

平成27年度ポジティブ・アクション「見える化」事業

# 「女性の活躍推進」にむけた 取組施策集



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

## 本誌の活用について

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」では、自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析を行い、行動計画を策定すること等が求められています。

本誌は、状況把握・課題分析を行ったものの「どのような取組をすればよいのか分からない」というお悩みに対し、取組施策を検討する上で参考となる事例を紹介することを目的としています。

第Ⅰ部では、平成27年に実施した企業アンケートの結果から、「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」で紹介しているタイプ分類にのっとり、現在の日本における女性活躍の状況と課題を確認しています。

第Ⅱ部では、女性活躍の状況が進んでいる企業の事例を詳細に紹介しています。

第Ⅲ部では、平成23年度から平成26年度のポジティブ・アクション「見える化」事業で収集した企業事例を掲載しています。

業種や企業規模が同じであっても、企業によって女性の活躍推進に関する課題は様々です。本誌により、自社の課題解決に有効な施策検討の一助となれば幸いです。

※本誌は、下記の「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」の内容と対応しています。マニュアルでは、女性活躍の状況把握・課題分析の方法などについて詳しくご紹介しています。本誌をご覧になる際は、マニュアルもあわせてご参照ください。

**「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画策定支援マニュアル」**

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/keikaku-manyuaru280401.pdf>

## 目次

I. 企業における女性の活躍推進状況	1
1. 女性の活躍推進状況	3
2. 長時間労働の状況	4
3. 女性の活躍推進における課題と取組	5
II. 取組事例の紹介	15
1. 大塚製薬株式会社	16
2. 拓新産業株式会社	18
3. 東京急行電鉄株式会社	20
4. 株式会社ノバレーゼ	22
III. 「女性の活躍推進」取組テーマ別施策	25
1. 女性の採用比率を高める取組	27
2. 女性の職域拡大や育成に関する取組	27
3. 女性の定着や働き方の見直しを図る取組	30
4. 女性の管理職登用を図る取組	35
5. 女性の活躍推進にむけた職場風土の醸成	37



# I. 企業における 女性の活躍推進状況

# I 企業における女性の活躍推進状況

第I部では、平成27年12月～平成28年1月に実施した企業アンケート※の結果から、日本企業における女性活躍推進の現状をご紹介します。

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下「女性活躍推進法」という）では、常時雇用する労働者の数が301人以上の一般事業主に対し、①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②状況把握・課題分析を踏まえた行動計画の策定・社内周知・公表・届出、③女性の活躍に関する情報公表が義務づけられています。このうち、①状況把握・課題分析においては、「採用した労働者に占める女性労働者の割合」「男女の平均継続勤務年数の差異」「管理職に占める女性労働者の割合」「労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況」の4項目を基礎項目として必ず把握することとなっています。

こうした企業の取組を支援するために作成された「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」では、この基礎項目のうち3項目を用いて、女性の活躍状況を6タイプに分類することを提案しています。このタイプ分類に則して、アンケート回答企業の女性の活躍状況を見ていきます。

図表1 基礎3項目による女性の活躍状況のタイプ分け

	採用した労働者に占める女性労働者の割合	男女の平均継続勤務年数の差異	管理職に占める女性労働者の割合	特徴や課題
目安の値	20%以上	70%以上	20%以上	
タイプ①	○	○	×	女性の採用・就業継続はできているが、管理職が少ない企業 採用女性割合が高く、就業継続も進んでいるが、管理職割合は低い。両立支援環境は整っているが、女性の配属・役割・評価等に問題があり、女性がキャリアアップできていないのではないか
タイプ②	○	×	×	女性の採用はできているが、就業継続が困難で、管理職が少ない企業 採用女性割合は高いが、両立支援環境や職場風土、労働時間等に問題があり、就業継続が困難となり、その結果、管理職への登用も進んでいないのではないか
タイプ③	○	×	○	女性の採用や管理職は多いが、就業継続が困難な企業 管理職割合が高い理由が、採用女性割合が著しく高いため、女性が多数派の企業でありながら職場のマネジメントは男性中心となっていないか
タイプ④	×	○	×(○)	女性の採用が少ない企業 勤続年数の男女差は小さいが、採用ができておらず、女性管理職も育っていない（育っていても一部の職種・部門に限られている）。社内における女性の役割が限定されており、配置等に男女で偏りがあるのではないか
タイプ⑤	×	×	×(○)	女性が少なく女性活躍が進んでいない企業 女性がほとんど活躍できていない（あるいは一部の女性のみが活躍している）。社内に女性に適した仕事が少ないという認識があり、両立支援環境が整っていない、長時間労働を前提とした働き方になっている等、女性を受け入れる環境が整っていないのではないか
タイプ⑥	○	○	○	女性の活躍が比較的進んでいる企業 採用女性割合が高く、就業継続もできており、管理職割合も高い。男女間の賃金格差や女性役員割合等、さらなる女性活躍推進に向けて課題はみられないか

（資料）厚生労働省「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」（平成27年）

※企業アンケート：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性活躍推進に関するアンケート調査」

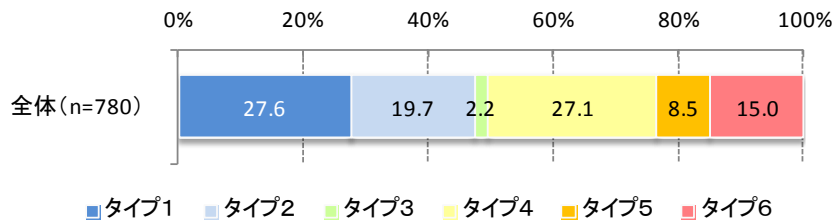
企業における女性活躍推進の状況を明らかにすることを目的として行われた調査。対象は従業員数101人以上の企業10,000件、実施時期は平成27年12月～平成28年1月。有効回収数は970件、有効回収率は9.7%となっている。

なお、本誌に掲載しているグラフ（図表2～17）は、正社員数及び有期契約労働者数の合計が101人以上の企業943件を集計対象としている。

# 1 女性の活躍推進状況

現在の日本においては、タイプ分類の状況はどうなっているのでしょうか。企業アンケート調査によれば、タイプ①とタイプ④の割合が高くなっています。タイプ①は、採用女性割合が高く、女性の就業継続も進んでいるけれども、女性の管理職割合が低い企業です。またタイプ④は、勤続年数の男女差は小さいが、女性を採用できておらず、女性管理職も育っていない企業です。多くの企業が、採用、両立、育成・登用のいずれかに課題を抱えているようです。

図表2 女性の活躍状況のタイプ

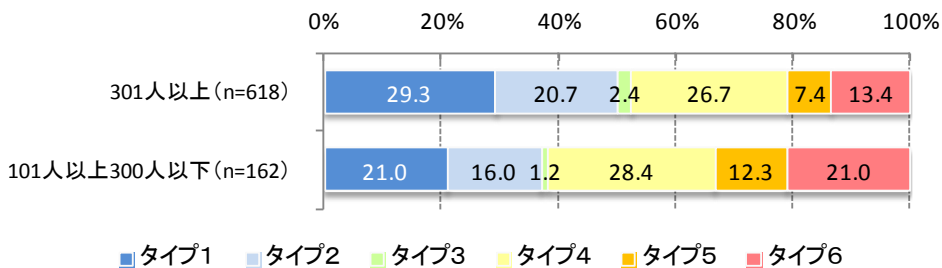


※女性活躍推進法では従業員数301人以上の企業に対応が義務づけられているが、本調査では101人以上の企業を対象として集計している。以下同様。

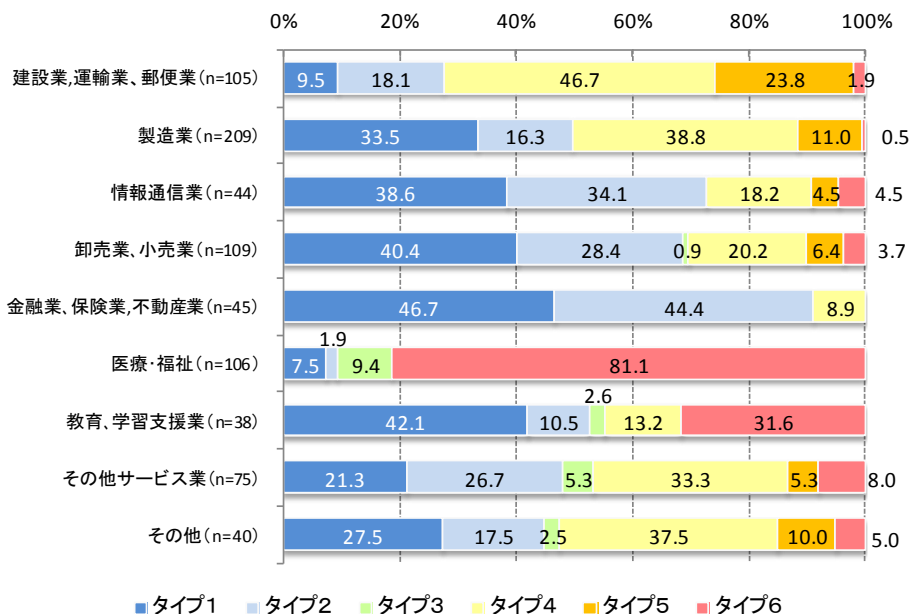
※「一般事業主行動計画策定支援マニュアル」では、正社員の状況にもとづいてタイプ分類を行うことを推奨していることから、本調査でも正社員の状況にもとづきタイプ分類を行っている。また、以降のタイプ分類に関する分析は、基礎3項目がすべて把握できタイプ分類が可能であった企業780件を対象としている。

企業規模別にみると、規模の小さな企業の方が、女性の活躍が比較的進んでいるタイプ⑥の割合が高くなっています。また、業種別にみると、特にタイプ⑥の割合が高いのは「医療・福祉」や「教育、学習支援業」となっています。一方、多くの業種ではタイプ①やタイプ②の割合が高くなっています。

図表3 企業規模別 女性の活躍状況のタイプ



図表4 業種別 女性の活躍状況のタイプ



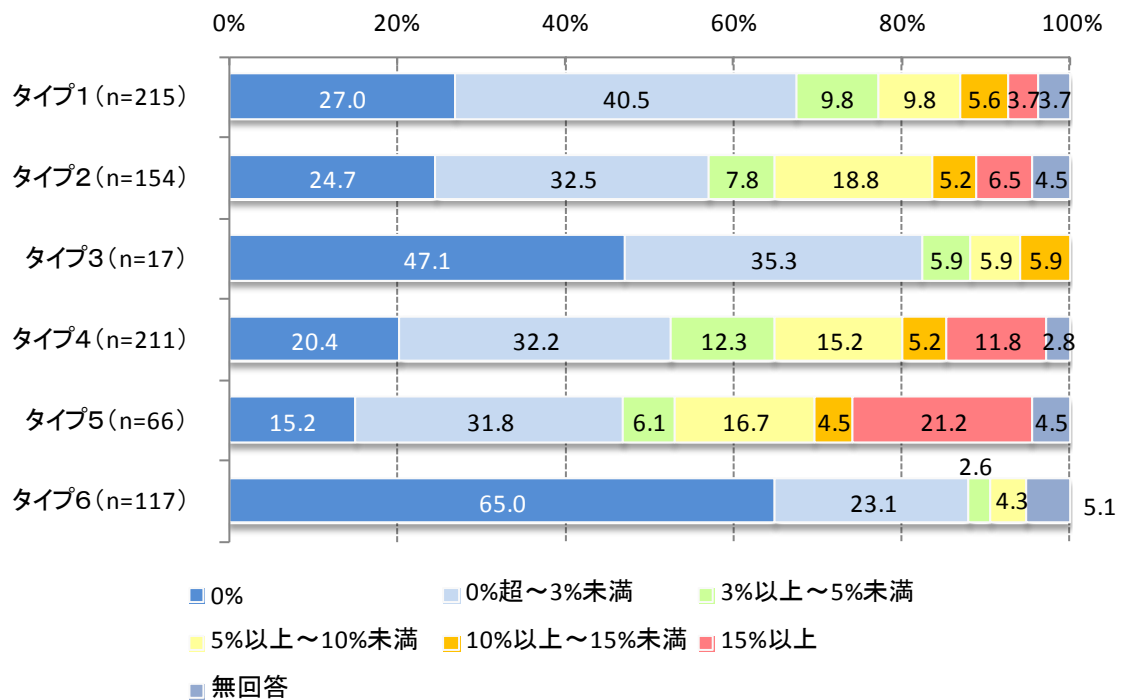
## 2 長時間労働の状況

女性活躍推進法では、労働時間の状況についても必ず把握することとされています。残業時間の平均が「45時間※」を上回っている月がある場合には、長時間労働に関する課題があると考えられます。

企業アンケートでは、残業時間が月60時間を超える正社員の割合をたずねています。タイプごとにみると、女性の活躍が進んでいないタイプ⑤では、残業時間が月60時間を超える正社員の割合が高い企業が多くなっていますが、女性の活躍が最も進んでいるタイプ⑥では、そうした正社員は0%という企業が大半を占めています。長時間労働が、女性の就業継続や登用が進まない背景となっていることがうかがえます。

※月45時間は、「時間外労働の限度に関する基準」で定める1カ月の時間外労働の限度基準。また、「脳・心臓疾患の労災認定基準（いわゆる過労死基準）」で、脳・心臓疾患の発症と長時間労働との関連性が徐々に強まると評価できる目安の時間とされる。

図表5 タイプ別 残業時間が月60時間を超える正社員の割合





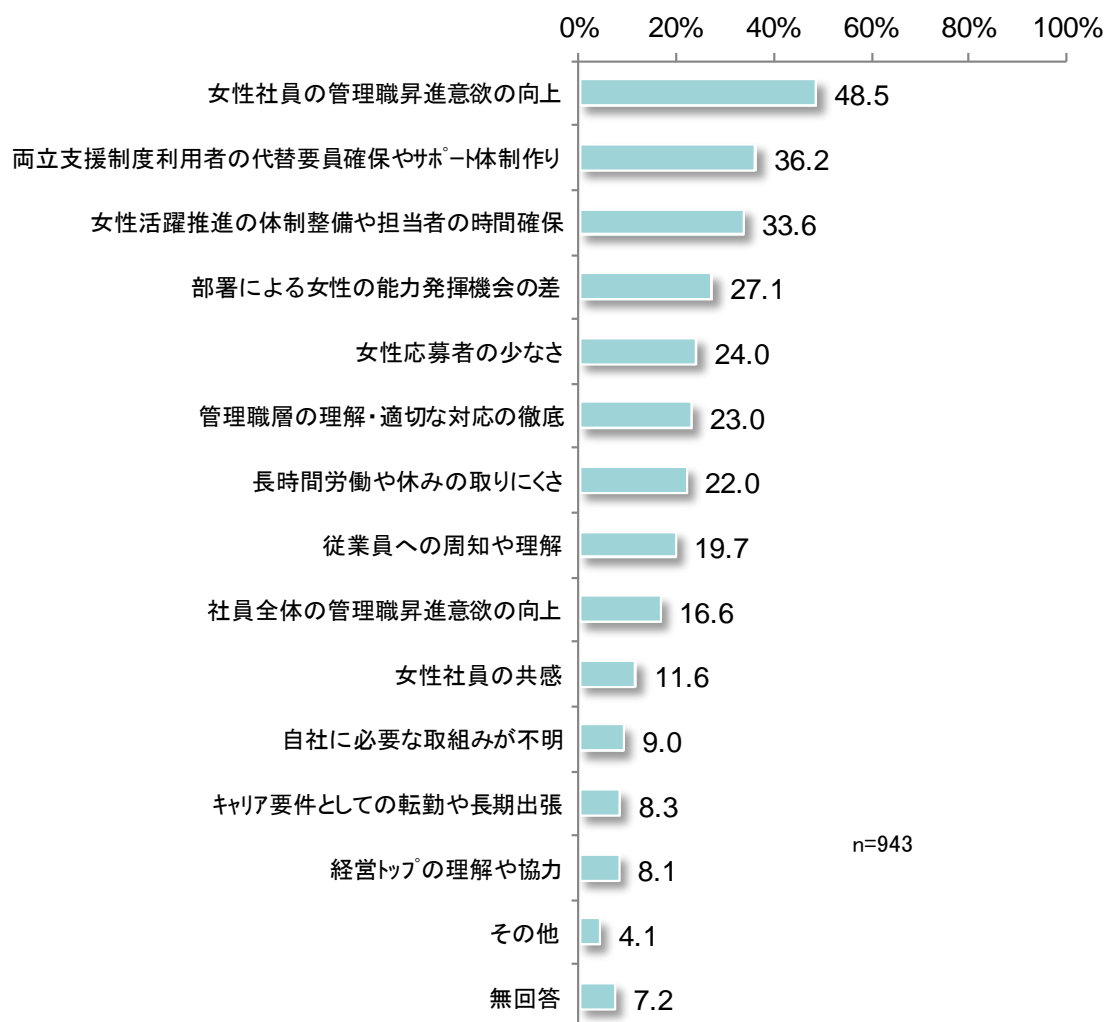
### 3 女性の活躍推進における課題と取組

#### (1) 企業全体の課題

アンケートから、企業が女性の活躍推進においてどのような課題を感じているのかをみてみましょう。タイプ別の状況を見る前に、企業全体の傾向がどうなっているのかを確認していきます。

