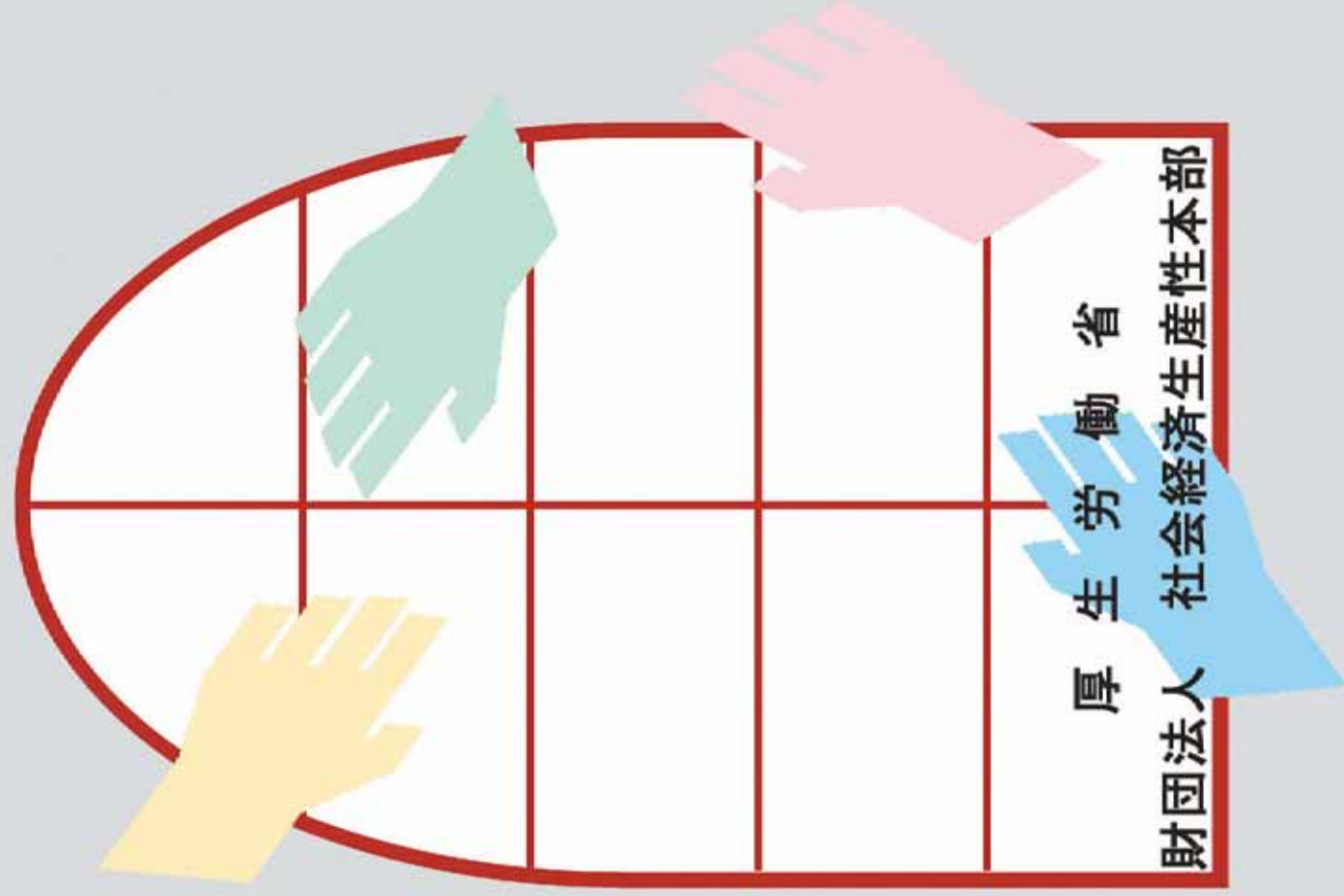


働く人を大切にするヒント

～労働分野における企業の社会的責任～



は じ め に

企業が社会に及ぼす影響は、近年ますます大きくなっています。海外に事業展開を行うなど企業の国際的な活動が増加している中、企業は国境を越えて、他国の労働や環境等の社会的な側面に影響を及ぼしています。

こうした状況を背景に、「企業の社会的責任」(CSR)という言葉を目にする機会が増えました。CSRとは、企業が従業員・顧客・株主・地域社会などに対して配慮を行うことをいいます。その中でも、従業員をはじめとした「人」の重要性は、今後増すことはあっても減ることはないものと考えられます。

これまでも日本企業では「人」を大切にする取組みが広く行われてきました。しかし、社会が豊かになるにつれて働くことに対して求めるものが多様になるなど、「人」をめぐる環境は大きく変わってきており、こうした変化に対応しながら取組みを進めることが期待されます。

また、「人」を大切にすることは企業にとっても多くのメリットがあります。例えば、優れた人材を集め、優秀な人材を定着させるとともに、市場の評価を通じて、その企業が提供する財・サービスや、投資の増加をもたらすことなどが考えられます。

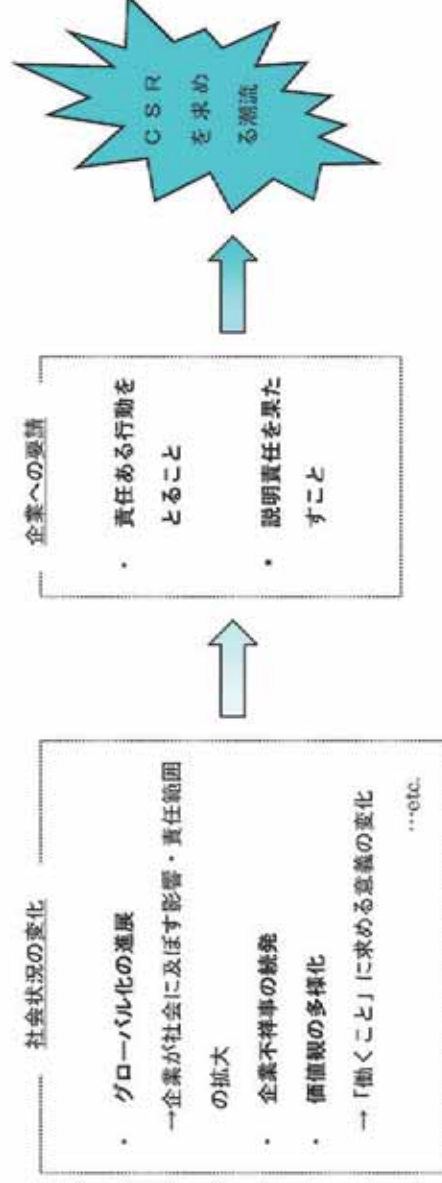
しかしながら、「人」に関する取組みは企業によって様々であり、自分の会社にとって有効な取組みは何か、把握することが難しい状況にあります。

そこで、「人」を大切にする具体的な取組み方法について、広く企業のみならず参考にさせて頂けるよう、事例集を作成いたしました。もちろん、ここで紹介した事例はごく一部であり、他にも優れた取組みはたくさん行われているでしょうし、その方法も個々の企業によって異なるものですが、この事例集がたくさんの企業において「人」を大切にする取組みを進めるきっかけとなれば幸いです。

- ・ この事例集は財団法人社会経済生産性本部の取材に基づき作成されたものです。
 - ・ 掲載されている内容は、特に記載のないものについては平成17年3月末時点のもので
- す。

「CSR」とは…

CSRとは、「企業の社会的責任」と訳されています。(Corporate Social Responsibility)
経済を中心にグローバル化が進み、企業が及ぼす影響や責任の範囲が拡大したり、企業の不祥事が続発することによって、企業が責任ある行動を取ることや企業とつながりをもつものに対して説明責任を果たすことが求められるようになり、CSRを求める動きが大きな潮流となっています。



労働におけるCSRとは…

労働という観点からのCSRにはどのようなことが考えられるのでしょうか。

CSRとは企業とつながりをもつものに対して責任ある行動をとること、説明責任を果たすことです。が、企業とつながりを持つものの中には企業で働く人たち（従業員）も含まれるのです。

従業員に対して責任ある行動をとることや説明責任を果たすことは、具体的には

- ・ 人材育成、キャリア形成支援が積極的に行われることにより能力の向上が図られること
- ・ 個人それぞれの生き方、働き方に応じて働くことができる環境が整備されること
- ・ 全ての個人について能力発揮の機会が与えられること
- ・ 安心して働く環境が整備されること

などが考えられると思いますが、この事例集では次のような取組方法を紹介しています。

1. 人材育成

- 従業員のビジネス基礎力を強化するための研修を行い、企業戦略の達成と従業員のスキルアップを両立。

- 次世代への技能伝承、従業員の意欲向上とレベルアップを目的としたマイスター認定制度を導入。認定された従業員のモラルアップ、認定されることを目標に職場が活性化。

2. キャリア形成支援

- 社内公募制度の充実により従業員の意欲が高揚。また、管理職に組織運営についての意識を持たせ、部下とのコミュニケーションが活性化。
- 従業員に果たしてもらいたい役割を提示し従業員のキャリア形成を支援。また、管理者が部下の特性や能力を的確に把握。
- 会社と従業員双方の競争力強化を目的とした人事制度を導入。従業員が明確な目的意識を持つように。

3. 仕事と生活の調和

- 育児休業者に必要な情報や職場復帰のための講座をインターネットで提供することにより優秀な人材を長期確保、また企業イメージが向上。
- 柔軟な休暇・勤務制度を導入することで育児しやすい職場環境を整備し、従業員のモラルやモチベーションが向上。
- 仕事と生活の調和を促進するサポート体制を構築することで社員のモチベーションがアップ。採用活動においても積極的にPR。
- 育児休業者にとって復職しやすい環境を整備し人材が定着。また、職場環境が様々な媒体を通じて紹介されることで会社の認知度が上がり社員の意欲が向上。

4. 従業員の社会貢献

- 地域の産業振興や文化の向上に貢献する活動への登録・紹介制度を創設、地域社会への貢献とともに社員個々人の社会的感性が向上。
- 社員が自主的に社会的貢献のための組織を発足、会社もこれを支援し企業イメージが向上。

5. 男女の均等推進

- 従業員の希望によりパートタイマーから正社員に転換できる制度を導入し、女性社員も男性社員と同様に活躍。
- 女性管理職を積極的に登用し、女性が昇進に意欲的に取り組むようになり「能力があれば性別は関係ない」という意識を醸成。
- 女性社員の活用を目的とする機関を社内に設立、人事担当者や経営幹部に提言を行い女性社員比率および女性管理職数を増加させ、女性社員の定着率が向上。

6. 高齢者雇用

- 定年退職者を再雇用し、生涯現役エキスパートとして従業員を育成。
- 高齢者と若年者を同じチームに配属し、高齢者の技術や豊富な経験が若年者に伝承、若年者の活力も高齢者に伝播する循環システムを確立。
- 生産活動の中心に高齢者を配置することで、高齢者の能力活用と若年者教育の二つ

の効果。

- 高齢従業員が多様な働き方を選択できる環境を整備することにより労働意欲が向上、質の高い人材を確保。

7. 障害者雇用

- 障害者雇用にあたり地元から採用、地域における企業グループ全体のイメージが向上。
- 障害のあるスタッフと一緒に働くことでほかの社員の顧客サービス意識が向上。また、頻繁にメディアに取り上げられ従業員の意欲が向上。

8. 若年者雇用

- 新入社員のフォローアップを手厚することで若年者の定着率が高まり、一人あたりの負担が軽減、顧客満足度や企業利益が向上。

9. 安全衛生

- 危険予知訓練や研修への参加など安全に強い人材の育成に力を入れることで労災事故の発生を防止。
- 労働安全衛生マネジメントシステムを確立し日常業務に定着させることでリスクレベルを低減。

10. 従業員の健康

- 職業性ストレス簡易診断システムを導入するとともに、事業所単位でも独自の取り組みを実施、従業員のメンタルヘルスに対する意識を強化。
- 仕事のストレスによる健康障害を防止すべく、身体と心二つの側面からのサポート体制を構築、心身の不調者が減少。

11. 社会報告書・CSRレポート

- 企業活動の透明性を高めるために積極的に情報を開示、第三者認証機構による評価も公表。外部との意見交換会などコミュニケーション活動も行い、全従業員のCSRに対する意識啓発を強化。

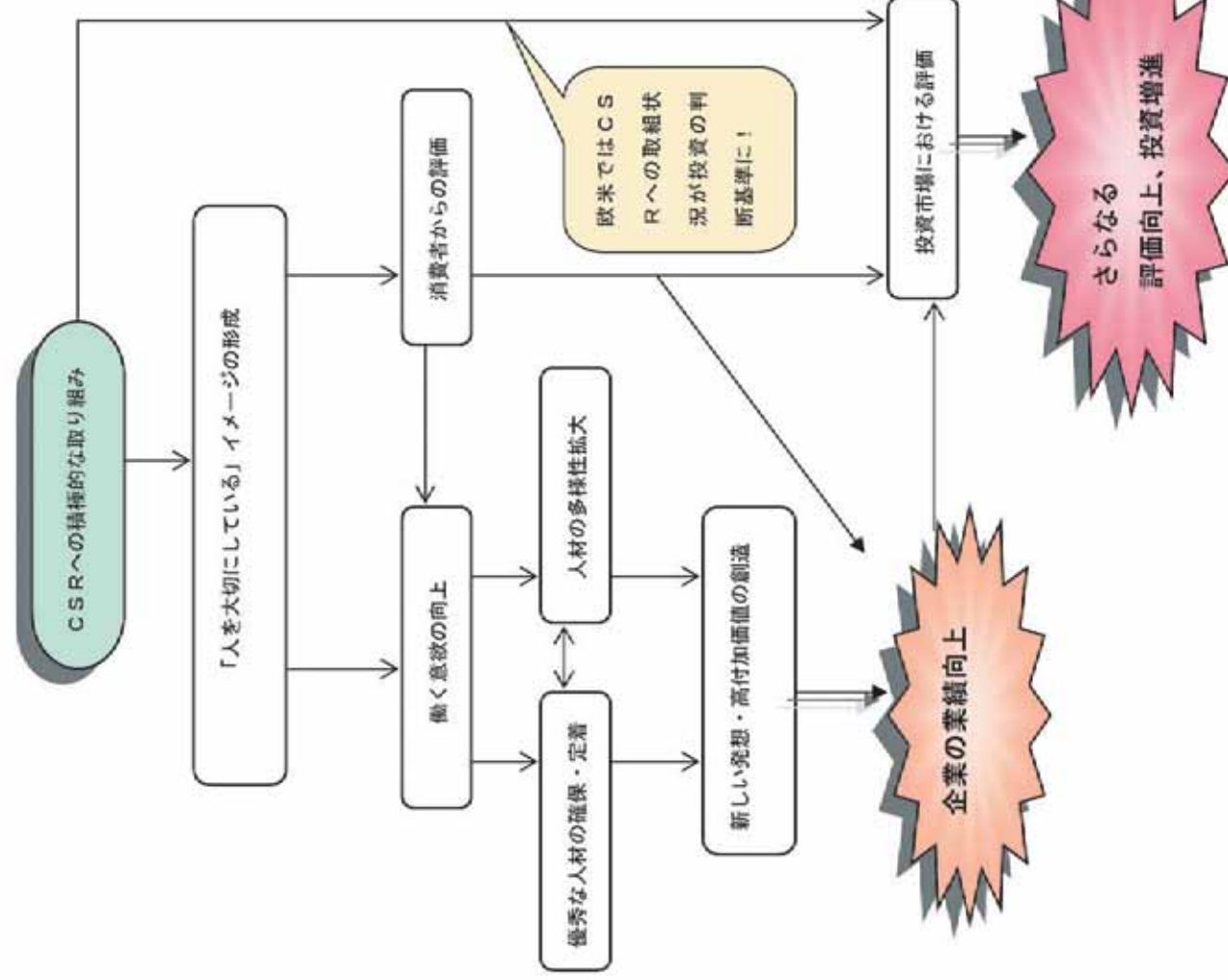
CSRに積極的に取り組むことによる効果・影響は…

それでは、CSRについて取り組みを進めるとどんな効果や影響があるのでしょうか。

欧米では企業投資の際、CSRについての取組状況が重要視されているため、CSRに積極的に取り組んでいる企業は投資市場でよい評価を受け、その価値が向上するのです。

また、CSRへの積極的な取組みは「人を大切にしている企業だ」というイメージにつながり、投資市場だけでなく消費者や労働者からもよい評価を受けることになります。

こうした企業には優秀な人材が集まり、人材の多様性が広がり、新しい発想や高付加価値の創造につながることが期待でき、さらなる企業価値の向上へとつながっていくのです。



事例目次

1. 「人材育成」の企業事例	
企業事例 1	1
「社員のビジネス基礎力強化を土台とした人材育成」	
企業事例 2	3
「高度熟練技能者『マイスター』の育成・活用によるものづくり技能伝承」	
2. 「キャリア形成支援」の企業事例	
企業事例 3	5
「企業と個人の活性化を目指すPC制・CC制・FA制」	
3. 「仕事と生活の調和」の企業事例	
企業事例 4	7
「インターネットを通じて、育児休業者の豊かな生活とスムーズな職場復帰を支援」	
企業事例 5	9
「従業員・会社双方が幸せになる仕事と生活を調和させる施策と運用環境づくり」	
企業事例 6	11
「従業員の選択肢の幅を広げて仕事と生活の調和を支援する取り組み」	
企業事例 7	13
「柔軟な勤務制度の整備により、仕事と家庭の両立を支援」	
4. 「従業員の社会貢献」の企業事例	
企業事例 8	15
「地域貢献により会社の発展をめざす取り組み」	
企業事例 9	17
「社員の自主・自発的な社会貢献活動を支援する諸制度の構築」	

