



ダイバーシティと働き方に関する アンケート調査結果

2014年12月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
経営者の行動宣言.....	2
1. 【要約】～今回の調査結果について～.....	3
2. アンケートの回答結果.....	6
Ⅰ アンケートに関する基本情報.....	6
Ⅱ. 女性の登用・活用.....	8
1) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示	
2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置	
3) 女性従業員の活用	
4) 女性役員・管理職の登用	
5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表	
6) 女性の新卒採用	
7) 女性のキャリア採用	
8) 男性の育児休暇取得率	
9) 家族手当・配偶者手当・子ども手当)	
10) 女性の登用・活用に向けた課題	
11) 女性の登用・活用に向けた効果的な施策	
12) 女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み事例	
Ⅲ. 外国籍人財・留学生の登用・活用.....	30
1) 外国籍人財の活用	
2) 外国籍人財の新卒採用	
3) 外国籍人財の役員・管理職への登用	
Ⅳ. 柔軟で多様な働き方の促進.....	33
1) 柔軟で多様な働き方を促進するための取り組み状況	
2) 人事・評価制度	
3) 多様な働き方に関する課題と具体的取り組み事例	
委員名簿.....	42

はじめに

経済同友会では、2011年～2013年まで人財育成・活用委員会にて、ダイバーシティ促進及び、企業におけるグローバル人財の育成・活用とグローバル人財市場の構築により、継続的なイノベーションを起こし、グローバル競争に向かっていくための検討を行った。2014年度は、新しい働き方委員会にて、労働力人口が減少する中で、多様な人財の活躍を促す新しい働き方、特に、現行の労働法制における課題ならびに企業における生産性向上や創造力発揮に寄与する働き方についての検討を重ねてきた。

企業がグローバル競争に勝ち抜くためには、性別・年齢・国籍等を問わず実力主義を徹底し、国内外から優秀な人財を獲得し、活用しなければならない。そのため、2012年5月に、「意思決定ボードのダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～」と題して、女性の管理職・役員への登用・活用にフォーカスし、経営や事業の意思決定を担う「意思決定ボード」のダイバーシティの必要性について述べた提言を公表した。また、グローバル経営戦略において重要な要素になる、「意思決定ボード」のダイバーシティは、経営者自らが実現すべきテーマとなることから、経営者がリーダーシップを発揮し、女性の管理職・役員への登用・活用に向けた「経済同友会 経営者の行動宣言」を2012年に発表している。

経済同友会では、会員企業の女性管理職・役員の登用・活用に対する現状、各企業の目標設定、登用・活用に向けた施策等をモニタリングすることにより、各社の女性の登用・活用のためのノウハウの共有を図るべく、3年目となるアンケート調査を実施した。

また、女性管理職・役員の登用・活用に加えて、外国籍人財の登用・活用や働き方の多様化についても今回のアンケートでは包含し、ダイバーシティが進む中での働き方の現状と各社の取り組みを広く共有するものとした。

本アンケートの実施は3年目となり、少しずつ変化が見られる内容となったが、今後の目標達成に向けて課題やノウハウを共有し、将来に向けた戦略や仕組み作りに役立てたいと考えている。

おわりに、今回の調査にご参加いただいた各社の関係各位をはじめ、ご協力いただいたすべての関係者の皆様に対し、この場を借りて深甚なる謝意を表したい。

¹ 経営や事業の意思決定に関する役割を担うメンバー《役員(取締役・執行役・執行役員)及び部長》を指す。

経済同友会 経営者の行動宣言

【前提】

企業は、国際競争力向上のため、性別・年齢・国籍等を問わず、国内外から優秀な人財を登用・活用することを第一義とする。
その一環として、今回は、女性の「意思決定ボード」への参画を促すべく、女性管理職・役員の登用・活用に向け、以下の行動宣言を行う。

1. 2020 年までに、女性役員の登用も視野に入れ、
「女性管理職 30%以上」の目標を、
企業が率先し達成するために努力する。
※代表幹事就任挨拶にて「2020 年までに指導的地位に占める女性の割合を 30%とする政府目標は、企業が率先して達成すべき」と表明。
2. 上記目標を念頭に置き、
業種・業態等の各社の状況に応じた目標値を自ら掲げ、
女性管理職・役員の登用・活用を進める。
3. 女性管理職・役員の人数・比率、
及び各社で設定した目標値を
IR や CSR レポート等で積極的に情報公開する。
4. 経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、
女性役員・管理職の積極的な参加を促す。
5. 経済同友会の経営者自身が、
「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略である
との自らの意識改革を行う。

1. 【要約】 ～今回の調査結果について～

(1) 調査概要

- 調査名称 ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査
- 調査対象 経済同友会会員 所属企業の代表者 (871社)
- 調査方法 メール・FAX により調査票を送付し、同方法にて調査票を回収
- 調査期間 2014年10月～11月
- 有効回答数²

	依頼数	有効回答数	有効回答率
全 体	871	235	27.0%

【参考】		有効回答数	割合
	上場	143	60.9%
	未上場	92	39.1%
	製造業	71	30.2%
	非製造業	164	69.8%

(2) 調査結果概要

I. アンケートに関する基本情報

- ◆創業40年以上の大企業中心に200件以上の回答。(上場企業61%、創業40年以上66%、従業員数1,000人以上69%。業種別では、製造業30%、非製造業70%。)
- ◆海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

II. 女性の登用・活用に関する現状等

- (1) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示
 - ◆54%の企業が明示しており、32%の企業が今後の対応を検討している。
- (2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置
 - ◆55%の企業が既に設置しており、23%の企業が今後の対応を検討している。
- (3) 女性従業員の活用
 - ◆日本国内では、従業員の39%（前年42%）が女性である。
 - ◆製造業では21%（前年21%）、非製造業では46%（前年52%）と差が見られる。
- (4) 女性役員・管理職の登用
 - ◆女性の登用は管理職6.3%（前年5.8%）、意思決定ボード3.4%（前年3.3%）と低い。
 - ◆課長級以上の役職を中心に、女性の登用が進んでいる。
- (5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表
 - ◆38%の企業が数値目標を設定、検討したい（28%）を合わせると6割を超える。
 - ◆2020年までの目標設定をしている企業のうち、平均数値目標は24.8%となり、行動宣言の「30%」に近づいている。

² 本アンケートと2012年度、2013年度アンケートとは、有効回答数の企業母集団が異なる。

- (6) 女性の新卒採用
◆日本国内における新卒の女性採用実績は、平均33%（2013年：31%）である。
- (7) 女性のキャリア採用
◆キャリア採用の全体人数のうち、女性の割合は29%であり、従業員数における女性比率（39%）よりも低い。
◆キャリア採用を行った企業のうち、女性管理職の採用を行った企業は21%であるが、半数近くの企業が「今後は女性管理職採用を増やす予定」である。
- (8) 男性の育児休暇取得率
◆男性育児休暇取得率は、従業員5千人以上の大企業で特に高い傾向にある。
◆全体的にまだ低いものの、業種別では非製造業より製造業の取得率が高い傾向にある。
- (9) 家族手当
◆配偶者手当を支給する企業は40%、子ども手当を支給する企業は55%である。
◆配偶者手当制度における支給条件は、税制上の被扶養者の収入限度である103万円としている企業が67%と多い。
- (10) 女性の登用・活用に向けた課題と具体的取り組み
◆出産・育児と仕事を両立する環境や制度が、まだ充実していないため、ロールモデルが少なく、管理職を志向する女性が少ない等の課題が認識されている。
◆効果的な取り組みとしては、経営主導で制度や環境を整備すると同時に、女性社員の管理職に対しても研修等を通じて意識改革を促す等の内容が見られる。

Ⅲ. 外国籍人財・留学生の登用・活用

- (1) 外国籍人財の活用
◆84%の企業が、「外国籍人財」を活用している。
- (2) 外国籍人財の新卒採用
◆日本の大学・大学院を卒業・修了した留学生の新卒採用を行った企業は54%、外国の大学・大学院を卒業・修了した外国籍学生の新規採用を行った企業は25%である。
- (3) 外国籍人財の役員・管理職への登用
◆全体では社外取締役（3.5%）や執行役/執行役員（2.8%）等の役職での登用が目立つ。
◆親会社（本社）では、部課長級での外国籍人財の登用が進んでいる。

Ⅳ. 柔軟で多様な働き方の促進

- (1) 柔軟で多様な働き方を促進するための取り組み状況
◆80%以上が短時間勤務制度、長時間労働の是正、年次有給休暇取得奨励等を導入している。
- (2) 導入している人事・評価制度
◆人事制度では能力ベース（職能資格制度）、評価制度では目標管理評価を導入している企業が多い。また評価制度では業績・パフォーマンスが特に重視されている。
- (3) 多様な働き方に関する課題と具体的取り組み
◆長時間労働の常態化や、制度上の厳格な要件等により利用が進まない、社内風土が未醸成等の課題認識がある。
◆具体的な取り組みとしては、現行制度の拡充や弾力的な運用、再雇用の制度、裁量労働・フレックス制、在宅勤務やテレワーク等の導入を通じて効果があったとするケースが紹介されている。

(4) 今後の課題

今回のアンケート結果から、会員の所属企業では、昨年にも増して、女性の登用が喫緊の経営課題として認識されつつあり、国際的には低水準ではあるものの課長職レベルの女性登用は増加傾向にあることが分かった。

また、女性の登用・活用に関して経営方針や経営計画等で明示している企業は54%、女性の登用・活用を推進する組織を設置している企業は55%と過半数を超える。女性管理職登用の具体的数値目標を設定している企業は、2012年は15%から38%へと倍増し、女性管理職登用の数値目標の平均は2018年までに22.8%となっている。一方、2011年は6割の企業が「設定を考えていない」と回答していたが、今回は3割弱に減少している。また、具体的な取り組みに関しては、女性の職場への定着に関する取り組みと、女性がより活躍するための取り組みとに分けられる。今回のアンケートでは、職場に定着し、育児と仕事の両立を支援するための制度的枠組みは、かなり進み始めていることが明らかになった。今後は、女性自身が管理職を積極的に目指し、持てる力を最大限活かせるよう、活躍を支援するための取り組みに注力する必要がある。

外国籍人財の登用・活用に関してはまだ低い水準に留まるものの、本社の取締役や執行役／執行役員層における登用が進み始めており、特に、製造業・非製造業ともに社外取締役における外国籍人財の登用が進んでいる。また、海外の連結子会社の役職者においては、3割近くが外国籍の人財（現地・ローカル人財含む）となっており、現地化が進んでいることも分かる。

多様で柔軟な働き方に関しては、働く時間や場所の柔軟性の担保について企業が様々な取り組みを行っている。短時間勤務制度の導入や長時間労働の是正、年次有給休暇取得の奨励を積極的に行いながら、製造業では、フレックスタイム制、変形労働時間制、裁量労働制、テレワーク制度・在宅勤務といった制度や仕組みに関心が高く、非製造業では地域や職種等を限定した働き方に関心が高いことが分かる。業種や職種の特徴により、働き方の多様化の方策にも違いがあると言えるだろう。

ダイバーシティとは、企業が生き残るための経営戦略である。性別や国籍を問わず、実力のある人財を戦略的かつ積極的に育成・活用し、公正に評価する真の実力主義が実行されて初めて、企業の競争力となる。そのためには、2012年の行動宣言で提言した女性の管理職比率に関する数値目標設定を含むポジティブ・アクションを実行することが早道であり、数値目標の設定は、あくまでも現在の男女間格差の解消を「急ぐ」ための時限的取り組みであることを再確認しておきたい。日本企業の競争力強化の優先課題であるダイバーシティ促進の中でも、一番身近な女性の「意思決定ボードへの登用」は緊急性のある最優先課題であり、引き続き、経営者自らが行動宣言を実施する必要がある。また、外国籍人財の登用・活用においても、企業のグローバル競争力を高めていく一つの方策として、積極的に進めていくことが望まれる。そして、女性や外国籍人財といった多様な人財が実力を発揮し、生産性の向上や創造力を発揮するためには、企業や職種の特性に応じた多様で柔軟な働き方が整備される必要がある。経済同友会としては今後とも情報共有を行いつつ、ダイバーシティが日本企業の活力となるよう働きかけていきたい。

2. アンケートの回答結果

1. アンケートに関する基本情報

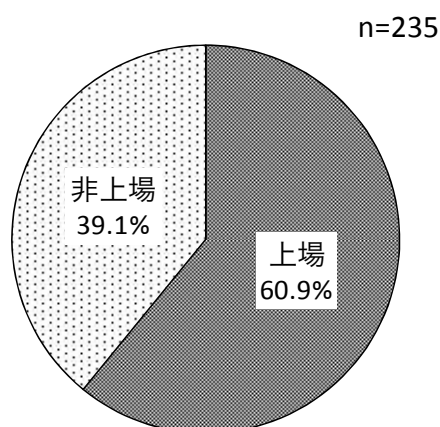
◆創業40年以上の大企業中心に200件以上の回答。

◆海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

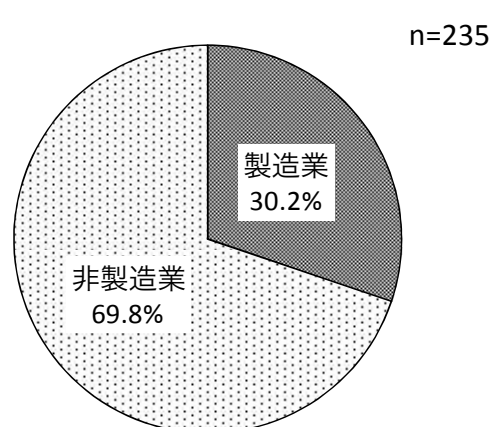
アンケート回答企業の特徴は、上場企業 (60.9%)、創業40年以上 (66.0%)、従業員数1,000人以上 (68.9%) の大企業中心である。また、海外売上高比率10%未満 (58.2%)、外国人持ち株比率10%未満 (41.0%) と、国内を主要な市場としている企業中心の回答となっている。

