

平成27年度
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3月

（委託）経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1

電話：03-3501-0650

（受託）EY アドバイザリー株式会社

〒100-8901 東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビル 29F

電話：03-3503-1555



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

平成27年度

新・ダイバーシティ経営企業100選

ベストプラクティス集

経済産業省

平成27年度
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3月



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



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

目次

I 平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 事業の趣旨と実施概要	1
1. 新・ダイバーシティ経営企業 100 選の趣旨	1
2. 実施概要	1
II 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて	3
1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか	3
2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方	5
3. まとめ	13
III 特集 平成 27 年度重点テーマ	22
1. 長時間労働是正等の働き方改革	22
2. (女性の) 職域拡大・役割の高度化	23
3. 外国人の活躍推進	24
IV 平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集	26
1. 新・ダイバーシティ経営企業 100 選	27
株式会社 KM ユナイテッド	27
株式会社竹中工務店	29
大和ハウス工業株式会社	31
株式会社ダイナックス	33
株式会社門間筆筒店	35
有限会社真京精機	37
株式会社栄光製作所	39
日本たばこ産業株式会社	41
共和電機工業株式会社	43
株式会社協和精工	45
ジヤトコ株式会社	47
株式会社デンソー	49
ブラザー工業株式会社	51
株式会社堀場製作所	53
株式会社中央電機計器製作所	55
塩野義製薬株式会社	57
ダイキン工業株式会社	59
富士電子工業株式会社	61
株式会社カワト T.P.C.	63
本多機工株式会社	65
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社	67
株式会社 NTT ドコモ	69
KDDI 株式会社	71
ニフティ株式会社	73
東日本電信電話株式会社	75
全日本空輸株式会社	77
東京急行電鉄株式会社	79
伊藤忠商事株式会社	81
株式会社みずほフィナンシャルグループ	83
野村不動産株式会社	85
株式会社古田土経営	87
株式会社シーサー	89
特定非営利活動法人ハートフル	91
株式会社キャリア・マム	93
参考資料 1: ダイバーシティ経営企業 100 選 表彰企業一覧 (産業別/地域別)	95
参考資料 2: 平成 27 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	103

I 平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 事業の趣旨と実施概要

1. 新・ダイバーシティ経営企業 100 選の趣旨

- 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、一人ひとりが能力を発揮して、イノベーション、価値創造に参画していくダイバーシティ経営の推進が必要です。
- 企業においても、事業環境のグローバル化や少子高齢化に伴う労働人口減少などの課題に対応するため、ダイバーシティ推進が重要であることの認識はあるものの、取組みがなかなか進まないという現状にある企業が多く見られます。
- そこで、ダイバーシティ推進を経営成果に結び付けている企業の先進的な取組み事例と経営戦略上の意義を広く経営者層に浸透させるとともに、ダイバーシティ推進へのインセンティブを強化し、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野を広め、我が国産業、経済の発展を目指して、平成 24 年度より「ダイバーシティ経営企業 100 選」（経済産業大臣表彰）事業を実施しています。平成 27 年度からは、新たなフェーズとして、重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」を開始します。

「ダイバーシティ経営」とは

「多様な人材^(注1)を活かし、その能力^(注2)が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営^(注3)」のことです。
これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえます。

(注 1) 「多様な人材」とは、性別、年齢、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。

2. 実施概要

【新・ダイバーシティ経営企業 100 選】

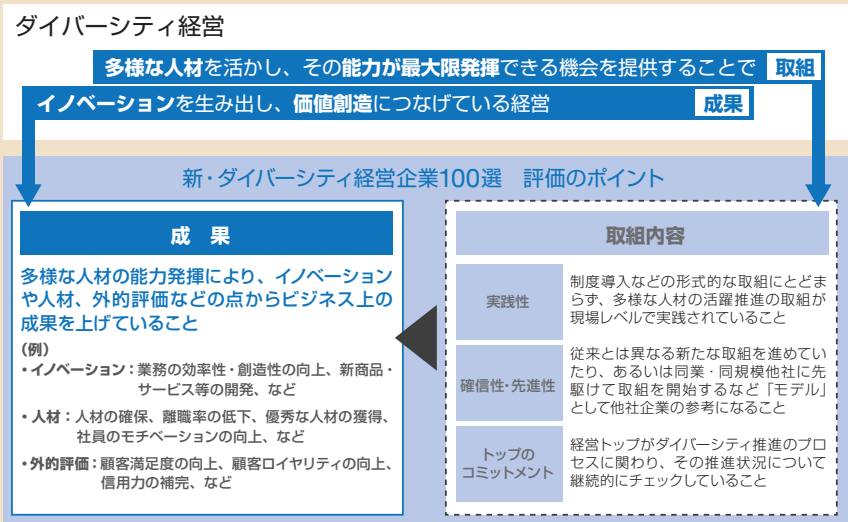
【対象】

「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている」事例が対象となります。

※ 人材の「多様性」には、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、働き方などに関する多様性も含みます。

【評価のポイント】

- 「新・ダイバーシティ経営企業 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評価します。
- 「成果」については、「多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上など、ビジネス上の成果を上げている」こと、その成果が経営上の課題解決につながっていることを評価します。
- 「取組」については、①実践性、②革新性、先進性、③トップのコミットメント（関与）、の 3 つの観点を満たしたものを評価します。



【重点テーマ】

これまでの「100 選」の事例の中で応募・選定の少なかった事例として、重点テーマを設定しました。

重点テーマ	事例
長時間労働は正等の働き方改革	長時間労働の是正や柔軟な勤務形態の導入、時間あたり生産性を勘案した評価制度の導入、管理職の人事評価への反映等により全社的な働き方改革を行い、業務の効率化や、能力ある人材の登用・採用につながった事例
(女性の) 職域拡大・役割の高度化	これまで男性が中心であった職種・職場に新たに女性が入ったり、女性が入りやすい環境を整えることなどにより、活躍の場を広げている事例
外国人の活躍推進	能力を発揮できる環境を整えた上で、外国人の活躍を進めた事例

【審査スケジュール】

平成 27 年 7 月 2 日	第 1 回運営委員会
平成 27 年 7 月 14 日～9 月 14 日	応募期間
平成 27 年 9 月上旬～下旬	書類審査（一次）
平成 27 年 10 月 28 日	第 2 回運営委員会（書類選考）
平成 27 年 10 月中旬～ 12 月	ヒアリング審査（二次） ◆ 書類審査（一次）を通過した企業のみ
平成 28 年 2 月 12 日	第 3 回運営委員会（表彰企業決定）

【応募総数・表彰企業数】

表彰部門	応募企業数	表彰企業数
新・ダイバーシティ経営企業 100 選	148 社	34 社

関連ホームページ】

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

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

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

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

Ⅱ 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて

1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

（1）競争優位を構築するための経営戦略

「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材¹を活かし、その能力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³」のことです。個々の企業が置かれた市場環境や技術構造の中で競争優位を築くために必要な人材活用戦略といえます。福利厚生やCSR（企業の社会的責任）としてではなく、あくまでも経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進めることが重要です。

ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があります。こうした変化は、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化をもたらします。

そうした中、企業は、以下のような対応を求められます。

- 多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと。
- 急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処すること。
- 国内外の投資家からも、「持続可能性」（サステナビリティ）のある投資先として信頼されることなど。

こうした要請に対応するための経営戦略として、事業展開に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材を確保し、その能力を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出など、価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」が求められます。これは、これからの時代に企業が勝ち残るための、いわば「標準装備」とも言えます。

（2）ダイバーシティ経営の成果

ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

ここでは、経営上の成果として、大きく4つに分けて考えることができます。

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：

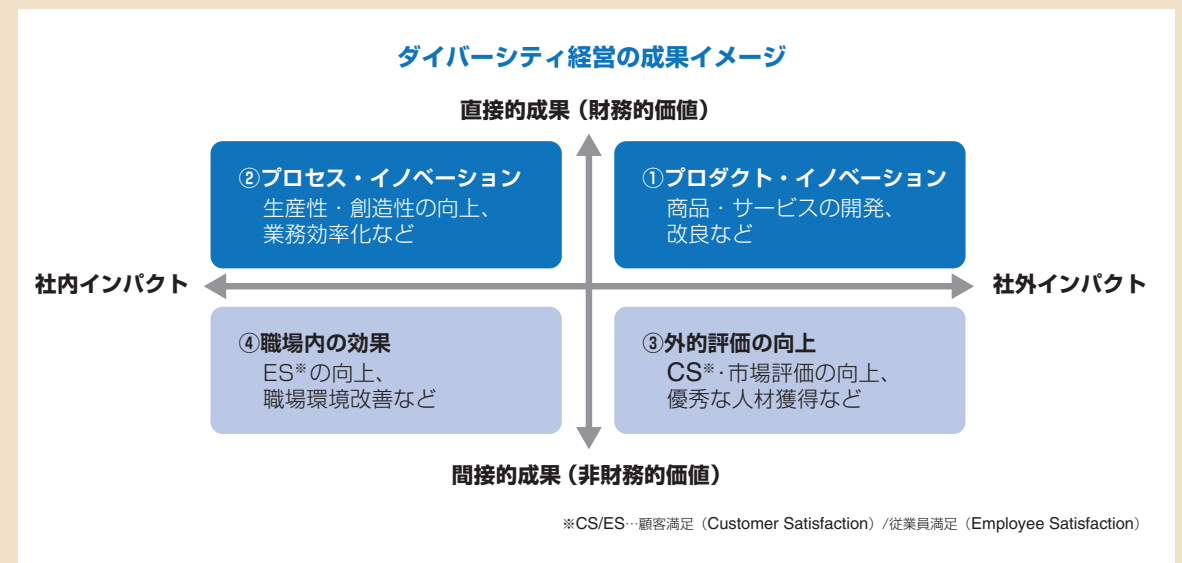
顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など

（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。）



このうち、①と②は、企業の収益・業績に直結しうる「直接的効果」をもたらすものであり、③と④は、企業の収益・業績に「間接的効果」をもたらすものと言えます。

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

1 「多様な人材」とは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含みます。

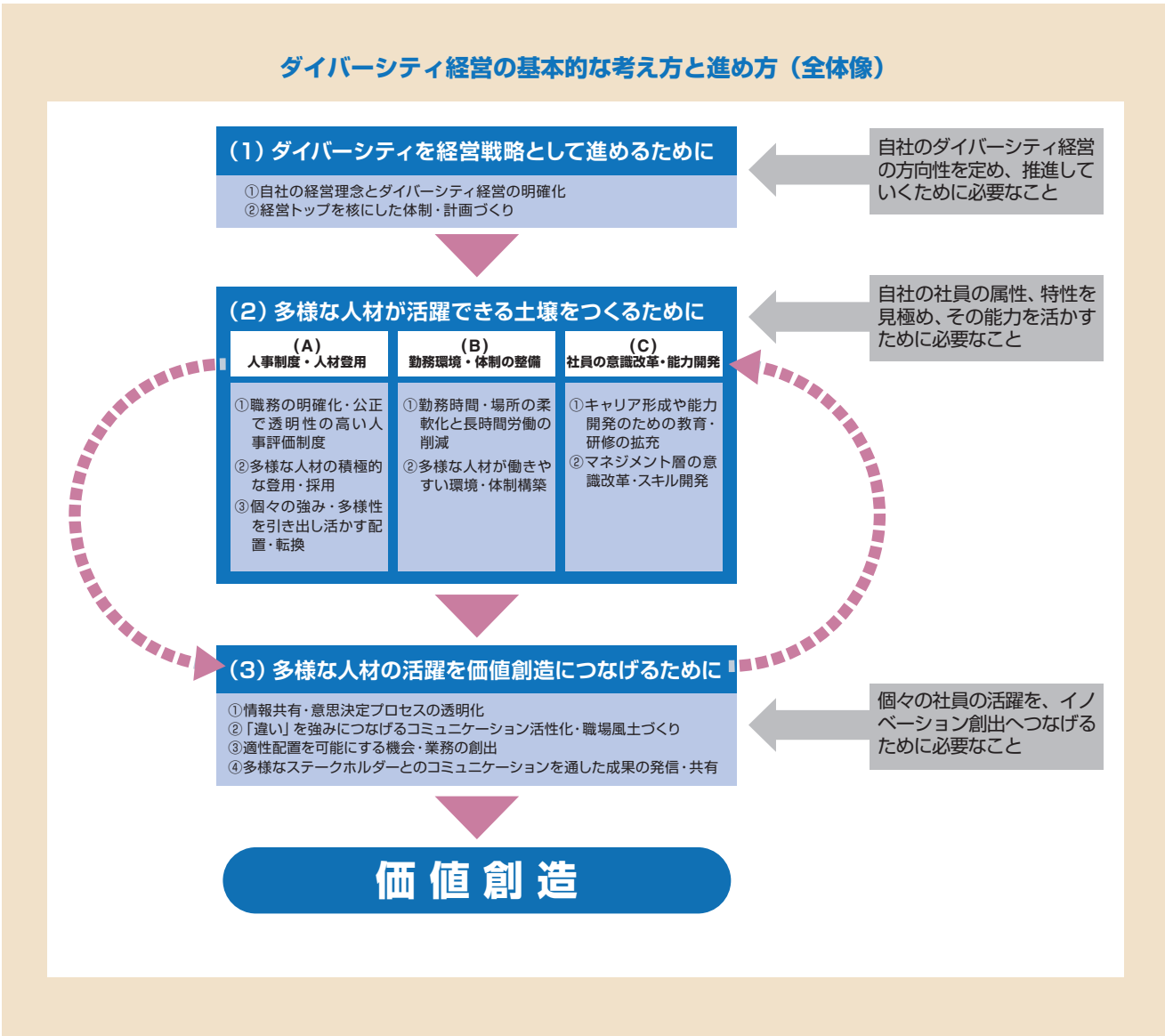
2 「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。

3 「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営のことです。

2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方

ダイバーシティ経営を成果につなげるために、平成 24 年度から平成 27 年度までに「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された各社の取組事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模などを超えて幅広く参考にさせていただくためにとりまとめたものが、下記の「基本的な考え方と進め方」です。

この基本的な考え方を参考としつつ、他社の取組をそのまま真似るのではなく、事業目的や市場環境などに応じて、自社にとって有効な「ダイバーシティ経営」のあり方を創出し、まずはできることから実践していくことが重要です。



(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために

～自社のダイバーシティ経営の方向性を定め、推進していくために必要なこと～

ダイバーシティ経営は、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。経営において多様な人材の能力を発揮させることで、人材活用の裾野を広げると共に、各々の視点を生かした多様な市場ニーズへの対応や、「違い」を生かしたイノベーションの創出につながります。

ダイバーシティ経営推進のための戦略は、経営全体の方向性に整合的に設計される必要があります。まずは自社が今置かれた環境の中で、どのような競争優位の確立を目指すのか、その実現のためにどのような経営戦略を立てるのか、その実行のためにどのような人材を確保し、どのように配置し、どのようなミッションを与え、どのようなマネジメントにより成果を上げさせるか、といった一連の取組を一貫したものとして構築する必要があります。

① 自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

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

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

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

その意味で、概念的な「経営理念」だけではなく、そこから一步具体化させた「行動指針」を明確にしておくことが必要です。すべての社員が目指すべき理想像とその考え方を共有することが、ダイバーシティ経営の第一歩となります。

◆ 経営理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。→ **アイデアリスト (1) ① 2)**

ダイバーシティ経営は、前述のように、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。福利厚生や CSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものではありません。

したがって、企業理念や社員の行動指針の中で明確に位置付け、自社なりの戦略として具現化させる必要があります。そのためには、ダイバーシティ推進によって目指すべき経営成果についてのイメージを明確にし、それを共有することが必要です。その上で、ダイバーシティに関する指針、行動目標を定めることでアクションを推進するための後ろ盾ができ、具体的な施策を実行に移すことができるようになります。

◆ トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味を持つものか」を明確に発信していますか。→ **アイデアリスト (1) ① 3)**

ダイバーシティ経営は、経営戦略を実現するうえで不可欠な人材活用上の課題ですが、各社の置かれた状況によってその位置付けや取組内容は大きく異なります。

トップはまず、自社が、今なぜ、ダイバーシティ経営に取り組むのか、それによって何をしようとしているのか、トップ自身が理解、納得した上で、社員に対してわかりやすく説明する必要があります。

また、ダイバーシティ経営を実現するためには、既存の職場風土や働き方を改革することも求められます。そのため、トップが繰り返し社員に向けてメッセージを発信することによって、経営における優先度の高さを明確にし、その必要性に対する理解を会社全体に浸透させていくことが求められます。また、ダイバーシティ経営は、人材活用だけでなく、人材育成への取組が重要となるため、その成果はすぐに現れるとは限りません。そのため、トップがその重要性を継続的に発信し続けることによって、息の長い取組を実施していくことが重要になります。

②経営トップを核にした体制・計画づくり

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

行動指針を定めるだけでは、ダイバーシティ経営は画餅に終わってしまいます。ダイバーシティ経営を推進するためには、現状を分析し、課題点を洗い出した上で、中長期的な目標を設定しなければなりません。また、定期的にその目標の達成度を測りながら、施策の展開に反映させる必要があります。すなわち、ダイバーシティ経営に関するPDCAサイクルを回すことが重要です。多様な人材を量的に確保したら後は自然に成果があらわれてくる、というものではないのです。

なお、ダイバーシティ経営の推進に関する指標として、例えば「女性管理職比率」や「外国人採用率」などが用いられることが多くみられます。こうした目標設定は重要ですが、単にこの数値を上げることを自己目的化するのではなく、何のためにダイバーシティ経営を進めるのか、そのためには、どのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げることが必要か、という点を常に明確にする必要があります。また、数値目標の選択も自社の実態に即したものを設定することが大事です。例えば、社員に占める女性割合が低い企業では、採用における女性比率について目標設定をすることも有効です。

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

ダイバーシティ経営の推進にあたっては、人事評価や配置、両立支援などの人事処遇制度の整備や運用のみならず、職場マネジメントなど業務遂行の方法など、組織全体の在り方を見直すことが必要となります。こうした全社的な取組を包括的、体系的に進めるためには、部署を横断してこうした施策を展開するための推進体制が必要となります。なぜなら、特定の役割と権限を持つ担当者を設けることで、活動を持続できる可能性が高くなり、また、全社的にその活動を認識させ、他部署からの支援を得やすくなるからです。推進組織や推進担当者だけでなく、特に経営企画や人事管理の部署の担当者がダイバーシティ経営に関して正しい認識を持つことが重要です。

もちろん、専従の、もしくは新規の部署を設けなくとも、機動的に活動が展開できる場合には、既存の部署に同様の権限を持たせることで代替することも可能です。特に中小企業にとっては、その方が効率的な場合が多いといえます。加えて、ダイバーシティ経営を推進するための取組は、担当部署内で完結するものではありません。あくまで「企業の競争力強化」を目的とした経営戦略ですので、その目的に応じて、経営企画部署や各事業部門などをはじめ関連する部署と密に連絡を取り合いながら、協力して施策を展開していくことが必要になります。ダイバーシティ推進担当部署は、ダイバーシティ推進に係る人事施策を全社的に展開・浸透させることのみならず、経営戦略の一環としてダイバーシティ推進に向けた施策のあり方を企画し、見直していくことが求められます。

◆トップは、担当部局だけではなく、社員とコミュニケーションをとりながら進めていますか。→**アイデアリスト (1) ② 4)**

ダイバーシティ経営は、社員の日常的な業務に直結するものであり、特に管理職層の意識改革とマネジメントの改革が必要です。このため、トップの役割として、ダイバーシティ推進を担当部署に任せきりにしては、その実現には至りません。社員が持てる能力を十分に発揮し、組織としてのパフォーマンスに貢献しているかどうか、常に社員との直接のコミュニケーションの接点を持って確認をしながら取組を改善していく過程をトップダウンとボトムアップの両方から進めていく必要があります。

また、社員からの提案を受け入れ、実行に移す体制を構築することも有効です。日々の業務の中で気付いた些細なことでも、社員の声に耳を傾け、その改善を繰り返すことにより、変化を受け入れる風土が育ちやすくなります。

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

ダイバーシティ経営では、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによって、イノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々人の抱える事情に配慮し、全ての人材が様々な制約の中でも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境整備が必要となります。例えば、子どもを持って働く母親、日本語での会話が難しい外国人、何らかの支援が必要な障がいのある人材、週5日フルタイムで働くことを望まない高齢者などです。

「チャレンジド (the challenged)」という言葉があります。これは、障がいのある人材を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人材」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようとする傾向がありますし、育児経験から豊富なアイデアも生まれてきます。障がいや時間制約などをマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も重要です。

こうした多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるようにするためには、「制約のない社員」を前提とした従来型のマネジメントの仕組みを大胆に改革し、柔軟性を高める方向で働き方を改革していくことが必要です。

働き方の改革には、持続的な取組が不可欠です。また、そうした改革は、「制約のない」社員には、一時的に「不都合」が感じられる場合もあり、社内の抵抗がある場合も考えられます。しかしながら、最終的にその組織で何を生み出したいかを明確にし、「制約のある人材」に対して、一人ひとりの可能性や強みが発揮できる部分に着目し、それを引き出す技術や制度を生み出してフォローを実施していくことによって、様々なバックグラウンドを持つ人材が活発に、自発的に働ける組織に変わっていくことが可能になります。また、「制約のない」社員であっても、長い職業キャリアの中で制約の生じる可能性があります。「制約」は固定的なものではなく、誰もが当事者になりうるものであるという点についても、理解を図っていくことが重要と言えます。

(A) 人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

◆誰にとってもわかりやすい評価体系になっていますか。また、公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっていますか。→**アイデアリスト (2) (A) ① 1)・2)・3)**

社員の属性や働き方にかかわらず、職務やパフォーマンスに応じた公正な評価を実施していくことが必要です。そのためにも、個々の社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、社員自身がその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組めるよう、上司となる管理職が適切に指導、フォローする体制が求められます。特に、グローバル経営の中で、文化や国籍の異なる人材を活用していく上では、こうした努力が社員の仕事への意欲を維持・向上させるために重要となります。

また、両立支援についても、どれほど働きやすい制度を整えたとしても、制度を利用することで人事評価に際して合理的に説明できない低評価となる不安があっては、「活用できる」制度とは言えません。また、逆に、ある社員が制度を利用しながら高い業績を上げていても、その評価が不透明な場合には、他の社員との軋轢を生んでしまう恐れもあります。

したがって、両立支援などの制度を導入し、その活用を円滑化していくためには、利用する社員に対して求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して適切な評価を行う、といった明確な評価軸の整備が必要です。そうすることで、時間制約がある中でも、計画的に業務を進めて期待されるアウトプットを出し、高い意欲を維持して活躍してもらうことも可能になります。

②多様な人材の積極的な登用・採用

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

従来の人事処遇制度の中では、組織の中で、多数派・主流派でなかった属性の人材は重要な仕事を任されにくい、管理職などに登用されにくい、といった現実があります。こうした状況を改善し、個々人の能力や実績に応じた適材適所を図るためには、過渡的な構造改革の取組として、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取組、いわゆる「ポジティブ・アクション」が有効な場合もあります。

ただし、管理職登用の目標値の設定など、数値目標ありきで“数合わせ”をしても、却って逆効果になる可能性もあります。登用対象層の拡大のために仕事の経験機会の不足を研修で補ったり、意識改革のための研修を実施したり、さらに登用された者に対する組織的なフォロー体制を構築するなどして、登用対象層の拡大や登用された人材が能力を十分に発揮できる環境の整備が併せて必要となります。また、外国人や中途採用者などの登用を図るためには、国籍や勤続年数などに関わらない人事処遇制度の構築が望まれます。

③多様性を引き出し活かす配置・転換

◆人材の経験・スキルの多様性を高め、新たな可能性を開発して発揮できるように意識的な配置・転換を行っていますか。→[アイデアリスト \(2\) \(A\) ③ 1\)](#)

個々の人材が有する多様性を尊重することにとどまらず、人材の経験・スキルの多様性を積極的に高めていくために、意識的な配置・転換などを実施することも重要です。経験・スキルの多様性が高まると、個々の人材が発揮できる能力の引き出しが増え、活躍の機会と可能性を広げることができます。

また、配置・転換による新たな経験を通じて個々の人材の視野が広がることで、事業企画について斬新な発想が生まれたり、業務プロセスの改革につながったりするなどの効果も期待できます。さらに、社員が「多能工化」することによって、業務の繁閑や社員の急な休みなどに対しても、柔軟に対応することが可能になります。

配置・転換に当たっては、会社側の都合を押し付けるのではなく、十分なコミュニケーションにより、人材育成の上の意義を明確に伝えつつ、本人のキャリア意識とのすり合わせを行うことで、成長意欲を高めていくことが重要です。

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

勤務場所などに制約がある社員の活躍の機会を拡大するためには、個々の事情に応じた多様な働き方ができるような個別の人事管理を行う必要があります。勤務地限定型の雇用区分を設ける企業もありますが、雇用区分の設計や運用を誤ると、実質的に男女別の雇用区分となるなど多様な人材の活躍の機会を制約することになるため、留意が必要です。

仮に雇用区分を設けるとしても、その設定や運用では、社員の希望と企業の人材活用ニーズをすり合わせて雇用区分間で相互に転換できる仕組みを設けることや、雇用区分に応じて昇進の上限を設定する企業がありますが、その場合には上限設定に合理性があるか検討が必要です。他方、勤務地を限定しない総合職においても、転居を伴う異動の頻度や時期を見直したり、育児や介護などに配慮するなど柔軟な運用を行うことも重要です。

(B) 勤務環境・体制整備

①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

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

画一的、硬直的な「新卒採用、男性正社員、長期継続雇用モデル」を前提にすると、それ以外の人材の活躍の機会が制限されます。多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるよう、従来型の働き方そのものを見直し、勤務時間や通勤に制約などのある社員も対等に活躍できる環境を整えるための働き方改革を行うことが必要です。

例えば、育児中の社員や在宅で家族の介護をする社員など、様々な制約はあっても能力と意欲がある人材を企業としてつなぎ止め、能力を最大限発揮してもらうには、「人材活用戦略」として、柔軟な勤務環境・制度の整備、運用が必要となります。

勤務時間や通勤に制約などのある社員に対しては、単に業務量や負荷を時間に合わせて調整するだけではなく、フレックスタイム制や在宅勤務（テレワーク）などにより、時間と場所の自由度を高め、柔軟な働き方を可能とすることによって、時間制約がハンデとならないような方向での支援が求められます。

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

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

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

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

②多様な人材が働きやすい環境・体制構築

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

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

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

さらに、既存制度の運用を柔軟化することで、活躍できる環境が整う場合もあります。例えば、育児期の社員に対しては、ベビーシッターなど育児関連費用の補助を行ったり、通勤時間が短い拠点へ配置したりすることにより、社員が仕事の時間を確保しやすくできるよう支援することも考えられます。

このように、個々の社員の事情に応じた環境整備を行うにあたっては、単に制度を整備するだけではなく、実際に社員が使いやすい制度になっているか、運用上で改善すべき点はないか、日々の業務の中で工夫できることはないか、といったことを確認しながら、絶えず見直しを実施することが有効だといえます。また、チャレンジドの雇用などに際しては、地域の就労支援機関など、外部の専門機関と連携を行うことで、より適切なサポートを行うことが可能になります。

(C) 社員の意識改革・能力開発

①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

◆多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修などを実施していますか。また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか。→[アイデアリスト \(2\) \(C\) ① 1\)](#)

例えば女性など、組織の中でこれまで多数派・主流派でなかった属性の人材は、スキルアップのための機会や、マネジメントスキル向上のための有形無形の社内資源に十分にアクセスできていない場合がみられます。

そのような状態のまま、たとえ抜擢・登用したとしても本来の力を発揮できないままに挫折してしまうケースも生じかねません。多数派・主流派でない人材が組織の中で実力を発揮できるようにするためには、意識づけのための研修やきめ細かいフォローアップの仕組みを設ける必要があります。女性を例に挙げれば、女性社員向け職場マネジメント研修やメンター制度などを通じて、主流派が“暗黙知”として継承してきたノウハウなどを積極的に提供することが有効です。

また、多様な人材のスキルアップを支援するための取組も重要です。業務に直接かかわる部分でのOJT（on-the-job training）だけでなく、例えば資格取得の促進や支援、時間や場所に縛られずに受講できるe-ラーニングプログラムの導入、社員の学びを促進するための休暇取得や助成制度の整備などにより、個々の社員が自発的・積極的なスキルアップに取り組む組織が作られます。同時に、そうした人材が、キャリアプランを構築し自律的に仕事に向き合う機会を提供することも有効です。

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

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

また、自社内だけで十分なネットワーク化を図ることが難しい場合には、複数社が共同でネットワーキングを行う機

会も有効です。自社内だけでは得られない視野や視点が広がり、現状を打破するための活力や具体的な示唆が得られるといった効果があります。

②マネジメント層の意識改革・スキル開発

◆多様な人材の能力を発揮させるために、管理職層の意識改革を図る取組を実施していますか。→
アイデアリスト (2) (C) ② 1)

ダイバーシティ経営を実践するにあたって、最も大きな課題となるのは、管理職による職場マネジメントです。どれほど制度が整っていても、実際に社員が働く職場で活躍の機会が限られていては、仕事への意欲は低くなり、能力が十分に発揮されず、ダイバーシティ経営の成果が出る前に、取組は頓挫してしまいます。一人ひとりの「違い」を最大限に生かして組織を率いるリーダーシップが管理職のマネジメントに求められます。

まずは、自社にとってのダイバーシティ経営の目的（なぜ今取り組まねばならないのか）を、社員、特に管理職層が十分に理解する必要があります。その時、企業理念や行動指針などの大きな目的を踏まえた上で、現状の組織の課題解決のためにダイバーシティをどのように「活用」するかを考えることが有効でしょう。

ダイバーシティ経営の推進は、往々にして総論賛成、各論反対になりがちです。組織全体でダイバーシティ経営を推進するためには、各部署でどのような取組が必要かを職場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取組を各職場で共有して刺激を与え合える機会を設けたり、業績評価の項目に入れるなど、管理職層に対する十分なインセンティブを与えることが必要となります。

◆管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っていますか。→**アイデアリスト (2) (C) ② 2)**

管理職層の職場マネジメントのスキルを向上させることも必要です。従来の「あうん」の呼吸が通じる均一的な集団の人事管理に比べ、様々な事情を抱えた人材を束ねて経営目標に向かって組織としての業績を最大化するためには、高度な職場マネジメント能力が要求されます。

個々の業務の目的、過程、期限、評価といった点について、多様な社員に対してきちんとコミュニケーションをとりながら説明していく必要があります。特に、価値観や文化的慣習の異なる外国人や、国内でもコミュニケーション自体に困難を伴う障がいや多様な価値観を持つ人が多い職場などでは、とりわけ意識的に「伝え」、「理解してもらう」過程が重要になります。ただ、これらの過程では、細かな方法について指示を与えることが重要なものではありません。理念や目標、行動指針の共有を前提として、多様な人材が成果を生み出す過程や方法には多様な道筋がありえるものの捉え方も重要になります。

このような管理職に求められる職場マネジメントのスキルは、自然に身に付くものではありません。研修やワークショップなどを通して意識的な改革を促す必要もあります。また、ダイバーシティ経営推進の観点からだけでなく、職場のマネジメントの改革それ自体を実行していく中で、そこにダイバーシティ経営の観点を組み込んでいくというアプローチも有効です。

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

ダイバーシティ経営を成果につなげるためには、企業としての基本的な価値や方向性について企業理念・行動指針などの形で共有しつつ、多様な人材の価値観や考えを尊重・反映して価値創造につなげていくための、意思決定プロセスや組織文化の変革が求められます。

さらに、ダイバーシティによる成果を対外的に発信する活動を通じて、一般消費者や投資家からの評価や信頼が高まることにより、企業価値が高まり、さらに優秀な人材の確保などにつながるという好循環が生まれます。

①情報共有・意思決定プロセスの透明化

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

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

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

◆社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものとなっていますか。→**アイデアリスト (3) ① 2)**

意思決定のプロセスについて、多様な社員間で、納得感のある公平で透明性の高いものにしていく必要があります。「言わなくてもわかっているはず」という考えや、多数派・主流派の社員だけでの意思決定は、ダイバーシティ経営のもとではすぐいけません。社内会議の運営など経営における意思決定プロセスについて、働き方や価値観、コミュニケーションスタイルの違いがある多様な人材の意見が反映され、意思決定について納得感が得られる仕組みに見直す必要があります。

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

◆多様な人材が有する「違い」を経営における強みにつなげていくために、社員が幅広く交流し互いに刺激を与え合うことを促進していますか。→**アイデアリスト (3) ② 1)**

ダイバーシティ経営に取り組む企業の中には、日常業務から離れて組織横断で行うオフサイトミーティングや委員会活動などを実施している企業が少なからずあります。これらの取組は、多様な人材がそれぞれに活躍するだけでなく、互いの考えや価値観をぶつけあって、刺激を与え合いながら企業価値を生み出すコミュニケーション活性化のために有用です。こうした施策を意識的に進めることで、常日頃からセクショナリズムに陥らない風通しの良い職場風土が形成されると共に、個々の社員の発想や考え方の多様性がイノベーションにつながります。

③適性配置を可能にする機会・業務の創出

◆多様な人材が、仕事の上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けていますか。→**アイデアリスト (3) ③ 1)・2)**

ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけるためには、多様な価値観や能力を持つ人材が、その能力を活かして、仕事の上で個々の強みを発揮できる機会をつくることが重要です。例えば、社員一人ひとりの生活者としての視点や育児・介護などの経験を商品やサービスの開発、あるいはマーケティングなどに活かすことが考えられます。また、チャレンジドや高齢者がそれぞれの特性に応じて能力を発揮できるように仕事を切り出すなど仕事の進め方を工夫する中で、プロセスイノベーションが起ころ、会社全体としての生産効率が高まり、製品・サービスの質の向上が実現できます。

ほかにも、異なる業種や職種で働いてきた中途採用者の前職の経験を積極的に活かして、新しいサービスを生み出したり、社内の業務改善を図ったりすることも可能となります。

すなわち、強みを活かす「仕事づくり」や多様な人材への「機会付与」が、人材の成長を加速化し、社員一人ひとりの有する視点や能力から新たなイノベーションを生み出すことにつながります。

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

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

新規事業であれ、業務プロセス改善であれ、新たな取組を推進していくためには、単に新しい人材を登用するだけでは不十分であり、その人材が活躍できるだけの材料を投下しなければなりません。このことは、一般的には認識されて

いるはずですが、こと「多様な人材の活躍」を冠する取組では忘れられがちなポイントです。また、「女性」を同質的に捉えてしまうと、個々人の間にある多様性が看過されてしまいます。個別のアイデアやスキルを組織として活かしていく工夫がダイバーシティマネジメントには求められます。

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

④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有

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

せっかくいろいろな施策を進め、成果を上げていても、そのことが一部の社員にしか伝わっていなければ、全体としての好循環にはつながりません。自社内に、どのような社員がいるか、どのような仕事をして成果を上げているかを積極的に発信することによって、ダイバーシティ推進の経営上の意義に対する理解が全社で共有され、社内全体の風土改革につながります。また、仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みにもなり、仕事への意欲の向上の一策ともなります。

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

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

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

ダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な人材を登用し成果を上げていることを社外に発信することにより、「多様な人材が働きやすい、活躍しやすい職場である」ことが社会的にも認知されていきます。多様な人材を受入れることで、地域における多様な人材の雇用促進に寄与するのみならず、全国各地から優秀な人材の確保につながることも考えられます。

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

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

3. まとめ

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷など、厳しい環境の中で企業が競争優位を確立するためには、多様な人材の能力を最大限活かして価値創造につなげることが必要です。こうして名実ともに多様な人材を経営資源として有効に活用することで、個々の企業の競争力が強化されることは、我が国経済をデフレ経済から脱却させ、成長路線へのシフトをもたらすことにもつながります。

ダイバーシティ経営は経営戦略の一環であり、自社の競争力強化という目的意識を持って、戦略的に取り組むことが必要です。その中で最大の試練が管理職の「職場のマネジメントの改革」です。従来のマネジメントに比べ、多様な人材を束ねて事業戦略上の目標に向かってパフォーマンスを最大化するためのマネジメントは、遙かに高度なものであり、組織内の様々な「慣性」を断ち切り、ダイバーシティ経営を前に進めるには、トップの強いリーダーシップと継続的な取組が不可欠です。

この「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集」に収録された企業事例を参考に、各社においてダイバーシティ経営を推進し、競争力強化につなげていただくことを期待しています。

別紙 アイデアリスト

それでは、平成 24 年度から平成 27 年度に「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された、先進的な取組を行っている各社では、「2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方」をどのように具体化しているのでしょうか。

平成 24 年度から平成 27 年度のベストプラクティスから、前項の各項目に対応する取組をピックアップしました。自社にとって有効なダイバーシティ経営を実践していく際の参考として、ご活用ください。

(※取組内容は、表彰年度におけるものです。)

(1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために

①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

1) 経営理念の明確化

- 新たに経営理念として「VISION：私たちがめざす姿」、「MISSION：私たちがやるべきこと」、「VALUE：一人ひとりの行動」を体系立てて明確化し、朝礼で共有するとともに、常に手元に置いて参照できるような冊子も用意した。自社がどこに向かって事業を展開していくのか、そのために個々人が何を意識して日々の業務に取り組めばよいのかを、経営理念に紐づけて浸透させる取組である。(H26 選定：エビナ電化工業㈱)
- 従来のやり方や価値観に拘る社員に対しては「Customer determines our success（お客様に選ばれる存在であり続ける）」という理念に立ち返りつつ、何が最も顧客にとってメリットをもたらすかを丁寧に話し合い、業務遂行に支障をきたさないような方法を全員で検討するといったプロセスを取っている。(H26 選定：日本 GE ㈱)
- 創業者が京都大学在学中に立ち上げた学生ベンチャー「堀場無線研究所」を前身とする同社は、社是「おもしろおかしく」にみられるように、「成果を出すためには、仕事を心からおもしろいと感じ、仕事も遊びも一生懸命取り組むべきである」という創業者の“おもしろ”を受け継いできた。(H27 選定：㈱堀場製作所)

2) 経営理念・行動指針への位置づけ

- 2010 年の「花王ウェイ（経営理念）」の改定に伴い、行動原則に「私たちは、ダイバーシティ（多様性）から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、文化、国籍、信条、人種、性別などの多様性を尊重します。」と明記されることとなった。(H24 選定：花王㈱)
- 同じベクトルに向かいながらも、異なる個性、感性や能力を持つ多様な人材を求め、創立 70 周年に向けて策定した中期経営計画“70 VISION”において人材方針を「3G ! generation free, gender free, global」と定め、ダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけている。(H25 選定：㈱光機械製作所)

3) トップによるダイバーシティ推進の宣言

- 当時の社長は、「女性が活躍することなく辞めていくとしたら、住友生命の人事制度や組織に原因があるはずだ。そして制度や組織を改革すれば女性が辞めずに働き続ける会社になり、そのような女性は実務経験の積み重ねによって専門性を深める。これはサービスの質の向上につながり、管理職になる人材も増えるはずだ」と考えたのだ。そして社長は 2005 年に女性活躍推進についての全社通達を発令した。(H25 選定：住友生命保険相互会社)
- 1999 年に制定されたグループの「グローバル憲章」は 2008 年に改訂、現在では 27 言語に翻訳されており、さらに毎週更新されるトップメッセージもすべて 10 言語に翻訳され、ダイバーシティを含めた経営への考え方や世界の販売会社・工場などの事業戦略や動き、社員への期待などが発信されている。「能力、人格、資質、行動に優れた人が国境という概念を超えて、国籍や民族に関係なく適材適所に配置され、組織を牽引している状態」が「真のグローバル企業の理想」であるとの現社長の思いが共有され、それに向けて「日本人の本社員が海外拠点を統括する」という従来のマネジメントから、より自立的にビジネスを展開できるグローバル組織への転換を図っている。(H27 選定：ブラザー工業㈱)

②経営トップを核にした体制・計画づくり

1) 適切な目標の設定

- 同社が設定した KPI は「2020 年・10%・20%・30%」、すなわち「2020 年に、管理職全体の女性比率 10%・45 歳未満の管理職の女性比率 20%・40 歳未満の管理職の女性比率 30%をそれぞれ達成する」という目標である。前身の 2 社では、2006 年頃から新卒の女性採用を増やしており、2020 年にはその女性社員たちも

課長候補となる年代に差ししかかることから、実現性の高い目標を掲げ、着実に女性活躍を推進することを目指している。(H26 選定：㈱日立ソリューションズ)

- 女性管理職比率のマイルストーンを設定。2013 年度末の 1.4% から、2018 年までに約 5%、10 年後の 2023 年までに 10% 程度まで高めることとし、2016 年 1 月時点で 4.1% と、取組開始から約 3 倍まで引き上げている。この実績の背後には、配置登用の考え方を意識的に変えたことがある。従来は、上司の過剰な配慮から女性は“安全”なポストへ配置する傾向がみられたが、「失敗しても再チャレンジできる」ことを前提に、男性同様“期待値”で配置・登用することを明確に打ち出した。その上で、各部署で候補者の抽出と個別の育成計画を作成し、毎年、ローリングを実施することとした。(H27 選定：日本たばこ産業㈱)

2) 担当部署の設置（新設 / 改組）

- ダイバーシティ推進をミッションとする独立したチームとしてダイバーシティディベロップメントオフィスが設置された。そこから、全社的な動きとして、ダイバーシティ推進の取組が進められてきている。(H24 選定：日産自動車㈱)
- 2008 年に人事部門に「女性活躍推進担当」の役職を設置した。この女性活躍推進担当の設置は、会社として女性活躍をより推進するとの経営陣からのメッセージであり、従来とくらべさらに女性にフォーカスした施策を実施しやすい環境が整った。(H25 選定：アサヒビール㈱)

3) 連携・推進体制

- 社長直轄のダイバーシティ推進室を設置、国内 14 のグループ会社社長が責任者となり、各社の状況に応じたダイバーシティ推進プロジェクトをトップダウンで進める体制をとることとなった。(H24 選定：サトーホールディングス㈱)
- 「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」は（中略）国内グループ会社を対象とし、副社長をトップに役員 2 名、部門を横断した現場メンバー 22 名、サポート要員として管理職 16 名で構成、人事メンバーも参加している。現場メンバーはマネージャー前後の職階の社員で、半数は女性が占める。各部門からの指名制で、将来的にグループを率いていくことが期待されるメンバーが任命された。(H27 選定：㈱堀場製作所)

4) 社員とのコミュニケーション

- 同社では、経営トップと直接対話する「タウンホール・ミーティング」を、会長・社長が就任した 2009 年から実施している。「タウンホール・ミーティング」とは、原則として、年 2 回、全国 23 ヶ所ほどの各拠点を、会長・社長をはじめとする経営層自らが現場まで赴き、直接経営方針などを説明し、社員からの質疑に答えるもので、社員とコミュニケーションを取る重要な機会である。会長・社長自身が他の仕事よりも重要だと強く認識し、継続して実施している。(H26 選定：カルビー㈱)
- 会長の時代から継続される、2 か月に 1 度の「ケーキの日」、「カレーの日」である。前者は数少ない女性社員をつなぐ機会として活用されている。後者は経営層と若手社員をつなぐ機会として機能しており、社長の考えを朝礼以外で若手社員に直接伝えられる場となっている。(H27 選定：㈱中央電機計器製作所)

(2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

(A) 人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

1) 透明性の高い評価制度の構築

- 子どもを持つ女性だけでなく、高齢者、障がい者など、多様な人材がそれぞれの能力を活かし、全員が正社員として業務を遂行している。入社した社員は前職やスキル、障がいの有無にかかわらず、一律の時給からスタートし、半年ごとの評価により額の見直しが行われる（完全な同一労働・同一賃金）。(H24 選定：㈱エス・アイ)
- 時短勤務者が不利にならないよう人事評価を工夫している。まず上司、同僚、他部門等の多面的な評価の導入をするとともに、勤務時間の長短ではなく、業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した評価としている。また、部門で行われる評価会議には人事担当者も同席して、短時間勤務だからというだけで評価が下がることがないよう目を配っている。(H25 選定：MSD ㈱)
- 性別や国籍などに捉われない公平性の高い評価・処遇となるよう、2004 年に評価制度を改訂し、外国人社員や女性社員のみならず、より若手の活躍を促している。資格（等級）基準を明確にし、半期ごとに目標を定め、その成果に応じて処遇を決定する目標管理制度を導入、その中で性別や国籍が結果として不利益につながるようなことは一切ないよう留意している。(H27 選定：㈱ダイナックス)

2) 職務・業務分担の明確化

- 業務の内容を「機密性」「属人性」「緊急度」「重要度」の 4 つの軸に沿って仕分け、個々の人材の働き方とも照合しながら業務配分している。たとえば、育児中の女性に任せられる仕事は、子どもの体調不良などにより、急遽

休むことを想定に入れると、属人性・緊急度が低いものが適性だが、機密性や重要度は高いものでも構わないことになる。そうすることで、従来、制約のある社員には任せられなかった仕事の中から任せられる仕事を切り出すことができ、個々人の対応可能な業務の幅を広げると同時に、会社の側にとっても適材適所が実現される。(H24 選定：アイエスエフネットグループ)

- 業務を整理し、顧客と接する業務、事務所で行える業務、ルーティン化できる業務に切り分け、それぞれを集約。それらを、個々の社員の適性・スキルや時間的制約に合わせて割り当てた。(家庭の都合や資格取得などのために一定期間残業を制約した)「B コース」の社員やパート社員は主に、事務所で行える業務、ルーティン化できる業務を担当し、顧客都合による残業に対応しなくてよいように工夫している。(H27 選定：㈱古田土経営)

3) 達成目標の明確化

- 上司による人事評価だけでなく、社員それぞれが全員を評価するという 360 度評価を実施。評価の観点は会社に貢献したかという点だけであり、その中に「業績」や「新しいことに取り組んだか」といった細かな項目を設定している。(H24 選定：サポート行政書士法人)
- 同社では全ての部署、全ての業務についてリストアップし、縦に作業項目、横に社員名を配した一覧表で管理している。これを「力量表」と呼び、（中略）一方、“将来”について業務と社員個人をマッピングしたものを「業務分担表」、「現在」と“将来”をつなぐプロセス部分を「教育進捗計画書」として、それぞれ「力量表」と対応させるかたちで整備している。(H26 選定：川村義肢（株）)

②多様な人材の積極的な登用・採用

1) 「ポジティブ・アクション」の実施

- 2008 年より新たに、海外グループ企業の優秀な管理職を日本に呼び、本社と合同で MDP（マネジメント・ディベロップメント・プログラム）を実施し始めた。（中略）これには、日本のグループ会社のうち 5、6 社の部長クラスも一緒に参加させている。この研修は、単にマネジメント能力の開発だけでなく、同社に潜む「日本人優位」「本社優位」という従来型の価値観を捨て、多様な社員との意識や価値観の共有を図る試みでもある。(H26 選定：㈱日立物流)
- 2015 年からは、さらに女性社員の育成を強化・加速化させている。とりわけ、女性登用のハードルが高かったポジションに向けて計画的に女性候補を決めて育成していく「女性フィーダーポジション」の設定や、若手 10 名を選抜、役員・部門長が育成責任者となり全社イノベーションテーマに関するプロジェクトへ登用し育成する「女性版 若手チャレンジプログラム」などを実施しており、より女性に特化した早期の能力開花と育成のためのプログラムを全社で展開している。(H27 選定：ダイキン工業㈱)
- 女性社員の管理職、役員登用に当たって、能力を発揮しやすいポジションに配属することにも気を配る。グループ会社であるコールセンター「ANA テレマート株式会社」および空港の総合おみやげ店を運営する「ANA FESTA 株式会社」の経営層に、女性社員の中から現場目線を持った人材を起用している。(H27 選定：全日本空輸㈱)

