

平成30年度
新・ダイバーシティ経営企業100選

100選 プライム

100選

ベストプラクティス集

平成31年3月



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



平成 30 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 100 選プライム／新 100 選 ベストプラクティス集

目 次

I 平成 30 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 事業の趣旨	1
1. ダイバーシティ経営とは / 「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」について	1
2. ダイバーシティ 2.0 とは	2
II 平成 30 年度 100 選プライム 選定企業 ベストプラクティス集	3
SCSK 株式会社	5
株式会社丸井グループ	13
III 平成 30 年度 新 100 選 受賞企業 ベストプラクティス集	21
増木工業株式会社	23
住友林業株式会社	25
向洋電機土木株式会社	27
株式会社長島製作所	29
本田技研工業株式会社	31
株式会社アトム精密	33
鍋屋バイテック株式会社	35
アルプススチール株式会社	37
株式会社島津製作所	39
日立造船株式会社	41
株式会社エクセディ	43
日本ユニシス株式会社	45
西日本旅客鉄道株式会社	47
平成レグス株式会社	49
株式会社東京堂	51
三共精機株式会社	53
株式会社はるやまホールディングス	55
スリー・アールシステム株式会社	57
三井住友信託銀行株式会社	59
株式会社東邦銀行	61
株式会社中沢ヴィレッジ	63
株式会社アクタガワ	65
アデコ株式会社	67
株式会社アンサーノックス	69
参考資料 1：平成 24 ～ 29 年度 表彰企業アンケート調査結果	72
参考資料 2：新・ダイバーシティ経営企業 100 選 選定企業一覧（産業別／地域別）	77
平成 30 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	91

平成 30 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 事業の趣旨

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

- ▶ 経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、我が国の企業競争力の強化を図るためには、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障がい者）を含め、多様な人材の能力を最大限に発揮し、価値創造に参画していくダイバーシティ経営の推進が必要かつ有効な戦略です。
- ▶ 経済産業省では、平成 24 年度より、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業 100 選（以下、100 選とする）」（経済産業大臣表彰）を実施しています。平成 27 年度からは、今後広がり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 6 年間で 226 社が選定されました。

「ダイバーシティ経営」とは

「多様な人材^(注 1)を活かし、その能力^(注 2)が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営^(注 3)」のことです。

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

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

（注 2）「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。

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

【重点テーマ】

今後広がり期待される分野として、平成 30 年度の「新 100 選」で求めている重点テーマを設定しました。

重点テーマ	例
経営層への多様な人材の登用	・取締役会や経営層に、多様な人材（女性、外国人、チャレンジド、スキル・キャリア等）を登用し柔軟な経営判断を実現 ・多様な人材をトップマネジメントに育成するキャリアパス・人材パイプラインにより優秀な人材が活躍
キャリアの多様性の推進	・管理職に対して、研修や経営者からのメッセージ発信を通じて、多様な人材を活かすマネジメントへの意識を醸成 ・全社員にキャリアオーナーシップ向上を奨励 ✓ キャリアプランを考えるプログラムの実施 ✓ 本業に活かせる専門性強化のための通学 ✓ キャリアの多様化を実現する兼業・副業制度等の整備 など ・復職者等の支援制度や再雇用制度、非正規社員の正社員への転換制度等を整備し、優秀な人材の確保を実現
外国人・シニアの活躍	・募集・採用段階で職務内容やキャリアプランを明示することで外国人とのミスマッチを防止し定着を実現することや、採用した外国人の適材適所の配置・登用により専門知見を活かした新たな商品・サービス開発を実現 ・定年の延長や廃止により従業員が長期的に活躍できる環境を整備することや、65 歳以上の人材の積極的な受け入れによりシニアの経験・スキルを活用 ・同一労働同一賃金の考え方に基づく人事制度刷新により優秀な外国人・シニアの獲得／定着を実現

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。

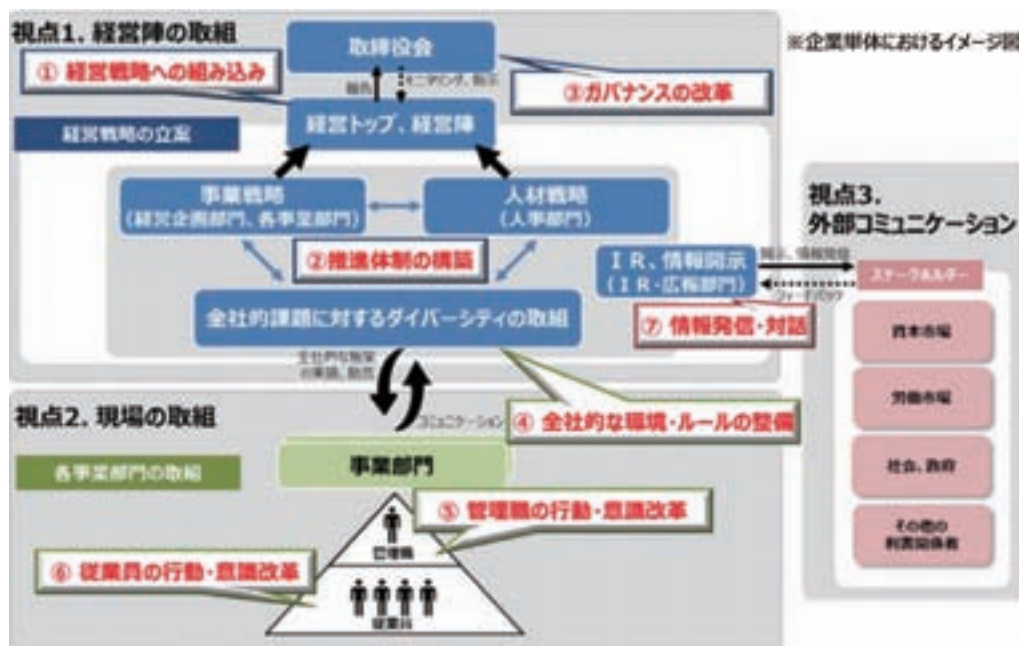
（※）「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ2.0）の在り方に関する検討会」

（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投融资の加速等の動向を踏まえ、2018年4月に「検討会」を再会し、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 検討会・報告書

<http://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。本年度は「ダイバーシティ2.0の更なる深化に向けて」の提言内容や行動ガイドラインの改訂を踏まえた選定を行っています。

【関連ホームページ】

■新・ダイバーシティ経営企業 100 選 HP（事業概要やベストプラクティスを掲載しています。）

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

■ダイバーシティ推進～グローバル化時代の人材戦略～（経済社会政策室 Facebook）

<https://www.facebook.com/diversity.meti>

■ダイバーシティ2.0の更なる深化に向けて検討会概要・提言他

<http://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180608001/20180608001.html>

Ⅱ 平成30年度 100選プライム 選定企業 ベストプラクティス集

実施概要

「100選プライム」の対象と評価のポイント

【対象】

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

【評価のポイント】

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

ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン—実践のための7つのアクション

①経営戦略への組み込み

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

②推進体制の構築

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

③ガバナンスの改革

◆構成員の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、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

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

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

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

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

ダイバーシティが企業価値向上にもたらす主な効果（成果）

①グローバルな人材獲得力の強化

②リスク管理能力の向上

③取締役会の監督機能の向上

④イノベーション創出の促進

審査スケジュール

平成 30 年 7 月 17 日 (火)	募集開始
平成 30 年 9 月 12 日 (水)	募集締め切り
平成 30 年 9 月下旬～10 月	書類審査 (一次)
平成 31 年 1 月 15 日 (火)	プレゼン審査 (二次) ※書類審査を通過した企業のみ
平成 31 年 3 月 22 日 (金)	選定企業発表 (新・ダイバーシティ経営企業 100 選表彰式にて)

応募総数・選定企業数

応募総数	21 社
選定企業数	2 社

平成 30 年度 100 選プライム 選定企業 一覧

SCSK 株式会社	5
株式会社丸井グループ	13

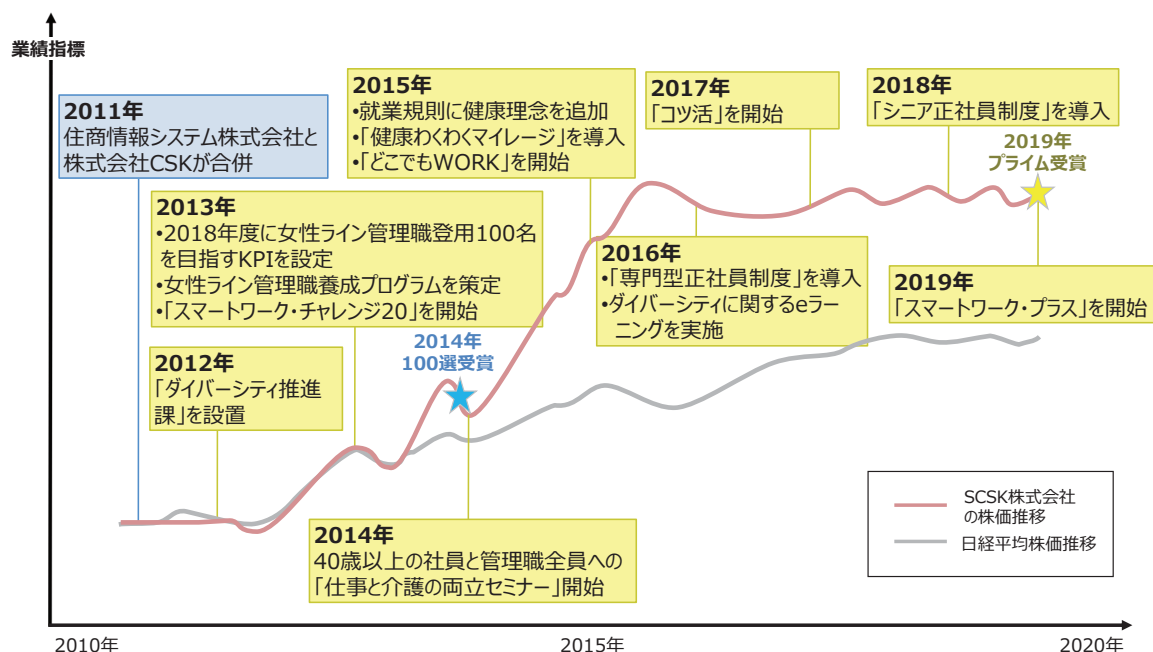
2011 年の合併を機に、経営理念に「人を大切にします。」を掲げ、働き方改革・健康経営を推進するとともに、一人ひとりの能力を最大限発揮させ、相乗効果を生み出す取組を継続。取組による社員の定着や事業の拡大、情報発信による外部評価の向上に繋げ、優秀人材の獲得・株価向上の好循環を実現。

企業概要	
会社設立年	1969 年
資本金	21,152 百万円
本社所在地	東京都江東区豊洲 3-2-20
事業概要	コンサルティング、システム開発、IT インフラ構築、IT マネジメント、BPO (Business Process Outsourcing)、IT ハード・ソフト販売
売上高	336,654 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況	
総従業員数	7,429 (7,247) 人
女性	1,392 (1,367) 人
外国人	42 (42) 人
チャレンジド*	44 (30) 人
高齢者	17 (0) 人
平均勤続年数	18.1 年
	男性 19.4 年 女性 12.6 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 8 月時点

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

SCSK 株式会社 代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者 田淵 正朗 氏

IT サービス企業では、社員が最大の財産です。そのため SCSK の約束の一つとして「人を大切にします。」を掲げ、一人ひとりの個性や価値観を互いに尊重しながら、共に新たな価値を創造することを目指して取組を続けてきました。社員一人ひとりが持てる多様な能力や知見を遺憾なく発揮してもらうために、まずは力の発揮を阻害する様々な要因を取り除くことに着手しました。その一つが「働き方改革」です。良いコンディションで働くための「時間」、「場所」の柔軟性、「健康」そのものに着目した取り組みです。また、女性やシニア等、歴史的な経緯や固定観念から十分には力を発揮できていない社員についても、これまでの考え方を改めることを含め、活躍してもらえる環境づくりを進めてきました。

目指すところは、表面的な違いやそれぞれの事情に関わりなく、個々の社員が持っている価値を組織としてきちんと引き出し、全員に充実感を持って活躍してもらうことです。そうした組織であり続けるよう、今後とも努力をしてみたいです。



▲前列中央が、田淵会長 その他人事グループの皆様

合併を契機に過酷な労働環境が常態化する IT 業界で「人を大切にします。」を宣言

SCSK 株式会社（以下「同社」）は、2011 年に住商情報システム株式会社と株式会社 CSK が合併したことにより誕生した。

合併当時、過酷な労働環境が常態化する IT 業界の中で、同社では今後の労働人口の減少を見据え、他社との差別化を図るためには、限られた貴重な人材がフェアに評価され、能力を最大限発揮し活躍できることが要であると考えた。そこで、経営理念における「私たちの 3 つの約束」の 1 つに「人を大切にします。」を掲げた。

合併の翌年である 2012 年に「ダイバーシティ推進課」を設置し、本格的なダイバーシティ推進に踏み切った。



▲経営理念における「私たちの 3 つの約束」の一つ目に「人を大切にします。」を掲げている。

いきいきと働き続けられる環境作りのための働き方改革と健康経営

IT 業界は過酷な労働環境から、いわゆる「ブラック企業」「35 歳定年説」等という言葉が生まれるほど働き方に関する根深い課題を抱えていた。このような IT 業界の事業環境の中で、「人を大切にします。」の約束を実現するためには、健康リスクのある長時間労働や、画一的な働き方といった課題の多い従来の働き方を抜本的に改革する必要があった。

情報システムは 24 時間 365 日稼働している場合が多く、夜間の問い合わせや作業も発生することから、働き方改革の開始以前は女性社員も男性社員も残業や休日出勤が常態化していた。また、そのような業務内容から、「夜遅くまでいる社員」「休まない社員」を良い社員とする風潮ができていた。特に、入社後 30 歳までの女性の離職率は、合併前の 2006 年時点で 7 割と非常に高く、育児や介護等の事情を抱える社員が安心して働き続けるためには、何よりもまず残業時間を減らすことが必要不可欠であった。

そこで、2013 年に長時間労働の是正に向けて、「スマートワーク・チャレンジ 20」を開始した。これは、「平均残業月 20 時間未満かつ年次有給休暇 20 日の 100% 取得」を目標に掲げ、達成した際は残業代の削減額を原資として賞与に反映するという取組である（2015 年に達成時の報酬を賞与増額から月次手当へと移行し、「スマートワーク・チャレンジ」に改称）。分かりやすい目標を示し、更にインセンティブの付与により単なる残業代の削減ではないことを明確化することで、会社の働き方改革への考え方や本気度を示したことが社員の意識改革に繋がった。実際に取り組むことで、体が楽になる、家族との時間が増える等の効果を実感した社員から、生産性や質の高い働き方を推し進めようという自発的なムーブメントが広がっていった。

また、長時間労働の是正は取引先である顧客の理解を得ることが必須であるため、経営トップ自らの名前で顧客へ理解を促す手紙を作成、担当役員が持参し説明することによって、周囲の関係者の理解を得たことも同社の働き方改革への本気度を表している。この成果を自社だけでなく IT 業界全体に波及させるために、ソフトウェア開発等を業務委託しているパートナー企業とも協力し、働き方改革を進めている。例えば、パートナー企業と共に「働き方改革推進会議」を発足させ定期的に開催し、同社の平均残業時間や有給休暇取得率等を指標として共有する他、各社の具体的な取組や成果を発表することで、働きやすい職場環境の実現に取り組んでいる。また、パートナー企業向けの相談窓口を設置することで、各社が円滑に働き方改革を進められるようサポートしている。

更に、目標の達成に向けては、残業時間の削減と有給休暇取得率向上を経営指標として設定し、執行役員の業績評価や管理職の目標に残業時間マネジメントの項目を追加することで実効性を高め、持続的な仕組みとして機能させている。

加えて、2017 年には、働く場所や時間の制約を無くし、多様な社員が生産性高く働き続けられるよう、自席だけでなく自宅やサテライトオフィスでの勤務を実現する「リモートワーク」、紙を使用しない働き方を推奨する「ペーパーダイエット」、生産的・効率的なオフィス作りを目指す「フレキシブルオフィス」の 3 つを軸に、より柔軟な働き方を目指す「どこでも WORK」を開始している。

社員の心身の健康を保ち、長く、意欲的に活躍してもらうためには、社員の健康こそが全ての礎であるという考えの下、2015 年には就業規則に健康経営の理念を追加することで、労働時間の削減に加えて、同社の原動力である全社員の健康を支援するというメッセージを社内外に発信。2015 年に導入した「健康わくわくマイレージ」では、社員の健康増進を促すことで生産性の高い



▲全社員がリモートワークを実践できる環境を整備し、在宅勤務やサテライトオフィス勤務、モバイル勤務を効果的に活用。

創造性豊かな仕事をしてもらうことを目的に、「ウォーキング」「禁煙」「歯磨き」「休肝日」「食生活」という健康の維持・増進に関する5つの行動習慣と年1回の定期健康診断の結果をポイント化し、獲得した1年間のポイント数に応じてインセンティブとして、賞与に反映させている。

固定概念を払しょくし「女性」と「シニア」の活躍を推進

「人を大切にします。」の理念に基づく働き方改革により、安心して働き続けられる環境を整備してきたが、更に一人ひとりの能力を最大限活かすためには、並行して取り組むべき課題が残っていると感じていた。特に「女性」と「シニア」に関しては、従来のIT業界の慣習等の固定概念によって活躍が阻害されている状況があると考えたため、それぞれに焦点を当てることで、固定概念に囚われずに社員一人ひとりが能力を発揮できるような環境整備を開始した。

女性については、働き方改革を実施し、仕事と育児や介護の両立支援制度を導入することで、女性社員の定着は進めることができたものの、更にその先の活躍については課題があった。特に取組開始以前は、育児等の理由から離職する女性社員も多く、2012年度時点では、1,237名の女性社員のうちライン管理職（直接部門の管理職）に就いている女性は13名（約1%）と男性社員数に対する男性管理職数の割合（約10%）に比べ圧倒的に少なく、その影響から男性社員も女性社員自身も「女性が管理職になることは難しい」という固定概念が残っていた。その為、2018年度末までに女性ライン管理職を100名に増やすという全社目標を経営戦略に掲げ、経営層を含めた全社的な意識改革と計画的な登用の仕組み作りを開始した。意識改革として、執行役員以下課長までの全ライン管理職には、「女性が活躍する組織の創り方」をテーマにした研修等を開催している。女性自身の意識改革としては、中堅以上の全女性社員を対象とした「キャリアデザインセミナー」や、「若手女性社員向けキャリア関連プログラム」等を実施している。また、男性社員が「女性だから優遇されてライン管理職に就けた」という偏見を抱き、それを受けて女性社員が遠慮する等といったことがないよう、同格者として気兼ねなく意見提案できる環境作りに励んでいる。具体的には、女性の管理職候補に、管理職としてのマインドやマネジメントスキル等を身に着ける2年半に及ぶ女性ライン管理職育成プログラムを実施している。2012年から2018年までの6年間で約180名が受講しており、その成果として、女性ライン管理職は2018年12月時点で82名に達している。

シニアについては、前述のとおり、IT業界では過酷な労働環境や、最先端の技術動向を追い続けなければならないといった理由から「35歳定年説」が謳われており、「シニア層はIT業界で活躍できない」という固定概念が根付いていた。しかし、シニア社員は長い間培われた豊かな経験や顧客との関係性、技術面においても現在扱えるエンジニアが少ないプログラム言語等のシニア社員のみが持っている貴重な知見があることから、IT業界でもシニアが活躍する機会は十分にあると考えている。また、同社では、実態として40、50代が多くのウエイトを占めており、平均年齢は43歳と同業他社と比べて高齢である。そのため、シニア活躍は同社の事業成長にとって必要不可欠であるとして、力を入れて取組を進めている。

具体的には社員が今後も長く活躍できるよう、2018年より「シニア正社員制度」を導入している。従来、60歳で定年した後は、1年単位で契約を更新しており、評価も行わないことからシニア社員が意欲的に働くことが難しい環境であったため、60歳から5年間の勤務を前提とし、通年評価を行う制度とした。1年ごとの有期雇用契約で報酬も減少する以前の制度では、上長がシニア社員に能力に見合った仕事の依頼をすることを遠慮する傾向があり、シニア社員の能力が活かしづらい側面があった。しかし、新たに導入した制度では、同社の主力人材として引き続き活躍してほしいというメッセージを意図し、個人のスキルと成果で正当に評価し、報酬も現役時代と同等の額を支給できる仕組みとした。これにより、シニア社員の能力を最大限発揮できる仕事へのアサインを可能にすると共に、本人の意欲向上と継続的な活躍に繋がり、現在224名が「シニア正社員制度」を活用している。

また、IT業界は常に情報やスキルをアップデートしていく必要があるため、「女性」「シニア」に関わらず、全社員を対象としたスキルアップ促進のための施策を積極的に導入している。例えば、就業時間外の研修・セミナー受講等の自己研鑽のための活動を会社が推奨する「コツ活」やITスキル標準に準拠した同社独自のレベル認定を行う「専門性認定制度」等の施策がある。特に「コツ活」では、ITの活用があらゆる産業に広がっていることから、ITの分野に限らずどのような活動でも登録することができる。また、登録した社員に対して学ばず意欲を会社として評価し、さらなる学びへと繋げてもらうことを意図して、抽選でインセンティブ（100名を対象に15万円を上限とした研修受講、2018年度より2,000



▲女性が自然に登用される組織風土の醸成のため、女性ライン職数の目標値を決め、達成に向けて各種施策に取り組んでいる。



▲中堅層の全女性社員向けにキャリアデザインセミナーを開催し、自己理解を深めながら中長期的な視点でキャリアを描くサポートをしている。

人を対象に1万円分の図書券)を付与することで取組の活用を促している。

前述の「スマートワーク・チャレンジ」等の働き方改革の取組と同様、女性ライン管理職登用の目標数値等のダイバーシティ推進の取組は、取締役会にて進捗管理するとともに、執行役員や管理職の評価項目に関連項目を追加し、自律的に取組状況の確認や改善を重ねる仕組みとすることで、全社一体での継続的な推進体制を築いている。

社内外での取組の浸透により優秀人材の確保や株価向上の好循環の実現

働き方改革や健康経営の取組は、社員満足度の大幅な向上に繋がり、離職率は2.4%とIT業界の平均離職率(15~20%)と比較して極めて低い水準を維持している。毎年行っている同社独自の社員意識調査の2018年の結果でも、特に就労意欲に関する項目において、「今後も働き続けたい」と回答した社員が86.2%(2012年度比10ポイント増)、「誇りを持って働ける」と回答した社員は82.7%(2012年度比16ポイント増)と高い結果となっている。

また、一人ひとりの能力を最大限に活かす取組は、同社の働き方改革の成功体験を活かし、テレワーク等の導入による柔軟な働き方の実現や業務効率化ツールによる生産性の向上等、顧客が目指す働き方改革を支援するサービスの実現にも繋がっている。あわせて、ダイバーシティ推進を本格的に開始した対2012年度比で営業利益は208億円から2018年度に346億円へと連続増益を達成している。

更に、同社の取組を社外にも発信することで、労働市場からの優秀な人材の確保や資本市場からの資金調達に繋がり、好循環を生み出している。例えば、新卒採用においては対2012年比で2018年度は約57%増と応募者数が大幅に増加した結果、優秀な人材の確保に繋がっている。

また、投資家向けのダイバーシティの発信については、「社員の能力を活かして価値の高い仕事をする事=会社の企業価値を高めていること」であると認識し、「スマートワーク・チャレンジ」等の取組を積極的に発信している。初期の頃は、投資家から「何故そのような話をするのか」と疑問を呈されたが、それでも繰り返し説明し続けた結果、現在は取組の意義が理解され、特に、労働人口減や産業界全体で人手不足が深刻になる中、採用市場において競争優位に立ち、優秀な人材を確保できている点を特に評価されている。投資家からの意見は、取締役会等の役員会議、年に2回開催される部長以上の役職者全員が出席する幹部会議において報告すると共に、当該会議資料を全社員が閲覧する社内ポータルサイトに掲載することで全社員にも共有している。継続的にダイバーシティ経営に関する情報を発信し、フィードバックを社内に還元することで、投資家からの評価も向上しており、株価は対2012年比で大幅に伸長している。

属性に絞った取組から、社員の一人ひとりの個性を活かす取組への挑戦

技術変化の激しいIT業界では、近年のAI、IoT等の台頭により、顧客の要望にただ応えるだけでは生き残れず、新たなサービスを自ら創造し、提案する必要性が増している。新サービスの創造のためには、その土壌として多様な人材を集め、活躍できる環境を提供することが必要と考えている。実際にこれまでのダイバーシティ経営の成果として多様で優秀な人材の採用に繋がっており、今後は集まった個々の人材の個性を融合させることで、新たな価値を創造することを、目指している。

これまでは「女性」「シニア」等の属性に絞ってダイバーシティ推進に取組んできたが、今後は、個人にフォーカスをあてた取組を推進し、これまで以上に一人ひとりの能力を引き出していきたいと考えている。その一環として、2019年1月1日より「スマートワーク・プラス」という副業・兼業制度を導入している。副業により社員が広い知見の獲得や新たな人脈の形成を図ることでさらに高いレベルに成長すること、また社外で高度な専門性を有する人材が、SCSKにおいても兼業として活躍できる場を提供することを目指している。制度の積極的な利用を促すために、同業他社への就業以外は会社の許可も不要であり、原則届出のみで副業・兼業が可能となっている。

IT業界の目まぐるしい変化の中でも、人を大切に、一人ひとりの能力を最大限に発揮し続けられる環境を整備することで、変化に適応しながら新たな価値を生み出す企業であり続けるよう、同社は挑戦を続けている。



同社で60代でエンジニアとして活躍する大形氏

活躍している社員

SCSK株式会社 基盤インテグレーション事業本部エンタープライズ基盤サービス第二部 大形 保 氏

1977年、大学時代に熱中したプログラミングを続けたいという思いから当社に入社し、これまで仲間やお客様との出会いを通じてたくさんの成長の機会をいただけてきました。

もうすぐ65歳を迎えますが、今からでも新しいことに挑戦してみたいですし、過去に関わったプロジェクトのその後も気になるので仲間にも入れてもらいたい、まだまだエンジニアとして働き続けたいという気持ちです。

その原動力は何か、と問われると、やはり「好きだから」の一言に尽きます。年齢を重ねるとエンジニアとして働くのは難しいのでは、と言われるかもしれませんが、基礎を大切に技術を身に付けていれば、決してそんなことはありません。若いエンジニアの皆さんに基礎の大切さを伝えながら、これからもエンジニアとして挑戦し続けたいと思っています。

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

① 経営戦略への組み込み

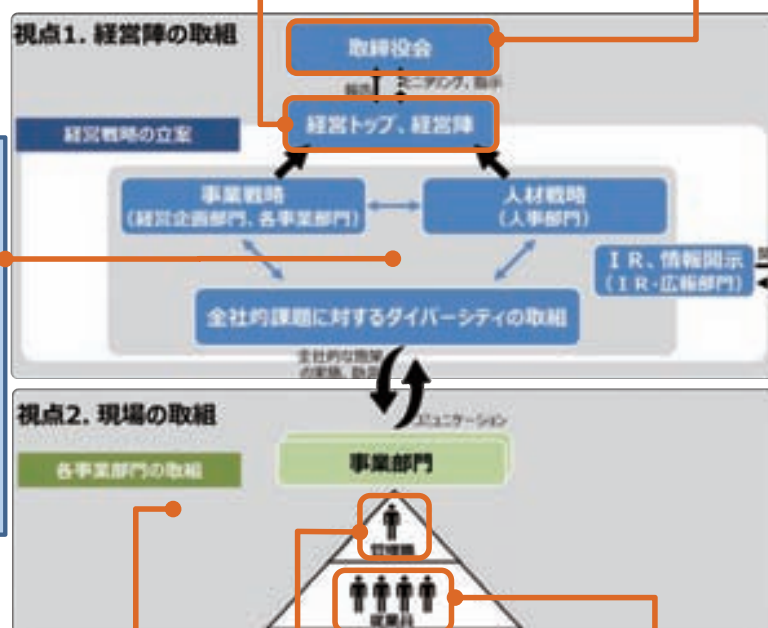
- 経営理念の一つに「人を大切にします」を掲げる（2011年）
- 「働きやすい職場・健康経営」と「人材育成」を新中期経営計画に掲げる
- 2018年度までに女性ライン管理職を100名まで増やすというKPIを設定（2013年）
- 働き方改革において顧客へ理解を促す手紙を社長名で送付等、経営トップが積極的に推進
- ダイバーシティ・マネジメント方針を再整理し、社内外に発信（2017年）

③ ガバナンスの改革

- 経営の健全性と効率性を高めるため、「監査等委員会」を有する監査等委員会設置会社に移行（2016年～）
- 各取締役の経営に対する監督義務を統合報告書にて明記
- 4名の社外独立取締役を起用し（うち1名は女性）、より多様な知見を活かす体制を構築
- 業務執行から独立した社外取締役が取締役会の議長を務める
- 取締役会にて働き方改革およびダイバーシティ・マネジメントの方針と施策の進捗状況を報告

② 推進体制の構築

- 社長直轄プロジェクトとして「女性活躍プロジェクト」を発足（2006年～）
- 「ダイバーシティ推進課」を設置（2012年～）
- 「女性ライン管理職登用」の育成計画とその進捗状況を全社的に管理するフォローアップ体制を構築
- 執行役員の評価基準に残業時間マネジメントを追加



視点3. 外部コミュニケーション



④ 全社的な環境・ルールの整備

- 女性管理職養成プログラムを策定（2013年～）
- 育児休業からの早期復帰を目指す「職場復帰支援プログラム」を実施（2013年～）
- 3歳児まで保育料の50%を補助する「復職支援金制度」を導入（2013年4月～）
- 残業時間削減と、有給休暇取得促進を目指す「スマートワーク・チャレンジ20」を開始（2013年4月～）
- 高度な専門性を有する人材の活躍を促進するため、「専門型正社員制度」を導入（2016年7月～）
- 全社員が「モートワーク」ができる「どこでもWORK」を開始（2017年～）
- 60～65歳までを正社員化する「シニア正社員制度」を導入（2018年7月～）

⑥ 従業員の行動・意識改革

- 40歳以上の社員を必須受講とする「仕事と介護の両立セミナー」を開催（2014年～）
- 健康理念に基づき、社員の健康促進のため、「健康わくわくマイレージ」を導入（2015年4月～）
- ダイバーシティに関するeラーニングを実施（2016年～）
- 社員のキャリア形成のため、当社独自の「専門性認定制度」を導入
- 社員の主体的なキャリア選択を応援するため、「キャリア・ディベロップメント・プラン制度」「目標管理制度」を導入
- 中堅以上の女性社員全員を対象にキャリアデザインセミナーを実施
- 「仕事と育児の両立支援プログラム」を実施
- 就業時間外学習を支援する「コツ活」を導入

⑤ 管理職の行動・意識改革

- 毎年実施しているライン管理職対象の多面観察にダイバーシティ・マネジメントを評価項目に追加
- 執行役員を含めた全ライン管理職を対象に傾聴研修を実施
- 女性活躍推進のために、ライン管理職を対象とした女性活躍のためのマネジメントセミナーを実施し、育成方法のガイドラインを策定
- 課長以上のライン管理職を必須受講とする「仕事と介護の両立セミナー」を開催

⑦ 情報発信・対話

- 統合報告書やガバナンス報告書、事業報告書、ホームページ等を通してすべてのステークホルダーに対し働き方改革とダイバーシティ・マネジメントに関する情報を発信
- ビジネスパートナー企業と、経営レベルで働き方改革の取組に関する情報交換を実施
- 投資家に対して、事業説明会において経営トップ自らが働き方改革やダイバーシティ・マネジメントの状況について説明
- 2013年以降延べ540件におよぶ依頼された講演、報道機関への取材対応や各種表彰を通じて、社外に情報を公開

SCSK 株式会社の具体的なダイバーシティ推進の取組紹介

①経営戦略への組み込み

「人を大切にします。」という約束を掲げ、ダイバーシティ推進に取り組む

経営理念の一つである「人を大切にします。」を実現するために、「多様な人材を活かし、一人ひとりの能力を最大限引き出すことにより、革新的なサービスを生み出し、付加価値を生み出し続ける」というダイバーシティ・マネジメント推進方針を人材戦略の一つとして掲げ、社外ホームページや社内ポータルサイトに公開している。

会社が中長期的に成長し続けるためには、すべての社員が健康でいきいきと、やりがいを持って働けることが大切だと考え、「働きやすい職場・健康経営」と「人材育成」を中期経営計画で掲げ、経営トップの強いリーダーシップの下、「働き方改革」「健康経営」「ワーク・ライフ・バランスとダイバーシティ」を推進してきた。

「働き方改革」の開始当時には、減少した残業代を賞与や手当として支給する仕組みを構築し、また、経営トップ自らが顧客や社員の家族へ取組の理解を求める手紙を関係者に送付する等、働き方改革について関係者の理解を促進する取組を積極的に行っており、今後もこれらの取組を継続していくことが重要だと考えている。

②推進体制の構築

各階層に目標設定と評価制度を設け、ライン管理職が働き方改革やダイバーシティ推進を実践しやすい体制を構築

2006年に社長直轄プロジェクトとして「女性活躍プロジェクト」を発足させ、出産・育児に関わる制度の拡充を図り、2012年には専任組織として「ダイバーシティ推進課」を設置した。本組織では、ダイバーシティ・マネジメント推進方針に基づき、女性の活躍支援、仕事と育児・介護の両立等を具現化するための施策や、各々の事情を理解し相互に支援し合える組織風土作りを推進する環境作りに励んでいる。

「女性ライン管理職登用」については、部門ごとに登用候補者をリストアップし、2年半の育成プログラムへの参加を促し、その後の登用計画を立て、その進捗を役員会で年3回は確認しローリングするとともに、部門担当役員が所属する登用候補者の育成に責任を持ち、各所属部署で設定した育成計画の実施状況をフォローする体制を構築している。

「スマートワーク・チャレンジ」については、月平均残業時間と年次有給休暇取得率を全社および組織の経営指標として設定し、組織マネジメントに取り組んでいる。有限な時間資源を有効に活用し事業活動を進めることがマネジメントに求められる一つの重要な要素と位置付け、全社員が毎年設定する年間目標に、業務効率化に向けた目標を必ず入れている。課長以上のライン管理職は、チームメンバーが恒常的な長時間残業に陥らないことを目標として設定し、執行役員については業績評価の一つとして残業時間マネジメント項目を設定している。月平均残業時間および有給休暇取得率は、前月実績と当月予測を定期的に役員会にて共有し、全社の状況を把握するとともに、必要であれば経営トップと部門担当役員で構成する委員会の人材リソースを再配置する意思決定も行っている。

③ガバナンスの改革

独立社外取締役を4名登用することで、取締役会の監督機能とコーポレート・ガバナンスを強化

2016年に、監査役会設置会社から社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」を有する監査等委員会設置会社に移行し、経営の健全性と効率性を高めることで、経営に対する取締役会の監督機能とコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っている。取締役は業務執行に対する監督機能を果たすべきとの観点から、各取締役の経営に対する監督義務を統合報告書に明記している。取締役会メンバー12名のうち4名は独立社外取締役であり、そのうち1名は女性を起用している。企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識、弁護士、会計士としての専門的な知識・経験、国際情勢に関する経験と幅広い知識等を有している人材を社外取締役に起用することで、多角的視点から監督機能の強化を図っている。

また、業務執行から独立した社外取締役が取締役会議長を務めており、客観的で公正かつ活発な議論ができる体制としている。さらに、女性社外取締役には、女性、人権・人道に関する課題に国の立場で深く関わった人材を起用しており、その広い視野と知見からダイバーシティ・マネジメント推進の方向性について意見やアドバイスを推進担当者が直接受けられる場を設定している。

働き方改革およびダイバーシティ・マネジメントの方針・施策の状況については、取締役会でその内容、進

捗を報告するとともに、年間の成果は統合報告書、ガバナンス報告書、その他媒体を通じて社外に公表し、ステークホルダーに報告している。

④全社的な環境・ルールの整備

一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境作りを推進

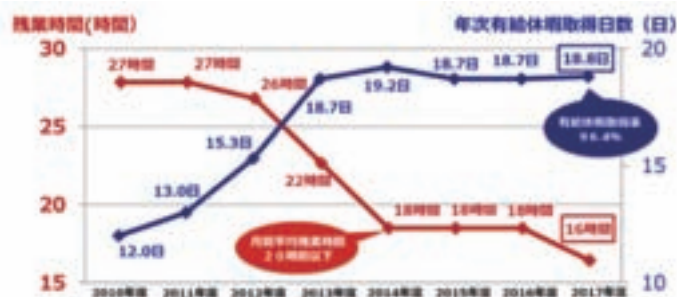
多様な人材が活躍し能力を発揮するための基盤として、全社員がフレックスタイム制または裁量労働制の適用を受けることに加えて、働き方改革を推進する制度を整備している。

「スマートワーク・チャレンジ」を前向きに取り組めるよう、残業削減で減少した残業代の全額（約 10 億円）を特別ボーナスや固定残業代（月 20 時間または 34 時間分）として還元する制度を導入している。また、長時間残業による健康リスクを軽減し業務課題に対処することを目的に、残業時間の承認者が課長から残業時間の増加に応じて上位役職者へ変更（所定外 80 時間超は社長承認）するルールも 2013 年より導入している。

さらに、有給休暇の 100% 取得を促すために、病気等の不測の事態に利用できるバックアップ休暇（年 5 日）や全社一斉有休取得日（飛石連休の中日、休祝日の土曜日の翌月曜日）を設けている。2017 年からは、オフィスにとらわれず働ける環境として、全社員が自宅等でリモートワークができる「どこでも WORK」を積極的に推進し、社員の約半数の 3,200 名が月平均 2～3 回活用している。

社員の力を引き出すという点では、多様な人材に活躍の場を提供できるよう、特定の技術や業務領域に特化して働いてもらう「専門型正社員制度」を導入している。60 歳定年以降の雇用を希望する社員のために、再度 65 歳を定年とする「シニア正社員制度」を導入し、高い業務成果を発揮した場合は、59 歳以前と同等の報酬が支給できる環境も整備している。

育児との両立では、育児休業から早期に安心して復職できるよう、3 歳児まで保育料の 50% を補助する「復職支援金制度」を設けている。育児休業の前後には「職場復帰支援プログラム」を運用し、本人、上司、人事による三者面談を実施するとともに、配偶者も参加できる復職研修の受講を必須とすることで、スムーズな両立を支援している。



▲スマートワーク・チャレンジにより、残業時間及び有給休暇取得日数は着実に改善している。

⑤管理職の行動・意識改革

ダイバーシティ推進におけるライン管理職の重要性を認識し、評価項目の追加や必須研修を実施

ダイバーシティ・マネジメントや働き方改革の考え方を全社員に浸透させる上では、ライン管理職がその要と位置付け、意識改革やルール整備を行っている。新任課長職登用時には、「ダイバーシティ・マネジメントに関する研修」を必須としている。また、毎年ライン管理職を対象に実施する多面観察では、全 10 評価項目の 1 つに「多様な価値観を理解する姿勢があるか」といったダイバーシティ・マネジメントに関する項目を設定している。観察者（部下）から見た実践度を可視化することで、マネジメントの質を向上するための指針としてもらっている。また、多様な人材を活かすためには、メンバーとのコミュニケーションが重要なことから、執行役員を含めた全ライン管理職を対象に「傾聴研修」を実施している。

さらに、働き方改革を推進するにあたり、労働時間管理の重要性を部門担当役員以下のライン管理職で共有しマネジメントをするために、組織ごとの残業計画を設定し実績との比較を毎月実施したり、長時間残業の発生を抑制するために月中に人事部門から提供される予想残業時間に基づいて業務調整を行う等、きめ細かいマネジメントを実践している。こうしたマネジメントが実行できる体制を整えるため、課や部の人数規模の上限を設定し、一定人数規模を超えると組織を分割することや、マネジメントを補佐する副部長を設置することをルール化しており、適切な管理スパンを実現している。

女性活躍推進では、執行役員以下課長までの全ライン管理職を対象に、「女性が活躍する組織の創り方」をテーマにした研修や、脳科学の観点から男女の違いを捉えてマネジメント活かすためのセミナー等を実施している。加えて、女性のライン管理職候補を持つ上司には、養成プログラムの理解浸透と育成計画策定方法、定期的な

面談の実施等について具体的なガイドラインを策定している。シニアについても、介護に関する適切な知識を持ち部下への適切な対応ができるよう、課長以上のライン管理職に対して「仕事と介護の両立セミナー」の受講を必須としている。

⑥従業員の行動・意識改革

社員一人ひとりがいきいきと働けるような制度を構築し、主体的なキャリア形成を支援

ダイバーシティ・マネジメントにむけた意識改革としては、全社員に対してダイバーシティに関するeラーニングの実施や、ダイバーシティの必要性について理解を促すセミナーを定期的実施している。女性社員に対する取組としては、中堅以上の女性社員全員を対象にキャリアデザインセミナーを実施し、各ライフイベントとキャリアの両立方法を考える機会を提供している。また、ロールモデルとなる女性社員との交流イベントや、育児休業前後に受講できる「仕事と育児の両立支援プログラム」を実施している。

介護との両立については、社員の約半数を占める40歳以上の社員に、「仕事と介護の両立セミナー」を開催しており、受講を必須としている。介護に直面した際に適切な初動対応が取れるよう、情報提供や専用の介護相談窓口を用意している。これらセミナーを通して、介護に携わる社員を含めて職場内で相互に助け合う風土醸成を推進している。

健康経営については、社員一人ひとりが健康リテラシーを高め、健康に良い生活習慣を定着できるよう、「健康わくわくマイレージ」を通して自発的な健康管理を応援している。

社員一人ひとりの意志・目標および組織の期待を踏まえた自律的なキャリア実現のための制度・研修等を整えている。キャリアパスについては、ITスキル標準に準拠した同社独自の「専門性認定制度」を設けレベル認定を行っており、ITに関わる各職種でのレベルアップに必要な指針を示している。認定試験を通して各職種分野の専門家から育成のためのアドバイスを受けることができ、主体的なキャリア形成に取り組める環境を用意している。また、一人ひとりの主体的なキャリア選択を応援するために、定期的な上司との面談を通してアドバイスを提供する「キャリア・デベロップメント・プラン制度」や「目標管理制度」を設けている。30代、40代、50代のタイミングで、10年ごとにキャリアを振り返り、今後のキャリア形成を考える研修も実施している。

