

### 3-a. 人間（仕組み）

#### 優れた人材の登用と活用

1) 【機会均等】 従業員の採用・昇進・配置等において、性別・年齢・学歴・国籍・雇用形態にかかわらず、優れた人材を適材適所で活用する取り組みをしていますか。

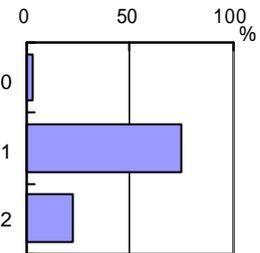
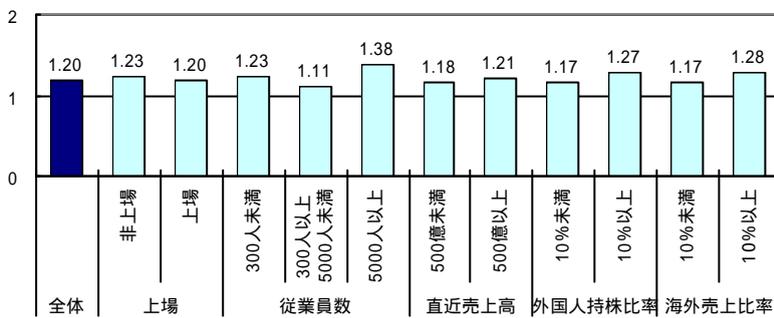
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている

0	0.0%	-
6	2.6%	2.6%
171	74.7%	74.7%
52	22.7%	22.7%



#### 【特徴的な事例】

- 昇進審査書式にこれら項目を記入する欄はない。（セイコー）
- 実力主義の人事制度のもと、優れたパート・アルバイトを社員として登用する制度がある。（ルネサンス）
- 募集要項に「国籍不問」を記載している。（日本航空システム）
- 当社への就職希望者全員への面談を実施するなど、オープンでフェアな採用活動を実践している。（損害保険ジャパン）
- 女性昇格者数の数値目標を設定し、計画的に育成。（松下電器産業）
- 校名、性別を問わないオープン採用、昇進ルールの開示。（ニチレイ）

2) 【社内公募・F A制度等】 従業員が自らのキャリアを主体的に選択し、その能力や意欲を活かせるような取り組み（社内公募、F A制度等）をしていますか。

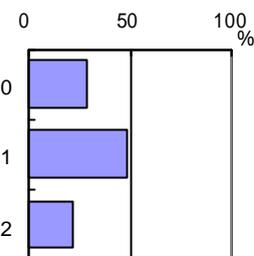
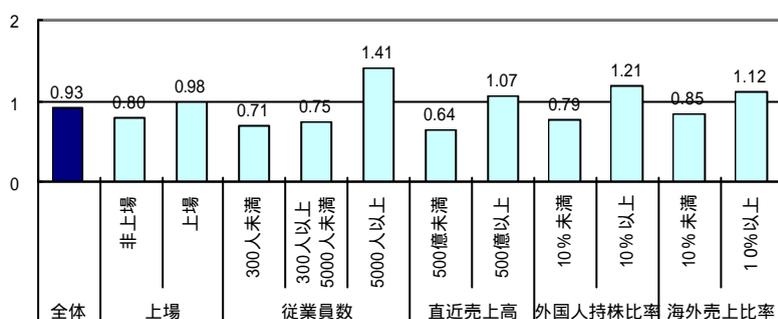
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている

5	2.2%	-
65	28.4%	29.0%
109	47.6%	48.7%
50	21.8%	22.3%



#### 【具体的事例の概要】

社員が自らの意思でキャリア・配属先を選択する公募・自己申告制等については、制度の導入、イントラネットの活用、上司を介在させない工夫、定期的な希望調査や上司とキャリアプランを話し合う面談の実施など、様々な取り組みが行われている。実績があがっているとの評価がある一方、希望先が特定部門に偏り、十分に機能しているとは言えないとの指摘も見られる。

#### 【特徴的な事例】

- 新規営業所等の開設時は常に公募によって選考。（ばど）
- 「キャリアチャレンジ制度」（社内・社外の職務に従事するための公募制度）の実施。（第一生命保険）
- 年2回定期的に全社全部門でF A制度を実施している。（日本テレコム）
- 希望する職務に自らの意思でチャレンジできる「ジョブチャレンジ制度」（社内公募制度）や一定の基準を満たした場合希望部署への配置が必ず実現する「ドリームチケット制度（F A制度）」などがある。（損害保険ジャパン）
- 自己申告制度、社内公募を実施／キャリアアップスキル要件を全社開示。（東京コカ・コーラボトリング）
- 社内のみならずグループ会社を含めた人材公募を実施している。（東日本旅客鉄道）

3) 【能力・実績評価】 従業員の能力や実績を公正に評価し、その処遇や待遇に反映させるような取り組みをしていますか。

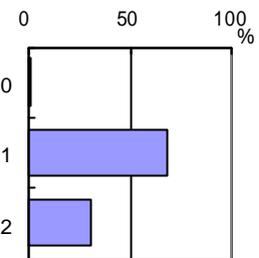
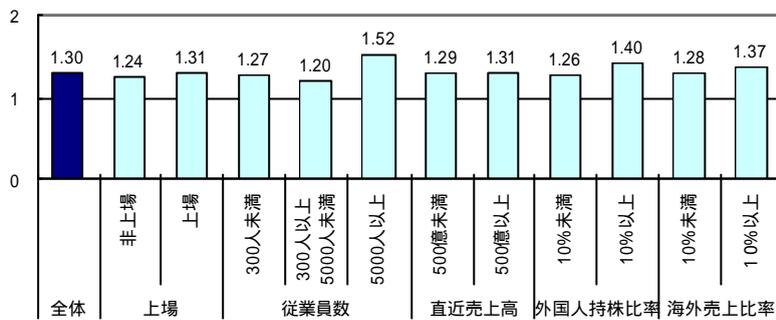
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている

