

会社概要	会社名	日本マイクロソフト株式会社
	代表者	代表執行役社長 樋口 泰行
	従業員数	2,212名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

弊社では、キャリアを中断することなく個々人の状況に応じて働き続けられるよう、ITを活かしつつフレキシブルな働き方を推進しております。女性社員のキャリア開発支援を継続しており更に充実させてまいります。働く人々の属性・ワークスタイルの多様化に伴い、働きやすいインクルーシブ(受容的)な文化の醸成にも力を入れてまいります。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### <フレキシブルな働き方の推進>

- ・どこからでも働ける IT 環境、働き方
- ・在宅勤務制度の導入・拡大（事由問わず週最大3日、事由により週最大5日）
- ・育児時短制度の導入

#### <女性社員のキャリア開発>

- ・メンター、スポンサーを通じた個別人材育成
- ・トレーニング機会の提供
- ・マネージャーコミュニティの形成
- ・ITに興味を持つ社会人・学生を増やすためのイベント実施

#### <インクルーシブな文化の醸成>

- ・社長・役員が活動のスポンサーを担当
- ・部門代表メンバーが組織横断でダイバーシティ&インクルージョン推進活動
- ・ダイバーシティ&インクルージョンフォーラムを毎年実施
- ・自主的なコミュニティ形成（Working Parents、職種・部門別など）

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

女性活用促進施策という観点では、2004年の社員達からの声を契機としています。女性社員達と人事本部とでプロジェクトチームを作り、女性社員へのサーベイと経営陣への施策の提言を行いました。以降、これを骨格として取り組みを続けて参りました。更に、2011年からは経営陣によるコミットメントを高め、経営陣が活動を直接スポンサーするなど、トップダウンの活動も加速しました。

フレキシブルな働き方は、弊社の企業ミッションにも適するため、かねてよりIT環境の整備、在宅勤務制度の導入などが進んでおりました。加えて、2011年3月の東日本大震災に際して社員全員が一時的に在宅勤務となりながらも業務に支障なく乗り越えた経験から、在宅勤務がより一層浸透する結果となりました。

## 3. 取り組みの成果・評価

- ・女性社員比率向上：同業・同職種のマーケット水準以上の女性社員率
- ・育児休業後の復帰率：96% (2013年実績、女性社員)
- ・全社員対象のテレワークデイを2011年以降毎年実施
- ・社員意識調査の項目のうち、「多様なものの見方を尊重する」に賛成と答えた社員が約9割(2013年)

## 4. 今後の課題・展望

- ・働き方のフレキシビリティと生産性の向上をさらに推進する
- ・女性のキャリア開発を更に支援する。特に管理職に占める女性比率を増やす
- ・さらに多様な属性（女性・高齢者・障害者・外国人など）の人材を受け入れ、生き生きと活躍できる文化を醸成する

会社概要	会社名	野村証券株式会社
	代表者	代表執行役 永井 浩二
	従業員数	15,100名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

野村グループでは、女性も含めた全ての社員が意欲を持って業務に取り組み、能力を発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ① 平成17年に人事制度を改訂し、従来の総合職掌、一般職掌という社員区分を廃止しました。新たな制度のもとでは、転居を伴う異動の有無のみの区分とし、社員は同じ業務範囲のもとで活躍しています。
- ② 社員の区分や性別にかかわらず、同一の研修を実施しており、キャリア形成にも広い可能性を提供しています。
- ③ 女性のキャリア推進とネットワーキングを考える「WIN(Women In Nomura)」という社内ネットワークを立ち上げ、社員同士の交流を図っています。また、次世代の女性経営幹部の育成を目的としたメンター制度も導入しています。
- ④ 仕事と子育ての両立支援として「次世代育成支援対策推進法」に基づき行動計画を作成して目標に向けて取り組んでいます。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・お客様のニーズの多様化と高度化を背景に、当社の競争力の強化のためには社員一人ひとりの能力を最大限に発揮することが必要であるという考えに基づいています。
- ・社員の4割以上は女性であり、女性が長期にわたり就業を継続し能力を発揮することが当社の発展には不可欠であると考えています。
- ・そのため、女性が意欲的に就労できる環境の整備と長期のキャリア形成の可能性を提供しています。

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・平成17年の人事制度改正以降、女性の活躍の場は広がっており、女性役員や女性管理職は確実に増加しています。

女性管理職比率 平成17年3月 1.0%

平成20年3月 2.3%

平成23年3月 4.5%

平成25年3月 5.5%

- ・くるみんマークの取得 平成19年度、平成21年度、平成24年度
- ・育児休業取得者 平成20年度 243名 ⇒ 平成24年度 392名
- ・育児休業後の復職率 97.7% (平成24年度)
- ・育児時間取得者 平成20年4月 30名 ⇒ 平成25年4月 162名
- ・社内ネットワーク「WIN」登録人数 平成23年 240人 ⇒ 平成25年 450人
- ・日経ウーマン「女性が活躍する会社BEST100」ランキング総合8位 (平成25年)

### 4. 今後の課題・展望

- ・今後とも社員一人ひとりが長期に渡り、能力を最大限に発揮できるよう職場環境の整備や制度の充実に注力します。
- ・活躍する女性社員が増える中、ロールモデルの提示なども行い、社員の意識の向上を図っていきたいと思います。

会社概要	会社名	株式会社野村総合研究所
	代表者	代表取締役社長 嶋本 正
	従業員数	5,823人 (グループ全体 7,738人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性がさらに活躍できる職場を目指し、2008年度から「女性のキャリア形成支援」「仕事と育児の両立支援」「企業風土の醸成」の3つを柱としたNRI Women's Network (NWN) 活動を展開している。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

NWNの主な活動は以下のとおり。

#### ①NWN 年次大会

100～150名の女性社員が一堂に会す、年に1度のフォーラム。外部講師を招いた講演や社員同士のディスカッションを行い、女性社員のキャリアアップやネットワーク形成を支援している。(2010年度からは男性管理職50～70名も参加している。)

#### ②ミニNWN

女性社員同士の情報交換や悩み相談などを行う場として年に数回、拠点別懇談会を実施している。毎回、10～20名の女性社員に、アドバイザーの先輩女性社員が1～2名加わり、設定したテーマに関して各々の意見や思いを話し合っている。

#### ③NWN ワーキンググループ

現場の女性社員が中心となり、女性の活躍推進に向けた課題や今後の取り組みについて検討を行っている。ワーキンググループ活動から生まれた施策例として、女性活躍のためのWebサイト(社内共有)の構築や、「仕事と育児の両立支援ガイドブック」の作成などがある。

#### ④その他

- ・管理職向け研修
- ・妊娠中の女性社員と上司との面談
- ・仕事と育児の両立支援研修
- ・育児関連制度の改定

## **2. 取り組みに至る背景・きっかけ**

女性社員を含む多様な人材が活躍できる組織であることが、企業の成長に必要なであると考える一方で、将来のキャリア形成に不安を感じる女性社員が少なくなかったことから、女性活躍推進への取り組みを行っている。

## **3. 取り組みの成果・評価**

徐々に女性社員の割合が高まるとともに、女性管理職の人数や、育児と両立しながら活躍する女性社員の人数が増加している。

## **4. 今後の課題・展望**

継続して NRI Women's Network (NWN) 活動に取り組み、女性活躍推進への全社員の意識を高めていきたいと考えている。

会社概要	会社名	パナソニック株式会社
	代表者	代表取締役社長 津賀 一宏
	従業員数	57,597名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

性別・年齢・国籍などに関わらず、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる多様性あふれる企業風土を醸成することを目指す。多様性推進を経営施策の一環として位置付け、意欲と能力のある多様な人材に幅広く活躍の機会を提供するとともに、働きやすい環境づくりに積極的に取り組む。女性の登用については、内部目標を掲げ推進。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### ①意欲と能力のある女性の積極的な採用・登用と計画的な育成の推進

- ・就職媒体会社主催の女子学生限定セミナーへの積極参加
- ・管理職候補の女性を対象に「女性社員3カ年育成計画」を策定し、職場上司と人事部門が共有しながら計画的な育成を推進
- ・管理職候補の女性を対象とした「キャリアストレッチセミナー」を開催し、視野拡大やマネジメントの実践スキル向上を図る
- ・視野や識見の拡大を促し、職場や会社を超えたネットワークづくりを図るため、他部門の製造社員や技術者、ワーキングマザー同士の交流会や他社と異業種フォーラムを開催・共催

#### ②職場上司の意識改革・啓発と多様性あふれる風土の醸成の推進

- ・職場上司に対して「女性部下育成ガイド」の配布やウェブテストの受講などを通じ、意識改革を推進
- ・女性の活躍推進や多様性推進に対する全社員の意識向上を図るため、「多様性推進月間」を設定し、経営幹部から一般社員までが参画するフォーラムを開催したり、各職場で多様性推進をテーマに話し合う機会を設けたりするなど、取り組みを展開

### ③多様な人材が活躍できる働きやすい環境の整備

- ・仕事と育児・介護の両立支援として、育児や介護の多様なニーズに合わせた休業・勤務制度を拡充

例)「ワーク&ライフサポート勤務制度(育児・介護との両立を図るための柔軟な勤務制度)」や「ファミリーサポート休暇(育児・介護のための多目的休暇)」、「チャイルドプラン休業(不妊治療のための休業制度)」など

- ・大阪府交野市の社宅敷地内に「事業所内保育施設」を設置
- ・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方)を導入し、在宅勤務制度の活用を推進するとともに、出張者用のオフィススペースである「スポットオフィス」やテレビ会議システムなどを整備

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

1999年にイコールパートナーシップの取り組みをスタートし、「パナソニック版ポジティブ・アクションプログラム」の策定や、女性の個別育成、均等雇用担当部長の設置など、性別・年齢・国籍などによる差別のない、オープンでフェアな職場環境づくりを推進。

2001年には、それまで人事部門を中心に取り組んできた女性の積極登用を、経営施策の一つとして位置づけ、女性の経営参画をさらに加速させることで企業風土の変革を図るため、社長直轄の「女性かがやき本部」(「女性躍進本部」「多様性推進本部」を経て、現「多様性推進室」)を設置。

2006年からは、様々な活動が現場レベルでもより一層加速するよう、各事業部門にも「多様性推進室」を設置し、女性の積極的な登用や多様な考え方を認め合う風土の醸成に向けた取り組みを展開。

