



ダイバーシティと働き方に関する アンケート調査結果

2016年 1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 ~	5
2. アンケートの回答結果	9
I. アンケートに関する基本情報	9
. 女性の登用・活用	11
(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) 家族手当(配偶者手当・子ども手当)	
(9) 女性の登用・活用に向けた課題	
(10) 女性の登用・活用に向けた効果的な施策	
(11) 女性の登用・活用に関する課題と具体的取り組み事例	
. 外国籍人財・留学生の登用・活用	34
(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	
. 多様で柔軟な働き方	37
(1) 長時間労働の是正に向けた取り組み	
(2) 多様で柔軟な働き方を促進するための取り組み状況	
(3) 男性の育児休暇取得率	
(4) 人事・評価制度	
(5) 中途採用の状況	
(6) 中高年人財の Re-skilling に関する取り組み	
(7) ダイバーシティと生産性に関する具体的取り組み	
(8) 多様な働き方に関する課題と具体的取組み事例	
委員名簿	56

はじめに

企業がグローバル競争を勝ち抜くためには、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¹を獲得し、活用しなければならない。また、グローバルな環境変化に対応できる働き方改革を行い、生産性向上や付加価値創出につなげていくことが喫緊の課題となっている。

そこで、経済同友会では、2012年5月に、提言「意思決定ボード²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～」を公表した。グローバル経営戦略において重要な要素となる、「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であることから、女性管理職・役員の登用・活用に向けた経営者の行動宣言を行った。

また、2013年6月には、提言「人財の採用・育成・活用の真のダイバーシティを目指す経営者の行動宣言～世界中で“優秀な人財を魅きつける”企業になるために～」を発表した。提言では、経営者としての行動宣言、先進企業の事例をベースにした企業の具体的なアクションプランを提示している。

さらに、2015年4月に、日本の労働・雇用慣行を見直し、個人の主体性や活力を引き出す働き方へと転換し、生産性向上や付加価値創出を実現するために、企業経営者が為すべきこととして、提言「世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言 - 主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して - 」を発表した。

経済同友会では、アンケート調査において、会員企業の女性管理職・役員の登用・活用状況、外国籍人財・留学生の登用・活用状況、および多様で柔軟な働き方の促進に関する調査を実施し、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状況等を広く共有している。本アンケートの実施も4年目となり、時代の変化にあわせて少しずつ変化が見られる内容となっており、今後の目標達成に向けた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 資産、財（たから）となる人材という意味を込めて、本アンケートでは「人財」と表す。

² 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

「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～（2012年5月）

【前提】

企業は、国際競争力向上のため、性別・年齢・国籍などを問わず、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。
2. 上記目標を念頭に置き、業種・業態など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 レポートなど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。

**経済成長に向けた「人財の採用・育成・活用の
真のダイバーシティを目指す経営者の行動宣言」(2013年6月)**

企業は、成長に不可欠な国際競争力強化のため、性別・年齢・国籍などにかかわらず、世界中で優秀な人財を「魅きつける企業」となることを第一義とする。そのために、女性管理職・役員の登用・活用に引き続き、柔軟（複線化、多機能化）に様々な能力の人財を採用、育成、活用し、グローバル視点での真のダイバーシティ実現に向け、以下の経営者としての行動宣言を行う。

- 1．グローバルコアビジョンを浸透させ、自社の DNA となる価値観への共感を得て、各地域の国、市場、業界、人財市場の発達段階に適した経営のガバナンス構築を率先して行うことを決意する。
- 2．採用の際には、自社の雇用スタンスと人財マネジメントの基本方針を明示すると共に、求職者にとっての価値を伝え、柔軟な採用手法を導入する。
- 3．育成、評価においては、実力主義を徹底しグローバルに通用する透明性、公正性を高め、性別、年齢、国籍を問わず次世代経営者となるリーダー人財の選抜育成やグローバルなジョブポスティングによる適材適所の人財配置など、人づくりに自ら責任を持つ。
- 4．自らが率先して、後継者育成に向け、オープンな競争に繋がるサクセッションプランを策定し、組織の新陳代謝を図る。
- 5．経済同友会の経営者自身が、高い志を持ち、人財のダイバーシティは経営戦略であるとの自らと社員全員の意識改革を行う。

世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言
-主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して- (2015年4月)

