

令和7年度「なでしこ銘柄」注目企業

女性の活躍推進に関する特徴的な取組を実施する企業を、「注目企業」として紹介します。

令和7年度は「女性活躍度調査」において、以下の3つのテーマについてアンケート調査（任意回答）を行いました。その結果から、他社にとっても参考になる特徴的な取組を行う企業をご紹介します。

- ①多様な人材の活躍に向けた取組において、貴社が特に重視している指標と設定理由・その達成に向けた取組概要
- ②男女間賃金格差の是正のために行っている取組と得られた成果
- ③女性従業員の健康課題解決への取組の概要と得られた成果(定量的な成果を含む)

■テーマ1:多様な人材の活躍に向けた取組において、貴社が特に重視している指標と設定理由・その達成に向けた取組概要

女性をはじめとする多様な人材の活躍は、企業が、少子高齢化の中で人材を確保し、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高め、競争力を強化するために重要です。そして、多様な人材の活躍に向けた取組を進めるにあたっては、自社がどの指標を重視し、それをなぜ重要と捉え、どのような改善施策を行っているのかを社内外に明確にすることが効果的です。この取組を推進する企業の特徴的な事例を紹介します。

【三井不動産株式会社】

当社の価値創造の根幹である“街づくり”には、当社自身が多様性を包摂し、顧客ニーズや価値観の多様化に対応することが不可欠との共通認識を持ち、D&Iは経営戦略を支える中核と捉えている。そのため、以下の①②を軸とし、すべての従業員が「自分らしさ」と「最大限の力」を発揮できる組織づくりに取り組んでいる。

① 多様な人材が活躍可能な環境整備や仕組みの充実

【重視している指標】 従業員エンゲージメント(「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合)

【設定理由】 多様な人材が活躍する組織であるためには、すべての従業員が組織・仕事に対する自発的な貢献意欲や主体性を持って働いていることが重要と考え、特に重視している指標であり、従業員エンゲージメント毎年80%をKPIとして設定(2024年度実績92%)。

【達成に向けた取組】 毎年、全従業員対象のエンゲージメントサーベイ、D&Iアンケートを実施。また、全従業員と人事部員との年1回の面談で、キャリア希望やライフプラン、業務や職場環境における課題などについて、一人ひとりの声を把握している。これらにより定性・定量両面か

ら、細やかに従業員の状況や要望・課題感を分析・把握することが可能となっている。その内容をもとにD&I方針・施策をとりまとめ、経営層を含めて議論したうえで、実行している。これらの結果、本指標は3年連続90%以上と、非常に高い水準を維持している。

② 女性活躍を始めとするエクイティ※の推進（※一人ひとりの違いや状況に配慮した支援が施され、個々人が公平になる機会・環境を得ている状態）

当社は同質性が高い男性社会であったことから、女性活躍をD&Iにおける最重要テーマと位置づけて取り組んできた。近年は、女性活躍から幅を広げ、「育児・介護・傷病との両立」「障がい者活躍」「LGBTQ+への理解促進」等、多様な人材の活躍のための様々なテーマについて、各種制度の整備や、研修等での理解促進・風土醸成に取り組んでいる。

【重視している指標1】 女性管理職比率

【設定理由】 意思決定層の女性比率が低いことを特に課題とし、重視する指標として、女性管理職比率2030年20%をKPIとして設定(2025年4月実績10.2%)。

【達成に向けた取組】 全社アンケートで判明した、「スキルや能力に自信がない・従来の管理職のようなやり方はできない、と感じる女性が多い」ことを課題と設定・認識し、女性従業員の各階層に対するスキルアップやキャリア形成等を支援。

(取組例)

女性管理職層: 部長によるメンター制度で視座・スキルの獲得を支援。

女性管理職手前層: 役員が参加し作成する、キャリア・ライフプランの希望を踏まえた個別の育成計画で組織的に育成。

女性若手層・全体: 女性管理職が自身の働き方・キャリアを語る会、各層での交流会等を実施し、昇進意欲や繋がりを醸成。また、当社グループ合同の女性活躍研修(累計約9千人参加)において、女性取締役・役員が登壇する講演会・研修や、会社を超えたグループ内の女性従業員との交流会等を実施し、視座を高め、多様なロールモデルを見つける機会を設けている。これらの取組により、女性管理職比率は2015年1.5%から2025年10.2%と10年で約7倍に伸長。中間KPIである2025年10%を達成した。



▲女性役員による講演



▲グループ女性社員同士の交流会

【重視している指標2】 男性育児休業等取得率

【設定理由】 全従業員対象 D&I アンケートを分析する中で、男性の方が両立に周囲の理解を得づらい等の課題が明らかになった。そこで、男性の仕事と育児との両立を測る指標として本指標を重視し、男性育児休業等取得率毎年 100%を KPI 設定(2024 年度実績 100%)。

【達成に向けた取組】 各階層にて共働き・子育ての理解促進に注力。また育休復帰時、復帰後の制度や支援により、社員の仕事と育児との両立を支援している。

(取組例)

- ・昨年度、共働き・子育ての理解促進のための経営層向け講演を実施し、当社の課題や取組を議論。今年度は当事者・上長・周囲の各層に向けた研修を実施。
- ・育休復帰時や復帰後の両立支援として、育休取得者とその上長対象の必修研修・面談、当事者同士の座談会を実施。全従業員対象リモートワーク制・フレックス制や、事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行補助等の制度を充実させ、社内に広く周知。

これらの取組により、男性育児休業等取得率 毎年 100%の KPI を 3 年連続達成。また、育児休業復帰率 毎年 100%を 25 年連続達成。性別を問わず両立できる環境整備・風土醸成が進んでおり、男性の 1 か月の育児休業取得が当たり前という認識が社内に浸透している。

【株式会社きもと】

当社は 100 年継続する魅力的な企業を目指し、持続的な成長と企業価値の向上を実現することを目的に、2009 年から働き方改革をスタートした。少子高齢化に伴う将来の労働人口減少への対応も視野に、誰にとっても働きやすい、多様な人が活躍できる会社を目指し「当り前の垢を取り払う改革」を進めてきた。数値指標は意図的に設定せず、「人種や国籍、性別、学歴、年齢を超え KIMOTO グループですべての従業員が活躍できる環境の実現」を指標とし、常に実績を直視して今の立ち位置を明確にし、数値だけでは表せない”理想”に向かって改革することを重視している。数値指標を設定しないことで「何のための改革なのか？」目的を見失わず、従業員自らが考えて行動できる土壌・文化・環境を作り続けている。