## 3. 取り組みの成果・評価

- ・女性管理職は2000年の24名から2013年には331名(約14倍)、女性係長クラス以上は2000年の726名から2013年には2446名(約3.4倍)へと増加し、2011年には当社初の女性役員も就任。
- ・男性・女性双方の女性のキャリアに対する意識が向上し、子育てをしながら活躍する女性も増加。女性管理職数が増えただけでなく、女性が主役となった商品企画・マー



ケティングが加速し、ヒット商品も誕生するなど、あらゆる分野でリーダーシップを発揮する女性が増加。

- ・在宅勤務者数も増加するなど、働き方の多様化も進むことで、働きやすい環境の整備が進展。
- ・「厚生労働省均等推進企業表彰努力賞（2001年）」、「厚生労働省均等推進企業表彰最優良賞（2004年）」、「につけい子育て支援大賞（2006年）」、「テレワーク推進賞（2007年）」といった、社外からの評価を受けている。

#### **4. 今後の課題・展望**

女性管理職数や比率は徐々に増えてきてはいるが、日本企業の平均との比較においては、まだまだ十分ではないと考えるため、継続的な取り組みが必要と認識。特に、製造業である当社は、女性社員の中では技術者が最も多いが、技術系職場では圧倒的に男性が多いこともあり、技術系職場における女性比率は低いのが現状。今後は、社内外の女性技術者同士のネットワーキングを通じたモチベーション向上につながる機会の提供や職場上司の女性のキャリアに対する意識向上に取り組んでいく予定。

また、e-Workを活用した柔軟な働き方も上手く取り入れながら、仕事を通じて成長する女性を着実に増やし、女性の経営参画への加速をより一層進めていきたい。

会社概要	会社名	パナホーム株式会社
	代表者	代表取締役社長 藤井 康照
	従業員数	4,351名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・総合職定期採用女性比率 30%以上
- ・女性の管理職登用 2012年～2014年の3事業年度で2倍へ

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・管理職登用へ向けた研修
  - ①候補者を対象とした研修および昇格目標年度の設定
  - ②現管理職のさらなるステップアップのための研修
- ・定着に向けて
  - ①営業職の定着へ向けて住宅メーカー共催で交流会を継続開催し業界全体で積極的な取り組みを実施
  - ②転勤帯同制度、出産・育児・介護事由退職者の再雇用制度を整備
  - ③事業場内保育（土日祝日が出勤となる社員を対象に一時保育開始）

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・次世代法への対応が本格的な取り組みのきっかけ。
- ・2006年度より男女共生活動がスタート。①ポジティブ・アクション、②仕事と家庭の両立支援、③セクハラパワハラ防止を3本柱に2010年度までのアクションプランを策定。
- ・2011年度からは活動の範囲を広げ、多様性推進活動として①女性社員の活躍支援、②若手社員の活躍支援、③組織連携・コミュニケーション力向上を目指した取り組みを展開。

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・採用の女性比率目標は計画策定以降ほぼ達成している。
- ・管理職の登用は目標達成に向けて取り組み中。

- ・社内外、同業・異業種による交流会や勉強会等を通じて女性社員同士のネットワークの形成とともに、社内での取組みへの理解は進みつつあるが風土醸成にまでは至っていない。

#### **4. 今後の課題・展望**

- ・経営層への登用を積極的に進めていきたいが、人材育成が追いついていない。本人のキャリアアップへの意欲を高めることと、社外からの登用も視野に取組みを進める。
- ・育児をしながら働き続ける社員の職種に偏りがある。男女ともに働き方の見直しをいかに進めるか、男性の家事・育児への参画が大きな課題。

会社概要	会社名	東日本旅客鉄道株式会社
	代表者	代表取締役社長 富田 哲郎
	従業員数	59,370名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

#### ○採用数について

2004年度にポジティブ・アクション「Fプログラム」策定時に、採用者に占める女性の割合を20%以上にするとの数値目標を設定。

#### ○現在の取組み

現在、展開している「ワーク・ライフ・プログラム」は、ポジティブ・アクションによる女性活躍推進には引き続き取り組みつつも、「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」などの考え方を取り入れ、より広い観点から「多様な人材がその能力を最大限発揮し、仕事上の責任を果たすとともに、やりがいや充実感を感じながらいきいきと働くことのできる企業を目指す」としている。その取組みの3本柱として、「仕事と育児・介護の両立支援」「社員の意識改革・風土づくり」「社員の能力発揮支援」を掲げ、「仕事と育児・介護の両立」に向けての制度拡充を行っている。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・女性社員の採用を拡大する中で、これまで男性社員しかいなかった職場に、女性用宿泊施設等を整え、職域拡大に対応できるようにしてきた。
- ・女性社員が働き続けるために、仕事と育児の両立を支援する施策を充実させた。子どもが3歳に達するまで取得可能な育児休職制度、すべての職場で取得可能な「短時間・短日数」勤務制度、事業所内保育所を4か所で設置、育児支援金の支給、ベビーシッターや育児施設・サービスの割引・補助等、勤務制度の面や福利厚生の中から、両立をして働くにあたっての選択肢を増やしてきた。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・1999年の労基法改正以降、女性の深夜業規制が撤廃されたことを受け、鉄道事業に配属する女性社員の採用を拡大、これまで男性社員しかいなかった職場に、女性社員を配置してきたが、5年経過しても依然として女性社員比率は低く、男性に比べ

て短期で退職する女性社員が多かったこと。

- ・「性別や育児・介護などの事情に関わらず、多様な社員が活躍できる会社を目指す」との経営トップ自らのコミットメントとリーダーシップがあったこと。

### **3. 取り組みの成果・評価**

- ・会社発足時、女性社員の比率は0.8%、Fプログラム導入前は約3%であったが、現在では8.6%（5100名）となった。
- ・女性社員の定着率も、Fプログラム導入前約50%であったのが、現在では約80%。
- ・女性社員の職域も拡大しており、すべての職種において女性社員が活躍。現場や非現業においても管理職は増加。現在、駅長職についている女性は6名（2013年7月1日現在）。

### **4. 今後の課題・展望**

- ・さらなる女性管理職の増加のため、次世代のリーダーとなる層へのアプローチを展開。
- ・ライフイベントによる制約のある社員が増加することに伴い、それに対応する多様な働き方の検討。
- ・2000年以降に採用数を大幅に増加させてきたため、就業年数の伸びとともに管理者となる女性社員が増えることに期待し、育成していく。

会社概要	会社名	株式会社日立製作所
	代表者	代表執行役 執行役社長 中西 宏明
	従業員数	31,744 名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・2015 年度までに女性役員登用
- ・2020 年度女性管理職 1,000 人

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・取組みの進捗度や課題を事業部門単位で「見える化」
- ・事業部門ごとの数値目標の設定
- ・部長相当職以上の女性社員を対象とした教育
- ・仕事と育児を両立する社員及びその上長を対象とした教育 等

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・グローバル市場で競争力を高めるため、「ジェンダーフリー」「エイジフリー」「ボーダレス」な優秀人財の確保・育成を実現する。その中で、「ダイバーシティ推進の試金石」として女性の活躍支援を強化中。

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・女性総合職比率：12.4%、女性管理職比率：3.5% （2012 年度末時点）
- ・経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」入選 （2013 年 3 月）
- ・厚生労働省 次世代認定マーク「くるみんマーク」取得 （2011 年 2 月）
- ・日本経済新聞社「働きやすい会社ランキング」2 位 （2012 年）
- ・日経WOMAN「女性が活躍する会社ベスト 100」33 位 （2013 年）  
〔項目別〕 女性活用部門 5 位 / ワーク・ライフ・バランス部門 4 位

### 4. 今後の課題・展望

- ・より多くの女性社員が、経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮すること。
- ・様々なバックグラウンドを持つ多様な人財が、多様な価値を生み出せる仕組みの確立と風土の醸成。

会社概要	会社名	藤田観光株式会社
	代表者	代表取締役社長 瀬川 章
	従業員数	1,206名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

多様な働き方ができる職場環境整備

管理職のマネジメント力強化

女性の意識改革

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### ① 人事グループ内にダイバーシティ推進担当部署設置

#### ② ダイバーシティ推進メンバーの活動

ダイバーシティ推進メンバー（女性中心）を各拠点に置き、推進メンバー主導でミーティングを運営。ミーティングでは「お客様に喜んでもらえるためには？」等話し合い、年に3回の全国大会で事例発表を行う。

この活動の目的は2つあり、

1つは、属性に捉われず多様な従業員から多様な意見を発信・受容できる場を作るため

2つは、ダイバーシティ推進メンバーのファシリテーション力、プレゼンテーション力、実行力等をつける育成の場

#### ③ 女性管理職候補者向けキャリアアップ研修

平成24年9月～12月 5回シリーズで26名実施

#### ④ 中堅管理職研修（多様な部下の持ち味を活かし目標達成するマネジメント）

平成25年5月～ 実施中

対象240名 40名実施

#### ⑤ ロールモデルの見える化

平成24年12月 女性役員の講演、管理職と管理職候補者の座談会を実施

#### ⑥ NPO法人J-WINへ6名派遣

平成24年4月から継続中

⑦ 「ダイバーシティ&インクルージョン」について自由参加型セミナー開催

平成 25 年 6 月

⑧ 社内ベビーシッタールーム

ホテル椿山荘東京内にベビーシッタールームを設置

⑨ 両立支援制度

育児休業制度、介護休業制度、短時間勤務制度、所定外労働の免除、  
子の看護休暇制度、など法定以上の措置

⑩ 制度関連サポートブック作成

育児・介護についてのサポートブックを作成し周知

⑪ 制度関連相談窓口設置

平成 25 年 7 月 1 日より人事グループ内に設置

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

現在のお客様層を一層広げるために、女性・若者・外国人のニーズを捉え、それに  
応える体制を整備するため。組織としてお客様の気持ちを理解するために、そのお客様  
層に近いスタッフを企画・判断・実行できるポストに配置する必要があるため。

## 3. 取り組みの成果・評価

継続的に取り組むことで効果が出てくると思います。

## 4. 今後の課題・展望

働きやすい職場環境を目指し会社と労働組合とが協力して取り組む予定です。



会社概要	会社名	富士電機株式会社
	代表者	代表取締役社長 北澤 通宏
	従業員数	12,062 人

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女子理工系社員採用プロジェクトの継続活動等、女性の活躍推進を継続する

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### ①シスター制度（女性先輩社員によるメンター制度）の実施