最も課題としてあげられた割合が高いのは、「女性社員の管理職昇進意欲の向上」となっており、約半数の企業が課題だと感じています。次いで「両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制作り」「女性活躍推進の体制整備や担当者の時間確保」などが上位にあげられています。

図表6 女性の活躍推進における課題



## (2) 企業全体の取組

続いて、企業がどのような取組を行っているのかをみてみましょう。

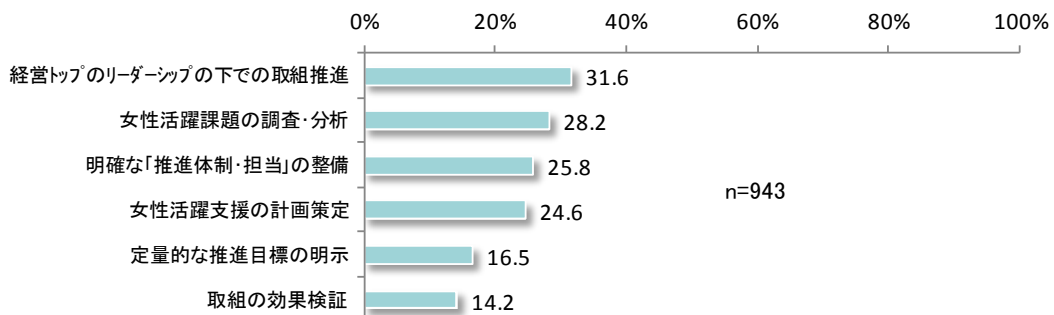
女性活躍推進の全社的な推進体制等については、「経営トップのリーダーシップの下での取組推進」がもっとも高いものの、実施率は約3割にとどまっています。

両立支援策をみると、「妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や処遇に関する周知」が約7割と最も高く、次いで「子育てや介護などを理由とする転勤への配慮」「産前・産後休業や育児休業中の情報提供」が約6割となっています。

ワーク・ライフ・バランスを可能とする働き方の見直しについては、「職場における業務削減の取組」がもっとも高く、8割弱の企業が取り組んでいるほか、「ノー残業デー等の意識啓発」「有給休暇取得を推進する取組」についても6割以上の企業が取り組んでいます。ワーク・ライフ・バランスに関する取組は、企業の実施率が高い傾向にあることがわかります。

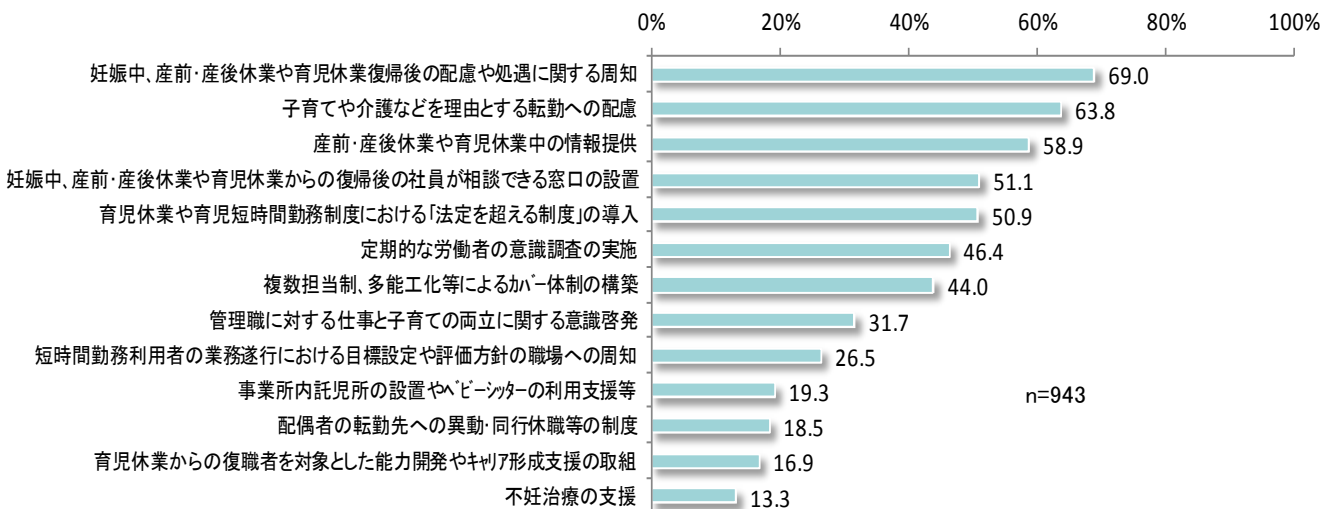
図表7

### 取組：女性活躍推進の全社的な推進体制等



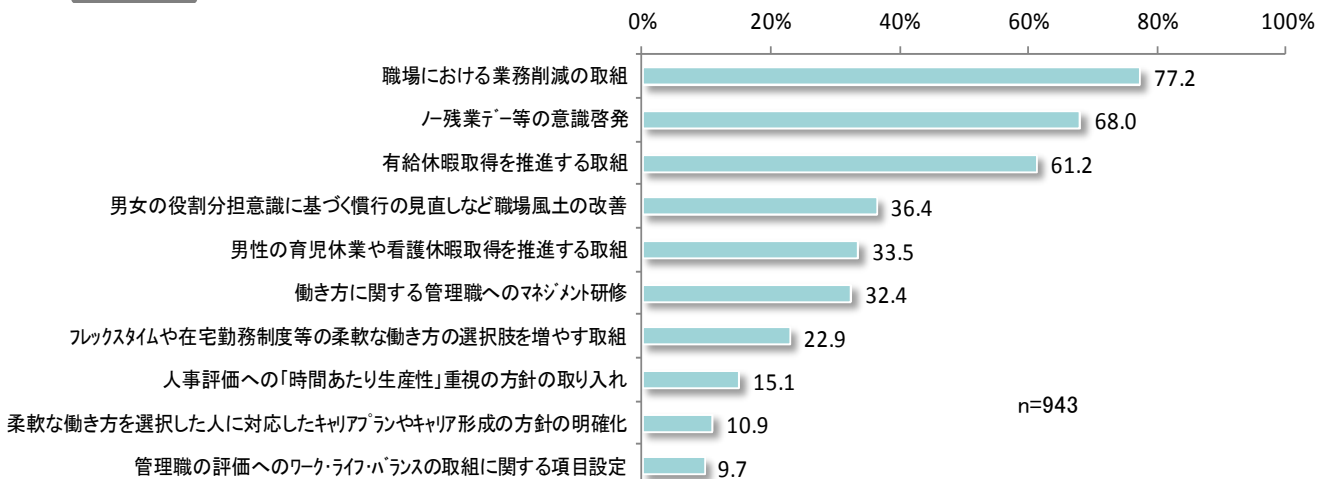
図表8

### 取組：両立支援策



図表9

### 取組：ワーク・ライフ・バランスを可能とする働き方の見直し

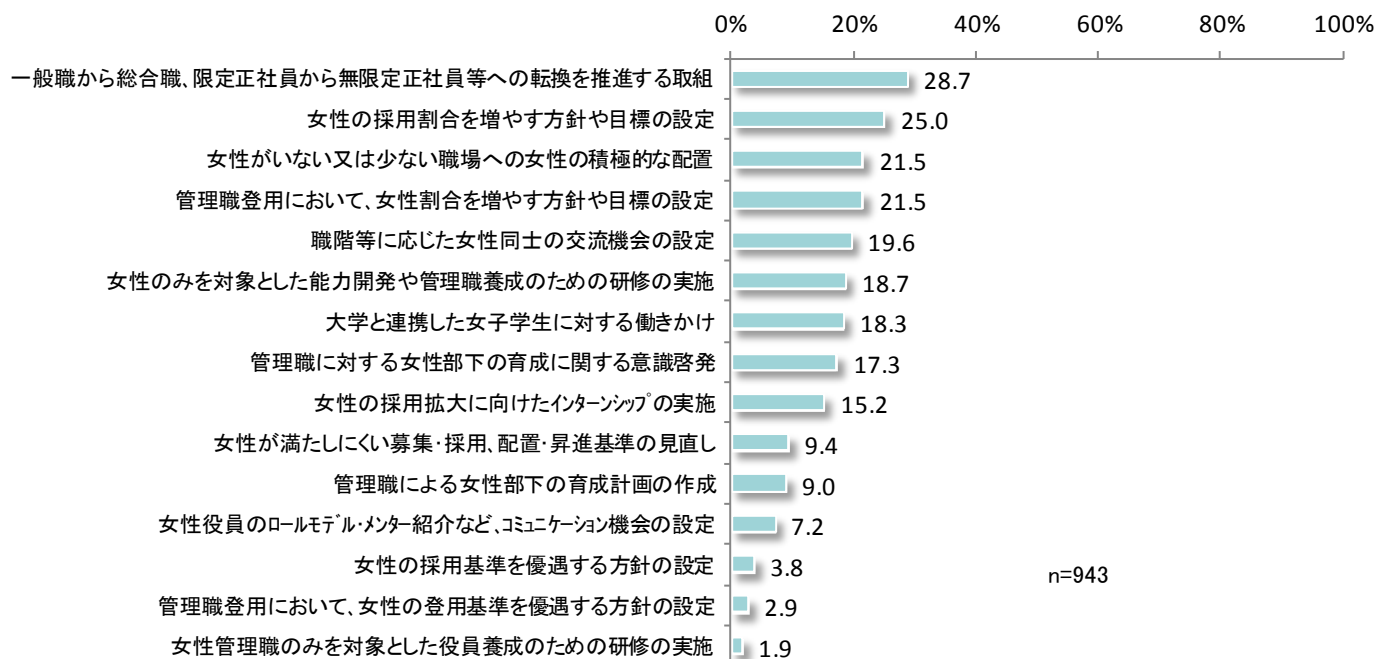


女性を積極的に採用・登用するための取組等をみると、「一般職から総合職、限定正社員から無限定正社員等への転換を推進する取組」がもっとも高いものの、取り組んでいる企業は3割弱にとどまります。そのほかの取組も、2割を下回るものが多く、こうしたポジティブ・アクションに関する取組を行っている企業は現時点では少ないといえます。

有期契約労働者が活躍するための取組については、「パート・アルバイトや契約社員と正社員との仕事内容や役割区分の明確化や周知」がもっとも高く、約半数の企業が取り組んでいます。また、「有期契約労働者へのマタハラ・セクハラ防止のための取組」についても、約半数が取り組んでいるとしています。

