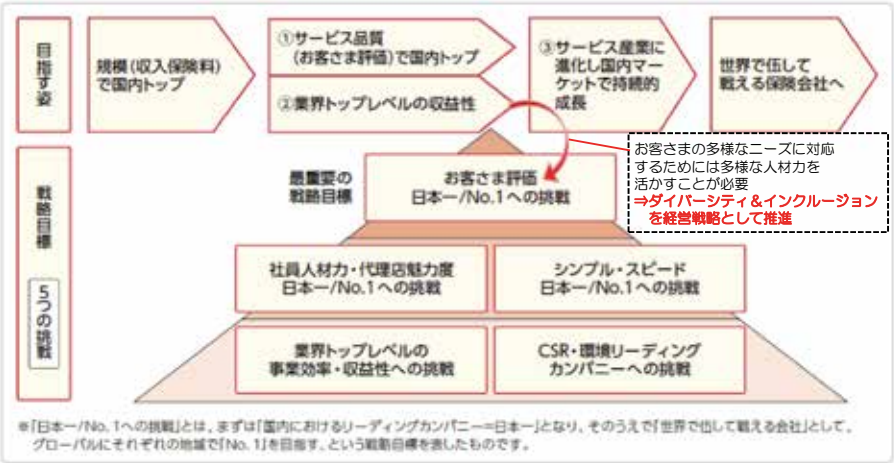
金融業，保険業　大企業

株式会社損害保険ジャパン

女性中心の営業店やバイネームの女性の登用・育成で真のサービス産業への進化を目指す

Point

- ▶真のサービス産業に進化するため、ダイバーシティは経営戦略
- ▶コース別人事制度を廃止、処遇・昇進・昇格・業務内容を同じに
- ▶トップダウンとボトムアップの両面で進めるダイバーシティ
- ▶女性経営塾で将来の経営幹部を育てる
- ▶女性の営業担当を育てる ONE to ONE プログラム
- ▶出産経験のある女性社員の視点で新しい保険制度が生まれた



Data

◎企業概要

会社設立年	1888 年（創業）	資本金	70,000 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 1 丁目 26 番 1 号		
事業概要	損害保険業		
売上高	1,327,361 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	22,772 名（うち正社員 14,428 名）
属性ごとの人数等	【女性】12,582 名（うち正社員 7,429 名）、女性管理職比率 4%
正規従業員の平均勤続年数	13.9 年（男性 18.6 年、女性 10.7 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

真のサービス産業に進化するためダイバーシティは重要な経営戦略

保険業界が置かれている状況として、少子高齢化による人口減少が進むなか、持続的な成長を維持するためには、今まで以上に地域に根差した企業となり、顧客の様々なニーズに応え、より品質の高いサービスを提供していくことが求められている。その一方で、海外への進出も不可避な課題となっている。

同社は、世界に伍していく保険会社になるために、真のサービス産業に進化し、持続的成長を実現することを目指している。そのため、戦略目標のひとつに、「社員人材力・代理店魅力度日本一 No.1 への挑戦」を掲げ、顧客の多様なニーズに対応するためには多様な人材力を活かすことが必要との認識のもと、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を経営戦略として推進している。「モノカルチャー」はグローバル競争に弱く、「マルチカルチャー」は組織感度を高め柔軟に強くする。また、「生活者の視点を持った女性の感性」を活かすことが重要との認識のもと、社員の約 6 割を占める女性の活躍推進に特に力を入れて取り組んできた。

人事ビジョンにも「ダイバーシティ」の項目があり、そこで「社員一人ひとりの個性、多様性を認め合います」、「ダイバーシティを積極的に進め、社員が常にわくわく・いきいきし、働きがいと働きやすさ溢れた職場づくりを進めます」と掲げている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

2010 年を女性活躍推進元年とし、女性が能力を発揮しやすい環境づくりを開始

同社は、2003 年に大手金融機関で初めて女性活躍推進専門部署「女性いきいき推進グループ」を人事部に設置し、産休・育休などの制度整備を行うなど、女性が働きやすい環境づくりを進めてきた。その結果、2012 年の育休利用者数は 644 名となっている。

同社では女性活躍推進元年を 2010 年としている。この年、現社長が就任し、トップダウンで女性活躍を経営戦略として推進する方針を打ち出し、全社員向けの会議や管理職向け研修などあらゆる機会を通じてメッセージを発信した。女性が能力を十分に発揮できる環境づくりのため、この年、新しい人事制度を導入した。従来の区分は総合職と業務職（一般職）だったが、これを総合系グローバル職、総合系エリア職とし、従来の業務職に属する社員を総合系エリア職に移行させた。総合系エリア職は勤務エリアを限るもので、基本的には職務内容は総合系グローバル職と同じである。

以前の業務職には処遇、昇格・昇進に制限があったが、職務の制約をなくしあらゆる職務を担えるようになり、お客さまのニーズ・変化に柔軟に対応していける体制を構築するために積極的に経験を積ませることにした。勤務エリアに制限があるだけで、処遇、昇格・昇進も総合系グローバル職員と同じにしたのである。

しかし、単に人事制度を変更しただけでは女性社員の働き方や意識は変わらなかった。人事が全国の拠点を回り管理職手前の層の総合系エリア職員 528 名に面談を実施したところ、女性社員のキャリアアップへの意欲はあまり高くないことがわかったのである。過去補助的業務を担当してきたため、マネジメント層になるということをイメージしたり、実感したりする機会が男性社員に比べて圧倒的に少なかったからだ。

そこで、「①多様性を支える風土･制度の変革」、「②女性社員のキャリアアップ育成強化」、「③新たな経験・機会の拡充」の 3 つについて取り組みを始めることにした。以下、それぞれについて主な内容を紹介する。

多様性を支える風土・制度の改革

風土・制度改革には、トップダウン、ボトムアップの両面から取り組んでいる。トップダウンの面では社長が女性の活躍推進が重要な経営戦略であることを繰り返し発信しているほか、役員会で女性昇格候補者について議論し育成計画を立案したり、社長自身が全国を回ってヒアリングした内容を共有し改善策につなげたりしている。

一方、ボトムアップの取り組みとしては各部店より男女１名ずつのダイバーシティコミッティメンバーを選出、500 名以上のメンバーが各地でロールモデルセミナーや仕事と家庭の両立に関する制度利用者勉強会、ファミリーデーなどを実施している。

風土・制度改革の取り組みとしては、育休者向けのセミナーや、管理職向けの研修も実施している。育休者向けのセミナー（育休者フォーラム）は育休利用者が上司や同僚社員と参加して、育休利用者がスムーズに復職し活躍するために理解を深めるもので、昨年は全国で約 270 名が参加した。

またダイバーシティマネジメント研修は、全部店長・課支社長を対象に、女性部下の育成について工夫している点などを共有しながら、マネジメントのポイントを理解するもので今年度 2,700 名が受講した。

女性のキャリアアップ育成強化

２つ目の女性のキャリアアップ育成強化として、まず挙げられるのが「女性経営塾」である。将来、部店経営や会社経営を担い得る素質を持つ女性社員を指名して育成するバイネームプログラムで、１年間という長期にわたって行われる。プログラムの最後には「経営への提言」として、受講者から経営層へのプレゼンテーションが行われ、その提言の中から実際に施策として採用されるものも出始めた。役員も積極的に関わっており、研修所には社長や役員が足を運んで講話を行っている。

「女性経営塾」のほかに、階層別研修として「プレ女性経営塾」、「キャリアアップ研修」もスタートさせた。これらの研修への参加者がどの部店・課支社にもいる状態になっているため、男性の意識改革にもつながっているほか、女性社員のネットワーク構築にもよい影響が出ている。

またメンター制度も導入した。2013 年にグループで約 100 名のメンティ（女性管理職）に対して、約 50 名の役員・部店長がメンターとなりスタート。これは、女性育成風土醸成の意図も持たせている。今後、下の階層に広げてメンタリングチェーンを形成する予定である。

新たな経験・機会の拡充

新たな経験・機会の拡充については、総合系エリア職員を対象とする「ONE to ONE プログラム」が取り組みの大きな柱である。これは、支店の補助的業務として担当していた総合系エリア職員を、新たに営業で活躍できるように育成するプログラムである。集合研修と、上司によるきめ細かな指導・サポートのもとで営業活動を行うことにより、必要な知識・スキル・経験を身につけていく。

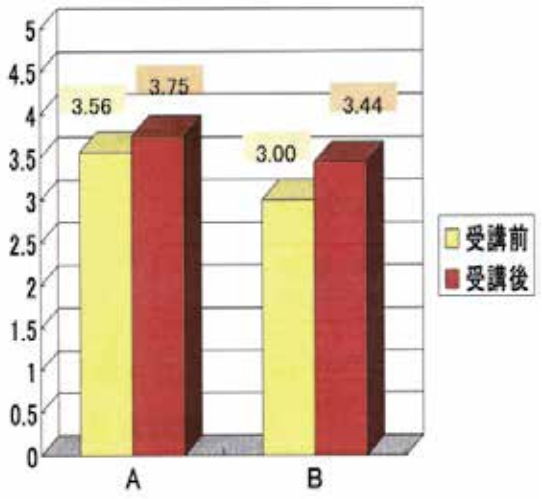
さらに、女性が積極的に活躍できる場として女性中心の営業店も設置した。女性の経験や視点に基づく新しい営業活動を実践することにより、代理店、顧客から高い評価を受けている。女性中心の営業店は 2012 年度 18 店舗、2013 年度 46 店舗、2014 年度は 54 店舗にする予定である。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性の意識が変わり、経営層への昇進意欲も

経営効果の一つは、様々な取り組みにより女性社員のキャリアアップ意欲が向上したことである。社員意識調査によると、「リーダー職として組織を統率、運営する地位に就きたい」という質問に対する肯定派が増加。また、キャリアアップ意欲を高めるための重要な要素となるネットワーク構築も進み、

「女性経営塾」受講前後意識調査



A：上位職（経営層・部長）への昇進昇格意欲
B：別の職種や勤務地で活躍したいか

「仕事やプライベートのことを相談できる人が社内にいる」という女性が男性を上回った（男性 66％：女性 74.2％）。

「女性経営塾」メンバーに対する意識調査では「上位職（経営層・部長）への昇進昇格意欲」、「別の職種や勤務地で活躍したい」が、受講後にともに上昇しているほか、受講者の声として、「これまでの経験やスキルを生かすために権限を持つ立場に昇格したい」、「役員席に座ることを目指して頑張っていきたい」などが挙がった。実際、女性経営塾の第 1 期メンバーのうち 2 名が卒業後、部長職に就いている。

女性の営業での活躍拡大が業績に好影響

同社の売上高（正味収入保険料）は 2011 年度の 1,281,155 百万円から、2012 年度に 1,327,361 百万円（約 3％増）にあがっているが女性活躍推進の取り組みもその要因の一つとして考えられる。たとえば「ONE to ONE プログラム」メンバーは 2011 年度 102 名、2012 年度 166 名、2013 年度 156 名、累計 424 名と増え、その影響が他の総合系エリア職員にも波及した結果、総合系エリア職員の約 4 割が営業活動に携わるようになった。総合系エリア職員が営業活動に携わることは総合系グローバル職員の新規顧客開拓のための時間創出にもつながり、相乗効果となって業績アップに寄与していると考えられる。

女性中心の営業店も好調な業績を上げている。女性中心の営業店の社員が社長賞を受賞する例が出始めたのである。社長賞は、社員にとって非常に名誉のある社内表彰制度であり、全国でトップクラスの成績を納め、プロセスも優れていないと受賞できない。社長賞を受賞したのは北東京支店新宿新都心支社の 4 名の女性社員。最初は女性中心の営業店ということに戸惑いもあったが、次第に女性特有の横のつながりを認識するようになった。コミュニケーションを緊密に取り、総合系グローバル職、総合系エリア職関係なく、分からないことは訊くという雰囲気ができるなど、肩書きや役職に関係なく助け合う女性の特性が営業店の運営に役立っている。また、多くの女性は責任感が強い分、期待に応えられなかったらとか、失敗したらということを考えて神経質になるところがあるが、よく見て、声を掛け、一人で抱え込まないようにする目配り、気配りを行うなどのマネジメントの工夫を行った。こうして、4 名の女性社員が協力して、火災分野の保険商品改定に合わせ、マニュアル策定・勉強会の開催など、取扱代理店に対するバックアップ体制の強化を図り、また、案件ごとに顧客の意向に沿ったベストプランの提案を推進した結果、丁寧かつ細やかな対応が顧客に大きく評価され、年間の保険料にして約 2 億 8,000 万円という社内でもトップクラスの大きな成果に繋がったことが受賞の理由である。

出産経験のある女性社員の意見を活かした新商品の開発

女性の活躍推進の取り組みは新しい商品の開発にもつながっている。2013 年 2 月、同社は業界で初めて「ドゥーラ賠償責任保険制度」をスタートさせた。ドゥーラとは出産前後の女性をケアする専門家のことで、母親サポート、家事サポート、育児サポートなど、幅広いサポートを行う。夫婦の親世代の高齢化、核家族化などから今後、ドゥーラに対するニーズが高まることが予想されるが、利用者の所有物を壊した、赤ちゃんに怪我をさせたなどの損害が発生する可能性もある。「ドゥーラ賠償責任保険制度」はそれらのリスクを引き受けるもので、出産経験のある女性社員たちの意見により誕生した。

「女性経営塾」メンバー提案から実現した営業店の業務標準化

さらに、女性活躍推進の取り組みは業務の効率化や品質向上にもつながっている。「女性経営塾」のメンバーにより提案された「営業店における業務標準化」がそれだ。それまで、営業店の業務はマニュアル化されていたものの、各店ごとに書類の仕分けルールなどに違いがあり、社員の異動時に混乱が生じるなど業務効果のマイナス要因となっていた。また、代理店からの問合せに対する対応についても営業店によって深度が異なっていた。これらの問題点について、標準化すべき工程の洗い出しや見直しを行い、統一ルールを構築し、効率化とともに業務品質のさらなる向上を図ることができたのである。

企業名

金融業，保険業　大企業

株式会社三菱東京 UFJ 銀行

女性復職者を早期戦力化し、生産性向上、採用・人材育成コスト低減を実現

Point

- 金融自由化で女性行員に求められる仕事が高度化し、業務に習熟した人材の定着が課題に
- リテール分野では女性の持つ緻密さ、丁寧さ、慎重さが有効
- 専任部署を設置し、女性登用数値目標を設定して取り組みを本格化
- 女性復職者を早期戦力化するためのプロジェクトチームを結成
- 通勤がしやすい支店への配属や復帰時集中 OJT により、時間制約やスキルの劣化等の課題を克服
- 大きな戦力となっている復職者～スキルと経験を活かし、生産性向上にも寄与
- 採用や人材育成に関するコストの低減

Data

◎企業概要

会社設立年	1919 年	資本金	1,711,900 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 2 丁目 7 番 1 号		
事業概要	銀行業		
売上高	2,796,371 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	45,549 名（うち正社員 31,696 名）
属性ごとの人数等	【女性】27,208 名（うち正社員 14,733 名）
正規従業員の平均勤続年数	15 年（男性 18.1 年、女性 11.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

金融自由化で女性行員に求められる仕事が高度化し、業務に習熟した人材の定着が課題に

銀行はもともと女性行員が多い業種であり、同社の場合、行員の約 45%、契約社員・派遣社員を含めると約 60%が女性である。ただし以前は、女性行員は支店の預金事務を中心に担当し、20 代後半に結婚や出産で退職するのが当たり前とされていた。

ところが、90 年代後半、規制緩和により銀行も保険や証券、為替を扱えるようになると状況が変わった。窓口で預金事務だけを担当してもらうには半年ほどの育成期間で十分だったのだが、銀行支店業務の変化にともなって支店の窓口担当者にも、保険、証券、為替の仕組みや様々な商品を理解し、かつ金融マーケットの状況も踏まえた上で顧客に対応する必要が生じてきた。投資家に対してリスクの説明をして納得を得ることも必要になる。このため、これら専門的な知識を身につけて一人前に業務を遂行するレベルまで到達するには、育成に最低 5 年はかかる。従来のように 20 代後半に、ようやく一人前になったところで辞められては、金融自由化時代における戦力確保は難しい。業務に習熟した人材が定着し、長く働いてもらうことが重要な経営課題となった。そこで、育児のために一時期、仕事を離れることがあっても、業務に習熟しスキルを持った人材に、子どもの手が離れたら仕事に戻ってもらえるような制度づくり、風土づくりに積極的に取り組むことになった。

同社は、アソシエイト職、総合職（特定）、総合職の 3 コース制をとっている。統合前の東京三菱銀行が 3 コース制、UFJ 銀行が 2 コース制で、統合後一度は 2 コース制にしたが、2009 年から 3 コース制にした。これも働き方についての選択肢を増やし、継続勤務をする女性を増やす大きな要因となっている。

アソシエイト職はいわゆる一般職であり総合職の補佐的な業務を中心に担う。総合職（特定）は、業務の主担当者を担って総合職の役割を果たすが、勤務エリアと職務エリアを特定する職種である。勤務エリアは東日本、中日本、西日本の 3 つで、このエリアを越えて異動することはない。一方、職務エリアを特定するというのは、主としてリテール部門、主として外為部門など、ひとつの専門分野を極めてもらうという意味である。

リテール分野では女性の持つ緻密さ等が有効

個人顧客対象のリテール部門は、一般的な傾向として女性の強みが発揮されやすいということも、女性のさらなる戦力化が求められた背景として挙げられる。同社では、支店における個人顧客担当者の営業実績をかつて男女で比較してみたことがある。すると、平均でみて女性が男性の約 2 倍の実績をあげている事実を確認したこともあった。

個人で資産を持っている人は高齢者が多い。そういう人たちから長期的な信頼を得て、大切な資産を預けてもらうには、一般的に女性の強みと言われる緻密さ、丁寧さ、慎重さが有効となっている。

同行ではリテール部門への女性の配属を積極的に進めており、今では個人顧客外訪担当者の約 3 分の 2 が女性になっている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

専任部署を設置し、女性登用数値目標を設定して取り組みを本格化

取り組みは、統合前の東京三菱銀行で、2005 年に当時の頭取が女性活躍推進に本気で取り組むことをメッセージとして発し、ワーキンググループ（新しい働き方研究会～女性活躍推進隊～）を組織したことからはじまる。この際、経営層は、「お客さまの満足度を高めるには、まずは顧客接点の多い女性行員の満足度を高める必要がある。行員の半数を占める女性の活躍が不可欠である。」と発信した。当時は結婚・出産を機に退職する女性が大半であり、他方、銀行の取扱商品が多様化・高度化する中で、入社後 5 ～ 7 年の経験がないと一人前の戦力とならない時代となりつつあったことのギャップが、こうした経営層からの発信があった背景にある。その後、2006 年に 2 行合併の後、「女性活躍推進室」（2010 年に「ダイバーシティ推進室」に改編）を設置して、取り組みを本格化させた。

女性の活躍推進についてまず大きく掲げたテーマは、継続勤務であった。スキルを有する人材が、たとえ育児で一時期職場を離れることがあっても、戻ってこられるような制度づくり、風土づくりである。