女性先輩社員が仕事の進め方や今後のキャリア形成について相談相手になり、成長を支援する。

#### ②女性幹部社員養成のための選抜研修(女性社員キャリアデザイン研修)の実施

#### ③女性社員向けの社内ロールモデル講演会の開催

#### ④女性社員キャリア交流会の実施

現場の生の声をヒアリングし、キャリア開発・仕事との両立等に関する問題点を抽出する。

交流会の意見交換を通じて、自分の目標をレベルアップする。

#### ⑤上司と部下とのコミュニケーション支援ツール(コミュニケーションシート)の製作・提供

上司との面談や相談の事前準備として、業務の振り返りや、将来ありたい姿について本人が整理・まとめるシートの提供。

#### ⑥育児休職からの円滑な復帰に向けた復職者と上司のペアワーク研修

上司と部下が、お互いに状況を共有し、よい協力関係を構築することにより、上司にとっては部下がより貢献する存在となることを、部下にとっては家庭と仕事の充実を目指すことを目的とし、上司と部下がペアで参加する研修。

#### ⑦女子理工系社員採用プロジェクトの活動

#### ⑧年次有給休暇の時間単位取得制度（小学校6年生3月末まで対象）

#### ⑨育児に関する就業時間の短縮制度（小学校6年生3月末まで対象）

#### ⑩フレックスタイム制度

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・2000年代後半、団塊世代の退職によるマンパワー不足を回避し、優秀な人材を確保すべく、従来の「日本人男性」という画一的な人材獲得からの脱却が必要であるという認識を社内経営層が共有した。
- ・2006年、社長直轄の組織として「女性活躍推進室」を設置し、経営方針や社長メッセージ等のトップダウン型の活動を進めるとともに多様な属性の社員で構成されるワーキンググループが、社員の生の声を拾い上げ、その課題解決に向けた取り組みを推進するボトムアップ型の活動を展開している。2010年より、「ダイバーシティ推進活動」と改称し、『女性の活躍』のみならず、『外国人・障がい者雇用』等を含めて多様な人材を尊重し、一人ひとりの力が最大限発揮できる会社を目指して活動している。

## 3. 取り組みの成果・評価

- ①女性幹部社員数：4名（2006年度）→40名（2013年度）
- ②技術系女性社員による女子理工系採用プロジェクトの活動により、理工系女子学生の採用数が拡大している。
- ③女性の一層の能力発揮を促進するための取り組みを積極的に推進している企業として、東京労働局より、「均等推進企業部門 東京労働局長優良賞」を受賞した（2011年度）
- ④女性社員に対するポジティブアクションを含めた各種施策が評価され、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選出された（2012年度）
- ⑤育児休職からの円滑な復帰に向けた復職者と上司のペアワーク研修の取り組みが、東洋経済新報社等が実施している日本HRチャレンジ大賞「奨励賞」を受賞した（2012年度）

## 4. 今後の課題・展望

- ・女性幹部社員、女性幹部社員候補者数の拡大
- ・女子理工系社員数の拡大

会社概要	会社名	丸紅株式会社
	代表者	代表取締役社長 國分 文也
	従業員数	4,166名（単体）

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- 専門部署（ダイバーシティ・マネジメントチーム）を設置（2009年）
- 女性総合職の安定的採用を継続
- 女性活躍支援を含めダイバーシティ・マネジメントの推進における、インフラとなるワーク・ライフバランス推進のための諸施策を整備

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ワーク・ライフバランス関連施策の整備

#### 【育児関連】

- ・法定を上回る制度の導入
- ・子の出生後8週以内の育児休業の一部有給化（通称、“育MEN休業”の導入）
- ・復職時保育サポート手当の導入
- ・フォローアップ施策の拡充（出産・支援ハンドブックの配布、出産・育児支援面談、復職前面談、キャリア面談等の実施）

#### 【介護関連】

- ・法定を上回る制度の導入
- ・フォローアップ施策の拡充（介護ハンドブック・介護セミナー等による情報提供、介護個別相談会の定期開催、復職前面談等の実施）
- ・提携サービスの導入（介護相談、高齢者見守りサービス等）

#### 【その他】

- ・配偶者転勤休業制度の導入

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

当社が企業を取り巻く環境の変化に適切に対応し、グローバルエクセレントカンパニーとして存在感を発揮していくには、多様な属性の活躍推進に加え、多様な個の強みを活かす企業文化・価値観の確立が必須である。そのための継続的取り組みを実施し、「多様な個が活躍する丸紅グループ」の実現を目指すもの。

## 3. 取り組みの成果・評価

- 女性社員の就業継続比率：大幅に向上
  - 女性総合職の採用比率：2006年に大幅増加させて以降、毎年20%前後。
- また、新入社員は管理部門・営業部門ともに満遍なく配属。

## 4. 今後の課題・展望

- 2006年度に採用した女性総合職が、育成期間を終える年次に差し掛かっている。
- このタイミングで、男女総合職の育成状況や意識等、現状を確認・分析し、今後の対応を検討する。

会社概要	会社名	みずほ証券株式会社
	代表者	取締役社長 本山 博史
	従業員数	7,295 名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

〈みずほ〉（みずほフィナンシャルグループ）では、女性社員が高い意欲を持ち能力を存分に発揮できる環境づくりに向けて、女性の活躍のための基本方針「4つのR」を制定し、様々な施策に取り組んでいます。

#### 〈女性の活躍のための基本方針「4つのR」〉

- Recruit 積極的な女性採用を推進
- Raise 女性の多彩な活躍を促進し、管理職などへの登用も推進
- Retain 社員活力を存分に発揮できる環境整備を進め、意欲の維持向上を図る
- Relate 積極的に社内外との対話に努め、組織全体として意識変革を図る

当社も〈みずほ〉の一員として、当該基本方針のもと取組みを進めており、「女性管理職数や比率を増やすための計画的な取組み」としては、以下の2点に力を入れて推進しています。

- ・ 管理職の女性比率について登用目標の設定・登用の推進
- ・ 女性管理職の育成

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・ 経営トップによるダイバーシティ推進メッセージの発信
- ・ トップダウンの推進体制の構築（委員会設置）、ダイバーシティ推進専門担当部署の設置
- ・ トップダウンによる女性管理職の登用目標の設定並びに目標達成に向けた登用（現在、当初の目標を達成し、ステップアップした目標を再設定、継続して取り組み中）
- ・ 女性管理職候補に対する育成プログラムの設定、運用（管理職登用者、管理職候補層、次世代幹部候補（管理職候補層の選抜）の3層に分けて展開）

- ・ 男性管理職の意識改革への取り組み
- ・ 女性管理職の社内ネットワーキングの組成

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

(ダイバーシティ推進の背景・きっかけ)

- ・ 社会の人口構造の変化を鑑みた女性活躍推進の必要性
- ・ 多様な人材を活用することにより、多様な経験・発想の融合・取り込みを図り、新しい価値・サービスを生み出すことを通じた企業力の強化の必要性
- ・ グローバル化の進展とそれに対応する企業文化の醸成に、ダイバーシティの推進が不可欠との認識

(女性登用目標の当初設定時／女性管理職研修導入時の背景)

- ・ 管理職ポストに登用可能な女性人材プールを拡大する必要性
- ・ 女性管理職のロールモデル不足
- ・ 上記の女性の登用・活用の前提となる女性の管理職の育成とフォローアップが必要との認識
- ・ 社員の年齢構成等を鑑み、特に30代の女性の活躍推進・管理職としての養成が必要との認識

## 3. 取り組みの成果・評価

- ・ 課長相当職以上の管理職の女性比率については、ポジティブアクション導入前の1.5倍以上に上昇、業界平均以上の女性管理職層を形成
- ・ 女性向け管理職育成プログラム等により、管理職候補についても育成が進んでおり、相応の人材プールが形成されつつある
- ・ 女性の部店長等、上位管理職の登用人数についても大幅に増加

## 4. 今後の課題・展望

- ・ より上位の管理職（役員を含む）の育成及び登用後のフォローアップに向けた取り組み
- ・ 女性自身のキャリア意識やマネジメント・スキル等の更なる向上
- ・ 多様な社員の活躍を支援する文化風土の醸成
- ・ より円滑な両立を可能とする働き方の実現

会社概要	会社名	株式会社みずほフィナンシャルグループ（※）
	代表者	取締役社長 佐藤 康博
	従業員数	約 35,000 名（※）

（※）みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ情報総研の4社の取組み

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

社員の4割以上が女性となっており、これら女性社員が高い意欲を持ち能力を存分に発揮できる環境づくりに向けて、女性の活躍のための基本方針「4つのR」を制定。

#### <女性の活躍のための基本方針「4つのR」と施策>

基本方針		施策
Recruit	積極的な女性採用を推進	・必要な人材の積極的活用 ・基幹職における新卒採用の女性比率 30%程度
Raise	女性の多彩な活躍を促進し、管理職などへの登用も推進	・公平公正な評価の徹底 ・女性の管理職比率を 2014 年度末までに 15%程度 ・研修の拡充によるスキル・ノウハウ習得支援
Retain	社員活力を存分に発揮できる環境整備を進め、意欲の維持向上を図る	・社員の活力を引き出す環境整備 ・事業所内保育所の設置 ・出産・育児にかかわる障壁極小化のためのワークライフバランス制度の拡充(法定を上回る育児休業、短時間勤務措置等) ・仕事と家庭の両立をサポートする柔軟な人事運営(配偶者の隔地間異動に伴う隔地間人事異動の実施等)
Relate	積極的に社内外との対話に努め、組織全体として意識変革を図る	・社内外との積極的な対話の推進 ・組織全体の意識改革推進

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### <取組体制>

- ・グループ全体の取組を一層推進するため、持株会社にダイバーシティ推進室を設置
- ・【褒める仕組】ダイバーシティ推進事例の好事例を表彰するアワード（ダイバーシティ推進部門）の導入
- ・【伝播する仕組】経営層からのメッセージやロールモデルを紹介する広報誌を発行

#### <取組内容>

- ・女性の管理職登用に向けて「エキスパートプログラム」により管理職候補を育成

- ・お互いの職務を紹介する「ジョブ・フェア」や希望職務にチャレンジする「ジョブ公募制度」等を通じて、自律的な個人のキャリア形成を促す取組を推進
- ・中長期的な視点でのキャリア構築を支援するため、「キャリアアドバイザー」による研修・面談体制を整備
- ・「ダイバ・カフェ（女性のロールモデル座談会）」を開催し、管理職登用に向けた動機付けを推進（その他女性活躍推進の風土醸成のため、女性活躍推進セミナーや管理職向けダイバーシティセミナー等各種セミナーを開催）
- ・出産・育児に関わる障壁を極小化していくため、満2歳までの育児休業制度、小学校3年生までの短時間勤務制度等の制度を設置
- ・事業所内保育所の設置
- ・プレママセミナー、育児休業者向けセミナーや両立支援セミナー等の開催
- ・「出産・育児支援の手引き」、「介護の手引き」の発刊 等