アンケート回答率は27.0% (回答総数235件) と比較的高く、会員企業のテーマに関する関心の高さが窺える。

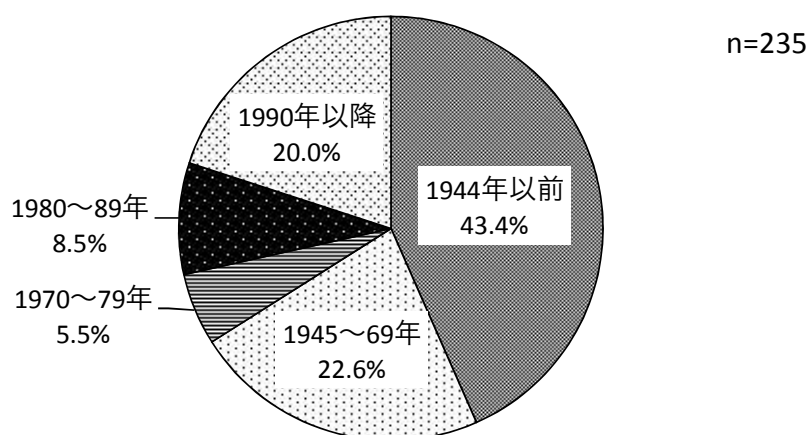
Q. 貴社は国内証券取引所に上場していますか。



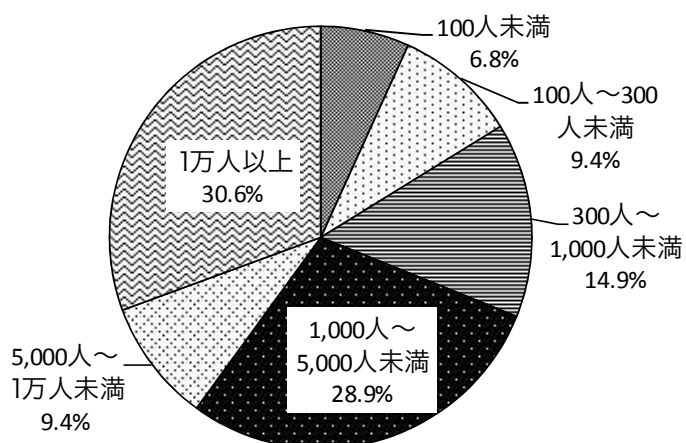
製造業／非製造業の割合



Q. 創業年 (西暦)をお答えください

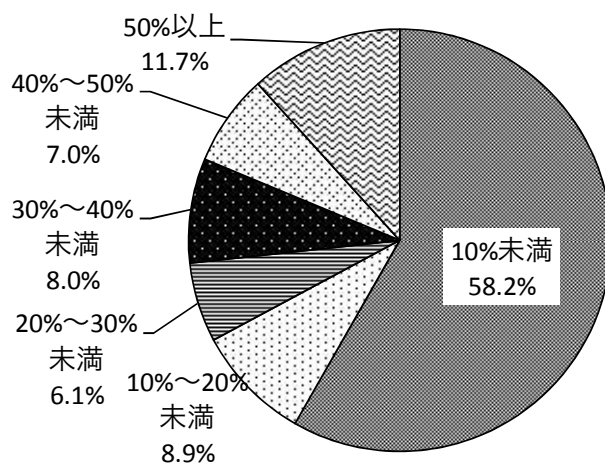


Q. 貴社の従業員数（日本国内及び海外含む、非正規含む、派遣社員は除く）をお答えください。



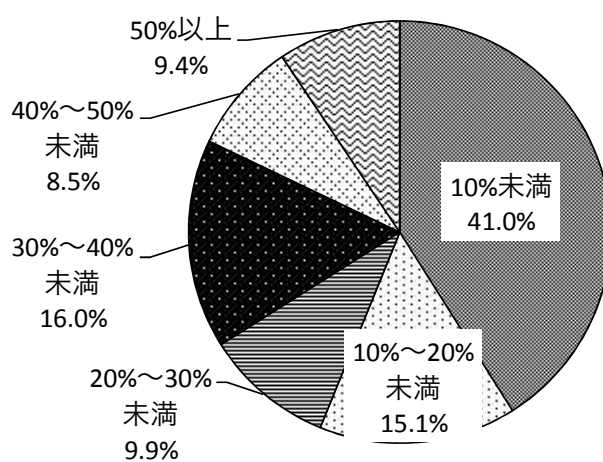
n=235

Q. 海外売上高比率（日本国内及び海外含む）についてお答えください。



n=213

Q. 外国人持ち株比率についてお答えください。



n=212

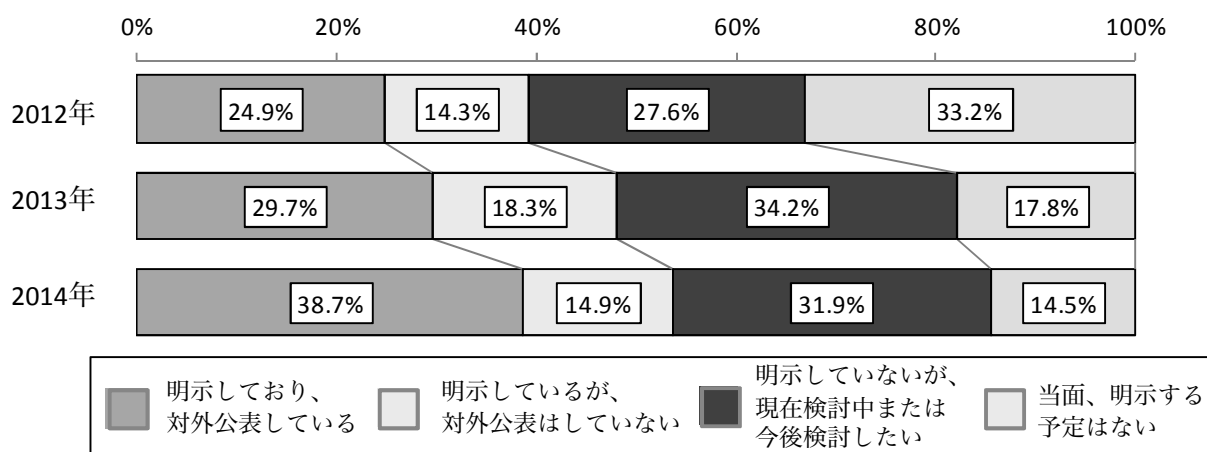
II. 女性の登用・活用

(1) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示

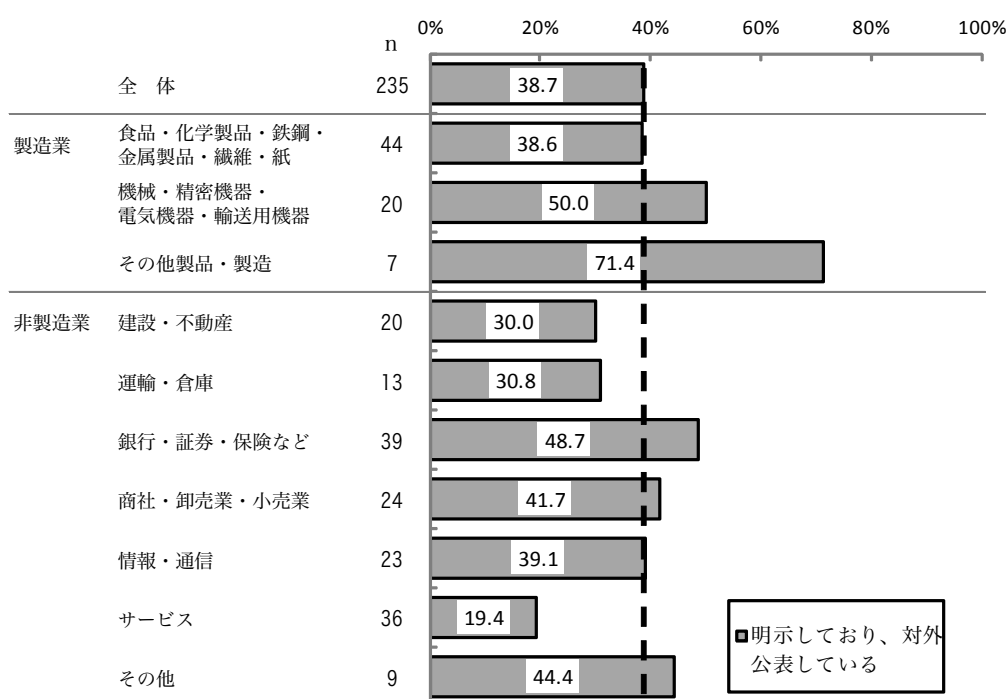
◆経営指針や経営計画等で明示している企業は、2年前の1.5倍に増加した。

Q. 女性の登用・活用について、経営指針や経営計画等において明示していますか。

n=235



《業種分類別》³



³ 該当企業が10社未満の場合は、類似する業種と同じ括りで集計した。非製造業の「サービス」には、「コンサルティング」「研究所」「ホテル」「エンターテインメント」「広告」「教育」等が含まれる。n=30未満の場合は、参考値としての取扱いとする。点線は、「明示しており、対外公表している」の全体結果（38.7%）を指す。

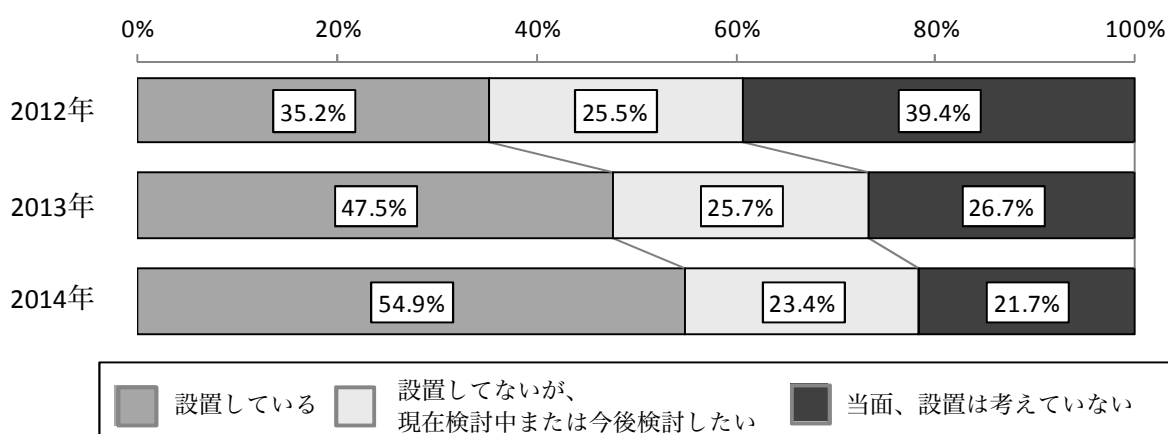
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

◆55%の企業が既に設置しており、23%の企業が今後の対応を検討している。

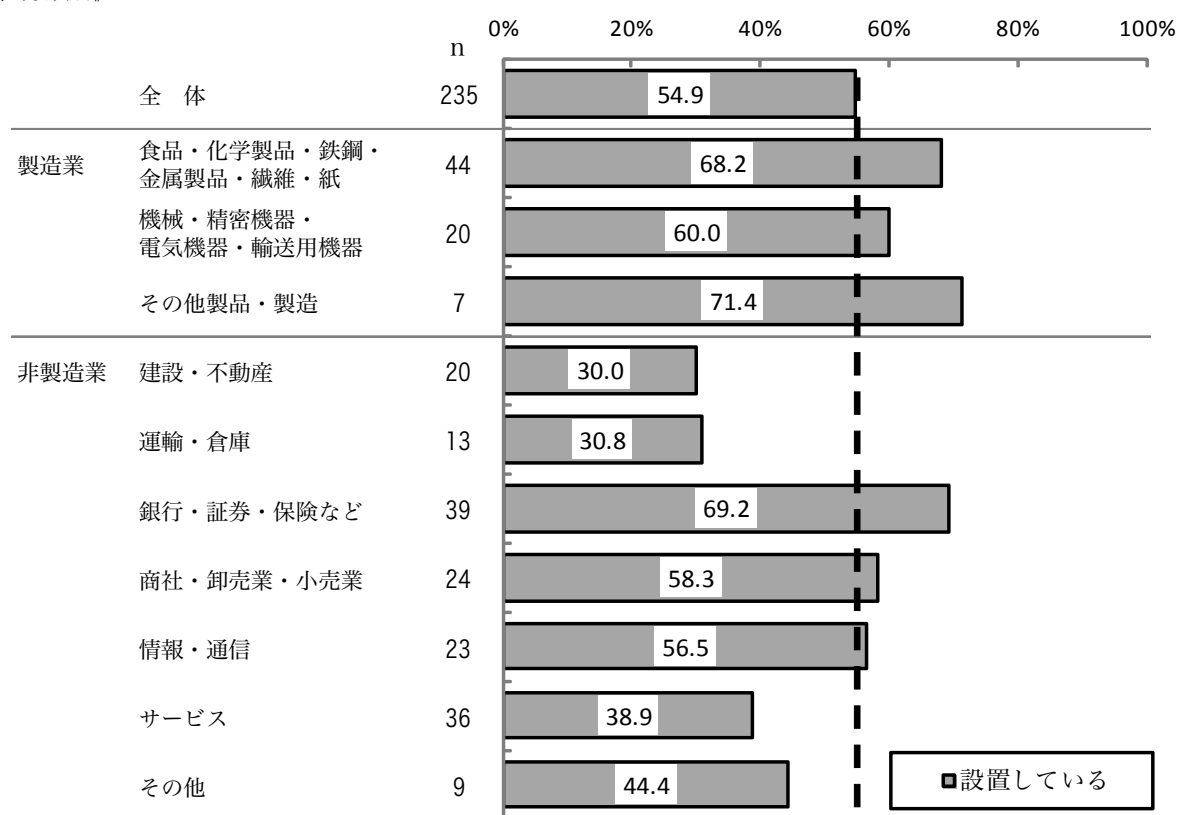
業種別では、食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙」銀行・証券・保険など」は、回答企業のうち7割近くが設定している。⁴

Q. 女性の登用・活用を推進する組織又は会議体が、企業内に設置されていますか。

n=235



業種分類別》



⁴ 点線は、「設置している」の全体結果（54.9%）を指す。なお、n=30未満は参考値として取り扱う。

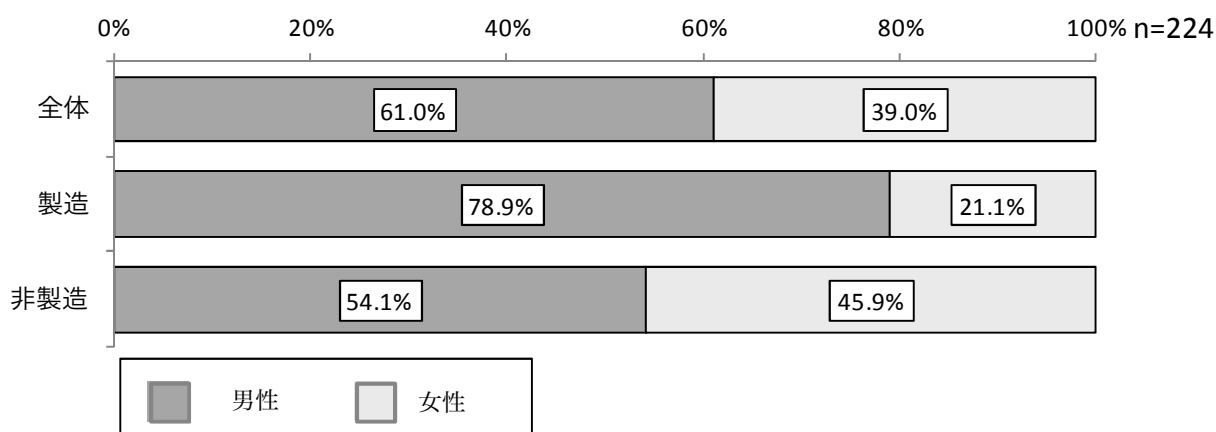
(3) 女性従業員の活用

- ◆日本国内では、従業員の39%（前年42%）が女性である。
- ◆製造業では21%（前年21%）、非製造業では46%（同52%）と差が見られる。
- ◆海外拠点では、製造業（29%）と非製造業（33%）の差は国内より小さい。

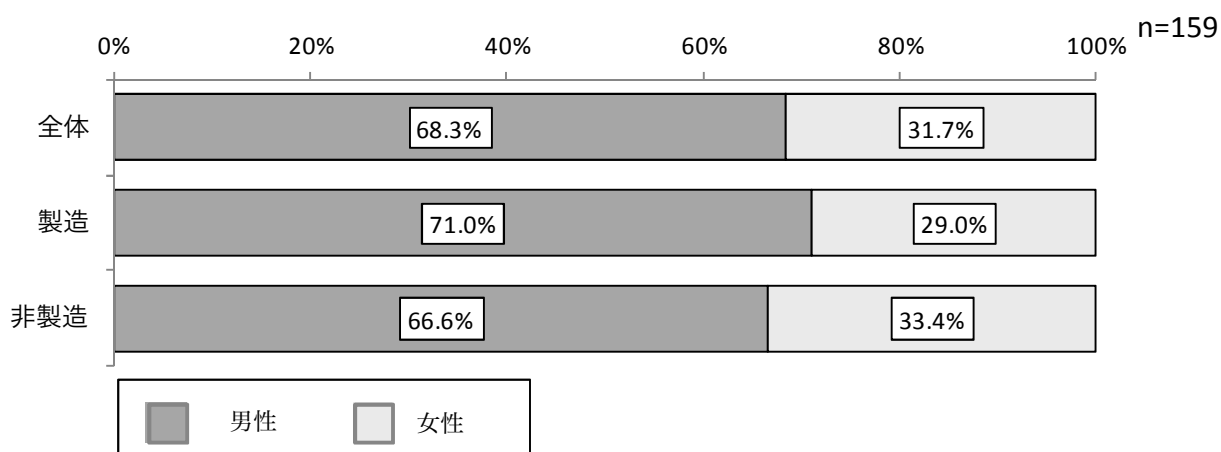
全従業員に占める女性の割合は、昨年比べて低下している。結婚や出産後も人財が定着し、管理職登用へのキャリア開発を進めていくことが課題である。製造業では海外生産が進んでおり、海外生産工場での女性従業員の登用が多いと予想される。

Q. 貴社の従業員数（日本国内のみ、海外のみ、それぞれ非正規含む）についてお答えください。

A. 日本国内のみの従業員男女比率



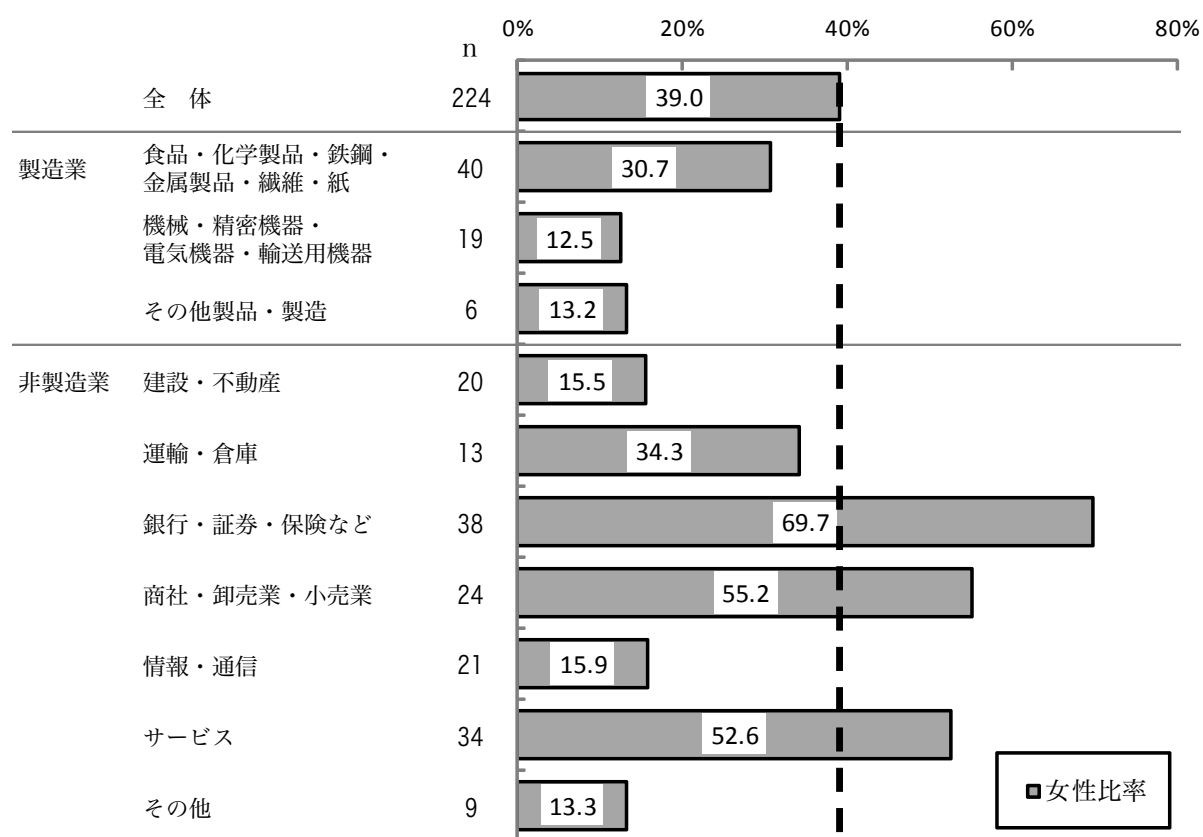
B. 海外のみの従業員男女比率



業種別では、「銀行・証券・保険など」「サービス」は、従業員の5割以上が女性である。⁵

業種分類別》

A. 日本国内のみの従業員男女比率



⁵ 点線は、「女性従業員比率」の全体結果（39.0%）を指す。なお、n=30未満は参考値として取り扱う。

(4) 女性役員・管理職の登用

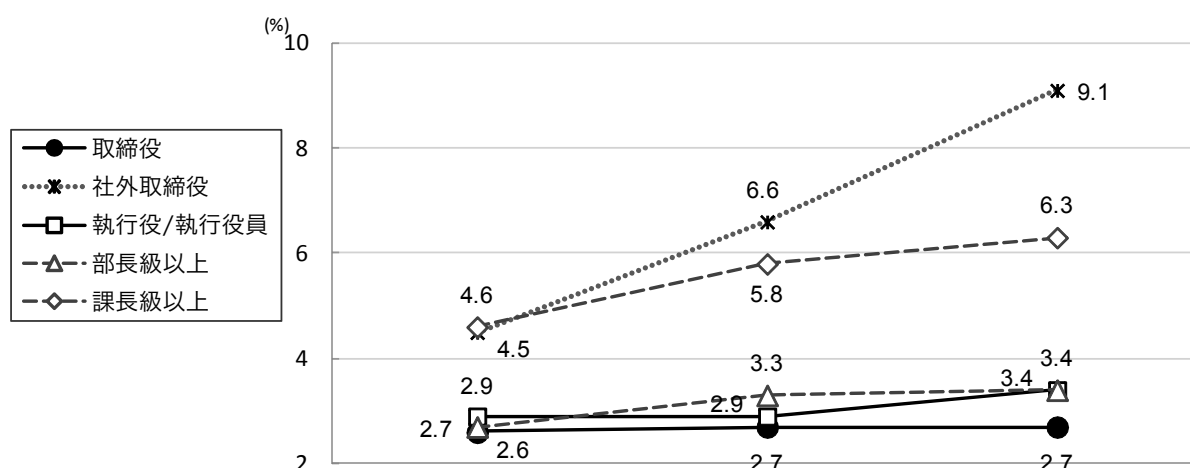
◆女性の登用は、管理職6.3%（前年5.8%）、意思決定ボード3.4%（同3.3%）と前年に比べて上昇傾向が見られる。