我々企業経営者は、ホワイトカラーの生産性向上と付加価値創出を図り、日本企業のグローバル競争力の強化をめざすため、自社の雇用・労働慣行を抜本的に見直していく。具体的には、以下のとおり、働く一人ひとりの活力と主体性が引き出される新しい働き方“スマート・ワーク”の実現に向け、自社にとって最適な方法を通じて全力を尽くす。

1. 個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る
企業が個人を「管理する」意識から、顧客に一番近い個人が「主体性に働ける環境を整備する」意識へと転換する。
2. 多様な人財をリーダーとして育て、登用・活用する
「男性・新卒・正社員・日本人中心の登用」から、性別、国籍、年齢等の属性ではなく「人物本位で登用・活用」へと転換する。
3. 働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる
企業トップが、「長時間働くことで成果が上がる」という考え方を容認せず、「限られた時間で成果を出す」働き方を推奨する。まずは、自社における上限労働時間を決めるなど長時間労働是正に取り組むことを社内で宣言する。また、成果に着目した評価制度や報酬制度に見直す。
4. 働く時間や場所のフレキシビリティを高める
移動時間等を短縮し生産性高く働くために、「オフィスに毎日来て、皆と同じように働く」以外のテレワーク等の多様な働き方の選択肢を設ける。
5. フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する
「新卒一括採用偏重・一括退職(定年制)」を見直し、働いた成果については「時価」で報いるのと同時に、ダイナミックな中途採用を展開することで、年齢に依らない人財の獲得・活用を行い、流動性を促進させる。

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 (886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 2015年10月～11月
有効回答数³

	依頼数	有効回答数	有効回答率
全 体	886	189	21.3%

【ご参考】		有効回答数	割合
	上場	122	64.6%
	未上場	67	35.4%
	製造業	68	36.0%
	非製造業	121	64.0%

(2) 調査結果概要

・アンケートに関する基本情報

創業45年以上の大企業中心に、189件の回答。(上場企業65%、創業45年以上68%、従業員数1,000人以上74%。業種別では、製造業36%、非製造業64%。)

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。

・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

64% (前年54%) の企業が明示しており、27% (同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

63% (前年55%) の企業が既に設置しており、設置率は年々上昇している。

(3) 女性従業員の活用

日本国内では、従業員の43% (前年39%) が女性である。

製造業の23% (前年21%) に対し、非製造業で52% (同46%) と大きく上回る。

(4) 女性役員・管理職の登用

女性の登用は管理職7.5% (前年6.3%)、意思決定ボード4.1% (同3.4%) と上昇傾向が見られる。

取締役4.4% (前年2.7%)、執行役/執行役員5.1% (同3.4%) など、社内トップレベルの役職への登用が進んでいることが分かる。

(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表

³ 本アンケートと2013年度、2014年度アンケートとは、有効回答数の企業母集団が異なる。

約半数（49％）の企業が数値目標を設定しており、2013年（24％）に比べてほぼ倍増している。

（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％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、女性の割合は平均26％であり、従業員数における女性比率（43％）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24％であるが、4割の企業が「今後は女性管理職採用を増やす予定」である。

（8）家族手当

配偶者手当を支給する企業は46％（前年44.2％）、子ども手当を支給する企業は59％（同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69％（前年67％）と多い。

（9）女性の登用・活用に向けた課題

女性のロールモデルの少なさ、女性の採用数・管理職候補者の少なさが、依然として、主要課題となっている。

加えて、長時間労働が常態化し、多様かつ柔軟な働き方が選択できていない、女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成等も課題となる。

（10）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、「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」「女性の採用及び職域を拡大する」等が挙げられている。

（11）女性の登用・活用に関する課題と具体的取組み事例

女性の登用・活用を阻む課題として、管理職志向の女性社員が少ないことに加え、絶対数／ロールモデルの少なさ、出産・育児の問題・環境整備、管理職の意識改革等が挙がる。

具体的な取組みとしては、仕事と育児の両立や仕事の継続・復職に対する制度面からの支援、管理職候補に特化した研修・意識改革等への取組み等が紹介されている。

．外国籍人財・留学生の登用・活用

（1）外国籍人財の活用

87％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57％（前年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22％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（5.9％）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。

．多様で柔軟な働き方

（1）長時間労働の是正に向けた取組み

44％の企業が数値目標を設定している。設定していないが、検討したい

(30%)まで含めると、ほぼ3/4を占める。

残業時間の傾向では、横ばい(55.1%)の回答が多いが、増加傾向(9.1%)よりも減少傾向(34.8%)が上回る。

長時間労働を是正するための取り組み効果として、「残業申請ルールの明確化および管理の適正化」、「経営トップによる長時間労働の是正を行うという明確なメッセージの発信」、「職場全体での人員配置の適正化」等が挙げられている。