0	0.0%	-
3	1.3%	1.3%
155	67.7%	67.7%
71	31.0%	31.0%



【具体的事例の概要】

目標設定、実績評価とコミュニケーション、処遇への反映について、様々な取り組みが行われている。

【特徴的な事例】

- 全従業員を対象に「360度評価」を実施している。(K F i)
- オープンプロセスによる評価を全員行っている(プレゼン方式を採用)。(東京コカ・コーラボトリング)

## 従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上

4) 【従業員教育・研修】 従業員の能力（エンプロイアビリティ）を高めるために、教育・研修プログラムの充実に取り組んでいますか。

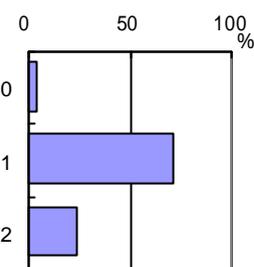
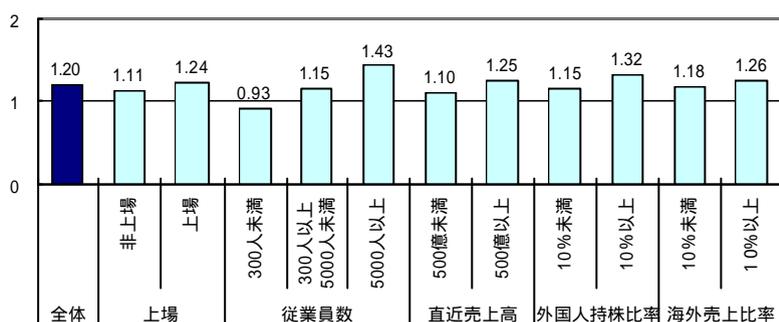
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている

0	0.0%	-
10	4.4%	4.4%
163	71.2%	71.2%
56	24.5%	24.5%



### 【具体的事例の概要】

従業員教育・研修については、その充実のための様々な取り組みが行われているが、eラーニングの導入とともに、集合・階層別研修のみならず、選択制・自己啓発支援など社員の自発性・自主性を尊重・支援する仕組みを導入している事例が多く見られる。社内教育機関・教育子会社を設立している事例もある。

### 【特徴的な事例】

- 資格取得支援方策（プラスONE資格挑戦運動）、自主参加型研修などによる、自律型社員の育成。（東京電力）
- コーチング・メンタリング制度の実践。（日本アイ・ビー・エム）
- 能力開発支援のため、毎年毎の「能力開発目標の設定」「能力開発ポイント制度」の導入を行っている。（損害保険ジャパン）
- コンピテンシーベースの教育体系に変えるとともに、全ての教育にターゲットコンピテンシーを設けて社員自らが選択できる仕組み作りをしている。（富士ゼロックス）

5) 【トップ・マネジメント層育成】 次代のトップ・マネジメント層を育成し、その資質を高めるための取り組みをしていますか。

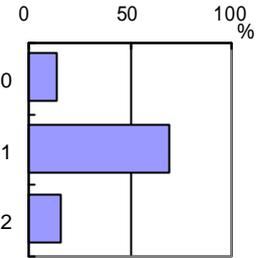
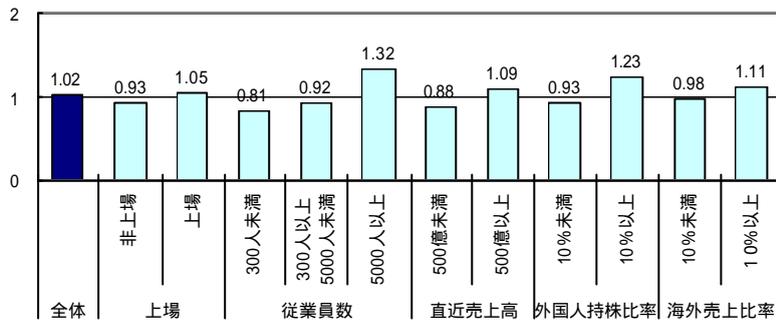
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている

5	2.2%	-
32	14.0%	14.3%
155	67.7%	69.2%
37	16.2%	16.5%



【具体的事例の概要】

候補者の選抜、内外の教育機関・交流機会などへの派遣、責任ある地位への登用などによってトップ・マネジメント層の育成を図っている。社長が自ら主催して育成活動を行っている事例も見られる。

【特徴的な事例】

- 全経営管理職・グループ会社役員を対象に、社長自らが主催して「経営管理職塾」を開催。（第一生命保険）
- 次世代の幹部の早期発掘と育成を狙いとしてグローバルコアリーダー強化プログラムを策定し、30代～40代社員を中心に経営トップ自ら関与する育成プログラムを実施している。（リコー）
- 将来の役員レベル候補者の選抜（毎年更新）、同候補者の教育。（日本アイ・ピー・エム）

## ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現

6) 【家庭人としての責任配慮】 従業員の勤務時間や人事異動について、従業員の家庭の事情に配慮するような取り組み（制度や運用）をしていますか。

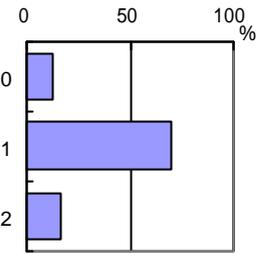
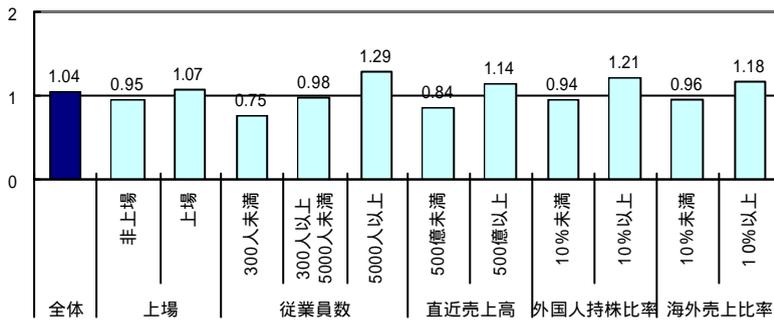
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている

2	0.9%	-
29	12.7%	12.8%
160	69.9%	70.5%
38	16.6%	16.7%

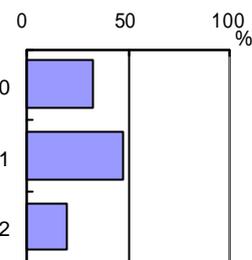
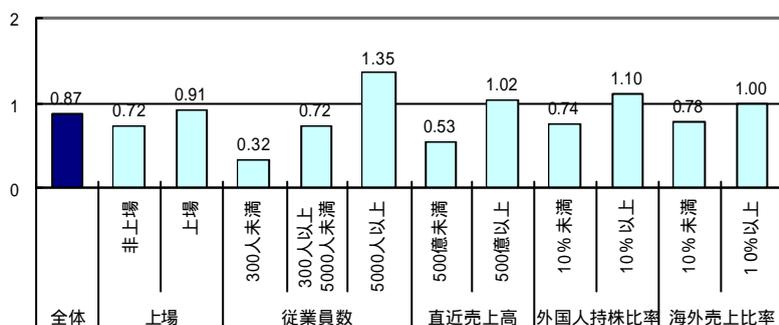


### 【具体的事例の概要】

自己申告や面談によって事情を把握した上で、短時間勤務、時間外労働・深夜勤務免除、フレックスタイム制（コアタイムなしも）、裁量労働制、職種の配慮、異動の配慮、勤務地限定など、様々な取り組みが行われている。

7) 【育児・介護支援】 従業員の育児・介護支援のため、法令の規定を上回る独自の取り組みをしていますか。

N：該当しない・不明	5	2.2%	-
0：取り組んでいない	74	32.3%	33.0%
1：取り組んでいる	106	46.3%	47.3%
2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている	44	19.2%	19.6%



【具体的事例の概要】

育児・介護休暇等の期間延長、対象者（契約社員・パートなど）の拡大、給与・退職金での不利益の補完など、法定を上回る制度を導入している事例が多い。また、子供のための看護休暇などを設けている例もある。さらに、職場復帰支援プログラム、休業中の能力開発支援プログラムなど、円滑な職場復帰を図るための取り組みに力を入れている事例も見られる。

【特徴的な事例】(まとめ)

《育児に関しては》

- 育児休暇：1歳到達後の4月まで、満2歳まで、3年間、満3歳到達後の4月まで
- 短時間勤務：小学校入学まで、小学2年まで

《介護に関しては》

- 介護休暇：1年間、1年半、2年間、3年間
- 短時間勤務：最長4年間、介護事由の消滅まで

《対象者に関しては》

- 週3日以上パート社員から、契約社員に対しても

《その他の支援として》

- ベビーシッター育児支援、育児・介護情報の提供、24時間フリーダイヤル相談、事業所内保育施設への協賛、など

## 働きやすい職場環境の実現

8) 【従業員満足度】 従業員の満足度を調査し、従業員がその能力や意欲を十分発揮できるような環境づくりに役立っていますか。

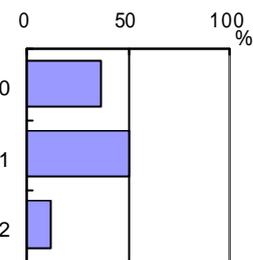
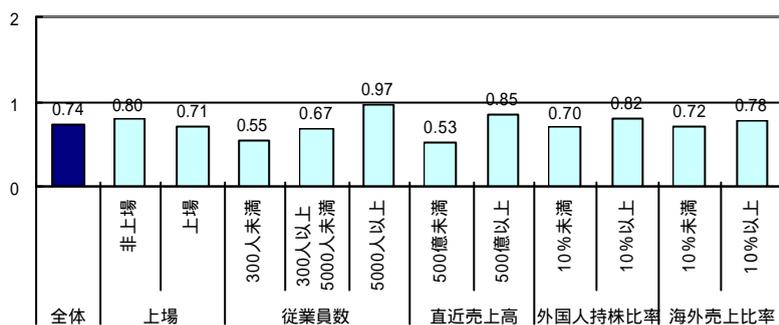
N：該当しない・不明