2) 登用者に対する適切なフォロー

- 執行役員（20 名）が女性管理職（2013 年度までの累計 104 名）のメンタリングを行う「WIND メンタリング」が、年に 1 回、1 対 1 で 1 人につき 1 ～ 2 時間程度実施されている。この「WIND メンタリング」は、女性管理職の意識や目標を引き上げ、リーダーシップや指導力等を強化するとともに、管理職としての不安を軽減することを目指している。(H25 選定：アステラス製薬㈱)
- 「部長クラス育成研修」（中略）は女性課長職社員が対象となっており、これまでに 16 名が参加している。女性課長職社員の中から部長職にチャレンジできる可能性のある者を選抜し、半年間の育成プログラムを実施する。この期間、通常の業務を行いながら、リーダーシップ研修や部署横断プロジェクトに携わり、またメンターとなった女性役員から、部長相当職に必要な全社的な視点とリーダーシップについて学ぶ機会を提供している。(H26 選定：日本 GE ㈱)
- 将来の幹部候補を育成する教育体制も近年導入されている。2010 年には「人事委員会」を開催し、人材ポートフォリオを基に、各部門で次世代のリーダーとなりうる人材をリストアップし「サクセッションプラン」を作成。翌年から「社長塾」「経営塾」を開催し、上記リストに選ばれた中堅社員を 1 年間かけて鍛え、全社の経営について見通せる人材として育成している。このタレントマネジメントシステムを経て、MR 出身の女性営業所長が誕生、執行役員に占める女性比率も 16.7%にまで上昇してきた。(H27 選定：塩野義製薬㈱)

③多様性を引き出し活かす配置・転換

1) ジョブローテーションの実施

- 製造、販売、流通などの部門間で頻繁にジョブローテーションを実施し、複数部署の業務に精通させることで繁

- 忙期の柔軟な人員対応等を可能にしている。また、「前の職場」の常識や工夫を「次の職場」に持ち込むことで、生産効率の向上や改善も実現させている。(H24 選定：六花亭製菓(株))
- ひとつの製品の作業工程を細分化し、各人に相応しい工程を割り当てる。ひとりで全工程をこなすことは無理でも、工程を細分化すれば、(多くは知的) 障がい者ができる工程は多い。また、治具を作ればできる工程もある。まずは単工程に習熟し、できる人には工程を増やして多能工化している。(H25 選定：(株)キョウセイ)

2) 多様な人材の活躍を支える雇用区分

- パート講師(全員女性)をフルタイムの正社員に転換した。これは、質の高い講師人材の確保が重要であるとの意図から、教室長からの推薦があり、かつ本人が正社員化を希望する講師について、より長く働いてもらうために行った取組である。(H25 選定：(株)セレクトィー)
- 2010 年度から「メイト社員」と呼ばれる月給制契約社員を 4 年目から無期雇用化するとともに、正社員への登用試験の受験資格も勤続 5 年目以降から 4 年目以降へと短縮、積極的な正社員への転換を行っている。(H26 選定：(株)三越伊勢丹)
- 地域限定採用の社員も幅広い業務を経験できるよう、期間限定での異動を認める「一時転勤制度」を 2004 年に導入した。それ以前から「ジョブ・ポスティング」としてキャリアアップを目指す地域限定採用の社員を対象に個別に配置転換を行っていたが、これを制度化して社員全体に機会をオープンに提示した。(H26 選定：アフラック)
- 通常の正社員の勤務体系とは別に、家庭の都合や資格取得などのために一定期間残業を行わない「社員 B コース」を設置した。(H27 選定：(株)古田土経営)

(B) 勤務環境・体制整備

①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

1) 勤務場所の柔軟化（在宅勤務など）

- 執行役員以下、一般社員まで、シフト制の工場スタッフや百貨店の美容部員を除き、誰もが理由を問わず週 1 日、在宅勤務を利用できるものだ。最長で 1 年先まであらかじめ曜日を指定しておく必要はあるが、必要に応じて、曜日の変更が可能で、管理職も率先して活用している。(H25：プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株))
- 「ウルトラワーク」を導入している。具体的には「自由な場所での勤務」ができる仕組み。時間のみならず、場所の縛りも外していこうという考えだ。(中略)本人が希望すれば、部長了解のもと、ほぼ全社員が利用できる。(H25：サイボウズ(株))
- (主に子育て中の主婦を対象とし) 時間や場所の制約がある中でも就労可能なかたちとして、プロジェクト型の在宅ワークを提供する現在の業態を考案した。各人の家庭環境など状況に応じた雇用・就労形態にて採用、各人のもつスキルや強み・弱みを組み合わせてチームを編成し、各プロジェクトに対応していくことを目指した。(H27：(株)キャリア・ママ)

2) 勤務日・時間の柔軟化

- 在宅勤務・フレックス勤務制度の抜本的な改革を実施。フレックスタイムは部署単位から個人単位へ、また、コアタイムを設けず深夜時間以外はいつでも勤務時間にできるようにした。在宅勤務については、一日単位では最大で週 2 日まで、また、10 分単位での取得も可能とし、自宅以外での勤務も認められている。導入時には、まずマネジャー層約 1,000 名全員に対し、強制的に 1 日在宅勤務の体験をさせるところからスタートした。次に、比較的在宅勤務に取り組みやすい部署 3 ～ 4 か所をモデル部署とし、継続的に実証した。これらの実体験によって、徐々に在宅勤務・フレックス勤務を広げていくことに成功した。(H24 選定：サントリーホールディングス(株))
- 「朝型勤務」への改革は、9:00 から 17:15 の勤務を基本とした上で、20:00 以降の勤務は原則禁止、深夜勤務(22:00 から 5:00) は禁止とするものである。20:00 以降の勤務が必要な場合は翌朝の勤務に切り替える必要があり、半年間のトライアルを経て 2014 年 5 月から正式導入された。早朝勤務には深夜勤務と同様の割増賃金を支給することとし、またインセンティブとして朝の軽食無料配布を実施している。(H27 選定：伊藤忠商事(株))

3) ライフイベントなどに即した勤務地や働き方の変更

- 「選択型人事制度」とは、人生のイベントに合わせて働き方を変更できる、独自の制度である。社員は誰でも、自らの自由意思により、以下の 3 つから自分の働き方を選択できることになっている。(PS2 (ワーク重視型)、PS (ワークライフバランス型)、DS (ライフ重視型))。(H25 選定：サイボウズ(株))

4) 長時間労働の是正

- 社長自らが指示を出し、各組織に目標を課して残業削減に取り組んだ。同社には部単位の 160 組織があるが、2012 年の 4 ～ 6 月に残業が多かった 32 部署に対して、7 ～ 9 月に残業を半減するという全社的な経営目標を設定した結果、16 部署で半減、7 部署で 25% 残業時間が削減された。(H25 選定：SCSK (株))
- 男性も含め社員全員が定時である 17 時 30 分に仕事を終えて退社することを基本にしている。残業が必要な場合

- は、前もって上司に届け出る。年末の繁忙期など明らかに残業が必要な場合を除き、定時に仕事が終わらずに残業をすることは、仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識が全社に浸透しており、社員は時間内に自分の仕事を終えるように仕事の仕方を工夫するようになった。(H25 選定：(株)健康家族)
- “受け身” のビジネススタイルそのものを抜本的に変革しなければビジネスに必要な発想も生まれないという危機感から、現状を変えるための起爆剤として 2015 年、「朝型勤務 (Morning Shift)」の試行を実施。本社のフレックス部門を対象に、定時より 1 時間早い出社・退社を推奨し、「20 時以降原則残業禁止、フレックス制度のコアタイム短縮、朝食無料化」を打ち出した。(中略)運用を各職場に委ね、業務の実態に応じた創意工夫を促したことから実現性が向上。7 月から 9 月の試行期間が終了した後にも早帰りの傾向が続き、21 時台以降の退門者数が試行期間前から比べ半減するなど、働き方そのものを見直し自律的な業務遂行に切り替える取組が奏功しつつある。(H27 選定：(株)デンソー)

②多様な人材が働きやすい環境・体制構築

1) 女性に配慮した職場環境の整備

- 女性未経験者を技術職として育成する上で、休憩所の美化やデザイン性の高い作業服・安全服への変更、女性専用の作業場の確保など、現場の男性的なイメージを払拭し、未経験な女性にとっての抵抗感を和らげ働き易い作業環境にするために工夫を重ねることで、女性技能職が定着した。(H24 選定：(株)マイスター)
- 建設現場においても積極的に女性の登用を進めている。(中略)環境整備をして女性を受け入れていく体制を整えない限り、現状のままではいずれ立ち行かなくなるとして、まずは、ハード面から整備を進めた。現場に女性用のトイレやロッカールームを整備し、シャワールームも設置した。(H26 選定：大成建設(株))

2) 子育てに配慮した職場環境の整備

- 主に 0 ～ 1 歳の乳幼児を連れた勤務を認めており、全体の 3 分の 1 程度のスタッフが子連れ出勤を行っている。ハード面でははさみなどの文具や書類を入れる机の引き出しに鍵付のものを選んだりするなど、安全面での配慮を行い、さらに危険な機材を手近に置かないなどソフト面のマニュアルを整備、徹底している。(H24 選定：(有)モーハウス)
- 船橋店には、働き始めた後にも生後 57 日から子どもを預けられる企業内保育所「ダーギス」が整備されており、子育て中の母親が働きやすい環境が整備されている。(H25 選定：イケア・ジャパン(株))

3) チャレンジド（障がい者）に配慮した職場環境の整備

- 新工場を建設した際には、身体障がい者の働きやすさを考慮し、車いす 2 台がすれ違える通路やチャイムと連動した回転灯の設置など多様な工夫を凝らした。(H24 選定：(株)大谷)
- (身体・知的・精神) 障がい有する社員の障がい特性に関わる情報を聞き取って個別ファイルを作成し、適切な対応がとれるように工夫した。(H25 選定：(株)レグルス)
- 聴覚障がいのある社員とのやり取りには、筆談に要する時間を削減するため、作業工程を進めるうえで想定されるメッセージを記載した「単語カード」を活用している。(H27 選定：共和電機工業(株))
- 業務マニュアルは、ひらがなやカタカナによる表記、図や写真の多用により、知的障がいのある社員が苦手とする曖昧な表現を排し、一人ひとりに合わせて作成した。左利きの社員には左手で作業をしている写真を示すなど徹底している。また治具や設備に関しても、部品の向きを間違えないよう、一定の向きでしかセットできないようレバーで固定する装置、部品にゴミが入っていたらブザーで知らせる装置を準備(中略)するといった様々な工夫を凝らしている。これらの治具は、外注すると使用者の特性を踏まえきれない失敗作も多かったため、ほとんどは現場の社員により内製している。(H27 選定：(有)真京精機)

4) 高齢者に配慮した職場環境の整備

- シニア人材にとっても働きやすい環境を実現するため、設備上も様々な工夫を実現している。例えば、工場内では重い工具をすべて天井から吊るすことで持ち上げなくても利用できるようにし、作業負担を軽減している。また、工場内の荷台にはすべてキャスターを取り付け、誰でも楽に運べるように配慮している。その他、工場内の床の段差は、トイレに至るまですべて撤廃されている。(H25 選定：フジイコーボレーション(株))

5) 外国人に配慮した職場環境の整備

- 自社で作成した独自の e- ラーニングシステムにも、通常の音声バージョンに手話通訳、英語字幕を加え、誰でも利用しやすくなっている。(H24 選定：サトーホールディングス(株))
- 外国人社員の定着・能力開発等に向けて、「外国人社員は何かわからないか」という点が理解できる人材が求められる。そこで中国籍の社員を中途採用し、外国籍社員の相談窓口および外国人社員が受けることを前提とした研修プログラムの作成等を実施している。(H25 選定：沖縄ワタベウエディング)
- 社内案内の英語化、カフェテリアでベジタリアン対応のメニューを提供、礼拝所を設置するなど、世界各国から

- 多様な社員を迎え入れる仕組みづくりを進めてきた。(H25 選定：楽天㈱)
- 外国人の採用に当たっては、事前に日本語研修を実施したり、日本企業の特徴を紹介したり、日本語と外国語では概念が違っても多い業務内容についても誤解を生じさせないように説明するなど、日本社会になじめるようなきめ細やかなサポートを積極的に実施することで、人材の定着に力を入れている。入社後も 3、4 月ごとに人事面談を行い、手厚くフォローしている。(H27 選定：エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ㈱)
 - 沖縄県の「地域の中小企業における若手外国人従業員(元留学生)の定着支援事業」を活用し、専門コーディネーターによるヒアリング調査、アドバイスなどを実施することで、日本人社員と外国人社員の間の交流トラブルを減少させることに成功した。例を挙げると、「考えの差異がある場合、上司や先輩の決定より本人の納得感を重視する外国人に対しては、一方的に指示を出すのではなく、詳細な説明や明確な理由を提示すること」、「曖昧な言い方より具体的な言葉や文章で社員を褒めることが重要である」といったアドバイスを実践したところ、有効であった。(H27 選定：㈱シーサー)
 - 採用した外国人に対しては、会長夫妻自らが「日本の父・母」となるべく、コミュニケーションを図っている。例えば、自宅で開催するホームパーティに招く、外国人社員の母国を訪れた際には家族を訪問する、家族が来日した際には面会を欠かさないなど、家族ぐるみの交流を親身になって行っている。また、社内では、外国人社員を講師とした勉強会の開催に加え、母国の言語や文化を日本人社員に教える機会を設けるなど、日本人社員との親睦を通じて、文化的なギャップの解消を図る取組も行われている。(H27 選定：㈱中央電機計器製作所)

(C) 社員の意識改革・能力開発

①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

1) 多様な人材向け教育・研修などを通したキャリア構築支援

- 2011 年から女性管理職候補育成のため女性リーダー育成プログラムを開始した。対象は管理職一歩手前の女性社員で、所属部署の推薦で受講する。(中略) 研修期間は半年で、集合研修と OJT からなる。直属の上司の一つ上の者が育成責任者となり、個人ごとに育成計画を立てている。(H25 選定：富士通㈱)
- 2004 年から、外国人幹部向けのビジネススクールを開講してきたが、2015 年からプログラムを刷新し海外拠点トップ 24 名、部長層 21 名を対象とした「グローバル経営幹部塾」や、各国・各事業を担う人材の育成を目的に海外拠点の若手社員 8 名を対象とした「グローバルトレーニングプログラム」を開始した。また、各地域・各拠点の人事担当マネジャーと連携し、グループ幹部候補人材の把握を進めるとともに、国・地域を超えた再配置を拡大するなど、キャリアパス構築の仕組みづくりに向けて動き始めている。(H27 選定：ダイキン工業㈱)

2) 人材のネットワークキング

- 日本では女性活用が遅れており、部署を越えて、女性の管理職と意見交換できる場として、ウーマンズネットワークを立ち上げ、1999 年に兼任で全社のダイバーシティ推進を担当するマネジャーを置き、2003 年から専任とした。(H25 選定：プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン㈱)
- 女性登用が進まない営業領域での活躍を考える異業種合同営業女性プロジェクト「新世代エイジョカレッジ」へも参加した。本プロジェクトは、女性登用が進んでいる企業であっても共通の課題として残る「営業女子」の活躍促進に向けて、業界横断的に取り組もうと同社を含む大手企業 7 社で開催されたものである。(H26 選定：㈱三井住友銀行)

②マネジメント層の意識改革・スキル開発

1) 管理職を対象とした意識改革

- 人事考課の際も、ダイバーシティの推進を行動評価の中に盛り込んでいる。例えば管理職上位層であれば、「多様な価値観を認め合う風土を醸成し、また些細なことであってもメンバーの前例を破る発想を見逃さず取り上げ、賞賛している」、ライン長では「自職場や自分とは異なる価値観を持つ人たちに自分の考え方を押し付けず、素直に耳を傾け、多様な価値観を認めながら一つの目的に向かってリードしていく」。(H25 選定：アサヒビール㈱)
- 性別役割などの古いジェンダー観を是正するため、全管理職を対象とし、座学と e-ラーニングによる意識改革研修などを開始した。研修は講義だけでなく、グループディスカッションやロールプレイングも盛り込まれており、女性社員の気持ちを管理職に理解させるような内容となっている。(H26 選定：大阪ガス㈱)
- 「男性管理職の意識改革」には力点を置いており、管理職としてのマネジメント力の向上を図る 4 か月の「マネジメント道場」を 2 年間で 450 人を対象に開催し、その中で男性管理職の“無意識の先入観”の払拭を狙いとした「女性部下育成セッション」を実施している。例えば、女性部下への業務の与え方、育休明け社員への対応、長時間労働の弊害など、一つひとつ女性社員の現状の数値データや女性社員の声などを提示しながら丁寧に紐解き、女性部下をマネジメントする管理職層をサポートしている。セッション後の感想としては「女性部下を過剰に意識

して遠慮や苦手意識が(部長層に)あると感じた」「部下一人ひとりと向き合い、本当の対話をすることが第一歩」「出産・子育ての時期にいきなりモチベーションを下げずに仕事を継続できるかが課題」といった気付きが挙げられ、各現場での状況に応じたマネジメント変革につながっている。(H27 選定：ダイキン工業㈱)

2) 管理職を対象とした研修の実施

- 研修を通して「管理職に求められる役割そのものが従来とは変化しており、部下に対して業務目標を説得性をもって提示するなどリーダーとして振舞う必要がある」といった啓発活動を行っている。また、直属に女性の部下を持つ上司だけを集めた研修では、「ロールモデルのいない女性社員を導いて管理職にまで育て上げるキーマンはあなたたちだ」というメッセージを明確に発している。(H26 選定：大成建設㈱)
- 女性の部下をもった経験のない男性管理職が大多数を占める中、「男性と同じように接しろ」というだけでは現場の不安感は拭えない。そこで、2013 年より管理職向けの研修を強化。新任マネジメントの研修に始まり、2014 年には、全管理職に対し「多様化推進マネジメント研修」を実施。また、選択型研修として、女性部下との具体的なコミュニケーション方法を学ぶ研修を設置、具体的な面談のシーンを想定したロールプレイなどを実施し、自身が若い頃に受けてきたような「言わなくてもわかるだろう」というマネジメントではなく、実際にどのような声掛けをすべきか(あるいは、してはいけないか)を実地で学ぶ機会としている。(H27 選定：日本たばこ産業㈱)

(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

①情報共有・意思決定プロセスの透明化

1) 情報共有、気付きの共有の仕組み

- 毎週原則金曜日までに「今週の気づき」を直属の上司(CC で社長)にメールするという取組を 6 年前から実施している。直属の上司はそれを受けて、返信(CC で社長)することが義務づけられている。このメールは単なる業務報告であってはならないというルールはあるものの、それ以外であれば、日常の街中で目にしたものの、家庭や趣味に関するものでも構わないし、仕事をしていて気づいたことでも良い。(H24 選定：㈱日本レーザー)

2) 意思決定プロセスの透明化

- 企業理念を掲げた当初、それだけでは社員に思いが伝わらなかった経験を踏まえ、25 年前からパート社員を含む全社員で「経営計画発表会」を実施、会社の理念や経営方針など判断の物差しとなる理念を全社員が理解できるような機会を創出するとともに、経営や職場環境整備、両立支援体制などについて話し合う機会を設けている。(H26 選定：拓進産業㈱)
- 同社では経営理念に基づいた行動指針を定めているが、その期の事業計画や目標に加え、社員それぞれの「ミッション」も加筆し、小冊子として配布している。(中略) 評価については、労働時間ではなく、前述の「ミッション」に沿った行動をとってどれだけ成果を上げられたかを、社長自身が判断することとしている。個々人の評価結果は公表されないものの、毎期の業績や財務上の情報は全て社内オープンにしている。(H26 選定：㈱ラッシュ・インターナショナル)

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

1) 異なる属性の人々が互いに交流する仕組み

- 性別・年齢・職種・国籍など多様な社員 20 人からなるプロジェクト「WAVE ∞ (ウエーブうねり)」が発足。経営陣に対し、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ推進につながる制度改革、環境整備の提言を行った。(H25 選定：アサヒビール㈱)
- 「LIXIL Women's Network」は当初女性社員が生き生きと働くためのネットワーク構築を目的として設立されたものであったが、現在では参加者の 4 割から 5 割は男性社員となっている。これは、働きやすい職場の在り方やパフォーマンスの発揮の仕方について議論を重ねるうちに、「経験豊富な男性にも聞いてみよう」ということで、参加者が声掛けして男性社員が徐々に増えてきたという経緯である。(H26 選定：㈱ LIXIL グループ)

③適性配置を可能にする機会・業務の創出

1) 個々の社員の強みを活かす業務の創出

- これまで補助的な庶務の業務に携わっていた聴覚障がいを持つ社員が、(中略) 従来の通話だけでなく多様な機能をフル活用することで聴覚障がい者に新しいコミュニケーションを提供できるというスマートフォンの可能性を強く感じていたことから、障がい者へのマーケット拡大というプランをもって応募し、(中略) (直営店の「au NAGOYA」新規開店に伴うスタッフ公募に自ら手を挙げた)。この社員の業務や評価などは現場マネジメントに一任されていたことから、初代、2 代目の女性店長が工夫を重ね、共に新規マーケットの開拓を模索した結果、手

重点テーマ1 長時間労働是正等の働き方改革

労働の「量より質へ」の価値転換

長時間労働を是とする”マインド”の変革

「日本再興戦略 改訂 2015」で政府が「長時間労働は正による労働の“質”の向上」を掲げたこともあり、「働き方改革」に取り組む企業が多くみられた。例えば、**伊藤忠商事**(株)（以下「伊藤忠」、卸売業・小売業、大阪府、従業員数 4262 名、詳細 81 ページ）は、トップの強い意思のもと「朝型勤務」への転換を実施、早朝勤務には深夜勤務と同様の割増賃金を支給することとし、インセンティブとして朝の軽食無料配布を実施している。**(株)デンソー**（以下「デンソー」、製造業、愛知県、従業員数 49,318 名、詳細 49 ページ）でも「朝型勤務（Morning Shift）」の試行を実施、本社のフレックス部門を対象に、定時より 1 時間早い入社・退社を推奨し、「20 時以降原則残業禁止、フレックス制度のコアタイム短縮、朝食無料化」を打ち出し実行している。



▲「朝型勤務」では軽食が提供される（伊藤忠）

こうした取組の背景には、「個の力」を最大限発揮させることを目的に、働き方、ビジネスにおける思考、姿勢そのものを変革すること（**伊藤忠**）、これまでのビジネススタイルそのものを抜本的に変革しなければ今後のビジネスに必要な発想も変わらないという危機感（**デンソー**）がある。単なるコスト削減や労務管理、ライフイベントを迎えた“女性社員”など一部社員への対応に留まることなく、働き方を見直すことにより「量より質へ」と価値転換を図ることで、市場環境の変化や競争の激化の中で勝ち残っていこうとする、トップの強いメッセージが見受けられる。

併せて、長時間労働削減に当たっては各社とも、「遅くまで働く社員が優秀な社員」とされる傾向の強かった従来の評価のあり方についても見直しを図るとともに、管理職社員の意識変革にも取り組んでいる。**大和ハウス工業**(株)（建設業、大阪府、従業員数 16,482 名、詳細 31 ページ）では、それまで支店の業績評価において主要指標であった「一人あたり利益」のウェイトを減らし、「一人時間あたりの生産性」も評価項目として追加し、過剰労働の削減を各支店のマネジメントの責務として明示した。

労働時間を削減し、生産性の向上を図る各社の取組は、「2013 年度から 2 年連続で連結純利益 3,000 億円を超え、国内総合商社の中で純利益額首位に向けて着実に業績を伸ばしている」（**伊藤忠**）といったように、確実に経営上の成果につながっている。

ワークスタイルの柔軟化、プロジェクト型在宅勤務

大企業を中心に、IT ツール、インフラ環境の整備などにより、在宅勤務などを導入するなど、働き方そのものを多様化・柔軟化する動きも見られる。例えば、**ジャトコ**(株)（製造業、静岡県、従業員数 6,404 名、詳細 47 ページ）、**東日本電信電話**(株)（情報通信業、東京都、従業員数 6,433 名、詳細 75 ページ）、**(株)堀場製作所**（製造業、京都府、従業員数 1,756 名、詳細 53 ページ）、**ニフティ**(株)（情報通信業、東京都、従業員数 656 名、詳細 73 ページ）などの取組が挙げられる。

一方、プロジェクト型在宅ワークをベースに事業を拡大する**(株)キャリア・マム**（サービス業、東京都、従業員数 29 名、詳細 93 ページ）は、主婦を中心に、これまで就労時間・場所の制約のために活躍の機会が制限されていた優秀な人材の獲得に成功している。一人ひとりの働きやすい環境を用意することでパフォーマンスの最大化を図るとともに、家庭環境や就労形態、スキルや強み・弱みを組み合わせることで、業務推進体制と品質を一定水準に保っている。「成果さえ担保できれば勤務時間・場所といったプロセスは問わない」という管理方針は、次世代の働き方の好事例となっている。

話による接客手法を確立していった。（H27 選定：KDDI(株)）

- 中でも注目に値するのは、補助作業員として雇用された 60 歳代男性パート社員を塾長とした「社内塾」である。就業当初は若手社員の下で黙々と作業に当たっていた同社員であるが、実は前職では工場長クラスの経験のある人材であり、ある時経験に基づき思い切って改善提案を口にしたところ、次々に成果を上げた。それを見た若手社員たちの依頼により、意識改革、プロセス改善の指導を行う場として毎週 3 つのグループに対して 2 時間から 3 時間の「社内塾」を開講している。（H27 選定：(株)協和精工）

2) 未経験者を育成・戦力化するための業務づくり

- 未経験者で請け負える業務がなかったため、まずは練習として比較的扱いやすい市販ドリルの再研磨（1000 分の 1 ～ 2mm で削る技術）を赤字覚悟で手頃な価格にて設定、大量に受注した。4 名の女性は、毎日それらの作業に従事するうち、半年もすると機械加工にも慣れ、通常業務もこなせるようになっていった。（H24 選定：(株)マイスター）
- （親会社）竹延の職人の作業内容分析を行ったところ、必ずしも専門職種でなくとも対応可能な領域が思いのほか多いことが判明。（中略）そこで工程を切り分け、その工程に特化した人材育成システムの確立を目指した。（中略）未経験者の指導には、竹延でトップクラスの技術を持つ 65 歳を超える職人 5 名をインストラクター指導者として再雇用した。（H27 選定：(株)KM ユナイテッド）

3) フォロー体制の構築

- 女性 4 名による「TWS（Tenhiko Web Sales）」チームを立ち上げ、ウェブ販売事業を開始した。（中略）メンバーは皆特殊鋼営業は未経験であったが、専門知識や取扱いのノウハウなどは経験豊富な男性の営業スタッフが伝授しサポートする体制をとっていた。（H24 選定：(株)天彦産業）
- リクルートの出身者（主に 40 代）が営業とプロジェクトコーディネータを担当し、2 人 1 組のトレーナーと合わせて 3 人体制（同社では「親父と息子のタッグマッチ」と表現）を組み、1 つのプロジェクトに従事している。トレーナーは比較的高齢であるため、万が一、一人が体調を崩した場合でも、もう一人が状況を把握できるようにしている。（H24 選定：(株)オージェイティー・ソリューションズ）
- 家事や子育てを担い、時間的制約のある女性が建築士などのプロフェッショナルとして活躍できる舞台は少なかった。しかし、（中略）育児中の女性でも活躍できるチャンスを与えたいと考え、（中略）試験的に 2 名の女性に 1 つの業務を任せ、助け合いながら仕事を進める“ワークシェアリング”に挑戦。（H25 選定：(有)ゼムケンサービス）

④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じた成果の発信・共有

1) 社内に対する情報発信

- 社内のサテライト放送として毎日放送している「おはようダイワ」や社内報で、制度を上手に活用している支店の取組を紹介するなど、セクションを超えて経験とノウハウを共有することで制度利用を促進している。（H25 選定：大和証券(株)）

2) 社外に対する情報発信

- 2014 年、同社では女子中高生を対象とした“リケジョ”シンポジウムやオープンキャンパスなど、地元の大学が開催するイベントへの参加協力を積極的に行っている。様々な広報活動や宣伝が奏功し、女性が活躍できる職場としての認知も広がり、応募者数も採用者数も増え、優秀な人材を採用する間口の拡大へと繋がっている。（H26 選定：山陽特殊製鋼(株)）
- 講演会、工場視察、取材依頼が引きも切らず、「世の中に必要でない人は絶対にいない」という信念のもと、専務は福祉の枠を超えた、会社になくてはならない「戦力」としての障がいのある人材の雇用のあり方を精力的に紹介し続けている。（H27 選定：(有)真京精機）

重点テーマ2（女性の）職域拡大・役割の高度化

「職人技」の可視化や前例に囚われない適材適所の配置

「職人技」を工程分割、可視化

これまで、他業種と比較しても「男性中心」の色合いの強かった建設業、製造業などにおいて、女性を中心とした多様な人材を活用する事例が見られた。

これらの事例では、これまで極めて閉鎖的かつ属人的な「職人技」であった業務を棚卸し、工程の分割、納期や工数の可視化、治具の工夫などを行うことで、各人の習熟度や強み・弱みを生かす人材配置を可能としている。**(株)KM ユナイテッド**（以下「KM ユナイテッド」、建設業、大阪府、従業員数 26 名、詳細 27 ページ）は、塗装業界における人材不足と、技能継承ができなくなる危機に対応するため、人材育成に特化した会社として設立された。親会社**(株)竹延**（以下「竹延」）の職人の作業内容分析を行ったところ、少し訓練すれば未経験者でも対応できる作業が約半分を占めていることが分かった。そこで工程を切り分け、各工程を集散的に習得させる人材育成システムを確立。未経験者も積極的に雇用し、彼らの指導には、竹延でトップクラスの技術を持つ職人がマンツーマンで当たった。その結果、工程全体を一人で対応していた頃は一人前になるのに 10 年かかっていたが、特定の工程に限って言えば、平均 18 か月で業務を習得し、現場で活躍できるようになった。



▲女性クラフトマンが活躍（KM ユナイテッド）

伝統工芸品である仙台筆筒の製造・販売を行う**(株)門間筆筒店**（以下「**門間筆筒店**」、製造業、宮城県、従業員数 16 名、詳細 35 ページ）でも、職人のなり手が減少してしまい、技能の継承が危ぶまれる状況であった。そこで、未経験者を積極的に採用、これまで一棹の筆筒を一人の職人が最初から最後まで作り上げていたが、「塗り」の工程

を約 30 に分割し、熟練の技をさほど必要としない「砥ぎ」（漆塗りを施した筆筒表面を研ぐ工程）などの中間プロセスを経験の浅い職人に、比較的力を要さない工程を女性職人に担当させるなど、各人の特性、技能の熟練度に応じた分業制を整備した。加えて、それまで可視化されていなかった制作の進捗状況や分担について、一覧表で管理し、共有した。

2 例とも、こうした取組により、技能の継承に成功したうえ、従来の業界の常識とは異なった多様な人材が職場に進出したことにより、新たな視点や経験を得て、売上や市場の拡大につなげている。

KM ユナイテッドでは順調に利益を伸ばしているが、当初想定していた竹延からの下請け業務に加えて、未経験の若手女性社員の積極的な活躍により、高付加価値かつ意匠性のある塗装の受注につながっている。**門間筆筒店**でも、生産量、売上共に順調に増加しているほか、仙台筆筒以外にも女性職人のアイデアでマウスパッドや時計といった新商品が開発されるに至っている。

女性社員の役割の高度化

他方、女性社員のさらなるステップアップを後押しする施策により、女性社員の役割を拡大・高度化する事例も見受けられた。社内の女性のフロントランナーとして、経営の中枢に戦略的に登用していく動きと言える。

KDDI (株)（以下「**KDDI**」、情報通信業、東京都、従業員数 28,172 名、詳細 71 ページ）では「経営の意思決定の場に女性社員を増やす」ことを目標に掲げ、トップ以下の役員に 1 年間付き経営上の意思決定の現場に身を置く「役員補佐職」への積極登用や、各部署より推薦された女性社員に対し、職場育成、集合研修、経営層とのコミュニケーションなどの複合的な教育を提供する「女性ライン長登用プログラム」[LIP (Ladies' Initiative Program)]を実施するなどしている。こうした取組の結果、2013 年度から 15 年度で女性管理職数が 2 倍に増加した。初代の「社長付補佐」の女性社員は、その間に経験した経営層のものの見方や考え方、さらには社内外のネットワークが、部長職に登用され、活きた。未経験であった宣伝の業務に従事し、商品・料金の差別化が難しく同質化が進む通信業界の中で、年齢や性別を問わず好感を得られるプロモーションを展開、同社 CM「桃太郎、浦島太郎、金太郎が、“あ

たらしい英雄”を演じる“三太郎”シリーズ」で幅広い視聴者から支持を得ている。

全日本空輸(株)（運輸業・郵便業、東京都、従業員数 15,486 名、詳細 77 ページ）では、従来以上に顧客接点を重視し、サービス品質向上を目指す経営の中で、“現場”での顧客対応経験の豊富な女性社員の経験やスキルに期待し「客室センター長」や「オペレーションディレクター」などかつて男性が占めていた管理職層に次々と女性を登用している。女性社員の管理職、役員登用に当たっては、能力を発揮しやすいポジションに配属することにも気を配っている。グループ会社であるコールセンター「ANA テレマート株式会社」および空港の総合おみやげ店を運営する「ANA FESTA 株式会社」の経営層に、女性社員の中から現場目線を持った人材を起用し、生産性を前年比 8.4% 向上（「ANA テレマート株式会社」のケース）させるなど成功事例が生まれている。

個々の社員の特性を生かし、潜在能力を引き出す

年齢、体力、ライフイベント、障がいなど、配慮が必要と思われるがちな制約のある社員についても、特性を見極め、適切にチャンスを与えることで、その社員ならではの活躍を引き出すことに成功する事例も見られた。

KDDIではこれまで補助的な庶務の業務に携わっていた聴覚障がいを持つ社員が、直営店の「au NAGOYA」

新規開店に伴うスタッフ公募に自ら手を挙げている。従来の通話だけでなく多様な機能をフル活用することで聴覚障がい者に新しいコミュニケーションを提供できるというスマートフォンの可能性を強く感じていたことから、障がい者へのマーケット拡大というプランをもって応募し、激戦を潜り抜け、オープニングスタッフとして名古屋へ転勤、それまで前例のなかった聴覚障がいを持つ顧客に手話を用いて対面（あるいはタブレットを用いた遠隔）で対応するサービスを、新たな顧客開拓に積極的に活用し、サービスの品質と顧客認知度の向上に大きく貢献している。



▲「au NAGOYA 手話サポートシステム」を利用し、対応する手話対応スタッフ（KDDI）

重点テーマ3 外国人の活躍推進

グローバル化するビジネスへの対応で活躍する外国人社員が、“内向き”な企業風土変革の起爆剤となる

活躍推進のきっかけは、市場のグローバル化

外国人社員の登用を図るケースでは、多くの場合、「事業の海外展開」や「海外企業の買収」、あるいは「訪日外国人観光客への対応」など、外国人が直接的なビジネスの相手になってきたという変化が背景にある。

(株)ダイナックス（以下「**ダイナックス**」、製造業、北海道、従業員数 1,040 名、詳細 33 ページ）では近年、国内市場の鈍化に伴い、より一層グローバル化を加速していくことが必要となってきた。そのためには、技術営業力を強化し、新規顧客の開拓を狙ってスピード感をもって交渉していくことが必須となり、従来から活躍していた外国人の技術者を核に海外営業を強化した。**本多機工(株)**（製造業、福

岡山、従業員数 152 名、詳細 65 ページ）では、販売を委託してきた商社の海外進出に伴い、知らず知らずのうちに海外ユーザーが増加している状況となっていたにもかかわらず、外国語の堪能な人材がおらず、海外からメンテナンスの依頼があっても商社に翻訳してもらってから対応せざるを得なかった。この状況を打開すべく国際本部を設立、本格的なグローバル展開に舵を切り、海外営業で同社製品を熟知した外国人社員の活躍を促した。

一方、**(株)シーサー**（以下「**シーサー**」、生活関連サービス業・娯楽業、沖縄県、従業員数 96 名、詳細 89 ページ）では、国内市場の縮小に対応すべくインバウンド事業に着手した。その際、海外顧客を獲得し、競合先に勝ち抜くためには、外国語に堪能であるだけではなく、外国人観光客

の潜在ニーズを把握し、それをサービスに適用できる人材が必要になりつつあったため、外国人社員を中心とするインバウンド課を設置した。

前述の各社とも、外国人社員には「日本人にはハードルの高いビジネス上の役割」を期待しつつ、さらに外国人の受入れを通じて、社内全体の「国際化」を目指しているという点でも共通している。**本多機工**では国際本部を設立するとともに社内のグローバル化も推進し、日本人、外国人の枠を超えた「本多人」としての活躍を促進。**シーサー**でも、インバウンド課の設置を機に、外国人社員および日本人社員双方に、新たなサービス開発分野への職域拡大を図り、一層のサービス力強化を図っている。こうした取組の背景には、世界を市場に戦い、勝ち残っていくためには、これまでのモノカルチャ的企業風土から脱却し、より柔軟かつ強靱な体質へと変革しなければならないという強い課題意識が見受けられる。

外国人社員の活躍推進を進めるための、積極登用、公正な評価、コミュニケーションの工夫

外国人社員が日本企業で働く上で障壁となる、カルチャーギャップやキャリア観の違いを取り除くべく、各社ではさまざまな取組を実施している。

ダイナックスでは、外国人社員の活躍推進に当たり、母国での活躍の機会、アメリカやヨーロッパといった大市場で勝負できるチャンスがある点を、採用にあたってPRしている。実際入社後には、海外顧客からの急な要望への対応など、日本語が母国語である日本人には難しいグローバルな仕事を任せられ、その点が評価へも適切に反映されることになるため、外国人社員の離職も少なく、やりがいをもって業務に挑むことができている。**シーサー**では、外国人社員は契約社員からスタートするが、積極的に正社員に登用しており、より早い段階でインバウンド業務の担当者として力を発揮できるよう育成している。このように、個々の強みを生かした配置を行い、短期、中期的なキャリアパスを明確に提示するとともに、その活躍を評価にも反映させることで、社員のモチベーションの維持に努めている。

文化や考え方の違いによるコミュニケーションの齟齬についても、工夫を凝らし克服している。**シーサー**では、専門コーディネーターによるヒアリング調査、アドバイスなどを実施することで、日本人社員と外国人社員の間の交流トラブルを減少させることに成功している。**(株)中央電機計器製作所**（以下「中央電機計器」、製造業、大阪府、従業員数48名、詳細55ページ）では、会長夫妻自らが「日本の父・母」となるべく、コミュニケーションを図っている。例えば、自宅で開催するホームパーティに招く、外国人社員の母国を訪れた際には家族を訪問する、家族が来日

した際には面会を欠かさないなど、家族ぐるみの交流を親身になって行うことで、外国人社員の疎外感を取り除き、他の社員との信頼関係を築く取組を行っている。



▲「インストラクター」および「潜水士」の資格を取得した外国人スタッフ（シーサー）

海外とのブリッジ人材として活躍、日本人社員のモチベーションも喚起

上記のような取組が実を結び、各社では外国人社員がビジネス拡大に大きく貢献している。**本多機工**では、国際本部で外国人社員が海外顧客と直接的な接点を持てるようになったことで、海外のエンドユーザーのニーズを把握したうえでの対応、提案が可能となった。さらに、海外のエンドユーザーに最もよく利用される海外商社に直接アプローチすることが可能となり、新規の海外ユーザーを獲得することができたほか、仲介業者、中間コストの削減にもつながった。**シーサー**では外国人ゲストの受入れ人数が飛躍的に増加、2014年の1年間で、前年比214%の5,489名の外国人ゲストを受入れ、同年のインバウンド部門の売上は5,448万円に達した。**中央電機計器**では、中国人、タイ人の社員が外の展示会・商談会などに積極的に参加して市場開拓を図り、それぞれの国において自社ブランド製品である寸法自動測定装置の受注に繋げている。

それと同時に、外国人社員の活躍は、「日本人社員の中からも海外事業に挑戦したいという希望者が増えつつある」（**本多機工**）、「日本人社員が外国人観光客へのサービス拡充を目指し、積極的に英語を学ぶようになっている」（**シーサー**）など、日本人社員にも良い刺激となっており、社員一丸となってグローバルで戦うための土壌ができつつある。

Ⅳ 平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集

新・ダイバーシティ経営企業 100 選		26	
株式会社 KM ユナイテッド	27	富士電子工業株式会社	61
株式会社竹中工務店	29	株式会社カワト T.P.C.	63
大和ハウス工業株式会社	31	本多機工株式会社	65
株式会社ダイナックス	33	エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社	67
株式会社門間単筒店	35	株式会社 NTT ドコモ	69
有限会社真京精機	37	KDDI 株式会社	71
株式会社栄光製作所	39	ニフティ株式会社	73
日本たばこ産業株式会社	41	東日本電信電話株式会社	75
共和電機工業株式会社	43	全日本空輸株式会社	77
株式会社協和精工	45	東京急行電鉄株式会社	79
ジヤトコ株式会社	47	伊藤忠商事株式会社	81
株式会社デンソー	49	株式会社みずほフィナンシャルグループ	83
ブラザー工業株式会社	51	野村不動産株式会社	85
株式会社堀場製作所	53	株式会社古田土経営	87
株式会社中央電機計器製作所	55	株式会社シーサー	89
塩野義製薬株式会社	57	特定非営利活動法人ハートフル	91
ダイキン工業株式会社	59	株式会社キャリア・マム	93

株式会社KMユナイテッド

建設業

中小企業

人材育成に特化した会社設立により、人材不足解消、技能継承を実現

企業情報			
設立年	2013 年	本社所在地	大阪府大阪市都島区都島北通 1-2-14
資本金	5 百万円		
売上高	185 百万円（単体：2015 年 6 月期）		
事業概要	建築工事における現場施工、改修工事、塗料販売		

従業員の状況（単体：2016年3月期）			
総従業員数	26 人（うち正規従業員数 26 人）	正規従業員の平均勤続年数	1.67 年（男性 1.60 年、女性 1.86 年）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（正規従業員数 7 人） 女性管理職比率 30%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社 KM ユナイテッド（以下「KM ユナイテッド」）は、関西で創業 65 年の株式会社竹延（以下「竹延」）の子会社として 2013 年に設立、塗装・付帯工事、塗料販売を行っている。塗装業界では 3K と言われがちな労働環境、修業期間の長さから、竹延でも若手職人の採用・定着が極めて困難な状況であった。また、技術を持ったベテラン職人の高齢化が顕著であり、仮に若手を採用できたとしても一流の技術を伝承することが時間的にも限界に近づきつつあった。加えてリーマンショック後、作業の単価が下落したことも経営の痛手となっていた。

こうした状況を打開すべく、竹延の社長は、自ら職人 250 名を一同に集め、労働力不足の解消、技能の伝承を目指すための、人材育成に特化した子会社設立の趣旨を説明。閉鎖的な考え方に固執する職人に対しても繰り返し根気よく説明することで、協力体制を確立した。こうして竹延の副社長をトップに据え、ほかに竹延出身の 2 名と合わせて 3 名で、KM ユナイテッドを設立した。

まず手始めに、竹延の職人の作業内容分析を行ったところ、必ずしも専門職種でなくとも対応可能な領域が思いのほか多いことが判明。具体的には「左官」（壁や床、土堀などを、コテを使って塗り仕上げる作業）の部門であれば 35%が、「シール」（外壁材として使用されるサイディングボードなどの継ぎ目の部分に伸縮性・防水性のあるゴム状の部材を埋め込む作業）の部門では 55%が、「内装」（フローリングやカーペットなどの床面を仕上げる作業、壁や天井のクロス貼りなどの作業）の部分では 60%が、「塗装」（様々な建築部材を下地処理した上で、刷毛・ローラー・スプレーなどを使って塗料を塗る作業）の部分では 50%が、少し訓練すれば対応できる作業から成っていた。そこで工程を切り分け、そ

の工程に特化した人材育成システムの確立を目指した。採用に当たっては、経験者という条件をあえて取り払い、性別・国籍・年齢・経験の有無に関わりなく、やる気のある人材を積極的に受け入れた。未経験者の指導には、竹延でトップクラスの技術を持つ 65 歳を超える職人 5 名をインストラクター指導者として再雇用した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

男性・日雇い勤務中心の業界の常識を一から見直す職場環境づくり

竹延では、従業員 250 人中、正社員は 70 名。残りの 30 名が一人親方、150 名が二次下請けの職人で日雇い勤務であった。しかし、短期間で高い技術を継承させるためには安定した雇用関係が必要と判断し、KM ユナイテッドでは全員を正社員として採用することとした。

また、多様な人材を受け入れるにあたり、従来の“男社会”を前提にしてきた建築業界の常識を一から見直した。具体的には週休 2 日制を整備したほか、介護、育児などによる時短勤務制度を導入、また、現場には、ほとんどなかった女子専用の更衣室やトイレについては、トップ自ら何度も元請であるゼネコンへ依頼して設置をしてもらうことで、安心して使用できるようにした。さらに 2016 年 4 月より、オフィスビルに託児施設を開設、朝 6 時から子どもを預かることで、建設現場の早い始業時間に対応できる運営を予定している。

徹底した教育による未経験者の早期戦力化で、生産体制を強化

未経験者の受入れに際しては、一流の職人を育成する各種ト



▲女性クラフトマンが活躍

レーニングプログラムを確立するなど、キャリア形成や能力開発のための教育・研修を拡充展開している。

入社前におけるミスマッチを防ぐための“体験”の実施に始まり、入社後もインストラクターがマンツーマンで指導に当たっている。インストラクターは竹延出身の高齢の職人のほか、社員数、業務の拡大に伴い、40 歳代のベテラン職人も含めて徐々に増員。新入社員は、工程を切り出したうえで技能を直接伝承されることで修得スピードを飛躍的に高め、養生から仕上げまで塗装工程全体を一人で対応していた状況では、一人前となるのに 10 年かかっていたところ、切り出した「養生」「パテ」（塗装する壁面の凹凸をなくす作業）「ペーパー掛け」（サンドペーパーで塗装する壁面を整える作業）の 3 工程については平均 18 か月で習熟することが可能となった。

さらに 2 か月間に及ぶ外部教育訓練施設「富士教育訓練センター」での再教育では、「漆喰塗」「プラスター塗」「土壁塗」「珪藻土塗」などの基本や左官工法を活用した内外仕上げ工法を習得している。

また、社員は勤続期間に関係なく、独自に開発した「職業能力評価シート」に基づくインストラクターによる技量査定で、昇給・昇格できる制度としている。

KM ユナイテッドでは、社員の要望を吸い上げることにも腐心している。入社後 2 年でインストラクターとなった若手女性職人が、他の職人たちの身の上相談に乗るとともに、夢や課題などをヒアリングし経営にフィードバック。託児施設の設置や女性トイレの整備、ハイエンド工法の受注、後述する DIY 塗料ショップの開店は、こうして収集した意見を反映したものである。

ダイバーシティ経営による成果

こうした取組が結実し、KM ユナイテッドは創業から 3 年ながら、順調に利益を上げている。意欲的な若手職人により、当初想定していた竹延から切り出した下請け業務のみならず、竹延でも難易度が高いため受注してこなかった、高付加価値かつ意匠性のある塗装も積極的に受注。率先して技術の研鑽に取り組んできた経験 2 年の若手女性職人がチャレンジし、既に複数の有名建築物で技能を発揮した。従来単価の 20 倍以上の付加価値のある製品の

自社施工が可能となり、これにより KM ユナイテッドの売上は前年比で 30%向上している。また、ライフイベントで現場に出られない職人のために、DIY 塗料ショップを開設、彼らがインストラクターとして店内で実演指導を行ったうえで販売するという場を設けており、こちらも順調に売上を伸ばしている。

人材育成、工程管理が軌道に乗り、新たなことにチャレンジできる環境が整うと、趣味で洋裁を得意とする女性職人がもつ裁断の技術を活用して、高付加価値ながら人材の枯渇している耐火被覆事業にも拡大、塗装業務の閑散期に備えることも可能となっている。また、重い道具を持つことが難しい女性職人の受け入れは、吹付の機器を軽量化する「お手軽ハンドルセット」の開発、製品化にもつながり、また、女性だけでなく高齢の職人が重量のある塗料の移動によって腰痛などにならないよう塗料を通常の石油缶から、ビニール袋に入れ段ボールで梱包された荷姿を開発することに成功し実用新案を取得している。