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・ダイバーシティの推進、すなわち多様なバックグラウンドを持つ社員が互いの個性を尊重し合いながら、それぞれの能力を最大限発揮できる環境を整備する一環で、女性の積極的登用による組織の活性化推進のため
- ・若年労働力減少に起因する人員リスクを回避し、〈みずほ〉の活動規模と水準を維持していくため、優秀な女性人材の採用・就業継続にアピール出来る組織構築の必要性が高まっているため

## 3. 取り組みの成果・評価

- ・新卒採用基幹職（総合職）における女性の割合について、継続して30%程度の水準を実現
- ・管理職に占める女性管理職の割合が増加（2012年度末13%）。
- ・両立諸制度利用者は年々増加（2012年度は、育児休業利用者1,161名、短時間勤務措置利用者1,049名）



#### 4. 今後の課題・展望

- ・女性活躍推進の究極の目標は、ポジティブ・アクションをことさら必要としなくなることだと考えていますが、それにはまだ道半ばです。これまでのポジティブ・アクションの取組で登用してきた女性社員が一層活躍できるよう環境整備を進めていく必要があります。
- ・女性の活躍を推進するための施策のノウハウは、若手の活躍やワークライフバランスの推進、業務効率化など、女性に限定しない領域でも大いに活用できるものです。ポジティブ・アクションは引き続き、地道に進めながらも、今まで以上に、男性を含めた多くの社員がその成果をより享受できるような組織でありたいと考えています。

会社概要	会社名	株式会社三井住友銀行
	代表者	頭取 國部 毅
	従業員数	24,212名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性管理職の登用を推進する

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

(1) 一般職を廃止し、ビジネスキャリア職を新設（2008年）

…管理職も展望可能な職種に変更

(2) 両立支援に関する研修を実施（2006年～）

…妊娠中・育休中・復帰後のそれぞれのタイミングで研修・セミナーを実施

(3) 若手女性従業員向けに座談会を実施（2012年～）

…将来のキャリアや働き方を考える機会を提供

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

(1) 業務の多様化に伴う一般職の職務の拡大、役割期待の高まりから、上位の職位を目指そうとする意欲のある従業員がチャレンジできる職種に変更

(2) 両立する上での不安を和らげ、スムーズな職場復帰をサポート

(3) 若手女性の将来に対する不安（キャリアや両立について）の声を踏まえ、ロールモデルとなる先輩の経験談から今後のヒントを得る機会を提供

### 3. 取り組みの成果・評価

・女性管理職数の増加（2013年3月末時点で447名）

・育休取得者数の増加（2012年度利用者数：865名）

### 4. 今後の課題・展望

・数値目標の設定

・男性管理職の意識改革

・若手女性のキャリア観の醸成

会社概要	会社名	三菱商事株式会社
	代表者	代表取締役社長 小林 健
	従業員数	5,815名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・ 連結経営の進展、グローバル化、少子高齢化など、企業を取り巻く経営環境の変化の流れの中で、当社は、女性を含む多様な人材活用を推進してきており、「中期経営計画 2012」において掲げた「多様性を活かす経営、多様性を束ねる経営」の実現に向け、社員一人ひとりが、人材面における多様性を認識し、積極的に受入れ、活かしていく意識を持つことが重要との認識から、諸施策を継続して展開している。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・ ライフイベントと仕事を両立するための両立支援制度の拡充（法定を上回る育児休職期間の整備、育児・介護と仕事を両立するための柔軟な勤務時間の設定）
- ・ キャリアの継続支援を目的とした配偶者の転勤同行に伴う退職時の再雇用制度の導入
- ・ 多様性を受容する職場風土作りを目的とした研修の企画・実施（e-learningの実施、職場コミュニケーションをより活性化させるためのツールの紹介）

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・ 当社を含む日本企業の組織は、男性／新卒／日本人／正社員が中心であったところ、連結・グローバル化の進展により、異なる文化・国籍・キャリア経験及び様々な事情を抱える人材が集まる組織となっており、その方向は一層進むことから、これら多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長していくこと、及びそのようなダイバーシティを受容して、より柔軟で強い組織体制を構築していくことが、継続的に企業価値を創出していくためには不可欠であると考えたこと。

### **3. 取り組みの成果・評価**

- ・ 2008年に引き続き、2013年も次世代育成支援対策推進法に基づく認定（“くるみんマーク”）を取得。
- ・ 配偶者の転勤同行に伴う退職時の再雇用制度の登録者は、のべ42名（希望者の復職率は100%）。

### **4. 今後の課題・展望**

- ・ 社員の人員構成、ライフステージや環境変化に応じた諸制度の見直し及び拡充、各種制度の浸透と利用しやすさの改善を図り、女性を含む多様な人材が活躍できるようさまざまな施策を検討・実行していく。

会社概要	会社名	明治安田生命保険相互会社
	代表者	代表執行役社長 根岸 秋男
	従業員数	37,574人（うち営業職員<MYライフプランアドバイザー>28,925人）

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・現中期経営計画（2011～2013年度）において、女性の活躍推進をダイバーシティ推進の重点取組事項として位置づけ、特に女性管理職登用については、管理職（課長相当以上）に占める女性の割合を8%程度から10%程度に引き上げることを当面の目標と定め、計画的な登用を推進
- ・また、アソシエイト職（一般事務職）の活躍領域拡大の一環として、営業関連職制への登用も拡大することについても、目標数値を設定して取組みを推進

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取組み内容

- ・女性職員の活躍支援・推進にあたっては、2012年度からダイバーシティ推進室を設置し、女性管理職候補者の育成、相談等の個別にもきめ細かいフォローを行なうとともに、結婚、出産、育児といったライフイベントと仕事の両立が可能となるよう、人事制度等の整備を実施

#### 女性職員の活躍支援・推進

- ・女性職員の管理職登用候補者を計画的に育成する取組みとして、上位職を目指す挑戦意欲あふれる女性職員を、各所属の所属長が推薦し、本社登録のうえ研修などを通じて育成する取組みを開始。現在は上位職登用候補者としておよそ300名（在籍者の約9%）を本社登録し、上位職登用に向けて育成
- ・また、将来的に上位職登用候補者となることが期待される次の上位職登用候補者に対し、女性とキャリアに関する社外セミナーの優先案内等のキャリアアップに関する情報を専用メールマガジンで提供等、若手の段階からキャリア開発に向けた支援を実施
- ・加えて、キャリアアップ、キャリア開発に向けた女性職員全体の意欲醸成を目的として、仕事と家庭を両立するワーク・ライフ・バランス制度に関する理解促進を図

るとともに、ライフイベントをふまえたキャリアビジョンを明確化する職種別のセミナー等を開催

#### 仕事と家庭の両立支援策等

##### ◆仕事と家庭等の両立支援策

- ・ 保育所等を利用している職員等に対する「保育料補助支給制度」を新設
- ・ 全国転勤型である総合職を対象として、育児期間中の一定期間、転居を伴う異動を抑制する取扱いを導入
- ・ 育児休職期間について、子が満2歳に到達する月の末日まで取得可能
- ・ エリア限定型職員について、結婚、親の介護、親・配偶者の転居等により転居が必要となる場合に、勤務地を変更することができる「勤務地変更取扱い（Iターン）」を導入（2回まで適用可能）

##### ◆育児休職からの復職支援

- ・ 育児休職からのスムーズな復職をサポートし、アドバイスする「復職応援ブック」を育児休職取得者に配布、育児休職からの復職を控えている職員を対象とする「復職応援セミナー」を開催

##### ◆その他、ワーク・ライフ・バランスを推進する取組み

- ・ 各所属が主体的にワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことを目的として、所属ごとに残業状況や休暇取得状況、男性の育休取得実績などを得点化し、所属長の評価に反映する「ワーク・ライフ・バランスプログラム」を導入

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・ 以下の背景から、女性職員の活躍を中心とするダイバーシティ・マネジメント推進による競争力強化が必要と認識し、現中期経営計画の重点取組事項として位置づけ
  - 従業員の8割以上を女性が占めており、従来から、事務・営業分野を中心に女性職員を管理職として育成し登用

- お客さまの多様なニーズにお応えし、ご満足いただける商品・サービスを提供するには、多様な人材による柔軟で強力な組織づくりが重要
- 男性総合職の高齢化が進む中、スキル、経験、意欲ある女性職員の管理職登用が不可欠
- 「女性活躍への取組み」が企業ブランドを構成する要素として重要視され、各種ランキング・企業表彰の評価指標として定着するなど社会的要請の高まり

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・管理職に占める女性の割合について、この3年間でおおよそ8%程度から10%程度に拡大する見込み
- ・ダイバーシティ推進室を設置し、ダイバーシティ推進への取組みを本格化したことにより、年1回実施する「ダイバーシティに関する意識調査」において、女性職員のキャリアアップ志向度が対前年10ポイント上昇
- ・女性職員の能力発揮・活躍推進を企図して、アソシエイト職の職務範囲を事務以外の営業関連職務等に拡大したことにより、営業関連職制への登用数が拡大。事務ラインのリーダーについても、5年前と比べて女性職員の登用数が倍増するなど、女性職員が事務ラインの主要ポストに登用される機会が増大
- ・また、2012年度の当社採用活動において、女子学生のエントリー数が前年度から倍増
- ・厚生労働省の均等・両立企業表彰で、2012年度、「均等推進企業部門」および「ファミリー・フレンドリー部門」において「東京労働局長賞優良賞」をダブル受賞したほか、日経ウーマン誌による「女性が活躍する会社ランキング ワーク・ライフ・バランス度部門」で2年連続第1位を獲得するなど、女性活躍推進、ワーク・ライフ・バランス推進の取組みが社外から高く評価

### 4. 今後の課題・展望

- ・今般、政府が閣議決定した「日本再興戦略」において、女性の活躍推進がアクションプランに盛り込まれたこともふまえ、今後はさらに、女性管理職人材の育成・登用を推進