(2) 多様で柔軟な働き方を促進するための取り組み状況

全体の9割の企業が「短時間勤務制度」、8割以上が「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。

(3) 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相対的に高い傾向にある。

男性育児休暇取得日数の平均は、7日以内が最も多い(26%)。

男性育児休暇取得率に関し、具体的数値目標を設定している企業は13%。

(4) 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。総じて前年とほぼ同様の傾向。

(5) 中途採用の状況

今後の採用予定では、「現比率は高くないが、現水準を維持の予定」が41%を占め主要である。一方、「比率を高める予定」の企業は17%。

中途採用者の登用・活用に関する課題として、採用者の選考段階での見極め(専門スキル・資格・技能等を持った人財の採用)に加え、早期の戦力化・人財育成、自社の企業風土・文化への理解・順応等が挙がる。

具体的な取り組みとしては、人財会社・ヘッドハンティング会社の積極的な活用、社内の研修・OJTの充実等が紹介されている。

(6) 中高年人財の Re-skilling に関する取り組み

ライフデザイン・キャリア開発に関する研修・外部研修の実施例が多く挙げられている。

また、柔軟な人事制度の運用、資格取得・新たなスキルの取得促進を行うなど、積極的に取り組んでいる様子も窺える。

(7) ダイバーシティと生産性に関する具体的取り組み

ダイバーシティ推進を通じた業務改革や働き方改革によって生産性が高まったとする回答が多く寄せられた。

主な実例として、「女性リーダー・管理職登用による業務改革」、「就業時間の柔軟な運用や在宅勤務制度導入」による生産性向上等の成果が挙げられている。

(8) 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、多様な働き方に関する社員の認識・理解の不足、育児等と両立できる環境の未整備、業種特性上の問題等の課題認識が挙げられている。

具体的な取り組みとしては、仕事と育児等を両立し得る仕組みの拡充、削減数値目標・ノー残業デーの導入、在宅勤務・テレワーク等の導入、管理職研修の実施、全社的な意識改革等のケースが紹介されている。

(3) 今後の課題

今回の調査結果から、女性の登用・活用が喫緊の経営課題として認識されつつあり、課長級以上での登用が増加傾向にあることに加え、役員(特に社外取締役)への登用が進みつつあることが分かった。女性管理職の登用に関する具体的数値目標の設定を行っている企業は、約半数を占めており、2013年に比べほぼ倍増している。女性の登用・活用に関する課題として、「管理職志向の女性が少ない」、「子育てと仕事の両立を可能とする環境・制度が不十分」、「管理職の意識改革が進んでいない」、「ロールモデルが少ない」といった課題が明らかになった。今後は、女性が管理職を含めた明確なキャリアプランを描きながら、持てる力を最大限発揮することができるよう、継続的に組織・風土の改革を行っていく必要がある。

外国籍人財の役員・管理職における登用については、全体としての割合は未だ低い水準に留まるが、昨年よりも増加傾向にあることが分かった。特に社外取締役(5.9%)、執行役/執行役員(3.4%)の役職で高い割合となっている。また、海外の連結子会社の役職者においては、3割近くが外国籍人財となっており、現地化が進んでいる。今後は、外国籍人財の管理職層における一層の活用に加え、外国籍学生の採用割合を高める方策について検討することも課題となる。

多様で柔軟な働き方に関しては、長時間労働の是正に向けて、労働時間に関する具体的な数値目標を設定している企業が44%を占めることが分かった。また、働く時間や場所の柔軟性を担保するために、短時間勤務制度の導入やフレックスタイム制の導入等、様々な取り組みが行われている。多様な働き方に関する課題として、「長時間労働の常態化」、「多様な働き方に関する社員の認識・理解の不足」、「育児や介護等と両立できる環境の未整備」等といった課題が示された。今後は、長時間労働是正の数値目標の設定等の取り組みを実績に結び付けるため、経営トップによる明確なメッセージの発信や、管理職の労働時間管理等に関するマネジメント力向上の取り組みを継続する必要がある。また、多様な人財の活躍に資する柔軟な勤務制度の拡充や環境整備を図っていくことも重要である。

ダイバーシティとは、企業が生き残り、成長し続けるための経営戦略である。性別や国籍に依らず、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。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