また、IT業界は技術の変遷が激しい業界であり、社員が学ぶ習慣を身に着けることが重要であるため、それを支援する「コツ活」を導入している。「コツ活」は、全社員を対象としており、セミナーや書籍の購読等、ITに関するテーマに限らず就業時間外に学んだことを登録することで、抽選でインセンティブ（100名を対象に15万円を上限とした研修受講、2018年度より2,000人を対象に1万円分の図書券）を付与することで、社員の自己研鑽のための活動を促進している。

⑦情報発信・対話

様々な媒体を通し、働き方改革やダイバーシティ推進について、すべてのステークホルダーへと情報を発信

働き方改革及びダイバーシティ推進の取組については、積極的に社外に情報を開示しており、報道機関への取材対応や各種表彰を通じて、先行事例として社会に広く知られている。顧客に対しても、同社が推進している働き方改革やダイバーシティ・マネジメントについて積極的に情報交換を行っており、同社への理解を深めてもらっている。また、働き方改革を進めるにあたっては、ソフトウェア開発等を業務委託しているパートナー企業と経営レベルでの情報交換を行うとともに、互いに協力しながら取組を進めている。

顧客企業、行政府、各種団体等からの依頼を受け対応した講演・事例紹介は、2013年以降延べ540件に及んでいる。このような積極的な情報開示は、産業界全体の働き方改革への貢献に加え、社員の帰属意識を高めるという効果も生んでいる。

働き方改革とダイバーシティ・マネジメントに関する同社の考え方やその取組内容、成果をすべてのステークホルダーに理解してもらうために、統合報告書やガバナンス報告書、事業報告書、ホームページ等を通して広く情報発信している。特に投資家に対しては、四半期ごとに開催される決算説明会において経営トップ自らが、業績に加えて働き方改革やダイバーシティ・マネジメントの状況を説明すると共に、IR担当役員による年間約400件の個別対話の機会を通じて理解を促している。経営層が直接説明することで、経営上の重要テーマとして取り組んでいることについて次第に理解が進んだ。更に海外においても、機関投資家向け海外IRを欧州・米国で年2回程、香港やシンガポール等アジア地域で年1回程実施、さらには年3～4回程証券会社主催の海外機関投資家向けカンファレンスへ参加するなど、投資家との対話に努めている。国内外の投資家との対話において把握した意見については、経営会議等の会議体やその他の機会を活用して適時適切に経営層に共有し、同社の事業企画に役立てている。

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」、「人の成長＝企業の成長」という経営理念の実現に向けて「多様性推進」を経営戦略の一つとして掲げ、多様化する価値観やニーズに対応するための風土づくり、制度改革を推進。新サービスの創出等に繋がり、企業価値の向上を実現。

企業概要

会社設立年	1937年
資本金	35,920百万円
本社所在地	東京都中野区中野 4-3-2
事業概要	小売り事業、フィンテック事業等
売上高	238,999百万円(2018年3月期)

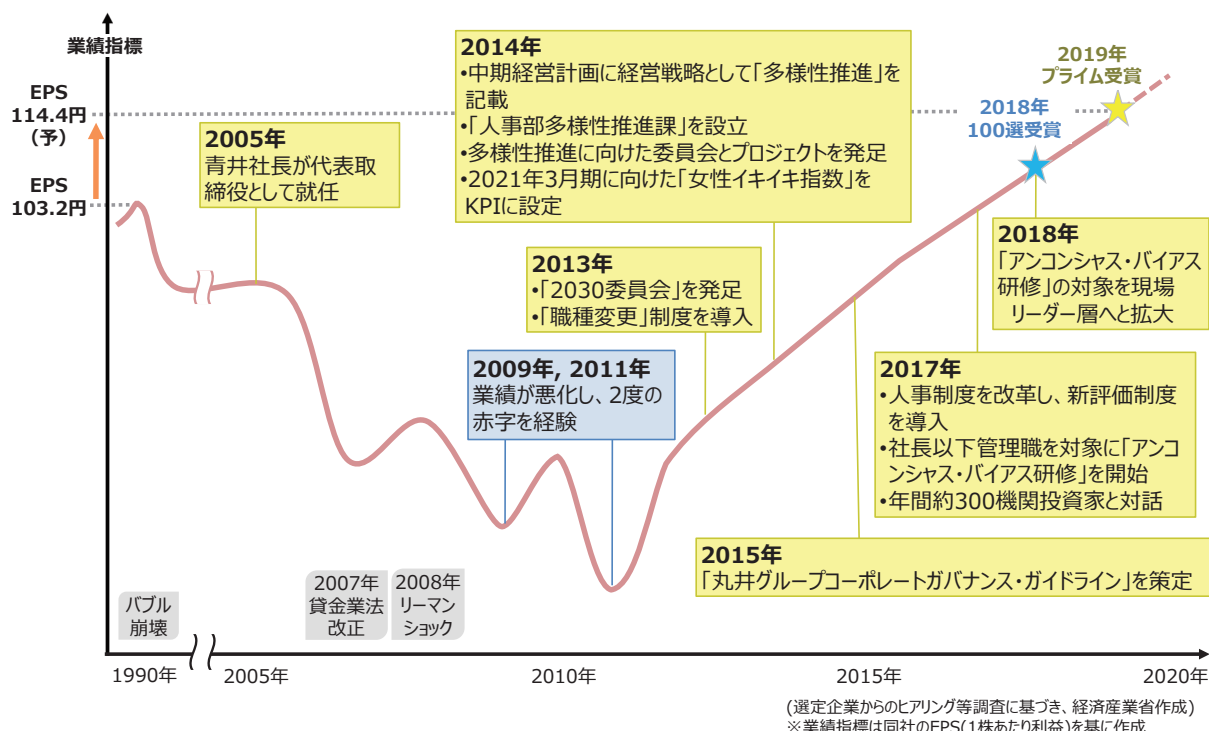
※対象企業一覧：株式会社丸井グループ、株式会社丸井、株式会社エボスカード、株式会社エイムクリエイツ、株式会社ムービング、株式会社エムアンドシーシステム、株式会社マルイファシリティーズ、株式会社マルイホームサービス、株式会社エムアールアイ債権回収、株式会社マルイキットセンター

従業員の状況

総従業員数	8,275 (5,548) 人
女性	4,682 (2,466) 人
外国人	6 (6) 人
チャレンジド*	134 (134) 人
高齢者	0 (0) 人
平均勤続年数	18.3 年 男性 21.3 年 女性 14.6 年

※()内は正規従業員数 ※2018年3月時点

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

株式会社 丸井グループ代表取締役社長 代表執行役員 青井 浩氏

この度は、栄えある賞を賜り、誠にありがとうございます。
丸井グループは、ビジネスを通じて「すべての人がしあわせを感じられるインクルーシブで豊かな社会を実現する」ことを目指して、お客さま向けと社内向けの双方向から、多様性の推進と多様性を受容するインクルージョンに取り組んで参りました。ミッションの実現に向けて、ほんの一步を踏み出したばかりにもかかわらず、過分なご評価をいただいたことに、社員一同嬉しさとともに身の引き締まる思いです。受賞を励みにして、これからも「多様性は楽しい!」をモットーに、取組みを前進させてまいりたいと思います。



▲青井社長とプロジェクトメンバーの皆様

「多様性は楽しい」

株式会社丸井グループ（以下「同社」）では、会社の重要な会議やプロジェクトにおいて「おじさんだけ」で議論することを禁止している。同社が社員と共に創ろうとしている「お客さまのしあわせは、画一的なメンバーだけの残業で行き詰まった会議では生まれない」、との考えの下、同社の重要な会議には、必ず女性社員や若手社員の参加を促している。会議に女性社員が加わることで、新たなアイデアやプランが次々と生まれ、また、若手社員が加わることで、前向きな質問や意見が出てくるようになり、組織全体の活性化に繋がっている。同社が進める「お客さまとの共創」は、このような雰囲気の中から作り上げるものと考えられている。更に、違う個性を持つ社員が互いを認め合い、さまざまな価値観を融合させることで、革新を起こす企業文化を醸成し、企業価値向上に繋げていくことを目指している。

「多様性は楽しい」、このような多様性推進の変化を振り返り、変革を主導した同社の青井社長はそう語る。



▲「多様性は楽しい」と語る青井社長

改めて立ち返った自社の精神：「お客さまと共に創る」

なぜ同社ではそのような多様性推進に踏み切ったのか。同社は小売事業（丸井）とカード事業（エポスカード）を経営の2本柱としてきたが、青井社長が営業担当の取締役だった1990年代、バブル崩壊以降の業績は年々悪化の一途を辿っていた。業績改善のために幹部全員が食事とらず夜通し会議を続けていたが、おじさんだけの会議では業績は一向に改善しなかった。加えて、2007年の貸金業法改正（総量規制）¹と2008年のリーマンショックによって、両事業とも更に厳しい環境に置かれ、2009年と2011年の2度の赤字を経験した。

業績悪化を契機に改めて「お客さまと共に創る」という精神に立ち返った時、多様な顧客の価値観がある中で、おじさんだけで議論していても、顧客一人一人に寄り添った事業は生み出せないということに気づいた。「お客さまと共に創る」とは、多様な顧客に寄り添えるサービスを提供することである。そこで、事業の立て直しの原動力として社内の多様性の推進に注力することを決意した。



▲経営理念として同社に根付く「お客さまと共に創る」

¹ 多重債務問題を解決するため、貸金業法が改正され、年収の3分の1を超える個人向けの貸付けを禁止するという規制

社員一人一人が輝くための「ワーキング・インクルージョン」

まず取り組んだのは働き方改革。ダイバーシティ推進の前提となるとの考えからだ。年間130時間あった残業時間は現在では42時間（3.5時間/月）まで減少している。同時に、様々な個性を持つ約6,000人の社員一人一人が活躍できる環境の構築を進めた。具体的には、「ワーキング・インクルージョン」の考え方の下、「個人の中の多様性」「男女の多様性」「年代の多様性」という3つのテーマを掲げ、各テーマに沿った取組を開始した。

「個人の中の多様性」は、社員一人一人がキャリアオーナーシップをもって、様々な仕事にチャレンジし多様なスキルや経験を個人の中に蓄積することである。これを促進する環境整備により、社員の自律的な成長を促し、更に多様なスキル・経験を持った社員同士が融合することで新たなサービス・商品を創出することを目指している。特に力を入れている取組として2013年より、半期に一度チャレンジしたいグループ会社や部署を申告できる自己申告制度に基づき、グループ会社間や部門間の人事異動を行う「職種変更」を創設した。この「職種変更」は非常に活発に利用されており、店舗の販売を担当していた社員が、エポスカードの契約担当に異動し、接客の経験を活かす等、会社を跨いだ異動が当たり前となっている。2013年開始時から2018年4月までで、全社員の約43%が職種変更を経験し、そのうち約86%の社員が異動後に成長を感じている。

また、「男女の多様性」については、2013年時点、女性社員が44%を占める一方で、女性管理職比率は7%と少ない状況だった。そこで、2014年、女性社員が活躍するためには何を行うべきなのかを因数分解し、

それを可視化することで女性活躍を後押ししようと、2021年3月期にむけたKPIとして「女性イキイキ指数」を導入した。「女性イキイキ指数」は、「女性の上位職志向」や「男性社員の育休取得率」等の意識改革・風土作りに関する3項目と、「女性管理職比率」や「育児フルタイム復帰率」等の女性活躍推進に関する4項目の全7項目で構成している。これを社内の目標値として掲げるとともに社外にも公表し、「共創経営レポート」や「共創サステナビリティレポート」への記載をはじめ、投資家にも積極的に発信している。これら「イキイキ指数」の各目標値は、前述の「ワーキング・インクルージョン」を実現するために、多様な社員が活躍する場を整備するための要素の一つとして位置付けている。また、公表したことで「女性活躍を推進していく」というメッセージが社内に伝わり、性別問わず、自分事として女性活躍推進を捉えられるようになった。トップダウンでの形式的な数値目標ではないため、社員自身が積極的に改善に向けた取組を推進し、結果的に各項目において数値が向上、更にその成果が投資家にも認識され株価の上昇にも繋がっていると考えている。

「年代の多様性」では、様々な年代の社員の意見や価値観を事業運営に取り入れるために、社員が「自ら手を挙げる」風土作りを目指した。最も象徴的な取組としては、同社の今後の経営における重点テーマを議論する中期経営推進会議について、2016年に参加対象者が幹部社員のみだったものを、全社員の応募制へと変更し、若手社員をはじめ社員の積極的な参加を促した事例があげられる。現在では毎回1000名前後の応募がある等、多くの社員が経営に参画して意見を発信しており、社員自ら手を挙げる文化が醸成されている。



▲中期経営推進会議では300名程の定員に対して1000名前後の応募があり、自ら手を挙げる風土が根付いている。

「お客さまとの共創」から生まれる「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」

前述の「ワーキング・インクルージョン」により生まれた多様な社員のアイデアを顧客一人一人の価値観に寄り添えるサービスの提供に繋げるために、「お客さまのダイバーシティ&インクルージョン」を掲げ、「インクルーシブな店づくり」「インクルーシブなモノづくり」「ファイナンシャル・インクルージョン」の3つを軸に取組を進めている。

まず、「インクルーシブな店づくり」では、年齢・性別・身体的特徴等を超え、全ての顧客に喜んでもらえる商品・サービス・店舗のフロントランナーを目指している。例えば、障がい者の方が快適に過ごせるよう、全国の「マルイ」「モディ」店舗では商業施設のユニバーサルデザインを進めている。2016年4月に開店した「博多マルイ」の店作りでは、障がい者の商業施設における課題をユーザーワークショップ形式で検証し、電動車椅子用の充電スペースや、足の悪い方でも立ち上がりやすいよう手すりのついた椅子等を取り入れている。

「インクルーシブなモノづくり」では、身体的特徴を超えて、全ての人の役に立てるよう商品の開発・販売の仕組みを構築し、新たな需要の創造を目指している。世の中には、小柄な男性や大柄な女性、LGBTの方等、様々な身体的特徴の方々がおり、こうした全ての人たちの生活を豊かにし、事業としても両立する道を切り開くことを目指している。具体的には、年間130回ほど開催している「お客さま企画会議」の中で、顧客と共に商品を考える場を設けており、その代表例として、「ラクチンきれいシューズ」が挙げられる。従来の業界標準のシューズサイズは22.5～24.5cmに設定されており、そのカバー率は72%であるが、「ラクチンきれいシューズ」では、19.5～27.0cmの16サイズ展開へとカバーサイズを拡大することで、足サイズを100%カバーでき、全てのの人に喜んでいただける商品を実現している。



▲「ラクチンきれいシューズ」では19.5～27.0cmまですべての人の足サイズに対応している

また同社では、全てのの人に金融サービスを提供する「ファイナンシャル・インクルージョン」をミッションとし、既存の金融ではサービスが行き届かなかった顧客層にサービスを提供するために、既存のカード事業からスマートフォンのアプリ等のITを活用するフィンテック事業を展開している。支払う、借りる、といった従来の金融サービスにとどまらず、様々なフィンテック企業とオープンイノベーションを展開することで、貯める、増やす、貸す、備える等、多岐にわたるサービスに取り組んでいる。更に、既存の金融ではフォーカスされなかった若者を中心とし、2018年8月に積み立て投資専門の証券会社「tsumiki証券」を設立。日本で初めてクレジットカードで投資信託を購入できるサービスを開始した。投資に対しての「よく分からない」、「怖い」、「難しそう」



▲若者を中心とした金融サービスを提供する「tsumiki証券」

といったイメージを変えるため、Webでの申し込み、クレジットカード決済によるポイント付与、マルイの店舗での相談窓口設置のほか、親しみやすく、やわらかいデザインのホームページや難しい専門用語をなるべく使わない等、投資を身近に感じてもらえるよう努めることで、既存の証券会社が金融サービスを提供できていなかった若年層や女性、投資未経験の顧客からの申し込みにつながっている。

2 度の赤字から右肩上がりの企業へ

社内の多様化による顧客ごとの価値観に沿った商品・サービスの提供が実を結び、業績は飛躍的に向上し、同社のグループ総取扱高は2018年3月期に初めて2兆円を突破した。営業利益は9期連続、当期利益は7期連続増益となっている。

更に多様性推進の取組の社外への発信により、外部表彰も数多く受けており、取材・講演依頼も増加している。それらによる社会的評価の向上によって、学生にも認知されるようになり、同社の経営理念やダイバーシティ経営に共感して入社してくる学生が増えている。

また、多様性推進の取組は、年間約300もの機関投資家との対話の場において発信している。投資家との対話を通じ、投資家からの評価も向上している。業績の向上と外部評価を背景として株価も上昇傾向にあり、2018年3月末の株価は2017年3月末比143%（同期間の日経平均株価は113%）と大きく伸長している。2018年9月には1990年以来、約27年ぶりの高値となっている。

「お客さまと共に創る」という精神を大事にし、ダイバーシティを推進することで、多様な顧客のニーズに寄り添える企業へと歩みを進めてきた結果と会社では分析している。



▲多様性推進の取組により各種表彰を受け外部評価の向上につながっている。

お客さま一人一人のニーズの変化に応えつづけるための多様性推進

同社は、2度の赤字を経験する中で、経営危機から脱するため、事業形態の抜本的な変革を起こす必要があった。新しい事業を考える上で、「多様性推進」を原動力とした。今後も、「お客さまと共に創る」という同社の精神のもと、全社的な多様性推進が必要不可欠であると考えている。『すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会』の実現に向けて、新しいサービス提供にも着々と挑戦している。今後も顧客一人一人のニーズに寄り添うサービスを提供し、すべてのステークホルダーとの「しあわせの共創」を進めていく。



活躍している社員

株式会社丸井グループ 執行役員 津田 純子氏

ダイバーシティ推進の取組を始めた当初は「女性活躍」がテーマで、まずは女性社員や男性社員を中心としたマネジメント層と、地道かつ草の根的に対話することから始めました。女性活躍には、女性の意識改革と男性の理解が不可欠で、男女共に考える機会が必要だと考えたからです。正直手探りの状態から始まりましたが、「そもそもなぜ女性活躍が必要なのか？」と本音での対話を重ねていくにつれ、着実に風土が変化していったように感じています。2017年度には「全社員がお互いを認め合いイノベーションを生み出しやすい職場環境を推進し、企業価値を向上させる」という女性に限定しないミッションに進化しました。女性活躍からスタートした時と同様、その目的や意義に立ち返り、我々自身で“風土化”させていくことが非常に大切です。今後も未来志向で多様なお客さまのお役に立てる機会を創出するためにも、ダイバーシティを推進し企業価値向上を目指していきたいと強く考えております。

ダイバーシティ2.0 行動ガイドラインと対応した株式会社丸井グループの取組はこれだ！

① 経営戦略への組み込み

- ・女性活躍をはかる「女性イキイキ指数」を導入し、2020年までのKPIを設定（2014年）
- ・中期経営計画の経営戦略として「多様性推進」を記載（2014年）

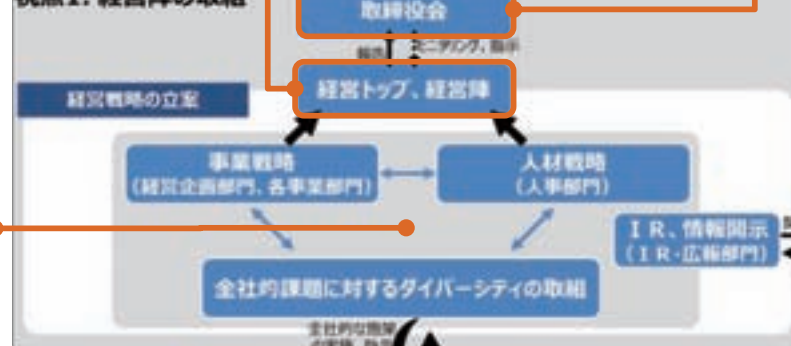
③ ガバナンスの改革

- ・「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定（2015年11月）
- ・社外取締役中心の「指名・報酬委員会」を設置し、客観性及び透明性を確保（2016年5月～）
- ・社外取締役を増やすことで監督機能を強化し、ダイバーシティ経営を推進（現在取締役7名、うち社外取締役3名・（女性1名））
- ・取締役会にて「多様性推進」について定期的に議論

② 推進体制の構築

- ・政府目標である2020年までに女性管理職30%を目指す「2030委員会」を設置（2013年）
- ・「人事部多様性推進課」を設立（2014年4月）
- ・多様性推進にむけた委員会とプロジェクトを結成（2014～）
- ・人事制度を見直し、新評価制度を導入（2017年10月～）

視点1. 経営陣の取組



視点2. 現場の取組



視点3. 外部コミュニケーション



④ 全社的な環境・ルールの整備

- ・ボトムアップ方式の「業務改善プロジェクト」と管理職による「働くプロジェクト」を立ち上げ、働き方改革を開始（2008年～）
- ・育児短時間勤務者が月4回までフルタイム勤務できるよう制度を拡充（2015年～）
- ・再就職申請を可能とする「ジョブリターン制度」を導入（2016年9月～）
- ・配偶者向けの人事制度を変更し、同性・異性を問わずパートナー婚にも適用を拡大（2018年～）

⑥ 従業員の行動・意識改革

- ・グループ会社間や部門間の人事異動をおこなう「職種変更」を導入（2013年4月～）
- ・年一度「お仕事BOOK」を発行し、今後のキャリアや新たなチャレンジを考える上での参考資料として活用を推奨
- ・各部門の業務内容や部門異動について相談できる「お仕事フォーラム」を開催
- ・中期経営公認プロジェクトや中期経営推進会議等の参加を公募制にて募集

⑤ 管理職の行動・意識改革

- ・働き方改革のため、時間外労働が多いチームの管理職を「働くプロジェクト」のメンバーとし、マネジメントスキル研修等を実施（2008年～）
- ・女性活躍の意識改革のため、岡島社外取締役より講話（2016年）
- ・全役員と管理職にむけて、「アンコンシャス・バイアス研修」を開始（2017年～）
- ・「多様性委員会」では男性社員に育休を呼びかける取り組みを実施

⑦ 情報発信・対話

- ・毎年「共創経営レポート」と「共創サステナビリティレポート」を発行し、労働市場や資本市場へと情報を開示（2015年～）
- ・証券会社が主催するカンファレンスへ出席し、年間約300名の機関投資家と対話（2017年）
- ・個人株主に向けては、メール会員サービスを提供し、各種情報を発信

株式会社丸井グループの具体的なダイバーシティ推進の取組紹介

①経営戦略への組み込み

社長が率先してダイバーシティを推進し、経営戦略として「多様性推進」を明示

業績悪化の中、おじさんだけの会議では一向に業績が改善しなかった経験を踏まえ、青井社長はダイバーシティ推進の必要性を認識し、事業の立て直しの原動力として本格的に取組を開始した。長年勤める男性社員のみが参加する会議だと、社長はその場で席を立てて帰る等と徹底した振舞いをしており、女性社員や若手社員等、参加者が多様な会議でないと成り立たせない、という社長の本気度が社員に伝わり、全社的なダイバーシティ推進に成功している。

2014年に、女性活躍の推進を可視化するため「女性イキイキ指数」という自社指標を独自に設定し、2021年3月期までのKPIとして設定している。「女性イキイキ指数」では女性管理職比率だけではなく、そこに至るまでのプロセスを含む項目を7つ設定し、各項目に沿った取組を実施してきた。小売業では土日や夜遅くまでの勤務が発生し、育児復帰した女性がフルタイムで働くことの妨げとなっていたことから、「育児フルタイム復帰率」等といった同社独自の項目を「女性イキイキ指数」として設定している。これにより意識改革が進み、女性の上位職志向は41%から67%まで上昇し、男性の育休取得率も14%から109%と飛躍的に上昇している。

また、2014年に社外取締役役に就任した岡島悦子氏から「多様性推進」に関する知見の提供を受け、2014年中期経営計画では経営戦略として「多様性推進」を明確に掲げ、その方針や理念を明確に打ち出していくことで、ダイバーシティ推進を更に加速させている。

		2021年		2020年	
		2021年	2020年	2021年	2020年
経営戦略	女性管理職比率	37%	97%	+60%	100%
	女性の上位職志向	41%	67%	+26%	80%
	男性育休取得率	14%	109%	+95%	100%
女性活躍の推進	育児フルタイム復帰率	20%	63%	+29%	90%
	女性リーダー数	543名	643名	+98名	900名
	女性管理職数	24名	39名	+15名	55名
	女性管理職比率	7%	11%	+4%	17%

▲女性活躍の推進を可視化するため独自に設定した「女性イキイキ指数」

②推進体制の構築

多様性推進に向けて、全社員参加型の委員会とプロジェクトを毎年結成

「2020年までに指導的地位に占める女性の割合30%」という政府目標を受け、その目標達成に向けて2013年に女性管理職5名で「2030委員会」を開始し、本社から取組を開始した。「2030委員会」ではアンケートの実施や座談会を開催等、課題を見つけるところから始めた。その結果、女性がキャリアに不安を感じ、管理職への昇進を望んでいないという課題が浮き彫りとなった。アンケートや座談会の内容を踏まえ、女性が結婚・出産後も安心して働き続けられる制度の構築と、社員たちの意識改革を全社的に実行していくことが必要だと考え、2014年4月に「人事部多様性推進課」を設立し、「多様性推進委員会」と「多様性推進プロジェクト」を毎年結成している。

「2030委員会」は「多様性推進委員会」へと移行し、現在では男女問わず様々な部署の管理職で構成しており、「多様性推進プロジェクト」の運営をサポートしている。「多様性推進プロジェクト」は、全員参加型の活動であり、「一人ひとりが互いの良さを認め合い、全員がイキイキと活躍できる風土づくり」の推進を目的としている。話し合った内容を各事業所に持ち帰り、社員同士で共有し対話を深める等、各事業所と連携して活動を進めており、全社員に配布した「ダイバーシティブック」の作成はじめ、全社員参加型でダイバーシティに対する理解を深めるためのイベント（「多様性推進月間」や「インクルージョンフェス」等）の開催等様々な取組を進めている。



▲2018年3月期「多様性推進プロジェクト」メンバー

③ガバナンスの改革

社外取締役を多く登用することで取締役会の監督機能を強化し、ダイバーシティ経営の体制を整備

同社は、中長期的な企業価値の向上に取り組むため、健全で透明性が高く、効率的な経営をめざし、コーポレートガバナンスの強化を経営の最重要課題の1つとして位置づけている。

2015年11月に「丸井グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、コーポレートガバナンスの基本的な考え方や取組方針を体系化した。本ガイドラインにおいて、取締役会は原則として3分の1以上を独立社外取締役とすることや、ジェンダーや国際性等を踏まえて、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することを記している。2016年5月には社外取締役中心の「指名・報酬委員会」を設置し、取締役の指名や経営陣の報酬等について、社外取締役を主要とする委員会で審議することにより、客観性及び透明性を確保している。

2019年3月時点では、7名のうち3名を社外取締役とし、社外取締役の意見を経営に反映させやすくすることで、取締役会の監督機能を強化している。3名の社外取締役の1人である岡島氏は、女性活躍推進等ダイバーシティ経営に関する造詣も深く、独立した客観的な立場からダイバーシティ経営に貢献している。取締役や執行役員の女性比率向上にも取り組んできた結果、2014年3月時点では0%だった取締役・執行役員の女性比率も、取締役女性比率は14%（1人）、執行役員女性比率は18.8%（3人）と、経営上の意思決定の場でのダイバーシティも改善された。

④全社的な環境・ルールの整備

多様な社員のニーズに寄り添う制度が、多様性をさらに推進

青井社長の代表取締役就任以降、育児や介護等様々な制約を抱えている社員でも活躍できる環境作りとして、まず働き方改革から本格的に開始した。2008年以前は、「長時間働くことが評価につながる」という意識が管理職に根付いており、所定外労働が常態化していたことから、働き方改革の実現には管理職の意識改革が必要不可欠であると考え、管理職による「働くプロジェクト」を立ち上げた。また、一人一人が自主的に考えて話し合い、お互いに働きかけないと働き方改革はなかなか浸透しないと考え、一般社員によるボトムアップ方式の「業務改善プロジェクト」も開始した。「業務改善プロジェクト」において検討した内容について「働くプロジェクト」で進捗報告や提案をし、「働くプロジェクト」が取組をサポートする形で相互に連携することで、働き方改革を実践してきた。

現場の働き方改革は、まず、2008年に営業店の働き方を変えることから着手した。営業時間に合わせた就業パターンを10分刻みで設定し、最大50パターンのシフトから選択できるようにした。その結果、2017年の営業店の所定外労働時間は月間0.8時間、全体では月間3.5時間となり、2008年の3分の1に減少した。

また、2016年9月より「ジョブリターン制度」を導入し、現状の両立サポート制度を利用しても両立が困難でやむを得ず離職を選択せざるを得ない社員に対して、両立できない事由が解消した際の再就職申請を可能にした。2017年度末までに、育児・介護・配偶者転勤等の理由で離職するが、状況が変化した際に復帰したいという43名の社員が事前登録しており、現在1名が復帰を果たしている。

育児関連制度も充実しており、女性社員の4人に1人が利用している。子供が3歳になるまで育児休職の取得が可能であり、末子が小学3年の期末まで短時間勤務制度の利用が可能となっている。短時間勤務制度については、時短勤務中も月4回までフルタイムで勤務することもでき、本人だけでなく家族にとってもフルタイム勤務に向けた準備が可能となっている。このような育児関連制度の利用が広がることで、女性社員だけでなく、男性社員も協力して子育てをしていくという意識の醸成に繋がっている。このような制度については、2016年より管理職を含めた全社員を対象にダイバーシティ研修の受講を進めて理解を促している。2018年度には配偶者向けの人事制度を変更し、同性・異性を問わずお互いに婚姻関係同等の意識のあるパートナー婚についても適用を拡大した。その他にも、LGBTの社員をサポートするために、社内相談窓口を設置する等、制度等の拡充を図っている。

2017年10月からは、より多様性を活かす組織作りのために、新評価制度を導入している。新評価制度は、経営理念の実現に向けて重要視される価値観と役職ごとに求められる人物像に基づく「バリュー評価」と、チームとしての期間成果を評価する「パフォーマンス制度」の二軸で評価する形で延べ2,600人の社員の意見を取り入れて策定した。これは、以前までの短期的な取組み、成果で個人を評価する方法から、多様な人材が相互に連携しチームや組織として価値を発揮するダイバーシティの考え方に即した評価方法への大幅な改定であり、多様性を受け入れるだけでなく、多様性を活かし更なる価値の創出を目指す同社の姿勢を表している。

⑤管理職の行動・意識改革

管理職の意識改革が働き方改革と多様性推進を実現

管理職の意識改革を目的とする「働くプロジェクト」では、グループ全体で特に所定外労働が多かった上位20チームの管理職をプロジェクトメンバーとして選出することで、管理職の意識改革を行った。プロジェクト発足時には、社長自らが「一番長く働いている人が偉いのではない」「自分がいなくてもその組織がきちんと機能するように部下を動かすことが重要」というメッセージを送り、管理職に向けて自分たちの意識を変え

ることの大切さを伝えた。プロジェクトメンバーが中心となり、管理職のマネジメントスキル研修や意識改革を実施し、全社員の年次有給休暇等の取得促進に取り組むようになった。

また、管理職メンバーで構成される「多様性推進委員会」が、男性社員に子供が産まれた時は、「おめでとう」の言葉に続けて、「育休はいつとるの？」と声かけをすることを呼びかけたことにより、今では男性社員が育児休業を取得することが当たり前の風土となっており、半年間の長期育休取得者もでていいる。

2017 年度から、全役員・管理職の出席必須としたアンコンシャス・バイアス研修を開始し、定期的に外部講師を招き、グループワークを通じた実践的な議論により、自身の無意識の偏見にアンテナを張りながらマネジメントをしていくスキルを学ぶ機会を提供している。2018 年度からは、当該研修の受講対象を現場のリーダー層まで拡大している。研修修了者のアンケートでは 99%の管理職が「今後のマネジメントに活かしていきたい」と回答しており、管理職が無意識の偏見のないマネジメントを意識的に実施することで、対話型のコミュニケーションスタイルや全員参加運営の機会づくり、管理職が自ら変わる風土づくりを意識したマネジメントスタイル変革に繋がっている。

⑥ 従業員の行動・意識改革

社員が自分のキャリアパスを考えるきっかけをつくることで、「個人の中の多様性」を推進

人事戦略として多様性推進を明確に掲げ、重要テーマの一つとして「個人の中の多様性」の実現に取り組んでいる。2013 年 4 月からは、グループ会社間や部門間の人事異動を行う「職種変更」を推進している。「職種変更」することで、社員が一つの職種で出来上がった当たり前や思い込みを捨てることができ、顧客の視点やニーズを理解することに繋がっている。

社員は、半期に一度の自己申告により、今後チャレンジしたいグループ会社や部門について意思表示することができる。また、一人一人がキャリアオーナーシップを持って自己申告ができるように、年に一度、丸井グループ全 11 社の各部門に関する業務内容や求める人物像、所属社員の声をまとめた「お仕事 BOOK」を発行している。「お仕事 BOOK」は、今後のキャリアや新たなチャレンジを考える上での参考資料として活用されている。

さらに、様々な部署の社員が実際の仕事内容や働き方について紹介する「お仕事フォーラム」を設けており、キャリアについて人事担当者に相談ができるようになっている。フォーラム内では女性のキャリアを考える座談会も実施しており、女性社員自身がキャリアについて考える機会となっている。

このような「職種変更」に関する様々な取組により、現在「職種変更」を経験した社員は 43%となり、「職種変更」経験者の成長実感度は 86%に上っている。2024 年度までに「職種変更」率を 100%にするという KPI も設定しており、今後を着実に進捗していく見込みである。

入社 2 年目・3 年目の社員に対しては、人事部と 1 対 1 の進路面談を年に 1 度実施している。進路面談では、社員の長期的なキャリアと短期的なキャリアについて共に考えることで、キャリア形成の支援をしている。

⑦ 情報発信・対話

「共創経営」に基づいてステークホルダーとの対話を大切に、インクルージョンの推進活動を積極的に発信

同社は、ステークホルダーとの対話を重ね、ビジネスの仕組みや進め方を革新させていく「共創経営」に取り組んでいる。労働市場・資本市場への情報開示として、2015 年度より毎年「共創経営レポート」と「共創サステナビリティレポート」を発行している。このようなレポートをツールとし、株主や投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を進めている。

証券会社が主催するカンファレンスへ出席し、年間約 300 機関投資家との対話を行っている。「多様性・健康経営は、企業価値にどのように結びついているか」ということを投資家から聞かれることもあり、対話の際には同社の「共創経営レポート」・「共創サステナビリティレポート」を必ず持参し、積極的に情報を発信している。個人株主に向けては、メール会員サービスを行っており、月に 1 回のメール配信で日常的に情報開示する等、共創に一層力を入れている。このような投資家に対する情報発信が、株価への好影響にも繋がっていると考えている。

また 2017 年度には、同社の「求める人物像」を 9 年ぶりに改定した。「求める人物像」は会社説明会に参加する学生や内定者との対話を重ね、同社の変化した事業の方向性、考え方と、脈々と長年受け継がれた同社の哲学が学生に正しく伝わるかを確認しながら創り上げた。改定した「求める人物像」は採用ホームページにも掲載しており、採用の骨子となっている。採用ホームページにおいても「共創経営レポート」と「共創サステナビリティレポート」を公開しており、経営理念・経営戦略としての多様性推進に共感した応募者が増えている。

Ⅲ 平成30年度 新100選 受賞企業 ベストプラクティス集

実施概要

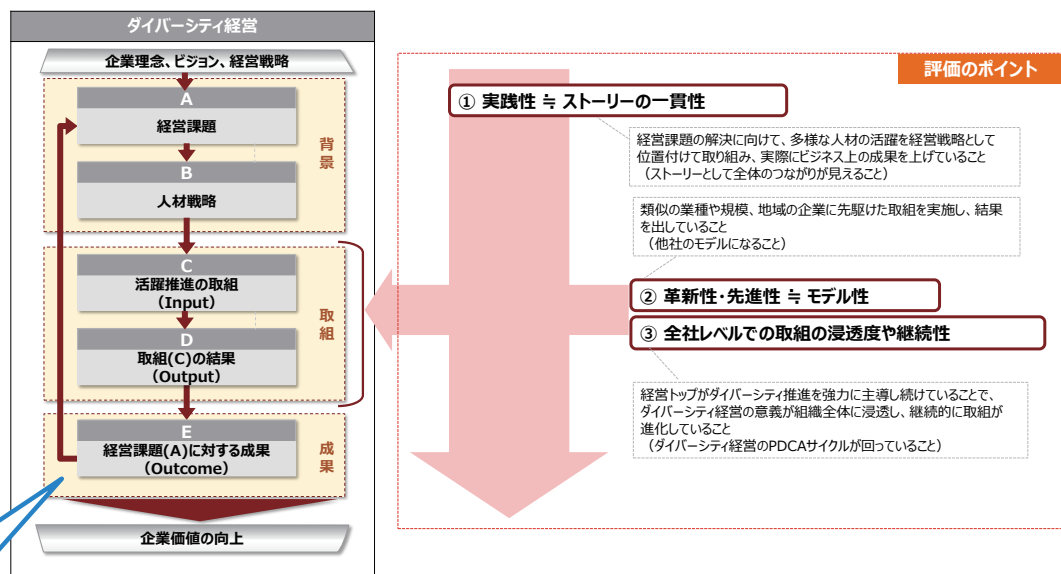
「新100選」の対象と評価のポイント

【対象】

ダイバーシティ経営を実践し、成果を上げている企業

【評価のポイント】

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



【経営上の成果】

ダイバーシティ経営の取組に応じた様々な成果を評価します。

① プロダクト・イノベーション

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

② プロセス・イノベーション

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

③ 外的評価の向上

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

④ 職場内の効果

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

審査スケジュール

平成 30 年 7 月 17 日 (火)	募集開始
平成 30 年 9 月 12 日 (水)	募集締め切り
平成 30 年 9 月下旬～10 月	書類審査（一次）
平成 30 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
平成 31 年 3 月 22 日 (金)	受賞企業発表（新・ダイバーシティ経営企業 100 選表彰式にて）

応募総数・受賞企業数

応募総数	105 社
受賞企業数	24 社

平成 30 年度 新 100 選 受賞企業 一覧

増木工業株式会社	23
住友林業株式会社	25
向洋電機土木株式会社	27
株式会社長島製作所	29
本田技研工業株式会社	31
株式会社アトム精密	33
鍋屋パイテック株式会社	35
アルプススチール株式会社	37
株式会社島津製作所	39
日立造船株式会社	41
株式会社エクセディ	43
日本ユニシス株式会社	45
西日本旅客鉄道株式会社	47
平成レグス株式会社	49
株式会社東京堂	51
三共精機株式会社	53
株式会社はるやまホールディングス	55
スリー・アールシステム株式会社	57
三井住友信託銀行株式会社	59
株式会社東邦銀行	61
株式会社中沢ヴィレッジ	63
株式会社アクタガワ	65
アデコ株式会社	67
株式会社アンサーノックス	69

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

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



増木工業株式会社

埼玉県

社員数 50 人を目指し採用数を増加させたものの、急激に社員数が増えた歪みにより、退職者の増加に直面。働き続けられる環境を整備し、離職率の抑制と一人当たりの付加価値額 114%増加を実現。

企業概要

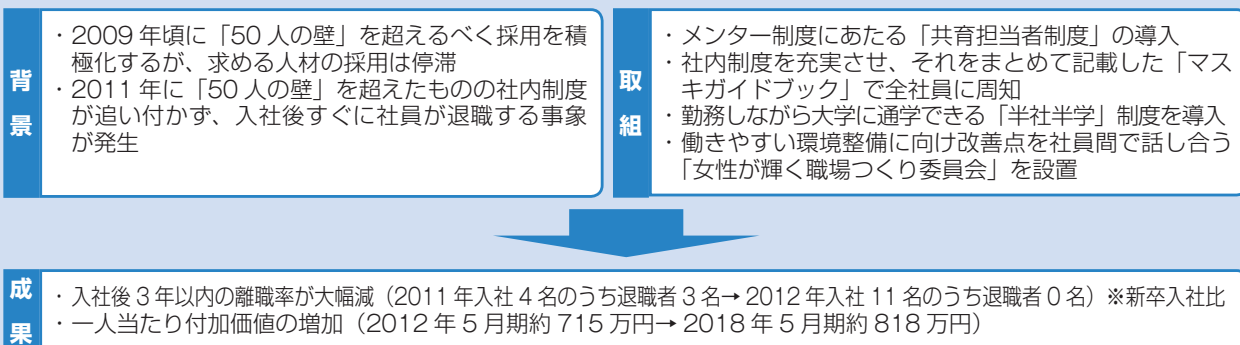
会社設立年	1949 年
資本金	95 百万円
本社所在地	埼玉県新座市野火止三丁目 10 番 7 号
事業概要	総合建設業・宅地建物取引業
売上高	2,393 百万円 (2018 年 5 月期)

従業員の状況

総従業員数	80 (68) 人
女性	30 (26) 人
外国人	0 (0) 人
チャレンジド	1 (1) 人
高齢者	4 (0) 人
平均勤続年数	6.9 年 男性 8 年 女性 5 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

人手不足には困らないものの、求める人材の採用は停滞

増木工業株式会社 (以下、「同社」) は、1872 年に個人商店として創業、1949 年に現在の同社が設立された。現在では、個人向け木造住宅販売だけでなく、鉄筋コンクリート造の大型建築や官公庁物件建設等の総合建設業、加えて不動産仲介業を行う宅地建物取引業にも業務領域を拡大してきた。

「200 年企業」として、長く存続し、地域と共に歩んでいくことを目指している同社では、社長の「誰もが平等に楽しく働くことができる企業でありたい」という考え方を基に、社員が働きやすい環境の整備を大切に考えてきた。

新卒採用で積極的に女性社員を採用することで「50 人の壁」を超えるが、退職者が増加

同社がダイバーシティ推進に舵を切ったきっかけは、「社員数 50 人の壁を超えると会社が変わる、違う景色が見える」という内容のセミナーを受講したことである。社長がその内容に感銘を受け、社員数を増やすべく積極的な採用を開始した。不況期だったため、募集すれば求職者が来る状態ではあったものの、最も

欲しい人材である大学の建築学科生からの応募は少なかった。そこで、2010 年から積極的に女性の新入社員の採用を開始し、2012 年には男性 36 人、女性 23 人の合計 59 人 (パート社員男女各 1 名を含む) の社員数となった。しかし今度は、社員が短期間で増えたことに社内の制度や環境が追い付かず、入社後間もなく退職する社員が散見されるようになった。そこで社長は、社員が安心して長く働き続けられる会社であるべきだと考え、メンター制度等の整備に取り掛かった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