0：調査していない

1：調査している

2：調査しており、環境づくりにも十分役立っていると考えている

2	0.9%	-
85	37.1%	37.4%
115	50.2%	50.7%
27	11.8%	11.9%



### 【概要】

従業員満足度（ES）調査（職場環境調査、社員意識調査、モラルサーベイなどを含む）は企業・労組・外部委託などにより実施されており、頻度は毎年とする事例が多い。その調査結果は、フィードバックによる対応、部門別ES向上施策立案・実施などに活用されている。

9) 【多様な勤務時間・形態】 従業員の生産性向上等を図るために、多様な勤務時間・形態を可能とする制度（フレックスタイム等）を導入していますか。

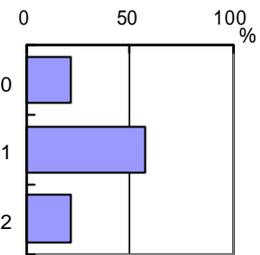
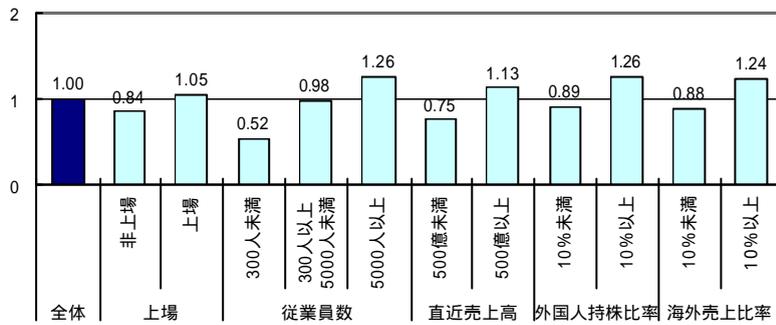
N：該当しない・不明

0：導入していない

1：導入している

2：導入しており、十分な成果をあげていると考えている

4	1.7%	-
48	21.0%	21.3%
129	56.3%	57.3%
48	21.0%	21.3%



【具体的事例の概要】

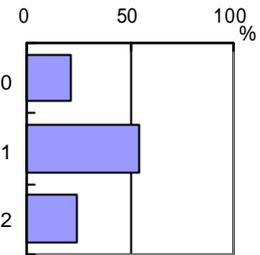
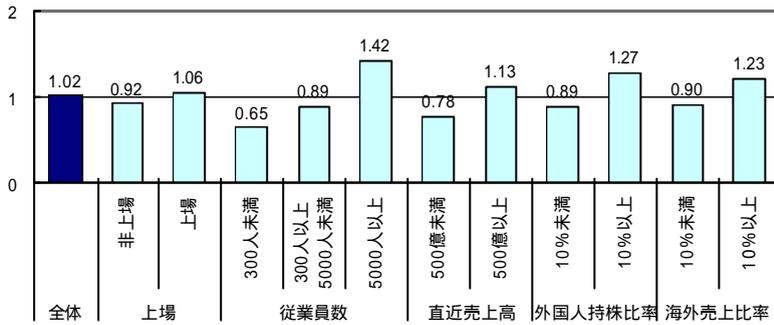
フレックスタイム制を導入している事例が最も多いが、その他にも勤務時間、勤務場所（在宅勤務、モバイルオフィスなど）、休日などについて、様々な取り組みが行われている。裁量労働制（企画型、専門型）を採用している例も多い。

【特徴的な事例】

- フレックスタイム制、eワーク制度（一日の全部又は一部を在宅で勤務することを認める制度）、モバイルオフィス（所属職場に限らず、お客様、サテライトオフィス、ドロップインオフィス等、どこでも仕事ができる制度）及び短時間業務制度を導入。（日本アイ・ピー・エム）

10) 【安全・衛生】 従業員の安全・衛生・健康・メンタルヘルスなどに関し、法令の規定を上回る独自の取り組みをしていますか。

N：該当しない・不明	4	1.7%	-
0：取り組んでいない	49	21.4%	21.8%
1：取り組んでいる	122	53.3%	54.2%
2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている	54	23.6%	24.0%



【具体的事例の概要】

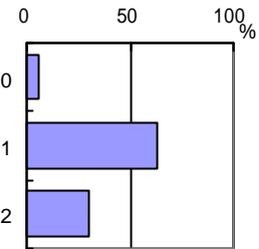
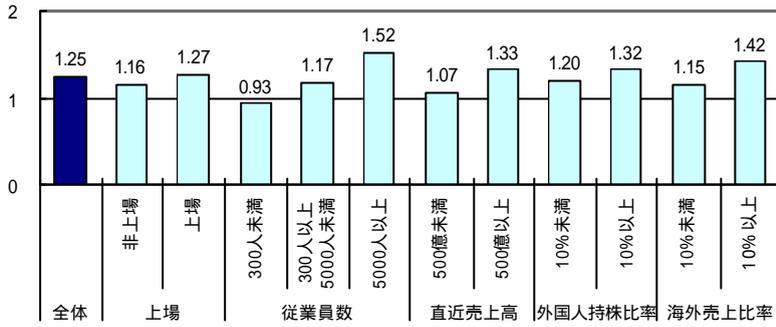
健康管理については、健康診断にとどまらず、検診後の保健指導、相談体制・カウンセリングの充実などに力を入れている事例が多い。また、メンタルヘルスに関する専門医による相談・カウンセリングなどに取り組む事例が見られる。