具体的な取り組みとして、まず女性登用数値目標を設定した。目標は対外的にも公表している。2006 年に設定した目標は 2010 年に達成。以下の表は 2011 年に新たに設定された目標であり、中期経営計画と連動して設定している。2015 年 3 月が目標の終了期限であるが、2013 年 10 月時点において既に目標を達成しているか、もしくは目標に近い水準にいたっている。

ただし、これらの施策の運用にあたっては、数値目標達成自体が目的ではなく、登用される実力を持つ女性をしっかりと育成するためのものと位置づけ、女性リーダー輩出のための各種研修、メンター制度などにより、登用候補者の母集団形成に努めている。

また、同社におけるダイバーシティ推進の取り組みは経営トップの強力なリーダーシップによって進められてきた。様々な形で、トップがメッセージを出し続けたことで、社内の納得感が高まり、スムーズに進めることができた。

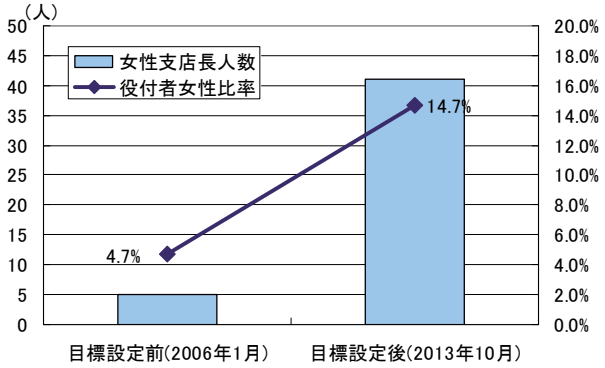
株式会社三菱東京 UFJ 銀行

今次中期経営計画（2015 年まで）の目標と達成状況

目標項目	2013年10月初	目標（2015年3月末）
ラインマネジメント合計	342人	300人
トップマネジメント	76人	80 人
ミドルマネジメント	266人	220人
役付者女性比率	14.7％（2,196人）	15 ％
総合職*新卒女性比率	43.7％（2013年4月入行）	35％以上

＊総合職及び総合職（特定）の合算比率

女性登用の変化（数値目標設定前と現状との比較）



女性の継続就業を支援する各種制度の整備と啓発活動を推進

女性が活躍できるためのファーストステップとして、まずは女性が出産・育児等があっても働き続けられる環境づくりが必要であった。そのため、女性の継続就業を後押しするための時短勤務、2 歳までとれる育児休業、託児補助（小学校 3 年生以下の子どもに係る保育費用を実費の半額補助（上限月 2 万円））などの制度整備を進めてきた。これら支援制度は今後もさらなる充実を計画しており、たとえば子どもが 1 歳の誕生日の前日までに復職する行員で、一時保育やベビーシッター等月額 10 万円を超える保育費用を負担している場合、それを超過する部分について月 20 万円までを上限に会社が補助する制度等を導入する予定である。他にも、近く、遅出早退制度を導入する。たとえば、月に 1 回の PTA の交通当番のために時短勤務をしている人がいる。この制度を導入することで、時短勤務をしなくても、各自の事情に応じて遅出や早退ができるようになる。

また、それら支援制度の紹介やどうすれば仕事と家庭を両立しながら活躍できるかなどをまとめた冊子の配布、フォーラムの開催、ロールモデル紹介のほか、休職前研修・面談制度、休職中の復職支援プログラム、復職前面談、復職後研修、時短者面談などを実施して、女性行員の意欲醸成にも努めている。

もちろん、継続就業しやすい環境を作るためには、上司の理解が欠かせない要素である。そこで、管理職層を対象にしたダイバーシティマネジメント研修を実施した。2012 年度中に支店長全員に受講してもらい、その後は、リテール部門に限らず希望者を募る形にして継続している。現在、この研修に対する管理職層の関心は高く、募集すると即日 100 名を超える申し込みがある。

女性復職者を早期戦力化するためのプロジェクトチームを結成

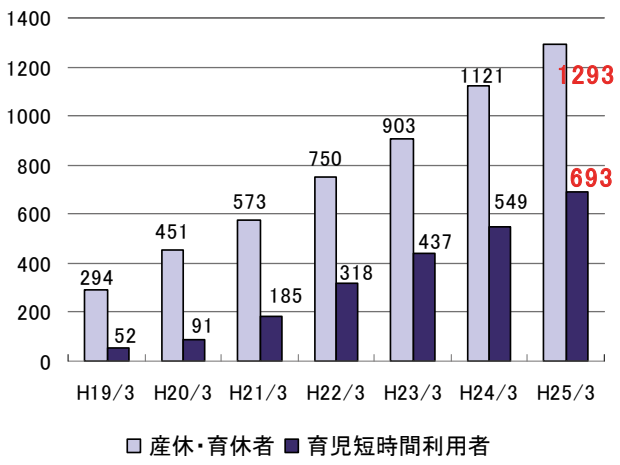
以上のような取り組みを進めた結果、産休・育休からの復職者は増加し、時短勤務利用者も急増した。これは、会社全体としてはスキルと経験を有する人材が辞めることなく長く働き続けて貢献してくれる可能性を高めるものであり、好ましい成果であった。

一方、復職者が増えることに対して、現場の支店長からは「困る」、「どうしたらいいかわからない」などネガティブな声もあがるようになった。復職者の意識についても、実際のところどのように仕事をしたいと考えているのか、どのようなことに悩んでいるのかなどわからないことが多かった。そこで、プロジェクトチームを作り、実態把握をしたうえで、さらに会社として対策を打つべきことについて検討することにした。

まず実施したことは、小学 3 年生までの子どもがいる支店在籍者約 700 名に対するアンケートである。うち、6 割が時短を利用していたが、その約半数は、できれば時短利用をやめてフルタイムで働きたいと考えていることが分かった。では、どうすればフルタイムで働くことができるかを訊くと、通勤時間が短くなれば時短の利用を辞めることができるという人が多かった。

また、残り半数の人についても、中長期的キャリアをふまえて時短利用について考える機会を提供したり、真に必要な時のみ時短を利用し、拠点運営を支え合う職場風土を定着させることにより、時短勤務制度の利用者は減少するということがわかった。つまり、時短勤務制度の利用を辞めたいという人、背中を押してやれば頑張ることができる人が多いことが把握できたのである。

産休・育休者数及び育児短時間利用者数の推移



加えて、支点長にインタビューやアンケートを実施して具体的に何が困るのかを聞いた。すると、時間制約、勤務不安定（急な休みへの対応）、本人のモチベーション、スキルの劣化という４つの課題が浮き彫りになってきた。以上を踏まえ、プロジェクトチームで議論を重ねて対応策を打ち出した。

通勤しやすい支店に配属、復帰時にエリアの核となる店舗で集中ＯＪＴも実施

対応策の１つは通勤しやすい支店への配属である。産休・育休取得者の復職に当たって、以前は原則元の支店に戻していた。しかし、保育園の場所等により、通勤時間が長くなる人も多い。そこで、本人の希望を聞き、通勤時間などを勘案して最も働きやすい支店に配属することにした。通勤しやすい職場に配属することで、育児中の行員の「時間制約」の壁を緩和したわけである。

支店の現場で懸念された産休・育休取得でブランクができたことによる「スキルの劣化」に対しては、職場復帰の際に一旦エリア内の核となる店舗に配属し、３か月間の OJT を集中的に行うという施策を打ち出した。これはまた復職者のネットワーク形成を狙ってのことでもあった。復職者が集まり、切磋琢磨することで、お互い励ましあい、頑張ろうという意識になる。つまり、支店の現場で懸念された「本人のモチベーション」を上げるための施策でもあった。加えて復職後３か月の間は本部でスキル研修も行うことにした。

結果、育休取得前の支店への復帰率は２～３割になった。見方を変えると、それまでは７～８割の人が通勤等に関して多少なりとも無理をしており、配置転換によって両立環境の改善が可能となったことになる。また、担当職務については、キャリアダウンすることなく休職前と同じ職務に復帰する割合が飛躍的に高まった。

さらには、育休前、復職前、復職後のそれぞれのタイミングで上司、人事が実施する面談や意識づけのための研修により、支店長、復職者の不安を払拭していった。

ダイバーシティ推進による経営効果

大きな戦力となっている復職者～スキルと経験を活かし、生産性向上にも寄与

両立支援制度を充実させ、女性の継続勤務への意識を定着させた結果として、出産・育児を契機とした退職が大幅に減った。産休・育休中の者は 2013 年３月末で約 1,300 名いるが、年間 600 名以上が復職しており、退職率もかつての 10％超から近年は２～３％の水準に低下した。

また、復職時に通勤しやすい支店への配属が認められるようになってから時短勤務制度を利用しない人が増えた。豊富なスキル・経験を持つ女性が継続就業することで、貴重な中核人材を確保できており、若年化が進む支店の業務運営安定化に寄与している。

生産性の向上にもつながっている。個人顧客外訪担当者を見ると、育児中のため、残業をしないなど、勤務時間が短くなっているケースが多い一方で、ほとんどの人が復職後も休職前と同等の営業実績を上げているのである。退職者を新入行員で代替した場合、同等のレベルまで育成するのに５年くらいかかり、その間は育成コストがかかる上に、同等の実績は得られないことになる。

モチベーションが非常に高いことが、復職者が以前と同じパフォーマンスを発揮している要因の一つになっている。これは、復職時にエリアの核となる拠点で OJT を実施することにより、相談できる先輩ができるなど、育児中の行員同士のネットワークを作ることができるようになったことが背景にある。

また、復職した女性から支店長へと登用されるケースが出始めているが、そういう支店では、部下からも早く帰れる雰囲気があるとの評価が高くなっている。実際、社員満足度調査の結果では、女性支店長の部下からの方が、「残業が少ない」、「残業を減らすための具体的な指示がある」、「効率的・スピーディーな運営」、「お互い助け合う職場である」等の評価が多く出ている。本人のみならず、支店全体の生産性向上にもつながっているといえる。

さらに、支店内に顧客の子どもが遊べるキッズスペースを設けたり、絵本を置くなどの工夫を自発的にする支店が増えている。これも継続就業をする女性が増えた効果といえる。

採用・人材育成関連コストの削減効果も

ほとんどの女性が継続就業をするという前提で考えられるようになったため、新卒などの採用時もポテンシャルの高い、優秀な人材に絞り込んで女性を採用できるようになった。

人材育成コストの削減も図れている。一番効果的な育成方法は先輩行員を指導係として付ける方法だが、新人が増えると指導する側の負担は大きくなる。育児中、一時期仕事を離れるにしても、知識やスキルを持った人が戻ってきてくれれば、教える人の負担がかからず、その時間を営業活動に回すことができ、生産性は上がる。具体的な金額は算出していないとのことだが、本人が一人前になるまでの先行投資として支払う給与、つきっきりではないものの指導係として横で教える先輩行員の給与、研修費等々を考えれば１人当たり数千万円の育成コストがかかっている計算になる。それが結婚・出産で退職してしまえば無駄になるわけであり、女性の継続就業がこうした人材関連コストのロスを大きく低減している。

企業名

金融業，保険業　大企業

大和証券株式会社

女性社員の活躍の場を広げ、長期的な顧客の資産運用に取り組むビジネスモデルに転換

Point

- 証券業界でいち早く女性営業職の育成に力を注いだ
- 勤務地域を限定したエリア総合職の新設により、女性の活躍の場が拡大
- 全社的な労働時間短縮の取り組みや育児・介護の支援等により、ワークライフバランスを推進した
- 生え抜きの女性役員がグループ全体で５名、多くの女性支店長・部室長が誕生し活躍するとともに、企業のブランドイメージが向上
- 女性総合職員を多数配置したことで口座開設件数が大幅に拡大

Data

◎企業概要

会社設立年	1999 年（創業 1943 年）	資本金	100,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1 丁目 9 番 1 号　グラントウキョウノースタワー		
事業概要	証券業		
売上高	183,082 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	8,157 名（うち非正規 332 名）
属性ごとの人数等	【女性】3,294 名（うち非正規 257 名）、女性管理職比率 5.1%
正規従業員の平均勤続年数	11.4 年（男性 14.8 年、女性 11.2 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ビジネスモデルの転換に対応するために女性社員の育成に取り組む

1996年にスタートした金融制度改革＝金融ビッグバンを機に証券業界は大きく変わった。金融業界では、証券、銀行、保険の垣根が取り外され、複合的な金融商品が次々に生み出されるなかで、証券会社においても、株の売買だけではなく、顧客のニーズに沿って多様な金融商品を組合せた資産運用についてアドバイスする能力が求められるようになってきた。

同社においても、顧客の資産運用へというビジネスモデルの転換に対応するために、地域に長く関わり顧客の信頼を得てコンサルティング業務を担える人材として、きめ細やかさや丁寧な対応、粘り強さを持つ女性の活躍の場が広がった。

エリア総合職の採用をスタート

2002年からは新たにエリア総合職での新卒採用をスタートさせた。エリア総合職は、配置転換はあるが、地域が限定されており、転居することなく働き続けることができる職制である。同社の営業拠点は日本各地にあり、転居を伴う転勤は、家庭を持ち子どもがいる女性社員にとっては難しい。しかし家庭や子どもを持っていても、転居を伴わない転勤であれば働き続けやすい。エリア総合職と総合職では、人事評価、昇格や昇進に差はなく、2009年にはエリア総合職からの女性執行役員（現在は常務執行役員）も誕生している。

エリア総合職の採用をスタートするとともに、同社はこれまで一般職（現業務職）として勤務していた女性社員に対して、エリア総合職への転向を促し、積極的に活躍を推進した。一般職は、事務や電話対応、店頭応対などを行う職種であるが、社内で一定の経験を積み業務知識が豊富な社員も多かったため、エリア総合職に職制を変更し仕事の幅を広げてもらうことは、会社にとっても本人にとってもプラスになることだと考えた。

ただ、従来の証券会社の女性社員は結婚や出産を機に退社する人が多く、キャリアを積むことを選択しない女性も多かった。2005年に社長に就任した鈴木氏（現会長）は全国の部署を回り、社員と話をする中で、優秀な女性が多いにも関わらず、結婚・出産を機に会社を辞めてしまう社員が多いことを知り、女性が長く働き続けられる環境づくりが必要であることを痛感。人事部内に「女性活躍推進チーム」を設置し、女性が働き続けることができる環境づくりに本格的に着手した。その後、社内の各部署から女性社員が「女性活躍推進チーム」に加わり、女性が働きやすい環境づくりの推進力となっていった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性が活躍できる環境づくりを進めるために「女性活躍推進チーム」を発足

2002年以前にも、同社の人事制度では、育児支援をはじめとする女性が働き続けるための制度が充実していたが、利用する社員は必ずしも多くはなかった。そこで、2005年に発足した「女性活躍推進チーム」は、女性社員が結婚や出産といったライフイベントを経験しても活き活きと働き続けられる職場環境づくりに取り組んだ。

まずは、育休期間の見直しに取り組み、子どもが3歳になるまで取得できるようにした。育児休業中でも、育休前の勤務成績が反映される評価制度のため、昇進を前に休業したために昇進がなくなるということはない。育休取得が不利にならない評価制度にすることで、社員も安心して取得することができる。平成17年には女性90名であった育休取得者は、平成24年には319名（うち男性4名）となった。子育て中の社員に対しては、子どもが小学校に入学するまで、保育施設を利用する費用として月2万円まで補助する制度も設けた。

その後も社員の生の声を聞きながら、様々な制度や運用の見直しを行い、2007年には勤務地変更制度を新設した。結婚や配偶者の転勤等により現在の勤務地で勤務することが難しくなっても、この制度により会社を退職することなく働き続けることが可能となった。制度導入以降、利用者は100名以上となっている。

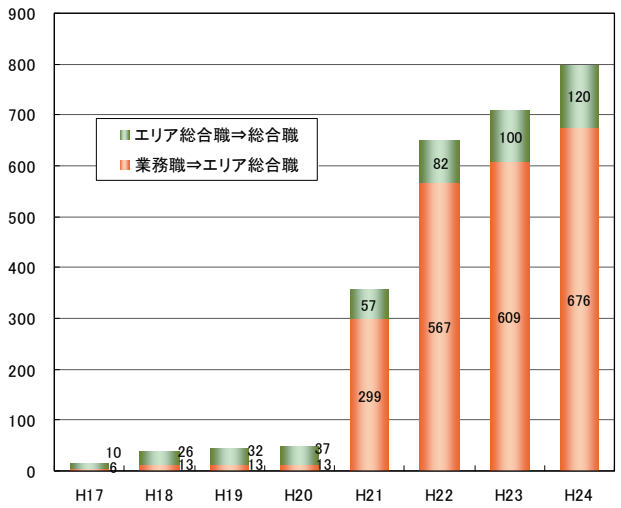
女性活躍支援を進めるにつれて、男性も含めた全ての社員の働き方の見直しが必要であると考え、2008年には「ワークライフバランス推進室（現推進課）」が設置された。子どもが小学校３年生を修了するまで、最大 90 分早く退社できる短時間勤務制度の導入など、働き続けやすい環境の整備を加速させている。社員専用のワークライフバランス推進サイトの整備など様々な施策を通し、取り組みを強化している。

このような取り組みの結果、妊娠・出産・育児を理由とした退職は、1999 年度の約 52%から 2008 年度には約 13%まで減少した。

働き方改革により、女性活躍支援も加速

2007 年度からは「19 時前退社の励行」に取り組んでいる。管理職を含めて、毎日遅くとも 19 時までに退社するというものだ。お客様の都合等によりやむを得ず 19 時以降の業務が必要な場合はその都度上司に事前に申請することになっており、働き方の大きな意識改革につながった。その結果、時間内に仕事をこなすために社員各自が工夫するようになり、業務効率が上がるという効果をもたらしたほか、「時間を自分でコントロールする」ことで、退社後の時間を家族との団欒や自己啓発にあてる社員も増えた。前述の両立支援の拡充や、それに伴う女性管理職等のロールモデルの増加、19 時前退社の浸透があいまって、一般職からエリア総合職、エリア総合職から総合職に職制転向した女性は、2005 年度以降の累計で約 800 名に達している。

転向者数の推移



社員が育児・介護の両立支援制度を利用しやすい環境整備

同社ではすでに法定を上回る育児・介護の両立支援制度を導入しているが、随時、社員アンケートを実施し、それらの結果を踏まえて継続的に、社員が制度をさらに利用しやすい環境の整備を進めている。

社員専用のワークライフバランス推進サイト（ダイワ WLB ステーション）では、社員は自宅からもサイトを閲覧でき、掲示板機能は休職中の社員のコミュニケーションツールとしても活用されている。社員は休職中でも、社内報やワークライフバランス関連の情報などを閲覧したり、業務に役立つ資格試験や資格取得について e ラーニングで学習することができる。

毎年全国の支店で開催されている「家族の職場訪問」には、休職中の社員にも案内が送付され、休職中でも職場との接点を持つことができる。また、復職前に面談を実施したり、復職後に制度の利用状況などをヒアリングするなど、スムーズに職場復帰できるよう、サポートしている。

また、社内のサテライト放送として毎日放送している「おはようダイワ」や社内報で、制度を上手に活用している支店の取り組みを紹介するなど、セクションを超えて経験とノウハウを共有することで制度利用を促進している。

