平成26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 2015

平成27年3月

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

ダイバーシティ経営企業100選
ベストプラクティス集

目　次

Ⅰ　平成 26 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　1

Ⅱ　価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて　3

1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか　3
2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方　4
3. まとめ　13

別紙　取組のアイデアリスト　14

Ⅲ　平成 26 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　22

ダイバーシティ経営企業 100 選　23

大成建設株式会社…… 23
健康とうふ株式会社…… 27
ヱビナ電化工業株式会社…… 31
株式会社上島熱処理工業所…… 35
株式会社栄鋳造所…… 39
株式会社ジーベックテクノロジー…… 43
株式会社ポーラ…… 47
株式会社 LIXIL グループ…… 51
カルビー株式会社…… 55
大日本印刷株式会社…… 59
電化皮膜工業株式会社…… 63
バクスター株式会社…… 67
新潟ワコール縫製株式会社…… 71
株式会社福光屋…… 75
富士特殊紙業株式会社…… 79
株式会社三輝ブラスト…… 83
株式会社ナガオカ…… 87
川村義肢株式会社…… 91
山陽特殊製鋼株式会社…… 95
株式会社エフピコ…… 99
株式会社西部技研…… 103
中部電力株式会社…… 107
大阪ガス株式会社…… 111
株式会社日立ソリューションズ…… 115
株式会社プロアシスト…… 119
株式会社日立物流…… 123
東日本旅客鉄道株式会社…… 127
株式会社佐藤金属…… 131
イオン株式会社…… 135
株式会社ふらここ…… 139
株式会社三越伊勢丹…… 143
株式会社ローソン…… 147
株式会社千葉銀行…… 151
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）… 155
株式会社三井住友銀行…… 159
日本 GE 株式会社　…… 163
三井住友海上火災保険株式会社…… 167
明治安田生命保険相互会社…… 171
日本生命保険相互会社…… 175
ヒューリック株式会社…… 179
株式会社ファースト・コラボレーション… 183
拓新産業株式会社…… 187
リゾートトラスト株式会社…… 191
株式会社ジェイティービー…… 195
株式会社ラッシュ・インターナショナル… 199
株式会社パソナグループ…… 207
株式会社武蔵境自動車教習所…… 211
株式会社サンスタッフ…… 215
株式会社美交工業…… 219
株式会社ミライロ…… 223
三洋商事株式会社…… 227
有限会社奥進システム…… 231

ダイバーシティ促進事業表彰　235

株式会社ビースタイル…… 235
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ… 236

参考資料 1：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）　237
参考資料 2：平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　運営委員会　委員名簿　243

Ⅰ 平成26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、取組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組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、平成 24 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。これまで 2 年間で 89 社が選定され、今年度が本事業の最終年度となる予定です。

「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るような経営のことです。

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

【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

【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、どのような取組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組にとどまらず、人材活用の取組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組を進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取組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

上記の取組の結果、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】

平成 26 年 6 月 12 日（木）	第 1 回運営委員会
平成 26 年 6 月 18 日（水） ～ 8 月 20 日（水）17：00 必着	募集締切
平成 26 年 9 月上旬～下旬	書類審査（一次）
平成 26 年 10 月 2 日（木）	第 2 回運営委員会（書類選考）
平成 26 年 10 月中旬～ 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 27 年 1 月 23 日（金）	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	167 社	52 社
ダイバーシティ促進事業表彰	12 社	2 社
総数	179 社	54 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 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」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。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といえます。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を確保し、その能力を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出など、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。

(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るような経営のことです。

①プロダクトイノベーション：

対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの

（多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。）

②プロセスイノベーション：

製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）

（多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。）

③外的評価の向上：

顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など

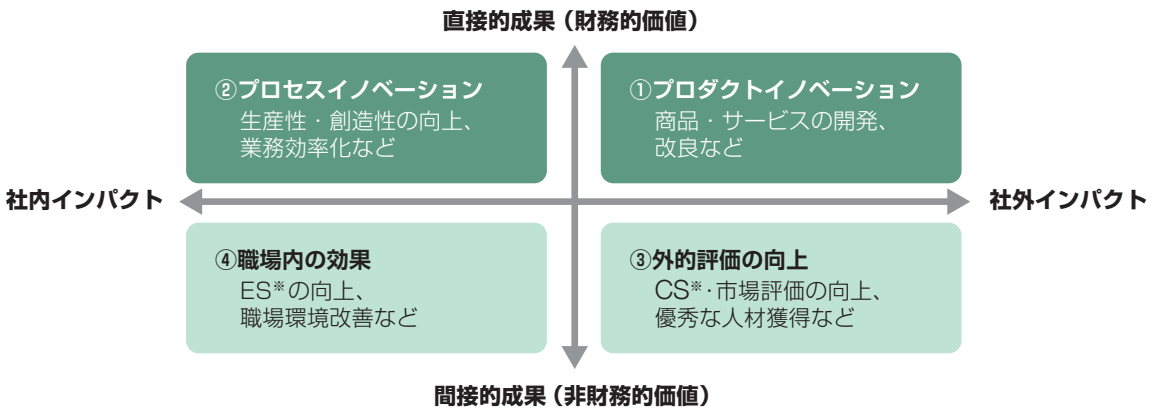
（多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。）

④職場内の効果：

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など

（自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。）

ダイバーシティ経営の成果イメージ



※CS/ES…顧客満足（Customer Satisfaction）/従業員満足（Employee Satisfaction）

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。

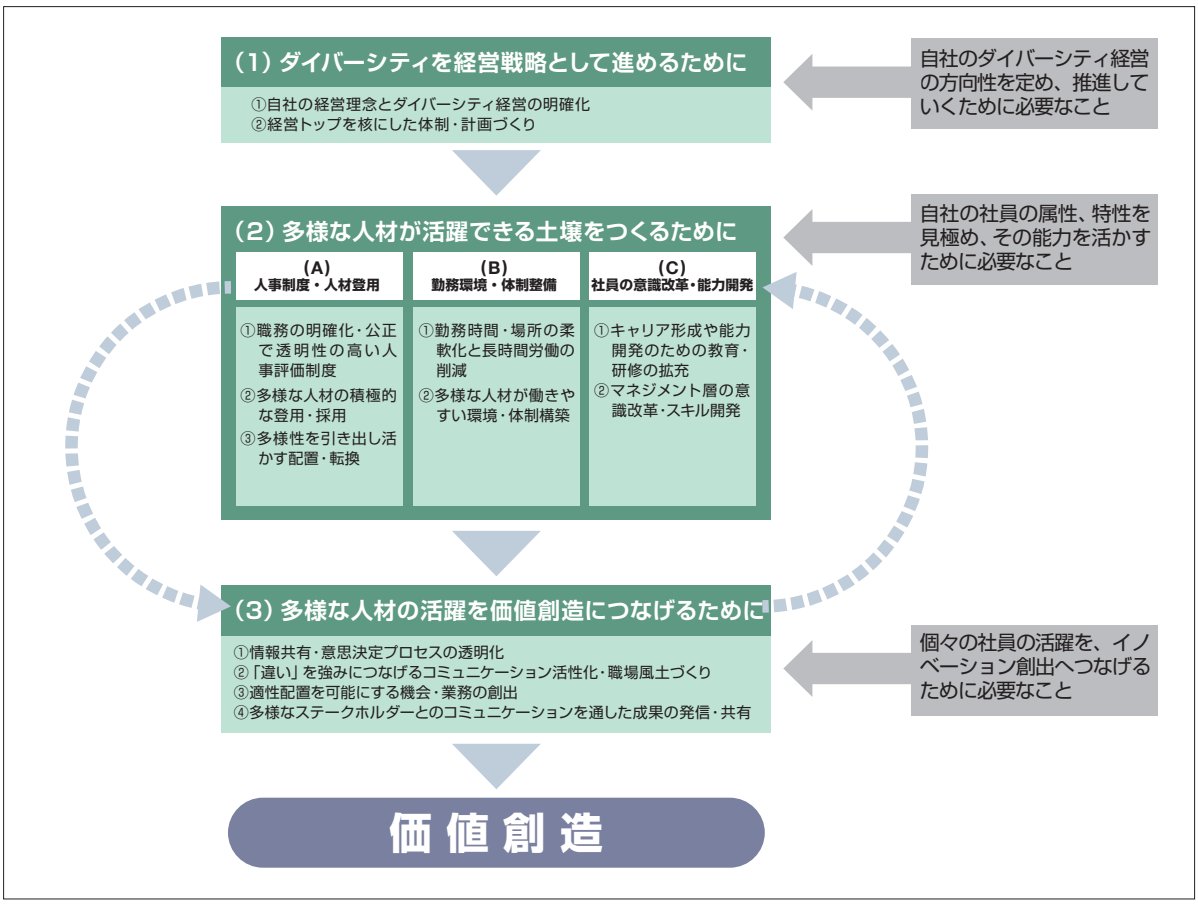
ダイバーシティ経営には、多様な人材の確保、定着、能力発揮などのために様々な取組が含まれ、その過程で、①～④の成果が複合的にあらわれてきます。

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 年度から平成 26 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組事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模など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、他社の取組をそのままなぞるのではなく、事業目的や市場環境などに応じて、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
～自社のダイバーシティ経営の方向性を定め、推進していくために必要なこと～

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、各々の視点を活かした多様な市場ニーズへの対応や、「違い」を活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、といった一連の取組を一貫したものとして構築する必要があります。

①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

◆自社の経営理念は、多様な価値観や考え方を束ねる“拠り所”となっていますか。→アイデアリスト（1）①［1］

多様な人材が集まるということは、その属性だけでなく、文化や価値観、ものごとの考え方についても多様になる可能性が生じます。まさに、その多様性の中から新しい発想やイノベーションが生まれてくることになりますが、現場レベルでは、そこから生じる軋轢などに対して適切に対応していくことが必要になります。

その時に指針となるのが、自社の「経営理念」です。考えがぶつかったとき、行動に迷ったとき、どう解決するのが自社の経営にとって最適であるかを、社員一人ひとりが「経営理念」に照らして判断し、議論できることが、何より重要になります。ダイバーシティ経営の実践とは、その積み重ねに他なりません。

その意味で、概念的な「経営理念」だけではなく、そこから一歩具体化させた「行動指針」を明確にして

おくことが必要です。すべての社員が目指すべき理想像とその考え方を共有することが、ダイバーシティ経営の第一歩となります。

◆経営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。→アイデアリスト（1）①［2］

ダイバーシティ経営は、前述のように、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。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はありません。

したがって、企業理念や社員の行動指針の中で明確に位置付け、自社なりの戦略として具現化させる必要があります。そのためには、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明確にし、それを共有することが必要です。その上で、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。

◆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。→アイデアリスト（1）①［3］

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組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、人材育成への取組が重要となるため、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、息の長い取組を実施していくことが重要になります。

②経営トップを核にした体制・計画づくり

◆行動計画を実現するための適切な目標を設定していますか。また、目標に対して、適切な指標を設定し進捗管理・達成度を測定していますか。→アイデアリスト（1）②［1］

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現れてくる、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、例えば「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。また、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。例えば、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。

◆ダイバーシティを推進する体制がありますか。また、ダイバーシティ推進の担当部署は、各関連部署と密接に連携を図っていますか。→アイデアリスト（1）②［2］・［3］

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など、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組を包括的、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。加えて、ダイバーシティ経営を推進するための取組は、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など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。

◆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。→アイデアリスト（1）②［4］

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組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）多様な人材が活躍できる土壌をつくるために ～自社の社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすために必要なこと～

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、すべ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。例えば、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などです。

「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アも生まれてきます。障がいや時間制約など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、持続的な取組が不可欠です。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、一人ひとり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。また、「制約のない」社員であっても、長い職業キャリアの中で制約の生じる可能性があります。「制約」は固定的なものではなく、誰もが当事者になりうるものであるという点についても、理解を図っていくことが重要と言えます。

（A）人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

◆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。→アイデアリスト（2）（A）①［1］・［2］・［3］

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、両立支援などの制度を導入し、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。

②多様な人材の積極的な登用・採用

◆「ポジティブ・アクション」を有効に活用していますか。→アイデアリスト（2）（A）②［1］・［2］

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、管理職などに登用されにくい、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組として、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組、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といった人材の登用を図るためには、国籍や勤続年数などに関わらない人事処遇制度の構築が望まれます。

③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。→アイデアリスト（2）（A）③［1］

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、人材の経験・スキルの多様性を積極的に高めていくために、意識的な配置・転換などを実施することも重要です。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。さらに、社員が「多能工化」することによって、業務の繁閑や社員の急な休みなどに対しても、柔軟に対応することが可能になります。

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。

◆多様な人材の活躍を支えるような雇用区分の設計になっていますか。→アイデアリスト（2）（A）③［2］

勤務場所など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。

（B）勤務環境・体制整備

①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

◆時間や場所などに関して柔軟な働き方が可能になっていますか。→アイデアリスト（2）（B）①［1］・［2］・［3］

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、勤務時間や通勤に制約など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。

例えば、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。

勤務時間や通勤に制約など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支援が求められます。

◆画一的な働き方を見直し、長時間労働を是正していますか。→アイデアリスト（2）（B）①［4］

働く時間や場所の柔軟化を図っても、そもそも長時間労働が前提になっていると、能力を発揮する場が制限される人材は多くなります。育児や介護など家庭の事情を抱える社員だけでなく、例えば外国人社員が従来型の日本の働き方に馴染めず、離職する場合があることなども指摘されています。

短時間でも成果を上げる働き方を職場全体で実践することによって、生産性が上がるとともに、社員の満足度を高める効果が期待されます。

ただし、労働時間の削減だけを取り出して実践しようとしても、職場のマネジメント、更には業務遂行にあたっての役割などが変わらなければ、なかなか実態は変化しません。前述のような問題意識を共有しながら、関連する制度や職場風土そのものを見直す取組を同時に進める必要があります。

②多様な人材が働きやすい環境・体制構築

◆個々の社員の事情に応じた環境整備を行っていますか。また、その勤務を支援する体制が取られていますか。→アイデアリスト（2）（B）②［1］・［2］・［3］・［4］・［5］

特別な配慮が必要な社員や、通常の勤務に制約のある社員の活躍を促すためには、様々な工夫が求められます。例えば、相対的に筋力の弱い女性や高齢者が多く働くような職場では、力を入れずに物を運ぶための機器の導入などの工夫を行うことで、業務負荷が軽減されます。同様に、車椅子でも作業のできる高さの机や通路幅の拡張、段差の解消といった職場のハード面の整備を行うことで、障がいのある社員も制約なく勤務することが可能となります。

一方で、社員の間での円滑なコミュニケーションを実施するために、配慮や工夫が必要となる場合もあります。例えば、外国人社員とのコミュニケーションには、言葉の壁だけでなく、価値観や文化的慣習などの違いから意思の疎通が難しい場合がありますが、セミナーやマニュアルなどによって双方の考え方の違いを提示することなどにより、よりスムーズなコミュニケーションが実現すると考えられます。

さらに、既存制度の運用を柔軟化することで、活躍できる環境が整う場合もあります。例えば、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したりすることにより、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。

このように、個々の社員の事情に応じた環境整備を行うにあたっては、単に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、運用上で改善すべき点はないか、日々の業務の中で工夫できることはないか、といったことを確認しながら、絶えず見直しを実施することが有効だといえます。また、障がい者雇用などに際しては、地域の就労支援機関など、外部の専門機関と連携を行うことで、より適切なサポートを行うことが可能になります。

（C）社員の意識改革・能力開発

①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など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。→アイデアリスト（2）（C）①［1］

例えば女性など、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など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組も重要です。業務に直接かかわる部分での OJT（on-the-job training）だけでなく、例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。

◆多様なキャリアや価値観を持つ人材のネットワーキングを通じて、社員の仕事への意欲の向上やキャリアアップを図っていますか。→アイデアリスト（2）（C）①［2］

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ことが重要です。ただし、特に女性にとっては、「身近なロールモデルがいない」ことにより、自身の将来的なキャリアイメージを持ちにくいことが指摘されています。そこで、多様な経験を積んだ人材を広くネットワーク化し、悩みや課題を話し合ったりする機会などを設けることが効果的です。自身の日々の業務上の悩みや将来的なキャリアなどについて意見交換をしたり、成功体験を共有したりすることで、同じ悩みや課題を抱えるのは「自分一人ではない」と体感でき、仕事への意欲のさらなる向上にもつながることが期待されます。

また、自社内だけで十分なネットワーク化を図ることが難しい場合には、複数社が共同でネットワーキングを行う機会も有効です。自社内だけでは得られない視野や視点が広がり、現状を打破するための活力や具体的な示唆が得られるといった効果があります。

②マネジメント層の意識改革・スキル開発

◆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組を実施していますか。→アイデアリスト（2）（C）②［1］

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、取組は頓挫してしまいます。一人ひとりの「違い」を最大限に活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組が必要かを職場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取組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。→アイデアリスト（2）（C）②［2］

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。

このような管理職層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）多様な人材の活躍を価値創造につなげるために ～個々の社員の活躍を、イノベーション創出へつなげるために必要なこと～

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・行動指針などの形で共有しつつ、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など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

◆社員それぞれの意見を表明できる場を設け、相互に情報を共有しあう仕組みを作っていますか。また、それらの多様な意見は尊重されていますか。→アイデアリスト（3）①［1］

「多様な人材がいれば、自然に多様な意見が出てくる」ことは、まずありません。特に、職場内での“少数派”は、その思いや意見を表に出しづらい状況に置かれています。その点を認識した上で、個々の社員が同じように声を上げられるように、仕組みを作っていくことが有効です。例えば、すべての社員に対し等しく「直談判」の機会を設けたり、あるいは職場の中で気付きや提案をし合う制度をつくったりするなどすることで、自然に意見を表明することができる組織風土へと変わっていくでしょう。

ただし、その際には、表明した意見を尊重する姿勢を、トップ（または現場のマネジメント層）が保つ必要があります。少数派の意見だから、前例にないアイデアだから、といって排除されてしまっては、それ以降、勇気をもって発言する社員はいなくなってしまいます。制度や仕組みを導入した上で、そこから得られた多様な意見をどのように活かしていくか、その運用こそが問われることになります。

◆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。→アイデアリスト（3）①［2］

意思決定のプロセスについて、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。→アイデアリスト（3）②［1］

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などを実施している企業が少なからずあります。これらの取組は、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適性配置を可能にする機会・業務の創出

◆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。→アイデアリスト（3）③［1］・［2］

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。例えば、社員一人ひとりの生活者としての視点や育児・介護など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すなど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ったりす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、社員一人ひとり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。

◆多様な人材の新しい挑戦を、全社で支え、成果に結び付けるための工夫を行っていますか。→アイデアリスト（3）③［3］

前述のような、多様な人材による新たなチャレンジを成功させるには、その試みをバックアップし、全社のノウハウを総動員して支援していく必要があります。しかしながら、よくある“失敗”パターンとして、「女性消費者に向けた商品開発のために女性チームを結成」して、あとは「お任せ」にしてしまうような事例も見られます。

新規事業であれ、業務プロセス改善であれ、新たな取組を推進していくためには、単に新しい人材を登用するだけでは不十分であり、その人材が活躍できるだけの材料を投下しなければなりません。このことは、一般的には認識されているはずですが、こと「多様な人材の活躍」を冠する取組では忘れられがちなポイントです。また、「女性」を同質的に捉えてしまうと、個々人の間にある多様性が看過されてしまいます。個別のアイデアやスキルを組織として活かしていく工夫がダイバーシティマネジメントには求められます。

チームを組成して、あるいは取組を開始して満足するのではなく、それをどのように一つのビジネス（または業務プロセスなど）として軌道に乗せていくか、ここにダイバーシティ推進に対する企業の本気度が現れると言えます。

④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通した成果の発信・共有

◆ダイバーシティ推進に関する取組を社内に周知し、その成果を共有していますか。→アイデアリスト（3）④［1］

せっかく様々な施策を進め、成果を上げていても、そのことが一部の社員にしか伝わっていなければ、全体としての好循環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。

特に、トップが取組による成果をしっかりと認識した上で、社内に対し評価をフィードバックすることが、更なるダイバーシティ推進を加速させることにつながります。

◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信していますか。また、ダイバーシティ経営の成果について、発信し共有していますか。→アイデアリスト（3）④［2］

少子高齢化の進行による人材不足が懸念される中、どの企業にとっても優秀な人材を確保することは喫緊の課題になってきます。また、ビジネスのグローバル展開を図るには、日本国内に留まらずに人材を集めていくことが必要となります。

ダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な人材を登用し成果を上げていることを社外に発信することにより、「多様な人材が働きやすい、活躍しやすい職場である」ことが社会的にも認知されていきます。多様な人材を受入れることで、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ことも考えられます。

さらに、自社のダイバーシティ経営に関する取組と成果を、積極的に社外に発信し、その理念への共感を高めることで、顧客に対するイメージアップや投資家からの信頼向上にもつながります。

ダイバーシティ経営は単なる「多様な人材の活用」ではなく、中長期的に企業の競争力を高めるための経営戦略であることは、ここまで繰り返し述べてきました。そうであれば、ダイバーシティ経営に取り組むことこそが、これから成長する企業にとっての必要条件としてみなされるようになるでしょう。企業の様々なステークホルダーからの評価が高まることで、それが企業としての持続可能性の基盤となっていきます。

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など、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組が不可欠です。

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ます。

別紙　取組のアイデアリスト

それでは、平成 24 年度から平成 26 年度に「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された、先進的な取組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 年度から平成 26 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組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自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

［１］経営理念の明確化

- 新たに経営理念として「VISION：私たちがめざす姿」、「MISSION：私たちがやるべきこと」、「VALUE：一人ひとりの行動」を体系立てて明確化し、朝礼で共有するとともに、常に手元に置いて参照できるような冊子も用意した。自社がどこに向かって事業を展開していくのか、そのために個々人が何を意識して日々の業務に取り組めばよいのかを、経営理念に紐づけて浸透させる取組である。（H26 選定：ヱビナ電化工業㈱）
- 以前より、企業理念に基づいた行動規範は設定されていたものの、理念的な言葉が並んでおり、社員からは「わかりにくい」との声が上がっていた。そこで、この経営計画の策定にあわせて、社員が理解しやすいような具体的な行動指針となるように、「新ワークスタイル八か条」が制定されることとなった。（H26 選定：㈱西部技研）
- 従来のやり方や価値観に拘る社員に対しては「Customer determines our success（お客様に選ばれる存在であり続ける）」という理念に立ち返りつつ、何が最も顧客にとってメリットをもたらすかを丁寧に話し合い、業務遂行に支障をきたさないような方法を全員で検討するといったプロセスを取っている。（H26 選定：日本 GE ㈱）

［２］経営理念・行動指針への位置づけ

- 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, genderfree, 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：㈱光機械製作所）

［３］トップによるダイバーシティ推進の宣言

- 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：エステー㈱）
- 当時の社長は、「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：住友生命保険相互会社）

②経営トップを核にした体制・計画づくり

［１］適切な目標の設定

- 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：あいおいニッセイ同和損害保険㈱）
- 同社が設定した KPI は「2020 年・10%・20%・30%」、すなわち「2020 年に、管理職全体の女性比率 10%・45 歳未満の管理職の女性比率 20%・40 歳未満の管理職の女性比率 30%をそれぞれ達成する」という目標である。前身の 2 社では、2006 年頃から新卒の女性採用を増やしており、2020 年にはその女性社員たちも課長候補となる年代に差しかかることから、実現性の高い目標を掲げ、着実に女性活躍を推進することを目指している。（H26 選定：㈱日立ソリューションズ）

［２］担当部署の設置（新設 / 改組）

- 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組が進められてきている。（H24 選定：日産自動車㈱）
- 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組として体系化してきた。（H24 選定：サラヤ㈱）
- 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：アサヒビール㈱）
- 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：積水化学工業㈱）

［３］連携・推進体制

- 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：富士通㈱）
- 事業部やグループ会社ごとに「働き方の変革推進委員会および推進事務局」を設置するとともに、部長級、課長級の社員を「専任担当」として推進事務局に配置した。こうして、「専任担当」を通してグループ全体の動きを各事業部や関係部署とスムーズに共有するとともに、事業部ごとに実効性の高い施策を実現させていく体制を整えていった。（H26 選定：大日本印刷㈱）
- ダイバーシティ推進委員会では、取締役専務執行役員を委員長、ダイバーシティ推進部長と人材育成部長を副委員長とし、委員 15 名（女性 12 名、男性 3 名）のうち女性社員 6 名については公募により委員として選定した。（中略）ダイバーシティ推進委員会を中心として、ダイバーシティ推進部、人材育成部、三位一体で積極的に活動を進めている。（H26 選定：㈱千葉銀行）

［４］社員とのコミュニケーション

- 社員と経営トップが直接語る「ダイバーシティ・ミーティング」を実施している。かねてより少人数で経営層と語る場は設定していたが、2013 年のダイバーシティ宣言を受けて女性社員を中心に参加を募ることとなった。（H26 選定：㈱ LIXIL グループ）
- 同社では、経営トップと直接対話する「タウンホール・ミーティング」を、会長・社長が就任した 2009 年から実施している。「タウンホール・ミーティング」とは、原則として、年 2 回、全国 23 か所ほどの各拠点を、会長・社長をはじめとする経営層自らが現場まで赴き、直接経営方針などを説明し、社員からの質疑に答えるもので、社員とコミュニケーションを取る重要な機会である。会長・社長自身が他の仕事よりも重要だと強く認識し、継続して実施している。（H26 選定：カルビー㈱）

（２）多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

（Ａ）人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

［１］透明性の高い評価制度の構築

- 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）
- 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：MSD ㈱）
- ▶ 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：㈱ハート）
- ▶ 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：田代珈琲㈱）

［２］職務・業務分担の明確化

- ▶ 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）
- ▶ 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:㈱メトロール）

［３］達成目標の明確化

- ▶ 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。（H24 選定：サポート行政書士法人）
- ▶ 同社では全ての部署、全ての業務についてリストアップし、縦に作業項目、横に社員名を配した一覧表で管理している。これを「力量表」と呼び、（中略）一方、“将来”について業務と社員個人をマッピングしたものを「業務分担表」、“現在”と“将来”をつなぐプロセス部分を「教育進捗計画書」として、それぞれ「力量表」と対応させるかたちで整備している。（H26 選定：川村義肢㈱）

②多様な人材の積極的な登用・採用

［１］「ポジティブ・アクション」の実施

- ▶ 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：MSD ㈱）
- ▶ 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：㈱リクルートホールディングス）
- ▶ 2008 年より新たに、海外グループ企業の優秀な管理職を日本に呼び、本社と合同で MDP（マネジメント･ディベロップメント・プログラム）を実施し始めた。（中略）これには、日本のグループ企業のうち 5、6 社の部長クラスも一緒に参加させている。この研修は、単にマネジメント能力の開発だけでなく、同社に潜む「日本人優位」「本社優位」という従来型の価値観を捨て、多様な社員との意識や価値観の共有を図る試みでもある。（H26 選定：㈱日立物流）

［２］登用者に対する適切なフォロー

- ▶ 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：アステラス製薬㈱）
- ▶ より優秀な女性社員を選定し、その能力を開花させていくために、同社では能力開発のための「ストレッチ」の機会

を意識的に女性社員に開こうと、選抜型の「リーダーシップ・トレーニング」にも積極的に女性社員を登用している。（H26 選定：㈱ LIXIL グループ）

▶「部長クラス育成研修」（中略）は女性課長職社員が対象となっており、これまでに 16 名が参加している。女性課長職社員の中から部長職にチャレンジできる可能性のある者を選抜し、半年間の育成プログラムを実施する。この期間、通常の業務を行いながら、リーダーシップ研修や部署横断プロジェクトに携わり、またメンターとなった女性役員から、部長相当職に必要な全社的な視点とリーダーシップについて学ぶ機会を提供している。（H26 選定：日本 GE ㈱）

③多様性を引き出し活かす配置・転換

［１］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㈱）

▶ 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：㈱キョウセイ）

［２］多様な人材の活躍を支える雇用区分

▶「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組である。（H25 選定：㈱セレクティー）

▶ 2010 年度から「メイト社員」と呼ばれる月給制契約社員を 4 年目から無期雇用化するとともに、正社員への登用試験の受験資格も勤続 5 年目以降から 4 年目以降へと短縮、積極的な正社員への転換を行っている。（H26 選定：㈱三越伊勢丹）

▶ 地域限定採用の社員も幅広い業務を経験できるよう、期間限定での異動を認める「一時転勤制度」を 2004 年に導入した。それ以前から「ジョブ・ポスティング」としてキャリアアップを目指す地域限定採用の社員も対象に個別に配置転換を行っていたが、これを制度化して社員全体に機会をオープンに提示した。（H26 選定：アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社））

▶（従来、障がいのある社員は）内勤業務の専任になったり、外部とは接点を持たない業務を担当したりするケースが多かった。しかし、全社の「役割イノベーション」の動きの中で、自分も少しずつできることから新しいことに挑戦してみよう、という気持ちが高まる社員も多かった。（H26 選定：三井住友海上火災保険㈱）

（Ｂ）勤務環境・体制整備

①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

［１］勤務場所の柔軟化（在宅勤務など）

▶ 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：プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン㈱）

▶「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：サイボウズ㈱）

▶ 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：日本マイクロソフト㈱）

［２］勤務日・時間の柔軟化

- ▶ 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。（H24 選定:サントリーホールディングス㈱）
- ▶ 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）
- ▶ 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：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：㈱髙島屋）

［３］ライフイベントなどに即した勤務地や働き方の変更

- ▶「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：サイボウズ㈱）

［４］長時間労働の是正

- ▶ 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：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：㈱健康家族）

②多様な人材が働きやすい環境・体制構築

［１］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）
- ▶ 建設現場においても積極的に女性の登用を進めている。（中略）環境整備をして女性を受け入れていく体制を整えない限り、現状のままではいずれ立ち行かなくなるとして、まずは、ハード面から整備を進めた。現場に女性用のトイレやロッカールームを整備し、シャワールームも設置した。（H26 選定：大成建設㈱）

［２］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：イケア・ジャパン㈱）

［３］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。（H25 選定：㈱レグルス）

► （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：㈱特殊衣料）

［４］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：フジイコーポレーション㈱）

［５］外国人に配慮した職場環境の整備

► 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㈱）

► 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：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：楽天㈱）

（Ｃ）社員の意識改革・能力開発

①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

［１］多様な人材向け教育・研修などの実施

► 「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。（H25 選定：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。（H25 選定：富士通㈱）

［２］人材のネットワーキング

► 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：プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン㈱）

► 女性登用が進まない営業領域での活躍を考える異業種合同営業女性プロジェクト「新世代エイジョカレッジ」へも参加した。本プロジェクトは、女性登用が進んでいる企業であっても共通の課題として残る「営業女子」の活躍促進に向けて業界横断的に取り組もうと、同社を含む大手企業 7 社で開催されたものである。（H26 選定:㈱三井住友銀行）

► 人事部内にはキャリアカウンセラーの資格を持つ社員が多く在籍しており、社員が直に人事部と自身のキャリアデザイン・ライフプランについて相談できる仕組みとしている。ルートは 3 通りあり、Ｅメール経由、電話経由、年１回の自己申告書を通した「マイキャリアバンク」制度のいずれかで、自身のことに限らず家族のことも含めた働き方の相談などが寄せられる。（H26 選定：㈱パソナグループ）

②マネジメント層の意識改革・スキル開発

［１］管理職を対象とした意識改革

► 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」。（H25 選定：アサヒビール㈱）

► 研修を通して「管理職に求められる役割そのものが従来とは変化しており、部下に対して業務目標を説得性をもって提示するなどリーダーとして振舞う必要がある」といった啓発活動を行っている。また、直属に女性の部下を持つ上司だけを集めた研修では、「ロールモデルのいない女性社員を導いて管理職にまで育て上げるキーマンはあなたたちだ」というメッセージを明確に発している。（H26 選定：大成建設㈱）

［２］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:㈱損害保険ジャパン）

► 性別役割などの古いジェンダー観を是正するため、全管理職を対象とし、座学と e- ラーニングによる意識改革研修などを開始した。研修は講義だけでなく、グループディスカッションやロールプレイングも盛り込まれており、女性社員の気持ちを管理職に理解させるような内容となっている。（H26 選定：大阪ガス㈱）

（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・意思決定プロセスの透明化

［１］情報共有、気付きの共有の仕組み

► 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組を 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］意思決定プロセスの透明化

► 企業理念を掲げた当初、それだけでは社員に思いが伝わらなかった経験を踏まえ、25 年前からパート社員を含む全社員で「経営計画発表会」を実施、会社の理念や経営方針など判断の物差しとなる理念を全社員が理解できるような機会を創出している。そこでは経営層から一方的な説明が行われるわけではなく、社員が自ら経営や職場環境整備、両立支援体制などについて話し合う場を設けている。（H26 選定：拓新産業㈱）

► 同社では経営理念に基づいた行動指針を定めているが、その期の事業計画や目標に加え、社員それぞれの「ミッション」も加筆し、小冊子として配布している。（中略）評価については、労働時間ではなく、前述の「ミッション」に沿った行動をとってどれだけ成果を上げられたかを、社長自身が判断することとしている。個々人の評価結果は公表されないものの、毎期の業績や財務上の情報は全て社内でオープンにしている。（H26 選定：㈱ラッシュ・インターナショナル）

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

［１］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：アサヒビール㈱）

► 「LIXIL Women’s Network」は当初女性社員が生き生きと働くためのネットワーク構築を目的として設立されたものであったが、現在では参加者の４割から５割は男性社員となっている。これは、働きやすい職場の在り方やパフォーマンスの発揮の仕方について議論を重ねるうちに、「経験豊富な男性にも聞いてみよう」ということで、参加者が声掛けして男性社員が徐々に増えてきたという経緯である。（H26 選定：㈱ LIXIL グループ）

③適性配置を可能にする機会・業務の創出

［１］個々の社員の強みを活かす業務の創出

► 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：丸善運輸倉庫㈱）

► 大手メーカー OB であるシニア人材の長年培った豊富な経験とスキルを活かして、中小企業のものづくり現場の改善支援サービスの提供を開始し、中小企業の活性化支援を推進していくことで、同業他社との差別化を図ることとした。（H26 選定：㈱サンスタッフ）

［２］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：㈱加藤製作所）

［３］フォロー体制の構築

► 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）

► 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：㈲ゼムケンサービス）

④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通した成果の発信・共有

［１］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組としている。（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：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組を紹介するなど、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：大和証券㈱）

［２］社外に対する情報発信

► ハローワーク新潟主催の障害者雇用推進フォーラムで障害者雇用先進事業所としての事例発表を行い、その後も地元のテレビ、新聞、雑誌などの取材を相次いで受けている。現在も様々な企業・団体から講演依頼や職場見学の依頼を受けている。（H26 選定：新潟ワコール縫製㈱）

► 2014 年、同社では女子中高生を対象とした“リケジョ”シンポジウムやオープンキャンパスなど、地元の大学が開催するイベントへの参加協力を積極的に行っている。様々な広報活動や宣伝が奏功し、女性が活躍できる職場としての認知も広がり、応募者数も採用者数も増え、優秀な人材を採用する間口の拡大へと繋がっている。（H26 選定：山陽特殊製鋼㈱）

Ⅲ　平成 26 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

ダイバーシティ経営企業 100 選 23

大成建設株式会社……23
健康とうふ株式会社……27
ヱビナ電化工業株式会社……31
株式会社上島熱処理工業所……35
株式会社栄鋳造所……39
株式会社ジーベックテクノロジー……43
株式会社ポーラ……47
株式会社 LIXIL グループ……51
カルビー株式会社……55
大日本印刷株式会社……59
電化皮膜工業株式会社……63
バクスター株式会社……67
新潟ワコール縫製株式会社……71
株式会社福光屋……75
富士特殊紙業株式会社……79
株式会社三輝ブラスト……83
株式会社ナガオカ……87
川村義肢株式会社……91
山陽特殊製鋼株式会社……95
株式会社エフピコ……99
株式会社西部技研……103
中部電力株式会社……107
大阪ガス株式会社……111
株式会社日立ソリューションズ……115
株式会社プロアシスト……119
株式会社日立物流……123
東日本旅客鉄道株式会社……127
株式会社佐藤金属……131
イオン株式会社……135
株式会社ふらここ……139
株式会社三越伊勢丹……143
株式会社ローソン……147
株式会社千葉銀行……151
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）…155
株式会社三井住友銀行……159
日本 GE 株式会社……163
三井住友海上火災保険株式会社……167
明治安田生命保険相互会社……171
日本生命保険相互会社……175
ヒューリック株式会社……179
株式会社ファースト・コラボレーション……183
拓新産業株式会社……187
リゾートトラスト株式会社……191
株式会社ジェイティービー……195
株式会社ラッシュ・インターナショナル……199
株式会社パソナグループ……207
株式会社武蔵境自動車教習所……211
株式会社サンスタッフ……215
株式会社美交工業……219
株式会社ミライロ……223
三洋商事株式会社……227
有限会社奥進システム……231

ダイバーシティ促進事業表彰 235

株式会社ビースタイル……235
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ…236

大成建設株式会社

建設業 | 大企業

全社をあげて女性社員と外国人社員の育成を支援、管理職の意識改革を徹底して活躍の場の拡大を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 優秀な女性社員の潜在能力を活かし職域拡大を図る
- グローバルな大規模プロジェクトを牽引する外国人社員育成の必要性

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営トップの強い推進力と人材育成専門組織の立上げ
- 管理職を基点とした意識啓発とマネジメント変革
- 女性社員の営業や建設現場への職域拡大を全社的に支援
- 中核的グローバル人材の積極育成

ダイバーシティ経営による成果

- 女性管理職の活躍によるモチベーション喚起と、公共工事入札での優位性獲得
- 海外での大規模プロジェクトを可能にする人材育成の成果

Data

■企業概要

会社設立年	1917 年	資本金	112,448 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 1 丁目 25 番 1 号　新宿センタービル		
事業概要	国内外における建築・土木の設計・施工、環境、エンジニアリング、原子力、都市開発		
売上高	1,196,176 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	9,169 人（うち非正規 1196 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,540 人（うち非正規 296 人）、女性管理職比率 0.6% 【外国人】41 人（うち非正規 16 人）
正規従業員の平均勤続年数	19.1 年（男性 19.1 年、女性 18.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

優秀な女性社員の潜在能力を活かし職域拡大を図る

大成建設株式会社（以下「同社」）は、1873年の創業以来、高度な技術力を用いて、建築工事、土木工事、その他建設工事全般に関する企画、マネジメントなど、建設に関係する多くのプロジェクトを手掛けてきた。

同社の女性活躍推進に係る取組は、1990年代初頭まで遡る。当時、バブル景気に沸く中で人材不足が顕著となり、“男性と同等に働ける”優秀な女性を積極的に登用した。バブル崩壊にともない、女性の登用も一時期下火となったが、2000年頃からは、技術系の女子学生が建設業への就職を視野に入れ始めたことから優秀な女子学生からの応募が増加した。こうした状況を契機に、同社では日本社会の今後の少子化と労働力人口の減少を見越し、より優秀な人材を確保すべく女子学生の積極的な採用に舵を切り始めた。

2003年には女性総合職を初めて採用、それまで女性社員は設計部門や技術研究所など“個人の能力”で勝負できる領域で活躍してきたが、新卒の女性総合職の活躍を促すためには、従来女性社員が配属されたことのなかった営業部門や現場への職域拡大を図り、活躍の場を増やすことが不可欠であった。

2006年、女性活躍推進を重要な経営課題とする意思決定が経営層によりなされ、翌2007年、人事部内に「女性活躍推進室」を発足させ、同室が中心となり、諸制度の整備や啓発活動について本格的に取り組むこととなった（後述）。

グローバルな大規模プロジェクトを牽引する外国人社員育成の必要性

人材に関しては、女性だけでなく、国外のプロジェクトにおける外国人の活躍推進についても大きな課題が生じていた。海外ではトルコのボスポラス海峡横断鉄道トンネルやカタールの新ドーハ国際空港ターミナルビルなどの大規模プロジェクトが相次いでおり、そのような現場を統括する優秀なグローバル人材の確保が急務となってきていた。

これまでは同社として外国人採用を特に積極的に行ってきたわけではなく、プロジェクトでその都度契約する有能な人材とともに仕事をする方法をとっていたが、前述のような状況を受けて、自社としてグローバルに活躍できる外国人社員を育成していく必要に迫られていた。

そこで、近年、国内外での活躍を期待する人材として、新たに日本で学ぶ外国人留学生の採用を本格化させている。日本国内の現場で施工管理を学び、いずれは海外大規模プロジェクトを牽引する人材となるべく育成を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップの強い推進力と人材育成専門組織の立上げ

2007年に現社長が就任して以降、女性活躍推進の流れが加速化している。前述のとおり、「女性活躍推進室」という専任部署を立ち上げ、ダイバーシティ推進を強力に推し進める体制としたほか、折に触れ、経営幹部に女性の登用を促している。

当初、この推進室は両立支援制度の整備や意識啓発に主眼を置き、主に女性社員向けの活動を行っていたが、これらの支援制度の整備を含め女性活躍推進については男性社員の理解なしには進まないことから、2010年からは、意識的に男性社員を巻き込んだ取組となるよう、例えば、男性社員向けの育児支援として、育児休業取得の促進や実際に取得した男性社員の座談会の開催、子どもを持つ男性社員だけを集めた働き方に関する研修など、バラエティに富んだ啓発活動を行っている。また、女性社員のパートナーを招いて、女性社員が同社で働き続けることの意義について理解を促すセミナーなども開催しており、女性社員の活躍を支える意識を醸成している。

その後、2011年には人材育成を担当していた部署と合併し、全社的な人材の育成・活躍支援を目的とした「人材いきいき推進室」を立ち上げ、外国人や障がい者の活躍についても担当することとなった。この組織改編により、新卒者の採用・入社から退職までの長期的なスパンを見ながら社員個々人のキャリア構築と女性・外国人・障がい者など多様な社員の活躍推進を両輪で進めていくことが可能になっている。

また、女性や外国人の活躍など人材戦略全般については社長室の経営企画部が所管しており、多部門にわたる取組を集約し、毎回の経営会議などで進捗状況などを公表している。経営に携わる部署が人材活用の全体像を把

握することによって、経営課題として女性や外国人の活躍推進を捉えることが可能になっている。

管理職を基点とした意識啓発とマネジメント変革

近年では、管理職を対象としたマネジメント研修に一層力点を置いており、これまであまり接してこなかった女性や外国人の部下と一緒に仕事をするうえでの注意点などを、可能な限り具体的な事例をあげながら説明し、指導する機会を設けている。また、それらのノウハウを取りまとめたガイドブックを独自編集し、管理職に配布している。

例えば、外国人社員とのコミュニケーションについては、外国人社員と管理職の双方に事前にアンケートを実施し、その双方の考え方のギャップを１つずつ丁寧に説明している。「人前で叱ることは人格否定と捉えられるため、個別に感情的にならずに指導する」「『いいです』などイントネーション次第でイエスともノーとも取れる単語の使用は極力避ける」といった日常行動のレベルでの注意点から、「外国人社員は『一人前になるまでの年数』を日本人上司より短めに捉えている」ことを示す調査結果なども提示している。

価値観やバックグラウンドの異なる人材をマネジメントするにあたっては、育成や評価の方法を明確化しなければ組織の統制が取れなくなってしまう。そこで、その現実を管理職に認識してもらうため、研修を通して「管理職に求められる役割そのものが従来とは変化しており、部下に対して業務目標を説得性をもって提示するなどリーダーとして振舞う必要がある」といった啓発活動を行っている。また、直属に女性の部下を持つ上司だけを集めた研修では、「ロールモデルのいない女性社員を導いて管理職にまで育て上げるキーマンはあなたたちだ」というメッセージを明確に発している。

こうして、管理職の役割自体を再定義し、具体的な場面でのコミュニケーション法などを丁寧に指し示すことで、現場でのコミュニケーションも活発化し、業務遂行が円滑化するだけでなく職場自体が活性化する効果も生まれている。

女性社員の営業や建設現場への職域拡大を全社的に支援

従来から一般職で採用された女性社員が総合職、専任職へと職種転換する事例は珍しくはなかったが、「女性活躍推進室」新設と同時期の 2007 年頃から、女性の職域拡大が本格的に進められることとなった。全女性社員の３分の１程度を対象に人事としてヒアリングを実施し、仕事やキャリアについて聞き取りを行ったところ、男性社員が想像する以上にモチベーション高く業務に向き合っている傾向が明らかになった。

まず営業については、それまで事務職として営業補佐の業務を担当していた女性社員を対象に、営業職への転換希望者を公募した。試験と面接を経て、初年度には５名の女性営業職が誕生、新人の営業向け研修を社内で綿密に実施し、OJT を経て一人前の営業職として活躍をしている。同社の女性営業職は顧客に断られても簡単には引き下がらず粘り強く交渉を進め、調整や契約を成功させるといった成功事例も上がってきている。

また、建設現場においても積極的に女性の登用を進めている。当初は、現場に女性を配属するのは体力的に難しいのではといった反対意見もあったが、それでも環境整備をして女性を受け入れていく体制を整えない限り、現状のままではいずれ立ち行かなくなるとして、まずは、ハード面から整備を進めた。現場に女性用のトイレやロッカールームを整備し、シャワールームも設置した。また、従来では難しいとされていた建設現場においても女性社員がこれだけの活躍を見せているといった活躍実例を全社的に発信、共有している。業界団体の女性活躍推進の動きの中で実施されている日本建設業連合会の「なでしこ工事チーム」の登録認定の第１号から第３号を同社が取得するなど、同業他社に先んじて女性社員の現場での活躍を実現しており、他の「なでしこ工事チーム」とのネットワークも構築されている。同社は、建設業界の中でも女性活躍促進の機運を高める存在となっている。

中核的グローバル人材の積極育成

2014 年、同社が会長を務める「ベトナム建設人材育成推進協議会」（ゼネコンや専門工事業者で設立）のモデル事業において、外国人技能実習制度で来日したベトナム人実習生を、同社の現場で受け入れることとした。この背景には、ベトナムの建設人材の育成への協力という国際貢献と、今後の同国での事業展開が視野にあり、東京と北海道の計３か所の現場での試験的な受け入れを行っている。

このモデル現場に、同社の若手ベトナム人社員を配置し、メディア取材時の翻訳・通訳を含め、実習生の全般的なフォローを実施している。ベトナム人社員自身がま



▲現場で活躍する女性社員の様子

だ研修期間中ではあるものの、通常の業務をこなしながら実習生のサポートを行うことで、現場を監督する視点を習得しながら架け橋としての役割を果たしている。この経験を経て、自身の成長とともに現場で外国人の作業員を束ねる人材として、今後グローバルに活躍してもらうことを期待している。また、同社ではこのモデル事業を通じ、今後、業界として実習生を受け入れる際の育成方法やコンプライアンス、安全配慮などについて検証を重ねており、さらなるベトナム人建設人材の育成を視野に入れている。

ダイバーシティ経営による成果

女性管理職の活躍によるモチベーション喚起と、公共工事入札での優位性獲得

女性の職域拡大に係る地道な取組が功を奏し、2009 年に設計分野で女性役職者が誕生、各所で顕著な成果を上げている。例えば、1980 年代初頭に一般職として入社した女性社員がその後総合職へ登用され、設計部門で経験と実績を積んで 2009 年に設計室長に就任した。東日本大震災後の復興として携わった女川町の冷凍・冷蔵施設の超短工期のプロジェクトではディレクターとして統率力を発揮し、完成へと漕ぎ着けた。この施設が 2013 年のグッドデザイン賞（復興デザイン賞）を受賞し社内外から大きな注目を集めたことで、社内の女性社員のロールモデルとなり、周囲のモチベーションの向上にも繋がっている。

また、女性活躍支援の一環として進めてきた両立支援の取組が評価され、厚生労働省から次世代育成支援対策推進法に基づく認定を 4 度、また均等推進企業として東京労働局長優良賞を受けており、このことが公共工事への入札時に大きな利点ともなっている。建設業界は他業種と比較し、女性活躍推進が進みにくい状況にある中で、自治体発注公共工事への入札参加資格や評価項目に加点されるため、他社に比較して高価格で受注することも可能になっている。これらの実績によって、女性が活躍する職場づくりの機運がさらに高まっている。

海外での大規模プロジェクトを可能にする人材育成の成果

外国人社員が現場に入ることによって、安全性への意識も向上した。ベトナム人には日本人が考える安全への意識や考え方がスムーズに通じないケースもあり、日本人社員だけの現場よりも意識的に安全に配慮する習慣がつくられ、作業所全体の安全意識の向上に繋がっている。

また、ベトナム人技能実習生をマネジメントするための工夫が蓄積され、それらを水平展開することで、より効率的で安全性の高い作業現場とすることが可能になってきた。これらのマネジメントのノウハウを蓄積していくことに加え、実習生として研鑽を積んだベトナム人が帰国後に同社の現場で働くことが期待されており、今後一層のグローバルでの大規模プロジェクトを可能にする戦力の獲得、育成に結び付いている。



▲グッドデザイン賞受賞「冷凍倉庫・冷蔵倉庫［マスカー］」

健康とうふ株式会社

製造業 | 中小企業

20 年超にわたる障がい者雇用・育成を土台に 高付加価値商品への転換、収益性の拡大を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 創業 100 年を超える地場の豆腐屋の転機
- 障がい者とともに働く覚悟をもった職場へ

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「職親制度」のもと一対一の指導により育成を見守る体制を構築
- 個々の特性に合わせた業務分担と柔軟な生産管理
- 徹底した安全衛生管理による高品質な豆腐づくり
- 月に 1 度、社員に直接手渡しでの社長からのメッセージを配布

ダイバーシティ経営による成果

- 障がい者などの雇用・育成をきっかけとした高付加価値商品への転換
- 「多様な人材が活躍する会社」として企業評価が向上

Data

■企業概要

会社設立年	1972 年	資本金	10 百万円
本社所在地	北海道苫小牧市光洋町 1 丁目 11 番 1 号		
事業概要	豆腐類製造		
売上高	107 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	9 人（うち非正規 5 人）
属性ごとの人数等	【女性】5 人（うち非正規 3 人） 【障がい者】2 人（うち非正規 2 人）、障害者雇用率 22.2% 【高齢者】2 人（うち非正規 1 人）
正規従業員の平均勤続年数	13.7 年（男性 13.25 年、女性 14.2 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

創業 100 年を超える地場の豆腐屋の転機

健康とうふ株式会社（以下「同社」）は 1908 年に「福原豆腐店」として創業、1972 年に法人化し、以来、豆腐や油揚げ、こんにゃくなどの製造・販売を続けている。日本の食文化の保存と大豆製品消費拡大を目指し、各地で豆腐づくり体験指導を行うなどの活動を行っている。

同社は創業以来、長年にわたり地場スーパーなどと安定的な取引を行ってきたものの、80 年代半ば頃からディスカウントスーパーの台頭に伴う価格競争が激化、同社も一時はその波に乗るが苦戦を強いられ、廃業の危機に陥ってしまう。

そこで、現社長は、生産を減らし、より高品質な製品を高価格で販売する路線へと方向転換した。現在は、通常ラインの商品に加え、北海道の大豆と苫小牧のミネラルウォーターを使った手作りの高級商品をメインに製造販売を行っている。

障がい者とともに働く覚悟をもった職場へ

1985 年、ちょうど品質重視への方向転換と同じ頃、ハローワークから車椅子の身体障がい者の雇用を打診された。まずは会うだけ会ってみようと面接を行ったところ、その対話の途中で「この人の障がいは、座って行う仕事であれば“障がい”ではない」ことに気づき、「この人にできることをしてもらえればよい」と雇用に踏み切った。

同社では、先代の 4 代目社長の代に縁あって聴覚障がい者を採用した経緯があり、現社長も障がい者とともに働くことに抵抗はなかったが、それまで障がい者と接した経験はなく、実際に職場で一緒に働くうえでどのような点に配慮をすべきかは手探りの状態であった。

その後、1992 年には、地元の養護学校から卒業する生徒を採用してもらいたいとの打診がきっかけとなり、まずは知的障がいのある男性 1 名を実習生として受入れ、翌年にはもう 1 名女性を受け入れることとなった。こうして、以来 20 年間超で、延べ 20 名の障がい者と共に働いている。前述の知的障がいのある 2 名は現在も同社に在籍しており、勤続 23 年目、21 年目となり、会社の中核社員として活躍し続けている。

同社では社員の雇用にあたり、それまでにもシングルマザーを優先的に採用するなど、社会的に不利な立場に置かれた人材を積極的に採用していた。その中で、様々な事情や困難を抱えながらも、彼らとともに働くという信念を守り通している。

一方で、小規模企業である同社には“余剰人員”を抱える余裕はない。一度社員として雇用したからには、同社の戦力として活躍してもらう必要がある。そのための工夫を、この 20 年間試行錯誤しながら実践してきている。現在では、女性や高齢者（定年退職後の再雇用）、障がいのある社員も含めた 9 名で、高品質な豆腐作りを実現させている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「職親制度」のもと一対一の指導により育成を見守る体制を構築

障がい者を雇用し始めた当初は、どのような業務を任せられるか、どう指導していけばよいのかわからず、手探りの状態が続いた。何度繰り返し教えても手順を間違えたりすると、指導の声を荒げてしまうこともあった。そうすると通常のコミュニケーションが取れるようになるまで相当時間がかかってしまうといった失敗もあった。

そのような試行錯誤を経て、指示系統が混乱しないよう、「職親制度」として常に特定の社員が「職親」（会社内の業務を指導する担当者）として一対一で指導する方法が生まれてきた。例えば、受注状況によっては当初の作業計画が変更になることもあるが、生産管理を行っている社長や現場リーダーが説明しても、障がいのある社員はなかなか状況の変化を理解するのが難しく、作業が円滑に進まないことが多かった。そこで、作業の変更などの指示を行う際には、直接障がいのある社員に伝えるのではなく、必ず「職親」を通して説明するようにした。そうすることで、障がいのある社員が作業の変更という想定外の事態に直面しても、混乱することなく作業を進めることができるようになり、生産工程もスムーズに流れるようになっていった。

また、社長自ら障がい者雇用の先進事例の視察を行う中で、作業現場に色の目印をつけて間違いを防ぐ方法などに接し、まだまだ企業として工夫する余地があると考え、障がい者が理解できる言葉や方法を丁寧に選び業務指導することで、スムーズな育成を図っていった。

小規模で家族的な関係を構築できていたこともあり、職場の母のような存在として障がいのある社員の面倒を

見てくれた「職親」の存在や様々な業務改善の工夫によって、障がい者の職場定着が実現するとともに、3 年程度で一人前として業務遂行ができるような成長を遂げられるような育成プロセスが完成した。

個々の特性に合わせた業務分担と柔軟な生産管理

かつて、初めて下肢障がいのある社員を受け入れたときには、配送箱の洗浄やがんもどきの形成作業を担当してもらいながら、徐々に担当できる業務を増やしていくなどして戦力化していった。小規模企業であるがゆえに、年齢や性別、障がいの有無にかかわらず、あらゆる事態に対応できる柔軟な体制が組めるよう社員の育成を図り、多能工化を進めてきている。

現在は、9 名の社員で製造、仕分け、配送を行っている。その中で、知的障がいのある社員は主に製造を、60 歳を超えて再雇用となったシニアの社員は主に商品の仕分けを担当している。ただし前述のとおり、社員の誰かが急遽休んだとしても残りの社員で対応できるよう、自身の担当業務の枠を超えて動くことのできるように教育を行っている。そのため、育児や介護を抱えた社員であっても、安心して働き続けることが可能となっている。実際に怪我で 4 か月間出勤できなかった社員がいたこともあったが、その分を残りの社員総出でフォローし合ったこともある。

受注・生産管理は基本的に社長自身が行っており、前日夕方から入った注文の整理を行い生産工程に落とし込みながら、豆腐の製造にかかる。社員の勤務時間は午前 7 時半からであり、その段階で朝一番に製造された豆腐を社員総出でパック詰めするところから毎日の業務が開始される。パック詰めが終わらなければ用具の洗浄や清掃の業務に移ることができないため、必然的に障がいのある社員も他の社員と同様にこの作業に従事するが、例えば勤続 21 年になる知的障がいのある女性は未だに豆腐をうまく扱うことが不得手であり潰してしまうこともままあるという。生産計画を厳密に管理する中では“頭の痛い”事柄ではあるが、そこで彼女をパック詰めのラインから外すということはせず、形の崩れた豆腐をがんもなど加工品製造の原料に回すなど、生産管理を柔軟化することで対応している。

一方で、知的障がいのある社員は極めて丁寧で正確な仕事ができるため、同社の製造工程の中でもその特性を発揮して活躍している。例えば、豆腐などの商品をサイズ別に切り出す作業などは、通常、数が多くなったり時間が経過したりすると、集中力が途切れ徐々に大きさが乱れてくるが、障がいのある社員はどれだけ時間がたっても確実に同じ大きさに切り出す作業を続けていくことができる。また、品質維持の要である製造機器の洗浄についても同様に、決して作業の手を抜くことなく、清潔に磨き上げることで同社の商品品質の維持に寄与している（後述）。

さらに、日々の業務の実施に際しては、「言われたことだけをやる」のではなく、現場の社員が能動的に業務を遂行していく余地を残している。生産スケジュールに余裕のあるような場合には、発生する業務量や作業効率などを社員自身に考えさせ、現場で都度決定していくプロセスをとっている。そうすることによって、製造の現場にいる社員自身が自律性をもって行動することが可能となっている。

このように、障がいの有無にかかわらず、社員一人ひとりの得手不得手を勘案しながら業務を柔軟に分担していくことで、全社員が協力しながら業務を行う体制を作り上げている。この体制こそが、安心安全で高品質な豆腐作りを実現させている。

徹底した安全衛生管理による高品質な豆腐づくり

前述のように、1990 年代に価格競争から脱却し高品質高価格の商品製造へと舵を切った同社は、それ以来、徹底した品質の維持管理を行うようになった。特に、食中毒などの事故を一度でも起こすと会社への信用も商品ブランドへの信頼も失墜するため、1993 年以来自社費用での衛生検査を 20 年以上継続し夏場でも品温が食品衛生法で定められている 10℃以下保存管理を徹底するために冷凍車 2 台を購入して配送時の商品劣化を防止するなど、さまざまな努力を続けている。豆腐類の細菌検査は苫小牧保健所で実施し結果は毎月同社のホームページで公開、更新している。

その中で、工場や製造機器類の日々の洗浄、清掃は極めて重要な業務となっている。毎日、製造のたびに確実な洗浄を実施しているが、この業務は前述のとおり、主に障がいのある社員が担当している。妥協や手抜きのない仕事ぶりが奏功し、常に良好な衛生状態が維持されており、自主的な衛生検査を始めてからこれまでの 20 年間、事故なく安全・安心で美味しい豆腐を作り続けている。

衛生検査の実施は、一義的には商品の品質保証のためではあるが、一方で保健所からの検査結果の数値が製造業務の品質に対する客観的な成果指標ともなっている。

数値化された検査結果を基に、社員は自らの日々の業務内容を振り返りつつ、業務改善に取り組むという好循環が出来上がってきている。

月に１度、社員に直接手渡しでの社長からのメッセージを配布

極めて高い品質管理の水準を要求される日々の業務の中で、緊張感を持ちつつも社内で信頼関係を構築し協力しながら業務を遂行できる背景には、社長が常日頃から社員に対し「一人ひとりが我が社にとって必要な存在だ」と伝え続けていることがある。かつては障がいのある社員に配慮を行うことに対して他の社員から不満の声が上がることもあったが、その時には「もう少しみんなで辛抱しよう、社員は機械の部品のようには取り替えられないのだから、人間なのだから」と社員一人ひとりを尊重する姿勢を崩すことなく接してきた。

また、給与を支払う際には銀行振込ではなく毎月社長から手渡しすることとしており、そこに必ず社員に対するメッセージを付している。内容としては、食品に関する事故の情報や顧客からのクレームなど、ネガティブなものも含め、１か月に起こったことを社員に共有し、これからの自社がどのような方向に進んでいくべきかを社長の思いとして綴ったものである。

自社の状況を包み隠さず社員と共有し、ここにいるメンバー全員で乗り越えていくという意思を継続的にメッセージとして発信し続けることによって、社員それぞれが互いに尊重し合う社風がつくられた。その結果として、互いに不足を補いあいながら全社一丸となってよりよい商品を作り続けられる組織へと変貌を遂げてきている。

ダイバーシティ経営による成果

障がい者などの雇用・育成をきっかけとした高付加価値商品への転換

前述のような徹底した品質管理が評価され、同社の「あじわい豆腐」は高級手作り豆腐として、市内の大手小売店にて他社商品の約３倍の価格で販売されるまでになった。生産量の少なさから長らく赤字が続く時期もあったが、現在では主力の「あじわい豆腐」の売上によって事業の黒字化を果たし、業績を拡大している。

同社の場合は、品質重視の経営方針へと転換を図った時期と障がい者雇用に取り組み始めた時期が軌を一にしており、そのことが、「立場の弱い障がい者やシングルマザーを継続的に雇用していくためには自社の財務体質を強固にすべき」との経営者の思いをより強固にしている。

また、常に障がいのある社員が複数名在籍する環境の中で、「値段ではなく、味と安心安全を売って利益を上げる」という方針を貫き、社員個々人の自律性を発揮した業務体制を実現させたことで、社員のレベルアップを促し、それがより高品質の商品製造につながるという好循環を生み出し続けている。

「多様な人材が活躍する会社」として企業評価が向上

障がい者やシングルマザーの就職が現在より遥かに困難であった 1990 年代から、同社が多様な人材を積極的に雇用し、戦力化していることは、地元苫小牧市をはじめ、北海道内でも高く評価されている。社長は「苫小牧心身障害者職親会」の会長を 1999 年以来８期 16 年務め、市内の他企業の障がい者雇用促進に向け、講演活動や企業見学の受入れなど様々な活動にも尽力している。

かつて、聴覚障がいのある社員が配送業務を担当していた際には、数量などの確認を配送先の担当者と行うにあたり、筆談や合図で意思疎通を行う旨の協力を依頼するなど、地域全体を包含して障がいのある人でも働ける社会をつくっていった。このような同社の実績に対し、市や支援機関からの信頼も厚く、地域における優良企業として評価を上げている。



▲北海道産大豆と苫小牧の水を用いた高級豆腐

ヱビナ電化工業株式会社

製造業 | 中小企業

先代のカリスマ経営からの進化、女性技術者集団を中心に研究開発を加速化させ事業展開を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- めっきの受託加工を基軸に研究開発型企業へと飛躍
- 個の社員の力を伸ばす経営方針へと転換

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 新設した経営理念に基づいた各部・各人の役割期待の明確化
- 優秀な社員の能力発揮を促す働き方改革の実施
- 専門性と自立性を育成する仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 技術者集団を核に研究開発型企業として新たな技術革新・事業化を加速

Data

■企業概要

会社設立年	1946 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都大田区東糀谷 5-22-13		
事業概要	めっき加工業		
売上高	1,024 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 8 月現在）
総従業員数	128 人（うち非正規 38 人）
属性ごとの人数等	【女性】65 人（うち非正規 25 人）、女性管理職比率 9.52%
正規従業員の平均勤続年数	11.37 年（男性 13.59 年、女性 9.15 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

めっきの受託加工を基軸に研究開発型企業へと飛躍

ヱビナ電化工業株式会社（以下「同社」）は 1946 年に創業し、各種素材の電気めっき及び無電解めっき加工を行っている。かつて高度成長期には、国内大手メーカーへめっき加工した部品を納入して大きな収益を得ていたが、メーカーが製造拠点を海外に移転し始めた 1990 年代から、生き残りをかけて技術志向を加速させてきた。「めっきは 3K の職場」というイメージを払拭し、研究開発型企業へと脱皮すべく、2000 年頃から CI（コーポレート・アイデンティティ）活動を本格的に開始した。持続的な技術開発を可能にする優秀な研究人材を集めるために、ソフト面では企業ホームページや会社案内を刷新、ハード面では工場やトイレなどの建屋を近代的なものへ大幅改装するなどして働きやすい環境を整備し、イメージアップを図ってきた。

特に、2002 年には蒲田工場跡地にめっき専門の試作・開発拠点としてテクノロジーセンター「Techno Mark」を新設、2010 年には本社内にも新たに試作用のラボ「Space i」を新設し、最新の分析装置を配備するなど、研究開発体制の充実を図っている。

個の社員の力を伸ばす経営方針へと転換

2009 年、先代の急逝を受けて現社長が 3 代目として就任した。それまで、カリスマ的な統率力を有する 2 代目に率いられ、経営に関わる検討や決定はすべて社長が中心となって行ってきたが、現社長は新たに社員一人ひとりが主体的、自律的に行動できる経営を目指すこととした。従来は、社長が研究開発、営業、製造まで全ての現場の決裁権を持ち、社員の評価もトップが掌握するような状況であったが、現社長は分権化を推し進め、経営方針から業務の進め方、評価まで制度化し、透明性を担保する仕組みを導入してきた。その過程で、社員個人に期待する役割も明示するとともに、必要な能力やスキルを有する人材を社外から採用する取組も始めた。



▲世界初の表面処理技術のテクノロジーセンター「Techno Mark」

2011 年には創立 65 周年を迎えたものの、主要顧客であったメーカーの携帯電話やノートパソコンの製造拠点が国外へ流出したこともあり、業績は低迷していた。一時は海外展開も視野に入れたが、これまで開発型企業として培ってきた実績と人材を手放すわけにはいかないと考え、ターゲットを国内市場に見定め、「ものづくりの常識を塗り替えるめっきメーカー」として、一層の高付加価値を提供するビジネスを目指すこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

新設した経営理念に基づいた各部・各人の役割期待の明確化

まずは、新たに経営理念として「VISION：私たちがめざす姿」、「MISSION:私たちがやるべきこと」、「VALUE:一人ひとりの行動」を体系立てて明確化し、朝礼で共有するとともに、常に手元に置いて参照できるような冊子も用意した。自社がどこに向かって事業を展開していくのか、そのために個々人が何を意識して日々の業務に取り組めばよいのかを、経営理念に紐づけて浸透させる取組である。

その上で、2012 年には初めて中期経営計画の作成を実施するとともに、それを実現していくための組織改編（後述）を実施している。

中期経営計画については経営層で検討を行うが、その計画方針に基づいて、各部の方針や行動計画、並びに社員個人としての課題や方向性を明確にし、年度目標を設定する仕組みとしている。その目標に紐づく形で、年に 2 回の面談や振り返りを通して各部・各人の評価を行うこととなっている。

また、従来は部署や役職に求められる役割が不明確であり、それゆえ責任の所在も不明確な状況であったが、2012 年頃からの組織改編において、各部門の業務内容や役割を明確化するとともに、各部の部長に権限と責任を委譲した。また、技術部を「開発部」と「生産技術部」に再編成、2013 年には営業・管理の部署を「営業部」と「生産管理部」に再編成し、研究開発、技術提案、品質管理の機能を強化促進している。

こうして全社としての方向性を鮮明に打ち出すとともに、それを遂行する分権的な体制を構築した。部署や社員個人の果たすべき役割や期待も共有できるようになり、上長と部下が互いに話し合いながら目標に向かって行動できるようになってきている。

また、人材についても、当該部署で必要な人材の要件が明確化されたことから、より一層優秀な人材を獲得することができるようになってきている。例えば、「生産技術部」の「品質保証課」では、大手企業で品質管理を担当していた中堅社員を課長として採用、今後注力すべき医療分野に対応できる体制の構築に努めている。また、再編成した「営業部」も女性が 50%を占めるが、中でも他業界で営業経験のある女性社員を重要な即戦力として採用している（後述）。

優秀な社員の能力発揮を促す働き方改革の実施

多様な人材を活用し、付加価値の高い技術・サービスを提供していくためには、従来の働き方では対応できないとして、働き方改革にも取り組んでいる。

働き方改革に取り組むきっかけとなったのは、2000 年代に入ってから採用してきた優秀な女性社員らのライフイベントが重なり、数人が一斉に産休に入るという状況に直面したことである。同社では特に研究開発の分野で女性社員の比率が高く、「開発部」と「生産技術部」では女性比率が 50%（現在 25 名）を超えている。「開発部」の「試作開発課」は課長以下 5 名全員、「生産技術部」の「分析管理室」は 6 名全員が女性社員である。経験を積んだ女性社員に育児期間を経て復帰してもらうために必要な制度を、当事者にも聞き取りをしながら、１つずつ整備を始めた。例えば、営業部門で中途採用した前述の女性社員は、元々は同社に派遣社員として勤務していたが、その能力と実績を見込まれ、週 20 時間の短時間勤務での正社員となった。これを機に、短時間正社員制度が新たに制度化され、子どもが小学校に入学するまでの期間、週 5 日 4 時間勤務を行うことが可能となった。さらに、2014 年からは保育料補助と早期復帰一時金制度、再雇用制度も新設し、職場復帰を果たしてもらうための支援策を講じている。現在は技術者を対象とした在宅勤務の可能性についても検討を始めている。

同時に、男女を問わず社員全員を対象に、より創造的な仕事が可能となるように、限られた時間でメリハリのきいた働き方へと変えていく取組を実施している。特に男性社員は、時間に縛られずに長時間働く傾向にあったため、まずは 17 時以降に会社に残らないことをトップダウンで徹底することから始めた。残業は申告制とし、毎回理由を付して上長に申請する手順としたことで、残業時間は低減してきている。

この働き方改革の趣旨としては、「時間を気にせず受注した仕事をひたすらこなす“昭和の時代の働き方”では淘汰されてしまう、頭を使って付加価値の高いものをつくり、差別化できるものを生み出し続けるためには、会社以外の生活を充実させ、インプットを増やす必要がある」という考え方である。これは、同社と付き合いのあるスイスやドイツの中小企業の働き方やビジネスの考え方から経営層が学んだことであり、今後グローバル競争の中で生き残っていくためにも不可欠なものとして捉えられている。

専門性と自立性を育成する仕組み

さらに同社では、社員の能力を育成し、開花させるための工夫も凝らしている。特に研究開発の部門では、よ



▲「開発部 試作開発課」の様子

り最先端の研究動向を学び取るための機会として、若手の社員を共同研究先の大学の研究室に半年間ずつ研究員として派遣している。当初は修士の学位取得を目的として派遣を開始したが、最初の社員が大学での研究でリーダーシップを発揮し、大きな成長を遂げたことから、「めっきの権威と共同で研究する」機会そのものが成長に資するものであるとの認識に至り、その後も研究員の派遣を継続している。そこでの共同研究の成果が新商品開発のための礎となりつつある。

また、研究開発の部門以外でも、新卒採用で入社した社員は、おおよそ半年の新人研修で基礎知識を習得した後に、先輩社員とのOJTで顧客のニーズに向き合いながら、試作を繰り返す育成プロセスを経ることになっている。基本的に、同社では、受託加工の一環として、最先端素材へのめっき加工技術やめっき溶液を独自開発しているため、顧客のニーズを引き出しながら、全く新しいものを生み出すことが求められる。その中で、技術についての理解を深めながら、顧客とコミュニケーションを重ねていくためには3年程度は必要だとして、その間、前述のような目標設定や振り返りの機会を活かし、組織的なバックアップ体制を取りながら育成を行っている。

一方、管理職に対しては、よりグローバルな環境でビジネスを進めるためのスキルを習得させることが必要としている。特に、海外に営業や商談に行った際、技術を熟知した自社のベテラン社員がその場で決断をし、事業を展開させることができるよう、手始めに福利厚生の一環で英会話の受講料補助を行っている。その際にも、会社としての目的意識や期待を明確に示し、将来的に果たしてほしい役割を社員本人に納得させたうえで実施しているため、学ぶことへのモチベーションが保たれている。

ダイバーシティ経営による成果

技術者集団を核に研究開発型企業として新たな技術革新・事業化を加速

新卒採用の技術者が経験を積んで育成されてきたと同時に、即戦力としての営業や品質管理担当といった布陣が揃ったことで、技術者集団として新たな技術を生み出す速度が速まってきている。例えば、2012年には新黒色めっき「凄黒」（反射率1%以下の低反射めっき）の開発、ドイツLargentec社が開発した水浄化除菌システム「AGXX（エー・ジー・ダブルエックス）」の製品化、2013年にはめっきとレーザーの組み合わせによる3次元配線形成技術「3LM」の導入など、次の市場を開拓するための新たな技術革新を次々に実現させている。

また、それらの技術の新たな市場を開拓していく際には、前述の女性の営業社員が前職で培ったノウハウをもとに、適格なマーケティング活動が行われている。従来は技術的な仕様が中心だった製品リーフレットも刷新し、より顧客に訴求しやすいよう、技術の活用イメージを膨らませられるデザインのものへと一新した。従来、開発部門に在籍していた現営業部長らとともに、顧客ニーズを掘り起こす営業活動を展開、数多くの展示会で好評を博し、実用化に向けた開発を進めている。商談実施回数は2013年の4件から2014年には32件と急激に増加しており、「AGXX」の売上実績も発売当初の2013年には数万円だったものが、2014年には約300万円にまで伸びるなど、営業刷新の成果が上がっている。

また、働き方改革や両立支援施策の拡充などの効果もあり、社員のモチベーションも向上している。特に現在では、就業時間中に業務を終わらせる段取りが身につき、製造部などの一部の部署を除き、ほぼ定時で退社するといったワーク・ライフ・バランスが実現されている。現在育児休業中の1名の女性も近々復帰を予定しており、優秀な人材を核とした事業展開が軌道に乗りつつある。これらの成果を受け、大学、大学院卒の優秀な人材が集まるとともに、“リケジョ”の活躍する企業としてメディアにも大きく取り上げられ、企業ブランドの向上に貢献している。



▲女性の営業担当が製作した「AGXX」リーフレット

株式会社上島熱処理工業所

製造業 | 中小企業

ベテラン技術者を中心に技術・技能伝承や業務改善に取り組み、短納期化・新規顧客獲得に成功

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 技能者と技術者、両者の必要性の実感
- 「現代の名工」を核とした技能伝承、目指すべき目標の明確化

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 定年なし、高齢者の状況に合わせた時間設定
- 高い品質を維持するための親方・子方制度、各種教育制度

ダイバーシティ経営による成果

- 5 年で 265 社の新規顧客を獲得
- 社内ネットワークと生産管理システム導入による短納期の実現
- 中途採用社員による新規分野への挑戦

Data

■企業概要

会社設立年	1956 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都大田区仲池上 2 丁目 23 番 13 号		
事業概要	金属熱処理加工業		
売上高	518 百万円（2014 年 5 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 1 月現在）
総従業員数	46 人（うち非正規 1 人）
属性ごとの人数等	【高齢者】7 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	18.0 年（男性 15.2 年、女性 20.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

技能者と技術者、両者の必要性の実感

社員約 50 名のうち 10 名が 65 歳以上。高齢者が多く活躍する金属熱処理の会社である株式会社上島熱処理工業所（以下「同社」）は、創業以来「お客様の熱処理工場として、お客様が自慢したくなるような性能と品質を提供する」をモットーとしている。

金型部品や切削工具が優れた性能を発揮するには、金属の耐久性や強靱性を高める熱処理が欠かせない。塩浴熱処理は、ほぼ全ての工程が手作業。毎日 150 件以上の様々な形状や材質の熱処理を行うには長年の経験が必要とされることから、同社は「ものづくりは人づくりから」というスローガンのもと、それぞれがスキルアップできる教育体制を整え、入社時から本人が職業人として自分でリタイヤを決断するまで、培ってきた技能を生涯フルに発揮できる体制を整備している。

若手社員の育成に取り組むと同時に、現社長は大手企業で長年実績を積んだ熟練技術者を中途採用正社員として受け入れてきた。彼らの活躍により、新分野進出や品質管理・工程管理などの業務改善を実現し、業績に直結する成果も生まれている。中途採用を始めたのは 1996 年。大手企業の 50 代技術者を中途採用した。それまでは技能者が現場での経験や検定試験合格に向けた研鑽の中で熱処理に関する技術を習得し、対応してはいたが、大学院や大学で学術的に熱処理の理論を学んだ技術者は社内にはいなかった。熱処理する鋼に係る処理技術の専門家の入社は初めてのことであり、それまでは鋼材大手企業の技術者と相談しながら進めていた内容も社内での対応が可能となった。

若手社員の技能・技術面の育成と、理論を学んだベテラン技術者の中途採用により技術基準や表面処理技術が向上し、業務改善につながるとともに同社の知名度も向上した。一連の効果により、現社長は優秀な技術者の重要性をさらに強く感じ、その後も 2006 年に 2 名、2009 名に 1 名、2010 年に 2 名を中途で採用している。さらには大手企業から出向中である 2 名の内 1 名は 2014 年 10 月末に転籍して正社員となり、残る 1 名も将来的に正社員として採用する予定である。

「現代の名工」を核とした技能伝承、目指すべき目標の明確化

厚生労働省が認定する「現代の名工」4 名や東京都が認定する「東京マイスター」1 名、金属熱処理技能士特級 8 名など“国宝級”の技能士を多く擁している。若手社員は 20 代、30 代で半数占めているものの、将来の「現代の名工」「東京マイスター」を目指すことが日々業務のモチベーションを高めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

定年なし、高齢者の状況に合わせた時間設定

創業時から定年の考え方はない。技能・技術は年齢を重ねることで向上するものであり、意欲がある限り現役でいてもらう、という現社長の考えもあり、体力や集中力が低下して、自分の誇りを維持するだけの仕事が出来なくなったときに自分自身でリタイヤする時期を決めるというシステムである。現在、社員は 82 歳の工場長を筆頭に、70 代 3 名、60 代 6 名のベテランがいる一方で、20 代、30 代の若手社員も半数を占めるというように幅広い年齢構成となっている。作業時間についても、ベテラン社員との面談を通して個人の状況に合わせた設定を行っている。

また、採用に関しても、採用時期や人員を特に決めず、常に広く門戸を開いて後継者の確保に努めている。「DREAM-MATCH PROJECT」（経済産業省）、「輝く技術 光る企業 世界に誇る東京のモノづくり」（東京都）、「おしごとナビ」（大田区）など公的なサイトを活用するなど工夫している。

高い品質を維持するための親方・子方制度、各種教育制度

『「一つの技術」を「カミジマ最高レベル」で「二人以上」で出来るように』という考えのもと、品質維持のための階層別の多彩な人材育成が徹底されている。これは、高度な技術である熱処理を、技術伝承を通して枯れさせることなく、常に複数名が対応できるようにしようという

社長の考えである。

入社前の新入社員は１週間から２か月程度のインターンシップを経験してもらったうえで、入社後すぐに東部金属熱処理工業組合の「金属熱処理人材養成コース」を受講させ、基本的なスキルを学んでもらう。金属熱処理の技能検定２級・１級の取得も目指し、実際の現場では、ベテラン社員と若手社員が「親方・子方」のペアとなり、「親方」が「子方」に OJT 教育を行い、学歴や経験にかかわらず熱処理の基本をじっくりと時間をかけて習得してもらう。それは、取り扱う製品の多くは一品ものであり、過去の取り扱い製品の熱処理条件などをデータベース化して管理しているが、実際に行う際には最終的にはその処理時間などを目で見て判断する必要があるからである。このようにデータのみで判断できない部分は、親方の指導のもと、現場できめ細かく、技術・技能の伝承を行う。

技能検定１級取得者である中堅技能者には、国立大学法人東京工業大学が主催している「金属熱処理スーパーマイスタープログラム」へ参加させることでさらに深い理論を学ばせる。

加えて、全社員を対象とした社内研修なども実施し、高い品質を保つため社員教育に力を注ぐ。これら人材育成にかかる経費は全て会社負担としている。



▲ 親方・子方制度

ダイバーシティ経営による成果

5 年で 265 社の新規顧客を獲得

知識と経験の豊富なベテラン技術者は、それまでの人脈だけでなく、商談会などの場面で幅広く関係者に対して同社の技術や特徴を説明することができる。また、「現代の名工」などの高度な技能者の活躍により、同社の技術・技能が広く伝わり、「難しい熱処理はカミジマへ！」という評判が定着し、創業以来、営業担当を置かないというスタイルでも非常に難易度の高い仕事が舞い込んでくる。このように高齢の技能者の活躍、中途入社のベテラン技術者の活躍により、５年で新規顧客を 265 社獲得するに至った。難易度の高い仕事は案件ごとにベテラン技術者と技能者が集まって協議し、最適な熱処理を行っており、ベテランの果たす役割は大きく不可欠なものとなっている。

スポットの依頼であったとしても丁寧に仕事をしなければ、悪い評判はすぐに広がってしまうことから、どんなに難しく細かい仕事でも丁寧に仕事をするように徹底している。

また、大学や研究所からの熱処理テストの依頼も増加している。このような顧客の技術チームメンバーは博士号取得者が多く、顧客と対等に話が出来るのは相当な技術を持ったものでなければならない。これも大企業での経験を有する知識豊富なベテラン技術者たちの活躍なしではあり得なかったことである。

社内ネットワークと生産管理システム導入による短納期の実現

大企業での経験を有する中途採用のベテラン技術者の発案により、社内ネットワークを構築し、情報の一元化を実施するとともに、現場のリーダーの知見も取り入れることで、新たに独自の生産管理システムを導入することで短納期が実現した。

同社の熱処理件数は１日約 150 点を超えるものの、システム導入までは紙伝票での管理であった。様々な形状や材質の多くの点数の熱処理に係る作業工程の進捗状況をリアルタイムに管理することで、納期に対する遅れを

すぐに判別できるシステムとしたことで、納期が平均6.3日から5.0日となり、20%の短縮を実現した。また、半年前に依頼のあった同様の製品に対して、突然、再度、同じ熱処理をしてほしいと依頼が来ることもある。こうした場合でも、以前の熱処理データを生産管理システムからすぐに正確に呼び出すことができるため、処理条件の確認に要する時間が大幅に短縮される。

同社のように、顧客から短納期を求められ、かつ、多数の素材も形状も異なる繰り返しの少ない一品物の熱処理を行うには泣き所であった納期短縮を達成したことは大きな成果である。加えて、同システムには、日々現場で行われる熱処理条件も蓄積され「技術・技能の伝承」の一翼を担っているともいえる。

