

仕事と生活の調和推進のための  
時間等に制約のある社員に対する  
キャリア形成支援の在り方に関する  
調査研究報告書

平成 30 年 3 月

内閣府 仕事と生活の調和推進室



## 目次

<b>第1章 本調査研究の概要</b>	<b>5</b>
1. 本調査研究の目的	6
2. 本調査研究の概要	7
3. 企画委員会	8
<b>第2章 企業アンケート調査</b>	<b>11</b>
1. アンケート調査の実施概要	12
2. アンケート調査の結果	19
<b>第3章 企業ヒアリング調査</b>	<b>29</b>
1. 企業ヒアリング調査の実施概要	30
2. 企業ヒアリング調査結果の分析	36
<b>第4章 調査研究結果（取組事例集）</b>	<b>41</b>



## 第1章 本調査研究の概要

## 1. 本調査研究の目的

政府は、「女性の力」を我が国最大の潜在能力であるとし、様々な状況におかれた女性が、自らの希望を実現して輝くことができるよう、女性の活躍を加速している。平成 27 年 12 月に閣議決定された第 4 次男女共同参画基本計画においても、「男性中心型労働慣行等の変革等を通じ、仕事と生活の調和が図られ、男女が共に充実した職業生活その他の社会生活及び家庭生活を送ることができる社会」を目指すものとされている。

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に向けては、経営者・管理職に対する意識改革、育児介護休業制度や短時間勤務制度といった両立支援制度の整備が進められており、例えば、第一子出産前後の女性の継続就業率は 53.1%（2010～2014 年）であり 5 年前から 10%以上改善している。今後は、仕事と育児・介護等の両立が増加すると考えられることから、両立支援制度利用者だけでなく、実質的に所定就労時間を超えて働くことができない社員といった時間等に制約のある社員が、希望する形で安心してキャリアを形成できる環境の整備が重要な課題である。

これを踏まえ、仕事と生活の調和に向けて、「多様な勤務制度が導入されている」「制約のある社員に対しても、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援がされている」「公正な人事評価制度が整備され、適切に運用されている」等の、時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組を調査・研究を行った。調査結果については、取組事例集として広く発信することで、企業による仕事と生活の調和に向けた取組の促進を図ることを目的とする。

## 2. 本調査研究の概要

本調査研究では、次の内容を実施した。

- －全体実施計画の提案
- －企画委員会の設置及び運営
- －企業アンケート調査の企画及び実施
- －企業ヒアリング調査の企画及び実施
- －調査研究報告書及び取組事例集の作成

本調査の流れは下図の通り。

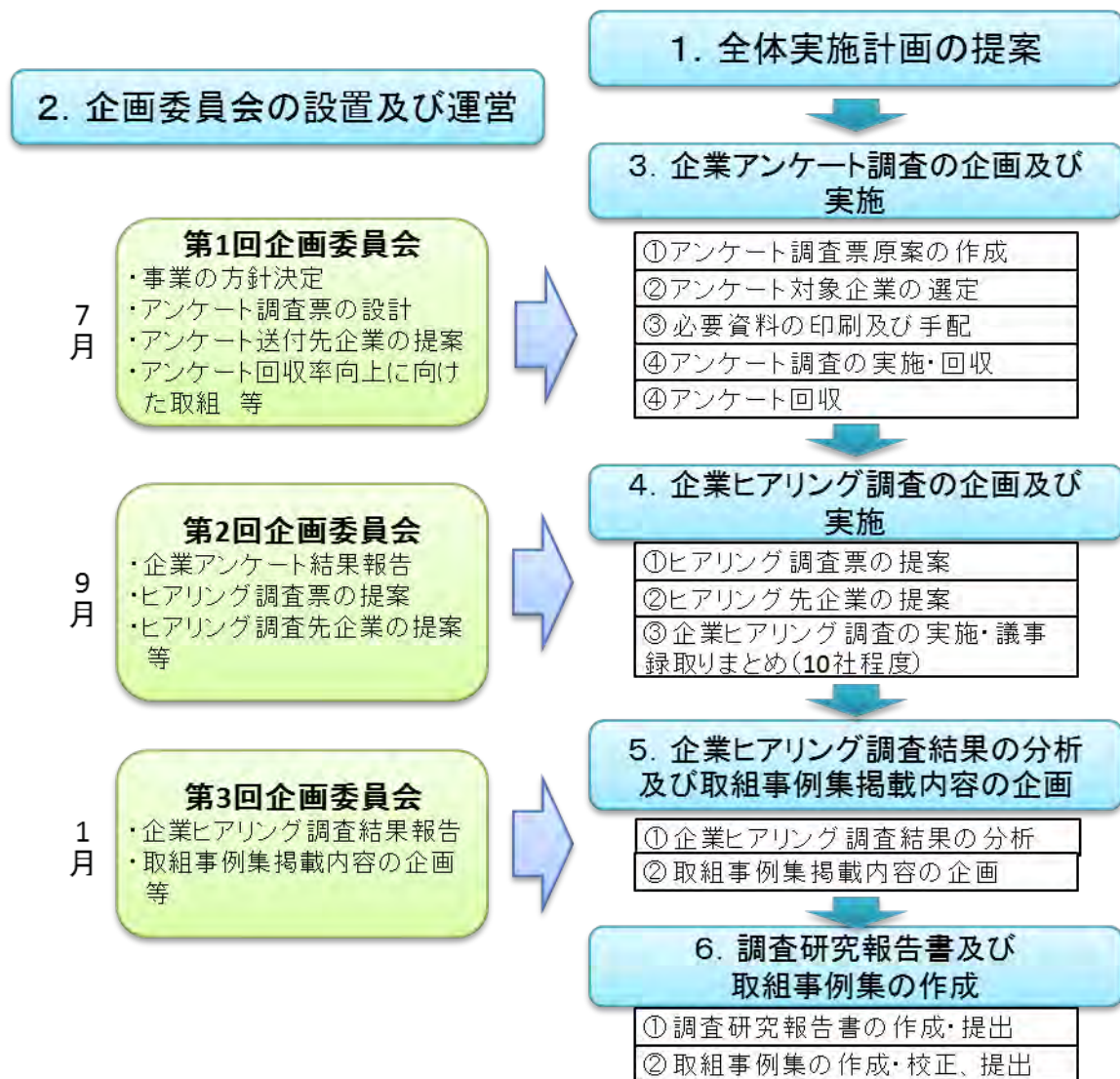


図 1 調査研究の流れ

### 3. 企画委員会

#### (1) 企画委員会の目的

調査研究を効果的に遂行するため、有識者 4 名から構成される「仕事と生活の調和推進のための時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の在り方に関する調査研究企画委員会」を設置した。そして、本調査研究の方針（取組事例集掲載内容を含む）、調査票の設計、調査結果の分析及び好事例の抽出等に関して検討を行った。

#### (2) 企画委員会の構成員（敬称略）

座長：武石 恵美子	法政大学	キャリアデザイン学部	教授
飯島 真理	株式会社高島屋	人事部	ダイバーシティ推進室長
佐藤 一磨	拓殖大学	政経学部	准教授
平野 光俊	神戸大学大学院	経営学研究科	教授

#### (3) 企画委員会の開催日程及び議事概要

企画委員会の各回の開催日程及び議事概要は次の通り。

##### 第1回企画委員会

日時：平成 29 年 7 月 13 日（木）15：30～17：30

場所：東京海上日動リスクコンサルティング（株）応接室 1

議事概要：

- －本調査研究の基本方針及び本事業全体スケジュールについて
- －企業アンケート調査対象企業の選定について
- －企業アンケート調査票の設計について
- －企業アンケート調査回収率向上に向けた取組について

##### 第2回企画委員会

日時：平成 29 年 9 月 11 日（月）13：00～15：00

場所：東京海上日動リスクコンサルティング（株）応接室 1

議事概要：

- －企業アンケート調査結果の分析・報告
- －ヒアリング調査先企業の選定について
- －ヒアリング調査票の設計について

### 第3回企画委員会

日時：平成30年1月19日（金）13：00～15：00

場所：東京海上日動リスクコンサルティング（株）応接室1

議事概要：

- －企業ヒアリング調査結果の報告
- －企業ヒアリング調査の分析について
- －取組事例集掲載内容の企画について



## 第2章 企業アンケート調査

## 1. 企業アンケート調査の実施概要

企業における、時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組について収集するため、企業アンケート調査を行った。