これまで、会社の体質改革と従業員の意識改革を両輪で進める為、企業理念(大切にしていること)とのずれを原点に立ち返って見つめなおし、ゼロベースでシンプルに考え直すことを徹底。改革から 15 年以上を経て女性管理職比率は 20%を超えており、そのうち子育て(18 才未満の養育)をしながら活躍する女性管理職比率は 40%を超えている(2025 年 3 月末現在:41.6%)。2024 年、当社は代表取締役 3 名体制(男性 2 名・女性 1 名)となった。3 名はいずれも当社独自の経営幹部育成研修「Team2050」(後述)の優勝チームのメンバーである。製造業の上場企業で 40 代女性の代表取締役就任は先進的であり、ロールモデルとしてこれまで以上に次世代女性の励みとなっている。また活躍する姿に従業員が日常的に触れられ

ることで、多様性・公平性を重視して持続的成長を目指す当社施策への実体験となり、自律分散組織への理解を深めるとともに、従業員の挑戦と成長につながっている。

当たり前の垢を取り払う「環境整備と意識改革」

あらゆる挑戦を進めるのは「人」である。当社と従業員の成長ストーリーを連動させる為、一人ひとりの自主性を活かし誰もが能力を発揮できるよう、環境整備と意識改革を進めてきた。

環境整備： 500 枚以上の規定を廃止し、5 ページでまとめた「KIMOTO LINE」へ刷新。運用上必要な情報は「17 のガイドライン」(2018 年時点)にまとめ、従業員が知りたい情報を取り出しやすい構成とした。

スーパーフレックス(コアタイム無し)、在宅勤務、時短勤務など柔軟な働き方制度を導入するとともに、フリーアドレスやバーチャルオフィスにより、場所にとらわれない働き方を実現。

ICT・AI を活用した業務効率化を積極的に推進し、社内ポータルを起点とした情報・ナレッジ共有により、ココロが伝わり繋がりが合える社内コミュニケーションを重視。

意識改革： ピラミッド型組織での縦割りの枠を取り払い、変化に柔軟に対応できるフラットな自律分散型組織へ転換。業務に応じて最適なメンバーと連携し、一人ひとりが自律的に判断・行動する働き方を進めている。ジョブローテーションや兼務により多能化を進め、個々の経験の蓄積を組織全体の力に繋げている。



▲ 持続可能な未来に向けた KIMOTO の取り組み

当たり前の垢を取り払う「独自の研修・育成制度」

挑戦する「人」を育てる為、独自の研修・育成制度を活用し、実践重視の学びを展開している。

イベント研修： リーダーシップだけでなくフォロワーシップやおもてなしの心を学び、みんなで一つのものをつくり上げる経験を、参加者全員が成長できる機会とするため、決算説明会や株主総会だけでなくゴルフコンパや少年野球大会など、社内外イベントを自ら企画・運営。

バリュー研修： 係長クラスから年 2 回の経営戦略会議に参加し、管理職に必要なスキルを学ぶ機会を作るほか、会議・研修、株主総会などの情報を積極的に公開し、従業員一人ひとりが当社の大切にしている価値を自律的に学び、誰もが日々目指すべき姿を意識し働ける環境を整備。

社内プロジェクト： マネジメントの基礎を学ぶチャレンジの場として、ミッションを明確にした

社内プロジェクト等を多数導入。一般社員からのリーダー選出を基本とし、スモールスタートで段階的に取り組み、誰もが管理職に挑戦しやすい雰囲気を作っている。

経営幹部育成研修：2013年から「Team2050」と称する経営者育成プログラムをスタート。男女問わない次世代を担うリーダーが「100年継続するために実行すべき課題」について学びを深め、プレゼンに挑み、優勝チームは世界一周研修に参加し、各国で最前線の経営視点・グローバルな洞察力を養った。その後もメンバーと課題を変えながら研修を進め、現在は、人種、国籍、性別、学歴、年齢を超えた KIMOTO グループのメンバーが「言語の壁」も乗り越えて研修に参加。

当たり前前の垢を取り払う、効果と今後

これまでの働き方改革でルールや業務を「よりシンプルなワークフロー」に見直したことにより、従業員平均の残業時間は2025年3月末現在4.7時間まで改善。長時間残業を当たり前としない働き方は、多様な人材が活躍できる基本的要素だと考え、これからも立ち止まることなく全方位で働き方改革を進め、100年輝き続ける魅力的な企業を目指していく。

<参考> 当社ウェブサイト：[ワークフロー改革 ～ KIMOTO の働き方改革 ～](#)

■テーマ2:男女間賃金格差の是正のためにやっている取組と得られた成果

女性活躍推進法の改正により、2022年から従業員301人以上の企業に対して「男女間賃金差異」の公表が義務化され、さらに2026年4月からは従業員101人以上の企業にも公表義務が拡大される予定です。男女間の賃金格差が生まれる背景には、男女間の勤続年数や管理職登用の差、職種別の男女の割合の偏り、従業員の意識や職場の風土の問題など、企業や業種ごとに異なる事情があるとされます。自社の男女間賃金格差の状況を把握・分析し、それを踏まえた取組を推進する企業の特徴的な事例を紹介します。

【ANAホールディングス株式会社】

1. 航空業界の課題

事業の中核を担う全日本空輸株式会社(ANA)において、女性社員比率は約63%と高い一方、男性社員の平均年齢が高く勤続年数が長いという属性の差や、職種による性別の偏りという構造的な問題があり、全体的に男女の賃金差が大きくなっている。

具体的には運航乗務職や整備職といった、相対的に賃金水準が高い技術系職種において、応募段階から女性比率が極めて低いという実態がある。この背景には、「STEM分野(理系職種)は男性向き」という根強い社会的ジェンダーバイアスが存在しており、それが女子学生の進路選択の幅を狭めていると分析している。これらは航空業界が直面している共通の構造的課題であり、業界全体での変革が求められている。

2. 是正に向けた取り組み

課題解決に向けて、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)を排除し、ライフイベントとキャリア形成の両立を図る人事制度を積極的に導入している。柔軟な選択肢を提供することで、一人ひとりが思い描くキャリアパスを実現し、女性がより長く、意欲的に活躍し続けられる土壌を育んでいる。