中途採用社員による新規分野への挑戦

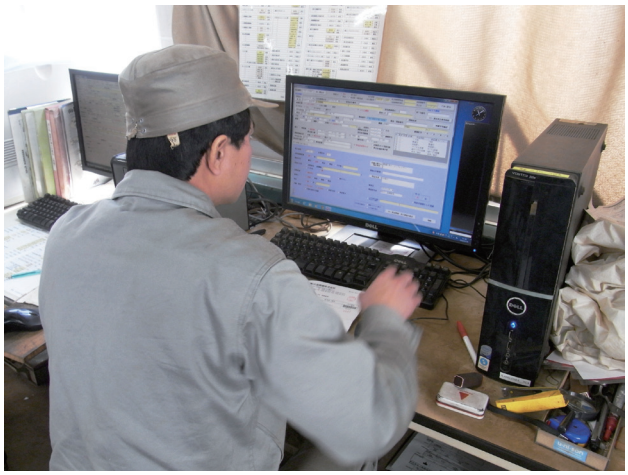
同社の熱処理は自動車産業に依存するところが大きいが、自動車の国内生産が減少傾向となる中で、新規分野である航空宇宙分野における熱処理に果敢に挑戦している。当該分野は非常に専門性の高い分野であることから、自社内の人材だけでの短期での参入は難しいため、航空機部品関連企業を定年となった技術者を正社員として採用し、プロジェクトチームリーダーとして配属し、体制づくりを進めた。結果として、2009年にはJIS Q 9100（航空宇宙品質マネジメントシステム）の認証を取得するだけでなく、海外メーカーからの業務も受注可能となる国際資格であるNadcap認証（航空機部品の特殊工程の世界統一認証システム）も取得。Nadcap認証については、特に、全資料の英文化、英語による審査対応などクリアすべき条件は多かったが、前職での認証取得経験を活かした社員の活躍により、短期間での取得を実現した。

6年前からは東京都の支援を受け、東京都多摩地区と大田区を基盤とする航空宇宙部品の共同受注体「AMATERAS」へも参加。民間航空機用の部品の熱処理を引き受けている。また、下町ボブスレープロジェクトへの参画など新たな取組にも積極的に挑戦している。

こうした認証取得や共同プロジェクト参加をきっかけに、航空機部品の売上実績も出始めている。また、航空機部品処理のために導入した真空炉を活かし、現在では少量ではあるが医療機器の熱処理も実施するなど、塩浴処理・真空炉・優秀な技術・技能を持つ社員・認証取得の独自の強みを最大限に活かし、事業領域の拡大に挑んでいる。



▲ 熱処理の様子



▲ 情報・生産管理システム

株式会社栄鋳造所

製造業 | 中小企業

難民も含めた外国人の活躍推進、社員の意識改革による海外展開を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 生き残りをかけ、海外展開へ
- 難民も含めた外国人の採用・活用

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 採用に至るまでの事前の意識改革
- 社内環境の整備と社員の意識改革
- グローバル化ビジョンの社員への浸透

ダイバーシティ経営による成果

- 海外売上の増加、大手米国企業からの試作提案依頼
- 業務効率の改善により残業時間はほぼゼロを継続
- 他の中小企業製造業のモデル

Data

■企業概要

会社設立年	1953 年	資本金	10 百万円
本社所在地	東京都八王子市下恩方町 350		
事業概要	自動車ウレタンシート発泡金型、砂型試作鋳造物、V プロセス造形、アルミニウム合金砂型鋳造		
売上高	300 百万円（2014 年 9 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 2 月現在）
総従業員数	29 人（うち非正規 3 人）
属性ごとの人数等	【外国人】4 人（うち非正規 1 人）
正規従業員の平均勤続年数	6 年（男性 7 年、女性 5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

生き残りをかけ、海外展開へ

株式会社栄鋳造所（以下「同社」）は、2012 年から「脱国内下請け企業」を掲げ、海外大手メーカーへの販路拡大を通じた受注増加、海外対応可能な有能な人材確保を通して、他の中小製造業に対して“生き残りモデル”を提示していけるよう、ダイバーシティ経営を経営戦略の中心に位置付けている。

前社長の急逝に伴い 4 代目である現社長が 2001 年に就任したが、その直後のリーマンショックにより、それまで売上の約 9 割を占めていた国内の自動車業界からの受注が一気に減少するという事態に見舞われた。

このままでは生き残れないと実感し、海外展開を目指すこととなった。まずは現場の体制整備を行いつつ、2010 年から社長自ら ASEAN 諸国と欧米の現地視察を行った。その中で、社内に漂う海外企業・外国人に対する言葉の壁と心の壁の大きさに加え、「自分たちには出来ない」という諦めの雰囲気が社員の間に強く存在することを感じ、海外展開にあたっては社員の意識改革が急務であると確信した。自社内のグローバル化を課題解決の第一歩として、外国人の正社員採用·活用を行うに至った。

難民も含めた外国人の採用・活用

2008 年に先代社長の考えで外国人技能実習生を 3 名受け入れ、日本語や鋳造の技術を学んでもらったものの、3 年の実習期間の終了とともに母国へ帰国してしまった。ようやく会社の中で戦力となるレベルまで来たところでの帰国となっただけでなく、実習生らが帰国後に鋳造とは関係のない職を選択していたことから、その後は技能実習生の受入れではなく社員として外国人を戦略的に雇用することとした。外国人の採用にあたって日本語力は不問とし、就労意欲や起業マインドが強く、日本に定住可能な人材であることを採用の基準とした。2012 年夏には、外国人の積極採用という社長のビジョンのもと、外国人採用担当として、派遣会社での勤務経験のある専門人材を正社員として採用。その社員が外国人支援団体（NPO など）に直接出向き、活躍できそうな人材を探す中で、同社が着目したのが難民である。特定活動などの在留資格を有する難民は就労が可能なことに加え、「仕事を覚えてすぐに帰国してしまう」といった懸念も少ない。そこで、難民の就労についての実現性などの検討を行い、認定 NPO 法人難民支援協会との協力のもと、まず特定活動資格を持つ難民 1 名の採用を実現した。

また社長自らが近隣大学においてのキャリア教育などの講義を行い、学生が同社へ興味を持ってもらう機会を設けている。2014 年 4 月には、同社でインターンシップを経験した韓国人留学生を採用するなど、難民に限らず広く外国人の採用を進めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

採用に至るまでの事前の意識改革

これまで前述の NPO の協力のもと、試行錯誤しながら難民 6 名を順次採用した。そのうち 5 名が退社に至ってしまったものの、その経験から外国人の採用に関して様々な課題が浮かびあがってきた。入社後の社内研修や他の社員からの指導や OJT をしながら業務を身に付けていくといった日本的な指導方法を前提としていては、現場での受入れ側の心の壁、互いの期待値のずれなどから様々な軋轢が生じてしまう。アフターフォローだけでなく事前準備に力を入れなければ、現場も受入れ体制が整わず、外国人も安心して働くことができない。

そこで、同社は前述の NPO が、独立行政法人福祉医療機構（WAM）が行う社会福祉振興助成事業を活用して立ち上げた「難民の就労準備コース」に協力し、難民が日本で働く上で事前に理解すべきことを取りまとめている。このコースは、同社のこれまでの経験が反映され、就労前の外国人には、まず「始業時間に遅れない」「話さずに黙って作業をする」など日本で働くうえでの注意点を説明し、自己 PR の仕方を学んだり、日本での働き方と母国での働き方の違いを自分で言語化して理解してもらったりする座学研修が設定されている。その後、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）や日本の企業文化などを教えたうえで、工場見学、企業での OJT 研修を行い、実際の技術に触れてもらうこととしている。一方、参加する企業側に対しても、経営者から会社のビジョンを語っ

てもらうとともに、工場見学やOJT研修の機会を通して外国人に対する興味関心を高めるとともに、実際に一緒に働けるかの実感を持ってもらうものとなっている。

このようなコースを利用した上で入社したカメルーン人は、その後うまく社内に適応して現在、正社員として活躍中である。2014年4月には韓国人留学生の採用も実現した。また、八王子の周辺企業もこの「就労準備コース」が活用され、難民2名の雇用が決定するなど、この事業を通して同社の経験が他社にも展開しつつある。

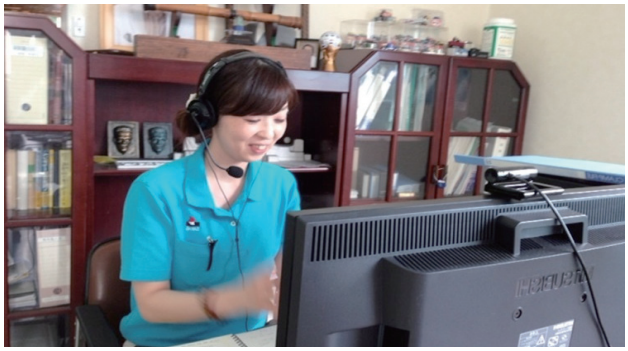
社内環境の整備と社員の意識改革

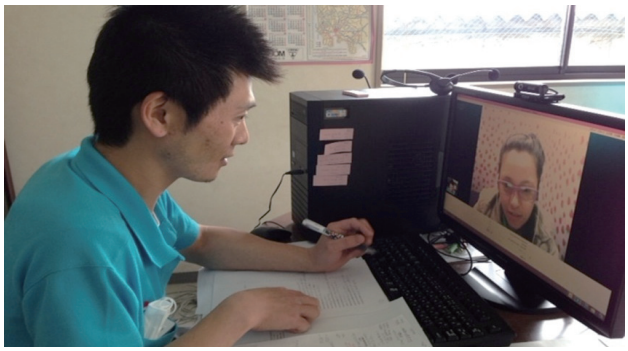
従来、現場においては、大半の作業が職人的な勘にもとづいて行われており、作業手順やマニュアルなどは皆無であった。しかし、外国人社員がスムーズに作業ができる環境を整えるため、作業マニュアルを作成するなど「見える化」を推進するとともに、現場のリーダーが自ら写真や英語で注意書きを貼るなど作業手順の伝達方法について改善を実行した。作業の際に必要とされる情報について「見せよう」、「伝えよう」といった意識が社員間で芽生え、さらに行動に移されていること自体が、同社にとっては非常に大きな変化であった。

特に、従来、職人堅気で黙々と作業をする社員は、自分の作業に対し同僚から意見されることに慣れておらず、当初はなかなか受け入れられずにいた。しかし、外国人社員をはじめとする多様な人材と一緒に作業を進める中で、様々な意見や質問が出ることも増え、それに対して「良い意見かもしれない」あるいは「改善につながる提案かもしれない」と意識的に感じ始めたことが何よりも大きな変化であり、それが日々の作業改善につながっている。

また、同僚として顔を合わせて言葉を交わし、意思疎通を図るため、日本人社員も最低限の英語を話す必要が生じてきた。そこで、英語能力向上のために2013年からフィリピンの英会話会社と連携して中小企業製造業社員向けのオンライン英会話レッスンシステムを自社で立ち上げた。現在、就業時間中に社員自らが適宜予約をし、別室にて1日30分ほどSkypeで英会話を学び、また作業に戻る、ということを行っている。これは全て福利厚生の一環として、費用は会社負担である。

この英会話システムは中小企業製造業に特化したBtoB用のもので市場にはあまりないことから、海外進出をしている中小企業製造業や八王子地域の企業、他地域の企業にもその有益性が認識され、徐々に広がっている。





▲オンライン英会話の様子

グローバル化ビジョンの社員への浸透

単に「海外展開」という言葉を経営者が宣言したとしても、それだけではビジョンは社員には浸透しない。実際に外国人を社員として採用し一緒に働いた結果、海外売上比率が向上するなど、数値としての成果が生まれて初めて「海外展開」という言葉が社員に浸透すると社長は考えている。やはり売上という実績が、最も地に足の着いた、納得ができるものであることから、売上実績の増加をどのように実現するかがこのダイバーシティ経営の中で社長をはじめ経営層が一貫して考えてきたことである。

社員との日々のコミュニケーションの中で、様々な角度から社長自らが何度も言葉として「海外展開」の重要性を説明し、加えて、その根底をなす“売上”についても実績を積み重ねることで、言葉と実績の両面から意識の浸透を図り、納得をしてもらうよう心掛けている。

ダイバーシティ経営による成果

海外売上の増加、大手米国企業からの試作提案依頼

2012 年からの外国人の積極的採用の実施に際し、受入れ体制の構築、英会話の導入、また、受入れ後の HP 多言語化によるダイレクトレスポンスマーケティングの実施、問い合わせに対する多言語化での即座の対応などに取り組んだ。その結果、社員の外国語・海外企業に対する意識が大きく変革し、2011 年当時は海外からの受注売上はゼロであったところ、2013 年には会社全体の売上の 70% を海外受注が占める結果となった。

また、外国人の積極的採用以前は、HP での外国語問い合わせはゼロ件であり、また、名刺交換から電子メールを通じて問い合わせがあったとしても対応ができずそのままにしていた。しかし現在は、HP 内で各製品・工程の説明や問い合わせフォームを多言語化で構築するとともに、ダイレクトレスポンスマーケティングを導入し、2014 年現在、欧米や東南アジアなどから月に 1 件以上の問い合わせがある状況である。また、多言語化した営業資料を持ち、海外出張を行った結果、大手米国企業から試作提案を受けるに至った。

業務効率の改善により残業時間はほぼゼロを継続

現場での外国人雇用をきっかけとして、海外メーカーとの取引の増加、社員の意識の変化、誰が製品を作ってもしっかりと管理ができるような生産管理体制の構築により、生産性の向上が実現した。経常利益率は、2012 年度の 0.25% から、2013 年度には 5.23% と大幅に改善、上昇した。また、2014 年 4 月から残業時間はほぼゼロを継続している。これは、現場での業務に関する改善意識の向上や作業工程の見える化、及び指導方法、指示出し方法の明確化により、チームとして成果を出す意識が高まったことによる成果であるといえる。

他の中小企業製造業のモデル

NPO と協働の外国人受入れ事前準備モデルは、中小企業製造業にとって有能な人材確保の肝であるため、中小企業製造業の生き残りモデルとして、八王子市内だけでなく他県の同業種・異業種の中小企業からの問い合わせが増加している。



▲年代も国籍も多様な人材が技術を磨く

株式会社ジーベックテクノロジー

製造業 | 中小企業

ニッチ市場開拓に社員一丸で挑戦、女性社員のアイデアとベテラン開発者のノウハウで業績拡大に寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 市場ニーズを汲み取りながら成長できる“メーカー”としてシフトチェンジ

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 企業理念と価値観を共有できる人材を中途採用で獲得
- 女性社員のライフイベントに合わせた柔軟な制度整備
- 多様な経験やノウハウを持つ社員の創発的な新製品開発

ダイバーシティ経営による成果

- 顧客のニーズを取り込んだ新製品開発により事業拡大が実現
- 復職者の海外代理店ポータルサイト構築による業務時間削減

Data

■企業概要

会社設立年	1996 年	資本金	284 百万円
本社所在地	東京都千代田区麹町 1 丁目 7 番地 25　フェルテ麹町 1・7 ビル 8 階		
事業概要	工業用研磨・切断・微細バリ取り用工具の開発、製造、販売		
売上高	1,150 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 8 月現在）
総従業員数	19 人（うち非正規 4 人）
属性ごとの人数等	【女性】6 人（うち非正規 0 人）、女性管理職比率 60%
正規従業員の平均勤続年数	6.4 年（男性 5.7 年、女性 7 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

市場ニーズを汲み取りながら成長できる“メーカー”としてシフトチェンジ

1996年に設立された株式会社ジーベックテクノロジー（以下「同社」）は、工業用研磨・切断・微細バリ取り用工具の開発・製造・販売事業を行っている。化学メーカーとの共同開発による独自素材で工業用研磨のための金型研磨用セラミック砥石を生産、販売するところから始まり、国内だけでなく海外にも専門商社を通じて販売網を広げていた。新興国での製造業の成長とともに売上を伸ばし、2000年代初頭には、セラミック砥石のグローバルでの同社製品シェアは40%を占めるほどであった。

2002年に、開発部門が新素材を用いたバリ取りの自動化ツールを独自に開発し、2005年に製品化した。これは、セラミックファイバーを砥材とし、その先端でバリを除去しエッジを仕上げるブラシ状のものであり、マシニングセンターなど既存の機械装置に取り付けることでバリ取りを自動で行うことを可能とするものである。従来、微細な部分などのバリ取りは手作業で行われていたが、この製品によって労力を軽減することが見込まれていた。

しかし、この段階では顧客ニーズを勘案することなく、素材起点で開発された典型的なプロダクトアウトの製品であったことから販売に苦戦を強いられた。顧客のニーズを吸い上げようにも、それまで携わってきたセラミック砥石も“販売して終わり”というビジネスであったため、市場ニーズを開発に反映させるノウハウもなく、社員数名で一部のメーカーに細々と販売するだけの状況であった。

そのような中で、創業者の逝去を受け、2005年に創業者の息子である現社長が同社に入社、海外営業の担当として自社製品の売込みを任されることとなった。そもそも、前述のように同社では営業活動自体をそれほど行ってきておらず、市場のニーズ把握や自社の情報発信の機会も限られていた。現社長はこうした状況に疑問を感じ、メンテナンスに加え、市場ニーズを汲み取り開発に反映させなければ会社として今後の成長は見込めないと考えた。そこで、製品の営業、事業の拡大に取り組めるメンバーの必要性を痛感し、採用に力を入れ始めることとなった。



▲ バリ取りの自動化ツール

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業理念と価値観を共有できる人材を中途採用で獲得

採用に際して、「性別・年齢関係なし」「有能な人材は男女問わず積極的に幹部に登用する」というトップの方針が打ち出された。まずは、国内外への営業を担当できる陣容を整えるため、営業担当の人材を2名採用した。そのうち1名は外国籍の女性で電子部品メーカーでの海外営業経験者であり、もう1名はコンサルティング会社出身の営業未経験者であった。採用の際に重視したのは業界知識や業界での経験よりも、基礎的な能力の高さや、働き方についての価値観を共有できるかどうかといったことであった。「皆で世界中のバリ取りの問題を100%解決する」という同社の理念やビジネス上の目標を理解し共感する人材を、1名ずつ採用していった。新人を育てる余裕はなく、必然的に前職での経験を有する人材を中途採用することになったが、その結果、性別、年齢、国籍といった属性が異なる多様な人材が集まることとなった。2005年には3名だった女性社員は2014年には6名へ倍増、高年齢・シニア世代の採用・顧問契約は2005年の2名から7名へと増加している。また、2012年には女性管理職比率が60%（5名中3名）となり、性別関係なく活躍している。

女性社員のライフイベントに合わせた柔軟な制度整備

一方、採用活動により優秀な社員の獲得に成功したものの、20代後半を中心に採用していたことから、女性

社員のライフイベントが集中することが懸念された。海外営業が奏功し、引き合いや売上が急拡大している状況であったが、管理業務がそれに追いついておらず、少量販売の頃のままの手順で業務を行っている状況であった。そのような中で、女性社員の産休・育休を見据え、いつ誰が抜けても業務が滞ることなく継続できるように、2006年から業務プロセスの見直し·定型化が進められた。具体的には文書作成のシステム化や、単純作業の切出しによる外注・派遣社員の活用などである。女性社員1人で担当していた輸出入も含めた管理業務なども再整理、細分化し、属人化した体制を改め、代替可能な体制を構築していった。

ただし、いくら業務担当の代わりがきくようになったとしても、同社の思いに共感し、ここまでともに成長してきた仲間を手放すことはどうしても避けたいことであった。また、同社では「Enjoy Life, Enjoy working with XEBEC」（XEBEC：ジーベック）を社是として掲げており、個人の生活の充実があってこそ仕事がうまくいくという思いもあった。そこで、家庭と仕事の両立を可能とするため、2009年、産休を控えた社員にヒアリングを実施し、妊娠中の体調、保育園の受入れ時間の違い、家庭事情の違いに柔軟に対応できる短時間労働制度を整備し、同時に育児手当支給も制度化した。また、子育て中の社員は短時間労働の中でも能力を発揮できるプロジェクトマネジメントなどの職務に配置換えを行い、やりがいをもって取り組めるように配慮している。評価に際しても、短時間勤務であることが不利にならないよう、労働時間ではなく業務の成果とそのプロセスを社長自らが判断している。

現在までに、産休育休制度の利用者は計3名、延べ5回、復職率100%を達成しており、出産後も活躍し続けられる職場が実現している。

多様な経験やノウハウを持つ社員の創発的な新製品開発

既存製品の販売が軌道に乗った2012年頃から、新たな製品の開発に乗り出すこととなった。この段階で、掴み始めた市場のニーズを開発へフィードバックする時期がようやく訪れた。そこでも、他業界出身で開発のスキルや経験のある人材を中途で募集することとし、結果、電機産業で25年以上の経験を有する中高年男性を採用することができた。

その手腕を如何なく発揮してもらうべく、2013年に大田区に新たな開発拠点を立ち上げた。この開発拠点の立ち上げは、市場ニーズを検証できる場として同社にとっては念願であった。豊富な機材を揃え、あらゆる素材・あらゆる形状のバリ取りを同社製品で解決するために、日々テストを重ね、データの蓄積に努めている。

一方、営業担当の女性社員がバリ取りの自動化ツールの営業で企業を訪問する中で、自動化をするほどでもないが手作業でのバリ取りは難しい、といった課題があることを現場で目の当たりにした。バリ取りの現場では女性たちが顕微鏡を覗きながら、神経を尖らせて微細な加工を行っているが、そのような状況を自社の技術で解決できないかと営業担当が自発的に検討を開始した。そこから、新たに「ハンド工具用ツール」の開発につながり、新しい市場の開拓が実現した（後述）。こうして、多様な経験を積んだ優秀な人材が、固定的な業務に縛られることなく自社の成長を目指し、日々顧客ニーズに真剣に向き合う中で、新しい製品やサービスの芽が次々に生まれてきている。

ダイバーシティ経営による成果

顧客のニーズを取り込んだ新製品開発により事業拡大が実現

前述のとおり、同社の女性営業職社員が、得意先を訪問していた中で目にしたのは、女性工員の手作業で行われる細かく非常に神経を使うバリ取り作業であった。業界内でも女性の営業職は非常に珍しく、女性同士でざっくばらんな会話をする中で、バリ取りに係る利用者のニーズを聞き出すまでに至り、そこから自社製品を改良した「ハンド工具用ツール」が生まれた。

「ハンド工具用ツール」は、工具の性能はそのままに、手作業用の工具につけて使用することができるよう形状を変更したものである。従来、マシニングセンターなどを利用したバリ取り自動化は渋っていた企業も、このような簡易的な工具であればと簡単に発注するようになった。この工具により、手作業の時と比べて力を入れずに

同じ作業を行えるようになったうえ、工員の目への負担も軽減された。また、安全性も向上し、作業時間の短縮にも貢献している。

当初は女性工員の潜在的なニーズに応えるかたちで商品化された同ツールであるが、男性工員からも好評を得て、2009 年の発売以来 2013 年には 30 百万円の売上を達成し、同社の主力製品の 1 つとなるまでに成長している。

また、前述のベテラン開発者の採用と開発拠点立ち上げの結果、顧客のニーズを汲み取った製品開発スピードが大幅に加速している。一例として、手が入らない細長い筒の奥側にあるバリ取りの自動機械化にも成功した。従来は器具をつなぎ合わせて、なんとか手作業で行っていたバリ取りを機械化することで、ユーザーの作業時間の短縮に貢献している。また、2007 年を最後に以降ゼロ件のまま止まっていた新製品・新技術の特許出願が、ベテラン開発者の貢献により 2013 年以降計 5 件に増加するなど、新たなアイデアの具現化も進められている。

復職者の海外代理店ポータルサイト構築による業務時間削減

現在、同社の取引先は、海外約 30 か国、代理店約 50 社にのぼる。取引先の増加にともない、情報把握・管理も煩雑になっていったが、各社とのやりとりは従来通り個別のメール・電話が中心であり、担当社員はその対応に追われていた。

これら業務のとりまとめを担当していた女性社員は、産休からの復職後、業務量が増加していることを目の当たりにし、短時間勤務でも可能になるような効率的な方法を模索した。

まずは営業担当社員の頭の中にある製品情報を整理・統合し、同社製品の基礎テキストを作成、「見える化」を実現して代理店対応にかかる時間短縮を図った。加えて「海外代理店パートナーサイト」を立ち上げ、新たな実例や製品情報のアップデートなどを一括して行える仕組みを整備した。これにより、従来 1 社ずつ行っていた代理店約 50 社への情報提供がサイトに投稿するだけで可能となり、作業時間がおよそ 98%短縮されるという劇的な改善を実現させた。その結果生産性が大幅に向上し、2013 年の社員の有給取得日数が 2012 年と比べて 2 倍になるという効果を生みだした。増大する業務への対応を迫られた社員が、自発的に業務効率化のための改善ツールを作り上げたことで、結果的に全社の生産性向上を実現させている。



▲ 少数精鋭で自律的に動くプロ集団

株式会社ポーラ

製造業 | 大企業

ライフスタイルの変化に合わせた女性の多様な働き方を推進、高付加価値商品の開発と新業態への転換などにより、売上拡大を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 化粧品事業を通じて時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援
- 創業から一貫して培われた女性活躍の『土壌』

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「ワーク・ライフ・バランス視点」の両立支援制度の整備と運用
- キャリアチャレンジ制度による人材育成
- 社員のワーク・ライフ・バランスを後押しする企業理念
- 幅広い年齢構成のポーラレディによる多様な活躍

ダイバーシティ経営による成果

- 多様なライフスタイルに対応した主力ブランドの開発の成功
- 顧客の多様なニーズに対応する「ポーラ ザ ビューティ」の展開

Data

■企業概要

会社設立年	1946 年	資本金	800 百万円
本社所在地	東京都品川区西五反田 2-2-3		
事業概要	化粧品、健康食品販売		
売上高	99,286 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 12 月現在）
総従業員数	1347 人（うち非正規 415 人）
属性ごとの人数等	【女性】935 人（うち非正規 358 人）、女性管理職比率 27%
正規従業員の平均勤続年数	9.9 年（男性 11 年、女性 9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

化粧品事業を通じて時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援

株式会社ポーラ（以下「同社」）は1929年の創業以来、化粧品事業を通じて働く女性を応援している。ポーラレディによるエイジングケア・美白分野に注力したスキンケア化粧品の訪問販売とともに、2000年以降はエステ併設型店への業態進化を着々と進め、現在は従来の訪問販売からより進化したエステ誘客型の店舗「ポーラ ザビューティ」や百貨店など、様々な業態を展開している。

少子高齢化や人口減少など時代の変化、昨今の女性の社会進出による在宅率の低下、またセキュリティ意識が高まったことを背景に、同社の従来からの業態である訪問販売だけではカバーすることが難しい客層が増加してきた。訪問販売以外の業態への展開を余儀なくされた中で、顧客との接点拡大、既存顧客の継続につながる誘客型店舗事業、百貨店事業の立ち上げや、顧客視点の商品開発など、様々なかたちで女性が全面的に関わることで売上を伸ばしており、時代の変化に伴って多様化する顧客のニーズに対して柔軟に対応していく上で、製品を利用する顧客側の視点に立つことができる女性が大きな力を発揮している。

創業から一貫して培われた女性活躍の『土壌』

化粧品業界という業種柄、同社では創業当初から販売・サービスの現場で多くの女性が活躍していた。多くの女性が活躍する中で、女性の意見を尊重する風土はごく自然に醸成され、経営層をはじめとして会社全体にも広く共有されていた。このような考え方は、創業時点から今まで続いてきた「女性の活躍を応援する」という経営理念がベースとなっている。

同社では、男女雇用機会均等法が施行される前の1970年代前半から既に男性と同様に幹部候補として女性の採用が行われ、採用面だけではなくその後の新入社員教育、配属後の処遇についても性別によって何ら変わらない待遇が取られていた。「女性である」ということを過度に意識せず、違和感を持たずに働くことができる風土は、他社と比べて早くから醸成されていた。同社初の女性役員は「女性の活躍が当たり前の環境の中で、純粋にこの事業がやりたい、この事業を成功させたいという強い思いで仕事に専念することができたことが、結果的に成果や昇進につながった」と振り返る。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「ワーク・ライフ・バランス視点」の両立支援制度の整備と運用

処遇面では性別による差はつけないものの、ライフイベントの際には女性に対する配慮が必要な部分も多い。そのため同社では、女性を始めとして社員がより働きやすい環境を整えるべく、様々な取組を段階的に実施している。例えば、2006年からは仕事と家庭との両立を目的とした「両立支援制度」を整備し、①育児休業の延長（子どもが3歳まで）、②育児状況に合わせた短縮勤務選択（子どもが小学校3年生末まで）、③育児フレックス利用（子どもが小学校3年生末まで）、④介護休業（最長3年まで延長可）などの措置を取ることによって、多様な働き方に対応できる制度整備を行っている。

両立支援制度の活用に対する周囲の理解は深く、ごく当然のこととして捉えられている。社内のあらゆる部署に産休・育休制度を利用する社員がおり、その数は全社員約1,350名に対して常時40から50名、時短制度を活用する社員もほぼ同数である。合わせて女性社員の1割強が両制度を活用している。2014年以降も活用者は増えている。

産休や育休を必要とする社員がいれば、部門長は業務の配分を見直し、休業者が安心して休みに入ることができるような環境を整える。また、将来の部門長やチームリーダーの候補となる社員を検討する場合にも、育休者や時短勤務者などを除外することなく優秀な社員の中から検討する。現在、同社の女性管理職の比率は27%、30名以上が在籍し、女性役員は4名、役員全体の3割強を占めている。

キャリアチャレンジ制度による人材育成

同社は「一歩踏み出すことに勇気を持って熱い心でチャ

レンジしよう」という社是を掲げている。それを体現する仕組みのひとつとして2009年に整備された「キャリアチャレンジ制度」は、自身のキャリアプランを踏まえて2年間の期間を決め、継続的な転勤が難しい地方採用勤務の社員が本社での企画業務を経験するなど、多様な業務へのチャレンジを可能とするものである。

同社への入社の際は大きく企画職と営業職にわかれており、営業職は主にポーラレディの育成・マネジメントを最初の仕事としている。キャリアチャレンジ制度を活用して営業職が企画職の業務にチャレンジする機会を得ることができる。企画と販売とのつながりをより意識した仕事を経験し、双方の立場、事情や状況を踏まえた営業ができるなど、業務に対して非常にプラスに働いている。過去に営業職から企画職に転換した例をモデルに、従来からの実施内容を改めて制度として整備したものである。同制度により営業職という職種にとらわれない様々な働き方が可能となり、多様なロールモデルを生み出すことにもつながっている。

社員のワーク・ライフ・バランスを後押しする企業理念

前述のような様々な取組が進められる中で、同社は2011年に『AAA（アンチエイジングアライアンス）宣言』を発表。“女性たちの輝く生き方を応援する”という立ち位置を広く社会に発信するとともに、社内においても「業務効率化」と「多様な働き方」の構築に向け、より一層の取組を加速することを宣言した。女性の美を応援するためには応援する側も輝くことが必要であると考え、業務分担の見直しや生産性向上を部門の目標と連動させて運用を行っている。このような見直しは、経営層の総意として各部門の部門長へと落としこまれている。

具体的な方法として、まず全部門が「効率化に向けた取組項目」を決める。「18時以降の会議は行わない」「具体的にこの作業はやめる」といったかたちで取組項目を抜き出して一覧表にし、3か月ごとに実際に業務改善がなされているかの確認も行っている。業務を見直すことによって本当にやらなければならないことが絞られてくるとともに、全員が参加する必要がない会議や省略できる作業が明らかになり、効率的な業務の実施が可能となっている。また、長時間労働対策として全社一斉退社「ベルサの日」を毎週水曜日に設定し、館内放送で社内にアナウンス。フロア毎に定時退社の声かけを実施している。加えて、フレックスタイム勤務の活用を推進し、それぞれの業務にあわせコアタイムが選択できる制度も導入している。人事部においては、さらに月2回は16時に帰るルールが設定されており、月1回でも、また1人でも達成できなかった場合は当事者の評価だけではなく部署全体の評価と連動して評価点を減点することとしている。開始してから3、4年が経過するが、今のところ達成率100%を実現している。このような取組により業務時間が短縮されただけでなく、事前に発生する業務を予測して準備を行う、先を見越して仕事を分配するなど、業務を効率的に進めるための様々な知恵や工夫も生まれてきている。

幅広い年齢構成のポーラレディによる多様な活躍

同社の訪問販売は15万名のポーラレディによって支えられている。ポーラレディは同社との委託販売契約によって、ポーラの商品を扱う個人事業主である。近年では、上は80代、90代、下は20代、30代の若手女性が活躍しており、多様な年齢構成となっている。ポーラレディの業務は、基本的には顧客一人ひとりの肌に合わせ、カウンセリングをしながら必要なものを薦めるカウンセリング販売が軸となっている。育児状況に合わせて短時間での仕事を行う者もいれば、将来的には店のオーナーになりたいと仕事に邁進する者、複数の店舗を束ねるマネージャーを目指す者など、家庭状況や将来の目標に応じて多様な働き方が広がっている。

幅広い年齢構成をとるポーラレディの中で前述のような多様な働き方が広がることにより、多様なロールモデルが誕生しており、若手が先輩のポーラレディの働き方を参考にして、自分に合った働き方やキャリアプランを考え、モチベーションの向上につながるなど、よい循環が生まれている。

ダイバーシティ経営による成果

多様なライフスタイルに対応した主力ブランドの開発の成功

社員・ポーラレディともに多様な働き方が実現しており、様々なライフスタイルで働く中で生まれた発想や感性が存分に発揮されることによって、新たな製品の開発や業態の展開につながっている。

日本の化粧品・スキンケアに関する国内市場は横這いの状況であるが、エイジングケアと美白の分野は成長性が見込める分野であり、同社はこの分野に研究投資を集中していく方針である。同社の主力製品であるアペックスシリーズは、顧客の肌分析をしっかりと実施したのちに個肌対応でカスタマイズを行うことのできるタイプの化粧品であり、その組み合わせはスキンケアだけで256万通りにものぼる。化粧品は顧客である女性の視点に立った企画や営業が非常に大切なものであるが、多様なライフスタイルを持つ女性社員の声を活かすことで、様々な悩みやニーズに対応することが可能となった。アペックスの売上は100億円強と、同社の売上約1,000億円の一割を占めるヒット商品となっている。

また、2010年に刷新されたB.Aシリーズは、商品ブランドマネジャーに登用された女性が、多様なライフスタイルを持った顧客の利用視点に立ち、顧客の細かなニーズを踏まえて開発してきたことにより生まれた製品である。同社はものづくりのなかで効果効能という品質とともに、視覚、嗅覚や触覚など、感覚に基づいた品質（感性品質）を非常に大切にしている。顧客が商品を使う時に喜びを感じられるよう、香りやテクスチャーなど感覚に響くものを大切にしている。年間の売上は300億円規模まで成長しており、女性誌が選ぶベストコスメにも数多く選出されており、同社の売上・利益成長に大きく寄与している。



▲個々の顧客の肌分析から作り出す「アペックス」シリーズ

顧客の多様なニーズに対応する「ポーラ ザ ビューティ」の展開

従来、同社の販売チャネルはポーラレディによる訪問販売が中心であった。女性の社会進出にともなう働き方の変化によって従来の訪問販売による売上が伸び悩む中、多様なライフスタイルを持つポーラレディが、顧客の生活スタイルの変化や悩み、ニーズを訪問販売の中で把握したことによって、「ポーラ ザ ビューティ」というエステ誘客型店舗の構想が生まれるに至った。そして、構想の実現を強く後押ししたのは、現場でのニーズを細やかに把握していた女性社員であった。「ポーラ ザ ビューティ」は2005年の第1号店以来順調に成長しており、現在は約620店舗に拡大、売上全体の約40%を稼ぐ主力販売チャネルへと成長を遂げている。

現在、様々なライフスタイルを持つ顧客のニーズを具現化する製品が作られ、提供されている。多様な人材が活躍する環境を整備したことで、顧客に評価される製品・サービスの提供、成長へとつながっている。



▲エステ誘客型店舗「ポーラ ザ ビューティ」

株式会社 LIXIL グループ

製造業 | 大企業

硬直的な男性中心の社風を大改革、女性社員の積極登用と綿密なタレントマネジメントで新たな発想や事業が次々に誕生

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 5 社の統合による新会社「LIXIL」の誕生と経営理念の制定
- 女性社員の力を活かしきれていない企業文化への反省

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- トップの強いコミットメントによるポジティブアクションの実施
- 徹底したタレントマネジメントで女性リーダーのパイプラインを形成
- シックスシグマ手法を用いた全社改善活動への女性社員参画
- 意識啓発を促し支える組織的な取組

ダイバーシティ経営による成果

- 自信と経験を糧に生まれるチャレンジと、異なる発想を活かすマネジメントの成功

Data

■企業概要

会社設立年	2001 年	資本金	34,600 百万円
本社所在地	東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビルディング 36 F		
事業概要	建材・設備機器の製造・販売およびその関連サービス業		
売上高	954,806 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）（※）
総従業員数	19,434 人（うち非正規 2993 人）
属性ごとの人数等	【女性】5,933 人（うち非正規 2,139 人）、女性管理職比率 5.1%
正規従業員の平均勤続年数	16.9 年（男性 17.8 年、女性 13.8 年）
備考	（※）株式会社 LIXIL のデータ

ダイバーシティ経営の背景とねらい

5 社の統合による新会社「LIXIL」の誕生と経営理念の制定

株式会社 LIXIL グループ（以下「同社」）において最大の事業会社である株式会社 LIXIL（以下「(株)LIXIL」）は、2011 年にトステム株式会社、株式会社 INAX、新日軽株式会社、サンウエーブ工業株式会社、東洋エクステリア株式会社の 5 社統合によって誕生した。現社長は他社で経営の腕を磨いた「プロの経営者」であり、現会長が就任を要請、グローバルな環境での経営管理や人材育成の経験を活かすべく、経営トップの座に就いた。「住生活産業におけるグローバルリーダーになる」という経営ビジョンを達成するために、グローバル競争に勝ち抜くことができる企業文化づくりと、社員の活力を増大させる人事基盤の構築に取り組んでいる。

特に、ダイバーシティの観点からは、多様な人材の自由闊達な議論から創出されるエネルギーや創造性を、経営に活かすことが強さの源泉となるとし、同社が追求する企業文化として「多様性の尊重」「公平な機会の提供」「実力主義の徹底」の 3 点を掲げている。これは、同社の経営理念の中で共有すべき価値観を定めた「LIXIL VALUES（共有価値）」においても、「Work with Respect」の項で明記されている。

女性社員の力を活かしきれていない企業文化への反省

同社では、とりわけ全社員の約 23% を占める女性社員にフォーカスした取組を推進している。その背景には、年功序列の旧態依然とした社風の中で、女性社員が本来持っている力を発揮できていない状況を危惧する経営層の問題意識があった。

2012 年当時、(株)LIXIL においては女性管理職比率がわずか 0.9% であり、管理職の多くは社歴を重ねた中高年層の男性社員ばかりであり、女性社員のキャリア構築が何らかのかたちで阻害されていると考えられた。

加えて、これからのグローバル競争に勝ち残るためには、社員の能力を最大限発揮させ、最も優秀な人材を登用していくことが不可欠で、自社を“強くて良い会社”に発展させるために、企業文化の醸成と社員の活力増大を両輪で進めていくことが必要であるとし、人事施策、人材育成、環境整備、風土醸成の 4 つの観点から取組を実施することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

トップの強いコミットメントによるポジティブアクションの実施

女性に限らず、“優秀な人材を登用する”制度・風土を作り上げるために、まずは“一気にカルチャーを変える”ことが意識された。2013 年 1 月には「LIXIL Diversity 宣言」を社内外に公表、その中で「2015 年度の管理職登用者の 30% を、女性を含むダイバーシティタレント」とすること、「2014 年 4 月新卒入社の 30% を、女性を含むダイバーシティタレント」とすること、「リーダーシップ・トレーニング（後述）の参加者の 15% 以上を、女性を含むダイバーシティタレント」とすることなど、明確な数値目標を掲げた。

当初は、「女性管理職候補を挙げてほしい」と指示を出しても、候補者がいない、そもそも女性社員が少ない、といった否定的な意見しか現場からは上がってこなかった。そこで、タレントマネジメントの仕組みである POD（People & Organization Development、後述）の中で、各ラインの長に、自身の職場で最も優秀な女性社員を最低 10 名リストアップしてほしいと依頼、その場で名前の挙がった女性社員 23 名を一気に課長相当職に昇格させる強硬策を取った。これによって、経営層の本気度が現場にも伝わり、それ以降、能力のある優秀な女性社員の名前が挙がってくる流れが徐々に出来上がってきている。

こうして、2012 年 3 月は 22 名であった女性管理職は、2014 年 11 月には 119 名と約 5.7 倍となり、女性管理職比率も 0.9% から 5.1%へ上昇している。

なお、当初に課長相当職に昇格した前述の 23 名へのフォローとしては、CEO、CHO が自ら出向き、何を期待して管理職に昇格させたかといった経営層の意図を徹底して話すラウンドテーブルミーティングなどの機会をつくった。その結果、各々の持ち場で力を発揮し、経営層の期待に応える活躍を見せている。

徹底したタレントマネジメントで女性リーダーのパイプラインを形成

前述のような女性社員の登用は、従来型の育成の仕組みの中では必ずしも有効に機能しない。そもそも女性社員の母数が少なくロールモデルが不在であることに加え、「リーダー＝男性」という暗黙の認識が職場にある中では、女性社員が能力を十分に発揮する機会が少ないからであ

る。

そのような中で、より優秀な女性社員を選定し、その能力を開花させていくために、同社では能力開発のための「ストレッチ」の機会を意識的に女性社員に開こうと、選抜型の「リーダーシップ・トレーニング」にも積極的に女性社員を登用している。これは経営幹部候補の部長クラスのリーダーシップ強化を目的に 2012 年に開始されたもので、1 年以上かけて事業戦略やグローバルビジネスについて学ぶプログラムであり、2013 年には課長クラス以下にも拡大された。このプログラムへの参加者を選抜する過程で、女性社員の比率を意識するだけでなく、テーマとして「なぜ LIXIL がダイバーシティを推進するのか」を、CHO から噛み砕いて説明し、直接幹部候補にダイバーシティの重要性を理解してもらう機会としている。

また、若手を対象とした同プログラムでは経営層へ向けてのプレゼンテーションが行われており、そこで女性社員が 1 位、2 位、3 位を独占するなど、目覚ましい活躍を見せている。それを目の当たりにした男性社員も、女性社員の潜在的な能力の高さに改めて気づき、互いに切磋琢磨しながら成長を促す組織風土が構築されてきている。

同社では、こうしたリーダー育成の場と並行して、前述の POD のプロセスを実施している。POD は年 2 回実施され、1 部署あたり 2 時間近くかけて CEO、CHO をはじめとする経営層と部門のトップが議論を行う。当該部門の人材育成の方針や業務分担、配置、将来的な見通しも含め、経営層と徹底的に議論することによって、人材の適性配置と育成を促す仕組みである。

そもそも、こうした取組の背景には、「人事権を人事部から各部署に移す」という方針がある。従来は一律の評価シートの中で、上長が評価点を算出し会議で評価を決めるといったやり方であったが、それを“パフォーマンス”（業務上の成果）と“バリュー”（「LIXIL VALUES」に沿った行動）をそれぞれ縦軸と横軸にして、それぞれを「期待以上」「期待どおり」「期待以下」に分類して評価する方法（いわゆる「ナインブロック」）へ変更した。そうすることで、当該組織にとっての優秀で有用な人材を抽出し、各ラインが責任を持って人材を活用することが可能となる。

この仕組みの中で、徐々に優秀な人材が浮かび上がってくるようになってきた。現在では、POD の中で具体的な候補者名が挙がった場合、各層でのリーダーシップ・トレーニングのプログラム終了を要件として昇格させる仕組みが定着しつつある。また、逆に、プログラムで優秀な成果を上げた人材を、POD の中で昇格対象者として指名する動きにもなってきている。こうして、一定層の女性社員がこのリーダーシップ・トレーニングに加わることで、優秀な女性社員を経営層からの評価の俎上に載せる仕組みが出来上がってきている。

シックスシグマ手法を用いた全社改善活動への女性社員参画

前述のリーダーシップ・トレーニングだけでなく、実際の業務やタスクフォースにおいても女性社員の活躍をトップ自らが指示している。

例えば、同社では CEO 直轄でシックスシグマ（1990 年代に米国で体系化された品質管理手法の 1 つ）本部を設置し、部門横断で改善活動に取り組む仕組みをとっている。従来は、そもそも女性社員が少なかったこと、“カイゼン”の領域ではリーダーは男性との固定観念があったことから、この活動に参画する女性リーダーは当初 0% であったが、2013 年のダイバーシティ宣言を受け、本活動においてもリーダーの 30% を女性にすることが経営層より命じられ、女性社員を指名するかたちでチームが組成されている。特に、前述の POD で名前の挙がった女性社員で実務経験などが少ない場合には、優先的に本活動に参加させるなど工夫をしている。

シックスシグマでのプロジェクト活動では様々な部署の人材が集まり、上司・部下といった関係性とは離れたところで、ともにゴールを目指して成果を上げるという貴重な経験を積むこととなり、それが大きく人材育成にも貢献している。最終的な成果発表の場では CEO、CHO の前で報告を行うことも、女性社員のモチベーションを高めることになっている。

プロジェクトリーダーに指名された女性社員は、「やっとチャンスが回ってきた」と発奮する傾向が強く、社長賞を目指すことを宣言したり、海外でのプロジェクトへの参加を希望したりするなど、従来の男性管理職が想像しなかったような意気込みを見せている。実際に、兼任で本活動に参加していた女性社員のうち、次回は専任として取り組みたいと訴える例も出てきている。

意識啓発を促し支える組織的な取組

これらの取組を支えているのが、人事総務本部のダイバーシティ推進室と自主活動である「LIXIL Women’s Network」である。推進室は 2012 年 4 月に設立（当時は推進グループ）され、社内への啓発を主な目的に、ダイバーシティ推進について経営トップからのメッセージ

の発信やロールモデル紹介を社内のイントラネットを通じて行っているほか、社員と経営トップが直接語る「ダイバーシティ・ミーティング」を実施している。かねてより少人数で経営層と語る場は設定していたが、2013年のダイバーシティ宣言を受けて女性社員を中心に参加を募ることとなった。

そもそも、女性社員をターゲットとしたのは、先んじて実施した社内アンケート調査で、30代、40代の女性社員のダイバーシティ推進への理解度が低かったことにある。これは実際の理解度が低いわけではなく、これまでの経験から“諦め”が特にこの世代の女性社員に生じているからでは、と推測された。ここで社員が諦めていては、どれだけ会社として人材育成に取り組もうと成果には繋がらないことから、まずはこの“諦め”から解放すべく、様々な刺激を与えることが必要だと考え、「ダイバーシティ・ミーティング」の主対象に30代、40代の女性を据えた。一部に男性社員も交えながら経営層と話をする中で、女性社員のキャリア構築に関する意識のすれ違い（例えば、育児短時間勤務が「配慮」か「機会損失」か）なども、互いに理解できるなど成果が生まれてきた。

さらに、「LIXIL Women’s Network」は当初女性社員が生き生きと働くためのネットワーク構築を目的として設立されたものであったが、現在では参加者の4割から5割は男性社員となっている。これは、働きやすい職場の在り方やパフォーマンスの発揮の仕方について議論を重ねるうちに、「経験豊富な男性にも聞いてみよう」ということで、参加者が声掛けして男性社員が徐々に増えてきたという経緯である。このように、そもそもの会社側の意図とは異なるかたちで活動が活発化し、性別を問わず自発的な意識啓発・スキルアップの場として自律的に機能するところまで拡大、成長している。

ダイバーシティ経営による成果

自信と経験を糧に生まれるチャレンジと、異なる発想を活かすマネジメントの成功

前述のような多様な人材育成、能力開発の取組を受け、この数年で女性社員が活躍して成果を上げる事例が至るところで見られるようになってきた。一例を上げると、インテリア部門における新市場向けの商品開発で、業際商材「ウィンドトリートメント」のリーダーとなった女性社員が、従来の商材のカテゴリーを超えた業界初の商品「カーテンレール付窓枠」や、「ハニカムサーモスクリーン」といった新商品を開発、窓枠売上の10%増に貢献している。これは、「窓枠（カーテンレール）とはこういうものだ」という固定的な発想を超えて、建築業者やエンドユーザーの利便性を真に高める新商品を模索した結果生まれたものである。従来であれば突拍子もないアイデアと一蹴されるようなものであったが、部門間やグループ内の企業間で粘り強く調整を繰り返して開発にこぎつけ、結果として顧客からの高い評価も得ている。

他にもグローバル商品開発の担当に新たに抜擢された女性社員が10か月のうちに中国、ベトナム、北米などあらゆるエリアのキッチン商品の企画に関与し成果を上げたり、育児短時間勤務の女性社員がリビング建材受発注業務のシステム化による効率化を提案し実施したことで800時間余りの業務削減効果に繋がるなど、多様な成果が生まれてきている。

また、女性社員がリーダーとして約30%参画することで活性化したシックスシグマの改善活動では、それぞれのプロジェクトにおいて効率化、コスト削減などで成果を上げ、2013年度の実績は金額に換算すると163百万円に上る。ここで活躍し、経験と自信を積んだ社員は、順当に昇格し、管理職として活躍の場を広げている。

さらには、リーダーシップ・トレーニングの成果報告として実施された経営層へのプレゼンテーションで優秀賞を獲得した女性社員は、その後、所属していた生産管理部門から希望するプロジェクトに公募制を活用して自ら手を挙げ、アフリカエコサニテーションプロジェクトのケニア担当として活躍、現地との往復を繰り返しながらユニセフやJICAといった社外機関と連携し、衛生機器（循環型無水トイレ）の普及拡大に取り組んでいる。この取組は、同社としてのCSR活動を超えて、25億人の市場開拓に向けた一歩でもあり、社内外から高く評価されている。



▲ ケニアでトイレ使用時の説明をする様子

カルビー株式会社

製造業 | 大企業

「一人ひとりの成長が会社の成長」というダイバーシティビジョンのもと、工場の勤務シフト改革により生産性向上、品質改善を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「会社の成長に必要不可欠」と経営トップが強く公言
- 数値目標に対する強いコミットメント

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- ダイバーシティ委員会を中心として皆を巻き込んだ活動の実施
- 経営トップ自らが発信、社員との直接対話によって目指す経営を実現
- 工場におけるシフト改革

ダイバーシティ経営による成果

- 勤務シフト改革による生産性向上、品質改善

Data

■企業概要

会社設立年	1949 年	資本金	11,946 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-8-3 丸の内トラストタワー本館 22 階		
事業概要	菓子・食品の製造・販売		
売上高	199,941 百万円（連結、2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	3,259 人（うち非正規 1,634 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,668 人（うち非正規 1,087 人）、女性管理職比率 14.3%
正規従業員の平均勤続年数	14.8 年（男性 17.5 年、女性 12.1 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「会社の成長に必要不可欠」と経営トップが強く公言

カルビー株式会社（以下「同社」）は1949年設立、菓子・食品の製造・販売を行っている。2009年6月、現会長がカルビーの会長兼CEOに就任し、翌年の4月からダイバーシティ推進活動が本格的に開始された。

会長がダイバーシティの重要性を認識したのは2001年、ジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人社長を務めていたときであった。世界から50名程の経営層が集まり定期的に開催されるグローバルミーティングに参加した際、アメリカ人の上司から「日本は何をしているのだ。日本は宗教などの特有の理由が無いにもかかわらずダイバーシティが全く進んでいない。外資系企業で、多様な人材、特に女性の活躍が実現できていないのはおかしい」と指摘を受けた。確かにそのとおりだと感じ、日本法人でダイバーシティ経営を実践したところ、組織が活性化し大きな成長につながった。この成功体験により、現会長はダイバーシティが経営に及ぼす効果を強烈に意識したのである。

「ダイバーシティ経営を推進する目的は会社を成長させるためだ」と会長は断言する。会社が成長するためには、会社のポテンシャルを引き出すことが必要不可欠であり、そのための大きな課題の1つがダイバーシティの推進であると強調する。

数値目標に対する強いコミットメント

ダイバーシティ経営を推進するにあたり、単に定性的な目標を定めるだけではうまくいかない、定量的な数値と切り離してしまっては会社の経営としてはあり得ないと考え、女性採用比率や女性管理職比率などの数値を重視している。「会社の経営はオブジェクティブズから始まる。これは数字をもとに定めないわけにはいかない」と会長は考える。前職でダイバーシティ経営を実践していた頃は、自身の定年までに、女性比率を全社員の35%、管理職の25%、執行役員の25%にすることを宣言していた。同社では、2020年までに、女性の管理職比率を30%にすると、全社員の前で宣言している。かつての護送船団方式の右肩上がりの時代とは異なり、現在は成熟した厳しい競争の時代であり、競争を勝ち抜くためには、一人ひとりの社員が持てる能力を最大限に発揮することが必要不可欠である。高齢化が進む中、これまでの人材構成がそのまま推移し、高齢化した男性社員のみで構成された画一的な組織となってしまっては、競争に勝ち抜くことは不可能であり、ダイバーシティを推進するのは当然のことであると強調する。

社員の中には、ダイバーシティの推進に対して、現時点では意識が低い者がいるのも事実である。しかし彼らの意識も高めていかなければ会社の成長は見込めず、会社の存続をも揺るがしかねないというトップの強い危機感のもと実践している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ委員会を中心として皆を巻き込んだ活動の実施

2010年4月に社員15名のダイバーシティ委員会が発足し、ダイバーシティ推進に向けて社員の啓発活動が開始された。1年目には、ダイバーシティの内容や推進目的、意義について社員に理解してもらうため、事業所などでの説明会を開催することから開始した。同時に、多様な社員一人ひとりが意見を述べることで様々な視点から課題を抽出して解決策を導くことの重要性についても伝えていった。さらに、カルビーグループで初の全社横断型手上げ制の大イベント「ダイバーシティ・フォーラム」も開催した（以後、毎年開催）。その他、ダイバーシティ推進における根源的な問題点を探るために社員アンケート調査を実施したり、両立支援制度についてのハンドブックを作成・周知したりするなど啓発活動も進めていった。

2年目に入り、活動をさらに浸透させるために、本社のみならず製造工場も巻き込んでいくための仕掛けとして、工場部会の設立、女性キャリア支援のための部会の設立のほか、社員同士の理解・共感を促すためのコミュニケーション部会も設立した。また、委員会メンバーの活性化を図るため、公募による新メンバーの募集もおこなった。各部会の活動を中心に、定期的な草の根活動を実施することで、ダイバーシティ推進と理解の促進に努めた。

3年目以降は、1、2年目で収集した意見を人事制度に反映することも視野に入れ、人事の責任者がダイバーシ

ティ委員会の委員長となった。2014 年には委員長が 3 代目となり、委員会メンバーも徐々に入れ替わっている。ダイバーシティ委員会の OB・OG が増えていくことにより、多数の社員の協力のもとで、様々なアイデアを出し合いながら、ダイバーシティ推進に向けた活動が進められている。

カルビーグループでは、ダイバーシティを“「理解」→「納得」→「行動」”の 3 ステップで進めている。“「理解」→「納得」”のプロセスを経なければ、人間は行動に移ることはできない。「理解」の度合いは人により大きく異なり、「納得」のスピードについても人により異なる。そのため、このプロセスについては辛抱強く取り組むことが重要だと考えている。現在は“「理解」→「納得」”の段階にあり、この段階を過ぎてしまえば“「納得」→「行動」”のプロセスには、時間は要しないことが多い。ダイバーシティ経営の重要性を「理解」し「納得」してもらうためにも、その結果が数値として可視化されることが重要だと考えている。

経営トップ自らが発信、社員との直接対話によって目指す経営を実現

同社では、経営トップと直接対話する「タウンホール・ミーティング」を、会長・社長が就任した 2009 年から実施している。「タウンホール・ミーティング」とは、原則として、年 2 回、全国 23 か所ほどの各拠点を、会長・社長をはじめとする経営層自らが現場まで赴き、直接経営方針などを説明し、社員からの質疑に答えるもので、社員とコミュニケーションを取る重要な機会である。会長・社長自身が他の仕事よりも重要だと強く認識し、継続して実施している。

その他にも、会長を塾長、相談役を名誉塾長とし、「学ぶことの大切さ」について対話する「松塾」が複数の拠点で開催されている。「松塾」は、塾長と名誉塾長の名前の頭文字から命名された。塾長・名誉塾長に加え、自ら手を挙げ参加した社員らにより、所属部門や役職を越えた議論が行われる。4 年目となる 2013 年度は、実施回数 6 回、延べ 112 名が参加し、積極的な対話が繰り広げられた。

一方で、管理職以上の人材の登用に際しても、多様性が必要という会長・社長の意向が具現化されている。例えば、2014 年現在、執行役員である中日本事業本部長は、同社のマーケティングリサーチの分野の礎を築いてきた実績を買われ、育休中に課長試験に合格した。その後も「育児勤務」（時短勤務制度適用）のままで部長職に昇格している。本部長職に登用する際にも、会長自らが「会社は時間を求めていない。育児勤務であっても成果を上げてくれるのであれば全く構わない」と背中を押したことで、毎日 16 時に帰宅する本部長が誕生した。こうして、能力のある人材を抜擢し登用する動きの中でも、経営層が存在感をもって方向性を提示している。

工場におけるシフト改革

湖南工場では 2013 年に実施された勤務シフトの改革により、時間的制約のある育児勤務者も活躍できる環境・風土が醸成されている。

これは、複数の育児勤務者からの「オペレーターに戻りたい」という声を受けて始まった改革である。オペレーターは、製造ラインにおいて製造作業や機械の調整を担う重要な役割である。ライン立上げ時からオペレーターとして製





▲全国で開催される「タウンホール・ミーティング」（左）「松塾」の様子（右）

造ラインに携わっていた彼女らに、どうしても基幹要員として活躍してほしいという上司の思いとも合致した。また、製造ラインの稼働率向上による生産拡大が経営計画の中でも謳われており、ライン稼働日を増やすためにオペレーターの増員が必要でもあった。

工場では、原則 24 時間 3 交替で商品を生産しており、育児勤務者はいずれの勤務シフトにも当てはまらないことから、間接部門への異動を余儀なくされたり、補助的な業務に就かざるを得なかったりと、産休前に身につけた経験やスキルを活かすチャンスがなかった。改革前は商品ごとにチームを組んでシフトを回していたため、育児勤務者を日勤に固定すると、その他の社員は日勤を除く 2 交替勤務となってしまう。全員が納得する勤務シフトを作成するために、課長は課内メンバー 140 名と面談し、社員の能力に合わせた人材配置、業務の効率化を図る必要があることを説明し、社内の理解を得た。

その後、製造スキル習得のための研修を行い、課内全員の多能工化を進めた。これにより、勤務に制約のある社員以外は、どの商品の製造工程にも就くことが可能となった。また、多能工化の結果として急な欠員にも対応できるようになり、育児勤務者のみならず、全員が安心して勤務できる環境が実現した。

ダイバーシティ経営による成果

勤務シフト改革による生産性向上、品質改善

前述の勤務シフト改革によって、2013 年度は製造原価を 2.1%（2012 年対比）削減することができ、年間の生産額も約 28%（2012 年対比）増加するに至った。また、生産性向上の結果、残業時間は約 20% の削減となった。

産休前から活躍していたスキルの高い女性社員らが復職し、新たな勤務シフトの運用が始まると、彼女らは、その能力を活かして様々な課題を見つけ、原料処理、加工、味付、包装、製造設備の改善を通常業務と並行していった。企画立案やその検証、データ分析などに、上司や他の社員を巻き込みながら取り組んだ結果、後工程待機時間の削減、包装機の能力向上、製品品質の向上、品質管理チェックの仕組み構築などに繋がった。

この工場の取組を、年に 1 回開催されるグループ全体の成果報告会で、育児勤務者自身が発表したところ、他工場勤務者だけでなく工場勤務以外の者からの反響も大きかった。これをきっかけに他工場からの視察も増え、同様の取組を検討し始めた工場もある。会社全体が生産性向上に向けた人材配置、環境構築に向けて「行動」に移り始めている。



▲湖南工場でポテトチップスを製造する様子

大日本印刷株式会社

製造業 | 大企業

ビジネスモデルの転換に即した評価育成制度・働き方の変革により高付加価値のサービス提供と業務効率化を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 技術革新と顧客ニーズの変容により社内改革の必要性が高まる
- 女性の離職を防ぎ戦力化を図るための取組

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性社員が活躍できる環境整備の第 2 ステージへ
- リーダー層の女性社員育成プログラムの導入
- “労働時間の削減” を超えた「働き方の変革」の推進

ダイバーシティ経営による成果

- 短時間勤務の営業サポート社員らによる業務改善で年間 300 時間の時間削減に寄与
- 顧客の課題を発見し解決する生活者視点で女性社員の技術開発が加速

Data

■企業概要

会社設立年	1894 年	資本金	114,464 百万円
本社所在地	東京都新宿区市谷加賀町 1-1-1		
事業概要	印刷技術と情報技術を強みとして、出版印刷や商業印刷から、包装や建材、エレクトロニクス製品などへと事業領域を拡げ、多様な製品・サービスを提供する総合印刷会社		
売上高	連結 1,448,550 百万円、単体 919,016 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	10,827 人（うち非正規 0 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,813 人（うち非正規 0 人）、女性管理職比率 3.0%
正規従業員の平均勤続年数	14.5 年（男性 17.2 年、女性 11.7 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

技術革新と顧客ニーズの変容により社内改革の必要性が高まる

1876 年に印刷会社として創業した大日本印刷株式会社（以下「同社」）は、印刷技術（Printing Technology）と情報技術（Information Technology）の融合による「P&I ソリューション」を事業ビジョンとしている。同社の事業内容は「情報コミュニケーション部門」「生活・産業部門」「エレクトロニクス部門」の 3 つに大別され、その中でソリューションごとに事業部が構成されている。

かつては、顧客企業からの受注に応じて早く正確に製作することが重要視される、典型的な B to B の受注生産型ビジネスモデルであったが、近年では企業自身が把握していない課題を発見して、それを解決するためのソリューションを提案していかなければ付加価値を出せない時代となってきた。そのため、社員自身が企業や生活者と同じ目線で問題を認識し、テーマを設定してソリューションを検討することが必要であり、従来の画一的な組織構造、働き方、人材配置では対応が難しくなってきている。あらゆる人材が能力を適材適所で発揮し、創発的にアイデアを生み出し、企業や生活者に提案を行うことが今後のビジネスの要となるのであり、「ダイバーシティ」が経営基盤そのものになってきたといえる。その意味で、従来の制度や仕組みを現状のビジネスモデルに対応する形に改変していく取組が全社として行われており、その中心に、人材に関する取組が据えられている。

女性の離職を防ぎ戦力化を図るための取組

同社では、1990 年代後半から積極的に女性社員の採用を行ってきたが、入社して 5 年程度で女性社員の離職率が高まる傾向が続いていた。特に営業職において顕著であり、2000 年代の初めまでは、入社後 5 年で約半分が離職するという、予期せぬ事態となっていた。その原因を探るべく 2002 年に女性社員 50 名程度に対しヒアリングを実施したところ、「出産、育児後に働き続けるイメージができない」という声が多く聞かれた。そこで、女性社員の就業継続を目的に、管理職を対象に女性活躍支援のためのネットワークラーニングの実施やスムーズな産休・育休取得及び復帰を仕組み化した職場復帰プログラム制度など様々な制度や施策を新たに導入した。2003 年時点で 10% だった離職率も 2008 年以降は 3% 前後で推移し、男性の数値とほぼ同じになるまで低減した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性社員が活躍できる環境整備の第 2 ステージへ

出産後も安心して職務に復帰できる環境の構築に次いで、育児休業復帰セミナーへの夫婦での参加の呼び掛けや“ファミリーフレンドリーデー”の開催など、仕事と育児の両立が図れる風土の醸成を目指し様々な両立支援施策が実施されてきた。次のステップとして、女性社員のキャリア構築を支える施策を実施した。具体的には、2010 年に短時間勤務制度利用者の評価制度を改定し時間単位での成果で評価するようにしたことで、短時間勤務で働くことがキャリアダウンにつながらない仕組みとした。さらに、年に 1 度、短時間勤務制度の利用者とその上司に対してそれぞれセミナーを実施し、制度を利用しながらキャリアを継続するための考え方を提示するとともに、上司に対しては短時間勤務制度を利用する部下への業務配分と育成の方向性について指導を行っている。

出産、育児といったライフイベントから復帰してくる女性社員が増加するにつれ、復帰後の成長度合い、キャリア形成のスピードに個人差が出てきた。これには、本人の努力に加え、ライフイベント前に経験していた業務が大きく影響することが徐々にわかってきた。若いうちから困難な仕事を経験し、それを乗り越えた実感や自信のある社員ほど、復帰後も復帰前と同様の業務目標にむけ、制約時間内で創意工夫をこらし、効率化をはかり、周囲を巻き込みながら、成果を出す傾向が見受けられたのである。

その要因の 1 つとして、上司（多くは男性）は女性の部下に遠慮し、業務配分や日常の指導といった部分で、男性部下とは異なる対応を取っている可能性があると考えられた。そこで、現在では中間管理職向け研修などにおいて、男女を問わずどのように若手社員に業務経験や成功体験を積ませていくかといった点について、重点的に啓発を行っている。また、28 歳前後の女性社員とその管理職を対象

に「女性活躍支援ミーティング」を実施し、社員間のネットワークの構築を支援するなどの取組が進められている。

リーダー層の女性社員育成プログラムの導入

前述のような環境整備とともに、職場のメンター（相談できる先輩・ロールモデル）や次世代幹部候補の育成、各職場での女性社員活躍支援体制の確立を目的に、「メンター制度」及び「メンター育成プログラム」を実施している。導入した当初は、営業職の女性社員の先輩と後輩をマッチングする形で進めていたが、その後は「メンター育成」、すなわちメンターとして後進の指導に当たることで女性リーダー候補を育成していく方向で取組を進めている。

このプログラムは職場でのマネジメント経験が豊富な副事業部長、本部長が「メンター候補者のメンター」（「アドバイザー」と呼称）として、対象となる女性社員に対してメンタリングを実施する。対象となった女性社員は、自身がメンタリングを受けることで、育成される側、育成する側の両者の視点を学び、リーダーとしての振る舞いや役割を習得していく。そして、メンタリング期間を経た後に「メンター」として登録され、今度は育成者の立場として若手の女性社員と関わることになる。過去5年間で「アドバイザー」として49名が指名され、63名の「メンター」が輩出されている。

メンターは、直接若手社員と関係を築きコミュニケーションを図るだけでなく、その存在自体がロールモデルの役割を担っている。育成されたメンターは社内ウェブ上で公開されており、社員は相談したいメンターに対して自由にコンタクトできる。こうした取組が奏功し、2006年度には0.3%であった課長相当職の女性比率が、2013年度には3.0%まで上昇している。

“労働時間の削減”を超えた「働き方の変革」の推進

他方、2000年代前半から時間外労働削減に向けての取組が全社的に実施されてきたが、前述のようなビジネスモデルの変化に伴い、このままの働き方では立ち行かないという危機感から、抜本的な「働き方の変革」の取組が実施されてきた。2009年に「時間資源創出」を取組の中心に据えた「第1次基本計画」、2012年には「時間資源有効活用」を主眼とした「第2次基本計画」、さらに2013年には業務の付加価値と変革のスピードをより一層上げることを目的に「働き方の変革」の取組を再スタートさせている。

ここでは、経営層が働き方の変革の目的、目標、方針を提示し、それに基づいてチームと個人がありたい働き方に向けて時間資源を有効活用すること、そして、それによって企業・生活者のニーズや社会課題の解決を高いレベルで実現できるように仕事の付加価値を高めることを目指している。単に労働時間を削減することに目標を置くのではなく、あくまで「提供する製品・サービスの付加価値を高める」ことにつなげるという仕事の本来目的に主眼を置いたことで、取組の機運が一気に高まっている。

ただし、各事業部の独立性が高く、事業内容も多岐にわたる同社において、「変革」の絵姿を一律に提示することは不可能であった。そこで、前述の取組に実効性を持たせるために、各事業部の実態や課題に即した変革をそれぞれに実現できるよう、事業部内で機動的に取組を進められる体制を構築した。具体的には、事業部やグループ会社ごとに「働き方の変革推進委員会および推進事務局」を設置するとともに、部長級、課長級の社員を「専任担当」として推進事務局に配置した。こうして、「専任担当」を通してグループ全体の動きを各事業部や関係部署とスムーズに共有するとともに、事業部ごとに実効性の高い施策を実現させていく体制を整えていった。従来の取組では、スタッフ主導となる傾向もあったため、ライン中心の活動とすることを狙い、2013年度からは、各事業部の納得と協力を取り付けた上で、ラインの管理職クラスの専任者を配置するという思い切った施策を講じることとなった。

こうして、各事業部の実態に即した業務効率化を強力に推進していったことで、業務プロセスの効率化に伴う労働時間の削減や業務の付加価値向上が実現されてきている（後述）。月平均の所定外労働時間は2004年度の約40時間から2013年度には約20時間にまで削減されるなど、働き方そのものの変革が実現している。

ダイバーシティ経営による成果

短時間勤務の営業サポート社員らによる業務改善で年間300時間の時間削減に寄与

前述のような働き方の変革を下敷きに、各部門では仕事の質を向上させ業務効率化を進める中で、事務を担当して

いる女性社員の働き方と役割も変革していった。

各部門において仕事の質を向上させ業務効率化を進める中で、情報ソリューション事業部では、これまで特定の担当者が属人的に行っていた請求明細作成業務を、社内事務処理を中心に行っていた短時間勤務社員を含む 6 名の女性社員チームで協業する体制に切り替えた。ただし、現行のままでは、請求明細書作成業務に掛かっている 32 時間／月（384 時間／年）が既存の業務に加わることになるため、短時間勤務社員も既存の業務と並行して担当出来るよう、業務プロセスの見直しによる業務効率化は必須のテーマであった。

従来、請求明細書作成に必要な基礎データは関係部門から紙媒体で受領し、それを手作業でデータ編集し、編集後、目視によるダブルチェックで検証を行っていた。今回、短時間勤務社員を含む 6 名の女性社員チームが業務プロセス改善を提案。関係部門との調整を行い、電子データでの受領に変更が可能となった事と併せ、更にシステム化を推進。その結果、手作業によるデータ編集と編集後の検証の極小化を実現することが出来た。また、当該作業時間も 32 時間 / 月から 3 時間 / 月 (384 時間 / 年から 36 時間 / 年) と大幅な削減となった、加えて属人化も解消され、短時間勤務社員を含む女性チーム全体での業務分担が可能となっている。

顧客の課題を発見し解決する生活者視点で女性社員の技術開発が加速

包装事業部の開発本部では、パッケージ用の機械の設計とパッケージそのものの包装材料の設計の大きく 2 つに事業が分かれている。特に後者は、プラスチック素材などについての基礎知識を有する化学系、バイオ系出身の女性社員も多く、「パッケージ設計に携わりたい」という理由で同社に応募してくる女性も増加している。最近では、環境配慮や使い勝手の向上といった点を重視する食品メーカーやトイレタリーなどの消費材メーカーが多く、生活者視点を有する女性技術者によって新たな開発が生まれることが多い。日常的に料理をしたり、洗剤を使ったりする女性社員の方が、男性よりもエンドユーザーに近い目線で開発を行えることが多く、顧客企業からの引きも強くなる傾向がある。また、取引先でも女性社員が増えてきており、コミュニケーションを図る際に感性や生活者目線などを共有しながら業務を円滑に行えるという点からも、女性技術者の活躍が期待されている。

実際に女性社員が中心となって開発された製品として、宇宙食のパッケージや植物由来の包装フィルムがある。宇宙食パッケージの製作については、古くから同社で取り組まれてきたプロジェクトであったが、2007 年に宇宙環境にも耐えられる強度と保存性を持ち、調理・飲食しやすい「宇宙日本食」包装材の開発に成功。翌年、スペースシャトルに搭載されるといった功績を上げた。この包装材の大きな特徴としては、「宇宙でも食事を美味しく味わってほしい」という考えから、透明でありながらバリア性の高い IB（Innovative Barrier）フィルムという素材を活用していることであり、従来は機能性ばかりが注目されていたところ、“食事の美味しさ”という点に重きを置いている。この開発が評価され、日本食品科学工学会から感謝状を授与されるなど、社外からの評価も高まっている。

また、後者については、植物由来原料を用いたバイオマス包装フィルムの製品化と環境評価を 2 名の女性技術者が実施している。顧客企業との共同開発でも生活者視点を活かしながら綿密なコミュニケーションで成果を上げ、同商品の売上も 2011 年と比較して約 850 百万円拡大している。今後、環境配慮が企業のより重要な課題になることが予想され、さらなる市場の拡大が見込まれている。



▲環境に配慮した包装材（左）や宇宙日本食パッケージ（右）

電化皮膜工業株式会社

製造業 | 中小企業

偏りない年齢構成で「現代の名工」らの技能を着実に伝承、多品種少量生産に特化し、新規顧客を獲得

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 多様な人材登用のきっかけは技能伝承への危機感

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 一人ひとりの社員に合った勤務形態
- 技能伝承をスムーズに進める仕組みづくり
- 一人ひとりにじっくりと向き合う人材育成、若手人材の多能工化に向けた資格取得支援
- 社員の活躍の場の創出

ダイバーシティ経営による成果

- 新規顧客が約 3 倍増加するとともに、新分野関連売上も 21%に増加
- 「IT カイゼン活動」による目覚ましい業務効率化、生産性の向上

Data

■企業概要

会社設立年	1947 年	資本金	11 百万円
本社所在地	東京都大田区矢口 3-5-10		
事業概要	めっき・表面処理		
売上高	521 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	38 人（うち非正規 0 人）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（うち非正規 0 人）、女性管理職比率 0% 【高齢者】6 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	8.2 年（男性 12 年、女性 4.4 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

多様な人材登用のきっかけは技能伝承への危機感

1947 年創業の電化皮膜工業株式会社（以下「同社」）は、多品種少量の部品などにアルマイト加工処理を施す高度な金属表面処理技術を有する。創業期から活躍する社員が 2001 年には厚生労働省「現代の名工」、2007 年には黄綬褒章を受賞、他に 2 級技能士、1 級技能士、マイスター（高度熟練技能士）も多数在籍する技能集団である。

2 代目の現社長のもと同社がダイバーシティ推進に取り組み始めたのは 2002 年。創業メンバーの高齢化、若手人材不足により技能伝承に危機感を覚えたのがきっかけであった。まずは毎年数名少しずつ若手人材を採用して挽回をはかったが、めっきの「3K」のイメージがつきまとい、大学・高校の新卒者からの応募はほとんどなく、中途採用にも苦労していた。こうした状況を打破するため、現社長は社員の食堂やロッカーを整備し、さらに全国から人材を集めるために、自宅マンションを改築して地方出身者向けの社員寮を用意した。そして、ウェブサイトの求人サービスなどを利用した採用活動を展開した。

2003 年には「D プロジェクト」として「みんなで力を合わせれば、人数以上のことができる！（Together Everyone Achieves More）電化皮膜工業（TEAM DHK）」という全社的な方針を社員に向けても発信。職場環境を整備し、獲得した人材を大切に育成し、社員が最大限の力を発揮することで競争力や魅力を高め、さらに新たな人材を獲得するという好循環を生み出すことを目指した。

試行錯誤を重ねるうちに、人材の採用方針にも変化が現れた。以前は同業を退職した中途採用がメインであったが、未経験者の方が偏った考えもなく、同社の独自手法や技術を素直に習得し、力を発揮しやすいとの認識に至り、未経験者の積極採用を開始した。また、時間に制約がある育児中の女性など、他社での就業を断られたような人材も正社員として雇用した。結果として、創業時からのベテラン社員、中途入社の社員など、年齢、性別、経験の有無を問わず、特定の世代に偏ることのない多様な社員で構成される組織となった。

多様な人材の登用により、同社は技能伝承を確実なものとし、製造現場では若手や中堅人材の成長や活躍により技術力がさらに磨かれるだけでなく、総務部門においても情報化「IT カイゼン」（後述）による業務効率の向上も実現し、新規顧客が増加。売上はリーマンショックで一時落ち込んだものの、その後増加し、2012 年にはピーク時とほぼ同等に持ち直した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

一人ひとりの社員に合った勤務形態

同社の就業規則のうち、勤務時間については「原則 8 時～ 5 時」と記載されているのみ。勤務形態については、一人ひとりの状況に合わせて柔軟に対応している。高齢となり自分の体調に合わせて勤務日数や勤務時間を決める社員や子育てと両立して働く社員など、働き方は様々。勤務形態については、採用時の面接や日々のコミュニケーションの中でざっくばらんに話し合って決めていく。

65 歳以上の高齢者は毎年契約を更新しているが、辞める者はほとんどいない。最高齢である 82 歳の「現代の名工」（黄綬褒章受章者）を筆頭に 70 代以上の技能士達が同社の人材育成を支える。70 歳以上は体調に合わせた時短勤務が可能で、8 ～ 16 時の時短勤務や週 3 日出勤者もいる。シングルマザーの女性社員は、子どもの送り迎えなどに合わせて働く時間を決めている。このように、一人ひとりの実情を考慮した柔軟な勤務形態となっている。

技能伝承をスムーズに進める仕組みづくり

「技能・技術は自分で獲得した財産」であるとの頑な考えにより、なかには他人に技術を教えたがらないベテランもいる。これを解決するために、2008 年からは、定年に達した社員に定年後も引き続き勤めてもらいたいかどうかを、若手社員が判断することにした。そうなると、若手社員に技術を教えたがらない面倒見の悪い社員は定年後の勤務が難しくなる。一方、若手社員が技能資格を取得するための十分な実力を身に着けたかどうかはベテラン社員が判断する。ベテラン・若手が互いに評価する仕組みをつくったところ、互いを思い合う気持ちが生まれ、技術の伝承がスムーズに行われるようになった。

また世代が離れすぎると、まるで別の言語を使っているかのように、互いの言語が理解できなくなり意思疎通が難しくなる。その溝を埋めることは非常に難しく、かつて社員の定着率が悪かったことの原因でもあった。そ

こで、中堅として活躍できる社員を採用し、十数年かけて、世代の偏りを解消した。

現在では、入社したばかりの社員にはまず比較的年齢の近い若手リーダーが教える。1、2 年経つとその上の世代の人に対して自分から直接質問できるようになるので、そのタイミングでその上の層に引き継ぐ。例えば 82 歳と 26 歳がペアを組んでいる場合には、世代・技術いずれも両者の中間にあたる 40 代のマネージャーが間に入って、クッションの役割を果たす。慣れてくるとマネージャーは抜けて、ベテラン・若手が直接やり取りをするようになる。

また、教える作業に人手が取られすぎると生産能力が落ちることから、新規採用者は 1 つの部署に 1、2 名ずつとしている。そうすることで、丁寧な指導が可能となり新入社員が指導時間や内容への不公平感を抱くことも防いでいる。



▲ ベテランの「現代の名工」（左）と中堅マネージャー（右）

一人ひとりにじっくりと向き合う人材育成、若手人材の多能工化に向けた資格取得支援

「各社員一人ひとりが何に向いているかをじっくり見て、ちょっと背中を押してあげることが大事。『何ができない』でなく『何ができる』というところから、この社員には将来こんなことをしてもらおうと考えていく」というのが現社長の方針である。10 年のスパンで人材育成にじっくりと取り組んできた。

国家資格をはじめ外部資格の取得支援として、取得までの講習費用や受験費用の全額を負担している。取得後は、一時金ではなく、資格の種類により決められた金額が毎月給与に付与され、ベースアップされる仕組み。給付対象資格は 20 種類を超える。

「資格取得などにより社員に力を付けさせるのは、会社の発展のためももちろんあるが、仮に何かの事情で当社を辞めて、違う土地にいった場合でも困らないように」と現社長。社員の潜在能力を開花させるための学習機会と意欲向上を支えたいとする秋本社長の気持ちは強く、採用時の面接でもそのことを強調する。

資格取得を支援するようになったきっかけは、同社の功労者である 82 歳のベテラン技術者。感謝の意も込めて資格取得プランを策定、同社員は最終的に 1 級技能士を取得した。その後「現代の名工」に推薦され、さらにその約 5 年後には、アルマイト業界の技術者として初の快挙となる黄綬褒章を受章するに至った。

資格取得に加えジョブローテーションを行うことで若手技術者の多能工化を進め、少人数でも工程を止めないこと、技術者のモチベーションを維持することに努めている。

社員の活躍の場の創出

社員の活躍の場を増やし、新しいマーケットへの参入を図るため、東京都の航空機参入支援事業によって組成された共同受注体である「AMATERAS」をはじめ、大田区の「下町ボブスレープロジェクト」などへも参画。社員の意欲の向上につながるだけでなく、新規受注のきっかけともなっている（後述）。

ダイバーシティ経営による成果

新規顧客が約 3 倍増加するとともに、新分野関連売上も 21%に増加

ベテランに加え、若手人材の成長にともないサービスや品質が向上したこと、あわせて中途採用社員が推進役となり自治体や地域の各種プロジェクトに積極的に参加したことが功を奏し、新規顧客が毎年 100 社以上増加した。納入実績件数としては 2003 年度の 752 社から、2013 年度は 1,950 社と 2.6 倍に増加した。

また、前述のとおり、東京都の航空機参入支援事業から組成された「AMATERAS」への参画によって、新規事業が成長している。航空機の部品には極めて高度な信頼性が求められるが、それを担保する航空機産業特有の品質認証（JIS Q 9100）を取得し、また同様の品質認証（Nadcap）を取得した中小企業と「AMATERAS」を通じてネットワーク化できたことにより、大企業などからも引き合いが増加した。その結果、航空宇宙防衛関連の売上構成が 6%（2008