安心して長く働き続けるための制度・仕組みを次々に導入

前述の通り、2012 年には社員数を 60 名程度に拡大したものの、採用した社員がすぐに退職してしまうことが課題となっていた。その原因として、積極採用により社員の年齢や職場が偏り、誰に相談すれば良いか分からないためではないかと考えた。そこで、2011 年にメンター制度である「共育担当者」制度を導入し、新入社員に対して先輩社員がメンターとして、仕事やプライベートの相談に乗れるようにした。「共育担当者」制度の効果もあり、2012 年に採用した

11 名の新卒社員の入社後 3 年以内退職率が 0 となった。

また、同社の制度を広く社内に伝えるツールとして、2012 年から「マスクガイドブック」を発行している。同ガイドブックには、就業規則や入社から退社までの、年次や経験に応じた研修やライフステージに応じた休暇を含む福利厚生制度をはじめ、社内資格者等が記載されている。会社行事スケジュールについては 2 年先まで掲載しており充実した内容となっている。社長は、社内全体が働きやすい職場となるために一番寄与した取組だと考えており、ひいてはダイバーシティ推進の大きな原動力となったと感じている。毎年発行されるため、現在第 7 版である。

また、勤務しながら大学や専門学校に通うことができる「半社半学」制度を導入している。同制度を利用して大学に通っている社員は授業の時間に合わせて退勤時間を調整する



▲社内制度やイベントを記載したマスクガイドブックが同社のダイバーシティ推進に寄与

ことができる等、会社としても通学をサポートする仕組みとなっている。加えて、大学の就学費用を全額無利子で同社から貸し付けを受けることができる。向上心を持った社員を育てたいという考えの一環で、2016 年に同制度を導入し、現在 2 名が利用している。

女性をはじめとした、社員皆が働きやすい環境の整備

2010 年以降、女性社員数の増加を背景に、女性が働きやすい職場環境の整備のため、社長発案で 2012 年に「頑張る女性を支援する会」を設立した。女性だけでなく、世代、性別、役職等関係なく話し合える場となるように様々な立場のメンバーで構成されている。同会の取組の一環で、全社で着る「マスクのポロシャツ」を作成している。当初は、営業の女性の暑さ対策として、女性向けに作成したものだったが、地域住民との交流会であるマスクフェアを開催した際に男性にもポロシャツを配布したところ、クールビズだけでなく会社アピールにもつながることがわかり、現在では皆が着用するものとなっている。

同会は、2015 年には、「女性が輝く職場づくり委員会」に改名し、現在も継続的に構成メンバー間で意見交換を行い、そこで吸い上げられた意見を取組や制度として形になるように努めている。その結果、子どもを連れて出勤し、育児をしながら就業できる「親子出勤制度」が同委員会で新たに提案・設計された。

ダイバーシティ経営の成果

入社後まもなく退職する社員が減り、一人当たりの付加価値額が増加

2011 年から導入した「共育担当者」制度により、制度導入初年度には 7 割を超えていた入社後 3 年離職率が、翌年の 2012 年には 3 割を切るという劇的な変化を遂げた。また、官公庁をはじめとした様々な表彰・認証を受けたことで、合同企業説明会でもブースに集まる学生人数が増え、評判・反応がよくなっていると感じており、大きな成果だと考えている。

加えて売上も増加しており、売上総利益や粗利の上昇はもちろんのこと、一人当たりの付加価値額も 2012 年 5 月期の約 715 万円から 2018 年 5 月期には約 818 万円へと 114%増加しており、ダイバーシティ推進も少なからず寄与していると考えている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

採用を継続的に行うためには、従来の合同説明会といったルート以外からも採用する必要があると感じている。同社では、設計・積算といった専門性の高い人材を求めているものの、首都圏からの応募はあまりみられない。そこで、米沢市の工業高校から一年おきに採用している縁もあり、米沢市に 2019 年 4 月 1 日にサテライトオフィスを開設する予定である。地方にサテライトオフィスを置くことにより、同社と交流のある同地域の工業高校の卒業生で、地元に残ることを希望する人材を採用できるのではないかと考えている。

今後も全く同じ手法で同社が存続・発展していけるとは思っておらず、時代の流れ、組織の規模、社員の進みたい方向等、様々な要因によって変化を遂げながら創業 200 周年の日に向けて進化していきたいと考えている。

活躍している社員

高校卒業後に同社へ入社後、半社半学制度を活用し、勤務しながら大学に通学

同社営業部に所属する A 氏は、半社半学制度を活用している。高校卒業後、2013 年に入社、現在 5 年目になる。高校時代から宅地建物取引士取得のために資格予備校にも通っており、不動産業で働くことを固く志望していた。現在、半社半学制度を利用して埼玉大学の夜間課程に通っており勉学に励んでいるが、それ以外にも同大学の吹奏楽サークルといった社外のコミュニティ活動にも精力的に活動している。仕事以外の知識を得ることや、同僚・顧客以外と関わることで視野が広がったと考えており、制度を有効に活用し、活躍している。



▲半社半学制度の利用により大学へ通学しながら、サークル活動にも参加

大企業	対	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



住友林業株式会社

東京都

近い将来に専門性の高い社員が不足する懸念を踏まえ、シニア社員が定年後も専門性を活かして働き続けられる仕組み作りと、専門性を継承された若い社員が働き続けられる環境を整備し、シニア社員の活躍等により事業競争力を強化

企業概要

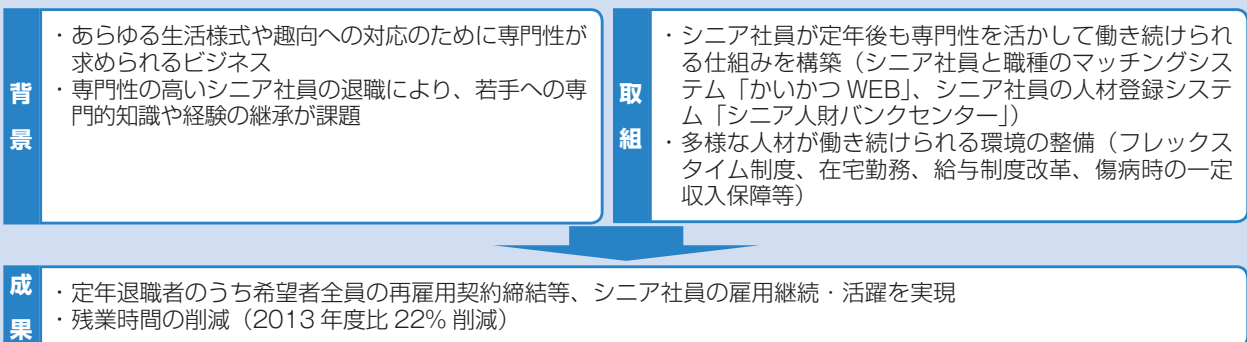
会社設立年	1948 年
資本金	32,672 百万円
本社所在地	東京都千代田区大手町一丁目 3 番 2 号
事業概要	資源環境事業、木材建材事業、海外住宅・不動産事業、住宅・建築事業、生活サービス事業
売上高 (単体)	701,534 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	4,979 (4,859) 人
女性	1,017 (981) 人
外国人	12 (12) 人
チャレンジド	81 (40) 人
高齢者	8 (0) 人
平均勤続年数	16 年 男性 17 年 女性 12 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 3 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

顧客の幅広い生活様式や趣向への対応のために高い専門性が求められるビジネスを展開

住友林業株式会社（以下、「同社」）は、「木」を軸として、資源環境事業、木材建材事業、海外住宅・不動産事業、住宅・建築事業、生活サービス事業等多岐に渡るビジネス領域に展開してきた。どの事業も顧客の生活に関わるものであり、顧客の幅広い生活様式や趣向への対応のためには、それぞれの事業領域の専門的知識・スキルを持った人材が必要であるため、それを満たす人材の育成や活用は常に求められていた。

専門性が高いシニア社員の定年退職が増加し、若手への専門的知識や経験の継承に課題

バブル崩壊後新卒雇用を抑制したこともあり組織の年齢構成の不均衡が生じていた。さらに、2021 年以降、毎年 100 名以上が定年退職する予定であり、後継者が育成されない状態のまま、専門性が高い人材が流出し、若年層への専門的知識やスキルの継承がうまく行われなくなることが懸念されていた。

一方で、スキルの継承先である若い世代側にも課題を抱えていた。同社は、多数の顧客の都合に合わせた打ち合わせの時間設定等の要望に応える必要があるこ

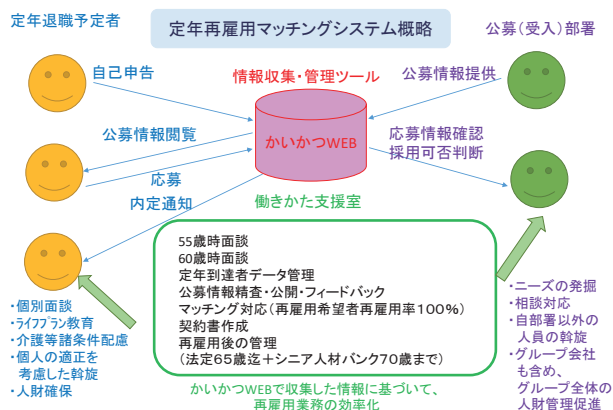
と、そのような顧客再優先の意識等を背景に、長きに渡って時間外労働が常態化していた。

専門的知識やスキルを継承した人材が定着できる多様な働き方を実現するために、2013 年に「働きかた支援室」を設置、2017 年には、同社の「行動指針」にて多様性の尊重や健全な職場環境を強調するメッセージを発信し、多様な事情を抱える社員が働きやすい環境の整備を本格化した。

ダイバーシティ経営の具体的取組

シニア社員が定年後も専門性を活かして働き続けられる仕組み作り

同社では、シニア社員が自身の選択した職種で、専門性を活かしながら働き続けられるよう、定年退職者と職種のマッチングシステム「かいかつ WEB」を導入し、2017 年度より運用を開始した。「かいかつ WEB」は、同社イントラネットにアクセスすることで利用でき、各部署がシニア社員を雇用したい職種と、経験や資格等のスキルの条件を公開し、定年後に再雇用を希望する社員が、その中から自身に適した職種を探し、応募するという仕組みをとっている。システム化することにより、大人数の再雇用希望者と多様な職種の円滑なマッチングを可能としている。



▲かいかつ Web

また、2018年4月には、定年再雇用期間を満了した66歳以上の社員、及び、年齢に関わらず、同社を離職した元社員を対象とした「シニア人財バンクセンター」制度を導入、運用を開始した。「シニア人財バンクセンター」は、会社が必要とし、本人が希望する場合に人材を登録し、社内部署と業務内容、雇用条件を基に個別にマッチングを行う仕組みであり、70歳到達年度末まで勤務し続けることが可能である。工事管理等の技術系や管理系の有資格者等、特に専門性が高く経験豊富な人材の確保や、同社の事業や現場の事情にも精通し、効率よく現場の実務を遂行できる人材を確保することを目的としている。



▲シニア社員が若手社員をサポートしている様子

多様な人材が長く働ける環境の整備

長時間労働は正を目的として、2017年度に、それまで裁量労働制となっていた全職種（研究職および管理監督者を除く）において、実労働時間に基づいた給与体系を導入するとともに、注文住宅の支店の営業、設計、生産の各グループ所属員にフレックスタイム制度を適用した。さらに生産性の高い社員には賞与を割り増し支給することとした。裁量労働制を適用されていたゆえに時間に対する意識が薄かったこと等が改善され、全社員が生産性を意識して働くことへの動機づけとなっている。

加えて、勤務間インターバル制度を導入し、前日の終業時間から翌日の勤務開始まで11時間の休息時間を確保することとした。その他、育児や介護等の多様な事情を抱える社員が働きやすくするため、フレックスタイム制度や在宅勤務制度を活用できるようにしている。

さらに、2018年に、万が一病気や怪我で働けない時にも、最長60歳まで一定の収入を補償する「住友林業 GLTD 制度」（団体長期障害所得補償保険）を導入し、社員が安心して勤務できるよう支援している。個人負担で任意加入する社員の比率が対象者の6割を超えており、社員からも高い評価を得ている。

ダイバーシティ経営の成果

シニア社員の再雇用と活躍

2017年度の退職者60名のうち、再雇用を希望した50名全員を雇用している。また、2018年度退職予定者62名のうち再雇用希望者は50名であるが、現在70以上の職種の公募が集まっており、この情報を元に「かいかつWEB」を使った適材適所の再雇用を目指している。

2018年4月に運用を開始した「シニア人財バンクセンター」には、既に23名の登録があり、21名が再雇用延長契約済である（2019年2月末時点）。

これらシニア社員の経験・スキルが活かされることで、顧客との円滑な調整や若手社員への指導による技術継承等が進んでいる。

残業時間の削減

勤務間インターバル制度や給与制度の改定等によって、2018年の残業時間は、働き方改革を推進し始めた2013年度から22%の削減を達成している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

多様な人材が長く働ける環境整備は未だ途上であり、例えば本社部門等に女性が多く在籍している一方で、他の部門においては未だ女性の在籍数が少ないのが現状である。また、2017年3月時点の女性管理職比率は3.2%と低い。今後は、さらに女性の働きやすい環境を整備し、多様な職種において在籍数を増やすとともに、管理職として活躍する女性を増やしていきたいと考えている。

活躍している社員

定年後もスキルを活かして後継者育成に取り組む

同社社員のB氏（60代・男性）は、「シニア人財バンクセンター」を活用し、蓄積したスキルや経験から、インテリアに関する部門で再雇用され、同社の課題である後継者育成を積極的に推進するシニア社員である。



B氏は、平成2年に中途入社して以来、一貫して注文住宅部門におけるインテリア事業に携わり、ハウスメーカーのインテリア部門を取りまとめてインテリア4社会を立ち上げ、共同購買事業を進める等、自社のみならず、業界全体を牽引する働きをしてきた。

2011年に調査役のまま、定年再雇用に切り替わった後も、それまで培ってきたスキルや知識を活かし、新しいスタッフと企画の方向性をディスカッションしたり、新しいスタッフとメーカースタッフの初対面に立ち会って繋ぎ合わせたりと、後継者の育成に取り組んでいる。2018年にシニア人財バンクセンター制度に切り替わったのち、さらに活躍の場を広げ、引き続き調査役として、新しくインテリア担当が設置された関連会社でのインテリア担当の育成や、インテリアエレメント業界に対しての商品開発支援やビジネスポリシーの醸成等にも取り組んでいる。

自身の経験を活かして働けていることに満足しており、「68歳だが35歳の気持ち。まだまだ働きたい。」と意欲的に週5日フルタイムで勤務している。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	対象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他		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	



向洋電機土木株式会社

神奈川県

取引先の更なる拡大を見据え、能力に見合った評価制度の改革や、キャリアの意識形成、スキルの向上、柔軟な働き方を可能にする環境整備を通じ、取引先及び収益の拡大を実現。

企業概要

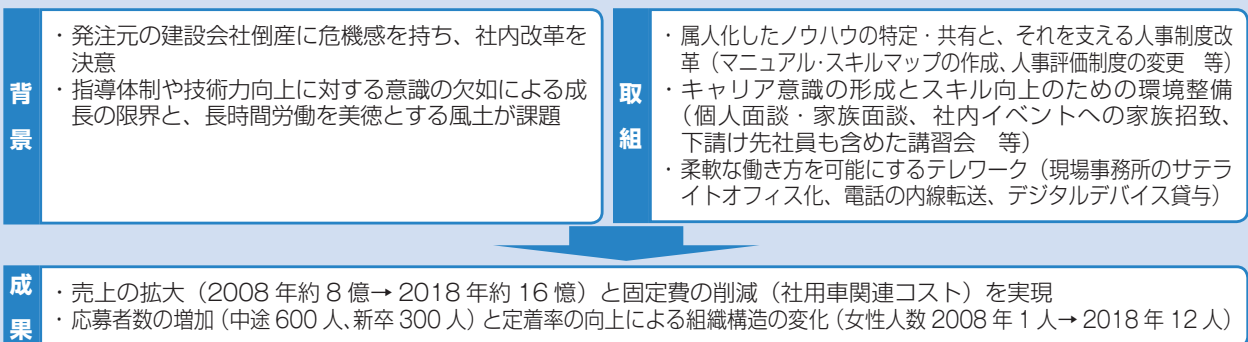
会社設立年	1965 年
資本金	37 百万円
本社所在地	神奈川県横浜市南区井土ヶ谷下町 16-6
事業概要	室内外の電気設備工事
売上高	1,596 百万円 (2018 年 9 月期)

従業員の状況

総従業員数	38 (38) 人
女性	12 (12) 人
外国人	0 (0) 人
チャレンジド	0 (0) 人
高齢者	2 (2) 人
平均勤続年数	7.46 年
	男性 8.3 年 女性 6.5 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

発注元の建設会社倒産に危機感を持ち、社内改革を決意

向洋電機土木株式会社（以下、「同社」）は、1965 年の創業以来、建設現場で工事に直接携わることに加え、現場監督として電気施工業者の管理も実施している。創業当初は戸建て住宅工事等の小規模案件を主な受注先としていたが、現在では商業施設の工事等の大規模案件も含め幅広く受注している。

創業以来、順調に事業を拡大してきたが、2008 年に発注元であった業界中堅の建設会社が破産したことで自社の存続に危機感を覚えた。また、建設業界では社員の技術力が案件の受注可否に直結するにも関わらず、社員の技術力向上に対する意識が低いことも課題であった。そこで、社内改革を行うことを決意し、銀行から紹介を受け、改革を主導する人材を異業種から招聘し、改革に着手した。

確立されていない指導体制や生産性意識の欠如と、長時間労働を美徳とする風土が課題

2008 年当時の同社は、建設業全体の傾向と同様に、指導体制や可視化されたマニュアルがなく、個別の経験則に基づいて業務が行われていた。また、経験のある社員が、自身にしかできない業務として名指しで割り当てられることを狙って、ノウハウを秘匿するケースも散見された結果、業務が属人化し、全社的な人材成長の妨げとなっていた。また、社員の労働意欲は低く、喫煙や雑談で時間を潰している様子も見られる等、

生産性に対する意識は非常に低い状況であった。

また、残業や土日祝日出勤等の長時間労働を美徳とする風土も原因となり、新たな人材の採用・定着が困難な状況が起こり、社員の高齢化が進んでいた。さらに、お茶や灰皿の用意を女性に強いる男尊女卑の風土も根強く、社員構成は極端に男性に偏っていた。

そこで、業務・人事等の制度面の改革、キャリア意識形成とスキル向上のための環境の整備、柔軟な働き方を可能にする環境作り等の改革に乗り出した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

属人化したノウハウの特定・共有と、それを支える人事制度改革

まずは、属人的なノウハウを全社員に共有し、業務レベルの底上げを図るために、各現場を訪問し、現場社員からのヒアリングを通じて業務の洗い出しを実施。その後、各現場の業務を作業単位で比較できるよう細分化・共通化したうえで、業務効率の良い社員を特定し、その社員の作業手順をマニュアル化し、講習会を開くことで全社員に共有した。

また、生産性が高くスキルのある社員が評価されるよう、各業務のレベルと資格の取得状況を軸に、体系化されたスキルマップを策定し、スキルマップ上の等級に即した人事評価制度に変更した。人事制度の変更当初は、従来の年功序列型評価制度上の職位からの昇降が発生し大きなインパクトを与えたが、資格や業務能力が、従来に比べて明確に評価や処遇に反映される

ため、各社員にスキル向上の意欲を持たせることに成功した。

なお、上記取組により効率化され改善した分のコストは、タブレット等の ICT ツール、貸与自動車等の設備に投資している。社員の等級が上がるにつれて、グレードの高い設備を貸与する仕組みとすることで、自身の成果によってより良い労働環境を獲得できることに繋がっており、社員のスキル向上への意欲を刺激している。



▲建設現場における更なる効率化に向けた ICT ツールの活用

キャリア意識の形成とスキル向上のための環境整備

制度改革と合わせて、制度の主旨の理解や個人のキャリア意識形成を目的に、社長及び CHO（人事最高責任者）による全社員との月 1 回程度の個人面談を徹底して実施した。個人面談では、制度の理解を促すための説明だけでなく、個々の社員のキャリア目標に合わせて、スキルマップ上で目標設定、進捗確認をし、適宜コーチングを実施している。また、社員のキャリア目標の達成のためには、社員を支える周囲の人々の理解や満足も必要という考えから、社長による家族面談や、自社の社員と家族、取引先や下請け先の社員と家族を招待し 1 年間の業績等を報告する機会を設けている。

キャリア意識の形成と併せて、社内の有資格者が指導者となって資格取得講習会を実施し、スキル向上のための環境も提供している。協働する社外の人々も共にスキル向上を目指すことが、自社の社員のためにもなると考え、取引先や下請け先の社員も教材費のみの費用負担で参加可能としている。集団研修後には、毎回報告書を提出させることにより、講習を能動的に聞く姿勢を身につけるとともに、報告書作成の過程で再度講習内容を思い返すことで社員に対し深い理解を促している。

柔軟な働き方を可能にするサテライトオフィスでのテレワーク

より効率的な業務遂行と柔軟な働き方の実現のため、サテライトオフィスを活用したテレワークを導入している。導入以前は、社員は建設現場で作業後、本社に戻り事務作業を行うため、現場によっては移動に大きな負荷がかかっていた。そこで、建設現場ごとに設置する事務所に、通信環境と複合機を導入することでサテライトオフィスとして利用することとした。加えて、社員にノート PC や携帯電話を貸与するとともにデスクの固定電話を廃止し、携帯電話に内線転送することによって、特定の拠点でしかできない業務を削減し、テレワークを可能にしている。これにより、会社と現場、自宅間の移動にかかる肉体的・精神的・金銭的コストを削減するとともに、育児や介護、病気等様々な制約に合わせて柔



▲建設現場に設置する事務所を活用したサテライトオフィス

軟に働けるようにしている。

ダイバーシティ経営による成果

売上の拡大と固定費の削減

各社員のスキル向上により、受注できる案件が増え、取引先が拡大し、2017 年には大規模案件の受注に成功した。売上は 2008 年の約 8 億から、2018 年現在約 16 億と 2 倍にまで到達している。また、同社が所在する横浜市が入札の要件として設定する建設業者の格付工種有資格者名簿では、電気工種で最高となる等級 A に格付けされており、同社のスキルの高さが現れている。

テレワークが普及し車両の移動距離が減少した結果、摩耗度削減により車の保険料が 70% 低下、リース契約料も大幅削減、ガソリン代は年 6000ℓ 減少、電気代も 6000kwh 削減等、固定費の削減にも繋がった。さらに、生産性を意識して働くようになった結果、残業も大幅に削減され、月末金曜日を 15 時退社とするプレミアムフライデー取得率は 100% である。

応募者数の増加と定着率の向上による組織構造の変化

各種取組について外部講演やメディアでの発信機会が増え、応募者数が増大、2018 年には中途採用枠（5 名）に 600 人、新卒採用枠（2 名）に 300 人の応募を受けている。女性の応募者も増え、2008 年には 1 人だった女性社員が、2018 年現在 12 人所属している。また、若い人材が定着するようになり、かつて逆ピラミッド構造であった年齢構成も改善されてきている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

業界全体の風土改革

自社の社員の更なるスキル向上を支援するとともに、社外の人々も対象とした資格取得研修の実施や、外部講演の登壇機会を活用し、社外の人々の意識も変えていきたいと考えている。現場監督として他社と協働するためには、自社だけでなく、業界全体の風土を変えることが不可欠であり、それにより、性別や介護、育児等の制約にとらわれず、真に働きやすい環境が構築されると考えている。

活躍している社員

個人スキルアップの期待・意識がやりがいに

同社社員の C 氏（40 代・女性）は、スキルアップ意識の醸成された社風の中、自身もスキルアップを目指して総務部で働く女性社員である。

元々、印刷会社で勤務していたが、業務の分担等が行われておらず、有給休暇も取得しにくい状況だった。同社では、プレミアムフライデーや年間休日数が充実しており、新しい事に取り組んで行く社風に魅力を感じ、2017 年に転職を決意した。

入社してからは、経営層との距離の近さに驚いたという。会社から自身がどういった仕事をどのようにできるようにしてほしいという考えが直接共有されることで、やりがいを見出している。またスキルマップがその指針となっており、自身のスキルをどのように向上させるかを常に意識している。



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



株式会社長島製作所

岩手県

大手自動車メーカーの求める生産水準達成のため、ボトムアップ型の改善提案活動や働き方の見直しを行い、低い不良品率を達成

企業概要

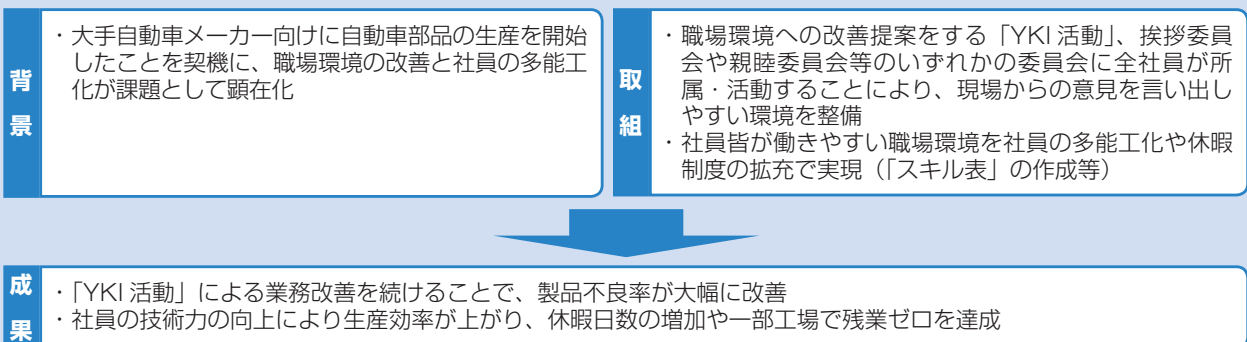
会社設立年	1976 年
資本金	20 百万円
本社所在地	岩手県一関市東台14番地34
事業概要	自動車部品製造・精密板金加工・金属プレス加工・金型設計製作事業
売上高	2,287 百万円 (2018 年 6 月期)

従業員の状況

総従業員数	138 (116) 人
女性	40 (33) 人
外国人	1 (1) 人
チャレンジド	3 (0) 人
高齢者	1 (0) 人
平均勤続年数	14.7 年
	男性 15 年 女性 14 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2019 年 2 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

自動車部品の生産を開始したことを契機に、現場から声をあげる仕組みの必要性が顕在化

長島製作所（以下「同社」）は、1976 年の創業以来家電メーカー向けに金属プレス加工を行っていたが、1990 年頃から主な取引先である家電メーカーの生産拠点が海外に移転する影響を受け、業績が年々悪化していった。その後、2000 年にその状況を打開するために大手自動車メーカーの二次下請けとなつて以降、自動車部品の受注を増やし、現在では売上全体の約 6 割を自動車部品が占めている。当初は、現場で発生している問題が共有されないために、不良品発生率が高かった。その状況を改善するためには、問題点を社員一人ひとりが積極的に発信できる環境整備が必要であった。加えて、当時は社員の多能工化が進んでおらず、誰かが休むと仕事が進まない状況であった。会社として納期を厳守するためにも、また、社員が気兼ねなく休暇を取得できる環境にするためにも、多能工化を進め、「誰が休んでも問題ない」職場環境にする必要があった。

ダイバーシティ経営の取組

「YKI 活動」・「委員会活動」で現場から意見を言いやすい環境を整備

社員が積極的に自らの考えを発信する環境を整備するため「YKI 活動」と「委員会活動」を実施している。

まず、「YKI 活動」は、現場において「やりづらい(Y)」「気を遣う(K)」「イライラする(I)」作業や気づきを社内内で共有する取組である。2011 年に、毎週金曜日に社員からの改善提案を募る取組（フライデーミーティング）を開始し、2013 年からは「YKI 活動」と銘打って、金曜日に限定せずに社員からの改善提案を吸い上げている。現場に設置してあるノートやホワイトボードに無記名で記入することで提案可能となっており、各社員が空き時間を使って記入している。開始した当初は、特に男性社員はあまり参加しない傾向にあったが、全ての提案に対して、毎朝の工場長による会議で改善案を検討し、その内容を掲示することで、会社全体が改善提案を積極的に行う風土に変わっていった。今では全社員が主体的に YKI 活動に参加するようになり、活動開始から 6 年間で累計 800 件ほどの現場改善の提案がなされている。

また、2007 年からは、「委員会活動」として社員が必ず「緑化」「挨拶」等のいずれかの委員会に所属する仕組みを導入しており、直接の現場作業以外の取組に少



▲改善案を記入するホワイトボード

人数で活動をすることで、自身の考えを口にしやすい環境づくりに寄与している。

社員皆が働きやすい職場環境を社員の多能工化や休暇制度の拡充で実現

2012年には、多能工化に向け、現場ごとに必要な技術を明確化し、各社員のスキルを把握できるようにスキル表を作成した。これにより、社員のスキルが可視化され、複数のラインを担当できる社員が明確になり、自社の教育計画が立てられるようになった。加えて、スキル表の存在で「できること・できるようになったこと」が一目でわかるため、社員が多くのスキルを獲得することへのモチベーションとなっている。特に、全てのラインを担当できる社員は「リリーフマン」と呼ばれ、社内では一目置かれており、多くの社員が目指す存在となっている。こうした多能工化の結果、正副作業者に同等のレベルの社員2名を指名することが可能となり、一部の社員に頼った作業ラインの構成から脱却することができ、大手自動車メーカーの生産方式に合わせるだけでなく、休暇が取りやすい環境を作ることができた。

また、障がい者や女性といった、以前は同社にあまりいなかった属性の人材を採用したことで、それまで「なんとなく」で取り組んでいた作業を、誰でもできるようなプロセスに改善する必要性が生じ、結果として社員の技術力が向上している。例えば、同社で雇用している知的障がい者が作業しやすいように機械の操作ボタンに色をつけて識別を容易にしたり、本人に合わせた手順書を作ったり、といった改善を繰り返した結果、それ以外の属性の社員の作業も効率化されるという好影響もたらされている。現在、知的障がい者2名、身体障がい者1名が同社に勤務している。

同社はもともと女性社員が少なかったが、2000年に現社長が子会社社長に就任した頃から、女性の採用数を増やし、社内の女性比率も向上した。社長の考えに基づき、育児休暇制度や短時間勤務制度等、社員が使用可能な制度の一覧を作成し可視化する等、ライフステージにより退職せざるを得ない状況に陥らないように努めている。その他、半日単位での有給休暇取得やバースデー休暇の導入等、ワークライフバランスが取れた働き方ができる制度を開始。制度面の充実に加えて、営業と現場が協力し、生産量を平準化することで繁閑の差を減らし、全員が残業せずに帰れる環境づくりを行っている。

ダイバーシティ経営の成果

不良率が改善、生産性が向上し、一部工場で残業ゼロを達成

YKI活動を通してより良い仕事の方法を社員全員で模索する中で、大手自動車メーカーの二次下請けを受け始めた当初と比較すると不良率は大幅に改善した。大手自動車メーカー向けの部品は2007年から2009年に不良品ゼロを達成、現在も低い不良率を

保っており、大手自動車メーカー社長から、全社的なプレゼンテーションの場で直々に同社の品質の高さについて紹介される等高い評価を得ている。また、生産効率を上げ、生産計画に従った作業を実施することで、社員は残業せずに退社できるようになったことも成果だと考えている。1990年代は土曜日も出勤日が多く、年間の休日数が90日程度であったが、現在では、土日はほぼ休みとなり週休二日制が確立され、さらには年末年始、お盆休み、ゴールデンウィークの長期休暇日等を休みとし、2016年には年間休日が115日にまで増えている。2019年度は、誕生日特別休暇も含めて114日の年間休日を予定している。突発的な残業や休日出勤が減少したことにより、一部の工場では残業時間ゼロを達成した。

ダイバーシティ経営の今後の展望

今後の少子高齢化を見据え、外国籍人材等の幅広い活用と働く環境を整備

今後も少子高齢化による人手不足を見据え、YKI活動や委員会活動を通じた職場環境整備を積極的に続けていきたいと考えている。加えて、年齢や性別等に関わらず、多くの優秀な技術者の育成を計画している。採用戦略としても、働きやすい職場環境の整備は必須であると考えており、人手を確保するという面からも、働きやすい環境づくりを続けたいと考えている。

また、同社の所在地である岩手県においても急激な少子高齢化が進んでおり、今後の人手不足解消のため、外国籍人材を他の社員と同様に技術者として活用することを視野に入れている。



▲視認性の高い機械のボタン

活躍している社員

YKI活動等、現場環境改善を管理職として推進

同社社員のD氏(30代・女性)は、同社で板金製造課のグループリーダーと子育て支援推進委員を務めている社員であり、自動車メーカー向け部品の子会社を立ち上げた当時から現社長と共に同社の制度を様々な面で改善してきた。現場からの改善提案を重要視し



たD氏は、より効率的に改善提案を集めるため、2011年からYKI活動の前身となるフライデーミーティングを開始した。現社長とD氏によって発案されたフライデーミーティングは毎週金曜日に改善提案を出す仕組みだったが、提案が金曜日に集中してしまうため、都度提出のYKI活動に進化させ、現在まで続いている。スキル表の作成や習得度テストの実施、新人研修マニュアル作りも担当し、社員が様々なスキルを身に付けて社内でも活躍するためのサポートを行っている。社員がなんでも聞くことができる窓口として、社内の発言しやすい雰囲気発信源となっている。

大企業	対	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



本田技研工業株式会社

東京都

人材の多様性を「意識・風土改革」「キャリア形成支援」「制度・環境整備」の3本柱で進化・拡大することで、社員の働きがい・働きやすさの向上を実現

企業概要

会社設立年	1948年
資本金	86,067百万円
本社所在地	東京都港区南青山2-1-1
事業概要	二輪事業、四輪事業、パワープロダクツ事業
売上高	15,361,146百万円(2018年3月時点)

従業員の状況

総従業員数	49,411(42,431)人
女性	3,929(3,226)人
外国人	295(264)人
チャレンジド	685(555)人
高齢者	4(0)
平均勤続年数	23.7年
	男性 24.3年 女性 15.8年

※()内は正規従業員数 ※2018年6月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・多様な価値観を融合させイノベーションを喚起する必要性がある中、日本法人においては他地域に比べマネジメント層での女性活躍を重点課題として認識
- ・2015年に多様性推進室を立ち上げ、女性活躍拡大をはじめとする社内のダイバーシティ推進を本格的に開始

取組

- ・「意識・風土改革」として、階層別研修やセミナーを開催
- ・「キャリア形成支援」として、キャリア計画書作成やキャリア面談、育児期支援の施策を実施
- ・「制度・環境整備」として、在宅勤務・育児費用補助・企業内託児所の新設、短時間勤務・祝日一時保育の拡充等を実施

成果

- ・女性管理職数(管理目標「2014年度比で2020年に3倍、2025年に9倍」に対し、2018年度現在「2014年度比で2倍」)
- ・「従業員活性度」(2016年度「3.34ポイント」に対し、2018年度「3.46ポイント」※5.0ポイント満点)

ダイバーシティ経営の背景とねらい

企業総合力の最大発揮をめざす「人材多様性の進化のありたき姿」

本田技研工業株式会社(以下「同社」)は、企業理念における「人間尊重」の考え方にに基づき、「多様な属性・価値観を持つ「個」が生き活きと輝くこと」を「人材多様性の進化のありたき姿」として掲げている。中でも日本法人における重点課題を「女性活躍拡大」として、2015年からは人事部に専任組織である「多様性推進室」を立ち上げ、「人材多様性のありたき姿」の実現に向けて取り組んできた。

また、自動車業界が大転換期を迎え、ビジネス環境が大きく変化する中、同社は「存在を期待される企業」であり続けるために、2030年のありたい姿として「2030年ビジョン」を発信した。その実現に向けては「人」が主役であり、成長を支えてきた経験や技術に加えて多様な価値観の融合による新たなイノベーションの喚起が不可欠のため、多様性の推進は同社にとって重要な経営課題である。

日本法人において遅れの目立っていた「女性活躍」の推進・拡大に向けた取組を開始

同社は、2000年から女性の採用強化と定着化に取り組み、2007年からは女性活躍機会拡大のための両立支援制度導入等に取り組んだ。その結果、出産や育児を理由とした女性のキャリア断絶は大幅に減少したものの、日本のマネジメント層における女性活躍については、同社の他地域と比較して遅れがあると認識していた。

このような背景から、「女性活躍拡大」を重点課題とし、2015年に「女性管理職数を2014年度比で2020年に3倍、2025年に9倍にすること」を数値目標として公表し、専任組織を立ち上げた。

社内においては、この公表に対して「数ありきなのか」「一部の女性が対象なのか」といった誤解が生じたため、「意識・風土改革」「キャリア形成支援」「制度・環境整備」を三本柱として、現場に入り込んだ取組を実施している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「意識・風土改革」として、階層別研修やセミナーを実施
「意識・風土改革」においては、階層別に研修を実施



▲多様性推進の概要図

した。経営層に向けては、ダイバーシティ推進において知見・経験の豊富な女性社外取締役による講演会を実施し、また、経営層と社員とのダイレクトコミュニケーションを実施して多様性の重要性和トップの思いを共有した。組織トップに対しては、女性活躍の意義の理解を深めるための講演会、さらにマネジメント層を対象に部下とのコミュニケーション方法についてのセミナーを全39回実施した。また、女性社員に対しては、「仕事で輝く～自立型人材への意識改革セミナー」を全31回開催したほか、2016年には女性管理職、2017年には女性主任層のエンカレッジとネットワーク形成のためのフォーラムを開催。経営トップも多数参加し、ロールモデルの育成強化・輩出に努めている。これらの取組により、新たに見えてきた組織風土と働き方における課題に対しても、意識改革のためのセミナー等を実施している。



▲女性を対象としたセミナーの様子

「キャリア形成支援」として、15年間のキャリア計画書作成や復職支援のセミナーを実施

「キャリア形成支援」においては、個に焦点をあてた育成として、希望者を対象とし、女性従業員の自律的なキャリア形成に向けて上司が作成するキャリア計画書を導入した。キャリア計画書は、本人の意向をふまえた上で上司が作成することで、長期的かつより具体的な育成計画となることを狙いとしている（2018年度1200名）。

キャリア計画書対象者に対しては、キャリアコンサルタント有資格者である社内のキャリアアドバイザーが個別にサポート面談を実施しており、2015年から、のべ2300名が面談を受けた。加えて、キャリア計画書による支援を希望しない女性社員にはキャリア研修を実施している。

また、育児期のキャリア支援として、産休・育休中の社員に対して情報提供や自己啓発のためのプログラムを提供している。復職後には、配偶者同伴型の「仕事と育児の両立セミナー」を開催しており、現在までに400名が参加している。

「制度・環境整備」として、在宅勤務・育児費用補助・企業内託児所を新設、短時間勤務・祝日稼働日一時保育の拡充等を実施

2016年より総合的に労働条件の見直しを行い、仕事と育児・介護の両立を支援するための制度を導入・拡充して、より柔軟な働き方を可能としている。

主なものとして「半日有休」や、育児や介護をしながらフルタイムでの勤務を可能とする「在宅勤務制度」、イレギュラーな育児関係の出費を補填する「育児費用補助制度」を導入。「育児のための短時間勤務制度」の対象年齢を小学4年生まで拡大した。

さらに2017年より、育児休職からの早期復職を支援するための「企業内託児所」を栃木地区と埼玉地区に開設。「祝日稼働日の一時保育」の対象年齢を小学4年生まで拡大した。

また、配偶者の転勤等によるキャリアの断絶を回避するため、「休職制度」と「配偶者と同じ地域に転勤できる制度（諸条件あり）」も導入した。

ダイバーシティ経営の成果

女性管理職数が増加、従業員活性度も向上

「女性管理職数」は、公表した目標に対し、2018

年度は「2014年度比で2倍」に到達した。女性主任層向けフォーラムの参加者は「フォーラムを通して管理職認定にチャレンジすることを決断できた」と語っており、実際にその後管理職に昇格している。

また同社は、Hondaらしさや組織風土における課題を認識しており、全社員対象の意識調査でもその傾向がみられていたため、2030年ビジョンにおいて「従業員活性度3.5ポイント以上」を達成目標とした（5.0ポイント満点）。2018年度の調査では、前回調査の3.34ポイントから3.46ポイントに向上し、トップからの発信や各現場での取組により社員の意識が変化していることが伺える。

加えて、多様性推進の取組が社員の働きやすさや働きがいに繋がっていると考えられ、実際に、現在子育て中の男性管理職社員からは「ダイバーシティ推進の取組により、自身の育児への周囲の理解が深まった」との声が聞かれた。

ダイバーシティ経営の今後の展望

人材多様性の推進を全社員に関わるものとしてテーマを広げ、さらなる進化・拡大を図る

2018年からは、対象を女性から全社員に広げ、本来のダイバーシティの考え方にに基づき、全社員に向けた取組を強化していく。「女性活躍拡大」は、キャリア計画書・面談を中心に2025年まで継続・強化していく。一方、新たなテーマは、多様なメンバーを活かした組織づくりを目的とした「ダイバーシティマネジメントの推進」に加え、「ベテラン層の活躍機会の拡大」「障がいのある社員への取組」「LGBTの取組」「仕事・育児・介護の両立支援拡充」「働き方改革の加速」等である。

また、年齢の観点では、マジョリティであるベテラン層から取組んでいくが、若手のキャリア形成にも課題観があるため、現在対応については検討中である。

同社は、引き続き人材多様性の進化の取組を推し進めることで、より一層の企業総合力の強化を図り、世界中の顧客に喜ばれる商品・サービスの提供を続けていく。

活躍している社員

短時間勤務・在宅勤務を活用して、管理職としての職務と育児を両立

同社女性社員のE氏は、2度目の育児休職から復帰後、4か月の短時間勤務を経て、在宅勤務制度を利用しながらフルタイムで勤務している。復職の翌年管理職になり、現在は在宅勤務に加え、マネジメントの柔軟な勤務形態を活かした働き方を実践。同氏によれば、「2015年以降に導入された施策や制度によって、意識の変化や一般社員でも柔軟な働き方が可能となり、それが管理職になってからも活きている」という。例えば、会議の予定が自身の都合と合わない際の対応も、プライオリティに応じ、日時変更の相談、家庭側のサポート依頼、同席者への委任・フォローアップ、あるいは自宅からSkype会議で参加等選択肢が広がった」という。さらに管理職になってからは、自身の手で目標達成することから、メンバーの強みを活かしながら共創することをより重視するようになり、前述のような方法を都度選択しコミュニケーションを図っている。