① 職域の壁を超える人材確保

女性が少ない職域における人材確保では、女性運航乗務員をロールモデルとして魅力を発信するほか、女子学生に理系分野への関心を持ってもらうため、「理工チャレンジ(リコチャレ)」や「学びのイノベーション・プラットフォーム」に参画し、航空産業や理系職種の魅力を伝えている。加えて、自社の採用において、整備技術を含むグローバルスタッフ職は全ての業務領域・専門分野で、文系、理系問わず幅広くエントリーを可能としている。



▲ 性別に関わらず活躍できる環境・風土の実現に取り組んでいる

② キャリアを支える人事制度

・ ライフイベントと昇格への挑戦を両立する評価制度

人事制度面では、育児や介護などのライフイベントを理由にキャリア形成が阻まれないよう、休職前後での評価を「見なし」で休職中にも適用できる仕組みを導入している。

管理職昇格時には基本的に直近数年間の評価を確認し、一定の基準を満たしていることを要件としているが、昇格手前で休職をした場合、その期間の評価が空白となってしまう、基準を満たすまでに更に数年を要するケースがあった。しかし休職前後の活躍/貢献度合いに応じた評価をみなし付与することで、キャリアを停滞させることなく管理職昇格試験に挑戦できる体制が整い、短時間勤務の管理職も増加している。

・ 時間や場所の制約を極力排除した多様な働き方

働く場所や時間などの制約の有無に関わらず、全ての社員に幅広い働き方の選択肢を提供し、一人ひとりが思い描く働き方を実現するとともに、外部で習得した知見や新たな価値観を取り入れることで組織の活性化にも繋がっている。

- － コアタイムなしのフレックスタイム制度やリモートワークの推進
- － ワークेशन制度
- － 事由を問わないサバティカル休暇や短時間勤務制度の拡充
- － 配偶者海外転勤休職制度(最大 3 年)
- － 居住地に関わる事情に合わせたワークプレイス選択制度
(配偶者の転勤、介護、地元 U ターンなど)

3. 国際的なコミットメントへの参画と成果

女性社員の活躍領域の拡大や賃金格差是正に向け、航空業界全体で連携して取り組みを進めている。国際航空運送協会(IATA)が提唱する「25by2025」(2025年までに女性が少な

い部門の女性社員数を 2019 年に比べて 25%増加させるなど)に、日本の航空会社として初めて参画し、2025 年に以下のコミットメントを達成した。

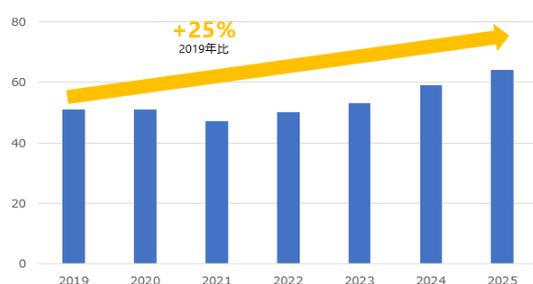
コミットメント① 上級職(役員および部長級)の女性社員数

2019 年 51 名 ⇒ 2025 年 64 名(+25%)

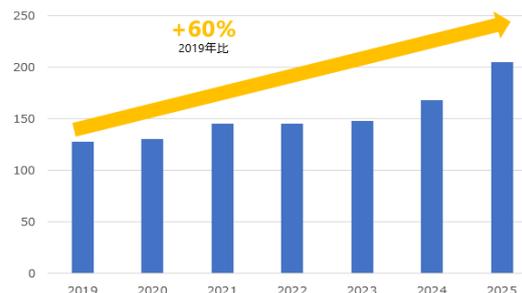
コミットメント② 運航乗務職や整備職など女性が少数である職種の女性社員数

2019 年 128 名 ⇒ 2025 年 205 名(+60%)

<上級職(役員および部長級)の女性社員数>



<女性が少数である職種の女性社員数>



ANA グループは今後も、人財確保や人事制度などの活躍支援を統合的に進め、男女間賃金格差の是正と性別にかかわらず活躍の推進に取り組んでいく。

【株式会社ルネサンス】

社員の男女賃金格差においては、就業継続年数、役職就任、短時間勤務制度の活用実績等において、性別に差があることがあげられる。

当社では、多様化する市場ニーズへの対応として、特に意思決定層となる管理職の多様性を重視。2029 年度末までに女性管理職比率 30%を達成することを経営目標として掲げ、クオータ制を導入し女性の役職任命を加速させている。なぜならば、組織に影響力を及ぼすといわれる一定の量(30%)を実現することで、多様な意見を取り入れた意思決定が進み、組織変革への影響も期待されるからである。これまでの男性中心の働き方を脱却するとともに、性別によるアンコンシャスバイアスを払拭することで、性別問わず誰もが働きやすく活躍につながる職場になると考えている。

<実施の背景>

当社は、2015 年度から女性活躍推進の取り組みを本格的にスタートし、管理職候補者への教育機会の提供を行ってきたが、一般的にいわれる女性特有の自信のなさ、ロールモデル不足によるイメージの偏り、ライフイベントとの両立の難しさ等を理由に、管理職への意欲に性差

があることがわかった。(毎年のキャリア調査より)。また、昇格試験に推薦される割合においても、男女に差があり、女性は昇格試験に推薦されにくく、上位グレードになるにつれ、その差は広がる傾向にあった(昇格推挙率の男女差を定量化)。よって女性の管理職は誕生しにくく、管理職比率にも影響を及ぼしていた。

これらの実績をもとに、なりゆきではなく構造的な変化を与えることを経営会議で決議。具体的には、昇格試験の候補者として選出されるための評価点において、女性を対象に加点。昇格試験に挑戦する機会を積極的に後押ししている。

<一連の取り組み>

1. 基本方針を改定(D&IからDE&Iの基本方針へ)
2. 経営会議で昇格試験におけるクォータ制を導入
3. DE&I研修を全社員対象に実施(特にエクイティの理解を深める)
4. 昇格試験を受験する女性を対象としたフォローアップセミナーの実施
5. 経営トップメッセージの発信と理解を深めるための対話の場づくり
6. 全社員アンケートを実施(施策の理解度や意見を聴く)

<成果>

23年度はクォータ制を導入した結果、23年度期末時点での女性管理職比率 15.2%が、24年度期末時点では 20.0%となり、新たに 15 名の女性管理職が誕生した。(前年比42%増)

特に現場スポーツクラブの店舗では女性支配人の数が増えたことで、ロールモデルの多様化が進み、若手の女性社員からも支配人を目指していきたいという声も聞こえてくるようになった。

