

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

令和2年3月



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



令和元年度

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 令和元年度 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 令和元年度 100 選プライム 選定企業 ベストプラクティス集	3
千葉銀行株式会社	5
東急株式会社	13
III 令和元年度 新 100 選 受賞企業 ベストプラクティス集	21
株式会社山下組	23
旭建設株式会社	25
株式会社釧路製作所	27
味の素株式会社	29
コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社	31
株式会社杢目金屋	33
株式会社栄和産業	35
株式会社 AS フーズ	37
株式会社エーピーシー	39
日高工業株式会社	41
株式会社アクアテック	43
TIS 株式会社	45
株式会社友安製作所	47
総合メディカル株式会社	49
アクサ損害保険株式会社	51
オリックス株式会社	53
京阪ホテルズ&リゾート株式会社	55
株式会社サニックス	57
参考資料 1: 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)	59
参考資料 2: ダイバーシティ経営企業に関する参考情報	75
令和元年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 運営委員会 委員名簿	77

令和元年度 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 7 年間で 250 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、令和元年度の「新 100 選」で求めている重点テーマを設定しました。

テーマ	例
(1)経営層への多様な人材の登用	・取締役会や経営層への多様な人材（女性、外国人、チャレンジド、スキル・キャリア等）の積極的な登用 ・多様な人材をトップマネジメントに育成するキャリアパス・人材パイプラインの設定
(2)キャリアの多様性の推進	・自律的なキャリアプランを考えるプログラムの実施 ・キャリアの多様化を実現する兼業・副業制度等の整備 ・中途採用の強化、復職者への支援、再雇用制度等の整備 ・人事評価制度の見直し 等
(3)マネジメントの在り方の改革	・日常業務のプロセスやコミュニケーションの在り方の変革の支援 ・管理職の人事評価へのダイバーシティに関する指標の追加等
(4)外国人・シニア・チャレンジドの活躍	・専門性や特性を活かした適材適所の配置 ・評価制度や柔軟な勤務体系の整備 ・チャレンジドやチャレンジドが所属している企業等への商品・サービスの発注 等

その結果

- ・柔軟な経営判断の実現
- ・優秀な人材 / 専門性の高い人材の確保・定着の実現
- ・新たな経験や発想に基づいたビジネスチャンスの創出
- ・生産性の向上等の経営成果を実現（特例子会社の取組を含む）
- ・社会全体での多様な人材の活躍の促進

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。

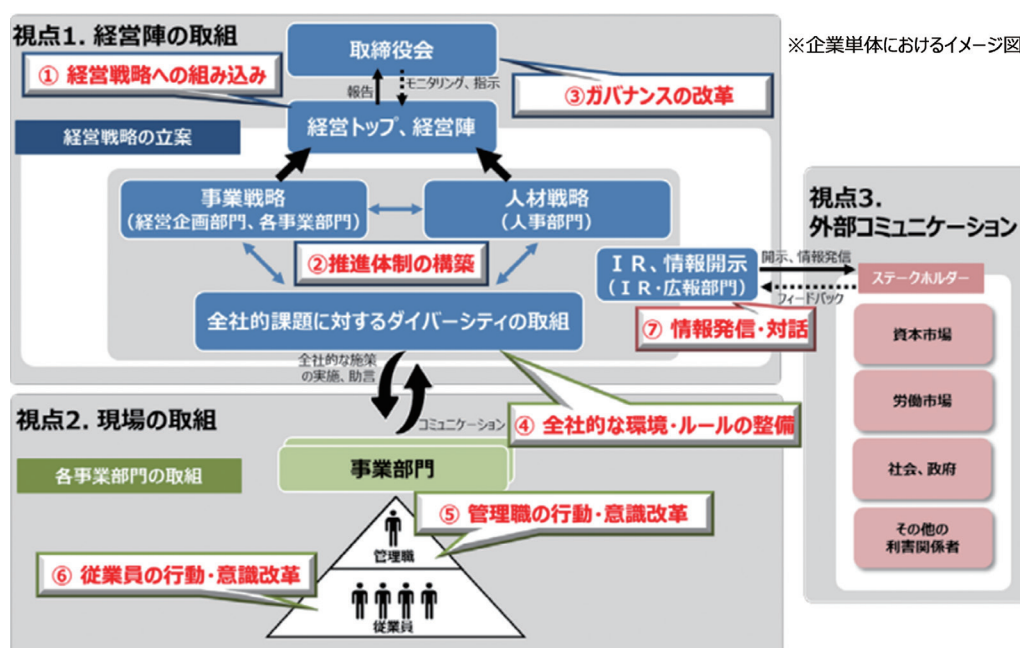
（※）「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ2.0）の在り方に関する検討会」

（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

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

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

<https://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

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

Ⅱ 令和元年度 100 選プライム 選定企業 ベストプラクティス集

実施概要

「100 選プライム」の対象と評価のポイント

【対象】

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

【評価のポイント】

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

ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン - 実践のための7つのアクション

①経営戦略への組み込み

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

②推進体制の構築

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

③ガバナンスの改革

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

④全社的な環境・ルールの整備

◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

◆多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自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

令和元年 7 月 17 日 (火)	募集開始
令和元年 9 月 9 日 (月)	募集締め切り
令和元年 9 月下旬～ 10 月	書類審査 (一次)
令和 2 年 1 月 29 日 (水)	プレゼン審査 (二次) ※書類審査を通過した企業のみ
令和 2 年 3 月 16 日 (月)	選定企業発表

応募総数・選定企業数

応募総数	14 社
選定企業数	2 社

令和元年度 100 選プライム 選定企業 一覧

株式会社千葉銀行	5
東急株式会社	13

地銀業界をとりまく環境の激変に対し「全ての職員が輝く働き方改革の実現」を経営戦略に定め持続的な成長を実現、ダイバーシティ経営を業界・地域全体に普及

経営課題

地方銀行としての生き残りをかけ、一人ひとりの社員の能力を最大限発揮する組織への転換を企図

人材戦略

一番の資産である「人材」を最大限に活かし戦力化を図ることにより「リテール・ベストバンク」グループの実現を目指す

活躍推進の取組

視点1 経営陣 の取組

- ①中期経営計画及び統合報告書にダイバーシティ推進を明記し、重要性の理解浸透を図る
- ②全社横断でダイバーシティ推進委員会を設置し、社員からのアイデアを具現化する体制を構築
- ③多様な経験を有する役員の任命により、迅速かつ確かな意思決定を実現

視点2 現場の 取組

- ④業務効率化や働く時間・場所の柔軟化などを通し、個々の社員の働きやすさ向上を企図した施策を展開
- ⑤管理職の意識改革・マネジメント改革に向けた多様な研修の実施と評価制度の改定
- ⑥プロフェッショナル人材の育成に向け個々のスキル伸長や意識啓発を実施

視点3 外部コミュニケーション

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

ダイバーシティ経営による成果

女性の職域拡大とキャリアアップが徐々に結実、働き方改革も奏功し組織風土の変革を実現

企業概要

会社設立年	1943 年
資本金	145.069 百万円
本社所在地	千葉県千葉市中央区千葉港 1-2
事業概要	普通銀行業
売上高	210,218 百万円 (2019 年 3 月)

従業員の状況

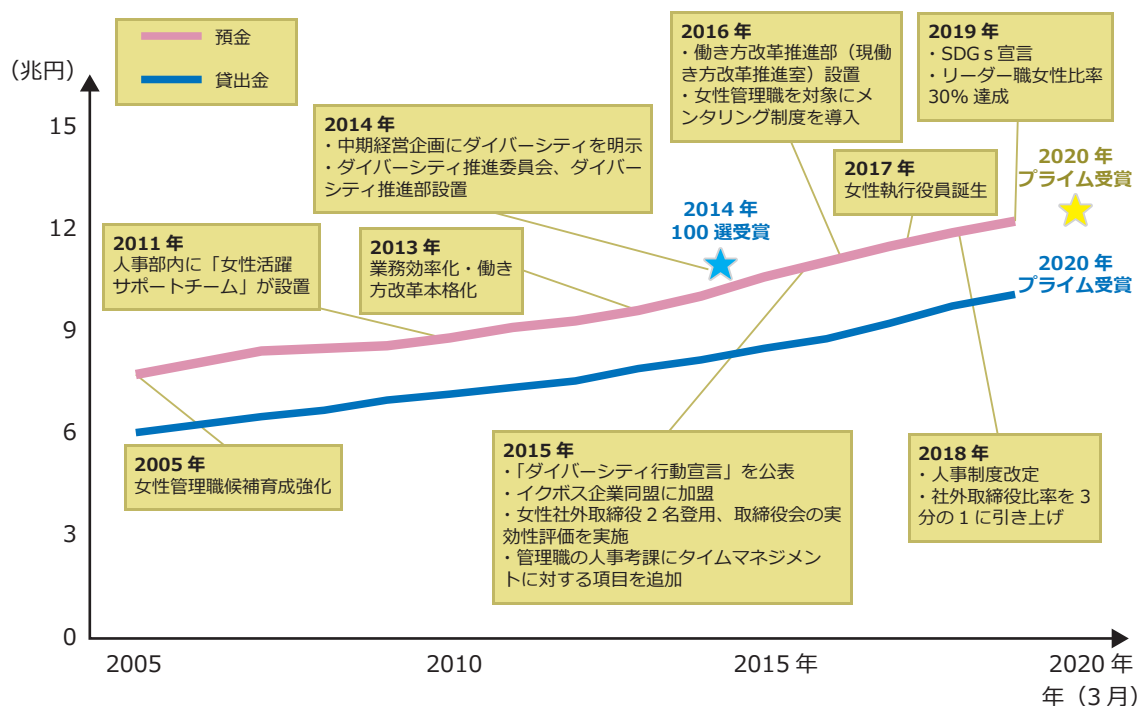
(2019 年 7 月時点)

総従業員数	7,011 (4,387) 人
女性	4,085 (1,896) 人
外国人	32 (31) 人
チャレンジド	75 (29) 人
高齢者	19 (2) 人
平均勤続年数	16.4 年 (男性 17.7 年、女性 17.8 年)

※ () 内は正規従業員数

株式会社千葉銀行におけるダイバーシティ経営推進のストーリー

100選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり



受賞企業コメント

株式会社千葉銀行 取締役頭取 佐久間 英利

この度は、栄誉ある賞をいただきましたこと、誠にありがとうございます。これまで一つ一つ地道に取り組んできた事をご評価いただき、大変光栄に存じます。

千葉銀行は主要経営課題の一つに「全ての職員が輝く働き方改革の実現」を掲げ「ダイバーシティで 強くしなやかに」をスローガンに、銀行の一番の資産である「人材」を最大限に活かし組織力を高めるための経営戦略として、ダイバーシティ推進を位置付けています。これまで職員の4割以上を占める女性への取組みを最優先に「意識改革・人材育成・環境整備」に役職員一体となって取り組んでまいりましたが、ダイバーシティ推進に終わりはありません。

今回の選定を励みに、お客さまも職員も、挑戦する全ての人を応援し、地域のリーディングカンパニーとして持続的に成長可能な企業となることを目指して、今後も取組を継続してまいります。



▲ダイバーシティ推進委員のメンバー

経営課題

地方銀行としての生き残りをかけ、一人ひとりの社員の能力を最大限発揮する組織への転換を企図

株式会社千葉銀行（以下「同社」）は 1943 年に千葉合同銀行、小見川農商銀行及び第九十八銀行の 3 行の合併により設立された。

地方銀行を取り巻く環境は、異業種の参入や金利低下、少子高齢化等を背景に競争が激化しており、また、顧客のニーズも多様化している。さらに、フィンテックの進展等に伴うビジネスモデルの転換が迫られる中で、ルール偏重で変化が苦手な組織のままでは競争に生き残れないとの危機感が強く生じていた。

そうした環境変化に即して地銀として勝ち残っていくためには、すべての社員が活躍できる環境へ変革し、多様な発想を生み出せる組織となる必要があった。

人材戦略

一番の資産である「人材」を最大限に活かし、戦力化を図ることにより、「リテール・ベストバンク」グループの実現を目指す

同社では 2005 年頃から、全社員の 4 割を占める女性社員の活躍推進に向けて、制度の拡充や女性管理職候補の育成強化に取り組んできた。また、障がいのある職員の活躍推進にも早くから取り組み、2007 年には地銀で初となる特例子会社ちばぎんハートフル株式会社が認定されている。

属性によらず、一番の資産である「人材」、つまり一人ひとりの社員の個性や能力を最大限に活かすことにより、環境やビジネスモデルの変化に対応するという方針を、2017 年からの中期経営計画において明確化している。「地域のお客さまに最高の満足と感動を提供する『リテール・ベストバンク』グループを目指す」という経営の基本方針とともに「全ての社員が輝く働き方改革の実現」を目指し、ダイバーシティ推進と働き方改革をトップダウンで推進している。

活躍推進の取組

数値目標を軸に着実な制度整備を積み重ねるとともに、意識改革のための多様な施策を展開

前述のように、女性活躍推進の取組は 2005 年から本格化したのが、更に加速化したのは 2011 年に人事部内に専任組織「女性活躍サポートチーム」を設置した頃である。同チームが女性社員の就業継続やキャリアアップのための施策に重点的に取り組むとともに、全社的には長時間労働は正を企図した業務効率化や働き方改革にも取り組み始め、主に女性のための制度整備を中心とした従来の取組から、すべての社員の「活躍」を促進する動きへとシフトチェンジした。2014 年に策定された第 12 次中期経営計画（2014 年～2017 年）においては、経営課題の 1 つに「人材育成の一層の充実」を位置づけ、「専門性の高い人材の育成」「女性の活躍支援など職員の意欲や能力を引き出す人材活用」「新たな発想を生み出す企業風土の形成」を目指すとし、同社を取り巻く経営課題に対し、人材戦略として解決を図る方向性を明確化した。また、2015 年には、「ダイバーシティ行動宣言」を策定・公表し、経営戦略としてダイバーシティ推進に取り組む姿勢を広く発信した。

社内では、「自ら気づき、考え、行動する」現場を作ることを目的に、ボトムアップ施策を検討する「ダイバーシティ推進委員会」、多様な人材の活躍をサポートする「ダイバーシティ推進部」を新設した。キャリアの転換期にいる社員や育児介護中の社員等、年間 500 名以上に対し個別面談や研修によるサポートを行うほか、男性の育児参画を支援する取組を開始した。

また、働き方改革については、2016 年に「働き方改革推進部」（現経営企画部働き方改革推進室）、2017 年に「働き方改革及び業務効率化推進委員会」を立ち上げ、組織全体で業務プロセスの見直しを進めるなど、従前の業務の進め方に対して現場目線で見直すことで組織全体の変革を促している。同時に、管理職の役割として、業績だけでなく組織や部下の柔軟な働き方も実現することを明確化した。管理職の人事考課の評価項目に業務効率化や労働時間削減を追加、本部評価制度の評価項目に女性活躍推進や業務効率化の項目を設定するなど、評価制度改革を通じて従来の働き方からの変革を後押ししている。

さらに、第 13 次中期経営計画（2017 年～2020 年）では、「プロフェッショナル人材の育成」とともに「職員一人一人の働き方を見直し、付加価値の高い業務に特化できる体制を整備」することを掲げている。若手の「業務スキル判定」や職務公募制度「キャリア・セレクトプラン」、「1 on 1 トーク」といった諸制度を通じて、

社員個々人が自身のキャリアやスキルを伸ばしながら組織としての全体最適を図る取組が開始されている。

こうしたダイバーシティ推進の進捗状況や社員の意識変化を確認するため、同社では2016年より毎年、全社員を対象に「ダイバーシティアンケート」を実施し、社員の意識の変化を数値化・分析し、経営層へ報告している。例えば2018年にはアンケート結果でLGBTについての理解不足やアンコンシャス・バイアスの存在が明らかになったことを受け、翌年に全社員に当該テーマのeラーニングを実施するなど、現場の課題に即した解決策を着実に積み重ねている。

なお同社では、社内の取組と並行して、業界や地域にダイバーシティの推進を促している。2014年には、同社トップを発起人とした「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を核に全国の地銀を巻き込んだ「地銀人材バンク」を主導している。また、「輝く女性の活躍を加速するちばのリーダーの会」では県内での情報交換や取組の横展開、企業・団体連携での施策実施など、業界・地域全体でダイバーシティ推進を阻む課題解決に挑んでいる。



▲ダイバーシティ行動宣言

ダイバーシティ経営による成果

女性の職域拡大とキャリアアップが徐々に結実、働き方改革も奏功し組織風土の変革を実現

全ての社員が「働きやすく、働きがいのある」職場を目指して多様な取組を進めた結果、女性活躍推進を本格的に開始した2005年以降、2019年7月までに、女性の取締役・執行役員が4名（うち2名はプロパー）、女性部長が6名誕生した。女性の支店長・本部副部長・所長は2名から25名に、副支店長は9名から58名にそれぞれ増加し、取締役会をはじめとした意思決定の場への女性の参画が進み、より多様な観点からの議論が行われている。

特に、社員の職域拡大や能力開発を進めた結果、従来ではごくわずかであった女性渉外担当者は個人分野を中心に36名から207名まで増加し、投資型金融商品販売を主担当とする渉外は女性が6割を超え、当分野の成績上位者の7割を女性が占めるまでになっている。預金や貸出金は右肩上がり続け、強固な顧客基盤の構築につながっている。

また、働き方改革や生産性向上のための施策が奏功し、2018年度の営業店の1人当たり平均時間外労働は、2013年度比で月4～6時間の削減を実現した。トップラインの増強とコスト削減により本業収益の拡大につながり、業務粗利益は2016年以降上昇を続けている。

さらに、職務公募制度を通じて新たな業務にチャレンジしようとする社員は年々増加し、2019年には78名と、前年の2.5倍（うち女性は4倍）の伸びをみせるなど、変化を苦手とした組織風土が変容しつつある。

こうした取組が外部評価にもつながっている。同社が長年継続的に実施してきた取組や情報開示により、MSCI日本株女性活躍指数に採用され、2019年6月時点でスコア8.95（最高10）と高い評価を受けている。また、顧客企業や地域の学校等に対し女性活躍やダイバーシティ経営についての講演・講座を積極的に実施し、地域社会全体での多様な人材の活躍の機運醸成に向けてリーダー的な存在となっている。

活躍している社員

2005年に0名であった女性の取締役・執行役員が2019年には4名に増加した。

女性社外取締役2名は、女性の部長・支店長等との意見交換会を開催するほか、女性係長クラス対象の意識啓発研修にも登壇する等、育成に関与。現在では生え抜きの女性執行役員部長が2名、女性部長が4名誕生している。

このうち、2017年に女性初の執行役員となった斎藤千草氏（現・事務企画部長）は営業店の副支店長、本部の企画職等を経て、女性活躍サポートチームリーダー、ダイバーシティ推進部の初代部長、人材育成部長を務めてきた。現在は、女性管理職対象のメンター制度においてメンターの一員となり、上位職を目指す女性管理職の育成とネットワーク形成に尽力している。また、業界や地域の女性を対象とする意識啓発研修や講演会にも積極的に登壇し、自身の経験やキャリアの変遷、経営層からの女性活躍に向けてのメッセージを発信することで、女性活躍を支援し続けている。こうした女性社員に寄り添った活動によって、女性社員にとって「役員」というポストを目指す事が身近に感じられるようになってきている。

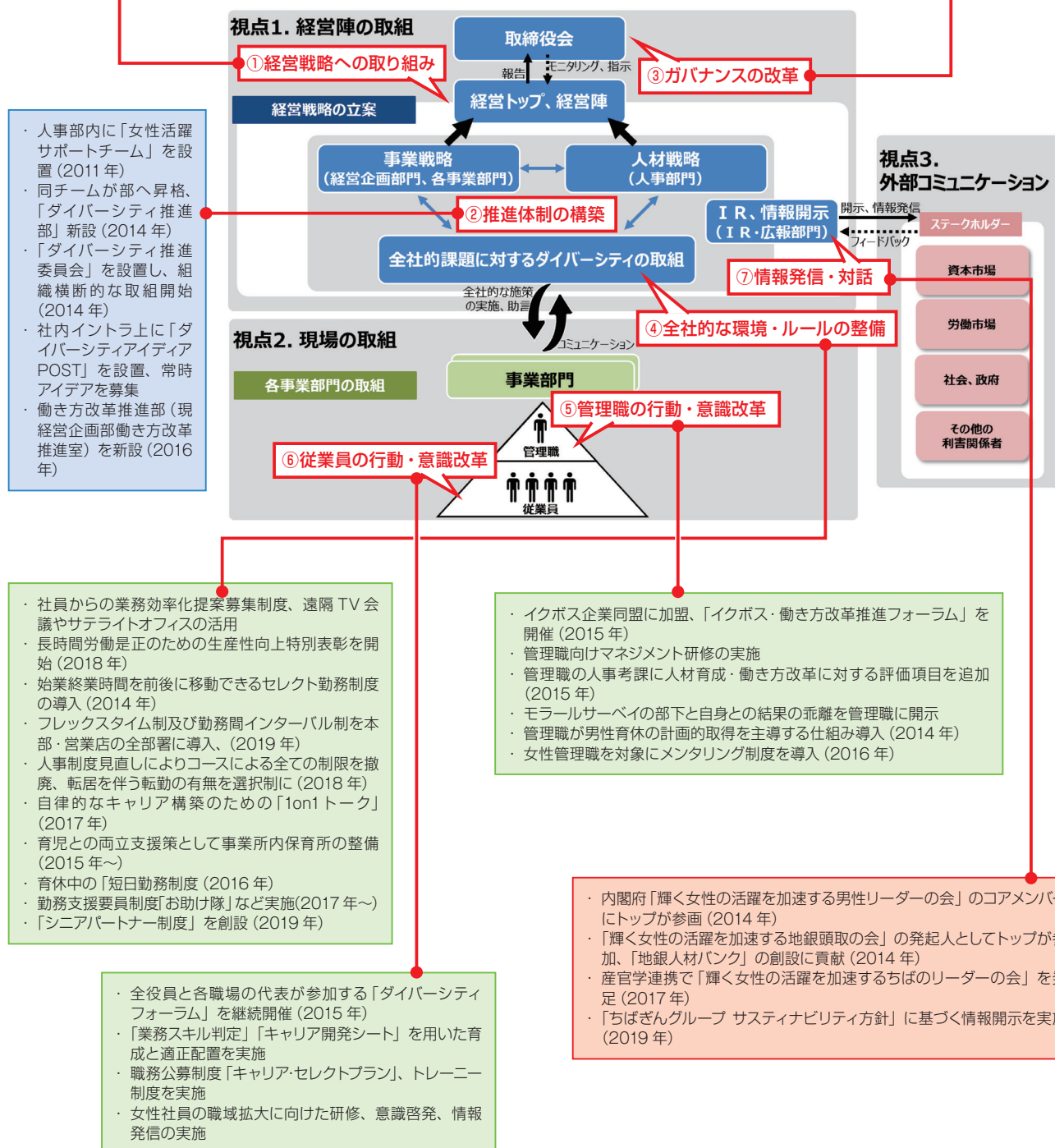


▲同社初めての女性執行役員斎藤千草氏

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千葉銀行の取組はこれだ！

- ・「ダイバーシティ推進」を中期経営計画の主要課題として明示、KPI 設定 (2014 年)
- ・「ダイバーシティ行動宣言」を策定・公表 (2015 年)
- ・「全ての職員が輝く働き方改革の実現」を新たな中期経営計画の主要課題へ位置付け (2017 年)
- ・「統合報告書」、「ちばぎん SDGs 宣言」を作成、ダイバーシティ推進と働き方改革の一層の推進を明記 (2019 年)
- ・経営トップ、役員が意見交換会などを通じて取組の意義や重要性を社内外に発信 (2015 年)

- ・社外取締役 3 名 (うち女性 2 名) を登用、取締役会の実効性評価を実施 (2015 年)
- ・グループチーフオフィサー制導入、社外取締役比率を 3 分の 1 に引き上げ (2018 年)
- ・統合報告書に取締役の経歴及びメッセージを公表 (2019 年)



視点1 経営陣の取組

【①経営戦略への組み込み】

中期経営計画及び統合報告書にダイバーシティ推進を明記し、重要性の理解浸透を図る

同社では「地域のお客さまに最高の満足と感動を提供する『リテール・ベストバンク』グループを目指す」という経営の基本方針の実現に向け、社員一人ひとりが能力を最大限発揮し働きがいのある職場をつくることを目的にダイバーシティ推進を経営課題に位置づけてトップダウンで取組を進めている。

同社が最初に「ダイバーシティ推進」を経営戦略の一つとして位置付けたのは、中期経営計画の主要課題として明示し、KPIを設定した2014年である。まずは社員の4割を占める女性社員のキャリア・スキルアップを明示的に推進するため、2020年度までに、リーダー職（「部下を持つ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員」）の女性比率30%、管理職の女性比率20%を達成することを目標として公表した（2019年7月現在：リーダー職30.7%、管理職15.1%）。翌年には「ダイバーシティ行動宣言」を策定・公表し、同社がダイバーシティ推進に取り組む姿勢を内外に大きくアピールしている。

2017年の第13次中期経営計画においては、「全ての職員が輝く働き方改革の実現」を新たな中期経営計画の主要課題として明確化している。

さらに、近年では社会・地域の中で持続的な経営を続けていくために、SDGsやESGの文脈においてもダイバーシティ推進を位置づけている。2019年には統合報告書を作成するとともに、「ちばぎんSDGs宣言」を作成、同社の目指す持続的経営とは「長期指向＋社会価値（社会課題の解決）＋経済価値」と定義し、より広義の戦略の中にダイバーシティと働き方改革の推進を明記している。

こうした取組の意義や重要性については経営トップ自らがあらゆる機会・媒体を通じ社内外に発信するとともに、「役員との意見交換会」を毎年継続実施する中で、役員が全地区の営業店を訪問し、取組の進捗や経営方針について社員との意見交換の場を設けている。

【②推進体制の構築】

全社横断でダイバーシティ推進委員会を設置し、社員からのアイデアを具現化する体制を構築

ダイバーシティの推進にあたっては、トップダウンとボトムアップの双方向からの取組を促す体制をとっている。女性活躍推進が取組の中心であった2011年、人事部内に「女性活躍サポートチーム」が設置されたが、以後、対象を女性から全社員に広げるべく、2014年に「ダイバーシティ推進部」として部に昇格し、様々な制度整備や施策の実施を主導した。

一方、同年には現場発信でダイバーシティ推進施策を検討する「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、ダイバーシティ推進担当役員を委員長、人事・ダイバーシティ・働き方改革の本部部長を副委員長として、様々な職階、職務、年次、職場の社員から成る検討組織を立ち上げている。「意識改革検討部会」、「キャリア検討部会」、「両立支援検討部会」の3つの部会での議論を通し、組織横断的に解決策の展開を図っている。委員会は3ヶ月に1回開催し、進捗確認を行い、ダイバーシティ推進の取組進捗状況については必ず経営会議の議題に入れている。

ボトムアップの取組としては、社内イントラ上に「ダイバーシティアイデアPOST」を設置し、社員のアイデアを常時受け付けている。例えば不妊治療のための休暇「チャイルドプラン休暇」や育児休業からの復職に向けた慣らし勤務「育児のための短日勤務制度」のような取組が実現した。働き方改革についても現場から効率化策を募集して対応を進めており、2016年には「働き方改革推進部」（現経営企画部働き方改革推進室）を新設し、翌年には働き方改革及び業務効率化推進委員会を立ち上げ、経営陣の関与のもとPDCAサイクルの強化を図っている。



▲本部・営業店・グループ会社・中途採用者、若手ベテランまで多様な属性の委員が集まる「ダイバーシティ推進委員会」の部会の様子

【③ガバナンスの改革】

多様な経験を有する役員の任命により迅速かつ的確な意思決定を実現

同社では、中期経営計画においてコーポレート・ガバナンスの高度化に取り組んでいるが、取締役会の構成は社外取締役3名（うち女性2名）を含む9名、監査役会は社外監査役3名を含む5名と、幅広い視野での経営判断を企図している。役員には海外業務や外部企業の経験者等が加わり、多角的な視点を取り入れることを重視している。また、執行役員制度を採用し、重要事項決定や業務執行の監督を行う取締役と業務を執行する執行役員とで役割分担を明確化しており、重要な業務執行の方針等について協議を行う経営会議を原則月3回、業務執行状況を確認する業務執行会議を原則月1回開催することで、迅速かつ的確な意思決定を実施している。

2019年からは新たに統合報告書を導入し、取締役の経歴や社外取締役からのダイバーシティ推進に対するメッセージも公表する等、ガバナンスの改革を進めている。女性活躍推進の進捗や今後の計画等、ダイバーシティ経営の進捗状況については担当部・役員から経営会議や取締役会等で定期的に報告し、社内外の取締役・監査役全員が議論を行う場を設けている。こうした議論は適宜経営企画部や人材育成部、ダイバーシティ推進部にフィードバックされ、各部における施策の改善に至っている。

視点2 現場の取組

【④全社的な環境・ルールの整備】

業務効率化や働く時間・場所の柔軟化などを通し、個々の社員の働きやすさ向上を企図した施策を展開

働き方改革については、一人ひとりの働き方を見直し、更に付加価値の高い業務にシフトできる態勢の整備を行うことを中期経営計画に明記している。現場から募集した1,300項目超の効率化提案のうち800件超の対応を実施し、業務のシステム化や本部集中化等、プロセスの見直しを進めている。また、長時間労働是正を目指し、生産性向上特別表彰（時間あたりの収益実績向上率を表彰）や、始業終業時間を変更できるセレクト勤務制度（年間1,200名超の社員が活用）を導入した。全社員の人事考課・賞与査定には生産性向上・タイムマネジメントに関する目標を設定し評価している。

また、2019年にはフレックスタイム制及び勤務間インターバル制を本部・営業店の全部署に導入した上で、TV会議での遠隔会議やサテライトオフィス活用を推進するなど、生産性と柔軟性を意識した働き方への変革を一層進めている。

育児介護との両立については、休業者を対象としたメールマガジンや配偶者帯同での復職支援セミナーなど手厚い復職支援のほか、事業所内保育所の整備、育児休業期間中に一定期間の慣らし勤務を行う「短日勤務制度」、育児や介護等で一時的に欠員の生じた各支店に支援要員を派遣する「お助け隊」等の施策を展開している。現在では、女性の育休取得率100%かつ復職が当たり前の文化となっている。育児休業者等職場復帰プログラムとして、社内研修への参加や定期的な所属部署とのコミュニケーションが仕組みとして整備されており、フルタイムでの復職率も80%と高くなっている。退職した社員についても、退職理由を問わず再雇用（原則）する「リ・キャリアプラン」を設け、貴重な人材の活躍の場を拡げている。

