



# 持続的成長を実現するための ダイバーシティ・マネジメント

～ダイバーシティ時代における組織・人材マネジメントを目指して～

2007年 10月

ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会

社団法人日本能率協会

---

## はじめに

社団法人日本能率協会（JMA）は、1942年の創立以来、「経営革新の推進機関」をドメインとして、企業ならびに公的機関等における経営上の課題解決の支援に取り組んでいます。

JMAが考える経営革新の課題は大別して二種あると思っています。一つは、生産性・品質向上に関する課題など、時代の変化に関係なく永続的で原点的テーマです。もう一つは、「経営は変化対応業である」と言われるように、時代の変化とともに変革していかなければならない課題です。

今後の日本は、生産労働力人口が減少していくことが確実視されています。企業をはじめとする様々な組織は、経営環境の変化に対する「変化対応業」として、まさにこの課題に取り組んで行かなければなりません。この大きな課題の解決策の1つとして、「高齢者」「女性」「若者」「非正規社員」「非健常者」あるいは「外国人」など、多様な人々が活躍する機会と場を積極的に提供していくことが、企業の社会的責任ではないでしょうか。また、実際に経営戦略として積極的に「多様性のマネジメント」を推進する企業のほうが、高業績をあげている傾向にあることも種々の調査研究で明らかになりつつあります。

このような状況を鑑み、JMAでは、2006年度重点公益活動方針の一つとして、「少子高齢化時代に対応する“多様性のマネジメント”に関する研究の推進」を定め研究活動を推進してまいりました。

本書は、2005年11月より活動を開始しました「ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会」の成果として、各社の制度や規定というハード面だけでなく、その運用に関するソフト面にフォーカスをして、各社が抱える課題解決にむけた戦略的なアプローチをご紹介します。本書が、多くの企業の方々に利用され、ダイバーシティ・マネジメント推進と産業界をはじめ日本社会の発展に寄与することを祈念しております。

最後に、本研究会にご参加いただきました15社の皆様と、コーディネータをいただきました、一橋大学大学院 商学研究科 教授 守島 基博 様、和光大学 現代人間学部 准教授 坂爪 洋美 様に心より深くお礼を申し上げる次第です。

社団法人日本能率協会  
会長 富坂 良雄

---

## 目 次

第1章	経営戦略論を超えて：組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント	5
第2章	ダイバーシティマネジメントを可能にするワーク・ライフ・バランス	11
第3章	ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会／提言	21
第4章	ダイバーシティ・マネジメントから見たワーク・ライフバランス確立のための仕組み	27
第5章	企業事例（会社名 50 音別）	
	旭化成グループ	41
	イオン株式会社	45
	株式会社NTTドコモ	54
	株式会社クレディセゾン	59
	サントリー株式会社	61
	シャープ株式会社	66
	ソフトバンクテレコム株式会社	70
	ダイキン工業株式会社	74
	TOTO株式会社	84
	ニチレイグループ	89
	富士ゼロックス株式会社	93
	株式会社ベネッセコーポレーション	100
	株式会社ユニクロ	107
参考資料	活動一覧、参加者名簿	113



# 第1章

経営戦略論を超えて：  
組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント



## 第1章 経営戦略論を超えて：

### 組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント

一橋大学 守島 基博

わが国において、ダイバーシティという言葉が聞かれるようになったのはそれほど最近ではない。思いおこせば、この言葉が経営や人材マネジメントのなかで議論されるようになったのは、日経連（現、経団連）の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」が、2000年に研究会を組織し、2年後に出した報告書がきっかけだろう。ダイバーシティを、企業がビジネス環境の変化へ適応することを可能にし、企業の成長と働く人の幸せをつなげる経営戦略として位置づけたほぼ最初の報告書である。

ダイバーシティとは、働く人一人ひとりの様々な違い（性別、社会的背景、価値観、態度、特技など）の多様性であり、ダイバーシティ・マネジメントとは、そうした従業員の多様性を企業として促進し、活用することで、これを企業の競争力に結び付けていく企業経営の考え方である。その意味で、ダイバーシティ・マネジメントとは、人材マネジメントの変革であると同時に、企業経営のあり方の変革でもある。

日本でも上記報告書から4年が経過した今、確かに当時に比べて、ダイバーシティの議論は格段に盛んになっている。このテーマのシンポジウムや著書も増えている。だが、本当にダイバーシティという考え方が定着しはじめているのであろうか。私だけなのかもしれないが、議論の量に比して、まだまだ定着からは程遠い状況が見られるように思う。

#### 【なぜダイバーシティという考え方は定着しにくいのか】

なぜそうしたことになるのだろうか。私は、ダイバーシティに関する3つの妄想が、本当のダイバーシティという考え方を日本の企業に根付かせるのに大きな障害になっている気がする。

#### ■妄想1：ダイバーシティは企業業績の向上にすぐ繋がる。

現在、多くのダイバーシティ論があたかもダイバーシティを高めることが必ず企業業績の上昇に繋がるかのような期待をさせることが多い。だが、丁寧な研究は、ダイバーシティ⇒企業業績の関係は、そんなに平坦な道ではないことを示している。日本の研究ではないので残念だが、米国マサチューセッツ工科大学（MIT）スローンスクールのコーハンを中心として行われた大々的な研究によると、人種と性別のダイバーシティは、企業業績との相関はほぼゼロであることを見出し、ダイバーシティが多様な価値観を生み、それが市場や消費者の多様性に対して効果的に対応することを可能にし、短期的な企業業績の向上に繋がるという考え方は、単純すぎると批判している。ダイバーシティ・マネジメントには当然だが、コストがかかり、短期的な企業業績には結びつかないのだ。ただ、後述するように、長期的な企業の競争力には結びつく可能性が高い。

単順に言えば、コスト削減を除けば、企業業績に短期的に貢献する経営施策は少ない。多くが企業の様々な要素を経由して、システム的な関連のなかで企業の競争力に結びついていくのである。ダイバーシティ・マネジメント（ダイバーシティを高め、それを活用するマネジメント）が企業に貢献するのはそれが直接企業の業績（売り上げ、利益、株価など）に繋がるからではない。もっと遠い道のりなのだ。

---

<sup>1</sup> Kochan T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., and Thomas, D., (2003) "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network," Human Resource Management, Volume 42, Issue 1 (Spring), 3-21.

ダイバーシティ・マネジメントは、人材のモチベーションを高め、自律的な成長を促し、組織の多様性と柔軟性を高める。その結果、人材の自律を促し、組織を強くすることで、長期的な競争力を齎すのである。その意味でダイバーシティ・マネジメントは組織と人の基盤であり、短期的な業績を求めたものである。経営者に業績への短期的な貢献を期待させると、かえってしっぺ返しをくらうことになる。

### ■妄想2：ダイバーシティ・マネジメントとは、女性の活用である。

日本では（そして古くは米国でも）、ダイバーシティという言葉は女性活用とほぼ同義だと考えられている。少し進んで、年齢や人種などの要素が加わっても、いわゆる人口統計学的な多様性を高める施策や方法がダイバーシティであると理解されることが多い。

もちろん、こうした傾向は、ダイバーシティ先進国である米国でも事情は同じであり、近年主張されているようなビジネス上の理由からダイバーシティを最初から取り入れた企業は、本音ベースでは極めて少ないもの事実である。多くの企業が、女性やマイノリティからの反発や訴訟を回避するための“受身”のダイバーシティが多く導入されてきた。

こうした受身のダイバーシティ施策の問題は、後述するような、ダイバーシティを成功にもっていくためのプロセスに対しての投資（つまり、ダイバーシティ・マネジメント）がおざなりになることであろう。「なんでうちの会社がダイバーシティを高めないとならないんだ？」という疑問が少しでも頭の隅にある限り、ターゲットは数字が中心となり（例えば、女性管理職者の数）、方法は形式的となる（例えば、男性と同じ能力ならば、女性を昇進させる）。そして最後には、ダイバーシティ施策が男性からは女性優遇措置と認知され、女性はその人がまじめなほど、施策を活用しにくくなる。そしていずれは、やはりダイバーシティは難しくてうちの会社には合わないんだ、という認識が強まり、悪循環に陥り、結局、仕組みとして形骸化してしまう。

女性の活用が悪いとは言わない。ダイバーシティ・マネジメントの第一歩としては重要である。でも多くの企業にとって、必要なのは女という性ではない。必要なのは、なんらかの側面で他の人に比べて、競争優位をもった人材を獲得し、そうした異質性が発揮され、協働を通じて、付加価値が生み出されるように、ダイバーシティを活用することである。

必要なのは、個性とその多様性の活用である。特に企業にとっての女性・男性などの性別の前に、価値観やスキル、能力などの個性と多様性を活用する視点がダイバーシティを考えるときには大切だ。ダイバーシティ・マネジメントとは、経営上は、女性の活用ではなく、多様性の促進と活用のためのマネジメントに他ならない。

### ■妄想3：ダイバーシティは人事施策である

最後の大きな妄想が、ダイバーシティは人事施策であるという考えである。確かに、人材の多様化だから、人事が担当部署だと考えるのは自然である。だが、ダイバーシティを企業の経営改革だと考えた場合、その責任を人事部門に任せてしまうのは正しいのだろうか。きつい言い方になるが、ビジネスについてよく知らない人事部門だけに任せておいて、経営改革としてのダイバーシティが企業の競争力に繋がるわけではない。または、隔離されたダイバーシティ担当部門を設立しても同じだ。現場や事業部などを巻き込んだ、総合的な取り組みにする必要がある。

極めて単純な例を出すと、女性活用が進んでいるかの指標として、人事部として重要なのは、例えば、女性管理職の割合である。または女性や男性の育児休暇取得率かもしれない。だが、こうした指標は、はたしてビジネスとしてみた場合にいったいどういう意味があるのだろうか。経営者にとってはそのことが問題だ。

本当に重要なのは、そうすることで企業が強くなったかどうかである。そのことまで、考えると



ダイバーシティは、単なる人事制度ではないし、人事部だけに任せてはおけない。経営の問題である。人事施策として導入されたダイバーシティ・マネジメント施策は、働く人から見て、経営に影響を与えるほどの大きな変革には見えないのである。当然、うまくいくはずはない。

**【本報告書の目的】**

これらの妄想を乗り越えて、ダイバーシティ・マネジメントとは何かを定義するとすれば、それは、企業を強くするために人材多様性を促進、維持し、活用する人材戦略・組織戦略なのである。重要なのは、組織の基礎的な考え方として、ダイバーシティ・マネジメントが位置づけられることである。組織のなかの多様な個。それが財産だと考える価値観と経営ビジョンがダイバーシティ・マネジメントである。



## 第2章

# ダイバーシティマネジメントを可能にする ワーク・ライフ・バランス



## 第2章 ダイバーシティマネジメントを可能にする ワーク・ライフ・バランス

和光大学 坂爪 洋美

ワーク・ライフ・バランスの重要性が社会的に指摘されるようになってから数年が経ち、これに取り組む企業が増えてきた。この間、ワーク・ライフ・バランスが目指すものは企業や社会の変化を背景として変容してきている。本報告書ではワーク・ライフ・バランスを次のように位置づけている。ワーク・ライフ・バランスは個人が自らのニーズに応じた働き方の主体的選択を可能にすることを通じて、「個の確立」を推進するものであり、この「個の確立」こそが、日本企業がダイバーシティマネジメントを今以上に推進していく際に重要な要因となると捉えている。すなわち、ワーク・ライフ・バランスはダイバーシティマネジメントの基盤を形成するものであると捉えている。本章では、日本企業のダイバーシティマネジメントの課題を整理した上で、ワーク・ライフ・バランスがダイバーシティマネジメントに対して果たす役割を明らかにし、併せてワーク・ライフ・バランス概念の再検討を行う。

### 2-1. 高まるダイバーシティマネジメントの必要性

昨今、ダイバーシティマネジメントに関する議論が盛んに行われている。日本企業にダイバーシティマネジメントが必要とされる理由としては以下の2点を指摘することができる。第1に、M&Aの増加やグローバル化の進行により組織内でのダイバーシティが高まることが想定されるからである。市場が成熟し競争が激化したことで、大企業のグループ内での企業再編やM&Aは近年急激に増加している。また、企業のグローバル化もますます進行している。これらを通じて、組織を構成するメンバーの性別や人種、第一言語、価値観など様々な要因が多様化し、企業はこれに対応する必要性が生じてきた。第2に、企業を取り巻く環境や市場環境の変化が激しさを増したことにより、企業にはより柔軟で臨機応変な対応が求められるようになったことである。組織内に多様な人材を抱え、彼らを適切に活用することは柔軟で臨機応変な対応を可能にすることから企業はダイバーシティマネジメントに取り組む必要性が生じてきた。

しかし多くの日本企業ではダイバーシティマネジメントに成功しているとは言い難い。次節では、日本企業がダイバーシティマネジメントに取り組む上での課題を指摘する。

#### 2-1-1. ダイバーシティマネジメントとは何か

##### ■2つのダイバーシティマネジメント

ダイバーシティマネジメントとは、一人ひとり異なる従業員の多様性を活用しながら組織としてのパフォーマンスを高めようとするマネジメントのことである。ダイバーシティマネジメントには、ダイバーシティを高めるためのダイバーシティマネジメントとダイバーシティを活用するためのダイバーシティマネジメントという2つのタイプがある。

ダイバーシティを高めるためのダイバーシティマネジメントとは、従業員一人ひとりが他とは異なる個として、各自の個性に気づき個性を発揮することを可能にするような働きかけのことであり、かつ従業員が自分とは異なる個が個性を発揮することを受け入れるような働きかけのことである。一方、ダイバーシティを活用するためのダイバーシティマネジメントとは、発揮された個性を組織としての強みにしていくような働きかけのことである。

米国型のダイバーシティマネジメントでは、組織内において既に高いダイバーシティがあることを前提として、主としてダイバーシティを活用するためのダイバーシティマネジメントに焦点があたっている。一方日本では、「ダイバーシティの活用」だけでなく、そもそも組織内での「ダイバーシティを高める」というダイバーシティマネジメントも必要である。

### 2-1-2. 日本企業におけるダイバーシティマネジメントの課題:ダイバーシティを高めることの必要性

#### ■ 2つのレベルのダイバーシティ

ダイバーシティには表層と深層という2つのレベルがある。表層とは性別や人種、雇用形態など目で見えてわかるものや、比較的容易に理解できるレベルでのダイバーシティのことである。一方深層とは、価値観や経験・宗教など目で見ただけではわからないだけでなく、容易には理解できないレベルでのダイバーシティである。

長年に渡り男性の正社員を中核としてきた日本企業は、表層レベルでのダイバーシティが乏しかったと言える。また労働市場の低い流動性や終身雇用を背景として、異質性というよりは同質性を企業が競争力の源泉としてきたため、深層レベルでのダイバーシティも高いとは言えない。そのため日本企業ではダイバーシティの源泉となる個人の違いを重視する風土も確立しているとは言い難いのが現状である。

#### ■ 個を確立し、ダイバーシティを高める

従って日本企業では、ある日突然組織のダイバーシティが高まるということは想定しにくく、日本企業では、ダイバーシティを高めるための取り組みが必要となる。すなわち、企業には、組織の多様性を高める主体である従業員一人ひとりが、他とは異なる個であることを認めた上で、組織内に多様な個が存在することを許容し、かつ多様な個を企業の競争力として活用していくことを求められる。このように日本企業にはダイバーシティを高める取り組みが、ダイバーシティの活用と同時に求められる。

これを個人の立場から捉えなおしてみよう。個人は個性を持つ。ここで言う個性とは、個人のニーズや性別・価値観・経験など、ダイバーシティの表層・深層双方にまたがる、その人らしきをもたらす様々な要因のことである。組織がダイバーシティを高めようとする中で、個人は個性を持つ個として「個の確立」をせまられることになる。個の確立とは、①他と異なる個としての自分の個性に対する気づきや認識を持った上で、②組織内に多様性を作り出す主体として他と異なる個性を持つ個として組織の中で存在すること、③自分とは異なる個性を持つ個が個性を発揮することを許容することである。

日本企業がダイバーシティを高めていこうとする際に、従業員の個性の発揮とそれを重視する風土の基盤となる「個の確立」はかせない。

### 2-1-3. ダイバーシティマネジメントの基盤としてのワーク・ライフ・バランス

日本企業におけるワーク・ライフ・バランスならびにダイバーシティマネジメントの課題を見てきた。ではワーク・ライフ・バランスは、何故ダイバーシティマネジメントの基盤を形成するものと捉える事ができるのだろうか。ここでその理由を整理していく。

#### ① ダイバーシティを高めることを可能にするワーク・ライフ・バランス

前述したように、ダイバーシティを高めることは、「個の確立」を必要とする。ワーク・ライフ・

バランスが従業員の多様な働き方を可能にすることで、個人は各自の個性に応じたその人らしい働き方を実現すべく自分の個性を模索し、個性に応じた働き方を選択することで個性を発揮できるようになる。従業員それぞれが個性を発揮できるようになることは従業員それぞれが他の従業員が個性を発揮することを受け入れる風土を構築する。従って、ワーク・ライフ・バランスは「個の確立」を促進する取り組みであり、すなわちダイバーシティを高める取り組みと言える。

### ② ダイバーシティを活用することを可能にするワーク・ライフ・バランス

また、全ての従業員を対象としてその人らしい働き方を認めるワーク・ライフ・バランスは、ダイバーシティの源泉となる従業員の個性をより肯定的に評価し活用しようとするものである。ワーク・ライフ・バランスの対象が拡大し、内容が変化する中で、育児や介護といった家族的責任を持つ従業員の就業を継続させるという多様性の維持という以上に、多様な個性を積極的に組織の変化や学習の資源として捉えることが可能になった。多様な個性の存在を認めた上で、それを積極的に評価し活用していこうとするワーク・ライフ・バランスは、ダイバーシティを活用することに貢献するものである。

## 2-2. ワーク・ライフ・バランスの再考

### 2-2-1. ワーク・ライフ・バランスとは何か

本報告書では、ワーク・ライフ・バランスは、個人が個性に応じた働き方を選択することを可能にすることで「個の確立」を促進し、企業がダイバーシティマネジメントを行う際の基盤を形成するものと捉えている。この観点から捉えたワーク・ライフ・バランスについて、改めその概念が意味するものを整理しながら確認していこう。

#### ① ワーク・ライフ・バランスは個人の主体的な働き方の選択を可能にし、働き方の多様化を促進する

ワーク・ライフ・バランスは、その対象を「育児や介護といった家族的責任を担う人」から「働く全ての人」へと拡大させると同時に、その概要をも変化させた。すなわち家族的責任を担う従業員を辞めさせない、もしくは彼らの就業継続を可能にすることを中核的な目的とする取り組みから、多様な働き方を可能することを通じて、多様な人材のそれぞれの状況に応じた活用を可能にすることを中核的な取組みへと変化したわけである。このような変化を通じ、ワーク・ライフ・バランスを企業がダイバーシティマネジメントを行う際の基盤を形成するものとして位置づけることが可能になった。

その結果、個人には「仕事をどうやって継続させるか」という以上に、「仕事を生活全体の中でどのように位置づけるか」「生活全体をどのようにマネジメントするか」といった、個人として生活全体というフレームワークの中において、会社に対する責任を果たしながらどのように働くかといった問いが投げかけられ、その回答に基づいた主体的な働き方の選択が可能になった。つまり、ワーク・ライフ・バランスは、個人が自らのニーズと組織からの責任を踏まえた上で、主体的に働き方を選択することを可能にしたのである。

#### ② ワーク・ライフ・バランスは働く全ての人を対象とする

ワーク・ライフ・バランスの対象は誰か。答えは「働く全ての人」である。このことを最初に確認しておくことが必要であろう。欧米諸国同様、日本におけるワーク・ライフ・バランスの出発点は従業員の家族的責任に配慮するファミリーフレンドリーにある。女性従業員の増加や少子高齢化などの社会的問題を背景として、企業は育児休業制度や介護休業制度など

従業員の育児・介護といった家族的責任に配慮する施策が導入した。その後、それらの施策が導入・運用される過程で、「ワーク・ライフ・バランスは育児・介護を担う人々だけのものなのか」といった議論が活発になされるようになり、働く全ての人を対象としたワーク・ライフ・バランスという考え方が提示されるようになった。

このように、ワーク・ライフ・バランスの対象は、時間や議論の経過と共に拡大しているが、一方で「誰が」ワーク・ライフ・バランスを実践するのかということに思いをめぐらすと、「育児や介護といった家族的責任がある人」というイメージが最初に描かれ、その後が続かないという現状があるのではないかと。働く人がワーク・ライフ・バランスを実践している様々なイメージを描けるようにすることが必要である。

### ③ ワークとライフのバランスを取ることが最終目的ではない

ワーク・ライフ・バランスという概念と対峙する時、我々の中にいくつかの戸惑いが生じる。その中で最も大きな戸惑いが「ワークとライフのバランスをとらなければならないのか？」というものであろう。すなわち、仕事中心の生活を望んでいる私の現状は問題であり、仕事以外の領域にもう1つの軸足を置かなければならないのか、という問いである。

ワーク・ライフ・バランスは仕事中心の生活を否定するものではない。それも1つのワーク・ライフ・バランスの形態である。むしろ仕事中心というスタイルは1つの働き方の形態であり、他の働き方も可能にしていこうとするものだ。仕事が全ての人だけでなく、仕事は10のうち3もしくは5であると考える人々の就業も可能な仕組みを構築にしようというのがワーク・ライフ・バランスの主張である。

## 2-3. ダイバーシティマネジメントの基盤としてのワーク・ライフ・バランスが実現するもの

多様な個性を持つ人材が個性に応じたその人らしい働き方をし、多様な形で能力を発揮することを可能にするワーク・ライフ・バランスは、個人や組織に対してどのような影響を及ぼしていくのだろうか。

### 2-3-1. ワーク・ライフ・バランスが個人にもたらすもの

#### ① 個性に応じた働き方の実現によるモチベーションの向上

個性に基づく働き方が可能になることで、個性への気づきや個性の発揮といった個の確立が進み、個人はその人らしい働き方をするようになる。その人らしい働き方を通じてその人らしい貢献ができることは、モチベーションが維持され、キャリアに対する意識を高める。中には常に高いキャリア意識を持ち、キャリアアップにつながるようなより困難度が高く、個性が発揮できるような仕事に積極的に挑んでいくなど、主体的にキャリア形成に関わる人も出てくるであろう。主体的にキャリア形成に取り組みことは望ましいことであるが、広く捉えればそれも1つの働き方であり、全ての従業員にそのような意識を求めるか否かは組織のビジョンやポリシーによって判断が分かれる点である。

#### ② 組織と個人とのつながり強化

##### 【働き方という報酬】

個性に応じた働き方を可能にするワーク・ライフ・バランスには、組織が従業員の期待に応えることで両者のつながりを強化するという側面を持つ。組織は様々な報酬を用いて従業員の期待に応じて彼らの信頼を獲得してきた。給与や賞与といったいわゆる金銭的報酬や昇進・昇格



は代表的なものである。一方でこれらの報酬には限りがある。従業員の給与は無尽蔵ではないし、ポストがなければ昇進は難しい。また、この10年間の日本企業内外の変化を通じて、これらの報酬に対する従業員の見方も随分と変化してきており、金銭的報酬等が従業員にとってこれまでのような意味を持ち続けるかは必ずしも明確ではない。

従って、組織にはこれら以外の報酬も含めて従業員の期待に応え、モチベーションを高め、信頼を蓄積していくことが求められる。ワーク・ライフ・バランスは、多様な働き方を実現することを通じて従業員の期待に応えようとするものであり、これまでとは異なる報酬となりうる。

### 【組織と個人の長期的な関係性】

ワーク・ライフ・バランスには組織と個人とのつながりを長期的なスパンで捉えているという特徴がある。ワーク・ライフ・バランスは、従業員の個性に基づく働き方の実現を可能にすることでまず組織が個人の期待に応え、従業員の組織に対する信頼を獲得しそれを蓄積するものである。そして、その上で組織からの要請に個人が応えるという長期的なサイクルを想定している。従業員側に事前に信頼が蓄積されていることで、従業員には組織からの要請を受け入れる準備ができており、多少の無理難題であっても要請はスムーズに受け入れられるであろう。

この10年、リストラクチャリングが行われたことで組織と個人の長期的な関係性に疑問符がつくようになった。また、成果主義が導入されたことなどをきっかけとして短期的かつ取引的な視点に立脚する人材マネジメントが導入されるようになった。これらの出来事を契機として多くの日本企業では、組織と個人との関係性を今後どのように構築すべきなのかといった模索が続いている。その中で組織と個人の間関係を長期的なスパンで捉え、蓄積された信頼を元に個人が組織に応えていくという両者の関係性を含意するワーク・ライフ・バランスは組織と個人の今後の関係性のあり方を検討する際の1つのキーワードとなるだろう。

### 2-3-2. ワーク・ライフ・バランスが組織にもたらすもの

個性に応じた働き方を可能にするワーク・ライフ・バランスは、高い能力を持つ従業員がその人らしい様々な形で組織に貢献できるようにすることで以下の3つの組織の強さをもたらす。

#### ① 競争力の源泉としての多様な個人

個性に応じた働き方を可能にするワーク・ライフ・バランスは、今まで以上に組織内の従業員の表層レベルだけでなく深層レベルでの多様性を高めることにつながる。深層レベルでの従業員の多様性が高まることで、変化への対応力が高まり、より良い意思決定が可能になる。また、外部ネットワークとの接触も増大し、創造性やイノベーションが高まるといった効果をもたらされる。

#### ② 魅力ある組織

その人らしい働き方が実現し、従業員一人ひとりのモチベーションが高まることは、組織全体の活性化につながる。従業員からの高い信頼を勝ち取り、かつ活性化された組織は従業員にとって高い魅力を持つ職場となるため、従業員のリテンションという観点からも効果的である。また、多様な働き方が可能であることは多くの個人を惹きつけるため、能力の高い人材の獲得が容易になる。

#### ③ 高い柔軟性

多様な働き方が可能になり、高い能力を持つ人材がこれまで以上に様々な形で活躍できるよう

になることは、2つの仕組みで組織の柔軟性を高めることに繋がる。第1に、ワーク・ライフ・バランスを通じて組織に対して高い信頼を持つようになった個人は、組織から求められた変化対応への要請に対して柔軟に対応するようになる。このような高い柔軟性を持つ個人が増えることで、組織としての柔軟性が高まる。第2に、ワーク・ライフ・バランスを通じてこれまで以上に多様な人材が確保できるようになることで、組織が持つ経営上のニーズの変化への対応が容易になる。

### 【ワーク・ライフ・バランスは業績を高めるのか】

ワーク・ライフ・バランスに関する質問として最も多いものが、「ワーク・ライフ・バランスを推進すれば業績が向上するのだろうか」というものである。現在までのところ、「ワーク・ライフ・バランスを推進すれば業績が向上する」と断言できるような調査結果は出されていない。一方で、これまでの調査結果からは、ワーク・ライフ・バランスの推進が先に指摘したような人材の定着と活用面での効果や、職場の雰囲気や信頼を高める効果、従業員のモチベーションなどを高めたりする効果があることが確認されている。

従業員が高いモチベーションを持って働くことは組織が業績を向上させる上で重要な要因である。また、組織の創造性が豊かになり、新しいビジネスニーズへの対応が促進されることは、長期的な競争力の源泉となる。これらのことを考慮すると、ワーク・ライフ・バランスは業績を向上させるために必要不可欠な土台を整えるものと言える。

## 2-4. ダイバーシティマネジメントの基盤としての ワーク・ライフ・バランスがもたらすチャレンジ

ワーク・ライフ・バランスは個人や組織に強さをもたらすものであるが、その強さを享受するために次の2つの点を確認しておくことが必要であろう。第1に、ワーク・ライフ・バランスがもたらす強さは、ワーク・ライフ・バランスを導入するだけで獲得されるわけではなく、導入によってもたらされるいくつかのチャレンジを乗り越えることによって獲得されるものである。第2に、そのようなプロセスを経て個人や組織が強さを獲得することは、組織に対して新たなチャレンジをもたらす可能性がある。では一体どのようなチャレンジが待ち構えているのだろうか。

### 2-4-1. 個人にもたらすチャレンジ

#### ① 個性の明確化と働き方の選択

ワーク・ライフ・バランスが浸透した組織において個人は、自分の個性を認識した上で、組織内に多様性を作り出す主体として個性を発揮しながら、成果を挙げていくことが求められる。そこでは個人は、自分らしい働き方の基盤になる価値観や経験、ニーズといった個性を明確化した上で、個性に基づく働き方を選択することが求められることになる。働き方を選択する際には、自分の個性と適合するような個人として納得できる選択をするだけでなく、選択した働き方に対して組織から求められる貢献や期待に納得し、それに応えることが自分にとって可能であるかどうかといった点も考慮する必要がある。また、ある働き方を選択した自分が、所属部門のメンバーなど周囲にどのような影響を与えるかといった点まで考慮するような幅広い視野が必要とされる。

#### ② キャリアに対する長期的な視野

働き方を選ぶためには、現時点での自分の個性に気づくだけでなく、長期的な視点を持つことが望ましい。社会や企業を取り巻く環境の変化は激しく、かつ個性の中には時間の経過とともに

に変化するものもあるであろう。その中で遠い未来を思い描くことは容易ではないが、選択した働き方を通じて獲得されるうるキャリアについての情報を収集したり、自分自身の一歩先の姿を描くといったことがより自分らしい働き方を実現することに繋がるであろう。

#### 2-4-2. 組織にもたらすチャレンジ

##### ① 働き方の選択肢を提示し、選択を促す。

組織には、最初に従業員が個性に応じた働き方を実現する上での選択肢となる選択可能な働き方を提示し、それぞれの選択肢においてどのような活躍が可能であるかを示すことが求められる。選択肢を設定する際、もちろん実務上は全ての個性に個別に対応するわけではなく、多様な個性をある程度グループ化した上で、いくつかの働き方を提示することが必要となる。その場合、深層レベルのダイバーシティのように従業員の個性には性別など一見で識別することができるものとそうでないものがあることに留意しなければならない。今後長期的にワーク・ライフ・バランスを進めていく過程においては、容易に外から観察できない、またあるときには、従業員自身も明確に意識していない個性を可視化させることが大切である。

また、働き方の選択肢を提示しただけで、従業員がそれらの選択肢から自分自身の働き方を選択するとは限らない。実際に働き方を選択することが可能となるように、従業員に対する告知やロールモデルとなるような従業員を作り出す取り組みも必要であろう。

##### ② 他の施策との連動

前述したように、ワーク・ライフ・バランスは業績を向上させるために必要不可欠な土台を整えるものであり、その取り組みだけで業績が向上するとは言い難い。従って、個性に基づく働き方が促進されることが業績に繋がるよう、他の人事施策と連動が必要である。また、ワーク・ライフ・バランスが組織に浸透するためには、人事制度の問題だけでなくトップマネジメント層の意識改革や組織変革が必要となる。

##### ③ キャリア形成の機会や情報の提供

前述したように、ワーク・ライフ・バランスの推進により、常に高いキャリア意識を持ち、主体的にキャリア形成に関わる従業員が少なからず出現することになる。彼らの成長を促進するようなキャリア形成に関する情報提供やスキルアップの機会などの仕組みを提供することができれば、彼らはより一層モチベーションが高まり組織に貢献しながらキャリア形成をすることになるであろう。しかし、意識が高まった個人に対する受け皿となるようなキャリア形成の場や仕組みが欠如すると、彼らのモチベーションは逆に低下することになってしまうであろう。

