

令和2年度  
新・ダイバーシティ経営企業100選  
**100選プライム**  
**100選**  
ベストプラクティス集

令和3年3月

# 令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 100選プライム／新100選 ベストプラクティス集

## 目次

<b>運営委員会委員よりメッセージ</b>	<b>1</b>
<b>I 令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 事業の趣旨</b>	<b>7</b>
ダイバーシティ経営とは / 「新・ダイバーシティ経営企業100選」について	7
ダイバーシティ2.0とは	9
<b>II 令和2年度 100選プライム 選定企業 ベストプラクティス集</b>	<b>11</b>
日本ユニシス株式会社	13
大橋運輸株式会社	21
<b>III 令和2年度 新100選 受賞企業 ベストプラクティス集</b>	<b>29</b>
株式会社熊谷組	31
スズキハイテック株式会社	33
横関油脂工業株式会社	35
エーザイ株式会社	37
カンロ株式会社	39
東和組立株式会社	41
シスメックス株式会社	43
株式会社JSOL	45
株式会社日立ハイテク	47
株式会社足立商事	49
株式会社四国銀行	51
ケイアイスター不動産株式会社	53
株式会社ズコーシャ	55
株式会社JTB グローバルマーケティング&トラベル	57
<b>参考資料1：新・ダイバーシティ経営企業100選 受賞企業一覧（産業別／地域別）</b>	<b>59</b>
<b>参考資料2：ダイバーシティ経営企業推進に関する参考情報</b>	<b>77</b>
<b>令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 運営委員会 委員名簿</b>	<b>80</b>

## 令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 運営委員よりメッセージ

ダイバーシティ経営企業100選事業は2012年に開始され、今年度で9年目を迎えました。委員から、これまでの事業を振り返るとともに、これからの企業のダイバーシティ経営の推進に向けて、メッセージをお寄せいただきました。

### 「個々人の多様化」(イントラパーソナル・ダイバーシティ)の支援を

ダイバーシティ経営企業100選がスタートしてから10年弱の間に、受賞企業以外にもダイバーシティ経営に取り組む企業が増加しています。今後は、多様な経験や価値観を持った人材を受容する企業における「人材の多様化」に加えて、働く人ひとり一人の「個々人の多様化」(イントラパーソナル・ダイバーシティ)の重要性が高くなるでしょう。ダイバーシティ経営が、新しい価値の創出などの経営成果に結実するためには、働く人ひとり一人が、自己と異なる価値観や意見を持った多様な他者と円滑にコミュニケーションをとり、多様な価値観を受容し、共働できることが不可欠なことになります。

自己と異なる価値観を持った他者と円滑にコミュニケーションできる能力を高める一つの方法が、働く人ひとり一人が、仕事以外の場で多様な役割を担うことを通じ、それぞれの役割に求められる「役割期待」を調整し、受容することです。この多様な役割の遂行や経験が、「イントラパーソナル・ダイバーシティ」の促進に繋がります。企業における「仕事役割」のみしか担っていない者と仕事以外の場でも多様な役割を担っている者を比較すると、前者では「役割葛藤」が生じませんが、後者では、それぞれの役割に求められる「役割期待」が異なったり対立したりすることも少なくなく、「役割葛藤」を経験する可能性が高くなります。「役割葛藤」の経験と、その調整や解消の努力が、内省を促し、それが他者の多様な価値観などを理解し受容できる自己の形成に貢献することになります。

企業としては、働く人自身が、働き方改革で創出された時間を活用して仕事以外の場で多様な役割を担い、それぞれの役割に積極的に関与し、「イントラパーソナル・ダイバーシティ」を実現できるように支援することが大事になるでしょう。



委員長 佐藤 博樹

(中央大学大学院戦略経営研究科  
(ビジネススクール) 教授)

経済学では、経済や企業の成長力の源泉としてTFP（全要素生産性）を重視します。たとえば、同様の機械や設備、あるいは労働者を活用しても、生産性が高まる活用法とそうではない活用法があります。生産性がより高まる活用法が見出されれば、TFPは高まり、経済や企業は成長します。つまるところ、ダイバーシティ経営とはそういうことです。多様な従業員の一人一人の成長を促し、それぞれの生産性を発揮してもらうための活用法を見出すことが肝要です。ベストプラクティスは参考にはなるが、鵜呑みにせず、自社の特性を考慮した施策を是非考えていただきたいです。



**運営委員 阿部 正浩**  
(中央大学経済学部 教授)

I have been so happy to have the opportunity to follow the diversity journey of Japanese companies over the last 8 years. I think that the biggest change is that large, medium-sized, and small companies all have come to recognize the value of diversity to their business performance, and to their ability to hire and retain top talent. Large companies today look quite similar in their implementation of policies to promote gender and national diversity, encourage employment of challenged people, and to enable different workstyles, including work from home. Small- and medium-sized companies have been very creative in their policies and practices, and I think that companies of all sizes can learn from these role models, both large and small. Even so, there is still room for improvement. Most importantly, I think that efforts to promote diversity have been more successful than those to promote inclusion. It is only through inclusion that diversity can lead to innovation and higher performance. While companies have made progress in gender diversity in particular, there is still a long way to go to promote other kinds of diversity, including age diversity, ethnic and national origin diversity, and diversity in workstyles, attitudes and values even among Japanese employees. Despite these continuing challenges, I believe that Japanese companies, especially those represented in Diversity 100 and Prime, have made great progress in leading Japanese business in this great transformation.



**運営委員  
クリスティーナ・アメージャン**  
(一橋大学大学院経営管理研究  
科 教授)

(事務局仮訳)

8年間にわたり日本企業のダイバーシティに向かう旅路に寄り添えたことは、とても嬉しいです。大企業から中小企業まですべての企業が、ビジネスパフォーマンスのために、そして良い人材を引き付ける力としてもダイバーシティの価値を認識したことが、最も大きな変化だと思います。近年の大企業は、性別や国籍の多様性促進、障がい者雇用の促進、さらにはテレワークを含めた幅広い働き方の実現において、非常によく似た施策を実施しているように思います。中小企業では、非常に創造性に富んだ施策や取組をしており、どんな規模の会社も、これらのロールモデルから学ぶことができると考えています。しかしながら、まだまだ改善の余地はあります。また、重要な点として、ダイバーシティ推進の努力はインクルージョンの推進よりも成功してきたと感じます。インクルージョンがあっこそ、ダイバーシティがイノベーションやより高次のパフォーマンスにつながります。企業は性別の多様性について進歩を重ねてきた一方、年齢や人種、国籍、働き方、また、日本人従業員同士においても存在しうる価値観等の多様性の推進は、未だ道半ばです。このような課題はありますが、日本企業、特に新ダイバーシティ100選及びプライムの選出企業は、この大きな変革の中で、日本のビジネスの牽引に多大な成果を上げてきたと信じています。

ダイバーシティ経営の残された課題は、やはり「マネジメントスキル」です。以前に100選選出企業を対象に、残された課題を訪ねたアンケートでも「多様な人材に関するマネジメントスキル」が45.4%とトップでした。大事なことはアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を超えて、一人一人と向き合い、その人の強み・弱み、志向・価値案、制約条件などを知ることです。「この強みを活かしてあげたい」という思いがスタートになります。そして、素の自分を出せる心理的安全性を担保することも欠かせません。これは日常的なマネジャーの言動によって作り出されるものです。「こんなことを言ったら評価が下がるかも」と思う組織では、作った自分でいなければならず、いずれ疲れ果ててしまいます。さらに、テレワークの普及に伴う、目の前にいないメンバーをマネジメントするスキルもポイントです。テレワークは多様な人材の就業可能性を高めたが、仕事の割り振り方や進捗管理の方法など、新たなノウハウを開拓しなければ生産性が上がりません。マネジャーの皆さんの負荷は高いが、このようなマネジメントの変革をいかに会社として支援するかということでしょう。注目していきたいと思います。



**運営委員 大久保 幸夫**  
(株式会社リクルート フェロー  
兼 リクルートワークス研究所  
アドバイザー)

ダイバーシティという言葉への理解も広がっていなかった2012年度に始まった本事業が9年目を迎え、この間にダイバーシティ経営が進化し浸透してきたことを実感します。100選では、ダイバーシティ経営を進める際に経営としてどのような問題意識で向き合ったのか、それによってどのような経営効果につながったのか、という点を重視してきました。ダイバーシティ経営の取組が浸透することに伴い、その内容が定型化する傾向がみられますが、一見同じような取組でも、経営課題を具体化してダイバーシティにより課題解決を図ろうとする姿勢に一貫性があると、ダイバーシティ経営のストーリーが伝わってきます。とりわけ中小企業では、経営課題が明確であることから、先進的でユニークな内容が多く、各社各様、まさに多様なダイバーシティ経営が展開されています。大学生がダイバーシティ経営に関心を持つと、本事業の受賞企業を調べることが多く、中小企業の受賞が多いことが予想外だったという感想を述べます。ダイバーシティ経営が、広く浸透しつつあることに勇気づけられ、多様性を生かす社会に自分の軸を持って活躍できる人材を送り出すことの重要性をあらためて認識しています。



**運営委員 武石 恵美子**  
(法政大学キャリアデザイン学部  
教授)

本委員会の発足時より審査委員をさせていただいておりますが、毎年多くの、熱心なご応募に感謝しています。

発足時には「ダイバーシティ」という考え方自身が十分に広まっていなかったことを思うと、隔世の感がありますが、「チャレンジの活躍」という点に絞って言えば、他の先進国に比べてまだまだと言わざるを得ません。

そしてその理由の一つが、残念ながら我が国の「障害者の法定雇用率制度」の持つ「弱点」にあるといえます。

「働く」という人間本来の権利を「障害者に限っては、企業への義務」（しかも



**運営委員 竹中 ナミ**  
(社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長)

ポイント換算制!)にしたことで、社会全体で取り組むべき課題という意識が薄れ、「チャレンジドの、多様な働き方を創出する、国民的な意欲」が低いまま、今日に至っています。

そうした制度的課題のある中でも「意欲的に、チャレンジド自身が、あるいはチャレンジドとともに経営戦略を立てる」動きが広まりつつあることはとても喜ばしく、心強いことです。

「女性の社会進出」が当たり前になった今、「障害者雇用」という言葉が「社会福祉の概念」から「ダイバーシティの理念」へ転換していくことを願って止みません。

チャレンジドとともに発展する、日本社会でありますように……

私は本事業が開始された前年の2011年からこの事業に携わってきました。当時は、男女雇用機会均等法改正（ポジティブアクションを規定）から10年余りが経過し、経営戦略としてのダイバーシティに先進的に取り組む企業が現れ始めた時期でした。

2021年現在、ダイバーシティ経営のための制度・施策は広く普及し、ほとんどの企業が何かしらの多様性施策に取り組むようになっています。日本企業の活動ステージを一層高めるためであったという意味で、本事業は一定の成果を収めたと言えるでしょう。

しかし、同じ制度・施策を実施していても、経営成果に結びついている企業とそうでない企業との差が広がっているのも事実です。諸外国と比較しても遜色ない制度・施策を備えているにもかかわらず、成果に結実しない点は国際学会でも不思議がられています。

では、成果に結実するか否かは何によって変わるのでしょうか。それは、何のためにダイバーシティに取り組むのかという目的意識の違いなのです。企業経営者、人事担当者は、この目的意識を見失ってはなりません。外形的にマイノリティの採用・雇用に取り組む姿勢（量的拡大）と、多様な個人をいかして経営成果につなげようとする姿勢（質的活用）とでは、社員の受け止め方も異なり、組織全体の変革ベクトル（方向・強度）も変わってきます。多様性を組織成果につなげるという質的活用こそが、社員一人一人のインクルージョン意識を高め、Diversity & Inclusionの実現に近づくのです。

現在、2030年の国連開発計画の提唱する「持続可能な開発目標（SDGs）」に賛同する企業も多いでしょう。しかしながら、ややもすると「マイノリティの属性次元と数を増やす」という量的側面のみで走ってしまう傾向があります。企業経営者、人事担当者は、「どうすれば質的活用ができるか、そのために何ができるか」を常に考えてください。

多様な中小企業が多様な人材をはぐくみ、多様なビジネスを創出し、付加価値を生み出す。さらにはそれら多様な企業が複合的につながり、地域経済循環を担い、活性化し、その地域の新たな可能性を創造する。人口減少がすすむ中、雇用を守り、はぐくみ、地域を守る中小企業の存在意義が増しています。

中小企業家同友会全国協議会は、1975年に発表した「中小企業における労使関係の見解」で、「高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要」とし、経営指針を成文化して、採用と教育をすすめ、障害者雇用も行う「人を生かす経営」を積極的に推進してきました。

ダイバーシティ経営の推進は、多様な人材を受け入れ、働く場をつくってきた



**運営委員 谷口 真美**

(早稲田大学大学院商学研究科教授)



**運営委員 平田 美穂**

(中小企業家同友会全国協議会政策広報局長)

中小企業を励まし、勇気づけるとともに、未来を担う多様な人材を採用・育成するモチベーションにもつながるものです。

本選定は企業を顕彰することで、一定のモデルをつくっていかうとするものですが、審査にかかわる中で、小規模だからこそできる柔軟でタイムリーな取り組みがキラキラ光っていることに気づきます。ぜひ多くの中小企業みなさんにダイバーシティ経営に挑戦していただきたいと思います。

ダイバーシティ経営には、人が大きくかわります。そのため、そもそも従業員の少ない中小企業には、あまり必要ないのではと考える人がいるかもしれません。しかし、中小企業にこそダイバーシティ経営は大切です。限られた人材で、より高い成果を挙げていかなければならないからです。ジョブマーケットでは大企業に伍して人材を確保する必要があります。人事制度を体系的に構築していくなど、負担の重いことがあるかもしれませんが、規模が小さいからできないと言っているのは、働く側から選ばれる企業にはなりません。

中小企業では、経営者のリーダーシップが会社全体に伝わりやすいという、規模が小さいゆえのメリットもあります。個々の従業員の顔も経営者に見えやすいため、それぞれの事情に合わせた働き方の提供が、経営者自身の決断によって、より柔軟に行われる可能性も高いでしょう。

9年間の表彰事業を通じて、実際に多くの中小企業がユニークなダイバーシティ経営の姿をみせてくれました。大企業にも引けを取らない数々の取り組みは、ダイバーシティ経営を目指す中小企業、あるいは大企業にとっても、大いなる道標になると信じています。



**運営委員 深沼 光**  
(株式会社日本政策金融公庫  
総合研究所 研究主幹)

今回の審査会の中で、ある受賞者の経営者が、「ダイバーシティとはひとりひとり個人の目線に立って、それぞれの人が働きやすくすることによって企業の競争力が増していくこと」と力強く語りました。非常に明確です。誰にとっても働きやすい環境であれば、結果的に戦力化できる人材を幅広く集めることができますし、結果的に生産性も向上し、企業の付加価値が向上するのです。

今年も審査を通じて、私は、日本においてダイバーシティの考え方の広がりを感じるとともに課題も感じました。模範的だと思われるような会社であっても、女性の就業者比率や役員比率、障害者雇用比率などは海外のリーディングカンパニーに比べるといまだに見劣りがしています。日本の大企業のトップマネジメントはほとんどが日本人男性で60歳以上です。それで成長力が高ければよいのですが、ROEや株価の成長率や各種指標に比べても米国や中国の代表的な企業に比べると大いに劣後しています。

とはいえ、ここに明らかに日本の成長余力があるのは明らかです。ダイバーシティの取り組みは、単なるきれいごとではなく、世界的な競争力をつけるために必須のものであると私は考えています。



**運営委員 藤野 英人**  
(レオス・キャピタルワークス  
株式会社 代表取締役社長)

筆者の専門は多文化共生論であり、国や地方自治体の外国人政策です。そんな筆者が企業のダイバーシティ経営に関心を持ったのは、三つの理由があります。一つは、欧州評議会が始めた都市ネットワーク「インターカルチュラル・シティ」との出会いです。このプログラムは、移民がもたらすダイバーシティを都市の発展に活かすことが特徴です。二つめは、渋谷区や三重県のような日本の自治体が地域におけるダイバーシティの取組みを始めたことです。三つめは、外国人を雇用する企業が増え、さらに外国人の生活支援を事業化する企業も増えてきたことです。いずれも 2010 年代のことです。

そうした問題意識から、明治大学で企業のダイバーシティ経営と日本社会をテーマに総合講座を 2015 年度から担当しています。この講座では、経産省の 100 選事業担当者に初回の講義をお願いした後、様々な企業のダイバーシティ担当者に講義していただいています。また、2019 年度から中野区においてダイバーシティのまちづくりを進める共同研究も始めました。

今年度で 100 選事業は終了しますが、経産省には、今後も日本企業のダイバーシティ経営を後押ししてもらいたいと思います。特に、企業の優れた取組みの英語での発信と大学生への発信を期待しています。



**運営委員 山脇 啓造**

(明治大学国際日本学部 教授)

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

- ▶ 経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、我が国の企業競争力の強化を図るためには、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障がい者）を含め、多様な人材の能力を最大限に発揮し、価値創造に参画していくダイバーシティ経営の推進が必要かつ有効な戦略です。
- ▶ 経済産業省では、平成24年度より、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業 100 選（以下、100 選とする）」（経済産業大臣表彰）を実施しています。平成27年度からは、今後広がりが期待される分野として重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業 100 選（以下、新 100 選とする）」として実施しています。過去8年間で268社が選定されました。

## 「ダイバーシティ経営」とは

「多様な人材<sup>(注1)</sup>を活かし、その能力<sup>(注2)</sup>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<sup>(注3)</sup>」のことです。

これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえます。

(注1)「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含まれます。

(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まれます。

(注3)「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

## 【企業の更なる取組みが期待される分野の例】

令和2年度の「新 100 選」において、企業がダイバーシティ経営に戦略的に取り組む上で更なる取組が期待される分野を以下のとおり設定しました。

<b>(1) 経営層への多様な人材の登用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会（社外取締役も含め）や経営層への多様な人材（女性、外国人、チャレンジド、スキル・キャリア等）の積極的な登用及び人材の活躍に向けた取組の実施、多様な人材をトップマネジメントに育成するキャリアパス・人材パイプラインの設定 等</li> </ul>
<b>(2) キャリアの多様性の推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自律的なキャリアプランを考えるプログラムの実施</li> <li>・社員のキャリアの多様化を実現する出向制度、兼業・副業制度、ボランティア制度、リカレント教育の促進制度等の整備</li> <li>・復職者への支援、再雇用制度等の整備</li> <li>・人事評価制度の見直し 等</li> </ul>
<b>(3) 働き方・マネジメント改革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リモートワーク（勤務先以外での遠隔勤務、バーチャル技術の活用やワーケーション等）や多様な休暇制度の導入などにより、時間的・空間的な制約を低下させ、多様で自律的な働き方を実現する取組</li> <li>・日常業務のプロセスやコミュニケーションの在り方の変革の支援</li> <li>・管理職の人事評価へのダイバーシティに関する指標の追加 等</li> </ul>

<b>(4) 外国人・シニア・チャレンジドの活躍</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性や特性を活かした適材適所の配置</li> <li>・評価制度や柔軟な勤務体系の整備</li> <li>・チャレンジドやチャレンジドが所属している企業等への商品・サービスの発注 等</li> </ul>
<b>(5) 企業という組織の垣根を超えた人材活躍</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内外の人材に対し多様な活躍の機会や場を提供する取組（社外の多様な人材の受け入れ、社内外の人材が協業する機会等の積極活用、など）を戦略的に実施 等</li> </ul>



<b>創出される成果の例</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの影響その他の外部環境の変化に対応した、ビジネスモデルの転換や、多様な経験・発想に基づくイノベーション・ビジネスチャンスの創出</li> <li>・柔軟な経営判断の実現</li> <li>・優秀な人材 / 専門性の高い人材の確保・定着の実現</li> <li>・生産性の向上等の経営成果の実現（特例子会社の取組を含む）</li> <li>・社会全体や地域における多様な人材の活躍の促進</li> </ul>

## 2 ダイバーシティ2.0とは

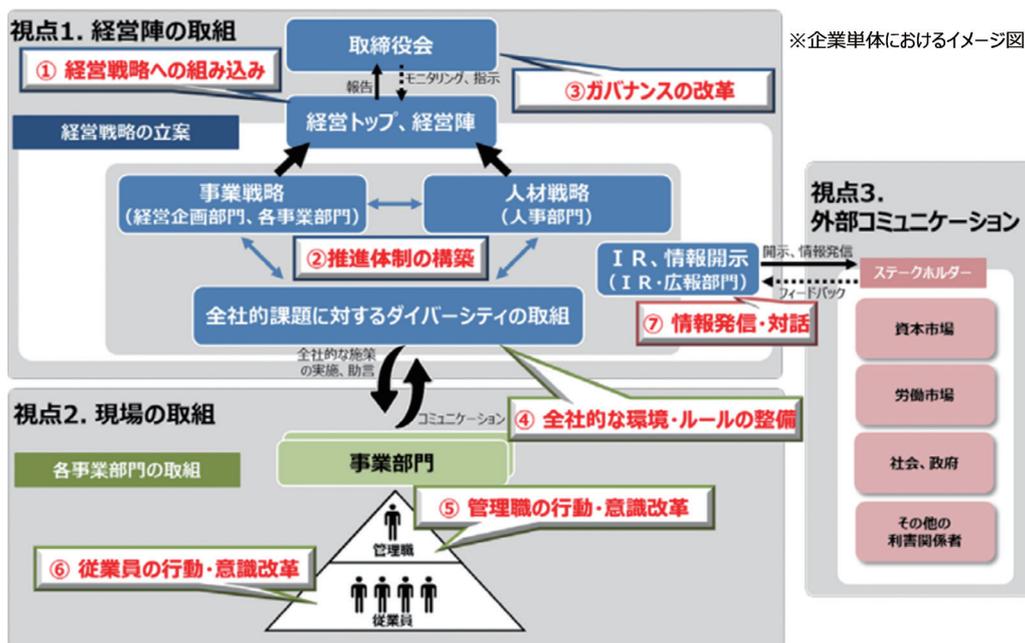
- ▶ 本事業や普及啓発を目的としたセミナー等の活動により、ダイバーシティに取り組む企業のすそ野は確実に広がってきました。今後、更に多くの企業にダイバーシティの取組の輪を広げていくため、中長期的に企業価値向上を生み出し続けるダイバーシティ経営の在り方について議論する検討会（※）を2016年8月に立ち上げました。

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

- ▶ 検討会では、中長期的に企業価値を生み出し続ける経営上の取組を「ダイバーシティ2.0」と位置づけ、企業が「ダイバーシティ2.0」を実践するにあたって取るべきアクションを整理した「行動ガイドライン」を2017年3月に取りまとめました。その後、コーポレートガバナンス改革や資本市場におけるESG投融資の加速等の動向を踏まえ、2018年4月に「検討会」を再開し、取締役会におけるジェンダーを含む多様性の確保と、企業と労働市場・資本市場の対話促進のための方策を加える形で「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」を改定しました。

### 「ダイバーシティ2.0」とは

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



(参考) ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン

[https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180608001\\_3.pdf](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180608001_3.pdf)

ダイバーシティ2.0 検討会・報告書

<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170323001.html>

- ▶ 「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」を踏まえ、過去に表彰された企業のベストプラクティスの進化を取り込みながら、「ダイバーシティ経営の取組」を、より「中長期的に企業価値を生み出し続ける取組」としてステップアップするべく、「ダイバーシティ2.0」に取り組む企業を「100選プライム」として、平成29年度より選定しています。

# Ⅱ 令和2年度 100選プライム 選定企業 ベストプラクティス集

## 実施概要

### 「100選プライム」の対象と評価のポイント

#### 【対象】

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

#### 【評価のポイント】

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

### ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン - 実践のための7つのアクション

#### ① 経営戦略への組み込み

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

#### ② 推進体制の構築

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

#### ③ ガバナンスの改革

◆構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により、取締役会の監督機能を高め、取締役がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

#### ④ 全社的な環境・ルールの整備

◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

#### ⑤ 管理職の行動・意識改革

◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

#### ⑥ 従業員の行動・意識改革

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

#### ⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話

◆一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

◆投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

### ダイバーシティが企業価値向上にもたらす主な効果（成果）

① グローバルな人材獲得力の強化

② リスク管理能力の向上

③ 取締役会の監督機能の向上

④ イノベーション創出の促進

## 審査スケジュール

令和2年7月22日(水)	募集開始
令和2年9月14日(月)	募集締め切り
令和2年9月中旬～10月	書類審査(一次)
令和3年1月25日(月)	プレゼン審査(二次) ※書類審査を通過した企業のみ
令和3年3月22日(月)	選定企業発表

## 応募総数・選定企業数

応募総数	11社
選定企業数	2社

## 令和2年度 100選プライム 選定企業 一覧

日本ユニシス株式会社 .....	13
大橋運輸株式会社 .....	21

全ての「個」の多様性が活かされ、心理的安全性が保たれた組織風土の醸成により、「社会的価値」と「経済的価値」を提供するサステナブルな企業の実現を目指す

## 経営課題

「社会課題を解決する企業」として、イノベーションを創出するためにその源泉となる知見・経験を社員の多様性から引き出す

## 人材戦略

社員の考え方や価値観を形作る様々な「役割」に視点を当てる事で価値創造を生み出す適切な人材ポートフォリオの実現を企図

## 活躍推進の取組

### 視点1 経営陣 の取組

- ①中期経営計画にダイバーシティ推進を含む「風土改革」を重点施策として明記、ガバナンス体制にも反映しトップダウンの推進力強化を図る
- ②ダイバーシティの専任組織とグループのSDGs 経営、ESG 経営を推進する意思決定機関として2つの委員会を設置し、メリハリのある推進体制を実現
- ③経営幹部及びそのパイプラインにおいてもダイバーシティ経営への理解・実践を重要なコンピテンシーとして位置づけ

### 視点2 現場の 取組

- ④イノベーション創出とワークライフ・バランスを実現する多様な働き方とそれを支える働き方改革
- ⑤推進部隊から現場主導のダイバーシティ推進となる行動変容の働きかけ
- ⑥個の多様性を高め、チャレンジする組織風土の醸成に向けた仕組みを提供

### 視点3 外部コミュニケーション

- ⑦更なる企業価値向上を目指し、経営トップをはじめとした情報開示と対話を強化

## ダイバーシティ経営による成果

- ・新規事業創出プログラムや、多様なステークホルダーとのコラボレーションで生まれたビジネスが拡大し、「注力領域」（社会課題の解決が期待され、ビジネスエコシステムや DX 関連ビジネスなど、成長が見込めるビジネス領域）における売上も堅調に推移。
- ・自主参加型プログラムへの参加者数や、イノベーションを意識している社員の割合、個を活かしたチーム運営を実感する社員の割合が増加し、エンゲージメントスコアは右肩上がりに上昇。

### 企業概要

会社設立年	1958年
資本金	5,483百万円
本社所在地	東京都江東区豊洲 1-1-1
事業概要	クラウドやアウトソーシングなどのサービスビジネス、コンピュータシステムやネットワークシステムの販売・賃貸、ソフトウェアの開発・販売及び各種システムサービス
売上高	178,966百万円(2020年3月)

### 従業員の状況

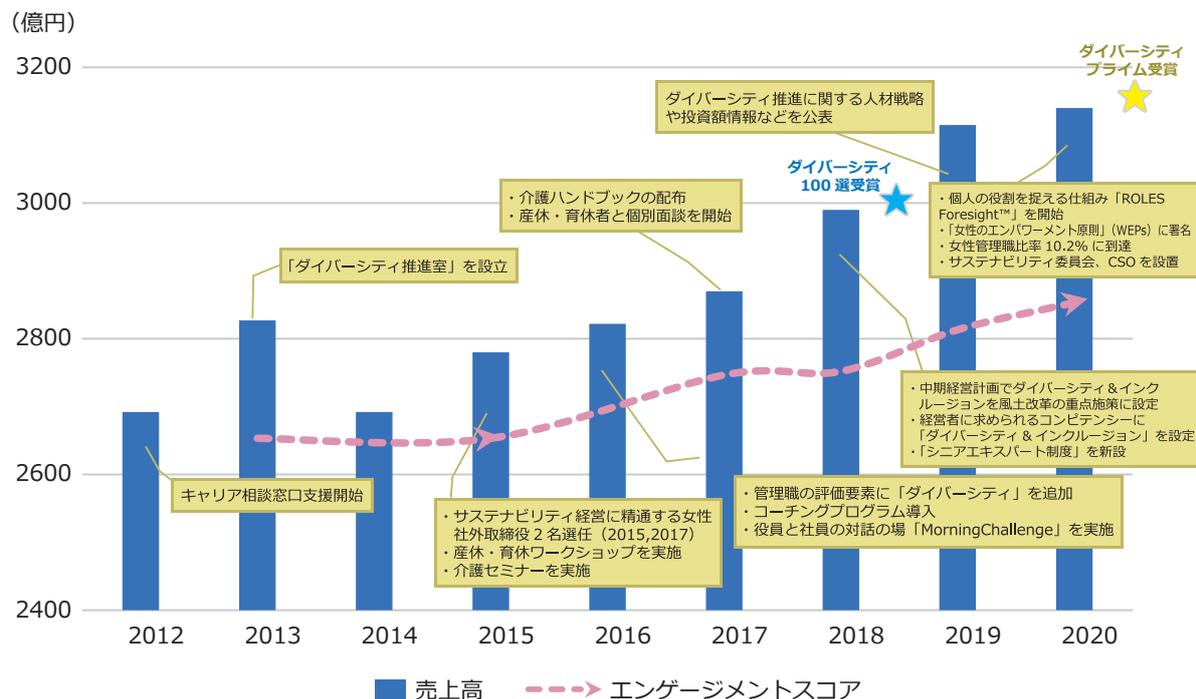
(2020年8月時点)

総従業員数	4,483 (4,232) 人
女性	934 (894) 人
外国人	6 (6) 人
チャレンジド	68 (53) 人
高齢者	27 (0) 人
平均勤続年数	20.3年(男性 21.1年、女性 17.6年)

※ ( ) 内は正規従業員数

# 日本ユニシス株式会社におけるダイバーシティ経営推進のストーリー

## 100選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり



## 受賞企業コメント



### 日本ユニシス株式会社 代表取締役社長 平岡 昭良

私達が目指すダイバーシティ経営は、一人ひとりが「個」の多様性を高め、互いの個性を受け容れること。そして異なる個性を活かすことでイノベーションを加速させ、社会的価値と経済的価値の両方を実現させることです。但しこの分野で必要性のみを訴えていくと、総論賛成・各論反対となったり組織の中に抵抗が生じてしまうこともあるでしょう。多様性がもたらす不安感を払拭し「楽しい!」に変換することが最も大切だと思います。私はこれまで、国内外で様々なセクターの方々と対話し多様な価値観に触れたことで、多様性の楽しさを実感しています。そのため社員には「人材」「情報」「考え方」のダイバーシティの必要性を折に触れ伝えていきます。日本企業では意思決定層においてまだまだ同質性が高く、また社長といえど市場の全てが見えているわけではありません。限定合理性に陥っていると自分の殻を破れずイノベーションも生まれません。従来の慣習や文化を変革し多様性を「楽しい!」に変えるため、これからもトップとしてダイバーシティ経営を牽引したいと思います。

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

社会に必要なイノベーションを創出するためにその源泉となる知見・経験を社員の多様性から引き出す

日本ユニシス株式会社（以下「同社」）は、1958年設立し、日本で初となる商用コンピュータの導入を皮切りに、システムインテグレーター（Sler）やサービスプロバイダーとして事業を展開してきた。従来型のビジネスでは、顧客ニーズに対し決められた仕様・予算・納期のもとでシステムを構築し、安定稼働させることが求められてきた。しかし近年、先進的な技術を活用するゲームチェンジャーの台頭や世界を席巻するプラットフォームの躍進など、激しい環境変化に晒されており、従来型の事業モデルだけでは限界を迎えるという危機感に直面している。

同社はこれまで Sler としてシェアを拡大したが、同領域での更なる成長が難しくなった今、これまで培ってきた専門性を活かし、持続可能な社会の実現に向けて必要とされる新たなデジタルサービスの提供に向けた事業変革を課題としている。また、こうしたビジネスモデルの転換に伴い、組織内部の風土や文化を変革していく必要性にも迫られている。サービスの品質を第一にした失敗を許さない、バグを徹底的に見つけ出すレビュー文化では、新たなニーズに応えるためのチャレンジを促進する事は難しいからである。