また、シニアに対しては、豊富な知識と経験を生かして65歳超の勤務が可能となる「シニアパートナー制度」を2019年に創設した。本制度は専用求人サイトを通じて様々な職種を求人し、サイト登録者は条件の合う業務に応募ができるようになっている。現在約130名の登録者があり、2か月で約20名以上のシニアが活躍している。



▲TV会議システムの活用。

【⑤管理職の行動・意識改革】

管理職の意識改革・マネジメント改革に向けた多様な研修の実施と評価制度の改定

2015年にイクボス企業同盟に加盟以降、管理職対象の「イクボス・働き方改革推進フォーラム」を開催す

るなど、管理職の意識改革とマネジメントスキル向上を進めている。管理職向けのマネジメントに関するトレーニング研修やアンコンシャス・バイアス研修を実施するとともに、人事考課・賞与査定に人材育成・働き方改革に対する評価項目を設定している。年 1 回実施するモラールサーベイでは、「上司が部下をサポートしているか」といった結果について、所属長には自身と部下との認識のギャップを開示するなど、管理職の気付きと行動改革を促している。

男性の育児休業取得についても、現場のマネジメント層が対象者に計画的な取得を促すことで、2018 年度に取得率 100%（平均取得日数 6.1 日）を達成した。

女性管理職に対しては、研修や異業種交流、女性社外取締役や頭取との定期的な意見交換会などにより、視野の拡大とキャリアアップ意識の醸成を図っている。2016 年には女性管理職を対象にメンタリング制度を導入、役員・部長クラスがメンターとなり、キャリア形成上の課題などについて定期的、恒常的にアドバイスし、サポートしている。

【⑥従業員の実行・意識改革】

プロフェッショナル人材の育成に向け個々のスキル伸長や意識啓発を実施

キャリア形成については、2018 年の人事制度改定により、業務内容・昇格などについてのコースによる全ての制限を撤廃するとともに、転居を伴う転勤の有無を選択可能とした。所属長との個別面談である「1 on 1 トーク」や人事部との面談を通し、キャリアや働き方を自律的に考える環境を整えている。

また、若手社員を対象に、習得スキルや行動特性などの見える化を図る「業務スキル判定」を実施し、レベルに合わせた研修や配置を行っている。また、「キャリア開発シート」を活用し、全社員が自身のスキル・特性、希望業務、行動目標を記入し、所属長のフィードバックを受ける仕組みとしている。そのほか、専門スキルの習得機会として行内専門部署や行外の異業種に社員を一定期間派遣するトレーニー制度や、職務公募制度「キャリア・セレクトプラン」を毎年実施している。

また、人事制度改定と業務改革に伴い、女性社員の職域拡大を進めるため、対象者約 1,000 名に意識醸成研修を実施し、本部企画部門や渉外担当への積極配置を進めている。ロールモデルや取組事例の紹介、先輩社員との座談会開催などにより、全行への意識浸透を図っている。

■ 視点 3 外部コミュニケーション

【⑦情報発信・対話】

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

2014 年に内閣府「輝く女性活躍を加速する男性リーダーの会」のコアメンバーに同社トップが参画した。同年、同社トップを発起人として「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を発足させ、全国に基盤を持つ地銀ネットワークを活用した「地銀人材バンク」の創設が実現した。これにより、配偶者の転勤先でも地銀でのキャリアを継続できる仕組が全国的に配備され、地銀業界全体の人材不足を補う効果が生まれている。2020 年 1 月末までに 197 名の再就職が実現、現在は定年後に地元へ帰郷して就労継続を希望するシニア層も利用可能となっている。

2017 年には業界を超えた産官学の代表で「輝く女性の活躍を加速するちばのリーダーの会」を発足。管理職候補の育成や異業種交流、事業所内保育所の共同利用などを実施し、地域全体にダイバーシティ経営を波及させるリーダーシップを担っている。

対外的には「ちばぎんグループ サステナビリティ方針」のもと、統合報告書による情報開示や、個人投資家向け説明会のオンラインでの実施など、株主、顧客、社員、地域社会など多様なステークホルダーとのコミュニケーション機会の充実を図っている。

多様な価値観に応える街づくりのためのイノベーションを実現する基盤として、多様性を活かす組織づくりを推進し、「選ばれる沿線」の実現へ

経営課題

人口減少・高齢化社会に向かう中でも「選ばれる沿線」であり続けることが課題

人材戦略

多様な価値観に応える街づくりのためのイノベーションを実現する基盤として、多様性を活かす組織づくりを推進

活躍推進の取組

視点1 経営陣 の取組

- ①経営理念、中期経営計画、長期経営構想等において、ダイバーシティ経営の推進を明確化
- ②ダイバーシティ経営を推進する課や部門横断的なワーキンググループ、アドバイザリー・ボード等を設置
- ③女性社外取締役と女性執行役員がそれぞれの経験を活かして経営に参画

視点2 現場の 取組

- ④社員が自身の職務と環境に合わせ、働く「時間」「場所」「服装」「リフレッシュ」を主体的に選択
- ⑤各種講演の実施や評価の見直し、メンター制度等を通じて管理職の行動・意識を改革
- ⑥社内の交流会や異動の公募制度等を通じて自律的なキャリア構築を促進

視点3 外部コミュニケーション

- ⑦資本市場には統合報告書等を通じて、労働市場には就活生向けのイベントや雑誌等を通じて情報発信

ダイバーシティ経営による成果

女性管理職数などのKPIは前倒しで達成し、社内の風土変化により新規事業開発も加速。沿線人口は増加を続け、「選ばれる沿線」を実現。

企業概要

会社設立年	1922年
資本金	121,724百万円(2019年3月)
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5-6
事業概要	不動産事業、その他事業
売上高	284,531百万円(2019年3月期)

※対象企業一覧：東急株式会社、東急電鉄株式会社（東京急行電鉄株式会社が、2019年9月2日に「東急株式会社」へ社名変更。また同社の鉄軌道事業については、会社分割により同年10月1日から「東急電鉄株式会社」が事業を実施。）

従業員の状況

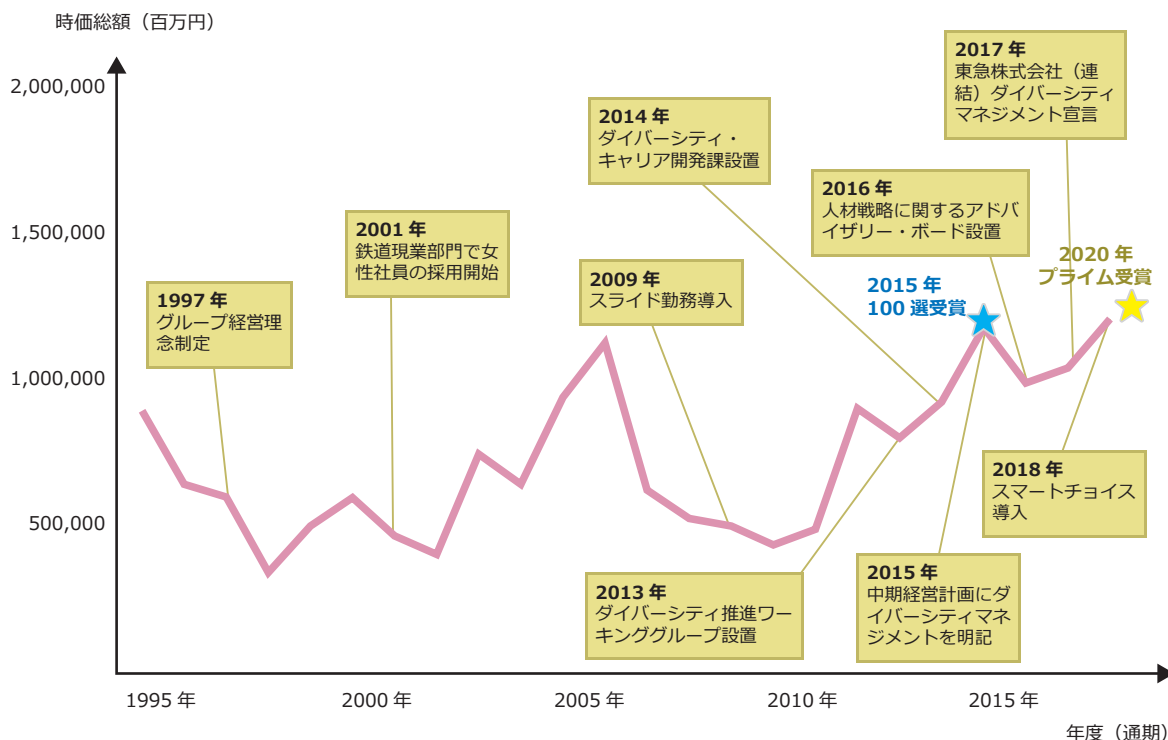
(2019年7月時点)

総従業員数	6,279 (4,666) 人
女性	1,255 (778) 人
外国人	17 (8) 人
チャレンジド	27 (25) 人
高齢者	53 (0) 人
平均勤続年数	18.6年(男性20.23年、女性10.18年)

※()内は正規従業員数

東急株式会社におけるダイバーシティ経営推進のストーリー

100選プライム企業となるまでのダイバーシティの道のり



受賞企業経営者よりのコメント

東急株式会社 代表取締役社長 社長執行役員 高橋 和夫

今般は名誉ある賞を賜り、誠にありがとうございます。弊社は、創業から約 100 年、鉄道、都市開発、生活サービス事業をコア事業として、各時代の社会課題を解決すべく邁進してまいりました。

今後、社会も大きく変化し、沿線人口の減少も見込まれるなかで、東急線沿線が「選ばれる沿線」であり続けるためには「多様な価値観に応える街づくり」が一層重要となります。この、お客さまの多様化する期待に応えるイノベーションを実現するためには、私たちも同様の多様性が必要と認識し、2015 年度以降の中期経営計画において社内外に対するダイバーシティマネジメントの推進を記載、「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」を発表するなど、ダイバーシティマネジメント（多様性を活かす組織づくり）を戦略として位置づけました。

近年の女性従業員の活躍も目覚ましく、新規事業も増えてきております。今後も、未来への挑戦として「世界が憧れる街づくり」を掲げ、従業員も沿線の皆さまも輝ける「選ばれる沿線」であり続けることを目指します。



▲ダイバーシティ推進ワーキンググループのメンバー

経営課題

人口減少・高齢化社会に向かう中でも「選ばれる沿線」であり続けることが課題

東急株式会社（以下「同社」）は1922年に創業。鉄軌道事業、都市開発、生活サービスなど幅広い事業を展開してきた。2019年に鉄軌道事業を分社化したが（東急電鉄株式会社）、経営目標やKPIは2社一体で策定し、人事・労務管理も同一制度で運営している。

同社では、鉄道、都市開発、生活サービスの各事業が有機的・螺旋的につながり、沿線価値が向上することで「選ばれる沿線」となることを目指してきた。日本の人口が減少する中でも「選ばれる沿線」であり続けることが同社の課題であった。

人材戦略

多様な価値観に応える街づくりのためのイノベーションを実現する基盤として、多様性を活かす組織づくりを推進

同社では、1997年に策定したグループ経営理念において「個性を尊重し、人を活かす。」を掲げるなど、個々の社員を活かす経営を基本に置いていた。それに加え、女性の社会進出拡大、少子高齢化、グローバル化、障がい者にやさしい社会づくりなど社会が大きく変わり、消費行動も多様化する中で、「多様な価値観に応える街づくり」を行うことが重要となっている。また、全国の人口が減少に転ずる中で、同社の沿線人口はこれまで増加を続けてきたが、2030年代をピークに減少に転ずることが予想されている。そうしたことから、今までの延長線上にないイノベーションを起こしていくこと、また、そのためには新しい知見や実行力が必要と考えられた。

こうした背景から、「多様な価値観に応える街づくり」、すなわち沿線の多様な顧客の期待に応えるためのイノベーションの実現に向けて、「ダイバーシティマネジメント（多様性を活かす組織づくり）」が戦略として位置付けられた。多様性を活かす組織となることで、「働きがいがある仕事」と「働きやすい環境」が実現され、「誰もが働き続けたい会社」となり、そこで事業成長と社会課題の解決となるイノベーションが実現されるという道筋を明確化している。

活躍推進の取組

ダイバーシティ経営の推進体制を整備し、経営上の位置付けを明確にするとともに、制度、風土、マインドの観点から各種施策を実施

同社では1988年に女性総合職、2001年に鉄道現業における女性社員の採用をそれぞれ開始したことで、その後、出産、育児を経て復職する女性社員が次第に増加していった。このため、まずは働き方に制約のある社員も自身の生活スタイルに合わせて働くことができるよう、2010年前後には出勤時間や休暇の自由度を高める「スライド勤務」「バリュータイム」「時間単位の有給休暇」といった、働き方に関する制度整備を進めていった。

その後、2013年には人事部門と経営戦略部門を横断したダイバーシティ推進ワーキンググループ、2014年にはダイバーシティ・キャリア開発課を設置し、女性社員向けの制度整備を超えて、全社の経営戦略として取り組む体制を構築している。この2つの組織を両輪としてダイバーシティ施策が推進されていくこととなり、制度、風土、マインドの3つの観点から各種施策を展開することとなった。

2014年度以降、女性管理職数、新卒総合職採用女性比率、男性育休取得率をKPIとして設定するとともに、2015～17年の中期経営計画においては、「ダイバーシティマネジメント」が明記された。2017年には経営トップによる「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」を公表し、社員、顧客、株主のそれぞれに対し、社員の個性を尊重することでイノベーションを実現し、持続的な企業価値向上を目指すことを明文化している。また、長期経営構想においてもサステナブル経営の重要テーマとして「ひとづくり」が明記され、統合報告書にも公表するなど、同社の経営の枠組み全体の中でダイバーシティマネジメントが明確に位置付けられている。

風土改革としては、管理職向けのマネジメントセミナー、管理職評価の見直し、女性管理職等向けのメンター制度といった、管理職の行動・意識改革のための取組を中心に進めていった。個々の社員がチャレンジ精神をもって新しいことに取り組むには、中間管理職が部下の意欲を受け止めサポートすることが重要であり、そうした組織風土やマインドへの変化を促すことを目的としている。

続く 2018 年～2020 年の中期経営計画においてもダイバーシティマネジメントについて明記し、この期間には社員が働き方を主体的に選択できる「スマートチョイス」が導入されたほか、社内交流セミナー、社内副業としての他部門支援制度、タレントマネジメントシステムといった、社員の主体的なキャリア構築支援等による従業員の行動・意識改革を目指した取組の導入が進んでいる。



▲社内交流セミナー「キャリアラウンジ」の風景

ダイバーシティ経営による成果

女性管理職数などの KPI は前倒しで達成し、社内の風土変化により新規事業の開発も加速、沿線人口は増加を続け、「選ばれる沿線」に

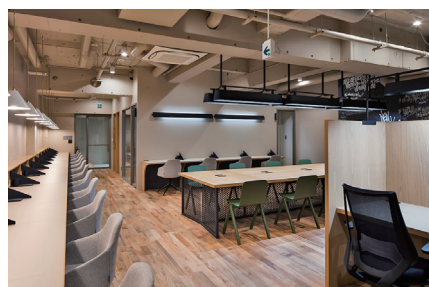
こうした取組の結果、KPI として設定した項目については、まず女性管理職数（同社からの出向者を含み、同社への受入出向者を含まない）では、2013 年の実績値 14 名に対して、2020 年度末の目標を 40 名としていたが、これは 2019 年 10 月時点で目標を達成した。新卒総合職採用女性比率は 2014 年度の実績値 27%に対して、2020 年度の目標値を 40～60%としているが、これも 2019 年度 42% とすでに達成している。また、男性育休取得率は 100%を目標としており、2014 年の実績値 2.1%に対して、2018 年度は 73.1%まで増加している。

2019 年 10 月現在、課長級の女性は 34 名、部長級の女性は 6 名であり、さらに女性社員は管理職が増えているだけでなく、職域も拡大している。運転士、車掌、駅員といった鉄道現業職場においても女性の活躍は広がり、例えば車掌の 12%は女性である。鉄道現業における女性社員のキャリアアップも進んでおり、女性の駅長や助役も誕生している。

また、60 歳以降のシニア社員の職域も拡大しており、鉄道現業におけるキャリアの継続に加え、現業の経験を活かした部門を越えたキャリア（総合職新入社員向け社員寮の寮長、特例子会社の常務など）や、営業や国際経験等の専門性をグループ会社間で生かす事例などが出てきている。

さらに、ダイバーシティ経営の推進による社内の風土変化等により、様々なイノベーションが生じ、新たなサービスを社会に提供している。例えば、キャリア採用社員と育児中の社員が中心となって開発した法人向け会員制シェアオフィス事業「NewWork」は、沿線内外において新しい働き方を可能とする環境を提供しており、現在では同社社員もサテライトオフィスとして活用している。また、サービス付シニア住宅施設やデイサービス、保育園やアフタースクール（民間学童保育）も沿線を中心に展開し、少子高齢化や共働き家庭の増加に対応している。

こうした取組により、過去 10 年間に輸送人員は 11%、沿線人口は 5.4%増加しており（いずれも 2009 年度比）、日本全体の人口が減少に転ずる中で、同社沿線は「選ばれる沿線」を実現している。



▲法人向け会員制シェアオフィス「NewWork」

活躍している社員

執行役員 沿線生活創造事業部長 金井 美恵 氏

金井氏は 1987 年、同社の連結子会社である東急ケーブルテレビジョン（現イッツ・コミュニケーションズ）に入社し、沿線メディア事業などにおいて商品企画や販売促進を中心に携わり、取締役常務を務めた。その間、放送のデジタル化やインターネットの普及といった様々な変化や技術革新に向き合ってきた。その後 2017 年に同社へ出向し、より広範な生活サービスを担当。翌 2018 年 4 月には、執行役員生活サービス事業部長（当時）に就任し、女性社外取締役役に続き、同社初の女性執行役員となった。現在は沿線生活創造事業部門を統括しているほか、女性の管理職や若手社員のロールモデルとなり、啓発する役割も担っている。また、メンター制度においてメンティとして参加している。沿線メディア事業におけるマーケティングや経営業務で培った経験を活かし、新たなネットワークを構築するなど、事業の成長を牽引している。



▲女性執行役員の金井美恵氏

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

- ・グループ経営理念において、「個性を尊重し、人を活かす。」を掲示。(1997年)
- ・中期経営計画において重点施策として「ワークスタイル・イノベーション」と「ダイバーシティマネジメント」を明記。(2015年)
- ・女性管理職登用、男性育休取得率、新卒総合職採用女性比率をKPIとして目標値を設定。(2014年)
- ・経営トップが「東急株式会社(連結)ダイバーシティマネジメント宣言」を発信。(2017年)
- ・長期経営構想において、サステナブル経営の重要テーマとして「ひとづくり」を明記。(2019年)

- ・女性社外取締役1名登用(2015年)
- ・女性執行役員1名登用(2018年)

視点1. 経営陣の取組

①経営戦略への取り組み

経営戦略の立案

取締役会

報告・モニタリング、指示

経営トップ、経営陣

事業戦略 (経営企画部門、各事業部門)

人材戦略 (人事部門)

②推進体制の構築

全社的課題に対するダイバーシティの取組

全社的な施策の実施、助言

IR、情報開示 (IR・広報部門)

視点3. 外部コミュニケーション

開示、情報発信
ステークホルダー
フィードバック

⑦情報発信・対話

④全社的な環境・ルールの整備

視点2. 現場の取組

各事業部門の取組

事業部門

コミュニケーション

管理職

従業員

⑥従業員の行動・意識改革

⑤管理職の行動・意識改革

- ・ダイバーシティ推進ワーキンググループを設置(2013年)
- ・ダイバーシティ・キャリア開発課を設置。(2014年)
- ・社長や社外取締役らによる「人材戦略に関するアドバイザリー・ボード」を設置(2016年)
- ・事業部門を加えた「全社横断拡大ダイバーシティ推進ワーキンググループ」や、連結各社を加えた「連結人事コミッティ」を開催。(2016年)

- ・出勤時間の繰り上げ・繰り下げを可能とする「スライド勤務」導入(2009年)
- ・終業前30分の就労を免除する「バリュータイム」、時間単位の有給休暇導入(2010年)
- ・育休取得が不利益にならないよう、育休期間を昇進要件の滞留年数にカウント(2012年)
- ・在宅勤務導入(妊娠・育児・介護対象)(2014年)
- ・サテライトオフィス勤務開始(2016年)
- ・事業所内保育所の整備(2017年)
- ・育児、介護等の理由による「短日数勤務」を認める職責の新設(2017年)
- ・年最大5日の計画取得を推進する「ポジティブワン」導入(2018年)
- ・職務と環境に合わせて「時間」「場所」「服装」「リフレッシュ」を社員が主体的に選択する「スマートチョイス」の導入(2018年)

- ・女性管理職及びその上長向けの外部講師による講演会「東急グループ女性管理職フォーラム」開始(2014年)
- ・全役員及び管理職対象の外部講師による講演会「管理職のマネジメントセミナー」開始(2015年)
- ・管理職評価の視点に「風土醸成」を追加(2016年)
- ・上司と部下との面談の活性化ツール「トーク with シート」導入(2016年)
- ・全管理職対象に同僚及び下位職による180°診断「管理職アセスメント」を実施(2016年)
- ・女性管理職等に対する「メンター制度」開始(2017年)

- ・若手女性社員と女性管理職との交流会「かがやきwith」開始(2014年)
- ・キャリア棚卸シート、キャリアプランシートの作成(2012年)
- ・キャリアプランセミナーの開催(2012年)
- ・全社員対象のキャリアディベロップ面談開始(2016年)
- ・社内交流セミナー「キャリアラウンジ」開始(2018年)
- ・社内副業としての他部門支援「サポートワーク Plus」導入(2019年)
- ・社員のキャリア情報を人事部門と全部門の管理職が共有する「タレントマネジメントシステム」導入(2019年)

- ・資本市場向けの有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、株主レポートによる情報発信(2014年)
- ・就活生向けイベントや就活生向け雑誌による情報発信(2014年)
- ・ホームページでの情報発信、外部での講演(2014年)
- ・統合報告書(2019年)

■ 視点1 経営陣の取組

【①経営戦略への組み込み】

経営理念、中期経営計画、長期経営構想等において、ダイバーシティ経営の推進を明確化

1997年に策定されたグループ経営理念では「個性を尊重し、人を活かす。」を掲げ、従来より個々の社員を活かす経営を基本に置いていたが、女性の社会進出拡大や少子高齢化など社会環境の変化に伴い、消費行動も多様化し、「多様な価値観に応える街づくり」の重要性が増してきたことを受け、2015年度からの中期経営計画において初めて、「ワークスタイル・イノベーション」と「ダイバーシティマネジメント」が重点施策として明記された。ワークスタイル・イノベーションとは、職住近接、子育てと仕事の両立など、働き方改革を同社内で実践するとともにそれらを社会へ展開していくことを企図している。さらに2018年度を初年度とする中期経営計画ではそれらを踏襲するとともに、基本方針として「街づくり、企業づくり、人づくり」の3つのサステナビリティを定めた。

一方、数値目標として、2014年に「女性管理職登用について2020年度までに2014年度比較倍増（40名）」と、2016年に「新卒総合職採用女性比率40～60%」を掲げ、女性の活躍推進を経営として取り組む姿勢を明確に打ち出した。併せて、風土醸成を目的に男性育休取得100%も目標に掲げた。

2017年には経営トップが「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」を発信し、社内外のステークホルダーにダイバーシティを推進する姿勢を表明した。

また、2019年9月発表の長期経営構想においても、サステナブル経営の重要テーマとして「ひとづくり」を明記し、経営戦略としてのダイバーシティマネジメントの推進を明確にしている。

【②推進体制の構築】

ダイバーシティ経営を推進する課や部門横断的なワーキンググループ、アドバイザリー・ボード等を設置

人事部門（人事・福利厚生・労政・キャリア開発・採用担当）と経営戦略部門、鉄道事業部門を横断した組織として、「ダイバーシティ推進ワーキンググループ」を2013年に設置。さらに、ダイバーシティ経営を推進する中核部門として、「ダイバーシティ・キャリア開発課」を2014年に設置している。ワーキンググループは毎月定例会を開催し、ダイバーシティに関する各種施策の検討・推進を行っており、そこでの検討・推進状況は、経営会議や取締役会等において定期的に報告している。

さらに、2016年には、会長、社長、副社長、社外取締役らにより人材戦略について議論する場として「人材戦略に関するアドバイザリー・ボード」を設置、年3回程度の開催時には社外取締役の視点も踏まえた全社の人材戦略の見直しを行っている。さまざまな分野のトップマネジメント経験者である社外取締役の意見を踏まえて、同社におけるダイバーシティ施策をより効果的に推進することができている。

一方、事業部門や連結各社との連携のために、2016年から上記ワーキンググループに各事業部門を加えた「全社横断拡大ダイバーシティ推進ワーキンググループ」と、さらに連結各社も加えた「連結人事コミッティ」を開催、各事業部門及び連結各社の課題やベストプラクティスを共有し取組の横展開を図っている。また、人事部門長と各事業部門長がダイバーシティを含む人材戦略について議論する「HRコミュニケーション」を年1回開催している。

【③ガバナンスの改革】

女性社外取締役と女性執行役員がそれぞれの経験を活かして経営に参画

同社では女性社外取締役と女性執行役員がそれぞれの経験を活かして経営に参画している。

2015年、リテール事業、マーケティングに関する豊富な事業経験や、経営者としての幅広い見識を持つ蟹瀬令子氏が社外取締役として就任。就任後は、毎年、「東急グループ女性管理職フォーラム」や、若手女性社員と女性管理職との交流会「かがやき with」においてメッセージを発信している。

また、2018年には、同社連結子会社にて取締役常務を務め、商品企画や販売促進に携わってきた金井美恵氏が、同社執行役員に就任。金井氏も事業部門を統括するとともに、女性社員や女性管理職のロールモデルとして、同社の女性社員にエールを送っている。

このような女性役員の誕生により、経営者及びリテール事業、マーケティング事業、メディア事業などの幅広い経験を背景とした意見による取締役会等の議論の活性化や新しいネットワークの構築などに寄与している。

■ 視点 2 現場の取組

【④全社的な環境・ルールの整備】

社員が自身の職務と環境に合わせ、働く「時間」「場所」「服装」「リフレッシュ」を主体的に選択

介護や育児の必要、男女、年齢などを問わず、また制約のある社員に限定せず全社員に対して、自身の職務と環境に合わせて「時間」「場所」「服装」「リフレッシュ」を社員が主体的に選択する「スマートチョイス」を2018年に本社勤務者を中心に原則として全社員に導入している。この背景には、育児中の女性へのヒアリングにおいて、育児中の女性のための制度は使いづらく、全社員が使える制度という位置付けのほうが使いやすいという指摘があったことがある。

「時間」については、スライド勤務（出勤時間を7時半から10時半の間で30分単位で繰り上げ、繰り下げできる制度、2009年導入）、バリュートタイム（効率的に業務に取り組むことで終業前30分の就労を免除、2010年導入）、時間単位の有給休暇（2010年導入）といった制度を導入している。

「場所」については、本社勤務の妊娠・育児・介護者を対象とした在宅勤務（2014年導入）、本社勤務者を対象としたサテライトオフィス勤務（2016年導入、当初は外部向けサービスとして実施していたものを、社員も利用できるようにしたもの）といった制度を整備している。

「服装」に関しては、クールビズ及びウォームビズを通年で実施するとともに、「ウォークビズ」として、歩きやすい靴での勤務を推奨している。

「リフレッシュ」に関しては、2018年から、有休を取得しやすくすることを目的に、年最大5日の計画取得を推進する「ポジティブワン」を開始した。

他方で、鉄道現業職場は、原則シフト勤務であり、育児や介護等で時間制約がある社員は、短時間かつ時間帯も限定的に働くなど、一般的なシフト勤務の時間帯である本シフトとは別の、配慮を受けた勤務形態をとる社員も多かった。しかし、鉄道現業における女性社員の採用から18年が経過したことから、本シフトを分割して2人でシェアして担当、朝夕のラッシュ時を含む本シフトを担当、短日数勤務でも本シフトを担当など、将来的な本シフトへの復帰を目指しつつ、さらなるキャリア構築へと繋がる制度・運用・サポートを整えるトライアルを実施しているところである。

また、シフト勤務者をサポートするため、エキナカや社宅内に事業所内保育所を整備している。

このほか、人事制度の見直しとして、育休期間を昇進要件の滞留年数にカウントし、育休取得が不利益にならないようにルール化している。また、育児、介護等の理由による「短日数勤務」を可能としている。

【⑤管理職の行動・意識改革】

各種講演の実施や評価の見直し、メンター制度等を通じて管理職の行動・意識を改革

2014年度から毎年、連結子会社を含む15社の女性管理職及びその上長、各社人事担当役員を対象とした「東急グループ女性管理職フォーラム」を開催。外部講師を招き、女性管理職のキャリア構築を後押しするようエールを送るとともに、経営戦略としてのダイバーシティの理解促進を図っている。2019年は200名が出席した。

また、2015年度より毎年、社長以下全役員と管理職対象の「管理職のマネジメントセミナー」を開催。イクボスや働き方改革、ウーマノミクス等、毎年ダイバーシティに関するテーマで外部講師の講演を開催している。事後にはイントラネットにて内容を全社で共有している。2019年は500名が出席した。

2016年7月には管理職（部長や執行役員を含む）の評価の視点に、ダイバーシティマネジメントや働き方改革に関連する項目を追加。成果に関する数値に加えて、ダイバーシティマネジメントへの理解を背景とした自部門への風土醸成や、グループ間連携の状況といった非財務的な要素について評価を行い、その結果を経営層に上げている。



▲「東急グループ女性管理職フォーラム」の満員の会場

また、部下との面談の際に仕事だけでなく家族や健康などの話題も出せるよう、「トーク with シート」というツールを作成し、上司と部下間のコミュニケーションの活性化を図っている。併せて、隔年で、全管理職対象に管理職アセスメント（同僚及び下位職による 180° 診断）を実施。自らのマネジメントスタイルを振り返る機会とすると共に、フィードバック研修で管理職間のスキル共有を図っている。

2017 年からは、経営人材の育成、ダイバーシティマネジメント、教え伝えられる風土醸成を目的として、メンター制度を実施している。連結子会社社長（同社からの出向者）には役員、管理職のメンターには執行役員、女性課長補佐のメンターには統括部長、といった組み合わせで実施している。

【⑥従業員の行動・意識改革】

社内の交流会や異動の公募制度等を通じて自律的なキャリア構築を促進

各自のキャリアを記載する「キャリア棚卸シート」及び今後のキャリアプランを記入する「キャリアプランシート」を作成している。また「キャリアプランセミナー」を定期的の実施し、各自のライフイベントを念頭に入れた自律的なキャリア構築を促進している。