ダイバーシティ推進による経営効果

職制転向者や女性管理職増加による多様な成果

同社には現在、生え抜きの２名の女性役員がいる（大和証券グループ全体では５名）。２名とも一般職で入社し、その後それぞれエリア総合職、総合職へ職制転向を経験している。

管理職については、2012 年度で女性が 137 名、女性管理職比率が 5.1%となっており、年々増えている。現在は全支店の１割以上で女性が支店長を務めている。

同社では女性管理職を育成するための特別な制度は設けていない。出産という女性に限定された事柄を育児支援としてサポートする以外には、男女に差を設けないことで、女性が活躍しやすい環境になる

と考えている。

このほか、2007年には支店の法人課に女性を積極的に登用した。支店の重要顧客である法人の担当は従来男性で、女性が担当することはほとんどなかった。しかし、女性の活躍の場を広げるため、全国の法人営業担当に女性を登用した。1～2名を象徴的に登用するのではなく、大勢登用することで、女性同士の横の繋がりもでき、悩みを共有したり競争意識も生まれた。数年経過した現在は、女性というハンディはなく、むしろ、男性の営業担当者がなかなか受け入れてもらえなかった企業でも、女性の営業担当者が行くと話を聞いてもらえたり、経営トップに会えたりということも少なくない。同社のダイバーシティの取り組みは、多くの企業にも知られており、女性が活躍している企業として好感を持たれることも多く、女性の着実な業務遂行と企業イメージの向上が営業面でも効果をもたらしている。

また、2011年には新設された銀行ビジネス部に女性部長が登用されているが、この女性はエリア総合職への職制転向試験を最初に受けた社員でもある。業務で培った店頭応対やお客様とのコミュニケーション力をベースに実績を上げ、支店長を経験した後、銀行ビジネス部設立とともに部長に登用された。このようにエリア総合職に転向して活躍する女性社員が多く存在することで、後輩の女性社員にもキャリアアップへの挑戦意欲が生まれてきている。

担当部署への女性社員の配置により、オンライントレード口座開設件数が大幅に拡大

同社は1996年に業界で初めてオンライントレードの提供を開始し、担当者によるコンサルティングの提供を中心とした「コンサルティングコース」と、インターネット等での情報提供を中心とした「ダイレクトコース」の2つの取引コースを設定して、支店とオンラインをシームレスに融合したユニークなビジネスモデルでサービスを展開している。

こうしたサービスを企画立案するシステム系の企画部門は、従来男性中心の部署であったが、能力ある女性に活躍の場を広げ、新たな視点を取り入れるべく、同部署のライン部長に女性社員を登用。あわせて、女性総合職を積極的に配置して、2004年にはゼロだった女性社員が2006年には6名になった。

2005年度以降、同社では証券投資、オンライントレードの利用促進を目的として、全国に持つ支店網を活用したリアルセミナーと、夜間自宅で参加出来るインターネットライブセミナーを積極的に展開した。オンライントレードをテーマとした支店でのセミナーの参加者は、2007年10月からの約1年で延べ1万6千人を突破し、インターネットライブセミナーは、2006年以降の約5年間で150回以上開催され、延べ10万人以上の視聴者を集めた。

こうしたセミナーの充実及びネットと支店の連携強化により、2004年度の「ダイレクトコース」口座開設件数は11.1万件であったところ、同部門への女性登用・配置を進めた2005年度以降の口座開設件数は16.5万件（2005年度から5年間の年間平均）と、1.5倍に拡大した。

当時同部署のライン部長として登用された女性社員は、2009年に最年少で執行役員となり、現在は大和証券グループ本社常務執行役員 兼 大和証券キャピタル・マーケッツアメリカホールディングスの会長を務めている。

男女ともに働きやすい環境整備により仕事への充実感が高まる

女性社員が働きやすい環境は、男性社員を含めた社員全員が働きやすい環境づくりにつながる。社員へのアンケートによると、仕事の充実感について「充実・概ね充実」と答えた社員が11年77%、12年75%、13年82%と毎年上がっている。日々の業務における工夫・効率化を意識する社員も、11年85%、12年98%、13年98%と増えている。

職員の意欲の向上や女性社員の定着率向上にともない、資格取得者も毎年増えてきており、フィナンシャルプランナーなど資格取得者が年々増加している。

企業名

金融業，保険業　大企業

東京海上日動火災保険株式会社

女性営業担当者の活躍が業績に貢献。女性社員発案の「ちょいのり保険」等新商品が大ヒット

Point

- 以前の損保業界では、女性 ＝ 事務担当 ＝ 一般職というイメージが典型的であった
- 「社員の働きがい・やりがいの向上」を目的に、2004 年に人事制度を改定。「一般職」を廃止し、転居を伴う転勤のない「地域型」を新設して、すべての女性社員に平等にキャリアアップの可能性が開かれた
- 転勤がない「地域型」社員も自らの選択で積極的に転勤し、キャリアを積むことができる U ターン・I ターン異動が開始される
- 業務革新によって業務プロセスが大幅に効率化し、従来事務を担っていた女性が最前線で営業を担う「役割変革」が実現
- OJT や様々な支援策により女性の「役割変革」を促進
- 女性営業担当者の活躍が、好調な業績に大きく貢献
- 女性社員のアイディアが反映された「ちょいのり保険」や「カラダのキモチ」が大ヒット

Data

◎企業概要

会社設立年	1879 年	資本金	1,019 億円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1 丁目 2 番 1 号		
事業概要	金融業、保険業		
売上高	1 兆 8,696 億円（正味収入保険料）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	19,518 名（うち非正規 1,801 名）
属性ごとの人数等	【女性】9,473 名（うち非正規 1,140 名）、女性管理職比率 4.5%
正規従業員の平均勤続年数	全体 12.5 年（男性 14.0 年、女性 10.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

大きな変化の波に揺れる保険業界

1990年代半ばから、保険業界は自由化によって大きく変化している。1996年に保険業法が改正され、生命保険（生保）と損害保険（損保）の相互参入が可能となったほか、2000年の保険業法改正では、銀行等における保険販売が解禁された。これらの規制緩和の結果、競争が激化した損保業界では2001年から合併による業界再編が始まり、2004年10月には、東京海上火災保険と日動火災海上保険の2社が合併して、東京海上グループの中核となる東京海上日動火災保険が誕生した。

保険業界ではその後も再編が進み、損保のシェア（保険料収入）の約9割を占める3メガ損保グループ体制が実現した。これらの大手グループの誕生により、保険業界における競争はますます激化の一途をたどっている。

現在、東京海上日動火災保険の社員数は約18,000名であるが、そのうち約半数の約8,500名が女性である。競争の激化が進む損保業界において同社が成長し続けるためには、半数近い女性の力をこれまで以上に引き出すことが課題となっていた。「女性の活躍」なくして「企業の成長」は実現できない。このような認識の下で、同社における女性活躍のための取り組みが展開されることとなった。

女性＝事務担当＝一般職であった損保業界

同じ保険業界でも、生保と損保では女性の役割は大きく異なっていた。生保では従来より「生保レディ」と呼ばれる女性の営業職員が生命保険販売の主役を務めてきたが、損保業界は代理店制度をとっており、代理店を支援する営業担当者の多くが男性であった。旧来の損保業界において、女性の多くは内部の事務を支える存在であった。

このような女性の位置づけは、損保企業の職制にも表れていた。2004年の企業合併前の東京海上では、社員の職制を「総合職」と「一般職」に分けていたが、総合職の多くが男性であり、一般職はほとんどが女性という状況であった。一般職は業務内容が限定され、転居を伴う転勤等の負担も伴わないが、課長職以上への昇進対象には含まれず、その活躍の可能性は制限されていた。

同社の永野社長は、女性に「期待」し、「鍛える」ことが「活躍」につながるという“3つのK”を大切にしている。日本企業は特に「期待」の部分が弱く、女性の活躍が進まないケースも多いため、もっと女性に期待し、鍛えることが重要であるという。同社の「期待」は、取り組み開始後数年という短い期間で、女性営業担当者の急増や地域型からの初の女性役員の誕生という女性の「活躍」となって表れ始めた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

人事制度の改定によりすべての社員に平等に可能性を拓く

職制区分によって活躍の可能性が制限されていた旧来の人事制度を2004年に大きく改定した。前述のような「総合職」と「一般職」という区分は廃止され、「全国型」と「地域型」という区分が新たに創設された。この区分は役割等級制度に基づいているため、「全国型」も「地域型」も「同一等級同一役割」の原則に基づく役割を担うこととなり、業務内容や責任の範囲に差は無くなった。その違いは「転勤の有無」だけであり、「全国型」は「総合職」と同様に国内・海外を問わず転勤の可能性があるが、「地域型」を選べば本人の同意なく転居を伴う転勤が行われることはない。この制度改定により、これまで「一般職」として活躍してきた多くの女性社員が、転居を伴う転勤はしないという選択をしつつ、管理職や役員として活躍できる可能性が開かれることとなった。

「地域型」社員も積極的に転勤できる「ＪＯＢリクエスト制度」（Ｕターン異動、Ｉターン異動）の開始

「地域型」を選んでも、本人の意欲が高い場合や異動が必要な場合には、自ら手を挙げ、異なる地域に異動ができる「JOBリクエスト制度」（Uターン異動、Iターン異動）が2004年から開始された。これは、2013年6月に地域型社員から初めて同社の執行役員となった女性が、人事企画部時代に発案した制度であった。この女性役員は、自身が複数の拠点で仕事をした経験から、異なる環境で異なる職務を経験することは、女性社員の視野や仕事の幅を広げ、成長を促進する上で大きな効果があると考えていた。こうしたアイディアに基づき、地域型の社員も意欲次第で様々な経験ができる制度が創設された。

「U ターン異動」は、一定期間、他の地域で勤務し、経験を積んで元の地域に戻ることができる制度であり、「I ターン異動」は、結婚や配偶者等の転居に伴い、ポストがあれば勤務地域を変更できるという制度である。「U ターン異動」として海外勤務に挑戦する地域型社員も現れ、現在はシンガポール、ニューヨーク、インドで活躍している女性社員もいる。

こうした制度によって異なる経験を積み、元の地域に戻ってきた女性社員の成長には目を見張るものがあり、その効果は本人のみならず周囲にも実感されている。このような効果が広く知られるようになった結果、「JOB リクエスト制度」（U ターン異動、I ターン異動）の利用実績は徐々に拡大し、開始以来 500 名を超えている。意欲に応じて自ら経験を広げられるこの制度は、高い能力と意欲を持つ地域型の女性社員に、成長と活躍の機会を提供している。

業務革新によって可能になった女性の「役割変革」

前述の 1990 年代の保険業界の自由化は競争環境の激化をもたらすとともに、商品の増加等によって、事務やその処理システムの複雑化、そして事務担当者への負担増を引き起こしていた。こうした複雑化した事務プロセスについては、2004 年から全社的な検討が始まり、2005 年から 2008 年にかけて保険商品と事務、それを処理するシステムを大規模かつ抜本的に見直す「業務革新プロジェクト」が実施された。

この取り組みによって、同社内の業務プロセスや処理システムの大幅な効率化が実現された結果、事務を担当する多くの女性社員の負担が軽減され、事務担当の女性社員にも、事務の改善提案や営業業務など、新たな業務に従事する機会が与えられた。これを同社では「役割改革」と呼んでいる。

女性の「役割変革」をサポートする仕組み

「役割変革」を進めるにあたり、同社では女性社員に対するサポートの仕組みも強化した。同社には 1988 年から、女性事務担当者の育成を担う組織として、AS（Advisory Staff）ネットワークが設置されていた。現在（2013 年 12 月）は 122 部店に 134 名の AS が選任され、年 2 回の全体 AS 会議による情報交換等を行っている。この AS ネットワークは、業務革新後の新しい業務プロセスを普及・浸透させる上で、重要な役割を担った。

また、2010 年には、女性営業担当者の育成を担う組織として AST（Advisory Staff Total Communication）ネットワークが設立された。全国で 18 名が選任されており、月 1 回の AST 会議による情報交換・共有を行っている。

AS/AST ネットワークは、女性社員の相談窓口にもなっており、女性社員の悩みに対応するほか、各種研修等も企画・実施している。また、女性社員の課題やその解決策、女性社員の育成方法などを、女性社員をもつ上司にアドバイスするなどの取り組みも行う。

女性の役割変革をサポートする取り組みは、それ自体が成果をあげるとともに、その取り組みを担う AS/AST ネットワークのメンバーにとっても、マネジメントスキルを習得するための貴重な機会となっており、次代の女性リーダーを育成する上でも大きな効果を発揮している。

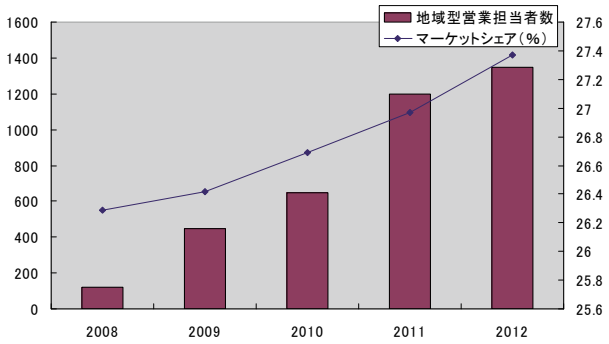
ダイバーシティ推進による経営効果

女性営業担当者の拡大と活躍が、好調な業績にも貢献

2004 年に改定された人事制度によって、女性社員にも大きな可能性が開かれるとともに、2008 年から始まった「役割変革」によって一般事務を担当していた地域型の女性が、営業担当者へと成長を遂げた。その結果、2008 年には 100 名程度であった地域型の女性営業担当者は、5 年後の 2012 年には 10 倍以上の約 1,350 名まで拡大した。

また、ここ数年、同社のマーケットシェアは順調に拡大を続け、2011 年、2012 年と 2 年連続でマーケットシェアの改善幅業界 NO.1 を達成しており、同社における女性営業担当者の活躍は、好調な業績

女性地域型営業担当者数の拡大とマーケットシェアの伸び



の維持にも大きく貢献していることが示されている。

女性社員のうち、部長クラス・課長クラスの人材も、2004 年の 8 名から 145 名にまで約 18 倍に増えている。その中には 7 名の部長職と 8 名の次長職の女性社員が含まれており、女性管理職比率は 4.5% に達している。2012 年には全国型社員から初の女性役員が誕生したほか、2013 年には地域型社員からも初の女性役員が誕生し、社外の女性監査役 1 名もあわせると、女性役員は 3 名となった。

女性営業担当者の活躍により現場の成果拡大が実現

同社において急速に増加し、成長を遂げる女性営業担当者は、現場の成果拡大にも大きく貢献している。例えば、東京新都心支店・開拓第一チームの女性営業担当者は、現在の加入内容に不安を抱いた法人企業からの相談に対し、自ら、建物の物件調査を行い、ニーズに合致した商品提案や火災リスク診断サービスの提供等、お客様の立場に立った営業活動を実施しており、きめ細やかな対応に対する感謝の手紙が寄せられるまでの信頼を得ている。

別の女性営業担当者は、製造会社の現場責任者が集まる会議に参加して、加入している保険の補償内容説明会を実施し、その場でリスクを指摘して、そのリスクをカバーする商品プレゼンを行う等、お客様をお守りすることを念頭に営業活動を実施している。

このように“お客様を徹底的にお守りする”という熱意と、“きめ細やかな対応”が多くの新規契約につながり、目覚しい成果となっている。

女性社員のアイディアが反映された「ちょいのり保険」が若者に大ヒット

女性社員が活躍する場は、営業だけでなく商品企画にまで広がっている。以下は、大ヒット商品の創出において女性が貢献した例である。

若年層の自動車離れは損保業界の大きな悩みとなっている。自動車を持たない若者の多くは自動車保険に加入しないため、同社の顧客になりにくい。しかし、例えば人から借りた車を運転するなど、自分で車を持たない運転者は 700 万名いると言われており、同社の推計では年間 10 万件以上の無保険運転事故が発生している。

こうした状況を踏まえて、商品開発部門の若手社員がチームを組んで商品企画コンペが実施された。ここで注目されたのが、女性社員が提案した「コンビニのように手軽に利用できる保険」というコンセプトであった。若者にとって保険加入の手続きは面倒であり、高い保険料を支払うというイメージも強い。このようなイメージを覆す商品として、手軽さを重視した「ちょいのり保険（1 日自動車保険）」が企画された。

「ちょいのり保険」は携帯電話やスマートフォンから簡単に申込が行え、面倒な手続きは一切必要ない。利用料金も 1 日 500 円からと、思いついたときに手軽に利用できるよう設定された。

この保険は 2012 年 1 月に販売を開始し、2013 年 12 月までに 30 万件の登録、65 万件の利用実績を達成した。利用者の約 9 割は 10 代から 20 代の若年層である。この保険を利用した若者が、マイカー購入時に同社の自動車保険のユーザーになる確率は高いと考えられるため、「ちょいのり保険」の成功は同社の顧客開拓戦略においても大きな意義を有している。

女性メンバーが女性向け医療補償とセットになったアプリ開発を支援

女性に保険をより身近に感じてもらうために、女性メンバーが中心となって、ドコモ・ヘルスケア社が提供するアプリ「カラダのキモチ」の開発支援を行った。このアプリは、月額使用料 300 円（税抜）で、日々の体温の記録など簡単に行い、婦人科系の疾患の予防や早期発見を可能にするものである。このアプリのサービスは医療補償とセットになっており、ユーザーが婦人科や乳腺外科を受診した場合は女性疾患見舞金（5,000 円）、精密検査をした場合は要精密検査見舞金（3 万円）が支払われる。

「カラダのキモチ」は、2013 年 6 月にサービスを開始したばかりであるが、同年 10 月までに 25 万名のユーザーを獲得するヒット商品となっている。2014 年 3 月までに 50 万名のユーザー獲得が見込まれており、さらに大きなヒット商品として成長することが期待されている。

企業名

金融業，保険業　大企業

株式会社大垣共立銀行

お客様満足度最大化の一環として女性による女性向け商品開発と女性所長の店舗における CS 向上

Point

- 地域に貢献するサービス業として、他にはない新しいサービスを追及する企業風土が、数々の画期的なサービスを実現
- 女性管理職育成研修「21 世紀なでしこ College」を 2006 年より実施
- 「21 世紀なでしこ College」修了者が女性による女性のための商品開発プロジェクト L's プロジェクト責任者や所長等で活躍
- L's プロジェクトは女性向け専用ローンを複数開発
- 女性が所長を務める店舗が CS 優秀店表彰を受賞
- 総合職と一般職を双方向に転換できるコース転換制度、育児休業取得者フォローの充実や現場への代替要員の確保などにより働き続けられる環境を整備

大垣共立銀行の基本理念

Data

◎企業概要

会社設立年	1896 年	資本金	36,166 百万円
本社所在地	岐阜県大垣市郭町 3 丁目 98 番		
事業概要	普通銀行		
売上高	78,305 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,995 名（うち非正規 1,234 名）
属性ごとの人数等	【女性】2,367 名（うち非正規 1,091 名）、女性管理職比率 2.7%
正規従業員の平均勤続年数	13.2 年（男性 16.5 年、女性 9.4 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