### (1) アンケート調査票の作成

企業アンケート調査の実施に先立ち、アンケート調査票を作成した。

アンケート調査票は、アンケート送付先企業に本調査研究の目的を理解いただいたうえで、「多様な勤務制度が導入されている」「制約のある社員に対しても、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援がされている」「公正な人事評価制度が整備され、適切に運用されている」等の、時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の制度や取組を収集できる設問とした。また、企業ヒアリング調査への協力可否について確認する設問を設けた。さらに、そのような制度等を利用している、時間等に制約のある従業員の声も収集するため、制度等利用者への取材協力の可否についても確認する設問を設けた。

作成したアンケート調査票を次ページに示す。

## 時間等に制約のある社員に対する キャリア形成支援の在り方に関するアンケート ご協力のお願い

拝啓 時下益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

この度、内閣府より仕事と生活の調和推進に係る調査研究事業を弊社が受託し、その一環としてアンケート調査を行うこととなりました。

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に向けては、経営者・管理職に対する意識改革、育児介護休業制度や短時間勤務制度といった両立支援制度の整備が進められており、例えば、第一子出産前後の女性の継続就業率は53.1%（2010～2014年）と、5年前から10%以上改善しています。

今後の人口減少社会において、多様な人材が活躍できることが必要となる一方で、仕事と育児・介護等との両立が不可避になる者が増加すると考えられることから、時間や場所等に制約のある社員が、希望する形で安心してキャリアを形成できる環境の整備が重要な課題となっています。

このため、内閣府では、時間や場所等に制約のある社員（短時間勤務制度等を利用している社員や、家族の事情等により転居を伴う異動が難しい社員等）が、希望する形で安心してキャリアを形成できる環境の整備について、好事例を収集し、「取組事例集」として広く周知していきたいと考えています。

ご多用の中、大変恐縮ではございますが、本調査にご理解をいただき、貴社のお取組等につきまして裏面以降のアンケートにご回答くださいますよう、ご協力をお願い申し上げます。

なお、本アンケートにご協力を頂きました企業には、後日、本事業で作成いたします「取組事例集」をお送りいたします（2018年3月末頃の発送を予定しております）。

敬具

【同封内容】依頼書兼アンケート調査票（本紙）

返信用封筒

「男性の働き方改革・意識改革に向けた職場のワーク・ライフ・バランス推進のための取組事例集」

【ご回答いただきたい方】貴社の人事・労務管理ご担当者様

【アンケート回答期限】2017年8月4日（金）

【回答方法】① 同封の返信用封筒による郵送（切手は不要です）

② FAX（03-5288-6596）による返信

③ Eメール（environment@tokiorisk.co.jp）による返信\*

※アンケート票の電子ファイルをご希望の方は、下記担当にEメールにて、その旨お申し付けください。

【本事業の事務局、本調査の提出先・問い合わせ先】

内閣府委託事業「仕事と生活の調和推進のための時間等に制約のある社員に対する  
キャリア形成支援の在り方に関する調査研究」事務局  
（東京海上日動リスクコンサルティング株式会社内）  
E-mail：environment@tokiorisk.co.jp  
電話：03-5288-6582 FAX：03-5288-6596

I 「多様な勤務制度が導入されている」等、企業における時間や場所等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組について

Q1 多様な勤務制度について

①貴社では、時間や場所等に制約のある社員が、働き続けやすいような多様な勤務制度を導入または柔軟な制度運用をしていますか。導入等している場合、該当するものに☑をご記入の上、適宜、具体的な内容をご記入ください。(複数選択可)

	導入時期 <sup>※1</sup>		
	2010年以前	2010～2015年	2015年以降
<input type="checkbox"/> 法定を上回る育児短時間勤務制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> フレックス勤務制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 介護休暇・休業制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 短時間勤務型正社員 (フルタイム正社員と比較して、1週間の所定労働時間が短い正規型の社員であって、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)を締結しており、時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等の社員)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 職種・雇用形態転換制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 勤務地限定正社員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 転勤の有無に関する希望を把握・反映する制度 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> テレワーク制度(導入しているものを以下から選び、☑をご記入ください) <input type="checkbox"/> 在宅勤務制度 <input type="checkbox"/> モバイルワーク制度 <input type="checkbox"/> サテライトオフィス制度 <input type="checkbox"/> その他( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※1: 2010年: 育児介護休業法一部改正施行(パパママ育休プラス・所定外労働の制限制度の創設等)、2015年: 女性活躍推進法成立

Q2 時間や場所等に制約のある社員に対する、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援の取組について

①貴社では、時間や場所等に制約のある社員に対して、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会を提供したり、それらの社員のキャリア形成に向けた支援を行っていますか。行っている場合、該当するものに☑をご記入の上、具体的な内容をご記入ください。(複数選択可)

	導入時期		
	2010年以前	2010～2015年	2015年以降
<input type="checkbox"/> 【管理職向け】時間や場所等に制約のある部下に対するキャリア形成に関する研修 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 【本人向け】時間や場所等に制約が生じた際のキャリア形成に関する研修 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> キャリアに関する相談・アドバイスをを行うキャリアコンサルティング・キャリアカウンセリング制度(具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> メンター制度 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 社内公募制度・社内FA制度 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

②貴社における、時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援に向けた取組として、以下の項目が該当しますか。右欄の(当てはまる、どちらともいえない、当てはまらない)から該当する項目に☑をご記入の上、具体的な内容をご記入ください。(複数選択可)

	当てはまる	どちらともいえない	当てはまらない
<input type="checkbox"/> 選抜型研修やプロジェクトへのアサインメントから除外しないことを管理職に指導している (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 働く時間に制約があっても(短時間勤務、所定外労働免除等)ハンディとされない評価制度・ルールとなっている (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 働く場所に制約があっても(勤務地限定等)ハンディとされない評価制度・ルールとなっている (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 時間や場所等に制約のある社員と上司の十分なコミュニケーション機会を設定・確保している (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 社員の評価・処遇には、働き方(働く時間や場所の制約)にかかわらず、成果を重視している (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 社員の処遇は職務に応じて決まる(同一労働同一賃金の考え方を導入している) (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> その他 (具体的な内容: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q3 Q1・Q2の制度・取組等を導入したことによる成果や効果について、該当する項目に☑を入れてください。

<input type="checkbox"/> 時間や場所等に制約のある社員の定着(離職率の低下)
<input type="checkbox"/> 時間や場所等に制約のある社員の昇進(管理職登用等)
<input type="checkbox"/> 時間や場所等に制約のある社員の意欲向上
<input type="checkbox"/> 採用面でのメリット(応募人数の増加等)
<input type="checkbox"/> 若手社員の意欲向上(ロールモデルへの気付き、今後のキャリアに対する不安払拭等)
<input type="checkbox"/> 職場におけるコミュニケーションの活性化
<input type="checkbox"/> その他( )

Q4 貴社における時間や場所等に制約のある従業員の昇進・昇格において、関連する制度等の利用がハンディとならないように制度を見直したことがありますか。ある場合、該当する項目に☑を入れ、可能な範囲で見直しを行った具体的な内容を( )に記載して下さい(複数選択可)。

<input type="checkbox"/> 過去の休業取得 ( )
<input type="checkbox"/> 過去の短時間勤務制度利用 ( )
<input type="checkbox"/> 現在の短時間勤務制度利用 ( )
<input type="checkbox"/> 過去の所定外労働免除制度の利用 ( )
<input type="checkbox"/> 現在の所定外労働免除制度の利用 ( )
<input type="checkbox"/> 特定職務の経験 ( )
<input type="checkbox"/> 転勤の経験(海外赴任・地方赴任等) ( )
<input type="checkbox"/> その他 ( )

Q5 働く場所に制約のある社員(地域限定社員、勤務地限定社員等)の昇進・昇格について、該当する項目に☑をご記入ください。

<input type="checkbox"/> 制約のない社員との差異はない	<input type="checkbox"/> 昇格の上限がある(課長職まで等)
<input type="checkbox"/> 昇進・昇格が遅れる	<input type="checkbox"/> 勤務地を限定する必要がない(勤務地が1地域のみ等、働く場所に制約はない)
<input type="checkbox"/> その他( )	