また、導入初年度の昇格試験の面接評価の総合点は、男性より女性の方が高かった。評価項目を分析すると、「基礎力」「実行力」「対人力」「思考力」のうち、唯一「実行力」は男性が上回る結果となった。女性は男性に比べてアサインされるジョブサイズが小さく評価が低めとなる傾向がみられた。よって、これらの結果を踏まえ、管理職一歩手前の段階から男女ともに経験の場をつくっていくことの重要性を確認できた。

本取り組みについては、トップメッセージを発信し、経営層→管理職→全社員と段階的に対話を重ね、当社にとって DE&I 推進の必要性や、なぜこの取り組みを導入するのかを丁寧にコミュニケーションをしてきた。また全社員アンケートを実施し、本取り組みへの理解や意見も集約している。

【丸紅株式会社】

当社の人事制度では、性別による処遇の差は一切設けていないが、男女の賃金の差異が発生する要因の一つに、管理職に占める女性比率が少ないことが挙げられる。

当社では、今後の管理職・管理職候補を着実に増やす仕組みとして女性のタレントパイプラインの拡張に向けた重点施策として以下の取組み(図 1)を進めており、この要因による差異は縮小していくものと考えている。

- ① 採用の更なる強化:採用全体の女性比率の 40~50%程度への引き上げ
- ② 成長機会の拡大:国内外事業会社等での現場実戦経験の必須化、国内外事業会社等でのマネジメント経験の早期化
- ③ 計画的配置・登用の推進:各組織での階層別の女性数・比率の目標値設定、達成に向けた計画策定・実行
- ④ 推進体制の強化:社長・CHRO・CSO・CAO 等を主要メンバーとした人財戦略会議(タレントマネジメントコミッティ)でのモニタリング・課題分析の実施

実際、これらの取組みにより、新卒女性比率、女性正社員率、女性管理職比率はいずれも上昇傾向にある。また、2025 年度には、当社社員から初の女性執行役員が就任し、女性のタレントパイプラインは着実に広がってきている。

また、男女の賃金の差異が発生するもう一つの要因として、当社の人事制度では、従来、正規雇用労働者を総合職と一般職という 2 つの職掌に区分し、そのうち主に組織の事務・実務を担う、原則転居を伴う転勤のない一般職の女性比率が 100%であったことが挙げられる。これに対しては、一般職のキャリアパスを更に拡大することを目的に、2021 年度に、原則全世界転勤必須であった総合職のなかに、原則転勤のないエリア限定コースを設けた。また、2024 年度からは、職掌にとらわれない実力本位の適材適所を図るとともに、本人が担うミッションに応じた時価的な報酬制度(図 2)を全社的に実現することを目指し、総合職と一般職の職掌区分を廃止するとともに、管理職以上には既に適用していた、ミッションをベースとした処遇決定の仕組み(注)を非管理職にも導入した。

(注)当社では、各組織が個人の実力や特性に応じてミッション(期待役割及び定量・定性目標)を付与し、この付与されたミッションの大きさに応じて社員一人ひとりの処遇上の資格が決まる制度(ミッションレーティング)を導入している。この制度では、毎年、本人の実力や特性、意欲に応じて、次の一年で担うミッションを見直し、必要に応じて変更することができ、ミッションの大きさが変われば、その年の報酬水準も変化する。

2025 年度よりスタートした中期経営戦略 GC2027 における人財戦略の中でも「ミッション本位・実力本位の更なる徹底」を掲げており、社員一人ひとりがより大きなミッションにチャレンジするモメンタムを一層強化し、人財の持てる力を最大限引き出すことを追求していく。

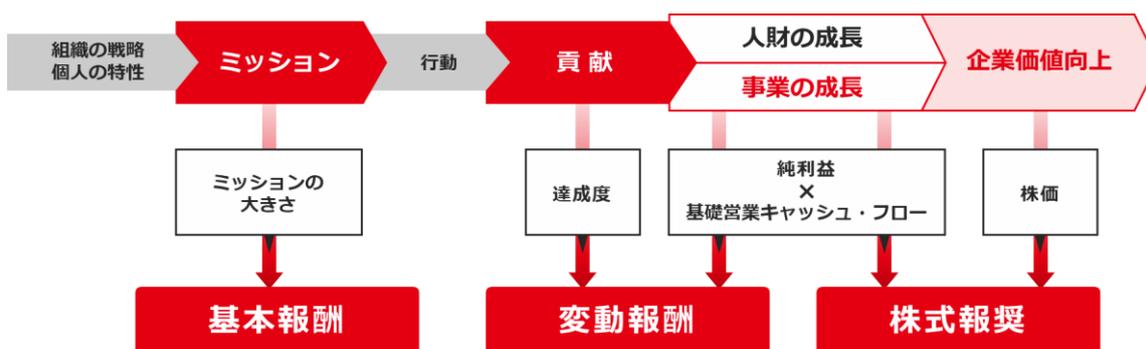
性別による差を設けないこれらの施策の実行・定着を図ることで、今後も、男女の賃金の差異は着実に縮まっていくものと考えている(なお、2025年3月期では、処遇上の資格が同じ(=担っているミッションの大きさが同じ)男女の賃金の差異はどの資格においても94%以上となっている。)

○ 女性活躍推進2.0

女性の成長機会をより充実させ、経営やビジネスの意思決定に関わるポストまでのキャリアパスを太く強固なものにする「タレントパイプラインの拡張」に一層注力



▲図1 「女性活躍推進 2.0」(当社取組方針:2022年8月制定)



▲図2 当社の報酬制度(概念図)

【浜松ホトニクス株式会社】

取り組み

浜松ホトニクスは「光技術で調和・連携・共創できる世界を創り出す」という理念のもと、持続的な成長と社会価値創造を目指している。その中で、従業員が「働くことに幸せを感じられる環境」を整えることを重要課題と位置づけ、男女間賃金格差の是正に向けた取り組みを進めている。

背景と体制

従来は事業所単位で女性活躍や育児支援を進めていたが、課題が散在していたため、2023年に「AWD(Advancement of Women and Diversity)」活動を通じて100件を超える課題を集約した。

これを契機に、全社横断組織「働き方改革WG」を発足し、課題分析やヒアリングを行いながら、マインドチェンジや制度改革を推進している。トップメッセージでは、これまで会社を支えてきた女性社員への感謝を述べるとともに、昇進機会の格差是正に向け、現状と課題、そして今後のあるべき姿を明確に発信した。(資料1)