地域に貢献するサービス業として顧客目線での徹底したサービス追及が経営の根幹

岐阜県・愛知県を地盤とする地方銀行で、国内約150店舗、海外4拠点を有する。「銀行の都合を顧客に合わせてもらう」のではなく、「顧客のライフスタイルに銀行が合わせる」ことで、「顧客から選ばれる銀行」になることが重要であり、地域に貢献するサービス業であるという考え方が経営の根底にある。

新しいことにチャレンジする風土、顧客本位の企業風土は従来からあったが、1993年に現頭取が就任してから、その姿勢がより明確になった。

その結果、ATMの年中無休稼動（1994年9月）をはじめ、年中無休有人店舗の開設（1998年11月）、コンビニATMサービス開始（2005年3月）、手のひら認証ATMの導入（2012年9月）、ドライブスルー店舗の開設（2013年4月）など、全国初の先進的なサービスを生み出してきた。

「お客様満足度最大化」の一環としての女性活躍推進

常に新しい商品やサービスを生み出していくには、役職や性別などにとらわれず、多様な人材を活かして、最大限能力を発揮できるようにしていくことが不可欠であり、それにより「お客様満足度最大化」につながるとの考え方が根底にある。

「お客様満足度最大化」を実現するための具体的な取り組みのひとつとして、1998年より実施している異業種研修制度がある。異業種研修制度は、「銀行とはこういうものだ」という既成概念にとらわれず、自由な発想で新しいサービスや商品を生み出せるよう、コンビニ、マスコミ、ホテル、メーカーなどに行員を派遣して、違う文化や考え方を学ぶものである。現在までの参加者は73名で、そうしたメンバーを中心に、先のような全国に先駆けたサービスを生み出している。

女性活躍推進と環境整備も、「お客様満足度最大化」のための施策の一環として取り組んできた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性管理職登用を目指し「21世紀なでしこCollege」をはじめ様々な女性活躍推進施策を推進

2006年11月、女性管理職登用を目指して、ビジネススキルやリーダーシップ、マネジメント等に関する研修「21世紀なでしこCollege」を開始し、現在までに74名が修了した。初回研修受講者からの提案で、2007年に「女性がイキイキと働ける職場作り」をスローガンに、女性による女性のための事務局として「なでしこ事務局」を人事部内に設置し、「21世紀なでしこCollege」の企画・運営のほか、女性活躍推進のための広報活動等を担っている。

「21世紀なでしこCollege」受講者は、2009年より新入行員の研修講師の女性インストラクターチーム「さくらなでしこ」を兼ねている。このため、様々な知識をoff-JTで習得するだけでなく、後輩を指導するスキルを身につけ、女性リーダーとして組織の中で果たすべき役割を認識し、次世代リーダーとしての貴重な経験ができるような仕組みが構築されている。

女性向け商品開発プロジェクトチーム「L’sプロジェクト」を中心にした商品開発

2007年11月に女性向けの離婚関連ローン「ライフプラン“Re”-f-」、同年12月には「シングルマザー応援ローン［Tetote］（テトテ）」を発売するなど、女性を取り巻く社会環境に配慮した商品開発に注力し、社会的にも大きな反響があったことを契機に、2008年3月には、より積極的に女性顧客獲得に取り組むため、女性による女性のためのプロジェクトチーム「L’sプロジェクト」を商品開発を担う業務開発部内に発足させた。女性向け商品開発に本格的に取り組んだのは、顧客の半分は女性で、家計は女性が握っていることが多く、働く女性が増えマーケットをけん引していく存在になっていくと考え、女性のニーズを踏まえた商品開発の必要性を感じたためである。

プロジェクトチームは、全員女性で、専任の担当者2名のほか、各部室店などの業務との兼任担当者

7名で組成されている。既婚・未婚、育児休業明けなど多様な経験を持つ女性行員で構成するようにして、多様な立場から商品やサービスを企画・立案できるようにしている。

職種転換による女性活躍の推進とライフステージに応じた多様な働き方を実現する環境整備

一般職と総合職を双方向に転換できるコース転換制度を導入し、総合職に転換することで、管理職への道が開けるだけでなく、法人渉外など職域を広げ、より責任のある仕事に就くことができる。「21世紀なでしこ College」開始後の2007～2013年までの間に一般職から総合職へと15名が転換している。一方、育児、介護などのライフステージに応じて一時的に一般職に転換することも可能になっている。

さらに、2008年4月からは育児休業制度を子どもが3歳になる年度末まで取得できるようにした。最大の年限で取得する行員が多く、育児休業中に第二子以降が生まれて3年以上休業するケースもあり、2013年4月時点で119名が取得している。このように選択肢を広げることで、女性行員の離職率が、2007年度に8.0%であったのが2012年度には4.3%まで低下している。

育児休業の取得推進と職場復帰支援充実のため、まず、育児休業者は人事部所属として、育児休業者へのフォロー体制を強化した。そして、育児休業者がいる部室店に正規行員の交代要員を補充することで、現場の負担を軽減、周囲も負担なく受け入れられるようにしている。これにより、本人も気兼ねなく育児休業を取得できる。

また、復帰後1か月間は復職研修と位置づけ、人事部所属のまま、通勤しやすい店舗で、その後従事予定の業務に就けることで、仕事への慣らし期間を設けている。このため、長期に休業していた場合でも、無理なく仕事のペースを掴み、業務に必要な知識を身につけ、スムーズな復職が可能となる。復職研修後は、居住地域や子どもの保育所の場所等の個別の事情を踏まえて、配属先を決定している。

育児休業以外にも短時間勤務や時間外の免除などにより、働き続けられる環境整備を充実させることで、女性の活躍の幅を広げている。

育児休業等両立支援制度

制度	概要	取得状況（2013年4月）
育児休業	子どもが3歳になる年度末まで取得可能	119名
キャリア転換制度	子育てのため、小学校に入学するまで勤務時間の短い（5時間／1日）アシスタントと呼ばれる短時間パート勤務となり、その後、フルタイムの行員（元の資格のまま）として復帰可能	14名
短時間勤務	3歳未満の子どもを育てている行員は実労働時間を1.5時間短縮可能（6時間／1日）。勤務シフトも複数の時間帯から選択可能	10名
時間外労働免除	子どもが小学校に入学するまで時間外労働が免除される	19名

ダイバーシティ推進による経営効果

L's プロジェクトによる多数の女性向け商品・サービス開発と新規顧客開拓に向けた営業体制見直しによる業務改善

2007年11月に女性向けの離婚関連専用ローン「ライフプラン“Re”-f-」の取り扱いを始めたのを皮切りに、積極的に女性向け商品の開発に取り組んできた。

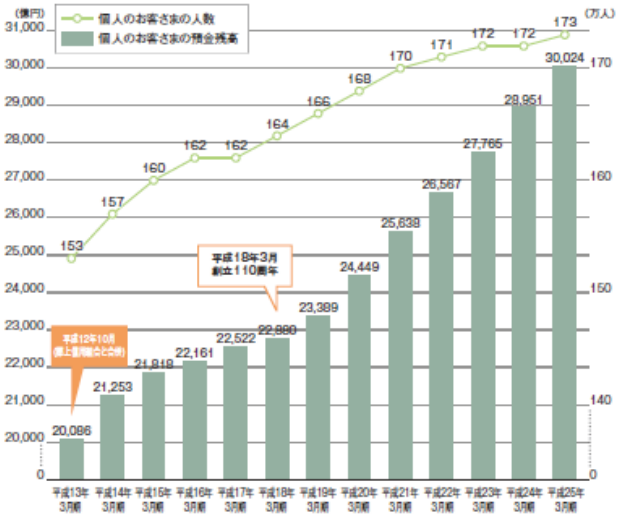
L's プロジェクト発足後は、エステや美容整形のためのローン「Bi-sket」（2008年6月）、不妊治療関連ローン「Futari*de」（2009年12月）など4つの新商品を投入した。さらに、2011年8月、「ゴールド総合口座」、「スーパーゴールド総合口座」を保有する女性を対象とした入会金・年会費無料の会員制サービス「L's クラブ」を発足させた。「L's クラブ」の会員は、金利上乗せやセミナー参加などの特典と引き換えできる「L's ポイント」の付与などの特典が付与される。

離婚や不妊など、資金使途を口に出すのをためらうような用途に限定したローン商品を発売するだけでなく、支店等の融資窓口担当者に最低1名は女性を配置して、ローンの相談には必ず女性行員が応じるなど、多様なニーズにきめ細やかに応えることで、お客様満足度最大化につなげている。その証左として、日本経済新聞社が実施する「日経金融機関ランキング」における「顧客満足度評価」で、2014年は全国第4位（上位第1位～3位はネット銀行）、地方銀行では第1位を獲得し、調査開始以来10年連続でトップ10入りを果たしている。

他行に先駆けたATM年中無休化や年中無休有人店舗、ドライブスルー店舗の開設だけでなく、マーケットニーズに応じた女性向け商品を開発するなど、常にサービス業意識を持って「お客様第一」で

多様なニーズに応える新しいサービスを提供し続けてきたことで、銀行全体として新規個人顧客の獲得に成功している。

個人顧客数と預金残高の推移



（注）単位未満切り捨て

女性管理職増加に伴う女性活躍推進によるＣＳの向上を実現

「21 世紀なでしこ College」をはじめ女性活躍推進に取り組み始めてから、女性の管理職への登用が徐々に進んでおり、2007 年には 49 名であったのが、2013 年には 112 名にまで増加している。現在の最上位職階は支店長で、支店長・出張所長に 6 名が登用されている。とりわけ、職員全員が女性で構成されている 4 出張所においては、総じて行内で実施される CS 調査でも高い評価を得ている。

例えば、2011 年 3 月に同行のシンボル的存在として開設された OKB ハーモニープラザ名駅出張所では、2012 年度下期、2013 年度上期の 2 期連続で CS 優秀店表彰に選出されている。表彰されるのは約 150 の支店・出張所から上位 10 店舗である。名駅出張所以外でも女性が所長を務める 1 出張所も受賞したほか、他の 2 出張所も上位の評価を受けており、同行のサービス水準向上に貢献している。

OKB ハーモニープラザ名駅出張所では、開設時から女性が所長に任命され、当初から CS モデル店を目指すとの目標のもと、所員全員で銀行のイメージを覆すサービスの提供を意識してきた。それはパート・スタッフも例外ではなく、女性所長の働きかけで行内の「マナーの達人」認定にチャレンジするよう促すなど、所員全員での意識を徹底してきた。「マナーの達人」は、秘書検定 2 級等に合格すると認定される行内独自の資格であり、パート・スタッフも独学で習得に励み、「マナーの達人」の認定を受けることができた。

こうした日頃のサービス向上意識の徹底も、先に示した「日経金融機関ランキング」の「顧客満足度評価」での高評価につながっていると考えられる。

参考情報

L’s プロジェクトでは女性向けローン商品の開発を行っています。

女性所長が活躍する OKB ハーモニープラザ名駅出張所は銀行のイメージを覆す高級感のある店舗です。

参考情報

L’ｓプロジェクトでは女性向けローン商品の開発を行っています。

女性所長が活躍する OKB ハーモニープラザ名駅出張所は銀行のイメージを覆す高級感のある店舗です。

企業名

金融業，保険業　大企業

住友生命保険相互会社

女性グループマネジャー配置で支社事務体制を変革、「業務プロセス改革」により大幅な時短と共に顧客満足度向上も実現

Point

- 圧倒的に女性が多いが出産を機に退社が多く、外資系生保に比べ遅れていた女性活用
- 2005 年にトップダウンで女性活躍推進プロジェクトが始動
- 女性業務職を増員してグループマネジャー（GM）として配置し、支社事務体制を大幅に変更
- 女性活躍を後押しする 3 つの制度～「キャリアアップ支援制度」「ファミリーサポート転勤制度」「ジョブ・カムバック制度」を新設
- 研修、ミーティングによって意識改革を推進すると共に、交流の少なかった女性一般職・業務職の横の広がりを生む
- 業務プロセス改革で大幅な時短を実現すると共に、2013 年の「お客さま満足度アンケート」で過去最高の評価
- 効率的な支社体制と女性のモティベーションアップを実現
- 2013 年に次世代幹部を育成する「スミセイなでしこ計画」が始動

Data

◎企業概要

会社設立年	1907 年	資本金（基金）	639,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区城見 1 丁目 4 番 35 号		
事業概要	生命保険業		
売上高	3,144,777 百万円（平成 24 年 4 月～平成 25 年 3 月）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	42,098 名（うち非正規 0 名）
属性ごとの人数等	【女性】37,045 名（うち非正規 0 名）、女性課長層比率 15.9%
正規従業員の平均勤続年数	13 年 11 か月（男性 19 年 1 か月、女性 10 年 9 か月）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

圧倒的に女性が多いが、出産を機に辞めていた2000年代半ば

住友生命保険は1907年創業の大手生保会社である。総社員数42,098名（平成24年度末在籍数）の内、女性が37,045名を占め、女性比率は88%と圧倒的である。

その37,045名の大部分を占めるのが、「スミセイライフデザイナー」と呼ばれる営業職の30,870名（男性は741名と少数）である。営業職以外に内勤社員（総合職、業務職、一般職）がいるが、男性4,312名、女性6,916名と女性が多い。

同社に限らず日本の生保会社は女性比率が高いので、女性が活躍すれば大きな戦力になることは自明の理だ。しかし2000年代半ばの同社では、内勤社員における女性の活用は進んでいなかった。出産を機に辞めてしまうからだ。

社長が全社通達で女性の活躍を発令。直ちに女性活躍推進委員会がスタート

当時の横山進一社長（現・会長）は、「外資系生保会社では、優秀な女性が活躍している。自社にも、優秀な女性はいるのに、管理職になっていないのはおかしい。女性が活躍することなく辞めていくとしたら、住友生命の人事制度や組織に原因があるはずだ。そして制度や組織を改革すれば女性が辞めずに働き続ける会社になり、そのような女性は実務経験の積み重ねによって専門性を深める。これはサービスの質の向上につながり、管理職になる人材も増えるはずだ」と、考えたのだ。

そして横山社長は2005年に女性活躍推進についての全社通達を発令した。この通達を受けて発足したのが「女性活躍推進委員会」（以下、「推進委員会」という。）だった。同社では社員に関する制度や運用を、人事部と勤労部という2つの組織が担当していたので、2つの部署の横断組織として推進委員会はスタートした。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性業務職を増員してグループマネジャー（GM）として配置し、支社事務体制を大幅に変更

推進委員会が最初に立てた目標が「女性業務職の増員」だ。業務職とは「転居を伴う転勤がない総合職」のことであり、ほとんどは一般職からの転換だ。

2006年以前にも業務職への職種変更制度はあったが、人数は限られていた。そこで制度を活性化させ、一般職からの転換により2～3年で約200名の女性業務職を誕生させることを目標とした。200名の根拠は、当時の支社数が約90、1支社に事務の核になる女性業務職を2名程度置き、本社の業務職を合わせると200名になるという計算だ。2年後の2008年に目標をクリアした。男性を含む現在の業務職の数は280名に達しており、内訳は女性247名、男性33名である。

この業務職の力を最大限活用すべく支社体制も大幅に変更された。同社の活力の源泉は全国88支社、1,516の支部にある。2006年以前は、1支社は4グループに分かれ、グループ長の多くは男性の総合職だった。ところが女性活躍推進プロジェクトのものとで、1支社4グループ・4名のグループ長から、1支社2グループ・2名のグループマネジャー（以下、「GM」という。業務職が就く。）への改革が行われたのだ。業務職は圧倒的に女性が多い。

各支社の傘下にある支部は、1つの支部に営業職が約20名～30名、事務職（一般職）約2名がおり、支部長が1名という体制だ。（支部長の半分強は、昔から女性であり、主に営業職の活躍の場となっている。）

業務職の人材育成を意図して、2006年以降は支社と支部の事務職（一般職）のローテーションを意識的に行っている。業務職になるためのスキルを向上させ、支社でいずれはGMを担う人材を育てていくには、支社と支部の双方の事務に精通している必要があるという考えが背景にある。

女性のロールモデルが存在しない。現場の不信と女性の不安

女性活躍推進プロジェクトがスタートした2006年の段階では、本社と現場（支社）では温度差があった。推進委員会から女性登用を促しても、「そんな（能力のある）人はいない」、「男性でないと心配」という声が多かった。「やったことがない」、「前例がない」ことをやらせようとする本社に対する不信だ。

女性一般職の側にも「私にできるのか」という不安があった。当時の業務職は全国に数えるほどしかおらず、ほとんどの支社に先例がなかった。ロールモデル不在が、現場の不信と女性の不安を増幅させた。

こんな現場の反発と戸惑いに対し、推進委員会は「そんな人がいないというなら、見つけて育ててください」と応じた。「育てて2年後に女性が活躍する体制にする」という展望を推進委員会は描いていた。

女性活躍を後押しする3つの制度～「キャリアアップ支援制度」「ファミリーサポート転勤制度」「ジョブ・カムバック制度」を新設

女性が活躍できる会社にするために、推進委員会は2006年に3つの制度を新設した。一般職・業務職を対象とするキャリア形成支援として、期間限定で他部署の業務を経験する「キャリアアップ支援制度」、家庭の事情により転居の必要が生じた場合、希望によって転居先の勤務地に転勤することができる「ファミリーサポート転勤制度」、および結婚・出産・育児等の理由で退職した場合でも、同社での経験を生かして社員として復帰することができる「ジョブ・カムバック制度」である。

2006年新設の制度

名称	制度詳細	累計利用人数（2013年3月時点）
■キャリアアップ支援制度■	一般職・業務職の幅広いキャリア形成への支援として、期間限定で他所属の業務を経験することができる制度	24名
■ファミリーサポート転勤制度■	結婚や配偶者の転勤、家族の介護など、家庭の事情により転居の必要が生じた場合、希望により転居先の勤務地に転勤することができる制度	108名
■ジョブ・カムバック制度■	結婚・出産・育児はもちろんのこと、それ以外の理由で一度退職した場合でも、住友生命での経験を活かして職員として住友生命に復帰することができる制度	161名（登録：約420名）

※ジョブ・カムバック制度の「登録」とは、まだ復帰はしていないが復帰する可能性がある社員として登録している社員のこと。

研修、ミーティングなどで意識改革を推進。女性総合職の積極採用・育成や、それまで交流の少なかった一般職・業務職の横の広がりも

制度の充実とともに、推進委員会は研修による意識改革を積極的に推進した。女性社員の声を吸い上げるために女性総合職を推進委員会メンバーとして招き、女性の意識改革を目的とした各種研修を実施した。また社内報で各支社での取り組みを紹介した。

その他の施策も豊富だ。女性総合職を積極採用し、幅広い職務経験を積ませると共に、2013年からは女性キャリア研修（入社8年目以上の女性総合職を対象にキャリアプランの策定やグループミーティング等を行うもの）を実施している。女性課長層比率は平成18年の約4%から平成25年は15%を超えている。

また、業務職任用時研修（一般職から業務職へ転換直後に実施する研修）および任用後5年目研修を実施した。これらは、該当者の意識向上とともに管理職として意識改革も目的としている。

2007年からは全国ブロック単位で女性フォーラムを開催している。出席するのは各支社の総務部長と女性社員だ。

このような研修やフォーラムは一般職と業務職の交流の場としても機能している。総合職は転勤があるので横の広がりを生まれるが、「転居を伴う転勤がない」一般職と業務職は職場が固定しがちで、他部署と交流することは少なかった。2006年からの推進委員会の活動によって一般職、業務職にも横のつながりが生まれ、多様なロールモデルに触れることができた結果、キャリア形成に対する意識改革につながった。