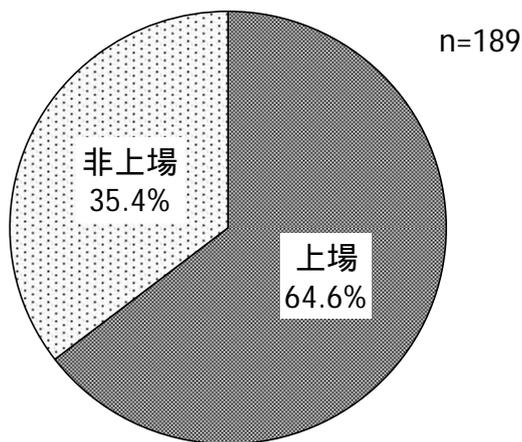
. アンケートに関する基本情報

創業45年以上の大企業中心に、189件の回答を得た。

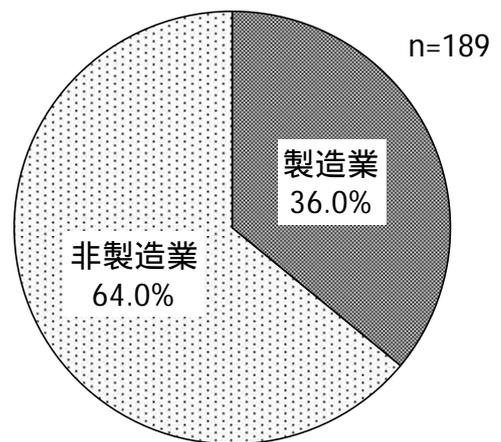
海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

アンケート回答企業の特徴は、上場企業(64.6%)、創業45年以上(68.3%)、従業員数1,000人以上(73.6%)の大企業中心である。また、海外売上高比率10%未満(51.4%)、外国人の持ち株比率10%未満(36.7%)と、国内市場を主要としている企業中心の回答となっている。