◆社外取締役や社外監査役を中心に、登用が進んでいることが分かる。

管理職における登用はOECD加盟国が軒並み30%を超える中で、日本企業は極端に低い状況にある。しかし、女性管理職比率の推移は増加傾向（68.2%）にあるため、意思決定ボードまでの登用は今後の継続した取り組みにより増加していくと予想される。ただし、政府は2020年に指導的地位に就く女性の割合を30%までに増やす」としているため、今後、更なる積極的な促進が要求される。

課長級の女性登用は、非製造業（6.5%）が製造業（4.3%）と比べて倍近く高い。また、取締役（2.7%）においては、社外取締役（9.1%）で女性登用を進めていることが分かる。

Q. 貴社の役員・管理職数（連結・日本国内のみ）についてお答えください。⁶



	2012年			2013年			2014年					
	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業	全体/増減	製造業/増減	非製造業/増減	全体/増減	製造業/増減	非製造業/増減
取締役	2.6%	1.4%	3.4%	2.7%	2.2%	3.1%	2.7%	0.0%	2.4%	0.2%	2.8%	-0.3%
社外取締役	4.5%	7.6%	3.9%	6.6%	8.1%	5.9%	9.1%	2.5%	9.2%	1.1%	9.1%	3.2%
取締役兼執行役	0.8%	0.6%	0.9%	1.0%	0.3%	1.5%	2.0%	1.0%	2.3%	2.0%	1.8%	0.3%
執行役 / 執行役員	2.9%	3.0%	2.8%	2.9%	1.7%	3.6%	3.4%	0.5%	1.7%	0.0%	4.2%	0.6%
監査役 / 監査委員				3.9%	2.5%	4.9%	5.2%	1.3%	5.2%	2.7%	5.2%	0.3%
社外監査役 / 社外監査委員				5.3%	4.1%	6.1%	8.3%	3.0%	8.0%	3.9%	8.4%	2.3%
部長級	2.8%	2.6%	2.9%	3.3%	3.0%	3.6%	3.4%	0.1%	2.3%	-0.7%	4.2%	0.6%
課長級	5.3%	3.6%	6.9%	6.5%	3.8%	8.4%	7.3%	0.8%	4.3%	0.5%	8.5%	0.1%
部長級以上	2.7%	2.5%	3.0%	3.3%	2.9%	3.6%	3.4%	0.1%	2.3%	-0.6%	4.1%	0.5%
課長級以上	4.6%	3.3%	5.8%	5.8%	3.6%	7.3%	6.3%	0.5%	3.6%	0.0%	7.5%	0.2%

⁶ 上記数字は、回答企業の各階層の合計人数に対する女性の割合とし、表では前年度比1.0%以上増加した役職に関して、網掛けしている。

業種分類別〈2014年〉

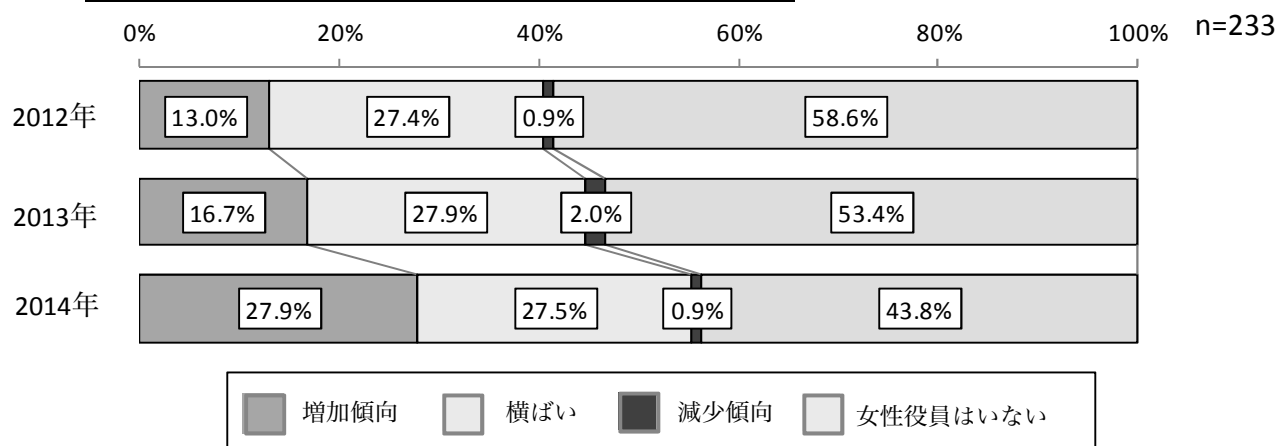
業種別に見ると、非製造業の「商社・卸売業・小売業」「サービス」において、全役職で全業種の平均値を上回る登用を進めていることが分かる。製造業では、食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙において、取締役や監査役/監査委員における登用が進んでいる。⁷⁸

	全業種 n=235	製造業		
		食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙 n=44	機械・精密機器・電気機器・輸送用機器 n=20	その他製品製造 n=7
該当社数				
取締役	2.7%	3.3%	0.9%	2.4%
社外取締役	9.1%	13.0%	3.7%	23.1%
取締役兼執行役	2.0%	3.5%	1.5%	0.0%
執行役 / 執行役員	3.4%	2.4%	0.8%	2.5%
監査役 / 監査委員	5.2%	8.0%	2.2%	4.6%
社外監査役 / 社外監査委員	8.3%	11.7%	2.7%	10.0%
部長級	3.4%	2.8%	2.1%	1.6%
課長級	7.3%	5.2%	3.1%	3.1%
部長級以上	3.4%	2.9%	2.0%	1.8%
課長級以上	6.3%	4.6%	2.6%	2.5%

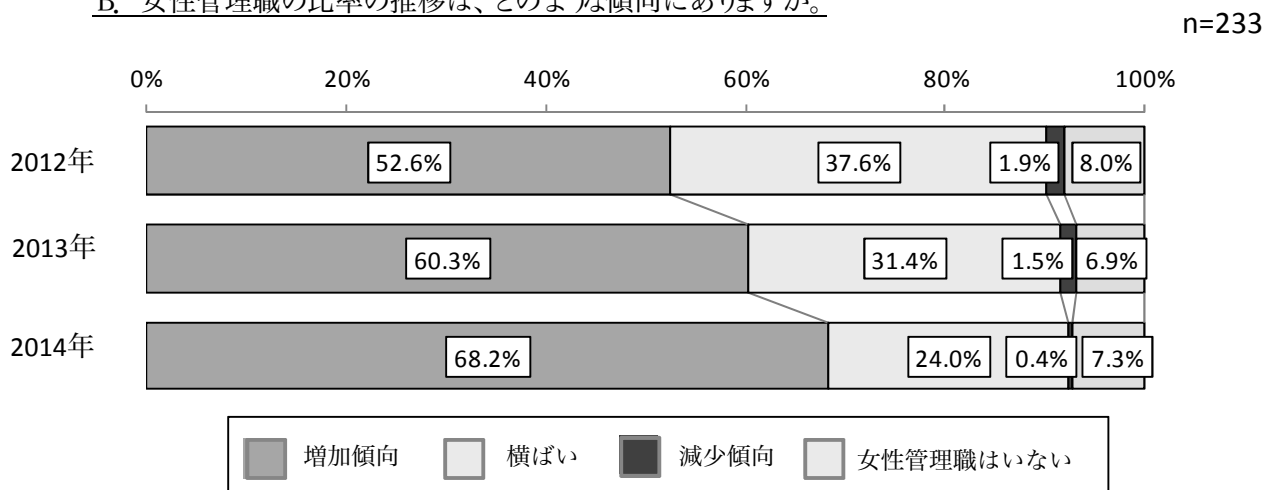
	全業種 n=235	非製造業						
		建設・不動産 n=20	運輸・倉庫 n=13	銀行・証券・保険など n=39	商社・卸売業・小売業 n=24	情報・通信 n=23	サービス n=36	その他 n=9
該当社数								
取締役	2.7%	1.1%	4.6%	5.2%	6.6%	2.0%	4.6%	0.3%
社外取締役	9.1%	7.4%	6.7%	10.7%	18.2%	2.0%	8.5%	5.3%
取締役兼執行役	2.0%	2.4%	0.0%	1.1%	2.7%	1.4%	5.4%	0.0%
執行役 / 執行役員	3.4%	1.9%	0.9%	3.0%	6.8%	2.9%	7.6%	2.4%
監査役 / 監査委員	5.2%	3.6%	7.3%	3.7%	6.3%	5.6%	16.9%	0.5%
社外監査役 / 社外監査委員	8.3%	5.7%	17.4%	5.5%	13.6%	5.6%	13.6%	10.0%
部長級	3.4%	0.4%	2.9%	3.1%	3.9%	5.0%	12.4%	0.9%
課長級	7.3%	1.8%	5.3%	10.4%	8.6%	5.0%	23.1%	4.5%
部長級以上	3.4%	0.5%	3.0%	3.2%	4.4%	4.8%	11.3%	0.8%
課長級以上	6.3%	1.5%	4.9%	8.9%	7.8%	5.0%	20.1%	3.1%

⁷ 表では、全業種の平均値より高い数値に網掛けしている。

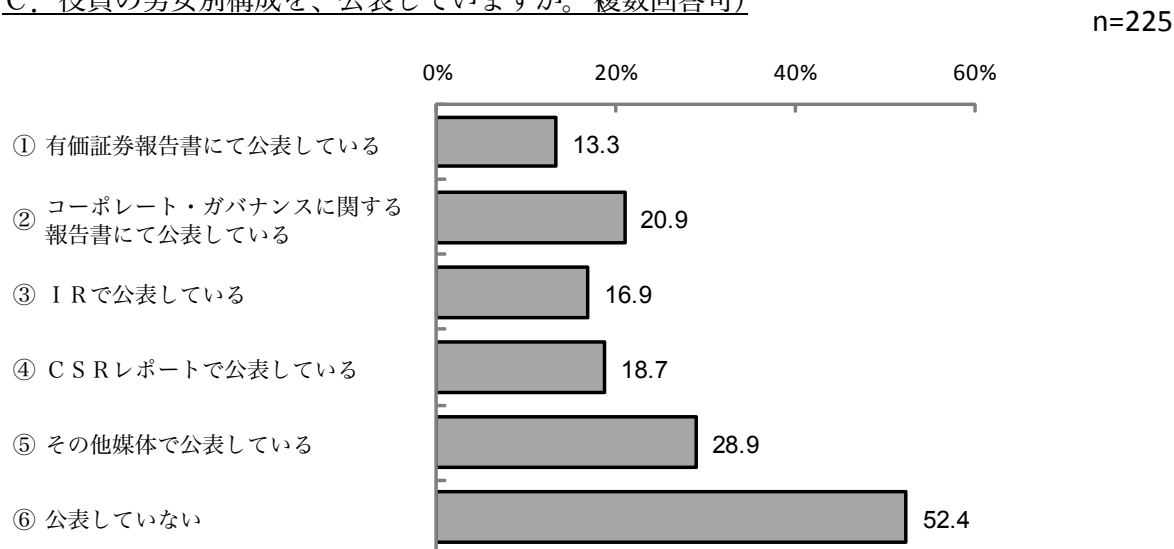
A. 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



B. 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。



C. 役員の男女別構成を、公表していますか。(複数回答可)



《その他の媒体》 ※有効回答のみ

- ・ 自社ホームページ 26件)
- ・ 内閣府(女性の活躍『見える化』サイト)や厚労省(「ポジティブ・アクション」)
のサイト (18件)
- ・ ディスクローチャー資料 (6件)
- ・ 会社案内/アニュアルレポート (3件)
- ・ その他(14件)

《役員の男女別構成を公表していない主な理由》 ※有効回答のみ

- ・ 女性役員がいないため (2件)
- ・ 今後、公表・検討予定 (4件)
- ・ 必要性がない (2件)

(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表

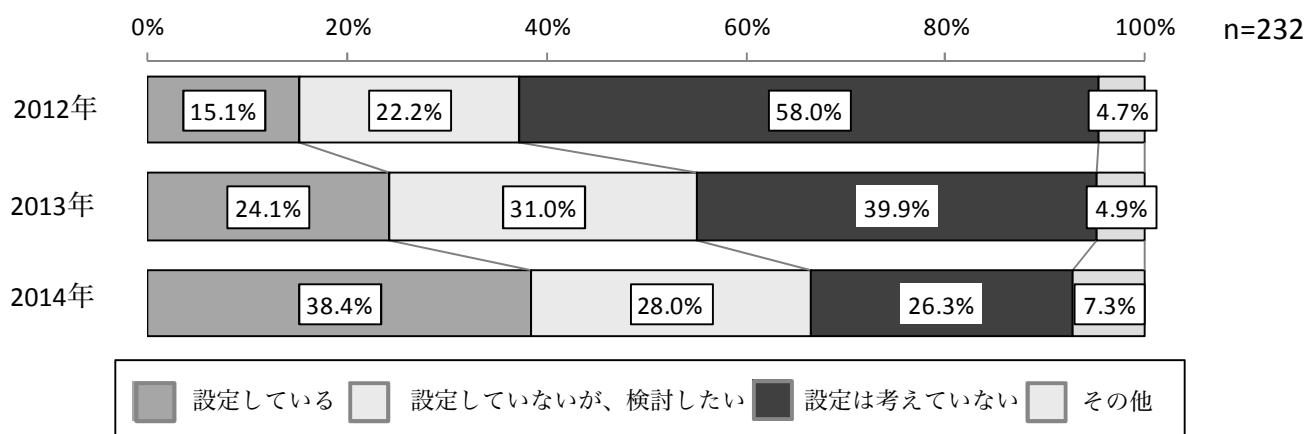
◆38%の企業が数値目標を設定している。検討したい（28%）企業を合わせると6割を超える。

女性管理職登用の具体的数値目標を設定している企業は38.4%と年々増えており、数値目標の平均は2018年までに22.8%である。また、2020年までの目標を設定している企業の数値目標の平均は24.8%である。また、「数値目標の設定は考えていない」企業が26.3%となり、2年前と比べて約半減した。

数値目標の設定を考えていない企業の主な理由は、性別に関わらず、能力・実力次第で登用している」とする企業が圧倒的に多い。また、「女性管理職に登用できる人材が育っていない」企業も多かった。

Q. 女性管理職の登用に関する具体的数値目標（日本国内のみ）の設定及び公表方法についてお答えください。

A. 貴社では女性管理職の登用に関して具体的な数値目標を設定していますか。



※設定していると回答いただいた企業の数値目標の平均：2018年までに22.8%

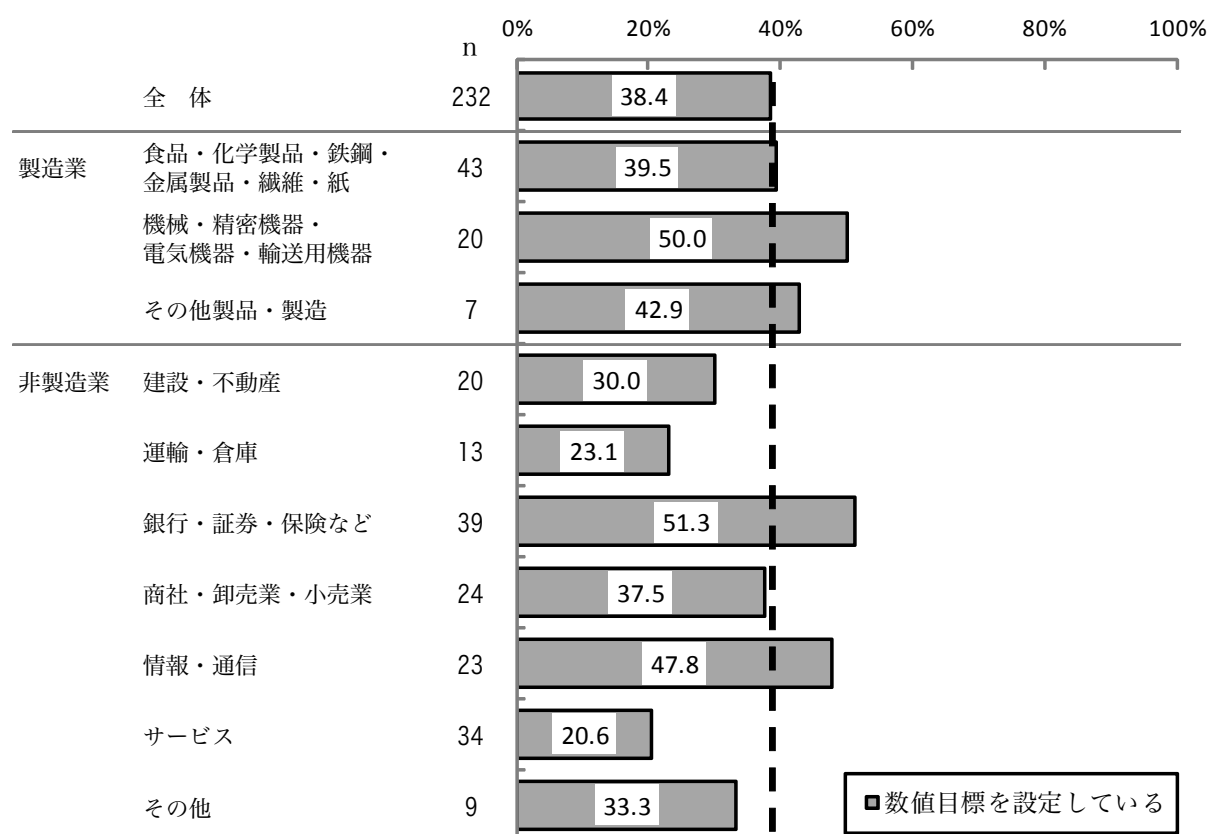
《数値目標の設定を考えていない主な理由》

- ・性別に関わらず、能力・実力次第で登用している（8件）
- ・女性管理職に登用できる人材が育っていない（6件）
- ・積極的な女性管理職登用を行っている（5件）
- ・数値目標にこだわらず、職場環境、社内教育の整備に取り組んでいる（3件）
- ・検討中（3件）
- ・その他