▲管理職認定へのチャレンジを決意するきっかけとなった「主任対象ダイバーシティフォーラム」の様子

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



株式会社アトム精密

東京都

原材料である金属部品の供給元確保に向け海外メーカーとの取引を目指し、外国籍人材の採用・育成方法・サポート体制を確立したことで、海外メーカーとの取引による安定した供給元確保に成功。その結果、納期短縮や生産コスト減少、主要事業の売上拡大を実現。

企業概要

会社設立年	1981 年
資本金	90 百万円
本社所在地	東京都八王子市式分方町 571-1
事業概要	半導体関連検査装置等の設計・製造、産業機器関連等の設計・製造
売上高	1,257 百万円 (2018 年 6 月時点)

従業員の状況

総従業員数	57 (43) 人
女性	15 (6) 人
外国人	6 (6) 人
チャレンジド	2 (1) 人
高齢者	3 (0) 人
平均勤続年数	6.8 年
	男性 7.8 年 女性 4.9 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2019 年 1 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・「全員の技と和」を理念とした企業
- ・国内メーカーのみでは原材料である金属部品の安定した供給元の確保ができず、海外メーカーとの取引を目指し、外国籍人材に着目

取組

- ・外国籍人材の採用を開始し、育成方法を構築
- ・「企画運営室」を組織して外国籍人材の活躍をサポート
- ・役員会や管理職と希望者が集まる場での職場環境改善のための施策の検討

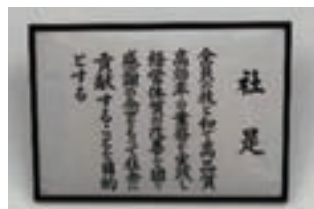
成果

- ・海外メーカーとの取引に成功し、金属部品の安定的な供給源を確保
- ・製品の納期短縮や品質の安定、生産コスト 2 割削減の実現
- ・主要事業である産業装置事業の売上高が 2016 年度比で、2017 年度には 1.5 倍に上昇

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「全員の技と和」を理念とした企業

1981 年創業の株式会社アトム精密（以下「同社」）は、半導体検査装置や各種自動装置を中心に製造している。1990 年代後半にかけては自動車向け音響機器の製造で急成長を遂げ、その後も時代の要請に沿う形で事業の多角化や工場の海外展開を進めた。その後、需要の変化やリーマンショック等の外部要因等により経営不振を経験し、2008 年以降、事業の軸をファクトリーオートメーション、産業機器製造に絞って設計・製作を行っている。社是の「全員の技と和」は過去から連綿と続く同社の根幹理念であり、毎週月曜日の全体朝礼の場で社員が唱和している。



▲社内で掲示されている同社の社是

金属部品の安定した供給元確保に向け、海外メーカーとの取引を目指し、外国籍人材を採用

リーマンショックや東日本大震災を経て、主要事業である半導体事業の安定的な経営を模索したが、原材

料である金属部品は需要が高く、国内メーカーのみで十分な供給を受けることは困難であった。そこで、海外メーカーからの原材料の調達体制の確立に向け、外国籍人材の採用を検討するに至った。また、日本人学生は同社のような中小企業への関心が低いこともあり、同社の成長に必要な人材としても外国籍人材に着目した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

外国籍人材の採用を開始し、社内育成の方法を確立

採用された外国籍人材の不安を取り除くため、まずインターンシップで実際の職場を体験してもらった後に採用。加えて、採用後も手厚くサポートをいっている。2016 年からインターンシップを経験して採用した外国籍人材は 6 名全員が就職しており、2018 年 11 月現在、離職者は 0 名である。

インターンシップを開始した当初は教育方針が統一されておらず、指導担当者も特段決めていなかったため、指導する社員によって教える内容に違いが出てしまい、新人が混乱し、品質に影響を及ぼすこともあった。そこで、2016 年に社員それぞれが習得したスキルや熟練度を視覚化する「スキルマップ」を作成する

とともに、その内容を基に機械組立担当、電気配線担当等の分野ごとに、指導に適した人を新人教育担当とした。スキルが可視化されたことは、指導者自身の研鑽にもつながっている。

「企画運営室」を組織して外国籍人材の活躍をサポート

外国籍人材を初めて受け入れた際に、彼らを迎えられる雰囲気醸成が必要であると考えた。外国籍人材の採用は同社社長が中心となって進めており、現場には、言葉の違いからコミュニケーションが取りにくいと反発もあったが、社長が積極的に必要性を発信することで徐々に外国籍人材受け入れに対する社員の意識が改善された。2017年には、外国籍人材の採用とサポート体制を強化するため、「企画運営室」を組織。企画運営室は、採用過程における海外大学との交渉・連携、在留資格取得の支援や外国籍人材の日常生活の支援を行っている。エージェントを通さずに企画運営室の社員が在留資格取得のサポート等を直接行うことにより、本人の労働目的等を確認することができ、深いコミュニケーションが可能となっている。また、外国籍人材のインターン生受け入れを希望する八王子市内の企業に向けては、在留資格申請の流れや書類の書き方等同社で蓄積したノウハウを、無償で提供している。



▲海外人材の採用の様子

多様な人材が働きやすい環境づくり

また、数年前より、役員会や管理職全員とその他社員の希望者が参加する、3か月に一度の「レビュー会」では、働きやすい雰囲気づくりや業績改善を目指し、問題点について話し合っている。レビュー会は、グループ討議やプレゼン大会等様々な手法を用いて、職場環境改善のための新たな制度導入を検討している。実際に、残業時間短縮のため、パートを含めた全社員を対象にしたシフト制の導入を決定した。

また、残業時間の短縮については、残業が必要になってしまう場合は採用を増やすようにしている。女性社員の割合は全体の3割となっており、工場所属の管理職候補の女性もいる等、女性の活躍の場も広がってきている。また、子育て中の社員が学校の休暇期間に子供同伴での勤務が可能になる制度を整備し、子育て中の社員が働きやすい環境を整えている。

ダイバーシティ経営による成果

海外メーカーとの取引に成功し、金属部品の安定的な供給元を確保

前述のように、金属部品の供給元の安定的な確保に課題があったが、韓国で採用した同国籍の社員に韓国営業を任せた結果、新たな供給元を発掘することが可

能となった。現在では使用している金属部品の約3〜4割が韓国企業からの供給部品となり、部品の安定的な確保を実現している。その結果、同社から顧客に対する製品の納期の短縮や品質の安定が実現するとともに、調達コストが2割減少した。

人材育成手法の確立により、売上・利益が向上

前述のスキルマップの導入や新人教育担当の固定化により社員のスキルや作業効率が向上し、受注の増加にも対応できる体制が整った。また、ダイバーシティ推進の取組を社外へ発信したことで同社の取組に共感する取引先が生まれ、顧客数や納品数が向上した。これら生産コストの減小と受注数の増加により、主要事業である産業装置事業においても売上高が年々上昇し、2016年度比で2017年度には1.5倍の売上を計上した。

ダイバーシティ経営の今後の展望

外国籍人材にこだわらず、企業にフィットする人材を採用

少子高齢化が進む中で外国籍人材と女性を採用することは同社にとって重要であるが、外国籍人材の採用を増やすことを目標にするのではなく、同社の社風にフィットする人材を採用し活躍してもらうことを目標としている。今後は、シニア活躍にもより注力したいと考えており、個人の希望の年齢まで、定年後も自由に働くことが可能な継続雇用を実施しており、シニア人材の活躍の場を提供している。今後はシルバー人材センター等も活用した採用の強化も狙っている。

活躍している社員

韓国出身の現場社員

韓国出身のF氏は、韓国で面接を受けた後に1か月半のインターンを経て入社し、現在は資材購買課でサプライヤー担当として活躍している。韓国は就職環境が厳しく、新入社員が海外担当として活躍できる企業は多くないが、同社社長の「英語能力を活かして世界で活躍できる人材を育てたい」という想いを聞き、同社での自身の将来像を描くことができたため、オファーを受けた。インターンを通して、世界で1つだけのカスタム製品を作る同社でなら、競争力のある人材になれると感じた。インターン開始直後は言語の壁があり、日本人社員とのコミュニケーションが少なかった。ランチを一人で食べる等、韓国との文化の違いを感じることもあったが、外国籍人材が増えたことで周囲の認識が変わり、今は冗談を言いあう等コミュニケーションが取れるようになった。日常生活等で困ったときのサポート体制は信頼でき、いつも企画運営室のリーダーに助けられているとのことである。



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

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



鍋屋バイテック株式会社

岐阜県

通販系商社の台頭と海外ニーズによる人手不足を背景に、課題であった女性の定着率向上に向けて快適な職場環境の整備と人事制度を見直すことで、女性の高い定着率と売上の増加を実現

企業概要

会社設立年	1940 年
資本金	96 百万円
本社所在地	岐阜県関市桃紅大地 1 番地
事業概要	伝動・制御・位置決め・ハンドリングのための機械要素部品の開発・製造・販売
売上高	10,294 百万円 (2018 年 12 月期)

従業員の状況

総従業員数	413 (293) 人
女性	153 (68) 人
外国人	5 (5) 人
チャレンジド	7 (1) 人
高齢者	16 (0) 人
平均勤続年数	14.6 年
	男性 16.2 年 女性 9.1 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景	・ 460 年の歴史を持つ鑄造技術を基に、自社開発の標準品のみならず顧客ニーズに応じたカスタム製品を展開 ・ 海外ニーズによる人手不足にも関わらず離職率の高さが課題	取組	・ 職場環境の整備により 3K を払拭 ・ 人事制度改革による女性社員の活躍の場の拡大（一般職の廃止、最長 3 年の育児休業、小学 3 年までの短時間勤務等） ・ 「マイスター制度」の導入により、ベテラン層のさらなる活躍の推進 ・ グローバル化に向けた海外人材交流や研修の実施
成果	・ 女性社員の平均勤続年数が大幅に改善（2008 年 :4 年→2017 年 :7 年） ・ コンタクトセンターによる顧客の声の拾い上げにより、カスタム製品の受注が増加、売上も拡大（2008 年 :73 億円→2018 年 :102 億円）		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

460 年の歴史を持つ鑄造技術を基に、自社開発の標準品のみならず顧客ニーズに応じたカスタム製品を展開

1560 年に創業した鍋屋バイテック株式会社（以下「同社」）は、鑄物を中心に自社開発の金属製品を製造してきた。これまでに、伝動・制御・位置決め・ハンドリングのための機械要素部品を開発しており、中でも送風機等の空調機器に内蔵される円盤状の部品「Vプーリー」は日本で 8 割のシェアを誇る主力商品である。

現在は、既存の標準品の鑄物製品に加え、顧客ニーズに応じてカスタマイズしたカスタム製品に注力している。

通販系商社の台頭と海外ニーズによる人手不足にも関わらず離職率の高さが課題

2000 年頃からの、電話や FAX（後にインターネット）を活用した通販系商社の台頭は同社に大きな影響を与えた。短納期で容易に製品が入手できる手軽さの面で同社には不利な面があり、顧客離れが起こっていた。更に、既存の代理店・販売店経由での販売では、顧客の声が届きにくい、製品開発や改善に活かすことができないことが課題であった。加えて、2010 年頃からは代理店・販売店の数も後継者不足で減っており、顧客接点を増やし、顧客の声を製品開発に活かすことで通販系商社と差別化する必要があった。

上記のような売上が減少する外部環境がある一方で、海外展開をする顧客が増えたことで、海外からの受注が増え、多様な製品をより早く、より大量に生産する必要性が生じていた。そのため、生産設備を自動

化すると共に、人員の確保が課題であった。

しかし、同社の離職率は男女とも高い水準にあり、特に女性社員は、製造業の 3K（きつい、汚い、危険）と呼ばれるような職場環境等で活躍の場が限られており、また「結婚＝退職」という地域性もあって 1998 年頃までは 5 年以上勤続するケースが無かった。そのため同社では、社員の定着と活躍を目指して取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

本社や工場設備の改修・新設によって 3K を払拭し、職場環境を改善

同社ではもとより、「良い商品は、良い環境から生まれる」というモットーの下、社員が働きやすい職場づくりのために、本社設備を大幅に改修し、プールや、一般の方にも公開されるコンサートホール、美術館等を設置することにより、仕事以外で生活を楽しむことのできる快適な職場環境を実現してきた。毎年 7 月にはプールサイド・パーティーを催し、社員の家族や外注先工場の社員を招待しており、家族や関係者に誇れる仕事、仕事場をつくることを目指している。特に社員の定着率改善に向けた取り組み開始後の 2008 年に建設が決定した「美濃ファウンドリ」では、鑄物製造特有の「暗く、埃っぽく、



▲環境に配慮した新鑄造工場「美濃ファウンドリ」

振動の多い」作業現場を一新した。この工場は環境にも優しく、3K かつ暗い職場のイメージを払拭し、2015 年の稼働以降、職場環境の大幅な改善につながった。

人事制度改革により女性社員の活躍の場が拡大

2007 年には一般職を廃止、女性社員を含めた全員を総合職とし、職種による給与差を撤廃した。加えて、それまでは女性社員の仕事であった「タオル当番」「シンク当番」「お茶当番」を廃止し、男女による職務内容の差を無くした。2010 年には、産前産後休暇、最長 3 年間の育児休業、小学 3 年生までの短時間勤務制度を導入しており、産前産後休暇の取得率は 100%を維持している。

また、顧客との接点を増やすべく 2003 年に開設した「コンタクトセンター」（現在は「インサイドセールスチーム」に改称）では顧客からの電話による注文受付や、アフターケアを行ってきた。上述の総合職への切り替えを契機に、当初女性社員 2 人だったコンタクトセンターの社員数を増やし、現在は女性社員 7 人・男性社員 1 人が 1 日約 300 件の問い合わせに対応している。顧客と本社が直接やり取りし、ニーズを正確に把握するようにしたことで、同社女性社員の丁寧で確かな電話対応が効果を現し、カスタム製品の受注が可能となった。更にカスタム製品の要望が増えるにつれて、顧客カスタマイズに対応した見積書作成を専門に行うチームを発足し、2018 年 11 月時点で女性社員 5 人、男性社員 2 人が所属している。当該部署で吸い上げた顧客ニーズは、商品開発部・生産管理に共有され、同社製品のカスタマイズの高度化・差別化につながっている。

「マイスター制度」の導入により、ベテラン層のさらなる活躍の推進

技術や経験を有したベテラン層の活躍も期待されている。同社では、10 年後には 60 代以上の高齢社員が増加することが見込まれているため、当該年齢の社員が尊敬・尊重されながら、いかに長く働き続けられるかがこれまで以上に重要になってくると考えている。高齢になっても技術を高いレベルで維持しながら勤務し続けるためには、継続的な勉強・技術力の向上が必要だと考えており、資格の取得を奨励する「マイスター制度」を導入した。自身の部署や業務に関わらず、会社に関係する資格ならばジャンルを問わず、資格取得状況に応じて毎月支給される「マイスター手当」を受けることが可能となっている。「マイスター手当」には、支給上限が無く、最大で 53,000 円 / 月が支給されている（2018 年 3 月時点）。現在、社員数 413 人が、簿記、情報処理、語学系検定等幅広い分野において、のべ 1730 の資格を保有し「マイスター制度」を活用している。

グローバル化に向けた海外人材交流や研修の実施

中国・米国にも拠点を持つ同社は、現地で活躍できる人材を必要としている。そのため、現地との人材交流や研修の充実を進めている。

まず中国では、現在 2 人の中国籍技術者に対して日本本社での 1 年間の研修を実施している。さらに、2018 年から本社の新入社員 2 名を中国法人に派遣し、1 週間の海外研修を実施している。

加えて、米国に駐在できる人材を確保するため、駐在予定の社員を 2 か月間語学学校に通学する制度を

導入する等、日々の業務と並行して、語学力の強化を図っている。

ダイバーシティ経営による成果

女性社員の離職率が大幅に減少

上記のような快適な職場環境の実現により、2017 年には岐阜県から「ワーク・ライフ・バランス企業」として表彰され、注目を集めた。その結果、社員の満足度や地域における認知度も向上し、地域では一目置かれる存在となっている。

また、女性社員の定着率の低さが課題であったが、女性社員の活躍の場の拡大により、2005 年から 2007 年にかけて退職した女性社員の割合が 31%であったことに對し、2015 年から 2017 年の 3 年間では、5%にまで減少した。平均勤続年数も 2008 年の男性約 15 年に対して約 4 年であったが、2017 年には男性約 16 年に対して約 7 年にまで改善された。**コンタクトセンターによる顧客の声の拾い上げにより、カスタム製品の受注が増加、売上も拡大**

顧客接点の減少と通販系への顧客流出に課題があった同社は、前述のコンタクトセンターを設立し、電話口で顧客との直接的な接触を図ったことで、顧客の細かいニーズを製品開発や生産に活かすことが可能になり、カスタム製品の受注が増加した。設立当初よりカスタマイズしない標準品が売上の中心であったが、現在ではカスタム製品の比率が伸びており売上高の半数ほどとなっている。また、2008 年に約 73 億円であった売上が 2018 年には約 102 億円にまで向上している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

海外展開の強化に向けた人材のグローバル化

現在拠点のある中国と米国への展開を強化するために、今後は海外で高い品質の製品開発が行えるような体制を取っていきたいと考えている。そのために前述の海外人材交流や研修を実施しており、グローバルで同社の製造技術を持った人間が活躍できるよう、人材交流を含め更なるダイバーシティ推進の取組を進めていきたいと考えている。

活躍している社員

女性だけに課されていたお茶汲み等の廃止を先導し社内の風土改革を実現

同社在籍の G 氏(30 代・女性)は、2007 年に入社し、統括部総務チームのリーダーを務める社員である。社内では総務・採用に取り組み、ダイバーシティ推進では子育て支援、風通しの良い風土づくりに励んでいる。

入社のきっかけは、別の企業のインターンシップでライターとして同社取材に訪れた際に社員が自然体で働いている姿を見たことである。また、椅子 1 脚にも、社員の働きやすさを考え投資するその細やかな配慮に惹かれ、同社の社員を大切にしている会社であるという確信があり入社したという。入社 1 年目には、同社内で長年の常識であった女性社員のみが課される「タオル当番」「シンク当番」「お茶当番」はおかしいと、廃止のために声を挙げ率先して改善に取り組んでいった。その取組を進める際も社内の反発は一切なく、むしろ協力的であったことから、「物事を正しい方向へ導き、皆で協力していく」風土が醸成されていると感じている。



▲カスタム製品の受注に対応するコンタクトセンター



中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	対象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他		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	



アルプススチール株式会社

愛知県

顧客の多様なニーズに応えるために、多様な人材が活躍できる環境整備に向け、ノー残業デーや定年延長制度等を導入し、時間外労働時間数の削減や新商品開発を実現

企業概要

会社設立年	1949 年
資本金	80 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市市中川区月島町 14 番 14 号
事業概要	スチール製オフィス家具の製造・販売
売上高	2,974 百万円 (2018 年 11 月期)

従業員の状況

総従業員数	168 (159) 人
女性	46 (44) 人
外国人	0 (0) 人
チャレンジド	13 (13) 人
高齢者	5 (0) 人
平均勤続年数	13 年 男性 15.1 年 女性 7.6 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・ペーパーレス化等でオフィス家具への需要が減少
- ・多様化する顧客のニーズに応えるためにも、これまでの製造業の中心であった男性以外の視点が必要
- ・将来的な人手不足に対応するために、多様な人材が働き続けられる職場環境の整備が急務

取組

- ・ノー残業デー、時短勤務、定年延長等、社員全員が安心して長く働き続けることができる制度を導入
- ・生産性の向上を目的に現場に新しい機械を導入

成果

- ・新しいオフィス家具として、女性社員のみで新商品の開発をスタート
- ・生産性向上により、長年常態化していた長時間労働が改善、所定外労働時間が減少 (2015 年年 20.1 時間→2017 年 10.4 時間)

ダイバーシティ経営の背景とねらい

顧客の要望が多様化する一方、社内は男性ばかりの職場

アルプススチール株式会社（以下、「同社」）は、1938 年に創業して以来、スチール製オフィス家具の製造・販売を手掛けており、近年は、ジムの更衣室ロッカー等、スチール製品の販売も注力している。長らく大量生産品が売上の中心だったが、バブル期以降、徐々に顧客の細かいニーズに合わせた少量生産を開始。今では、売上の 3 割を占めるほど大きな存在になっている。リーマンショック以降、リストラやペーパーレス化で書庫需要も減る中、顧客ニーズに沿った少量生産対応は重要性を増してきている。その傾向は今後もさらに強くなっていくと考えており、いかにして顧客の要望を汲み取り満足度を上げていくかを考える必要性が高まっていた。

そのような状況に対応していくためには、これまでの製造業の中心を担ってきた男性だけでなく女性や障がい者といった多様な人材が活躍し、その視点を活かす必要があると考えていた。

生産性に対する意識の欠如

少数生産に対応する必要性が徐々に高まり、実際に

売上割合も大きくなっていったものの、社内は昔ながらの「多く作って沢山販売すればよい」という風潮が蔓延していた。さらに、長時間労働も蔓延しており、毎日 3 時間程度の所定外労働は当たり前、休日出勤も珍しくなかった。このような状況では、多様な人材が安心して長く働くことは難しく、さらに、今後、人手不足が予想される中、人材の確保が難しくなるという危機感を感じ、現社長の長谷川茂氏が旗振り役としてダイバーシティ推進・働き方改革推進に舵を切った。なお、後述の各種取組は、同氏が入社以来、特に結婚した頃から強く感じていた問題意識が原体験となっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

誰もが長く働き続けやすい環境の整備

まずは、多様な人材が働き続けられる環境整備の第一歩として、「残業すれば良い」「休日出勤すれば良い」という考え方を変えるために、ノー残業デーを昨年度から実施しており、繁忙期を除いた 5～12 月の毎週金曜日および給与支給日を定時帰宅日としている。

女性社員が活躍し続けるための制度として、それまで柔軟に運用することで対応してきた短時間勤務の制

度を2016年に明文化した。現在では、小3まで短時間勤務を認めている。また、現場での仕事割り当てでも、原則男女や障がいの有無等で仕事内容を分けることはしておらず、女性にもクレーンによる作業の講習に参加してもらい、現場での活躍の機会が設けられている。同様に、障がいを持つ社員も現場に配属されており、塗装の前処理工程等の業務に携わり活躍している。社員に対しては経営層が定期面談を実施しており、面談結果によって現場での配置転換も実施されている。

また、シニア社員からの要望を受け、定年後の継続雇用の延長を実施し、70歳まで勤務可能な制度を設けている。現在、4名が制度を活用して勤務しており、うち2名はフルタイム勤務、うち1名は週3日勤務、残りの1名は午前中のみの勤務となっている。



▲玉掛け作業講習に女性が参加している様子

70歳近い社員の女性がフルタイムで働いている実績もあり、本人の希望に応じて、勤務時間等を柔軟に運用している。結果として、現場における若手社員への技術伝承が行われている。

生産性を上げるための機械を導入

制度面だけでなく設備面でも生産性向上を図るため、新設備としてパンチングレーザー複合機を導入した。同機は、従来金属の板を部品に変形させるタレットパンチングプレスと、金属板を切断したり穴をあけるレーザー加工機という別の機器で実施していた作業を同時に行うことが可能となるだけでなく、処理が早く、人間が作業しなくても良いという利点を有している。同機の導入により効率化が図られた結果、従事者の勤務時間を柔軟に運用することが可能となり、勤務時間を社員の都合に合わせて繰上げたり繰下げたりすることが可能となっている。



▲生産性向上を図るために導入したパンチングレーザー複合機

ダイバーシティ経営による成果

女性社員のためのプロジェクトチームで、新商品の開発を推進

2016年に、「ALPSの女性が考えた女性のためのロッカー」プロジェクトチームを、女性課長をリーダーとする、年代の違う女性社員4名で立ち上げた。設計担当も女性であり、見た目だけでなく、中に用いる部品等、普段ロッカーを使っていて感じる不便や要望を形にしていっていった。商品化に向け会社としても大きく期待しており、金型の試作や、デザイン特許申請、登録商標等、出来る支援を惜しまず行っている。2021年以降の販売開始を見据え、2019年中には実用新案や商標登録等の手続きを進め、新商品の販売に向けて準備を進めていきたいと考えている。

所定外労働時間の削減を達成

制度や設備の導入により所定外労働が減少しており、2015年には20.1時間だったものが、2017年は10.4時間へ減少している。また、男性の育児休暇を推進した結果、これまでに2名取得した実績があり、2019年1月時点で新たに2名が取得している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

誰でも長く安心して活躍できる社内環境整備を推進

これまでは、会社の経営状況や今後の方針について、全社的に共有する機会が少なかったため、今後は、社内に情報開示を積極的に行いたいと考えている。同時に、所定外労働時間の削減や有給休暇取得率もさらに向上させるために、制度面や設備面で取り組めるものがあれば取り入れ、生産性の高い働き方を推進していく方針である。

活躍している社員

スキルアップの期待・意識がやりがいに

同社に勤務するH氏は、2017年入社し、現在障がいを持ちながら工場の塗装業務で活躍している。同社では、2001年から障がい者雇用を進めていたが、それまで塗装業務に携わる障がい者はいなかった。一方で、本人としては、研修の際に塗装業務を学ぶ機会がなかったこともあり、以前より塗装業務に挑戦したいという気持ちがあったという。社員全員に対する定期面談の機会を活かし、自身の希望を伝えた結果、希望が叶って塗装業務に異動となった。危険物を扱う業務なので危険も伴うが、塗装現場の責任者の支援が後押しとなり、同業務で活躍している。



大企業	対 女性	外国人	障がい者	高齢者	取 組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象 キャリア・スキル・経験		限定なし	その他		管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信



株式会社島津製作所

京都府

海外ビジネス成長のため、外国籍人材や女性技術者の採用と定着の仕組み作り、公募型の海外研修やキャリア意識を高める講演会を実施し、海外拠点と一体となったマーケティング活動や女性社員のキャリアパス拡大を実現

企業概要

会社設立年	1917 年
資本金	26,648 百万円
本社所在地	京都府京都市中京区西ノ京桑原町 1
事業概要	分析機器・計測機器・医用機器・航空機器・産業機器
売上高	376,530 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	4,185 (3,778) 人
女性	941 (679) 人
外国人	44 (33) 人
チャレンジド	73 (38) 人
高齢者	12 (0) 人
平均勤続年数	17.9 年
	男性 18.4 年 女性 15.4 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 7 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・海外ビジネスを伸ばすために、外国籍社員が活躍できる環境整備の必要性
- ・女性社員比率が低く、さらに、女性管理職数が少ない状況であり、女性の活躍が課題

取組

- ・2011 年から外国籍社員の採用を本格化させ、同時に社内の受け入れ態勢を強化
- ・社員のグローバルマインドの醸成のため、海外現場研修や異文化コミュニケーション研修等の研修制度を開始
- ・2015 年に女性活躍推進プロジェクト「WiSH」を開始
- ・社外取締役が先導して、社内の女性社員向け講演会を実施

成果

- ・外国籍社員の採用本格化以来、7 か国 33 名の採用と定着率 100%
- ・技術系新卒採用における女性比率が 32.6% まで向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

海外ビジネスを伸ばすため、多様な人材が活躍できる会社

株式会社島津製作所（以下「同社」）は、1875 年の創業以来、計測機器、医用機器、航空機器、産業機器の分野でグローバルに事業を展開している。中期経営計画の「世界のパートナーと社会課題の解決に取り組む」を進めるにあたり、海外顧客のニーズを理解して製品開発や事業運営に活かせる体制づくりが重要であるが、企画開発の中心となる本社社員の国籍や性別に偏りがあることが人員構成面での課題であった。

女性の平均勤続年数は男性の 18.4 年に迫る 15.4 年であり、性別に関わりなく働きやすい職場を作ってきた一方で、活躍の指標となる女性管理職登用には課題が残っていた。職場や職種における性別バイアスを軽減するとともに、身近なロールモデルから女性社員のキャリア意識を高めることを狙いとして、採用数に占める女性比率を 30% 以上、女性管理職を 2020 年度までに 40 名（5%）に増やすことを目標に定めている。また、育児や介護の事情を抱える社員が十分に能力を発揮できるよう、業務効率化や働き方改革の取組も課題となっていた。

ダイバーシティ経営の取組

外国籍人材の採用と海外研修を通じ、世界を志向した社員を育成

同社の海外展開に寄与するグローバル人材の育成のため、2011 年より、留学生向けの合同説明会・セミナーへの参加や外国での説明会の実施を通じて日本に留学している外国籍人材や海外大学からの採用を強化している。入社後は、海外の人を味方に付けて仕事ができる社員を育成するため、本社若手社員を対象に、最長 2 年間、海外のビジネス現場や留学に派遣する海外現場研修を実施している。海外現場研修は、国籍や性別に関わりなくチャレンジする風土醸成を狙って、原則手挙げ制としており、キャリアに意欲的な社員が参加している。また、異なる国籍の社員が実力を発揮できる職場を作るため、価値観が違う相手とのコミュニケーションを学ぶ異文化マネジメント研修を実施している他、海外子会社の現地管理職を対象に、同社の事業を学び、リーダーシップやコーチング等マネジメントに必要なスキルを身に付けてもらう、グローバルマネージャー研修を本社で実施している。

Web コンテンツや講演会で女性社員のロールモデルを発信

女性社員が主体的に自身のキャリアを考え、学びと経験を通じて成長し、活躍し続けられる職場を目指し、2015 年 11 月に女性活躍推進プロジェクト「WiSH」を発足させた。その活動の一環として、営業の女性社員や、育児休職を取得した男性社員等様々な社員の生の声を社内外の WEB ページ上で伝えている。例えば、育児中の営業担当の女性社員の生の声の発信は、他の女性社員が自身の働き方を考える一助となっている。また、女性社員の更なる活躍を後押しするため、リー

ダーシップやビジネススキルの向上を目的とした社外研修への派遣も実施している。そのほか、新卒採用の会社説明会等で女性社員が登壇し、理系の女性学生に同社の働きやすさを体験談で語る他、大学や行政と連携し、理系分野に進学する女性を増やすためのフォーラム等に積極的に参画している。

また、コーポレートガバナンスの強化の観点から、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の選任を進めている。社外取締役は、取締役会を通じて女性活躍を始めとするダイバーシティ推進の取り組みをチェックし担当部門に助言を行う他、女性社員向け講演会等を通じて、リーダーシップやキャリアに関する豊かな知見を従業員に直接伝える機会を作っている。

参加した女性社員からは「キャリアを積んでいくうえで不安が減った」等好評であり、現在は社内出身の役員講演会も開催している。

多様な人材の活躍につながる働き方改革を、現場の声大切にしながら進める

同社では生産性向上とともに、育児や介護の事情に関わらず社員が能力を発揮するためにも、業務効率化等の働き方改革が必要であると考えている。1992年という早い時期から「ノー残業デー」を設けていたが、2009年には月5時間の残業時間目標を設定し、2017年には「リフレッシュデー」を月曜・水曜・金曜の週3日導入し、それぞれの曜日に「スキルアップデー」「ヘルスケアデー」「コミュニケーションデー」といった、過ごし方がイメージしやすい名前を付けている。2017年には、在宅勤務と時間単位年休を導入したほか、2018年には、フレックス勤務の利用対象者を拡大した。また、部署ごとに不要なプロセスが見つかる毎に改善を行う取組をしており、外国籍社員からも会議の削減や社内承認の簡素化等の積極的な提言が出ている。

ダイバーシティ経営の成果

社員の視野がグローバルになり、外国籍社員の定着に成功

過去から海外拠点のメンバーを交えたグローバル会議は実施していたものの、会議の間のフォローアップが十分でない問題があった。留学生採用や研修制度により本社メンバーの発信力が高まり、現在では会議後の情報共有や進捗確認等の連携が密に行われるようになっている。

また、外国籍社員が海外ユーザーを招いた国際会議の企画開催や新製品マーケティングの中心メンバーとなって活躍する場面も目立つようになった。定着に関して、外国籍部下をもつ上司への異文化コミュニケーション研修や海外現場研修の経験者が増えるこ



▲社員の生の声を Web ページ上で公開している様子



▲グローバル会議の様子

とで、外国籍人材受入への職場理解が進み、更に留学生同士や外国籍社員と日本人の英語交流会等の開催で縦、横のネットワーク作りを行うことで、2011年の採用開始以来、外国籍社員の定着率は100%であり、7カ国33名が活躍中である。

女性登用には未だ課題が残るも、キャリア志向の女性率は大幅に上昇

2017年新卒入社者の女性比率は30.6%、同2018年比率は33.9%となり、30%の目標達成を継続している。技術系新卒採用に占める女性比率も32.6%まで向上した。女性管理職比率は2.8%であり、まだ取り組み途上であるが、従業員意識調査ではマネジメント職に就きたいと答えた女性社員の割合は34.5%であり、特に20代に関しては2017年には36.5%であったものが、2018年には41.2%と大きく伸びている。2017年には生え抜き初の女性執行役員が誕生した他、海外現場研修も参加者全体の26.7%が女性社員であり、女性のキャリアパスは拡大している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

社会課題を解決するため、顧客ニーズと研究開発を貪欲に追いかけることが必要

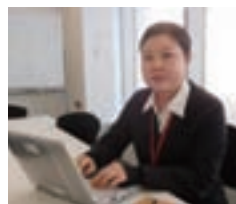
最先端の現地顧客との共同研究や共同開発を統括するイノベーションセンターを海外4か所に設立したことで、顧客ニーズや最先端研究に関する情報が増え、新たなビジネス機会の創出に繋がっている。同社がターゲットとする科学技術の世界では、ユーザーの困り事を理解し、その解決のための技術や知識を入手し、製品やサービスの形で提案できることがポイントであり、性別や国籍等の属性に関係なく、社員が異なる知識やスキルの強みを発揮し、活躍できる組織を作ることがビジネスの拡大につながる。

また、海外ビジネスの拡大に比して、コーポレート機能のグローバル化対応が遅れている。今後はリスクマネジメントや人材育成について、海外拠点と連携して取り組みを進めていく予定である。

活躍している社員

外国籍社員採用一周年として入社、外国籍社員が働きやすい職場環境とネットワーク作りに貢献

同社社員のI氏は、2012年に外国籍社員採用一周年として同社に採用された女性で、新卒入社後は人事部でグローバル人材育成プログラムの企画運営等を担当してきた。現在は分析計測事業のグローバルマーケティング部で新製品



発売や国際会議運営の主力メンバーとして活躍している他、女性活躍・ダイバーシティ推進(WiSH)プロジェクトに携わっている。同社のことは地元の広告等で名前を知っていたが、就職活動時に留学生向けの説明会に参加し、グローバル化に力を入れていることやノーベル賞受賞者がいること、分析計測機器、医用機器を含めて幅広い事業に取り組んでいることを知り、入社に至った。入社後は、ビジネス文書の作成や日本企業特有の仕事の進め方等で苦労したという。その経験から、後進の留学生との交流会を開き、社員の定着に努めている。今後は海外マーケティングで貢献すると共に、より多くの外国籍人材が同社に興味を持ち、入社して活躍してもらえるように取り組みたいとのことである。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



日立造船株式会社

大阪府

人手不足への対応を機に、女性・外国人採用を推進。女性社員が長く安心して働ける制度の導入やグローバル人材の確保・育成に向けた取組等によって、女性管理職数、外国籍社員数の増加を実現

企業概要

会社設立年	1881 年
資本金	45,442 百万円
本社所在地	大阪府大阪市住之江区南港北 1 丁目 7-89
事業概要	環境保全装置、プラント、水処理装置、機械、プロセス機器、インフラ設備、防災システム、精密機械等の設計、製作等
売上高	376,437 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	3,925 (3,911) 人
女性	300 (299) 人
外国人	84 (83) 人
チャレンジド	63 (63) 人
高齢者	159 (152)
平均勤続年数	16.6 年
	男性 17 年 女性 12 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 3 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

・人手不足への対応を機に、女性や外国人等、多様な人材すべてが働きやすく、活躍できる環境整備を目指す

取組

・グローバル人材の確保・育成に向け、外国籍社員を採用し、活躍できる環境を整備（社内外国籍社員交流会、キャリア形成支援セミナー等）
・女性社員が長く安心して働ける制度の導入（小学校卒業まで使用可能な短時間勤務制度等）

成果

・新卒採用における女性比率の増加（2008 年度 7.5%→2018 年度 17.2%）
・女性管理職者数の増加（2008 年度 1 名→2018 年度 23 名）
・外国籍社員新卒採用数の増加（2008 年度 2 名→2018 年度 21 名）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「社員満足」を経営姿勢の第一に記載

日立造船株式会社（以下「同社」）は、1881 年に創業し、造船事業を主力に売上を拡大。一方で、造船で培った技術を応用し、橋梁や各種プラント・プロセス機器等の陸上分野へも進出した。2002 年には造船事業を分離し、現在ではごみ焼却発電プラントを主力製品として、環境・プラント、機械、社会インフラ・防災事業に取り組んでいる。

少子高齢化による労働力人口の減少に伴う人手不足見込や、2000 年代の同社業績が厳しい時期に新卒採用面で苦戦した等の要因があり、女性と外国人を積極的に採用する方針を打ち出したことが、ダイバーシティ経営につながるきっかけである。その当時は人手不足への対応が主であったが、2008 年に、それまでの企業理念・経営姿勢・行動規範を「Hitz Value」として再定義を図った際、顧客満足のためには、まず職員が会社・仕事に満足していることが重要という考えに至り、経営姿勢の 1 項目として「職員の働き甲斐」を織り込んだ。さらに 2011 年の改正時には、同項目を経営姿勢の第 1 番とし、ダイバーシティ経営の

推進が加速していった。

8 つのカテゴリーでダイバーシティを推進

同社におけるダイバーシティ推進は、2005 年の「企業風土改革運動」の開始、2008 年の「女性戦力拡大宣言」に端を発する。当初は人手不足への対応として、女性、高齢者、外国人を対象とし、特に対象となりうる人数が多い女性から取組を開始した。

2015 年に、それまでの「企業風土改革グループ」と「女性戦力拡大グループ」を「ダイバーシティ推進室」に改編した。女性が活躍するための社内環境整備を進める中、女性だけでなく多様な人材全てが働きやすい職場であることが、ひいては女性の活躍にもつな



▲ Hitz Value

がることに気づき、属性を拡大したダイバーシティ推進に舵を切った。その際、トップメッセージを発信すると同時に、全職員に『ダイバーシティ・マネジメントの目指すべき姿』を提示し、「組織・風土」「働き方」「性別」「国籍」「年齢」「育児」「介護」「障がい」の8つのカテゴリーで取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性社員が長く安心して働ける制度の導入

2005年の「企業風土改革運動」開始以降、女性の採用数は着実に拡大したが、「人数を増やすだけでなく、女性社員が活躍できる環境づくりが必要である」という課題認識のもと、長く活躍できるよう様々な制度や取組を実施している。まず、育児休業制度は法定を超える3歳まで取得でき、短時間勤務制度も小学校卒業までの使用が可能となっている。また、女性部下を持つ管理職を対象にスポンサーシップ研修を行い、例えば、業務割当にあたって、上司の過剰な配慮により育休後の女性社員に対して難しい業務を与えないということは、女性部下がモチベーションを下げる事例であり避けるべきであること等を指導している。また、自己都合で退職せざるを得ないケースでも、退職後10年は復帰応募ができる「Hitz ジョブリターン」や「配偶者転勤に伴う休職制度」も取り入れている。

グローバル人材の確保・育成のため、外国籍社員を採用し、活躍できる環境を整備

海外売上高比率50%を目標に掲げ、その実現に向けたグローバル人材の確保・育成に向け、外国籍社員の採用目標を新卒の30%とするとともに、活躍できる環境整備に着手した。少人数である外国籍社員が、不安や心配事を持つことなく働ける環境づくりのため、社内外国籍社員交流会、キャリア形成支援セミナー、若手外国籍社員面談、職場指導員の指導力向上セミナーを実施している。また、外国籍社員を採用する際は、面接時に配属が想定される業務内容等も含めながら話すことでミスマッチを極力なくすように努めている。

ダイバーシティ経営の成果

採用における女性比率、女性管理職数、外国籍社員数が増加

女性採用を推進した結果、2018年に新卒入社した女性社員は、事務系11名（全体の41%）、技術系15名（同12%）であり、2008年の事務系3名（同30%）、技術系0名と比較して、



▲若手外国籍社員向けキャリア形成支援セミナー

人数・比率ともに向上。また、2018年8月時点の女性管理職は、数値目標の基準年となる2014年（13名）に比べ1.7倍となり、目標である2020年度倍増（26名）を達成すべく取組を継続していく。外国籍社員は、2018年8月時点で99名在籍し、国籍が多様化する中、ムスリム職員向け礼拝室、単身寮での専用キッチン・シャワールームの設置等を含め、習慣・文化面に対する社内対応も実施している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

同社は、古くからの日本企業の人材育成の仕組みが残っており、入社から経営層に至る過程において、同じ事業部内（事務系は同一職種内）で育成を行うケースが多い。今後は多様な業務に携われるような育成方法を考える必要があると感じている。これまで、部署間を超えた人事異動はあまり行われていなかったが、今後は積極的な人事異動を通じて、経営層、管理職自身が多様な視野を持つことを目指している。

また、グローバル対応もさらに進める必要があると考えている。外国人取締役が選任されていることで、取締役会の文書は全て日英併記である。現在は、外国籍社員を採用する際に、日本語が流暢であることを条件としているが、近い将来は日本人側も英語でコミュニケーションを図る必要性が高まると考えている。加えて、現在在籍している外国籍社員の大半が若手層で、今後は中堅層・管理職層を見据えた計画的キャリア構築に取り組む必要があると感じている。

活躍している社員

グローバルな視点で業務に従事

同社社員のベトナム出身のJ氏（20代・女性）は、2018年現在入社3年目であり、入社以来、人事部にて採用活動に携わっており、自身の経験を活かし、特に外国籍社員の採用や定着の面で同社に大きく貢献している。



入社のきっかけは、母国のベトナムで環境問題が非常に深刻な問題となっており、ベトナム第1号のごみ焼却発電プラントを建設していた同社に入社すれば結果として母国に貢献できると感じ入社した。入社後、他の国の方と話すうちに「ベトナムと日本だけが良くなれば良いのか」という考えに至り、世界のどの場所でも成果をあげられる本当のグローバル人材となることを目標としている。外国籍社員の採用活動にあたっては、日本で育って日本で就職する人とは違った悩みがあるため、学生に寄り添い、その悩みを解消することを常に念頭に置いている。そういう過程を経て入社に至り、その後元気に活躍する姿を見ることにやりがいを感じているという。