会社概要	会社名	株式会社リクルートホールディングス
	代表者	代表取締役社長 峰岸 真澄
	従業員数	グループ従業員数 22, 365 名

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

2012年9月、リクルートグループの国内主要企業（※）の経営ボードメンバー（執行役員）の女性比率を『2015年4月までに、10%以上』とする任用目標を設定し、CSRノートに公開。※“国内主要企業”は下記の企業を指す

#### ■グループ本社

リクルートホールディングス

#### ■主な事業会社7社

リクルートキャリア、リクルートジョブズ、リクルート住まいカンパニー、リクルートマーケティングパートナーズ、リクルートライフスタイル、リクルートスタッフィング、スタッフサービス・ホールディングス

#### ■主な機能会社3社

リクルートコミュニケーションズ、リクルートテクノロジーズ、リクルートアドミニストレーション

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### <活躍支援>

#### ①「従業員アンケート（ダイバーシティ推進に関するアンケート）の実施」

- ・グループ各社における個々の課題の可視化を目的として、グループ横断でアンケートを実施。
- ・男女正社員約7000名に対して、“ミッション・評価”、“キャリア”、“生産性”、“仕事と家庭の両立”等、全6項目34問を調査。

#### ②「女性次世代経営人材の育成」

- ・将来的に経営を担う人材の輩出を目的として、2010年度より「次世代リーダー研修」を実施。



- ・その候補者の任用・育成については、リクルートホールディングス執行役員によって行われる全社人材開発委員会で議論。女性候補者については、候補者の見立て／任用について特に時間を割き、議論を実施。
- ・さらに2013年度より、次世代リーダー研修実施者のうち、女性のみを対象としてスキル／スタンスの醸成を目的とした研修を実施予定（全4日間、6～12月実施予定）。

### ③「28歳女性社員向けの面談及びイベントの実施」

- ・2011年度より、女性経営者輩出に向けた管理職候補者層の強化を目的として、課長候補である28～29歳の女性正社員全員を対象に女性先輩社員と1時間半のキャリア面談を実施。
- ・2012年度には上記施策に加え、イベントも開催。「キャリアアップもプライベートも両方チャレンジする」という考え方の醸成を目的として、ワーキングマザー管理職10名が登壇し、座談会形式で両立に関する質疑応答を行った。

### <両立支援>※リクルートホールディングス単体の内容

#### ①育児短時間勤務

小学校6年生の3月31日までの期間で月間100時間、または月間120時間の時間短縮申請を認める

#### ②在宅勤務

小学校6年生の3月31日までの子供がいる方、または家族が要介護にある者が対象。部分在宅と終日在宅を認める

#### ③事業内保育所 And's（アンズ）の運営

定員16名中／在園児12名（2013年3月時点）

#### ④ベビーシッター派遣会社との法人契約

小学校6年生までを対象

#### ⑤ベビーシッター割引券

こども未来財団が運営する、ベビーシッター1回の利用あたり1700円の割引ができる制度を導入

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

リクルートグループでは、創業からの精神に則った「経営の3原則」、すなわち①新しい価値の創造②社会への貢献③個の尊重の実現のため、ダイバーシティは必須であると位置づけている。

ダイバーシティを実現するにあたり、リクルートのサービスは女性カスタマーに支えられているものも多いことから、まずは意思決定層に男女がバランスよくいる状態を目指し、女性の活躍推進に焦点をあて、活動をスタートした。

## 3. 取り組みの成果・評価

### <活躍支援の取り組みの成果>

#### ①「従業員アンケート（ダイバーシティ推進に関するアンケート）の実施」

- ・ 90.1%と高い回答率を獲得。
- ・ 15程度の属性別分析を行い、分析結果を各社役員会にて詳細報告を実施。役員内で女性活用における課題および行動計画の策定を議論。

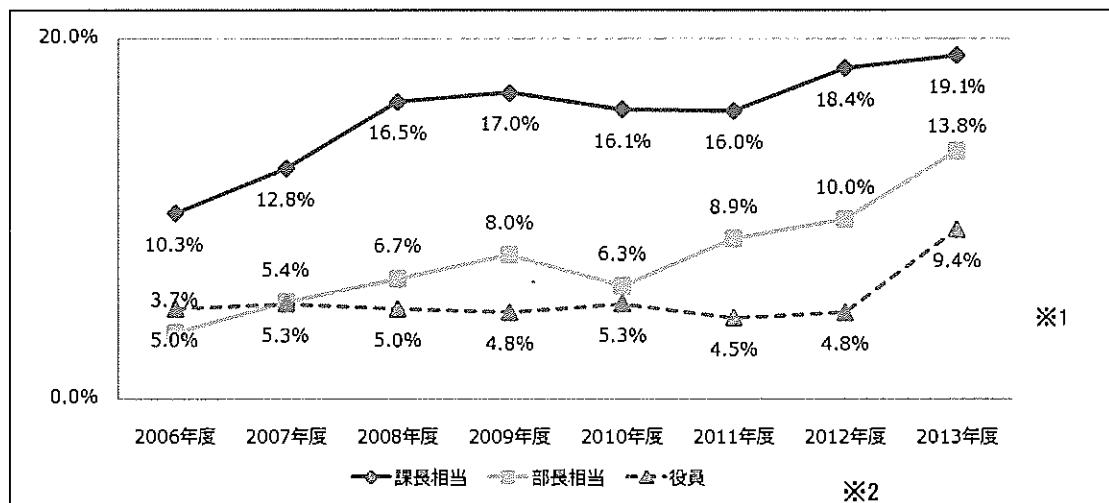
#### ②「女性次世代経営人材の育成」

- ・ 2013年4月に各社で女性執行役員が新たに4名誕生し、合計8名となった。その結果、執行役員の女性比率は6.3%（2012年10月）から9.4%（2013年4月）に増加。

#### ③「28歳女性社員向けの面談及びイベントの実施」

- ・ キャリア面談実施後のアンケートで、28歳女性のうち今後のキャリアに関する不安や悩みを抱えている人は67%いたが、その内89%の人がその不安や懸念をメンターに相談できた、と回答。
- ・ イベント参加者の満足度は100%（とても満足70%、やや満足30%、あまり満足でない0%、満足でない0%）と非常に高く、92%が今自分がすべきアクションプランが明確になったと回答。

※上記活躍支援の取り組みの結果、課長や部長ともに女性比率が以下の通り上昇。



※1. 2012年度までは、株式会社リクルート単体、2013年度以降は事業会社7社・機能会社3社、HD合計の4月時点実績数。

※2. 役員 の定義は、2012年度までは株式会社リクルートの執行役員以上、2013年度以降はHD含む各社執行役員。

#### <両立支援の取り組みの成果>

事業所内保育所を設立する以前の2007年度におけるワーキングマザー比率は8.4%であったが、両立支援施策の実施以降増加し、2012年度(※)は23.2%となっている。

(※株式会社リクルート単体)

#### 4. 今後の課題・展望

「従業員アンケート(ダイバーシティ推進に関するアンケート)で、男性と女性の役職者間での意識の差があることがわかった。総じて女性役職者のほうが①役職志向が低く、②上司との中長期キャリアのコミュニケーションに不足があることが明らかになった。この差を埋めていくことが今後の課題。

会社概要	会社名	株式会社リコー
	代表者	代表取締役 社長執行役員 三浦 善司
	従業員数	12,494 人

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・ 女性管理職比率等について、目標値を設定のうえ、女性活躍推進について計画的な取組みを実施中。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・ 女性の育成施策として、管理職、管理職候補層、若手係長相当層、若手など段階を分けての育成または研修プログラム等を実施。
- ・ 「キャリアリカバリー施策」として、育児支援制度利用者の評価・昇格に際して、制度利用が不利に働かないようにする制度を導入。
- ・ 両立支援に関わる制度の見直し。両立支援コミュニケーションガイドライン等を作成。マネージャと本人に対する育児支援制度利用時の支援を実施。
- ・ マネージャ層向けの意識啓発施策として、ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントセミナーを毎年実施。
- ・ 部門別の目標値と育成計画設定を実施予定。

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・ 1990年より導入している育児支援制度（休業・時短）により、女性の勤続年数も伸び、男性との差はほとんどないが、管理職比率では大きな差があること。

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・ 女性の育児休業利用率は、ほぼ100%。男性は13.1%。
- ・ 徐々にではあるが、女性管理職比率も増加傾向。

### 4. 今後の課題・展望

- ・ 政府目標に沿った女性管理職比率向上。また、さらに上位層への引き上げ。
- ・ 多様な人材が活躍できるための働き方の見直し。

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 1
	代表者	—
	従業員数	(10,000人以上)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

#### <採用>

- ・男女問わず、優秀人材を採用

結果として、採用市場に応じた比率で採用している

#### <管理職登用>

- ・性別関わりなく登用

結果として、男女の昇格率はほぼ同等

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### <育児と仕事の両立支援>

- ・事業所内託児所設置（3ヶ所、夜間勤務対応保育実施）
- ・育児休職期間拡大（子が満2才に達するまで）
- ・短時間勤務制度、適用期間拡大  
（フレックス適用職場：子が小学校4学年を修了するまで）
- ・子の看護時間、時間外労働時間免除、部分的在宅勤務制度

#### <キャリア形成支援>

- ・プロキャリアカムバック制度（配偶者の転勤等で退職した社員の再雇用制度）導入
- ・「そだててねっと」（会社メッセージやロールモデル等の情報を発信する社内イントラネット）開設
- ・海外事業体女性幹部等との懇談会開催

#### <風土意識醸成>

- ・女性活躍推進フォーラム開催

## **2. 取り組みに至る背景・きっかけ**

- ・「グローバル化」「優秀人材の確保」等の観点から、ダイバーシティ推進の一環として女性の活用・活躍に向けた取り組みを進化させる必要性が高まったから

## **3. 取り組みの成果・評価**

- ・在籍総数・両立支援制度利用者数共に増加
- ・退職率も低減し、女性活躍推進は良好に推移

## **4. 今後の課題・展望**

- ・制度は一通り整えたと認識しており、今後は働く側の「自覚」「意識」をより高め、仕事と育児の両立するための心構えを醸成していく

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 2
	代表者	—
	従業員数	(10,000 人以上)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- 定期採用について、スタッフ職・現業職ともに、一定の女性比率目標を設定し採用活動を実施