年）から21%（2013年）に増加した。

また、社員募集の際に、「AMATERAS」や「下町ボブスレープロジェクト」、「ルナドリームカプセルプロジェクト」への参画を説明することは、同社の魅力ともなっている。社員が自分の仕事を誇りに思うようになるなど職場内の効果も表れ、モチベーション向上にも直結している。企業イメージを向上させていくことで、さらに優秀な人材の確保にも繋がるなど、好循環が生まれている。

「IT カイゼン活動」による目覚ましい業務効率化、生産性の向上

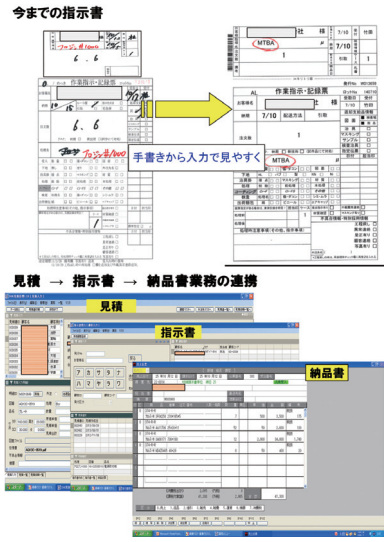
女性社員の発案により実施した「IT カイゼン」の取組により、見積・指示書・納品書が一括管理できるようになり、業務の大幅な効率化に成功した。この活動が認められ、NPO 法人ものづくり APS 推進機構の 2013 年度 APSOM アワードを受賞した。また 2014 年経済産業省が主催する「中小企業 IT 経営力大賞」の「IT 経営実践認定企業」にも選定された。

担当した女性社員は今年で入社 4 年目。子どもの学校の都合などに合わせて、勤務時間帯や休日を決めている。採用当初は事務員としての採用であったが「納品書はまだか」「商品と納品書がなぜ同時に届かないのか」という客先からの電話が頻繁にかかってくる状況に直面した。実際、短納期で扱う品数が多いために納品書の管理が追いついていない状況であった。このため、上司である中途採用のリーダーに「納品書の遅延が気になる」ことを伝えたところ、法政大学と共同で「IT カイゼン」の試行事業にトライしてみないかとの誘いを受けた。リーダーもかねてから社内業務の効率化を進めたいと考えており、「IT カイゼン」を産学連携プロジェクトとして取り組むことを検討していた。女性社員は責任者としてチャレンジすることを決意し、リーダーに相談しながら IT カイゼンに取り組んだ。

従来は、各伝票作成者の不在時は見積書など必要書類がどこにあるのか、それをいつ発行したかが全くわからず、書類の山から手で探さねばいけない状態であった。また、月末や各企業の締め日は請求書作成などの会計業務にかかりきりになるという状況であった。

そのような状況が、システム導入により一変した。見積・現場への作業指示書・納品書・領収書・請求書を連動して発行し、顧客名などから検索もできるようになり、業務効率は大幅に向上した。営業担当にはタブレットを渡し、営業先でも作業指示書を入力できる環境となり、効率性と利便性が格段に向上した。

IT カイゼンに対する同社の考え方は、まずは「部分最適」。「全体最適」は費用がかさみ、どこかで不具合が生じたらすべてが止まる。まずは全体導入の前にトライアル導入をし、現場の意見を取り入れながら、問題がなければ会社全体で導入するほうが、着実に改善が進む。女性社員は、現場とのコミュニケーションを積極的に取り、現場における問題点や課題を追及しながら、現在もカイゼン活動に取り組んでいる。時間をかけて、じっくりと IT を活用した業務効率化に取り組み、同社は生産性を向上させている。しかし同社の中核はベテラン社員であり、IT 技術の利用を強制してしまうと、ベテラン社員は自分の居場所がないように感じてしまうこともあるため、引き続き手書きと IT ツール（コンテキサー）の両方を併用可能な体制を取り、社員一人ひとりが向上心をもち、業務に専念できる環境を整えている。



▲ ITカイゼン活動の成果（一部）



▲ 社長を囲んで多様な世代が共に働く

バクスター株式会社

製造業　大企業

「働き方革命」による社員の働きがいの向上と、クリニカル・コーディネーターの戦略的活用によるコアビジネスの強化

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 管理職の男女比を等しく：アジア・太平洋地域でスタートした「ビルディング・タレント・エッジ・プロジェクト」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 新たな制度の導入と意識改革の徹底で「働き方革命」を実践
- クリニカル・コーディネーター（CC）の戦略的活用

ダイバーシティ経営による成果

- 「働き方革命」による女性比率・社員の働きがいの向上
- クリニカル・コーディネーター（CC）の意識改革がもたらした、腹膜透析療法の浸透と学術的な成果

Data

■企業概要

会社設立年	1969 年	資本金	3,930 百万円
本社所在地	東京都中央区晴海 1 丁目 8 番 10 号　トリトンスクエア・オフィスタワー X 9 階		
事業概要	透析製品、血漿たん白製剤、薬剤投与システムの輸入、製造、販売、アフターケア		
売上高	50,501 百万円（2013 年）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	896 人（うち非正規 84 人）
属性ごとの人数等	【女性】352 人（うち非正規 48 人）、女性管理職比率 21%
正規従業員の平均勤続年数	12.2 年（男性 13.4 年、女性 10.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

管理職の男女比を等しく：アジア・太平洋地域でスタートした「ビルディング・タレント・エッジ・プロジェクト」

バクスター株式会社（以下「同社」）は、米国・バクスターインターナショナルインクの100%子会社である。バクスターグループは、北米、欧州、中南米、アジア・太平洋地域に拠点を構え、血友病や免疫障害、腎疾患などの治療法を世界100か国以上に提供しており、社員は5万名を超える。国籍・人種も含め多様な人材を擁するバクスターグループが、アジア・太平洋地域でのダイバーシティ推進として事業展開に最もインパクトを与えると考えて積極的に取り組み始めたのが、女性の活用であった。

2005年、アジア・太平洋地域のバクスターを横断するプロジェクトとして「ビルディング・タレント・エッジ」がスタートした。このプロジェクトの最終的な目的は、管理職における男女比を等しくすることである。性別を問わずチャンスを与えれば、管理職における男女比はほぼ「50:50」になるはずである。そこでまずは、採用時の男女比を「50:50」に近づけることから開始した。同社への入社を希望し応募してくれる女性を増やすため、人材紹介会社に男女同数の紹介を依頼するなどの工夫を行った。人材を公平に確保することができたら、次は、昇進や能力開発を公平かつ的確に進めなければならない。これらがすべて統合されてこそ、効果的な経営を行うことができる、というのがこのプロジェクトにおける基本的な考え方であった。

その結果、2008年にはアジア・太平洋地域のバクスターにおける管理職の女性比率は50%に達し、現在もその水準を維持している。その間、同地域の売上は11.1%上昇し、これはその前4年間の複合年間成長率（CAGR）のほぼ4倍に相当する。

アジア・太平洋地域全体では目標を達成したものの、日本法人における女性活躍は他国に遅れをとっていた。そこで2011年、同社では「インクルージョン&ダイバーシティ委員会」を設置した。社内でアンケートやインタビューを重ねて、働き方やキャリア形成などに対するニーズを綿密に分析し、必要となる個々の取組を策定、ダイバーシティ&インクルージョン促進のための総合的なプランを作り上げてから、実行に移していった。具体的には、女性社員のキャリア開発とネットワーキングを目的とした「Women@work」と呼ばれる研修や、全管理職向けの「インクルージョン研修」を導入し、能力開発や意識改革を図った。また、全社員を対象とした「働き方革命」（後述）など、女性にとどまらず、会社全体が一丸となった意識改革や働き方の多様化に向けた取組が次々とスタートした。その結果、2014年1月時点で、女性の管理職比率は20.6%となった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

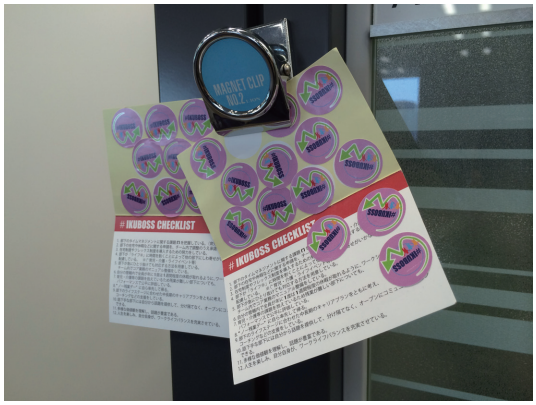
新たな制度の導入と意識改革の徹底で「働き方革命」を実践

2011年、「働き方革命」と銘打って、柔軟な働き方を実現するための新たな制度と、それを徹底するための意識改革に向けた取組をスタートさせた。週2日のノー残業デーと、上司の承認があれば日数に制限のない在宅勤務制度を導入するとともに、スマートフォンやタブレット端末の配布により、時間・場所を問わずメールやデータにアクセスできる環境を整えた。会議は原則15時までに終えることとし、ウェブ会議や会議室の録画システムを活用して、育児で出張に行くことのできない女性社員が海外の拠点とやり取りができたり、出席できなかった会議の模様を後日視聴できたりといった仕組みを取り入れた。会議の調整にかかる時間が短縮され、意思決定のスピードが著しく高まることにも繋がった。

また、人事担当執行役員自ら、「朝早く来て早めに仕事を終わらせて、ダイエットのためにジムに行こうと思っています」などと、自分が実践していることを全社員に向けてメールで配信している。自らがロールモデルとなることで、柔軟な働き方を社員にも促す目的である。それが社員との双方向のやり取りに発展し、全国の社員から“働き方”についての意見や好事例が寄せられるようになり、同社の“働き方”が次第に変わっていった。

このような意見・好事例の蓄積から生まれたのが、同社独自の「イクボスチェックリスト」である。「イクボ

ス」、すなわち“職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司”とはこのような人、という 12 項目のチェックリストを作成し、「イクボスキャンペーン」を展開。全社員に「イクボスシール」を、全管理職に「イクボスカード」を配布した。「イクボスカード」は「イクボスシール」の台紙になっており、「イクボスチェックリスト」に照らして、例えば「育児・介護などのため残業ができない部下についても、パフォーマンスで平等に評価している」「人生を楽しみ、自分自身が仕事だけでなく私生活を充実させている」などのチェック項目について、上司がその通りの行動をとっていると思えば、その場で上司のカードにシールをプレゼントする。面と向かってシールを渡すことに気後れする社員のために、管理職の個室の入口にカードを貼り出すなどの工夫もしている。社員と上司が“遊び感覚”で、ワーク・ライフ・バランスについての考えを深めるきっかけとなっている。



▲管理職の個室に貼り出された「イクボスカード」

クリニカル・コーディネーター（CC）の戦略的活用

同社の主力製品の 1 つは「腹膜透析（PD）」の製品である。腎機能が低下し腎不全になると、不要な老廃物、水分、ナトリウムなどが排泄されず徐々に体内に蓄積するため、透析という治療法で取り除く必要がある。現在、日本で最も広く行われている透析療法は、血液を体外に取り出して人工の膜による透析器を通すことで血液を浄化する「血液透析（HD）」である。それに対し「腹膜透析」とは、腹腔に透析液を一定時間入れ、腹膜という生体膜を介して血液中の老廃物や水分などを透析液側に取り出し、その透析液を体外に除去して血液を浄化するもので、在宅で行うことができる。

「腹膜透析療法」を普及させるためには、医師や看護師など、病院で治療にあたる医療チームに、治療法について適切に理解してもらうことが重要となる。そこで同社では、各事業部に看護師の資格と経験を有する専門職「クリニカル・コーディネーター（CC）」を配置し、医師や看護師などに対して治療法の啓発と製品の教育を行い、同社の製品と医療現場をつなぐ役割を課している。看護師の資格を持つのは女性が多いこともあり、同社の CC はすべて女性である。

当初 CC は販売部門に所属し、各営業所の販売部長の方針に基づいて MR（医療情報担当者）の営業活動のサポートに携わっていた。そのため、営業所によって CC のスキルなどにばらつきが出ていた。そこで 2011 年、CC をマーケティング部門に異動させ、同社のコアビジネスである腹膜透析において、CC の専門性をマーケティングに活かすこととした。具体的には、「キャリア開発促進プログラム」に従って、CC に求める役割と能力要件を明確にして「職務記述書（ジョブディスクリプション）」を作成し、評価の対象となるポイントを特定した。そのうえで第三者機関と共同開発したアセスメントツールなどを用いて、CC 一人ひとりに対して多面的な評価を行い、それぞれの強みと課題を明らかにして「能力開発計画書」を策定した。その後、上司との面談を行い、将来のキャリアプランを丁寧に考える機会を設けた。CC のスキルの標準化と、CC 一人ひとりの能力の最大化をはかり、腹膜透析ビジネスの拡大に直結させることを試みたのであった。

ダイバーシティ経営による成果

「働き方革命」による女性比率・社員の働きがいの向上

「タレント・エッジ・プロジェクト」がスタートしてから女性比率は増加しており、2014 年 1 月時点で、正社員女性比率 36.1%、管理職比率 20.6%（うち役員相当 15.4%、部長職相当 18.8%、課長職相当 21.1%、課長職一歩手前相当 27.4%）となっている。2011 年以降

の「育児休業復帰率」についても 100% を維持しており、2011 年以降に育休から復帰した女性社員は 53 名、そのうち昇格者も 5 名いる。

また、労働時間については、2010 年前後の平均残業時間は月 20 時間であったところ、2013 年には月 14 時間に短縮されている。さらに、同社の社員向けの意識調査によると、社員のやる気や達成意欲を示すエンゲージメント指数が他社と比較して 18% も高く、多様な人材が活躍できる職場環境の度合いを測るインクルージョン指数は過去 4 年間で 13% 上昇している。これらの意識調査は人材コンサルティング会社が提供しているもので、同じ調査を採用している他社の平均値と比較することが可能となっている。

2004 年まで低迷していた同社の売上は、「ビルディング・タレント・エッジ・プロジェクト」の開始以降現在に至るまで、毎年徐々に拡大している。

クリニカル・コーディネーターの意識改革がもたらした、腹膜透析療法の浸透と学術的な成果

2014 年には、2 名の CC が管理職に昇格した。「キャリア開発促進プログラム」の実施による能力開発や、適切な評価、女性社員本人が管理職を将来のキャリアパスとして考えるようになったことも、このプログラムによる大きな変化といえる。

「キャリア開発促進プログラム」を通じて、CC 一人ひとりのスキル、キャリアパスなどを正確に把握できるようになったことから、同社では、通常業務に加えて複数のワーキンググループによるプロジェクトベースの活動などを CC に任せるようになった。それがきっかけとなって軌道に乗ったプロジェクトが、啓発活動の一環である「ナースカレッジ」や、「CQI（Continuous Quality Improvement：継続的な治療の質改善の枠組み）」、「SDM（Shared Decision Making：協働的意思決定プロセス）」を浸透させるための取組の企画・運営である。

腹膜透析では、長期にわたって在宅で安全に透析を行うために、清潔に透析液の出し入れをして腹膜炎を予防するなどの治療の質を改善する取組が不可欠となる。このような考え方で医療スタッフが治療の質を継続的に改善していくことが CQI の概念である。また、SDM とは、人生の転機になるような透析治療の導入時に、透析導入後の患者の生活の質（Quarity of Life；QOL）の維持、向上を目的として、患者の透析導入後の治療や生活のことを十分に話し合い、選択する透析療法の意思決定を協働で行うという考え方である。ここでは、医師の一方的な情報提供に基づいて患者だけで意思決定をするのではなく、医療者側は患者の合併症や透析治療といった医学情報などを、患者側は自身の人生設計や将来の夢、大事にしている事などをそれぞれに提示した上で、協働して治療法を決める。そうすることによって、患者の満足度や治療に対する意欲が高まることを期待するもので、同社では腹膜透析には不可欠であると考えている。

「ナースカレッジ」は新たに腹膜透析療法に関わるようになった看護師を対象として、腹膜透析の看護を実施していくうえで必要となる知識や技術を向上させるための教育プログラムである。日本腎不全看護学会（JANN）の認定を受けており、本プログラムを受講することで「透析療法指導看護師」の受験資格ポイントの加算対象となっている。「ナースカレッジ」の受講者は全国で約 4,000 名にのぼり、新たにカリキュラムとして加わった CQI/SDM 実践セミナーへの参加施設は全国で 57 施設に達した。また、CQI/SDM が医療機関や医療従事者に浸透したことは、2014 年、日本透析医学会で初めて CQI と SDM に関する一般演題の発表（CQI が 4 件、SDM が 2 件）が行われるようになり、医学系の学術集会の成果としても表れている。

CC の能力を最大化し戦略的に活躍を促したことにより、同社のコアビジネスとなる腹膜透析療法の受容度が、医療の現場や医学会で着実に高まっている。



▲医療機関における CQI 実践セミナー

新潟ワコール縫製株式会社

製造業 | 中小企業

障がい者の職域拡大のための製造装置の改良によって、正確で生産性の高いプロセスが実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 地域と一緒に成長したいとの思いから障がい者を採用

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 大型電子制御自動ミシンの導入による障がい者の職域拡大
- 障がい者に対する「該当メンバー会議」のきめ細かなサポート
- 技術の棚卸しと“多能工化”への取組

ダイバーシティ経営による成果

- 大型電子制御自動ミシンの導入がもたらしたプロセスイノベーション
- 障がい者の職域拡大・職場定着
- 障がい者雇用の先進企業としての高い評価

Data

■企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	50 百万円
本社所在地	新潟県新潟市西蒲区旗屋字前谷内 263		
事業概要	ブラジャー等下着、パジャマ等ホームウェア、スポーツウェア、水着等の衣料品製造業		
売上高	1,528 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	223 人（うち非正規 61 人）
属性ごとの人数等	【女性】201 人（うち非正規 51 人）、女性管理職比率 40% 【障がい者】9 人（うち非正規 6 人）、障害者雇用率 4.64%
正規従業員の平均勤続年数	15.7 年（男性 11.9 年、女性 19.1 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

地域と一緒に成長したいとの思いから障がい者を採用

新潟ワコール縫製株式会社（以下「同社」）は、株式会社ワコールのナイトウェア専門製造子会社として設立された。同社は製造、技術開発だけではなく、ワコールグループ内の海外工場へ技術指導する技術センターとしての役割も担う。

現在、同社で雇用している障がい者は 9 名。受入れ部署の責任者 5 名は、障害者職業生活相談員の資格を取得し、障がい者に寄り添い、見守りながら、指導を行っている。

同社が初めて障がい者を採用したのは 1981 年。ハローワークを通じて、地元の中学校を卒業する身体障がいのある女性を採用した。1984 年には同様に県内の養護学校（現特別支援学校）を卒業する知的障がいのある女性を採用。この 2 名は今も現役で、ナイトウェアの芯貼りのプロとして活躍しており、2010 年と 2014 年に、優秀勤労者として新潟県知事を受賞した。

2004 年には、重度の知的障がいのある男性も採用。検査班で製品のたたみ、ラベル付け、タグ付けなどの作業に携わっている。製品のバーコードを読み取る金属探知機能付きのコンベヤーで製品をトレースし、枚数を数えなくても装置でカウントできるように工夫を行うことで、障がい者が作業に集中できるようにした。精神障がいのある女性 2 名は、コミュニケーションがあまり得意でないため、ミシン音のない静かな場所で、持ち前の高い集中力を活かして CAD での製図などの業務に取り組んでいる。

「地域と一緒に成長していきたい」「障がい者の自己実現をかなえたい」という思いで、今まで特別支援学校やハローワークと連携して障がい者雇用に取り組んできた。同社では、障がい者一人ひとりに向き合い障がいの特性を理解し、適性を見極めて丁寧に仕事を決めている。必要であれば装置の改良や新たな技術・機器の導入などを行い、仕事がしやすいように環境を整えている。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下「機構」）の助成金制度などを活用しながら、積極的に設備投資も実施している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

大型電子制御自動ミシンの導入による障がい者の職域拡大

普通高校卒業後、同社に入社した知的障がいのある女性は、複数のことに同時に注意を向けることが苦手であり、製品のラベル付けや検品などの補助的業務を担当していた。しかし本人は、同社のメイン業務である縫製に携わりたいと強く希望。彼女の希望をかなえて、長く働いてもらいたいとの社長の思いで、同社は 2011 年、機構の「障害者作業施設設置等助成金」を活用し「大型電子制御自動ミシン」を導入した。大型電子制御自動ミシンは、あらかじめプログラミングしておくことで、手で布を押し進めなくても自動で縫製ができるというものである。これまで、鞄や靴のようにパターンがある程度決まっている製品には利用されてはいたが、パターンが多種多様であり、また短期間でトレンドが変わっていくアパレル業界では導入された前例がなかった。安全に使用でき、かつ同社製品のライフサイクルに合わせるにはどのようにすればよいか。ミシンメーカーにも協力を仰ぎ、試行錯誤を重ねた。

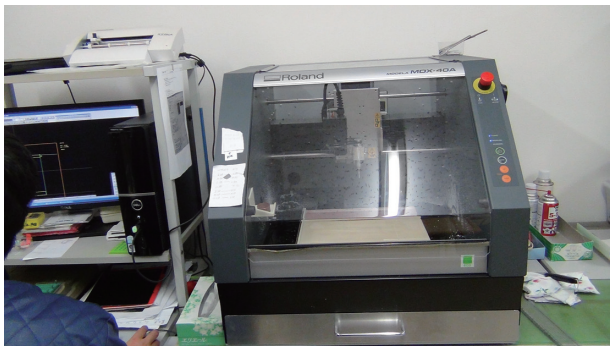
電子制御自動ミシンでは、縫い目に沿って溝を切ったガイド（クランプ）で上下から生地を挟み込んで押さえることが必要だが、従来の金属製のクランプは 1 個あたり 10 万円から 30 万円ほどのコストがかかってしまう。そこで同社は、CAD と自動切削機を用いて、プラスチック製のクランプを内製する技術を開発した。CAD でデザインした縫製パターンのデータを、自動切削機に読み込んでプラスチックの板から切り出すことで、1 個あたり 100 円から 200 円程度のクランプを次々と簡単に作ることができる。電子制御ミシンにも縫製のパターンをプログラミングしておき、カットされた生地（裁ち下）をクランプに挟み込んでミシンにセットすれば、あとはボタンを押すだけで自動縫製ができる。簡単に操作できるだけなく、寸分のずれもなく正確に仕上がり、品質も安定する。トレンドがありライフサイクルが短い製品でも、安価なクランプを内製することで対応が可能となった。

加えて、手で布を押し進める必要がなく縫製は自動で進行するため、ミシンを作動させている間に次の布の準備ができる。ミシンの稼働率は 100% に近づき、生産性は従来の 2 倍程度に向上した。

電子制御自動ミシンの活用方法を確立できたことから、同社では翌年、大型機をさらに 1 台導入した。障がい者だけでなく、技術が未熟な社員も利用できるようになり、生産性をさらに高めることに成功している。



▲ 大型電子制御自動ミシンによる縫製作業



▲ 自動切削機で CAD データからクランプを作製

障がい者に対する「該当メンバー会議」のきめ細かなサポート

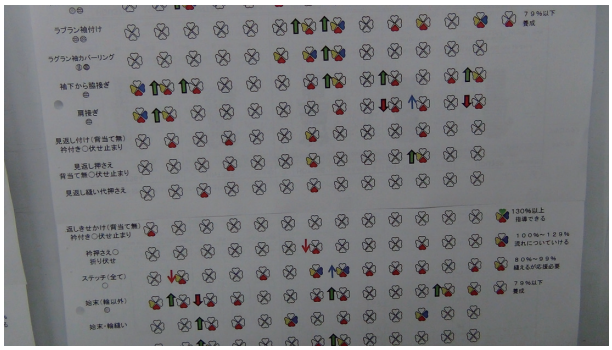
同社では「該当メンバー会議」を開催し、障がい者の担当業務の取組状況などを話し合う機会を定期的に設けている。メンバーは社長、障害者職業生活相談員、総務課長の 3 名と、対象の障がい者が所属する部門長、企業内ジョブコーチや職業コンサルタントなどで構成される。プライバシーに配慮し、障がいのある社員一人ひとりについて、それぞれ個別に会議を設置している。業務の進捗状況や解決の必要な課題の共有、職域拡大の検討、「夜更かししていないか」「いつもと様子が違う」といった生活の様子などについても、3 か月に 1 回程度関係のある社員が集まり、情報共有や相談を行っている。

技術の棚卸しと“多能工化”への取組

同社は、社員の約 9 割を女性が占めている。女性の平均勤続年数は約 20 年で、産休・育休を取得後に職場に復帰する女性も多い。家庭の事情などで休みを取りやすい雰囲気は既に醸成されているが、現在、各社員の“多能工化”に向けて技術の棚卸しを進めている。

具体的には、障がい者を含め全社員の個別技術の習熟度を、それぞれ「130% 以上：指導できる」「100% ～ 129%：流れについていける」「80% ～ 99%：縫えるが応援必要」「79% 以下：養成」の 4 段階に分けて、四つ葉のクローバーのマークを色づけして示している。技術のレベルが 1 つ上がるごとに葉の色が塗られ、最高レベルに達するときれいに色付いた四つ葉がひらく。技術の習熟度は一目瞭然である。

この一覧表をもとに、「指導できる」レベルの社員が「技術の習熟」が必要な社員に計画的に複数種類の技術を少しずつ教え、なるべく多くの葉に色が付くように社員の“多能工化”を図っている。レベルの高い多能工を増やすことで、キーパーソンが抜けてもラインバランスが崩れない、女性が働きやすくかつ強い工場を目指している。



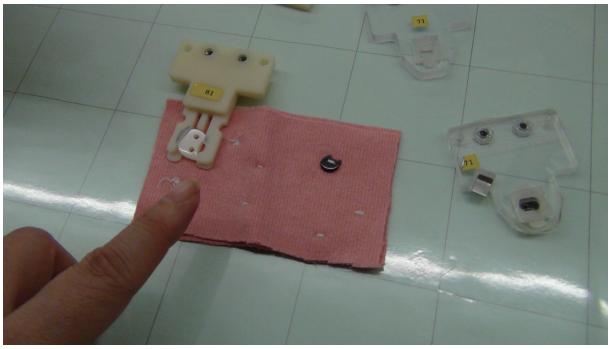
▲ 縦に並んだ四つ葉が 1 人の社員の習熟度を表す

ダイバーシティ経営による成果

大型電子制御自動ミシンの導入がもたらしたプロセスイノベーション

前述のとおり、障がい者の職域拡大のために導入した大型電子制御自動ミシンで培ったノウハウを、従来から

保有する小型機に応用し、小型のクランプを用いることで、これまでの手操作によるミシンでは不可能だった小さな特殊ボタン・アップリケなどの縫い付け作業が可能となった。上下の定めのある小さなボタン（ネコ型ボタンなど）を手で保持しながら一定方向に縫い付けることは、従来のミシンでは不可能であった。しかし、大型機と同様に、現物の形状データから自動切削機でプラスチックの小型クランプを作製し、布とボタンを挟み込むことで、手で押さえることなく縫い付けることができるようになった。このプロセスにより、縫い付け作業が容易にかつ正確にできるようになり、作業の効率化に繋がっている。



▲ ネコ型ボタンと小型クランプ

障がい者の職域拡大・職場定着

障がい者の働き方を考える立場の社員には、障害者職業生活相談員や第２号職場適応援助者（企業内ジョブコーチ）の資格を取得させている。彼らが中核となって開催される該当メンバー会議において、障がい者一人ひとりの働き方を考え、業務を適宜見直し、仕事を切り出す。そして、障がいがあったとしても持てる能力を最大限に発揮し、活躍できるよう、社内に限らず社外からの応援も積極的に受け、障がい者の職域拡大・職場定着を実現している。新潟市内の障がい者就業・生活支援センターの生活支援ワーカーも定期的に同社を訪れ、特に、精神障がいのある社員の相談にのる。精神障がいのある社員は、症状が悪化すると出勤拒否など勤務状況が不安定になることがあるため、安定的に働くためにはどのように仕事を進めたらよいかアドバイスをしたり、会社には言えない私的な悩みなどを聞く役割も担っている。機構からは前述の「障害者作業施設設置等助成金」の利用も含めて、障がい者が作業しやすい設備などハード面の支援を受けている。

障がい者雇用の先進企業としての高い評価

同社は 2011 年、障害者雇用優良事業所として厚生労働大臣表彰を受賞し、同時に機構理事長から障害者職場改善好事例優秀賞を受けた。

これを機に、同社の障がい者雇用に対する取組が広く知られるようになった。ハローワーク新潟主催の障害者雇用推進フォーラムで障害者雇用先進事業所としての事例発表を行い、その後も地元のテレビ、新聞、雑誌などの取材を相次いで受けている。現在も様々な企業・団体から講演依頼や職場見学の依頼を受けている。

株式会社福光屋

製造業 | 中小企業

「年俸制」の女性社員を中心に化粧品事業・食品事業を新規展開、「酒蔵」からの進化を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 老舗酒蔵が日本酒の“効能”に着目、新規事業として化粧品事業を展開
- 多様なバックグラウンドを持つ人材の協業によるアイディアの創発

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 中途採用社員の活躍を支える「年俸制度」
- 部門横断での情報共有と現場の声を拾い上げる仕組みの構築
- 部門横断で組成された女性４人の「SAKEBROJECT」が新たな美容市場を開拓

ダイバーシティ経営による成果

- 優秀な女性の活躍による健康美事業、店舗事業の躍進と事業展開
- 「酒風呂」市場の創出とブランド力の向上

Data

■企業概要

会社設立年	1949 年	資本金	32 百万円
本社所在地	石川県金沢市石引２丁目８番３号		
事業概要	日本酒・焼酎・リキュール・調味料・醗酵食品・化粧品などの製造・販売		
売上高	2,522 百万円（2014 年６月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年７月現在）
総従業員数	108 人（うち非正規 15 人）
属性ごとの人数等	【女性】57 人（うち非正規 14 人）、女性管理職比率　17.5%
正規従業員の平均勤続年数	13.0 年（男性 18 年、女性８年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

老舗酒蔵が日本酒の“効能”に着目、新規事業として化粧品事業を展開

株式会社福光屋（以下「同社」）の創業は 1625 年（会社設立は 1949 年）、金沢で最も長い歴史を持つ酒蔵であり、現社長が第 13 代当主となる。戦後、先代社長の時代には高度成長期とも相まって、「福正宗」のブランド名で製造量、売上ともに急激な拡大を遂げた。

一方、中高年男性を主要なターゲットとしてきた清酒市場は徐々に陰りを見せ始め、消費量の低迷も顕著になってきた。そのような中、「伝統は革新の連続」を社是に掲げる同社は 2001 年「純米蔵宣言」を発表、業界の主流であった醸造アルコールの添加を廃止し全量を米と水だけで造る「純米蔵」を実現させるなど、革新的な取組を実施する。それは中高年男性に依存した市場からの脱却を図るべく、「酔うために飲む酒」ではなく「味わうために飲む酒」への転換が明確に意識されたものであった。ターゲットに女性を据え、いかに女性に飲んでもらうかという問題意識から、純米酒という製法のみならず、パッケージデザインや企業イメージの一新、直販チャネルの新設といったビジネス展開を次々に実施してきた。

このような取組が功を奏し、徐々に女性消費者が増加傾向を見せる中、現社長は身体の内外から「女性を美しくする」日本酒のポテンシャルに注目、1990 年代初頭より細々と続けていた「健康美事業部」を基盤に、2002 年頃より発酵に関する本格的な研究開発を開始する。大学との共同研究も積極的に実施する中でコメ発酵液「FRS」、米発酵エキス「FRE」を開発し、発酵コスメや機能性食品といった新たな商品群の開発に着手してきた。

現在では自社を、「酒蔵」から「米発酵会社」に再定義し直し、大きく日本酒事業、化粧品事業、機能性食品事業の 3 つの柱をもとに拡大を続けている。

多様なバックグラウンドを持つ人材の協業によるアイディアの創発

日本酒製造に留まらないこのような事業展開を支えたのは、同社の周到な人材戦略である。まず研究開発部門には、従来は醸造の専門ばかりであったところ、化学、電気、システム、バイオといった多様なバックグラウンドを有する理系の大学・大学院卒の人材を採用し、多彩なアイディアが生まれる学際的な研究環境を構築した。

一方で企画や販売といった部署には、新卒採用者は置かず、他社で経験を積んだ中途採用の人材を登用した。2014 年 7 月現在、全社員の 30%強が中途採用であり、うち 72%が女性である。また、女性管理職比率は約 19%である。特に、健康美（化粧品）事業、機能性食品事業、店舗事業など新たな事業ドメインや販売チャネルの分野で、女性比率が高くなっている。しかし、女性ありきの採用ではなく、スキルを重視し多種多様な人材を求めた結果であり、新たなビジネスへの挑戦を続ける同社の理念に共鳴し、一緒に働くことを望んだ社員が、前職の経験を存分に活かしながら、各々の持ち場で同社の成長を支えている。



▲福光屋の主要商品（左：純米酒「加賀鳶」「黒帯」、中央：高保湿自然派化粧品「アミノリセ」、右：お米の発酵飲料「ANP71」、酒蔵仕込み 純米「糀甘酒」）

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

中途採用社員の活躍を支える「年俸制度」

前述のように、同社では製造や開発以外の、いわゆる“文系”の業務については多くを中途で採用している。1980年代、90年代には、そもそも中小企業で新卒人材を獲得することが難しかったこと、加えてこれらの業務には経験や勘所が重要になってくるが新人を一人前に育成する時間も労力もなかったことから、中途採用を中心に必要な人材を獲得する方法をとるようになっていった。

採用に際しては、予め想定する業務内容を明確に提示した上で、前職の年収額も参考に、応募者のスキルや同社で達成したいことを面接者と話し合い報酬を決定する「年俸制」の契約を行っている。契約内容は年ごとに更改され、給与や役職だけでなく福利厚生の制度化といった働き方にかかわる全般についても、社員と経営層と交渉して折り合いをつけている。

本制度は、1999年に店舗事業をスタートした際の人材獲得において中途採用を強化したことがきっかけとなってつくられた。最初は制度化はされず実態のみが先行していたが、2001年に年俸制として制度化、現在は全社員の30%強にあたる中途採用者がこの年俸契約の社員に該当している。後述する「SAKEBROJECT」のメンバーについても、4名のうち3名がこの年俸契約の中途社員であり、広報、デザイン、ウェブ販促といった専門性の高い業務を遂行している。

職務内容や役割、権限が事前に明確化されていること、応募者が入社前に自身のスキルや経験の棚卸しを行いながら会社の理念や事業目標とすり合わせを行うこと、入社した対象者が自身の権利や要求を主張できる代わりに責任と達成目標を負うこと、といった本制度の特徴によって、優秀な人材がスキルと経験をいかんなく発揮できる仕組みが成立している。また、採用のミスマッチも発生しにくく、新卒採用者より高い定着率を維持している。

部門横断での情報共有と現場の声を拾い上げる仕組みの構築

同社では、部長会議を月に2回実施し、各部門の動向を相互に把握するほか、月に1回現場レベルでの会議を自主的に開催し、各現場で生じている課題の解決を他部門と協同で図っている。このような緊密な横のつながりが、新商品や企画のアイディア創発の場として機能している。

また、現在4店ある直営店に勤務する社員は、毎日の終業時に日報をウェブで提出することになっているが、その宛先は、社長以下本社の経営層となっており、ダイレクトに顧客の反応や現場の状況を共有できる仕組みになっている。同社にとって直営店は販売チャネルであると同時に、新商品や企画の試行の場でもあることから、店舗勤務社員の意見はそのまま経営課題に直結することになる。店舗勤務社員の採用そのものにも経営トップである社長が関わるなど、企業の理念や方向性を店舗スタッフを含め一人ひとりに理解、共有してもらい、問題意識をもって日々の業務に臨めるよう、双方向での意思疎通を図る機会を大切にしている。

部門横断で組成された女性4人の「SAKEBROJECT」が新たな美容市場を開拓

2009年、同社が手掛ける「すっぴん酒風呂専用・原液」が有名人のブログに取り上げられたことをきっかけに、製品の問合せ及び売上が急拡大した。「すっぴん酒風呂」は純米酒の原酒を酒風呂用にした入浴剤であり、それまで化粧品事業の中の一商品でしかなかったが、急増した問合せを目の当たりにした社長の判断により、これを一過性の流行に終わらせずに新市場として開拓すべく、部門横断で社内ベンチャーのチームが組成され「SAKEBROJECT（酒風呂ジェクト）」が発足した。

研究開発、企画・デザイン、ウェブマーケティング、広報を通常業務とする4名の女性社員がメンバーとなって、社長特命プロジェクトとして他の社員や部門を巻き込みながら商品開発とマーケティング活動を展開していった。このメンバーは3名が中途採用、1名が新卒採用であり、それぞれの専門領域を活かしながら、商品ターゲットである女性のニーズを具現化するべく、消費者としての視点を活かしながら企画立案を進めていった。

商品開発としては、既存商品のアミノ酸量を増加した高性能化とともに、既存の「純米」に加え「生姜（しょうが）」「紫蘇（しそ）」と種類を増やしていった。また、

酒風呂専用ホームページ「湯や 福ノ湯」を開設し、情報発信や販促活動も強化した。これらの取組によって、一時のブームで終わることなく、その後現在までの５年間も売上は堅調に推移している。

ダイバーシティ経営による成果

優秀な女性の活躍による健康美事業、店舗事業の躍進と事業展開

米発酵技術を活用した基礎化粧品や機能性食品などの健康美事業は、現在では全社売上の 20%を占める規模にまで成長している。また、店舗販売の比率も高まり、4つの店舗が順次オープンする中で直営店での売上は全社の 13%を超える規模となっている。

直営店では、女性社員が中心となって活躍しているが（4 店舗の社員の 88%が女性）、現場で接した顧客の声をスピーディに反映させることで、顧客満足度を高めるとともに、新たな商品や企画の実現につなげている。例えば若手作家や人気料理家、海外の有名シェフらとコラボレーションして様々なイベントを企画・開催するなどし、日本酒の新たなイメージを創造してきている。直営店は3 店が東京、1 店が金沢市内であるが、それぞれ店舗ごとにメインターゲットを定め、そこで得られた顧客ニーズを本社や研究開発部門へフィードバックする仕組みによって、市場の動向に敏感な事業展開が可能となっている。

また、昨今では研究開発、健康美事業、店舗事業の人材募集に対する応募者は圧倒的に女性が多くなってきており、「女性の活躍」をアピールすることで優秀な人材を多く惹きつける好循環を生み出している。

「酒風呂」市場の創出とブランド力の向上

前述の「SAKEBROJECT」による取組によって、2009 年には前年比 460%を超える売上を記録、マスメディアでの掲載・放映件数は 118 件に上っている。2010 年以降も売上は堅調に推移し、爆発的なブームが去った後でも健康美事業を支える主力商品として収益源となっている。

また、マスメディアの注目度も高まり、現在でも年間 400 件超の取材申し込み、掲載・放映が続いており、その結果、酒類・食品、美容、輸出関係といった多様な関係者からの問合せやビジネス展開が進展している。

明確に女性をターゲットとした化粧品事業の中で、実力ある女性社員の力を活かすことによって、「米発酵会社」としてのブランドイメージを確固たるものにしている。現在では同社の最終ユーザーはおおよそ５割程度が女性（店舗事業の来店客の 85%が女性）となった感触を得て、一層の市場・ターゲット拡大に向けた動きを加速させている。



▲「すっぴん 酒風呂専用・原液」（入浴剤）



▲直営店「SAKE SHOP 福光屋　金沢店」

富士特殊紙業株式会社

製造業 | 大企業

「66 歳定年制」で活気づいた熟練社員のスキルとノウハウで世界初の水性グラビア印刷技術を開発

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 3K の職場、環境負荷の高い原材料を改善する新技術の希求

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 熟練社員の技能伝承と人材不足を解消するための「66 歳定年制」
- 熟練社員を中心とした水性グラビア印刷技術の開発
- 現在の若手社員に適した職人技継承のプログラム
- 高齢社員の柔軟な働き方と職場環境整備

ダイバーシティ経営による成果

- 高齢社員が長く安定的に働ける職場で技能伝承・技術革新を実現

Data

■企業概要

会社設立年	1950 年	資本金	280 百万円
本社所在地	愛知県瀬戸市暁町 3-143		
事業概要	グラビア印刷による食品用パッケージの製造販売		
売上高	14,000 百万円（2014 年 9 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 9 月現在）
総従業員数	498 人（うち非正規 22 人）
属性ごとの人数等	【高齢者】19 人（うち非正規 13 人）（※）
正規従業員の平均勤続年数	12.4 年（男性 16.4 年、女性 8.4 年）
備考	（※）65 歳以上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

3K の職場、環境負荷の高い原材料を改善する新技術の希求

富士特殊紙業株式会社（以下「同社」）は 1950 年、キャラメルなど食品を包装する「ロウ紙」（パラフィン紙）の製造からスタートし、現在ではセロハンやプラスチックを使った食品パッケージの製造が主流となっている。戦後から高度成長期にかけて、スーパーマーケットなど小売業が勃興するとともに食品流通の在り方が様変わりする中で、より消費者への訴求力の高い食品パッケージが求められるようになっていた。同時に、機能性の高い合成樹脂製のフィルムなど様々な新素材が開発され、同社でもその新素材に合わせた印刷・パッケージの技術革新が不断に行われてきた。

現社長が義父の経営する同社に入社したのは 1970 年。当時はトルエンなどの有機溶剤を用いたグラビア印刷を行っており、工場に一歩足を踏み入れると有機溶剤独特の匂いが充満するような作業環境であった。いわゆる“3K”の職場であり、社員の定着率も低い状況であった。揮発性有機溶剤は、作業中の職場内はもとより、工場外へもガスを排出し、地球環境にも悪影響を及ぼす。そのような環境負荷の大きい原材料から脱却し、有機溶剤を極限まで減らした水性印刷への転換が悲願となっていた。

本社工場の移転に伴い、生産装置を全て入れ替えることになったのを機に、工場の労働環境の改善を検討し始めた。1993 年に新工場が稼働、その 3 年後から水性グラビア印刷の開発に着手することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

熟練社員の技能伝承と人材不足を解消するための「66 歳定年制」

現社長の就任当時、最も深刻な経営上の課題は人材の不足と技能伝承であった。パッケージフィルムへの印刷は機械的に行えるものではなく、顧客である食品メーカーの要望通りの色や鮮明さを印刷で実現するためには、その日の気象状況やフィルムの状態を見極めて微調整を行う職人技が不可欠である。若手社員が定着しにくい状況においては、当面は職人技術を有する熟練社員に活躍してもらう必要があった。また、新工場への移転を見据えると社員数の確保も不可欠であった。

そこで、1994 年、同社ではそれまで 60 歳に設定していた定年を一気に 66 歳まで延長することとした。これは新工場移転や水性グラビア印刷の技術開発に必要な人材をそれまで留め置くという狙いがあったと同時に、いずれ少子高齢化により定年を延長する時代が来ることを予感した社長が“他よりも進んだ制度”をいち早く取り入れようと、66 歳まで定年を延長したものである。

定年延長が実現しえたのは、同社がそれまで実施してきた独特の“退職金”制度によるものであった。同社では、社員の同意を得て、退職金を 35 歳、45 歳、55 歳時の 3 度に分割して支給する制度を取り入れていた。これによって、例えば子どもの教育費や家の購入などに使えるまとまったお金を必要なときに得られるということで従来より社員には好評であったが、期せずして、会社の財務を圧迫しない方法で定年延長を行うことが可能となった。

“先が見える”ようになったことで、高齢社員が活力をもって働けるようになり、新規技術開発のみならず、若手社員の技能育成についても高齢社員が OJT で綿密な指導を行うようになり（後述）、同社の技術の先進性が担保されることとなった。

熟練社員を中心とした水性グラビア印刷技術の開発

前述のように、プラスチックフィルムに水性インキで印刷する水性グラビア印刷は、従来の技術では不可能とされていた。しかし、従来から使用されている有機溶剤は、社員や地球環境にとって悪影響であることに加え、有機溶剤が直接口に入ることはないものの、消費者が口にする食品を包むものであり、また、匂いがパッケージに残ることは稀にあり、消費者の安心・安全のため対応が求められていた。

新工場に移転を終え、軌道に乗り始めた 1996 年、現社長が経営トップに就任し、水性グラビア印刷技術の開発のためのプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトでは、フィルム、インキなどそれぞれの専門メーカー

とも共同し、また印刷機の改造や新しい製版技術の確立など、どのような技術が適切かつ量産可能かについて日夜研究することとなった。

このプロジェクトにおいて中心的な役割を担ったのが、創業以来同社で培われてきた印刷技術を知り尽くす熟練社員であった。水性グラビア印刷の実現のためには、フィルム、インキという素材と、それをどう加工するかという製造技術、印刷技術との無数の組み合わせの中から、最も優れた色彩の再現性を生み出すものを選び出すことが必要であった。新素材に対応した技術革新は、同社でも過去に 2 度経験していた。1 度目はセロハンからプラスチックフィルムへ素材が移行し始めた時期、2 度目はラミネート加工が普及し始めた時期である。どちらも、従来の素材や工法ではインキが滲んでうまく素材に載らないといった課題に直面したが、様々な素材やインクの載せ方、乾かし方などを繰り返し試しながら、いずれも美しい印刷技術の開発を実現してきた。これらの技術革新を手掛けた“職人”が、1996 年当時、まだ同社に熟練社員として在籍しており、この 3 度目の技術革新に際してもかつての経験が必ず活かされると経営層は確信していた。

試行錯誤の結果、従来の有機溶剤ではなく水とアルコールを使用した水性インキを用いて、グラビア印刷の一つひとつの穴（ドット）を小さく、浅くして印刷を行う技術を開発した。その結果、インキの渇きが速くなる（印刷速度が上がる）と同時に、従来の有機溶剤による印刷に比べ、細かい部分の色の再現性が向上し、また表現できる色の範囲も広がるなど、同社の新たなコア技術となった。



▲水性グラビア印刷技術を用いたパッケージ

さらに、生産データを分析すると、従来のグラビア印刷よりもインク使用量が 10% から 15% 程度減少していることが明らかになった。そこでさらに生産を加速化させることとし、現在では生産量、売上ともに 8 割程度が水性グラビア印刷となっている。食品メーカーなどからの引き合いも多く、同社の事業の中核となっている。

現在の若手社員に適した職人技継承のプログラム

パッケージ印刷技術は一朝一夕に身につくものではなく、ましてや自動化できるものでもなく、次世代の“職人”育成が喫緊の課題となっていた。

2000 年代に入り、同地域では自動車産業を中心に他社が雇用を拡大したこともあり、若手人材を確保するのが難しい状況となっていた。そこで、育成の方針を変えることで、若手人材の採用・定着を図ることを試みた。マンツーマンに近い形でトレーニングを行うとともに、若手社員にチャレンジさせる機会を積極的に与えることとした。すると、従来の「職人の技を見て盗む」といった育成方法では定着しなかった若手社員らが徐々に定着するようになった。

グラビア印刷は単なる機械作業ではなく、インキの調合などはその日の気象状態などにも左右される。細かな調整には熟練技能が欠かせない。かつては 10 年近く修行を積んだ後にようやく印刷機を触ることが許されるような世界であったが、現在では入社して 3 年から 4 年で、印刷機械の細かい作業一つひとつを熟練社員が逐一確認しつつ、目指す印刷の水準に合わせるためのコツやノウハウを OJT で教え込む育成方法が取られている。

また、若手社員と管理職が定期的に面談を行い、各人の能力や特性を見極めながらそれぞれが取り組むべきスキル向上や業務改善などに係るテーマを設定し、1 年間それに向けて訓練していく仕組みとした。また、向上心のある社員に対してはチャンスを与え、一定レベルに達するとコスト削減や品質改善に関する経営に直結するテーマを課題として取り組むようにしている。

高齢社員の柔軟な働き方と職場環境整備

現在、ほぼ全ての社員が 66 歳まで同社で勤め上げている。また、定年後も会社に残ることを選択すれば、1 年単位で再雇用契約を結んでいる。

高齢社員については、勤務時間や業務内容について柔軟な対応を行っている。例えば、家族の介護が必要な場合や、本人の体調が思わしくないような場合には、昼夜の交代勤務からは外し、勤務時間の調整ができる職場へ配置転換を行っている。この制度は、高齢社員だけでなく、産休育休明けの女性社員も利用している。

また、昼間にしか実施しない梱包作業は、夜間の勤務が難しい高齢社員が担当することが多くなってきていたが、一方で梱包は重量物を扱う重労働であり、高齢社員にとっては骨の折れる仕事であった。そこで、重量物を無理せず扱える補助器具を導入するなどの工夫をすることで、高齢社員に限らず女性社員や障がいのある社員でも簡単に作業を実施できるようになった。



▲重量物移動補助器具などを用いて作業を行う様子

ダイバーシティ経営による成果

高齢社員が長く安定的に働ける職場で技能伝承・技術革新を実現

熟練した高齢社員の技術により、世界で初めて水性グラビア印刷技術が確立された。これによって、前述のとおり、社員の労働環境と地球環境への影響が大幅に改善され、消費者にもより安心・安全なパッケージを提供することが可能となった。人と環境にやさしい水性グラビア印刷システムの開発」として評価され、「第 5 回ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞をはじめ、数多くの賞を受賞するに至った。

水性グラビア印刷技術の確立によって同社の水性グラビア印刷の比重が高まり、同社全体として VOC（揮発性有機溶剤）使用量の 85% 削減、インキ使用量の 40% 削減にも繋がっている。また、石油資源由来のエネルギーに影響されにくい原材料調達が可能になったことで、生産も安定するようになった。

高齢社員の活躍は、水性グラビア印刷技術の開発だけにとどまらない。2014 年 10 月からスタートした中国での合弁事業における工場建設に際して、現地責任者と副責任者に、同社を定年退職して再雇用した高齢社員が任命された。どちらも、過去に工場立ち上げに携わった経験があり、その知見と経験を活かすことで事業の早期立ち上げが可能となった。

さらに、定年退職した元社員で OB・OG 会が組成されており、頻繁に現役の社員らとも交流を行い、技術についての意見交換なども実施している。水性グラビア印刷を実現させ、環境を重視する同社への愛着は高まっており、高齢であっても高いスキルを有していれば会社に貢献できるというプライドをもって働く社員が増えている。昨今では、技術革新の実現に向け、高齢社員と若手社員がタッグを組んで開発に取り組んでいる。

株式会社三輝ブラスト

製造業　中小企業

創業当時から積極的に外国人を活用、国外拠点の強化を通じて継続的に売上を拡大

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 企業理念を構成する３つの輝き
- 日本人労働者不足をきっかけとして外国人を積極採用
- 中国人留学生のアルバイトをきっかけとして外国人社員が増加

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 海外進出に対する社長の思い
- グローバル化に対応するための専門の組織を設立
- 外国人社員の定着を図るきめ細やかな面倒見
- 外国人社員への壁を作らないOJTを通じた能力育成

ダイバーシティ経営による成果

- 中国・深圳での工場立ち上げと増収・増益

Data

■企業概要

会社設立年	1981年	資本金	133百万円
本社所在地	大阪府八尾市山賀町6-82-2		
事業概要	マグネシウム合金部品製造		
売上高	1,205百万円（2014年3月期）連結		

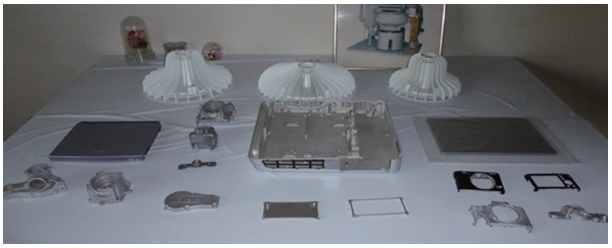
■従業員の状況

連結or単体／時期	単体（2014年12月現在）
総従業員数	48人（うち非正規25人）
属性ごとの人数等	【女性】13人（うち非正規10人） 【外国人】25名（うち非正規18名） 【障がい者】3人（うち非正規0人）、障害者雇用率6.25% 【高齢者】1人（うち非正規0人））
正規従業員の平均勤続年数	11年（男性10年、女性12年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

企業理念を構成する３つの輝き

株式会社三輝ブラスト（以下「同社」）は 1966 年設立、マグネシウム合金の部品を中心とした各種素材の製造・販売を行っている。マグネシウムダイカストに特化したダイカストマシンやマシニングセンターなどの製造設備やそれぞれの部品の製法にうまく適合した金型、鋳造技術を保有するとともに、鋳造・トリミングから最終検査までの幅広い工程をカバーしている。マグネシウム性 LED ヒートシンク製品軽量化のスペシャリストとして、市場からの信頼は厚く、現在はタイ、中国、香港にも拠点を置き、グローバルに事業を展開している。



▲主力製品であるマグネシウムダイカスト製品

同社の経営理念は社名が示している通り、「輝」がキーワードとなっている。同社は、業務を通じて「お客様の輝き」「働く仲間の輝き」、そして「社会全体の輝き」の３つを実現することを創業時より目指している。「働く仲間の輝き」に関連して、同社では「幅広い人材の活用」「社会的弱者への雇用機会創出」「高齢者の活用」の３つを人事理念として掲げ、性別や国籍、障がいの有無や年齢にかかわらず、能力のある人材の活用を積極的に進めている。

日本人労働者不足をきっかけとして外国人を積極採用

同社の主要事業のうち、部品の軽量化事業が一気に開花したのは今から 17 年前の 1997 年にさかのぼる。当時、大手電子機器メーカーが発売しヒットしたノートパソコンの筐体として、マグネシウム合金が採用されたことを契機に、同社の売上は一気に拡大した。社長は「この時期が事業拡大の１つのターニングポイントになった」と振り返る。

一方で、その時期の同社の経営は１つ大きな問題を抱えていた。それは「業務の忙しさに対して働く人材が不足している」ということであった。必要な人材を募集してもなかなか集まらない時期が続いていた。そこで同社が着目したのが外国人であった。同社では、1988 年の時点で既にバングラデシュ人をはじめとした外国人を社員として採用しており、その後 1997 年に至るまで、イラン人やペルー人など、複数の国から外国人社員を受け入れていた。

拡大する市場ニーズに対応して同社が成長を続けるためには、日本人を中心とした採用にこだわるのではなく、外国人の応募を今まで以上に積極的に受け付ける必要があった。同社の外国人の本格的な採用はこの時期から開始された。

中国人留学生のアルバイトをきっかけとして外国人社員が増加

1997 年以降の事業拡大期にアルバイトを募集したところ、最初に同社の求人募集の張り紙を見て来たのは、当時大阪大学の大学院に通っていた中国人留学生であった。この中国人留学生の紹介を通じ、その後同社には様々な外国人が集い、入社するに至っている。例えば現在、中国・深圳の三輝ブラスト中国工場にて総経理を務める男性は、この中国人留学生の兄である。また、入社した彼自身も日本国内で学生をしていた従妹を同社に紹介するなど、外国人の入社は人的なネットワークを通じて拡大していった。

また、同社が所在する大阪府八尾市では、ベトナム人が多く住む青山団地というコミュニティが形成されており、外国人がほかの地域よりも多い環境でもあった。ベトナム人が１名入社すると、その社員を通じて業務内容や待遇などの口コミが広まり、「私も入社したい」「仕事がしたい」という新たなベトナム人が集まる。すでに働いている社員からの紹介であるため、まったく知らないところから紹介をしてもらうのと比べて信頼に足る人材が集まるという利点もあり、同社に入社する外国人の性格や内面などの担保は比較的容易であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

海外進出に対する社長の思い

同社では 1997 年以降、マグネシウム合金がパソコン筐体へ採用されたことで売上を拡大していたが、同時に主要顧客の海外展開へ対応するため、新たなビジネスの方向性を検討する必要があった。社長の思いとしては「優秀な中国人社員や留学生の能力を活かして海外展開に打って出たい」というものであったが、年功序列での役職登用に近い考え方を持つ日本人社員もいたことから、新たに採用したばかりの中国人社員を育成も経ないまま役職に登用することが難しく、海外展開の中心に据えるのは難しいと考えられた。

そこで、社長は中国進出を視野に、グローバル展開と人材育成の両面から取組を進め、自社の中国人社員が活躍できる素地をつくることとした。

グローバル化に対応するための専門の組織を設立

海外展開を進めるに際し、2002 年にグローバル戦略推進室を立ち上げ、海外進出と人材育成を同時並行で進めることとした。

推進室の立ち上げに際して、最初に室長の役割を担ったのは 1998 年に同社に入社した女性であった。特段海外戦略に関するバックグラウンドがあったということではなかったが、同社が最初に進出しようとしていた中国に強い関心を持ち、中国語の勉強もしていたこと、中国人留学生の能力を活かす必要性を強く認識していたことから白羽の矢が立った。まずは中国にある日系企業に半年間赴任し、労務管理や戦略的に外国人を活用する上での知識の習得を行った。

ただし、同社ではすでに外国人の雇用経験を多く有していたことから、国民性の違いを感じることはあれど、外国人を特別視するような社員はほとんどいなかった。グローバル戦略推進室についても、外国人が働きやすいような制度の導入は既になされており、外国人活用の取組をいかにこれまで以上に推進するかという点に主眼を置いて設立されたものである。

外国人社員の定着を図るきめ細やかな面倒見

同社の外国人活躍推進は、「制度としてつくらなくても現場で昔から自然と行われていたこと」を社内に広げ、共有することによって進められた。その中では、同社で働く女性社員が大きな役割を果たしている。

グローバル戦略推進室が立ち上がる以前より、同社の社員には子育てを終えた女性が多く働いていた。子育てを経験した女性は、言葉が分からない中で何かを訴えようとしていることを察知したり、困っているときに辛抱強く話を聞いたりと面倒見が良いことが多い。例えば、外国人社員が体調が悪そうにしているときは、いつもと比べて何かが違うことをすぐに察知し、現場の男性社員に伝える。そのことによって、男性社員は業務を見ているだけではわからない点から外国人社員に対するケアをすることが可能となり、結果的に会社全体として外国人社員の働きやすい環境をつくり出している。

このような配慮は、“誰がどの外国人社員の世話をするか”といったようなローテーション、役割分担として決められているものではない。子育てを経験した女性社員だけでなく男性社員の中にも体調の変化に気がつく者はいる。近くで働く社員がコミュニケーションを取る中で気づくことがほとんどである。これは制度を導入したからといって実現可能なものではない。制度として役割を分担、導入することによってかえって全体として見た際の最適な業務が阻害されることがある中で、同社ではあえて「制度化をしない」ことによって、外国人社員の働きやすさと定着を可能にしたのである。

外国人社員への壁を作らない OJT を通じた能力育成

同社では、入社した外国人社員の能力育成のため、あえて日本語レベルがさほど高くはない状態で顧客の前に出し、現場での業務を通じたトレーニングを行っている。

例えば、あるベトナム人社員には、入社後日が浅く、片言の日本語しか話せない頃から顧客への配達を任せていた。また、顧客への電話対応を外国人社員に担当させたこともある。その結果クレームが出てしまったこともあるが、同社では外国人社員を特別扱いせずに人前に出す機会を増やし、問題が生じたらまた考えやり直し、その中で適性を判断している。持っている能力を前提として業務に配置するのではなく、日々の現場の中で様々な

経験を積ませ、スキルアップを図っている。

「能力を育成するために、あえて不得意かもしれない業務を担当させ、その中で本人の能力ややる気を見る」というのが同社のやり方である。外国人だからといって特別扱いはせず、日本人社員と同じような役割や育成方法を取っていることが大きな特徴といえる。

ダイバーシティ経営による成果

中国・深圳での工場立ち上げと増収・増益

会社全体として外国人の定着を図る中で、同社では1998年に入社した中国人社員が特に能力を発揮しており、近年は彼を中心に中国での業務を拡大させている。

中国·深圳の現地工場の立ち上げは、同社の得意先であった企業の１つが中国の深圳に所在していたことがきっかけである。深圳での工場立ち上げに際し､同社内で能力を持った人材を検討したところ、この中国人社員が一番適しているとの考えに至り、責任者として抜擢した。

中国での工場立ち上げは２つの点がカギとなっていた。１つは、現地の言葉や生活環境などの状況をよく理解している必要があるという点だが、この点については中国人ということで問題は発生しなかった。もう１つは中国での支払面や売上の回収の難しさという点であった。日本人が売掛金の回収に行ったところで、回収の際のやり取りや商習慣になかなか対応することができずに回収に半年や４か月といった長い期間がかかってしまうことが多い。また、たとえ中国人でも現地での仕事のやり方を熟知しやり切るだけの能力がなければ、回収や支払は滞ってしまう。この中国人社員は、現地での仕事の仕方や商習慣を十分に把握していたとともに、現地に行く前の日本での仕事ぶりから、成果を出す高いポテンシャルを持っていると期待された。

2006年、深圳工場は速やかに立ち上がり、２年目の2007年以降黒字を継続している。2013年度の深圳の業績は増収・増益であり、進出当初は１社だった中国での顧客数は12社にまで増加した。今期と来期とで比較すると対前年度比３倍の利益が見込まれている。特にここ1、2年は顧客数の増加もあり利益が非常に増えており、深圳工場の成長は同社の規模拡大と経営基盤の安定に大きく貢献している。

その後、2011年にはタイの海外現地法人を立ち上げ、日本と海外３か所の生産体制となった。日本メーカーの海外展開に的確に対応できるようになったとともに、現地法人を含めたグループ内での最適地生産を行うことができるようになったことで、従来と比較して生産コストの削減が20%ほど可能になっており、企業としての経営基盤をより強固なものとしている。



▲外国人の活用により成長を続ける三輝ブラスト

株式会社ナガオカ

製造業 | 中小企業

自社役割を社長自ら発信、外国人を含めて若手にも多くの活躍の機会を提供し、海外市場を拡大

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 全世界を相手に水、エネルギー、環境ビジネスを展開

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 必要とする人物像を明確にした採用活動を実施
- 徹底した OJT による若手社員の育成
- 高齢者から若手社員への技能移転

ダイバーシティ経営による成果

- 中国市場の特性を把握した製品開発
- 中国子会社の会計を連結、一体化した業務体制を構築
- 高齢者の OJT を通じて技術の移転・継承と製品受注を同時に実現
- 新規顧客の獲得可能性を拡大

Data

■企業概要

会社設立年	2004 年	資本金	380 百万円
本社所在地	大阪府泉大津市なぎさ町 6 番 1 号		
事業概要	石油精製、石油化学用内部装置、取水用スクリーン、水処理装置等の製造販売		
売上高	6,212 百万円（2014 年 6 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	165 人（うち非正規 17 人）
属性ごとの人数等	【外国人】17 人（うち非正規 3 人）、【高齢者】5 人（うち非正規 5 人）
正規従業員の平均勤続年数	5.5 年（男性 5.7 年、女性 4.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

全世界を相手に水、エネルギー、環境ビジネスを展開

株式会社ナガオカ（以下「同社」）の設立は 2004 年、取水設備、CL（ケミレス）水処理装置やスクリーンなどの開発・販売などを通じて、人間の生活に欠かすことができない「水」と「エネルギー」を効率的に創るための技術や、「環境」に優しい技術を提供することで、よりよい暮らしの実現へと貢献している。

創業以来、同社は国内にとどまらず全世界を対象にビジネスを展開しており、同社の売上の 8 割は国外市場向けである。特に環境ビジネスは、各国でのビジネスの進捗状況が大きく異なるだけではなく、ある国で発生した事象は他国にも影響を及ぼすことから、グローバルなレベルでの課題解決が必要とされる。国外市場の規模は国内市場と比べて格段に大きく、今後成長が見込める分野である。「国内には市場は残されていない」という認識のもと、同社は創業以来、国外市場を重視した経営方針を貫いている。そして、グローバル市場を生き抜いていくためには、外国人をはじめ、多様な人材を活用することが不可欠であると考えている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

必要とする人物像を明確にした採用活動を実施

同社がビジネスを行う市場は世界各地に広がっている。新卒採用の際には「国籍、性別、年齢不問」を掲げ、「経営方針を理解し活躍することができる人材」という視点での採用活動を行っている。同社の採用プロセスでは、内定に至るまでに説明会を含めて 6 回の面接を実施するが、その全てにおいて社長自らが対応、経営方針や求める人物像について発信を行っている。採用を人事部に任せた場合、通り一遍の会社説明しかされず、結果として入社後にミスマッチがあったことに気がつくことがある。学歴や資格だけをもとにして採用選考が進むと、採用活動自体が形骸化してしまう。同社では、採用プロセスの最初の段階から同社の良いところ、悪いところを包み隠さず話し、「単に会社の歯車として働くのではなく、自分の持てる力を発揮し、将来幹部を目指す姿勢を持ってほしい」と訴えている。求める人物像を社長自らが明確に発信することによって、効率は悪いかもしれないが会社の方針に真に共感する人材を集めることができる。結果、同社では近年の新卒採用方針の下、極めて低い離職率となっている。

また、同社の社員 170 名弱のうち外国人社員は 18 名、そのうち中国籍の社員が 15 名を占めている。2015 年度の新卒採用予定者も、8 名のうち 2 名は中国籍である。外国人の採用が多いのは、採用に対する数値目標などを設置したからではなく、同社が展開するビジネスに対して必要な能力を持った人材を採用した結果にほかならない。

入社の時点で日本語ができるに越したことはない。しかし同社は「仕事をする姿勢」こそが大切だと考えている。異なるバックグラウンドを持つ立場から積極的に発言し、会社を引っ張ろうとする姿勢こそが会社が強くする。同社で働く外国人社員の多くは、自らが今後の社の事業を引っ張っていこうとする強い気概を持っている。

徹底した OJT による若手社員の育成

同社に入社した新卒社員は、文系・理系問わず同じ研修を受講する。同じ研修を受けることで、文系・理系という大学時代の専攻による先入観を持つことなく各人の適性を見抜くことができる。研修後は仮配属というかたちで様々な業務にチャレンジする。

また、同社では入社後早い段階から海外で活躍する機会を与えている。「失敗から学ぶことは多い、失敗させることが成長への近道」というポリシーに則り、若手社員の失敗の責任は会社が取る。各人の成長度合いに応じて徐々に裁量を増やし、任せる仕事も増やしていく。この方法によって、単に仕事をこなすだけの能力を身につけるのではなく、仕事に対する計画性や責任感を身につけさせ、同時にモチベーションの向上も図っている。人材育成へかけられる費用には制約がある分、OJT を通じて社員の能力開発を図っている。

高齢者から若手社員への技能移転

同社では就業規則で定年を一律 65 歳として設定してい

る。希望によって 60 歳、65 歳といった変則を認める規程ではなく、特段の理由がない限りは 65 歳まで活躍してもらうことを前提としている。65 歳以降は毎年本人の意思を確認したうえで再雇用の形式をとる。

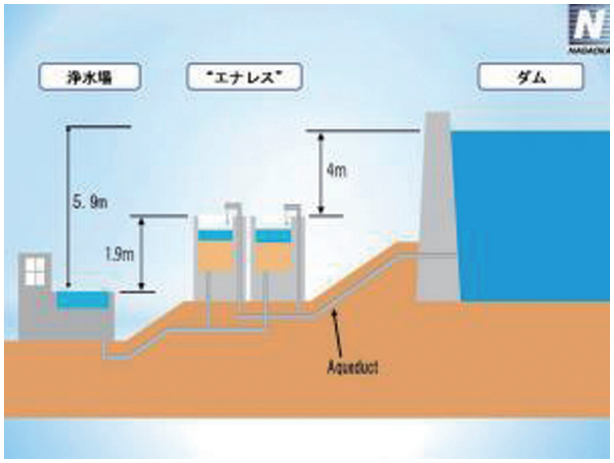
2014 年現在、60 歳以上の役職者は 20 名、うち最高齢は 75 歳である。高齢者の役割は、主に特殊技能を若手社員へと継承することであり、OJT を通じて同社のコア技術や技能の継承がなされている。

ダイバーシティ経営による成果

中国市場の特性を把握した製品開発

近年同社では、電力や薬品を使わない水処理装置を開発、中国市場へと投入し、アオコにより異臭を放っていたダム水の浄化に成功した。この装置は、先進技術に慣れている日本人技術者では掴むことが難しかった現地の環境ニーズを、若手の中国人社員が携わることによって的確に把握し、開発に繋げた製品である。同社員は、ベテラン社員とともに現地と日本との間を何度も往復した。現地では機器の実際の使用方法や使用上の制約を把握し、日本ではそれらを解決するための技術的な改善、工夫について検討した。同社ではすでに水処理に関する高い技術を保有していたが、技術視点のものづくりではなく顧客の求める機能やニーズを丹念に拾う中で製品の開発に成功した。

この製品を中国市場に提供したことによって、同社は中国市場での実績を確立するとともに市場からの信頼を獲得し、中国市場での地位を確立することとなった。製品は世界の最高権威機関である国際水協会（IWA）より「革新的技術」として表彰を受け、その性能や影響は国際的にも認められることとなった。



▲開発した浄化装置エナレスの利用シーン

中国子会社の会計を連結、一体化した業務体制を構築

中国で円滑に業務を展開するには、複数保有する子会社との連携が欠かせない。同社は 2011 年に瀋陽、2013 年に北京に現地法人販売子会社を設立し、中国市場における営業活動を開始するとともに、2013 年には合弁で設立した大連と瀋陽の 2 つの工場で現地生産を開始した。これらの 4 つの子会社がそれぞれの持つ機能をフルに発揮するためには、4 社の会計業務を取りまとめ、無駄を省く必要があった。その立役者となったのが中途入社の中国人女性社員であった。

当時問題となっていたのは、「会社全体の会計の様子がよく見えていない」ということであった。そこで彼女は、まずは各社が用いていた会計システムの方法を把握するとともに、会計システム、会計システムにまつわる勘定科目、会計処理方針、経理規定を全て 4 社間で統一するように仕組みを一から再構築することとした。さらに、資金をネットバンクで管理することで残高状況の容易な把握を可能にし、監査法人も 4 社で統一、税務監査の委託先についてもうち 3 社で統一させた。また、単にシステムの変更・共通化を図るだけではなく、子会社に対しては「なぜ会計関連の業務にこれほど力を入れなければならないか」という点を示すことにも腐心した。会計に対する方針を共有・理解していなければ、取組の必要性を理解してもらえず、日々の多大な業務量への反発が起こると考えたからである。

この中国人社員の活躍により最適な管理体制を構築した結果、親会社が求める正確なデータ収集が可能となり、決算関係書類だけではなく運営全般をスムーズに行うことにも繋がり、同社の経営の効率化へと寄与している。

高齢者の OJT を通じて技術の移転・継承と製品受注を同時に実現

高齢者の活躍は、若手社員への技術継承だけでなく、同社に寄せられた新たな受注機会をものにすることにも繋がっている。

同社の貝塚工場では石油化学の内部装置を生産している。顧客から、石油化学内部装置を大型化したものを中国で用いたいという要望が寄せられた際、同社は大型の内部装置の生産に適した設備を持ち合わせていなかった。とはいえ、この要望を断ってしまうとせっかくの大型受注を逃してしまうことになる。

OJT を担当していた高齢者は、自身の出身である大手企業の工場を若手社員と共に訪問し、その会社に大型内部装置の製作への協力を依頼した。生産にあたり同社は製作図面などを提供するとともに、技術者を派遣して加工要領を説明した。結果、翌年から中国向けの引き合いが出て、同様の製品について 5 件受注することとなった。

これらの業務プロセスで発生した見積の作成、受注してからの一連の製作を委託する会社との価格・納期の交渉や製作途上での工程管理、組み立て検査後に行う大量の輸出梱包を行う専門業者との価格交渉、出荷に際しての船会社との日程調整、予算管理などの一連のプロセスは、若手の生産管理担当者が主導し、必要な知識や経験は一緒に組んだ高齢者が提供した。特に、成功の裏には外部企業からの協力を得るための交渉力や、その時々の課題解決にあたっての発想力が必要であったが、若手社員と高齢者がタッグを組んだことによって、受注という具体的な成果を上げただけではなく、若手社員が能力を身につけることにも繋がった。

今後も、多様な人材が能力をいかんなく発揮する環境や、能力が組み合わさり相乗効果を生む場をつくることによって、さらなる海外展開を進めていく予定である。

新規顧客の獲得可能性を拡大

2008 年、同社は厚生労働省率いる訪中ミッションのメンバーとなり、中国での水道業界をまとめる中央省庁（水利部および建設部）並びにその外郭団体である中国城鎮供水排水協会との関係を樹立した。以来、中国での学術会議や展示会を通じて中国国内の水道事業体や設計院などとのパイプを構築し水ビジネスを開始、これにより、中国市場での更なる事業展開の可能性が広がっている。

中国の水ビジネスには水道水の取水や浄化設備の面だけでなく、下水処理などまで含めた総合的な力が求められるため、国内の大企業などと提携し取り組むことで市場を拡大した。また、中国におけるビジネスは、その規模や実績、さらには意思決定者との人脈が重要になるが、同社は前述の政府レベルの機関との関係を持ち、技術交流を進めることで拡販に繋げた。特に、国際水協会から認められた技術や日本国内での浄化実績が、中国市場での一定の評価に結び付いていたことから、中国での事業展開がスムーズに進み、ビジネスの規模拡大が実現している。

川村義肢株式会社

製造業 | 大企業

“Think Possibility”で障がいがハンデとならない工夫を積み重ね、ノウハウを活かした新たなサービス展開に取り組む

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 事業環境の変化を受け、社長の代替わりを機に大幅な経営方針の転換を実施

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営理念に基づく「ミッション・ステートメント」の設定
- 品質管理システムの導入による技能継承と経営改善の実施
- 品質管理システムに基づいた業務分担・適性配置と人材育成システム
- ハード・ソフト両面から「バリアを外す」取組を実施

ダイバーシティ経営による成果

- 障がいや制約の有無にかかわらず一人ひとりが能力を発揮し新たな事業展開へ

Data

■企業概要

会社設立年	1946 年	資本金	84 百万円
本社所在地	大阪府大東市御領 1-12-1		
事業概要	義肢・装具・車椅子・介護支援機器、コミュニケーション機器、人工ボディ、補聴器の製造販売		
売上高	6,938 百万円（2014 年 6 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 6 月現在）
総従業員数	600 人（うち非正規 117 人）
属性ごとの人数等	【女性】215 人（うち非正規 84 人）、女性管理職比率 5% 【障がい者】22 人（うち非正規 7 人）、障害者雇用率 4.18%
正規従業員の平均勤続年数	10.9 年（男性 14.2 年、女性 7.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

事業環境の変化を受け、社長の代替わりを機に大幅な経営方針の転換を実施

1946年に創業した川村義肢株式会社（以下「同社」）は、義肢・装具・車椅子・介護支援機器などの製造販売を行っている。卸売販売を行うパシフィックサプライ株式会社と合わせたKAWAMURAグループのネットワークで、「世界中から人が集う笑顔の中心となる企業」を目指している。

戦後すぐの創業当初から身体障がい者を多く雇用し、ユーザーとしての視点を商品開発に活かしながら成長してきた。「当事者の立場から物づくりができ、障がい者から学ぶことは多い」という経営トップの思いがあり、また、優秀な技術者として指導的立場となる障がい者も多かったことから、同社では、障がいのある社員と共に働くことはごく自然なことであるという風土が培われてきた。

2代目社長の時代には高度経済成長の波に乗り事業を大きく拡大したが、2000年、現社長が3代目に就任するタイミングで介護保険法が施行されるなど、障がい者や介護を取り巻く社会環境は大きく変化した。新社屋の建設なども重なり急激な業績悪化を受け、従来通りのやり方ではこの先立ち行かないことを覚悟した社長は、経営理念の再定義とともに、業務再編や品質管理システムの導入などに着手した。こうして、先代の時代の「トップダウンの経営者と職人集団」から、各々が自律的に考え行動する機動的な組織へと変貌を遂げていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営理念に基づく「ミッション・ステートメント」の設定

「ソウルパートナーとお客さまのQ.O.L向上を絶対にあきらめない」という企業理念を具体的な行動指針に落とし込んだものが、KAWAMURAグループの定める30のミッション・ステートメントである。単に義肢装具を作るだけではなく、「その人の生命、生活、人生がよくなるもの」を提供するのだという思いが「Q.O.L向上」という言葉にこめられている。

企業理念については以前より定められていたが、社員の行動レベルにまで浸透してはいない状況であった。それを補う形で、ミッション・ステートメントを設定したことで、どのような行動をとるべきかが丁寧に説明され、社員にも企業理念の言わんとするところが実感として理解できるようになってきている。この結果、いざ問題や揉め事などが起こったときにも、理念に立ち返ればとるべき行動、とるべき判断が見えてきて事態が収まるといった変化も現れてきている。

30の行動指針

1日	私が働く目的は理念の実現です。私は理念実現への使命感にあふれています。人生の中で、働き方やバランスは変わりえますが、理念の実現を絶対にあきらめない、その想いが変わることはありません。そのために今日の自分にできる最善を尽くします
2日	私はグッドパートナーとともに生涯にわたりお客さまに価値を届けています
3日	私は毎朝元気に声を出し、明るく笑顔で挨拶をしています。清潔な身だしなみでお客さまに安心と信頼をいただいています
4日	私はいるものといらないものを分け、いらないものを捨てています。必要なものや情報は皆が使いやすい、決まった場所に置いています
5日	一番大切なのは安全です。私は、何よりも安全を優先しています。ヒヤリハットをソウルパートナー、グッドパートナーと共有し、ともに事故の撲滅に努めています
6日	私は入社時に描いた夢の実現と働く中で見つけた自らの職責を果たすために日々研鑽を続けています
7日	私たち一人一人が安心と価値を創っています。私たちは開発起案、技術提案、改善提案の仕組みを活用しています
8日	私は、ソウルパートナーを尊敬し、常に感謝しています。仕事を手伝ってもらったときは"おかげさま、ありがとうございます"と声に出して感謝を伝えています
9日	利益やお金は大切です。私は製品やサービスの価値にふさわしい代金を1日でも早くいただいています
10日	私は、東北活性化支援の一員です。2011年3月11日を決して忘れません。思いを風化させず、自ら動き、すべきこと、できることを考え、活性化への貢献を続けています
11日	私は失敗やミスを隠しません。私は悪い報告を歓迎します。問題をソウルパートナーと共有し、ともに解決しています。私は、失敗とミスの違いを考え、ミスをゼロにする努力を続けています

▲ミッション・ステートメント「30の行動指針」の抜粋

また、経営トップを中心に、同社の中での合言葉として、「Think Possibility」、すなわち「できることを考えよう」ということを積極的に唱えている。例えば、上肢欠損の障がいのある社員に対して、「片手では何ができるか」「この機器を使えばここまでできるのではないか」とプラスの側面をあげていくような思考こそが重要だとしている。

これは、近年になって身体障がい者だけでなく、精神障がいや知的障がいのある者を社員やアルバイトとして受入れ始めるようになって、特に顕著に意識されてきたものである。従来、同社では身体障がいのある社員は日常的に活躍していたが、一方で精神障がい者や知的障がい者には接する機会が少なく、いざ受入れとなった段階でも不安が先に立つような状況であった。しかし、書類のスキャンなどの単純作業から始め、徐々に複雑な入力作業なども速く正確にこなすようになっていく成長ぶり、活躍ぶりを目の当たりにすることで、気づかない間に自分たちの中に偏見を持ってしまっていたことに社員自身が気づくようになった。また、互いを尊重し合いながら働く中で、障がい者自身も社会的な成長を遂げ、例えば以前よりも身だしなみを気にかけるようになるなど、変化も現れている。

「完璧な人間などいない」という認識のもと、どれだけ相手のことを考えて自ら動くことができるか、これを追

求する「利他の経営」こそが、今後同社が目指す姿であると経営層は捉えている。また、「できることは何か、どのようにすればできるようなるか」を考えることが、企業への就労支援サービスの展開（後述）にもつながっている。

品質管理システムの導入による技能継承と経営改善の実施

同社では、製品の品質管理にも力を入れている。従来、義肢装具の製作はオーダーメイドの世界であり、標準化や機械化はできないと考えられていた。しかし、現社長が就任した後、経営改善のためには標準化の仕組みを導入することが不可欠との思いに至ったことに加え、技能継承の困難さから事業廃止に至る同業他社の例を間近で見る中で、製造部門も含めた全社で品質管理を実施していくことをトップダウンで断行した。

社長直轄のプロジェクトチームを立ち上げ、品質保証課を中心として、各部門での業務プロセスを文書化する仕組みを整え、2005 年には品質マネジメントシステムである ISO9001 を取得した。

「技術は自分の頭の中にあるのだ」という製造部の“職人”は、当初品質管理システムの導入に反対していた。そこで社長は、製造に関しても“3、4 年の修行で誰でもできるようになるスキル”と“この人でなければできないスキル”を区分し、少なくとも前者だけは標準化の仕組みは必要であると説得、標準化の過程で全ての部署の業務プロセスを細分化し、「見える化」することに成功した。

この全社での業務プロセス改善が、その後に同社が取り組む障がい者の積極雇用に大きく貢献することとなる（後述）。

品質管理システムに基づいた業務分担・適性配置と人材育成システム

前述のような業務プロセスの文書化、「見える化」が進んだことで、当該部署の業務内容とその業務実施にあたって必要となるスキルとの整合を取ることが可能になった。例えば、広報部の「会社見学ツアー」に係る業務であれば、必要となるのは「見学の受付」「会社受付への連絡」「当日の案内」などの作業に細分化される。これらの作業を、1 人で完全にできるか、同僚の助けを借りればできるか、まだ 1 人ではできないか、といった達成度の観点から評価することになる。作業内容の細かさは各部署によって異なっており、例えば製造部では「ボール盤で正確に穴を空ける」といった個々の詳細な技能で区切られている。

これを、同社では全ての部署、全ての業務についてリストアップし、縦に作業項目、横に社員名を配した一覧表で管理している。これを「力量表」と呼び、“現在”の社員のスキル習得度合と各部署の業務内容が一括で管理できるようにし、部署全体の業務効率化や社員個人の能力開発など幅広い側面で利用されている。