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



株式会社エクセディ

大阪府

労働人口の減少を見据え、多様な人材の確保と社員の定着に向け、女性社員が活躍できる環境を整備し、不良率の改善による生産性向上を実現

企業概要

会社設立年	1950 年
資本金	8,284 百万円
本社所在地	大阪府寝屋川市木田本宮 1-1-1
事業概要	マニュアルクラッチ（手動変速装置用製品）やトルクコンバータ（自動変速装置用製品）等の自動車用部品、その他、建設・産業機械用製品、二輪車用クラッチの生産・販売
売上高	283,300 百万円（2018 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	3,476 (2,770) 人
女性	483 (342) 人
外国人	510 (100) 人
チャレンジド	25 (19) 人
高齢者	3 (0) 人
平均勤続年数	11.6 年
	男性 12.1 年 女性 8.4 年

※（ ）内は正規従業員数 ※ 2018 年 8 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・知名度の低さや立地条件に起因する人手不足が課題
- ・多様な人材の確保と社員の定着に向け、ダイバーシティの取組を推進

取組

- ・女性社員が現場で活躍できる環境作り
- ・本社工場（大阪府寝屋川市）に女性社員向けの製造ラインを新設
- ・海外販路拡大を見据え、社内のグローバル化を推進

成果

- ・女性社員の現場活躍で不良率が改善し、生産性が向上（女性社員の製造ラインを創設した 2009 年比で 5 割改善）
- ・女性管理職の増加（2012 年度 1 名→2018 年度 8 名）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

労働人口の減少を見据え、女性社員を戦力化する必要性

株式会社エクセディ（以下、「同社」）は、1950 年に株式会社大金製作所として創業し、1995 年から現社名に改称した。1950 年から自動車部品であるクラッチや、トルクコンバータ（トルコン）を製造・販売している B to B 企業であり、トルコンについては世界で約 21%、クラッチは約 10%のシェアである。

創業以来、男性中心の企業であり、女性社員が工場内の事務に配属されることはあっても、製造作業自体に従事することは少なかった。しかし、少子高齢化により日本の労働人口が減少傾向にある中、B to C の企業と比較して知名度が低いことや、大阪市郊外に本社が位置していることもあり、将来、人手不足に陥ることは明らかだと考えていた。国内でのトルコン生産の拡大や海外への販路拡大を見据え、日本人男性社員のみを戦力とするのではなく、多様な人材の確保、社員の定着を目指し、ダイバーシティ経営を進めることとした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

本社工場（大阪府寝屋川市）に女性社員のための製造ラインを新設

約 30 年前に現社長がアメリカに赴任をしていた際には、アメリカでは女性社員がフォークリフトに当然のように乗っている状況を目にしており、その当時から、女性社員が活躍できていない日本の状況が特殊であり、女性社員も現場で活躍できると確信していた。また、2000 年代初頭に同社グループのタイやインドネシアの工場に女性社員のみの製造ラインが稼働し、高品質の製品作りに結びついた成功事例を受け、2009 年に寝屋川本社で女性社員のみのトルコン製造ラインを導入した。同ラインを作るにあたり、女性社員が現場で働くための環境作りや改善を実施した。例えば、男性社員と比較して身長が低く、筋力の弱い女性社員に配慮して製造ラインの設備



▲女性社員のための製造ライン

の高さを低くし、女性社員でも届きやすい位置に移動させ、さらに、重量のあるものを上げ下げせずに済む機械を導入した。その結果、重いものを運ぶ機会が減ることで、女性社員だけでなく、男性社員にも働きやすい職場に繋がった。また、以前は女性社員が休憩できるスペースが少なかったが、新たに女性社員の声を取り入れ工場内に女性専用の休憩所を導入した。このような改善は、現場で実際に働く女性社員の意見を聞きながら取り入れていった。

海外販路拡大のため、社内のグローバル化を推進

同社の海外展開は、取引先である日本の自動車メーカーが米国に進出したことをきっかけに、1980年代から開始している。それに合わせ、トルコン、クラッチの組み立て用工場を現地に設立した。加えて、商品の消耗に備え、交換用の部品についても海外に販売網を築いている。

2015年から、同社としての考え方を海外グループ企業にも広めるため、海外工場の社員を日本に迎え入れている。具体的な作業方法だけでなく、作業の裏にある考え方やマインドの共有を行っている。受け入れた社員からは、日本で経験を積んだ感想として「時間をきっちり守るようになった」「職場をきれいにするように変わった」という声が多く聞かれ、作業品質の向上に役立っていると感じている。さらに、企業理念である EXEDYWAY についても多言語に翻訳され、25 か国に勤務する全社員に配布され、企業理念の浸透に寄与している。

加えて、海外拠点の現地人幹部候補を集めて年 1 回開催している研修では、参加者は社長と対話をしながら理念への理解を深め、EXEDIAN（企業理念の実践者）代表として各拠点に本社の思いを持ち帰っている。また、日本本社の管理職に対しては、業務時間内に英会話の研修を提供し、グローバル化に対応するためのスキル面からの支援も行っている。

管理職だけでなく、海外要員候補を育てるため、海外拠点での実務研修に若手社員を派遣している。研修後、現地国に駐在する流れが確立されつつあり、更なるグローバル化の一端を担っている。



▲様々な現場で活躍する外国籍社員

ダイバーシティ経営の成果

女性社員が現場で活躍し、不良率が改善

女性社員の製造ラインを新設し、現場のラインで活躍できる環境を整えたことで、女性社員数が 5 年連

続で増加している。女性社員の製造ラインを新設した 2009 年と比べると、2017 年度の全社不良金額は半減し、また、女性社員の製造ラインは特に不良率が低く、2 年連続不良件数 0 を達成、生産性の向上に寄与している。現在、マニュアル車向け部品工場や、伊賀市の工場においても、女性社員が現場のラインに加わって活躍している。また、女性管理職については、2012 年度は 1 名だったが、2018 年には 8 名に増えており、徐々に活躍が進んでいる。

ダイバーシティ経営の今後の展望

今後のダイバーシティ経営推進の活動は現場の実態にあわせて推進

今後も、男性、女性だけでなく外国人や障がい者等すべての社員が活躍して、国内・海外ビジネスで成果を上げることを目指したいと考えている。

これからのダイバーシティ推進の活動は、現場ごとの事情に沿って進めていくことを目指しており、各現場の意見を吸い上げてそれぞれの事情に沿った施策を打ち出していきたい。特に、工場では、夜勤を含むシフトや重い製品を持ち運ぶ仕事もあるので、個々人の強みを生かした配置が必要である。ダイバーシティ推進の取組を実施することで、社員全員が「この会社は働きやすい」と実感できるような会社にしていきたい。

活躍している社員

女性社員のための製造ライン立ち上げに関与し、女性ライン工として勤務

同社社員の K 氏は、MT 製造本部本社トルコン工場勤務している。女性社員のための製造ラインを立ち上げるための準備フェーズから関わっており、実際に現場ライン工として勤務するだけでなく、女性社員が勤務しやすい職場作りに注力している。



▲工場見学の際に女性社員が説明をしている様子

元々は、非製造業の企業で事務として働いていたが、モノづくりに興味があり同社に中途入社。地元寝屋川市出身で、前身の大金製作所時代から同社のことは慣れ親しんだ存在であった。

女性社員のための製造ラインの立ち上げ時から一貫して、女性社員が働きやすい職場環境づくりに携わっており、工場や現場環境の改善の旗振り役を担ってきた。例えば、防寒着の導入や、前述の休憩所の導入についても、デザインや機能の面で自身の考えを反映させている。同氏が携わった現場環境づくりの結果、女性社員のための製造ラインは拡大しており、不良率改善等の効果が上がっている。

また、工場見学がある際には、L 氏をはじめ女性社員が説明を担当しているが、見学者から「女性が現場の説明を行っているのですね」という声掛けを受けるケースがあり、その度にエクセディは女性活躍が進んでいると感じ、仕事のやりがいに繋がっているという。

大企業	対	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



日本ユニシス株式会社

東京都

「従来の Sler（システムインテグレーター）」から「社会課題を解決する企業」への変革を目指し、変革リーダーシッププログラムを始めとした風土改革に取り組み、新サービスの創出と 3 期連続の過去最高益を実現

企業概要

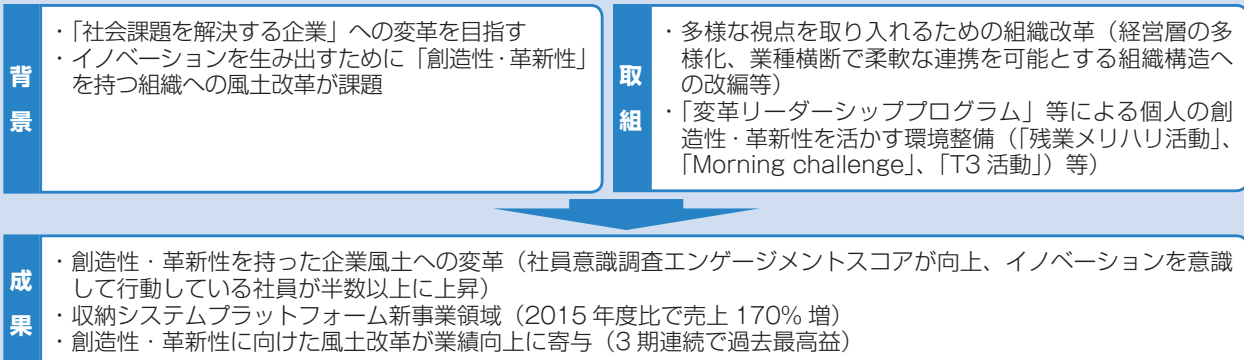
会社設立年	1958 年
資本金	5,483 百万円
本社所在地	東京都江東区豊洲一丁目 1-1
事業概要	クラウドやアウトソーシング等のサービスビジネス、コンピュータシステムやネットワークシステムの販売、賃貸、ソフトウェアの開発・販売及び各種システムサービス
売上高	286,977 百万円（2018 年 3 月期）

従業員の状況

総従業員数	4,437 (4,190) 人
女性	852 (813) 人
外国人	5 (4) 人
チャレンジド	62 (46) 人
高齢者	12 (0) 人
平均勤続年数	20.3 年
	男性 20.8 年 女性 18.2 年

※（ ）内は正規従業員数 ※ 2018 年 8 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景と狙い

「社会課題を解決する企業」への変革を目指す

日本ユニシス株式会社（以下、「同社」）は、1958 年の設立以来 60 年に渡り、時代の移り変わりと共に最適なコンピュータシステム関連サービスを提供し続けることを目指している企業である。特に銀行を始めとした処理の確実性、安定稼働を求められるミッションクリティカル系システムの構築・運用を強みとしている。

近年、AI や IoT といった新たなテクノロジーにより、異業種からの参入、グローバル企業を含む様々なクラウドサービスの出現により、スピード・価格競争が激化し、顧客の要望・期待も複雑化・多様化している。このようなビジネス環境の中、同社は「従来の Sler（システムインテグレーター）」から「社会課題を解決する企業」へ自社の存在価値を再定義し、「業種・業態の垣根を越え、さまざまな企業をつなぐビジネスエコシステムを創る中核となり、社会課題を解決する価値を提供し続ける企業」への変革を、中期経営計画のビジョンに掲げている。

イノベーションを生み出すために「創造性・革新性」を持つ組織への風土改革が課題

上記のビジョンの実現に向けて、業種・業態の枠を超えた多様な企業や組織との連携によりイノベーションを生み出すことができる組織への変革が必要となった。しかし、同社では、これまで銀行システム等社会インフラの開発・運用に強みを持ってきたことから、顧客から要求されたシステムの要件に従い着実に作り上げる「安定性・確実性」を重要視する企業風土であっ

たため、新たなビジネスを同社が主導して生み出す「創造性・革新性」を持った企業へと変わるために、風土改革に向けた取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な視点を取り入れるための組織改革

幅広いビジネスを生み出し続けていくには多様な視点を取り入れた意思決定が必要であるため、意思決定層を多様化させるため、取締役 2 名、監査役 1 名、執行役員 1 名に女性を選任している。取締役には女性という属性だけでなく、経営課題に対し多角的・専門的な知見と豊富な経験を有し、実効性ある助言・サポートが可能な人材という視点で、経営者や作家、コンサルタントとして第一線で活躍する社外の人材を選任している。さら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「テクノロジー & ビジネスアドバイザー」として迎えている。経営層の多様化により、従来に比べ議論が活発化したことで取締役会の時間枠も延長することとなり、中期経営計画策定時においても海外や他社の知見を活用することでより深い議論が可能となっている。なお、こういった多様な経営層には、社員のロールモデルとしての



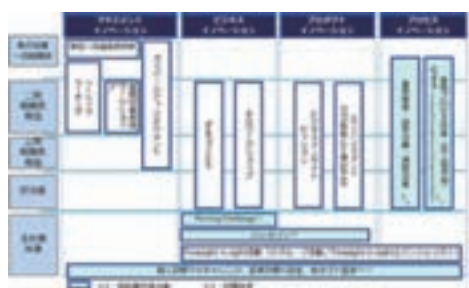
▲社員有志で行われる新事業創出イベントに経営層が積極的に参加し社員との交流を図っている様子

役割も期待し、社員との直接的な交流を可能とする機会を多数設定している。

また、組織構造においては、社会課題の解決を図るためには多様な業種の企業と連携する必要があるため、従来の顧客業種別に担当営業やエンジニアを配置する縦割りのユニット構成から、全社的に業種横断で柔軟な連携・リソース配分を可能とする組織構造へと大幅な改編を実施した。加えて組織の構成要員についても、組織間の兼務やローテーションを実施し、培った知識・スキルを他業種の顧客や新ビジネスに活用できるよう、能力・知識・スキルの多様化を強化している。「**変革リーダーシッププログラム**」等による個人の創造性・革新性を活かすための環境整備

まずは、業務において社員個々人の創造性を発揮する時間を捻出するために、生産性を高めることを目的として、テレワーク等の柔軟な働き方の促進と残業ゼロの月を年1回以上達成する「**残業メリハリ活動**」に取り組んでいる。「**残業メリハリ活動**」では、「全社員が残業0（5時間以下）の月を年1回以上」という目標を掲げ、勤怠時間を可視化し、組織ごとの達成状況をイントラネットで公開、各所属長においては、所属メンバー個々の実績データやグラフを配信し、計画的な達成及び組織ごとの自発的な業務プロセス改善を促している。

次に、各組織で変革をリードする人材の育成を目指し、経営層から一般社員まで階層別・目的別に各種プログラムを実施する「**変革リーダーシッププログラム**」を展開しており、2018年12月時点で累計約1800名が受講している。例えば、「**Morning Challenge**」は、始業前の時間を利用して役員と有志社員が一堂に会し、新事業のアイデア探しや対話をする場として浸透している。また毎週1日3時間を使って新たなビジネスの構想、自己研鑽等担当業務以外のことに取り組む「**T3（Time to Think）活動**」を行っている。さらに、同一顧客担当の営業とSEがチームで顧客へのアプローチ方法を討議する「**案件創出ワークショップ**」等の独自の研修を実施している。変革リーダーシッププログラムを受けた社員の中から、プログラム前後の意識調査の結果の数値変化等の基準を満たした約400名の社員を「**変革リーダー**」として認定し、その社員が中心となって各部署の風土改革を牽引している。



▲様々な観点の研修やワークショップで構成される変革リーダーシッププログラム

ダイバーシティ経営による成果

創造性・革新性を持った企業風土への変革

中期経営計画では風土改革を Workstyle Foresight®（組織・人財・働き方改革）Diversity Foresight®（ダイバーシティ推進）Management Foresight®（業務プロセス・制度改革）と名付け推進している。

風土改革に向けた働き方改革により2015年度～2017年度で生産性（営業利益率/従業員数）が3割以上向上し、平均残業時間の削減（2018年:16時間）、年次有給休暇取得率の増加（2018年:86.8%）にも繋がっている。また、変革リーダーシッププログ

ラム等の結果、社員意識調査のエンゲージメントスコアは向上し、イノベーションを意識して行動している社員の割合は半数以上になることから、労働効率の向上により自ら変革しチャレンジする風土が醸成されている。元々は現社長の私塾として開始した「**NextPrincipal**」は、新たなビジネスを自らの力で創ることができるプリンシパル人材を育成する。このワークショップから保育の質の向上・保育士の労働環境改善のための支援サービス「**ChiReaff Space®**」や国内発のクラウド型タクシー配車サービス「**Smartaxi®**」等のビジネスが生まれ、実利益に結びつく好循環となっている。

ビジネスエコシステム創出企業としての新サービス創出

ビジネスエコシステム創出企業に向けて、同社が主導した新サービスの創出にも繋がっている。例えば、同社顧客の全国宅配網等のアセットを活用した「**収納サービスプラットフォーム**」サービスの事業化が実現し、大手クリーニング業向けに衣類の「**ネットクリーニング保管&宅配サービス**」の提供を開始している。現在も順調に売上を伸ばし、さらなる機能拡張や新サービスの提供に取り組んでいる。

創造性・革新性に向けた風土改革が業績向上に寄与

これらの成果が業績にも表れている。2017年度の当期純利益は前期比17億円増益の119億円と、3期連続で過去最高益を更新し、売上高は前期比47億円増収の2,870億円、営業利益は前期比20億円増益の163億円と増収・増益を継続中。中でもビジネスエコシステムを中心とした新事業領域の売上は、2015年度と比較して170%と大幅に向上した。

ダイバーシティ経営の今後の展望

これからも働きやすい環境と自らチャレンジし変革する人材育成を始めとする風土改革を推し進め、女性等属性の多様性から個々人の内面にも多様性（イントラパーソナルダイバーシティ）を活かす形へ拡張することにより、中期経営計画に掲げている「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」、すなわちサステナブルな企業の実現を目指して取組を進めていきたいと考えている。

活躍している社員

ビジネスエコシステム創出企業に向けて新サービスを創出

同社のビジネスサービス部門でプロジェクトマネージャーを務めるL氏（40代・男性）は、ビジネスエコシステム創出企業として、新たに「**収納サービスプラットフォーム**」を利用した、「**ネットクリーニング保管&宅配サービス**」の創出を実現した社員である。

当初サービスの開発を始めた際には、前例として参考にできるサービスがなく、トライ＆エラーを繰り返しながら自身で事業を主導するという仕事の進め方で開発を行った。特に開発メンバーにおいて今までミッションクリティカル系のシステムを開発したメンバーが大半であったため、頭では分かっているが切り替わらないところがあったが、T3活動等風土改革の取組と合わせて徐々にメンバーの意識が変わってきたと考えている。サービス開始まで時間がなく迅速に開発を進める必要があったため、「あれば便利」なサービスについては後回しとし、本当に必要な部分の開発を最優先に行うという、当初の方針に都度戻りながら無事サービスを開始することができた。



大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	対象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他		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	



西日本旅客鉄道株式会社

大阪府

多様化する顧客ニーズへの対応や女性運転士の復職後のキャリア継続の課題に直面するも、短日数勤務制度等の導入により、新たなサービスの開始や復職後も休職前に従事していた専門性の高い職種での勤務継続を実現

企業概要

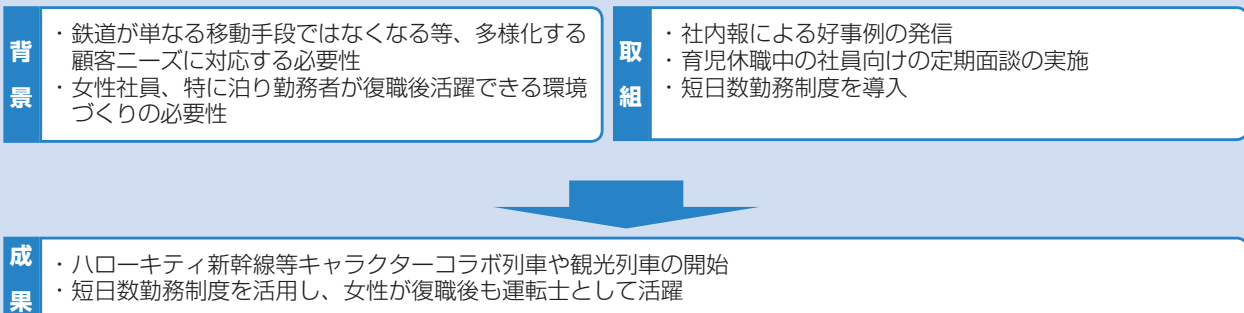
会社設立年	1987 年
資本金	100,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市北区芝田二丁目 4 番 24 号
事業概要	運輸業、流通業、不動産業、その他
売上高	976,200 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	32,271 (28,383) 人
女性	4,440 (3,514) 人
外国人	7 (7) 人
チャレンジド	306 (115) 人
高齢者	73 (14) 人
平均勤続年数	19.2 年
	男性 20.9 年 女性 8.1 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 4 月 (チャレンジドのみ 6 月) 時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

鉄道が単なる移動手段ではなくなる等、多様化する顧客ニーズ

西日本旅客鉄道株式会社（以下「同社」）は、国鉄から民営化され、エキナカ事業や観光列車など新たな分野に挑戦してきた。「鉄道事業を中心としてお客様の暮らしをサポートし、地域と共に、将来にわたり持続的な発展を図る」というミッションを掲げている。

営業展開に関しては、鉄道事業が根幹となっているが、かつての「移動するための鉄道」から、体験等のコト消費としての側面が強まっている。更に、鉄道の顧客の半分は女性である一方で、これまで事務職・現業問わず男性が多い職場であった。インターネットやスマートフォンの普及で価値観が多様化する中で、女性をはじめ多様な視点からのサービス開発や企画の必要性が高まっている。

女性社員、特に泊り勤務者が復職後も活躍できる環境づくりの必要性

育児休業等の継続就業のための制度は、その整備に努めてきたこともあり、従来から離職率は低かった。一方で、制度を利用して働き続けることはできるが、

復帰後の活躍に課題が残っており、特に現業において運転士等泊り勤務を基本とする職種では泊り勤務が障壁の 1 つとなり休職前に就いていた職種での復職が難しい状況であった。運転士等現業の専門性を持った社員については、専門性の育成に投資が必要であるため、活躍の場が少ないことは会社としてもロスであり、育児休職から復帰後も同じ職種で復帰し活躍してもらいたいと考えていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

全社的なダイバーシティ・女性活躍の推進

1999 年以降、労働基準法の改正により男女問わず夜勤が可能となったことを受け、女性現業職の採用を開始した。現在、女性の採用目標として新卒採用では現業を含む運輸職で 4 割女性を採用することを目指しており、女性活躍推進法の行動計画にも記載し、社外にも発信している。全社的にダイバーシティを進めるため、2016 年にダイバーシティ推進課担当ポストを人事部に設置し、社内横断的にダイバーシティを推進する体制を構築した。

女性の執行役員が旗振り役となって全社的に女性が活躍する風土づくりを推進しており、社内の制度周知

や女性社員同士のネットワークづくりに力を入れている。例えば、社内報では、社内制度を利用した社員の生の声を紹介、また、ダイバちゃんというキャラクターを作成し、社内広報活動に用いている。広報誌以外には、立場関係なく年1回以上いくつかのグループに分けて一定数の女性社員を集めたセミナーを開催し、社内制度説明や先輩の体験談、悩みの共有などを実施している。加えて、2015年からは、育児休職取得中の社員に対しても半期に1度面談を行うなど、育児休職取得中にも社内の情報や上司と接する機会を設けることで安心して復帰できる環境を整備している。

女性社員が働き続けられる環境整備

子育てをしながらでも仕事を続けられるよう、2013年に一定の条件を満たす全社員を対象に一月あたりの勤務日数を最大4日間減らすことができる短日数勤務制度を導入した。また2018年には、乗務員に限り8日間減らすことを可能にしている。同時に、女性社員向けの設備環境も整えており、仮眠室やシャワールームも男女別に用意されている。また、近年新設された施設には個室の浴室を設置している。



▲個室の仮眠室の様子

ダイバーシティ経営の成果

キャラクターコラボ列車や観光列車の開始

社内のダイバーシティが進んだことにより、これまでに無い新商品や新サービスの提供に繋がっている。例えば、2018年からハローキティ新幹線の営業を開始したところ、ハローキティは女性だけでなく外国人にも人気であり、好評を博している。通常の新幹線「こだま」と比べ103%の高い乗車率を誇っている。

ハローキティ新幹線は営業本部で女性社員だけではなく外国籍社員も含め、定期的にミーティングを重ねた中で実現した企画である。また、能登地区で営業している観光列車の「花嫁のれん」についても、女性社員が中心となったプロジェクトがきっかけとなって実現しており、運行開始から3年経過した今も、非常に好評を得ている。



© 1976, 2019 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. G594427

▲ハローキティ新幹線

復職後の女性社員が運転士として活躍

短日数勤務制度を乗務員に限り8日間減らせるように拡充した結果、本年度は同制度を活用し20名が新たに復職し、運転士として活躍している。運転士は免許が必要なため、誰でもできる仕事ではないため、経験を積んだ人材が働き続けられることは、会社にとっても非常に重要である。乗務員のシフトに駅勤務等を組み合わせることで、乗務員の負荷が重くなりすぎないように配慮する方法もあると考えているが、同社としては、運転業務は高度な専門性が必要なため、専属で運転士として活躍してもらえ環境を整える方針である。

ダイバーシティ経営の今後の展望

現在定着している女性社員のニーズや意識を、面談の場で直接聞くだけでなく定量的な調査を行い、今後の諸施策に反映させたいと考えている。制度の変遷を体感し、制度を利用し実際に活躍している女性社員自身が、これからのダイバーシティをどう進めていくか、次に何をしていくべきかリードできる環境を整えたい。

活躍している社員

短日数勤務制度を活用し、育児休職からの復帰後も運転士としてのキャリアを継続

同社社員のM氏（30代・女性）は、同社近畿統括本部大阪支社尼崎電車区で、2018年4月にスタートした8日までの短日数勤務制度を利用し、専門知識が必要な運転士として活躍している。

2007年に入社し、育児休職で職場を離れていた2013年から2018年の間に社内制度が整備された。育児休職取得中も、育児休職取得者向けセミナーで制度や先輩社員からの育児休職取得から復帰までの体験談を聞くことができたのでイメージすることができ、復帰の大きな助けとなったという。加えて、育児休職中は上司である現場長と年2回の面談、復帰前にはさらに頻りに面談の機会が設けられていたことも、スムーズな復帰に役立った。今後も、短日数勤務制度を利用しながら、運転士としてキャリアを積んでいきたいと考えている。



中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	対象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



平成レグス株式会社

香川県

ドライバー不足解消のため、企業主導型保育施設開設を中心に子育て中の女性が働きやすい環境を整備するとともに、女性ドライバーが活躍できるシルバーサポートタクシー事業を立ち上げ、車両稼働率と運送収入の向上を実現

企業概要

会社設立年	1963 年
資本金	10 百万円
本社所在地	香川県高松市郷東町 117 番地
事業概要	一般乗用旅客自動車輸送事業（タクシー業）
売上高	128 百万円（2018 年 9 月時点）

従業員の状況

総従業員数	30 (13) 人
女性	10 (0) 人
外国人	0 (0) 人
チャレンジド	0 (0) 人
高齢者	10 (5) 人
平均勤続年数	11 年 男性 11 年 女性 1 年

※（ ）内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・高齢者によるタクシー需要の増大
- ・ドライバー不足解消のために子育て中の女性に着目

取組

- ・子育て中の女性が働きやすい環境の整備（企業主導型保育園、時間給制度、車両整備、資格取得支援）
- ・女性ドライバーの活躍を目指したシルバーサポートタクシー事業の創設

成果

- ・女性社員を 4 人採用
- ・2018 年の車両稼働率は 2016 年度比 36% 増、輸送収入も 16% 増
- ・香川県の観光ツアータクシー事業の考案

ダイバーシティ経営の背景と狙い

高齢者によるタクシー需要の増大

平成レグス株式会社（以下、「同社」）は、香川県高松市西部を主な営業エリアとするタクシー会社である。

高松市西部は、公共バスの運行がほとんど途絶え、交通の不便な地域である。そんな中、タクシーは公共交通機関の代替交通手段であり、また、ドア to ドア、個別対応等の利点も相まって、高齢者からの需要が増大している。2018 年現在、高松市西部の高齢者割合は 26.9% であり、更なる高齢化と運転免許証の返納が進むこともあり、将来的には利用者の半数以上が高齢者となると同社は予測している。

ドライバー不足解消のために子育て中の女性に着目

増大する需要に反し、香川県の労働人口の少なさとタクシー業界の人気の低さゆえに、同社では、数年前から深刻なドライバー不足であり、送迎依頼を断るケースも頻発していた。2016 年の車両稼働率は 55% と低く、2008 年以降債務超過状態が続き、事業の継続に危機感を持っていた。

そこでドライバーの担い手として着目したのが、子育て中の女性である。高松市の待機児童数は 2016 年時点で 321 人で全国ワースト 9 位を記録し、社会

問題化していたことから、仕事に就きたくとも就けない子育て中の女性が一定数いることが予想された。そこで、子育て中の女性が働きやすい環境を整備することで、自社のドライバー不足を解消するとともに、地域の社会課題解決への寄与を図ることを目指して取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業主導型保育園開設を始めとした子育て中の女性が働きやすい環境の整備

子育て中の女性にとって大きな就労阻害要因である保育施設不足の解消のため、2016 年度に企業主導型の保育施設を開設した。社員の優遇措置として一般利用者より優先的に受け入れ、保育料を低く設定している。

運営は専門業者に委託し、また、体調不良児に対応するため看護師も採用して、万全の環境を整えている。

子育て中の女性が労働時間に制約があることに鑑みて、パートタイム勤務の時間給制度を新たに導入した。



▲企業主導型保育園「さくらの杜保育園」

基本給に加え、運送収入に応じた歩合給が発生する従来の給与制度では、稼ぎ時である朝夜の時間帯に働くことの難しい女性ドライバーに安定収入を保証できないためである。

また、女性のタクシー業務への抵抗感緩和のために、設備面も整備した。待機中に気兼ねなく過ごせるように、既存の待機室に加え、女性専用の待機室を設置した。さらに伝統的な箱形黒塗りのタクシーではなく、丸みを帯びたフォルムでオレンジ色のバックモニタ付きの電気自動車を導入して心的抵抗を緩和するとともに、車内外をモニターできるドライブレコーダーを設置し、安全面も強化した。

未経験者がタクシー業に就職するにあたっては、資格の取得も阻害要因であるため、第二種運転免許取得費用約 20 万円を全額同社が負担する制度も新設した。また、車両整備や車両事故発生時の対応、健康衛生等ドライバーが知っておくべき知識や技能については、社長自らが資格等を取得し、社内講習を実施している。

女性ドライバーの活躍を目指したシルバーサポートタクシー事業

女性の採用に先んじて、乗客 190 人を対象として調査を実施したところ、88.8% のお客様が女性ドライバー登用に肯定的であること、また、高齢者のタクシー利用目的が主に通院と買い物であることが分かった。この調査結果を踏まえ、2017 年に、高齢者をターゲットとし、通常の運送サービスに加え、病院の窓口までの付き添いや買い物のサポート等を付加サービスとして提供するシルバーサポートタクシー事業を考案し、実行に乗り出した。また、当該事業の担い手は、新規採用の女性ドライバーが中心となっている。買い物のサポートにおいては、子育て中の女性が普段行っている買い物や料理、掃除等の生活スキルを活かすこともできるため、顧客の満足度向上と女性ドライバーの活躍に繋がっている。



▲買い物サポートをする女性ドライバー

また、高齢者や障がい者に対応したサービスを提供するために、ドライバーにはユニバーサルドライバー資格を取得させた。あわせて、社長を含む 3 名が指導者資格を取得し、講習会を自社で実施することで、更なる顧客サービスの向上に取り組んでいる。

ダイバーシティ経営による成果

輸送収入と車両稼働率の向上

企業主導型保育施設開設を中心とした各種取組は、子育て中の女性を惹きつけ、6 名の応募があり、その内 4 名を採用することができた。採用した女性ドライバーはみな元々タクシー業務未経験であったが、資格支援制度を活用し、通常の運送事業とシルバーサポートタクシー事業にて活躍している。買い物等のサ

ポートを行う際、自身の経験から購入する生活用品へのアドバイス等様々な面に気を配っていることが評価され、女性ドライバーの指名が多くなった。

人手不足の解消、シルバーサポートタクシー事業による新規需要創出により、2018 年の車両稼働率は 2016 年度比 36% 増（約 75%）、売上にあたる輸送収入も 16% 増となった。

新規事業の考案

また、活躍する女性ドライバーに、既存の男性ドライバーも刺激を受け、社内風土が活発化した。かつての同社は、ドライバーの高齢化と長年の債務超過状態により、暗く、活力のない風土であった。現在では、新設した営業戦略プロジェクト会議でも、各人が積極的に意見を出しており、タクシー需要の少ない昼時の需要創出のために、国内外のお客様に向けた香川県の観光ツアータクシー事業を企画し、2018 年より実行に移っている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

現在、時間給のパートタイム勤務をしている女性ドライバーが、子育てがひと段落する頃に、正社員として勤務が可能な体制を整えることが当面の目標である。そのためには、更なるタクシー需要の創出が必要であり、高松空港に LCC が行き来するようになったことを背景として拡大しているインバウンド需要を取り込み、観光ツアータクシー事業を軌道に乗せ、拡大していくことを目指している。

活躍している社員

企業主導型保育施設に子供を預けながら働く女性ドライバー

同社従業員の N 氏は、2017 年の女性ドライバー募集で採用され、子育てをしながらシルバーサポートタクシー事業を中心としたタクシー業務に従事する女性ドライバーである。

自身の就職先を探しつつ、子供の保育施設を探すも、近隣の保育施設は満員で途方に暮れていたところ、保育施設を開設し女性ドライバーを募集している同社のことを知り、一石二鳥と感じ応募を決意した。当時第二種運転免許を保持していなかったが、資格取得費用が同社負担であるため、ハードルとはならなかった。

実際に、同社の保育施設を利用し、目の届くところに子供がいること、周囲の社員も子供のことを気にかけてくれることから、安心して働くことができているという。また、シルバーサポートタクシー事業では、車椅子を押しながら重い買い物籠を持つ等大変さもあるが、対面で感謝されることに達成感を感じている。それ以外にも新規事業の考案等、初めての体験で不安もあるが、非常にやりがいを感じており、今後も継続して働きたいと思っている。時間給制度により安定収入を確保できる現状にも満足しているが、子育てがひと段落したらより長く働ける正社員に転換し、歩合給制度の下、さらに活躍していきたいと考えている。



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

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



株式会社東京堂

青森県

市町村合併や東日本大震災等の外部環境による業績悪化に直面するも、資格取得推進により社員の専門性を高め、「みんなで思いやり配慮ルール」で働き続けやすい環境を整備し、売上拡大を達成

企業概要

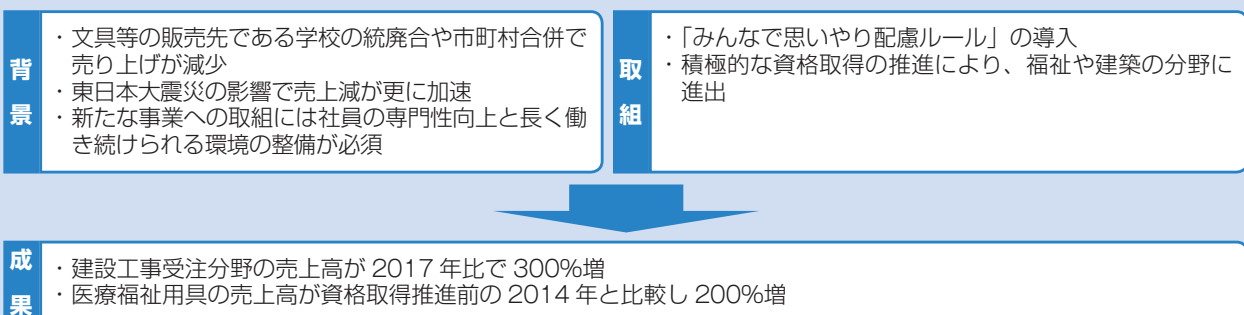
会社設立年	1987年
資本金	30百万円
本社所在地	青森県むつ市小川町1丁目6-1
事業概要	・オフィス環境トータルプランニング事業 ・音楽・英語教室運営事業 ・行政指定管理運営受託事業 ・ステイショナリー・ライフスタイル雑貨・専門小売事業
売上高	1,444百万円(2018年7月期)

従業員の状況

総従業員数	46(32)人
女性	33(21)人
外国人	0(0)人
チャレンジド	1(1)人
高齢者	1(1)人
平均勤続年数	7.1年 男性 7.6年 女性 6.9年

※()内は正規従業員数 ※2018年8月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

少子化、学校統廃合、市町村合併、さらに東日本大震災で売上は大きく減少

株式会社東京堂（以下「同社」）は、1947年に青森県むつ市にて個人経営で創業し、1988年に株式会社となった。創業当初は雑貨や文具販売を行っていたが、加えて1965年からは音楽事業として楽器販売や音楽教室の特約店として音楽教室を開始。2000年以降少子化が加速し地域の小中学校の統廃合による学校数減少、2005～2007年の市町村合併による行政のスリム化により文具等の売上が一気に落ち込んだ。その後、追い打ちをかけるように2011年に東日本大震災が発生し、原発事故があった影響で、原発関連施設の稼働が低下し、ゼネコンやその下請け業者のオフィス文具やOA機器需要が一気に激減した。その影響もあり、現在ではオフィス環境や働き方を追求し、トータルのオフィス環境提案や福祉施設への介護用品の販売等幅広い事業展開をしている。

社員の専門性を高め、かつ社員が長く安心して働ける環境を整備する必要性

地域では介護を必要とする高齢者の増加に伴い、福祉施設の建設や設備投資が増え始めていた。地域の環境変化がもたらした需要もある一方で、人口流出による労働力不足への危機感が、ダイバーシティ経営推進に大きく舵をきるきっかけとなった。

結婚や出産・育児といったライフステージに直面し

ても、家庭と仕事の両立が出来、スキルを高めて働きがいを見出すことの出来る職場環境を整えることが、社員数の7割を占める女性の雇用継続には必要であると判断し、働き方改革への取組を開始した。

また、オフィス環境や福祉施設の建設工事に係る内装工事、介護用品の提案には、専門的な知識力の充実を図ることが顧客からの信頼に繋がると考えている。そのため、社員の資格取得に向けた取組の体制が必要であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

安心して長く働き続けられる環境作りとして「みんなで思いやり配慮ルール」を導入

社員が長く安心して働ける環境作りとして、2014年、出産、子育て、介護等で会社が定めている時間に勤務しづらい事情がある場合に、勤務時間内の子供の習い事や介護施設等への送迎等、子育て、介護を必要とする社員の勤務を互いにサポートしながら、働き続けることの出来る「みんなで思いやり配慮ルール」を導入。このルールを利用することで小学校入学時の短時間授業帰宅に備え、午前中に一時帰宅し子供を迎え、その後子供と一緒に再び会社へ出社し業務を開始することが出来たり、夏休みはオフィスで子供と一緒に働く事も出来る。また、同居する親族の介護施設への送迎時間帯だけ仕事を抜けることも可能であり、介護と仕事の両立にも寄与している。許可は、各部門長の判断にまかせている。思いやりを受ける社員も周りへの

気遣いを忘れることなく、1 時間を超えて外出する際は 1 時間有休休暇を申請し、互いに配慮出来るルールとして浸透している。その背景には「就業規則として明分化するよりも、柔軟に運用できるルールとした方が、利用しやすく働きやすいのではないか」という社長のこだわりがある。ルールを創るにあたっては出産を経験し、その後子育てをしながら勤務している社員の声を参考にしており、現場の声を活かしている。

新たな事業分野へ取り組むために資格の積極的取得を推進

地域のために何ができるかを考えた結果、少子高齢化が進んでいる下北地域では、介護に対する需要がさらに増加すると予測し、福祉施設への設備や用具の販売事業を開始した。新たな事業分野の取組には社員が必要な知識を習得して専門性を高め、顧客に最良の提案とサポートを行うことが事業推進の鍵であると考えた。そこで、福祉施設への販売担当者のみならず全社的に福祉関連の資格取得に取り組んでいる。社内では、社員同士が問題を出し合う等、前向きに資格取得の勉強を実施している。テキスト代や受験料を補助する等会社としても最大限の支援を行っており、就業時間内に勉強することも可能としている。

加えて、福祉関連以外の資格取得にも積極的に取り組んでいる。例えば、建築関連の資格として、建築施工管理技士の資格を取得した社員の中には、営業サポート事務職の女性社員もあり、専門的な技術習得により、今までは出来なかった見積りから電話対応支援等、追加受注に繋がるサポートに仕事の幅を拡げ、顧客に対する幅広い支援が可能となっている。



▲社内で勉強時間を確保する等、資格取得を全社的に推進

ダイバーシティ経営の成果

「みんなで思いやり配慮ルール」の導入により育児休暇復帰率 100%を達成

「みんなで思いやり配慮ルール」の導入により、働き続けやすい環境を実現している。その結果、同ルールの導入前は、子育てを理由に退職する社員もいたが、導入後の育児休暇取得後の復帰率は 100%となっている。同ルールを活かし、子育て中の社員は、子供の学校行事や習い事に時間を有効的に活用し、育児と仕事の両立を図ることが出来るようになった。また、家族の介護に時間を利用している社員は、業務においても介護施設の浴槽の位置やサイズの実体験に基づく提案が可能となる等顧客への提案に活かされており、顧客からの高評価に繋がっている。

資格取得で売り上げ UP

資格取得の取組により、社員が建築や福祉等の専門知識や専門資格を得ることで、会社としても新事業を展開することが出来ている。具体的には、福祉用具専門相談員の資格を取得したことで、福祉介護用品の販売許可を得ることができ、「介護福祉施設専用デリバリーサービス」の新たな事業を開始した。福祉介護用品販売の新たな事業は新規取引先の開拓に繋がり、2015 年から 2018 年の間に 96 件の新規受注を獲得した。

福祉施設建設時の提案では、建築施工管理技士の資格を取得した女性社員が、女性ヘルパーの働きやすさといった同性として細やかに配慮した提案で追加受注を受けるなど、受注にも繋がっている。医療福祉用具の売上高は資格取得推進前の 2014 年より 200%の伸び率となっている。また、建設工事受注分野の売上高は 2017 年より 5 件の受注が増え 300%UP となった。これまでは全社的に介護・建築分野の資格取得に注力していたが、今後は、店舗業務の社員は販売士の資格の取得する等、部門ごとの需要に応じた資格取得を目指している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