【特徴的な事例】

- 年間1ヵ月を限度とする療養休暇制度を設けている。病気による有給消化の必要がない。  
(ロンパー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン)
- 安全衛生については、当社独自のマネジメントシステム企画に基づく、第2者監査を実施している。健康・メンタルヘルスについては、OSHMSのソニールールの徹底。検診及び事後措置（保健指導）の充実。内部・外部の心身の健康相談窓口の設置。Healthy company 21（健康保持増進活動）。職場へのメンタルヘルス教育実施。（ソニー）
- ストレスマネジメント研修を実施、カウンセラーを健康管理部門に配置。（日本航空システム）
- 健康白書の発行。（SMK）
- 「総合健康開発センター」を設置し、常勤産業医が従業員の健康状態を管理。常勤カウンセラーの設置。月間80時間以上の超過勤務従業員への産業医による問診制度の導入など。  
(大和証券グループ本社)
- 産業医による全社員面談実施、全管理職に対するメンタルヘルス教育の実施、職場の安全衛生点検実施。（富士ゼロックス）
- 人身事故や酔客からの暴力によるPTSDへの対応。（東日本旅客鉄道）
- 健康管理センターの設置。外部ストレスマネジメントセンターの法人会員契約。人間ドックに対する補助制度。（三井不動産）

11) 【人権配慮】 従業員の人権に配慮するような取り組み（差別禁止、セクハラ防止等）をしていますか。

N：該当しない・不明	2	0.8%	-
0：取り組んでいない	13	5.7%	5.7%
1：取り組んでいる	145	63.3%	63.9%
2：取り組んでおり、十分な内容であると考えている	69	30.1%	30.4%



【具体的事例の概要】

基本方針、行動指針、啓発・研修、社員アンケート調査、苦情処理、社内外相談窓口の設置などに取り組んでいる。

【特徴的な事例】

- 人権啓発推進委員会を設置し、年2回程度の研修と随時活動を行っている。今年については「パワハラ」について、外部講師を使って研修を実施。(東京コカ・コーラボトリング)
- 倫理教育研修制度実施、ジェンダー委員会 (労使協議会)、セクハラホットラインを設置している。(富士ゼロックス)

その他(仕組み)