事業存続のためには、グループ全体で変わらなければならないという危機感が同社の人材戦略の転換の起点となっている。

### 【人材戦略】

社員の考え方や価値観を形作る様々な「役割」に視点を当てる事で価値創造を生み出す適切な人材ポートフォリオの実現を企図

同社が目指す社会課題解決型のビジネスモデルは、グループの存在意義の再定義から始まっている。これまで顧客ニーズを第一に考えてきた同社は、今後はより多様な領域のステークホルダーと協働し、社会課題解決型のデジタルサービスを提供する「ビジネスエコシステム」の中心となる事をグループの存在意義として再定義した。

こうした多様なステークホルダーとの協働や、多様な社会的ニーズへの感度を必要とする新領域での成長は、属性に加えて多様な視点や価値観を包含する「人材ポートフォリオ」が必要であると同社は考えている。この属性や経歴だけでなく視点や価値観も含めた多様性である「イントラパーソナル・ダイバーシティ」（個人内の多様性）を一人ひとりが高めること、そしてそれを可視化する仕組みの構築に注力している。

同社がイントラパーソナル・ダイバーシティの可視化、並びにポートフォリオ化を通して目指すのは、社員が同質化せず、アイデンティティが多様化する組織である。社員個人が持つ強みをより多面的に理解する事により、その社員個人の自己実現につながるチャレンジを社内で実践できるキャリア形成や人材配置を促している。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社会課題解決型のビジネスモデルの実践と拡大に向け多様性を活かす新たな組織の在り方にチャレンジ、個の多様性の可視化にも挑戦

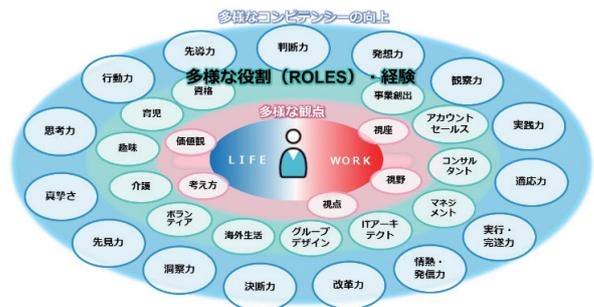
同社の「経営リーダープログラム」は、社内外の経営者・有識者との会合や、様々なアセスメント、タフアサインメントを通じ、日本ユニシスグループの未来を担う経営リーダー候補者のパイプラインを増強するものである。この育成プログラムへの参加者に求める7つのコンピテンシーのうちの1つを「Diversity & Inclusion（多様性の受容・適応力）」とした。経営層のパイプラインにおいて、多様性を重んじる文化を醸成し、なおかつ経営に必要な要素として一人ひとりの能力の一部として可視化する事で、ダイバーシティを経営価値の創出を生み出すマネジメント力の強化につなげている。また、ダイバーシティの推進においてトップダウンや推進部門主導ではなく現場部門の主体的な推進に拡大すべく、2020年度から一部の役員及び現場の上位マネジメント、推進部門によって構成される「D&I タスクフォース」も立上げられた。「対話」によってコミュニケーションの質を高め、心理的安全性の高い自律型の組織風土への改革に取り組んでいる。

また組織変革の新たな取組として、同社では2020年から「ソーシャルインパクトプロジェクト」という「ホラクラシー型」の組織体制を導入している。社会課題解決型のビジネス創出を目的に、全グループを対象とした公募で集まった年齢やキャリアが異なる社員によって構成される。参加者は、それぞれチームでのロール（役割）を任せられ、職階を問わず与えられたロールに対して意思決定権を持つ。加えてプロジェクト関連の情報は会社全体に共有され、また指示やレビューといったマネジメントプロセスではなく、お互いに助言を行う仕組みを導入するなど、フラットな組織体制を実践している。

こうしたプロジェクトベースでの取組を、今後社内で組織変革に向けた参考事例として幅広く活用していく予定である。実際に社員の満足度や働きがいを測るエンゲージメントスコアでは、ソーシャルインパクトプロジェクトへの参加者の平均は全社トップクラスとなっており、こうした新たな組織体制の更なる拡大・浸透が期待さ

れている。

更に、社員の多様性を本質的にとらえ、イノベーションなどの経営価値の創出に活用するための変革として、より多面的かつ細分化された形で社員をポートフォリオ化する取組を進めている。同社が推進しているイントラパーソナル・ダイバーシティでは、例えばある個人が持つ属性に加え、「育児」や「ボランティア」などのライフイベント、ライフロールを含む役割・経験の多様性、それらがもたらす「決断力」や「適応力」といったコンピテンシー、そして「考え方」や「価値観」といった観点を可視化する事を目標としている。これらのコンピテンシーや観点は、事業プロセスから抽出された役割と紐づけられ、人材のローテーションやアサインの改革と連動するように設計されている。2020年現在は、データベースの設計段階にあり、今後の更なるダイバーシティ経営の進化に向けた活用が期待されている。



▲個の多様性「イントラパーソナル・ダイバーシティ」のイメージ

## ダイバーシティ経営による成果

新規事業創出プログラムや、多様なステークホルダーとのコラボレーションによる社会課題解決型ビジネスの創出を全社で推進し、成長領域の拡大と増益に寄与

同社では、デジタル技術を活用した社会課題解決型ビジネスを特に成長が見込める「注力領域」として資源投入を促進したことで、2017年度から2020年度にかけて売上を270億円から480億円に成長させ、コロナ禍の中でも2021年度には600億円の売上高を予想している。連結売上高は3,116億円、当期純利益は182億円と5期連続で過去最高益を更新している。

「注力領域」での売上には、新規事業創出プログラムや多様なステークホルダーとのコラボレーションから生まれたビジネスも多く含まれている。例えば、バーチャル住宅展示場サービス「MY HOME MARKET®(マイホームマーケット)」、AIホスピタルによる高度診断・治療システム「医療AIプラットフォーム」、電子チケット流通サービス「Kimaticke™(キマチケ)」などが挙げられる。こういった事業の一つであり、女性社員の発想から生まれた保育業務支援サービス「ChiReaffSpace®(チャイリースペース)」は、2020年現在、約150施設に導入されるなど実績を上げている。コロナ禍の影響で更にデジタル技術を活用した社会課題解決のニーズが高まると予想される中、個人の多様性を活かす組織体制や仕組み作り、業種業態を超えたステークホルダーとの協働の更なる推進が、グループとしての総合的なビジネスモデルの変革を支えていくと期待される。

一方、全社員を対象としたテレワーク制度の導入をはじめとする働き方改革の推進により、取組前(2015年)と比較して2020年の残業時間数は4.6時間減、有給休暇取得率は17%増となっている。こうした取組が社員の働きがいにも相乗効果をもたらし、エンゲージメントスコアが2015年に比べ12.5ポイント向上している。

「女性管理職比率10%以上(2020年度末)」の目標値については、2019年度の7.4%(45人)から、2020年7月時点で10.2%(66人)を達成し、業界平均8.0%を上回った。こうした成果は、ESG経営などの知見が豊富な女性社外取締役を選任する事で、取締役会レベルを起点とした女性活躍推進の取組が加速した結果と考えられる。

こうした働き方改革や女性活躍推進の取組は、社外からの評価・表彰にもつながっている。例えば、男性の育児休業取得率は、2019年度には23.4%(平均取得日数55日)まで上昇し、2018年度にはイクメン企業アワード両立支援部門グランプリを受賞した。2017年にはMSCI日本株女性活躍指数(WIN)の構成銘柄に選定され、2018年にはMSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数銘柄に選定されるなど、投資家からの注目も高まっている。

## 活躍している社員

### 執行役員 人事部長 組織開発部担当 白井久美子氏

白井氏は1985年に日本ユニバック(現日本ユニシス)に入社し、システムエンジニアとして実績を重ねた後、グループの教育事業子会社社長に就任。本社復帰後は企業革新のための戦略的なHRマネジメントや経営・社会工学で工学博士号を取得し、現在は戦略人事改革・ダイバーシティ推進を含む組織風土改革及びイノベティブ人材の獲得と育成の責任者を担う。2020年度には新たに立上げたソーシャル委員会の委員長も務め、グループにおけるSDGs経営、ESG経営の基盤構築に寄与。「ESG経営は全世界で推進されているが、人の成長への投資と企業の持続的な成長がリンクし、実際にビジネスとして成立させている事例は少ない。人的資本・資源とビジネスとの相関を実践で検証していきたい。」と抱負を語る。

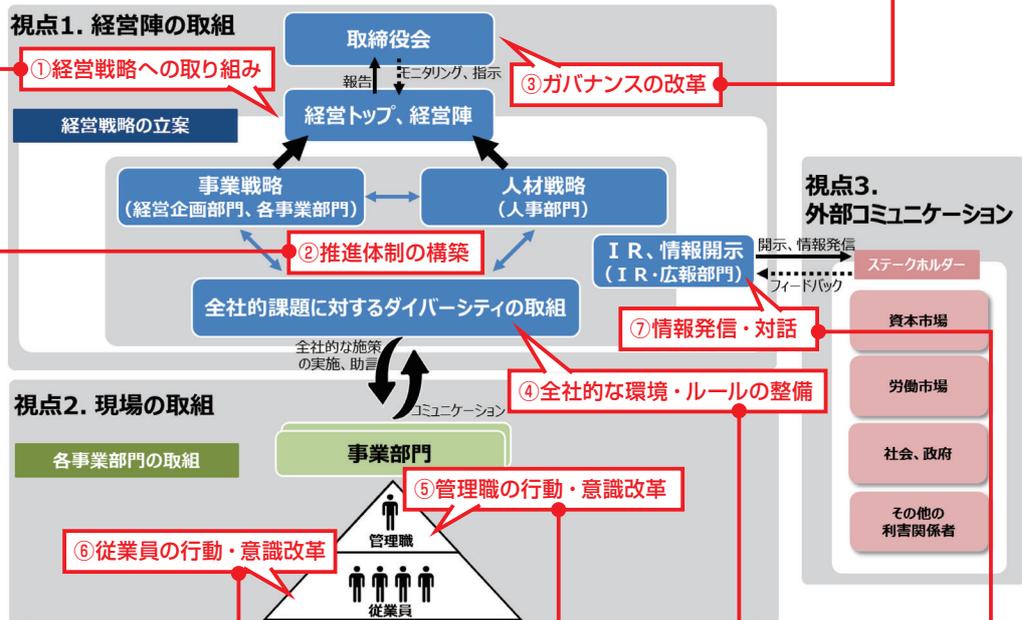


▲技術者出身で執行役員に就任した白井久美子氏

# ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインと対応した日本ユニシス株式会社の取組はこれだ！

- ・中期経営計画「Foresight in Sight 2020」でダイバーシティ & インクルージョン「Diversity Foresight®」を含む風土改革を重点施策に設定（2018年）
- ・経営者に求められる7つのコンピテンシーの1つに「Diversity & Inclusion（多様性の受容・適応力）」を設定（2018年）
- ・個々人を複数の「役割」で捉える仕組み「ROLES Foresight™」をスタート（2020年）
- ・国際的イニシアティブである「女性のエンパワーメント原則」（WEPs）に署名（2020年）
- ・女性管理職比率10%以上（2020年度末）を掲げ、2020年7月に10.2%となり達成

- ・サステナビリティ経営などに精通する女性社外取締役2名選任（2015年、2017年）
- ・サステナビリティ委員会、CSO（Chief Sustainability Officer）を設置（2020年）
- ・外国籍の経営アドバイザーと週次ディスカッションを開催



- ・専任組織として「ダイバーシティ推進室」を設立（2013年）
- ・人権、ダイバーシティなどをテーマとするソーシャル委員会を発足（2020年）

- ・法定を上回る産休・育休制度、短時間勤務制度、介護休職休暇、在宅勤務制度などを整備（1999～2006年）
- ・産休・育休ワークショップ、産休・育休者（男女問わず）との計4回の面談でスムーズな復職を支援（ワークショップ：2015年、面談：2017年）
- ・介護セミナーの開催や介護ハンドブックの配布などを実施（セミナー：2015年、ハンドブック：2017年）
- ・シニア活躍施策として「シニアエキスパート制度」を新設（2018年）
- ・ホラクラシー型組織の「ソーシャルインパクトプロジェクト」を立上げ（2020年）

- ・管理職の評価の要素に「ダイバーシティ」を追加（2016年）
- ・中間管理職層向けの受講必須研修の開催（2016年）
- ・変革に向けたコーチングプログラム導入（2016年）
- ・「CEO & リーダーズセッション」において自律型組織やダイバーシティについて議論（2019年）
- ・上位マネジメントによる「エンゲージメント宣言」（自組織のありたい姿）を社内公開（2019年）

- ・キャリア相談窓口や「e-キャリアボード」で自律的なキャリア構築を支援（キャリア相談：2012年、e-キャリアボード：2001年）
- ・ミドルシニア向け「ネクスト・キャリア・ワークショップ」を実施（2009年）
- ・経営トップからのダイバーシティに関する社員への啓発を実施（2016年）
- ・能力開発に向けた自主参加型プログラムへの公募枠を拡大（2016年）
- ・役員と社員の対話の場「MorningChallenge」実施（2016年）

- ・社外向け広報媒体「Club Unisys」でイノベーションから社会貢献まで幅広いテーマで発信（2017年）
- ・ダイバーシティ推進を含む人材戦略や人的資本投資に関する投資額の経年推移・内訳などを公表（2019年）
- ・経営層、IR部門らが年間延べ300名以上の投資家・アナリストと直接対話（2019年度実績）
- ・「日経ウーマンエンパワーメントプロジェクト」に参画・活動開始（2020年）

## 視点1 経営陣の取組

### 【①経営戦略への組み込み】

中期経営計画にダイバーシティ推進を重点施策として明記、ガバナンス体制にも反映しトップダウンの推進力強化を図る

同社では、中期経営計画「Foresight in Sight 2020」において、事業活動を通じて顧客課題の背景にある社会課題を解決することで、持続的成長サイクルを実現し、サステナブルな企業となる事を経営方針として掲げているが、この実現に必要な重点施策としてダイバーシティ&インクルージョン「Diversity Foresight®」を含む「風土改革」を一つの軸にしている。

特に同社が重視しているのは、「イントラパーソナル・ダイバーシティ（個人内の多様性）」であり、社外向けのトップメッセージにおいてもその重要性を明記している。社員のイントラパーソナル・ダイバーシティ促進に向け、同社では社員個人をスキルやコンピテンシーだけで評価するのではなく、複数の「役割」で捉える仕組み（データベース化）「ROLES Foresight™」を開始している。キャリア形成や、人材配置に活用することを目的としたこの取組は2020年度よりスタートしており、今後同社における社員個人の人々の多様性を価値創造に活かせる経営の実現が期待されている。

人材施策を投資家向けの事業計画に組み入れることにより、取締役会を中心とした経営層がダイバーシティ経営を持続可能な事業活動に必要な不可欠な経営要素として認識している事を表明している。

こうしたトップダウンの推進力が強化されている背景には、女性の社外取締役の就任も影響している。2015年にはESG・サステナビリティ経営のコンサルティング領域で幅広い知見を有する藺田綾子氏が、2017年にはグローバル企業で活躍し取締役会の多様化をはじめとする国際的なガバナンス課題に精通する佐藤智恵氏が就任している。こうしたダイバーシティを含むサステナビリティ課題への知見・経験が取締役会における意見の多様性に貢献することで、同社におけるトップダウンの推進力が強化されている。

また、非財務課題にあたる様々な環境・社会課題に実効力のある形で対応するため、サステナビリティ委員会を設置し、その統括責任者としてCSO（Chief Sustainability Officer）を設置している。取締役会レベルでダイバーシティや人権といった社会課題に対し経営課題として取り組む責任者を任命する事によって、経営トップのリーダーシップ、並びにオーナーシップを強化している。



▲ CEO&リーダースセッションで経営トップが語る様子（2020年度はオンライン開催）

### 【②推進体制の構築】

ダイバーシティの専任組織とグループのSDGs経営、ESG経営を推進する意思決定機関として2つの委員会を設置し、メリハリのある推進体制を実現

2013年10月に同社は、専任組織として「ダイバーシティ推進室」を設立。現在は、人事担当役員管掌のもと、人事部と連携して全社のダイバーシティ推進施策を積極的に展開している。

2020年度には「サステナビリティ委員会」に加え、人材、人権、ダイバーシティなど複数のワーキンググループから成る「ソーシャル委員会」を発足させた。委員会の構成メンバーは人事・ダイバーシティ推進部署以外の様々な組織からアサインされ、組織横断的な全体調整・意思決定ができる体制の構築を目指している。

このように、ダイバーシティを人権や人材開発の課題として包含して取り組む推進組織と、ダイバーシティに特化しこれまでの文脈を引き続き進化させていく推進部隊を両方持つことで、同社は、組織全体がスムーズに人材マネジメントを変革していける体制作りに取り組んでいる。

また、同社は全グループ企業から公募でメンバーを募る「ソーシャルインパクトプロジェクト」というホラクラシー型組織（役職や階級のないフラットな形態の組織）を上げた。同プロジェクトは、意思決定や目標設定、人事評価を分散型にするマネジメントモデルの試行と、会社・組織の枠を越えた活動を通じて新サービスを創出し、ビジネスエコシステムの形成を目指すものである。「個」の多様性を活かして成果を上げる組織体制としてこうした新領域でのプロジェクトを部分的に試行中である。

### 【③ガバナンスの改革】

経営幹部及びそのパイプラインにおいてもダイバーシティ経営への理解・実践を重要なコンピテンシーとして位置づけ

同社では、コーポレート・ガバナンスを実現するため、取締役会による監督、及び社外監査役を含めた監査体制が経営の監視に有効と判断し、監査役会設置会社制度を採用している。取締役会及び監査役会に女性社外取締役を選任するほか、多角的・専門的な知見と豊富な経験をもったタスク型の多様性を重視した取締役の選任を行っている。弁護士、公認会計士、作家・コンサルタントとして活躍する人材、SDGs、ジェンダー平等に精通した経営者などを選任し、広い視野と客観性、透明性をもった意思決定、及び職務執行に関する監督機能の実効性確保を目指している。

更に経営にグローバルな視点を取り入れるべく、外国籍の経営アドバイザーを迎え、週次でボードメンバーとのディスカッションを開催している。

なお、コーポレート・ガバナンス体制の多様化に向けては、目標設定を含めた計画的な取り組みにも力を入れている。女性活躍推進法に基づく行動計画においては、役員に占める女性の割合を20%にする、管理職層に占める女性の人数を2020年度の2倍にする、といった目標を新たに掲げ、経営トップ自らのジェンダーダイバーシティの確保へのコミットメントを表明している。

役員に占める女性比率目標の実現に向けて、経営幹部のパイプライン作りではダイバーシティの価値観を組み込んでいる。経営トップの肝入りである経営リーダープログラムでは、志を高く持つ社員発掘のため公募で参加者を募り、経営リーダー輩出を目指している。また、サクセッションプランで経営者に求められる7つのコンピテンシーの1つとして、「Diversity & Inclusion（多様性の受容・適応力）」を定め、候補者のコンピテンシーを可視化するなど、経営人材のダイバーシティ向上にも取り組んでいる。

## 視点2 現場の取組

### 【④全社的な環境・ルールの整備】

イノベーション創出とワークライフ・バランスを実現する多様な働き方とそれを支える働き方改革

これまで同社は、働き方改革や女性活躍をキーワードに、多様な人材が活躍できる環境整備に積極的に取り組んできた。多様な働き方を支える仕組み・制度として、法定を上回る育児・介護支援制度とともに、全グループ社員を対象にした介護セミナーの開催や介護ハンドブックの配布、休職者向け面談、産休・育休ワークショップ（社内外問わず夫婦参加型）、管理職向け研修などの施策を実施している。

特に、産休・育休取得者に対しては、制度説明及び中長期のキャリア構築支援の観点から、男女問わず、休職前と復職後に計4回の面談（うち2回は上司・ダイバーシティ推進担当者との3者面談）を行い、計画的な育休取得とスムーズな復職を支援している。育児休業からの復職率は10年以上にわたり95%以上を継続しており、男性の育休取得率も年々増加し2019年度は23.4%、平均取得日数は55日となっている。

また、働き方改革では、①環境変革、②価値観・スタイル変革、③プロセス変革、④システム変革と4つの働き方改革をグループ全体で展開している。①はフリーアドレス化、サテライトオフィス開設（2020年7月に利用者累計26万人突破）など、②は豊かな発想ができるゆとりを持つために残業ゼロの月を1回以上設定する「残業メリハリ活動」や、全社員を対象としたテレワーク制度（2020年度平均利用率88.6%）など、③は資料の電子化やWeb会議活用による会議改善活動など、④はスタッフ部門の定型業務のRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）化、電子承認化など、を実現している。

### 【⑤管理職の行動・意識改革】

推進部隊から現場主導のダイバーシティ推進となる行動変容の働きかけ

同社は、経営の執行面での最高責任を担う役員及び上位マネジメントに対して、重点的に経営層のニーズと現場のニーズを可能な限り「リアル」に共有できるよう、対話型の取組を複数導入している。

例えば、「CEO & リーダーズセッション」では、月1回経営トップや取締役会メンバーと上位マネジメントが対話する場を設け、自律型組織やダイバーシティについてもテーマに取り上げている。また、2020年度には、一部の役員と現場の上位マネジメント及びダイバーシティ推進部門で「D&I タスクフォース」を立上げ、ダイバーシティの目指す姿の策定と、自組織の目標を設定しアクションにつなげる活動を「対話型」で行っている。同部門が先導してきたダイバーシティ推進を現場部門が主体的な取組として実施することを目指している。

更に、各組織の上位マネジメントは、毎年全社員に実施しているエンゲージメントサーベイの結果とありたい姿のギャップを分析し、アクションプランを策定するとともに、自組織のありたい姿を社内イントラに公開する「エンゲージメント宣言」を実施している。この取組を支援するエンゲージメントワークショップを階層

別に行い、管理職の責任と役割を明確化し、組織マネジメントに対する意識づけを行っている。エンゲージメントサーベイの評価項目には、「上司が、気軽に相談できるオープンでフランクな対応を行うこと」など、ダイバーシティ・マネジメントの要素が盛り込まれている。

直接部下をマネジメントする中間管理職層に対しては、バイアスコントロールや、部下の両立支援・指導をテーマに必須研修を開催している。また、コーチングプログラムを2016年度から導入し、これまでのレビュー、チェック文化から主体的な行動を促すコミュニケーションへ、マネジメントスタイル変革のための施策を幅広く推進している。

2018年度からは、管理職の評価項目に「ダイバーシティ」の要素が盛り込まれ、管理職の意識・行動変容を促進している。

### 【⑥社員の行動・意識改革】

#### 個の多様性を高め、チャレンジする組織風土の醸成に向けた仕組みを提供

同社は、社員に対して幅広いキャリア形成支援の仕組みを提供し、個人が様々な事にチャレンジし、自ら多様な経験・知見を蓄えられる環境作りに取り組んでいる。例えば、社員の自律的なキャリア構築を支援する中長期キャリアデザインの設定、キャリア相談窓口や「e-キャリアボード」（社内公募制度）を設置している。

また、社員の能力開発への投資として、社員エンゲージメント向上を目的としたワークショップ、新事業創出人材育成のための「Next Principal」や「慶應義塾大学先端生命科学研究所（鶴岡）への留学」など、チャレンジを推奨する多種多様な自主参加型プログラムを提供している。

更に、毎週3時間を新ビジネスのアイデア創出やリサーチなど、担当外のことに取り組む「T3活動」や、組織風土改革・業務改善に取り組む「Foresight insight活動」、役員と社員が新事業のアイデア共有や対話をする場「Morning Challenge」（コロナ以降オンライン開催とし、年代や性別、勤務地を問わず約500名と参加者急増）、社内外の様々な分野の有志で参加する「アイデアソン&ハッカソン」などでは、個々の社員が自律的に活動しており、エンゲージメントサーベイの「イノベーションを意識している社員の割合」は74.9%に達している。



▲管理職向けエンゲージメントワークショップの様子（2020年度はオンライン開催）

## 視点3 外部コミュニケーション

### 【⑦情報発信・対話】

#### 更なる企業価値向上を目指し、経営トップをはじめとした情報開示と対話を強化

決算説明会資料、統合報告書、サステナビリティ報告、ホームページなどを通じ、同社はダイバーシティ推進を含む人材戦略や人的資本投資に関する情報を発信し、経営トップ自らが投資家訪問の場、決算説明会や経営戦略説明会などにおいて取組の説明・対話を実施している（マネジメント、IR部門において年間延べ300名以上の投資家・アナリストと直接対話（2019年度実績））。また、人的資本への投資額の経年推移・内訳を可視化（2019年度は34億円の投資を実施）し、統合報告書などで情報開示している。

また、外部のフレームワークやプロジェクトにも積極的に参加し、ダイバーシティ経営の旗振り役も担っている。例えば、国連グローバル・コンパクト主催のキャンペーンでのCOVID19メッセージなど、様々な媒体・団体を通じて経営トップが積極的にメッセージを発信している。

更に、同社では国連女性機関（UN Women）や他社企業と連携し、日本のジェンダー平等・女性のエンパワーメントを推進する「日経ウーマンエンパワーメントコンソーシアム」に参画しており、業種業態を超えたステークホルダーと連携しダイバーシティを推進している。更に、国際的イニシアティブである「女性のエンパワーメント原則」（WEPIs）に署名し、今後は様々なステークホルダーと連携・協働して社会課題解決やダイバーシティ経営の更なる取り組みを進める。

また、同社はダイバーシティ経営に関する自社媒体での定期的な発信を実施している。社外向け広報媒体「Club Unisys」では、経営トップと有識者との鼎談や、イノベーションから社会貢献まで幅広いテーマを掲載し、Webとアプリを通じて情報発信している。

多様な属性の社員一人ひとりの活躍を促すための10年にわたる制度整備・組織風土づくりで社員のプロ意識の向上と業績拡大を実現、中小企業のダイバーシティ経営のモデルへ

## 経営課題

地方中小運送業が直面する人材確保が困難な状況から、BtoC 領域など新たなサービス拡大で活路を見出す

## 人材戦略

社員一人ひとりが能力を発揮できる環境の整備とともに、新規事業を牽引する人材の確保・育成が課題に

## 活躍推進の取組

### 視点1 経営陣 の取組

- ①ダイバーシティポリシーを設定し、多様な社員の活躍が同社の事業を支える根幹となることを組織に浸透
- ②社長・総務・ダイバーシティ推進事務局が連携し、安全衛生推進室長の監査役配置によりきめ細かな取組推進を実施
- ③社外の専門家や関係機関との連携を通して新たな視点・意見を取り入れたガバナンスへ

### 視点2 現場の 取組

- ④柔軟な就業体制と業務負荷の低減を図り、社員全員が安心感を持って働ける仕組みを整備
- ⑤管理職自らのダイバーシティへの理解と実践を評価に組み込み、行動を伴ったダイバーシティマネジメントを促進
- ⑥個別のキャリアプランを考慮した能力開発の機会を提供、さらに社外セミナーでの講演機会等を通して高い目的意識を醸成

### 視点3 外部コミュニケーション

- ⑦多様なステークホルダーとの対話を通し、地域におけるダイバーシティ経営の旗振り役に

## ダイバーシティ経営による成果

多様な経験や特性を持つ人材が充実感を持って働ける環境の整備により、事業の発展・拡大が実現、新たな人材獲得につながる好循環へ

### 企業概要

会社設立年	1954年
資本金	30百万円
本社所在地	瀬戸市西松山町 2-260
事業概要	一般貨物自動車運送業
売上高	1,162百万円(2020年1月)

### 従業員の状況

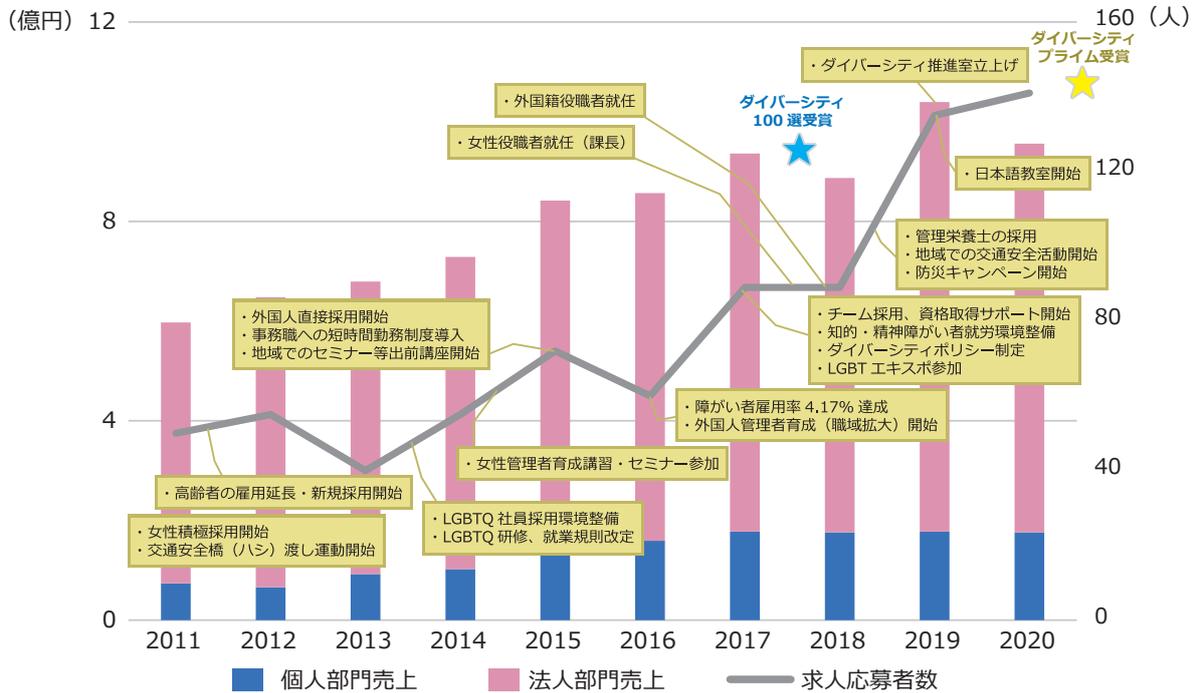
(2020年8月時点)

総従業員数	111(81)人
女性	22(10)人
外国人	8(8)人
チャレンジド	4(4)人
高齢者	4(0)人
平均勤続年数	6.29年(男性6.38年、女性3.08年)

※( )内は正規従業員数

# 大橋運輸株式会社におけるダイバーシティ経営推進のストーリー

## 100選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり



### 受賞企業コメント

大橋運輸株式会社 代表取締役 銅嶋 洋行

この度は、栄誉ある「100選プライム」に選定いただき、ありがとうございます。

長年ダイバーシティ経営に取り組んできましたが、中小企業だからこそダイバーシティ経営が必要とトライ＆エラーを繰り返し職場環境の改善に取り組んできました。ダイバーシティ経営を継続する事で、職場環境の向上や採用力の強化に繋がりました。そして、多様なメンバーが集まる事で、個々を認め合いチームワークも良くなっています。

ダイバーシティ経営を通じて感じたことは、職場内の意識を変えるには継続的に情報を提供して、職場内の人の知識や情報を高める事が大切と感じています。できないことでなく、できることや取り組める方法を皆で考えることがダイバーシティ経営から学んだことです。そして、多様な人がいるから個々の動きやすさに繋がると思います。これから変化が激しい時代だからこそ、ダイバーシティ経営が必要であることを伝えながら、今後もダイバーシティ経営を通じて組織成長を目指していきます。



## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

地方中小運送業が直面する人材確保難から、BtoC 領域など新たなサービス拡大で活路を見出す

大橋運輸株式会社（以下「同社」）は 1954 年の設立で、地元である愛知県瀬戸市の陶器輸送を主要事業としてきた。1990 年代以降、窯業の需要低下やトラック運輸業の規制緩和を背景に、大手運送会社の下請に転換したものの、価格競争の激化に加え、労働力不足や長時間労働が慢性的な問題となっていた。

その後 2010 年頃から、自動車関連メーカー等の顧客との直接取引へと事業転換を図る一方、採用力強化に向け、福利厚生の実施や社員の能力向上支援、食育等による健康経営といった取組を次々と実施し、社員満足度を高めていった。売り上げに占める下請比率は 2000 年では約 8 割に上ったが、2020 年現在は 1 割にまで低減させ、収益の安定性につながっている。