下北地域は、少子高齢化が進み、若者の人口流出から人手不足は深刻である。同社は、これまで社内的な取組として働き方改革の取組を実施してきた。今後は、様々な視点や思考を事業に取り込み、働きやすさと生産性向上を含めたオフィス環境コンサルティング事業を通じて地域企業の働き方改革を支援することで青森県からダイバーシティ経営の取組を日本全国に発信しようとしている。共に働いてみたいと思われる魅力のある企業づくりを進め、新たな価値観を生み出す人材が地元に戻り活躍することで、地域の活性化に繋がっていきたいと考えている。

特に、同社は青森県から 2015 年「あおりワークライフバランス推進企業」、2017 年「あおり働き方改革推進企業」の認定を受けており、公の認証を受けることで、働き方改革を推進している企業であることを対外的にもアピールし、より幅広い人材の受け入れに繋げて行きたいと考えている。また、社内のコミュニケーションづくりの一助として「社内部活動」や、社員の健康管理にも積極的に取組み 2018 年「健康経営優良法人」認定を受けている。

活躍している社員

「みんなで思いやり配慮ルール」を利用し、子育てと仕事の両立を実現

同社社員の O 氏（30 代・女性）は、同社で管理統括部門の課長として、「みんなで思いやり配慮ルール」等、同社の施策をフルに活用している社員である。



10 年前に育児休業を取得していたが、その間も、社内ネットワークで社内のイベント情報が共有されるため、社内の食会等に参加することができた。定期的に同僚と会う機会が得られたことは、スムーズな育休取得後の職場復帰の一助となったと考えている。また、子供と一緒に出勤することを受け入れてもらったことで、子供が小学校に入学することで夕方まで預けられる場所がなくなり、働き方を変えざるを得なくなる「小 1 の壁」をのり越えることが可能となり、放課後や夏休みにも社内に子供を連れてくる事で、安心して業務をこなすことが出来た。現在では福祉に携わる資格も習得し、営業サポートも行っている。今後は自社の職場環境や働き方への取組によって、育児をしながらキャリアアップを積むことの出来た経験を、会社が進めるオフィス環境コンサルティング事業に積極的に活かし取り組んで行きたいと話している。

中小企業	対 女性	外国人	障がい者	高齢者	取 組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象 キャリア・スキル・経験		限定なし	その他		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



三共精機株式会社

京都府

価格競争や人材採用競争が激化する商社業界で、多様な人材が活躍できる環境の整備を通じ、進化するものづくりを支える「ものづくり課題解決業」への転身と売上高の拡大を実現

企業概要

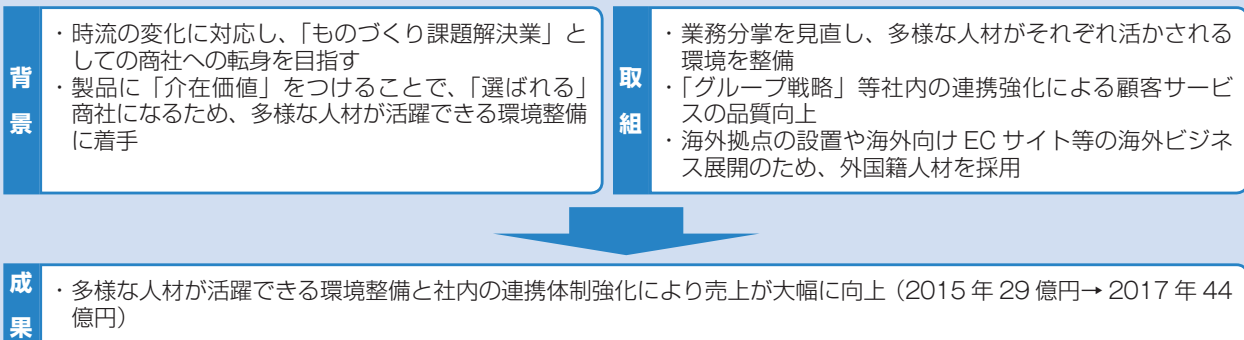
会社設立年	1948 年
資本金	10 百万円
本社所在地	京都府京都市南区吉祥院九条町 49 番地
事業概要	機械工具専門商社
売上高	4,417 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	70 (53) 人
女性	27 (17) 人
外国人	7 (5) 人
チャレンジド	1 (0) 人
高齢者	2 (0) 人
平均勤続年数	9.8 年
	男性 13 年 女性 3.1 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

時流の変化に対応し、「ものづくり課題解決業」としての商社への転身を目指す

1948 年の設立より 70 年の歴史を誇る株式会社三共精機 (以下「同社」) は、機械・工具商社としてメーカーの販売窓口の役割を担い、成長を遂げてきた。しかし、インターネットの普及とともに買い手側が価格を比較できるようになり、価格競争が激化する中で、販売価格が低下し利益が生まれにくくなっていた。さらに、リーマンショックを機に円高となったことで顧客が海外に進出し、工具メーカーから顧客へ商品を直接届けるビジネスが成り立たなくなっていた。2009 年に同社社長に就任した石川氏は、同社のビジネスを従来の機械工具商ではなく「ものづくり課題解決業」と捉えなおすことで、メーカーの代理店として工具を提供するのではなく、顧客の課題に対して最適な製品・サービスを提案できる企業を目指している。

製品に「介在価値」をつけ、「選ばれる」商社になるため、多様な人材が活躍できる環境整備に着手

男性社会・匠社会の製造業の会社と取引をする同社では、自社商品を持たない商社の役割を見出すことが難しく、社員が自身のことを卑下しやすい環境であった。そこで、「ものづくり課題解決業」を担うため、同社では商社としての価値は「介在価値」にあると再定義し、その方針を社員に浸透させるため、社長から「商社としての介在価値を最大化する」というメッセージを常に発信している。この「介在価値」とは、商社が介在することで、各メーカーの支払い条件を統一す

る機能や、信用を保証する機能等がある。また、工具メーカー側でも製造に力を入れるため人材が不足しており、それを補完する機能として同社がセールス機能を高めて支援することが期待されている。

一方で昨今の採用市場においては、中小企業よりも大企業、ものづくりよりサービスや IT 等のスマートな仕事、といった志向が見られ、人材を採用できないことが課題であった。必要な人材を採用できないことと会社経営への危機感から、同社では、まずは子育て中の女性の採用促進とともに女性社員や外国籍人材を始めとした多様な人材が活躍できる環境の整備に着手した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

業務分掌を見直し、多様な人材がそれぞれの強みを活かせる環境を整備

同社では元々「内勤の事務職」として女性が採用されており、「女性社員は内勤で事務処理を担当、男性社員は外勤で顧客対応を担当」といった意識を持っている社員が多かった。しかし、インターネットを活用した取引が一般化する中で、内勤の社員も伝票を捌くだけではなく、仕入先との交渉なども行い利益の向上に貢献する必要が出てきており、仕事内容が外勤の社員とあまり変わらなくなった。そのため、制服や内勤の事務担当 / 外勤の営業担当の区分けを廃止し、内勤・外勤だけでなく総務・経理に至るまで全正社員の処遇を均一にした。また、事務担当 / 営業担当の区分けの廃止とともに、内勤・外勤問わず全正社員が総合職として顧客のことを意識し、利益の向上に貢献する役割

であることを明確化したことで、顧客のためにできることを考える雰囲気は全社的に醸成され、内勤と外勤が肩を並べて働くようになった。

顧客との接点がいつも外勤営業専任者とは限らないことや、発注処理が内勤担当になったことで、当初同社の営業担当からは顧客へのサービスの質が落ちるのではないかという反発があったが、社長から全社的な方針について、全社会議の中で事務職/総合職の区分けの廃止の意義や業務所掌範囲変更のメリットを訴求し続けることで、徐々に社員の理解を得ていった。「グループ戦略」等の連携強化による顧客サービスの品質向上



▲女性も参加する海外営業部のミーティングの様子

更に商社としての顧客サービスの質を向上させるために、2016年より顧客の事業所ごとに社員個人や営業所単位で顧客対応を行っていた体制から、例えば複数拠点を持つ顧客に対してより適した製品・サービスを提供するために営業所間での情報共有を密にする「グループ戦略」を導入した。以前は、営業社員は自身の顧客への対応に注力するのみで、他の社員の仕事内容を把握していない個人商店型であったが、営業所を跨いだ内勤・外勤社員で構成される「戦略グループ」内での定期的な情報共有やノウハウの共有を通じて、アウトプットの質が均一化された。営業所を跨いだ横断的な対応は顧客からも評価され、2017年には特定顧客からの大規模案件の受注にも繋がっている。顧客の新商品の発売に向け、大量の調達と大幅な納期調整が必要な難易度の高い案件であったが、「戦略グループ」での密な連携により着実に対応し、同顧客の売上は本案件のみで10億円以上、2016年比で2倍の伸びとなった。

さらに「グループ戦略」を機能させるために、社員の配置を採用時点で決定せず、内勤・外勤・配達を一通り経験した後に、向き不向きや本人の意向、周囲との相性を考慮することで、各部署の業務内容を把握し、部署間での連携を取りやすいよう配慮している。また同社の海外営業部が顧客訪問の際に若手の国内営業員を同行させる等、人材育成も兼ねた部署間の連携も行っている。

海外拠点の設置や海外向け EC 事業等の海外ビジネス展開のため、外国籍人材を採用

同社では海外企業との取引経験がなかったが、現社長の石川氏が社長に就任した2009年に、製造業界全体の取引環境のグローバル化に伴って、同社でも海外展開が必要であると考えた。2008年に中国籍社員が入社したことをきっかけに2010年に中国に現地法人を構えたが、これは成功しなかった。しかし、石川氏はグローバル展開も日本のメーカーに提供できる一つのソリューションであると考え、海外営業強化のために外国籍人材の採用を開始した。中国進出の経験から海外進出を目指していることを大学等と連携した採用イベント等で積極的に発信することで、外国籍人材の採用に成功し、現在は中国・台湾出身者5名、韓国出身者1名が在籍するなど、全社員の1割程度が外国籍社員となっている。外国籍社員の採用当初は「仕事が終わっていないのに帰る」等のクレームが社内からあがってきていたが、実際には効率よく仕事を終わらせている例もあり、社員が自らの働き方を見直すきっかけともなった。

ダイバーシティ経営の成果

多様な人材が活躍できる環境整備と社内の連携体制強化により売上が大幅に向上

外勤・内勤がそれぞれ活躍できる環境整備や、グループ戦略及び国内・内勤・海外・企画の部署を越えた連携体制への変更により、「ものづくり課題解決業」として顧客の業界ごとの変化や要望を社員間で連携し、課題解決に繋げることができるようになった。着実に顧客の信頼を得たことで、売上は2017年に約44億円と2015年の29億円に比べ1.5倍程に拡大している。例えば、ある顧客の「工場内に工具がどれだけ、どこにあるのか管理が大変」との課題を外勤営業担当が発見し、営業企画担当のシステムエンジニア(SE)に相談。SEが工具の位置移動を管理できるシステムを提案し、課題解決に向けシステム開発を進めている事例等も生まれている。

また、外国籍社員の活躍や、貿易知識のある人材の採用もあり2017年にはマレーシア子会社を設立した。2014年の海外取引開始時点で0であった売上が海外向けEC事業や国内企業の海外拠点からの依頼の増加による売上向上によって、2017年度には243百万円となっている。

ダイバーシティ経営の今後の展望

時流に見合った制度構築のため、見える化を推進

今後は、働き方改革、介護等により時間の制約がある社員の増加や副業・兼業等世の中の変化に適応していくことが最も重要となる。働き方が多様化する中で、これまでの時間や場所、職務内容に制約のない正社員を中心とした事業運営ではなく、専門的なスキルを持ち職務内容に応じて必要な時間、場所で勤務する社員(限定正社員)や外部委託等に任せる部分が大きくなることが予想されるため、企業としてしっかりと適応する必要がある。しかし、企業の継続的な成長と同社の差別化には、適応するだけでなく正社員による将来的な企業の発展に向けた方針作りやリーダーシップが重要と考えている。直近では、グローバル化や上述のような働き方の変化に適応できる人材の育成に注力するために、まずは土台として多様な人材が気持ちよく働けるような職場づくりに向けた仕事内容の見える化等を進めていきたい。

活躍している社員

日本企業の海外展開を支援することで日本と中国の架け橋へ

同社社員のP氏は、同社の海外展開において、活躍している中国籍社員である。

元々日本への留学経験があり、日本と中国との架け橋となるために来日し、日本企業に所属していたが、2017年に中途採用で同社に転職した。同社に入社したきっかけは、大企業では仕事内容が分かりにくい、同社では仕事内容を事前に示され、業務内容が明確にイメージできたことである。

日本企業には暗黙のルールが存在すると聞いていたが、暗黙のルールを知らなくても仲間として扱ってもらえることや、発信させる文化があることは恵まれていると感じている。前例やモデルケースのない仕事に取り組んでいるので、一つの考え方にこだわらず、多様な視点を持ちながら同社に貢献していきたいという。



大企業	対 女性	外国人	障がい者	高齢者	取 組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象 キャリア・スキル・経験		限定なし	その他		管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信



株式会社はるやまホールディングス

岡山県

女性用スーツ販売への参入を契機に、多様なライフスタイルで多様なキャリア意識を持つ全ての社員が長期に渡って活躍できる環境を整備し、女性を含めた応募者数の増加、株価・売上高・生産性の向上を実現

企業概要

会社設立年	1974 年
資本金	3,991 百万円
本社所在地	岡山県岡山市北区表町 1 丁目 2 番 3 号
事業概要	衣料品及びその関連洋品の販売事業
売上高	57,071 百万円 (2018 年 3 月期)

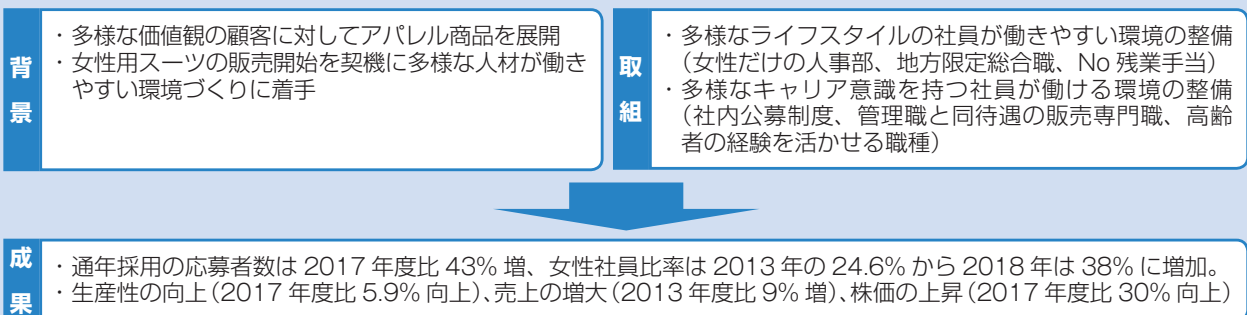
対象企業一覧：株式会社はるやまホールディングス、はるやま商事株式会社

従業員の状況

総従業員数	2,930 (1,432) 人
女性	1,708 (472) 人
外国人	34 (21) 人
チャレンジド	61 (5) 人
高齢者	69 (0) 人
平均勤続年数	9.0 年
	男性 10.7 年 女性 5.5 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 8 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

「ビジネスパーソンとご家族」を対象に多様な価値観の顧客に対してアパレル商品を展開

株式会社はるやまホールディングス (以下、「同社」) は、1974 年より岡山市にて郊外型紳士服店として設立、男性用紳士服専門店「はるやま」のチェーン展開に始まり、現在では、大きいサイズのカジュアルショップやセレクトショップなど、多岐に渡るジャンルのアパレル専門店 530 店舗を全国展開している。

近年では、ワークライフバランスへの着目など、働き方に対する意識の変化が顧客の仕事観やライフスタイルに変化を与えており、元々の男性向けの紳士服から「ビジネスパーソンとご家族」へと対象を拡大し、「オシャレで健康な生活のサポート」をテーマに多様な顧客の価値観に併せた商品展開を行っている。

女性用スーツの販売開始を契機に多様な人材が働きやすい環境作りに着手

元々紳士服を専門としてきた同社では、主に男性客を相手としてきたが、女性の社会進出を背景に 2011 年より本格的に女性用スーツの販売に乗り出した。それにあたり女性客の接客が必要になったものの、同社の入社希望者および社員構成は極端に男性に偏っていたため、女性社員の採用・定着に向けた取組に着手。

以降、同社は、女性社員比率向上を主眼とした改革をはじめ、性別を問わず、多様なライフスタイルで多

様なキャリア意識を持つ全ての社員が、長期に渡って活躍できる環境作りに取り組んでいる。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様なライフスタイルの社員が働きやすい環境の整備

まず、従来の総務人事部から、ダイバーシティ推進組織として人事部を独立させ、執行役員をリーダーに据えた。人事部は、女性社員のみで構成することにより、女性活躍のシンボルとして社内にインパクトを与えた。以降、人事部主導で、年 1 回社員から要望を聞く機会や 2014 年より開始した「退職者ヒアリング」で得た声をもとに独自の制度改革を行ってきた。

勤務地を本人が選ぶ 4 都道府県に限定できる「総合職 地方限定コース」もその 1 つである。「退職者ヒアリング」で離職の理由を確認したところ、第 2 位の理由が「転勤の不安」(10.0%)となったため、その対応策として導入された。勤務地を自身の希望や配偶者の転勤、子供の教育等の都合にある程度合わせられるようになり、「転勤の不安」を理由とした退職は 2017 年には 0.9% にまで減少している。

その他、規程やルールにはないが、一人一人の社員



▲女性だけの人事部構成メンバーの写真

が抱える事情について要望があった、育児をする男性社員の時差出勤や休暇、配偶者の転勤により引っ越す女性社員や介護のため一時的に地元へ戻る管理職の勤務地変更などにも人事部主導で個別に対応している。

また、所定外労働時間を削減し各社員が自身の時間を持てるようにするために、2017年に、15,000円を満額とし、所定外労働時間の少ない社員に対して支給する「No 残業手当」を導入した。これにより主体的に生産性を向上させるように意識改革を図っている。

多様なキャリア意識を持つ社員が働ける環境の整備

退職者ヒアリングで第1位の理由であった「販売職以外への転職希望」(43.7%)への対応策として、社内公募による職種転換制度を導入し、これまでとは異なるキャリア選択を可能とした。実際に、本社勤務の150名中13名が、販売職として入社した後に法人営業やインターネット販売事業の職種を志望した本制度の利用者である。

他方で、販売職を希望し続ける社員向けに、一定の基準を満たせば、販売職でも管理職と同待遇を得られる「販売員スペシャリストコース」を2018年に導入した。これにより、顧客に寄り添い接客をしていたい等の理由から販売職を続けたい社員が、待遇面を考慮して管理職につくのではなく、自身らしい働き方を選択できるようになった。

また、同社では創業当時から、シニア社員の働く意欲を尊重しており、定年後も継続して働くか否かを含め、自由なキャリアの選択肢を提示している。定年時の面談で意思確認をして、2013年からの直近5年間の定年再雇用率は100%、年1回の面談で延長の意思を確認し、規定の65歳を超えた雇用も認め、現在の最年長者は77歳である。職種も、本人の意思次第で、同じ職種の継続が可能で、それ以外に、本社勤務や管理職だった人がもう一度現場に戻りたいと希望し販売職に就くケースも多い。

2018年からは、「自身の培った経験を活かしたい」というシニア社員の要望を反映させ、管理職又は店長経験を持つ60歳以上のシニア社員を対象とし、経験や知識を活かせる職種に継続雇用する「グランドキャリア制度(内部監査職・品質管理職)」も導入している。内部監査職では、60歳超えの社員が実際に店舗に出向いて、検品等のルールの監査をするのに加え、営業スタッフに対しサービスの指導も行うなど活躍している。



▲監査で活躍するシニア社員の写真(臨店監査・指導で活躍している様子)

ダイバーシティ経営の成果

メディア露出をきっかけとして、女性を含め応募者数は増大、株価は上昇

ダイバーシティの取組や徹底的に社員に寄り添う企業マインドが注目され、メディア露出の機会が増え、知名度と企業イメージの向上に繋がった。

当初課題とされていた女性社員比率は2018年に38%(537名)に到達、2013年の24.6%(281名)から大幅に増加した。女性社員の活躍は目覚ましく、

同社内の販売力競争ランキングでは、上位10名中9名が女性社員である。

また、ダイバーシティ推進の取組が社外に認知されることで、一度同社を退職したが復職を希望する元社員も増え、2016年からの直近3年間では88名が復職し、主に販売職の即戦力として活躍している。

「No 残業手当」導入はメディアを通して特に大きな反響を呼び、2018年の通年採用の応募が前年2017年より43%上昇した。株価にも大きな影響が見られ、2017年度比30%向上を遂げている。

生産性の向上と売上の増大

「No 残業手当」による意識改革の結果、月の平均所定外労働時間は2017年度比で13.6%削減され、一方で生産性は5.9%上昇した。

また、ダイバーシティ推進は企業価値向上と有能な人材の定着による生産性向上に繋がり、アパレル市場が縮小される昨今においても、連結売上高は2013年3月期52,371百万円から2018年3月期57,071百万円と5年で109%に上昇している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

女性社員が長期的に活躍するための課題解決に向けて

当初は女性客への接客のために採用した女性社員が、男性も含めた顧客への接客や店長職等で活躍している現状を踏まえ、女性社員の勤続年数を更に伸ばしていきたいと考えている。女性の採用を始めたのは2011年、採用強化を開始したのは2013年と最近のことであり、女性社員が長期的に活躍するにあたり、まだまだ課題があると推測している。当面は、結婚や育児等、様々なライフイベントにおいて、どのような環境が必要となるか検討し、さらに整備していきたい。

活躍している社員

「総合職 地方限定コース」を活用

同社社員のQ氏は、2015年に新卒入社し、「一般職」として地元の鹿児島県の店舗にて勤務。2016年に「総合職 地方限定コース」へ転換し、活躍している社員である。元々転勤の不安から入社時は「一般職」を選んだが、2016年から「地域限定コース」が選べるようになったことを契機に、「総合職」として転勤も経験して、将来に向けてキャリアアップを目指したいと思うようになった。また、将来家庭を築いた後も仕事を続けていけるよう「総合職」でも勤務地を限定できる「地方限定コース」へとキャリアチェンジした。その後、自身で選んだ4つの都道府県の内、出身地の鹿児島から宮崎、大阪への転勤により、地域性の違いや都市型、郊外型の店舗を経験することで、2018年には主任へと昇格し更に活躍の場を広げている。



転勤範囲を限定することで、生活設計がしやすくなり、仕事と家庭の両立だけでなく、キャリアアップを目指す働き方もできる制度だと語っている。

中小企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



スリー・アールシステム株式会社

福岡県

中国工場との円滑な連携による製品開発スピードの向上と海外販路拡大のために、優秀な外国籍社員の採用・定着に取り組むとともに、ライフステージの変化による離職防止と、新たな優秀な人材の雇用のために、独自の時短正社員制度を導入し、定着率の向上及び海外売上拡大を実現

企業概要

会社設立年	2001年
資本金	10百万円
本社所在地	福岡市博多区東光2丁目8-30 高光第一ビル2階
事業概要	光学機器・電子機器の輸出入及び企画、販売
売上高	1,862百万円(2018年3月期)

対象企業一覧：スリー・アールシステム株式会社、株式会社スリーアールエナジー株式会社、スリーアールソリューション株式会社

従業員の状況

総従業員数	72(60)人
女性	37(29)人
外国人	6(6)人
チャレンジド	0(0)人
高齢者	0(0)人
平均勤続年数	3.2年
	男性 3.2年 女性 3.1年

※()内は正規従業員数 ※2018年8月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景	- 技術革新による移り変わりの激しい業界の商品を扱うビジネスに求められる「挑戦」の風土 - 中国工場とのやり取りを担う中国人採用の必要性 - 販路開拓における、開拓先地域出身の外国籍人材採用の必要性 - 結婚や育児を控える女性社員の定着に課題	取組	- 外国籍社員の採用ルートの開拓 - 外国籍社員定着のための働きやすい環境づくり（管理職の英語研修、定期面談、社内イベントへの家族招致、日本の紹介書籍） - 性別や子供の有無を問わない時短正社員制度の導入
	成果		2017年の海外売上 2016年度比 2.5倍増 2017年のグループ全体売上 2016年度比 24%増 - 時短正社員として4人の経験者を採用

ダイバーシティ経営の背景とねらい

移り変わりの激しい業界の商品を扱うビジネスと「挑戦」

スリー・アールシステム株式会社（以下、「同社」）は、2001年設立以来、工場を持たないファブレスメーカーとして、自社で開発した製品の製造を中国の企業に委託し、国内外で販売している。扱う製品は、PCやスマートフォンの周辺機器、顕微鏡等の光学機器、太陽光発電システム等多岐に渡る。

いずれも、技術革新により変化の激しい業界で、製品化までのスピードと実行力が必要不可欠である。それゆえ同社では、「挑戦」を社員に意識付けるために、「未来を創造し、挑戦を続ける」を経営理念として掲げ、毎朝、福岡本社と東京支社をWebで繋いで全体朝礼を行い、経営陣が「挑戦」の重要性を繰り返し説いている。

外国籍社員の新規採用・定着及び女性社員の定着が課題

同社と中国工場とのやり取りにおいて、翻訳スタッフを介していたことで誤伝達等によるタイムロスが発生していた。そのため、中国語が堪能で、自身で判断し交渉を進められる外国籍社員の採用が課題であった。加えて、2015年より海外市場への販路拡大を目指し活動を開始したが、出展した海外の展示会で、顧

客は外国籍の説明員に話しかける傾向にあることに気づき、外国籍社員の採用が喫緊の課題となった。

また、同社では社員の約半数が女性で、商品調達やWebデザイン等様々な職種で活躍しており、多様な視点からの意見が製品の機能に反映されている。そのような中、同社の中核で活躍する女性社員数人が結婚や子育てを控えており、制度面や会社の体制が整っていないことから離職が心配されていた。そのため、結婚や子育てといったライフステージを迎えても働き続けられる環境の整備が課題となった。

ダイバーシティ経営の具体的な取組

外国籍社員の採用ルートを開拓、定着のための働きやすい環境づくり

外国籍社員採用にあたり課題となったのは、採用ルートの開拓である。そこで、外国人材紹介会社の活用や、翻訳等の仕事を外国人材に紹介する地域のコミュニティでの声かけに



▲地域の留学生コミュニティGlobal Connect Fukuoka (GCF)と連携した採用活動の様子

よって、採用活動を行った。また、留学生と連携したイベントの開催等で同社製品の露出の機会を増やすことにより、同社を知ったコミュニティから外国籍社員を紹介してもらえるようになった。

同社では、外国籍社員の定着のためにも工夫を凝らしている。日本での生活や仕事への不安解消のために、定期面談を実施、社内イベントには家族も招致している。日本語や日本文化を知るきっかけになるように、読みやすい漫画や日本文化の紹介書籍も揃えている。加えて、管理職に対し、英語でも意思疎通を可能にするために、半年で約40回の英語のオンラインレッスンを受講させている。

誰でも取得可能な独自の時短正社員制度の導入

女性社員の子育てと仕事の両立のために、独自の時短正社員制度を導入した。1日4時間からの勤務を可能にし、フルタイムの正社員と同一の福利厚生を整え、制度の対象となる社員の子供の年齢制限を撤廃した。更に、当初の対象は子供のいる女性社員だったが、女性社員が結婚を機に退職しようとしていたことを契機に、対象を子供の有無や性別を問わず全社員へと広げた。これにより、介護等の事情によりフルタイムで働くのが難しくなった場合や副業・通学等の自己研鑽を積む場合等の様々なケースを想定して、全社員が活用できる制度とした。

ダイバーシティ経営理念の全社員への浸透

上記の取組や制度が形だけのものとなってしまうまいよう、全体朝礼の場では社長自らが繰り返し、取組の必要性等を説明することで、周囲の理解と協力を促している。



▲社長自らが繰り返し方針を発信する
全体朝礼

ダイバーシティ経営の成果

時短正社員制度による既存社員の継続就業と経験者の新規採用を実現

結婚を機に退職を考えた女性社員の存在が、同社の時短正社員制度の対象を広げる契機となった。同社員は、時短正社員制度により、結婚生活と仕事の両立が可能と考えて退職を踏みとどまり、現在も働き続けている。

さらに、正社員として自身のスキルを活かした業務に従事できることが、やりがいを求める子育て中の女性を引きつけ、フルタイムに限定した求人では応募がなかった、スキルや経験を持つ人材を時短正社員として募集したところデザイナー2人を含む4名を採用することができた。

外国籍社員の活躍を主因として売上が拡大

開発・製造過程で、誤伝達による再確認やタイムロスが劇的に減少し、また製品化までのスピードが向上

したことで、機を逸することなく新商品を投入することが可能になり、年間の新製品投入数は外国籍のバイヤー職社員を登用した2016年前後で、160種類から200種類以上に増加した。

海外販路開拓では、外国籍社員の存在が取引先の新規獲得と信頼関係の構築に寄与し、また外国籍社員の持つ現地の法律や認証の知識が、進出の障壁の大幅な削減に寄与した。結果、欧米圏へEC事業を展開でき、海外売上は右肩上がりに増加、アジア圏での販路も徐々に確立されてきている。海外売上は2016年度と比べて2017年度は2.5倍増を実現した。

外国籍社員や子育て中の社員等、多様な価値観をもつ社員が活躍するようになり、グループ全体の売上は2017年に過去最高を更新、2016年度比24%向上を達成している。業績を伸ばしながらも、生産性の向上及び残業時間の短縮（月平均残業時間は5.4時間）を実現している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

世の中の激しい変化に柔軟に適応しつつ、自社独自の挑戦を続け、国内外で事業を拡大していくことが同社の方針である。ダイバーシティ推進により、多様な視点を取り入れることは、企業の柔軟性向上に繋がるとともに、同社の「挑戦」する風土で更に相乗効果が生まれると期待している。

今後はシニアや障がい者の採用にも取り組んでいく方針である。単純業務ではなくやりがいのある業務を任せ、挑戦してもらいたいと考えており、既存社員と肩を並べて一緒に働くことになるため、既存社員が、シニアや障がい者を尊重する意識を持つことが鍵だと認識している。すでに全体朝礼等を通して多様な価値観を尊重する考えの浸透を図っており、今後も社内意識改革の取組を続け、真に多様な人材が挑戦できる職場を作り上げていきたいと考えている。

活躍している社員

時短正社員制度を活用し、小学校の子供の子育てとマネジメント職を両立

同社在籍のR氏は、時短正社員制度を活用し、子育てをしながらマネジメント職として活躍する女性社員である。

元々は自営でデザイナーをしていたが、スキルアップのために企業への就職を考え、就職活動を始めた。しかし、各社の労働環境を見中で、子供（当時1歳と6歳）の養育と会社勤めとの両立の難しさを思い知る。そんな中、同社から声をかけられ、入社を決意した。

時短勤務制度は子供が3歳の年までしか取得できないのが一般的だが、T氏は同社の制度を活用し、小学生の子供の子育てと仕事を両立しており、子供の病気等休むときも周囲の社員が理解を示してくれる。

現在は、デザイナー職ではなく、デザイナースキルを活かしたアドバイス等を行いつつ、マネジメント職に就いており、子育てをしながらも、新たな職域に「挑戦」できている自身の現状に、とても満足している。

大企業	対象	女性	外国人	障がい者	高齢者	取組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
		キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			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



三井住友信託銀行株式会社

東京都

合併により規模が大きくなった新銀行において、社員意識調査結果の変化を踏まえ、D&I推進室が中心となり組織風土の改革と働き方改革を進め、組織の活性化と業績向上を実現

企業概要

会社設立年	1925 年
資本金	342,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-4-1
事業概要	銀行業務、信託業務
売上高	889,145 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	13,659 (9,180) 人
女性	7,514 (4,243) 人
外国人	622 (46) 人
チャレンジド	205 (25) 人
高齢者	65 (0) 人
平均勤続年数	15.4 年
	男性 17 年 女性 14 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 3 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景	・社員意識調査結果の変化を踏まえ、社員のやりがい向上と組織活性化を目的に、組織風土の改革と働き方改革を開始
	・D&I推進室の設置と女性・シニア・障がい者等属性に応じたダイバーシティの推進（女性育成のためのパイプラインモデルの作成、「障がい者雇用の手引き」の作成、シニア社員向けフェロー認定制度等） ・働き方改革の推進（勤務間インターバル制度の導入、労働時間のモニタリング、男性の育休取得促進等）
成果	・自由闊達な組織風土の浸透（社員意識調査における「多様性を受容する風土醸成」の結果 2016 年度 54.8 → 2017 年度 64.8） ・女性管理職数が統合時の 2012 年から 2018 年の 6 年間で 1.72 倍へ増加 ・2017 年度の業務粗利益は 2016 年度比で 11%の増益

ダイバーシティ経営の背景とねらい

日本唯一の専門信託銀行グループの中核企業として顧客の「ベストパートナー」を目指す

三井住友信託銀行株式会社（以下、「同社」）は、持株会社である三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（以下、三井住友トラストHD）傘下の3社が合併し、2012年に誕生した日本最大手の専門信託銀行である。同社は、環境や時代の変化とともに多様化する顧客や社会のニーズに、国内唯一の専門信託銀行グループである強みをいかし、的確でスピード感のあるトータルソリューションを提供することで、顧客から「ベストパートナー」として選ばれることを、経営方針としている。

社員意識調査の変化を踏まえ、組織風土改革と働き方改革を開始

同社では、顧客の「ベストパートナー」となり、持続的に成長していく企業であり続けるため、従来の価値観にとらわれずビジネスモデル変革を成し遂げることができる「多様な人材の育成と活躍」を人事戦略の中でも重要な課題と考えてきた。しかし、合併に伴い会社の規模が大きくなったことで、同社が重要視してきた自由闊達に意見を言い合う風土や自助自律の精神の弱まりや、業務負担増加による社員の士気の低下傾向が、毎年実施している社員意識調査の結果において明らかになった。同社の競争力の源泉である社員のモチベーションが低下傾向にあることに対して、強い危機感を抱き、生産性向上

と総労働時間削減を両立させ、未来に向かって多様な社員がやりがいをもって働ける組織風土改革、働き方改革の取組を開始した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

D & I 推進室及び D & I 推進委員会の設置と女性・シニア・障がい者等属性に応じたダイバーシティ推進

信託銀行の強みは、多様な事業を持ち多様な人材がその能力を充分に発揮して結びつき、新たなソリューションを生み出していくことであり、これを改めて社員全体に共有するために、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D & I）推進室を2016年10月に立ち上げ、各種施策の企画立案を行っている。D & I推進室と同時に立ち上げたD & I委員会には、委員長を務める人事部統括役員を筆頭に、委員会メンバーとして経営企画、業務管理セクションの統括役員・部長と各事業部長が参加し、D & I推進のPDCAサイクルの確認等を行っている。また、人事担当者でもある各部・支店の次長クラスを通じて、各種施策の現場への浸透を促している。個別の取組については、女性、シニア、障がい者等、それぞれの課題に応じた施策を企画・実行している。

女性社員については、業務のローテーション等を含めた「女性育成のためのパイプラインモデル」を事業別に作成し、計画的な育成に取り組んでいる。また、将来的に経営層を目指せるよう役員が自ら講師としてゼミや座談会を行い、直接経営層と対話する場を作り、

女性社員のモチベーションアップに向けた取組も行っている。

シニア社員については、2018年10月から高いレベルの専門性・スキルを発揮し会社の成長に貢献しているシニア社員に対してフェロー認定し、「活躍に応じた処遇」を実現することで、シニアの働き方の多様化を図っている。一般的には、一定の年齢で役職定年を迎えると処遇が下がるが、フェロー認定を受けた社員は、個々の活躍に応じた処遇となる。

障がい者雇用については、古くから取り組んでおり、特例子会社は作らず、100店舗近い本支店に配属し、支店業務等に携わっている。また、障がい者雇用の推進のために、支店管理者向けにどのような業務を障がいのある社員に従事してもらうか等をまとめた「障がい者雇用の手引き」を独自で作成し、各支店1名以上の雇用を目標として取組を進めている。また、定着に向けてフォローアップを手厚く行っており、採用から1~2か月以内に面談を実施し、例えば職場のバリアフリー化を進めてほしい等といった障がいのある社員の要望を聞き改善に繋げている。



▲役員による女性社員向けゼミの様子

働き方改革の推進

社員一人ひとりの「多様性」「健康」「やりがい」を支える環境づくりを加速させるべく働き方改革も進めている。2017年に持ち株会社の三井住友トラストHD社長と同社社長が共同で発信した「働き方改革宣言」を皮切りに取組を推進している。

適切な労働時間管理を目指し、全社員の労働時間を人事部で定期的にモニタリングし、一定時間を超える社員については該当店舗へ注意喚起を行っている。また勤務間インターバル制度を新たに導入し、インターバル確保状況のモニタリングと指導を定期的に実施。2017年度の労働時間は2016年度比約18%減少した。各事業部門が主体となり、特に社内における会議の効率化や事務処理プロセスの改善を行い、営業時間や顧客対応の質を落とさないよう取組を進めている。

また、「男性社員のワーク比重が高いのは当然」と無意識に考える傾向にあった社内の雰囲気を変えるため、「男性の育児休業取得率100%」をKPIとして設定した。男性の育児休業取得の前例が殆どなかったため、社内には戸惑いもあったが、新しい社内風土を醸成するための大切な取組であることをD&I推進室から積極的に発信していき理解と協力を得た結果、初年度である2017年度に100%を達成した。更に、女性社員が退職をするきっかけになることが多かった配偶者の転勤に対して、2016年に勤務地限定社員の勤務地変更制度や、2017年には海外転勤帯同の際に休職を認める制度を新設した。

ダイバーシティ経営による成果

自由闊達な組織風土の浸透

前述のきめ細かい取組が有機的につながり、社内の活性化が図られた成果として、銀行統合以降、全体的に悪化傾向であった社員意識調査の各指標が、2017年度調査では2016年度比で全体的に改善。将来への期待感や挑戦意欲を示す「活性度」を始め、特に、「多様性を受容する風土醸成」（働き方の多様化・ワークライフバランスの設問の平均評価）は、54.8から

64.8となり、全年代、全階層において上昇した。また、2018年度に実施したD&I推進室のアンケート（約8800人が回答）では、職場に自由闊達に意見を言い合える雰囲気があると考える社員が85%という高い結果であり、組織風土改革、働き方改革が組織活性化に繋がっている。

組織風土の定着による業績の向上

組織風土の定着の成果として、社員による新事業・新業務提案のための企画である「未来創造フェスティバル」では、2018年7月の開始から約3ヶ月の間に、若手から中堅社員、財務コンサルタント、アソシエイト社員等多様な層から200件を超える応募があった。「多様な人材の育成と活躍」の推進において、最も注力してきた女性社員の活躍については、2017年4月に生え抜きの女性社員から執行役員が2名誕生、また、女性管理職数が統合時の2012年から2018年の6年間で1.72倍へ増加する等、着実に育成と活躍の成果があらわれた。これらの組織風土の定着が会社全体にも前向きな効果をもたらし、2017年度の業績は、2016年度比で業務粗利益が11%の増益となった。

ダイバーシティ経営の今後の展望

次の展望として、多様性推進に加え、インクルージョンをさらに推進させ、付加価値創造につなげていきたいと考えている。加えて、現在、日本の投資家による海外不動産の購入や海外の顧客による国内商品の購入等、国内業務をいかにグローバル化させるかが課題になってきているため、海外支店スタッフとの人材交流等グローバルレベルでの取組に注力していく必要があることを認識している。また、女性においては、管理職の登用は進んできているが、経営層への登用にまだ時間がかかるため、経営層までのパイプラインや支援施策を整備して、将来的に経営層を目指せるような仕組みを整えていきたい。

活躍している社員

多様な働き方ができるよう部署一丸となって取り組む

同社社員のS氏は1989年に入社し、不動産部門における女性管理職として、同社が導入する柔軟な働き方をサポートする人事制度の積極的な活用を促し、部署一丸となって多様な働き方への変革を主導している。



T氏は、夫の海外赴任が決まった部下の女性社員から今後のキャリアについて相談を受けていたところ、新設された海外赴任の帯同による休職制度の利用を勧め、退職をとどまらせることができたケースがある。こういった新たな制度は実際に浸透するまで時間がかかるため、適用例を各部の人事担当が定例会議で共有している。これにより、制度の活用を促す際には先例を示すことができています。

また、部署全体で短時間勤務制度を活用できる環境を整えるため、制度を活用する社員の心理的負担を少なくすることで、従来の個々の社員がそれぞれ特定の顧客を担当する体制から、特定顧客を複数人で担当するチーム体制へと改善した。子供の病気等様々な都合で顧客対応が難しい際も、顧客サービスの品質を落とさず対応している。

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

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



株式会社東邦銀行

福島県

行員一人ひとりの専門性を高めるため、長く働き続けることのできる環境整備や研修制度の拡充に取り組み、収益の拡大を実現

企業概要

会社設立年	1941 年
資本金	23,519 百万円
本社所在地	福島県福島市大町 3 - 25
事業概要	銀行業
売上高	64,491 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	3,187 (2,202) 人
女性	1,580 (791) 人
外国人	1 (1) 人
チャレンジド	31 (7) 人
高齢者	44 (0) 人
平均勤続年数	17.3 年
	男性 19.7 年 女性 13 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 7 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・リーマンショック及び東日本大震災を経て、改めて顧客ニーズに寄り添う必要性を実感
- ・行員の専門性を高め顧客ニーズに応えるため、「働き方大改革」と人材育成を推進

取組

- ・2009 年に「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、2017 年には多様な働き方を一層推進する観点から「ダイバーシティ推進プロジェクト」に改称
- ・2017 年に完全フレックスタイム制度を導入
- ・満 60 歳の定年以降、満 70 歳まで継続して勤務できる環境を整備
- ・研修施設や、企業内大学「とうほうユニバーシティ」により研修制度を拡充

成果

- ・専門性が高まり、遺言信託や事業承継・M&A などの幅広い提案を実現
- ・2017 年の修正コア業務純益が、前年比 16.6%増加

ダイバーシティ経営の背景とねらい

リーマンショック及び東日本大震災を経て、改めて顧客ニーズに寄り添う必要性を実感

株式会社東邦銀行（以下「同行」）は、福島県を主要な営業地盤とし、県内トップシェアを誇る地方銀行である。

リーマンショックによる景気の低迷や事業継承等、顧客のニーズが多様化していく中で、これまでのような融資なら融資のみといった営業方法ではなく、顧客に必要なものを幅広く提案できるようになる必要性を強く感じていた。

その折、東日本大震災が発生し、当時全店で導入されていたテレビ会議システムを利用して通帳も印鑑もない顧客への緊急現金払いの実施等を対応した経験を経て、2011 年にコーポレートメッセージとして「すべてを地域のために」を掲げた。顧客に向き合い、「お手伝い」ではなく積極的に主導して地域の復興と成長を支えた。