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- 2013 年 4 月に、子育て世代の支援拡大施策として、以下の改訂を実施
  - ① 育児休業期間を最長で子が 3 才になるまでに延長
  - ② 育児休業について、積立年休の利用により最大 50 日までを有給取扱化
  - ③ 子の育児のための短時間勤務を子が小学校 3 年になるまで延長
  - ④ 子が 3 才になるまでの間、育児のための在宅勤務制度を導入
  - ⑤ 出産・育児等で退職した者が再度入社できる、「キャリアリターン制度」を導入
  - ⑥ 「ワーク・ライフ・サポート制度」の導入 (下記)
    - 1) 子が満 6 歳になる年度末まで、一定額を超える育児・託児所費用を会社が負担
    - 2) 上記に加え、育児施設費用等の一定額を上限に会社が負担

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- 少子高齢化の進展による労働力人口の減少
- 仕事と生活の調和のとれた働き方を推進する観点

### 3. 取り組みの成果・評価

- 今後の実績を踏まえながら、必要な改善を実施していきたい。

### 4. 今後の課題・展望

(同上)

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 3
	代表者	—
	従業員数	(10,000人以上)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性従業員については、新入社員における女性の割合を一定程度確保することを目標として採用活動を行っている。また、女性管理職については、各種両立支援制度の整備等により女性社員の就労継続を支援することで、女性社員のさらなる活躍を推進し、結果として管理職を担う層の母数の拡大、及び質の向上に取り組むこととしている。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・採用活動において、女性向けセミナーの開催や、採用HPでの女性社員の紹介など積極的な情報発信を行っている。
- ・各種両立支援制度（在宅勤務制度、育児サービス利用補助等）の整備
- ・次世代育成支援対策推進法に基づく次世代育成支援企業としての認定取得
- ・イントラネット内に専用サイトを設置し、女性の活躍・育児との両立支援に関する情報発信などの取り組みを継続して行っている（育休者でも閲覧できるよう会員制インターネット上にも同内容を掲載）。

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

少子高齢化社会における企業の競争力維持・強化、及び03年に成立した「次世代育成支援対策推進法」への対応として、当社においては、06年に「育児と仕事の両立支援」と「女性社員の活躍推進」を2本柱とした専任組織を設け活動を展開している。当該組織において、優秀な人材の確保・活用・定着を推進し、皆がいきいきと活躍できる職場作りを目指し取り組んでいる。

### 3. 取り組みの成果・評価

取り組みの結果、新入社員においては、事務系の3割以上が女性となり、また定着率も改善するなど、確実に女性社員の活躍推進が図れているものと考えている。また、管理職についても、徐々にではあるが、確実に女性管理職数が増加している（取組み



開始時の3倍)。

#### **4. 今後の課題・展望**

両立支援に関して、一定の制度整備を行ってきており、女性社員数も着実に増加している状況である。今後は、女性社員の更なる活躍を推進するよう、風土醸成施策（フォーラムの実施、管理職研修の充実化など）に力を入れて取り組んでいく予定である。

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 4
	代表者	—
	従業員数	(5,000～9,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・ 属性によらず意欲・能力ある人材の評価、登用の推進
- ・ 仕事と家庭的事情（育児・介護）の両立支援の推進

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・ 部門での人材登用などの議論の際、女性が入っていることを確認
- ・ 女性の登用状況の把握と社内開示
- ・ マネジャー研修で多様な人材育成の必要性を講義
- ・ 勤務時間・場所の柔軟性を増す制度と利用促進、企業内託児所の設置
- ・ 育児休職復職前研修の実施、育児中社員同士のミーティング開催、社内ロールモデルの紹介

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・ 管理職への登用率が男女で差があった
- ・ 株主総会で女性役員の登用について毎年質問が出る
- ・ 世界的に見て、日本における女性活躍推進が劣っていた
- ・ すべての人材の活用が企業にとって必要不可欠

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・ 管理職における女性比率の継続的向上
- ・ 女性役員の誕生
- ・ 社会での一定の評価の獲得

### 4. 今後の課題・展望

- ・ さらなる管理職における女性比率の向上（加速）
- ・ KPI（業績評価指標）の設定

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 5
	代表者	—
	従業員数	(5,000～9,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- (1) 育児と仕事の両立を支援する制度および環境の整備
- (2) 女性社員の積極的な採用および登用

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- (1) 育児と仕事の両立を支援する制度および環境の整備
  - ① 育児休業制度の見直し・改定
  - ② 託児所の設立
- (2) 女性社員の積極的な採用および登用  
女性社員比率および女性管理職比率の数値目標を設定

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- (1) 次世代支援における企業への社会的要請の高まり（ワークライフバランスの推進）
- (2) 少子高齢化に伴う労働人口低下への懸念（優秀な人材の確保・定着）

### 3. 取り組みの成果・評価

- (1) 育児と仕事の両立を支援する制度および環境の整備
  - ①くるみんマーク取得（2007・2010年）
  - ②育児関連制度の抜本的見直し
    - ◆ 育休期間の延長（2年間 → 3年間）
    - ◆ 短時間勤務 適用期間の拡充（子が4歳の3月に達するまで → 小学3年生修了まで）
    - ◆ 保育園費用補助制度の新設
    - ◆ 福利厚生サービス『カフェテリアプラン』における育児サービス利用補助額の拡充 等
  - ③工場隣接地に託児所開設（2013/2月現在 園児14名）

(2) 女性社員の積極的な採用および登用

女性社員比率および女性管理職比率の中期目標値を達成(期間:~2012年度末)

#### **4. 今後の課題・展望**

(1) 柔軟な働き方提供のため『在宅勤務制』の試行導入(2013年下期~)

(2) 育児関連制度や環境改善の取り組み継続・男性参画の推進

(3) 女性社員比率および女性管理職比率について次期中期目標値を設定し、当該目標にむけて更なる取り組みを推進(期間:2013~2015年度末)

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 6
	代表者	—
	従業員数	(5,000～9,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

グループ会社国内全社で方針を共有し、推進実行計画を策定・実行

・2008年推進計画・方針

グループ 女性活躍推進5ヵ年行動計画

\*\*\*グループは

従業員一人ひとりが能力を発揮できる職場の実現をめざします。

そのために、男女ともに活躍できる場を拡げ個々のチャレンジを支援する

働きやすい環境づくりに取り組みます

・2013年推進計画・方針

グループ ダイバーシティ・マネジメント推進3ヵ年行動計画

\*\*\*グループは

ダイバーシティ・マネジメントの推進により、社員の多様性（年齢、性別、国籍、育児・介護など時間制約を伴うライフスタイルなど）を尊重し、活かしてゆくことで、更なる企業競争力の強化・成長・発展を目指します

1. 《男女ともに》 能力開発機会と活躍の場の拡大
2. 《国籍問わず》 グローバルでの人材活用の拡大
3. 《個々のチャレンジを支援する》 働きやすい環境づくり
4. 《一人ひとりを活かす》 風土の醸成

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

弊社分女性活躍推進にかかわる部分の計画と取り組み内容は下記記載の通り

- I. 計画期間：2013年度～2015年度（3年間）

## II. 重点課題と目標

### 1. 《男女ともに》 能力開発機会と活躍の場の拡大

- ・社員の多様性を意識した雇用

新卒採用の女性比率 30%以上 … 数値目標の設定と担当間共有

- ・女性社員の積極的な登用

女性基幹職比率 5%以上 … 数値目標の設定と担当間共有

- ・研修の拡充 … 各層へのポジティブアクション研修, 選抜研修

### 2. 《個々のチャレンジを支援する》 働きやすい環境づくり

- ・ワークライフバランスの推進（業務生産性を高める活動の推進）

総労働時間の短縮（時間外労働の削減、年次有給休暇取得の促進）

- ・両立支援制度の運用促進、改善

### 3. 《一人ひとりを活かす》 風土の醸成

- ・社内ホームページ等による情報提供 … ロールモデル紹介, 制度・取組み説明等々

- ・研修、セミナー等による啓発活動

- ・CSRレポート等による報告活動

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

2004年 社内公募による「ポジティブ・アクションプロジェクト」立ち上げ

2005年 活動報告と提言

2006年 専任組織「女性キャリア開発室」設置

2007年 グループにおける女性活躍推進のしくみとして行動計画策定検討開始

2008年 グループ 女性活躍推進5ヵ年行動計画実施

2013年 グループ ダイバーシティ・マネジメント推進3ヵ年行動計画実施

## 3. 取り組みの成果・評価

グループ(国内)トータルでの取組み意識の向上、女性社員比率ならびに、女性管理職比率の向上

## 4. 今後の課題・展望

継続課題として、女性基幹職比率の向上、女性役員の誕生、女性社員比率の拡大

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 7
	代表者	—
	従業員数	(5,000～9,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・人数規模の拡大：2000年に新卒総合職採用の女性比率目標を30%以上と定め継続している。
- ・意思決定層の人数規模拡大：2002年には女性管理職3ヶ年3倍増計画。  
2011年度より2016年度に向けての倍増計画に向けて取り組んでいる。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・女性管理職層のキャリア採用
- ・女性幹部育成プログラム、女性幹部候補育成研修の実施
- ・サクセッションプランの女性枠の設定
- ・ワークライフバランス制度の整備  
家庭事情による退職者再雇用制度および帯同転勤の配慮、育児休職、介護休職、短時間勤務制度、時間当たり年次休  
フレックスタイム制度、在宅勤務制度、ベビーシッター利用補助

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・1999年雇用機会均等法改正・強化を受けて、セクハラ防止等リスク管理視点にとどまらず、グローバルエクセレンスを目指す企業として、女性が十分に活躍できる職場風土作りに取り組むことを決定し、女性活躍委員会を組織化、翌年専任組織である女性活躍推進室を設立した。〈トップダウンの活動〉

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・新卒総合職女性比率：2000年～13年 通年で30%以上を確保
- ・女性の勤続年数の伸長(2000年比2.6年増)

- ・ 勤続10年以上の女性社員数が2000年比89%増（2倍弱）
- ・ 総合職の女性比率が2000年の6%から2012年17%に増加
- ・ 管理職の女性比率が2000年の0.7%から2012年3.4%に増加（うち約半数がワーキングマザー）
- ・ 育児休職取得者数が2000年比185%増（3倍弱）。うち男性の取得者は2006年度から毎年30～50名。

#### **4. 今後の課題・展望**

- ・ 2016年までに女性管理職の2012年比倍増と女性役員の増加
- ・ 男女共同参画のための男性の当事者意識強化（育児・介護休職取得促進）
- ・ よりよいワークライフバランスの促進（労働時間の短縮）のための業務プロセス改革



会社概要 (非公表)	会社名	製造業 8
	代表者	—
	従業員数	(3,000～4,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