##### ④ より魅力的な組織の構築

ワーク・ライフ・バランスが浸透し個性に応じた働き方が実現することで、自分の個性に気づいた従業員は「個性を発揮する場として今の職場はふさわしいのか」「もっと個性を発揮できる場はないのか」といった疑問を持つことを通じて、外部労働市場に眼を移しやすい状態となる。また、働き方を多様化することは、働き方間での求められる貢献と報酬の公平性という問題を提起することになる。公平性が保持されないと、従業員のモチベーションは低下し、退職に繋がることもありうる。ワーク・ライフ・バランスが推進されることで、組織には従業員を組織に留めさせるためにこれまで以上に公平性の高い魅力ある存在となることが求められる。



## 第3章

ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会／提言



## 第3章 ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会／提言

ここまで、ダイバーシティという考え方がもたらす新しい企業像について個人と企業の両面から論じてきた。そこでは企業や個人にとっての大きなメリットと同時に、こうした企業像を実現するための問題点も浮き彫りになった。最後に、ダイバーシティを通じて新たな企業を作っていくために必要な取り組みや求められる考え方などをまとめて結びとしたい。

### 3-1. 経営者とCHO(最高人事責任者)に向けて

#### ■ダイバーシティは単なる経営戦略ではなく、企業が長期的に競争力を維持するための活力の源泉である

多様性による競争力強化の確立は、将来に向けて、企業の競争力の源泉となりつつある。なぜならば、知識社会では、競争力を生み出す源泉が、多様な人的資本の獲得と知的創造性の発揮へと進化しているからである。そうした競争環境のなかで、企業としての優位性を創出するためには、多様な個の確保と個性の発揮が重要な要件となっている。そのため、こうした認識を早くからもち、ダイバーシティ推進に取り組む企業ほど、新たな競争の場での優位性が確保される。いまだ多くの企業がダイバーシティを競争力の武器となしえていない今の時点で、経営者とCHOはこうした認識に基づき、多様性の確保と活用に向けて、経営を大きく変革する必要がある。

#### ■自らがダイバーシティの源泉となり、ワーク・ライフバランスを実践する

思わず目を輝かせるような「夢」を語る経営者のもとで働きたいと考える人材が増えている。人を惹きつける「夢」を描くには自らが、多様な価値観や文化、考え方などを理解し、享受できることが必要である。また、経営者は、仕事だけのために日々を送るのではなく、感性を磨くためにゆとりをもって、仕事以外にも多様な活動に興味をもち、参加することが必要である。そして、自らも社会の風を感じ、感性を磨くための時間を確保することを経営者の重要なひとつの仕事と位置づけていくべきである。「ダイバーシティ・マネジメント」においては、経営者は自ら「多様な価値観」を企業のなかにもちこむ、実践者となるべきである。

### 3-2. 人事に携わる人たちに向けて

#### ■来るダイバーシティ時代に向けての人材マネジメントインフラの構築を目指す

ダイバーシティ・マネジメントが競争の大きな武器となる時代もそう遠くはない。その時に向けて人材マネジメントの視点から重要なことは、人事部門が先見性をもって、ダイバーシティを高め、活用する人材マネジメントインフラを構築し、普及することである。

具体的には、働く人の、個性と固有の能力を伸ばし個性を活かす評価や育成の仕組みである。また、可能な限り、働く人一人ひとりの生活上のニーズと、雇用上のニーズに対応する選択を許す制度も必要だろう。ただし、こうした仕組みは、現時点で充分整備されているわけではなく、また整備には時間がかかる。ただし、こうした努力を今、始めなければ、いつまでも後追い型のダイバーシティ対応となる。

#### ■周囲を巻き込みつつ、ダイバーシティ活用型の組織を創りあげる

もちろん、人事部門に望まれるのは、単に制度やシステムの設計構築ではない。現場リーダーや



トップマネジメント、そして従業員一人ひとりとの協働のなかで、ダイバーシティ対応型人材マネジメントを組織に根付かせる企業変革のコーディネーターになることである。いうなれば、トップマネジメント、現場リーダー、そして従業員自身を巻き込んだダイバーシティ推進の“リンクピン”になることである。そのことによって、初めてダイバーシティが人事やトップのものだけではなく、現場の活性化とダイバーシティを成果につなげる組織を創る協働のプロセスとなりえる。

### 3-3. 現場リーダーに向けて

#### ■多様性を活かすも無くすもリーダー次第

ダイバーシティ・マネジメントを考えるうえで最も重要なのは、現場である。特にそのなかでもリーダーの役割が重要となる。なぜならば、多様性は、現場のマネジメントによって成果へと結びつけられるからである。比喩（ひゆ）的な言い方をすれば、多様性を活かすも無くすも現場リーダー次第である。現場リーダーは、多様性を潜在的付加価値の宝庫と認識し、それを成果に結びつけるキーマンであることを意識することが必要である。また多様性を活かさない人材は、今後リーダーに任命されない時代となる可能性がある。

#### ■ダイバーシティ時代に求められる新たなリーダーシップスタイルを獲得する

さらに「多様性を活かすも無くすもリーダー次第」という認識は、単に認識に終わってはならない。なぜならば、競争力がダイバーシティに基づく時代には新たなリーダーシップのスキル、知恵、スタイルが求められるからである。特に重要なのは、多様性を認識し、許容し、積極的に活用するためのスキルであり、具体的には3点ある。①多様性を許容し、自分自身とは違った働き方や考え方を許容する姿勢、②考え方や価値観の違いからくる意見の対立や違いを許容し、これをチームの活力へと結びつけるスキル、③人材と経営を長期的に考える思考である。いうなれば新たなリーダーシップの基礎は、自分と他人の違いを許容し、その違いに価値を置き、そのなかから、協働を通じて高い成果をもたらす過程に対して自己をコミットメントすることである。現場マネジャーは、人材多様化が進むなかで、新たなリーダーシップスタイルを獲得し、実践しなくてはならない。

### 3-4. 一人ひとりの働く人に向けて

#### ■プロ化せよ

ダイバーシティが進んだ企業では、働く人々の変革も必要であり、プロ化した人材が求められる。プロ化とは特に難しいことではない。プロ化とは専門性、自律性、社会性の3つの要素からなりたっている。専門性とは、自分が貢献できる分野の確立である。これが企業にとっての価値ある個性の源泉である。貢献できる分野がないと、働く人の個性は、企業にとって意味のある個性ではなくなる。

次に、自律性である。これは自分で仕事を進める行動パターンである。そのためにはまず「ありたい姿」を描けることがポイントとなる。仕事の遂行も戦略が基礎であり、それを実行するための道筋を考え、自己で仕事を遂行する能力が自律性の基礎だとも言える。

そして最後に重要なのは、社会性である。個性の違いを認め、そうした人と協働する。こうした能力がダイバーシティ時代には求められる。ここで必要なのは、専門性と自律性に逃げ込む社会性の無い個ではない。専門性と自律性を武器として、他者と協働するコミュニケーション力である。この能力はリーダーだけではなく、働く人一人ひとりにも求められる。



### ■人生におけるバランスをデザインする

最後にダイバーシティを推進するためには、一人ひとりが人生を考え自分はどんな生き方や働き方がしたいかを明確にすることが必要である。ワーク・ライフバランスは仕事オンリーの生き方を否定するものではない。人生のなかで、仕事を優先する選択をする時期もあるだろう。重要なのは、自らの人生は働くという部分だけでなりたっているのではないことを理解し、人生の総合性を認知したうえで自律的な選択をすることである。そして、自分の選択と他者の選択を考慮にいれ、長期的なプランニングに基づいて、自分の人生をデザインすることだといっても良い。ダイバーシティが単に企業のあり方だけでなく、社会のあり方になるためには、一人ひとりが主体的にワーク・ライフバランスに向き合い、人生を設計するという観点が必要である。



## 第4章

ダイバーシティ・マネジメントから見た  
ワーク・ライフバランス確立のための仕組み



## 第4章 ダイバーシティ・マネジメントから見た ワーク・ライフバランス確立のための仕組み

### 4-1. ダイバーシティ・マネジメントのゴールとして、目指していること

少子高齢化を迎える日本にとって、ダイバーシティ・マネジメントに関する企業の関心は高く、その取り組みは一部の先進企業にとどまらず、そのすそ野を広げている。ダイバーシティは、既存の価値観や方法論にとらわれることのない発想を起点とした人材活用戦略である。人は本来、多様であり、また変化に対応できる存在であるにもかかわらず、これまで企業においては、一定の型にはめた人材活用を行ってきた。具体的には、社会にある「男は仕事、女は家庭」といった性別役割分担意識や、皆と同じ所定労働時間は働くべきといったような「〇〇でなければならない」という発想に基づいて、日本人男性を主な対象にした終身雇用・年功序列を中心とする画一的な人事制度を整備してきた。このような画一的な発想と制度が日本における従来のスタンダードであった。

企業を取り巻く経営環境が安定し、経済が右肩上がりに成長していた時代には、このスタンダードをもとに企業内の人材活用が行われることによりもたらされる画一的な価値・発想は、企業の成長にとって非常に有効であった。しかし、現在は、少子高齢化による労働力人口の減少にともなう労働市場の変容と、マーケットの多様化・複雑化など経営環境も激動しつつある。こうした中、従来のスタンダードを打破し、新たな価値・発想を導入しなくてはこの状況を突破できない、という重大な危機意識が日本産業界にも芽生えている。

さらには、従来のスタンダードを個人生活に当てはめることが、必ずしも個人の幸せにつながるものではなく、各自固有の価値・発想を重視したいという傾向が強まっている。そこで、これまでの社会の風潮、あるいは、仕方がなく、または疑うことなく受け入れてきた企業内のさまざまな考え方を払拭し、考え方・発想の合理性を個別具体的に検証したうえで、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという「戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」が必要とされている。企業と個人双方のニーズをうまく結びつけ、雇用(企業)と労働チャンス(個人)を戦略的に活かすことによって、結果として、企業にとっては成長を、個人にとっては幸せをもたらすものとなる。

私たちが研究会で議論をしてきた内容を振り返ると、企業は何を目指して取り組んでいるのかという共通性と取り組みの違いがあることが明らかになってきた。

何を指すかは、企業の「経営理念」や「経営方針」により言い方の違いはあるが、最終的なゴールは企業が持続的に発展し、そして社員が生き活きと働く職場を目指していることが明らかになっている。これは、少子高齢化にともなう人材の確保と、競争力強化につながる新商品、新サービスの創出という将来に向けた「人」の可能性に投資をしようという現れではないだろうか。

また、取り組みの違いについて考えた場合には、業種・業態そして、企業の成長過程において取り組み内容の違いがあることがわかる。

### ■女性の活躍推進

多くの企業は、人材の確保の面から結婚や子育てで辞めてしまう「女性」に長く働いてもらうことを標榜し「働きやすい職場」をキーワードとして多くの支援制度を設計している。そして、女性にも管理職となり企業の経営に参画してもらうことをあわせて取り組んでいる。この取り組みは、平成15年7月に成立・公布された「次世代育成支援対策推進法」の後押しが大きかったのではないだろうか。この法律は、次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境の整備を行う「次世代育成支援対策」を進めるため、301人以上の労働者を雇用する事業主は、平成16年度末までに「一般事業主行動計画」を策定し、平成17年4月1日以降、速やかに届け出なければならないとし、雇用する労働者が300人以下の事業主には、同様の努力義務があるとしている。

女性管理職を増やすためには、ロールモデル、メンター制度、コミュニティなど精神面のサポートと意識改革が重要なキーワードとなっており、風土改革とあわせて取り組む企業が多い。しかし、女性の活躍推進には、男性管理職の意識改革という大きな壁があることは否定できない。

### ■高齢者の活躍推進

従業員構成を考えた場合に、高齢者の割合が高い企業がある。人材の確保という面から、女性、高齢者、若者、非正規社員、外国人雇用と考えた場合に、女性の次に取り組みやすいのが高齢者ではないだろうか。同じ言語を持ち、これまで組織の中心として活躍してきた男性社員に期待をする企業も増えている。2007年4月に制定された「高年齢者雇用安定法」では、定年延長、定年引き上げ、定年の廃止等の対応をすることが求められており高い技術や人的ネットワークを持つ社員に活躍してもらう企業も増えている。

### ■パートタイマーの活躍推進

サービス産業においては、パートタイマーの活躍推進が最大の課題となり社員と同じ仕事や意思決定の機会を与える企業が多くなっている。この背景には、パート・アルバイトの募集をしても希望する人数が確保できないという問題と全員を正社員雇用した場合のコスト面の問題がある。また、パートタイマーとしての就業を希望する人達の中には、規定時間働いて決まった報酬をもらえば良いという働き方を希望する人々もいることから一律で考えることが難しいという側面を持っている。そんな中で、他社とは違う制度や仕組みで選ばれる企業となるべき努力が感じられる。

### ■働きがい

性別、年齢に限らず全社員に対する働き方、働く場所、能力発揮の機会を提供する企業も増えている。これは、「個の確立」に結びつく考え方であり、企業は働き方を個人にも考えてほしいというメッセージの発信でもある。長い社会人生活を考えた時に、全力で働く時期がありライフステージの中で休職や短時間勤務を選択することもある。その時に、色々な選択ができることが個人にとってとても重要なことである。また、何を選択したかにかかわらず、成果を期待され正当な評価をされる必要がある。そのような基盤が、誰もが自分なりの貢献と新しい事にチャレンジをしようとする働きがいの創造につながる大きな要因ではないだろうか。

このようなことから、最終目的は同じでも取り組み内容はその企業にあったものを選択する必要がある。長期的なダイバーシティ・マネジメントの推進を考えた場合、他社のまねをただけでは浸透することもなく掛け声だけで終わってしまい実現が不可能である。結果として、報告書には書くことができてもそれだけで終わってしまい、数年後に「あんな活動もしていたね」といわれるものになってしまう。そうならないためにも、自社に必要なことは何かを考えて継続的な取り組みをされることを期待したい。

ダイバーシティ・マネジメントに取り組む企業は、「なぜ取り組むのか」「取り組んだ結果としてどうなりたいのか」「そのためには、社員にどのような考え方をもちたいのか」という質問に対して明確な回答を持つべきである。言葉や見える化かできないものは多くの人々には伝わらない。明確化したビジョンについて同じ価値観を持ち共感できることがダイバーシティ・マネジメントを推進する大きな成功要因である。

### 4-2. ダイバーシティ・マネジメントの確立するための仕組みづくり

ダイバーシティ・マネジメントの推進は、組織・風土改革の中のひとつのカテゴリーとして推進することが望ましい活動である。「女性の活躍推進」「高齢者の活躍推進」「勤務形態の多様化」「ワーク・ライフバランス」などの観点も含め、組織的で計画的、かつ、継続的な取り組みが必要になる。その仕組みをマネジメントサイクルとして運用することが、今後のダイバーシティ・マネジメントの推進には欠かせないと考えられる。

このシステムは、[Plan（計画）－Do（実施）－Check（確認）－Act（改善）]で構築・運用し、定期的にチェックすることにより、継続的な改善や仕組み全体の改革につなげるものである。

マネジメントシステムといっても、特殊な仕組みが必要なわけではない。現在、人事戦略として取り組んでいる中に、ダイバーシティ・マネジメントの推進目標を盛り込み、取り組みを評価することが大切である。

ダイバーシティ・マネジメントの推進を、女性・高齢者の活躍推進とワーク・ライフバランス推進などの活動と合わせて推進するメリットは、新たな取り組みの負担が軽くなる点にある。使い慣れたシステムや活動の中に、定常的にダイバーシティ推進の要素を取り込むことで、より多くの社員から理解を得やすく、自然に運用の質を高めていくことができる。

#### P: Plan（計画）

##### 【ポイント1】経営層が“ダイバーシティ・マネジメントの推進”をコミットする

経営層のコミットメントは、他の主要プロジェクトや全社運動と同様、ダイバーシティ・マネジメントの推進にとっても最重要事項である。

このコミットメントとは、“必達目標”のことを指す。よって、経営層が明確にコミットすることは、社員やグループ会社に対して、ダイバーシティ・マネジメントの推進がいかに重要かを知らしめ、経営層の“本気度”を示すことができ、絶大な効果が期待できる。どんな改革であれ、徹底してやり抜くことでなければ成し遂げられない。

労働力人口の減少を迎える日本にとって、女性・高齢者の活躍推進と合わせて各自がワーク・ライフバランスを考えられる環境を提供することが、優秀な人材の確保と社員の働きがいの創出に欠かせない要素である。その意味でも、経営層は、ダイバーシティ・マネジメントの推進を全社的、計画的及び継続的に実践する覚悟でコミットしなければならない。

今後、多様な価値観をもつ社員が、自分のキャリアを考え、会社が期待する成果・能力を発揮し、社外でも通用する能力を獲得することが自社の成長にとっても重要になってくる。

このようなことから、ダイバーシティ・マネジメントの推進を“将来の利益を生む人材戦略”と考えるべきであり、通常の事業戦略同様に中長期計画などの中に明示し、経営の中核に据えることが、ダイバーシティ・マネジメントの推進には不可欠である。

## 【ポイント2】Why(なぜ我が社でダイバーシティ・マネジメントの推進が必要なのか)を共有化する

真のダイバーシティ・マネジメントを推進するには、一人ひとりの行動に“軸”が必要になる。その軸の最上位が「企業理念」である。よって、ダイバーシティ・マネジメントの推進計画の前に、企業理念や人事理念を基に、Why(なぜ我が社にダイバーシティ・マネジメントの推進が必要なのか)の意味を共有化しなければならない。

実践で陥りやすいのは、「どのようにダイバーシティ・マネジメントの推進を進めるのか? (How to)」ばかりに目が向いてしまうことである。しかし、「なぜダイバーシティ・マネジメントの推進が必要なのか? (Why to)」、「わが社にとってのダイバーシティ・マネジメントの推進とは何か? (What to)」という、理念に直結する問題がクリアでなければ、社員の腑に落ちず、社内への浸透・定着が難航することになり、結局、また、Whyへ戻ってくることになる。

### ◆各社の取り組み例.....

●ソフトバンクテレコムでは、ダイバーシティプロジェクトをスタートした際、「ダイバーシティ・フィロソフィー」を策定し、経営者の本気度を表明している。また、ダイバーシティを推進する理由として、①ビジネス環境 ②人財環境 ③ビジネス戦略④人財戦略の4つの側面から必要性があるという経営戦略としての取り組みを表明している。

●富士ゼロックスでは、1988年に長期経営方針の中で「高感度企業への成長」を長期ビジョンに掲げ、21世紀に向けた「新しい企業のあり方」や「そこで働く個人の新しい働き方」を実現するためのニューワークウェイ(NWW)運動を開始している。

当時は、若年層を中心とした勤労意識の変化や、情報ネットワーク化の進展によるオフィス形態の変化、経済の成熟化に伴う業務の高付加価値化など、様々な経済・社会の環境変化の中にあり、魅力ある新商品作りや、人材の多様化、新しいアイデアの実行などに必要な「創造力」「実行力」の不足を肌で感じる状況にあり、思い切った発想の転換によって、踊り場的な状態から脱出する必要性に迫られていた背景がある。

そうした現状認識に基づいて開始したニューワークウェイは、「個人の能力や活力が最大限に活かされた企業活動」である。「個の発想の発揮」や「思い切ってやってみる気概」など「仕事への取り組み方」や「変化への対応の心構え」、そして「それを可能にする企業風土」の醸成を目的として、「仕事のやり方のブレークスルー」「マネジメントのイノベーション」「快適なビジネス環境づくり」を柱に、全社一丸となって取り組んでいる。

ニューワークウェイは、まさに現在の富士ゼロックスにおけるダイバーシティ・マネジメントやワーク・ライフ・バランスの取り組みの原点であり、その後の、仕事と家庭の両立支援やボランティア活動支援等の諸制度の導入、さらには1999年に抜本的な改定を行なった人事制度の基本的な考え方である「役割を基軸とした会社と個人の対等な関係の構築」という狙いに引き継がれている。

●ベネッセコーポレーションは、ダイバーシティを推進する日本を代表する企業といっても過言でない。その取り組みは、創業社長が会社にとって必要な人財を公平な視点で選び、志を同じくしてお客様のために価値を提供する人を求め続けたこと、ここに原点がある。また、1977年度から常に女性の社員数が男性の社員数を上回り、1980年代の事業の急成長とともに事業を支える戦力として女性社員の定着を人事戦略とする必然性があった。そして、1986年度より「女子再雇用制度」という両立支援策を初めて導入している。



ベネッセコーポレーションにとって「ジェンダー・ダイバーシティ」はごくごく当然のこととして根付いており、これは一朝一夕で実現したものではなく、20年間以上の積み重ねがあって今日の姿があるといえる。そして、経営の方針と、現場の一人一人の懸命な努力とが両輪となって方針や施策に魂が入り組織の血肉になっていることを実証している。

### 【ポイント3】実行計画を立てる

ダイバーシティ・マネジメント推進の方針が決まったら、まず社員にどのような働き方を期待しているかを人材方針として明確にしなければならない。また、社員一人ひとりの仕事・生活・健康などを考慮するとさまざまな価値観や考え方があり、定着するまでは担当部署、推進プロジェクト、推進委員会などを設置するなど人事の中で専任者を決定し、社員の要望に配慮して取り組む必要がある。

しかし、特別に組織や委員会を作らずに推進している会社もあるため、形にこだわる必要はない。自社にあった推進方法を考えることが最も大切である。

次に担当者は、実行計画を立てることになる。“企業理念”や“人材方針”に基づいた制度設計、活躍できる場や能力開発の機会、評価の方法などを考えることが必要となる。

### ◆各社の取り組み例

- 旭化成グループでは、1993年に人事部（現：人財・労務部）内にEO推進室を設置している。EO推進室は、両立支援・雇用機会均等・女性の活躍の場の拡大およびワーク・ライフバランスについて以下の機能と役割を担っている。
  - ・両立支援・雇用機会均等・女性の活躍の場の拡大およびワーク・ライフバランスのための施策提案・検討
  - ・旭化成グループ全体における施策実施にあたってのモニタリング
  - ・従業員へのメッセージの発信
  - ・本人・上司・管理職 etc. 向けの複数の相談窓口の運用による施策実現支援。
- NTTドコモでは、女性社員の更なる活躍推進を支援するため、人事育成部内にダイバーシティ推進室を設置し、「女性のキャリア開発支援」「ワークライフバランス推進」「ダイバーシティの定着」の3つを柱とした取り組みを推進している。併せて、ドコモで働く女性社員の更なる活躍推進を目指すワーキンググループ「Win-D（ウィンド）/ Women's Innovative Network in DoCoMo」も設立し、推進室とWin-Dが協力してダイバーシティ推進活動に取り組んでいる。
- シャープでは、専任部署「ポジティブ・アクション推進プロジェクトチーム」に加え、2005年12月より、全社ポジティブ・アクション推進委員会（兼任）、各事業所毎にポジティブ・アクション推進チーム（兼任）を編成している。現在、全社で23チームが事業所単位で研修会や推進会議を開催するなど、様々な活動を展開している。
- ソフトバンクテレコムでは、「ダイバーシティ推進プロジェクト」を立ち上げ、ボトムアップ型の活動としてスタートをしている。本、プロジェクトは様々な部門からメンバーが参加し組織横断的なチームとして活動をスタートした。
- ニチレイグループでは、2005年11月にワーク・ライフ・バランスセンター設置して取り組みを

開始している。ワーク・ライフ・バランスセンターの主な役割は下記になる。

- (1) 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画策定の支援、認定申請の支援
- (2) ワーク・ライフ・バランス DB (notes データベース) の管理

**【DBの主な内容】**

- ・制度説明、利用方法の紹介
  - ・各種申請書の案内
  - ・イベント・セミナーの案内
  - ・よくある質問に対する回答
  - ・その他問合せ対応
- (3) 『アセロラ倶楽部』(OGコミュニティサイト) の運営

**◆アセロラ倶楽部とは**

現在ニチレイグループに在籍している女性正社員およびその退職者に限定した会員制のコミュニティサイト

→OG派遣制度における求人・求職情報の提供の場としても活用

- (4) 異業種合同研修の企画、実施
- (5) 育児休業者へのサポート

**【ポイント4】制度設計は、社員の声を反映させる**

日本企業の場合、他社がやっているからという横並び主義的なところがある。しかし、「その制度が本当に必要なのか」、「どのように使って欲しいのか」「どんな効果があるのか」を考えずに制定していくと、制度はあるけど使われないものになってしまう。効果的な制度設計のためには、主だった管理職、対象者、関係者などにヒアリングをして社員の声を聞き制度設計に反映させることが必要である。

また、「期待度」と「緊急性」の観点から段階的に進めることが必要な場合もあることを念頭において考えていただきたい。

**◆各社の取り組み例**.....

**【女性の活躍推進】**

●NTTドコモでは、女性社員の年齢構成を考えると、今後、妊娠・出産の可能性を持つ女性社員が急増すると予測され、出産休暇・育児休業前後の社員の両立支援や職場全体のマネジメントがますます重要になると考えられている。このような背景から、性別や年齢に関わらず必要な人材を確保し、定着させることの取り組みをしている。

●ユニクロでは、グローバル企業への挑戦として、人材の育成・多様な人材の活用は必要不可欠とトップからのメッセージが発信されたこととあわせて、ボトムからは女性店長が長く働けるための支援を必要という声が上がってきた。

そこで、まずは女性が活躍できる企業を目指すことが最優先課題だとして、店舗の女性活躍を推進させるため下記の施策を実行している。

- ・1年目 労働環境改善 風土改革を中心に取り組み
- ・2年目 女性キャリア推進 風土改革を中心に取り組み
- ・3年目 女性管理職増加 上司の理解促進に組み

### 【高齢者の活躍推進】

- ダイキン工業では、平成3年より希望者全員の「60才以降の再雇用制度」を導入し、高齢者活用を一早く打ち出している。再雇用制度の導入はすでに15年が経過し、「熟・壮・青一体」となって人材を活用する風土は定着していると言っても過言ではない。そして、今後の少子高齢化の加速や暗黙知の継承の必要性等を背景に、今まで以上にベテラン層の活性化を推し進め、企業競争力の強化につなげていくことが必須と判断し、平成18年4月より新たな取り組みを開始している。

### ＜具体的取り組み＞

#### (1) 部門長によるベテラン基幹職の適性把握と活用検討の早期化

56才、60才到達予定の3ヶ月前に実施していた部門長へのヒアリングを6ヶ月前に前倒しするとともに、対象者との対話を実施。適性を把握した上で再配置の充実につなげる。

#### (2) 定期的・継続的なベテラン層活用検討の場の設定

昇格・昇給評価調整に併せて、各部門にてベテラン層一人ひとりについて活用策の議論・検討を実施。

#### (3) 対話のツールとしてのフリーライティングの変更

55才、59才到達者について、培ってきた専門性や将来の仕事の希望などに記入欄を追加し、所属長と対話のツールとして充実させ実施。

#### (4) ベテラン層のノウハウの伝承「マスター制度」の新設

空生のマイスター制度に引き続き、事業戦略において枯渇させてはならない技量をもった社員を認定し、次世代に伝承を行う。(空調部門の営業・サービスから仕組みを構築)

#### (5) 「部門長特別賞与」(加算型インセンティブ)の適用拡大

成果を上げている人にはより格差をつけるという観点から、「部門長特別賞与」の適用者を再雇用者にも拡大

#### (6) 雇用時の呼称の見直しと、フレキシブルタイトル制度のさらなる活用

再雇用者一律の「特別嘱託」から、基幹職については、対外的にも通用し、モチベーション維持につながる名称「プロフェッショナル アソシエイト」に変更。  
一般は「シニアアソシエイト」、65才以上は「シニアスキルスペシャリスト」に変更。  
名刺には、再雇用後も業務ニーズに応じて、厳選の上、「専任部長」「専任課長」と表示できることとした。

### 【パートタイマーの活躍推進】

- イオンでは、2003年にパートタイマーの比率が77%に増え、現在では約80%となっている。同時期に社員の人事制度も年功・年齢から能力・成果に移行していく中で、人事理念・人事の基本的考え方からは、社員やパートタイマーといった従業員区分の違いによって仕事や処遇を設定するのではなく、能力・成果そして意欲の違いにより処遇を決定していくことが不可欠という結論にいたっている。その結果、パートタイマーに対する人事制度である「コミュニティ」社員制度を2004年に導入している。

### 【働きがい】

●サントリーでは、「人」が企業における最も大切な財産であり、自己実現を支援する会社でありたいとの考えのもと、社員が積極的にチャレンジし、キャリア開発や能力発揮の機会を提供するために各種支援制度を展開している。

#### ～自己啓発支援プログラムの展開

やりがいを持ち自己実現できる自律的な企業風土を醸成する施策の一つとして、社員が任意で受講できるさまざまなプログラム「SUNTORY Self Development Program」（自己啓発支援プログラム）を展開している。年間のべ1700名を超える利用実績。

#### ～個人の視点から仕事人生を支援するキャリアサポート

2007年春からキャリアサポート室を設置し、守秘義務を前提とした個別面談や、仕事人生の節目節目をとらえたキャリア・ワークショップの開催などを通じて、社員の個人の視点に立ったキャリア自律をサポートしている。

#### ～適材適所実現への取り組み

年に1度、自らの異動希望を伝える「自己申告制度」を基本に、特定要員の公募を行う「社内公募制度」、具体的に希望先がある場合に、その思いや意欲を希望先の責任者に直接伝えることができる「キャリアデザイン制度」など、社員のより自立的なキャリア掲載を支援・推進している。

## D:Do（実施）

### 【ポイント5】アクションプランを作成する

アクションプランは、目標達成のための具体的なアクション（対策、行動、研修、測定など）を定めたものである。また実効性を高めるために、実施責任者や詳細スケジュール（年度内）も決めておく必要がある。このプランは対象者だけでなく、全社員に周知することも浸透・定着策の一つと位置づけて欲しい。

### 【ポイント6】マネジャーの行動が変わるように仕掛ける

マネジャーは全社を変えていくうえでの中心的な存在であり、まずマネジャー自身の行動が変わることが求められる。部下を育成し、動機づけし、処遇するプロセスを通じ、各人の意欲が相乗効果を発揮して部門ひいては会社全体の成長へつながるようにすることはマネジャーの重要な役割である。

今日の変革期にあって、経営戦略や組織のあり方が激しく変化し、一方、従業員の価値観も多様化が進み、さらには企業行動に対する社会からの評価も厳しくなっている。こうした環境の下、組織を牽引するマネジャーには、従来以上に複雑で困難な役割の遂行が期待され、これまでの指揮命令型ではなく、異なった価値観を認める包容力や公平性を備え、部下との本音の対話や信頼感が醸成できる資質や能力が求められている。

従ってダイバーシティ・マネジメントの推進には、これまでのマネジャーに対する評価の仕組みや育成プログラムを見直すことが必要になってきている。マネジャー研修において、新たな知識の習得のみならず、社会性により軸足を置いた判断力を高めるために適切な気付きの場を設けることも有益ではないだろうか。

### 【ポイント7】社員一人ひとりの意識を高める

ダイバーシティ・マネジメントの推進は、経営層から一般社員まで、あるいはグループ会社の社員が、企業理念を実行することにある。よってダイバーシティ・マネジメントの推進における最大の課題は、社内へ浸透・定着させることである。しかし、それは容易なことではない。浸透・定着には、「ポイント2」で示す通り、社員一人ひとりの意識を高め、繰り返し何度も、しつこく、さまざまな場面で企業理念や行動基準を周知徹底し、“行動習慣化”する必要がある。意識づけには教育が有効である。ただし、頭でわかるだけでは実行につながらない。

ダイバーシティ・マネジメントの推進がいかに関心かを理解したうえで、納得し賛同してもらわないと、日常業務で実行はできない。そのためにも、研修を計画する際は、座学だけで終わるのではなく、ケーススタディによる討議や通信教育、eラーニング、目標管理制度などを複合的に組み合わせ、浸透度などを確認しながら、継続することが求められる。