5. 「男女の均等推進」の企業事例	
企業事例 1 0	19
「職場の仲間意識の醸成から生まれた男女均等の取り組み」	
企業事例 1 1	21
「女性店長誕生による社内活性化」	
企業事例 1 2	23
「ダイバーシティを重要な経営戦略と位置づけ女性社員の能力発揮を促す取り組み」	
6. 「高齢者雇用」の企業事例	
企業事例 1 3	25
「高齢者を活用した高度技術の蓄積と次世代への継承」	
企業事例 1 4	27
「定年退職後の人材を活かす仕組みを確立して、高齢者雇用の創出を実現」	
企業事例 1 5	29
『「定年ゼロ制度」による高齢者の活用』	
企業事例 1 6	31
「従業員の体力や生活面のニーズに合わせ、13種類の勤務時間を選択できる仕組みづくり」	
7. 「障害者雇用」の企業事例	
企業事例 1 7	33
「意欲あふれる多様な人材が活躍する企業風上づくりをめざした障害者雇用への取り組み」	
企業事例 1 8	35
「障害者との協働により、全社員の顧客満足への意識改革を実現」	
8. 「若年者雇用」の企業事例	
企業事例 1 9	37
「全社的なフォローアップ体制による若年者定着への取り組み」	

9. 「安全衛生」の企業事例	
企業事例 2 0	39
「『危険ゼロの職場』をめざしたOHSMS（労働安全衛生マネジメントシステム）の構築」	
企業事例 2 1	41
「労働安全衛生マネジメントシステムに基づき、安全に働くことのできる職場環境づくりを推進」	
10. 「従業員の健康」の企業事例	
企業事例 2 2	43
「従業員が自らの健康管理を行うための幅広いサポートを実現」	
企業事例 2 3	45
「健康管理センターと人事部門の連携によって取り組まれる従業員の心と身体のマネジメント」	
11. 「社会報告書・CSRレポート」の企業事例	
企業事例 2 4	47
「企業活動の透明性を高め、積極的な情報開示とステークホルダーとの対話を推進」	
参考資料	49

企業事例 1

～「仕事の経験」とビジネス基礎力強化の両輪で人材育成

◆会社概要◆

本 社 岡山県
創 業 昭和30年
従業員数 2,393名（平成18年4月1日）
事業内容 教育事業、介護事業、語学事業 等

だけでは「人財」は育たないという観点から、他の人事施策との連動を強化することで、多面的にアプローチしていく体系を構築するに至っている。

1. 取組みの経緯

同社は平成7年に「自由と自己責任」をキーワードとした抜本的な人事制度改革を実施したが、事業領域の多角化や組織構造の変化（カンパニー制への移行）に伴い、平成15年にさらなる大幅な人事制度の見直しを行った。具体的には、年俸制の導入対象範囲を拡大したり、役割・職責の決定ロジックを社員に明確に提示するなど、成果主義のブラッシュアップを図っている。

このような人事制度改訂を支えるべく、人材育成に関しても、従来の「個人の意思に基づく主体的な能力開発」という育成方針から、社員の資格等級を基軸に会社の戦略や方向性と一致するような研修を提供する「企業戦略に沿った人材育成」へと方針を転換させた。

この会社の戦略や方向性、さらには中期経営計画の進捗状況などについての発信は、朝礼や社内報、社内イントラネット等を通じて全社的に行われるが、人材育成の手法については「現場での実務経験とビジネスに必要な基礎知識の習得の両輪で育成する」とし、さらには研修

2. 取組みの状況

現在同社が実施している人材育成は、以下の強化ポイントを満たすように体系化されている。

- ①ビジネス基礎力の強化
- ②幹部（コア）人材のレベルアップ
- ③現場の育成力・マネジメント力の強化
- ④コアコンピタンス（重要視される能力）の強化

中でも、ビジネス基礎力の強化を目的として新設されたビジネスフレーム研修は、3等級までの社員全員が必修する仕組みとなっている。本コースは、マーケティングやアカウンティング、コンプライアンスなど、10科目から構成されており、ベースック（1～4年目まで）とアドバンスト（3年目～3等級まで）に分けて受講するようになっている。また、選択研修科目も用意されており、充実したプログラム内容となっている。

その他の研修としては、従来からある節目研修やキャリア研修に加え、今後は、高い専門性がなければ商品価値は高まらないとして、それを担える人材を育成すべく、コアコンピタンスの強化にも積極

的に取り組んでいる。例えば編集職においては、紙媒体からデジタル媒体へのシフトが進んでおり、これに対応して、WEB研修をスタートさせたりしている。また、従来の昇格選抜推薦基準を、専門性で貢献する人材にも拡大することで、全社的に専門性を認める仕組みづくりに取り組んでいる。

3. 取り組みの効果

新設されたビジネスフレーム研修に関しては、1年で延べ1,000～1,500人の受講枠を設定しており、講座総合満足度平均も4.4点（5点満点）と高い。参加者の声としても、「会社がこういう人材を求めている、どんな力をつけてほしいか明確になった」、「他事業部との交流が図れてよかった」など、従来の自主的な能力開発に委ねていたため、研修の効果が見えなかった意図とマッチしないケースも散見していた過去の状況と比べても、一定の効果をあげていると考えて

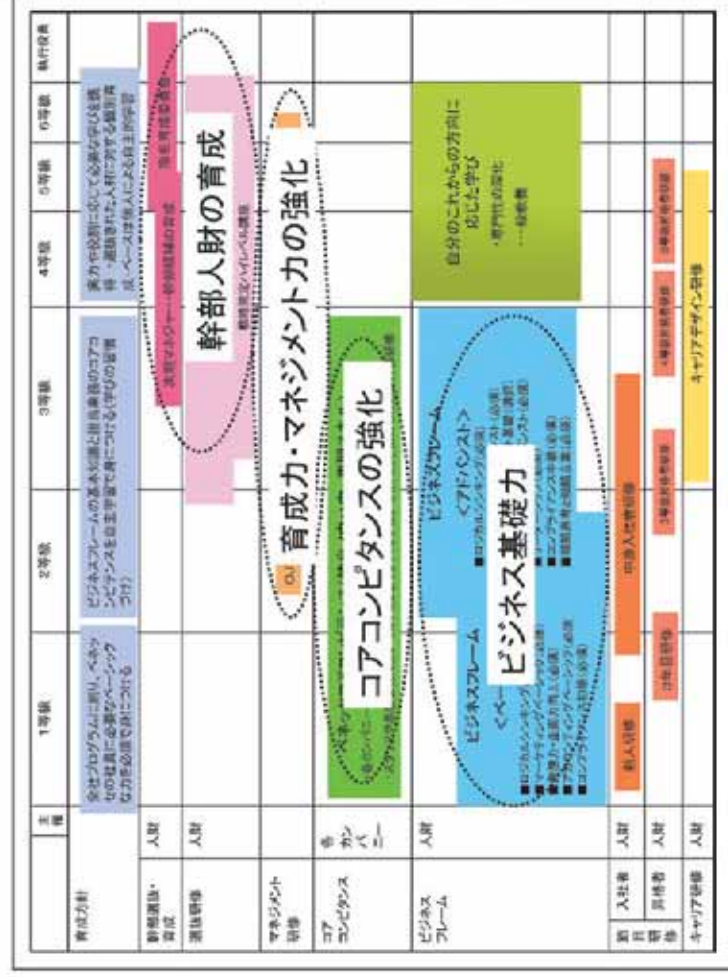
いる。

また、「マーケティングの基礎だけでなく、ビジネスの基本姿勢の面でも気づきがあった」、「毎日の考える基盤として使っていく」など、個人の意識改革にもつながっており、会社と個人、双方にとってメリットのあるバランスの取れた制度の一つと言えるであろう。

4. 今後の課題

事業の多様化に伴い、人材も多様化している中で、今後の課題としては、人材を育て、個々の力を引き出して活かすマネジメント力の強化であるとしている。

また、現在実施している研修が「どのようにビジネスに活かされているか」、「どれだけ人材が育成されているか」、などといった点を指標化することも検討していくこととしている。



企業事例2

～高度熟練技能者「マイスター」の育成・活用による
ものづくり技能伝承～

◆会社概要◆

本 社 大阪府
創 業 大正13年
従業員数 6,535名（平成17年3月末）
事業内容 連結19,310名（平成17年3月末）
業務用・家庭用エアコンメーカー

1. 取組みの経緯

同社では、

①商品の性能、品質、コストを支える「ものづくりの高度な熟練技能」の伝承が体系化されておらず、高度熟練技能者の高齢化や定年退職とともに、社内で保有する優れた「ものづくり技能」が枯渇する恐れがある

②商品加工の外注化やラインの自動化に伴う「技能の空洞化」に並行して、グローバル展開による海外現地での加工技能の指導とレベルアップが急務である

③「ものづくり力」の継承が欠落すると、市場における商品競争力の弱体化を招きかねない

との危機感から、3年間の試行期間を経て、平成13年に卓越技能伝承制度を正式導入した。

本制度は、①メーカーとして重要かつ不可欠な汎用加工技能の次世代への継承、②同社の経営理念「人を基軸にする経営」の観点から、ものづくりの基盤となる高度熟練技能者の継続的な育成により、製造技能者の意欲喚起とレベルアップを促

進することをねらいとしている。

2. 取組みの状況

本制度は、事業部門所属の役職者を除いた全技能者社員を対象として、同機械部門を中心に、4事業部門の製造部長、およびその部門のキーパーソンから構成される「技能伝承委員会」によって運営されている。

マイスターの認定方法は、以下のとおりである。

事業部ごとに事業の根幹となる戦略技能職種を設定する。



該当職種の従事者から、優れた固有技能を保有する「卓越技能者」を候補者として選出する。



各候補者のキャリアに沿った教育プログラムに基づく育成教育を実施する。



技能伝承委員会による研修結果などの審査を経て、認定の可否が判断される。

マイスターの認定基準は、①国家技能検定特級、および1級、または相当以上の技能を有していること、②継承者に適切な指導が行えること、③経歴年数が概ね10年以上かつ55歳以下で、マイスター育成教育を修了していること、の3要件が挙げられている。

マイスター認定後は、それまでの職制を離れ、製造部長直属となり、継承者の

育成や新製品開発への参画などの業務に専念する。また、海外生産拠点での技能者指導の役割も担い、幅広い活動を通じて自己、および組織全体の技能レベルの向上に向けて活動を行うこととなる。

毎月、活動報告の提出が求められるほか、年度末には、活動報告書を作成し、委員会に提出することが義務付けられている。

認定時には報奨金が支給されるが、賞金や賞与、手当に直接反映されることはない。ただし、昇給・昇格評価はマイスター認定者であることを考慮の上、実施される。

3. 取組みの効果

本制度の導入以降、1年あたり2～3人、現在延べ11人がマイスターとして認定されている。今後は、グローバル生産拠点対応も視野に入れ、平成22年には全社で30人程度の育成・認定を計画している。

他方、認定者の評価は、会社に認められた「証」として、さらなる奮起の材料になっているなど、モラルアップの面で予想以上の効果を上げていると認識し

ている。また、若手・中堅層にとってもマイスターに認定されることが大きな目標になっており、職場の活性化にも一役買っている。

4. 今後の課題

海外生産拠点の拡充が進む中、マザー工場への技能指導の要望も多く、卓越技能者の育成が急務となっているほか、外注協力工場やグループ各社への展開が求められている。

また、同社の技能者群においては、比較的40歳前後の層が薄いため、この世代の育成を進める必要があると認識している。

さらには、汎用加工技能分野以外でも、デジタル加工技能者やサービス・メンテナンス技能者を対象としたマイスター制度新設への取組みも検討している。

また、発足当時はマイスターに求められる役割は、「技能の継承・ライン改善」と「開発参画」の割合が8：2であったが、5：5へと開発参画のウェイトを引き上げ、マイスターに技能のレベルアップを要求している。

企業事例3

～企業と個人の活性化を目指すPC制・CC制・FA制～

◆会社概要◆

東京都
大正8年
創業
従業員数
4,705名（平成16年9月30日）
連結従業員数38,144名
（平成16年9月30日）
事業内容
総合商社

1. 取組みの経緯

同社は、全社の活性化を狙いとして、平成11年に社内公募制を導入した。その後、平成12年4月には人事制度の抜本的改革を実施した。この新人事制度では「自己責任原則の徹底」、「個の尊重」の実現を目指している。これらの実現のためには、社員一人ひとりのキャリア形成の自己裁量範囲を拡大することが必要となる。

また、本人のやる気を引き出すためには、意欲ある人材を自身の希望する部署に配置することが必要となるが、それが、全社の活性化につながると考えられた。

2. 取組みの状況

同社の社内公募制は、目的（求人型、求職型）や社員のキャリア形成段階を踏まえ、下記の3つの枠組みが用意されている。平成11年の制度導入後、平成15年10月に各制度の応募対象者の範囲が拡大され、現在に至っている。

求人型公募制——PC制

「CC制

求職型公募制——FA制

(1) ポストチャレンジ制

（PC制；post challenge, 以下PC制）

PC制は、各現場が新規事業などの特定案件に携わる具体的ポスト、または社内組織上の具体的ポストを公募する「求人型」の公募制である。具体的なポストに基づき募集であるため、求められる要件やスベックは限定されており、会社としてそのポストが公募にふさわしい案件が否かを審査している。

対象者に条件は設けられていない（海外駐在員を除く）。ただし、応募に際しては、直属上司への事前報告を義務づけている。応募時期は特に定めておらず、公募にふさわしい案件と認められれば、随時募集されている。応募は全社イントラネットを通じてなされ、具体的な選考方法は募集部署の裁量に任されており、独自の判断で決定している。

合格決定後は、人事部経由で本人、および本人の直属上司にその旨連絡がなされるが、直属上司に異動の拒否権はない。

(2) キャリアチャレンジ制

（CC制；career challenge, 以下CC制）

CC制は、本人の異動希望をもとに希望部署とのマッチングを実施し、異動の可否を判断する「求職型」の公募制である。

対象者は、社内にて初期教育段階を終えた入社5年目以降の全総合職（異動発令後2年未満の者、海外駐在員を除く）である。入社後4年間の初期教育を受け、若手が自ら活力を持てるキャリアを選択でき

る機会を用意すると同時に、会社が行った初期配属でのミスマッチを是正する目的も兼ねている。

募集時期は毎年11月の1ヶ月間である。同社では、毎年9～10月にかけて、自身の今後のキャリアについて上司に申告する「自己申告制度」があり、直属上司と本人との間で面談が実施される。その面談の場で、自身の考えるキャリアと、今後会社が自身に対して描こうとしているキャリアについて、上司と十分話し合った上で、公募制にチャレンジするか否かを決定してもらうために、募集時期は面談後の11月としている。

直属上司への報告は義務づけられておらず、まず人事面接が実施される。この人事面接と並行して、各応募者から寄せられた希望部署に対しては、人材必要の有無について確認を行い、ニーズがあれば希望部署との面接を実施し、合格者が決定する。合格者決定後の流れはPC制と同じである。

(3)フリーエージェント制

(FA制; free agent, 以下FA制)

CC制同様「求職型」の公募制だが、本制度の対象者は管理職掌（異動発令後2年未満の者、海外駐在員を除く）となる。すなわち、入社後ある程度のキャリアを積み、会社に貢献できるスキルを武器に、さらなる成果を発揮する場を自ら手を上げて求める制度である。