行員の専門性を高め顧客ニーズに応えるため、「働き方大改革」と人材育成を推進

震災後しばらくすると、県内の復興需要が落ち着き始めるなど景気回復に足踏み感が見られるようになった。そのような環境の中で顧客の多様なニーズに応えるためには、行員一人ひとりの専門性の向上及び高い専門性を有した行員が長く安心して働き続けられる環境整備が必要と考えた。

このような環境の下、同行では、2018 年 4 月から新中期経営計画「とうほう“健康バンク・健全バンク”計画」をスタートさせた。以前から女性活躍や多様な人材を活かす職場作りには取り組んでいたが、当該中計では基本方針として「地域・お客様の成長を担う人材の育成」「働き方大改革」、「業務改革および従業員の活躍をサポートする制度や環境の整備」を総合的に推進していく必要があると改めて掲げ、多様な人材の活躍に向けた諸施策を実施している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性活躍推進プロジェクト」から、「ダイバーシティ推進プロジェクト」へ

同行では、リーマンショック後の 2009 年から、特定の組織に所属しない行内横断的プロジェクトとして「女性活躍推進プロジェクト」を開始。2017 年からは、さらに全行員が幅広い分野で活躍できる環境作りを目的に、多様な働き方を一層推進する観点から「ダイバーシティ推進プロジェクト」へと改称。現在は、男性も加えた第 10 期メンバーが行内のダイバーシティ推進を図るため、プロジェクトの活動を進めている。

2015 年には、人事部内に職員活躍推進室（現ダイバーシティ推進課）を設置し、人事課や人材育成課等と連携を図り、行員の活躍推進に向け、「女性活躍推進プロジェクト」の実行支援などの取組を進めている。従来、別々の担当が携わっていた育児休暇取得支援や

働き方改革等を1つの部署で扱うことにより、スムーズかつスピード感を持って対応することができている。

性別や年齢に関わらず長く活躍できる環境作り

多様化する顧客ニーズに対し、幅広いサービスを提供するためには、融資や投資商品などの専門的な金融知識が必要であるため、経験を積み、専門知識を習得した女性行員がライフイベントを経て辞めてしまうことは、同行にとって大きな損失であった。そこで、ワークライフバランスの充実と生産性向上を狙い、2014年から朝型勤務を導入した。その後、時間的な縛りを更に減らすため、2016年にフレックスタイム制および勤務間インターバル制度を導入。さらには、2017年にコアタイムを廃止し完全フレックスタイム制とすることで、勤務時間を柔軟に決めることができるようになり、時間に制約がある行員にとって働きやすい環境を整えた。例えば、7時前に出勤することが可能となることで、来店する顧客がいない環境下で生産性が高い仕事が可能となり、長時間労働も是正できている。加えて、2014年から社内保育園を開設し、子育てしやすい環境づくりに取り組んでいる。

また、2017年10月には人事制度を改訂、従来の「一般職・総合職・専門職」を廃止し、「総合職」に統一。広域な地域性に鑑み「地方限定」の働き方として「エリア総合職」を設定し、働き続けられる



▲社内保育園の様子

環境を整備した。「エリア総合職」設定時には、全社的な人事制度の説明会を実施し、制度周知や行員からの理解促進に努めた。加えて、顧客ニーズをキャッチする能力等を有するシニア社員の経験を活かして、顧客が必要とする提案を数多くできるよう、満60歳の定年以降、満70歳まで継続して勤務できる環境を整備、ならびに満60歳以降も部長・支店長などの役職を発令する行員として再雇用を実施している。65歳以降も働く意欲のある職員にシニアサポーター制度を創設した。長く安心して働ける制度を整備したことで、介護や育児のような制約があっても活躍することが可能になったと考えている。

充実した研修制度の導入

行員一人ひとりの専門性を高めるため、充実した研修制度を設けている。企業内大学「とうほうユニバーシティ」では、階層別研修や、資産運用・融資などのテーマ別研修を実施している。2017年度、とうほうユニバーシティの研修を2984名が



▲社内研修である「とうほうユニバーシティ」が、行員の専門性向上に寄与

受講し、10講座ある休日セミナーには延べ960名が受講。また、朝や夕方に全店をテレビ会議システムで繋ぎ、商品知識等の研修を実施するモーニングスクール、イブニングスクールには、2017年度は延べ9284名が受講する等、行員の専門性向上に寄与している。

ダイバーシティ経営による成果

行員の専門性が高まったことで県外に進出し、利益増加も達成

行員の専門性が高まったことで顧客に提供できるサービスの幅や提案のレベルが上がっており、宮城県、山形県といった、福島県外への進出を果たしている。また、法人の場合には事業承継・M & A、ビジネスマッチング、個人の場合には相続、遺言信託、更には新分野である再生エネルギー関係や医療、ロボットへの融資等、新たな分野への進出にも行員の専門性向上が寄与している。

マイナス金利の影響をうけて従来の融資分野で収益を確保しづらい状況で、資産運用や新分野でのビジネス等で収益を上げられているのは、行員の多能化による1つの成果だと考えている。2017年度決算では、低金利金融環境下において経常収益は減少したものの、銀行業務の根幹をなす修正コア業務純益は前年比16.6%増加した。

今後の展望

顧客ニーズの多様化に合わせ、さらなる営業活動を

ダイバーシティ経営にはまだ改善の余地がある。制度面は整備されてきたと考えているが、運用面においては、テレワークといった働く時間や場所にとらわれない更なる柔軟な働き方が可能な環境を提供する必要があり、それが、さらなる顧客のニーズの多様化に合わせた営業活動に寄与すると考えている。

ダイバーシティ経営の推進は、他者から褒められるためのものではないと考えている。組織として自然にダイバーシティ経営企業となり、お互いに理解し、支えあう雰囲気を醸成していきたい。

活躍している社員

育休から復職、成績全店1位へ

同行行員のT氏は、育休からの復帰後にフレックスタイム及び社内保育園を利用し、同行本店営業部にて勤務している。



▲同行の制度を利用し、子育て中でも個人資産の分野で活躍

社内保育園の一番のメリットは、布団やおむつを持っていく必要がなく、子どもを直接連れて行きさえ

すれば良いことであると考えており、周りと比べてとてもありがたい環境にあると感じているという。延長保育は午後8時まで夜食を含めて対応してくれるため、夕方遅くに顧客とのアポイントメントがある場合にも安心して仕事に打ち込むことができる。もちろん、行員の事情や考え方によって短時間勤務を選ぶことも可能であり、育児休暇中に同行主催の説明会で制度説明を受けることができる。

2018年の上期には、資産運用相談で全店1位の業績を挙げ表彰されており、さらに高いモチベーションを持って働くことができるという。

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



株式会社中沢ヴィレッジ

群馬県

顧客へのサービス向上を目指し、社員からの声を吸い上げる仕組みと経営課題解の流れを整えた結果、客単価及び顧客満足度・推奨度の向上を達成

企業概要

会社設立年	1967年
資本金	10百万円
本社所在地	群馬県吾妻郡草津町大字草津 618 番地
事業概要	ホテル・旅館等宿泊施設の経営
売上高	2,895 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	269 (98) 人
女性	119 (34) 人
外国人	81 (25) 人
チャレンジド	7 (2) 人
高齢者	66 (14)
平均勤続年数	6.3 年
	男性 6.7 年 女性 5.6 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 8 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・業界未経験者の現社長を招聘し、外部の目線から改革をスタート
- ・現場のサービス向上のために、多様な社員の意見を吸い上げる必要性

取組

- ・多様な社員からの意見を吸い上げる仕組みを構築（「提供価値プロジェクト」）
- ・まとまりがなかった多数の課題を整理し、全社的に統一した解決ストーリーを描き実行を徹底
- ・目標を定め、達成度合いを評価する MBO 制度の導入

成果

- ・社員が自ら考える環境を整備したことで、サービスの質・客単価が上昇（客単価が 2018 年 1 月比で約 1600 円増加）
- ・KPI のお客様満足度・推奨度も向上し高水準を維持

ダイバーシティ経営の背景とねらい

業界未経験者の現社長を招聘し、外部の目線から改革をスタート

株式会社中沢ヴィレッジ（以降、「同社」）は、群馬県草津温泉で宿泊施設「ホテルヴィレッジ」を中心とした総合型温泉リゾートを経営している。草津温泉は古くは湯治で栄え、現在でも温泉ランキング 16 年連続で日本一となる等、非常に人気が高い。かつて明治時代には、天皇の侍医をしていたドイツ人のエルヴィン・フォン・ベルツ博士が、草津温泉を一級の温泉保養地として絶賛し世界中に紹介。以来、草津温泉は日本随一の温泉地として発展してきた。しかし、同社会長の中澤敬氏は、いくら草津温泉が素晴らしいといっても「温泉」というだけでは日本に数多くあり、それだけでは差別化はできないと感じていた。そこで、これまでになかった外部の視点を加えることを決意し、2016 年に現社長の小西氏と縁を得て入社を依頼。同氏を中心に、社内改革を進めていくこととなった。

現場のサービス向上のために、多様な社員の意見を吸い上げる必要性

同社は、取組開始以前から多様な人材が勤務していた。エルヴィン・フォン・ベルツ博士に親しんできた草津温泉全体の外国人に対する抵抗の低さに加え、2008 年頃から日本の観光・サービスの専門学校を卒業した外国人の数が増え、それに伴い同社で勤務する

外国人も増えていた。また、同社には社である「歩み入る者にやすらぎを 去り行く人にしあわせを」に基づき「働きたい人は受け入れ、その人のできることをやってもらう」という考えが昔からあり、障がい者や高齢者の方についても特別扱いをせず受け入れてきた。しかし、経営上の決定をはじめ、社内の様々な取り決めはトップダウンで行われており、多様な人材の意見が反映される土壌はあまりなかった。現社長は社是の考え方に共感し、多様な人材の意見を吸い上げ、多数の課題を整理し、統合して解決する仕組みを整えることが、同社サービスの改善につながると感じていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な社員からの意見を吸い上げる仕組みを構築

前述のとおり、外国人、女性、障がい者、高齢者等、様々な属性の人が職場で勤務していたものの、トップダウンの指揮系統であり、現場からの改善案等を上申する風土が乏しかったために、業務の改善が行われにくく、サービスが向上しない、働く側のモチベーションも上がらないという状況があった。

そこで、現社長は 2017 年に就任後、次代の経営を担う課長レベルによる「提供価値プロジェクト」を立ち上げた。同プロジェクトでは、社に基づくサービスの方向性を定めるべく、まず「当社の本質的価値」を再定義し、「あるべき姿」とそれを実現する「行動五原則」を策定した。社員一人ひとりが行動する際の

拠り所とすることで、社是を日常の行動につなげるアラインメントを構築し、さらに「戦略ストーリーマップ」¹により同社の今後の戦略を可視化して社員と共有した。2017年12月には、同プロジェクト内で議論されたアイデアを、支配人層以上に向けて発表する機会が設けられ全社的に合意した。その後、1年間計画的に各月のテーマを設定し各部門が連携して取り組むトータルマーケティングプラン（現在2-3月は外国籍従業員のアイデアによる「ダイバーシティフードフェア」を開催中）や稼働率の低い時期を休館としメンテナンスや従業員の連続休暇に充てるといったアイデアが実現に至っている。

社員に対しては、これまでは実施していなかった社長や上長との面談の機会を新たに設け、原則三ヶ月に一度の頻度で、日々の業務で困っていることや、現場で改善できるアイデアを聞くようにしている。現場では、シニア社員や障がいを持つ社員も活躍している。シニア社員はそれまでの経験を活かした森林浴ガイドで活躍しており、障がいを持つ社員は主にハウスキーピングや洗い場業務などで活躍している。



▲経営理念のアラインメント図

目標を定め、達成度合いを評価する MBO 制度の導入

現社長は、社員のモチベーションが上がらない理由として、トップダウンの指揮系統のほかにも、勤務するうえでの目標がなく、公正な評価が行われていないことも一因だと考えていた。そこで、目標を定め、その達成状況を上長が評価する仕組みである「MBO 制度」を導入した。同評価は、定量評価と定性評価の両面で行っているが、前述の「価値提供プロジェクト」のメンバーである課長クラスが社員の評価者でもあるため、共通した評価基準を共有しており、スムーズな制度運営を実施している。前述の社員面談の際も MBO 制度は活用されており、社員が今後携わってみたい業務やアイデアを吸い上げる貴重な機会となっている。社員属性が多様であるため、目標も「顧客満足度の向上」や「飲料の売上向上」、「客室に関するご指摘ゼロを目指す」等多岐にわたるが、受け身ではなく「目標を立て、その達成に向けて何が必要か自ら考えて行動する」という考え方が浸透しつつあると社長は感じている。

ダイバーシティ経営による成果

社員が自ら考える環境を整備したことで、サービスの質・客単価が上昇

2018年1月の本白根山の水蒸気噴火といった外部環境の影響を受け、客数自体が大幅に減少し、売上も減ったものの、客単価は、2019年1月までの一年間で約1600円増加しており、サービス向上による成果はあったと考えている。また、宿泊客へのアンケートを基にした、顧客の同社推奨率を測る指標であ

る NPS（ネット・プロモーター・スコア）も、非常に高い結果となっている。同アンケートでは、外国籍社員に対する評価が非常に高い。温泉施設等のハード面だけでなく、接客といったソフト面でも評価されていることは、各人が自身で考え、活躍していることの証左といえる。

実際に、外国籍社員については、滞在中に日本の高いレベルの接客スキルを身に着けたいという明確な目的意識がある社員が多く、高いモチベーションで勤務することが、ホテルのサービス全体の質向上につながっていると感じている。



▲外国籍社員が多く、多様な社員が働いている職場

ダイバーシティ経営の今後の展望

社会と共生する総合型温泉リゾートを目指す

インバウンドや MICE²、将来的な CCRC³ に向けた取組を進め、社会と共生する総合型温泉リゾートとなっていきたいと考えている。また、多様な社員が健康でやりがいを持てるよう、異なった多様な意見を社員同士が相互に尊重できる組織文化が形成できるよう努力し、働きやすい環境を整備することによって更なるサービスの質向上に取組みたい。ゆくゆくは「温泉文化」がストレス蔓延社会からの脱却、健康寿命延伸などの社会課題を解決し、広く意義が評価され、ユネスコ世界無形文化遺産の登録を目指したい。

活躍している社員

スキルアップの期待・意識がやりがいに

同社社員の U 氏は、モンゴル出身で 2013 年に入社し現在は主任としてフロント&ゲストリレーション課のリーダーを務めている。現社長が就任する前の過去 3 年間は、日本語のネイティブスピーカーではないこともあり、裏方や目立たない仕事が多く、異動の機会是与えられなかったと感じていた。また、以前は面談がなかったので、自身の考えを伝える機会がなかったが、現在では、面談の場をはじめ様々な場で、自身のアイデアや提案を聞いてくれるので、非常にやりがいを感じているとのことである。



▲ダイバーシティ・フードフェア V 氏提案メニュー

今後は、出身国であるモンゴルの料理をレストランで提供するという夢をかなえるべく、日本語能力やサービスの質を高めていきたいと語っている。

1 米国で開発された経営管理手法であるバランス・スコアカード (BSC) を基にした同社独自の手法。BSC で提唱される 4 つの視点 (財務、顧客、業務プロセス、人材と変革) に加え、社会の視点を追加している。
2 多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント等の総称
3 仕事をリタイアした高齢者が移住し、健康的に生活するコミュニティ

大企業	対 女性	外国人	障がい者	高齢者	取 組	役員層の 多様化	経営会議等への 社員参画	柔軟な働き方 の整備	評価・報酬・登用 基準の明確化
	象 キャリア・スキル・経験	限定なし	その他			管理職の行動・ 意識改革	研修やスキル取得 環境の整備	キャリア形成意識 の醸成	資金調達や人材確保 のための情報発信



株式会社アクタガワ

静岡県

社員の「生きがい」を大切にする風土のもと、創業以来の課題である人手不足解消を目指し、経験を問わず、多様な人材がライフスタイルに合わせ「自由」に「自律」して活躍できる環境を整備。人材の質・量の向上により、経常利益が増大、拠点も拡大し 19 期連続増収を実現。

企業概要

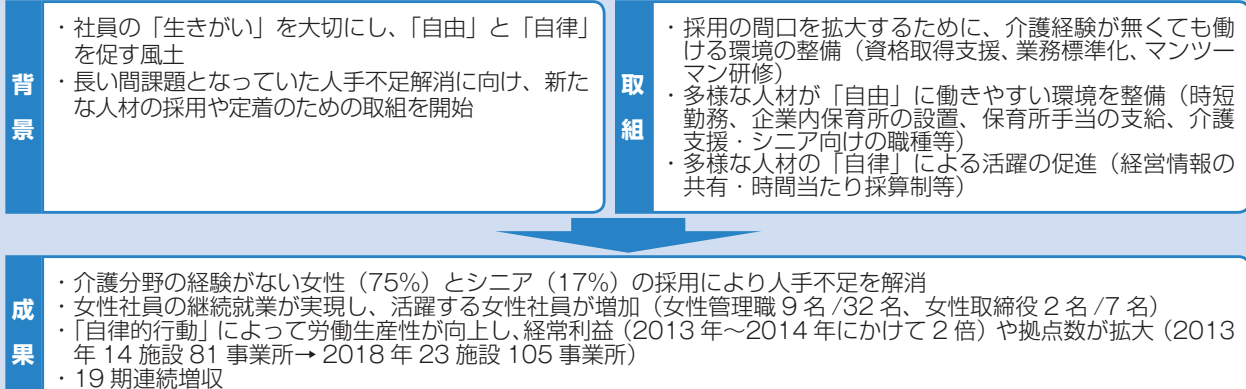
会社設立年	1999 年
資本金	20 百万円
本社所在地	静岡県静岡市葵区常磐町 2 - 13 - 4
事業概要	介護、医療福祉人材派遣・紹介、保育事業等
売上高	3,125 百万円 (2018 年 3 月期)

従業員の状況

総従業員数	770 (253) 人
女性	578 (142) 人
外国人	5 (1) 人
チャレンジド	11 (1) 人
高齢者	132 (0) 人
平均勤続年数	4 年
	男性 4 年 女性 4 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 7 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

社員の「生きがい」を大切にし、「自由」と「自律」を促す風土

1999 年に設立の株式会社アクタガワ（以下、「同社」）は、高齢者施設・介護サービス運営等の介護事業を主力とし、医療福祉に特化した人材派遣・紹介事業や保育事業等に事業の幅を拡大、現在は静岡県内で 105 の事業所を運営している。

創業以来、「人間の生きがい」を追究し、豊かな地域コミュニティを創造する」を経営理念に掲げ、顧客や地域の住民に加え、人的サービスを提供する同社のビジネスにおいて、社員が「生きがい」をもって働き、顧客に笑顔で接することが重要であると考えている。また、「生きがい」のためには「自由」と「自律」が必要不可欠であると考え、多様な背景をもつ社員が、「自由」に働き方を選択でき、「自律」して活躍できる環境を整えてきた。

長い間課題となっていた人手不足

介護業界自体の人気の薄いこと、また介護業界では社会福祉法人が主流であるのに対し、同社は提供可能な対象やサービスの自由度が高く、より良い介護サービスを提供するために株式会社を選択した一方で、営利企業としてのイメージが影響し、人手確保に課題を抱えていた。そのため、同社では、設立当初より介護経験を問わないことで採用の問口を広げ、家事や育児、介護等の経験に基づくスキルを持つ女性と、顧客と年

齢が近く寄り添いやすいシニアに着目し、採用や定着のための取組を進めてきた。

ダイバーシティ経営の具体的取組

採用の問口を拡大するために、介護経験が無くても働ける環境を整備

設立当初の 1999 年から初任者研修（旧ヘルパー2 級）の資格取得講習を自社で開催し、費用を全額負担することで、未経験者でも応募ができるようにしている。また 2003 年には、静岡県内介護業界で初めて ISO9001 認証を取得、属人的な介護業務の手順を標準化し、未経験者でも一定水準以上のサービスを提供できる仕組みを構築した。さらに、研修専門の部署を設置し、毎月、全社員対象にスキル研修を実施。この研修は、マンツーマンの指導形式で行われ、社員一人ひとりの経験やレベルに合わせたスキルアップを実現している。

多様な人材が「自由」に働きやすい環境を整備

同社では、毎月の給与明細に要望記入用紙を同封し、就業環境に関する要望事項を記入し返送してもらう等、社員の要望を積極的に吸い上げ、多様な社員が「自由」に働けるよう、



▲社員が無料で利用可能な企業内保育所

独自の制度を導入している。子育て中の社員のための「子育てコース」では、子供が3歳から小学校3年生までの間、労働時間や勤務日数を自由に組み合わせ、時短勤務が可能である。また、社員が無料で利用可能な企業内保育所を設置するとともに、他の保育所を利用する場合でも「保育所手当」を支給している。

介護中の社員に対しては、時短勤務が可能な「介護コース」を設置するとともに、「家族介護支援制度」で同社の介護サービス利用料を30～100%負担している。「同伴・アフターデイ制度」では、要介護の家族を自分の職場に同伴して出勤時に預け、退勤時に連れて帰ることができる。

また、シニア向けに、ライフスタイルや体力に合わせて、朝や夕方の時間帯を中心に肉体的負担の少ない業務を行う職種を設けている。このスタイルは、かつて朝と夕方の時間帯でデイサービスの送迎の職種を募集した際に、応募者にシニアが多かったことをきっかけに考案された。

その他、何らかの事情を抱える管理職社員が一定期間管理職から外れて働き、後に元の職位・給与に戻れる「管理職一旦お休みコース」、留学や資格取得、他社への転職のために退職した社員が復帰できる「カムバック応援制度」等を整備している。

多様な人材が「自律」して活躍することを促進

各社員が、会社全体の経営方針を意識し自律的に行動することを目的として、経営会議を含む全ての会議の議事録を社内SNS上で公開。会社の方針について社長自ら語る「目標発表会」を開催する等により、会社の経営に係る情報を全社員に公開している。

また、全員参加型経営を目指し、「業務改善提案書」というサービス改善のアイデアを社員が任意で提出できる仕組みを整備しており、優れた提案を出した社員を表彰している。

さらに、2012年より生産性の評価基準として、「時間当たり採算」((総収益－労務費を除く各種経費の合計)／総時間)を導入した。パートタイム勤務の社員も含む全社員が5～20人ごとのチームに分けられ、立候補制で選出するチームリーダーを中心に、毎月、時間当たり採算の数値目標と行動計画をチームメンバーの状況に合わせて立案し、達成状況を確認、修正している。時間当たり採算の目標達成を賞与に反映することもあり、賞与にチーム評価として反映することもあり、各拠点の取組のモチベーション向上にも繋がっている。

さらに、同一事業の拠点チームリーダーの月次集会では、全拠点の時間当たり採算の一覧を公開し、他拠点と比較可能とすることで自律的に改善策を考えることを促している。また、時間当たり採算向上の好事例を共有しており、自身の拠点に取り入れることができる。



▲会社の経営状況や今後の方針が発表される「目標発表会」

ダイバーシティ経営の成果

未経験の女性とシニア採用により人手不足を解消、女性社員が定着・活躍し新規サービスを創出

介護未経験者を積極的に採用することで人手不足が

解消され、現在では、女性社員が全従業員の75%、シニア社員が17%を占めている。さらに、女性社員がライフスタイルに合わせて働きやすい環境が整備され、勤続年数が2014年度の3.7年に比べ、2018年度では4.9年まで伸長し、長く働けるようになったその結果、女性管理職(9名/32名)や女性取締役(2名/7名)に就任。新規事業である四季を感じられる高付加価値型介護施設「五感の生活」の企画と運営を主導する等、多岐に渡って活躍している。

自律的行動によって労働生産性が向上し、経常利益や拠点数が拡大

「時間当たり採算の導入」を中心に活発化した自律的行動により、労働生産性が向上。経常利益が2014年度比で2015年度は2倍、2016年度には5倍、2017年度には6倍に増加。また、十分な人員が生産性高く働くようになった結果、拠点数は2013年の14施設81事業所に比べ、2018年現在23施設105事業所にまで拡大、19期連続増収を実現している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

顧客満足度100%を目指し、多様な社員に対し、より「自由」と「自律」の環境を整備

経営理念である「人間の生きがいを追及し、豊かな地域コミュニティを創造する」の実現を目指し、静岡県内でさらに拠点を拡大して、より多くの人々にサービスを提供できるようにしたいと考えている。また、サービスを提供したすべての顧客に「生きがい」を感じてもらい、顧客満足度100%(2018年現在85%)を達成したいと考えている。これは大変難易度の高い目標であり、「五感の生活」のように既成概念にとらわれない革新的なサービスを発案し、提供していく必要がある。そのために、すべての多様な社員が、より自由に働きながら、より自律して活躍できるような環境をつくっていききたいと考えている。

活躍している社員

60歳以上の介護未経験者を積極採用する継続雇用制度等を活用したシニア社員の活躍

同社社員のV氏(70代・女性)は、60代で同社に入社し、77才になった現在も介護サービス業務において活躍する社員である。24時間365日体制の介護サービスにおいて、身体的な負担も少なく短時間での勤務が可能な「介護補助」職として、昼のみの勤務で食事作りやレクリエーションの運営等の業務を行っている。



無理なく自身の希望の時間帯で働ける同社の環境について、「私は現在70歳を超えていますが、無理のない程度で働かせてもらっています。アクタガワで働き始めた時点で60歳を過ぎていたのですが、色々とお世話があるので働きやすく、気付いたら勤め始めて10年以上経過していました。まだまだ働けるシニア世代の方も多いと思います。私たちの力を地域の介護に役立てるといったのもいいんじゃないでしょうか。」と今後の地域におけるシニア世代の活躍の可能性を前向きに語っている。

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



アデコ株式会社

東京都

労働人口減少等の外部環境が変化する中、「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる」というビジョンを掲げ、制約のある社員がキャリアを諦めずに働ける環境や、社員と登録派遣社員のキャリア開発支援制度を整備し、サービス品質の向上、新サービス創出を実現

企業概要

会社設立年	1985 年
資本金	5,562 百万円
本社所在地	東京都千代田区霞が関 3-7-1 霞が関東急ビル
事業概要	人材サービス（人材派遣（有期・無期）、人材紹介、アウトソーシング、HR コンサルティング、再就職支援等）
売上高	128,405 百万円（2017 年 12 月期）

従業員の状況

総従業員数	3,064 (2,131) 人
女性	1,563 (995) 人
外国人	44 (40) 人
チャレンジド	28 (22) 人
高齢者	人
平均勤続年数	7.3 年
	男性 8.3 年 女性 6.3 年

※（ ）内は正規従業員数 ※ 2018 年 8 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー

背景

- ・労働人口減少等による同業他社との差別化の必要性和派遣社員のキャリア開発意識を高めることが課題
- ・ビジョン（「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」）の制定

取組

- ・ビジョン浸透のための経営情報の公開、経営トップとの直接対話の場の創出
- ・多様な事情を抱える社員がキャリアを諦めずに働ける環境作り（フルフレックス・テレワーク・フリーアドレス・育児短時間勤務の取得期間延長）
- ・社員へのパラレルキャリアの導入のほか、登録派遣社員のキャリア開発支援の拡充（キャリアマップ・高付加価値型派遣社員・派遣社員のコーチング）の実施

成果

- ・働きがいを感じている社員の割合 2013 年 24% → 2018 年 60%
- ・キャリアコーチを就けた派遣社員の再利用率が 2016 年の 24.7%から、2018 年は 46.6%に向上
- ・2.5 年就業継続した派遣社員を同社が無期雇用するという、業界初のサービス「ハケン 2.5」の開始
- ・自分自身の働き方が柔軟になった 76%（対前年 35pt アップ）、テレワークの実施率 88%（対前年 23pt アップ）

ダイバーシティ経営の背景と狙い

労働人口減少等による同業他社との差別化の必要性和派遣社員のキャリア開発意識を高めることが課題

アデコ株式会社（以下、「同社」）は、全世界で最大手の人材総合サービス会社であるアデコグループの日本法人として 1985 年に設立し、現在国内 4 位の売上高である。約 2000 人強の社員が、約 34,000 人の登録派遣社員の就業を支援している。

同社は、労働人口減少の中で企業価値を高める必要性や急成長する IT 業界の派遣需要の増大といった外部環境の中、イノベーションにより差別化を図ることが必要不可欠であった。他方、内部環境をみると、営業担当の社員が登録派遣社員に対して就業フォローする関係の中で、社員は派遣社員のキャリア等を考慮するよりも効率的に企業とマッチングすることを重視する風土となっており、社員が登録派遣社員一人ひとりの人生を背負っているという感覚が薄れがちであった。

ビジョン「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」の掲揚

2012 年に同社が買収した技術者の派遣サービス事業を行う株式会社 VSN 社長の川崎氏が、2016 年に同社社長に就任したことをきっかけに経営戦略の転換に大きく踏み出した。前述の外部・内部環境を鑑み、「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」とい

うビジョンを新たに策定し、中期経営計画の核として据えた。そして、社内外問わず、様々な環境にある登録派遣社員や多様な価値観を持つ人々がキャリア開発に取り組めるよう、柔軟な働き方を実現する制度や、キャリア開発の支援制度の拡充を進めた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ビジョン浸透のための経営情報の公開、経営トップとの直接対話の場の創出

2016 年の取組開始当初、大企業特有の縦割り組織の弊害により、経営トップと社員間の情報伝達が円滑でない状況があったため、全社員一体となってダイバーシティを推進するにあたってビジョンを浸透させることが喫緊の課題であった。

そこで、まずは経営の透明化に取り組み、経営会議の議事録の公開を行った。経営会議の情報は、数値面も含めて全ての社員にイントラネットで公開し、経営状況等を共有している。また、会社のビジョンや方向性、ダイバーシティの推進について、地方拠点にも経営トップ自ら出向い



▲リーダーズダイアログの様子

て社員に直接語りかける「Weekly Communications」を毎週実施している。さらに、経営トップが社員と約2時間意見交換する場「リーダーズダイアログ」を、1回約40人という規模で年約50回開催している。このような場合は社員の理解を深めるとともに、経営層が社員の考えを吸い上げ、反映する仕組みとして機能している。**多様な事情を抱える社員がキャリアを諦めずに働ける環境づくり**

時間と場所の制約により通勤の負荷が大きい社員もいるため、全社員を対象にフルフレックス制度やテレワーク制度、フリーアドレスを導入している。特にテレワーク制度に関しては、同社の特例子会社に勤務する約80人の障がいをもつ社員が利用する等、通勤等の負担が大きい社員の活用が進んでいる。

また、育児短時間勤務の取得期間を小学校3年生末まで延長し、長期的な子育てと仕事の両立を支援している。

社員と登録派遣社員のキャリア開発を支援する制度の拡充

社員に対しては、海外のポジションも含む社内公募制度を導入し、社内イントラネット上を通じて幅広く社内のポストへ自由に応募することが可能。様々なキャリアに合わせた選択肢が提示されており、全社での異動の約10%が社内公募により実現している。また、2016年度よりパラレルキャリアを導入し、社外ビジネス活動を通じたキャリア開発も可能にしている。実際に、がんを罹患した社員が仕事の傍ら、厚生労働省委託事業で「がんサバイバー」としての講演等、同社以外での活動を行っているケースがある。

また、登録派遣社員を対象としたキャリア開発支援施策として、全35職種に対し4段階の職務レベルが一覧化されたツール「キャリアマップ」を2016年に新たに策定した。現在の各登録派遣社員のキャリアレベルや、今後目指すレベルを俯瞰して見ることで、キャリア意識が醸成されるとともに、レベルアップや、より高い処遇の職種への転換の羅針盤となっている。また、更なる高みを目指す登録派遣社員に対し、高付加価値型派遣社員の職種「キャリアシード」を提示している。更に、2016年から登録派遣社員の専属担当者「キャリアコーチ」を新規に導入し、現在、約20,000名の登録派遣社員のキャリア開発を支援している。従来派遣社員の担当者は、派遣先企業への営業担当者が兼任していたが、派遣社員のキャリア開発に専属で従事する「キャリアコーチ」をつけることで、個人の志向をより深く理解した仕事紹介が可能となった。就業中はキャリアビジョンに合わせたコーチングを行い、長期的なキャリア開発と派遣先での活躍を支援している。



▲キャリアコーチによる面談の様子

ダイバーシティ経営による成果

社員の働き甲斐・登録派遣社員のサービス再利用率や満足度の向上

社員が自身のキャリアと向き合い、柔軟に働けるよ

うになった結果、外部機関「Great Place to Work」の調査で、働きがいを感じている社員の割合が2018年に60%に到達、2013年の24%から、36%向上した。

また、登録派遣社員についても成果が表れている。キャリアコーチが担当する登録派遣社員の契約終了後1ヵ月以内のサービス再利用率が2018年の平均が46.6%となり、2016年の平均24.7%から、20ポイント以上向上した。「月刊人材ビジネス」の2018年の調査では、「今後もこの派遣会社で働きたい」の部門で第1位を獲得した。

業界内にこれまでにない新サービス「ハケン2.5」の開始

浸透したビジョン「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」のもと、世の中の動きに目を向けたタスクフォースチームを立ち上げ、2018年に新サービス「ハケン2.5」を開始した。労働者派遣法では、派遣社員が通算3年以上同一就業先に勤めた場合、就業先または雇用元が無期雇用化する義務がある。「ハケン2.5」は、他社の登録派遣社員であっても、2.5年以上継続就業している場合には、選考を行い同社が無期雇用する仕組みである。業界内にこれまでにない発想の新商品であり、話題を呼んでいる。

ダイバーシティ経営の今後の展望

「キャリア開発があたりまえの世の中をつくる。」実現に向けた更なる取組の推進

ビジョンの実現に向け、ダイバーシティ経営をさらに推し進めていきたいと考えている。まずは、社内から改革し、並行して社内外の派遣社員に対し、「派遣2.5」や「キャリアシード」以外にも、多様なキャリアの選択肢を提供していく。さらに、文字通り「世の中」のキャリア開発への意識を変えるために、他社に刺激を与えて業界全体を活性化し、業界一体となって世の中を変革していきたいと考えている。

活躍している社員

闘病でも看護でもキャリアを諦めない

同社社員W氏(50代・女性)は、キャリア推進室に所属しており、同社の柔軟な働き方に関する制度を活用し、自身の治療、家族の看護と仕事を両立しながら活躍している社員である。



2014年にがんに罹患。

当時は、病院で治療の合間に電話会議に参加したり、半日休暇やフレックスを活用しラッシュ時の通勤を回避し肉体的にも負担の大きい抗がん剤治療を乗り切った。現在では、新たにフルフレックス制度も整備され、定期的に通院しながら罹患前と変わらずに勤務を継続している。

さらに、現在は治療に加え、新潟に住む家族の看護も並行しながら働き続けている。テレワーク制度を活用し、PCとスマホだけを持って新潟の実家に向かい、会議にはSkypeで参加。出社するのは週1日程度である。

がん治療でも、看護でも、キャリアを諦めずに彼女が活躍できているのは、多様な働き方を可能とする制度に加え、それを認め、支援する周囲の社員のおかげであるという。

中小企業	対 女性	外国人	障がい者	高齢者	取 組	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化
	象 キャリア・スキル・経験		限定なし	その他		管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信



株式会社アンサーノックス

山梨県

多様なバックグラウンドを持つ人材の活用を目指し、一人ひとりの長所を活かした適材適所の人材配置や企業内保育所の開設により、誰もが働きやすい環境を整備し、自社採用人数・売上・派遣登録スタッフ数の全ての増加を実現

企業概要

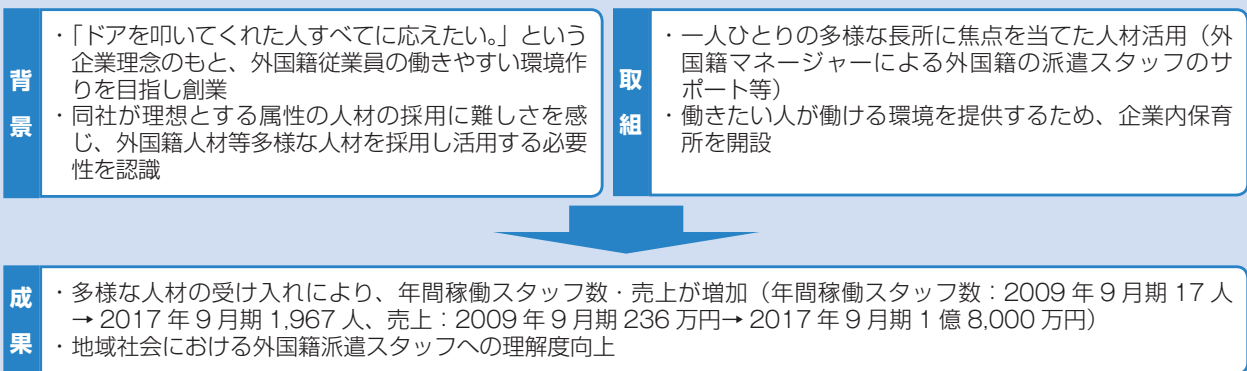
会社設立年	2008 年
資本金	25 百万円
本社所在地	山梨県甲府市丸の内 2-30-5
事業概要	人材サービス
売上高	179 百万円 (2017 年 9 月期)

従業員の状況

総従業員数	9 (4) 人
女性	7 (3) 人
外国人	4 (1) 人
チャレンジド	0 (0) 人
高齢者	3 (2) 人
平均勤続年数	2.75 年
	男性 2 年 女性 3 年

※ () 内は正規従業員数 ※ 2018 年 9 月時点

ダイバーシティ経営推進のストーリー



ダイバーシティ経営の背景とねらい

「ドアを叩いてくれた人すべてに応えたい。」という企業理念のもと、外国籍社員の働きやすい環境作りを目指し創業

株式会社アンサーノックス（以下「同社」）は、かつて大手人材会社で人材派遣業に従事していた現社長により、2008 年に創業された。現社長は、山梨県内に転居後、就業した派遣業者で外国籍社員に不利な労働条件や給与で働かせるといったことを目の当たりにし、この不均衡な状態に強い問題意識を持った。今後、日本が少子高齢化で働き手が少なくなる状況の中、地域・企業・働く人にとっての環境改善を図るべく、外国籍社員の数多くの悩みに継続的に応える仕組みをもった人材サービス会社を興した。社名の「アンサーノックス」には、会社のドアを叩いてくれた人すべてに応えたいという想いを込めている。

多様な人材の活用が経営戦略上の最重要課題として浮き彫りに

前述の理念を掲げて立ち上げた同社であったが、創業 2 年目を迎えた 2009 年に、自社の採用が経営課題として表面化した。当時は即戦力として人材を集めたいとの思いから、「大卒・日本人・男性・35 歳以下」

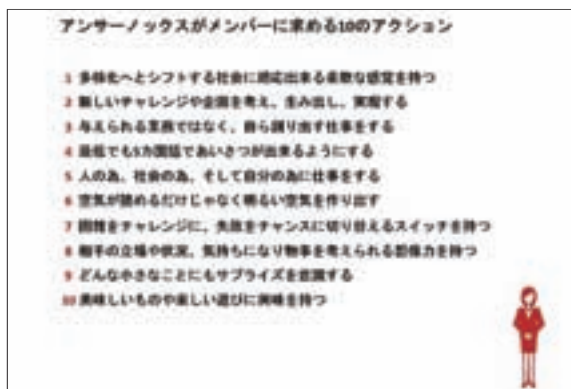
を採用したいと思っていた。しかし、前述のような人材を地方で採用することは困難であり、人材の多様化を求めていかないと事業推進は難しいと実感した。そこで、創業理念に立ち返り、一人ひとりの個人の長所を見て受け入れ、それを活かすような「多様な人材の活用」を最重要課題と位置づけ、人材活用方針の見直しを始めた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

一人ひとりの多様な長所に焦点を当てた人材活用の実施

「国籍や年齢、学歴」といった資質とは関係の薄い要素は不問とし、「1 つでも秀でたスキルや長所のある人材」を積極的に採用することで、自然と社内の多様性は高まっていった。現在では、その多様な各人を「その社員が強みとする」業務にアサインすることで、最大のパフォーマンスが発揮できるような環境整備を行っている。例えば、営業・管理・保育の 3 つの業務がある中、管理業務は 5 か国語が話せる外国籍社員がマネージャーとして活躍することで、外国籍の派遣スタッフとのスムーズな連携を可能にしている。社内の事務業務はシニア採用の日本人社員が受けもつ等、多様性を活かした適材適所の人材配置を行っている。

このような価値観は創業時から根付いているが、



▲同社が掲げる「10のアクション」

2014年には、その価値観を社外にも伝えるために、「社員に求める10のアクション」を制定した。多様な社員が属する同社が持つ価値観を社外に共有することで、その価値観に共感した社員の採用が可能となった。この10のアクションは、同社内においても、仕事や言動へのフィードバックをする際の共通の価値観として浸透している。

働きたい人が働ける環境の提供のため、企業内保育所を開設

さらに、2018年には派遣登録スタッフのために、企業内保育所「アンサーキッズ」を開設した。同社社員のみならず、同社に登録をしている派遣スタッフも無料で利用可能であり、また、地域で働く



▲2018年に、企業内保育所であるアンサーキッズを設立

他社の社員も利用することが可能である。外国語が堪能な社員が常時対応しているため、言葉の問題もなく安心して預けられる点が好評である。「外国文化に触れさせたい」と子どもを預けるケースもあり、地域の人々と同社を繋ぐ、窓口のような役割を担っている。

外国籍の派遣スタッフに対する細やかなサポート

外国籍の派遣スタッフへの取組として、前述の外国籍マネージャーが、日本語でのマナー研修や履歴書作成の支援、さらには雇用保険等の各種手続きや住居探しの支援を行う等、細かいサポートを提供している。その際、派遣スタッフ一人ひとりのレベルに合わせた研修の実施や、派遣先の特性に応じた施策を打つ等、スタッフ・派遣先双方に対し丁寧な対応を心掛けている。

ダイバーシティ経営による成果

多様な人材の受け入れにより、自社採用人数・売上・派遣登録スタッフ数が増加

同社の人材確保だけでなく、派遣事業における人材確保にも注力できるようになった結果、2009年9月期の売上236万円から、2016年9月期は1億2200万円、2017年9月期は1億8000万円と業績を伸ばし、2018年は2億円を超える成長が見込ま