## (2) アンケート調査対象企業の選定

アンケート調査対象企業の選定にあたっては、「多様な勤務制度が導入されている」「制約のある社員に対しても、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援がされている」「公正な人事評価制度が整備され、適切に運用されている」等の時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組が導入されていると考えられる企業を対象とし、業種、従業員数等の事業規模及び事業エリアに偏りがないように 1,000 社を選定することとした。

具体的には、調査対象企業は、他社の参考となるような優れた取組や制度が導入・実施されていることが外部からも評価され、関連の企業表彰や企業認定等を受けている企業、及びそれらの取組の結果、女性の活躍が進んでおり、男女ともに働きやすく、活躍できる環境が整備されている企業を中心とし、関連の企業表彰の受賞企業等を中心に選定した。また、企業の選定にあたっては、業種、従業員数、事業エリア等を考慮してできる限り偏りがないよう配慮し、具体的には以下の手順で選定した。

(i) 以下の企業をリスト化。

- ✓ キャリア支援企業表彰・グッドキャリア企業アワード（厚生労働省）受賞企業
- ✓ ダイバーシティ経営企業 100 選、新・ダイバーシティ経営企業 100 選（経済産業省）受賞企業
- ✓ パートタイム労働者活躍推進企業表彰（厚生労働省）
- ✓ 「女性が働きやすい会社ランキング」2016 年版ベスト 300 選出企業（東洋経済新報社）
- ✓ 均等・両立推進企業表彰受賞企業（均等・両立推進企業表彰 厚生労働大臣最優良賞及び優良賞 受賞企業、均等推進企業部門都道府県労働局長賞、ファミリー・フレンドリー企業部門都道府県労働局長賞受賞企業（都道府県局長賞受賞企業については平成 22 年度以降を対象））
- ✓ その他推薦企業

(ii) 内閣府「平成 28 年度 地方公共団体（都道府県・政令指定都市）における ワーク・ライフ・バランス推進施策一覧」（内閣府）における、各地方公共団体におけるワーク・ライフ・バランス及び女性の活躍推進関連表彰受賞企業各社をリスト化。

(iii) (i) (ii) のリストより、重複企業等を除き、最終的に 1,000 社を抽出。

### (3) アンケート調査の実施

(2) にて選定された企業等 1,000 社に対し、アンケート調査票を郵送し、発送日から 20 日程度後を締切日として回収した。

アンケート調査の実施概要は次の通り。

調査期間：平成 29 年 7 月 14 日～平成 29 年 8 月 4 日

調査対象：上記 (2) にて選定した企業等 1,000 社

調査方法：郵送調査

返信用封筒による郵送、FAX、E メールにて回答受付

回答企業数：184 社

## 2. 企業アンケート調査の結果

### (1) 回答企業の属性

回答企業の業種は図 2、3 の通りであり、製造業が最も多く、次いで卸売・小売業、金融・保険業となっていた。

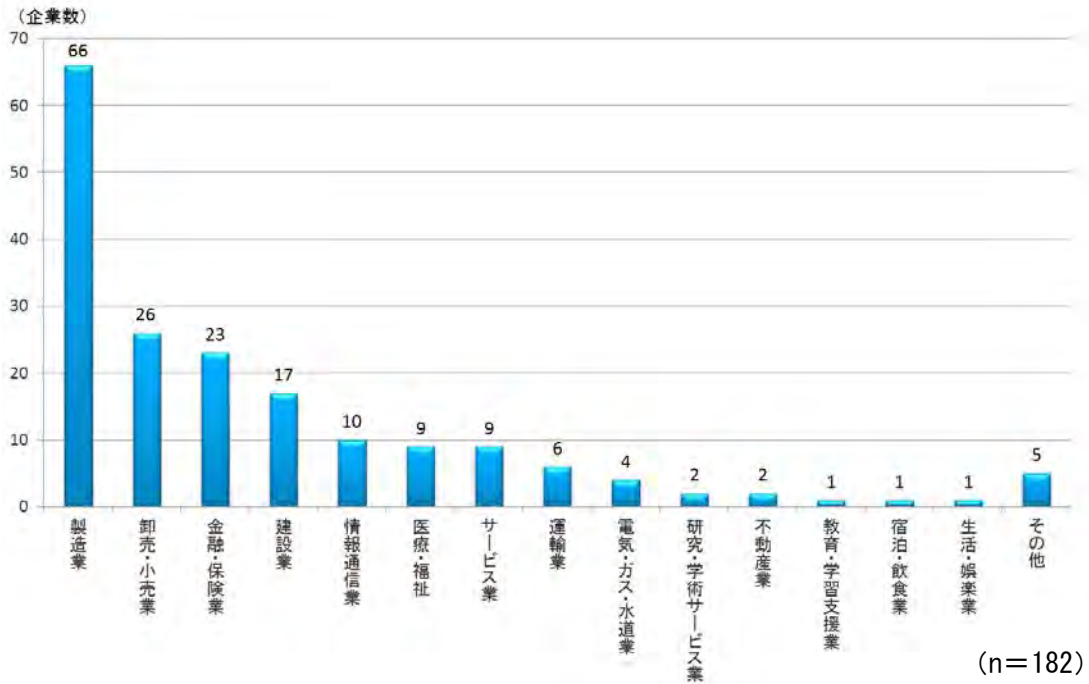


図 2 回答企業の業種

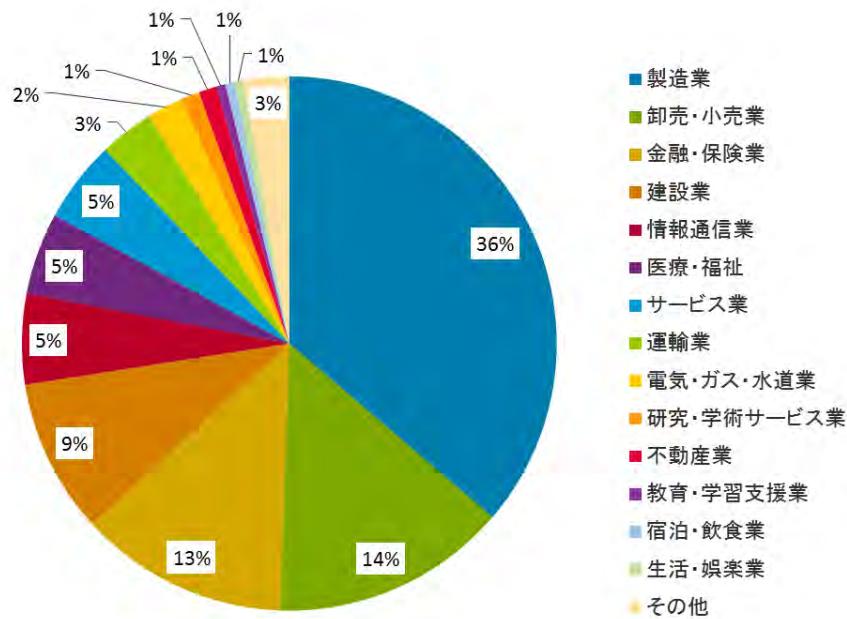


図 3 回答企業の業種 (割合)

## (2) 回答企業の従業員数及び女性管理職比率

回答企業の従業員数（図4）は、従業員数101～300人の企業が最も多く、次いで11～100人の企業が多かった。従業員数300人以下の中小企業の回答割合は全体の約4割となっていた。