募集時期はCC制と同様、毎年11月の1ヶ月間で、その他具体的な流れもCC制と同じである。応募時の上司報告は不要であるが、希望部署からニーズがあり、当該部署との面接を実施する段階で、本人から直属上司に報告することが義務づけ

られている。

なお、各公募制においては「後任補充整次第異動実施」というルールになっており、異動が決まり次第、可及的速やかに後任を補充するよう、人事部より指導がなされている。

3. 取り組みの効果

平成11年の制度導入以降、公募制による異動は約60人である。

その他の効果としては、以下2点が挙げられる。まず1つ目は「Management層の組織マネージに対する意識の強化」である。自分の属する組織に魅力を感じなければ、公募制により他部署への異動を検討することになる。

従って、Management層は、自分の組織をいかに活性化し、所属員にとって魅力ある組織Managementを行うか、ということについての意識を持たねばならない。

2つ目は、「キャリアを踏まえた上司一部下間のコミュニケーションの活性化」である。前述のとおり、「自己申告制度」において上司と十分話し合うことになっているが、公募制を導入したことで、より具体的なキャリアに関するコミュニケーションが行えるようになったと考えられている。

4. 今後の課題

社内公募制の仕組みをいかに積極的に社員に利用してもらうか、つまり個々の社員が自律的にキャリアを描こうという意識になってくれるかが重要である。

同社では、この意識改革こそが、会社・個人の活性化に必要な課題ではないかと考えている。

企業事例4

～インターネットを通じて、育児休業者の
豊かな生活とスムーズな職場復帰を支援～

◆会社概要◆

本 社	東京都
創 業	明治5年
従業員数	約3,500名（平成16年4月1日）
	グループ従業員数 約25,200名
	（平成16年4月1日）
事業内容	化粧品事業、トイレタリー事業 等

1. 取組みの経緯

同社の社内ビジネスモデルコンテンツから、育児休業者に必要な育児情報や職場復帰に向けたビジネススキル向上のための講座などをインターネットを通じて提供する育児休業支援プログラムは誕生した。育児休業期間をキャリアのプランクではなく、ブラッシュアップ期間と位置付けている。

このプログラムを開発するにあたり、育児を取得した女性社員約300人からアンケートの回答が寄せられた他、100人以上からのヒアリングも実施されている。これにより、育児取得者の要望や生活背景をきちんと反映したプログラムが開発されている。

2. 取組みの状況

同社が開発した育児休業支援プログラムは、社内での利用はもちろん、社会貢献事業として他社にも販売をし、現在約110社の企業が導入している。「育児中の従業員が孤独な戦いをするのではなく、スキルアップすることを企業が認め

るようにしたい。また、企業と育児休業者の架け橋がビジネスになることも証明したい」との思いから、企業個人間取引ではなく企業間取引、つまり企業にプログラムを買ってもらうことにこだわっている。育児休業支援プログラムは企業と育児休業者に対しオンライン講座などのサービスが提供されるが、サービスの支払いは企業が一括して行う。

育児休業者に対するサービスは、スキルアップと職場復帰支援の2つに大別される。職場復帰後に役立つビジネススキルを身につけ、専用掲示板で会社の動向を確認し、育児休業者同士が情報交換するコミュニケーションを利用して不安を解消するといった効果が見込める。

具体的なサービスは以下のとおり。

（1）オンライン講座

① ビジネススキルアップ講座

パソコン基礎、インターネット使いこなし、ワード、エクセル、パワーポイント、ビジネス文書、簿記基礎、初級システム

アドミニストラータ試験などの各種講座。

② ライフスタイルアップ講座

職場復帰、きれいまま、ダイエット、料理、収納の各種講座。

(2) インフォメーション

スケジュール管理や日記入力、講座受講状況チェックができる「デイリーノート」、育児休業中のオンライン講座受講のプランが作成できる「プランニング」など。

(3) コミュニティ

育児休業者に対する会社からの案内や企業内の育児休業者同士のコミュニケーションを目的とした「企業専用掲示板」、企業の枠を超え、育児休業支援プログラムの利用している育児休業者全体のコミュニケーションの場である「総合掲示板」、育児休業者と職場上司の情報交換を促すためのリマインダーメールを、育児休業支援プログラムから職場上司に対して定期的に送信する「情報交換メール」など。

他方、企業側へのサービスとしては、人事担当部門が育児休業者を管理するためのツールもあり、企業向けのサービスを利用することで、コストや手間を抑えることができる。



3. 取組みの効果

育児休業者にとっては、①職場復帰に対する不安の解消と自信の回復、②育児の合間を利用した効果的なスキルアップ、③育児生活を通じた新しい視点の獲得、④仕事と育児を両立するためのノウハウ取得などがメリットとなる。

企業にとっては、①育児休業者の会社への帰属意識と職場復帰に対する意欲の向上、②出産・育児を契機とした離職の防止と優秀な人材の長期的確保、③企業イメージの向上と採用時の優位性発揮、④多様な価値観の醸成などがメリットとなる。

社内報などで育児休業支援プログラムの導入を大きく紹介した企業では、若い女性社員から「うちの会社って、本当に育児休業後も働き続けることを応援してくれるんですね！」という好意的な反応が寄せられたという。出産・育児休業後も働き続けることに前向きな姿勢を見せることにより、若い層が長期的なキャリアプランを持って働けるようになっている。

4. 今後の課題

今後は、導入企業数よりもユーザー数の向上に力を入れ、より多くの育児休業者が充実した休業を過ごし、その後のキャリアに活かすことのできるようにしていきたいと考えている。

また、多くの企業の人事担当者が次世代育成に取組みを進めている今、育児休業支援プログラムをきっかけに、子育て支援の社内制度整備などについて、企業間の連携を図る取組みを進めていきたいとも考えている。

企業事例5

～従業員・会社双方が幸せになる
仕事と生活を調和させる施策と運用環境づくり～

◆会社概要◆

本 社 秋田県
創 業 昭和63年
従業員数 35名
事業内容 プレス金型設計、製作及びプレス加工

1. 取組みの経緯

同社では“どうせ働くなら楽しく働きたい”ということで、前向きに働くことができるスタイルを追求している。

多くの企業で、従業員のやる気を高める人事施策が導入されているが、同社では「家族との時間の確保」と「育児しやすい環境づくり」がそれに当たると考えていた。しかし、実態としては、家族との時間を重要視しているにも関わらず、これらをなかなか実行できない傾向があった。

さらに、同社社長が、従業員を支援し働きやすい環境づくりをしていきたいと考えていることも導入の大きな要因であった。

また、優秀な人材を採用することが難しい労働市場ということもあり、いったん育成した従業員が育児や介護を理由に退職するのを避け、優秀な人材の定着を図りたいという理由もあった。

2. 取組みの状況

同社の仕事と生活の調和に関する施策

同社の仕事と生活の調和に関する施策

導入年	導入された制度
平成6	育児休業制度、介護休業制度
平成12	社内託児所設立
平成13	育児短時間勤務制度、介護短時間勤務制度、特別休暇制度※（妊婦特別有給休暇制度、配偶者特別有給休暇制度、看護休暇制度）

は、大きくわけると育児・介護のための休業、社内託児所、短時間勤務とその他の柔軟な休暇制度となっている。

育児休業制度、介護休業制度は平成6年に導入されている。現在、育児休業制度は3歳の誕生日の前日まで取得することが可能となっている。介護休業制度は、期間は93日で取得回数に制限はない。

また、社内託児所は平成12年に設立されている。保育時間は8時～19時までとなっており、保育士が常時2人勤めている。保育料金は無料（会社負担）としている。

その他の制度としては、「育児短時間勤務」、「介護短時間勤務」が平成13年に導入されている。同年にあわせて特別休暇制度として、「妊婦特別有給制度」、「配偶者特別有給制度」、「看護休暇制

度」も導入されている。

なお、育児休業制度は、平成13年に「子ども満3歳到達の前日まで」に期間が延長された。当初は「満1歳まで」であったが、社内託児所設置のため、産休後すぐに働かなければならないという雰囲気があることを懸念した結果である。

また、育児・介護ともに、休業期間中には情報提供、復帰後に職場復帰直後講習を実施している。

制度の利用実績（平成15年度）

制度	対象者数	利用者数（利用率）
育児休業制度（女性）	1人	1人（100%）
妊婦特別有給休暇制度	1人	1人（100%）
配偶者特別有給休暇制度	2人	2人（100%）
看護休暇制度	16人	16人（100%）
社内託児所	14人	12人（85%）

制度運用のうえでは、「休みやすい環境づくり」が一番重要だと同社では考えている。例えば、「子供が熱を出した」という電話が従業員に入れば、周囲から早退するように促すような雰囲気が必要である。その雰囲気づくりのためには、従業員の意識を変える仕組みが不可欠となる。そこで同社では、社長自らが「家族優先」と常日頃から言い続けている。

また、一人ひとりが多能工で、突然の欠員を埋められることも重要である。そのために行う工程間の人事ローテーションにより、相手の仕事の大変さも分かるようになり、コミュニケーションが深化

し、充実する。これも「休みやすい環境づくり」の一要因となっている。

3. 取り組みの効果

従業員のモラールやモチベーションの向上があげられる。

例えば、託児所を作った平成12年前後の不良率は1000ppmである。平成15年度の目標は50ppmで、平成15年12月の不良率は3ppmである。また、この期間にISO9001やISO14001も取得している。

これらの成果は、従業員一人ひとりが一生懸命仕事に取り組まないと出てこない結果である。

4. 今後の課題

同社では、教育とローテーションで多能工化を進めているため、休暇・休業があった場合でも現在のところはフォローできている。しかし、特定のスペシャリストにしかできない仕事もあり、そのような仕事に就いている人が休暇・休業を取得すると、その仕事に関してはカバーできなくなる可能性があることを課題としている。

さらに、より柔軟な働き方を実現するため、フレックスタイム制活用を考えている。加えて、社員の年齢があがるにつれ、育児から介護に問題がシフトするはずなので、それにえられるような企業になりたいと考えている。

*妊婦特別有給休暇は、通院のため5日間（40時間）の有給休暇を付与する。配偶者特別有給休暇は、出産時2日の有給休暇に加え、子1人につき5日間（40時間）の有給休暇を付与する。看護休暇制度は、小学校就学前の子1人につき5日間（40時間）。全て1時間単位で取得可能である。

企業事例⑥

～従業員の選択肢の幅を広げて 仕事と生活の調和を支援する取り組み～

◆会社概要◆

本 社 東京都
創 業 大正8年
従業員数 930名（平成16年2月5日）
事業内容 百貨店業

1. 取り組みの経緯

同社では、百貨店という事業特性上、女性社員の活性化については積極的な取り組みを行ってきた。最近では、ポジティブアクションについては平成12年より女性の職務登用の数値目標を設定、「子の看護休暇」については平成15年より付与を行うなど、努力義務の段階より制度化を進めていた。

このように、仕事と生活の調和を推進するため、性別や年齢を問わない全般的な取り組みを行っていることが社内風土ともなり、「仕事と生活の調和」を促進する制度の利用率向上にも寄与していると考えている。

2. 取り組みの状況

同社の出産・育児・介護関連諸制度は右記のとおりである。

これらの制度は、努力義務の段階から制度化されている。重要なことは、制度の趣旨に則ったサポート体制であり、そのために企業は、労働時間や経済的な援助、情報提供や教育などのサポートを提供し、社員が選択できるようにしている。

現状においては、常に社員の1割程度が何らかの制度を利用している状況であり、職場において、事由があれば様々な便宜を図るのが公正であるという意識を醸成している。

運用においては、休暇・休職者に対応する人員管理が一つの重要なポイントとなるが、同社では、売り場であれば、原職や本人の意向なども考慮しながら復職時の配属先を決定している。また、欠員はパート社員などで補充するなど、職場へのフォローも行っている。ただし、休職復帰後に短時間勤務を希望している場合は、短時間勤務が可能な職場に異動することになる。売り場は、商品知識以外にはほぼ共通の業務であるため、他の売り場に異動することもある。また、バイヤーなどのパート社員で補充できない場合は異動で埋めてしまうので、原職復帰は難しい。

3. 取り組みの効果

諸制度を整備することによるメリットとしては、人材の確保（採用・リテンション）と社員、とりわけ女性のモチベーションアップがあげられる。

採用活動においても、積極的に同社の取り組みをPRしているため、制度を理解した上で就職を希望する学生も多い。

4. 今後の課題

限られた人材で最大限の効果をあげるためには、頑張っている人がこれからも頑張ってくれるような制度設計を行わなければならぬ。とりわけ、組織と個人の関係は見直さなければならず、会社は従業員ニーズに合った選択肢を用意し、個人がそれを選び、さらに会社がそれをサポートする方向に進むのではないかと考えられている。

(取得者数は過去1年間の人数)

制度 (導入年)	対象者	取得者数	適用期間	その他
出産・育児関連制度	産前勤務 (平成2)	12	母子手帳交付後、出産休暇 前まで	7時間5分の定時勤務で勤務する 時間帯を選択できる
	出産休暇 (平成2)	11	産前8週と産後8週	給料の60%を2週間分、会社が 支給する 給料の60%を14週間分、健保が 支給する
	育児休暇 (平成2)	25	1子につき3年以内で満 4歳まで	休職中に出産した場合、次子が 満4歳到達まで休職できる
	育児勤務 (平成4)	21	1子につき4年以内で満 4歳まで	4時間50分、5時間5分、6時 間5分の定時勤務で勤務する時間 帯を選択できる
	育児時間 (平成4)	—	子ども満1歳まで	1日30分×3回の中座または1 時間半の出退勤の便宜をはかる
介護関連制度	母子健康 管理の措置 (平成4)	—	妊娠中および出産後1年 未満	健康診断受診のために遅刻や早退 の便宜をはかる 6時間40分の定時勤務（医師等 の指示が必要） つわり・補食等の場合の休憩 業務軽減、職場の完全分煙等
	介護休暇 (平成4)	4	有給休暇の範囲内	連続して5労働日以上休業する場 合に、3.4年前に失効した有給休 暇の日数を有給休暇として付与
	介護休職 (平成4)	0	同一事由につき1年以内	
	介護勤務 (平成4)	1	同一事由につき1年以内	4時間50分、5時間5分の定時 勤務で時間帯選択できる 賃金は時間按分
	子の 看護休暇 (平成 15)	10	年間5日以内	
その他	特別短時 間勤務 (昭和 58)	3	①就学するまで最長3年 ②最長1年で通算2年	5時間5分、5時間35分の勤務 を選択できる 賃金は時間按分

注) 育児時間と母子健康管理の措置は、職場で便宜を図っているため、人事部では把握していない。

企業事例7

～柔軟な勤務制度の整備により、
仕事と家庭の両立を支援～

◆会社概要◆

北海道
創業 平成3年
従業員数 102名
事業内容 コンピュータソフトウェアの開発、
パッケージ製品の開発・販売、システ
ム製品の開発・販売、コンサルティ
ング、教育研修 等

1. 取組みの経緯

平成3年設立当時より、コンピュータのソフトウェア開発に関して積極的に女性の採用を進めてきた同社では、全体の1/3を女性が占める。

そこで、結婚や出産後も安心して働ける組織文化を根付かせたいとして、最初の育児休業者が出ることになった平成7年より育児休業制度を導入し、復職しやすい環境作りに取り組んできた。

また、社長自身が5人の子どもの父親として、子育ての大変さを実感していることも大きな要因である。

2. 取組みの状況

同社における柔軟な勤務制度は以下の通りである。

(1)裁量労働制

システムエンジニアを対象に、裁量労働制を導入している。10時30分から15

時00分がコアタイムとして設定され、現在、70人程度が利用している。

(2)在宅勤務制度

システムエンジニア職で希望する人が対象。在宅勤務をする上での諸費用は会社負担とし、在宅で仕事ができる環境を整えた。

これまで1人の利用者がいたが、子どもが大きくなり、やはり職場に出勤した方がよいとの判断から、現在、利用者はいない。

(3)短時間勤務制度

役職に関わらず、全事務職が対象。定時は9時00分から17時45分となっているが、1時間の短時間勤務が可能となっている。

現時点においては、育児以外の理由による取得者はいない。これまで2人が利用し、平成17年4月以降は、利用者が2人増

える見込みである。

(4)育児休業制度

同社では、平成7年の導入以来、8人の正社員が育児休業を取得している。男性の取得者はいないが、男性の意識もかわりつつあるので、今後は、男性取得者が現れることも考えられる。