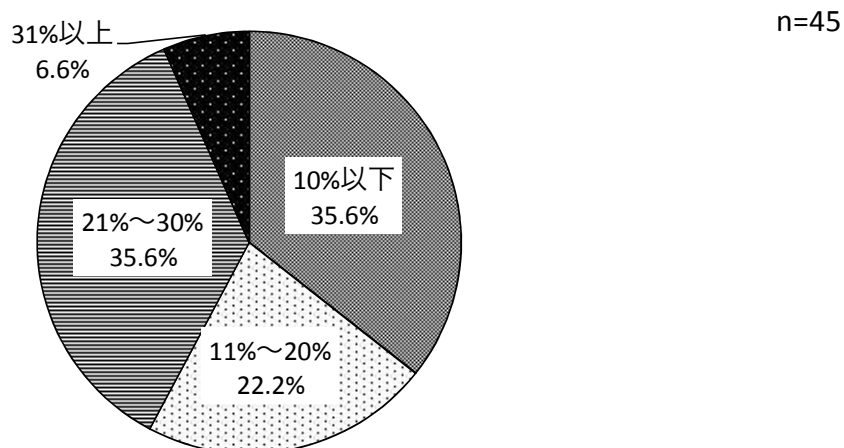
《数値目標の設定に関する他の事例》

- ・登用する管理職の30%、新卒採用の30%、リーダーシップ育成トレーニング参加者の20%以上を女性としている
- ・「%以上」ではなく、「現在から5年以内に倍増」との数値目標を設定
- ・2020年度までに、2014年度と比較して女性管理職の倍増を目指す
- ・2018年までに、部課長職（ライン長）＋専門職で2倍を目指す
- ・課長職は既に30%を達成しているため、部長以上の比率を10%以上とする予定

《業種分類別》⁸



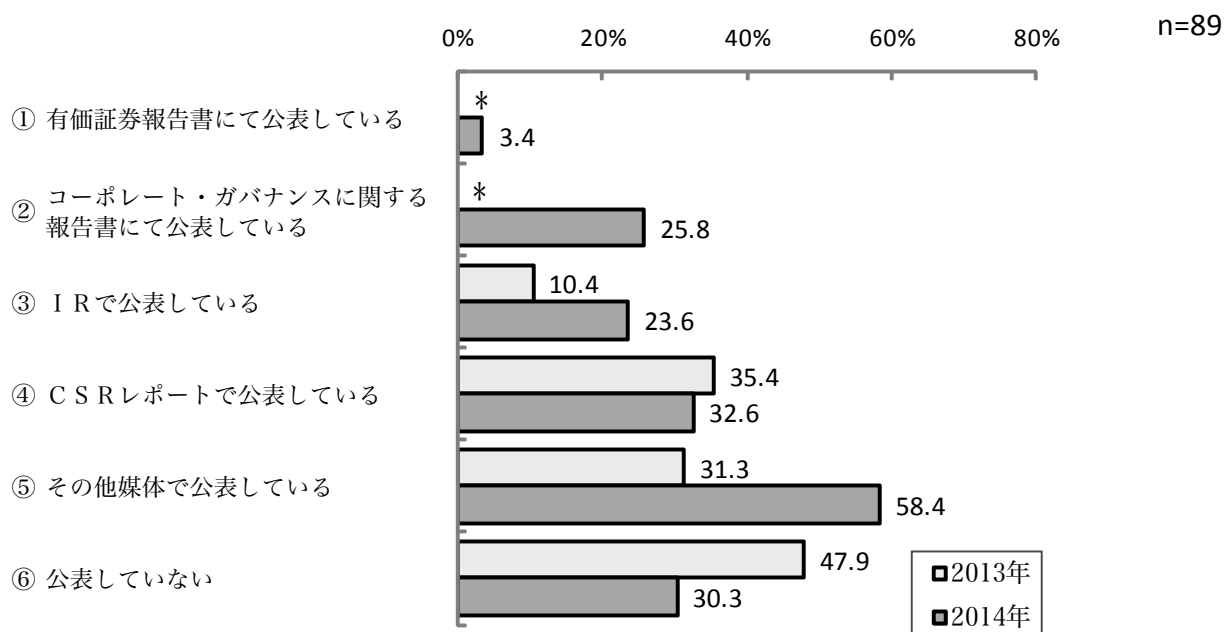
B. また、2020年までの目標を設定している企業は、目標数値をお答えください。



※2020年までの数値目標を設定している企業（45社）の目標数値の平均：24.8%

⁸ 点線は、「数値目標を設定している」の全体結果（38.4%）を指す。なお、n=30未満は参考値として取り扱う。

C. 数値目標を設定している場合、具体的数値目標を公表していますか。 (複数回答可)



《数値目標の設定を公表していない主な理由》 ※有効回答のみ

- ・ 今後、公表を検討 (1件)
- ・ 数値ありきの管理職登用を避けるため (1件)
- ・ 男女ともに公正な評価のうえで登用することが重要なため (1件)

《その他の媒体》 ※有効回答のみ

- ・ 自社ホームページ (8件)
- ・ 内閣府(女性の活躍『見える化』サイト)や厚労省(「ポジティブ・アクション」のサイト) (14件)
- ・ マスコミ・メディアへの発表 (13件)
- ・ その他 (20件)

(6) 女性の新卒採用

◆日本国内における新卒の女性採用比率は、平均33%である。

2013年度総合職の新卒の女性採用実績は平均33.1%である。製造業は24.5%、非製造業は36.9%となっており、全従業員数に占める女性の割合（9.0%）よりは低い。

Q. 2013年度『総合職』の新卒採用における女性比率についてお答えください。連結・日本国内のみ、第2新卒を含まない

女性比率	全体	製造業	非製造業
2011年度	28.1%	23.5%	30.7%
2012年度	30.9%	24.3%	35.6%
2013年度	33.1%	24.5%	36.9%

(7) 女性のキャリア採用

◆日本国内におけるキャリアの女性採用比率は、平均29%である。

2013年度総合職のキャリア女性採用比率は、製造業18.8%、非製造業30.9%となっており、全従業員数に占める女性の割合よりは低い。その中で女性管理職の採用を行っている2割の企業のうち、女性管理職の配属部門では人事（43.5%）、財務・経理・管理（37.0%）、法務・知財・コンプライアンス（32.6%）が多い。

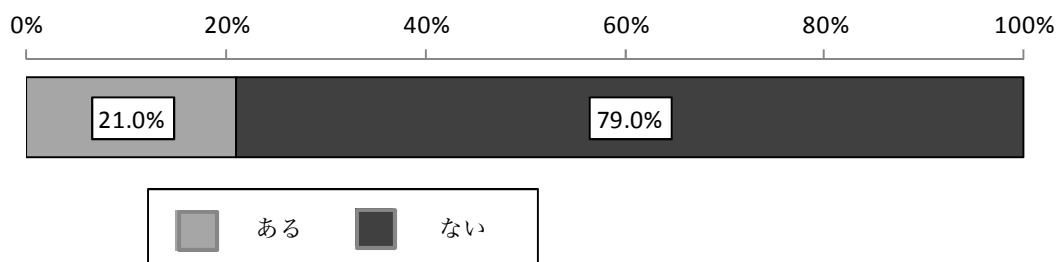
今後の女性管理職の採用方針は、直近1年間と同程度が半数（51.9%）を超えるが、増やす予定も半数（47.6%）近くみられる。

Q. 2013年度『総合職』のキャリア採用における女性比率についてお答えください。

女性比率	全体	製造業	非製造業
2013年度	28.6%	18.8%	30.9%

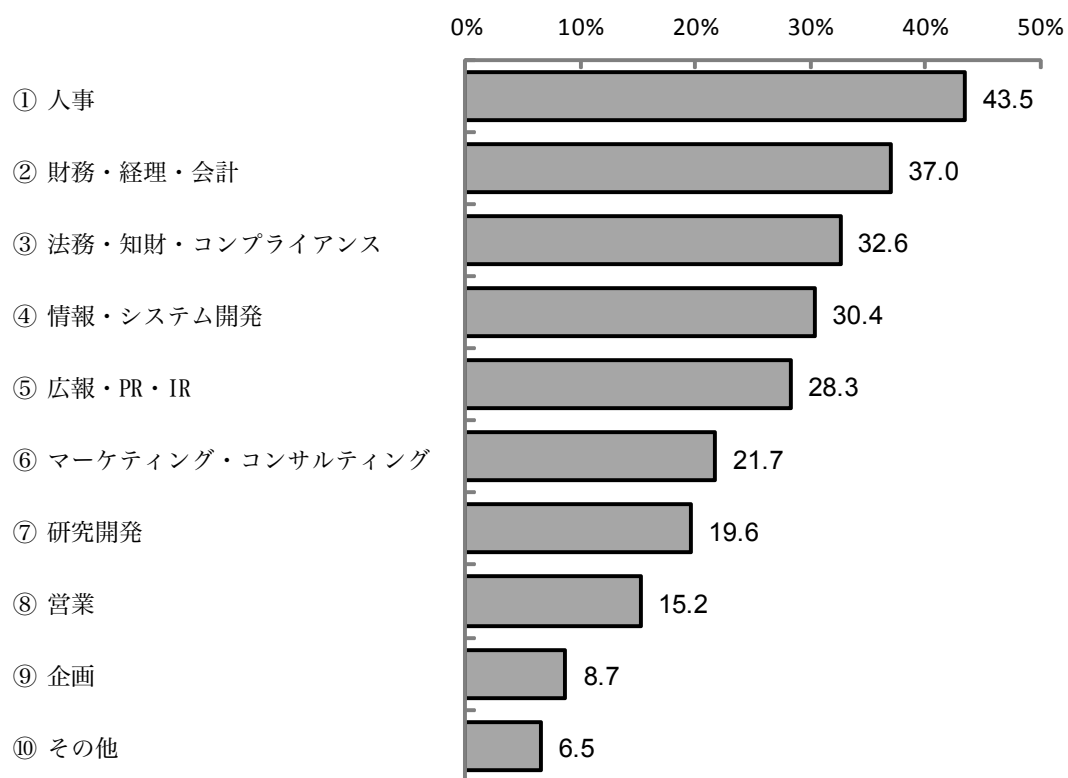
Q. その中に、女性管理職の採用はありますか。

n=219



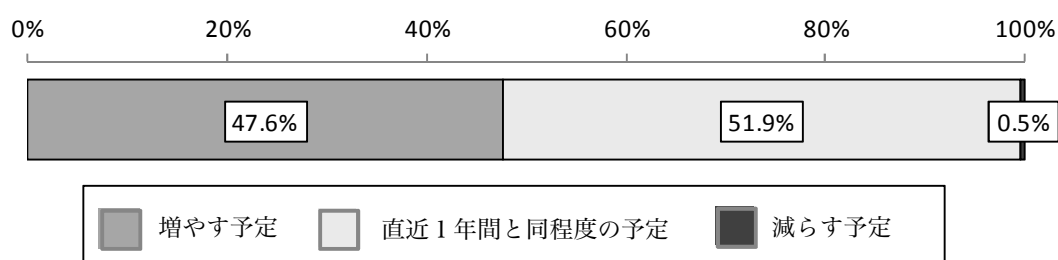
Q. その女性管理職の配属部門をお答えください。

n=46



Q. 今後の女性管理職採用方針をお答えください。

n=210



(8) 男性の育児休暇取得率

- ◆男性育児休暇取得率⁹は従業員数5千人以上の企業ほど高い傾向にある。
- ◆全体的にまだ低いものの、業種別では非製造業より製造業の取得率がやや高い傾向にある。

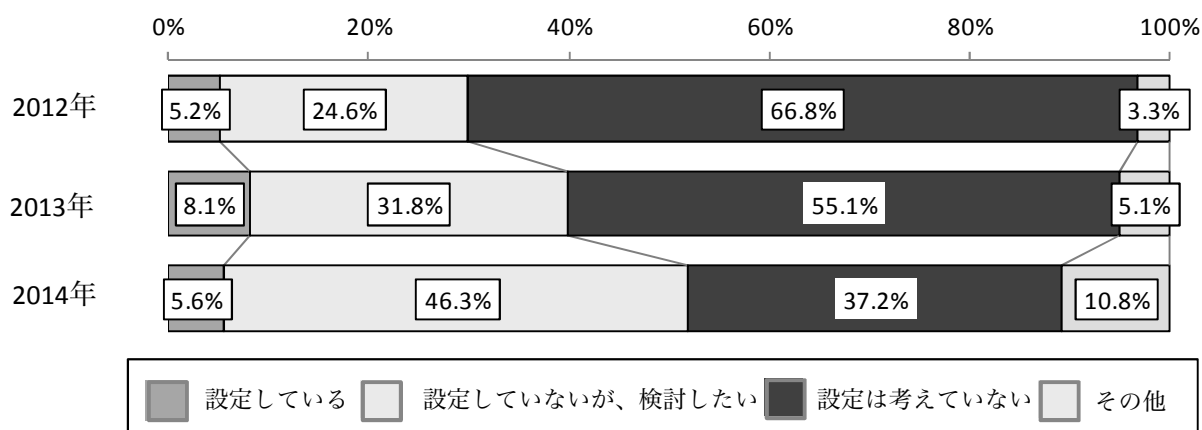
Q. 男性の育児休暇取得率（連結・日本国内のみ）について

A. 貴社における男性の育児休暇取得率についてお答えください。

取得率	全体	従規5,000人未満	従規5,000人以上	製造業	非製造業
2012年	3.5%	2.3%	5.4%	5.1%	2.7%
2013年	7.5%	5.4%	11.8%	10.7%	5.9%
2014年	7.9%	3.4%	15.3%	8.9%	7.5%

B. 貴社では男性の育児休暇取得率に関して具体的な数値目標を設定していますか。また、数値目標を設定している場合、具体的な数値目標についてお答えください。

n=231



※目標設定しており回答のあった11社の男性育児休暇取得率(%)の平均：

2017年までに46.2%以上

《数値目標の設定を考えていない主な理由》

- ・育児休暇取得は個人の意思によるもので、個人の裁量にまかせている（2件）
- ・育児休暇の取得しやすい職場環境を醸成している（9件）
- ・他の施策（両立支援や就業時間に関する制度の拡充）を優先している（9件）
- ・取得率が向上している（8件）
- ・検討・準備段階（7件）
- ・対象者、希望者がいない（6件）
- ・個別に都度、適宜対応している（5件）

⁹ 男性育児休暇取得率は、分母が「（直近で把握されている）1年間で配偶者が出産した者の数」で、分子が「育児休暇を取得した者（開始予定の申請をしている者を含む）の数」で算出した。

(9) 家族手当（配偶者手当・子ども手当）

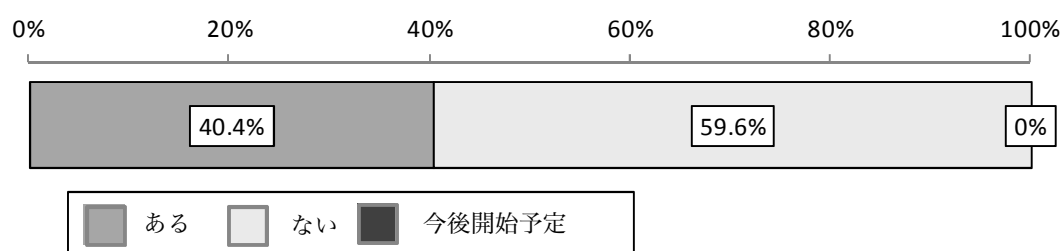
- ◆配偶者手当は40%、子ども手当は55%の企業が制度を導入している。
- ◆配偶者手当制度における支給条件は、税制上の被扶養者の収入限度である103万円としている企業が67%である。

配偶者手当制度がある企業は40.4%で、毎月の支給額平均は16,152円である。配偶者への手当は収入金額による支給条件がある企業が80.0%で、年間収入金額の上限103万円としている企業が多い(66.7%)。また、9割近い企業が今後の配偶者手当制度の見直しの予定はない。

子ども手当制度がある企業は54.5%で、毎月の一人当たりの支給額の平均は10,370円である。子ども手当制度も9割(85.0%)近い企業が今後の見直しの予定はない。