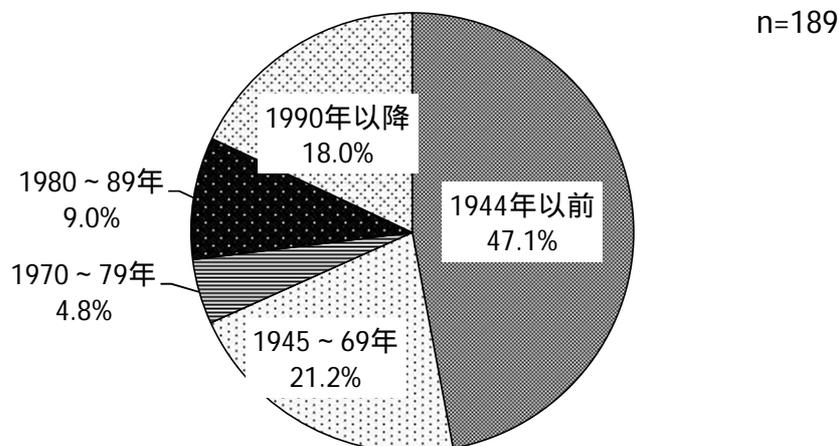
Q. 貴社は国内証券取引所に上場していますか。



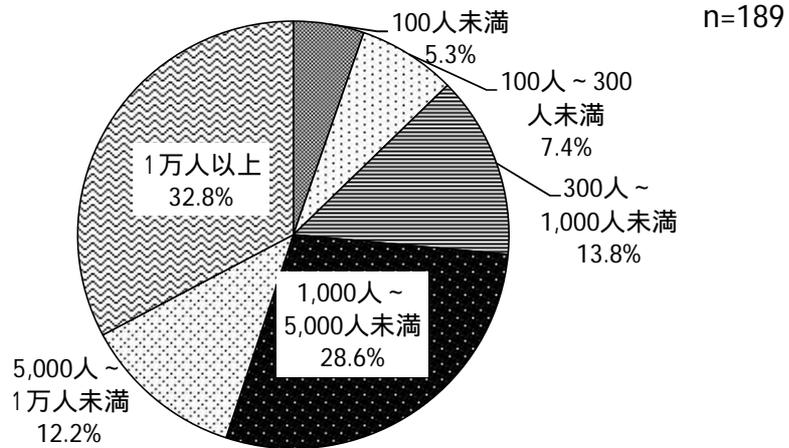
製造業 / 非製造業の割合



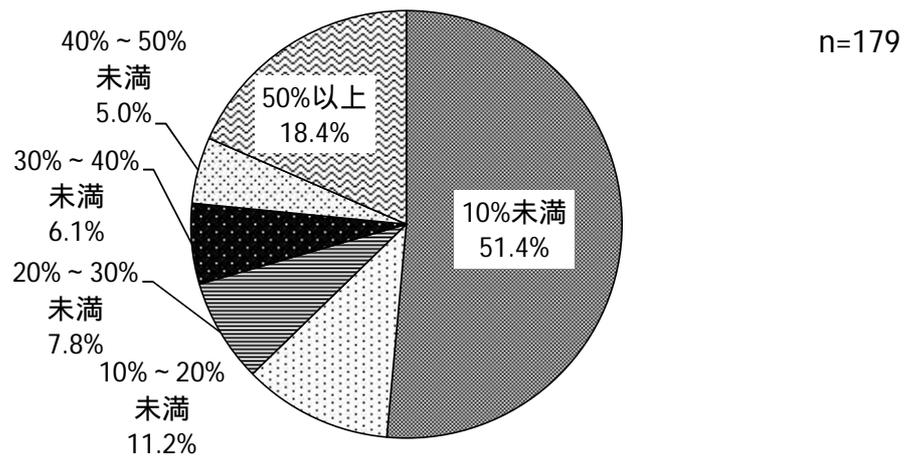
Q. 創業年(西暦)をお答えください



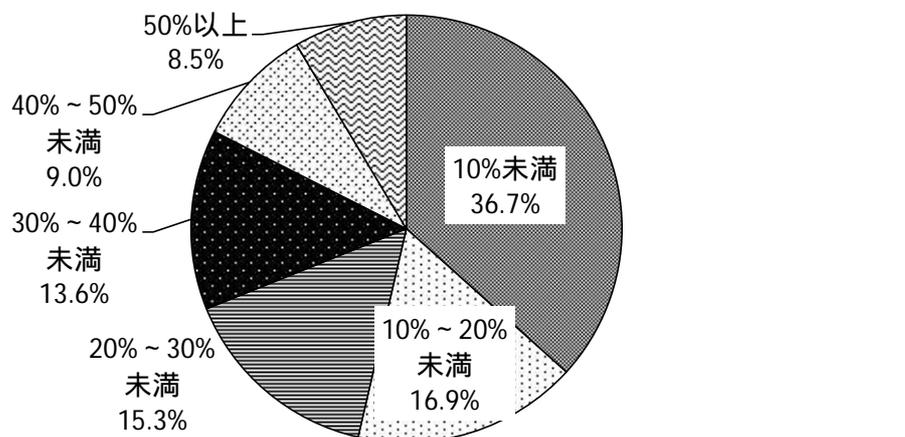
Q. 貴社の従業員数(日本国内及び海外含む、非正規含む、派遣社員は除く)をお答えください。