休業する際には、管理部や所属上長との面談を通して仕事が調整される。また、制度導入後10年経過しており、ノウハウも蓄積され、非常に取得しやすい風土となっている。

(5)復職支援プログラム

復職に際しては、会議資料の送付、会社負担での必要書籍の購入、復職2ヶ月前からのグループミーティングへの参加などにより、とまどいなく復職することができるよう、環境を整備している。

3. 取組みの効果

仕事と家庭を両立することは当たり前という風土が会社全体に定着し、会社として辞めてほしくないプロフェッショナルな仕事をしている人が残っているので、期待どおりの効果が出ていると判断されている。

また、このような取組みがいろいろな媒体を通じて紹介されることで、女性が働きやすい会社として認知度が高まるとともに、女性社員のやる気の向上にもつながっている。

4. 今後の課題

大企業で見られるような自前の保育施設を作るよりも、引き続き、時間にゆとりが持てる勤務体系や仕事のやり方の効率化、仕事の裁量の幅を広げることなどを検討していきたいと考えている。

また同社では、現在、23人の管理職のうち女性は3人にとどまっているため、今後はその数字を増やす方向にもっていくとともに、各部門における女性比率を高めるなど、女性の活躍できる場を増やすことができればよいと考えている。



企業事例8

～地域貢献により会社の発展をめざす取り組み～

◆会社概要◆

本 社 立 本 店
設 置 地 広島県
従業員数 昭和26年
事業内容 10,674名 (平成18年3月31日)
電気事業 等

1. 取り組みの経緯

同社は、中国地方とその周辺部を存立基盤として、これらの地域の理解と協力の下で事業展開をしている。そのため、地域の発展が会社の発展につながるのと認識で、地域社会の一員としての責務を果たそうと考えている。

また、近年、企業は本来の事業を通じて社会に貢献していくだけではなく、より直接的に「社会への貢献」、つまり「企業が社会に何をしているのか」が社会の企業に対する評価の大きな基準・要素となりつつある状況を踏まえ、同社は地域の良き構成員として社会に存在するとともに、同社の持つ人材などを活用し、地域の産業の振興や文化の向上に積極的に貢献することをめざし、経営理念の一つに「地域の発展への貢献」を掲げている。

2. 取り組みの状況

(1)全社員によるフィランソロピー活動

同社の社会貢献活動の中心的な取り組みとしては、平成13年度から開始した社員参加型活動（全社員によるフィランソロピー活動）がある。これは、中国地方各

地域の社会的課題の中でも、特に環境保全・社会福祉・教育分野に重点をおき、「社会にいかに関わることができるか」を重視し、全社員による汗をかき顔の見える活動を展開している。

活動分野とその内容

分 野	主 な 活 動
環境保全	森林の下草刈り、植樹、道路や河川などの清掃・美化
社会福祉	社会福祉施設や独居高齢者宅の電気設備点検・清掃、点字図書等の寄贈
教 育	環境・エネルギー教育（小学生から大学生までを対象に行う出前授業、電気教室、施設見学会等） エネルギー自然環境塾（自然体験イベント）

(2)エネルギー・ボランティア人材バンク

また、社員個人のボランティア活動を支援する制度として、平成14年2月にエネルギー・ボランティア人材バンクが創設された。この制度は、ボランティアとして活用できる社員一人ひとりの知識や技術・特技などを会社に登録し、地域社会のさまざまな場面で活かす紹介制度である。

平成18年3月現在、登録人員は83人、平成17年度の活動実績は4件となっている。

る。

この制度の仕組みは、①社員が専門知識・技術・特技・資格などをもとにそれぞれ分野に登録する、②事務局がパンフレットを公民館やその他の施設に配布するほか、ホームページを活用して、広く情報提供を行う、③利用したい団体が活動日の1ヶ月前までにホームページまたはFAXを通じて事務局へ利用を要請する、④事務局が登録者に連絡をして、スケジュールの調整、確認などを行う、⑤事務局が依頼団体へ登録者を紹介する、⑥依頼団体が登録者へ連絡をして双方で打ち合わせを行い、ボランティア活動を実施する、となっている。

現在、登録可能な分野は、環境保全、社会福祉、地域活動のほか、スポーツ・レクリエーション、教育・文化・芸術、国際交流・協力などがある。また、それぞれ分野における登録区分としては、豊富な知識と経験を活かした助言指導活動の「専門ボランティア」と、一般的な手伝いや援助活動の「なんでもボランティア」の2つに分類することができる。

これまでの主な活動実績としては、熱気球やペットボトルを使ったロケットの作成・打ち上げ教室、国際交流イベントの助言やレクリエーション指導など、専門知識を活用した活動が多い。

こうした社員のボランティア活動を支援するため、同社では平成5年にボランティア休暇・休職制度を導入しており、休職制度（ライフサポート休暇）では年間30日、休職制度では1ヶ月以上1年以内の休みを取得できることとなっている。



「熱気球教室」

3. 取り組みの効果

前述のとおり、同社では、地域とともに歩む、共生していくことが事業を展開していくうえでの最優先事項の一つとしてとらえられている。

したがって、社会貢献活動を行うこと自体が、同社の必要不可欠な企業活動のようなものになっており、そうした活動は住民や地元の自治体からも認識され、受け入れられるものとなっている。

また、様々な社会貢献活動や個人のボランティア活動を通じて、地域社会への貢献はもとより、社員個々人の社会的感性も向上するという効果も表れている。

4. 今後の課題

地域への貢献を標榜する同社であるからこそ、その活動は、地域の人々に本当に喜んでもらえる活動にしていくなが必要がある。地域の人々とのかわりの中で、同社は「汗をかき、顔が見える」活動を進めていく必要があると考えている。

地域の人に評価され、企業価値を高める活動に向けて、さらに一歩すすんだ地域への貢献の取り組みが必要であると考えられている。

企業事例⑨

～社員の自主・自発的な社会貢献活動を支援する
諸制度の構築～

◆会社概要◆

本 社	東京都
創 業	昭和11年
従業員数	11,536名
事業内容	連結73,200名（平成16年3月31日） OA機器、画像機器の製造・販売等

1. 取組みの経緯

同社では、平成7年の阪神淡路大震災の際に、多数の社員がボランティアに参加したことが契機となり、企業が主体となって社会に働きかける社会貢献活動以外にも、社員一人ひとりが持つ知識、能力、時間、お金といったものを社会に提供することこそが本来的な意味での社会貢献であるとの考え方が生まれた。

このような背景から、より効率的かつ効果的な方法で、多岐にわたる社会貢献活動を関連付けながら、継続性のある活動にすべく平成10年に社会貢献推進室が設置され、諸制度が整備されるとともに、平成11年には、社員の自主的な活動組織が

2. 取組みの状況

(1)社会貢献クラブ

社会貢献クラブは社員の自主的な活動組織として、平成11年1月に発足した。加入は従業員の自由意志に任せられており、現在会員数は2,000人を超え、15人で構成される運営委員会によって運営さ

れている。

なお、運営委員会は就業時間内の活動が認められている。

会員となった社員は、給与の100円未満、賞与の1,000円未満の端数を献金し、集まった資金を草の根支援を中心とした社会貢献活動に役立てている。その支援先については、クラブの会員を含む同社全社員から広く募集し、運営委員会による調査、審査を経て、寄贈が実施されている。また、社員から集められた支援金には、社員の気持ちを応援する制度によって、同社から同額が支援されている。

運営委員会の活動は、ホームページやイントラネット、年4回発行される社内報を通じて広く会員、一般社員に告知される。また、支援先を招いた活動報告講演会を実施したり、実際に被災地や施設を訪れ、活動をしている支援先の人々からの生の声をレポートすることで、社員の社会貢献意識の向上を図っている。

(2)ボランティア休職制度

平成10年に設けられた「ボランティア休職制度」は、ボランティア活動をした

い社員に長期の休暇を与える制度で、社会福祉活動や国際貢献活動を目的として、会社が認めたものについて1～6ヶ月の期間、年一回、または年間通算6ヶ月以内で複数回利用できる。

これまでの取得事例としては、「日本網膜色素変性症協会」の会員であった同社社員が日本で行われる世界大会運営のために、1ヶ月間のボランティア休暇を取得した他、青年海外協力隊からバングラディシュへ国際貢献に派遣される社員もこの制度を利用している。

(3)環境ボランティアリーダー養成プログラム

平成11年6月に設けられた「環境ボランティアリーダー養成プログラム」では自然の楽しみ方や環境保全活動の実践方法を身に付けた「環境ボランティアリーダー」を養成し、これまで延べ300人程度がプログラムを修了している。プログラム修了後は、各リーダーが中心となって、それぞれの地域で環境ボランティア活動を展開している。その際、同社では活動のための道具代や交通費を支給支援している。

3. 取組みの効果

取組みの効果は、大きく2つある。

1つは、同社の創業者によって定められた創業精神“人を愛し、国を愛し、勤めを愛す”「三愛精神」を、地域社会に対して明確に表明する一つの方策が社会貢献であり、企業イメージの向上が期待できると考えられている。

2つは、平成15年5月に実施された同社社員を対象とした「ボランティア意識

調査」によると、ボランティア活動に「関心がある」とする社員が66.8%、またボランティア活動に「参加したい」とする社員が59.1%と高い割合を示している。

このような自主的な社会貢献活動を通して、社員一人ひとりが幅広く社会に対して関心を持つことを期待している。

4. 今後の課題

現在、人的支援に関しては、環境ボランティアリーダーの養成に端を発した地域活動が中心となっているが、今後は環境以外の領域にも活動を拡大していく施策が必要と考えている。

また、参加メンバーについても、グループ企業全体に広げていくとともに、参加するメンバーが重複する傾向にあることから、他のメンバーをどう巻き込んでいくかが一つの課題となっている。そのためにも、社員の問題意識に 대응することのできるボランティア情報を提供し、より多くの人がボランティア活動に参加できるようなマッチング体制を整備していきたいとしている。



「社会貢献クラブ講演会」

企業事例10

～職場の仲間意識の醸成から生まれた

男女均等の取組み～

◆会社概要◆

本 社 群馬県
創 業 昭和12年
従業員数 74名（パート等も含む）
事業内容 プラスチック成形品の企画・開発、
製造・販売 等

1. 取組みの経緯

同社では、①本人が希望していること、
②8時間勤務が出来ることを条件に、原則パートタイマーから正社員に転換できる制度を採用している。同社ではパートタイマーに占める女性の割合が高く、この制度を利用する女性パートタイマーが多いため、正社員全体に占める女性社員の割合が全国平均に比べて高くなっている。

当該制度を導入する契機になったのは、20年前に現場でパートタイマーが不平・不満を抱えていたことによる。その要因の一つは、パートタイマーの仕事内容が、あくまでも正社員の補助的業務に限られるため、能力を持った人（正社員の仕事内容にも十分に対応できうる能力を持った人）がそれ以上の仕事を望んでも活躍することができなかったことである。

もう一つは、そうした業務内容の違いから、正社員とパートタイマーとの間に一種の身分対立的な雰囲気醸成され、職場の仲間意識が希薄になっていったことである。このような職場風土に憂慮した

社長の号令のもと、当該制度が取り入れられた。

2. 取組みの状況

同社では、意識的に「男女の均等」を推進してきたわけではなく、あくまでも社員一人ひとりが仕事に張り合いを持ち、有する能力を発揮できるような環境づくりを目指してきた。その結果として「男女の均等」が風土として根付いたのである。

同社では、前述の観点から、配置について、本人の希望を出来る限り適えることにしている。本人が希望する仕事に配属した方が、仕事に対する積極的な姿勢が生まれ、結果として多くの経験を積み、能力の向上が図られると考えたからである。当然、その時の状況いかんによっては、すぐに希望に應じることが出来ない場合もあるが、最終的には本人の希望を適えるようにしている。

女性を登用するにあたっては、積極的な支援は行っていないが、若干の配慮をした面もある。特に、女性の管理職を登用するまでは、その候補となる女性社員

に対して、積極的に「技能士」試験の受講を勧め、実際に資格を取らせることで本人の自信と能力をつけてきた。そのため、実社長自ら働きかけてきた。そのため、実際に女性社員を管理職に登用した際には、就任当初は周囲も違和感があったものの、当該社員のそれまでの“実績”や“頑張り”を評価しているため、ほどなく違和感も払拭されていった。

また、登用後も、必要以上の支援はせずに、男性と同様の扱いにしている。自力で解決できる力があると評価したからこそ管理職に登用したのであり、逆に特別な支援をしてしまうと、周囲が奇異に感じてしまうからである。ただし、社長自身は、本人が潰れないように常に当該社員がおかれている状況を把握すべく心がけている。

3. 取組みの効果

同社では、このような取組みにより、平均勤続年数が男女とも12年と、全く男女間格差がない状況になっている。また、女性正社員全体に占める勤続10年以上の女性正社員の割合も62.5%と全国平均34%を大きく超えており、女性の長期勤務者が多い。

管理職については、会社全体で課長が4人、係長が7人であるが、そのうち4人が女性管理職である。この結果、現在女性正社員に対する女性管理職の割合は16.7%となっている。

さらに、同社では男女均等が風土として根付いているため、全ての部門に女性が配属されており、前述した技能士試験についても、女性社員が自然に受験を希

望するようになっていいる。

4. 今後の課題

中小企業であるため、繁閑の見通しが読みにくく、結果として急な仕事の依頼が舞い込んでくることも少なくない。その際には、男女の区別なく、残業を行っている。とりわけ中核社員には、恒常的な残業が発生する傾向が強いため、男女問わず、健康配慮の視点から、生産計画の平準化や変更を行うなど、社長自ら柔軟な経営に努めている。

企業事例 11

～女性店長誕生による社内活性化～

◆会社概要◆

本 社 富山県
創 業 昭和30年
従業員数 約500名
(正社員数120名)
事業内容 飲食料品小売業

1. 取組みの経緯

同社は、「スーパーは科学である」という考えのもと、効率的なチェーンオペレーション・商品管理・情報分析・バックヤードシステムなどにより、富山県内に食品スーパーを7店舗展開している。スーパーマーケットという業態のため、正社員のみならずパート社員も基幹化しなければ、効率的な店舗運営は難しい。パート社員は、基本的には店舗の近くに住んでいる主婦が中心となる。

同社従業員に占める女性比率は、7～8割となっている。このため、女性の活躍推進は同社の重要な課題である。

同社では、平成15年に2店舗新規開店しており、今後も新規出店を進めていく方針である。このような状況で、トップマネジメントが従業員、特に女性の能力発揮促進を経営戦略の1つとして認識し、取組みを行っている。

2. 取組みの状況

同社の組織概要は、右図の通りである。大きく分けると、店舗運営部門と販売促進部門に分けられる。店舗運営部門は店舗ごとに店長を頂点として、各商品担当チームを中心に売り場が運営されている。

販売促進部門は、統括マーチャンダイザー（MD）を筆頭に、商品ごとに担当MDがいて、店舗横断的に販売促進活動を行っている。

同社が展開する7店舗のうち、1店舗で女性が店長を務めている。この女性は、レジチーム、レジトレーナーを経て、平成13年に女性初の店長となり、現在は本社のある店舗の店長および監査役となっている。

女性活躍推進の面では、一般の企業であれば課長級にあたる同社のMDの4分の1は女性である。同じく、一般企業の課長級にあたる同社の各職場のチームになると、4～5割は女性が職責を担っている。

また、平成14年には、昇進・昇格基準の明確化をはかり、評価基準のマニキュアを作成の上、全社員に配布し、周知徹底している。

同社は、制度改革以外にも職場改善を行っている。例えば、男女とも対応できるような使いやすい調理器具や包装器材の導入に努めている。

3. 取り組みの効果

女性店長の誕生により、同社では、女性が進出している。また、平成15年の新店舗開設にあたり、店長職やチーム職の社内公募を実施したところ、女性も積極的に応募するようになっており、能力があれば性別に関係なく登用されるという意識が、従業員に形成されつつある。