きめ細やかな職場環境整備、教育体制の確立により、離職率も現在ゼロとなっている。現場の第一線から退いた高齢の職人も、若手育成を担当することにより、目に光が蘇り、生き生きと取り組んでいる。さらには平成 26 年 10 月、大手建設会社の協力会社が集まる全国改善事例発表会で、技能労働者の確保・育成に関して特別発表賞を受賞。職人不足への切り札として、未経験者を雇用し即戦力へと育成して活躍の場を提供する好事例として、業界でも注目が集まっている。



▲DIY 塗料ショップでは店内で実演指導も行う

株式会社竹中工務店

コアビジネスの転換に際し、活気のある集団への変革を目指す

企業情報			
設立年	1899 年	本社所在地	大阪府大阪市中央区本町4- 1- 13
資本金	50,000 百万円		
売上高	895,330 百万円 (単体：2014 年 12 月期)		
事業概要	建築工事および土木工事に関する請負、設計および監理 他		

従業員の状況（単体：2015年4月期）			
総従業員数	7,486 人（うち正規従業員数 6,789）	正規従業員の平均勤続年数	17.4 年（男性 17.6 年、女性 16.6 年）
属性ごとの人数等	【女性】 1,209 人（うち正規従業員数 1,145 人） 女性管理職比率 2.5%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社竹中工務店（以下「同社」）は 1610 年の創業、1899 年の設立以来「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」という経営理念のもと、成長を遂げてきた。しかし、リーマンショック以降、受注減や労務環境の変化などから閉塞感が漂い、ついに 2012 年に戦後初の営業赤字に転落してしまう。さらに、再雇用されていた団塊世代が二回目の退職を迎え、社内の人材不足も危機的な状況となる。労働力人口、特に建設業への就業者数や土木建築系の学生の減少が進む中、性別や国籍を問わず継続的に優秀かつ多様な人材を確保し、その能力を活用していくことが最重要課題となった。

また、単体の建造物（“作品”）の建設から、総合的な“まちづくり”へとコアビジネスの転換を図っている。今後、従来のビジネスモデルだけでは立ち行かなくなるという危機感の中、更なる成長を見据え足元を固めるにはインターナル・ブランディングが不可欠であった。

その中で、日本人・男性・総合職のみをコア人材とするのでは、ビジネス自体が成立しない状況に陥ることが想定された。中途採用も含め、高い専門性、強い主体性を有する社員による活気のある集団への変革が必須となった。また、限定された職域や職制で縛られた「専任職」（一般職）の潜在能力を活性化することも求められていた。社員の側からボトムアップでものごとを動かし進めていけるような組織風土へ変わるための工夫や仕掛け、制度整備を実施するとともに、「新規に発生する課題や開発」といった難易度の高い業務についても一般職に機会を与えるなど職域拡大も明示し、事業の拡大・発展を支える組織の変革を指向している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営計画の実現を見据えた中長期的な人材戦略の立案とマネジメント層の意識改革の実践

「人材」が同社の重要な経営課題となったことは、2013 年に人材開発中央委員会を設置し、生産、営業、設計などの部門長がメンバーとなって議論を開始したことに象徴される。従来は、人事室の中で実施していた人材に関するテーマが全社で取り組む課題へと拡張された。ここでは、専門性、グループ経営のための人材、グローバル人材にテーマを定め、教育、トレーニング、キャリアなどを総合的に勘案しながら、社員のキャリアパスを構築する仕組みへ変革を図った。

また、人材配置についても、これまでは全社のローテーションが優先されていたが、事業部トップが自部門の人材の過不足を見ながら、最適な配置を検討するスタイルへ変更された。同社が定める 2025 年のグループ成長戦略である「グループで、グローバルに、まちづくりにかわる」を実現するために、必要な人材のスキル、経験、能力を明確化し、必要に応じて採用・登用・育成していくという、中長期的な視点と短期的な整合を図る人事制度への変革が進められている。

一方で、現場でのマネジメントについても変革を行っている。2013 年度より新しい評価制度を施行し、対話による面談の制度化、役付職への組織・仕事・人材の観点に基づく役割評価を導入している。ライン長の評価項目には人材マネジメント項目として、「メンバー個々に気を配り、目標達成支援、モチベーション維持、メンタルヘルスケアを行うとともに、女性・再雇用者・外国人などの多様な人材を活かす工夫をする（グループリーダー）、グループリーダーを支援する（部門長）」という視点を新たに設定し、管

理職の役割として人材のマネジメントの重要性を明示化した。

さらに、ダイバーシティに関するライン長研修を約 1,200 人のマネジメント層に対して実施している。従来の管理職は、事業の成果に対して責任を負い、部下は“与えられる”ものとの認識であることが多かったが、今後は「仕事と組織、人材」の 3 方向をマネジメントするよう、2013 年から「3WAY マネジメント」の意識改革・方法を具体的に提示することとした。部下をどう活躍させるか、将来的にどのような役割を担わせるか、といった個別具体的なキャリアを考え、サポートするのが上司の役割としている。

一般職女性の新たな役割と可能性を提示するマネジメントのサポート

新たな研修の対象者には、マネジメント層だけでなく、一般職の女性社員も含まれる。同社では 2010 年に人事制度改革を実施した際、多層化・複雑化した職制を整理したが、その際、特に一般職の職域拡大を図っている。2000 年代以降、両立支援制度などにより、女性社員の定着率が大きく上昇したものの、旧来型の補助的役割には変更なく、業務上のキャリアアップやステップアップなども図りにくい状況であった。また、2010 年の人事制度改革により、業務の量や質が急激に変化していったが、本人もマネジメント側も、その急激な変化にはなかなか対応しにくい状況が続いた。

そこで 2015 年から、一般職の女性社員を対象に、エンパワーメント研修を開始し、“活躍”のイメージが掴めない社員の意識に働きかけるために、これまでのキャリアの棚卸しからサポートを始めた。改めて自分の組織のミッションを管理職とともに確認し、「自分はこれからどう組織に貢献していくのか」について、行動計画を策定。それに対して、上司は、「上司として何ができるのか」という点にまで踏み込んで、A3 サイズの計画シートを作り上げる仕組みとした。こうして、事業部全員が役職や職制にかかわらず、目標を共有し、それに対して各々が果たす役割や責任、協力の仕方を明確にすることで、組織としてビジネスを進めていくための下地を作っている。

さらに、ダイバーシティの観点から働き方改革も進めている。2014 年 4 月、本社に「ダイバーシティ女性活躍推進グループ」を設立し全国 7 支店との連携で「女性活躍推進担当者会」を組成、全社推進体制の構築を図っている。

その中で、多様な社員の就業継続とキャリア形成、能力発揮を可能とする働きやすい職場環境の実現にはワークライフバランスがベースであると位置付け、2015 年 4 月に本社室・本部長、6 月に役員を対象に「WLB の実現」をテーマとした経営層によるダイバーシティダイアログを実施した。

また、2015 年 8 月よりダイアログの一つとして全社員参加型でのオープンな業務変革推進に向け「働き方（ワークスタイル）変革」提案コンペを実施した。従来、同社ではこうしたボトムアップの提案制度はそれほど多くはなかったが、このコンペの中で若手からも積極的に制度や職場環境、組織風土への改善提案が寄せられている。こうした全社のコミュニケーションも促進しながら、「働き方改革」活動を積極的に展開している。



▲本支店で実施したダイアログの様子

ダイバーシティ経営による成果

上記のような取組によって、一般職女性の職域拡大による成果も少しずつ現れ始めている。例えば、建設現場における女性の労働負荷軽減が課題となる中、疲労軽減ウェア「職人 DARWING」の女性版の開発プロジェクトが始動。そこで、入社 5 年目の調達本部に所属する女性の一般職社員がリーダーとなり、現場監督や作業員、メーカー担当者を含めた 20 人弱の開発プロジェクトを進め、女性向け疲労軽減ウェア「職人 DARWING『小町』」の販売に漕ぎ着けるという成功体験を得ている。従来的一般職が、主に限定されたルーティンの業務を担っていたことに比べ、大きく役割や責任が拡大しているが、そうした経験を全社で共有しながら、女性社員だけではなくそのマネジメント層も的確にサポートすることで、能力や意欲に制限を設けず、個々の社員が活躍できる素地を開拓している。

こうした取組が奏功し、社員意識調査の「内発的ワーク・モチベーション」の項目は 2006 年からの比較で 2014 年には女性は全ての年代で向上、とりわけ 30 歳未満の若手層では 19.5 ポイント上昇する結果となり、仕事へのやりがいや満足度やモチベーションに繋がっている。

大和ハウス工業株式会社

建設業

大企業

時間、役割、責任、評価など抜本的に働き方を改革、女性の活躍事例を積み上げ「サステナブルな企業」に

企業情報			
設立年	1955 年	本社所在地	大阪府大阪市北区 3 丁目 3 番 5 号
資本金	161,699 百万円		
売上高	1,470,975 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	戸建住宅事業、賃貸住宅事業、マンション事業、流通店舗事業、建築事業、環境エネルギー事業など		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	16,482 人 (うち正規従業員数 14,758 人)	正規従業員の平均勤続年数	13.9 年 (男性 15.0 年、女性 9.4 年)
属性ごとの人数等	【女性】 3,589 人 (うち正規従業員数 2,709 人) 女性管理職比率 2.1%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

大和ハウス工業株式会社（以下「同社」）は 1955 年、「建築の工業化」を企業理念に創業し、60 年にわたり住宅事業を中心に成長してきた。

2000 年代初頭、経営トップが海外で IR 活動を行う中で、外国人投資家から女性の役員登用がないことを痛烈に指摘されたことをきっかけに、グローバルに事業を展開し生活総合産業を標榜するには、男性だけではなく女性が経営やコアビジネスに関わることが不可欠であると認識された。また、今後の労働力不足が懸念される中、さらなる業績拡大のためには継続的な人財確保が必要であり、これまで男性社会であった建築業界においても、性別にかかわらず経営を担う人財の確保が急務とされていた。

同社では 1980 年代初頭より女性総合職を積極的に採用してきたものの、長時間労働などの慣行もある中で、女性に対して、十分な活躍の機会を与えてきたとは言い難い状況にあった。その反省も踏まえ、徹底して女性の職域拡大、活躍の場の拡大を全社で図ることとなった。従来は女性の少なかった職域に女性を配置するとともに、女性比率の高かった部署についても、役割、職制などを見直し、その能力を発揮できる機会を創出していった。

一方、「従来のように長時間労働に依存した働き方のままでは、今後の少子高齢社会の中で斜陽産業となってしまう」という危機感から、持続的な成長の基盤をつくるため慢性的な長時間労働を是正し、一人当たりの生産性を上げていくことに全社を挙げて取り組むこととなった。「長時間働くことで評価される」仕組みから、より効率的に成果を上げる仕組みに転換することで、競争力を高めることが企図された。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性はサポート職」との認識を打ち破るための制度、機会、役割の提供で全社の意識改革

同社ではまず 2007 年に、経営トップが女性管理職の育成・強化の方針を社内外に公言し、さらに 2014 年に「2020 年にグループ女性管理職を 500 名にする」という数値目標を掲げた。それを受けて各事業部門で、どのように女性活躍を進めるかを策定し、方針に盛り込んだ。

2007 年には人事部内に女性活躍推進のための専任部署を設置、全社の女性活躍推進についての課題を把握・分析した。そこで、事務職入社的女性社員については、業務改善やジョブローテーションを含む多様な経験を上司がマネジメントすることとし、業務改善活動の内容を支店の業績評価に組み込んで支店全体の賞与支給に反映させる仕組みを構築した。管理職の目標管理において「女性部下に対する積極的な活躍支援や、部下育成を目的とした役割・機会付与」を項目として盛り込み、女性のキャリア促進の支援をマネジメントの重要な要素として位置づけ、人材の能力伸長・活用がマネジメントの役割であることの意識化を推進した。

また、「女性はサポート職」という従来のイメージを払拭するために、グループの女性社員（管理職および候補者層の 200 名超）が集まるフォーラムを実施、オブザーバー参加したグループ会社の社長ら（36 名）に対し、経営に関する提言を行う場を設定している。

さらに、事務職入社的女性社員の専門性向上のため、業務改善活動において企画業務を担当させたり、管理部門での専門研修を実施するなどを通じて、能力開発を促している。

同時に、社内公募で女性社員が自らキャリアパスを開拓していきける道を構築するなど戦略的な職域拡大を展開した。従来、公募制は総合職入社男性社員を対象としていたが、入社時のキャリ

アコースにかかわらない公募へと戦略的に転換することで、キャリアパスにおける男女の差をなくすことを目指した。具体的には、アフターサービス部門やロボット事業など、これまで男性のイメージが強かった部門や新規事業において、より積極的に女性社員を対象とした公募を行い、能力と意欲のある人材の登用を実施していった。

長時間勤務が評価される働き方を変革するため、人事部主導の“実力行使”で勤務の短時間化を実現

一方、22 時以降の残業も珍しくないような長時間労働が前提であった働き方についても、本腰を入れて見直し始めた。2014 年の評価制度改定において、それまで、支店の業績評価において主要指標であった「一人あたり利益」のウェイトを減らし、「一人時間あたりの生産性」も評価項目として追加し、過剰労働の削減を支店のマネジメントの責務として明示した。

さらに、評価項目の改訂だけではなく、実態の変革を促すために、人事部が本気で取組を開始した。まず、長時間労働削減に向け厳格な社内基準を設定し、該当する場合は事業所業績評価においてペナルティーを科す制度を導入。また、時間外労働が万一 100 時間を超過した場合には役員面談を必須とすることとしたほか、各支店のロックアウト（事業所施錠）実施の状況を月に 1 回、本社人事部が抜き打ちで確認する仕組みとした。こうして外堀を埋めることで、それまでの「時間は無限」という発想そのものを切り替えるために、現場での創意工夫を促す取組を行った。

これらの結果、2012 年に社員一人あたりの年間所定外労働時間 449 時間（月 39.7 時間）が、2014 年は 422 時間（月 33.2 時間）へ減少、年次有給休暇取得も取組前の 2006 年の 19.0% が、2014 年には 36.2%にまで上昇してきている。

事務職の女性社員の活躍の場の拡張

前述のように、トップからの女性活躍推進の命を受け、各部門が独自に女性社員の活躍の場を模索する取組が開始された。

例えば、アフター点検部門はそれまで技術系の男性が占めていたが、点検員の仕事を再分析したところ、築後 2 年目点検までは、技術的な視点よりも顧客への住宅に関するアドバイスやコミュニケーションが強く求められることが再確認された。とりわけ、同社の顧客は比較的若年層のファミリーが多いこともあり、点検員が女性であることが対応する顧客の安心感にもつながることが期待された。また、働き方の点でも、1 日 2 軒を担当すれば時短勤務も可能になるといった利点も考えられたことから、新たに点検員として女性を配置する案が浮上した。

そこで職種転換制度を戦略的に実施、コミュニケーション力に長けてユーザー視点を有する女性事務職 8 人を指名。当初はその意図がわからず懐疑的であった本人らも、事業部トップが「なぜ女性なのか、“女性点検員”で何をを目指すのか、困ったときには誰にどう聞けばよいか」といった疑問や不安に対し徹底的にコミュニケーションを図り、一つずつ解消していったことで、高いモチベーションをもって新たな職場で活躍し始めている。現在は、全体で 500 人超の部門所属者の中で 30 人ほどの女性点検員が活躍している。

また、本社所属の技術者が商品企画を行う通例に対し、事務職入社的女性社員による業務改善活動から新たな住宅モデル棟の企画が提案される事例も出てきた。例えば富山支店では、共働き

率の高い地元のニーズに合致した理想の住まいを企画し、いわゆる女性視点として主流の「女性が家事のしやすい家」から、「家族が家事シェアできる家」へとコンセプトを転換した。事務職はサポートに留まるケースが大半の中、業務改善プロジェクトを「企画・提案」の機会として活用した事例であり、女性社員が主体的に考え、提案するという初めての動きとしてマネジメントがサポートし、実現に結びつけている。

ダイバーシティ経営による成果

前述の事務職入社女性社員の職域拡大の結果として、各部門でそれぞれに成果が上がり始めている。例えば、女性点検員の育成を開始したアフター点検部門では、顧客から「住宅のお手入れ方法など女性目線のアドバイスが良かった」や「平日の昼間、女性一人の家への男性点検員訪問に不安があったが女性点検員で安心した」など好意的なコメントが寄せられた。また、点検員の対応に関するアンケート調査では、「大変満足」の回答が全国平均で 46.0%のところ、女性点検員は 58.9%と非常に高い結果となった。毎年実施される点検員評価の中で、2015 年にはトップ 10 の中に女性点検員が 4 名も入る快挙となり、業務内容と適性を踏まえたマネジメントが奏功した結果となっている。

また、富山支店の商品企画の例では、共働き率の高い市場において来場者の支持を得て、イベント来場者も通常の約 4 倍と大変な盛況となった。これに自信を得て、次なる企画提案の動きにつながっている。

こうした変化は数字でも表れており、社員意識調査で「当社は女性にとって働きやすい職場だと思いますか」に肯定的な回答をした女性が、2004 年の 19.9%から 2012 年には 50.5%にまで増加した。また、「あなたは当社で何歳まで働きたいですか」には 2008 年で「30 歳代まで」が 30.2%と最も多かったが、2012 年には「定年まで」が 34.6%となるなど、中長期的なキャリアを考える社員が急増している。働き方そのものを変革する会社の本気度を実感した社員らのモチベーションが上がり、同社の目指すグローバルな「生活総合産業」への転換への道筋が立ち始めている。



▲職種転換した女性のアフター点検員が活躍

株式会社ダイナックス



スピード感ある意思決定やビジネス展開に外国人など 多様な社員が活躍する、北海道の「真のグローバル企業」

企業情報			
設立年	1973 年	本社所在地	北海道千歳市上長都 1053-1
資本金	500 百万円		
売上高	44,876 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	輸送用機械器具製造業		

従業員の状況（単体：2015年12月期）			
総従業員数	1,040 人（うち正規従業員数 730 人）	正規従業員の平均勤続年数	10.5 年（男性 10.7 年、女性 9.3 年）
属性ごとの人数等	【女性】173 人（うち正規従業員数 132 人） 女性管理職比率 5.6%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社ダイナックス（以下「同社」）は株式会社エクセディを母体として 1973 年に設立、オートマ車クラッチ部品メーカーとして北海道で創業した。当初社員は 4 名、徐々に拡大するオートマ車市場に向けて、海外の最新技術を取り込みながら、1980 年代後半にはいち早く海外メーカーとの取引を開始した。

高度成長期、東京や大阪といった大都市圏では人材確保が難しく、優秀な技術者を獲得すべく北海道を基盤に設立したが、当初より性別や国籍を問わず、様々な人材の能力を最大限に活かす人材マネジメントを行うなど、ダイバーシティは同社の成長の原動力であった。

しかしながら、近年、国内市場の鈍化に伴い、より一層グローバル化を加速していくことが必要となってきた。そのためには、技術営業力を強化し、新規顧客の開拓を狙ってスピード感をもって交渉していくことが必須となっていた。一方、生産現場においても、更なる効率化を図り、収益性の向上に努めていくことが不可欠であった。

そこで、従来から活躍していた外国人の技術者を核に海外営業を強化しつつ、営業と開発など部門間の風通しを良くし、現場主導の“カイゼン”を拡大していく取組が行われた。新卒採用についても 2000 年代半ばより注力し、能力と意欲のある人材を抜擢する流れが生まれてきている。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

公正な評価、積極的なチャンス付与により社員もビ

ジネスもダイナミックな成長を図る「真のグローバル企業」

同社では、性別や国籍などに捉われない公平性の高い評価・処遇となるよう、2004 年に評価制度を改訂し、外国人社員や女性社員のみならず、より若手の活躍を促している。資格（等級）基準を明確にし、半期ごとに目標を定め、その成果に応じて処遇を決定する目標管理制度を導入、その中で性別や国籍が結果として不利益につながるようなことは一切ないよう留意している。今後、更に社員の“やりがい”や“納得感”を高められるよう、今まで以上に役割・責任・成果が評価・処遇に反映される人事体系への転換を図っている。

動きの速いグローバルビジネスに対応できる人材を社内で育ていくためには、実地の経験が欠かせないという考えのもと、毎年、入社 4 年目前後の若手社員を社内選抜し、同社の海外拠点に研修生として 1 年間派遣している。2015 年度の派遣者は、5 名中 4 名が女性であり、実力に応じ積極的に機会を与えている。

また、OJT としても、役員の海外出張や重大な交渉時などに入社 2 年目から同席させ調査を担当させるなど、ビジネスの現場を体感させている。こうして、「グローバルに活躍したい」という入社前の希望を叶えながら、即戦力へと養成している。

一方、外国人社員に対しても、母国での活躍の機会、アメリカやヨーロッパといった大市場で勝負できるチャンスがある点を、採用にあたって PR している。実際入社後には、海外顧客からの急な要望への対応など、日本語が母国語の日本人には難しいグローバルな仕事を任せられ、その点が評価へも適切に反映されることになるため、外国人社員の離職も少なく、やりがいをもって業務に挑んでいる。

2014 年には、今後増産が期待されるハンガリーの新規拠点に、責任者として女性の外国人社員を任命。従来は、海外拠点の責任

者はほぼ日本人の男性が占めていたが、現地情勢や市場に通じている外国人の人材を抜擢した。長らく海外拠点を歴任した男性シニア社員の協力のもと、日本からの駐在員などを束ね、2016 年からの量産開始に向けて力を発揮している。

ボトムアップでの職場環境改善により女性社員の 一層の活躍を促す

女性社員については、1990 年代から総合職として新卒採用を行っており、研究開発や製造の現場でそれぞれ活躍している状況であった。新卒で入社した女性社員のライフイベントに合わせるかたちで両立支援制度、復職支援制度を拡充してきており、短時間勤務制度なども「子どもが小学校 6 年生まで利用可能」とするなど、社員のニーズに合わせて法定を上回る水準で整備してきた。また、2002 年には北海道内初の事業所内保育所「こどもくらぶ」を開園するなど、経験を積んだ社員が存分に働き続けられる環境をつくってきた。

こうした制度を利用しながら、同社のコア技術である摩擦材を開発する材料開発部では、18 名中 9 名の女性社員が活躍しており、女性管理職も複数名誕生している。大手の自動車メーカーの新技術開発に大きく貢献するなど、実績を積み活躍の場を広げている。

一方、社内全体からみると、女性社員の比率は特に製造現場では低く、間接部門の 30% 程度に比べ 10% にとどまっていた。2014 年に入り、道内の女性活躍推進の流れを受け、同社トップの強い思いのもと、改めて「女性がものづくりの仕事を続けるためには何が必要か」を社内で問い直した。

社員アンケート調査の結果、ものづくりに携わる女性を増やしていくには、製造業のイメージである「汚い」、「きつい」などのイメージを積極的に変えていく必要があるとの意見が寄せられた。今後、ものづくり企業としてより飛躍していくためには、クリーンで人手を極力軽減した「女性が働きやすい生産工法」へと改善していくことが必要と認識、これまで以上に現場の声を反映した生産工程の改善につなげている。



▲製造現場で女性が活躍

組織の垣根を超えたコミュニケーションの改善による スピード感をもったビジネスの実現

組織が拡大するにつれ、次第に社員間のコミュニケーションも自部門で閉じてしまうようになるといった弊害も生まれてきた。

今後、全員参加型で社員が力を合わせてグローバルで戦っていくためには、顔の見える関係性を日頃から構築しておくことが重要との認識から、全社横断型のコミュニケーションの機会を拡充することとした。

例えば、2013 年からは部門などの垣根を越えて懇親会を行う場合には、一定額の補助を行う「ワイガヤ」制度を導入。ほかに社内祭りやスポーツ大会などのイベントを充実させている。

その結果、営業部門や間接部門、製造部門のそれぞれの現場の距離が近づくといった効果はもちろん、とりわけ若手社員から非常に好評を得ている。同社のように、若手のうちから積極的に大きな役割や職責を与えるような場合、往々にしてビジネス全体の流れや製造の全工程などを学び、経験する機会が後回しになりがちになってしまう。それを補う社内の人的ネットワークを構築することで、より現場の底力を蓄える仕組みを作り上げている。

ダイバーシティ経営による成果

前述のように、若手にも積極的に機会を与えることで、人材育成を行いながらビジネスの好機を着実につかむ経営を実現している。例えば、2012 年には、これまで直接取引の実績がなかった海外自動車メーカーとの交渉という重大な場面に、若手の女性社員 2 名が同行、価格交渉に際して必要となる原価算出までの社内調整を 3 か月という短期間で行い、契約成立に繋げるという成果を上げている。顧客からは、そのスピード感をもって「ダイナックスは真のグローバル企業だ」と評判を上げ、信頼関係を構築している。そのような“修羅場”の経験を経て、当時の若手女性社員の 1 名は海外営業のチーム長代理として、もう 1 名はドイツの駐在員として現在活躍しており、着実にキャリアを伸ばしている。

一方、外国人社員も、日本人だけの組織の時には成し得なかった、スピード感あるグローバルビジネスを展開している。とりわけ、同社の製品を熟知したネイティブの人材は、海外顧客の技術者とも対等な交渉ができ、急な呼び出しに対しても臆することなく現地へ赴くなど、行動力、実行力の面で同社のビジネスを牽引している。こうした外国人社員の活躍を間近に見ることで、日本人の社員の意識も、以前に比べて積極的になるなど変化してきている。

また、「製造業＝男性の職場」というイメージが根強く、苦戦していた女性の新卒採用であるが、女性社員の活躍する実績が社外からも評価されるようになり、新卒採用に占める女性比率は、16%（2010 年度から 12 年度平均）から 30%（2013 年度から 15 年度平均）に大きく伸びている。大手自動車メーカーのオートマチック専用のクラッチバック設計を担当する入社 6 年目の女性社員が「リケジョ」としてクローズアップされるなど、北海道のものづくり企業として、またグローバルな競争力を持つブランドとして、成長を続けている。

株式会社門間筆筒店

製造工程の細分化により未経験者に職人への門戸を開き、 仙台筆筒の技能継承と拡販を実現

企業情報			
設立年	1872 年	本社所在地	宮城県仙台市若林区南鍛冶町 143
資本金	10 百万円		
売上高	98 百万円（単体：2015 年 5 月期）		
事業概要	仙台筆筒の製造・販売		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	16 人（うち正規従業員数 9 人）	正規従業員の平均勤続年数	8.6 年（男性 5.5 年、女性 21 年）
属性ごとの人数等	【女性】7 人（うち正規従業員数 2 人） 女性管理職比率 1% 【高齢者】5 人（うち正規従業員数 1 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社門間筆筒店（以下「同社」）は 1872 年創業、国の伝統的工芸品に指定されている仙台筆筒を中心とした家具の製造・販売事業を営む老舗である。仙台筆筒の原型は江戸時代末期にさかのぼる。漆塗りの素材に豪華な鉄の飾り金具が付されているのが特徴で、丈夫で長持ちする嫁入り道具として主に仙台近郊の旧家で使い続けられてきた。しかし最近では、住居や生活スタイルの変化や顧客の高齢化に伴い、需要が減少しているのに加え、下積み期間が長いため職人のなり手が少なく同社の経営理念である「技能の継承」もままならない状況であり、仙台筆筒の製造・販売を行う会社も同社を含め 2 社となってしまった。

そのような中 2011 年に東日本大震災が起こり、直後に先代社長が他界、東京の大手広告会社に勤務していた息子の現専務が U ターン就職する形で、母である社長の経営を補佐することになった。仙台市郊外に所在する同社もショールームが損壊、営業再開後は浸水や損壊の被害を受けた筆筒の修理が相次いだ。一段落すると、新たな課題が見えてきた。同社ショールームは市の中心部からは外れるため、客足も限られ、当時は製販間のコミュニケーションもない。営業らしい営業も特別にはしておらず、販路の確保についても効率的な生産体制についても検討されることなく、「作ったものを並べて売る」だけの状態であった。そこで専務は就任以降、前職で培った経営全般、マーケティングのノウハウを生かし、改革に着手した。特に重点的に取り組んだのは、生産体制の拡充、販売・マーケティングの強化、製販の連携の 3 点である。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

多様な人材の採用、工程の細分化による生産体制の拡充

まずは生産体制を拡充すべく、ものづくりに興味があり同社の理念に共感する人材について、性別、年齢問わず受入れを進めた。同社では 20 年前から女性職人を採用している経緯があり、社内でも抵抗はなかった。個々の事情に合わせたフレキシブルな勤務時間をとることにより、シフト変更などに対応してもらえず、他社を退職した子育て世代の女性や、病気により就職できなかった男性も活躍している。

仙台筆筒製造における「指物」「塗り」「金具」3 つの工程のうち、同社では「指物」「塗り」を内製している。伝統的な製法を残しつつ伝統技能を維持・継承するため、これまで一棹の筆筒を指物・塗り、それぞれ一人の職人が最初から最後まで作り上げるという手法が主流であったが、未経験者を受け入れるにあたり塗りの全体を約 30 工程に分割した。その上で、熟練の技をさほど必要としない「砥ぎ」（漆塗りを施した筆筒表面を研ぐ工程）などの中間プロセスを経験の浅い職人に、比較的力を要さない工程を女性職人に担当させるなど、各人の特性、技能の熟練度に応じた分業制を整備した。またそれまでは制作の進捗状況や担当者、分担などが可視化されていなかったが、生産管理日報という大きな一覧表を導入し、担当者、担当工程を月ごとに管理し、共有している。

多様な人材の活躍のため、製造に用いる道具も刷新した。「砥ぎ」の工程に用いる「ポリッシャー」について、女性職人から「あまりに重いので、もっと軽い道具はないか」との要望を受け、片手で持てるほどの軽量のものを導入した結果、男性職人にとっても使い勝手が良く、砥ぎの工程を 3 分の 1 の時間に短縮できた。



▲仙台筆筒のある暮らしを今に伝える同社施設「仙台筆筒伝承館」

それまで手仕事で行うべき仕事とされていた金具の錆落とし作業は、「サンドブラスト」という砂をぶつけて錆を落とす機械の導入により 9 日の工程を 1 日に短縮、金具塗装についてもコンプレッサーを大型化することで仕上げの時間を半分に短縮、また直しの塗りの工程では 2 回塗っていたところを 1 回の厚塗りでも仕上がりに影響ないことを確認し、早速導入するなどのプロセス改善も果たした。

多様なキャリアを活かした販売・マーケティングの強化

専務はまた、販売部門を強化すべく、営業実務経験や IT スキルを基準に元大手電機メーカー社員、元大手家具販売会社社員、元アパレル会社社員を採用。2014 年、新規店舗を仙台市街地にオープンし、仙台筆筒のほか、オーダーメイド家具、オリジナルの小型家具、他メーカー製品の委託販売などを展開。新しいライフスタイルに合わせた家具の提案をしつつ、仙台筆筒の将来の購買層と見込む顧客の取り込みを図っている。

また、外部の若手アーティストをアートディレクターに起用、ホームページやロゴのデザインを刷新し、コラボレーション作品を販売することを通じて、さらに新しい顧客の取り込みを図っている。

若手を中心に製販の連携を活発化

製販共に人員を拡充し、専務入社以前は販売 3 名、製造 5 名体制であったが、以後は販売 7 名、製造 9 名の体制となった。それまで製販の連携が十分でなく、“作りっぱなし、売りっぱなし”の状況であったところ、若手職人の発案により、若手の製造・販売メンバーおよび専務が一堂に会する社内の課題検討会議を実施した。専務の指導でホワイトボードにアイデアを記した付せんを貼っていく「マインドマッピング」の手法を用いつつ、同社のビジョンを話し合うことに始まり、現在 3 か月に 1 回の開催が定例化し、製造、販売の垣根を越えたコミュニケーションが成立、職人から「時計を今月は何個売ろう」「納期を早めよう」といったコスト意識、経営参加意識が芽生えた。

さらに毎週火曜日は、社員全員で生産管理日報を参照しつつ作業進捗の確認と来店および売上報告を実施。また、月 1 回専務が個人面談を行い、会議などでは相談できない個人の事情や悩みについても細やかに対応している。その結果、職人が一人で全工程を製作していた頃は当人が病気やケガで休むと社としてフォ

ローすることもできず、納期全体に影響を与えてしまっていたが、受注状況や個人の事情を鑑みて工数を調整することが可能となった。このほか、4 か月に 1 回の全社ミーティングおよび懇親会も開催し、年齢、性別、担当業務の異なる社員同士の親睦に努めている。



▲製造、販売の垣根を越えた若手ミーティング

ダイバーシティ経営による成果

こうした努力が少しずつ結実し、商品展開が筆筒のみから他の家具、安価な小物などに及んだこともあり、専務が入社した 2011 年当初と比較すると生産量は 4 倍から 5 倍に増加、売上は 3 倍に拡大している。工程の分割や作業の効率化により生産性も向上、納期は筆筒 1 棒につき以前の 2 か月から 1 か月半に短縮した。デザイナーとのコラボレート作品に触発され、女性職人のアイデアでマウスパッドや時計など、新商品の開発も続いている。

多様な人材が活躍し、柔軟な雇用形態を認めることで、「厳しい職人氣質」という印象とは違った穏やかな雰囲気工房となっているため、過去 2 年間で職場を見学に来た 20 歳代の男性職人を 2 名採用することもできた。

こうした中、職人のモチベーションも上がり品質も向上、2013 年にグッドデザイン賞を受賞したほか同年 81 歳の男性職人が宮城の名工に選出、2015 年には 67 歳の女性職人が宮城県の技能功労者に認定されている。

今後は海外への販路開拓をさらに進め、インターネット販売にも拡大を目指すなど、新たな挑戦が続いている。

有限会社真京精機

一人ひとりの特性に合った配置、治具の工夫により、障がいのある社員が「第二創業」の立役者に

企業情報			
設立年	1973 年	本社所在地	栃木県真岡市京泉 2203
資本金	1000 万円		
売上高	225 百万円（単体：2015 年 4 月期）		
事業概要	精密部品切削加工		

社員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	41 人（うち正規従業員数 6 人）	正規従業員の平均勤続年数	7.4 年（男性 8.8 年、女性 2 年）
属性ごとの人数等	【チャレンジジド】12 人（うち正規従業員数 0 人） 障害者雇用率 29%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

有限会社真京精機（以下「同社」）は 1973 年創業、精密部品切削加工を展開している。創業者は、現在経営を取り仕切る専務の祖父にあたる。自動車部品を主に扱っていたが、取引先の海外拠点の拡大、部品の海外調達への移行により、2005 年には売上高は最盛期の 50%にまで落ち込んでしまう。社員の士気も低下し、男性社員の多くはより単価の高い他社へと転職、50 人いた社員は 16 人にまで激減してしまう。残った社員の多くは障がいのある社員や高齢者だった。父である社長から多額の負債とともに経営を引き継いだ専務は、このような状況にあっても、受注単価を下げたり、残った社員をリストラしたりすることはせず、事業を継続し地域の雇用を確保し続けるという強い使命感のもと、以下 4 つの改革に着手した。

1 つ目は自動車に依存していた取扱い業種を、家電、電車、ヒートシンク（放熱・吸熱を目的として機械の構造の一部をなす部品）などへ拡大すること。2 つ目は生産体制を拡大し品質・納期を担保するとともに、切削加工のみならず洗浄などの途中工程のみも取り扱うといったように、顧客ニーズにより柔軟に対応すること。3 つ目は生産性を向上させるとともにロスを減らし、コスト削減を徹底すること。そして 4 つ目はそれらを実現するために、多くは障がいを持つ、残った社員について、作業環境の工夫、きめ細やかな業務分担、臨機応変なワークシェアリングによって、退職していった社員に代わる主戦力として育成することであった。

同社は専務の祖父の代より障がいのある社員を継続的に多数雇用してきたが、専務が引き継ぐ以前、障がいのある社員は主に掃除などの軽作業に従事してきた。障がいの種類としては、知的障がい が 9 割を占める。社員の激減を受けて彼らを製造の現場

に配置、まずは専務を中心に根気強くマンツーマンで指導したところ、少しの工夫で障がいのない社員と同様の仕事ができること、さらに他の社員と比較しても勤務態度が真面目であることが判明。一人ひとりの社員のできることや特性を知ったうえで、それに合わせて業務を創出することで、本格的な戦力としての活用を目指した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

マンツーマン指導、治具の工夫、適材適所の人材配置により、障がいのある社員の潜在能力を引き出す

障がいのある社員の活用にあたり最も注力したのは、助成金に頼らない自前の環境整備である。業務マニュアルは、ひらがなやカタカナによる表記、図や写真の多用により、知的障がいのある社員が苦手とする曖昧な表現を排し、一人ひとりに合わせて作成した。左利きの社員には左手で作業をしている写真を示すなど徹底している。



▲一人ひとりに合わせて作成された作業マニュアル

また治具や設備に関しても、部品の向きを間違えないよう、一定の向きでしかセットできないようレバーで固定する装置、部品にゴミが入っていたらブザーで知らせる装置を準備、機械の高さに合わせて調節できるイスを準備し、倒れやすい 3 本脚を 4 本脚に改造するなどして対応、油で滑りやすいレンチは長さを変え、テープを巻いて改造する、といった様々な工夫を凝らしている。これらの治具は、外注すると使用者の特性を踏まえきれない失敗作も多かったため、ほとんどは現場の社員により内製している。

一人ひとりに寄り添い、障がいのある社員、ない社員の交流を活発化することによる一体感の醸成

知的障がいのある社員はときに、過去の辛い職場体験から、「なぜ働かなければいけないの?」と言って怒り出すこともある。その場合はとにかく優しく温かく接することに徹し、彼らがこれまでの職場で受けてきた頭ごなしの叱責は同社では決して受けることがないことをじっくり理解させる。そのうえで、彼らが無理なくできそうな業務に配置し、成功体験を味わうことで仕事の喜びを実感できるようにしている。さらに社内のバーベキュー大会や忘年会で少々羽目を外した幹部社員の姿を見せることで安心させるよう心掛けている。こうした親睦行事は、障がいのある社員とない社員の交流、一体感の醸成にも役立っている。

また、障がいのある社員は、正社員として責任ある立場を与えると、そのことが負荷となってしまうケースがあるため、敢えて全員をパート社員として雇用している。その分、勤務時間はそれぞれのライフスタイルに合わせてフレキシブルに設定している。また、離職した社員も、意欲さえあれば何度でも受け入れている。

優れた勤務態度などが社員の満場一致で認められた障害のある社員に対しては、年 3 回の社内レクリエーション時に表彰し、スポットを当てている。



▲部品の向きを間違えるミスを防ぐために自社開発した治具

さらに、障がいがあっても一定の品位を保ち、顧客や来客に対応できるよう、「トイレのドアを閉める、流す」「シャツの襟を整

える」「挨拶をする」といった生活指導も、根気よく行っている。こうしたきめ細かな配慮も手伝って、現在では障がいのある社員たちも、自信と誇りを持って担当業務をこなしている。震災、大雪の際も、欠勤する社員が多い中、障がいのある社員は全員出社した。これを意気に感じた専務は、クライアントへの安定供給の目的もあり、悪天候時に備え障がいのある社員を送迎するための 4 輪駆動車を購入した。

ダイバーシティ経営による成果

専務が経営を引き継いだ当時の債務超過の状態から、様々な取組が軌道に乗り出し安定した生産体制を構築できるようになり、2 年後の 2007 年には早くも黒字化、以降コンスタントに売上高、利益を上げている。また、自動車部品頼みであった状態から、自動車以外の分野における売上が 50%を占めるようになり、受注量変化による売上増減の影響を最小限に留めるとともに、稼働率も平準化することが可能となった。

また、障がいのある社員向けに開発した治具活用の効果が全社に及び、不良品率がほぼゼロとなり、顧客の信頼に結びつくとともに ISO の審査員も驚かせている。障がいのある社員の高度活用を通じた社員全体の適材適所の徹底や業務プロセスの見直し、障がいのある社員自身の習熟などにより、週労働時間が 60 時間から 44.5 時間に削減された。

障がいのある社員を戦力として活用するための仕組み、治具の工夫が成功し業績が回復したことは社員のモチベーションの向上にもつながり、それまで不可能とあきらめていた試作品製作にも前向きに挑戦する姿勢、発想力が培われ、新規顧客への試作品の提供が納期 1 週間で対応可能となるまでになった。個々の社員の強み、弱みに合わせた業務の割り振りを徹底した結果、人繰りに困らなくなったばかりか、新たに包装加工業への進出にも成功した。ここでも障がいのある社員、女性、高齢者が活躍している。

さらには障がいのある社員をサポートする姿勢が、障がいの有無にかかわらず社員同士助け合う企業風土を醸成、互いに協力し合う風土が形成されている。

こうした活動が 2013 年の NHK ニュースで取り上げられて以降、講演会、工場視察、取材依頼が引きも切らず、「世の中に必要でない人は絶対にはいない」という信念のもと、専務は福祉の枠を超えた、会社になくてはならない「戦力」としての障がいのある人材の雇用のあり方を精力的に紹介し続けている。

株式会社栄光製作所

未経験者を短期間で育成、工数管理システムを活用し女性リーダーが日次で生産管理

企業情報			
設立年	1984 年	本社所在地	群馬県富岡市神農原 1109-2
資本金	10 百万円		
売上高	222 百万円 (単体：2014 年 9 月期)		
事業概要	電子機器製造、介護施設運営		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	48 人（うち正規従業員数 21 人）	正規従業員の平均勤続年数	9.5 年（男性 3.8 年、女性 11.9 年）
属性ごとの人数等	【女性】 36 人（うち正規従業員数 13 人） 女性管理職比率 30.4% 【外国人】 6 人（うち正規従業員数 6 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社栄光製作所（以下「同社」）は 1973 年創業、基板の実装・アッセンブリー・組立・検査事業を展開している。

受注元が医用電子機器を製造するメーカー 1 社であった 2000 年頃より、受注元の生産拠点が中国へ移ると、同社の売上は一気に 8 割減少してしまった。こうした状況に際し、顧客依存体質を打破するとともに、取引先や取扱業種を拡大することが不可欠となっていた。

生産体制や品質の向上に関しても、課題があった。創業当時より、新卒者や即戦力となる経験者の男性社員の新規採用は難しく、主力となっていた経験の長い男性社員は、比較的人気質であり、自分の考えや経験に基づいて個々に仕事を進めてしまう傾向が強かった。このため、時には不良品を抱え込み納期督促を受けてしまうといったことも発生していた。一方で、以前より多数雇用していたパートの女性社員たちは、組立など、男性社員の補助的な作業に限定的に従事していた。ある時現社長が試みに、男性社員が従事してきた中心的な作業に女性社員を起用したところ、作業の記録をデータとして残す、わからないことを率直に聞くといった仕事ぶりが奏功し、納期の遅れや不良品が減少するという効果が見られた。作業をデータで管理する方式はのちに、「不良再発防止ファイル」として結実し、同社製品の品質改善に大きく貢献している。こうした経験から同社では、未経験の女性社員でも十分戦力となることが可能であることを確信し、本格的に女性社員の活躍を進める方針に転換していった。

2011 年に経営を引き継いだ社長は、生産体制を確保すべく、技術を要する工程については未経験の女性も短期間で業務を習得できる仕組みを整備することとした。また、安定的な経営を維

持するため、社員全員に経営への参加意識を持たせ、生産性の向上やコストカットに取り組むこと、そしてゆくゆくは自社製品の開発、海外への市場展開を目指していくことを経営上の最重要テーマに位置づけた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な人材を短期間で育成、戦力として活躍
同社では 2001 年に ISO9001 を認証取得しており、作業工程の標準化はできていた。そこで、経験者向けの既存の作業マニュアルに写真や絵を加え、ハンダ付けの場合、ハンダとコテの角度を複数箇所から示すといった工夫を凝らすことにより、女性をはじめとする未経験者にも分かりやすくした。

教育についてはトレーナー・トレーニー制を採用、新人にベテランがマンツーマンで常に寄り添い、技術を習得するまで根気よく教える体制を取った。また、「個人目標カード」「力量マップ」に基づく個人のスキルアップ計画を策定し、年に一度進捗度合や達成度合を上司と確認し、「個人目標カード」「力量マップ」に新たな挑戦内容を盛り込むなど、毎年見直しをかけている。そうすることで、社員のスキル、モチベーションの向上を促し、ひいては意欲のある人材に長く同社に勤めてもらうことに繋がっている。

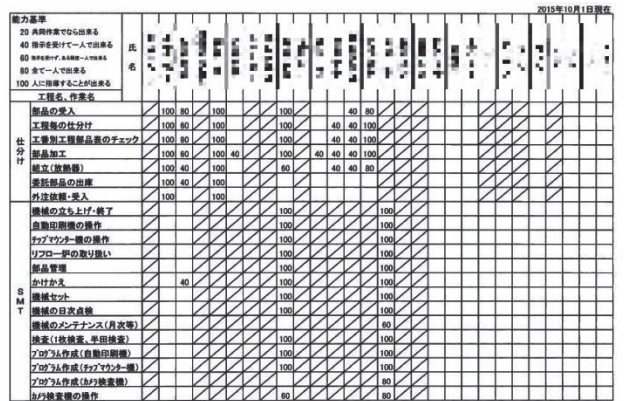
フラットな組織を標榜する同社では、社長の直下に製造全工程を統括する女性係長、そしてその下の各製造工程にリーダーを配置するというシンプルな組織構造であるが、係長は、パートで入社しリーダー、正社員登用を経て現職に就任している。現在全社員の 63%を女性が占め、リーダーも 6 名中 5 名が女性である。

同社ではまた、2005 年よりベトナム人技能実習生の受入を始めた。受入れ時は、社長自ら現地へ赴き、仲介業者、本人、家族

と面接して採用を決定。社員と分け隔てなく育成した。生産スケジュールや工程管理表も共有し、実習生たちも技能の研さんに励むかたちでこれに応えた。

さらに 2012 年より、CAD の設計を習得したベトナム人大卒技術者 2 名を採用。自社製品の開発のための戦力として、次世代の経営幹部として、さらには将来的なベトナム市場への進出時の中心人物として育成するため、有名校を卒業した彼らに本社工場で敢えて徹底的に現場業務を覚えさせている。また、入社後、半年間は、社長が自ら日本語の個別指導に当たっている。

障がいのある社員の受入れ開始も、約 30 年前に遡る。同社にとって 2 人目となる知的障がいを持った社員は、現在勤続 12 年となる。入社時より、製品の梱包を担当してきたが、受入れ当時は、なかなか業務を覚えることができず、混乱してしまうことが多かった。そこで同社では、緩衝材成型業務においてガスを抜くタイミングから完成までの時間をシグナルランプで合図させるよう考案した「梱包材成型光誘導システム」を自社開発した。これにより同社員も、迷うことなく業務を進めることが可能となるとともに、同社としても、作業の効率化・品質の維持を実現することができた。その後も社長をはじめとする社員たちが根気よく励まし、サポートを続けた結果、現在では同社員は、システムの力を借りなくとも、自信を持って梱包業務を担当できるまでになっている。



▲力量マップにより個人のスキルアップ計画を策定

IT システムを活用しリーダーが日次で生産管理
女性の多い組織の常として、育児・学校行事などの事情で休暇が必要になることがしばしばある。個々の事情になるべく寄り添うため、同社では子を持つ社員の夏休み期間中の長期休暇も認めている。また、同社のようなこれまで男性中心であった製造業の現場にあって、女性社員が一定の役割と責任を担い、活躍している状況を、彼女たちの家族にもオープンに伝えることを心掛けている。家族の理解を得ることが、女性社員たちの誇りや会社へのロイヤリティを向上させ、結果として長期継続雇用につながっているためである。

休暇取得時の欠員補充をしつつ、同社の少量多品種生産にも対応するために、社員の多能工化も進めている。社員が自らの能力に“天井”を設けてしまうことのないよう、前述のスキルアップ計画のモニタリングのほか、定期的な配置転換、朝礼時に他工程についての情報共有を行うなどを徹底することとした。