さらに、2014 年頃からは、地域社会の高齢化を見据え、遺品整理・生前整理、引越サービスといった BtoC 領域へと事業を拡大し、一般消費者から引き取った家財等は主にアジアへ輸出するビジネスを展開している。

労働集約性の高い運輸業の中でも、同社の扱う精密な自動車部品の運送には、高度なスキルや複雑なオペレーションが必要となる。また、遺品整理・生前整理といった一般消費者向けビジネスでは、輸送や整理業務のみならず顧客との丁寧なコミュニケーションが顧客満足度を大きく左右する。そうした事業において顧客からの信頼と実績を積み重ねるためには、単なる労働力にはとどまらない「人材」の確保と活躍が不可欠であった。

### 【人材戦略】

一人ひとりが能力を発揮できる環境の整備とともに、新規事業を牽引する人材の確保・育成が課題に

前述の通り、同社は人材確保に長らく苦労してきた。その中で、まずは「今ここにいる社員の満足度を向上させることが先決」と、2007 年から社員満足度調査を開始し、社員にとって働きやすい環境の整備に努めてきた。さらに、採用の閾口を広げるべく、2011 年には女性の積極採用とともに女性活躍推進の取組を開始し、次いで 2012 年には高齢者の雇用延長や新規採用、加えて社員が健康で長く働くことのできる環境整備の取組を開始している。2014 年には、外国人の現地採用を開始するとともに、LGBTQ 社員の採用と活躍のための基盤づくりを行っている。それぞれの属性に合わせた取組を積み上げていく中で、属性に縛られることなく「一人ひとりが働きやすい環境を会社として考える」ことの必要性が浸透してきている。多くの社員にとって「働きやすい会社」が実現することで、社員満足度の向上だけでなく、採用力の強化にも繋がっていった。そうした取組の成果が実を結び、2017 年には新・ダイバーシティ経営企業 100 選に選定された。

一方で、新たな事業領域への拡大を図る中では、「より意識の高い人材の確保」と「社員の成長」が課題となっていた。そこで、「規模は小さくても世界から注目されるキラリと光る中小企業」を目標に掲げ、社員の育成やキャリアパスの明確化等に取り組むこととなった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社員の安全と健康を土台として、社員一人ひとりを尊重し、その能力を活かすダイバーシティマネジメントの実践

同社においては、2010 年の女性活躍推進に関する取組開始がダイバーシティ経営への道のスタート地点であり、その取組を通して経営陣にダイバーシティ経営への意識が共有されていった。同社のダイバーシティ経営が、「雇用する人材の属性の多様性を増やす」ことに矮小化されなかったのは、運輸業として絶対的に重要な「安全」、さらにはその安全を支える「社員の健康」こそが自社の成長には不可欠だという、経営トップの強い思いがあったからである。そのためには、属性で区別するのではなく、社員一人ひとりにとって働きやすい場所、能力を発揮しやすい場所を会社として整えていく必要がある、という視点が同社のダイバーシティマネジメントの根幹をなしている。

こうした同社の理念や経営トップの思い、それを実現するための制度導入等については、社内報や電子マガジンを通じてきめ細やかに発信を行っている。また、日々の業務等において問題が生じた場合には、経営トップ、総務課、ダイバーシティ推進事務局等が窓口となり、全社的に解決を図るサイクルが出来ており、働きやすく働きがいを感じられる職場への改善が積み重ねられている。

優秀な人材の採用に関しては、2017 年から選考でのミスマッチを防ぐために、書類選考を原則として廃止し、複数回の面接を実施したり、さらに職場見学・体験を実施することで、同社の業務内容や大切にしている価値を応募者に事前に理解、共有してもらう仕組みとしている。また、社員の能力開発としても、研修や資格取得の費用補助等を行うだけでなく、管理職層を対象としたダイバーシティマネジメント研修や外国籍社員向けの日本語学習のサポートなど、同社の社員に必要とされる知識・スキルの習得に向けて積極的な取組を行っている。とりわけ、多様性の高いライフサポート部（個人事業部）等では、直属の上司との月に 1 度以上の面談を通して、キャリア形成について中長期的に考える機会を持てるようにしている。

働き方についても、事務職には短時間勤務制度を導入し、またジョブローテーションを制度化したことで、繁忙期の部署間連携が可能となり、負担が一部署に集中しにくい仕組みとなっている。ドライバーの安全や健康の向上に向けては、管理栄養士を雇用し、栄養指導等の健康管理により安全に業務に取り組めるように工夫している。

また、全てのルール整備の基盤として、短時間勤務やパートタイム等の勤務形態の違いによる不平等な扱いの禁止、年齢・国籍・障がいの有無及び性的指向や性自認等によるハラスメント行為の禁止を就業規則に明記し、ハラスメント相談室も設置している。加えて、全社の会議等では「やさしい日本語」を用いて資料を作成することで、日本語を母語としない社員も会議に参加しやすくするような取り組みも行っている。



▲ Working Rainbow EXPO への参加

## ダイバーシティ経営による成果

多様な経験や特性を持つ人材が充実感を持って働ける環境の整備により、事業の発展・拡大が実現、新たな人材獲得につながる好循環へ

当初は女性活躍推進からダイバーシティ経営に取り組んだ同社は、その取組を続ける中で、女性社員比率は2006年時点の5%から2018年時点には20%に高まり、女性管理職数も管理職全体の半数を占めている。外国籍社員8名、障がいのある社員4名は全員正社員として活躍しており、また、複数の部署でLGBTQ人材が活躍するなど、多様な属性の人材の確保・活躍推進に成功している。しかし、同社の成果は社員の属性の多様化ではなく、そうした多様な人材の活躍を促すことで従来のビジネスモデルからの転換を実現し成長を遂げていることにある。例えば、高度なスキルを要する自動車部品メーカーとの取引業務の安定的な継続には、シニア社員の経験と健康経営への取組が大きく寄与している。経験豊かなシニア層を含め、全社としてAランクドライバー（同社の導入するデジタルタコグラフによる安全運転評価点90点以上）の比率は2015年の53%から2019年には91%まで向上するなど、同社の事業を支える基盤となっている。

また、生前整理・遺品整理といった事業では、同社の中で醸成された一人ひとりを大切にする文化や様々なバックグラウンドの人材の関与により、多様な顧客に対してきめ細やかなサービスを提供できるようになり、顧客満足度の向上につながっている。遺品整理士の認定資格者や福祉住環境コーディネーターなど、多彩なスキルやバックグラウンドを有する人材が中途入社で活躍するほか、LGBTQのアライ（理解・支援を行う）活動にも積極的に参画する同社にはLGBTQの当事者からの生前整理・遺品整理の依頼も増えている。実績も、2014年から2019年までの5年間で個人向け事業部は3倍の売上増加を記録した。また、生前整理等で引き取った家財道具等をアジア諸国に輸出する上でも、輸出先の国の出身者である社員が従事することで現地ニーズを細かく反映した仕入れ活動が可能になり、輸出時の1コンテナ当たりの利益が増加し、輸出部門全体の高収益化につながっている。

同社のダイバーシティ経営、さらにその基盤として据えている健康経営の取組と実績は、地元瀬戸市のみならず広く認知され、経済産業省の健康経営優良法人を5年連続受賞し、また業界団体や企業、自治体からも多くの招待を受け、経営トップのみならず複数の社員からも健康の重要性に関するメッセージの発信を行っている。こうした発信を契機として新たに優秀な人材の獲得につながっており、地方中小企業におけるダイバーシティ経営のモデルケースとして広く注目を集めている。

## 活躍している社員

### 総務経理課課長 米山 朝子 氏

2006年に経理補助として入社後、2007年に総務部へ異動。2013年社内で初めてとなる育休を取得し、2014年に復帰。資格取得支援制度を利用し、本社事務員中2番目に運行管理者を取得。その後乙四・衛生管理者を取得し、米山氏の活躍は運輸資格取得に積極的な雰囲気醸成されていなかった当時の職場の空気を変える契機となった。

2015年から総務課主任として短時間勤務制度を利用しながら業務に従事。ダイバーシティ経営が進み、多様な背景を持つ従業員に対する様々な対応のニーズが増えていく中、就業規則改定など職場環境改善の下支えを行った。同年に2度目の育休を取得した後、2017年には総務経理課課長として本社における初の女性管理職となった。その後、短時間勤務制度を利用しながら女性活躍のロールモデルとして取材対応も積極的に行い、社内・社外ともに運輸＝男性活躍のイメージを変えていくことに尽力した。現在は2018年度新卒社員が所属するダイバーシティ推進室へのアドバイスも行っている。2021年から3年間家族の海外赴任に帯同予定だが、これを機に社内整備した海外赴任休職制度を初めて社内でも利用し、帰国後復帰予定である。

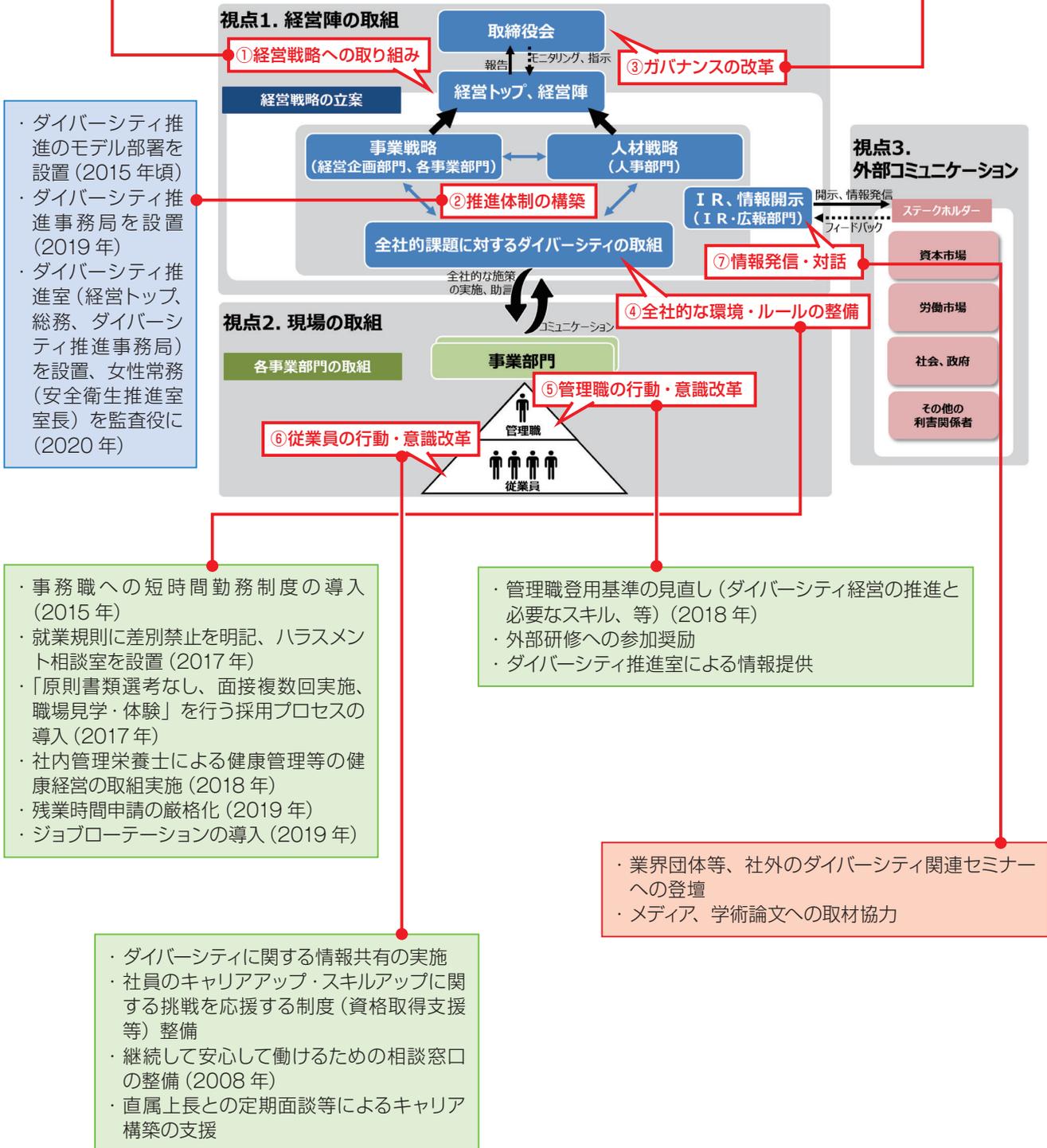


▲ダイバーシティ推進室社員と話す米山氏

# ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインと対応した大橋運輸株式会社の取組はこれだ！

- ・女性の活躍推進をきっかけにダイバーシティ経営に着手 (2010年)
- ・ダイバーシティポリシー「多種多様な人材がその属性にかかわらず互いに尊重し合い、持てる能力を最大に発揮し、お客様や地域に貢献できるような職場環境づくり」を制定 (2016年)
- ・経営トップからの定期的なメッセージの発信
- ・新・ダイバーシティ100選受賞 (2017年)

- ・弁護士、公認会計士、社会保険労務士、行政書士、地元医師会と連携し、職場環境や制度導入・改定についての相談を実施
- ・毎年3月に定時株主総会を開催
- ・LGBTQに関するコンサルタント、大学教授と連携
- ・インターン生や他社の女性管理者等の社外からの意見や提言の適宜受入れ



## 視点1 経営陣の取組

### 【①経営戦略への組み込み】

ダイバーシティポリシーを設定し、多様な社員の活躍が同社の事業を支える根幹となることを組織に浸透

同社は「規模は小さくても世界から注目されるキラリと光る中小企業」を目指し、ダイバーシティポリシーとして「多種多様な人材がその属性に関わらず互いに尊重し合い、持てる能力を最大に発揮し、お客様や地域に貢献できるような職場環境づくり」を掲げている。

2010年に女性の積極採用を行ったことをきっかけにダイバーシティ経営を意識し始め、2017年に新・ダイバーシティ経営100選に選定された。当時の経営課題は「人手不足」であり、ダイバーシティ経営を進めることで、求人応募数が増加し、課題解決に繋がった。また、上記表彰をきっかけに2018年に入社した新卒者がダイバーシティ推進室のメンバーとなるなど、好循環が生まれている。

現在の同社の経営課題は、顧客満足度向上に向けたサービスの質の更なる向上であるが、そのためには社員の活躍が必要不可欠である。現在、女性役職者6名、外国籍リーダー1名が在籍しており、2025年までに女性役職者10名、外国籍リーダー2名の多様性の高い組織を構築するべく、キャリアパスの整備・評価制度を見直している。この指標を目安に、ダイバーシティポリシーの実現に向け、新規施策に取り組んでいる。

また、多様な人材の活躍を促すため、経営トップ自らが取組をリードし、社会福祉法人や市役所と連携した障がいのある社員の自立支援の実施や、外国籍社員の家族との食事会を開催するなど、就労後のサポートも行っている。

経営トップのメッセージは、社内に向けて月1回発行の社内報、週1回更新の電子マガジンを通じて発信・共有されており、ダイバーシティ経営の取組の浸透につなげている。一方、社外のセミナーに招待される機会も近年増加しており、外部の方や地域と交流することで新たな視座を獲得し、会社も地域も巻き込んで、前進を続けるサイクルが生まれている。



▲名古屋レインボープライドに協賛し、経営トップ(中央)自ら社員とパレードに参加

### 【②推進体制の構築】

社長・総務・ダイバーシティ推進事務局の連携と、安全衛生推進室長の監査役配置によりきめ細かな取組推進を実施

同社では、経営課題の解決に向けて、「より意識の高い人材の確保」、並びに「社員の成長」の2点に取り組む必要があった。そこで経営トップのリードの下で体制を見直し、本社を中心にダイバーシティ経営の推進を図り、ダイバーシティ推進事務局の取組強化、社長・総務との連携強化、監査役の設定・明確化を進めている。

ダイバーシティ推進事務局については、主にダイバーシティ人材のインクルージョン(包摂)に向けた具体的支援策の実施を目的として設立している。例えば、女性活躍に向けた情報共有と環境整備、外国籍社員への言語・生活サポート(社員発案で日本語教室を開始)、障がいのある社員への業務サポート、LGBTQ社員へのヒアリングなどを行っている。

また、社員の抱えるトラブルは、総務課だけではなく経営トップに直接届くこともある。そこで、社長・総務・ダイバーシティ推進事務局の3者を合わせてダイバーシティ推進室とし、現場の意見を聞きながら、一体となってトラブル解決を図っている。また女性の常務が務める安全衛生推進室室長をダイバーシティ推進室の監査役におき、トラブル情報に偏りがないかのチェックを実施し、その内容を改善に繋げている。そして、本社に拠点を置くライフサポート部(個人事業部)をダイバーシティ経営のモデル部署とし、各営業所でも様々なバックグラウンドを持つ人材の受け入れを進めるとともに横展開を図っている。

そうした事例も参考にしながら、ダイバーシティ推進室では制度の構築や運用、運用後の確認・改変を担当している。2017年以降、社員の育成体制の強化や評価制度の見直し、残業管理を含む時間管理の強化、外国籍社員のキャリアパスの整備監修、女性管理職の休職制度や、LGBTQ社員への制度充実等を実施した。社長・総務・ダイバーシティ推進事務局を駆け込み口とし、試行錯誤を繰り返しながら改善を続けることで、だれもが働きやすい環境整備を目指している。

### 【③ガバナンスの改革】

#### 社外の専門家や関係機関との連携を通して新たな視点・意見を取り入れたガバナンスへ

中小企業として実現可能なガバナンスの改革に向け、取締役の半数を女性とし、前述のようにダイバーシティ推進室の監査役に女性常務が就いている。また、弁護士男女2名、公認会計士1名、社会保険労務士1名、行政書士1名（外国人雇用関連）、地域の医師会とも連携している。毎月、顧問の社労士や会計士とは職場環境を含む制度向上について面談を実施し、また四半期に1回は顧問弁護士との面談で組織改善や多様性について議論する機会を設けている。また、毎年3月には定時株主総会を開催し、社内の役員と上記専門家を交えて働きやすい職場や組織について議論する機会を継続している。その他、LGBTQに関する知識・研修・イベントなどを行うコンサルタントや、ダイバーシティ・LGBTQ関連の大学教授とも連携を図っている。また、経営トップが市内の社会福祉法人や瀬戸市役所、市議会議員等と面談の機会を設けるなど、地域と連携し、同社のダイバーシティ経営について検証やアドバイスを得る機会を設けている。さらに、連携している大学教授のゼミ生や海外からのインターンシップも受け入れ、同社のダイバーシティ経営の理念と実態を伝達し質問を受ける場を設けている。国内外の若者との対話を通して意見を収集することで、社内の観点では不足する視点を補っている。

女性活躍においては、その取り組みが評価され、「あいち女性の活躍プロモーションリーダー」に任命され、愛知県内の女性管理者が集まるヒアリング調査会などに参加し、情報共有を行っている。

## 視点2 現場の取組

### 【④全社的な環境・ルールの整備】

#### 柔軟な就業体制と業務負荷の低減を図り、全員が安心感を持って働ける仕組みを整備

同社では2017年以降、採用のミスマッチを防ぐため、「原則書類選考なし、面接複数回実施、職場見学・体験を行う」といった採用プロセスに変更した。また、育児や介護等様々な事情を抱える社員にとって働きやすい環境とするため、労働時間や勤務日数など生活環境に合わせた柔軟な勤務体制を認めている。例えば、事務職に短時間勤務制度を導入し、週3日、1日4時間からの勤務、午前・午後の選択可能といった柔軟な勤務体系としている。また、社員の突然の休暇に備え、本社では2019年からジョブローテーションを導入し、複数の社員が業務を把握することで、担当者が不在の場合も互いに業務をカバーできる体制を整えた。

また、同年、全社的な長時間労働の是正のため、残業時間申請を厳格化した。運輸業は長時間労働になりやすい傾向があることから、スケジュールの見直しや業務内容の変更等を視野に入れた業務管理を日々実施している。特に繁忙期には部署間で連携を図り、他部署からの応援を可能とすることで時間外労働の削減に繋げている。さらに、運輸業にとって最重要課題でもある「安全」の確保に向け、管理栄養士を雇用し、食育、健康診断管理、保健指導など、従業員・ドライバーの健康管理を行っている。

これらの環境・ルール整備の基盤として、短時間勤務やパートタイム等の勤務体制により不平等な扱いをしないこと、年齢・国籍・障がいの有無及び性的指向や性自認等による差別やハラスメント行為を禁止することを就業規則で明記し、ハラスメント相談室を設置している。2020年には、ダイバーシティ推進室の主催で、約60名のドライバーと管理職・リーダーに向けて、ダイバーシティを含むマナー・ハラスメント研修を行っている。

### 【⑤管理職の行動・意識改革】

#### 管理職自らのダイバーシティへの理解と取組の実践を評価に組み込み、行動を伴ったダイバーシティマネジメントを促進

同社では、管理職登用にはダイバーシティ経営の理解を必須とし、「ダイバーシティ経営の推進と必要なスキル」及び「社会情勢の変化に対する成長意欲と行動」を登用判断基準に含めている。管理職・リーダー（以下「管理職」）の中には女性が6名おり、女性管理職が様々な職域で活躍することが既存の管理職の意識改革にもつながっている。管理職でも働き方を画一的にせず個々の状況に応じた勤務形態をとり、思考や成果、部下への配慮やその他のスキルなどを管理職に求める能力として評価している。

管理職に対しては、経営トップからダイバーシティ経営の必要性について、「採用難回避」と「多様性を受け入れる職場形成はES（従業員満足度）向上とサービス品質向上につながる」旨を折に触れ伝えると同時に、管理職の理解度や推進状況の確認も行う。管理職には外部研修への参加を推奨するほか、事務所内に情報誌や専門書を設置したり、書籍購入支援や資格取得時の支援を行ったりするなど、自発的な成長を促している。また、随

時ダイバーシティに関するテストやヒアリングを実施することで基礎的な知識の確認と情報の更新を行っている。

ダイバーシティ人材を含めたマネジメントは、社員一人ひとりの特性等が異なるため、一律に行うことは不可能であると考え、ダイバーシティ推進室による情報共有を活発に行うことで、具体的に経験を積む機会を確保するよう努めている。各部署の管理職と情報共有が取れるよう、管理職ミーティング以外にも、社長や本社員が積極的に他部署を訪問するようし、管理職自身がダイバーシティに対応できるよう、さまざまな挑戦を通じて成長できる土壌を整えている。

### 【⑥従業員の行動・意識改革】

**個別のキャリアプランを考慮した能力開発の機会を提供、さらに社外セミナーでの講演機会等を通して高い目的意識を醸成**

同社では社員の活躍には、相互理解と制度整備が必要であると考えており、まず、経営トップを含むダイバーシティ推進室が中心となり、会議や研修、社内報などで情報共有を行っている。また、個々の社員の得意・不得意を考慮した上で業務を任せると同時に、社員の挑戦を応援する制度も整えている。個別の事情により不本意な休職や退職とならないよう相談窓口や社長への直通メールを通し、個別対応を行うことで、社員が継続的に安心して働けるように配慮している。

特に、ダイバーシティ推進のモデル部署では、多様な人材や若手社員も多く、キャリア形成の面でより丁寧なサポートが必要な状況にある。そこで、直属の責任者が月1回以上の面談を実施し、キャリア形成や目標達成に向けて、何をすべきかを考える機会を提供している。この面談にはダイバーシティ推進室のメンバーが同席し、キャリアについてのアドバイスを行う一方で、制度策定・改定等の参考情報収集の機会ともなっている。その結果、社内でのキャリアパス整備だけでなく、社員のモチベーションアップにも繋がっている。例えば、外国籍社員に求められる日本語スキルを明確化したことで、それまで数年間、日本語検定の取得意欲が薄かった社員が、積極的に学ぶようになった事例がある。その支援として、他の社員からの発案で、社員が講師となる日本語教室が開催されるようになった。資格取得制度の活用社員数は、2018年は10名だったが、2020年は17名に増加している。また、同社が社外セミナーに招聘された際に、経営トップのみならず社員自身もセミナー等で発信する機会が年々増えており、そうした経験を通じて、自社の取組に対する理解が深まり、目的意識を常に持ち続ける風土が醸成されている。



▲社員が目標設定を行っている様子

## 視点3 外部コミュニケーション

### 【⑦情報発信・対話】

**多様なステークホルダーとの対話を通し、地域におけるダイバーシティ経営の旗振り役に**

同社はホームページや会社案内のリーフレット、外部セミナーやパネルディスカッション等によりダイバーシティに関する考え方や取組を積極的に発信している。ダイバーシティ経営関連セミナーへの招聘は、2016年の1件から、2020年は10件と増加しており、全国各地で同社の活動を紹介している。2019年10月には公益社団法人全日本トラック協会主催の第24回全国トラック運送事業者大会に登壇し、運輸業界の深刻な人材不足は、ダイバーシティ経営が突破口になることを強調したメッセージを発信した。また、2019年11月には、政府が開催した全世代型社会保障改革に関する会議に女性管理職が参加し、首相との意見交換を行うなど、女性活躍についても積極的に発信している。

メディア等の取材を通して同社の取組が大学の講義でも紹介されるようになり、直近2年で卒業論文や博士論文などの調査として20名以上からインタビュー依頼を受けている。また、2020年7月には、愛知工業大学経営学部の大学生向けに「ダイバーシティ・インクルージョン」の授業を社員が実施した。こうした取組により求人の応募者数は、2016年60人、2018年89人、2019年は135人と大幅に増加している。また、2020年1月には、一般社団法人日本能率協会が主催するKAIKA Awards 特選紹介事例に選出され、同社の人・組織の成長と社会起点の視点について、対外的に評価を得ている。

# Ⅲ 令和2年度 新100選 受賞企業 ベストプラクティス集

## 実施概要

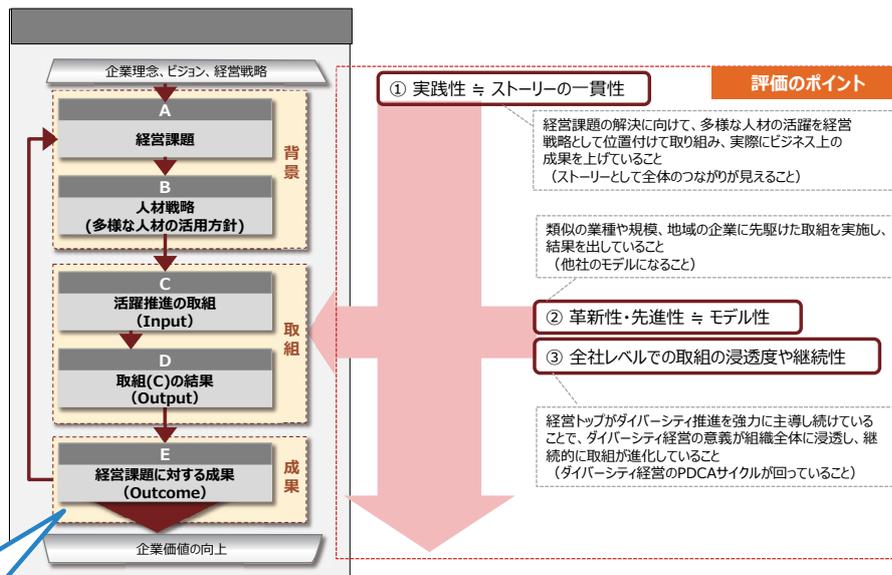
### 「新100選」の対象と評価のポイント

#### 【対象】

ダイバーシティ経営を実践し、成果を上げている企業

#### 【評価のポイント】

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



#### 【経営上の成果】

ダイバーシティ経営の取組に応じた様々な成果を評価します。

##### ① プロダクト・イノベーション

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

##### ② プロセス・イノベーション

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

##### ③ 外的評価の向上

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

##### ④ 職場内の効果

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

# 審査スケジュール

令和2年7月22日(水)	募集開始
令和2年9月14日(月)	募集締め切り
令和2年9月中旬～10月	書類審査(一次)
令和2年11月～12月	ヒアリング審査(二次) ※書類審査を通過した企業のみ
令和3年3月22日(月)	表彰企業発表

# 応募総数・受賞企業数

応募総数	72社
受賞企業数	14社

# 令和2年度 新100選 受賞企業 一覧

株式会社熊谷組	31
スズキハイテック株式会社	33
横関油脂工業株式会社	35
エーザイ株式会社	37
カンロ株式会社	39
東和組立株式会社	41
シスメックス株式会社	43
株式会社JSOL	45
株式会社日立ハイテク	47
株式会社足立商事	49
株式会社四国銀行	51
ケイアイスター不動産株式会社	53
株式会社ズコーシャ	55
株式会社JTBグローバルマーケティング&トラベル	57

## ※ベストプラクティス集の構成について

次ページ以降のベストプラクティス集は、冒頭に「企業概要(会社設立年、資本金 等)」「従業員の状況(総従業員数、女性 等)」といった基礎的な情報、データを掲載しています。

次に、全体像を示すために「ダイバーシティ経営推進のストーリー」として事例の概略を紹介しています。具体的には、ダイバーシティ経営のきっかけとなる「経営課題」、経営課題に即して検討・策定された「人材戦略」、それらを踏まえた「活躍推進の取組」、それらの取組を実施したことで得られた「経営上の成果」を掲載しています。また、本文では、それぞれの詳細な取組内容を紹介しています。



# 株式会社熊谷組

東京都

男性中心の働き方や価値観が根強い建設業界において多様な価値観を持つ人材が活躍できる組織風土へ改革するために経営トップ自らがリーダーとなって変革

※（ ）内は正規従業員数

企業概要	
会社設立年	1938年
資本金	30,108百万円
本社所在地	東京都新宿区津久戸町2-1
事業概要	建設工事の調査、測量、企画、設計、施工、監理、技術指導その他総合的エンジニアリング、マネジメントおよびコンサルティングならびに請負
売上高	352,225百万円(2020年3月末)

従業員の状況 (2020年7月時点)	
総従業員数	2,893(2,203)人
女性	488(385)人
外国人	29(29)人
チャレンジド	36(24)人
高齢者	193(0)人
平均勤続年数	20年(男性21年、女性11年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・人材不足の解消と、新たな取組に際して積極的に行動できる人材育成が急務

### 人材戦略

- ・男性中心の長時間労働の慣行を是正し、多様な価値観を有する人材が働きやすい組織へ転換を図る

### 活躍推進の取組

- ・経営トップをリーダーとした全社的なダイバーシティ推進体制の構築
- ・全社員を対象とした働き方改革の実施で生産性向上、長時間労働の是正を推進
- ・女性等の活躍推進を促すための管理職の意識改革や組織風土改革を実施

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・働き方改革、意識改革により女性等の活躍が促進、また社外との協働のカルチャー醸成にも寄与

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

**人材不足の解消と、新たな取組に際して積極的に行動できる人材育成が急務**

株式会社熊谷組（以下「同社」）は1938年に設立され、土木や高層建築の分野で実績を重ねている。近年、人口減少や少子化が叫ばれる中で、建設業においても将来の人材確保や労働力不足が懸念されている。また、建設業界の長時間労働などが敬遠され、建設業を志す学生の減少もみられる。このような経営環境においては、女性、シニア、外国籍の人、障害のある人等、多様な働き手がそれぞれの能力を発揮し、会社の業績向上に結び付くようダイバーシティを推進していくことが求められている。また、グループ全体の課題として、海外事業における利益向上がある。海外での工事を成功させるためには、高度な技術の継承と海外事業の戦力となりうる人材開発が必須である。

さらに、2017年には住友林業と業務・資本提携を実施し、木造超高層建築の実現など新たに大きな市場の可能性が拓かれてきた中で、こうした新たな取組に積極的に取り組む人材を生み出していくことが求められている。

### 【人材戦略】

**男性中心の長時間労働の慣行を是正し、多様な価値観を有する人材が働きやすい組織へ転換を図る**

同社は従来、受注生産型のビジネスであったため、上記のような経営課題に直面しても、社員が受身になりがちであり、なかなか新しい課題やテーマに対して積極的に挑戦する風土が醸成されていなかった。

また、「男性社会」の傾向の強い建設業界において、同社も女性総合職の本格採用は2000年代後半から

であり、女性が活躍する素地が薄いだけでなく、フルタイム勤務が可能な社員による長時間労働が常態化していた。

こうした状況の中で、まず経営に必要な人材を確保し、技術力を向上させていくためには、仕事の質を高めると同時に労働時間の適正化を目指す「働き方改革」の取り組みや、ワーク・ライフ・バランス推進により、特に若い社員にとって働きやすさを確保することが必要不可欠になっていた。また、新しい価値創出に向けて挑戦し続ける人材を育成し、活躍を促すためには、多様な価値観を持つ社員が継続就労でき、意欲的に仕事に取り組める就業環境を整備し、限られた時間でいかに生産性を上げるかが極めて重要な課題となっていた。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