さらに、評価基準の明確化により、男女を問わず、従業員の仕事への意欲、昇進・昇格に対する積極性も向上していると同社ではとらえている。

4. 今後の課題

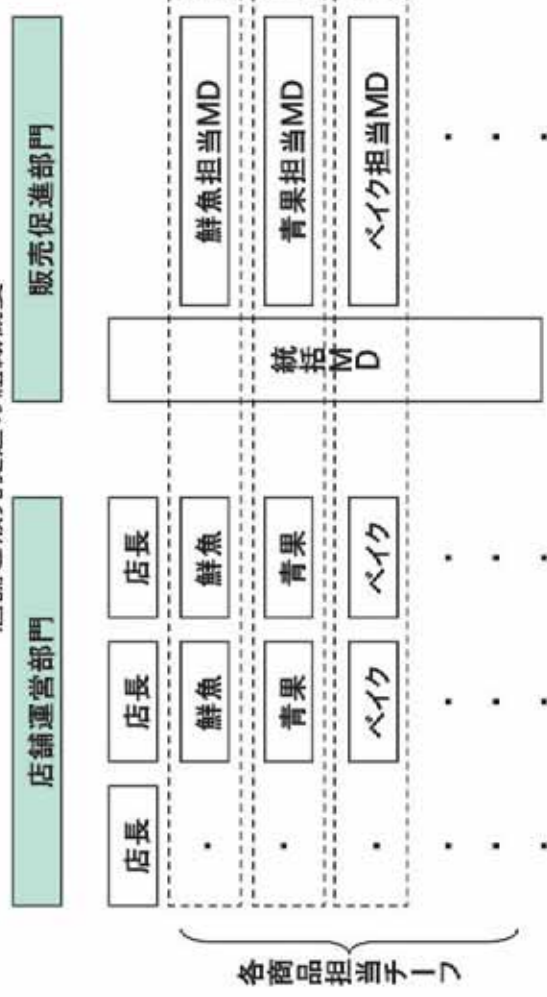
従業員の間では、「能力があれば性別

に関係なく」という意識が醸成されつつあるが、それでもまだ女性社員の中には、責任ある地位に就くことに対して尻込みをしてしまうことがある。

また、同社は、従業員の働きがいや働きやすさを無視した仕事のやり方では、企業が成り立たないと認識している。そのため、例えば職場改善委員会を開催するなど恒常的に残業が発生するような働き方をしなくても、同じ量の仕事をこなすことができるような生産性の高い働き方を検討している。

さらに同社では、会社を支える人材がまだまだ不足していると考えており、そのためにも若手を中心とした人材育成にも力を入れていく方針である。これまで売上目標に対する進捗度のみで評価されていた売り場のチームに対し、人材育成などにも意識を向けてもらうことも今後の課題であると会社では考えている。

店舗と販売促進の組織概要



企業事例 1 2

～ダイバーシティを重要な経営戦略と位置づけ
女性社員の能力発揮を促す取り組み～

◆会社概要◆

本 社 東京都
設 立 昭和12年
従業員数 19,145人(平成16年12月31日)
事業内容 情報サービス業

1. 取り組みの経緯

平成6年に米国本社の会長が、経営課題の一つとして社員のダイバーシティ（多様性）を取り上げ、一人ひとりの多様な能力を総合することで会社の活力を生み出そうとした。その後、各国の支社に対して対策を求めたのを受け、日本でも調査を実施したところ、他国に比べ、社員の女性比率、および女性管理職比率が低いことが判明した。

そこで、平成10年に女性社員の活躍推進を目的とする組織が社長直属の諮問機関として誕生した。



2. 取り組みの状況

諮問機関は、女性の立場から能力発揮の障害となる問題の分析・検討を行い、制度・施策の改善・設定についての提言を人事・トップマネジメントに対して行うことを目的として発足し、主として①女性の能力発揮の阻害要因の発見と解決策の検討、②女性のビジネス貢献を目標とした能力開発・育成計画の提言、③経営管理者の多様性を推進するための目標設定と状況把握の3つを目的として活動を開始した。

構成メンバーは、複数の部門を代表する女性社員10数人と、人事担当役員を含む男性社員数人であった。

任期は2年で、現在は24人が本来の仕事を持ちながら活動に取り組んでいる。月に1回定例会が開催され、基本的にはワーキンググループに分かれて、それぞれがプログラムを計画、実践している。

発足当初、女性社員の能力発揮を促進する上での阻害要因を調査した結果、①将来像が見えない、②仕事と家事・育児とのバランスがとりにくい、③昔から培われてきた男性中心社会の独特のカルチャーについていけないの3つが挙げられた。

そこでまず、「経営上、女性の管理職が必要である」ということを全社的に認知させるために、平成11年と12年に、女性社員を1,000人以上を集めてフォーラムを開催し、女性社員への意識付けを行った。

次いで、優秀な女性の採用率を上げるために、社内外への広報活動やセミナーを積極的に行った。特に理系の女子学生については絶対数が少ないことから、女子中高生に科学に興味を持ってもらうことを目的としてサマー・キャンプを実施し、社会的な啓発活動にも取り組んでいる。

また女性社員のキャリア形成を支援する目的で、階層別のセミナーを実施した。例えば若年女性を対象に、キャリア・アップ意識を高める「ネクスト・ステップ・セミナー」や経営幹部への昇進意欲向上を目的とする「女性管理職者対象のセミナー」などである。さらに日本では、身近にロールモデルが見当たらない部署も多いことから、海外の女性幹部を招いて話を聞く「ラウンド・テーブル」を開催したり、女性社員向けのメンタリング・プログラムも実施した。

このように、女性のキャリア形成をサポートする一方で、女性社員の定着率を高めることも大きな経営課題であった。そこで同社では、平成12年から在宅勤務制度を導入し、半日単位で在宅勤務ができるようにした。当初は育児・介護を目的とした在宅勤務のみが認められていたが、通勤時間の節約やワークライフ・バランスをとる上での効果が認められることから、事由を問わず、制度を利用することが可能となっている。その他、仕事と家庭の両立に関するセミナーなども積極的に開催している。

なお、同社では、前述の諮問機関と人事部門内の「ダイバーシティ・グループ」が連携して、本取組みを推進している。

3. 取組みの効果

同社では、本取組みにおける社内の定量化目標として、女性社員比率と女性管理職数の増加を掲げている。

前述のさまざまな取組みの結果、女性社員比率は平成10年の13%から平成16年には16.6%まで上昇しており、また女性社員の定着率も顕著な効果が出ている。

このような目に見える効果以外にも、本来の目的であるダイバーシティの推進により、多様な能力を企業活動に活用することで成果につながっているとさえしている。

また女性社員の活躍推進は、ワークライフ・バランスの是正や自由な雰囲気作り、そしてそこから生じる社員の活性化などにも寄与しており、同社の経営においてプラスの効果を生み出している。

4. 今後の課題

従来から同社が取り組んできた施策は高い成果を上げており、引き続きこのような取組みを継続して行っていくことが課題となっている。とりわけ、トップを含めた全社的なコミットメントを維持していくことが非常に重要であると認識されている。

また、同社の場合は既に「女性社員・男性社員」という区分自体が希薄化しており、諮問機関の意義についても新しい局面を迎えている。

女性社員の活躍推進について、強いて課題を挙げるならば、部門や職種によって男女比率に偏りがあること、海外に比べて日本では、まだまだ経営者層への女性の進出が遅れていることがあげられる。

企業事例 13

～高齢者を活用した高度技術の蓄積と次世代への継承～

◆会社概要◆

本 社 群馬県
設 立 昭和42年
従業員数 75名
事業内容 産業機械製造業

1. 取組みの経緯

同社は、昭和42年の創業以来、「常に挑戦し続ける企業」をモットーに、総合工・ノンエンジニアリング業界の中でも先駆けた製品を作り続けている。

従業員は75人で、55歳以上の高齢者が11人を占め、このうち60歳以上が5人となっている。平均年齢は35.6歳である。

同社の定年年齢は60歳だが、定年後は希望者全員を「正規社員」として65歳まで再雇用している。「正規社員」は賃金を除いて、正社員と何ら変わらない処遇となっている。さらに、実態としては「社員がいたいときまでいればよい」ことになっており、必ずしも65歳で雇用期間が終了してしまうわけではない。

同社における65歳までの希望者全員の継続雇用制度は、企業の競争力を強化するべく、高い専門能力を持った人材の活用という観点から、平成12年8月にスタートした。

2. 取組みの状況

(1) 能力開発

各種製造業の生産設備の設計、製作から完成後のアフターケアまで全てを請負うエンジニアリング業界の特性上、社員一人ひとりが様々な生産技術を修得することが求められる。同社は「技術に裏打ちされた人材こそが企業の生命線」とし、多くの時間と費用をかけた多岐にわたる能力開発を実施しており、専門知識に関する技術講習、資格取得に関するのバックアップなど、万全の体制となっている。

具体的には下記の4本柱で、能力開発が構成されている。

第一は、同社の「教育委員会」が実施する階層別、職能別の教育訓練である。階層別教育訓練は、①新入社員研修、②若手社員研修、③中堅社員研修、④幹部社員研修、⑤トータルマネージメント講習の5つからなり、他方、職能別教育訓練は、部署別に①専門基礎、②専門I、③専門II、④先端、の4つのレベルに分かれて実施されており、職能別教育訓練は毎年61ものコースが設けられている。

第二が、「失敗予算」の組み込みである。「常に挑戦し続ける企業」であるためには、新しい創造的・技術的試みが必要であるため、“失敗は成功の母”の観点から、「創造的な取組みならば、ここまでの失敗は許す」とした失敗予算が用意されている。こうした失敗予算があればこそ、技術蓄積のある高齢者でさえ、安心して

新しい技術に挑戦し続けることができる。

第三が、「職務能力マップ表」の存在である。これは、外部の公的機関が認定する30以上の資格と、同社の製造部長が認定する31の資格のうち、誰がどのような資格を有しているかを図表の形で職場に掲示することによって、社員が自発的に専門技術取得に取り組める仕組みを作っている。

第四が、プロジェクトチームによる生産方式である。チームは基本的には6人程度で構成され、常時8チーム程度が結成されている。製造部では高齢者と若年者が組まされているため、ベテランから若手社員へ、製造の現場がそのまま高い専門技術力の継承の場として機能している。

同社のこうした数多くの能力開発機会の付与こそが、高い専門技術の蓄積を促すとともに、若年者への継承というよい循環を生み、高齢者がいつまでも第一線で活躍することができる環境を生み出している。

（2）高齢者の処遇

継続雇用後の月額賃金は、60歳到達時賃金の80%となっており、賞与についても同じくその80%支給となっている。同社の継続雇用制度で特徴的なのは、60歳到達時賃金の20%減の額を再スタートラインとして、65歳までの継続雇用の期間中も、毎年人事考課を行い、賃金に反映させている点である。これは、生涯現役エキスパートとして従業員を育成し続けるためには、個々人ごとの評価が必要であるという考え方に基づいている。

同社の教育訓練体系(抜粋)

部門	教育訓練	科目	担当者	実施時期	実施場所	実施回数	実施人数	実施内容	実施結果
製造部	新入社員研修	基礎研修	製造部長	入社後1ヶ月	社内研修室	1回	100名	基礎知識・技能の習得	達成率100%
		専門研修	製造部長	入社後2ヶ月	社内研修室	1回	100名	専門知識・技能の習得	達成率100%
		安全研修	製造部長	入社後3ヶ月	社内研修室	1回	100名	安全知識・技能の習得	達成率100%
		品質研修	製造部長	入社後4ヶ月	社内研修室	1回	100名	品質知識・技能の習得	達成率100%
技術部	新入社員研修	基礎研修	技術部長	入社後1ヶ月	社内研修室	1回	100名	基礎知識・技能の習得	達成率100%
		専門研修	技術部長	入社後2ヶ月	社内研修室	1回	100名	専門知識・技能の習得	達成率100%
		安全研修	技術部長	入社後3ヶ月	社内研修室	1回	100名	安全知識・技能の習得	達成率100%
		品質研修	技術部長	入社後4ヶ月	社内研修室	1回	100名	品質知識・技能の習得	達成率100%
営業部	新入社員研修	基礎研修	営業部長	入社後1ヶ月	社内研修室	1回	100名	基礎知識・技能の習得	達成率100%
		専門研修	営業部長	入社後2ヶ月	社内研修室	1回	100名	専門知識・技能の習得	達成率100%
		安全研修	営業部長	入社後3ヶ月	社内研修室	1回	100名	安全知識・技能の習得	達成率100%
		品質研修	営業部長	入社後4ヶ月	社内研修室	1回	100名	品質知識・技能の習得	達成率100%

3. 取組みの効果

これらの取組みの結果、VA改善（設計段階からの原価低減）提案の成果として、大幅なコスト削減と改善効果が報告された。これは製造部門の効率アップなどによるコスト削減や、技術開発部門の設計の改善、購買管理部門の購入品コストの削減などによるものである。

4. 今後の課題

実質的には、65歳以上の従業員も継続雇用しているため、今後さらに継続雇用者が増えていくものと考えられている。

他方、新卒採用の動向、経済の状況によつては、この体制の維持が可能か、予想がつかない面がある。とりわけ、受注金額が厳しい中、原材料費の高騰がかなりの負担となっており、その中での現教育体制を維持できるかどうかが課題となっている。

企業事例 14

～定年退職後の人材を活かす仕組みを確立して、
高齢者雇用の創出を実現～

◆会社概要◆

本 社	大阪府
創 業	平成2年
従業員数	約500名
事業内容	工場設備などの「メンテナンス&エンジニアリングサービス」等

1. 取組みの経緯

今後、わが国が超高齢社会を迎えるにあたり、60歳以上の雇用を確保する新しい仕組みを作ることは、社会にとっても、企業にとっても、重要な課題であり、こういった課題を克服し、より良い社会にしていこうという同社創業者の強い思いが、「年齢は背番号、人生に定年なし」というスローガンに象徴される同社の設立へとつながった。

同社は、技術分野の仕事を中心に、気力・知力・体力がみなぎり、働き続けたという意欲を持っている高齢者が、それまで培ってきた技術や知恵など「経験知」を活かしたビジネスを展開していくという目的のもと、平成2年、公的機関の認定・支援も受け、60歳以上の正社員20人でスタートした。

2. 取組みの状況

社員の処遇については、60歳で入社し、70歳になると定年を選択する（※「老いて老醜をさらさず」という社長の考えから、70歳の年齢に達した時点で改めて

働くことの意義を確かめて自らの進退を決める）という形態になっている。完全週休2日制で、年収は年齢やキャリアに関係なく、職種別賃金体系となっている。

昇給や退職金はないが、病欠時の賃金保証や月給制、完全週休2日制など、正社員としての処遇に努めており、現在480人の熟練技術者が社員として働いている（平成17年2月時点）。

平均年齢63.6歳である同社の社員と、同社の親会社で平均年齢32.3歳の社員とがチームを組み、仕事を行っていく体制を敷いている。

3. 取組みの効果

高齢者が働きたい大きな背景には、「自分の持っている技術を若い人に伝えたい」という理由が挙げられる。その点においては、親会社が利益を追求するために必要な技術を同社の高齢者が支えることで、バランスの取れた関係を実現している。

設立当時は赤字であったが、近年は業績も伸び、少しずつではあるが利益も計

上できるまでに成長してきている。親会社を離れての受注も増えつつあり、独立企業体として社会に認知されつつあるという状況である。

また、若手と組んだ業務体制、例えば20歳の新入社員と60歳の新入社員が同じチームに入り、ここに40歳の中堅社員が加わることで、3世代が混在する擬似家族という状況が生み出される。このような環境において、高齢者の技術のみならず、様々な体験を経て確立された働く姿勢や生きる知恵など「暗黙知」も若者に伝承されていくという現象が日常的に起こっている。すなわち、若者の活力が高齢者に伝播し、高齢者の優れた技術や豊富な経験が若者に伝播していくという、優れた「循環システム」が確立されている。

また、一般的な若者が持っている「性急な経済合理性の追求」という意見に対しても、それだけでは割り切れない精神的な部分の重要さを、過去の実績に裏づけられた説得力のある言葉で正していくこと等を通じ、バランスの取れた考え方の醸成にも役立っている。つまり、高齢者の若者に対する精神指導という側面も副次的な効果として生まれているのである。

4. 今後の課題

これまでは、事業基盤形成のため親会社の事業サポートを主力事業として営業展開してきたが、今後は、「高齢者の総合人材サービス」の実現に向けて事業領域を発展させていくとしている。技術分野のみならず、研究開発や設計分野にまでその範囲を広げるとともに、営業、総務、経理、翻訳、通訳など事務分野へも職種を広げていくことを検討している。事業種別においても、製造、流通、金融、ホテルなど、高齢者が働ける事業分野に進展していくことを考えている。

このように、今後は高齢者の熟練した技術や人生の経験を生かせる職場を数多く提供することで、高齢者の人生に貢献し、かつ社会における企業の存在意義を追究していきたいと考えている。



企業事例15

～「定年ゼロ制度」による高齢者の活用～

◆会社概要◆

本 社 東京都
創 業 大正13年
従業員数 約2,800名
事業内容 産業用冷凍機の製造・販売、プラン
とエンジニアリング 等

1. 取組みの経緯

同社の本社がある地域は職人の町であり、同社は、「働く意志と体力があるうちには仕事を続けるのが当たり前」という職人の世界の影響を強く受けている。このような環境で、「定年は会社が決めるのではなく本人が決めるもの」という独自の文化が育まれている。