さらに、「スケジュール」と呼ばれる IT システムを活用し、各製造部門のリーダーが毎日夕方に生産管理会議を実施、日々調整される詳細な生産スケジュールを見ながら工数配分などを策定している。顧客から求められている納期をどう社員に伝えるかと考えた時、上司が口頭で伝えるより、スケジュールにより客観的に状況を見せた方が説得力があるという発想からこの管理方法が定着した。さらに個々の社員はスケジュールに示された生産スケジュールを踏まえて PC に日報入力をする。毎日各自がスケジュールリングすることにより業務が可視化され、突発的な欠員や受注量の変化に対応できる生産体制を確立した。

社長と係長は、全社員のコンディションにも細心の注意を払っている。朝礼時のラジオ体操とエクササイズは、社員の健康維持に役立てるとともに、個々の社員の身体の動きを見てその日の体調の微細な変動を判断し、業務に当たる際に無理をさせないよう心掛けるための工夫としている。



▲リーダーが「スケジュール」を活用し日次で生産管理を行う

ダイバーシティ経営による成果

日次での綿密な生産管理により、工期は 50%削減、納期遵守率は 60%から 70%だったが 100%となった。また生産体制の拡大、ISO の取得、地道な営業などが結実し、取引先も医療機器 1 社だったところから、通信機器、自動車関連、他分野の医療関連機器などのメーカー各社に業種拡大した。

また、女性が働きやすい環境、活躍できる風土を醸成した結果、女性社員の平均勤続年数は 12 年となっている。

社員の経営参加意識も高まり、毎月の改善提案も積極的に行われ、さらには女性エコリーダーを中心に全社を挙げた省エネ活動により、平成 26 年度エネルギー管理優良事業者等関東経済産業局長表彰、平成 27 年度省エネ大賞（省エネ事例部門）省エネルギーセンター会長賞を受賞。また、女性リーダーの活躍による生産管理などが評価され、近年工場見学や取材が増えている。

日本たばこ産業株式会社

製造業

大企業

イノベーションの創出により新しい価値を提示していくために新たな視点や価値観を重視、トップの肝いりで多様化推進を強力に実現

企業情報			
設立年	1985 年	本社所在地	東京都港区虎ノ門 2-2-1
資本金	100,000 百万円		
売上高	2,252,884 百万円（連結：27 年 12 月期）		
事業概要	たばこ事業、医薬事業、加工食品事業		

従業員の状況（単体：2015年12月期）			
総従業員数	10,552 人（うち正規従業員数 8,108 人）	正規従業員の平均勤続年数	19.5 年（男性 20.5 年、女性 12.3 年）
属性ごとの人数等	【女性】 3,143 人（うち正規従業員数 1,010 人） 女性管理職比率 4.0%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

日本たばこ産業株式会社（以下「同社」）は 1985 年設立、前身の日本専売公社からたばこ事業を継承し、国内で唯一たばこ製造を行っている。国内の成人人口の減少や健康問題への関心の高まりにより、たばこの総需要は 90 年代後半以降減少している。その中で、海外たばこ事業の拡大を進め事業基盤の強化を図るために、1999 年、2007 年に大規模 M&A を実施、一気に流通・販売網、製造拠点を拡張し、売上を飛躍的に伸ばしてきた。

一方、その背後で旧来型の日本的雇用慣行の限界も見え始めていた。2005 年に自社ブランドを基軸に据えたビジネスモデルへ大きく転換するにあたり合理化を進めたが、その一環として翌 2006 年、それまでの年功的な人事制度から職務をベースとした人事諸制度を導入、性別や年齢に関係なく担う職務と等級を紐付け、給与を決定する仕組みとした。また、一般職を廃止し、育児休業期間があっても昇格に影響のないようにするなど、女性社員の活躍を阻む制度も撤廃した。

こうした変革を経て、現在の経営トップが社長に就任した 2012 年、会社の持続的成長に向けて、社員の多様性を結集して顧客の多様なニーズに合致した商品を提供していくことが不可欠であるとの思いから、ダイバーシティの推進に本格的に取り組むこととなった。子会社であり、海外市場で事業展開をする「JT International」においては、異なる背景や価値観を有する多様な人材の隔たな議論や試行から新たな発想が生まれるといった経験が日常的であったが、一方の日本では効率性を重んじる均質性の高い組織のままで、発想が内向きで予定調和になりがちであった。厳しい競争の中で生き残るためには、マネジメントの効率性よりも、人材の多様性から生まれる効果を重視する組織へ変革し

ていくことが必要不可欠であるとの認識のもと、ダイバーシティへの取組を開始。まずは女性の活躍推進から着手することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性」の活躍推進を具現化、過剰な配慮を排した積極登用で女性管理職比率を 2 年で 3 倍へ

以前から、JT グループのミッション・行動規範の中で「多様性」を明示的に掲げていたが、改めて多様化の推進を重要な経営課題として位置づけた。同時に、トップをはじめとして全役員が自らの言葉で「ダイバーシティとは何か」「なぜ意義があるのか」といったメッセージを 1 年間かけて継続的に発信した。

2013 年には多様化推進室を設置し、各役員を自部門の多様化推進責任者とした体制で取組推進へコミットさせるとともに、女性管理職比率のマイルストーンを設定。2013 年度末の 1.4% から、2018 年までに約 5%、10 年後の 2023 年までに 10% 程度まで高めることとし、2016 年 1 月時点で 4.1% と、取組開始から約 3 倍まで引き上げている。

この実績の背後には、配置登用の考え方を意識的に変えたことがある。従来は、上司の過剰な配慮から女性は「安全」なポストへ配置する傾向がみられたが、「失敗しても再チャレンジできる」ことを前提に、男性同様「期待値」で配置・登用することを明確に打ち出した。その上で、各部署で候補者の抽出と個別の育成計画を作成し、毎年、ローリングを実施することとした。その結果、管理職一歩手前の女性社員約 80 名がリスト化され、登用・育成の適切さをトップ自らがモニタリングし、思い切った登用を実現させている。

多様化推進に向け、管理職層の「対話力」の向上に向けた徹底的な取組の実施

女性の活躍推進を促すにあたり、最も困難なのが管理職の意識改革であった。女性の部下をもった経験のない男性管理職が大多数を占める中、「男性と同じように接しろ」というだけでは現場の不安感は拭えない。そこで、2013 年より管理職向けの研修を強化。新任マネジメントの研修に始まり、2014 年には、全管理職に対し「多様化推進マネジメント研修」を実施。また、選択型研修として、女性部下との具体的なコミュニケーション方法を学ぶ研修を設置、具体的な面談のシーンを想定したロールプレイなどを実施し、自身が若い頃に受けてきたような「言わなくてもわかるだろう」というマネジメントではなく、実際にどのような声掛けをすべきか（あるいは、してはいけないか）を実地で学ぶ機会としている。

2015 年には「イクボスセミナー」をまず社長を含む全役員に実施し、その後、管理職向けに開催している。そこでは「育児・介護だけが制約ではない」「ライフの面でも大切にしているものがある」といった価値観や生活スタイルの変化や違いを気付かせるきっかけを提供している。これらを契機として、部下と円滑に対話できる管理職層を増やしていくことで、多様性を活かすことのできる組織への変革を図っている。



▲多様な価値観の受容に向け、全マネジメント職へ研修を実施

仕事と家庭を両立する社員の更なる成長を後押しする制度の拡充と運用の工夫

育児や介護を理由とした制度利用に際し、上司とのコミュニケーションを図るための工夫もなされている。同社では、育児をしながらも働き続けられるよう、法定を超え、柔軟性ある制度を整備してきたが、プライベートな話題にもなるため、上司も部下も遠慮してなかなかうまく話し合いの機会を持てない状況であった。そこで、制度申請の機会を利用して、自動的に、かつ自然に上司と部下とのコミュニケーションが生まれるよう、例えば「制度利用の申請・更新時に、人事部だけが確認・承認するのではなく、上司が確認して承認する」プロセスを組みこんだ。そうすることで、社員のライフイベントに際し上司が状況を把握することが容易になり、また社員からも働き方やキャリアに対する希望なども伝えやすくなっている。

また、2015 年からは就業継続の支援だけではなく、よりキャリア構築に意欲的な社員をサポートするための制度を拡充。

“Work Style +Plus” と銘打ち、育児休業から早期に復職した社員に、年休とは別に最大 20 日の有給休暇を付与したり、認可外保育園の利用者に認可保育園との保育料の差額分を補助したりするなど、きめ細かな支援を行っている。これらにより、一人ひとりが多様な選択肢から状況や意志に応じた働き方を選択することが可能となり、働きやすさはもちろんのこと、働きがいを持ってキャリア構築していける環境を整備している。

ダイバーシティ経営による成果

たばこを中心とした、次世代のライフスタイルや社会を構築するという同社のコアビジネスの中で、多様性を活かしたマネジメントが成果を上げつつある。

最も象徴的な成果として、たばこ事業における“Emerging Products”（紙巻きたばこ以外のたばこ商品）の企画、開発がある。灰やたばこ特有の臭いを敬遠するといった顧客ニーズに応え、新たな価値を提供する商品として、Emerging Products を展開。2013 年には、専用の「たばこポッド」を電気で加熱し、たばこ葉の味や香りを楽しむ「Ploom」を市場へ投入。従来の紙巻たばこの固定観念を刷新する必要がある中、女性社員や、転職してきた社員、他社からの出向社員など、多様性に富んだ組織で自由な発想を形にするマネジメントにより、オンライン販売というかつてない流通形態を実現させ、2015 年度の販売数量は前年比約 140% に達するなど業績を着実に拡大している。

また、禁煙という逆風が吹く中、「共存社会の実現」に向けた取組を継続的に実施。その領域でも女性社員が活躍している。特に、開発した分煙技術を基に、ディベロッパーなどに分煙設備・方法などを提案していく「分煙コンサルタント」には女性社員も多く配置されてきており、様々な喫煙所の開発にも携わるなど、具体的な成果を上げている。

こうして女性活躍を促すマネジメントの仕組みを抜本的に整備する中、女性の離職率も低位で推移、新卒採用でも優秀な女子学生の採用に繋がっている。2016 年度からは、管理職の評価制度改定により「部下の成長支援」をマネジメントの重点ポイントに定めることで、性別のみならず、経験や価値観の異なる人材を束ねて新たな価値を生み出す組織へ、更なる変革が続いていく。



▲従来の Ploom から使い易さを更に進化させた「Ploom-TECH」を 2016 年 3 月より販売

共和電機工業株式会社

製造業

中小企業

多様な社員の受入れを通じた密なコミュニケーション、 一体感の醸成によりリスクに強い社風に体質改善

企業情報			
設立年	1961 年	本社所在地	石川県金沢市増泉 4-8-16
資本金	50 百万円		
売上高	4,308 百万円（単体：2015 年 11 月期）		
事業概要	産業機械用制御装置の設計から製造		

社員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	258 人（うち正規従業員数 201 人）	正規従業員の平均勤続年数	12.8 年（男性 13.7 年、女性 10.5 年）
属性ごとの人数等	【女性】 79 人（うち正規従業員数 67 人） 女性管理職比率 12.8% 【チャレンジジ】 7 人（うち正規従業員数 5 人） 障害者雇用率 4.5%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

共和電機工業株式会社（以下「同社」）は 1961 年創業、電機・電子機器および産業機械用制御装置について、設計から製造まで一気通貫で行っている。一気通貫での注文だけでなく、製造のみ、設計のみといったようにいかなる段階からでも対応可能であること、一品ものの大型機械から電機・電子機器の量産品まで取り扱い、取引先の様々なニーズに対応できることが、同社の強みである。

1992 年、主要取引先の織機メーカーに株式の 60%を譲渡し、その傘下に入った。ところがこれを機に、同社の管理職を含む社員の半数が、将来に不安を覚え退職してしまう。

残った人員でどう業務を回していくか。そして、いかに良い製品を短期間で開発し親会社に貢献していくか。さらには景気の波による影響が大きい繊維業界に依存することなく、いかに他の業種や新しい分野にも拡大していくことができるか。これらが同社の存続をかけた至上命題となった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

女性活躍推進を支えたフレキシブルな勤務制度が北陸特有の「まごサボ」にも拡大

大量の離職による人員不足を補おうにも、大卒・地元工業高校卒の男性は大手企業を志向する傾向が強く、同社のような中小企業での採用は難しい状況であった。そこで、製造業未経験の中途採用者に加え、2000 年よりものづくりに興味を持つ工業高校新卒女性の採用を開始した。電気の専門知識やスキル習得に向けサポートし、本人も意欲的に取り組んだ結果、技能検定 1 級、2 級に次々合格。以来、毎年新卒女性の採用を継続し、中途採用者も 40 歳代前後の女性が多く 1 年後には正社員になることができる

制度もあり、やりがいを持って生産現場で活躍している。

これにより、20 歳代、30 歳代の若手社員を含め、職長・主任以上の管理職への女性登用も進み、現在管理職の約 1 割を女性が占めている。さらにこれまで織機部門の製造現場が中心だった女性の職域を営業、購買、設計、物流部門などに拡大。織機部門の製造現場では流れ作業が多かったが、産業機械関連部門では、多岐にわたる機械の制御装置を扱うため、都度異なる仕様への対応や力仕事も多い。しかし、経験豊富な男性社員が詳細な図面の判読や力仕事などをサポートしたことに加え、「女性には無理」という思い込みを捨てたところ、予想外に女性社員が続々と活躍。現在、同部門では女性社員は約 4 割を超えるまでになった。

一方で女性社員は、業務を覚えこれから戦力になるという段階で結婚・出産を機に離職してしまうケースが多く、大きな問題となっていた。そこで 2004 年、現総務部長が就任すると、女性社員と相談し彼女たちが不安を感じることなく仕事が続けられるよう、育児休業期間を最大 3 年に延長したほか、復職後の短時間勤務は子どもが小学校 3 年生を終了するまで利用可能とし、朝夕 30



▲大型機械制御盤組立部門で若手女性社員が活躍

分単位でいつでも勤務開始・終了時間を変更することができるなど、個々の事情に合わせてフレキシブルに働くことができる環境を整備した。フルタイム勤務に戻った後も、子どもの学校の長期休暇中は短時間勤務利用が可能。短時間勤務については、里帰り出産中の娘のケアのために同制度を利用した社員も現れたため、「まごサボ」と名付けられ、二世帯同居の多い北陸ならではの画期的な活用例である。また育児取得予定の女性社員に対しては、毎月総務女性社員が面談。男性上司には打ち明けにくい相談や、いつだれに引き継ぐべきかといった業務上の悩みにも親身になって応えている。

「単語カード」「作業日誌」で障がいのある社員やその家族と密接に意志疎通

同社では 7 名の障がいのある社員が活躍している。軽微な作業を障がいのある社員向けの業務として切り出すことはせず、他の社員と同等の業務を担当させている。彼らは作業習熟まで多少時間はかかるものの、慣れてくると高い集中力を発揮し細かい点にも配慮するため、作業が早くミスが少ない。加えて障がいのない社員以上に体調管理に気を遣うため、病気による欠勤もほとんどしない。こうした状況を踏まえ、障がいのある社員にも、同様の業務を行う障がいのない社員と同じ基準での評価、同水準の賃金の支給をしている。

聴覚障がいのある社員とのやり取りには、筆談に要する時間を削減するため、作業工程を進めるうえで想定されるメッセージを記載した「単語カード」を活用している。また、障がいのある社員の受入れに当たっては、家族とのつながりも大切にしている。上司が日々の作業や会社での様子を記し社員が持ち帰って家族が確認するための「作業日誌」の活用のほか、総務部長が社内イベント時に撮影した写真に直筆の手紙を添えて郵送するなど接点を絶やさないよう心掛けている。

当初、社員の中には障がいのある社員がいるとお互いストレス」という声もあったが、総務部長はこうした社員を集め「障がいのある社員を戦力化するのが会社の方針である。皆さんの部署だから任せられると自信を持って配属したので、協力してほしい」と熱心に説明し、徐々に理解を得ていった。

密なコミュニケーションが社員の士気を鼓舞、生産性の向上につながる

社員同士の密なコミュニケーションは、同社の特徴と言える。1992 年に社員が半減した際、現製造部長は、上司も次々退職してしまう状況の中、31 歳で突然年上のベテラン女性パート社員たちを取りまとめる立場となった。彼女たちの持ち場をまめに回って対話を密にすることを心掛けた結果、次第に提案・助言が得ら



▲定型的なやりとりを瞬時にかわすための「単語カード」

れるようになり、信頼関係の構築に成功。以来、現場を回っての社員との日々の対話が習慣化し、「作業の順序を変える」、「物流を統一化する」、「適切な治具を作る」などの改善提案が現場から出され、作業の効率化につながっている。また、社員間のコミュニケーションも活発化し、ミスの多かった工程と工程のつなぎ目も、言葉を掛け合いカバーし合うことで品質が向上している。

さらに、障がいのある社員、未経験の社員や女性社員の製造現場への受け入れを通じ、これまであうんの呼吸で業務を進めてきた男性社員たちの間に、日々のコミュニケーションや指導のあり方を見直す気運も高まり、写真とコメントを添付したわかりやすい手順書の共有など指導スキルの向上につながってきた。現在では同社社員の指導スキルが外部にも評価され、市より依頼を受け高校生への在学中の技能検定資格取得の指導を行っているほか、中学生、そして養護学校の依頼で知的障がい者についてもインターンシップの受入れを行っている。

2008 年頃リーマンショックの影響で、1 か月分の仕事量が 1 日で完了してしまうほど受注が激減してしまった時でも、当時の社長は真っ先に全社員を集め「どんな状況にあってもリストラはしない」と宣言。意気に感じた社員たちは一丸となり、普段は専門の業者に委託しているワックスかけなどの掃除をしたり、多能工化を目指して持ち場以外の業務を覚えるなどの改善や技能習得などに取り組んだ。その甲斐あって、業務再開後急激に受注量が回復した際も、無理なく対応することができたうえ、親会社に頼るだけでなく新しい産業機械などの分野への拡大も進めることができた。

ダイバーシティ経営による成果

2011 年頃までは親会社の繊維機械関連の電装部品の売上が約 7 割を占めていたが、現在は、「親会社向け電装部品：工作機械など産業機械関連・非繊維向け電装部品」の売上の割合は 5:4:1 となっている。これを可能にしたのは、活況であった工作機械業界の需要に対応できるような工場設備、技術はもちろん、「多様な人材の活躍」と「企業発展」の 2 つを統合した経営戦略を推し進めたことによる、多能工化などの生産体制の構築および生産性の向上であった。

毎年 2 回、社内では改善提案を募集するが、時間制約のある子育て中の女性によって作業の順番を変えることで段取り時間を削減したり、動線に沿って部品などを配置するエリアを作り移動の無駄を省いたりするといった提案がなされ、時間短縮や生産効率を高めている。同社では半年ごとに更新する基準工数に対して、毎月実績工数を算出し、生産効率をモニタリングしているが、これによると前述の改善活動により、生産効率は 5 年前の 2 倍にまで上昇している。

課題であった人材の確保についても、女性が安心して働き続けることができる環境整備と対応が功を奏し、遂に 2016 年春には理系大卒女性 2 名が入社の予定となった。これは、より賃金の高い大手企業も候補にある中での選択であり、働き続けたいと希望する女子学生にとって、同社の環境整備と柔軟な対応・運用が魅力となったことの証左と言える。新卒社員の定着率も、2006 年から 2010 年の 68% から 2011 年から 2014 年では 93% へと改善されている。県や労働局・ハローワークなどとも連携し、県内企業の障がい者の雇用促進・雇用安定にも寄与している。

株式会社協和精工

製造業

中小企業

経験豊富なシニアを塾長とした「社内塾」を契機に 全社員が経営参加、強じんな経営体質に

企業情報			
設立年	1966 年	本社所在地	長野県高森町山吹 1646-5
資本金	3500 百万円		
売上高	1987 百万円 (単体：2015 年 5 月期)		
事業概要	安全装置用ブレーキ設計、製造・医療機器、半導体装置等の機械加工、各種精密機器設計、製造		

従業員の状況（単体：2015年5月期）			
総従業員数	153 人（うち正規従業員数 131 人）	正規従業員の平均勤続年数	7.5 年（男性 5.5 年、女性 9.1 年）
属性ごとの人数等	【チャレンジジド】5 人（うち正規従業員数 5 人） 障害者雇用率 6.22%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社協和精工（以下「同社」）は 1966 年創業、長野県南アルプスの麓に立地し、安全装置用ブレーキの設計・製造、医療機器・半導体装置などの機械加工のほか、各種精密機器の設計・製造を展開している。

現社長は 2000 年、創業者の急逝に伴い倒産寸前の会社の経営を任された。「儲かるように全てを変える」という決意のもと早速改革に着手し、「ぬるま湯」的社内体質の改善、「無駄取り」を徹底することで業績を徐々に回復させた。ところが 2004 年、今度は 2 大受注先の 1 つである大手メーカーより、OEM 生産を請け負ってきた電磁負作動ブレーキ・クラッチの製造を中止すると通告され、受注が 4 分の 1 に激減してしまう。社内の士気が下がる中、全社員を対象に意識調査を実施したところ、トップダウンで次々改革を進めてきた社長の経営手法に、社員が不平、不満、不安を抱いていたことが明らかになった。これを受けて社長は直ちに、当時 30 歳前後であった現在の部長クラスの社員を集め、「よい会社とはどんな会社か」について議論を重ねた。結果、「人の成長なくして会社の成長なし」「人を活かす経営を志すべし」との結論に達した。以降、リストラや減給をすることなく、社員一人ひとりの資質を見極め対話を尽くし、100%能力を引き出すとともに、理念の共有を図り、全員参加の経営を目指してきた。

同時に同社では、付加価値が下がりがいず海外に移ってしまうであろう下請けの部品加工から、ブレーキユニットをはじめとした少量多品種のユニットメーカーへの転換を目指した。開発専門の技術者がいない中、社長は再度現在の部長クラスの社員を招集し「生産技術会議」を実施、これまでの OEM 生産について振り返り、各人の経験を生かして意見を引き出し、開発に漕ぎつけ

た。ここでの意見をもとに、大手競合他社が作らないニッチな製品、徹底した効率化によるコストカットと納期の短縮、フットワークの良い対応を心掛け、営業のあり方を、技術担当者と生産管理担当者を組み合わせた「技術営業」、また手順書などを整備した「プロセスを見せる」営業へと転換した。

次第に“メーカー企業”として形になってくると、それまで下請けであった同社に不足していた品質保証の観点を取り入れること、より徹底した業務改善によるコストカットを進めることが重要度を増し、その旗振り役となる人材の獲得が急務となっていった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

「社内塾」をはじめとするさまざまな改善活動に全社員が参加、筋肉質の経営へ

同社は全社員に経営参加を促すため、日々の収支をグラフ化して全社員に共有するとともに、月初の全体朝礼では、前月の各部門の成績、当月の状況を経営幹部が発表、常に全社員が経営を



▲「社内塾」で熱心に議論する若手社員

身近に感じる仕組み作りを行っている。

部長クラスによる「生産技術会議」は経営危機後も毎月継続し「理念の共有と深耕」「中期ビジョンの作成」を共同作業として行うとともに、社長はワンマン経営から脱却すべく、彼ら部長クラスに裁量を持たせ、経営、マネジメントを担わせている。

品質保証の知識を補うためには、大手企業を退職した経験豊富なシニア 2 名を中途採用し、指導者として活躍してもらった。

また、マンネリ化していた改善活動の見直しも行った。4 か月を 1 サイクルとした QC サークル活動（品質管理活動）「ホットサークル」では、部署ごとにチームで職場の改善をボトムアップで行っている。「改善提案制度」では班長、組長が推薦した社員主導で社員全員に毎月最低 1 回改善提案を提出させている。「環境 5S 活動」では、社長が委員長となり自ら任命したメンバーで、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）の啓蒙を、トップダウンのもと行っている。

中でも注目に値するのは、補助作業員として雇用された 60 歳代男性パート社員を塾長とした「社内塾」である。就業当初は若手社員の下で黙々と作業に当たっていた同社員であるが、実は前職では工場長クラスの経験のある人材であり、ある時経験に基づき思い切って改善提案を口にしたところ、次々に成果を上げた。それを見た若手社員たちの依頼により、意識改革、プロセス改善の指導を行う場として毎週 3 つのグループに対して 2 時間から 3 時間の「社内塾」を開講している。現在、同「塾」からスピノフして、課長・係長クラスによる改善活動「3K（協和・改善・改革）委員会」も発足している。

人を大切にし、一人ひとりの適性・コンディションを見極めるマネジメント

少量多品種生産を可能にする人材育成として、同社では 5 年程度かけて一通りの業務を習得した職長を育成している。職長はメンバー個々の性格や作業の特質を組み合わせ工数を管理している。職長の指導には、経験豊富なシニア層が当たる。半年に 1 度、「スキルマップ」を用い自己申告をもとに上司と面談を実施、一人ひとりについて育成のモニタリングを実施している。

人事採用、人事評価については、かつて社長が主に実施していたが、現在では採用では部長クラスが、評価においては部長・課長・係長クラスが中心に行っている。女性を中心としたパート社員の正社員化についても、部長クラス全員一致を基準としている。



▲障がいの有無を含め、社員一人ひとりの得手不得手を見極めた人材配置

社長は自らの役割を、半分は「経営体質の強化」そしてもう半分は「社内の信頼関係の醸成」であると位置づけている。この信念のもと、社長自身が社員とのコミュニケーションを緊密にし、一人ひとりの性格や得手不得手の把握に努めている。年齢や性別、経歴、障がいの有無など多様な人材について、個々の能力を十分に引き出せるよう留意しており、例えば配置転換にミスマッチがあった場合には、能力を活かせる部署に異動させるなど、あくまで社員の長所を伸ばし、成功体験を積み自信をつける工夫を行っている。また、現在幹部社員 3 名が産業カウンセラー資格の取得を目指しており、メンタル面での不安を抱える社員にも地道なフォローを実施している。

さらに、同社では知的障がい 3 名・精神障がい 2 名計 5 名の障がいを持つ社員が勤務しているが、総じて勤務態度が真面目で欠勤もほとんどない。知的障がいのある社員は、通常 2 か月で覚える工程を 1 年から 2 年かけてじっくり習得、作業もゆっくりではあるがその分丁寧でミスが少ないうに作業に波がなくコンスタントに取り組むため、結果として生産性は障がいのない社員と差はない。同社員でないと信用して任せられない作業もあり、入社 10 年目の現在では他の社員の指導にもあたっている。

障がいのある社員はコミュニケーションが苦手な場合が多いので、同社では彼らについては特に注意深く観察することを心がけ、時間をかけて能力を見極めることを重視している。ある精神障がいのある社員は自らのキャパシティをはるかに超えて働こうとしよう傾向があるため、社長や上司は見回り時、ベースダウンするよう常々声掛けをしているといった具合である。こうして、障がいがあっても同社の貴重な戦力となって活躍しており、障がいの有無によらず昇給、昇格を果たしている。

ダイバーシティ経営による成果

こうした改革や人材育成の取組により、2009 年期（リーマンショック）は赤字であったが、「塾長」が入社した翌年頃よりさらに増益となり、売上高および営業利益は 3 期連続して増加、今期は売上 20 億に達する見込みである。特に 2010 年より始めた医療分野の部品加工は、当初 30 万円だった売上が現在 1 億円にまで急成長を遂げている。

また、障がい者雇用を開始してから、社内の雰囲気明るくなったほか、毎年約 10 名を新規採用してきたことで社員数 150 人を超え「若手が元気な会社」と地元でも評判となっている。

近年では大手メーカー開発部門で派遣社員として勤務していた人材を正社員として採用したほか、女性も含めた大卒の新入社員を採用も実現し、自社製品開発のための体制も整いつつある。実際に、宇宙ステーションで用いる実験装置、海底に沈める地震計、津波計のセンサー部分といった製品に関しては製品化が見えてきた。

ジャトコ株式会社



積極的な新規顧客開拓に向け、製造現場の隅々まで多様性の風土を浸透

企業情報			
設立年	1999 年	本社所在地	静岡県富士市今泉 700 番地の 1
資本金	29,935 百万円		
売上高	487,883 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	変速機および自動車部品の開発、製造および販売		

従業員の状況（単体：2015年4月期）			
総従業員数	6,404 人 (うち正規従業員数 5,557 人)	正規従業員の平均勤続年数	13.1 年 (男性 13.3 年、女性 11.2 年) (2015 年 3 月期)
属性ごとの人数等	【女性】 441 人 (うち正規従業員数 358 人) 女性管理職比率 4.2%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「働きやすい職場環境の実現」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ジャトコ株式会社（以下「同社」）は 1999 年 10 月にトランステクノロジー株式会社（日産自動車株式会社の AT・CVT 部門から分社）とジャトコ株式会社（旧日本自動変速機株式会社）が合併してスタート、2002 年に現社名に変更した。変速機および自動車部品の開発、製造、販売事業を行っている。これまで株主である国内大手自動車メーカーへの販売がメインであったが、“攻めの経営”に転換すべく積極的に新規顧客の開拓を推進することになった。

2005 年に海外生産を開始し、その後急速に拡大、現在では海外生産率が約 50% になっており、自動変速機 (AT/CVT) では世界シェア第 2 位である。中期経営目標には 2020 年時点における「自動変速機 (AT/CVT) で世界シェア No.1」を掲げている。このような急速な事業環境変化の中、グローバルカンパニーとしては当然の価値観としてダイバーシティを経営に活かし、目標達成のため、社員一人ひとりが最大限に能力を発揮することを人事戦略として位置付けていった。

多様性の尊重・包容力の醸成はグローバル共通の価値観であるが、日本本社としては特に“Quality of Life (生活の質)”の向上に力を入れること、女性の活躍推進を契機に全社的な意識改革を進めることにより、ワークライフバランスの実現を目指した。さらには女性だけではなく、他業界出身者や、外国人の視点を入れることによりオペレーションの効率アップを図り、社員全員の労働環境の改善を進めていくこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

管理職をはじめとする全社員の意識啓発により、多様性のある組織の構築を推進

同社の経営トップ層は、ダイバーシティを受容し、ビジネスに生かすことを強く発信し続けている。2008 年度より、社長をトップとする経営会議メンバーによるダイバーシティ・ステアリングコミッティを設置。2012 年度までの中期計画として「Diversity1.0」を策定し、施策についての議論、結果の振り返りを毎年度実施した。2014 年には、社員の共通の価値観である「JATCO WAY」（同社の行動原則）を進化させ、「JATCO WAY T-E-A-M」（T-E-A-M: ジャトコ社員として心がけるべき 4 力条の頭文字「Team leadership by everybody」、「External mindset」、「Aspiration to win」、「Monozukuri excellence」を取ったもの）というグローバル共通の価値観を導入、「多様性の尊重」、「包容力」をキーワードとして織り込んだ。さらに 2013 年度から 2016 年度までの中期計画として「Diversity2.0」を定め、女性管理職比率、社員の



▲同社のリーダーシップ研修の様子

多様性に関する意識、外国人比率を全社の KPI として設定し、活動を継続している。毎年実施している優秀な若手社員を対象としたリーダーシップ研修（社長自ら講師を担当し、プロジェクト課題を与え、半年間 15 名程度のグループで実施する若手研修。2015 年度には 3 グループで実施）にも女性・外国人社員を意識的に参加させている。

経営トップ層の発信以外に、管理層にも多様性への意識を植え付ける取組を進めている。例えば、管理職向けのマネジメント研修では、人材育成を重点テーマとしているほか、製造現場の工長（現場リーダー）クラスを海外の工場に施術指導の目的で派遣するなど、グローバルな視野を広げるための経験も積ませている。こうした取組の結果、管理職も積極的に女性の部下と面談し、部下のキャリア形成、スキル向上について、本人の意向を踏まえつつ育成計画を作成するようになっている。

また、全社員共通の評価項目に「多様性を尊重する」という内容を設け、全社員に対しダイバーシティ推進について意識付けている。

女性人材プールを増やし管理職登用を進め、間接部門では多様な働き方を実現

同社では戦略的に新入社員の約 20%（20 名程度に相当）に女性を採用、女性人材プールを増やしている。業務の内容上、女性社員が活躍しやすい人事部門や財務部門、調達部門に女性社員を多く配属したほか、営業部門にも女性社員を配置、可能な限り女性の力を引き出す取組を実施している。また、毎年各部門に当該部門に所属する女性社員のリストを送り、各人の管理職昇進の可能性を評価してもらい、女性の管理職登用を積極的に進めている。2015 年 4 月時点では、女性の課長補佐職は 10 名、同職に占める女性比率は 6.3%（課長職以上は 4.2%）となっている。

管理職への女性登用を増やすと同時に、多様な働き方も推進している。間接部門ではフレックスタイム制度、就業時間短縮制度、在宅勤務制度を適用、社員の多様な働き方を支援した。その結果、2012 年度の間接部門における月平均残業時間が 21.6 時間であったのに対して、2015 年 4 月から 7 月の月平均値は 13.5 時間に減少した。

女性活用の象徴となる「なでしこライン」を設置、製造現場で多様な気付きが活きる環境に改善

同社では、製造部門においても一定数の女性を採用してきたが、既存のラインに配置するだけで、その能力や新たな視点が十分に活かされてはいなかった。そこで、現場の工長らによる発案で 2011 年の生産ラインの改造を機に、女性のみで構成した少量生産ライン「なでしこライン」を設置した。背景には、これまで多数を占めてきた男性社員とは違う視点、発想での改善を進めてほしいというマネジメントの想いがあった。加えて生産現場で増えてきた女性社員の“成功事例・成功体験”を創出する狙いもあり、女性社員の率直な気付きや提案に対し真摯に改善を重ねたことで、生産の効率化が実現していった。

女性社員を製造現場に受け入れるにあたり、職場環境改善も併せて進めている。例えば、女性社員に合わせ、部品棚の高さを調整し、身長が低い人でも効率よく作業できる環境を整備している。また、それまで使用するたびに苦労して持ち上げていた重いオイルタンクに蛇口を付けることにより、女性でも容易に使用できる

ようになっただけでなく、不良率の削減にもつながったという例もある。

こうした改善の実現には、工場内の各ラインに社員からのボトムアップの提案を掲示できるように設置された「改善掲示板」が重要な役割を果たしている。従来からこうした改善のためのツールはあったが、そこに女性社員が多く参画してくるにつれ、これまでとは異なる視点での気付きや提案が増えてきた。こうした多様な意見を上長が受け止め、フェアに扱うことにより、異なる意見に耳を傾ける組織風土の醸成を心掛けている。



▲製造現場の「改善掲示板」の前で活動報告する女性社員

ダイバーシティ経営による成果

女性管理職の増加に伴い、女性のロールモデルも増え、女性が管理職になることへのハードルが下がりがつつある。課長・課長補佐職を務める女性社員の中には、昇格後も時短勤務を活用したり、産休・育休を取得したりする社員もいて、「女性が活躍できる会社」という外的評価にも繋がっている。

一方、製造部門では、「なでしこライン」における女性社員の活躍を受け、別の部署やラインにおいても女性社員の活躍の場を積極的に創出していく動きに繋がっている。「なでしこライン」は少量生産ラインであったため、人数も 5 名程度と少なかったが、2013 年に生まれた 250 名程度が関わる主力機種 of 組立工程の中に 20 名から 30 名の女性社員を意図的に配置し、「ダイバーシティライン」と名付けている。元々、このラインでは細かい部品を扱っており女性も少なくなかったが、「多様な気付きや意見を積極的に改善に繋げる」意図を明確にするために、敢えて「ダイバーシティ」と銘打っている。ここでは、女性社員の業務改善提案を基に全体で改善を積み重ねた結果、2 年連続で不良率ゼロを成し遂げている。

さらに、機械加工現場初で生まれた女性が多く活躍する「スマイルライン」では、在庫削減の動きの中で、新任の女性社員の「油付け作業をやりたくない」という率直な意見がきっかけとなり、これまで“必要悪”とされていた在庫品のための防錆作業が見直されることとなった。生産の現場に馴染んだ視点からは得られない気付きと、それを実際の改善プロセスに落とし込むマネジメント層の工夫と相まって、生産現場における多様な人材の活用から多くの業務改善が実現している。

株式会社デンソー

製造業

大企業

新たなビジネスモデルを模索する中で組織や意思決定のあり方の変革に挑戦、「サプライズ」を生み出す企業へ

企業情報			
設立年	1949 年	本社所在地	愛知県刈谷市昭和町 1-1
資本金	187,400 百万円		
売上高	2,437,182 百万円 (単体：15 年 3 月期)		
事業概要	自動車用システム製品およびITS関連・生活関連機器・産業機器製品等の開発・製造・販売		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	49,318 人（うち正規従業員数 43,292 人）	正規従業員の平均勤続年数	21.8 年（男性 22.6 年、女性 15.6 年）
属性ごとの人数等	【女性】 7,084 人（うち正規従業員数 5,052 人） 女性管理職比率 1.9%（2016 年 1 月時点） 【チャレンジド】 591 人（うち正規従業員数 591 人） 障害者雇用率 2.08%（2015 年 6 月時点）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社デンソー（以下「同社」）は 1949 年に親会社から独立、自動車用システム製品の開発、製造、販売を行っている。戦後、日本の基幹産業である自動車製造業の中核として、ジャストインタイムをはじめ、いわゆる「トヨタ生産方式」で徹底した効率化を基盤に、業績を大きく拡大してきた。

しかし、日本市場の縮小と新興国市場拡大、消費決定における女性の影響力拡大といった「市場構造の変化」、技術革新による「産業の垣根を越えた競争の激化」、グローバルな「優れた人材の獲得競争激化」といった近年の環境変化に際し、グローバル企業として競争力を強化し持続的に成長するためには、従来の延長線上ではないイノベーションを創出できる組織へと転換を図ることが不可欠となってきた。

特に同社は、従来は日本人男性中心という同質的な組織であったこと、また顧客は納入先の自動車メーカーが大半であったことから、エンドユーザーのニーズを捉えて新たな製品や価値を自発的に生み出していくといった経験は必ずしも多くなかった。また、効率化を図るための仕掛けが随所に行われていることが、イノベーションを指向する際には逆に足枷になってしまう局面もあった。

そこで、ものづくり企業としてのコアな価値は大事にしながらも、新しいことにチャレンジしたり異なる発想を取り入れたりする経験を日常的に取り入れ、少しずつ変化に適應できる組織への転換を目指していった。まずは、男性中心のモノカルチャーな組織、同質的な文化、風土に風穴を開けるため、「女性活躍推進」をはじめ、より多様な人材の視点や気付きを活かした「カイゼン」活動の拡充が行われることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性社員の更なる能力発揮やマネジメント層増加を全社で後押しするための制度改革

これまで同社は、女性社員が「働き続けられる」制度づくりに主眼を置き、事業所内託児所や配偶者転勤に伴う再雇用制度を含め、法定以上の多様な制度整備を行っていた。ただし、実際に女性社員が能力を存分に発揮してビジネスに貢献する例はまだ少数派で、キャリアパスの構築や能力発揮を促す取組が必須であること、また男性中心の組織、風土を変えるためには女性管理職の増加が重要課題とされ、2020 年までに 100 名(2014 年比 3 倍)にすることを目標とし、女性社員の中長期的なキャリア形成をマネジメントで意識させる取組を拡充している。

また、全社的な人材育成の仕組みを支えるため、従来、人事部企画室下におかれていた「ダイバーシティ課」を、トップの強い意志で 2014 年に「DP (DENSO Project の略)・ダイバーシティ推進室」として新設、全社横断の WG や関係各部との連携強化を図る体制としている。

同社の女性社員のうち、総合職については、キャリア形成支援として、上司と一緒に相談しながら、今後 5 年間のライフイベントを踏まえつつ、本人の強み・弱みも明確にした「育成計画」を策定し部門全体でモニタリングする仕組みを確立。ライフイベントによるハンディを小さくしたり、キャリアへの諦め感の払拭をめざしたりしている。さらに、ライフイベントへの向き合い方に直面し始める入社 5 年目の社員に対し、キャリアの軸を改めて考え、変化に備える「入社 5 年目キャリア研修」や、部長職など男性の多いマネジメント職に対する研修も実施している。

一方、9 割以上を女性が占める実務職については、仕事が定型・補助業務に制限され、能力アップのための研修などの機会も少なく、評価や昇進において個人間で差がつきにくく、優秀な人材を活かしきれていない実態があった。そこで、2009 年には実務職

のコース見直しを行い、リーダー級の上級実務職を設定、2016 年 4 月からはノウハウ伝承や業務改善・指導推進に加え、非定型・創造的業務なども含め活躍領域を広げ、キャリア研修も強化、新たに管理職への登用を可能にする制度へ変更する。

従来の働き方やビジネススタイルを抜本的に見直すための「働き方」改革

働き方についても、従来は“顧客に合わせ”て自分の仕事を組み立てることが通常であり、その中でいかに効率的に業務を進めるかが課題とされていた。しかしながら、そうした“受け身”のビジネススタイルそのものを抜本的に変革しなければビジネスに必要な発想も生まれないという危機感から、現状を変えるための起爆剤として 2015 年、「朝型勤務(Morning Shift)」の試行を実施。本社のフレックス部門を対象に、定時より 1 時間早い出社・退社を推奨し、「20 時以降原則残業禁止、フレックス制度のコアタイム短縮、朝食無料化」を打ち出した。

これまでもコスト圧縮の意図から残業削減や定時退社を推奨したことはあったが、現場での利点が見えづらく、定着はしなかった。ただし、今回は運用を各職場に委ね、業務の実態に応じた創意工夫を促したことから実現性が向上。7 月から 9 月の試行期間が終了した後も早帰りの傾向が続き、21 時台以降の退門者数が試行期間前に比べ半減するなど、働き方そのものを見直し自律的な業務遂行に切り替える取組が奏功しつつある。

さらに、女性社員の活躍推進にあたり、ライフイベントを組みこんだキャリア構築について男性社員にも理解を求める動きをいち早く実施している。例えば「育休前・復職準備セミナー」では、他社に先駆け夫婦参加（他社勤務でも参加可）を認め、復職後の生活やキャリアを男性社員とともに見直す機会を設定、男性社員の意識変革を図っている。

“ものづくり企業”として、障がいのある社員が重要な製造業務を担当

他方、同社では 1978 年より障がいのある社員の定期採用を始め、1984 年には愛知県初・自動車部品メーカー初の特例子会社「デンソー太陽」を設立するなど、企業の社会的責任として障がいのある社員の雇用を積極的に進めてきた。2004 年より支援体制を強化し、全社施策の整備・充実を図ってきている。

同社で働く障がいのある社員は、平均勤続年数が 23 年 8 か月と長いが、これは各現場、各製作所人事、DP-ダイバーシティ推進室が一体となってサポートする体制が構築され、各現場でも、社員自らが、聴覚障がいのある社員のコミュニケーションを支援する「手話サポーター制度」、社員が約 2 千語の手話を動画で学ぶための電子手話辞典の作成・設置、障がいのある新入社員を対象とするフォロー面談などの支援体制に加え、障がいのある社員を仲間として受け止める風土が根付いているからである。

また、デンソー太陽でも、単に雇用の場を提供するだけではなく、製造に関わる重要な業務を担当し、独自の治具製作などにより個々の能力に合わせた業務を開発、ビジネスとして成立させてきた経緯がある。加えて、管理職である課長職、リーダーとなる係長、班長全員が障がいのある社員であり、仕事へのモチベーションアップや安心して働くことのできる環境・風土がある。

生産現場では、本社生産現場での管理経験者を幹部に据え、ものづくりで重視すべき 5 要素、Q（品質）、C（コスト）、D（デリバリー：納入）、S（セーフティ）、H（ヒューマン）をポイントに、「品質安全第一」で、常に本社から信頼される製品生産のため、「キ

デンと決め」「キッチンと守る」ことを徹底実践する工夫を積み重ねた結果、デンソーグループの一員として誇れる品質・生産性を実現している。

ハンディキャップに対するサポートをカイゼンで実現する仕組みはものづくり企業の矜持でもあり、各々の能力を最大限に発揮しビジネスに貢献する障がいをもった社員の姿は、全ての社員に対して大きく影響を与える存在である。

ダイバーシティ経営による成果

上述のデンソー太陽では、近年の市場環境の変化や競争の激化に伴い、収益性の維持を図るために、より高付加価値製品の生産にもチャレンジしてきている。例えば、可視化された社員のスキル習得状況を勘案しながら作業の難易度に合わせて社員を配置、少しずつ難しい業務にも対応させていくようなスキル開発を行っている。このような取組が、高級車のスマートキーの独占生産の受注に繋がっている。コスト競争が激化する中で、社員の能力に応じ高付加価値品も取り込みながら、健全な利益率を維持し、デンソーグループのビジネスに貢献している。

また、全国障害者技能競技大会（アビリンピック）では 2012、2014 年に金賞を獲得し、2016 年の世界大会への参加も決定している。会場では同僚も見守る中、職場で磨いた技能が日本一として評価され、本人、社員のモチベーションアップはもちろん、ここに挑戦するために当社に就職したいと考える障がいのある社員も毎年多く存在する。

一方、女性社員の活躍推進や働き方改革についても、女性管理職が 2012 年より約 1.5 倍増加、技術系女子大学生の採用が 2014 年より約 3.5 倍増加、退職率が 2012 年 2.14% から 2014 年には 1.78% へ低下するなど徐々に成果が生まれてきている。

現場においても、高い潜在能力を有する実務職の女性社員を主要メンバーとした新規事業部のプロジェクトが成功している。バイオ燃料の基礎研究から、保湿度の高い藻を利用した B to C 商品を開発することになった際、そのプロジェクトに会社外でも多様な経験を有する女性社員が自発的に合流。商品ネーミング、容器発注、価格設定などのプロセスを、従来の“自動車部品メーカー”の発想にとらわれない消費者視点で次々にアイデアを出し、的確なマネジメントによって形となり商品化された。「1,500 個売れば当たり前」といわれる化粧品業界で、2014 年 12 月の発売以来、述べ 27,000 個を売り上げる成功を収めたが、ここでの実務職女性社員の活躍が「新たなチャレンジ」へのモデルケースとなり、イノベーションを生み出す組織への変革の先鞭をつけている。



▲実務職女性社員の活躍により「新たな価値」を生み出す好事例に

ブラザー工業株式会社



創業理念を継承しつつ更なるビジネスの拡大、発展をめざし、外国人や女性、若手の社員の育成と挑戦機会を提供

企業情報			
設立年	1934 年	本社所在地	愛知県名古屋市長区苗代町 15 番 1 号
資本金	19,209 百万円		
売上高	707,237 百万円 (連結：2015 年 3 月期)		
事業概要	情報通信機器、家庭用ミシン、工業用ミシン・産業機器、通信カラオケシステム・コンテンツ配信等の開発・製造		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	4,065 人（うち正規従業員数 3,643 人）	正規従業員の平均勤続年数	16.4 年（男性 16.4 年、女性 15.9 年）
属性ごとの人数等	【女性】 801 人（うち正規従業員数 737 人） 女性管理職比率 2.91% 【外国人】 67 人（うち正規従業員数 52 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ブラザー工業株式会社（以下「同社」）は 1908 年にミシン修理業として創業、1934 年に家庭用ミシンの製造販売の「日本ミシン製造株式会社」として設立された。戦後間もない 1947 年には輸出を開始するなど海外展開にも積極的で、創業当初より「働きたい人に仕事をつくる」「愉快な工場をつくる」「輸入産業を輸出産業にする」を理念に据え、ユニークなビジネスを行ってきた。

1950 年代より事業の多角化を進め、80 年代後半以降にはプリンターや複合機を中心とするプリンティング事業が事業の中核を占めるようになる。SOHO などを対象にいち早く小型複合機の市場を開拓するなど業績を伸ばしてきたものの、売上の約 7 割を占めるプリンティング事業の市場飽和が懸念される中、一層のグローバル展開や新規事業の積極推進が急務となっている。

他方、1990 年代前半に新卒採用を抑制したことから、今後の事業を牽引する 40 歳代社員の不足も課題であった。事業ポートフォリオと整合を取りながら 30 歳代の若手社員を大きく引き上げつつ、新たなビジネスモデルにチャレンジしていく組織への転換が課題であった。

上記のためには、若手社員の育成強化を基に新たな挑戦を喚起していくことのほか、意思決定層の多様化で新たなビジネスを指向できるよう女性の上級管理職の人数を増やすこと、さらに、真のグローバル化を図るために、外国人社員の活躍を推進していくことが必要と認識されている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