**経営トップをリーダーとした全社的なダイバーシティ推進体制の構築**

2015年に策定した中期経営計画において、経営インフラ強化のための戦略としてダイバーシティ推進を位置付け、多様な社員の活躍の場の創出と労働環境改善に取り組むことを掲げた。2016年には社長を委員長とし、各本部長を委員、女性取締役をオブザーバーとする組織横断的な「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、ダイバーシティ経営に本格的に取り組んでいくこととなった。同時期に、現在の経営トップが初代室長を務めるダイバーシティ推進室を独立した部署として設置した。さらに、グループ会社を含む全支店にダイバーシティ推進担当者を選任し、組織的にダイバーシティ推進に取り組む体制を構築した。

経営トップによるダイバーシティ推進メッセージや経営者インタビューを社内ホームページに掲載し、ダ

イバーシティ経営の重要性について発信し続けている。2016年に、初めて就任した女性取締役は、積極的に各支店や作業所に向向き、現場にアドバイスする場を設けている。

### 全社員を対象とした働き方改革の実施で生産性向上、長時間労働の是正を推進

ダイバーシティ経営の推進体制構築の前段階として、2015年に熊谷組グループにおける「みんな活き活きプロジェクト」を発足した。様々な部署の多様な属性の社員（20～50歳代）が集まり、「どうすれば多様性を受け入れられる環境になるのか」を議論し、「意識改革」、「職場環境整備」、「両立（育児・介護）制度」などの課題に対し、それぞれワーキンググループを立ち上げ、ヒアリングや全社アンケートを実施してきた。このような活動がダイバーシティ経営の土台を築いた。

働き方改革については、2018年から経営トップを委員長とする働き方改革推進委員会と、担当部署として働き方改革推進室を設置した。数値目標・行動計画として「アクションプラン」を策定し、ダイバーシティ経営推進と共に働き方改革も本格的に始動させた。重要課題である長時間労働の是正と休暇取得促進に関しては、生産性向上・業務の効率化を図るため「現場支援推進」「施工管理・安全書類の効率化」「電子商取引の推進」「ペーパーレス推進」の4つの課題に対してタスクチームで検討した。各タスクは施策の実効性を高めるために各部署・現場の日常業務として推進・展開した。また社内研修やeラーニング、社内ホームページ等を利用し、社員への制度浸透や理解等の課題解決に繋げている。

両立支援・職場環境の整備としては、短時間勤務を取得できる期間の延長やジョブリターン制度（再雇用制度）の導入等を行った。また、男性の育休取得推進のため、子が産まれた男性社員とその上司に育児休業・休暇制度を案内する取組を行っている。社長からも「誰もが働きやすい環境をつくるためには、男性も主体的に家事や育児を行って欲しい、働き方も見直して欲しい」とのメッセージを発信している。

これらの取組により、男性の育児参加や上司の意識改革も促され、男性育休の取得率は、2016年度の2.6%から2019年度には20.9%、平均取得日数も4日から27日へと大幅に延びた。配偶者出産時に分割して取得することが可能な特別有給休暇も取得対象となる社員の48.8%が利用している。

### 女性等の活躍推進を促すための管理職の意識改革や組織風土改革を実施

同社の女性活躍における課題として、採用時の女性総合職（技術職）の割合が少ないこと、管理職に占める女性の割合が少ないこと等が指摘されていた。また、社員の年齢分布の偏りで中間層が少ないこともあり、上司と部下間での固定概念、価値観の違いが原因でコミュニケーションが不足し、「イキイキと働ける職場環境」を阻んでいることも明らかになっていた。

こうした状況の改善のため、ダイバーシティ研修を2016年以降に、役員、管理職、総合職女性、育児中社員と段階的に継続して実施したことにより、各階層の社員の意識改革が進んできた。女性社員の活躍の妨げになっていたアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）の解消のために、2020年には、経営者層向け講演会、全グループ社員約4,300名に向けたeラーニングを実施し、さらに外国籍社員や



▲アンコンシャスバイアスの経営者層向け講演会の様子

シニア社員、LGBT

等、多様な人材が活躍できる組織風土の構築を図っている。

また、職場環境の整備の一環として、全国のダイバーシティ推進担当者が建設現場を直接訪問し、トイレや更衣室、アメニティ設備など働きやすい環境かを確認する「ダイバーシティパトロール」を実施し、結果を社内ホームページにて継続的に発信している。この施策は作業所の設備面だけでなく意識改革にも繋がり、誰もが認め合っ



▲ダイバーシティパトロールの様子

イキイキと働ける職場環境を整えた。こうした取組を進める中で、女性管理職数は、2015年度の11名から2020年度には59名と5倍強に、建設現場配置の技術系女性も2015年度の14名から2020年度には33名まで増加している。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 働き方改革、意識改革により女性等の活躍が促進、また社外との協働のカルチャー醸成にも寄与

様々な制度改革や組織風土改革により働き方改革が着実に進み、一人当たりの時間外労働は2015年度に比べ2019年度は39%減少するなど成果を上げている。経営指標についても、2019年度の売上高は2015年度対比132%、当期純利益は同143%と伸びを見せている。

また、これまで受動的であった社員の意識も徐々に変わりつつある。例えば、企業価値と社会価値の双方の向上を目指すESG経営の取組として、建築部門の女性副部長が「クマガイスタープロジェクト」を独自に立ち上げ、小中学校で教室不足が課題であるマンマーで、NGOと協働し、現地作業員に安全管理などのアドバイスをしながら校舎の建設寄付を行った。その後、取組方法を改善しながら現在3校に校舎を寄贈している。この取組は社外的にも大きく評価され、こうした自発的な社会課題解決の取組を促す契機になっている。

2019年5月からは「熊谷組スマイルPJ」の運用を開始し、社会貢献活動に参加した社員数に応じ、会社が社会課題に取り組む団体へ社会貢献費を拠出する仕組みとなっている。2019年度は延べ1,509名が社会貢献活動に参加するなど、新たな取組に際して積極的に行動する動きが実現されつつある。

### 活躍している社員

同社の建築事業本部ソリューション推進部で副部長を務めるA氏は、学生時代から発展途上国で学校建設をしたいという思いを持ち、2015年に同社がマンマーで日本政府の無償援助工事を受注したことをきっかけに施工現場周辺地域で社会貢献活動として学校環境整備を行う「クマガイスタープロジェクト」を開始した。

同取組は、第12回日本パートナーシップ大賞グローバルスマイル賞、日建連第3回けんせつ小町活躍推進表彰優秀賞、JIAゴールデンキューブ賞2019/2020特別賞などを受賞。新しいことにチャレンジして成果を上げるロールモデルとして社内外で発信を続けている。



▲マンマーでのウォールアートイベントの様子



# スズキハイテック株式会社

## 山形県

外国人社員を積極的に採用し活躍をサポートしたことで、受託一辺倒のビジネスモデルから、開発主導型かつ多様性を受容し成長できる社風に変化

※（ ）内は正規従業員数

### 企業概要

会社設立年	1914年
資本金	69百万円
本社所在地	山形県山形市綱町2丁目2番30号
事業概要	表面処理業
売上高	1,162百万円(2020年9月)

### 従業員の状況

(2020年9月時点)

総従業員数	123(106)人
女性	42(42)人
外国人	21(11)人
チャレンジド	1(1)人
高齢者	2(2)人
平均勤続年数	17.25年(男性19年、女性15年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・文化の異なる海外での事業展開に苦戦、受注一辺倒のビジネスモデル転換の必要性

### 人材戦略

- ・海外展開先で活躍できる人材を採用、入社の際は企業の期待と人材の希望の合致を重視

### 活躍推進の取組

- ・外国人社員を組織に溶け込ませるための経営トップによるコミットメント
- ・人材育成の方向性を明確化、要職に登用することでアウトプット能力も向上
- ・外部メディアを活用、外国人社員の活躍を社内外に発信し、外国人社員へ自信を、日本人社員へ刺激を与える

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・外国人社員の活躍による企業風土・事業モデルの改革、活躍発信による新たな外国人社員の獲得

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

#### 文化の異なる海外での事業展開に苦戦、受注一辺倒のビジネスモデル転換の必要性

スズキハイテック株式会社(以下「同社」)は、1914年に創業した100年以上の歴史を持つ山形県のメッキ加工業者である。創業当初、同社は主に仏島の表面処理を受注していたが、時代を経るにつれ、マシンや音響・通信機器、半導体、現在ではハイブリッド車・電気自動車など、その時々々の需要に対応し、大手企業から潤沢な受注を受けることで事業を拡大してきた。しかし、リーマンショック、東日本大震災等による工場閉鎖や工場の海外移転の影響により受注が減少、縮小する自動車等の国内市場・分野だけではなく、世界市場・分野に進出する必要があった。

同社は、2012年には中国大手メーカーと技術提携、2014年には同業他社と共同出資を行い、メキシコに現地法人を設立したが、法制度や文化が異なる海外での事業や取引に苦戦し、現地の言語と文化を理解する外国人材の採用を検討し始めた。また、新たな市場・分野に進出するためには、これまでの受注生産型のビジネスモデルでは太刀打ちが出来ないと考え、自ら開発した技術売りを出していき開発主導型の企業に変革すべく、現経営トップが就任した2015年より、不採算事業の見直し・再編を行いながら新規技術開発と外国人材を技術者として採用する戦略を共に進めることとした。

### 【人材戦略】

#### 海外展開先で活躍できる人材を採用、入社の際は企業の期待と人材の希望の合致を重視

同社が開発主導型の企業に成長していくためには、

会社の伝統と蓄積した技術を基に、これまでの受注体制による成功体験が生み出した受動的な風土を変革することが不可欠であった。そのためには、新たなことに挑戦する企業体質に変える必要があると考え、今までは異なる多様な人材を採用し、そうした人材の活躍を通して会社のマインドを徐々に変えていくことが最良だと判断した。また、近年激化する人材獲得競争において、優秀な日本人社員の採用が困難であったこともあり、優秀な外国人材の採用が求められた。

海外での事業に必要な言語が話せる人材を探す中で、まず海外拠点のあるメキシコと同じスペイン語が公用語であるボリビア出身の留学生D氏と、同社が事業提携を行う企業のある中国出身の留学生R氏に、地元山形大学で出会い、日本に来た理由や働く目的などの条件が企業側と合致したため2015年に両名の採用に至った。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 外国人社員を組織に溶け込ませるための経営トップによるコミットメント

外国人を採用する際に重要なことは「理解と尊重と共有」である、と現経営トップは考える。

採用にあたっては、会社の方向性と外国人社員の目的をすり合わせることで、外国人社員が安心して働くことが出来る環境づくりを目指した。具体的には、採用前に現経営トップが外国人社員と直接話をする機会を設け、会社側として、望んでいること、期待していることを明確に伝え、また、外国人社員側の希望や目標を聞き取ることで、彼らの人生における「働く目的」を明らかにするよう努めている。

同社に最初に入社した外国人社員であるD氏とR氏は社長直属として配置し、業務や、職場・生活環境など、

出来る限りのサポートを経営トップ自らが行った。100年を超える長い歴史のある企業であるため、大きな変化を起こせば、社内から大きな反りが起きると予想し、外国人社員を受け入れるからと言って、あらかじめ職場環境や体制を大きく変えることはしなかった。何か問題が起きれば一緒に変えていくという姿勢を取り、外国人社員や社内にも事あるごとに伝え、外国人社員が組織に適應できるようサポートを行った。言語や文化、宗教など、それぞれが持つ属性や価値観の違いを大事にし、理解し受け入れる姿勢を経営トップ自らが取ることで、その姿勢を社内に浸透させた。現在では、最初に採用した外国人社員2名が先輩役として外国人社員の育成・支援を担う体制が整備されている。

また、経営トップ自ら、外国人社員たちの故郷の実家を訪問し、家族と一緒に会話し食事を取りながら、経営者の気持ちを直接伝え、外国人社員が日本の中小企業である同社で働くことを理解し、快く送り出してもらえるよう働きかけている。

### 人材育成の方向性を明確化、要職に登用することでアウトプット能力も向上

前述のように、同社では外国人社員の採用に際して、はっきりとした採用のビジョンを持つことで採用後の活躍の場を明確化し、それによって外国人社員の育成の方向性も同様に明確化している。

当初採用した外国人社員の2人には海外事業を任せ、現地と日本本社の架け橋となることを期待していた。そのため、各人の専攻分野の基礎知識を活かしつつ、表面処理技術を学んでもらいながら、新規事業を任せると、技術だけではなく経理を含めたビジネス面を理解してプロジェクトの管理も出来るように育成したいと考えた。

入社当初、D氏とR氏は日本人社員とペアを組み、技術や専門知識、会社のことを学ぶトレーニング期間を過ごした後、新規プロジェクトの一メンバーとして、技術開発を担当した。加えて、技術の他に、経理を含めた実践的なビジネススキルやプロジェクトマネジメントなど、全体の進捗管理も担当した。

また、専門的な技術に加え業界の横の繋がりをつくることを目的に、東京で開かれる「上級表面処理技術講座」に2018年に採用した外国人社員であるP氏を派遣した。費用は年間200万円ほどとコストはかかるが、参加したことで技術をさらに磨き、新規技術開発に貢献した。

やる気と能力のある外国人社員は、1年以上働いた後、適性を見て役職をつけ責任感を持たせることで、アウトプット能力の向上を目指した。前述のポリブレン社員は国内で事業を担当し、同社の事業を把握したうえで、メキシコの拠点に品質管理責任者として配置した。中国出身の社員は、中国での提携事業を現地と往復して担当しつつ、国内での新規事業開発に貢献し、それぞれ部長職、課長職へ登用した。

### 外部メディアを活用、外国人社員の活躍を社内外に発信し、外国人社員へ自信を、日本人社員へ刺激を与える

同社では、D氏やR氏を含む外国人社員の活躍について講演活動やメディア発信など、外部へのPRを積極的に行うことで、社内外に効果的に発信している。就任以来、現経営トップは留学生や研究開発などのテーマについて多くの講演を行ってきた。こうした活動により、地域の大学や県内の企業とのつながりを拡大し、現在では、地元テレビ局やその他メディアでの発信の機会も増えてきた。地域での講演や、新聞、テレビなどで外国人社員の活躍を積極



▲外部講演の写真

的にPRすることで、自社の取組を外部に紹介するのみならず、外国人社員が会社に貢献し重要な存在であることを内部に伝えることに成功し、外国人社員の自信ややる気に繋がると同時に日本人社員にも良い刺激となった。

また、外国人社員が取り上げられた番組のDVD等は保存し、社員の両親に共有することで、遠く離れた家族にも活躍を知ってもらい、外国人社員のみならず、彼らの家族も安心できるよう努めた。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 外国人社員の活躍による企業風土・事業モデルの改革、活躍発信による新たな外国人社員の獲得

同社の技術開発において、次々と結果を出す外国人社員を皆が認め受け入れるようになり、既存の社員にも影響が広がることで、受け身であった姿勢から、新しい技術に挑んでいく組織風土が確立されてきた。従来の組織体制では難しかった不採算事業の見直しや新規事業への計画策定など、自発的に考え進める体制が社全体として生まれた。

2015年から開始した事業再編と新規事業開発は、効果が徐々に現れ、電動化による自動車産業の構造変化に対応した主力製品（パワーコントロールユニット、ハイブリット車用電池、次世代直噴インジェクター）の量産化が2019年度から順次立ち上がり、2024年5月期には2020年5月期比2.4倍の27億円の売り上げを見込んでいる。また、完成車メーカーとの直接取引という大きなビジネスにもつながっている。

2019年からは、経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援（サポイン）事業を受託し、山形大学、公設試験機関とともに3年間の研究開発を実施している。3Dフォトリソグラフィを応用した世界初の三次元形状「MEMS精密電鍍めっき」を実現し、経済産業省が新たな地域の牽引役として期待する成長分野へ2022年に新規参入する予定である。さらに、山形県研究開発助成金を活用して取り組んでいる「炭素繊維強化プラスチックへのめっき技術」は、高付加価値な宇宙ビジネスや車載展開を目指している。

2016年には中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社（海外展開部門）」に、2018年には経済産業省「地域未来牽引企業」に選定されるなど、地域における存在感を強めている。

また、外国人社員の活躍、能動的なPRを心がけた結果、積極的な求人活動は行わずとも、地元山形大学等から優秀で意欲ある人材の確保に成功している。2018年に採用された山形大学のバイオ化学工学科に在籍していたインドネシア出身のP氏は、サポイン事業の主要メンバーとして研究開発に励んでいる。2019年にインドネシアとバングラディッシュ等の人材を技能実習生として採用した際には、採用プロセスから入社後のフォロー、現地語のマニュアル作成や指導など、一貫して外国人社員が担当することで、社員の自発的なサポートが自然と行き届く体制が構築されている。

### 活躍している社員

インドネシア出身のB氏は、山形大学大学院理工学研究科でバイオ化学工学を専攻したのち、同社に就職。事業開発課開発グループにて、開発プロジェクトのサブリーダーを務めているほか、フランス企業との取引や、インドネシア出身の技能実習生の指導も行うなど、同社の開発、生産の第一線で活躍している。



▲インドネシア出身の社員B氏（写真左）



# 横関油脂工業株式会社

## 茨城県

「拡大均衡」の経営を目指し、多様な人材が公正な機会を得て活躍できる組織風土へと変貌、10年間で生産量・売上高ともに大幅向上を実現

※（ ）内は正規従業員数

### 企業概要

会社設立年	1961年
資本金	29百万円
本社所在地	茨城県北茨城市中郷町日棚字宝壺 644-49
事業概要	食用油脂・工業用油脂・ワックス・化学品の製造
売上高	4,250百万円(2020年3月)

### 従業員の状況

(2020年8月時点)

総従業員数	107(98)人
女性	50(41)人
外国人	1(1)人
チャレンジド	2(1)人
高齢者	1(0)人
平均勤続年数	7年(男性10年、女性4年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・小ロット生産の強みを生かしたビジネスモデルと「拡大均衡」の経営方針へと転換

### 人材戦略

- ・新たなビジネスモデルの実現を担う若手人材、専門人材の確保・定着に向けた取組を開始

### 活躍推進の取組

- ・透明性の高い経営の一環として人材育成の仕組みを再構築、進捗状況を社員全員と共有しながら全社的な育成を実施
- ・努力の報われる評価・処遇の下で若手を積極登用し、継続的な新卒採用に成功
- ・社員個別の事情にきめ細やかに対応し、安心して就業継続できる環境を整備

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・年齢、性別、障がいの有無にかかわらず能力を伸ばし活躍できる機会の創出で大幅な事業拡大を実現

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

#### 小ロット生産の強みを生かしたビジネスモデルと「拡大均衡」の経営方針へと転換

横関油脂工業株式会社（以下「同社」）は、1948年に東京で創業、現在は茨城県北茨城市に本社と工場を置く油脂メーカーであり、食用、化粧用、工業用油脂および天然ワックスとその関連製品、油脂化学品の製造販売を行っている。小回りのきく生産ラインで大手メーカーでは対応の難しい業務を受注してきた。しかし、経営としては現状維持を良しとする保守的な価値観が長らく続き、既存ビジネスだけでは徐々に先細りすることが予想されていた。

2011年に他業界出身の現経営トップが役員として入社したことを契機に、役員会において現状のリスクとビジネスチャンスとを徹底的に議論し、今後の同社のビジネスモデル変革に着手した。会社の経営方針を「縮小均衡」から「拡大均衡」に転換し、幹部間の合意を形成するとともに全社員にも周知した。

具体的には、同社の強みとして挙げられる、ドラム缶単位の小ロット生産や独自の特殊技術、椿油のような希少性の高い原料の取扱いが可能であるといった点を広く市場に訴求していくこととなった。また、従来は対応が難しく断っていたような、食品や化粧品関連企業からの新規開発品の試作や非量産品のオーダーを新たに受けていくことや、原料調達や製品マーケットを海外に求めていく方針についても、明確に定めることとなった。

### 【人材戦略】

#### 新たなビジネスモデルの実現を担う若手人材、専門人材の確保・定着に向けた取組を開始

上記のような新たなビジネスモデルを実現していくために、組織の活性化に加え、ターゲットとなる業界に精通した人材や、新しい取組に積極的にチャレンジできる人材の活躍も急務になっていた。

従来、同社では新卒採用は実施しておらず、人手が足りなくなる度に採用し、社員の定期的な異動や配置転換も実施していなかったため、技術やノウハウが社内に蓄積されにくい状況にあった。また、新しい人材が組織に入っていない状態が長く続き、日常の業務において「人に教える」ことも少なくなっていた。

まずはこのような停滞した状況を打破するべく、次世代を担う人材として、毎年地元の新卒を採用することで、事業拡大に必要な要員の確保と組織の活性化、安定化を図ることとした。当初は男性を視野に置いていたものの、採用活動を行う中で、女性や、障がいのある人にも求職ニーズが見受けられたことから、やる気のある人材を幅広く受け入れ、適性配置を行ったうえで育成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

### 透明性の高い経営の一環として人材育成の仕組みを再構築、進捗状況を社員全員と共有しながら全社的な育成を実施

前述のように、新たな経営方針の作成、周知に際しては、全役員、全社員とのコミュニケーションを通じて実施している。2011年に初めて全社員参加の「エンプロ

イミューティング」(全社会議)を実施し、経営トップが多様な人材の採用と育成についての取組を経営方針として発表しており、以降、毎年期初に全社レベルの取組を浸透させる場として実施を継続している。特に、現経営トップは他業界での経験から、「多様性が組織を強くする」ことを信念として強く有しており、そうした変化に向けた思いを社員と共有する場ともなっている。

一方、新たに ISO を基軸に業務改善等を仕組み化する中で、四半期ごとに PDCA の状況を確認するプロセスが出来上がった。情報はすべて社員にも公開されており、透明性の高い経営が実現されるようになった。

人材育成の仕組みについても、全職場において「作業習得表」を作成し、業務内容と必要なスキルを棚卸した上でその習得状況を個別に管理することとなった。それにより、OJT において教える手順や時期、各社員の抱えるテーマが明確になり育成が円滑になったほか、新人が配属された場合にもすぐに担当業務が見える化されたため、育成に対する現場の負担感も軽減されるようになってきている。作業習得表の状況は、四半期ごとの委員会にて発表され、全社で共有されている。

### 努力の報われる評価・処遇の下で若手を積極登用し、継続的な新卒採用に成功

前述のような人材育成の仕組みを整備するとともに、人事評価制度の再構築も行っている。査定者と評価基準表をあらかじめ明示し、評価基準表の点数を昇給にリンクさせ、資格取得を昇格の要件に加えることとした。公平で透明性の高い評価制度の下で、個々の社員の努力が可視化され、社員のモチベーションや昇進意欲の向上にもつながっている。

配置については、全社的にローテーションを行うこととし、生産現場、事務、営業を横断的に経験させ、適材適所を見極めながら本人の希望を踏まえた能力向上やキャリアの形成を図っている。管理職への昇格についても、年次や年齢ではなく、マネジメントの適性のある人材を登用しており、新卒で入社した若手社員がリーダーとして営業現場や工場等、様々な現場で活躍するようになってきている。なお、女性比率については、部を統率するマネージャー職では 8 名中 2 名、課を統率するリーダー職で 17 名中 6 名と高い比率となっている。

採用についても、新卒者の応募促進を狙い、地元の高校からのインターン生受入れや OB 訪問等を積極的に行っている。能力を伸ばし、発揮できる環境にあることを若手社員が積極的に PR することで、やる気のある若い人材を惹きつけ、2012 年以降、毎年地元高校からの優秀な新卒者の採用に成功している。



▲現場で活躍する若手社員の様子

### 社員個別の事情にきめ細やかに対応し、安心して就業継続できる環境を整備

多様な人材を受け入れるに際し、勤務環境や制度の整備も実施している。シニア社員については、定年後の継

続雇用、継続雇用制度満了後の再々雇用を可能にしており、また、障がいのある社員に対しては定期的な通院が可能となる勤務形態にした上で主治医と連携しながら能力発揮ができる職場環境を作っている。こうした中で、60 歳超の再雇用の技術者には、新入社員とペアとなり、安全衛生の心得やものづくりの楽しさを教えるという役割を明確化し、技能伝承のみならず職場における世代間のコミュニケーション促進にもつながっている。また、障がいのある社員には関連資格取得を促し、システム担当として同社の課題であった生産管理系基幹システムの導入に貢献している。

また、仕事と家庭の両立に課題を抱える女性社員も多かったことから、全員に対して産業カウンセラーによるカウンセリングを実施したり、長時間労働を解消するためにシフト勤務の制度化やテレワーク勤務規定を整備したりするなどし、個々の事情に応じた対応によって就業継続を促している。年次有給休暇取得率は 83% と高いレベルになり、また正社員の 13% がテレワーク制度を利用して柔軟な働き方を実現している。女性社員については、比率が 47% (正社員 42%) と高まり、育児休業制度を取得し時短勤務を利用して復職する女子正社員の割合は 100% となっている。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 年齢、性別、障がいの有無にかかわらず能力を伸ばし活躍できる機会の創出で大幅な事業拡大を実現

同社の多様な人材の採用と育成によって、組織が活性化し、異なる価値観や自由な発想が社員相互に刺激し合う環境を作り出している。

2020 年の社員数は 2011 年度比で 67% 増加 (64 名から 107 名)、マネジメントの平均年齢も 47.8 歳から 39.1 歳まで低下し、若手社員を中心に工場のみならず国内外の仕入れや販売の現場で多彩な活躍をみせている。従来は受けきれなかった新規の引合いや研究開発の依頼等にも応じられるようになり、設備投資や業務プロセス改善の効果も相まって生産量が飛躍的に向上 (2011 年度比 45% 増の年間 15,619 トン) した。年商も、2011 年度の 27 億円から 2019 年度には 42 億円、2016 年度に始まった新規事業 (OEM 分野) 売上も 2019 年度には約 1 億 5 千万円まで伸長した。

海外販路の開拓に関しては、海外展開に関心をみせた若手社員 2 名をアジアの企業に出向させ、ノウハウを蓄積したことで、海外展示会の単独出店や、現地代理店 3 社の新規開拓に成功している。2019 年にはフィリピンで化粧品製品の大型契約が成立したほか、同社の得意とする希少品種の原料を安定的に獲得する取組にもつながっている。

### 活躍している社員

2013 年に新卒で入社した C 氏 (写真後列左) は、2017 年から 2 年間にわたりシンガポールの商社に出向、海外ビジネスのノウハウを取得してきた。現在は営業部に所属し、原料の仕入れと顧客担当に従事しながら、油脂原料の産地であるメキシコを毎年訪問し、学校や社会インフラに寄付を行うなどの社会貢献活動にも携わっている。



▲油脂の原産地であるメキシコを訪問した様子



# エーザイ株式会社

## 東京都

多様なステークホルダーとの関係性を基盤に顧客ニーズに長期的に応えていくためのグローバルプロフェッショナル人材戦略

※（ ）内は正規従業員数

### 企業概要

会社設立年	1941年
資本金	44,986百万円
本社所在地	東京都文京区小石川 4-6-10
事業概要	医薬品の研究開発、製造、販売及び輸出入
売上高	695,627百万円(2020年3月連結)

### 従業員の状況

(2020年6月時点単体)

総従業員数	3,212 (3,172)人
女性	772 (767)人
外国人	38 (31)人
チャレンジド	60 (60)人
高齢者	7 (0)人
平均勤続年数	20年(男性21年、女性15年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・製薬業界の競争環境が目まぐるしく変化する中、中長期的な成長を目指した ESG 経営

### 人材戦略

- ・グローバルタレントマネジメント体制の整備と、「働き方改革」で多様性を受容する労働環境を醸成

### 活躍推進の取組

- ・ダイバーシティを受け入れ、企業成長に活かせる組織風土を醸成
- ・健全な意思決定の担保に向けた管理職以上におけるジェンダー平等の確保
- ・多様な属性の人々が活躍できる環境づくりに向けた人事制度改革
- ・グローバル人材育成のためのプログラムの体系化

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・多様な人材のキャリアアップとプラットフォームビジネスの順調な立ち上げ及び新薬開発での成功

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

製薬業界の競争環境が目まぐるしく変化する中、中長期的な成長を目指した ESG 経営

エーザイ株式会社（以下「同社」）は、新薬の開発に10年以上の時間がかかり、中長期的な視野に基づくサステナブルな経営が求められる製薬業界の中で、「ESG経営」を実践した先進的な取組を多数導入している。そのような同社にとって重要なキーワードは、「事業環境の変化への適応」、そして「世界中で深刻化する『ギャップ』の解消に向けた取組」である。

前者の『事業環境の変化』とは、大きく2つあり、1つは、高齢化が進む日本をはじめとする世界各国における医療費抑制策であり、もう1つは、製薬業界の市場拡大である。中国・アジア諸国の医薬品市場が拡大するだけでなく、マーケットのポータビリティが加速している。例えば、AIやIoTを含む様々なデジタル技術を駆使した研究開発・サービス開発が製薬業界を席卷している。

後者の『ギャップ』は、医療ニーズが満たされていない状態を指す。例えば、認知症患者は世界中で増加の一途を辿っているが、2003年以降で米国食品医薬品局が承認した新薬は存在しない。また、開発途上国を中心に必要な医薬品・サービスへのアクセスができない患者も存在している。こうした医療ニーズが満たされていない患者に対して医薬品を届け、企業の成長に繋げていくことも重要な経営課題として認識されている。

### 【人材戦略】

グローバルタレントマネジメント体制の整備と、「働き方改革」で多様性を受容する労働環境を醸成

こうした取組を推進すべく、同社はグローバルな視点

に立った人材戦略を進めている。

まずは、グローバル人材の採用と育成である。特に海外においてデジタル技術の活用や医薬品アクセスに係る外部ステークホルダーとの協力が盛んになる状況に鑑み、日本本社においてグローバルなマインドセットを活かして意思決定をリードできる人材を「グローバル人材」と定義し、育成に取り組んでいる。

具体的には、2016年に同社は、「エーザイグローバルタレントマネジメントポリシー」を規定し、多様性を受容する組織であることが患者のニーズをより多面的かつ深く理解できることにつながり、ひいては競争優位性につながるイノベーションを起こすことができる、という意識を社員に浸透させた。また、「多様性・異質性の積極的な包含」「企業理念であるヒューマン・ヘルスケア (hhc) 理念に共感する人材の獲得」「事象を直視し、新たな事業機会を見出す能力を持つ人材の発掘・育成」などを同ポリシーに織り込み、求める人材像と、その多様性を認めて協働することこそが今後の社会価値創造の推進になることを明示した。

さらに、こうしたグローバルを通じた人材施策の方向性及び目指す姿を明確化していく上で、現在同社の各国拠点の中でもダイバーシティ領域でグローバル標準に追いついていない日本の国内拠点における人事制度改革に取り組んでいる。日本国内では「働き方」をキーワードに人材戦略を構築しており、人事評価制度や勤務時間・勤務地の柔軟性を向上させるための取組や、多様性を受け入れ、成長につなげる組織風土の醸成に向けた取組などを推進している。



▲イクボスセミナーの様子

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### ダイバーシティを受け入れ、企業成長に活かせる組織風土を醸成

ダイバーシティ経営において価値観や方針を実践するために不可欠となる管理職に着目した同社は、2017年に新任組織長には「ダイバーシティ研修」を、全管理職には「イクボス研修」を提供し、管理職の意識改革に注力した。また、人事評価の項目に「多様性への対応」を設定するとともに、相互理解を促すべく社員の中長期のキャリア形成を上司と一緒に話し合い共有する「プロフェッショナル開発レビュー」を2016年に制度化するなど、人事制度の改革を行った。

### 健全な意思決定の担保に向けた管理職以上におけるジェンダー平等の確保

2016年に人事制度改革を行って以来、女性社員のキャリア意識の醸成や挑戦意欲の向上を企図した育成プログラムに加え、キャリア採用で女性の経営職や経営職候補の獲得にも取り組んできた。