女性活躍推進に向けたトップメッセージ

HAMAMATSU
PHOTON IS OUR BUSINESS

女性活躍推進に向けたトップメッセージ

働くことに幸せを感じることができる会社を目指して

社会環境価値創造担当である鈴木貴幸専務から皆様へメッセージをおくります。

お礼 ここまでホトニクスイズムを支えてくださった皆さまへ
その歴史とホトニクスイズムの紹介

進んできたこと
登用の男女格差の解消
性差ない業務への割り当て
女性のキャリア形成セミナー/
健康課題セミナー/交流会の実施

まだ残る課題
性別役割分業が残る部署もある
女性の意見が意思決定に
反映されにくい
部署による機会の差

これからのありたい姿
働くみなさんがそれぞれの描く目標を目指して、
キャリアを積めるようにチャレンジできる環境を整えます。

▲(資料1) 女性活躍推進に向けたトップメッセージ

具体的な取組

・**職務変更の見直し**:職務内容や昇進機会の差をなくすため、職務変更の希望の有無にかかわらず、日常的な面談や人事考課面談を通じて、本人の能力・意欲・実績等を確認し、職務内容や昇進機会を均一化している。

・**マインドチェンジの推進**: 職場における固定観念や偏見をなくし、多様性を尊重する風土を醸成するため、全従業員を対象にアンコンシャス・バイアス研修等を実施した。この研修を通じて、無意識の思い込みに気づき、行動変容を促すことで、より公平で開かれた職場環境の実現を目指している。

- ・両立支援制度の拡充:時間単位有給、育児短縮勤務の拡充、育児休暇の適用範囲の拡大を行った。特に祝日出勤日の育児対応の選択肢を増やすため、「看護等休暇」の適用範囲に祝日出勤日の子の世話を追加し、家庭と仕事の両立を支援している。(資料2)

公平で柔軟な働き方を実現する制度改正に向けた取り組み

HAMAMATSU
PHOTON IS OUR BUSINESS

祝日出社日の課題対応

祝日出社日への対応の選択肢を増やすため、育児・介護休業法により規定されている「子の看護等休暇」の適用範囲に、祝日出勤日の子の世話が追加されました。



▲(資料2)公平で柔軟な働き方を実現する制度改正に向けた取り組み

- ・男性育休取得促進:トップメッセージ発信により、男性育休に対する理解を醸成した。
- ・妊娠・育休期の支援:育休中のパパママ交流会を定期的を開催し、心理的安全性と情報共有を確保している。当社の育児サポート制度の説明や専門家を招いた座談会も実施している。

成果

・女性管理職比率の改善

2024年10月時点で女性管理職比率は3.8%となり、産業平均(3.6%)を上回る。さらに2025年10月には4.4%に達し、着実な改善が進んでいる。

・男性育休取得率の向上

2024年度は男性育休取得者が140名を超え、取得率は80%以上と全国平均を大きく上回る。加えて、90日以上長期取得者も増加傾向にある。

・外部認定の取得

2024年11月に「くるみん」認定に加え、不妊治療と仕事の両立支援に取り組む企業を認定する「くるみんプラス」に認定された。さらに2025年5月には「えるぼし」認定の2段階目を取得した。

・女性活躍に関する知事褒賞と講演機会

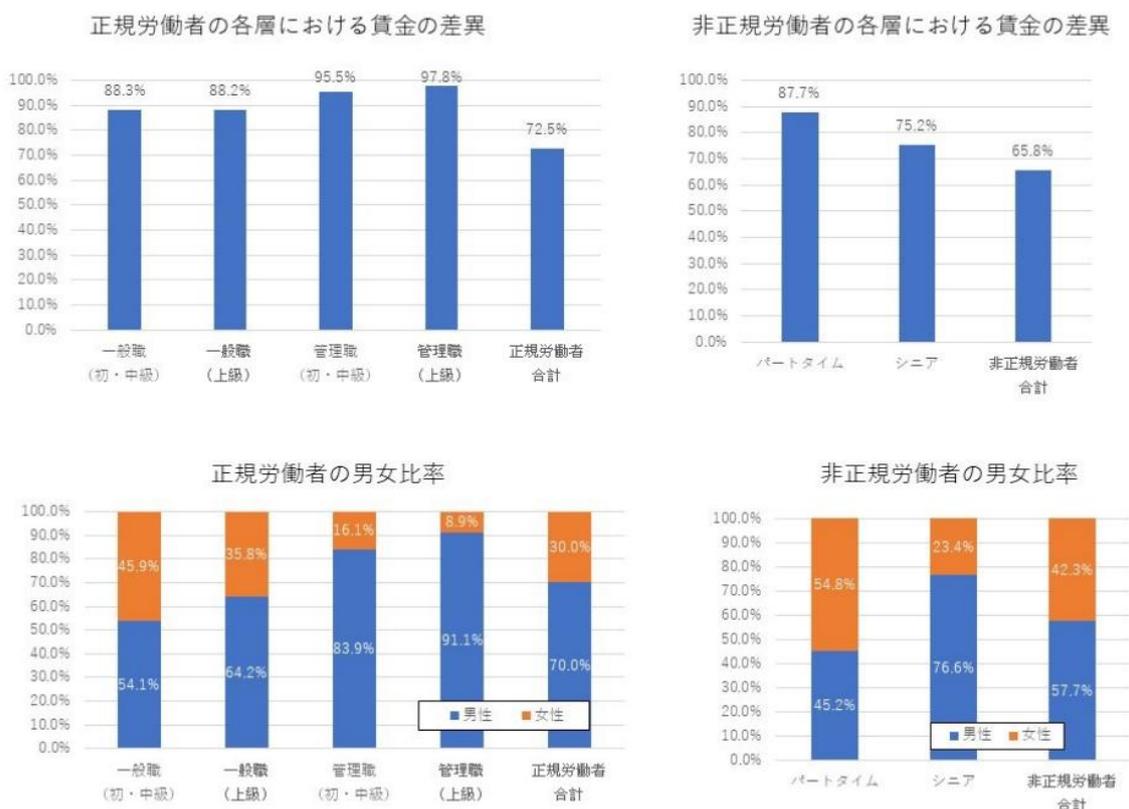
2025年7月に「静岡県男女共同参画社会づくり活動に関する知事褒賞」(女性の活躍推進事業所の部)を受賞し、女性活躍に関する企業の取り組みを紹介する講演機会も増えている。