グローバル一体で「ブラザー」の理念とビジネスを展開すべく啓発と育成を実施

同社のプリンティング事業は、日本本社において開発されたコア技術を基に世界各国のそれぞれの市場に合わせて製品化し、各地の販社が販売代理店を開拓し販売するモデルである。売上を伸ばすためには、日本本社のみならず、世界各国のグループ各社が一枚岩となり、ブラザーブランドを広めていかねばならない。

その意味で、同社は早くからグローバルスタッフとのコミュニケーションを重視してきている。1999 年に制定されたグループの「グローバル憲章」は 2008 年に改訂、現在では 27 言語に翻訳されており、さらに毎週更新されるトップメッセージもすべて 10 言語に翻訳され、ダイバーシティを含めた経営への考え方や世界の販売会社・工場などの事業戦略や動き、社員への期待などが発信されている。「能力、人格、資質、行動に優れた人が国境という概念を超えて、国籍や民族に関係なく適材適所に配置され、組織を牽引している状態」が「真のグローバル企業の理想」であるとの現社長の思いが共有され、それに向けて「日本人の本社社員が海外拠点を統括する」という従来のマネジメントから、より自立的にビジネスを展開できるグローバル組織への転換を図っている。

外国人社員についても、従来は海外拠点との橋渡しを期待する傾向が強かったが、2009 年より海外の大学から直接採用する「グローバル開発スタッフ」制度を実施し、ほぼ毎年 5 名から 10 名程度を次期幹部候補として採用している。2012 年からは外国人社員への幹部育成教育も実施し、同社の理念や生産プロセスなどを徹底的に教え込んでいる。そうして、現地拠点の管理者としてだけでなく、開発と生産、販売を繋げグローバルに活躍する幹部候補として早期育成を進めている。

自社ビジネスのノウハウ・スキルの効果的な伝承による若手の育成強化

前述のように、次代のビジネスを担う若手社員の育成強化の一環として、2010 年度に「より良いものにこだわるものづくり」精

神の継承として、外国人も含めた若手社員を対象に「グループ本社としての基本的な役割やスタンスを理解し軸を作る」目的で、「BBM 塾（ブラザービジネスマインド塾）」を開始した。従来は、それぞれの現場で OJT を中心に若手社員を育成してきたが、ここでは各部門で活躍している業務担当が講師となり、同社独自のビジネスの方法について実務事例を基に伝え（例えば営業企画担当は販売チャネル、財務担当は国際税務などの講座を実施するなど）、所属部門の知識を超えて、総合的な知識やマインドを習得できるよう、社員自らが伝承する形式とした。

この「BBM 塾」を開講することで、若手がビジネスの全体感と同社のマインドを学び取ることはもちろん、これまで暗黙知であった実務上のノウハウを可視化し、共通のスキルフォーマットとして提供することの効果も生まれている。実際に、財務部などでは、若手や他部門の社員にわかりやすく実務を伝える経験を通じ、自身の業務を客観的に見直す契機ともなっており、現在では人材配置のローテーションに際し引継を兼ねた“卒業試験”としても機能している。

女性社員のやる気とキャリアを後押しする柔軟かつ使いやすい制度整備

一方、女性に目を向けると、同社では 1980 年代初頭より積極的に新卒採用を行ってきたが、いわば実力主義の社風の中で、キャリア形成は自助努力に任せられるところがあった。とりわけ日本本社は開発主体であり、技術系と事務系の割合は、3：1 と、技術系の女性自体が元々少ない。そのような中で、技術系に伍して事務系職種から昇進していくには通例としてハードなキャリアが予期されており、ライフイベントを抱えた女性社員が上級管理職に昇進していく事例は少なかった。

一方、育休などの制度整備は 2000 年代初頭より実施し、現在ではほぼ 100%の復帰率を達成していた。女性社員のキャリア構築や活躍推進支援を会社方針に位置付け、公正な人事評価の徹底、上司と女性部下のキャリア支援研修、海外赴任または国内転勤の社員に帯同するため退職した女性社員を再雇用する「帯同配偶者再雇用制度」、育児や介護などでもキャリア継続を可能とする「在宅勤務制度」なども整備・拡充。女性社員の意見を取り入れ、より実態とニーズに即した使いやすい工夫や社内理解を進めることに注力し、女性のキャリア構築とスキルアップの効果を高めている。

これらの制度も利用しながら、着実にキャリアを積み重ねた女性社員も増えてきている。例えば、プリンティング部門での北米のマーケティング企画を担当した女性課長は 2 度の育休からの復帰後、度重なる海外出張もこなし、高いコミュニケーション能力を発揮して開発や販社と良好な協力体制を築き、北米で 50% を超えるトップシェアを達成した。部門全体の売上の約 4 割強をも占め、会社全体の売上に大きく貢献した実績が認められ、次長職、部長職に順当にキャリアアップしている。こうした女性の管理職が現在、本社部門はもちろん、研究・開発、技術、特許、デザイン、営業部門などを含め 26 名おり（2020 年には 44 名以上にすると宣言・公表）、各人がロールモデルとして、社内イントラでの紹介、研修講師など経験の共有も実施する中で、若手のうちから同社のビジネスの神髄に触れた社員が、自然にスキルアップ、キャリアアップを目指す風土が生まれてきている。

ダイバーシティ経営による成果

上述のような意識的な早期育成やキャリア構築が徐々に成果として表れ始めている。

外国人社員については、市場ニーズと開発とをつなぐ役割を果たした例として、中国向けプリンターの商品開発がある。同社の複合機プリンターはオフィスの省スペース化をセールスポイントとしコンパクトなデザイン設計を進めていたが、中国向モデルを開発する際、グローバル開発スタッフメンバーから「中国でオフィスにプリンターを設置する場合、むしろ大型の方が会社の信用性を誇示できる」「モデルカラーも黒よりも白の方がよい」といった文化的背景を基にした提案があった。従来であれば全社としての方針を変えることは難しかったが、日本人の固定観念を排しこの提案を基に開発を行った結果、中国市場で発売当初からデザイン面で大変良い評判を得て、売上を大きく伸ばすことができた。

また、上述の幹部育成教育の結果、ベトナムにマネジャー職が 2 名誕生し、現地での円滑な意思疎通によって生産性向上を達成した事例も生まれている。

一方、「BBM 塾」で同社のビジネスマインドとスキル・ノウハウを習得した若手社員の活躍も目立っている。同社の新規事業開発を自ら希望した若手の女性社員 2 名がヘッドマウントディスプレイの開発に参画した。従来の同社の既成ビジネスとは異なり、医療現場や製造現場などでの利用を想定し、かつ極めて高度な機能性とデザイン性を両立させた製品として開発・販売に結び付けるという難題に積極的にチャレンジし、成果を上げている。

こうして自身の能力を発揮できる環境でチャレンジできる組織風土となり、従業員意識調査でも『ブラザーの一員として誇りを持って仕事している』項目については、5 点満点中平均点は 2004 年の 3.19 点から 2014 年には 3.79 点に上昇している。加えて社員の声がより大きく反映される Great Place to Work[®] Institute Japan による「働きがいのある会社」に 2010 年から 6 年連続ランクインするなど、外部からの高い評価を得ている。それらの評価から、女性が活躍できる企業としての認知度も一層高まり、女子学生を始め学生応募増加など好循環が生まれてきている。



▲新規事業の一環（ヘッドマウントディスプレイの開発）

株式会社堀場製作所

製造業

大企業

現場発の「HORIBAステンドグラス・プロジェクト」が、社員の“おもい”を経営層につなぎ、全社的な意識改革に成功

企業情報			
設立年	1953 年	本社所在地	京都府京都市南区吉祥院宮の東町 2 番地
資本金	12,011 百万円		
売上高	59,793 百万円 (単体：2015 年 12 月期)		
事業概要	計測機器・システムの製造、販売		

従業員の状況（単体：2016年1月現在）			
総従業員数	1,756 人(うち正規従業員数 1,354 人)	正規従業員の平均勤続年数	14 年 (男性 15 年、女性 12 年)
属性ごとの人数等	【女性】509 人(うち正規従業員数 268 人) 女性管理職比率 5.32%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「2015 より長時間労働の削減と有給取得率向上を目的とした取組みを導入」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社堀場製作所（以下「同社」）は 1945 年創業、自動車の排ガス、大気、水質、医用、半導体製造装置用の測定装置の製造販売事業を展開している。

創業者が京都大学在学中に立ち上げた学生ベンチャー「堀場無線研究所」を前身とする同社は、社は「おもしろおかしく」にみられるように、「成果を出すためには、仕事を心からおもしろいと感じ、仕事も遊びも一生懸命取り組むべきである」という創業者の“おもい”を受け継いできた。

90 年代より海外企業の買収が進み、グループに外国人が増加。グローバルに事業展開を行う中で国内・海外グループ企業からなる異文化の社員同士が融合、理念を共有し、一人ひとりが「One Company」を形成していく必要が生じた。このため 2007 年、「HORIBA Brand Book」を 6 か国語で発行、全世界のグループ社員が携帯している。2009 年には、国内グループ 4 社を対象とし体系的・継続的な「Off JT」を行う社内大学「ホリバカレッジ」を開校。

さらに、それまでグループの執行役員は同社より輩出していたが、海外グループを束ねつつ国内のマネジメントも行う 24 時間体制となると、人数的にも同社男性幹部だけでは限界があったことから、2009 年にはグループより 3 名の外国人が、2014 年より女性が執行役員に加わっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

子育て中の女性リーダーの問題提起から生まれた「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」が、現場の“おもい”を経営層につなぐ

「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」は、2014 年発足。もともとは育児中の女性社員が、マネージャーへの昇格研修で

ある「マネジメントスクール」にて「ダイバーシティ」を会社への提案題材に選んだことがきっかけであった。同社では、育休制度、短時間勤務といった様々な配慮は社として整備しており、出産・育児で退職する女性社員はほぼゼロ、現場でも活躍する女性が増加していたが、意思決定層における女性の割合など数として表れていなかった。研修を通じて同社員は「女性活躍が進まないのは、男性管理職の意識に加えて、女性社員自身にも“無意識の壁”、いわゆる“ガラスの天井”を自分自身の中に設けてしまうという課題がある」とし、プロジェクトの立上げを提言。マネージャー就任後、早速同社員がリーダーとなりプロジェクトがスタート。国内グループ会社を対象とし、副社長をトップに役員 2 名、部門を横断した現場メンバー 22 名、サポート要員として管理職 16 名で構成、人事メンバーも参加している。現場メンバーはマネージャー前後の職階の社員で、半数は女性が占める。各部門からの指名制で、将来的にグループを率いていくことが期待されるメンバーが任命された。

女性社員が管理職昇進を固辞する背景には、愛社精神があるからこそ、ライフイベントでキャリアを中断することや、突発的な欠勤・短時間勤務などにより、会社に迷惑をかけたくないという思いがあるという声も初めて経営層に届いた。プロジェクトでは、“無意識の壁”に阻まれる女性社員に、仕事も家事も育児も完璧にこなす“スーパーウーマン”でなくともキャリアアップは可能であると意識付けることを最初の目標とした。

「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」のメンバーは、前述の例のように現場の社員の“おもい”を丹念に拾い、役員や管理職との密な対話を通じて施策につなげる仕組みを構築した。時間単位の有休取得の制度化も、社員の声を反映したものである。同時に、副社長・役員による外国人社員との食事会などを開催したことにより、外国人社員からも「アパートの保証人が必要」「先輩・後輩などの日本の習慣を教育に取り入れてほしい」といった要望のほか、「日本の企業はキャリアパスが長く不透明である」といった課題を収集することができるようになった。



▲現場密着型の「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」

意識啓発のための各種セミナー、部門ごとの実情に即した「働き方改革」の推進

意識啓発のためのセミナー、イベントも精力的に開催している。男性管理職を対象とした、「女性社員の本当の“おもい”」への理解促進のためのセミナーのほか、「女性キャリア」、「育児・介護」などをテーマとした社内ワークショップや講演会、さらには社外動向に触れ、キャリア形成やチームマネジメントを考えるための社外講演会・セミナー・交流会への参加も根気強く呼び掛けている。

2 年目となる 2015 年は、女性の活躍のための意識啓発のみならず、全社的に長時間労働が常態化し残業時間や有休取得率に無頓着となってしまっていた状況の変革に取り組んだ。育児中で残業のできない社員たちから、「17 時から会議が開催され、参加できない」という声が上がったり、役員からも「17 時から仕事をするためのコーヒープレイクが当たり前の風景ではいけない」といった問題提起があり、多様な社員の活躍を推進するには、時間に対する意識改革も必要という認識に至ったためである。

こうした状況からの脱却を目指し、部長・室長クラスを対象に、自部門での独自の取組の検討・宣言を促すべく、一日型の研修を実施した。

中でも、デザインや宣伝、Web サイト構築などを担当するコーポレートコミュニケーション室(以下「CCO」)の取組は好事例となった。

CCO は、もともと“職人的”な部署であり、入社以降退職まで当該部署で勤め上げる社員も多かったが、2010 年に国内グループ 4 社の同職種担当者を集約した「シェアドサービス」の導入をきっかけに、多様な考え方やスキルを取り入れることの重要性を認識した。以後、戦略的に部門間ローテーションを進めたほか、中途採用も実施したことで、室員のほとんどが複数の部門や多様な職種の経験者となった。また、1987 年には女性海外研修生第一号社員を輩出するといった土壌もあり、現在、部署の半数以上となった女性たちの現場ニーズを大切にしたい仕事ぶりや丁寧なコミュニケーション、時間厳守の徹底した仕事ぶりなどによって能力が評価されている。

また CCO でも長時間労働が常態化する中、現室長は、プロジェクトからの働きかけをきっかけに、毎週 1 日以上の定時退社、年間 5 日以上の有休取得を実現した社員には、賞与が加算される仕組みを構築した。これらを実施するにあたり室長は、自身がシングルファザー時代に公私共に苦労した時に、業務の棚卸により効率化を図り定時退社を実現した経験を公開した。また、取組をきっかけに、同様の悩みを抱える社員のために自らメンターを買って出ている。

これらの結果、CCO では早く業務を終わらせようという気運が次第に高まり、週 1 日以上の定時退社は室員の 70% 以上が達成した。有休取得についても、4 日の有休取得にとどまった 1 名を除く全員が年間 5 日の有休を取得している。これには、子育て中の女性社員が多いことも手伝って、彼女たちの高いセルフマネジ

メントの意識が男性社員に好影響を及ぼしたという側面もある。

室長は次の成果を ROI(投資利益率) 向上に定め、CCO を「バーチャルカンパニー」に見立てて ROI10%以上を目標に掲げる。社内の他部署やグループ会社を顧客と捉え、業務に仮想価格を設定し、部内の工数やアウトソースによるキャッシュアウトから部署収支の可視化に着手している。

ダイバーシティ経営による成果

プロダクトやグラフィックデザインでは 5 名のうち 3 名が女性で、他社製品にはない家電のようなソフトなデザインが好評を博し、「グッドデザイン賞」「機械工業デザイン賞」「ドイツ iF Product Design Award」「German Design Award」など、国内外デザイン賞も複数受賞するようになった。顧客から「最後はデザインが気に入る、HORIBA 製品を選ぶことが増えた」と言われている。

プロジェクトのメンバーも務める業務改革推進部の女性社員は、プロジェクトに参画したことがきっかけとなり、自らのキャリアを積極的に切り開いている。結婚後まもなく海外グループへの基幹システム導入のためのフランスへの 7 か月間の常駐業務を自ら必要と感じて受諾し、一つのプログラムのリーダーとしてグローバルのメンバーを牽引。想定以上の成果を出した。経営戦略本部の女性社員は出産後、「自分の能力を最大限発揮できるのは在宅勤務の形態である」として会社と交渉し、同制度導入に貢献した。現在も在宅勤務の形態でフレキシブルに出社時間を調整し pH メーター事業でグローバルメンバーを牽引する活躍ぶりである。サービス部門では、これまで女性社員は現場のサービスマンからのコールに対応するなどの補助業務を担当してきたが、現在では工学系の新卒女性社員を採用し、顧客の現場で自社製品のメンテナンスを行うエンジニアとして育成する取組を開始している。

こうした中、女性管理職比率も 2007 年の 1.5% から 2015 年には 4.6%に上昇した。その 7 割がワーキングマザーであり、仕事と家庭を両立するケースが増加しつつある。

海外グループとの人事部門間におけるダイバーシティ情報交換の促進も進んでいる。当初、海外の先行事例の収集が目的だったものの、反対に日本の取組が参考とされるケースも生じている。「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」もその一つである。

今後「プロジェクト」は、「働き方改革」などの取組を、より現場の実情に即したものとすべく、部門ごとに主体的に検討し、実効性の高い改革案を常に提案できる文化になるように進めていきたいと考えている。同時に、このダイバーシティの活動を、「おもしろおかしく」と合わせて同社の「哲学」として掲げ、グローバルにも展開していく予定である。



▲従来の無骨な印象の計測器の中で、女性デザイナーによる使用者に対する心配りを感じるデザインの同社製品がグローバル市場で選ばれている

株式会社中央電機計器製作所

製造業

中小企業

外国人女性係長の指揮による工数一括管理と「ものづくり女子」によるプロセス改善で社内が活性化

企業情報			
設立年	1930 年	本社所在地	大阪府大阪市都島区内代町 2 丁目 7 番 12 号
資本金	10 百万円		
売上高	650 百万円 (単体：2015 年 12 月期)		
事業概要	カスタムメイドのテスト・計測・制御システム（および装置）の開発・設計・製作。各種画像検査装置（寸法測定装置etc.）の開発・設計・製作。		

従業員の状況（単体：2015年12月期）			
総従業員数	48 人（うち正規従業員数 46 人）	正規従業員の平均勤続年数	11 年（男性 11.8 年、女性 10.2 年）
属性ごとの人数等	【女性】 13 人（うち正規従業員数 12 人） 女性管理職比率 4.2% 【外国人】 5 人（うち正規従業員数 5 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社中央電機計器製作所（以下「同社」）は 1930 年に創業し、寸法自動測定装置・計測システムなどの開発・製造事業を展開している。2012 年に就任した現社長は、創業家の 3 代目である。

これまで、検査機器市場で順調に業績を伸ばしてきたが、リーマンショック後に、取引先企業が製造拠点を海外にシフトしたことや国内市場が縮小しつつあるとの危機感から、海外市場の開拓並びに新規事業の展開および新商品の開発が不可欠であった。しかし、従来、製造部門を担ってきたのは日本人男性社員が中心であり、新発想が生まれにくい状況であった。

このため、社長は、女性、外国人、そして若手の活躍を推進することにより、様々な考え方を活かして新規事業の展開、新製品の開発につなげるとともに、社員のモチベーションアップ、社内の活性化を図ることを期待した。

特に、女性については、エンジニアを志す男子学生が減少傾向にあること、また、大阪府内で女性の活躍により成長を遂げている他社の存在に刺激を受け、ものづくりに興味を持つ女子学生の積極的な採用や、それまで主に総務・経理事務を担当していた女性社員の生産現場への配置転換といった取組を実施した。併せて、彼女たちの参画により、連日の深夜残業も珍しくない生産現場の状況を事務職の経験や育児経験を含む新鮮な視点から見直し、業務の効率化や職場環境の改善につなげることも期待していた。

外国人については、現会長が社長であった 2000 年頃、初めて米国人留学生を採用して以来、中国人、タイ人、ベトナム人の留学生を次々に採用し、アジアを中心とした海外営業におけるブリッジ人材としての活躍を期待した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「ものづくり女子」、外国人留学生の積極採用と育成

製造現場へ配属された女性には、新たなキャリアパスを提示しており、近年は、グラフィカルプログラミング、従来男性が担っていた CAD オペレータや機器の組立も任せている。さらに、研究開発部門を新設し、希望を受けて、2 年目の女子社員を配属した。

外国人社員の採用については、先代から引き続き、現社長も留学生向けの企業説明会に自ら説明に出向くとともに、外国人留学生を対象としたインターンシップを実施しており、採用につながった例も 2 例ある。

採用した外国人に対しては、会長夫妻自らが「日本の父・母」となるべく、コミュニケーションを図っている。例えば、自宅で開催するホームパーティに招く、外国人社員の母国を訪れた際に



▲外国人社員が母国の言語や文化を日本人社員に教える

は家族を訪問する、家族が来日した際には面会を欠かさないなど、家族ぐるみの交流を親身になって行っている。また、社内では、外国人社員を講師とした勉強会の開催に加え、母国の言語や文化を日本人社員に教える機会を設けるなど、日本人社員との親睦を通じて、文化的なギャップの解消を図る取組も行われている。

多様な人材の活用に際しては人事評価にも配慮している。同社で使用されてきた「スキルシート」は社長の代替わり後に内容を充実させ、能力および成果が公平に評価される仕組みを整備した。また、個々の成長を可視化するとともに、管理職については部下の教育を評価項目に加味し、若手の能力の底上げを図っている。

社員のスキル向上にも精力的に取り組んでいる。社内における「共育委員会」では、ベテラン社員によるソフトウェア・ハードウェア技術講座、技術系資格取得講座などを開講し、これらの講座を通じて得意先大手メーカー認定のハンダ付け・圧着技能認定試験に女性社員 3 名が合格しており、同社に納める基板製品の検品資格も取得するなど、成果を上げつつある。

元中国人女性係長の指揮による工数一括管理

帰化した元中国人の女性社員を育児休暇復帰後に初の女性係長に登用した。同女性係長は、以前は各部で行っていた工数・納期の管理について、製造各部の女性社員とともに一括管理する仕組みを構築した。この仕組みにより効率的に集約した管理状況を毎週会議で報告するほか、工数オーバーや納期遅延の指摘、業務の標準化などを進言し、生産性の向上に貢献している。

そのほか、女性社員 3 名を主任に登用するなど、積極的なキャリアアップを促している。

また、同社では、毎週水曜日のノー残業デーを徹底させるべく、終礼を行い、定時退社を促進し、残業は許可制とした。終礼の実施は、若手社員の「早く帰りたい雰囲気がある」という声を聞いた上長が提案し、即実行されたことにより、若手社員の間での「自分たちも会社を変えていける」という経営参画意識の醸成にもつながった。

部門間に横串を刺す様々な取組

同社ではより風通しの良い組織、若手のモチベーションアップ・即戦力化を目指し、部門横断的な様々な取組を推進している。

一つの例としては、「新人ワーキンググループ」がある。これは現社長発案によるもので、社長から提示された課題に取り組んでいるものである。昨年は、入社 1 年目の社員 4 ～ 5 名が、新製品の企画・新ビジネスプラン策定に取り組んだ。斬新な発想を期待するとともに、育成の観点では、プロジェクトを通じて個々の社員の適性を見極めにも活かしており、ジョブローテーションの参考にもしている。課題の成果としては、今後注力すべきライフサイエンス関連の新ビジネスプランも出されており、実現にむけた市場調査、事業計画化が検討されている。

もう一つは、「委員会活動」である。前述の「共育委員会」のほか「標準化委員会」「危機管理委員会」「フレンドシップ委員会」「広報委員会」があり、本来の部署を超えた活動を行うことにより社員間の連帯感を高めている。さらには、会長の時代から継続される、2 か月に 1 度の「ケーキの日」、「カレーの日」である。



▲売上急拡大中の MRI 監視装置製作現場では品質改善に若手女性社員が貢献

前者は数少ない女性社員をつなぐ機会として活用されている。後者は経営層と若手社員をつなぐ機会として機能しており、社長の考えを朝礼以外で若手社員に直接伝えられる場となっている。

こうした活動により、社内の情報共有や相互理解が進み、部門間での連携もスムーズになり、課題解決までのスピードアップが図れるようになっている。

ダイバーシティ経営による成果

これらの取組を背景に、同社の売上、経常利益は順調な伸びを示し、今期は過去最高の売上 6 億 5 千万円を更新した。特に、市場が拡大しつつある MRI 監視装置の伸びが大きいが、同装置の受注拡大に伴う生産体制の強化や品質改善には、新規に配属された若手女性社員が貢献している。具体的には、製造・出荷試験体制の強化のほか、組立中の製品・部品を 1 台ずつワゴンで管理し、ふたに挟まりやすい複数コードをチューブで束ねるといったプロセス改善などに取り組んだ。こうした影響もあり年間 100 台ずつ受注が増加している同装置は、昨年の月産 10 台体制から今年は 40 台体制を実現するに至った。

中国人、タイ人の社員は、海外の展示会・商談会などに積極的に参加して市場開拓を図り、それぞれの国において、自社ブランド製品である寸法自動測定装置の受注に繋げている。また、一昨年、ASEAN における海外営業および技術サポート拠点として、バンコクに事務所を開設し、現地法人の設立を準備中である。社長は、いずれは、タイ人社員にこの拠点の統括を任せたいと考えている。

性別、文理、国籍を問わない社員の活躍が評判を呼び、就職説明会では同社ブースには長蛇の列ができ、応募は 30 倍となるほどで、求める人材を着実に確保している。

2014 年「KANSAI ものづくり元気企業 100 社」（近畿経済産業局）、「大阪の元気ものづくり企業」（大阪府）にも認定されたほか、会長への講演依頼も多数あり、外国人材活用のモデルケースとなっている。

塩野義製薬株式会社

部門ごとに「多様な人材の活躍する組織」を定義、全社での人材育成・キャリア支援・マネジメント改革と相まって自律的に動く現場を創造

企業情報			
設立年	1878 年	本社所在地	大阪府大阪市中央区道修町 3 丁目 1 番 8 号
資本金	21,279 百万円		
売上高	246,980 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	医薬品、臨床検査薬、機器などの製造販売		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	5,015 人（うち正規従業員数 4,604 人）	正規従業員の平均勤続年数	17.6 年（男性 17.6 年、女性 17.7 年）
属性ごとの人数等	【女性】1,521 人（うち正規従業員数 1,416 人） 女性管理職比率 7.1%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

塩野義製薬株式会社（以下「同社」）は 1878 年、大阪で創業、医薬品の研究、開発、製造、販売を行っている。

抗生物質を中心に、かつては国内で業界 3 位の売上を誇ったものの、抗生物質市場の縮小、グローバル競争の激化など競争環境の変化、ジェネリック医薬品の台頭によって業績が低迷した。改めて営業の「売る力」を高め、MR（医薬情報担当者）の生産性を上げるとともに、組織としての機動力を上げ戦略的な動きを可能にしていく必要があった。

一方で、女性 MR の存在は、女性患者の視点で疾患をとらえ直し、情報提供のイノベーションに繋げていくという点から、重要性が高まっていた。しかしながら、両立支援制度は十分に整備されていたものの、キャリアの見通しがきかないことから MR 職ではライフイベントを機に離職する女性社員が多かった。社員自身の意識やモチベーションを高めるとともに、優秀な若手社員のキャリア形成や中堅社員のプロモーションについて、全社として取り組むことが必要となっていた。

従来は部門を超えた人事異動は少なく、縦割りであった。そこで、社内全体の意識を変革し、役員をはじめとして人材を抜本的に配置転換し、全社最適の視野で議論のできる人材を育成し「創業型製薬企業として成長する」ための変革を開始している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップの強い思いのもと、各部門が自ら「多様な人材の活躍推進」に向け課題設定、実行に踏み出す

製造業

大企業

リア形成を支える諸施策の整備

若手社員の長期的なキャリア構築を支援していくためには、社員自身のモチベーションを喚起することはもちろんであるが、それを支えるツールや、折に触れた支援、相談も必要となる。同社では 2013 年、人事部内にキャリア支援を担うグループを設けて活動を開始、キャリア発達を「自身の強みを活かしてシオノギにいかに関与できるか、そのために必要な自己鍛錬は何かを考え、相対競争力も意識して、仕事を通して個人と組織の成長を結び付けていくこと、ひいては社会に貢献をしていくこと」と定義した。

2014 年には社員自身のスキルや経験の棚卸し、上司とキャリアに関するコミュニケーションを促進するためのツールとして「未来予想図（キャリアデザインシート）」を導入したほか、2015 年度には人事部から 8 名で構成するキャリア支援室を独立させ、キャリア発達を軸に据えた社員の成長支援体制を拡充している。

また、かつての女性 MR の離職率を鑑み、営業職の育児短縮勤務者を対象にコアタイムの無いフレックス制度を導入したり、結婚・出産に際し一定期間異動対象者とししない制度や勤務地を選択できる制度を整備したりする一方、求める成果や評価基準は時短勤務者でも変えないなど、長期的なキャリア展望を持てるように支援策を講じている。さらに、営業車での子どもの保育園送迎を認めるなど働き方の実情に合わせた工夫が行われている。こうした取組が奏功し、女性 MR の離職率は 2012 年度の 6.6% から 2014 年度には 3.3% まで低下するなど、大きく改善した。

マネジャー層の適性配置と全社的な経営を見通せる幹部人材の戦略的育成

一方、管理職候補者の育成についても大きく見直しを行っている。年功的な要素が強かった従来の制度ではマネジャーとしての適性を勘案した配置が難しかったが、2013 年に社員を「貢献度」と「行動」で適正に評価する仕組みへ転換したことを契機に、管理職層についても「マネジャーかプロフェッショナルか」を選択する制度へ変更した。マネジャー候補者で各部署から推薦を受けた社員を対象に「次期マネジャー研修」を実施、実際のビジネス上の課題に対する解決案提示をゴールとした 1 年間にわたる演習によって、マネジャーとしての適性と能力を見極めることとしている。他方、マネジメントの職責を負わない「プロフェッショナル」職も、役割に応じて適切に評価を行っている。

マネジャーに対しては、全員に年に 2 回から 3 回、少人数での研修会を実施。年齢や性別などの様々な属性にかかわらず、時間あたりの生産性を意識した評価を実施できるよう指導するとともに、労働時間を見える化するシステム「Visual SWING」を導入し、部下の日々の働き方や休暇の取得状況を一目でわかるようにすることで、労働時間管理に対するマネジャーの意識改革に取り組んでいる。

また、将来の幹部候補を育成する教育体制も近年導入されている。2010 年には「人事委員会」を開催し、人材ポートフォリオを基に、各部門で次世代のリーダーとなりうる人材をリストアップし「サクセッションプラン」を作成。翌年から「社長塾」「経営塾」を開催し、上記リストに選ばれた中堅社員を 1 年間かけて鍛え、全社の経営について見通せる人材として育成している。このタレントマネジメントシステムを経て、MR 出身の女性営業所長が誕生、

執行役員に占める女性比率も 16.7% にまで上昇してきた。

ダイバーシティ経営による成果

前述のような女性 MR のリテンション・キャリア構築支援が奏功し、社員のモチベーションアップが図られた結果、女性 MR が主体となったプロジェクトが各地で進行している。それが最も顕著に現れたのが「にきび治療薬」「まつ毛貧毛症治療薬」の営業活動における女性 MR の活躍である。



▲「まつ毛貧毛症（睫毛貧毛症）」を「疾患」として広く一般に訴求、疾患の認知率向上に寄与

にきびは、「治療薬」があるとはいえ、従来は社内でも医療関係者の間でも「疾患」ではない」との認識が少なくなかった。しかし、多くの女性がこれらの疾患に悩んでいる状況に対して、女性 MR はエンドユーザーである患者に寄り添った視点でマーケットの可能性を実感していた。そこで、ボトムアップで「女性チーム」を組成して皮膚科へのアプローチを行うなどの営業活動を展開し、売上を伸ばしていった。

にきび治療薬の営業経験で培った「疾患」として症状を再定義し、医療関係者の意識を変えて治療薬を採用・処方してもらうという成功体験を基に、まつ毛貧毛症治療薬の営業では、より戦略的にプロモーション活動が展開された。本薬剤のプロモーター（主力製品ごとに任命される各地域の営業戦略立案の担当者）には各拠点で女性 MR が立候補し、各地域のマーケットに合わせた営業戦略を立案した。

例えば、前述の福岡「あまおうプロジェクト」では、女性の抱える悩みとその解決策を広く知ってもらうために、案内状や会場設営にこだわったイベントを開催するなど、普及啓発に重点化したことによって、活動前後で薬剤の採用軒数が 3 倍に増加した。

また、東京の「なでしこプロジェクト」では、女性 MR が医療関係者へアプローチするための営業ノウハウを「まつげの虎の巻」として取りまとめるとともに、男性 MR に同行して医療施設へ訪問しそのノウハウを実践していった。このプロジェクトが関わった施設での薬剤の採用率は、それ以外の施設の 5 倍に伸びている。

このように、MR がそれぞれの拠点で、エンドユーザーのニーズ、医療関係者のニーズを汲み取り、適切な営業戦略を定め実行していくという展開が各地でみられるようになってきた。現場で、とりわけ「新薬」を「売る力」を身に付けた MR が多数活躍する中、決算では 3 期連続で過去最高益（連結）を達成、同社の今後の成長に大きく弾みをつけている。

ダイキン工業株式会社

「人を基軸におく経営」でグローバルNo.1を達成した企業が全社的な人材戦略で成長加速化を図る

企業情報			
設立年	1934 年	本社所在地	大阪府大阪市北区中崎西 2-4-12
資本金	85,032 百万円		
売上高	1,915,013 百万円（単体：2015 年 3 月期）		
事業概要	空調・冷凍機、化学、油機および特機製品の製造（工事施工を含む）、販売		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	7,990 人（うち正規従業員数 7,763 人）	正規従業員の平均勤続年数	15.7 年（男性 16.6 年、女性 10.3 年）
属性ごとの人数等	【女性】 1,151 人（うち正規従業員数 1,061 人） 女性管理職比率 3.4% 【外国人】 76 人（うち正規従業員数 73 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ダイキン工業株式会社（以下「同社」）は 1924 年に大阪府で創業、BtoB の空調事業を基軸に成長を遂げてきた。1990 年代半ばから欧州などの海外へ積極的に販路を拡げるとともに、90 年代末には家庭用エアコン「うるるとさらら」で大ヒットを記録、現在では「冷媒開発から機器開発まで自社で行うことができる世界で唯一の空調総合メーカー」として、業務用 40% 超、家庭用約 18% のシェアを誇る。また、2000 年代半ば以降の大規模 M&A を経て海外事業比率は全体の 7 割超、海外の連結子会社は 182 社に上るグローバル企業へと成長してきた。

競合他社が常に同社の動向を窺う厳しい競争環境の中、「変化の予兆をいち早くつかみ、他社の半歩先を行く先進性」が勝ち残りの鍵との認識から、現在の空調事業を基盤に、周辺事業への拡張など、将来的なイノベーションを指向し事業の拡大を続けている。

このような同社の成長を支えてきたのは、創業以来の「人を基軸におく経営」であった。前向きなチャレンジを歓迎し、属性などにとらわれず個人の能力を活かす組織風土のもと、1990 年代には 60 歳以降再雇用制度によるベテランシニア人材の活用や特例子会社の設置による障がいのある社員の積極採用など、多彩な取組がいち早く実施されてきた。

その中で、現在焦点が当たっているのが、「女性」と「外国人」である。「女性」については、90 年代初頭より短時間勤務やフレックス制度などの柔軟な勤務制度の導入、2001 年には総合職と一般職の区分の廃止などが実施され、能力を発揮できる制度的な土壌は整えられてきた。しかし、管理職側の「優しさの勘違い」と女性社員側の消極性などにより、女性管理職比率は製造業平均より低い値となっていた。2011 年にトップの指示によりトップ直下に女性活躍推進プロジェクトを発足、全社を挙げて取組を本格展開することとなった。

また、「外国人」については、事業の急速なグローバル化に対し、現地に即した事業をスピーディに展開できる人材、ダイキングルー

プの理念を共有し現地の経営を自律的に任せられる人材の育成が急務となっていた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

マネジメントと女性社員本人の双方に気付きを促し変革を後押しするための多様な仕掛け

女性活躍推進を全社の重要施策として位置付けるにあたり、まずはその目的として「さらなる成長に向けた『質的人材の確保』」と「多様性ある組織で多様な顧客に対応し、独創性ある発想やイノベーションを生み出す」ことが同社にとって重要である点を改めて明確に示した。その上で、性差に関係なく積極的に「修羅場」を経験させて成長させながら登用を図るという取組方針を掲げ、女性管理職の育成の加速、男性管理職の意識改革、育児休暇復帰者のさらなる活躍に向けた支援、優秀な女性の積極採用の 4 点に取り組むこととした。

とりわけ「男性管理職の意識改革」には力点を置いており、管理職としてのマネジメント力の向上を図る 4 か月の「マネジメント道場」を 2 年間で 450 人を対象に開催し、その中で男性管理職の“無意識の先入観”の払拭を狙いとした「女性部下育成セッション」を実施している。例えば、女性部下への業務の与え方、育休明け社員への対応、長時間労働の弊害など、一つひとつ女性社員の現状の数値データや女性社員の声などを提示しながら丁寧に紐解き、女性部下をマネジメントする管理職層をサポートしている。セッション後の感想としては「女性部下を過剰に意識して遠慮や苦手意識が（部長層に）あると感じた」「部下一人ひとりと向き合い、本当の対話をするのが第一歩」「出産・子育ての時期にいかにモチベーションを下げずに仕事を継続できるかが課題」といった気付きが挙げられ、各現場での状況に応じたマネジメント変革につながっている。

また、女性社員の育休からの早期復帰支援にも重点を置いている。キャリアを諦めたくないと思っている女性社員の支援を目的と

し、2014 年には生後 6 か月未満での復帰を図る社員を対象とした、より柔軟な勤務形態（4 時間勤務など）や両立支援サービスの拡充（育児サービス費用を 1 人最大年 20 万円補助する「育児カフェテリアプラン」を 6 か月未満の早期復帰者に対しては 60 万円に増額）を実施している。復帰のタイミングはあくまで個人に委ねられるが、選択肢を増やすことで、早く会社に戻りたいという女性社員を後押しする施策となっている。これは、会社側としても、優秀な人材には早く戻ってきてほしいという思いからである。

2015 年からは、さらに女性社員の育成を強化・加速化させている。とりわけ、女性登用のハードルが高かったポジションに向けて計画的に女性候補を決めて育成していく「女性フィーダーポジション」の設定や、若手 10 名を選抜、役員・部門長が育成責任者となり全社イノベーションテーマに関するプロジェクトへ登用し育成する「女性版 若手チャレンジプログラム」などを実施しており、より女性に特化した早期の能力開花と育成のためのプログラムを全社で展開している。

ダイキンフィロソフィを体感した人材による現地ビジネスチャンスの獲得

一方、二度の大型買収を経て、グループの社員数の約 8 割が外国人となっており、その効果的な育成やマネジメント、人材配置が極めて重要になってきている。従来、販売促進が海外拠点に求める主要な機能であった時代は、本社の日本人社員が現地へ赴き統括するスタイルでもコントロールが可能であったが、事業のグローバル展開の加速に伴い、例えばマーケティングにおいては、現地ニーズを取り込んだ商品やサービスの開発・提供に際して各地の気候や慣習、文化的背景にまで精通した人材が、ユーザーのニーズを的確に把握しながら開発に関わっていくといった現地化が求められている。

そこで、グローバルに活躍できる優秀な外国人人材にダイキンのフィロソフィを身に付けてもらうことで、グループの全体戦略との整合を取りながら自律的にビジネスを進めていく仕組みが必要となっていた。

同社では 2004 年から、外国人幹部向けのビジネススクールを開講してきたが、2015 年からプログラムを刷新し海外拠点トップ 24 名、部長層 21 名を対象とした「グローバル経営幹部塾」や、各国・各事業を担う人材の育成を目的に海外拠点の若手社員 8 名を対象とした「グローバルトレーニングプログラム」を開始した。また、各地域・各拠点の人事担当マネジャーと連携し、グループ幹部候補人材の把握を進めるとともに、国・地域を超えた再配置を拡大するなど、キャリアパス構築の仕組みづくりに向けて動き始めている。



▲海外グループ社員を対象にした日本での実践研修

多様な人材の活躍推進を支えた地道な働き方改革の取組

一方、女性の更なる活躍には、同社が 2003 年から取り組んできた長時間労働の是正などの働き方改革が奏功した面がある。

2012 年からは、「働きの質の変革」の一環として、所定労働時間内で仕事をやりきるための変革を部門ごとに検討し、実行している。例えば、国内の営業部門では、QC サークルを活用して職制や役職を問わず、ボトムアップで意見を出し合いながら、短時間で質の高い勤務へ転換する工夫が行われている。その中でも、日頃から時間的な制約の中で工夫して働くワーキングマザーの女性社員から「効率的な働き方」が提案され実現に至るような事例も現れてきた。

ダイバーシティ経営による成果

前述のように、多様な制度の整備や運用改善を実施しながら、個の能力を活かしきるマネジメントが実現してきている。現在は、優秀な女性を積極的に登用、任用していく中で、営業や研究開発、製造現場のリーダーなど従来ではなかなか見られなかったキャリアパスで活躍する女性社員も多数現れている。

例えばかつて男性中心であった大型空調の提案営業で頭角を現した若手の女性社員を、全社プロジェクトへ登用し、マーケティングや商品企画に携わる機会を意図的に与えた。そこでの経験が顧客との信頼構築に極めて有益に作用し、大手の設計事務所の担当を任されるようになり、東京大手町の再開発物件を受注するなど、目覚ましい活躍を遂げている。

また、外国人についても、ブリッジ人材として母国の拠点で活躍する事例が多数みられる。例えば、現在急拡大している中国市場でも、事業立上げ当初から同社のフィロソフィーを体得し、「ダイキンファミリー」の拡大発展を率いてきた人材が、現在では経営幹部となって後進の指導に当たっている。

こうした人材の力を組織的に結集することで、北米空調事業への本格参入や新興国への事業拡大、空調周辺事業への展開など、新たな成長のステージへ踏み出している。



▲若手女性社員が営業に携わった湿度コントロールシステム
※エコツェリア（新丸の内ビル 10 階オフィス、施設面積:422.95m²（輻射空調面積:80m²）、採用機種：DESICA × 1 台）

富士電子工業株式会社

3代目女性社長の改革でグローバルニッチトップに成長

企業情報			
設立年	1960 年	本社所在地	大阪府八尾市老原 6-71
資本金	80 百万円		
売上高	4,018 百万円 (単体：27 年 3 月期)		
事業概要	高周波誘導加熱装置の設計製造販売および受託加工		

従業員の状況（単体：2016年2月期）			
総従業員数	120 人（うち正規従業員数 113 人）	正規従業員の平均勤続年数	13.2 年（男性 14.2 年、女性 7.7 年）
属性ごとの人数等	【女性】 16 人（うち正規従業員数 14 人） 女性管理職比率 0% 【外国人】 3 人（うち正規従業員数 3 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

富士電子工業株式会社（以下「同社」）は 1960 年創立、高周波誘導加熱装置の設計製造販売および受託加工を行っている。以前は自動車業界からの受注が 9 割を占めていたが、当時常務だった現社長が米国サブプライム住宅ローン危機を契機に、取引先を拡大し、現在は自動車業界以外にも工作機械や農業機械などの幅広い業界との取引を行っている。また、2008 年の社長就任直後には、リーマンショックが訪れたが、競合他社の多くが設備投資を止め人員削減を進める中、不況を逆手に高周波熱処理の加工工場を安価に整備するなど、就任早々社長としての手腕を発揮した。

経営手腕が光る社長だが、現社長が同社の社員だった頃は男性中心の社内慣習に強い問題意識を持っていた。当時は、女性は男性の補助的な業務を担当することが多く、女性の職域は限られていた。当時社員だった現社長は、自ら営業職を志願し、「女性には無理だろう」と言われてきた職域で実績を上げることで、男女に差はないことを自らの行動で示してきた。こうした実績を通じて、社内の雰囲気や社員の意識に徐々に変化が生じ始めたものの、男性社員中心の社風はなかなか拭いきれず、女性社員のモチベーション向上やスキルアップは難しい状況であった。加えて、入社 3 年目前後の社員は出産・育児のために離職率が高く、これから重要な戦力となる人材を失っていることに強い問題意識を感じていた。このような社員時代からの問題意識が、社長就任後に次々に行われる改革の原動力となっていく。

一方、海外との取引についても、社長就任前のやり方に問題意識を感じていた。従来、海外顧客とのやりとりに係る翻訳・通訳業務は外部に委託していたが、同社製品はオーダーメイドの機械

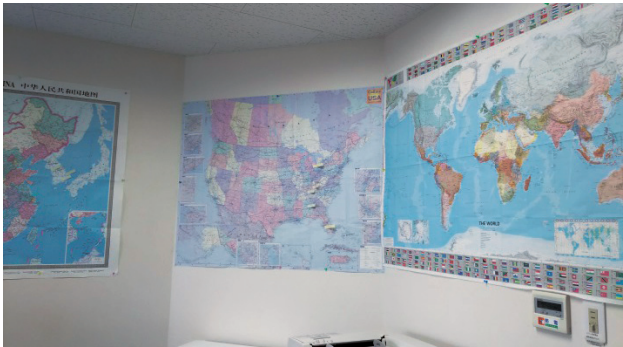
であるため、顧客の要望を取り込み、提案しつつ仕様を詰めていく必要があった。しかし、委託業者を介してのやりとりでは、顧客の本音を聞くことや同社からの提案をうまく顧客に伝えることが難しく、顧客満足をより高めていくためには、製品に関する知識を持ち、同社の思いを伝えられる人材の配置と顧客対応を専門に行う部門の整備が必要であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ビジネス拡大の要となる「企画室」を新設、営業部門の体制強化

現社長は社長就任後、「企画室」（現在、米国人、日本人の男性各 1 名、中国人、日本人の女性各 1 名の計 4 名から成る）を新設し、課題となっていた貿易事務（海外顧客との打合わせや受注、入札業務、契約書作成、HP 多言語化や広報など）の改善や人材の採用および育成などに注力した。

加えて、産休に入る社員に対して自らの経験も踏まえた職場



▲貿易事務を行う企画室には世界地図が張り巡らされている

復帰に係るアドバイスの実施や、社内環境の改善などにより、出産・育児を迎える社員へ職場復帰を促した。また営業事務担当の女性社員に対しては、「当社にとって非常に重要な部分を担ってもらっている。お手伝いの業務と合わないでほしい」との社長の叱咤激励により、意識向上に取り組んでいる。その結果社員が自発的に基幹業務ソフトを改造するなど、業務改善が進むようになった。また総じて働く意欲の高いシングルマザーも積極的に中途採用し、専門知識の修得のための研修を実施するといったように、人材育成にも力を入れている。

フレキシブルな勤務体制をはじめとした環境整備

性別や家庭環境など、業務以外の要素により活躍が制限されることなく、優秀な人材の定着率を高めるため、とりわけ女性社員の待遇改善に関しては、様々な改革が推進された。その一つとして、社長自身の子育て経験も踏まえライフイベントをハンディにしないよう、短時間勤務制度を導入した。この制度は子どもの発熱などの急な事態に 1 時間単位で無給休暇を取得できるもので、子どもが小学 3 年生になるまで活用することができる。以前は、育児休暇を最大期間取得した社員が、休暇以前の勤務のリズムが取り戻せないという理由で退職に至るケースが多かったが、これを減らしていくことを目的とする。社長は、出産後の女性社員が、極力早目の職場復帰をする代わりに、子どもの体調などに合わせて柔軟に勤務時間を増減することで、徐々にペースを取り戻し、仕事と子育ての両立に慣れ、職場復帰への不安を解消できるよう、心を砕いた。その甲斐あって、同社では出産を終えた女性社員の多くは、3、4 か月から半年で復職している。この制度の活用は女性社員が中心であったが、現在では幼い子を持つ男性社員にも



▲マーケットシェア 8 割を誇る同社主力製品、クランクシャフト焼入設備（上）と明るく冷暖房完備の熱処理工場風景（下）

活用されるようになった。さらに、2013 年から子ども手当の額を底上げしたところ、第四子を持つ社員も現れるようになった。

また、上長の推薦や社長の面接を経て、非正規社員 8 割が正規社員に転換したほか、他社では敬遠されがちなシングルマザーについてもその高いモチベーションを評価し積極的に採用している。

さらに、製造業界の中でも女性社員の割合が特に低い素形材産業業界において、女性社員に定着してもらうための取組として、清潔な女子トイレの整備とパーチ置場のある洗面所の設置も行っている。

「倫理委員会」の設置をはじめとする風土改革

社内風土の改革も積極的に推進した。離職者の退職理由に占める割合の高かった「上司とうまくいかなかった」という意見を受けて 2013 年に「倫理委員会」を設置し、調査権限を女性も含む主任クラスに委譲して、何かあれば直接社長に報告する仕組みを作った。また、2014 年から 2015 年には、マネジメント層の意識改革や社員のスキル向上のために、社内に外部から講師を招いての管理職と管理職前段階における社員への全体研修を継続的に開催した。さらに、社長の進める様々な改革や経営理念の浸透のために、毎月実施している総合朝礼、年 2 回の懇談会と年 3 回の個人面談などの機会を捉えて、社員とのコミュニケーションを密に取っている。

ダイバーシティ経営による成果

企画室、営業部門を中心とした社員の活躍により、社の意向をダイレクトに顧客に伝えること、顧客の生の声をスピーディに製品に反映すること、多言語での問い合わせにも即座に対応することが可能となった。これにより、海外取引先は 20 か国以上に広がり、海外売上比率は 2008 年時の 30%台から現在は 50%台まで上昇している。

また、様々な取組により、上司からの指示待ちの傾向が強かった社員たちが、自ら考える体質に変わり、当初反応の薄かった研修制度の強化に対しても、現在では進んで参加する気運に変化しつつある。

さらに 5 年前には主任職以上の女性は役員を除き 1 名だったが、現在では 6 名になり、女性の平均勤続年数も 5 年で約 1.4 倍に伸びた。新卒学生を対象とした会社説明会のアンケートでも、男女ともに「働きやすい職場で魅力的」という回答が増加しており、グローバルな場で活躍できることへの期待からも採用時の応募が増加している。現在新卒採用についてはほぼ全員が大卒者となったほか、現社長以前は採用がなかった外国人材についても、累計で 4 名採用に至っている。

2014 年、同社での優れた取組が評価され、「日刊工業新聞社優秀経営者顕彰 女性経営者賞」を受賞、同年経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」に選定されるなど、グローバル市場の中で存在感を高めている。

株式会社カワトT.P.C.