### ■各社の取り組み例

- 旭化成グループでは、継続的に実施する為の仕組みとして下記のような取り組みをしている。

#### (1)「ワーク・ライフ・バランスのひろば」

(社内Webサイト)の展開(メッセージ・情報発信)

- ・会社の考え方の紹介
- ・『ワーク』：キャリア、働き方、自己啓発 etc. について
- ・『ライフ』：育児、介護、健康 etc. について
- ・上司向けコンテンツ：コミュニケーションツールとしてのハンドブック、マネジメントマニュアルなどを整備

#### (2)相談窓口による One to One サポート

- ・一般相談窓口
  - ・母性保護、両立支援専用相談窓口
  - ・男性からの専用相談窓口
  - ・上司からの専用相談窓口
- など、個別の悩み、問題解決のサポート

#### (3)人事サポート機能(両立支援担当)のパワーアップ

- ・担当者会議による事例研究
- ・Q&A、ハンドブックの作成

- シャープでは、環境整備・意識改革の取組みとして、各事業所ごとに管理職研修会やポジティブ・アクション勉強会を実施し、全社で意識啓発活動に取り組んでいる。また、社内イントラネットにワーク・ライフ・バランスのための情報サイト「男女いきいき応援サイト」を開設し、仕事と生活の両立支援や各自のステップアップのための情報提供、育児・介護経験者、管理職等のロールモデルの紹介などをも行っている。そして、両立支援のための各種制度の概要や手続き方法、役立ち情報などを掲載したガイドブックの公開など積極的な取り組みをしている。

- 富士ゼロックスでは、制度を会社と社員の双方にとって有効なものとしていくためには、現場のマネジメントと、制度を取得する本人の意識がポイントと認識している。



特に、取得対象者が多い育児関連制度については、育児休職や育児短縮勤務を取得する部下を持つマネジャーに、育児支援関連制度に対する正しい理解を深めてもらうために2006年3月に育児関連マネジメントガイダンスを発行し、日常のマネジメント上のルールおよび注意点をガイダンスとQ&Aの形で周知した。

また制度を取得する社員に対しては、制度に寄りかかるのではなく、企業人として、自分自身の成長と、自立（自律）と責任の意識を持って業務に取り組むように、個人面談等を通じて意識付けを行なっている。

## C: Check(確認)

### 【ポイント8】測定結果を社内のコミュニケーションで使う

ダイバーシティ・マネジメントの推進は経営層のコミットメントで始まった活動ゆえ、その成果を高い関心を持って評価する責任がある。また、人事部門にとっても、将来の投資に対する成果を報告する義務が生じる。ところがその成果や実績は、非財務情報や定性情報が多く、測定が難しいものが多く存在する。その一方、“測定できないものは管理できない”原則に立てば、ダイバーシティ・マネジメントを推進する以上、測定は避けて通れないことになる。

そこで、成果を測る“物差し”、つまり“指標”をあらかじめ目標と関連づけて決めておくことが大事になる。ダイバーシティ・マネジメントの推進に関する測定をスタートする時においては、“測定の質”はあまり気にせず、徐々に改善することを勧めたい。測定は、ただ“測ること自体”が目的ではない。計画に対する進捗状況や成果を知り、適切な手を打つためのものである。あくまで社内管理が目的である。その成果を知れば、担当者のモチベーションが高まり、浸透に役立つものとなる。また、成果の“見える化”は、ダイバーシティ・マネジメントの推進をひとつごとにさせないための秘訣である。漠然としがちなダイバーシティ・マネジメントも、経営層や管理者層に説明する際、物差し（指標）を利用することで共通認識が深まり、具体的な討議につながる。測定結果は、社内コミュニケーションの活性化に使うとより効果的である。

### ■各社の取り組み例・・

- クレディセゾンでは、イベントや、発信したい情報について、イントラネットの活用や社内報などで、意識的にとりあげを行っており、会社概況などについては、研修など人の集まる機会を利用して、人事部が共有の機会を意識的に設けている。また、女性の活用については、トップ自ら「女尊男卑」を唱えるなど、女性の活躍をサポートする風土を作っている。
- TOTOでは、各活動を一過性で終わらせないために、以下の活動を継続的に取り組んでいる。
  - (1)モニタリングを実施し、見直し・展開を推進する。
  - (2)実情に合わせて人事制度や評価制度を見直す。

具体的には成功要因を体系化し、他部門展開を検討したり、最適なビジネスプロセスとして組織のしくみに落とし込めるよう各部門と協業して推進する。また、新たな業務に参画する場合の評価項目・評価ツールの見直しや、チャレンジする人材の多様性に合わせた制度設計を人事部門と協業で推進する。
- ユニクロでは、継続して実施するための仕組みとしてボトムアップの取り組みを継続し、自分たちがやっているという自覚を持たせることに重点を置いている。そして、やらされてる感ではな

く、だれでもが推進できる仕組みとすることを心がけている。

**(自社での取り組み例)**

全国を15ブロック制に分けている当社では、15ブロックのそれぞれから代表店長・代表マネージャーを募り、各ブロックでそれぞれの取り組みを独自に実施する仕組みが成功事例のひとつである。そこでは、自分たちが問題だと感じることについて、ブロックで話し合い、それを解決していく方法を独自に考え、働きかけを行って解決していくようにする。その内容は、グループアドレスで随時共有される仕組みになっている。

**A:Act (改善)**

**【ポイント9】 社員の声をフィードバックして、次の改善につなげる**

経営層のレビューをもってPDCAが一巡する。このレビューは、ダイバーシティ・マネジメントが有効に機能したか否かを定期的に見直す場である。言い方を変えれば、経営層のコミットメントが、どのくらい実現したかを経営層自らが評価することになる。その際、経営層が最も関心を持つ指標の一つは、“社内への浸透度”と思われる。浸透度の指標は、「社員アンケート」などによる“理解度”や“満足度”、ヒアリングなどにより“浸透度調査を行うことが一般的である。経営層は、このレビューを定期的に行うことにより、自社のダイバーシティ・マネジメントの推進状況を経年で把握する。

経営層は、このレビューが自己満足にならぬよう、CSR報告書などの反響や、社内外のステイクホルダーの声を真摯に受け止め、社会やステイクホルダーとの関係を深く考える絶好の機会だととらえていただきたい。CSR報告書で、「社会との関わり」の一つに「社員との関わり」を入れて発行する企業が増えているのもそのためである。

レビューの結果は、次年度以降の計画策定の原動力となるが、実は二巡目の「P（計画）」に巻き戻すには予想以上の労力がかかることになる。経営層は、その点を理解し社員の意識がリセットされぬよう、強力にネジを巻いていただきたい。毎年、“社会のハードル”が高くなっていく中で、レビューで絶えず新たな浸透・定着策を考え出す必要がある。

困難な時代であっても、それぞれの立場で知恵を絞り、立ち向かってこそ未来が開けるものである。本書がそのための一助になれば幸いである。





# 第5章

## 企業事例



## 旭化成グループ

### 1. 基本情報

会社名	旭化成(株)、旭化成せんい(株)、旭化成ケミカルズ(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成建材(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成ファーマ(株)
本社所在地(旭化成)	東京都千代田区有楽町 1-1-2
従業員数	正社員: 17,422 名(男性: 14,987 名/女性: 2,435 名)
平均年齢	42.5 歳(男性: 43.1 歳/女性: 40.3 歳)
勤続年数	19.2 年(男性: 19.2 年/女性: 19.2 年)
管理職数	5,360 名(男性: 5,318 名/女性: 42 名)
2007 年度採用数	391 名(男性: 301 名/女性: 90 名)

### 2. 取り組み内容

#### ① 企業理念(経営理念・Corporate Way)

##### 【グループ理念】

##### 基本理念:

私たち旭化成グループは、科学と英知の絶えざる革新で、人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。

##### 経営指針:

- (1) 私たちは、お客様の視点に立って共に考え、新しい価値を創造します。
- (2) 私たちは、社員の個を尊重し、働きがいとチームワークを大切にします。
- (3) 私たちは、国際的な高収益企業を目指し、株主及びかかわりある人びとに貢献します。
- (4) 私たちは、地球環境との調和に努め、製品と事業活動における安全を確保します。
- (5) 私たちは、良き企業市民として法と社会規範を守り、社会と共に歩みます。

- ② 望まれる人材像
- ③ 人材育成方針  
「旭化成グループ人財理念」を制定（2006年3月）

**【会社が約束すること】**  
旭化成グループの人財が、働きがいを感じ、いきいきと活躍できる場を提供し、グループの成長と発展を目指す。

**【社員に求めること】**

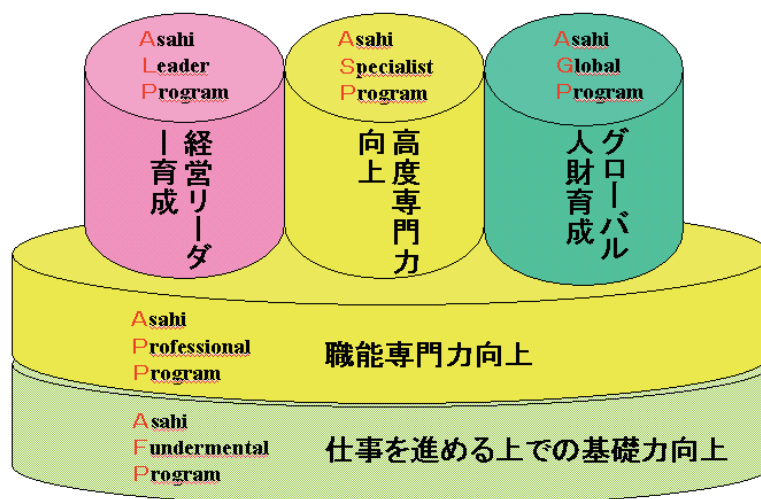
- (1) 挑戦し、変化し続ける
- (2) 誠実に、責任を持って行動する
- (3) 多様性を尊重する

**【リーダーに求めること】**

- (1) 活力ある組織をつくり、成果を上げる
- (2) 既成の枠組みを超えて発想し、行動する
- (3) メンバーの成長に責任を持つ

これに沿って新しい人材育成方針を制定（2006年度～）。  
制度の見直しや新体系による研修を実施。

### 旭化成の人財育成体系



④ 貴社が、ダイバーシティやワーク・ライフバランスについて取り組むきっかけとなった出来事

- ・特に工場地区においては、出産後も就業を継続する女性社員が多いことから、1970年代に育児休業制度を導入するなど、古くからワーク・ライフバランスについて取り組む風土が根付いていた。
- ・ダイバーシティについては、「障害者雇用」「高齢者雇用」「外国人採用」等、人事施策の個々のアイテムとして取り組んでいたが、若手社員による活性化プロジェクトの答申をきっかけとして、特に女性の活躍の場の拡大を念頭に、1993年に人事部内に専門組織であるE0推進室を設置した。

⑤ ダイバーシティやワーク・ライフバランスに取り組むに当たりゴールとして目指していること(数値目標含む)

- ・立場、考え方、働き方が異なる多様な人々と仕事を進めていくうえで、互いの人格や価値観を尊重し、理解しあいながら、良好な協力関係を構築すること。
- ・社員一人ひとりが、いきいきと能力を発揮しながら働き続けられる企業であること。

「女性の活躍の場の拡大」については、2010年をめどにそれぞれの事業分野で女性管理職を登用すること、そのために、採用した女性を確実に育成し定着させることを目指している。

⑥ 推進部門(固定部門、プロジェクト)の位置づけと求められる機能と役割

1993年に人事部(現:人財・労務部)内にE0推進室を設置し、両立支援・雇用機会均等・女性の活躍の場の拡大およびワーク・ライフバランスについて以下の機能と役割を担っている。

- 両立支援・雇用機会均等・女性の活躍の場の拡大およびワーク・ライフバランスのための施策提案・検討
- 旭化成グループ全体における施策実施にあたってのモニタリング
- 従業員へのメッセージの発信
- 本人・上司・管理職 etc. 向けの複数の相談窓口の運用による施策実現支援

⑦ ダイバーシティやワーク・ライフバランスの取り組み

(1) 取り組みの経緯

④参照

(2) 支援制度の紹介

【旭化成グループのワーク・ライフバランス施策】

	施策	概要	特記
子育て中の従業員向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児休業制度 ※</li> <li>・育児短時間</li> <li>・フレックス、各種勤務措置</li> <li>・キッズサポート短時間勤務</li> <li>・家族看護休暇</li> <li>・サポート休暇</li> <li>・ベビーシッター補助</li> </ul> <p style="text-align: center;">ほか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3歳到達後4/1まで</li> <li>・小学校就学まで</li> <li>・短時間等との併用可能</li> <li>・小学校1～3年生まで</li> <li>・計10日取得可能(無給)</li> <li>・積み立て年休</li> <li>・理由問わず半額補助</li> </ul>	<p>【※育児休業制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1歳まで複数回取得</li> <li>・5日間有給、申請簡素化</li> <li>・取得促進キャンペーン</li> <li>・2006年度取得(07/3現在)</li> <li>・男性236名 女性152名</li> </ul>
介護中の従業員向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護休業制度、短時間</li> <li>・フレックス、各種勤務措置</li> <li>・家族看護休暇</li> <li>・サポート休暇</li> <li>・ヘルパー補助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1年間</li> <li>・短時間等との併用可能</li> <li>・計10日取得可能(無給)</li> <li>・積み立て年休</li> <li>・半額補助</li> </ul>	
全員対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年休取得率向上</li> <li>・時間外労働削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「あともう一日」キャンペーン展開</li> <li>・取得率の低い本社地区男性社員への集中的な働きかけ</li> <li>・産業医との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部署個々人の状況把握による問題の解決</li> <li>・労使協働の取り組み</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子育て参加奨励</li> <li>・意識啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンオフィスデー開催</li> <li>・ニューファミリーフォーラム開催</li> <li>・WLBサポートweb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニューパパプロジェクトによる検討</li> </ul>

■『ワーク・ライフ・バランスのひろば』(社内Webサイト)の展開(メッセージ・情報発信)

- ・会社の考え方の紹介
- ・『ワーク』：キャリア、働き方、自己啓発 etc. について
- ・『ライフ』：育児、介護、健康 etc. について
- ・上司向けコンテンツ：コミュニケーションツールとしてのハンドブック、マネジメントマニュアルなどを整備

■相談窓口による One to One サポート

- ・一般相談窓口
  - ・母性保護、両立支援専用相談窓口
  - ・男性からの専用相談窓口
  - ・上司からの専用相談窓口
- など、個別の悩み、問題解決のサポート

■人事サポート機能(両立支援担当)のパワーアップ

- ・担当者会議による事例研究
- ・Q&A、ハンドブックの作成

## イオン株式会社

### 1. 基本情報

#### ■会社沿革

- 1970年 ジャスコ株式会社 設立
- 1976年 ジャスコ株式会社 東証・大証・名証 第1部上場
- 1989年 グループ名称変更「ジャスコグループ」から「イオングループ」へ
- 2001年 社名変更 「ジャスコ(株)」から「イオン(株)」へ

本社所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬 1-5-1
従業員数	全従業員数: 123,808 名 社員(無期雇用): 14,707 名(男性: 10,670 名/女性 4,037 名) 社員(有期雇用): 109,101 名(男性: 18,305 名/女性 90,796 名) (2007.2.現在)

#### 【2007年2月期業績】

単位=百万円

連結	営業収益	営業利益	経常利益
	4,824,775	189,728	188,303
単体	営業収益	営業利益	経常利益
	1,960,265	33,576	44,045

#### 【店舗数(2007.2 現在)】

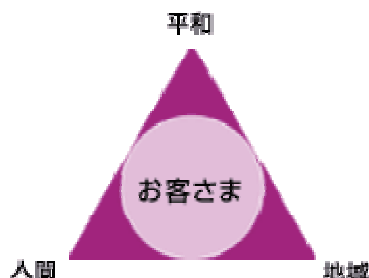
イオン(株)直営店舗数	391
-------------	-----

## 2. 取り組み内容

### ■基本理念

「理念の原点はお客さま」

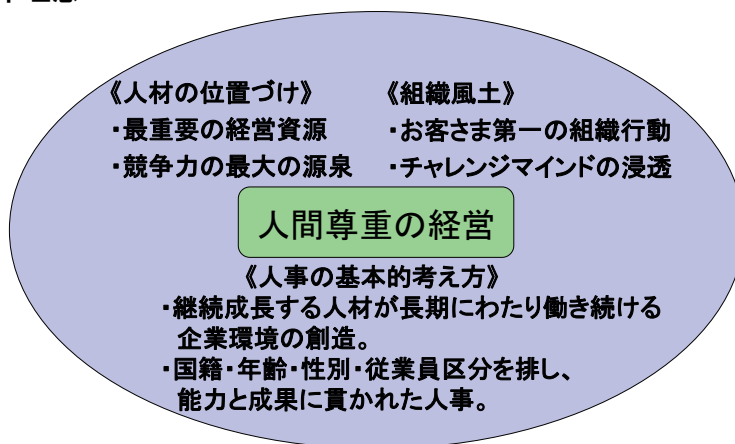
「お客さま」を原点に、「平和」を追求し、「人間」を尊重し、「地域社会」に貢献する。



### <イオン宣言>

イオンは、  
日々のいのちとくらしを、  
開かれたところと活力ある行動で、  
「夢のある未来」(AEON)に変えていきます。

### ■人材に対する基本理念



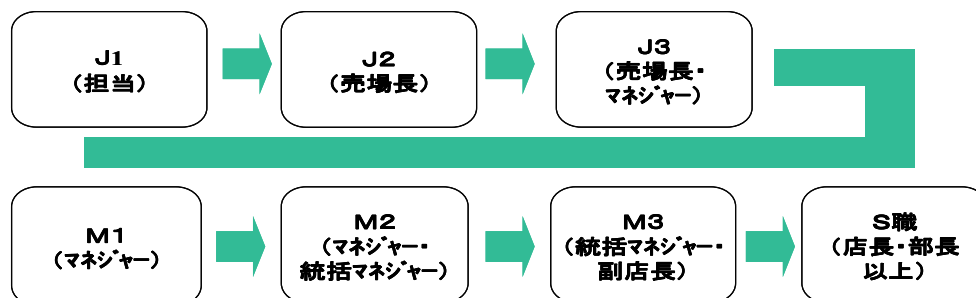
### ■人事制度概要

#### 【勤務地選択制度】

- ①N社員・・・海外も含めた全国転勤
- ②R社員・・・一定のブロックの中での転勤
- ③コミュニティ社員・・・転居を伴う転勤なし

#### 【資格制度】

- ①経営幹部層の人事制度・・・S職制度
- ②N社員、R社員の人事制度・・・MJ職制度
  - ・役割の違いに応じて、S職、M職、J職の3職群に分類
  - ・S職には、職務等級制度を適用 MJ職には職能資格制度を適用





■65 歳定年制

(1)60 歳以降の雇用の変遷

- ①2001 年度より、運用として「再雇用」を実施
  - ・ 契約制社員（1 年）
  - ・ 会社のニーズを前提に会社ニーズと本人の希望が合致した人のみを再雇用
- ②2006 年 2 月『再雇用制度』スタート
  - ・ 原則希望者全員を再雇用
  - ・ 契約制社員（1 年）。65 歳到達までを上限に契約更新
  - ・ 本人の希望居住地から通勤可能範囲での勤務
  - ・ フルタイムだけではなく、短時間勤務も可能
  - ・ 処遇はコミュニティ社員
- ③2007 年 2 月『65 歳定年』スタート

(2)65 歳定年制度

【制度概要】

- ①定年年齢は 65 歳。
- ②役職定年制は設けない。
- ③働き方が同じであれば、59 歳での職務・処遇を 65 歳まで継続。
- ④転居転勤の有無・居住地・労働時間等幅広い選択を可能とする。

\* 毎年、勤務地・労働時間等の希望を確認、変更も可能

勤務地	全国の事業所 N社員	一定エリア内の事業所 R社員	ホームタウンから 通勤可能な事業所
給与形態 水準	※①月給 (N社員水準)	※①月給 (R社員水準)	月給 (コミュニティ社員水準)
労働時間	フルタイム		フルタイム ※②短時間勤務

※①59 歳時点の給与を 65 歳まで継続する。

※②一旦退職後、再雇用。1 年契約で 65 歳到達までを最長に雇用契約。給与は時間比例支給。

【有期雇用契約社員(65 歳雇い止)】

- 59 歳までの処遇を継続
- ・ 勤務地 ……居住地から通勤可能な事業所
  - ・ 給与形態……時間給もしくは月給
  - ・ 労働時間……短時間もしくはフルタイム

【導入の背景】

- ①年金問題等もあり、従業員の多くは 65 歳までの安定し安心できる継続した雇用を望んでいること。
- ②マクロ状況としては、今後 10 年の人口動態が総人口はさほど減らない中で年齢構成は激変するという労働市場への対応や、公的年金支給開始年齢の引き上げ、労働基準のグローバル化の面で見れば国際的には定年年齢は 65 歳が中心ということ。
- ③社内の状況としては、会社全体の成長を支える人材の確保またシニア市場の拡大に対応できる最適な人材確保の必要性。

上記の背景からは、65 定年制を導入することにより、

- ・ 従業員の安定した勤務での継続希望に対応する。

- ・従業員にとって、仕事と生活のバランスがとれた勤務を可能にする。
- ・年齢に関係なく、資産としての人材の能力伸長と有効活用による競争力の維持向上を図る。イオンでの十分な経験・技能・知識を積 極的に経営に活かす。
- ・中期成長戦略実現に向けたノウハウ・風土の伝承と人材の社外流出を防止する。
- ・小売業における人材獲得難（有効求人倍率急上昇、新卒・若手の採用難）へ対応する。
- ・コスト増を抑えながら、信頼できる人材を確保する。

を実現することで会社ニーズと従業員ニーズの最大限の調和を図り、モチベーション・生産性を向上させるということを大きな目的とする。

#### 【導入時期について】

1年間定年再雇用で対応してきたが、定年の60歳をゴールとして考えてしまうことからのパワーダウンや、1年契約の契約制社員としての雇用であることからの65歳までの雇用不安もあったこと、2010年以降の社会情勢を考えれば再雇用での対応は不十分であること等を鑑み、可能な限り早い時期の導入を決定した。

#### 【65歳までの職務内容】

60歳以降もシームレスに職務を継続してもらうことを基本に考えている。従って、役職定年制は一切設けない。

一方で、60歳までの経験・技能・知識を活かし、ノウハウ・風土の伝承・後進の指導を行う役割、お客さま・地域社会・地域の取引先様といったステーク・ホルダーと深く関わっていく役割等も期待している。

#### 【勤務地の選択】

これまでの再雇用ではホームタウンに帰って仕事をしてもらうことを原則としていました。今回は定年延長であり59歳までと同様に転居転勤を継続してもらうことが本来ではあるが、60歳以降については、本人の希望を十分に確認の上、家庭生活・仕事生活・地域生活の調和がとれた働きかたに配慮する。

まずは本人の希望を全員に対し書面で確認する。その上で一人ひとりと人事担当者が面談を行った上で決定する。59歳までと同様に転居転勤を行う場合と、ホームタウンに帰って仕事をする場合がある。本人の希望をできる限り尊重しながら、決定する。

また、60歳時点の決定を65歳まで継続とはせず、65歳までの間は毎年本人に希望を確認し、対応していく予定。

#### 【賃金水準について】

60歳以降の特別なものは設けない。59歳までの人と同様の賃金水準とする。

従って、59歳までと同一の職位・職務・働きかたである場合は、全く同じ賃金となる。

60歳到達を期にホームタウンに帰って仕事をする場合、新たな、職位・職務に応じた処遇となる。この場合は、59歳までの人で転居転勤をしない従業員の賃金水準と同一とする。全国転勤をする働き方を継続する人と比べると、概ね80%程度の賃金となる。

#### 【定年延長対象者の人数】

2007年の予定者は240人となる。

また、合わせて今年度に定年再雇用で継続雇用している人にも希望をとり、希望者は社員として再入社の方とし、65歳定年としていく。この対象者は49名。合計289名という状況。全従

業員対比 0.24%、いわゆる正社員比率では約2%。

**【継続勤務する人数予想】**

65歳までは働くのが当たり前になってくるとはいえ、60歳を期に仕事生活からは離れる人も今後もできることが予測される。

従って、2007年の該当者の90%程度、約220名になると思われる。

**【現在定年再雇用されている従業員の人数と職種】**

2001年より運用として定年再雇用を実施し、2005年に正式に再雇用制度としてスタートし、現在2001年以降の再雇用者は125人となる。

職種は主に、店長も含めた店舗での勤務者が多数となっているが、本人の経験・知識・能力を活かすために本社・本部での勤務者もあり、様々な職種についている。

**【60歳到達前の手続き】**

65歳定年ではあるが、59～59歳時点で面談を実施し、健康状態・意欲及び60歳以降の希望を確認し、60歳以降の働き方を決定する。

**【定年再雇用制度との違い】**

定年再雇用制度は、1年の有期契約で最長65歳到達まで契約更新としていたが、一旦退職し有期契約になるということでもモチベーションの低下等の問題があった。

今回の制度では定年延長となるため、65歳を定年とする無期雇用契約となる。従って、60歳以降も転居転勤ができる働き方を継続する場合は、処遇については従来と変更することなく継続勤務することになり、モチベーションを維持したまま継続勤務いただけると考えている。

(従来の定年再雇用制度では、ホームタウンに帰って通勤可能な事業所で勤務することが前提であり、給与は全国転勤の場合の約80%で設定していた。今回の定年延長でも、本人の希望でホームタウンから勤務する場合は同様の処遇となる。)

**(3) 今後の課題**

グループ内各企業ごとに年齢構成はまちまちであり、60歳到達者の数も様々であることから、グループ会社をすぐに統一していくことは難しい面もある。しかしながら、マクロ環境は各社同じであり、人材を最大限に活かし確保していく必要がある。

導入の前提としては、年功的賃金の見直しなど制度面での整理が必要であり、ここ1年で見直しを実施し、導入可能な会社から随時65歳定年としていきたいと考えている。

なお、いくつかの会社では2007年度からイオン株式会社と同様に65歳定年制を導入している。また、今後は65歳定年制により、65歳までのキャリアを見据えた能力発揮のための教育システムの整備も進めていきたいと考えている。

■コミュニティ社員制度（パートタイマーの人事制度）

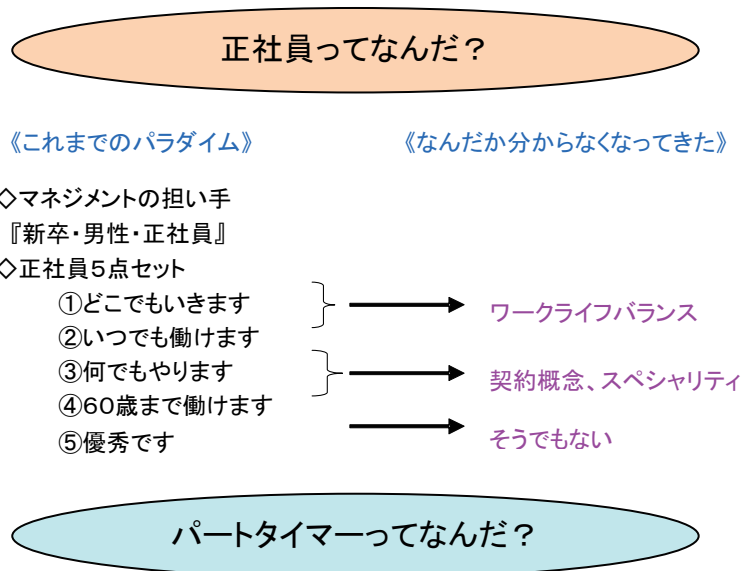
(1) 正社員ってなんだ？

これまでの正社員のパラダイムは、「新卒、男性、正社員」がマネジメントの担い手であった。また、正社員とは、①どこでも行きます、②いつでも働けます、③何でもやります、④60歳まで働きます、⑤優秀です、の5点セットがその中身であった。

昨今は、ワークライフバランスの文脈からは①どこでも行きます②いつでも働けます、だけではない働き方も当たり前となり、③何でもやります④60歳まで働きます、についても契約概念やスペシャリティといったことが台頭している。また、⑤優秀です、は社員だけの話ではないことから、かつての「正社員像」は崩れてきている。まさに、正社員って何だ？が問われる時代となってきている。

一方で、就業形態を語る上において注意すべきは「社員って何だ？」という議論と同様に、「パートタイマーって何だ？」という議論が必要となることである。世間でのパートタイマーとは、フルタイマーに対する労働時間の短いパートタイマーという比較ではなく、「正社員でない人」というくり方で呼ばれている場合も多い。従って、労働時間も短時間の人ばかりではなくフルタイマーやそれに近い人も含めて呼ばれていることが多い。

以下における「パートタイマー」という記述の示すところは、世間にならって正社員以外の人という捉え方であり、労働時間においては長い人も短い人も含まれるということを前提に進めていく。



(2) パートタイマーの増加と人事制度への影響

当社でのパートタイマーの比率をみた場合、労働時間ベースで比較すると、1988年時点では49%であった。会社の仕組みやマネジメント面でもまだ正社員の時代であった。社員と呼ばれる人とパートタイマーと呼ばれる人との仕事、期待、処遇は明確に分離されており、社会的コンセンサスもあって区別することに社内での納得性、説得力はあった。

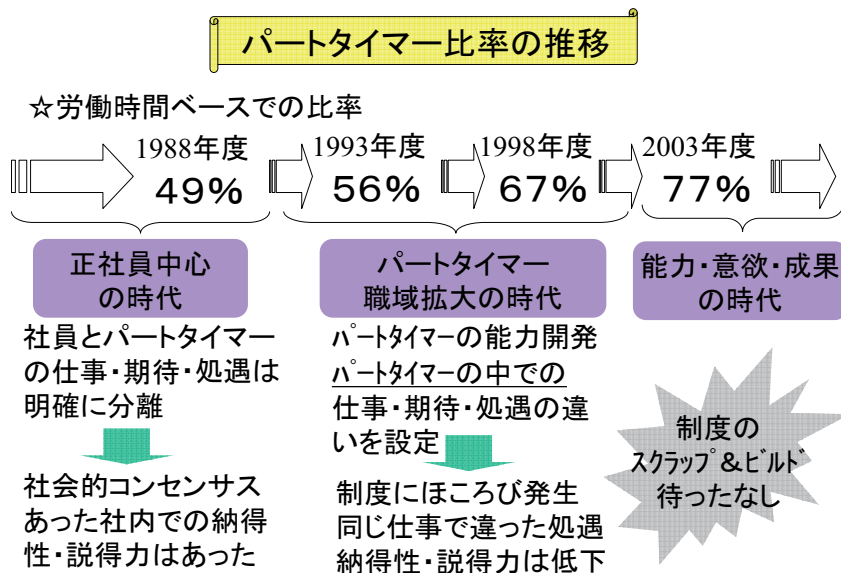
1990年代はパートタイマーの比率拡大と職域拡大の時代であった。5年後の1993年には56%、さらに5年後の1998年には67%へと比率は増加した。比率の増と同時にパートタイマーの人

たちにも一定の仕事任せしていくことを進めたが、パートタイマーが急増した主な要因は明らかにコストを意識したものであった。従って、例えば、パートタイマー主任といった役職を設け、パートタイマーの中での仕事、期待、処遇の違いを設定したものの、同じような仕事をしていても社員とパートタイマー処遇の違いは大きく、社内での納得性、説得力が低下するなど制度にほころびが生じてきた。