一方、“将来”について業務と社員個人をマッピングしたものを「業務分担表」、“現在”と“将来”をつなぐプロセス部分を「教育進捗計画書」として、それぞれ「力量表」と対応させるかたちで整備している。「業務分担表」では、将来的に、どの社員にどのような役割を担ってもらうかを全社の組織や機能と勘案しながら検討し、そのうえで、「社員 A さんの育成については、B さんがこの期間でこのような方法で教えていく」といった個人の育成計画を「教育進捗計画書」として個別に定めている。こうすることで、社員個人のその時点での能力やスキルを客観的に評価しながら、その次に向けていかに教育していくかという道筋が明確になってくる。

同社では 10 年かけてこの仕組みをブラッシュアップしてきたが、ある時期より、各部署からの採用要求や退職社員の補充要求の際に「力量表」を添付することを制度化した。そうすることで、現状の業務の中でどこがカバーできていて、どのスキルは足りていないのかが一目瞭然になるため、より適切な人員を配置しやすくなる。例えば、縫製を担当していたパート社員が退職する場合には、その社員の力量表の列にマーキングし、担当していた作業内容やスキルのレベルを明確にしてから、新たな人員配置を検討することになっている。

この仕組みによって、各社員に要求される業務要件が明確化され、“何でもできる”“いつでも働ける”「正社員」の採用・配置にこだわる必要がなくなった。あるスキルを満たしていれば、そのスキルを要する部署に配置することで、「一人前」の仕事をすることができる。その結果、精神障がいや知的障がいのある社員を受け入れるにあたっても、“何となく”できそうな業務の部署に配置するのではなく、その特性や能力と業務とを的確にマッチングすることが可能になっている。その結果、現在では障がいの有無にかかわらず、全ての社員を同一の基準で評価できるようにもなっている。

ハード・ソフト両面から「バリアを外す」取組を実施

同社は採用に関して「障がい者枠」を設けず、営業、製造、販売については一般の採用プロセスで面接を行っている。採用にあたっては人柄や企業理念への理解・共感を重視し、配属についても障がいの有無で区別することはない。

同社は義足や車椅子、住環境整備の“プロ”であり、それら機器などの性能は最もよく理解しているという自負を社員全員が持っている。社内においても自社製品などを有効に活用することで、仕事がしやすくなりQ.O.Lが向上するといった事例が数多くみられている。例えば、これまで杖で歩行をしてきた下肢障がいのある社員に対し社内での電動車椅子の利用を勧めたところ、行動範囲が格段に広がり、仕事の幅も広がっている。

このような環境改善は社員個々人に応じて行われており、車椅子の社員が入ってくれば机の高さの調整やレイアウト変更を行ったり、構音障害（発話が困難）の社員が入ってくれば同社が取り扱うコミュニケーション機器を活用したりするなど、一人ひとりに合わせて柔軟な運用を行っている。また、これは職場環境だけに限らず、業務プロセスについても同様であり、障がいによって不都合が生じるプロセスは省いたり簡略化したりし、“業務を人に合わせる”ことで対応を行っている。例えば、全盲の社員が議事録を作成する場合、従来の社内帳票のフォーマットでは記入欄が細分化されすぎており入力が困難であったが、フォームを変更することで簡単な入力作業だけで議事録が完成するようにシステムを変えたこともあった。前述の品質管理システムにより業務プロセスが明確化されているため、ある業務のどこが本質で、どこは変更可能かがすぐにわかることから、そこで働く社員の事情に合わせて柔軟な変更や調整が可能となっている。

一方、働き方の面では、時間や場所を柔軟化する取組も行われている。時差出勤も認め、7.5時間の勤務時間を前後にずらすことは所属長の許可で可能にしている。また、育児中・介護中の社員には時短勤務も認めている。

この背景には、「代わりのきかない大切な社員に長く勤めてもらいたい」という経営層の強い思いとともに、「ソウルパートナーとお客さまのQ.O.L向上を絶対にあきらめない」という同社の企業理念がある。物理的、心理的なバリアを“スロープ”をつけて外していく取組を続けている。

ダイバーシティ経営による成果

障がいや制約の有無にかかわらず一人ひとりが能力を発揮し新たな事業展開へ

前述のとおり、義肢装具を使用する障がい者自身が、指導的立場で技術の伝達、後継者育成、製品開発に携わり、現在の「技術のKAWAMURA」の礎を築きあげてきた。品質管理の仕組みを経て、ベテランの社員から若手社員への技能の継承も円滑に行われるようになっており、同社の製造を支えている。その開発の代表製品である短下肢装具「ORTOP AFOシリーズ」は、年間売上約14,000個（エンドユーザー価格にて約5億円）に上り、装具業界の標準製品となるまでに成長している。

一方、障がいの有無や時間制約の有無にかかわらず、多様な働き方を柔軟に推し進めてきたことにより、育児中の女性社員なども活躍し続ける場が創出されてきている。また、ショールームなど顧客に接する業務にも障がいのある社員を積極的に配置するなど、職域拡大の試みも続けており、企業理念を体現した職場環境であることを社会に向けてアピールする場となっている。

会社見学を担当する広報部スタッフは全員女性で構成されており、丁寧で親しみやすい対応が評判を呼んで地域の小中学校や修学旅行生、外国人まで、年間で約2,000名の見学者が訪問している。義肢装具などの専門セミナーと組み合わせた有償見学ツアーも2012年より開始、年間70万円の売上につなげている。

また、社内で培われた障がい者とともに働くためのノウハウを取りまとめ、他企業に向けて発信する取組も、社員からの提案で実現しつつある。将来的にはコンサルティングサービスとも組み合わせて、新たな事業の柱として展開していくことが想定されている。



▲障がいの有無にかかわらず誰もが「一人前」に働く様子

山陽特殊製鋼株式会社

製造業 | 大企業

制度・環境の整備とあわせて女性が活躍する場を拡大、研究成果の事業化と働きやすさを実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 労働人口の減少を見越して「すべての人にとって働きやすい環境」の整備へ
- 男性中心の人員構成からの転換

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 法定を超えた両立支援制度
- 「働きやすさ」を追求した職場環境の整備
- 制度の拡充とともに「勤務体制」や「職域」を拡大
- 2028 年の目標達成に向け、女性社員比率は向上

ダイバーシティ経営による成果

- ユーザーが使いやすい表面改質用合金粉末を開発
- 採用活動の強化により優秀な人材を採用する間口を拡大

Data

■企業概要

会社設立年	1935 年	資本金	20,182 百万円
本社所在地	兵庫県姫路市飾磨区中島字一文字 3007 番地		
事業概要	鉄鋼業		
売上高	151,750 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	1,691 人（うち非正規 122 人）
属性ごとの人数等	【女性】174 人（うち非正規 8 人）、女性管理職比率 3%
正規従業員の平均勤続年数	17.6 年（男性 18.5 年、女性 13.1 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

労働人口の減少を見越して「すべての人にとって働きやすい環境」の整備へ

山陽特殊製鋼株式会社（以下「同社」）の設立は 1935 年、「高信頼性鋼」の提供を通じて、市場から高い信頼を得て成長を続けている。軸受用鋼をはじめ構造用鋼、工具鋼、ステンレス鋼といった幅広い特殊鋼鋼材や特殊材、素形材の製造及び販売を通じて、自動車や鉄道、建設機械などの様々な産業分野で必要不可欠な素材を提供している。

少子高齢化が進み、労働力人口の減少が予想される中、従来「男性の職場」とされてきた鉄鋼業界においては、必要な人材を確保できなくなるという危機感が強まっていた。より幅広い人材の活躍が喫緊の課題となる中で、同社は女性社員を中心とした多様な人材が活躍することができる職場環境の整備や採用の取組を、同業他社よりも一足早く進めている。

男性中心の人員構成からの転換

鉄鋼業界は厳しい国際競争にさらされている。厳しい環境の中で同社が生き残り、成長をし続けるためには優秀な人材の確保が必須であるとの考えから、2007 年、当時の社長が就任と同時に「女性社員の活躍を支援する」という強いメッセージを表明した。このようなメッセージは同業他社と比べてかなり早い段階で表明されたものであったが、背景には（1）企業として長期的な人材確保が極めて重要な課題であり、その一環として「女性が働きやすい職場の環境整備」に取り組む必要がある、（2）性別にかかわらず優秀な人材が活躍できる会社にすることで、会社の競争力の維持、拡大を図ることが可能になるという社長の強い信念があった。同社を含め、鉄鋼業界では長らく男性に偏った採用が続けられていた。将来の競争力の維持、拡大のためには多様な人材の活躍が必要になるが、まずは人口の半分を占める女性の活躍を増やすことが競争力の強化に直結すると考え、女性の採用を増やし女性に活躍してもらうための環境整備の取組が開始された。

取組を推進するうえで、「20 年後の 2028 年 3 月末までに、女性社員の比率を 25% にする」という具体的な目標が掲げられた。取組が開始された 2007 年時点では、全社員に占める女性社員の割合は 7%、製品の製造など業務を行う技術職においてはわずか 2%にとどまっていた。2028 年の目標は、同社の毎年の採用のうち半分を女性が占めなければ達成できない数値であるが、あえて高い目標値を設定することによって、取組に対する強い決意を対外的にも示すとともに、全社が一丸となって環境整備に取り組むという意思の表れともなっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

法定を超えた両立支援制度

まず最初に取り組んだのは制度面の見直しである。法定では産前休業は 6 週間だが、同社では妊娠初期（妊娠が判明した直後）から産前休業制度を利用できるようになっている。妊娠初期は体調が不安定なことも多いため、不安定な期間に産休を取ることを可能とすることで、個々の体調や状況に応じた働き方の選択が可能となっている。また、育休期間を残して復職した場合は、子どもを託児所や保育園に預ける際の費用の補助（上限 2 万円／月）を行うこととしており、こちらも利用者からの評判が高い。

また、出産・育児などを理由に退職したが、もう一度働きたいというような意思表示があった場合は、一定の要件のもとで退職前の処遇のまま、再度正社員として働くことができる制度も導入された。このように、ライフイベントを経ても優秀な人材が働き続けられるように様々な工夫がなされている。

「働きやすさ」を追求した職場環境の整備

従来は男性を中心とした職場だったこともあり、特に技術職が働く工場施設の多くは女性の利用のしやすさに配慮した設備ではなかった。同社の業務の特質上、非常に広い敷地に散らばって作業をしているが、女性用の設備は限られた場所にしか用意されていなかった。女性用トイレの確保や更衣室、浴場の整備・改装、周りの男性社員の目を気にせずに休む休憩スペースの新設など、女性社員が働くうえでの基本的な設備がまず整えられた。

また、現場からの声をもとに、出産直前まで働く際に



▲ 妊娠期でも作業がしやすいマタニティ作業服

も動きやすいマタニティ用作業服が開発された。このマタニティ作業服の評判は社外にも広まっており、他社からの問い合わせも多い。

制度の拡充とともに「勤務体制」や「職域」を拡大

制度や設備面での改善を進めるとともに、従来男性が主であった勤務体制や職種にも、近年女性の登用を拡大している。従来、技術職の女性社員は常昼職場（日勤）に偏っていたが、前述の制度面・設備面の改善によって労働環境が整備されたことにより、3交替・2交替（交替制）の職場においても女性が配置されるようになった。現在では、交替職場で働く女性は21名に達している。妊娠・出産を迎えた女性技術職は、産休育休制度や短時間勤務を活用しながら、勤務を継続している。また、職域については、当初女性は試験・研究などの補助職が多かったが、最近では徐々に職域を広げてきており、中間工程や最終検査の製造ラインへの配属も実現している。

2028年の目標達成に向け、女性社員比率は向上

2007年に取組を開始した当初、女性社員比率は7%(98名/1,352名)であったが、2014年4月時点では女性社員比率は11%(159名/1,359名)となり、比率、人数ともに増加している。管理職への登用も進んでおり、2007年3月末時点では女性管理職3名、課長職以上1名、最高職位が課長級だったものが、2014年4月には女性管理職8名、課長職以上7名、最高職位は部長級となった。目標の達成に向けて、過去7年間着実に取組を進めてきた結果である。

ダイバーシティ経営による成果

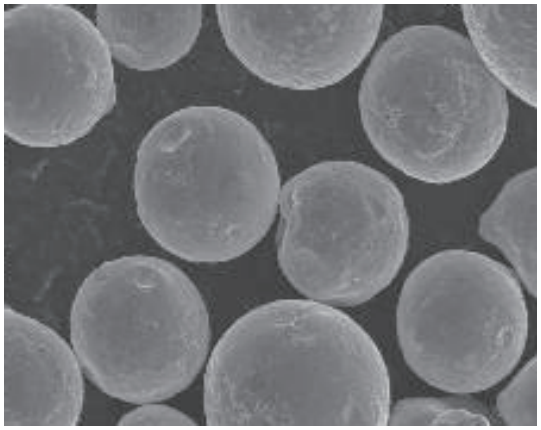
ユーザーが使いやすい表面改質用合金粉末を開発

同社では優秀な人材の採用、定着が実現し、多様な人材の活躍のための土壌が構築され始めており、それによって研究開発上の成果も生まれてきている。

その代表的なものが「表面改質用合金粉末」の開発である。本材料の開発には、同社が女性の積極的な採用や配置、環境整備を始めた頃に入社した女性社員の活躍があった。

彼女は、入社2、3年目から営業担当者とともに積極的に客先に出向き、製品についての顧客の要望を聞き出していった。その要望をもとに丁寧かつ理論的に、製品利用時に発生する不具合の原因を解析した結果、材料の配合だけではなく社内の製造プロセスから変える必要があるという認識に至った。熱心に周囲を説得し、周囲もそれに応えるかたちで製造プロセスが改善され、「表面改質用合金粉末」の開発へと繋がった。

現在本材料は同社において、製鉄設備やダイキャスト設備への耐熱・耐摩耗性を付与する表面改質用合金粉末の主要アイテムとして位置づけられている。売上は2012、13年度ともに4,000万円程度、2014年度上半期だけでも2,300万円の売上を上げており、表面改質



▲ 表面改質用合金粉末

用の材料としてトップの売上を誇るまでになった。2012年には社内で表彰され、内部でも高い評価が得られている。

この女性社員は、研究部門では初めて妊娠・出産を経験しており、現在は育児休業から戻り、短時間勤務制度を活用して働いている。育児休業から復職する際には勤務時間などについて面談が実施され、子育てをしながらも働けるように周囲も配慮している。

採用活動の強化により優秀な人材を採用する間口を拡大

両立支援のための様々な取組が認められ、2010年には、兵庫県から仕事と生活のバランス企業として表彰された。マスコミにも数多く取り上げられ、社内外からも働きやすい企業としての認知が高まっている。

総合職の採用においては、同社の志望動機として、鉄鋼業界ではまだ少ない女性活躍支援の取組を挙げる女子学生が、2014年は2006年に比べ19名増加した。同社選考に参加した女子学生全体の29%に及ぶ。同社の採用では女性枠が設けられているわけではないが、2014年4月は新卒の総合職7名のうち2名、技術職5名のうち2名は女性であった。

さらに、2014年、同社では女子中高生を対象とした“リケジョ”シンポジウムやオープンキャンパスなど、地元の大学が開催するイベントへの参加協力を積極的に行っている。

様々な広報活動や宣伝が奏功し、女性が活躍できる職場としての認知も広がり、応募者数も採用者数も増え、優秀な人材を採用する間口の拡大へと繋がっている。



▲“リケジョ”向けイベントの様子

株式会社エフピコ

製造業 | 大企業

障がい者は“戦力”、全社員の“インクルージョン”で、知らないが故に生まれる誤解や偏見をなくす

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい
- 障がい者はなくてはならない“戦力”

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組
- 多品種の高付加価値食品トレーの製造
- 業界唯一のエコトレー製造を支える障がい者の手選別
- 「フロアホッケー」で実現するエフピコの“インクルージョン”

ダイバーシティ経営による成果
- 「エコトレー」市場の形成と「エコ APET」への展開
- 好業績を支える知的障がい者の活躍を広く社会に発信

Data

■企業概要

会社設立年	1962 年	資本金	13,150 百万円
本社所在地	広島県福山市曙町 1 丁目 13 番 15 号		
事業概要	ポリスチレンペーパーおよびその他の合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売、並びに関連包装資材等の販売		
売上高	131,322 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	748 人（うち非正規 2 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】372 人（うち非正規 0 人）、障害者雇用率 16.0%（※）
正規従業員の平均勤続年数	11.8 年（男性 14.6 年、女性 9 年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率は「企業グループ算定特例」に基づきグループ 33 社の数値

ダイバーシティ経営の背景とねらい

障がい者はなくてはならない“戦力”

エフピコグループは、食品トレー容器の生産から配送・販売、関連資材の販売を行っている。同グループの障がい者雇用は、株式会社ダックス（以下「ダックス社」）をはじめ４社の特例子会社（以下「ダックスグループ」）、及び就労継続支援Ａ型事業所のエフピコ愛パック株式会社（以下「エフピコ愛パック社」）において、同グループの基幹業務であるトレー製造とリサイクル事業（回収トレーなどの選別）に取り組んでいる。

ダックス社の設立は1986年、知的障がいのある子どもを持つ親の会「あひるの会」との出会いがきっかけであった。「あひるの会」は障がい者の働く場を作るため、主旨に賛同して支援してくれる企業を探して全国各地を巡っていた。障がい者の保護者たちの熱意に共感した株式会社エフピコの社長（現会長）は、「あひるの会」の協力の下、トレーの製造を行う株式会社ダックスを設立、障がい者雇用をスタートさせた。その後、特例子会社としての認可を受けたが、設立当時はまだ知的障がい者は雇用の義務化の対象とはなっておらず、特例子会社も限定的であり、特に知的障がい者を主力とする特例子会社は同社が初めての例であった。

ダックス社のトレー製造は、真空に近い状態で型に樹脂を密着させて形状を作り出す「真空成型」という特殊な方法によるもので、障がい者が操作しやすいようにラインを作り変えることは困難であった。そのため、通常の製造ラインをうまく使いこなしていくしかない。どうすれば知的障がい者がトレーを製造し、利益を上げることができるかを考えるところからスタートした。緊急時に指導者を呼ぶためのランプを取り付ける、安全装置を二重にするなどの工夫を重ねながら、ダックス社のビジネスは約１年で軌道に乗った。

一方エフピコ愛パック社は、2006年、営利法人としては日本で初めて、障害者自立支援法による就労継続支援Ａ型事業の認定を受けた。再生トレー（エコトレー）製造の原料となる使用済トレーの選別及び折箱タイプ容器の製造を行っている。

福祉事業としてではなく、戦力として障がい者を雇用することで、障がい者の能力を可能な限り高めたい。会社の利益の中核となる基幹業務で、その能力を発揮してもらいたい。エフピコグループの考えは一貫している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多品種の高付加価値食品トレーの製造

食品トレーは物流コストが高い産業であり、各地域に拠点を設けて“地産地消”で展開しないと輸送費がかさむことから、エフピコグループでは全国に生産拠点を展開している。

そのうちの１つである株式会社ダックス四国（以下「ダックス四国社」）では、障がい者と健常者の比率はおよそ２対１。設立当時から勤務している勤続19年のベテランの障がい者もいる。同社では、簡易食品容器のフタの成形加工を行っており、フタの検品、包装、ケース詰めを障がい者が担当しているが、健常者が傍について指示をすることなどはない。経験を重ねると、自分の作業だけでなくライン全体に目が向くようになる。その中で自分がどのように動いたらよいかを判断できるようになると、主任や主任補佐に昇格して後輩の指導にあたる。ダックス四国社には、福祉事業ではない“株式会社”で“戦力”として鍛えられ、ビジネスの場で活躍している障がい者の姿がある。

それを支える取組として、ダックス四国社の評価基準があげられる。同社における障がい者の評価基準は、健常者と何ら変わらない。出勤率、作業態度、周囲との協調性などを加味して昇給が決まる。また、年に１度は自分の目標、四半期に１度は品質や効率などについて具体的な目標を立て、全社員の前で発表することとしている。

業界唯一のエコトレー製造を支える障がい者の手選別

エフピコグループでは、スーパーなどから回収したトレーを白いもの、柄もの、不適品などに正確に分別した後、その中から選別したものを砕いて丁寧に洗浄し、溶かしてペレット状にし、それを原料に戻して表面に新しいフィルムを貼り、「エコトレー」を製造している。

トレーのリサイクルには1990年から取り組んでおり、当初はトレーの選別を機械で行っていた。しかし選別の精

度が十分でなかったため、障がい者による手選別を導入することとした。

2007 年に試験的にベルトコンベア 1 台を導入、最初は機械選別と並行して、障がい者の手選別による工程を検討した。ベルトコンベアのスピードや装置の構成、作業の分担、作業者の立ち位置など、試行錯誤を繰り返して最適化を進め、大量に流れてくるトレー群を、障がい者が高速かつ高精度で手選別することが可能となった。

スーパーなどから回収したトレー群をラインに投入するところから、危険物や不適品の除去、白物と柄物の区別、最終的な選別に至るまで、1 ライン合計 6 名の障がい者が担当する。高速で流れるベルトコンベアを止めないように、各作業には速さと正確さが求められる。この技術の習得には、障がい者のための特別なトレーニングプログラムがあるわけではなく、基本的には OJT である。

各人の適性を見極め、最も適した工程に配置するようにしているが、その日の体調によっては負荷の少ない担当に変えるなど、現場のリーダーの判断でフレキシブルにポジションを変更している。

1 つのことに集中して取り組み、正確な作業ができるという知的障がい者の特長がここで十二分に活かされているが、それだけではない。選別工程は“チームプレイ”であり、自分の前後の担当者を信頼しながら、自分の責任を果たすことが必要である。調子が悪い人を気遣ったり、前の人がトレーを落としたらすかさず拾い上げたり、持ち前の集中力と、チームで磨かれた思いやりの気持ちが、この作業を支えている。

エフピコ愛パック社では、「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律」に基づき、個別支援計画（就労継続支援 A 型計画）を作成し、実施状況を把握（モニタリング）し、年 2 回の個人面談のたびに計画の見直しを行っている。それに加えて、社員個人が、例えば「検品の精度を上げる」など、必ず 1 つは業務上の具体的な目標を掲げるようにしている。大半の事業所では、毎日朝礼で知的障がい者が司会となって、前日の実績や改善点、その日の目標などを発表する。目標を明確にすることで、達成感にも繋がっている。

「フロアホッケー」で実現するエフピコの“インクルージョン”

エフピコではグループ全体でフロアホッケーに積極的に取り組んでおり、2014 年 11 月現在、全国に 17 のチームを結成し、501 名の社員が参加している。

エフピコグループのうち、ダックス社やエフピコ愛パック社といった障がい者中心の会社とそれ以外の会社は、普段接する機会が少ない。エフピコグループを支えているメンバーとしての一体感を醸成することを目的として、フロアホッケーの取組が開始された。

フロアホッケーとは、知的障がい者のスポーツ活動参加を支援する国際的なスポーツ組織「スペシャルオリンピックス」の冬季正式種目で、室内で行うホッケー競技である。

エフピコのフロアホッケーは、知的障がい者と健常者が一緒に楽しめる“ユニバーサル”な競技として行われている。1 チーム 11 名から 16 名で、そのうち 6 名は必ず知的障がい者が入る。試合には交代で全員が出場する。この“ユニバーサル”のルールに基づく日本フロアホッケー連盟主催「全日本フロアホッケー競技大会」は、2014 年で第 9 回を迎えた。

エフピコグループは全国に拠点を有するため、例えば東京では特例子会社ダックス社とエフピコ東京本社、関西ではエフピコ愛パック西宮工場とエフピコ大阪支店が組むといったように、地域ごとに障がい者と健常者によるチームを結成している。フロアホッケーの活動は福利厚生の一環であり、用具・ユニフォームなどは会長の寄付によるものである。

フロアホッケーは、障がいがあってもなくても、上手でも下手でも、年齢にも性別にもよらず、全員が試合に参加することとしており、“補欠”はいない。参加チームを競技レベルごとに分けて競う「ディビジョン制」で試合を行



▲「エフピコ杯 全国フロアホッケー競技会」（2013 年 9 月）のエフピコチーム

い、昨日の自分に克ったことを称えて参加者全員にメダルが授与される。

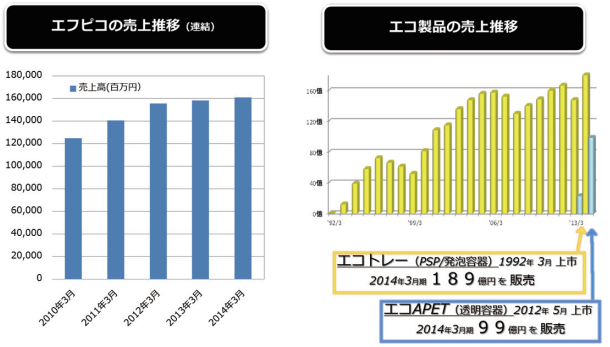
日常あまり接する機会のない障がい者と健常者がパックをパスし合うことで、知らないが故に生まれる誤解や偏見をなくす。フロアホッケーは、エフピコの目指す“インクルージョン”の源泉となっている。

ダイバーシティ経営による成果

「エコトレー」市場の形成と「エコ APET」への展開

知的障がい者の精度の高い手選別によって、機械で自動選別を行っていた時期（2007 年）と比べて選別誤差、分別吐出量ともに格段の向上が図られたことを背景に「エコトレー」の売上は 1992 年 3 月以降増加を続け、2014 年 3 月期には 189 億円の売上を達成、エフピコ全体の売上の 1 割強に達するまでとなった。エコトレー事業の成功は、エフピコ全体の売上増加に貢献しただけでなく、エコトレーという新たな市場を形成したのである。

エコトレーで蓄積した技術・ノウハウを展開し、2010 年には新たに透明容器のリサイクル品、エコ APET を上市した。これまでのエコトレーは白濁した発泡スチロール（PSP）を原料としていたが、エコ APET は透明容器のリサイクルへの挑戦であった。ポリプロピレン（PP）や OPS（二軸延伸ポリスチレンシート）など、透明といっても素材は多岐にわたり、リサイクルのためには素材別に分けて処理する必要があるが、目で見ただけでは違いを判別できない。そこでエフピコでは、2008 年、機械メーカーと共同で透明材料専用の選別装置を開発した。装置は光センサを搭載しており、ベルトコンベアで送り込まれた透明トレーの素材を、光で判別し分別する。この選別装置を設計する段階から、エコトレーで培った知的障がい者の丁寧な手選別を活用することが念頭に置かれていた。選別装置に送り込む前段階として、輪ゴムなどの不純物や、透明でない不適品を予め取り除く必要があるが、この工程を障がい者が担っている。また、センサで正しく判別できるように、トレーを重なりのないようにベルトコンベア上に整列させたり、短時間で効率よく処理できるように、縦方向に隙間なく並べたり、といった作業も不可欠であるが、この工程でも障がい者が活躍している。透明容器の分別プロセスの高速化・高効率化を実現し、エコ APET は 2014 年 3 月期には、99 億円の売り上げを達成するまでに成長している。エコトレーシリーズの製造は、障がい者の活躍なしには実現し得ないものであった。



▲エコ製品の売上増加でエフピコ全体の売上も伸びている

好業績を支える知的障がい者の活躍を広く社会に発信

トレーの製造・リサイクルという基幹業務における障がい者雇用の取組を評価され、エフピコグループでは企業・事業所として 12 件、社員として 11 名の表彰を受賞している。

また、リサイクル工場は一般公開して見学を受け付けている。障がい者が手作業で選別していることへの理解を促し、同社のリサイクルシステムへの信頼を深めることで、できるだけきれいな状態で回収に出してもらうよう協力を訴え、リサイクルに対する社会の意識を醸成している。全社一丸となった取組が、業界唯一のトレーのリサイクルを実現している。工場見学者数は、12,379 名（2006 年度）から 18,662 名（2013 年度）の 50% 増となり、エフピコの認知度の向上、加えて知的障がい者のビジネスにおける可能性を、広く発信する機会となっている。

株式会社西部技研

製造業 | 中小企業

外国人社員の技術・スキルを活かす組織風土へ転換、海外市場展開で売上の大幅拡大に寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 省エネ・環境関連機器の心臓部を担うコア技術を武器に海外展開
- 新卒の外国人社員が定着しにくい企業風土への反省

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営計画の策定に並行して「ワークスタイル」の改革を推進
- 評価制度と働き方の両改革により効率的な業務実施へと転換
- 営業、経理部門への外国人の配置と活躍の支援

ダイバーシティ経営による成果

- 外国人社員のそれぞれのスキルを活かして着実なグローバル展開を実現
- 多様な社員のコミュニケーションが創造性を喚起

Data

■企業概要

会社設立年	1965 年	資本金	100 百万円
本社所在地	福岡県古賀市青柳 3108-3		
事業概要	省エネ・環境関連機器製造販売		
売上高	4,887 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 12 月現在）
総従業員数	252 人（うち非正規 34 人）
属性ごとの人数等	【外国人】4 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	9.6 年（男性 12.2 年、女性 6.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

省エネ・環境関連機器の心臓部を担うコア技術を武器に海外展開

株式会社西部技研（以下「同社」）は 1965 年に創業された「大学発ベンチャーの先駆け」である。現社長の父である創業者は、九州大学工学部教員として働く傍ら、「独自の発想と技術で真似でない製品を生み出し、社会に貢献したい」という思いを実現すべく、企業からの委託研究に取り組み始めた。「ハニカム積層体」というコア技術を核とした全熱交換器、デシカント除湿機、VOC 濃縮装置といった省エネ・環境関連機器の製造販売を通して事業を拡大してきた。

当初小規模事業者であった同社は、日本の大手メーカーへ売り込むことが難しく、逆に海外メーカーの方が同社の技術力を正当に評価し取引に応じてくれる状況であった。1970 年代より韓国をはじめ、欧州、米国、台湾などへ進出し、機械装置の心臓部にあたる部分を現地の空調機メーカーなどへ販売するなど、海外展開を実現させてきた。

1990 年代後半になり、装置全体をシステムごと販売するようになったが、日本だけを拠点としたものづくりでは対応が難しく、海外にも製造・販売拠点を設置する必要が生じてきた。2001 年には米国に現地法人を設立、2005 年には中国に進出し拠点を立ち上げた後、2007 年に製造・販売の現地法人を設立した。そのような新しい事業展開の中で、中国など海外からの問合せに対応しながら現地子会社の状況も把握できる人材として、本社にも中国人社員が必要との認識が高まり、中国人、韓国人を中心に採用活動をスタートした。

新卒の外国人社員が定着しにくい企業風土への反省

同社で初めて採用された外国人は、2000 年に入社した中国人技術者であった。熊本大学で博士号を取得し、日本と中国のそれぞれで論文発表を行うなど、エンジニアとしても研究者としても優れた業績を残しており、即戦力として採用された。

中国の研究開発の世界でも名の通った技術者が活躍していたことで、後に続く外国人の雇用も問題なく実現すると思われた。しかし、2007 年頃、中国拠点立上げに伴って採用した新卒の中国人女性 2 名は、1、2 年を経て結婚など家庭の事情で退職をしてしまった。先の技術者のように技術部門の即戦力として実績を上げられる人材であれば、その能力やスキルで勝負ができるため問題がなかったが、新卒で入社した外国人社員に戦力として育ってもらうには、研修制度や適切な評価システム、働きやすい職場環境の整備が不可欠という認識に至り、全社的な改革に踏み込むこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営計画の策定に並行して「ワークスタイル」の改革を推進

まずは企業理念と経営の方向性を明示化することから始めた。2015 年 7 月に創立 50 周年を迎えることから、2013 年末に 10 年後のビジョンを具体化した「新経営 5 ヵ年計画（2014 ～ 2018）」を策定、その中で持続的成長を前提とした「100 年企業」を目指すことを目標に据えた。その中で 2023 年の未来像と事業の方向性を定めると同時に、あるべき社風、企業文化についても明示、さらに「新ワークスタイル八か条」を制定した。以前より、企業理念に基づいた行動規範は設定されていたものの、理念的な言葉が並んでおり、社員からは「わかりにくい」との声が上がっていた。そこで、この経営計画の策定にあわせて、社員が理解しやすいような具体的な行動指針となるように、「新ワークスタイル八か条」が制定されることとなった。

この「八か条」には、「働く社員一人ひとりが、プロフェッショナルとして常に成長志向を持ち続けることが経営にとって最重要である」との経営トップの思いが込められており、自己研鑽のための時間を確保するためにも、メリハリのきいた働き方を実現していくことが課題とされている。すなわち、これは、長時間労働の削減といった表面的な働き方改善を目指すものではなく、そもそも自身の行っている業務を見直し、全社の中で求められている自身の役割や働きぶりを向上させていくことを主眼に置いたものといえる。さらに、それらを正当に、かつ公正に評価していくためにも、「1. 自身が担当している仕事の客観的価値を知る」ことや、「6. 自身の成果を上司や周囲にアピールする」ことが重要であると記載している。

従来、顧客の要望に合わせた機器・装置の製造が主体であった時代には、言われたことを夜遅くまで一生懸命こなす姿勢が推奨され、評価されてきた。しかし現在では、コア技術を基盤とした顧客の課題解決を志向するビジネ

新ワークスタイル八か条

1. 自身が担当している仕事の客観的価値を知る。
2. 時として残業もするが、まずは定時内の仕事の密度を上げる事に全力を尽くす。
3. 自分だけでなく、周囲も定時で帰れるよう気を配る。
4. 仕事のアウトプット（成果）の量と質を向上させる。
5. 常に時間（スケジュール、期限、納期）を意識する。
6. 自身の成果を上司や周囲にアピールする。
7. 仕事とプライベートがリンクする部分を意識的に作る。
8. 増えた余暇時間で自己啓発の為の勉強をする。

スへ転換してきており、そこでは、社員各々が自ら考え、自律的に行動していくことが求められている。その意味でも、「7. 仕事とプライベートがリンクする部分を意識的に作り」、「8. 増えた余暇時間で自己啓発の為の勉強をする」ことによって、社員が人としての幅を拡げ、よりイノベーションの起こりやすい組織へと変わっていくことが必要だという認識から、このような指針が掲げられている。

評価制度と働き方の両改革により効率的な業務実施へと転換

前述のような働き方へ転換していくために、評価制度自体についても変革を行っている。従来は年功序列の色合いが強く、評価基準やその結果についても曖昧な状況であったが、近年、新たに目標管理（MBO）と職務技量評価を取り入れた。前者については、社員それぞれが毎年目標を設定し、原則月１回程度の面談により達成状況を測り、評価に用いるものである。また後者については、部門ごとに求められる役割を明確化し、その役割をどの程度果たすことができているかに着目し、昇進・昇格の基準とするものである。

働く時間の長さではなく成果や業績に基づいて評価する仕組みは、女性社員が増えてきたこととも関係している。産休・育休などの制度を整えても家事育児との両立が難しく、離職する女性社員も少なくない状況を受けて、年齢や性別にかかわらずメリハリのついた働き方を実現させることが不可欠となってきていた。

評価制度の見直しと同時に、長時間労働の是正にもトップダウンで取り組んでいる。まず始めたのが「集中タイム」の設定と残業申請の義務化である。

「集中タイム」は、もともとは設計部門向けに 2011 年頃に導入した制度であり、午前と午後の１時間半ずつを「電話、会議、私語を原則禁止」とするものである。集中力を要する設計業務で、頻繁に話しかけられると気が散ってしまうことから、作業に集中するために設定された。現在では他部署にも展開し、毎日午前 10 時から 11 時半までの１時間半（設計部門は午後も設定有り）を「集中タイム」とし、自分１人で進められる業務を効率よく終えられるような仕組みとしている。

また、従来は残業についても個人の裁量で行っていたが、「早く帰宅できるときは早く帰る」習慣を徹底させるために、毎日必ず 30 分単位で残業申請を行うことを義務づけた。申請に際しては、「何のために」「どのくらいの残業時間が必要か」を必須記載事項とし、残業時間の削減を図った。当初は「作業見込が立たない」など社員からの苦情もあったが、少しずつメリハリのきいた働き方へとシフトしつつある。業務内容やそのアウトプットで評価する仕組みができたこと、煩雑な仕組みが導入されて気軽に残業ができなくなったことにより、早帰りのモチベーションが社員の中にも定着してきている。

営業、経理部門への外国人の配置と活躍の支援

2012 年頃から、開発職以外にも外国人社員を登用し始めた。現在では技術部門のトップとして活躍する中国人技術者の他に、中国人２名、韓国人１名が活躍しており、次年度にも韓国人１名の入社が予定されている。

経理を担当する外国人社員は、九州大学の経済学府経済工学修士課程を経て入社している。中国子会社とやり取りをしながら経営状況などのデータを取りまとめており、日本人の経理担当者だけでは十分に把握しきれていなかった中国での状況について、現地社員と緊密なコミュニケーションを取りながら情報を入手している。

また、営業を担当する外国人社員も、日本人のベテラン営業担当者とペアを組みながら、営業のノウハウやスキルを OJT で学びつつ、顧客との関係構築に貢献している。

2000 年に中国人技術者が入社した際は、文化の違いなどから互いをうまく理解しあえないこともあったが、

現在ではきちんと話し合うことでかえって互いの理解が深まることを社員も皆理解しており、技術畑特有の「ムラ社会」の意識の解消につながり、チーム力の向上につながっている。また、日本人社員が中国子会社と円滑に業務を進められるように、中国人社員を講師とした中国語講座を開催し、管理部の社員が日常会話を学ぶ機会も設けている。

ダイバーシティ経営による成果

外国人社員のそれぞれのスキルを活かして着実なグローバル展開を実現

2000 年に入社した中国人技術者は、現在は開発部のトップに成長し、日本及び中国で開催された学会で自社製品に関する論文発表をこれまで 60 件以上実施している。また､彼を中心とした海外特許の出願数は 30 件以上、うち半数が既に登録されている。これらの学会発表などが、中国における顧客ニーズを把握するためのマーケティング活動となり、海外市場のニーズに合致した事業戦略や新製品などの提案につながっている。

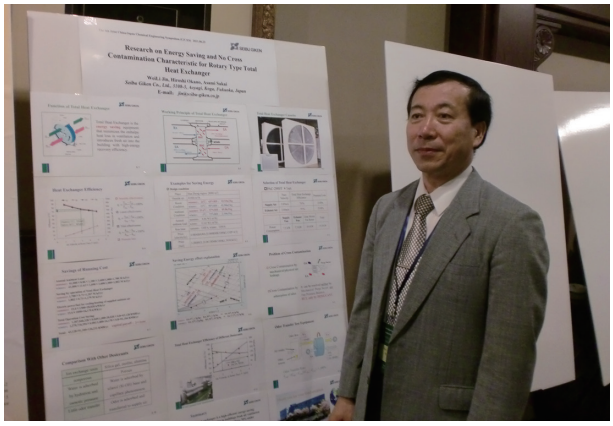
また、経理部の中国人社員が中国子会社からの月次報告を取りまとめることで、疑問点や問題点を即時に現地に問い合わせることが可能となり、経営判断に必要な情報を迅速に経営層に提供できる体制が整ってきている。

これら中国人社員の活躍の結果、2006 年には約 200 百万円程度であった中国市場での売上は大幅に拡大している。中国の子会社設立後の 2013 年度の中国向売上は 225 百万円程度まで伸びている。また、中国子会社自体の売上についても、設立当時の 128 百万円程度から 2014 年度売上見込は 1,040 百万円と成長しており、中国でのグローバル戦略は順調に推移している。

一方海外営業部では、韓国人社員が現地企業と直接コンタクトすることで、細かなニーズへの対応や現地に合わせたセールスプロモーションを実施することが容易になっている。その結果、韓国における営業、特に VOC 濃縮装置の販売増につながっており、2009 年には韓国市場での売上は 150 百万円程度であったが、2014 年度には 638 百万円の売上計上の見込みとなっている。

多様な社員のコミュニケーションが創造性を喚起

効率性・生産性を重視する働き方改革や、公正な評価制度の導入により、ここ数年は外国人社員だけでなく女性社員も定着し、それぞれが同社の方向性に沿って互いに貢献し協力し合う風土へ変容してきている。また、仕事の質を高めるための働き方改革を通した社員の意識改革も奏功し、考え方や文化が違う外国人社員と協力しながら、多様性や価値観の違いを受け入れチームとして力を発揮しようという社風が醸成されてきた。



▲中国人技術者による国際学会での発表風景

2004 年から開始された VC 活動（部門横断的技術革新活動）でも、異なる立場の意見を積極的に取り入れるようになり、様々な知見や経験をもとに活発な議論がなされるようになってきた。中でも「超低露点省エネ型除湿機」は、営業側から挙げられた顧客ニーズに開発部門がいち早く反応し、両部門の横断で開発された新たな製品である。前述の中国人技術者をリーダーに部門横断のチームを組成、従来型の製品の延長では得られないユーザー視点のアイディアを、様々な角度から検証し具現化したことによって、この新規技術が他社製品との差別化のポイントとなった。こうして、同事業の売上は 2012 年の 2 億円から 2014 年度には 7 億円までに上るなど、主要事業の拡大とともに、社員の新たな発想や多彩なアイディアが生まれる企業風土ができてきている。



▲部門横断によって開発された新製品

中部電力株式会社

電気・ガス・熱供給・水道業 | 大企業

経営層の強い意志と「多様な人財活躍支援室」の強力サポートで、社員個々の力を伸ばし成果を上げる組織へと変化

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 電力自由化などの競争激化を背景とした「個の力の伸長」の促進

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- ダイバーシティ推進についての経営ビジョンへの明文化と経営トップの強い推進力
- 中部地区のダイバーシティ推進を牽引する「中部ダイバーシティ Net」の取組
- 重度障がい者の積極雇用を進める特例子会社設立
- 「多様な人財活躍支援室」を中心に精神障がい者の担当する新規業務を開拓

ダイバーシティ経営による成果

- 女性活躍の進展と働き方の改革
- 障がい者の活躍による業務効率化や企業理解促進への寄与

Data

■企業概要

会社設立年	1951 年	資本金	430,777 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市東区東新町 1 番地		
事業概要	電気事業など		
売上高	2,485,675 百万円（2013 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 8 月現在）
総従業員数	19,407 人（うち非正規 1,496 人）
属性ごとの人数等	【女性】2,726 人（うち非正規 824 人）、女性管理職比率 1.8% 【障がい者】312 人（うち非正規 116 人）、障害者雇用率 2.1%（※）
正規従業員の平均勤続年数	21.6 年（男性 22.1 年、女性 17.2 年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率については特例子会社中電ウイング株式会社を含む

ダイバーシティ経営の背景とねらい

電力自由化などの競争激化を背景とした「個の力の伸長」の促進

中部５県を中心に電力を供給する中部電力株式会社（以下「同社」）が多様な人材の活躍推進に本格的に取り組み始めたのは、2007 年のことである。電力の自由化などの大きな環境変化に伴い、競争力の強化を図るうえで、多様化する顧客のニーズに応えていく必要性が増したことに加え、少子高齢化による労働力不足や労働者の価値観の変化などにも対応していくことが求められるようになった。そのような状況の中で、社員一人ひとりがその能力をより一層発揮し、競争力を高めていくことが経営戦略上重要であるとして、多様な人材の活躍推進を大きく打ち出すこととなった。

その第一歩として女性活躍推進に取り組むこととし、部門横断によるプロジェクトを立ち上げた。専任２名と部門長を含む兼務 18 名、計 20 名のメンバーで組織し、自社における女性活躍推進の意義や必要性について、関係部署とも議論を行いながら検討を重ねていった。その中で、本格的に推進を図るためには専任組織が必要であるとの考えが示され、経営会議の承認を得て、2007 年に「女性活躍推進室」を設立。男性室長と男性メンバー１名、女性メンバー２名の４名で、“女性のためだけではない”女性活躍推進の活動がスタートした。

はじめは、現状を変えることに対する社員の反発も大きく、とかく「なぜこのような取組を行わねばならないのか」と問われる状態であった。そこで、活動のキックオフとして、各地域の同社拠点で全女性社員とその管理職を集め、女性活躍推進の意義を直接説明するところから始めた（全 18 回開催）。約 2,100 名が参加したこの「キックオフセミナー」を皮切りに、社内のホームページや社内報などを通じた意識啓発、女性を対象とした様々な研修の実施、ワーク・ライフ・バランスの促進に向けた制度の充実などを図った。これらにより、社内に女性活躍推進を前向きに捉えて取り組もうとする意識が次第に高まっていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ推進についての経営ビジョンへの明文化と経営トップの強い推進力

2011 年２月に策定された「中部電力グループ経営ビジョン 2030」において、「成長を実現する事業基盤の確立」のためにダイバーシティの推進が必要であることが明記された。2030 年に向けて、社員一人ひとりの資質・能力の最大限の発揮と、それを叶える組織の活性化が不可欠であるとし、アニュアルレポートなどでも積極的に発信してきている。

2013 年には「女性活躍推進室」を「多様な人財活躍支援室」へと発展させ、女性のみならず高年齢者や障がい者なども含めた多様な「人財」の活躍支援を一元的に推進することとした。また、「2020 年には女性管理職数（係長以上）を 2014 年比で２倍以上にする」との数値目標も掲げ、経営トップのコミットの下、取組を進めている。

現社長が就任したのは５年ほど前のことであるが、同氏は以前世界銀行へ出向していた経験があり、そこで外国人女性の上司とともに仕事をしたことで「性別による能力の差はない」と再認識したという。機会を与えれば女性は活躍できると経営層は確信しており、女性の活躍推進を経営層が牽引していく姿勢を明確に打ち出すことで、社内の空気も変わってきた。

特にトップのメッセージという点では、管理職一歩手前の女性主任を対象に、社長と直接対話する機会を設けている。約 400 名の女性主任のうち、３年間で実際に 100 名程度と対話を行ったが、このことが社内に対しても、経営トップが本気で女性活躍に取り組んでいるとのアピールにもなった。

また、女性本人に対しても、年代・階層別、育児期などに各種研修を実施しているほか、管理職に対しても、昇進時に女性社員育成のための研修を実施している。専任組織を設置した 2007 年と比較すると、2014 年現在の女性管理職数は 1.6 倍、管理職直前の主任層は 2.3 倍に増加した。

今後さらに、5,000 名を超える管理職全員を対象に研修を計画しており、彼らの意識啓発を図ることとしてい

る。加えて、管理職の役割に「性別・年齢・障がいの有無にかかわらず、部下の指導・育成・支援を行う」ことを明示するほか、部下育成を効果的に支援するために、育成計画と主な指導内容を履歴管理できるよう人事管理システムを充実させる予定である。

中部地区のダイバーシティ推進を牽引する「中部ダイバーシティ Net」の取組

「女性活躍推進室」が設立された 2007 年とほぼ同時期に、中部地域のダイバーシティ推進に取り組む企業に声をかけ、「中部ダイバーシティ Net」を設立した。現在も他の幹事会社 3 社とともに中部地域の会員企業 87 社を率いるリーダー企業として活躍をしている。女性活躍推進を中心的なテーマに据え、推進担当者向けのフォーラムや女性社員を対象とした異業種合同研修、経営者向け講演会などを企画・運営している。

会員企業は、推進担当者間のネットワークを広げるとともに、他社の取組を学びながら自社での実践に役立てている。また、合同研修にワーキングマザーや管理職などを派遣することで、育成の一助としている。

重度障がい者の積極雇用を進める特例子会社設立

障がい者（同社では「チャレンジド」と呼称）の活躍推進については、2001 年に社会的に就労が十分に進んでいなかった重度身体障がい者と知的障がい者の雇用促進を目的に、同社 100% 出資の特例子会社「中電ウイング株式会社」を設立した。業務としては、印刷、ギフト商品販売、園芸事業などであり、現在、社員 76 名のうち知的障がい者 35 名（うち重度 7 名）、身体障がい者 15 名（うち重度 12 名）、精神障がい者 1 名の計 51 名が活躍している。

設立の検討を始めた 2000 年には、電力の自由化がスタートし、同社でも相当程度の人員抑制計画や業務の統廃合、アウトソーシングなどを実施していたため、障がい者を含め雇用を拡大することが難しい実情にあった。また、当時はバリアフリーの整備が進んでおらず、本社や事業場を改装するにしても時間がかかることが想定された。そこで同社は特例子会社という形態をとり、障がい者が働き活躍できる場をつくるとともに、バリアフリー完備の施設を新設して雇用を進めることとした。

「中部電力・中電ウイング」の関係として最も特徴的なのが、中部電力の副社長が中電ウイングの社長を兼ねていることである。一般的に特例子会社は、往々にして本社の経営や業務から切り離され、いわば“隔絶”された環境に置かれることが多いが、同社では特例子会社の設立当初から、「社長は副社長も含む人事統括役員」「取締役はグループ事業推進部長か人事部長」とし、経営層を兼任とすることで、特例子会社の取組を常に本社経営層が把握できる仕組みとしている。

また、障がい者の能力開発にも力を入れており、自主的なスキル向上などに対して積極的な支援を行っている。例えば、聴覚障がいのある印刷部門の 3 名は、自らオフセット印刷作業の国家資格（うち 1 名は 1 級）を取得しており、検定試験の際には同社から手話通訳者を派遣して協力している。

ほかにも、事前実習で適性を見極めたうえで配置したり、カウンセリングによる体調管理などにも注力しており、離職者も極めて低い水準にある。

「多様な人財活躍支援室」を中心に精神障がい者の担当する新規業務を開拓

2013 年には本店内に「ビジネスサポートチーム（BST）」を立ち上げ、発達障がいをはじめとした障がい者 8 名が、データ入力や集計などの定型的業務に幅広く携わっている。主に人事部の給与・厚生など社員サービスを担当する部署の業務から切り出して集中的に行ってきた。現在では、他の部署にも業務を拡大している。

本社の社員で発達障がい者に接した経験のある者はほとんどおらず、パニックに陥った障がい者への対応で右往左往することもあった。そこで、外部のジョブコーチや中電ウイングでその資格を有する社員に相談して、指導方法や付与する業務内容などを工夫することで円滑に進むようになった。

本店での BST が軌道に乗り始めたことから、各支店に同様の仕組みを拡大する準備を始めている。まずは障がい者が活躍できる業務を切り出すことから始めなければならないが、一方的にそれを指示しても、支店としては前例もなく難しいことから、「多様な人財活躍支援室」の室員が出向き、本店の実例を紹介しながらアドバイスを行っている。

ダイバーシティ経営による成果

女性活躍の進展と働き方の改革

これまでの女性活躍推進の視点から、管理職も含めた男性社員の意識改革などにも取り組んできた。これが、ワーク・ライフ・バランスの推進にも寄与し、長時間労働の解消などの効果が表れてきている。2013 年度の全社 1 人当たりの所定外労働時間は、専門組織を設置した 2007 年度比で 13% 削減された。また、男性社員の育児休業取得者は、2007 年度まではゼロであったところ、現在までに延べ 56 名が取得するなど、意識や仕事への取り組み方も少しずつ変わってきている。同社では、既婚女性社員の約 7 割が“社内結婚”という事情もあり、男性社員が育児に積極的に参加する文化が醸成されてきたことで、女性社員の活躍できる体制も整ってきている。

また、女性社員の職域拡大にも取組んでおり、発電所やダム管理所の運営、用地取得交渉など、従来男性社員が主に担ってきた分野でも活躍が目立っている。2011 年の東日本大震災後、原子力発電に係る住民説明においても、専門知識を備えた女性社員が生活者の目線に立って丁寧な説明を行うことで、主婦層の理解が得られやすくなるなど、社内外で活躍の成果が表れてきている。

障がい者の活躍による業務効率化や企業理解促進への寄与

BST への業務切り出しにより、従来は後回しになっていたファイリングやデータ整理などが適切なタイミングで実施され、必要な時に書類やデータの検索などが効率的に行えるようになってきた。これは、社員の労働時間の削減にもつながっており、BST が所属する部署では、2013 年度の 1 人当たり所定外労働時間が、前年度比で 37% 削減されている。また、従前は社外に委託していた帳票発送業務を BST の業務として内製化することによりコスト削減も実現している。

一方、「共生・人間尊重」の精神に基づき設立された「中電ウイング株式会社」の運営は多くの注目を集め、これまでに 26,000 名を超える国内外の行政機関や企業の関係者、特別支援学校の生徒、一般市民が見学に訪れており、ダイバーシティ推進に積極的に取り組む同社への理解向上につながっている。また、園芸事業によって栽培された鉢植えなどは近隣の住民にも好評で、障がい者が真剣に働く場を地域全体で応援する空気ができあがっている。



▲中電ウイング（株）の社員の働く様子

大阪ガス株式会社

電気・ガス・熱供給・水道業 | 大企業

LGBTも明文化することで ジェンダー観再考を促し女性活躍を支援、ワークスタイル変革と並走し職場風土を改革

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 事業環境の変化に対応するための“多様性の確保”

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 20年以上前から始まっていた女性活躍推進の土壌づくり
- 「ダイバーシティ推進チーム」の立ち上げと課題の明確化
- 全管理職対象の研修によるマネジメントスキル向上の取組
- LGBT（性的少数者）を突破口とした古い価値観の変容を促す取組

ダイバーシティ経営による成果

- 女性社員の能力を活かした適性配置が多様な活躍を創出
- ワークスタイル変革の実現により生産性が大きく向上

Data

■企業概要

会社設立年	1897年	資本金	132,267百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区平野町4丁目1番2号		
事業概要	ガスの製造・供給・販売、電力の発電・供給・販売、ガス機器の販売、ガス工事の受注など		
売上高	1,221,846百万円（2014年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014年3月現在）
総従業員数	5,861人
属性ごとの人数等	【女性】803人、女性管理職比率2.2%
正規従業員の平均勤続年数	22.2年（男性21.4年、女性23年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

事業環境の変化に対応するための“多様性の確保”

大阪ガス株式会社（以下「同社」）では、1980 年代より女性の職務拡大や育児・介護との両立支援施策拡充に取り組んできたが、2014 年 3 月に策定された新中期経営計画に合わせ「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」を公表、女性活躍推進の枠を超えたダイバーシティ推進を経営戦略として改めて位置付けている。

この背景には、エネルギー自由化による競争の激化をはじめとした事業環境の変化に対応するために、事業領域の拡大とともに人材の多様化が不可欠であるとの経営層の思いがある。同社グループは、エネルギー事業に留まらず、分譲・賃貸マンションやオフィスビルを中心とする不動産事業、システムの設計・開発および運用・維持などの幅広い IT サービスを提供する情報関連事業、カーボン材料とケミカル材料の分野で新素材の開発・新用途の創造を行う材料関連事業などが売上に占める比率も高い。様々な事業で新しい価値を生み出していくためには、「従業員一人ひとりが、強い好奇心と豊かな発想力を持ち、視点、価値観、考え方が異なる人と積極的に交流し、お互いの意見を先入観なく柔軟に受容しあうことが不可欠」であると考えている。

こうした経営層の考えを明文化し、多様な人材を登用する勢いをさらに加速させるために打ち出されたのが「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」である。その端緒として女性の活躍推進が掲げられており、同社において、総合職採用人数に占める女性比率 30%以上を継続すること、2020 年までに女性管理職比率を 5%に引き上げること、女性の役員登用を早期に実現すること、という 3 つの目標が示されている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

20 年以上前から始まっていた女性活躍推進の土壌づくり

女性の活躍推進については 20 年以上前から地道な取組を進めてきた。1986 年の男女雇用機会均等法施行に合わせて女性総合職の採用を開始したが、それ以前から女性社員は活躍しており、特に、ガス調理機器開発の分野では専門性を有する女性社員が活躍してきた歴史がある。当時、家庭で料理をするのは女性が主であったため、調理機器の商品開発においては、女性社員の視点が欠かせない状況であった。

また、同社では 1930 年代より料理講習室を運営してきたが、ここでも大学で家政学を学んだ女性社員らが活躍していた。料理講習の参加者や調理器具の利用者の意見を利用者目線で理解できるという強みがあるとして、特に企画力に優れた女性社員は、商品開発にも携わっていた。

前述のような活躍の場は、いわば調理という当時“女性が主として活躍する領域”として認識されていたことが背景にあったが、女性社員が増えるに従い、職域の拡大が課題となり始めた。そこで、「チャレンジ制度（社内公募）」や育成コース転換制度など、能力に応じた機会の付与を実現するとともに、両立支援制度の拡充にも努めてきた。例えば、1992 年に育児休業制度及び介護休業制度を導入して以来、最長 3 年の育児休業制度や子どもが小学校 3 年までの短時間勤務制度など、法定以上の両立支援制度を整備してきた。これらの制度の整備により、介護や出産・育児などで離職する女性社員が 10 年前には約 10%であったところ、2014 年現在では 1.5%に低下している。

また、職域拡大について言えば、20 年前には都市ガスの保安・供給業務を担当していたのはほぼ男性社員だけであったが、「チャレンジ制度」などを活用して能力とやる気のある女性社員の登用を進め、現在では女性社員の約 6% にあたる約 50 名の女性社員が交替勤務もこなしながら活躍している。

他方、男性も含めた全ての社員を対象とした業務の効率化・生産性向上を図る取組も進められた。2008 年からは全社的に「ワークスタイル変革活動（2013 年度よりスマートワーク活動）」を推進し、社内文書電子化によるペーパーレス化、見える化基盤（システム化）活用による月報や会議の資料作成作業の効率化、web 会議システムによる複数拠点との遠隔会議の実施、事務所スペースのフリーアドレス化などが進められた。2013 年度か

らは、さらなる生産性向上を目指し、管理職に対しては働き方に関する意識改革研修プログラムの実施、その他の社員に対しては時間管理に対する意識啓発を図るなどタイムマネジメントの強化を図るとともに、業務の棚卸しを行って無駄な作業を削減していくなど、業務効率化による労働時間の削減を行っている。



▲業務効率化の取組
（左：web 会議の光景、右：情報共有ITツール「ウェブコロ」）

「ダイバーシティ推進チーム」の立ち上げと課題の明確化

前述のように、同社では、女性活躍推進および「スマートワーク活動」に代表されるワークライフバランス推進のための支援を労使協働で実施してきたが、ダイバーシティ推進に関する取組をさらに加速させるため、2013年４月、人事部に専任チームを設置した。従来、人事部の業務は、採用、育成、異動・昇格、福利厚生、制度設計など縦割りになっており、一貫した人材活用の施策を展開するためには領域横断的に活動できる組織が必要であった。そこで「ダイバーシティ推進チーム」を人事部の横串を刺す存在として新設することで、より自社の経営課題に適した自由な活動を実施することを可能にした。

「ダイバーシティ推進チーム」では、女性活躍をダイバーシティの試金石と位置付け、「期待を伝える・機会を与える・仕事で鍛（きた）える」という「3つのき」をポリシーに、女性社員の育成と管理職の意識改革、活躍している女性の見える化に取り組んでいる。特に女性管理職比率の低さに着目し、組織風土や古いジェンダー観に課題意識を持って、まずは女性社員の現状を把握することから始めた。

具体的には45歳未満の女性総合職、約100名を対象に個別面談を実施した。すると男性社員と比較して、中長期的なキャリアを考えている者が少ないこと、上司とのコミュニケーションに難しさを感じている者が多いことが判明した。また、女性社員のキャリア形成には、本人がこれまで携わってきた業務の経験、特に初期段階で上司がどのような業務にアサインしたかが影響していることが判明した。そのことから、女性社員自身を対象とした支援だけでは不十分であり、むしろ管理職の意識改革が急務であることを認識、実際の施策へと展開されている（後述）。

全管理職対象の研修によるマネジメントスキル向上の取組

性別役割などの古いジェンダー観を是正するため、全管理職を対象とし、座学とe-ラーニングによる意識改革研修などを開始した。研修は講義だけでなく、グループディスカッションやロールプレイングも盛り込まれており、女性社員の気持ちを管理職に理解させるような内容となっている。例えば、管理職の中には、女性部下のプライベートに踏み込むような質問はできないとコミュニケーションに遠慮が生じているケースが少なくなかった。そのことがかえって女性部下のキャリア形成を真剣に考える機会を奪い、キャリア構築が阻害されている可能性があることに研修を通じて気づくなど、効果も出ている。前述のとおり、女性部下に対しては「期待を伝える・機会を与える・仕事で鍛（きた）える」ことを意識的に行うことが効果的であると研修においても強調している。

一方で、今後キャリアを展開していく若手女性社員の支援策として、部下育成のスキルが高いと評判のマネジャー職の人材14名をメンターに任命し、新たにメンタリングプログラムを導入した。2014年度は主任級の女性23名を対象として開始、今後は管理職候補層に対象をひろげることも検討している。メンターとの面談は月1回程度、合計で年8回程度実施する予定とし、仕事の悩みなどを相談できる“ナナメの関係”として支援を行う。メンターとの信頼関係に基づく人脈形成が女性社員にとって仕事においても有益となることに加え、この制度を社内的に公言することで、「（優秀な女性社員を）上に引き上げるために会社が本気になっている」「他組織の先輩社員も相談相手として活用できる風通しのよい職場である」というメッセージとしての役割も果たしている。

LGBT（性的少数者）を突破口とした古い価値観の変容を促す取組

同社のダイバーシティ推進における特徴として、前述の「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」に、「多様な人材」について、「性別」や「年齢」の他に「性的指向／性自認」が含まれていることが挙げられる。

当面は女性活躍推進に注力すべきなか、顕在化しにくい LGBT（“Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender”の略、性的少数者の総称）に言及するのはまだ早いとも考えられたが、同性間の言動もセクハラに該当することを盛り込んだ男女雇用機会均等法の改正指針が 2013 年末に公布されるなど、今後の社会的な要請の高まりを勘案し経営層が記載を決めた。

LGBT に関する取組は、セクハラ防止マニュアル・採用面接マニュアルへの項目追加、グループ社員を対象とした階層別人権研修など、LGBT のはたらきやすい職場づくりを掲げている特定非営利活動法人の助言に基づく意識啓発活動が主体で、前述のダイバーシティ推進チームに加え、コンプライアンス部、人権啓発推進センターが協働している。

これら取組の意図として、顕在化しない LGBT への配慮は、同様に外見からはわからない障がいのある社員の人権への配慮につながるとともに、女性の活躍支援を行うにあたり壁になる「男子たる者…」「女性らしく…」といった旧態依然としたジェンダー観を再考してもらうきっかけになるとの期待がある。

前述の管理職研修では、性差なく業務への機会を与えること、部下のプライベートにも関心を持ってコミュニケーションすることを打ち出しているが、LGBT に関する意識啓発は、その補強としての役割も担っている。

ダイバーシティ経営による成果

女性社員の能力を活かした適性配置が多様な活躍を創出

1986 年以降継続している女性総合職採用と、1990 年代の女性の職域拡大の成果により、現在では多様なポストで活躍する女性社員が増加してきている。

前述のとおり、調理機器の開発には雇用均等法施行前より多くの女性社員が寄与してきているが、2012 年に発売された新型ガス炊飯器「直火匠」も、入社直後から開発に携わった女性社員の貢献があった。本製品は 1991 年に発売された炊飯器の 20 年ぶりの後継モデルであり、社外に共同開発パートナーも多く、開発の過程では複雑な交渉が必要とされた。しかし、当該女性社員は上司の的確なマネジメントの下で、社内のノウハウを活用しながら自社の主張を通すなど大きく成長した。同製品は 2014 年 10 月には累計販売 1 万 5 千台を突破している。

また、交替勤務制で、異変に対する注意力の持続と緊急事態への臨機応変な対応力が要求される都市ガスの保安・供給を担う職場でも、徐々に女性社員が活躍するようになってきている。2014 年にはこの業務で初めての女性チーフが誕生、様々な部署で実績を積んできた女性社員のフロンティアともいえる存在ではあるものの、女性であるがゆえの登用ではなく、能力のある人材を適材適所で配置した結果である。

その他の部署も含め、現在ではマネジャー以上の職位に占める女性比率が 2004 年の 0.3%から 2.2%に上昇するなど、着実に活躍の場を広げてきている。

さらに、女性活躍の数値目標の公表や LGBT への言及が注目され、同社の取組を取り上げるメディアも後を絶たず、社会的評価も向上している。

ワークスタイル変革の実現により生産性が大きく向上

様々な業務効率化ツールの導入により、労働時間そのものも短縮されてきた。例えば、同社独自の電子掲示板「ウェブコロ」（会議資料の共有などを行うツール）の利用人数は 4 年前の 4.3 倍、社内決裁書を電子化にした枚数は 4 年前の 2.4 倍、見える化基盤（システム化）の利用人数は 3 年前の 2.3 倍、データ活用教育（Excel データ操作や“時短ワザ”についての講習など、業務効率化に資する研修）の受講者数は 1 年前の 1.8 倍と、順調に増加してきている。また、スマートワーク目標（生産性向上への取組、労務管理）を管理職の業績評価対象にも織り込むことで、実効性が向上し、同時に管理職の意識変革にも寄与している。

その結果、近年増加傾向にあった労働時間の削減につながっている。例えば、2013 年度実績において 1 人あたり所定外労働時間が 2012 年度比約 10%削減されるなど、多様な人材の促進を支える土壌が出来上がってきている。

株式会社日立ソリューションズ

情報通信業 | 大企業

「2020 年・10%・20%・30%」を目標とした女性管理職登用を中心に、多面的なダイバーシティ経営を推進

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「2020 年・10%・20%・30%」を目標に、進む女性の管理職登用

ダイバーシティ経営推進のための具体的な取組

- 管理職層への登用を目指して女性社員の育成計画を策定
- 女性活躍推進のためのワーキンググループの設置
- 海外ビジネスの展開における外国人社員の活躍
- 障がい者の活躍推進のための取組

ダイバーシティ経営による成果

- 同社の商品が「第 1 回 神奈川なでしこブランド」に認定
- イクボス・イクメンチームが創出した新たなソリューション
- 障がいのある社員からの提案を実践

Data

■企業概要

会社設立年	1970 年	資本金	38,758 百万円
本社所在地	東京都品川区東品川 4-12-7		
事業概要	ソフトウェア・サービス事業、情報処理機器販売事業		
売上高	285,457 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 9 月 30 日現在）
総従業員数	9,524 人（うち非正規 159 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,258 人（うち非正規 19 人）、女性管理職比率 3.2% 【外国人】113 人（うち非正規 0 人） 【障がい者】113 人（うち非正規 2 人）、障害者雇用率 2.0%（※）
正規従業員の平均勤続年数	約 16 年
備考	（※）障害者雇用率は「企業グループ算定特例」に基づく日立グループの数値

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「2020年・10%・20%・30%」を目標に、進む女性の管理職登用

株式会社日立ソリューションズ（以下「同社」）は、2010年10月、日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社と株式会社日立システムアンドサービスの合併によって設立された。IT産業では人材が経営資源の全てという考えから、これら2社では、ほぼ同時期（2006年前後）から、女性社員の働き方を考えるワーキンググループの設置など、多様な人材の活用に向けた取組をスタートしていた。2009年には、日立システムアンドサービスにダイバーシティ推進センタが設立され、同センタは2010年の合併後も存続し、その活動をさらに強化している。

同社の社員行動指針には「多様性を重んじ、目標に向かい一体となって取り組む」ことが明記されており、同社ではこれらを記載した「Action Card」を社員全員に配布し、携帯させている。また合併時より、管理職の評価項目には「多様な人財の活用」を、社員の評価項目には「多様性の受容」を含めることで、「ダイバーシティ・マネジメント」に対する意識を高めている。

同社は現在、「ダイバーシティ・マネジメントの実践」として、特に「女性リーダーの育成加速」「女性のキャリア意識醸成」「管理職の意識改革」の3点を目的として掲げている。同社は、前身の2社の頃から、IT企業という業種柄、日立グループの中でも女性社員の比率は全社員の15%程度と特に少なく、女性管理職のいない時期も長かった。政府の掲げる「202030」（2020年に指導的地位に占める女性の比率を30%にする）目標を見据え、同社が設定したKPIは「2020年・10%・20%・30%」、すなわち「2020年に、管理職全体の女性比率10%・45歳未満の管理職の女性比率20%・40歳未満の管理職の女性比率30%をそれぞれ達成する」という目標である。前身の2社では、2006年頃から新卒の女性採用を増やしており、2020年にはその女性社員たちも課長候補となる年代に差しかかることから、実現性の高い目標を掲げ、着実に女性活躍を推進することを目指している。

結果として、女性社員の採用比率は2011年の25.9%から2013年には31.3%、女性の管理職比率は、2011年の2.4%から2013年には2.8%に、それぞれ増加している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

管理職層への登用を目指して女性社員の育成計画を策定

同社では、女性社員の育成計画を策定している。これまで、育成計画の対象は部長職以上の社員、すなわち男性社員が大半を占めていた。同社では女性管理職が限られていたため、女性社員がキャリアアップを目指すには適切なロールモデルが少ない。そこで女性社員については、早い段階から、管理職への登用を意識した綿密な育成計画を策定し、それを実践することとした。

育成計画にはジョブアサインや研修受講計画を明記し、上司や人事部が定期的にフォローしている。必要となるスキルが十分身についていない場合などには、育成計画を適宜見直す。

プロジェクトについても、これまで少人数のプロジェクトしか経験していない女性社員は大規模プロジェクトに、長期のプロジェクトが多かった場合には短納期プロジェクトにといったように、女性社員に様々な経験を積ませ、キャリアの幅を広げることに取り組んでいる。

女性活躍推進のためのワーキンググループの設置

2013年より、事業部門ごとに女性活躍推進のためのワーキンググループを立ち上げ、働き方の見直しや管理職の意識啓発を実施している。メンバーは、本部長からの指名ではなく、男女を問わず、意欲のある社員が立候補して選出され、各本部で平均20名程度のワーキンググループが組織されている。

営業統括本部のワーキンググループでは、「女性の力を活かす（Woman Energy）」「女性だけのプロジェクトではなく男性社員も一緒に考えるプロジェクトでありたい（We）」という思いを込めて「We」プロジェクトと題し活動している。　事前にとったワーキングメンバー

のアンケート結果を踏まえて、3つのテーマに取り組んでいる。1つめのテーマである「ワークライフバランス推進」については、例えば産休・育休後に復職した女性社員にとって働きやすい環境をつくるために他社制度などを調査し、良い制度については自社での実施を検討している。2つめの「社内ネットワークの活性化」については、同じ営業統括本部の中でも自分の属する部署以外とは関わりが薄かったことから、部署を越えた情報交換の場を設けるべくテーマ別に座談会などを定期的に開催し、同じ悩みをもつ社員同士の活発な意見交換、悩みの解消に役立てている。3つめの「ダイバーシティ意識の社内浸透」については、女性のこれからのキャリアに対する意見を、女性自身や管理職にアンケートを取り、現場の声（課題）を営業内で共有、よりよい組織作りに繋げる取組を進めている。

海外ビジネスの展開における外国人社員の活躍

同社では、2008年より留学生の採用を増やしており、新卒採用者における比率は5%程度である。キャリアカウンセラーの資格を有する社員を配置し、その社員が外国人社員に定期的にコンタクトし、キャリアに対する不安や日常生活で困っていることなどについて相談に乗っており、会社としてそれらを把握できる仕組みを整えている。

2011年より、同社では海外でのビジネスに注力し始めた。同年、外国人として初めてトルコ人男性が課長に昇格し、トルコやインド、ベトナムとの窓口を担当しながら、海外ビジネスの中心的役割を担っている。各プロジェクトチームには日本人社員と外国人社員を混合して配置しており、海外とのやり取りも外国人社員任せにするのではなく、日本人社員が海外ビジネスに積極的に参加できるよう、外国人社員がサポートするような体制づくりを目指している。このような取組が功を奏し、海外の現地プロジェクトを初めて獲得できる見込みとなっている。

このトルコ人男性社員は、外国人社員が働きやすい環境整備のためにも積極的に活動している。日本人には遠慮して言えないことや外国人にしかわからないことなどについて、外国人社員同士が気軽に話せる場を設け、社内のコミュニティ形成を図っている。また、「ビザの更新時に、必要書類を会社から自動的に送ってほしい」といった社内制度に対する要望にもすぐに対応を取る仕組みによって、外国人社員も、会社が自分の要望を聞いてくれると感じ、モチベーションの向上に繋がっている。

障がい者の活躍推進のための取組

同社の障がい者雇用には長い歴史があり、我が国で初めて障がいのある社員によるスポーツチームを設立した企業でもある。障がい者がスポーツに打ち込む姿は社内に感動を与え、障がいのある社員とその他の社員との間の垣根を取り除く。

身体障がいのある社員については創業当時から採用しており、社内施設のバリアフリー化などの取組は進んでいた。近年は、知的障がい者や精神障がい者、聴覚障がい者などが働きやすい職場づくりのための取組を強化している。

例えば、コミュニケーションに課題のある聴覚障がいの社員については、以前は職場の上司個人が判断して、筆談を取り入れたり手話通訳を手配したりしていた。それを全社としての方針を定め、全社員を対象とする会議や評価のための個人面談などには、すべて手話通訳をつけることとした。それを当たり前のこととすることで、全社員に対し、障がい者とともに働く職場であることの意識づけを図っている。また聴覚障がい者からの発案で、手話の勉強会が定期的に開催されている。

将来のキャリアについては、半年に1度上司と面談を行い、3年後や5年後のビジョンを明らかにする機会を設けている。障がいのある社員が将来のキャリアを考える場合に、ロールモデルが限られていること、かつロールモデルである社員たちの活躍の様子が共有されないことが課題であったが、社内SNSの活用を促進することで、障がい者同士が気軽に近況を発信し合う環境が整い、キャリアについて考えるきっかけともなっている。

また、障がい者の就労状況についての外部からの視察を、障がいのある社員自身に任せたり、他社の障がい者活躍推進の取組を視察に行かせたりすることで、自身の働き方について考える機会を設けている。働きながら気づいたアイデアは、積極的に周囲に発信することを徹底し、職場環境の改善や新たなサービスの提供などに役立てることを目指している。

ダイバーシティ経営による成果

同社の商品が「第１回 神奈川なでしこブランド」に認定

同社の商品４点が、2013 年度「第１回 神奈川なでしこブランド」（県内に拠点を持つ企業などにおいて、女性が開発に貢献した商品（モノ・サービス）の中から神奈川県が認定するもの）の情報通信機器の分野で認定を受けた。認定された商品は、カーナビや家電などの操作をしやすくするための組み込みデータベース「Entier」、女性３名を中心としたチームで開発したコンテンツ運用基盤ソフト「MEANS」、人口爪でも認識率を上げるなど、設計から開発に女性が参画した指静脈認証システム「静紋 JS1」、高さ調節や機能ボタンの位置に配慮するなど女性が使いやすいように開発した電子黒板「StarBoard」である。

イクボス・イクメンチームが創出した新たなソリューション

2013 年には、イクボス・イクメンが自発的に集まって結成されたチームが、プロスポーツチームなどのファンビジネス向けトータル CRM ソリューションを開発した。この取組はマスコミにも取り上げられ、「育児経験を生かして組織にイノベーションを創出する男性」、すなわち「イクメン 2.0」の実例と評されている。

中心となった管理職とその部下の主任はともに、育児休業取得の経験を有する男性社員、「イクボス」・「イクメン」であった。全社的にダイバーシティ推進の方針が打ち出されたことを受け、男性社員の育児休暇取得も奨励された。男性社員が子育てに参加することで、新たな女性の働き方やワーク・ライフ・バランスに対する理解などが深まること、新たな視点によるビジネスの提案につながることなどが期待されている。

育児休業の取得をきっかけに子どもと過ごす時間が増えた２名の男性社員は、野球、サッカーのコーチをしたり観戦に行ったり、それぞれ親子でスポーツを楽しんでいた。そこでの気付きが起点となって、２名の男性社員がプロスポーツなどのファンビジネス向けトータル CRM ソリューションの商品化を提案。経営層がこれを了承し、賛同したイクボス・イクメンが集まって開発を進め、2013 年８月、「ファンを増やす、ファンを育てるマーケティングプラットフォーム」がリリースされた。すでにプロ野球チームや J-1 チームが同製品を導入している。導入したプロ野球チームの例では、会員登録をすると「マイページ」が開設され、会員限定のデジタルガイドブックが閲覧できるなどの特典を受けられる。一方プロ野球チーム側は、ファンをファンクラブなどに誘導することができ、またファンの行動を分析することで、サービスの改善などにつなげることが可能である。

同社では B to B 事業が大半を占めるものの、エンドユーザーを強く意識したソリューションが新たに創出され、新規事業として期待されている。



▲「イクボス」「イクメン」の気付きが新たなサービス展開へ

障がいのある社員からの提案を実践

障がいのある社員には、日頃の業務などを通じて気づいたことを積極的に周囲に提案することを奨励している。それらが実践された例としては、聴覚障がい者からの発案で、社外の聴覚障がい者に適切なサービスを提供するための、受付への「筆記案内サービス」の設置や、大規模フォーラムにおける「手話案内サービス」の実施などがある。発案者の聴覚障がい者は、受付で筆談ができる「筆記案内サービス」を実際に導入していた公共機関の写真を撮影し、それをもとに説明をするなど、熱心にかつ具体的な提案を行った。

株式会社プロアシスト

情報通信業　中小企業

社員はともに働く仲間、密なコミュニケーションやニーズ把握が業務範囲の拡大を可能に

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 経営方針の最も重要な柱は「人材」
- 理念に共感する仲間を作り、会社とともに成長する

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 退職した女性社員の再雇用制度や活躍環境を整備
- 密な人間関係を作るための様々な仕掛け
- 様々な出会いや機会を通じて理念に共感する人材を採用

ダイバーシティ経営による成果

- 社員の転勤をきっかけとした商圏の拡大
- 利用者の目線に立った腹帯センサと脳波センサの開発
- 海外展開への布石

Data

■企業概要

会社設立年	1994 年	資本金	50 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区高麗橋 2 丁目 3 番 9 号		
事業概要	ソフトウエア開発、ハードウエア開発		
売上高	1,179 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	138 人（うち非正規 26 人）
属性ごとの人数等	【女性】34 人（うち非正規 3 人）、女性管理職比率 21% 【外国人】4 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	6.8 年（男性 6.8 年、女性 6.7 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

経営方針の最も重要な柱は「人材」

株式会社プロアシスト（以下「同社」）は 1994 年、かつてエンジニアとして働いた創業者によって、プロの持つハードウェアの知識や経験、技術を活かしたシステム提案・構築を主要事業として設立された。現在の社員数はおよそ 140 名、創業当初は機械や家電に組み込まれる組込みシステムの開発のみであったが、現在は業務アプリケーションシステムの開発、Web ソリューション提供など幅広い IT 事業に拡大している。

同社は創業時より「人材」を経営方針の最も重要な柱としている。「社員は家族である」「社員があってこその会社である」という思いのもと、性別、国籍、年齢を問わず人材を採用し、社員が働きやすい環境、活躍できる環境づくりに力を入れている。社内のイントラネットには「仕事と家庭との両立」が重要であることを常日頃から掲げ、「ともに働く仲間と幸せになる」という同社の理念に賛同する仲間を増やすことを通じて、年々会社の規模を拡大している。

理念に共感する仲間を作り、会社とともに成長する

起業前は専業主婦だった現社長は、起業にあたり具体的な経営戦略を持っていたというわけではなく、事業を興すにあたって優秀な仲間を集めることは難しかった。そこで社長は「最初からできる人を集めてやるのではなく、ともに生きる仲間を見つけて一緒に事業を行う」ことを考えるに至った。エンジニアとしてのスキルを有する経験者だけでなく、同社の理念に共感しともに成長する気概を持つ人材であれば積極的に採用してきた。

ともに生きていく仲間を見つけ、仲間とともに成長することは時間がかかり、根気がいることである。同社では“テクニカルスキル”“コンセプチュアルスキル”“ヒューマンスキル”の３つのスキルを身につけることを重視しているが、中でも“ヒューマンスキル”については、社長自らが「最も重要」と考えており、その育成を図ることを重視している。そうして育成した社員全員が一丸となって成長し続けられる組織を作り上げてきている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

退職した女性社員の再雇用制度や活躍環境を整備

同社では、男女問わず取得可能な育児休業制度や短時間勤務制度を以前より設けていた。しかし、既存の制度整備だけでは、社員全員が家庭と両立して働ける職場・風土を構築したとはいえないと考え、アルバイト社員や契約社員から正社員へ登用する仕組みを整備するとともに、家庭の事情から退職した女性の復職も支援している。今までに復職者は５名おり、うち副本部長への昇格者は１名、課長補佐１名、リーダー１名など、復職後の活躍を経て役職に就き、同社を支える柱となっている。

また、同社では創業当初より、システム開発などの受託だけでなく顧客である企業などへエンジニアを派遣するビジネスも行っているが、配偶者の都合や結婚により転居が必要な社員に対しては、社員が働ける派遣先企業を転居先で探し、同社から派遣させることで働き続けられるようにしている。実際、配偶者の都合により転居を余儀なくされた社員がいた際、同社ではそれまでカバーしていなかった神奈川県湘南での派遣先を開拓したという実績もある。もともと同地に同社の事業所はなかったが、社員の転居先で受入れ企業を探し、派遣契約を結ぶこととした。この取組は制度として確立されているものではなく、該当する社員が出た際に随時相談する方法を取っている。同社にとって、理念に共感する社員が働く機会を逃すことは大きな損失である。社員の状況や希望に応じた働き方を可能とすることで、能力のある社員の維持・定着を図っている。

密な人間関係を作るための様々な仕掛け

経営理念にもある通り、同社では「ともに働く仲間と幸せになる」ために、社員がコミュニケーションを取り、互いを理解するための様々な機会を設けている。

中でも代表的な取組の１つは、定例となった「コミュアシスト会」の開催である。同社は、働きやすい環境とチームワークづくりのために最も重要なことは「一人ひとりが互いを知り合うこと」であると考え、月に１度、仕事以外のテーマについて軽食をとりながらフラットな立場

で互いに話し合う会を実施している。テーマは人事を中心に考えて設定し、会で話し合った内容は議事録に残している。仕事を通じてではなかなか把握できない社員の素顔が垣間見えることによって、個人の性格や考え方の把握に繋がり、仕事を行ううえでも「この人はこういった性格だからこのような接し方をしよう」といったように、業務をより円滑化させることができる。また、部門を越えたコミュニケーションの拡大にも繋がっている。