こうした取組が実を結び、特に営業部門では、医薬情報担当者（MR）に従事している女性社員は、全MRの約半数にまで上った。しかし、管理職以上の職階における女性比率は、全社での女性比率（24%）に追いついていない。そのため営業部門では、2018年度から組織単位の女性活躍推進プロジェクトを立ち上げ、2020年8月には課題解決の共有化を目的とした全国フォーラムをウェブ上で開催した。

また、配偶者出産休暇の新設など、育児や看護・介護等のケアワークに関わる休暇や休業の制度改定を行い、男性社員を含めたワーク・ライフ・バランスの実現を進めている。

### 多様な属性の人々が活躍できる環境づくりに向けた人事制度改革

同社は、2012年に定年を60歳から65歳に引き上げ、様々な経験を持つミドル・シニアの活躍の場を広げる施策を推進している。また、メンタリングプログラムを開始し、見識の高いミドル・シニアがメンターとなり、若手社員の課題解決とキャリア形成に自身の経験やネットワークを用いた1 to 1の支援を行なっている。

さらに、2020年度に、デジタル系中途採用者を中心に、入社後の「戸惑い」や「気づき」を共有するフォーラムをスタートさせた。こうした採用と入社後のフォローをきめ細やかに行う事で、既存の社員と多様な属性の社員や中途採用の社員を有機的につなぎ、多様性を受容する風土づくりに取り組んでいる。

### グローバル人材育成のためのプログラムの体系化

かねてより同社は、グローバル人材の育成を加速させる研修制度を体系的に取り組んでいる。海外リージョン社員と国内社員がほぼ同割合で参加し、リージョンと機

能を横断する選抜型のグローバルリーダー育成プログラム（「E-GOLDプログラム」（CEO主催）や「E-ACEプログラム」（CTO（チーフタレントオフィサー）主催））を継続的に実施している。

さらに、エーザイグループ内で国を超えた派遣を行う「グローバルモビリティプログラム」も実施している。これまで参加した約80名が海外経験を経てグローバルビジネスをリードできる人材へと成長している。本プログラムでは、海外から日本に派遣される社員が参加者の約半数を占めており、日本国内の拠点でのダイバーシティへの理解や受容の文化醸成にも大きく寄与している。

また、国内営業部門を対象に、国を超えた活躍を希望する社員に対して、語学力の向上、異文化のビジネスシステム・マネジメント、ネゴシエーションや生活習慣を理解するためのプログラムを導入した（累計95名）。

これらの人材育成施策を通じて国を超えた人材育成と一体感の醸成を図っている。2020年7月時点で執行系のトップである執行役30名中、外国人は6名である。

## ダイバーシティ経営による成果

### 多様な人材のキャリアアップとプラットフォームビジネスの順調な立ち上げ及び新薬開発での成功

同社において2010年度時点で3%であった女性の管理職比率は、2020年4月時点では、10.4%に大きく前進した。一方、執行役の女性比率は13.3%であるが、一つ下の階層にあたる組織長の女性比率は8.4%であり、まだ課題として残っている。同社は女性活躍推進プロジェクトを軸とした取組を今後も継続・発展させ、更なる成果の増大を目指している。

また、グローバル人材の育成によって海外拠点の社員や社外の企業・組織との協働が促進されることにより、プラットフォーム事業の立ち上げといった新規事業で効果が出てきている。同社は、2010年より全国各地の自治体や医師会、薬剤師会等との地域連携協定を締結し、認知症に対する理解促進、早期発見・治療等、認知症当事者とそのご家族が安心して暮らせる「まちづくり」を積極的に進めてきた（2020年3月末時点で44都道府県167カ所）。2018年には、認知症薬の価値の最大化だけでなく、社会を変えるイノベーションの実現に向けて専門組織を立ち上げた。製薬他社、行政、医療機関、介護施設、診断薬開発企業、IT企業、保険会社等と連携することで、異なる強みを融合し新しい価値を創出する「認知症プラットフォーム エコシステム」の構築に取り組んでいる。

## 活躍している社員

D氏は、同社を一度退職し、2年ほど個人事業主として働いた後に再度入社した経歴を持つ。その経歴を生かし、同社におけるキャリア入社社員が入社後に抱



▲E-GOLDプログラムの研修風景

く疑問や異なる知見の表出化と融合を、定期的に交流会の開催を推進している。O氏（参照：E-GOLD写真）は、同社の選抜型グローバルリーダー育成プログラムにおいて国を超えた多様な価値観を共有する経験を経て、現在営業部門の組織長として活躍している。イクボスセミナーの開催を契機とし、営業部門の若手女性リーダー4人とともに女性活躍推進PJ全国webフォーラムを実施し課題解決に取り組んでいる。



# カンロ株式会社

東京都

多様な部門の社員を巻き込んだボトムアップの取組で社員の自発性が向上、従来にはない新たなプロセスで新商品開発に成功

※（ ）内は正規従業員数

## 企業概要

会社設立年	1912年
資本金	2,864百万円
本社所在地	新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティビル 37階
事業概要	菓子、食品の製造および販売
売上高	23,321百万円(2020年12月)

## 従業員の状況

(2020年12月時点)

総従業員数	738(590)人
女性	277(194)人
外国人	1(1)人
チャレンジド	17(5)人
高齢者	3(0)人
平均勤続年数	12.2年(男性14年、女性9.3年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・中長期的な商品開発を行うため、旧態依然とした制度の改革と商品開発方針の明確化

### 人材戦略

- ・自律的な社員育成のため、人事制度刷新、社内育成制度充実と意識改革のための情報発信を実施

### 活躍推進の取組

- ・全社でダイバーシティを推進するための体制を構築し、ダイバーシティ経営のビジョンを明確化
- ・働き方改革を推し進める充実した制度と生産現場におけるダイバーシティ推進の取組
- ・女性社員のキャリア意識改革とサクセッションプランに繋がる「経営塾」の実施
- ・本社・事業所間の一体感の醸成

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・短時間勤務中の企画部員のリーダー起用により新ターゲット層を対象とする商品開発を実現

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

#### 中長期的な商品開発を行うため、旧態依然とした制度の改革と商品開発方針の明確化

カンロ株式会社(以下「同社」)は、1912年に創業し、今年で創立109周年を迎える老舗製菓企業であり、1955年に販売した「カンロ飴」のヒット以来、現在は飴(ハードキャンディ)が売上の約62%、グミが約33%を占めており、国内キャンディ売上シェアナンバー1(インテージ社SRIキャンディ市場データ、2020年)の地位を占める。人口減少や少子高齢化が進むなか、同社の主戦場である国内菓子市場規模は大きな成長が見込めない状況となっており、今後同社が事業の拡大を図るために変わりゆく市場に対応していく意識や体制の改革が課題となっていた。

2016年に、商社でキャリアを積んだトップが就任したことを契機に、役員会の開催頻度や体制、権限移譲の改革が行われた。また、社員の意識改革を促すため、「カンロ未来像プロジェクト」を実施して、若手社員を中心に変化し成長していく意思の確認も行い、その上で中期経営計画の策定が行われた。

商品開発にあたっては、個別商品ごとの開発・販売方針の議論に始まり、最終的には、商品カテゴリー、商品全体、ひいては会社の理念・CI(コーポレートアイデンティティ)といった会社の骨格をなすような議論が進んだ。2017年には40年ぶりに新たなCIを導入し、「糖と歩む企業」という全体方針を打ち出した上で「素材を活かす」「機能性を追求する」という二つの商品開発方針が明確になった。

### 【人材戦略】

#### 自律的な社員育成のため、人事制度刷新、社内育成制度充実と意識改革のための情報発信を実施

同社にとって多様性はイノベーションの源泉であり、性別や年代、趣味、習慣、国籍の違い、ハンディキャップを抱えた人など、様々な価値観を持った多様な人々が集まり、その価値観を排除せず共有することは、ヒット商品を生む商品開発力や働きやすい環境整備に貢献する、との考え方を経営方針として位置づけた。

改革前の人事制度においては、年功序列の色が強く、若手社員の努力や成果が報われにくい状況でありモチベーションが下がるケースも少なくなかった。そういった状況を改善するため、人事制度を刷新し、成果を上げた社員がそれに応じて評価(昇進・昇格・昇給・賞与)される制度改定を行った。こうした人事制度の改革によって、社員一人一人の意識が変わり、成長に対する意識が少しずつ根付き始めている。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 全社でダイバーシティを推進するための体制を構築し、ダイバーシティ経営のビジョンを明確化

経営トップが主導し、2018年2月に執行役員を委員長とする「ダイバーシティ委員会」を立ち上げ、全社を挙げてダイバーシティ経営に取り組むことを表明した。ダイバーシティ委員会においては、同社におけるダイバーシティの目的を明確にするため、「ダイバーシティ宣言」を制定し、多様な人材が活躍する企業を目指すというビジョンを明確化した。中期経営計画の策定に伴い、全国から若手社員を集めて分科会を開催し、約3か月間の議論を行い、ダイバーシティの取組方針として「働き方改革」「意識改革」「多様な視点」の三本柱を定め施策

を進めることとした。

「ダイバーシティ委員会」に加え、ダイバーシティを推進する体制として、2018年7月に「ダイバーシティ推進室」を経営トップ直轄部署として設置した。人事部門と独立して設置することで、既成概念から脱し、スピード感を持ったダイバーシティ施策を推進している。加えて、「ダイバーシティ推進リーダー」25名を任命して各部署における課題抽出や施策推進を図っている。

### 働き方改革を押し進める充実した制度と生産現場におけるダイバーシティ推進の取組

ダイバーシティの取組方針のうち、「働き方改革」においては、ワークとライフの最適化を表明し、2018年2月に本社移転に伴い座席のフリーアドレス化、同年5月に服装自由化、2019年7月にフレックスタイム制度のコアタイム短縮、毎週水曜日リフレッシュデー、2020年1月にテレワーク制度導入など、家庭と仕事の両立や働く場所と時間の選択肢を増やすことに成功した。

また、柔軟なジョブローテーション制度により、同社の改革に必要な人材を適性配置できる工夫が行われている。例えば、社内公募制度は応募から決定まですべて非公表のうちに進められ、経営トップや所属部署もその決定に関しては関与することが出来ない。そうした工夫により社員は安心して社内公募制度を利用して各人のキャリア形成における希望を叶えることが出来る。加えて、ショートローテーション制度では、異なる部門で力をつけた後に、元の部門に戻って活躍する社員もおり、様々なキャリア形成が実現可能となっている。

現経営トップは、本社で働く社員や工場で働く社員全員が同社と同社の製品に対して誇りを持つよう、工場での働き方についても取組を進めている。「ダイバーシティ推進室」では、2019年にダイバーシティ先進企業19社を訪問し、特に先進的な工場へは同社工場のダイバーシティ推進リーダーにも参加してもらうことで、工場でのダイバーシティについて、自動化の方法や作業を行う際のチーム分けやチームリーダーの活躍等について事例を集め、同社工場のダイバーシティ推進リーダーとディスカッションを行い、同社において何が実現できるのかを検討している。

### 女性社員のキャリア意識改革とサクセッションプランに繋がる「経営塾」の実施

ダイバーシティの取組方針の「意識改革」については、「ダイバーシティ推進室」と「人事部」による女性意識改革セミナー、キャリアアップセミナー、管理職セミナーの実施により、社内の育成制度の認知度を高めるとともに女性のキャリア形成に対する意識の改革に取り組んでおり、現在では制度をうまく運用しながら家庭と仕事を両立している女性が増加している。

サクセッションプランに繋がる「経営塾」とは、管理職候補となる若手育成のクラスから、将来の経営幹部候補育成のためのクラスまでわかれており、若手育成クラスの経営塾では、各本部から有望な若手社員を招集し、約半年間、将来のビジョン等について議論を重ね、経営トップを含む役員との対話の機会も設けている。この経営塾には毎年女性も参加しており、経営塾を卒業した女性社員の多くは管理職として現在活躍している。

### 本社・事業間の一体感の醸成

本社に勤務する社員と支店や工場に勤務する社員との一体感を醸成するためにも、様々な取組を行っている。毎年開催される事業計画発表の際に、工場の社員や支店の社員を招集したり、営業会議において全国の営業社員を一堂に集めたりといった機会を増やしている。加えて、工場勤務の社員を対象とした本社・研究所の視察は、工場のラインを停止して実施している。また、その後の懇親会の場で役員や関係部門の部長と懇親を深めることで、各人のモチベーションの向上に貢献している。



▲製造ラインの社員に対する本社視察の風景

### ダイバーシティ経営による成果

#### 短時間勤務中の企画部員のリーダー起用により新ターゲット層を対象とする商品開発を実現

2018年7月に、これまで同社が獲得できていなかった子どもをターゲットとした商品開発を目指した経営トップ直轄の新プロジェクトが発足した。メーカーの要である新製品開発は、従来は商品企画部が担当するのが慣例であったが、新たなグミを開発するためにマーケティング・企画・営業・研究等、部門横断の大きなプロジェクトが立ち上がった。マーケティング本部がプロジェクトメンバーを選定する際、子ども向けの商品開発という視点から、2人目の子どもを出産し育児休業を終えた短勤務中の企画部員をプロジェクトリーダーに据えた。同社において、ワーキングマザーがこの規模のプロジェクトリーダーを務めたのは初めてのことであったが、様々な関係者を巻き込みながら試行錯誤の末、子どもだけでなく親も笑顔になることを目指した「ASOBON! グミ」を2020年3月に発売した。これは、従来のキャンディ市場にはなかった「親子」をターゲットとしたもので、子どもがうれしいカラフルさや楽しさを実現しつつ、素材を活かし、可能な限り添加物の使用を抑えた同社の技術を活かした商品開発により、親が子どもに安心して食べさせられる商品が実現した。結果として、同商品の2020年の売上実績は計画比約140%となった。

また、働き方改革の諸施策の結果、男性の育児休業取得率が上昇している（育児休業取得率女性100%、男性38.5%（2019年））。また、職場環境が良い、働きやすいといった理由で、優秀なキャリア社員を獲得することにも成功している。

経営層においては、女性監査役1名・女性執行役員1名が在任し、ブランド戦略においても女性のブランドマネージャーを起用して主力ブランドの育成に取り組んでいる。女性管理職比率は、2016年5.0%、2017年6.9%、2018年7.5%、2019年10.4%、2020年12.6%と順調に向上しつつある。

### 活躍している社員

E氏は、同社の商品企画部での商品開発の経験と能力を買われ、育休からの復帰後、時短取得期間中にマーケティング本部「五感ワクワクプロジェクト」においてリーダーに任命された。様々な部門が連携する大きなプロ



▲プロジェクトリーダーのE氏

ジェクトにおいてワーキングマザーとしてリーダーに起用された初めての例となった。自然と親子で会話が生まれるようなカタチ、色、触感、香りで「五感を育む」新しい切り口のグミの誕生に貢献した。



# 東和組立株式会社

岐阜県

年齢、性別、国籍、障がいにより生じる様々な課題を IT、IoT でカバーしながら多能工化を実現、労働生産性が大きく向上

※（ ）内は正規従業員数

## 企業概要

会社設立年	1969年
資本金	10百万円
本社所在地	岐阜県美濃加茂市川合町4丁目5番2号
事業概要	自動車用ショックアブソーバーの製造
売上高	882百万円(2020年4月)

## 従業員の状況

(2021年1月時点)

総従業員数	135(123)人
女性	48(40)人
外国人	38(32)人
チャレンジド	15(14)人
高齢者	12(5)人
平均勤続年数	8.7年(男性11.0年、女性4.5年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- 多様な属性の人材の活躍による労働生産性向上

### 人材戦略

- 属性による業務の固定化を廃し、人材の特性に合わせた適性配置による生産性向上へ

### 活躍推進の取組

- 経営理念と基本方針にダイバーシティを掲げ、組織全体でのコミュニケーション活性化と改善活動を実施
- IT、IoTを活用した業務改善の工夫により属性による「出来ない」をなくす取組を次々に実現
- 個別の事情に応じたきめ細やかな制度・仕組みにより誰もが安心して働き続けることができる組織へ

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- 多様な属性の社員が相互に協力し合う土壌が整備され生産性や品質が大幅に向上

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

#### 多様な属性の人材の活躍による労働生産性向上

東和組立株式会社（以下「同社」）は、1957年に株式会社東和製作所から独立し創業。自動車用油圧緩衝部品（ショックアブソーバー）の組立、塗装、梱包の一貫生産を行っている。現在、同社における油圧緩衝部品の生産は、日当たり約140種、合計約1万本強、最少ロットは10本以下の受注であり、多品種少量生産で煩雑な工程調整が必要となるため、自動化が困難な労働集約型の生産現場となっている。

同社の立地する岐阜県美濃加茂市には製造現場で働く外国人が多く、同社でも1990年代からブラジルの出身の人材が在籍していた。また、1971年に聴覚障がいのある社員が入社したことをきっかけに、以来、継続的に障がいのある社員を採用してきた。リーマンショックの影響で2009年に外国人派遣社員を大量解雇せざるを得なくなった反省から、2013年以降、同社では性別や国籍、障がいの有無によらず正社員雇用を前提とし、長期定着してもらう採用方針としている。

その後、取引先からの受注の増加に伴い慢性的な人手不足に陥る中で、深夜残業や休日出勤などの対応では追いつかず、更なる生産性や品質の向上、納期遵守、技術の伝承等が急務となっていた。2017年に創業50周年を迎えた同社であったが、業績の悪化を契機に親会社から役員（現社長）を迎え入れ、在籍している人材が一層活躍するための取組を本格的に実施することとなった。

### 【人材戦略】

#### 社員の属性による業務の固定化を廃し、人材の特性に合わせた適性配置による生産性向上へ

従来同社では、社員の属性ごとに担当する業務内容やプロセスが固定化されていた。例えば「障がいのある社員には補助的な仕事」、「女性にはオペレーター業務」、「シニアには手直し工程」といった業務であり、それ以外の業務を任せるとは少なかった。しかしながら、同社が労働生産性を上げていくためには、属性を超えて業務の範囲を拡げ、状況に応じて相互協力できる体制を構築することが必要であった。そこで、作業の簡易化・標準化を進め、人材の特性に合わせた業務の切り出し、労力の負担軽減等をIT、IoT技術を活用しつつ推進することとした。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 経営理念と基本方針にダイバーシティを掲げ、組織全体でのコミュニケーション活性化と改善活動を実施

同社は、それまでも多様な人材が働く職場ではあったが、改革にあたって改めて企業理念として「ダイバーシティを認め働く人と社会に優しく社会に貢献し続ける会社を目指す」を掲げている。女性、外国人、高齢者、障がいのある社員といった多様な人材一人ひとりが、互いを尊敬し、理解し、感謝し合い、活躍できる組織を目指すことを明文化した上で、基本方針として「社員全てが安心して働き続けられ、当社で働くことが幸せに思える企業を目指す」、「全ての事業活動において安全・安心を第一に考え、企業としての存在価値を社会全体に認められる企業であり続ける」、「身の丈IoT改善による経営の効率化とダイバーシティマネジメントの推進で持続的に発展する」の3つを定めた。

また、風土改革として、経営層が率先して自主清掃や3S（整理・整頓・清掃）活動を展開しており、その姿勢に共鳴した社員が徐々に自発的に活動を挙げている。月例改善会も発足し、グループ表彰を行うことで社員の気づきやモチベーションの向上を促すとともに、業務上の工夫や効率化のアイデアを横展開することにも成功している。

さらに、月1回の全社集会を新たに開始し、経営状況や生産動向、並びに改善活動方針などの周知を図るようになった。また、若手リーダーの育成の観点から、週次で毎回1時間の社長ミーティングを実施している。経営に関する情報を開示した上で経営層と社員とのコミュニケーションを図る機会を拡大したことで、少しずつ組織としての一体感を形成してきている。

### IT、IoTを活用した業務改善の工夫により属性による「出来ない」をなくす取組を次々に実現

労働生産性向上のための業務の見直しを行うにあたり、同社では「『出来ない』『無理!』をなくすこと」を活動のテーマとして掲げ、社外組織との連携や創意工夫によって様々な取組を重ねている。例えば、従来は熟練工のみが対応していた検査工程については、ITを活用して内製した画像判断装置や、タブレットによるバーコード識別装置を導入することで、外国人やシニア、障がいのある社員が従事できるような業務プロセスへと変革している。また、体力差・体格差による業務の偏在についても、市販の昇降テーブルを導入して作業台の高さを調整したり、市販の農業用電動運搬車を改造して台車を製作したりして、体力等の差にかかわらず担当できる業務の幅を広げている。

また、多様な人材との円滑なコミュニケーションができる仕組みとして、知的障がいのある社員には光の点灯で行動開始を知らせる「アクションボード」の活用、聴覚障がいのある社員には筆談の代わりに声を文字に変換するアプリ「スピーチキャンパス」を活用し、短時間で正確な指示伝達が可能となっている。

さらに、人材育成についてもITを活用して効果的に実践している。従来は、技術指導をOJTにて行っていたが、指導者側の時間的余裕がなく、育成にも時間を要していた。そこで、聴覚障がいのある社員向けには、各作業マニュアルを手話付き動画で作成した「シンプルマニュアル」を準備し、自由に繰り返し視聴する機会を提供した。加えて、マニュアルを特殊メガネ「スマートグ



▲内製した画像診断機で熟練工以外でも検査工程が可能に



▲タイマー付きのアンドン「アクションボード」で作業の開始を誰にでもわかりやすく周知

ラス」を透して映しながら作業訓練が出来る仕組みにも挑戦している。その結果、通常のOJTに比べて理解度が向上し、人材育成のスピードの向上につながった。

これらの取組により、様々な職場において多様な人材が活躍できるようになり、社員の属性に関係なく相互に協力し合いながら業務を遂行することが可能となっている。

### 個別の事情に応じたきめ細やかな制度・仕組みにより誰もが安心して働き続けることができる組織へ

多様な人材が安心して働き続けられる企業として、ライフイベントへの対応や個別の事情に応じた支援をきめ細やかに実施している。例えば、女性社員については、従来は結婚や出産で離職する社員が多くみられたが、正社員とパート社員との切り替えができる制度の導入や、産休・育休を活用しながら働き続けられる環境を整備している。高齢の社員についても、配偶者の介護問題等に配慮しながら、60歳の定年を超えて、70歳を過ぎても就業を継続することが可能となっている。

一方で、知的障がいのある社員が長年勤務していると、加齢によって徐々に業務の効率や精度が落ちてくる問題が顕在化していた。そこで、県の障がい者支援センターや市の福祉課、地元のNPO法人と連携し、社員の希望と状況を見ながら、パート就労、再就職などの就労を継続するための「ステップダウン」ができるような工夫を凝らしている。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 多様な属性の社員が相互に協力し合う土壌が成立し生産性や品質が大幅に向上

作業指示の見える化や判断作業のIT化等、多様な人材が働く職場環境改善に取り組んだ結果、生産能力が20%向上し、納期が遵守できる体制へと変革することができた。具体的には、取組前の2017年と比較し、2019年にはモデルラインの出来高生産性が約25%向上（時間当たり出来高生産性は1時間あたり900本から1,130本）、納期の遵守率も大きく伸び、目標であった90%を達成した。生産性の向上および納期遵守の改善により、取引先の自社評価指数が、業務改善を求める取引先であることを示す0.8ポイントから、優良取引先であることを示す3.6ポイントへ大幅に上昇し、新規受注獲得にもつながっている。

また、経営トップが率先して実施した全社カイゼン活動や組織風土改革によって、定着率向上にもつながっている。例えば、障がいのある社員の入社1年後の定着率は2016年から2019年で60%から約90%へ向上した。地元高校や外国人コミュニティから、外国籍社員に対しても職場環境が「フェア」な会社として認知されるようになり、求職者も増加している。

IT、IoT技術を活用し、多様な人材を活用した経営を実施した結果、「2020年中部IT経営力大賞優秀賞受賞」や「第1回日本でいちばん大切にしたい会社特別賞受賞」を獲得している。

### 活躍している社員

同社の組立の現場で働く知的障がいを持つF氏は入社2年目。外国籍の女性社員と特別支援学校から来ている男性実習生の2人を指導、支援している。F氏も元は特別支援学校からの実習を同社で経験してからの入社組であり、その働きぶりが評価されて入社に至っている。面倒な日報への記入も、同社が独自に工夫したIT技術により、タブレットPCを利用して簡単に対応することができるようになった。



▲後輩を指導しながら業務を進めるF氏の様子



# シスメックス株式会社

## 兵庫県

多様な専門家人材を包括的に管理・配置し、グローバルレベルで企業成長に繋げていく戦略的な人事制度改革を実施

※（ ）内は正規従業員数

企業概要	
会社設立年	1968年
資本金	1,287百万円
本社所在地	神戸市中央区脇浜海岸通1丁目5番1号
事業概要	臨床検査機器、検査用試薬ならびに関連ソフトウェアなどの開発・製造・販売・輸出入
売上高	159,642百万円(2020年3月)

従業員の状況 (2020年8月時点)	
総従業員数	2,981(2,389)人
女性	1,186(757)人
外国人	89(82)人
チャレンジド	36(30)人
高齢者	32(0)人
平均勤続年数	12年(男性15年、女性9年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- 競争力維持のためにデジタル技術を中心とした「技術ポートフォリオの拡充」が急務

### 人材戦略

- 異業種からの人材採用が加速する中で、グループ企業理念「Sysmex Way」を基軸とした諸施策を展開

### 活躍推進の取組

- グループ共通の「グローバル人材開発体系」に基づいた、グローバル全社員の一体感の醸成や次世代リーダーの育成に取り組む
- 恒常的かつ継続的な改善を可能にするダイバーシティ推進体制の整備
- ワークライフバランスと働きやすさを追求した社内環境整備

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ダイバーシティを価値として重視する文化の醸成が、先端技術開発における外国籍人材の活躍推進に寄与

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

競争力維持のためにデジタル技術を中心とした「技術ポートフォリオの拡充」が急務

シスメックス株式会社（以下「同社」）は、血液や尿などを採取して調べる検体検査用機器と検査試薬の研究開発から製造、販売、および機器メンテナンスサービスと運用サポートを一貫して展開し、収益性の高いビジネスモデルを創出している。現在、同社の主力事業であるヘマトロジー（血球計数検査）分野では、グローバル市場において過半数のシェアを占める。

また、今後の更なる企業成長を目指し、患者一人ひとりにあった医療を提供する個別化診断や病気の予防を含む初期医療を指すプライマリケア（開業医を含む身近な医師・医療施設）を中心に、遺伝子分野や医療ロボット開発を次世代事業と位置づけて取り組んでいる。

一方、異業種からのヘルスケア業界参入により同社の競争環境は変化している。また、医療の分散により、プライマリケア、予防や未病といった領域への関心が高まり、精密医療や標的型医薬、個別化診断が更に進展している。それに伴い、AIやロボット、IoT、VR、再生技術などが医療分野に変革をもたらすなど、同社を取り巻く外部環境は大きく様変わりしている。

そのため同社においては、既存事業の収益性の向上に加え、AIやIoTといった技術を取り込みながら、持ち合わせている技術の拡充が求められている。この課題を解決するには、多様な経験や背景を持つ人材の獲得と活躍による相乗効果を生み出すことが不可欠であり、そのためには、ダイバーシティ&インクルージョン（多様性とその受容）を推し進めることは避けて通ることができないと認識されている。

### 【人材戦略】

異業種からの人材採用が加速する中で、グループ企業理念「Sysmex Way」を基軸とした諸施策を展開

同社は、サプライチェーンをグローバル展開する一方、試薬・機器の研究開発を中心とする製品開発から製品販売の流れを一貫して自社及び日本国内で構築している。そのような同社にとって、市場ニーズや顧客の要望を多方面にわたって吸収し、新たな事業戦略に反映させていくためには、高い専門性や経験をもった人材が必要となっている。同時に、前述の次世代事業への進出・展開に向けて、社内人材の育成・活躍に加え、社内にはない知見や技術を持った人材の採用・活躍にも重きを置いている。

既に直近の10年間で、事業領域拡大に伴いグループ全体の社員数が9,000人超に倍増。同社の社内では比較的早い時期から社員のダイバーシティは実現していたが、様々な文化、信条・価値観や経歴を持った社員が加わるにつれ、互いを尊重し、その能力を最大限に発揮してイキイキと働ける「インクルージョン(受容)」に注力する必要に迫られていた。

2025年までを目標年に据えた同社の長期経営戦略では、「特徴のある先進的なヘルスケアテスティング企業」がビジョンに掲げられ、人材戦略では次の2点が重点課題として明示されている。1つ目は「非連続な事業成長をスピード豊かに可能にする人材マネジメントの実現」である。働く場所や時間、雇用形態に関わらず全ての人材が活躍できる仕組みや制度を整備し、戦略の実現に向けてグループ全体で多様な人材が安心して働ける環境の整備を推進するものである。

2つ目は「一人ひとりの働きがいとOne Sysmexを実現する組織風土の醸成とリーダーシップの変革」である。個を尊重し強みを活かすことで一人ひとりの

働きがいを実現し、多様な人材を束ね One Systemx を実現するというものである。

### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

#### グループ共通の「グローバル人材開発体系」に基づいた、グローバル全社員の一体感の醸成や次世代リーダーの育成に取り組む

同社が2014年度に策定した「グローバル人材開発体系」は、「研修と評価と仕事（成果発揮）を接続」「シスメックスグループのグローバル化の促進」「継続的な人材開発投資」「人を育て、人が育つ会社」の4つのコンセプトに基づくグローバル共通の人材育成方針を示している。同研修体系は、選抜型研修、階層型研修、及び自律選択型研修の3種類によって構成されており、シスメックスグループの社員であれば勤務地を問わず参加できる。

こうした育成における改革に加え、同社は2020年4月、新たな人材マネジメントシステムを導入した。個人の能力を等級化した職能型の人事制度から、役割や職務内容に基づき等級を決める職務型（ジョブ型）への切り替えを目指した今回の改革では、外部競争力を担保した報酬設計に移行することで、グローバルに活躍が期待できるリーダーや専門性の高い人材の獲得に繋がる事が期待されている。更に、計画的な後継者育成および社員の主体的なキャリア開発により、社員の満足度ややりがいの向上も期待されている。

なお同社は、2012年から既に通年採用を実施しており、国内外の優秀な人材を適時に採用する事が可能な環境を整備したり、2014年には現地法人のトップを兼任する外国籍役員を任用したりするなど、グループ人事における一体化施策を進めてきていた。

この一連の人事施策により、多様性の価値観を全社員に浸透させ、優秀な人材が適材適所で活躍できる環境整備を実現している。例えば、階層型研修では、管理職に向けて企業理念やダイバーシティ経営に関する講習内容を提供したり、ジョブ型採用に向けた人事改革では、専門性が高い人材が適材適所に配置される環境整備を促したりする事につながっている。

なお、求める人材の幅が広がり社員の価値観も多様化する中で、グループ企業理念「Systemx Way」は、更に重要性を増している。多様性の受容に関する方針は、「Systemx Way」に基づきステークホルダーへ具体的な提供価値を示す行動基準、そして人材育成の基盤となる人材マネジメントシステムを通じて、経営トップから社内外に発信されている。特に、社員に対する行動基準では「社員の多様性を受け入れ、一人ひとりの人格や個性を大切にすると共に、安心して能力が発揮できる職場環境を整え」、「自主性とチャレンジ精神を尊重し、自己実現と成長の機会、成果に応じた公正な処遇」を提供することを宣言している。また同社は、「Systemx Way」への共感度合いなどを測るエンゲージメントサーベイ（企業風土調査）を、グループ全社員を対象に2年毎に実施しており、グループ全体における人事戦略の重要指標として活用している。

#### 恒常的かつ継続的な改善を可能にするダイバーシティ推進体制の整備

多様性受容の取組みを加速すべく、2017年にダイバーシティ推進課（専任）を設置した。社内の組織風土や制度に関する課題点を明確にすべく、隔年でダイバーシティ意識調査を実施し、社内状況や課題を確認する仕組みを導入している。こうした戦略的なPDCAサイクルに基づき、「働きがいと働きやすさ」を基点に活動を実施している。

例えば、外部講師を招聘した「ダイバーシティ講演会」や多彩なテーマを取り入れた座談会「ダイバーシティラウンドテーブル」、新任役職者に対する多様性とその受容の重要性を題材としたディスカッションを

実施している。

また、「グローバル人材開発体系」やグローバル全社員を対象に実施しているエンゲージメントサーベイといった、各国内外の拠点に横断的に実施する人事施策も、各拠点の人事部長が連携する事でバランスのとれた導入を実現している。