さらに2003年にはパートタイマーの比率が77%に増え、現在では約80%となっている。同時期に社員の人事制度も年功・年齢から能力・成果に移行していく中で、当社の人事理念・人事の基本的考え方からは、社員やパートタイマーといった従業員区分の違いによって仕事や処遇を設定するのではなく、能力・成果そして意欲の違いにより処遇を決定していくことが不可欠となった。

変化し続ける内外の環境の中で、小売の業態や商品は変化し続けているが、人事制度もその例外ではなく、社員だけではなくパートタイマーの人事制度の見直しを行なうことは待ったなしの状況となっていた。

その結果、当社のパートタイマーに対する人事制度である「コミュニティ」社員制度を2004年に導入している。



### (3) 以前の人事制度

以前の人事制度では、社員と呼ばれる人と契約社員、パートタイマー、アルバイト等、従業員区分ごとに別々の仕組みの人事制度があった。その内容は社員が「主」であり、社員以外の人には「従」の関係の人事制度であった。正社員、正規従業員、典型労働者といった名前では呼ばれている人と非正規従業員、非典型労働者といった名前では呼ばれている人との関係をベースとした制度であったため、いくら優秀な人であっても社員にならない限り能力発揮にも限界はあるという、いわば身分制度的な内容が残っていた。「その仕事はパートタイマーには無理」だとか、「そんな仕事はパートタイマーにさせておけ」、「パートタイマー並みの能力しかない」等の言葉は当社においても散見されていた。

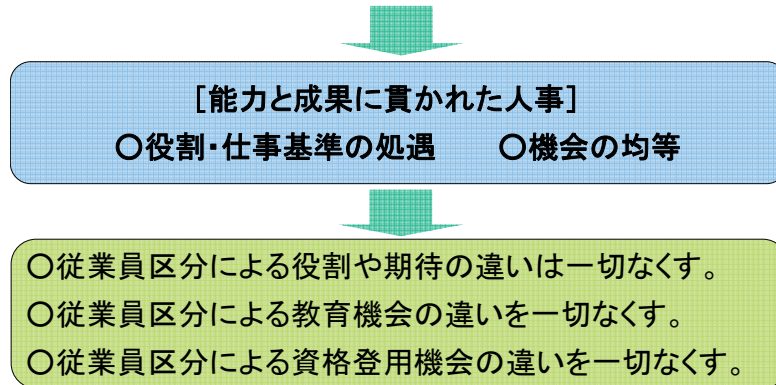
### (4) コミュニティ社員制度の内容

2004年2月に導入したコミュニティ社員制度の基本フレームは、社員であろうがなかろうが、能力・成果・意欲で役割・仕事を決定し、役割・仕事で処遇を決定していく仕組みに変えるこ

とにあった。役割・仕事基準の処遇と機会の均等を図る人事制度とするために、従業員区分による役割や期待の違いを一切なくすとともに、従業員区分による教育機会の違い、従業員区分による資格登用機会の違いなどを一切なくすこととした。それによってパートタイマーの人も社員と同じ教育を受け、同じ登用試験を受けることができるようにした。

### 《コミュニティ社員制度の基本フレーム①》

『能力・成果・意欲で役割・仕事を決定し』、  
『役割・仕事で処遇を決定していく』 しくみとする。



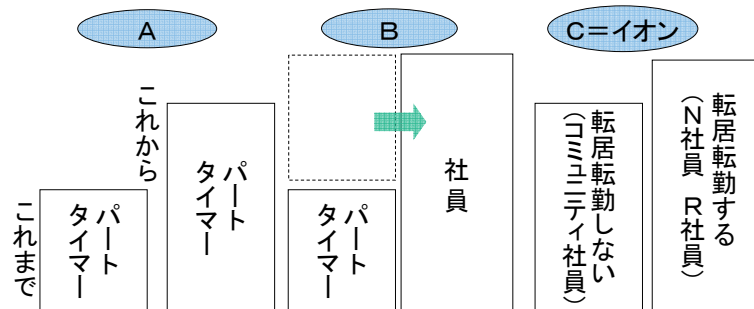
人事制度を考える際に、考慮したのは下図のいずれの仕組みとするのかについてであった。Aはパートタイマーという区分のままで、上位職位につくことも可能とするものであり、Bは能力のある人には社員になってもらうというフレームである。当社はAやBは選択せず、従業員区分そのものをリセットするCの仕組みとした。転居転勤の範囲により区分を設け、全国の事業所に転勤のあるN社員、一定範囲内で転勤のあるR社員、転居を伴う転勤はないコミュニティ社員の3つにくくり直した。

### 《コミュニティ社員制度の基本フレーム②》

A: 能力・意欲のあるパートタイマーの店長を作るしくみとするのか

B: 能力・意欲のあるパートタイマーが社員となれるしくみとするのか

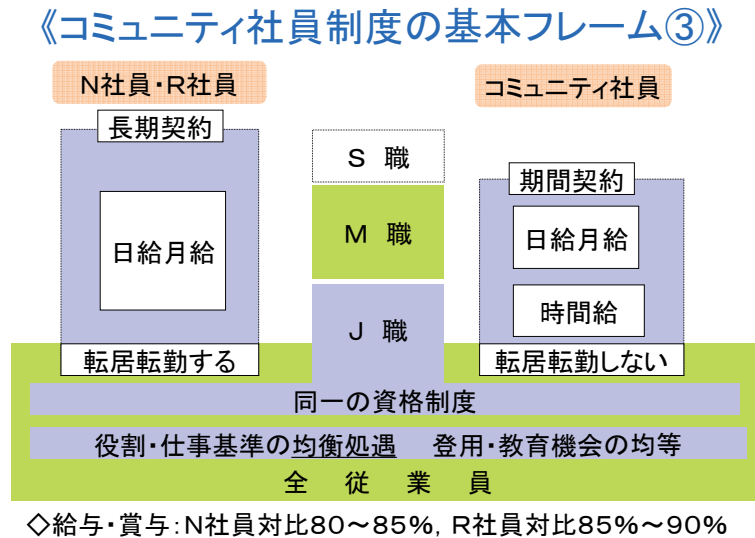
C: 社員・パートタイマーといった従業員区分自体を無くして行くのか



N社員・R社員・コミュニティ社員の処遇の基本的フレームは下図となる。コミュニティ社員を期間契約とすることは従前と変えていない。時間給での勤務者が数の上では圧倒的に多いが、上位の職能資格者や一定の役職者は月給（日給月給）での給与形態となりフルタイム勤務とな

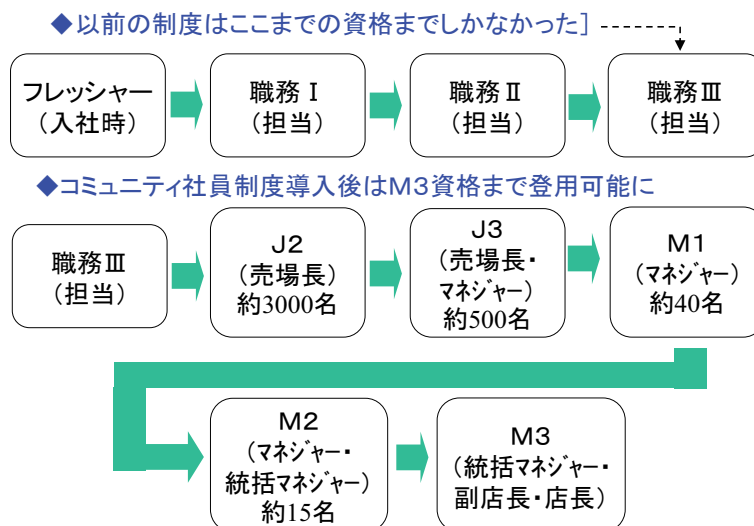


る。コミュニティ社員の給与・賞与はN社員の給与・賞与と比較して80～85%、R社員と比較して85～90%に設定している。



**(5) 制度導入後の成果**

この制度を導入し約3年が経過したが、制度導入までは登用されることのなかった資格あるいは役職に就く人は、約3,500人に至っている。また、今春より1名ではあるがコミュニティ社員の店長も誕生しており、期待された制度導入の成果は着実に上がってきている。



**(6) 今後の課題**

制度導入し「カタチ」はある程度定着してきたものの、社員とパートのガラスの壁はまだ残っており、「キモチ」の部分はまだまだこれからの部分はある。

また、コミュニティ社員の9割が女性となっており、男性にも魅力ある制度にしていかなければならない。

更には、“ジョブシェアリング” までには至っておらず、一定以上の職位に就く場合にはフルタイムで勤務することが実態として必要となっている。このような内容を解決していくことが今後の課題となっている。

## 株式会社NTTドコモ

### 1. 基本情報

本社所在地	東京都千代田区永田町 2-11-1
従業員数	正社員:5,947名(男性:4,931名/女性:1,016名)
平均年齢	35.8歳(男性:36.6歳/女性:32.0歳)
勤続年数	13年(男性:13.7年/女性:9.7年)
役付任用者比率(主査以上)	男性:95.5%/女性 4.5%

### 2. 取り組み内容

#### ① 企業理念

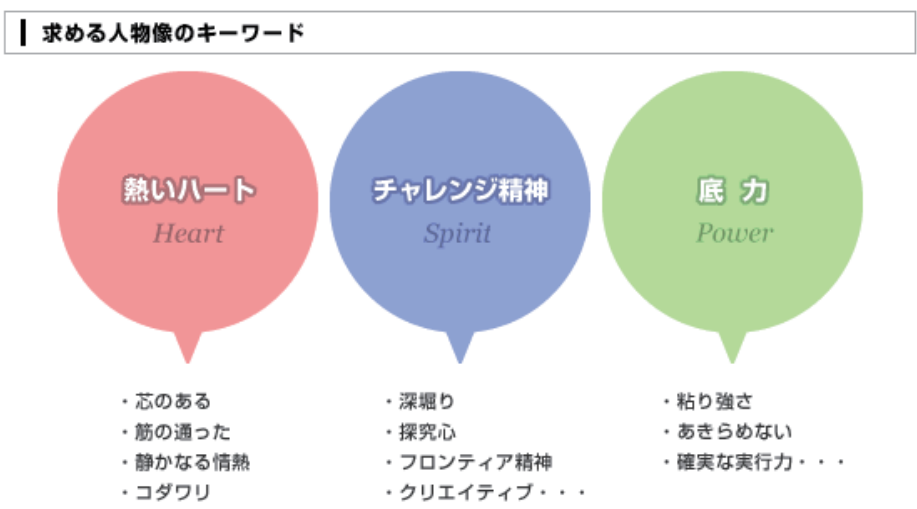
私たちは「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、個人の能力を最大限に生かし、お客様に心から満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立をめざします。



#### ② 望まれる人材像

NTTドコモでは、新しい時代にふさわしい事業の創出が求められる今、まさにその「新しいストーリーを切り拓く」ことのできる人材を求めています。もちろん、何も無いところから何かを創り出したり、新しい流れを生み出そうとチャレンジしたりするとき、必ず様々な困難に行く手を阻まれることでしょう。それでも「絶対にやり遂げる」という熱いハートを持ち、「困難に負けない」精神力のもとに底力を発揮させ、成功に導く。この強いマインドを持ち続けてきたことで、ドコモは今まで驚異的な成長を遂げてきました。そして、この強いマインドを持ちつづけることが、今後の更なる飛躍が可能になるといえるのです。





③ 人材育成方針

事業運営の根幹を支えるのは“人材”であると考え、多様化・高度化するお客さまニーズに的確に応え、企業の継続的発展を実現していくため、新たな成長領域にチャレンジ出来る人材の育成に力を入れています。

④ ダイバーシティの取り組み

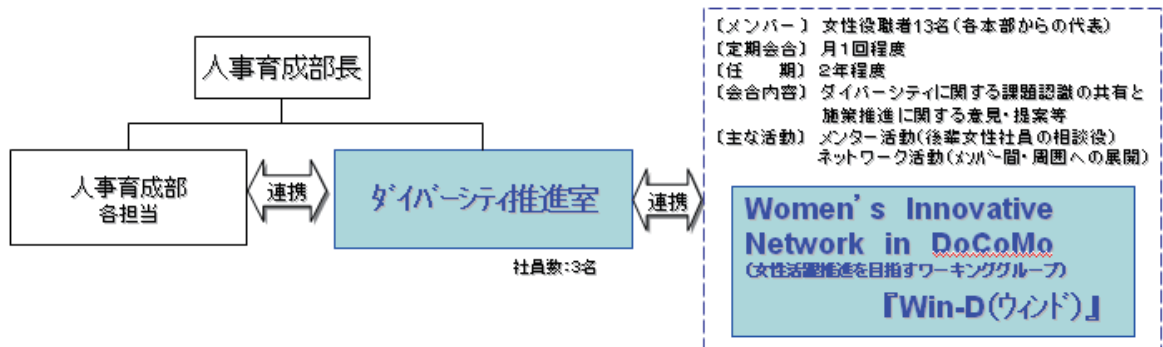
お客様ニーズが多様化し、商品・サービスが多様化する中、女性をはじめ多様な人材の経営への参画が求められ、性別や国籍、年齢など人材の多様性を企業の成長に活かす戦略として、多くの企業が積極的に取り組みを進めており、ドコモでは多様な人材の中でも、特に女性社員の更なる活躍が重要と考えています。

社会的な動きとしては、少子化に伴い将来の労働力人口の不足が見込まれており、女性社員は有力なパワーであります。すでに優秀な人材の獲得競争が始まっていることから、性別や年齢に関わらず必要な人材を確保し、定着させることが求められています。

ドコモの女性社員の年齢構成を考えると、今後、妊娠・出産の可能性を持つ女性社員が急増すると予測されますので、出産休暇・育児休職前後の社員の両立支援や職場全体のマネジメントがますます重要になると考えています。

ドコモでは、女性社員の更なる活躍推進を支援するため、人事育成部内にダイバーシティ推進室を昨年7月に設置し、「女性のキャリア開発支援」「ワークライフバランス推進」「ダイバーシティの定着」の3つを柱とした取り組みを推進しています。併せて、ドコモで働く女性社員の更なる活躍推進を目指すワーキンググループ「Win-D (ウィンド) / Women's Innovative Network in DoCoMo」も設立し、推進室とWin-Dが協力してダイバーシティ推進活動に取り組んでいます。

■組織体制



※女性社員だけの取組みとさせないためにメンバーに男性社員を配置。

■女性のキャリア開発支援

女性社員のキャリア形成をサポートするメンタリング活動や、自己のキャリア形成を考える参考として様々な職場で活躍している女性社員をロールモデルとしてHPで紹介しています。また、女性社員を対象とした Win-D フォーラムではキャリア形成・自己実現等について Win-D メンバーとパネルディスカッションを行い、参加者に“気づき”を促しましたが、参加者が本音ベースで Win-D メンバーに相談したり論議したりすることが難しいから、共通の悩みや相談ごとを抱える女性社員同士の交流を深め少人数で継続的に実施することにより女性社員の真の“気づき”や“意識高揚”を図るため組織横断的な女性社員同士のネットワーク作りの活動をスタートさせました。

【Win-D フォーラム 参加者の声】

- ・情報雑誌から得るものより、実話さらに社内の先輩の“生の声”を聞いてとても大変参考になった。
- ・予想よりも仕事と育児の両立している方が多く自分も頑張れる気になった。
- ・一口に仕事と育児を両立していると言っても色々なパターンや考え方がありとても参考になった。



Win-D フォーラム模様

## ■ワークライフバランスの推進

両立支援制度の理解や復職後の不安解消を図るため出産休暇・育児休職前後に三者面談（女性社員・上長・ダイバーシティ推進室）を実施するなど、「妊娠、出産、育児、介護」などのライフイベントにおいて、育児・介護をする社員が安心して仕事と家庭を両立するために、社員及び管理職が育児・介護などの様々な両立支援制度の趣旨を正しく理解し、必要な時に必要な人が利用出来るよう、「仕事と家庭の両立支援制度ガイドブック」（社員用・上長用）を作成し全社員に配布しました。

「仕事と家庭の両立」の「家庭」には広く私生活を含んでいますが、充実した私生活を送ることが、組織の成長や活性化にも繋がると考えています。

育児支援では、育児休職は子どもが満3歳まで取得可能と育児のための短時間勤務は2007年7月から子どもが小学校3年生の年度末まで取得可能に延長を行い、仕事と家庭の両立支援の充実に努めました。介護支援では、介護休職・介護のための短時間勤務は最長約3年取得可能としています。

また、出産・育児休職中の情報提供ツールとしてiモード版“子育て応援サイト”で両立支援制度・会社情報や現在、子育て中の方のブログを掲載するなどしています。

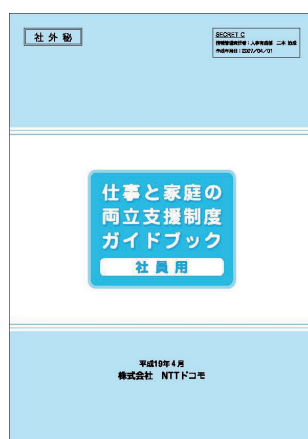
### 【三者面談 対象者の声】

産前面談：出産休暇・育児休職を取得する際の心構え等（制度理解）

- ・両立支援制度が他社より充実しているが、制度利用にあたっての申請方法・タイミング等が理解できて良かった。

産后面談：出産休暇・育児休職から復職後の不安解消等（キャリア形成の意識付け）

- ・復職後の働き方（仕事と育児の両立）や仕事に対する考え方（業務内容・出張・残業等）を話し合い、上長に理解して貰えて良かった。また、上長とのコミュニケーションが取りやすくなった。



仕事と家庭の両立支援制度ガイドブック  
(社員用)

## ■ダイバーシティの定着

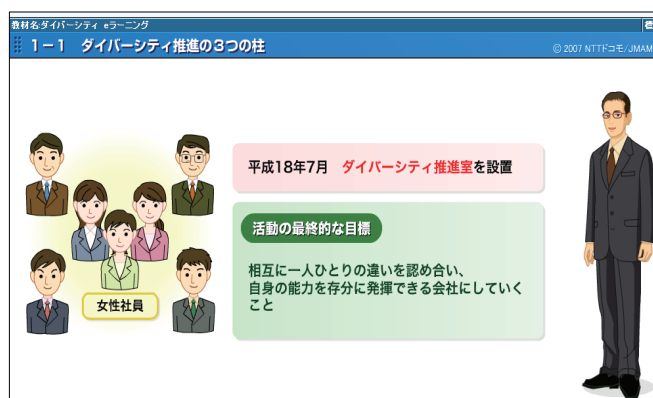
ダイバーシティ推進活動の理解促進を図る観点から、全社員を対象とした「eラーニング研修」を実施し、それぞれの立場（管理職／女性社員／男性社員）で職場での具体的な対処の仕方をケーススタディを通して“気付き”を促すなど、ダイバーシティの定着を図っています。

また、女性・男性にかかわらず一人ひとりの個性と能力を發揮し、お互いの強みを活かしながら生き生きと働ける職場環境を作ることで、ドコモは更に成長・發展して行くと考えています。

この活動の最終的な目標は、女性だけでなく、働いている人全員が、そしてこれから働いてくれる方々が、相互に一人ひとりの違いを認め合い、自身の能力を存分に發揮できる会社にしていくことです。

### 【eラーニング研修 実施者の声】

- ・具体的なケーススタディが多くあり、男性社員への指導・育成の参考になった。
- ・自分が職場でどう行動すべきか改めて考える良い機会になった。
- ・今後のキャリア形成に不安を感じていたが、前向きに取り組むヒントを得た。



ダイバーシティ  
eラーニング研修

## 株式会社クレディセゾン

### 1. 基本情報

本社所在地	豊島区東池袋 3-1-1 サンシャイン 60 52F
従業員数	正社員:2,740名(男性:833名/女性:1,021名) 非正規社員:2,201名(2007.4.1現在)
平均年齢	男性:37歳/女性:34.3歳
勤続年数	男性:12.8年/女性:12.8年
管理職数	262名(男性:216名/女性:46名(課長職以上))
2007年度採用数	85名(男性:27名/女性:58名)

### 2. 取り組み内容

#### ■経営理念「サービス先端企業」

#### ■望まれる人材像

明言化したものは特になし。

様々な価値観や能力を持つ人材が常に活躍している組織を目指しているため、人材像について、固定のワードは特にありません。

#### ■人材育成方針

人材像と同様、強い組織づくりと併せて、「個を活かす」ために、自分自身のキャリアは自分で作るというスタンスです。自ら手を挙げる個人のモチベーションをサポートする施策を重視しています。

#### ■きっかけとなった出来事

ダイバーシティやWLBへの取り組みは、特別に何かをするということではなく、会社を取り巻く環境や社内の状況に応じて、その都度、採用や人事制度の改定など、それぞれに対応を行ってきた結果が、現在の状況といえます。選任の推進部門が特にあるというわけではなく、人事部が現場のニーズや変化を捉え、毎年制度のマイナーチェンジなどを行っています。経営の意向と人事政策は常に近い存在にあると言えます。

#### ① 支援制度

##### 【ローテーション・採用】

##### (1) ジョブエントリー

年に一度上司を通さずに、異動希望の部署を直接人事に申告できる制度です。入社1年後から申告が出来る。毎年100名以上が申告を行い、3割以上の社員が、希望の部署へ異動をしています。

(2)ドリームプラン

社員の創造的、独創的なアイデアを経営施策に反映させること、また新規ビジネスなど、新しい分野へ事業を進出させることを目的とする制度です。社員からさまざまなアイデアや提案を募り、優秀な企画については、報奨金の授与や実現に向けた人事異動が行われています。

(3)外部人材の活用

中途にて、スペシャリスト人材を積極採用。能力に応じ、役職登用も社員同様に行っています。

【キャリアアップ】

(4)タスクフォースの多用

部門を越えて働くことを意識した発令。自部門の役割に固執せず、セクショナリズムの排除や会社単位のミッションを強力推進することを目的に、人材の育成と有効活用を行っています。

(5)関連会社への出向

経営やビジネスフローの一連を経験する、また、ネットワークを形成することを目的に取引先や関連会社への出向を積極的に実施しています。

【ワークライフサポート】

(6)ルートチェンジ制度

ライフイベントなどをきっかけに、社員から時間契約社員へ、またその逆など、雇用区分を転換できる制度です。

(7)リワークエントリー制度

退職の理由を問わず、一定の条件の元に、退職時と同様の条件で、再度入社が出来る制度です。既にある社内の知識や経験を有効活用するという点で、個人と会社のそれぞれにメリットのある制度です。

【女性活躍支援】

(8)ワーキングマザーセミナー

「働き続ける」をテーマに、育児休業明けの女性社員が家庭と仕事の両立をさせるにあたり、先輩マザーや専門の講師を向え、スムーズな復職を支援する託児付きのセミナーです。

(9)女性管理職のためのマネジメント研修

他社で活躍する女性管理職の選抜人材を交え、自らのマネジメントスタイルについて、振り返り、更なるステップアップを図るセミナーです。

② 社員への啓発普及活動

イベントや、発信したい情報について、イントラネットの活用や社内報などで、意識的にとりあげを行います。また、会社概況などについては、研修など人の集まる機会を利用して、人事部が共有の機会を意識的に設けています。また、女性の活用については、トップ自ら「女尊男卑」を唱えるなど、女性の活躍をサポートする風土を作っています。

## サントリー株式会社

### 1. 基本情報

創業／設立	創業:1899年／設立:1921年12月1日
本社所在地	大阪府大阪市北区堂島浜2-1-40
従業員数	4,799名(男性:3,913名／女性886名)
平均年齢	40.5歳(男性:41.2歳／女性:37.7歳)
勤続年数	17.8年

(2007.9.1 現在)

### 2. 取り組み内容

#### ■基本理念

企業理念「人と自然と響きあう」

コーポレートメッセージ「水と生きる」





### 【「水と生きる」に込めた思い】

サントリーグループの企業理念は「人と自然と響き合う」。この言葉は「世界の人々、人々を取り巻くさまざまな自然環境と響きあいながら、人々のニーズに基づいた生活文化の豊かな発展と、その存在基盤である地球環境の健全な維持をめざして企業活動に邁進し、真に豊かな社会実現に貢献する」という私たちサントリーグループの存在理由ならびに到達目標を表している。

2005年、サントリーはこの企業理念を広く社会と共有するために、コーポレートメッセージとして「水と生きる SUNTORY」を新たに掲げた。サントリーは、水に生かされ、水を生かす企業。水なしでは生きていけない企業として3つの思いが詰まっている。

- ①「世の中の水の恵みを提供する企業として、貴重な水を守る」という水への思い。
- ②「文化・社会貢献活動を通じて社会と共生し、社会にとっての水となる」という社会への思い。
- ③「社員ひとりひとりが水のように自在にしなやかに新しいテーマに挑戦できる企業でありたい」という私たち自身への思い。

### ■人事に関する基本理念と人材育成の基本戦略

## 人事に関する基本理念

SUNTORY

### 【目指すべき姿】

社員一人ひとりが

- ・自立した仕事のプロフェッショナルとして
- ・「やってみなはれ」精神のもと
- ・新たな価値を生み続ける集団を形成する。

そのためには…

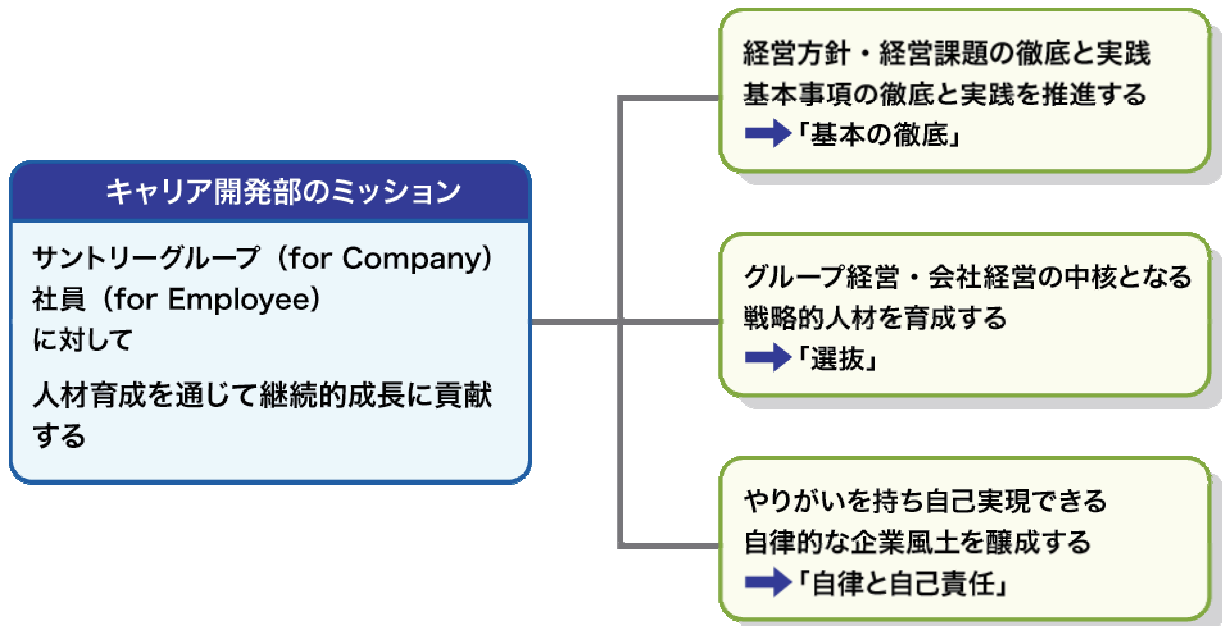
- ・向上心をもってより高い目標にチャレンジする社員
- ・能力/キャリア開発の場を提供し、自己実現を支援する会社
- ・役割と成果に見合った、公正でメリハリある処遇

成果を競い合う中にも一体感と求心力の強い風土



## 人材育成のミッションと基本戦略

SUNTORY



### ■当社のダイバーシティへの取り組み

サントリーはやってみなはれ精神にあふれ、常に自身の可能性を広げようとする人材を広く募り、個々の能力を最大限に発揮できる場を提供することで、社員と会社の双方の成長を目指している。社員の組織風土調査でも、「会社大好き人間。仕事や製品・サービスに誇りを持っている社員。多様な人材が集まっている会社。」という特徴が出ている。その意味で、ダイバーシティへの取り組みはトップダウンで〇〇推進活動として取り組んできたというより、もともと多様性を受け入れる風土が脈々とある特殊な会社かもしれない。

その中で、2000年代に入って、ダイバーシティの促進やワーク・ライフ・バランスを目的とした制度やしきみが導入され、また一人ひとりがいきいきと働けるためのサポートのしきみを拡充してきている。

### ■「働きやすさ」 制度やしきみの導入・拡充

#### 【仕事と育児・介護の両立】

育児休職制度（満3歳まで）、妊娠期から育児期間の短時間・時差勤務制度。（小学校低学年まで）。2006年度は、対象者のうち8割以上がこうした制度を利用して継続勤務している。（育児休職50人、短時間・時差勤務47人）

2007年、次世代育成支援への取り組みを強化。妊娠・出産、育児、介護を事由に退職した社員を再雇用する「ジョブリターン制度」、育児・介護のための「フレックスタイム制度」、育児や介護を理由とした「在宅勤務制度」、休職期間を出勤とみなした「参考考課」を導入。運用面でも、本人・マネジャー双方に必要な情報を集約した「出産育児ハンドブック」を作成したり、休職前と復職前にマネジャーとの面談を義務化するなど、制度の定着にも努め、仕事と育児・介護との両立を強力にサポートしている。

#### 【労働時間の適正化】

2003年から労使で「いきいきワーク運動」を展開。サービス残業禁止の徹底をはじめ、「早帰

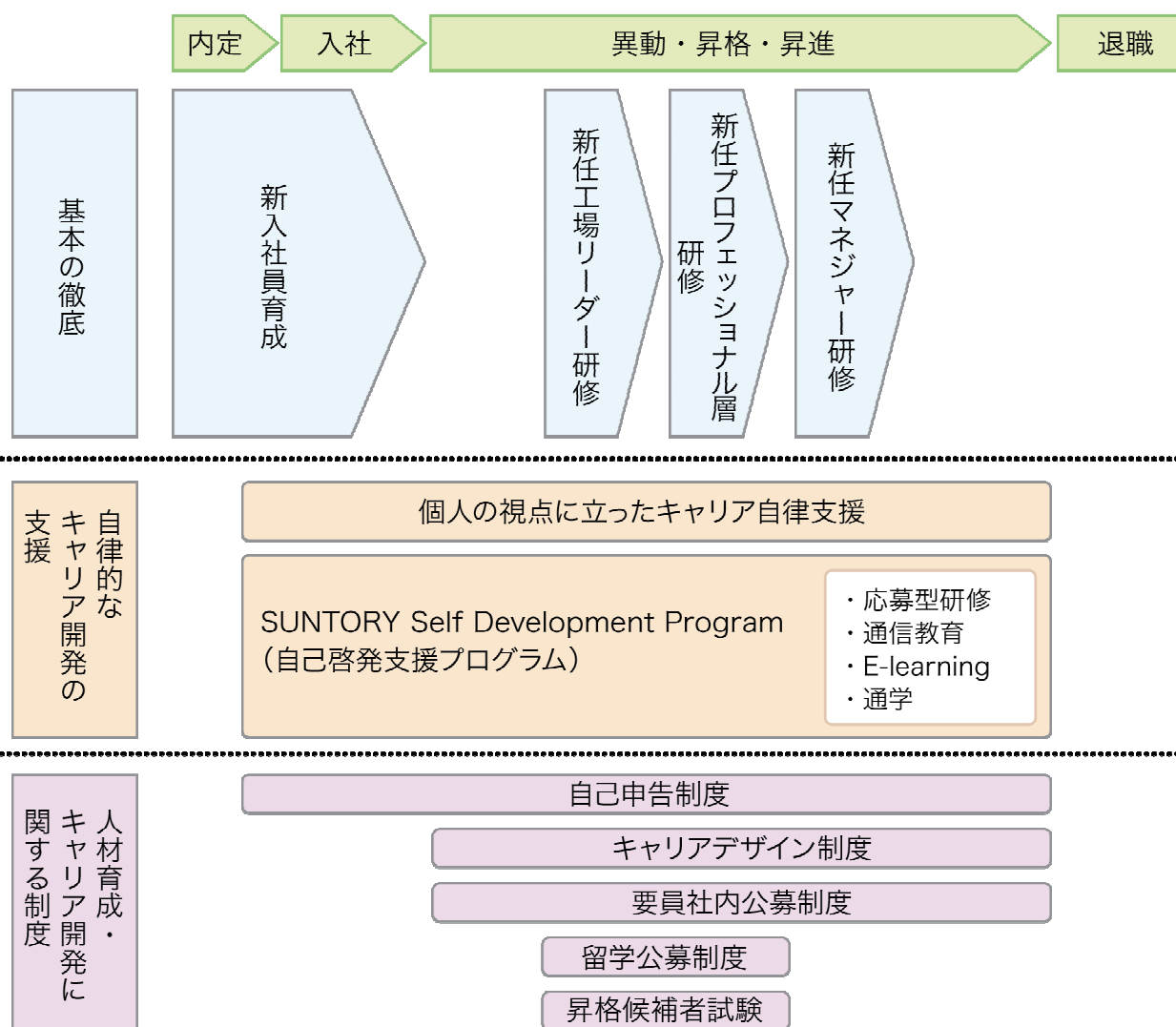
りデー」の設定、休暇取得の促進など継続的に取り組んでいる。これら施策や諸規定をまとめた「労働時間管理ハンドブック」をイントラ掲載し周知徹底している。