製造業

中小企業

画期的なプレハブ式配管システムの開発とチームを一つの会社に見立てた「チーム制」により、地域の雇用創出に貢献

企業情報			
設立年	2002 年	本社所在地	山口県岩国市玖珂町 1600 番地 51
資本金	50 百万円		
売上高	3,899 百万円 (単体：27 年 3 月期)		
事業概要	共同住宅関連給水給湯プレハブ配管品の企画および製作、金属部品の加工		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	279 人（うち正規従業員数 207 人）	正規従業員の平均勤続年数	5.6 年（男性 5.4 年、女性 5.8 年）
属性ごとの人数等	【女性】192 人（うち正規従業員数 132 人） 女性管理職比率 4.3%（グループリーダー以上） 【高齢者】14 人（うち正規従業員数 2 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社カワト T.P.C.（以下「同社」）は 2002 年創業、共同住宅関連給水給湯プレハブ配管品の企画および製作、金属部品の加工事業を展開している。

従来、共同住宅の配管は建設現場で職人が直接工事をする方法が一般的であったものを、工場で事前に配管キットを製造する手法を開発、高度な技術や技能は必要とせず未経験者でも作業可能な組立加工システムを構築し、独自ブランドとして販売を始めた。建設現場での設置作業が配管の固定だけで済むことから、熟練工を必要としないうえに作業時間はほぼ半分に短縮、工事費も約 3 割削減できる。加えてパイプの廃材をリサイクル業者に提供するなど環境面にも配慮した同システムは、たちまち首都圏・関西を中心に新たなマーケットを創出した。

当初は同社の一人勝ちであったところ、次第に他社が参入、価格競争となり配管システムの納入単価が年々下落する。さらにマンションの構造計画書偽造問題の余波にリーマンショックが加わり、2009 年には売上高が前年の 3 分の 1 にまで激減してしまう。同業他社が撤退を余儀なくされる中、社員のリストラに踏み切ることなく苦境を乗り越えるためには、徹底したコスト削減と、それを実現するための社員の経営参加意識の醸成が不可欠であった。

元々同社では、女性や高齢者を多く雇用していた。同社の立地する岩国市は大規模工業地域であり、地域の雇用は男性を前提とするものばかりであった。その中で、中小企業である同社が雇用を確保していくためには、働く場のない女性をターゲットとすることが有効であった。そこで同社は、地域の雇用を支えることも使命と考え、短時間で働く女性や高齢者でも高品質で付加価値のある製品を製造できるようなビジネスモデルを構築してきていた。

前述のような経営危機に瀕し、これまで以上に社員の経営への参加意識を高めることで、社員のモチベーションの向上を図るだけでなく、製造現場での生産性向上につなげる取組を始めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「自分の給与は自分で稼ぐ」を具現化した「チーム制」により社員の経営参加意識、生産性の向上を実現

同社では企画・加工部門のほか、営業所や間接部門も含め全社的に、4 人から 5 人となる「チーム制」を採用している。夫の転勤などの事情により短期間で職を離れる社員が多い同社では、業務の指導だけでなく、育成や引継なども現場主導で効率的に行っていく必要があった。そこで、さまざまな強み・弱みを持つ社員を組み合わせ、チーム毎のスキルを一定に保つように工夫し、その上でチームに大きな裁量を与え自律的に業務を回すための仕組みをとっている。

各チームはそれぞれ一つの会社に見立てられており、全社の利益率などの経営上のデータを基に自らのチームの業務進捗や品質など、業務全般に責任を持つ仕組みとなっている。例えば、100%女性社員からなる加工部門では、チームごとに毎日、加工時間、加工金額（原価）、加工費（納品価格）、利益金額を記入した一覧表と、各数値から算出した利益率のグラフを作成し、壁に掲示している。こうして、チーム自身が互いに前向きに競い合うような環境の中で、取り組んでいる業務の収益性や生産効率を意識化させている。

また、勤務日数や作業スケジュールについても、原則的には全社統一しているが、業務改善に繋がるような新たな取組の提案であれば、積極的にチーム単位でチャレンジすることが可能である。



▲加工部門は 100%が女性社員

例えば、女性社員の多い同社では、多くのチームに育児や介護など制約のある社員がおり、家庭の事情で休むケースもしばしば発生する。そうしたケースも考慮に入れ、同社では予め余裕を持って生産計画を立て、作業を前倒しで進めることを基本としている。このほかにも各チームで、互いに休みをやりくりする、一時的に昼休みを短縮するといった工夫を行い、仮にチームメンバーの誰かが突発的に休むことがあっても、コスト・納期などの面で支障をきたさないよう考慮している。時には、工数に余裕のある他チームから応援要員を依頼することもあるが、これを同社では「出稼ぎ」と呼んでいる。これは、応援に行く部門にとって利益となる一方、受け入れる加工部門にとっては「コスト」となるため、社員のコスト意識を高めることにもつながっている。チームが負っている業務を遂行するために、チーム内の創意工夫で皆が働きやすい環境と業務効率を実現させるという自律的な勤務環境が作り上げられていると言える。

同社のチーム制は創業当初からあるが、チームにこうした経営意識を持たせ始めたのは 2009 年の経営危機以降である。人数や組成についてより知恵を絞り、工数の平準化、作業プロセスの円滑化などを実現するために現在の体制となった。作業が早く、加工精度の高いチームを表彰し、報奨金を支給するといった工夫も奏功し、現在納期は最短で即日、遅くとも 3 日以内に短縮されるなどの成果が上がっている。チーム制による参加意識・生産性の向上に加え、徹底的なコスト削減により、経営危機を乗り越えるとともに利益を捻出できる企業体質を構築することに成功した。



▲チームを一つの会社に見立てた「チーム制」で収支も管理

「零細企業」の経営スタイルで風通しの良い組織作り

同社での採用は、新卒・中途、男女、年齢、経験の有無を問わず行われる。同社では新入社員が入社すると、先輩の OJT の指導により、半年から 1 年で必要な技術・技能を習得させることを重視しており、女性が多く育休取得者も次々発生すること、コンビナート地域であるが故に夫の転勤による退職者も多い中、この

指導体制を回していくために、景気にかかわらず毎年通年採用を継続している。

社員数 250 人を超え、全国各地に営業所を持つ現在も、同社は「零細企業」の経営スタイルを堅持し、フラットな組織を維持している。役員の下に位置するグループリーダーの 7 割、企画・加工・間接部門はほぼ全員が女性である。キャリアパスについても、サプリーダー、リーダーを経て入社後 5 年程度でグループリーダーに登用されることが多い。現在の女性副社長は、パート社員として入社後、工場の作業でキャリアを積み重ね、現在これらグループリーダーを取りまとめる重要な職責を担っている。

一方、70 歳まで正社員として継続雇用し、それ以降は顧問として残ることのできる体制を整備し、高齢者のスキルも有効活用している。最高齢 74 歳の男性社員が経験を生かし、顧客に「負けた」と言わせるほど粘り強く前向きな営業スタイルを自ら若手営業担当に見せるなど、人材育成役を担っているほか、生産部門を中心とした他の高齢社員についても、チームの一員として若手と相互に刺激を与え合いながら目標達成にまい進している。

副社長は、社員の参加意識をさらに高めるためコミュニケーションを重視、自ら社員との直接対話を心掛けるとともに、職階ごとに異なる対話の場を創出している。

一例を挙げると、性別、経験、年齢などが様々な「入社 1 年目」の社員と、取締役とのフリートークの企画がある。ここでの意見をもとに、それまで中間層向けに作られていた ISO 仕様書を、新入社員たちにより、未経験者向けに書き換えた版を作る企画が生まれるなど、それぞれの立場からの意見の吸い上げに役立っている。

ダイバーシティ経営による成果

こうした地道な努力を重ねた結果、競合他社が存在する現在も、大手デベロッパーやゼネコンを顧客に、首都圏、関西とともに共同住宅関連給水給湯プレハブ配管品の販売シェア 3 割超と、全国でも業界トップを誇る。

そのような状況でも慢心することなく、現場のニーズを丹念に拾い続けるとともに、今後は、現在の給湯給水に加え、止水栓一体型継手、排水システム、スプリンクラーシステム、メータボックスシステムなど、マンションの個室単位による配管システムのトータルコーディネートを商材とする新たな市場の開拓を目指している。これを見越して、新たに CAD センターも立ち上げた。

また、制約のある社員が多いことを前提に余裕を持って生産計画を立て、常に不測の事態に備えているため、顧客からの追加の発注などにも柔軟に対応できることも、同社の強みとなっている。

女性や高齢者の活躍により、首都圏、関西のマーケットを主戦場に、地方の山口県で対応することを可能にした同社は、優秀な人材の獲得にも成功している。女性や高齢者が生産現場で意識高く働き、企業の収益性向上に貢献するだけでなく、近年では、これまでの高卒新卒採用や中途採用に加え、大学で技術を学んだ学生の新卒採用にもつながり、技術を理解し発展させていく人材が、技術サービスの分野で活躍し始めている。

本多機工株式会社

社長の海外起業経験を活かし、「町工場」が自社主導の海外進出を実現

企業情報			
設立年	1951 年	本社所在地	福岡県嘉麻市山野 2055
資本金	90 百万円		
売上高	2,553 百万円 (単体：2015 年 8 月期)		
事業概要	産業用特殊ポンプ設計・製造・販売およびメンテナンス事業		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	152 人（うち正規従業員数 146 人）	正規従業員の平均勤続年数	12 年（男性 10 年、女性 14 年）
属性ごとの人数等	【外国人】6 人（うち正規従業員数 6 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

本多機工株式会社（以下「同社」）は 1951 年に福岡県で創業、産業用特殊ポンプ設計・製造・販売・およびメンテナンス事業を行っている 100% オーダーメイドのポンプメーカーである。高度経済成長期より、自社で営業を行うことなく、大手商社経由で収集した各企業のニーズに合わせて製品の製造を行ってきた。国内需要が減少する一方で、競合先は増加傾向にあり、よりきめ細やかなサービスやアフターフォローを実施するため、東京、大阪の支社に加え、広島、福岡に代理店を立ち上げた。

販売を委託してきた商社の海外進出に伴い、同社の製品も同社で把握しないまま、知らず知らずのうちに海外ユーザーが増加している状況となっていった。しかし、同社には外国語の堪能な人材がおらず、またユーザー対応も商社を経由するしかない状況であったため、海外からメンテナンスの依頼があっても商社に翻訳してもらってから対応せざるを得なかった。その結果、特に海外事業については、「現場の声を知らない」、「（仲介業者が多く）末端価格が上がる」、「（顧客接点がなく）リピーターができない」という 3 つの課題が発生していた。

現社長は 2 代目社長の娘婿であり、2001 年同社に入社、2005 年に社長に就任した。アメリカで起業し、多様な人材を活用しながら 10 年以上経営に携わった実績を持つ社長は、「町工場」であった同社にグローバルビジネスの考え方を取り入れ、海外進出に向けた事業戦略を積極的に進めた。しかしながら、海外営業を推進するにあたり、当時社内からは「適材がない」、「リスクが高い」、「営業コストが高い」といった反対意見も上がっていた。2001 年から 2003 年に亘る同社の中期経営計画策定を機に、社内アンケートやグループディスカッションなど、社員に直接意見

を聞く機会を積極的に設けた。とりわけ「ここが変だよ本多機工」と称した職場討議を重ね、社員の中にあった仕事のプロセスや古い慣習への不満などを聞き入れ、精力的に改善を続けた。こうした対話を通してグローバル化の理念を社員に発信し続けた結果、社内の意思統一が図られ、社長の強いリーダーシップのもと海外営業が開始されることとなった。

2006 年、同社は国際本部を設立、本格的なグローバル展開に舵を切るとともに、社内のグローバル化も推進し、日本人、外国人の枠を超えた「本多人」としての活躍を促すこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「のれん分け」制度や管理者登用などを通じて、外国人を海外進出の架け橋に

2008 年に九州大学のチュニジア人博士留学生を外国人第 1 号として採用。英語、フランス語、アラビア語、スペイン語、日本語の 5 か国語に堪能な人材であり、同社の海外進出の即戦力となった。その後も外国人 14 名を採用し、現在では、外国人社員 6 名のうち 4 名が国際本部に配属されている。外国人社員は海外進出の架け橋となることを期待されているが、入社後の現場研修などは日本人社員と同様に全て経験し、現場の考え方や行動を学ばせている。そこで得た知識や経験をベースに、同社の製品、理念を営業の現場でうまく発信することを目指してのことである。

また、同社では「のれん分け」制度があり、外国人社員の独立を積極的にサポートしている。現在は同社出身の外国人 3 人が母国（チュニジア 1 名、中国 2 名）で同社の販売代理店を立ち上げている。採用する時点で、同社に安住することなく新しい環境にどんどんチャレンジしてほしいとの社長の思いを明確に伝え、グ

ローバル展開の一翼を担う人材の獲得、育成に成功している。

2013 年には国際本部にて外国人管理職を登用し、外国人社員が慣れない日本の社会でも存分にその能力を発揮できるような組織作りに取り組んでいる。さらに外国人社員の活躍は、日本人社員に対しても良い刺激となり、日本人社員の中からも海外事業に挑戦したいという希望者が増えつつある。



▲国際本部での業務の様子

「本多人」という統一の概念を打ち出し、社内のグローバル化を推進

“本多のポンプを愛する様々な国籍の社員”を同社では「本多人」と呼んでいる。社長はこの「本多人」に、日本人社員の持つ細やかな気配りと、外国人社員の持つ外向きの発信力というそれぞれの強みを活かし、同じ「本多人」として理解し合い、感動を共有してほしいという思いを込めている。海外営業で業績を伸ばしている外国人だけではなく、日本人も含めた社員全員のやる気を向上させたいとの考えから、外国人社員が講師となって社内で英語教室を開催し、参加者に残業代を支給している。また、国内営業担当の日本人社員も海外へ出張させ、海外のネットワークを認識させることで、いずれ海外業務を直接担当できるよう育成に取り組んでいる。

国際業務が増加したため、海外との時差により異なる時間帯で働く社員も増加し、従来通りの働き方では対応できなくなってきた。そこで、国際部だけではなく、全社員の働き方を社長自らチェックできるよう、同社の中に IT 推進室を立ち上げ、IT の大手のプログラマーを採用し、全社員の働き方の状況をデータベース化した。グローバルで戦うと定めたことで、長時間労働といったこれまでの働き方も変革していく必要があるとの認識によるものである。

ダイバーシティ経営による成果

国際本部で外国人社員が海外顧客と直接的な接点を持てるようになったことで、海外のエンドユーザーのニーズを把握したうえでの対応、提案が可能となった。さらに、海外のエンドユーザーに最もよく利用される海外商社に直接アプローチすることが可能となり、新規の海外ユーザーを獲得することができたほか、仲介業者、中間コストの削減にもつながった。

一方で、国内商社とも引き続き取引を継続すると共に海外営業のプロセスを工夫し、海外営業と国内営業を連携させ、効率よく事業を拡大、展開することが可能となった。末端価格をある程度抑えることができたこともあり、国際的な競争力が向上し、自立的な海外営業の実現につながっている。

販売連携先海外ポンプメーカーについても、過去 20 年で 2 社から 5 社（アメリカ 1 社、ドイツ 2 社、デンマーク 1 社、スペイン 1 社）に増加し、同社製品とオーバーラップしない特殊ポンプなど幅広いラインナップをユーザーに提供することが可能となった。また、こうした提携企業から同社の海外事業展開に際してアドバイスも得られるようになったことで、海外事業における潜在的なリスクの回避も可能となった。

外国人採用を始めて以降、アジアを中心に 11 か国 21 社の代理店網を形成。難しいと言われている中国の新規顧客からの前金 100% での取引を中国人社員が交渉で成功させた事例も出た。「成長しているアジアの市場を強く攻めていく」という社長の戦略が軌道に乗ったと言える。内需が落ち込む中、海外での売上が業績維持に貢献している。



▲同社のグローバルビジネスネットワーク

さらに、外国人採用の取組が外部的にも評価され、経済団体や官公庁、大学などでの講演も数多く行っており、テレビ・新聞などマスコミ取材も増えている。2010 年には FORTUNE 誌に掲載され、海外顧客からの信頼度アップや、優秀な留学生の応募増加など好循環が生まれている。

真の“グローバル企業”を目指し、外国人の活躍をきっかけに、 業務改善から組織改革まで確実に実行

企業情報			
設立年	1999 年	本社所在地	東京都千代田区内幸町一丁目 1 番 6 号
資本金	211,763 百万円		
売上高	909,966 百万円 (単体：2014 年度)		
事業概要	電気通信事業等		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	6,650 人（うち正規従業員数 6,500 人）	正規従業員の平均勤続年数	18.9 年（男性 19.9 年、女性 13.2 年）
属性ごとの人数等	【外国人】 122 人（うち正規従業員数 122 人）		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

海外進出を加速するため、グローバル化が必須

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社（以下「同社」）は 1999 年に設立され、電気通信事業などを行っている。メイン事業であったネットワークや音声事業などの売上が約 4 割減少する中、今後も国内市場が縮小することを予測し、海外事業の拡大を始めた。また、同社の顧客が M&A などを通じグローバル進出を加速させており、同社もグローバルにビジネスを展開する必要に迫られていた。こうした背景から、同社は 2008 年頃より海外企業の M&A を推進し、グローバルビジネス加速のために 2011 年より外国籍社員を積極的に採用してきた。

アジアにおけるシェアを更に拡大し、世界中の顧客から最適なパートナーとして選ばれる真のリーディンググローバルプレーヤー（Global ICT Partner）を目指す「ビジョン 2015」を 2011 年に策定した。海外で戦うため、同社は技術力を向上させると同時に、本社をはじめグループ全体のグローバル化を推進する必要性を認識した。各国にある M&A 会社や現地法人に本社の技術サービスを展開していくために、本社もグループ各社も、共に業務改善、組織改革を推進する必要に迫られた。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

真の“グローバル企業”となるために、優秀な外国人材を採用、本社と海外法人の交流を積極的に推進

同社では海外市場で勝負していくための技術力強化のため、即戦力となる海外の技術系人材の現地採用を行っている。2014 年

度に 4 か国、2015 年度には 6 か国で採用を実施した。2 年連続で新入社員の約 2 割が外国人になっている。外国人の採用に当たっては、事前に日本語研修を実施したり、日本企業の特徴を紹介したり、日本語と外国語では概念が違うことも多い業務内容についても誤解を生じさせないように説明するなど、日本社会になじめるようなきめ細やかなサポートを積極的に実施することで、人材の定着に力を入れている。入社後も 3、4 月ごとに人事面談を行い、手厚くフォローしている。

また、グローバルで戦っていくという経営方針を日本人社員にも浸透させるために、現地法人や M&A 会社と常に人材交流を行っている。毎年 100 名弱の若手社員（入社 3 年目程度）を海外グループ会社へ赴任させ、1 年間実地トレーニングを経験させることで、相互の人材育成を積極的に進めている。

今後はこうしたグローバルの交流も、日本本社を中心に展開するだけでなく、各国の現地拠点を有機的に繋げ、グローバルな人材配置をより円滑に実施することを目指している。2017 年度には、グループ全体の人材プラットフォームを整備し、プロジェクトに応じて最適な人材を各地から登用できる仕組みの構築を進めている。



▲現地採用の様子

社内の業務プロセスを標準化、サービス開発・提供 を一元化しグローバルに展開

同社では、社内の情報発信は日本語・英語の 2 か国語により実施している。決裁、調達、支払など共通系業務およびプロジェクト収支管理を見直し、システムを全社で統一した。また、業務を標準化することで属人化を解消し、外国籍社員を含むすべての社員にプロセス共有を可能にする、ワークフロー管理システムを整備した。さらには各組織内でワーキンググループを立ち上げ、「皆の仕事を楽にしよう」を合言葉に、それぞれが業務の透明化に取り組んだ。

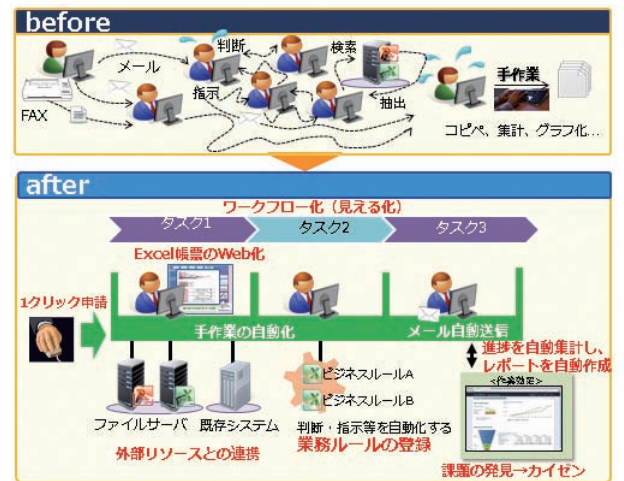
また、「グローバルシームレスサービス」というコンセプトで、サービス仕様が全世界で共通化され、顧客が世界中どこでも同じサービスが利用できる状態を実現するため、2014 年度よりサービスの提供・開発を一元管理する体制を整備し、各国現地法人は販売に特化する仕組み（ファクトリーモデル）に変更した。これによりグローバルなサービス提供プロセスを透明化するとともに、各社の役割が明確化され、業務の重複などが解消した。

多様な社員のモチベーション向上を目指し、「リカバリ昇格」制度や「スペシャリスト社員」制度を制定

育児や介護などの理由により昇格のチャンスを逃していた社員に対し、男女問わず「リカバリ昇格」（優秀な人材であれば、ライフイベントがあっても、昇格条件を緩和して昇格させる制度）を 2015 年度より正式に運用開始した。出産、育児による休業取得がその後の昇格に影響を与えないよう、休職前年の評価で判断するなどした。

また、職制にかかわらず職務に応じた処遇可能な仕組みとして、職務ポストを提示した公募制の「スペシャリスト社員制度」を 2015 年度に創設した。キャリア志向が高い傾向にある外国籍社員だけでなく、日本人社員についても専門性やキャリアに対する志向などを踏まえ、実力に応じたポストへの配置を目指したものである。

さらに、女性管理職を毎年確実に輩出することをめざし、女性育成施策「次世代女性リーダープログラム」を 2014 年度より開始した。女性の公開メンタリング・ネットワーキング施策として「OpenCafe」も 2012 年度より年 3 回実施している。



▲プロセス標準化により事業が横断で統合（イメージ図）

ダイバーシティ経営による成果

業務プロセス標準化推進により、コスト削減と多様な人材配置を実現

社内の業務プロセス標準化とワーキンググループの推進により、それまで属人化していた業務内容についても、日本語スキルが十分でない外国人社員や、育児休業から復帰してきた女性社員など多様な人材を配置することが可能となった。“共通認識”とされてきた業務内容を改めて可視化・マニュアル化する際も、外国人社員が作成を担当したことにより、日本人社員が日本人の感覚を当たり前として書いた内容と比較すると、グループ内のいずれの拠点においても分かりやすいものとなった。

また、業務プロセスの標準化推進により、コスト削減も実現した。例えば、ワークフロー管理システムを活用し、社内にも多く残る手作業やメール業務のプロセスを標準化、自動化することに成功した。このほか約 30 の取組により、2015 年 4 月までに 1.5 億円のコスト削減を達成した。日本でも海外でも同じシステムを用いることでグローバル・シームレスな経営管理・基盤を実現し、グループの収益の 2 割以上をグローバルビジネスが占める結果となった。

スキルの高い現地人材が本社で活躍、グループ全体の業務効率向上

同社は、高いスキルを持つインド工科大学（IIT）などの学生を現地で直接採用している。彼らが本社で活躍することにより、同社のコア技術の向上に貢献し続けるとともに、同社で働くことと技術を身につけられるという実績が、優秀な人材の採用にもつながっている。また、現地法人で活躍していた外国人管理職も本社に引き、ブリッジ人材として、本社と現地の連携を高めることで、グループ全体の業務効率の向上につながっている。具体的には、香港出身の部門長は、同社の現地法人で 10 年程度の勤務経験を経た後日本本社に入社し、日本と別のアジア拠点を 2、3 年ずつに経験し、現在はグローバルネットワーク事業変革部門に配属されている。同部門長は、買収した会社との事業統合を通じて、同社のグローバル事業変革を推進した。2015 年より買収した会社や現地法人とのパイプ役となり、グローバルで成功体験を共有するためのワークショップを導入し（2015 年度 8 回開催）、その結果、大規模案件の受注に結び付けた。

国際的なプレーヤーとしてグローバルで認知度が向上

同社は、IDC 社のレポート「ITMarketScape」（IDC ITMarketScape: Worldwide Telecom Service Provider 2015 Vendor Assessment, Jul 2015, Doc#257339）においても、法人のお客様向けサービスが評価され、「リーダー」に位置付けられた。国際的なプレーヤーとして、世界に認識されつつある。

株式会社NTTドコモ



スマートライフ領域への事業拡大を視野に、多様な人材の活躍と登用を積極的に促進

企業情報			
設立年	1992 年	本社所在地	東京都千代田区永田町 2 丁目 11 番 1 号 山王パークタワー
資本金	949,679 百万円		
売上高	4,383,397 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	携帯電話サービス、端末機器販売、クレジットサービス、通信販売、音楽ソフト販売 など		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	7,344 人(うち正規従業員数 7,344 人)	正規従業員の平均勤続年数	16.6 年 (男性 17.3 年、女性 13.7 年)
属性ごとの人数等	【女性】1,447 人(うち正規従業員数 1,447 人) 女性管理職比率 3%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社 NTT ドコモ（以下「同社」）は、1992 年、日本電信電話（株）の出資によりエヌ・ティ・ティ・移動通信企画（株）として設立され、移動通信事業を核に成長を遂げてきた。

国内の通信ネットワーク事業の飽和、成長の鈍化に直面し、事業領域を大きく転換する必要に迫られる中、通信事業では法人営業に重点化、更にスマートライフ領域を収益源に成長させていく方針へ転換を図っている。2015 年、同社は新料金の導入、ドコモ光の提供を契機に、顧客との継続的な関係性構築のためのサービス提供事業者へと競争のフェーズを転換。多様化する顧客ニーズに応えるため、世の中の様々なパートナーとのコラボレーションにより新たな付加価値を創造する「協創」を推進、「+ d」ブランドで消費者向けサービスの充実を図っている。

パートナーとの「協創」により新たなサービスやビジネスを創出するには、消費者の視点や異なる分野での経験を持った人材の力を活かせるよう最適配置を行うことが重要となる。例えば、教育や農業といった領域で新たなパートナーと連携して新たなユーザーにサービスを提供するスマートライフ事業の拡大に向けては、これまでの「効率性重視」という“プロバイダの発想”から脱却することが不可避である。そのためには多様なバックグラウンドを持つ人材の自由な発想が必要になる。2014 年度から、スマートライフ領域と法人領域に人的資源をシフトさせ、人事制度や育成方法などをグループ体系的に再構築するとともに、専門的な知識や経験を持つ人材の中途採用や、女性の活躍推進、グローバルな視点を持った社員の育成に注力し始めている。

とりわけ、女性活躍については 2006 年にダイバーシティ推進室を設置して以来、全国 8 支社にダイバーシティ推進責任者を配

置し全国会議を実施するなど具体策を進めてきたが、まさに現在、2000 年代より以前はわずかであった上級管理職に女性が登用され始める時期に至っている。その機を捉え、意図的に“修羅場”を経験させながらストレッチさせることが求められている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性」を皮切りに活躍推進を具現化、過剰な配慮を排した積極登用で女性管理職比率を 2018 年度末に倍増へ

「+ d」ブランドを展開するには、提携するパートナーのことを十分理解する必要があり、そのためには画一的な視点や発想から脱却し、さまざまな経験や多様性のある人材が求められる。この点を、同社としてダイバーシティ推進に取り組む意義と捉え、社長以下経営層から継続的に発信を行っている。その一方で、2014 年度には、「2018 年度末までに女性管理職比率 5.0%（2012 年度 2.4% から倍増）、女性役員 10 名以上（グループ会社含む）」とする目標を設定し、ウェブサイトで公表している。

また、多様な人材の配置拡大を目指した人事改革も同時に実施している。例えば、女性社員の活躍促進および組織力の強化を図るために、グループ子会社の経営トップや支社支店などの幹部などの“象徴的ポスト”へ女性社員を積極配置し、活躍の見える化を図る「Symbolic One（シンボリックワン）」や、従来女性社員比率の低かった組織、担当を見直し、女性社員の職域拡大を図る「Plus One（プラスワン）」といった取組を加速化している。

さらに、階層別キャリア開発支援トータルサポートとして、「Win-d（Woman's innovative network in docomo）」活動を強化している。当初は管理職への登用候補者を対象としていたが、さら

にその上位の管理職へのパイプラインを繋ぐために、ロールモデル社員との対話会、リーダー研修に加え、新たに役員との交流会や組織長によるメンタリングといった取組にも拡張している。

マネジメントの役割強化と男性社員の意識変革の促進

一方、キャリアを重ねる女性社員は同社でもまだ少数派であり、女性部下をマネジメントする管理職の意識や態度、業務配分などの質にばらつきが見られる現状もあった。そこで、管理職評価の中に「部下育成」という評価項目を導入し、部下の多様な個性を尊重すること、また部下のキャリア形成を真剣に促すことの重要性を、マネジメントの評価に組み込むこととしている。

また、男性社員の意識改革・能力開発にも力を入れている。今後、特にスマートライフ領域などでは、より生活者としての視点や発想がより一層重視されるようになる中、従来のような「男性＝仕事」といった固定的な性別役割分担の意識は払拭しておく必要がある。同社では、入社後の若手社員を対象に、性別に関係なく結婚、家族計画、キャリアを含めた「ライフプラン」を意識させるための研修を実施、また、同社のグループ企業のサービスを活用して男性社員向けに家事・育児啓発としてクッキングレッスン費用の一部会社負担を実施するなど、幅広い取組を展開している。

育児との両立支援についても男性の参加者拡大を狙い、「パパママ育児セミナー」、「男性育児休職取得者とのランチ会」などを開催するとともに、男性の育児に関する休暇取得率について各組織 50%を目標として設定している。現在では 12 か月の育児休職取得をする男性社員も現れるなど、性別にかかわらずワークライフバランスが実現し始めている。

柔軟な働き方の実現によりキャリアの中長期的な継続を支援

同社では、前述のようにこれまでも両立支援制度などは手厚く整備してきたが、現在は社員がより効率よく働くための運用の柔軟化に取り組んでいる。例えば、定時退社・朝型勤務を行う「プライオリティワーク」や、育児、介護を行う社員を対象に勤務時間のシフトを可能とする「スライド・ワーク」制度を導入。150 名ほどが制度を活用し（うち男性 1 割）、時短からフルタイム勤務へ転換する社員が増加している。

また、育休中の職場とのつながりサポートとして「ドコモ・スマイルリレー」の運用を開始した。連絡ツール機器（タブレットなど）の貸与、SNS、各種研修会の実施に加え、育休者フォーラムの開催、復職前後の三者（本人、上司、人事部）面談の実施などをきめ細かく実施することで、早期のキャリア復帰を支援している。

ダイバーシティ経営による成果

上記のような取組のもと、スマートライフ領域における「+d」の展開では、多様な経験やスキル、発想を有する社員が活躍を見せている。

例えば、「家のあんしんパートナー」は、3 児の子育てをしながら働く女性社員を中心としたチーム発案で、緊急の生活トラブル

や家事サポートなど、家の困りごとを解決するサービスとして開始されたものである。チーム編成においては、多様な経験や視点を交えるべく、男性社員も多くメンバーに入り、ユーザーのニーズをよりの確に形にする工夫がなされており、サービス開始半年後に、スマートフォンやタブレットのアプリを通して、留守中の家でも見守れるような簡易防犯的サービスや、万一の際の見舞金の支給、健康相談ダイヤル、離れた家族と連絡が取れない時などに代わりに駆けつける在宅確認サービスなども加え、サービスを拡充した。人の手によるリアルなサポートサービスとアプリやクラウドを活用したシステムサービスとを混合した総合暮らしサポートサービスとして展開することで、それ以降、販売数が以前の 2 倍に伸びるなど、順調に拡大している。



▲男女混成のチームで多様な視点が活かされたサービス展開で売上を伸ばす「家のあんしんパートナー」

また、「Symbolic One（シンボリックワン）」の事例として、2014 年 4 月に女性役職者がプロジェクトリーダーとなって立ち上げた、日本初の MOOC サービス（無料で学べるオンラインの大学講座）「gacco®（ガッコ）」が挙げられる。約半年で登録会員 7 万人を達成し、2015 年 8 月には「株式会社ドコモ gacco」を設立。現在（2016 年 2 月時点）は 18 万人を超える登録会員数、約 53 万人の講座受講登録者数を誇る一大サービスへと成長。サービス立上げに際して新規ビジネスを生み出すという“修羅場”を経験した女性プロジェクトリーダーを代表取締役社長に登用、更なるストレッチの機会として将来の幹部候補の育成を図っている。

経営の意思決定層の多様化を進め、現状に満足しない チャレンジングな組織への変革を戦略的に実現

企業情報			
設立年	1984 年	本社所在地	東京都千代田区飯田橋 3 丁目 10 番 10 号 ガーデンエアタワー
資本金	141,851 百万円		
売上高	4,573,142 百万円 (連結：2015 年 3 月期)		
事業概要	電気通信事業		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	28,172 人 (連結) (うち正規従業員数 10,671 人)	正規従業員の平均勤続年数	17.0 年 (男性 17.3 年、女性 15.9 年)
属性ごとの人数等	【女性】 2,083 人 (うち正規従業員数 2,054 人) 女性管理職比率 4.3% 【チャレンジジド】 350 人 (うち正規従業員数 182 人) 障害者雇用率 2.11% (2015 年 6 月期)		
備考	チャレンジジドは認定を受けた企業グループおよび特例子会社を含む		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

KDDI 株式会社 (以下「同社」) は、第二電電株式会社 (DDI) を存続会社として、2000 年に第二電電株式会社 (DDI)、国際電信電話株式会社 (KDD)、日本移動通信株式会社 (IDO) の 3 社合併により発足し、モバイル、固定通信を中心とする総合通信事業に携わってきた。16 社もの合併から出発した組織であり、考え方やバックグラウンドの異なるメンバーで仕事を進めることがもはや日常の中で、「違っていて当たり前」の意識が自然に醸成されてきた組織であった。

合併後は、経営効率化と競争力強化の目標に向けて成長を遂げてきた。この数年は営業利益率 10% 超と好業績が続くものの、固定通信事業の国内マーケットは既に飽和状態にあり、業態変革が急務となっている。

一方、これからの更なる競争環境の変化に対し、全ての社員にチャレンジする意欲を喚起させることが経営上の課題として認識された。過去の経験に縛られずに、新たな領域や分野で挑戦させる経験が必要との考えから、役職などにかかわらず、失敗しても“敗者復活”できる柔軟で強い組織を目指している。

また、全ての社員が個々に能力を発揮しビジネスに貢献する動きを加速させる中、とりわけ女性については「経営の意思決定の場に女性社員を増やす」ことを目標に掲げている。2005 年から「D&I 推進」に取り組み、制度は拡充してきていたが、2011 年から女性リーダー登用に取組の重心を移している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

自社のビジネスの根本的な拠るべき柱としての「フィロソフィ」を策定し、戦略人事へと転換

組織の抜本的な改革を指向した同社では、2013 年、合併後 10 年を機に「KDDI フィロソフィ」を改訂することとした。合併

の混乱の中で体裁を整えた理念を見直し、「KDDI としての理念」を明確に打ち出すため、経営幹部に加え各本部の部長 7 名が徹底討論の末に全 5 章・38 項目から成る「KDDI フィロソフィ」を完成させた。こうして、題目に留まらない、将来的な事業のあり方から日々の仕事の仕方にまで踏み込んだ「拠るべき柱」が立てられた。

それと同時に、合併前の各社の制度の組合せで運用されていた人事諸制度についても総見直しを実施、2014 年度以降に抜本的な改革に着手した。上記の「フィロソフィ」策定に加わった事業部部長が未経験の人事部長へ配転、「信頼ある人事」をモットーにした人事部改革を実施し、従来の“管理”業務から、ビジネスの各現場で人的資源を徹底的に活用するための「企画、実行、サポート」全般を行うアクティブな組織へ変革していった。例えば登用と評価についても、新たな人事制度を導入し、実力とやる気のある社員に報い、若手のキャリア構築のスピードを上げる制度へと転換している。

労務管理を主とする旧来型の人事部から脱却し、個々の社員との対話を持ち、その能力や適性を見極めながら「人と仕事の最適なマッチング」を可能にする仕組みづくりを進めている。

将来的な女性経営層の拡充を視野に入れたパイプラインの強化

前述の通り、経営の意思決定層の多様化を推進するべく、経営状況説明会にて経営トップが「女性活躍推進の目標達成」を明言している。「2015 年度までに女性ライン長を 90 名、ライン長比率 7%」を目標にパイプラインの拡充を図ることとし、女性ライン長登用にに対し、30 を超える本部のトップと直接面談を年 2 回実施し、現状・今後について全社レベルで情報共有を行っている。女性管理職のパイプライン強化の取組として、トップ以下の役員に 1 年間付き経営上の意思決定の現場に身を置く「役員補佐職」(2011 年新設)への積極登用や、女性ライン長登用プログラム「LIP (Ladies' Initiative Program)」の実施がある。各部署より推薦された女性社員に対し、職場育成、集合研修、経営層とのコミュ

ニケーションなどの複合的なプログラムを実施し、女性管理職を意識的に早期育成する取組である。

また、その次の世代の幹部候補を育成すべく、約 200 名の女性社員を対象に、人事部にて個別面談を実施。女性リーダーの登用について意思確認や啓発を行っている。加えて、社長主催のダイレクトミーティングを開催し、管理職登用候補者の女性社員に向けて女性活躍推進の重要性を訴える取組も継続している。

こうして、将来的なライン長登用に繋げるため、基盤となる女性管理職の登用に注力した結果、2013 年度から 15 年度で女性管理職数が 2 倍に増加してきている。

個々の社員の新しい挑戦を促す配置転換と機会の創出

性別や障がいの有無に拘らず、積極的なチャレンジを促進する配置転換やマネジメントも実践されている。幹部候補については、「役員補佐職」や経営課題に関する特別プロジェクトなどの密度の濃い業務を経験させて、その適性を見極め、経営層が適所へと引き上げる仕組みとしている。先の人事部長の例のように、敢えてその道の“専門家”ではない人材を配置し前例に囚われない視点や問題意識を活かすことで、業務上のイノベーション創出を戦略的に図っている。

一方、一般の社員についても、過去の経験に縛られず、今までのやり方を変えられる人材を積極的に抜擢・登用しており、やる気と能力があれば“制約”があってもそれを補うマネジメントを工夫することで、チャンスを与える仕組みとしてきている。例えば、これまで補助的な庶務の業務に携わっていた聴覚障がいを持つ社員が、直営店の「au NAGOYA」新規開店に伴うスタッフ公募に自ら手を挙げた事例がある。従来の通話だけでなく多様な機能をフル活用することで聴覚障がい者に新しいコミュニケーションを提供できるというスマートフォンの可能性を強く感じていたことから、障がい者へのマーケット拡大というプランをもって応募し、激戦を潜り抜け、オープニングスタッフとして名古屋へ転勤することとなった。

この社員の業務や評価などは現場マネジメントに一任されていたことから、初代、2 代目の女性店長が工夫を重ね、共に新規マーケットの開拓を模索した結果、手話による接客手法を確立していった。2 代目の女性店長が次に配転された「au SHINJUKU」でも名古屋の成功を横展開すべく同様のサービスを実施、より大きな潜在ニーズが見込まれる都内で、更なるサービスの拡大に向けて聴覚障がいのある複数の社員とともに奮闘している。

「前例」の有無や「管理」のしやすさから判断するのではなく、共に同じ目標に向けてビジネスを切り拓く仲間であるとの認識をマネジメントが持つことで、未経験者に新しい業務に思い切ってチャレンジさせる取組が奏功している。

ダイバーシティ経営による成果

前述の「au NAGOYA」では、それまで前例のなかった聴覚障がいを持つ顧客に手話を用いて対面(あるいはタブレットを用いた遠隔)で応対するサービスを、新たな顧客開拓に積極的に活用し、サービスの品質と顧客認知度の向上に大きな貢献を果たした。単に手話を用いて「売る」のではなく、スマートフォンの機能を活用した新しいコミュニケーションのかたちについて、個別にコンサルティングを行うような丁寧なサービスが評判を呼び、新宿では月 200 名、名古屋では 50 名の聴覚障がい者が au ショップに来店するまでに成長している。

一方、部長クラスの抜擢人事による変革が実現する中で、新たな成果も生まれてきている。初代の「社長付補佐」の女性社員は、



▲「au NAGOYA 手話サポートシステム」を利用し、対応する手話対応スタッフ

その間に経験した経営層のものの見方や考え方、さらには社内外のネットワークが、部長職に登用され活きた。彼女はそれまで主にコンシューマ部門に携わってきたが、補佐職を経て広がった人脈を活用し、社内各部門との密なコミュニケーションにより、未経験であった宣伝の業務に従事している。商品・料金の差別化が難しく同質化が進む通信業界の中で、年齢や性別を問わず好感を得られるプロモーションを展開、「桃太郎、浦島太郎、金太郎が、"あたらしい英雄"を演じる“三太郎”シリーズ」で好評を博している。「CM 好感度調査」(CM 総合研究所)で 2014 年度「ベストアドバイザー」に初選出、2015 年 2 月度には「三太郎シリーズ」が調査開始以来歴代 No.1 のスコアを獲得、男女すべての年齢階層で 1 位を獲得するなど、幅広い視聴者から支持を得、2015 年 12 月には『BRAND OF THE YEAR 2015』を獲得するといった成果を上げている。



▲「三太郎」新 CM 発表会の様子

こうして、それぞれの現場や業務における人材の最適配置を実現させ、その活躍を後押しするマネジメントが奏功することで、現状維持志向からの脱却がみられるようになってきた。女性管理職で、更にその上位のグループリーダーを目指す割合が 80% 以上となるなど、自らの可能性や新たな挑戦にポジティブに立ち向かう組織への変革が進んでいる。

ニフティ株式会社

情報
通信業

大企業

育児中の女性社員の意見から生まれたアプリがヒット、生活者目線を起点としたサービス展開へ

企業情報			
設立年	1986 年	本社所在地	東京都新宿区北新宿二丁目 21 番 1 号
資本金	3,746 百万円		
売上高	60,669 百万円（単体：2015 年 3 月期）		
事業概要	ISP（インターネット接続）事業、webサービス事業、クラウド事業		

社員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	656 人（うち正規従業員数 610 人）	正規従業員の平均勤続年数	10.7 年（男性 11.1 年、女性 10.3 年）
属性ごとの人数等	【女性】159 人（うち正規従業員数 151 人） 女性管理職比率 10%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「在宅勤務」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ニフティ株式会社（以下「同社」）は 1986 年創立、インターネット接続事業（以下「ISP」）を主軸に、web サービス事業、クラウド事業を展開している。

当初は国内最大手のパソコン通信サービス「NIFTY-Serve」を提供していたが、その後インターネットの普及に合わせて ISP を軸とした事業に移行し、「@nifty」のブランド名でブロードバンド接続サービスやニュースなどの WEB サービスを多数提供。そこで培ったシステム基盤の運用ノウハウをもとに、パブリック型クラウドサービス「ニフティクラウド」を 2010 年に起ち上げ、クラウド事業に参入した。

同社は、インターネットの黎明期に国内最大級の会員数を獲得し、業界の牽引役として活躍してきた。しかし、モバイルインターネット接続およびスマートフォン、タブレットなどスマートデバイスの台頭・普及などによる競争環境の変化により、新規事業領域の開拓・育成が急務となっていた。

こうした環境変化を踏まえ、「ニフティとなら、きっとかなう。With Us, You Can.」というコーポレートメッセージのもと、人々の暮らしを豊かにすることをテーマにしたサービス展開を経営戦略の一つに位置づけた。生活に密着したサービス、コンテンツ開発のために、同社では、サービス提供側と生活者側の両方の視点を持った人材特性を生かしながらサービス開発を進めていくことが有効であると考えた。

一方、同社社員のボリュームゾーンである 30 歳代後半が子育て世代に突入、生活者視点の導入という意味で大いに活躍が期待されるこの層の女性社員が、出産や育児により活躍の幅が制限されることのないよう、環境を整備していくことは同社の経営課題であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組み

インターネット事業者として在宅勤務環境整備にいち早く着手

仕事と育児との両立支援の一環として、インターネットを活用し「オフィス出社」にとらわれない就労環境を実現することを目標にした。通信ネットワークを活用して、多様な社員のさまざまな事情に対応していくことは、インターネットを業とする企業として当然の責務と捉え、他社に先んじて、在宅勤務の導入に着手した。



▲保育園・学校からのプリントをスマホで管理できるアプリ「おたより BOX」

2007 年に育児・介護事情のある女性社員についてトライアルで運用開始。制度利用者本人、上司、同僚へのヒアリングを重ね、在宅勤務の有効性、コミュニケーションや人事考課への影響を確認。3 年間のトライアル結果を踏まえて 2011 年、「育児・介護の

ための在宅勤務制度」を正式にスタートした。2013 年には再びヒアリングを実施、ネットワーク回線やツールなどインフラ面での課題を抽出し、2014 年以降はその課題を社内情報基盤システムにて改善するといった具合に PDCA サイクルを繰り返し、改良を重ねている。当初あった、「打合せはどのように行うのか」「会社にいる社員と在宅の社員とで情報量に差が出てしまうのではないか」といった課題や懸念の多くは、VPN（Virtual Private Network）環境を搭載した PC および接続回線の貸与、携帯電話の貸与と内線化、メーラーやメッセンジャーの改善といったインフラの整備と共に解決された。労務管理は、始業・終業時間の日次での打刻および週報にて行っている。現在は、育児・介護の事情のある社員を対象に、決まった曜日につき週 3 日以内を上限に、在宅勤務が可能となっている。

女性社員の割合が 4 割弱を占める WEB サービス事業部においては、複数の在宅勤務者をチーム化することによるフォロー体制の整備、メーリングリストを活用した情報共有、全体会議の時間設定や効率化など、現場で小さなノウハウが蓄積され、「在宅勤務であっても業務に支障はない」という認識が広がっている。