また、同社では、毎年の社員旅行が恒例行事となっている。開催回数は 20 回にのぼり、その力の入れようは関西の旅行会社の間でも有名になっている。社員旅行は、単なる福利厚生として位置づけられているのではない。ある年の社員旅行の担当者になった若手社員は、社内の様々な部門の担当者と綿密な準備を行い、旅行会社と調整し、社員全員にとって最高のプランを作り上げるという一連のプロセスを全て任されることで、社会で働くために必要な経験値を得るとともに、社内での人脈形成にも繋がっている。同社の社員旅行は、社員間のコミュニケーションを今まで以上に密なものにするものであると同時に、多様な考え方の把握、理解を進める場としても機能している。



▲伊勢神宮への社員旅行での集合写真

様々な出会いや機会を通じて理念に共感する人材を採用

優秀な人材を獲得するために、同社は設立 2 年目から継続して新卒学生の採用を続けている。通常、設立したばかりのベンチャー企業は、即戦力の獲得を目的として中途採用に重きを置き、経営が安定してから新卒を採用するのが一般的であるが、同社は「会社と一緒に成長、前進する気持ちがあるか」「経営理念を理解し、一緒に働こうとする気持ちがあるか」という点を最も重視して新卒採用を行っている。

新卒の採用と併せて、同社ではさまざまな機会を活用して理念に共感する人材の獲得を行っている。例えば、同社が最初に採用した外国人は、社長がスキー旅行に行った際に出会ったニュージーランド人であったが、旅行中の会話の中で同社の理念や業務内容について話し、関心を持ってもらったことがきっかけとなった採用であった。必要最低限の日本語力は求めるものの、それ以上に会社の理念に共感できるかどうかという点を重視している。

その後、モンゴル、中国、韓国といった様々な国籍の人材が同社に入社しているが、これは外国人の採用を行うために何か特別な活動をした結果ではない。理念を広く発信し、会社の理念に共感を持つ人材を採用するという方法をとったところ、結果として多様な人材の獲得に繋がっているものである。

ダイバーシティ経営による成果

社員の転勤をきっかけとした商圏の拡大

転居を余儀なくされた社員のために転居先で派遣できそうな企業を探すなど、社員が働き続けるための取組を行った結果、同社の派遣社員の能力の高さが派遣先の担当者の目に留まり、派遣スタッフの追加雇用や請負業務の拡大へと繋がっている。

同社では「会社が社員についていく」という標語を掲げている。社員の転居をきっかけとして、それまで対象としていなかった地域の企業との間にコネクションが出来上がり、同社のさらなる顧客獲得と業務の拡大へと繋がっている。「社員が会社についてくる」のではなく、「会社が社員についていった」ことで、新たな顧客獲得へと繋がった。このような経験を通じて、同社では今まで取引がなかった商圏に対する業務拡大の可能性があることを改めて認識することとなった。

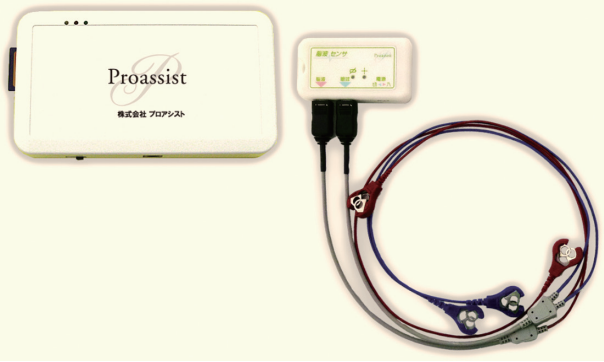
利用者の目線に立った腹帯センサと脳波センサの開発

女性がライフイベントなどに左右されずに働き続けられる制度を設けた結果、女性の活躍による様々な成果が生まれている。2011 年には小型センサ内蔵の腹帯、12

年には世界最小クラスの脳波センサが開発されたが、その裏には優秀な女性社員の活躍があった。

腹帯センサは、従来産婦人科や診療所でしかできなかった心拍数の計測を、在宅で可能とするものである。製品の開発過程においては、技術的な新規性や精度を高めることだけではなく、将来的な利用者である女性目線から見た適切な使用感や形状などを踏まえて開発を行うことを重視した。同製品は近く実用化が視野に入っている。

また、脳波センサは、睡眠中の脳波データを計測するものであり、医療機関に行かずに家庭で簡単に計測することを可能とする。同製品の開発は、高齢社員がフォローに入るとともに、技術顧問として大学教授からの指導を受けながら進められることとなった。様々な関係者が参加する中で、女性社員はその中心としてメンバー間の調整を行うとともに、自身も開発の一部に携わるなど、その能力を遺憾なく発揮した。利用者の QOL 向上に貢献する製品として期待される。



▲開発した脳波センサ

海外展開への布石

同社では 2008 年、タタ・エレクシー社（インド最大手のタタ・グループ傘下、以下「タタ社」）との業務提携を結び、海外展開を本格化させはじめている。その背景には、外国人の採用を絶え間なく実施してきたことによって、社内において海外に対するハードルが低かったことが挙げられる。社長は「これまで外国人社員をたくさん採用してきていたことから、『必ずこの会社はいつか海外展開するだろう』とおのずと社員が考えるようになってきており、海外展開に対する抵抗感がほとんどなかったのではないか」と振り返る。

タタ社との業務提携は 2008 年 4 月に開始された。タタ社が関西地区での業務拡大を検討していた際に、同社が大手企業を顧客として様々な業務支援を行っていることを耳にし、タタ社から同社にアプローチがあったことがきっかけである。同年 6 月には共同開発センターがタタ社内に設立された。同社社員だけでは受注することができなかった規模の仕事を、タタ社の社員およそ 3,500 名と連携することによって受注することが可能となっている。

提携前の交渉においては、同社の過去の経験が非常に役立っている。既に複数名の外国人の採用経験があったため、外国人を目の前にしても臆することなくやりとりをすることができた。そのため、国外との提携の話が来た際にもしり込みをすることなく、社員が積極的に提携に向けて取り組んできた。同社は将来的にはインドに拠点を設立する予定であり、その際にはタタ・エレクシー社より全面的なバックアップを受ける予定である。

「社員＝仲間」を集い、大切にすることで、同社は今後さらなる成長を遂げようとしている。

株式会社日立物流

運輸業，郵便業　大企業

優秀な人材の能力を引き出す機会の創出で、性別や出身を問わない“総戦力化”の展開を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 性別やキャリアの違いを乗り越え、“総戦力化”で世界に挑む

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 2000 年以降の女性社員の職域拡大を促す工夫
- 意識改革のため、女性管理職研修に男性管理職も参加
- 積極的なチャンスの付与と透明性のある人事評価
- 所属企業・国籍を越えた価値観や意識の共有化

ダイバーシティ経営による成果

- 女性社員の現場での活躍が海外でのリピート受注に貢献

Data

■企業概要

会社設立年	1959 年	資本金	16,802 百万円
本社所在地	東京都江東区東陽 7-2-18		
事業概要	企業の物流業務の包括的受託を中心とした国内物流事業、国際物流事業		
売上高	（連結）624,504 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	（単体）（2014 年 6 月現在）
総従業員数	2,130 人（うち非正規 151 人）
属性ごとの人数等	【女性】304 人（うち非正規 26 人）、女性管理職比率 1.7%
正規従業員の平均勤続年数	15.6 年（男性 16.9 年、女性 14.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

性別やキャリアの違いを乗り越え、“総戦力化”で世界に挑む

株式会社日立物流（以下「同社」）は、1950年に株式会社日立製作所の輸送業務を請負う物流子会社として創業、現在では輸送・保管・情報システムなど、企業の物流業務をトータルでサポートするシステム物流（3PL：企業物流の包括的受託）をコアビジネスとする。

同社のダイバーシティ推進は、2009年に日立グループ全体として取組を始めたことを契機として始まり、2012年7月に「ダイバーシティ推進センター」が設立された。現在は社長の「全員戦力化」の号令のもと、このセンターを中心に女性社員、外国人社員など、多様な人材が活躍できる環境づくりが進められている。

この背景には、昨今の顧客の海外進出や、少子高齢化による国内市場の縮小、物流業界全体を悩ませる人材不足といったマクロな環境変化に加え、近年積極的に実施されている同社のM&Aによって、国内外に出自の多様な社員が増加し始めたという事情もある。海外と向き合う機会が増えた環境の中で、ダイバーシティを尊重する姿勢は必要不可欠となっている。“日本人か外国人か”という区別だけでなく、“男性か女性か”、“生え抜きか中途入社か”、“本社かグループ企業か”といった、従来重視されていた区分に拘泥していては、優秀な人材の活躍をみすみす逃すことになりかねない。このような認識から、属性やキャリアの多様性に対応し、“総戦力”で事業を展開するため、ダイバーシティ推進の取組が不可欠なものとして進められることとなった。

特に女性社員については、貿易事務の領域で、1980年代から語学に堪能で優秀な人材が多く集まっていたが、暗黙のうちに業務内容やキャリアは男性社員とは区別されていた。男性社員と同様の教育を受ける機会はなく、社内でのチャンスに恵まれない優秀な女性社員が、活躍の場を求めて外資系企業などに転職することも稀ではなかった。しかし、その当時、海外企業では女性の活躍推進の取組がすでに進んでおり、欧米でのプロジェクトで“国籍や人種、性別など一切関係なく、能力の有無だけで判断される”状況を目の当たりにしていた現社長は、機会さえあれば女性はもっと活躍できることを実感していた。

2000年以降、女性の採用、活躍・育成の機会を拡大させたことを礎に、現社長が就任してからは、“全員戦力化”としてのダイバーシティ推進が強力に進められることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

2000年以降の女性社員の職域拡大を促す工夫

優秀な女性社員の活躍促進を目指していたが、女性社員が現場業務に従事するといった前例はなく、当初は内勤の事務作業が主となっていた。しかし、より幅の広いサービスを顧客に提供するためには、優秀な人材の活躍を推進しなければならないという経営層の思いから、女性社員の職域拡大に関する取組が開始された。

例えば、社会インフラ推進センター内の電力インフラシステム部は、発電所の発電機や変圧器といった重量品の輸送を行っており、細かな事務作業の多い船積み調整業務においては、従来から女性社員が活躍していた。これに加えて、現場のコントロールも女性社員に任せてみようと舵を切った。物を輸送するにあたっては、商社やエンドユーザー、協力会社といった複数の関係者が存在する。納期通りに輸送するためには、顧客へのきめ細かな対応、現場関係者との綿密なコミュニケーション、スケジュールのコントロール、書類のやりとりが必要不可欠である。船積み調整業務といった細かな事務作業で培われた能力が、ここで応用できるのではないかと考えた。

しかし、現場に出るためには、相応の経験が必要とされる。そのため、現場での業務を希望する女性社員のために、OJTでのトレーニングプログラムが作成された。まず、約2年間、日本の工場において、出荷から船積までのプロセスに携わる。次に、日本での船積みの現場に実際に入る。ここで顧客との調整や、現場関係者への作業指示を学ぶ。最後に、日本での経験をもとに、海外の現場に入り、日本の現場と同様の業務に携わる。現場でのトレーニングは2、3年であり、トレーニング全体では4、5年の期間を要する。このトレーニングを終えること

で、ようやく実務を一通り経験したことになり、海外の現場で実際に一人前として働くことができる。

このプロセスは従来、新卒で入社した男性社員が経験するものであったが、それを女性社員にも門戸を開いた形である。物流業界全体のカラーとして、女性が現場に入るという発想は少なく、当初は現場にも戸惑いが生じたが、丁寧にフォローする体制の中で、徐々に力を発揮し出した女性社員を見て、「やればできる」という実感が現場にも芽生えてきている。





▲ 重量品の物流現場（上：船内での積荷立会い、下：フィリピンでの積荷立会い）

意識改革のため、女性管理職研修に男性管理職も参加

ダイバーシティ推進センターが中心となり、2012 年から年に 2 回、女性管理職研修を実施している。現在、同社の女性管理職は約 10 名と少数であり、部署や勤務地もさまざまであることから、自分以外にどのような女性管理職がいるのかを知る機会も少なかった。この研修は、直接的には女性管理職のネットワークの構築や情報共有、意識啓発といったことが主眼に置かれているが、こうした取組を全社的に開催することによって、会社が女性社員の活躍推進に本気になっていることを示すといった効果も期待されている。

研修は 2 日間にわたって実施される。女性管理職間のネットワーク構築以外にも、初日には主任クラスの女性社員が参加し、女性管理職との意見交換を行う。ロールモデルとなる女性管理職と直接交流を持たせることで、次代に続くパイプラインを構築する狙いもある。2 日目には男性管理職も参加する。地方の事業所には、女性の部下をほとんど持ったことがない男性社員も多く、女性社員の意識や働き方などについて率直に語り合うよい機会となっている。意識や見方のすり合わせを通じて、両者にとって良い刺激となるとともに、男性管理職にとっては女性ばかりの研修に参加することで、自身が少数派となる貴重な経験にもなっている。この研修を終えて、女性社員が現場で働くイメージが湧き、「うちにも女性社員を配置してほしい」と声を上げる男性管理職も出てきた。こうした地道な対話の機会が、性別に関係なく“社員として活躍できる土壌の形成”に一役買っているといえる。

積極的なチャンスの付与と透明性のある人事評価

一般に、女性はライフイベントとの重なりから、長期的なキャリアプランを立てにくい。しかしながら、同社では、活躍状況に数年の差が出ることはあっても、性別を問わず、全員にチャンスを与える方針をとり、キャリア構築に生じる性差が決定的なキャリアの差にはならないような工夫を行っている。

従来、女性社員は海外でキャリアを積む機会に恵まれなかったが、近年は、社員本人と上司との話し合いを促すことで、業務に関する希望やキャリア展望などについて、本人のニーズを汲み取ることとしている。そのうえで、例えば海外業務を希望する女性社員には、短期で近場のところから少しずつ海外出張のチャンスを与えるなど、ステップアップの機会を提供している。

加えて、従来は年功序列の色合いが強かった人事評価であるが、社員の多様性が高まる中で、成果に基づいた公平、公正な評価制度へ変革していく必要が生じてきた。

特に、前述のようなチャンスによって獲得したポジションや業務での成果については、明確に目標を設定し、それに対して「目標を達成できたか、できなかったか」という基準で行うことが重要となる。従来のような、上司の主観にもとづいた曖昧なものではなく、目標設定や期待する役割に対する達成度で測るなど、評価に透明性を持たせることで、本人のモチベーションが上がるだけではなく、「あの人が頑張っているから、自分も頑張ろう」という、社員間での相乗効果も生まれている。

現在、同社では、360 度から評価する新しい仕組みを導入している。上司との関係だけではなく、周囲からの視点も評価に盛り込んでいく取組であり、多面的な評価による客観性の担保が期待されている。

所属企業・国籍を越えた価値観や意識の共有化

女性社員の職域拡大・活躍促進という課題のほかに、同社では多様なキャリアを持つ社員についても戦力化を図る取組が必要であった。物流のグローバル化に伴い、扱う物流の量・幅を拡大し、海外でのスムーズな業務遂行を可能にするパートナーが不可欠になったことから、2000 年代半ばより積極的に M&A が実施されてきた。バックグラウンドの異なる人材が、同社の一員となったことで、それまでの入社年次に沿った日本的な人事が通用しない事態となった。これまで別の企業などでキャリアを積んできた優秀な人材を適正に評価し、最適な配置を実施するためには、同社自身が従来の型通りの価値観や評価システムを調整する必要があった。

そこで、2008 年より新たに、海外グループ企業の優秀な管理職を日本に呼び、本社と合同で MDP（マネジメント・ディベロップメント・プログラム）を実施し始めた。4 泊 5 日にわたる研修ではマネジメントをテーマとし、経営に関するケース問題を題材に議論が行われる。これには、日本のグループ企業のうち 5、6 社の部長クラスも一緒に参加させている。

この研修は、単にマネジメント能力の開発だけでなく、同社に潜む「日本人優位」「本社優位」という従来型の価値観を捨て、多様な社員との意識や価値観の共有を図る試みでもある。研修参加者は 10 年後の同社を担う存在であり、国内外のグループ企業の優秀な人材と同じ土俵で経営について考える機会を与えることで、互いに尊重し合うパートナーとして協働することが可能になる。ここには、このような機会を通して、従来の考え方の枠や発想にとらわれずに、会社全体の方向性を決めていってもらいたいという、現社長の思いが込められている。

ダイバーシティ経営による成果

女性社員の現場での活躍が海外でのリピート受注に貢献

国内外の現場で働く女性社員が増え始め、その活躍の成果も徐々に現れてきている。例えば、前述のトレーニングプログラムの一期生である女性社員は、その後、世界各国に活躍の場を広げている。トレーニング後、初めての派遣先であったアラブ首長国連邦では、国内外の商社やエンドユーザーなど約 20 名が参加したプロジェクトのキックオフ会議において、資料準備から議事進行まで全般を取り仕切った。今まで女性活躍があまり進んでいないと思われていた日本企業から女性社員が派遣され、しかも今まで男性が中心であった物流の現場で活躍する姿は、海外の関係者にも鮮烈な印象を残した。丁寧で的確な仕事ぶりが評判を呼び、会議から数年を経ても「あのとき、彼女にはよくやってもらった」と現地の関係者から、労いの言葉をもらうほどであった。

さらに、このプロジェクトの成功により顧客からのリピートを受け、3 年後には同プロジェクト 2 期目の受注も達成、2 億 7000 万円の売上に貢献した。内勤時代の実務経験を基盤に、実際に現場での顧客折衝や管理業務のスキルを磨いたことで、顧客の“指名”を受けるほどの人材となって活躍している。このような女性社員の実績は、後輩の女性社員だけでなく、同僚の男性社員にも良い刺激を与えている。

また、こうした海外で活躍できるような実力ある層が厚みを増してきたことで、同社のグローバル売上比率も順調に伸長し、現在は全体の 40%近くを占めるまでに成長してきた。今後 3、4 年で 50% を超えることが予想されており、多様な人材の活躍がますます期待されている。

東日本旅客鉄道株式会社

運輸業，郵便業　大企業

20 年をかけて女性の活躍できる企業、社会を構築し、社員一人ひとりの能力育成をバネに新たな付加価値を創出

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 男性中心のモノカルチャー組織のひずみを正し、社員一人ひとりが活躍する企業へ
- 女性の採用開始と職域拡大の取組

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 就業継続を目的とした女性活躍推進から全社員を対象とした「ワーク･ライフ･プログラム」促進へ
- 各支社の代表社員が参画したワーキンググループの提言で、全社員対象の短時間勤務制度が実現
- 公平で平等な機会を与える複線型人事制度の導入とキャリア構築支援
- 障がいのある社員がそれぞれの地域で活躍できる仕組みづくり
- 「HAPPY CHILD PROJECT」の「駅型保育園」を通したビジネスと CSR の両立

ダイバーシティ経営による成果

- 「HAPPY CHILD PROJECT」の事業化の成功と社員の意識改革

Data

■企業概要

会社設立年	1987 年	資本金	200,000 百万円
本社所在地	東京都渋谷区代々木 2-2-2		
事業概要	鉄道事業、生活サービス事業（エキナカ、不動産賃貸業等）、IT・Suica 事業、鉄道車両製造事業		
売上高	1,932,599 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 4 月現在）
総従業員数	67,278 人（うち非正規 8,041 人）
属性ごとの人数等	【女性】6,925 人（うち非正規 1,367 人）、女性管理職比率 3% 【障がい者】792 人（うち非正規 0 人）、障害者雇用率 2.37%
正規従業員の平均勤続年数	17.4 年（男性 18.4 年、女性 8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

男性中心のモノカルチャー組織のひずみを正し、社員一人ひとりが活躍する企業へ

東日本旅客鉄道株式会社（以下「同社」）は 1987 年の国鉄分割民営化に伴う会社発足当初、全社員 82,500 名に占める女性社員はわずか 0.8% の 680 名（その多くは JR 病院の医療職）という、典型的な男性中心のモノカルチャー組織であった。同質性の高い組織では変化に対応できず組織を存続させられないと感じた同社の経営層は、女性社員の積極採用と女性の活躍を目標に掲げ、新たな一歩を踏み出した。

2012 年には「地域に生きる。世界に伸びる。」をコンセプトに「グループ経営構想Ⅴ」を策定、「多様な人材がいきいきと活躍できる風土醸成」がそのベースになることを毎年の事業計画方針にも明記している。現社長は「協力会社を含め、多様な人材が結集しなければ電車は走らないし、安全もダイヤも守れない。鉄道はダイバーシティそのものだ」と自社がダイバーシティ推進に取り組む意義を説明している。また、1 日の乗降客数は平均して 1,680 万名であり、不特定多数の顧客に対応しサービスを提供していくためには、社員の側にも多様性が必要であるという認識も強い。

加えて、同社では、民営化する 7 年前から新卒採用を停止したことで、社員の年齢構成が極めていびつな構造となり、業務を担う中心となるはずの 40 代に穴が開いた状態となっている。特に、保線や土木、電気信号システムも含めた運行のための現場の技術を継承することが喫緊の課題となっている。この穴を埋め、より少ない人数で安全、安心を担い、業務を効率的に推進していくためには、「女性の活躍」をはじめ、社員一人ひとりが力を発揮していくことが不可欠である。

女性の採用開始と職域拡大の取組

1988 年に大卒の女性社員の採用を開始し、1991 年には高卒、専門・短大卒、高専卒など女性社員の採用を拡大したものの、当時は労働基準法により女性の休日労働・深夜業などが制限されていたことから、その活躍の場は旅行業部門や企画部門などに限られていた。1999 年の労働基準法改正により女性の深夜勤務などの規制が撤廃されたのを機に、同社では鉄道事業（駅・乗務員）に配属する女性社員の採用を拡大し、翌 2000 年より乗務員への登用を開始した。駅の出改札や乗務員区など、これまで男性社員しかいなかった職場に、女性用のトイレや宿泊施設など整え、女性社員を配属してきた。その設備投資のコストは膨大なものであったが、「女性活躍は命題。コストではなく必要なこと」というメッセージが経営の目標と計画に入ったことから、女性社員用の施設整備などにも多くの男性社員が関わりながら、徐々に女性の活躍する場が拡大していった。

しかしながら、約 5 年が経過しても依然として女性社員比率は約 3%に留まり、配属にも偏りがあった。さらに男性に比べて勤続年数も短いといった状況であり、その改善に向けてより一層の取組を進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

就業継続を目的とした女性活躍推進から全社員を対象とした「ワーク・ライフ・プログラム」促進へ

同社は 2004 年、「多様な人材の活躍を通じてこそ企業の競争力が強化できる」という経営戦略的観点から、「女性社員がその能力を最大限に発揮できる環境の整備」を目的として、ポジティブ・アクション「F プログラム」をスタートした。

「F プログラム」では、新卒採用者数に占める女性の割合を 20%以上にするという数値目標を掲げ、2005 年度以降、現在に至るまで毎年達成している。また、育児休職期間を子が 2 歳に達するまで（現在は子が 3 歳になるまで）に延長したほか、「結婚」「出産」「育児」「配偶者の転勤」を理由に退職した社員（現在は退職事由に「介護」も追加）のための「再就職支援制度」を導入するなど、多様な制度で離職防止・就業継続を支えた。

これらの取組の結果、女性社員比率の向上や退職率の低下、女性管理者数の増加がみられたものの、一方で「F プログラム」に対して「男性社員には関係ない」「女性のための育児支援策」といった理解をする社員も多かった。そこで、2009 年には新たなステージとして「ワーク・ライフ・プログラム」をスタート、従来の取組に加えダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの概念を取り入れた。2010 年からは「ワーク・ライフ・プログラム」の課題について検討するネットワーク活動の取組を全支社でスタート、現在では全 12 支社の支社長をダイバーシティ推進責任者、支社人事課長をワーク・ライフ・プログラム推進責任者として、それぞれの支社ごとに実効性のある取組を推進できるよう活動を全面的にバックアップしている。

各支社の代表社員が参画したワーキンググループの提言で、全社員対象の短時間勤務制度が実現

2004 年当初の、主にワーキングマザーを対象とした両立支援策の拡充の際は、これらの施策が「女性のもの」という認識が男性社員の間で広まり、かえって女性活躍推進の取組が停滞してしまった。そこで 2009 年、公募で集まった年齢、性別、業種の多様な社員 12 名でワーキンググループを組成し、1 年間かけて全社員にとって利用可能な制度を模索、「短時間・短日数勤務」を昼夜交代制勤務職場（駅、乗務員など）でも利用可能とすることを経営層に提言した。交代制勤務の職場では特に、朝晩のラッシュ時に勤務・乗務しない社員が出ることで効率性が低下するため、現場や人事部は難色を示したものの、当時の社長（現会長）が「乗務効率が下がっても“超えねばならぬ壁”」とし導入を決定、2010 年より運用を開始した。

企画部門だけでなく、全職種で短時間、短日数勤務を利用できる制度は画期的であり、またボトムアップで提案した制度が経営層に受け入れらたこと、前述のワーク・ライフ・プログラム推進責任者が各職場で勉強会などを開催するなど草の根の取組を広げたことなどから、社内での制度理解が促進され、年々利用者は増加している。2010 年には 60 名（うち男性 4 名）であった利用者が 2014 年には 268 名にまで拡大（うち男性 11 名）、社員にとって使い勝手のよい制度として定着している。また、現場（製造業など）への制度適用を躊躇している他企業からの問合せが頻繁にあるなど、業界を超えた先駆的事例となっている。

公平で平等な機会を与える複線型人事制度の導入とキャリア構築支援

両立支援制度やワーク・ライフ・バランスのための制度整備を行う一方で、意欲ある社員の活躍を一層促すことを目的に、2012 年に人事・賃金制度の抜本的な見直しを実施した。等級試験を廃止し、管理者の補佐役としての「主務職」、人材育成のプロとして「技術専任職」を新設するなど複線型人事制度を導入した。

この狙いとしては、現在 50 代の管理職の大量離職を控え、優秀な人材に一歩抜きんでた役割を果たしてもらうことで技術やスキルの継承をスムーズに実施していくことにある。柔軟で機動的な人事制度へ組み替えることによって、これまでの年功制度を脱し、伸びる人材を抜擢し伸ばしていく仕組みを整えることが制度改革の狙いである。

この改革では、新卒入社の社員だけでなく、中途採用の社員（累計約 5,000 名）の能力発揮を促すことも企図しており、昇進資格の短縮や飛び級制度の新設なども実施、社員のバックグラウンドにかかわらず公平なチャンスの付与を実現した。

また、公募制での研修機会も拡大し、自らを「磨く」意欲のある社員にスキルアップの機会を提供している。例えば、同社では国内外で活躍するグローバル人材育成を目的として海外での勤務（出向含む）者も年間 100 名、長期・短期の海外留学や研修に年間 600 名程度を派遣している。また、所属を問わず応募できる OJT トレーニー制度などの海外派遣にも、優秀な若手社員が積極的に手を挙げてくる状況になっている。

障がいのある社員がそれぞれの地域で活躍できる仕組みづくり

かつて同社では、「鉄道会社で障がい者が働くことは難しい」と考え、雇用に対しても積極的ではなかった。しかし、顧客が多様である以上、サービスを展開していくにあたっては、サービスを提供する側も多様である必要があるとの認識から、2003 年頃を境に採用に積極的に取り組んでいった。配属先は各支社が中心である。首都圏の事務作業が多いところで集中的に雇用するのではなく、「地方でも活躍できる」機会・場をつくるべく、12 支社それぞれで、その地域での雇用を創出するよう取組を行っている。

採用後、評価については、障がいの有無で区別することはなく、また公募制度などへの応募も積極的に薦めている。前述の海外体験（短期留学）プログラムでは、年間に 100 名程度を募集、倍率は約 10 倍以上に上るが、2013 年には面接の結果選抜された 103 名のうち 5 名が障がいのある社員であった。これは特別に枠を設けたわけではなく、書類選考と面接で、その意欲を確認し決定したもので、いずれも各支社が推薦してきた社員であった。

肢体障がいのある社員が実際に海外の鉄道サービスに触れることで、改めて同社のサービスやホスピタリティを問い直すきっかけにもなっている。日本では設備面でのバリアフリーが進んでいるものの、いざ困った利用者がいたときに助けの手が差し伸べられにくく、そういったことが総じてバリアフリーの低下を招いている、といった気付きを障がいのある社員がフィードバックするなど、海外研修の成果を一層高めることにも貢献している。

こうしたサービス面でのマインドを障がいの有無にかかわらず育んでいくことによって、今後同社がインフラを基軸としたサービス業として成長していく際に、極めて有力な戦力を育成していくことに繋がっている。

「HAPPY CHILD PROJECT」の「駅型保育園」を通したビジネスと CSR の両立

同社では女性社員のアイデアをもとに、1996 年から新規事業の 1 つとして「駅の近くの保育園」の開発を開始した。沿線の女性が活躍することを願い、未利用地を活用しながら事業を加速化、現在 80 か所で保育園や学童保育などの子育て支援施設を展開している。

事業所内保育所も 2010 年から東京に 3 か所、仙台に 1 か所開設しており、子育てを行いながら働く社員の支援を継続している。2013 年には、そのうちの 1 か所である代々木の 360㎡の施設を休日開所・地域開放を行う「ダイバーシティ型事業所内保育所」としてリニューアル、複数企業と利用契約を締結し、各企業は利用人数に応じた必要枠数を購入するスキームとしている。

他にも、保育所に通所介護施設などを併設した複合施設を 2013 年に吉祥寺に開設、多世代交流施設として地域コミュニティの核となるなど、地域社会に寄与している。

同社にとって生活サービス事業は大きな収益源でもあり、商業施設やオフィスなど用途の選択肢も幅広いが、その中でこの子育て支援事業については経営層の強い意向のもとに進めている。子どもが安心して過ごせる環境を構築することが沿線価値向上に、ひいては豊かな地域社会の創造に繋がることを確信し、さらなる高付加価値のサービス追求を行っている。



▲ JR 線路高架下の多世代交流施設の様子（イメージ）

ダイバーシティ経営による成果

「HAPPY CHILD PROJECT」の事業化の成功と社員の意識改革

前述の駅型保育園開発などの子育て支援事業は、他社に先駆けた取組となり、蓄積したノウハウを私鉄各社、保育事業者にオープンソースとして提供している。東京都認証保育制度立上げにも関わり、駅型保育園開発の動きを牽引してきた。地域の待機児童対策、両立支援策として、自治体との連携も沿線では定着している。

プロジェクト発足当時の 2008 年には約 20 か所であった施設が、2014 年には 80 か所まで拡大している。また、事業所内保育所についても、新たな社会問題解決策として「ダイバーシティ型事業所内保育所」を発案、当初 15 名予定の定員を 30 名にまで拡大している。これまで事業所内保育所の課題であったコストと園児募集について、地域開放（住民及び近隣企業）と「使いたいだけ利用」（同一コストで基本の保育時間を長めに設定）などの仕組みを設けることで、低コストでの利用が可能なスキームを構築した。一方で同社にとっても、このスキームの導入により、施設維持管理に係るコストが削減され、託児コストである業務委託費の負担だけで開設することが可能となっている。

こうした一連の社会問題を解決する「駅型保育園」の開発実務を通して、地域とのかかわりやワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティの実践を体感することが可能となり、社員だけでなく企業としてもより一層ダイバーシティを意識することが可能となっている。

さらに、駅型保育園開発に業務として取り組む社員が増え、実業としてワーク・ライフ・バランスを捉えることで定着度や理解度が向上している。駅、乗務員職場でも、最近では、「ライフ」での経験を活かし、「子ども乗車マナー講習会」などを企画する社員が増加している。例えば、ベビーカー利用のマナー啓発の取組は、同社としての一層のサービス品質の向上に寄与している。



▲ 2015 年秋から運行する E235 系車両には「フリースペース」を設けている

株式会社佐藤金属

卸売業，小売業　中小企業

企業理念「地球環境保全への貢献」に共鳴した女性社員の戦力化により再出発、復興を果たす

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 東日本大震災後の“再出発”
- 「地球環境保全に貢献する」という自社事業の再定義

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「週３日、１日３時間以上」のフレキシブルなワークスタイルの提案
- 現場作業者の自律性を高める業務内容のガイドライン化
- 「自分の給料は自分で決める」社員登用・人事制度
- 資格取得支援を通した社員のスキルアップ支援と業務の効率化

ダイバーシティ経営による成果

- 社員のスキルアップと業務効率化によるリサイクル率、顧客満足度の向上
- 目的意識とやりがいをもって働く職場で定着率の大幅向上

Data

■企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	10 百万円
本社所在地	宮城県岩沼市下野郷字中野馬場 34-48		
事業概要	金属原料卸売業・産業廃棄物処理処分業		
売上高	162 百万円（2013 年 8 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	14 人（うち非正規 7 人）
属性ごとの人数等	【女性】8 人（うち非正規 6 人）
正規従業員の平均勤続年数	3.3 年（男性 2.3 年、女性 4.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

東日本大震災後の“再出発”

株式会社佐藤金属（以下「同社」）は、仙台空港近くの工業団地に拠点を構える、特殊金属のリサイクルと金属系産業廃棄物中間処分業を営む企業である。一般的に静脈産業（産業が排出したものを、社会や自然の物質循環過程に再投入するための事業を行う産業）は 3K の職場とされ、大型機械などを用いた解体作業が行われているが、同社では人手による細かな選別作業を行い、単なる OA 機器の“処理”に留まらないリサイクルの実現に取り組んでいる。

従来から人手を確保することが困難ではあったが、2011 年 3 月の東日本大震災を契機に、それまでいた社員も次々と離職する事態となり、事業の存続が危ぶまれる危機的な状況となった。オフィスも、津波により事務所棟の 1 階部分がすべて浸水するなど被害を受け、復旧の見込みが立たない中、それでも同社の丁寧な仕事を信頼した取引先などの支援や女性社員の激励も得て、役員と残った正社員 3 名、パート社員 2 名で事業の再起を掲げた。



▲東日本大震災の直後（右上の白い建物が同社）

「地球環境保全に貢献する」という自社事業の再定義

まずは、とにかく人材を確保しないことには始まらないと転職エージェントに依頼し、何名かを採用するものの、同社の企業理念や事業の意義を理解しないままに入社した人材は社長の期待するレベルの仕事ぶりには及ばず、退社していく例が後を絶たなかった。

そのような中で、想定以上に丁寧な仕事を行ったのが、パートで雇用した子どもを持つ“お母さん”たちであった。また、有能な仕事ぶりを発揮する女性社員たちが仕事の合間に、復興の最中である同地での子育てに関わる悩み事を相談しあっている風景も垣間見た社長は、これからの企業はもっと社員や社会を支えていく存在であってしかるべき、との思いに至り、企業としての存在価値を捉えなおす必要を感じた。

こうして、同社は自社の事業を「金属資源のリサイクルを通して資源循環型社会の構築・持続に貢献し、豊かな地球環境のなかで共存していく」ことと定義し、その理念や思いを共有して一緒に働ける人材を採用する方針へと切り替えることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「週 3 日、1 日 3 時間以上」のフレキシブルなワークスタイルの提案

まずはトップダウンにより人材発掘プロジェクトチームを社内に発足させ、「子育てに妥協はしたくないけれど、社会参画したいお母さん」をターゲットに、「環境にちょっとだけ貢献してみませんか？」のキャッチコピーを掲げ、勤務日・時間を「9:00 ～ 17:30 の間で 3 時間以上（応相談）」「月～金（祝祭日除く）の間で 3 日以上」の勤務条件でパート社員を募集したところ、大きな反響を得た。働きたいけれど、子どもが小学校から帰る時間には家にいたい、といったニーズを満たす職場は他にはなく、きめ細かなシフト制を敷くことで、働きたい“お母さん”と人材を必要としていた企業とのニーズが合致した。

採用時には、実際にどのような作業に従事するのかを丁寧に説明した上で、契約期間である 3 か月間の働き方について希望をとり、「週○日、○時から○時まで」という勤務条件を話し合いの上で決定する。契約更新時には勤務条件を改訂することも可能であり、慣れてくると徐々に勤務時間を長くしていくようなケースもある。

現場作業者の自律性を高める業務内容のガイドライン化

現在、新たに採用された“お母さん”パート社員は、先輩社員からマンツーマンで指導を受けることになっている。OA 機器の解体、選別の作業は、取引先によって要求される水準や選別の度合がそれぞれ異なってくるため、すべてをマニュアル化しようとすると膨大な量になり、未経験者を圧倒してしまう。そこですべての手続きや手順を定めるマニュアルではなく、必要最低限の方法や作業の考え方を示す「ガイドライン」を社員が作成し、その手続きに則りつつ、都度状況に応じて一つひとつ「今回はここまで解体」「この場合はこの金属は外す」といった対応をとることで、未経験者でも効率よく戦力化していくことが可能になった。

ここでは、2 名の女性社員（震災後にパートから正社員に登用、後述）が各々重要な役割を果たしている。1 名は営業と現場をつなぐ役目として、契約ごとに異なる顧客からの要求を、現場での作業の状況を勘案しながら、実際の業務内容に落とし込む役割を担う。もう 1 名は、パート社員を束ねる役目として、業務スケジュールに基づき日々の業務手順に落とし込みパート社員に仕事を振り分け、現場を管理監督する役割を担う。かつてはパート社員として働いた経験がある女性社員が、現場の声を代弁しながらも、最も効率のよい方法や手順で作業を遂行していくため、営業と現場との意思疎通も円滑になり、結果的に業務の効率化も図られることになった。



▲電動工具を用いた OA 機器解体作業の様子



▲ OA 機器処理に携わる全スタッフの週 1 回ミーティングの様子

「自分の給料は自分で決める」社員登用・人事制度

一方、パート社員だけでなく正社員への登用・新規採用も同時並行で実施した。採用時のミスマッチを防ぐべく、社員に関しては役割遂行評価を新たに導入し、入社時点で自身がどの程度の職務をこなすことができるかを採用担当者と具体的に話し合いながら、自身の能力に見合う役職・条件で入社を決める仕組みとした。こうすることで、応募者には入社後の具体的な業務イメージをもって仕事に臨んでもらうことができるようになると同時に、採用する側にとっても即戦力として期待できる水準をぶれなく設定することが可能となる。こうして、ミスマッチによる離職を防ぎながら、取引先との緊張感のある対応もスムーズにこなせる優秀な人材を獲得することができるようになってきている。

評価・処遇に関しては職能給としており、自身の役割遂行と上司からの評価をすり合わせながら、次期の職階・給与を決定していく仕組みをとっている。働きが十分でない場合には降格もありうるが、評価に際しての観点や個別の反省点などについては確実にフィードバックを実施し、自身の何が足りていなかったのかを納得してもらえる機会を設けている。例えば、課長など管理職に昇格した者に対しては「君自身がいくら働くかということより、君の部隊がどのくらい働いているか、うまく働かせているかを見ている」と伝え、リーダーとしての役割を意識できるように指導している。

資格取得支援を通した社員のスキルアップ支援と業務の効率化

同社では 2012 年に「資格取得援助規定」を新たに設けた。社員のスキルアップを支援するものであるが、具体的には、女性社員に「小型フォークリフト」の資格を取得してもらう狙いがあった。

それまで、女性社員の働く OA 機器の解体の現場では、解体・選別作業自体は手作業で行うものの、選別し終えた廃材などの運搬などは男性社員を都度呼んで依頼する

ような状況であり、「フォークリフトを操れる男性社員がいないと回らない」作業場であった。このことが現場での作業効率を落とし、かつ男性社員に依存する体質を作っていたが、「フォークリフトは男性の役割」という固定観念から女性社員の資格取得は進まなかった。そこで、資格取得に係る費用負担を会社が負うことを明示化するとともに、業務の効率化、ひいては業績向上に貢献した社員に対しては評価や処遇で報いることも明確化し、社長がまず前述の女性正社員に促し社内の女性社員初の小型フォークリフト運転資格者が誕生した。

実際に、女性社員が小型フォークリフトを自在に操るようになると、OA 機器部門の内部で業務を完結させることができるようになったことで、作業効率が格段に上がるとともに、現場の自律性が増し、また新しいことにチャレンジする機運も生まれた。それまで「フォークリフト＝男性のもの」という認識があったが、ピンク色の小型フォークリフトで仕事をする女性社員が実際に現れると、パート社員の中でもそれが「自然なこと」として認識されるようになり、後に続く女性社員も現れ始めた。

ダイバーシティ経営による成果

社員のスキルアップと業務効率化によるリサイクル率、顧客満足度の向上

前述のように、同社は「リサイクル業＝ 3K」、「雇用＝フルタイム」、「フォークリフト＝男性」といった業界内、社内の固定観念を 1 つずつ丁寧に切り崩す取組によって、自社の必要とする人材とその能力を掘り起し、震災前への復旧に留まらない、新たな価値を創出し始めている。

実際に、OA 機器のリサイクル率は 2013 年と比較し 2014 年には 12 ポイント向上したほか、OA 機器処理関連（金属材料などスクラップ原料）の売上は前年比 113.9%まで向上している。

また、女性社員の能力開発や職域拡大を図るとともに、シフト制のパート社員の活躍によって業務の効率化を実現させたことで、処分量と品質においても、取引先メーカーから高い評価を得るようになった。かつては、急を要さない作業に人手が回らず後回しとなってしまい、顧客からクレームがつくこともあった。しかし、現場と顧客対応をスムーズに結ぶ女性社員の役割によって効率的な作業計画が組まれたことで、業務の平準化も可能になったことから、クレーム数も激減している。

目的意識とやりがいをもって働く職場で定着率の大幅向上

同社が、自社ビジネスを「地球環境保全に貢献すること」と再定義したことによって、その理念に共感する目的意識の高い人材を獲得し、求心力を高めることに成功した。また、個別の社員に目を配り、透明性の高い評価やフィードバックを行うことによって、社員のモチベーションも大きく高まったほか、資格取得支援など新しいチャレンジに対し背中を押す仕組みで、社内に前向きで積極的な空気が広まってきている。

震災後、3 名の正社員と 2 名のパート社員で再スタートした事業も、2014 年には 14 名の社員が働きがいをもって活躍しており、より円滑なビジネスの拡大を支えている。



▲小型フォークリフトを操作する女性社員

イオン株式会社

卸売業，小売業　大企業

「アジア No.1 リテイラー」を目指し、グループ CEO が「女性管理職比率 50%」を宣言

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- グループ戦略実現のために、グループ CEO が宣言「2020 年に女性管理職比率 50%」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性バイヤー率いる全社横断プロジェクトによる“Yukata Magic（ユカタ マジック）”
- 外国人社員の定着化と経営の現地化
- ダイバーシティ推進室の設置と「ダイ満足活動」の実施

ダイバーシティ経営による成果

- “Yukata Magic”の成功による新たな市場開拓と、社内の新たな仕掛けの醸成
- 海外拠点の外国人社員との連携による、訪日外国人観光客の取り込み

Data

■企業概要

会社設立年	1926 年	資本金	220,007 百万円
本社所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬 1 丁目 5 番地 1		
事業概要	小売、ディベロッパー、金融、サービス等の事業を営む会社株式保有を通じた事業活動の管理		
売上高	6,395,142 百万円（2014 年 2 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 02 月現在）（※）
総従業員数	127,952 人（うち非正規 108,468 人）
属性ごとの人数等	【女性】95,691 人（うち非正規 89,837 人）、女性管理職比率 11.1% 【外国人】183 人（うち非正規 4 人）
正規従業員の平均勤続年数	17.7 年（男性 20.1 年、女性 15.3 年）
備考	（※）イオン株式会社とイオンリテール株式会社の合算

ダイバーシティ経営の背景とねらい

グループ戦略実現のために、グループ CEO が宣言「2020 年に女性管理職比率 50%」

イオン株式会社（以下「同社」）を持株会社とするイオングループは日本や中国、アセアン諸国など合計 14 カ国で小売事業や金融事業、サービス事業などを展開し、営業収益約 6 兆 4 億円をあげている。「2020 年にアジア No.1 リテイラーになること」を目指し、2011 年度からの中期経営計画において、グループ共通戦略である「4 シフト戦略」を打ち出した。2014 年 1 月にはベトナムに 1 号店を開店（アジアシフト）、2013 年度には都市型小型スーパーマーケット「まいばすけっと」の黒字化を実現（都市シフト）、同じく 2013 年にアクティブシニア向けの店舗「G.G（グランド･ジェネレーション）モール」の立ち上げ（シニアシフト）、また 2012 年には総合ポータルサイト「イオンスクエア」の立ち上げ（デジタルシフト）など、それぞれ一定の成果を上げている。

「4 シフト戦略」の一層の加速化には、性別や国籍を問わず全社員の協力が不可欠であり、人材の育成・登用などの人材戦略も“シフト”することとした。1970 年に岡田屋、フタギ、シロのローカル企業 3 社が提携し、イオングループ前身のジャスコ株式会社が誕生して以来、イオングループには、約 45 年間で 100 社以上の企業が加わっている。一貫して「性別、国籍、学歴、出身企業、年齢等によって差別しない」ことを人事の原則として掲げてきたが、それでもダイバーシティ経営が進んでいるとは言い難い状況であった。例えば女性の管理職比率は、2013 年の時点では 10% にとどまっていた。

そこでイオングループでは、従来から取り組んできたダイバーシティ経営の推進体制を仕切り直すこととした。会社を強くするためには多様な人材の活躍が不可欠であるという経営層の共通認識のもと、2013 年の株主総会において、グループ CEO が「2020 年に女性の管理職比率を 50% とすること」を宣言、経営戦略にダイバーシティ推進を位置づけることを明確に示した。

まずは女性活躍を試金石とし、障がい者や外国人、高齢者などの多様な人材の活躍を推進していくことを目指している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性バイヤー率いる全社横断プロジェクトによる“Yukata Magic（ユカタ マジック）”

女性の活躍による大きな成功事例の 1 つが、同社の主要子会社イオンリテール株式会社（以下「イオンリテール社」）の店舗で展開した浴衣ブランド、“Yukata Magic（ユカタ マジック）”である。

2005 年、女性社員（現取締役常務執行役員・H&BC 商品企画本部長）が浴衣のバイヤーのリーダーに着任した。それ以前はほぼすべての商品を男性バイヤーが担当していたが、消費者に近い視点を取り込むことを狙って、イオンリテール社では徐々に女性バイヤーを増やしているところであった。当時、イオンリテール社の浴衣の売上は伸び悩んでいた。実際に浴衣を着る層は高校生や大学生、OL などの若い女性であるにもかかわらず、イオンリテール社のターゲットは 40 代・50 代の主婦とその子どもに設定していることが原因であった。またトレンドに左右される商品は販売しないという方針で、浴衣もオーソドックスなデザインのものばかりを取り扱っていた。つまり、イオンリテール社のターゲットと、実際に浴衣を着ている層が食い違っていたのだ。浴衣の売上を伸ばすには、今までターゲットでなかった若い女性を取り込むことが必須である。「浴衣を買うならイオンに行こう」と思うようになってほしい。彼女の強い思いに説得され、イオンリテール社は、若い女性をターゲットとして、浴衣事業をてこ入れすることを決めた。企画から販売までを一貫して手がけるプロジェクトチームを立ち上げ、彼女をリーダーに任命した。各部門を横断するプロジェクトの形で商品開発に取り組むことは、イオンリテール社にとって初の試みであった。

まずは各地の花火大会に足を運び、実際に若い女性がどのような浴衣を着用しているのか調査を行った。かつては白地の浴衣は透けるのでタブーとされていたが、最近ではさほど抵抗がなくなっていること、伝統的な模様よりも大ぶりな柄が好まれていることなど、女性に支持されている浴衣の色やデザインを丁寧に分析していった。

また、プロジェクトチームの分析は「そもそもなぜ若い女性が浴衣を着るのか」という点にまで及んだ。「若い女性は浴衣を着ることで“女度”を上げたいと思う

のではないか」。こうしてたどり着いたのが、“Yukata Magic（ユカタ マジック）”であった。“浴衣を着ることで魔法にかかったようにいつもと違う自分になれる、なりたかった自分になれる”というコンセプトを前面に打ち出して、浴衣だけでなく、小物や履物に至るまでのトータルでの商品開発やPRを進めた。

商品開発は仕入先の製造事業者と共同で行った。昔ながらの方法で生地を染めている職人が多かったが、それでは量産ができず、デザインの変更にもスピーディに対応できないため、最新のプリント技術を使うことを依頼した。当初職人からは「邪道である」と抵抗が大きかったが、粘り強く説得を続け、協力を取り付けた。

売場の社員の役割も大きく変えた。販売方式に対するイオンリテール社全体の方針は、顧客自身が商品を選んで買物をする「セルフ販売」であり、浴衣に関しても店頭での説明が不要なセット販売が主であったが、流行や色の組み合わせなどについてアドバイスしながら、消費者一人ひとりに丁寧に接客する「対面販売」とすることとした。売場の社員に十分な教育を行い、組み合わせについても店頭でアドバイスをできるようにした。最初は負担が増えることを嫌がっていた売場の社員も、商品の売り上げが伸びていくことに喜びを感じ、次第にやりがいをもっていきいきと働くようになっていった。“Yukata Magic”のヒットにより、イオンリテール社の浴衣は売上を113.5%(2007年/2006年実績対比)に伸ばした。

外国人社員の定着化と経営の現地化

イオングループでは、日本本社、中国本社、アセアン本社からなる三本社体制をとっている。同社の「4シフト戦略」のひとつ、「アジアシフト」を押し進めるにあたっては、国内外の外国人社員をいかに経営者として育てるかが重要となる。

その一環として、国内で実施していた経営者育成のためのセミナーを、中国本社やアセアン本社でもスタートした。セミナーはレベルに応じて「ベーシック・マネジメント・プログラム（BMP：基礎）」「ニュー・マネジメント・プログラム（NMP：中級）」「アドバンスド・マネジメント・プログラム（AMP：上級）」の3段階で構成される。また、日本国内で「イオンビジネススクール（前ジャスコ大学）」を展開し、人事や財務、店舗開発などに関する研修の場を提供しているが、同様のビジネススクールを中国にも設置し、イオングループのコアとなる人材の育成・確保を図ることとした。

さらに、海外本社の外国人社員のうち、経営幹部候補については同社に転属させ、管理部門や店舗などで経験を積ませている。

イオングループの日本国内勤務の外国人社員は現在179名である。継続して働いてもらうために、人事担当者が個別に面談を行い、キャリアプランを明確にするよう努めている。

ダイバーシティ推進室の設置と「ダイ満足活動」の実施

2013年7月、同社はグループCEO直轄の組織として「ダイバーシティ推進室」を設置、女性社員3名を配属した。2014年4月には、グループ企業65社にもダイバーシティ担当の責任者と女性社員2名をそれぞれ配置し、各社のダイバーシティ推進体制の整備も行った。

同室では、同社のダイバーシティ推進活動を“ダイ満足”活動と名付けた。「ダイバーシティが生み出す『従業員・従業員の家族』『お客さま』『会社』の満足」という意味をこめ、ロゴも作成した。

入社時点の男女比はほぼ同じであるにもかかわらず、5年目から10年目では男女比は7:3、管理職になると9:1になっているのが現状である。女性社員が辞めてしまう理由について同室が調査したところ、ライフイベントそのものが理由というよりも、「このまま働き続けて自分の将来のキャリアはどうなるのだろうか」といった漠然とした不安があるためであるということがわかった。そこで、女性社員が将来のキャリアプランを描き、ロールモデルを見つけられるような取組を開始した。

具体的には、入社5年目前後の女性社員を対象に、全国各地でキャリアデザインのためのプログラム「ダイ満足カレッジ・キャリアデザインコース」を開催することとした。適切なロールモデルがいないことで、女性社員が将来に不安を感じて早期に退職してしまうという悪循環を断ち切るため、まず女性社員に自分が将来どのような道を進みたいかをじっくりと考えてもらい、その上で自分に足りないスキルなどを身に付けてもらうことを目的としている。また、家庭と仕事を両立している女性社員や、管理職として活躍する女性社員を招いてパネルディスカッションを行うなどの機会をつくっている。

グループ全体での取組としては、四半期に1度、各社の推進メンバーが出席する「ダイ満足サミット」を開催

し、各社におけるダイバーシティ経営の好事例を共有し、議論を行う機会としている。さらに年に 1 回、グループ内のベストプラクティスを表彰する「ダイ満足アワード」も設けている。

同室では、これら一連の「ダイ満足活動」の成果として、各社の好事例などを冊子にまとめたり、セミナーで発表したりすることでグループ共有の財産とし、グループ全体のダイバーシティ推進の加速に向けて水平展開することを目指している。

ダイバーシティ経営による成果

“Yukata Magic”の成功による新たな市場開拓と、社内の新たな仕掛けの醸成

前述の“Yukata Magic”により、今までイオンリテール社のターゲットではなかった若い女性からの支持を獲得することに成功した。これを受け、次に若い男性をターゲットに据え、女性向けの浴衣をヒットさせた時と同様に、流行や消費者の嗜好などを丁寧に調査しながら販促を仕掛けていった。2009 年には男性向けの浴衣の売上も伸び始めた。

売場の社員は接客の経験を重ねるうちに、新しい帯の結び方などを自発的に提案するようになり、各店舗の成功事例は週報などを通じて他店舗に紹介され、店舗間に競争意識が生まれていった。また売場の社員が消費者にコーディネートなどを提案できるようになったことから、安価なセット販売だけでなく好みの浴衣や帯を組み合わせるかたちで販売できるようになり、“Yukata Magic”を立ち上げた 2007 年の一点単価は、前年に比べ 110.3%に上昇した。2007 年以降、“Yukata Magic”の伸びは堅調で、2013 年の売上高は 27 億円、市場シェアは 19.5% でトップ、イオンリテール社の夏季売上の主要部門に成長した。

“Yukata Magic”の成功以外にも、女性の活躍による成功事例が増えてきている。例えば、2008 年に開業した、商業施設としては最大規模となるエコシステムを有する「イオンレイクタウン」では、女性社員 3 名のチームが、館内のエコ施設の紹介や自然に触れる体験を企画することなどを通じて、同社の環境に対する取組を広く発信している。消費者により近い視点での伝え方を工夫しており、開業以来、館内のツアーには約 2,000 名、どんぐりを植えるなどのエコ体験活動やエコ教室には累計約 50,000 名が参加し、同社の環境ブランド価値向上に大きく寄与した。

また、家事代行サービスを提供するイオングループの株式会社カジタクでは、COO を女性が務め、50 代、60 代女性をパートタイムで採用し、主婦としての家事経験、子育て経験を活かすことに加え、ホームプロデューサー & アテンダント協会による家事力総合検定 HPAA のホームアテンダント 2 級を取得させることでスキルの標準化を図るといった取組も行っている。さらには家事代行サービスとしては初めてネット予約を可能とするなど、利用者目線を活かして気軽に利用できるように予約システムの改良なども行い、家事労働に対する新しいサービスの定着に繋がっている。

海外拠点の外国人社員との連携による、訪日外国人観光客の取り込み

訪日外国人観光客における売上増加を目指し、外国人社員の声を活かして、外国人観光客にとっても利用しやすい店舗づくりを進めている。国内外のイオングループに在籍する外国人社員のアイディアをベースに、日本本社が中国本社やアセアン本社、海外子会社と連携して進めた取組として、店内での免税手続きの導入や、海外発行のクレジットカードで日本円を引き出せる ATM の導入、サインボードの多言語表記などの整備が実現している。その結果、顧客満足度も上昇し、中国で最も普及している銀聯カードの決済高が 2013 年には前年比 200%超へと拡大している。



▲ “Yukata Magic”のコーディネート例

株式会社ふらここ

卸売業，小売業　中小企業

雛人形を慈しむ女性社員の思いを結集し、製販分離という業界の常識を覆し、生産量8倍、返品ほぼゼロを達成

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 節句人形業界の常識を打ち破ったマーケット志向による創業
- 現代風のデザインと徹底した検品作業で優位性を確立

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 顧客に一番近い「女性」をターゲットに人材募集、業務分担を実施
- 入社後の計画的な人材育成と業務分担による業容拡大への対応
- 時間休のルール化や子連れ出勤など実態を踏まえた柔軟な勤務制度の確立

ダイバーシティ経営による成果

- 丁寧な顧客サービスと商品の企画力で生産量が８倍に、返品がほぼゼロに
- 顧客ニーズに応えた販促改善による売上の大幅拡大

Data

■企業概要

会社設立年	2008 年	資本金	5 百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋堀留町 1-6-5　丸彦ビル 2 階		
事業概要	節句人形（雛人形、五月人形）の製造・小売		
売上高	219 百万円（2014 年 9 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	13 人（うち非正規 7 人）
属性ごとの人数等	【女性】11 人（うち非正規 6 人）
正規従業員の平均勤続年数	2.8 年（男性 0 年、女性 2.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

節句人形業界の常識を打ち破ったマーケット志向による創業

雛人形・五月人形など節句人形の製造販売を行う株式会社ふらここ（以下「同社」）は2008年に創業された。創業者（現社長）は人形師の一家に生まれ、自らも人形師として生家の人形づくりと販売にも携わっていたが、「ものづくりの現場とお客様の声」が乖離しつつある状況に疑問を感じ、顧客ニーズに真摯に対応した節句人形（雛人形・五月人形）の製造、販売に取り組むべく同社を創業した。販売はインターネット通販のみであることも大きな特徴。製販分離という業界の常識も打ち破り、製造から小売りまでを一貫して手がけることで、マーケット志向によるビジネスを展開している。

日本人形の業界は従来、完全な製販分離で成り立っており、人形師ら職人の個別の作品を人形専門店が組み合わせた形で自社ブランド化し販売するのが一般的であり、販売の現場の声が生産現場に届くことは稀であった。また、雛人形など高価な人形は日用品とは異なり、買い替えも少なくリピート率も低いことから、そのシーズンに売り切ることに主眼が置かれ、アフターサービスやフォローといったところまではなかなか手が回りにくい状況でもあった。「一般的な人形販売店のクレーム発生率は約1割にも達し、返品も4％から5％に上る」こともあるなど、高額な商品であるにもかかわらず、顧客満足度は必ずしも高くないというのが実情であった。

そのような中で、10年ほど前から徐々に商品購入の決定権者が「祖父母」から「母親」に移り変わり、従来の「細おもて」の顔立ちの人形、あるいは大きく豪華な雛段飾りの需要が逓減していくのを肌で感じ取った社長は、本当に顧客に満足してもらえるものを丁寧につくって届けたいとの思いから同社を立ち上げ、自社で企画・デザインした人形を、思いを共感する人形師や頭師、道具師などの協力を得ながら、製造し販売する事業に踏み切った。

現代風のデザインと徹底した検品作業で優位性を確立

同社の特徴は、従来の目鼻立ちのくっきりとした大人びたものとは異なる「赤ちゃん顔」の人形、現代の住宅事情に対応したコンパクトなサイズや色使いなど工夫されたデザイン、そして徹底した検品作業である。

「赤ちゃん顔」の人形やコンパクトな雛段は、社長がそれまで実家の人形専門店の店頭で感じ取っていた母親世代のニーズを受け、その理念を職人と共有することで作り上げられたものである。一方、検品作業については、「シーズン直前に職人から納品される人形をそのまま販売する」という従来型の方法が高いクレーム率の根源であると捉え、木目込部分の生地や髪の毛のほつれ直しなど細かな部分の検品作業と最終仕上げを自社で徹底して実施することで、ほころびのない完全な状態で顧客に届けることとした。

顧客ニーズをくみ取った商品開発と流通・販売における品質向上の取組が功を奏し、初年度から主に予約販売で完売を記録することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

顧客に一番近い「女性」をターゲットに人材募集、業務分担を実施

前述のようなビジネスモデルを実現するためには、まずきめ細かな検品作業や顧客対応を1つずつ丁寧に実施できる体制を整えることが第一であった。そこで、顧客に一番近い感覚である子どもを持つ母親の視点で商品づくりや顧客サービスを考えられるよう、女性を中心に採用活動を実施、2011年には意欲の高い優秀なパート社員2名を採用した。1年後には2名とも正社員に登用され、現在では検品作業を実施するパート社員の女性たちを束ねる立場として活躍している。

検品作業については、業界の通例とは異なる予約販売が中心であり、年間を通して計画的に実施していくことで、通年で安定的に作業時間が確保できる。中長期的に業務進捗を管理することで、時間的制約の多い子育て中の女性であっても、問題なく業務を遂行することが可能となっている。

一方、子育て中の女性社員は残業などが難しく、突発的に発生する顧客対応などには応じにくいことから、時

間の制約の少ない若手の人材についても同時に採用を開始した。現在では社員 13 名のうち、半数超の７名が 30 代から 50 代の子育て中の女性社員、６名が 20 代の社員となっている。

20 代の女性正社員３名は、商品やカタログ･ホームページなどの企画をはじめ、生産管理、販売管理、商品企画などの事務部門を担当している（後述）。

人材を採用するにあたっては、前職での経験やスキルといった面よりもむしろ人間性や仕事に向き合う真摯さを重視している。スキルだけであれば入社後に習得することは可能と考え、現場で使える即戦力よりも、徹底して顧客に寄り添うことのできる姿勢を大切にしている。我が子の成長を願う母親の気持ちや、人形そのものへの愛情を共有し、共感できるかどうか、加えて、想定外の課題に直面したとしても責任感を持ち、果敢に挑戦できる強さを持っているかが、仕事を進めていく上で何より大切であるとし、その点を見極めるため、社外の人材アセスメントツールを利用して使命感ややる気のある人材の見極めを行っている。



▲ リニューアルした商品カタログ



▲ 入社２年目の社員がデザインした新作雛人形

入社後の計画的な人材育成と業務分担による業容拡大への対応

経験やスキルを重視しない採用とはいっても、入社後に求める業務内容の要求水準は決して低いものではない。正社員として入社した若手の女性社員は、入社後すぐにカタログ製作の仕事を任され、アイデア出しやデザイン検討などの企画立案に携わっている。「若いお母さん」というターゲットの感性に即した形で、消費者視点での発想や意見が求められている。

また、ホームページの本格的なデザインやシステム構築といった仕事はプロに任せるものの、ページの管理や基本的なシステム設計などについては、通常業務に並行するかたちで社員にも勉強する時間と機会を与え、３か月程度で大方のことができる程度に育成している。

さらに、本格的に商品企画を担当するにあたっては、入社して半年程度経過したころから商品企画の勉強会に１年間継続して通わせ、そのノウハウを身に付けるようにしている。創業当初は社長自らが実施してきた多岐にわたる業務についても、徐々に人材を育成しながら業務を分担し、拡大する受注に対応できる体制づくりを進めている。

時間休のルール化や子連れ出勤など実態を踏まえた柔軟な勤務制度の確立

検品や最終仕上げ、梱包といった業務を担うパート社員については、可能な限り柔軟な勤務制度を整備し、長く働き続けられる環境を整えている。時間的制約を持つ女性同士がお互いに助け合って仕事ができるように、子どもの学校が休みの時期には子連れ出勤を認めたり、また子連れで参加する食事会や日帰りバスツアーなど、プライベートでも良好な関係を築くためのイベントを年に３回実施したりといった工夫をしている。

また、2014 年には勤務時間に関する「ルールブック」を新たに作成し、それまで個別の事情を考慮して調整していた勤務時間について明確な基準を設定した。例えば子どもの病気や学校の行事といった事情によって欠勤をせざるを得ない場合、周囲に気兼ねをして休むことが難しいとなると、仕事自体を諦めることにもつながりかねない。そこで、遅刻や早退、欠勤をした分だけ事後的に自分自身で穴埋めできるような仕組みを新たに設けた。

例えば、「子どもの行事で２時間だけ学校に行く」場合には、翌日、翌々日に１時間ずつ残業をすることで自身の作業の遅れを取り戻すことができる。こうしてチームの中での作業進捗に影響を与えないように考えたうえで、申請して休みをとるというルールを定めたことで、各々の裁量や自由度が増し、自己管理能力やチームワークの向上にもつながっている。こうして、創業以来、極めて低い離職率を維持している。

ダイバーシティ経営による成果

丁寧な顧客サービスと商品の企画力で生産量が８倍に、返品がほぼゼロに

前述のように、多様な人材の能力を育成し、発揮できる環境を整備することにより、同社の特徴であるオリジナリティのある商品の開発や丁寧な顧客サービス、アフターフォローが可能となった。これにより口コミが広がり、初年度以降、１月の時点で雛人形はすべて完売するという快挙を成し得ている。創業後６年半経った現在の生産量は初年度の８倍となっているが、予約を開始する11月前後には問合せがひっきりなしに続き、生産分だけ確実に販売できる状態が続いている。完売によりその年に購入できない顧客に対しては年明けから次年度の予約を受け付けるなど、より計画的な製造販売を実現させている。

その一方で、検品作業をじっくりと時間をかけて実施していること、顧客からの問合せに１つずつ細やかに対応していることにより、クレーム発生率はほとんどないに等しい状態となっている。また、創業以来「『納得第一』返品保証」を掲げ、商品の不具合やイメージ違いによる返品を受け付けているものの、この６年間のうち返品はわずか１件にとどまっている。

顧客ニーズに応えた販促改善による売上の大幅拡大

一方、若い母親という明確なターゲットに対し訴求力を高めるため、2014年度には女性社員の発案でホームページを全面的にリニューアルし、「ホームページ→カタログ請求→購入」という導線を強化した。また、ホームページとカタログでデザインの統一感を持たせるとともに、新たに「楽しく増やせる雛人形ページ」を両者に増設、「親王飾」から「五人飾」、「十人飾」とユーザー側がカスタマイズしながら徐々に買い足せるというアイデアを前面に打ち出すなどし、顧客の多様なニーズに対し柔軟に応えることのできる販売方法を提示している。

これらの販促の結果、前年度と比較し、カタログ請求数は2,357件から2,986件へと約1.26倍に増加、売上高は雛人形が116百万円から146百万円と1.26倍に、五月人形が59百万円から68百万円と1.15倍にそれぞれ拡大している。直営店舗ではなくインターネット上の写真やカタログを通しての販売となることから、実際に手にとった際に、思い描いたもの以上の商品を届けられるよう一人ひとりが真摯に仕事に向き合っている。

今後は、更なる増産を見据え、製造過程の分業化などや人材育成によって、より一層顧客への要望に応えられる体制へと強化を図ることとしている。



▲ ホームページ「楽しく増やせる雛人形」の一例

株式会社三越伊勢丹

卸売業，小売業　大企業

人事部と現場がともに女性の活躍を後押し、障がい者の能力を活かして業務の効率化を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 社員が能力を最大限に発揮するための「グループ人事ビジョン」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- まずは人事部が変わり、現場とともに社内の意識改革を後押し
- 契約社員の正社員化などを通じて女性の活躍の場を拡大
- 知的障がい者の能力を活かした業務の切り出し

ダイバーシティ経営による成果

- 優秀な契約社員の正社員化を促進する制度の導入と意識付け
- 「NIPPONISTA」での若手女性バイヤーの活躍と社内への波及効果
- 付帯業務の切り出しによる業務の効率化を実現
- 対外評価の向上により優秀な人材を今まで以上に確保

Data

■企業概要

会社設立年	2011 年	資本金	1,000 百万円
本社所在地	東京都新宿区新宿3-14- 1		
事業概要	百貨店事業		
売上高	675,315 百万円（2014 年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年4月現在）
総従業員数	12,190 人（うち非正規 6,586 人）
属性ごとの人数等	【女性】8,529 人（うち非正規 5,749 人）、女性管理職比率　20% 【障がい者】236 人（うち非正規 198 人）、障害者雇用率 2.1%　（※）
正規従業員の平均勤続年数	21.0 年（男性 21.5 年、女性 20.5 年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率は「企業グループ算定特例」に基づきグループ 10 社の数値

ダイバーシティ経営の背景とねらい

社員が能力を最大限に発揮するための「グループ人事ビジョン」

三越伊勢丹グループの中核会社である株式会社三越伊勢丹（以下「同社」）は、首都圏における百貨店ビジネスをコア事業とする。グループ持株会社である三越伊勢丹ホールディングスでは、グループビジョンとして「お客さま一人ひとりにとって生涯にわたるマイデパートメントストアになる」ことを掲げ、顧客に対する深い感動の提供をミッションとしている。

昨今、ネット販売など店頭での小売に代わる様々な業態が登場する中で、「商品自体の魅力」に頼るだけではなく、店頭での販売や接客を原点に立ち戻って強めていく必要性が今まで以上に認識されるようになった。そのためには「顧客との接点である販売員をはじめとした従業員のやりがいやモチベーションの維持、向上」が何よりも大切なことだと捉え、この点は「百貨店は人こそ全てである」という経営トップのメッセージにも強く裏打ちされている。

三越伊勢丹ホールディングスでは、経営戦略部門としての人事部の役割を改めて見つめ直すとともに、ここ数年で人事部の仕事内容や人事評価の方法、考え方を大きく変えてきている。会社にとっての“人事とは何か”“人事部の本当の役割は何か”を、社員のあるべき姿から突き詰め、一から考え直し、さらには人材に対する考え方や行動の原理原則を踏まえたうえで、具体的な制度や仕組みに落とし込んでいる。特に 2012 年度には、「グループで働く従業員一人ひとりが持てる力を最大限に引き出し、伸ばしていける体制作りを行う」ことをグループの人事ビジョンとして掲げ、人事における原理原則を再構築するとともに、社員と正面から向き合う中で、性別や雇用形態にかかわらずに全ての社員が活躍できるシステムや基盤の構築を進め、多様な人材が能力を発揮する環境づくりに取り組んでいる。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

まずは人事部が変わり、現場とともに社内の意識改革を後押し

2012 年のグループ人事ビジョンの再構築は、経営トップである社長の「百貨店は人こそ全てである」というメッセージにも込められる強い思いと企業理念を踏まえて、人事部トップの強いコミットメントを通じて進められた。

まずは「社員の意見を聞く」ことからスタートした。例えば、人事制度をつくるにしても、人事部の視点から考えたものと様々な社員の声を聞いたうえでつくったものとでは、結論が一緒でも実行段階での浸透度はまったく異なる。人事部トップ自ら、三越伊勢丹の部長職全員、海外の現地法人を含む国内外グループ会社のプロパーの役員に至るまで、３年間をかけて面談に回り、一人ひとりのニーズや意見を拾うことに力を入れた。また、ともすれば過去の業務の踏襲や定型的なルーチン業務に陥りやすかった人事部の業務を、会社が掲げる目的や置かれている状況の変化に合わせてプランニング部門として創造的に考えるように習慣づけ、経営戦略の担い手としての意識を強く持つように人事部全体の意識改革を図ることに努めた。

人事部が率先して業務改革を進め、現場の声を聞きながら個々の社員と向き合う機会を増やす一方で、社員の意識改革にも着手した。例えば、昇進するだけの実力や要件は満たしているが当事者は「昇進できる」とは認識していない場合などは、様々なチャンスや将来性があることを積極的に伝えるとともに、現場と一緒になって当事者の背中を押した。人事部による後押しによって昇進した例が出てくるようになると、「私にもできるかもしれない」「チャレンジしてみたい」といった意識が社員の間にも伝播し、良い意味での波及効果が生まれる結果となった。

契約社員の正社員化などを通じて女性の活躍の場を拡大

人事ビジョンの実現に向けて、ここ数年で様々な角度からの施策を加速させている。「安心して働くことができる環境作り」に向けて、派遣法改正に先駆けて 2010 年

度から「メイト社員」と呼ばれる月給制契約社員を４年目から無期雇用化するとともに、正社員への登用試験の受験資格も勤続５年目以降から４年目以降へと短縮、積極的な正社員への転換を行っている。メイト社員の大多数は女性である。前述の人事部の取組なども功を奏し、正社員への登用は累計で約 300 名にのぼり、女性の様々なロールモデル提示へとつながっている。

また、女性の活躍推進を支える取組として、法定を上回る育児関連諸制度を設けるとともに、人事部には専任の担当者も配置している。2014 年時点で、メイト社員を含めた育児休業・育児による短時間勤務利用者は 2011 年と比べて 180 名増加し、出産・育児などのライフイベントを理由とした退職率は減少傾向にある。

知的障がい者の能力を活かした業務の切り出し

障がい者の採用や活躍支援については、グループの特例子会社である株式会社三越伊勢丹ソレイユ（以下「ソレイユ社」）が中心となって行っている。ソレイユ社では、就業する機会が少ない重度の知的障がい者を重要な戦力として積極的に雇用し、ギフト用リボン、ギフトボックスの製作や伝票のスタンプ押印など、100 種類以上の百貨店販売付帯業務を請け負っている。

ソレイユ社の設立は 2005 年、10 名の社員と 85 平米の規模で開始された。設立当初の仕事は折込チラシの作成や伝票の仕分けが中心だったが、業務を始めてから間もなく、ソレイユ社の指導員は知的障がい者の反復作業を集中して、丁寧に行えるという作業能力の高さに気づかされることになる。当時、店頭では「付帯業務に時間を取られ、接客を担うスタイリストが本来の販売業務、お客様と接する時間を十分に取ることができていない」点が課題としてあげられていた。ソレイユ社では、この店頭の課題を知的障がい者の高い作業能力によって解決することを考え、業務の切り出しを着想、今の業務の原型となる業務請負が開始された。付帯業務の委託に対する店頭のニーズは予想以上に大きかったが、何よりも「業務の質の高さ」が高く評価され、ソレイユ社への依頼は拡大を続け、現在に至っている。

ソレイユ社が請負う業務は 100 種類にものぼるが、社員全員が、自身の成長を実感し、モチベーションを維持して取り組むことができるよう、全ての業務を行うことができるようなオールラウンドプレーヤーの育成を目指している。例えば製品の包装紙に貼るリボンの作成においては、障がいの程度が異なっても作業がしやすいようにリボン作成のための型を独自に作成し、一定品質の製品ができるような工夫を施している。また、業務が固定しないようにローテーションを組むとともに、個々人には業務単位で自らが作業しやすいように自身にマニュアルを作成してもらうことで、業務内容の確認や点検が各々できるようにしている。



▲ソレイユ社が請負う業務で利用する様々な型

現在、ソレイユ社では 65 名の障がい者が活躍し、活動場所は 1300 平米、10 年間で 10 倍程度の規模に成長を遂げている。社内には伊勢丹新宿本店の店内放送がリアルタイムにかかり、デパートの一員として仕事をしているという誇りを持てるように工夫されている。障がい者の持つ能力を最大限に活用することで、三越伊勢丹グループの重要な一機能を果たしている。

ダイバーシティ経営による成果

優秀な契約社員の正社員化を促進する制度の導入と意識付け

月給制契約社員であるメイト社員の正社員登用を通じ、同社では優秀な人材を定着させることに成功している。法人外商事業部でメイト社員として働いていたある女性社員は、外商を取り巻く時代の変化や顧客の生の声を活かした提案により、大手出版社の雑誌販売促進用のツールとして複数の雑誌付録を開発。顧客の絶大な評価を得て 2011 年度には 16 億円を売り上げ、事業部全体の利益拡大に大きく貢献した。本人の仕事へのモチベーションが高くても、従来の制度のままでは正社員への登用も

かなわなかったところ、前述の諸制度や制度活用を後押しする人事部の働きかけを通じて、入社５年目に登用試験を受けて正社員となった。現在もやりがいと充実感をもって働き続けており、他のメイト社員の目標にもなっている。人事ビジョンを達成するためのスピーディな施策がモチベーションの維持、活躍の場の拡大につながっている。

「NIPPONISTA」での若手女性バイヤーの活躍と社内への波及効果

女性活躍推進の１つの成果は、経済産業省のクールジャパン戦略推進事業の一環として 2014 年２月に米･ニューヨークにて出店した「NIPPONISTA」ポップアップストアにて結実している。本イベントは、同社が 2011 年度から手掛けているジャパン・センスィズ（日本の顧客に日本のモノづくりの素晴らしさを紹介し、産地、職人、技術と顧客を繋げる取組）とも連動して、海外における将来的なビジネス発展へのアプローチを図るうえで非常に重要な位置づけを占めている。

同社にとって海外でのポップアップストアの展開は初めての経験であった。「若い女性を企業の力にしていきたい」という経営トップの強いメッセージもあり、イベントの企画運営は当初から「女性が活躍するプロジェクト」として進める方針が取られていたが、同社初の試みへの参画メンバーは、「本イベントを企画したい」「海外で発信をしたい」という強い意志や目的を持った８名のバイヤー､アシスタントバイヤーが選抜された。2012 年以降、人事部を中心として「一人ひとりが持てる力を最大限に引き出し、伸ばしていける体制づくり」が進められていた中で、人事ビジョンの浸透と実現に向けて各種取組が実践されてきたことが新しい領域へとチャレンジする女性社員の行動を強く後押ししている。

イベントの実施にあたり、８名の女性若手バイヤーに求められたのは、イベントを自分たちが中心となって企画・調整し、出展までやり切るという従来とは異なる新しい業務プロセスであった。市場の様々なニーズの把握と綿密な準備によって手配したファッション、アート、雑貨などを取り揃えた「NIPPONISTA」は、期間中の来場者数が約 2,000 名を超え、購入客数は目標比 108%と大きな注目を集めるに至った。

同イベントの企画運営を通じて、同社では「自分たちにはチャンスがある、頑張ればやれる」といったモチベーションの向上とともに、「若手に任せてみよう」といった空気も醸成されつつあり、仕事に対する新しい価値観が形成されるきっかけにもなっている。

付帯業務の切り出しによる業務の効率化を実現

知的障がい者が付帯業務を担うことによって、同社の売場で接客を行うスタイリストは今まで以上に接客に専念することができるようになった。また、スタイリストの業務効率が大幅に向上したことによって残業時間は大きく低下し、作業時間に換算するとおよそ月 5,000 時間分の削減が実現した。スタイリストが接客に専念できるばかりではなく、付帯業務そのものの仕事の出来栄えや正確さも高く評価されており、店頭からは多くの感謝の声が寄せられている。

ソレイユ社がこれら付帯業務を外部に発注した際の費用を試算したところ、年間で少なく見積もっても 7,000 万円以上が必要であることが明らかになった。知的障がい者が、能力や特性を活かした付帯業務をこなすことによって、三越伊勢丹全体の利益向上や業務の効率化が進められている。

対外評価の向上により優秀な人材を今まで以上に確保

2012 年以降、社員一人ひとりと向き合いながら様々な取組を実施・発信してきたことによって、ここ数年の社外評価は今まで以上に高まっている。2014 年の週刊ダイヤモンド「就職人気企業ランキング」においては、文系女子学生が選ぶ同部門ランキングの 29 位にランクイン､前年の 42 位から大きくランクアップを果たしている。また、2014 年日本経済新聞「就職希望企業調査」では小売業部門での１位を獲得、同年のエントリー数はおよそ 27,000 名にのぼるなど、学生からの根強い人気に裏打ちされた人材確保が行われている。

また、新卒者の採用面接では、入社する可能性がある志望者一人ひとりと徹底して向き合った面接を実施するとともに、内定者への丁寧なアフターフォローが行われている。同社の辞退率はここ３年連続で低下しており、優秀な人材の確保が進んでいる。

株式会社ローソン

卸売業，小売業　大企業

外国人留学生が活躍できる基盤を5年かけて構築、ノウハウを社内全体にも水平展開

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- “ダイバーシティの推進”を強さの原点とする経営戦略

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 新卒採用の３割は外国人留学生
- 入口は“equal condition”を整える
- “equal opportunity”であることを伝える

ダイバーシティ経営による成果

- 外国人社員向けの取組を全社に展開
- 全社横断プロジェクトで外国人社員が活躍するために
- 外国人スーパーバイザーの活躍が始まる

Data

■企業概要

会社設立年	1975 年	資本金	58,566 百万円
本社所在地	東京都品川区大崎1丁目 11 番2号　ゲートシティ大崎　イーストタワー		
事業概要	コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズチェーン展開		
売上高	1,758,656 百万円（2014 年2月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年2月現在）
総従業員数	7,799 人（うち非正規 4,255 人）
属性ごとの人数等	【外国人】337 人（うち非正規 235 人）
正規従業員の平均勤続年数	10.4 年（男性 13.8 年、女性7年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

“ダイバーシティの推進”を強さの原点とする経営戦略

株式会社ローソン（以下「同社」）は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」という企業理念を掲げている。2013年、同社は「ダイバーシティの推進に関する方針」を明確に打ち出し、ウェブサイトなどを通じて女性管理職比率やワーキングマザー率、外国人社員比率など、ダイバーシティに関する積極的な情報開示を行うこととした。グローバル化が加速する中で、画一的な価値観での意思決定では企業経営は立ち行かなくなると判断。そこで、単なる人材獲得策ではなく、多様性や相違点を受容・尊重し、それを価値に変えるためにはどのようにしたらよいかを自ら考え行動することで、ダイバーシティを強さの原点とする経営戦略に切り替えた。「企業として、変化への対応に機敏でありたい」、「そうでなければ生き残れない」という経営トップの強い意志や危機感が、ダイバーシティ経営を後押ししている。

同社では、社長をトップとして「ダイバーシティ推進役員」を配置し、ヒューマンリソース管掌直轄の「ヒューマンリソースステーション」と連動し、必要となる制度設計・運用・登用などを行っている。また、女性社員の活躍推進については、ダイバーシティ推進担当役員のもとで「スマートウーマン推進プロジェクト」を設置、育児休業から復帰した社員の配属や女性のアイデアによるマーケティングなどを行った。

外国人社員は現在、340名ほどで、その3分の2がアルバイトとして各店舗のオペレーションを支える。残りの100名程度が正社員で、その大半が新卒採用の外国人留学生である。外国人社員には、これまでにない考えや行動で社内風土を変革することとともに、革新的な事業や商品・サービスの創出を期待している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

新卒採用の3割は外国人留学生

同社では、2008年に外国人留学生（以下「留学生」）の新卒採用を開始し、2009年からは新卒採用の3割を留学生とする数値目標を設定した。留学生の数は2013年春の採用では50名にのぼり、それまでの採用者と合わせると100名を超えた。その定着率は75%と高い水準を維持している。

留学生採用を開始してまもなくは、3割という数値目標をなかなか達成することができず、留学生向けの就職イベントや大学に頻繁に足を運ぶなど、優秀な人材を求めて全国を奔走したが、今では先輩からの口コミで評判が広がり、留学生が活躍できる企業としてのイメージが定着してきている。同社の人気は高く、合同就職説明会などのイベントのブースには留学生の行列ができ、応募者数も多い。