【定年退職者再雇用制度】

定年退職後も引き続き就業したいという希望に応えるため、2000年から「エルダーパートナー制度」を導入。2006年度は希望者の98%が再雇用されている。再雇用期間を段階的に5年間に延長、職域開発・拡大とあわせて制度の拡充を図っている。

■ 「働きがい」個人へのサポートのしくみの拡充

キャリア開発体系



「人」が企業における最も大切な財産という考え方のもと、社員のチャレンジや可能性を広げるためのキャリア開発や能力発揮の場を提供し、自己実現を支援する会社でありたいと考えている。

**【自己啓発支援プログラムの展開】**

やりがいを持ち自己実現できる自律的な企業風土を醸成する施策の一つとして、社員が任意で受講できるさまざまなプログラム「SUNTORY Self Development Program」（自己啓発支援プログラム）を展開している。年間のべ1700名を超える利用実績。

**【個人の視点から仕事人生を支援するキャリアサポート】**

2007年春からキャリアサポート室を設置し、守秘義務を前提とした個別面談や、仕事人生の節目節目をとらえたキャリア・ワークショップの開催などを通じて、社員の個人の視点に立ったキャリア自律をサポートしている。

**【適材適所実現への取り組み】**

年に1度、自らの異動希望を伝える「自己申告制度」を基本に、特定要員の公募を行う「社内公募制度」、具体的に希望先がある場合に、その思いや意欲を希望先の責任者に直接伝えることができる「キャリアデザイン制度」など、社員のより自律的なキャリア形成を支援・推進している。

**■今後の課題**

そもそも多様性を受け入れる社風の会社に、更に働きやすさや働く多様性を推進する制度やしきみも拡充もされてきた。それだけを見れば、非常に喜ばしいことではあるが、更なる課題もある。実際にはその制度やしきみが浸透し、当たり前のように利用される状況が必要である。その意味では、意識面でワーク・ライフ・バランスやダイバーシティが当たり前のことになっている状況とはいえない。

更に、ワーク・ライフ・バランス重視や女性活用などダイバーシティの推進が、企業のCSR活動の一環としての理解はあっても、ダイバーシティの推進が強い組織をつくり、強い会社をつくっていくために不可欠であるという経営課題としての受け止めは、会社の中でも人事セクション中心に一部にとどまっているというのが現状である。

時間はかかるかもしれないが、まずはマネジャーをキーに啓蒙しながら、制度利用実績を積み重ね、その効果を経営や現場が実感できる機会をつくっていかねばいけない。そのことが、真の意味でのダイバーシティが風土として定着していくことになると思う。

## シャープ株式会社

### 1. 基本情報(シャープ株式会社 単体)

本社所在地	大阪市阿倍野区长池町 22-22
従業員数	23,100 名(男性:21,000 名/女性:2,100 名) (2007.4.1 現在)
平均年齢	40.7 歳(男性:41 歳/女性:38.1 歳)
勤続年数	19.4 年(男性:19.5 年/女性:17.7 年)
管理職数	3,288 名(男性:3,249 名/女性:39 名)
2007 年度採用数	375 名(男性:322 名/女性:53 名)

### 2. 取り組み内容

#### ① 経営理念

いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界と文化と福祉の向上に貢献する。会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる。株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す。

#### ② 望まれる人材像

創造性豊かで、自己成長し続ける人

#### ③ 人材育成方針

##### 【基本理念】

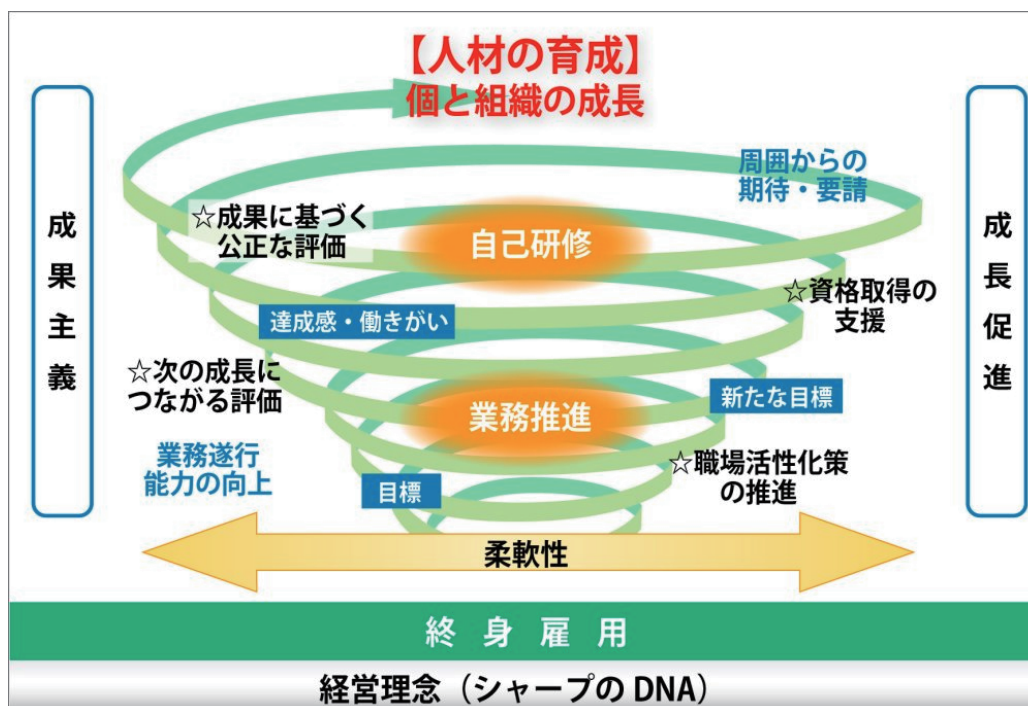
事業の拡大と社員の幸せの一致を図る

##### 【基本方針】

##### 社員重視の経営風土と学習する組織

“人材こそ企業にとって最も大切な財産である”と考え、社員一人ひとりが、その個性や意欲、創造性を発揮できるように、様々な教育制度を整えています。

- ・ 終身雇用：従業員の持つ技術や経験の蓄積を重視する「ストック経営」を実践
- ・ 柔軟性：適材適所を目指した柔軟な人材配置
- ・ 成長支援と成果主義：社員一人ひとりが専門性を高め、かつ、幅広い知識とスキルを身につけるよう成長支援した上で、成果主義、実力主義に徹した公正な人事を実践しています。



- ④ ダイバーシティやWLBに取り組むきっかけとなった出来事  
ビジネスのグローバル化、2007年問題、少子高齢化対策の一環としてスタート。
- ⑤ ダイバーシティやWLBに取り組むにあたりゴールとして目指していること  
多様な人材の価値観や個性、強みを活かし、いきいきと働ける職場作り
- ⑥ 推進部門の位置づけと求められる機能と役割  
人事本部内に人事本部長直轄の専任部門として「ポジティブ・アクション推進プロジェクトチーム」を設置。「ダイバーシティ」の第1歩として、「全社ポジティブ・アクション推進」に取り組んでいます。

⑦ ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの取組み

【取組み事例 女性活躍推進】

●多様な人材の育成と活用を目指した「全社ポジティブ・アクション推進活動」

ビジネスのグローバル化に伴い人材の多様性の考え方がクローズアップされる中で、女性の活用は急速にその重要度を増しています。当社の場合、もともと一般職、総合職といった区別がなく、これまでも「女性管理職の登用」や「勤務制度の改定」などを進めてきましたが、取り組みのさらなる強化を図るため、2004年10月から人事本部に専任部門を新設し、全社ポジティブ・アクション推進運動を展開しています。

女性社員の配置状況の把握や人事申告などの人事データ分析を行うと共に、各事業所の女性社員へのヒアリング調査や、社内Webを活用した全管理職・女性社員への意識調査を実施し、それらの結果をもとに取り組むべき課題を明確にし、2005年6月より「女性社員の戦力化プログラム」をスタートしました。

これは女性社員のための「単なる優遇策」ではなく、全社員の能力を最大限に引き出すことを意図した「ビジネス戦略」であり、多様な人材の価値観や個性、強みを活かしたオンリーワン商品の開発やサービスの提案、CS（顧客満足）向上を目指しています。

【女性社員の戦力化プログラム】

能力・意欲のある女性社員の確実な戦力化を図る人材育成策



主な推進テーマは次の4点です。

(1)ニューフェースプログラムの展開(職域拡大)

女性社員の能力や適性をさらに活かせる全社重点活躍部門(職域)を設定し、女性準管理職(主事)を対象とした意図的なローテーションや社内公募を行っています。

(2)女性主事 25%運動の展開(女性主事比率の拡大)

女性社員の確実な戦力化に繋げるため、リーダー人材の素養を持つ女性準管理職(主事)の全女性社員に占める構成比率目標を2007年度末25%としています。

(3)女性管理職への登用プログラム(女性管理職数の拡大)

女性準管理職(主事)の中から将来の管理職候補者を選抜し、各候補者個別のキャリア育成プログラムを策定し、キャリアシートの作成や面談、研修、メンターサポートを行っています。これにより2007年度末の女性管理職数を2005年度の3倍の60名を目指しています。

(4)一般女性社員(準管理職以外)の能力育成

女性社員を小集団活動のリーダーに登用し、リーダーシップ能力や問題解決力などのスキルを培い、経営参画意識を向上させています。また、異動経験のない女性社員を対象とした育成ローテーションを実施しています。



### 【推進体制】

専任部署「ポジティブ・アクション推進プロジェクトチーム」に加え、2005年12月より、全社ポジティブ・アクション推進委員会（兼任）、各事業所毎にポジティブ・アクション推進チーム（兼任）を編成しました。現在、全社で23チームが事業所単位で研修会や推進会議を開催するなど、様々な活動を展開しています。

### 【ワーク・ライフ・バランス支援制度】

育児・介護を支援する制度の充実のほか、全社員がいきいきと働きやすい職場環境づくりをめざし、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の両立）支援制度の拡充に取り組んでいます。

#### ●主な制度・施策 例：

- ・ 出産育児退職再雇用保証制度  
子が小学校入学までの間、再雇用を保証した退職を認める
- ・ 配偶者出産時休暇  
配偶者が出産の場合、出産予定日の1週間前から出産日の4週間後の範囲内で通算5日取得可能
- ・ 多目的休暇  
家族の看護や記念日、自己啓発、ボランティア、不妊治療等の事由で年8日取得可能
- ・ リフレッシュ休暇  
勤続10年、20年、30年の社員は、その年に連続10日取得可能
- ・ 1日／週、及び給料・賞与支給日のノー残業デーを設けている。

### 【環境整備・意識改革の取組み】

各事業所ごとに管理職研修会やポジティブ・アクション勉強会を実施し、全社で意識啓発活動に取り組んでいます。また、社内イントラネットにワーク・ライフ・バランスのための情報サイト「男女いきいき応援サイト」を開設し、仕事と生活の両立支援や各自のステップアップのための情報提供、育児・介護経験者、管理職等のロールモデルの紹介などを行っています。また、両立支援のための各種制度の概要や手続き方法、役立ち情報などを掲載したガイドブックも公開しています。

### ⑧ 上手くいった取組みと今後の課題

「女性社員の戦力化プログラム」にて女性社員の職域拡大を行った結果、“女性の感性を活かせるサービス部門”である「お客様相談センター」や、従来は男性中心の部門であった動力供給と環境対策を担当する「環境安全推進センター」など、女性社員の活躍する場が広がってきています。

また、将来の管理職候補者を対象とした「女性リーダー研修」に、直属上司も参画させることで、女性社員の戦力化に対する意識啓発となり、理解を深めることができました。

ダイバーシティ推進上の今後の課題としては、グローバル視点に立った取り組みの強化が必要であり、現在の女性社員の戦力化プログラムに加え、海外拠点での女性社員の活躍推進等に取り組んでいきます。

## ソフトバンクテレコム株式会社

### 1. 基本情報

本社所在地	東京都港区東新橋 1-9-1 東京汐留ビルディング
従業員数	正社員:4,263名(男性:3,455名/女性 808名) (2007.4.1 現在)
平均年齢	37.6歳(男性:38.6歳/女性:33.2歳)
勤続年数	10.53年(男性:11.0年/女性:8.5年)
管理職数	1,427名(男性:1,384名/女性:43名)
2007年度採用数	66名(男性:39名/女性:27名)

### 2. 取り組み内容

#### ■ソフトバンクテレコムがダイバーシティを推進する背景

当社が重要なテーマとしてダイバーシティ推進に取り組み始めたのは2005年11月に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を立ち上げ、ボトムアップ型の活動としてスタートしたのが始まりである。ダイバーシティというテーマに取り組むという点から、様々な部門からメンバーが参加し組織横断的なチームとして活動をスタートした。

当社はダイバーシティを「能力・発想・価値観などの多様な人財を経営資源として活かす戦略」と定義しており、①ビジネス環境 ②人財環境 ③ビジネス戦略 ④人財戦略の4つの側面からダイバーシティの推進が必要と考えているからである。

1つ目は、知識社会化しているビジネス環境において、変化のスピードに対応し、革新的に新しい価値を創造していくためには、画一的な経験や能力では対応できなくなっていることがあげられる。

2つ目は今後潜在的労働力そのものが減少していく中で、労働力としての人材の確保が企業にとって重要な課題となってきたことがあげられる。一方で、働く個人に目を向けると、働くことに対する価値観が多様化しており、仕事において自己実現を求めるようになってきている。従って多様な考え方や価値観を持った個人が自己実現でき働きやすい環境を作ることが、人材確保の点から必要となっている。

3つ目は当社のビジネス戦略そのものが変化し、社内外を問わずビジョンを共有する多様な個人や企業同士がネットワーク型で知恵を出しあうコラボレーション型の仕事のやり方に変化しているということである。

4つ目に、社員が経営資源として投資すべき対象となっていることがあげられる。企業理念や事業戦略を実現していくのは社員であり、社員の能力やモチベーションの高さが事業戦略や企業活動そのものを左右することになる。いかに多様な能力を持った人材を確保し活用するかが極めて重要になってきており、個人がこの会社で働きたいと思える魅力的な企業であることが求められているのである。

冒頭で述べた通り、当社のダイバーシティは単に性別、国籍、年齢といった属性の多様性という



ことだけではなく、それらの多様性が生み出す「能力・発想・知恵・価値観の多様性を経営資源として活かす」という戦略であり、多様性をマネジメントすること（＝ダイバーシティ・マネジメント）と考えている。

上記のような背景から、会社としては、「多様な人材が活躍できる柔軟で魅力的な環境を構築していくこと」、そして社員としては、「その環境を活かして、個人がどのように働き貢献していくかを考えること」を通じて、ダイバーシティのレベルを高めていこうと考えている。

次にその環境整備の具体的内容について紹介したい。

### ■多様な人材が活躍できる環境・・・制度等の概要と浸透策

2005年に前社長の倉重が掲げた「21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使いその実現を推進」する会社になるという企業ビジョンと「プロフェッショナル&コラボレーション」というワークスタイルがワークライフバランスを制度、環境面から後押しすることとなり、多様な価値観を持った人材が活躍しやすい環境の土台となったと考える。

#### ① ワークスタイル

多様な能力を持ったプロフェッショナルが活躍できるワークスタイルをサポートするために「3つの柱」と「プロジェクト制」を導入した。

1つ目の柱はワークプレイスの変革であり、フリーアドレス、テレワークの導入により、個人がもっとも創造性を発揮し効率的に仕事ができる場所を、自由に選べる環境が整備された。2つ目は、プロフェッショナルを目指す個人が能力開発のためにいつでも学習できる研修制度、3つ目の柱は、そのような個人が仕事の成果によって評価される人事制度が導入された。これにより意欲と能力に応じて活躍できる環境を提供している。

また、社員は組織に所属する他に、プロジェクトに参加することにより、多様な能力を持った社員とのネットワークを広げ、個人としても新しい能力発揮の機会を得ることができる。このように組織の枠を超えて柔軟にコラボレーションし仕事をする「プロジェクト制」は、ダイバーシティを促進する大きな要素となっている。

#### ② ワーキングマザーへの支援

当社のダイバーシティのレベルを図る指標として、社員の属性データを見ると、女性の管理職やリーダーが少ないという課題と、入社5年目を境に20代後半の定着率が低いという実態がある。女性の場合は妊娠・出産という人生の節目で仕事と家庭の両立を図りながら仕事を継続していく必要がある。能力・意欲の高い女性社員が働き続け、さらに将来的にも能力を発揮し会社に貢献してもらうために、育児支援を充実させることが必要と考え、様々な支援制度を整備している。

下記制度はその一部である。

区分	項目	内容
休暇・休業	産前・産後休暇	産前6週間/産後8週間(※1)
	育児休業	子どもの1歳の誕生日の前日まで (うち5日間有給休暇(※2))
	看護休暇	子どもの小学校就学前まで年間10日間(無給) (積立年次有給休暇(※3)使用可)
	キッズ休暇(※4)	子どもの小学校卒業時まで年間5日間(無給) (積立年次有給休暇(※3)使用可)
短時間勤務	妊娠中短時間勤務(※5)	妊娠判明後から出産前まで最大2時間の短縮
	育児短時間勤務(※5)	子どもの小学校3年生終了時まで
	育児時間外・深夜勤務制限	子どもの小学校3年生終了時まで

※1 職種が販売の社員は、妊娠判明後すぐに産前休暇を取得可能。

※2 育児休業の有給休暇は、配偶者が子どもを養育できる状態でも取得可能。

※3 失効した年次有給休暇を一定の事由で使用できる制度。

※4 子どもの看護や予防接種・健康診断の同行、入学式等の学校行事に出席する場合等に使用できる休暇。

※5 職種が販売の社員は除く。

また、制度面からのサポート以外にも自主的な活動として、ワーキングマザー主導のコミュニティ活動が軌道に乗っている。自分たち自身で問題意識を持ち寄り、知恵を出し合って両立のためのアイデアを考える「ママ・セッション」の開催、及びダイバーシティPJが側面的にサポートしロールモデル講演などを開催する「キャリア・セッション」を定期的実施している。

### ■ダイバーシティ浸透策

ダイバーシティの促進と浸透のためには、企業のトップが自社の人材戦略としてメッセージを発信することが非常に有効であることは論をまたないが、一方で、身近にいる社員が、実際に制度や仕組みを活用して生き生きと仕事とプライベートを両立させていることを知ることは、動機付けという点で非常に効果的である。

当社は、ワークスタイルの変革をスタートしたときから社内Blogを活用しワークライフバランスを実践している事例を紹介してきた。テレワークを活用した新しい働き方を実践することで、ストレスを感じることなく育児と仕事を両立させている例や、部下を持つ立場にあっても働きながら大学に通学した例、SOHOで働く社員のワークスタイルなどを紹介し、様々な立場や役割を担っている社員達の働き方のダイバーシティが進展していることを伝えている。

### ■シナジー創出に向けたダイバーシティへの取り組み

当社は2004年よりソフトバンクグループの傘下となり、現在、ソフトバンクグループの通信3社(ソフトバンクBB、ソフトバンクモバイル、当社)で人事制度を共通化し、様々なシステムを統合しているところである。3社の人材が相互に交流し融合しながら仕事をしている状況の中、3

社の社員が異なる価値観や背景をベースとしながらコラボレーションすることでシナジーを出していこうとしており、ダイバーシティという観点からすると、ますます多様性が促進されていく環境となっている。ダイバーシティの促進がさらなるシナジーを創出するキーであると言っても良いだろう。その流れの中で、ダイバーシティPJは当社1社だけで進める活動から、今後どのように3社共通の認識をもって取り組んでいくかを模索する新しいステージを迎えている。

今後はPJが牽引役となり、通信3社のCSRユニットを主管として、マネジメントや人事部門を巻き込み、ワーキングマザーなどのコミュニティや社外NPO（J-win）の活動などと連携しながら進めていく方針である。

優先度の高い分野でプロジェクト活動として一定期間で結果を出すことを重視し、「女性活躍支援」に焦点を当てた活動として、これまでソフトバンクテレコムのダイバーシティPJで取り組んできた活動を核として具体的には下記の内容で展開する予定である。

### ① ワーキングマザー・セッション

すでに2007年6月から3社合同の活動へネットワークを広げている。

仕事と育児をいかに両立させるかというサバイバル系のテーマから、育児の先を見据えた、ビジネスパーソンとしてのこれからのキャリア構築を考えるテーマにシフトしつつある状況である。

### ② キャリア支援

20代後半の女性社員の定着率が他の層に比べ低いことが課題となっており、キャリア意識の醸成と実際のキャリアの選択肢を考えるヒントを提供するために、これまで実施してきた「凛とした女性プロフェッショナルから学ぶ」シリーズをさらにバージョンアップし、3社合同で女性プロフェッショナル講演会を継続実施中である。

### ③ 次世代リーダー育成

3社で若干の違いはあるものの、女性リーダー層がまだまだ育っていない現状があり、自分で考え行動し会社に貢献できるリーダー(マネジメント)の素養を備えた人材の発掘と育成を目的に、「ネクスト・リーダー自主勉強会」をスタートした。各部門で活躍する課長職クラスの女性社員をターゲットに毎回テーマを決めて実施している。

## ■今後の課題

ダイバーシティプロジェクトをスタートした際、当社では「ダイバーシティ・フィロソフィー」を策定したが、今後SBグループ通信3社で展開していくためには、あらためて各社の現状の課題や考え方の相違を明らかにし、共通の理念と目標を作っていく必要がある。

しかしながら、そのプロセスには時間がかかると認識しており、現在のようなボトムアップ型の取り組みを3社共通で先行して進めていく過程で、ダイバーシティの土台がさらに強化され定着していくものと考えている。

## ダイキン工業株式会社

### 1. 基本情報

本社所在地	大阪市北区中崎西 2-4-12 梅田センタービル
従業員数	6,940 人(男性:6,245 名／女性:695 名) (2007 年 3 月末現在)
平均年齢	41.4 歳 (男性:42.2 歳／女性 34.3 歳)
勤続年数	17.6 年 (男性:18.3 年／女性 11.5 年)
管理職数	967 名(男性:958 名／女性:9 名)
2007 年度採用数	355 名(男性:216 名／女性:139 名)

#### ■企業理念

##### ① 社是

- 「最高の信用」
- 「進取の経営」
- 「明朗な人の和」

##### ② グループ経営理念

- (1) 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
- (2) 世界をリードする技術で、社会に貢献する
- (3) 企業価値を高め、新たな夢を実現する
- (4) 地球規模で考え、行動する
- (5) 柔らかくで活力に満ちたグループ
- (6) 環境社会をリードする
- (7) 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
- (8) 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力
- (9) 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営
- (10) 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ

##### ③ 求める人材像

- (1) ダイキングループの壮志に高い共感を持ち、仕事への強い参画意識を持てる人  
～結果として会社と自分の仕事に誇りとロイヤリティを持てる人～
- (2) 弛まぬ向上心を持ち続け、自ら成長しようと努力し続ける人
- (3) “誰にも負けない得意分野”を持ち、進んで未知の領域へ挑戦し、変革する人

## 2. 取り組み内容

### ■「人を基軸においた経営」をベースに

- ・当社は創業以来、永年にわたり、人の持つ無限の可能性を信じ、「企業の競争力の源泉は『人』」「一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤」という考え方のもとに、「人を基軸においた経営」を貫き、発展してきた。  
「人を基軸においた経営」こそ、当社の競争優位の源泉であると考えている。
- ・「人を基軸においた経営」のベースは、「人の持つ無限の可能性を信じる」こと。  
「人の持つ無限の可能性を信じる」ということは、「多様な人材の持つ多様な能力を信じる」ということをも意味する。
- ・人々の価値観の多様化、少子高齢化、グローバル競争など、企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、個々人の持つ特徴・違いや発想を戦略的に仕事のうえで活用し、企業競争力を向上させるか否かが、企業の生き残りを左右する。  
同質のチームより異質なメンバーから成るチームの方が創造的に問題を解決し、多様な顧客ニーズにより適切に対応できるケースも多い。
- ・多くの日本企業同様、当社においても組織の構成員の多様化が進んでいる。①女性社員、②外国人社員、③高齢者社員、④障害者社員、⑤被買収企業の社員、⑥中途採用社員などの登用・参画が挙げられる。
- ・米国では、MBAホルダーや博士号取得者など一部の能力の高い人材＝ハイポテンシャル（ハイポット）を若い時期より選別して、才能を見極めて育成する「タレント・マネジメント」と多様な人材を組織の力として活かす「ダイバーシティ・マネジメント」を区分けしているが、わが社では、「ダイバーシティ＝多様性の中に多様なタレントを見出し」それを組み合わせることで組織全体の強みをさらに強化していくことで、個々人の納得性と組織の強み・実行力を上げようとしている。これこそ「日本型のタレント・マネジメント」といえるのではないかと考えている。
- ・当社においては、
  - (1) 個々人の持てるタレント＝才能は、誰一人として同じものはない
  - (2) 年齢、性別、国籍、障害の有無にかかわらず、一人ひとりが、特に打ち込める「強み」を最低一つは持っている
  - (3) 企業は、その個々人の持つ、ばらばらで様々な才能をうまく組織し、総合力とするかが勝負
  - (4) 総合した結果は、大量低コストという一直線上の競争ではなく、他と差別化・違いを打ち出し、各企業が独自の企業価値を高めていく競争になる
  - (5) そのためには、組織の中で、一人ひとりが違いを認めあい、協調し、持てる力を結集する企業戦略・方針を示すことが経営に求められる
- ・これまでの若者・男性・日本人・健常者という一律的な労働力のみでは、これからの時代に企業価値を高めることはできない。多様化した組織こそ、21世紀のグローバル競争を勝ち抜くうえで不可欠な条件だと考えている。

- ・このような考え方のもと、ベテラン・女性・外国人・障害者など、多様な人材の力を組織の力として活かすダイバーシティの取り組みを地道に展開してきた。

## ■ベテラン層の活性化

### 【背景】

- ・当社は、世の中に先駆け、平成3年より希望者全員の「60才以降の再雇用制度」を導入、高齢者活用を一早く打ち出した。  
毎年の再雇用率は84%（5年平均）と高く、現在の再雇用者数は約450名にのぼる。  
昭和54年 60才定年延長と56歳役職定年制  
平成3年 65歳までの再雇用制度（63才まで希望者全員）  
平成13年 65歳まで希望者全員再雇用（一部65歳以上をシニアスキル契約社員として適用）
- ・再雇用制度の導入より15年が経過し、「熟・壮・青一体」となって人材を活用する風土は定着しつつあるが、今後の少子高齢化の加速や暗黙知の継承の必要性等を背景に、今まで以上にベテラン層の活性化を推し進め、企業競争力の強化につなげていくことが必須と判断、2006年4月、新たな取り組みを開始した。

### 【具体的取り組み】

#### (1) 部門長によるベテラン基幹職の適性把握と活用検討の早期化

- ・56才、60才到達予定の3ヶ月前に実施していた部門長へのヒアリングを6ヶ月前に前倒しするとともに、対象者との対話を実施。適性を把握した上で再配置の充実につなげる。

#### (2) 定期的・継続的なベテラン層活用検討の場の設定

- ・昇格・昇給評価調整に併せて、各部門にてベテラン層一人ひとりについて活用策の議論・検討を実施。

#### (3) 対話のツールとしてのフリーライティングの変更

- ・55才、59才到達者について、培ってきた専門性や将来の仕事の希望などに記入欄を追加し、所属長と対話のツールとして充実させ実施。

#### (4) ベテラン層のノウハウの伝承「マスター制度」の新設

- ・空生のマイスター制度に引き続き、事業戦略において枯渇させてはならない技量をもった社員を認定し、次世代に伝承を行う。（空調部門の営業・サービスから仕組みを構築）

#### (5) 「部門長特別賞与」(加算型インセンティブ)の適用拡大

- ・成果を上げている人にはより格差をつけるという観点から、「部門長特別賞与」の適用者を再雇用者にも拡大。

#### (6) 雇用時の呼称の見直しと、フレキシブルタイトル制度のさらなる活用

- ・再雇用者一律の「特別嘱託」から、基幹職については、対外的にも通用し、モチベーション維持につながる名称「プロフェッショナル アソシエイト」に変更。  
一般は「シニアアソシエイト」、65才以上は「シニアスキルスペシャリスト」に変更。
- ・名刺には、再雇用後も業務ニーズに応じて、厳選の上、「専任部長」「専任課長」と表示できることとした。



### ■女性の活躍推進

- ・S61年の男女雇用均等法以降、女性総合職の採用をスタートし、H4年には、法対応の範囲を大きく超えた「育児休暇・育児勤務制度」を新設。

この15年で、女性の勤続年数・平均年齢は大幅アップ。子供を持つ女性社員数も増え、女性社員の3割を占めるまでになった。

	H4年	H13年	H17年	H18年
女性比率	10.5%	8.6%	10.4%	10.0%
女性勤続年数	4.9年	10.8年	12.1年	11.5年
女性平均年齢	26.7歳	32.9歳	34.8歳	34.3歳
子供を持つ女性社員数	57人(6.6%)	165人(26.3%)	203人(32.0%)	205人(30%)

\* 勤続年数・平均年齢等の低下は、若手の大幅採用のため

#### ④ 第1ステップの取り組み(H13年4月～H19.3月)

- ・H13年4月には、「人事・処遇制度の抜本的改革」の一環として、総合職・一般職区分を廃止。ポジティブアクションも立案して、取り組みを開始。

・数値目標:女性比率および女性基幹職比率で設定  
 ・具体的施策:  
 「機会均等」「人材確保」「意識改革・風土づくり」「両立支援」の4つの切り口から展開。  
 特に「総合職・一般職区分の廃止に伴う元一般職の仕事の転換」  
     「女性の仕事領域の拡大」(営業・技術第一線への配置拡大)  
     「事務系を中心とした女性の積極採用」  
     (H16～H19平均 採用数に占める女性比率 37%、事務系では71%)  
 などに注力。