大阪本社で実施した女性一般職および業務職向け研修（2009年）

ダイバーシティ推進による経営効果

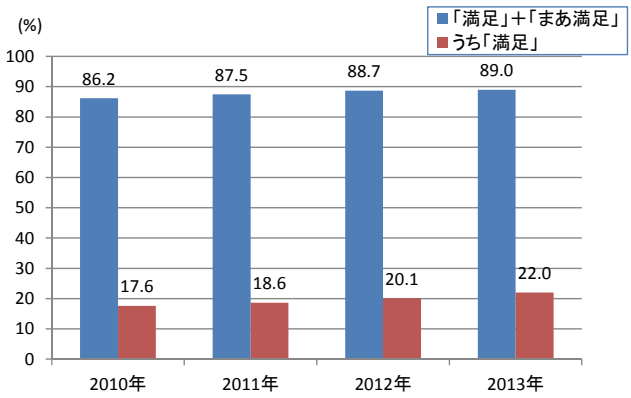
「業務プロセス改革」により大幅な時短と共に顧客満足度向上も実現

業務職の GM 配置による支社体制の改編と並行して、2007 年からは、労務管理の全社運営をする勤労部による全社的な「業務プロセス改革」もスタートした。支社・支部毎にばらつきがあった事務手順の均質化、会議資料・重要度の低い業務の削減および総合職から一般職への仕事のシフトなどを実施した。

この業務プロセス改革で活躍したのが、事務のエキスパートである女性の GM や一般職の女性たちだった。彼女らの的確な見極めによって、資料の削減や保管ルールの整理統合、社内会議や業務について重要度を踏まえて削減するなどの、事務作業の効率化が図られた。

2007 年スタートの業務プロセス改革は、同じく勤労部が主導する全社員の PC 使用時間を 8 時～20 時に限定する取り組みともあいまって、大幅な時短を可能にした。2007 年の平均年間総労働時間は 1,992 時間であったが、2011 年時点で 1,730 時間となり、約 260 時間（約 13%）も減少するという成果を得た。

「お客さま満足度アンケート」の結果推移



業務は効率化されたが、業務の質はむしろ上がった。資料の保管場所や方法がルール化されたり重要度の低い作業が省かれたりしたことで、無駄やミスが少なくなるなどして事務の精度が上がり、顧客対応のリードタイムが短くなっている。具体例としては、迅速支払手続完了率（請求から 3 営業日以内に手続きを完了した契約の率）が、平成 22 年度の 79.8％から平成 25 年度上期末時点で 82.9％と上昇した。資料の保管方法が誰にでもわかりやすい状態となることで、誰かが急に家族の事情などで休んだ場合でも、応援体制を組みやすくなった。こうした取り組みが顧客サービスの向上にもつながり、顧客満足度は年々高まっており、2013 年の「お客さま満足度アンケート」では「満足」と「まあ満足」を合わせて 89.0%、「満足」22.0% と過去最高の満足度になった。

効率的な支社体制と女性のモティベーションアップを実現

現在の支社事務は、女性が 9 割近くを占める業務職の GM が中心となり担っている。支社事務業務に就く総合職は大幅に減り、成長分野（たとえば銀行の窓販）にリプレイスすることにより、会社収益の拡大を図っている。

支社事務業務の中核を女性業務職の GM が主力となって担うメリットはさまざまにみられている。転勤がなく地域密着で生活する女性業務職は、その地域の顧客や営業職のことをよく知っており、その支社で必要とされる業務に関する知識もしっかりと蓄積している。こうしたことが、サービスの向上や業務の円滑な運営に役立っている。

この体制改革は既述のように顧客満足度を向上させたが、女性業務職の満足度も高めている。会社の社員アンケートにおいて、業務職の約 9 割が「やりがい」や「達成感」について「満足」と回答しており、キャリア意識の高まりを示している。

企業名

生活関連サービス業，娯楽業　中小企業

株式会社特殊衣料

知的障がい者の社員への対応から生まれた保護帽が、想定外の分野からも大きな反響

Point

- 知的障がい者を中心に障がい者雇用を積極的に推進
- 「職場適応援助者（ジョブコーチ）」や「障害者職業生活相談員」といった、専門知識を有する社員を障がい者の指導担当者として配置
- 障がい者と健常者がともに働きやすくなるよう、社内／社外研修や交流促進活動、業務の仕組みの工夫などの取り組みを実施
- 知的障害者更生相談所、ハローワーク、養護学校等の外部団体、企業等とネットワークを構築し、障がい者の生活面についても地域と連携しながらケア体制を構築
- てんかんの持病を持つ社員への対応から生まれた保護帽「アボネット」が、自動車会社、病院、かつらメーカー、インフラ企業といった当初想定していなかった分野から注目され、売上が増加

Data

◎企業概要

会社設立年	1979 年	資本金	40 百万円
本社所在地	北海道札幌市西区発寒 14 条 14 丁目 2 番 40 号		
事業概要	リネンサプライ業、介護用品製造・卸・販売、清掃業		
売上高	1,298 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	165 名（うち非正規 112 名）
属性ごとの人数等	【障がい者】24 名
正規従業員の平均勤続年数	13.0 年（男性 12.2 年、女性 15.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

病院や福祉施設向けに障がい者・高齢者の自立を支援するサービス・商品を販売

特殊衣料は 1979 年に札幌市東区で創業し、1984 年に現在の札幌市西区へと移転し現在に至っている。

同社の顧客はその多くを病院と福祉施設およびその入所者が占める。会社設立当初はクリーニング（布おむつの洗濯）が主であったが、顧客のニーズに応じて事業を拡大させていった。

現在の業務の三本柱は

①病院施設のリネンサプライ業
（リネンクリーニング・レンタル、施設入所者等の私物のクリーニング）

②病院施設の清掃

③福祉用具の開発・製造・卸売

である。

障がい者の積極的な雇用

近年、医療・介護・福祉の現場では、サービスのアウトソーシングが加速している。同社の事業もその流れの中にあるが、しかし業務の性質上、機械化には限界がある。また特に近年、入所者の名前の確認や居室ごとのクリーニングなど、顧客からきめ細かなサービスが求められていることもあり、人の手で業務を進めていく必要がある。

同社が多く雇用している知的障がい者には、一般に反復作業が得意であるという長所があり、健常者の 1.5 倍程度の処理能力が期待できる人もいる。たとえばリネンサプライ業では一日 4.5t 程度のクリーニングを行う必要があるなかで、知的障がい者の生産性の高さは同社にとって大きな魅力となっている。

同社に在籍している障がい者は、2013 年現在、知的障がい者 21 名、身体障がい者 2 名、聴覚障がい者 1 名、計 24 名であり、拡大傾向にある。障がい者の活躍が同社の業績拡大に貢献していることがうかがえる。

障がいを持つ社員数と売上高の推移（平成 25 年度は障がい者数のみ）

養護学校からの職場実習の受け入れをきっかけとした障がい者雇用

障がい者雇用のきっかけは、養護学校の教諭に職場実習の受け入れを依頼されたことであった。当初は障がい者に対する理解・ノウハウの不足と工場の施設が障がい者に対応するものとなっていない等の理由から、受け入れに前向きになることができなかった。しかし教諭からの再三にわたる熱心な誘いによって、まず同社社長らが養護学校の授業風景を見学することとした。そこで障がい者の力を実感したため、職場実習の受け入れを決めた。

受け入れによる効果は、業務遂行能力のみならず職場の雰囲気にも現れた。養護学校からの職場実習の受け入れによって、職場であいさつが盛んになったり、雰囲気が以前より明るくなった。

当時、健常者の求人募集をしてもなかなか採用に至らない中で、上記のような効果を期待し、1991 年から障がい者の雇用を開始した。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

外部機関との連携の仕組みづくり

障がい者雇用を行った当初は障がい者に対する様々な知識・ノウハウが不足しており、外部機関との連携が不可欠であった。連携のきっかけとなったのは、体力が低下し、勤め続けられなくなった知的障がい者の次のステップについて、知的障害者更生相談所、ハローワーク、養護学校へ相談したことであった。養護学校とは職場実習受け入れの際のネットワークがあったが、ここで知的障害者更生相談所、ハローワークとネットワークを構築することができた。

上記のほかにも職業センター、生活支援を行う社会福祉法人、通勤を行う交通機関等の外部機関と幅広く連携をとっている。なかでも養護学校との連携は、養護学校で同社の紹介を行うことでリクルーティングのほか、製品に対するニーズ収集の面でも役立っている。

障がい者に近しい人による生活面での支援

また、障がい者雇用を始めた当初に戸惑ったことは、知的障がい者の生活面でのトラブルへの対応についてであった。社外のトラブルについて会社に連絡がくるケースもあり、会社側の負担となっていた。

このような中で、知的障がい者が集団生活を営んでいた通勤寮（当時）の寮長より、「会社は業務に専念してほしい。生活面のケアは通勤寮がすべて行う。」との申し出があった。会社が生活面も含めて知的障がい者のケアすることは困難であり、また障がい者にとっても、職場と生活の場は本来分けるべき、との考えの中で悩んでいた会社にとって、これは大きな支えとなった。

1996年には知的障がい者の保護者会である「やよい会」を開設した。やよい会は、障がい者の家族と障がい者の指導担当社員によって構成され、知的障がい者の自立を支援することを目的とする組織である。やよい会の場で会社と家庭がコミュニケーションをとり、情報伝達を密に行っている。

やよい会の運営は当初は会社側が主体となり、年2回の会合とレクリエーションを行っていたが、現在は保護者に運営を任せており、工場移転の際の手伝いに積極的にかかわっている等、以前にもまして積極的に活動している。

今後、障がいをもった社員の高齢化が進むと、会社が雇用を終えた後の次のライフステージを考える必要がある。これをどのように形成していくのかという問題は、会社だけでなく家族の理解・協力が不可欠である。その意味で、やよい会の重要性は今後ますます増していくものと思われる。

知的障がい者と周囲の社員がともに働きやすい仕組みづくり

障がい者雇用のためには、会社と外部機関の間での障がい者支援体制の構築のみならず、社内の障がい者と健常者の理解促進も必要である。

そこで、知的障がい者と健常者がともにスムーズに働くために「ともにはたらく」というガイドブックを発行した。これは仕事に関するマナーについて、イラストを用いてわかりやすく記したものであり、前半は知的障がい者本人用、後半は周囲の社員等用に分かれている。

「ともにはたらく」は同社の社内研修で使われていたが、その存在を知った社外からも反響があった。反響は主に教育機関や企業からであり、生徒・学生や社員教育用に多くの注文があり、2度増刷するまでになった。

専門知識を持った社員の育成

障がい者に対する深い理解を有し、現場で障がい者をサポートするための人材を育成すべく、職場適応援助者（ジョブコーチ）の研修や障害者職業生活相談員の資格認定講習を受講している。現在、同社にはジョブコーチが2名、障害者職業生活相談員が6名おり、障がい者の指導担当社員として働いている。

また、上記研修の内容は受講していない社員にとっても有益であるため、その内容を社内にフィードバックするため、月に1度、社内研修を実施している。

障がい者が理解しやすい仕組みづくり

上記のような取り組みと障がいを持つ社員と接していく中でわかったことは、業務において障がいを持つ社員に指示を出す際は、明確にわかりやすく行う必要があるということであった。

そこでまず、商品管理の場面で、納品日、数量、品名等、製品に関連する情報をラベルに記載し情報を一括して整理できるシステムを採用することした。また、当日の業務内容や伝達事項についてはカードに記載し、伝達するようにしている。これは伝えたことを障がい者が忘れてしまうことを防ぐためにも有効な取り組みである。

そのほか、作業台の色を変え、認識をしやすくするとともに、漢字が読めない社員のために表示にはルビを振ってわかりやすくするなど、職場環境の改善・向上も図っている。

新入社員にはマンツーマンで業務内容を教える

障がい者を新たに雇用し現場に配属となった際には、ジョブコーチが社員と一緒に業務を行い、本人が理解するまで教えることとしている。

また、知的障がい者の雇用は1名ずつ行うこととしており、複数名を同時に雇用することはない。かつて同時に複数人の知的障がい者を雇い入れたことがあったが、作業の進捗や理解の速さ等についてどうしても比較してしまった。それは障がい者に焦りや劣等感を生み、生産性を下げ、最悪の場合働き続けられなくなるといったデメリットにつながるため、現在では1名ずつ雇用している。1年間に複数人を雇い入れる際には、雇用開始時期をずらして対応している。

障がいの種類に応じたコミュニケーション

周囲の同僚は、知的障がい者に対して積極的にコミュニケーションをとることを心掛けている。知的障がいを持った社員の中には自らは全く話さない者もいるが、話しかけると話しはじめる者もいる。そのため、積極的にコミュニケーションをとっている。

一方、聴覚障がいを持った社員は全く聴力がないわけではないため、聞きやすくゆっくり話す、大切なことは筆談で話すといった方法でコミュニケーションをとっている。

ダイバーシティ推進による経営効果

てんかんをもつ社員への対応から生まれた保護帽の発売

障がい者雇用を積極的に行っていく中で、社員の中にてんかんの持病を持つ者がおり、発作により工場で突然倒れたことがあった。工場の床は固いため、てんかんの発作による転倒は大怪我につながる可能性があり、特に頭部を保護する必要があった。その際、ヘルメットや従来からある保護帽をかぶることとなっていたが、保護機能はあっても重い、すぐに汗で蒸れてしまうが洗えない、それにより臭いが発生する、デザイン性が考慮されておらず外出の際に他人の目が気になるといった問題があった。

顧客である福祉施設や病院で聞き取りをしたところ、同様の問題意識を持っていた。そこで同社では「デザイン性に優れ、洗うことができ、通気性に優れた軽い保護帽」の開発を行うこととした。また札幌は冬場の転倒事故が多発する。その際のけがの防止に向けて、子どもや高齢者も使えるファッショナブルで優しい帽子をつくりたいとの思いもあった。そこで同社と行政、高等専門学校の 3 者による産学官連携体制で共同開発を実施し、「アボネット」との商品名で発売した。現在では 10 種類以上のバリエーションのある同社の人気商品となっている。

てんかんをもつ社員への対応から生まれた保護帽「アボネット」

思わぬ広がり

これらの帽子は上記の目的のために発売したが、用途が広がるなど思わぬ波及効果があった。

（波及効果 1：専門研究機関との連携）

自動車の衝突実験を行っている研究機関より、共同研究の依頼があった。自動車事故による被害を低減するには頭部を保護することが不可欠であるが、そのための保護帽を製作できる企業として白羽の矢が立った。

研究機関では、衝突実験装置を用いて頭部が受ける衝撃の値について精緻なデータをとり、それに基づいて同社と研究機関職員によって改良を重ねた。その結果、頭部傷害値（HIC 値）に基づき安全性が評価され、同社の保護帽のアピールポイントとなっている。保護帽でこのように精緻な安全性データをとっているのは同社の製品だけであり、他社との差別化につながっている。

HIC 値による評価結果（左側は「アボネット」シリーズの商品名）

（波及効果 2：自動車会社における採用）

自動車会社より、電動一人乗り二輪車を日本市場において波及させるために、頭部保護のためのおしゃれで安全な帽子をつくりたい、との発注があった。これはモーターショーのデモ走行でも使用された。

（波及効果 3：大学附属病院における採用）

従来取引の無かった遠方の大学附属病院からも大量に受注した。これは入院患者のリハビリを担当する部署で院内転倒被害を予防するために有効かモニターするための購入であり、成果があれば学会等で発表される予定である。

（波及効果 4：かつらメーカーにおける採用）

かつらメーカーでは抗がん剤治療で頭髪が抜け落ちてしまった女性を顧客とすることが多いが、かつらができるまでには 2 か月程度の時間を要する。その間に使用する帽子としても採用された。これは優しい素材で縫い目が表に出ないといった作り方、デザイン、軽量であることが評価され採用に至った。

（波及効果 5：インフラ企業における採用）

北海道は雪が多く、各家庭を回って電気・ガス等のライフラインの検針を行う職員の安全確保は、企業にとっては重要な課題である。その中で検針を行う社員の安全対策用の帽子としても採用された。

（好調な売上）

上記のような波及効果もあり、売上はほぼ毎年前年を上回る順調な伸びを示している。発売から 11 年間で 50,000 個以上の売上を記録し、今後も一層の売上増が期待されている。

保護帽「アボネット」の年間販売個数・売上高

期間	14年10月～15年9月	15年10月～16年9月	16年10月～17年9月	17年10月～18年9月	18年10月～19年9月	19年10月～20年9月	20年10月～21年9月	21年10月～22年9月	22年10月～23年9月	23年10月～24年9月	24年10月～25年9月	11年間合計
個数（個）	326	1,625	1,943	2,211	3,794	3,838	3,828	6,834	8,846	9,508	9,440	52,191
売上高（円）	4,584,915	11,459,195	14,500,983	17,909,121	24,649,647	27,325,415	26,906,787	36,704,091	41,629,046	49,682,481	51,251,256	306,602,937

企業名

生活関連サービス業，娯楽業　中小企業

沖縄ワタベウェディング株式会社

外国人社員のアイデアを取り入れた、中国、台湾、韓国等、東アジアの顧客を対象とした挙式ビジネスが成功

Point

- 東アジア諸国からの顧客を日本国内の顧客と並び主な顧客ターゲットに設定
- 沖縄県内の大学を中心に外国人留学生の採用ルートを整備し、毎年最低 1 名の外国人留学生を採用。東アジア諸国における微妙なサービスマインドを理解したうえで商品開発、サービス提供を実施
- 定住支援のため、外国人社員の在留資格の取得・更新を支援し、住居も優先的に提供
- 人事部へ外国人社員を配置し、採用、定着支援、日本人社員との間の相互理解促進に向けた施策を実施
- 現場マネジメントは日本の労働制度・環境について丁寧に説明し理解を促す一方、評価は日本人社員と同一に実施
- 東アジアからの顧客を対象とした挙式数は順調に増加し、全体の売上に占める東アジア事業の売上割合も年々増加

Data

◎企業概要

会社設立年	2003 年	資本金	50 百万円
本社所在地	沖縄県那覇市安次嶺 1-10		
事業概要	挙式サービス事業		
売上高	2,891 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	233 名（うち非正規 118 名）
属性ごとの人数等	【外国人】7 名（うち非正規5名）
正規従業員の平均勤続年数	3.9 年（男性 3.8 年、女性 4.0 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

今後の経営環境変化を見据えた東アジア顧客の誘客

2003年、ワタベウェディンググループの沖縄部門として沖縄ワタベウェディングが誕生した。挙式サービスを手掛ける同社は沖縄県内におけるリゾート婚を主力商品とし、会社設立翌年の2004年には最初の営業店を那覇市内に立ち上げた。また同年にチャペル・婚礼施設等を複数沖縄県内にオープンさせ、2008年には、累計で沖縄リゾート挙式実績10,000組を達成した。

順風満帆に見える同社の事業であったが、将来的な経営環境は必ずしも良好ではなかった。急速に少子化が進む我が国において、今後日本人の婚姻組数は減ることが予想される。また、近年は挙式をしないカップルが全体の3割程度見られるとともに、海外のリゾート地で挙式を行うカップルも増加しており、日本人のみを顧客と想定していたのでは将来的な経営環境の悪化は避けられない状況にあった。

