

有識者委員からの  
御質問に対する  
経済産業省の取組について

平成26年5月29日

経済産業省

■ 「100選」受賞企業89社(H24,25)における取組(ベストプラクティス)から共通的な要素を抜き出し、ダイバーシティ経営を成果につなげるための基本的な考え方を整理。

## ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方(全体像)

### (1) ダイバーシティを経営戦略として進めるために

- ① トップのコミットメント
- ② 行動指針や目標における計画策定
- ③ 担当部署の設置

### (2) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために

- ① 多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備
- ② 職場のマネジメント改革
- ③ 職務の明確化・公正な人事評価制度
- ④ 多様な人材の積極的な登用
- ⑤ 多様性を引き出し活かす配置・転換
- ⑥ 個々の強みを活かす仕事づくり
- ⑦ キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充
- ⑧ 社内に対する周知

### (3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

- ① 情報共有・意思決定プロセスの透明化
- ② 「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり
- ③ 社外に対する情報発信

価値創造

「①多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備」に関する100選選定企業の取組事例

○長時間労働の削減

- ・現場に任せると、業務が優先されてなかなか取組は進まないため、社長自らが指示を出し、各組織に目標を課して残業削減に取り組んだ。同社には部単位の160組織があるが、2012年の4～6月に残業が多かった32部署に対して、7～9月に残業を半減するという全社的な経営目標を設定した結果、16部署で半減、7部署で25%残業時間が削減された。(H25:SCSK(株))
- ・男性も含め社員全員が定時である17時30分に仕事を終えて退社することが基本。残業が必要な場合は、前もって上司に届け出る。年末の繁忙期などを除き、残業することは、仕事を管理できないためで不名誉であるという認識が全社に浸透しており、各自で仕事の仕方を工夫している。(H25:(株)健康家族)

○勤務場所の柔軟化

- ・在宅勤務・フレックス勤務制度の抜本的な改革を実施。フレックスタイムは部署単位から個人単位へ、コアタイムは設けず深夜時間以外はいつでも勤務時間にできる。在宅勤務は一日単位で最大週2日まで、また、10分単位での取得も可能とし、自宅以外での勤務も可能。導入時には、まずマネジャー層約1,000名全員に対し、強制的に1日在宅勤務の体験をさせるところからスタートし、次に3～4カ所をモデル部署として、継続的に実証。(H24:サントリーホールディングス(株))
- ・2011年2月に、都心に分散していた5拠点を品川本社に統合する際にフリーアドレス制を導入。営業職全員が固定された自分のデスクを持っておらず代わりにオフィスフロアに設けられたハブスペースや全社員が集まりOne Microsoftカフェで働くこともできるなど、ノートPCさえあれば、どこでも仕事ができるようになった。(H25:日本マイクロソフト(株))
- ・「ウルトラワーク」という、「自由な場所での勤務」ができる仕組みを導入。時間のみならず場所の縛りも外すもので、本人が希望すれば、部長了解のもと、ほぼ全社員が利用できる。(H25:サイボウズ(株))
- ・執行役員以下、一般社員まで、シフト制の工場スタッフや百貨店の美容部員を除き、誰もが理由を問わず週1日、在宅勤務を利用できる。最長で1年先まで予め曜日を指定しておくが、必要に応じて曜日の変更が可能。管理職も率先して活用(H25:P&G)

○勤務日の柔軟化

- ・日・週・月ごとに決められた最大勤務時間の範囲内で、個人が自由に勤務スケジュールを組むことができる「自由出勤制度」を採用。(H24:(株) エス・アイ)
- ・在宅勤務(週1回)や、フルタイム勤務、3/4勤務(1日を在宅勤務として、残り4日のうち3日通勤)の選択が可能。(H24:(株)OJTソリューションズ)