A. 貴社における配偶者手当制度はありますか。

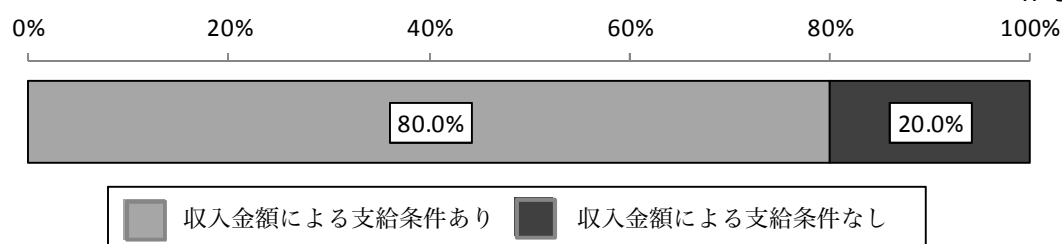
n=235



※毎月の支給額の平均：16,152円

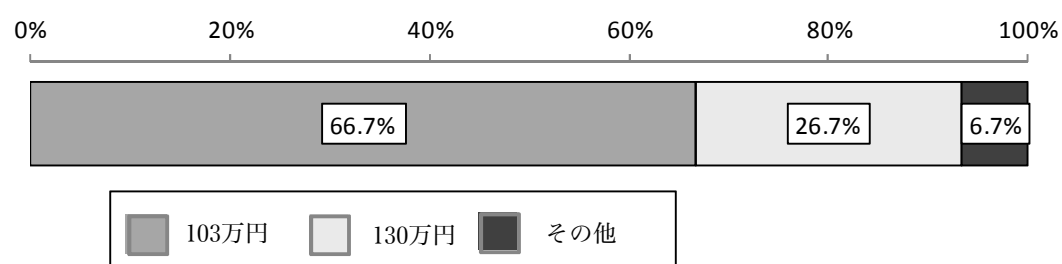
B. 配偶者への手当は、配偶者の収入金額を支給条件としていますか。

n=95



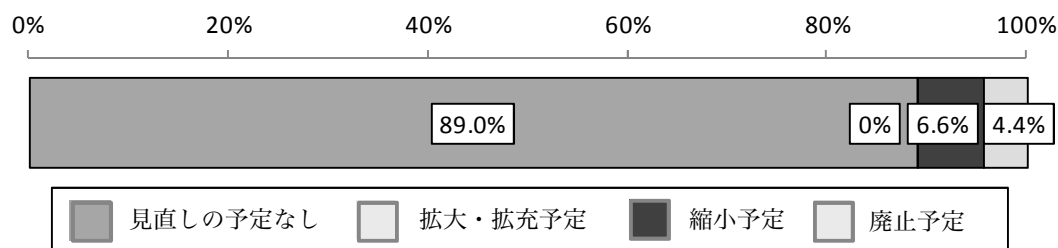
C. 支給条件としている場合、年間収入金額の上限をお答えください。

n=75



D. 今後、配偶者手当の制度見直しの予定はありますか。

n=91

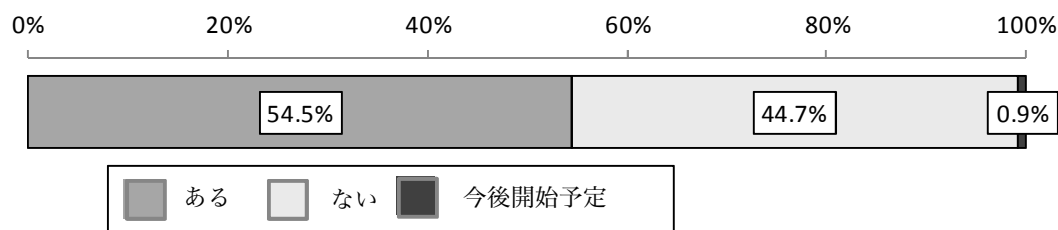


《配偶者手当を縮小・廃止する主な理由》

- ・子ども手当等々の制度を充実させるため（5件）
- ・手当等を総合的に見直すため（3件）
- ・属人的な手当を廃止し、職務や評価に応じた原資配分を行うため（1件）
- ・配偶者手当はほぼ男性に支払われており、男女間の賃金格差の原因の一つとなっているため（1件）

E. 貴社における子ども手当制度はありますか。

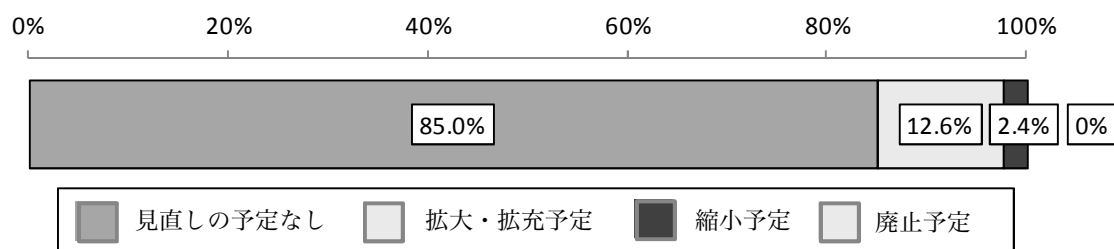
n=235



※毎月の一人当たりの支給額の平均：10,370円

F. 今後、子ども手当の制度見直しの予定はありますか。

n=127



《子ども手当を拡充する主な理由》

- ・配偶者手当よりも子ども手当への拡充を優先させるため（6件）
- ・多様化する働き方のニーズに対応するため（3件）

《子ども手当を縮小する主な理由》

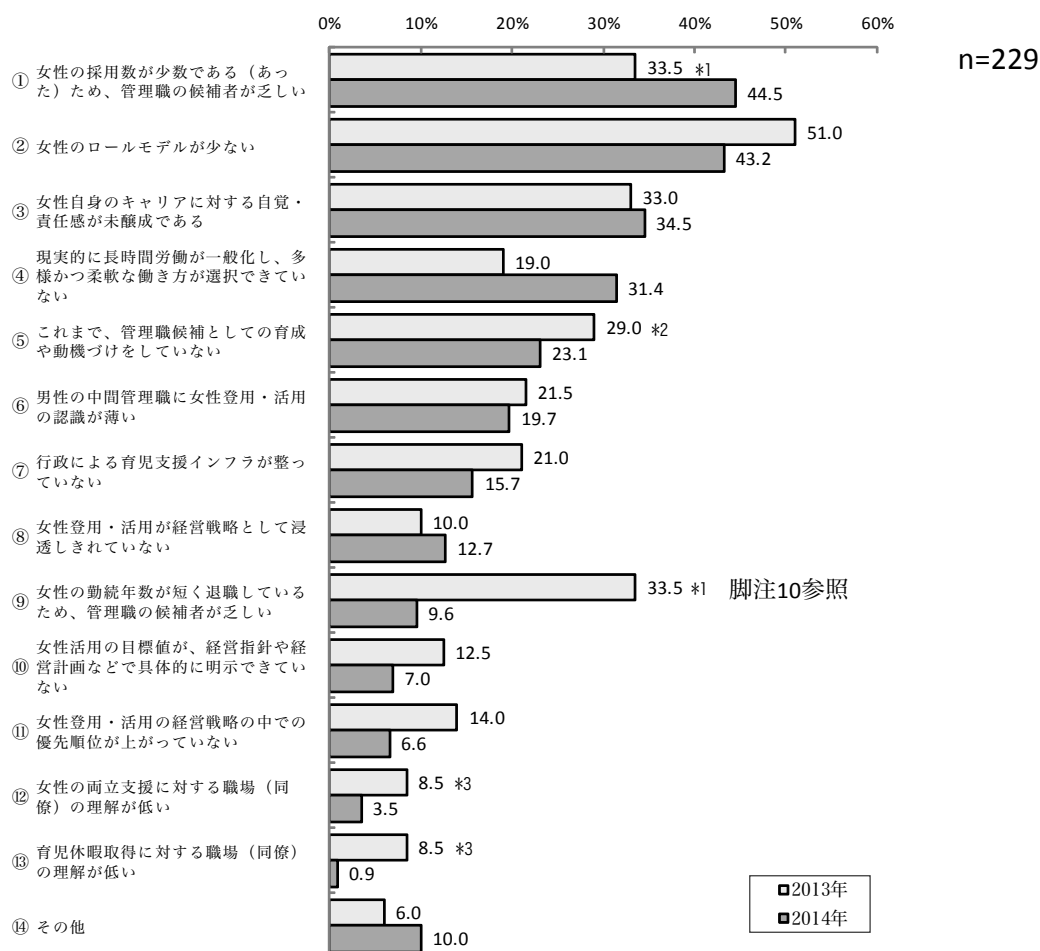
- ・手当が全般の見直しであり、特に属人的な手当は縮小・廃止を検討し、職務や評価に応じた原資配分を行うため（3件）

(10) 女性の登用・活用に向けた課題

- ◆女性の採用数・管理職候補者の少なさ、女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成等が、主要課題となっている。
- ◆これらの課題は、⑧女性登用・活用が経営戦略として浸透しきれていない¹⁰ことに起因する可能性がある。

Q. 女性の登用・活用を促進するにあたり障害となっている主要課題を、3つ以内でお答えください。

主要課題は、1位が①女性の採用数が少数である（あった）ため、管理職の候補者が乏しい（44.5%）であり、以下②女性のロールモデルが少ない（43.2%）、③女性自身のキャリアに対する自覚・責任感が未醸成である（34.5%）、④現実的に長時間労働が一般化し、多様かつ柔軟な働き方が選択できていない（31.4%）、と続く。¹⁰



注)2013年は、

*1：女性の採用数が少数、あるいは、勤続年数が短く、管理職の候補者が乏しい、

*2：過去、管理職としてのスキルの育成、動機づけをしていなかったため、管理職以上に登用できるスキルを持った女性の層が薄い、

*3：女性の両立支援や男性の育児休暇取得に対する職場（同僚）の理解が低い」の数値

¹⁰ 選択肢⑨「女性の勤続年数が短く退職しているため、管理職の候補者が乏しい」は、2013年度に実施したアンケート調査の設問「女性の採用数が少数、あるいは、勤続年数が短く、管理職の候補者が乏しい」と異なる表現のため、ギャップが出ている可能性がある。

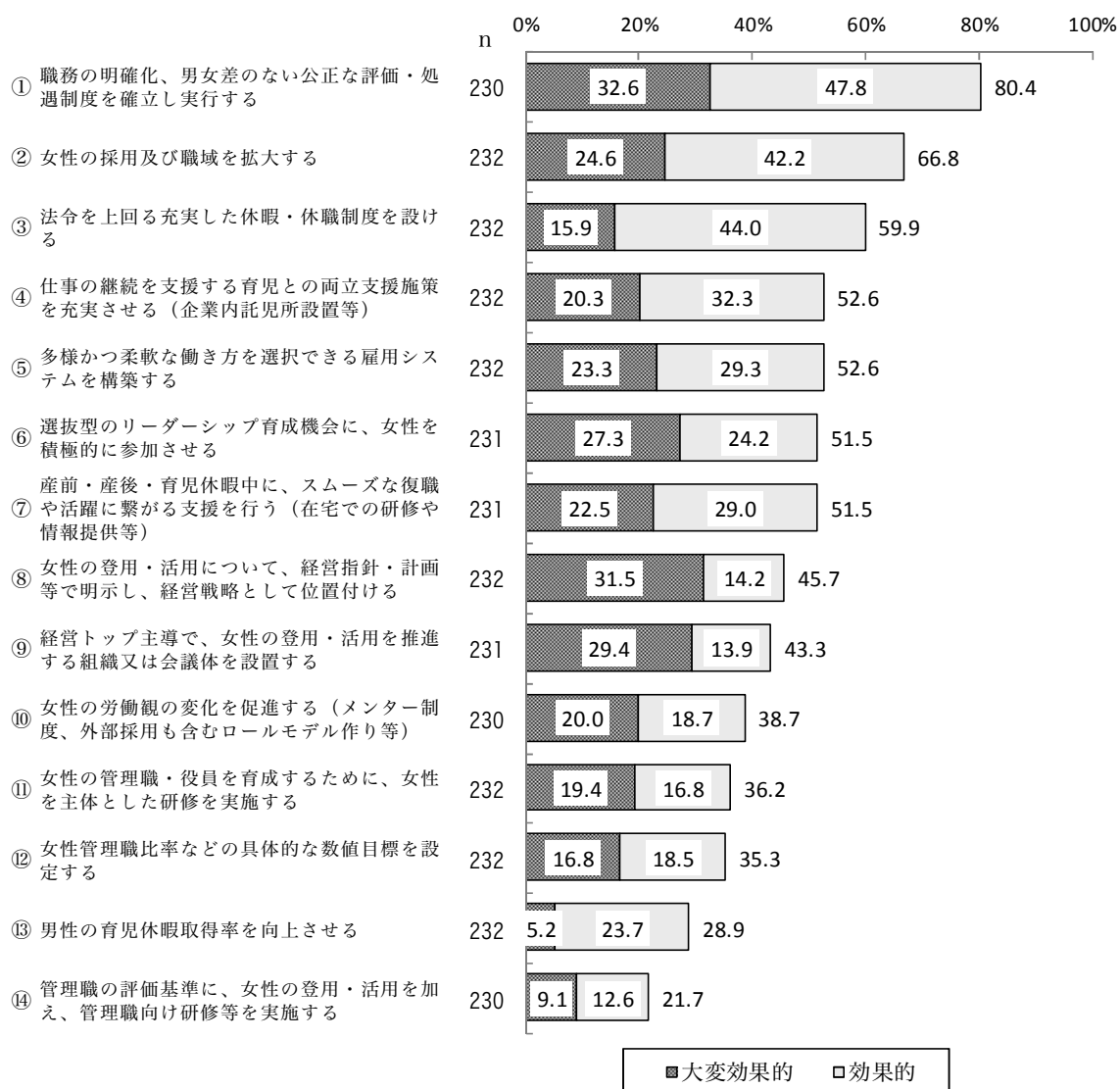
(11) 女性の登用・活用に向けた効果的な施策

◆効果的な施策としては、職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立し実行する等が挙げられている。

Q. 女性の登用・活用のために実行している施策の効果について、お答えください。

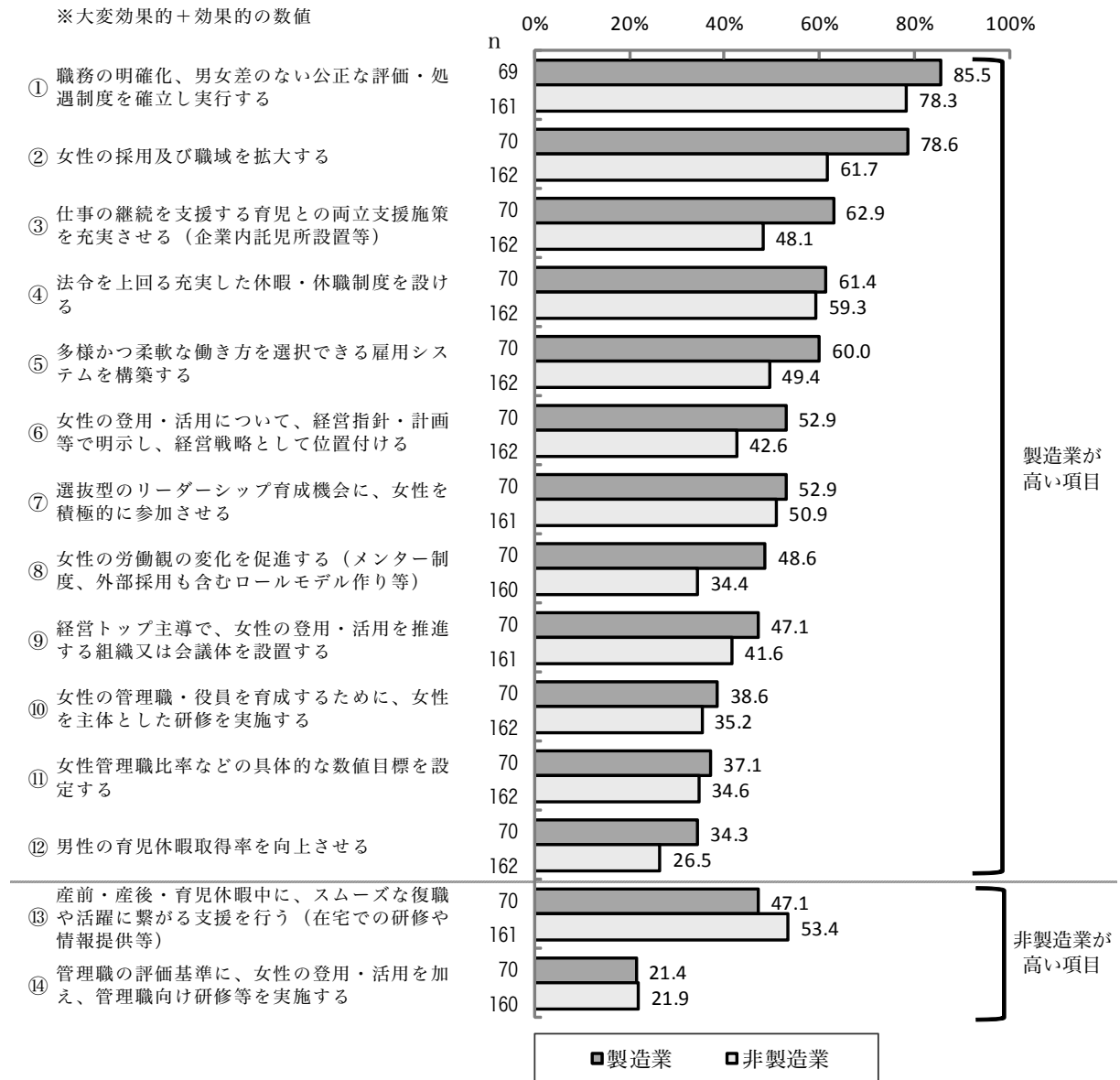
選択肢 : 大変効果的 効果的 やや効果的 実施していない 実施予定である

効果的な施策は、1位が①職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立し実行する(80.4%)であり、以下②女性の採用及び職域を拡大する(66.8%)、③法令を上回る充実した休暇・休職制度を設ける(59.9%)、④仕事の継続を支援する育児との両立支援施策を充実させる(52.6%)、⑤多様かつ柔軟な働き方を選択できる雇用システムを構築する(52.6%)と続く。



業種別

※大変効果的＋効果的の数値



(12) 女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み事例

- ◆女性の登用・活用を阻む課題としては、女性自身の意識の低さ、女性の絶対数／ロールモデルの少なさ、出産・育児の問題等が挙げられている。
- ◆具体的な取り組みとしては、女性に直接働きかける施策に加え、管理職（特に男性）の意識改革等が多数紹介されている。

Q. 貴社における女性の登用・活用に関する課題（特に苦勞している点）及び課題解決に向けた具体的な取り組み（特に効果を発揮した施策）についてお答えください（自由記述）。

《課題》

出産・育児と仕事を両立する環境・制度が、まだまだ整備途上にある。

- ・育児・介護と仕事の両立ができず退職となる事例があり、人財の流出を防ぐ為にも対策が必要。
- ・時短をとりたい女性と、時短では困るプロジェクト側のそれぞれの思惑があり、マッチングが難しい。
- ・職種によっては、労働時間を営業先の都合を優先して決めざるをえず、自分の裁量で決められる幅が狭いものもあり、特に育児中の女性社員が両立に苦勞をする場合がある。
- ・育児期社員に対する上司の必要以上の配慮は、かえって期待されていないという捉え方になり、上司の意識も変える必要がある。
- ・幼児を育てながら仕事を行う女性の多くは、出勤中に世話をしてくれる親族が身近にいるケースが殆どで、それなくして実際問題として職場復帰はほぼ不可能ではないかと推察される。