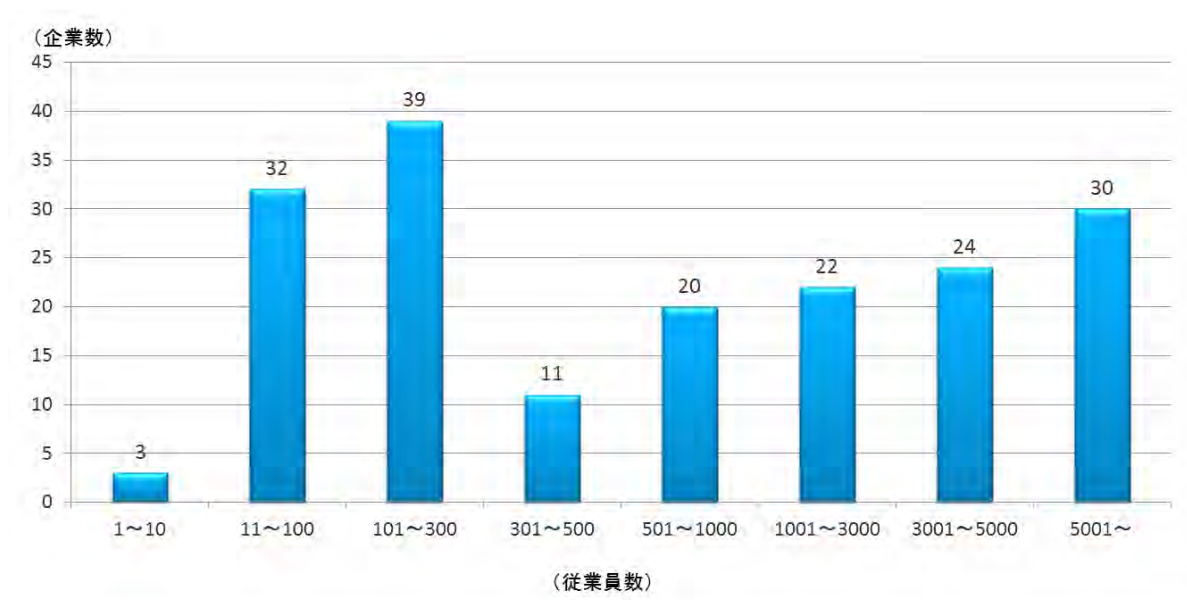


図4 回答企業の従業員数

回答企業における女性管理職比率（図5）は、5%以下が最も多く、約6割を占めていた。

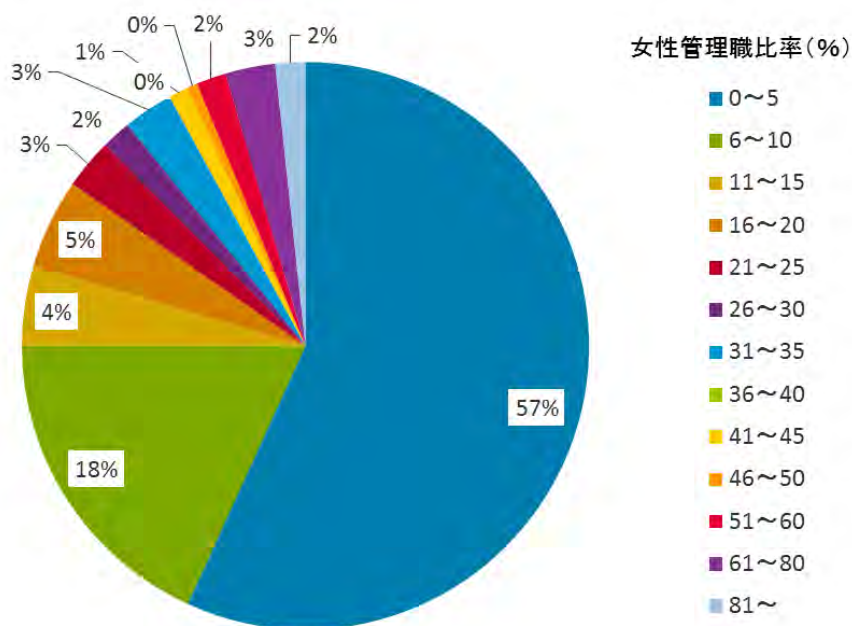


図5 回答企業の女性管理職比率

### (3) 回答企業の所在地

回答企業の所在地(図6)は、東京都が最も多く、次いで愛知県、大阪府となっていた。熊本県を除く46都道府県から回答があった。

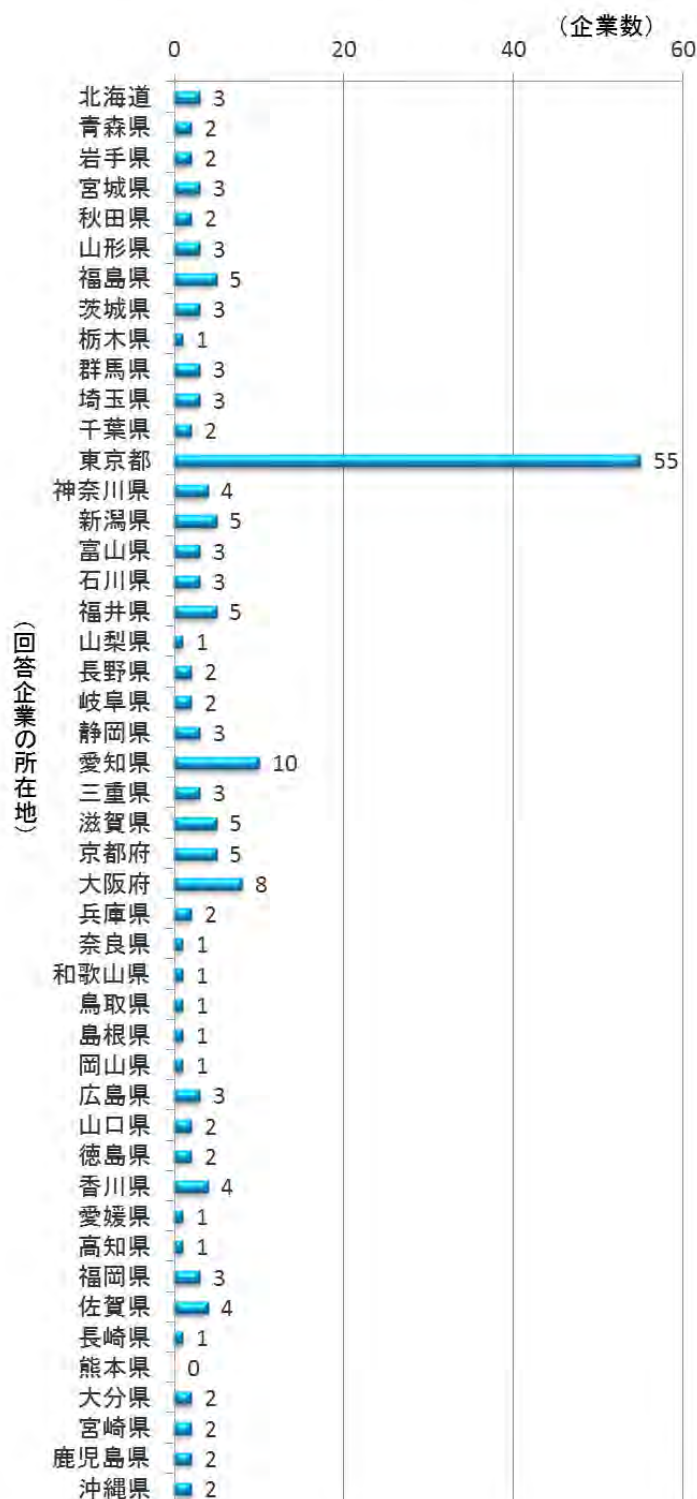


図6 回答企業の所在地

(4)「多様な勤務制度が導入されている」等、企業における時間や場所等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組について

### ① 多様な勤務制度について

回答企業における、時間や場所等に制約のある社員が働き続けやすいような多様な勤務制度の導入または柔軟な制度運用の状況については、介護休暇・介護休業制度が最も多く、次いで法定を上回る育児短時間勤務制度が多かった。各制度等の導入時期は2010年以前が多い傾向にあったが、テレワーク制度については2015年以降が多くなっていた。