同社の就業規則上の定年は60歳であるが、昭和52年より「定年ゼロ制度」が導入されている。

具体的には、①本人に仕事に対する意欲と主体性がある、②能力の活かせる仕事、自分のやりたい仕事が可能である、③周囲の人にも一緒にやろうという理解があり支援の環境が整っている、という3つの条件が成立しなくなった時を定年の時期であると考えられている。

この考えの背景には、同社の事業が受注生産型の資本財をつくる仕事であるため、蓄積された知恵や技能、経験が大きいものをいうことが大きく影響している。

また、高齢者比率の高まりに対応するには、高齢者が主役に回るような仕組み

をつくる必要があると、同社では考えている。

2. 取組みの状況

同社の主力工場の生産現場では、60歳以上のベテラン従業員が中心になって生産活動が行われている。さらに「試作品工場」として、試作品や特殊品などの製作をベテラン・若手混合で行い、集中的な技能伝承を行っている。

また、同社では、定年退職者を受け入れるために、平成6年に株式会社を設立し、定年退職者を雇用し、派遣する事業を行った。この株式会社は、平成9年に高齢者職業経験活用センターとして労働大臣より公益法人の指定を受け財団化された（高齢者雇用安定法の改正により、現在新たな指定は行っていない）。

財団化には、公益法人として高齢者の職業生活の充実と福祉の増進を目的としているだけでなく、高齢者の能力活用の意義を社会に対して普及・表明するという意味もあった。

同財団の重要な業務として、派遣労働者に対する情報提供、ヒアリングやカウンセリングがある。このため、同社の元役員がカウンセラーとして勤務したり、職員がキャリア・コンサルタントの養成研修を受講している。これにより、派遣労働者と受け入れ職場のリーダーからのヒアリングやカウンセリングを充実

させている。

3. 取り組みの効果

一般的には、60歳以上のベテランは、保守管理など生産ラインの生産性に影響の少ない「ライン外」の面倒な仕事や単純作業で済む仕事など、サブとして若手を支援する立場である。

しかし、同社では、生産活動の中心に60歳以上のベテランを配置し、主体者としていく。これにより、ベテランは自己成長に意欲的となり、若年層は、ベテランが楽に作業できるために何をすべきかを考えるようになった。

この結果、高齢者は自己成長と外部情報の収集、仕事への意欲が高まる。若手は、わからない部分をベテランに尋ね、ベテランはノウハウを伝えるなど、コミュニケーションが深くとれるようになってきたと、同社では評価している。

また、若年層がベテランの行動を見て、どういうことをやらなければならないのかを認識するようになった。自主的に技能検定を受けようとする若手も出てきている。中高年層には、自身の職業生活や努力の方向性がわかるといった安心感で、より真剣に職務に取り組むといった効果も表れている。

さらに、同財団では、定年前の同社社員を対象として登録促進セミナーを開催し、対象者が職業意識を高めて周囲へ働きかけを行ったり、職業観を磨けるようにしている。

4. 今後の課題

多くの企業と同様に、同社でも、今後の課題として団塊の世代の高齢化をあげ

ている。特に、販売部門や管理部門などの事務系が増加する見込みであり、その全員が実力を発揮できる職種に就くことができない可能性がある。

また、めまぐるしく変化する産業構造の問題もある。現在、50歳の従業員が、60歳になったときに同じ仕事が行われているのか、経験がそのまま活用できるのかについては、確証がない。このようなベテランに対して、どのようにサポートできるかが、もう一つの課題である。

同社では、高齢者の心身のメンテナンス・リハビリを定期的に行い、70代・80代まで現場で作業できるようなシステムの開発を目指している。

企業事例 16

従業員の体力や生活面のニーズに合わせ、
13種類の勤務時間を選択できる仕組みづくり

◆会社概要◆

本 社 徳島県
創 業 昭和42年
従業員数 95名
事業内容 ビルメンテナンス、機内清掃 等

1. 取組みの経緯

同社が、13種類にもおよぶ多様な働き方の選択肢を整備し導入した狙いは、①高齢者社会の問題を先取りして地域の企業として地域社会に寄与できる、②労働意欲が高く、優秀かつ責任感の強い人材を採用して職場の活性化を図ることができ、と考えたからである。

また、社会的要因、業務上の要因、従業員のニーズからも、制度導入の必要性があった。

社会的要因とは、地域の高齢化問題である。同社の社長は、労働市場における高齢者と若年者の折り合いをどのように付けるかに強い関心を持っていた。さらに、数年後に定年を迎える団塊の世代は、労働意欲、体力ともに高い。これらの労働力を活用して高齢社会の問題を先取りし、職場の企業として地域社会にいかに関与するかが重要であると考えた。

業務上の要因とは、業務の拡大である。同社の事業は、顧客の時間的ニーズにいかに対応できるかが重要であるため、顧客のニーズと各業務内容に合せて勤務時間を設定し、効率的に労働力を確保・活

用していく必要がある。

従業員のニーズとは、高齢者はフルタイムではなく適度に働き、相応の収入を確保したいとの要望が高いことである。

これらの必要性から、同社は、13種類にもおよぶ多様な働き方の選択肢を従業員に提供することとした。

2. 取組みの状況

まず、同社は、平成18年4月1日からの改正高齢者等雇用安定法の施行に先んじて、定年年齢を65歳まで引き上げた。これは、「顧客の信頼を継続的に得ることができる」という判断もあったからである。ちなみに、同社の60歳以上の従業員は21人である。

つぎに、勤務時間の短縮を行った。午後の休憩時間を10分増やし、終業時刻を30分早めて1日あたりの勤務時間を7時間20分から6時間40分としている。さらに、勤務場所とその業務内容により1日あたり2時間の勤務や4時間半の勤務など、始業時間と終業時間を複数設定した。これには、65歳定年制を円滑に実施するため、従業員一人ひとりが能力、体力、

生活ニーズに応じて働き方を選択できることが不可欠だからである。

さらに、同社では、教育訓練や肉体的負担をかけないようなハード面での改善などに取り組んでいる。

これらの取組みは、各現場の担当業務責任者を集めた会議で検討されたが、これは、同社が病院や空港ターミナルなど公共性の高い建物の清掃業務を請け負っていることから、「顧客の信頼性を持続するためにはどうすべきか」という議論から始まっている。

定年年齢の引き上げは、人件費の増大につながるなどの懸念もあったが、コスト高になっても顧客の信用を継続的に得ていくことが重要との経営判断により実施されている。

3. 取組みの効果

各従業員が各自の体力、ライフスタイル、ライフプランに応じて働き方を選択しているため労働意欲は高い。また、各職場・業務内容に応じて労働時間を設定しているため、時間内に必要作業は終了し、業務上の支障は出ていない。

各現場には、作業内容ごとに「作業分解表」があり、これに基づいて作業内容に必要な時間内で業務を完結できるようになっているため、基本的には残業が発生しない仕組みとなっている。

また、同制度導入により労働意欲が高く、責任感が強い人材が多数応募してくるため、いい人材の中から従業員を採用でき、質の高い従業員を確保できることも同制度の効果と同社は考えている。

13種類の勤務時間

勤務地	業務内容	始業時刻	終業時刻	勤務時間
病院	清掃業務	① 8:00	16:30	6時間40分
	清掃業務 (消毒室)	② 8:00	15:00	5時間40分
	リネン回収業務	③ 8:30	17:00	6時間40分
	当直業務	④ 17:00	8:30	7時間
	食器洗浄業務	⑤ 9:00	16:00	5時間10分
		⑥ 18:30	20:30	2時間
	電話案内業務	⑦ 8:00	14:30	4時間30分
		⑧ 14:30	21:00	4時間30分
	清掃業務	① 8:00	16:30	6時間40分
	夜間機内清掃業務	③ 18:15	21:15	3時間
観望場		⑩ 9:00	17:00	6時間
		⑪ 8:00	10:00	2時間
		⑫ 16:00	18:00	2時間
	清掃業務	⑬ 8:00 16:00	10:00 18:00	4時間

4. 今後の課題

多様な労働時間を設けたことにより、現場責任者のシフト編成が複雑化し、雇用管理が煩雑化している。

シフト編成は、フルタイム勤務の従業員を基準に作成したのち、パート従業員を当て込む形で行うが、各自の希望に応じて変更する際の代替者確保が難しい。基本的には同一現場内でやりくりするものの、対応できない場合は市内のビルに常駐する清掃員として確保している代替要員を充てる。しかし、同社では、これらの要員確保は人員コストに大きく影響するため、シフト編成の煩雑化については今後の課題としている。

企業事例 17

～意欲あふれる多様な人材が活躍する
企業風土づくりをめざした障害者雇用への取り組み～

◆会社概要◆

本 社	愛知県
創 業	昭和24年
従業員数	33,362名
連結従業員数	95,461名
事業内容	自動車部品製造業

1. 取り組みの経緯

同社では、社会貢献の一貫として、昭和47年に地域の作業所に部品組み立て製造の委託を始めたことがきっかけとなり、障害者雇用への取り組みがスタートした。当時、同社における障害者の雇用率が0.3%と「障害者の雇用の促進などに関する法律」で定められる法定雇用率1.5%（当時）を満たしていなかったことから、昭和53年より技能職社員としての聴覚障害者の定期採用を始めた。この定期採用の実施によって、障害者雇用が進み、昭和63年には法定雇用率が1.6%（当時）を超え、さらには聴覚障害者だけではなく、知的障害者や下肢障害者の定期採用も開始された。

また、昭和59年には「保護より機会を！」を基本理念として、障害者の社会参加に取り組み社会福祉法人との合併により障害者雇用のための特例子会社を設立した。

2. 取り組みの状況

同社における聴覚障害者の採用が始まった昭和53年当初から、職場や家で世話をつけ、円滑な会社生活が送れるようにするなど配慮をしてきたが、長い年月を経る中で、健常者と聴覚障害者との意識や意思疎通に壁が生じるなどの問題が発生した。そこで、人事・教育担当者を含んだワーキング・グループを結成し、障害者が配属されている現場に対してアンケート調査を実施して、問題点の洗い出しを行った。その結果をふまえ、健常者と聴覚障害者がコミュニケーションを取るための支援策（手話通訳派遣、手話講習会、健常者に対する聴覚障害の理解研修など）や、聴覚障害者が生き生きと働けるような支援策（聴覚障害者専用の技能教育体制の整備など）を打ち出し、必要なインフラの整備を進めるなかで、課題が解決されてきている。

また、同特例子会社と社会福祉法人は同一敷地内にあり、従業員（障害者）の健康管理や生活指導については社会福祉法人が担い、仕事の提供と生産指導につ

いては特例子会社が行うことによって、障害者の自立を支援している。

特例子会社での職場環境整備の推進に際し、同社では工場の設計などにさまざまな工夫を凝らしている。車いすでの移動を考えて通路の段差をなくし、工場内のバリアフリー化を図っている。作業工程をできるだけ細分化・合理化し、効率よく作業が進められるようにすると同時に、ベルトコンベアの位置を低くするなど、製造技術面や安全面に細かな配慮をしている。また、社員からの提案により、片手で楽にはんだ付けができる装置や、車いすを作業台の高さに昇降させる調整装置など、工具の改善や創意工夫がされた補助設備を導入している。

自動車関係の部品は、お客様の生命に関わるものであるだけに、不良品は絶対に出せない、特例子会社でも、品質管理に最も気を遣っている。本社からスタッフを派遣し、個別指導を行うなど技術習得のために様々な工夫をしている。

3. 取り組みの効果

地域社会に根ざした社会貢献という意味で、地元の養護学校や専門学校から従業員を採用、地域の障害者の雇用促進に貢献していることから、地域におけるグループ全体のイメージ向上につながっている。

また、健常者と障害者が同じ職場で仕事をすることによって、職場における相互理解が深まることにより、障害者の社会参加が当然のことと思う風土が醸成でき、社会の創造に発展していくことを願っている。

4. 今後の課題

これまで同社では、聴覚障害者を中心に雇用し、製造現場での就労という取り組みだったが、今後は、障害の部位の拡大と働く職場開発に努め、ハード面、ソフト面の両面でノーマライゼーションの促進に取り組みんでいきたいと考えている。

特例子会社 会社概要

設立	昭和59年3月30日
資本金	1500万円
出資比率	本社 51% 社会福祉法人 49%
生産品目	自動車用コンピネーションメータの組み立ておよび関連部品の加工（軽自動車用のコンピネーションメータ生産の50%を生産）
社員	67人（障害者61人）
モットー	「障害者だから」という甘えはありません。「キチンと決め」「キチンと守る」ことを徹底して実践することで、やればできるんだと言うことを証明できるようになってきました。

企業事例18

～障害者との協働により、全社員の顧客満足への意識改革を実現～

◆会社概要◆

本 社 山 口 県
創 業 昭 和 24 年
従業員数 1,580名（平成16年8月31日）
事業内容 製造小売業

1. 取組みの経緯

同社が、障害者雇用を積極的に推進し始めたのは、平成13年のことである。当時の障害者雇用率は法定を下回る水準だったが、積極採用する方針を定め、全社をあげて採用活動を実施し、定着に主眼をおいたOJTを推進した。平成16年3月現在では、全国の店舗で551人の障害者を雇用しており、障害者雇用率は7.5%となっている。

平成12年から13年にかけては、店舗網の拡大と、それに伴う雇用者総数の増加により母集団である常用雇用労働者数が急激に増加し、法定障害者雇用率の1.8%に達していなかった。

そのため、短期間で雇用率改善をめざして、各種方策をとったが、この実現には、経営トップの過去の慣例にとらわれない「一店舗一名、障害のあるスタッフ採用」という強い決断による会社方針と、その「スピードある実行」を求めたことが大きな要因としてあげられる。

2. 取組みの状況

この障害者雇用に関する同社の方針は、

①全国1店舗あたり最低1名、障害のあるスタッフを採用する、②障害のあるスタッフを労働力として育成することで、本人の社会参加を支援する、③障害のあるスタッフとともに働くことで、（健常者である）社員の顧客サービス意識向上の実現につなげる、④（そして）企業の社会的な使命を果たす、という4点である。

この背景には、すでに障害者雇用を実施していた店舗において、健常者社員が、障害者社員に対して自然体で接し、配慮を要する点と不要な点を直感的に理解し対応していることがあった。この対応は、同社の店舗における顧客への配慮として、社員全員が求められるものと同じであると認識があった。

また、「全国一店舗一人採用」という一律目標の設定により、社員が障害者雇用を特別視しないようになったということもある。

このほか、本部（本社）と店舗をつなぐパイプ役であるスーパーバイザーによる指導や、店長権限採用、成功・失敗事例の共有、公共職業安定所や職業センターの活用促進、職務施行方法の環境整備

につながったと考えている。

同社で雇用されている障害者のうち、約半数(56%)は知的障害者である。担当業務は、主として店内倉庫での商品補充業務であるが、店頭での商品整理や簡単な接客などを担当する社員もいる(※知的障害者中心の採用を意図したわけではないが、上述のような知的障害者が比較的担当しやすい業務が存在したことが、結果として知的障害者の雇用率を高くしている)。

採用基準は、「通勤、食事など日常生活が単独でできる(障害者のための設備改善はしていない)」、「原則週30時間勤務が可能」などとしている。

雇用形態は、一部を除き準社員(フルタイム勤務)である。休日は健常者と同様のシフト制での取得となっている。採用は各店舗の店長権限である。時給も初任金額は健常者と同額となっている。

3. 取組みの効果

同社は、障害者および障害者を雇用することを特別な措置とせず、健常者社員が障害者社員をアシストし、ともに働くことにより社員全員の人間の成長による顧客サービス向上をめざすことを主眼と

している。

また、近年、障害をもつスタッフへ、各自の労働実態把握アンケートを実施している。結果は、店舗スタッフや顧客とのコミュニケーション、仕事の充実感、同社での継続雇用希望などの問いには70～80%の肯定的な回答があり、「仕事をもっと任せてほしい」と感じていることがわかった。

また、同社の全店舗採用制度が、頻繁にメディアにとりあげられた効果として、店長やスタッフの意欲向上や、障害者雇用への姿勢を通じて、同社が取り組んでいる社会的貢献事業への注目も高まりつつある。

4. 今後の課題

前述したアンケート結果により、同社では障害をもつスタッフのさらなる積極的活用を充分「期待」できると考えている。

	店舗人員*	採用権限	給与	転勤	役割
店長	1人	本部	月給	あり	店舗責任者
店長代行	1～2人	本部	月給	あり	店長不在時代行
準社員	10人	店長、SV**	時給	なし	主力販売員
アルバイト	15人	店長、SV**	時給	なし	補助的な販売員
合計	27人				