2016 年、社員のキャリア志向を把握し各種施策に活かすべく、人事部門内に専任チームを設置し、全社員対象の「キャリアディベロップ面談」を開始した。また、行いたい仕事への異動を希望できる「キャリアコミットメント制度」、各部が異動希望者を募り自らの意志で応募できる「公募制度」、さらに 2019 年からは社内副業として他部門を支援する公募制の「サポートワーク Plus」を開始し、自律的なキャリア意識の醸成を促している。

また、2014 年より、若手女性社員と女性管理職との交流会「かがやき with」を開催し、女性管理職の経験談や質疑応答、小グループに分かれてのディスカッションを行っている。女性管理職との交流により、女性社員にロールモデルを見つけてもらい、育児との両立や昇進への不安解消及び意欲向上を図ることが目的である。2018 年度は 40 名が出席した。

2018 年からは、自律的なキャリア構築とイノベーション創出を目的に社内交流セミナーである「キャリアラウンジ」を実施している。

2019 年には同社グループ内でスピード感ある適材適所の人材登用を目指し、全社員の学歴、異動履歴、保有資格などのキャリアに関する情報を人事部門と全部門の管理職が共有できる「タレントマネジメントシステム」を整備している。自らのキャリア構築を目的として、スキルアップした内容はデータベースに反映され、次の異動等の参考となりうるもので、自律的なキャリア構築にも寄与している。



▲「かがやき with」における若手女性社員と女性管理職の交流

視点 3 外部コミュニケーション

【⑦情報発信・対話】

資本市場には統合報告書等を通じて、労働市場には就活生向けのイベントや雑誌等を通じて情報発信

資本市場向けには、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、株主レポート、そして 2019 年に発行した統合報告書において、ダイバーシティ経営やそれを含むひとづくりに関する取組についてページを割き、投資家等に体系的に説明している。

労働市場向けにも、就活生向けのイベントでの登壇や、就活生向けの雑誌へのインタビュー記事掲載などを通じて、積極的に情報発信している。

また、同社のホームページにおいては「ダイバーシティへの取り組み」に関するページを設けているほか、各種ホームページ、外部企業や大学等における講演（登壇）など、積極的に情報発信を行っている。

Ⅲ 令和元年度 新 100 選 受賞企業 ベストプラクティス集

実施概要

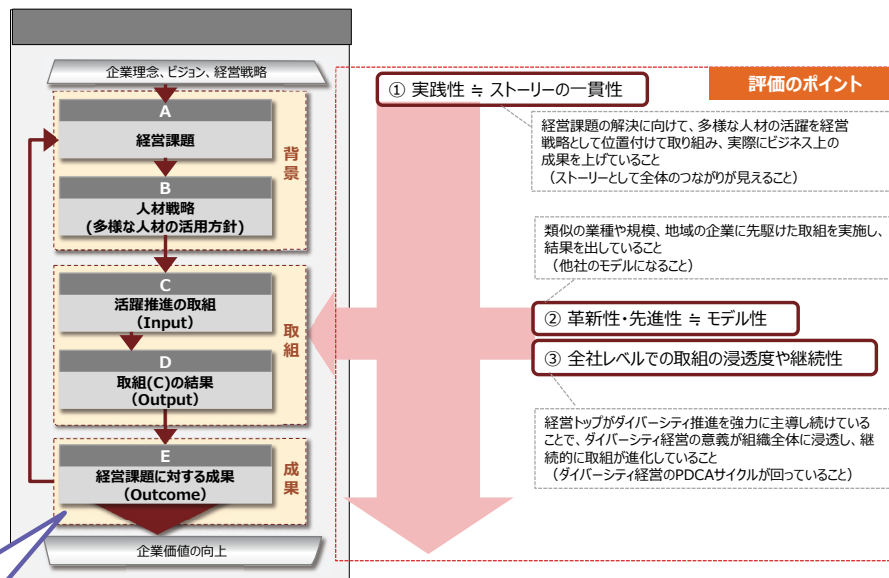
「新 100 選」の対象と評価のポイント

【対象】

ダイバーシティ経営を実践し、成果を上げている企業

【評価のポイント】

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



【経営上の成果】

ダイバーシティ経営の取組に応じた様々な成果を評価します。

① プロダクト・イノベーション

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

② プロセス・イノベーション

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

③ 外的評価の向上

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

④ 職場内の効果

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

審査スケジュール

令和元年 7 月 17 日 (火)	募集開始
令和元年 9 月 9 日 (月)	募集締め切り
令和元年 9 月下旬～ 10 月	書類審査 (一次)
令和元年 11 月～ 12 月	ヒアリング審査 (二次) ※書類審査を通過した企業のみ
令和 2 年 3 月 16 日 (月)	表彰企業発表

応募総数・受賞企業数

応募総数	105 社
受賞企業数	18 社

令和元年度 新 100 選 受賞企業 一覧

株式会社山下組	23
旭建設株式会社	25
株式会社釧路製作所	27
味の素株式会社	29
コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社	31
株式会社李目金屋	33
株式会社栄和産業	35
株式会社 AS フーズ	37
株式会社エーピーシー	39
日高工業株式会社	41
株式会社アクアテック	43
TIS 株式会社	45
株式会社友安製作所	47
総合メディカル株式会社	49
アクサ損害保険株式会社	51
オリックス株式会社	53
京阪ホテルズ&リゾート株式会社	55
株式会社サニックス	57

※ベストプラクティス集の構成について

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

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

※「ダイバーシティ経営推進のストーリー」の「活躍推進の取組」の中に表記している【 】の小項目分類は、「ダイバーシティ経営診断ツール」（2019 年 経済産業省作成）における項目（(1) 採用・定着、(2) 育成、評価、配置、(3) 勤務環境、(4) 組織風土）に基づく項目を活用して分類しています。（診断ツールの概要については、参考資料 2 をご覧ください）



株式会社山下組

三重県

人手不足の極まる建設業界で旧来型の労働慣行を打破し、個人の能力開発と労務管理の徹底を基に経営改善を実現

企業概要

会社設立年	1969 年
資本金	20 百万円
本社所在地	三重県志摩市志摩町和具 799-2
事業概要	建設業
売上高	2,373 百万円 (2018 年 7 月)

従業員の状況

(2020 年 2 月時点)

総従業員数	48 (48) 人
女性	6 (6) 人
外国人	9 (9) 人
チャレンジド	1 (1) 人
高齢者	4 (4) 人
平均勤続年数	10 年(男性 12 年、女性 6 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 社員の幸せの実現と会社存続に向けた人材育成及び社員が働き続けられる環境整備が課題

人材戦略

- ・ 目の前の社員の笑顔を増やすための投資で職場環境や労働環境の改善を企図

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】現場監督による労務管理を徹底、人材配置データの一元管理を実現
- 【育成・評価・配置】多能工化を目指し、社員のスキルアップを支援
- 【勤務環境】社員の働きやすさを追求し、業界では稀有な「第 2、第 4 土曜日の完全休業」をトップダウンで敢行

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 人材の定着と社員のスキルアップにより、収益と社会的評価の向上を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

社員の幸せの実現と会社存続に向けた人材育成及び社員が働き続けられる環境整備が課題

株式会社山下組（以下「同社」）は志摩半島で土木、建築を請け負う建設業である。4 代目となる現社長の祖父が 1916 年に創業し、以降、地元の公共工事や大手ゼネコンの下請け業務を中心に事業を行っている。少子高齢化が進み公共工事も減少する中で、地域に密着して今後も事業を継続させていくためには、人材を確保し育成を行うこと、育成した人材が働き続けられるような環境を作ることが不可欠であった。

十数年前には、同社が立地する地区で志摩市への合併に伴う建設需要が高まったが、同社の抱える作業員だけではまかないきれず、外注に頼りながら受注をしていたが、それが収益を圧迫し、さらに受注件数を増やさざるを得なくなるという悪循環に陥っていた。かつて大手ゼネコンで現場監督として勤めていた現社長は、2009 年に役員として同社に入社した後、社員の生活を守りながら同社を存続、拡大させていく方針を模索し、様々な改革を行ってきた。

【人材戦略】

目の前の社員の笑顔を増やすための投資で職場環境や労働環境の改善を企図

人手確保ができなければ将来的に会社が存続できなく

なる、という危機感から、様々な媒体に求人広告を出したが、反応は薄かった。そこで発想を転換し、まず自社の社員のために投資し、少しでも働きやすくなるような工夫を凝らし、社員の笑顔を増やし、定着率をあげることを優先することとした。薄暗い建設業の事務所のイメージを覆すため、床のフローリング化やパステルカラーのポップな事務所へのリフォーム等を行ったり、社屋を災害避難所として整備したりすることで、社内外の評判を少しずつ高めていった。同時に、事務業務のプロセスを棚卸し、属人化されていた業務をチームでフォローできるような体制にしたり、就業規則や働き方に関する諸制度を整備し運用するなどの取組を進めた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社員の働きやすさを追求し、業界では稀有な「第 2、第 4 土曜日の完全休業」をトップダウンで敢行

休めない、休みにくいという労働環境を変革するため、日曜日と第 2、第 4 土曜日については完全に現場を休む方針とした。ゼネコンの下請け工事を受注している場合には、元請けの作成する工程表に合わせて「全土曜日出勤」となる場合も多いが、この方針転換について各ゼネコンの営業所長等に「弊社は第 2 第 4 土曜日は出勤しません。それで使いにくかったら仕事はいりません。」と社長自らが申し出た。一方で、それでも同社に発注を希望してもらえるよう、現場の作業品質を高める努力（後述）を凝らし、受注の減少には至っていない。

土日に休む体制としたことで変形労働制を廃し、ゴールデンウィークやお盆休み、年末年始には、適宜有給休暇を組み合わせることで長期間しっかり休むことができるようになった。

また、子育て世代の社員のために時短勤務の制度を新設したほか、従来は60歳で定年、70歳まで定年再雇用としていたものを、70歳を過ぎても再々雇用できる制度とした。

現場監督による労務管理を徹底、人材配置データの一元管理を実現

雇用形態や実態に即した労務管理を徹底している。工事現場で働く作業員については、従来の日給制から月給制とし、業務の多寡によらず毎月の給与を安定的に支払えるようにした。給与は、この10年間、毎年ベースアップを行っている。

月給制となった作業員を管理する職長や現場監督は管理職として、日々の業務だけでなく勤務実態についても把握することが必要になった。無断欠勤等をする作業員も少なくない中で、限られた人数で計画的に業務を行っていくためには日々の人員配置の最適化が欠かせない。そこで、現場監督にはスマートフォンを支給し、アプリケーション上で各現場の作業員の勤務時刻や休憩の有無を監督が直接入力し、事務職員と連携しながら管理する仕組みとした。この仕組みにより、遠方の現場への移動時間についても残業手当を支給することが可能となった。また、SNSでのグループチャット機能を活用し、何か緊急事態が発生した場合でもすぐに作業員から職長や監督にスマートフォンで連絡することができるよう、コミュニケーションの心理的なハードルを下げる工夫も行っている。

さらに、日々の作業計画についてもIT機器を用いて効率化を図っている。これまでは社長が毎日の作業員や重機の配置を事務所に毎朝掲示していたが、予定外の変更等が発生することが多く、現場に支障をきたすこともあった。そこで現在では、支給したモバイル端末上で確認できるようにし、人員配置を最適かつ柔軟に行える体制としている。これにより、作業の遅延等も減少し、元請けからの信頼も得られるようになっている。

多能工化を目指し、社員のスキルアップを支援

社員の教育に関しては、たとえば資格取得に関する費用を会社が負担するなど、全面的にバックアップする体制としている。少人数で公共・民間を問わず多様な発注に対応していくため、社員の多能工化を図っており、事務員であっても現場で作業の出来る資格を取得する等、



▲建設業の事務所イメージを覆すカラフルで明るい事務所

職場全体でのスキルアップが行われている。個々の経験やスキルの状況に応じて社長が社員に声掛けを行うなど、それぞれが新しい資格や役割に向けてチャレンジできる環境を構築している。年に2回実施する社員総会等でも、こうした状況を社員と共有し、モチベーションを高める工夫を行っている。

また、年に1回、期末の時期には社員との雇用契約を見直しており、そのタイミングで社員一人ひとりと社長が面談を行っている。現状の勤務状況や今後のステップアップ等についても、双方の希望や思いをすりあわせる場となっている。

ダイバーシティ経営による成果

人材の定着と社員のスキルアップにより、収益と社会的評価の向上を実現

様々な取組が奏功し、同社の業績は、業務の平準化や元請け件数の増加等と相まって、2019年には2014年と比較して工事粗利益率が3~4倍に高まっている。現在、ICTの全面的な活用（ICT土工）により建設生産システム全体の生産性向上を目指す「i-Construction（アイ・コンストラクション）」の取組の一環として設備投資を行い、更なる業務の高度化を図っている。

また、働きやすさが向上したこと、社員の育成に注力していること等から、社員の満足度も向上している。地元での評判も高まり、2020年の春には地元の高校を卒業した学生が新卒入社を予定するなど、人材の獲得と育成、社員満足度の向上が循環しつつある。

こうした取組が認知され、2015年に「ファザー・オブ・ザ・イヤー in みえ “イクボスさん、いらっしやい!” 部門大賞」、2017年には「みえの働き方改革推進企業イノベーション賞」を受賞、2018年には三重県内の「女性がイキイキと働く企業10選」に選定され好事例として紹介されるなど、社会的な評価も高まっている。

活躍している社員

短時間勤務の正社員もスキルアップの機会を活かして積極的に資格を取得

同社の事務職は、基本的に正社員として専門的な事務業務を担当しており、性別等にかかわらず一人前の戦力として本業に貢献している。

同社の工務部に勤務するA氏は、元はパート社員として働き始めたが、3か月後には正社員に転換。2児の母であり、短時間勤務を行いながら、一級土木施工管理技士を取得。現場や発注元とのやり取りや公共工事の入札業務を担当するなど、業務の円滑化、効率化に貢献している。



▲専門資格を取得し事務業務を担うA氏



旭建設株式会社

宮崎県

働きやすい職場づくりや地域に貢献する活動などを通じて人材の確保・定着を実現し、新規事業も開拓

企業概要

会社設立年	1959年
資本金	80百万円
本社所在地	宮崎県日向市向江町1丁目200番地
事業概要	土木建設業
売上高	1609百万円(2019年12月)

従業員の状況

(2020年1月時点)

総従業員数	65(65)人
女性	11(11)人
外国人	4(4)人
チャレンジ種	0(0)人
高齢者	7(7)人
平均勤続年数	10年(男性11年、女性5年)

※()内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・建設需要拡大に対応するための若手人材や技術者の確保・育成が課題

人材戦略

- ・建設業のマイナスイメージを脱却するため、誰もが安心して働き続けられる環境整備が必要

活躍推進の取組

- 【採用・定着】女性、外国人、異業種出身者を積極的に採用、シニア社員の技術力なども活用
- 【勤務環境】生産性向上とあわせ長時間労働抑制や休暇取得の促進、健康経営等を推進
- 【組織風土】社内の勉強会や地域でのボランティア活動を通じて人材教育を進め、地域からも高評価を獲得

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・閉鎖的なイメージが変わり、多様な人材の入社が増えて社員数が増加、ドローン事業など新たな事業も開拓

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

建設需要拡大に対応するための若手人材や技術者の確保・育成が課題

旭建設株式会社(以下、「同社」)は1959年に宮崎県日向市に創業し、県内を中心にトンネルや橋梁、道路改良などの土木分野を中心とした公共工事を受注し、社会インフラ整備に従事してきた。

公共工事の縮小に伴い、一時はリストラクチャリングを実施するなど事業は縮小したが、近年は地震や豪雨災害からの復興復旧や、防災・減災、高度経済成長期以降に整備した社会インフラの老朽化への対応など、建設関連の需要は高まっている。

その一方で、人口減少と少子高齢化が進む中で建設業は3K(きつい、汚い、危険)や、給与が安い、休日が少ない、長時間労働といったイメージが強く、同社においても、若い人材の求職者は少なく、社員の高齢化も進んでいた。そのため、それらに伴う急激な人材不足や、社員の負担増加によるモチベーション低下が生じていた。

また、総合評価入札方式の導入により、工事の発注者は技術者の実績や評価を重視しており、技術者の不足が受注量(売上)の減少に直結することからも、技術や経験のある人材の確保・育成・定着は迅速に解決する必要があった。

しかし、3Kのイメージ先行や、現場で一緒に働くベテラン社員との考え方の違いなどから若い社員が離職す

るケースも少なくなく、多様な人材を採用し、定着させることは難しかった。

【人材戦略】

建設業のマイナスイメージを脱却するため、誰もが安心して働き続けられる環境整備が必要

同社経営トップは、こうした経営課題を解決するため、女性、外国人、異業種出身者など誰もが安心して働き続けられるビジネスモデルへ転換していく必要があると考えた。

具体的には、社員一人ひとりの健康管理とワークライフバランスを重視した働き方改革及び価値観を共有しあえる人材教育を進めることで、若い社員や女性、外国人など、誰もが働きやすく、そして働きがいのある企業としての環境整備を行うこととした。そのため、2017年に同社の経営トップは「土木の道」を経営理念の一つに掲げた。「少しでも暮らしやすい世の中の社会資本に役に立ちたい」、「将来の豊かな地域・国土を子供や孫に残したい」、「地域の住民の命と財産を守りそして未来を守りたい」という信念を旗印に社員一丸となって価値観を共有していこうという想いを示した。これは、若い社員やシニア社員、そして各部署の各担当者など多様な社員が、共に同じ企業理念のもと、社会に必要とされる企業として地域に貢献していくことが、企業が大きく飛躍するための鍵であるという考えを示すものである。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

生産性向上とあわせ長時間労働抑制や休暇取得の促進、健康経営等を推進

ワークライフバランスに関しては、残業して疲れてまた翌日働くよりも、しっかり休んで自分の時間を取ってから、翌日もいきいきと働いてほしいと考えた経営トップのリーダーシップにより、2011年頃から残業ゼロを目指し、17時終礼、17時半までの退社を徹底するようにしている。

また、運動系及び文化系の様々な社内クラブを創設し、仕事以外での社員間の交流も社内の雰囲気盛り立てている。

2016年頃からは、誕生日や結婚記念日などの家族の記念日に有給休暇を取得できる制度や、毎月、有給休暇取得が一番多かった社員には奨励金を支給する「有給休暇取得奨励金制度」を導入した。自分の趣味や家族サービスの時間を増やせるよう、配慮している。

さらに、こうした取組と合わせ、業務の効率化のための取組も進めている。業務のフローチャートやチェックシートを作成して業務の標準化に取り組んでいるほか、社内の書類や道具の位置決めや、それを示す掲示も工夫して、整理整頓に力を入れている。また、2019年には業務の効率化をさらに進めるためにシステム・エンジニアを採用し、書類の一元化など社内の様々な仕組みの効率化に取り組んでいるところである。

社員の健康に関しては、2016年を「健康元年」として、社員が心身ともに元気で働ける職場づくりを目指し、浄水器の取り付け、毎朝ラジオ体操の第二までの実施、社内全フロア禁煙と禁煙を実施している社員への健康維持手当の支給、更に1品100円で栄養バランスを考えた安全で健康的な食事がとれる社食を提供する福利厚生を採用するなど、「運動」「禁煙」「食」に取り組んでいる。

社内の勉強会や地域でのボランティア活動を通じて人材教育を進め、地域からも高評価を獲得

多様な人材がお互いを思いやり、理解し、良い人間関係を構築していくためには人間力の教育が最も重要と考え、月に1度、全社員が決められたテーマに対して自身の仕事観や人生観をもとに意見交換を行う「社内木鶏クラブ」を開催している。

また、約7年前から社外施設のトイレ掃除を行う「トイレ掃除に学ぶ会」を実施。社員の道徳心向上の一助となっている。特に小中学校で実施するトイレ掃除出前授業については、毎年平均8校程度で実施しており、生徒から感謝状が多数届くなど、地域からの評価が高くなってきている。社員にとって、前述の経営理念「土木の道」を身をもって学ぶ機会となっている。

女性、外国人、異業種出身者を積極的に採用、シニア社員の技術力なども活用

同社では2011年、元・建設コンサルタントで地元をUターンしてきた女性が中途入社した。数年後、同社は社会インフラの長寿化対策に寄与するアセットマネジメント部門を創設し、同社員はその部門長となった。技術系では初の女性部門長として会社の技術力を牽引し、コンクリート診断士の資格を取得するなど、現在も活躍を続けている。

技術者としても活躍している女性社員がいること、そして会社説明会などを女性社員が担当することなどの取組により、2017年、技術者として初めて女性の新卒採用を実施し、中途



▲多様な人材が参加する社内勉強会

でも女性技術者の採用を続けている。

2018年からは、建設現場の職場環境改善を目的として県内初の「あさひ女性パトロール隊」を結成した。総務部の女性社員5名と工事部の女性技術者6名が隊員となり、事務所や建設現場を訪問している。安全面や5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)の観点だけでなく、トイレの清潔度、爪や服装といった身だしなみなど、男性の多い現場では見過ごされがちな点について、きめ細かくチェックし、多様な人材が互いに快適に働く上での意識改革にも繋がっている。

また、2018年にはベトナム人女性2名を、翌年にはベトナム人男性2名を、現地の大学から新卒採用した。異国の地での就労となる同社員らは高い向上心と意欲があり、勉強会などにも熱心に参加し、社内の活性化に貢献している。

さらに、中途採用では異業種からの人材も採用している。このように多様な人材が社内には在籍していることを踏まえ、月に一度、3時間の基礎工学に関する勉強会を就業時間内に開催するなど、全社員のレベルアップを図っている。

加えて、65歳という定年制を撤廃し、誰もが長く安心して働き続けられる「エイジレス就労制度」を導入した。

また、現場において、若手技術者の指導員としての配置をするなど、シニア社員の培った技術力を無駄にすることなく、若い技術職員への技術継承、教育に貢献できるようにしている。

ダイバーシティ経営による成果

閉鎖的なイメージが変わり、多様な人材の入社が増えて社員数が増加、ドローン事業など新たな事業も開拓

就労環境の向上が進むとともに、地域での活動や、女性若手技術者による就職説明会などを通じて、建設業の閉鎖的なイメージが変わり、同社が誰もが働きやすくやりがいのある仕事ができる会社であることが伝わるようになってきた。こうしたことから徐々に新たな入社希望が増え、一方で離職者は減少している。2016年45名だった職員数は、2019年には65名まで増加、うち女性職員は3名から11名になり、異業種からの入社も6名と増加している。ベトナムからも4名入社しており、国籍を超えて技術者として切磋琢磨している。

こうして採用した人材は新たな事業領域でも活躍している。新規に設置した「ドローン空撮事業部」では、女性オペレーターが操作し、別の女性技術者が三次元解析を担当するなど建設ICT分野への女性の活躍を積極的に推進している。自社の現場においては、空撮測量技術によって測量における工程が80%削減するなど、生産性向上にも大きく寄与するとともに、外部からの空撮や空撮測量依頼も増えてきており、新たな市場開拓に繋がっている。また、こうした事業に興味をもった女性や若い人材が同社に応募するという、好循環が生じている。

活躍している社員

新卒女性社員が技術者として活躍

B氏は同社初の新卒入社の女性社員である。もともと建設業に興味があったわけではないが、就職説明会で出会った女性社員から、地図に残る仕事、地域のためになる仕事であるという説明を聞き、入社を決めた。

現在は現場で技術者として働く一方で、就職説明会での説明や、「あさひ女性パトロール隊」副隊長としての仕事も行っており、同社の職場環境の改善やそのアピールにも貢献している。





株式会社釧路製作所

北海道

多様な人材が活躍できる環境整備と小集団活動による協調的組織風土の醸成等により、溶接のコア技術の世代間伝承と新規事業への展開を実現

企業概要

会社設立年	1956年
資本金	100百万円
本社所在地	北海道釧路市川北町9番19号
事業概要	鋼製橋梁の設計、製作、架設
売上高	2,038百万円(2019年5月期)

従業員の状況

(2019年8月時点)

総従業員数	88(85)人
女性	7(7)人
外国人	0(0)人
チャレンジド	4(4)人
高齢者	7(7)人
平均勤続年数	16年(男性17年、女性1年)

※()内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- 高度な溶接技術を核とした技術の伝承と新規事業の創出を模索

人材戦略

- 人口減少の進む道東で安定的な人材獲得・育成を視野に入れ、多様な人材の活躍を推進

活躍推進の取組

- 【採用・定着】安定した生産体制構築に向けた積極的な採用のアウトリーチ活動と受入れ体制の構築
- 【育成・評価・配置】経営戦略に即した全社的な人材の育成・配置の仕組み化
- 【組織風土】小集団活動を通じた自立的・自発的な課題解決の経験の蓄積と新規事業へのチャレンジ

取組の結果・経営課題に対する成果

- 女子学生を含む新卒採用や障がいのある社員など多様な人材の獲得と定着を実現
- シニア社員の技術力の若手社員への伝承と新規事業に向けた着実な進化を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

高度な溶接技術を核とした技術の伝承と新規事業の創出を模索

株式会社釧路製作所(以下、「同社」)は、1956年に雄別炭礦鉄道株式会社の子会社として設立された橋梁メーカーである。2012年、公共工事結果に大きく左右される収益構造や縦割り組織の弊害等により赤字となったことを契機に、経営ビジョンの策定と社員の意識改革、組織の横断連携の促進、明確な権限の再構築等の諸施策を断行した。

2016年に赤字経営から脱した後、「釧路地区で圧倒的な存在感のある100年企業を目指す」という経営ビジョンを改めて策定、橋梁事業の将来的な縮小を見越し、高度な溶接技術と金属加工設備機械を活用することで事業化が期待できる鋼製水門製造事業の新規参入を目標に掲げた。また、新規事業へ挑戦する会社の姿勢を示し社員に挑戦を促すため「守りから挑戦する企業へ」とのスローガンを掲げ、生産性向上に向けた投資と高度な溶接技術の伝承に取り組み始めた。

【人材戦略】

人口減少の進む道東で安定的な人材獲得・育成を視野に入れ、多様な人材の活躍を推進

同社の技術の伝承には、当事者であるシニア社員の更なる活用に加え、技術を受け継ぎ生産体制を支える若手

の確保と成長が不可欠である。さらに、新たなビジネスの実現を率いる次世代のリーダー層の育成も急務であった。とりわけ、安定的な生産体制の構築や効率化の推進には、地元の学校から優秀な学生を継続的に採用した上で、これまでは製造業という業種特性から、自社の「戦力」としては想定しにくいと考えられていた女性や障がいのある社員の活躍の場を生み出し、人材の最適配置を図ることが必要と考えられた。

それらの実現に向け、新設した社長直轄の経営企画室にて経営戦略と人材戦略を両輪で進める体制とした上で、シニア社員については若手社員への溶接技術の指導者としての役割を期待し雇用延長と配置・役割の転換を図るとともに、一貫生産に必要な塗装技術を内製化する工程に障がいのある社員を配置し育成していく方向性を定めた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

安定した生産体制構築に向けた積極的な採用のアウトリーチ活動と受入れ体制の構築

優秀な新卒学生の継続的採用のために、地元の高専や工業高校からのインターシップの受入れや学校への溶接指導員の派遣等を行い、同社の技術力のアピールを重ねた。女子学生も積極的に採用するべく、女性専用更衣室や屋内外のトイレの整備、短時間労働規定の制定等を行ったほか、全社員が安心して働ける職場を目指して、同業他社では平均的な四週六休体制を完全週休二日制に移行、有給の介護休暇や看護休暇を制度化した。

また、障がいのある社員についても支援団体と連携し職場体験を受け入れ、就業トライアルを経て契約社員となる制度や正社員登用制度も導入した。職場体験の際には、体験者の特性等を配属先に認識させるとともに、コミュニケーションとチームワークの大切さを意識させる工夫を行っている。

経営戦略に即した全社的な人材の育成・配置の仕組み化

安定的な生産体制の構築に向けては、それまで強かった縦割り意識を廃し、業務プロセスや役割分担の見直しが必要であった。業務の棚卸や細分化を通して、より高度な溶接技術が必要になる工程にはシニア社員の指導の下で若手社員を早期育成したり、機械化によるオペレーター業務には学校で習熟した女性社員に担当させたりするなど、業務内容と人材の最適化を図っていた。指導役のシニア社員については、製造部門の各班に1名ずつ配置し、一メンバーとしてではなく後方支援の立場で全体の技術レベルの底上げを率いる役割とし、新卒採用者のOJTについても積極的に担当してもらいながら、難易度の高い技術等の承継を行っている。

同時に、人材の多能工化を計画的に進め、例えばオペレーター業務を主で担当していた女性社員に溶接技術を習得する機会を与えることもある。また、当初塗装業務の簡易的な工程のみ担当していた障がいのある社員は、その後、玉掛けの資格、クレーンの運転の資格と段階を経てステップアップを果たし、現在では工程の大半をこなせるようになっている。資格の取得等に際しては会社からの費用負担のほか、ベテランの技術者がマンツーマンで技術習得をサポートしている。

こうした人材の育成・配置については毎月の経営会議において経営層と各グループ長が議論を行い、必要な人員計画や育成の方向性等をすり合わせて全社での適性配置を実現させている。また、多能工化や連携意識の醸成により、全社での業務の繁閑に応じて適宜配置を工夫したり柔軟化したりすることで、全体としての業務の効率化や平準化が図られ、生産性向上につながっている。

小集団活動を通じた自立的・自発的な課題解決の経験の蓄積と新規事業へのチャレンジ

人材育成に際しては、当初は定期的な全社員向けの研修を行っていたが、併せて、部署間を超えて少人数で自ら課題設定して解決する「小集団活動」の取組が2015年から始まった。そこでの取組が経営層を含む全社で認められ、評価されるようになると、日常の業務を超えて会社組織や運営等の課題に対しても社員が自発的に解決に向けた行動をとるようになってきた。

例えば、当初「5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）」を推進する目的で組成された小集団は、自社の「5S」に類する行動をとった社員を全社に向けて紹介することで取組を普及させてきたが、その動きが現在では会社や社員の動きを全社に向けて発信する月刊の社内報作成に発展している。これは業務ではなく自主的な活動ではあるが、それゆえに社員の自主性や独断性が発揮されやすく、活動において得られた経験や自信が業務の実施においても大きく貢献することになっている。