○勤務時間の柔軟化

- ・短時間正社員制度は、2004年から運用開始。正社員の勤務時間は通常8時間であるが、6時間または4時間の勤務を選択することができる。(H25選定:(株)セレクトイー)
- ・ライフイベントに合わせて働き方を変更できる「選択制人事制度」を導入。誰もが自らの自由意志により、3つ働き方を選択できる(PS2(ワーク重視型)、PS(ワークライフバランス型)、DS(ライフ重視型))。(H25(株)サイボウズ)

経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」より

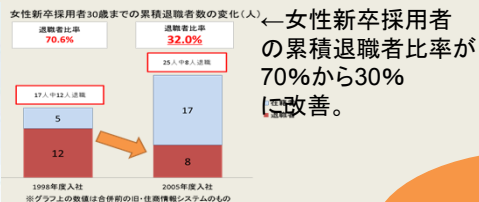
### SCSK株式会社

- ・長時間労働削減のため、「残業時間削減目標」と「有給休暇取得目標」の達成度合いによって、報奨制度を設け、達成率の高い部署の社員に、ボーナスを増額し、**約4割の残業削減達成**。2年で1.5倍の労働生産性向上。
- ・「働きやすい会社ランキング」で、98位から23位に躍進し、**新卒エントリー数が前年比8.8%増**。

#### スマートワーク・チャレンジ20

有給休暇 **20日**取得  
(100%消化)

月間平均残業 **20時間**  
前年度比 **20%減**  
与1日当たり **20分減**



働き方改革

### サイボウズ株式会社

- ・「選択制人事制度」(ワーク重視、ワークライフバランス、ライフ重視の3パターンから各自が選択)と、「ウルトラワーク」(在宅勤務制度)により、時間と場所の制約を超えて働く環境を整備。
- **離職率が28%から4%に低下**。
- ・社員自身が在宅勤務で培ったグループウェア活用方法やニーズを、営業提案や商品開発に活かして、売上に貢献。

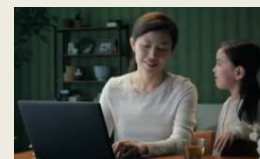
<選択制人事制度>

名称	概要	備考
PS2(ワーク重視型)	時間に関係なく働く	開発や企画系の人が多い 全社員の72%が選択
PS(ワークライフバランス型)	少し残業して働く	全社員の6%が選択
DS(ライフ重視型)	定時・短時間で働く	全社員の22%が選択

### 日本マイクロソフト株式会社

- ・本社移転を機にフリーアドレス制を導入。「テレワークの日」を導入するなど、性別、役職問わず、**全社員に在宅勤務を浸透**させ、コミュニケーションや部下の管理といった不安を払拭。
- ・**ワークスタイル変革**で、社員一人ひとりの**時間当たり生産性が、17.1%向上**。交通費・出張費は1割以上、印刷費は3割以上削減。

ビジネス面での成果(2010年 → 2012年)



### 株式会社スタートトゥデイ

(ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」等運営)

- ・**全社員6時間労働制**(9時~15時)の導入で労働生産性が向上(前年比25%+)。
- ・子育て中の女性社員も保育園の送迎などがしやすくなり、他の社員も終業後に店舗を回り、トレンドを把握する等、「ワーク」と「ライフ」のシナジー効果発揮。



6時間労働制キャラクター「ろくじろう」→

# (1)②女性活躍推進の「テーマ銘柄」「なでしこ銘柄」

■「なでしこ銘柄」は、「女性活躍状況の資本市場における見える化」推進の一環として、経産省と東証が共同で取り組むもの。

■「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、各社の取組を加速化していくことが狙い。

■昨年度は、17社を発表。平成25年度は、3月3日に26社を発表。



## 【選定の方法】

- ①女性活躍推進の観点から、「女性のキャリア支援」と「仕事と家庭の両立支援」の二つの側面に着目して評価
- ②その上で、財務面(ROE)からのスクリーニングを行い、各業種代表として、計26社を選定