#### ワークライフバランスと働きやすさを追求した社内の環境整備

働きやすい環境整備として、2000年代にいち早くフレックス勤務制度を導入し、その後同社は、育児や介護と仕事の両立支援のため、在宅勤務制度や社内託児所の設置などの諸制度を拡充した。



▲多様な人材が働く風景

また、ワークライフバランスの充実と業務生産性の向上・効率化を目指し、2020年10月より5時から22時の間で自宅やサテライトオフィスなどでデジタル技術を活用して働くスマートワーク制度の試験導入を開始した。多様な人材獲得と能力発揮に向け、更なる成果が見込まれる。

### ダイバーシティ経営による成果

#### ダイバーシティを価値として重視する文化の醸成が、先端技術開発における外国籍人材の活躍推進に寄与

前述のダイバーシティに関する意識調査では、社員のダイバーシティ&インクルージョンに対する理解浸透度は直近2年間で30ポイント改善、隔年実施の企業風土調査のワークライフバランスに関する項目でも10ポイント向上した。様々な意識改革に向けた取組の効果が確認され、多様な背景や個性をもつ仲間を当たり前の存在として受容する風土醸成が進んでいる。

また、同社が海外大学から直接採用した外国籍社員の仕事に対する独創的な発想や知見は、日本人社員が持つ戦略性や緻密さなどの強みとの相乗効果を生み出している。例えば、外国籍社員が所属する開発チームが、先端技術開発に貢献した若手技術者を対象とした社外コンテストの社会人部門優秀賞を受賞した。当該技術は、将来的に同社の主力製品である診断薬への応用のみならず、製薬企業と共同で進めるバイオ医薬などの創薬活動の展開を推進でき、新規ビジネスの創出が期待できる。

### 活躍している社員

同社のバイオ診断薬技術センターで働くG氏は、インド出身、現地の大学でバイオメディカルを学んだ後、2015年に入社した。入社後は抗体工学分野の研究開発に携わっている。



G氏のグローバルな視点や高度な専門技術は、チームに良い刺激を与えており、新規技術の開発に貢献。国籍・言語の壁を越えて、個々がお互いの価値観を尊重し、新たなシナジーが生まれている。G氏は、社内外で広くコミュニケーションを取りながら業務を進めることの難しさに直面しつつ、やりがいをもって働いている。



# 株式会社 JSOL

東京都

働きやすさを促進する諸制度と働きがいをも高める自発的な取組を促す仕掛けで、イノベーションが次々と生み出される組織へと変革

※（ ）内は正規従業員数

企業概要	
会社設立年	2006年
資本金	5,000百万円
本社所在地	東京都中央区晴海 2-5-24 晴海センタービル
事業概要	ITシステムコンサルティング・開発事業
売上高	38,354百万円(2020年3月)

従業員の状況 (2020年3月時点)	
総従業員数	1,265 (1,228)人
女性	280 (275)人
外国人	26 (25)人
チャレンジド	19 (19)人
高齢者	5 (2)人
平均勤続年数	16年(男性16年、女性14年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・労働集約型からサービス型へ移行し顧客とともに価値を協創するビジネスへ転換を図る

### 人材戦略

- ・提案型サービスを実現できる自律的で積極性のある人材・組織への変革が急務

### 活躍推進の取組

- ・フラットな組織でスピード感ある動きを可能にするための組織風土改革
- ・現場の社員の自律的な働き方を支える働き方改革関連の諸制度導入
- ・社員の自発性を促す仕掛けや社内外との緊密な連携により社員エンゲージメント向上を促進

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・新しい取組やビジネスの種が次々と生まれるイノベティブな組織へと転換

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

労働集約型からサービス型へ移行し顧客とともに価値を協創するビジネスモデルへ転換を図る

株式会社 JSOL (以下「同社」) は、2006年に銀行系シンクタンクから分社化して新設された IT システムコンサルティング企業である。

近年、デジタル化が急速に進む中で、先進技術を活用したビジネスモデル変革を通じて新たな価値の創出を目指す「攻めの IT」が増加の傾向にある。同社のような Sler (システムインテグレーター) に求められることも、顧客が求めるシステムを早く忠実に正確に構築し運用することから、デジタル技術を活用して新しい事業、新しいサービスやビジネスモデルを顧客と共に創出することへと変化してきている。

また、近い将来労働力が減少に転じる見通しからも、同社は従来型の労働集約型モデルからサービス型やパッケージ型などの高い生産性と付加価値で勝負をするビジネスモデルへシフトしていく必要があると認識している。

### 【人材戦略】

提案型サービスを実現できる自律的で積極性のある人材・組織への変革が急務

前述のような変化を可能にするためには、顧客や社会の潜在的な課題を見出す探求心、課題を解決までつなげるアイデア、チャレンジ精神、機敏性、そして自律的に行動のできる力をもった優秀な人材と、そのような人材の力を結集する組織力が必要と考えられていた。

しかしながら、同社は、2010年代前半にそれまで右肩上がりだった業績が一時期低迷した際、常態化してい

た長時間労働の環境とも相まって、社内には閉塞感が漂い、優秀な社員の離職も相次ぐ状況に陥った。2015年に実施した NTT データグループの社員満足度調査では、他のグループ会社に比べて同社の総合満足度が低く、特に「仕事に対する意欲はあるが、組織への貢献意欲・ワークエンゲージメントが低い」という結果であり、この状態を解消して、社員の自律的行動を引き出すこと、及びそのための組織風土を作っていくことが課題となっていた。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

フラットな組織でスピード感ある動きを可能にするための組織風土改革

2014年に、当時の経営層主導でカルチャー変革の様々な取組が開始された。手始めに、経営層と社員とのコミュニケーションの円滑化、迅速化を目指し、役員室の廃止や役職者を含め社員全員を「さん付け」で呼ぶ活動の展開などフラットな関係性構築を行うとともに、半期ごとの全員参加型のキックオフの会議や社員と役員との対話会などを実施し、経営層の考えをしっかりと現場に伝えるとともに社員からの声を受け止める取組を始めた。

翌2015年、若手社員が中心となり JSOL Vision「私が変わるー会社が応えるー感動が生まれる」を策定した。同社はブランドメッセージとして、「変化の中で進化する ICT サービスコーディネーター」を掲げているが、その実現の方向性を示す Vision の策定に社員自らが携わることとなった。そうして、「社員の主体的・自律的な行動を求めるとともに、会社も社員が生き生きと働きやすい職場環境を整えていく。そしてお客様に信頼され続

ける特別なパートナーになる。そのような会社にしてほしい」という社員と会社の強い思いを込め、「5年後のあるべき姿」として提示することとなった。

その上で、ダイバーシティ&インクルージョンによって目指す姿を「多様なバックグラウンドを持つ社員がお互いを尊重し合い、能力や個性を存分に発揮し、働きがいを感じながら成長し続けることのできる組織・組織風土」と定義し、「ダイバーシティ&インクルージョンの取組は、経営方針である『JSOL 価値共創モデル』の起点となる『社員満足（働きがい）』を高め、Visionを実現する取組である」と位置付けた。

### 現場の社員の自律的な働き方を支える働き方改革関連の諸制度導入

かつて同社には、「お客様のご要望実現のためなら長時間労働は仕方がない」という組織風土があった。当時の経営層はこの状況を経営リスクと捉え、社員の勤務状況確認や予実管理、長時間勤務者の個別管理（業務分散等）を徹底的に行うなど恒常的長時間労働撲滅を推進した。2015年には「良い会社にするため、働き方・文化を変えたい」という強い思いから、開発職の社員を裁量労働からフレックス制に変更して時間を意識した働き方への転換・徹底を図った。同時に、各部門の事業計画の中にそれぞれの部門に適した勤務改善策を盛り込むようにするなど、現場からも取組が進むような仕組み化も進めている。

前中期経営計画（2016～2018年）および現中期経営計画（2019年～）では、「社員一人ひとりの働きがい向上」を重点方針として定め、「働き方柔軟化」や「職場活性化」を進めている。

「働き方柔軟化」は、時間と場所の両面から働き方の自由度を高め、社員が自らの働き方を選択し、自律的にデザインできるようにする取組であり、現場のニーズを丁寧に聞き取りながら諸制度の導入を図っている。2017年からは過重労働対策の観点から総労働時間を目標値とした労働時間の適正化へと取組をシフトし、時間単位年休制の導入、コアタイム廃止、所定労働時間短縮、テレワーク制度拡大（自宅以外での執務を許容）、シェアオフィス導入など、社員の自律的な働き方をサポートする仕組みが整ってきている。

### 社員の自発性を促す仕掛けや社内外との緊密な連携により社員エンゲージメント向上を促進

システム開発の現場では、顧客先に常駐することも多く、会社との距離感が広がり孤立感を抱える社員がいることも問題であった。そこで、従来から行われてきた社員の自主活動の取組を2016年に「JSOL キャンパス」として仕組み化した。社員が取り組みたいテーマについてアイデアを出し、有志を募ってイベントや勉強会を主体的に実施するもので、社内のRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）活用推進を目指す「RPA活用塾」、仕事と育児の両立がしやすい会社を目指す「くるみんな会」のほか、社会貢献として「こどもIT体験」、「児童養護施設からの自立支援」、「障害者スポーツ支援」などに取り組み社員もいる。また、職場活性化の取組として、日々の努力やチャレンジをお互いに労い分かち合う「JThanks！表彰」、部門の枠を超え経営層からメンバーまで横と縦の繋がりを深める「JSOLBar」などのイベントを定期的開催している。

2016年には兼業兼務制度も拡大（条件緩和）しており、イノベーション推進のために進めている海外ベンチャーや国内外アカデミア（大学、研究機関）との協業と併せて、社員のチャレンジを広げる機会として活用が進んでいる。

## ダイバーシティ経営による成果

### 新しい取組やビジネスの種が次々と生まれるイノベーション的な組織へと転換

働き方の見直しや職場活性化の取組によって育まれた社員同士の自律的かつ連携した動きを原動力に、新規顧客獲得や新規ビジネス創出などサービス面での進化が進み、2016年以降、4年連続増収増益を達成している。

2019年に設立された、顧客のDX推進を支援するデジタルイノベーション事業本部は外部との連携を行いながら新規事業を生み出し展開する社内ベンチャーに近い役割であり、産学連携や新規サービスの開発を行っている。国立研究開発法人理化学研究所（以下「理研」）と共に数理技術・AI分野での研究を重ね、同社の強みである金融ソリューションの知見を活かし、AIを活用した取引先企業の業況変化検知システム「FinCast」や、企業間ネットワーク分析を活用した企業成長予測サービスをリリースしている。更にはこのような協業を進展させ、数理科学を中心とした産学連携の加速や新規事業創出を目指し、理研とともに事業会社「理研数理」を立ち上げるなど、スピーディな展開が現場主導で行われている。

また、法人事業本部のビジネスイノベーション推進課でも若手リーダーの活躍により、同社初のサブスクリプションサービスを開発したり、社会課題解決とイノベーションを複数社と連携して実現する「社会デザイン・ビジネスラボ」を企画推進したりするなど、次々に新しい取組が生まれている。

働き方の見直しの面では、メリハリある働き方への転換が進み、年間総労働時間は、2016年度の2,185時間から、2019年度には2,031時間（管理職含む、短時間勤務者を除く）へ減少し、新型コロナウイルスによる緊急事態宣言下では、業務運営を維持しながらもテレワークを活用して出社1割を実現した。

こうした中で、Great Place to Work Institute Japan主催の「働きがいのある会社」調査では、2015年度、ベストカンパニー大企業平均と比べて17ポイント低い状況から、2020年度には大規模部門のベストカンパニー9位ヘランクインを果たしており、社員満足、顧客満足、企業業績の「JSOL 価値共創モデル」の好循環が回り始めている。



▲ Vision 策定から5年経ち、再検討を進めている（Vision 策定検討チームのメンバー）

## 活躍している社員

同社のデジタルイノベーション事業本部で事業部長を務めるH氏は、システム営業の第一線から新規ビジネス創出を推進する役割を担っている。他社からの中途採用や出向者も多く、年齢や国籍、性別も多様な組織の中で、一人ひとりしっかりとコミュニケーションを取りながら情熱を引き出し、「メンバーのやりたいことを叶える」マネジメントを日々実践し、新たなビジネス展開を実現している。



▲約50人の多様なメンバーをマネジメントするH氏



# 株式会社日立ハイテク

東京都

グローバル市場で多様な顧客のニーズに応えるソリューション提供で業績拡大、変わり続ける姿勢の浸透で人材価値の最大化を図る

※（ ）内は正規従業員数

企業概要	
会社設立年	1947年
資本金	7,938百万円
本社所在地	港区虎ノ門一丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー
事業概要	ナテク/ロジック・ソリューション(エッチング装置、計測装置・検査装置、電子顕微鏡/プローブ顕微鏡)、アナリティカル・ソリューション(分析装置、医用機器、ライフサイエンス製品)、インダストリアル・ソリューション(ICTソリューション、産業ソリューション、先端産業部材)
売上高	451,405百万円(2020年3月)

従業員の状況 (2020年3月時点)	
総従業員数	4,307(3,631)人
女性	727(734)人
外国人	88(74)人
チャレンジド	48(47)人
高齢者	161(0)人
平均勤続年数	19年(男性19年、女性17年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・グローバル化した市場において顧客ニーズの多様化、開発サイクルの加速に合わせたビジネスモデルへの転換

### 人材戦略

- ・顧客ニーズを具現化できる人材の獲得と戦力化、イノベーションを生み出せる組織風土への変革が急務

### 活躍推進の取組

- ・働き方やキャリアパスの選択肢の拡大により社員の「幸せ」実現と活躍を促進
- ・女性研究者やエンジニアにとっても働きやすくキャリアを長期的に構築できる環境の整備
- ・「変わり続ける」ことの重要性をトップメッセージと行動で組織全体に浸透

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ソリューション提供の営業スタイルが実を結び、売上収益増を実現

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

グローバル化した市場において顧客ニーズの多様化、開発サイクルの加速に合わせたビジネスモデルへの転換

株式会社日立ハイテク(以下「同社」)は、2001年に先端産業分野の専門商社であった日製産業が日立製作所から事業を継承して設立された。2020年に社名を日立ハイテクに変更し、主に計測器や半導体製造装置事業、商社事業を展開している。市場の変化が激しく顧客のニーズが個別化・高度化・多様化する中で、以前のように「良いものを作れば売れる時代」の取組から脱却する必要に迫られていた。さらに競合企業は欧米のみならずアジアにも登場しており、グローバルな顧客にスピード感をもって対応することが一層求められる環境になってきた。その環境下で同社の高い技術力に期待する世界中の顧客と直接コミュニケーションを取り、顧客の個別のニーズに応える手段として、課題を解決するプロセスそのものを一貫して提供するビジネスへと転換を図ってきた。

また、同業界内での熾烈な人材獲得競争の中で優秀な人材にいかにか長く活躍してもらえる場を提供するか、というテーマは同社の企業競争力に直結する課題であり、そのためにも人材のダイバーシティを視野に含めた戦略と施策の確実な実行が欠かせない状況であった。

### 【人材戦略】

顧客ニーズを具現化できる人材の獲得と戦力化、イノベーションを生み出せる組織風土への変革が急務

グローバルな市場での競争に際し、様々なリスクや機会を察知しながらイノベーションを生み出していくため

には、多様な専門領域やバックグラウンドを有する人材の活躍や連携が不可欠となる。同社は以前から高い技術力を強みとしており、高度な専門性を有する優秀な人材の確保と育成が引き続き人材戦略の中心的な柱であった。そこで課題となったのは長時間労働の実態であり、仮に優秀な人材を獲得できたとしても長く同社で勤務してもらおう、という点ではとりわけ女性技術者にとっては障害になっていた。

また商品サイクルが短期化し、顧客のニーズに即した商品開発の重要性が増す中で、開発にあたる技術職に求められる役割も、従来以上に直接顧客とコミュニケーションを取っていくことが必要となってきた。そうした状況に対し、技術職の位置づけの意識や必要とされるスキルも刷新する必要があった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

働き方やキャリアパスの選択肢の拡大により社員の「幸せ」実現と活躍を促進

イノベーションを起こし続けるために多様な人材が活躍できる組織へ変革することが必要であり、その実現の足掛かりとしたのは、長時間労働が前提となった働き方を変えていくことだった。同社は2015年にダイバーシティ専任組織を設置し、働き方改革に着手した。そこから中途採用の規模、さらには女性活躍推進への取組を拡大してきた。

2015年、社内プロジェクトとして、残業を年平均20時間以下、年休20日の取得を目標として「20-20プロジェクト」を立ち上げた。その後、社員の声を直接拾うためのタウンホールミーティングを実施するとともに、その内容をすべて社内に公開することで、トップと

現場でどのような対話が行われたのかを全員に見えるようにした。その他、時間単位年休の導入やコアタイムの廃止など、働き方の選択肢を増やす取組により、社員の働きやすさ向上につなげた。2019年度からは、社員一人ひとりの「幸せ」の実現と多様な個性を發揮した活躍を可能にするための「Active20-20」プロジェクトを始動し、社員が自らのキャリアや働き方について主体的に考えるためのワークショップ等の取組を進めている。

また、キャリアプランについても、技術力の向上を基軸としたプレーヤー型の人材と、マネジメント型の人材等、多様なキャリアパスを選択できる環境を整えた。同時に、それぞれのキャリアパスに合わせた評価基準や仕組みも併せて整備した。こうした取組により、社員の性別に関係なく一人ひとりのキャリアプランに合わせた働き方を提示できるようになっている。その中で共通するメッセージとして、ダイバーシティ・マネジメントは、優秀な多様な人材を採用することだけではなく、今いる社員の市場価値をどうやって高めていくのか、という視点が重要であることが強調されている。



▲職場ワークショップ（自分の幸せとありたい職場の姿を考える）の様子

### 女性研究者やエンジニアにとっても働きやすくキャリアを長期的に構築できる環境の整備

一人ひとりの希望や特性に即したキャリアパスや働き方を提示できる体制・制度に加え、女性活躍推進に関する取組も2015年以降継続して実施している。新卒採用に関しては、業界全般の傾向として男性応募者が多い中で女性採用割合の目標値を30%として採用活動を行っている。また採用後も、ライフイベントを考慮して海外赴任の機会を前倒しで積極的に設けたり、女性管理職育成に向け社外での研修やメンタリングの機会を提供したりするなど、長期間に渡って同社で活躍する女性を育成する仕組みを整えている。

こうした取組により女性管理職比率や女性部長比率も増加し、高い専門性を持った人材が社内でも活躍する環境も整ってきた。前述の働き方における改善についても、従来は工場やラボにこもって遅くまで作業することが美德とされるような実験作業を、先端的なシミュレーション機器を導入することによって残業時間の短縮を促進するなど、技術職での働き方改革と女性活躍の動きとが相乗効果を發揮している。

### 「変わり続ける」ことの重要性をトップメッセージと行動で組織全体に浸透

こうした変革に際しては「変わり続ける世の中に対応するべく、自分たちも変化し続けなければいけない、変わることが当たり前にならなくてはならない」という考えを経営トップが発信している。直近の5年間で積極的に推し進めている経験者採用の場面でも、入社式や懇親会などの機会に、外部からの目線で改革が必要な観点は指摘してほしい旨を継続的に発信している。そうして提示されたアイデアは小さいものであっても実行に移し、製品開発だけでなく業務プロセス等についても新鮮な視

点から得られた意見を反映させて、常に「変わり続ける」姿勢を行動として体現している。

さらに、市場のグローバル化への対応として、外国籍人材の採用にも積極的に取り組んでいる。他方、顧客との高いレベルでの共創を実現させるために、日本人社員が海外の研究室に1年間出向き、顧客の下で研究活動に勤しみ、顧客との関係を構築するとともに社内に知識を蓄積することで、さらなる変化を導く循環も生み出している。

また、新規事業については既存部署の枠組みとは意図的に切り離し「尖った人材」を集めた部署を設置している。そこで生まれた変化の種を他の事業に還元させていく取組も行われている。新規事業部署では自由度が高く仕事に取り組むことを推奨しながら、どんな取組や成果が出ているのかを明確に報告する仕組みを構築し、他の事業部署もそこで得られた知見や新しいビジネスの種の恩恵を受ける機会を確保している。

## ダイバーシティ経営による成果

### ソリューション提供の営業スタイルが実を結び、売上収益増加を実現

2015年からの様々な変革を経て、2019年度（2020年3月期実績）の売上収益は2015年度比で110%の成長を遂げている。その成長を支える一つの柱としてソリューションを提供するというスタイルが着実に数字に結びついてきた経緯がある。その成長の推進力としては、顧客のニーズを細やかに聞き取り開発の現場に生かせるコミュニケーション力、従来の業務プロセスの変更を厭わない、つまり変化を恐れないマインドセットとそれを推奨する企業文化、さらに高い技術と知識を蓄えている専門性の高い人材が中長期的に活躍しキャリアを築ける仕組みなどが挙げられ、その全てが成果に結実している。

多様なバックグラウンドや専門性を有する人材が交流しつつ、新しいアイデアを歓迎する組織風土へ変革が進んだこともあり、新事業アイデアコンテストには2020年には2017年に比べて2倍の約50件の応募があるなど、イノベーションの機運も高まっている。

女性管理職比率も2015年度と比較して2.6%から4.8%へと1.8倍、経験者採用も2014年度5名から84名と増加しており、多様な人材の採用と活躍を促してきた成果と言える。

これらの取組は女性活躍推進の観点でも高く評価され「えるぼし」3段階、「なでしこ銘柄」及び「健康経営優良法人認定」等での表彰実績も積み上げてきている。

## 活躍している社員

同社で電子顕微鏡部門の課長を任されるI氏は、入社およそ20年、課長職に就いて4年の経歴を持つ。当初は女性管理職のロールモデルも少なく、不安を感じたこともあったが、女性管理職向けの研修や社外の女性管理職経験者メンターとの繋がりが非常に役立つという。現在に至るまでの経験を踏まえて若手に責任のある仕事を任せられる会社だと振り返るI氏。10年前までは遅くまで仕事をするのがよい、という風潮を感じたこともあったが、最近は個人を尊重してそれぞれの方がより能力を發揮しやすい環境・風土が浸透してきたと振り返る。これからは管理職としてメンバーそれぞれの多様性を生かしていくマネジメントを心掛けたいと語っている。





# 株式会社足立商事

## 大阪府

細切れの勤務時間をひとかたまりに集約する仕組みで、地域に眠る人材の積極採用と地域産業の継続・活性化を同時に実現

※（ ）内は正規従業員数

### 企業概要

会社設立年	2016年
資本金	3百万円
本社所在地	大阪府大阪市西区北堀江 1-22-4
事業概要	生活雑貨の卸売業、加工業務の受託業
売上高	749百万円(2020年8月)

### 従業員の状況

(2020年8月時点)

総従業員数	47(10)人
女性	43(5)人
外国人	2(2)人
チャレンジド	0(0)人
高齢者	4(0)人
平均勤続年数	2.3年(男性3年、女性2年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- 「仕事がない」「人手がない」の双方を解消する人材マッチングにより「社会的企業」を目指す

### 人材戦略

- 地域の潜在的労働力の有効活用を可能にする柔軟な勤務形態の導入

### 活躍推進の取組

- 完全フリー・フレックス制により安心して長期的に就業できる環境を整備
- 作業内容・プロセスのマニュアル化と評価基準との連動によりフェアな勤務環境を整備
- 仲間づくりの働きかけと「悪口禁止」のルールで前向きで働きやすい組織風土を醸成

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- 安定した生産体制により事業を拡大、新規事業への進出を可能にする経営基盤を短期間で構築

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

「仕事がない」「人手がない」の双方を解消する人材マッチングにより「社会的企業」を目指す

株式会社足立商事（以下「同社」）は、貿易商社に勤めていた現経営トップが独立し2016年に設立された。当初は量販店等を顧客とする卸売業・物流業が中心であったが、その後、自社でインターネットショップを開業し、生活雑貨を中心とした小売直販事業へと拡大した。

2018年に、経営トップの地元である兵庫県丹波市に本社移転するとともに、工場機能を備えた自社倉庫を整備した。過疎化が進行する同地域においては、製造業等が人材の確保難により事業撤退や廃業に追い込まれる一方で、就業意欲があってもフルタイム勤務の難しい主婦や高齢者などが働ける場がない状況であった。同社はこうした地域の現状に着目し、柔軟で多様な就労形態によって人材を確保した上で、地元製造業等から業務を請け負うことで、地元企業の事業継続と雇用機会の拡大の実現を図る事業を展開することとなった。

### 【人材戦略】

地域の潜在的労働力の有効活用を可能にする柔軟な勤務形態の導入

同社が地元企業から受託するのは、繊細さを要するブリザーブドフラワーの生産や自動車部品の仕上げなど、機械化が難しい作業が中心である。こうした業務においては、発注先との良好な関係を構築するためにも、安定して高い品質水準を満たすことが求められる。そのためには、加工業務に従事する社員のスキル向上や作業の平

準化が不可欠であった。加えて、同社では受注業務が中心であるため業務量が一定ではなく、発注元の繁閑に合わせて柔軟に働き手を確保することが必要であった。

そこで、同社ではまず人材の確保として、週5日フルタイムの勤務では就労が難しい主婦層や高齢者層に着目し、そうした人材が働き続けられるように、「1日1時間、遅刻・早退・欠勤全てOKの完全フリー・フレックス制」という独自の勤務形態を導入した。こうして、地域で「働きたいのに働く場所がない」という人材の就業ニーズに応える形で、「細切れの労働力」を集約して「ひとかたまりの労働力」を創出し、生産に必要な加工能力を確保することとした。

また、同社のEC事業部や卸売事業部等では、国内外との渉外や会社経営の一翼を担える次世代リーダーの育成という観点から、外国籍人材をエンジニアとして正社員雇用し、国籍を問わず優秀な人材が活躍している。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

作業内容・プロセスのマニュアル化と評価基準との連動によりフェアな勤務環境を整備

前述のように、同社が受注している加工業務はいずれも機械化の難しい手作業であるが、様々な年齢や職歴の社員が集まってくる中で、一律に技能を習得させることは難しく、誰がその作業をするかによってもスピードや品質の差が生まれやすい傾向があった。また、作業内容・量は受託の状況に応じて日々変化するため、社員には幅広い加工技術を短期間で効率よく習得してもらうことが必要であった。

そこで、まず同社が受託している加工作業すべてをわ

かりやすくマニュアル化し、どの作業に割り振られてもマニュアルを参照しながら作業を効率的に実施することができる体制を確立した。マニュアルには、作業内容だけでなく1時間当たりの作業数量の目安やノルマが明記されており、それぞれの作業の成果についての評価基準があらかじめ設定、公開されている。

業務の割振りは、個々の社員の適性やスキルを見ながら、管理者が日々の業務量や納期を勘案して行っている。社員は、任された仕事を効率的にこなすことができれば、パート社員でも昇給が望めることもあり、仕事へのモチベーションも高く保たれている。作業量などの目標も自己申告制として、主体的に仕事に取り組める体制をとっていることも工夫の一つである。

### 完全フリー・フレックス制により安心して長期的に就業できる環境を整備

同社が2018年に受託加工サービスを立ち上げた際は、必要な人材を確保できないのではないかと懸念もあった。しかし、実際には、ハローワーク経由で最初に採用したのは5人であったものの、完全フリー・フレックス制の勤務形態が地域で評判になり、一か月経たないうちに口コミでさらに20人程度の採用が実現した。現在は採用広告を出さなくても、同社宛に履歴書が送られてくるなど、人材不足が叫ばれる地方の中小企業においては珍しい状況となっている。

同社の完全フリー・フレックス制では、パート社員は1日1時間、1週間5時間からの勤務が可能となっている。毎週末に、翌週一週間の出社時刻・退社時刻と1日の勤務時間を記入した出勤予定表を各自が提出して、その希望に即して勤務体制を決定している。働き手の勤務時間に関する希望を実現できているのは、全社員の業務時間総量に応じて請け負える業務量を計算し、必要なだけの仕事を受注する仕組みとなっていることによる。

さらに、子どもの病気や親の介護等で急遽早退が必要な場合にも、柔軟なシフト変更が可能になっている。これは全社員に適用される制度であり、年齢や職務内容にかかわらず、誰もが対等に、遠慮なく家庭と仕事を両立できる働き方の実現につながっている。他方、時間管理は厳格に行っており、タイムカードは1分単位で記録するとともに、作業時間と作業量をストップウォッチで計りながら自身で効率を高める工夫を行うよう促す仕組みをとっている。

### 意図的な仲間づくりと「悪口禁止」のルールで前向きで働きやすい組織風土を醸成

完全フリー・フレックスの勤務形態においては、日々の社員の出入りがばらばらで作業も一人ひとり異なるため、横並びで教育研修を行うことは難しく、また孤立しやすい環境にもなる。長い無業期間の後に職業復帰する主婦層が多い中で、新しく入った社員に最初からノルマを課す管理方式では、定着や活躍が難しいことが想定された。そこで、パート社員については、採用時期を複数名ずつ揃えて「同期」を作り、第1期入社が第2期の社員を指導する体制を敷いている。個別作業の多い業務形態の中で、同期の一体感が横・縦の連携を生み出し、困ったときに相互に助け合う土壌を作り出している。

また、子育てで勤務時間中に「中抜け」したり、その日の体調で早退したりするケースを許容する制度においては、他の社員の労働時間や勤務のスタイルなどに不満を持つケースも想定される。家庭の事情や仕事に対する価値観はそれぞれに異なっても、それを互いに受容し、業務に専念することが求められる。そのために、経営トップが入社時から常に「人の悪口は禁止」ということを社内に徹底して伝えており、実際に不満等を耳に

した場合には、その背景にある思いや考えを汲み取った上で解決策を講じるとともに、「悪口」として口にはしないように指導を行っている。全ての社員が制度を十分に活用し、風通しがよく誰もが働きやすい職場を目指して、経営トップ自らがこのメッセージを繰り返し発信している。

シンプルなメッセージながらその考えが現場に浸透するにしたがって、「あなたの代わりに、次の仕事は私がやっておくよ」といったお互いの作業をカバーしあう声かけが日常的になってきている。



▲ブリザードフラワーの加工等を行う本社工場の風景

### ダイバーシティ経営による成果

#### 安定した生産体制により事業を拡大、新規事業進出を可能にする経営基盤を短期間で構築

2018年に同社が丹波市に製造拠点を置いて以降、フリー・フレックスという制度が、同社に人材が集まる一つの仕掛けとして機能し、当初は20人からスタートした加工受託サービス事業は7か月で40人の雇用機会の創出に成功している。最初は様子を見ながら1日数時間勤務だった社員も、現在では平均就業時間は6時間程度と以前に比べて伸びる傾向にあるという。

同社の取組は類似する課題を持つ周辺地域からも注目を集め、先進事例として紹介・表彰されることも増えた。丹波市のみならず周辺地域でも認知度が上がることで新たな受注先の拡大につながっており、課題であった受注の繁閑のばらつきの低減にも寄与している。

ユニークな人材戦略により、創業時の売上が1.6億円だったところから4年間で11億円（今期見込み）まで成長している。さらに、フルタイム勤務者が少ない中でまとまった業務をこなしてきた実績が買われ、人材不足で事業継続が困難になった企業から、食品加工事業引継ぎの依頼を受けている。こうした状況を踏まえ、製菓工場を自社敷地内に新たに設立し、さらに20名（うち10名は障がいをもつ社員）の増員を予定するなど、新たな事業へと拡大を続けている。

### 活躍している社員

同社でリーダー職を任されるJ氏は、結婚を機に丹波市に移住してきた。前職での類似経験はなかったが入社以降、パート社員の教育、評価、その日の製造数の調整等の多種多様な業務を任されている。

スタッフの配置や品質管理など注意を払う業務も多いが、細やかなコミュニケーションを取りながらスタッフの働きやすい職場作りに励んでいる。





# 株式会社四国銀行

高知県

経営戦略と人材戦略を一体的に促進し、新たなビジネスモデルに即した効果的な人材育成を実施し収益力強化

※（ ）内は正規従業員数

## 企業概要

会社設立年	1878年
資本金	25,000百万円
本社所在地	高知県高知市南はりまや町1丁目1-1
事業概要	普通銀行業
売上高	42,902百万円(2020年3月期)

## 従業員の状況

(2020年9月時点)

総従業員数	1,938 (1,386)人
女性	1,015 (604)人
外国人	0 (0)人
チャレンジド	28 (15)人
高齢者	75 (0)人
平均勤続年数	14年(男性18年、女性10年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・外部のビジネス環境の変化に対応した新たなビジネスモデルの構築