このような状況の中で、当時の経営層は東アジアからも誘客をしていくことをトップダウンで決定した。その背景には、東アジアの各国においては依然としてその国独自の結婚形態が多数を占める一方で、チャペルでウェディングドレスを着て式を挙げる西洋型のスタイルに対するニーズが高まっているとの情報が聞こえてきていたことがある。また、挙式サービスに限らず、東アジアでは日本の製品・サービスに対する評価が高い。

以上のことから、日本国内の顧客とならんで東アジアからの顧客を主なターゲットとして設定し、2009年より中国・台湾、また2011年には韓国といった東アジアからの誘客を積極的に開始した。

顧客の国の文化の共有による高品質商品の開発・広告

上記の通り東アジアからの誘客を積極的に進めていく中で、主に東アジア出身の外国人を雇い入れることも経営陣により決定された。同社の採用計画においても、毎年外国人留学生を最低1名は採用することが盛り込まれており、外国人留学生を毎年採用すべく取り組みを進めている。

外国人採用の大きな理由として、業務の特性上、顧客の国の文化を共有することが必要である、ということがある。日本と東アジア諸国は地理的に近いとはいえ、文化的に結婚式に求める内容が異なる。そのため文化を知っていることはもちろん、その国の顧客の求める微妙なサービスマインドを理解している社員が求められる。日本人社員が東アジア諸国の文化を学ぶことは当然必要となるが、微妙なサービスマインドまで完全に理解しきることは難しいことから、外国人の採用および活躍促進の取り組みを進めることとなった。

たとえば東アジアからの顧客を引き付ける商品パッケージやメイク、価格表示の方法、お土産の内容から写真の撮り方まで、日本人を対象にした商品とは異なる視点が必要になり、現在ではそれぞれに外国人社員の意見が取り入れられている。特に日本人と東アジアからの顧客の違いが大きいのは写真の撮り方である。アルバムやビデオに使用する写真について、日本人はスタジオやチャペルで証明写真のように撮影するのが一般的だが、外国人顧客は道を歩いている姿等、映画のワンシーンのように撮影することを好む。外国人社員の意見から、このような傾向に合わせて商品構成を変えていくとともに、商品の広告の際にもこのような写真を前面に押し出していくことが有効であることがわかった。このように外国人社員は同社商品の品質を高めるために有益な存在として認識されている。

留意している点

一方で、東アジアの顧客は日本の結婚式の内容や品質を評価しているため沖縄で結婚式を挙げるのであり、完全に東アジア諸国の結婚式にしては意味がない。そのため同社では、外国人社員のみならず日本人社員の力も活かして、日本と東アジアの文化・結婚式の内容等のバランスをいかにとるかという点について、試行錯誤を続けている。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

外国人採用ルートの整備

外国人の採用に向けて最初に取り組んだのが外国人の採用ルートの整備である。

同社が東アジア出身の外国人の採用を行おうとした時期に、沖縄の大学に留学している東アジア出身の学生が増えつつあった。卒業後は自国に戻って働くことを希望する学生もいるものの、将来的には自国で働きたいと考えているが日本の働き方を学びたい、また自国と日本の懸け橋になりたいとの思いを持った学生も多くいた。

そのような学生を取り込むため、同社の採用担当者は沖縄県内の各大学の留学生就職担当者をまわり、同社が留学生の採用意欲を有していることをアピールし

た。またウェディングの専門学校に対しても、採用ホームページ上で留学生歓迎である旨をアピールした。

上記のような取り組みの結果、採用計画に定めたとおり、毎年１名以上の外国人留学生を採用できている。また、ほぼ全員が継続して勤務している。

外国人社員は2013年現在７名在籍しており、うち正規雇用は２名である。同社は国籍にかかわらず入社時は契約社員として採用されており、入社１年後以降に正社員への登用試験受験が可能となる。そのため外国人の正規社員数は今後増えていくことが想定される。

現在外国人社員が活躍している部門は二つある。ひとつは東アジア事業部であり、香港や台湾の店舗と本社の間の連絡調整を行っている。現地の店舗との連絡は現地の言語で行われるため、現地の言語が使えることはもちろん、国によってはゲストが食べきれない量の料理を提供しもてなすことが礼儀であることから、料理内容の提案を行う等、現地の言語・文化へ精通していることが強みとなっている。

もうひとつはリゾートウェディング事業であり、挙式当日のオペレーションを担当するコーディネータースタッフとして活躍している。具体的には式場の下見に来た海外顧客への対応や式当日のアテンド、式の進行などを行っており、下見の段階で顧客の言葉が通じることや同じ国出身のスタッフがいるという安心感から受注につながっている例も見られる。

外国人社員数

2009年	1名
2010年	3名
2011年	5名
2012年	5名
2013年	7名

入社後のキャリアビジョンの明確化

外国人の採用を始めた際に特徴的であったのは、外国人社員は日本人社員と比べ、配属先やその中でのポジション等、採用の段階から自身の将来のキャリアに対するビジョンを明確に描いている、ということである。そのため、企業としては、想定されるキャリアパスや企業内で取りうる選択肢等を明確化し、採用面接の段階から、入社を希望する外国人の思い描くキャリアパスが実現可能なものかどうか回答している。また入社後の上司との面談の際にも、外国人社員とキャリアパスについては時間をとってコミュニケーションをとっている。

外国人社員と日本人社員の相互理解の促進

外国人社員の採用を始めた当初、勤務時間に対する認識等について、日本人社員と外国人社員の間のギャップを感じることがあった。この点についてはお互いに理解しようとすることが必要だと感じているが、文化の違いは文化の違いとして認識し、仕事や個人の関係に持ち込まないことも重要である。

入社後１か月間実施する新入社員研修のプログラムのひとつとして「異文化理解のためのコミュニケーション」を実施している。同プログラムでは、同じ国に住む人間同士でも常識に違いがあり、個人としての考え方の違いを受け入れる必要があるということを学んだうえで、国が異なると個人としての違いのほかに文化的な違いをはじめとする様々な違いがあることを学ぶ内容となっている。日本人と外国人は単に異なる、ということではなく、どの点がどのように異なっているかということまで学べるよう工夫している。

そのほかにも、外国人社員を対象に、自治体が主催する、日本人がグローバルコミュニケーションを学ぶ研修にオブザーバーとして参加させている。この研修は日本人がグローバルコミュニケーションを学ぶと同時に、外国人が日本人を知る良い機会となっている。

外国人社員の定着支援

新入社員研修の後、部署に配属となると、新入社員１名につき２年目以上の先輩社員１名がつく「エルダー制度」を、新入社員の入社後１年間実施している。その中で外国人の新入社員につくエルダーには、語学を学びたい、異文化に興味・理解がある、また海外で生活したことがあるといった海外に対する興味・経験を有する社員を当てることとしており、外国人社員と日本人の先輩社員双方にメリットのある組み合わせとするよう心がけている。

エルダーに対しては、当該部門の直属の上司がマネジメントを行うとともに、人事部門もヒアリング、集合研修等のフォローアップを行っている。そこでは新入社員に対するコミュニケーションの取り方や目標設定について、エルダーと人事部門の間で定期的に進捗確認及びコミュニケーションをとっている。

人事部への外国人社員の配置

また外国人の定着支援の一環として、他社で人材能力開発業務を担当した経験を有する外国人社員を中途採用し、人事部門に配置している。外国人社員の定着・能力開発等に向けて、「外国人社員は何がわからないか」という点が理解できる人材が求められる。そこで中国籍の社員を中途採用し、外国籍社員の相談窓口及び外国人社員が受けることを前提とした研修プログラムの作成等を実施している。

定住支援

上記のほか、外国人社員の在留資格の更新についても会社として支援している。特に入社時に在留資格を「留学」から「人文知識・国際業務」へ変更する際には時間がかかることも多く、学生の間から手続きの準備等のサポートを行っている。また社員用住居についても、外国人社員に優先的に提供している。

語学研修の実施

外国人社員と日本人社員の交流促進及び現場で使える実践的な語学力を身に着けることを目的として、マネジャークラスの指名または社員の立候補により選ばれた日本人社員５～10名に対し、月に１、２度、半年間かけて中国語・韓国語の語学研修を実施している。

また、ブライダルシーンで使用頻度の高い単語・会話を収録した自社オリジナルの中国語・韓国語CDを作成し、日本人社員向けに行った中国・韓国語の語学研修受講生に配布している。内容はウェディング、メイク等、業務に関連する単語や敬語の使い方、沖縄と東アジアの歴史的なつながり等に関するものとなっている。

日本の労働制度・慣習に対する理解の促進

外国人が日本で働く際に戸惑う点の一つが、日本の労働制度や慣習である。同社では、業務特性上、時期により業務の閑繁に差があることから、年単位の変形労働時間制を採用している。これらの制度理解について、外国人社員には上司との面談の際に丁寧に説明を行い、正しい理解を促進している。

また出勤時間についても日本人と外国人の間に認識に差が見られた。日本人は始業時間の少し前に来て制服に着替え、始業時間には勤務を開始できるよう準備を整えているが、外国人は始業時間に出社し、そこから制服に着替えるといった行為が見られた。この点についても、上司が外国人社員と話し合い、納得を得たうえで日本の働き方に合わせるようにしている。

日本人と平等に扱う

上記のように、外国人特有の事情に合わせて気を配り、また日本人社員との間の相互理解促進を図っている同社であるが、その他の日頃の業務以外にも、評価や昇進・昇格等については外国人と日本人で同等に評価・昇進・昇格を行っている。

とはいえ、外国人顧客が多い時期には、外国人社員に負荷がかかりすぎる場合がある。外国からの顧客の多い時期には、外国人社員の負荷を分散させるため、通訳を付けて日本人が対応する等、業務調整は行っている。

ダイバーシティ推進による経営効果

東アジア顧客を対象とした事業の拡大

2009年より東アジアからの誘客を積極的に開始（東アジアからの顧客向け商品の取り扱い自体は2007年に開始）したところ、東アジアからの誘客、挙式実施にあわせて開始した外国人の採用により、外国人顧客に対しても高品質のサービスを提供できるようになり、東アジアからの顧客は順調に増加している。また全体の売上に占める東アジア事業の売上割合も年々増加している。これらの取り組みの成果もあり、沖縄リゾート挙式実績20,000組を達成した。

東アジア顧客を対象とした挙式件数／売上

		2010年4月1日～2011年3月31日	2011年4月1日～2012年3月31日	2012年4月1日～2013年3月31日
挙式件数	取扱件数	3,548	3,139	2,984
	内）東アジアの件数	190	239	317
	東アジアの占める割合	5.4%	7.6%	10.6%
売上	売上高（百万円）	3,373	2,976	2,780
	内）東アジアの売上（百万円）	39	45	109
	東アジアの占める割合	1.2%	1.5%	3.9%

東アジア事業の月別の売上はばらつきがあるものの、例えばトップシーズンである10月は、全体の1.5割が外国人顧客である。特に東アジア諸国で日柄が良いとされている日は、チャペルの利用者がすべて外国人顧客ということもある。

毎年10月の挙式件数（国・地域名は顧客出身地）

年	月	香港	台湾	中国大陸	韓国	計
2007年	10月	0	0	0	0	0
2008年	10月	9	0	0	0	9
2009年	10月	11	3	1	0	15
2010年	10月	10	9	0	0	19
2011年	10月	17	11	3	0	31
2012年	10月	30	12	1	2	45
2013年	10月	30	23	3	1	57

東アジア事業は、顧客にとっては海外挙式となるため参列者数が少なく、現状の一組当たりの単価は少額にとどまっている。しかし同社としては、まずは沖縄でのリゾート婚というブランドを広めたいと考えている。東アジアの顧客にサービスの質を認めていただき、将来的に高品質高単価の顧客につなげるための営業段階であると考えている。

参考情報

チャペルで働く外国人社員

企業名

教育，学校支援業　中小企業

株式会社セレクティー

女性の接遇力の高さを生かし、顧客評価向上、売上向上を実現

Point

- 経営者やマネジャーが部下や後輩が仕事をしやすいように支えるボトムアップ型経営を意識
- 社員一人ひとりの良さや意見を引き出すトップのコミットメントと「グッド＆サンクス運動」
- 短時間正社員制度や再就職支援制度等の導入・運用
- 若手女性をナンバー３の事務局長ポストへ登用
- 女性パート講師を正社員化し現場目線を業務プロセス改善に生かす
- 女性の接遇力の高さを生かし、顧客評価向上、売上向上を実現

セレクティーの企業理念

Data

◎企業概要

会社設立年	1996 年	資本金	30 百万円
本社所在地	宮城県仙台市青葉区中央３丁目１番 24 号　荘内銀行ビル 5F		
事業概要	家庭教師派遣、個別指導塾		
売上高	439 百万円（2013 年３月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	22 名（うち非正規５名）
属性ごとの人数等	【女性】17 名（うち非正規３名）、女性管理職比率 80%
正規従業員の平均勤続年数	3.4 年（男性 4.6 年、女性 3.2 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

マンツーマンのきめ細やかな個別指導の実施にあたり女性の力に期待

仙台市内７拠点、10 教室において、小学生から高校生までを主な対象として、家庭教師派遣、個別指導塾を展開する。登録講師数は 300 名（ほぼ半分が女性）、生徒数は 1,100 名に上る。発達障がい等の課題のある子どもに対してきめ細かな支援を行うことを特徴として、マンツーマンに特化した学習支援を実施している。

課題を抱える子どもへの支援に際しては、授業の技術的なスキルよりもむしろ、温かさやその子どもを何とかしたいという強い思いが、授業の効果を高めることが多い。実践を通じてこのようなことを実感してきたことから、気配りやきめ細やかさを期待できる女性の力に期待し、それを最大限発揮できるように取り組んできた。

会社の草創期に採用した女性が活躍した実感から女性活用を意識的に推進

会社創立後５年に満たない 2000 年頃、生徒数及び教室数が規模拡大しはじめた草創期に女性の営業職を採用した。この女性の営業活動に対する顧客の反応が良く、さらに次の営業職として採用した女性も非常に活躍した。前者の人材については営業職からマネジメント職に転換した後もよく活躍した。他方、その次に男性の営業職を活用したところ、男性の良さ、女性の良さがそれぞれに再確認でき、男性も女性も共に活用し、お互いの良さを生かしていくことが企業活動においてきわめて重要であると感じるようになった。このような具体的な女性の活躍から、会社として女性活用を意識的に行おうと考えるに至った。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

子育てや趣味等と両立しやすい短時間正社員制度や再就職支援制度等の導入・運用

業務の時間帯が夜９時頃にまで及ぶことが多く、小さい子どもがいる女性が働き続けるには難しい状況がある。知識・経験・スキルを有する社員が仕事を辞めてしまうことは大きな損失であるとの考えから、子育て等と仕事の両立を支援する社独自の各種制度の導入・運用を図ってきた。

短時間正社員制度は、2004 年から運用を開始しており、正社員の勤務時間は通常８時間であるが６時間または４時間の勤務を選択することができる。これまでに３名の利用実績があり、その中には子育て理由ではなく趣味等との兼ね合いで短時間勤務の形態を選ぶ社員もいる。同制度は 2011 年に就業規

セレクティー社が独自に定める主な制度

制度	概要	制度開始時期
再就職支援制度（通称「もどりっち」）	結婚や出産などで、一度退職をした社員が復職する際、前職の待遇や役職で戻ることができる。または、復職に際して短時間勤務や役職の変更等の希望を受けることができる。	2006 年～
短時間正社員制度	正社員として6時間、4時間の勤務を選択できる。勤務時間ではなく、勤務日数を選択することもできる。	2004年～（就業規則規定は2011年）
創立記念研修休暇	11月12日の創立記念日前後に、5連休を取得することができる。休暇中は、理念を想起しながら各自自由に過ごすことができる。	2005年～
家族記念休暇	年間で6日、家族、親戚、友人や恩師など大切な人の記念日（誕生日、結婚記念日、命日等）に休暇を取ることができる。	2009年～

則に規定した。

再就職支援制度（通称「もどりっち」）は、出産する社員が生じた際にニーズに応じて創設した制度である。業務経験や研修を積み、知識・経験・スキルを豊富に有する社員にはいつでも戻ってきてほしいという考えで、復職期間に期限は設けず制度を運用している。これまで３名が利用し、職場で再び活躍している。

他の特徴的な制度として、創立記念研修休暇や家族記念休暇がある。創立記念研修休暇は社員のリフレッシュの意味合いもあり、その活用の仕方は社員それぞれである。家族記念休暇は、身近な人への感謝の気持ちを忘れずにいることが、顧客一人ひとりを大切にすることにつながると考え設定した制度である。

社員一人ひとりの良さや意見を引き出す各種活動とトップのコミットメント

同社は、組織構造を逆ピラミッド型とイメージするボトムアップ型経営を意識し、経営者やマネジャーが、部下や後輩が仕事をしやすいように支えることが重要であるとの考えで組織運営を行っている。このような組織運営を行うと、従来のピラミッド型組織に比べて、現場で働く社員の考え方、アイデア、工夫、効率化等の新しい発想が常に支持されやすい環境となる。

この一つの特徴的な活動として、毎日 13：00 から行う社員の打ち合わせ会において、日々の業務であった「良かったこと」を社員が輪番で発表し、社員間で共有する「グッド＆サンクス運動」がある。このような場は、社員が自己肯定感や仕事へのやりがいを高めることにつながると共に、建設的な意見がそれぞれから出てくることもあり、社員一人ひとりの良さと意見を引き出し共有する場となっている。

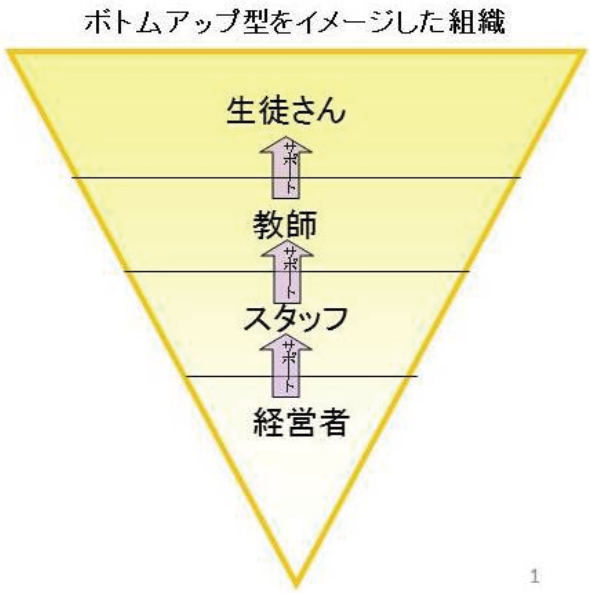
また、日々の業務において社長がよく社員の状況を観察し、何か気づいたことがあればすぐにメモやメールで連絡し、よかったことについてはほめたりお礼を言うよう努めている。毎月の給料は社長が全社員に手渡しで支給しており、そこで個々の社員の日頃の思いを引き出し、改善に結びつけられるようにしている。