女性総合職の採用数が現状ではまだ限られており、絶対数が少ない。

- ・男女の区別なく募集はしているが、業種柄、女性の応募がないのが現状。
- ・不人気業種であるため、女性が採用に募集してこない。
- ・女性の採用を増やしたのは平成20年以降であるため、管理職登用までには時間がかかる。
- ・社内における女性従業員の比率が低く、また、従来は結婚・出産を機に退職する女性従業員が大半であったため、管理職登用を促進しようにも現時点では人財不足。
- ・女性社員の離職率が男性と比較して高く、管理職登用候補者の母集団の形成が遅れている。
- ・女性総合職の採用が1990年前後からであり、女性社員数そのものが少ないため、女性役員及び上級管理職の候補者が少ない。女性総合職採用の初年度に入社した男性でも、まだ役員に登用する年齢ではない。そもそもの母数が少ないことが最も大きな課題である。

ロールモデルが少なく、女性社員が目標とする将来像を明確に描きにくい。

- ・女性総合職の7割が育成期間中の若手社員であり社内に女性のロールモデルが少ない為、上長も女性社員本人も女性の活躍イメージが描けていない。
- ・女性社員の採用を本格的に開始してから10年程度であり、社内に女性管理職のロールモデルが少ない（現状1名）。
- ・2014年5月に実施した社内アンケートで32%の社員（男女含む）が、女性の活躍の阻害要因として「ロールモデルの不在」を最も大きな理由に挙げている。
- ・近年、管理職層の年齢に達する女性が出始めたところで、ロールモデルが少ない。

管理職志向の女性社員が、まだ少ない。

- ・組織の長(部長・課長)としてのマネジメント・ポジションに積極的にチャレンジしたいという意向を持つ女性社員の絶対数が少ない。
- ・同じ能力を発揮していても、女性は管理職になりたがらない。また、ふさわしい人財がない。
- ・女性社員自身の意識が2極化し、「管理職になることへの不安」を感じキャリアアップに躊躇している傾向がある。
- ・全社員意識調査結果から、女性社員には年齢に関係なく、目指す最終職位は主査(係長クラス)が最も多く、男性社員がより高い職位を目指す傾向とは明らかに異なる結果となった。
- ・そんなに大変な責任のある仕事はしたくないと、周りの疲弊している管理職(男女関係なく)を見て思っている若手社員がいる。管理職としてのインセンティブがないため、管理職になることを避けたがる社員が、男女関係なくいる。

《具体的取り組み》

女性の登用・活用を経営方針や計画で明示し、経営戦略の一環として掲げる。

- ・2013年12月に7.9%であった管理職における女性の割合を5年以内に倍増させることを目標として掲げ、社員にも広く公開している。
- ・中期経営計画に、女性社員比率・女性管理職比率の目標値を設定することにより、女性社員の登用・活用を経営戦略として位置づけている。
- ・当社では、経営トップが『女性活躍推進が戦略』であることを全社員に対して繰り返し発信している。

経営トップ主導で、女性の登用・活用を推進する組織または会議体を設置する。

- ・トップによる強いコミットメントのもと、「ダイバーシティ推進委員会」を2014年度下半期から発足させた、
- ・経営トップも参加する女性活躍推進フォーラムの開催や、ダイバーシティ・マネジメント研修等を通じ、意識の醸成を図っている。
- ・経営トップによる「ダイバーシティ・ミーティング」を、女性を対象として実施した結果、直接対話することが有効で意識が大きく向上した。

育児と仕事の両立や仕事の継続・復職を、制度面から支援する。

- ・2014年度からは従来の育児支援制度に加えて、柔軟な勤務を選択できる制度の導入や、状況に応じたベビーシッター費用の補助、ベビーシッター会社と法人契約を結んだ。
- ・できる限り育休からの早い復帰をサポートするため、入園している認可外保育所が、認可保育所と差額がある場合、月額最大2万円を支給(一子1年6カ月が期限)する制度を設けた。
- ・仕事と育児の両立への不安解消、育児中社員のモチベーションの向上を目的に復職者オリエンテーションを実施し、復職者の上司も同席することで、管理職の理解とコミュニケーション促進を図っている。
- ・出産、育児休業取得前における上司面談による今後の期待感伝達、休業期間中の通信研修受講費用全額会社負担等のキャリア形成支援を行っている。

管理職候補の女性に特化した研修を通じて、スキルやマインドセットの変革に取り組む。

- ・特に能力が高いと思われる女性社員を選抜、定期的に集合する機会を作り、ワークショップ等の勉強会や女性リーダーによるメンタリングを実施している。
- ・今後の活躍を期待される課長クラス、および次長クラスの女性社員に対しては、部門と人事が選抜した上で、1年～1年半のメンタリング・プログラムを実施しており、今年度で4期目を迎える。過去の参加者からは着実に昇格者が出ている。
- ・「混ぜて育てる」の人財育成の考えの下、選抜型リーダーシップトレーニングへ女性を積極的に派遣している。目標は参加者の20%を女性とすることである。
- ・各所属における上位職候補者を選定し、個別の「育成カルテ」を策定、意欲と能力のある女性のキャリア開発を支援。集合研修に加え、他部署へ短期間派遣している。

女性社員全般に向けて研修を行い、キャリア継続等の意識改革を継続して行う。

- ・毎年、全女性社員を対象にした社内イベントを実施し、外部の有識者による講演やワークショップ等を通してキャリアに関する考えを深め、ネットワーキングを強化している。
- ・女性社員に将来のキャリアを意識させるための研修を行い、女性社員の意識向上につながった。
- ・一般職員の30歳女性職員を対象にキャリア研修を実施。しっかりと自分自身のキャリアを考えさせ、人事部との面談も実施。研修後は管理職を目指したい等の意識の変化も生まれている。
- ・ランチタイムを利用し、若手女性社員と先輩女性社員の交流の場を設けている。これらを通じて、若手女性社員がキャリア形成上のヒントやロールモデルを見出すきっかけを提供している。
- ・女性社員本人のマインド、スキル向上(女性向けキャリア・リーダーシップ・研修・セミナー)。

管理職向けに、多様性の活用に関するマインドセットの変化を促す研修を実施する。

- ・管理職研修にて女性活躍推進の重要性を唱え、展開している活動を周知している。
- ・女性を部下に持つ管理者に対し、育成の重要性等の意識付けを目的とした研修を実施。
- ・女性向け研修を実施する際には、必ずその受講者の上司に向けた研修を実施し、管理職層の女性活用に関する意識改革を促進するとともに、社内風土を構築。
- ・新任基幹職（課長級）昇格者を対象に多様性受容研修を行い、「女性社員一人ひとりと向き合いメンバーの能力を最大限に引き出し、チーム力を生み出す重要性と方法」を学んでいる。
- ・女性が活躍する組織の作り方を伝えるセミナーの実施：男女の思考や考え方の違いを体感するセミナー開催し、上司・部下ペアで参加させた。

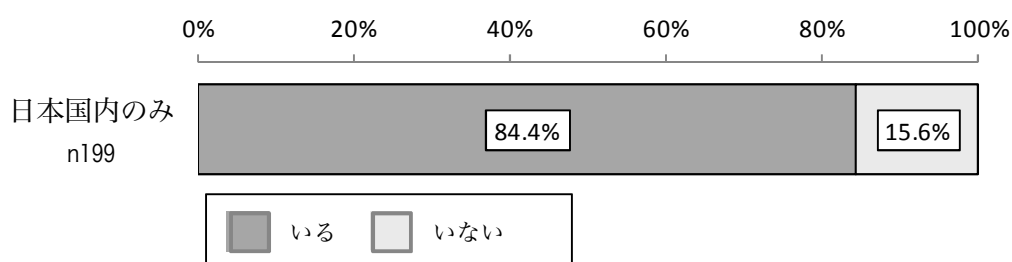
Ⅲ. 外国籍人財・留学生の登用・活用

(1) 外国籍人財の活用

◆日本国内の本社事業所にて、外国籍人財のいる企業は84%である。

外国籍人財がいる企業は、日本国内では84.4%である。

Q. 貴社の従業員数（連結・非正規含む）について、外国籍人財の有無をお答えください。

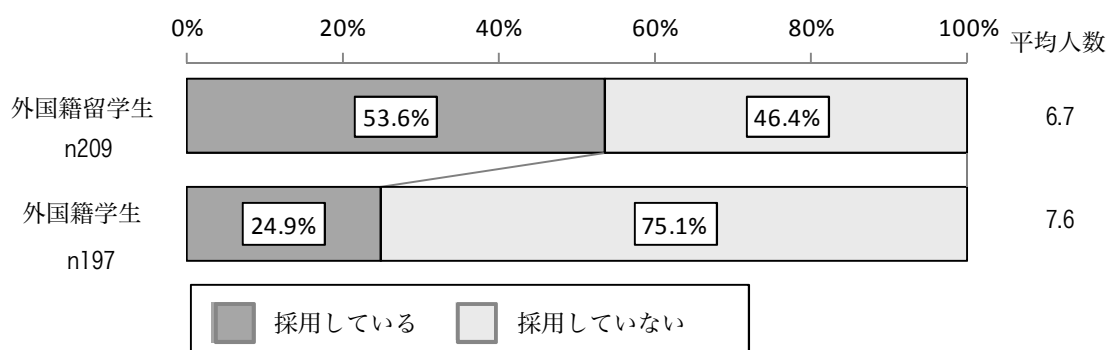


(2) 外国籍人財の新卒採用

◆外国籍留学生¹¹の新卒採用は約半数（54%）の企業が行っているが、外国籍学生の新卒採用を行った企業は、25%に留まる。

2013年度総合職の外国籍人財採用状況は、外国籍留学生の採用は53.6%、平均人数は6.7人である。外国籍学生の採用は24.9%、平均人数¹²は7.6人である。

Q. 2013年度『総合職』における外国籍人財の採用有無および人数についてお答えください。連結・日本国内のみ（第2新卒を含まない）



¹¹ 外国籍留学生とは「日本の大学・大学院を卒業・修了した者」、外国籍学生とは「外国の大学・大学院を卒業・修了した者」を指す。

¹² 平均人数は、「外国籍留学生や外国籍学生を採用した」と答えた企業における平均採用人数を指す。

(3) 外国籍人財の役員・管理職への登用

◆全体では社外取締役や執行役員層で、外国籍人財¹³の登用が目立つ。

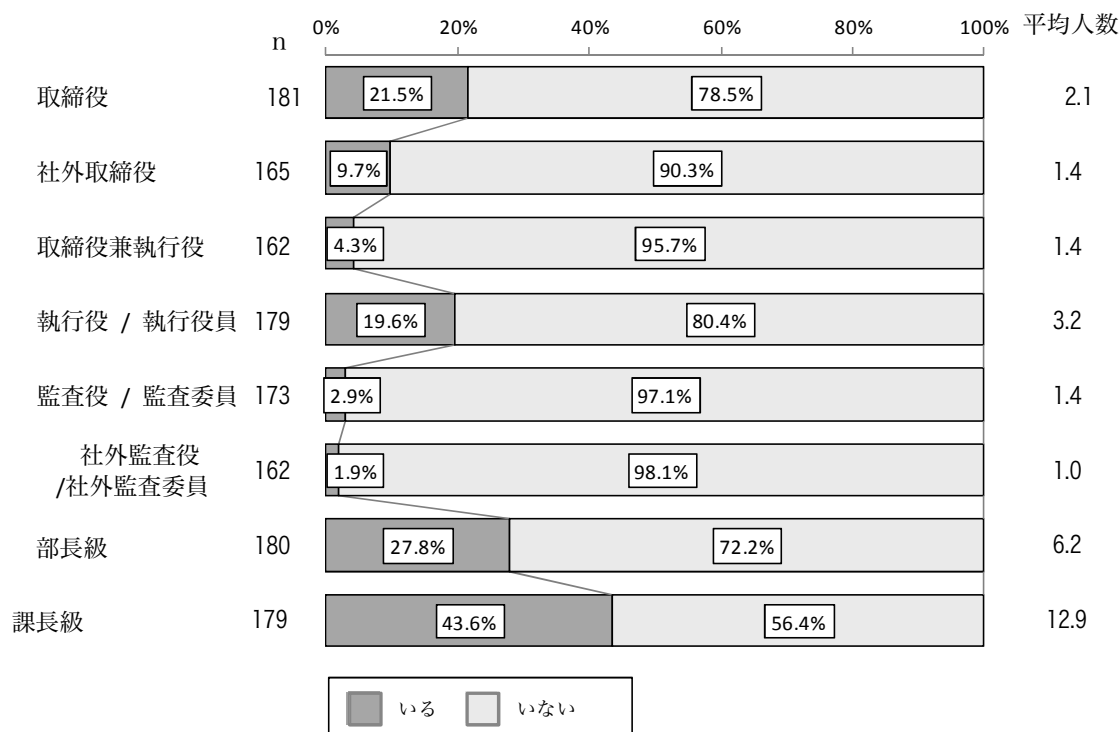
◆親会社（本社）では、部課長級での外国籍人財の登用が進んでいる。

役員・管理職における外国籍人財の登用状況は、社外取締役で3.5%、執行役/執行役員で2.8%。非製造業に比べて、製造業における外国籍人財を登用する割合が高い。

Q. 貴社の外国籍人財の役員・管理職数¹⁴についてお答えください。

	全体	製造業	非製造業
取締役	1.6%	2.9%	0.9%
社外取締役	3.5%	4.8%	2.8%
取締役兼執行役	1.1%	2.3%	0.5%
執行役 / 執行役員	2.8%	4.7%	1.8%
監査役 / 監査委員	0.5%	1.1%	0.2%
社外監査役 / 社外監査委員	0.5%	1.6%	0.0%
部長級	0.5%	0.4%	0.5%
課長級	0.4%	0.3%	0.5%
部長級以上	0.7%	0.7%	0.6%
課長級以上	0.5%	0.4%	0.5%

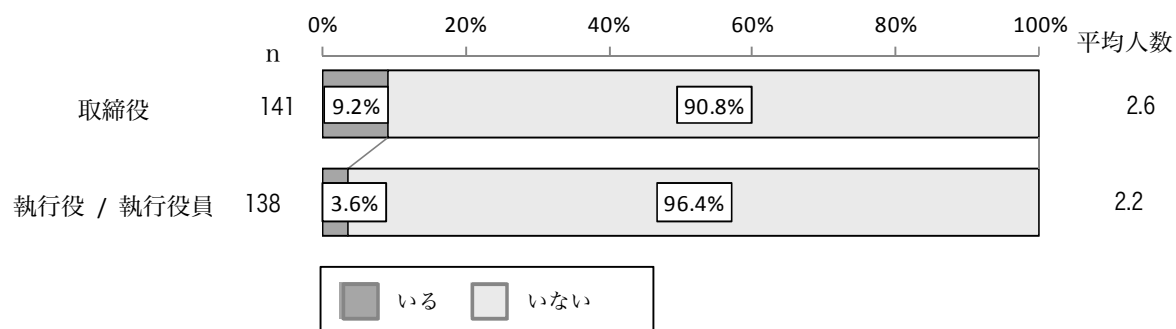
《単体（親会社）本社における外国籍人財の有無》



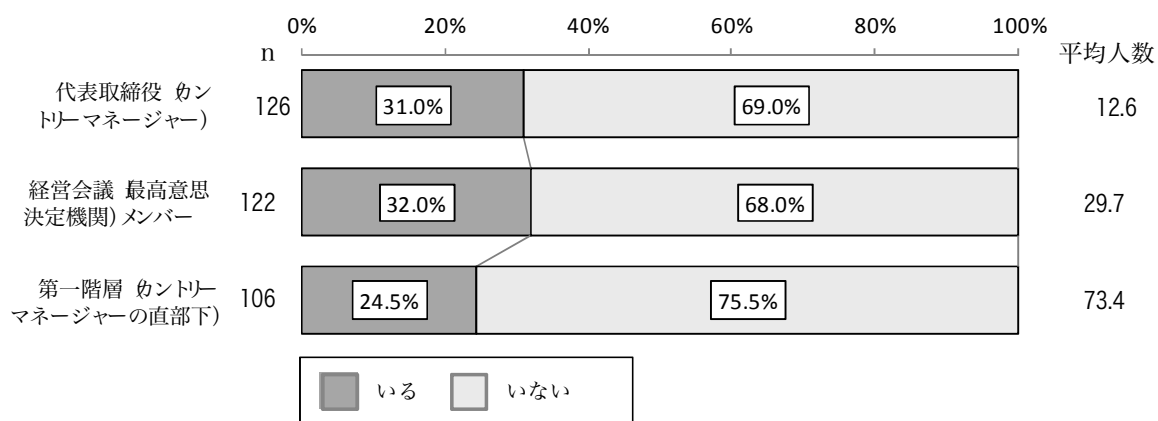
¹³ 本アンケートでは、ヘッドクォーターの所在地を本国とし、本国籍以外を「外国籍人財」と定義している。