#### ⑤ 第2ステップの取り組み(H19年4月～)

##### 【当社における女性活躍推進の狙い】

- ・人材獲得大競争時代における優秀な人材の確保
- ・急速なグローバル化に伴う「語学力に長けグローバルに活躍できる人材」ニーズの高まり
- ・女性のよさ・特性を最大限活かし、組織の高いアウトプットの追求  
 中でも、ホスピタリティ継承の担い手としての期待
- ・国内空調事業では女性が購買決定権を持つルームエアコン・空気清浄機・エコキュート等の売上比率の増加  
 顧客のニーズ・市場変化をスピーディに感じ取る担い手としての期待
- ・トータルの結果として、企業イメージの向上、男性も含めた優秀な人材確保に寄与

##### 【具体的施策】

[軸1:“人を基軸においた経営”をベースとし、意欲・納得性を最大限引き出す取り組み]

##### ●女性の意識改革

##### (1)部門長のリーダーシップ下での若手優秀層の育成【OJT 若手対象】

- ・入社5年目までの若手が女性全体の1/3強を占め、この層の戦力化が喫緊の課題。
- ・各部門にて、入社5年目までの若手女性の中から意欲・能力ある人材を人選し、一人ひとりのキャリアディベロップメントプランを策定し、育成してもらう。

(2) 基幹職登用を意識した優秀層の個別育成の強化【OJT 中堅対象】

- ・2015年までの基幹職候補者をリストアップし、個別育成を強化。人担部門よりフォローを継続していく。

(3) 意欲ある層を対象とした自己啓発の“場”の拡大【OFF-JT】

- ・若手女性を中心に、目標・ロールモデルが少ないことによる戸惑いがみられることから、モチベーション維持・向上策として実施。
- ・「ウーマンズネットワーキングフォーラム」の継続参画（大阪・東京にて各1回／年）  
関西企業25社間での女性社員の交流の場として、平成17年2月、松下電器産業・帝人とともに立ち上げたもの。4回目の今年は49社、500人規模に拡大。  
幹事会社としての参画を継続。
- ・あくことなくステップアップ・スキルアップをめざしていくための「場」を社内でも提供

● 基幹職の意識改革

(4) 基幹職に対する「無意識のバイアス」への“気づき”の場の提供

- ・基幹職の中には、女性への“無意識のバイアス”や苦手意識（遠慮・叱れない等）が存在しがち。そのため、女性社員に対して「期待」や「発展の空間」を示し切れていないのが現状
- ・昇格・昇給評価調整において、女性一人ひとりに合った仕事の与え方、育成の仕方まで含めて、人事担当部門が入り込んでいくことにより、基幹職の「無意識のバイアス」の払拭を働きかける。

“無意識のバイアス”

「女性は結婚・出産で退職するもの」「ビジネス社会では性別による役割分担は残る」「女性は昇進を望んでいない」「転居を伴う異動を好まない」「結婚・出産後は仕事に対する意欲が低下する」「女性は専門分野でこそ力を発揮する」といったような思い込み・先入観

〔軸2:「女性のよさ・特性」を組織の成果として活かす】ための取り組み〕

(1) 優秀な女性を採用するための差別化戦略の実行 <定期採用>

- ・やりたいこと・こだわりを明快に持つ優秀な学生を採用するために、入社後の職種・仕事を約束する「テーマ別採用」（アンビション採用）」を今年度より本格実施 など。

(2) 将来幹部・部長になりうる女性のキャリア採用の実施 <キャリア採用>

〔軸3:ダイキンらしさを活かした仕事と育児を両立しうる施策の充実〕

- ・仕事と育児の両立支援策については、制度そのものは他社と比べ遜色ないレベルと認識していたが、次世代育成支援対策推進法の施行や子どもをめぐる社会環境の変化に伴い、もう一段の充実を図ることが必要と判断、この6月、制度改訂を実施した。
- ・今回の制度改訂の目的は、意欲・能力ある女性が、出産・育児と仕事＝「仕事場面での自己実現」を両立させながら就業継続し、能力をより発揮できる環境整備を進めること。



- ・働き続けることが能力の維持・向上につながるという考え方のもと“就業継続支援”に重点をおくとともに、
- ・単なる「子育て」支援にとどまらず、「仕事との両立」すなわち「キャリアアップ」につながる支援であることを重視。

- ・両立支援の項目すべてを充実することは考えず、現状の問題意識に基づき、「フル勤務を前提に、本人が自己裁量の余地を持ちつつ、自律的に働ける環境づくり」に重点をおいた。従って、キャリアアップにマイナスに働くリスクのある「休暇や短時間勤務の長期化」は最小限にとどめた。

#### 【改訂内容】

##### ①子が小学校就学以降、より自律的な働き方を可能とする「勤務時間の柔軟化」

###### ～「育児フレックス勤務」の小学校卒業までの延長

(現行：就学前まで。ただし、就学前に通常勤務に戻した場合、その期間につき、小学校1年生までの適用を認める)

###### \*「育児短時間勤務」は小学校1年生まで延長する(現行：上記フレックスと同様)

ただし、子どものいじめ・不登校などやむを得ぬ事由により会社が認めた場合に限り、小学校2年以降卒業までに、最大2年間の適用を認める。

##### ②仕事のピーク時や突発事態に、安心して子供を預けられ、仕事に集中できるサービスの強化

###### ～「育児支援カフェテリアプラン」の新設

- ・子供を持つ共働きの社員が、残業・出張時や子供の病気時、学童保育終了後などに、金銭的ハードルを越えて、それぞれの状況に見合った適切な育児支援サービスを選択し、仕事のピーク時や突発事態を乗り越えることができるように、その費用の一部を会社が補助する制度。
- ・下記メニューのいずれかを利用した場合、従業員一人あたり年間20万円を限度に利用料金を補助。

###### <カフェテリアメニュー>

- (a) ㈱マザーネット(保育者派遣サービス会社)の家事・育児サービス利用
- (b) 全国ベビーシッター協会提携会社のサービス利用
- (c) 個人契約のベビーシッター利用
- (d) 市町村のファミリーサポートセンター利用
- (e) 実家の親の支援を受けるための交通費

##### ③男性の育児休暇取得推進に向けた制度改訂

- (1) 配偶者が常態で子供の養育にあたる場合(専業主婦を配偶者に持つ場合)も、子が1才になるまで取得可とする。

【改訂前】配偶者が常態で子供の養育にあたる場合は、出産後8週までに限り取得可

- (2) 「配偶者が出産したときの特別休暇(3日)」を「育児休暇(特別休暇)」に包含するとともに育児休暇の取得回数を「1回限り」から「2回まで取得可」とする。

- ・この制度改訂は、「子供が生まれたら、男性も育児のためのまとまった休暇を取ろう」という会社からのメッセージを形にしたものである。国の取り組みに賛同し、5日間の連続休暇（育児休暇）の取得を奨励している。自らのワークライフバランス（仕事と生活のバランス）のためにも、本人や家族にとってベストな時期を選択して育児休暇を取得することを勧めている。
- ・次世代法行動計画については、この3月末で2年間の計画期間を終了し、目標の達成が認められたことから、この5月、大阪労働局より次世代認定マークを取得することができた。上記の制度改訂の実行・推進については、第二次行動計画（計画期間：平成19年4月1日～平成24年3月31日）の目標として設定し、さらに社員一人ひとりがより働きやすく能力を発揮できる環境づくりを目指していきたいと考えている。

【仕事と育児の両立支援策 施策一覧】

	制度(ハード)	ソフト
育児休暇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則、満1才まで。ただし、やむを得ぬ事由がある場合、1才半か1才3月末までのいずれか長いほうまでの延長可</li> <li>・上記期間内で2回までの取得可</li> <li>・配偶者が専業主婦であっても取得可</li> </ul>	育児支援カフェテリアプラン ～1人20万/年まで会社が費用補助
		㈱マザーネットとの法人契約
育児勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;時差・フレックス&gt; 小学校卒業まで</li> <li>&lt;短時間&gt; 小学校1年生まで</li> <li>ただし、やむを得ぬ事由がある場合、小学校卒業までに最大2年間の適用可</li> </ul>	「仕事と子育て両立支援サイト」による情報提供
		育児休暇中に自宅からイントラ・Eメールにアクセスできるサービスの提供

■障害者雇用の拡大、グローバルへの展開

- ・平成5年、重度身障者多数雇用事業所「㈱ダイキンサンライズ摂津」を大阪府・摂津市との第3セクターで設立。
- ・設立当初から、経営トップが、障害のある人にとって「自らの力で生活し、社会参画することが自信と誇りを生み出し、生きがいと張りにつながる」と考え、「働く以上は利益をあげる覚悟がなければならない」との厳しい注文をつけてきた。  
「障害も個性」と考え、障害者が自分の可能性にラインをひかずに、イキイキと働きつづけていける環境づくりこそ大切と考えている。  
社員16名でスタートした会社が、今では52名の障害者で約5,000万円の経常利益を上げる企業に成長している。
- ・平成22年度に障害者雇用数100名を実現するために、現在ある工場の隣接地に3階建ての新工場建設を決定。従来の機械部品の加工・組立や化学品の製造に加え、文書作成やCAD製図の間接業務を開始し、事業を拡大する予定。  
建設工事は、今秋に開始し、平成20年8月竣工の予定。
- ・サンライズ摂津におけるこの経験・ノウハウは、中国にもトランスファーされている。昨年、ダイキングループの中国での事業開始10周年を機に、本格的に身体障害者を雇用し、平成18年2月には、大金総合空調（上海）有限公司に障害者主体の分工場を設置。現在30数名がエアコン梱包材の組み立て作業をしている。

- ・平成18年7月18日には、大金総合空調（上海）有限公司が、上海市政府の身障者総合管理機関「上海市身障者連合会」より「上海市身障者職業実習基地」の認定を受けた。外資系製造業では初めての名誉なこと。
- ・これからも、中国のみならず、他のグローバル拠点にも展開・伝承し、地域に開かれた企業を目指していく。

#### ■ワークライフバランスにつながる取り組み ～ダイバーシティ推進のための環境づくり

- ・当社ではほかにもワークライフバランスにつながる取り組みを展開している。これらの施策について簡単に紹介する。

##### ① 長時間労働排除の取り組み

- ・平成15年3月の賃金交渉時、労働組合より慢性的長時間労働の現状について問題提起があり、それに応える形で全社統一的な活動としてスタート。  
目的は、慢性化している長時間労働の悪いクセを直し、仕事の仕方の改革・効率化を図り、メリハリある働き方を実現すること。

#### 【「長時間労働のクセを直す」ために、「4つの全社ルール」を設定】

- (1) 賃金不払い残業起こさない管理の徹底
- (2) 異常な長時間労働のゼロ化
- (3) 週1回の定時退社日の設定・実行
  - ・業務都合で残業する場合は所属基幹職の決裁
- (4) 休日出勤の禁止
  - ・基幹職も含め、業務都合で出勤する場合は部門長の事前許可制
  - ・組合員の休日出勤は労組へ事前連絡、2週間以内に実質的な代休日を設定

- ・各事業場毎に「長時間労働査察委員会」を設置。各部門から管理職を中心としてメンバーを選出し、取り組みの徹底に向けたチェックを実施
- ・「仕事の仕方の改革」については、人事部から「業務の切捨て・廃止」「機械化・IT化、アウトソーシング」「会議の徹底した効率化」「資料づくりの削減」など、いくつかの改革の視点を提示し、それに沿って、各部門が各々の仕事の特性に見合った具体的取り組み計画を策定、部門トップ自ら入り込む形で実行・推進を図った。
- ・全社挙げた取り組みを1年間継続した後、部門主体で進めていく第2ステージに移行して3年が経過し、取り組みに緩みがみられたことから、今年1月、役員会にて取り組み強化を報告し、4月より、労働時間の適正管理と長時間労働排除の取り組み第2弾を開始

#### 【長時間労働排除の「5つの徹底」】

- 上記(1)～(4)に(5)を追加
- (5) 残業・深夜業の事前許可の徹底
  - ・業務都合で残業を行う場合、基幹職の事前許可制
  - ・深夜業にいたる場合は、基幹職も含め、原則部門長の事前許可

- ・まだ取り組みは途上であるが、活動を通じて、従業員のなかに「長く働くことは決して美德ではない」「メリハリある働き方で生産性を上げる」という意識が徐々に浸透しつつある。

② 柔軟な勤務形態の定着

- ・ワークライフバランス施策の重要なキーワードは、「働く時間や場所の柔軟性」であるといわれている。当社は「働く場所」はともかく「働く時間」については柔軟な会社。
- ・H3年の時間短縮の取り組みに併せて、「1年以内単位での変形労働時間制」「フレックス勤務」「時差交替・時差勤務」等、多様な勤務形態を導入。職場毎・個人毎の業務特性に最も適した勤務形態を各部門で選択できるようにした。
- ・H13年4月、「人事・処遇制度の抜本的改革」の一施策として、時間管理することのない勤務「Achievement 勤務（A勤務）」を導入

【目的】

企画業務型裁量労働の法施行を機に、抜本的改革で打ち出した「成果主義」にふさわしい働き方への改革を目指そうというもの。

加速するグローバル競争下で、「質的な成果」に向けて実行とスピードが求められる時代であることも視野に入れ、「働く時間の長さ」の管理から脱却し、主体的・創造的に能力を発揮できる環境づくりを目指す。

【対象】

- ・専門業務型裁量労働、企画業務型裁量労働、事業場外労働(モバイル・ネットワークを利用した勤務)適用者
- ・現在の適用者 1,830人(管理職を除く社員の31%) [H19.7月現在]

③ 計画的有給休暇の取得推進

- ・個人別有休取得率はきわめて高い会社(H18 92.8%⇔製造業平均 66.4%)
- ・「個人別有給休暇連続取得制度」(5連休、土日を入れて9連休)も定着

④ 仕事と介護の両立支援策

- ・介護との両立についても、法を超えた制度を整備している。

介護休暇	<対象>要介護状態にある対象家族(*)を介護する、勤続1年以上の従業員 (* )対象家族:配偶者・子・父母・配偶者の父母・同居かつ扶養している祖父母、兄弟姉妹、孫 <期間>対象者1人につき、通算365日を限度として、要介護状態に至る毎に1回
介護勤務	<対象・期間> 同上 <勤務の種類> 時差勤務(最大1時間)、フレックス勤務、短時間勤務(1日6時間)

- ・介護ヘルパー(1事由につき10日以内、2000円/日で派遣)・介護貸付金(100万円まで)などもあり。

■今後の課題 ～ 新たなダイバーシティ領域へ

- ・当社では、女性・ベテラン層や障害者雇用の取り組みを同時に進めたこともあって、「多様な人材を組織の力として活かす」ダイバーシティの思想は組織のなかに徐々に浸透してきている。
- ・昨年、当社は、マレーシアに本社を持ち北米市場で空調4位のマッケイブランドを有する OYL 社を買収した。大型買収は当社にとって初めての経験であり、社運をかけた取り組みであるが、互いの違い・良さを認め合うことをベースに事業の統合を進めている。“異質”のぶつかり合いが新たな知恵を創造し、事業を飛躍的に発展させると信じている。
- ・OYL 社との事業統合を進めたこの1年で、外国人社員とともに仕事をする機会は急増し、本社でも、外国人を交えたミーティングやTV会議が日常の光景となっている。OYL とのシナジー創出を目指し、“外国人との協業”“買収先社員との協業”という新たな領域のダイバーシティに挑戦中である。
- ・いま、世界中を見渡したとき、グローバルマーケットで成功している企業は、多様性・異質性をうまく取り入れ、事業に活かしていると感じる。21世紀のグローバル競争を勝ち抜くためには、ダイバーシティマネジメントは欠かせない。現状をしっかりと見据えつつ、今後とも身の丈に合った取り組みを継続していきたいと考えている。

## TOTO株式会社（2007年5月15日～新社名）（旧）東陶機器株式会社

### 1. 基本情報

本社所在地	福岡県北九州市小倉北区中島 2-1-1
従業員数	連結: 20,202 名 単独: 6,496 名 (男性: 4,976 名 / 女性: 1,520 名) ※グループ会社出向従業員は除外 非正規社員: 500 名
平均年齢	42.3 歳 (男性: 43.3 歳 / 女性: 38.5 歳)
勤続年数	19.8 年 (男性: 20.5 年 / 女性: 17.6 年)
管理職数	1,551 名 (男性: 1,492 名 / 女性: 59 名)
2007 年度採用数	144 名 (男性 82 名 (56.9%) / 女性 62 名 (43.1%))

### 2. 取り組み内容

#### ■TOTO グループ企業理念

私たち TOTO グループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します。  
そのために

- ・水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- ・さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
- ・たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- ・限りある資源とエネルギーを大切にし、地球環境を守ります。

#### ■当社におけるダイバーシティの意義 ～女性活躍推進は経営戦略

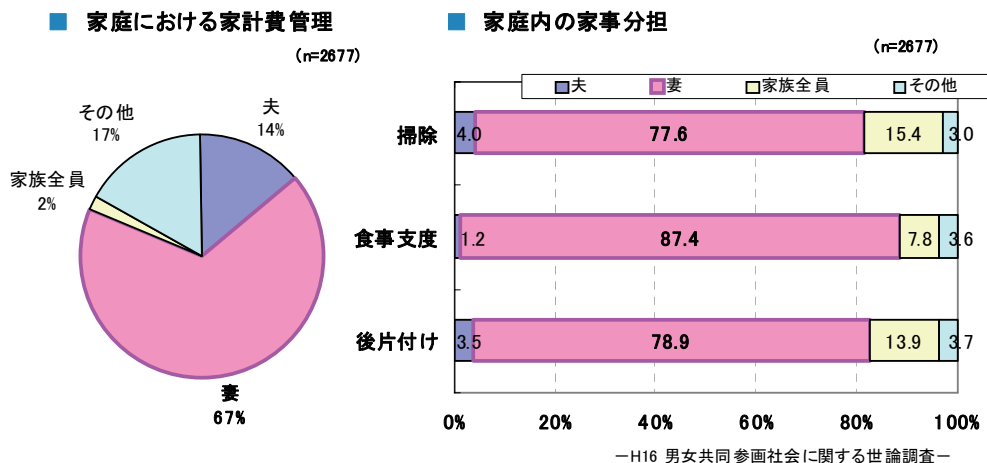
キッチン・バスルーム・洗面所・トイレ。当社の扱う水まわり商品は、毎日の生活の中でみんなが必ず使うものである。「もっとこうだったら使いやすいのに…」「こんな商品があったらいいのに…」といったアイデアは生活しているからこそ理解・共感できる。今後も生活環境企業として TOTO グループがお客様にとってなくてはならない存在であり続けるためには、「生活者視点」でのモノづくりが必要不可欠である。女性はこれまで生活空間における仕事の主たる担い手であったため、生活経験を豊富にもっている。生活の中でより多くの水まわり商品に接している女性の視点を顧客視点として生かさない手はない。データからも家計管理や家事の担い手はまだまだ圧倒的に女性であることが分かる。

しかし TOTO グループには、商品の企画や開発といったモノづくりや、直接お客様に価値を提供する販売などの業務に関わる女性はまだまだ少ないという認識があり、経営戦略として、女性の活躍推進を進めている。

もう一つの重要な視点はダイバーシティ（多様性）である。社員一人ひとりがもつ様々な違いを価値として認め、異なった視点を仕事に活かすことで、よりよい商品やサービスを生み出そうということだ。そもそも社員の 1 人ひとりが個性をもつ存在であるが、性別・年齢・雇用形態・国



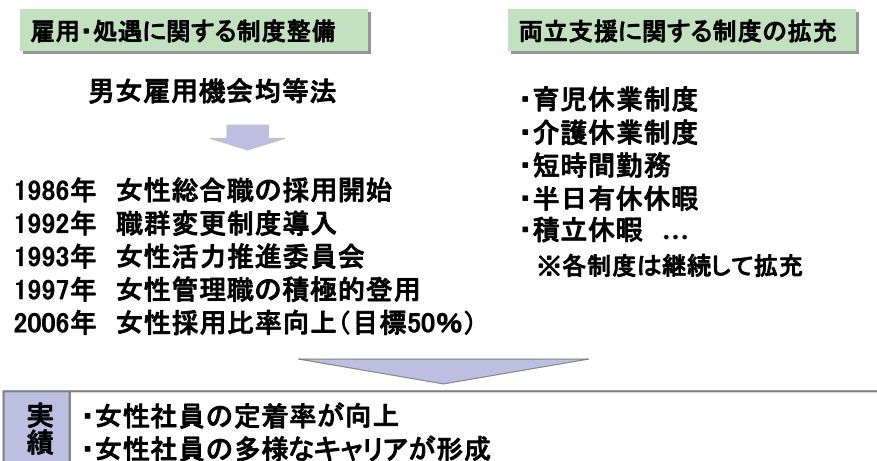
籍の違いを多様性と捉え、「女性の活躍推進」は多様性を活かすという課題のまず第1歩とした。当社では女性の活躍推進を、「生活者視点を活かす」「多様な視点を活かす」の両面から重要な経営戦略として、2005年4月より本格的に推進活動を開始した。



### ■これまでの女性活躍推進の取り組み経緯

#### ① 働きやすい会社をめざした雇用・処遇・両立支援制度の拡充

これまでの当社の女性活躍推進は人事部が主体となって、女性社員の定着と登用の促進に取り組んできた。



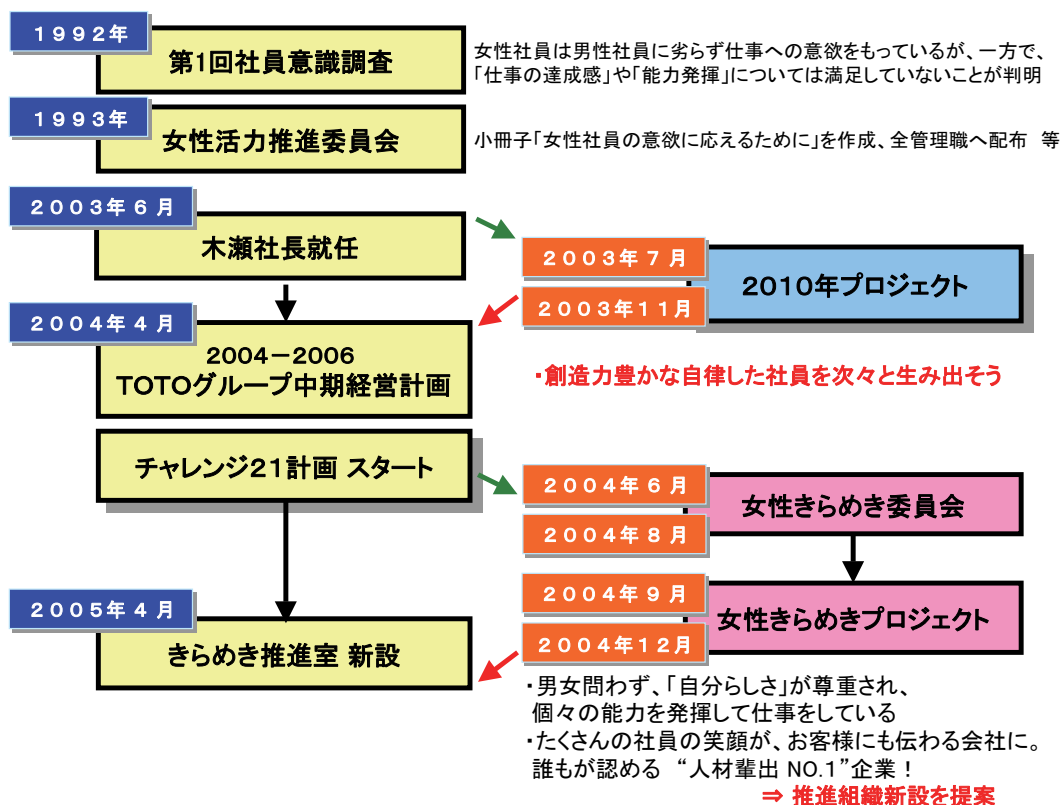
#### ② 女性活躍推進施策の展開

1992年の第1回社員意識調査の結果を受け、翌年人事部が「女性活力推進検討委員会」を発足。女性活力推進の鍵となるのは、「責任を持たせ、任せること」「補助的で断片的な仕事ではなく、自ら考え自己完結できる仕事を依頼する」などをポイントとして管理職へ指導した。2003年、「2010年にTOTOはどうあるべきか」を検討する全社プロジェクト「2010年プロジェクト」が発足した。その答申で、「次の時代にTOTOは、ただ単に強い企業を目指すのではなく、ただ単に知性の高い企業を目指すのではなく、時代変化に対応できる企業を目指す。その為に

は、『創造力豊かな自律した社員が偶然でなく必然で次々と生まれてくること』が必要」と掲げた。この課題は、2004～2006年度 TOTO グループ中期経営計画における人材育成方針「チャレンジ21計画」に受け継がれ、全社共有課題として取り組むこととなった。

このプロジェクト・中期計画を機に、女性活躍推進は「定着」から「活性化」の枠組みで捉え直される。

2004年、人事部主催の女性きらめき委員会が発足。具体的施策立案は、メンバー公募型の全社横断オープンプロジェクトを結成して進めることとなり、「女性きらめきプロジェクト」が発足。PJ から出された提言のうち、①新卒社員採用計画の見直し→現状の新卒女性比率 20%を 50%に、②女性活用を全社課題として取り組むための新組織の発足、に関しては社長がその場で了承した。このようにして2005年4月「きらめき推進室」が社長直轄の組織として新設された。



### ■新たな女性活躍推進の方向性 ～きらめき活動の取り組み

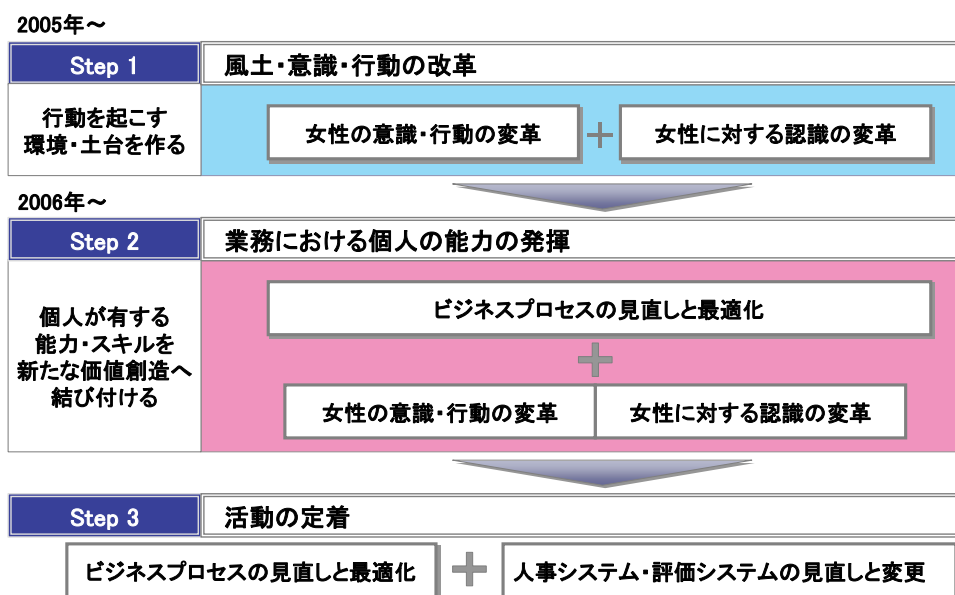
専任組織「きらめき推進室」が発足し、あらためて当社の女性活用の方向性を見直した。その結果、「お客様」に焦点を当てた取り組みとし、『きらめき活動の目的は顧客への価値向上であり、女性活用はその手段』と定義した。

さらに、「きらめいている状態」の定義と、3つの活動ステップを設定した。

#### きらめきの定義

お客様に付加価値の高い商品・サービスを提供し、  
TOTOがお客様から選ばれ続ける企業として存続していく活動に、  
個人が各々の能力を最大限に活かして参画し続けている状態





**【第1ステップ: 風土・意識・行動の変革(2005年)】**

女性自ら行動を起こす環境や土台を作るために、風土や意識改革を行なう啓蒙活動に注力した。まず「全社女性きらめき大会」を実施。社長自ら、女性社員を前に女性活躍推進を支援すると宣言した。また、活動を根付かせるために各職場で啓蒙活動「きらめきコミュニティ」を開催。全社方針の伝達や気づきのためのグループディスカッションなどを行なった。

**【第2ステップ: 業務における個人の能力の発揮(2006年～)】**

個人が有する能力・経験を新たな価値創造へ結びつける活動を開始。部門と協業で、お客様へ価値を提供する業務のあり方・流れを見直し、最適な価値提供の方法と女性の参画を検討・支援している。具体的には商品企画や開発・販売・マーケティング分野への女性の積極的な参画を促し、また全管理職はきらめき活動を業績目標のひとつとして設定し、全社を挙げての活動として取り組んでいる。

**＜事業部門事例＞ 生活者視点を活かした商品評価活動**

よりお客様の立場に立った商品開発を目的に、企画・開発などものづくりの工程段階において、女性社員が生活者の代弁者として商品評価を行なっている。商品力強化のポイントとなるデザインや使い勝手を向上させるため、生活者であり使用者である女性の意見を取り入れ、「お客様が望んでいることは何か」という視点で議論がされている。まず開発の初期段階で設計者と、見た目の好き嫌いから使い方、掃除の仕方まで様々な意見を交わしていく。その後、商品の設計試作品について、コンセプトに合致しているか、成果が要求を満たしているかなどを評価していく。当初は各部門単位での実施だったが、現在は部門間で連携し、横断的に合同評価会を行い、お互いの視点や気づきを補完し合っている。

**＜販売部門事例＞ 生活経験を活かした提案活動**

商業施設や公共施設、集合住宅において、お施主様のコンセプトを汲み取り、ご要望にあった商品選定やレイアウト提案のお手伝いをしている。特に商業施設物件では、実際の子育て経験を活かして、小さなお子様でも使いやすい公共トイレの器具選定やレイアウト、親子が一緒に楽しく過ごせる空間提案など、使用者の目線に立ったプランを作成し、提案している。

### 【第3ステップ:活動の定着】

各活動が一過性でなく、しくみとして定着するよう、①モニタリングを実施し、見直し・展開を推進、②実情に合わせて人事制度や評価制度の見直しに継続的に取り組んでいる。

具体的には成功要因を体系化し、他部門展開を検討したり、最適なビジネスプロセスとして組織のしくみに落とし込めるよう各部門と協業して推進している。

また、新たな業務に参画する場合の評価項目・評価ツールの見直しや、チャレンジする人材の多様性に合わせた制度設計を人事部門と協業で推進している。

### ■TOTOが目指す多様性

成熟社会の今、お客様の好みは多種多様である。異なる価値観をもち、それぞれの尺度で生き方を選び、“自分らしさ”を求めている時代である。「お客様が次に何を求めるか」にいち早く気づく“観察力”“感性”を養い、“行動”に移す力が必要である。その実現のために「男女問わず個性豊かで多様な社員が、やりがいをもって能力発揮している」状態を目指し、まず女性の能力発揮に着手した。

当社で活かしたいのは性別・年齢・国籍という表面的な多様性ではなく、「生活経験の多様性」である。お客様のニーズは、日々の生活の中にある。このニーズを表出化し、製品として具現化するために、まずは最も生活経験が豊かな女性に活躍を期待している。つまり、「お客様の生活行動に近い＝生活経験が豊かな人」「お客様の生活行動が読める＝同じような動的視点を持つ人」という観点からすると、現時点では女性が当てはまる可能性が高い。しかし最終的にはすべての社員が、顧客起点で自らの生活経験を語り、商品やサービスに落とし込んでいく状態が当社の目指す姿である。