また、部署を超えた小集団活動によって社員の特性や強みが様々な場面で発揮されることになり、それが風通しよく協調的な組織風土



▲小集団活動「5SPJ」が毎月編集・発行する社内報「月刊ゴーエス」

の形成に大きく寄与している。

2018年には、若手社員から「ロケット事業への参入」の提案を受けた経営層は、今後の新規事業への展開も見据えた上で、北海道内のロケット開発ベンチャーであるインターステラテクノロジズ株式会社へ出資を実施、地元高専や工業高校とも連携してプロジェクトを推進した。同社の強みを活かして鋼製地上設備を納入し、民間企業初の宇宙到達の偉業に貢献している。

ダイバーシティ経営による成果

女子学生を含む新卒採用や障がいのある人など多様な人材の獲得と定着を実現

各種の取組が奏功し、2016年度の新卒採用開始時には採用数が2名だったが、2018年度には初めての女子学生が入社し、2019年度には女子学生3名を含む8名が同社へ入社した。現在では地元工業高校で選抜された優秀な人材を獲得できるまでに至った。2020年度には前述のロケットプロジェクトに関わった高専の学生も入社の予定である。

多様な人材の活躍に取り組み始める前の2015年度と比較して、2018年度には社員数は55名から85名に、売上高は1,558百万円から2,037百万円にまで拡大している。また、自発的な課題解決の取組が定着する中で、作業手順の効率化を図る改善提案や、それまで外部発注で製作していた「伸縮装置」の内製化等により、外注費は対前年度で58%減少するなど、収益性の向上にもつながっている。

シニア社員の技術力の若手社員への伝承と新規事業に向けた着実な進化

それまで男性ばかりのいわゆる3Kの職場であった溶接の現場で若手女性社員もベテランのシニア社員の指導の下で成長を遂げ、溶接競技大会の地区大会に女性選手として初めて出場し、地区大会を突破して北海道大会に出場する活躍を見せている。

さらに、目標である新規事業の鋼製水門製造事業は2018年度に若手・中堅社員を中心とした特命チームを発足し、2022年度に新規受注するという明確な目標とアクションプランを作成し、実現に向けて着実に取組が進んでいる。

多様な人材の有効活用と知名度の向上が相乗効果をもたらし、優秀な人材の確保や技術力や自社のブランドの向上につながり、地域の若者の就職の受け皿として地域に貢献している。

活躍している社員

発達障がいのあるC氏は、就業トライアル当初は、鋼材を並べる単純作業しか出来なかったが、2年目には機械操作に加え、周囲の社員と意思疎通を図り、塗装業務のうちの一つの作業工程を担えるまで成長した。現在は、塗装工程作業以外にフォークリフト運転技能講習で運転資格も取得し、工場内の作業範囲が更に広がっている。



▲C氏が仕事をしている様子

さらに、地元の特別支援学校の社会見学として、工場見学を積極的に受け入れた際には、工場作業の説明役の姿を見せることで早期の就労意識を高める支援に対しても貢献している。



味の素株式会社

東京都

事業を通じた社会課題の解決に向け、同質化した組織からの脱却や社員の自発的なチャレンジをサポートする仕組みにより、イノベーション創出を実現

企業概要

会社設立年	1925 年
資本金	79.863 百万円
本社所在地	東京都中央区京橋一丁目 15 番 1 号
事業概要	日本食品（調味料 他）、海外食品、ライフサポート（動物栄養 他）、ヘルスケア（アミノ酸 他）、その他事業（製造受託他）
売上高	261,372 百万円（2019 年 3 月期）

従業員の状況

(2019 年 3 月時点)

総従業員数	4,606 (4,064) 人
女性	1,359 (1,097) 人
外国人	40 (35) 人
チャレンジド	67 (57) 人
高齢者	0 (0) 人
平均勤続年数	19 年 (男性 20 年、女性 18 年)

※（ ）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・事業を通じた社会課題の解決を実現するため、経営施策としてダイバーシティ経営を推進

人材戦略

- ・同質的な発想や思考から脱し、多様性のあるイノベティブな組織を指向

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】多様な経験やバックグラウンドを持つ社員が活躍し、相互に発想を生み出せる組織作り
- 【勤務環境】時間や場所にとらわれない柔軟で効率的な働き方で、新たな発想を生み出す素地を構築
- 【組織風土】ダイバーシティ推進の意義と重要性の理解を促し、全社的な意識改革に注力

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・働き方改革を通じた生産性向上と女性活躍の進展
- ・新たな社会課題の解決に向けた多彩なチャレンジの誕生

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

事業を通じた社会課題の解決を実現するため、経営施策としてダイバーシティ経営を推進

味の素株式会社（以下「同社」）は 1925 年創業、調味料など食品、ライフサポート栄養品等を世界 24 の国・地域で生産、130 の国・地域で販売している。同社では、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげるという経営理念を ASV（Ajinomoto Group Shared Value）として定めている。

同社は、うま味調味料「味の素®」を主軸とするアミノ酸事業のトップリーダーであり、比較的安定した財務基盤もあることから、社員の勤続年数も長く同質性の高い社風となっていた。そうした組織では、多様性への理解が進まず、社会課題の解決に貢献できるようなイノベーションが起こりにくい環境となっていた。

2015 年に現社長がブラジルのグループ会社社長から同社社長に就任したことを契機に、まず「誰もが働きやすい」職場環境への改善から取組を開始することとなった。その後、2017 年から 2019 年の 3 カ年の中期計画の中では、多様性に富んだ集団への変身を全社的な経営課題として掲げ、健康と多様性と働きがいの三つの柱を定め取組を進めることとした。

【人材戦略】

同質的な発想や思考から脱し、多様性のあるイノベティブな組織を指向

同社グループは世界中に拠点を有することから、経営層の大半は海外でのビジネス経験があった。主に欧米のグループ企業ではダイバーシティ&インクルージョンは当然の環境となっていたが、日本本社は日本人男性の新卒入社が 7 割という同質性の高い集団となっていた。このため、多様性に富んだ組織でイノベーションを創出していくことを目的に、2017 年にダイバーシティ推進タスクフォースを設置、中途採用者の比率も高めるとともに、生産、コーポレート、営業、R&D（研究開発）と 4 つに分かれがちだったキャリアの枠を超えて育成するなど、個々の社員と会社がともに成長することを目指す取組を進めていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ダイバーシティ推進の意義と重要性の理解を促し、全社的な意識改革に注力

2017 年頃、ダイバーシティ推進に際し、まずその意義や重要性を社内の共通認識として浸透させていった。同社は、2008 年と比較的早い段階からワーク・ライフ・バランスビジョンを策定しワーク・ライフ・バランス向上を経営戦略として位置づけていた。そのため、時間的制約がある社員への制度対応や女性活躍推進の文脈のみで捉えられる傾向も強かったため、同社のダイバーシティ推進はイノベーション創出に向けた経営施策である点を強調していった。

また、従来のキャリアパスでは、男性社員の4割は「基幹職」になっているが、女性社員においては1割に満たない7%という状況であった。とりわけ2008年当時、新入社員が主に配属される営業部門では女性社員の離職率が男性の5倍に上るなど、業界特有の風習や働き方に関して管理職だけでなく本人や周囲の思い込みなどが影響していた可能性があった。また「時間的制約のある社員には管理職が先に配慮した対応をしなくてはならない」という思い込み、更に「男性社員に子どもが生まれたら育児休業の可能性よりも一層キャリアを積ませてあげよう」という思い込みもあったかもしれないと担当者はふりかえる。このような無意識バイアスを、社員のキャリア構築を阻害している大きな要因と捉え、公平な機会提供と公正な判断がなされるようトレーニングに注力している。2018年3月に経営メンバーを対象に無意識バイアス研修を実施し、従来のマネジメントや部下とのコミュニケーションの方法には、無意識に部下の成長やモチベーションを阻害しかねない行動や思い込みがあることを認識させた。同研修はその後、人事担当者を経て全社に展開している。

また、同社グループの行動規範である「AGP (Ajinomoto Group Policy: 味の素グループポリシー)」に関して社員同士が相互に意見交換をする会において、2018年度はダイバーシティをテーマに議論している。そうした場を設けることで、社員の属性やバックグラウンドに関係なく意見を述べ、それを尊重し合える組織風土への変革を企図している。

時間や場所にとらわれない柔軟で効率的な働き方で新たな発想を生み出す素地を構築

2008年から同社では長時間労働の改善を中心とした働き方改革に取り組んでいる。特に現社長が就任した2015年以降には、誰もが働きがいを持ちつつ生産性の向上を目指し、様々な取組を推進してきたが、就業時間の短縮が目的化してしまい業務効率化や生産性向上が進まないことが課題となっていた。

そこで2017年には、多様性の理解やイノベーションの実現を目的に据え、社員が力を発揮しやすい会社になるための取組を開始している。例えば、フレックス（コアタイムなし）、時間単位有休、どこでもオフィス（週4日までのテレワーク）、所定内労働時間の短縮による16:30終業など、時間や場所を選ばない働き方の推進により業務効率を上げる工夫を行っている。こうした取組より時間を新たな自己研鑽やアイデア創出のために充てることが可能となり、日々業務だけに追われていた頃よりも新しいことに向けてチャレンジする機運が高まってきた。

さらに、国外への配偶者帯同休職制度や不妊治療休業制度を導入したり、事業所内保育所を新たに設置したりするなど、すべての社員が働きやすく力を発揮しやすい環境の整備が進んでいる。

多様な経験やバックグラウンドを持つ社員が活躍し、相互に発想を生み出せる組織作り

育成・配置の面では、社内公募制度により、意欲がある社員が人事部から公開されるポジションに自ら応募できる機会を提供している。国内外MBAやグローバルアカデミーをはじめ、多くの自己研鑽プログラムの提供を進め、社員の自発的なキャリア構築をサポートしている。また、従来は事務職と技術職ごとに育成をしていたため、職種間の異動はほとんどなく、一度配属された部署でキャリアを継続することが比較的多かったが、現在では職種を超えた異動が実現している。社員の多様なキャリアパスの実現だけでなく、異なるバックグラウンドを持つ社員同士の交流

も、新たなアイデアを生み出す効果をもたらしている。

外国籍の社員や障がいのある社員についても、すべての社員に公平に機会を提供するための仕組みを構築すべく工夫しており、例えば、昇格試験を英語で受けられるようにしたり、聴覚障がいのある社員向けに音声を自動で文字起こすアプリを導入したりするなど、多様な社員の活躍を支える基盤を構築している。アプリの利用により、聴覚障がいのある社員がこれまで難しかった大人数の会議への参加やテレワークが可能になるなど、活躍の場が広がっている。

ダイバーシティ経営による成果

働き方改革を通じた生産性向上と女性活躍の進展

2008年以来実施されてきた、職場環境や労働環境の改善を目的とした取組を、2015年以降同社の経営ビジョンや経営戦略と関連付けた「ダイバーシティ推進」に進化させることで、イノベーションを生む経営施策であるという理解が社員の間にも徐々に浸透してきた。諸施策により営業部門の入社後10年の女性退職率も2006年の30%から2018年には6%まで減少し、男女差が解消されてきた。

2017年にダイバーシティ推進タスクフォースで女性人財の育成委員会を設置したことを契機に、役員がメンターとなってシニアマネージャー18名のメンタリングを実施する取組も開始された。

新たな社会課題の解決に向けた多彩なチャレンジの誕生

種々の働き方改革の取組が奏功し、年間平均就労時間が減少（2015年度の1,976時間から2018年度には1,830時間まで減少）している。夕方の時間の有効活用が広がり、2018年度の選択型研修への申込は前年度比で172%向上し、また若手による自主的な業務改善提案により業務効率向上が実現するなど、新たなチャレンジを生み出しやすい環境となっている。

多様な人材の経験や発想を基に新たな企画が生まれた例としては、20歳代の若手女性の管理栄養士を新たに国内営業部門に配置したことを契機に誕生した、栄養の観点からメニューを企画提案する「ラブベジ®」プロジェクトがある。愛知県での野菜摂取量が少ないという社会的課題に着目し、美味しく食べて健康へ貢献するメニュー開発をソリューションサービスとして確立、現在は全支社で「ラブベジ®」が展開されている。



▲新たなソリューションサービス「ラブベジ®」プロジェクト

活躍している社員

初の女性社内取締役

2019年6月に野坂千秋氏が初の女性社内取締役に就任。1983年の入社以来、食品の研究開発に携わり、上海での研究開発の法人長を経て、2011年に執行役員、2015年に常務執行役員、食品研究所所長に就任した。2017年からはダイバーシティ推進タスクフォースのトップも兼務した。自身のキャリアや業務に枠を設けず、様々なチャンスに対して積極的に挑戦してきた同氏は、同社のダイバーシティ推進のロールモデルになっている。



▲取締役に就任した野坂千秋氏



コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社 東京都

組織の急拡大による多様な価値観を新たな経営理念で統合し、多様な人材が意見をぶつけ合える企業風土の醸成で新たな価値創出を実現

企業概要

会社設立年	2001年
資本金	100百万円
本社所在地	東京都港区赤坂九丁目7番1号 ミッドタウン・タワー
事業概要	清涼飲料水の製造、加工および販売
売上高	927,307百万円(2018年12月)

従業員の状況

(2019年8月時点)

総従業員数	12,780 (10,501)人
女性	2,712 (1,495)人
外国人	42 (29)人
チャレンジ	273 (76)人
高齢者	178 (4)人
平均勤続年数	17年(男性18年、女性13年)

※()内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・統合による新会社において、異なる組織カルチャーや価値観をつなぐ新たな経営理念の策定が必要

人材戦略

- ・多様なボードメンバーの就任と組織の多様性を尊重した「ピープルストラテジー」の策定

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】個人のキャリアプランやライフプランに応じた昇格の仕組みで優秀な人材を早期育成
- 【勤務環境】業務プロセス改革と働き方改革の両輪で事業部ごとの効率性向上と成果の拡充を実現
- 【組織風土】障害の有無にかかわらず活躍できる機会の提供による社員の活力向上及び一体感の促進

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・旧弊にとらわれないチャレンジを喚起し、新規市場の開拓や新たな価値創出を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

統合による新会社において、異なる組織カルチャーや価値観をつなぐ新たな経営理念の策定が必要

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社（以下「同社」）は、清涼飲料水の製造、加工及び販売を行っている。2017年4月にコカ・コーラウエスト(株)とコカ・コーラ イーストジャパン(株)の統合により誕生した同社の営業地域は、1都2府35県に拡がり、日本のコカ・コーラシステムの販売数量の約9割を占め、アジアでは最大かつ世界では第3位の規模（2018年12月時点）となるコカ・コーラボトラーである。

2013年から国内8社のボトラーが統合を繰り返し現在に至り、取扱商品や営業スタイルは共通しているものの、企業文化や価値観等はそれぞれ異なっていた。また、市場や消費者の嗜好の急速な変化や度重なる大規模災害、人口減少に伴う国内消費の減速等で業界内の競争は激化している。

こうした厳しい業界環境の中、同社が持続的に成長していくためには、多様な価値観やアイデアを基に、よりよいソリューションを見出せるような組織へと転換することが不可欠であった。旧所属会社の垣根を超え、意見や個性の異なる者同士が積極的に議論し、様々なアイデアや意見に耳を傾け、一人ひとりがチャレンジできるような風土の醸成が急務となっていた。

【人材戦略】

多様なボードメンバーの就任と組織の多様性を尊重した「ピープルストラテジー」の策定

統合当初、同社では多様な人材が活躍できる土台は十分に醸成されていなかった。企業規模が拡大する一方、利益の源泉が既存顧客へのフォローなどをメインに行うルート営業であったことから、男性社員の割合が9割を占めるなど、人員の構成には大きな偏りがあった。今後加速する労働力の減少を視野に、国籍や性別、障がいの有無を問わない人材の獲得とともに、男性社員に偏りがちであった配置の再考や柔軟な働き方の整備等が必要となっていた。

同社合併後にトップに就任したルーマニア人の現社長は、多様性への取組が改善されていけば企業として更に価値・競争力を高めていくことができると認識し、トップダウンで組織の多様性の向上を推進してきた。

まず、取締役会の構成及び役員を一新した。取締役会の構成員は、6か国からの多様なメンバーに変わり、女性が3名登用された。これにより、取締役会の雰囲気は大きく変わり、多様な角度から問題を見て議論しているため、議論を尽くして良質な意思決定が行えるようになった。多様性を尊重する姿勢を組織の上層部が自ら率先し、実践していくことで、社員全員に向けた効果的なメッセージの発信となっている。

続いて、全社的にダイバーシティを推進していくために「ピープルストラテジー」を臨時役員会にて策定した。ダイバーシティ&インクルージョンの職場環境を基に、

採用、能力開発、育成、組織の最適化などの柱を立て、すべての人が活躍し、価値創造に繋ぐことを目指している。「ピープルストラテジー」では、新たに策定した同社の企業理念「MVV：ミッション・ビジョン・バリュー」と共に、多様性を実現する上での誠実さ、透明性、お互いを尊重する人材戦略が掲げられた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

個人のキャリアプランやライフプランに応じた昇格の仕組みで優秀な人材を早期育成

ボトラーの統合の過程で一時的に休止していた新卒採用を2018年に復活し、数百名の若手人材を獲得した。しかしながら、従来の人事制度は年功的な色合いも強かったことから、優秀な人材を早く一人前に成長させるために、成長のペースに合わせて昇進昇格が可能となる「ファストトラック（Fast Track）」の考え方を導入した。

また、採用に際しては、男女いずれも候補者として選定することを前提とし、優秀な人材を確実に確保していく上で最低限の平等性を保つ工夫を行っている。とりわけ、候補者を募る段階でバイアスがかかり優秀な人材を見逃すことのないように取組を進めている。

業務プロセス改革と働き方改革の両輪で事業部ごとの効率性向上と成果の拡充を実現

同社の社員の大半が所属する営業及び製造部門では、これまでの歴史から男性が中心で、業務プロセスも個人のスキルや時間に頼りがちであり、業務の標準化、効率化がなされていなかった。2018年より営業部門では「ルート・トゥ・マーケット（RTM）」と銘付けた改革を実施し、顧客情報や営業活動の進捗を電子化する取組を進めている。営業担当者全員にタブレット端末を配布し、カスタマーデータに基づいた効率的な訪問計画を推進してきた。また、属人化されていた顧客情報や営業活動の進捗が容易に共有できるようになったことで、直行直帰や子供の急病など緊急事情への対応も可能となり、より効果的な営業活動の実施につながっている。その結果、1日の平均商軒数は11軒から14軒に拡大され、一方で総労働時間は1日平均91分削減となり、業務効率化と勤務体制の整備により、収益の拡大とワークライフバランスの充実に繋がった。

一方、製造物流を担っているサプライチェーン本部では「オペレーショナル・エクセレンス（OE）」の取組を実施している。従来からの小集団活動を組織化・体系化し、品質、安全、人財、環境、コスト、サービスの6つの柱を基準に、I-Cardという改善報告書の提出を促進し、経営課題に直結する取組や、部門間連携の取組、現場の改善など、職層によってそれぞれの役割に応じた表彰制度を設けている。この仕組みを日々の業務に組み込みPDCAを回している。2019年の1年間で約6万7千枚の改善報告書が提出されたが、この仕組みを通して性別、年齢、役職、旧所属会社等に関係なく意見を出し合える組織風土が醸成されている。

障がいの有無にかかわらず活躍できる機会の提供による社員の活力向上及び一体感の促進

同社は子会社であるコカ・コーラボトラーズジャパンベネフィット株式会社（2019年8月に特例子会社に認定）内にビジネスサポート事業部を立ち上げた。専門知識のある6人の専任スタッフが障がいのある社員それぞれの特性を見極め、業務内容と目標を明確化し、毎日やりがいを持って働ける環境を個人ごとに用意することで、配属先での戦力化につなげている。一方で、同社は



▲コカ・コーラ初のアルコール飲料「檸檬堂」

パラアスリートの支援にも力を入れており、現在は4人のパラアスリートが在籍している。同社では業務を行いながらアスリート活動に従事しているのが特徴であり、アスリート活動を終えた後も同社社員として働く機会を提供することを前提としている。2020年パラリンピックに向けて、日々の業務と練習に励んでいる彼らの姿は、周囲へ活力を与え、社員の一体感の醸成に繋がっている。

ダイバーシティ経営による成果

旧弊にとらわれないチャレンジを喚起し、新規市場の開拓や新たな価値創出を実現

様々な価値観やアイデアが融合することで、新たな視点を持った取組がスタートし、新たな市場の開拓、生産性の向上、コスト削減、多様性のある人材の獲得につながっている。例えば、2018年にコカ・コーラシステムとして世界初となる、アルコール飲料「檸檬堂」を九州限定で発売開始した。従来の清涼飲料水とは異なる製造、流通、販売を行うにあたり、女性を含む多様なバックグラウンドを有するプロジェクトメンバーで業務を展開している。同製品は九州エリアの缶チューハイカテゴリーで2018年、金額シェアNo.1を獲得、現在は全国展開につなげるために、全国主要都市の各拠点においても、多様なメンバーで構成されたプロジェクトチームを立ち上げ、活動をしている。

こうした様々な動きが外部にも評価された結果、採用に際しても優秀かつ多様な人材の応募につながり、大卒女性比率は2018年より50%を超えている。また、外国人の新卒採用も2018年に開始し、今後も毎年20人程度の採用を予定している。

2019年に行った正社員対象のエンゲージメントサーベイ調査結果では、2018年に比べ「多様な働き方を選べるようになってきている」が6ポイント、「職場には活気があり、風通しがよくチャレンジ精神にあふれている」が8ポイント向上するなど、組織風土改革の成果が現れつつある。

活躍している社員

子どもを5人育てている荷堂真紀氏は同社の執行役員のひとりである。荷堂氏は日本のマイクロソフト社等の外資系企業数社を経て、2014年コカ・コーラ イーストジャパンに入社。2015年にコカ・コーラ ビジネスソーシングの代表取締役社長、2017年にコカ・コーラ ボトラーズジャパンの執行役員調達統括部長に就任した。海外とのタフな交渉も可能な高度な語学力と、他社を含む多様なバックグラウンドや経験等が評価され、現在、同社の執行役員経営改革本部長を務めている。



▲荷堂氏が仕事している様子



株式会社空目金屋

東京都

制作工程の分業化とマニュアルの恒常的な改定、失敗を許容する組織風土の構築により、若手社員の即戦力化による高品質な商品・サービスの提供を実現

企業概要

会社設立年	2003 年
資本金	60 百万円
本社所在地	東京都渋谷区神宮前 2-4-2 シャロンビル
事業概要	伝統工芸技術を用いた宝飾品の企画・製造・販売
売上高	2,678 百万円 (2019 年 6 月)

従業員の状況

(2019 年 8 月時点)

総従業員数	231 (224) 人
女性	181 (177) 人
外国人	人
チャレンジ	9 (7) 人
高齢者	人
平均勤続年数	3.8 年 (男性 5 年、女性 3 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 伝統工芸「木目金」を用いた結婚指輪の製造小売のビジネス拡大に向けた製販の体制構築

人材戦略

- ・ 顧客目線に近い新卒の若手人材の確保と、能動性を有する即戦力への育成が課題

活躍推進の取組

- 【採用・定着】工程の「分業化」「見える化」とサービスマニュアル整備により高度な技術やスキルの習得を可能に
- 【組織風土】事業計画と社員個々人の成長との整合と改善提案の仕組み化で、社員の自律性と積極性を促進
- 【育成・評価・配置】障がいのある社員の適性配置で効果的な分業体制を構築

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 多様な若手社員の定着により製造販売の体制を確立、また他社との差別化を果たした「顧客体験型」の商品開発の成功で成長を拡大

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

伝統工芸「木目金」を用いた結婚指輪の製造小売のビジネス拡大に向けた製販の体制構築

株式会社空目金屋（もくめがねや、以下「同社」）は彫金を専門とする現社長が「日本の伝統工芸技術である木目金を世界に広め世界の文化の進展に寄与する」を経営理念に掲げ、1997 年に創業し、2003 年に設立。伝統工芸技術である木目金（もくめがね）を用い、結婚指輪の企画、製造、販売を全国の直営店 20 店舗、取扱店 32 店舗で行っている。

伝統工芸技術を現代の商品に応用することにより、伝統を継承するとともに、現代に生きる技術として活用するためには、商品、サービスの提供を安定的、永続的に進める事業環境が必要であった。また、創業当初は社長をはじめ数名の体制で、結婚指輪の受注から完成まで全ての工程を一人の職人で行っていたが、事業が徐々に拡大していく中で、高品質を維持しながらの生産・販売体制の構築が急務となった。

【人材戦略】

顧客目線に近い新卒の若手人材の確保と、能動性を有する即戦力への育成が課題

結婚指輪の購入層は 20～30 代が多く、潜在的な顧客への訴求力を高めるためには若者の視点や感性を生かすことが不可欠であった。一方で、「一点物」の結婚指輪

という商品の特性上、アフターサービスも含めて長期的に顧客のフォローを行える体制をとることが、顧客満足度の向上に大きな影響を与える要因ともなっていた。

そこで、生産と販売のそれぞれの部署に、業界の専門性や知識を有する若い人材を確保し、長く定着させていく取組を行うこととした。

具体的には、生産体制では、美術系の大学や専門学校の卒業生を中心に即戦力として採用し、育成していくこととした。一方、販売体制では、ブライダル専門学校と連携し、卒業生を定期的に採用する仕組みを構築し、業界に対する知識や専門性、ホスピタリティを有する販売員となる人材を安定的に確保できるよう工夫した。その上で、顧客のニーズを汲み取り、新商品・サービスの企画や実施へとつなげていくため、後述のような取組で製販の壁を極力低くし、全社一体となって顧客の潜在的、顕在的な要望に丁寧に向き合える組織とすることで、ブランド力の強化を図ることとした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

工程の「分業化」「見える化」とサービスマニュアル整備により高度な技術やスキルの習得を可能に

若手社員の即戦力化の取組としては、同社では製造の「分業化」「見える化」を実施している。制作の全工程を地金ライン、組み立てライン、仕上げラインなどに分け、さらにラインごとに作業を細分化することで、社員が各自の担当業務に早期に習熟できるようになっている。各

自の作業台に設置された小型モニターでは、習熟度の高い社員の作業の映像をすぐに確認できるよう工夫しており、現在では約 70 名の社員がオーダーメイドの指輪の制作を分業体制で進めている。

一方、販売スタッフについては「コンシェルジュ」として顧客に接し、顧客のニーズを丁寧に汲み取り、制作現場につなぐ役割を期待している。そのため、基盤となるサービスマニュアルを整備した上で、顧客からの要望等を逐一吸い上げる仕組みを整備し、週次でマニュアルに反映・更新させている。

オーダーメイドでの受注、制作を行う現場では、顧客からの意見やクレームは日常的であるが、それを負担に思う若手社員も少なくない。そこで、顧客からのニーズはイレギュラーが当然であるという前提を全員で共有し、失敗を含め、何か問題が生じた際にはいち早く共有、報告できる組織風土を作り上げている。このようにして、製販の壁を低くしていることは、顧客満足度の高い製品の創出にもつながると共に、社員が抱えるストレスが低減され、離職率を抑えることにもつながっている。

事業計画と社員個々人の成長との整合と改善提案の仕組み化で、社員の自律性と積極性を促進

同社では、社員全員に手帳型の「経営計画書」を毎期配布している。「経営計画書」には、企業の経営理念から各部門の事業 KPI、各部門社員向けのスキルマップとキャリアプランまで細かく記載されており、若年層にも経営理念の浸透や共有を図られるように工夫を凝らしている。

年に 2 回、社員全員が出席する「実行計画アセスメント」の会議では、部署ごとに半期の成果を振り返り、次期の実行計画を作成している。そこでは社員一人一人が自由に発言でき、主体的に実行計画の作成に携わることができる。経営上の数字等もすべて公表されており、社員が自分事として事業を捉えられるように工夫がなされている。実行計画は部門ごとの月・週単位の PDCA に落とし込まれるとともに、社員個々人の目標とも整合が取られるようになっており、毎週上司とともに実行結果を振り返り、次週のアクションを決める仕組みになっている。公開されているスキルマップと合わせて、短期、中長期の目標設定とキャリア構築を並行して行うことができるようになっている。

さらに、社員一人一人に当事者意識をもってよりよいサービスや商品の提供につなげてもらうため、「改善提案書」と「チョコ案（ちょこっとした提案）」の 2 種類の提案制度を設けている。「改善提案書」では業務改善から部門の運営まで全体的な視点での提案を求めている。中間管理職を巻き込み、社員の意見を 1 件ずつ検討する場を設け、すべての意見にフィードバックをしている。一方、「チョコ案」は、社員の身の回りの改善を促進する制度である。年間で「改善提案書」は約 600 枚、チョコ案は約 3,100 枚の提出があり、社員自身の気づきを経営や勤務環境等に活かす場を確保することで、社員のモチベーション向上にとどまらず、顧客目線でのよりよいサービスや商品の提供のための改善につながっており、それらが同社の高付加価値化につながっている。

障がいのある社員の適性配置で効果的な分業体制を構築

同社では 2014 年から障がい者の雇用を進めており、商品の梱包や発送など、それまで職人が一体的に手掛けていた作業を担当するようになり、効率的に作業を進められるようになっていた。2018 年には「障がい者雇用促進室」を設置し、現在では 9 名の精神、発達、知的障がいのある社員が在籍している。2018 年には障がい

に対する正しい知識と理解を得るため厚生労働省の「精神・発達障害者しごとサポーター」養成講座を生産部門・本社スタッフの約 115 名が受講し、障がいのある社員が活躍できる環境整備を進めている。

現在では、勤続年数 5 年以上の障がいのある社員も 2 名在籍し、同社の事業に貢献している。



▲木目金の結婚指輪「つながるカタチ®」は国際的なデザイン賞を複数受賞

ダイバーシティ経営による成果

多様な若手社員の定着により製造販売の体制を確立、また、他社との差別化を果たした「顧客体験型」の商品開発の成功で成長を拡大

同社では、現在社員 231 名の平均年齢は 28 歳と若く、女性が 78% を占めている。障がいのある社員も 9 名（うち正社員 7 名）が在籍し、多様性のある雇用が進んでいる。自律的にキャリアを積める環境を整備したことで大学や専門学校から多くの応募を得ており、生産も販売も安定的な体制が確保されている。

また、唯一無二の模様が生まれる伝統工芸技術である木目金の特性を活かした結婚指輪をさらに進化させ、制作工程にユーザーも参加することができる「体験」を重視したイノベティブな商品である結婚指輪「つながるカタチ®」を開発し販売している。これは一つの板金から 2 人分の結婚指輪を制作する過程で、2 つの指輪がつながった状態からカップルがそれぞれに“わかちあう”体験を制作工程に組み込むものであり、通常商品よりも制作、販売ともに大きな負担がかかるが、顧客の多様な要望を積極的に受容する組織風土が構築されたことにより、こうした画期的なアイデアを具現化した受注生産が実現している。