¹⁴ 回答企業の各階層の合計人数に対する外国籍人財の割合で計算した。平均人数は、「当該役職に就く外国籍人財がいる」と答えた企業における平均人数を指す。

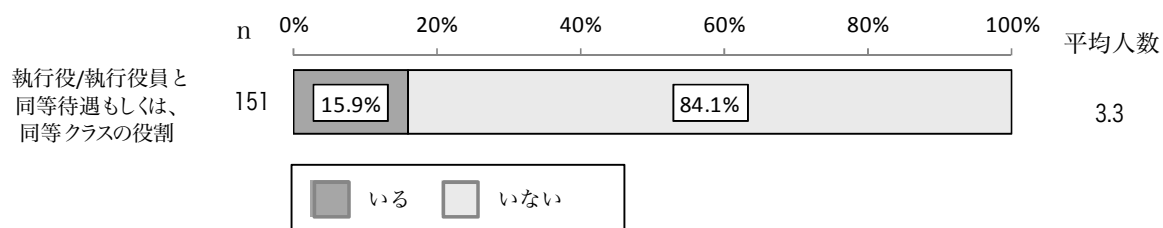
《連結子会社（国内）における外国籍人財の有無》



《連結子会社（海外）における外国籍人財（現地・ローカル人財含む）の有無》



《単体（親会社）本社におけるその他の重要な意思決定に参画している外国籍人財の有無》



IV. 柔軟で多様な働き方の促進

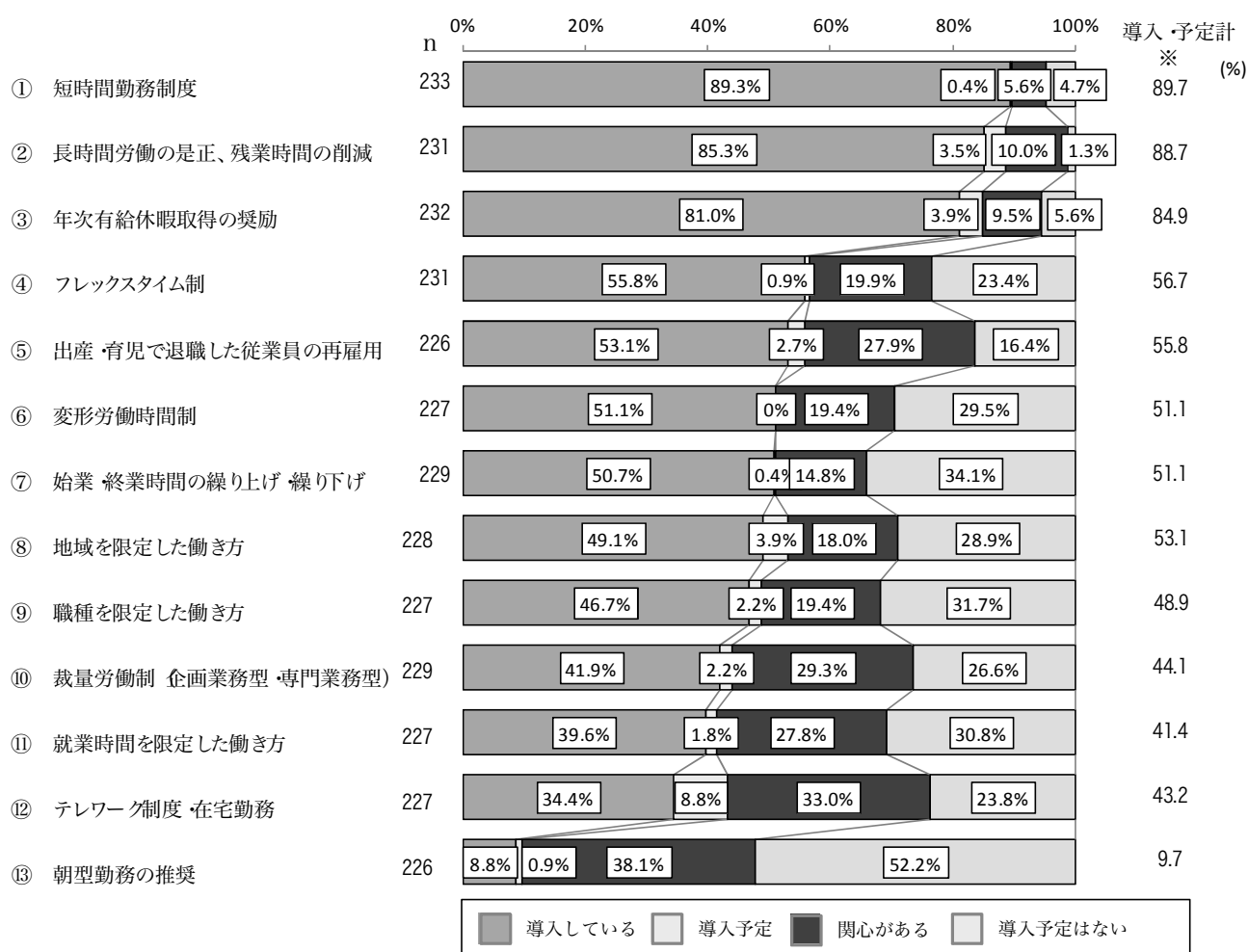
(1) 柔軟で多様な働き方を促進するための取り組み状況

◆ 8割以上の企業が短時間勤務制度、長時間労働の是正、残業時間の削減、年次有給休暇取得の奨励等を導入している。

多様で柔軟な働き方を促進するための取り組み（制度 導入している+導入予定）は、1位が短時間勤務制度（9.7%）であり、以下長時間労働の是正、残業時間の削減（8.7%）、年次有給休暇取得の奨励（8.4%）、フレックスタイム制（5.6%）、出産・育児で退職した従業員の再雇用（5.5%）と続く。

Q. 多様で柔軟な働き方を促進するため取り組み 制度について、お答えください。

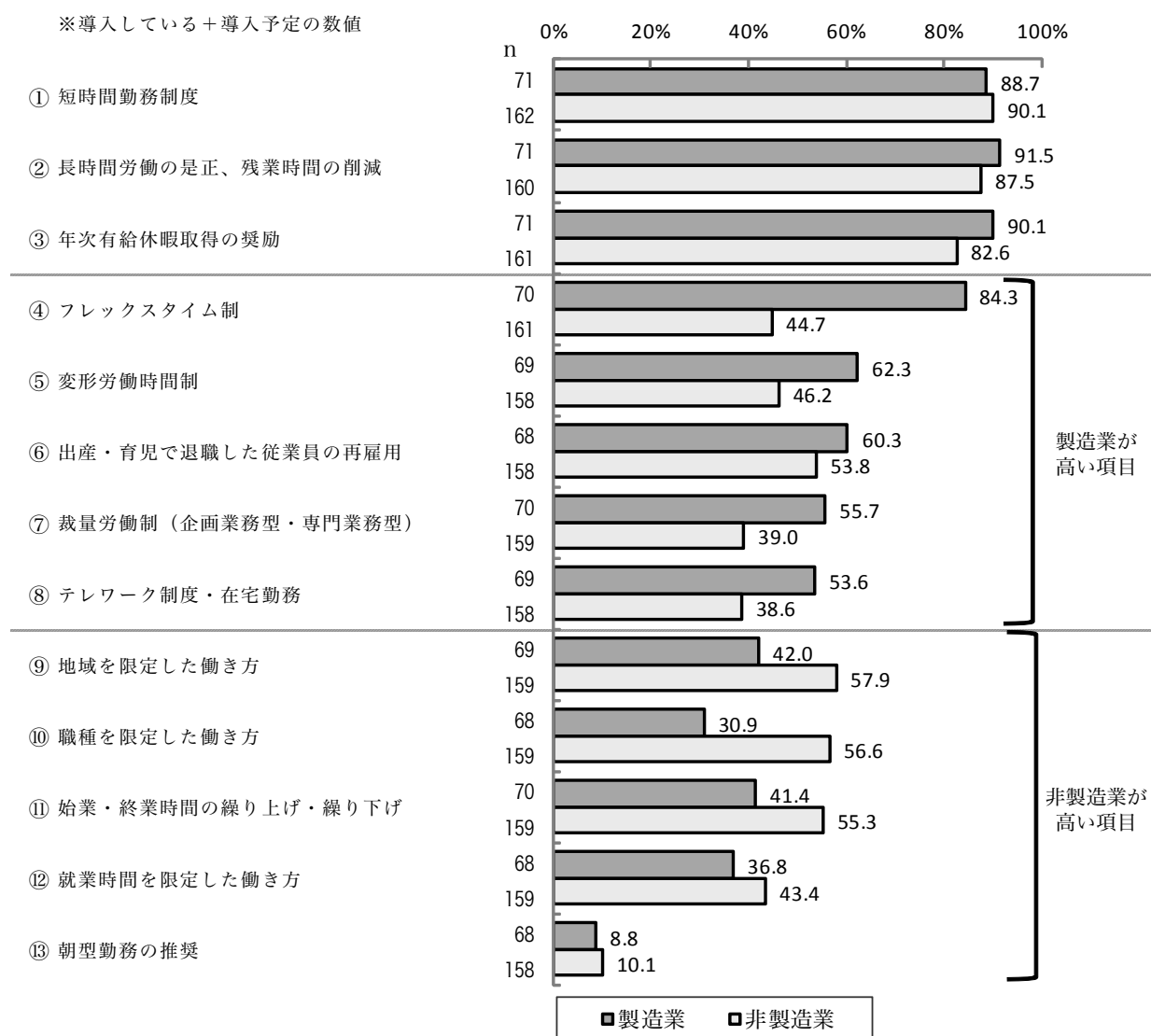
選択肢：導入している 導入予定 関心がある 導入予定はない



業種別》

製造業では非製造業に比べて、フレックスタイム制、変形労働時間制、裁量労働制や、テレワーク制・在宅勤務等、勤務時間や就業場所に関連する制度を弾力的に運用しようという姿勢が強くか
がえる。

非製造業では、地域を限定した働き方や職種を限定した働き方等を意識する姿勢が、製造業に
比べて強く、その他にも、始業・就業時間の繰り上げ・繰り下げを行っている企業が多い。



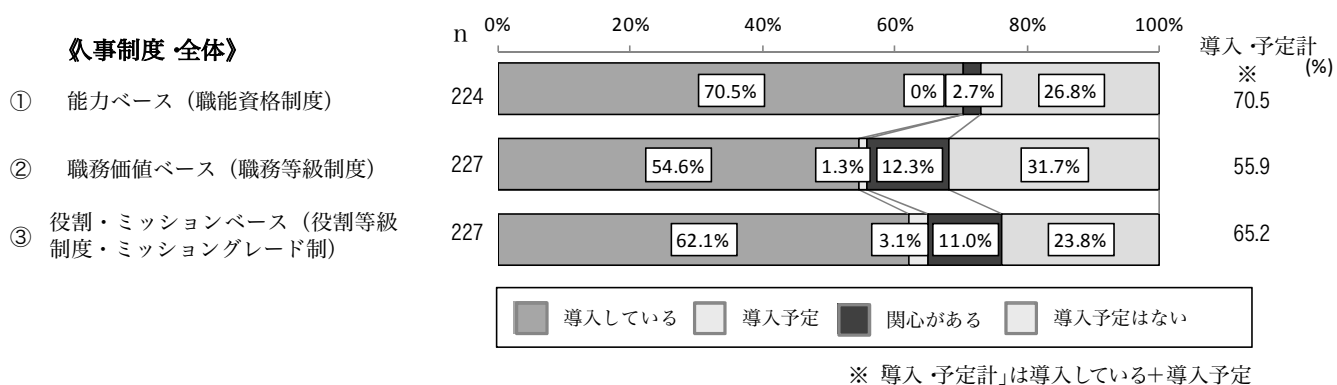
(2) 人事・評価制度

◆人事制度では能力ベース（職能資格制度）、評価制度では目標管理評価を導入している企業が多い。また評価制度では業績・パフォーマンスが特に重視されている。

人事制度では能力ベース（70.5%）、評価制度では目標管理評価（4.0%）を導入している企業が多い。いずれも非製造業よりも製造業の方がやや多い。

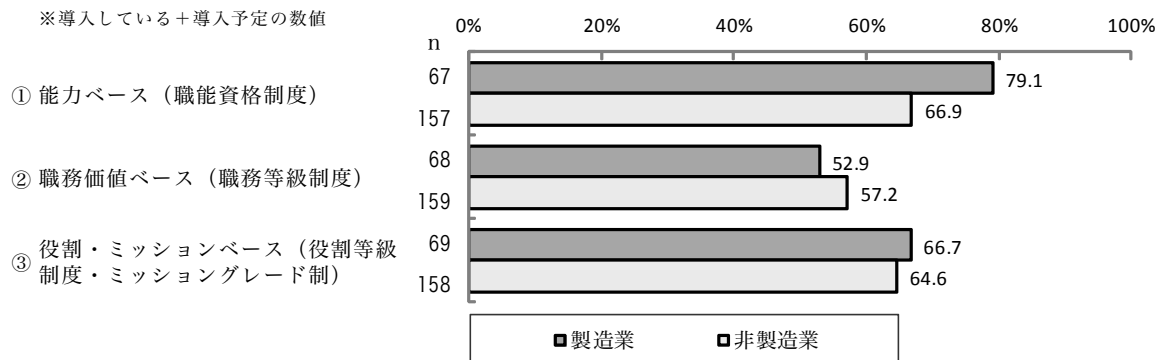
評価制度では98.3%の企業が業績・パフォーマンスを重視している。やや重視しているを合わせると、リーダーシップ（8.3%）、企業理念や行動指針に沿った行動（6.1%）、専門能力（3.5%）も9割を超える高い重視評価制度となっている。

Q. 貴社で導入している人事・評価制度について、お答えください。

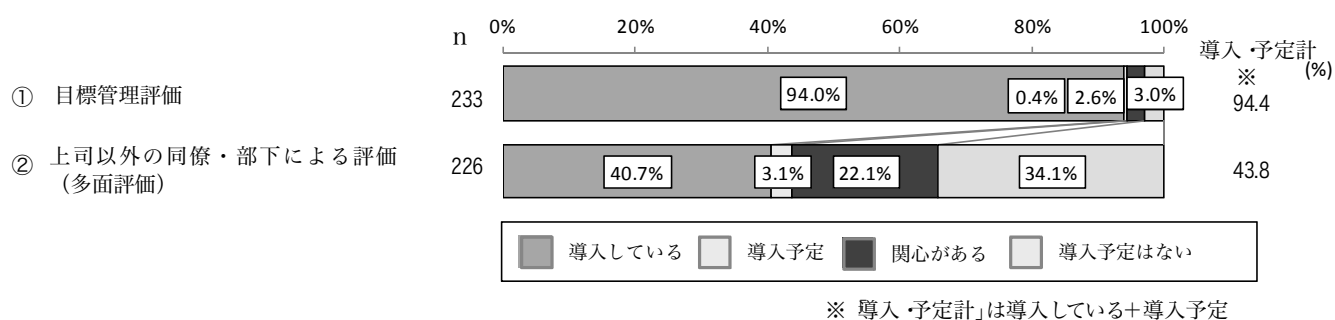


《人事制度・業種別》

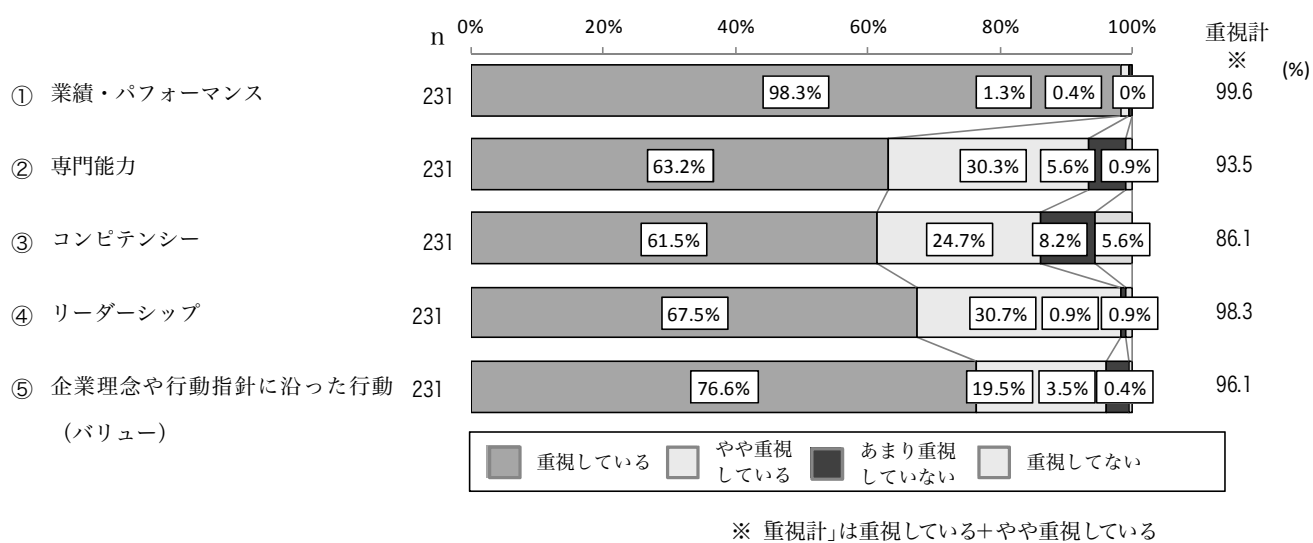
※ 導入している+導入予定の数値



評価制度》



Q. 貴社で導入している評価制度では、以下の項目についてどの程度重視していますか。



(3) 多様な働き方に関する課題と具体的取り組み事例

- ◆長時間労働の常態化や、業種特性上の制度導入の限界、社内理解や風土未醸成による制度が利用されない等の課題認識がある。
- ◆具体的な取り組みとしては、現行制度の拡充や弾力的な運用、再雇用制度の導入、裁量労働・フレックス制等の施策を通じて効果があったとするケースが紹介されている。

Q. 貴社における多様で柔軟な働き方に関する課題(特に苦勞している点)、及び課題解決に向けた具体的取り組み(特に効果を発揮した施策)についてお答えください(自由記述)。

《課題》

長時間労働が常態化し、残業時間が抑制できていない。

- ・長時間残業をする部署に偏りがある。時間当たりのアウトプットでなく、長時間残業した上でのアウトプットの総量を評価する風土がある。
- ・業務上、時間をかけた打ち合わせが必要なことから、長時間労働になりやすい。
- ・特定の社員への業務の偏りや、時間の区切りなく仕事に注力することが美德という社内風土に起因し、恒常的な長時間労働が発生している。
- ・長時間労働を美化する文化が一部で残っている。
- ・特定の職場、業務、人の時間外労働が恒常的に多くなる傾向がある。
- ・部によっては長時間労働が中々解消されないところもあり、付き合い残業が発生してしまっているケースも見受けられる。ワーク・ライフ・バランスを進めるためにも、長時間労働の是正に取り組む必要性が増している。
- ・長時間労働ありきの働き方を継続してはモチベーションを上げ、パフォーマンスを十分に発揮させることが難しくなるため、長時間労働の体質を改善することが課題として挙げられる。
- ・管理職層の社員について裁量労働制を適用しているが、裁量により業務を遂行する結果として長時間労働になる社員も見受けられることから、裁量労働制の趣旨である個人の裁量性を担保しながらも、如何に健康管理を行うかが課題となっている。
- ・より主体的・創造的に能力を高めうる働く環境づくりを目的として、裁量労働を広く取り入れているものの、長時間労働になりがちな傾向があること。