### ■ワーク・ライフ・バランスの考え方

当社ではワーク・ライフ・バランスの必要性を以下のように考えている。

- きらめき推進室…生活経験の業務への取り込み
- 人事…人材確保、社員の意欲・満足度向上
- 労働組合…雇用の確保、処遇の向上

きらめき推進室としてワーク・ライフ・バランスを推進する目的は、多様な生活経験を事業に活かすためである。ともすれば、仕事と家庭を分けて考え、企業生活に生活経験は無縁だと思われがちだが、当社は社員の生活者視点や生活経験を、商品やサービスの向上に直結させることができる環境である。現時点では女性の方が生活経験が豊かだと言われているが、家事・育児・介護への男性の参画も増えつつある。男女問わずワーク・ライフ・バランスの実現は、従業員福祉・自律人材の確保の面だけでなく、豊かな生活経験が業務に直結することと捉えている。

### ■最後に

創業90周年を迎えた今年、TOTOだからできること・TOTOにしかできないことを確立させ、今まで以上にお客様から選ばれ続ける企業を目指していく。

## ニチレイグループ

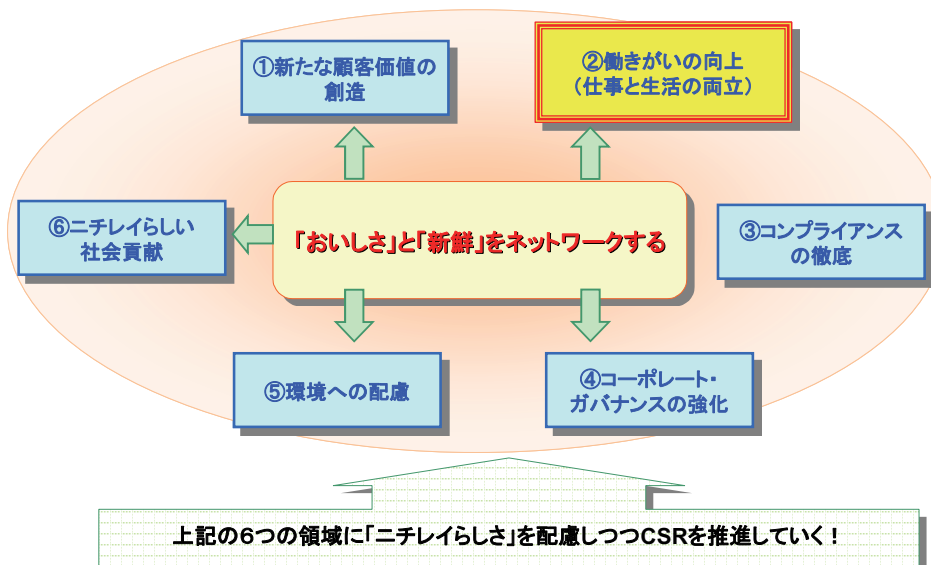
### 1. 基本情報

会社名	株式会社ニチレイ(=持株会社)および同社より分社したグループ各社
本社所在地(ニチレイ)	東京都中央区築地六丁目 19-20 ニチレイ東銀座ビル
従業員数(連結)	正社員:5,711名 ※ほかに年間平均臨時雇用者 3,274名
事業内容(2005年4月に持株会社体制へ移行)	加工食品事業(株式会社ニチレイフーズ) 水産事業・畜産事業(株式会社ニチレイフレッシュ) 低温物流事業(株式会社ニチレイロジグループ本社=中間持株会社) バイオサイエンス事業(株式会社ニチレイバイオサイエンス) シェアサービス事業(株式会社ニチレイプロサーヴ) 不動産事業(株式会社ニチレイ)

### 2. 取り組み内容

- ニチレイグループにおけるワークライフバランスの位置付け  
ニチレイの考える「企業の社会的責任」(CSR)

### ニチレイグループ “6つの責任”



ニチレイグループではCSRの1つとして、従業員に対する「働きがいの向上」を掲げ、これをニチレイらしく推進していく取り組みを進めています。

その取り組みの1つとして「仕事と家庭の両立支援」を行っており、ワークライフバランス推進のための制度の整備・浸透や社風の醸成に努めています。

「働きがいの向上」(ニチレイのホームページより)

社員一人ひとりが経営参画意識を持って“新しい顧客価値”の創造に取り組み、そこに喜びと自信、生きがいを見いだせる企業文化(体質)の確立に取り組むとともに、次世代育成支援対策推進法の行動計画に基づいた“ワークライフバランス(仕事と生活の両立)”への取り組みを進めることで、「従業員の働きがい」を追求してまいります。

ニチレイグループは、従業員をかけがえのない存在と考え、  
"人材"ではなく"人財"と表記しています。

#### 【人財の雇用・登用】

企業の競争力は一人ひとりの従業員から生まれるものであり、ニチレイグループにとっても従業員は大切なステークホルダーです。こうした考えのもと、年齢や性別、学歴などの属性にとられることのない、均等人財雇用及び登用を行っています。

#### 【人財育成・キャリア開発】

ニチレイグループは、「会社とは成果を生む場所であるとともに、フェアネスを実現し個人の成長を支援する場である」との考えのもと、2000年4月からニチレイグループ独自のキャリア開発プログラム「フレッシュ&フェアプログラム (FF プログラム)」を導入し、個人のやりがいの向上と会社の業績向上の両立をめざしています。

#### 【仕事と生活の両立支援】

仕事に対する価値観やライフスタイルが多様化するなか、仕事と生活のバランス（ワークライフバランス）を重視する傾向が浸透しています。ニチレイグループでは、仕事と生活の両立を支援する各種制度の整備や他企業との情報共有などを積極的に進め、個人の価値観やライフスタイルに応じた就業スタイルの実現に向けて取り組んでいます。

#### 【安全で快適な職場づくり】

従業員の仕事へのやりがいを高め、安心して働くことができる職場づくりを推進することによって、ニチレイグループの結束のさらなる強化、モチベーションの向上を図っています。

## ■ワークライフバランス推進のための取り組み事例

### ① 経営トップの取り組み:ワーク・ライフ・バランス塾(2004~2006年度)

代表取締役会長(当時)の大戸武元が塾頭として運営に関与

→社内に対しては「ワーク・ライフ・バランス」という概念を浸透させる効果

#### 【ワーク・ライフ・バランス塾の概要】

- 幹事企業：資生堂、日本IBM、ニチレイ 他(計4社)
- 参加企業：WLBの研究・実践に感心をもつ企業34社
- オブザーバー：日本経団連、港区役所、船橋市役所、千葉県庁、東京大学人事部

#### 【目的】

- (1) 企業が連携し、情報共有・意見交換を進めるとともに、WLBについての理解を深める
  - (2) 参加企業のWLBの取組み事例の紹介や各種情報の共有化により自社内の取組みに役立てる
  - (3) 企業横断的、継続的に研究・実践したり、ニーズに応じてセミナーやシンポジウムを開催する
- ⇒ 上記活動を通じて、社会への働きかけを行い、時代の流れをつくる

### ② 推進体制の構築:ワーク・ライフ・バランスセンター設置(2005年11月)

#### 【ワーク・ライフ・バランスセンターの主な役割】

- (1) 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画策定の支援、認定申請の支援
- (2) ワーク・ライフ・バランスDB(notesデータベース)の管理

##### [DBの主な内容]

- ・制度説明、利用方法の紹介
- ・各種申請書の案内
- ・イベント・セミナーの案内
- ・よくある質問に対する回答
- ・その他問合せ対応

- (3) 『アセロラ倶楽部』(OGコミュニティサイト)の運営

##### [アセロラ倶楽部とは]

現在ニチレイグループに在籍している女性正社員およびその退職者に限定した会員制のコミュニティーサイト

→OG派遣制度における求人・求職情報の提供の場としても活用

- (4) 異業種合同研修の企画、実施
- (5) 育児休業者へのサポート

③ 望まれる人材像の明確化:ニチレイグループ WLB 基本方針の制定(2007年3月)

【ニチレイグループ WLB 基本方針】

わたしたちニチレイグループは、社員ひとりひとりの「働きがいの向上」のために、充実した仕事と個人の生活を高いレベルで調和させる“ワークライフバランス”の実践に取り組みます。

わたしたちは、公正・公平な処遇と個人の自律したキャリア形成を求め、ライフステージに応じた多様な働き方を理解し受け入れます。

わたしたちは、多様な価値観を尊重し、「高度な専門性によって付加価値を生み出し続けるプロフェッショナル集団」であるために、仕事と個人の生活において常にかがやきをもった人財であり続けることを目指します。

④ 適正労働時間管理の取り組み:適正労働時間管理委員会設置(2006年8月)

ニチレイ、ニチレイから分社化した基幹事業子会社およびニチレイ労働組合からなる委員会を設置、労働時間データ等から課題を抽出し、労働時間適正化への取り組みを推進。

→グループとしてのノー残業デーの実施、夏季連続休暇取得促進

## 富士ゼロックス株式会社

### 1. 基本情報

設立	1962年2月20日
本社所在地	東京都港区赤坂九丁目7番3号（東京ミッドタウン）
従業員数	正社員：13,784名（男性：12,408名／女性：1,376名） 非正規社員：429名（男性：142名／女性：287名）（2007.3.末現在）
平均年齢	44.3歳（男性：45.1歳／女性：37.3歳）
勤続年数	20.8年（男性：21.5年／女性：14.6年）
2007年度採用数	233名（男性：165名／女性：68名）

### 2. 取り組み内容

#### ■富士ゼロックスの経営の基盤となる理念

##### ① よい会社構想

富士ゼロックスは、1992年に「よい会社構想」を発表し、目指すべきよい会社を「強い」「やさしい」「おもしろい」会社と定義した。

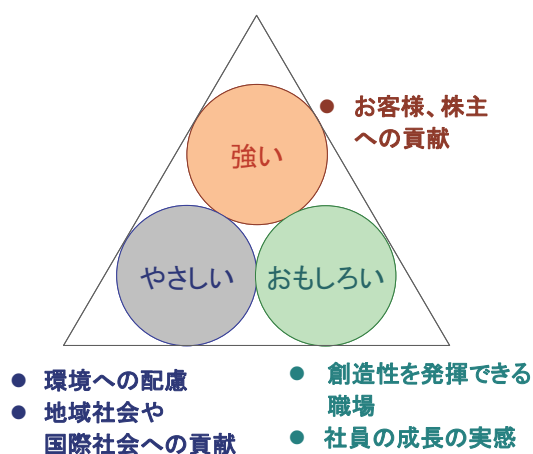
①お客様に満足していただける卓越した商品やサービスをお届けし、株主にも継続的に報いることができる「強い」会社、②環境・倫理・社会貢献などを含め地域社会や国際社会に対して「やさしい」会社、③従業員が仕事や人生を「おもしろい」と感じる会社、こうした「強い」「やさしい」「おもしろい」をバランスよく兼ね備えた会社を目指している。

##### ② 企業理念： 私たちが目指すもの

「私たちが目指すもの」は、富士ゼロックスおよび関連会社とそこに勤務するすべての従業員が、共通して目指すものである。

当社の事業領域である「知の創造と活用をすすめる環境の構築」を通して「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」をするとともに、その実現に取り組む従業員が「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」を得ることが私たちの存在目的であることを表明している。

#### ■ よい会社構想



#### 私達が目指すもの

知の創造と活用をすすめる環境の構築

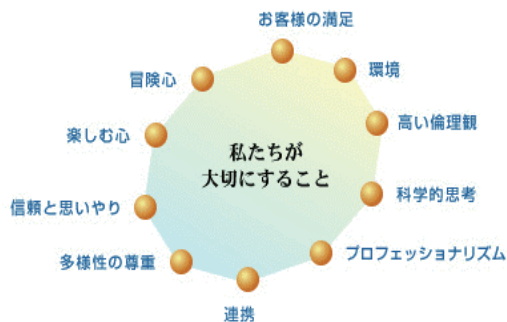
世界の相互信頼と文化の発展への貢献

一人ひとりの成長の実感と喜びの実現



③ 共有価値: 私たちが大切にすること

「私たちが大切にすること」は、企業や社会の一員として、ビジネスに臨むうえでの個人の姿勢・ありようを、お客様の満足を起点とした10の価値で表している。この10の価値は、富士ゼロックスの従業員らしさを象徴するものであり、これらの意識・姿勢を持ちながら、「私たちが目指すもの」を実現していくことを目指している。多様性の尊重、信頼と思いやりなど、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスにもつながる価値観となっている。

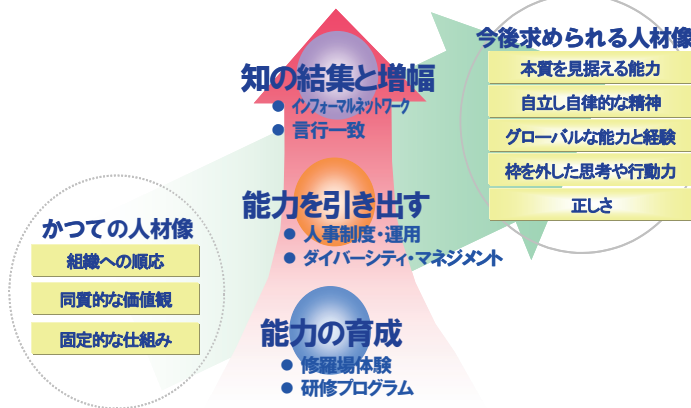


■人を中心においた経営の実践

① 人材力強化の考え方

少子・高齢化や高度情報化などマクロ経済・社会の変化、アジアとの関係深化を伴う急速なグローバル化、コンプライアンスや環境問題への対応、さらには働く人の意識の変化など、企業を取り巻く経営環境は複雑化している。そうした中、市場での厳しい競争に打ち勝ち、ステイクホルダーズが求める様々な期待に対して高い次元で答えを出していくためのカギとなるのが「人材力」である。自ら成長し変革しながら新しい価値を創造する人材の育成が、経営の重要課題となっている。

■ 人材力強化の考え方

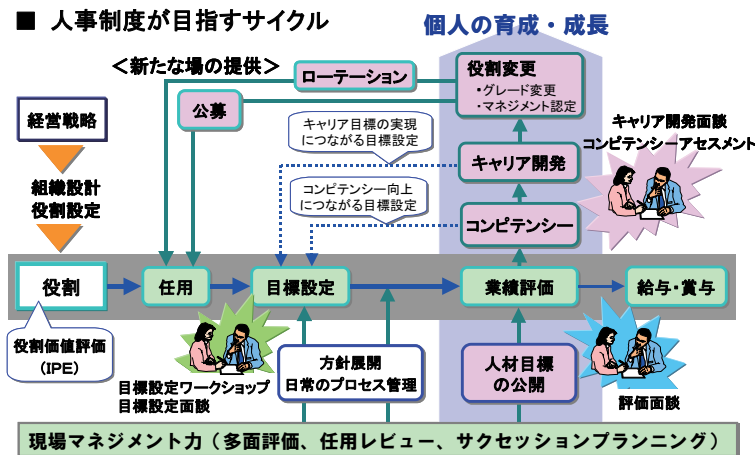


そうした認識の下、当社では、人材力強化を、①個々の「能力の育成」、②身についた「能力を引き出す」、③新たな価値創造に向けた個々の「知の結集と増幅」、という3つのステージに分けて、考えている。ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスは、多様な人材を活性化し、能力を引き出すという点で、「人材」を中心においた経営を実践するための重要なポイントと考えている。

② 人事制度・運用

多様な人材の能力を最大限に引き出し、新たな価値創造へつなげるためには、人事制度が、全ての社員に対して公平・公正に運用され、チャレンジを促す風土の形成に貢献できるものでなくてはならない。当社の人事制度は社員が担う役割を基軸としており、全員が同じ制度体系の中で評価・処遇される。社員は経営戦略から落とし込んだ

■ 人事制度が目指すサイクル





役割に任用され、個々の役割には、貢献価値をアセスしたグレード（一般職5段階、管理職4段階）と、グレードに求められる人材要件（目標）が設定されている。また、月例給与や賞与テーブルはグレードに基づき決定される。

社員は、役割への貢献と、役割遂行の際に発揮されたコンピテンシーを評価され、月例給与の改定や個人業績賞与への反映、あるいは任用役割への適性判断が行なわれる。制度の運用面では、社員の仕事への動機付けや育成につなげるために、第一線で評価や育成等を担うマネジメントの強化を重視し、教育による意識付けや多面評価によるマネジメントの適性チェックを行なっている。また半期毎の個人目標設定の際に、部門目標と個人目標の連鎖をメンバー全員で確認する「目標設定ワークショップ」を各職場で開催し、目標に対する個人の納得感と達成意欲の向上を目指している。

## ■当社におけるダイバーシティやワーク・ライフ・バランス推進の経緯

### ① ニューワークウェイ運動を原点とした取り組み

当社は、1988年に長期経営方針の中で「高感度企業への成長」を長期ビジョンに掲げ、21世紀に向けた「新しい企業のあり方」や「そこで働く個人の新しい働き方」を実現するためのニューワークウェイ（NWW）運動を開始した。

当時は、若年層を中心とした勤労意識の変化や、情報ネットワーク化の進展によるオフィス形態の変化、経済の成熟化に伴う業務の高付加価値化など、様々な経済・社会の環境変化の中にあった。また、当社自身も、魅力ある新商品作りや、人材の多様化、新しいアイデアの実行などに必要な「創造力」「実行力」の不足を肌で感じる状況にあり、思い切った発想の転換によって、踊り場的な状態から脱出する必要性に迫られていた。

### ■ 当社のダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの取り組み

1962	● 「富士ゼロックス株式会社」発足	1995	● 採用における男女枠の撤廃
1963	● 4年大卒女性社員採用開始	1997	● セクハラ防止ホットライン開設 ☆ 企業ゆとり度診断 通産大臣賞受賞 (96年に続く)
1967	● CSO（女性営業職）導入	1998	「私たちが目指すもの」「私たちが大切にすること」 (企業理念、価値観の再定義) ● 女性社員の勤続年数10年+
1986	(男女雇用機会均等法施行)	1999	(改正男女雇用機会均等法施行) 新人事制度導入(管理職) ← 役割基軸の制度へ
1988	New Work Way 始動 ● 育児休職制度 ● 育児退職者再雇用制度 ● 旧姓使用許可制度 ● 半日有給休暇制度 ● 失効有給休暇の積立制度 ● フレックスタイム制度 ● とおくなーど開催	2001	☆ 企業の社会貢献大賞受賞 ● 定年再雇用制度
1989	● レディースパーソネルコミッティ開始	2002	☆ ファミリーフレンドリー企業 厚生労働大臣賞受賞 新人事制度導入(一般職)
1990	● 家族介護休職制度 ● リフレッシュ休暇制度 ● ソーシャルサービス制度	2003	● 育児・介護関連制度改定(休職/時短拡充)
1992	● 育児のための勤務時間短縮制度 ● フレックスサマーホリデー	2005	(改正育児介護休業法) ● 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定 ● 子の看護休暇制度
1993	● 家族介護のための勤務時間短縮制度 ● 1日介護休職制度 ● 「女性のためのハンドブック」配布	2006	新人事制度の改定(管理職/一般職) ← 役割基軸強化 ● WLBに関するメッセージ発信
		2007	● 次世代育成支援対策推進法に基づく認定取得

そうした現状認識に基づいて開始したニューワークウェイは、「個人の能力や活力が最大限に生かされた企業活動」である。「個の発想の発揮」や「思い切ってやってみる気概」など「仕事への取り組み方」や「変化への対応の心構え」、そして「それを可能にする企業風土」の醸成を目的として、「仕事のやり方のブレークスルー」「マネジメントのイノベーション」「快適なビジネス環境づくり」を柱に、全社一丸となって取り組んだ。

ニューワークウェイは、まさに現在の当社のダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの取り組みの原点であり、その後の、仕事と家庭の両立支援やボランティア活動支援等の諸制度の導入、さらには1999年に抜本的な改定を行なった人事制度の基本的な考え方である「役割を基軸とした会社と個人の対等な関係の構築」という狙いに引き継がれている。

## ② 目指す姿

当社は、2002年に事業ビジョンとして「オープンオフィスフロンティア」を発表し、ユビキタス時代の開かれた生産性の高いオフィスの姿と働き方の提案を目指している。

その意味で、多様で柔軟な働き方の創造や多様な人材の活用など、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの推進は、当社がお客様の快適なビジネス環境を創造するために提案する新たな価値提供を、我々自身が実践し、お客様の目にみえるサービスや商品に結実していく言行一致の取り組みと考えている。また、人材力強化という面からは、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの理念や価値観を社内に根付かせることは、人事制度の狙いである「役割を基軸に個人の能力を最大限に引き出す」という考え方を社内に定着させていくための重要な取り組みであると考えている。

そうした認識の下、当社がダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの実現によって目指すことは、多様な人材が持つ強みを最大限に発揮することが可能な働き方や業務プロセスの追求を通じて、社員の成長や自己実現を果たし、お客様や社会に対して、常に新たな価値を創造し提案することができる、強いバリューチェーンを社内に構築することにある。

もっとも、現状は、後述するように課題も多く、社会、個人、企業が大きく変化する中で、当社における個人の働き方やそれを支援する制度について、今一度見つめ直し、考え方を明確にすべき時期にきていると認識している。

## ■具体的な取り組み状況

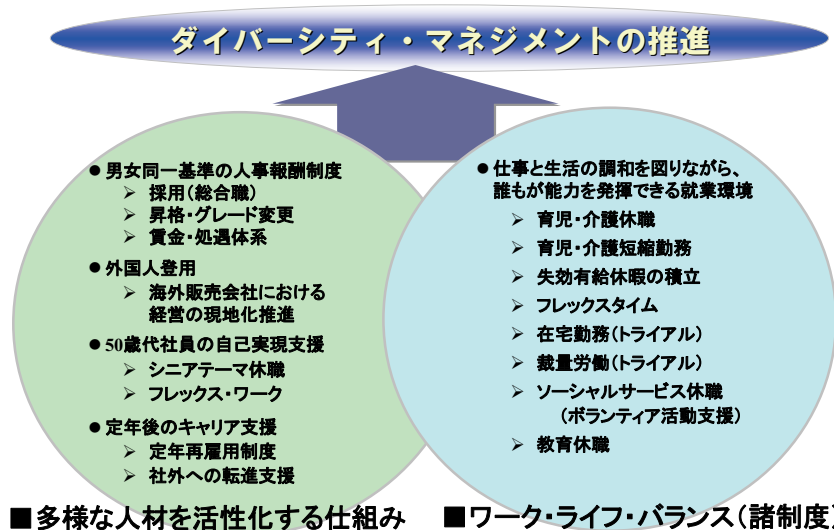
### ① 基本認識

1980年代の終わりから継続的にダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んできた経験から、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスを社内に定着させるためには、単に仕事と生活の調和を図るための各種制度（ハード）を整備しただけでは不十分で、人事制度の運用や現場のマネジメント力など多様な人材を活性化する仕組み（ソフト）と、上手く組み合わせることが重要と考えている。

社員の関心は、諸制度の整備水準に加えて、自分が最大限に能力を発揮できているか、また職場でチャレンジする機会を平等に与えられているかなど、自身のキャリア形成や働きがいという点に移ってきており、その意味でも、人事制度・運用の全体の中で取り組んでいく必要性が大きくなっている。

### ② 支援制度の紹介

現在の当社のワーク・ライフ・バランスを支援する制度の大半は、1990年代にその骨格が出来上がっており、その後法改正や社員のニーズに対応して適宜拡充を行なってきた。



主な制度として、まず育児・介護関連制度については、制度導入後、長い時間をかけて運用実績を積み重ねてきたということもあり、社内には、休職や短縮勤務等の制度を活用することは普通のこと、という風土が定着してきている。単に形式上の制度があるということだけでなく、実際に取得され社員に活用されるようになったという面で、制度導入の実効性は高まってきたと考える。そのような点を評価され、2002年にはファミリーフレンドリー企業表彰を受けるなど、外部からも一定の評価を頂いている。

\* 参考までに、当社が、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の最初の策定期間とした2005年4月1日から2007年3月末の間の女性社員の育児休職取得率は96%、男性社員の育児休職取得者は7名であった。

また、シニア層の活性化という視点から、50歳代社員を対象に意識調査を実施し社員の要望を検討した上で、社内での柔軟な働き方や人生設計を支援する制度の導入を行なった。具体的には、一定の時間を確保して兼業・自己啓発を支援するフレックス・ワーク制度、自らのテーマや自己研鑽等のための休職を認めるシニアテーマ休職制度等の支援プログラム等を整備し、現在も一定数の社員が取得中である。

### ③ 制度の実効性を高めるための取り組み

制度を会社と社員の双方にとって有効なものとしていくためには、現場のマネジメントと、制度を取得する本人の意識がポイントと認識している。

特に、取得対象者が多い育児関連制度については、育児休職や育児短縮勤務を取得する部下を持つマネジャーに、育児支援関連制度に対する正しい理解を深めてもらうために2006年3月に育児関連マネジメントガイダンスを発行し、日常のマネジメント上のルールおよび注意点をガイダンスとQ&Aの形で周知した。

#### 育児関連マネジメントガイダンス

ガイダンス作成にあたって

2003年7月、次世代育成支援対策推進法が成立しました。この法律により、次の世代を担う子どもたちが健やかに生まれ育つ環境をつくるため、企業や地方自治体に「次世代育成支援行動計画」の作成が義務付けられました。

当社も行動計画に基づく取組みを進めています。その一環として、様々な育児関連制度をまとめ、利用者のみならず、上司であるマネジャーの皆さんにFXの制度を正しく理解してもらい、部下とのコミュニケーションを深めていただくために、本ガイダンスを作成しました。

必要に応じて本ガイダンスを確認いただきながら、制度利用者とコミュニケーションを持ち、周囲のメンバーの理解を得て、利用者が仕事と育児の両立を円滑に進められるようにアドバイスしていただきたいと思っております。またそのことを通して、個人の生活や異なる価値観を尊重し認め合えるような職場風土が醸成されていくことを願っています。

2006年3月 人事部 次世代法行動計画タスク

●育児関連制度一覧	P.2
●規程および運用について	P.3~P.17
・妊産婦検診時間、妊娠悪阻業務配慮等、産前産後休職	P.3~P.5
・育児休職、育児時間	P.5~P.8
・育児のための勤務時間短縮制度	P.9~P.13
・育児のための深夜業および時間外勤務制限制度	P.14~P.15
・積休(家族のヘルスケア)、36協定	P.16
・子の看護休職制度、育児退職者再雇用制度	P.17
●Q&A	P.18~P.20

また制度を取得する社員に対しては、制度に寄りかかるのではなく、企業人として、自分自身の成長と、自立（自律）と責任の意識を持って業務に取り組むように、個人面談等を通じて意識付けを行なっている。

④ 制度面での課題

制度面の課題であるが、当社の育児支援に関連する制度について、導入当初は先進的な内容であったものの、その後、多くの企業でワーク・ライフ・バランスを支援する各種制度の整備が急速に進むなか、相対的に見劣りする部分が出始めていると感じている。

本人のキャリア形成等を考えれば、育児休職制度や短縮勤務制度等の適用期間をやみくもに長くすることが必ずしも良いとは限らないと考えているが、他社の水準も見据えながら、社員が個々の生活面での制約等にかかわらず、保有する能力を最大限に発揮するために必要な制度の拡充等について現在内部で議論を深めているところである。

また、事業ビジョンとのつながりが大きい、在宅勤務制度について、現在は情報セキュリティ確保等の問題があり、一部職場でのトライアルにとどまっているが、今後そうした課題を克服し、柔軟な働き方の一形態として、拡大を図っていく方向で検討を行なっている。

同様に、裁量労働制についても、ホワイトカラー・エグゼンプション制度に関する議論の動向を見据えながら、労働時間でなくアウトプットベースで評価する働き方の一つとして、前向きに検討を行なっていく方針である。

■今後の課題

① 両立支援から真のダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの実現へ

最大の課題は、育児支援や介護支援さらには在宅勤務等を含めた働き方に関する諸制度について、両立支援だけでなく、企業競争力の強化や人材活性化という観点からも十分に意味があるものにしていくことである。

社員からは、「人事制度は男女で差がないが、管理職への登用やチャレンジする機会には男女で差があるのではないか」「現場のマネジャーの意識が男性中心のマネジメントから抜けきれていない」「会社の具体的な動きや経営の姿勢がみえない」などの声があり、そうした中、あらためて、今後のダイバーシティやワーク・ライフ・バランス施策の推進に対する経営の基本方針を明示する必要性を鑑み、2007年の3月に、「ワーク・ライフ・バランスの実践に向けた基本的な考え方」を、経営のメッセージとして社員に向け発信した。

当社が、今後もお客様に付加価値の高い商品・サービスを提供し、お客様から選ばれ続ける企業として存続するためには、ビジネスプロセスの中に多様な人材が参画し、意欲を持って働き、中長期的に能力を発揮できる状態を作り出していく必要がある。そのためには、個々人が望むワーク・ライ

■発信したメッセージのイメージ

富士ゼロックス株式会社  
第250号 2007年3月30日

社員の皆さんへ

人 事 部  
【FUJI XEROX INTERNAL USE ONLY】  
担当職：FX社員 取扱い：厳禁等

「働き方の変革による競争力のある企業の実現」の発行にあたって

今号では、ワーク・ライフ・バランス（＝仕事と仕事以外の生活の調和）の実現を念頭においた働き方の変革に取り組んでいくにあたっての、人事部門としての基本的な考え方を伝えます。今後、全社としての取り組み方針を明確化しながら、全社的なムーブメントへつなげたいと思います。以下では、メッセージの発行にあたり、特に3つの点からお伝えします。

① 社会の課題への企業の対応  
急速な少子高齢化を避ける中、今後の日本の経済・社会を安定した活力あるものとしていくために、企業は、個人が仕事、社会、家庭という様々なステージの中で調和のとれた生活を営むことが可能な働き方の創造や環境整備に、主体的に取り組む社会的責任があります。

② 個人の価値観やライフスタイルの進化へ  
個人の仕事に対する価値観やライフ・バランスの実現を通じて、個人が自己実現や生活の質的向上を図ること。そうした一人ひとりの変化へ対応し、原則としつつ、柔軟で効果的な働き方推進のための観点から働き方の見直しに取り組む。

③ V06の成長を見据えた新たなワークスタイル  
市場での厳しい競争に打ち勝ち、新しい経営の枠組みの中で、仕事の質・量を高める。この変革を実現していくのは、「最大限に発揮されるための人材開発やイノベーションを積極的に進めしていく」重要性が、このように、社会、個人、企業が大きな課題として、今一度見つめ直し、考え方向性の提示にとどまる部分もありません。本稿を通じて「個人・組織」の両方を同時に社員の皆さんへ、あらためて意識喚起の場、個人、社会、家庭人としてのワーク・

2007年3月

働き方の変革による競争力のある企業の実現  
～ ワーク・ライフ・バランスの実践に向けた基本的な考え方 ～

富士ゼロックス株式会社  
専任執行役員  
廣村信樹

はじめに  
現在、企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。企業は従来以上に厳しい競争環境の中で短期的にも経済効果が求められ、同時にお客様はもとより、従業員、株主、取引先、地域社会などのステークホルダーの長期的な期待に応える責任を求められています。  
そうした困難な課題を乗り越え、FXが企業として存続し、お客様への価値提供を続けるためには、V06によりダイナミックに変わりつつある経営構造の枠組みの中で、企業活力の源泉である従業員一人ひとりの能力が最大限に発揮される経営を実現し、継続的なイノベーションを実現していくことが不可欠です。  
今回のメッセージでは、そうした「人」を中心とした経営を強化していくうえで第一歩として、あらためてワーク・ライフ・バランスや多様性の尊重などの観点から、働き方の変革に取り組むにあたっての人事部門としての基本的な考え方を示したいと思います。そして、全社としての取り組み方針を明確化し、着実に実行につなげていきます。