個に焦点を当てた人事施策を行う

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### 【キャリアカウンセリングの実施】

年に1回、上司と部下が将来のキャリアを話し合うキャリア面談があるが、これに加え、上司以外の人とキャリアについて話し合うキャリアカウンセリングを希望者に対して実施している。

カウンセラーは社内から相談テーマに応じて選出し、要望があれば2回まで会社はカウンセラーを紹介する。カウンセラーと従業員は個人面談を行い、具体的なキャリアプランを実現するための方策や、自身のキャリアプランを描くための考え方を話し合う。

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

キャリア面談の内容が上司の知っている範囲に限定されることで、従業員のニーズに答えきれていないとの認識があった。また幅広い意見を聞くことでキャリアを自立的に考えるという会社が期待する姿に資すると考えた。

### 3. 取り組みの成果・評価

毎年一般従業員の2～3%がカウンセリングを受け、その結果、自立的に自身のキャリアを描くことにつながっている。またその出会いが具体的な異動に結びついているケースもある。

### 4. 今後の課題・展望

- ・必要なタイミングで必要なカウンセリングを行える体制
- ・単なる情報収集に終わらせないための従業員への意識づけ

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 9
	代表者	—
	従業員数	(3,000～4,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

採用・配置・教育・昇進昇格などの機会において性別による区別なく、個々人の能力・適性に応じて対応するとともに、次世代育成の観点からの支援を推進しております。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

法定以上の育児休職制度、育児勤務制度や、在宅勤務制度等を導入し、2009年および2012年には、東京労働局から次世代認定事業主として認定されました。また、労使としてもワーキンググループを設けて対応するなど、次世代育成支援の取り組みを推進しております。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

### 3. 取り組みの成果・評価

上述1-2への記載制度や各種関連制度利用者にアンケートを行なった結果、メリハリをつけて効率良く働いていると多数の意見があり、有効性を確認している。

### 4. 今後の課題・展望

より働きやすい労働環境の整備を含め、多面的に研究を行なっていきたいと考えております。

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 10
	代表者	—
	従業員数	(3,000～4,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

2010-12 年：意識改革・導入期・・・管理職・女性社員へのヒアリング実施、研修プログラムの策定・実施、育休復職サポート面談の導入、両立支援制度充実

2013 年：見直し・定着期・・・社内ポータルサイトでの活動情報発信、各種施策の見直し・改定

2014-15 年：多様な人材の活用・・・グローバルな視点でのダイバーシティマネジメントへのステップアップ

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・女性が応募しやすい環境を整えた（採用 G に女性を配属し説明会を担当させる、女性の技術者を最低 1 名はリクルーターに任命する、就職サイトや当社 HP の社員紹介に女性を掲載する）。
- ・育児休業を最長 2 年まで延長した。育児短時間勤務は対象となる子が小学校入学までを対象とした。
- ・女性社員の復職後の不安を取り除き、安心して働き続けることが出来るように、人事部から女性社員が立ち会って育児復職サポート面談を実施している。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

活動のキックオフは 2010 年。会社の更なる成長のためには、多様な人材が能力を發揮できる企業風土の醸成が必要と考えた。特に女性は結婚・出産等のライフイベントを機に退職せざるをえなかった者もいた。様々なライフイベントを迎えてもそれまで通り働ける環境を整えることで、女性だけでなく、全社員が働き方や個人の生活を見つめ直し、よりいきいきと働ける会社として成長できると考えたため。

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・結婚・出産を機に退職したり、総合職から一般職にコース変更をしたりする女性社員が減少した。
- ・総合職として育児休業を取得する社員が増加した。
- ・男性社員の育児休業は、活動開始から毎年1名以上の取得がある。

### 4. 今後の課題・展望

- ・現状のままでは、両立支援の充実化＝女性優遇、と捉えられ、男性社員や子どもを持たない選択をした社員のモチベーションを低下させる懸念がある。社内全体のWLBを向上させることが急務。
- ・「女性管理職」のロールモデルがないため、女性社員にとってキャリアプランが描きにくい。キャリアデザイン研修の実施等を通して、どのライフステージでもいきいきと働ける環境を自らが作り出せるよう、啓発していくことが必要。

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 11
	代表者	—
	従業員数	(1,000～2,999 人)

#### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性社員の管理職への理解促進及び意識の向上に向けた取組みを実施。

#### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

女性社員の管理職への理解促進及び意識の向上を図るキャリアプラン研修を、研修名称「Jプロジェクト」として、今期より導入実施。

(Jプロジェクトは女性プロジェクトから命名)

#### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

女性市場獲得に向けて、女性社員の意識向上の必要性から実施

#### 3. 取り組みの成果・評価

今期より導入し現在実施中のため、現段階では成果・評価できるものはない

#### 4. 今後の課題・展望

- ・女性社員の意識向上の実現と社内での波及
- ・実際の女性役職比率の向上、ロールモデルの輩出

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 12
	代表者	—
	従業員数	(1,000～2,999人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

「女性の積極的な採用」を採用方針のひとつとしている。

(女性従業員数や比率を増やすための採用活動として)

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

①総合職の新規採用において、女性をより多く採用するように意識している。

②採用パンフレットや会社説明会において当社内で活躍している女性を紹介している。

注) 後述の通り、具体的な施策について検討を開始したところである。

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

・当社は装置産業という業種柄、女性従業員比率が低い。

昨今の社会情勢の変化などを踏まえ、女性採用数を増やす取り組みの必要が高まってきたと考えたため。

### 3. 取り組みの成果・評価

・特に2012年入社より注力して取り組んでいる。以前に比べ成果は出ている(女性採用数は増加している)ものの現状のままでは、目に見える成果となる迄には時間がかかり過ぎると捉えており、取り組みを加速する必要があると考えている。

### 4. 今後の課題・展望

・前述の女性採用数増加のための更なる施策や採用した女性の定着のための施策、加えて女性管理職数を増やす施策を検討する必要があると考えており、人事部内で検討を開始したところである。

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 13
	代表者	—
	従業員数	(1,000～2,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ①中期ビジョン等会社方針において、女性育成・活用・登用を明記。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ①コース別（総合職・一般職）制度をとっており、女性総合職の採用数の増加
- ②従来配属の少なかった営業・技術職への女性配属数増加
- ③女性営業職に対し、他社女性管理職を迎えての講演会および交流会

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ①女性営業職のキャリアアップに関するヒアリングを行い、女性管理職の体験談や女性管理職同士の交流会の要望があったため。
- ②会社方針

### 3. 取り組みの成果・評価

- ①5年前と比較し、女性総合職、営業・技術職の人数が2倍以上となった。
- ②5年前と比較し、女性管理職数が2倍となった。

### 4. 今後の課題・展望

- ①女性社員全体の育成・活用のための仕組み
- ②女性管理職数の更なる増加

会社概要 (非公表)	会社名	製造業 14
	代表者	—
	従業員数	(300～999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

積極的な女性の総合職採用。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

新卒採用における会社説明会・実施回数増。

会社説明会の実施回数を2日から3日程度増やし、女性として弊社で働くイメージを抱きやすくなるような仕組みを活用した。(先輩訪問 等)

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

幅広い人材確保による社内の活性化。

### 3. 取り組みの成果・評価

新卒における女性の入社者の増加。

### 4. 今後の課題・展望

検討中。



会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 1
	代表者	—
	従業員数	(10,000人以上)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性の領域拡大。女性の管理職登用。女性の採用拡大。

両立支援（ワーク・ライフ・バランス）

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### 【両立支援について】

- ① 育児関連制度は法定を上回る仕組みを構築し効果的に運用している。
- ② 育児休業後の復職者に対し、「ワーキングマザーセミナー」「復職者質問会」「情報交換会合」を開催。
- ③ 結婚・出産・育児・配偶者の転勤等で退職した社員・月給制契約社員に対し、再雇用制度がある。
- ④ 育児・短時間勤務者の職務登用

#### 【採用拡大について】

過去数年の社員採用数（大卒）では、女性が半数占めている。また、月給制契約社員（4年目から無期雇用）での女性採用を積極的に行っている。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

百貨店という業態から、顧客・従業員ともに女性が多く、女性の活躍が必須であるというのが会社の認識であることから、通常の人事管理・運用の中で取り組んでいる。また、女性の能力を有効に活用した競争力強化や顧客ニーズを経営に生かすことから、女性の活躍の重要性を認識しているため。

## 3. 取り組みの成果・評価

様々な両立支援の仕組みに対し、該当者・利用者が多い（出産後復職率9割）。数年前より、月給制契約社員にも社員同様の育児関連制度を導入したところ、定着率の向上に繋がっている。

#### 4. 今後の課題・展望

- ・ 育児・短時間勤務者も含めた、女性の役職任命の拡大。
- ・ 意欲・経験のある女性従業員が早期にフルタイム勤務へ戻れるよう、保育施設と提携を検討。
- ・ 採用・昇格などの面では、従来どおりに女性の積極的採用・登用を実施。

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 2
	代表者	—
	従業員数	(10,000人以上)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

現中期経営計画終了(27年3月)までにラインマネジメント職を300人に

目標項目	23/4初	25/4初	新目標 (27/3末)
ラインマネジメント合計	222人	315人	300人
トップマネジメント	42人	43人	80人
ミドルマネジメント	180人	272人	220人
役付者女性比率	11.1%	13.6%	15%

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### ○ 仕事と家庭の両立支援制度・キャリア形成支援施策

産休・育休者が復職後、意欲を持ち、会社に貢献し続けることが大きな経営課題と考え、以下施策を実施。

- ・ 休職前研修・面談（キャリアの動機付け）
- ・ 復職支援プログラム wiwiw(休職中に Web を利用して復職後の託児や両立のノウハウ等の必要情報を提供)
- ・ 復職前面談（両立支援体制や今後のキャリアイメージを確認）
- ・ 復職後研修（働く心構えの意識付け、両立ノウハウの習得、キャリアの動機付け）
- ・ ダイバーシティマネジメント研修（復職者の育成・活用・マネジメント方法の習得）

#### ○ ダイバーシティ推進隊（旧女性活躍推進隊）による風土作り

現場でダイバーシティ推進、風土作りを担うネットワーキンググループ「女性活躍推進隊」を2005年に女性管理職で結成。アンケートやミニフォーラムなどの自主

企画を通して、行内に女性活躍推進の風土作りを行うと共に、メンバーが女性のロールモデルとなった。メンバーの任期は1年、每期メンバーを入れ替えて、女性リーダーの登竜門としての役目も果たしてきた。女性のみで構成されていた第1期から第7期までの間に90人の課長相当職以上を輩出した。