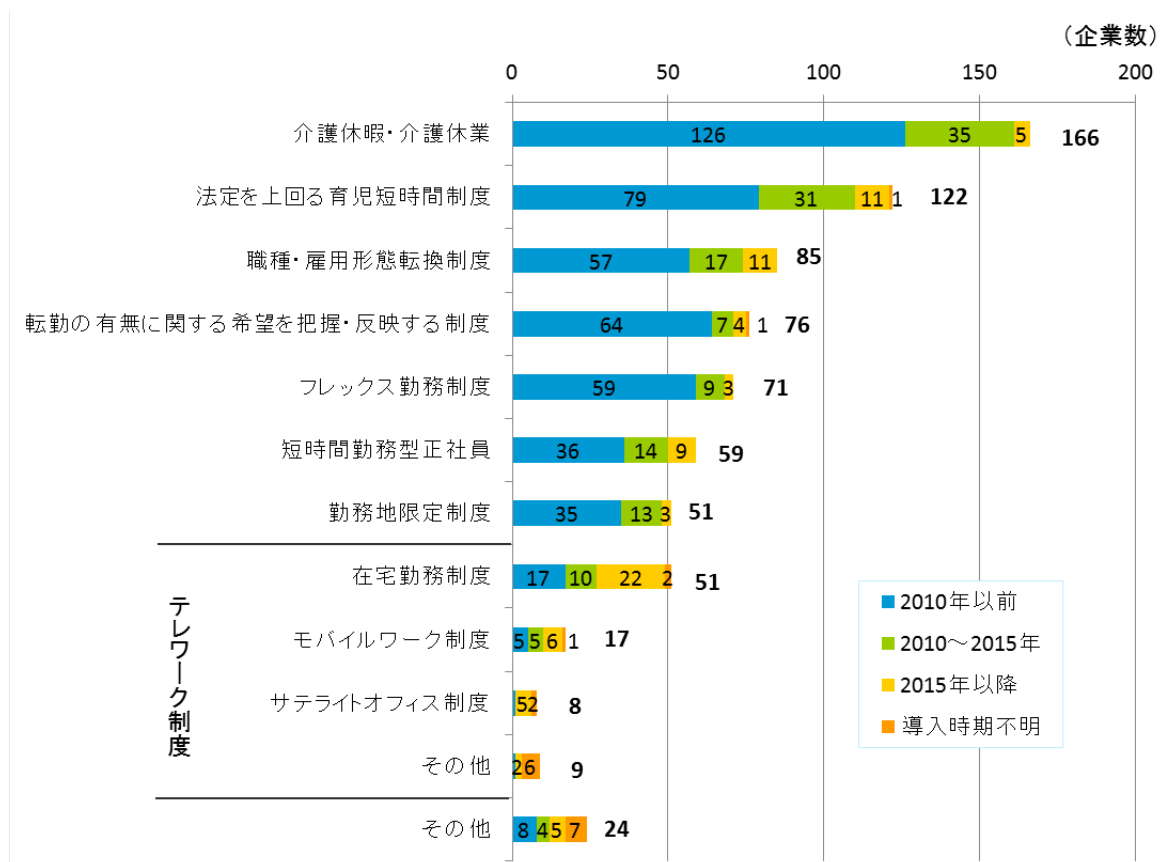


図7 多様な勤務制度の導入状況及び導入時期

「その他」として以下のような制度があった（自由記述）。

- ・ 裁量労働制
- ・ 育児・介護フルフレックス制度
- ・ 時差出勤制度
- ・ 育キャリアサポート制度（育児・子育てとキャリア構築両立のためのサポート制度）

- ・ 変形労働時間制度
- ・ 再雇用制度 等

② 時間や場所等に制約のある社員に対する、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援の取組について

回答企業における、時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援の実施状況については、社内公募制度・社内 FA 制度が最も多く、次いで時間や場所等に制約が生じた際のキャリア形成に関する研修が多かった。取組等の導入時期については、社内公募制度・社内 FA 制度は 2010 年以前が多かったが、それ以外の制度には大きな偏りは見られなかった。

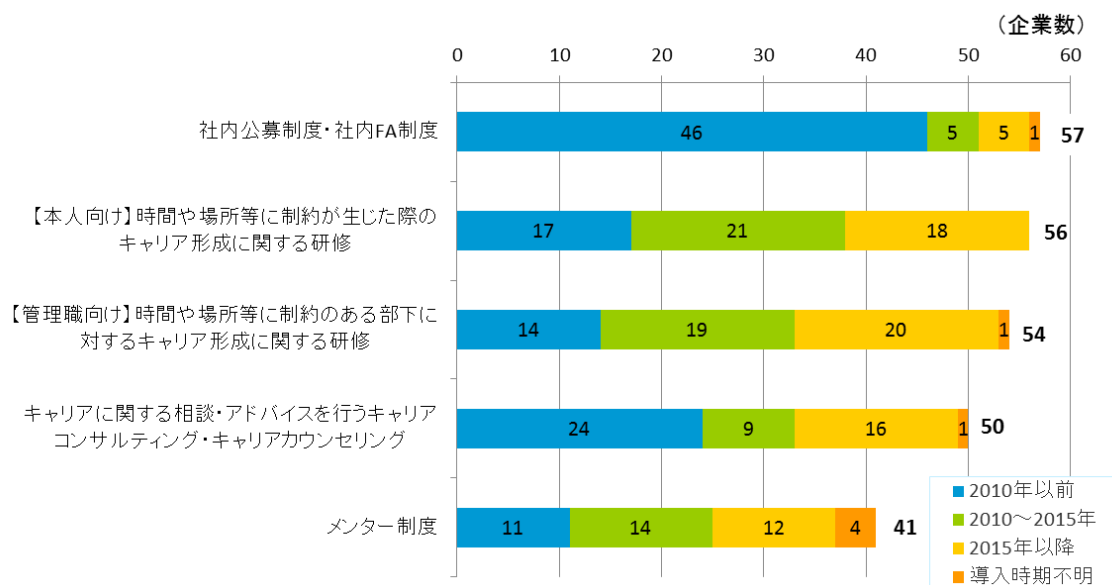


図 8 時間や場所等に制約のある社員に対する、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会提供及び支援の取組実施状況及び導入時期

### ③ 時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援に向けた取組の状況について

回答企業における、時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援に向けた取組については、働く時間に制約があってもハンディとならない評価制度・ルールとなっているとする企業が最も多く、次いで、社員の評価・処遇には、働き方にかかわらず、成果を重視しているとする企業が多かった。一方、社員の処遇は職務に応じて決まるとする企業は少なく、回答企業の 1/3 程度となっていた。

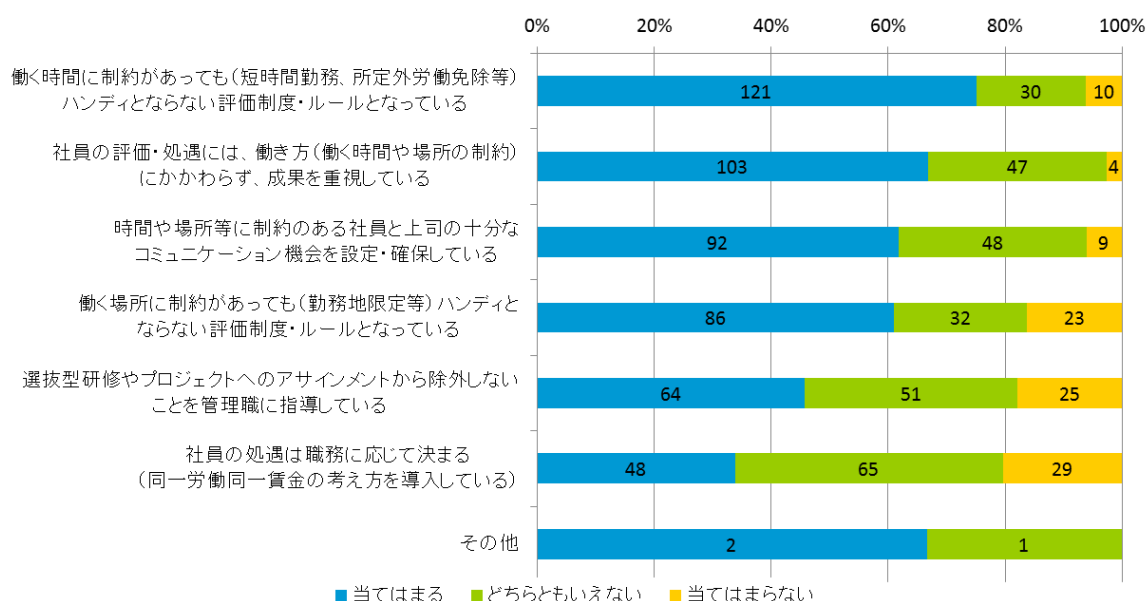


図9 時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援に向けた取組の該当状況

(※棒グラフ中の数字は回答企業数)

「その他」として以下のような記述があった(自由記述)。

- ・ (時間や場所等に制約のある社員を制約のない社員と) 区別していない
- ・ 制約のある社員のみを対象とした取組は行っていない 等

#### ④ ①～③の制度・取組の導入による成果・効果

回答企業における、上記①～③の制度・取組を導入したことによる成果・効果については、時間や場所等に制約のある社員の定着が最も多く、次いで時間や場所等に制約のある社員の意欲向上が多かった。