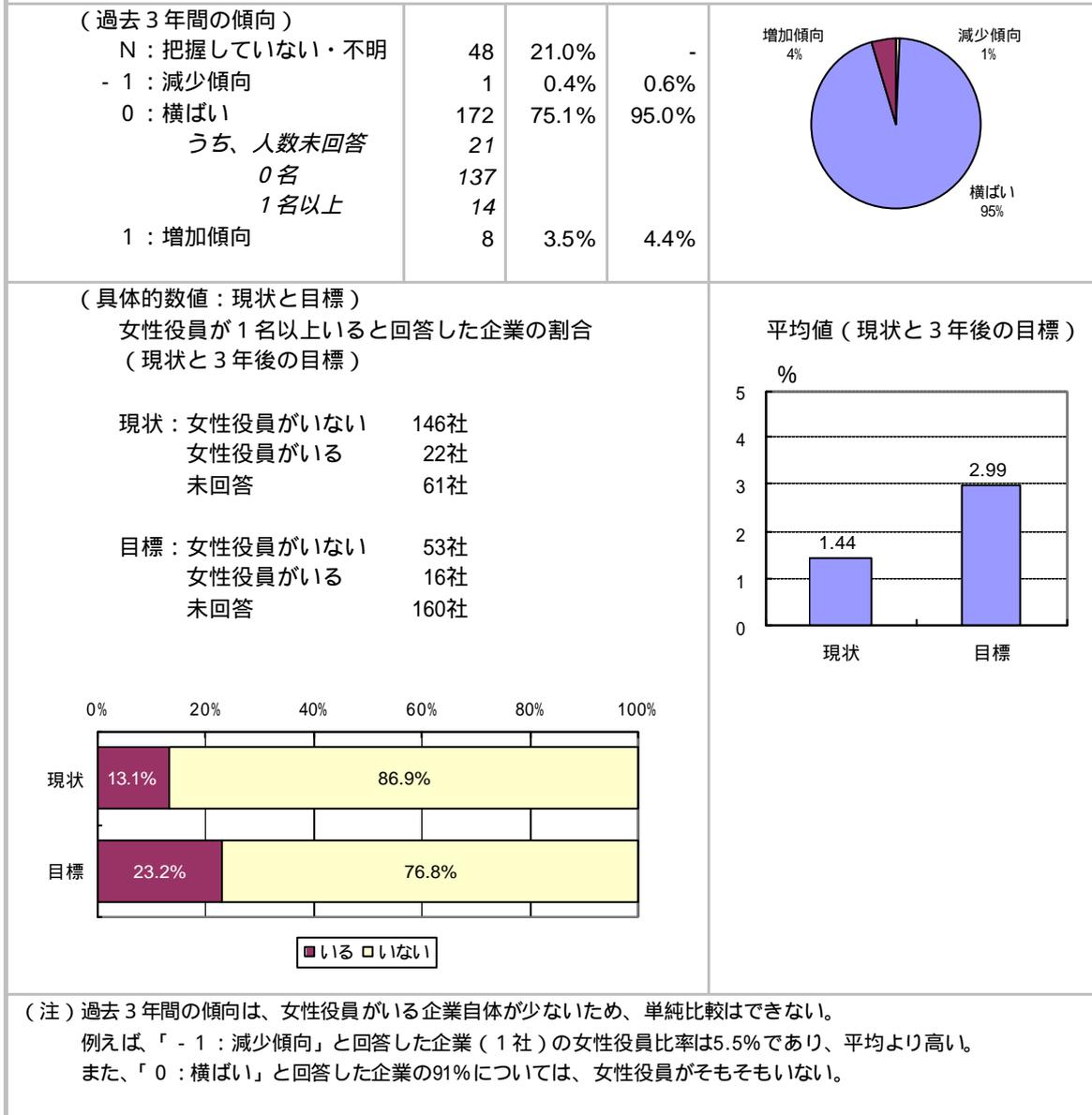
【特徴的な事例】

- 「女性活躍推進」に関しては、女性の能力開発等を阻害する要因に対する解決策の検討・実現を目指し「ウイメンズコミッティ」を立ち上げるとともに専任部署(人事部女性いきいき推進グループ)を設置し取り組み強化を図っています。(損害保険ジャパン)
- 人事考課において、全社員の評価結果(職能資格等級のみ)を公開し、自分のポジション(位置)を明確にして透明性を重視した。この先、公開項目を広げていく予定としている。(前田建設工業)

### 3-b. 人間（成果）

#### 優れた人材の登用・活用

1) 【女性役員比率】 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。  
[女性役員比率：%]

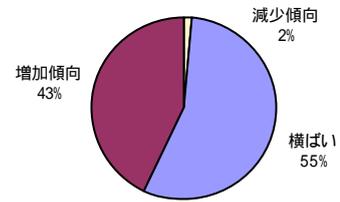


2) 【女性管理職比率】 女性管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 女性管理職比率：% ]

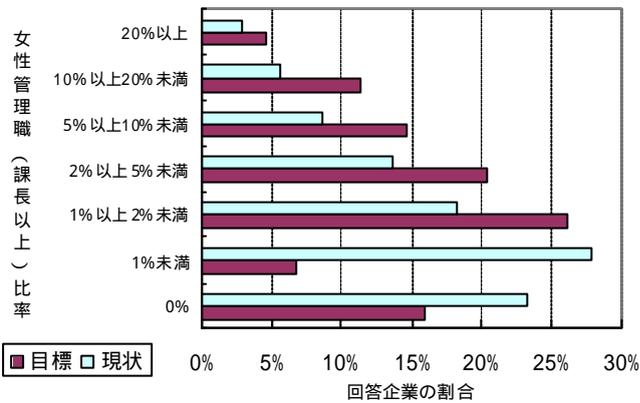
(過去3年間の傾向)

N：把握していない・不明	30	13.1%	-
- 1：減少傾向	3	1.3%	1.5%
0：横ばい	111	48.5%	55.8%
1：増加傾向	85	37.1%	42.7%

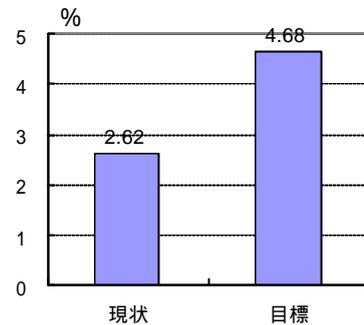


(具体的数値：現状と目標)

回答の分布



平均値 (現状と3年後の目標)

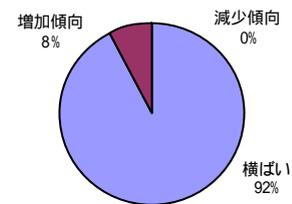


3) 【外国人管理職比率 (国内)】 国内事業所における外国人管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 外国人管理職比率 (国内)：% ]

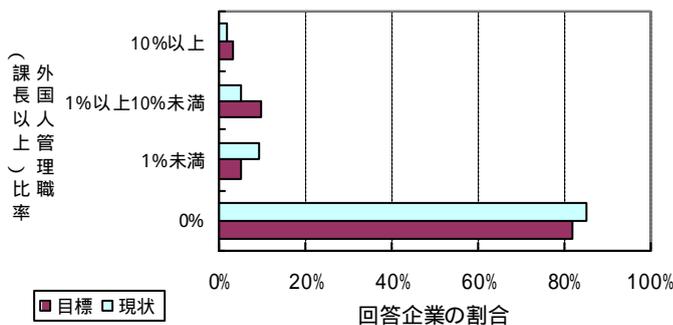
(過去3年間の傾向)

N：該当しない・不明	62	26.1%	-
- 1：減少傾向	0	0.0%	0.0%
0：横ばい	154	67.2%	92.2%
1：増加傾向	13	5.7%	7.8%

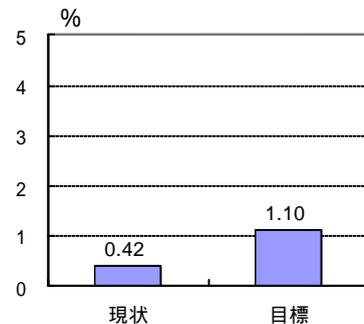


(具体的数値：現状と目標)