*一店舗の平均人員数 **スーパードバイザー

企業事例 19

～全社的なフォローアップ体制による

若年者定着への取り組み～

◆会社概要◆

本社

創業

従業員数

事業内容

奈良県

昭和32年

107名

一般貸切旅客自動車運送事業、旅行業法に基づく旅行業

1. 取り組みの経緯

同社では、高校卒業者のバスガイドを20名程度採用しても、1年後には、5～6名しか残っていないという状況が続いていた。最低限1年間の教習プログラムを履修して、バスガイドとしての基本を習得しなければならず、採用されてもすぐに退社してしまうというケースも多かった。

これにより、採用コストが増大したばかりではなく、必要最低限の人員が確保できないため、在籍しているバスガイド一人あたりにかかる負担も増えていた。さらには、この負担増が、辞める原因を生み出すという悪循環となっていた。

そこで同社では、高校卒業者バスガイドの定着を図ることはもとより、若年者全体のキャリア形成支援や雇用の安定につながるよう、積極的に様々な施策に取り組み始めている。

2. 取り組みの状況

同社では、大きく分けて以下の4点について取り組みを行っている。

(1) RJP (Realistic Job Preview、現実主義的な仕事情報の事前提供)の徹底

せっかく入社してもすぐに辞めてしまうのは若年者自身にとっても不幸なことであるとの認識から、入社前と実際に仕事を始めてからのギャップにより辞めてしまうことのないよう、また、他社との比較・選択ができるよう、バスガイドの仕事の良いところも悪いところも理解してもらった上で入社してもらい、若年者がチャンスを失わないように配慮している。

仕事のやりがいや達成感、顧客のダイレクトな反応による手ごたえといった良い点ばかりではなく、覚えなければならぬことの多さや早朝から深夜におよぶ仕事などの厳しい点についても説明し、実際に見てもらったことによって、覚悟を持って入社してもらっている。

(2) 寮生活の義務化

同社では入社後、原則最低1年間は、寮生活を義務づけている。バスガイドは体力勝負の仕事であるため、栄養が偏らないようにすることを目的として始めたが、他の効果が出てきている。実地教習では、教わった内容をすぐにマスターしていかなければついていけなくなってしまう。しかし、寮の中で、同じ状況におかれている仲間がいることによって、お互いに励ましあったり、カバーしあったりすることができる。寮生活をともにす

ること、良い意味での緊張感を持って生活を送れている。

また、同様の経験をしてきた先輩ガイドも寮生活をしているため、仕事上の相談などをしやすい環境になっている。

(3)徹底した教育

同社では、社内の人材育成という観点のみならず、若年者の将来のためにも早め一人前の技術を身につけてもらうことが大事だとの認識のもと実地教育に力を入れている。一人前の技術があれば、仮に若年者が何らかの事情で辞めてしまっても復職できるだろうし、他のバス会社にも勤めることができるだろうという考えによるものである。

実地研修は入社1年目を第1次から第3次に分けて行われている。

第1次は、春の修学旅行シーズンにあわせ、京都・奈良市内を専門の教官について指導を受ける。年齢の近い修学旅行生を対象にし、手応えをつかみやすくしている。節目ごとに先輩ガイドも同行させ、疑問や不安な点などが解消できるようにしている。

第2次は、京都・奈良市外を回り、第3次はさらに遠方（日帰りできる範囲内）を経験させている。

こうして、全国どこに行っても通用するといわれるほど徹底した内容の教育を一年間かけて行っている。さらに、指導教官や先輩ガイドがすぐに相談にのるなどのフォローも十分に行っている。

(4)全社的なフォローアップ

問題が起きた場合は、全社で徹底的な対応を行っている。本社・営業所と連携

して、担当者だけではなく、必要に応じて総務・営業所長・先輩ガイドが対応するなど柔軟な体制でフォローアップをしている。また、本社・営業所・寮が一ヶ所に集中しているため、早期に問題を発見でき、迅速に決断を行うことができる。

3. 取組みの効果

同社ではこうした取組みにより、バスガイドの定着率が格段に向上している。平成14年に7名採用し、6名が定着。平成15年も10名採用し、9名が定着している。定着率が高ければ、仕事の分散化を図ることができ、一人あたりの負担も軽減されるなど、好循環ができていく。

また、定着率の向上に伴って、より良いサービスを提供できるようになり、顧客満足度も向上している。「来年度も同じバスガイドを」という指名を受けて、リピーターとなる顧客も増えてきている。若年者の定着だけではなく、会社の利益向上といった効果もあらわれている。

4. 今後の課題

現在は、取組みの効果もあり、採用後すぐに退社してしまうケースは減ってきている。今後さらには若年者の定着率向上を図れるよう、社会情勢に合わせた対応を検討していきたいと考えている。

企業事例20

～「危険ゼロの職場」をめざしたOSHMS (労働安全衛生マネジメントシステム)の構築～

◆会社概要◆

本 社	大阪府
創 業	昭和22年
従業員数	約17,000名（平成16年3月31日）
事業内容	（連結ベース） 住宅、住宅資材、高機能プラスチック等

1. 取組みの経緯

同社および同社グループ企業では、平成11年度から「危険ゼロの職場」をめざして、各生産事業所・研究所単位でOSHMS（労働安全衛生マネジメントシステム）の構築に取り組んできた。

「ゼロ災」をめざして安全衛生活動を推進していた同社であるが、労働災害発生数が一定水準で横ばいとなり、その後、なかなか減少しない時期が続いた。そこで、管理体制の抜本的な見直しをするためにOSHMSの構築を行い、PDCAのサイクルを回しながら労災防止に向けた取組みをはじめた。

実際の取組みは、コーポレートの上スタッフ部門が中心となって企画・立案し、各生産現場へと展開していった。

2. 取組みの状況

各生産現場では、ISOを取得していることもあり、マネジメントシステムを構築すること自体の難しさはあまりなかった。むしろどうやってリスクアセスメント（危険を抽出し危険度を評価すること）

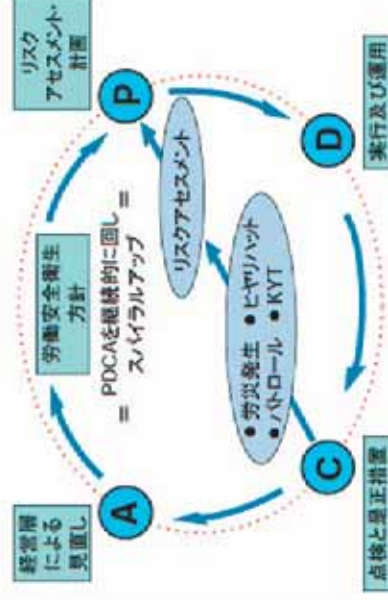
していくか、さらに既存の「ヒヤリハット」や「KYT（危険予知訓練）」の活動と連携させていくかに工夫が必要であった。

平成14年からOSHMSの構築と運用を開始し、平成16年度で当初予定の36の生産事業所・研究所で構築が完了する。

構築されたOSHMSは、運用が定着しているかどうかについて、原則年1回、本社安全グループが中心となって実施する「安全衛生・防災監査」で、同社が独自に設定した88評価項目から構成される「安全衛生・防災評価書」によって定量的なチェックをしている。

あわせて、各現場の安全担当や現場マネジャーを中心に「OSHMS内部監査員」を養成しており、平成16年度で約600人となる。

OSHMSの運用



また、年に数回、安全担当者同士の情報交換会などを開催し、スタッフと現場がフェイス・ツー・フェイスでコミュニケーションできる場を設定することで、OSHMSの運用に役立てている。

3. 取り組みの効果

平成15年度の監査結果は下記のとおりである。平成16年度の監査結果も、各項目の件数はあまり変化が無い。これは、監査をする側の見方（評価の質）が高くなっているためで、平成15年度の評価レベルであれば、件数は減少する。

表1. 2003年度の監査結果（生産事業所と研究所、2003年3月末現在）

	指摘事項	件数	是正完了	是正中
本社安全衛生・ 防犯監査 (37事業所)	指摘事項	271	198	73
	要望事項	118	65	52
	提案事項	3	2	1
	合計	392	265	126

指摘事項：通やりに改善を要するべき事項
要望事項：1年以内に改善を要するべき事項
提案事項：改善を検討してもよい事項、アイデア

また、労災発生水準自体は全国製造業平均を大きく下回っている。平成15年度実績では、度数率で前年比横ばい、強度率は大きく減少している。



- ・ 全国製造業データ出所：厚生労働省「労働災害動向調査」
- ・ 同社データ：35 生産事業所、3 研究所実績

4. 今後の課題

安全衛生・防災活動には終わりがなく、各生産現場は、労災防止に懸命に取り組んでいる。しかし、労災発生件数を一定水準以下にすることは非常に難しい。

これまで、監査後に各事業所が改善計画書を作成し、次年度の監査時に進捗度をチェックしていたが、1年後では期間が空きすぎているという認識があり、平成17年度からは四半期に1回のチェックとなる。

また、同社の各生産現場からはベテランが少なくなり、派遣社員や請負社員なども混在しているという生産形態の変化が起こっている。このため、「安全」に対する教育が従来より難しくなってきたおり、現場の安全スタッフは苦勞している。

同社では、たとえOSHMSを構築したとしても、これがきちんと運用されない限りは「危険ゼロの職場」は実現できないと考えている。災害の分析をすると、その半分程度は人的要因である。

そのために同社は、「安全に強い人はいかに作るか」が重要とし、安全担当者同士の研さん会や職場リーダーへのKYTの教育訓練、社外研修への参加など人材育成に力を入れている。特に、平成16年度下期には、職場リーダーの参加者が従来の8倍程度になっており、安全意識の醸成に活用している。

現在、同社では優先的に安全に投資する機運がある。これをうまく活かすためにも、費用・投資額とその効果もきちんと分析しなければならないと考えている。

企業事例 21

～労働安全衛生マネジメントシステムに基づき、
安全に働くことのできる職場環境づくりを推進～

◆会社概要◆

長野県
昭和17年
創業
約13,000名（平成16年9月30日）
従業員数
グループ従業員数 約87,000名
（平成16年9月30日）
事業内容
情報関連機器、電子デバイス
精密機器他

1. 取組みの経緯

同社は社会および同社の状況を踏まえ、海外を含めた全社員が安心して働ける安全衛生環境の維持向上を目指すため、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）を平成12年度より確立させ、関係会社を含めた同社全体で、運用をスタートさせた。

この仕組みを同社では、「NESP」と呼んでいる。

図1 「NESP活動」のコンセプト



2. 取組みの状況

NESPでは、大きく「活動主体である社員への安全衛生教育」「リスクアセスメント手法による危険有害要因の特定・評価」「PDCAサイクルを回すことによる継続的改善」という段階を経て、安全衛生活動を日常業務に定着させている。

全ての国内関係会社、海外製造系関係会社が継続的改善の段階に入り、安全衛生推進部のサポートと活動評価を受けながら、自律的な改善活動を展開している。具体的には、共通のチェックリストを作成し、毎年点数化して評価を実施する。ただし、事業所間の比較評価はせず、それぞれが前年度に対して改善できるような努力を重ねる仕組みとなっている。

NESPの運用においては、社長・統括安全衛生管理者（副社長）を最高責任者とする安全衛生管理体制のもと、法令・法規の遵守を含む、OSHMSに対応できる規程・基準の整備を行い、全社規定体系に基づいた運用を行っている。組織の中でそれぞれの階層別に役割を明確にし、トップから末端社員まで意志統一が出来るようになっている。この活動は、社員のみにとどまらず、関係請負人、外注会社まで含めた活動としている。

NESP活動がグループ全体に定着してきたことから、平成15年度、安全衛生推進部では、各事業所・関係会社の活動評価（監査）を行いながら、好事例（優れ

た取組み）を収集し、グループ全体へと展開して、安全に対する高い意識をもった企業風土の構築を推進している。

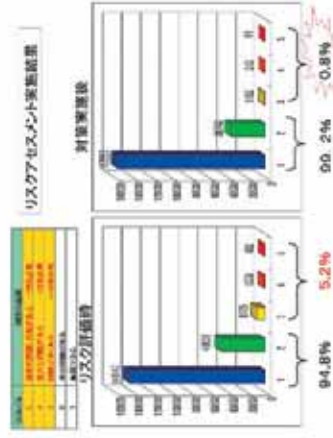
また、平成16年度より総合的な労働安全衛生活動を展開した。

この中では特に、危険な化学物質の使用そのものを禁止したり、機械設備の機構から危険性を取り除く活動（本質安全化）に力を入れると同時に、ヒューマンファクターに踏み込んだ改善活動を行っている。人間が意識せずに犯してしまう間違いやルール違反が大きな事故につながることから、そうした感性や行動の傾向を捉えて様々な基準・標準づくりと改善指導を行い、事故や災害のない職場風土を醸成しているのである。

3. 取組みの効果

同社における労働災害度数率（100万延べ労働時間あたりの「労働災害による休業1日以上之死傷者数」）の推移を見ると、労災発生の水準は、全国製造業平均ならびに電気機械器具製造業平均を大きく下回っている。

また、同社が独自に作成したリスクアセスメントの結果を見ても、NESP活動を通じて危険度の高いリスクレベルが低減している。



4. 今後の課題

長野県に根ざした同社には、地域との共存共栄を前提として、「安全は全てに優先する」という企業風土があり、安全に対する非常に高い意識が存在する。

そのような同社は、これまで年間計画による活動を、全社の中期計画に則って3年計画に見直し、今後さらなる発展を目指す。

例えば、災害コストの把握をできるようにし、NESPの取組みとの関係において、いかにして費用対効果で成果のあるものにもっていくかを検討する。

また、機械や電気、化学物質といった単位ではなく、防火防災を含めて、工場全体の安全という捉え方を意識する。すなわちそれは、工場の基礎設備などだけでなく、敷地内の全てにおいて安全を確保することを目指している。

それには、本社や現場、国内や海外の事業所といった全社員に対して、さらに安全意識の教育と浸透を実施していく必要があると認識している。

企業事例22

～従業員が自らの健康管理を行うための幅広いサポートを実現～

◆会社概要◆

本店	神奈川県
創業	昭和10年
従業員数	36,820名（平成18年3月31日） 連結 158,491名（平成18年3月31日）
事業内容	通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供 等

1. 取組みの経緯

同社は、法定項目の定期健康診断（年1回）や海外赴任前後の健康診断はもちろんのこと、35歳時および40歳以上を対象とした健康診断や海外赴任中（1回/年）の健康診断など、法定外においても目的に応じた健康診断を実施している。健康診断結果は昭和39年よりデータの蓄積を開始し、徐々に全社やグループに拡大、平成18年からは全グループを対象としたWeb健康情報システムを構築している。健康支援活動の取組みは「自らの気づきを重視した健康意識向上のためのサポート」として活動を推進している。蓄積した情報を活用し、グループ全体がヘルシーカンパニーとなることを目指して、従業員が自席等で健康診断結果を参照できる仕組みを取入れ、加えて全国に非常勤含め約300名配置している産業保健スタッフ（産業医、産業看護職）により、支援の強化を図っている。

また、従来からメンタルヘルス・サービスにも力を入れており、健康相談や専門のカウンセラー（臨床心理士など）に



健康管理センター
健診施設を兼ね備えている。

健康教育の風景

よるカウンセリングの他、幹部社員教育（昭和41年～）、専門職昇格時教育、入社時導入教育（昭和63年～）の階層別教育を行ってきた。平成16年には、イントラネットを利用して従業員自らの「気づき」を重視したWeb版職業性ストレス簡易診断システム（e-診断）を、またe-Learning教材を導入し、強化した。

その他全社で同様の活動を行うため、スタッフ向けに外部講師を招いて各種の指導者向けセミナー（傾聴、カウンセリング、法律など）を開催している。

2. 取組みの状況

(1)全社レベルの取組み

健康情報システムは、自社製品をベースに開発したもので、社内のイントラネットを利用している。機能は、産業保健スタッフと従業員向け機能の2種類がある。

スタッフ向けでは、健康診断等のデータを入力・保存し、時系列で結果を表示して保健指導に役立てたり、経過観察が必要な方の疾病管理スケジュール管理や、面談記録の入力等に利用している。