れている。また、派遣登録スタッフ数は合計で5000人以上、年間稼働スタッフは2009年9月期の17人から、2017年9月期には1800人を超えている。

地域社会における外国籍派遣スタッフへの理解度向上

様々なダイバーシティ経営の取組により、社外のダイバーシティに関する意識にも影響を与えている。当初は外国籍派遣スタッフではなく日本人派遣スタッフを望んでいた派遣先企業からも、同社の外国籍派遣スタッフの実力や良さを実感し、正社員への登用事例も出ており、地域社会における人材活用のダイバーシティ化に貢献している。

また昨年、地元のサッカーチーム、ヴァンフォーレ甲府が主催した各国のグルメや文化を紹介するイベント（「ワールドデイ」）においては、同社がグルメの屋台とステージパフォーマンスの取りまとめ役を担い、イベントを盛り上げた。こういった地域イベントにも積極的に関わることで、地域社会における外国人への理解度向上も目指している。

ダイバーシティ経営の今後の展望

「働くことは生きること」、あらゆる多様性が生きるハードルにならない社会を目指す

更なる人材活用に向け、女性の復職支援にも取組を広げていく方針である。現在、同社社長は山梨大学で、産休・育休後の女性の復職を支援する厚生労働省のプログラムにて講師を務める等、活動の一步を踏み出している。「働くことは生きること」の考えを持ち、今後は人種、国籍、性別、年齢、障がいの有無、宗教、文化、ライフスタイル、性的指向等のあらゆる多様性が生きるハードルにならない社会を作るべく、同社内に限らず派遣先企業の開拓をさらに広げ、働く意欲のある人たちに働く場の紹介を継続して行っていきたいと考えている。

活躍している社員

外国籍社員が自身の経験を活かし、他の外国籍派遣スタッフに生活面の丁寧なサポートを実践

スリランカ出身の同社社員のX氏（40代・男性）は、同社で派遣スタッフの管理業務に従事しながら、外国籍派遣スタッフに向けて税金の通知書の見方を教えたり、履歴書の書き方を伝えたり、生活面でのフォローを行っている。



スリランカの大学を卒業後、2008年に来日して山梨県内の大学を卒業後、同社に入社した。入社を決め手は、単純作業ではなく自身が活躍できる環境がある点だった。現在は、入社して2年ほど経つが、入社の動機は間違っておらず、実際に様々な業務に携わることができる点が魅力と語る。自身も、肌の色による辛い差別を経験したこともあり、境遇が同じ他の外国籍派遣スタッフへのサポートに非常にやりがいを感じ、今後も続けていきたいと語る。

参考資料等

参考資料1：平成 24 ～ 29 年度 表彰企業アンケート調査結果	72
参考資料2：新・ダイバーシティ経営企業 100 選 選定企業一覧（産業別／地域別）	77
平成 30 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	91

参 考 資 料 1

平成24～29年度 表彰企業アンケート調査結果

平成24年度から29年度の経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」「新・ダイバーシティ経営企業100選」(以下「100選」という。)の表彰企業を対象に、アンケート調査を実施しました。結果をご報告します。

1. 本調査の概要

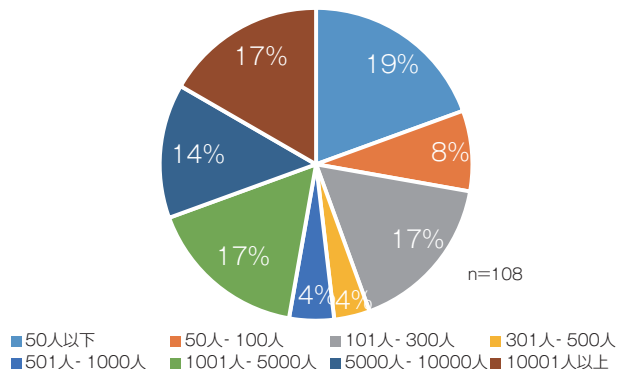
調査時期	2018年8月27日(月)～2018年9月10日(月)
回答方法	Webフォーム、或いはWord形式の調査票のメール送付
調査対象	平成24年度から29年度までの表彰企業219社(全受賞企業226社のうち、メーリングリスト不参加7社を除く)
回答状況	対象企業219社中108社(49.3%)より回答を受領

※本調査における「中小企業」は、業種を問わず従業員数300名以下の企業を指しています。

2. 回答企業の概要

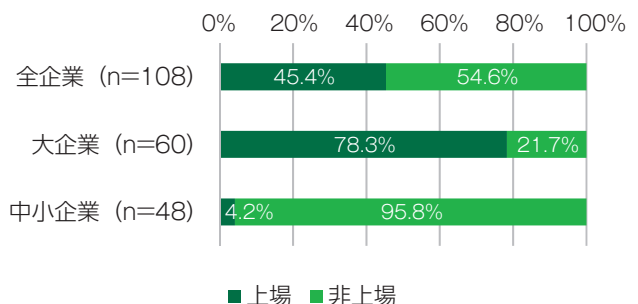
回答企業の規模(単一回答)

◆企業規模に大きな偏りはなく、50人以下の小規模な企業から10,001人以上の大規模な企業まで幅広く存在する。



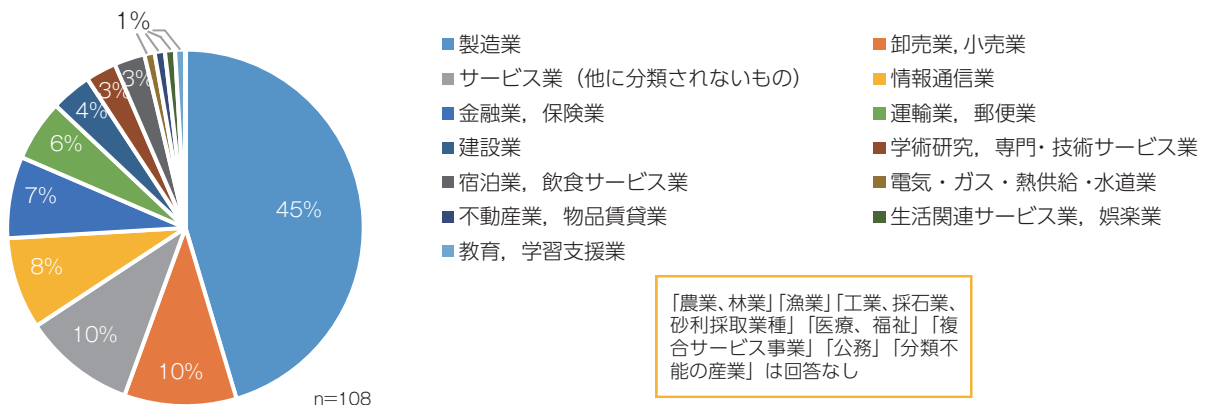
回答企業の上場状況(単一回答)

◆全体では、約半数(45.4%)の企業が上場している。
 ◆大企業のうち、78.3%の企業が上場している。
 ◆中小企業のうち、大半の企業(95.8%)が上場していないが、上場企業も一部ある(4.2%)。



回答企業の業種(単一回答)

◆回答企業の業種は、「製造業」の割合が45%と最も大きい。

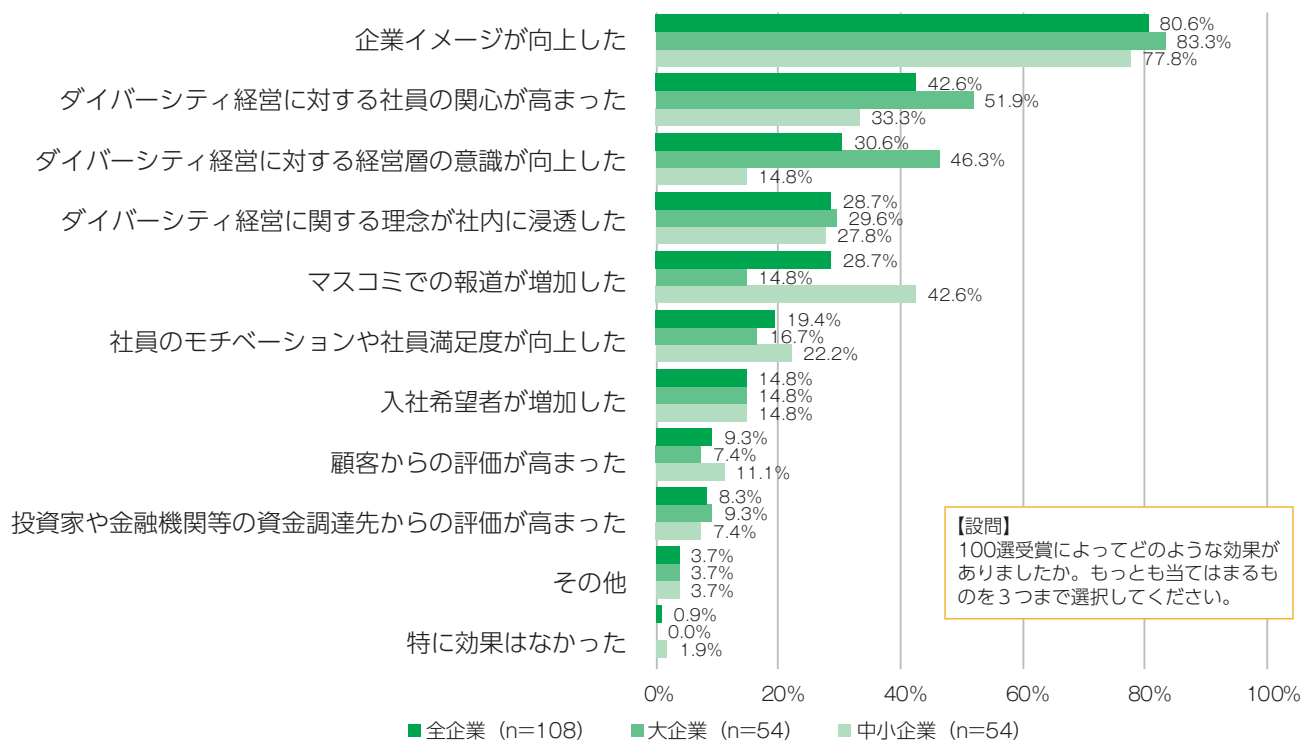


「農業、林業」「漁業」「工業、採石業、砂利採取業」「医療、福祉」「複合サービス事業」「公務」「分類不能の産業」は回答なし

3. 「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」について（調査結果）

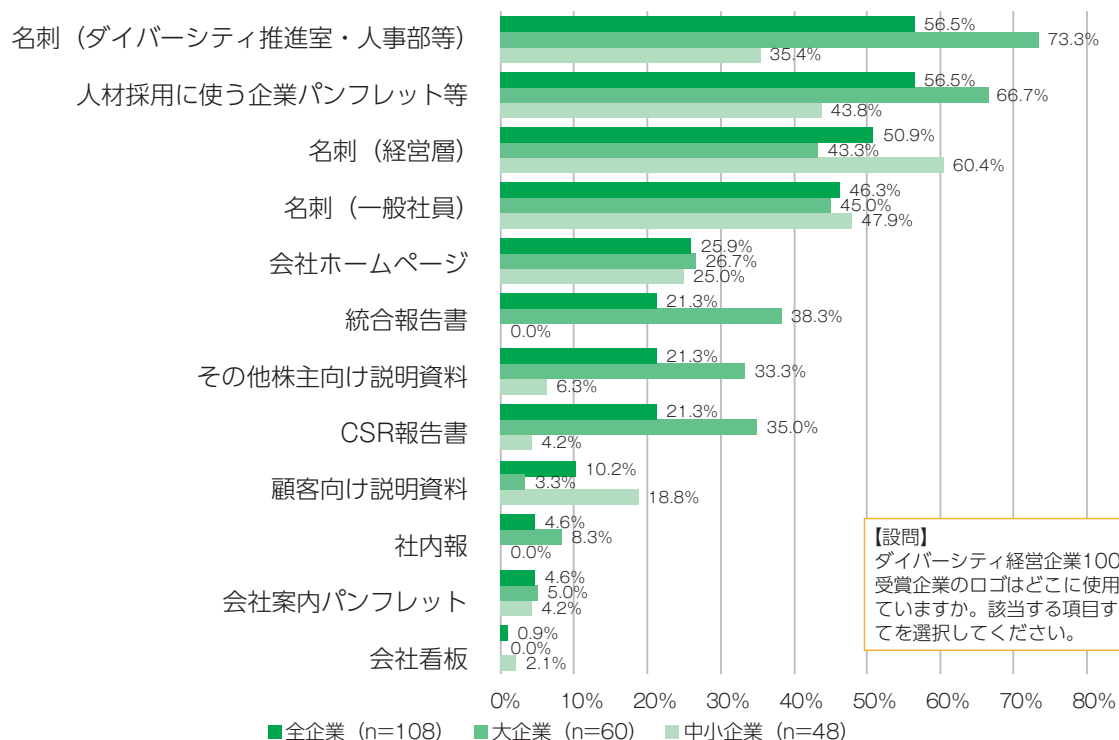
「100 選」受賞効果（複数回答）

- ◆大企業、中小企業共に「企業イメージ向上」の回答が最も多い。
- ◆中小企業では、「マスコミでの報道増加」が大企業に比べ多い。
- ▶中小企業においては、**受賞が知名度向上に大きく影響**を与えていると考えられる。



「100 選」受賞企業のロゴの付与先（複数回答）

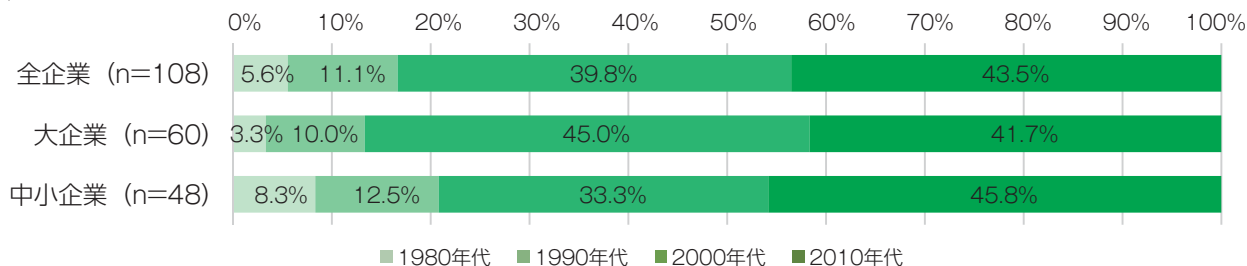
- ◆全企業では、「名刺（ダイバーシティ推進室・人事部等）」と「人材採用に使う企業パンフレット等」が最も多い。
- ▶多数の企業が**外部ステークホルダーへの情報発信においてロゴを活用**していると考えられる。
- ◆大企業では、4 割弱の企業が「統合報告書」や「その他株主向け資料」、「CSR 報告書」に付与している。
- ▶大企業においては、**資本市場への情報開示においてもロゴを活用**している。
- ◆中小企業では、「名刺（経営層）」「顧客向け説明資料」が大企業に比べ多い。
- ▶中小企業においては、**顧客とのコミュニケーションツールとしてロゴを活用**していると考えられる。



4. ダイバーシティ経営について（調査結果）

「ダイバーシティ経営」の推進開始時期（単一回答）

◆多くの企業が、2000年代以降にダイバーシティ経営の推進を開始している。



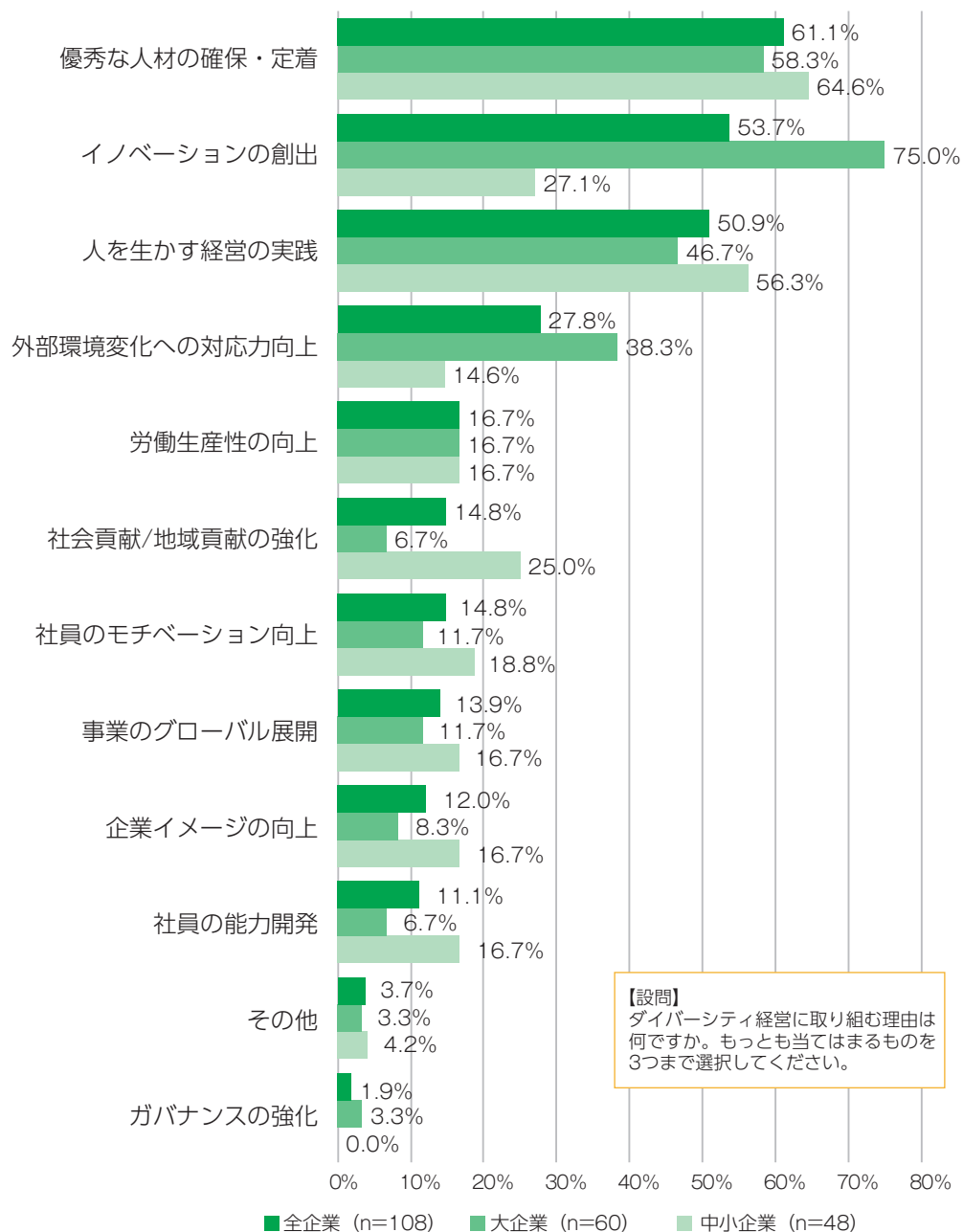
「ダイバーシティ経営」を推進する理由（複数回答）

◆大企業では、「イノベーションの創出」と「外部環境変化への対応力向上」が中小企業に比べ多い。

▶外部環境が変化し続ける中、持続的に付加価値を生み続けるため、**多様な人材による人材ポートフォリオの構築を重視**していることがうかがえる。

◆中小企業では、「社会貢献/地域貢献の強化」が大企業に比べ多い。

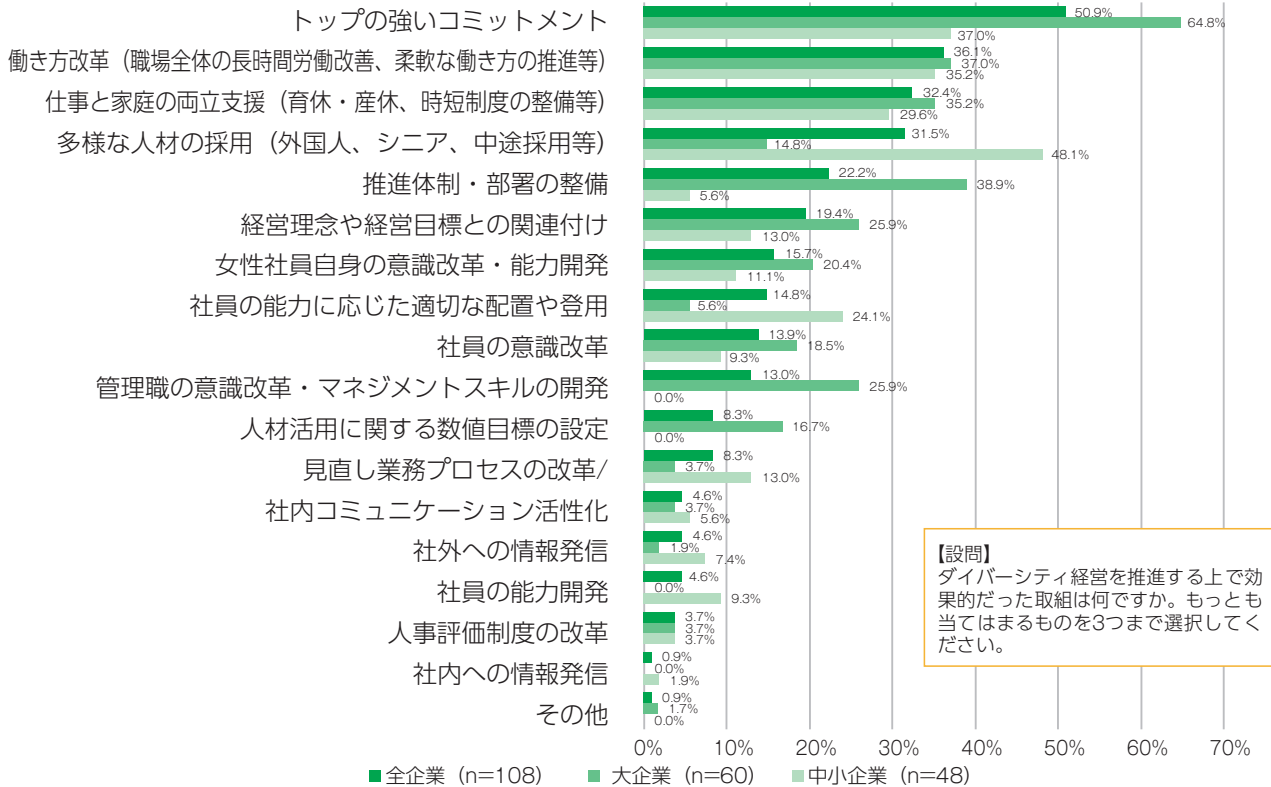
▶**地域や社会貢献を意識してダイバーシティ経営に取り組む企業が多い**と考えられる。



【設問】
ダイバーシティ経営に取り組む理由は何ですか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。

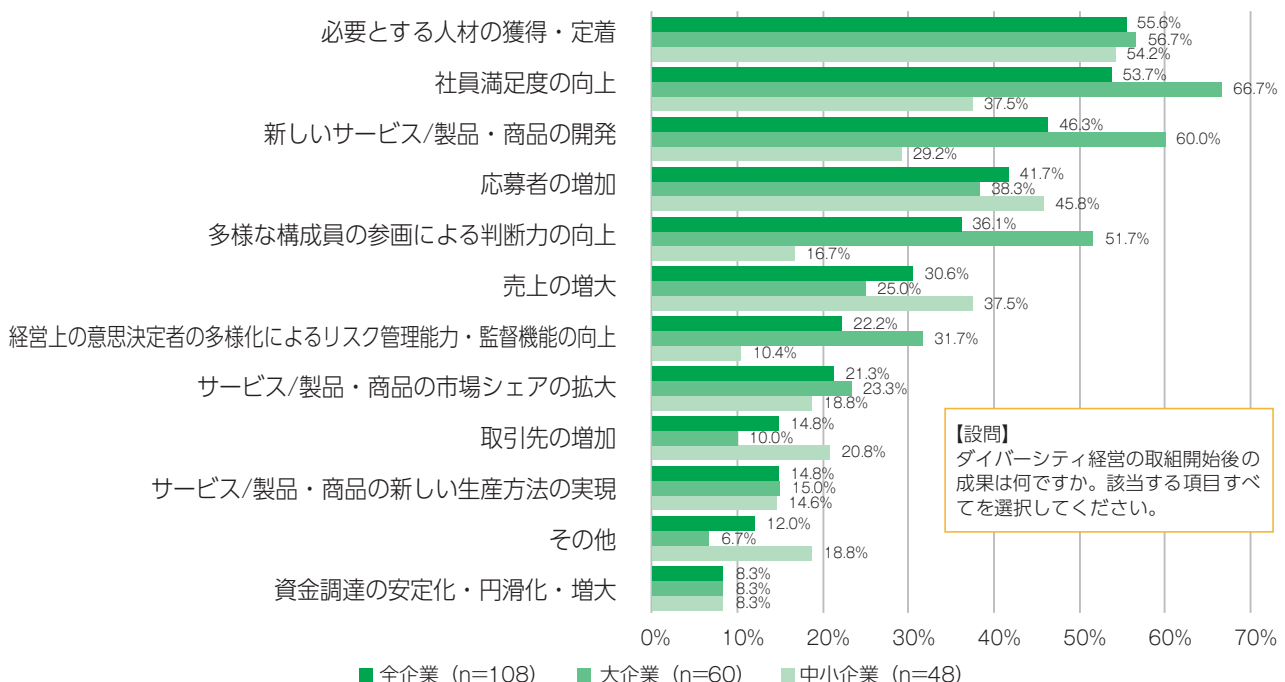
ダイバーシティ経営推進上効果的だった取組

- ◆大企業では「トップの強いコミットメント」の回答が最も多い。
▶一般に組織の規模が大きく、全社的に取組を推進することが難しい大企業では、**トップが率先して取組の意義や目的を全社に発信することが効果的**と考えられる。
- ◆中小企業では「多様な人材の採用」の回答が最も多い。
▶**喫緊の人材不足解決のために、多様な人材が活躍できる環境整備**がなされ、結果として多様な人材の採用効果が高まったと考えられる。



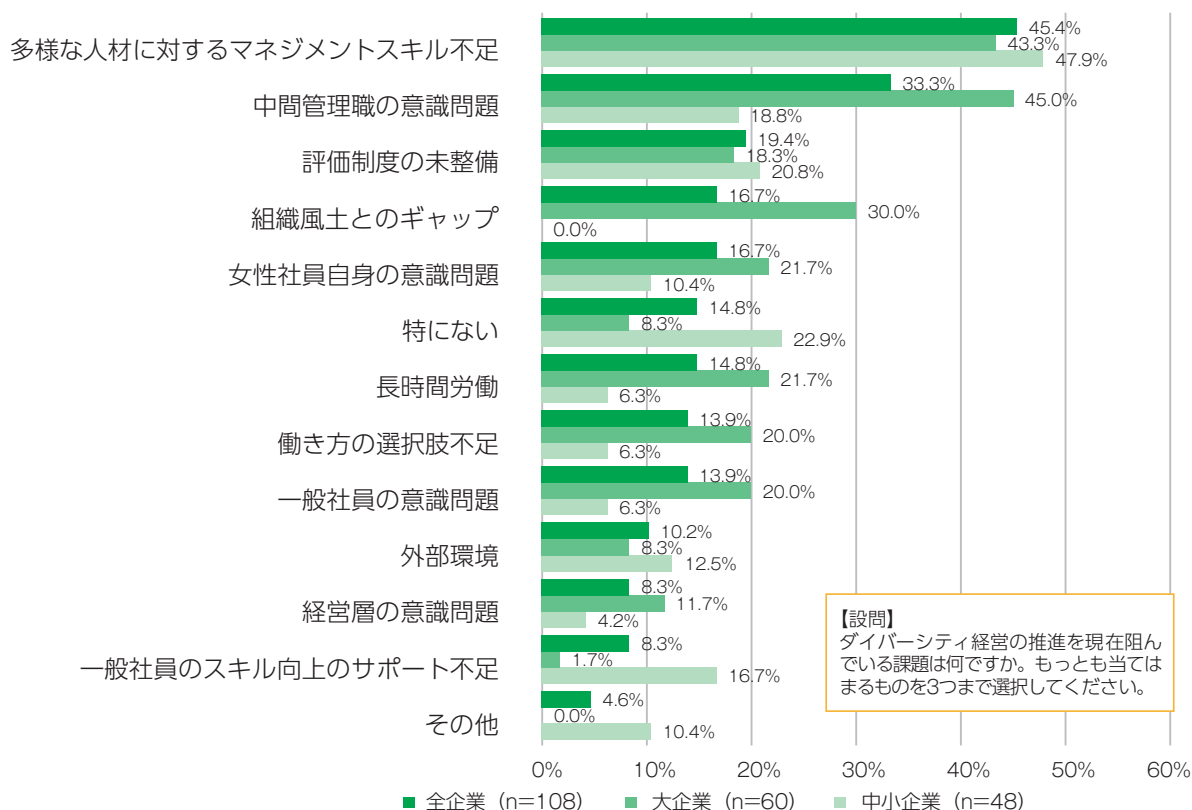
ダイバーシティ経営開始後の成果

- ◆大企業では、「社員満足度の向上」、「新しいサービス / 製品・商品の開発」、「必要とする人材の獲得・定着」、「多様な構成員の参画による判断力の向上」が多い。
▶**人的資源課題の解決とサービスや製品等の新たな創出の双方に寄与**。多様な視点や意見を踏まえた意思決定が、**急速に変化する外部環境や多様な顧客ニーズへの柔軟な対応にも繋がっている**と考えられる。
- ◆中小企業では、「必要とする人材の獲得・定着」、「応募者の増加」、「売上の増加」、「社員満足度の向上」が多い。
▶ダイバーシティ経営の推進が、**売上の増大等の経営成果に直結しやすい**と考えられる。



ダイバーシティ経営推進上の課題

◆全企業では、「多様な人材に対するマネジメントスキル」が課題であると認識されており、特に大企業においては、「中間管理職の意識問題」について課題感が高くなっている。



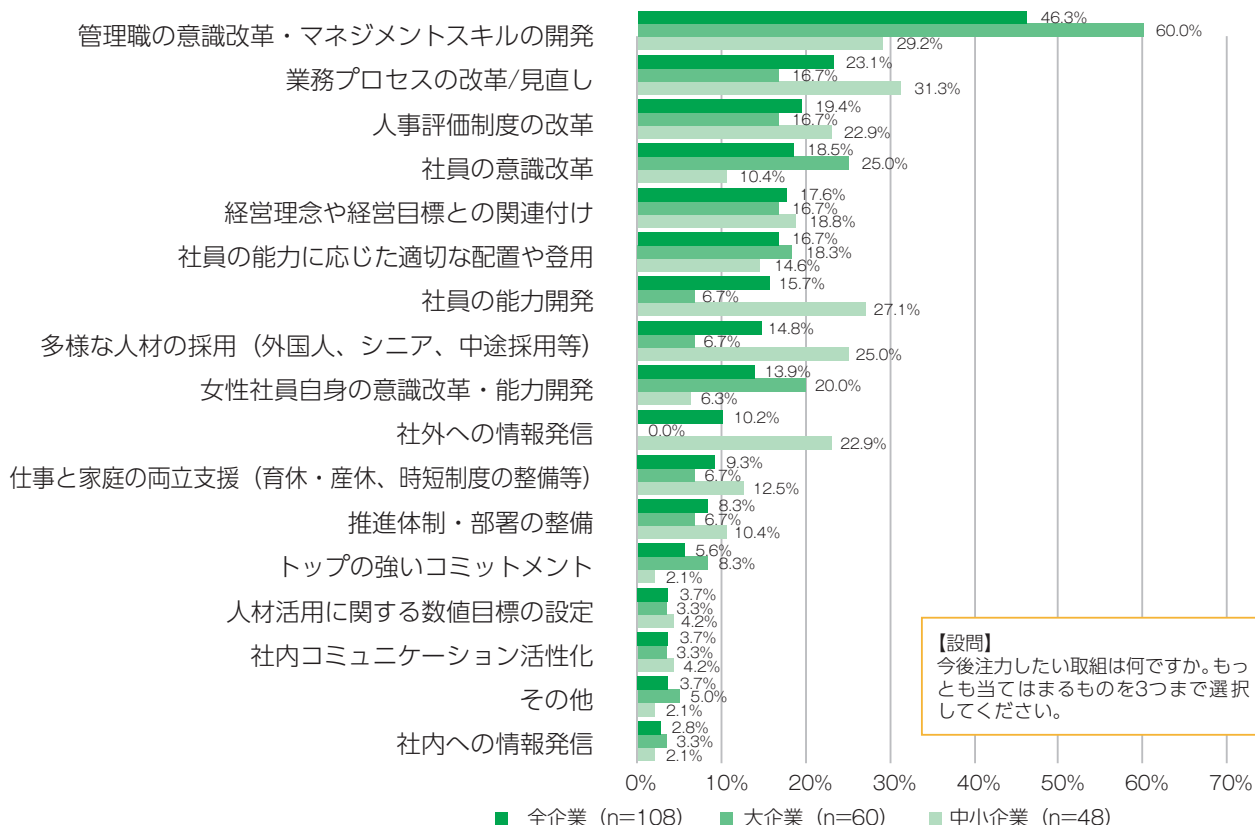
今後注力したい取組

◆大企業では、「管理職の意識改革・マネジメントスキルの開発」が最も多い。

▶前項の「ダイバーシティ経営推進上の課題」において挙げたように、**ダイバーシティ経営の全社的浸透のためには、現場における管理職の役割が非常に重要**と考えられる。

◆中小企業では、「業務プロセスの改革/見直し」「管理職の意識改革・マネジメントスキルの開発」が最も多い。

▶一過性ではなく**継続的にダイバーシティ経営に取り組むための仕組み作り**に課題感を持っていると考えられる。



参 考 資 料 2

新・ダイバーシティ経営企業100選 選定企業一覧(産業別／地域別)

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

※★は300名以下

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
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	○	○								○					
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・ルールを整備
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	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																	
株式会社水清建設	★	岩手県					○	○				○	○		○		
製造業																	
北海道はまなす食品株式会社	★	北海道			○										○		
株式会社ユーメディア	★	宮城県						○				○					○
株式会社井口一世	★	東京都					○	○					○		○		
YKK 株式会社		東京都	○	○			○								○	○	○
中外製薬株式会社		東京都	○	○		○						○	○			○	
フォスター電機株式会社		東京都	○	○			○					○		○		○	
有限会社川田製作所	★	神奈川県	○	○	○	○						○					
カゴメ株式会社		愛知県	○									○		○	○	○	
オムロン株式会社		京都府	○		○							○			○		
能瀬精工株式会社	★	大阪府	○	○			○								○		○
日本テクノロジーソリューション株式会社	★	兵庫県						○				○	○			○	
KIGURUMI.BIZ 株式会社	★	宮崎県	○									○					
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	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
卸売業、小売業																	
株式会社丸井グループ		東京都						○	○		○	○				○	
金融業、保険業																	
株式会社みちのく銀行		青森県	○		○							○			○	○	
ライフネット生命保険株式会社	★	東京都					○	○		○	○	○					
宿泊業、飲食サービス業																	
株式会社 minitts	★	京都府	○									○			○		
教育、学校支援業																	
有限会社ジェム	★	香川県	○	○								○					

※「表彰対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
農業、林業																	
株式会社ノベルズ	★	北海道	○		○												
建設業																	
株式会社小坂工務店	★	青森県	○														
鹿島建設株式会社		東京都	○									○		○			
清水建設株式会社		東京都	○		○							○		○	○		○
積水ハウス株式会社		大阪府	○		○							○			○	○	
製造業																	
株式会社クラロン	★	福島県	○		○	○											
株式会社小金井精機製作所	★	埼玉県		○													
株式会社吉村	★	東京都	○														
富士ゼロックス株式会社		東京都	○	○	○	○						○	○	○			○
甲府積水産業株式会社	★	山梨県			○	○											
株式会社大川原製作所	★	静岡県	○	○													
エイバックス株式会社		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	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
金融業、保険業																	
株式会社荘内銀行		山形県	○									○	○		○		
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社		東京都	○									○	○	○	○	○	
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「適材適所のスズメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

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

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

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

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

※「表彰対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組								経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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	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ト ^(注)	★	大阪府	○	○	○	○												○			
株式会社ナガオカ	★	大阪府		○		○		○										○			
川村義肢株式会社		大阪府	○		○						○							○	○	○	
山陽特殊製鋼株式会社		兵庫県	○								○						○	○	○	○	
株式会社エフピコ		広島県			○									○				○	○	○	
株式会社西部技研	★	福岡県		○														○	○	○	
電気・ガス・熱供給・水道業																					
中部電力株式会社		愛知県	○		○		○	○					○			○		○	○		
大阪ガス株式会社		大阪府	○						○		○	○	○		○			○	○	○	
情報通信業																					
株式会社日立ソリューションズ		東京都	○	○	○		○	○					○		○			○	○	○	
株式会社フロアシスト	★	大阪府	○	○														○			
運輸業、郵便業																					
株式会社日立物流		東京都	○				○					○	○					○		○	
東日本旅客鉄道株式会社		東京都	○		○		○				○	○						○			
卸売業、小売業																					
株式会社佐藤金属	★	宮城県	○															○	○	○	
イオン株式会社		千葉県	○	○											○			○			
株式会社ふらここ	★	東京都	○															○	○	○	
株式会社三越伊勢丹		東京都	○		○		○				○	○						○			
株式会社ローソン		東京都		○								○				○		○			
金融業、保険業																					
株式会社千葉銀行		千葉県	○		○		○				○	○			○			○			
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○								○							○		○	
株式会社三井住友銀行		東京都	○				○				○	○	○					○		○	
日本 GE 株式会社		東京都	○	○			○	○					○	○	○					○	
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○			○				○	○					○	○	○	
明治安田生命保険相互会社		東京都	○					○				○			○			○	○	○	
日本生命保険相互会社		大阪府	○									○	○			○		○	○	○	
不動産業、物品賃貸業																					
ヒューリック株式会社	★	東京都	○				○											○		○	

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

(注) 社名変更により現在は「株式会社 STG」

※「表彰対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

平成 26 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧（産業別／地域別）

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業																				
有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○														○		○	
株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○														○		○	
製造業																				
アステラス製薬株式会社		東京都	○								○		○		○			○		
アサヒビール株式会社		東京都	○									○	○	○	○	○		○	○	
エステー株式会社		東京都	○							○			○				○	○	○	
MSD 株式会社		東京都	○									○			○		○	○	○	
大塚製薬株式会社		東京都	○									○		○			○	○		
株式会社メトロール	★	東京都	○															○	○	
凸版印刷株式会社		東京都	○									○	○			○		○	○	
トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○									○	○		○			○	○	
富士通株式会社		東京都	○												○		○	○		
日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○													○	○	
フジイコーポレーション株式会社	★	新潟県	○	○		○											○	○	○	
株式会社加藤製作所	★	岐阜県				○												○		
株式会社光機械製作所	★	三重県	○														○	○	○	
株式会社レグルス	★	三重県			○													○	○	
積水化学工業株式会社		大阪府	○									○		○			○			
帝人株式会社		大阪府	○										○				○	○	○	
プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社		兵庫県	○	○								○					○	○	○	
株式会社キョウセイ	★	岡山県			○													○	○	
株式会社虎屋本舗	★	広島県				○											○	○	○	
株式会社ハート	★	高知県	○														○	○	○	
菊水酒造株式会社	★	高知県	○	○													○	○	○	
情報通信業																				
SCSK 株式会社		東京都							○			○	○					○	○	
株式会社ダンクソフト	★	東京都	○	○													○	○	○	
株式会社リクルートホールディングス		東京都	○									○	○			○		○		
サイボウズ株式会社	★	東京都	○														○	○	○	
日本ヒューレット・パッカード株式会社		東京都	○		○							○						○		
日本マイクロソフト株式会社		東京都							○			○						○	○	
運輸業、郵便業																				
丸善運輸倉庫株式会社	★	大阪府			○													○	○	
卸売業、小売業																				
イケア・ジャパン株式会社		千葉県	○									○				○		○		
株式会社高島屋		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	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
株式会社三菱東京 UFJ 銀行		東京都	○								○		○	○	○			○		○
大和証券株式会社		東京都	○								○							○	○	○
東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○									○					○	○		
株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○								○	○					○	○	○	○
住友生命保険相互会社		大阪府	○								○				○			○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業																				
株式会社特殊衣料	★	北海道			○												○		○	
沖縄ワタベウエディング株式会社	★	沖縄県		○													○			
教育、学校支援業																				
株式会社セレクトィー	★	宮城県	○															○	○	○
医療、福祉																				
有限会社 COCO-LO	★	群馬県	○														○	○	○	
その他サービス業																				
楽天株式会社		東京都		○								○	○				○	○	○	○

※「表彰対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経歴の多様な人材	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（注1）	★	島根県	○			○											
TOTO 株式会社		福岡県	○		○		○						○			○	
株式会社宇佐ランタン	★	大分県			○												
情報通信業																	
アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○				○				
NEC ソフト株式会社（注2）		東京都	○	○	○	○	○	○	○					○			
株式会社 NTT データ		東京都	○	○	○	○	○					○				○	
株式会社エス・アイ	★	兵庫県	○		○	○	○										
卸売業、小売業																	
有限会社モーハウス	★	茨城県	○				○		○								
株式会社スタートトゥデイ		千葉県	○	○	○		○		○			○					
株式会社日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○										
ハイソル株式会社	★	東京都	○			○	○										
木村メタル産業株式会社（注3）	★	愛知県			○												
株式会社天彦産業	★	大阪府	○			○											
金融業、保険業																	
第一生命保険株式会社		東京都	○										○			○	

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

(注1) 有限会社エヌ・イー・ワークスは平成26年5月31日付け事業停止

(注2) 社名変更により現在は「NEC ソリューションイノベータ株式会社」

(注3) 木村メタル産業株式会社は平成28年5月10日付け事業停止

※「対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

平成24年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

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

平成 30 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 リクルートワークス研究所 所長
北川 哲雄	青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授
竹中 ナミ	社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長
谷口 真美	早稲田大学大学院商学研究科 教授
平田 美穂	中小企業家同友会全国協議会 事務局長
深沼 光	株式会社日本政策金融公庫 総合研究所 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「平成 30 年度女性活躍推進基盤整備委託事業（新・ダイバーシティ経営企業 100 選選定事業）」
平成 30 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 100 選プライム／100 選 ベストプラクティス集

平成 31 年 3 月発行

発行

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1
Tel 03-3501-0650

委託先

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング
Tel 03-6250-1200（代表）

※ 著作権は経済産業省に属します。無断転用、無断複製を禁じます。

平成30年度
新・ダイバーシティ経営企業100選
100選 プライム
100選
ベストプラクティス集

平成31年3月

（委託）経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1

電話：03-3501-0650

（受託）PwC コンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1

丸の内パークビルディング

電話：03-6250-1200



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。