## 【選定企業一覧】（26銘柄、業種順）

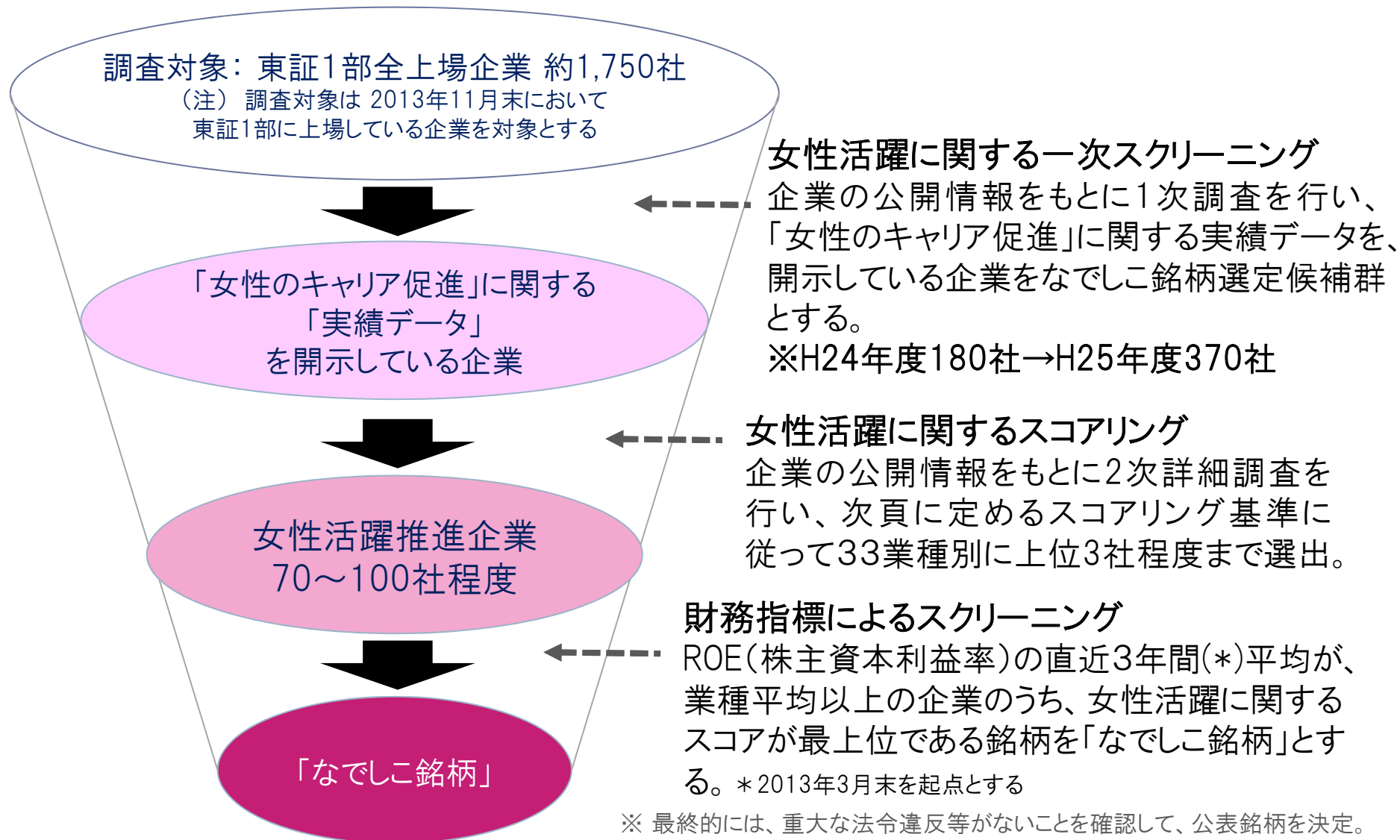
銘柄コード	企業名	業種	二年連続	銘柄コード	企業名	業種	二年連続
1605	国際石油開発帝石	鉱業		7862	トッパン・フォームズ	その他製品	
2229	カルビー	食料品		9532	大阪瓦斯	電気・ガス業	
3402	東レ	繊維製品		9005	東京急行電鉄	陸運業	
4502	武田薬品工業	医薬品		9101	日本郵船	海運業	
5108	ブリヂストン	ゴム製品		9202	A N Aホールディングス	空運業	
5201	旭硝子	ガラス・土石製品		9433	K D D I	情報・通信業	
5411	ジェイ エフ イー ホールディングス	鉄鋼		8058	三菱商事	卸売業	
5713	住友金属鉱山	非鉄金属		2651	ローソン	小売業	
5938	L I X I Lグループ	金属製品		8306	三菱U F Jフィナンシャル・グループ	銀行業	
7013	I H I	機械		8604	野村ホールディングス	証券、商品先物取引業	
6501	日立製作所	電気機器		8766	東京海上ホールディングス	保険業	
7201	日産自動車	輸送用機器		8591	オリックス	その他金融業	
7731	ニコン	精密機器		2398	ツクイ	サービス業	