2011年には3割の目標を達成、2014年以降は3割の目標を設けず、国籍にかかわらず優秀な人材から採用していく方針とした。結果としては内定者に占める留学生の割合は全体の3割程度と、目標を設けていたときと変わらなかった。今後も留学生の積極的な採用は継続する方針である。

留学生であっても、評価基準や給与水準などは他の新卒社員とまったく同様である。留学生の採用をスタートして以来このシンプルな方針は一貫しているが、現実にはこれまでにはなかった様々な局面に遭遇した。例えば、評価結果に納得がいかないと外国人社員ははっきりと不満を述べる。納得してもらうためには、目標と、その出来栄えをどのように評価するかという基準について、評価する側とされる側とで共有していることが重要になる。そこで、まず明確な目標を設定し、その達成度により客観的に評価を行うという、PDCAサイクルに従った評価体系が社内で徹底されるようになった。

このような局面にじっくりと向き合い、数年かけて困難を乗り越え、留学生に活躍してもらうための基盤を構築した（後述）。そのプロセスで培った“秘訣”を、社内の人事システムに水平展開するなど、同社のダイバーシティは次の段階へと進みつつある。

入口は“equal condition”を整える

前述の通り、留学生であるからといって特別な待遇は行わない。しかし、例えば日本特有の「おせち文化」など、日本人であれば当たり前に理解している文化的なバック



▲ 外国人社員の活躍

グラウンドがないことで、小売業として知っておくべき重要な日本人の購買行動などが理解できないこともある。このような“ハンデ”がある状態では、日本人社員と同じ基準を適用したとしても公平な評価を行うことはできない。

そこで同社が目指したのは、入口の段階で“equal condition”、すなわち日本人と外国人を同じ土俵に立たせることである。同社では資金を投じ、留学生に対しては入社前に異文化コミュニケーションや日本の商習慣についての研修を行い、入社後スムーズに業務に取り組めるように配慮してきた。2015年以降は、一層の相互理解を深めるため、入社者研修として国籍に関係なくチーム分けを行ってグループワークを実施する予定である。

留学生と日本人を同じ基準で評価するということは、両者をまったく同じに扱うということではない。留学生にはプラスアルファのトレーニングを行って、まずはそのハンデを取り除く必要がある。実際に留学生を採用してみて、同社がたどり着いた結論であった。

“equal opportunity”であることを伝える

外国人社員の約9割は、コンビニエンスストア（CVS）という業態に魅力を感じて入社している。大型の総合スーパー（GMS）やデパートなど、世界には多種多様の小売の業態があるが、「将来的に店舗の小型化が進むと製造工程や物流部門などの一連の動きを自社で取り組むことができるCVSは、世界に通用する強い業態である」と高い価値を認めている。この業態を世界に広めたい、自分の国に持ち帰りたいという気持ちも強い。CVSの中核となる業務は、スーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）であり、外国人が思い描く将来像はSVであることが多い。もちろんSVになれるかどうかは、日本人を含めて公平な競争となる。

新卒社員は入社してまもなく、フランチャイズ（FC）ビジネスを実践するために、店舗に配属される。そのときに、多くの外国人社員には迷いが生じる。自分はSVになりたくて入社したのになぜ店舗に配属になるのか。また、アルバイトと一緒に働くことにも慣れていない。現在携わっている業務が、将来のキャリアにどのようにつながるのか不安を感じて、辞めてしまう者も多かった。

そこで同社では「違いを価値に変えることを考える研修」を導入した。この研修は、原則入社3、4年目の外国人社員を対象として行っている。店舗を卒業してアシスタントスーパーバイザー（ASV）の時期に、自分の将来のビジョンについて改めてじっくり考え、それに向けて日々の業務がどのような意義を持つのかを、丁寧に説明し理解してもらう。この積み重ねによって、外国人社員は自分の将来ビジョンを再認識し、毎日の業務がそれにつながっていることを実感し、高いモチベーションを持って働くことができるようになる。

外国人社員にも平等にチャンスがある。でもそれだけでは十分ではない。誰にも“equal opportunity”が用意されていることを外国人社員にわかりやすくきちんと伝えるステップを設けることで、会社への定着を図り、また、各自の描いた将来ビジョンを実現できる仕組みをつくっている。

ダイバーシティ経営による成果

外国人社員向けの取組を全社に展開

日本人社員も外国人社員も、入社後まもなく店舗に配属になることは同じである。しかし日本人社員は、将来のキャリアへの不安を感じても、これまで口に出さないことが多かった。それを外国人社員がストレートに周囲に伝えたことによって、前述の「違いを価値に変えることを考える研修」が生まれた。この研修が功を奏し、今では日本人社員よりも外国人社員の方が、現在携わっている業務の意義を理解していると高く評価されるようになった。

そこで現在では、日本人社員の育成にも同様の研修を取り入れることとした。将来のキャリアに不安を感じているのは日本人社員も同様である。特に、ロールモデルが限られ、将来のキャリアを描きづらい女性社員を対象

に、まずは実施することとした。これまでASVに昇格する際の研修は技術的なものが多かったが、現在ではキャリアについて考える時間を設けている。

外国人社員の存在は、職場内の意思疎通にも大きな変化をもたらしている。曖昧な表現では外国人社員が理解できないため、上司が業務の指示や評価のフィードバックを行う際には、論理的かつ具体的に伝えるようになった。誰がいつまでに何をどのようにする、と明確に示すことで、誤解のないコミュニケーションが社内で徹底されるようになり、業務が確実に遂行されるようになった。

全社横断プロジェクトで外国人社員が活躍するために

2014年9月、2020年の東京オリンピックを見据えて、外国人観光客を取り込む企画を考えるミーティングを外国人社員を集めて開催した。本社・関東支社から様々な年齢、国籍の社員30名を集め、外国人観光客はどのような目的で日本に来るのか、なぜ他国ではなく日本を選んだのか、来日前にはどのように情報を得ているのかなど、日本人社員には実感として分からないことについて意見を出してもらった。その上で、どのようにしたら店舗に足を運んでもらえるか、6つのチームに分かれて案を取りまとめた。チームは中国、東南アジア、イスラム圏で分けた。最終的に優れたアイデアを選ぶというよりは、彼らの一つひとつの提案が、外国人観光客取り込みに向けた貴重なヒントになると考え、検討のプロセスを大切に進めた。

これまでの日本人社員のみの議論は、「どのような商品を店舗に置けばよいか」といった、外国人観光客が店舗に入ることを前提としたものであった。しかし、実は外国人観光客はどのような商品が店舗にあるかが分からないという問題を抱えており、まずはどのようにして店舗に誘導するかという点が重要であることが判明した。また、同社店舗のATMでは、海外のカードで日本円を引き出すことができないことが、外国人観光客を遠ざける要因の1つになっていることが明らかになり、現在社内で改善が検討されている。加えて、ハラルフードの取扱いについても検討が進められている。

キャリアについて考える若手社員育成プロセスの確立や職場のコミュニケーションの改善など、社内の“プロセス”の部分では外国人社員がもたらす効果が表れ始めているが、今後は“プロダクト”での成果をあげることを目指している。同社で新しい商品開発を検討する場合は全社横断のプロジェクトで検討を行うものの、現状においてはこの場に外国人社員はまだ参加できていない。

外国人観光客取り込みに向けた研修の最後には、総括として、店舗を統括している支社トップ層らの前でのプレゼンも行われた。今回は研修ではあるが、社内を横断する取組に外国人社員が参加した初めての例であった。同社では、今回の研修が今後、全社横断プロジェクトに外国人社員が参加することのきっかけになることを期待している。このような取組を積極的に展開し、将来的に外国人社員が同社の“プロダクトイノベーション”に貢献できることを目指している。

外国人スーパーバイザーの活躍が始まる

留学生の採用が本格化した2009年から5年が経過し、SVとして活躍する外国人社員が増えてきている。

周囲よりも少し早いタイミングでSVになったベトナム人の男性社員は、ASVの時から非常に問題意識が高く、自分がなりたいSVのイメージを明確に持っていた。例えば、疑問に思っていることはとことん追求し、加盟店オーナーに自分の希望をうまく伝えられないときには、見本としてほしい店舗に連れて行き、実際に現場を見せるという行動もあった。支店のメンバーは、最初こそ戸惑ったものの、次第にその熱意に強く影響されるようになり、このベトナム人社員はオーナーからの信頼も獲得してきている。

加盟店オーナーやアルバイト向けのトレーニングを担当した中国人女性は、それまで日本人のトレーナーが遠慮し厳しく指導できなかったところを、はっきりと伝えて指導を行った。日本語が堪能でない社員がトレーニングをするのは難しいと考えられていたが、熱意のある指導で、受講者側は疑問なく明確に必要事項を理解することができた。

活躍している外国人社員の事例は、社内で紹介され、それを参考にした水平展開が進みつつある。また社外にも発信することで、熱意のある優秀な留学生の確保に繋がっている。

同社における外国人社員の活躍は軌道に乗り、次の段階へと着実にステップアップしている。

株式会社千葉銀行

金融業、保険業　大企業

トップの強いコミットメントで女性の職域拡大を中心とした活躍促進を実現、業務効率化にも寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「人材育成の一層の充実」を第 12 次中期経営計画へ明文化し、経営課題として強く認識
- 頭取の積極的なコミットメントによる推進

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性活躍促進に向け「職域拡大」「人材育成」「環境整備」の一体的展開
- 女性活躍サポートチームによる丁寧な面談と施策へ繋げる取組
- ダイバーシティ推進委員会、ダイバーシティ推進部、人材育成部が三位一体となった活動
- 特例子会社ちばぎんハートフル株式会社の設立

ダイバーシティ経営による成果

- 渉外担当女性の販売実績が男性を上回る
- 全店あげての業務効率化への取組の結果、平均時間外労働が月 3.5 時間削減
- 本部業務の一部を担う重要な役割として障がい者が活躍

Data

■企業概要

会社設立年	1943 年	資本金	145,069 百万円
本社所在地	千葉県千葉市中央区千葉港 1-2		
事業概要	普通銀行業務		
売上高	149,163 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	6,770 人（うち非正規 2,394 人）
属性ごとの人数等	【女性】3,771 人（うち非正規 2,075 人）、女性管理職比率 6.1% 【障がい者】71 人（うち非正規 42 人）、障害者雇用率 2.7%（※）
正規従業員の平均勤続年数	17.3 年（男性 18.8 年、女性 15.8 年）
備考	（※）障がい者人数及び障害者雇用率については特例子会社のちばぎんハートフル株式会社を含む

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「人材育成の一層の充実」を第 12 次中期経営計画へ明文化し、経営課題として強く認識

株式会社千葉銀行（以下「同社」）は、千葉県を主要な営業基盤とする地方銀行で、1943 年に県内の 3 銀行が合併して誕生した。現行の第 12 次中期経営計画（2014 年から 2017 年）においても、課題の 1 つに「人材育成の一層の充実」が明記されている。

グローバル化により消費者が多様化していることに加え、銀行の規制緩和も進んできている中、自ら新しいことを考え、能動的に行動していくことが求められるようになってきている。顧客の多様化に対応して社員の多様性も確保する必要があるという考えのもと、第 12 次中期経営計画においては、「専門性の高い人材の育成」「女性の活躍支援など職員の意欲や能力を引き出す人材活用」「新たな発想を生み出す企業風土の形成」を目指すこととした。女性、中高年、外国人、パートタイマーなどの活躍推進に加え、異業種を含めた中途採用の強化、また、異業種・海外への派遣を通した人材育成なども実施項目として掲げている。

頭取の積極的なコミットメントによる推進

2014 年 3 月に首相官邸で開催された「輝く女性応援会議」を受け、内閣府を事務局とする「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」が発足、「行動宣言」の策定メンバーに同社頭取が参画した。6 月に取りまとめられた同宣言では、3 つの柱（「自ら行動し、発信する」「現状を打破する」「ネットワーキングを進める」）を軸に取組を行うとしており、同社においてもこの柱に沿って、女性の活躍推進に取り組んでいる。

また、2014 年 11 月には、全国地方銀行協会会員全 64 行の頭取参加のもと、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が発足し、あわせて「行動宣言」が策定・公表された。この会合は、意欲のある女性の積極登用を進めるとともに、広く全国にネットワークを持つ地方銀行界から女性活躍に向けた声明を発信し、女性リーダーの育成・ネットワーク構築を図ることを目的として発足したものである。同社頭取は本会の発起人メンバーとして、「行動宣言」の策定に参加した。

このように、頭取自らが積極的に女性活躍促進に向けた活動に取り組むことで、経営層が女性活躍推進に本気で取り組んでいることを社内外に示している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性活躍促進に向け「職域拡大」「人材育成」「環境整備」の一体的展開

同社では 1986 年に全国の銀行で初めて女性を支店長に登用するなど、従来から女性活躍促進に取り組んでおり、2005 年からは「女性いきいきキャリアアップ宣言」を策定・公表している。同宣言では、「能力開発とキャリア形成の支援」「個性の尊重」「ワークライフバランスの推進」の 3 つを目標として掲げ、これに基づき 2 年ごとに具体的な施策を盛り込んだ行動計画を策定している。なお、施策の展開にあたっては、「職域拡大（仕事をつくる）」「人材育成（人を育てる）」「環境整備（職場をつくる）」の 3 つの視点で実施している。

「職域拡大」においては、まず一般職を廃止し、全ての社員が前線に出て仕事をしていくことを基本とした。また、転居を伴う異動のない特定総合職についても管理職や渉外担当者への積極登用を行うなど、様々な工夫をしている。

「人材育成」においては、管理職一歩手前の社員を対象に、ステップアップ研修やイブニングセミナーなどを開催、幅広い年代の女性社員を集めて意見交換会を行うなど、自らのキャリアを描くことができるようなセミナーを実施している。また、出産や育児休業明けの社員のために、「職場復帰応援セミナー」、「ちばぎんママの会」などを行っている。「職場復帰応援セミナー」は、育児休業中の社員とその配偶者も参加し、職場復帰に向けてどのような準備をしたら良いのかというようなことをレクチャーするものである。「ちばぎんママの会」では、子どもが小学校に上がる際の“小 1 の壁”、放課後児童クラブへの入所が制限される際の“小 4 の壁”と言われている時期に対して、どのように対応していくのが良いのかなどの情報交換を行っている。

「環境整備」においては、保育所に入れなかった場合の育児休業期間を最長 3 歳まで延長する、また、男性の育児参加を促すという観点から育児休業を一部有給化（2 週間）するなどの取組を実施している。加えて、2014 年 9 月から「仕事も育児も！！すてきなパパ宣言」を実施している。男性社員が、育児休業の取得期間を含め、

自分が育児にどのように関わるのかを職場の中で宣言してもらうという取組である。その他「イクメン·イクママ·カエルみえる化キャンペーン」として早帰りを促すキャンペーンなど様々な取組を行っている。



▲ 職場復帰応援セミナー

女性活躍サポートチームによる丁寧な面談と施策へ繋げる取組

これらの施策を展開するにあたり、女性活躍サポートチームを2011年10月に立ち上げた。このチームは、女性社員の意識レベルにまで踏み込んだ啓発活動を行うとともに、女性社員のさらなる活躍に向けて銀行全体の風土改革を強力に推進すべく、仕事と育児を両立してきた女性管理職をチームリーダーとして、人材育成部内に設置された。チームリーダーが各支店を回り、個別にキャリア面談を実施している。育休明けの社員だけでなく産休前の女性社員や、渉外担当として配属された女性社員に加え所属長にもヒアリングを行うなどして、心の問題にまで踏み込んだフォローを行っている。前述の両立支援施策の一部は、このようなヒアリングで社員のニーズを把握し、導入がなされたものである。現在は、育児休業者の早期復帰にあたって現場ニーズの高い企業内託児所設置について検討を行っており、2015年3月には千葉工業大学と共同で同大学キャンパス内に事業所内託児所の開設を予定している。この事業所内保育所では、同社·同社グループ及び同大学の職員の子どもを対象に募集することとしている。

ダイバーシティ推進委員会、ダイバーシティ推進部、人材育成部が三位一体となった活動

前述の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の宣言を受け、2014年7月に同社ではダイバーシティ推進委員会を設置し、2014年10月には女性活躍サポートチームを部格に引き上げ、ダイバーシティ推進部を新設した。これまで、女性活躍サポートチームを中心に、女性社員のみならず男性社員の意識改革も図るべく様々な取組を進めていたが、それをさらに一歩進めるべく、ダイバーシティ推進委員会では、取締役専務執行役員を委員長、ダイバーシティ推進部長と人材育成部長を副委員長とし、委員15名（女性12名、男性3名）のうち女性社員6名については公募により委員として選定した。12名の女性委員は、勤務地、業務、既婚未婚など様々な女性社員で構成することで、それぞれの立場からの意見が出るようにした。また、本委員会の下部組織として、数値目標の設定や課題の洗い出しを行う「ゴール検討部会」、ダイバーシティの意識啓発や両立支援制度の周知などを行う「コミュニケーション部会」、キャリア形成支援やロールモデルの創出などを行う「キャリアアップ部会」を設置した。ダイバーシティ推進委員会を中心として、ダイバーシティ推進部、人材育成部、三位一体で積極的に活動を進めている。

特例子会社ちばぎんハートフル株式会社の設立

同社では、従来から障がい者雇用の促進に努めており、早い段階で法定雇用率は達成していたものの、重度障がい者や知的障がい者など、今まで雇用が進んでいなかった人材の活躍推進を目指し、2006年に特例子会社ちばぎんハートフル株式会社（以下「ハートフル社」）を設立した。ハートフル社は千葉市の真砂支店内と同じ建物に入っている。当初10名の障がい者を雇用し、名刺の作成などの業務を担う形でスタートした（後述）。さらに、障がい者が店舗を利用する際にどういった配慮が必要なのかといった意見を障がいのある社員自身から収集し、それをもとに設備・備品といったハード面や、接客にあたる社員らの心構えといったソフト面でのサービス改善の取組を進めている。その施策の中で、社員にサービス介助士の資格取得を促すこととした。ロビーで案内係を務めるロビーアシスタントや店頭周りの社員などにも資格取得を推奨し、現在全行で400名以上がサービス介助士の資格を取得するに至った。障がい者だけでなく病気の人などの接客を考えることで、銀行の店頭を誰にとっても使いやすい、ホスピタリティの高いサービスの場へと変えることができ、これが経営にも繋がっていくと考えている。

また、新入社員の研修にハートフル社の見学をカリキュラムに入れることで、障がい者とともに働くことについて考える機会とすると同時に、それが自分たちのビジネス、店頭のサービスにどのように活かせるのかを考える

きっかけを与えている。また、真砂支店から始まったこのような取組を全店に広げるために、ビデオニュースや行内報として配布するなど、積極的な取組を行っている。

ダイバーシティ経営による成果

渉外担当女性の販売実績が男性を上回る

同社の法人営業強化という経営方針を見据えて、これまで渉外の資産運用経験や実績のあった社員を法人営業に登用していく流れが進んできている。さらに渉外担当の体制強化を図るため、2009 年から、女性社員を渉外の資産運用に特化した業務への配置を積極化することとした。

同社では 1990 年代半ばより、窓口業務に従事していた女性社員も投資型金融商品の販売などに携わるようになり、それを機に、女性社員が自発的に金融を勉強し始める風土が出来上がってきた。それまで主に預金業務にしか携わっていなかった女性社員も、投資型金融商品の取扱を始めたことで、顧客から喜んでもらったり、銀行に貢献しているといった自信を持ち、モチベーションとともにスキルが上がっていった。

そうして 2008 年以降、投資型金融商品をじっくり顧客に提案していくための個室型相談ブースを設け、そこに専任担当として女性社員を配置した。ここで、女性社員の丁寧な接客や勉強熱心な姿だけでなく、顧客の身に寄り添った販売後のきめ細やかなフォローなどが従来のビジネスライクな営業担当者とのサービス品質の差を生み、顧客の評価を得ることとなった。なお、投資型金融商品を販売する渉外担当の販売実績においては、女性社員が男性社員を大きく上回るなど成果が表れている。1 人あたり半期販売額では、入社 1 から 5 年目で約 1.5 倍、16 から 20 年目で約 1.8 倍、女性社員が男性社員の実績を上回るなど、女性の実績が大きく伸び、収益力向上に貢献している。

全店あげての業務効率化への取組の結果、平均時間外労働が月 3.5 時間削減

2013 年 9 月、業務を抜本的に見直し時間外労働を削減するため、「業務効率化及び早帰り推進委員会」を設置した。全店から寄せられた 881 件の業務効率化の提言に対応するため、プロジェクトチームを立ち上げるなどして、順次施策を実施している。そのうちの 1 つとして、勤務形態の柔軟化にも取り組んでおり、始業時間・終業時間をフレキシブルに変更できる時差出勤制度や、半日単位の振替休日制度を導入するなどしている。その結果、月あたりの平均時間外労働も削減されるなど、徐々にではあるが効果が生まれている。

さらに、現在も業務効率化の提言は全店から集めており、半期で 400 件もの提言があがっている。これについても、対応出来ない理由を明確に説明できない場合以外は積極的に対応するという姿勢で取り組んでおり、業務効率化に向けての同社全体の意識が変化している。

本部業務の一部を担う重要な役割として障がい者が活躍

前述のちばぎんハートフル株式会社のある真砂支店の取組を参考に、障がいのある人でも来店しやすいようなハード面での工夫、例えば、動線の確保や、カウンターについたときの筆談機の設置など、他の支店でも取組を進め、全社でホスピタリティの高いサービスの提供を実現させている。

さらに、ハートフル社の社員の有する多彩なスキルや才能を、定型業務の他にも活用していく取組が行われている。例えば、ハートフル社で通常業務の他に「社内新聞」の作成・編集に携わっている社員が、そのスキルやデザイン力を買われ、銀行本体での「早帰り」促進の社内ポスターのキャラクターデザインを新たに担当することとなった。現在では、そのポスターが同社全支店に掲示されている。こうしたつながりを通じて、ハートフル社やその社員もまた千葉銀行の一員であるという意識が両社員の間に芽生えてきており、障がいの有無にかかわらずにコミュニケーションを取り合える組織風土の醸成につながっている。



▲ 同社の早帰り促進ポスター（ちばぎんハートフル社の社員制作）

アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）

金融業，保険業　大企業

女性役員が複数活躍する先進企業で、さらに高みを目指すキャリア構築支援に着手

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「女性が活躍できる会社」の裏にある課題の発見

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 経営理念に即してダイバーシティ推進を経営課題として設定
- 実態に即した両立支援施策の展開
- 女性社員のキャリア構築支援制度の拡充
- 改善活動を通じたリーダー育成の仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 女性をターゲットにした商品開発・販促活動による女性向けがん保険の売上増
- 若手女性社員の改善活動から生まれた高齢者向け対応マニュアルで満足度向上を達成

Data

■企業概要

会社設立年	1974 年	資本金	467 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 2-1-1　新宿三井ビル		
事業概要	生命保険業（外国保険会社の日本支店）		
売上高	1,675,768 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	4,521 人（うち非正規 239 人）
属性ごとの人数等	【女性】2,358 人（うち非正規 239 人）、女性管理職比率 9.7%
正規従業員の平均勤続年数	10.3 年（男性 11.5 年、女性 9.1 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「女性が活躍できる会社」の裏にある課題の発見

1974 年創業のアフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）（以下「同社」）は、設立当初より女性社員の活躍を積極的に推進してきた。当時、まだ女性が男性同様に企業で働くことが一般的でなかった時代に、創業メンバーにも女性社員が半数近く加わり、採用に際しても男性と女性を区分することなく、また「総合職」や「一般職」といった職務区分もなく、同様に処遇し育成してきた。1997 年には生命保険業界で初の女性役員を輩出、1998 年には、それまで男性社員が中心であった営業現場に女性支社長が 2 名誕生（全国 64 支店中）している。設立から 40 年経った現在では、女性役員が 4 名（生え抜きを含む）、役員の女性比率は 10.5% となっており、経営の中枢で活躍する女性社員のパイプラインが形成されている。

そのような状況であったため、同社ではこれまで「女性の活躍が進んでいる」という認識が共有されていた。米国本社から一層の女性の活躍推進を促されることもあったが、役員や部長クラスなどの主要ポストに“目立つ女性社員”がいたこともあり、「米国並みに女性が活躍している会社だ」という認識が社内に浸透していた。

しかし、2013 年になり政府の女性活躍推進の方針が明確に打ち出されたことを契機に、同社の女性比率を改めて階層ごとに算出したところ、部長クラスで 7.6%、課長クラスで 10.3%、課長代理で 25.1% と、いずれも半数を大きく下回っていた。課長代理以上の役職者を統計すると 17.6% となり、同業他社の中では抜きんでているものの、同社社員の男女比率がほぼ半々であることからすると、女性社員が“十分に活躍できていない”状況であった。その気付きから、一気に女性活躍推進に向けてアクセルを踏むこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営理念に即してダイバーシティ推進を経営課題として設定

保険業界における競争の激化といった環境の中で生き残っていくためには、多様な顧客に応じた商品やサービスが求められ、従来のように男性のみが経営に関する決定権を握っている組織では変化には対応しきれない。そこで、同社では女性社員の活躍推進をダイバーシティ経営の第一歩として捉え、全社の経営方針との整合を明確に示した。同社では経営理念として「CSV 経営」（「すべてのステークホルダーに対する社会的責任を着実に果たしたうえで、社会と共有できる価値（Shared Value）を創造（Create）していく企業経営」）の実践を掲げているが、その核として「働くすべての『社員』の多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できる環境を創ることで企業の継続的な成長を目指すダイバーシティ推進」を位置付けている。

それと同時に、人事部内にダイバーシティ推進室を立ち上げた。これまで、現場での顧客対応や社会貢献活動などにおいて、女性社員が非常に意欲的に取り組んできており、一見するとどこにも問題がないように見えた。しかし丹念に女性社員の声を拾い上げていくと、「指導的立場を目指す勇気がない」「今のまま現場の仕事で専門性を深めたい」といった意見が多数聞かれた。能力があっても“欲”がなく、マネジメントの側に回ろうという意識が自然には醸成されていないことが明らかになり、同社として“背中を押す”ための仕組みや環境をつくっていくことが課題とされた。

その上で、2020 年における指導的立場（課長代理以上）の社員に占める女性比率を 30% まで上げることを目標に設定し、女性社員の育成や働き方改革などに取り組むこととなった。

実態に即した両立支援施策の展開

前述のとおり、同社は 1970 年代より女性社員が働き続けてきた歴史があり、法令制定に先駆けて制度整備が行われてきた。例えば、短時間勤務制度は 1992 年に既に導入されていた。これは社員へのアンケートをもとに、事業所内保育所よりも利便性が高く柔軟な働き方が可能になるという理由で導入されたものである。

近年では、制度をより使いやすくするための改善が実施されてきている。2006 年には、同制度の利用可能な時期を妊娠期から子どもが小学校を卒業するまでに拡張し、2014 年現在で利用者数は累積で 915 名にのぼる。また、短時間勤務制度を利用しない場合でも「保育所に迎えに行けるように」勤務シフトの柔軟化を実施してい

る。社員へのヒアリングから得られたニーズを汲み取るかたちで、通常9時から17時までの勤務であるところを、8時から16時に変更するなど、4種類の中から選択できるようにした。

短時間勤務制度を早くから導入してきたことで、育児と仕事を両立させて職場でリーダー的な役割を果たす女性社員が多く誕生してきた。また、その姿を身近に見ることで、若手女性社員も育児と仕事の両立をごく自然なこととして考える風土がつくられてきている。

女性社員のキャリア構築支援制度の拡充

地域限定採用の社員については、勤務地変更制度を導入している。配偶者の転勤により転居する必要がある場合は、その転居先の地域へ異動ができるようにし、それまでに培ったスキルを活かして同社で働き続けられるようになっている。一方、勤務地が変更されても、限られた地域内での営業に関する業務が中心であることには変わりなく、同社全体の動きを見据えた中長期的なキャリアプランは描きにくい状況にあった。

そこで、地域限定採用の社員も幅広い業務を経験できるよう、期間限定での異動を認める「一時転勤制度」を2004年に導入した。それ以前から「ジョブ・ポスティング」としてキャリアアップを目指す地域限定採用の社員も対象に個別に配置転換を行っていたが、これを制度化して社員全体に機会をオープンに提示した。

対象となった社員は、まず東京か大阪かのどちらかの部署への配置となり、そこで普段は経験できない様々な業務を経験する。数年経つと、大方の場合は元の勤務地に戻るが、中には営業以外の業務に経験の幅を広げ、一時転勤の期間終了後もそのまま東京や大阪に留まり、その後昇進し活躍しているような事例もある。2014年までに累積で34名が利用している。

一方、地域限定採用でない女性社員に対しては、2012年より「10年3場所」(入社後10年間に原則3部署を異動)の運用を開始している。出産や育児といったライフイベントの前に、営業ラインを含めた多様な経験を積む仕組みとしている。

こうして、これまでの両立支援施策による就労継続支援に加え、キャリアアップ支援を制度的に強化していく仕組みにより、早期に仕事の面白さややりがいを感じられるような環境を整備している。

改善活動を通じたリーダー育成の仕組み

前述のような制度整備が行われてきたのは主に2000年代に入ってからではあるが、それ以前より女性のリーダーが活躍してきた状況があった。そこに貢献していたのが、「C&C(Change & Create)活動」である。

「C&C活動」は、管理職手前の若手社員を中心に自主的な改善活動を行う取組であり、管理職はサポーターとしてのみ関与する。入社年度もばらばらな若手社員がグループを組み、自らテーマ設定をして課題分析を行い、プレゼンテーションを実施する。プレゼンテーションはコンテスト形式となっており、勝ち抜いていくと最終的に経営層の前での発表の場が与えられる。この取組は1983年から継続して実施されてきた。

上席から与えられたテーマではなく、日々の業務の中で自らが問題意識を持って改善すべきポイントを見定め、優れたものは実際の業務の現場で導入されることになる。このように、通常業務を離れたところで自身の考える力やリーダーシップを発揮できる場を設けることで、リーダーとしてチームを率いていくことの面白さも体感できる。現在の女性役員や女性部長を始めとする女性管理職層においても、若い頃に「C&C活動」を通じてリーダーを経験した者が多い。経験の浅い若手社員の育成の場として継続的に展開されてきたこの改善活動は、現在も同社の企業風土として息づいており、女性社員も含めた若手のモチベーションアップ、スキルアップに大きく貢献している。

ダイバーシティ経営による成果

女性をターゲットにした商品開発・販促活動による女性向けがん保険の売上増

これまで、同社が性別にかかわらず能力のある人材を育成・登用してきたことで、女性社員も多様な領域で活躍するようになってきている。とりわけ、同社のブランド力を支える、広告宣伝、広報・社会公共活動推進の分野では、従来以上に女性社員の活躍が目立っている。

広告宣伝部は19名中14名が女性であり、代理店の販売支援を目的とした広告宣伝の策定と推進、長期的な視点での企業ブランド価値向上のための戦略策定と推進を担う。同社の主要顧客である20代から40代の層に訴求しうる広報戦略を展開するため、Webコミュニケーショ

ンのツールを活用した企画立案を行っている。

がん保険、医療保険分野での新規契約件数は、女性の方が男性よりも高い傾向にある。女性社員の生活者視点や、患者やその家族に寄り添う細やかな心遣いが販促にも活かされることが期待されている。例えば、20代、30代の若年層では男性よりも女性の方ががんにかかりやすく、その半数以上が「女性特有のがん」であるが、日本の女性のがん検診率は30%未満と低かった。この状況を受け、女性の商品開発部長のもと、商品開発から販売促進、広告宣伝までを担う社内横断プロジェクトを女性社員中心に構成、2010年に乳房再建のための保障を含んだ、女性専用商品「がん保険＜コサージュ＞」の発売に至った。販促活動に際しては、女性専用車両への広告展開や女性社員による顧客向けの乳がんセミナー実施など、女性との接点を最大限に活用してマーケティングを実施した。

また、広報・社会公共活動推進の分野でも、女性社員を中心としたチームを立ち上げ、全国各地で一般生活者向けにがんを知ってもらう啓発イベントを開催し、若い女性向けのがん検診の啓発や同社が長年取り組んでいる小児がんの子どもたちへの支援の輪を広げるための活動を行っている。

こうして、単に商品を販売するだけでなく、女性特有のがんを“自分事”として捉えてもらうことを目的に商品プロモーションや啓発活動を展開してきた結果、女性への保険の新契約件数は、対前年同期比で8.2%の増加につながっている。





▲商品開発や販促活動、啓発活動において女性社員が活躍

若手女性社員の改善活動から生まれた高齢者向け対応マニュアルで満足度向上を達成

また、前述の「C&C活動」においても、女性社員が多く活躍している。特に、契約管理事務部門は派遣社員も含めた2,300名の社員のうち女性が7割を占めるなど、元々女性比率の高い職場であったが、ここでは直属の女性上司が昇進を重ね、役員となって活躍している事例もあり、自然にキャリアアップを目指す風土が根付いている。若手女性社員が積極的に「C&C活動」でリーダーシップを磨く例も多い。

2013年は参加した38チーム中、ほぼ半数の17チームで女性社員がリーダー経験を積んでいる。その中で、コールセンターの女性社員がリーダーシップを発揮して、高齢者向け電話応対ガイドを作成した。入院時の手続きや名義変更、解約といった顧客対応の窓口において、高齢者に電話で説明を行う際にはなかなか意図が伝わりにくいという問題があった。どのような口調で説明をすれば、電話口でも正確で気持ちのこもったコミュニケーションが取れるかといった観点から検討を重ね、「声が届きにくい場合は、大声ではなく低いトーンで」「『添付してください』という書き言葉ではなく『封筒に入れて送り返してください』と噛み砕いた表現を使う」など、細かく具体的な方法について取りまとめていった。このマニュアルが、実際にコールセンターで導入され、現在日々の業務の中で活用されている。その結果、高齢の顧客から感謝の声が多数寄せられ、顧客対応品質の向上という成果に繋がった。

株式会社三井住友銀行

金融業，保険業　大企業

法人営業を中心とした女性総合職の活躍推進を トップダウンで推進、業界先駆けての組織風土改革を目指す

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 経営目標の達成の土台としてダイバーシティ推進が不可欠であることを中期経営計画に明記

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性のキャリアアップ支援への積極的な取組
- 頭取の強いコミットメントによる「ダイバーシティ推進委員会」
- ホールセール（WS）部門における働き方改革

ダイバーシティ経営による成果

- ホールセール（WS）部門における女性の活躍
- ビジネスキャリア（BC）職の管理職育成のための品質管理部の支援

Data

■企業概要

会社設立年	1996 年	資本金	1,770,996 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1 丁目 1 番 2 号		
事業概要	銀行業務		
売上高	2,342,582 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 9 月現在）
総従業員数	34,762 人（うち非正規 8,959 人）
属性ごとの人数等	【女性】20,519 人（うち非正規 7,962 人）、女性管理職比率　12.08%（※ 1）
正規従業員の平均勤続年数	14.0 年（男性 16.6 年、女性 11.3 年）（※ 2）
備考	（※ 1）26 年 10 月現在　（※ 2）26 年 3 月現在

ダイバーシティ経営の背景とねらい

経営目標の達成の土台としてダイバーシティ推進が不可欠であることを中期経営計画に明記

株式会社三井住友銀行（以下「同社」）は、国内439か所の本支店、海外15支店で銀行業務を営む都市銀行である。女性の活躍推進については、2005年にNext W·ingプロジェクト室を立ち上げて以来継続して取り組んできた。2005年当時、同社では、優秀な女性社員の能力を十分に活かしきれていない状況であった。社内において女性社員の活躍の場はまだ限定的であり、個人向けビジネスに携わる女性社員は多数存在したものの、女性活躍の指標となる管理職比率も、2006年の時点で1.9%にとどまっていた。加えて、本社部門で活躍する女性社員はほとんどいない状況であった。

また、女性社員の離職率は現在と比して高い数値であった。女性社員が主戦力である個人向けビジネスにおいて、より高い熟練度や経験値が求められる環境となることが予想される中、その担い手となる女性社員が定着しないことは経営にとって大きな損失となる。さらに、今後の少子高齢化による採用マーケットの縮小を考えても人材確保は急務であった。

こうした状況を受け、Next W·ingプロジェクト室設立に続き、2008年には人事部内にダイバーシティ推進室を発足させた。さらに2014年、中期経営計画に、あらゆる経営目標達成のためにはダイバーシティ推進が不可欠であることが明記され、頭取を委員長とした「ダイバーシティ推進委員会」を設立、経営層もコミットして従来以上に積極的にダイバーシティ推進に取り組むこととなった。この背景には、銀行業の最大の資源は人材であり、多様な人材を同社の競争力の源泉にしていくことが不可欠であるという経営層の強い思いがあった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性のキャリアアップ支援への積極的な取組

仕事と家庭の両立支援制度については整備が進んでいたが、女性管理職比率の低さを鑑み、2008年のダイバーシティ推進室発足後、①意欲と能力のある女性へのキャリア支援と積極登用、②男性が9割を占める管理職の意識改革に取り組んだ。

まず前者については、2008年に一般職をビジネスキャリア職（以下「BC職」）と改め、管理職までの昇進を可能とした。2006年には育児休業中の社員の復帰をサポートする「育休復帰サポート講座」を、2008年には産前産後欠勤を取得予定の社員を対象に「プレママ研修」を開始、2014年には育休復帰後の社員へのキャリア支援研修を新設し、これまでに約300名が受講している。さらに、総合職、総合職リテールコースの女性のうち上位層が、自身の専門分野を超えて幅広い視野、経営目線を養うことを目的に「ウィメンズ・リーダー・プログラム研修」を実施。中間層に対しても「ウィメンズ・リーダー・プログラムNext研修」を新設し、次世代を担う中堅女性の育成を行っている。また、「メンター制度」を新設するなど、女性のキャリア支援のための様々な取組を行っている。

また、女性の職務拡大も視野に、2014年6月には、女性登用が進まない営業領域での活躍を考える異業種合同営業女性プロジェクト「新世代エイジョカレッジ」へも参加した。本プロジェクトは、女性登用が進んでいる企業であっても共通の課題として残る「営業女子」の活躍促進に向けて業界横断的に取り組もうと、同社を含む大手企業7社で開催されたものである。各社から20代、30代の営業職の女性約30名が集まり、「営業で女性が活躍するための提言」を取りまとめ、最終報告会で各社役員にも報告している。その中で「管理職の評価項目に、売上達成率だけではなく労働時間削減率も入れる」といった提言を行った。

後者の管理職の意識改革については、2008年から管理職研修の中でダイバーシティの意義について説明、新人研修や各種階層別研修においても同様の取組を実施している。2014年には、部門別に部店長向け「ダイバーシティマネジメントセミナー」や、後述のダイバーシティ推進委員会の取組の方向性を部店長クラスと共有するため、外部の有識者委員を講師に招いた全部店長向けのセミナーも開催した。男性管理職も含めて、社員一人ひとりの理解を深め、意識や行動の変革、マネジメント力の強化を促している。



▲ウィメンズ・リーダー・プログラム Next 研修の様子

頭取の強いコミットメントによる「ダイバーシティ推進委員会」

ダイバーシティ推進委員会においても、頭取の強靭なリーダーシップが発揮されている。従来は人事部が取組を主導していたが、同社は 2 万名を超える社員を抱え、国内外に様々な部署があるため、部署によって課題が大きく異なる。そこで、頭取の強いトップコミットメントの下、2014 年新設のダイバーシティ推進委員会では、参加 4 部門（事務・リテール・ホールセール・国際の各部門）に経営企画部・人事部が加わり、部門ごとの課題を抽出・分析し、具体的な施策を検討している。部門ごとの取組とすることで実態に即した施策が生まれ、実行スピードも上がっている。

ダイバーシティ推進委員会は、半年に 1 度開催される。頭取が委員長、副頭取が副委員長であり、外部から有識者委員 3 名も参加し、忌憚ない意見やアドバイスをもらっている。また、委員会以外にも、月次で 4 部門の事務局と外部の有識者委員とで構成される部会が開催され、議論を重ねている。各部門では、現場へのヒアリングに加え、先進的な取組を実施している他社へのヒアリングを実施するなどして、部門としての課題抽出及び対応策について検討を行っている。



▲ダイバーシティ推進委員会の様子

ホールセール（WS）部門における働き方改革

主に法人営業を担うホールセール（以下「WS」）部門では、特に、働き方の見直しに重点を置いた取組を始めている。WS 部門は総合職に占める女性社員が少ない部門であるが、その背景には、顧客の時間に合わせざるを得ない働き方があげられる。業務後の接待なども含め、ほぼ終日顧客に合わせて動いており、こうした働き方を続けるのは難しいと考える女性社員が、結婚や出産を機に離職する例が多かった。実際、WS 部門における営業拠点の部長 180 名のうち、女性部長は 1 名のみという状況であり、その後継者となりうる管理職も片手で数えられるほどである。一方で、女性社員の採用数を増やし 20 代の若手女性社員が増加しつつある現在、まずは職場への定着を促すための方策として働き方改革の検討が開始された。

具体的には、“長時間労働が前提の総合職の働き方”の是正を目指し、時間制約のあるワーキングマザーも他の総合職同様に能力を発揮できる業務環境づくりに取り組むこととなった。まずは、より柔軟な働き方を可能とするため勤務管理の運営を見直し、通常勤務に早朝・在宅勤務を組み合わせることで退社時間を前倒しするトライアルを一部の拠点で開始した。加えて女性が主戦力である BC 職の役割を見直し、やりがいをもって長期に活躍できる職場を展望。従来の定型的な業務から高度な内容へ業務範囲を拡大し、かつて総合職が担っていた業務の一部を行うことで、総合職が一層営業活動へ軸足を移し、生産性を上げることが可能な組織作りに取り組んでいる。このように総合職・BC 職ともに限られた時間の中でより生産性の高い業務を行うため、現場・本部双方で非効率な事務がないか洗い出しを行い、業務システムの改訂やルールの見直しについて検討を始めている。

これらの取組については、ダイバーシティ推進委員会

の外部の有識者委員からも意見や情報を得ながら、試行錯誤を続けている。従来は、自らの働き方について顧みるような風土はそもそもなく、このような変革が可能となったのは2005年からの地道な意識改革の成果ともいえる。このような“誰もが効率的に働き続けられる職場”への転換は、女性活躍推進という意味合いだけでなく、これまで長時間勤務に縛られていた男性社員にとっても有益なものとして捉えられている。

ダイバーシティ経営による成果

ホールセール（WS）部門における女性の活躍

前述のWS部門において女性活躍推進に取り組む背景の1つには、取引先の顧客なども含めて、社会全体として人材や働き方、価値観などの多様化が進んでいることがあげられる。従来、“男性社会”であった銀行の法人営業の分野で、働き方改革を中核としたダイバーシティ推進の取組を進めること自体、業界では先駆的であり、同業他社と比較しても同社の強みとなることが期待されている。

女性活躍推進の取組は少しずつではあるが成果として現れてきている。特筆すべき成果をあげた社員を表彰する部門内の個人表彰制度において、かつてはほとんど女性受賞者がいなかったが、最近は若手を中心にコンスタントに女性受賞者が輩出されるようになった。特に優れた成果をあげた社員を表彰するSMBC表彰においても、女性受賞者が誕生している。また、応募段階においても「女性社員が顧客と粘り強くコミュニケーションを取ったことにより成約に結び付いた」という活躍事例が複数報告されるようになった。これまで業界では非常に困難と思われてきたWS部門でも、女性社員が活躍する土壌が整いつつある。

ビジネスキャリア（BC）職の管理職育成のための品質管理部の支援

従来、一般職は総合職のサポート業務という位置付けであったが、一定の責任ある職位を目指してもらおうと、2008年、一般職をBC職とする制度改定を行い、管理職も展望できるようになった。この制度改定には、BC職、総合職リテールコース、総合職のそれぞれの業務内容や役割の幅を広げ、より付加価値の高い仕事を担当できるようにすることも1つの狙いとなっている。例えば、BC職が新たに個人向けビジネスの担当職務を広げ、従来それを担当していた総合職リテールコースが中小企業向けビジネスまで領域を広げ、さらに総合職は国内外の多様なニーズを持つ顧客へ高付加価値なサービスを提供するべく、業務範囲を拡大していくことが想定される。

管理職に登用されたBC職社員はこれまで以上に大きな職責を担うこととなり、それゆえにBC職社員が管理職を目指すことを躊躇することも考えられた。そこで、不安を払拭するための取組が品質管理部でも行われた。

具体的には、BC職社員の多くが苦手意識を持つ顧客からの苦情対応について、DVDを制作し、現場での勉強会を実施してもらうことに加え、管理職への登用に不安を感じる中堅を対象に、苦情対応に関する研修を行った。苦情対応DVDは、BC職の女性社員が脚本を担当し、現場に入念なヒアリングを実施し、実際に現場で起こりうるケースを想定してストーリーを制作した。この結果、DVDを視聴した社員から、苦手意識が払拭されたと前向きな意見が寄せられるなどの成果が現れている。また、研修においては、苦情は支店だけでなく本部も含めた組織全体で解決するものだということを説明し、「苦情は支店のみ、自分のみで全て対応しなければ」という意識にとらわれていた社員の安心感にも繋がっている。このような取組が功を奏し、管理職に登用されるBC職社員も徐々に増え、顧客対応のレベルアップにも繋がってきている。

日本 GE 株式会社

金融業，保険業　大企業

平等なチャンスと公正な評価の仕組み、多様な意見をビジネスにつなげる質の高いマネジメントで優秀な人材の活躍を促進

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「ダイバーシティは成長戦略」との認識のもと、グローバルにダイバーシティを展開
- 優秀な女性リーダーを多数輩出、ワーク・ライフ・バランスの実現に課題がシフト

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- グローバルでの人材最適配置を叶えるマネジメントの仕組み
- 女性社員のキャリア構築を支援するネットワーク
- 人材育成の仕組みと女性社員の引き上げの取組

ダイバーシティ経営による成果

- 性別や国籍にかかわらず実力が評価される仕組みでビジネスを大きく展開

Data

■企業概要

会社設立年	1999 年	資本金	30,000 百万円
本社所在地	東京都港区赤坂 5-2-20　赤坂パークビル		
事業概要	法人向け融資、不動産投資		
売上高	295,684 百万円（2013 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 5 月現在）
総従業員数	1,515 人（うち非正規 199 人）
属性ごとの人数等	【女性】520 人（うち非正規 173 人）、女性管理職比率 17.5% 【外国人】18 人（うち非正規 0 人）
正規従業員の平均勤続年数	8.5 年（男性 9 年、女性 8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「ダイバーシティは成長戦略」との認識のもと、グローバルにダイバーシティを展開

GE は、トーマス・エジソンによって 1878 年に創業されて以来、時代の変化に先駆け戦略を進化させつつも常にイノベーションに注力してきた。130 年間にわたり持続的可能な経営を実現できたのは、人材育成への投資があったからであり、現会長兼 CEO は「ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、成長を可能にする戦略の一つ」と位置付け、チーフダイバーシティオフィサーのもとグローバル規模で事業を推進している。

GE の日本法人である日本 GE 株式会社（以下「同社」）では、2001 年に「ウィメンズ･ネットワーク」を設立し、女性社員のネットワーク化を図るとともに、女性のキャリア形成や管理職育成をサポートしてきた。2014 年 7 月の経営会議において「2016 年までに女性管理職比率を 20%」にするという目標を新たに掲げている。さらに、国籍問わず、例えば日本で就学や就労経験を持つ外国籍の人材の活躍もサポートしている。多様なバックグラウンドを持つ人材がそれぞれの立場から自分の意見を述べ、新たなアイデアを生み出すことこそがダイバーシティ経営の目指す姿であり、そのような経営を実現できるマネージャーの育成にも注力している。

優秀な女性リーダーを多数輩出、ワーク・ライフ・バランスの実現に課題がシフト

当初、同社がダイバーシティ経営に取り組み始めたばかりの頃は、95% が日本人社員である同社においてなぜダイバーシティが必要かといった意識の共有からスタートした。従来から制度整備やネットワーク構築を積極的に実施してきたこともあり、女性社員の活躍はすでに相当程度進んでいた。役員に占める女性比率も 20% を超えており、これまでの取組に対しては経営層も自信を持っていた。

しかし､2014 年に改めて社員意識調査を行ったところ、「将来管理職になりたいですか」という質問に対し、男性社員は 60% が肯定的だったのに対し、女性の肯定的な回答はその半分であった。最も多かった理由としては、「自信がないから」「職場環境が整っていないから」、あるいは「男性の上司の理解が得られるかどうか不安だから」といったものではなく、「ワーク・ライフ・バランスが心配だ」という回答が圧倒的であった。女性社員の育成、あるいはモチベーションの向上などへの働きかけは、これまでの施策により相当程度をカバーできていたと考えられるが、働き方についてはまだ改善の余地があることが明確になった。そこで、より効率的な働き方を実現するため、2014 年から新たにリモートワーク（在宅勤務）やフレックス勤務制度、介護のための有給休暇といった制度の拡充を図ることとした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

グローバルでの人材最適配置を叶えるマネジメントの仕組み

同社では､全社員の評価を「業績とグロースバリュー（行動規範）」の両面から行っている。そして毎年 1 回行われる組織プランニングにおいて、全世界のどの国にどのような人材がいるかを人事のトップが把握し、社員一人ひとりのキャリアパスについて議論することとしている。採用にあたっても「本社採用」「現地採用」の区分はなく、社員の実力やキャリアプランを勘案しながら配置を決定することとなっている。

このような人事制度が可能になるのは、「部下のキャリアを考えるのは上司の仕事」と管理職の役割が明確に定義されているためである。管理職には、「ビジネスを動かすこと」と「人を育てること」の 2 つが課せられており、この 2 つの目的それぞれについて評価が行われることになっている。同社の「グロースバリュー」は 5 つの項目（外部志向･明確でわかりやすい思考･想像力と勇気･包容力･専門知識）からなっており、そのうちの 1 つが「インクルーシブネス（包容力）」、すなわち「他部門と協力しあって業務を行い、個人や文化の違いを尊重する」というものである。どれほど事業で成果を上げたとしても、グロースバリューが低い評価では、その段階で大きく減点されることになる。

管理職のパフォーマンスを上げていくために、人事部

はサポート役として、研修やトレーニング制度を通したスキルアップ機会の提供やアドバイスの実施を行っている。特に、「インクルーシブネス」の項目についても、具体的にどのようなマネジメントを行えばよいかという点について重点的に研修を行い、「様々な個性、背景を有する社員がいる中で、どう個々の社員を引き上げて組織の力にしていくか」という観点が重要な評価のポイントになっている点についても明示している。

このようにして、それぞれの階層でのリーダーが、自らのチームを強くする責任を持ち、マネジメントに励む構造が出来上がっている。人材マネジメントとは何か、自分のチームの強みを引き出すにはどうしたらよいか、ということをリーダーが真剣に考え、実践しており、そこに寄り添う形で人事部がフォローしている。さらに、人事部がチームや各個人の業績についても把握し、実際の評価が現場から上がってきたときには客観的な立場からその公平性、平等性について確認する機能を有している。

女性社員のキャリア構築を支援するネットワーク

2001 年に「ウィメンズ・ネットワーク」を立ち上げた際は、そのメンバーにはエグゼクティブやエグゼクティブ一歩手前の女性シニアマネージャーが多く、“仕事一筋”のキャリアを積んだ“女性エリート集団”が多く集まる場となっていた。しかし、女性マネージャーの増加とともにロールモデルも多様化し、「ウィメンズ・ネットワーク」の役割も、徐々にその対象範囲を広げている。

現在では、ワーキングマザーに対するマネジメントをテーマに掲げ、男性社員や管理職も参画した活動が積極的に行われている。例えば、ワーキングマザーの社員とその上司をパネリストとしたディスカッションを実施し、経営トップも交えて、ワーキングマザーの働き方などについて直接議論する機会を設けている。早く帰宅した分、リモートワークを活用して効率的に仕事を行い、第一線で活躍している営業担当の女性の事例などを取り上げ、チームとしてのバックアップの方法などを上司から述べ、社内に広く共有していくといった取組を行っている。これらの取組にトップがコミットすることによって、女性社員を含めたマネジメントの重要性と効果が社内に広く認識され、男性社員の関わりも増えていくといった好循環が出来上がりつつある。同社内ではこれを「メン･イン･ウィメンズ・ネットワーク」と呼び、各地域の拠点において一定数の男性社員が継続的に参加している。

一方で、エグゼクティブとの距離感を縮め、ロールモデルとして身近に感じてもらえるように、女性のエグゼクティブと女性社員が一緒に勉強会を開催したり、プロジェクトマネジメント研修を実施したりする取組も近年開始した。経営層として活躍している女性リーダーと事業部を超えて関係性を築くことで、女性社員のキャリア意識にも大きなプラスの影響が働いている。

さらに、「ウィメンズ・ネットワーク」の分科会として「ウィメン・イン・テクノロジー」「ウィメン・イン・コマーシャル」を立ち上げ、それぞれ技術・製造系と営業系の女性リーダー育成に取り組んでいる。技術系、営業系に女性リーダーが少ないのは海外でも共通の課題であり、海外法人とも連携しながら、女性のキャリア形成や意識啓発のイベントなどを開催している。

人材育成の仕組みと女性社員の引き上げの取組

GE 全体では年間約 10 億ドルの費用を人材育成に投資しているが、日本でも昨年 463 名に延べ日数 1,000 日超の研修を実施している。その中で、GE 全体で共同して展開している「次世代リーダー育成プログラム」は、過去 10 年間で日本人女性社員 140 名以上が受講し、そのうち 3 名が役員・本部長クラスに登用され、17 名が現在部長クラスで活躍している。国外の優秀なライバルと共に研鑽する機会を得ることで、さらに視野を拡げ、GE 全体で共有された経営理念を体感する経験を得ることができる。

さらに、日本 GE では、女性社員のキャリア育成により力を入れるために「キャリア開発支援プログラム」と「部長クラス育成研修」を設けている。前者は女性社員（非管理職）の中長期的なキャリア育成を支援するプログラムであり、2014 年は 17 名が参加している。キャリア研修やマネジメントなどのトレーニング、役職者からのメンタリングを通じて成長を促すもので、社内ネットワーク構築の機会ともなっている。一方、後者は、女性課長職社員が対象となっており、これまでに 16 名が参加している。女性課長職社員の中から部長職にチャレンジできる可能性のある者を選抜し、半年間の育成プログラムを実施する。この期間、通常の業務を行いながら、リーダー

シップ研修や部署横断プロジェクトに携わり、またメンターとなった女性役員から、部長相当職に必要な全社的な視点とリーダーシップについて学ぶ機会を提供している。これらの施策が奏功し、日本における管理職の女性比率は 2001 年の 2% から 2014 年には 17% に伸び、本部長・役員相当職では 2014 年で 27% と、大きく上昇している。



▲グローバルの次世代リーダー育成プログラム（人事部門）参加者

ダイバーシティ経営による成果

性別や国籍にかかわらず実力が評価される仕組みでビジネスを大きく展開

前述のような様々な取組によってリーダー層に就いた女性社員や外国人社員が、ビジネス上で次々と成果を上げている。特に、女性や外国人をメンバーに含むチームは、従来“慣例”として行われてきた業務プロセスや業界の“常識”に対して疑問を持ち、そこにビジネスの種や業務改善の余地が潜んでいないかどうかを検討する能力が高い傾向にある。これまでの“常識”にメスを入れるとともに、従来のやり方や価値観に拘る社員に対しては「Customer determines our success（お客様に選ばれる存在であり続ける）」という理念に立ち返りつつ、何が最も顧客にとってメリットをもたらすかを丁寧に話し合い、業務遂行に支障をきたさないような方法を全員で検討するといったプロセスを取っている。

例えば、インド出身のクオリティ部門部長は、自動車リース事業部の見積作成プロセスの改革を主導した。従来は、顧客からの引合のたびに複数業者に 1 件 1 件見積依頼を行っていたが、業務効率化を図るため、業者 1 社と予め年間契約を行い、標準的な契約内容であれば業者への確認プロセスを経ることなく、すぐに見積を提示できるようにした。このように契約フローの変更も含めた業務プロセスの見直しによって、全体にかかる工程を 75%短縮し効率化に繋げるとともに、サービスの質向上を果たしたことで顧客満足度の向上も果たしている。

また、女性営業部長が加わった商業設備チームでは、今後成長が期待されるアパレルや理美容関連といったサービス業への新規顧客獲得にも力を入れるため、1 年でチームの女性比率を約 4 倍に増加させた。これまで製造業を中心に設備投資を行ってきた同社であるが、サービス業を中心に新規開拓を図るにあたっては、従来の製造業で長く経験を積んできた男性社員もいわば“素人”の状態になる。一方で、ファッションなどに詳しい女性社員は独自の視点で知名度の低いアパレルブランドなどへ営業をかけるなど、中高年の男性社員だけのチームでは思いつかないような方法をとっている。その結果、新規顧客開拓に成功、売上は前年比の 140% を達成するといった成果が現れている。

そのほかにも、最高財務責任者（CFO）に抜擢された女性役員が陣頭に立って社内プロセスを整理、人材育成に係る投資以外の予算を透明性の高い基準の下で優先順位付けし、各事業部の理解を得ながらのコスト削減に成功した。当該役員は決して財務のプロフェッショナルであったわけではないが、CFO に必要とされる能力や業務経験を高く評価され、他の役員からのサポートも得ながら任務を遂行した。その結果、国内景気停滞を受けて成長率が 0%であった市場で、新規取扱高は 2011 年から 2013 年で毎年 5%増、生産性は毎年 15%以上上昇し、大きく純利益の向上に寄与している。

こうして、役職や役割に見合う実力を備えた人材を、広く集め、抜擢し、その能力を活かせるよう周囲がサポートを行うという人材戦略が、同社の成長を支えている。



▲インド出身のクオリティ部門部長のチーム

三井住友海上火災保険株式会社

金融業、保険業　大企業

全社員を対象とした「役割イノベーション」の段階的な実施により社員のモチベーションと働きがいが向上、業績拡大へ寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 再び顧客の信頼を勝ち得るための経営改革
- 対象を制限しない「役割」変革の必要性への気付き

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 全社を巻き込んだ「役割イノベーション」で固定観念の打破を狙う
- 満を持して始動した「役割イノベーション Plus」で制度の大改造を実施
- 障がいのある社員も「役割イノベーション」で業務領域を拡大し成長

ダイバーシティ経営による成果

- 業務の効率化とサービス品質改善により業績向上
- 自らの役割を超えて目標のために自発的に行動できる組織へ

Data

■企業概要

会社設立年	1918 年	資本金	139,595 百万円
本社所在地	東京都千代田区神田駿河台 3-9		
事業概要	損害保険事業		
売上高	1,386,533 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	19,722 人（うち非正規 5,534 人）
属性ごとの人数等	【女性】11,971 人（うち非正規 4,973 人）、女性管理職比率 2.9% 【障がい者】273 人（うち非正規 33 人）、障害者雇用率 2.12%
正規従業員の平均勤続年数	13.4 年（男性 15.4 年、女性 11.4 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

再び顧客の信頼を勝ち得るための経営改革

三井住友海上火災保険株式会社（以下「同社」）は、2001年に三井海上火災保険株式会社と住友海上火災保険株式会社の合併により誕生した損害保険会社である。同社の経営ビジョンは「持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融グループを創造すること」であり、現在は中期経営計画における「人財戦略」の最重要課題に「ダイバーシティ推進」を掲げている。これを踏まえ同社では、2020年までに女性管理職を現状の4倍の480名以上輩出することなどを目標に定めている。

同社では、2006年に業界を揺るがした保険金不払い問題の後、改めてマーケットのニーズを汲み取りながら、永続的に運営できるような商品、サービスの開発が喫緊の課題となっていた。特に、保険商品の購入決定権者に占める女性の割合が高くなっていることから、女性の視点を重視した商品やサービスを早急に開発、提供し、組織体制も改革することで経営を刷新していかなければ、業界から取り残されるという危機感を経営層は募らせていた。

さらに、サービスの品質を維持しつつも合理化を図り収益性を堅持するためには、従来「総合職」「一般職」の区分で仕切られていた業務内容も再度見直しを図り、社員の一人ひとりにより能力を発揮してもらうことが不可欠であった。

マーケットに耳を傾け、もう一度、顧客に選んでもらうためには、ダイバーシティ経営への転換が避けて通れない道であるとの認識を共有した経営層により、組織改革の取組が始められた。

対象を制限しない「役割」変革の必要性への気付き

「まずは女性社員の活躍から」と、同社は2006年に人事部内に女性活躍推進チームを立ち上げ、取組を開始した。しかし、何も下支えするものがない状況で、掛け声だけ「女性社員はもっと頑張ろう」と呼び掛けたところで社員に響くはずもなく、取組は十分には進まなかった。このことから、「女性」だけにターゲットを絞ったこと、また業務はそのままに「意識」の変容だけを迫ったことに反省を求め、全ての社員を対象とすること、意識ではなく業務分担及び評価を含めた「役割」そのものを変革していくことこそが必要との認識にたどり着いた。こうして、2011年以降、段階を経ながら大々的な人事制度改革、組織改革を断行するに至った（後述）。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

全社を巻き込んだ「役割イノベーション」で固定観念の打破を狙う

当初の女性活躍推進チームの失敗を踏まえ、女性社員のみに役割の拡充を迫るのではなく、そもそも社員皆が役割を変革していくことを一義の目的に据えた。これまでの固定観念を捨て、「これが自分の仕事」と決めてかかるのではなく、「自分たちにはこのような能力がある、それを組織目標のためにどのように使っていくか」というところまで社員自身が自ら考え行動できるようにすることを最終的な目的とした。この発想の転換を、同社では「役割イノベーション」と称している。そこでは、組織のマネジメントそのものを変革していく必要があり、従来のように業務を割り振るだけではなく、社員それぞれの個性や能力を組織目標に活かしながらマネジメントを図り、最終的に全体として組織の目標を達成していく仕組みが目指されることになる。

2011年から「役割イノベーション」に取り組み始めたが、従来の組織の均衡を崩すとして当初現場からは反論も上がった。特に、事務職を想定して入社した一般職の女性社員の中には、「突然営業や商品開発などの担当に回されても、気持ちもスキルもついていけない」という社員もいた。

その点については、人事部が綿密にフォローを実施、まず自社が進む姿、今後あるべき姿を提示し「全員でチャレンジしましょう」というスタンスで丁寧に説明に回った。その中でも、業務が増加したり変更になったりすることの現場の負担感を減らすために、働きがいや達成感を感じられるようにすることに注力した。例えば、事務の経験しか無かった社員が営業の業務を手掛けたような場合、販売店から直接好評価を得て成績が向上する経験があれば、仕事へのやりがいは一気に増しモチベーショ

ンも向上していくと考えた。そのために、本社人事部がライン長に対して何度も研修を重ね、最初は社員の経験や成長度合いを踏まえ目標を少し低めに設定してでも成功体験を積ませるといった工夫をレクチャーしながら、取組を進めていった。また、マネジメントそのものが評価の対象になることについても説明し、組織を率いてマネジメントができないうちは営業成績が良くてもラインの課長には昇格させない、という人事の方針を明確にしている。一方で、社員に対しても「役割イノベーション」の本質的な部分を浸透させるための啓発を目的とした研修や、実務に必要になる追加的な知識、ノウハウを習得するための研修など、目的に応じて手厚く実施していった。

満を持して始動した「役割イノベーション Plus」で制度の大改造を実施

こうして、社員の意識や行動の変革が進展してきた2013 年、制度改革を伴う「役割イノベーション Plus」を始動、役割の区分ではなく転居転勤の有無による新たな社員区分体系（「全域社員」「地域社員」）への移行を皮切りに、人事考課・目標管理制度、キャリア形成支援、教育研修体系、現場の業務効率化などの取組を同時並行に進めることとなった。

まず社員区分体系については、「総合職」「一般職」の区分を撤廃することで、全ての社員が業務領域や仕事の進め方に制限を設けずチャレンジできる制度とした。その上で、全域社員と地域社員の人事考課の基準を統一し、差異を設けず、達成状況及び組織目標貢献度を評価する制度へと切り替えていった。ここでは性別、国籍、障がいの有無を問わず、全く同一の基準で人事考課がなされることになった。

人事評価については、毎年、欠かさず研修を実施している。当初は人事部が全国を回り、マニュアルや事例を示しながらどのような目線で考課を行えばよいかを逐一丁寧に説明していった。現在でも毎年、ライン長を対象に研修を実施している。特に、この新制度の場合には目標設定が重要な意味を持つため、そもそも全体の中で自身の拠点、部署、チームの目標をいかに設定するかが問われることになる。そこで、営業であれば例えば成約件数、新規販売店の開拓数など、数量的に換算できるもので基準を示しつつ、そこに地域の状況なども勘案しながら最終的に目標を設定するように案内している。全体としては本社人事部で全社的な目線合わせのための役職ごとの目標例や基準を示し、実際の運用では現場の実態に即した目標設定とその達成状況から公平感のある評価が実施されるため、社員のモチベーションの向上にも繋がっている。

具体的な業務内容の拡大については、例えば、従来営業部で精算や経理などのデスクワークを行っていた社員が、担当の代理店と予算を持って外回りを始める、といった例がある。また、従来男性社員が行っていた対人賠償の示談対応なども、女性の地域社員が細かなコミュニケーションスキルを発揮しながら行っている。通り一遍のマニュアル的な対応ではなく、女性社員が親身になって「ご安心ください」と一声かけることで緊迫した状況が和らぐこともあり、実際に「サービスがよくなった」という顧客の声も増えてきている。



▲ 性別、年齢、国籍を問わず同一の人事制度での評価を実施

障がいのある社員も「役割イノベーション」で業務領域を拡大し成長

2011 年から開始された同社の「役割イノベーション」は、障がいのある社員も例外ではない。同社では 1980 年代より障がい者雇用やその支援に積極的に取り組んでおり、2001 年の合併時に「チーム WITH」として障がい者社員へのサポート活動を組織的に開始した。現在、約 300 名の障がいのある社員（身体障がい、一部精神障がい）が在籍しているが、1 つの部署に集めるのではなく、それぞれが他の社員と同様に各事業部に配属され、ほかの社員と同様の業務を遂行している。

これまでは、障がいがあることを理由に、例えば内勤業務の専任になったり、外部とは接点を持たない業務を担当したりするケースが多かった。しかし、全社の「役割イノベーション」の動きの中で、自分も少しずつでき

ることから新しいことに挑戦してみよう、という気持ちが高まる社員も多かった。例えば、営業部門の事務作業を請け負っていた部署の聴覚障がいのある社員は、同じく障がいのある上長の指導のもと、事務作業を担当するパート社員への研修講師に新たに挑戦、また営業部門との業務折衝の会議にも筆談のサポート付で初めて参加を果たし、全体としての業務の状況や方向性をよりよく理解することができたという。

こうして、障がいの有無にかかわらず、全社で一斉に取り組まれた「役割イノベーション」の波に皆が少しずつ足を踏み出し、１つずつ新しいチャレンジを実現していくことで、全社として極めて大きい変革が起こっていった。



▲ 聴覚障がいのある社員向け「手話通訳・要約筆記サポートつき研修」

ダイバーシティ経営による成果

業務の効率化とサービス品質改善により業績向上

全社員を対象にした役割変革を推進した結果、まず現れた成果としては業務効率化であった。業務プロセスの一部をシステム化するなどの効率化を図るとともに、各人が役割を少しずつ広げていったことで付加価値の高いサービスを生み、１人当たりの収入保険料が３年間で約25%（2,200万円）増加、2014年６月時点で55か月連続の保険料増収を達成している。また、事業費率も３年間で約2%(約263億円）低下している。

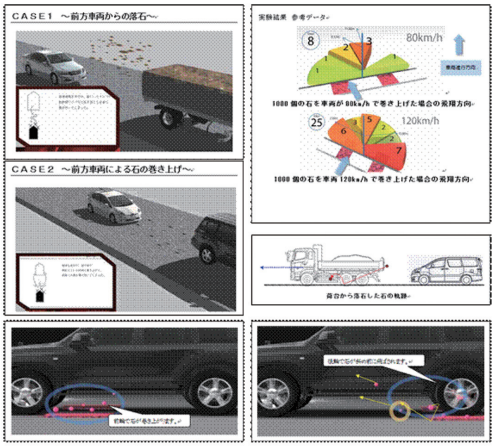
自らの役割を超えて目標のために自発的に行動できる組織へ

かつて「一般職」として、与えられた事務作業に従事していた女性社員が、枠を外され、自らの発想や気づきをもとに新たなアイデアを具現化する動きも起こってきている。

例えば、保険金支払部門の女性社員が、卓越した技術で飛び石事故の発生メカニズムを徹底解明しDVD映像化した事例がある。自動車保険において、車体に人為的につけられた散弾状のキズを飛び石が原因であるとして不正に保険金請求するケースに対し、不正請求を理論的に排除できるよう、400kmを超える累計テスト走行と200回を超える再現実験、その実験の膨大なデータを女性社員がグラフィックデザイン技術を駆使してCGやナレーションを挿入したDVDを作成した。このDVDやマニュアルを使用した研修により、「飛び石（散弾傷）メカニズム」について社員や代理店のノウハウが向上、関西地域では2013年度以降に約3,000万円超の不正請求を防止するとともに、保険金請求自体も月平均37件から10件程度まで減少するなどの成果を上げている。従来であれば、地域社員の女性にプロジェクトの企画を任せるようなことはなかったが、「役割イノベーション」の成果として女性社員が自ら気付きとアイデアを提言、それをもとにプロジェクトチームが活性化し、このような成果を収めるに至った。

同様に、他部門でも女性社員や外国人社員、障がいのある社員が様々な業務ツールやサービス開発に携わり、自動車運転者向けスマホ用アプリ「スマ保」や、自転車運転者向け「スマ保」アプリ「安心さいくる」の開発、収益力向上取組推進ツールの作成・運営といった成果を上げている。

社内アンケートでは、約９割の社員が「3年前と比較して意識･業務の変化を実感している」と回答､着実に「役割イノベーション」の芽が吹き始めている。



▲「飛び石（散弾傷）メカニズム」に関するDVD

明治安田生命保険相互会社

金融業，保険業　大企業

ダイバーシティ推進の風土醸成から強化に転換、スピード感を持って、女性社員の育成と活躍の推進に取り組む

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- ダイバーシティ推進の風土醸成から強化への転換

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性のキャリア開発支援態勢の強化
- 事務サービスの抜本的な見直し「事務サービス改革」
- 「お客さまの声」を業務改善に活かす仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 女性社員の当事者視点を活かしたプロモーションで市場拡大に貢献
- 「事務サービス改革」によって得られた時間で事務職社員のキャリアを形成
- 働き方に制約のある社員に対する職務の新設
- 「お客さまの声」による改善提案・改善に向けた取組の増加

Data

■企業概要

会社設立年	1881 年	資本金	670,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 2-1-1		
事業概要	生命保険業		
売上高	3,616,200 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 3 月現在）
総従業員数	38,784 人（うち非正規 3,986 人）
属性ごとの人数等	【女性】32,841 人（うち非正規 3,335 人）、女性管理職比率約 9%
正規従業員の平均勤続年数	17.9 年（男性 19.9 年、女性 15.9 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ダイバーシティ推進の風土醸成から強化への転換

明治安田生命保険相互会社（以下「同社」）は2004年、我が国初の生命保険会社である明治生命保険相互会社と、安田生命保険相互会社とが合併し発足した。同社は2014年4月からの3か年、「中期経営計画」と「感動実現プロジェクト」で構成する「明治安田NEXTチャレンジプログラム」に取り組んでいる。本プログラムでは、長期的視点をふまえ、これまで取り組んできた顧客満足度の徹底追求を継承・発展させ、「感動を生み出す生命保険会社」を目指すとともに、成長分野でチャレンジし、新たなステージへと踏み出すこととしている。中期経営計画には、「ブランド戦略」と「成長戦略」を支える経営基盤の高度化方針の1つとして「人財力改革」を掲げ、その1つの柱に「ダイバーシティ・マネジメントの強化」を位置づけている。

2011年からの3年間は、2012年のダイバーシティ推進室の設置など、ダイバーシティ推進に向けた意識改革や風土醸成などのための基礎固めの段階にあった。

2014年以降は、ダイバーシティ・マネジメントを通じて「人財力」を強化する新たなステージへの移行を目指している。

特に女性については、能力を十分に発揮して活躍する機会を確保し、管理職登用目標の達成のみを目的とせず、「人財力」向上を重視した、「女性のキャリア開発支援態勢の強化（管理職候補の継続的な育成）」、「女性の活躍を促進する人事・処遇制度の改正（女性の活躍範囲を広げることによる職務登用の推進、処遇の職種間格差の是正）」、「女性の活躍フィールドの拡大（職制の新設・改正）」の3つの施策を推進している。

「人財力」改革に取り組む同社は、ダイバーシティ推進の土壌を十分に整えた上で、その強化に大きく舵を切ったところである。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

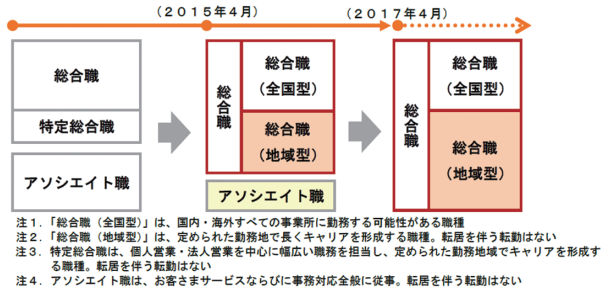
女性のキャリア開発支援態勢の強化

同社では、社員の約8割を女性が占めているものの、その働き方は限定的であった。女性の大半は営業担当であり、管理職に占める女性の割合も9%程度に留まるため、管理職を目指すにも適切なロールモデルが不在であった。また、女性管理職のもとでどのように働けばよいのか、そのモデルになる社員も少なかった。女性社員は男性社員よりも配属が限定されており、圧倒的に職務経験が不足していることがハンデとなっていると考え、それらを補うべく研修などを充実させ、リーダー登用のチャンスを与えることとした。スピード感を持って、女性社員の育成と活躍の推進に取り組むこととし、3つの施策を打ち出した。

その1つ目が「女性のキャリア開発支援態勢の強化」である。女性管理職候補者を「女性リーダー候補者」として選定・登録し計画的な育成に取り組んでいる。一人ひとりに「育成カルテ」を作成、本人にキャリアビジョンを記入してもらい、人事部と所属長で共有する。目指すキャリアに対して求められる資格、今後伸ばすべきスキルをデータベース化して管理する。この「育成カルテ」は将来的には全社員に展開し、タレントマネジメントのためのデータベースを完成する予定である。「女性リーダー候補者」には現在約500名を登録しており、目指す職務に応じた層別研修を実施するほか、公募による短期実践研修を実施している。また、「NEXTリーダーズ倶楽部」として、将来の女性リーダー候補者となり得る意欲ある若手350名を選定、キャリアアップに向けた情報提供や、キャリアに関する相談の受付などを行っている。さらに、経営管理職（部長・支社長・法人部長など）候補者約30名については、経営幹部への登用を念頭に、2014年12月に役員と対話をするメンタリング・ミーティングを実施している。

2つ目の施策としては、2015年4月から「女性の活躍を促進する人事・処遇制度の改正」を進めることとしている。具体的には「総合職」、勤務地が定められている「特定総合職」、大半が顧客サービスならびに事務対応全般に従事する「アソシエイト職」で構成される現行の職種を段階的に再編し、2017年4月には、転居を伴う転勤の区別のみによる「総合職（全国型）」および「総合職（地域型）」とする。これによって、女性社員が大半を占める特定総合職やアソシエイト職も、能力・適性に応じて、経営管理職を含む、より幅広い職制・職務で活躍することが可能となる。あわせて、役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」「総合職（地域型）」共通と

することで、「同一職務＝同一賃金」を指向する体系に整備し、納得性・透明性の高い処遇制度に改正する予定である。



▲職制の段階的な再編

３つ目の施策として、同じく 2015 年４月より、「女性の活躍フィールドの拡大」として、女性がこれまでのキャリア・経験を活かせる職制を新設・改正することに加え、これまでも実施してきた契約社員の正社員登用をより一層推進することとしている。

これらの３つの施策を通じて、2014 年４月時点で 8.6% であった女性管理職の比率を、2020 年には 30% 程度に引き上げることを視野に「NEXT チャレンジプログラム」が終了する 2017 年４月には 20% とすることを目指している。

施策を支える取組としては、各所属（本社部・支社・法人部）に「ダイバーシティ推進責任者」および「ダイバーシティ推進リーダー（女性社員）」を配置し、「人財力改革」推進担当と３者で所属内のダイバーシティを推進する体制としている。各組織におけるダイバーシティ推進の自律的な展開を促し、相互研鑽を深めるために、2014 年９月には「ダイバーシティ・フォーラム」を開催した。また、経営トップからのメッセージやワーク・ライフ・バランスに関連する制度、社内ロールモデルなどを紹介する「ダイバーシティ・ハンドブック」を全社員に配布している。

事務サービスの抜本的な見直し「事務サービス改革」

2011 年に開始された「事務サービス改革」は５年計画であり、2014 年は４年目にあたる。事務職社員が中心となって各営業所の事務サービスにおける改善すべき点を持ち寄り、全国で統一した事務サービスを実行することが目的である。事務職の社員は契約社員とアソシエイト職から構成され、全員が女性である。現場で顧客に接して事務サービスを提供する最前線であり、改善すべき点を多く把握している立場にある。各支社で毎年「事務サービス改革推進リーダー」を任命し、各リーダーを交代で本社に招き、年に４回、１泊２日の全国討議を行っている。

「お客さまの声」を業務改善に活かす仕組み

同社では、顧客からの声を業務改善に活かす仕組みとして、窓口やアンケートで得られる顧客からの直接的な声に加え、顧客を代弁する立場として、顧客対応を担当する営業所の社員が日常業務に関して気づいたことを提案する「MoT 提案システム」を導入した。これは「明治安田 NEXT チャレンジプログラム」の「感動実現プロジェクト」を実現する「MoT 運動」のひとつと位置付けられている。「MoT 運動」とは“Moment of Truth（真実の瞬間）”の略で、同社が最良の選択だったことを顧客が確信する「感動の瞬間」を、より多く創出することを目的とした運動である。

「MoT 提案システム」は、社内イントラからアクセスでき、提案内容とその理由を簡単に入力できるようになっている。提案数の多さがポイントになる仕組みとなっており、表彰制度も設けていることから、各営業所からの提案数は多い。顧客対応を担当する社員の大半は女性社員であることから、同システムを利用しての提案者の約８割を女性社員が占めている。

ダイバーシティ経営による成果

女性社員の当事者視点を活かしたプロモーションで市場拡大に貢献

2014 年６月に発売した組立総合保障保険「ベストスタイル」については、発売以降、同年 11 月までで 30 万件を売り上げ、大ヒット商品となっている。

同社の保険商品は、男女を問わず幅広い年齢層を対象としているが、従来は、主に家計を支える男性をメインターゲットとしてきた。しかし、同商品では、若い女性も新たなターゲットとして取り込むべく、新たな商品コンセプトの作成、プロモーションの展開などに、当事者でもあり、かつ商品のターゲットとなる層の目線で検討できる女性社員を登用した。

「独身」「専業主婦」「働くママ」「子育て終了世代」な

どそれぞれのライフスタイルによる保険の組み合わせ方を示した補助資料や、女性向けファッション雑誌「AneCan」とのコラボレーションにより、ファッションやモデルの対談などと合わせて同商品の情報を掲載したパンフレットなど、同商品の営業用資料の企画・作成を行った。また、販促ツールとして「ヘルシー女子力チェック」などのチラシを作成、女性が健康に関心を持ち、保険について考えるきっかけを作ることも狙った。合わせて、女性特有の疾病などを取り上げる女性向けセミナーを2014年9月から全国40か所で開催、講師はすべて同社の女性社員が務めている。

「事務サービス改革」によって得られた時間で事務職社員のキャリアを形成

「事務サービス改革」において、全国からの提案で共通していたのは、「ペーパーレス化」と「キャッシュレス化」への要望であった。2014年9月タブレット端末を使用するペーパーレス手続きを開始し、2014年11月までに対象の80%がペーパーレス化された。また、現金による保険料領収の取扱件数が2011年4月には82,000件であったが、2014年11月には500件にまで減少した。アンケート結果によれば、ペーパーレス化・キャッシュレス化で大多数の事務職社員が事務負担の減少を実感している。

効率化で創出された時間は、事務職社員のスキルアップ・キャリア形成に充てられている。事務職社員が入社5年までに到達すべき姿と6年後以降に目指すべき姿、それぞれに必要となる教育・育成プログラムを明らかにし、OJTで業務のローテーション、Off-JTで勉強会や自習、毎月のテストなどを行うことにより、営業所の実務全般に通じたマルチプレーヤーを育成することを目指している。事務の品質を意識することで事務疎漏発生件数が半減するとともに、事務処理日数も短縮した。6年目以降はマネジメント能力を養い、事務を統括する事務サービス担当や総務主任などを目指してもらう。



▲女性向けファッション雑誌「AneCan」とコラボレーションした商品パンフレット

働き方に制約のある社員に対する職務の新設

育児により、働き方に一定の制約があっても、でき得る範囲内で、これまで同様の法人営業の最前線での役割発揮が可能となる職務である「法人営業スタッフ」を2013年に新設、女性社員の職域を拡大した。

まず、地方自治体に対する法人営業について、地域限定職の女性社員を登用することとした。これまでは男性社員が担当することが大半であり、保険の加入事務などを内勤の女性社員がサポートしていた。地元から離れることの少ない地方自治体に勤務する顧客とは関係性の継続が重要であり、転勤のない、地域限定の社員を登用することは理にかなっていた。現時点で法人営業における男女比は6:4であるが、全国8か所で女性の登用を進めており、2017年度には男女の比率を逆転させることを目指している。