### 人材戦略

- ・「ベスト・リライアブル・バンク」実現に向け、経営戦略に即した人材開発制度の改革を実施

### 活躍推進の取組

- ・経営戦略に携わる総合企画部主導による人材開発により、専門的かつニーズに沿った研修・育成を実施
- ・キャリア採用者のスキル・ノウハウ共有と出向による専門人材の育成
- ・制度の充実と管理職の意識改革により、働き方における価値観の多様化に対応

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・専門人材の育成によりコンサルティング機能を強化、業務の効率化や女性役職者増も実現

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

#### 外部のビジネス環境の変化に対応した新たなビジネスモデルの構築

株式会社四国銀行（以下「同社」）は、地盤である高知県を中心として、四国全域と近隣の本州地域へ広域なネットワークを持つ地方銀行である。

同社を取り巻く環境として、人口減少・高齢化、低金利環境の継続、異業種の金融分野への進出等がある中、銀行の基盤である預貸ビジネスモデルでは成長が見込めない状況にあった。一方で、顧客企業では、人手不足や企業の後継者不足により事業継承や資産形成への需要が上昇していた。

2019年4月からスタートした新中期経営計画では、「徹底的な構造改革」を掲げ、人材育成、業務の抜本的見直しとデジタル技術の活用による効率化、企業・個人顧客・地域それぞれの視点に立ったコンサルティング機能の発揮により、既存のビジネスモデルを脱し、持続可能な事業と経営基盤を確立する方針を示している。

### 【人材戦略】

#### 「ベスト・リライアブル・バンク」実現に向け、経営戦略に即した人材開発制度の改革を実施

同社の中期経営計画では、2013年から、「真っ先に相談され、地域の発展に貢献するベスト・リライアブル・バンク」の実現を目指し、そのための人材開発に取り組んできた。2016年からは、「ヒトと意識をダイナミックに進化させる」を戦略目標に掲げ、地域金融機関の原点である金融仲介機能や、コンサルティング機能を果たす礎となる人材の育成、やりがいにつながる環境づくりを重視し、「将来を担う人材の育成・

開発」、「女性社員の活躍機会拡大」、「組織活力の向上」に向けて取組みを開始した。

なお、女性社員の活躍機会拡大に関しては、社員の女性比率が年々高まる一方、とりわけ法人営業等では従来は女性がキャリアを積むことが難しく、女性社員が活躍できる組織作りが急務となっていたことが背景にある。2014年の女性役職者比率は10%、女性管理職比率は3%と低く、女性社員が内務係に集中していることから、多様なキャリアを描けるように、女性活躍を後押しする取組みがこれまで以上に必須となっていた。

こうした状況下において、2018年から人材開発・育成、働き方改革などの人事戦略と経営戦略を一体で運用し、2019年には同社の営業スタイルである「四銀スタイル」を制定した。また、お客さま・地域の課題解決ができる人材を開発・育成することを目的に「人材開発・育成プログラム」を改定し、一人ひとりの「チャレンジする」「強みを活かす」「強みを伸ばす」取組を積極的に支援する制度を整備し、このプログラムを基に、新入社員から経営職層まで全社員を対象に人材開発・育成に長期計画で取組むこととなった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 経営戦略に携わる総合企画部主導の人材開発により、専門的かつニーズに沿った研修・育成を実施

前述のように、同社では人材育成を事業存続のための中核と捉えている。とりわけ、今後の同社の事業の要となるコンサルティング機能の強化を図るにあたり、2018年から人事部が担当していた研修等の人材育成関連業務を、経営企画全般を担う総合企画部に移管し、経営戦略の視点から取組を開始している。急速に変化を続ける外部環境やそれにより多様化する顧客

のニーズに応えるためには、社員一人ひとりのスキルアップが必要不可欠であった。人材育成部門を総合企画部に移すことで、経営戦略の実現における各部署の課題と要望をより正確に把握することが可能となり、従前の汎用的なスキルを磨く研修ではなく、部署ごとに必要な専門分野の講師を招集する自由度も増し、社員の専門性習得を後押しした。さらに総合企画部が採用、異動及び人員配置の基本方針を策定し、人事部がそれら個別施策の方針・実行等を担うことで、経営戦略の方向性を意識しながら人事部、コンサルティング部、審査部、営業統括部等様々な部署と意見交換を行い、それらを反映した適材適所の人材配置が可能になった。2019年には「人材開発・育成プログラム」を改訂し、従来のOJT、Off-JT等に加えて一人ひとりのチャレンジを促し強みを伸ばすために「スキル認定制度」を新規導入した。

また、若手社員の間ではキャリアプランを明確化することのニーズが高まってきており、キャリア形成支援が若手社員のモチベーション維持のために不可欠となっている。研修の体系化に加えて、公募制研修や指名型研修、オンラインツールを活用した休日セミナーなど、多数の研修機会を設け、若手のスキルアップ、キャリアアップの手段を拡充している。その上で、若手社員のニーズと研修内容がマッチしているかについて、総合企画部と人事部とが常時情報共有を行うことで、若手社員のキャリアアップに対するニーズの充足と事業戦略上で必要となるスキルとのマッチングを行っている。



▲本部研修風景

また、製造業から転職したキャリア採用社員により、同社がそれまで実施してきた社内の業務効率化等を進める「私の提案」制度がブラッシュアップされ、Web来店予約サービスの導入や銀行キャッシュカード取扱事務の印鑑レス化・簡素化など多くの業務効率化が実現した。

### キャリア採用者のスキル・ノウハウ共有と出向による専門人材の育成

同社では近年、コンサルティング機能強化や業務効率化への貢献のため、様々なバックグラウンドを持つ人材を採用している。コンサルティング部では、商社や不動産販売業、証券会社や保険会社などでキャリアを積んだ人材、あるいは税理士などの資格保有者など、様々な専門人材をキャリア採用しており、毎月開かれる各チームでの定例会議等において、そうした専門人材からスキルやノウハウを共有する場を設けている。現在では、事業承継、M&A、海外事業、ビジネスマッチング、医療、製造、事業性評価など多くのテーマにおいてそうした専門人材の知見が活用されている。

また、製造業から転職したキャリア採用社員により、同社がそれまで実施してきた社内の業務効率化等を進める「私の提案」制度がブラッシュアップされ、Web来店予約サービスの導入や銀行キャッシュカード取扱事務の印鑑レス化・簡素化など多くの業務効率化が実現した。

外部からの専門人材の採用に加えて、内部での専門人材の育成のため、同社では人材育成のための出向も積極的に活用している。具体的には、四国の第一地方銀行4行による四国アライアンスで立ち上げた地域商社や全国の地方銀行7行で連携・協働して取り組むデジタル分野、そのほか税理士法人やメガバンク、M&A専門業者などに人材を送り出し、多様化する顧客のニーズに対応できる体制構築を目指している。

### 制度の充実と管理職の意識改革により、働き方における価値観の多様化に対応

同社では、女性社員が増加したことによる価値観の多様化に対して、制度面や意識改革など、様々な取組を行っている。働き方における価値観の多様化は子育て世代において端的に表れると考え、育児による短時間勤務制度の利用要件を子どもが「小学校就学まで」から「小学3年生修了まで」に拡大し、同制度の利用要件へ新たに不

妊治療や介護を含む傷病を追加したほか、傷病時に利用できる積立休暇制度の要件緩和により、2019年度は8名が退職することなく治療に専念することが出来た。

また、女性が活躍できる環境整備には男性の意識改革が必要と考え、男性の育児参加を目的とした育児セミナーの開催や、子どもが生まれた男性従業員に育児休業等の取得を促す「仕事と子育て両立パパ宣言」を実施。2020年度より新任管理職・係長級クラスの研修では、現在までに23名を対象に「イクボス」の意識浸透を目的とした講義を実施し、多様な人材が活躍できるマネジメントについて学ぶ機会を提供している。

また、女性のキャリアについて、従来、営業職において、「女性は個人営業、男性は法人営業」という暗黙のすみ分けがあったが、法人営業を希望する女性社員のために「女性法人営業担当者育成研修」を用意し、希望する女性社員に対して営業統括部が個別に研修を実施している。

加えて、2019年より一般職の最高職位を「副支店長」から「支店長」へ拡大したことで複数の一般職支店長が誕生した。また、社内表彰制度により、女性支店長が評価されるなど、多様化に取組むことで意識改革や業績向上に貢献している。

## ダイバーシティ経営による成果

### 専門人材の育成によりコンサルティング機能を強化、業務の効率化や女性役職者増も実現

同社のコンサルティング部では、高いスキルを有する専門人材と営業店の連携により、事業承継・M&A支援件数は2018年度から1年間で1,000件以上増加した。四国アライアンスキャピタルへ事業承継・成長、再生支援等の分野に精通する人材を出向させノウハウが蓄積されたこともあり、ビジネスマッチングの成約件数も2019年度には729件と前年比で180件近く増加した。

全社員から本部へ業務改善を提案する「私の提案」では、3年間で350件以上の提案が採択されるなど、BPR戦略（営業店業務改革、本部業務改革）に基づく効率化により、2019年度は101名の人員を捻出し、コンサルティング、戦略分野の営業店支援、企画業務等にシフトしている。

また、女性社員のキャリア形成支援や働き方改革により、女性の渉外係は2013年度と比較して2019年度には20名程度増加した。異動時には女性の登用を積極的に検討することとし、2014年比で女性役職者は50名増加（女性比率19.45%）、女性管理職は11名増加（女性比率7.19%）するなど、女性のキャリアアップの実績も積み重なってきている。

## 活躍している社員

都市銀行勤務経験のある同行行員のK氏は、高知県の支店閉店をきっかけに2010年よりパートタイマーとして勤務を開始し、2014年に一般職として行員登用された。支店では後方事務や窓口係を経験し、2019年には仕事振りが評価されて支店統括の立場となる副支店長へ昇進した。2019年の人事制度



▲次世代型店舗で支店長を務めるK氏

改定に伴い一般職の最高職位が「副支店長」から「支店長」へ拡大されたことを契機に、K氏は2020年から「お客さまにゆたたりとご相談いただける空間」をコンセプトとした、同行の次世代型店舗で支店長を務めている。

「人は大事に。仕事は楽しく」をモットーに仕事に取り組んでいる。結婚、育児と仕事の両立、中途入行、パートタイマーなど自身の多様な経験を活かし、同行女性行員の活躍に貢献したいと考えている。



# ケイアイスター不動産株式会社

## 埼玉県

女性活躍のための意識改革と働きやすい環境整備、職人技術の見える化による職人の育成の効率化を通して事業の継続的拡大を実現

※（ ）内は正規従業員数

### 企業概要

会社設立年	1990年
資本金	821百万円
本社所在地	埼玉県本庄市西富田762-1
事業概要	戸建分譲事業、注文住宅事業、総合不動産流通事業、アセット事業、管理事業、宅地造成
売上高	85,450百万円(2020年3月)

### 従業員の状況

(2020年8月時点)

総従業員数	1,048(637)人
女性	346(216)人
外国人	53(3)人
チャレンジド	11(3)人
高齢者	15(0)人
平均勤続年数	4年(男性4年、女性4年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・女性が働きづらい業界特性と職人の高齢化・後継者不足への対応が急務

### 人材戦略

- ・人材育成と女性活躍を事業拡大のキーに設定、意識変革を実施

### 活躍推進の取組

- ・女性活躍推進のため、女性社員のネットワーキングを促進、不動産業界女性活躍 No.1 を目指す
- ・ライフプランに応じてキャリアプランを変更できるよう、柔軟な働き方を実現できる部署を配置
- ・建築技術の習得段階を可視化、チーム間のローテーションにより技術習得を効率化

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・女性活躍推進や働き方改革、人材育成に対する外部機関の評価獲得、増収増益を実現

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

女性が働きづらい業界特性と職人の高齢化・後継者不足への対応が急務

ケイアイスター不動産株式会社(以下「同社」)は、埼玉県本庄市に本社を置く総合不動産企業であり、用地の取得から開発、企画、施工、販売、販売後のリフォーム、買取りまで対応可能な「社内責任一貫体制」を強みとする。現経営トップが1990年に創業した同社は、「日本一憧れの会社」の実現というビジョンを掲げ、不動産業界に根強い「男性中心で長時間労働」というイメージを払拭し、業界の地位向上を実現できるようなリーディングカンパニーを目指している。高品質ながら低価格な分譲住宅を主力に1都11県に展開しており、北関東を基盤に、最近では東北、西日本エリアにも事業を拡大しM&Aも積極的に行っている。

スピード感を持った事業拡大と業績向上を目指す同社にとっては人材の確保・定着・育成の実現が重要で、すべての人材にとって働きやすくやりがいのある職場を作ることが経営課題となっている。しかし、B to Cが基本である不動産営業は夕方以降の商談が多く、子育て中の女性が働きづらい環境であり、また、施工管理や職人といった現場には女性社員がおらず、更に管理職層には「性別役割分業意識」が強く根付いていた。

また、もう一つの大きな課題として、重要な商材である住宅を施工する職人不足が深刻化していた。同社の提供する分譲住宅は自社で施工することで低廉な価格を実現していることから、職人の高齢化・後継者不足への対応は喫緊の課題となっていた。同社が、労働力人口の減少などの外部環境に対応し、業界全体を巻きこみ成長していくためには、人材獲得競争に負けない人材確保力の

実現と全社員の活躍推進が急務であった。

### 【人材戦略】

人材育成と女性活躍を事業拡大のキーに設定、意識変革を実施

前述の経営課題に対応するため、同社は経営幹部や管理職層の意識改革を必須と捉え、まずは経営幹部層に対して人材育成の重要性について理解を促した。そして、業務分掌に対する既成概念を捨て多様な人材の活用とフレキシブルな配置転換を可能とする組織体制の強化を図った。専務取締役が自ら各営業所に赴き、当時の管理職に対して部下の育成指導に対する意識の改革に努めた。

採用活動では、全国展開を目指していく中でより優秀な人材の獲得のため、採用ターゲット層を男性のみに限定せず、女性が活躍できる体制を整備し、女性を積極的に採用し始めた。働き方改革は、2016年から本格的な取り組みを開始した。女性に能力を最大限発揮し、活躍してもらう戦略こそ事業拡大のキーと考え、同社の最初的女性管理職であった現取締役が「女性の管理職増」を自らの目標とし、女性の営業社員が働きやすい法人営業部署の構築、制度及び規則の大きな見直しなどを推し進めた。

職人の後継者不足問題に対しては、2013年より現常務取締役がベトナムに足を運び、優秀な若手人材の確保を行っている。また、若手社員に対しては、職場環境整備や教育訓練の仕組みを刷新し、若手職人の定着率の向上を図っている。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性活躍推進のため、女性社員のネットワーキングを促進、不動産業界女性活躍 No.1 を目指す

2011年当時、同社の139名の営業社員のうち女性

社員はわずか7名であり、男性中心の組織風土であった。同社が女性活躍を推進する上で、現在の経営トップは女性社員同士が信頼関係を構築することが重要であると考え、女性社員同士で意識的に横のつながりを持つようサポートしている。こうした横のつながり形成のため、「同社で活躍している女性の呼称をつくらう」という現社長の発信のもと、同社の女性社員のみで2016年に組織された「K女ミライプロジェクト」によって、ケイアイスター不動産で活躍し、結果を上げる女性社員を「K女」と呼んでいる。そのような社内ネットワークを基盤とし、設計部門や営業など様々な部門に所属する女性チームが、自分たちの考え方で商品開発を行った「IKIKIme（イキキミー）」プロジェクトや、社内向けではパパママセミナーなどを通じたワーク・ライフ・バランスのための啓発活動等が多数行われている。

また、不動産業界女性活躍No.1を目指し、男性社員の女性のライフイベントに対する意識改革と、ワーキングマザーを集めた産後イメージの構築を目的としたセミナーの開催や、女性社員が運営する働く女性応援コミュニティ「ふどうさん女子」による会員制ワークショップなどの取組が実施されている。



▲女性営業職が活躍する様子

### ライフプランに応じてキャリアプランを変更できるよう、柔軟な働き方を実現することのできる部署を配置

B to Cを基本とする従来の営業部では、午後6時、7時に顧客を直接訪れて対応を行う必要があり、結婚・出産後は同じキャリアに戻ることが困難という理由から営業部門でのキャリア形成を諦める女性が多くいた。経営トップの「出産後も企業に復帰でき、本人が望めば同等もしくはそれ以上のキャリアを営業部門で目指すことが出来る企業風土を作ることが、女性が入社してからすぐに思いきり働ける環境である」という考えのもと、2015年に地域の不動産会社を顧客とする法人営業部を設置し、定時で帰宅し土曜、日曜ともに休むことが出来る法人営業部という職域を新たに設置した。時差勤務・時短勤務・在宅勤務等各種制度を拡充することで、出産・子育て等のライフイベントを迎えても、女性社員がそれぞれのキャリアプランに応じて安心して働き実績を積むことが出来るようになった。

また、同社では多様な表彰制度や社内イベント等を通して経営層と現場の社員が緊密なコミュニケーションを取っている。そうした中で得られた個々の社員の希望や思いを人事異動においても活かしており、社員に対して常にチャレンジする機会を提供し、社員のやりがいを育てている。加えて、社員自らの意思により希望部署に手を挙げ、異動を実現するFA（フリーエージェント）制度や新規事業の際の社内公募を定期的に行うなど、社内人材の適性配置を促している。

### 建築技術の習得段階を可視化し技術習得を効率化、ローテーションにより技術者がそれぞれ抱える課題の克服を支援

前述の通り、同社では分譲住宅の施工を内製化しているが、2011年の東日本大震災を機に業界の職人不足に直面したことを踏まえ、職人の自社育成を目指し2012年にクラフトマン（社員職人）制度を発足した。国籍問わず優秀な技術者を育成するため、2013年より外国人技能実習生としてベトナム人を毎年5~10名受け入れており、現在は特定技能を含む約50名のベトナム人社員が在籍している。「背中を見て覚える」風潮の職人世界から、「教え育てる」というOJTの概念を取り入れた育成プログラムを採用し、現場を持たせるための10段

階の昇級試験を設定し、定期的に試験を行う形式をとることで、技術の習得を可視化した。国籍を問わず顕著な功績を修める人材に対しては表彰したり、また、能力に応じて役職を付与したりする中で、現在では19名のベトナム人が後輩の指導役として活躍している。

同社では、外国人社員が働きやすい環境を整備するための工夫も行われている。クラフトマン制度のもとで働く全ての人材に対して、経営層が年2回の面談を実施し、各人の課題を共有した上で、その課題を克服するのにふさわしいチームリーダーの下に配属している。また、寮でベトナム料理をふるまう交流会や、新たな人材の採用のために経営層がベトナムを訪れる際にベトナム人社員を同伴し帰省を促すなど、リフレッシュ出来る機会づくりにも努めている。



▲外国人社員が活躍する様子

## ダイバーシティ経営による成果

### 女性活躍推進や働き方改革、人材育成に対する外部機関の評価獲得、増収増益を実現

同社は2016年に不動産業界女性活躍No.1を大きく掲げてから、社内で活躍し昇進した女性取締役1名、及び新卒で同社に入社した女性執行役員1名を輩出した。また、女性管理職数が2015年の0名から2020年には17名、女性営業社員数は46名から85名と増加率は185%となり、女性現場監督は4名から16名の4倍に急増している。

女性の産休・育休取得後の復職率は2016年以降100%を達成しており、現在は当時と比較し3倍の女性社員が産休を取得している。また育児との両立支援を推進したことにより2019年度における男性の育休取得率は53%に到達した。こうした諸施策を背景に、同社の採用への応募者数は2016年度から5年連続で増加している。

こうした中で、製販一体化したビジネスモデルが奏功し、2020年3月現在まで5年にわたり増収増益を実現している。

外部機関からの表彰も多数あり、経済産業省「なでしこ銘柄」2年連続認定、埼玉県における「多様な働き方実践企業」プラチナプラス取得、日本における働きがいのある企業（Great Place To Work）5度目のランクイン等を実現した。

外国人活躍に関しては、クラフトマン制度や働きやすい環境の整備により、技能実習生の送り出し機関において同社の知名度が上昇した。ベトナム人技能実習生の作業スピードや品質の向上等が評価され、国土交通省「優秀外国人建設就労者」表彰の2年連続受賞を果たしている。

## 活躍している社員

同社で活躍するベトナム籍のL氏は、施工技術では日本人も含む社内表彰で40名の中で1位を獲得するなど高い評価を得ている。また、日本語能力試験では、上から2番目に難しい「N2」に合格し、就労期間内においては通訳としてベトナム人の生活指導、相談役を務め技能においても指導者としても活躍している。



▲2018年度優秀外国人建設就労者表彰式にて



# 株式会社ズコーシャ

北海道

異なる専門性を有機的に連携・融合させた新しい IT × 土木・農業の技術開発を戦略的な人材育成とメリハリの利いた働き方で実現

※（ ）内は正規従業員数

## 企業概要

会社設立年	1959年
資本金	12百万円
本社所在地	北海道帯広市西18条北1丁目17番地
事業概要	建設コンサルタント、情報処理サービス
売上高	3,560百万円(2020年3月)

## 従業員の状況

(2020年9月時点)

総従業員数	271(174)人
女性	73(43)人
外国人	0(0)人
チャレンジド	4(3)人
高齢者	21(0)人
平均勤続年数	17年(男性18年、女性13年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・土木設計を中心とした総合コンサルタントとしてITと融合した新技術開発を指向

### 人材戦略

- ・部門間の連携とメリハリの利いた働き方への変革でイノベーション創出を目指す

### 活躍推進の取組

- ・全社レベルでの業務プロセスやスキルの可視化と法定以上の休暇制度等の導入で安心して働き続けられる職場を創出
- ・社員の適材適所を実現する能力開発の仕組みの導入と計画的な人材育成
- ・管理職評価等の改革を通して全社で連携しチャレンジし続ける組織へ

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・社員間コミュニケーションの拡大により、生産性の向上と新規技術・事業の開発の成功へ

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

#### 土木設計を中心とした総合コンサルタントとしてITと融合した新技術開発を指向

株式会社ズコーシャ（以下「同社」）は、1959年に創設、「農業・環境・まちづくり」に焦点化した総合コンサルタントとして、多種多様な業務に対応しながら事業規模を拡大しながら、帯広・十勝を中心に北海道内の社会資本整備に携わってきた。現在は、研究、調査、計画から測量、設計までの一貫したサービスの提供と、各種試験や評価、診断、補償、IT等の専門ノウハウを網羅した組織であることが特徴となっている。

1990年代のバブル崩壊後には業界の過当競争が進み、また、政策の方向転換もあり、土木や測量の分野で成長を続けてきた同社はそれまでの右肩上がりから一転、経営難の時代が続いた。2007年、先代の経営トップ（現会長）の改革により、赤字脱却を図るべくビジネスの在り方の再検討を行い、同社内の事業部を相互連携させながら「業界のリーディングカンパニーになる」ための経営指針や経営戦略を定めることとなった。売上規模の拡大よりもサービスの付加価値の向上に重点を置き、土木設計を中心とした総合コンサルタントとしてITと融合した新技術の開発等にも積極的に取り組むこととした。

### 【人材戦略】

#### 部門間の連携とメリハリの利いた働き方への変革でイノベーション創出を目指す

新技術の導入のほか、多様な技術分野を組み合わせた新たなサービスの展開等を行っている同社においては、

新卒採用はもとより、男女問わず多様なキャリアの人材の確保、育成、活躍推進が必要不可欠である。しかしながら、人口減少の中で同社の主要事業である土木分野を専攻する学生自体も大きく減少しており、また、社内では女性技術者等が結婚や育児、介護を理由として家庭と仕事の両立が困難となり、離職していることも問題となっていた。

従来は、多くの部門・分野において専門性に特化した業務が多く、業務が属人化することで長時間労働になりがちであった。以前は、そうした働き方を美徳とするような風土もあり、生産性に対する意識も低い状況であった。

こうした状況を打破し、優秀な人材を確保、育成していくためには、誰もが働きやすい就業環境を創出して、全ての社員がライフステージ（結婚・出産・育児・介護等）に応じて働き方を柔軟にし、継続就業を可能にすることが求められていた。こうした取組は、近年の若者の傾向として、給料等の待遇よりも働きやすさを重視するようになっていたり、育児休業を要望する男性社員が出現していることへの対応としても、有効であると考えられた。

また、多様なキャリアを有する人材が活躍できる組織にするためには、高齢化する社員の技能の伝承と業務の複数体制化を推進する必要があったが、そのことにより業務の偏在が解消され労働時間の平準化も可能になる。それが結果的に、生産性の向上や長時間労働の解消、社員一人ひとりの適切なワークライフバランスの実現にもつながると考えられた。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

全社レベルでの業務プロセスやスキルの可視化と法定以上の休暇制度等の導入で安心して働き続けられる職場を創出

2016年、経営トップの意向により、育児者懇談会を発足した。社内の現状を踏まえ、離職防止、職場環境の改善等に関する要望・意見を取りまとめ、経営層に上申した。同年、社内プロジェクトチーム「両立支援事務局」を発足し、独自の「両立支援制度」を策定した。その結果、非正規を含む全社員を対象に、フレックスタイム勤務や年次有給休暇の時間単位取得を導入するとともに、子の看護休暇の対象年齢の拡大と有給化、介護休暇の有給化も図っている。その他、社員の定着化の取組としては、育児休業中の職員への訪問、育児・介護者の懇談会・勉強会の開催に加え、民間の託児所との連携も図っている。

こうした制度の拡充の背景には、同社には道外出身者が多いことも関係している。近隣に産産や子育ての際に頼れる人がいなかったり、また介護する近親者が遠方に居住していたりするケースが多かったため、ライフステージを見越して安心して北海道に住み、働き続けられる環境を整備することが必要であった。

同時に、意識啓発として外部講師によるワークライフバランスに関するセミナーを開催するほか、毎月の朝礼において経営トップ自らが「家族・地域との交流と自己実現が重要である」との強い信念を発信し続けた。長時間労働の削減は、単なるコスト削減の観点ではなく、業務やスキルの平準化、業務プロセス改善、社員の自律性の向上にも関連するものであり、そうした観点からも、健康経営を推し進めている。

こうした取組が奏功し、女性技術者の離職が減少した。4年前には18人だった女性技術者は、2020年には30人まで増加している。また、子の看護休暇や介護休暇は、取得者数が大幅に増加（2019年度、子の看護：男性12人、女性7人、介護：男性10人、女性11人）するとともに、年次有給休暇の取得率も7割前後を維持している。また、子育て世代にとっても働きやすい制度を整備していることで、パート社員等の正規雇用への転換もスムーズに進んでいる。

## 社員の適材適所を実現する能力開発の仕組みの導入と計画的な人材育成

教育・キャリアアップ支援については、2004年度から、正社員向けの「能力開発制度」を整備し、資格・勉強・研修等に関する要望をシートを上司に提出することで、個々の能力開発計画を立てる仕組みとした。2020年度からは、経営トップの意向で、上司がスキルマップやキャリアパス等を作成し、部下との面談時に活用する制度を全社的に取り入れている。

併せて、人事評価制度の見直しも実施し、能力開発の取組状況や成果を能力評価に結び付け、次年度の給与・昇進等に反映している。

また、近年の若手社員には、個性を發揮し承認されたいという思いが強い傾向にあるが、そうした社員の動機付けや意欲の維持・向上を図るためにも、大学等で学んできた専門性を重視した能力開発や配置転換を行うとともに、多様なキャリアパスを明示し、適性を活かした育成や配属を実施している。新入社員については、入社2年目及び4年目に成果報告会を実施し、部署長以上の役職者全員を前に各自の研究テーマのプレゼンテーションを行う機会を設けており、その機会を通して若手社員の能力や適性をトップマネジメントが把握し、全社で活かす取組を行っている。

## 管理職評価等の改革を通して全社で連携しチャレンジし続ける組織へ

従来、事業部評価や管理職評価に際しては主に売上等

の数字が基準になっていたが、そうした評価制度のままでは事業部間の連携を促進していくことが難しくなっていた。そこで、毎年改正する経営方針に即した形で事業部方針を明確化し、その方針の中に事業部間の連携や事業部のメンバー育成など定性的な項目についても明記することとした。

また、管理職の評価についてはマネジメント能力を重視することとし、部下の育成や働き方改革・生産性向上等についても評価の対象とし、全社で目指す新しい研究開発等に対しての貢献も促している。さらに、事業部全体、会社全体で、失敗を許容し新しいことにチャレンジし続ける組織風土への転換を図っている。

## ダイバーシティ経営による成果

### 社員間コミュニケーションの拡大により、生産性の向上と新規技術・事業の開発の成功へ

同社の働き方改革、並びに社員間でのコミュニケーション促進により、現場同士で効率的な働き方を考える土壌が整備された。また、上司や本人の労務管理に対する意識の向上により、時間外労働の削減、労働時間の平準化、複数体制化が進んできた。制度導入前に比べ、導入後の2017～19年平均では時間外労働は10%削減された。また、性別や年齢を問わず、すべての社員にとって働きやすい環境を整備してきたことで、過去に3回実施した社内アンケートでは、9割の社員から制度に対して「満足」「使いやすい」と高評価を得ている。新卒社員からは、「働きやすく、続けられそう」「やりたい仕事ができ、やりがいがある」という意見が多く挙がっている。

そのような中で、同社が新規事業として取り組むIT農業、橋梁点検・補修設計、UAVレーザーシステム等でも、成果が現れてきている。例えば、経験者採用したIT部門の社員と研究部門の社員が連携して、現地調査（騒音・振動等）を遠隔で管理するIoTを活用した新システムの開発に成功し、毎年受注を獲得している。また、リモートセンシング技術を用いたIT農業の分野では、ドローンで畑の窒素肥沃度を測定し、最適量の肥料を自動で投下できる可変施肥の技術を開発し、2017年以降着実に受注件数、受注額を伸ばしており、基盤産業である農業の効率化や生産性向上に大きく貢献している。



▲若手社員が積極的にアイデアを出し合っており、2020年に完成したフリーアドレス制の新研究所

## 活躍している社員

同社の設計部門で働くM氏は、大学で学んだ森林土木の専門性を活かし、卒業後は地元の十勝で働きたいという思いからUターンすることを決意。柔軟な働き方ができ、女性社員や若手社員が多く活躍している同社に就職した。明るく活発な雰囲気や心地良く、同社で働き続ける意欲を強くしている。現在はこれまでの経験、知識等を軸に専門性の追求や関心分野を拡げ、視野の広い技術者を目指して日々奮闘している。



▲Uターンして同社に就職したM氏



# 株式会社 JTB グローバルマーケティング&トラベル

東京都

訪日インバウンドのビジネス環境変化に対応した組織体制を構築、多様な人材の協働による新しい事業の提案力を強化

※（ ）内は正規従業員数

企業概要	
会社設立年	2004年
資本金	450百万円
本社所在地	品川区東品川2-3-14 東京フロントテラス 4・5・6階
事業概要	旅行業
売上高	42,282百万円(2020年4月)

従業員の状況 (2020年4月時点)	
総従業員数	564(492)人
女性	338(291)人
外国人	60(44)人
チャレンジド	11(11)人
高齢者	3(0)人
平均勤続年数	9年(男性12年、女性7年)

## ダイバーシティ経営推進のストーリー

### 経営課題

- ・ビジネス環境の変化に即し顧客ニーズにきめ細やかな対応を提案・提供できる体制作りが急務

### 人材戦略

- ・多様な経験を持った人材の採用と柔軟な勤務体系を整えることで組織としての提案力を強化

### 活躍推進の取組

- ・ブランド向上委員会を立ち上げ、社員の主体的な取組を活性化
- ・多様な人材を獲得し、さらに会社の中でも多様な経験を積めるように社内インターン制度を創設
- ・働きやすさの改善からパフォーマンスを発揮しやすい環境を整備

### 取組の結果・経営課題に対する成果

- ・部門を超えたコラボレーションを実現、提案力向上に寄与

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 【経営課題】

ビジネス環境の変化に即し顧客ニーズにきめ細やかな対応を提案・提供できる体制作りが急務

株式会社 JTB グローバルマーケティング & トラベル(以下「同社」)は2004年に設立、翌年より JTB グループ内で訪日インバウンド事業を開始した。従来、同社が主に対象としてきたのは、MICE(国際会議・展示会、国際イベント等)や団体旅行であったが、近年では個人旅行の形式も増加し、リピーターも拡大してきた。訪日インバウンド旅行者数は2013年から2018年までで3倍となり、マーケットの拡大が著しい状況であり、同社の社員数も2010年から2倍以上に増加した。