同社の商品の平均単価は 2017 年時点でブライダルジュエリー業界水準の 1.5 倍以上に達し、創業時より着実に顧客を増やし、16 年連続での増収を実現している。また、直近 3 年間で約 2 万組（4 万人）への売上のうち、1 万 9 千組を超える顧客から納品後に感謝と喜びのメッセージが寄せられるなど、同社に対する満足度の高さが結果として表れている。

活躍している社員

発達障がいのある F 氏（34 歳）は 2016 年入社で、現在発送部門のラインで仕事を行っている。最終的に仕上がった商品の一つ一つ丁寧に正確に梱包する姿が、他の社員や販売スタッフにも感銘を与えている。また、適性に応じて業務を割り振るようになったことで、社員がものづくりに集中できる環境にもつながり、制作工程全体の適材適所が実現されるようになってきた。





株式会社栄和産業

神奈川県

障がいのある社員や外国人を含む若手技術者の採用・育成により、技術伝承と人材確保を実現し、多品種少量生産及び業容の拡大を実現

企業概要

会社設立年	1974 年
資本金	23 百万円
本社所在地	神奈川県横浜市長岡 4-15-5
事業概要	自動車試作部品製作・各種治具製作・建設機械部品製作
売上高	1,257 百万円 (2019 年 3 月)

従業員の状況

(2019 月 6 月時点)

総従業員数	157 (134) 人
女性	21 (9) 人
外国人	39 (38) 人
チャレンジ	8 (6) 人
高齢者	13 (4) 人
平均勤続年数	4.7 年 (男性 5 年、女性 4 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 高い技術で多品種少量生産による顧客の多様化を目指すも人手不足と技術伝承が課題

人材戦略

- ・ 外国人を含め若手を採用し、シニア社員からの技術伝承を促進

活躍推進の取組

- 【採用・定着】地域の学校等との交流を図り、高校生や障がいのある生徒からの信頼を得ることで、継続的に若手人材を確保
- 【育成・評価・配置】シニア社員による指導や資格取得支援等により、技術向上と多能工化を促進
- 【組織風土】障がいの有無や国籍、年齢にかかわらず、分け隔てなく働ける職場環境づくり

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 新卒採用の継続と技術レベルの向上により、多品種少量生産が可能となり、業容が継続的に拡大

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

高い技術で多品種少量生産による顧客の多様化を目指すも、人手不足と技術伝承が課題

株式会社栄和産業（以下「同社」）は、プレスによる深絞りやハンドワークによる加工等をはじめとした高い技術を駆使し、自動車や建設機械等の金型製作、試作品製作、量産品製造、部品組立・二次加工の社内一貫製作を行っている。以前は特定の顧客に依存していたが、リーマン・ショックを受け、深絞り加工技術など海外に流出していない高難易度の技術をアピールし、顧客を複数確保して多品種を少量生産する戦略に切り替えた。多様な顧客からの期待に応え、信頼を得るには、突発的な相談に対して確実に納期通り対応できる体制が必要である。

また、同社はそれまでは中途採用のみで新卒採用を行っていなかったため、この戦略に切りかえるためには、若手の技術者の確保と人手不足を解消するとともに、技術伝承を行うことが課題になっていた。

【人材戦略】

外国人を含め若手を採用し、シニア社員からの技術伝承を促進

そこで、同社は新卒者など若手の採用に積極的に取り組むこととした。リーマン・ショック後の不景気のさなか、ハローワークを通じ、2010 年に初の新卒採用に成功した。

こうして採用した若手社員に早く戦力として活躍してもらうため、同社は社内外の資源を利用し、積極的に育成に注力している。

さらに、定年後の継続雇用も進めることとし、シニア社員に対しては、今まで培ってきた技術を若手社員に伝承し、同社独自の高度な技術を滅失させない事も職責の一つであると位置づけた。シニア社員の経験を活かした人材育成を期待して、それぞれの工程に若手・中堅・シニア社員をバランス良く配置している。

また、同社は約 30 年前にインドシナ難民の定住促進センターからの紹介でカンボジア人を雇用していた。その後、外国人間のネットワークを通して、同国を中心にタイ、ブラジル、ベトナムなど多数の外国人（日本に帰化した人を含む）を受け入れた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

地域の学校等との交流を図り、高校生や障がいのある生徒からの信頼を得ることで、継続的に若手人材を確保

同社は 2010 年以降も景気の動向に関わらず採用を続けている。同社は地域の高校や後述する特別支援学校などからの講演や工場見学の依頼を積極的に受け入れ、自社の取組を紹介している。また、社員を外部の講演に派遣し、会社の働き方や業務について説明を行うようにしている。同社の取組を見聞きした学校の進路担当者や生徒、保護者が同社に興味を抱く機会が増え、それにより就職希望者が継続的に現れている。



▲工場見学の様子

一方、障がい者雇用については、2012年に障がいのある社員が退職したことで雇用数が0名となったことをきっかけに、ハローワークを通じて障がいのある社員の求人を始め、雇用したケースもあるが、定着には至らなかった。

そこで特別支援学校と交流を始め、2014年から特別支援学校の職場実習の受け入れを開始し、現在は8つの特別支援学校に加え、就労支援センターからも実習を受け入れている。そして2016年からは特別支援学校から毎年、障がいのある生徒を採用している。

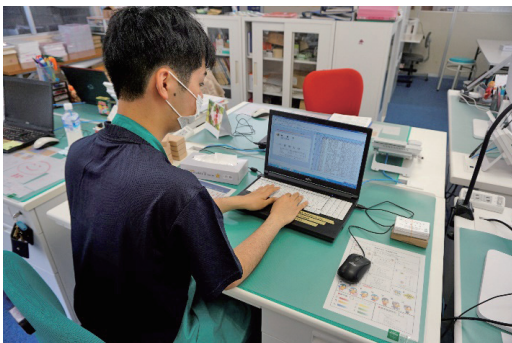
障がいの有無や国籍、年齢にかかわらず、分け隔てなく働ける職場環境づくり

以前の製造業は腕（技術）さえよければ人間性は問わないというような風潮が強く、同社もそのような職人集団であった。しかし、現社長は、技術力だけではなく、礼節（人間性）や安定感（自己管理）、チームワークができるかどうかについても、社員の評価に反映することで、そうした社風を転換する必要があると考えた。

また、同社では、若手、シニア、外国人、障がいのある社員が各工程に配属され、分け隔てなく働いている。障がいのある社員や外国人社員が後輩の社員に仕事を教える場面も日常的にみられるようになってきている。このような職場環境を実現するための工夫として、同社では以下の取組を推進している。

新入社員に対しては、正式配属前に必ず2週間ずつ全ての工程を実習させている。全工程を体験した後、本人の希望を尊重して配属を決定する。

軽度・中度知的障がいのある新入社員については、正確性や注意力が高い特性を活かせるような作業に従事してもらい、職人として育て上げている。仕事に向き・不向きがあるので、すぐには成果を求めず、合わないようであれば2、3か月で他の仕事に配置換えを行うなど、それぞれの特性に合った仕事を見つけ柔軟に対応している。さらに、重度知的障がいのある人も受け入れ、作業の正確性の高さを活かし、新規事業として名刺事業部等を立ち上げて、市役所や地域の近隣企業から受注するな



▲「名刺事業部」では障がいのある社員が活躍している

どしており、名刺作成から本業の引き合いに至ったケースもある。障がいのある社員も働きがいを感じられる職場づくりに取り組んでいる。

外国人雇用については、カンボジア人社員が多いため、日本・カンボジア双方の言語を話せる社員を通じて教育指導を行い、掲示物にカンボジア語を加えることで日本語が分からない外国人社員が母国語でも仕事ができる環境を整えている。

シニア社員による指導や資格取得支援等により、技術向上と多能工化を促進

上述の通り、定年後の社員が後進を育成しているほか、溶接やフォークリフトといった技能にかかわる資格取得を手厚くサポートしている。現在の仕事に直接関連する資格だけではなく、他に挑戦したいスキルや資格があれば、会社として応援することを基本姿勢としており、年齢や国籍、障がいの有無と関係なく、全ての正社員を対象に受験費用や外部の講習会の費用を会社が負担している。また、綾瀬市で開催されている、ビジネスマナー、生産性研修や溶接講習、技能大会に積極的に若手社員を派遣している。他社から刺激を得ることで、仕事に対する熱意や能動性も向上させている。社内外の資源を活用して、社員の早期の技術向上を促進していることが同社の特徴である。

多様な資格に挑戦し、取得することによって、社員の多能工育成にもつながっており、同社では人事異動ではない形で、繁忙期の柔軟な人材配置を工程間の応援によって可能にしている。安定的に増員できていることと相まって、休暇の取得もしやすくなっており、年間有給休暇取得率は87.3%となっている。

ダイバーシティ経営による成果

新卒採用の継続と技術レベルの向上により、多品種少量生産が可能となり、業容が継続的に拡大

景気の動向に関わらず学校等、地域社会の関係者との交流や情報発信を続けてきたことから、売り手市場の現在でも入社希望者が後を絶たず、安定的に人材を確保できている。2010年以降、毎年、高卒を中心に新卒採用を継続しており、2019年には13名（うち特別支援学校2名）を採用している。

また、人手の確保が進むとともに、シニア社員から若手社員への技術継承が進み、社内の技術レベルの底上げ・統一が図られ、また多能工化が進み現場が柔軟に対応できる体制になってきた。そのため安定的な供給や、突発的な依頼への対応が可能となったことで様々な顧客からの信頼も高まり、売上高は2016年に937百万円、2017年に1,119百万円、2018年に1,257百万円と、継続的に拡大している。

活躍している社員

同社においては、約30年前から外国人採用が始まった。当時外国人正社員第1号として雇用したカンボジア人G氏（1985年入社）は現在帰化して日本国籍を取得している。G氏は同社が強みを持つ技術である深絞り加工に長年従事し、製造、管理、指導における功績を会社に認められ、2007年に取締役、2014年に工場長に就任している。キャリアアップを期待する外国人社員のモチベーションアップに繋がっている。





株式会社 AS フーズ

山梨県

M&A により多角化する事業に多様な人材の適性配置で対応し、業績拡大とともに新たなビジネスチャンスの創出を実現

企業概要

会社設立年	2007 年
資本金	90 百万円
本社所在地	山梨県中央市一町畑 1085-6
事業概要	食品製造
売上高	2,172 百万円 (2019 年 6 月)

従業員の状況

(2019 年 9 月時点)

総従業員数	145 (66) 人
女性	83 (23) 人
外国人	3 (1) 人
チャレンジド	5 (1) 人
高齢者	7 (0) 人
平均勤続年数	5 年 (男性 6 年、女性 4 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 着実な M&A により事業拡大するも、労働力不足と商品企画力の向上が課題

人材戦略

- ・ 女性やシニア、障がいのある人材を適材適所に配置、業務の平準化や企画力の向上を目指す

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】多様な社員の力を適材適所で活かし生産の効率化や新規アイデア創出を実現
- 【勤務環境】障がいのある社員やシニア、子育て中の女性が働き続けられる環境の整備
- 【組織風土】定期的、日常的なコミュニケーションで、異なるカルチャーのメンバーにも経営理念を浸透

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 個々の社員の適性配置により、新規事業への展開やコストダウンを実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

着実な M&A により事業拡大するも、労働力不足と商品企画力の向上が課題

株式会社 AS フーズ (以下「同社」) は、2007 年に、民事再生法の適用を受けた、ゼリー等を OEM 製造する食品会社から、新設会社分割の形で設立された。民事再生法の適用を受けた会社が 10 年後に存続している割合は 1 割程度と言われる中で、まずは売上・利益の安定を目標とした。また、当初売上の 60% 以上を占めていたゼリー類は主に子ども向けであり、少子高齢化の進行とともにマーケットの縮小が予想されていたため、2009 年に、同業の事業を譲り受けたことをきっかけに、M&A (合併買収) による事業の多角化を経営戦略の一つに据え、事業の拡大を図った。2010 年にはニンニク加工品メーカーを吸収合併、2014 年には冷凍和菓子製造の事業譲渡、2017 年には直営店事業のスタートとなるケーキショップの事業譲渡と、次々に事業を拡大していった。現在は、本社を山梨県中央市に置き、青森、茨城、山梨、長野の各県に製造拠点を 8 か所、営業所を 1 か所、また直営店事業として山梨県内に洋菓子店やカフェレストランを 4 店舗運営している。

同社の行う M&A は、全役員、全社員の継続雇用を原則としており、様々な異なる背景を持った人材が同社内に新たに配置されることとなり、そうした人材を束ねるには、経営理念の浸透が不可欠であった。また、商材が

多様化する中で、マーケットのニーズを睨みながら新たな商品開発を行い、商品間のシナジーを図った上で企画をしていくことが必要となっていた。

一方で、生産現場においては、M&A による売上拡大とともに、労働力確保が大きな問題となった。食品工場が生産現場は、検品作業や箱詰め作業といった比較的単純な作業も多いが、生鮮食品を扱うこともあり、厳重な品質管理が必要となる工程も多い。限られた人員で業務を平準化しながら、生産を安定化させることが課題となっていた。

【人材戦略】

女性やシニア、障がいのある人材を適材適所に配置、業務の平準化や企画力の向上を目指す

従来、同社の生産現場では高齢の女性のパート社員が多かったところから、障がいのある社員、女性、シニアの活躍を柱として取組を始めることとした。障がいのある社員については、同社の会長が別会社で長らく雇用促進に取り組んでいたこともあり、同社としても障がい者雇用を行うことに全く抵抗感はなかった。ただし、食品製造業に対しては消費者の安全安心に対する意識が極めて高いこともあり、障がいのある社員の適性を見極めながら、製造工程の中でどのように配置し活躍の場を創るかは課題であった。

また、2013 年に、夏季の商材であるゼリーの秋冬の売上低迷を補う目的で業務用冷凍ケーキ製造に新規参入を行った。ケーキは、最終消費者に女性が圧倒的に多いことから、取引先のバイヤーのニーズを的確に把握でき

るよう、女性の活躍を一層促進する必要が生じてきた。女性は従来製造工程に携わることが主であったが、商品パッケージや広告宣伝などのマーケティングの領域においての活躍も求められるようになっていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

定期的、日常的なコミュニケーションで、異なるカルチャーのメンバーにも経営理念を浸透

複数の企業を合併・統合していく中で、同社の企業理念「美味しさで笑顔を広げる」を核に、経営層の考えや思いを一人ひとりの社員に伝え、コミュニケーションをとることで、様々な背景を持つ社員でも活躍できる職場づくりに注力している。

M&Aに際しては、同社の社長や専務が継続雇用する社員全員と一人ずつ面談を行っており、社員の思いを汲み取りつつ同社の経営についての意思疎通を図るほか、個別に食品アレルギーの有無等も聞き取り、各食品の製造ラインとの整合をとるなど社員が健康で安全に働ける職場環境の整備に注力している。

また、隔日で実施する朝礼では毎回経営層から話をし、各部門の売上状況等についてもオープンに情報を開示している。年に2回の賞与支給の際には社員は自己評価書を作成するが、それに基づく面談では、社員が自身で掲げた目標に対してどの程度達成できているかどうかを、経営層もともにチェックする体制となっており、経営理念や目標が現場の社員の中でも共有されるような工夫がなされている。

障がいのある社員やシニア社員、子育て中の女性社員が働き続けられる環境の整備

同社の工場業務を障がいのある社員にも担当してもらうにあたり、生産現場を生産品目、生産工程別に区分し、その上で清潔区、準清潔区などのゾーニングを徹底して整備した。業務を細分化し、それぞれのスキルに応じた配置を行うことで、生ものを扱う食品製造のラインの中でも、より高いスキルの必要な業務は熟練の社員が担当し、比較的容易な業務には障がいのある社員も従事できるような工夫を行っている。

また、同社会長が理事長、社長が副理事長となって設立されたNPO法人が母体となり、2013年に就労継続支援A型事業所「ASパック」を、2016年に就労継続支援B型事業所「なかよしパック」が開設、それまで同社社員が担当していた梱包や箱折り等の業務を受注している。「なかよしパック→ASパック→同社（一般就労）」とステップアップできる仕組みにより、実際に同社での一般就労につながるケースも複数出てきており、特別支援学校からの見学者や実習希望者も倍増している。

シニア社員については、細かい作業の必要となる工場勤務以外の業務を創出するべく、2018年に株式会社ASファームを設立、同社で使用するシャインマスカットや巨峰等の生産を開始している。

一方、若い子育て世代の女性の就業促進のため、2018年に企業内託児所「なかよしキッズ」を本社事務



▲企業内託児所「なかよしキッズ」の様子

所内に開所した。保育料は福利厚生の一環として開所当初から無料とするほか、利用社員の時短勤務や残業対応のための延長保育を実施している。託児所の整備により、子育て世代の女性の新規採用が、2017年度の0名から2018年度に

は12名にまで増加した。

多様な社員の力を適材適所で活かし生産の効率化や新規アイデア創出を実現

事業の拡大に伴い、商品の品目が増えるとともに、カフェ等の直営店事業など新たな業務が増加し、それに対応する人材の育成も必要となった。基本的には合併元の社員はそのまま従来の業務に携わることが多いが、業務によって繁忙期がずれることもあり、他のラインや店舗が忙しい時には応援に行くなど、既存業務だけでなく新たな業務にチャレンジできる機会を増やしている。そのような機会を通じ、多様な業務をこなすことができる社員が増え、全社的にみると業務量の平準化が可能となり、全体の効率化が図られている。

また、商品開発やマーケティングにおいても、よりターゲット層に近い若い女性の感性が活かされる機会が増加している。毎週の企画会議や試食会に女性を含む多様なメンバーが参画することにより、味やパッケージ、価格等についても忌憚のない社員の意見が反映される体制をつくっている。

ダイバーシティ経営による成果

個々の社員の適性配置により業績拡大、新規事業への展開へ

設立1年目の2008年の売上高は民事再生申立て前の半以下の1,018百万円と厳しいスタートであったが、2019年には2,172百万円と倍増、社員数も80名から145名と大幅に増員した。前述の取組を通じ、厳しい品質管理をクリアできるようになったことで、顧客からのクレーム率は設立当時の1%程度にまで激減、新規の受注等にもつながっている。

また、開発担当者に新たに配置した女性社員が消費者ニーズに即した提案を行う等の活躍により、2019年には大手カフェチェーン向けケーキのOEM生産の受注に繋がり、売上増に大きく貢献することになった。また、シニア社員の活躍の場の整備の一環である農業の6次産業化についても、2019年度は4トンのぶどうの収穫が見込め、洋菓子製造のコストダウン(仕入金額の3%程度)にも大きく貢献している。

2019年には山形県の老舗食品企業をグループ企業として迎え入れたことで、この企業の19の直営店や顧客との接点を活かしながら更なるシナジーの創出が図られている。

活躍している社員

就労継続支援A型事業所から同社正社員にステップアップ

同社に勤務するH氏は、就労継続支援A型事業所「ASパック」に2014年に入所、ゼリーの箱詰め作業や包装作業に従事していた。その後、2017年に同社に社員として入社、現在では洋菓子製造のような難易度の高い業務にチャレンジしている。



▲H氏の「窯出し」作業の様子

「ASパック」で働き始めた当初は、作業としては一番容易な箱折りからスタートし、その後ゼリーの箱詰め、検品作業と時間をかけて業務のステップアップを図り、約3年で同社への一般就労を果たした。一般就労後もスキルを重ね、現在では、洋菓子製造部門の「窯出し」という作業に従事している。大量生産の入り口にあたる「トンネルオープン」の取出し口で、生地がしっかりと焼成されているかをスピーディにチェックしながら行う重要かつ熟練が必要なパートで、同社の貴重な戦力となっている。



株式会社エーピーシー

愛知県

働きやすい環境整備を進めるとともに、スキルアップ・キャリアアップを図れる仕組みを次々に導入し、品質の安定化と収益向上を達成

企業概要

会社設立年	1978 年
資本金	10 百万円
本社所在地	愛知県安城市赤松町新屋敷 264
事業概要	自動車用プラスチック製外装部品の製造
売上高	484 百万円 (2019 年 7 月)

従業員の状況

(2019 年 8 月時点)

総従業員数	52 (15) 人
女性	41 (11) 人
外国人	23 (0) 人
チャレンジ	0 (0) 人
高齢者	0 (0) 人
平均勤続年数	9 年 (男性 13 年、女性 7 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- 品質劣化と生産性低下を食い止めるための改革が必須

人材戦略

- 人材育成と業務プロセス改革による働きやすさと働きがいの創出へ

活躍推進の取組

- 【採用・定着】経営計画の中心に人材戦略を位置づけ、ターゲットとなる女性社員の採用、定着、育成に注力
- 【育成・評価・配置】オープンな企業情報の提供で人材獲得に成功、段階的な育成計画で着実なスキルアップを実現
- 【勤務環境】生産工程の見直しで休みやすい環境を実現、言語の壁を越えたコミュニケーションの円滑化

取組の結果・経営課題に対する成果

- 働きやすい職場でスキルアップした社員により業績が向上・外部からの評判も上昇

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

品質劣化と生産性低下を食い止めるための改革が必須

株式会社エーピーシー（以下「同社」）は、1978 年に創業し、自動車のパネルの溶接部分やフロントガラスの窓枠等を覆う装飾用部品（以下、外装モールディング部品。）の組み付けを行っている。メーカーから素材の提供を受け、手作業でそれらを車両に組み付け納品する、労働集約的な事業である。同社の扱う外装モールディング部品は、高級車等の外装の加飾性や社内の静粛性に寄与するものであるが、加工作業自体は比較的単純業務であることから単価は低く、利益を確保しにくい。その中で同社は、複数の取引先メーカーからの発注を安定的に得ていたものの、多品種の生産を的確かつ安定的に担うことのできる熟練工の不足や、生産管理・品質管理の不備により、誤品、数量不足、構成部品欠などの重大クレームを起こすことも少なくない状況であった。

【人材戦略】

人材育成と業務プロセス改革による働きやすさと働きがいの創出へ

同社の位置する愛知県では有効求人倍率が高く、多くの中小企業が人手不足に直面する状況が続いている。同社でも長らく人材の獲得、定着が困難な状況の中で派遣会社頼みの状況が続いており、全体の過半数超を外国人派遣労働者が占める時期が続いた。突発的な欠勤や離職

が相次ぎ、計画的な人材育成も叶わず、作業工程が属人化していたため、休みを取ることが難しい職場環境になっていた。加えて、生産計画も立てにくい状況下で過剰在庫を持つようになり、それが無駄な残業を産むなどの悪循環に陥っていた。

2015 年に現社長が後継者として取締役役に就任したことを契機に、こうした悪循環を断ち切るべく、生産ラインを担う社員の定着と技能の向上、また生産管理や品質管理の仕組みを導入しそれらを運用できる人材の獲得に本格的に取り組むようになった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営計画の中心に人材戦略を位置づけ、ターゲットとなる女性社員の採用、定着、育成に注力

まず、改革に先んじて経営ビジョンとして、「女性社員にとって働きやすい、魅力のある会社」、「高水準の財務指標において継続する企業」を掲げた。2011 年の東日本大震災後に業務量が激減した際、多くの社員が離職したが、同社に残って業務を続けたのは家庭を持つ女性パートタイマー達であったことから、同社の生産ラインを担う人材のターゲットを女性に定めた。その上で、旧態依然の労働環境や勤務制度から、計画的に休むことのできる魅力的な職場となるよう、人材戦略を中心とした経営改革を開始した。

同社では、2017 年に新設した「経営企画・ダイバーシティ推進室」を組織の最上階層へ位置付け、ダイバー

シティを基軸とした事業計画を策定し運営する部署として機能させている。その上で、全社として事業計画の策定、運用を行うにあたり、「採用・能力開発→組織能力向上→顧客価値向上→経営成績・財務状態向上」というストーリーを明確に経営戦略の中に位置づけた。女性社員の採用・定着の強化や多能工化・熟練化を実現するための能力開発こそが、同社の事業目標の達成に向けた不可欠な取組であることを社内外に向けて明示している。

オープンな企業情報の提供で人材獲得に成功、段階的な育成計画で着実なスキルアップを実現

採用の強化に関しては、WEB ページを刷新し、企業理念や事業概要をわかりやすく紹介するほか、正社員のみならずパート社員に求める人材像まで示すこととした。また、女性社員の仕事風景を写真付きで説明した「WEB 工場見学」と題する特設ページを設け、情報をオープンにすることで、事前に業務内容や環境についてイメージしやすくなるよう工夫を行っている。こうした情報の開示で安心して応募してくる女性が増加し、採用実績と定着性がともに向上している。以前は現場作業者はすべてパート社員と派遣社員であったが、パート社員を積極的に社員登用したこともあり、2020 年 2 月には現場作業者の社員は 10 名にまで増加している。

技能の向上を図るための人材育成については、2017 年に「スキルアップ」「キャリアアップ」「新しいキャリアへの挑戦」の 3 つを新たに制度化した。簿記検定や製造業における品質管理知識レベルの証明となる QC 検定（品質管理検定）の取得を推奨しており、資格取得に応じて基本給の昇給率アップや技能手当の付与を行うほか、正社員や総合職への登用の道も明確化した。

個々の社員のスキルについてはトップを含む管理者間で定期的に確認、共有し、社員のスキルアップを個別に段階的に促すとともに、組織全体での技能向上を体系的に進めている。こうした仕組みにより、社員のモチベーション向上だけでなく、組織としてのスキルや経験の平準化と向上を実現している。取組の結果、QC 検定合格者は 4 級 24 名、3 級 10 名、簿記検定合格者は 3 級 4 名となった。経験とやる気のある人材がラインに配置されたことで、業務品質や生産性の向上にもつながっている。



▲段階的にスキルアップしながら工場働く社員の様子

生産工程の見直しで休みやすい環境を実現、言語の壁を越えたコミュニケーションの円滑化

働きやすさの観点では、計画的、効率的な生産が徐々に可能になってきたことを受け、年間休日数を顧客メーカーの工場と同等の 122 日に拡充、2019 年は 2017 年に対して 4% 増を実現した。そのほか、時間単位での有給休暇取得制度や金曜ノー残業デーの設定などを進め、休みやすい制度を整えていった。

さらに、長時間残業や休日出勤を削減するため、押出成形メーカーの生産技術部出身者 2 名とともに業務プロセスや生産工程の見直しを進め、生産計画表の運用によるムダ残業削減や、ISO 規定と連動した多能工化計画運用を行った。

こうした取組により、生産ラインの核となっているフルタイムの女性社員については、2019 年は 2017 年に比較し有給取得率は 5 ポイント増の 68%、一月当たりの平均残業時間は 25% 減の 11.9 時間となっている。

また、同社の生産ラインでは外国籍の派遣社員も多く働いており、スムーズな意思疎通のために、作業標準書や掲示類等を日本語のほかに英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語等で表記をしている。生産ラインにも、言葉の壁があってもうまくコミュニケーションができるよう、異常を知らせる独自の呼出システムを導入している。

ダイバーシティ経営による成果

働きやすい職場でスキルアップした社員とともに業績が向上、社外からの評判も上昇

働きやすい職場環境の構築に加え、人材育成や業務プロセス改革を同時並行で進めたことで、人材の獲得とともに、顧客価値の向上、経営成績・財務状態の向上につながっている。

人材の確保が容易になり、社員の定着率が高まったことで、生産現場の社員の多能工化と作業の熟練化を実現、クレーム件数も顕著に減少してきた。顧客からは、生産準備や生産管理において定評を得られるようになった。また、財務内容についても、每期着実な売上高向上を達成し、営業利益率も 2 期連続 10% を達成。経済産業省「ローカルベンチマーク」ツールを用いた財務指標に関する総合評価では 2 期連続（2018 年、19 年）A 判定になった。経営基盤、財務基盤が安定したことで生産コスト減につながる設備投資も可能となり、顧客のコスト低減への貢献度が増し、当社の売上高向上に繋がっている。

2017 年には「あいち女性輝きカンパニー」、2019 年には「愛知県ファミリー・フレンドリー企業」の認証にもつながるなど、社会的な評価が高まっている。

活躍している社員

働きやすくスキルアップが実現できる環境でパート社員が正社員に転換

同社では前述のように、スキルの到達状況等に応じてパートから正社員に転換する仕組みを設定した。2017 年には 6 名の女性社員が正社員となり、現場で活躍している。

特に I 氏は QC 検定 3 級と簿記 3 級を取得、着実にステップアップを図り業務品質の向上と効率化に貢献している。繁忙期にも生産計画が安定したことから働きやすさが改善され、子どもの学校行事等にも安心して出席できるようになっている。今後は更なるキャリアアップを目指している。





日高工業株式会社

愛知県

作業工程の細分化や職場環境の改善により、シニア社員の技術力承継や多様な人材の適材適所での戦力化に成功し、人手不足の解消と生産能力の維持・拡張を実現

企業概要

会社設立年	1965 年
資本金	10 百万円
本社所在地	愛知県刈谷市一里山町柳原 7 番地 1
事業概要	金属熱処理加工
売上高	5,273 百万円 (2019 年 9 月)

従業員の状況

(2020 年 2 月時点)

総従業員数	150 (107) 人
女性	45 (26) 人
外国人	23 (22) 人
チャレンジ種	3 (3) 人
高齢者	16 (14) 人
平均勤続年数	11 年 (男性 11.4 年、女性 8 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・優れた熱処理技術で好調な受注の反面、人材確保・定着が難しい 3K 職場で生産能力維持に課題

人材戦略

- ・シニア社員の高い技術力の承継と、シニア社員を含め女性社員や外国人社員も働きやすい生産ライン・勤務体系の構築が不可欠

活躍推進の取組

- 【採用・定着】作業工程の細分化・整理により習熟度や繁閑に応じた人員の適性配置と一部ラインの自動化・省力化を実施、多様な人材の確保・活用へ
- 【育成・評価・配置】経験豊富なシニア社員（熟練者）の知識・スキルの効果的な技術・技能伝承の仕組みによる若手の技術力向上
- 【育成・評価・配置】公平で効果的な教育・育成の取組により若手社員や外国籍社員のモチベーションが向上

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・国内外問わず多様な人材を受け入れ適材適所での戦力化を進めたことで人手不足を解消、生産能力の維持・拡張が実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

優れた熱処理技術で好調な受注の反面、人材確保・定着が難しい 3K 職場で生産能力維持に課題

日高工業株式会社（以下「同社」）は 1965 年創業、金属熱処理加工を行っている。同社の製品は自動車部品が 9 割を占め、自動車産業が盛んな三河地域に根付いた営業活動と顧客開拓、顧客の高い技術要求への高品質な対応で、右肩上がり受注量を増やしてきた。同社の技術は、薄板プレス品を低歪で熱処理を行うものであり、自動車部品の軽量化に貢献してきた。