また、育児による短時間勤務に就きながらも営業職を続けている女性社員が全国でも増えてきている。育児休業を終えても育児と両立しながら、働き方に制約のない社員と同等の役割を発揮し、活躍する女性社員も多くおり、若手女性社員に対するロールモデルとして貴重な存在となっている。

「お客さまの声」による改善提案・改善に向けた取組の増加

「MoT提案システム」を含め、「お客さまの声」に基づく改善提案は、2013年で4,875件となり、そのうちの約2割が、改善に向け着手もしくは検討中である。

日本生命保険相互会社

金融業，保険業　大企業

エリア限定の拠点長職新設や男性社員の育休取得 100% の推進などを通じて、女性活躍への取組を加速

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 営業の女性社員が活躍する企業の先駆けとして、女性の職域拡大などに本格的に着手

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 若手・女性社員による社内横断プロジェクト「みらい創造提案活動」
- 「お客様の声」にもとづく業務改善への取組
- 「拠点管理職」の新設による営業職の職域拡大
- 男性社員・管理職の意識改革を狙った「男性の育児休業取得 100%の推進」

ダイバーシティ経営による成果

- 女性プロジェクトチーム発案の「育児相談ほっとライン」の成功
- 「気づき」による業務改善取組がもたらした効果
- 非転居の拠点管理職の登用により、営業部のマネジメントも多様化
- 男性の育休取得が業務の効率化・職場の活性化につながる

Data

■企業概要

会社設立年	1889 年	資本金	1,250,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区今橋 3-5-12		
事業概要	生命保険業		
売上高	6,714,089 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	70,806 人（うち非正規 9,135 人）
属性ごとの人数等	【女性】63,226 人（うち非正規 8,466 人）、女性管理職比率　12.3%
正規従業員の平均勤続年数	13.5 年（男性 17.1 年、女性 9.8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

営業の女性社員が活躍する企業の先駆けとして、女性の職域拡大などに本格的に着手

日本生命保険相互会社（以下「同社」）は、2012 年度開始の 3 か年経営計画『みらい創造プロジェクト』において、「真に最大･最優、信頼度抜群の生命保険会社に成る」という目標を掲げている。「最大･最優のサービス」「最大･最優の健全性」「最大・最優の人財」を計画遂行に向けた柱と位置付け、「人財」の育成には「多様な創意を活かす『闊達な社風』の醸成」が必要であると明記している。

同社では、第 2 次世界大戦後まもない時期から女性が営業の分野で活躍しており、現在社員の約 9 割を女性が占めている。女性活躍の歴史は長いが、その大半は営業職であり、本部の企画や開発などはほぼ男性社員のみが担っていた。このような状況を変えるべく、社内体制としては 2008 年に、女性活躍推進とワーク・ライフ・バランス推進を主たるミッションとする「輝き推進室」を設置し、本格的な取組に着手した。同室では、両立支援制度の充実と制度の理解浸透（2008 年度）、女性社員の職務領域拡大と男女含めたワーク・ライフ・バランスの理解浸透（2009 年度から 2011 年度）と段階的に取組を行っており、2012 年から 2014 年にかけては「みらい創造プロジェクト」を契機として、「女性活躍推進」を経営戦略と位置付け、取組を加速した。

2013 年 2 月には、「ポジティブ・アクション宣言」を行い、同社の女性活躍推進の目指す姿として「女性の職域拡大」「女性の能力開発」「女性の継続就業支援」「職場風土の改善」を明言した。同年 4 月には、女性の経済的エンパワーメントを推進する国際的な原則である「女性のエンパワーメント原則（WEPs：Women's Empowerment Principles）」（国連と企業の自主的な盟約の枠組みである国連グローバル・コンパクト（GC）と国連婦人開発基金（UNIFEM）（現 UN Women）が共同で作成した 7 原則）への署名を行った。2014 年 7 月には「女性の管理職登用に関する行動計画」を策定、公表した。同計画は、日本経済団体連合会（経団連）のウェブサイトにも掲載されている。両立支援のためのハンドブックでは、社長が巻頭言にて「多様な価値観･発想を持った人材が多くいる組織は『変化への対応力』『新たな価値の創出力』がアップし、企業の発展・競争力を高めることに繋がり、お客様ニーズの多様化に応えうる」と明言され、多様な人材活用の経営戦略上の意義を社員に向けて発信している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

若手・女性社員による社内横断プロジェクト「みらい創造提案活動」

2012 年より、「みらい創造プロジェクト」の一環として「みらい創造提案活動」がスタートした。若手社員と女性社員を中心に希望者を募って、10 名程度の社内横断のプロジェクトチームを結成し、新たな商品の開発や社内の課題解決につながる斬新な提案を引き出そうという取組である。

2012 年度は 41 のプロジェクトチームが結成され、523 名（男性 316 名・女性 207 名）が参加、2013 年度には 58 チーム、689 名（男性 368 名・女性 321 名）が参加、2 年間で 50 以上の提案が実現し、現在も検討を続けている案件もある。実現したプロジェクトの例としては、女性プロジェクトチームが提案した保険の付帯サービスである「育児相談ほっとライン」（後述）や、社内公募の講師による学校での保険教育などがある。

「お客様の声」にもとづく業務改善への取組

同社の社員約 7 万名のうち内勤社員は約 1 万名、そのうちの約 6 割を女性が占めている。女性が大半を占める全国の支社の内勤社員は、支社の窓口や、あるいは営業社員などを経由して「お客様の声」を把握できる立場にある。そういった「お客様の声」から課題を抽出し、対応策を検討・実施して、顧客サービスの向上に役立てる取組として、「『お客様の声』や日常業務における『気づき』に基づく改善活動」を実施している。支社は 2 か月に 1 度「日々の気づき」を本部に報告し、本部では対応策を検討する。また支社においても自ら「工夫」を検討、実践したうえで本部に報告する。それを部門横断メンバーで構成される部長会・委員会に諮り、事務サービスの改

善を実現し、「お客様サービスの向上」を目指すものである。

「拠点管理職」の新設による営業職の職域拡大

全国の営業部を統括する拠点長職は、従来は全国転勤が前提のポストであったことから大半が男性社員であったが、同社では2010年に拠点長職制度を改正し、非転居の「拠点管理職」を新設。非転居のままでもキャリアアップできる制度とし、営業部に多数勤務する女性の営業社員が拠点長職を目指すことができるようになった。その結果、女性の拠点長数は2010年の192名から2014年には280名と登用が進んでいる。

2013年度からは中長期での女性の営業管理職候補の育成を企図し、所属長の推薦により選抜された女性社員を対象に本部にて「きらめき塾」を開催、管理職登用に向けた動機づけや管理職としてのマインド醸成のためのプログラムを実施し、併せて役員からの激励なども行っている。

なお、営業職出身の女性拠点長については、更なる機能発揮に向けて、本部が主催する定期的なスキルアップ研修にて法人対応やパソコンスキルなどの向上を図っている。




▲女性拠点長スキルアップ研修の様子

男性社員・管理職の意識改革を狙った「男性の育児休業取得100%の推進」

輝き推進室は、「パパママランチ交流会」などを通じて、子どもを持つ男性社員が忙しいながらも育児に参加したいと考えていることを知り、「イクメンハンドブック」などを作成し情報提供を行ってきた。このような取組を通じて、女性が働くことに対する男性社員の理解促進を図っていたが、男性社員の育児休業の取得率は他社に比較して依然として低いままであった。そこで同社は、目標として「男性の育児休業取得100%」を打ち出した。男性社員の育児参加を通じ、効率的な働き方を促し、女性社員の働き方への理解を深め、女性活躍推進を進める風土を醸成することが目的であった。男女共同参画基本計画では、2020年における男性の育児休業取得率の成果目標を13%としているが、同社ではわかりやすく明確な目標として、「100%」取得を目指した。同社では、子どもの出生日から満1歳6か月到達日の翌日以降、最初に訪れる3月31日までを、育児休業を取得可能な期間としている。育児休業の最初の7日間は有給休暇扱いとし、まずは1週間の育休を全員が取得することを奨励した。

経営層は取得促進に向けて継続的なメッセージを発信、人事部は対象となる社員と所属長が立てた育休取得計画を個別にフォローし、輝き推進室では取得者の体験談「イクメンの星」を社内サイトで発信するといった全社をあげた取組の結果、2013年度は対象となる279名全員（2014年3月31日で育休取得期限を迎える男性社員）が育休を取得、取得率100%（平均取得日数5.2日）を達成した。

ダイバーシティ経営による成果

女性プロジェクトチーム発案の「育児相談ほっとライン」の成功

「みらい創造提案活動」のなかで、子どもを持つ女性のみから構成されるプロジェクトチームが、育児相談サービスを保険商品に付帯することを提案した。子どもの具合が悪くなったときに相談できる相手が欲しい。子どもは時間に関係なく体調を崩す。女性社員たちは自らの経験から、特に小さな子どものいる家庭では、24時間対応の育児相談サービスに対するニーズが高いことを訴えた。2013年、「育児相談ほっとライン」を付帯した学資保険が発売され、発売初年度の販売件数は10万件を突破した。育児相談サービスは他社にないサービスであり、他社商品に対する差別化要因にもなっている。

「みらい創造提案活動」で組成されるプロジェクトチームは、1年間で活動を終了し解散するが、最終的な提案の内容を役員や部長に向けて発表する。若手社員や女性社員にとって、企画から提案までの一連の活動を体験できる貴重な機会となっており、提案内容は社内イントラネットにも掲載され、全社員がアクセスできる。提案の

中には、各部門に引き継がれ実現するものもあり、その提案に携わったメンバーが、その部門への異動を申し出るケースもみられるようにもなった。また、社内ネットワークの構築の機会としても役立っている。

同社ではこのような提案活動を継続することで、今後も、斬新な発想を商品開発や経営に活かし、社員に新しいキャリアの道筋を示していく方針である。



▲新たな付帯サービス「育児相談ほっとライン」

「気づき」による業務改善取組がもたらした効果

2か月サイクルで本部に寄せられる「気づき」は1回あたり約300件、「工夫」は1回あたり約50件にのぼり、継続的に業務改善を進める仕組みとして定着した。四半期に1度、部門横断メンバーで構成される部長会・委員会に諮り、2013年度は75件の事務・サービスを改善した。

これらの取組などの効果もあり、お客様満足度調査において「満足」「やや満足」との回答が、2010年の80.7%から上昇し、2013年には88.3%となった。

非転居の拠点管理職の登用により、営業部のマネジメントも多様化

非転居の営業出身者が拠点長に就くことで、担当地域における豊富な経験を活かし、地域内の顧客の特徴などを部下に積極的に共有することもでき、また自身の経験を活かして、営業職の社員に対して支援や指導を行うといったきめ細かなマネジメントが可能となった。また、支社には14程度の営業部があり、支社の方針などは拠点長が議論して決めるが、女性拠点長が登用されることで拠点長のマネジメントの視点・スタイルなども多様化し、議論が活性化するきっかけとなった。2013年度の拠点管理職における女性比率は79.7%である。

なお、2013年度の拠点長業績遂行状況は、男性拠点長に比し、女性拠点長がより高い目標達成率を実現し、全体を牽引している状況である。

男性の育休取得が業務の効率化・職場の活性化につながる

男性社員が育休を取得することで、子どもを持つ女性社員に対する理解が進んだことに加え、休暇を取得するために、業務内容を改めて見直したことで効率化が図られ、今まで1人で抱えていた業務の周囲への分担、部下への委譲も進んだ。

特に多忙で休みづらい拠点長が、まとまった休暇を取得したことによる効果は大きかった。拠点長が育休を取得した際には、事前にローテーションを組んで、支社や他の営業部から交代で応援に来るという、支社をあげての支援体制をとった。普段接することのないほかの営業部の拠点長や次長、時には支社長が訪れることは職場の活性化につながり、管理職にとっても他の営業部のマネジメントに触れる貴重な機会となった。

ヒューリック株式会社

不動産業，物品賃貸業　中小企業

「変革とスピード」を掲げ経営革新を実行、少数精鋭部隊が次々に新規事業を実現する高収益企業へ成長

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 次の時代に生き残るための“攻めの経営”への転換

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 社内組織体制の変革と権限移譲による機動力の確保
- 優秀な人材を採用するための工夫と育成の仕組み
- 働きやすい環境整備と福利厚生の充実

ダイバーシティ経営による成果

- 9 期連続の増収増益増配の達成と優秀な人材の確保
- 同社初のホテル事業、“THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC”の開業

Data

■企業概要

会社設立年	1957 年	資本金	22,290 百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町 7 番 3 号		
事業概要	不動産の所有・賃貸・売買ならびに仲介業務		
売上高	191,600 百万円（2014 年 12 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	116 人
属性ごとの人数等	【女性】31 人、女性管理職比率 7%
正規従業員の平均勤続年数	5.5 年（男性 5.8 年、女性 5.0 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

次の時代に生き残るための“攻めの経営”への転換

ヒューリック株式会社（以下「同社」）は1957年創業、都市銀行の関連会社として不動産事業と保険代理店業を営んできた。現社長が銀行副頭取から同社のトップに就任した2006年当時は、社員の多くが銀行出身者で占められ、銀行関連の事業が中心のいわば“守りの経営”の状態であった。

現社長が就任する際、これからの生産年齢人口減少の社会の中で企業が生き残っていくためには、生産性、すなわち1人あたりの収益を上げていくことに加え、女性が働き続けられる環境整備が必須の条件であるとし、「変革とスピード」を掲げて組織の変革を進めていった。

就任当初より東京証券取引所（市場第一部）上場を宣言し、それとともに今後10年間の成長シナリオを描きながら、一つひとつ目標を立て、着実に実行に移していった。初めの目標は、「（“守りの経営”から脱却し）“普通の会社”になろう」、次に「小さいながらも存在感のある会社になろう」、そして、三番目に「社員が誇りを持てる会社を作ろう」という目標を掲げ社員の意識の切り替えを進めた。また、コンプライアンスを重視しバランスのある経営をするために、弁護士や公認会計士などの資格をもつ専門人材の採用を始めた。そして、各分野の専門人材で構成されるプロ集団が、経営上の課題に社内で対応できる盤石の体制を構築してきた。

同時に、同社の強みを活かした事業展開を実施していくために、経営トップとして10年先のビジョンを描き、それをもとに自由な発想で社員が積極的に自己裁量で仕事を進められる機会を与えてきた。例えば、現在の長期計画「10年後のヒューリック」では、今後成長（需要）が見込まれる「高齢者」「観光」「環境」（頭文字をとって“3K”事業）を戦略的投資分野の3本柱として定め、その方向性に沿った事業であれば前例がなくとも果敢にチャレンジしていくという姿勢を取っている。

このような方針のもとで、同社は優秀で意欲のある社員で構成された機動力のある、かつ柔軟な組織へと変貌を遂げ、現在の高収益体制が築き上げられてきた。2008年には宣言どおり、東証一部上場をした上、更なる成長を続けている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社内組織体制の変革と権限移譲による機動力の確保

現社長がトップに就任して以来、年に2回、毎年欠かさず実施しているのが「社長アンケート」。会社に対する要望や意見を社長自らが直接吸い上げ、改善に繋げる仕組みである。アンケートには制度のことから現場のマネジメントまで、赤裸々な意見や要望が寄せられたが、それらに対して一つひとつ、丁寧に対応していくところから始めた。そうすることで、社員と経営層との信頼関係の構築に繋がると考えたのである。

同時に組織のフラット化を図り、現場に権限を委譲していく取組も進めた。社長決裁は取締役会・経営会議レベルの案件に限ることとし、その他の事項については原則専務以下の決裁とすることとした。即座にイエス、ノーの判断が下りるため、意思決定のスピードが格段に上がり、現場の効率化に繋がっている。

意思決定の際にも、リスクを避けて安全策を取るのではなく積極的な事業展開を実現するため、少々の“失敗”を許容しつつ、挑戦していく風土をつくっている。例えば、新規事業の検討に際しても、各部門で弁護士や会計士の資格を持った社員や様々なキャリアを持った社員の的確なリスク判断がなされるため、経営層が決断する際には思い切った攻めの手を打つことができる。同社が初めてホテル事業に進出する際にも、社内で慎重論もあったが、全体の売上や利益状況からすれば“許容範囲”のリスクであろうと判断し、トップがゴーサインを出して、結果として想定以上の成功を収めることとなった（後述）。

組織のフラット化という点では、従来は職階が細分化され、評価や給与体系についても年功序列色の強い“日本型人事制度”であった。これでは、能力のある人材を集めることが難しいことが想定されたため、資格等級制を新たに導入し、個人の能力やスキルによって評価や給与を決定する仕組みとした。意欲と能力の高い社員に対しては“飛び級”を行うなど、実力に即した評価を実施している。

また、不動産部門の社員は、プロジェクトごとに各部横断的なメンバー組成を柔軟に行っており、1人が複数のプロジェクトに同時並行で携わっている。その中で、多様なバックグラウンドや経験を有するメンバーが協働しながら成果を上げ、そこで大きくした事業を新たなビジネスの柱として拡張していくといった機動的な事業構築を絶えず行っている。また、組織化が重層化・細分化されていないので、常識や前例に縛られることも少なく、“革新的なアイデア”がそのまま日の目を見る可能性も高くなり、新規事業の展開などにも大きく貢献している。

優秀な人材を採用するための工夫と育成の仕組み

同社に現在在籍している社員116名のうち、約80名は中途採用の社員である。同業の不動産業界をはじめ、設計会社、ゼネコンなど、多様なバックグラウンドや経験を有する人材を意識的に採用することで、他の企業では実現しえない様々なアイデアを形にしながら拡大していくことが可能になってきている。

また、新卒採用は2008年より開始したが、認知度の低い会社に優秀な人材を集めるためには独自色を出さないといけないと考え、説明会では社長自らが学生に対して説明を行うこととした。現在でも社長による説明、若手社員の説明の後、徹底的に社長が学生の質問に答えるというスタイルの説明会を開催している。トップが直接語りかけることで、同社のビジネスや事業に対する思いへの理解を深めることができる場として、毎年好評を博している。また質問会のときは、「学校名も氏名も一切不要、選考には影響がないのでなんでもどんどん質問してほしい」と伝え、学生の率直な意見や質問を受け付ける。このような取組の結果、同社の良さが徐々に知られてくるようになり、優秀な人材獲得に繋がっている。

さらに、新入社員にはプロを目指す足がかりとして、「30歳までに資格を2つ取る」という目標を設定させ、会社が推奨する資格（約40種）に合格すると受験に係る費用を全て会社が負担する仕組みとしている。例えば、一級建築士は予備校の費用だけでも70万円ほどかかるが、100万円まで無利息の融資制度（合格時には会社補助で完済可能）を設けるなど、新人でも積極的に挑戦できる環境を整えている。

また、若手社員のうちから重要な仕事を任せることとしており、新入社員が社長の前でプレゼンをすることも珍しくない。入社して1、2年経つと、数十億円規模のプロジェクトを主担当として任されることもある。社員数が約116名と少数であるため、実務をこなしながら実力をつけていってもらう方法をとっており、万一失敗しても責任は経営が取ると明言することで、若手社員の不安を払拭し、果敢にチャレンジできる環境を整えている。

働きやすい環境整備と福利厚生の充実

さらに、福利厚生や両立支援制度の面でも、他社の取組なども積極的に取り入れ、社員からの要望は基本的に前向きに検討するという方向で常に改善を図っている。例えば、前述の「社長アンケート」で妊娠した社員の「時差出勤を認めてほしい」という要望から育児支援制度を改善したり、「英語力を向上させたい」という意見に対し全額会社負担の英会話教室を開設したりするなど、社員のニーズにいち早く応えている。健康維持についても、人間ドックレベルの健康診断を会社負担で実施するなど、社員数の少ない企業ならではの充実ぶりを示している。

また同社では「女性活躍推進PT」を組成し、ランチミーティングなどで要望を出し合う場を設けており、ここでの意見・要望が制度充実に結びつくケースもある。短時間勤務をしていない子育て中の女性社員の声から、ベビーシッターや延長保育料の補助を受ける制度ができた。また、2014年秋には本社ビルのワンフロアを利用して事業所内保育所を開設し、社員だけでなく近隣住民も利用できるようにした。2014年11月現在では社員の子どもが2名（うち1名は男性社員）、近隣住民の子どもが8名入所しており、女性の活躍推進のためのハード面のサ



▲本社ビルにある事業所内保育所の様子

ポート体制も整えている。

ダイバーシティ経営による成果

9 期連続の増収増益増配の達成と優秀な人材の確保

「存在感のある企業」を目指して事業を展開してきたことで、不動産業界の中では一際高い成長力を維持している。同社の連結経常利益は東証一部上場以来、毎期平均20%以上のペースで増加している。2014 年度には 343 億円を計上し、現中期計画の目標（2016 年度に 380 ～ 400 億円）も射程圏内に入ってきている。その結果、2014 年度には 1 人あたりの経常利益が約 2.7 億円（単体）となり全上場企業中トップクラスの生産性を示している。

このような業績を維持しながら新規ビジネスにチャレンジできる環境に魅力を感じ、優秀な中途社員・新卒社員が集まる好循環が生まれている。最近では新卒採用のエントリー数は最初と比べると数倍となり、同社の経営理念に共感したり事業環境に関心を持ったりした学生が期待を胸に集まってきている。

同社初のホテル事業、“THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC”の開業

雷門の旧銀行店舗ビルの建替えにあたり、同社は初のホテル直営事業に挑戦することになった。これは中途入社の女性社員の強い思いにより実現したものである。これまで主にオフィスビルの建替えにより業績を伸ばしてきた同社が、いわば“水もの”であるホテル事業に進出するのは大きな決断であったが、雷門の大通りに面した立地を最大限に活かすにはホテル事業以外にありえないという経営判断により、開業に向けた準備が進められることとなった。

社内にはホテル事業の展開に関するノウハウがない中で、外部の専門家の知見を活用しながらも、同氏を中心としたプロジェクトメンバーは「インティメイトなホテル」、すなわち“親しみやすい／一定の距離感を大切にしつつ、お客様に心地よい空間やサービスを提供する”というコンセプトを具現化するため、独自のアイデアを様々なかたちで織り込んでいった。アメニティグッズ 1 つとっても、女性社員からの意見を取りまとめ、無数の候補の中から選ぶなど、利用者の視点を重視し細部にまでこだわりを追求した。

一方で、同氏はホテル運営を行うための子会社「ヒューリックホテルマネジメント株式会社」立ち上げの中心メンバーとして、ホテルのオペレーションや人材育成に関する実務を一手に担当した。フロントや調理場などに配置を固定せず、顧客のチェックインからチェックアウトまでを誰でも担当できるオペレーション“マルチタスク”を展開中で、顧客へのきめ細やかなもてなしを可能にし、顧客満足度向上を果たしている。

同ホテルが開業して 3 か月後にはミシュランガイドで 1 パビリオンを取得、最新版でも 3 年連続同評価を維持しているほか、世界最大の口コミサイトである Trip Advisor 社の「トラベラーズチョイスホテルアワード 2015」で日本の「ベストホテル」部門 25 位を受賞するなど、国内外の顧客からの評価も高い。さらに、開業 2 年目に早くも黒字化し、2014 年にはさらに黒字額を拡大するなど、予想を上回る速さで成長を遂げている。

同事業に携わった女性社員は、2011 年に管理職に昇格、「ヒューリックホテルマネジメント株式会社」の非常勤役員も兼務しながら、重点新規事業の 1 つとして 2014 年 2 月に新設された観光ビジネス開発部参事役として、観光ビジネス戦略の企画に携わっている。前述の成功事例の横展開も図りつつ、同社の新規ビジョンの 1 つである「観光」ビジネスを軌道に載せることが次の狙いである。



▲同社ホテル「THE GATE HOTEL 雷門 by HULIC」と事業化の立役者

株式会社ファースト・コラボレーション

不動産業，物品賃貸業　中小企業

社員の幸せと会社の業績をともに追求する理念により社員の自発性とモチベーションが向上、事業拡大に寄与

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 業績重視から「社員が主役」の経営へ方針を大転換、良好な職場環境の構築へ

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 企業理念や経営方針に共感できる人材の採用・登用
- 社員個人が企業の発展に貢献することを自発的に考える議論の場の創出
- 社員の問題意識から生まれた「働くママさん計画」

ダイバーシティ経営による成果

- 顧客への思いやりをもった接遇により驚異の成約率 98%を達成
- チームワークで達成する業績拡大が個人を幸せにする職場の再生産に寄与

Data

■企業概要

会社設立年	2002 年	資本金	10 百万円
本社所在地	高知県高知市南川添 8 番 17 号		
事業概要	不動産賃貸仲介及び管理業		
売上高	268 百万円（ 2014 年 9 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	34 人（うち非正規 12 人）
属性ごとの人数等	【女性】19 人（うち非正規 8 人）、女性管理職比率 50%
正規従業員の平均勤続年数	6.4 年（男性 6.8 年、女性 6 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

業績重視から「社員が主役」の経営へ方針を大転換、良好な職場環境の構築へ

株式会社ファースト・コラボレーション（以下「同社」）は、現社長が知人の事業を継承する形で 2002 年に設立、高知市を中心に、不動産賃貸仲介業を営むエイブルのフランチャイズとして、現在 4 店舗で不動産賃貸及び管理業を営んでいる。不動産ビジネスの経験もあった社長は、優秀な営業とともに高収益を生み出す体質を構築し、業績を大きく拡大してきた。

しかし、競争主義の企業風土の中、社員同士の間での軋轢が表面化するなど、業績に反して職場環境は悪化し社員の離職も相次ぐ事態となった。そのような事態を打開すべく、2004 年に社員全員参加で「会社の発展と個人の幸せの一致を目指す」、「お客様と感動の共有を目指す」という経営理念を打ち立てた。コミュニケーションとチームワークを重視する企業風土をつくり、「ノルマなし、業務命令なし、歩合なし」といったフラットで風通しのよい経営を実現、人材の採用や定着につなげている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業理念や経営方針に共感できる人材の採用・登用

優秀であってもチームワークを軽視するようでは、同社の経営理念のもとでは孤立した存在になってしまう。そのため、2004 年に経営理念を掲げてからは、何よりもその理念や方針に共感、共鳴し、ともに働く“仲間”となれるかどうかを採用・登用の第一の基準としている。

不動産業は商品を扱うメーカーなどと比べ、サービスを提供する「人」がより重要となるため、社員がのびのびと仕事ができる環境があり、そこで切磋琢磨しながらスキルを磨きサービスを展開することによって自ずと業績はついてくるもの、という社長の思いは、常日頃から社員と接する中で自然に組織の中へ広がってきている。

実際の採用プロセスの中でも、人柄・価値観を重視し、5 回にわたる選考過程の中で最低 1 週間のインターンシップを実施し、社員全員と関わり合いながら双方のコミュニケーションを図りつつ互いに見極めるという方法をとっている。

社員個人が企業の発展に貢献することを自発的に考える議論の場の創出

「会社の発展と個人の幸せとの一致を目指す」ための取組として、年に 1 回、全員参加の夏合宿を実施している。そこでは、社員全員が 1 年後、3 年後、5 年後、10 年後といった将来の個人的な夢を発表しあい、会社の発展、目標とのすり合わせを行うこととしている。そこでは、マイホームを持ちたい、家庭を持ちたい、といったプライベートな目標や個人的な夢をも共有しており、そうすることで、社員相互の理解を深め、日常的に起こりうる相互の理解不足によるコミュニケーション上の行き違いを防ぐ役割を果たしている。

同時に、この合宿での発表が、そのような個人の夢を社員皆で一緒に描けるかどうか、皆で確認する機会ともなっている。ある年には、同僚の女性社員が育児休業から復帰した後のことについて、どのような働き方に変えていけば負担なく働き続けてもらえるかを社員が問題提起し、それが基になって制度整備を含めた働き方改革につながるといった動きが起こっている（後述）。こうして、「会社の発展」と「個人の幸せ」を同時に実現させていくための方法を徹底して話し合う機会を持つことで、社員一人ひとりが企業理念を体現していくことになっている。

一方、業務上の目標については、まず会社の目標と自身の将来目標から、直近 1 年間の自己目標を定めることとしている。さらにその年間目標を 3 か月毎の短期目標へと落とし込み、例えば店舗の営業担当であれば、「管理物件申込み数」や「反響来店率」など、具体的な数値目標などを自主的に設定し、その達成度で評価を行う目標管理制度を行っている。

ここで定めた自発的な短期目標は、会社の目標に照らし合わせて設定されたものであるため、必然的に「会社の発展」に沿うものとなっている。自ら設定した目標について責任を持ち、その達成状況を社員皆で共有して次の行動へつなげるという PDCA を回すことで、自らの目標だけでなく「会社の発展」をも達成することに繋がっている。こうして、与えられたノルマや業務命令に“従う”

のではなく、社員自らが定めた目標に自発的に取り組む動きがつくられている。このことが、以前のような数値目標を掲げた競争主義の環境でなくとも、例えば店舗間の店長同士が相互に良きライバルと認め合うことで、よりよいサービスの追求を通した業績向上へとつながる仕組みに繋がっている。

社員の問題意識から生まれた「働くママさん計画」

2005 年頃、出産を機に退職する女性が 3 名続いたことが子育て中でも働きやすい環境づくりのきっかけとなった。当時、創業当初から活躍していた女性のエース級の社員が店長となっていたが、結婚、出産を控え働き続けることに不安を感じ始めたのを見た同僚らが、前述の夏合宿において「働くママさん計画」を発表、安心して出産、復帰できるような制度づくりに取り組み始めた。

同制度は 2006 年にスタート、「勤務時間、曜日、日数は本人の自由」「自宅、実家、保育所などの場所により配置決定」「授乳コーナー設置」「お昼寝奨励」「残業、会議免除」「外出、早退、欠勤自由」「子守依頼 OK」「子供最優先、親子出社 OK」「休業中も情報共有」といった革新的な制度が次々と実現されていった。

この取組によって、2006 年以降延べ 7 回の出産があったが、出産や育児を理由とした退職者は皆無となり、現在では役職者の女性比率 50%（6 名中 3 名）、店長の女性比率 75%（4 名中 3 名）となっている。同制度はもちろん男性社員も対象となっており、幼稚園の送迎などで 30 分の外出も可能とするなど、子育て中の社員をはじめ、全社員のワーク･ライフ･バランスに配慮がなされている。

また、「働くママさん計画」によって、予想外の成果も現れた。当初、対象となる女性社員にいかに戻ってきてもらうかという視点で考えられ始めた計画であったが、育児休業を取得する社員から業務を引き継ぐ後輩社員が業務の棚卸しや分担を計画する中で、「一つ上」の目線で業務を考えられるような成長を遂げていった。「彼女がいなくなっては困る」という受け身の姿勢から、「彼女に戻ってきてもらい、これまで通りに働いてもらうためには自分たちが何をしなければならないか」を考えることによって、それが自然な後輩育成の機会となり、結果的に個々人の能力育成、より一層の協調的な業務体制構築に寄与することとなっていった。



▲「働くママさん計画」を生み出した夏合宿での発表

ダイバーシティ経営による成果

顧客への思いやりをもった接遇により驚異の成約率 98%を達成

売上や成約率の数値ではなく、来店した顧客の心に寄り添うサービスを 1 件ずつ丁寧に提供していく姿勢が功を奏し、成約率が同業平均で 50%程度のところ、南国店（店長以下社員 3 名が全員女性）で直近の繁忙期に 98%（102 組の来店中 100 組が成約）という驚くべき結果を残している。また、管理する不動産オーナーへの訪問、報告などにおいても、コミュニケーション力に長けた女性社員が牽引する形で全社の底上げを果たし、管理戸数を 10 年前の 5 倍に伸ばしている。細やかな心配りが功を奏し、一度利用した顧客がリピーターになったり別の顧客を紹介してくれたりといった効果も出ている。

また、賃貸物件のリフォームを女性社員ら現場に任せたことで、機械的ではない、より感性の活かされた大胆なデザインリフォームが生まれ、3 年前に比較して工事売上が 300 万円の増収、平均入居率 75%前後のエリアにおいて、同社管理物件の平均入居率が 88%から 96%に急上昇し、管理料が 1,900 万円増収となる成果を上げている。



▲ 社員個人が責任をもって対応する営業姿勢を広くアピール（同社ホームページより）

チームワークで達成する業績拡大が個人を幸せにする職場の再生産に寄与

社員全員で働き続けられる職場づくりに取り組んだ結果、2003 年に 30%であった離職率は 5%から 10%に減少、直近 3 年は家庭の事情によるものを除けば離職はゼロとなった。

社員を大切にする経営は、社員の会社に対する愛着心や相互のつながりを強固にしたと同時に、業務遂行意識の高い社員が提供するサービスはエイブルネットワーク顧客満足度調査の店舗部門で 4 年連続の日本一、個人部門では 7 度の日本一（すべて女性社員）を含む全国上位入賞者を多数輩出するといった客観的な成果となって現れている。

この顧客満足度調査で顧客の喜びの声がフィードバックされる仕組みによって、さらに社員の働きがいや幸せ感につながる好循環が生まれている。

このような同社の企業風土を肌で感じた学生らが入社を希望し、近年では毎年、新卒採用予定数の数十倍のエントリーを受けるようになり、企業理念に共感する優秀な人材を獲得することにもつながっている。



▲ 社員の笑顔と仲間意識が強い組織力の秘訣

拓新産業株式会社

不動産業，物品賃貸業　中小企業

揺るぎないトップの決断で完全週休２日制と残業ゼロを達成、魅力ある企業へと大きく転換

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 新卒採用の不振をきっかけに自社の魅力向上を強化、「働きやすい会社」への転換を図る

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 完全週休２日・残業ゼロ、育児休業100%取得を実現するための制度整備・業務分担
- 社員の参画意識の向上と自発的行動を促す全員参加の経営計画立案
- 通常業務と並行で実施される多様な「委員会活動」と「表彰制度」
- 特命プロジェクトで「コスト削減」を実現、収益性増加に寄与

ダイバーシティ経営による成果

- 社員の参画によって達成された企業理念と経営方針

Data

■企業概要

会社設立年	1977年	資本金	45百万円
本社所在地	福岡県福岡市早良区早良2-10-6		
事業概要	建設機材（足場類）レンタル		
売上高	736百万円（2014年9月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015年1月現在）
総従業員数	75人（うち非正規17人）
属性ごとの人数等	【女性】27人（うち非正規7人）、女性管理職比率11.1%
正規従業員の平均勤続年数	12.6年（男性12.6年、女性12.5年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

新卒採用の不振をきっかけに自社の魅力向上を強化、「働きやすい会社」への転換を図る

拓新産業株式会社（以下「同社」）は 1977 年創業、建設用機材などのレンタル及びリース事業を展開している。1980 年代半ばに初めて新卒採用を試み、福岡市内での企業合同説明会に参加するものの、半日のあいだ学生が 1 人も自社ブースを訪れないという“屈辱”を受けることになった。「学生にとって魅力のない企業ということは、自社で働く社員にとっても魅力がないのではないか」との思いに至り、この出来事をきっかけに、社員にとっても学生にとっても魅力的な企業となるべく模索を始める。

それまでは事業の拡大に邁進し、経営理念もあまり意識してはいなかったが、「一流の中小企業」となるべく「顧客の高い満足度・地域社会への感謝と貢献・社員の幸せ」を経営理念に掲げた。また、当時は就業規則も必要最低限のことしか定められていなかったが、社員が働きやすい職場環境づくりに取り組む中で、まず「完全週休 2 日制、有給休暇の完全消化」を打ち出した。

業界では休日や時間外でも、顧客の要望があれば資材の搬出などを行うことが慣例であり、同社でも顧客の都合に応じて対応するのが“常識”であった。「完全週休 2 日制」を実施するということは、その分、顧客のニーズや営業機会を取りこぼすことを意味しており、当然ながら営業担当の社員らからは大きな反発が上がった。しかし、経営トップの「顧客満足よりも社員満足を優先させる」との強い決意のもと、小口取引への分散など営業戦略そのものを変えていくことで、収益性を担保しながら自社の働き方を改革する方針を探っていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

完全週休 2 日・残業ゼロ、育児休業 100%取得を実現するための制度整備・業務分担

まず、経営トップの本気度を示すために、社内に浸透するまで社長が朝礼で呼びかけ、有給休暇の消化率の悪い社員を発表するなど、休みを取りやすい雰囲気をつくることに腐心した。さらに、顧客対応に際しては、時間外の急な搬入搬出といった依頼をそもそも受けずに済むよう事前にスケジュールの確認を図り、それでも無理な依頼を続ける企業とは取引を断念することもあったが、徐々に同社の営業スタイルに協力してくれる顧客を増やしていくことに成功していった。

また、同時に女性社員が長く働き続けられる環境整備も実施していった。2、3 年ごとに配置換えを行い様々な経験を積ませることで、育児休業などがあっても他の社員で対応できる体制を構築し、結果女性社員の育児休業取得率は 100%となった。また、『育児休業・介護休業ガイドブック』を作成、制度の周知徹底を図るとともに、復帰後の時短勤務についても 15 分単位で設定できるようにするなど、社員の個別の事情に対応できる柔軟な制度構築・運用を行っている。

特に、営業や資材管理といった製品知識やスキルを要する業務に携わっていた女性社員に対しては、それまでのキャリアや経験を活かすかたちで設計部門（足場を組んだ図面を作製し資材を見積もる業務）などへ異動させる措置を取った。それまで設計部門は男性社員が担当していたが、専門性を有する女性社員を設計へ、そして元々設計にいた男性社員を総務担当へ配置転換を図ることで、各人が複数の部署を担当できるようにした。この配置転換によって、いざ、誰かが育児休業などを取得した場合でも社員間で相互に補填できる体制を整備していった。現在、設計担当は 3 名全員が女性であり、育児中の社員も活躍している。

こうした勤務時間などの職場環境改善の取組が社員満足度の向上に繋がっている。

社員の参画意識の向上と自発的行動を促す全員参加の経営計画立案

企業理念を掲げた当初、それだけでは社員に思いが伝わらなかった経験を踏まえ、25 年前からパート社員を含む全社員で「経営計画発表会」を実施、会社の理念や経営方針など判断の物差しとなる理念を全社員が理解できるような機会を創出している。そこでは、経営層から一方的な説明が行われるわけではなく、社員が自ら経営や職場環境整備、両立支援体制などについて話し合う場を

設けている。

「経営発表会」に際しては一部の幹部社員のみならず、すべての社員が委員会活動（後述）など何らかのかたちで取組を振り返り、反省を行った上で次期の計画を立てる。それらを発表することで、社員全員が社内で行われている取組を確実にチェックできるようにしている。今では自発的な検証会が３か月毎に開催されるようになり、PDCA サイクルがうまく循環している。

また、前述のような組織横断での取組チェックが行われることで、部門間の認識の相違などが明らかになり、問題解決の糸口を見つけることに繋がっている。例えば、営業担当と管理担当とでは業務を行ううえでの優先順位などが異なっており、それゆえに日々の業務で行き違いや衝突が発生してしまうことが多かった。そこで、それぞれの部署が各々の観点から経営方針に沿うかたちでの取組を報告することで、「営業はそんなふうに顧客から怒られてしまうのか」、「急な注文を受けることで管理はこんなに大変な作業になるのか」といった相互理解が深まり、コミュニケーションが円滑化するだけでなく実務上の課題解決にも繋がっている。



▲ 経営計画発表会の様子

通常業務と並行で実施される多様な「委員会活動」と「表彰制度」

前述の「経営発表会」では、「委員会活動」に携わる社員一人ひとりが主役となって、自らの取組を発表することになっている。

同社では、社員が自主的に活動する場として「委員会」を設けている。20 年以上前、前述の「魅力ある会社づくり」の一環として立ち上げたものである。若い社員にも積極的に会社に関わってもらうには、大学のサークル活動のように自主企画を行うような場が有効ではないかと考え、企業において部門横断が必要な領域を切り出して「委員会」として組織化し、通常業務と並行して取り組んでもらうこととした。

現在では「広報委員会」「研修委員会」「サークル委員会」が活発な活動を行っている。「広報委員会」では、コスト削減運動の結果報告や、同社が導入している休業制度の普及啓発、セクハラ・マタハラといったテーマを取り上げたアンケート調査の実施・結果報告などを定期的に実施し、社員の意識啓発に努めている。「研修委員会」では社内研修の企画運営を実施しており、実務上の課題などを取り上げたワークショップやディベートなどを開催し、課題解決も兼ねた人材育成に取り組んでいる。前述の営業担当と管理担当の考え方の違いなども、このような研修での議論を経て顕在化し、解決に向けた取組がなされるようになったものである。

一方、「サークル委員会」は業務から離れ、イベントやレクリエーションの企画を実施している。近隣の体育館でのスポーツ大会や年末の餅つき大会など、どのような社員でも気軽に参加できるようなイベントを通年で企画、開催していくことで、社員の気持ちの張りになるだけでなく、部署を越えた関係が構築されるなど、コミュニケーションの活性化にもつながっている。

こうした活動に対し、経営トップはあくまで自発的なものとして干渉しない代わりに、定期的な活動報告や検証を課している。そうすることで責任感が社員の中にも芽生え、取組そのものが経営課題を解決するようなもの



▲ 委員会活動の様子

に発展するなどし、“実益”を生むようにもなってきている（後述）。

また、社員がそれぞれに関心を持ち合い、関係性を築いていくための仕掛けとして、例えば「挨拶」や「努力」といったテーマでの「12 の表彰制度」を設け、パート社員まで含めた社員全員の投票で個人の日頃の業務に対する姿勢を褒め合う風土を作り上げている。

特命プロジェクトで「コスト削減」を実現、収益性増加に寄与

前述の“実益”の最たるものが、コスト削減と言える。同社の経営方針を実現していくためには収益性を上げることが第一であり、そのためには徹底したコスト削減を実現していく必要がある。ただ、それを題目に締め付けを行うだけでは効果は上がらないと考え、日々の業務や委員会活動の中に「無駄を省く」というテーマを大前提として掲げることで、社員自身が自ら考え、コスト削減を実現させる仕組みを作り上げている。

総務部など管理部門に配属された女性社員たちには、仕入交渉担当、消耗品・交際費などの削減担当、節電担当などの役目を割り振っている。また、前述の委員会の中でも、広報や研修は可能な限り内製化しており、例えば動画の撮影・編集や安全研修用のビデオ作成を部門横断で社員に担わせることで、コスト削減と参画意識の向上の両方を実現させている。



▲ 社員作成の企業紹介ページ

ダイバーシティ経営による成果

社員の参画によって達成された企業理念と経営方針

社員にとって魅力のある会社をつくるために始めた労働環境の整備がきっかけとなり、経営方針の転換、理念の浸透・実践のための参画の場の創出、コスト削減へとつながる好循環を生み出している。これまで取り組んできた完全週休 2 日制や残業ゼロなどの働き方改革によって、所定時間内に業務を終えるように、各自が業務の簡素化や業務改善に自主的に取り組むようになり、業務全体の効率化が実現するとともに、超過勤務の削減にもつながっている。

さらに、社員全員がコスト削減や業務改善、業務の簡素化などを徹底して実行することによって、働き方改革や職場環境の改善に取り組み始めた 17 年前と比較すると、経常利益は 31％増加している。また、創業以来 37 年間、連続した黒字経営を続けている。

一方、同社のワーク・ライフ・バランスへの取組は、2003 年に始まった「福岡県子育て応援宣言企業」への県内で 3 番目の登録や、2004 年の福岡県「男女共同参画企業」表彰の受賞などによって広く知られるようになった。働きやすい社風ということが認知されるにつれ、就職希望者数も増加の一途をたどっている。毎年、新卒採用は 2、3 名の定員としているが、本社で実施する会社説明会には 150 名から 200 名の学生が訪れるようになった。近年では、毎年 3、4 名の新卒採用を継続的に実施している。学生にこれだけ注目を受ける企業であるということが、社員にとってもまた誇りとなり、一層モチベーションが高まる効果も生まれている。

リゾートトラスト株式会社

宿泊業，飲食サービス　大企業

様々な障がいのある社員とともに業務効率化と生産性向上を実現、ホスピタリティの醸成によるサービス品質向上へ

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- ホスピタリティを重視する経営理念に沿った障がい者雇用の取組

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「事務支援センター」の立ち上げときめ細やかなサポート体制の構築
- ミスマッチを防ぐ採用の工夫
- 障がい者社員の担当業務創出と全社の業務効率化

ダイバーシティ経営による成果

- 経費削減と労働時間の低減
- ホスピタリティの醸成と経営理念の実現

Data

■企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	14,258 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市中区東桜 2-18-31		
事業概要	会員権事業、ホテルレストラン事業、ゴルフ事業、メディカル事業、その他事業		
売上高	116,824 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 3 月末現在）
総従業員数	7,489 人（うち非正規 2,892 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】99 人（うち非正規 84 人）、障害者雇用率 2.28%（※）
正規従業員の平均勤続年数	6.8 年（男性 8.8 年、女性 4.8 年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率については単体のデータ

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ホスピタリティを重視する経営理念に沿った障がい者雇用の取組

1973年に創業されたリゾートトラスト株式会社（以下「同社」）は、会員制リゾートクラブやゴルフ事業、ホテルレストラン事業、メディカル事業などを展開している。事業の特徴として、施設が都市部ではなく通勤の不便なリゾート地に点在していること、また対人サービス業務が多いことなどから、かつては障がい者雇用を積極的に進めることは難しいと考えられていた。また、大規模ホテルを1軒オープンすると社員数が一気に数百人単位で増加するため、法定雇用率から逆算した雇用すべき障がい者の人数も増え続ける傾向にあった。そのような状況で、法定雇用率が達成できず納付金を支払う年度が続いていたが、東証一部上場企業として社会的責任を果たすべきとの考えにより、2006年頃より自社で障がい者雇用の本格的な推進を検討し始めた。

同社は経営理念に「エクセレント・ホスピタリティ」を掲げ、顧客に対しては質の高いサービスを提供してきたが、社内を顧みると、障がい者と共生するホスピタリティが醸成されているとは言えない状況であった。軽度の障がいのある社員が本社に在籍していたが、ほかの社員からの理解はあまり得られておらず、本格的に障がい者雇用を推し進めるためには専門家の力も借りながら一気に社内の風土を変えていく必要があった。

経営理念に沿った形での障がい者雇用を実現すべく、名古屋本社と東京本社の2か所で専門家の助言も得ながら、リゾートトラストグループ全体の取組として展開することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「事務支援センター」の立ち上げときめ細やかなサポート体制の構築

2007年から、全社的な業務の切出しで事務を集中して処理する「事務支援センター」を名古屋と東京に設立した。社内各部署の事務作業などを担う役割を果たしており、DMの封入から社内各部署から依頼されるデータ入力やファイリングまで、業務内容は約80種類と多岐にわたっている（後述）。同センターで障がい者に事務作業を担ってもらうことを考え、まずは専門的な資格保有者（精神保健福祉士）を採用して、精神障がい者や知的障がい者を受け入れられる環境を整えた。また、同センターに配属する社員には、障がい者雇用の専門資格である第2号ジョブコーチ資格取得を促し、現在では3年以上の実務経験を積んだ6名の社員が資格保有者となっている。

同センターに配属される障がい者は基本的にはパート社員としての採用だが、本人の能力や勤務態度に応じて準社員、社員へと昇格することも可能であり、実際に正社員となった障がい者社員も複数名いる。

日々の業務に際しては、障がい者が働きやすいように様々な工夫を行っている。まず、名古屋と東京に障がいのある社員を担当する専門の社員を配置し、健康状態のチェックをこまめに実施している。社内各部署から依頼される業務内容と障がい者の健康状況を勘案しながら、毎日その日の作業を割り振る。急遽出勤できない社員が出ても問題なく業務が遂行できるように、各人が様々な業務に対応できるよう少しずつ作業の種類を増やすなど工夫を行っている。

また、時差出勤を取り入れており、ラッシュに重ならない時間に通勤ができるように配慮している。さらに知的障がいのある社員については、毎日の職場での様子を専門の社員が日記に記し、家庭とも情報共有を行っている。執務室には気分が悪くなった場合に備えてソファベッドも完備しているほか、発作が起こった際などには「発作中」という目印の札を立てて離席できるようにするなど、専門家の意見も取り入れて細やかな配慮がなされている。センター内では互いの障がいの状況について社員同士が相互に認識し合っており、誰かが調子の悪いときには他の社員がフォローする体制が整っている。

なお、精神障がい者への対応環境を整備する中で、精神疾患になった社員のリワーク（復職）プログラムなども整っていった。社内外の専門家へのアクセスが容易になったことで、副次的に全ての社員にとって優しい組織へとなったことも1つの効果としてあげられる。実際に、リワーク支援を受けて職場復帰した社員も16名にのぼ

り、たとえ病気になっても再度働けるような仕組みが構築されている。



▲「事務支援センター」での業務の様子

ミスマッチを防ぐ採用の工夫

障がい者の採用方法としては、現在のところ多くが就労支援団体からの紹介や他企業との合同面接会である。同社の「事務支援センター」は、前述の通り業務内容が幅広いため、能力やスキルによってふるいにかけることはない。能力よりもむしろ性格的な部分を重視しており、既に在籍している社員とうまくやっていけるかどうかという点を重視して採用を決めている。

複数回の面接を経た後、入社前に一定期間の実習を実施している。この段階で各々の適性を見極め、実習の最後にフィードバックを行い、入社前に相互のミスマッチをなくす工夫を行っている。自分でできると思っていることと、実際にできることとの間に乖離があるような場合もあり、この実習を通してそれを自身で認識してもらう機会としている。また、例えば、きつい物の言い方をする人が実習に来た場合には、既に在籍している社員が委縮してしまい変調をきたすこともある。そのような場合には、最後のフィードバックの際に、丁寧に「あなたにはこのようなところがある。だから、チームで仕事をするのは難しい」と説明を行い、就労支援担当者も交えて今後のことを決めるようにしている。「社会に出るとどうなるか」という点は学校ではなかなかわからないため、このフィードバックは支援団体からも好評を得ている。

障がい者社員の担当業務創出と全社の業務効率化

当初、障がい者に任せられる仕事は DM の発送準備程度ではないかと考えられていたが、「事務支援センター」の立ち上げにより全社の事務作業を請け負う中で、徐々に担当する業務範囲が拡大していった。

センター立ち上げ当初は、担当者が各部署を直接訪ね、切り出すことのできる事務作業があれば仕事を回してほしいと依頼して回った。担当者が実際に足を運び、社内の各部署とも切り出せる仕事について相談をしたところ、当初想定していた以上に様々な業務が浮かび上がってきた。従来アルバイトも含め社員総出で実施していたホテルのアメニティセットの作業もその 1 つである。当該作業を同センターの障がい者社員が請け負うことで、障がい者が担当する業務の創出と担当部署の業務効率化が同時に実現した。

業務の種類については徐々に拡大したが、日々の業務量については障がい者の負担も考慮し、専門の社員が調整を行っている。例えば、切り出した業務量が 100 あった場合には、最初から 100 全てを請け負うのではなく、40、50 の程度から始めるようにした。また、突発的な対応が必要となる業務はできるだけ避けることとした。例えば、社員の名刺の印刷について、本社の定期異動の際にはすべて同センターで対応するが、短期間に大量に必要な場合は、期間や量の上限をあらかじめ設定しておき、通常の外注と併用するなどし、センターで受ける業務の平準化を図っている。

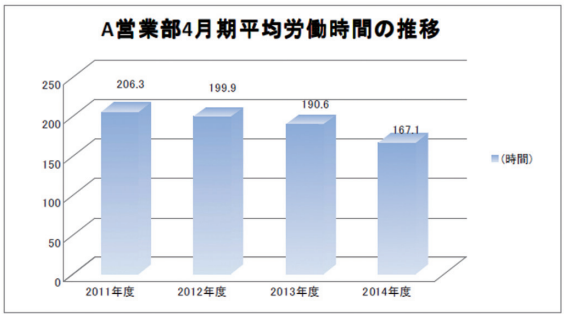
また、センターでの業務において、特に気を遣うのが個人情報の管理である。同社の営業部門では大量の顧客情報を扱うが、コスト削減や人員削減などの効率化を迫られる中で、PC への入力や DM の発送準備などは各営業担当者自身が実施していた。これらは、作業としては単純作業であるためセンターへ切り出す業務としては適当なものであったが、顧客の個人情報を扱うという点で、障がい者に託すことに営業担当は当初難色を示していた。そこで、専門の社員が間に入り、データの受け渡しや入力の納期などについてきめ細かに設定するようにし、決められた方法で確実に業務をこなしていくこととした。この業務をセンターで実施するようになり、営業部での残業時間が大幅に削減され、業務の効率化が実現している。

ダイバーシティ経営による成果

経費削減と労働時間の低減

社内の各部署における業務の棚卸しと切出しが奏功し、これまで多忙を極めていた部署の労働時間が目に見えて低減してきた。例えば、ある営業部署では DM 発送作業を「事務支援センター」に切り出したことで、労働時間が約 20% 削減された。その分、当該部署の社員は営業活動に専念することができるようになり、生産性向上に大きく寄与している。また、ホテルで提供するアメニティのセットを障がいのある社員が手早く正確に行うことで時間効率化が図られるなど、成果が上がっている。

こうして、従来外注していた業務を内製化することにより、金額に換算すると、2013 年度ではおよそ 8 千万円に値するほどの大幅な経費削減にも繋がっている。



▲障がい者の働く「事務支援センター」への発注により労働時間削減

ホスピタリティの醸成と経営理念の実現

本格的に障がい者雇用に取り組み始めて以来、職場の雰囲気も変わってきている。障がい者と同じフロアで働く中で、徐々に障がいへの理解も深まり、偏見も消え、現在では同じ社の一員として互いに認め合い、感謝しあう風土が醸成されてきている。もともと、サービス業界に飛び込んでくる社員は、人に喜んでもらいたいという意欲にあふれた人材が多い。現在ではこのような素地を十分に発揮できるような組織になってきていると言える。

また、同社の障がい者雇用の取組が行政機関などから評価を受け、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「平成 25 年度 障害者雇用職場改善好事例」最優秀賞など、様々な賞を受賞している。また、障がい者雇用モデルケースとして視察も増加しており、このような外部からの評価が社員のモチベーションを高め、同社で働くことに対する誇りにも繋がっている。障がいのある社員とともに働く職場で自然にホスピタリティを育むことができるようになり、社内においても、同社の目指す「エクセレント・ホスピタリティ・グループ」の実現へと歩みを進めている。



▲「障害者雇用職場改善好事例　厚生労働大臣賞」を受賞

株式会社ジェイティービー

生活関連サービス業，娯楽業　大企業

グループ全社を牽引するための「ダイバーシティ INDEX」の策定と現場での働き方改善で質の高いサービスの継続的な提供を目指す

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- グループ 172 社全体でのダイバーシティ推進を目指して
- サービスの質を左右する「人財」の育成と定着を図る

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- グループ全体で足並みを揃えるための「ダイバーシティ INDEX」の運用と設定
- キャリアプラン構築支援を含めた人材・マネジメントの質向上の取組
- 営業系部門における「働き方見直しプロジェクト」

ダイバーシティ経営による成果

- 長時間労働の改善による社員満足度・モチベーションの向上と業務の質的向上

Data

■企業概要

会社設立年	1963 年	資本金	2,304 百万円
本社所在地	東京都品川区東品川 2 丁目 3 番 11 号		
事業概要	旅行業を中心とした関連事業		
売上高	1,305,165 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 3 月現在）
総従業員数	26,082 人（うち非正規 6,121 人）
属性ごとの人数等	【女性】14,970 人（うち非正規 5,467 人）、女性管理職比率 35.6%（※）
正規従業員の平均勤続年数	13 年（男性 16.6 年、女性 9.5 年）
備考	（※）女性社員数及び女性管理職比率は国内会社のみのデータ

ダイバーシティ経営の背景とねらい

グループ 172 社全体でのダイバーシティ推進を目指して

株式会社ジェイティービー（以下「同社」）は、旅行事業を中心にソリューション事業、出版・広告事業など多岐にわたるグループ事業会社を率いる持株会社である。同社は 2006 年、地域や専門領域ごとに分社化を行ったことで、現在ではグループ会社の数は国内外の 172 社に上る。旅行事業会社群だけでも、地域総合型会社、個人営業特化型会社、機能特化型会社で 24 社に分かれており、それ以外にもパンフレット･販促物製作、会議や展示会の企画･運営、人材派遣や情報システムなど、多様な業種業態をカバーしたグループとなっている。ダイバーシティ、特に女性社員の活躍推進に力を入れ始めたのは分社化と同時の 2006 年であり、翌 2007 年にホールディングス機能を持つ同社にダイバーシティ推進室を設立、日本国内のグループ各社を統率する形で取組が始められた。また、トップダウンで取組を進めていくために、社長を委員長とし、グループの主要各社のトップを委員とした「ダイバーシティ推進委員会」という委員会組織を立ち上げ、グループ内の足並みを揃えるため各社トップに対しての働きかけ、意識改革を行ってきた。

サービスの質を左右する「人財」の育成と定着を図る

同グループは全体の約 6 割が女性社員であり、また労働集約的な業態が主であったことから、サービスの根幹である“人”の質を高めつつ、会社に定着し活躍し続けてもらうことが、まさに経営課題になっていた。すなわち、社員自身が自らノウハウや知識を身に着けており、それらを活かす形で長く働いてもらうには、出産・育児を経ても復帰してもらうこと、あるいは長時間労働の風土を改善し、働き続けられる環境を整備していくことが喫緊の課題であった。特に、2006 年の分社化前後に入社した世代などは、元々思い描いていた自身のキャリアビジョンが分社化の影響により不透明になってしまったこと、あるいは上司の歩んできたキャリアパス（例えば、法人営業から個人営業への異動など）を自身では叶えられなくなってしまったことなどもあり、他の年代と比較し閉塞感が漂うような状況でもあった。

そこで、2011 年には「人財マネジメント基本方針」を刷新、「社員の成長・活力が会社の成長、グループの発展を支えるという基本理念のもと、社員は自らの専門性の向上と自律創造型社員への成長に努め、会社は社員の個性や多様性を尊重し、教育とチャレンジの機会に満ちた活力ある風土の構築に努める」ことを明記した。次いで、「2020 年ビジョン」の検討にあたっては、改めて“人が財産である”ことを再定義し、社員の育成やキャリアパスまでを含めて検討していかなければならないことが再度確認され、人材育成制度の見直しなども含めて、従来の施策でカバーしきれていない課題を改めて明確化していった。2013 年からは、前述の「ダイバーシティ推進委員会」という主要各社のトップを対象とした意識改革を主眼とした取組から歩を進め、各社の人事部、総務部などにダイバーシティ推進責任者を設置し、グループ全社で定期的に推進会議を開催しながら、各社の自走を目指して、好事例や課題、取組方針などの共有を行っている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

グループ全体での足並みを揃えるための「ダイバーシティ INDEX」の運用と設定

業種業態の異なるグループ各社の取組を着実に推進するための枠組みとして、同社ではダイバーシティ推進の PDCA サイクルの実現を目指す「ダイバーシティ INDEX（多様性の活用指標）」を策定し、2013 年から実施している。結果の一部を公表および会社評価と連動させることで、各社トップの人事異動があったとしても滞ることなく、各社が、グループ全体の中長期的な視点に基づき、確実に取組を進めるための環境整備を行っている。

「ダイバーシティ INDEX」は、グループ共通の「Ⅰ．経営者の意志と行動」、各社別の「Ⅱ．中長期目標」、参考指標として活用可能な「Ⅲ．ポジショニング指標」の 3 部構成となっている。「Ⅰ．経営者の意志と行動」は「経営者による『意志と行動』が具現化されている状態」を目指すものであり、指標としては、年に 1 度グループ全体で実施される全社員を対象とした働き方に関する意識調査（以下「意識調査」）の一部結果（「社長の掲げる目標を知っているか」「社長はそれに対しコミットしているか」についての社員の回答）が用いられている。この質問についてはグループ各社で共通のものであるため、結果を数値化し、役員の出席する経営会議の机上で発表される。また、上位 20 社については、社員全体に対しても公表される。グループ内で自社の結果を比較されることで、各社のトップも自動的に結果に責任を持たざるを得なくなるため、これまで「女性の多い一部のグループ会社が取り組めばよい」と思っていた会社も、他人事ではなく取組推進に積極的に舵を切るこ

ととなる。

一方、「Ⅱ.中長期目標」は各社が今後3年間で取り組むべきテーマを独自に設定するもので、例えば、社員意識調査の“働きがい”に関する若手社員の数値や、残業時間数、女性管理職比率といった数量化できるものを各社個別に掲げて毎年結果を明示する仕組みとなっている。この部分を自社の実態に即して設定できる自由度を設けることで、グループ全社を一律でなく、それぞれの業種業態に合わせた取組を進めてもらうための枠組みが成立している。

なお、「Ⅲ.ポジショニング指標」は「人財情報」（人数などの基礎データ）、「社員意識」（前述の意識調査結果）、「施策事例実施状況」（両立支援制度などの実施状況）の3つの側面から指標を網羅的に提示し、「Ⅱ.中長期目標」を設定する際の参考や、自社の達成できていないテーマの抽出などに活用できるようにしている。

前述した意識調査は、2010年から毎年継続して行っている（2011年は震災の影響が大きいため中止）。この調査によって、それまで漠然と共有されていた各社での課題が、数値化されて明確に提示されることとなり、これから取り組むべき課題と解決策を経営層や中間管理職層が共通認識として持つことができるようになった。その結果に基づいて「ダイバーシティINDEX」の枠組みの中で目標を設定することにより、グループ全体の動きの中で自社の取組を適宜振り返りながら進めていくことができる推進体制となっている。

キャリアプラン構築支援を含めた人材・マネジメントの質向上の取組

人材育成の観点からは、特にダイバーシティ推進に特化した意識啓発に加え、若手社員に対するキャリア育成の支援も積極的に実施し始めている。

まず、前者については、各社のあらゆる層に対して意識改革研修などを実施している。同社の人事部が各社に出向き、例えば課長向けの研修や経営層候補向けの研修の中で講義枠を設け、ダイバーシティ推進の意義について直接レクチャーするなど、機会を徹底的に利用して啓発を続けている。講義のテーマについても、マネジメント向けに対してはダイバーシティの意義や実際のマネジメントにおける留意・工夫すべき点などについて設定し、新入社員に向けてはタイムマネジメントの観点などから話すようにしている。単なる机上論ではなく、日常的な業務遂行の中で少しずつでも意識を持つことにより、結果的にダイバーシティ推進につながるような動きを目指している。また、具体的な取組の好事例については、同社の推進事務局が企画・運営を行っているグループ全体の「ダイバーシティアワード」で表彰を行うとともに、広く社内報や研修などで共有を図り、全社での気づきや取組促進につなげている。

一方、後者のキャリア育成の面については、若手のスキルアップや定着促進につなげる観点から実施している。前述のように、特に2006年の分社化前後に入社した社員が自らのキャリアを描きにくかった状況、またそのような中で離職も増えてしまったことの反省を踏まえ、「キャリアデザインセミナー」を実施し、この先の仕事のやりがいや将来的に目指す方向などを全社で統一して共有できる機会を作った。同時に、人事の公募制度や人材交流制度を拡充し、現在所属している会社の事業領域に留まらず、今後チャレンジしてみたいこと、自分が活躍したいフィールドに積極的に手を挙げて業務経験の幅を広げられる機会を設けた。2010年からこの取組を開始し、徐々に仕事へのやりがいといった部分が意識調査では改善されてくるといった成果が表れてきている。

営業系部門における「働き方見直しプロジェクト」

旅行事業に携わる社員の中でも、所属部門によってその働き方には大きな差がある。例えば店頭での個人営業は、年中無休ではあるものの時期による繁閑もあり、シフト勤務の制度が整っていることから、社員の長時間労働実感は低く出る傾向にあった。その一方で、法人営業の社員は、担当となった法人につき、いわゆる「営業」に含まれる旅程企画、提案、調整といった業務から、契約や旅行の添乗までの一連の多種多様な業務を一手に担当することも多く、やりがいが大きい一方で、非常に負担も大きく、「営業」で働き続けたいという意欲が低めに出る傾向があった。特に、女性社員ではその傾向が顕著になっており、また社員の年齢が上がるとともに、体力的な問題も顕在化してきたため、長時間労働の改善を図り、意欲ある社員が長期にわたって働き続けられる組織へと変革するための取組が喫緊の課題とされた。

そこで、グループ全体で「働き方見直しプロジェクト」を開始、試行的にグループ内から長時間労働の是正やテレワークなどの課題をテーマに4チームを選定して、外部コンサルタントと協働で働き方の振り返りと改善を行う取組を始めた。その中で、法人営業を主要事業とする株式会社JTBコーポレートセールスからも2チームが選出され、改善に取り組むこととなった。

顧客への対応や客先訪問の多い法人営業や教育旅行（修学旅行などの学校関係者を顧客とするもの）の部署では残業を削減することは難しいだろうという声も上がったものの、いざ実施してみると、勤務時間と効率性への意識が高まり、結果的に密度の高い作業ができたとの意見が出され

た。また、労働時間については、例えば部署内で「朝メール・夜メール」の仕組みを設け、各人がその日１日の業務内容とスケジュールを朝に部署内に共有し、夜に１日を振り返って、進捗報告をするといったことを徹底した。これにより自らの時間の使い方に対して厳格に管理する姿勢が生まれ、業務の効率化が図られている。

さらに、部署内の業務配分についても、これまで担当が１人で抱え込んでいた業務をチーム内でシェアし、分業化を図る仕組みを導入した。１つの案件に担当を２人配置したり、契約業務や行程表作成といった“営業経験のある人財でないと難しい業務”を集約して担当する専任者（コーディネーター）を部署内に配置したりするなど、業務量自体をコントロールできる仕組みを導入することで、業務の効率化のみならず社員個々人の負担感が軽減されることにもつながった。コーディネーターには従来営業を担当していたベテラン社員を任命し、企画書作成本数や営業サポート件数など、営業担当とは異なる評価基準を設定し、それによって営業が顧客対応に集中できる環境を生み出すとともに、コーディネーターの有するノウハウやネットワークを活かした企画提案などが実現するなど、より高付加価値な業務へと転換されている。

このようにして捻出された時間を有効に活用するべく、事業部内で各種の勉強会を実施したり、ノー残業デーを活用して任意参加の社員向けのイベントを開催し、コミュニケーションの増加を図ったりするなど、業務の内容を濃密にするための工夫も行われている。

ダイバーシティ経営による成果

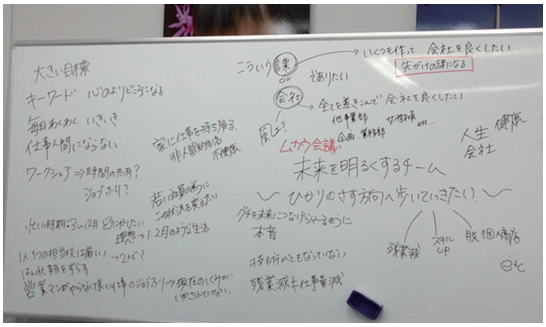
長時間労働の改善による社員満足度・モチベーションの向上と業務の質的向上

前述の「働き方見直しプロジェクト」でのトライアルをもとに、全社で長時間労働の改革を実施、グループ全体として、あるいは個々の事業会社、事業部で実施された多様な取組によって、社員１人あたりの労働時間が改善されてきた。また、意識調査の結果、「やりがいを感じ、働き続けたい」社員が増加しつつある。例えば、2012 年度と比較し、2013 年度は、社員１人あたりの年間実労働時間が 50 時間削減された。また、「やりがいを感じ、働き続けたい」と社員意識調査で回答（「大いにそう思う」＋「ややそう思う」）した社員は、微増ではあるものの、男性で 1.4%、女性で 2.6% の改善となった。

また、各社の「取組に対する実感」（会社が取組を進めていることに対する認知、実感）としては 2012 年度比で 8.6 ポイント改善し、営業系社員の「職場の残業の状況」（残業時間の多寡についての主観）についても法人営業部門で 5.8 ポイント、教育旅行部門で 8.1 ポイントの改善が見られた。

実際に、前述の「働き方の見直しプロジェクト」で地道な取組を行った部門では、取組開始前と比較して、残業時間が毎年約１割ずつ削減されてきている。特に、前述の法人営業の教育旅行の部門では、取組開始以降、最初の半年で残業時間が 72.4% に削減されるなど、顕著な成果が表れている。労働時間の削減によって社員にも余裕が生まれ、よりよい提案のための情報収集などにも積極的に取り組むような動きも出てきており、モチベーションも高まるなど好循環が生まれてきている。

この好事例を他部門へも積極的に展開すべく、現在はプロジェクトに取り組んだ社員を中心に課を横断した事業部内全体としての取組が生まれてきている。また、この事例についても社内報などで積極的に報じられ、全国の拠点での新たな取組のための足掛かりとして活用されている。



▲「働き方見直しプロジェクト」の一環でのグループワークの様子
（年次も役職も関係なく本音で話し合うことで団結）



▲情報収集を兼ねアフター５に皆で新たな観光スポットへ

株式会社ラッシュ・インターナショナル

複合サービス事業　中小企業

大企業では困難な柔軟な勤務体制ときめ細やかな育成・評価によって販促支援コンサルティング事業などを大きく展開

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「女性の力を社会に活かす」ための機会づくり

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- ネットワーク環境の整備などによる在宅勤務の環境構築
- 社員相互のスケジュール共有による柔軟な勤務体制の実現
- 社員個々の課題を明確化し評価の基準へ反映させる仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 柔軟なフォロー体制を土台としたコールセンター業務への拡大
- 「消費者視点」を打ち出した販促支援事業で売上大幅増を達成

Data

■企業概要

会社設立年	2002 年	資本金	10 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市中区丸の内 3-6-27 EBS ビル 6F		
事業概要	販売促進支援コンサルティング、顧客管理、データ入力、Web 作成など		
売上高	72 百万円（2014 年 4 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 2 月現在）
総従業員数	10 人（うち非正規 2 人）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（うち非正規 2 人）、女性管理職比率 40%
正規従業員の平均勤続年数	10.0 年（男性 10 年、女性 10 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「女性の力を社会に活かす」ための機会づくり

2002年に設立された株式会社ラッシュ·インターナショナル（以下「同社」）は、経営理念に「女性の力を社会に活かす」と掲げる通り、多様なライフイベントを経験しながらも働き続けたいと考える女性を中心に事業を展開している。創業者である現社長は女性であり、大手自動車メーカーに勤務した後、2度の出産を経て、28歳の時に販促支援コンサルティング事業として同社を立ち上げた。能力があるにもかかわらず、大企業では柔軟な働き方が叶わず退職していく女性を見るにつけ、働き方を柔軟化し評価を公正にしていくことで、長く活躍することができるのではと考えていた。

また、同社の事業の核である販促支援コンサルティングにおいて、顧客商品・サービスの売上高増、集客力増を図るには、購買の決定権を握る女性に訴求していくことが不可欠であると考え、消費者に近い目線を有する女性の企画力や発想力を活かすことを目的に、設立当初より女性を中心に採用してきている。

現在では、社員10名のうち7名が女性であり、その大半が子育て中のワーキングマザーである。年齢は20代から50代まで幅広く、出産、子育てなど多様なライフイベントを経験している、もしくは今後経験することになると考えられるため、仕事と家庭を両立するためどうしても時間の融通が必要となってくるが、ライフステージの異なる段階にいる女性同士が“お互い様”の感覚でフォローしあっている。

なお、採用の時点では特別なスキルを求めるものではないが、大企業では十分に発揮できなかった自発性や積極性を存分に活かして成長を遂げる社員も多い。プロフェッショナルマインドを身に付けた女性社員らとともに、社長が中心となって顧客のニーズを機敏に汲み取り新たな分野の事業を展開している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ネットワーク環境の整備などによる在宅勤務の環境構築

ワーキングマザーが企業で働く上で、最大の関門となるのが勤務時間・場所の制約である。子どもが乳幼児期の間は突発的な病気などが懸念されることはもちろんであるが、学校に入学した後も、保護者会や面談などで日中に勤務先を離れざるを得ないことは少なくない。

そのような場合に最も有効なのが、オフィスを離れても業務遂行が可能な在宅勤務の仕組みである。同社では、正社員の自宅にVPN（Virtual Private Network）のネットワークサービスを導入し、自宅から会社のサーバにアクセスできる仕組みを整えており、家庭の事情により早く帰ったとしても、手が空いた後に在宅で作業やメール確認などができるようになっている。社員が現在担当している業務はウェブ上でのサービス代行などが中心ということもあり、セキュリティの高いネットワーク環境があれば業務に特段支障は生じない。たとえ業務時間内に顧客から電話がかかってきたとしても、社内で電話応対した社員が、在宅で作業を行う担当の社員に連絡をし、自宅などから顧客に電話を折り返すといったことも日常的に行われている。こうして、業務の特性を活かしながら、社員は自身の担当する業務を責任を持って遂行する仕組みが出来上がっている。

なお、勤怠管理については、在宅の場合でも作業に要した時間を申請することとしている。子どもの病気時などに在宅勤務を利用した実績は、制度を導入して以来12年で100件を超しており、社内ではもはや当たり前のように活用されている。

同社ではこのような働き方を支えるため、品質保証の担保としてプライバシーマークを取得したり、高セキュリティのサーバを使用したりするなど、情報管理の安全面については相当程度の投資を行っている。コストではあるものの、子どもをもつ女性にも気兼ねなく働いてもらうために必要な投資であると考えている。

また、在宅勤務以外の両立支援制度としては、子どもが幼い間の短時間勤務や、小学校低学年の子どもがいる場合には夏休みなどに子連れ出社を可能とするなどの工夫をし

ており、家庭との両立を理由とした退職は創業以来ゼロとなっている。また、「学校行事休暇制度」も導入し、気兼ねなく休みを取得できる工夫を行っている。これにより有給を 100% 取得する社員数は、7、8 年前に比較すると倍以上に上っており、全体での有給取得率は現在では 90% に達している。

社員相互のスケジュール共有による柔軟な勤務体制の実現

在宅勤務や短時間勤務といった制度が整っていたとしても、運用の仕方によっては社員の間に軋轢を生むこともある。例えば、早退の理由を明確にしなかったり、１人で業務を抱え込んでしまったりすると、互いにフォローしあう体制が崩れていってしまう。

そこで、同社では業務進捗に加えて日々のスケジュールに関しても、社長を含め全社員が互いに共有することとしている。顧客とのメール対応時には BCC に社員全員を入れ、業務の進捗状況などについて担当以外でも確認できる状態にしておくことを定めており、情報共有を徹底している。また、ウェブ上で相互に情報共有やタスク管理ができるようにし、プライベートの予定についても共有できるようにしている。

また、毎朝の朝礼ではその日どのような業務を担当するかを確認し合い、外出や早退などでオフィスを不在にする場合も、その理由や行先など事前に他の社員にも報告している。例えば、「子どもの学校の PTA 活動で 16 時から 17 時まで会議がある」場合には、「17 時半には家で電話・メール対応ができる」ことをあらかじめ伝えておくことで、顧客から電話がかかってきても「17 時半には当人から折り返します」と明確に対応することが可能になる。そのように、相互にフォロー、サポートしあう体制を整えることで、顧客への影響なく柔軟な勤務体制をとることが可能になっている。

社員個々の課題を明確化し評価の基準へ反映させる仕組み

多様な働き方をする社員を公正に評価するためには、あらかじめ期待する役割や業務の内容について経営トップと社員本人で話し合い、相互に理解し納得しておく必要がある。

同社では経営理念に基づいた行動指針を定めているが、その期の事業計画や目標に加え、社員それぞれの「ミッション」も加筆し、小冊子として配布している。「ミッション」は、まず社員自身ができるようになりたいこと、目指したいことを行動のレベルで設定する。その後、本人に足りないところ、もう少し伸ばすべきところについて社長からコメントし、必要に応じてミッションを修正する。例えば、社長に遠慮して業務完了の報告を適切なタイミングで実施するのが苦手な社員には「依頼されたことの完了報告を徹底する」、想定外の事態に直面した際に判断を下すのが苦手な社員には「状況に応じて正しく適切な判断をして、１回の労力で１つの仕事を終わらせる」といったように、日常的に業務を行っていくうえで課題となるような点を細かに指摘し、それを明文化している。

その「ミッション」を、週に１度の朝礼の際に全員で読み合わせを行っている。自身の「ミッション」を読み上げるとともに、前週の仕事で「ミッション」に沿ったどのような行動をとったかについて、１人１つ以上を報告することとしている。自分の苦手なところ、課題となっているところを自分自身で読み上げ、社員全員に対して共有することで、自身の行動を常に振り返りながら責任を持って行動する癖がつくようになる。また、「ミッション」と異なる行動をとってしまった際には、この朝礼の際に自発的な反省を促すこともできる。全社の事業目標に沿う形で個人の目標を定め、それを定期的に振り返りながら日々の業務遂行にあたることで、個々の社員のプロフェッショナルマインドを少しずつ養成している。

なお、評価については、労働時間ではなく、前述の「ミッション」に沿った行動をとってどれだけ成果を上げられたかを、社長自身が判断することとしている。個々人の評価結果は公表されないものの、毎期の業績や財務上の情報は全て社内でオープンにしている。また、「残業は１か月５時間まで」と制限を設け、生産性についても評価対象としている。さらに、短時間勤務の社員の場合は、「今はこの時間しか働けないので、給料を減らしてもらって構わないが、○時には帰宅したい」といった交渉を直接社長と行うことができるようになっている。

ダイバーシティ経営による成果

柔軟なフォロー体制を土台としたコールセンター業務への拡大

前述のような様々な工夫を凝らしながら環境整備、社内風土の醸成を行ってきたことで、家庭の事情がある社員も安心して業務に集中できる状況となってきている。また、きめ細かく社員の能力や可能性を把握し、少しずつ機会を与えながら新しい業務に挑戦させていくこととしており、その結果、新たな事業領域の拡大につながっている。例えば、データ入力やコールセンター、販促キャンペーンの事務局代行、ウェブ制作など、既存顧客に丁寧に寄り添いニーズを引き出すことで、次の提案につながるような関係性構築が可能となっている。

同社の規模では一般的に受注は難しいと考えられるコールセンター代行なども、同社ならではの柔軟な業務分担の仕組みを存分に活かすことで事業化を実現させている。1日に50本、60本もの電話がかかってくるようなコールセンター業務ではなく、日に10本に満たない程度の電話が想定されるような小規模なものを1コールあたりの単価契約で複数受注している。企業ごとのマニュアルを綿密に作成し、複数人が複数企業のオペレータとして対応できるよう訓練することで、高度な電話対応を実現している。結果として、他社に比較し高品質低価格のサービス提供が可能となり、同社の競争力強化に結び付いている。

「消費者視点」を打ち出した販促支援事業で売上大幅増を達成

また、幅広い年代で多様な経験を積んだ女性社員が活躍する中で、その視点を活かすことが同社の強みともなっている。現在では「オンナゴコロ調査隊」と銘打ち、女性をターゲットとした商品やサービスを展開している顧客向けに「消費者視点での販促支援コンサルティング」を実施しており、例えば化粧品メーカーとのタイアップとして、商品開発に際して各年代別に対応したラインナップの商品開発に結び付いている。

消費者としての視点、とりわけ「化粧品には中身だけでなく、イメージや使う時のシチュエーションも大事」といった“オンナゴコロ”を満足させるような発想や気づきは、男性社員ばかりの顧客からは重宝されるものであり、そこで単なるアイデア提供だけではなく販促のためのツールやノウハウの提供を合わせて実施することで、付加価値の高いサービスの提供を実現している。

前述の化粧品メーカーとのタイアップ事例について同社ウェブサイトへ掲載したところ、女性からの率直な意見を商品開発に活かしたい企業からの依頼が増加し、販促支援業務の売上が3倍に増加した。2008年には800万円程度であったものが、2013年には2,500万円にまで伸長している。

時間などに制約のある社員の能力を最大限引き出すような働き方、業務分担、育成を行ってきたことで、会社としての生産性を下げずに利益率を向上（2008年の45%から2013年には55%）させることに成功し、少数精鋭の社員で顧客ニーズを満たしながら多岐にわたる業務を遂行していくビジネスモデルが確立している。



▲同社 Web ページ「女性視点の販促支援コンサルティング」



▲販促支援事業に女性社員の消費者としての視点が活かされる

株式会社パソナグループ

サービス業 | 大企業

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

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「年齢・性別を問わず活躍できる機会を創造し続ける」企業理念の実現

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

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

ダイバーシティ経営による成果

- 自社内での多様な取組ノウハウを糧に新規ビジネスを展開

Data

■企業概要

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

■従業員の状況

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

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「年齢・性別を問わず活躍できる機会を創造し続ける」企業理念の実現

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

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

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

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

さらなる働き方の柔軟化をめざし、男性向けの「働き方改革」を実施

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

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

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



▲多様な人材がそれぞれに能力を発揮して新規ビジネスを展開

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

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

社内カウンセラーによるキャリアデザイン支援と公正な評価

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

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

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

タレントマネジメントによる経営人材の育成支援

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

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

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

独自性を活かした「アーティスト社員」としての障がい者雇用

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

基本的には、企画や営業といった社員の補助業務として、ルーティンの事務作業に携わることが多く、その他印刷業務やメール室での郵便物の発着に係る業務、ヘルスキーパーなどの役割に就いている。そして、「才能に障害はない」をコンセプトに、就労が困難な障害者の“アート"（芸術活動）による就労分野の拡大を目的に「アート村」を1992年に設立。2004年からは、絵を描くことを仕事にする「アーティスト社員」の採用をスタートした。現在では17名の「アーティスト社員」が指導員の下で絵を描いており、その絵は社内の至る所に飾られている。2014年からは展示会などで絵の販売も開始したところ、予想以上の反響で収益につながっている。