育児や介護とキャリア形成の両立ができる環境が未整備である。

- ・時間外労働を前提とした働き方の中で、育児や介護等の家庭的事情による制約や特別な事情のある社員が、仕事を続けながら成果を発揮することは困難である。
- ・高齢者や育児・介護事情等を抱えた社員が活躍し続けることができる環境整備ができていない。
- ・介護や障害者等の制約を持つ従業員が、モチベーション高く働けるための諸制度の拡充ができていない。

多様な働き方に対して、社員の意識向上や理解促進ができていない。

- ・この2～3年で育児を理由とした短時間勤務制度の利用者が急増したことにより、周囲に業務負荷がかかる職場が増加している。本人が制度を活用しづらくならないように、本人以外の上司、周囲の育児や両立制度に対する理解を更に高める必要がある。
- ・従前の慣習を尊重しながら新しい働き方を社員が実践していくことや、社員が「こうでなければいけない」と思い込んでいる無意識の先入観を打開する必要がある。
- ・圧倒的多数を占める男性上司が、ライフイベントに左右される女性の働き方に対して理解しきれていない。
- ・制度を利用している者も利用していない者も、お互いの働き方を「認め合う」ことができる職場環境の醸成ができていない。
- ・旧来型の同じ場所での対面コミュニケーションを好む管理職・社員がまだ一部見受けられる現状がある。
- ・働き方を変える・多様で柔軟な働き方を受容する際に特に障壁となったのは、「職場での時間あたり生産性への意識の低さ」「個人の意識・固定観念」となっている。

短時間勤務等の働き方を導入した場合、業務を補完できる社員が不足している。

- ・柔軟な働き方を導入する際に、予備の人財がいない、また一時的な受け皿となる部署がない、もしくは一時的に受け皿を設ける余裕がない。
- ・人手不足感を解消するために、社会人採用の拡大に努めているが、売り手市場のため人財が集まらない状況である。
- ・短時間勤務者増加に伴うフォロー人員への負担が増している。
- ・原価を考慮した場合、職場の特性上、働く時間帯が限定され、また職場を稼働させる必要人数の確保が難しい。

人事評価の不公平感の払拭や、時間ではなく成果で評価することができていない。

- ・在宅勤務をはじめとしたテレワークにおいて、目標設定と成果管理が不十分である。「どのような業務でも成果は定量化できる」という前提に立ち、事前に提出してもらった項目に従って「成果管理シート」を作成し、日時・月次の成果をレビューする規定にはなっているが、適正な成果把握とマネジメント負荷のバランス等に、明確な定義や方法論は確立されておらず、個々の現場の裁量に任されている現実がある。
- ・在宅勤務等の柔軟な働き方をした場合のアウトプット管理が難しい。周囲への影響も含めて、どのように評価の公正さを担保するか。
- ・全社一律の給与・賞与制度を有していながら、異部門で働く社員のパフォーマンス評価を公平に行うことは容易ではない。
- ・多様な働き方を推進する場合、個別対応が必要な事象が多くなり、会社ならびに現場管理者の負担が増える。
- ・まだまだ、成果ではなく時間で評価しがちな文化が残っており、短時間で成果を出す社員が正しく評価される文化が根付いていない。
- ・時間ではなく成果で評価する仕組みの具体化（管理職のスタンスの明確化）が難しい。
- ・限られた時間の中で成果を発揮する働き方の実現ができていない。

多様な社員のマネジメントをする管理職の能力やスキルが不足している。

- ・「戦略としてのダイバーシティを進める」ためには、現場でいかにフレキシブルにマネジメントできるかが鍵になり、現場マネージャーの裁量、意識によるところが大きくなる。
- ・管理職にも社員のダイバーシティに対する本質的な理解や意識を高める必要があり、社員の多様性を生かすためのスキルも必要である。
- ・管理職に、IT ツールを使いこなせず遠隔業務に対する抵抗感がある。
- ・管理職の一部が、多様な働き方の推進によって生じる複雑なマネジメントに対する抵抗を示している。

制度上の厳格な要件等の制約があり、活用が進まない。

- ・能力・意欲のある社員に裁量労働制をもっと活用してほしいが、対象業務の範囲や従事要件が厳格（限定的）なため、実現できていない。
- ・パート社員の休暇制度には半休制度がなく、所用がある場合は全休するしかないため利用しにくい制度となっていた。
- ・在宅勤務制度を全社に適用しており、育児や介護と仕事を両立する社員に有効に活用されている一方で、その他多くの社員が効果的に利用するという観点ではまだ十分ではない。
- ・育児休暇を活用しているのは女性社員が中心で、男性社員の取得率の低さ等、全社員が活用できていない面がある。

業種や業務の特性上、時間や場所等の柔軟な働き方を一律的に取り入れにくい。

- ・メインの仕事は販売を中心とした店舗の売場に勤務する業務である。よって、在宅勤務やテレワークのような場所を変えて勤務する施策が打ちづらい。
- ・サービス業のため、社員の大部分が店舗勤務であり、営業時間に合わせたシフト勤務が多いため柔軟性を高めづらい。接客中心のサービス業のため、テレワークが可能な業務自体が少ない。
- ・業態の性格上（規制上）、厳格な内部管理体制を敷いているため、柔軟な働き方の典型例である「在宅勤務」や「フレックス勤務」の導入に制約がある。
- ・シフト勤務であり、早朝・深夜・宿泊の勤務が発生する。その中で子育てとの両立や多様な柔軟な勤務体制・働き方を構築することが、困難なケースがある。
- ・職種によっては、労働時間を営業先の都合を優先して決めざるをえず、自分の裁量で決められる幅が狭いものもあり、育児や介護等により労働時間に制限がある社員は活躍しづらい。
- ・今後、在宅勤務等の柔軟性のある働き方は必要と考えるが、事業特性上、お客様都合に合わせる働き方が求められ、本人希望の柔軟な働き方が困難である。また業務ではお客様のセンシティブ情報の管理等の問題があげられ、在宅化できる業務の範囲について慎重な検討が必要。
- ・部門によって働き方がさまざまなため、全社員共通の制度を実施しづらい。

土日や平日夜も含めた行政によるインフラ・行政サービス等が、まだ充実していない。

- ・家族の介護をしながら勤務している社員は特に40代以降に多くおり、家族の介護施設入所の目処が立たないことから介護休職をとらずに退職する事例も発生している。また育児休職からの復帰については、子供を保育園へ入所させることができないための復職時期の延期や休職期間満了による退職等が発生しており、社会的インフラの整備が不可欠であると感じている。
- ・就業スタイル（日・祝、シフト制：18時以降勤務有）に対応する託児施設が現状ない為、出産

復帰後の働き方、時間帯が限定的になってしまっている。

- ・従業員自身が早くフルタイム勤務に戻り、キャリアを築きたいと考えても、子どもが小学生の間は夕刻までに帰宅する必要がある等、フルタイム勤務が難しいケースがある。
- ・土日や祝日、年末年始も常に店舗を運営しているが、保育園等の行政サービスの対応が少ない。

《具体的取り組み》

残業時間に関する削減数値目標の導入やノー残業デーを設置する。

- ・恒常的な長時間労働解消にむけて、個別のアプローチはもちろんのこと、本社ビルにおいては19時退社キャンペーンや20時一斉消灯等の対策を講じている。
- ・週1回17：30終業や夏季1か月間毎日20：00完全退社の取り組みを実施し、夜型の働き方からの脱却を進めている。
- ・実労働時間を年間2,100時間未満、年次有給休暇平均17日以上取得を全社共通の目標とし、職場ごとにアクションプランを作成・掲示している。

業務内容やプロセスを見直し、本来必要な業務に専念できる時間を確保する。

- ・仕事のムリ・ムダ・ムラを見直し本来業務に専念できる時間を確保し、生産性を向上することにも必要と考え、全社規模の運動として「時づくり活動」の推進を行っている。ここでは会議や書類の見直しや報告系統の簡素化、重複報告の排除等を行っている。
- ・経営層が「良い職場づくり宣言」を発表し、仕事の進め方を改善すべく、メール送信や会議の運営等についてルールを設定。
- ・業務の見直しおよび効率化（ワークスタイル改革タスクフォースの設立および活動）。
- ・2014年10月より全社で20時消灯を導入。導入に当たり、各部門で全員が20時に帰るための業務内容やプロセスの見直しが行われた。
- ・経営からの指針として時間外労働の削減を促すとともに、業務効率化と業務の優先順位の明確化を管理職から徹底するよう推進している。

仕事と育児・家事・介護を両立するための制度を拡充する。

- ・育児等の短時間勤務を希望する場合に、特に事情があれば3歳以上の子の育児、要介護状態に至らない家族の介護にも適用を拡大している。
- ・女性の活躍推進を重点課題と捉え、育児短時間勤務の期間延長の他、育児フレックス勤務制度、終業時間の繰り上げ下げ制度等を導入し、選択肢を拡大した。
- ・2012年度 次世代育成支援、2013年度介護両立支援を実施。特に育児休職期間の延長、育児短時間勤務期間の延長、在宅勤務を実現し、女性社員の離職率を押さえることができた。
- ・昨今、配偶者の海外転勤に伴い退職する女性社員がいたが、新たに「配偶者海外転勤休職制度」を施行することで、この制度利用により退職者を減らすことができた。
- ・女性営業は、出産後、スタッフとして働く事が多かったが、営業にも短時間勤務を認め、勤務地に配慮し、人事が入った3者の面談を行うことで、営業としての復帰が増えてきている。

短時間勤務正社員制度を導入する。

- ・短時間勤務でも正社員と同じ福利厚生を受けられるショートタイム正社員制度等があり、これらを活用することで再び活躍している社員が多数在席している。
- ・育児短時間勤務の適用限度拡大（小学校3年終了まで）、育児短時間勤務の時間帯の増設（5.5時間、6時間、6.5時間、7時間を追加）
- ・女性の活躍推進を重点課題と捉え、09年に育児短時間勤務の期間延長の他、育児フレックス勤務制度、終業時間の繰り上げ下げ制度等を導入し、選択肢を拡大した。
- ・育児については、産前産後休暇、育児休業、育児のための短時間勤務が当たり前となっている。当社では「出産、育児のための職場復帰プログラム」を作成し、希望者には実施している。
- ・短時間勤務に加え、短日数勤務、育児日など勤務の実態に応じた制度を構築している。

裁量労働制度の対象範囲の見直しやフレックス制の導入を行う。

- ・裁量労働制の対象範囲を、個人別に法の要件を満たすことを前提に拡大する見直しを実施したところ、活用者が大幅に増加した。（但し、実際にはもっと利用したい者がいると考えている）
- ・フレックスタイム制については、時短・社員の浸透とも一定の効果が見られた。

在宅勤務・テレワークを導入する。

- ・「仕事と家庭の両立支援」「ライフステージの変化にも応じた支援」を取り入れた在宅勤務制度を導入することで雇用の安定化、ライフステージによるキャリアの断絶を防止している。
- ・自己の業務管理ができ、これに基づく業務遂行ができること、労働場所にかかわらず一定以上の成果を発揮できる社員を在宅勤務の対象とする予定である。
- ・完全在宅勤務制度の導入、web会議や電話会議の活用推進を行っている。
- ・在宅勤務制度の導入により、育児短時間勤務から通常勤務に戻ることができ、パフォーマンスを上げることができている社員が出てきた。

退職した社員の再雇用を行う。

- ・これまで培った知識や経験を活かし、離職前の評価を維持した状態で再び活躍できるウェルカムバック制度を導入した。

2014年12月現在

新しい働き方委員会

(敬称略)

委員長

橘・フクシマ・咲江 (G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

副委員長

川 口 均 (日産自動車 専務執行役員)
小 林 洋 子 (N T T コミュニケーションズ 常勤監査役)
田 沼 千 秋 (グリーンハウス 取締役社長)
野木森 雅 郁 (アステラス製薬 取締役会長)
平 井 康 文 (シスコシステムズ エグゼクティブ シニア アドバイザー)
堀 田 利 子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)
丸 山 芳 範 (ANAホールディングス 専務取締役執行役員)
八 木 洋 介 (LIXILグループ 執行役副社長)

委員

相 原 志 保 (SBIライフリビング 取締役社長)
青 木 寧 (花王 執行役員)
有 馬 利 男 (グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク 代表理事)
池 上 芳 輝 (イケガミ 常務取締役)
石 井 健太郎 (石井食品 取締役会長)
一 丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)
伊 藤 かつら (日本マイクロソフト 執行役)
井 上 直 也 (マガシーク 取締役社長)
岩 田 喜美枝 (資生堂 顧問)
宇佐美 耕 次 (CSCジャパン 代表執行役社長)
宇 治 則 孝 (日本電信電話 顧問)
牛 尾 志 朗 (ウシオライティング 取締役会長)
内 永 ゆか子 (J-Win 理事長)
浦 上 彰 (リョービ 取締役社長)
江 田 麻季子 (インテル 取締役社長)

江 幡 真 史	(セディナ 特別顧問)
大 賀 昭 雄	(東通産業 取締役社長)
大 海 太 郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大 河 一 司	(三菱商事 常務執行役員)
大 庭 史 裕	(ICMG 取締役)
岡 本 潮	(東急不動産ホールディングス 取締役副社長執行役員)
奥 谷 禮 子	(ザ・アール 取締役社長)
奥 村 真 介	(アデコ 顧問)
尾 崎 弘 之	(パワーソリューションズ 取締役)
織 田 浩 義	(日本マイクロソフト 執行役 常務)
織 畠 潤 一	(シーメンス・ジャパン 取締役社長兼CEO)
加 藤 義 孝	(新日本有限責任監査法人 相談役)
加 福 真 介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
川 上 真 一	(旭硝子 執行役員)
河 原 茂 晴	(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)
岸 田 徹	(ネットラーニング 代表取締役 (CEO))
北 野 泰 男	(キュービーネット 取締役社長)
剣 持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
高 坂 節 三	(日本漢字能力検定協会 代表理事)
高 祖 敏 明	(上智学院 理事長)
河 野 栄 子	(三井住友海上火災保険 社外取締役)
小 林 英 三	(日本証券金融 取締役社長)
小 林 節	(パレスホテル 取締役会長)
櫻 田 謙 悟	(損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループ CEO 取締役社長)
櫻 田 浩	(FutureOne 取締役社長)
佐々木 順 子	(日本マイクロソフト 執行役)
佐々木 迅	(QVCジャパン 取締役社長)
椎 名 茂	(グライスイーターハウスカーパス 取締役社長)
柴 田 励 司	(Indigo Blue 取締役社長)
渋 澤 健	(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

島 田 俊 夫	(CAC Holdings 取締役会長)
下 野 雅 承	(日本アイ・ビー・エム 取締役副社長執行役員)
杉 本 伸	(乃村工藝社 顧問)
杉 本 迪 雄	(N T Tコムウェア 相談役)
鈴 木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
鈴 木 雅 子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
鈴 木 正 俊	(ミライト 取締役社長)
住 谷 栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
銭 高 丈 善	(銭高組 常務役員)
反 町 勝 夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
高 野 由美子	(オリエントランド 取締役常務執行役員)
高 橋 行 憲	(ウイズネット 代表取締役)
多 木 正	(ウシオ電機 取締役 専務執行役員)
武 田 雅 子	(クレディセゾン 取締役)
龍 野 隆 二	(日本ユニシス 代表取締役)
伊 達 美和子	(森トラスト 専務取締役)
田 中 一 行	(日立化成 執行役社長)
田 中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
田 中 能 之	(デュポン 取締役社長)
淡 輪 敬 三	(タワーズワトソン シニア・アドバイザー)
ハンス チュアン	(日本アルテラ 取締役社長)
中 井 加明三	(野村不動産ホールディングス 取締役社長)
中 島 周	(キューピー 専務取締役)
長 嶋 由紀子	(リクルートスタッフィング 取締役社長)
中 島 好 美	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 上席副社長)
中 田 るみ子	(ファイザー 取締役執行役員)
中 野 敏 光	(W D B ホールディングス 取締役社長)
並 木 昭 憲	(MS&Consulting 取締役社長)
成 川 哲 夫	(新日鉄興和不動産 取締役相談役)
野 田 馨	(サンワコムシスエンジニアリング 顧問)

長谷川 隆	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
羽 入 佐和子	(お茶の水女子大学 学長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス 執行役員)
林 達 夫	(アークデザイン 取締役社長)
林 良 造	(明治大学 国際総合研究所 所長)
原 俊 樹	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
板 東 徹 行	(ケーユーホールディングス 取締役副社長)
坂 東 真理子	(昭和女子大学 理事長兼学長)
火 浦 俊 彦	(パイン・アント・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド 会長兼パートナー)
東 光 伸	(ラッセル・レイノルズ・アソシエーツ・ジャパン・インク エグゼクティブ・ディレクター)
久 野 正 人	(エム・シー・ジー 代表取締役)
平 田 泰 稔	(日本カーバイド工業 取締役社長)
ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役社長)
廣 澤 孝 夫	(企業活力研究所 理事長)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
船 越 真 樹	(インフォメーション・ディベロプメント 取締役社長)
堀 内 勉	(森ビル 取締役専務執行役員)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
本 城 正 哉	(住友生命保険 取締役専務執行役員)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
増 山 美 佳	(エゴンゼンダー パートナー)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長)
宮 首 賢 治	(インテージホールディングス 取締役社長)
宮 本 英 範	(アダストリアホールディングス 取締役)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
安 田 結 子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエーツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/日本代表)
安 永 雄 彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
山 内 雅 喜	(ヤマト運輸 取締役社長 社長執行役員)
山 極 清 子	(w i w i w 社長執行役員)

山下良則	(リコー 取締役専務執行役員)
山田英司	(NTTデータ 取締役副社長執行役員)
山梨広一	(イオン 専務執行役)
山本幸央	(三井生命保険 特別顧問)
吉野孝行	(ネットワークシステムズ 取締役社長執行役員)
四方ゆかり	(グラクソ・スミスクライン 取締役)
渡辺 尚	(パソナ 取締役副社長)
渡邊達雄	(シグマクシス パートナー)
鰐渕祥子	(銀座テラーグループ 専務取締役)

以上123名

事務局

齋藤弘憲	(経済同友会 政策調査第2部 部長)
笠原夏子	(経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)