【味の素株式会社】

正規労働者においては、一般職において20代男女賃金は同水準であるが、30代では転勤エリアが限定されている社員や、結婚・出産・育児などのライフイベントによる休職、時短勤務、残業時間の制限等の影響もあり、階層別賃金格差は約88%となっている。

管理職においては、初・中級管理職の男女賃金格差が約96%、上級管理職で約98%と上位職位になるにつれて賃金差は減少するが、給与水準が高い管理職における女性社員比率が低いため、残念ながら正規労働者合計での男女賃金格差が約73%となっている。

非正規労働者では、パートタイムよりも賃金の高いシニア再雇用者における男女比率の差が格差の要因となっている。今後の日本での労働人口減少を踏まえた女性のシニア再雇用、および正規・非正規労働者を問わない女性の更なる活躍支援を進めることで、非正規労働者においても賃金の差異は段階的に縮小していくと考えている。



当社は2030年度の女性管理職比率30%を目指し、男女共に働きがいにつながる多様で柔軟な働き方を支える制度(例:コアタイムなしのフレックス勤務、2017年頃からのテレワーク勤務、退社時間の16時30分への前倒し、諸条件を満たせば国内外フルリモート勤務ができる「どこでもキャリア」導入等)および育児休業制度の整備を進めるとともに、配偶者帯同時の転勤同行休職期間を5年間へ拡大するなど、制度の拡充を図るとともに、制度を利用しや

すい文化醸成を目指し、DEI推進の意義を動画化して共有するなどの浸透活動も進めている。

2018年度から女性従業員への機会提供・育成支援施策として「AjiPanna Academy(アジパンナ・アカデミー)*」をスタートしており、女性においてエンゲージメントサーベイの設問「私は上位の職位につくことを打診されたならば、そのオファーを受けたいと思う」の好意的回答者が半数を占めていることから、今後は女性管理職数の増加と共に賃金の差異は段階的に縮小していくと考えている。

*以下①～③は「AjiPanna Academy」の施策 ①キャリアワークショップ：一般職の女性従業員と直属上司が共通のアセスメントを受け、個の強みを活かした能力発揮の実現を支援する研修。2020年度～2024年度は307名が参加。2024年度より内容を刷新し、研修参加後の次職位および管理職へのチャレンジ意向100%。②カレッジ：キャリア形成の不安を軽減しながら自己効力感を高めることを狙いとしたリーダー育成研修。一般職が社長および役員にプロジェクト提案を行い、カレッジ生同士の繋がりも深耕。味の素(株)の受講生91名の内初年度の受講者の管理職登用率は55%、また過去4年間で上位等級に昇格もしくは管理職候補として認定された人は46%。③メンタープログラム：2018年度以降、味の素(株)ならびに一部国内グループ会社より基幹職女性129名が参加。2階層上のメンターとのクロスメンタリングを特徴としており、参加後にポジションアップや部門を超えた異動が実現。営業支社長・組織長、グループ会社の社長・役員も誕生。

■テーマ3:女性従業員の健康課題解決への取組の概要と得られた成果(定量的な成果を含む)

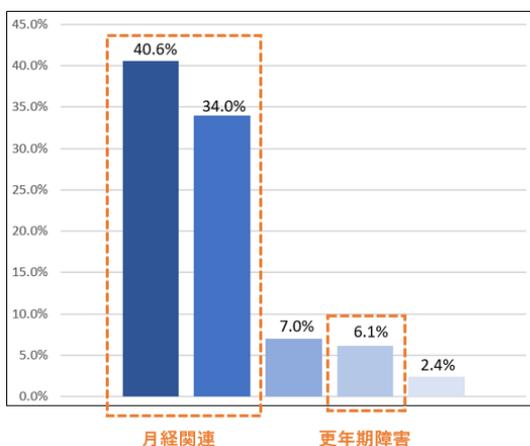
女性の就業率が上昇する中、女性特有の健康課題やライフイベント(月経、不妊、妊娠・出産、更年期等)に起因する望まない離職等を防ぎ、女性が企業でより活躍しやすい環境作りを行うことは重要です。女性の健康課題に対して問題意識をもち、女性のみならず男性従業員の理解も深めながら健康課題解決への取組を推進することで、女性活躍において成果が表れている企業の特徴的な事例を紹介します。

【株式会社コーセー】

① アンケート調査による課題の特定と改善に向けた取り組み

2024年より全社で実施している「働く女性の健康課題アンケート(回答率 95%以上)」により、多くの女性従業員が月経、更年期症状で不調を抱えている実態が判明した。特に更年期症状においては、回答者の約2割が「業務パフォーマンスが半分以下に低下する」と感じている一方、その内の7割以上が病院未受診であった。更年期症状は年齢的に組織の重要ポジションを担う層に生じやすく、パフォーマンスの低下が個人の問題にとどまらない場合があるため、組織の重大課題であると特定した。

▼働く女性の健康課題アンケート 一部抜粋



下記の女性特有の健康課題や女性に多く現れる症状により、勤務先で困った経験をしたことはありますか。(複数回答可)

- 月経関連の症状や疾病 (月経不順・月経痛など)
- PMS (月経前症候群) 等
- 不妊・妊活
- 更年期障害
- 女性のがん・女性に多いがん (子宮頸がん・子宮体がん・卵巣がん・乳がん)

◆リテラシーの向上と風土醸成

アンケートから得られた課題に対し、まずは「リテラシー不足」を解消するため、セミナーを2回に渡って実施した。

「働く女性のヘルスプランセミナー(2025年2月)」:産婦人科専門医を招聘し、プレコンセプションケア、月経、更年期、生殖医療の選択など、科学的根拠に基づき講義していただいた。参加者150名に対し満足度83.1%と高く、動画配信により全従業員がいつでも学べる環境

を整えた。また、職場全体が相談しやすい風土となるために、全管理職を必須参加とした。

「プレ更年期・更年期のセルフケアセミナー(2025年12月)」:看護師(更年期指導士)を招聘し、女性ホルモンの変化に伴う心身のゆらぎと、日々の生活のなかでできるセルフケアについて講義していただいた。こちらも全管理職を必須参加とし、現在アンケート結果をもとに次年度のさらなる改善策を検討している。

② すべての女性が前向きに過ごせる社会を目指した取り組み

当社の新規事業創出プログラム「LINK※」から起案されたフェムテック事業が、現在ローンチに向けて進行中である。本事業は、女性がライフステージの変化を正しく理解し、心身に優しく向き合う「ポジティブエイジング」を支援するプラットフォームの提供を目的としている。一人ひとり異なる心身症状に寄り添うために、他社と広く連携し、よりパーソナライズされた情報を安心して受け取ることができる仕組みの構築を目指している。