1. ALL FXがおかれている状況と経営の基本認識  
経済の成熟化とグローバル化の進展、情報通信技術の飛躍的な進歩、未曾有の少子高齢化の進行、環境問題の深刻化など、日本経済を巡る環境は大きく変化しています。そうした中、FXにおいても

■ 本件に関する問い合わせ先：人事部



■ メッセージの骨子

**目指す姿**

- FXが継続的なイノベーションを実現し、企業としてサステナブルであり続けるために、多様な人材が、性別、国籍、年齢、ライフステージの違いなどを理由とした制約を感じることなく、活き活きと働き、能力を発揮できる、生産性の高い会社

**ワークライフバランスの実現を念頭におき、全社で「働き方の変革」に取り組む**

- **仕事の進め方**
  - ⇒ 「効率的」かつ「効果的」な仕事の進め方による生産性の向上
    - 全社・組織・チームの各レベルにおける、業務プロセス改革
    - 「時間の使い方」「単位時間あたりの生産性」を意識した個人の業務遂行
- **就業環境の整備**
  - ⇒ 時間や場所の柔軟性を高めた、新しいワークスタイルの拡大
- **女性社員の活躍の場の創出**
  - ⇒ 孤立支援に留まらず、能力発揮・キャリア開発のレベルを目指す仕掛け
- **職場でのマネジメントの自覚と実践**
  - ⇒ 職場でのコミュニケーション、業務配分のミスマッチ解消、労務管理、評価制度運用
- **社員の自りつ(律・立)と自覚**
  - ⇒ 業務に対する当事者意識を持ち、主体的に自己実現を図る「自覚」と「意欲」

フ・バランスを選択・実現できる就業環境の提供が重要となる。すなわち、今後は、仕事以外の条件からの時間的な制約を持たない男性社員を前提とした画一的なワーク・ライフ・バランスではなく、多様なワーク・ライフ・バランスを前提とした人事制度の運用や就業ルールへ意識的に転換していく必要がある。また、併せて、全社の生産性を維持・向上し、労働時間削減の道筋を明確にすることも不可欠の課題であると認識している。

② グループ全体での取り組み

事業形態や整員構成に大きな違いがある中、例えば女性社員の活用一つとっても、当社および関連会社共通の目標を設定することは現実的に難しく、現在は、基本となる価値観の共有化を進める段階にある。

その意味では、当社および関連会社全体でみたここ数年の大きな変化として、調達、生産、販売、サービス等の事業活動プロセスに占める海外比率が急速に高まる中で、国内外での人材交流が拡大しており、従来以上に、海外を意識したダイバーシティの取り組みの必要性が大きくなっていると認識している。

## 株式会社ベネッセコーポレーション

### 1. 基本情報

本社所在地	岡山県岡山市南方 3-7-17
従業員数	正規社員:2,427名(男性:1,059名/女性:1,368名) 非正規社員:457名(男性:88名/女性:369名)
平均年齢	33.6歳
勤続年数	7.9年(男性:8.8年/女性:7.6年)
管理職数	386名(男性:256名/女性:130名)
2007年度採用数	106名(男性44名/女性62名)

### 2. 取り組み内容

#### ■企業理念（経営理念・Corporate Way）

Benesse. それは「志」をもって、夢や理想の実現に向けて、一步一步近づいていく、そのプロセスを楽しむ生き方のこと。

私たちは、その実現のために教育・文化・生活・福祉の分野において、人々の向上意欲と問題解決を生涯に亘って支援することにより、お客様や地域・社会にとってなくてはならない企業を目指します。

■人材育成方針

育みたい社風と行動指針

ベネッセグループにおいては、社員が一番の財産であり競争力の源です。主役である社員が誇りをもち、自らの目標に向かって十分に能力を発揮し成長し続ける企業、同時に組織としての力を最大化できる企業を目指し、社員一人ひとりが主体的に以下の社風を育みます。

**1 Benesse の追求**

常に自らの「Benesse(よく生きる)」を考え行動します。家庭・地域・社会・地球環境との調和のなかで、「よき市民」であることを心がけます。

**2 顧客中心・信用第一**

何よりも信用を重んじます。常に顧客に目を向け、心を込めて誠実に仕事をします。私たちの商品・サービスの活用シーンを念頭に置き、ハイテクとハイタッチを駆使し顧客満足度の高い商品・サービスを追求します。

**3 チームワーク・コミュニケーション**

大きな目標の達成には、完成予想図（ゴール）、ロードマップを共有することとチームワークが重要です。チームの中で自分の役割に責任を持ち、お互いに協力し合いながら、後輩の育成にも取り組み、個人と共にチームとして成果を追求し、コミットメントを果たします。積極的にコミュニケーションを図り、所属部署や立場に関係なく、本音をもって自由に議論することで、チームワーク力を高めます。

**4 創造力・チャレンジ精神**

たえず問題意識と知的好奇心とグローバルな視点を持ち、感度をよくして創造的な仕事をします。流行に流されることなく、本質的なもの（不易）を大切にするとともに、10年後、20年後の日本や世界を予見し、新たな価値の創造に果敢にチャレンジします。

**5 意志決定の透明性**

意志決定にあたっては透明性を確保するとともに、客観的な「論理・事実・数字」をきちんと説明します。

**6 全体最適**

目先の仕事に没頭することなく、部門や全社の目標と戦略を理解するよう努め、全体を俯瞰して物事を考えます。

**7 インテグリティ（誠実性）**

法令を遵守し、取引先への配慮も怠らず、会社の繁栄につながり社会に受け入れられる利益を追求します。

**8 ゼロベース**

過去の経緯、成功体験、義理人情にとらわれず、ゼロベースで考えます。今、新しく始めると仮定したときに最も理想的な業務プロセスを追求します。

■ダイバーシティやワーク・ライフバランスについて取り組むきっかけとなった出来事

創業社長が会社にとって必要な人材を公平な視点で選び、志を同じくしてお客様のために価値を提供する人を求め続けたこと、ここに原点があります。

また1977年度から常に女性の社員数が男性の社員数を上回り、80年代の事業の急成長とともに事業を支える戦力として女性社員の定着を人事戦略とする必然性が高まりました。

(86年度より「女子再雇用制度」という両立支援策を初めて導入しています)



### ■ダイバーシティやワーク・ライフバランスに取り組むに当たりゴールとして目指していること

数値目標はありませんが、仕事の枠を超えた豊かな経験を持ち、多様な環境にある個々の社員の発想力、創造力がベネッセの成長の原動力になっている状況、これをゴールとしてイメージしています。

人事制度の考え方の原点は、創業社長がこの会社にとって必要な人財を公平な視点で選び、志を同じくしてお客さまのために価値を提供する人を求め続けたところにあるのではないかと思います。その考え方は、周りの環境がどんなに変化しても変わらない、変えてはいけないベネッセらしさです。とはいっても、環境が変われば、変えるべきこともあります。

私がこの会社で過ごした20代の頃は、とにかくみんなでひたすら前を向いて、走りながら事業を伸ばしてきました。当時は20代の結婚前の社員がほとんどでしたから、それが可能でしたし、そういう働き方が事業を急成長させてきました。でも、今は違います。結婚したり、お子さんを持ったり、あるいは介護が必要な親と一緒に暮らすなど、社員一人ひとりの生活環境は多様です。これからは、多様な環境にある個々の社員の発想力、想像力が企業の持続的な成長にドライブをかける時代です。ベネッセは自分や自分の家族にとって必要なサービスを事業化していくのですから、仕事の枠を超えた個人の豊かな経験やさまざまな人間関係が大前提となります。個人のレベルで働き方を工夫するとともに、所属するチームでも働く環境やルールをメンバー間でつくり、それを新しい人事制度で応援していければと考えているところです。

### ■推進部門（固定部門、プロジェクト）の位置づけと求められる機能と役割

特別な専任部門は設けていません。人財部がリードしています。

### ■ダイバーシティやワーク・ライフバランスの取り組み

#### ① 取り組みの経緯

ベネッセの人事の取り組みには、「社員の多様性を尊重し、フェアネスを旨とすること」「個人のチャレンジ・成果が、組織の成果になっていくこと」「意欲と能力のある人に機会を提供すること」などの基本思想があります。

#### ② 支援制度の紹介

##### 【能力開発ポイント制度】

毎年4月、社員に一定のポイント数が付与され、それを使って社員が自主的に能力開発プログラムを選択し受講していく制度です。ポイント数は、等級に応じて一人約100ポイント程度（1ポイント＝1,000円）で、翌年度まで繰り越しができ、昇格時にはボーナスポイントが加算されます。

ポイントの利用対象は、自主学習のための研修であり、外部オープン研修、キャリアプラン研修のほか、社会人大学院など現在の業務やキャリア上必要であると判断するものに適用できます。必須研修、留学制度、リーダー研修などの指名・選抜型研修、編集者研修などのコアコンピタンス研修は対象外となっています。あくまで、社員個人の自主的な学びを支援するための制度です。

##### 【研修制度】

ベネッセでは、社員の成長が企業の成長につながることを目指し、主体的に能力開発に取り組む社員のために、行動要件を明確化し、それを支える研修を体系的に行っています。研修のおもな内容としては、以下のようになっています。

**(1) ビジネスフレーム研修**

3 等級までの社員が対象の必須研修。企画、マーケティング、ロジカルシンキング、アカウンティングなど仕事の基本を学びます。

**(2) コアコンピタンス研修**

業務に必要なスキル獲得に向けて行われる研修。編集者研修（初級・実践）など、業務のレベルに応じて受講します。

**(3) マネジメント研修**

おもに新任リーダーを対象に、マネジメントに必要な目標設定と評価、労務知識、コンプライアンスなどを学びます。

そのほか、研修体系の詳細は当社ホームページをご覧ください（10月以降）。

**【女性の活躍支援】**

ベネッセでは約6割が女性社員となっており、管理職および役員への女性の登用を従来から積極的に行っています。現在女性管理職比率は約32%に上っています。また、ワーキングマザーは女性社員の約19%となっています。

これは、男女雇用機会均等法施行以前の1970年代後半から、4年制大学卒女子を重要な人財と位置づけて採用し、男女の差なく昇進・昇格を行ってきたことによります。また、育児支援を中心に男女を問わず多様な働き方を支援する制度や施策が、女性活用を後押ししています。

**【障がい者・外国人雇用】**

ベネッセでは、従来から障がい者雇用を促進してきました。2005年4月、特例子会社として「ベネッセビジネスメイト」を設立し、同年5月に特例子会社およびグループ会社5社（ベネッセコーポレーション、ベネッセスタイルケア、テレマーケティングジャパン、パーソンズ、ベネッセビジネスメイト）で、雇用率制度のグループ適用の許可をいただきました。2007年4月現在、障がい者雇用率は法定雇用率1.8%を上回る2.17%となっています。

外国人雇用は、現在ベネッセでは5名となっています。

**③ 継続的に実施する為の仕組み**

**【カフェテリアプラン】**

ベネッセでは1995年、日本で初めてカフェテリアプランを導入した企業です。カフェテリアプランは、社員がメニュー化された福利厚生施策から自分の都合や必要性に応じて利用するものを選択できる制度で、メニューごとの点数を自分の持ち点の範囲内で活用することができます。

メニューの内容は、育児・教育、医療、介護、健康増進、財産形成、リスクヘッジ、住宅と生活全般にわたっています。

### 【リフレッシュ・ボーナス】

ベネッセでの勤務の節目に対して、慰労と新たな気持ちで頑張りたいという会社からの期待を表す目的で、従来行っていた「永年勤続表彰制度」を「リフレッシュ・ボーナス制度」にリニューアルしたものです。

対象は、勤続10年目または勤続20年目を迎える人が対象となります（いずれも2007年4月1日時点）。

対象者へは、年数に応じて特別の有給休暇とともに付与され、有意義に活用されています。

### 【ワークバランスの施策】

育児・介護という「仕事と生活の両立」にサポートが必要な社員を重点的にバックアップしていくことにより、貴重な労働力の継続的な確保とパフォーマンスの維持向上を図っていくことが、基本的な考え方です。また、企業理念のBenesse（よく生きる）とともに、事業として行っている育児・介護支援を社員に対しても実現していくことでもあります。

育児支援の具体的な取り組みとしては、「育児時間短縮勤務制度」「育児休職制度」「カフェテリアプランによる支援」「在宅勤務」「社内保育施設」などがあります。

育児休職者への復職支援として、休職者ホームページによる情報提供、グループ社内報の提供、原則として休職した部門への復帰、復帰後1年間の個別フォロー（仕事や体調などの悩み相談）などにより、過去5年間の育児休職からの復職率は平均約90%です。また、2006年12月の育児休職制度の改定により、2006年度7名、2007年度はすでに5名の男性社員が育児休職を取得しました（2007年6月現在）。

介護支援の具体的な取り組みとしては、「最長で1年間の介護休暇」（回数制限なし）、「介護時間短縮勤務制度」があります。

ただし、ベネッセでは社員の平均年齢が低いこともあって対象者が限られており、1991～2006年の介護休職利用者は累計32名となっています。

### 【メンタルヘルスへの取り組み】

ベネッセでは、社員が多くの人とかわる仕事が多く、何より社員の活力そのものが事業の財産であるため、メンタルヘルスへの備えがとくに求められています。

全社のヘルスケア体制としては、事業所別に衛生管理者と産業医を配置しています。おもな課題としては、長時間残業者に対する働きかけ、復職への働きかけの強化を特に意識し、継続的なメンタルヘルスの充実に取り組んでいます。

## ④ 社員の方々への教育・研修・啓発普及活動

### 【目標管理】

上司との間で目標を客観化し、年間を通じて評価していくしくみとして、ベネッセでは全社員を対象にチャレンジシートを運用しています。現在、チャレンジシートはイントラネット上で一元管理され、上司とのコミュニケーションや評価時に成果を共有化するツールとして活用されています。年間3回（目標設定時・中間評価時・期末評価時）のほか、日常的にテーマやミッションの再確認、業務の進行状況に合わせてコミュニケーションするツールとして位置づけられ、ベネッセにとって「パフォーマンス（仕事での成果・プロセス・個人の能力）とリワード（報酬）の一致」を実現するうえで重要な機能となっています。

#### 【公募・青紙制度】

「公募制度」は、社会人歴3年以上の社員を対象に、事業側のニーズから強化したいポジションについて広く全社から人財を集める目的で実施する「求人型」の制度です。公募部門は、当社・グループ会社の新規事業・重点分野であり、社員にとってはキャリア開発のチャンス場といえます（応募件数は2006年度38件）

「青紙制度」は、3等級以上の意欲と能力のある人に仕事選択の機会を提供する「求職型」の制度です。毎年12月に、来年度の異動に合わせて受け付けられます。現業では明確な成果を出し、そのプロセスを通して能力を高められた人に、次のキャリア形成として希望実現のチャンスが与えられます（応募件数は2006年度33件）。

#### 【従業員満足度調査(GAMBA)】

1992年度より毎年全社員を対象に行われている満足度調査がGAMBA（ガンバ）です。ベネッセのほか、主要なグループ会社も活用しています。

視点としては、①経営としての風土と組織の健康診断 ②各部門の次年度の組織編成と組織運営への活用を目的に継続実施しています。結果については、CEO、COOをはじめ本部長、カンパニー長、部長クラスにまで報告されます。回答者である全社員に対してもフィードバックされ、課題の共有化が行われています。

#### 【360度サーベイ】

2003年度より社長以下執行役員、マネージャーに対して360度サーベイを実施しています。2004年度からはリーダー層にまで拡大し、全体としてのマネジメントレベル向上に努めています。

回答は、部下や同僚などサーベイ者本人が指定する10～15人がWeb上で行います。5段階評価および自由記述により、仕事の能力（課題形成力・課題遂行力）、協働の能力（人財活用力・求人対応力）について広く評価を行っています。サーベイ者本人に対しては、結果のフィードバックとともに必要に応じて個別カウンセリングを行うことができ、マネジメントに対する振り返りと気づきを明確にしています。

### ⑤ グループ会社の方々への教育・研修・啓発普及活動

#### 【グループ表彰制度】

ベネッセでは、グループ全体を対象に、2004年度から表彰制度を設けています。その目的は、社員のモチベーション向上、グループ全体の求心力向上、中長期計画の推進にあります。通常の個人評価に反映されにくい地道な努力や、組織の枠を超えるチームワークを積極的に顕在化しようとしています。

### ⑥ 経営者の役割

#### 【経営体制】

ベネッセは監査役会設置会社であり、この枠組みの中で2003年4月から執行役員制度を導入しています。現行の経営体制は取締役9名（うち社外取締役4名）、監査役4名（うち社外監査役3名）、執行役員20名（うち取締役兼務者3名）です。当社では、取締役会における社外取締役の役割を重視し、独立性を高め、経営監視機能の充実に努めています。さらに、重要な連結子会社の経営者の中から6名をグループ役員に任命しています。グループ役員は子会社の経営に責任を持つだけでなく、執行役員と同様に、ベネッセグループの全体戦略にも関与する責任と権限を持つ立場として、グループ内のシナジー向上に努めています。

**■上手くいった取り組みと今後の課題**

- ・これがという形で一つの取り組みをあげることはむずかしいと思っています。当社にとって「ジェンダー・ダイバーシティ」はごくごく当然のこととして根付いていますが、これはやはり一朝一夕で実現したものではなく、20年間以上の積み重ねがあって今日の姿があるにとらえています。経営の方針と現場の一人一人の懸命な努力とが両輪となって方針や施策に魂が入り組織の血肉になってくるものだということを実感しています。
- ・ジェンダーでだけではなく、幅広いダイバーシティとワークライフバランスの実現が課題です。それもCSRとして形を整えていくことを重視するのではなく、当社の事業成長につながる人財確保を目的とした取り組みを地道に進めていくことを重視していきます。

## 株式会社ユニクロ

### 1. 基本情報

本社所在地	東京本部:東京都千代田区九段北 1-13-12 北の丸スクエア 山口本社:山口県山口市佐山 717-1
従業員数	全従業員数:26,035名 正社員:3,918名(男性:2,314名/女性1,604名) 非正規社員:22,117名(男性:6,484名/女性15,633名)(2007.4.1現在)
平均年齢	29.2歳(男性:29.9歳/女性:28.3歳)
勤続年数	4.52年(男性:5.05年/女性:3.75年)
管理職数	1,079名(男性:899名/女性:180名)
2007年度採用数	409名(男性:198名/女性:210名)

### 2. 取り組み内容

#### ① 企業理念「ユニクロのミッション&ビジョン」

ユニクロは、あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です。いつでも、どこでも、だれでも着られる、ファッション性のある高品質なベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。

そのためにローコスト経営に徹して、最短、最安で生産と販売を直結させる。自社に要望される顧客サービスを考え抜き、最高の顧客サービスを実現させる。世界水準の人が喜んで働ける環境を提供し、官僚的でなく、血のかよったチームとして革新的な仕事をする。

結果として売上と収益の高い成長を目指し、世界的なカジュアル企業になる。

#### ② 望まれる人材像

「挑戦者」 高い志  
本質を見きわめる  
変える  
やり切る  
人に熱い

成長意欲が高く、本来あるべき「正しい姿」を追求し、常識にとらわれることなく、リスクや失敗を恐れず挑戦できる人材。つねに革新していくことで、今までの世の中になかった新しい価値を生み出すことができ、最後までやり通す執念を持ちながら努力できる人、目標に向かって一緒に働く仲間と誠実な気持ちで付き合い、ゆるぎない信頼関係を築くことができる人。

#### ③ 人材育成方針

- 経営方針を理解し、新しいことにチャレンジしていく人材を育てていくこと
- 社員一人ひとりの自己実現を図ること



- ・ やりがい、意欲、働きがいを会社につなげることができる人材集団
- ・ 会社の貢献と個人の成長を一緒に実現させていくことができる人材

④ 女性活躍推進・ワークライフバランスに取り組むきっかけ

- グローバル企業を目指すには社員が、経歴・年齢・性別・国籍・障害など、あらゆることを認め合い、お互いが誠実な心を持って、お互いに成長できる人材にならなければいけない。そのために重要なのは、多様性を認めること。まずは、女性と男性の違いを認め、女性活躍を推進することから始めることが最優先。
- グローバル企業を目指すには、個人の成長がなければ企業の成長につながらない社員一人ひとりが自己革新し、自ら成長を続けていくための企業の責任として、働きやすい環境を提供する必要性。

⑤ 女性活躍推進・ワークライフバランスに取り組むにあたり目標としていること

【数値目標】

- 女性店長比率 20%以上
- 女性スーパーバイザー 12.5%

【働き方変革】

- 労働時間の削減
- 心身の健康維持
- 自己成長のためのインプットの充実
- 仕事の質・効率の向上

⑥ <キャリア開発・女性キャリア推進チーム>の位置づけと求められる機能・役割

ユニクロ教育機関である「ユニクロ大学」内に位置づけし、キャリア開発をあらゆる面から支援し、教育・人事を伴って可能性を広げていく部門

- ユニクロ社員の働き方支援
  - ・ キャリアの可能性を広げ、各個人の成長を幅広く支援する
  - ・ 社内のキャリア MIX を実現し、個人のスキル向上の支援をする
- 女性キャリア推進
  - ・ 女性が性差を感じず、色々な可能性にチャレンジできる環境・制度・風土の確立
  - ・ 女性のライフプランを含めたキャリアチェンジなどに配慮し、能力ある女性が働き続けるための支援

⑦ 女性活躍推進・ワークライフバランスの取り組み

(1) 取り組みの経緯

グローバル企業への挑戦には、人材の育成・多様な人材の活用は必要不可欠とトップからのメッセージ。同時に、ボトムでは女性店長が長く働けるための支援を必要としていた。まずは、女性が活躍できる企業を目指すことが最優先課題だとして、店舗の女性活躍を推進させるための施策を実行することとなった。

- 1年目 労働環境改善 風土改革を中心に取り組み
- 2年目 女性キャリア推進 風土改革を中心に取り組み
- 3年目 女性管理職増加 上司の理解促進に組み



## (2) 支援制度の紹介

- 女性活躍推進
  - ・ 昇格候補者に対してのキャリア開発研修
  - ・ 女性フォーラムでの意識改革
  - ・ ワークライフバランスをとるための働き方ガイド
- キャリア開発
  - ・ 職務ガイドブック
  - ・ キャリアデザインプログラムを各職階で研修にして実施
  - ・ 全社でのキャリアローテーションによる育成フォロー

## (3) 継続して実施するための仕組み

- ボトムアップの取り組みを継続し、自分たちがやっているという自覚を持たせること  
やらされてる感ではなく、だれでもが推進できる仕組みにしておくこと

### 【自社での取り組み例】

全国を15ブロック制に分けている当社では、15ブロックのそれぞれから代表店長・代表マネージャーを募り、各ブロックでそれぞれの取り組みを独自に実施する仕組みが成功事例のひとつ。自分たちが問題だと感じることについて、ブロックで話し合い、それを解決していく方法を独自に考え、働きかけを行って解決していくようにする。

その内容は、グループアドレスで随時共有される仕組みになっている

## (4) 社員の方々への教育・研修・啓発普及活動

- 女性店長プロジェクト
  - ・ ウィメンズフォーラム
  - ・ 情報誌「Style」の発行
  - ・ キャリア面談
  - ・ キャリア研修
  - ・ 男性社員への情報発信・共有

## (5) 経営者の役割

- 女性活躍が経営にどのような影響を及ぼすのか
- なぜ、女性活躍が必要なのか

対外的なイメージの女性活躍としての施策、推進ではなく、



本質的にユニクロで女性が活躍すると、何がどのように変わるのか という議論、実行策が必要

## ⑧ うまくいった取り組みと今後の課題

### 【うまくいった取り組み事例】

- ・ 2004年9月 店舗の女性社員に対して「長く続けていけるためには」という視点から、営業部内のプロジェクトとして「女性店長プロジェクト」が発足  
現場の女性エリアマネージャーと6人の女性店長で進めていく  
[内容] 労働環境の改善 長時間労働廃止の風土改革  
[結果] 業務改善を繰り返し、1日8時間労働、土日公休を実現 女性退職率の大幅削減

- ・2005年9月 内容を「女性のキャリア推進」と「上司の風土改革」に変更  
[内容] 女性管理職昇格への教育  
女性が自分のキャリアを自分で考えるきっかけ作り  
情報誌をロールモデル集に集約  
男女の違いを理解できる働きかけ などを推進  
[結果] 女性管理職増加  
女性自身が自分のキャリアを真剣に考え、結婚しても働き続ける女性が増加  
女性の支援を実行する必要性を管理職男性が気づき始める
  
- ・2006年9月 「女性キャリア推進」と「上司の風土改革」の更なる進化  
[内容] 女性社員対象のフォーラムの内容をマインド⇒スキル研修に変更  
女性が自分でキャリアを推進していくための意識醸成と能力開発  
情報誌に男性社員の意見や経営トップのインタビューなどを入れて発行
  
- ・2007年3月 「働きやすい会社」にするための「女性活躍推進」であることの理解  
[内容] 男性の育児休暇推進⇒マインド変化  
自社の取り組みだけでなく、世界の雇用情勢を取り入れたMTなどを開催

#### ■課題

経営の関与の質を変えていく

- ・対外的な女性活躍⇒本質的な女性活躍（ユニクロビジネスへの影響）を前提にした経営者の関与ができるかどうか、そういう働きかけが女性プロジェクトでできるか
- ・重要な意思決定ができる女性幹部の数を増やす
- ・女性比率の向上⇒マイノリティではなく、女性の意思が重要視される

## 参 考 资 料



## 「ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会」活動記録

\* 会社名、所属、役職名は当時のものを記載しています。

会期	プログラム
<b>第1回</b> 2005年 11月16日	講演: ワーク・ライフバランスを考える 「企業戦略としてのワーク・ライフ・バランス」 ～ 魅力ある職場とは ～ 横河ヒューマン・クリエイト(株) 人財開発アドバイザー (財)21世紀職業財団 中央雇用管理アドバイザー 西嶋 美那子 様  講演: 個人の成長を考える 「個人の成長」からみたワーク・ライフバランス 和光大学 人間関係学部 人間発達学科 助教授 坂爪 洋美 様
<b>第2回</b> 2005年 12月19日	ワーク・ライフバランスの目指す姿について考える ①現時点における自社の WLB 施策が目指しているもの ②3～5年後までに、自社の WLB 施策で目指すもの ③WLB のゴールがあるとすれば、どのような状況か (企業が享受するメリットと個人の働き方)  (各社発表)
<b>第3回</b> 2006年 1月27日	講演: 「女性の就業継続への取り組み」 (株)ベネッセコーポレーション  講演: 「シニア対策(男性の WLB という観点から)」 富士ゼロックス(株)
<b>第4回</b> 2006年 2月28日	講演: 「多様な雇用形態への取り組み」 イオン(株)  講演: 「就業の柔軟性を高めるための取り組み」 日本テレコム(株)
<b>第5回</b> 2006年 3月24日	講演: 若年層の働く意識 「今と昔の若者の職業観」 立教大学 コオプ教育・インターンシップオフィス コオプ・コーディネーター 小島 貴子 様
<b>第6回</b> 2006年 5月19日	<b>【意見交換】</b> 中間報告について
<b>【中間報告会】</b> 2006年 6月2日	企業価値向上のための人材マネジメントシンポジウム ～人材戦略として取り組むダイバーシティ・マネジメント～

会期	プログラム
<b>第7回</b> 2006年 7月7日	<b>【意見交換】</b> 今後の活動について
<b>第8回</b> 2006年 9月12日	講演:「21世紀の新しい働き方を考える」 未来工業株式会社 創業者 山田 昭男 様
<b>第9回</b> 2006年 10月18日	講演:「DNPの人事労務施策について ～「ビジョンの実現」と「個の成長」～」 大日本印刷株式会社 労務部 シニアエキスパート 川村 雅彦 様  講演:「ワークスタイル変革によるマネジメント」 ソフトバンクテレコム株式会社 国際事業本部データ事業部 キャリア営業部 マネージャー 小林 上一 様
<b>第10回</b> 2006年 12月8日	講演:「WLBと企業、職場」 学習院大学 経済学部 教授 脇坂 明 様  講演:「21世紀の新しい働き方を考える」 東京海上日動あんしん生命保険株式会社 人事総務部 人事グループ 担当課長 二村 紀久江 様
<b>第11回</b> 2007年 1月26日	<b>【意見交換】</b> 提言の方向性について
<b>第12回</b> 2007年 2月22日	講演:「21世紀の新しい働き方を考える」 (株)東レ経営研究所 代表取締役社長 佐々木 常夫 様
<b>第13回</b> 2007年 5月23日	講演:「戦略的ダイバーシティ・マネジメント」 早稲田ビジネススクール 准教授 谷口 真美 様
<b>第14回</b> 2007年 6月8日	<b>【意見交換】</b> 提言内容について
<b>第15回</b> 2007年 10月1日	<b>【意見交換】</b> 提言内容について
<b>【最終報告会】</b> 2007年 10月15日	企業価値向上のための人材マネジメントシンポジウム ～人材戦略として取り組むダイバーシティ・マネジメント～

## 「ワーク・ライフバランスの未来を考える研究会」

### 参加者名簿

(敬称略)

#### ●コーディネータ

守島 基博 一橋大学大学院 商学研究科 教授  
坂爪 洋美 和光大学 現代人間学部 准教授

#### ●参加者(氏名 50 音順)

池田 久美子 ダイキン工業 (株) 人事本部 人事企画グループ  
大淵 正 (株) ニチレイバイオサイエンス 企画管理部 総務企画チームリーダー  
尾崎 勝吉 サントリー (株) 山崎蒸溜所 事務長  
鬼沢 裕子 (株) ベネッセコーポレーション 人財部 課長  
川崎 博子 (株) エヌ・ティ・ティ・ドコモ 人事育成部 ダイバーシティ推進室長  
小池 和子 アットワーク (株) 管理部 人事グループ  
後藤 直子 (株) ユニクロ 人事部 キャリア開発・ダイバーシティ推進チームリーダー  
高岡 正司 富士ゼロックスキャリアネット (株)  
キャリアフロンティアセンター センター長  
高木 栄治 日本電気 (株) 人事部 キャリア支援エキスパート  
高橋 麻衣子 GE コンシューマー・ファイナンス (株) HFS 事業部門 HR マネジャー  
武田 雅子 (株) クレディセゾン 人事部 人材開発課 課長  
田中 恭代 旭化成 (株) 人財・労務部 EO 推進室 部長  
辻田 智子 (株) ユニクロ  
キャリア開発・女性キャリア推進チーム UNIQLO 女性活躍推進リーダー  
二宮 大祐 イオン (株) 人事本部 人事企画部  
平井 弓子 サントリー (株) キャリア開発部長  
樋渡 智子 TOTO 株式会社 きらめき推進室  
森 仁美 シャープ (株)  
人事本部 ポジティブ・アクション推進プロジェクトチーム チーフ  
山上 克美 (株) エヌ・ティ・ティ・ドコモ  
人事育成部 ダイバーシティ推進室 担当課長

#### ●事務局

村橋 健司 (社) 日本能率協会 経営・人材本部 JMI 事業部 事業部長  
海老原紀枝 (社) 日本能率協会  
経営・人材本部 人材開発・マネジメント推進部 マネジャー





## 持続的成長を実現するためのダイバーシティ・マネジメント

---

発行日：2007年10月15日

発行：社団法人日本能率協会

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL:03-3434-6211 (代)

Home Page <http://www.jma.or.jp>

---

(無断複製転載を禁ず)

### 【問い合わせ】

(社)日本能率協会 経営・人材本部 人材開発・マネジメント推進部 までご連絡ください。



無断複製転載を禁ず