しかし、作業環境が常に高温で油や煤で汚れる金属熱処理の現場は、24 時間炉を稼働させ就業時間も長いこともあり、人材の確保、定着に課題があった。それに加えて周辺に大手自動車関連企業が多く立地し、技術者の獲得も困難な状況が続いた。その結果、技術力が高い熟練社員の高齢化が進み、技術の伝承も課題となっていた。

【人材戦略】

シニア社員の高い技術力の承継と、シニア社員を含め女性社員や外国籍社員も働きやすい生産ライン・勤務体系の構築が不可欠

同社は 60 歳以上の社員を属託社員として継続雇用しており、75 歳以上で現役として働く社員もいるという状況であったが、若手社員と同様の働き方をするには無理が生じており、技術力が高いシニア社員に無理なく長

く働いてもらう仕組みが必要であった。

その一方で、事業継続には生産活動の安定的維持が不可欠であり、そのためにも意欲がある高齢者や女性、外国人を幅広く採用し、丁寧な社員教育を通じて、積極的に育成していくことが必要であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

作業工程の細分化・整理により習熟度や繁閑に応じた人員の適性配置と一部ラインの自動化・省力化を実施、多様な人材の確保・活用へ

多様な人材が働く職場の基礎を構築するにあたり、まずは職場の仕事や作業の層別整理を行った。2007 年に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構との共同研究を通して、技術力が高いシニア社員を対象にした業務分析を行い、特定の社員でなければできない仕事、他の人でもできる仕事、機械化が可能な作業といった分類により整理をした。その結果に基づき、一部工程の自動化を進めたほか、重量物を取り扱う作業以外は女性や高齢者でも可能な作業として切り出すことに成功した。

その上で、無理な姿勢で長時間作業をせずにすむ作業位置の見直し、軽作業の集約、空調機器導入による暑さ対策など、働きやすい環境整備を行っていった。

こうした業務分析による工程の細分化によって人材の適正配置が可能になるとともに、時短勤務や時差勤務等のフレキシブルな働き方ができるようになった。また、作業環境の改善により、身体的な負担が軽減され、長く

安全に働くことができるようになった。結果として、経験が浅い人でも業務の習熟が容易になり、職場環境も改善されたことから、採用のターゲットも女性や高齢者に広げることが出来るようになった。現在、障がいのある方も採用され、工程の一部を担当している。また、同社在籍のシニア社員 16 名のうち、11 名は同社のプロパー正社員、5 名は補助人員として入社しており、いずれの社員も各自の事情や体調等に合わせてそれぞれが有する技術力や技能・経験を活かして活躍している。

経験豊富なシニア社員の知識・スキルの効果的な伝承の仕組み化による若手の技術力向上

シニア社員が無理なく勤務出来る環境の中で、経験豊富なシニア社員が社内の若手の指導に注力することができるようになった。

また、クライアントからの熱処理に関する相談に対しては、経験豊富なシニア社員が携わることでスピーディに顧客に対応することもできるようになった。現在は、毎日の朝昼に職場を回り、若手に声を掛け、巡回指導を実施するシニア社員もいる。特に、熱処理技能検定前には、シニア社員が週末などを利用して実技講習を社内で行っている。現在では機械装置を用いて自動で行う作業や評価工程について、昔ながらの人による方法や手順、判断方法の指導を行っている。これにより技能検定の合格者を多く輩出している。

また、かつて管理職を務めたシニア社員は、後輩の後任者にアドバイスをを行い、クライアントとの打合せ時にアドバイザーとして同席するなど、営業の面でも有益なサポートを行っており、ビジネススキルの伝承につながっている。

公平で効果的な教育・育成の仕組みにより若手や外国籍社員のモチベーションが向上

同社の社員の年齢構成としては、60 代、70 代の社員が多く、これまでは 60 代の社員が経営層、管理職として経営や業務を担ってきたが、採用が困難であった 50 代の社員が少ないため、それをさらに下の世代である 40 代の社員に継承する必要がある。また、同時に管理者候補となりうる若手社員のスピーディな育成を仕組み化していくことが喫緊の課題であった。

そこで、熱処理の国家資格を基軸に、人材育成の仕組みを体系化していった。具体的には、入社 2 年目に国家資格の 3 級を受けることを勧めている。3 年目から 5 年目を目安に、チームリーダーに昇進するタイミングで 2 級にチャレンジすることを推奨している。さらに、1 級

の合格で課長職を目指すことが可能になる。技術力の向上がキャリアアップに直結する仕組みであり、若手社員のモチベーションも向上している。

また、技術力向上のための専門教育として、中途社員を含む入社 3 年目までの社員を対象とし、熱処理の基本的な基礎技術、工程管理や要領書作成、品質管理など一般的な工場における管理技術を管理職等ベテランの社員が丁寧に教える仕組みもある。更に、社外教育機関の研修も会社負担で受講することが可能である。

同社では 1990 年代から日本人と同一な労働条件で外国人を採用しているが、資格取得や講習受講に際しても外国人社員にも日本人と同様の機会を提供している。当初は日本語でしかなかった標準書や手順書も、母国語のものを作成し、イラストや写真等を付し言葉の問題がなくとも習熟できるような工夫を行っている。

ダイバーシティ経営による成果

作業工程の細分化及び職場環境の改善により、多様な人材の適材適所での戦力化に成功し、人手不足の解消、生産能力の維持・拡張を実現

同社では現在、全社員 150 名のうち高齢者 16 名、外国人 23 名、女性 45 名と、多様な人材で構成されている。高齢者の勤務時間を、業務の立て込む時間帯に集中的に勤務が可能となるよう柔軟な仕組みを構築したことで、社員一人一人の負担は低減し、メリハリの利いた適性配置が可能となり、総残業時間は 2009 年から比較し年間 5,092 時間の削減につながった。生産能力の確保が可能となったことで、売上高も 2009 年の 3,331 百万円から、2018 年には 5,273 百万円にまで拡大した。

また、経験豊富なシニア社員の指導により、同社の熱処理技能検定合格者は、40 歳未満の技能士数は、1 級 4 名、2 級 5 名、3 級 23 名となり、技能を保有する人材層に厚みができてきている。手厚い技術研修が奏功し、同社の若手の技術力向上にもつながった。また、成長してきた若手を積極的に顧客との折衝担当とし、中堅社員の役割を少しずつ担わせている。

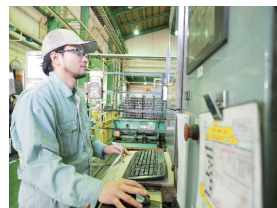
2009 年には同社社長（現会長）が発案し、国立大学法人名古屋大学と共同で熱処理の専門技術を体系的に学ぶ「金属熱処理チャレンジャー講座」を創設した（2010 年から中部金属熱処理協同組合の事業として継続）。熱処理の実践を学んでもらう演習会の場として同社の工場を会場に提供するなど、地域産業の発展のための中心的な役割も果たしている。



▲社員が講師を担当する専門教育の風景

活躍している社員

同社では外国人社員を日本人と同じ条件で採用・登用していることから、優秀な人材が同社に集まるようになってきた。現在、責任ある職位として作業現場を管理する外国人係長 1 名、班長 1 名が、日本人の部下を指導している。東南アジアからの元留学生 J 氏は 2012 年に新卒として同社に採用され、現在工場の中核として活躍している。彼らは着実に技術力をつけてきており、設備の維持管理や生産技術において担い手として期待されている。





株式会社アクアテック

大阪府

新たな知を学び挑戦し続ける組織風土の下、経験と実力のあるベテランシニア人材の集団が新たな技術開発を次々に実現

企業概要

会社設立年	1997 年
資本金	10 百万円
本社所在地	大阪府大東市大野 2-1-13
事業概要	小型チューブポンプの開発、製造、販売
売上高	511 百万円 (2019 年 4 月)

従業員の状況

(2019 年 8 月時点)

総従業員数	40 (5) 人
女性	6 (3) 人
外国人	0 (0) 人
チャレンジド	2 人
高齢者	30 人
平均勤続年数	7.4 年 (男性 7 年、女性 8 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・コア技術を基に創業。大手メーカーからの引き合いに対応できる技術力、組織力の強化が課題

人材戦略

- ・開発領域の拡大を目指し、高い専門性と意欲をもつシニア人材の活躍の場を創出

活躍推進の取組

- 【採用・定着】 自社に必要な専門性を見極め、合致する人材を強力にスカウトしながら優秀な人材を獲得
- 【組織風土】・【育成・評価・配置】 社員が自律的に能力を発揮できる適材適所の配置と日常的なコミュニケーションの仕掛け
- 【勤務環境】 年齢によらず、能力を最大限に発揮できる無理のない働き方の追求

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・新たな市場開拓に向けた新規技術の開発の進展と業績の拡大

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

コア技術を基に創業、大手メーカーからの引き合いに対応できる技術力、組織力の強化が課題

株式会社アクアテック（以下「同社」）は 1997 年に独自開発の小型チューブポンプ（液体を連続送液する機器）を事業化する目的で、現社長が 71 歳の時に起業した企業である。社長は大手電機メーカーの技術者として工場長を務めた後、定年退職後は複数のメーカーの製品開発に携わっていたが、その中で自ら開発したチューブポンプの技術で日本及び米国の特許を取得した。同技術を基にした小型チューブポンプは「リングポンプ」の商標で事業化され、現在では全自動洗車機、カップコーヒー自販機、イオン整水器、インクジェット印刷機等、様々な一般産業機器分野において広く活用されるようになっている。

同社は、チューブポンプのコア技術を基に、様々なメーカーから持ち込まれる技術相談に応じながら、技術開発や製造を行い業容を拡大してきたが、製品の領域を拡大するには既存の人材だけでは専門性が不足するようになってきた。また、同社の社長や社員らがかつて所属した大手電機メーカーから技術の引き合いが来ても、大手との取引に必要な ISO 認証等を有しておらず、対応が困難となっていた。こうした状況に対応するため、当初のコア技術、コアメンバーだけの小規模な体制から、少しずつ組織や諸制度を整えていく必要に迫られてきた。

【人材戦略】

開発領域の拡大を目指し、高い専門性と意欲をもつシニア人材の活躍の場を創出

同社の社長は自らが 71 歳の時に、前職の部下と妻との 4 名で創業したが、かつての優秀な部下の多くが定年退職後は職につかず年金生活を送ったり、軽作業のアルバイトに携わったりしている姿を見て、経験豊かなシニア人材が意欲な能力を生かせない社会の現状に大きな疑問を持った。そこで、業容が拡大する中で、かつての職場を中心とした機械系の専門知識や技術力を有するシニア人材の採用を続け、技術開発に重点を置いた経営を続けてきた。

多様なメーカーからの引合いが増加する中で、チューブの材質等に関する専門性が求められる局面が増えたこと、また品質管理の規格への対応が必須になったこと等により、従来以上に幅広い専門性を有する人材が必要になった。そこで、能力、意欲、体力のあるシニアを採用するため、社員の自主性を尊重し、ノルマを課さない「ゆるい管理」の下でのびのびと力を発揮してもらうことを同社の人材確保の基本理念とした上で、同社の理念や働き方に共感する人材を少しずつ獲得していった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

自社に必要な専門性を見極め、合致する人材を強力にスカウトしながら優秀な人材を獲得

採用については、社長自ら人となりや能力をよく知る

人材に直接声をかけ、入社を勧誘をしている。例えば、社長が前職を定年後に技術顧問を務めた化学メーカーの幹部や、同社製品の材料であるチューブの仕入れ先メーカーの営業幹部を定年退職後に採用し、現在はそれぞれ管理部長（73 歳）、営業部長（71 歳）として現役の役員となっている。また、同社に必要なゴム・プラスチックの知識や経験を有するベテラン技術者は、前述の管理部長が社長とも既知の人材に声をかけ採用した。これによりポンプのチューブ選定やトラブル時の問題解決に即対応が可能となり、同社の技術にとって得難い強みとなった。2020 年 2 月現在で社員の平均年齢は 68 歳となっている。

一方で、ベテラン技術者が最新の技術動向を吸収しながら生き生きと新しい技術開発に取り組む同社の様子を見て、取引先企業や連携している大学の若い研究者がファンになることも多い。合同採用説明会では、同社ブースの前に若手、中堅の技術者が列をなし、また、産学連携を行っている大学の研究室の若手からも入社希望が寄せられている。現在の同社の最若手は 33 歳の技術者である。

年齢によらず、能力を最大限に発揮できる無理のない働き方の追求

同社のシニア人材の働き方に関しては、「頑張り過ぎず、趣味や健康管理にも気を配れる余裕のある勤務」を旨としている。年金を受け取るシニア人材も働けるよう、週 3～4 日の雇用契約を基本としたことで、同社としても人件費も抑えつつ、より多くのシニアに働く場を提供できている。

「人は年齢に関係なく、体と頭が動く間は少しでも仕事をすることが老化防止の基本である」との信念から、就業規則上は 72 歳定年、希望すれば 75 歳まで嘱託契約可能としているが、意欲があり体と頭が動く間は、状況により勤務日数を減らしながら継続して働けるという体制をとっている。2020 年 2 月現在、75 歳以上の社員が 6 名おり、そのうち 80 歳以上が 2 名在席している。

勤務体制については、若手の正社員が 5 名いる他はすべてパート社員であり、その大半が週 3 日勤務である。原則残業はなく、5 時にはほぼ全員退社する体制であり、また怪我や病気等で出勤が難しい場合には、PC を支給した上で在宅勤務も可能としている。加齢に伴う罹患も増えているが、個々人に応じた勤務形態をその都度整えて、無理なく働き続けられる環境を作っている。

なお、同社製品の注文が急増する中で残業や休日出勤が増えたことを受け、ロットの大きな製品の組立を外部に委託する方法に変更したことで、現在では社員の残業、休日出勤はほぼ無くなった。より計画性をもって技術開発に専念できる会社の基礎が築かれている。

社員が自律的に能力を発揮できる適材適所の配置と日常的なコミュニケーションの仕掛け

前述のように、同社では「ゆるい管理」を基本としている。業務に際しても、ノルマや業績評価があるために、持っている能力を十分に発揮できないとの懸念から、数値目標等は設定せず、社員の自主性に基づき自由に発想力豊かな仕事をするよう促している。採用の段階で各人の専門性や意欲などを十分に吟味していることから、経営層が適切な人材配置



▲ベテランのシニア社員の様子（創業以来の行事である 3 時のコーヒータイム）

を行うことで、細かな指示をしなくても、やるべきことを自ら考え期待以上の仕事をする状況を作り出せている。

評価については、目標に対する達成度ではなく、正社員、パート社員とも、部長クラスが意欲、態度、成果の 3 点について、期待値との差分を 3 段階で評価している。その結果を見て、賞与査定等が行われる仕組みとなっている。

日常的に社長や経営層と社員とのコミュニケーションは円滑であり、例えば毎日の午後 3 時の「コーヒータイム」や定期的な社長との少人数での食事会等において、これまで取り組んできた仕事や現在のチャレンジ状況などを適宜話し合う場が日常的に設定されている。こうした中で、それぞれの社員が何に取り組んでいるのか、どのような思いや悩みを持っているのか等、的確に気づき、把握できる環境となっている。さらに、何気ない雑談の中から技術的なヒントが得られるなど、こうしたコミュニケーションが多様な経験や専門性を有するベテラン集団におけるイノベーションの源泉ともなっている。

ダイバーシティ経営による成果

新たな市場開拓に向けた新規技術の開発の進展と業績の拡大

家族的な雰囲気のある社風で「仲間と気兼ねせず楽しく働く」ことができる環境の下、社長を先頭に常に新しい知見や技術を勉強し、新たな分野に挑戦し続ける組織となっている。創業時 4 名から始まった同社は、創業から 10 年で売上 1 億 6 千万円、社員数は 16 名に拡大し、創業 22 年目の 2019 年には売上 5 億 1 千万円、社員数は 40 名にまで成長した。

多くの国内外の著名な大学や民間研究機関からの小型ポンプの受注を伸ばすとともに、超小型の燃料電池開発を始め、再生医療に関する細胞培養研究や、NASA の宇宙実験用の世界最小レベルのマイクロポンプの開発にも注力している。既存製品のポンプビジネスは競合も増えつつあることから、中期計画ではマイクロポンプと、細胞実験現場で役に立つ微小流体コントロール分野の新規製品による売上を、現在の 15% から 5 年以内に 50% に引き上げることを目指している。

また、懸案であった ISO についても、入社 2 年のシニア社員が中心となって、前職で培った知識や経験を基に、ISO9000 並びに 14000 をわずか半年で取得し、大手メーカーとの新たな取引につなげている。

活躍している社員

好奇心とチャレンジ精神で新たな分野の勉強を続け次々と新規技術を生み出した創業者

同社の取締役経理部長である K 氏は、1971 年、創業社長が前職の大手電機メーカーの工場長時代に、経理担当の新入社員として同工場に勤め始めた。63 歳で前職メーカーを定年退職するまで経理業務に従事しており、経理の専門知識は十分にあるものの、中小企業の財務経理をすべて担当するのは初めてであり、中小企業のために設けられた助成金や減税制度などについても一から勉強を続けている。同社のシニア社員は、勉強と研究を続ける社長に触発、感化され、自分のペースで努力を続ける向上心に満ちている。



▲玉川社長と K 氏



TIS 株式会社

東京都

人材の多様化・高度化により請負受託型からサービス提供型のビジネスモデルへの転換を実現

企業概要

会社設立年	2008 年
資本金	10,000 百万円
本社所在地	東京都新宿区西新宿 7-17-1
事業概要	コンサルティング、ソフトウェア開発、アウトソーシング等のシステムインテグレーション事業やクラウドサービス提供
売上高	420,769 百万円 (2019 年 3 月)

従業員の状況

(2019 年 3 月時点)

総従業員数	5,586 (5,479) 人
女性	1,577 (1,533) 人
外国人	85 (85) 人
チャレンジド	51 (51) 人
高齢者	0 (0) 人
平均勤続年数	13.9 年(男性 14 年、女性 12 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 請負受託型からサービス提供型へのビジネスモデル転換に向けた、人材の高度化が課題

人材戦略

- ・ 「社員の自己実現重視」を中期経営計画の基本方針の一つとし、働きがい向上と人材マネジメントの高度化を推進

活躍推進の取組

- 【採用・定着】 定年延長と処遇の通減廃止により、シニア社員の活躍を促進
- 【育成・評価・配置】 1 on 1 面談、360 度フィードバック、各種研修により、多様な人材を活かせる人材マネジメントの高度化を支援
- 【勤務環境】 フレックス勤務、テレワーク、裁量労働制等の導入により、働き方改革を推進
- 【組織風土】 人事部がマニフェストを策定して公表するとともに、社内の各組織の自主的取組を促進

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 社内満足度が向上するとともに構造転換を遂行する人材の確保・育成を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

請負受託型からサービス提供型へのビジネスモデルの転換に向けた人材の高度化・多様化が課題

TIS 株式会社（以下「同社」）は、ビジネスを支える基幹システムから、高い競争力を生むアプリケーション、システムの基盤となるプラットフォームまで、幅広い業界・分野で IT サービスを提供している。デジタル化の急速な進展やグローバルな IT プラットフォームの台頭などにより、同社を取り巻く事業環境は急激に変化しており、これまでと全く異なる発想が求められるようになってきている。

具体的には、前の中期経営計画（2015-2017 年）の策定の頃から、同社のようなシステムインテグレーターは、これまでの請負受託型主体のビジネスから脱却し、サービス提供型ビジネスへと転換することが求められるようになってきていた。それまでは顧客が定義した要件に正確に対応してシステムをつくることが求められたが、近年は顧客と共に事業戦略を考えるパートナーになっていくことや、世の中の動きや顧客のニーズを先取りするサービスを実現することが必要となってきていた。このため、求められる人材像が高度化・多様化するとともに、そうした変化に対応できる優秀な人材の確保や育成が課題となってきた。

一方、2015 年に社員意識調査を始めたところ、働きがいをもっている社員が 30% 台と非常に少ないことが

明らかとなった。これに関し、経営陣が危機意識を持ったことも、優秀な人材の確保や育成に向けた取組を進めるきっかけとなった。

【人材戦略】

「社員の自己実現重視」を中期経営計画の基本方針の一つとし、働きがい向上と人材マネジメントの高度化を推進

上述の課題認識を踏まえ、全社員がこれまで以上に主体性、自立性を発揮し、多様な経験を経てさらに優秀な人材として成長できる風土創りと教育の場の提供に取り組むこととなった。

まず、同社のグループ基本理念として、人間らしさを最大限発揮できる「自発的な文化と多様な個性が相互作用する生命力ある組織」を普遍的な目標の一つとした。そして多様な社員が融合し、絶え間ない変化や新たな価値を生みだすために、経営が目指すべき状態を「多様性フュージョン」と位置づけ、様々な個性の違いに関わらず活躍できる風土醸成や制度・インフラの整備、施策推進に取り組んできた。

グループビジョンの達成に向けた中期経営計画（2018-2020）では、基本方針の一つに「社員の自己実現重視」を掲げ、全社員の「働きがい向上」と「人材マネジメントの高度化」に取り組んでいる。「社員の自己実現を重視し多様な人材が活躍できる仕組み・風土構築を通じた働きがい向上」を人材戦略として、一人ひとりの自己実現サイクルが会社の成長ドライバーになることを目指している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

フレックス勤務、テレワーク、裁量労働制等の導入により、働き方改革を推進

働き方改革施策として、個人が自らの働き方を考え、そうした個人を組織的に活用できる取組を推進するため、「フレックス・テレワーク」を全社員に導入し、コアタイムのないフレックス勤務や上限日数を撤廃したテレワークも一部社員に認めている。また、テレワーク・デイズ期間を設定し、期間中は制度上のテレワーク上限日数の撤廃やボランティア休暇の取得を推進するとともに、組織毎の目標設定と取組計画の提出を求め、利用の定着や業務上の課題対応を図っている。

また、2018年度からは組織毎の時間外労働時間の削減目標をなくし、個人毎の時間管理の徹底を推進している。勤務間インターバル制度（インターバル 11 時間）を導入するとともに、月次および一定期間における上限時間を定め、これを超過させない運用管理を実施している。

また、自律的に職務を遂行できる社員（役職者以外）を対象に、20 時間の時間外手当に相当するスマートワーク手当や裁量労働制を適用するとともに、業績評価指標に生産性評価を導入し賞与に反映している。

定年延長と処遇の逓減廃止により、シニア社員の活躍を促進

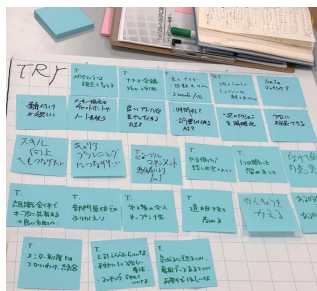
事業構造の転換を進めていく上では、経験・知見を蓄積してきたシニア社員もまた、多様な人材の一角として重要であり、最新の技術動向に詳しい若い社員と組んで互いに意見を出し合うことでより良いシステムづくりが可能となっている。

そこで中高年活躍推進の取組として、2019 年 4 月より従前の専任職（55 歳以上、職責・処遇は逓減）及びシニア職（60 歳以上）を廃止し、定年を 65 歳に延長して、60 歳以降も 59 歳までの職種・処遇を継続（100%支給）できる制度とした。また、定年制度の改定にあたり、自身のキャリアやスキルの棚卸、役割やライフプラン再考の機会としてキャリアデザイン研修を実施している。

職種・処遇逓減がなく、評価制度も継続する制度の導入により、社員意識調査の働きがいスコアは、50 代後半で 11 ポイント、60 歳以上は 8 ポイント上昇している。定年に近づくことによる意欲減衰を防ぐとともに、中途採用におけるより優秀なシニア人材の獲得にも効果を発揮している。

1 on 1 面談、360 度フィードバック、各種研修により、多様な人材を活かせる人材マネジメントの高度化を支援

人材マネジメントの高度化に関しては、一人ひとりの働きがい、ビジネス目標と個々の成長感などを上司と共有する場として 1on1 面談を 2018 年度下期から段階的に導入しており、2019 年度上期中に全管理職のトレーニングを完了した。



▲1on1 研修

また、マネジメント人材の学びや意識改革を目的として、360 度フィードバック、イクボス講習やラインケア研修を導入している。このように、多様な人材を活かす、パフォーマンスマネジメントへの転換を促進している。

人事本部がマニフェストを策定して公表するとともに、社内の各組織の自主的取組を促進

人事本部はその活動方針として「人事本部マニフェスト」を策定し、半年に一度、取組の進捗状況を社内に情報発信している。一方、社内の各組織における自発的な取組を促すため、組織毎の社員意識調査結果を各組織に周知するとともに、社長表彰である「働きがい向上賞」を設け、社内にベストプラクティスを共有している。同賞を通じて、人事本部が各組織の取組を収集・把握することで、それらの社内での横展開も可能となっている。また、労働時間や教育・研修に関わる指標を組織毎の KPI として設定し、社内でも集計・公表している。

なお、上述した様々な研修や教育等の費用は各組織の利益に影響しない投資予算として組み込み、一人当たり年間 12 日以上学び時間を組織評価することで、各組織が教育・研修に積極的に取り組むよう促している。

ダイバーシティ経営による成果

社内満足度が向上するとともに、サービス提供型のビジネスモデルへの転換が進展

これまでの取組の結果、2018 年度の平均所定外労働時間は年 18.3 時間（2015 年度比で約 10.7 時間減少）、平均有休取得率は 79.4%（同、約 13.2 ポイント増）となっている。また、1 人当たり教育時間は 93.4 時間と 2016 年度より 39.1 時間増加している。

こうした取組が進んだことで、人材の確保、育成が進んでいる。例えば「楽天みんな就」（みんなの就職活動日記）による「IT 業界就職ランキング」では前期の 24 位から 16 位に上昇している。また、サービス提供型への事業構造転換に必要と定義している「特化人材」（決済サービスなど特定の業界のビジネス経験に基づく知識や高度な IT 技術などを持つ人材）の 2018 年度の採用は、前年度より 142% 増加している。また、2018 年度の社員満足度調査結果（5 段階評価の 4 以上のポジティブ評価の割合）は、2015 年度より 13 ポイント増加し 45%となっている。グループビジョンで定めた戦略ドメインの比率（連結）は、2018 年度は 42%と計画値（40%）を上回り、サービス提供型へのビジネスモデル転換は順調に進展しているところである。

活躍している社員

研修の導入など人事面の様々な取組を先行的に実施し、現場の工夫を全社にフィードバック

L 氏はキャッシュレス決済のシステムを開発する部門の副ジェネラルマネージャーを務める。同部門は、受託開発からサービス提供型へと変わりつつある最前線にあり、そのため、人事に関する様々な取組も全社に先駆けて行っている。

例えば 1 on 1 面談導入に際しては、面談で自分の意見を適切に表現できるよう、アサーション（自己表現のスキル）の研修も合わせて実施している。

L 氏は以前には企画部門に配属されていた。そのため、経営陣の課題認識や人材戦略についてよく理解した上で、現場の状況に合わせた工夫を行い、それをまた全社にフィードバックするスキルを身につけている。同社ではこうした現場のリーダーと本社部門とをローテーションさせる人事も意識的にやっている。



▲L 氏が会議で発言している風景



株式会社友安製作所

大阪府

社員相互の強みを認め合い学び続ける機動的な組織で第二創業のインテリア用品 SPA（製造小売業）で急成長を達成

企業概要

会社設立年	1963 年
資本金	3 百万円
本社所在地	大阪府八尾市神武町 1-36
事業概要	インテリア・DIY・エクステリア商材の製造販売
売上高	1,269 百万円 (2019 年 1 月)

従業員の状況

(2020 年 2 月時点)

総従業員数	87 (61) 人
女性	62 (44) 人
外国人	3 (2) 人
チャレンジ種	0 (0) 人
高齢者	2 (1) 人
平均勤続年数	5 年 (男性 7 年、女性 4 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- カーテンフック製造からインテリア・DIY 用品の SPA へと事業転換、新たな市場創出が急務

人材戦略

- 消費者の潜在的なニーズを具現化し、新たな市場の創出を可能とする自律的な人材の育成及び組織への転換を企図

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】企業理念と中核的価値観の制定及び経営トップとの密な意識共有を基に業務の方向性を明確化
- 【育成・評価・配置】ビジネスネームの使用や多様な IT ツールの活用により、コミュニケーションの円滑化を促進
- 【勤務環境】社員のニーズに応じた勤務環境の改善を行い、多様な社員の働きやすさと働きがいを実現

取組の結果・経営課題に対する成果

- 社員の主体性の高まりや創造性の高い人材の活躍により、DIY マーケットの開拓に成功し、ビジネスの拡大・発展を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

カーテンフック製造からインテリア・DIY 用品の SPA へと事業転換、新たな市場創出が急務

株式会社友安製作所（以下「同社」）は 1963 年に現社長の祖父が創業し、金属のカーテンフックとその生産機械をつくる町工場として成長したが、1990 年代以降、安価な海外製品に押され縮小を余儀なくされていた。2004 年に米国商社で働いていた現社長が社員数 5 人の同社へ入社し、新規事業として、インテリア・DIY (Do It Yourself) 用品を扱う自社ブランドを確立し、製造業から卸売業・小売業に重点を置いた SPA へと大きく事業転換を行った。具体的には、海外のインテリア用品等を自社内で加工製造し、ホームセンターやインターネットを通じて直接消費者に販売している。現在では、同社商品のショールームを兼ねたカフェ事業や工務店事業等を展開している。

米国など海外では、家のリフォーム等は住人が自身で手掛けることが一般的であったが、当時の日本ではそうした DIY はまだ普及しておらず、カーテンレールなども無機質でデザイン性の低いものが多かった。同社では、素人でも簡単に取り付けられるような加工を施すとともに、多種多様なテイストの商品を揃えることで、日本のインテリア・DIY の市場を切り開いてきた。更なる成長を目指すためには、消費者の潜在的ニーズの具現化をより一層加速させ、新たな市場を創出するとともに、同社

製品の知名度を高め販売力強化につなげていくことが必要であった。

【人材戦略】

消費者の潜在的なニーズを具現化し、新たな市場を創出を可能とする自律的な人材の育成及び組織への転換を企図

市場の多様なニーズを敏感に汲み取りつつ新たな商品をスピーディに開発し、顧客ターゲットを見極めながら商品ごとに適切な販売チャネルを選び販売していく、といった一連のビジネスモデルを動かしていくためには、消費者の潜在的ニーズも敏感に把握し、商品開発や販売のアイデアに繋げ、周囲を巻き込んで実践する創造性、主体性の高い人材が不可欠であった。しかしながら、事業が少しずつ拡大するにつれ業務が細分化されることに伴い、社員のコミュニケーションは希薄化し、社内の一体感も薄れていた。また、経営全体を見ながら経営者と共に事業の展開について判断できるマネジメント人材の育成も急務となっていた。そこで、改めて企業理念を明確化し人材育成や社内コミュニケーションの中核に据えるとともに、その理念や価値観を体現し行動できる人材・組織の実現を目指した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業理念と中核的価値観の制定及び経営トップとの密な意識共有を基に業務の方向性を明確化