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





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

ダイバーシティ経営による成果

自社内での多様な取組ノウハウを糧に新規ビジネスを展開

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

また、それらの制度などの構築・運用のノウハウを集約し、他社に対するサービスとして展開を図っており、それらも次々に軌道に乗っている。例えば、2010年に開始した「在宅ワーク支援」では、最新のIT環境を活用した在宅ワークにより、通勤が障害となって仕事に就くことが困難なひとり親などをサポート、500名の利用実績を積み重ねている。他に、「ウィメンズ キャリアカレッジ」の新設では、女性の豊かなキャリア創りを支援するため、「人生を健やかに」「心を養う」「知を育む」「美を磨く」をコンセプトに、女性向け社会人スクールを2013年に開校し、これまでに受講者は17,000名に達している。さらに、2013年に中小企業庁からの委託を受けて開始した「主婦向けインターンシップ事業」では、育児などで一度退職し再就職を希望する人材を対象に、職場経験のブランクを埋めるための職場実習（インターンシップ）を中小企業で実施し、再就職をサポート、延べ2,900名の利用実績を得ている。

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

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

株式会社武蔵境自動車教習所

サービス業 | 中小企業

ホスピタリティを学んだ女性社員らの積極的なアイディア提案から新サービスが展開、増収増益を達成

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 教習所業界に根付く常識を覆すため、女性社員活躍による意識改革を企図
- 社員全員の正社員化などを通した待遇改善、育成支援の実施

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 朝礼や提案カードを利用した目的意識の共有と向上
- 惜しみない人材育成投資によるサービス品質の向上
- 「出る釘は伸ばす」方針で年次・性別を問わずにチャンスを提供
- 障がいの有無や年齢を問わず能力を見定めることでの適材適所の実現

ダイバーシティ経営による成果

- 「おもてなしのプロ」社員らの発案・サービス提供による高額商品売上の拡大
- 「サービス業」ならではの顧客満足向上とサービスの質向上の実現

Data

■企業概要

会社設立年	1960 年	資本金	11 百万円
本社所在地	東京都武蔵野市境 2-6-43		
事業概要	自動車教習業務・高齢者講習・取得時講習・ペーパードライバー教習業務		
売上高	1,694 百万円（2014 年 5 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	139 人（うち非正規 16 人）
属性ごとの人数等	【女性】58 人（うち非正規 7 人）、女性管理職比率 5.1% 【障がい者】1 人（うち非正規 0 人）、障害者雇用率 1.6% 【高齢者】6 人（うち非正規 6 人）、
正規従業員の平均勤続年数	8.2 年（男性 10.3 年、女性 6 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

教習所業界に根付く常識を覆すため、女性社員活躍による意識改革を企図

株式会社武蔵境自動車教習所（以下「同社」）は「共尊共栄」という経営理念のもと、社員満足、顧客満足、地域社会貢献を３つの柱に、武蔵境駅近くの自動車教習所を中心とした事業を展開している。1960 年に創業の後、現会長が社長に就いた 1980 年代後半から、幅広い顧客の多様なニーズに対応するべく、女性の採用や高齢者の再雇用を積極的に実施してきた。特に、女性の採用は同業他社に先駆け積極的に進めた結果、現在では全体の45%を女性が占めており、業界としても稀有な女性比率の高さとなっている。

この背景には、少子高齢化や若者の車離れといった環境の変化から業界全体の先細りが顕在化してきたことがある。３代目代表取締役社長（現会長）が「このままでは 20 年先は自動車教習という業界はない」と覚悟したことが改革のきっかけであった。今ここにいる社員が 70 歳まで働ける生涯職場づくりを目指し、そのために新しい存在である女性インストラクターの活躍を促すとともに、教習所を「教育の場」ではなく、「お客様の一生の思い出づくりの場」として質の高いサービスを提供するために、社員の意識改革を図ることから着手した。

社員全員の正社員化などを通した待遇改善、育成支援の実施

かつては業界の常識として、一部の正社員と過半数の契約社員で効率よく教習を終わらせ、業務を回転させていく手法が一般的であった。しかしながら、顧客サービスの重視へと経営を転換させていくにあたり、社員の業務に対する責任感やサービス精神を向上させていくためには、同じ仕事をしているのに賃金が異なるような処遇のままでは「経営的に楽でも社員にとっては楽でない」ため、将来的には会社自身の首を絞めることになると実感、時間をかけて契約社員の正社員化を図り、2006 年に当時の社員全員を正社員とした。

「社員を守れば、社員は会社を守ってくれる」という信念のもと、後述のような育成支援やチャンスの提供を行っていくうちに、業務に対する責任感が高まり、サービスの質も向上していった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

朝礼や提案カードを利用した目的意識の共有と向上

企業の理念や経営方針を社員に理解、浸透させ、ともに経営を担うメンバーとして求心力を高めるためには、社員間あるいは経営層との意思疎通が欠かせない。同社は、現社長の代になってから、毎日欠かさず全員参画型の朝礼を実施している。挨拶に始まり目標確認、発声練習の他、社員が互いに良いところを褒め合ったり、日々の気づきを発表しあったり、時々に応じた形でコミュニケーションと情報共有を図る場としている。

かつてより社員からの業務改善の仕組みとして「イノベーションカード」制度を取り入れている。これは、業務改善のアイディアを実際に書いて経営層向けに提出することで、ただ改善を図るだけでなく、自分の提案に責任をもって取り組んでもらうための動機づけを促すものとして位置付けていた。現在では、カードがなくとも日常的に改善のアイディアを部署内や経営層に直接提案する社員も多い。周囲の社員を巻き込みながら解決を図る風土が醸成され、社員一人ひとりの問題意識のレベルが高度化してきている表れである。

惜しみない人材育成投資によるサービス品質の向上

より質の高い顧客サービスを提供していくためには社員のスキル向上が不可欠である。社員のスキルこそが会社の付加価値につながるとの経営層の考えから、年間3,000 万円の予算を人材育成に費やしている。マナー研修の導入や資格取得手当の支給などにより、５名が「ホスピタリティ・コーディネータ」の資格を取得し、その社員が中心となり、地域に開かれたサービス拠点として季節のイベントをはじめ様々な取組を実施するなど、同社の「サービス業化」の一翼を担っている（後述）。

また、社員の自主的な自己啓発やスキルアップについても積極的に支援を行っている。例えば留学や英会話などにも会社側が経費負担を行っているが、そこでは業務

に直結するか否かという側面からではなく、あくまで社員のチャンスや可能性を伸ばすという点において実施されているものである。

ただ、このような自発的な自己啓発の取組が、業務に結び付くことも当然ながらあり得る。かつて、聴覚障がい者を知人に持つ社員の発案で手話サークルが活動していたが、社員が手話を使えることが評判を呼び、全国で初の聴覚障がい者への免許取得サポートに成功した。この口コミが広がったことで、紹介者も増加を続けている。

「出る釘は伸ばす」方針で年次・性別を問わずにチャンスを提供

前述のような積極的な業務改善や自己啓発を積極的に支援する組織風土の中、人材の配置・登用においてもチャレンジを促す仕掛けを図っている。例えば案内パンフレットの改訂など部署を横断するような業務についてはプロジェクト化し、各部署からメンバーを募ることとしている。たとえ入社1年目であっても、手を挙げてプロジェクトに参画する機会が与えられており、そこで周囲の先輩社員がフォローしながら新しい試みへの挑戦を支援する体制が自然に出来上がっている。そこで、小さなことでも自身が発案したアイディアや企画が先輩社員や経営層に認められ、それが形になることのやりがいや喜びを得て、業務に対する責任感と熱い思いを抱き、モチベーション高く業務に臨んでいる。

障がいの有無や年齢を問わず能力を見定めることでの適材適所の実現

同様に、障がいのある社員や高齢の社員に対しても、各々の得手・不得手を見極めながら最大限能力を発揮できる役割を与えることで、業務を効率的に進められるだけでなく、社員相互に信頼や尊敬の念が生まれている。

現在、重度の知的障がいのある人材を正社員として採用し、受付業務として簡単な接客などを行っている。当初は、接客は本人にとっても周囲としても難しいだろうとの配慮から、バックヤードの業務に配置していたが、何度教えてもミスを繰り返したり、遅刻や居眠りをしたりするなどの問題が目立ってしまった。そこで、発想を転換し、彼自身の得意分野は何だろうと社員皆で検討し、彼に向いている仕事を役割としてお願いすることとした。具体的には、彼の1番の特徴は人懐っこく、人と関わることが好きなことであり、それであれば受付業務で書類の受け渡しなどが適任ではないかという結論に至り、配置替えを実施した。受付業務を担当することで本人のやる気が上がっただけではなく、同じ部署の社員がきめ細かに支援、指導したことから本人の潜在能力も発揮され、活躍の場が増えていった。

また、年齢に関しても同社は制限を設けていない。1989年に、年齢によらず生涯勤め続けることができる制度を導入し、積極的に中途採用も実施している。高齢の中途採用社員には、社員の働きやすい職場づくりに向けた職場環境改善や社内研修での講師役などを任せており、現在は教習業界に卓越した人材を顧問として正規に雇用している。

ダイバーシティ経営による成果

「おもてなしのプロ」社員らの発案・サービス提供による高額商品売上の拡大

同社の運転免許取得のベーシックプランが約25万円のところ、優先予約やインストラクター指名など様々な特典を付した「IT-VIPプラン」は38万円から50万円（年齢に応じて額は変化）と10万円以上割高な商品となっている。

2013年、ホスピタリティ・コーディネータの資格を取得した女性社員らが、この高額プランの売上が伸び悩んでいる状況を課題として捉え、教習プラン案内のパンフレットの改訂をはじめとするブランディングの再構築を提案した。このプランの価値をわかりやすく伝えるため、高級感がありながらも手に取りやすいようパンフレットデザインの見直しを行ったり、顧客のニーズを聞きだすためのロールプレイ研修の実施、説明方法の改善、既存顧客に対する手書きメッセージの作成など、数多くの改善と工夫を凝らしたところ、目に見えて成約率が向上した。特に、免許取得に不安を持つ若年層やその親世代、あるいは高齢になってから免許取得を考えるシニア層などには非常に反応がよく、実際に利用した顧客の満足度も大幅に向上した。結果、「IT-VIPプラン」の販売件数は3年前と比較し131%の増加、当プランの改善を契機と

した活動により、全社の売上も全体で 111%と大きく増加した。東京都指定自動車教習所における入所者数は東京都内で第 2 位を継続しており、2014 年には過去最高益を達成している。

また、教習とは直接関係のない「隙間」を活用したサービスも大きな評判を呼んでいる。2007 年には、教習の待ち時間に 1 回 100 円でネイルやマッサージなどのサービスが受けられる「サカイパラダイス」を女性社員が立ち上げた。教習の待ち時間を有効活用したい高校生、大学生など若年層の女性顧客のニーズに細やかに応えるとともに、同サービスは当教習所の独自サービスとして新規顧客獲得に直結し、新たな収益を生み出す源泉ともなっている。



▲「サカイパラダイス」でのネイルサービス

「サービス業」ならではの顧客満足向上とサービスの質向上の実現

前述のようなマナー研修や異業種のサービスを学ぶ勉強会などの取組が奏功し、売上だけでなく顧客満足度も向上した。人材育成が業務改善に直結するとともに、顧客満足度や更なる良好な企業風土への改善に貢献している。

また、これらの取組自体が業界を超えて注目を集めている。製造業やサービス業など業種を問わず、同社のサービスを学びたいと希望する訪問見学者が延べ 50 社以上、100 名を超え、様々なメディアでも多く取り上げられるようになっている。多様な人材の活用による、教習を超えた多様なサービスが、結果的に顧客のみならず自社の社員の満足度も高め、より良いサービスの提供へとつながる好循環を生み出している。



▲教習所内の季節ごとのレイアウト

株式会社サンスタッフ

サービス業 | 中小企業

ノウハウの詰まったシニア人材を核に、中小企業への改善支援サービスを事業化、収益拡大とものづくり文化の継承を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 生産管理の経験を積んだシニア人材のスキルを活かし改善支援事業を展開

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 営業担当社員と指導員の二人三脚での改善支援サービスの提供
- “サンスタッフ流” 改善指導ができる人材の確保と育成
- シニア人材の希望を最大限叶える柔軟な働き方

ダイバーシティ経営による成果

- シニア人材の改善指導ノウハウを核にサービス・コンテンツの拡充を実現
- シニア人材の活用を通したものづくりカルチャーの継承

Data

■企業概要

会社設立年	1990 年	資本金	20 百万円
本社所在地	愛知県刈谷市若松町 1 丁目 95 番地　名鉄刈谷ビル 3F		
事業概要	総合人材サービス		
売上高	2,632 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	107 人（うち非正規 62 人）
属性ごとの人数等	【高齢者】32 人（うち非正規 32 人）
正規従業員の平均勤続年数	6.8 年（男性 6 年、女性 7.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

生産管理の経験を積んだシニア人材のスキルを活かし改善支援事業を展開

株式会社サンスタッフ（以下「同社」）は、株式会社豊田自動織機のOB人材の活用を目的に1990年に設立された人材サービス会社であり、現在では、技術者派遣などの総合人材サービス以外にも、ものづくり改善支援事業、IP事業（知的財産）、緑化事業など事業領域を拡大している。

設立当時、社会には定年を迎えてもまだ元気で働く意欲のあるシニア人材が多数おり、それまで培ってきた経験やスキルを活かす場の創出が求められていた。また、地域には結婚や出産を機に会社を退職する女性も多かった。同社ではそのようなシニア人材や女性の力を活かすべく、豊田自動織機や関連会社、地元企業や自治体に対し、人材派遣を行ってきた。しかしながら、人材派遣業は競合が多いことから、他社との差別化を図り、自社の強みを確立することが課題であった。また、リーマンショック以降、人材派遣業に対する風当たりが強まったこともあり、企業のブランドイメージを回復するためにも、新たな取組が必要であった。その中で同社では、シニアの活躍の場を簡易作業を対象にした派遣事業に限定せず、大手メーカーOBであるシニア人材の長年培った豊富な経験とスキルを活かして、中小企業のものづくり現場の改善支援サービスの提供を開始し、中小企業の活性化支援を推進していくことで、同業他社との差別化を図ることとした。

それまでも、人材派遣事業の一環として、現場改善の指導経験を有するシニア人材がコンサルティングを兼ねて顧客の中小企業に赴き、経営者と議論を重ねながら現場改善に取り組む事例を、少数ではあったが継続して積み重ねてきた。そのような中で、2010年に愛知県が開始した「ものづくり中小企業生産管理支援事業」の受託を契機に、中小企業のものづくり現場の改善指導に本格的に取り組むこととなった。こうして、自社ビジネスの1つの柱として、業務請負での「ものづくり改善支援」事業を掲げ、指導員を育成しながら事業を拡大していくこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

営業担当社員と指導員の二人三脚での改善支援サービスの提供

「ものづくり改善支援」事業の立上げ当初は中小企業の工場の改善指導経験のある5、6名のシニア人材を中心に事業をスタートさせた。県の委託事業の募集を開始すると早々に応募があったことから、県内の中小企業における生産現場の改善はニーズがあることを確信し、徐々に指導員も増やしながら支援先の拡大を行った。

改善支援の実施方法としては、原則として月に2回、担当指導員が支援先の企業へ出向き、始業時と終業時にミーティングを実施する。始業時のミーティングではその日の予定確認と必要に応じて関連する基礎講習を行い、終業時のミーティングでは次回までの実施事項の確認を行い、そのいずれか、または両方に経営者や責任者にも参加してもらうこととしている。同社が対象とするのはオーナー企業が多いため、現場責任者との意思疎通は何より重要であると考え、事前にそのような機会を設けることを企業に依頼し、スムーズな支援が実現するようにしている。月2回の往訪以外には、往訪時に提示した課題についての問合せや進捗報告などをメールや電話で行っている。積極的に関わりを持ちながら業務にあたる姿勢が顧客からも評価され、信頼関係の醸成へと繋がっている。

また、企業側と指導員との間には、契約の前段階から営業担当社員が密接に関与している。企業側からのニーズを引き出し、各々の指導員の有する強みとのマッチングを行うとともに、両者の間に行き違いが発生した場合には客観的な立場から、この改善活動がどのような意味を持つのかという点についても、経営者や現場のリーダーに対して丁寧に説明を行う役割を担う。こうして、営業担当社員が丁寧なサポートを実施することによって、従来は指導員任せであった改善活動の実態が、営業担当社員にも共有されるようになってきた。営業担当社員は、それをもとに、改善支援活動のノウハウやスキルをとりまとめ、改めて指導員全体へ共有を図るなどしている。このような共有化によって、個別の成功事例が同社独自

のサービスとして標準化され、高品質なサービスの提供を可能にしている。

“サンスタッフ流”改善指導ができる人材の確保と育成

同社が 2009 年まで実施していた人材派遣事業において実施していた改善支援では、派遣された人材が自らの経験をもとに、いわば自己流で改善指導を行っていた。しかし、新たに同社のサービスとして展開をしていくにあたっては、この方法では指導員によって、あるいは支援先との関係によって、サービスの品質にばらつきが出てしまう。また、指導員についても、基本的には豊田自動織機の OB を中心としつつも、それ以外の出身者も受け入れているため、生産管理などの手法も指導員の出身母体によって異なることも多かった。

そこで、まずは指導員となるシニア人材の指導方法について、可能な限り標準化を図り、同社としてのサービス基準を揃えて顧客に提供できるような取組を開始した。例えば、指導員は基本的に月 2 回、支援先の中小企業に出向き現場の改善指導を行うが、終了後、一両日中には業務日誌を作成して提出し、そこでの指導内容や改善状況などを他の社員にも共有できる仕組みとしている。また、月に 1 回は指導員全員での会議を実施し、進捗報告などを互いに行う。そこで、万一問題が生じた場合には、営業担当社員がフォローに入り、顧客ニーズとのすり合わせを改めて行うとともに、指導員自身の指導手法を改善することができる体制としている（後述）。

特に注意しているのは、指導員であるシニア人材が、自らの経験やスキルに絶対的な自信を持っているような場合である。同社がアプローチしている顧客は、これまでの改善手法や活動の進捗などに何らかの不安を抱いており、“カイゼンの基本”が腹落ちしていない場合も多い。多くは、「5S」の前段である「3S」（整理・整頓・清掃）の基礎構築レベルからじっくり取り組み始めることになる。そのような場面で、経験を積んだ指導員が「こんなこともできないのか」と頭ごなしに指摘を行うと、そこで顧客との意思の疎通が図れなくなってしまうおそれがある。

指導員に必要となるのは改善方法のノウハウに加え、先方のニーズを的確に把握したうえで、ゴールを共有し、そのゴールに向けての適切な道筋を冷静に示すことのできるスキルである。その意味では、生産管理の経験がある人材であれば誰でも指導員になれるわけではなく、中小企業の支援にあたり“目線を合わせて”説明することができるかどうかなど、適性を事前に見極めるなどして、質の高い指導ができる指導員を確保している。

こうして徐々に指導員の拡充と質の向上を図り、現在では 53 歳から 70 歳まで、平均年齢 65.7 歳の 16 名の指導員が愛知県内だけでなく、関東や九州の中小企業も対象に改善支援に取り組んでいる。また、業種についても、輸送機械関連業界ばかりでなく、繊維業界や食品業界、航空業界など様々な業界へと拡大している。



▲指導員が現場で改善指導を行う様子

シニア人材の希望を最大限叶える柔軟な働き方

シニア人材が継続して働けるように、働き方については可能な限り個々のライフスタイルを考慮している。例えば、「月に 16 日以上のフルタイム」「週 3 日フルタイム」「1 日 5 時間」といった希望を事前に聞き、改善支援を希望する企業の業種や場所などを勘案しながら、担当する企業数を調整している。指導員によっては 4、5 社を掛け持ちしながら企業間を飛び回ることもある。

現状では、支援先の企業は愛知県内が大半であるが、前述のように一部には関東や九州の企業からの依頼もあり、例えば「週に 1 回、2 泊 3 日」のスケジュールで往訪するといった契約となることもある。そのような場合には、期間と出張頻度を明確にしたうえで、営業担当社員から宿泊出張が可能な指導員に対して打診を行い、指導員本人の合意を得てから担当として配置し、業務を実

施している。また、年齢を重ねるにつれて契約当初の働き方が難しくなる場合も当然想定されるが、その場合には担当する社数を調整し勤務日を徐々に減らしていくなど、個別に柔軟な対応を取っている。

ダイバーシティ経営による成果

シニア人材の改善指導ノウハウを核にサービス・コンテンツの拡充を実現

同社が改善支援の取組を「ものづくり改善支援」事業として開始した後、同事業だけでなく、既存事業に対しても大きな波及効果が生じている。

まず、「ものづくり改善支援」事業については、2009年には600万円であった売上が、事業化した後の2012年には1,700万円、2013年には2,300万円と大きく拡大している。2014年には愛知県改善支援事業、刈谷市改善支援事業を受託し、前年比で2倍以上の5,600万円を予定するところまで成長している。行政の事業を受託しながらの取組ではあるものの、同社の改善指導の成果の情報を得た中小企業からの引き合いも多い。また、同事業で顧客の業種や地域が拡大したことを受け、同社の取引先の幅も大きく拡大している。

さらに、改善支援をきっかけに、人材派遣事業の受注につながる例も多い。特に、営業担当社員が改善支援のサポートに入り、顧客の経営課題を深く把握できるようになったことで、“ただ人を派遣する”のではなく、その企業の実態や現状に合わせて、有用な人材をマッチングして派遣することができるようになった。その結果、顧客の満足度や事業成果も大きく向上している。こうして、改善支援と人材派遣を両輪にして、両者をうまく循環させながら顧客の事業を軌道に乗せる仕組みが構築されてきている。

また、改善支援をサービスとして提供する中で、それまで個々の人材の中にしかなかったノウハウやスキルを会社側で集約できるようになり、それをとりまとめて教育サービスとして展開することも始めている。例えば、改善支援サービスにおいて作成した「ものづくりの基礎知識」、「トヨタ流ものづくり」、「改善」などの教育コンテンツを活用し、ものづくりに特化したカリキュラムを拡充している。これを用いて、豊田自動織機の関連会社や、改善指導にあたった会社などで新人教育を受託するサービスを開始した。中小企業では人材を採用できても少数であり、その少数のための教育プログラムを自社で準備しにくいことが多い。そのような悩みを抱える中小企業を複数社集め、ものづくりの基本や真髄を教える機会を提供することで、中小企業も安心して新人を採用できる環境を整えている。

シニア人材の活用を通したものづくりカルチャーの継承

同社の「ものづくり改善支援」事業は、地域の中小企業の振興とものづくりカルチャーの継承にも寄与している。“カイゼン”は大手企業や一次・二次下請けまでしか浸透していないことが多かったが、日本のものづくりの基盤となる地域の中小企業にこそ、改善活動の余地があり、またそのような中小企業にこそ、これからの産業を支える技術が眠っていることを、同社の経営層は強く意識している。それゆえに、中小企業事業者の現場に密着しながら改善を実行できる人材育成に力を注いでいる。

同社のこのような取組が社外的にも評価され、新聞など、メディアへの掲載回数も50回を超す。また、地方自治体の事業を受託しているという実績と相まって、同社のビジネスに対する認知度やイメージも向上し、顧客からの引き合いも大きく増加している。



▲現場の工員の目線で改善を指導

株式会社美交工業

サービス業 | 中小企業

知的障がい者・ホームレスの雇用で「雇い入れる力」を磨き、清掃業からパークマネジメント事業へと展開

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 障がい者雇用を企業理念に組み込み専門機関の支援を得て推進

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 現場が負担を抱え込まない体制構築と現場サポート
- 業務細分化と個人の適性を踏まえた業務配分による障がい者の“戦力化”
- 障がい者雇用で培ったサポート体制を基盤にホームレス雇用を開始

ダイバーシティ経営による成果

- ビルメンテナンス業から都市公園の指定管理者としての事業の拡大
- 職場のコミュニケーション活性化と社員の自尊心向上に寄与

Data

■企業概要

会社設立年	1980 年	資本金	10 百万円
本社所在地	大阪府大阪市西区九条南 2 丁目 7 番 23 号		
事業概要	公共施設の維持管理および都市公園の運営管理		
売上高	492 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	149 人（うち非正規 47 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】27 人（うち非正規 1 人）、障害者雇用率 28.05%
正規従業員の平均勤続年数	4.0 年（男性 4 年、女性 4 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

障がい者雇用を企業理念に組み込み専門機関の支援を得て推進

株式会社美交工業（以下「同社」）は 1980 年にビルメンテナンス業を生業として創業された。公園清掃なども請け負う中で、「大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合」（通称エル・チャレンジ）との出会いを通し、障がい者雇用を積極的に実施するようになった。エル・チャレンジは 1999 年から始まった大阪府における「行政の福祉化」（府政のあらゆる分野において、福祉の視点から総点検し、住宅、教育、労働などの各分野の連携のもとに、施策の創意工夫や改善を通じて、障がい者や母子家庭の母、高齢者などの雇用、就労機会を創出し、「自立を支援する取組」）の一環として設立された組合である。重度の知的障がい者の職業訓練と就業支援を行っており、同社が受入れ側として関わり始めたのが 2003 年。エル・チャレンジが障がい者一人ひとりの障がい特性などを理解していること、また複数の障がい者支援団体が構成員となっていることなどにより、障がい者の受入れに当たって十分な支援が受けられるということで、同社での知的障がい者の受入れが始まった。

当初は、公園清掃 1 つとっても、例えば熊手での落ち葉掃きで力の加減がわからず土を掻いてしまうなど、スムーズには行かないこともあったが、一生懸命に仕事を行う障がい者に接するにつれ、障がい者雇用に真剣に取り組む必要性を会社としても認識していった。そこで、CSR ではなく企業経営の一環として障がい者雇用を位置付けられるよう、経営方針として「人と環境とのつながりを大切にした社会づくり」を掲げ、様々な体制整備を実施してきている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

現場が負担を抱え込まない体制構築と現場サポート

清掃業は、作業現場が本社から離れることもあり、監督の目が行き届かないことが多い。そのため、障がい者を雇用するにあたっては、実際に指導する現場と本社との温度差をなくし、現場のみに負担がかからないよう体制を整えることが不可欠であった。

そこで、障がいに関する知識を有する専任支援者を現場に配置し、障がい者に対する指揮命令系統を一本化した上で、個々の障がいの程度に応じた柔軟な指導を行うようにした。また、専任支援者が現場での悩みや課題を抱え込むことのないよう、定期的にケース会議を実施するなど、本社と現場担当者とのコミュニケーションの機会を多く設けることとした。さらに専任支援者がいつでも相談できる窓口を本社に設けたり、エル・チャレンジなどから派遣されたジョブコーチに現場支援を依頼したりするなど、課題を全社で解決できる体制を整えている。

さらに、社内の風通しの良さを保つためにも、第三者を交えた会合も定期的に開催している。障がい者のために良かれと思って工夫したアイデアが、実は障がい者自身の負担になってしまうような場合、社内では反論が出にくいが、社外の専門家であれば反論や代案をコメントすることも容易となる。そうした形で、雇用する側の都合を押し付けることのないよう、真に当事者の能力開発につながるような支援のあり方を探りながら雇用を進めてきている。

業務細分化と個人の適性を踏まえた業務配分による障がい者の“戦力化”

障がい者が他の社員と全く同じ業務内容・手順をこなすことで“戦力”となるのは現実的には難しい。しかしながら、障がい者の特性を見極めることで「1 人分」に該当する作業量をこなしてもらうことが可能になる。同社では、このような考え方で、障がいの有無にかかわらず社員 1 人に「1 人分」の仕事を割り振ることで、障がい者を大事な戦力として育成してきている。

例えば、ビルのトイレ清掃であれば、便器の清掃、トイレットペーパーの補充、蛇口の拭き掃除など、細分化していくと 10 以上の複雑な工程になる。通常は、この 10 工程を 1 人で全てこなすことを前提に持ち場を分担することになるが、もし、ある障がい者が 3 つだけ得意な工程があった場合、その 3 工程の専従担当とし、場所を変えながら作業にあたってもらうようにしている。このように、作業を細分化し、得手不得手を見極めながら組み合わせることで、全体の作業従事人数はそのままに障がい者に仕事を任せる

ことができる。

前述のような個別の特性に合致した業務分担は、基本的には月に１回実施されるケース会議の場で議論されるが、日常的な現場での采配は本社での現場担当者と専任支援者が行っている。本社で人選やスケジュール管理を実施し、それを現場の責任者に伝えて実施するような方法をとっている。慣れてくると本社の介入なしに現場でスムーズに作業が進むようになるが、もし問題が生じた場合には、定例のケース会議を待たずとも窓口を通して全社で問題を把握できるような仕組みとしている。



▲「得意」を活かして全員が１人分の業務をこなす

他方で、障がい者の作業を円滑に進めるための工夫が、逆にユニバーサルデザインの進展につながり、作業の効率化につながる事例もある。言葉で理解することが難しい障がい者には、絵や写真を多用した手順書を用いたり、清掃用具を使いやすく改良したりしているが、その結果、障がいの有無にかかわらず誰にとっても使いやすくわかりやすいものとなった。



▲絵や写真を多用した作業書など

このような工夫には委託元である顧客の理解も欠かせない。例えば、１フロアに２つある非常階段を判別しやすくするために「赤の階段」「青の階段」と設定し、目印に色の違う小さなシールを貼るというアイデアを顧客に提案したところ採用され、結果として一般の利用者にとってもわかりやすいユニバーサルな環境への改良の一助となった。

障がい者雇用で培ったサポート体制を基盤にホームレス雇用を開始

ビルメンテナンス業と並行して公園の清掃業務を行う中で、ホームレスの存在についても無視できないと感じるようになった。市民の税金により仕事をする立場として、公園の美化は顧客（＝市民）サービスとして必須であると捉え、ホームレスを雇用し清掃業務に携わってもらうこととした。

ホームレスが業務にあたる上では、それまで同社が障がい者雇用の中で取り組んできた様々な工夫が奏功している。視覚情報を用いた手順書や現場での受入れ体制の構築など、作業そのものは順調にいく場合が多かった。

ただし、ホームレスの雇用の場合にも、生活面での相応の支援が必要になるため、当初は試行錯誤の連続であった。例えば、一度失敗すると次の日から姿を見せなくなったり、給与を一遍に使い果たして路上生活に逆戻りしてしまったりといった例が後を絶たなかった。このような生活面での課題についてもホームレスの自立支援を行う支援機関（NPO 法人釜ヶ崎支援機構）と連携し、対応策を議論し、「出戻り OK」（一度業務を離れても、再度の就労を認める）の制度や給与支払いの細分化といった生活支援などを行い、徐々に生活と就労を軌道に乗せていくといったサポートを実施している。



▲ホームレスの就労支援のプロセス

ダイバーシティ経営による成果

ビルメンテナンス業から都市公園の指定管理者としての事業の拡大

2003 年に大阪府の施設清掃業務へ総合評価一般競争入札制度が導入され、価格だけでなく公共性（「福祉への配慮」として知的障がい者や就職困難者の雇用を実施していることなど）が評価されるようになったことも、同社にとって追い風となった。行政機関からの受注が増加すると同時に、民間ビルオーナーからの社会的評価も高まり、業績拡大に寄与した。

さらに、それまでの清掃業務実績とともに障がい者やホームレスの雇用の実績が評価され、2006 年に指定管理者として住吉公園、2010 年に久宝寺緑地の 2 つの大阪府営公園の管理業務を受注、安定的な収益確保につながっている。その中で、公園緑地の維持管理というハード面に加え、運営管理というソフト面で、同社がこれまでに培った様々な人的ネットワークや資源を活用して地域の課題解決を図る取組を行っており、それがまた同社の強みとなって次の受注につながるという好循環を生み出している。

また、清掃業は労働集約型産業であり、多様な背景を持つ人材を“雇い入れる力”がなければ存続すること自体が難しい。同社は、知的障がい者、ホームレスといった生活支援を必要とする人材を雇用し、戦力として活用するスキルとノウハウを蓄積してきたことから、今後少子高齢化が進展する中で生じる人手不足の時代にも対応しながら事業展開を図ることが可能になっている。

職場のコミュニケーション活性化と社員の自尊心向上に寄与

障がい者雇用を契機に、作業現場と本社とのコミュニケーションが密接化したことで、作業場が点在しており情報共有が難しかったという従来からの課題が解決され、障がいの有無にかかわらず社員一人ひとりの働きや状況をきめ細やかに把握することができるようになった。また、障がい者とともに働く中で、社会貢献の意識や達成感を社員全員で共有することで一体感が醸成され、結果的に社員の満足度も向上している。

特に、2005 年の大阪府ハートフル企業大賞を受賞した際には、賞状をコピーして作業所に掲げる社員もいたりするなど、自社の取組に誇りを持ちながら日々の業務を遂行する社員が増えてきている。表彰や公的な場での講演などは社内に都度フィードバックされており、同社の社会的な認知度や評価が高まるにつれ、社員の満足度と職業意識の向上にもつながっている。

株式会社ミライロ

サービス業 | 中小企業

障がいを価値としてとらえるバリアバリューを実践、新規事業を創出し障がい者の活躍機会を拡大

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 障がいのある当事者の目線を活かしたビジネス展開
- “バリア＝障がい”があるからこそ提供することができる価値
- 「会社」であることへのこだわり

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 社員が働きやすい環境を作るために IT ツールの整備を徹底
- 既存ビジネスの拡大から障がい者の多様な働き方を実現

ダイバーシティ経営による成果

- ChatWork 導入による大幅な業務効率化
- 業務の効率化から新たな事業創出を拡大
- ハートチェアプロジェクトを通じた認知の拡大と人材確保

Data

■企業概要

会社設立年	2010 年	資本金	9 百万円
本社所在地	大阪府大阪市淀川区西中島 3-8-15　新大阪松島ビル 8F		
事業概要	ユニバーサルデザインのコンサルティング		
売上高	39 百万円（2014 年 5 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 2 月現在）
総従業員数	14 人（うち非正規 7 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】5 人（うち非正規 1 人）、障害者雇用率 40%
正規従業員の平均勤続年数	1.5 年（男性 2 年、女性 1 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

障がいのある当事者の目線を活かしたビジネス展開

株式会社ミライロ（以下「同社」）は 2010 年、社長が大学在学時に設立したベンチャー企業である。店舗や設備、製品などのユニバーサルデザイン化に伴う企画や設計などのハード面、店舗で提供されるサービス、サービス提供者への教育などソフト面のコンサルティングを主たる事業とし、商業施設、教育機関、ホテルや結婚式場など、障がいのある人をはじめ様々な人が利用する場で起こる普遍的かつ潜在的な問題の解決を図っている。社長自身、先天性の骨形成不全症という障がいがあり、また社員の 4 割が何らかの障がいを抱えており、当事者としての視点や観点からサービスを提供している。

2006 年 12 月に「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」が施行されたことによって、交通機関のバリアフリー化は急速に進み、障がい者や高齢者でも、以前より外出することが容易となった。その一方で、店舗やサービス、製品自体のバリアフリー化は、まだまだ進んでいない点が多いのが現状である。

同社は、肢体、視覚、聴覚などに障がいがある当事者だからこそ分かる点や気づきを活かし、本当に価値あるバリアフリーやユニバーサルデザインを実現することにより、障がい者だけではなく、より多くの人が利用しやすい施設や店舗、商品を生み出すために日々活動を続けている。

“バリア＝ 障がい” があるからこそ提供することができる価値

起業の背景には、社長の学生時代の体験が強く影響している。大学 1 年生当時、社長はとあるホームページ制作会社で営業として働いており、車椅子での営業ながらその成績は非常に良かった。そのときに勤務先の社長から「営業マンとして顧客に覚えてもらえるのは強みだ。君が歩けないからこそできたことじゃないか」と言われたという。

「何かスイッチが切り替わったような気がした」と社長は当時のことを振り返る。「『歩けなくてもできること』ではなく、『歩けないからこそできること』があるのではないだろうか」。同社の企業理念である「バリアバリュー」は社長の実体験から生まれたものである。

「歩けないからこそできること」から始まったバリアバリューの理念は、必ずしも障がい者のみに当てはまるものではなく、高齢者や外国人、また何らかのコンプレックスを抱えている人まで、社会で何らかの不自由を感じている人々に共通して当てはまる概念である。現在は主に障がい者を中心にバリアバリューを実践するためのサービスを提供しているが、将来的には、障がい者以外にも、これまで社会で不自由を感じていた様々な人々の視点を活かすことによって、新たな価値を生み出し、社会に還元することを目指している。

「会社」であることへのこだわり

バリアバリューを実現するにあたり、社長は事業の継続性に重点を置いた。社会的に何らかのインパクトを与えようと思った際に、例えばボランティアとして活動することも可能である。しかし、社会的に大切なことだからこそ長く続けていかなければならない。社会性と経済性の両輪なくして継続することはできないと考え、バリアバリューの実現に際して、社長は株式会社というかたちを取ることとした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社員が働きやすい環境を作るために IT ツールの整備を徹底

同社で働く社員の 4 割は何らかの障がいを抱えている。障がいによる体調不良や怪我は予測できないものであり、場合によっては出社が難しいこともある。そこで同社では、日々の業務が体調に左右されないよう、在宅でも通常通りの仕事ができるような IT ツールの整備を徹底している。

具体的には、ChatWork というチャットツールを使用することにより、遠隔地同士でのビデオ会議を通じたプロジェクトの実施や進捗管理が可能となり、体調に応じて自分のペースで自宅で業務を行うことができる。さらに、このチャットツールには読み上げ機能が付与されて

おり、これを用いれば、例えば視覚障がい者と聴覚障がい者がコミュニケーションを取ることも可能である。障がいを大きなハードルとせずに働くことが可能な仕組みとなっている。



▲ ChatWork を利用した業務風景

ChatWork の開発は、ChatWork 株式会社が障がい者にとって使用しやすいツールの開発を進める中で、同社に声掛けがあったことがきっかけとなっている。同社がアクセシビリティ対応のコンサルティングを行うことによって、ChatWork 社は障がいのある当事者目線での製品開発とマーケティングが可能となり、一方で同社はより使いやすい IT ツールを手に入れることにつながり、業務の効率化を実現することができた。双方にとって大きなメリットがあった共同研究であるが、特に同社にとって、今やなくてはならないツールになっている。

既存ビジネスの拡大から障がい者の多様な働き方を実現

障がい者が活躍できる職種や職場はまだ限られているのも現実である。同社では、既存ビジネスの拡大を通じて、障がい者が働く多様な機会を創出している。

同社では創業より、「ユニバーサルマナー」という障がい者や高齢者に対する考え方や対応方法を幅広い人々に伝える研修事業を行っている。企業、行政や学校向けにアレンジした研修や講義を重ねる中で、徐々にカリキュラムが厳選され、2013 年度にはユニバーサルマナーの習得を資格化した「ユニバーサルマナー検定」をリリースするとともに、マナー研修を行う認定講師制度の設立や教育カリキュラムの拡充にも今まで以上に力を入れ始めている。

従来、ユニバーサルマナー研修の講師は社長を中心とした数名のメンバーが担当していた。一部のメンバーだけで研修事業を拡大、継続するには限界があり、研修に必要なプログラムを全国各地で実施できる人材が必要であった。同社では、ユニバーサルマナー検定の拡大と障害のある講師の育成を同時に加速させることによって、障がい者が活躍できる環境を生み出している。現在、研修や講義の受講者数は延べ 1 万名を超え、ユニバーサルマナー検定の受験者も 3,000 名を超えている。東京、大阪では障害のある講師が 2 名ずつ活躍しており、研修や検定の広がりとともに障がい者の働く場の創出にも繋がっている。

ダイバーシティ経営による成果

ChatWork 導入による大幅な業務効率化

IT ツールの整備を徹底したことによって、同社では障がいがあっても仕事がしやすい環境が整えられ、従来の社員数から極端に人数を拡大することなく業務の効率化を実現している。

前述した ChatWork という IT ツールを導入する前は、どのように社員の時間をやりくりしたとしても、同時進行で対応可能な顧客のキャパシティは 7 社程度だった。社員間で複数業務の情報を共有するには時間がかかり、1 人が抱えている顧客の数ややり取りの頻度が多かったこともあって、業務上のやり取りの重複や連絡のし忘れなどのミスも頻発していた。しかし、チャットツールを導入した後は作業の効率が上がり、およそ 3 倍の 27 社まではプロジェクトの同時進行がコントロールできるようになった。1 つのプロジェクトは複数の社員が関わって実施されるが、チャットツールの導入により情報の最適な配分と迅速な共有が可能となったからである。結果として、業務内容やスケジュール確認のために社員間や顧客との間でやり取りをされていた電話やメールの頻度は減り、各社員が必要な仕事に集中できるようになった。従来は 1 つのプロジェクトを運営する上で 4、5 名の人員が必要であったところ、ツール導入後は 3 名でもこなすことができるようになっている。時間の余裕ができたことにより仕事のミスも大幅に減少し、最小限の人員と時間配分で仕事を進められるようになった。一度に対応

できる業務が増えたことによって、同社では業務の受注数の増加と売上増加を実現している。

業務の効率化から新たな事業創出を拡大

IT による業務効率化を通じて、同社では前述のユニバーサルマナー検定や認定講師の育成以外にも、様々な新規ビジネスの創出に力を入れることが可能となった。

その 1 つが覆面調査事業である。同社は 2014 年、覆面調査を行う最大手の会社と連携して、障がいのある当事者がモニター調査として店舗や施設を訪問し、実際にその店舗が同社が提供する研修などの受講を通じてどのように変わっていったのかを評価するサービスを開始している。「障がいがあってもアルバイトをしたい」という要望は多いものの、現実には仕事は限られている。モニター調査であれば、車椅子の当事者が実際に店舗に行って、当事者の体験からどうだったのかということを評価し、その結果を報告することで対価をもらうことが可能である。

また、店舗や施設だけではなく製品のモニター調査も今後開始予定である。従来の製品開発は、企業の担当者が自ら施設に足を運び、障がい者一人ひとりにアンケートをしていたことから時間と労力がかかっていた。障がいのある当事者がモニター登録を行い、店舗調査だけでなく製品のモニターも行うことで、コストの大幅な削減が期待される。

これらの事業自体が「障害を価値に変える」という同社の理念を体現しており、全国に拡大することで障がい者の活躍の機会はこれまで以上に拡大することが期待されている。

ハートチェアプロジェクトを通じた認知の拡大と人材確保

東日本大震災の際にもバリアバリューの理念が活きている。同社は震災時の津波被害によって「現地では車椅子がなくて困っているのではないか」と考え、車椅子 200 台程を被災地に送る「ハートチェアプロジェクト」を実施した。この活動のために 3 か月ほど事業活動を止めることになったが、その取組の様子は NHK の全国版、海外版にも報道され、活動への様々な支援を得たとともに、その後に多くのメディアを通じて同社の活動が取り上げられる結果となった。



▲ハートチェアプロジェクトの様子

全国レベルで同社の認知が拡大したことにより、入社希望者も増え、障がい者を含め優秀な人材を獲得することが可能となっている。

同社は、「バリアバリュー」を核に、違いがあるからこそ生み出すことができる価値をこれからも創造し続けていく。

三洋商事株式会社

サービス業 | 中小企業

緻密で正確な障がい者の解体作業を基盤に顧客からの信頼を獲得、着実な事業展開で業界のトップランナーへ

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 1 人の障がい者がきっかけとなり「人の心が通う会社」へと転換
- 障がい者とともに働く職場で企業価値向上を果たす

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 行動指針の具現化と諸施策の導入による風土改革
- 障がい者とシニアの組み合わせで効率的かつ温かみのある職場へ
- 障がい者へのサポートを拡充するため就労継続支援 A 型事業所と協働

ダイバーシティ経営による成果

- 障がい者、シニアが戦力として「リサイクル率 100%」に向け貢献、事業拡大へ
- 様々な風土改革の取組により社員満足度が向上、人材獲得にも成功

Data

■企業概要

会社設立年	1957 年	資本金	90 百万円
本社所在地	大阪府東大阪市菱江 2 丁目 4 番 10 号		
事業概要	通信機器、交換機、コンピューター類のリサイクル産業廃棄物の収集運搬及び処理		
売上高	3,645 百万円（2014 年 2 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 1 月現在）
総従業員数	201 人（うち非正規 55 人）
属性ごとの人数等	【障がい者】7 人（うち非正規 2 人）、障害者雇用率 3.5% 【高齢者】27 人（うち非正規 23 人）
正規従業員の平均勤続年数	5.7 年（男性 5.8 年、女性 5.5 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

1人の障がい者がきっかけとなり「人の心が通う会社」へと転換

三洋商事株式会社（以下「同社」）は1957年創業、通信機器やコンピューター類のリサイクル業を営む。1999年に現社長が先代の後を継ぎ、さらなる事業拡大を図る中、2001年に地域貢献の意識から1人の障がい者を雇用したことが転機となり、「人の心が通う会社をつくること」に舵を切り始める。それまで、“儲けること”を会社の使命として追求していた社長であったが、障がいのある社員が不器用ながらも言われたことを愚直に、真摯に取り組む姿を目の当たりにし、「儲けることよりも大切なことがある」との思いを強くした。

そこから、リサイクル事業を行う自社を、いわば“汚れ仕事を引き受ける会社“から、「地球に『ありがとう』を伝える企業」と再定義するとともに、「福利厚生プロジェクト」をトップダウンで実施、長期休暇制度、完全週休2日制度、食堂の設置・無料ランチサービス、制服のクリーニングサービス、社員旅行の企画、社員親睦会の費用助成といった、社員が気持ちよく過ごせるための制度や環境を一つひとつ整備していった。

また、2003年には「50名の障がい者を雇用する」という目標を掲げ、2007年には18名、2009年には41名と拡大していった。もともと社外の福祉施設に委託していた業務を内製化し、障がいのある社員が担当することで、障がい者雇用と業務遂行を両立する仕組みであった。

障がい者とともに働く職場で企業価値向上を果たす

当然ながら、これだけの人数の障がい者を、福祉的観点だけで雇用してきたわけではない。その背景には、リサイクル業界に求められてきた社会的要請があった。

かつて十数年前には、コンプライアンスの重要性が高まり、厳格な法令遵守の体制こそがリサイクル業者の価値を定める基準となっていた。その基準が次第にリサイクル率の高さに移り、それも多くの業者が達成するようになった現在、リサイクル業に携わる企業の価値を決めるのは環境貢献や社員満足度といったところに移ってきている。

同社では、それを「障害者雇用率」といった単なる数値としてではなく、障がい者や高齢者とともに働くこと、社員全員が幸せに働くことを通して、自社の企業理念を体現していくことで実践しようとしている。その意味で、障がいのある社員が職場で活躍していることそのものが、企業価値を高める一助となっている。

また、実際に障がい者が繰り返し作業に適性を持ち、緻密かつ正確に通信機器などの解体作業を実施できることが、顧客からの信頼を得るとともに生産性を高め、同社の事業拡大に寄与してきている（後述）。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

行動指針の具現化と諸施策の導入による風土改革

前述のように経営理念を明確化すると同時に、それまで掲げていた行動指針についても再定義した。「社員である前にまず一人の人間として社員、取引先、そして地域の方々から敬われ、だれもが分け隔てなく尊重しあえる社風を築いていくこと」を目指し、従来から「品格ある言葉・行動・身だしなみ」と定めていた行動指針をもとに、2008年4月から「SKH運動」に取り組んでいる。Sは名前の「さん」付け運動、Kは敬語の奨励運動、そしてHは品位ある行動とし、役職や障がいの有無にかかわらず、社員誰もが対等な立場で向き合うことのできる会社を目指した。当初は、社長に対して「さん」付けで呼びかけることに抵抗を持った社員たちも、全社挙げての運動として取り組む中で、徐々に「SKH」のそれぞれが内面化され、コミュニケーションの在り方が変わっていった。

また、行動指針については「あいさつ」、「お掃除」、「SKH運動」の3点に再定義し、これらを合わせた「あおSORA ACTION！」をスローガンとして大々的に掲げている。常に立ち返るべき社員の規範をわかりやすく明文化したことで、言葉だけでは難しい企業理念の浸透を実現している。

また、「役職者の振り返りと成長」及び「風通しの良い職場づくり」を実現するため、2010年からは360度評価を実施し、役員と幹部社員全員を対象に直属の部下全員から評価を受ける制度を導入している。具体的に、「目下の相手とのやり取り」「非常時の頼りがい」「ミスに対する



▲ SKH 運動バッジ



▲行動指針「あお SORA ACTION!」

態度」「能力開発への理解」といった、役職者がマネジメントを行っていく上で必要なスキルや能力について明示化し個別にフィードバックを行うことで、幹部社員の能力開発を実施している。

障がい者とシニアの組み合わせで効率的かつ温かみのある職場へ

障がいのある社員が主に従事する業務としては、パソコンの解体をはじめとする現場作業、車イスの障がい者が主に担う在宅勤務での書類入力作業、さらに 2008 年からは就業の場を広げるべく洗車装置を導入し、障がいのある学生の職場実習も受け入れている。

同社の行う通信機器などのリサイクル業務は、パソコンやサーバ、携帯電話などの廃棄といった、セキュリティに配慮すべき作業が多い。特に、大量のパソコンの廃棄を実施するに当たり、廃棄処分したハードディスクの枚数などを正確にカウントする必要があるが、ここで特に知的障がいのある社員の正確性が発揮されている。ハードディスクの紛失は情報漏えいに直結する問題となるため、納入した数と廃棄した数が確実に一致しなければならないが、障がいのある社員は決して数をごまかすような曖昧なことはせず、確実に作業を終わらせていく。この正確性、確実性が、顧客に支持され、継続的な受注につながっている。

作業時間の効率性比較

時間比較

解体物	一般職員	チャレンジド	時間効率
ノートパソコン	15	6	40%
本体（デスクトップ）	12	3.8	32%
携帯（ボール盤）	1	0.5	50%
バーコードメモリー	入力ミスあり	入力ミス無し	

＊時間単位は 1 台当りを分で表しています。
＊障がい者を「チャレンジド」と呼称

▲作業時間の効率性比較

また、実際の作業現場では、作業に熟練したシニア社員を指導役につけている。朝礼から清掃、解体作業まで一緒に過ごす中で、プライベートの話なども打ち明けられる関係を築いている。人生経験の豊富なシニア社員がまるで祖父母のように障がいのある社員の手助けをする中で、職場だけでなく生活面でのケアまでサポートできるようになっている。

障がい者へのサポートを拡充するため就労継続支援 A 型事業所と協働

2003 年から本格的に開始した障がい者雇用は同社に定着し、2012 年 4 月には 53 名、障害者雇用率は 20%を達成した。それまで、社員が障がい者の生活面まで踏み込んだケアなども担当していたが、人数が増えるにしたがって徐々に十分なサポートが難しくなってきた。そこで、同社は就労継続支援 A 型事業所一般社団法人ワークワーク（以下「ワークワーク」）と協働し、障がい者の能力を最大限に伸ばせるような手厚いサポートを実現すべく、経験豊富な専門職員たちを配置した。

同社に在籍していた障がい者の社員は、ワークワークの設立をきっかけに、7 名を除いてワークワークへ転籍となった。その際には、後見人と一緒に 1 人ずつ面談を行い、従来よりも充実した作業環境と生活サポート体制を整備することを丁寧に説明していった。また、給与水準も下がらないように設定している。

現在の業務は、同社からワークワークに委託し、ワークワークの社員が同社の作業を行っている。業務内容や作業場所についても基本的に転籍前と変わらない。就業時間のみ、8 時から 16 時と同社より 1 時間早まるものの、始業の朝礼、ラジオ体操、清掃といった一連の作業もすべて一緒に行っている。

また、専門職員の持つ合理的配慮の視点から、作業場の随所に工夫がなされるようになった。たとえば、解体の過程で部品を分別する際に、うさぎや羊など視覚的にわかりやすいマークで判別できるようにしたことで、作業効率が格段に向上している。他にも福利厚生の一環として、休日の研修として社員の食事会やレクリエーション大会などを企画し社員のモチベーション向上を図っている。健常者である社員も従来以上に積極的に障がいに関する勉強会や講習会に参加し、理解を深めるようになるなど、ワークワークと協働したことで外部の専門ノウハウが存分に発揮され始めている。

ダイバーシティ経営による成果

障がい者、シニアが戦力として「リサイクル率100%」に向け貢献、事業拡大へ

前述のように、障がい者の解体作業効率の高さ、セキュリティ情報廃棄作業における正確性は、同社に対する顧客からの信頼性向上につながり、これまでの事業拡大につながってきている。パソコンや携帯電話の手解体の作業に熟練することにより、健常者では20分程度かかる作業であっても5分ほどでこなす障がい者もいる。こうして、時間的な効率性だけでなく、きめ細かに手解体を実施する中で、同社の目指す「リサイクル率100%」に大きく貢献し、現在ではリサイクル率97%にまで達している。それによって、素材の付加価値を高め、収益性の向上にもつながっている。現在では東大阪の本社以外に、東京、奈良の拠点を中心にリサイクルセンターを新設するなど事業の拡大を図っている。

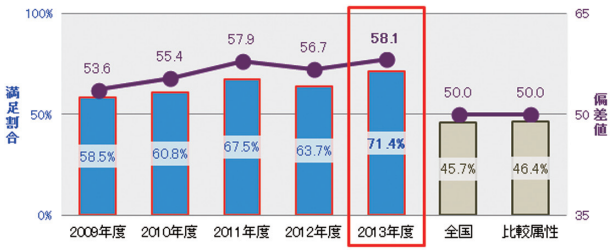


▲パソコン解体作業の様子

様々な風土改革の取組により社員満足度が向上、人材獲得にも成功

障がいのある社員の働きやすい職場環境を整備していく中で、障がいの有無や年齢にかかわらず、全ての社員が互いを配慮し合いながら働くことのできる企業風土が構築されてきている。「従業員満足度調査」の結果も、2009年度には満足度が58.5%であったものが2013年度には71.4%にまで向上しており、トップの強い意志による企業理念や行動指針の具現化が功を奏してきたと言える。

また実際に、障がいのある社員の元気さ、ひたむきさといったものが、全社に影響し、活気の溢れる職場へと変化する中で、近年では大学や大学院卒の新卒採用で環境事業に関心を持つ優秀な人材を採用することが可能になっている。新入社員でも、同社の風通しの良さや職場環境の良さに惹かれて入社した者が多く、企業としての更なる躍進につながっている。



▲「従業員満足度調査」結果の経年変化
※比較属性は「従業員数200～500人」の企業の平均

有限会社奥進システム

サービス業 | 中小企業

働く意欲と能力のある障がい者やシングルマザーを積極雇用、新たなビジネスの機会を得て事業拡大へ

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- “社会的損失”を活かすための雇用の場を創出

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 在宅・遠隔地での業務を円滑化させる環境整備
- 個別事情に合わせた働き方を保証する明確なルールの設定
- 作業進捗も体調も、日常的な情報共有で社員が相互に把握
- 特性に応じた業務分担と公正な評価の実施

ダイバーシティ経営による成果

- 障がい者自身の経験から開発されたシステム「SPIS」をはじめ、社員皆が事業拡大に貢献

Data

■企業概要

会社設立年	2000 年	資本金	3 百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区鎗屋町 2-2-4　イチクラビル 4F		
事業概要	中小企業向け業務管理システムの受託開発		
売上高	52 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 1 月現在）
総従業員数	7 人（うち非正規 0 人）
属性ごとの人数等	【女性】2 人（うち非正規 0 人） 【障がい者】5 人（うち非正規 0 人）、障害者雇用率 132%（※）
正規従業員の平均勤続年数	4.5 年（男性 5 年、女性 4 年）
備考	（※）重度障がいを持つ社員が 3 名のためダブルカウントされ計算上 100% 超となる

ダイバーシティ経営の背景とねらい

“社会的損失”を活かすための雇用の場を創出

有限会社奥進システム（以下「同社」）は2000年創業、中小企業向け業務管理システムの受託開発を実施している。創業者である現社長は大手ソフトウェア会社の出身であり、エンジニアとして勤務していたが、単身赴任や残業が続き家族との時間が全く取れない生活に疑問を感じ、独立を決意する。当初は、会社と自宅をネットワークで結び在宅勤務を基本とするSOHOスタイルを想定していた。このような働き方を提示することで、時間や場所を選ばない働き方を志向するスキルの高い人材を集め、仲間として一緒に事業を行っていくことを想定した。

その時に頭に浮かんだのが、前職時代に結婚や出産を機に退職していった女性たちであった。様々な経験を積んだ有能な人材がキャリアを断念していくのを“社会的損失”と感じ、「仕事をする意欲と能力がありながら、毎日の出勤が難しく仕事をあきらめている人」の雇用を検討する。そこで、システムエンジニアとしての能力のあるシングルマザーや障がい者をターゲットに定め、適任者がいないか就労支援機関などを回り探し始めた。

当初の想定とは異なり、就労支援機関で紹介される女性は専門技術を持たないことが多く、システム会社で即戦力となる女性は見つからなかったが、障がい者については2006年に大阪市職業リハビリセンターからの紹介で身体障がい（上下肢障がい）のある人材と出会い、雇用に至った。その後、就業機会の限られている精神障がい者の雇用も進め、2014年10月現在では重度を含む障がい者が5名在籍している。システム構築は経験のある人材を採用し、身体障がいの2名がリーダー、精神障がい（統合失調症）の2名がメンバーとなり、4名で大阪市内を中心に中小企業の業務管理システムや営業支援システムの構築を行っている。また、うち2名はシングルマザーの社員であり、在宅勤務の制度なども柔軟に活用しながら働いている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

在宅・遠隔地での業務を円滑化させる環境整備

社員の持つ個々の事情に配慮しつつ働くために、同社では何か問題が生じるごとに一つずつ最善の方法を話し合い、それを独自にルール化してきた。

まずオフィス環境としては、車椅子の社員2名が出勤した際にスムーズに移動ができるよう、完全バリアフリー化を行っている。力のいらない吊り下げ式の引き戸や電気のワイドスイッチ、スロープの設置のほか、車椅子での作業や会議の際に不便のないよう机を高めにするなどの工夫もしている。

またOA機器についても、一般的なマウスが使えない社員のためにトラックボール（指先や手のひら、足などを使ってボールを回転させてカーソルを操作するマウス）を導入、在宅勤務用にVPNサービス（遠隔地から事務所のパソコンやサーバにアクセスできる）や無料インターネット電話も導入している。テレビ会議、電話会議については、事務所と社員の自宅だけでなく、場合によっては顧客に機器などを貸し出し、事務所と顧客先をつないで遠隔会議を行う



▲事務所での勤務風景

ことも可能となっており、実際に遠隔地や車椅子での往訪が難しい顧客先との打合せで活用されている。

これらの環境整備には、一部国の助成金などを利用しているものの、「自社にとって必要な人材が快適に働くため」の投資としてコストをかけている。実際に、これらの整備によって当初は週に 1 回の勤務しか叶わなかった社員も、現在では月・水・金の週 3 回の出勤が可能となり、火・金の在宅勤務と組み合わせて業務をスムーズに進めている。また、子どもを持つ社員で急遽在宅勤務が必要になるような場合にも、柔軟な対応や円滑な業務遂行が可能となっている。

個別事情に合わせた働き方を保証する明確なルールの設定

当初は在宅での SOHO スタイルを志向していた社長であったが、事務所への出勤を希望する社員がいたことをきっかけに、勤務日や時間を柔軟化させるルールを制度として導入し始める。

同社が現在取り入れている制度は、勤務時間を週 30・35・40 時間の 3 種類から選択でき、月ごとに変更可能な「短時間勤務制度」、有給休暇のうち最大 5 日分（40 時間）までを 1 時間単位で取得できる「時間有給制度」、1 か月単位で労働時間を調整できる「変形労働時間制」などである。「短時間勤務制度」は、障がいのある社員が徐々に出勤に慣れるよう、週 30 時間の契約から始めて、35 時間、40 時間と少しずつ勤務時間を延ばす場合などに利用されている。また、「時間有給制度」は、通院や学校の保護者会などで数時間だけ不在にする場合、上司への事前申請で利用が可能になる。これらは、実際の社員のニーズを基に同社の状況に合わせて制度化したものである。この他にも「残業の原則禁止／残業の事前申請制度」や、疲労軽減のために午前・午後に 1 回ずつ必ず 10 分間の「休憩」を取ることなどを社内ルールとして定めている。

社員の要望に合わせて柔軟なルール整備を行うことで、様々な事情を抱えた社員が働き続けられる職場環境が徐々に整ってきている。

作業進捗も体調も、日常的な情報共有で社員が相互に把握

“常に会社にいるわけではない” 社員が大半である同社で、業務を円滑に進めていくためには緊密な情報共有が欠かせない。特に、担当者が急に休んだ場合などは作業の進捗や顧客対応に影響が生じるおそれがあり、穴が開いても別の社員が対応できる体制にしておく必要がある。

そのため、業務の情報共有としては、メーリングリストを部署ごと・プロジェクトごとに作成するほか、社内掲示板や共有スケジューラーを活用しながら、プロジェクトの状況、個人の作業の状況などを関係者が誰でも確認できる仕組みとしている。

また、在宅勤務者も含めて毎日朝礼を実施している。始業時間になると、事務所では全員が集合し、在宅者はインターネット電話を立ち上げ、全員でその日の予定や作業内容を確認し合うこととしている。さらに、毎日終業時にはシステム上で日報を作成することになっているが、そこには作業内容や進捗状況の他に、体調やコメントを書き込み共有する仕組みが取られている。日報は社長が全て目を通し、コメントを返すことで、社員一人ひとりの状況を細かく把握することが可能になっている。

特に、精神障がいのある社員の体調管理については、毎日の状況を振り返るデータとして利用可能なシステム開発を行い、そこで自身の体調を可視化する工夫（システムについては後述）のほか、部署内で週 1 回、社長とは月 1 回の「振り返り」を実施し、体調や作業の進め方などについて話し合い、改善を図るようにしている。

身体障がいとは異なり、精神障がいの場合は実際の体調や必要な配慮などが外からわかりにくいことがある。そのため、周囲もどのようにサポートしてよいのか戸惑うばかりか、「元気そうだったのになぜ急に休むのか」といった不満が溜まることもあった。そのような状況を解決するために、同社ではかつて、自らの症状や状態を話し合う機会を「障がいプレゼン」として開催したことがある。社長から発言を強要することはなかったが、社員自らが進んで、自己の障がいや病歴、必要な配慮などをざっくばらんに発表した。それによって、相互の理解がさらに深まると同時に、普段サポートしている社員以外でも適切な配慮や支援を行うことが可能となった。

特性に応じた業務分担と公正な評価の実施

同社で採用されるのは、前述のようにシステム会社で即戦力として活躍できるスキルや経験を有した人材である

が、それでもプロジェクトの内容や顧客への要望に対して、常に新しい技術を習得していく必要がある。また、その技術レベルや個々人の得手不得手に応じた業務分担を行い、スケジュール通りに作業を進めていく必要があることから、マネジメントの役割も重要になってくる。

まず、リーダーはメンバー個人の特性を把握したうえで、仕事の任せ方を考えて割り振るようにするほか、作業指示にあたっては内容や期限を明確化したり、指示命令系統を一本化したりするなどの工夫を行っている。また、「苦手なことはやらせない」という考えのもと、障がい特性による不得手な作業（電話対応など）がある場合には、別の人がフォローするルールとしている。

評価としては、年に1回、360度評価を実施しており、部署内（システム開発、営業）で全員が全員を評価する仕組みとしている。評価のポイントや基準は全員共通ではあるが、リーダーの持ち点の比重を高く設定し、マネジメントの意向に沿った評価結果となるように工夫している。

なお、この360度評価を行うにあたっては、毎年事前に勉強会を開催し、1つのモデルケースに対してどのような評価を行うか妥当な線を探る“練習”を行っている。この“練習”で評価の観点をすり合わせるプロセスがなければ、評価結果にぶれが生じ公正な評価結果とならないことから、時間をかけて事前準備を実施している。

ダイバーシティ経営による成果

障がい者自身の経験から開発されたシステム「SPIS」をはじめ、社員皆が事業拡大に貢献

前述のように、働く意欲と能力のある人材を発掘し、きめ細やかなルール設定や環境整備、サポート体制を構築していくことにより、これまで就労が困難であった人材が存分に活躍し、事業の拡大に貢献してきている。人材の定着率は常に80%を超え、2011年から2013年は連続して定着率100%を記録している。

また、精神障がい者自身が、自身の経験を踏まえて、精神障がいなどの社員の職場定着支援システム「SPIS」を開発するといった事例も生まれてきている。本システムでは、日報に入力した生活面や仕事のやり方などの自己評価がグラフ化され、視覚的に把握できるようになっている。このシステムは2013年より2つの企業で導入されたほか、独立行政法人福祉医療機構や大阪府などが実施する3つの事業で採用され、メディアでも取り上げられている。

また、障がい者雇用の取組が進むにつれ、特例子会社や障がい者支援施設などとのネットワークも広がり、それが受注に結び付くケースも増えてきた。在宅勤務や障がい者雇用の実績が評価され、表彰される機会も増加している。「私たちと、私たちに関わる人たちが、とてもしあわせと思える社会づくりをめざします。」という同社の基本理念の実践を通し、着実に事業拡大を果たしている。



▲就労定着支援システム「SPIS」

主婦層に特化した人材サービス事業
株式会社ビースタイル

育児・家事との両立のために短時間勤務を希望する主婦層と優秀な人材の確保を望む中小企業とをつなげることで、主婦層の雇用創出と企業の生産性向上に貢献

事業・プログラムの内容

主婦層に特化した人材サービス事業「しゅふ JOB」の運営

株式会社ビースタイル（以下「同社」）は、社会人経験が豊富で優秀な主婦層の人材を企業に提供することで、主婦の雇用創造と企業の生産性向上を同時に実現し、日本社会全体の変革・成長を促進することを目的とする「しゅふ JOB」事業を運営している。

他社との違いとしては、パートタイムに特化したオフィスワークの人材サービス事業であることがあげられる。社会人としての経験が豊富でありながらも、育児・家事との両立のために短時間勤務を希望している主婦層に焦点をあて、パートタイム勤務を基本とした人材派遣サービスを行っている。

「しゅふ JOB」は複数の事業から成る。2002 年のパートタイムを中心とした人材派遣サービス事業（現「しゅふ JOB スタッフィング」）を皮切りに、2010 年には主婦層を対象とした求人媒体事業である「しゅふ JOB サーチ」を開始し、日本全国にサービスを提供している。また、2012 年には、管理職・企画職・専門職経験があるハイキャリアの主婦層の人材派遣・紹介サービス「しゅふ JOB エグゼクティブ」を立ち上げた。優秀な人材の確保を課題としている中小企業などに対し、プロフェッショナルなスキル・経験を持った主婦層を紹介している。

妊娠・出産を機に企業を退職し、再就職の機会に恵まれない女性や、産休を終えて職場復帰を果たしても、時間的制約から補助的な業務に従事している女性に対し、やりがいを感じ、活躍できる場を創出している。

実績

「しゅふ JOB」事業による成果

2002 年のサービス開始以降、「しゅふ JOB」事業を活用した企業は約 3,800 社にのぼり、4 万名以上の主婦層の雇用を創出してきた。パートタイムを中心とした同事業は、より柔軟な人材配置が可能であり、短時間勤務を希望する主婦層と業務の繁閑に応じて人材を配置したい企業とのマッチングに貢献しているといえる。

また、産休復帰後の社員をサポートする体制を整備するために同事業を利用し、派遣社員として主婦を受入れた企業では、社員が短時間勤務を希望する場合には対応しきれない部分を「しゅふ JOB」による派遣社員がサポートしたり、社員が週 3 日の勤務を希望する場合には派遣社員と業務をシェアしたりといったように、社員の希望に応じた働き方の実現が可能となった。この企業にとっては初めての産休制度の運用であったが、同事業の活用により、社員復帰後の体制構築に成功したといえる。

また、「しゅふ JOB エグゼクティブ」に関しては、2012 年の事業開始から現在までに、累計で約 100 社の中小ベンチャー企業などで導入されている。本事業では、専門職・管理職経験があるハイキャリアの主婦層を週 3 日のパート勤務、時短勤務などの様々な出勤形態で企業に派遣･紹介している。IT エンジニア、新規事業・商品開発、広報・マーケティング、経営企画・経理・人事･法務など幅広い職種において、専門的な知識とスキルをもった主婦層が活躍している。今まで時短勤務で働く女性社員や管理職がいなかった中小ベンチャー企業にとって、社内のロールモデルとなるという成果も現れている。



▲「しゅふJOBスタッフィング」サイト（上）、「しゅふJOBエグゼクティブ」サイト（下）

企 業 デ ー タ

会社設立年	2002 年	資本金	86 百万円
本社所在地	東京都新宿区新宿 4-3-17 FORECAST 新宿 SOUTH 5F･7F		
事業概要	人材派遣事業、有料職業紹介事業、業務分析事業、業務請負事業、人材採用支援事業		
売上高	4,354 百万円　※ 2014 年 7 月現在		
従業員数	170 人　※ 2014 年 7 月現在		

ダイバーシティ経営推進のためのソリューション提供
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

ダイバーシティ経営推進をはじめとする各種ソリューションの提供や、人材マネジメントに関する研究開発及び情報発信により、企業の変革を支援

事業・プログラムの内容

ダイバーシティ経営推進のソリューション提供

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（以下「同社」）は「個と組織が相乗的に価値を高め合っている社会の実現をめざす」というブランドビジョンのもと、トレーニング、コンサルティング、アセスメント・サーベイ、カウンセリング・コーチングなどを組み合わせたソリューションを企業に提供し、経営層、管理職、社員が真に行動や意識を変えていくための支援を実施している。

ダイバーシティ経営推進に関する支援内容としては、①ダイバーシティ推進活動の複数年計画の策定支援、活動ポリシー立案支援、②人事制度、育成体系策定支援、③働き方変革支援、④外国人社員定着支援、⑤グローバルマインド醸成支援、⑥女性社員やシニア社員が自身のキャリアを考えるプログラムなどがあげられる。

人材マネジメントに関する調査研究

同社の研究開発部門である「組織行動研究所」では、人材マネジメントに関する研究開発及び情報発信を実施している。「昇進と働く意欲に関する調査 2012」、外国人社員をテーマにした「アジア 4 カ国の上司像と働き方に関する調査 2012」などを実施し、それぞれ結果を調査報告誌「RMS Research」に発表している。また、2013 年には「専門正社員と自由正社員」というテーマで、属性を超えて社員の力を活かす企業を取材・研究し、社外広報機関紙「RMS message」として発行している。

実績

ダイバーシティ経営推進のソリューション提供の実績

前述のダイバーシティ経営推進に関する支援は、年間 130 社を超える。ダイバーシティ経営を強みにしたい企業に対し、数年間にわたって支援を行うことも多い。

3 年間にわたって同社の支援を受けたある卸売企業は、女性管理職・候補者が増加しており、“職種を問わず子どもをもつ女性が活躍するのは当たり前”という風土に変わってきている。同社はこの卸売企業に対して、人事制度・育成制度の変更、経営層による女性管理職登用委員会設置、女性社員の具体的なポスト登用時期と育成計画明確化、多階層にわたる女性リーダー育成プログラム、管理職研修、営業職専用の両立支援施策設計、ダイバーシティ理解に向けた対話活動、ロールモデル紹介など、数多くの施策を実施してきており、女性の活躍できる風土の醸成はその結果であるといえる。

また、あるメーカーでは、定年後の社員を再雇用し職種転換した結果、新たな職種に上手く適応できず多くが退職してしまうという課題を抱えていた。同社によるキャリア開発支援プログラムの中で職種転換への動機付けを丁寧に行った結果、当該年度の退職者がゼロになり、定年後の社員の能力を活かすことに繋がっている。

人材マネジメントに関する調査研究の実績

社外広報機関紙「RMS message」との連動企画として、2014 年 2 月には、シンポジウム「RMS message LIVE 2014」を開催した。「2030 年『働く』環境と課題　～人事の備えるべき視点～」をテーマとし、参加企業数は 107 社に上った。2030 年に焦点をあて、「働く」を考えるための情報を提供し、人事が直面しうる課題について議論を深めた。

また、事例やテーマ特集を掲載するコーポレートサイトとは別に「2030 年の『働く』を考える」サイトを開設し、前述の人材マネジメントに関する調査結果や有識者によるコラムや提言を掲載している。多様な働き方の実現に向け、今後の個人の働き方、企業の人事施策を考えるヒントを積極的に発信している。



▲「2030 年の『働く』を考える」サイト



▲組織概要

企　業　デ　ー　タ

会社設立年	1989 年	資本金	110 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-9-2 グラントウキョウサウスタワー		
事業概要	人材開発・組織開発領域におけるトレーニング事業／コンサルティング事業／アセスメント・サーベイ事業／カウンセリング・コーチング事業		
売上高	10,710 百万円		
従業員数	389 人　※ 2014 年 4 月現在		

参　考　資　料　1

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）

平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業													
大成建設株式会社		東京都	○	○						○	○	○	○
製造業													
健康とうふ株式会社	★	北海道	○		○	○					○	○	○
ヱビナ電化工業株式会社	★	東京都	○				○			○		○	○
株式会社上島熱処理工業所	★	東京都				○	○			○	○	○	○
株式会社栄鋳造所	★	東京都		○							○	○	
株式会社ジーベックテクノロジー	★	東京都	○				○			○	○	○	
株式会社ポーラ		東京都	○							○		○	
株式会社LIXILグループ		東京都	○					○		○	○	○	○
カルビー株式会社		東京都	○					○		○	○	○	○
大日本印刷株式会社		東京都	○							○	○	○	
電化皮膜工業株式会社	★	東京都	○			○	○			○	○	○	○
バクスター株式会社		東京都	○				○		○	○		○	
新潟ワコール縫製株式会社	★	新潟県	○		○						○	○	○
株式会社福光屋	★	石川県	○				○			○		○	○
富士特殊紙業株式会社		愛知県				○				○	○	○	○
株式会社三輝ブラスト	★	大阪府	○	○	○	○				○		○	
株式会社ナガオカ	★	大阪府		○		○		○		○		○	
川村義肢株式会社		大阪府	○		○					○	○	○	○
山陽特殊製鋼株式会社		兵庫県	○							○	○	○	○
株式会社エフピコ		広島県			○						○	○	○
株式会社西部技研	★	福岡県		○						○	○	○	○
電気・ガス・熱供給・水道業													
中部電力株式会社		愛知県	○		○		○	○		○	○	○	
大阪ガス株式会社		大阪府	○						○	○	○	○	○
情報通信業													
株式会社日立ソリューションズ		東京都	○	○	○		○	○		○		○	○
株式会社プロアシスト	★	大阪府	○	○						○		○	
運輸業，郵便業													
株式会社日立物流		東京都	○				○			○		○	○
東日本旅客鉄道株式会社		東京都	○		○		○			○		○	
卸売業，小売業													
株式会社佐藤金属	★	宮城県	○								○	○	○
イオン株式会社		千葉県	○	○						○		○	
株式会社ふらここ	★	東京都	○							○	○	○	○
株式会社三越伊勢丹		東京都	○		○		○			○		○	

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	その他	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
株式会社ローソン		東京都		○							○		○
金融業，保険業													
株式会社千葉銀行		千葉県	○		○		○			○		○	
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○							○	○		○
株式会社三井住友銀行		東京都	○				○				○		○
日本GE株式会社		東京都	○	○			○	○			○		○
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○			○		○	○	○	○
明治安田生命保険相互会社		東京都	○					○		○	○	○	
日本生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○	○
不動産業，物品賃貸業													
ヒューリック株式会社	★	東京都	○				○			○		○	
株式会社ファースト・コラボレーション	★	高知県	○							○	○	○	○
拓新産業株式会社	★	福岡県	○					○			○	○	○
宿泊業，飲食サービス													
リゾートトラスト株式会社		愛知県			○						○	○	○
生活関連サービス業，娯楽業													
株式会社ジェイティービー		東京都	○					○			○		○
複合サービス事業													
株式会社ラッシュ・インターナショナル	★	愛知県	○				○	○		○	○		○
サービス事業（他に分類されないもの）													
株式会社パソナグループ		東京都	○		○		○	○		○			○
株式会社武蔵境自動車教習所	★	東京都	○		○	○	○			○	○	○	○
株式会社サンスタッフ	★	愛知県				○				○		○	○
株式会社美交工業	★	大阪府			○				○		○	○	○
株式会社ミライロ	★	大阪府			○					○		○	
三洋商事株式会社	★	大阪府			○	○					○	○	○
有限会社奥進システム	★	大阪府	○		○		○			○	○	○	○

※「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組を行っている場合などです。

平成 26 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧（産業別／地域別）

	企業名	従業員300人以下	所在地
サービス業（他に分類されないもの）			
1	株式会社ビースタイル	★	東京都
2	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ		東京都

平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						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												
有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○						○		○	
株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○						○		○	
製造業												
アステラス製薬株式会社		東京都	○							○		○
アサヒビール株式会社		東京都	○						○	○		
エステー株式会社		東京都	○						○	○	○	
MSD株式会社		東京都	○						○	○		○
大塚製薬株式会社		東京都	○						○	○		
株式会社メトロール	★	東京都	○							○	○	○
凸版印刷株式会社		東京都	○						○	○	○	○
トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○						○	○	○	○
富士通株式会社		東京都	○						○	○	○	
日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○					○	○	○
フジイコーポレーション株式会社	★	新潟県	○	○		○			○	○	○	○
株式会社加藤製作所	★	岐阜県				○				○	○	
株式会社光機械製作所	★	三重県	○						○	○	○	
株式会社レグルス	★	三重県			○					○	○	○
積水化学工業株式会社		大阪府	○						○			
帝人株式会社		大阪府	○						○	○	○	○
プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社		兵庫県	○	○					○	○	○	○
株式会社キョウセイ	★	岡山県			○					○	○	○
株式会社虎屋本舗	★	広島県				○			○	○	○	○
株式会社ハート	★	高知県	○						○	○	○	
菊水酒造株式会社	★	高知県	○	○					○	○	○	
情報通信業												
SCSK株式会社		東京都						○		○	○	○
株式会社ダンクソフト	★	東京都	○	○					○	○	○	
株式会社リクルートホールディングス		東京都	○						○		○	
サイボウズ株式会社	★	東京都	○						○	○	○	○
日本ヒューレット・パッカード株式会社		東京都	○		○					○		
日本マイクロソフト株式会社		東京都						○		○	○	○
運輸業、郵便業												
丸善運輸倉庫株式会社	★	大阪府			○					○	○	
卸売業、小売業												
イケア・ジャパン株式会社		千葉県	○							○		○
株式会社髙島屋		大阪府	○						○	○		○
田代珈琲株式会社	★	大阪府	○						○	○	○	
株式会社健康家族	★	鹿児島県	○						○	○	○	○

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
金融業、保険業												
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社		東京都	○							○	○	○
株式会社損害保険ジャパン		東京都	○						○	○	○	○
株式会社三菱東京UFJ銀行		東京都	○							○		○
大和証券株式会社		東京都	○							○	○	○
東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○						○	○		
株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○						○	○	○	○
住友生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業												
株式会社特殊衣料	★	北海道			○				○		○	
沖縄ワタベウェディング株式会社	★	沖縄県		○					○			
教育、学校支援業												
株式会社セレクティー	★	宮城県	○							○	○	○
医療、福祉												
有限会社COCO-LO	★	群馬県	○						○	○	○	
その他サービス業												
楽天株式会社		東京都		○					○	○	○	○

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート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組を行っている場合などです。

平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧

企業名	所在地
学術研究、専門・技術サービス業	
株式会社テレワークマネジメント	北海道
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社	東京都
医療、福祉	
ダンウェイ株式会社	神奈川県

平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
建設業									
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○			
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○		
製造業									
六花亭製菓株式会社		北海道	○					○	
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○	○	
栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○	
株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○		
三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○	
花王株式会社		東京都	○	○	○				
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○				
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○			
株式会社資生堂		東京都	○	○	○				
株式会社東芝		東京都	○	○	○	○	○	○	
株式会社日立製作所		東京都	○	○	○	○	○		
富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	
株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○
日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○		
株式会社大谷	★	新潟県	○		○				
株式会社小川の庄	★	長野県			○	○			
コクヨ株式会社		大阪府			○				
サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○		
ウインナック株式会社	★	和歌山県			○				
有限会社エヌ・イー・ワークス	★	島根県	○			○			
TOTO株式会社		福岡県	○		○		○		
株式会社宇佐ランタン	★	大分県			○				
情報通信業									
アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○
NECソフト株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○
株式会社NTTデータ		東京都	○	○	○	○	○		
株式会社エス・アイ	★	兵庫県	○		○	○	○		
卸売業、小売業									
有限会社モーハウス	★	茨城県	○				○		○
株式会社スタートトゥデイ		千葉県	○	○	○		○		○
株式会社日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○		
ハイソル株式会社	★	東京都	○			○	○		
木村メタル産業株式会社	★	愛知県			○				

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
株式会社天彦産業	★	大阪府	○			○			
金融業、保険業									
第一生命保険株式会社		東京都	○						
株式会社りそな銀行		大阪府	○						
学術研究、専門・技術サービス業									
株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○		
生活関連サービス業，娯楽業									
株式会社きものブレイン	★	新潟県	○		○				○
沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○					
その他サービス業									
株式会社24-7	★	北海道	○	○					○
株式会社高齢社	★	東京都				○			
サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○

（注）有限会社エヌ・イー・ワークスは平成26年5月31日付け事業停止

※「対象」について

・応募時の各社記載に基づき○をつけています。そのため、必ずしも実際の取組の範囲を表したものではありません。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート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。

・「特定層に限定しない」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

平成 24 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧

企業名	所在地
株式会社らむれす	北海道
株式会社赤ちゃんとママ社	東京都
株式会社wiwiw	東京都
株式会社ハーモニーレジデンス	東京都
株式会社夢道s	東京都
株式会社ワーク・ライフバランス	東京都

参　考　資　料　2

平成26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	中央大学大学院戦略経営研究科　教授

運営委員

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
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　主席研究員
松原　光代	学習院大学　経済経営研究所　客員所員

（敬称略、五十音順）

経済産業省委託事業「平成26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26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27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　新日本有限責任監査法人 アドバイザリー事業部
Tel　03-3503-1555
Mail　Diversity@jp.ey.com

※ 著作権は経済産業省に属します。 無断転用、無断複製を禁じます。

平成26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27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）新日本有限責任監査法人 アドバイザリー事業部

電話：03-3503-1555

E-mail : Diversity@jp.ey.com

リサイクル適性Ⓐ

この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。