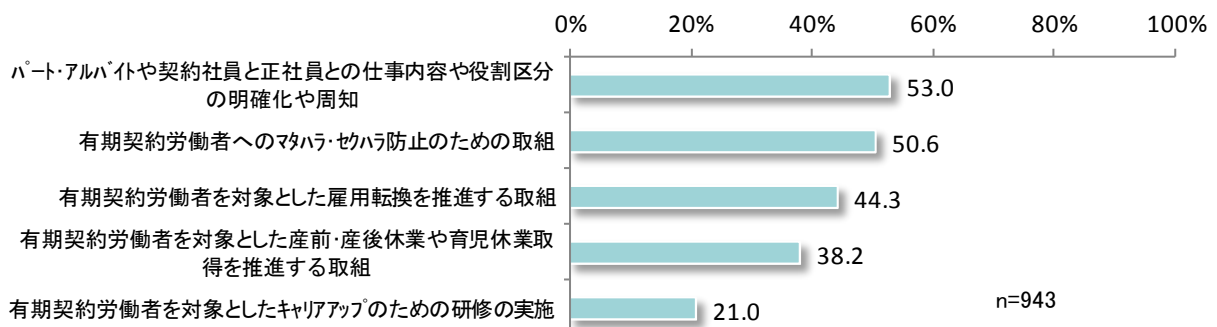
図表10

**取組：女性を積極的に採用・登用するための取組等（ポジティブ・アクション）**



図表11

**取組：有期契約労働者が活躍するための取組**



### (3)タイプ別の課題と取組

タイプ  
1

女性の採用・就業継続はできているが、  
管理職が少ない企業

採用	○
継続勤務	○
管理職	×

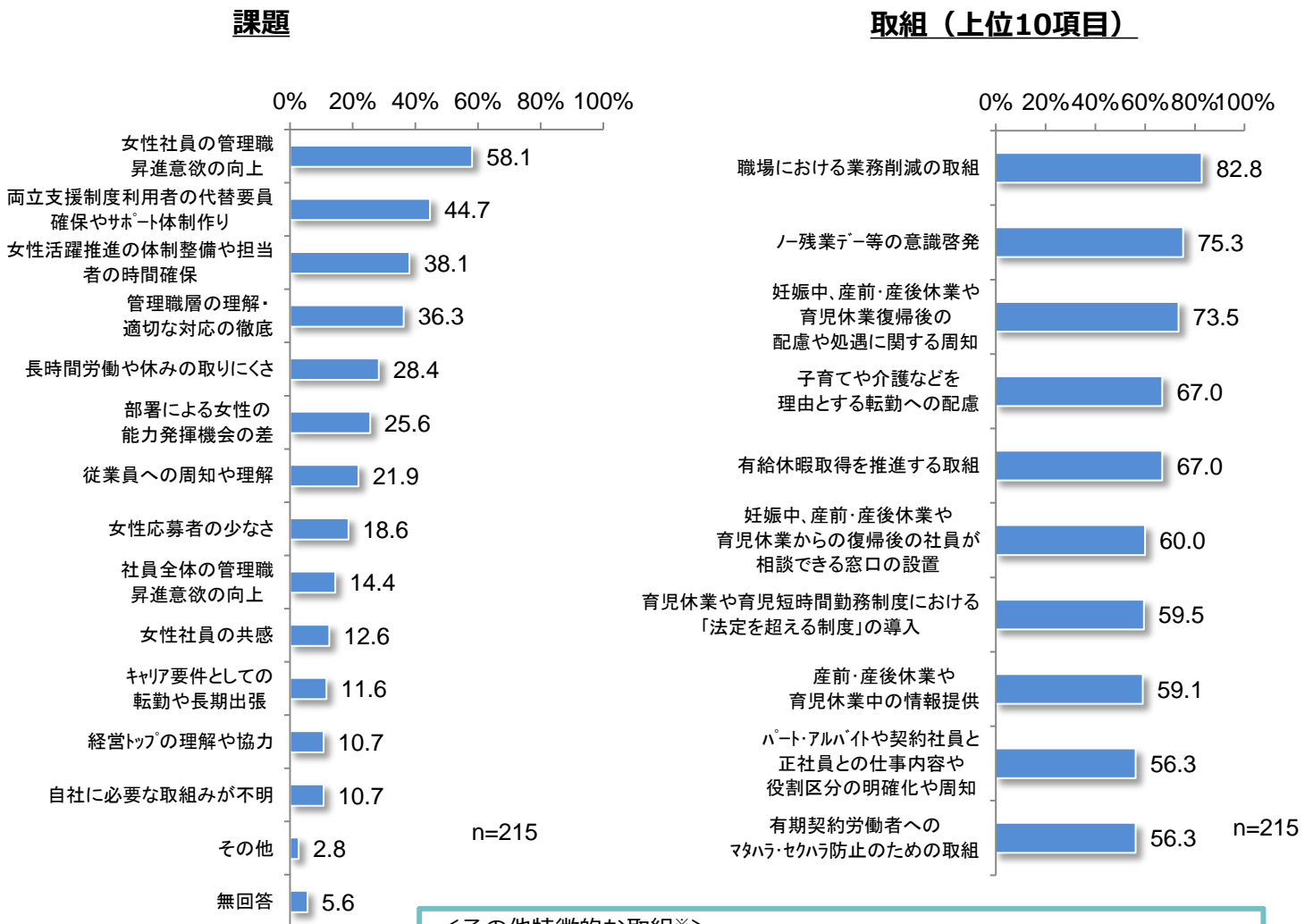
ここからは、女性活躍のタイプごとに、課題と取組の状況を確認していきます。

タイプ①は、採用女性割合が高く、女性の就業継続も進んでいるが、女性の管理職割合が低い企業です。このタイプの企業では、「女性社員の管理職昇進意欲の向上」「両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制作り」「女性活躍推進の体制整備や担当者の時間確保」などが課題となっています。出産後も就業継続する女性が多いものの、女性のキャリアアップができておらず、両立支援制度利用者に対するサポート体制も課題となっている状況がうかがえます。

タイプ①で取り組まれている割合が高い項目は、「職場における業務削減の取組」「ノー残業デー等の意識啓発」「妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や処遇に関する周知」などとなっています。また、他のタイプと比べると「一般職から総合職、限定正社員から無限定正社員等への転換を推進する取組」の実施率が高くなっています。

図表12

#### タイプ① 女性の活躍推進に関する課題と取組



<その他特徴的な取組※>

・一般職から総合職、限定正社員から無限定正社員等への転換を推進する取組 (37.7%)

※その他特徴的な取組：上位10項目には含まれていないが、全体と比較して実施率が10ポイント以上高い取組。以下同様。

タイプ  
2

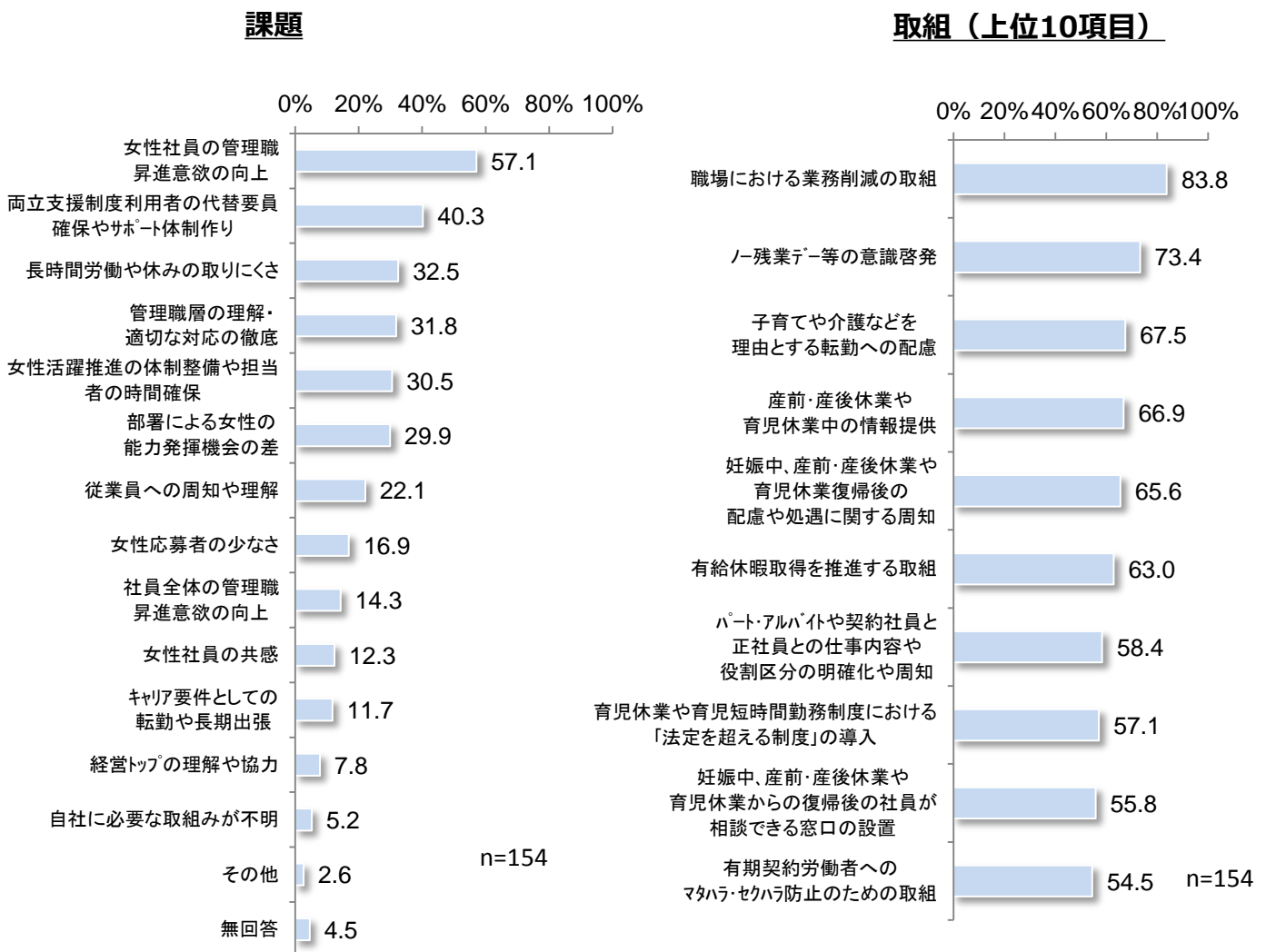
## 女性の採用はできているが、 就業継続が困難で、管理職が少ない企業

採用	○
継続勤務	×
管理職	×

タイプ②は、採用女性割合は高いが、女性の就業継続が困難で、女性管理職も少ない企業です。このタイプの企業では、「女性社員の管理職昇進意欲の向上」「両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制作り」「長時間労働や休みの取りにくさ」などが課題となっています。両立支援制度の利用しにくさや、長時間労働、休みの取りにくさといった職場風土が背景となって、女性の就業継続が困難となり、結果、管理職への登用も進んでいないという状況がみてとれます。

タイプ②で取り組まれている割合が高い項目は、「職場における業務削減の取組」「ノー残業デー等の意識啓発」「子育てや介護などを理由とする転勤への配慮」などです。また、他のタイプと比べると「人事評価への『時間あたり生産性』重視の方針の取り入れ」「女性のみを対象とした能力開発や管理職養成のための研修の実施」の実施率が高くなっています。

図表13 タイプ② 女性の活躍推進に関する課題と取組



<その他特徴的な取組>

- ・人事評価への「時間あたり生産性」重視の方針の取り入れ (26.0%)
- ・女性のみを対象とした能力開発や管理職養成のための研修の実施 (33.1%)

タイプ  
3

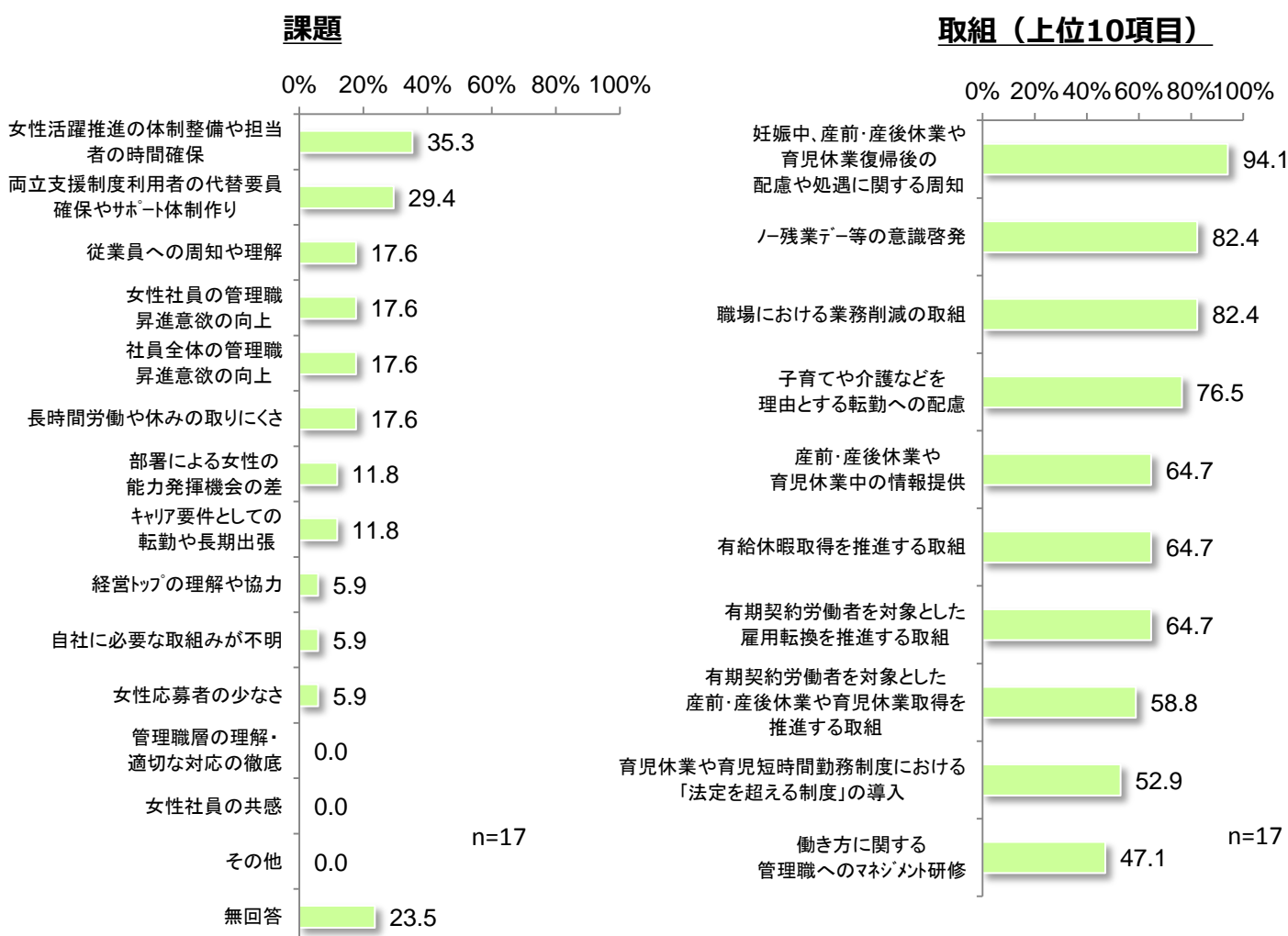
女性の採用や管理職は多いが、  
就業継続が困難な企業

採用	○
継続勤務	×
管理職	○

タイプ③は、採用女性割合および女性管理職割合が高いが、女性の就業継続に課題がある企業です。このタイプの企業では、「女性活躍推進の体制整備や担当者の時間確保」「両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制作り」「従業員への周知や理解」などが課題となっています。女性管理職割合は高いようにみえますが、それは労働者に占める女性割合が著しく高いことによるものである可能性も考えられます。

タイプ③で取り組まれている割合が高い項目は、「妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や処遇に関する周知」「ノー残業デー等の意識啓発」「職場における業務削減の取組」などとなっています。また、他のタイプと比べると「働き方に関する管理職へのマネジメント研修」「女性役員のロールモデル・メンター紹介など、コミュニケーション機会の設定」の実施率が高くなっています。

図表14 タイプ③ 女性の活躍推進に関する課題と取組



<その他特徴的な取組>

- ・働き方に関する管理職へのマネジメント研修 (47.1%)
- ・女性役員のロールモデル・メンター紹介など、コミュニケーション機会の設定 (17.6%)

タイプ  
4

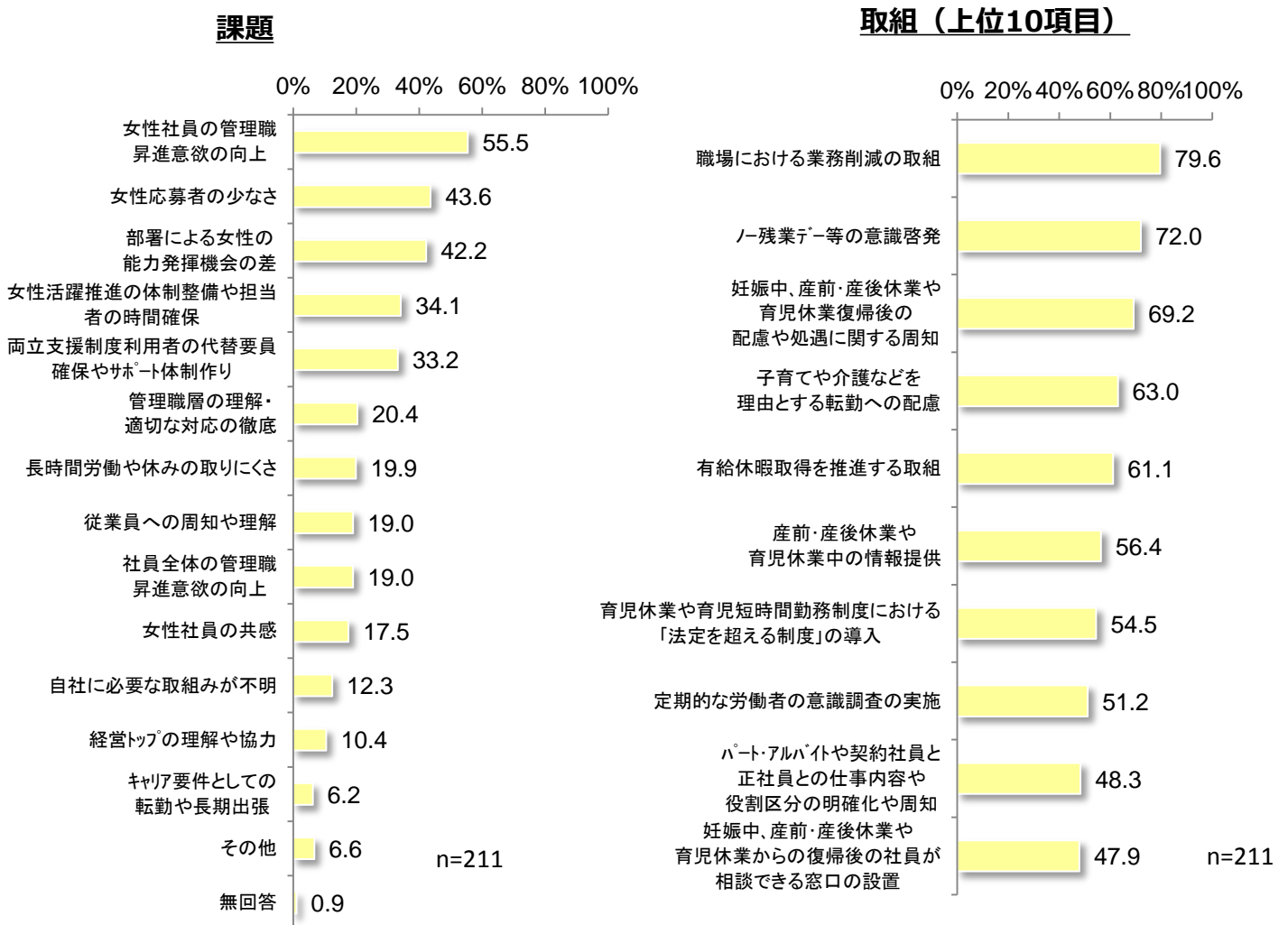
女性の採用が少ない企業

採用	×
継続勤務	○
管理職	× (○)