従業員は、いつでも、どこでも、イントラネット経由でタイムリーに健康診断の結果を時系列で参照することができ、継続的に結果を捉えることができるようになっている。また、健康診断の結果通知も参照・保存（pdf）ができるため、長期出張などの際の保健指導にも役立っている。

e-診断は、旧労働省委託研究グループ成果物「職業性ストレス簡易調査票」をシステム化したもので、各自がストレス状況を把握し、コントロール対策のきっかけにしたり、スタッフがチェック後のデータを基に集団のストレスの状況を把握し、職場のストレスマネジメント支援に役立てている。また、その他にメンタルヘルス関連のe-Learning教材を活用した教育を行っている。平成16年からは、幹部社員に対し部下指導の充実を目的としたものを、また、17年からは全従業員のセルフケアの浸透とメンタルヘルス関連疾患の予防・早期発見の教育を行い、充実を図っている。

なお、このような一連の取り組みは健康推進部門が中心となり、人事部門と連携を取りながら行われている。個人情報保護の観点からは、データ管理は健康推進部門で行うなど細心の注意が払われている。

（2）事業所単位の取り組み

前述の取組みに加え各事業所の環境や従業員特性などに応じて、健康意識を高めるために独自の取り組みも行われている。

活動として、運動推進教室を実施し、日常生活で無理なく取り組める運動を体験してもらい、ウォーキングラリー（各自が行った運動量を入力し、イントラネット上の仮想コース（東海道五十三次等）を歩く）につなげたり、また、食事のバランスを実習により体験し、日々の食事

の取り方に生かす食育教室を行うなど、健康行動のステップアップを図っている。

3. 取り組みの効果

イントラネットを利用して健康情報の参照やストレスチェックができることで、従業員の自己管理に対する意識は徐々に高まっている。

健康教育や保健指導など、効果測定が難しい部分についても、アンケートによる集計結果を継続的に分析することで、常に効果的なサービスの提供が実践できるよう心がけている。

4. 今後の課題

健康支援活動の一環として行う教育については、生活習慣病やメンタルヘルスケア関連の項目を今以上に強化していくことが必要であると考えている。

社内での業種が多岐に亘るため、全社一斉に実施できる教育を一度に用意するのは難しいが、システムの利用等により業務を効率化しながら、徐々にツールを増やして従業員の健康に対する意識の向上を促していきたい。

更に今後は、テラーメイドの医療を実現するためにも、個々への保健指導の充実も図りながら、工夫を凝らしたサービスの提供を強化していきたい。

健康情報システム概要図



企業事例 23

～健康管理センターと人事部門の連携によって
取り組まれる従業員の心と身体のマネジメント～

◆会社概要◆

本社	東京都
創業	明治32年
従業員数	23,631名（平成18年6月末）
	連結従業員数 154,180名
	（平成18年3月末）
事業内容	IT/WEBソリューション事業等
	モバイル/パブリックソリューション事業
	エレクトロニクス事業

1. 取組みの経緯

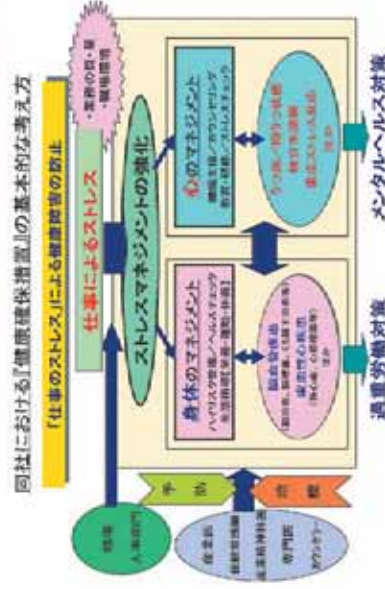
同社は「従業員一人ひとりが安全でかつ健康に働くことができる職場環境を形成する」とする基本理念のもと、予防管理に重点をおいて、従業員の健康管理に關する様々な活動を展開している。

企業にとって、従業員も重要なステークホルダーの一つであるというCSRの視点からの安全衛生リスクマネジメントの強化に加え、同社労働組合も健康管理を重要な取組みテーマとして会社側に提案を行っている。

このような状況において、とりわけ仕事の「ストレスからくる健康障害」を防止するべく、健康管理センターと人事部門が連携して従業員の安全衛生管理を行っている点が、同社の大きな特徴である。

同社の健康確保措置は、「身体のマネジメント」と「心のマネジメント」の2つの側面から取り組まれている。

「身体のマネジメント」については、平成16年1月から新しい健康リスクマネジメント施策が展開され、「心のマネジメント」については、平成17年2月からメ



ンタル不調者に対する支援プログラムが実施されている。

2. 取組みの状況

(1) 身体のマネジメント

具体的な取組みとしては、仕事のストレスおよび加齢化と因果関係のある生活習慣病に着目し、脳・心臓疾患の発症リスクの高い危険因子を多く有する者（多危険因子管理者；肥満、高血圧、高脂血症、糖尿病、喫煙、年齢の6つの危険因子のうち、危険領域にある因子を4つ以上有する者）を把握。その対象者にハイリスク情報を告知して生活改善指導を行う他、必要に応じて、社員の就業管理、職場環境改善指導などを行い、過重労働など仕事による健康リスクの軽減を図っている。

また、健康管理センターでは、長時間勤務者に対して、毎月、ヘルスチェック（WEB上で疲労の蓄積度などをセルフチェック）を行っている。長時間勤務者の勤怠状況、ヘルスチェック内容、ハイリスク情報のデータは、システム上で把

握できるようになっている。このように、システム対応が進んでいることも同社の特徴であり、WEB化によりヘルスチェックが容易になっただけでなく、健康管理センターでも瞬時にヘルスチェック結果を把握できるようになった。

なお、従業員の個人情報保護のために、現時点では、ハイリスク（多危険因子関連）情報については、職場上司にはあえて伝えていないが、安全（健康）配慮の観点から、就業制限措置が必要な段階になれば、当該従業員が所属する部門責任者に対して、病名や検査値ではなく、就業上の配慮が必要な対応事項のみを伝えるようにしている。

(2)心のマネジメント

同社のメンタルヘルス対策の目的は、予防に重点をおいた支援を行うことで、従業員の健康を保ち、能力を発揮できる健全な職場づくりを目指すことにある。

最近の具体的な取り組みとしては、メンタル不調が長期化・深刻化しないように、早い段階で従業員の不調な状態に気づき、対応していくことをねらいとした支援プログラムをスタートした。

内容としては、①就業状態、健康状態に異常が生じた段階の「初期サポート」と②メンタル不調者への職場／健康管理とセンター／主治医との連携支援を行っていく「経過サポート」であり、特に、長期欠勤者に対する欠勤開始時から職場復帰に至るまでの支援プログラム（「職場復帰支援プログラム」）を整備し、これによって、健康管理センターを中心としたメンタルサポート体制が構築された。

3. 取り組みの効果

身体に関する健康リスクマネジメント施策については約2年が経過し、スタート時点では約700人該当していた多危険因子管理者は、530人（平成18年3月末）にまで減少している。また、多危険因子保有者に関しては、労務管理も徹底され、長時間勤務を行う者はほとんどいない。

メンタルヘルスに関しても、職場上司が自分の部下に関する相談を健康管理センターに持ちかけることが多くなっており、このケース事例の蓄積が、今後の取り組みを強化していく上での貴重な材料になると考えている。

4. 今後の課題

今後の課題は大きく分けて2つある。

1つは、メンタルヘルス対策の拡充である。健康管理センターの支援強化のみならず、メンタルヘルスの問題は、一般的に職場の労務問題を伴う場合が多いため、従業員教育や職場のストレッサの点検、見直しを行うなど、労使が連携をとりながら、取り組んでいく必要がある。

もう1つは、職場上司がいかにタイムリーに部下の勤務状況や健康状態を把握していくかである。例えば、プロジェクトや長期出張などで社外で働いている従業員の勤務状況や健康状態は、把握しづらいため、管理・支援できる仕組みやシステムづくりが必要になってくる。

課題解決にあたっては、勤務管理データや健康管理データなどを有効に活用し、多危険因子保有者やメンタル不調者が多い職場に対する労務管理面での対応方法について検討していく。

企業事例 24

～企業活動の透明性を高めるべく、
積極的な情報開示とステークホルダーとの対話を推進～

◆会社概要◆

東京都
創設 昭和9年
従業員数 9,363名

東京都
昭和9年
創設 昭和9年
従業員数 9,363名
グループ従業員数 75,845名
(平成18年3月31日)
フィルム、デジタルカメラ、印刷・
医療診断・情報システム機材、フラ
ットパネルディスプレイ材料、記録
メディア、オフィス用複写機・複合
機等の製造、販売、サービスの提供

事業内容

推進部」を新設した。

また、トップマネジメントのコミットメントとして、CEOが社内外に対してCSRの重要性について発信している。例えば、中期経営計画においても、CSR重視をひとつの柱に据えている。

「社会・環境レポート」の作成は、CSR推進部を中心に、各部門から選ばれた編集委員の協力で制作されている。編集方針として、「情報は積極的に開示する」という姿勢を貫いている。そのため同部門では、全従業員に「透明性をあげることが企業価値を向上させる」という点を理解してもらっていることに注力している。

また、情報開示による意思表明が、結果として企業価値を高めると考え、課題に対して具体的に「何を実施するのか」ということをレポートで報告するようにしている。さらに、新たな情報も随時公表すべくホームページなども積極的に活用している。

その他、第三者である監査機関を利用して、情報提供の質的向上にも努めている。「社会・環境レポート」に第三者保証報告書を添付し、第三者認証機構による評価を明らかにしている。

他方、CSRを推進するためには情報公開とともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを深めていくことが重要であると同社では考えており、読者意見交換会を実施している。この試みは、従来、工場周辺に住む人々に対して行って

1. 取組みの経緯

同社は平成8年より「環境レポート」を発行している。平成14年4月には従来から取り組んできたレスポンスブル・ケア^{*}の精神を継承・発展させた中期環境方針を制定し、これに基づき、情報開示内容を充実させるとともに、平成15年からは「社会」の観点を加えた「社会・環境レポート」として発展させている。

同社では、企業活動の透明性を高めるとがステークホルダーのニーズであり、「社会・環境レポート」は、それに応えるためのツールであると考えている。財務的な数値についてはアニュアルレポートで開示し、その他の面については「社会・環境レポート」で開示する方針である。

2. 取組みの状況

経済・環境・社会のバランスを取りながら全社的なCSRに関する活動を推進するため、平成16年4月1日に「コンプライアンス&リスク管理部」と「環境・品質マネジメント部」を部内組織とする「CSR

きた「環境」という観点からのコミュニケーション活動について、内容及びステークホルダーという2つの観点それぞれから広げていきたいと考えたことがきっかけとなっている。

ステークホルダーとの緊密なコミュニケーションの一環として、平成16年度よりCSRステークホルダー・ダイアログを開催し、国内外のCSR推進に活躍されている有識者と様々なテーマについて活発な意見交換も行っている。



ステークホルダー・ダイアログの様子

3. 取り組みの効果

同社では、一部のスタッフがCSRの重要性を認識しているだけでなく、従業員全員が理解し実践することが重要であると考えている。

その具体的な実績として、商品面では、環境に配慮した製品を市場に提供できる仕組みを構築している。また、企業の内部においては、各部門がCSRに対する知識を深めるために「社会・環境レポート」を活用するケースが増加している。こうした取り組みにより、全従業員のCSR意識が高まっているようである。

「社会・環境レポート」に対する外部評価については、ステークホルダーとの直接対話の他、アンケートやインタビューを通じて読者の声を聞くことを行っている。

4. 今後の課題

同社では、CSR活動の対象について、国によって慣習などの違いもあり、それらも考慮する必要があるが、海外を含めたグループ全体として展開していきたいと考えている。

情報開示の重要なツールである「社会・環境レポート」は、ページ数が100ページ近くあり、ボリューム的には限界であると考えている。この制約の中で、「CSR経営」、「社会性報告」、「環境報告」のバランスをとりながら、各側面における情報開示を行っている。

CSRに関する情報開示は、「社会・環境レポート」とホームページに掲載する情報を適宜切り分けながら、更なる内容の充実を図っていくとしている。企業活動全般について、実績と将来展望を読者に容易に理解してもらえらることを重視し、安心感や信頼感を増すようにしたいと考えている。

同社は、ステークホルダーとの対話についても、前述のステークホルダー・ダイアログや環境対話集会などを定期的に行うこととしている。環境や製品・サービスの視点のみならず、企業活動全般についてステークホルダーとのコミュニケーションを推進しており、レポートの第三者保証にAA1000保証基準¹も取り入れられている。

¹ 化学物質の開発から製造、流通、使用、消費、廃棄までの全ライフサイクルにわたって環境や健康、安全面の対策を行い、改善をし、その活動の成果を公表する自主管理活動のこと。

² イギリスのNGOであるAccountAbility (Institute of Social and Ethical Accountability) が公表したサステナビリティ報告に関する保証基準

I 厚生労働省「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」

中間報告書の概要

1 労働に関してCSRを検討する背景と意義

○ 企業においては、ステークホルダー（利害関係者）に対して責任ある行動をとるとともに、説明責任を果たしていくことが求められている。こうした考え方はCSRと呼ばれるが、労働についてなぜ特にCSRの観点から検討するのか整理すると、以下のとおりとなる。

- ・ 置き換えることのできない従業員について、その働き方に十分な考慮を払い、かけがえのない個性や能力を活かせるようにしていくことは、企業にとって本来的な責務であるといえる。

- ・ 従業員等に責任ある行動を積極的に行っている企業が、市場において投資家、消費者や求職者等から高い評価を受けるようにしていくことは有益である。

（こうした点で、CSRを果たしている企業に対して投資するSRIのあり方について検討を深めることが必要。）

2 社会情勢の変化に応じた従業員への考慮

○ 企業が従業員等に対して取り組む重要な事項としては、以下が考えられる。

① 様々な資質と才能を持った個人が、その能力を十分に発揮できよう、

- ・ 人材の育成
- ・ それぞれの生き方・働き方に応じた働く環境の整備
- ・ 全ての個人についての能力発揮機会の付与
- ・ 安心して働く環境の整備

を行う。

② 事業の海外展開が進む中、海外進出先においても現地従業員に対し、責任ある行動をとる。

③ 人権への配慮を行う。

3 労働に関するCSR推進における国の役割

- CSRを推進する主体は企業であり、CSRを構成する諸要素のうちどれを重点的に実行するかは、社会の動向をみながら企業が決定していく。
- 企業がCSRを推進していくのに資するよう、情報や判断材料を提供するなど、国が側面から支援していくことは意義がある。

4 労働のCSRを推進するための環境整備の方策

- 労働のCSRを進める具体的な施策としては、例えば以下のようなものが想定され得る。
 - ・ 社会報告書に盛り込むことが望ましいと考えられる項目を提示
 - ・ 企業がどこまで自社の取組みが進んでいるか、自分で点検できる材料を開発
 - ・ 表彰基準や好事例の情報提供
 - ・ 消費者や投資家を対象とした、CSRに関する啓発・広報
- 上記施策を推進するに当たっては、CSRの取組みが十分に進んでいない中小企業に対する配慮や、関係省庁間での十分な連携が必要である。

Ⅱ CSRに関する提言における「労働」事項

OECD 多国籍企業の行動基準

- ・ 多国籍企業に対する勧告。1976年策定、2000年改定。
- ・ 「環境」「消費者利益」等からなる8項目の中に「雇用及び労使関係」が含まれる。
- ・ 「雇用及び労使関係」については、従業員代表との交渉、進出先の労働者の訓練等を規定。

コー円卓会議 企業行動原則

- ・ コー円卓会議とは、スイスに本部を置くビジネスリーダーによるグローバルネットワーク（1986年発足）。企業行動の是非を判断する基準として、企業の行動指針を94年に策定。
- ・ ステークホルダーの一つとして、「顧客」や「地域社会」等と並び「従業員」があげられる。
- ・ 「従業員」については、待遇と機会の均等、誠実な交渉等を規定。

国連「グローバル・コンパクト」の10原則

- ・ 1999年の世界経済フォーラムにおいてアナン国連事務総長が提唱、2004年改訂。
- ・ 人権、労働基準、環境、腐敗防止に関する10つの原則から構成。
- ・ 労働基準については、団体交渉の権利確保、雇用差別の撤廃等を規定。

経済同友会 企業評価基準

- ・ 第15回「企業白書」（2003年）において、企業の社会的責任に関する「企業評価基準」を提唱。
- ・ 「評価の視線」として、「顧客」や「地域社会」等と並び「従業員」があげられる。
- ・ 「従業員」が関与する評価軸は、「優れた人材の登用と活用」「従業員の能力の向上」「ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現」「働きやすい職場環境の実現」。