社員数が 30 名を超えた 2009 年頃、同社は企業理念

として「全世界の人々の生活の一部に自社製品を。」を掲げ、3つの中核的価値観["Be Creative", "Be Productive", "Live, work with passion"]を設定した。日常の業務や目標設定・評価の際にも常に中核的価値観を参照し、同社の目指す方向性とのずれが生じていないかを社長と社員の間で確認している。賞与の支給と合わせて半年に1回、社長と全社員が一对一で面談を行い、自己評価や自己分析の結果を社長に共有するとともに、賞与額の根拠等について個々の社員にフィードバックを行っている。こうして直接経営層の考えや発想を共有しながら、各社員がそれぞれの関心や得意分野を活かし、経験がなくてもチャレンジしやすい環境を整えたことが、各人の事業への効果的な貢献に繋がっている。

ビジネスネームの使用や多様な IT ツールの活用により、コミュニケーションの円滑化を促進

同社では、組織内の風通しをよくし、店舗や流通現場など複数の拠点で働く社員同士のコミュニケーションを活性化させるための工夫を凝らしている。例えば、役職による組織の硬直化を避けるため、2015年から役員も含め社員全員が英語のビジネスネームをつけ、名前で呼び合うことで上下関係のない対等な関係性を構築している。この方法により、年齢や入社時期、国籍等によらず社員誰もが臆せずコミュニケーションをとることが可能になっている。また、英語名を使用することで海外の顧客や取引先とのやり取りも円滑化している。

一方、日常的な情報共有や社員同士の有効な関係性構築のため、IT ツールを積極的に利用している。

例えば、社員全員が SNS 上に日報を作成し、従事している業務内容を相互に共有できるようにしたことで、同じ職場、同じ部署でなくても、お互いの仕事内容がある程度理解できるようになり、社員一人ひとりが事業の全体感を把握しやすくなっている。また、業務メールの代わりにチャットアプリを用い、迅速なコミュニケーションが可能になったことで、業務やプロジェクトのスピード感が増している。

2016年から、努力や健闘を称えたい人に社員同士で投票し合う独自の表彰制度「TOMOYASU AWARD」を導入しているが、ここでも独自の IT ツールを開発し目標管理と紐づけるなどの工夫をしている。社員がシステム上に公開した目標と進捗報告の情報を基に期末に社員間で投票し合う仕組みであり、他の社員に自身の仕事や成長を認めてもらえることが社員のモチベーション向上にもつながっている。

社員のニーズに応じた勤務環境の改善を行い、多様な社員の働きやすさと働きがいを実現

社内環境や組織風土については、前述の社長面談において会社への要望等をヒアリングし、可能な限り改善することで「声を上げると変えてくれる」という意識を社員が持てるような環境を整えている。例えば、女性社員の増加とともに要望の増えたトイレの改修や休憩室の拡大、子育て世代から挙がったフレックス制など、改善の声があがる度にトップが迅速に対応したことで社員との信頼関係も増し、子育て世代やプライベート重視の人も働きがいを持てる環境になっている。

また、フラットな組織の中で事業をスピーディに進めるためには、トップと並んで経営判断の出来る機能が必要となったため、2014年からリーダー制を導入している。社長は指針と目指すゴールを示し、各部署を代表する7名のリーダーには高度な事業判断を任せることになった。そのうち、5名は女性で、子育て中の社員もいる。月1回の社長リーダーズミーティングで決定したことを



▲インテリアショップとDIYスペースを併設した阿倍野のカフェ&バー

速やかに実行する体制を作り上げたことで、新事業の立ち上げやプロジェクトの加速化が実現している。また、リーダーたちも直接経営に関わる判断を下す経験を積めるようになったことで、能力が高い社員の定着にもつながっている。

ダイバーシティ経営による成果

社員の主体性の高まりや創造性の高い人材の活躍により、DIYマーケットの開拓に成功し、ビジネスの拡大・発展を実現

前述のような取組が奏功し、同社の2018年の売上は12億7,000万円と、2004年の10倍に達している。社員数も年々増加し、2018年には39名となり、離職率の平均も3年間で15%から6%へと減少した。

現在では日本でもDIYが広まり、インターネットでインテリア用品等を購入する消費者も増加しているが、同社のユニークで高品質な商品は個人消費者以外にも、建築事業者やプロの職人からの受注も4割を占め、安定的な収益確保につながっている。

また、同社の祖業である線材加工の技術を活かしたデザイン性が高い新商品の開発がベテラン職人によって実現するなど、それぞれの社員の持ち場を掛け合わせたイノベーションが生まれてきている。

社員個々人が自社の成長の方向性や速度に合わせて自律的に成長を果たすとともに、その知識や経験を有機的に結びつける仕組みを構築したことで、新しいアイデアを次々に形にしていけるカルチャーが醸成されている。

活躍している社員

同社の企業理念を実現すべく、海外マーケットを視野に、宣伝用の動画の構成・出演・撮影・編集全てを行えるスキルと、高い発想力を持つ外国人をクリエイティブディレクターとして2015年から採用し始めた。その後も外国人の採用を積極的に進めており、現在はアメリカ人2名・イタリア人1名を雇用している。

宣伝用の動画やウェブページ、カタログ製作を中心にデザインや翻訳なども含め、多様な発想力と語学力を生かせる創造的な業務に従事している。

イタリア国籍のM氏は、以前はホテルのフロント係であったが、自身の経験や創造性を活かした仕事したいと入社した。現在は広報部に所属し、ウェブビデオやSNS上の画像などの企画、作成、編集を担当し、全世界に向けた同社の知名度向上に貢献している。





総合メディカル株式会社

福岡県

社内の各部門における業務を障がいのある社員が受託する体制を構築し、全社の業務効率向上に貢献

企業概要

会社設立年	1978年
資本金	3,513百万円
本社所在地	福岡県福岡市中央区天神二丁目14番8号 福岡天神センタービル16階
事業概要	医薬経営コンサルティング、医療モールの開発・運営、保険調剤、一般薬・介護用品の販売など
売上高	96,010百万円(2019年3月)

従業員の状況

(2019年8月時点)

総従業員数	4,270 (3,455)人
女性	2,835 (2,227)人
外国人	10 (10)人
チャレンジド	73 (37)人
高齢者	89 (0)人
平均勤続年数	8年(男性9年、女性7年)

※()内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・事業規模の拡大と環境変化に対応するため、全社の業務プロセスや働き方の見直しが課題

人材戦略

- ・障がいのある社員を自社の戦力として活用するための仕組みづくりを企画

活躍推進の取組

- 【採用・定着】社内の各部門における業務を障がいのある社員が社内受託する体制を構築
- 【勤務環境】障がいのある社員自身も「サポート社員」となって他の障がいのある社員をサポート

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・障がいのある社員の雇用が増加し多くの社内業務を受託、時間外労働削減等に貢献

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

事業規模の拡大と環境変化に対応するため、全社の業務プロセスや働き方の見直しが課題

総合メディカル株式会社(以下「同社」)は「よい医療は、よい経営から」をコーポレートコンセプトとし、医薬経営コンサルティング、医療モールの開発・運営、調剤薬局、医療機器のリース・販売といった多角的な事業を展開している。近年の高齢化の進展とそれに合わせた「医療と介護の一体改革」など、同社を取り巻く環境の変化は著しく、この変化に迅速かつ的確に対応することができる多様な人材の育成が急務となっている。

また、会社の規模拡大に伴い各部門における業務の増加や、社員数が増加し特に女性社員が6割を超えたことによる育児休業取得者や短時間勤務者の増加、薬局店舗の事務職の人材不足などが発生し、全社における業務プロセスや働き方の見直しが課題となった。

上記の課題を踏まえて、変化に対応できる多様な人材の育成に向け、女性や障がいのある社員を始めとした同社で働くあらゆる社員が活躍することができる環境づくりや柔軟な働き方の実現、業務の効率化を進める必要があった。

【人材戦略】

障がいのある社員を自社の戦力として活用するための仕組みづくりが課題

同社では従来より『わたしたちの誓い』の中で「わた

したちは、この一度しかない、かけがえのない人生を価値高く生きます。」という方針を打ち出し、社員一人ひとりがその特性を活かして同社で活躍できるよう支援を行ってきた。創業30年にあたる2008年には、社訓に「社員の豊かな人生を願い、社員とともに成長します。」というメッセージを追加した。

2015年に部門横断的にダイバーシティ推進プロジェクトを立ち上げ、女性活躍、シニア活用といった分科会を設けて、同社の今後の人材戦略について検討した。プロジェクト終了後の2017年、人事部にダイバーシティ推進グループを設置するとともに、同年からの中期経営計画において有給休暇の取得率などを目標として示した。これにより、経営トップからのメッセージが明確となった。

これを受けて、各部署において休暇取得等に関する目標設定や、そのための取組の部署間の共有などを行い、業務効率化と働き方改革を進めることとなった。

一方、障がい者雇用については設立20年後の1998年、当時はCSRの観点から身体障がいのある社員を初めて採用した。その後、社員数の増加に伴い身体障がいのある社員を逐次採用し、本社内各部門へ配属を行った。しかし法定雇用率を下回る時期が数年続き、その改善と同時に、障害者雇用義務の対象に知的障がいのある社員が加わったことを背景に障がい者雇用の更なる推進が求められた。ソフト面で専門的な配慮を必要とする知的障がいのある社員に、いかにして活躍してもらうか、そしてそのための最適な組織づくりが課題となった。

上述の方針は同社で働くあらゆる社員に向けられたものであり、障がいの有無に関わらず同社の一員として誇りを持って働き、より豊かな人生を送ってほしいとの思いから、自社内に障がいのある社員の雇用促進・定着のための専門部署をつくることとし、その特性に応じた能力を発揮することで、全社の業務改善に寄与する活躍ができるような環境づくりを行うこととした。

さらに、精神障がいを持つ社員が活躍できる場をどのように用意するかを考える中で、社内の各部署の業務の棚卸し・集約を行い、社内の生産性向上と働き方改革に寄与する方向へと進んでいくこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社内の各部門における業務を障がいのある社員が社内受託する体制を構築

社員のメンタルサポートを行うとともに、障がいを持つ社員のサポートに特化した部署として、2009年に「メンタルヘルス・サポート室」を設立した。

2012年には、障がいのある社員の雇用と定着支援に特化した「障がい者雇用推進グループ」に改組し、当時総務部に在籍していた身体障がいのある社員を同グループのサポート社員（後述）として配置した。また、障がいのある社員の就労支援経験者を採用して同グループに配属した。

そして社内の業務効率化をさらに推進するにあたり、改めて社内業務を分析し、庶務業務と併せてパソコン関係業務を、同グループにおいて担うこととした。そうした業務が得意とする人材として、精神・発達障がいのある社員を積極的に採用することとなった。

開始当初は自部門の業務を他部門に任せることに抵抗があり、同グループへの業務依頼は少なかったが、全国の各部門に丁寧に説明を行うことで、業務を整理するためのヒアリング対応等について、社員からの協力を得られるようになった。

現在では、セミナーの案内状発送などの庶務業務、名刺や印鑑等の備品の製作、パソコン操作に精通した社員による薬局事業における受発注システムのプログラミングや社内イントラネットの部門ブログの開設等の支援を行っている。特に個々の薬局店舗や営業拠点で発生する小ロットの備品の製作や印刷物の作成などは、外注費は高く、店舗スタッフが作業すると丁寧にやる必要もあり、時間を取られていた。このような作業を同グループが受託することにより、業務の効率化とコスト削減に貢献している。また、薬局店舗の事務職人材の不足を補填するために、店舗への派遣やグループ会社が運営する老人ホームの清掃の受託も行っている。

同グループは2014年、名称を「業務支援グループ」に改称した。2017年の「ダイバーシティ推進グループ」設置後は、両グループが連携しながら全社に向けた障がいのある社員の雇用に関する情報発信や柔軟な働き方を支援する制度の導入等ダイバーシティの全社浸透に取り組んでいる。

障がいのある社員自身も「サポート社員」となって他の障がいのある社員をサポート

「業務支援グループ」には、障がいのある社員の働きを支援するために「サポート社員」が配属されている。サポート社員の業務は、他部署からの依頼業務の整理や切り分け、業務スケジュールの調整、担当業務の実施指導、そして特に職場への定着率が低い精神・発達障がいのある社員を対象としたフォローなどである。

サポート社員は社内営業を行い、業務を特定し、それを障がいのある社員一人ひとりの特性とマッチングさせ

ている。例えば薬局店舗で配布するチラシ作成にあたっては、チラシの全体レイアウトが得意な人、イラストが得意な人、現場（薬局店舗）との調整が得意な人の3人の力を合わせて対応している。

サポート社員11名中、8名は自身も障がいのある社員であることも特徴である。サポートされる側からする側に移った社員もあり、障がいのある社員の成長の場ともなっている。

同グループでは、継続して勤務ができるよう、時短勤務からフル勤務、パート社員から有期の契約社員そして正社員登用（その逆も可）等の柔軟な雇用管理と運用を行い、継続的な就労を支えている。

さらに、障がいのある社員の雇用を行っている他企業と情報共有・施策推進を目的として、2016年10月に3社での情報交換会をスタートさせ、現在では13社で「障がい者雇用推進企業ネットワーク勉強会」を継続して実施している。

ダイバーシティ経営による成果

障がいのある社員の雇用が増加し多くの社内業務を受託、時間外労働削減等へ貢献

障がいのある社員の実雇用数は2015年3月の48人から2019年8月には73人となり25人増加した。そして、2018年度には定例業務を除いたスポット業務だけで933件の業務を受託している。生産性向上のためのその他の取組と合わせ、全社の業務効率化に貢献しており、時間外労働は1人あたりの平均が2014年度には16.3時間（/月）であったが2018年度には11.1時間となり、4年間で5.2時間減となった。特に、医薬品購入の伝票、プライベートブランド商品の消費期限チェック・棚卸し、清掃等の業務を毎日同グループより派遣された社員が行っている薬局店舗においては、2016年度から2018年度の2年間で1人あたり平均の時間外労働は6.4時間減となった。全社における有休取得率についても2014年度33.7%から2018年度58.9%となり、25.2ポイント増加した。

障がい者雇用について外部からの講演・職場見学依頼も増加しており、約20年で培ったノウハウ等を積極的に発信することで、地域・業界の旗振り役として、ダイバーシティ普及啓発に向けて貢献している。

活躍している社員

障がい者就労支援機関から転職、社内業務の調整や障がいのある社員のサポートに尽力

N氏は以前、障がいのある人の就労を支援する機関で働いていたが、2012年の障がい者雇用推進グループ立ち上げに際して、同社に採用された。

採用後は、同社の各部署をまわり、同グループが担える仕事がないかヒアリングを行い、定時後に行っている仕事の分析・提案をしてきた。

また、特に障がいのある新入社員に対しては、新しい環境に慣れてもらうために、毎日、出勤及び退勤時に自分で記入してサポート社員に提出するフォローツールを作成し、自分の調子を客観視できるように促すとともに、周囲が不調のシグナルを見逃さないように、工夫している。



▲業務支援グループの風景



▲N氏が仕事している写真



アクサ損害保険株式会社

東京都

顧客主導型ビジネスへの進化に向けて、多様な人材の適材適所への配置やボトムアップの企業風土作りにより、社員のイノベーションに対する意識変革及び業績向上を実現

企業概要

会社設立年	1998 年
資本金	17,221 百万円
本社所在地	東京都台東区寿 2-1-13 偕楽ビル
事業概要	ダイレクト型による損害保険（自動車保険・バイク保険・ペット保険）の販売
売上高	53,169 百万円（2019 年 3 月）

従業員の状況

(2019 年 8 月時点)

総従業員数	1,034 (922) 人
女性	614 (538) 人
外国人	38 (35) 人
チャレンジ	15 (9) 人
高齢者	6 (0) 人
平均勤続年数	6 年（男性 6 年、女性 7 年）

※（ ）内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 更なる成長のため、受け身型だった仕事スタイルの自律型・参画型のマインドセットへの変革が課題

人材戦略

- ・ 個々人の多様性の受容とその活用を見据え、女性社員や障がいのある社員の活躍を推進

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】 地方入社の女性社員を本社要職へ登用、管理職や役員への女性登用も積極化
- 【育成・評価・配置】 障がいのある社員を様々な部門に配置、社内異動によりキャリアアップを図るケースも
- 【組織風土】 ボトムアップの企業風土づくりのため、社内の変革を推進するメンバーをネットワーク化

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 社員満足度も向上し、業績も順調に向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

更なる成長のため、受け身型だった仕事スタイルの自律型・参画型のマインドセットへの変革が課題

アクサ損害保険株式会社（以下「同社」）は通販型自動車保険会社で、設立以来 20 年以上にわたり継続的に業績が拡大してきた。しかし近年は市場シェアの伸びが頭打ちになっている。また、テクノロジーの進化によって、例えば自動運転の普及によって事故の責任が複雑化するなど、自動車保険そのものに大きく影響するような環境の変化が起こりつつある。

そうした中、2017 年 6 月に就任した現・CEO は、このままではこれ以上の成長は望めないと危機感を持った。そこで重視されたのが、「オペレーションドリブン（業務主導型）からカスタマードリブン（顧客主導型）へ」という考え方であった。そしてこれを実現するためには、これまで比較的受け身型だった仕事のスタイルを、社員一人ひとりが自分で考え会社に提案するという自律型で参画型のマインドセットに変える必要があった。

また、コールセンターと、事故時の査定を行う「損害サービス」において、同社のコア部門で基幹システムを入れ替えることとなり、それに伴い、オペレーションについても大幅な変更の必要性が生じていた。こうした大きなプロジェクトを顧客視点で進めるためには、顧客に最も近い現場の社員の意見やアイデアが必須と考えられたが、組織拡大により経営層や管理部門と現場との乖

離が大きくなっていたことが課題であった。

【人材戦略】

個々人の多様性の受容とその活用を見据え、女性社員や障がいのある社員の活躍を推進

このような課題に対応する上で、同社が重要視しているのがダイバーシティ&インクルージョン(D&I)である。ボトムアップで顧客主導型の組織にするためには社員からの多様なアイデアの提案が必要であり、社員の多様な個性や価値観と、それを組織として受け容れるインクルージョンが重要と考えているためである。

そこで同社は、2019 年から自社ウェブサイトにも D&I 特集コーナーを設け、D&I 推進が経営戦略にとって欠かせない取組であり、その推進にコミットするという CEO の宣言を掲載。また、基本方針として、雇用のあらゆる面で機会均等を旨とし、差別を一切容認しないことを明言している。さらに関連する同社の取組を紹介し、社内外に D&I を重視する姿勢を示している。

D&I の行き着く先は個々人の多様性の受容とその活用ではあるものの、まずは身近に感じられる取組として、多様な属性の人材活用という意味で女性社員や障がいのある社員の活躍推進に取り組んでいる。

また、属性以外の D&I 推進という切り口として、組織風土の目標であるカスタマードリブン実現に高い参画意識を持つ社員を、社内報での紹介やイベントでの登壇など職位や職種に関わらずロールモデルとして活用することも重要な人材戦略と位置付けている。彼らの意見を反

映させるような仕組みを作ることでも多様な人材の活用の一つとなっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

地方入社の女性社員を本社要職へ登用、管理職や役員への女性登用も積極化

同社は女性社員の割合が半数以上であり、その多くが地方拠点で顧客に電話などで対応するスタッフ職として働いている。地方入社の女性社員の多くは子育てなど家庭生活と両立することが前提で、転勤はほとんどない状況となっている。しかし、現在推進している変革においては、このような顧客対応経験のある社員を中核的な役割を担う人材として活用することが重要となっている。そこで地方採用で入社した複数の社員を、本人の希望も踏まえて重要なプロジェクトのために本社の部門に登用している。

一方、管理職や役員への女性社員の登用にも積極的に取り組んでいる。そのため主要なポジションへの女性の登用や、役員を外部から採用する場合に男女双方の候補者を検討することを徹底している。その結果、2019年には2名の内部登用と2名の外部採用合わせて4名の女性の執行役員が誕生し、CEOを含めた経営会議メンバー12名のうち4名が女性となった。

現在、部長層の女性比率は30%である。中にはフランス出身で、同社でインターンを経験した後に正社員となった20代の女性部長もいる。

障がいのある社員を様々な部門に配置、社内異動によりキャリアアップを図るケースも

障がいのある社員の雇用においては特例子会社の設立や特定の部門への集中的な配置ではなく、様々な部門への配置を通じて、お互いにサポートするインクルーシブな職場づくりを目指している。現在は地方拠点も含め半数以上の部門において障がいのある社員が働いている。そして、社員一人ひとりが自分らしく働ける環境を作ること、会社へのエンゲージメントを高め、それが会社の変革を推進する大きな力になることを様々な場面でトップが社員に向けて発信している。

ある地方拠点では発達障がいのある社員が、別の本部に異動して全く異なる仕事をするようになった際に、以下のようなプロセスで新しい仕事で活躍できる環境を整えた。この社員は非常に集中力が高いが、あいまいな指示や口頭の指示を受けた場合、判断に迷う特性があった。そこで、受け入れたチームに対して障がい特性に対する正しい知識を得るための出前講座を実施。さらにジョブコーチなどの外部支援も得ながら、判断に迷わないよう、図や写真入りの手順書を作成した。こうして、新しいチームにおいて従来よりも幅広い業務を行い、活躍している。また、こうした事例については社員本人や周囲の社員にインタビューし、イントラネットでも社内に発信している。

ボトムアップの企業風土づくりのため、社内の変革を推進するメンバーをネットワーク化

社員の自発的なネットワークグループとして、2018年に女性、手話、LGBTとその支援者のネットワークが立ち上がり、当事者や支援者がグループ特有の課題について話し合いや部門を超えた活動を展開している。

また、参画意識の高い社員が会社の施策に意見を反映させるための組織を作り、そこでの議論を社内に発信していく仕組みも若手社員の育成プログラムの中で提案され、実現している。



▲新基幹システムに関するプロジェクト会議の風景

こうした社内のボトムアップの動きを広げ、企業のカルチャーとしていくため、例えば地方拠点のオフィス新設・移転に際しても、現地社員が新オフィスのビジョンや生産性向上について検討するプロジェクトを立ち上げるなど、社員の自主性を刺激する取組を行っている。

また、社内の各部門においてボトムアップで変革を推進しているメンバーが会社横断的に連携する「トランスフォーメーション・ネットワーク」も形成されており、例えば「失敗を恐れずチャレンジできるようにするには、どのようなアクションが必要なのか」など社員の声を経営層に届ける機会も増えている。

ダイバーシティ経営による成果

社員満足度も向上し、業績も順調に向上

2018年から開始されたアクサグループのグローバル共通の社員意識調査において、会社のイノベーションに対してポジティブな評価をする同社の社員の割合は2018年の33%から2019年は45%に上昇している。

業績も順調に推移しており、保険契約者との直接の保険契約にかかる収入を表す「元受正味保険料」は前年同期比2.0%増、元受正味保険料に再保険にかかる収支を加味し、収入積立保険料を控除した「正味収入保険料」は、前年同期比2.1%増となっている（2018年度）。

活躍している社員

地方のコールセンターで契約社員として働いていた女性が、東京本社で管理職として活躍

O氏は、2004年に地方拠点（福井）のコールセンターに入社したが、当時は子どもが小さく、夜間のシフト勤務ができなかったため、契約社員としての入社だった。翌年に正社員に転換し、昇格を続け、2018年には部長職となった。そして子どもが卒業した翌年、東京本社へ異動となった。

子育て期間は育児と仕事を両立し、子育て期間をほぼ終えて転勤できる状況になったため、東京に異動してキャリアアップを実現した例である。現在は契約審査をはじめとした事務業務全般についての改善や自動化を進めるなど、現場の視点を同社の新しい仕組みやシステムに反映するために重要な戦力として活躍している。





オリックス株式会社

東京都

多角化する事業領域で活躍できる人材の育成に向けて、能動的なキャリア形成の促進と環境整備を経営トップ主導で推進し、自律的なキャリア形成を実現する社員の増加や労働時間削減を実現

企業概要

会社設立年	1964 年
資本金	2,897,074 百万円
本社所在地	東京都港区浜松町 2-4-1
事業概要	多角的金融サービス
売上高	2,434,864 百万円 (2019 年 3 月期)

従業員の状況

(2019 年 3 月末日時点)

総従業員数	3,760 (3,724) 人
女性	1,612 (1,588) 人
外国人	63 (63) 人
チャレンジ	168 (168) 人
高齢者	75 (71) 人
平均勤続年数	15.5 年(男性 16 年、女性 15 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・事業の多角化を背景に、個人の多様な経験や専門性を掛け合わせた事業展開を指向

人材戦略

- ・能動的な専門スキル獲得の促進や、それを阻害する長時間労働の解消が課題

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】能動的なキャリア形成支援等を目的に、社内インターンシップ制度を導入
- 【勤務環境】長時間労働の是正や労働時間の柔軟性向上を促す制度により、働きやすい職場環境を整備
- 【育成・評価・配置】ミドルシニア層の主体的なキャリア形成支援のための「45 歳からのキャリアチャレンジ制度」

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・自律的なキャリア形成を実現する社員が増加、労働時間も削減され、社員満足度が向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

事業の多角化を背景として、個人の多様な経験や専門性を掛け合わせた事業展開を指向

オリックス株式会社（以下「同社」）はリースを起点として発展し、多角的金融サービスを手掛けている。今後はこれまで中心的事业だったリースや融資などの「ファイナンス」から、環境エネルギーやコンセッション（公共施設等の運営事業）、生命保険などの「事業」および PE 投資（プライベートエクイティ投資）や航空機などへの「投資」まで領域の拡大を目指している。

同社では、これまで社会の課題や市場のニーズに敏感に対応して新たな事業領域を開拓してきた歴史がある。そのため同社では、市場の変化に敏感に対応するため、多様な人材が切磋琢磨する必要性は認識されていたが、同社のビジネスの多角化に加え、近年のビジネスの環境変化の加速化により、専門性の一層の高度化・多様化に対応し、国内外で活躍できる人材が求められていた。

【人材戦略】

能動的な専門スキル獲得の促進や、それを阻害する長時間労働の解消が課題

社員に求められる高い専門性について、これまでは新入社員時代から職場で業務プロセスを一貫通貫して担当し、実践を通して習得してきた。しかし事業の多角化が進み、また、ビジネス環境変化のスピードが加速化する

中で、より専門的かつ高度な知識を身につけていく上では、自ら目指すべきキャリアへ向けて能動的に行動し、専門的なスキルを身に付けていく必要が出てきた。

また、社員が異動先を希望する制度を通じて、能動的なキャリア形成を図る制度も設けていたが、長時間労働などが課題となり、仕事の内容に興味があっても、多忙な部署には介護や育児を抱える社員が応募を控えるなど、その活用と目的の実現は難しい状況にあった。

さらに、バブル崩壊後やリーマンショック後の新卒採用抑制と 2014 年 4 月に定年を 65 歳に引き上げたことで社員構成は不均衡化し、社員の平均年齢は年々上昇傾向にある。そのような中で、ミドルシニア以降も活躍できるキャリア支援の在り方の見直しが求められていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップ直轄プロジェクトで、多様で柔軟な働き方やキャリアの自律的形成を促す取組を実施

2016 年、真のグローバル企業を目指して、生産性を向上させることで多様な人材が活躍できる職場をつくり、多様な働き方を認め合う文化を醸成していくことを目的に、経営トップ直轄の「職場改革推進プロジェクト」が発足した。

同プロジェクトでは、主要グループ会社 10 社の現場で働く 200 人以上の社員から、若手社員、マネージャー層、男性社員、女性社員など、社員属性が異なる委員会を複数立ち上げ、約半年の期間をかけて職場や働き方に



▲「職場改革推進プロジェクト」における議論の様子

関する課題・施策を検討し、約 120 の施策を経営トップに提言した。

翌年の 2017 年からは推進フェーズとして、経営トップの強力なリーダーシップのもと、プロジェクトで発案された提言から、多様で柔軟な働き方につながる人事諸制度や、社内インターンシップなど自律的なキャリア形成を促す取組が実行されている。

能動的なキャリア形成による自己実現が重要であるとの考えのもと、個人のキャリア形成支援と部門を越えた人材交流を目的として 2017 年に導入した「社内インターンシップ制度」は、現在働いている部署以外の業務に興味・関心を持つ社員が、対象期間中、希望する部署の仕事に従事できる制度である。

同社では、キャリアアップを目的に社員が異動を希望できる「キャリアチャレンジ制度」を 2005 年から実施していたが、従前より業務の多様化が進展したことで、他部署の業務内容がわかりにくくなっている。そこで、実際の業務に直接触れることで理解を深め、キャリア形成の後押しをすることを目的として短期間、本人の希望で業務を体験できる制度を設けた。

長時間労働の是正や労働時間の柔軟性向上を促す制度により、働きやすい職場環境を整備

職場環境を理由に社員が希望するキャリアを諦めることがないよう、生産性向上と労働時間の柔軟性の向上、長時間労働の是正を目的に、2017 年から所定就業時間の 7 時間 20 分から 7 時間に短縮した。また、既存のフレックスタイム制度のコアタイムを廃止したスーパーフレックスタイム制度や、1 時間単位で取得できる年次有給休暇制度の新設などを行い、働きやすい職場環境を整えている。

更に、職場改革推進プロジェクトでの提案を受けて、人事評価の際に、年間の労働時間数を一覧表にして、同じ成果の場合は労働時間が短い人に加点するという仕組みを取り入れている。

2018 年からは、生産性向上を可能にするために、社内における集中ブースの設置や、外部サテライトオフィスの利用等により自席以外でも働けるインフラ整備や、社内の会議室へのモニター設置によるペーパーレス化の推進といった IT 環境の充実化にも重点を置いて取り組んでいる。

ミドルシニア層の主体的なキャリア形成支援のための「45 歳からのキャリアチャレンジ制度」

2014 年からの 65 歳定年延長の実施に伴い、60 歳以降の役割や働き方を考える主幹前研修を、58 歳の社員を対象に 2015 年から実施したところ、参加者から、もう少し早い段階で今後のキャリアを考えればよかったとの声が多く寄せられた。