# (1)②女性活躍推進の「テーマ銘柄」「なでしこ銘柄」

## 今年度の「なでしこ銘柄」の選定の流れ



□ 「なでしこ銘柄」の選定プロセス概要は以下のとおり。



# (1)②女性活躍推進の「テーマ銘柄」(「なでしこ銘柄」)

## スコアリング基準

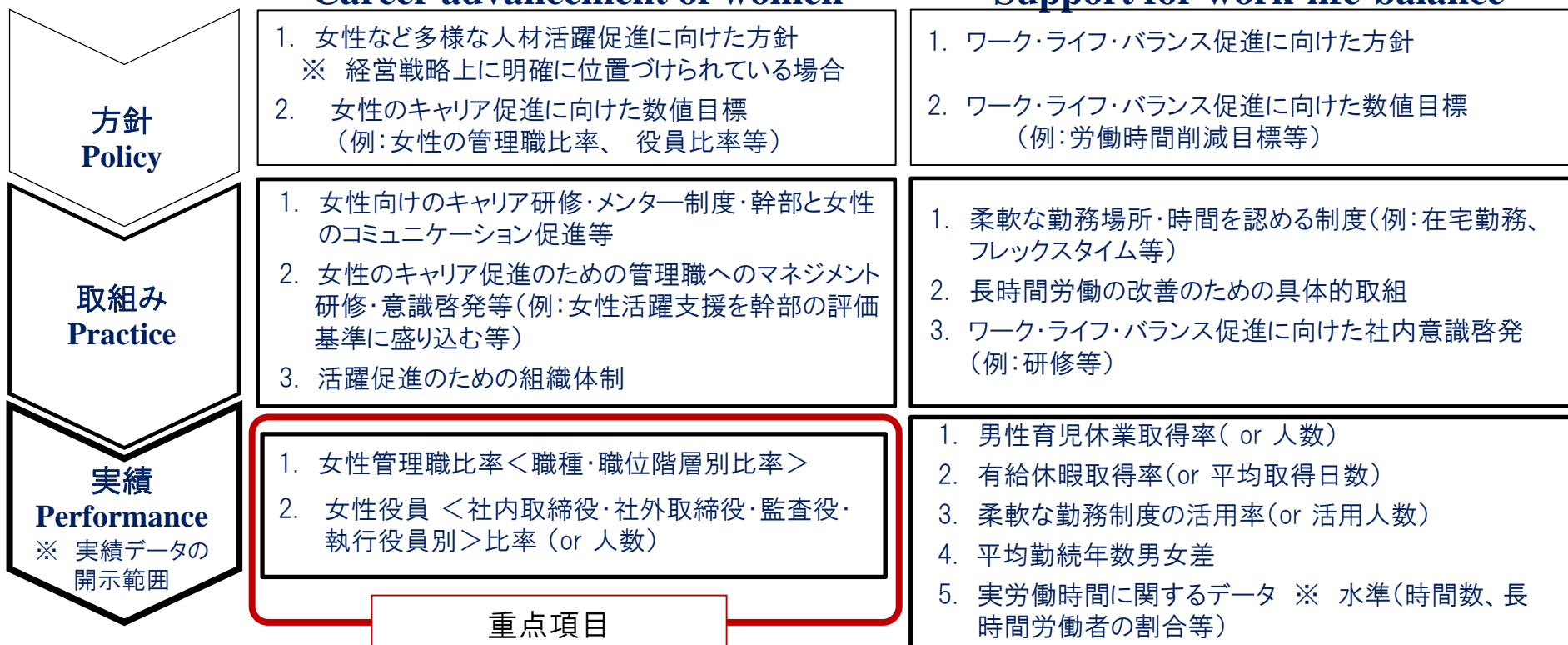


### 女性のキャリア促進

#### Career advancement of women

### 仕事と家庭との両立サポート

#### Support for work-life-balance



**重点項目**

※最終的な銘柄を選定する際に、考慮する情報。

**情報収集について**

- ✓ 情報収集の対象とする媒体は、情報収集開始時点で公開されている最新のCSR報告書、コーポレートガバナンス報告書等(WEBの情報も含む)とした。
- ✓ 情報収集は2013年11月中旬より開始。「女性のキャリア促進」に関する実績(パフォーマンスデータ)の開示状況について1次調査を行い、十分な開示のある企業を対象にさらに詳細な情報収集を実施
- ✓ 新たに公開・更新した情報がある企業は、どの項目をどのHPで公開しているかを経済産業省に連絡した場合には、評価の対象とした。(連絡受付期間: 2013年11月21日~12月20日)
- ✓ 「方針」「取組み」「実績」の情報は、基本的には連結グループレベルでの開示情報を取得する(ただし、連結グループレベルでの開示情報が確認できない場合は、連結グループを代表する主要な企業の開示情報を取得した)