現在、PoCとして自社女性従業員を対象に開発中のアプリを公開し、更年期およびプレ更年期におけるセルフケアサポート機能の有効性を検証している。

当社は「美の創造企業」として、本事業を通じ、すべての女性が年齢を重ねることを前向きに捉えられる社会を実現し、ウェルビーイングの向上に寄与することを目指す。

※当社独自の社内ベンチャー制度

【株式会社ニチレイ】

ニチレイグループでは、2022年度に「女性の健康づくり方針」を策定し、多様な人財がいきいきと働ける職場環境と組織風土の醸成を目指して、「女性の健康づくり」を推進している。この方針では、「女性の健康づくり」に取り組むことで、女性活躍を支援するとともに健康経営をより一層進め、ニチレイグループで働く多様なすべての従業員の働きやすさや生産性向上に寄与し、ニチレイグループの持続的な成長へつなげることを目指している。取り組みは、「教育・啓発」「支援」「体制整備」の3つの視点から構成されている。

「教育・啓発」では、全従業員を対象に「月経」「更年期」に関する正しい知識を習得するためのセミナーを四半期ごとに開催している。また、「ピンクリボン月間」に合わせて乳房モデルを使用した乳がん検診啓発やセミナーを実施した。2024年度には、経営層向けに婦人科医によるセミナーを実施し、推進の重要性と正しい知識の理解を促進した。参加者からは「思いやり」や「相互理解」の重要性が強調され、施策の推進に対する前向きなメッセージが寄せられた。さらに、2025年度からは「プレコンセプションケア」への理解促進を目的として、新入社員研修で動画を活用した啓発や各事業場の健康推進担当者向け勉強会を通じて周知活動を行っている。

「支援」では、不調で困っている女性従業員を対象に「オンライン診療」の参加募集を行っている。具体的には、オンラインで婦人科を受診し、月経や更年期の困りごとを医師に相談、必要に応じて低用量ピル、漢方やサプリメントが処方され、自宅に届く。費用はすべて会社負担のため自己負担はない。トライアル実施において、参加した従業員の QOL ならびに仕事の生産性に改善が見られたため、2023 年度に本格導入した。

毎回参加者へ確認のアンケートを実施しているが、最新では「仕事への支障もなくなり、早く病院へ行けばよかった。」、「こんな手厚いケアが 受けられる会社はないと思っている。」といった声があった。

効果検証も毎回良い結果が出ているが、最新データにおいても、寝込むほど体調が悪い方の割合の減少(月経:参加前 57.1% →7 カ月後 0.0 %、更年期:参加前 40.5 %→7 か月後 0.0%)やプレゼンティーズムの改善(パフォーマンススコア 月経:参加前平均 59.8 %→7 カ月後平均 81.0 %、更年期:参加前平均 68.4%→7 か月後平均 74.6%)の成果が得られた。

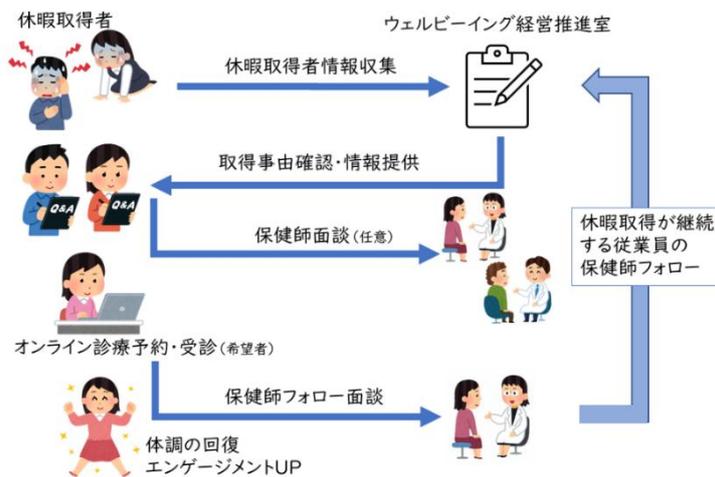
また、2024 年度からは、「妊活・不妊治療オンライン相談」のプログラムを導入した。正しい知識習得のためのセミナーを年3回実施するとともに、年間を通して随時参加者の募集をしている。「まだ結婚をしていないが不安を感じている」、「現在不妊治療中・不妊治療を受けるか悩んでいる」、「これから妊活を予定している」などの幅広い相談を受けている。また、セミナーやプログラムは、男性を含む全従業員を対象とし、当社の従業員でないパートナーも一緒に参加することを可能としている。また、2025年度からは新たに「男性更年期」のオンライン診療プログラムも開始し、誰もが働きやすい環境づくりを目指している。

「体制整備」では、2024 年度から生理休暇に加えて当社独自の休暇制度(ヘルスケア休暇)を新設した。社内の全体調査結果より、生理休暇の名称による取りづらさや月経以外の症状でも使用可能な休暇制度の整備の声があったためである。対象者は、月経症状だけでなく、月経前症候群、更年期症状により就業が困難な者が取得可能となっている。更年期症状は女性のみならず男性にも起こりえるとし、男性を含む全従業員が対象である。体調不良時に休むことに留めることなく、体調改善に繋がられるよう、取得者へは保健師によるフォローやオンライン診療プログラムの紹介等、体調改善に繋がる支援を提供している。取得者の中には保健師面談を希望する者もあり、実際に業務配慮に繋がったケースがあるなど相談しやすい環境づくりに寄与している。

▼乳房モデルを使用した乳がん検診啓発イベントの様子



▼ヘルスケア休暇の取得フロー



【株式会社丸井グループ】

丸井グループのミッションは、「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」という企業理念に基づき、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会をステークホルダーの皆さまと共に創ることにある。そのような考えのもと、立場に関わらず、性別特有の健康課題への理解を深め、仕事と性別特有の健康課題の両立の課題解決を通じて、すべての社員が自分の可能性にチャレンジできる組織風土の実現を目指していきたいと考えている。

その実現に向け、一人ひとりが働きやすく、お互いにサポートし合える職場をつくることを目的とした風土醸成と実際に性別特有の健康課題を抱えている社員に対する実質的なサポートを実施している。