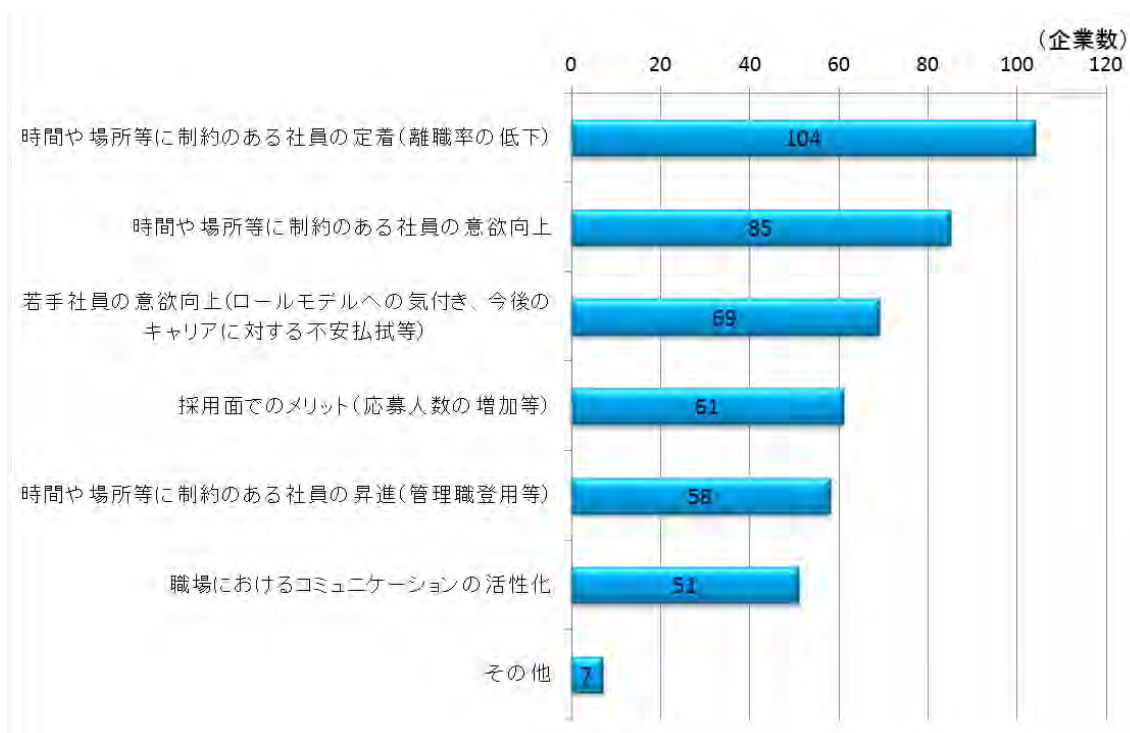


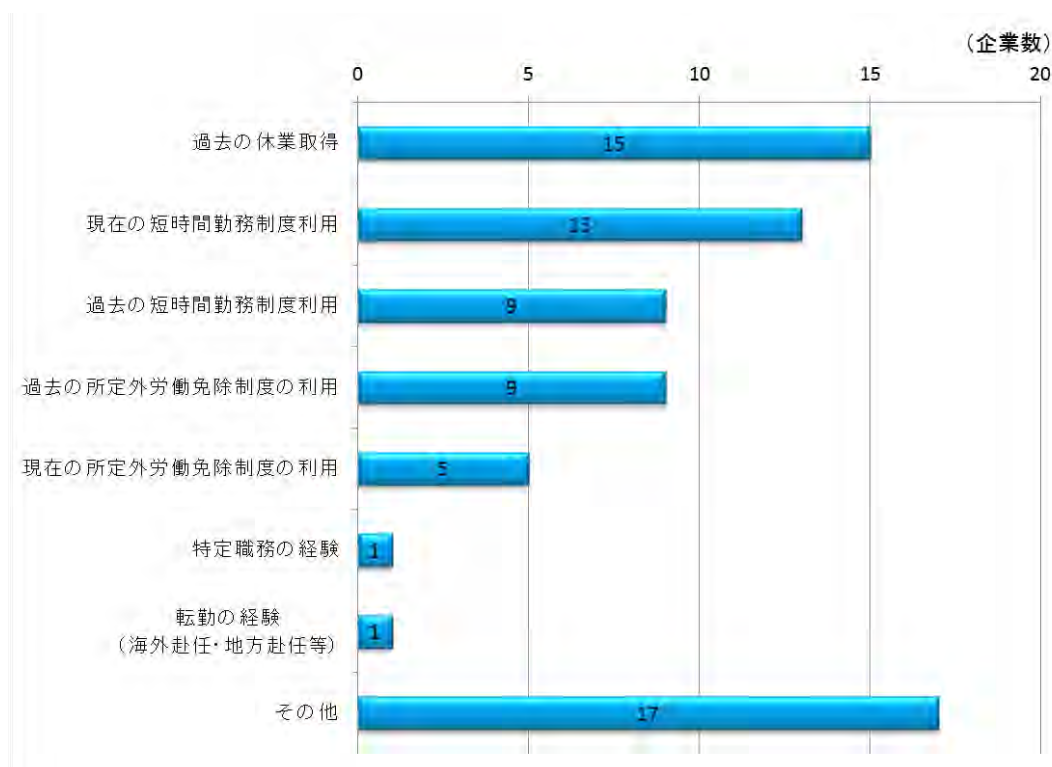
図 10 制度・取組の導入による成果・効果

「その他」として以下のような記述があった（自由記述）。

- ・ 女性の離職率の低下
- ・ ダイバーシティ経営 100 選受賞
- ・ 導入前との変化は感じない 等

**⑤ 時間や場所等に制約のある従業員の昇進・昇格において、関連する制度等の利用がハンディとならないように制度を見直した事項**

回答企業における、時間や場所等に制約のある従業員の昇進・昇格において、関連する制度等の利用がハンディとならないように制度を見直した事項については、過去の休業取得が最も多く、次いで現在の短時間勤務制度利用が多かった。



**図 11 関連する制度等の利用がハンディとならないように制度を見直した事項**

また、見直しを行った具体的な内容として、それぞれ以下のような記載があった。

**【過去の休業取得】**

- ・ 育児を理由に休暇・休業を取得した時期の評価結果を昇格要件から除外
- ・ 育休によって昇給における不利益が発生しないよう、育休取得者については個別運用の対象とした
- ・ 介護・産前・産後・育休に関して、査定不可期間がある場合、査定可能であった期間まで遡って考課点を算出
- ・ 産休・育休を取得した場合、出勤期間に応じた目標に対する貢献を評価する 等

**【現在の短時間勤務制度利用】**

- ・ キャリア形成を支援するための業務配分と評価の考え方のガイドラインを策定

- ・ 勤続年数への反映を是正
- ・ 人事考課のチェック、昇格への公平性配慮 等

【過去の短時間勤務制度利用】

- ・ フレキシブルに利用できる短時間フレックス制度導入
- ・ 短時間正職員を管理職に登用し実績をつくった
- ・ 短時間昇格研修の導入（通常2泊3日のところを日帰り）
- ・ 時間当たりの労働生産性での評価 等

【過去の所定外労働免除制度の利用】【現在の所定外労働免除制度の利用】

- ・ 昇進・昇格には影響しない 等

【その他】

- ・ もともとハンディにならないように就業規則を作成しているため、見直しは必要ない  
（同意見複数）
- ・ 従来から時間や場所などの制約は昇進・昇格に影響していない
- ・ 利用したことでハンディとなる制度が無い
- ・ テレワーク制度の対象拡大、出社義務、時間上限の撤廃、裁量労働制度の除外基準から育児事由を外した 等

## ⑥ 働く場所に制約のある社員の昇進・昇格について

働く場所に制約のある社員（地域限定社員、勤務地限定社員等）の昇進・昇格については、制約のない社員との差異はないとの回答が最も多かった。次いで、昇格の上限がある、勤務地を限定する必要がないとの回答が多かった。



図 12 働く場所に制約のある社員の昇進・昇格について

「その他」として以下のような記述があった（自由記述）。

- ・ 勤務地限定社員制度はない（同意見複数）
- ・ 管理職は適用対象外
- ・ 役席等に昇格しない
- ・ コース別に昇進・昇格のルールが違う
- ・ 昇格に差異はないが、規定で管理職には就かない
- ・ まだ働く場所に制約ある社員の制度が整っていない 等