さらには在宅勤務の整備により、地方在住の障がいのある社員に業務を切り出すことも可能となり、彼らは 100%在宅勤務により嘱託契約のかたちで活躍している。

2015 年度からは、育児・介護事情に限らず、どこにいても働くことができる環境を整えることで、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう「場所にとらわれない働き方」全社展開のトライアルを開始した。自宅だけでなく、外出先などオフィス外での勤務を推進している。

「年功序列型」評価から「リセット型」評価に進化

こうした在宅勤務制度、短時間勤務制度利用者に対し、人事考課で不利益な扱いがなされないよう、評価マニュアルに明記した。また、評価制度を「年功序列型」から、半年毎にその時点の実力や成果で評価を決定し給与も連動する「リセット型」へ移行した。合わせて評価方法も、評価項目を明示し、項目ごとに点数評価することで、今まで以上に実力に応じた適正な評価ができるようになった。

このような取組を経て、時短・在宅勤務制度を利用して育児休業から復帰した女性社員が昇格試験に合格し、管理職に登用された例もある。同社員が、育児に伴う突発的な欠勤の発生などを見越して業務の棚卸し、マニュアル作成などを実施、業務の可視化、削減を実現したことも評価されてのことだった。

女性社員のユーザーとしての意見を生かすと同時に、若手のチャレンジも推奨

「サービスに生活者目線を」という課題意識のもと、新たなチャレンジが進み、着実に成果を上げている。WEB サービス事業部では、スマートデバイスにおける「家庭・家族」をテーマにしたサービス展開を事業戦略の一つに位置づけ、新たなスマートフォンアプリの企画・開発を強化した。インターネットサービスという、比較的新規事業の立上げが容易な業種の特性を生かしてのことである。一例を挙げると、「おたより BOX」というスマートフォン向けアプリがある。もともとこれは、デジタル化が立ち遅れている保育園業界に IT を持ち込み業界を変えようという、30 歳代前半の独身男性社員の発想から出発したものであった。しかし、「顧



▲スーパーなどのチラシ情報を電子化した、主婦向けサービス「シュフモ」

客ニーズに沿うためには、実際に子どもを保育園に通わせている女性社員たちの意見を聞くべきなのではないか」と考え、社内で地道なヒアリングを実施。共通して出された意見が、各家庭に複数人いる子どもたちそれぞれが学校や幼稚園・保育園から持ち帰るプリントの整理が追い付かないというものだったことから同アプリが生まれた。

このほか「シュフモ」という主婦向けチラシサービスがある。スーパーなどのチラシ情報をネットに取り入れることにより、その日の特卖情報などを見ることができるもので、在宅勤務制度を利用中の 3 人のワーキングマザーが企画・運用で活躍しているほか、障がいのある社員も入力作業で関わっている。また、サービス開発においては、若手にも積極的にチャンスを与えている。「主婦向けパート求人アプリ」は、新卒 2 年目の女性社員が企画から開発まで 1 人で担当したものである。

ダイバーシティ経営による成果

「おたより BOX」は、2015 年 4 月の提供開始から「ありそうでなかった」サービスとして子どもを持つ女性たちの間で話題となり、約半年で 10 万ダウンロードを突破した。「シュフモ」は会員数 190 万人に達する。「主婦向けパート求人アプリ」は App Store のキーワード検索「パート」で第一位となっている。

上記をはじめとした新規サービスの成長により、社内の士気も向上し、新たな挑戦への気運も高まっている。

女性社員の育児休業取得率 100%、復帰後の両立制度については、在宅勤務が 52%、従来の短時間勤務にフレックス勤務を適用した「短時間フレックス勤務」が 74% の利用率であり、妊娠・出産しても、制度を利用しながら働き続けることはごく自然な流れとなっている。

2014 年実施の社員アンケートでは、「ニフティは育児をしながら働きやすい会社である」と回答した社員が 93%、「育児中の社員が活躍している」と回答した社員が 65% と、社員満足度も向上している。

東日本電信電話株式会社



既存ビジネスからの転換を目指して、「多様な社員の活躍」に着目し、女性活躍促進や働き方改革などによる環境醸成の結果、業種を超えたコラボレーションが活性化

企業情報			
設立年	1999 年	本社所在地	東京都新宿区西新宿 3-19-2
資本金	335,000 百万円		
売上高	1,765,400 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	東日本地域における地域電気通信業務およびこれに附帯する業務、目的達成業務、活用業務		

従業員の状況（単体：2015年6月期）			
総従業員数	6,433 人 (うち正規従業員数 5,403 人)	正規従業員の平均勤続年数	17 年 (男性 19 年、女性 12 年)
属性ごとの人数等	【女性】 2,566 人 (うち正規従業員数 1,909 人) 女性管理職比率 4.5% (登用を一体で行っているグループ会社含む)		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「全社的な働き方改革」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

多様なユーザーニーズに即した新たなビジネスへの転換に向け、既存体質からの脱却を目指す

東日本電信電話株式会社（以下「同社」）は 1999 年に NTT グループ再編成を受けて発足した会社であり、新潟、長野、山梨、神奈川以東の 17 都道県を対象とした地域電気通信業務などを担う会社として設立した。

設立当初から通信市場の環境変化はめまぐるしく、固定から移動体への需要のシフト、競合各社による電話サービスの拡大、CATV・ADSL などを用いたインターネットアクセスサービスの普及など、同社は厳しい競争下に置かれていた。そのような中、これまで培ったお客様や地域とのつながりを活かし、中堅・中小企業からマスユーザまで急速に広がりつつあったインターネット接続ニーズを最大のビジネスチャンスと捉え、光を中心とするブロードバンドサービスを提供し、2013 年にはフレッツ光 1,000 万契約を達成した。

だが、インターネットの普及が進むにつれて、ユーザーニーズが web 閲覧やメール利用から、電子商取引、アプリケーションやシステム利用などに多様化し、従来のように契約件数が伸びなくなってきたことから、これまでの提供エリアを拡大し回線を提供する生産者視点のモデルから、各マーケットニーズに合わせたサービスを提供する消費者視点のモデルへの転換が必要となってきた。中でも、通信事業者以外とのコラボレーションを進めながら、従来とは異なるスタイルのビジネスを多様なユーザーに向けて展開していく、光コラボレーションモデルの提供を開始した。

これらの実現にあたっては、仕事の仕方を変革し、多種多様な企業や消費者の視点を活かしていくことが重要である。そのためには、多様な人材が活躍できる環境が必要であり、経営層を始め全社員が強くそのことを認識し、ダイバーシティ経営の推進に向けて取り組んでいる。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社全体でダイバーシティ経営を推進するための体制づくりと女性活躍推進の一連の取組みによる環境醸成

2008 年にダイバーシティ推進室を設置、役員クラスを含む「ダイバーシティ推進小委員会」、本社各組織の部長・部門長による「ダイバーシティ推進ワーキンググループ」、女性部長・課長による「女性コミッティ」を立ち上げた。同時に NTT 東日本グループ内各組織・各社人事ライン全てにダイバーシティ推進担当・窓口を設置し、組織横断的な推進体制を構築した。東日本全エリアに支店および複数のグループ会社があることから、グループ全体で意思統一してダイバーシティ経営を推進するための体制を整備している。

実行を加速するにあたり、2012 年の報道発表にて、「ビジョン」と「コミットメント」を策定し、ダイバーシティ・マネジメントが同社における重要な経営戦略であると宣言した。同社が目指すダイバーシティとして、「社員のキャリア開発」「生産性向上を目指したワーク・ライフ・バランス推進」「ダイバーシティポジティブアクション」を掲げ、特に女性の活躍促進に取り組んでいる。

例えば、人事担当を兼務するダイバーシティ推進室担当者が、管理職一歩手前層の全女性社員を対象として、上長へのヒアリングを通じ、個別に状況を把握するなど、個々の状況に応じた育成プランを作成、実施している。

「きらきらサポーターズカフェ」は、女性社員のキャリアに対する不安の払拭やキャリアアップイメージの醸成を目的に、経験豊富な女性管理者が各職場に出向き、キャリアアップやワーク・ライフ・バランスのアドバイスを行うサポート・プログラムである。現在では、各職場が自主的に同プログラムを展開し、異業種合同で実施するなど、組織に根付いた活動に発展している。

さらに、女性部下をもつ管理職に対しても研修を行い、女性活躍推進の必要性や意義を説明し浸透させている。

一人ひとりが質の高い成果を生み出すためのメリハリのある「働き方改革 (Value Working)」を実現

これまでも、一人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現に向

けた様々な取組を実施してきたが、今後の厳しい競争環境に打ち勝っていくために、一人ひとりがそれぞれの業務・役割の中で、質の高い仕事により成果を継続して上げていく必要がある。そのためは、限られた時間の中でメリハリのある効率的な働き方を行うことを管理者が意識し、さらに全社的に取り組んでいくことが必要と考え、2014 年 7 月に、副社長の宣言のもと「働き方改革 (Value Working)」を開始した。

「Value Working」は、社員の働き方・マネジメントの意識改革を促すためのきっかけづくりとして、3 本の柱で構成されている。柱の 1 本目は、目的意識と集中力を高めるメリハリのある働き方の推進に向けた、2009 年より導入している在宅勤務制度やモバイルワークの更なる活用である。2 本目は、勤務時間の効率的な活用と柔軟な働き方の推進に向けた、時間外労働の夜型から朝型へのシフトと、20 時以降の時間外労働の原則禁止である。3 本目は、仕事への意欲と活力を高める積極的な休暇取得の促進である。社員自身の記念日などにあたる日に、積極的な休暇取得を促進する「アニバーサリー休暇」や休日に挟まれた勤務日を休暇にする「ブリッジ休暇」などがある。

「Value Working」の取組後、業務の効率化が図られ、時間外時間数は対前年 10%の削減、平均有休取得日数も対前年 4%増の 19.7 日となった (2014 年度)。社員からは、「仕事の質や生産性が上がった」、「夜遅くまで働くよりも体調が優れ、健康面からも効果を感じる」などの声が上がっており、効果が得られている。

また、3 本の柱を基本に、各組織が慣例などに捉われず自由な発想のもと、職場毎の状況に応じた取組を自ら考え、工夫しており、自発的・積極的に生産性向上に取り組む風土が根付いてきている。



▲製造、販売の垣根を越えた若手ミーティング

ダイバーシティ経営による成果

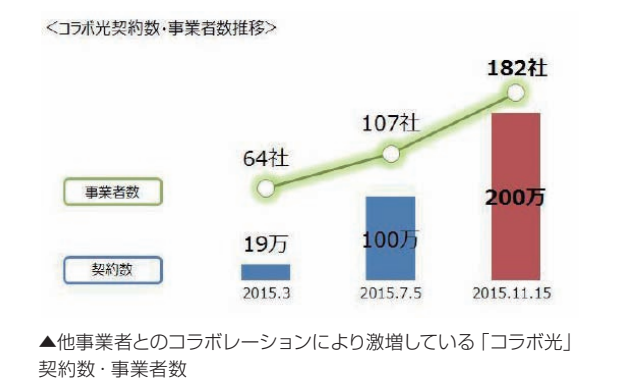
他事業者とのコラボレーションや女性支店長による地域に密着した活動から新たなサービスの創出

これまでのコンシューマ市場から、ビジネスユーザー、コラボレーションといった多様な市場をターゲットに大きな転換を進める中で、消費者視点を有し、前例に縛られずに挑戦する女性社員の活躍は同社の中でも大きなインパクトを持っている。

例えば、ビジネスユーザー市場では、北海道で法人営業に従事する女性社員が 3 人の子供を持つワーキングマザーとして、育児と仕事の両立を実現しながら自治体向けの営業活動を行っている。育児の経験を生かして小学校のネット安全教室の講師を務めるなど地域貢献を行いながら地域とのリレーションを深めることで、自治体の大型案件を受注するなど活躍している。福島で法人営業に従事する若手女性社員は、学生時代の経験や同社での営業活動を通じて農業分野への関心が高まり、オーストラリアで開催された第 2 回世界若者農業サミットに日本代表として参加。帰国後はサミットでの経験を活かして福島の復興に向けた農業 ICT の推進に取り組んでおり、サミットへの参加がメディアで取り上げられて注目されたこともあり、これまで同社があまり入り込んでいなかった自治体への提案を実現するなど、農業分野における同

社のプレゼンス発揮に貢献している。

また、異業種分野の事業者とのコラボレーションも拡大している。コラボレーション事業者への営業活動は、年齢や性別、これまでの営業経験の有無などに関係なく多様な社員が従事している。例えば、これまでのビジネスパートナーにはなかったエネルギー業界や医療業界とのコラボレーション実現では、同社に技術職として入社し、営業系業務を主として経験したことのない複数の女性社員が営業を担当している。異業種分野との関係構築を長期的視点で捉え、きめ細やか、かつ粘り強いアプローチを継続することで事業者との関係構築を築き、それまでの業務で培った技術的な知見を提案に活かしながら、光コラボレーションの実現につなげた。業種を超えた事業者との光コラボレーションモデル提供により、「コラボ光」（光コラボレーション事業者が提供する光アクセスサービス）は、2015 年 3 月から 11 月で契約数にして約 10 倍に急増。各事業者の先にいるユーザーの多様なニーズを汲み取る新たな発想、視点、工夫が、多様な社員の活躍によりもたらされた成果と言える。



さらに、全国に 29 か所ある支店の中で、多様なキャリアを積んだ 5 名の女性支店長が誕生している。女性支店長は、従来のように既存の業務だけでなく、「地域密着サービス」に注目し、地域活動を積極的に行いながらビジネスの拡大につなげている。

以前から女性活躍推進に向けたロールモデルとして、同社の女性社員のキャリアアップのサポート活動を実施してきた女性支店長の例では、支店長になってからは社内のみならず、自治体や異業種の地場企業において講話やキャリアアップセミナーなどに積極的に参加するなど、地域の女性活躍推進の活動に取り組んできた。こうした取組の結果、地域とのつながりが強くなった。例えば、川崎支店においては、公園に太陽光を活用して Wi-Fi 環境を提供したり、教育現場への ICT 技術やノウハウを活用したりするなど、通信インフラや ICT を活用したまちづくりの実現に向けた取組を行い、川崎市との包括連携協定の締結に至っている。また、千葉西支店では、支店長自ら打ち出した「全員が、地域の顔」という活動方針に基づき、社員一人ひとりが地域に密着した活動を積極的に展開しており、例えば千葉県柏市柏二番街商店会にて公衆無線 LAN アクセスサービスを活用した「Nibangai-Free-Wi-Fi」の提供を開始するなどしている。このサービスは、災害時に地域住民や帰宅困難者などが安心して災害情報の収集・発信が可能な環境を充実させること、また、平常時においては商店街の活性化に繋げることを目的とした取組である。社員の地域貢献意識の高まりは、個々の行動はもちろんのこと、こうした Free-Wi-Fi 提供などの組織を跨る複雑なプロジェクトにおいても効力を発揮し、現場におけるダイバーシティ経営を具現化している事例といえる。従来の、生産側の視点でのビジネスから脱却し、広く多様に存在するエンドユーザーに向けて同社の存在価値を示しながら事業を拡大するという方向へ、少しずつシフトしてきている。

全日本空輸株式会社

運輸業、郵便業

大企業

「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進をベースとした人財育成によるサービス品質向上で、英国格付け会社による航空会社のランキングで4年連続5つ星を獲得

企業情報			
設立年	1952 年	本社所在地	東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
資本金	25,000 百万円		
売上高	1,473,016 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他付帯事業		

社員の状況（単体：2015年4月期）			
総従業員数	15,486 人 (うち正規従業員数 14,286 人)	正規従業員の平均勤続年数	13.3 年 (男性 19.5 年、女性 8.3 年)
属性ごとの人数等	【女性】 8,506 人 (うち正規従業員数 8,052 人) 女性管理職比率 10.9%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「全社員の働き方改革」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

全日本空輸株式会社（以下「同社」）は 1952 年創業、航空運送事業を展開している。

近年戦略的に国際線比率を高めている同社では、競合相手として海外キャリアが加わり顧客も外国人比率が増大する中、いずれは他社に追い付かれてしまうであろう価格や施設・設備で差別化するのではなく、発揮されるサービスの品質で勝負していくという経営方針を明確に打ち出している。

同社ではもとより女性社員が全社員の 55%と約半数を占める。そのうち 8 割弱が客室乗務職、2 割弱が特定地上職（「グラウンドスタッフ」）と、大多数を直接顧客に接する職務が占めている。高品質のサービスを提供し続けるためには、こうした顧客接点の業務経験者を登用し、顧客ニーズを踏まえた経営の推進役に据えることは、同社の経営上急務であった。

同社ではもともと客室乗務員の定年は 30 歳であったところ社員の希望に応じて段階的に延長し、男女雇用機会均等法制定以降は 60 歳までとしてきた経緯がある。それでも結婚、育児を機に退職するケースが多く、社員数に比して管理職登用は進んでいなかった。こうした課題認識のもと 2007 年、主に仕事と家庭の両立支援を目的として「いきいき推進室」が発足、2012 年人財戦略に「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げた。2014 年にはポジティブ・アクション宣言により数値目標の達成を掲げ、人事部内に「ダイバーシティ推進委員会」を設置。2015 年には ANA ホールディングス株式会社代表取締役社長が「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行い、グループ一丸となつての意識改革を目指す中で、特に同社にとって人数比・役割共に影響力のある女性の活躍推進を経営戦略として位置付けていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

顧客目線を持つ客室乗務職、特定地上職経験者の登用

2014 年 4 月より客室乗務員全員を正社員化。客室乗務員については、一度退職した元社員を、経験を活かした高品質のサービス提供を期待して再雇用している。役員への登用も 2004 年からスタートし 2015 年には、4 名の女性を登用。うち常務取締役、客室関連部門を統括する「客室センター長」を務める執行役員は元客室乗務員である（ほか 2 名の執行役員は、営業部門出身の特定地上職）。さらに 6 つある客室関連部門のうち 4 つの部で女性が部長を務めるほか、日々の運航を統括する「オペレーションディレクター」にも特定地上職出身の女性社員が 1 名登用されるなど、かつて男性が占めていた管理職層に次々と女性を登用している。



▲自社生え抜きの女性役員 4 名

同社では、女性社員の管理職、役員登用に当たって、能力を発揮しやすいポジションに配属することにも気を配る。グループ会社であるコールセンター「ANA テレマート株式会社」および空港の総合おみやげ店を運営する「ANA FESTA 株式会社」の経営層に、女性社員の中から現場目線を持った人材を起用している。実際に「ANA テレマート」では同社客室乗務員出身の女性社長就任後、コミュニケーションの徹底、課題とその解決策の可視化により、着任初年度の 2014 年、6 年ぶりに所管する全部門で目標応答率（90% 以上）を達成、生産性は前年比 8.4% 向上（人件費に換算して億単位のコスト削減に相当）、「ANA FESTA」でもやはり同社グラウンドスタッフ出身の女性役員が就任後、総合職転換制度による活躍領域の拡大、女性の働きやすい制度の整備、「CS（顧客満足）マインド」の共有、店員を「キャスト」と呼び「ショッピングを創り顧客にモノとともに喜びを持ち帰って頂く」人材と位置付けるなど、一体感と士気の向上に成功している。

「ANA 人財大学」による骨太の人材育成

前述のような女性登用、活躍推進を可能にした背景には、戦略的な人材育成の取組があった。2007 年同社は「ANA 人財大学」を設置。女性のみならず高齢・外国籍・障がいのある社員も含め、職種や職階、本社・グループ社の垣根を越えて、すべての社員に対する研修の提供を一括で行い、リベラルアーツのプログラムを提供するなど、大局観を持ちビジネス環境の変化に対応できる視野の広いリーダーの育成を目指している。

中でも女性に関しては、管理職一歩手前の女性社員を選抜、女性社員自らが「ガラスの天井」を意識してしまうことを防ぐ目的で約 1 年間の「女性選抜研修 Women's Business Course」を実施、参加者の約 3 割がその翌年に管理職に昇格した。さらに選抜の部長研修や厳しい外部研修を経て、部長職に登用される女性社員も出現した。

タブレット端末の活用によるタイムリーな顧客情報の共有化によりサービス品質が向上

さらに同社では 2012 年「IT 推進室」を「業務プロセス改革室」に改称、生産性の向上、顧客・従業員満足度の向上を目指した業務プロセス改革の拠点に位置付けた。同室では 2012 年より段階的に客室乗務員 6000 人全員にタブレット端末を配布。それまで 1000 ページ相当の規程、マニュアルを常に持ち歩かなければならず、更新の都度印刷し差し替えるために膨大な労力と費やしていたが、これらの電子化により瞬時に全員が最新版を共有することが可能となった。また、トレーニング動画の提供によりフライトの合間に自習するなどの運用も実現。さらにハイエンドな顧客についての嗜好などの情報をタイムリーに共有することで、より顧客に寄り添ったサービスを提供することが可能になっている。これらタブレット端末の導入による印刷費用の削減、稼働削減が奏功し、投資額 2 億円に対し初年度だけで 4 億円のコストカットに成功、訓練効率も導入以前と比較して 3 割上昇するといった成果が上がっている。



▲ iPad を使って乗務前の事前打合わせを行う客室乗務員

間接部門については仮想デスクトップと iPhone を配布し、時間や場所に制約を受けない働き方「ワークスタイルノベーション」を進めている。これにより在宅勤務の活用も広がり、直近では年間 200 名以上が性別や育児・介護の有無を問わず、主に「生産性の向上のため」に利用している。

ダイバーシティ経営による成果

同社連結の ANA ホールディングスの 2016 年 3 月期の決算は、経常利益で最高益の 1100 億円となる見込みである。2014 年 5 月実績で国際線の旅客輸送実績が初めて国内第 1 位となつて以来、2015 年度だけでヒューストン、クアラルンプール、ブリュッセル、シドニー 4 都市に新規就航と、シェアが拡大した。

顧客満足度も向上しており、英国格付け会社による航空会社ランキングで 4 年連続 5 つ星を獲得している。

マーケティング部門では若手女性社員が、若い女性顧客の囲い込みを目指してソーシャルメディアを活用、140 万人超のフォロワーを獲得した Facebook のほか LINE、Twitter、そして 2015 年には Instagram の公式アカウントを開始、「恋人感”かわいらしさ”を表現したコンテンツを企画するなど、同社のブランド化に寄与している。

東京急行電鉄株式会社

女性をはじめとした多様な視点をサービスや商品に活かすことにより「選ばれる沿線」を追求し、企業価値向上を図る

企業情報			
設立年	1922 年	本社所在地	東京都渋谷区南平台町 5-6
資本金	121,724 百万円		
売上高	275,793 百万円（単体：2015 年 3 月期）		
事業概要	鉄軌道事業、不動産事業		

社員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	5,739 人（うち正規従業員数 4,267 人）	正規従業員の平均勤続年数	18.5 年（男性 19.8 年、女性 10 年）
属性ごとの人数等	【女性】 1,014 人（うち正規従業員数 596 人） 女性管理職比率 3.7%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「中期経営計画の重点施策として『ワークスタイル・イノベーション』を明記し、ダイバーシティマネジメントおよび働き方改革等を推進」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

東京急行電鉄株式会社（以下「同社」）は 1922 年創業、鉄軌道事業、都市開発事業、生活サービス事業など幅広く、顧客の日々の暮らしに密着した事業を展開している。

同社では「沿線人口」を最大の KPI（重要業績評価指標）の一つと位置付けている。「選ばれる沿線」であり続けるため、社員に理念を浸透させることに古くから心を砕いてきた。高い倍率を突破して入社した同社総合職の新入社員は、約 1 年間の全寮制の生活で同僚と寝食を共にしつつ顧客最前線の業務を体験することを通じて“東急の DNA”を自らのものとしてきた。

加えて鉄軌道事業における「安心・安全」を大前提としつつ、沿線住民の通勤通学、住まい、買い物といった日常生活すべてにおいて顧客接点を有する企業として、利用者の多様なニーズに応じていくためには、顧客マーケティング力の向上が不可欠である。このため社員一人ひとりが当事者として生活者の視点を常に持つとともに、社会の多様化、価値観の変化などを敏感に感じ取るよう感度を高めること、さまざまなバックグラウンドを持つ社員を企画などに巻き込み経営への参加意識を高めること、さらには個々人のライフイベントや制約があるなかでもそうして育成した質の高い人材力を維持していくことが重視された。

こうした背景から 2013 年に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、この 2 つの組織を両輪として施策を推進していった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

部門、職種横断プロジェクトを通じ、若手のうちから小規模プロジェクトの成功を積み上げ、モチベーションを向上

同社では多様な顧客ニーズに応えるため、以前から部門横断的な人材活用の取組を実施してきた。



▲「megami の会」により企画された「Trainchi（トレインチ）自由が丘」

2006 年、商業施設を扱う都市創造本部では、自由が丘の大井町線車両基地活用プロジェクト「Trainchi（トレインチ）自由が丘」事業に際し、女性客が 72%を占める自由が丘についてユーザー視点のマーケティングを行う必要性から、年齢や家族構成の異なる女性社員による部門横断的なボランティアの企画チーム「megami の会」を組成した。“ハード”を取り扱う男性技術者の

みのメンバーでは生み出せなかった、「自由が丘には高層建築より小さな店をいくつも並べるべき」「石畳は良いが、靴のヒールが挟まらない素材を選ぶべき」といった利用者視点のアイデアが次々と出され、採用された。当時の女性社員メンバー 16 名のほとんどは、それまで企画業務に参画した経験はなかったが、ここでの成功体験を機に現在も活躍し、課長補佐に昇進する者も出た。この他同部門の社員は、20 歳代のうちから比較的小規模な商業施設の案件を任せられ、責任ある立場を経験することでやりがいを持ち、ライフイベントを乗り越えている。

一方同本部内の住宅開発部門でも 2012 年に、年齢、職種、立場の違う女性社員 8 人によるワーキングチームが「エルエッセ」という商品提案を策定した。これは標準仕様やオプションのかたちで、掃除のしやすいキッチンや収納量の多い棚など、各家庭のニーズに応じてカスタマイズできるというもので、大好評を博している。これに触発され、翌年には男性ワーキングチームも結成し、ボタン一つで風呂掃除ができる「おそうじ浴槽」や三面鏡裏にシェーバーを充電しながら収納できる洗面化粧台などの商品提案が生まれた。こうした部門横断的な有志の企画プロジェクトを通して社員のアイデアを活かし、顧客のニーズに合う商品を生み出すことにより、社員のモチベーションも向上した。



▲住宅開発部内の女性ワーキングチームによる検討の様子

「スライド勤務」「バリュータイム」など育児中の女性社員に限定しない全社的な働き方改革

このような女性社員の活躍の背景には、ライフイベントを制約としないためのさまざまな取組があった。

ダイバーシティ推進ワーキンググループは、まず育児休業復職者の女性社員にヒアリングを実施した。その際挙がった意見より、主に 3 つの施策を推進した。1 つ目は、「組織改正や人事異動といった会社の情報が育休中に入らず、情報格差がスムーズな仕事復帰のハードルになっている」という社員の声に対して、産休・育休中にモバイル PC を貸与することで、社内イントラネットの閲覧や上司との連絡を可能にした。2 つ目は、子どもの急な発病時には保育園に預けることができないことや、“小 1 の壁”により学童保育では保育園と比較して保育時間が短くなってしまうことに対応して、病児保育事業者および学童保育を運営する子会社「(株)キッズベースキャン普」と提携し、同サービスの割安での利用や登録支援などを可能とし、2015 年 4 月より、グループの休日事業所内

保育所も設置した。3 つ目は、「育児休業や短時間勤務など、当事者だけを対象とした制度ではなく、全社員を対象とした柔軟な勤務制度の方が利用しやすい」との意見を受けて、2009 年度より導入した「スライド勤務（個人のライフスタイルに応じて始業時間をずらすことができる制度）」の拡充や、「バリュータイム（上長の承認の下終業前の 30 分間を就労免除する制度）」の利用を促進した。併せて、従来から導入されている半日単位および 2 時間単位での年次有給休暇を利用することにより、現在では育児中であるなしに拘らず全社員の柔軟な働き方が定着している。

また同社では、出産・育児によるキャリアアップ上の不利益を生じさせないよう、育児休業期間を昇進試験受験資格条件の「滞留年数」に算入している。これにより、前述の都市創造本部ではこれまで 2 名の女性社員が育休復帰後、期間をおかずに昇進をしている。

このほか、若手女性社員のライフイベントと仕事との両立の不安解消、働き続ける意欲醸成を目的とした若手女性社員と女性管理職との交流会「かがやき with」、「ワークスタイル・イノベーションの実現に向けた管理職のマネジメント意識改革についての説明会」などセミナー・イベントも多数開催、社員の意識啓発に努めている。

ダイバーシティ経営による成果

都市創造本部では前述の事例のほか、武蔵小杉駅ビルプロジェクトでも、育児経験のある女性社員たちがユーザー視点を生かし、変動する学校の下校時間と学童保育・学習塾の利用開始時間のあいだに隙間が生じてしまうという問題点を見出し、両施設を図書館と同じフロアに配置し一体的に児童が過ごせる施設づくりを企画。動く親も安心して子どもを預けることができるサービスを実現させている。

住宅開発部においても、前述の「エルエッセ」を導入したマンション「ドレッセ」シリーズは全戸完売、オプションも多く受注した。好評を受けて「エルエッセ」は他物件でも導入されている。

また、2015 年度には、リゾート系ホテル改装計画において、ワーキングチームを組成し商品企画を行った。当初は女性のみのチームであったが、女性リーダーから「女性だけでなく、もっと多様なニーズに応えるべきでは」と意見が出され、女性中心の 20 歳代から 60 歳代の老若男女混成チームに再編し、ライブラリーの設置、海辺のカフェ、コテージの建設などの提案を行った。このうちの一部は提案が評価・採用され実行される予定となっており、多様な社員が企画・提案活動に参加する動きが定着している。

同社では、一級建築士などの資格を保有する建築・土木系の女性社員も年々増加しており、前述のようなワーキンググループでも活躍し、社員のアイデアを設計に落とし込むなど、男女問わず若手のうちから小規模プロジェクトを任せられ成功体験を積むことも可能である。その結果として、昨年開催した若手女性社員対象の女性管理職との交流会「かがやき with」における参加者アンケートでは、参加者の 87%が「管理職になりたい」と回答するに至った。社員のモチベーションの向上と制約をなくすための同社の努力は、ほぼ 100%の育児休業からの復職率、結婚・出産の早期化といったところにも表れている。

伊藤忠商事株式会社

「男性主体の長時間労働」から世界で通用する効率的な働き方への大変革で強靱な企業組織へ転換

企業情報			
設立年	1949 年	本社所在地	大阪府大阪市北区梅田 3 丁目 1 番 3 号
資本金	253,448 百万円		
売上高	5,738,595 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	各分野における国内・輸出入・三国間取引、国内外における事業投資等		

従業員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	4,262 人（うち正規従業員数 4,049 人）	正規従業員の平均勤続年数	16.3 年（男性 16.5 年、女性 15.9 年）
属性ごとの人数等	【女性】 1,030 人（うち正規従業員数 973 人） 女性管理職比率 4.6%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「【朝型勤務】導入による全社的な働き方改革・労働生産性向上」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

伊藤忠商事株式会社（以下「同社」）は 1858 年に創業、1949 年に設立された総合商社であり、現在、世界 65 か国に約 130 の拠点を持つ。

グローバル競争が激化する中で、安定した収益が期待できる生活消費関連を中心とした非資源分野を強みとして成長してきた。総合商社として市場の多様なニーズに的確に対応し、新規ビジネスや付加価値の創造を継続的に行っていくためには「組織としての多様性」が不可欠であるとの認識を持ち、「ITOCHU Values(伊藤忠の価値観)」にも 5 つの柱の 1 つとして「多様性」を掲げている。

一方、ビジネスのグローバル化が進む中で、海外の顧客との信頼関係を築き、継続的に高い利益を上げ続けるためには、これまでのような日本人男性を中心とした「時間制限なしの働き方」では通用しないというトップの強い危機感があった。「人材」が最大の経営資源であるはずだが、中長期的なキャリアを見通せずに総合職女性や外国人社員が離職するケースも少なくなく、「最小限の時間で最大限の効果を得られるビジネス」を社員一人ひとりが徹底して考える組織風土へ変革する必要性に迫られていた。

そこで「個の力」を最大限発揮させることを目的に、働き方、ビジネスにおける思考、姿勢そのものを変革するための強制力として、トップの強い意思のもと「朝型勤務」への転換を図った。これは単なる労働時間の短縮ではなく、日々締切の決められた中で最大のパフォーマンスを上げるという労働生産性の向上を目的とするものでもあった。元々同社では、1999 年に成果主義型人事制度を導入、職能から職務職責・成果による評価制度へ変革したことで、より個人の業績や能力が評価される仕組みになっていたが、成果に至るまでの「プロセス」については各現場、各個人

に委ねられ、結果として業界慣行に倣い長時間労働が蔓延していた。2000 年代初頭からは子育てとの両立支援施策も拡充させてきたが、制度だけでなくこうした働き方変革を実現させることで、持続的なキャリアパスを提示し、優秀な社員のリテンションに繋げることも狙いの一つであった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「多様性」を確保し優秀な女性社員の中期キャリアを支援するための個別取組の実施

同社は 2003 年に「人材多様化推進計画」を策定して以降、性別・国籍・年齢にとらわれず多様な人材の数の拡大、定着・活躍支援を推進してきた。現在は特に女性の活躍支援に注力し、一律の制度適用に加え個別支援強化策として「げん（現場）・こ（個別）・つ（繋がり）改革」を中期経営計画の人事政策に掲げている。

とりわけ、女性総合職の活躍推進については、制度の運用面を会社がフォローする取組を強化している。例えば、2012 年からは、若手女性総合職（4 年目、8 年目）を対象にキャリアワークショップを開催、部門を超えてロールモデルを全社で共有する意図で、子育てをしながら駐在を経験した先輩女性との座談会などを実施している。

一方、女性総合職もキャリア形成に重要な駐在をスムーズに経験できるよう、2013 年に女性社員の「子女のみ帯同」、および育児補助目的での母親の短期帯同を認め、旅費を会社負担とする制度を導入するなど、従来の制度の不具合を見直しながら、よりキャリアアップにつながるような制度運用・改訂を行っている。

また、同時にマネジメント改革の一環として、キャリアビジョンシートとキャリアビジョン面談を活用し始めた。特に育休からの復帰者に対しては、2012 年より人事部が間に入り本人と上司と

の復職前三者面談を実施している。それ以前も復職前面談は実施していたが、双方遠慮して肝心のキャリアについて踏み込んだ議論ができない傾向があることが分かり、人事部が敢えて「聞きにくいこと」を引き出す役割を引き受け、「ライフ」を勘案しながら部下のキャリア構築や育成、指導を考えるきっかけを上司の側に提示している。これにより、その後の面談では遠慮なく円滑にコミュニケーションをとることが可能になったとの声が現場から上がっている。

こうして、総合職に占める女性比率は、計画策定当初の 2003 年の 1.8%から 8.9%まで増加、女性管理職比率も、同 0.01%から直近で 5.2%まで増加している。

マネジメントの的確なサポートで男性主体のビジネスの現場に女性社員の活躍の場が拡大

一方、2000 年代半ばより女性総合職が増加したことを背景に、これまでは男性社会であったいわゆる重厚長大の分野にも女性が配属されるようになった。顧客や競合他社も男性ばかりの中、若手の女性社員を「担当」として紹介すると、顧客から不審がられることも珍しくなかった。

そうした顧客の不安感や懸念を払拭する必要もあり、従来は「ソーカー」で進められたビジネスも、通常以上に丁寧なフォローや確認作業を徹底することで、かえって顧客からの評価が高まるケースも出てきた。マネジメントが、若手社員個々の能力や特徴を見極め、それを顧客対応に際して活かしきるよう的確なサポートを実施したことで、新たな活躍の可能性が広がってきている。

実効性のある「朝型勤務」の仕組み導入により労働時間の量と質を変革

同社が 2013 年から開始し始めた「朝型勤務」への改革は、9:00 から 17:15 の勤務を基本とした上で、20:00 以降の勤務は原則禁止、深夜勤務(22:00 から 5:00)は禁止とするものである。20:00 以降の勤務が必要な場合は翌朝の勤務に切り替える必要があり、半年間のトライアルを経て 2014 年 5 月から正式導入された。早期勤務には深夜勤務と同様の割増賃金を支給することとし、またインセンティブとして朝の軽食無料配布を実施している。

当初、この「朝型勤務」について現場の部長課長に説明がなされた時点では、「不可能だ」との声が多数あった。とりわけ、海外の拠点や顧客と頻繁にコミュニケーションをとる業務では早朝や深夜の会議も珍しくなく、「仕事にならない」との懸念も示された。しかしながら、強いトップダウンのもと、各組織の工夫の中で解決が図られている。また、管理・評価面でも様々な取組を実施。入退館情報の管理システムの改修により、翌日には入退館情報に関係部署と共有できるようにするとともに、予算超過達成などの業績に基づき表彰していた「優良組織認定」において、特に顕著な実績をあげた組織を表彰する「特別優良組織」の評価項目に朝型勤務の徹底や残業時間削減を組み込んだ。さらにマネジメント力の一環として個人業績に反映させることも検討している。

また、接待など夜の会食は「1 次会、夜 10 時まで」とする「110 運動」を推進、顧客とのコミュニケーションをより濃密に進める工夫を全社として促進した。

これらの取組により、朝型勤務の実施前と比較し、トライアル期間中に入退館状況の改善（22 時以降退館 約 10%⇒ほぼ 0%）、月平均の時間外勤務時間の 10%削減（総合職で約 50 時間弱⇒46 時間、事務職で約 30 時間弱⇒26 時間）、コスト 4%削減（早朝割増賃金、軽食無料配布含む）といった実績を上げた。現在も継続して改善が図られており、着実に働き方の変革に繋がってきている。



▲「朝型勤務」では軽食が提供される

ダイバーシティ経営による成果

朝型勤務の実施をきっかけに、「終わりの時間を意識する」ことで集中力がアップし、業務の軽重を判断し、優先順位を付けて業務に取り組む意識が向上している。例えば、ある欧米の企業と取引のある営業部署では、「朝型勤務」の取組が始まってから業務のプロセスの見直しを進めた結果、「労多くして功少なし」型の過去の契約形態を、サービスの質は下げずに少ない労力に対応できる内容に見直し、中長期的に無理なく確実に利益を上げられる契約へ切り替えるといったビジネスの変革が行われ、収益性が高まる事例が出てきている。

ほかにも、退社時間が早まったことで、自社の取扱い商品の置いてある店舗に立ち寄り、商品への反応や売れ筋を確認し、翌日には取引先メーカーの担当者にフィードバックできるようになったという例もある。こうした現場の行動の変化は、トップの目指す現場主義「お客様目線」を体現している事例となっている。

こうして生産性の向上への意識づけからビジネスのスタイルの変革まで進む中、2013 年度から 2 年連続で連結純利益 3,000 億円を超え、国内総合商社の中で純利益額首位に向けて着実に業績を伸ばしている。

また、長時間労働が不可避と思われた業界において、働き方改革の成功事例を提示したことで、政府やメディアからの注目度も上がるだけでなく、女性総合職の意識も変化し、意識調査では「伊藤忠商事では効率的・機能的な経営が行われている」（＋20 ポイント）、「会社は仕事と私生活をバランスできるようサポートしてくれる」（＋6 ポイント）といった項目で改善が見られ、働き方改革が社員の満足度を高め、仕事への意識を高めることにもつながっている。

株式会社みずほフィナンシャルグループ



リテール部門を中心に性別・職系を超えた人材が活躍、組織間、職系間の垣根を超えた適材適所への布石に

企業情報			
設立年	2003 年	本社所在地	東京都千代田区大手町 1-5-5
資本金	2,255,404 百万円		
売上高	3,180,225 百万円（連結：2015 年 3 月期）		
事業概要	金融業（銀行業務、信託業務、証券業務等）		

社員の状況（連結：2015年3月期）			
総従業員数	52,665 人（うち正規社員数 40,573 人）	正規従業員の平均勤続年数	15.6 年（男性 17.2 年、女性 13.6 年）
属性ごとの人数等	【女性】27,568 人（うち正規従業員数 17,340 人） 女性管理職比率 15.9%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「ワークスタイルの変革」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社みずほフィナンシャルグループ（以下「同グループ」）は 1999 年の第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の 3 行による全面的統合、2000 年みずほホールディングスの設立を経て 2002 年に設立された総合金融グループであり、株式会社みずほ銀行（以下「同社」）、みずほ信託銀行株式会社、みずほ証券株式会社を中心に国内外へ事業領域を拡げている。2013 年からの中期経営計画を策定するにあたり、高度化・多様化する顧客ニーズへ対応するため、「銀行・信託・証券」一体運営を打ち出した。グループの銀行、信託、証券の各領域の連携強化を図り、ワンストップでソリューションを提供することにより、顧客信頼度・サービス提供力ナンバーワンを目指す「One MIZUHO」を戦略に据えている。

一方、同社では 2000 年代初頭から、リテール部門（個人営業）を拡大していく経営方針を打ち出している。既存マーケットの成長が鈍化する中、より成長性、収益性のある市場へ資源を投入していく必要があった。そこでリテール営業の経験者をグループ内外から集め、資産形成・運用といった個人向けビジネスの基盤づくりを図るとともに、個人の適性を勘案しながら人材の最適配置を行う人材戦略がとられた。

銀行業界と言えば一般的に、「日本人」「男性」を中心とする年功序列に基づいたモノカルチャー組織をイメージする。実際、女性社員は補助的な事務職に就くことが多く、能力発揮の機会、育成の機会も限定されていたのが実情であった。しかしながら、前述のようなビジネスの転換を実現させるためには、組織間、職系間に壁を設けることなく、一人ひとりのキャリア観や強みに沿った適材適所を可能にする、よりフラットな組織を目指すことが不可欠であった。また、一定期間、戦略的に採用を絞ってきたことにより人員構成上 30 歳代から 40 歳代の社員数が相対的に少なくなっている、同グループで「人材の崖」と呼ばれる状況に対応するためにも、グループ全体として、基幹職系業務の人材確保が必要であった。

そこで、様々な出身母体の、属性や価値観の異なる社員一人ひとりの強みを活かし、能力を引き出す機会を提供する組織とすることを、人事ビジョンに掲げた。その一環として、男女問わず「基幹職」（総合職）の活躍をこれまで以上に進めるほか、補助的、事務的な業務に従事してきた「特定職」（一般職）の女性社員についても、役割の高度化や「基幹職」への職系転換により、活躍の幅を増やしていくことが目指された。特定職の女性社員は、これまで顧客対応の最前線で経験を積んでいたため、そこで蓄積されていた個人顧客に対するサービスのスキルやノウハウを戦略的に店頭管理部門・リテール部門で展開していくこととなった。

とりの強みを活かし、能力を引き出す機会を提供する組織とすることを、人事ビジョンに掲げた。その一環として、男女問わず「基幹職」（総合職）の活躍をこれまで以上に進めるほか、補助的、事務的な業務に従事してきた「特定職」（一般職）の女性社員についても、役割の高度化や「基幹職」への職系転換により、活躍の幅を増やしていくことが目指された。特定職の女性社員は、これまで顧客対応の最前線で経験を積んでいたため、そこで蓄積されていた個人顧客に対するサービスのスキルやノウハウを戦略的に店頭管理部門・リテール部門で展開していくこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様なキャリア構築を実現するための人事制度とマネジメントの変革

同社では、前述のように、特定職女性社員の職系転換や経験者の中途採用も進めながら、2006 年以降は「基幹職（専門）」としての新卒採用も開始し、リテール部門の体制を築いてきている。「基幹職（専門）」は「基幹職（総合）」に比べ、業務の専門性のある程度絞り込みつつ、その領域でより高度な業務を遂行するというスペシャリストの職系であり、キャリアパスの複線化につながっている。勤務地を限定できることもあり、男女問わず優秀な人材を確保し、育成することが可能となっている。支店長へのキャリアパスも開かれており、既に課長に昇進する女性社員の事例も現れている。一方で、管理職を目指すのではなく、あくまで現場の“プレイヤー”として「プライベートバンカーになりたい」といった、一人ひとりのキャリア観に寄り添う道も用意されている。

また、特定職のチャレンジの機会を拡大してきたことで、特定職の中からも職系転換を果たし管理職を目指す女性社員が増加してきている。キャリア観やライフスタイルの変化に応じてキャリアを自ら柔軟に選択し、デザインすることが可能となっている。

社員ごとに多様なキャリア構築を支援しつつ、業務を遂行していくために、管理職には従来以上に、部下との対話を増やし、その能力や活躍を公正に評価する姿勢が求められる。そこで、「管

理職向けダイバーシティ推進セミナー」や「コミュニケーションスキル向上支援研修」などを実施し、特に女性の部下のキャリア形成や両立支援に向けた意識付けを行っている。さらに、360 度評価を導入するほか、部店長に対する人事評価に「ダイバーシティ推進への取組」を設定するなど、管理職層の変革を推し進め、新たな組織マネジメントの実現を図っている。

さらに、同グループでは、「銀行・信託・証券」一体運営の一環として、グループ内での会社間異動やトレーニー制度（グループ会社横断的に 3 か月から複数年に渡り、座学研修と OJT を組み合わせ特定の職務を習得する制度）などを積極的に活用している。その中で、同社の女性社員についても、従来以上にダイナミックな配置転換を戦略的に行之い、多様な経験を積むことで活躍の場を拡げている。

制度やツールの導入によるワークスタイルの変革

個人向けの金融ビジネス領域を拡大していくためには、これまでのような画一的なサービス展開ではなく、個々のニーズに着目したきめ細かな対応が不可欠になってくる。その点で、同社ではワークスタイルについても多様化、柔軟化を促し、顧客ニーズを拾い上げる工夫ができるような働き方を進めている。

象徴的なものの一つに「働き方アドバイザーデスク」の設置がある。支店長経験者などをアドバイザーに任命し、各店舗を回り営業拠点毎の実情に合わせた勤務制度の活用方法を指南している。これまで、銀行の支店の業務は統一的であることが是とされてきたが、顧客ニーズに合わせて、例えば接客方法や営業時間などを個別に工夫することが求められるようになってきた。しかしながら、マネジメント層が従来型の店舗運営の経験しかない中では、働き方を変革することは容易ではない。そこで、アドバイザーが支店の状況やメンバーの様子などを客観的に分析し、効果的な変革を実行するサポートを行っている。

また、営業活動へのタブレット端末の導入も大きな変化となっている。メールやスケジュールの閲覧のほか、定型商品パンフレットや営業サポートツールが搭載されている。これにより、サービス品質が底上げ（均一化）されたほか、訪問時に提供できる情報が飛躍的に増加し、顧客と会話しながら、資産運用のシミュレーションなどが容易となったため商機が掴みやすくなっている。新設の部門と言ってもよいリテール部門では、営業担当者各自が有していたスキル・顧客情報のデータベース化を図った。特に顧客との電話・面談などのデータの蓄積および解析に力を入れ、暗黙知であった営業のノウハウやスキルを共有し、必要な業務の改善も説得力を持って行うことが可能となっている。同部門では、配属時に 2 年間の初期教育を実施しているが、これに上記分析データを活用するほか、OJT、OFF-JT、デジタル、アナログをバランスよく組み合わせた育成プログラムを提供することにより、特定職からの職系転換、中途採用、新卒採用などバックグラウンドが様々な社員が無理なく一定水準の営業スキルを獲得することを実現している。

さらに、厳重なセキュリティを課したタブレットを用いて様々な社内データにアクセスできるようにしたことで、顧客訪問の事前準備など業務の負担軽減や効率化にもつながっている。移動中の隙間時間の活用も可能となり、労働時間の削減にも寄与するなど従来の画一的なワークスタイルから脱却しつつある。タブレットを利用した営業担当者の 1 日あたりに顧客コンタクト（連絡）をとる件数が導入前の倍以上に伸び、時間制約ある社員でも顧客との対応に多くの時間をかけられるようになるなど、営業機会の増加につながっている。