タイプ④は、勤続年数の男女差は小さいが、女性を採用できておらず、女性管理職も育てていない（育てていても一部の職種・部署等に限定されている）企業です。このタイプの企業では、「女性社員の管理職昇進意欲の向上」「女性応募者の少なさ」「部署による女性の能力発揮機会の差」などが課題となっています。少数の女性一般職・事務職等のみを採用し、採用された女性は就業継続しているなど、女性の配属先や役割が著しく限定されているおそれがあります。

タイプ④で取り組まれている割合が高い項目は、「職場における業務削減の取組」「ノー残業デー等の意識啓発」「妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や処遇に関する周知」などとなっています。

図表15 タイプ④ 女性の活躍推進に関する課題と取組



タイプ  
5

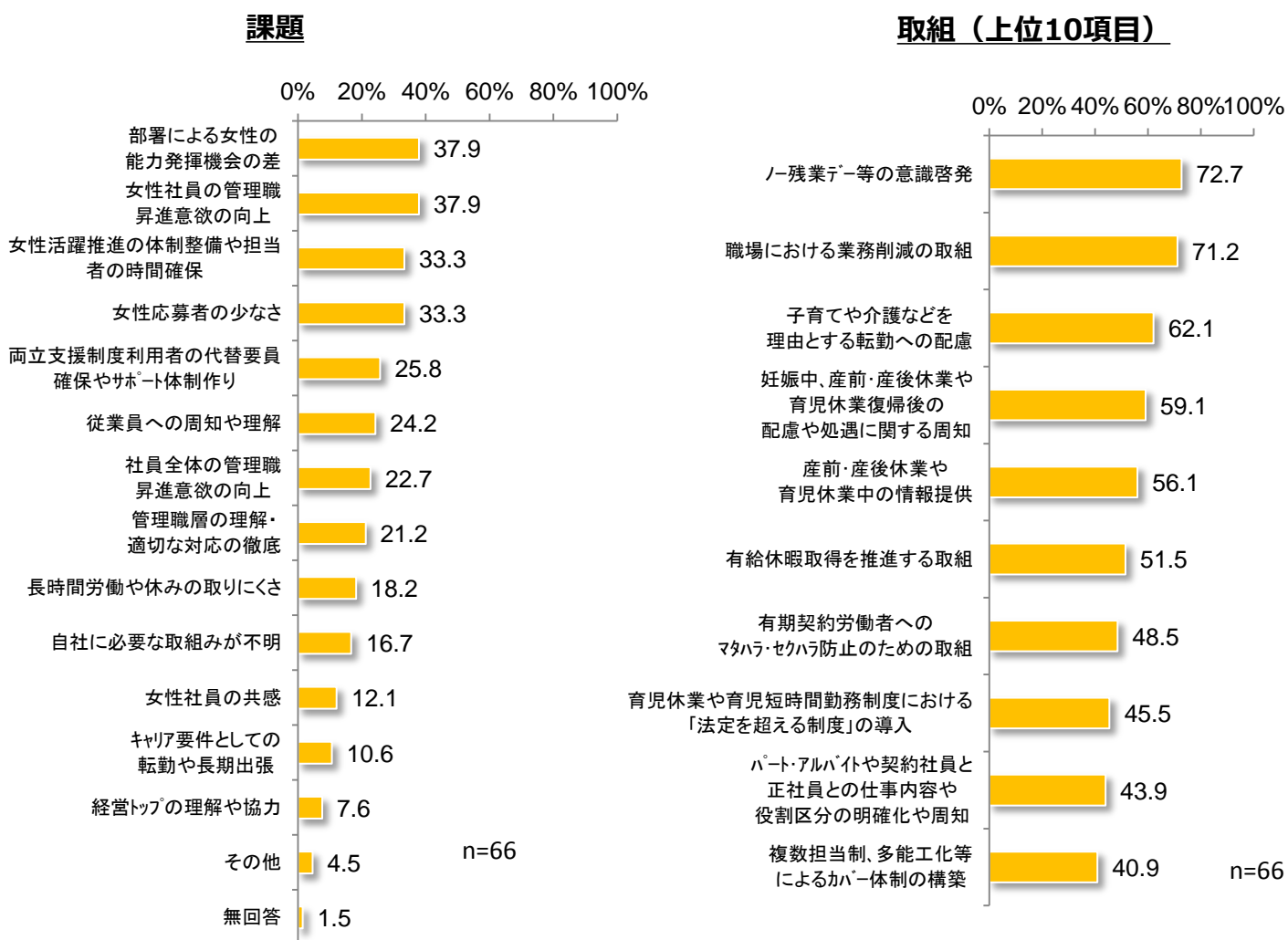
女性が少なく女性活躍が進んでいない企業

採	用	×
継	続	勤
管	理	職
		× (○)

タイプ⑤は、採用女性割合が低く、女性の就業継続も困難で、女性がほとんど活躍していない（もしくは、一部の女性社員のみ活躍している）企業です。このタイプの企業では、「部署による女性の能力発揮機会の差」「女性社員の管理職昇進意欲の向上」「女性活躍推進の体制整備や担当者の時間確保」「女性応募者の少なさ」などが課題となっています。女性に適した業務がないという先入観から、女性を受け入れるための取組や環境整備が進んでおらず、また働き方自体が長時間労働を前提としたものとなっているおそれがあります。

タイプ⑤では、「ノー残業デー等の意識啓発」「職場における業務削減の取組」など、長時間労働の改善に向けた取組の実施率が高くなっています。

図表16 タイプ⑤ 女性の活躍推進に関する課題と取組





タイプ  
6

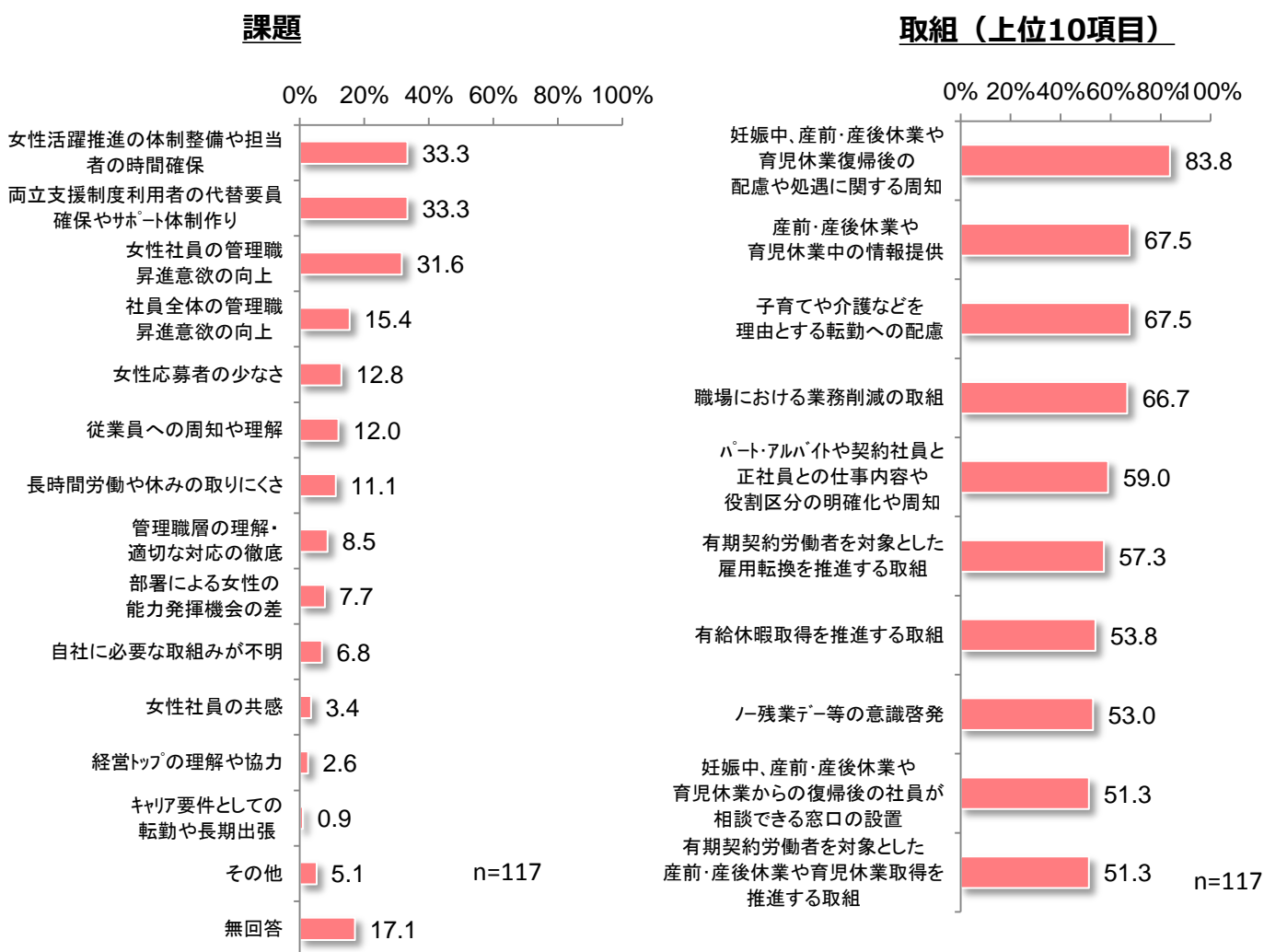
女性の活躍が比較的進んでいる企業

採用	○
継続勤務	○
管理職	○

タイプ⑥は、採用女性割合、継続勤務年数の男女差、女性管理職割合がいずれも一定水準以上に達しており、比較的女性の活躍が進んでいる企業です。このタイプの企業では、「女性活躍推進の体制整備や担当者の時間確保」「両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制作り」「女性社員の管理職昇進意欲の向上」などが課題となっています。

タイプ⑥で取り組まれている割合が高い項目は、「妊娠中、産前・産後休業や育児休業復帰後の配慮や処遇に関する周知」「産前・産後休業や育児休業中の情報提供」などとなっており、その他有期契約労働者を対象とした取組も多数行われています。また、他のタイプと比べると「事業所内託児所の設置やベビーシッターの利用支援等」の実施率が高くなっています。

図表17 タイプ⑥ 女性の活躍推進に関する課題と取組



<その他特徴的な取組>

- ・事業所内託児所の設置やベビーシッターの利用支援等 (41.0%)



## Ⅱ. 取組事例の紹介

## Ⅱ 取組事例の紹介

第Ⅱ部では、女性の活躍推進の成果をあげている4社の事例をご紹介します。

各企業とも、自社を取り巻く環境を踏まえつつ現状の課題を整理し、計画的かつ着実に取組を進めてこられた事例です。業種や企業規模が異なっても、課題やお悩みで共通する部分があるかと思います。自社の施策検討に是非ご活用下さい。

### 1 大塚製薬株式会社

設立 : 1964年

本社所在地 : 東京都千代田区

業種概要 : 医薬品・臨床検査・医療機器・食料品・化粧品の製造、製造販売、販売、輸出ならびに輸入

従業員の状況 : 5,821名 うち、男性4,539名 女性1,282名

平均勤続年数 : 全体16.3年、男性18.0年 女性12.0年

管理職層に占める女性の割合 : 7.7%

(2014年12月31日時点)

#### (1) 取組の背景

「革新的な製品づくりに必要な創造性は、異質なもののぶつかり合いから出てくる」という経営トップの考えの下、一般的にダイバーシティの概念が浸透していなかった1980年代から、年齢、性別、新卒・中途、国籍等にこだわらず多様な人材が活躍できる基盤を築いてきた。

2007年からは、女性に限らず、広くダイバーシティを視野に入れた経営を行うため、「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足し、社内の情報や経験の共有、社員のモチベーションの維持・向上のための施策を積極的に展開している。本プロジェクトのメンバーは3名で、いずれも通常業務と兼務でプロジェクトに関わっている。フォーラムなどのイベント時は、サブメンバーや対象の事業部にサポートしてもらうなど、社員の参画を促しながら展開する体制を取っている。

#### (2) 取組内容

##### ① 女性MR(医薬情報担当者)の積極的な採用

従来、女性MRの採用は多くなかったが、1985年の男女雇用機会均等法制定を機に、女性MRの採用を積極的に行うようになり、1990年には20名(他、全国勤務の営業職の女性20名)採用、1996年には男女の採用者数が同数となり、段階的に女性MRが増加していった。

しかし、当初は業界全体として、女性MRは結婚したら退職するという風潮にあり、当社も女性MRの定着率の低さが課題としてあった。そこで、多様な社員が育児や介護をしながらもキャリアの継続を図ることができるよう、様々な施策を取ってきた。

##### ② 子育てをしながら働き続けられる職場づくり

###### ■ フォーラム開催によるキャリア継続の意識づけ

- 結婚、妊娠、出産している女性MRに育児との両立に関する情報共有の場を提供するため、2007年から「Otsuka Women's Workshop」を開催している。自分の勤める支店に子育て中のMRがいなくても、全国を見渡せば両立しながら働いている女性MRはおり、参加者から、先輩の話聞くことができ良かったとの声もきかれた。
- 1990年から女性の活躍を推進する場として「女性フォーラム」という名で5回開催。2008年からは、「ダイバーシティフォーラム」としてダイバーシティ全体を推進する目的として開催している。社内外で活躍する女性をロールモデルとして紹介したり、多様な働き方の事例の共有を行っている。このようなフォーラムにより、女性自身や受け入れ側である管理職の意識醸成を図っている。

## ■ 両立支援制度の拡充と周知

- ・ 配偶者の転勤により退職する社員が少なくなかったため、一定の評価を得ている社員に対し、配偶者の居住地や転勤先など希望地への異動を1回認める「結婚時同居支援制度」を導入した。
- ・ 「育児勤務制度」として、①短時間勤務（子が小学校就学前まで取得可能）と②シフト勤務（妊娠判明から出産まで、また子が中学就学前まで取得可能）を導入した。
- ・ 徳島市と大阪市で事業所内保育所を開設し、社員のニーズに応じた運用を行っている。
- ・ 社内のイントラネットに専用ページを掲載したり、管理職対象のフォーラム、若手社員対象の研修を開催するなど、様々な機会を活用して制度の浸透を図っている。