そのような中で、従来のB to Bビジネスに必要とされていた、大勢の顧客の訪日に関する手続等を効率的かつ迅速に処理していくという業務スタイルに加え、急速拡大していく個人旅行に対するビジネスとして、個人訪日客のニーズを的確に捉え、きめ細やかなサービスを提供することが求められるようになってきた。そうした異なる方向性のビジネスを同社内で展開していくために、社内リソースを適切にシフトしていくこと、また、社内の組織風土を変革していくことが必要となっていた。

### 【人材戦略】

多様な経験を持った人材の採用と柔軟な勤務体系を整えることで組織としての提案力を強化

同社は海外顧客を専門に扱ってきた経緯から、海外人材の獲得と活用はグループ内他社に先駆けいち早く取り組んできた経緯がある。また、海外の顧客からの多様な

リクエストに応えることができるよう、多様な経歴やバックグラウンドを持った人材を増やすことを戦略として掲げてきた。

現在、同社では「ウェルビーイング経営」という経営方針に「ダイバーシティ」を位置付け、その実現を経営基盤の一つと定めている。前述のような環境変化や経営課題に対して、あるべき姿として「自律創造型社員」の育成等を掲げ、社員一人ひとりの活躍を促す施策として、働き方改革や若手育成、人材の最適配置や多様な人材の積極採用等を総合的に実施している。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### ブランド向上委員会を立ち上げ、社員の主体的な取組を活性化

社員が主体的に組織風土の改善を推し進めるための取組として、2015年に「ブランド向上委員会」を設置した。経営トップを委員長とし各部門から代表者を選出する形で50名ほどが参加する委員会であり、全社員の10%弱で構成している。社内のインターナルブランディングに重きを置いた取組であり、月に一度、全メンバーでブランド向上に資する取組を継続してきた。

具体的には、LGBTに対する理解を高めるセミナーの実施やSDGsの勉強会のような取組を行っている。同取組はボトムアップで議論し意見を形にする場であるが、同時に経営トップからも委員会メンバーに直接メッセージを伝える機会となっている。委員メンバーを介して経営トップの考えや思いを各部署に伝えられることにより、別途、経営トップ自らが全社員に向けて頻繁に発信するウェブ等でのメッセージと併せて、経営層の意識や発想を組織に浸透させることが可能になってきた。

ブランド向上委員会での活動により、経営層との密接なコミュニケーションや、課題に対して自発的に取り組む機会が増大したことにより、社員や組織が主体的に考え、取り組む機運が高まってきた。例えば、以前は受身であった監査対応や事故防止の取組に対して、社員自らが解決・改善に向けて積極的に取り組むようになり、業務上の事故やミス等が減少するなど明らかな変化があったという。

### 多様な人材を獲得し、さらに会社の中でも多様な経験を積めるように社内インターン制度を創設

多様化するマーケットニーズに対応するため、同社では年間を通じて経験者、外国籍、チャレンジド、海外大学卒者などの採用を実施し、既存組織に刺激を与える人材採用を意識して実施してきた。また、職制とキャリアの全体像を明確に示す人事制度を2020年に策定し、自らのキャリアを訪日インバウンドビジネスを中心に据えるのか、もしくはそれ以外のフィールドにも広げていくのか、といったキャリアパスを社員自らが意識し選択するための仕組みを整備した。

長期的なキャリアの展望を社員自らが意識できるようにする一方で、2019年には社内インターン制度を立ち上げ、上長の承認の下、他部門への業務に自主的に参画することも可能となっている。これは、業務量が増加する中で目の前の仕事をこなすことに精一杯になりがちな社員に対し、個人のキャリア観やチャレンジ意識の硬直化を防ぐ狙いがあった。また、大規模な案件などに自分からチャレンジできる機会を確保することで、社員のモチベーション向上を図る仕組みになっている。

他方で、この取組は個人のキャリアだけではなく、事業運営においても業務の繁閑に応じて適切な人材配置を可能にする施策として機能している。加えて、社内インターン制度で構築された異部門間でのネットワークによって、既存の業務遂行に際してトラブル対処へのスピードが向上したり、新たなアイデアが生み出されたりする土壌が整ってきている。

### 働きやすさの改善からパフォーマンスを発揮しやすい環境を整備

同社では、社員の性別や国籍等にかかわらず一人ひとりが働きやすい環境を整えることが企業の組織力を維持・向上するために重要であると考え、働き方改革にもいち早く着手してきた。出産や育児等のライフイベントを迎えた社員も働きやすいように、時差勤務や時間単位の年休取得制度の整備・推進にも積極的に取り組んでいる。2017年度から「変形シフト」を用いた変形労働時間制を導入した。早出、遅出、長時間、短時間など10通りのシフトを用意し、社員は月の総労働時間に合わせて自由にシフトを組むことができる仕組みとなっている。これにより、時差で生まれた時間を学びの時間へ転換することも可能となり、例えば、2017年から多様な分野・事業の専門性を有する社員が講師となる「朝活セミナー」「夕活セミナー」にも、受講希望者は早出または遅出シフトを組んで積極的に参加できるようになった。

また、海外顧客を対象とする同社にとっては、世界各国から時差に関係なく依頼が入ってくる状態が続いており、そういった対応の負担を減らしていくことが働きやすさ向上に直結すると考えられた。そこで、前述の柔軟な働き方をさらに推し進めるような変則シフト制の導入等に加え、社外のコールセンターの活用や、システム化された業務プロセスの構築にも力を入れてきた。この業務プロセス改革は、労働時間削減に寄与して労働生産性を向上させるだけでなく、新たに入社する社員へのスムーズな引き継ぎ、また、個人情報漏洩防止等に関し複

雑化する業務の中で起きる人的エラーを防止する機能も果たしている。

このような取組によって、社員の柔軟な働き方を実現し、さらに継続した業務改善の取組を通して労働生産性の向上を図るなど多様な人材が活躍しやすい環境整備に向けて丁寧に取り組んでいる。



▲ブランド向上委員会活動事例①  
SDGs セミナー  
社長から社員まで一緒にSDGsについて学んだ

## ダイバーシティ経営による成果

### 部門を超えたコラボレーションを実現、提案力向上に寄与

同社が取り組んできた働き方改革によって、2019年の時間外労働時間は前年比75%削減を達成、業務改善の結果としての直間比率も14.2%から8.6%へと改善を果たしている。また、JTBグループ全体で実施している社員満足度調査においても、2019年には前年比で全項目改善が見られ、とりわけ、「ダイバーシティ推進実感」が85.1ポイント（前年比+20.1ポイント）、「自社への誇り」も80.7ポイント（同+7.5ポイント）と着実な成果を上げている。

また、2020年1月に新規事業開発や、訪日個人旅行のツアー、オンライン販売向けの部門（FIT Solution 事業本部）が新設されている。同社が従来手掛けてきたビジネスとは違った観点でのアプローチを試みる事から、外部から参画した人材も含め新たな組織文化を醸成している。異なる文化を持つ組織が共存する現在の体制は、社内インターン制度やブランド向上委員会等で部門を超えたコミュニケーションを通して多様性や自発性が肯定される組織風土が根付いてきたことの証左と捉えられる。現在は、コロナ禍後の需要拡大に向け、オンラインでの対応体制を構築している。

多様な人材がより協働的な組織で活躍できるようになったことで、業務改善や働き方改革による労働生産性の向上のみならず、顧客への提案のクリエイティビティ向上につながっている。一例としては、同社にとっては後発事業となるクルーズ事業において、先行事業者とは異なる新たな着眼点でのツアー開発に貢献している。また、地方自治体と協力し独自のツアーコンテンツを開発、同事業分野での受注件数を増やすといった成果も現れている。

## 活躍している社員

同社でアジア営業グループリーダーを務める香港出身のN氏は、経験者採用として中途入社で活躍している。ブランド向上委員会でも活動し、現在も中途入社社員の世話役としてランチミーティングの機会を設けている。そこで知合った他部署の社員とのネットワークを生かして、業務上で困ったときに相談する相手をすぐに見つけることができたという。そのような経験から中途社員や外国籍社員のネットワークにも積極的に参画し、自身の業務に加えて組織力の向上に尽力している。



▲ブランド向上委員会活動事例②  
異文化コミュニケーションの一環として開催したイベントの様子。外国籍社員が自身の文化を紹介しながら交流を深めた。

## 参 考 資 料 1

### 新・ダイバーシティ経営企業100選／100選プライム 選定企業一覧(産業別／地域別)

#### 令和2年度 100選プライム 選定企業一覧

企業名	所在地	業種
日本ユニシス株式会社	東京都	情報通信業
大橋運輸株式会社	愛知県	運輸業, 郵便業

#### 令和2年度 新100選 受賞企業一覧(産業別／地域別)

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						重点テーマ				取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	経営層への多様な人材の登用	働き方・マネジメント改革	外国人・シニア・チャレンジドの活躍	企業という組織の垣根を超えた人材活躍	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																					
株式会社熊谷組		東京都	○				○						○					○		○	
製造業																					
スズキハイテック株式会社	★	山形県		○									○						○		○
横関油脂工業株式会社	★	茨城県	○		○	○	○					○	○	○			○	○	○	○	
エーザイ株式会社		東京都	○	○				○					○	○			○	○	○	○	
カンロ株式会社		東京都	○					○					○				○	○	○	○	
東和組立株式会社	★	岐阜県	○	○	○	○							○				○				
シスメックス株式会社		兵庫県	○	○								○	○				○	○		○	
情報通信業																					
株式会社 JSOL		東京都												○				○		○	
卸売業, 小売業																					
株式会社日立ハイテック		東京都	○					○					○	○				○	○	○	
株式会社足立商事	★	大阪府	○	○		○							○				○	○		○	
金融業, 保険業																					
株式会社四国銀行		高知県	○										○						○	○	

※★は300名以下

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						重点テーマ					取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	経営層への多様な人材の登用	働き方・マネジメント改革	外国人・シニア・チャレンジドの活躍	企業という組織の垣根を超えた人材活躍	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
不動産業、物品賃貸業																					
ケイアイスター不動産株式会社		埼玉県	○	○						○	○	○	○		○		○	○	○	○	
学術研究、専門・技術サービス業																					
株式会社ズコーシャ	★	北海道	○				○									○	○	○	○	○	
サービス業（他に分類されないもの）																					
株式会社 JTB グローバルマーケティング&トラベル		東京都	○	○			○								○	○			○	○	

#### ※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

#### ※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

※企業取組ページの「従業員の状況」には、本事業へ応募のあった企業情報（単体 / グループ）を記載しております。そのため、障害者雇用率制度における特例子会社の従業員数を含まない場合がございます。

## 令和元年度 100 選プライム 選定企業一覧

企業名	所在地	業種
株式会社千葉銀行	千葉県	金融業, 保険業
東急株式会社	東京都	運輸業, 郵便業

## 令和元年度 新 100 選 受賞企業一覧 (産業別/地域別)

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						重点テーマ				取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	経営層への多様な人材の登用	キャリアの多様性の推進	マネジメントの在り方の改革	外国人・シニア・チャレンジドの活躍	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
建設業																				
株式会社山下組	★	三重県	○				○									○	○		○	
旭建設株式会社	★	宮崎県	○	○		○						○				○			○	○
製造業																				
株式会社釧路製作所	★	北海道	○		○	○						○			○	○			○	○
味の素株式会社		東京都	○	○	○				○	○		○			○	○			○	○
コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社		東京都	○		○			○		○		○			○	○			○	
株式会社空目金屋	★	東京都	○		○		○			○		○			○				○	○
株式会社栄和産業	★	神奈川県		○	○	○						○							○	○
株式会社 AS フーズ	★	山梨県	○		○	○	○					○				○	○			
株式会社イーピーシー	★	愛知県	○	○			○			○					○	○			○	○
日高工業株式会社	★	愛知県		○		○	○			○		○			○	○			○	○
株式会社アクアテック	★	大阪府				○	○					○			○	○				
情報通信業																				
TIS 株式会社		東京都				○	○			○	○	○			○		○	○	○	
卸売業, 小売業																				
株式会社友安製作所	★	大阪府	○	○			○			○	○	○			○		○	○		○
総合メディカル株式会社		福岡県			○							○			○					
金融業, 保険業																				
アクサ損害保険株式会社		東京都	○		○		○	○		○	○	○			○	○			○	
オリックス株式会社		東京都					○			○					○				○	○
宿泊業, 飲食サービス																				
京阪ホテルズ&リゾート株式会社		京都府			○			○				○			○	○			○	

※★は300名以下

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						重点テーマ				取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	経営層への多様な人材の登用	キャリアの多様性の推進	マネジメントの在り方の改革	外国人・シニア・チャレンジドの活躍	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
サービス業（他に分類されないもの）																				
株式会社サニックス	★	山形県					○			○					○				○	

※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

※企業取組ページの「従業員の状況」には、本事業へ応募のあった企業情報（単体 / グループ）を記載しております。そのため、障害者雇用率制度における特例子会社の従業員数を含まない場合がございます。

## 平成30年度 100選プライム 選定企業一覧

企業名	所在地	業種
SCSK 株式会社	東京都	情報通信業
株式会社丸井グループ	東京都	卸売業、小売業

## 平成30年度 新100選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資力調達や人材確保のための情報発信
建設業																	
増木工業株式会社	★	埼玉県	○								○			○			
住友林業株式会社		東京都				○					○						
向洋電機土木株式会社	★	神奈川県						○			○	○		○	○		
製造業																	
株式会社長島製作所	★	岩手県	○		○						○			○			
本田技研工業株式会社		東京都	○								○		○	○	○		
株式会社アトム精密	★	東京都		○							○			○		○	
鍋屋バイテック株式会社		岐阜県	○								○			○	○		
アルプススチール株式会社	★	愛知県	○		○	○					○						
株式会社島津製作所		京都府	○	○							○		○	○	○		
日立造船株式会社		大阪府	○	○							○						
株式会社エクセディ		大阪府	○	○							○		○	○	○		
情報通信業																	
日本ユニシス株式会社		東京都						○			○			○	○		
運輸業、郵便業																	
西日本旅客鉄道株式会社		大阪府	○								○						
平成レグス株式会社	★	香川県	○					○			○			○			
卸売業、小売業																	
株式会社東京堂	★	青森県						○			○			○			
三共精機株式会社	★	京都府	○	○							○						
株式会社はるやまホールディングス		岡山県	○		○	○					○				○	○	
スリー・アールシステム株式会社	★	福岡県	○	○							○						

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
金融業、保険業																
三井住友信託銀行株式会社		東京都	○		○	○						○		○		○
株式会社東邦銀行		福島県	○			○						○		○		
宿泊業、飲食サービス業																
株式会社中沢ヴィレッジ	★	群馬県							○			○				
医療、福祉																
株式会社アクタガワ		静岡県	○			○	○					○		○		
サービス業（他に分類されないもの）																
アデコ株式会社		東京都							○			○	○			○
株式会社アンサーノックス	★	山梨県		○		○						○				

※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

※企業取組ページの「従業員の状況」には、本事業へ応募のあった企業情報（単体 / グループ）を記載しております。そのため、障害者雇用率制度における特例子会社の従業員数を含まない場合がございます。

## 平成 29 年度 100 選プライム 選定企業一覧

企業名	所在地	業種
カルビー株式会社	東京都	製造業
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	東京都	情報通信業

## 平成 29 年度 新 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資力調達や人材確保のための情報発信
建設業																	
株式会社水清建設	★	岩手県					○	○				○	○		○		
製造業																	
北海道はまなす食品株式会社	★	北海道			○									○			
株式会社ユーメディア	★	宮城県						○			○						○
株式会社井口一世	★	東京都					○	○				○		○			
YKK 株式会社		東京都	○	○			○							○	○	○	
中外製薬株式会社		東京都	○	○		○					○	○			○		
フォスター電機株式会社		東京都	○	○			○				○		○		○		
有限会社川田製作所	★	神奈川県	○	○	○	○					○						
カゴメ株式会社		愛知県	○								○		○	○	○		
オムロン株式会社		京都府	○		○						○			○			
能瀬精工株式会社	★	大阪府	○	○			○							○			○
日本テクノロジーソリューション株式会社	★	兵庫県							○			○	○			○	
KIGURUMI.BIZ 株式会社	★	宮崎県	○								○						
情報通信業																	
株式会社ペンシル	★	福岡県	○								○						
運輸業、郵便業																	
小田急電鉄株式会社		東京都	○								○		○	○	○		
日本航空株式会社		東京都		○							○			○			

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
卸売業、小売業																
株式会社丸井グループ		東京都							○	○						○
金融業、保険業																
株式会社みちのく銀行		青森県	○		○						○			○	○	
ライフネット生命保険株式会社	★	東京都						○	○							
宿泊業、飲食サービス業																
株式会社 minitts	★	京都府	○								○			○		
教育、学校支援業																
有限会社ジェム	★	香川県	○	○							○					

※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

※企業取組ページの「従業員の状況」には、本事業へ応募のあった企業情報（単体／グループ）を記載しております。そのため、障害者雇用率制度における特例子会社の従業員数を含まない場合がございます。

## 平成 28 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資通達や人材確保のための情報発信
農業、林業																	
株式会社ノベルズ	★	北海道	○		○												
建設業																	
株式会社小坂工務店	★	青森県	○														
鹿島建設株式会社		東京都	○								○		○				
清水建設株式会社		東京都	○		○						○		○	○			○
積水ハウス株式会社		大阪府	○		○						○			○	○		
製造業																	
株式会社クラロン	★	福島県	○		○	○											
株式会社小金井精機製作所	★	埼玉県		○													
株式会社吉村	★	東京都	○														
富士ゼロックス株式会社		東京都	○	○	○	○					○	○	○				○
甲府積水産業株式会社	★	山梨県			○	○											
株式会社大川原製作所	★	静岡県	○	○													
エイバックス株式会社		愛知県				○		○			○	○					
日本特殊陶業株式会社		愛知県	○	○							○	○	○				
株式会社安川電機		福岡県	○		○		○				○	○	○				
タカハ機工株式会社	★	福岡県	○														
情報通信業																	
佐川印刷株式会社	★	愛媛県	○														
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社		沖縄県	○						○		○	○					
運輸業、郵便業																	
大橋運輸株式会社	★	愛知県	○	○													○
卸売業、小売業																	
株式会社タウ		埼玉県		○							○	○					

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
金融業、保険業																
株式会社荘内銀行		山形県	○								○	○		○		
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社		東京都	○								○	○	○	○	○	
ブルデンシャル生命保険株式会社		東京都	○								○	○				
学術研究、専門・技術サービス業																
パシフィックコンサルタンツ株式会社		東京都						○	○		○		○			
宿泊業、飲食サービス																
株式会社ホテル佐勘	★	宮城県							○							
有限会社ホテルさかえや	★	長野県			○											
サービス業（他に分類されないもの）																
FSX 株式会社	★	東京都	○		○			○								
株式会社日吉	★	滋賀県	○	○												
株式会社キャリアプランニング	★	岡山県	○		○											
マルワ環境株式会社	★	徳島県			○											
株式会社 OZ Company	★	福岡県	○													
株式会社グローバル・クリーン	★	宮崎県	○		○				○							

※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。
- ・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象					取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資調達や人材確保のための情報発信
建設業																
株式会社 KM ユナイテッド	★	大阪府	○				○									
株式会社竹中工務店		大阪府	○				○			○		○		○		
大和ハウス工業株式会社		大阪府	○							○		○		○		
製造業																
株式会社ダイナックス		北海道	○	○						○	○					○
株式会社門間単筒店	★	宮城県	○			○										
有限会社真京精機	★	栃木県			○											
株式会社栄光製作所	★	群馬県	○	○												
日本たばこ産業株式会社		東京都	○							○	○	○			○	
共和電機工業株式会社	★	石川県	○		○											
株式会社協和精工	★	長野県			○		○									
ジヤトコ株式会社		静岡県	○							○	○	○				
株式会社デンソー		愛知県	○		○					○	○			○		
ブラザー工業株式会社		愛知県	○	○						○						
株式会社堀場製作所		京都府	○							○	○				○	
株式会社中央電機計器製作所	★	大阪府	○	○												
塩野義製薬株式会社		大阪府	○							○	○	○			○	
ダイキン工業株式会社		大阪府	○	○						○		○	○	○		
富士電子工業株式会社	★	大阪府	○	○												
株式会社カワト T.P.C.	★	山口県	○			○										
本多機工株式会社	★	福岡県		○												
情報通信業																
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社		東京都		○							○	○				○
株式会社 NTT ドコモ		東京都	○				○				○	○	○		○	
KDDI 株式会社		東京都	○		○						○					
ニフティ株式会社		東京都	○							○	○					
東日本電信電話株式会社		東京都	○							○		○			○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象					取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
運輸業、郵便業																
全日本空輸株式会社		東京都	○					○	○	○				○		
東京急行電鉄株式会社		東京都	○					○		○	○			○		
卸売業、小売業																
伊藤忠商事株式会社		大阪府	○					○		○	○		○	○		
金融業、保険業																
株式会社みずほフィナンシャルグループ		東京都	○					○		○	○					
不動産業、物品賃貸業																
野村不動産株式会社		東京都	○				○			○	○					
学術研究、専門・技術サービス業																
株式会社古田土経営	★	東京都					○	○								
生活関連サービス業、娯楽業																
株式会社シーサー	★	沖縄県		○				○								
医療、福祉																
特定非営利活動法人ハートフル	★	群馬県						○								
サービス業（他に分類されないもの）																
株式会社キャリア・マム	★	東京都	○					○								

※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。
- ・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

# 平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組						経営成果						
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資遣選や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業																					
大成建設株式会社		東京都	○	○														○	○	○	○
製造業																					
健康とうふ株式会社	★	北海道	○		○	○													○	○	○
エ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					○				○	○							○	○	○
株式会社三輝プラスチック <sup>(注)</sup>	★	大阪府	○	○	○	○													○	○	
株式会社ナガオカ	★	大阪府		○		○		○											○	○	
川村義肢株式会社		大阪府	○		○						○								○	○	○
山陽特殊製鋼株式会社		兵庫県	○								○								○	○	○
株式会社エフピコ		広島県			○								○						○	○	○
株式会社西部技研	★	福岡県		○															○	○	○
電気・ガス・熱供給・水道業																					
中部電力株式会社		愛知県	○		○		○	○					○						○	○	○
大阪ガス株式会社		大阪府	○								○	○	○		○				○	○	○
情報通信業																					
株式会社日立ソリューションズ		東京都	○	○	○		○	○					○		○				○	○	○
株式会社プロアシスト	★	大阪府	○	○															○	○	
運輸業、郵便業																					
株式会社日立物流		東京都	○					○				○	○						○	○	○
東日本旅客鉄道株式会社		東京都	○		○			○				○	○						○	○	
卸売業、小売業																					
株式会社佐藤金属	★	宮城県	○																○	○	○
イオン株式会社		千葉県	○	○															○	○	
株式会社ふらここ	★	東京都	○																○	○	○
株式会社三越伊勢丹		東京都	○		○			○				○	○						○	○	
株式会社ローソン		東京都		○															○	○	○
金融業、保険業																					
株式会社千葉銀行		千葉県	○		○			○				○	○						○	○	
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○									○							○	○	○
株式会社三井住友銀行		東京都	○					○				○	○		○	○			○	○	○
日本 GE 株式会社		東京都	○	○				○	○			○	○	○					○	○	○
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○							○	○						○	○	○
明治安田生命保険相互会社		東京都	○									○							○	○	○
日本生命保険相互会社		大阪府	○									○							○	○	○
不動産業、物品賃貸業																					
ビューリック株式会社	★	東京都	○					○											○	○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組						経営成果					
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資遣調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上
株式会社ファースト・コラボレーション	★	高知県	○														○	○	○	○
拓新産業株式会社	★	福岡県	○					○										○	○	○
宿泊業、飲食サービス																				
リゾートトラスト株式会社		愛知県			○					○					○			○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業																				
株式会社ジェイティービー		東京都	○					○		○	○	○		○				○		○
複合サービス事業																				
株式会社ラッシュ・インターナショナル	★	愛知県	○				○	○									○	○		○
サービス事業（他に分類されないもの）																				
株式会社パソナグループ		東京都	○	○		○	○			○	○	○	○				○			○
株式会社武蔵境自動車教習所	★	東京都	○	○	○	○											○	○	○	○
株式会社サンスタッフ	★	愛知県			○												○		○	○
株式会社美交工業	★	大阪府		○														○	○	○
株式会社ミライロ	★	大阪府		○													○		○	
三洋商事株式会社	★	大阪府		○	○													○	○	○
有限会社奥進システム	★	大阪府	○	○		○											○	○	○	○

(注) 社名変更により現在は「株式会社 STG」

#### ※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
- ・「限定なし」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

#### ※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。
- ・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

## 平成26年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地
サービス業（他に分類されないもの）		
1 株式会社ビースタイル	★	東京都
2 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ		東京都

# 平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組						経営成果				
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資力調達や人材確保のための情報発信	プロダクティビティ向上	プロセスイノベーション	外的評価の向上
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	○							○			○				○	○	○
株式会社高島屋		大阪府	○							○			○				○	○	○
田代珈琲株式会社	★	大阪府	○														○	○	○
株式会社健康家族	★	鹿児島県	○														○	○	○
金融業、保険業																			
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社		東京都	○							○	○			○			○	○	○
株式会社損害保険ジャパン		東京都	○								○	○		○			○	○	○

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							経営成果			
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクティブパフォーマンス	プロセスイノベーション	外的評価の向上
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			○											○		○	
沖縄ワタベウエディング株式会社	★	沖縄県		○												○			
教育、学校支援業																			
株式会社セレクティブ	★	宮城県	○														○	○	○
医療、福祉																			
有限会社 COCO-LO	★	群馬県	○													○	○	○	
その他サービス業																			
楽天株式会社		東京都		○								○	○			○	○	○	○

#### ※「表彰対象」について

- ・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
- ・「限定なし」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

#### ※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。
- ・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

## 平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

企業名	所在地
学術研究、専門・技術サービス業	
株式会社テレワークマネジメント	北海道
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社	東京都
医療、福祉	
ダンウェイ株式会社	神奈川県

## 平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組									
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経歴の多様な人材	特定層に限定しない	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	
建設業																		
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○												
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○					○										
製造業																		
六花亭製菓株式会社		北海道	○							○				○				
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○	○										
栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○										
株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○											
三州製菓株式会社	★	埼玉県	○						○									
花王株式会社		東京都	○	○	○						○	○	○		○			
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○								○	○				
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○			○						
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○					○	○						
株式会社資生堂		東京都	○	○	○									○				
株式会社日立製作所		東京都	○	○	○	○	○					○	○	○	○			
富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○									○	
株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○						○	○		
日産自動車株式会社		神奈川県	○	○				○					○					
株式会社大谷	★	新潟県	○		○													
株式会社小川の庄	★	長野県			○	○												
コクヨ株式会社		大阪府			○							○						
サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○					○						
ウインナック株式会社	★	和歌山県			○													
有限会社エヌ・イー・ワークス <sup>(注1)</sup>	★	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 <sup>(注2)</sup>		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 <sup>(注3)</sup>	★	愛知県			○													
株式会社天彦産業	★	大阪府	○			○												
金融業、保険業																		
第一生命保険株式会社		東京都	○										○				○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
株式会社りそな銀行		大阪府	○											○		
学術研究、専門・技術サービス業																
株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○									
生活関連サービス業、娯楽業																
株式会社きものブレイン	★	新潟県	○		○											
沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○								○				
その他サービス業																
株式会社 24-7	★	北海道	○	○												
株式会社高齢社	★	東京都				○										
サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○							

(注1) 有限会社エヌ・イー・ワークスは平成26年5月31日付け事業停止  
(注2) 社名変更により現在は「NECソリューションイノベータ株式会社」  
(注3) 木村メタル産業株式会社は平成28年5月10日付け事業停止

#### ※「対象」について

- ・応募時の各社記載に基づき○をつけています。そのため、必ずしも実際の取組の範囲を表したものではありません。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
- ・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
- ・「特定層に限定しない」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

#### ※「取組」の分類について

- ・取組の分類は、「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン実践のための7つのアクション」に基づいております。
- ・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

取組	ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインとの対応
役員層の多様化	③ガバナンス改革
経営会議等への社員参画	
柔軟な働き方の整備	④全社的な環境・ルールの整備
評価・報酬・登用基準の明確化	
管理職の行動・意識改革	⑤管理職の行動・意識改革
研修やスキル取得環境の整備	⑥従業員の行動・意識改革
キャリア形成意識の醸成	
資金調達や人材確保のための情報発信	⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

注：「①経営戦略への組み込み」、「②推進体制の構築」は表彰された多くの企業で取り組まれているため分類には含まれていません。

## 平成24年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

企業名	所在地
株式会社らむれす	北海道
株式会社赤ちゃんとママ社	東京都
株式会社 wiwiw	東京都
株式会社ハーモニーレジデンス	東京都
株式会社夢道 s	東京都
株式会社ワーク・ライフバランス	東京都

## 参 考 資 料 2

### ダイバーシティ経営企業に関する参考情報

#### ①新・ダイバーシティ経営企業100選/100選プライム」ホームページ：

過去の表彰企業事例など、様々な情報をご覧いただけます。

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html>

- ・ベストプラクティス集：平成24年～令和2年度表彰企業のベストプラクティス集は、上記のホームページ等にて公開されていますので、是非ともご活用ください。

#### ②「ダイバーシティ経営の推進」：

経済産業省のダイバーシティ経営推進策を紹介し、下記関連ツールのダウンロードができます。

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/>

- ・**ダイバーシティ経営診断ツール（改訂版）**：本ツールは、企業における人材マネジメントに関する現状と、これからの「ダイバーシティ経営」の実践に向けて、今後必要となる取組を見える化し、その取組を促進することを目的として作成しました。本ツールは「改訂版ダイバーシティ経営診断シート」、「改訂版ダイバーシティ経営診断シートの手引き」で構成されています。特に「改訂版ダイバーシティ診断シート」は、(1) 経営理念・方針の明確化、(2) 経営者の取組、(3) 人事管理制度の整備、(4) 現場管理職の取組、(5) 成果で構成され、多様な人材の活躍を自社の成長につなげるためのポイントをセルフチェックするとともに、本ツールを介して外部のアドバイザー（経営支援機関等）と相談することで、企業の現状、課題の明確化につなげていただくことを想定しています。
- ・**適材適所のススメ**：本書では、人手不足に悩む中小企業・小規模事業者の経営者の羅針盤として、過去に「新・ダイバーシティ経営企業100選」等に選定された中小企業計99社から、好事例のポイントを「働き手別（女性・シニア・外国人・チャレンジド）」「フェーズ別（採用・定着、育成・活躍）」に再整理しております。



ダイバーシティ経営企業 100 選  
ベストプラクティス集 (平成 26 年度版)



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 25 年度版)



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 24 年度版)



## 令和2年度新・ダイバーシティ経営企業100選 運営委員会 委員名簿

### 委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授

### 運営委員

阿部 正浩 中央大学経済学部 教授

クリスティーナ・アメージャン 一橋大学大学院経営管理研究科 教授

大久保 幸夫 株式会社リクルート フェロー 兼 リクルートワークス研究所 アドバイザー

武石 恵美子 法政大学キャリアデザイン学部 教授

竹中 ナミ 社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長

谷口 真美 早稲田大学大学院商学研究科 教授

平田 美穂 中小企業家同友会全国協議会 政策広報局長

深沼 光 株式会社日本政策金融公庫 総合研究所 研究主幹

藤野 英人 レオス・キャピタルワークス株式会社 代表取締役社長

山脇 啓造 明治大学国際日本学部 教授

（敬称略、五十音順）

経済産業省委託事業「令和2年度女性活躍推進のための基盤整備委託事業（ダイバーシティ普及アンバサダー事業）」  
令和2年度新・ダイバーシティ経営企業100選 100選プライム／ベストプラクティス集

令和3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 EY新日本有限責任監査法人  
Mail : ey.gps@jp.ey.com（FAAS事業部 国際公共チーム）

※ 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。

令和2年度  
新・ダイバーシティ経営企業100選  
**100選 プライム**  
**100選**  
ベストプラクティス集

令和3年3月

(委託) 経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1

電話：03-3501-0650

(受託) EY 新日本有限責任監査法人

Mail：ey.gps@jp.ey.com (FAAS事業部 国際公共チーム)



この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。