第8期（2012年）からダイバーシティ推進隊に進化。メンバーに男性が加わり、東名阪の様々な在籍場所、様々な職位、様々な立場の代表として活動しており、今まで以上に広範囲かつ積極的な取組を進めている。

#### ○ ワークライフバランス施策

限られた時間のなかで働く育児中の女性のキャリアアップを後押しするため、メリハリ・ワーク&ライフ運動を実施。

- ・ 組織単位で働き方の見直しを図るため、モデル拠点で働き方見直しプロジェクト（コンサルティング）を実施。モデル拠点での取り組み、好事例を全社員向冊子で配布し、展開。
- ・ 希望拠点にダイバーシティ推進室が出張して早帰り推進に関するフォーラムを実施。
- ・ 「カエル札」と言う早帰り促進ツールを拠点に配布し、自発的な働き方の見直し、早帰り風土を醸成。約600拠点、16千人が利用中。
- ・ 男性育児休暇取得奨励。24年度は222名、これまでの累計で約700名が取得。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

CS（顧客満足度）を高めるためには、従業員の半分近くを占め、かつ支店の窓口や営業担当として顧客に接することの多い女性のES（従業員満足度）を高めねばならないというトップの認識から、2005年5月に女性の働き方を考えるワーキンググループ（WG）の立ち上げが決定。

WGが従業員アンケートに基づいて実施した経営への提言を受けて、キャリア形成支援と両立支援に着手。

### **3. 取り組みの成果・評価**

23年4月：ラインマネジメント職：222人、役付者女性比率：11.1%

→25年4月：同315人（+93人）、同13.6%（+2.5%）

### **4. 今後の課題・展望**

- ・両立支援制度・施策の高度化
- ・数値目標の再設定

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 3
	代表者	—
	従業員数	(5,000～9,999人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

男女差ない採用・育成を行い、その結果として男女同目線での登用を行う。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

個の把握をしつつ、必要に応じて本人・上司と個別面談を実施したり、男性社員に比して人数が少ないため、女性社員の社内ネットワーク構築支援として先輩社員の話を聞く場を設ける等、育成・登用の阻害要因をなくすよう努めている。

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

女性社員は年代を超えたネットワークを構築できる機会に乏しく、ロールモデルが見えにくいために自身のキャリアや将来の働き方についてのイメージが持てないといった意見や、いろいろな側面でメンター・メンティの関係が作れるネットワーク、情報や意見交換できるネットワークが欲しいとの意見があったため。

### 3. 取り組みの成果・評価

参加者からは概ね好評を得ており、年次が上がるにつれて上記のような不安・不満は少なくなっている。

### 4. 今後の課題・展望

一定期間が経過すれば採用時の男女比率と同等に管理職登用比率も上がってくるとみているが、その一方でどんなに育成・登用が進んでも、配偶者の転勤に伴う退職が後を絶たない点が課題。

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 4
	代表者	—
	従業員数	(1,000～2,999人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

指導的地位に占める女性占率の政府目標「2020年30%」を指針として、現女性管理職の活躍・定着およびさらなる女性登用に向けた育成等に取り組んでいる。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### ① 人材育成の推進（研修・教育）

- ・ 選抜型研修への女性・一般職の参加
- ・ 若手育成施策を一般職へ拡大
- ・ 女性管理職階層別研修の実施（知識・スキル等の補足）
- ・ 登用後個別フォロー・指導等の実施

#### ② 意識改革への取り組み

- ・ トップメッセージの発信
- ・ 女性管理職フォーラムの開催
- ・ 一般職の職域拡大にともなう研修時の意見交換会の開催
- ・ 女性管理職をもつ上司への研修
- ・ 女性活躍推進に関するセミナーの開催（グループ役員・部長セミナー）

#### ③ 両立支援制度面の充実

- ・ 法定制度の内容拡充
  - 育児休業、介護休業、短時間勤務、子の看護休暇、介護休暇
- ・ その他の制度
  - フレックス制度、時差出勤、配偶者同行転勤、勤務地限定制度、
  - 職種転換制度、退職者再雇用制度、ベビーシッター利用補助

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・当社内務員の約半数を占める女性職員の活躍・戦力化は、企業競争力の向上に不可欠であり、従前より積極的な登用を実施してきている。
- ・さらに、平成24年度ダイバーシティ推進PTを設置し、会社施策として取り組むこととなった。

## 3. 取り組みの成果・評価

		【全体】	【女性】
・部長相当	H22.4	188名	0名(0%)
→	H25.4	180名	6名(3.3%)
・課長相当	H22.4	570名	103名(18.1%)
→	H25.4	557名	129名(23.2%)

## 4. 今後の課題

- ・次期管理職候補の継続的な育成
- ・男性上司の関わり強化（意識面の改革、女性職員の育成面等） など



会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 5
	代表者	—
	従業員数	(1,000～2,999人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

次世代育成支援対策推進法に基づき、第三期行動計画の策定・実行中

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・男性の育児休業取得者を1名以上にする
- ・女性の育児休業取得率を80%以上にする
- ・育児休業取得者の職場復帰前から職場復帰後にかけての環境整備
- ・子育て支援制度の積極的な周知
- ・管理職層への子育て支援についての意識向上の取り組み

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

今後の少子高齢化や価値観の多様化における労働力確保が企業の課題であり、女性の意見を経営に反映させ、女性が積極的に活躍できる機会を創り出すことが当社の持続的な発展に不可欠であるという観点から女性活躍推進委員会を設置し、活動している。

### 3. 取り組みの成果・評価

次世代育成支援対策推進法に基づく第一期行動計画（平成17年4月1日～平成20年3月31日）、第二期行動計画（平成20年4月1日～平成23年3月31日）の目標を達成し、次世代認定マーク（愛称：くるみん）を取得。

### 4. 今後の課題・展望

- ①女性管理職の比率を高める
- ②女性の職域拡大

数値目標は掲げていないが、①②の課題に対して意識改革風土づくりに努める。

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 6
	代表者	—
	従業員数	(1,000人～2,999人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・優秀な人材の確保
- ・職域の拡大
- ・コース転換

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・会社案内等で、活躍している女性職員を積極的に紹介
- ・育児休業復帰後に活躍できる職場を考慮した配置転換の実施
- ・定期的（年1回）に推薦に基づくコース転換を実施

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

業界への就業者はここ数年減ってきており、総人口減少の見込と相俟って、貴重な人的資源として女子職員を活用する必然性が生じてきたこと。

また、法令の制定を背景として、育児をしながら働くための環境整備が企業の社会的責任であるとの自覚に基づくもの。

## 3. 取り組みの成果・評価

女性総合職は着実に採用しており、キャリア形成も進みつつある。また、育児休業制度は周知され、問題なく運用されており、職員定着に寄与している。

## 4. 今後の課題・展望

人事考課、及び昇格基準は明確化しており、各種研修、教育機会への参加は男女区別なく行っているため、近い将来女性管理職が誕生する可能性はあると考えている。

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 7
	代表者	—
	従業員数	(1,000～2,999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性社員のキャリア形成支援策として、2013年度の社内事業戦略に2項目掲げ推進している。

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

#### ①女性管理職増大策

現状と目標の数値管理を設定し、達成の為に種々社内情宣を実施。

#### ②女性リーダー研修プログラムの新設

トライアルとして2012年度、2名の研修参加を行った。

## 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

少子高齢化及び子育てをしながら勤務する社員の支援が不可欠となり、社内にそのルールを作り、ロールモデル作りが必須となったため。

## 3. 取り組みの成果・評価

2013年度目標の為、成果・評価等はこれから。

## 4. 今後の課題・展望

時短勤務社員は働く職場が限定され、非常に難しい扱いとなると考える上長が社内にまだまだ多い。この点の意識改革が課題。

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 8
	代表者	—
	従業員数	(300～999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・ 新卒採用において、女性を例年より多く採用した
- ・ 人事処遇制度の中で社員の「ワーク・ライフ・デザイン」を掲げ、育児と仕事の両立支援を実現するための制度変更を行った

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・ 女子大での企業紹介セミナーの実施（女性社員の活躍を紹介）
- ・ 育児休業および育児短時間勤務の期間延長、つわり休業の新設
- ・ 育児クーポン、育児利用施設補助を福利厚生メニューとして用意

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

### 3. 取り組みの成果・評価

### 4. 今後の課題・展望

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 9
	代表者	—
	従業員数	(300～999 人)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

女性管理職比率（男女計の女性割合）の目標値を設定している。

2013年度末 9.0% → 2016年 13% → 2020年 16%

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・女性社員対象の育成プログラムの推進（ロールモデル交流会、キャリアセミナーの開催）
- ・セクセッションプログラムの実施（候補人材の選抜と育成機会の提供）
- ・昇格基準の見直し

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

元々女性社員の比率が高く、女性社員の活用は進んでいた。その為、福利厚生制度は充実していたが、近年その制度を利用するだけの権利主張型の社員が目立ってきた。女性が仕事を通じて自己実現を図り、真に会社に貢献できる人材を育成し「いごちの良い会社」から「働きがいのある会社」へと転換を図る必要があると感じた。

### 3. 取り組みの成果・評価

成果はこれからです。

### 4. 今後の課題・展望

具体的な取り組み策はこれからで、今のところ、詳細なプランはできていない。社内にノウハウがある訳ではないので他社の先進事例をベンチマークして積極的に進めていきたい。

会社概要 (非公表)	会社名	非製造業 10
	代表者	—
	従業員数	(300 人未満)

### 1-1. 女性活躍支援・推進のための計画内容

- ・社員数の女性比率を増やす
- ・女性管理職の比率を増やす

### 1-2. 計画を実行するための具体的な取り組み内容

- ・営業系職種、技術系職種に女性の採用枠を多く設ける
- ・女性管理職の枠を増やし、能力のある者を管理者任命する
- ・産休、育休制度の積極活用を推進し、女性が長期に働きやすい環境を構築する

### 2. 取り組みに至る背景・きっかけ

- ・女性に特化して任せている職種がある
- ・出産、育児を機に有能な社員が退職する事例が多い

### 3. 取り組みの成果・評価

- ・産休、育休取得後、復帰して活躍する社員が増えている
- ・管理職に任命される女性比率が増加している

### 4. 今後の課題・展望

- ・女性にとって、よりやりがいの感じられるキャリアアップ制度の構築