## ■ 管理職層のダイバーシティへの理解促進

- ・ 年1回、管理職研修を実施し、マネジメント側の意識改革を図っている。研修内容は、ダイバーシティ推進プロジェクトのチームで企画し、部下が妊娠を報告してきた場合の対応など、職場でありがちな事例を取り上げて、ロールプレイ方式で学習している。
- ・ 人事評価についても、管理職はダイバーシティを理解した評価を行っている。成果を重視した評価を行っているため、短時間勤務であっても、生産性の高い働き方をし、成果を上げた社員は、高い評価を得ている。

## ■ チーム体制やメリハリある働き方によるMRの長時間労働の抑制

- ・ 当社のMR（医薬情報担当者）は、チームリーダーを中心とし、チーム内で顧客やエリアの状況を情報共有することで、働く時間に制約のある社員がいても、お互いにフォローし合う体制を取っている。また、MR一人ひとりがメリハリのある働き方をする工夫を行っている。例えば、アポイントを積極的に活用したり、子どもが生まれた報告をして時間制約があることを理解してもらったり、両立のための工夫している女性MRもみられる。こうした対応が、残業に繋がる業務の解消につながっている。

## ③女性リーダーを育成する活躍の場づくり

### ■ 自主的な勉強会活動

- ・ 「女性が活躍する会社にするために何ができるか」の課題がきっかけとなった。そこで、2009年から「自主的女性リーダー勉強会」を開催し、女性のキャリア意識や能力の底上げを図っている。社内外の課題についてチームに分かれて解決策を議論し、最終的に会社への提案を行うこともある。勉強会の開始当時は、管理職以上の女性社員が参加していたが、現在は、男女、役職にかかわらず希望者に門戸を広げており、中には入社3年目の女性社員も参加している。

### ■ リーダー職への積極的な登用

- ・ リーダー職登用の目標数値を定めている訳ではないが、本人の能力や成果をもとに積極的に登用してきた。その結果、女性課長比率と女性部長比率は同水準となり、女性リーダーのパイプラインが構築されてきた。現在では、関係会社社長、事業部長、支店長、研究所長、工場長、本社関連部門室長、重要プロジェクトのリーダーなど、様々な分野での活躍が見られる。

## (3)取組の効果

管理職に占める女性比率は7.7%、役員に占める女性比率は上場企業平均を上回る13.0%と、管理職や役員への登用が進んできた。中には、30代という若さで役員になった者もいる。これは、性別や年齢に関わらず、優秀な社員を登用していった成果であると言える。

また、「Otsuka Women's Workshop」などの取組により、結婚・出産後も働く女性MRも増加している。その結果、女性MR比率は20%以上となり、業界の中でも高い水準にある。

このような女性も働きやすい職場環境にするための先進的な取組みや成果が評価され、2014年には製薬会社として初めて「ダイバーシティ経営企業100選」を受賞することができた。

## (4)今後の展望について

国籍、人種、年齢、性別などの垣根を越え、多様な社員が活躍することで、イノベーションや国際化がより進むと考えており、今後も積極的にダイバーシティに取り組んでいきたいと考えている。

長時間労働の是正についても、全社レベルで継続的に取組まなくてはいけない。会議時間の短縮などの工夫により、まだ改善できる余地がある。さらに、海外の対応をしている社員も増えているため、勤務形態の多様化についても、検討していく必要があると感じている。

## 2 拓新産業株式会社

設立 : 1977年

本社所在地 : 福岡県福岡市早良区

業種概要 : 建設機材のレンタル、リース業

従業員の状況 : 71名 (うち非正規15名)、男性46名 (うち非正規10名)、女性25名 (うち非正規5名)

平均勤続年数 : 全体11.3年、男性11.5年 女性12.7年

管理職層に占める女性の割合 : 15.8%

(2015年1月時点)

### (1) 取組の背景

1980年代半ば、初めて新卒採用を行った際、福岡市で開催された企業合同説明会に自社ブースを出したものの、学生が1人も訪れないという結果に終わってしまった。この経験から「学生が魅力を感じない企業ということは、自社の社員にとっても魅力がないということではないだろうか」という思いに到った。

その後、「顧客の高い満足度・地域社会への感謝と貢献・社員の幸せ」を経営理念に掲げ、当社の社員だけでなく、地域社会や学生からも魅力ある「一流の中小企業」とであると認められるよう、経営トップのリーダーシップのもと、ワーク・ライフ・バランスが可能な職場づくりに取組むようになった。

### (2) 取組内容

#### ① 働き方改革にむけた経営トップの強いメッセージ

社員が働きやすい職場づくりとして、1993年に「完全週休2日制」と「有給休暇の完全取得」を打ち出した。しかし、顧客の対応があれば、いつでも対応するというのが業界の常識であった。そのため、完全週休二日制などを導入すると、営業機会を失う可能性があるのではないかと、社内から大きな反発があった。

そこで、経営トップから「顧客満足より社員満足を優先させる」との強いメッセージとともに、取引先の分散など営業戦略そのものを変えることで、収益性を維持しつつ自社の働き方を改革する方向へ転換することとした。

#### ② 働きつけやすい職場環境づくり

##### ■ 休暇の取得しやすさと顧客サービスの両立

- 完全週休二日制や有給休暇完全消化が社内に浸透するまで、社長が朝礼で呼びかけたり、有給休暇の取得率が低い社員に個別に呼びかけを行うなど、経営トップが中心となって休暇を取得しやすい職場環境づくりに取組んできた。
- しかし、土曜日も顧客からの問い合わせや発注に対応しなくてはならない。そこで、総務部門が社員全員（子育て中の社員を除く）に月1回土曜日出勤してもらう年間ローテーションを作成し、土曜日も顧客対応が可能な体制を整えた。土曜日出勤した場合は、その週の水曜日に休みを取ることで、顧客サービスを維持しつつ、完全週休二日制を実現させた。

##### ■ 顧客への丁寧な確認で時間外業務の抑制

- 顧客から時間外の急な搬入搬出といった依頼を受けなくてすむよう、顧客との事前の打ち合わせやスケジュールの確認を徹底している。また、顧客に対しても就業時間内に依頼いただけるよう、「ご協力をお願い」を継続的にしているので、当社の営業スタイルに協力してくれる顧客を増やすことができている。

##### ■ 両立支援制度の周知と一人ひとりに応じた柔軟な働き方

- 両立支援制度の周知の徹底を図るため、「育児休業・介護休業ガイドブック」を作成した。また、育児短時間勤務は、15分単位で設定できるようにし、一人ひとりの事情に対応できる柔軟な制度にした。

### ③定期的な配置転換による業務の補完体制を構築

育児休業を取る社員が出て、他の社員でその業務に対応できるよう、2、3年ごとに配置換えを実施し、複数の業務を行える体制を構築している。また、配置換えの際には、業務の幅を広げるという観点だけでなく、これまでの経験やキャリアを活かすことも考慮している。

例えば、営業や資材管理に関する専門知識を有する女性社員を設計部門（足場を組んだ図面を作製し資材を見積もる業務）へ異動させ、元々、設計部門にいた男性社員を総務担当へ配置転換を行ったケースもある。このような配置転換を取ったことで、従来、設計部門は男性のみが担当していたが、現在、設計部門でも育児中の女性社員も活躍するようになった。

### ④社員の経営への参画意識を高める場づくり

#### ■ 社員の自立を促す委員会活動

- 魅力ある会社づくりの一環として、若い社員にも積極的に会社に関わってもらえるよう、20年以上前に自主的な活動組織として「委員会」を立ち上げた。現在は、「広報委員会」「研修委員会」「サークル委員会」など、部門横断的なテーマの委員会が組成され、社員は通常業務と並行して積極的に委員会活動に携わっている。
- 委員会活動は、社員の自主性に任されているため、経営トップは、定期的な報告や検証を課しているが、活動そのものに干渉することはない。このような経営トップの関わり方が、社員の責任感や自立性を育み、経営や日々の業務の課題解決に資する活動に発展している。

#### ■ 全社員参加の経営計画発表会

- 企業理念や経営方針など、当社の判断基準のものさしを全社員が理解できるよう、毎年、「経営計画発表会」を開催し、パートを含む全社員が参加している。職場環境・両立支援体制等に関するテーマや、委員会活動のふり返りや次期の計画策定について、全員で話し合うことにより、全社員が社内の取組の状況について把握できるようにしている。
- また、経営計画発表会における部門横断的なコミュニケーションは、部門間の実務的な課題解決にも大いに役立っている。経営方針に沿って、各部署における取組や課題を互いに共有することで、相互理解が深まり、全社最適の視野に立った解決策の検討につながっている。

#### ■ 社員全員の投票で決まる十二の表彰制度

- 社員がお互いに関心を持ち、良好な関係性を築くことを目的とした「十二の表彰制度」を設けている。「挨拶」や「努力」などの12のテーマを設け、年2回、パートを含む全社員で投票を行い、一人ひとりの日々の業務に対する姿勢を褒めあうことで、社員のモチベーションアップを図っている。

## (3) 取組の効果

魅力ある「一流の中小企業」を目指して始めたワーク・ライフ・バランスの取組により、現在は、有給休暇の完全消化や残業ゼロに近い状態にある。また、顧客サービスを維持しつつ、定時退社や休暇を取得しやすい環境を実現するため、業務の効率化や定期的な配置転換を行ったことで、コスト削減や社員の自立を促す環境を整えることができた。さらに、当社は創業以来、連続した黒字経営を続けることができています。

この取組の成果により、当社は「福岡県子育て応援宣言企業」への県内で3番目の登録や、2004年に福岡県「男女共同参画企業」など様々な賞を受賞し、働きやすい企業であると、広く認知され、就職希望者数が毎年増加するようになった。多くの学生から注目されることは、当社で働く社員の誇りとなり、離職率の低下にもつながっている。

## (4) 今後の展望について

新卒採用の不振をきっかけに、社員にとって魅力ある「一流の中小企業」となるべく、経営トップの強い信念のもと、社員にとって働きやすい会社づくりに努め、また、一定の成果をあげることができた。

当社の置かれている環境を踏まえると、この取組を継続していくことは決して容易な事ではないが、今後も、次の経営を担う世代を中心に、全社員一丸となって、社員満足、顧客満足、地域貢献のバランスを重視した取組を進めていきたい。

## 3 東京急行電鉄株式会社

設立 : 1922年

本社所在地 : 東京都渋谷区

業種概要 : 鉄軌道事業、不動産事業

従業員の状況 : 4,325名 うち、男性3,700名 女性625名

平均勤続年数 : 18.3年 男性 : 19.8年 女性 : 9.8年

管理職に占める女性の割合 : 4.1%

(2015年9月30日時点)

### (1) 取組の背景

少子高齢化・グローバル化といった社会環境の変化や、顧客の多様化・多角化経営・海外進出の拡大といった経営状況のニーズから、顧客マーケティング力の向上と質の高い労働力の確保のために、経営戦略としてダイバーシティマネジメントの推進の必要性を感じ、取組を進めてきた。

従前より、東急グループ経営理念（1997年策定）に「個性を尊重し、人を活かす」を掲げ、ワーク・ライフ・バランスの概念は相当程度社内に浸透し、柔軟な働き方を可能とする制度を導入、女性の就業継続は促進され定着は進んできた。但し、生活に密着した幅広い事業領域で消費者向け事業（顧客の多くが女性）を手掛けているビジネス特性を考慮すると、女性の戦力としての活躍はまだ不十分であった。そのため、女性活躍を全社的に推進するべく、2013年に経営戦略部門と人材戦略部門を横断したダイバーシティ推進ワーキンググループを、2014年には正式に人事開発部内にダイバーシティ・キャリア開発課を設置した。そして、2015年度を初年度とする中期3か年経営計画において、重点施策のひとつとして「ライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションの推進」を掲げ、ダイバーシティマネジメントの推進を経営戦略として位置づけている。

### (2) 取組内容

「制度」、「風土」、「マインド」の観点から、諸施策を展開している。

#### ① 採用

1988年に女性総合職の採用を開始して以来、継続的に採用を続けており、現在の女性採用割合は約3割で推移している。また、鉄道現業職でも2001年より正社員女性の採用を開始し、現在は女性の採用割合が約2割を占める。採用拡大のために、様々な女性先輩社員のキャリアを紹介、座談会を充実させる等各種施策を講じた。また、2012年から3年連続で「なでしこ銘柄」（経済産業省・東京証券取引所）に選定されたことも寄与し、長期スパンでキャリア構築を考える女子学生のみならず、ワークとライフ両方の充実を求める男子学生も多く集まるようになった。なお、採用後の配属についても、男女偏りなく行っている。

#### ② 柔軟な働き方の実現

鉄道現業に女性採用を開始した2000年前後から、社員の働き方や風土改革を推進し始め、社員のワーク・ライフ・バランスの実現のため以下のような取組を行ってきた。

##### ■ スライド勤務制度

- 勤務時間の柔軟な調整を目的として、始業時刻を7時30分から10時30分まで30分ごとに選択し、繰り上げ又は繰り下げることができる「スライド勤務制度」を導入している。利用に際しては、性別や子どもの有無などの条件はなく、前日までに上司に申告し、認められれば誰でも利用できる。
- 年次有給休暇の半休取得（午前・午後）や2時間単位で利用できる時間休暇などと組み合わせることで、多様なパターンの勤務時間を選択することが可能となっている。

##### ■ 有給休暇の取得促進

- 有給休暇取得率の向上にも取り組んでおり、ここ数年の取得率は全体で9割弱となっている。人事労政担当部長から、個人別の残業時間一覧と有給休暇の取得を促すメッセージ等を毎月各部長に送付している。管理職が率先して取得しており、中には2週間ほど連続して取得する社員もいる。職場全体として、有給休暇が取りやすい風土となっている。



### ③仕事と子育ての両立に向けた取組

#### ■ 子育て中社員へのヒアリングにもとづいた施策実施

- ・ダイバーシティ推進ワーキンググループの取組として、妊娠・出産を経験した女性社員へのヒアリングを行ったところ、出産休暇・育児休業中に会社の情報（人事異動や組織改正など）が遮断され復職後追いつくのが大変、子どもが病気になったときの預け先が見つからない、復職前に人事部とも面談をしたい、小1の壁がある、など、様々な声が聞かれた。
- ・得られた意見をふまえ、子育て中の社員に対する支援として、出産休暇・育児休業中の社員への社内イントラネットにアクセスできるPCの貸与や、病児保育支援、学童保育費用の補助、復職前の人事部との面談制度の導入など、様々な施策を実施している。

#### ■ 育児休業の一部有給化

- ・男性の育児休業取得を促すため、休業中の経済的不安の軽減を目的に、最大43日間賃金を支給する制度を導入した。
- ・その結果、2011年7月から2012年6月までの1年間で1名（平均取得日数9日）だった男性の育児休業取得者が、2014年7月から2015年6月までの1年間で16名（平均取得日数73日）にまで増加した。また、16名中4名は管理職であった。

### ④女性社員や管理職を対象とした研修の実施

もともと男女をわけへだてなく扱う社風のため、女性のみを対象とした取組は特に行っていなかった。しかし、絶対数として女性社員や女性管理職が少ない現状があり、育成については2014年から積極的に女性を対象とした社内研修・外部派遣などの取組を開始した。また、職場風土への影響が大きい管理職（男女）に対する研修にも取り組んでいる。

#### ■ 女性対象

- ・女性社員にロールモデルを見つけてもらい、さらなる活躍を促すため、グループ会社の女性管理職を集めたフォーラム（上長・各社人事担当役員も同席）や、女性管理職と若手女性社員との座談会を開催している。また、外部の勉強会などへの女性社員の派遣も積極的に行っている。