<風土醸成に向けて>

23年9月に役員・管理職を対象に性別特有の健康課題のセミナーを実施した。参加者228名が性別特有の健康課題に企業が取り組む意義や対応について学んだあと、研修の気づきや職場での取り組みについて対話をするにより、マネジメント層のリテラシーの向上につながった。その後、全社員に向けて24年2月に性別特有の健康課題についての知識の共有と、互いにサポートし合える職場づくりについての対話を行い、全社員の88%が受講、97%の社員が「理解が深まった」と回答している。翌年の25年2月には、「生理痛に苦しむ社員とそのリーダーの実例」としてパネルディスカッションの動画の共有を行った。継続して性別特有の健康課題に関する研修を実施することで、25年6月に実施した調査では、「自分の職場では、性別特有の健康課題について話すことができる」と回答した社員の割合も75%となり、23年度から21%上昇、「自分の職場が性別特有の健康課題についてサポートし合える環境になっている」と回答した社員の割合は69%と23年度から30%上昇した。

また、25年9月には、仕事と不妊治療を両立しやすい職場を目指し、社員に実態把握に向けた個別ヒアリングを実施した。不妊治療を経験、または治療中の社員を対象に手挙げでヒアリングの募集を行った結果、58名の社員から応募があった。ヒアリングを通じて、不妊治療に対する理解不足を課題とする社員が多数いたことから、25年11月には、「不妊治療」をテーマに全社員対象の研修を実施した。

そのほか、出産、育児などのライフイベントを迎える前の26歳を迎える男女の正社員を対象とし、性別特有の健康課題やプレコンセプションケアについての理解を深めたうえで、今後のキャリアを描くことを目的とした研修「キャリアデザインプログラム」を実施している。研修では社員の100%が「性別特有の健康課題」について学ぶ意義を理解でき、「性別特有の健康課題」について理解できたことで、自身の理想のキャリアを描き、実現のためのアクションを考えることが出来た社員は83%となり、「性別特有の健康課題」を踏まえた自律的なキャリア形成につながる取り組みとなった。

また、一般社団法人女性の健康とメノポーズ協会が主催する「女性の健康検定」では25年11月時点で役員の100%が「女性の健康経営推進員」の資格を取得しており、現在対象を管理職まで拡大し、73%が取得している。

<実質的なサポート>

実際に性別特有の健康課題に伴う不調やお困りごとがある女性社員を対象に、女性のセルフケア支援を目的として、フェムテックに関するシステム開発や運営事業をおこなっている、株式会社LIFEMさまが運営する「ルナルナオフィス」の婦人科のオンライン診療と低用量ピルの処方費用を会社が負担する取り組みをおこなっている。25年9月までで186名の社員が利用している。

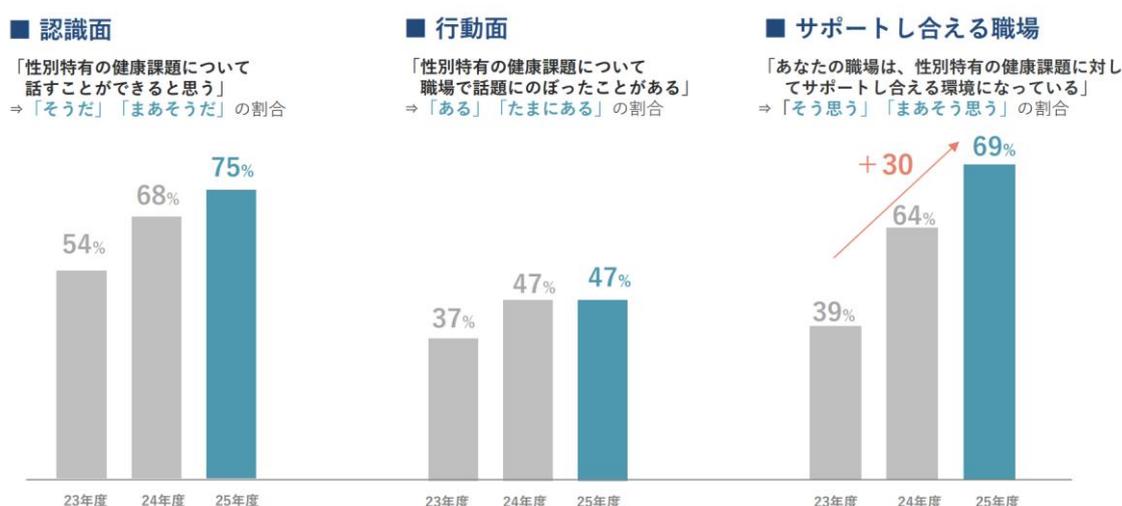
また、現状の生理休暇の制度では、月経前症候群(PMS)がつらいと感じているのに予定通り働く社員が多数いることや、「生理休暇」の名称などが障壁となり、利用したいのに利用され

ていない制度であることが分かった。そこで 24 年 10 月より、事由が生理のみの「生理休暇」を「F 休暇」に名称を改め、PMS への適用をできるようにした。休暇も無給から月間 1 日の有給として認め、時間単位の取得も可能とした。制度を改定後、休暇の取得人数は、23 年度下半期の 9 名に対し、改定後の 24 年度上半期では 105 名となった。

今後も性別特有の健康課題に対して風土醸成と実質的なサポートの両面から取り組みをすすめ、すべての社員が自分の可能性にチャレンジできる組織風土の実現を目指していく。

▼参考資料① 取り組みの成果(風土醸成)

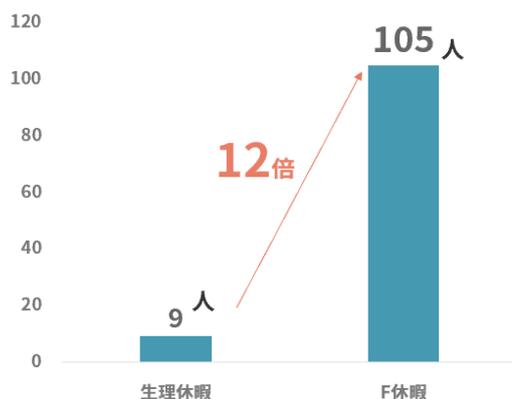
・25年度の“サポートし合える職場になっている”と思う割合は2年前から30%上昇し69%



▼参考資料② 取り組みの成果(実質的なサポート)

・月間平均取得者数は 105 名、前年の 12 倍に拡大

■月間平均取得者数



(生理休暇は23年下半期、F休暇は24年下半期実績で集計)