回答の分布

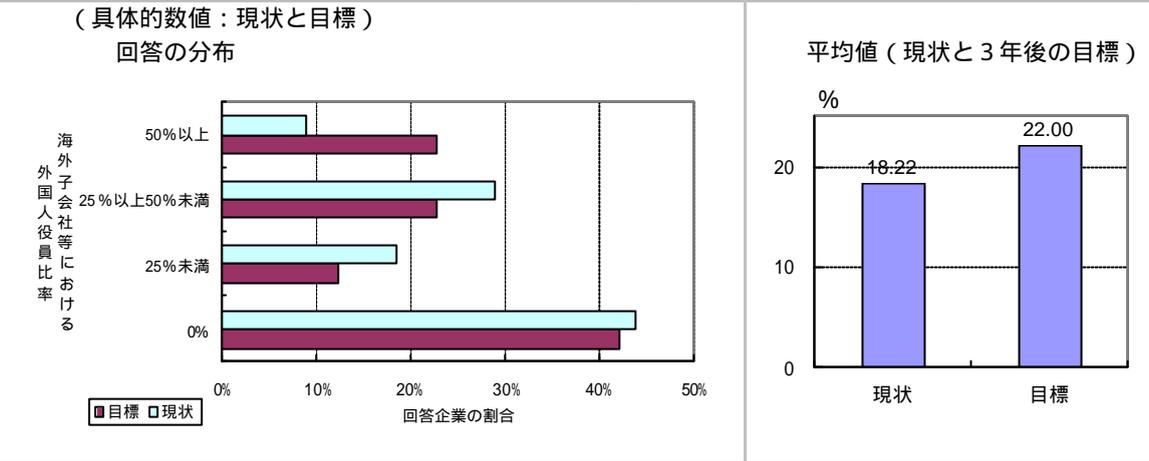
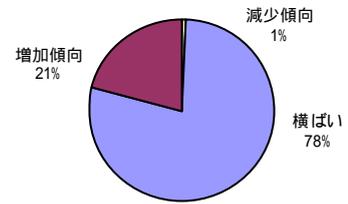


平均値



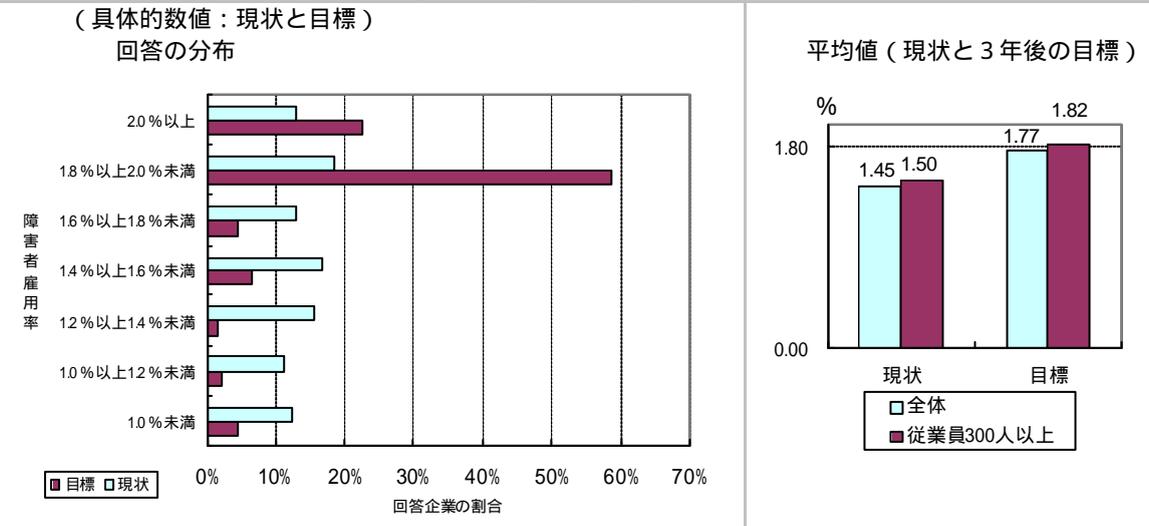
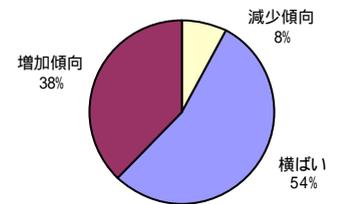
4) 【外国人役員比率(海外)】 海外子会社における外国人役員の比率は、どのような傾向にありますか。  
[外国人役員比率(海外): %]

(過去3年間の傾向)			
N: 該当しない・不明	101	44.1%	-
- 1: 減少傾向	1	0.4%	0.8%
0: 横ばい	100	43.7%	78.1%
1: 増加傾向	27	11.8%	21.1%



5) 【障害者雇用率】 障害者の雇用率の推移は、どのような傾向にありますか。  
[障害者雇用率: %]

(過去3年間の傾向)			
N: 該当しない・不明	23	10.0%	-
- 1: 減少傾向	16	7.0%	7.8%
0: 横ばい	112	48.9%	54.4%
1: 増加傾向	78	34.1%	37.9%



## 従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上

6) 【従業員教育・研修費用】 従業員一人あたりの教育・研修費用（年間）の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 従業員一人あたりの教育・研修費用（年間）：円 ]

(過去3年間の傾向)				
N：該当しない・不明	40	17.5%	-	
- 1：減少傾向	33	14.4%	17.5%	
0：横ばい	75	32.8%	39.7%	
1：増加傾向	81	35.4%	42.9%	
(具体的数値：現状と目標) 省略（数値のばらつきが大きいため）				

## ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現

7) 【年次有給休暇取得率】 従業員の年次有給休暇取得率の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 年次有給休暇取得率（一人あたり平均）：% ]