#### ■ 管理職対象(男女)

- ・管理職層にダイバーシティマネジメントの必要性を理解してもらうために、社長・副社長以外の全常勤役員・管理職を対象に「管理職のマネジメント意識改革説明会（イクボスセミナー）」を実施した。人事担当役員からメッセージを発信するとともに、外部講師を招き働き方改革の必要性などについての説明やワークショップを実施、最後に全員でイクボス宣言をした。

## (3)取組の効果

働き方の見直しや、両立に向けた取組を進めており、直近3年間に入社した総合職の離職率は男女ともに0%となっている（2014年度末）。

また、女性の活躍推進についても、各事業部で女性を中心としたワーキンググループが発足し、鉄道事業や不動産事業など幅広い分野で成果が出ている。また、これらに触発されて男性視点企画が出るなど、多様な価値観からの企画、相乗効果が生まれている。対外的には、女性活躍推進を重要な課題と捉えていることや、スライド勤務など柔軟な働き方などが評価され、2012年度から3年連続で「なでしこ銘柄」（経済産業省・東京証券取引所）に選定された。また、2015年度には運輸業界で初めて「イクメン企業アワード」（厚生労働省）の特別奨励賞を受賞した。

## (4)今後の展望について

数値目標としては、現在18人（出向者含む）の女性管理職数を、2020年までに40人にすることを掲げている。また、採用についても女性割合のさらなる増加を目指している。

上記目標を含めたダイバーシティマネジメントを実現するため、「制度」、「風土」、「マインド」の観点から諸施策を展開する。育児中の女性社員からは、自分達だけではなく、全社員を対象にした制度のほうがい使いやすいという声が多いため、社員全体が柔軟な働き方を実現できるような制度づくりを、そして、風土づくりの中核となる管理職の意識改革と女性自身の意識改革も推進する。そして、会社の成長へと繋げたい。さらに、連結子会社126社に対しても、同様の取組を展開していきたいと考えている。

## 4 株式会社ノバレーゼ

設立	：2000年		
本社所在地	：東京都中央区		
業種概要	：ブライダル事業（婚礼プロデュース部門・婚礼衣裳部門・レストラン部門）、レストラン特化型事業		
従業員の状況	：1,510名		
	内訳：正社員：男性277名、女性356名	契約社員：男性3名、女性4名	アルバイト：男性190名、女性680名
	平均勤続年数：3.5年 男性：3.5年、女性：3.7年		
	管理職に占める女性の割合：35.3%		(2015年6月30日時点)

### (1) 取組の背景

結婚式場の運営という業務の性質上、現場の第一線は土日祝日・夜間の業務が中心となる場合が多く、従来は育児中の社員に対して主に時間の融通の効きやすい部門への異動、業務内容の変更により対応していた。しかし、創業より一定期間が経過し社員の平均年齢が高まるに従い、結婚・出産というライフステージを迎える女性社員が増加し、出産後に復職する社員も増加している。このため、配置転換を中心とした従来の方法では、復職後の社員全員に対応することが今後は難しくなる可能性が高い。また、本人の「現場の第一線で働きたい」という希望にも沿うことが難しい。こうしたことから、出産から復職後の環境作りや働き方について、対応を検討する必要性が高まっていた。

### (2) 取組内容

性別や年齢を意識せず、本人にやる気があれば仕事や重要な役割を任す風土があることに加え、女性社員の比率が高いこともあり、マネジメント役割を担う女性は従来から多く、2014年6月末時点において、課長職に占める女性比率は52.2%、部長職に占める女性比率は33.3%（調理専門職は除く）と比較的高い水準にある。また女性社員も管理職に登用されることを積極的に捉える者が多い。

しかしながら、子どもを持つ女性管理職はまだ人数として少なく、両立支援をさらに進めることで、仕事と育児を両立しながら管理職を担う社員を増やしていける余地は高いのではないかと考えられている。このような状況を踏まえ、会社の取組として、仕事と育児の両立、働き方の見直しに対する支援に特に力を入れている。

#### ① 仕事と育児の両立に関する取組

##### ■ 「キラキラ働こう！プロジェクト」の実施

- 社員が現場の第一線で安心して働き続ける上で、どういった課題があるのかを検討するため、2014年に「キラキラ働こう！プロジェクト」を実施した。プロジェクトは経営層の発案で開始され、職種ごとに両立して働くための課題を聞き取り、社員のニーズを踏まえた制度改定やシステム整備を行った。
- プロジェクトでの検討の結果、両立支援の施策として、子どもの運動会や冠婚葬祭など土日祝日であっても休みを取得できる事由を明確化し、業務の繁忙期にも休みを取りやすい仕組みを導入した。また、短時間勤務制度の利用期間（従来3歳まで）終了後も、残業が難しい場合があるといった社員の声を踏まえ、利用期間を小学校卒業まで延長した。
- 同時に、システム整備により事務作業に要する時間の短縮を図るなど働き方の見直しに向けた施策にも取り組んでいる。

## ■ マネジメント層へのサポートブックの配布

- ・ 部下が妊娠・出産を迎えた時に気をつけるべきことをまとめた冊子を、マネジメント層に配布している。内容としては、声かけや周囲スタッフへの対応、復職時の会社の制度などを記載している。マネジメント層が集まる会議でガイドブックについて説明も行った。マネジメント層に女性が多いといっても、どういったライフ、キャリアを経験しているかは人それぞれなので、マニュアル化して伝えていくことは男女問わず必要と考えている。

## ②働き方の見直しに関する取組

### ■ フレックスキャリア制度

- ・ ライフステージに合った働き方の実現を目的に、期間の制限なく正社員のまま1日の勤務時間を4時間から8時間まで1時間単位で選択できる制度。休日数についても最大月14日まで選択が可能である。
- ・ 勤続年数と等級により条件が設定されており、一定の年数・等級を超えていれば、利用事由は問わない。勤務時間として、6・7時間を選択する利用者が多いが、子どもの預け先の制約条件などもあって4時間を選択している者もいる。

### ■ 勤務エリア限定制度

- ・ 自宅より1時間30分以内の転居無く通える範囲での異動はあるものの、転居を伴う異動を行わないという制度。「キラキラ働こう！プロジェクト」での検討を受けて、管理職（部長職以上）で既婚者や子育てをする社員などが増えてきたことを踏まえ、対象を管理職にも広げた。

### ■ 有給休暇の取得促進

- ・ 有給休暇の計画を各自が年に1回立案、人事部門で取得状況を確認し、四半期に1回部門毎の取得率をランキング形式で発表している。部下の取得状況が上司の評価にも反映される仕組みも併せて実施したことで、現場でも積極的に有休の取得が勧められるようになった。また休日取得者が増えることを踏まえ、業務記録を共有できるシステムを整備し、社員間の情報共有を容易にしたことから、誰でもお互いの業務状況を簡単に確認でき、安心して休みを取ることができるようになった。

## (3)取組の効果

両立支援に関わる制度を充実させたことで、社員からは働き続けるイメージを持ち易くなったという声が上がっており、離職者の減少や、産休・育休からの復職者がほぼ100%といった効果も出ている。

また、有給休暇の取得促進によって、取組の開始前と比べて取得率がほぼ倍になるなど数値上の効果も大きい。仕事の進め方を工夫したり、お互いに休みが取りやすいよう協力する姿勢が生まれるなど、意識・風土面にも変化がもたらされた。

## (4)今後の展望について

育児休業からの復職者の中には、現場の第一線への復帰を希望しているにも関わらず、子どもの預け先等の問題から、希望通りの業務を担うことが難しい者もまだ多い。保育施設では土日祝日や夜間などに子どもを預けることが難しい場合も多いので、現場復帰の希望をかなえていくためには、配偶者の理解・協力を得ることが重要なポイントとなる。今後は配偶者にも社員の業務等を理解してもらい、協力を得ていくための方策を考えていきたい。

また、フレックスキャリア制度や勤務エリア限定制度など、柔軟な勤務制度を設けているものの、制度利用者の評価をどうするかという問題がある。時間ではなく生産性での評価を検討していきたい。



### Ⅲ. 「女性の活躍推進」 取組テーマ別施策

# Ⅲ 「女性の活躍推進」取組テーマ別施策

第Ⅲ部では、平成23年度～平成26年度のポジティブ・アクション「見える化」事業における業種別「活用マニュアル」の企業事例と第Ⅱ部でご紹介した企業事例から内容の一部を抜粋し、「女性の活躍推進」の取組テーマ別にまとめました。

自社の課題に応じた取組テーマをご覧ください、施策の検討に是非ご活用下さい。

なお、企業事例の内容は、各年度の掲載時点のものです。予めご了承ください。

## 取組テーマ別 事例掲載ページ

① 女性の採用比率を高める取組	p.27
② 女性の職域拡大や育成に関する取組	p.27
● 職域拡大	p.27
● 知識・スキル向上支援	p.29
● キャリア形成支援	p.29
③ 女性の定着や働き方の見直しを図る取組	p.30
● 仕事と育児・介護の両立支援	p.30
● 長時間労働の解消・柔軟な働き方の利用促進	p.33
④ 女性の管理職登用を図る取組	p.35
⑤ 女性の活躍推進にむけた職場風土の醸成	p.37

## 平成23年度～平成26年度の事例詳細について

- 平成23年度～平成26年度の業種別「活用マニュアル」の企業事例から一部抜粋した内容については、各事例の下部に、該当する活用マニュアルの掲載ページを紹介しています。
- 平成23年度～平成26年度の活用マニュアルは、下記URLからダウンロードできます。事例の詳細は、こちらをご参照ください。

## ポジティブ・アクションを推進するための業種別「見える化」支援ツール

<http://www.mhlw.go.jp/topics/koyoukintou/2012/03/13-01.html>

### <平成23年度～平成26年度の掲載業種>

- 平成23年度：百貨店業、スーパーマーケット業、情報サービス業
- 平成24年度：電機・電子・情報通信製造業、食品製造業、地方銀行業
- 平成25年度：薬品製造業、旅行業、クレジット業
- 平成26年度：建設業、信用金庫業、貿易・商社業

## 1 女性の採用比率を高める取組

### 取組事例 女性の積極的採用・再雇用制度

#### ● 数値目標を立て女性の採用者数増加を図る

女性採用比率については、技術系25%を目標に採用活動を行っている。

(東京都、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 製造業(電機・電子・情報通信分野) 活用マニュアルp.17~18 掲載

#### ● 女性総合職の少ない部署に複数名採用し女性社員比率を高める

女性総合職の少ない研究開発部門や営業部門において、できるだけ複数名の採用を進め、積極的に女性社員比率を上げている。また、HPの求人案内に先輩女性の声を載せ、女性が活躍できる会社であることを紹介している。(三重県、食品製造業、従業員数300人以下)

※平成24年度 製造業(加工食品(冷凍食品等)分野) 活用マニュアルp.20~21 掲載

#### ● ワーク・ライフ・バランスの取組成果が採用にも好循環

1988年に女性総合職の採用を開始して以来、継続的に採用を続けており、現在の女性採用割合は約3割で推移している。また、現業職でも2001年より正社員女性の採用を開始し、現在は女性の採用割合が約2割を占める。採用拡大のために、様々な女性先輩社員のキャリアを紹介、座談会を充実させる等各種施策を講じた。また、2012年度から3年連続で「なでしこ銘柄」(経済産業省・東京証券取引所)に選定されたことも寄与し、長期スパンでキャリア構築を考える女子学生のみならず、ワークとライフ両方の充実を求める男子学生も多く集まるようになった。なお、採用後の配属についても、男女偏りなく行っている。(東京急行電鉄【再掲】/東京都、運輸業、従業員数1,001人以上)

#### ● 育児事由の退職者を対象とした再雇用制度を整備

出産や育児により退職した行員を対象に、退職後5年以内であれば原則として元の職位および処遇で再雇用できるという仕組みを整えた。(京都府、地方銀行業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 地方銀行業 活用マニュアルp.18~19 掲載

## 2 女性の職域拡大や育成に関する取組

### ● 職域拡大

#### 取組事例 配置部署の拡大・幅広いジョブローテーション

#### ● 一定期間の業務経験を経て、個人の適性に応じた配置を実施

入社1~2年間は男女問わず貿易実務・営業補佐を担当し、その間に適性を見極め2~3年目で営業部署への配属を行うことで、性別ではなく、個人の適性に応じた配置を実現。この結果、女性総合職の営業担当者も増加している。(愛知県、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.23 掲載

#### ● 現場など事業の中核分野へ女性を積極的に配置

事業の中核である現場部門への職域拡大を行った。土木系から始め、翌年には建築系についても、現場への女性の配置を進めてきた。特にこれまで現場勤務は女性には無理とされてきたが、最近では女性総合職の3割以上が施工現場に勤務するまでになった。また、営業部門でも活躍する女性が増えてきている。(東京都、建設業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.21~22 掲載

#### ● 全所属に女性の総合職を配置し管理職育成を目指したローテーションを実施

女性社員を積極的にローテーションし、多くの業務を経験させることで、女性社員の育成を図っている。まずは、全所属に女性総合職を配置することを目標とし、管理職育成も併せて行っている。

(大阪府、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.24 掲載

#### ● 入社後の幅広いジョブローテーションで総合職選択を促す

新入職員については3年間は基礎教育期間とし、男女の区別なく各部署の業務を経験できるようにジョブローテーションを行う。また、基礎教育期間中に渉外業務を経験することを総合職の転換要件として、4年目の時点で、総合職か業務職を選択することができる。最近では、ほとんどの職員が総合職を選択するようになり、女性の職域拡大につながっている。

(信用金庫業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.21~22 掲載

## コース別雇用管理制度の見直し

### ● コース別雇用管理制度の見直し等により、全ての職種に女性を配置

コース別の雇用管理制度を見直して総合職に一本化した。また、営業店の全ての業務を経験する新人教育制度を導入し、男女共通の育成を行っている。

(信用金庫業、従業員数301～1,000人)

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.19～20 掲載

### ● 社員の価値観やキャリアプランに応じたコース転換制度を整備

多様化する社員の価値観やキャリアプランに対応し、仕事に対するやりがいや自己実現を求めるチャレンジを支援するコース転換制度を設けている。エリア職と基幹職のコース転換制度によって、毎年5人程度が基幹職へ転換し、活躍の場を広げている。なお、基幹職として地域を限定せず活躍していた社員が、ライフプランに合わせ転勤を前提としないエリア職に転換することも可能。

(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.21～22掲載

### ● コース転換の機会を増やし、価値観の変化やキャリア形成を支援

入行後の就業意識や価値観の変化に応じたキャリア形成を支援するため「コース転換試験」を実施している。原則として入行2年目から受験でき、平成23年度までは年2回の実施だったが、平成24年度より年4回実施とキャリア支援の機会を拡大している。

(神奈川県、地方銀行業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 地方銀行業 活用マニュアルp.22～23 掲載

## 女性に対する性別役割分担意識の解消

### ● 従来女性が担当していた業務を見直し、全社員で分担

固定的な男女の役割分担意識を解消するため、従来女性が担当していた業務などを見直し、男女で分担することを全職員へ意識啓発を実施した。(信用金庫業、従業員数301～1,000人)

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.19～20 掲載

### ● 新たに配属される女性に男性と同じ業務に就かせるよう、各職場へ指示

渉外業務に女性職員を配置する前に、営業推進部門から各職場に対し男性と同じ業務に就かせるよう指示を出している。また、配置後のアフターフォローの一つとして、担当者の対応が困難な案件については上席者がフォロー等を行っている。(信用金庫業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.21～22 掲載

## 女性に対する総合職転換支援

### ● 女性が外回りを行いやすい備品を準備

女性職員が乗りやすいスクーター、防犯ブザーを配布したり、女性が外回りしやすい備品を準備した。(信用金庫業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.21～22 掲載