若手女性の重要ポスト登用やパート社員の正社員化による業務改善

30 歳代の若手女性を同社ナンバー３のポストである事務局長に登用した。この女性は最初営業職から入って社歴 10 年くらいになるが、顧客である保護者達の感覚を良く捉えることができ、顧客の意見やニーズをうまく引き出すことができる。また、子どもへの教育的な配慮から顧客である保護者に対して多少厳しいことを言っても、日常的に信頼関係を構築していることから反発されない。この女性は他の社員の状況もよく把握し、社員が悩んだり行き詰まったりしている様子を早めにキャッチして、役員レベルに伝える役割も担っている。

2013 年８月には、パート講師（全員女性）をフルタイムの正社員に転換した。これは、質の高い講師人材の確保が重要であるとの意図から、教室長からの推薦があり、かつ本人が正社員化を希望する講師について、より長く働いてもらうために行った取り組みである。パート講師を正社員にステップアップさせることで、多くの現場目線による業務改善提案がなされ、業務プロセスの改善が実現できている。

逆ピラミッド型組織のイメージ



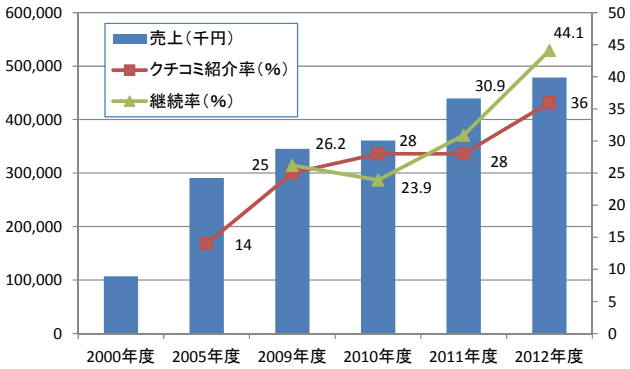
ダイバーシティ推進による経営効果

女性の接遇力の高さにより顧客からの高い評価を獲得し、売上向上を実現

女性採用の強化や女性のきめ細やかさを活かした接遇レベル・サービス品質向上に取り組むことで、顧客から安定して高い評価を得ており、2006 年以降 7 期連続で毎年約 10％の売上向上を実現している。

女性採用の強化や短時間正社員制度導入、女性の重要ポストへの登用等によって女性活躍推進を進めはじめた時期以降、社長まで上がってくるクレームが皆無になり、顧客満足度の向上がみられている。

売上高とクチコミ率・継続率の推移



口コミ紹介率が 2005 年度 14％から 2012 年度 36％に、また継続率（中学 3 年生が高校受験後も通塾を続ける割合）も 2009 年度 26.2％から 2012 年度 44.1％へと上昇している。このような顧客満足の背景について顧客からの声を分析すると、「うまく言葉にできないような、母親の気持ちを察してくれた」や「親が気づかなかった子どもの良さをみつけてくれた」など、女性の接遇力の高さが大きく寄与している事実がいくつも明らかになっている。

多様な価値観・アイデアが相乗効果となり授業内容や授業環境の改善を実現

パートの講師から正社員にステップアップした女性からは、講師として働いてきた中で感じていた現場の授業環境についての課題意識や改善提案を本部に伝え、現場での改善に生かそうとする動きがみられる。教室のレイアウトや飾りつけを工夫したり、季節に応じて加湿器を置くことを提案したりするなど、授業環境が子どもにとって一層過ごしやすくなるような付加価値を目指す提案が上がってきて実現されている。この背景には、おそらくパートから正社員となることで、ポジションとして自分の意見を発信しやすくなったことやモチベーションが高くなったこと、また課題意識を改善につなげる時間や責任が与えられたことなどがあると考えられる。

企業名

医療，福祉　中小企業

有限会社 COCO-LO

柔軟な勤務形態で多数の有資格者を確保、社員の専門性を活かした美容デイサービスを開発

Point

- 設立当初の採用困難を踏まえ、多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能とする各種支援制度
- 「管理者立候補制度」などやる気や多様なスキルを評価し生かす人事制度
- 事業所ごとの稼働率管理、手帳を使った管理などによる生産性を高めるための工夫
- 社員の専門性や視点を生かした付加価値のある新サービスの開発
- 新入社員の前職の経験を生かし、全社的な情報化を実現

Data

◎企業概要

会社設立年	2005 年	資本金	3 百万円
本社所在地	群馬県桐生市相生町 2 丁目 261 番 3 号		
事業概要	訪問看護、通所介護、居宅介護支援		
売上高	240 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	70 名（うち非正規 26 名）
属性ごとの人数等	【女性】60 名（うち非正規 26 名）、女性管理職比率 75%
正規従業員の平均勤続年数	3.4 年（男性 2.7 年、女性 3.6 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

きっかけは会社設立当初の採用困難から

COCO-LO は群馬県桐生市内において訪問看護 1 事業所、通所介護 2 事業所、居宅介護支援事業所 1 事業所、みどり市内において通所介護 1 事業所、前橋市内において訪問看護 1 事業所を運営する。2005 年の設立から 8 年で 70 名まで社員数を拡大し、急成長している。社員の 8 割以上が看護師､理学療法士、作業療法士、介護福祉士などの勤務に関連する資格を有している。社員の 8 割以上は女性である。

会社は、作業療法士の資格を持つ女性社長が、祖母の看取りをしたことを機に 2005 年に立ち上げ、数名の看護師とスタートした。会社設立からしばらくして、順調に事業を拡大してより多くの看護師が必要となりハローワークで求人をしたものの、まったく応募がない日々が続いた。その時に友人が言った「働きたい人はいるんだけどね、なにせ子どもがいるから」という一言をきっかけに、子どもがいる人が働きやすい職場とすることで人材を確保しようと取り組み始めた。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能とする各種支援制度

2005 年の設立当初から、子どもがいる人の働き方についてのニーズを汲み上げ、多様なライフスタイルに応じた勤務形態を可能にするための各種支援制度を順次導入・運用した。まず 2005 年に、育児や介護に携わる社員向けの「準社員制度」を導入した。準社員は、無期雇用で時間当たりの賃金は正社員同等の処遇であるが、勤務時間を 1 日 4.5 時間以上 7.5 時間未満の間で選ぶことができる。また、1 週間単位での労働時間の設定もでき、個々の事情に応じて日によって労働時間を変えることも可能である。現在、13 名の社員が準社員として働いている。

育児休業制度については、2006 年から法定を超えて子どもが満 3 歳になるまで利用できる。これまで 8 名が取得し、うち 2 名は男性が取得した。育児休業後の復職率は 100%、3 歳になるまで利用した社員は 12.5%である。育児休業や産前産後休暇明けの 1 か月間は、1 時間以上からの短時間勤務から始めることができる「ならし勤務制度」を利用できる。「ならし勤務制度」により､復職後の 1 か月間は、様子をみながら育児と仕事のバランスを考えることなどが可能となり、その後、正社員から準社員に切り替えたり、子どもの成長に応じて準社員から正社員に切り替える社員もいる。

2007 年から、社内に専属の保育士を配置した社員向け無料託児所を設置しており、社員は満 3 歳の 3 月まで（以降も希望に応じる）の子どもを預けることができる。仕事の合間に授乳したり、子どもの様子を確認したりすることができ、子どもを持つ社員は安心して働くことができる。社内託児所に子どもを預ける社員については、訪問看護からデイサービスでの勤務に配置転換することを基本としており、親子が同じ拠点内で過ごすことができるように配慮している。

2013 年には、夏休みに一般の学童保育の受け入れ開始時刻が 8 時で勤務に間に合わないとの社員の困った声を受けて、小学生対象の夏休みに合わせた無料の学童保育を設置した。教員免許を持つ社員 2 名が指導員となって、大学のオープンキャンパスを見に行くなど毎日子どもが楽しめる企画で活動した。2013 年は 16 名の利用があり、子ども達にも大変好評であった。

社内託児所の様子

「管理者立候補制度」などやる気や多様なスキルを評価し生かす人事制度

「管理者立候補制度」を導入しており、管理職としてやる気があると手を挙げた社員に対してはポストを与え、仕事を任せている。この制度によって、意欲のある社員に各事業所の管理者を任せ、挑戦意欲を刺激することで、社内活性化につながっている。

スキルの評価も、社内の業務上のスキルだけでなく、前職でのスキルや育児経験もプラスに評価している。子育ては、時間との闘いであり、地域社会との関係性を築きながら行う側面があることから、育児経験は「時間管理能力」、「効率的な動き方」、「コミュニケーション能力」などを高めるとして、「ビジネススキル」として積極的に評価する姿勢を、実際に育児休業後に管理職に登用するなどして明確にしている。実際、育児休業明けに幹部に昇格させるケースもあった。

事業所ごとの稼働率管理、手帳を使った管理などによる生産性を高めるための工夫

ライフスタイルに応じた働き方を個々の社員が行うため、限られた時間をいかに有効に使うか、また各々の休暇や休業が発生した場合でも業務に支障なくできるかが課題となる。同社では、さまざまな工夫を行って、多様な働き方と生産性を高めることの双方を実現するための工夫を行ってきた。

経営効率を最大化するため、事業所ごとに稼働率を毎週出して社員一人ひとりに知らせ共有し、どのようにすれば稼働率を向上させることができるかを現場で考え工夫するようにしている。職員の配置やローテーションは、各現場の管理者の判断に委ねられており、現場の工夫が稼働率向上に直結する。利用者アンケートで把握した利用者ニーズも社員間で共有し、サービス向上に生かしている。また、訪問看護の社員については、直行直帰を可能とすることで 1 日の訪問件数が増え稼働率を上げている。

手帳を使った時間管理を推奨しており、社長お奨めの手帳が毎年希望者に配られる（自分で購入する場合には補助費が出る）。手帳の活用方法について、新入社員に対しては必ず研修で指導があり、仕事が回っていない社員に対しては社長自ら「手帳書いている？」と指導が入る。ToDo リストを書き出し、それを時間軸に落とし込み実行することで、効率的に業務を進めている。

エンパワメントの組織づくりに向けた取り組み

企業規模が大きくなるにつれ、社長だけでなく社員個々が経営に関心を持ち、コミットメントを強めるように、社員自身のエンパワメント、すなわち「エンパワメントの組織づくり」に向けた取り組みを様々に行っている。

毎週月曜日の午前中は 1 日タイプの通所介護事業所以外の全事業所でサービスを休止し、全社員に対する研修の時間としている。4 週のうち 1 週は社長による勉強会とし、経営的な視点を社員に身につけてほしいという思いから、経営指標の解説や経営マネジメントの基礎を教える。各事業所のアンケートの分析結果を説明したり、会議をいかに早く終わらせるかといったことを話したりすることもある。

2013 年 6 月からは、まさに「エンパワメントの組織づくり」と銘打って、年に 2 回希望者による勉強会を開催している。土曜日に 1 日をかけて、課題本を読んでディスカッションをする。「個性を引き出す」、「情報共有」、「階層組織を取り払おう」などのテーマを深め、例えばここで「情報共有」について議論されたことが、iPhone や iPad の導入によって社内情報化を進める一つのきっかけともなった。

「社長どうで書」という社員がイベントや社内改善についての意見や企画を記入して、社長のメールボックスに入れる提案を促進する仕組みや、社員全員が毎週 1 枚、日々の業務の中で気づいたことを書き出す「気づきカード」などもある。これらは、社員個々の細かな気づきを職場で共有し、社内改善につなげることに有効に機能している。

ダイバーシティ推進による経営効果

社員の専門性や視点を生かした付加価値のある新サービスの開発

2012 年 10 月から開設した通所介護事業所（「ココロガーデン」）は、美容師資格を持つ女性社員が管理者で、エステシャン資格を持つ女性社員が在籍し、その専門性や視点を生かして、利用者に対する

ヘッドスパやネイルアート等の無料の美容サービスを取り入れた新しいサービスを開発して提供している。

この「リハビリ」と「美容」を融合させた新サービスは、利用者が「また利用したい」と思える施設づくりに貢献し、利用者数は 2012 年 4 月時点で 53 名であったのが 2013 年 1 月には 62 名と利用者増につながっている。利用者が心理的にリラックスできることで、疾患による症状の改善につながる効果もある。

「リハビリ」と「美容」を融合させた新サービスの開発

新入社員の前職の経験を生かし、全社的な情報化を実現

2013 年 6 月から訪問看護所属の社員、管理者などに iPhone を配布し、全事業所に iPad を配置した。これは、離れた事業所であっても情報が伝わり社員全員が同じ情報を共有することが、働きやすさを高め、かつ全社的な生産性や効率性を高めるために重要であるとの考えで行った取り組みである。

この情報化は、介護職の求人に応募してきた社員の前職がシステムエンジニアであり、実はシステム関係の仕事がしたかったという本人ニーズと情報化を必要としつつあった企業ニーズとがマッチしたことで、新たにシステム部署をつくり、円滑に早期に実現することができた。すなわち、新たに採用した社員が持つ本来の強みに着目してそれを生かすことで、業務プロセスの改善を実現したといえる。

多数の有資格者の確保によりサービスの質を維持しながら事業拡大を実現

子どもがいる女性も働きやすい職場とすることで、これまで地域で働きたくても子育てとの両立に躊躇して潜在化していた資格を持つ人材の応募が増え、有資格者を採用しやすくなった。2013 年現在は、女性が働きやすい職場として地域での認知が高まったことがあり、求人をかけると資格を持つ人材が殺到する状況である。近年の求人では、デイサービススタッフ募集時には 4 名の採用枠に 20 名の応募が、また経営企画室 1 名の採用に 42 名の応募があった。

採用活動が円滑にできることで、リハビリ専門職の人材を揃え、通所介護施設としては稀である常駐のリハビリ専門職によるマンツーマンのリハビリが可能となった。また、育児休業明けの職場復帰率 100%など職場定着が進むことで、利用者との顔の見える関係が維持され、専門性の高いサービスを継続して提供できるようになった。

このように常に専門資格を持つ人材が集まり、働き続けることで、サービスの質と専門性を維持しつつも事業の拡大を進めることが可能になった。売上高でみても、2010 年度は 1.8 億円だったのが、2012 年には 2.4 億円になっている。ニーズの増大と多様化が予測されるものの慢性的な人手不足がある介護業界において、労働環境の良さを背景とした多数の有資格人材の確保により、業者過多とも言われる中でトップレベルの付加価値を提供し、事業拡大を続けることができている。

企業名

その他サービス業　大企業

楽天株式会社

真のグローバル企業に向け、英語公用語化。外国人を積極的に採用・登用、活躍できる体制に

Point

- 日本を代表するインターネットサービス企業から世界企業に成長していくためのダイバーシティ経営
- 社内での英語公用化で、外国籍社員の採用が飛躍的に増大。海外の大学から直接採用進めることで、新卒入社の約３割が外国籍となった
- グローバル人事制度の導入で、世界的に楽天の企業思想の共有化を図る・国を超えて情報と技術を共有することで、新しいサービスが次々と誕生
- グローバル人事制度のなかでは、多国籍チームを率いる上司にも部下との交渉、部門の管理などマネジメントの高度化が必要

Data

◎企業概要

会社設立年	1997 年	資本金	108,255 百万円
本社所在地	東京都品川区東品川４丁目 12 番３号　品川シーサイド楽天タワー		
事業概要	インターネットサービス		
売上高	163,708 百万円（2013 年３月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	4,915 名（うち非正規 318 名）
属性ごとの人数等	【外国人】507 名（うち非正規 25 名）、女性管理職比率 15%
正規従業員の平均勤続年数	非公開

ダイバーシティ経営の背景とねらい

海外展開を進めるなかで、社内の英語公用語化とグローバル人事制度を実現

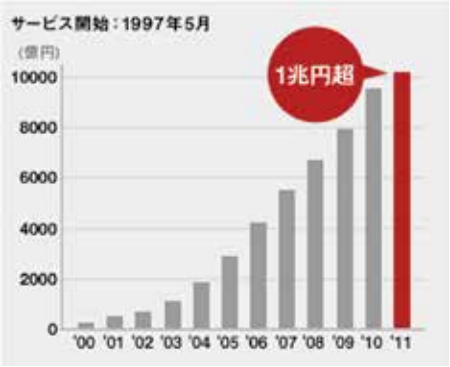
楽天は、日本を代表するインターネットサービス会社である。海外でもインターネットショッピングの楽天市場が続々とオープンしている。しかし、1997年の創業時は社員6名、インターネットショッピングモール（現楽天市場）も13店舗という、ベンチャー企業であった。ところが創業から5年目には約360億円規模の売上高を実現し、店舗数も6,000店舗を超え、さらに2006年には、グループ内のサービスを楽天の独自IDでつなぎ楽天会員となる顧客の流入拡大およびグループ内でのサービス利用や回遊性を促進するというビジネスモデルである「楽天経済圏」構想を提唱し、銀行、電子マネー、クレジットカードビジネス、旅行業などの多角的なビジネスを展開してきた。

2008年には「台湾楽天市場」サービスを開始し、海外展開に乗り出した。海外での事業展開を図るために、積極的に海外企業の買収を行い、海外の関連会社が増加したことに対応し、人事制度のグローバル化を打ち出して、国内・海外の人事を全体的に統括するグローバル人事部を立ち上げた。買収されたそれぞれの企業には独自の人事制度と企業文化があるが、同社の理念や目標を共有し、同社の業績に貢献させるために、グローバルな人事制度を作り、人材と情報の交流を促進する必要があると考えたのである。

世界的企業になっていくためにダイバーシティは不可欠

さらに2010年から、海外のベンチャー企業のM&Aに乗り出した。これは同社を世界ブランドにしていくというグローバル化戦略の必要不可欠な段階であった。M&Aの選定基準は、有望なベンチャー企業というだけでなく、同社の企業文化に合うかどうかを重視するものであった。同社の企業文化に合わなければ、買収先の企業のトップと社員の大半が退職してしまうこともあり得る。特にネットビジネスにとっては優秀な人材こそが財産であるため、優秀なスタッフを失う結果になれば、M&Aの意味がないのである。

国内『楽天市場』年間流通総額の推移



このようなグローバル化の背景には、同社が各国・各地域に根ざしたインターネットサービス事業を展開するためには、楽天グループ全体で、多様な出身国、性別、文化、言語の人材を集める必要があり、それらの違いを乗り越え、一丸となることが大前提であり、同時に、日本本社自体の人材多様化も不可欠であるという経営判断がある。ダイバーシティは同社が世界的企業に成長していくための絶対必要条件なのである。

海外展開の推移

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

世界各国から多様な人材を迎え入れる仕組みづくりに取り組む

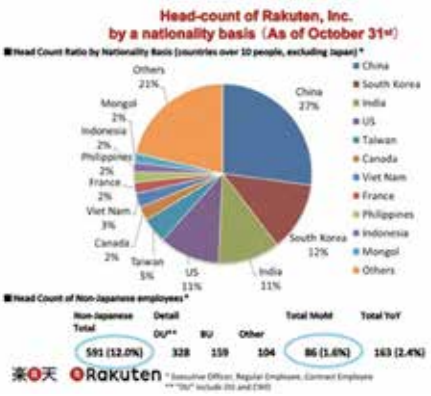
ベンチャー企業として出発した同社は中途採用の社員が多く、異なる事業分野の経験や企業文化を持つ人が集まった企業であり、多種多様なバックグラウンドを生かしながら「常に改善、常に前進」することで成長してきた。これが、楽天の成功モデルともいうもので、営業や財務などそれぞれの部署が、事業部を超えて、成功事例と失敗事例を報告し合い、それを共有することをスピーディーに行ってきたことである。この成功モデルを海外にも適用することが、海外展開の成功に必要不可欠だと考えた。