# (1)②女性活躍推進の「テーマ銘柄」(「なでしこ銘柄」)

## カルビー(2229、食料品)

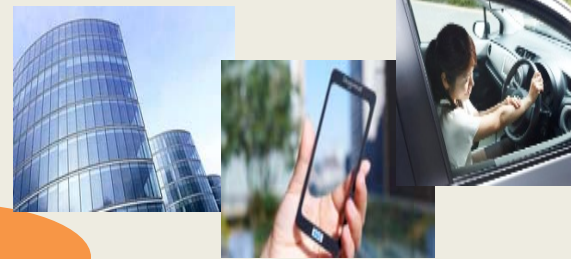
- ・2013年度から間接部門の管理職を対象に、在宅勤務制度をスタート。
- ・夏の「サマータイム」、冬の「アーリータイム」という制度を採り入れ、早朝時間を利用した効率的な働き方に転換し、早く退社して残業時間を削減する仕組みを導入。



WLB

## 旭硝子(5201、ガラス・土石製品)

- ・子どもが小学校三年生を満了するまで取得できる「短時間勤務制度」や、コアタイムなしの「フレックスタイム制度」をはじめ、あらゆるライフステージにおいても安心して働けるよう制度・環境を整備しており、年次休暇取得率(組合員)も過去5年間で約9割の水準を維持。



## トッパンフォームズ(7862、その他製品)

- ・一度退職した人が、退職理由に関係なく復帰できる「キャリア・リターン制度」の他、テレワーク勤務制度、フレックスタイム勤務を含む柔軟な勤務体制の導入や、ワーク・ライフ・バランスに関する社内セミナーの実施、労働時間削減目標の設定、ノー残業デーの設定など、長時間労働削減に向けても取り組む。



## 東京海上ホールディングス(8766、保険業)

- ・直近年度の労働時間を超過しないよう通年で取り組む。
- ・毎月1回、完全定時退社デーや一斉定時退社励行週間を設定し、また毎年11月を「働き方を見つめなおす月間」と位置づける等して、長時間労働削減に向けて取り組む。