### ● 総合職転換への意欲を高める研修を実施

一般職から総合職への転換制度を設けている。一般職の社員の意欲を高めるとともに、意識の高い一般職の社員を応援するため、一般職5年目の社員全員を対象とした研修を開始した。

(東京都、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.23 掲載

### ● 総合職に異動した女性を社内広報で紹介し、社内啓蒙を図る

社内広報において総合職に異動した女性社員の特集を行うなど社内への啓蒙も進め、女性総合職の採用強化および育成、一般職の職域拡大等、様々なキャリア・職種における女性社員の活躍を促進している。(大阪府、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.24 掲載



## ● 知識・スキル向上支援

取組事例

### 職群転換や新規業務へ移行した女性に対する研修

#### ● 新規業務への配置前後に研修等を実施

営業・融資経験の少ない女性職員の不安解消や基礎的なスキル習得に向け、特別研修を実施している。また、配置された後、円滑に業務を習得できるよう同行研修や指導体制を充実させたほか、取引先への事前説明を行い、顧客の理解を得る取組を行っている。

(信用金庫業、従業員数301～1,000人)

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.19～20 掲載

#### ● 総合職に求められる行動プロセスを強化する研修を実施

一般職から総合職に職種転換した女性社員は、従来オペレーションや補助的業務が中心であったため、総合職に求められる5つの行動プロセス(情報収集・現状把握・構想・合意形成・実行)をアセスメント形式の研修にて実施している。(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.19～20掲載

## ● キャリア形成支援

取組事例

### 若手社員に対するキャリア支援

#### ● 若手女性社員の自律的キャリア意識醸成の支援

就活生・内定者・新入社員・4年目・8年目の女性のみを集めたキャリアセミナーを開催し、先輩社員との座談会やロールモデルによるパネルディスカッション等を通じて、総合商社でワークとライフを両立しながらキャリアを積む意識付けを早期に行い、長く活躍し続けるというマインドセットを行っている。(東京都、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.23掲載

#### ● 管理職育成を前提とした入社年次毎のキャリア研修

若手の女性総合職を対象とした入社年次毎のキャリア研修を通じ、働き続けることの意義や管理職になるための動機付け等、将来の管理職育成に取組んでいる。

(東京都、建設業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.21～22掲載

#### ● 経営課題に参画できる機会や部門横断的なネットワークを構築

若手社員が社長を含む経営陣と直接議論し経営的課題解決に参画でき、部門横断的なネットワークを構築することを目的とした「C-BORD」や、社員の創造的、独創的なアイデアを経営施策に反映させ、新規ビジネス等、新しい分野へ進出することを目的とする「ドリームプラン」という制度により、広い裁量を持ち、モチベーションを高く保ちながら「働き甲斐のある会社」づくりを進めている。(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.17～18掲載

取組事例

### 総合職・営業職に対するキャリア支援

#### ● 総合職女性と人事部で面談を実施し、女性社員のキャリア意欲の醸成を図る

総合職女性社員と総務人事部の役員、人事部長との懇談会を開催することにより、女性社員に対して今後のキャリア形成を考える機会を提供するとともに、会社としての期待役割を伝え、動機付けを行っている。(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.19～20掲載

#### ● 女性MRの活躍にむけた小集団活動で自主的に解決策を立案

2007年度から年1回、全国の女性MRを一同に集めた「Three Stars Forum(女性MR会議)」を開催している。また、2010年度からは「Stars MTG(支店別女性MRによる小集団活動)」をスタートした。「Stars MTG」では「女性MRとして目指す姿の明確化」、「ライフイベントがあっても安心して働き続けられるために」といった支店ごとのテーマを決めて活動している。年2～3回、各支店から女性MRリーダーが本社に集まり問題定義し、議論を重ねながら解決策を立案し、具体的な改善のための取組・実行につなげている。

(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.18～19 掲載

#### ● 女性が少ない営業職の女性同士でロールモデルの共有を図る

営業職の勤続年数の男女差が一番大きく、女性のロールモデルが少ない為、同様の悩みを抱える社外の営業職社員と現状のシェア、ロールモデルの共有を行っている。

(東京都、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 製造業(電機・電子・情報通信分野)活用マニュアルp.21～22 掲載

### 3 女性の定着や働き方の見直しを図る取組

#### ● 仕事と育児・介護の両立支援

取組事例

##### 社員のニーズを踏まえた両立支援制度

###### ● 再度取得を可能とした育児短時間勤務制度

以前は短時間勤務からフルタイム勤務に戻した場合、再度短時間勤務を取得することが出来なかったが、制度改定を行い、原則1回に限り、短時間勤務を再取得することが出来るようにした。これにより、育児状況に応じた働き方の選択肢を増やすことができるようになった。

(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.17~18掲載

###### ● MRなどの外勤職を対象とした両立支援制度

MRなどの外勤職を対象とした両立支援制度として、①勤務地定住制度(都心部除外)、②結婚による勤務地選択制度(男女とも取得可、全国可)、③短縮勤務制度(コアタイム:11時~13時、短縮可能時間:月間60時間以内、利用可能者:勤続1年以上、育児中の子が満6歳到達後の4月末まで若しくは介護(介護は1事由で最長2年)の各種制度を導入している。

(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.22~23 掲載

###### ● 介護事由がなくなるまで利用できる短時間勤務制度

短時間勤務制度は、介護による利用の場合、介護事由がなくなるまで、1時間・2時間・半日・1日を組み合わせることで取得が可能。(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.20~21 掲載

###### ● 年休積立の活用やフレックス短時間勤務等による介護の両立支援制度

介護休業は、160日間取得可能。また、介護休暇として未取得の年次有給休暇積み立てを最大で60日間まで利用が可能。介護欠勤も20日まで可能としている。さらに、フレックス短時間勤務かつ月30時間まで勤務時間の短縮が可能な「介護のためのフレックス短時間勤務制度」を導入した。

(東京都、建設業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.21~22 掲載

###### ● 子育て中社員へのヒアリングによる、育休前後の両立支援策

妊娠・出産を経験した女性社員へのヒアリングを行ったところ、出産休暇・育児休業中に会社の情報(人事異動や組織改正など)が遮断され復職後追いつくのが大変、子どもが病気になったときの預け先が見つからない、復職前に人事部とも面談をしたい、小1の壁がある、など、様々な声が聞かれた。この得られた意見をふまえ、子育て中の社員に対する支援として、出産休暇・育児休業中の社員への社内イントラネットにアクセスできるPCの貸与や、病児保育支援、学童保育費用の補助、復職前の人事部との面談制度の導入など、様々な施策を実施している。

(東京急行電鉄【再掲】/東京都、運輸業、従業員数1,001人以上)

取組事例

##### 事業所内保育所の整備・保育料補助

###### ● 事業場内保育所やベビーシッター会社との法人契約による育児支援

“両立支援策のセーフティネットは守りつつも働きやすさ(守り)から働きがい(攻め)へのシフトをはかる”とメッセージを打ち出し、ただ長く働くだけでなく、キャリアを充実させて生き生きと働くことに視点転換を図っている。そこで両立支援策も働く上での制約を減らすことに目線をおいて、事業場内保育所の設置や、ベビーシッター会社との法人契約など、育児しながら働き続けられる環境面を充実させた。(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.18~19 掲載

###### ● 子どものお迎えに間に合わないフルタイム勤務の社員への保育料補助

「ママパパチョイス補助」として、フルタイムで働くことで、子どものお迎えに間に合わないという社員のために、延長保育料金及びベビーシッター料金を補助する制度を導入した。

(東京都、旅行業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 旅行業 活用マニュアルp.19~20 掲載

###### ● 子どもを帯同する海外駐在社員を対象とした保育補助

海外駐在する女性社員の更なる活躍を後押しするために子どものみを帯同する海外駐在者サポート制度を拡充した。具体的には、子どものみが後から渡航する際の付添者航空運賃を会社負担とするほか、現地での子どもの保育費用のうち「日本において必要な保育費」を上回る部分を補助している。(東京都、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.24 掲載

**両立支援制度の周知**● **社内イントラネットを活用した周知**

両立支援ガイドブック（育児編・介護編）を社内イントラネットで誰でも見られるように掲載している。（東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.19～20掲載

● **パートナーと参加できるセミナーの実施**

共働きをしている社員の仕事と生活の両立を推進を図るため、社員とそのパートナー（配偶者など）を対象としたセミナーを実施している。（東京都、建設業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.23～24 掲載

● **仕事と介護の両立に対する心構えに関する情報提供**

介護は育児とは違い、要介護者の状態や介護する人の生活環境等により関わり方が多岐にわたる。そのため、様々な状態に応じて柔軟な働き方ができるよう制度を整備するとともに、事前に介護に対する心構えをしてもらうための情報提供を行うことが、仕事と介護の両立にとって重要と考えている。2010年から介護セミナーの開催や、社内イントラネット通じた情報提供等を行っている。

（東京都、建設業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.23～24 掲載

**妊娠判明時から育休復職後の社員に対する情報提供・支援**● **妊娠判明時からの定期的な面談等で、両立やキャリア形成を考える場を提供**

「両立コミュニケーション面談」を妊娠判明時から復帰3ヶ月後まで上司と本人が今後のキャリア形成を考える場として実施している。また、毎年2月に「仕事と家庭の両立支援フォーラム」を開催し、復帰を前にした育休者と上司がペアになり参加している。先輩ママ、先輩上司がパネリストとなり助言し、両立支援制度利用者の意識啓発を行っている。

（東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.19～20掲載

● **ライフイベントを経ても働きつづける事を支援する情報発信**

妊娠・出産を始め、男性と比べて仕事に影響のあるライフイベントが多い女性が働き続けていくために有用な情報の発信を行った。具体的には「ライフプランおたすけノート」の作成と配布、専用ホームページの開設を行った。

（大阪府、食品製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業（加工食品（冷凍食品等）分野）活用マニュアルp.22～23 掲載

● **育休取得前に3者面談を実施し、本人の不安解消や復帰後の活躍を促す**

育休休業を取得する社員に対し、休業前に、総務人事担当者、上司、本人による3者面談を実施している。制度説明のほか、本人の不安を聞いたり、復帰後の活躍について会社の期待を伝えたりしている。（東京都、貿易・商社業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.22 掲載

● **育休復帰者の不安軽減にむけたEラーニング等の学習支援**

育休復帰者はさまざまな不安がつかまとうとの判断から「職場復帰プログラム」を実施（家庭でEラーニングを使って学習できるなどの支援）している。

（京都府、地方銀行業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 地方銀行業 活用マニュアルp.18～19 掲載

● **イントラネットや座談会等で情報提供や育児の悩みをサポート**

両立支援のためのイントラネットがあり、産育休時の諸手続きに関するお知らせや、育児の悩みを聞いたりサポートしたりと情報共有の場を提供している。また、復職者の多い4月に向けて、ロールモデル社員を交えた復職者向け座談会を毎年開催している。加えて半年に1回、産育休取得者を含め、全社員に社内報を配布して会社の流れ等を把握できるようにしている。

（東京都、旅行業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 旅行業 活用マニュアルp.19～20 掲載

● **全事業場への育児支援窓口担当者の配置と担当者の面談スキル向上研修の実施**

育児支援窓口担当者を全事業場に配置し、面談対応スキル向上のため窓口担当者研修も実施している。（東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.18～19 掲載

#### 取組事例

### 男性の育休取得促進

#### ● 育休を取得した男性職員の経験談を紹介

既に育児休業を取得した男性職員の経験談を庫内報に掲載し、男性職員の育児休業取得を奨励している。（信用金庫業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.21～22 掲載

#### ● 配偶者の出産や育児事由による有給の休暇を付与

配偶者が出産した場合に3日の休暇を付与する「配偶者出産休暇（有給）」と、子が1歳2ヶ月まで取得可能な「配偶者育児休暇（有給）」を導入している。

（東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.17～18掲載

#### 取組事例

### 看護休暇・その他の休暇

#### ● 年次有給休暇の残日数が少ない場合、看護休暇を有給で付与

子の看護休暇は、年次有給休暇の残日数が5日以下の場合には有給としている。

（東京都、旅行業、従業員数300人以下）

※平成25年度 旅行業 活用マニュアルp.21～22 掲載

#### ● 家族の病気やけが・学校行事に利用できる休暇制度

家族や社員本人の病気やけがの際、また子が中学生以下の場合は学校行事に参加する際に年5日まで有給を付与する「ファミリーサポート休暇」を導入している。

（東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.22～23 掲載

#### ● 不妊治療のための休暇

不妊治療のための休暇として「チャイルドプラン休業」を導入している。

（大阪府、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業（電機・電子・情報通信分野）活用マニュアルp.19～20 掲載

#### 取組事例

### その他、ライフイベントへの配慮

#### ● 勤務エリア限定制度の管理職への拡充

自宅より1時間30分以内の転居無く通える範囲での異動はあるものの、転居を伴う異動を行わないという制度。管理職（部長職以上）で既婚者や子育てをする社員などが増えてきたことを踏まえ、対象を管理職にも広げた。（ノバレーゼ【再掲】／東京都、サービス業、従業員数1,001人以上）

#### ● ライフサイクルに応じた柔軟な職群転換

家庭責任のある従業員の活躍を促進するため、一般職と総合職の間に、「エリア総合職」を取り入れるとともに、制度に柔軟性を持たせるため、総合職、エリア総合職、一般職の間で相互転換（3回）を可能にし、個人のライフサイクルにあった働き方が選択できるようにしている。

（三重県、食品製造業、従業員数300人以下）

※平成24年度 製造業（加工食品（冷凍食品等）分野）活用マニュアルp.20～21 掲載

#### ● 結婚・育児・介護・疾病等による勤務区分の変更

結婚・育児・介護・疾病等の事情により、別の社員区分への変更が可能な「ルートチェンジ制度」と、転勤のないエリアコースへの変更が可能な「勤務地コース変更」を導入している。

（東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上）

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.17～18掲載

#### ● 旧姓使用制度を設け、改姓による業務上の不都合を解消

旧姓使用制度を設け、結婚後に業務上旧姓を使用することが出来る制度。改姓に伴う業務上の不都合解消を目的としており希望者が利用できる。（神奈川県、地方銀行業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 地方銀行業 活用マニュアルp.22～23 掲載

## ● 長時間労働の解消・柔軟な働き方の利用促進

### 取組事例 **残業削減等への意識啓発**

#### ● ノー残業デーの実施

総労働時間の短縮に向けて、月2回の全社一斉ノー残業デーを設け、時短を進めている。

(東京都、建設業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.23~24 掲載

#### ● 残業が多い部署やスタッフへの注意喚起

「いい職場推進室」が、残業過多店舗やスタッフへの残業抑制や注意喚起等を働きかけを行っている。また、各部署上長宛に個人別残業時間を提示して、削減方を求めている。

(東京都、旅行業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 旅行業 活用マニュアルp.19~20 掲載

### 取組事例 **労働時間の削減・職場における業務削減**

#### ● 終業時刻の繰り上げや休日付与による所定労働時間の短縮

金曜日をFFDAY (Family Friday) とし、終業時刻を1時間45分繰り上げ、所定労働時間を短縮した。支店・営業所に関しては毎日の所定労働時間を15分短縮し、さらに夏季休日を3日間別に付与することで、所定労働時間を短縮した。

(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.20~21 掲載

#### ● スケジュールの先を読む顧客対応で、時間外業務の発生を抑える

顧客から時間外の急な搬入搬出といった依頼を受けなくてすむよう、顧客との事前の打ち合わせやスケジュールの確認を徹底している。また、顧客に対しても就業時間内に依頼いただけるよう、「ご協力をお願い」を継続的にしているため、当社の営業スタイルに協力してくれる顧客を増やすことができている。(拓新産業【再掲】/福岡県、物品賃貸業、従業員数300人以下)