ダイバーシティ経営による成果

前述のようにワークスタイルやサービスのあり方を地道に変革し続けてきたことで、個々の社員の能力を発揮させグループ全体の成長につなげるサイクルが動き始めている。

同グループのリテール部門（個人ユニット）は、現在約 5,000 名の営業人員を有する体制となり、直近では 400 億円を超える実質業務純益（最終利益）を上げるまでに成長している。当初は個人向けに特化していたサービスも、現在では顧客が経営する法人まで対象を拡大。「法人・個人一体」を中心戦略と捉え事業領域をシームレスに対応することで、同社の今後の中核的なビジネスを担う分野となっている。

当初、女性が大半を占めていた同部門でも、現在は個人向けビジネスに魅力を感じて男女問わず優秀な人材が集まるようになり、現在では男性が 4 割を占めている。多様な経験やスキルを持つ人材がそれぞれスペシャリストとして活躍する中で、そのノウハウやスキルを最先端のツールを用いて共有、展開しながら、顧客に寄り添って最適な提案をするスタイルが確立している。

こうして、職系転換を果たした女性社員も活躍の場と育成の機会が与えられ、同社のビジネスの主力として貢献している。優秀な成績を上げた社員が表彰される「みずほアワード」でも、2015 年上期には個人部門受賞者 22 名のうち 14 名を女性社員が占めており、同社の中での存在感を増している。また、「銀行・信託・証券」の連携を推進した成果として、2015 年上期では基幹職（専門）のみならず、特定職から基幹職（専門）への職系転換者や特定職を含む多様な職系の女性社員 9 名が受賞している。一例として、銀行より信託銀行に「トレーニー」として出向経験のある基幹職（専門）の女性社員が、銀行に戻った際に、信託銀行での経験を活かした営業活動を行った事例がある。個人の資産運用の相談に訪れた顧客に対し、信託・証券の取扱商品についても、ニーズに沿った提案を進めることで、収益目標を大きく達成し、支店業績に大きく貢献している。

また、同社が実施しているボトムアップ提案のためのワーキンググループにおいても、2014 年度には「お客さまにとって快適な店舗の検討」「店頭における新たなサービス提供手法・業務フローの創出」など、店舗勤務の特定職の女性社員が中心にアイディアを出し合い、実現につなげている。例えば、顧客を、書類の記入などで、待たせてしまう場合の“隙間時間”を埋めるために iPad 用アプリケーションや商品説明動画を開発するなどし、顧客の関心を惹きつけ付加価値の高い提案を行うためのサービスへと改善を図っている。このように、特定職、基幹職（専門）の女性社員を中心に、顧客接点の現場から改善提案が活発に行われるようになり、サービス品質向上に大きく貢献している。



▲管理職向けダイバーシティセミナーの様子

野村不動産株式会社



女性社員の活躍を阻んでいた職制、風土、マネジメント層の意識を徹底改革、“誇り”をもって働ける組織へ

企業情報			
設立年	1957 年	本社所在地	東京都新宿区西新宿 1 丁目 26 番 2 号 新宿野村ビル
資本金	2,000 百万円		
売上高	409,014 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	総合不動産開発（住宅分譲、法人仲介、投資・開発、ビルディング、資産運用事業）		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	1,707 人(うち正規従業員数 1,194 人)	正規従業員の平均勤続年数	11.8 年 (男性 13.6 年、女性 7.8 年)
属性ごとの人数等	【女性】 574 人 (うち正規従業員数 161 人) 女性管理職比率 2.9%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

野村不動産株式会社（以下「同社」）は、1957 年に野村證券から独立して設立、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始した。財閥系の競合他社に比べ、大規模用地の取得などでは後塵を拝することも少なくなかったため、同社では住宅分譲事業に経営資源を集中投下し成長を図ることとなった。2002 年、用地取得や販売体制強化に加え、マンションそのものの差別化により事業拡大を図る狙いのもと、当時の業界では画期的な試みとしてブランド戦略を展開、「野村不動産＝PROUD」として自社商品の開発が開始された。

「PROUD」ブランドの大きな特徴として、販売力強化を目的に、当時主流であった販社への委託を行わず、自社の社員で販売部隊を内製化したことがある。ブランドのイメージや品質を損なわずに顧客に魅力的に訴求していくためには、同社の理念や事業の方向性などを共有したメンバーが自ら販売の現場に立つことが不可欠であった。そこで、有期契約の社員を PROUD メンバーの一員として教育し、より顧客のニーズに沿った営業、提案を実施すべく事業を展開してきた。

しかしながら、PROUD に携わる同じメンバーでありながら、その内実は、総合職、一般職、契約社員、派遣社員など多様な雇用形態や職制の女性社員が混在する状況であり、現場においてはその制度の壁に阻まれて活躍の域が狭められてきた現状があった。実際には、販売の顧客対応から事務手続き、顧客の声を拾って次の開発に繋げるアイデア出しなど、積極的に女性が担ってきたものの、一般職や契約社員にはそもそもキャリアアップが望めない環境にあった。

その現場のノウハウやスキルを有効に活用しない限り、競争力が落ちることは自明であると危機感を抱いた住宅事業部のトップらが改革を決断。製販一体のビジネスモデルを強化するためには、

顧客接点を有する現場での豊富な経験や知識を有する社員の発想や工夫を戦略的に活用していくことが必須であるとの認識のもと、制度の壁を取り払い、やる気のある社員に活躍の場を提供し、正当に評価していく仕組みの検討、導入が開始された。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

自身でキャリアの幅を選択できる「ステージ制」の導入で、ライフプランに応じたキャリア構築が可能に

前述の住宅事業本部の営業部門では、全社に先駆け、2012 年から「ステージ制」を導入、契約社員の役割、評価、働き方などを一元化した上で、さらにキャリアアップを目指したい人にはそれが叶えられる仕組みとした。2002 年より、「契約社員から専任職・総合職への職制転換制度」を実施するとともに、2013 年以降、勤務地を首都圏に限定する「総合職（地域型）」や契約社員の雇用契約を有期から無期へ転換する制度などを取り入れてきたが、実態としては契約社員と正社員との間には役割と責任、働き方に大きなギャップが存在していた。

そこで、契約社員の役割をレベルに応じて 3 段階に設定、ステージ 1 から開始し、本人の希望と能力やスキルに応じて段階的にステージを上る仕組みとした。ステージ 2 では今後のキャリアを検討し、ステージ 3 ではサブチーフの役割なども担当、希望する人は総合職に転換が可能な形として整備。ステージはあくまで役割の提示であり、そのレベルの差が優劣には結びつかないものであることに留意し設計されている。

導入当初は半信半疑であった契約社員も、上層部とのディスカッションを繰り返し、会社として自身らの働きを正当に評価し、処遇するのだという本気の姿勢を感じ取るにつれ、徐々にステージを上り始める社員が現れてきた。

他方、そのような社員のキャリア構築を支援するためには、管

理職の適切なマネジメントが不可欠となる。現在では、個々の社員のキャリアプランや業務上の希望などについて、直属の上司に加え部長が綿密にフォローできるような面談の体制が整備されている。

このステージ制は、住宅事業部での実施を基に 2014 年に全社に展開された。2002 年以来、44 名（うち女性 27 名）の契約社員を総合職に登用し、優秀な人材の活躍が促進されてきている。

安易な「女性活躍推進」に収斂させないために、部長層の意識改革とマネジメント改善を実施

全社での取組として、同社では 2013 年から「多様性の担保＝ダイバーシティ推進」を全社の経営目標の中枢に位置付け、社長自らが「ダイバーシティ推進委員会」の推進委員長を、人事部長が事務局長を務める体制で、活動を推進している。同委員会では各事業本部より性別・職制・職位を問わず 14 名（うち女性 9 名）でタスクフォースを組成した。

当初、「まずは女性活躍推進から取り組むべきだろう」との認識から「女性」をテーマに課題設定したものの、社内の女性社員から「私たちが頑張っていないということでしょうか」との声が上がったこともあり、改めて現状の分析に取り組んだ。全社員を対象とした「従業員満足度調査」を初めて実施し、徹底した統計分析により事業部別に、職制・性別などの違いによる課題を抽出。その結果、同社の課題には、性別ではなく「職制」（人員バランスの悪さ、キャリアの不備など）に問題の根源があることが判明した。この現状分析は、先に実施されていた住宅事業本部での改革を裏付ける結果となった。

そこで、推進委員会の事務局長である人事部長から、役員や各部署店長に直接調査結果のフィードバックを実施し、部長レベルの意識改革を推進することから取組が開始された。

2015 年には部長全員を対象とした「人材マネジメントミーティング」を実施し、自部門におけるマネジメントの在り方について徹底討論する場を設けた。これは、ビジネス環境の異なる他部門の部長と議論することで、それぞれに新たな気付きを得てもらうことを狙いとしている。表面上、言葉上の「女性活躍」ではなく、具体的にどのような職制の女性社員に、ビジネスのどの点を担ってもらうのか、そのために今後何が必要か、といった点について、自身の言葉で咀嚼しながら議論することで、現実 に即した具体策を部長層自身が考えるきっかけとなっている。

さらに同年には、部長を対象にした 360 度サーベイを初めて実施した。結果についてのフィードバック研修も行い、管理職としてどのようなマネジメントが必要とされているのかに気付きを与える機会としている。

長時間労働の体質改善で、女性社員のキャリアアップも実現

女性の活躍を推進する上で避けられないのが、長時間労働を前提とした働き方の改革である。同社では、長時間労働是正を目的に、22 時に個人 PC の強制シャットダウンを実施することで、労働時間の短縮を促している。

また、住宅事業本部では、長時間労働体質に加え、業務上“土日勤務”が発生することで、フルに働くことのできない女性社員が多く存在していた。そこで、「ダイバーシティ推進委員会」の分科会として「働きやすい職場づくり」をテーマにして検討を開始し

た。まず、営業事務所では、定休日を水曜日のみから水・木曜日に統一。月 1 回三連休も設定し、労働時間の削減と現場社員のモチベーション向上に大きく寄与することとなった。また、フレキシブルな出勤時間の設定も同時に行い、その結果、住宅営業社員一人あたりの平均法定外残業時間は前年比で 25.4%削減につながった。

さらに、ゆとりを持った柔軟な勤務が可能になったことで、短勤務社員がトップの営業成績を残すなど、労働時間にとられずに成果をあげることができる体制が構築された。また、働きやすくなったことで女性社員のキャリアアップ志向も高まり、従来男性のみであった営業チーフ職（マネジメントから事業収支などの決定までを実施）に女性社員が登用される事例も現れてきている。

ダイバーシティ経営による成果

前述のように、現場での地道な改善、改革が奏功し、2012 年には供給戸数業界 1 位を獲得、2015 年 3 月期には過去最高の計上戸数 7021 戸を達成した。不動産販売収入についても、2000 年 3 月期の 1,770 億円から直近の 3,643 億円と 205.8%の伸びを見せるなど、住宅事業が同社の基幹事業として大きく成長してきた。

その背景には、顧客ニーズを商品・サービスに活かしきる仕組みが軌道に乗ったことも一因として挙げられる。例えば PROUD 独自の商品開発として、2008 年から展開された「Luxmore（ラクモア）」（キッチン、ドレッサー、バスルームなどの関連商品の総称）は、当時商品開発部に在籍していた女性の契約社員が現場で吸い上げ検証してきた顧客ニーズが形になって誕生した経緯があり、様々な世代・家族構成・ライフスタイルの人たちの満足につながるこだわりの商品として、同社の主要プロダクトに成長した。こうして、性別や職制、雇用形態によらず、「PROUD」ブランドに携わるすべてのメンバーが、商品力、顧客満足度の向上を支える組織へと変貌を遂げてきている。



▲ユーザーに寄り添い、より上質を目指す商品開発「Luxmore」

株式会社古田土経営

定型サービスのパッケージ化、朝礼や駅前清掃を通じた社員教育により無資格・未経験者でも高品質のサービス提供を実現

企業情報			
設立年	1997 年	本社所在地	東京都江戸川区西葛西 5-4-6 アールズコート 302
資本金	30 百万円		
売上高	1,401 百万円 (グループ：2015 年 12 月期)		
事業概要	税理士事務所・社会保険労務士事務所・経営コンサルティング業		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	157 人（うち正規従業員数 126 人）	正規従業員の平均勤続年数	7.1 年（男性 7.5 年、女性 6.1 年）
属性ごとの人数等	—		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「長時間労働の削減」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社古田土経営（以下「同社」）は 1997 年創業、税理士事務所・社会保険労務士事務所の運営および経営コンサルティング業を展開している。

公認会計士・税理士である創業者が精力的に事業を拡大し、33 期連続増収、無借金経営、売上高経常利益率 20%以上の状態で成長してきたが、業界特性として繁忙期には長時間労働が深刻な状況となっていた。また有資格者は同業界内で定期的に転職してしまう傾向にあり、継続的な人材の確保が難しい状況であった。

こうした中、社長は、サービスメニューの拡大により顧客ターゲットを拡げ、同業他社との差別化を図った。具体的には、中小・零細企業向けの「税理士以上、コンサルタント未満」のサービス提供を目指し、数字が苦手な経営者でも重要なデータを直感的に理解できるようなグラフや図表を加えて「古田土式月次決算書」のフォーマットを作成。売上や利益、財務体質の改善、経営計画書の作成・運用指導を中小企業・零細企業などに実施することとした。さらに、その活用方法を自社に留めることなく、セミナーや会員制オンラインスクールを通じて同業の会計事務所向けに提供している。

以上のような工夫を凝らすことで定型サービスをパッケージ化し、未経験者や資格のない者でも、1 年ほどの短期間で一定の品質のサービスを提供する仕組みを実現したのである。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な事情・キャリア観に応じた無理のない働き方を提供

社長はさらに、同社の理念に共感する社員たちが、資格や働き方の制約の有無にかかわらず、各自のキャリア観に応じて最大限活躍できるよう、様々なキャリアパス、きめ細やかな育成体制、そして働きやすい環境の実現を目指した。

社員のキャリアビジョンとして、支店長を目指す「支店長コース」以下、「経営者コース」、「エキスパートコース」、「独立コース」、「一般社員コース」の 5 つのコースを提示。社員はそれぞれの目指すゴールに向けて自己研さんに励んでいる。

また、通常の正社員の勤務体系とは別に、家庭の都合や資格取得などのために一定期間残業を制限した「正社員 B コース」を設置。「能力ではなく勤務時間に制約のある社員」として位置づけられた。この制度により「パンジーさん」と呼ばれるパート社員が正社員への転換を目指しやすくなった。また「ステップアップカード」を用いてキャリアアップを可視化したことも手伝い、既に 7 名が正社員への転換を果たしている。

さらに業務を整理し、顧客と接する業務、事務所で行える業務、ルーティン化できる業務に切り分け、それぞれを集約。それらを、個々の社員の適性・スキルや時間的制約に合わせて割り当てた。「B コース」の社員やパート社員は主に、事務所で行える業務、ルーティン化できる業務を担当し、顧客都合による残業に対応しなくてよいように工夫している。

また、こうした業務の切り分けにより、障がいのある社員の活躍も可能となった。同社では精神障がいのある社員 3 名、知的障がいのある社員 1 名、身体障がいのある社員 1 名を採用している。障がいのある社員も同一賃金テーブルにて評価されるほか、昇進にも同じルールが適用されており、障がいの有無に拘らず分け隔てなく同じ執務スペースで作業を行う。社員をサポートする「サポート課」の要員として、従来は各個人で対応していた単純作業を一元管理し、障がいのある社員へ切り出すことで彼らを戦力

化し、全体を効率化することができた。現在では、これまで単純作業に従事していた精神障がいのある社員 2 名が、「皆と同じ仕事がしたい」と社内研修を受講、それぞれ簿記 2 級に合格し活躍の場を広げている。



▲共有スペースに「新人教育スケジュール」を一覧化

ユニークな朝礼や駅前清掃を通じた社員教育で全社員が一丸となる地固めと「コンサルタント」の心得を共有

同社では 300 ページに及ぶ経営計画書を毎年作成し、自社の企業理念をはじめ、経営状況や諸制度、社員の日々の行動規範まで網羅的に記載し、常に全社員に携帯・参照させることで、理念や価値観の統一、経営参加意識・経営者との信頼関係の醸成を図っている。そのほかにも、毎朝 25 分間の朝礼の実施、独自の体操や表彰・3 分間スピーチなど、社員が参加する様々な活動を訓練として取り入れることによって、同社のメンバーとしての一体感を高めると同時に、「サービス業」として一定の品質のコンサルティングを顧客に提供するための共通の下地を形作っている。

また業務に必要な知識の習得のみならず、話す順序や対応方法に至るまでのノウハウをパッケージ化し、職階ごとのきめ細やかなグループ研修や社内動画サイトによる WEB 研修を通じて社員に提供することにより、無資格者、未経験者でも顧客に対し効果的な「経営指導」を行うことが可能になっている。



▲見学者が絶えない毎朝の朝礼は「人前でわかりやすく話すための訓練」にもなっている

「時短 3 年計画」により最大残業可能時間を 3 年で 22 時 30 分から 20 時までに繰り上げ

懸案であった残業削減についても、社長が強力なリーダーシッ

プを発揮、経営計画書に最重要課題として掲げ、「時短 3 年計画」のロードマップを示した。2013 年から半期ごとに全社員の帰社時間を 30 分ずつ早めていくもので、22 時半からスタートし、2015 年の 12 月までに 20 時を最大の残業可能時間と定めた。社長は毎週月曜朝の勉強会で、「家族のために社員が早く帰れる会社にすることが経営上重要なポイントである」ことを繰り返し社員に説くとともに、各種業務の IT 化、システム化、クラウド化を実施。システム導入により残業時間が可視化され、上司が原因まで遡って対策を検討するようになった。さらに「20 時アウトカード」の方式も導入、20 時以上も残業をしている社員にカードを書かせ、見えるように積み上げていき、当該社員の上司の管理能力が問われる雰囲気醸成するなど工夫した。顧客の理解も得べく、毎月顧客に配布する社長直筆のコラムにおいて残業時間の削減を宣言、電話応対も 20 時で終了するなど徹底した。これらの地道な努力の結果、全社員の 90%以上が 20 時帰宅を達成し、業務の効率化を実現している。

ダイバーシティ経営による成果

長時間労働削減に取り組み始めた 2012 年以降、「コンサルタント業は長時間労働が当たり前」といった思い込みや慣習を排することに成功。労働時間が削減されたにもかかわらず、経常利益は過去実績を超える 3 億円以上、売上高経常利益率は 23.8% から 26.4%を維持している。

また、働き方を変え女性の活躍を可能にしたことにより、女性中心の社会保険労務士チームによる「労務サポートサービス」という新商品も生まれた。これは社長と 30 年来共に会社を築いてきた女性専務の指導のもと、毎年の法改正に対応した就業規則の作成を月額顧問料化したものである。本サービスにより、同社の利益は 3 年前と比べ年間 3000 万円増加、新たな収益の柱となっている。

同社ではここ数年は契約獲得のためのいわゆる営業活動を一切していないが、毎年口コミで 150 件から 200 件の新規契約が増加している。そこには、「難しい数字の話を分かりやすく説明してくれる、元気で丁寧なコンサルタント」への期待と信頼が現れている。

こうした実績が評価され、厚生労働省や東京都産業労働局から事例発表の依頼も受けるなど、ビジネスモデルの新規性と人材活用の的確性について高い評価を得ている。

株式会社シーサー

全社員の職域拡大を進め、インバウンド集客と事業の拡大を実現

企業情報			
設立年	1983 年	本社所在地	沖縄県那覇市港町 2 丁目 3 番 13 号
資本金	48 百万円		
売上高	740 百万円 (単体：27 年 7 月期)		
事業概要	ダイビング/マリンスポーツサービス、ダイビング器材の輸入・販売、宿泊業、旅行業		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	96 人 (うち正規従業員数 41 人)	正規従業員の平均勤続年数	8.6 年 (男性 7.2 年、女性 9.5 年)
属性ごとの人数等	【外国人】 8 人 (うち正規従業員数 1 人)		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「働きながらダイブマスターやダイビングインストラクターの資格を取得」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社シーサー（以下「同社」）は 1983 年に沖縄県で創業、ダイビング器材の輸入・販売からダイビング・マリンスポーツサービスの提供を行っている。創業当時、ダイビングは「お金持ちのスポーツ」として数居の高いものであったところ、定額制の低価格サービスを打ち出すことで、徐々に事業を拡大していった。しかし昨今では、若者のダイビング離れに起因する顧客層の高齢化により国内市場が減少しつつあることに対して危機感を抱いていた。加えて、2008 年にリーマンショックの影響を受け、売上が大幅に減少してしまった。このような状況において、沖縄県がインバウンド観光事業に注力し始めたことを契機に、その波に乗り、同社でもインバウンド事業に着手した。

同社は県主催の研究会に積極的に参加し、琉球大学の留学生をアルバイトとして受け入れ、ウェブサイトの外国語訳を追加した。それによって海外顧客は毎年倍増したものの、業界の競争も激しくなっていた。海外顧客を獲得し、競合先に勝ち抜くためには、外国語に堪能であるだけでなく、外国人観光客の潜在ニーズを把握し、それをサービスに適用できる人材が必要になりつつあった。そこで 2014 年、インバウンド課の設置を機に、外国人社員および日本人社員双方に、新たなサービス開発分野への職域拡大を図り、一層のサービス力強化を図っている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社員の外国人比率 3 割を目指し、外国人を多様なルートで採用、育成

同社では、外国人社員をできる限り多く採用するために、これまで多数の採用ルートを試行してきた。例を挙げると、ウェブ

サイトの多言語化を実施した結果、インバウンド事業で豊富な経験を有するマレーシア人を獲得した。同社員は現在ではマネージャーとして主に海外の商談会に参加するなど、海外業務全般を担当している。また、日本語も外国語もできる外国人人材が最も望ましいと考え、県内大学の留学生課に連絡し、優秀な人材の紹介を受け、雇用につなげている。さらに、北京の日本語学部の大学生をインターンシップ生として受け入れ、2015 年に 1 名を社員として採用した。そのほかにも、ワーキングホリデーで来日する外国人を積極的に受け入れ、2015 年 12 月までに 2 名を採用した。これら多数の採用ルートの中でも、同社として最も信頼しているのは、外国人社員の SNS での発信である。会社としては、優秀な社員からの推薦が一番信頼性が高く、即戦力となる人材の獲得を期待をしている。

同社では外国人社員は契約社員からスタートするが、積極的に正社員に登用しており、そのためにより早い段階でインバウンド業務の担当者として力を発揮できるよう育成している。例えば、契約社員として採用された台湾人は 1 年後、前述のマレーシア人マネージャーの評価により正社員に登用され、現在はマネージャーに昇格、外国人向けの旅行会社の窓口として活躍している。このように、外国人社員は基本的に契約社員として一年間鍛錬したのちに、上司の評価により正社員登用を実施している。

外国人社員の職域拡大を企業も積極的にサポート

2014 年、外国人社員を中心とするインバウンド課を設置するとともに、徐々に外国人社員の業務内容を拡大していった。設置当初は、外国人ゲストからの予約・問い合わせへの対応や、現場案内時の通訳といった単純業務がメインの業務であったが、その後、外国人ゲスト向けの企画内容に対し、外国人社員が改善提案をするようになっていった。例えば、「タオルは一人一枚ずつ使用する」、「ボートに積んだお弁当は、予約した人のみ食べることができる」といった、日本人ゲストには特に説明の必要がなかった

暗黙のルールを明文化したり、「基本サービス+オプションサービス」の契約に馴染まない外国人ゲスト向けに、オプションサービスがすべて含まれるパッケージプランを提供したりするなど、より顧客満足度を高める改善を図った。また、それらのサービス改善によって、客単価の上昇も実現した。

現在では、インバウンド課の外国人社員によって企画された外国人向けのサービスを基本に据え、それらを日本語に“逆翻訳”するケースも見られ始めた。

外国人社員によるサービスや業務プロセスの改善が進む中、同社としても外国人を含む社員への「ダイブマスター」や「ダイビングインストラクター」の資格取得を支援してきた。外国人社員に関して言えば、2015 年 12 月までにダイビングインストラクターおよび、潜水士の資格を持つ外国人社員が計 6 名となった。外国人社員がダイビングインストラクターの資格を取得することにより、陸上のサービスやサポートだけでなく、実際のダイビングの現場でも、日本語が分からない外国人ゲストが安心して潜ることができる。同社として、外国人ゲストを獲得するにあたり、極めて大きな特長となっている。



▲「インストラクター」および「潜水士」の資格を取得した外国人社員（左から：オーストラリア人、香港人、台湾人）

全社員を対象に、キャリアパスの多様性を追求

外国人社員の職域拡大が順調に進む中、離職率が比較的高かった日本人インストラクターに対しても、多様なキャリアパスの提供を始めた。入社時点において、インストラクターだけではなく、他の分野での成長も昇進昇格に際しての評価に加えることを伝え、部署の異動により成長を促すなどの工夫を図っている。

また、インバウンド事業の更なる拡大に備え、専属の英会話講師としてフィリピン人 1 名を通年雇用し、全社員へ無料の英会話レッスンを実施している。これらの対応によって、同社の日本人社員の英語力も向上し、各店舗に外国人対応できる社員を置くことが可能となった。

事業の国際化と共に、社員の意識改革も着実に進展

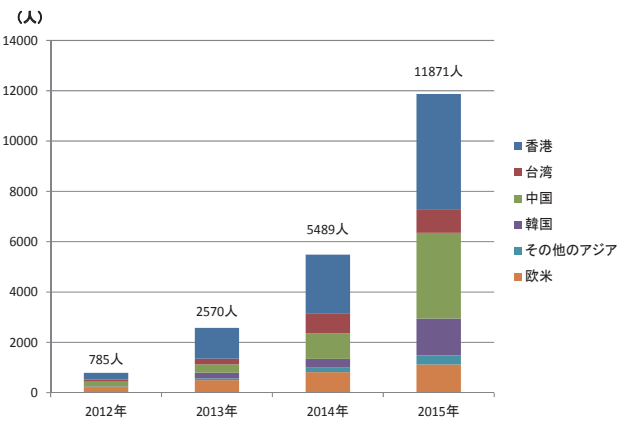
外国人社員を採用し始めた当初、文化間の摩擦や、コミュニケーションの齟齬が発生したこともあり、現在では常に社員同士が理解し合えるよう工夫を凝らしている。

その取組の一つとして、沖縄県の「地域の中小企業における若手外国人従業員（元留学生）の定着支援事業」を活用し、専門コーディネーターによるヒアリング調査、アドバイスなどを実施することで、日本人社員と外国人社員の間の交流トラブルを減少させる

ことに成功した。例を挙げると、「考えの差異がある場合、上司や先輩の決定より本人の納得感を重視する外国人に対しては、一方的に指示を出すのではなく、詳細な説明や明確な理由を提示すること」、「曖昧な言い方より具体的な言葉や文章で社員を褒めることが重要である」といったアドバイスを実践したところ、有効であった。こうした取組を通じて、外国人社員、上司、人事担当者間で意思疎通や相互理解におけるギャップを認識し、理解し合うようになっていった。

ダイバーシティ経営による成果

2014 年 4 月のインバウンド課設置による、外国人の受入体制やサービス内容の強化により、外国人ゲストの受入人数が飛躍的に増加した。2014 年の 1 年間で、前年比 214% の 5,489 名の外国人ゲストを受入れ、同年のインバウンド部門の売上は 5,448 万円に達した。また、2015 年は、前年同期比 216% の 11,871 名を集客しており、売上額は 1 億 1,870 万円を超えている。



▲同社のインバウンド事業集客推移（2012-2015）

外国人ゲストの飛躍的な拡大を契機に、新たな観光関連ビジネスへの参入も果たした。2014 年 10 月に、外国人向けの観光プランの予約・販売サイト「クール沖縄トラベル」を英語、簡体中国語、繁体中国語で公開し、2015 年 1 月に、第 3 種旅行業を取得、外国人向けに旅行商品の販売を開始した。2015 年 12 月末までに県内 15 事業者と提携を結び、上記販売サイトにおいて計 27 プランを掲載、販売を開始した。このサイトでの 2015 年上半年（1 月～7 月末）の売上は、約 700 万円に達した。また、2015 年 7 月には、外国人をターゲットとした宿泊施設「My Place」を新たに開業し、開業後半年間の利用者の 74% が外国人であった。こうした取組が奏功し、海外からの求人の問合せもますます増加している。

外国人社員の仕事に対する意欲や熱意は非常に高く、共に働く日本人社員にもよい刺激となっている。例えば、日本人社員が外国人観光客へのサービス拡充を目指し、積極的に英語を学ぶようにもなっている。同社の人材戦略も外部に認められ、2014 年 10 月に琉球大学の「中小企業における外国人材採用・在留資格セミナー」講師も務めた。

沖縄の魅力を世界に伝えることも念頭に置きつつ、将来的には「シーサー」ブランドのフランチャイズ展開も視野に、より一層の人材育成に努めている。

特定非営利活動法人ハートフル

医療、福祉

中小企業

休暇の多さ日本一、工夫を凝らした「気づく力」を養う 取組により、質の高い介護サービスを実現

企業情報			
設立年	1999 年	本社所在地	群馬県高崎市石原町 3236
資本金	—		
売上高	—		
事業概要	介護保険事業、障害福祉サービス事業、地域活動事業		

社員の状況（単体：2015年8月期）			
総社員数	74 人（うち正規従業員数 15 人）	正規従業員の平均勤続年数	7 年（男性 9 年、女性 7 年）
属性ごとの人数等	—		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「定年なし、残業なし、柔軟な働き方ができる」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

特定非営利活動法人ハートフル（以下「同法人」）は 1999 年創業、居宅介護支援（ケアマネジャー）、通所介護（デイサービス）、訪問介護、保険外サービス（草むしりなど）、配食サービス事業を展開している。

創設者である理事長は、当初ホームヘルパーとして働いていたが、従来の介護保険事業の枠ではできない、ユーザーが本当に求めている介護サービスを追求するため、志を同じくする仲間とともに同法人を立ち上げた。

保温ジャーで温かいまま届ける手作りの配食サービス、植木の手入れや犬の散歩などを要介護者の家族に代行して行う保険外サービスなどは、利用者に感謝されはしたものの、しばらくは経営は楽ではなかった。一時は本業のほか、花を売ったり、社員自ら講師としてヘルパー講座を開講したりするなど試行錯誤を重ねていた。

そのような状況において、社員の給与は、大手同業他社のような待遇は望めないばかりか、月給制もままならず、時給での支払いで時には遅配も生じてしまう中、理念に共感し志を持って介護に取り組んでいた男性社員が、「生活ができない」とやむなく退職したことは、大きな痛手となった。さらに社員 2 名から 6 名が一度に退職してしまう危機にも数回見舞われた。退職理由は、独立、同業他社への転職のほか、当時同法人が生き残りをかけて必死で取り組んでいた「スピードのある改革」に対し、現場の理解が得られなかったことも大きな原因だった。

理想とする介護サービスを展開するためには、共感力のある優秀な人材の確保が不可欠と考えた理事長は、他社では敬遠されがちな子育て中の女性、高齢者、障がいのある者も分け隔てなく

雇用するとともに、経営が軌道に乗ると、「より良い職場環境づくり」と「人材育成」に本腰を入れて取り組んだ。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

社員を大切にするためのより良い職場環境づくり

同法人では「1 日 7 時間勤務、残業なし、定年なし」を徹底している。加えて「チャイルド休暇」、「誕生日休暇」など休暇が多いのは、賞与を支給できなかった時代にこれに代わるものとして付与していたことがきっかけで、賞与を支給する現在も続いている。中でも「わたすげ休暇」は、社員が担当業務を一人で抱えてしまうケースに対し、いつだれが休んでも業務が滞らない体制づくりを目指す中で生まれた。半ば強制的に他者に業務引継をさせる狙いから、くじ引きで引いた指定日に、3 日の有給休暇を取得するかわりに、休暇までの期間に必ず引継を行うよう仕組み化したものである。

また、同法人ではパート社員から正社員への登用も年 2 回、筆記と面接試験を経て行っている。ライフイベントに対応して、雇用形態を正社員、パート社員のいずれかに自由に切り替えることも可能である。

さらには、精神的負担の多い介護職で社員が健康な心身を保ち質の高いサービス提供を続けることを可能にするため、保健指導部を設置し、保健師が面談することで、一人ひとりに合った健康プログラムを提案しモニタリングしている。

同法人では、障がいのある社員の雇用も積極的に行っている。統合失調症で就労の難しい男性は当初働くこと自体に自信を持てなかったが、年配の社員が車に同乗してサポートしつつ食事の配達を担当したところ、現在では社員の中で最も多く 1 日 17 食を



▲デイサービスでは明るい雰囲気の中、利用者が思い思いの時間を過ごすよう工夫している

配達、無欠勤で真面目な勤務態度は他の社員の模範になっている。別の統合失調症とうつ病を患う男性は、同法人の理念に強く共感を示したことから採用し、配食などを担当していたが、無断欠勤、交通違反など問題行動を繰り返し、フォローにあたる社員からもクレームが出ていた。理事長は、「こうした人材との協業、安定した対応ができなければ、法人として地域の利用者へ優しさを届けることもできないので、協力してほしい」と説得。同法人では障がい者介護も実施していることもあり、社員の間にも少しずつ、病気への理解、介護の知識・経験を生かしつつ、優しいまなざしで声をかけるといった対応が広がっている。こまめなフォロー、他の社員のバックアップにより、すでに同社員は 5 年に渡り、勤務を継続している。

「気づく力」を養う取組、とことん話す風土の創出

質の高いサービスを提供するため、同法人では研修も手厚く実施している。年度ごとに計画を立て、介護技術の個別研修、グループワーク、各部門勉強会、移送サービス研修などの実務訓練を行う。その他外部研修や他部門研修、体験研修、視察研修など様々な企画している。

入社面接や正社員転換試験も工夫している。入社面接ではわざと事務所や庭を散らかしておき応募者がどのように対応するかチェックしたり、利用者からのクレーム電話対応のシミュレーションを実施したりするなど、現場で求められる役割や動きを果たすことができるかどうかを事前に見極める取組を行っている。

ほかにも、課題に気づくための訓練として、マナーや来客対応の寸劇を実施し皆で話し合ったり、「15 分で気づくことを 20 個挙げよ」というお題を出し考えさせるなど、「気づく力」を養うために様々な取組を実施している。

こうした学びの機会を意識しつつ、個々の社員が月目標、年目標を立て、毎月給与支給の際、理事長が全員と 15 分ずつ面談し、個々の目標の振り返りを実施。それをもとに、期末には 44 の項目により評価した結果がグラフで明示され、正社員、パート共に年 1 回の賞与に反映される。

尚、コミュニケーションの場としては上記毎月の理事長との面談のほか、部門責任者との毎月の面談、部門をまたいだ面談、チー

ム間の話し合い、メンターとの面談、年に 3 回から 4 回実施するアンケートなど様々な場を創出、とことん話し合うことで相互理解、目線合わせに努めている。これらは訪問介護、福祉サービス担当者の孤立化解消にも役立っている。



▲多様な人材がそれぞれの強みを持ち寄り質の高いサービスを提供

ダイバーシティ経営による成果

立上げから 3 年後より、寄付や助成金に依らず事業収益で毎年黒字の経営が続き、現在では賞与が支給できるまでになっている。1 日 1 食からスタートした配食サービスは現在 130 食に拡大、市からの委託事業も受注している。

また法人内部の様々な取組により、2009 年から 2013 年は毎年約 20 名にも上っていた離職者数が、2014 年度は 7 名に減少。社員のモチベーションも向上し、社員自ら、利用者一人ひとりについて、「この人はどうしたら満足してくれるか」を真剣に考えるようになっていくほか、平均年齢 70 歳以上の調理スタッフたちは、いつか自分の店を出すと思気込んでいる。

そのような社員に支えられ、同法人の利用者満足度はほぼ 100%、「小規模で家庭的」「立ち寄りやすい」「温かく迎えてくれる」と地域で評判である。また、大きな施設では要介護度の高い利用者対応に追われて二の次になってしまう、問題のある利用者も、同法人の個別ケアによりデイサービスに通えるまでに回復した例もあり、利用者の家族からも喜ばれている。

株式会社キャリア・맘

プロジェクト型の在宅ワークで全国の主婦の活躍を実現

サービス業

中小企業

企業情報			
設立年	2000 年	本社所在地	東京都多摩市落合 1-46-1 ココリア多摩センター 5 階
資本金	38 百万円		
売上高	329 百万円 (単体：2015 年 1 月期)		
事業概要	アウトソーシング事業、マーケティング事業、女性のキャリア支援事業		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	29 人 (うち正規従業員数 15 人)	正規従業員の平均勤続年数	5.5 年 (男性 5 年、女性 6 年)
属性ごとの人数等	【女性】 25 人 (うち正規従業員数 11 人) 女性管理職比率 10%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社キャリア・맘 (以下「同社」) は 2000 年創業、アウトソーシング事業、マーケティング事業、女性のキャリア支援事業を展開。特に主婦を中心とした全国 10 万人の会員ネットワークによる消費者目線の「生の声」を生かしたマーケティングからプロモーションまでを総合的に提案・サポートすることを強みとしている。

同社立上げの背景には、結婚や出産を機に離職した女性たちが、ライフイベントがひと段落したのちに再度仕事につきたいと考えても、一度長くブランクが空いてしまった人材を受け入れる体制・理解を企業が持ち合わせていないという当時の状況があった。一方で自らも子育て中の主婦であった社長の周囲にも、家庭とのバランスを保ちつつ、スキルや能力を生かして自分の名前で仕事し、少しでも社会と関わりをもちたいという想いを持つ女性が多かった。これを実現するため、社長は時間や場所の制約がある中でも就労可能なかたちとして、プロジェクト型の在宅ワークを提供する現在の業態を考案した。各人の家庭環境など状況に応じた雇用・就労形態にて採用、各人のもつスキルや強み・弱みを組み合わせることでチームを編成し、各プロジェクトに対応していくことを目指した。

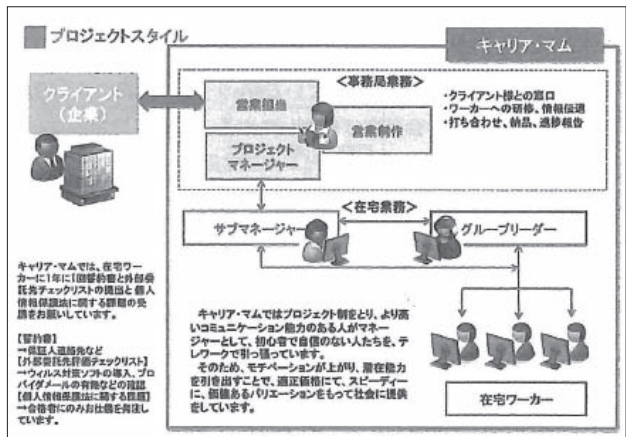
これにあたり目指したのは、時間制約の大きい主婦が主体の会社でありつつ、品質・納期を徹底して担保し、いわゆる「下請け仕事」はしないこと、大手企業とも対等に取引をすることだった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

品質・納期を担保するための綿密なプロジェクト管理

互いに顔の見えない在宅ワーカー同士から成るプロジェクトチームでも品質・納期を担保するため、プロジェクト管理は徹底している。

プロジェクトの構造としてはまず実際に作業にあたる在宅ワーカーがあり、業務の統括・進捗管理を行うグループリーダー（以下 GL）が置かれる。プロジェクトに合わせて在宅ワーカー、GL を選定・配置するのがプロジェクトマネージャー（以下 PM）の役割であり、それらを制作部部長が統括する。在宅ワーカー、GL、PM、制作部部長のいずれも基本は在宅勤務である。



▲プロジェクトメンバーの構造と在宅ビジネスのしくみ

在宅ワーカーは、データエントリー、マーケティング調査のモ

ニターなどが主な業務内容となる。PM の推薦を受けて GL を務めることもある。プロジェクト参画に当たっては、制作部作成のプロジェクト概要の動画を視聴、インターネット上で試験を実施し 100 点を取れたら実業務へ配属される。同社の 10 万人の登録者のうち、約 9,000 名が簿記、会計、金融などの有資格者であり、これを生かして専門知識の必要な業務の受注も可能となっている。

GL は約 30 名おり、在宅ワーカーの業務全般の取りまとめ、具体的には納品物のチェック、品質管理、進捗状況の管理などを行う。在宅ワーカー、GL 共に雇用形態はプロジェクトごとの業務委託となっている。

一方、PM は約 20 名おり、プロジェクトごとに GL、在宅ワーカーの評価も実施する。プロジェクト予算は営業担当者と話し合い、PM が最終決定する。PM は半数が社員、半数が業務委託の契約であるが、担当ワーカーの緊急時に他のワーカーへ業務を割り当てるなど、納期管理、品質管理を含めたマネジメントの遂行が問われる重責を担う。

主に新規プロジェクトの PM 選定に当たる制作部部長は、50 歳代の女性社員で、同社にワーカーとして登録後 3 か月で PM となり、2004 年に同社初の在宅勤務の正社員を経て現職に就いたキャリアを持つ。同社では在宅勤務であっても、OJT にて段階的にマネジメント経験を積むことにより、在宅ワーカーから GL、PM とキャリアアップすることが可能な仕組みとなっている。

在宅勤務にあたっては、ウイルス対策ソフトのインストールやシュレッターの設置、資料やディスクの鍵付きキャビネットへの格納、所定の書類提出といったセキュリティ条件を満たすことを義務付けている。在宅勤務時の勤務実態は SNS のオンライン状況でチェック、業務報告はメールによる日報、週報として行う。また 2012 から 13 年にかけて独自のシステムを構築、全ワーカーの成果とプロジェクトへの応募履歴を数値化・データベース化することで、プロジェクト管理の品質向上に大きく寄与している。さらに同システムを活用して、登録会員限定で無料で提供する e ラーニングシステムも導入。会員が学びながらプロジェクトへの参画に備えることを可能にしている。

フレキシブルな勤務形態を担保する公正な評価制度

同社は、各人の働きやすい環境を用意することによりパフォーマンスを最大化するため、成果さえ担保できれば勤務する時間・場所といったプロセスは問わない管理方針を掲げている。在宅勤務はすべての職種に適用しており、在宅勤務日数に制限はない。一方で多様な就労形態の従業員間で、評価制度に不公平感が生じないように、常に意識をしている。

評価は 300 のアクションを点数化したもので実施され、営業担当者はこれに営業成績が加味される。正社員への登用は、グループウェアに挙がった候補者を対象に、チャット機能などを活用しつつ説明、議論を尽くし、社員全員の承認を持って決定される。また短時間制社員の給与については、労働時間に比例して支給されるが、賞与についてはこうした時間に応じた減額も行っていない。

なお、もともと制約のある社員を前提とした同社の就労形態は、多様な人材の活躍も可能にする。聴覚に障がいのある女性を採用

した際は、主にデザイン分野で活躍した。また、企業では採用の段階で敬遠されてしまいがちなシングルマザーも積極採用している。経理経験者やオフィスデザイン経験者が高いスキルを活かして活躍している。



▲電源や Wi-Fi を完備、在宅ワークに関する情報などもある「おしごとカフェ」をオープン

ダイバーシティ経営による成果

同社は売上を順調に伸ばし、年間で在宅社員 3,000 名が継続業務を行うことが可能となっている。高品質を維持する同社への顧客満足度は高く、リピート率も 78% と高い水準を保っている。2014 年度は売上高 3 億円を達成した。また、女性の在宅就労に係る同社の取組が評価され、公共案件の受託にも結びついている。

同社の先進的な取組は対外的にも高く評価され、代表への講演・アドバイザー就任依頼は多数あり、社内にとどまらず、日本の企業社会に在宅ワークを広めることに貢献している。

参 考 資 料 1

ダイバーシティ経営企業100選
受賞企業一覧(産業別／地域別)

平成 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					
			女性	外国人	チャレンジド（障がい者）	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他
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		○				

企業名	従業員300人以下	所在地	対象					
			女性	外国人	チャレンジド（障がい者）	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他
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	○					○
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。

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	イノベーション	プロダクト 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	○		○		○			○		○	

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○							○	○		○
株式会社三井住友銀行		東京都	○				○				○		○
日本 GE 株式会社		東京都	○	○			○	○			○		○
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○			○		○	○	○	○
明治安田生命保険相互会社		東京都	○					○		○	○	○	
日本生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○	○
不動産業、物品賃貸業													
ヒューリック株式会社	★	東京都	○				○			○		○	
株式会社ファースト・コラボレーション	★	高知県	○							○	○	○	○
拓新産業株式会社	★	福岡県	○					○			○	○	○
宿泊業、飲食サービス													
リゾートトラスト株式会社		愛知県			○						○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業													
株式会社ジェイティービー		東京都	○					○			○		○
複合サービス事業													
株式会社ラッシュ・インターナショナル	★	愛知県	○				○	○		○	○		○
サービス事業（他に分類されないもの）													
株式会社パソナグループ		東京都	○		○		○	○		○			○
株式会社武蔵境自動車教習所	★	東京都	○		○	○	○			○	○	○	○
株式会社サンスタッフ	★	愛知県				○				○		○	○
株式会社美交工業	★	大阪府			○				○		○	○	○
株式会社ミライロ	★	大阪府			○					○		○	
三洋商事株式会社	★	大阪府			○	○					○	○	○
有限会社奥進システム	★	大阪府	○		○		○			○	○	○	○

（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。

平成 26 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧（産業別／地域別）

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業												
有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○						○		○	
株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○						○		○	
製造業												
アステラス製薬株式会社		東京都	○							○		○
アサヒビール株式会社		東京都	○						○	○		
エステー株式会社		東京都	○						○	○	○	
MSD 株式会社		東京都	○						○	○		○
大塚製薬株式会社		東京都	○						○	○		
株式会社メトロール	★	東京都	○							○	○	○
凸版印刷株式会社		東京都	○						○	○	○	○
トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○						○	○	○	○
富士通株式会社		東京都	○						○	○	○	
日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○					○	○	○
フジ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	○							○	○	○

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
株式会社損害保険ジャパン		東京都	○						○	○	○	○
株式会社三菱東京 UFB 銀行		東京都	○							○		○
大和証券株式会社		東京都	○							○	○	○
東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○						○	○		
株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○						○	○	○	○
住友生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業												
株式会社特殊衣料	★	北海道			○				○		○	
沖縄ワタベウエディング株式会社	★	沖縄県		○					○			
教育、学校支援業												
株式会社セレクトィー	★	宮城県	○							○	○	○
医療、福祉												
有限会社 COCO-LO	★	群馬県	○						○	○	○	
その他サービス業												
楽天株式会社		東京都		○					○	○	○	○

※「表彰対象」について

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

平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

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

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

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
建設業									
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○			
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○		
製造業									
六花亭製菓株式会社		北海道	○					○	
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○	○	
栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○	
株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○		
三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○	
花王株式会社		東京都	○	○	○				
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○				
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○			
株式会社資生堂		東京都	○	○	○				
株式会社日立製作所		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	○	○	○	○	○		
ハインソル株式会社	★	東京都	○			○	○		
木村メタル産業株式会社	★	愛知県			○				
株式会社天彦産業	★	大阪府	○			○			

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
金融業、保険業									
第一生命保険株式会社		東京都	○						
株式会社りそな銀行		大阪府	○						
学術研究、専門・技術サービス業									
株式会社オージェイティイー・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」

※「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。

平成 24 年度ダイバーシティ促進事業表彰 受賞企業一覧

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

参 考 資 料 2

平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 運営委員会 委員名簿

委員長

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール） 教授

運営委員

阿部 正浩	中央大学経済学部 教授
クリスティーナ・アメージャン	一橋大学大学院商学研究科 教授
大久保 幸夫	株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 所長
武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授
竹中 ナミ	社会福祉法人プロップ・ステーション 理事長
谷口 真美	早稲田大学商学研究科 教授
深沼 光	株式会社日本政策金融公庫 総合研究所 主席研究員
藤村 博之	法政大学イノベーション・マネジメント研究科 教授
村上 由紀子	早稲田大学政治経済学術院 教授

（敬称略、五十音順）

経済産業省委託事業「平成27 年度 企業におけるダイバーシティ経営の促進に関する実態調査」 平成27 年度 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アドバイザリー株式会社

Tel 03-3503-1555

Mail diversity2016@jp.ey.com

※ 著作権は経済産業省に属します。無断転用、無断複製を禁じます。