そこで 2018 年からは「45 歳からのキャリアチャレンジ制度」を開始した。これは、社会人としての折り返し地点に差し掛かる年代に、今後のキャリアを見つめ直

すきっかけ作りとして行っているもので、45 歳以上の部長層以下の社員が、自ら希望する部門と直接面談を行い、所属異動を実現できる FA（フリーエージェント）制度である。自らの強みや経験、仕事や生活に対する価値観を再認識し、新たな分野への挑戦や、これまでに培ってきたスキルを能動的に発揮する機会となっている。

従前の「キャリアチャレンジ制度」は若手社員向けという印象を持たれがちであるため、あえて別の制度として設け、ミドルシニア層にもそうしたチャンスを活かして、働きがいをもって活躍してほしいというメッセージを明確にしたものである。

ダイバーシティ経営による成果

自律的なキャリア形成を実現する社員が増加、労働時間も削減され、社員満足度が向上

社内インターン制度に関しては、2017 年度は 44 名、2018 年度は 74 名から応募があり、応募者数は増加している。また、社内インターン制度の派生効果もあり、キャリアチャレンジ制度の応募者数も 2018 年度は前年比 18% 増加している。また、45 歳からのキャリアチャレンジ制度に関しては、2018 年度は 8 名が利用して異動を果たすなど、自律的なキャリア形成を実現する社員が増えている。

労働時間に関しては、残業時間が 2016 年度と比較して、2018 年度は 16% 減少し、所定就業時間 20 分短縮の差分を含めると 42% が削減された。また、所定労働時間を 20 分短縮した結果、育児中で短時間勤務をしていた社員がフルタイム勤務へ戻ることが可能となり、「日々の仕事に、よりやりがいを持てるようになった」などの声が寄せられている。

こうした取組の結果、2018 年度の社員満足度調査では、職場改革推進プロジェクト前の 2016 年度と比較すると、「非常にそう思う」「そう思う」との回答が、「職場での残業時間は長くない」は 21 ポイント、「仕事と家庭生活のバランスがとれている」は 11.5 ポイント、「女性が働きやすい職場環境が整っている」は 8.3 ポイント上昇した。また職場改革の推進開始直後の 2017 年度に比べて、2018 年度は「職場改革推進プロジェクトによって、自身の生産性が向上した」の項目では 10.6 ポイント上昇している。

活躍している社員

45歳からのキャリアチャレンジ制度を活用し、営業の経験や取得した資格を活かした新たな職場へ

P 氏はこれまでリースや生命保険等の営業部門を中心にキャリアを築き、支店長も経験した。また、5 年前に社会保険労務士の資格を取得していた。しかし近年は営業以外の部門に所属しており、営業の経験や取得した資格を直接活かせるような仕事はしていなかった。



▲ P 氏

直近の配属先は、管理部門的な業務であったところ、P 氏はもう一度営業の仕事をしたいと一念発起し、「45 歳からのキャリアチャレンジ制度」に応募し、営業の経験や取得した資格を生かせる業務への異動を希望した。

その結果、これまで蓄積してきた社内外のネットワークや知識、さらには信頼のおける人となりなどが評価され、営業推進部の年金営業チームへの異動が実現した。これまでの経験を活かした業務推進や人材育成の役割が期待されている。



京阪ホテルズ&リゾーツ株式会社 京都府

働き方改革の取組を基盤に、障がいのある社員の戦力化を組織全体でサポートし、ともに高め合う組織風土の醸成で、選ばれるホテルへ

企業概要

会社設立年	1969 年
資本金	300 百万円
本社所在地	京都府京都市下京区烏丸通七条下ル東塩小路町 721 番地の 1
事業概要	宿泊業
売上高	10,353 百万円 (2019 年 3 月)

従業員の状況

(2020 年 2 月時点)

総従業員数	826 (477) 人
女性	397 (198) 人
外国人	9 (1) 人
チャレンジド	17 (1) 人
高齢者	11 (0) 人
平均勤続年数	6.3 年 (男性 8.4 年、女性 3.9 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・ 激化する宿泊業の競争環境を勝ち抜くための優秀な人材の確保とイノベーションの必要性

人材戦略

- ・ 多様な人材の受け入れによる企業力向上を目指すダイバーシティ推進の計画、体制を構築

活躍推進の取組

- 【採用・定着】ダイバーシティ推進の意義・目的の明確化とトップの強いコミットメント
- 【育成・評価・配置】全社横断での障がい者雇用プロジェクトプロフィット化を目指す
- 【勤務環境】トップダウンによる強力な働き方改革の推進

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・ 障がいのある社員と協働する職場で個々人の自律性や創発性が向上

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

激化する宿泊業の競争環境を勝ち抜くための優秀な人材の確保とイノベーションの必要性

京阪ホテルズ&リゾーツ株式会社（以下「同社」）は、2016 年に京阪グループの京都タワー株式会社、株式会社京都センチュリーホテル、株式会社琵琶湖ホテルの 3 社が経営統合し、誕生した。京阪グループでは京都を中心とした観光・インバウンド事業強化を重点施策としており、観光市場の成長を取り込むホテルの出店拡大を図っている。

インバウンド市場の成長は著しい一方で、外資系ホテルを含む新店ラッシュや異業種からの参入、民泊の台頭等により競争は激化している。京都・大阪ともに、2020 年までの新規開業が必要客室数を大きく上回り、稼働率の大幅低下が予想されている。こうした環境の変化に適応し、収益を拡大していくためには、常態化する業界の人手不足に加え、将来予想される労働人口の減少に備える必要がある。

その上で、この熾烈な競争を勝ち抜くには、従来の枠組みや発想にとらわれないイノベーションが必要不可欠であり、同社が求める人材像である「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変える」ような「次世代リーダー」、創造型人材を育成するとともに、優秀な人材の確保が急務となっていた。

【人材戦略】

多様な人材の受け入れによる企業力向上を目指すダイバーシティ推進の計画、体制を構築

ホテル建設ラッシュにより客室供給が増加する一方で、宿泊業への就業者数は減少傾向にある。また、外部環境の変化や多様化する顧客の価値観に柔軟に対応するには、顧客視点でのホテル作りを前提とした商品・サービスの向上や、宿泊視点から観光視点へのシフト等がポイントとなる。

そこで同社では、優秀な人材の確保や人材育成の早期化、多様な人材の受け入れによる企業力向上を中長期的な狙いとし、2018 年に経営企画室ダイバーシティ推進担当を部署として新設した。2017 年からトップダウンで強力に進めている働き方改革の取組を中心に据え、女性活躍、障がい者雇用、外国人雇用、LGBT、シニア活躍、健康経営の 7 分野から成るプロジェクトをスタートさせた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

トップダウンによる強力な働き方改革の推進

宿泊業は 24 時間の稼働であり、長時間労働が常態化しがちである。同社でも、働き方改革に取り組み始める前の 2015 年頃までは、年次有給休暇の取得率は全体で 30%前後であった。こうした状況に対し、2017 年以降、管理職及び管理部の労働時間管理の徹底や、社員の時短への意識改革を行うとともに、勤務シフトの見直しや適

正な人員の採用と再配置、業務の効率化やマルチタスクの推進を同時並行で進めている。

各ホテルの部門ごとの時間外勤務の状況や有休取得率を一覧化し、目標値との乖離次第で各部門や個人の評価に反映させる等、厳格に取り組を進めた結果、有休の取得率は2018年度には79.8%にまで向上している。また、働き方改革の取組において実施してきた業務プロセスの棚卸や人員の適性配置は、障がいのある社員の活躍推進の素地を作っている。

ダイバーシティ推進の意義・目的の明確化とトップの強いコミットメント

また、ダイバーシティ推進の全体統括責任者でもある社長のコミットメントに基づいて、同社におけるダイバーシティの意義・目的と全体プラン（2019年～2024年のあるべき姿）を策定した。ダイバーシティ推進の意義として、「女性も男性も、若手もシニアも、障がいや持病のある方も、国籍にもとらわれることなく、持てる力を最大限に発揮でき、誰もが活躍できる企業を目指す」こと、そして、「従業員それぞれがユーザー視点（女性・障がい者・多国籍等）を持った商品開発、サービス向上に取り組むことで“顧客視点からのホテル作り”を行い、オンリーワンとしての地位を確立する」ことと定義している。

こうした意義や目的、並びにそれぞれの取組の進捗状況は、経営方針等を説明するため年に2、3度開催する社員説明会において、毎回繰り返し説明している。社長も「ダイバーシティ推進は、会社の成長に必要不可欠」と公言しており、「一人ひとりが、『活かされ』『成長できる』風土醸成と機会の提供」とともに「多様性が認められた働き方による生産性の向上、企業力向上」により企業価値を高めるという経営戦略について、社員の理解を促し意識改革を図っている。

全社横断での障がい者雇用プロジェクトでプロフィットを目指す

ホテルの利用客の多様なニーズに気付き対応するためには社員の側の多様性は欠かせない。特にリゾート型の琵琶湖ホテルでは、宿泊特化型のホテルとは異なるホスピタリティの在り方が求められていた。その観点からも、障がいのある社員が一人の戦力として、ともに働く職場を目指すプロジェクトが琵琶湖ホテルで2018年に開始された。

総務・人事をリーダーとし、各部署から選任されたスタッフ約10名をプロジェクトメンバーとして活動を開始した。メンバーは、はじめに障がい者雇用の背景や経営戦略としての考え方、合理的配慮等を座学で学び理解した後、他社も視察し、業務の分析等に着手した。次に採用に際しては、事前の職場見学会の実施、希望者への就労前実習及びフィードバック面談、そして次の段階に入るかどうか検討した上でトライアル雇用を実施し、本採用するというプロセスを、PDCAを回しながら確立していった。

プロジェクトでは、一人ひとりの障がい特性と業務のマッチングの見極めや、就労移行事業所のジョブコーチとのきめ細やかな連携を行っている。週1回の定例ミーティングも含め、日常的な意思疎通がチーム内で円滑に行われていることで、問題が発生した際にはすぐに当事者と専門家を含めた解決の場を設けることができ、障がいの有無にかかわらず相互の理解促進につながっている。

同プロジェクトは、社長からのトップダウン指示のもと全社横断で取り組むダイバーシティ推進の重要なテーマとして位置付けており、障がいのある社員を受け



▲聴覚障がいのある社員が講師となっている手話教室の様子

入れる各部門長の理解と協力の下、OJTリーダーがきめ細やかに現場をサポートする体制が取られている。

業務内容の調整と並行して適材適所の配置を進めることで、各職場で想定以上の活躍が見られた。そこで現在では、教育の観点から汎用的スキルであるPC作業を少しずつ取り入れる等、各人の能力開発に努めるとともに体系的な教育プログラム、考課制度、社員登用制度のリサーチ・検討等が始まっている。

ダイバーシティ経営による成果

障がいのある社員と協働する職場で個々人の自律性や創発性が向上

障がいのある社員が担う業務の調整から始まった各部門での取組は、現在では、それぞれの持ち場の中で顧客に最大限の価値をどのようにしたら提供できるかという発想に徐々に切り替わってきた。業務の見直しを進める過程で、無駄な業務の廃止や縮小で効率化を図れたことに加え、ともに働く社員が「売上・顧客満足度向上のために本来何をすべきか」という視点を持って日々の業務を積極的に見直し、顧客目線に立った細やかなサービスを改善し続けることができるようになり、顧客満足度も向上してきた。こうした一連の取組が奏功し、琵琶湖ホテルの営業損益に関しては、2019年度第1四半期25百万円、対前年同期比36百万円の増益となった。

琵琶湖ホテルでの好循環を横展開すべく、2019年には京都タワーホテルでもプロジェクトが開始されている。現在では、プロジェクトの定着支援が進み、全社で精神障がいや聴覚障がいのある社員12名（トライアル雇用5名含む）がそれぞれの現場で活躍している。障害者雇用率は2020年2月には3.2%と当初目標値を上回った。

活躍している社員

特性を見極めた業務とのマッチングで部内の生産性向上に大きく貢献

自閉症スペクトラムのQ氏は同社のトライアル雇用を経て2019年3月に入社した。一つのことに高い集中力を発揮し、丁寧にスピード感をもって取り組むことに長けており、宴会サービス部のスタッフとして、ホテル内各店舗のナフキン折作業を一手に引き受けている。これにより、部内の他のスタッフの折作業のための残業はゼロになり、また、黙々と業務を仕上げていくQ氏の姿に触発されて、他のスタッフのモチベーションも高まっている。



▲Q氏が仕事している様子



株式会社サニックス

山形県

社内コミュニケーション活性化等により若い人材の確保や技術継承が進展し、売上も拡大

企業概要

会社設立年	1970 年
資本金	31 百万円
本社所在地	山形県山形市大字十文字 812
事業概要	自動車整備業 及び 輸送機械器具製造業
売上高	2,127 百万円 (2019 年 1 月)

従業員の状況

(2019 年 7 月時点)

総従業員数	75 (45) 人
女性	8 (7) 人
外国人	0 (0) 人
チャレンジ種	2 (1) 人
高齢者	5 (0) 人
平均勤続年数	8 年 (男性 8 年、女性 7 年)

※ () 内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- 業績が拡大する中、優秀な技術者の不足、若い人材の確保と技術の継承が課題

人材戦略

- 新卒採用とその育成・定着や、企業イメージ刷新のための職場環境改善を推進

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】社内委員会活動を通じて、若手社員の活躍の場と、多様な社員が交流する機会を創出
- 【勤務環境】健康経営や働き方改革を推進
- 【組織風土】朝礼、社内報、社内 SNS を活用した社内コミュニケーションの活性化

取組の結果・経営課題に対する成果

- 若手社員からシニア社員まで社内の情報共有が進み、技術継承が進展し、社員の主体性が向上
- 企業イメージが向上し、新卒採用の継続に成功、人材確保により売上も拡大

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

業績が拡大する中、優秀な技術者の不足、若い人材の確保と技術の継承が課題

株式会社サニックス（以下「同社」）はトラックや大型特殊車両などの、いわゆる「働く車」向けの自動車整備工場として創業し、2010 年にトラックボデー架装や钣金塗装などを行う企業と経営統合し、「働く車」に対応する総合サービスをワンストップで提供できる企業となった。翌 2011 年に東日本大震災が発生し、同社がターゲットとする「働く車」の需要が伸びる一方で、人材の確保と 2 つの異なる企業文化の融合が課題となっていた。

こうした中、2012 年に就任した現社長は中小企業同友会に参加。その勉強会での議論等を経て、社会を幸せにし、会社と社員が幸せになる 100 年企業を目指して、「働く車の快適環境を創造する」、「働く車と社会をつなぎ、安全で明るい未来を育む」、「人が輝く職場をつくる」といった経営理念を 2014 年に策定した。

自動車整備事業は機械化が難しく、人手に頼らざるをえないが、若者の車離れや地域の少子高齢化などから優秀な技術者・働き手の不足が深刻化している。特に即戦力の経験者を必要としていた同社は、中途採用を重視していたため、1995 年を最後に 18 年間、新卒採用が途絶えていた。また、「背中から教える」といった職人気質の社員が多く、若手社員への教育や技術の伝承を不得意

としていた。また、社員の高齢化が進むにつれて保守的な考え方が強くなり、新規事業に対するチャレンジに消極的になり、自動車の高機能化に対して技術力が追いつかない、といった問題も生じていた。

【人材戦略】

新卒採用とその育成・定着や、イメージ刷新のための職場環境改善を推進

このような課題を踏まえ、2013 年から同社は新卒採用を開始した。

しかし、若手社員は作業現場では技術力を始め未熟な部分もあるため、業務の中で、指示をされることが多く、ややもするとやる気を無くしてしまいかねない。そのため彼らを育成し定着させるため、職場環境改善の取組を進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社内委員会活動を通じて、若手社員の活躍の場と、多様な社員が交流する機会を創出

若手社員を採用・育成し、シニア社員からの技術伝承を進めるためには、職場イメージの刷新と働く意識の変革が必要と考えられた。そこで社長主導で上述の経営理念策定や様々な制度づくりに取り組んだが、社員側に「やらされ感」が強くなり、当初はなかなか変革は進まなかった。

そこで社員の主体性を高めるために、5S 活動（整理、

整頓、清掃、清潔、躰）を開始し、そのリーダーに若手社員を指名した。また、大学生インターンの受入れを開始し、若手社員をその担当とした。こうした取組を通じて、現場では怒られることの多い若手社員が、責任者となって働きがいを感じながら、個性や特性を発揮することができるようになり、また、そのような機会を提供することの重要性がシニア社員も含め理解されるようになった。

こうした取組を発展させ、2016年には「社内委員会活動」を開始した。委員会は社内報、朝礼、イベント、社員教育、安全衛生、3S、品質管理、環境の8つがあり、社内各部署から横断的に、統合以前の会社や職種の違いを超えて、全社員が参加している。これにより会社としての連帯感も生まれるようになってきている。

委員会では若手社員が委員長などの重要な役割を担って活動し、シニア社員を巻き込みながら一緒に企画・活動している。また年に1回、所属の委員会が変わることで、様々な経験を積むことができるようになり、若手社員たちの成長の場ともなっている。

朝礼、社内報、社内 SNS を活用して社内コミュニケーションを活性化

同社は朝礼、社内報、そして社内 SNS（LINE WORKS）といったツールを活用して、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいる。

朝礼においては毎朝社員が顔を合わせ、社長や朝礼担当が自分の想いを発することにより、経営理念の共有や、安全衛生担当からの注意喚起など社内の情報共有ができるようになってきている。

2015年に創刊した社内報は、社内報委員会が年に4回発行し、社員とその家族、取引先企業、学校等に配布している。社長のコラムを通じて社内への経営理念や経営ビジョンの共有・浸透を図るとともに、業務内容・イベント情報・各種制度などの自社の情報を社内外に発信・共有している。

社内 SNS の利用は、社内コミュニケーションの活性化や情報の共有化に積極的に活用されている。業務改善提案制度の構築により社員から会社への情報提供が可能になるとともに、事務・現場問わず各部門での業務内容の共有・状況報告等について、会社から社員への片方向の情報提供ではなく、社員から社員、社員から会社、会社から社員への双方向の情報提供・共有となり、社員が感じた思いをリアルタイムで全社的に共有できるようになってきている。

健康経営や働き方改革を推進

自動車整備工場のマイナスイメージ一新のため、2016年から健康経営を実践し始めている。「社員の健康は会社の資産」という考えのもと、前述の朝礼委員会や安全衛生委員会による活動のほか、現場作業の省力化や作業時間短縮を図るための機械化も進めている。

また、法改正に先駆けて2017年から有給休暇の一斉計画取得日数を4日から5日に変更、誕生日休暇制度を新設するなどして、年次有給休暇の取得を促進している。そのほか、残業の事前申請制度導入といった制度改善や、外部アドバイザーを活用し、電動工具のコードレス化や工場内動線の改善といった生産現場の改善も進め、残業時間の削減に努めている。



▲ 2015年創刊の社内報「輝」

ダイバーシティ経営による成果

若手社員からシニア社員まで社内の情報共有が進み、技術継承や社員の主体性向上が進展

こうした取組により、若手社員からシニア社員まで意見交換等がしやすい環境となり、技術等の伝承が進むとともに、社員の主体性も向上している。また、社内の情報共有や社内外への発信を通じて、職場の連帯感と相互信頼が高まるとともに、経営理念やビジョンの共有が図られるようになってきている。

例えば現場部門では、品質向上や安全作業のために自主的な勉強会や仕入れ先を講師に招いた研修会等が開催され、内勤部門でも、顧客満足度向上や現場部門との連携強化を目的としたミーティングを自主的に開催するようになってきた。これらは社内の経営企画室が取材して、社内 SNS を通じて共有し、他部門にも伝えられる。また、若手社員が自主的に社内ルール・経営理念の浸透を図るための「サニックスガイドブック」を作成するなど、社員が自律的に動くことも増えてきている。

結果、職場環境改善も進み、1人当たりの年間時間外労働時間は2016年の235時間から2018年の165時間に減少、有給休暇取得率は2016年の18.6%から2018年の51.2%へと向上している。

企業イメージが向上し、新卒採用の継続に成功、人材確保により売上も拡大

これらの取組に対し、経済産業省「地域未来牽引企業」、山形労働局の働き方改革に関する「ベストプラクティス企業」、日本政策投資銀行「健康経営格付け」等の認定・選定を受けている。また、地元や東京のメディアから取り上げられる機会も増えた。このように各方面において評価が高まっていることもあり、企業イメージは向上し、その成果もあって新卒採用は開始以来、毎年継続している。2013年～2018年で合計19名の新卒社員が入社し、9割が定着している。

地域での評価の高まりにより人材を確保でき、また、風通しのよい組織に変革したことで様々な改革が生産性向上につながり、拡大する需要をとらえることが可能となった。売上高は統合前である2009年の579百万円から、2016年は1,396百万円、2018年は2,127百万円と増加し、生産性向上の成果もあって、営業利益は、2016年の32百万円から2018年は44百万円へと増加している。

活躍している社員

女性社員が社内コミュニケーションのキーパーソンとして活躍

経営企画室のR氏は新卒採用で入社した女性で、現在は社内報や社内 SNS を担当している。社内を取材した様々な記事を社内報に掲載したり、SNSの電子掲示板にアップしたりしている。

彼女たちの感性豊かな記事に対して、社内から投稿やコメントが寄せられるなど、社内コミュニケーションの活性化の一翼を担っている。

また、同社のブランディング活動として実施された新しいユニフォームづくりのプロジェクトでも中心的な役割を担い、デニム素材による斬新な制服を生み出して、同社のイメージ改善を進めている。



▲制服を着用したR氏

参 考 資 料 1

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

令和元年度 100 選プライム 選定企業一覧

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

令和元年度 新 100 選 受賞企業一覧 (産業別／地域別)

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						重点テーマ				取組								
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	経営層への多様な人材の登用	キャリアの多様性の推進	マネジメントの在り方の改革	外国人・シニア・チャレンジドの活躍	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																					
株式会社山下組	★	三重県	○				○										○	○		○	
旭建設株式会社	★	宮崎県	○	○		○							○				○			○	
製造業																					
株式会社釧路製作所	★	北海道	○		○	○							○			○	○			○	
味の素株式会社		東京都	○	○	○						○	○		○		○	○		○	○	○
コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社		東京都	○		○		○				○	○		○		○	○			○	
株式会社柰目金屋	★	東京都	○		○		○					○		○					○		
株式会社栄和産業	★	神奈川県		○	○	○							○						○		○
株式会社 AS フーズ	★	山梨県	○		○	○	○						○			○	○				
株式会社エーピーシー	★	愛知県	○	○			○					○				○	○		○	○	○
日高工業株式会社	★	愛知県		○		○	○					○		○		○	○		○	○	○
株式会社アクアテック	★	大阪府				○	○							○			○	○			
情報通信業																					
TIS 株式会社		東京都				○	○					○	○	○			○		○	○	
卸売業、小売業																					
株式会社友安製作所	★	大阪府	○	○			○					○	○	○		○		○		○	
総合メディカル株式会社		福岡県			○									○			○				

※★は300名以下

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						重点テーマ				取組									
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	経営層への多様な人材の登用	キャリアの多様性の推進	マネジメントの在り方の改革	外国人・シニア・チャレンジドの活躍	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達人材確保のための情報発信	
金融業，保険業																						
アクサ損害保険株式会社		東京都	○		○		○	○			○	○	○	○		○	○		○		○	
オリックス株式会社		東京都					○					○				○			○	○		
宿泊業，飲食サービス																						
京阪ホテルズ＆リゾート株式会社		京都府			○			○					○			○	○		○			
サービス業（他に分類されないもの）																						
株式会社サニックス	★	山形県					○					○				○				○		

※「表彰対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

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

平成 30 年度 100 選プライム 選定企業一覧

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

平成 30 年度 新 100 選 受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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	○					○					○		○		
卸売業、小売業																	
株式会社東京堂	★	青森県							○				○		○		
三共精機株式会社	★	京都府	○	○									○				
株式会社はるやまホールディングス		岡山県	○		○	○							○			○	○
スリー・アールシステム株式会社	★	福岡県	○	○									○				

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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	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	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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資遣調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	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	○	○	○		○	○					○		○			○		○	○
株式会社プロアシスト	★	大阪府	○	○														○		○	
運輸業、郵便業																					
株式会社日立物流		東京都	○				○					○	○					○		○	○
東日本旅客鉄道株式会社		東京都	○		○		○				○	○						○		○	
卸売業、小売業																					
株式会社佐藤金属	★	宮城県	○																○	○	○
イオン株式会社		千葉県	○	○											○			○		○	
株式会社ふらここ	★	東京都	○															○	○	○	○
株式会社三越伊勢丹		東京都	○		○		○					○	○					○		○	
株式会社ローソン		東京都		○								○					○		○		○
金融業、保険業																					
株式会社千葉銀行		千葉県	○		○		○					○	○		○			○		○	
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○								○							○	○		○
株式会社三井住友銀行		東京都	○				○				○	○	○	○					○		○
日本 GE 株式会社		東京都	○	○			○	○					○	○	○				○		○
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○			○				○	○					○	○	○	○
明治安田生命保険相互会社		東京都	○					○				○			○			○	○	○	
日本生命保険相互会社		大阪府	○									○	○				○	○	○	○	○
不動産業、物品賃貸業																					
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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資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。
- ・中小企業の取組内容については、経済産業省より公開している「適材適所のススメ（多様な人材の活躍が解決する人手不足と経営課題）」にてご紹介しているため併せてご参照ください。

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

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

平成 26 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧（産業別／地域別）

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						取組								経営成果			
			女性	外国人	チャレンジジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	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	チャレンジジド	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信	プロダクトイノベーション	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																				
株式会社セレクトティー	★	宮城県	○															○	○	○
医療、福祉																				
有限会社 COCO-LO	★	群馬県	○														○	○	○	
その他サービス業																				
楽天株式会社		東京都		○								○	○				○	○	○	○

※「表彰対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							取組							
			女性	外国人	チャレンジジド	高齢者	キャリアスキル・経歴の多様な人材	特定層に限定しない	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成	資金調達や人材確保のための情報発信
建設業																	
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○											
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○										
製造業																	
六花亭製菓株式会社		北海道	○					○				○			○		
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○	○									
栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○									
株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○										
三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○									
花王株式会社		東京都	○	○	○							○	○	○		○	
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○									○	○		
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○			○					
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○						○		○			
株式会社資生堂		東京都	○	○	○										○		
株式会社日立製作所		東京都	○	○	○	○	○					○	○	○	○	○	
富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○								○	
株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○						○	○	
日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○					○					
株式会社大谷	★	新潟県	○		○												
株式会社小川の庄	★	長野県			○	○											
コクヨ株式会社		大阪府			○							○					
サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○					○					
ウインナック株式会社	★	和歌山県			○												
有限会社エヌ・イー・ワークス ^(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	チャレンジド	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他	役員層の多様化	経営会議等への社員参画	柔軟な働き方の整備	評価・報酬・登用基準の明確化	管理職の行動・意識改革	研修やスキル取得環境の整備	キャリア形成意識の醸成
株式会社りそな銀行		大阪府	○												○	
学術研究、専門・技術サービス業																
株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○									
生活関連サービス業、娯楽業																
株式会社きものブレイン	★	新潟県	○		○				○							
沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○									○			
その他サービス業																
株式会社 24-7	★	北海道	○	○					○							
株式会社高齢社	★	東京都				○										
サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○							

(注1) 有限会社エヌ・イー・ワークスは平成26年5月31日付け事業停止

(注2) 社名変更により現在は「NEC ソリューションイノベータ株式会社」

(注3) 木村メタル産業株式会社は平成28年5月10日付け事業停止

※「対象」について

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

※「取組」の分類について

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

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

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

平成24年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

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

参 考 資 料 2

ダイバーシティ経営企業に関する参考情報

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

過去の表彰企業事例など、様々な情報をご覧ください。

「新・ダイバーシティ経営企業100選/100選プライム」 ホームページ ※経済産業省HP内
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html>

- ・ **ベストプラクティス集**：平成24年～30年度表彰企業のベストプラクティス集は、「新・ダイバーシティ経営企業100選/100選プライム」ホームページ等にて公開されていますので、是非ともご活用ください。

② 「ダイバーシティ経営の推進」:

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

「ダイバーシティ経営の推進」 ※経済産業省HP内
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/>

- ・ **ダイバーシティ経営診断ツール**：本ツールは、企業における人材マネジメントに関する現状と、これからの「ダイバーシティ経営」の実践に向けて、今後必要となる取組を見える化し、その取組を促進することを目的として、作成しました。本ツールは「ダイバーシティ経営診断シート」、「ダイバーシティ経営診断シートの手引き」、「ダイバーシティ経営診断ツールについて（コンセプトペーパー）」で構成されています。特に「ダイバーシティ診断シート」は、(1)多様な人材の採用・定着、(2)多様な人材の育成、評価、配置、(3)多様な人材の活躍を促す勤務環境、(4)多様な人材の活躍を促す組織風土、(5)人材戦略、(6)経営戦略、(7)経営姿勢、経営理念、(8)成果8項目で構成され、多様な人材の活躍を自社の成長につなげるためのポイントをセルフチェックすることができます。
- ・ **適材適所のススメ**：本書では、人手不足に悩む中小企業・小規模事業者の経営者の羅針盤として、過去に「新・ダイバーシティ経営企業100選」等に選定された中小企業計99社から、好事例のポイントを「働き手別（女性・シニア・外国人・チャレンジド）」「フェーズ別（採用・定着、育成・活躍）」に再整理しております。

ダイバーシティ経営企業 100 選
ベストプラクティス集(平成 24 年度版)



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



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



新・ダイバーシティ経営企業 100 選
ベストプラクティス集(平成 27 年度版)



新・ダイバーシティ経営企業 100 選
ベストプラクティス集(平成 28 年度版)



新・ダイバーシティ経営企業 100 選
ベストプラクティス集(平成 29 年度版)



新・ダイバーシティ経営企業 100 選
ベストプラクティス集(平成 30 年度版)



ダイバーシティ経営診断シート
「多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第 1 歩～」
(平成 30 年度版)

「適材適所のススメ」
(平成 29 年度版)



令和元年度 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	一橋大学経営管理研究科 教授
大久保 幸夫	株式会社リクルート 専門役員 兼 リクルートワークス研究所 所長
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授
竹中 ナミ	社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長
谷口 真美	早稲田大学大学院商学研究科 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「令和元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）」
令和元年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 100 選プライム／ベストプラクティス集

令和 2 年 3 月発行

発行

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1

Tel 03-3501-0650

委託先

EY新日本有限責任監査法人

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

※ 著作権は経済産業省に属します。無断転用、無断複製を禁じます。

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

令和2年3月

（委託）経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1

電話：03-3501-0650

（受託）EY 新日本有限責任監査法人

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