### 第3章 企業ヒアリング調査

## 1. 企業ヒアリング調査の実施概要

企業における時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組事例について、具体的な内容を調査するため、企業ヒアリング調査を行った。

### (1) 企業ヒアリング調査対象企業の選定

企業ヒアリング調査の対象企業については、企業アンケート調査の回答企業で、インタビューへの協力が可能と回答があった企業とし、アンケート調査の回答内容から、以下の内容に基づいて候補を選定した。そして、業種、従業員数等の事業規模及び事業エリアの偏りを考慮した上で、最終的に「仕事と生活の調和推進のための時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の在り方に関する調査研究企画委員会」に諮り、決定した。

#### 【基本要件】

1. 時間や場所等に制約のある社員に対して、中長期的なキャリア形成に向けた成長・育成の機会を提供したり、それらの社員のキャリア形成に向けた支援を行っている（アンケート調査票 Q2①）。  
時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援に向けた取組を行っている（アンケート調査票 Q2②）。
2. 時間や場所等に制約のある社員が、働き続けやすいような多様な勤務制度を導入または柔軟な制度運用をしている（アンケート調査票 Q1）。

#### 【選定上考慮する点】

- 制度・取組等を導入したことによる成果や効果が多く出ている（アンケート調査票 Q3）。
- 時間や場所等に制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援の取組に関する記載内容が他社の参考となると考えられるもの、ユニークであると考えられるもの等（アンケート調査票 Q2①②）。
- 制度の見直しの内容が他社の参考となると考えられるもの、ユニークであると考えられるもの等（アンケート調査票 Q4）。

企業ヒアリング調査対象として選定した企業は次表の通り。

表 1 企業ヒアリング調査対象企業一覧 (五十音順)

No.	企業名	業種	所在地	従業員規模
1	株式会社オリエントコーポレーション	信販業	東京都	5,001人～
2	株式会社京葉銀行	金融業	千葉県	3,001～5,000人
3	セイコーエプソン株式会社	製造業	長野県	5,001人～
4	積水ハウス株式会社	建設業	大阪府	5,001人～
5	株式会社セレクトィ	サービス業	宮城県	301～1,000人
6	大東建託株式会社	建設業	東京都	5,001人～
7	株式会社日豊ケアサービス	介護事業	大分県	101～300人
8	株式会社日立ソリューションズ	情報通信業	東京都	5,001人～
9	株式会社丸井グループ	卸売・小売業	東京都	5,001人～
10	ライオン株式会社	製造業	東京都	3,001～5,000人
11	リゾートトラスト株式会社	宿泊・飲食業	愛知県	5,001人～

## (2) 企業ヒアリング調査票の作成

企業ヒアリング調査を効果的に行うため、企業ヒアリング調査票を作成した。企業ヒアリング調査では、時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組の具体的な内容を調査できる設問及び企画委員会にて検討された取組事例集への記載内容が確認できる設問とするため、

- ✓ 全従業員のうちの時間や場所等に制約のある社員の占める割合、人数
- ✓ 制約のある社員に対する中長期的なキャリア形成支援の取組を始める前の課題、取組を開始した経緯、具体的な取組内容、取組を進める上での課題や障壁
- ✓ 時間や場所等に制約のある社員の評価、昇進・昇格に関する取組や昇進・昇格に制約がある場合の具体的な内容
- ✓ 時間や場所等に制約のある社員が働き続けやすいような多様な勤務制度
- ✓ 時間や場所等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組による成果・効果

等を中心に、今後の課題や展望等も質問項目に含めた。また、協力を得られる範囲で、働く時間や場所に制約があり、キャリア形成支援の取組の結果、活躍している社員へのヒアリング調査も行うこととし、社員用のヒアリング調査票も作成した。

ヒアリング調査票は、原案を作成後、企画委員会に諮り、最終化した。作成した企業ヒアリング調査票は、次の通り。

**仕事と生活の調和推進のための時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の  
在り方に関する調査研究調査研究 企業ヒアリング調査票**

企業名		ヒアリング実施日	年 月 日 : ~ :
者 対 応	先方		
	当方		

Q1. 貴社では、時間や場所等に制約のある社員（以下、制約のある社員）は全従業員のうち、どの程度の割合を占めますか。具体的な制約の内容の種類と人数について、わかる範囲で下表にご記入ください。

		人数	(うち、制度利用者数。重複する場合、両方に記載。)		
			育児・介護等短 時間勤務制度	一時的な勤務地 限定（※人事的 配慮は除く。）	テレワーク制度
			名	名	名
正社員	勤務地無限定	名	名	名	名
	勤務地限定 (特定エリア内転勤、転勤なし)	名	名	名	名
	短時間勤務型正社員※ <sup>1</sup>	名	名	名	名
	その他	名	(制度名 : )		
	その他	名	(制度名 : )		
パート タイマー※ <sup>2</sup>	区分1 :	名	名	名	名
	区分2 :	名	名	名	名
	区分3 :	名	名	名	名

※1 フルタイム正社員と比較して、1週間の所定労働時間が短い正規型の社員であって、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)を締結しており、時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等の社員。

※2 契約社員、パートタイム社員等。貴社における区分に応じ、把握可能なわかる範囲でご記入ください。

Q2. 貴社では、制約のある社員に対して中長期的なキャリア形成支援について、どのようにお考えですか。また、制約のある社員に対してキャリア形成支援を行うにあたり、これまで、どのような課題がありましたか。そして、それらの課題をどのように解決してきましたか。

Q3. 貴社における、制約のある社員に対する具体的なキャリア形成支援の取組について教えてください（アンケート回答内容を踏まえてお話を伺う）。

Q4. 制約のある社員に対するキャリア形成支援に向けた取組を進めるにあたり、障壁となったことや困難であったこと、そしてそれをどのように乗り越えたのか、教えてください。

(例：管理職の理解を得るのが難しかった、制約のある社員の意欲を高めるのに苦労した、等)

Q5.制約のある社員の評価に関して、取組をされている場合、その背景や具体的な内容を教えてください（アンケート回答内容を踏まえて話を伺う）。

（例：制約のある社員の評価に関するマニュアル・ルールを作成、管理職に対して研修を実施等）

Q6.制約のある社員の昇進・昇格において、関連する制度等の利用がハンディとならないように制度を見直したことがありますか。ある場合、その経緯や内容を教えてください（アンケート回答内容を踏まえて話を伺う。）。

Q7.制約のある社員の昇進・昇格に制約がある場合、具体的な内容（背景も含め）を教えてください。

Q8. 貴社において導入している、時間や場所等に制約のある社員が働き続けやすいような多様な勤務制度等について、具体的な内容を教えてください（アンケート回答内容を踏まえてお話を伺う）。

Q9. 制約のある社員に対するキャリア形成支援の取組による具体的な成果や効果について、以下の切り口から教えてください。

（1）時間に制約のある社員

（2）場所に制約のある社員

（3）全社

（4）社外の反応（就職活動中の学生、中途採用、メディア等）

Q10. 今後の課題や展望について教えてください。

以上

**仕事と生活の調和推進のための時間等に制約のある社員に対するキャリア形成支援の  
在り方に関する調査研究調査研究 企業ヒアリング調査票**  
**働く時間や場所に制約があり、キャリア形成支援の取組の結果、活躍している方**

企業名		ヒアリング実施日	年 月 日 : ~ :
者 対 応	先方		
	当方		

**Q1** あなたは、働く場所や時間等について、どのような制約がありますか。また、関連して利用している制度（育児・介護短時間勤務制度、勤務地限定制度等）があれば、具体的な制度名と、制度の利用状況（何年前から利用しているか、どのように利用しているか）を教えてください。

**Q2** 貴社では、時間や場所等に制約のある社員に向けたキャリア形成支援の取組をしていますが、あなたのキャリア形成において、どのような取組が有効であったと感じていますか。また、その理由を教えてください。

**Q3** **Q2** の制度以外に、あなたが自身のキャリア形成のために取組んでいることや工夫してきたこと等があれば教えてください。

**Q4** あなたが、働く時間や場所等に制約を抱えながら働くにあたり、苦勞した点や困難であった点があれば教えてください。

**Q5** あなたが、働く時間や場所等に制約がある中で、中長期的なキャリア形成を考えた時、会社（職場、上司、同僚）からどのような支援があれば良いと思いますか。

**Q6** 働く時間や場所等に制約のある方に向けたアドバイス等があれば、教えてください。

以上

### (3) 企業ヒアリング調査

企画委員会にて選定した企業 11 社に対して、ヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査の概要は以下の通り。