海外拠点が急速に広がるのに伴い、日本本社の社員の国際化が求められていく。2008年の海外展開の初期には、日本本社の中でも英語の得意な人を介することでしか、海外子会社からの質問等に応えることができなかった。これでは、スピーディーに情報を共有し、事業を常に改善していく「楽天の成功モデル」のボトルネックとなってしまうため、日本本社全員が、海外と対面でコミュニケーションを取

ることが必要であった。そのため、三木谷社長によるトップダウンで、2010 年から社内の「英語公用語化」が実施された。これを機に、社員個々人が英語能力アップに取り組み、社員全員の TOEIC のスコアの平均が、2010 年には 526.2 だったものが 2013年には761.1になるなど、英語力が着実にアップし、日本と海外子会社の連携の立ち上がりも早く、スムーズな海外との協働が可能となった。

これと並行して、創業以来の人事制度を刷新。2013 年 4 月には 15 か国・26 か所のオフィス在籍者をグローバル人事データベースへ登録しなおすとともに、グローバル基準で共通化した新人事制度を、海外拠点を含めて導入した。この新人事制度は、コンピテンシー（思考行動特性）とパフォーマンスを軸とした世界共通軸での評価体系である。

社員の研修制度もグローバル化に対応し、2007 年から海外子会社の執行役員を含めた執行役員合宿を年 1 回開催し、2013 年は 20 か国から 113 名が参加した。マネジャーレベルも年 2 回のグローバルマネジャー研修を本社で実施し、各国間の相互理解を深めるきっかけとなっている。日本本社内でも、社内案内の英語化、カフェテリアでベジタリアン対応のメニューを提供、礼拝所を設置するなど、世界各国から多様な社員を迎え入れる仕組づくりを進めてきた。



日本本社の外国籍社員の内訳

日本語の壁を取払ったことで、外国籍の社員が能力を発揮しやすい環境に

これまで、外国籍社員が日本本社で働くうえでネックとなっていたのは日本語の壁であった。どれほど優秀な人材であっても、日本語でのコミュニケーション能力が不足していると十分に力を発揮することができなかった。英語公用語化によって、日本語の壁がなくなり、外国籍社員が能力を発揮しやすい環境が整ってきた。2010 年には 104 名だった外国籍社員が、2013 年には 482 名になり、その出身地も世界 40 か国に広がっている。

さらに、技術部門では 2009 年 10 月入社時から、海外の大学に在籍する大学生の直接採用を推進してきており、2013 年には通年で、新卒社員のうち 62%（本社全体では 29%）が外国籍社員が占めるまでになった。

ダイバーシティ推進による経営効果

世界各国で情報を共有、活用するなかで新しいサービスが開発される

英語公用語化を導入することによって、事業面・サービス開発面で多様な人材が円滑に協働することを可能にした。例えば、2008 年の台湾楽天市場の立ち上げに当たっては、日本人スタッフと台湾側のスタッフが一緒に仕事をしたが、日本人スタッフのなかでも英語が堪能な人が中心にならないと仕事が進まないという状況であった。この他にも、M&A によってグループ化した海外の企業と、当初は連携や情報共有がうまく進まないという状況が続いた。しかし、英語公用語化によって、この問題が解決されたのである。

円滑なコミュニケーションによって、日本で培った事業ノウハウを各国に共有・浸透することが進み、グローバルの各拠点と連携してサービス開発を行うことが可能となった。とくに開発現場では、複数拠点でプロジェクトチームを組むことにより、各拠点の最先端のノウハウをリアルタイムで共有しながらサービス開発を進めることができる。そのなかから、全世界のユーザーをターゲットとする新サービスが次々と生まれ始めている。例えば、2010 年に買収したアメリカのバイドットコム社は動画をうまく利用したキャンペーンの仕組みを開発していたが、これを日本の楽天市場にも導入し、さらに関連会社全体に紹介することで、フランスにある関連会社での採用が決まった。また、同年に買収したフランスのプライスミニスター社はシステム開発のスピードアップ化を実現していたため、日本国内の開発部門の担当者を派遣してその技術を習得させ、システム開発の短納期化を実現したなど、グローバルな拠点間での情報共有が進むことで、それぞれの強みを生かしながら、ともに成長していくことができるようになっている。

このように、英語公用語化を通じたグローバルでの情報共有化によって、世界各国での体験や技術が全世界で生かせるようになった。本社や関連会社の社員が解決したい課題を抱えているときに、ネットを通して

各国の関連企業に「これについて教えてほしい」というメッセージを送ると、様々な経験や技術がリアルタイムで返ってくる。英語を日本語に翻訳する作業がなくなったために、情報の共有化のスピードが格段に上がり、次々と新サービスが開発されている。

技術部門を中心に多くの外国籍社員が活躍している

日本本社のグローバル化で顕著に変化が現れたのは、技術部門であった。すでに見たように、技術部門だけを取り上げれば、2013 年通年の新卒採用者のうちの 62％を外国籍社員が占めるまでになったのである。技術部門のエンジニアとしては、日本人スタッフも外国人スタッフも技術力という点では大きな差はない。しかし、グローバルなプロジェクトで成果を出すためには英語力が必要である。さらに、企業としてはできるだけ優秀な人材を採用したい。グローバル採用を実施すれば、優秀な人材の母数が多くなるため、日本国内に限定した採用よりも、より優秀な人材を採用する可能性が大きくなる。

同社は、英語公用語化によって、外国籍社員の採用を積極的に進めてきた。採用にあたっての企業データなども英語で公表し、海外の大学生向けのキャリアフォーラムなどの採用イベントなどにも参加。2013 年にボストンで行われた採用イベントでは、1,000 名を超える海外の学生が同社にエントリーした。

入社時期についても、年 2 回、4 月と 10 月に実施している。とくに 10 月は海外の学生を主な対象にしており、2013 年 10 月には 100 名以上が入社したが、そのうち 70％以上が外国籍となった。2013 年 5 月 31 日段階で、日本本社における外国人社員の割合は 10.2％となっている。

英語公用語化になったことで、外国人社員もコミュニケーションをスムーズに行うことができるようになった。以前は、海外から外国籍社員が訪日した場合にも、日本語で聞くことができないために議論を進められなかったが、英語でのコミュニケーションが可能になったことで、議論を深めることができるようになった。

技術部門のなかでも、プロダクションのシステムセキュリティを担当する部門では、外国籍社員の活躍がめざましい。インターネットサービスのシステム開発を行う際には、その新システムに対応したセキュリティ対策が不可欠である。しかし、新しいシステムの一歩先を行く技術力が必要となるため、海外でもシステムセキュリティ専門のエンジニアは少ないのが現状である。セキュリティ分野では、海外の方が技術レベルは高かったが、同社でも、これまでは日本語の壁ゆえに、優秀な外国籍社員を採用したくてもできなかったのである。英語での求人情報を掲載するようになったところ、それまでは年に 2、3 件の応募だったのが、月に 2、3 件応募が来るようになるなど、英語公用語化と海外学生の直接採用によって多くの外国籍社員が入社するようになった。システムセキュリティ担当部署であるシステムセキュリティ室のメンバーは正社員 12 名のうち半数の 6 名が外国籍社員となった。

出身国も、台湾 2 名、ドイツ、ロシア、カナダ、フィリピンが各 1 名ずつで、メンバーの平均年齢は 28 歳、様々な国からエンジニアが集まっているため、諸外国のセキュリティ技術の質を知ることができる。しかも、英語だけでなく、中国からのハッキングを解析したり、ドイツ語の技術文書を読むなど、各国の言語に迅速に対応することができる。インターネットの世界は日々進歩しており、同時に、ウィルスも次々と新しいものが作られてくる。中国で作成された楽天を標的としたウイルスが出た時、いち早く日本本社のシステムセキュリティ室で解析したという例もある。まさにグローバル化の努力が優秀な人材確保とサービスの質の向上という具体的な成果につながったといえる。

さらに、外国籍社員は仕事への意欲とキャリアアップの志向が強く、自分の意見を積極的に言っていく。そんな外国籍社員と接することで、日本人社員が刺激され、意識改革にもつながっている。

もちろん、多国籍のチームを、英語によるコミュニケーションで率いていくことは簡単ではなく、管理職のマネジメントの力が、より問われるようになった。外国人に対するマネジメントは、英語が話せればスムーズにいくというものではない。各部門では外国籍社員を含めた社員に対する目標設定や評価について、社員本人と話し合って合意する必要がある。外国籍社員は自分への評価を可能な限り高めようと交渉に臨むのが一般的である。会社からの辞令を受けるだけという旧来の日本式のものでは通用しない。また、日本人は、「あうんの呼吸で察する」というように非言語型のコミュニケーションでも通用するが、言語型のコミュニケーションをとる日本人以外のスタッフには、きちんと伝えて理解しあうことが必要となる。そのため、業務の目標設定や評価のフィードバックにこれまで以上に時間をかけるようになるなど、高度なマネジメントが求められている。

2. ダイバーシティ促進事業表彰

	企業名	所在地	掲載ページ
	学術研究，専門・技術サービス業		
1	株式会社テレワークマネジメント	北海道	212
2	三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社	東京都	213
	医療，福祉		
3	ダンウェイ株式会社	神奈川県	214

テレワーク導入コンサルティング（株式会社テレワークマネジメント）

・テレワーク導入コンサルティングによる多様な働き方の実現支援
・テレワーク用システムの開発・販売

◆事業・プログラムの内容

テレワーク導入コンサルティング・
テレワーク用システムの開発・販売

生産性向上のためのテレワーク導入を目指すコンサルティングを行っている。①テレワークの運用ルールの整備、②社内制度の整備、③ IT 環境の整備、④管理者・社員への教育の 4 点について同時に取り組むことで、「制度を導入したけれど利用者がいない」、「ツールはあるけれどテレワークはできない」、「テレワークでできる仕事や利用者が広がらない」などに陥らないような工夫をしている。

テレワークの効率的運営に加え、生産性向上など企業全体のメリットにもつながる、テレワーク用のソフトウェアやシステムの開発・販売を行っており、遠隔管理を可能とする在席管理システム「F チェア ver2.0(F-chair)」や、仮想オフィスコミュニケーションツール「Sococo Virtual Office」がある。

テレワークの普及活動と講演・研修等の実施

2008 年の会社創立時より、セミナーやブログ、Facebook 等によるテレワークに関する最新情報の発信や啓蒙活動を継続的に行うほか、多様な人材の確保をはじめとする、テレワークの様々なメリットを、企業経営者だけでなく国や自治体等、幅広い層を対象に伝えるため、事業としての講演会や研修会等を請け負っている。

◆企業データ

会社設立年	2008 年	資本金	3 百万円
本社所在地	北海道北見市高栄西町 4 丁目 7 番 13 号		
事業概要	テレワーク（在宅勤務）導入コンサルティング		
売上高	83 百万円（2012 年 7 月決算）		
従業員数	7 名		

◆実績

テレワーク導入コンサルティングと
テレワーク用システムの販売実績

総務省「テレワーク全国展開プロジェクト」(2012 年) では、4 社にコンサルティングを実施した。また、福岡県「在宅勤務（テレワーク）制度普及・啓発事業」(2012 年）でも 15 社のコンサルティングを実施して、障がい者雇用や、介護退職社員の雇用継続を支援した。2011 年には、被災地支援のため、無料コンサルティングを 1 社に実施した。

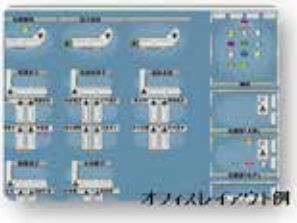
「F チェア ver2.0(F-chair)」は 2012 年 4 月発売で、現在までに 10 社に販売し、669 名に利用されている。また、「Sococo Virtual Office」は 2013 年 4 月発売で、現在までに 2 社に販売し、61 名に利用されている。

テレワークの普及活動と講演・研修等の実績

厚生労働省「テレワーク・セミナー」(2011 年) では、全国 7 か所で、テレワークの労務管理に関するセミナーを企画・開催し、632 名が参加した。また、自社開催のテレワーク・ミニセミナーを 38 回開催、インターネット上でライブ配信し、全国各地から参加者が集う参加型のセミナーとしている。のべ参加者数は約 1,940 名、うちライブ配信視聴者数が約 1,130 名となっている。他にも、他社・団体等からの依頼による講演・研修会も昨年 1 年間で 17 回開催した。

また、同社社長のテレワークブログの 1 か月のページビューは約 3,800、Facebook フォロワー数は 2013 年 9 月 9 日現在、8,684 名となっている。

在席管理システム「F チェア ver2.0(F-chair)」(左) と仮想オフィスコミュニケーションツール「Sococo Virtual Office」(中、右)



女性活躍推進・ダイバーシティマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングサービス

（三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室）

・短時間正社員制度の導入・運用支援や仕事と介護の両立等ワーク・ライフ・バランス推進に係る調査研究とコンサルティングを通じて、ダイバーシティの普及に貢献

◆事業・プログラムの内容

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）や女性活躍推進に係る調査・コンサルティング

2008 年から、WLB や女性活躍推進に関する調査研究、コンサルティングに取り組んできた。2009 年以降、特に短時間正社員制度の普及に注力している。WLB や女性活躍推進をテーマとしたシンポジウムの開催、制度導入・運用ツールの作成、人事担当者や制度利用者・管理職向けセミナー等も実施している。

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室発足し、高度化を目指す

2013 年 7 月、これまでの実績をもとに、シンクタンクとしての総合力を発揮した事業展開を目指し、女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室を発足させた。同室では、東京・名古屋・大阪の 3 拠点のリサーチャー・コンサルタントが連携し、幅広い企業、病院等にコンサルティングサービスを提供する。また、企業の取り組み実態を踏まえた政策提言等を行うことで、多様な人材が活躍できる社会の実現に貢献することを目的としている。

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室
ウェブサイト URL
http://www.murc.jp/corporate/cnsl_intl/diversity

◆実績

調査研究およびコンサルティングの成果

調査研究としては、「仕事と子育ての両立」、「仕事と介護の両立」、「短時間正社員制度の導入・運用」、「ポジティブ・アクションの見える化」、「女性のライフプランニング支援」等のテーマで 20 件を超える実績を有する。また、民間企業・病院向けコンサルティング・セミナーでは、特に WLB をはかることが困難な領域を中心テーマとし、幅広い業種で 50 件を超える実績を有する。

具体的なコンサルティング事例としては、病院における育児期の看護師の短時間勤務制度導入支援がある。中長期目標に「すべての看護師の WLB 推進」を掲げ、短時間勤務は、育児・介護・健康上の事由での利用に加え、準夜勤帯をカバーする時間帯ならば「事由を問わず」利用可とした。また、それまでなかった「日勤専従」、「夜勤専従正職員」制度や「夕方パートの導入・時給引き上げ」等の夜勤・準夜勤帯の人員確保策も導入した。後日、看護部長より、「短時間を希望する再就職者の応募が増えた。育休明けには短時間ではなく日勤専従を選択する看護師が多く、短時間が増えすぎることによる人員不足は発生していない。夜勤専従正職員等も確保でき、夜勤・準夜勤の負担増も緩和された」と成果が報告された。

また、専門商社における女性活躍支援では、女性活躍推進に向けた人事制度再構築の一環として ES 調査を実施し、女性社員の声を反映して、半日休暇制度、復職支援プログラムの導入などを実現した。さらに、同調査結果から慢性的な長時間労働が根本的な課題であることを明らかにし、全社的な長時間労働対策の導入支援に結びつけた。

◆企業データ

会社設立年	1979 年	資本金	2,060 百万円
本社所在地	東京都港区虎ノ門 5 丁目 11 番 2 号 オランダヒルズ森タワー		
事業概要	コンサルティング、政策研究、国際、人材開発等の事業		
売上高	13,315 百万円（2012 年 3 月決算）		
従業員数	655 名		

ホームページ制作ソフト「ICT 治具」の開発（ダンウェイ株式会社）

・障がい者も利用できるホームページ制作ソフト「ICT治具」の開発により、障がい者の職域を拡大

◆事業・プログラムの内容

「ICT 治具」の開発・活用

従来の障がい者就労は、封筒貼りや梱包などの単純なものが多かったが、成長性の大きな市場で障がい者の自立を手助けしたいという思いから、インテルとの協働により、ホームページ制作ソフト「ICT 治具」を開発した。これは、障がいのある方でも、短い文章の入力、写真の貼り付けなど、各人が得意な作業を分業で行い、パーツをつなげてホームページを作成できるようにしたソフトである。

治具とは、作業位置を指示、誘導する器具のことで、この「ICT 治具」は、動物のアイコンを使ったり、パーツの組合せ、色使いの工夫などにより、操作を簡素化したことで、障がい者のみならず高齢者やパソコンに詳しくない人が簡単に利用できる。

当初は「ICT 治具」を用いてホームページ制作を請け負っていたが、2012 年 12 月から障がい者を雇用する企業向けの有料会員制サービスとして、インターネット上で利用できるように一般提供を開始した。また、同「ICT 治具」は、特別支援教育を中心とした、コミュニケーション支援ツールとして、教育教材としても提供している。

◆実績

「ICT 治具」活用の効果と企業での導入実績

「ICT 治具」の開発により、それまで障がい者がほとんど従事したことのなかったホームページ作成業務への職域拡大を実現した。

「ICT 治具」は同社で働く障がい者が利用するだけでなく、2014 年 1 月現在、企業向け有料会員制サービス開始から 1 年で、47 ライセンスの契約を達成した。2013 年 9 月末に第 3 次開発を終え、今後さらに多くの企業等へ活用してもらえるよう営業を強化していく意向である。

ICT 治具のイメージと操作風景

◆企業データ

会社設立年	2011 年	資本金	9 百万円
本社所在地	神奈川県川崎市中原区新城 1 丁目 12 番 15 号		
事業概要	ICT 関連事業、製作事業、障害者就労支援事業、教育事業等		
売上高	47 百万円（2013 年 3 月決算）		
従業員数	23 名		

参考資料：平成25年度
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	東京大学大学院 情報学環 教授

委員

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
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 早稲田ビジネススクール 教授
平野　茂夫	株式会社マイスター 60 取締役会長
深沼　　光	株式会社日本政策金融公庫総合研究所（小企業研究グループ） 主席研究員
松原　光代	株式会社東レ経営研究所 ダイバーシティ＆ワークライフバランス推進部 主任研究員

（敬称略、五十音順）

経済産業省委託事業「平成 25 年度　企業におけるダイバーシティ経営の促進に関する実態調査」
平成 25 年度　ダイバーシティ経営企業100選　ベストプラクティス集

平成 26 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　みずほ情報総研株式会社
社会政策コンサルティング部
〒101-8443
東京都千代田区神田錦町 2 - 3
TEL　03-5281-5276

※　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25年度
ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集

平成26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 東京都千代田区霞が関1-3-1
電話:03-3501-0650

（受託）みずほ情報総研株式会社
〒101-8443 東京都千代田区神田錦町2-3 竹橋スクエアビル
電話:03-5281-5276