(過去3年間の傾向)				
N：該当しない・不明	27	11.8%	-	
- 1：減少傾向	21	9.2%	10.4%	
0：横ばい	139	60.7%	68.8%	
1：増加傾向	42	18.3%	20.8%	
(具体的数値：現状と目標) 回答の分布				平均値（現状と3年後の目標） 

8) 【月次残業時間】 従業員の月次残業時間の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 月次残業時間 (一人あたり平均): 時間 ]

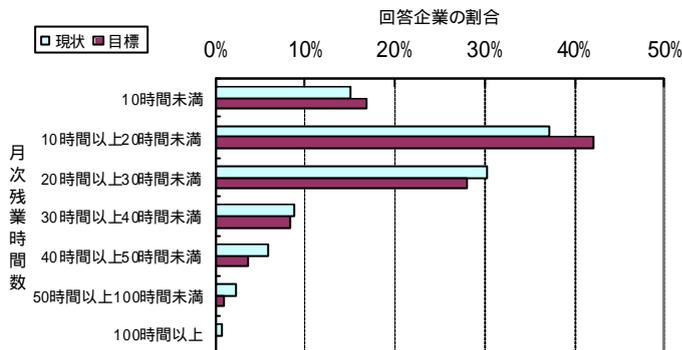
(過去3年間の傾向)

N : 該当しない・不明	15	6.6%	-
- 1 : 減少傾向	47	20.5%	22.0%
0 : 横ばい	115	50.2%	53.7%
1 : 増加傾向	52	22.7%	24.3%

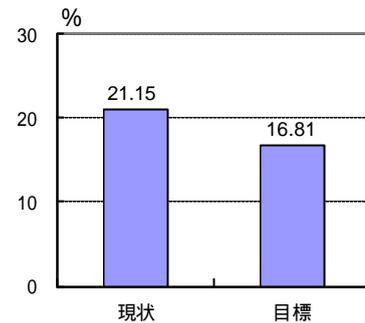


(具体的数値: 現状と目標)

回答の分布



平均値 (現状と3年後の目標)

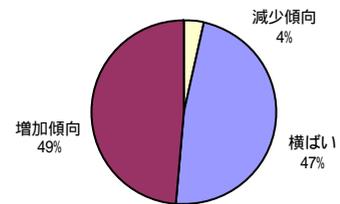


9) 【育児休暇取得者数】 育児休暇の取得者数の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 育児休暇取得者数 (年間): 人 ]

(過去3年間の傾向)

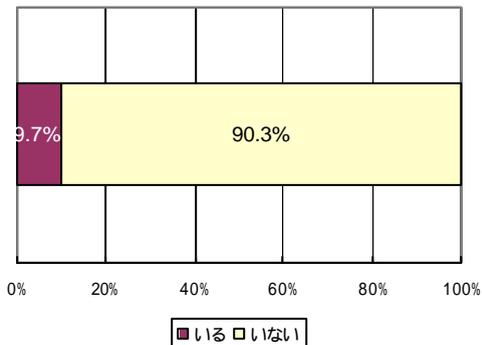
N : 該当しない・不明	33	14.4%	-
- 1 : 減少傾向	7	3.1%	3.6%
0 : 横ばい	93	40.6%	47.4%
1 : 増加傾向	96	41.9%	49.0%



(具体的数値: 現状)

男性: 取得者がいる企業の割合

いる (17社)・いない (158社)  
未回答 (54社)



女性: 回答の分布 (従業員数別)

300人未満	0人	10	300人以上1,000人未満	0人	6
	1人	5	5人未満	15	
	2人	2	5人以上	3	
			10人以上	3	

(最高値 = 16人)

1,000人以上5,000人未満	10人未満	53	5,000人以上	10人未満	9
	10人以上	17	10人以上	25	
	20人以上	3	50人以上	11	
	30人以上	3	100人以上	5	
	50人以上	1	200人以上	5	

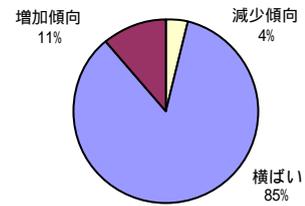
(最高値 = 56人) (最高値 = 577人)

10) 【介護休暇取得者数】 介護休暇の取得者数の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 介護休暇取得者数 (年間): 人 ]

(過去3年間の傾向)

N : 該当しない・不明	40	17.4%	-
- 1 : 減少傾向	7	3.1%	3.7%
0 : 横ばい	161	70.3%	85.2%
1 : 増加傾向	21	9.2%	11.1%



(具体的数値：現状)

回答の分布 (従業員数別)

従業員300人未満		300人以上1,000人未満	
0人	14	0人	21
1人	2	1人	3
		4人	1
		6人	2

1,000人以上5,000人未満		5,000人以上	
0人	53	0人	20
1人	15	5人未満	29
2人	3	5人以上10人未満	8
3人以上	3	10人以上	6

(最高値 = 4人)

(最高値 = 47人)

11) 【従業員満足度】 従業員満足度の推移は、どのような傾向にありますか。

[ 各社が用いる指標 ]

(過去3年間の傾向)

N : 該当しない・不明	136	59.4%	-
- 1 : 減少傾向	5	2.2%	5.4%
0 : 横ばい	69	30.1%	74.2%
1 : 増加傾向	19	8.3%	20.4%