### 取組事例 **業務体制の見直し・業務の効率化**

#### ● 人事と組合代表者で残業削減や働き方改革の検討

人事と組合代表者による「ワークライフ・マネジメント・コミッティ」という委員会を設立し、定期的に会議を持ち、残業削減に向けたアクションの実施や新しい働き方の提案などを通じ、必要であれば制度化している。(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.22~23 掲載

#### ● 人事と組合代表者で残業削減や働き方改革の検討

「仕事の再設計トライアル」を実施し、職場のチーム単位で参加してもらった。これは、チームの理想の姿を描いて、それに向けて仕事のやり方の改革を実践するもの。半年程度のスパンで実施した。(東京都、情報サービス業、従業員数1,001人以上)

※平成23年度 情報サービス業 活用マニュアルp.19~20 掲載

#### ● 定期的な配置転換による業務の補完体制を構築

育児休業を取る社員が出て、他の社員でその業務を対応できるよう、2、3年ごとに配置換えを実施し、複数の業務を行える体制を構築している。また、配置換えの際には、業務の幅を広げるといった観点だけでなく、これまでの経験やキャリアを活かすことも考慮している。例えば、営業や資材管理に関する専門知識を有する女性社員を設計部門へ異動させ、元々、設計部門にいた男性社員を総務担当へ配置転換を行ったケースもある。このような配置転換を取ったことで、現在、設計部門でも育児中の女性社員も活躍するようになった。

(拓新産業【再掲】/福岡県、物品賃貸業、従業員数300人以下)

#### ● チーム体制やメリハリある働き方によるMRの長時間労働の抑制

当社のMR (医薬情報担当者) は、チームリーダーを中心とし、チーム内で顧客やエリアの状況を情報共有することで、働く時間に制約のある社員がいても、お互いにフォローし合う体制を取っている。また、MR一人ひとりがメリハリのある働き方をする工夫を行っている。例えば、アポイントを積極的に活用したり、子どもが生まれた報告をして時間制約があることを理解してもらったり、両立のための工夫している女性MRもみられる。こうした対応が、残業に繋がる業務の解消につながっている。(大塚製薬【再掲】/東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

## 年次有給休暇等の取得促進

### ● 部門別有休取得率のランキングを公表

有給休暇の計画を各自が年に1回立案、人事部門で取得状況を確認し、四半期に1回部門毎の取得率をランキング形式で発表している。部下の取得状況が上司の評価にも反映される仕組みも併せて実施したことで、現場でも積極的に有休の取得が勧められるようになった。また休日取得者が増えることを踏まえ、業務記録を共有できるシステムを整備し、社員間の情報共有を容易にしたことから、誰でもお互いの業務状況を簡単に確認でき、安心して休みを取ることができるようになった。  
(ノバレーゼ【再掲】/東京都、サービス業、従業員数1,001人以上)

### ● 計画年休の実施や半日・時間単位の年次有給休暇の設定

年次有給休暇の取得促進を図るために、計画年休を実施し、また半日・時間単位での取得を可能としている。年次休暇以外に、リフレッシュ休暇、節目休暇、社会貢献活動のためのボランティア休暇なども設定した。  
(東京都、建設業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.23~24 掲載

### ● 完全週休二日制と土曜日の顧客対応の両立

完全週休二日制や有給休暇完全消化が社内に浸透するまで、社長が朝礼で呼びかけたり、有給休暇の取得率が低い社員に個別に呼びかけを行うなど、経営トップが中心となって休暇を取得しやすい職場環境づくりに取り組んできた。しかし、土曜日も顧客からの問い合わせや発注に対応しなくてはならない。そこで、総務部門が社員全員（子育て中の社員を除く）に月1回土曜日出勤してもらう年間ローテーションを作成し、土曜日も顧客対応が可能な体制を整えた。土曜日出勤した場合は、その週の水曜日に休みを取ることで、顧客サービスを維持しつつ、完全週休二日制を実現させた。  
(拓新産業【再掲】/福岡県、物品賃貸業、従業員数300人以下)

## 在宅勤務等の働き方の選択肢

### ● 多様な社員のワーク・ライフ・バランスを考慮した柔軟な働き方

勤務時間の柔軟な調整を目的として、始業時刻を7時30分から10時30分まで30分ごとに選択し、繰り上げ又は繰り下げることができる「スライド勤務制度」を導入している。利用に際しては、性別や子どもの有無などの条件はなく、前日までに上司に申告し、認められれば誰でも利用できる。また、年次有給休暇の半休取得（午前・午後）や2時間単位で利用できる時間休暇などと組み合わせることで、多様なパターンの勤務時間を選択することが可能となっている。  
(東京急行電鉄【再掲】/東京都、運輸業、従業員数1,001人以上)

### ● 在宅勤務やフレックスタイムの導入で働き方の選択肢を増やす

小学3年生以下の子の育児若しくは介護の為に最高週4日在宅勤務ができる「在宅勤務制度」、本社フレックスタイム制度適用の管理職対象で、月4日在宅勤務を認める「ワーク・アット・ホーム制度」、本社勤務社員対象に上司の許可があれば金曜日午後のコアタイム勤務を免除し、退社出来る（不足時間は月間フレックスで清算）「ウィークエンドフレックス制度」を導入している。  
(東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 製薬業 活用マニュアルp.22~23 掲載

### ● ITツールの活用で在宅勤務を推進

2006年にe-Work（情報・通信技術を駆使した、ユビキタスでフレキシブルな働きかた）を全社的に推進し、在宅勤務者数が年間約5,000人と増えた。働き方の選択肢が増えることで、育児・介護責任を持つ社員も在宅での勤務がしやすくなった。在宅勤務は月の半分が原則で、勤務管理、成果管理は通常と同様としている。

(大阪府、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 製造業（電機・電子・情報通信分野）活用マニュアルp.19~20 掲載

## 4 女性の管理職登用を図る取組

### 取組事例

### 登用基準の見直し・登用目標設定

#### ● 数値目標を掲げ女性幹部社員の増員目標を達成

主事以上・管理職以上の女性の登用については、目標を掲げながら積極的に推進している。女性幹部社員は2000年の24名から2012年には323名（約13倍）、女性係長クラス以上は2000年の726名から2446名（約3.4倍）と目標通りの数値を達成した。

（大阪府、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業〈電機・電子・情報通信分野〉活用マニュアルp.19～20 掲載

#### ● 女性社員比率、女性幹部比率の目標値にむけた育成プログラムを実施

女性社員比率を2020年に20パーセント、新任の女性幹部社員比率も20パーセントまで上げていくという目標値を設定した。これらの目標に向けて主任層を対象に「女性リーダー育成プログラム」を実施している。（東京都、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業〈電機・電子・情報通信分野〉活用マニュアルp.21～22 掲載

#### ● 女性役席数の数値目標を掲げ、育成施策・登用を推進

2007年当時、50名だった女性役席数を100名に増やす目標を掲げ、女性の管理職登用、職域拡大に向けた管理監督者の啓発研修、女性に対する管理職登用や職域拡大のための能力開発・啓発研修を実施した。（京都府、地方銀行業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 地方銀行業 活用マニュアルp.18～19 掲載

#### ● 役職登用における俗人的な要素の排除

職務遂行に直接関係のない属性（年齢・性別・学歴等）を排するという考え方に基づいた役職登用プラン（プロチャレンジ制度）を実施した。

（東京都、食品製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業〈加工食品（冷凍食品等）分野〉活用マニュアルp.18～19 掲載

### 取組事例

### 管理職候補に対するキャリア支援

#### ● 管理職候補の女性に上司から昇進試験受験を促すよう働きかける

人事部門より、管理職候補と想定される女性社員を部下に持つ上司に働きかけ、上司から本人に受験を促している。自発的には受験希望を出さない女性社員であっても、周囲から認められ、声掛けされることで意欲が沸き、受験に至るケースもあった。

（愛知県、貿易・商社業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.24 掲載

#### ● 管理職候補が中期的なキャリアイメージを持てるプログラムを実施

管理職前後層向けに研修およびアクションラーニングを通じ、管理職候補としての目線を意識し、中長期的な活躍イメージを描いていくためのセッション、入社4年目向けに少人数でのグループセッションを通じ、今後のライフイベントも見据え、残りの育成期間で何を意識し、経験すべきかを考えるためのセッション、上長向けに多様な部下のマネジメントおよびキャリア形成支援のポイントを理解するための3セッションを実施した。（東京都、貿易・商社業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.24 掲載

#### ● ロールモデルやメンター制度の導入によりキャリア意識や精神面をサポート

管理職の女性職員を後輩女性のロールモデルとなるよう育成し、後に続く女性職員のキャリア意識の醸成を図った。また、メンター制度を導入し、管理職や新規業務について際に精神面でのバックアップを図った。（信用金庫業、従業員数301～1,000人）

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.19～20 掲載

#### ● 女性の管理職候補に対する幅広いキャリア支援

女性を選抜して管理職対象の社内外の研修に参加させている。その他人事担当者や先輩社員がキャリア等の相談を受けるメンター制度の導入や、職種別毎の女性フォーラム開催による社内ネットワーク作りを行うなど、フォロー体制を取っている。（東京都、建設業、従業員数1,001人以上）

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.21～22 掲載

## 管理職候補者に対する研修

### ● 3カ年計画で幹部候補を計画的に育成

幹部候補となる女性には、「女性社員登用推進3か年」を策定し、丁寧に育成している。また、キャリアストレッチセミナー（幹部職候補者の研修）に参加してもらい、視野拡大やマネジメント実践スキル向上を図っている。

（大阪府、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業（電機・電子・情報通信分野）活用マニュアルp.19～20 掲載

### ● 管理職候補者をリストアップし個別に育成

管理職候補の職員をリストアップし、個別に育成するところから始めた。マネジメント業務の経験を積むために主査への配置を行ったり、各種研修や会議への積極的な参加を奨励した。

（信用金庫業、従業員数301～1,000人）

※平成26年度 信用金庫業 活用マニュアルp.19～20 掲載

### ● 管理職研修に管理職候補の係長も参加させ、早期育成を図る

階層別人材育成研修の内、課長研修(部長研修)で、現役の女性課長(部長)のみを対象とすると参加者の女性数が限定されてしまうため、係長(課長)の内、トップクラスの人材も参加させることで、早期育成を図っている。（東京都、百貨店業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 百貨店業 活用マニュアルp.17～18 掲載

### ● 管理スキルやプロ意識の醸成を図る研修を実施

役職者候補者層の女性の従業員を対象として、次代の女性リーダーを養成する全10日間の研修を実施した。管理スキルの向上やプロ意識の醸成を図るため、キャリアデザイン、アクティブリスニング、プレゼンテーション、マーケティング等のプログラムを実施した。

（東京都、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 製造業（電機・電子・情報通信分野）活用マニュアルp.17～18 掲載

### ● 同業他社との情報交換やアメリカ視察により、管理職候補の視野拡大や知識修得を図る

社長（委員長）、人事部、女性管理職候補（10数人）、販売部のマネージャーで構成した「女性かがやき委員会」のメンバーで、取組の進んでいる同業他社を訪問し情報交換やアメリカ視察などを行った。同業他社との情報交換では、女性管理職同士の交流も生まれた。アメリカ視察では、オーガニック食品や食育についての知識・情報を得て、現場に活かされている。

（茨城県、スーパーマーケット業、従業員数1,001人以上）

※平成24年度 スーパーマーケット業 活用マニュアルp.19～20 掲載

### ● 自主的な勉強会活動による女性リーダーの育成

「女性が活躍する会社にするために何ができるか」の課題がきっかけとなった。そこで、2009年から「自主的女性リーダー勉強会」を開催し、女性のキャリア意識や能力の底上げを図っている。社内外の課題についてチームに分かれて解決策を議論し、最終的に会社への提案を行うこともある。勉強会の開始当時は、管理職以上の女性社員が参加していたが、現在は、男女、役職にかかわらず希望者に門戸を広げ、来る者を拒まず広く開かれており、中には入社3年目の女性社員も参加している。（大塚製薬【再掲】／東京都、薬品製造業、従業員数1,001人以上）



## 5 女性の活躍推進にむけた職場風土の醸成

### 取組事例

#### 経営トップからのアピール・社内への啓蒙

##### ● 経営層からのメッセージ発信

各種イベントでは経営層からメッセージを発信し、毎年開催している全社フォーラムには社長も出席し、トップダウンで認識を深めていった。

(東京都、電機・電子・情報通信製造業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 製造業(電機・電子・情報通信分野)活用マニュアルp.21~22 掲載

##### ● 両立の行動宣言を社内外へ発信

自社Webサイト及び厚生労働省のポジティブ・アクション応援サイトを含む行政3サイト、計4サイトに両立の行動宣言を掲載し、社内にコミットしている。

(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.19~20 掲載

##### ● 社内報で社長対談や取組内容などを掲載

社内に対する啓発活動として、月刊社内報を用いた社長対談の掲載やFAN(不二アクティブネットワーク)の活動報告、特集シリーズ「働くママを応援します」などを掲載している。

(大阪府、食品製造業、従業員数1,001人以上)

※平成24年度 製造業(加工食品(冷凍食品等)分野)活用マニュアルp.22~23 掲載

### 取組事例

#### 管理職に対する意識啓発

##### ● 具体的な解説や事例を掲載したハンドブックを全社員に配布

「仕事と育児の両立支援の手引書」として、妊娠期間・育児休職中・育児期間の各期間において起こりうる事象について、本人と上司、それぞれの立場で注意すべき点や、各種制度について、法的義務と会社制度との比較や、実際の活用頻度等を掲載している。また、実在する社員の一日を記した両立事例を紹介し、女性が育児休職からの復職後どのように課題を克服し、活躍していけるのかをイメージできるよう工夫している。(東京都、貿易・商社業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 貿易・商社業 活用マニュアルp.23 掲載

##### ● 職場で両立について考える場づくりや好事例の紹介を通じた意識啓発

職場への意識啓発として職場の仲間で一緒に考える「出前両立支援勉強会」を常時公募し、対象者と上司のみならず、職場全員が自分ごととして何ができるか考える場を提供している。また、「いきいき実践職場の事例紹介」を継続的に発信し、ポジティブ・アクションに関する職場の好事例を展開する取組を行っている。(東京都、クレジット業、従業員数1,001人以上)

※平成25年度 クレジット業 活用マニュアルp.19~20掲載

##### ● 性差を意識せず公正な評価を促す評価者研修の実施

現場所長を含む男性管理職の意識改革を図るために、評価者研修を通じて性差を評価に影響させないように徹底しているほか、管理者マネジメント研修や次期所長育成研修並びに新入社員研修においても女性活躍推進に関する啓発を行い、社内の風土を醸成している。

(東京都、建設業、従業員数1,001人以上)

※平成26年度 建設業 活用マニュアルp.21~22 掲載

### 取組事例

#### ハラスメント防止

##### ● コンプライアンス関連の冊子配布や相談窓口の周知徹底

コンプライアンスに関する冊子を作成し、全社員に配布した。また、ハラスメント防止のための意識啓発、相談窓口について周知徹底している。(三重県、食品製造業、従業員数300人以下)

※平成24年度 製造業(加工食品(冷凍食品等)分野)活用マニュアルp.20~21 掲載

平成27年度厚生労働省委託  
平成27年度ポジティブ・アクション「見える化」事業  
**「女性の活躍推進」にむけた取組施策集**

**【担当】**

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課

TEL:03-5253-1111

**【企画・製作】**

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

**【免責事項】**

本誌の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本誌の情報を  
用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

(平成28年3月作成)