調査期間：平成 29 年 9 月 27 日～平成 29 年 11 月 27 日

調査対象：企画委員会にて選定した企業 11 社（表 1 参照）

調査方法：訪問調査

調査対象企業を訪問し、1.5～2 時間程度、ヒアリング調査票に基づいてヒアリングを実施。

働く時間や場所に制約があり、キャリア形成支援の取組の結果、活躍している社員へのヒアリングもあわせて実施。

※各企業のヒアリング調査結果については、「第 4 章 調査研究結果（取組事例集）」を参照のこと。

## 2. 企業ヒアリング調査結果の分析

企業ヒアリング調査の結果から、ヒアリング先企業各社の取組における共通点を抽出し、他企業における実践や応用を容易にするため、類型化を行った。

ヒアリングの内容から、ヒアリング先企業における働く時間や場所等に制約がある社員に対するキャリア形成支援の取組は、①制約がある社員の柔軟な働き方を実現する制度や取組、②制約がある社員を対象としたスキルアップ及び制約がある社員とその上司等に対する研修等、③制約がある社員の人事評価・処遇に関する取組の3種類に分類された。

それぞれの具体的な内容と該当する企業は以下の通りであった。

### (1) 制約がある社員の柔軟な働き方を実現する制度や取組

働く時間や場所等に制約がある社員が、より働きやすい就業環境を整備するため、ヒアリング先企業各社では、社員の柔軟な働き方を実現するための各種制度や取組を行っていた。ヒアリング先企業各社における柔軟な働き方に関する制度や取組の導入状況を取組の種類別に分類した結果を表2に示す。

表2 ヒアリング先企業における柔軟な働き方を実現する制度や取組

企業名（業種）	柔軟な勤務時間	テレワーク制度	勤務地限定制度	その他	主な事例
株式会社オリエントコーポレーション（信販業）			○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度（トライアル）</li> <li>勤務地限定制度</li> <li>ホリデー保育</li> </ul>
株式会社京葉銀行（金融業）		○			<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度（トライアル）</li> </ul>
セイコーエプソン株式会社（製造業）	○	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制度</li> <li>在宅勤務制度</li> </ul>
積水ハウス株式会社（建設業）	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度</li> <li>勤務地限定制度</li> <li>曜日単位で利用可能な育児短時間勤務制度</li> <li>フルタイム勤務者対象の育児補助金</li> <li>1年以内の復帰に向けた保育所探しサービス</li> </ul>
株式会社セレクトィ（サービス業）				○	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働時間の希望に対応するための派遣先の職種・雇用形態転換制度（契約社員）</li> </ul>
大東建託株式会社（建設業）	○	○	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制度</li> <li>短縮・短時間勤務制度</li> <li>勤務地限定制度</li> <li>在宅勤務制度（トライアル）</li> </ul>
株式会社日豊ケアサービス（介護事業）	○				<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間正社員制度</li> </ul>
株式会社日立ソリューションズ（情報通信業）	○	○		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク制度</li> <li>裁量労働勤務制度</li> <li>フルフレックス勤務制度</li> </ul>
株式会社丸井グループ（卸売・小売業）	○		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>時間帯限定フルタイム勤務制度</li> <li>勤務地限定制度</li> </ul>
ライオン株式会社（製造業）	○	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間勤務者向けフレックスタイム制度</li> <li>在宅勤務制度</li> </ul>
リゾートトラスト株式会社（宿泊・飲食業）	○		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制度</li> <li>勤務地限定制度</li> </ul>

(2) 制約がある社員を対象としたスキルアップ及び制約がある社員とその上司等に対する研修等

働く時間や場所等に制約がある社員の中長期的なキャリア形成支援のため、ヒアリング先企業各社では、働く時間や場所等に制約がある社員に向けたスキルアップの取組を行うとともに、社員のキャリア形成支援のためには本人の意識とあわせ、上司等の理解が重要であることから、本人（及び将来的に制約が生じる可能性がある社員）に向けたキャリア研修のほか、管理職を対象とした意識啓発のための研修等を実施していた。ヒアリング先企業各社における制約がある社員を対象としたスキルアップ及び制約がある社員とその上司等に対する研修等の実施状況を取組の種類別に分類した結果を表3に示す。

表3 ヒアリング先企業におけるスキルアップ・研修等の取組

企業名（業種）	スキル向上施策	キャリア研修	その他	主な事例
株式会社オリエントコーポレーション（信販業）		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務地限定社員向け選抜キャリアデザイン研修</li> <li>管理職層への意識啓発研修</li> </ul>
株式会社京葉銀行（金融業）	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業中の「レベルアップ宣言書」の提出を推奨</li> <li>メンター制度</li> </ul>
セイコーエプソン株式会社（製造業）			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア相談窓口を開設</li> <li>昇格試験受験資格の有効期限を廃止</li> </ul>
積水ハウス株式会社（建設業）		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア研修及びマネジメント層向けダイバーシティ推進研修</li> <li>ダイバーシティに関する研修（仕事と育児の両立いきいきフォーラム）</li> </ul>
株式会社セレクトィ（サービス業）	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>CAD等の技術研修の受講を促進（契約社員）</li> </ul>
大東建託株式会社（建設業）		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>Women's キャリアデザインセミナー</li> <li>Women's アカデミー</li> <li>異業種交流会開催</li> </ul>
株式会社日豊ケアサービス（介護事業）	○		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格取得奨励金制度</li> <li>メンター制度</li> </ul>
株式会社日立ソリューションズ（情報通信業）		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>入社3年目の女性従業員を対象にキャリアセミナーを実施</li> </ul>
株式会社丸井グループ（卸売・小売業）		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職向け意識啓発研修を実施</li> <li>職域拡大</li> </ul>
ライオン株式会社（製造業）			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアコンサルタントに相談できる「はたらきがい相談センター」を開設</li> </ul>
リゾートトラスト株式会社（宿泊・飲食業）			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>主任相当昇格研修は宿泊研修から日帰り研修に変更</li> </ul>

### (3) 制約がある社員の人事評価・処遇に関する取組

働く時間や場所等に制約がある社員の中長期的なキャリア形成支援に向けて、ヒアリング先企業各社では、制約がある社員の人事評価や処遇について、働く時間や場所等の制約や、関連する制度の利用等がキャリア形成において不利にならないような各種取組を実施していた。ヒアリング先企業各社における制約がある社員の人事評価・処遇に関する取組について、取組の種類別に分類した結果を表4に示す

表4 ヒアリング先企業における人事評価・処遇に関する取組

企業名（業種）	評価	給与	主な事例
株式会社オリエントコーポレーション（信販業）	○		・ 育児休業中は評価対象外とする
株式会社京葉銀行（金融業）	○		・ 育児休業中は評価対象外とする
セイコーエプソン株式会社（製造業）	○		・ 評価基準は変わらず、所定労働時間に応じた目標を設定し評価 ・ 育児休業中は原則評価対象外とする
積水ハウス株式会社（建設業）	○	○	・ 休業期間を評価対象外とする ・ 休職期間が1年以内の場合、昇給対象とする
株式会社セレクトィ（サービス業）	○		・ 評価において労働時間や欠勤率を加味しない（契約社員・正社員）
大東建託株式会社（建設業）		○	・ 地域別基本給を導入し、勤務地限定社員と全国型社員の賃金差を解消
株式会社日豊ケアサービス（介護事業）	○		・ 短時間勤務や夜間勤務免除をマイナス評価しない
株式会社日立ソリューションズ（情報通信業）	○		・ 働いた時間ではなく成果とプロセスを公平に評価
株式会社丸井グループ（卸売・小売業）	○	○	・ 制度の利用は昇進に影響しない ・ 業績はチーム単位で評価
ライオン株式会社（製造業）	○		・ 時間当たりの労働生産性で評価
リゾートトラスト株式会社（宿泊・飲食業）	○		・ 評価は制約にかかわらず、目標の達成状況で実施

※各取組項目の具体的な内容及び各企業の具体的な取組については、「第4章 調査研究結果（取組事例集）」を参照のこと。



**第4章 調査研究結果**  
**（仕事と生活の調和推進のための  
働き方に制約のある社員に対するキャリア支援の取組事例集）**