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。



Q. 外国人持ち株比率についてお答えください。



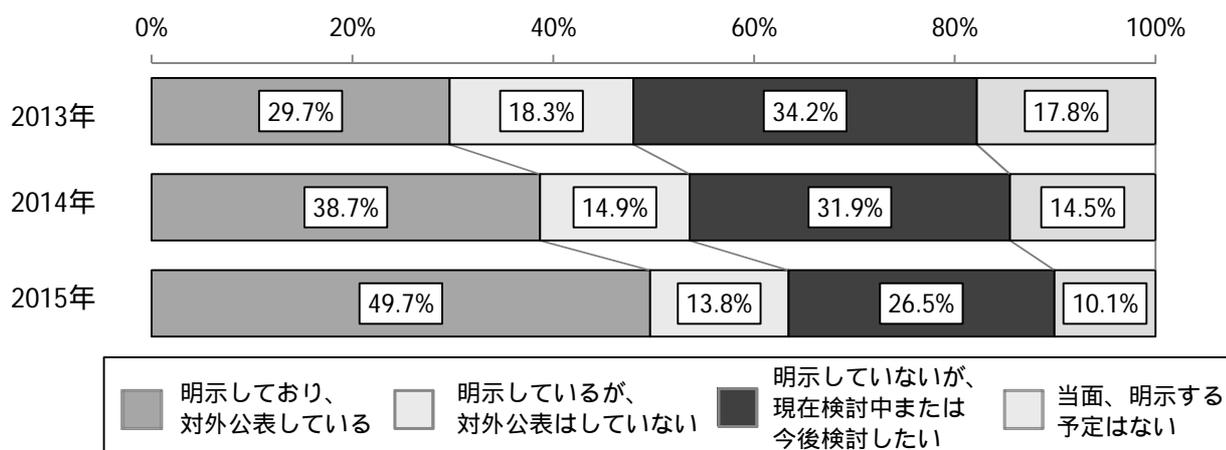
・女性の登用・活用

(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

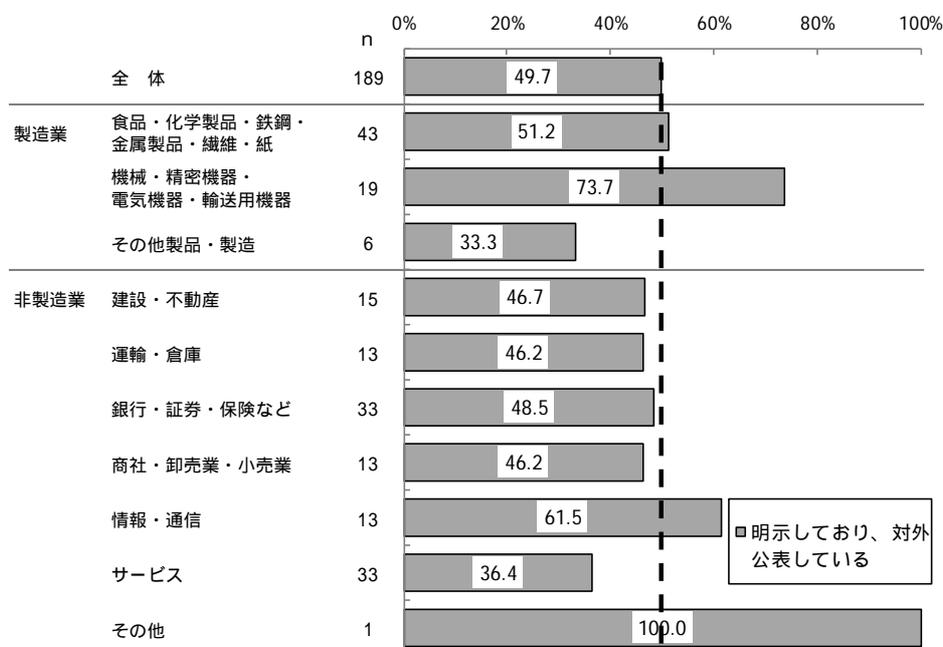
経営指針や経営計画等で明示し、对外公表している企業は半数(49.7%)まで上昇した。

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=189



《業種分類別》⁴



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、对外公表している」の全体結果(49.7%)を指す。

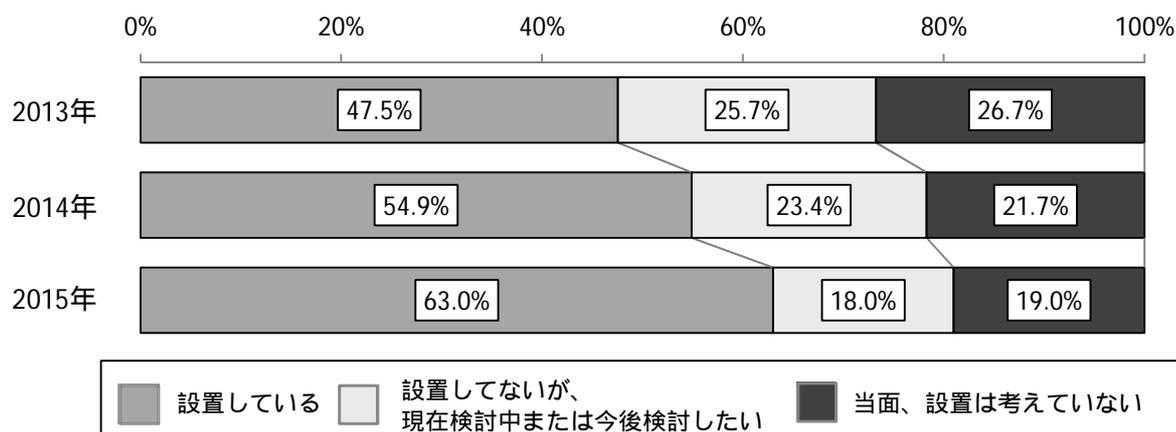
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

63% (前年55%) の企業が既に設置しており、設置率は年々上昇している。

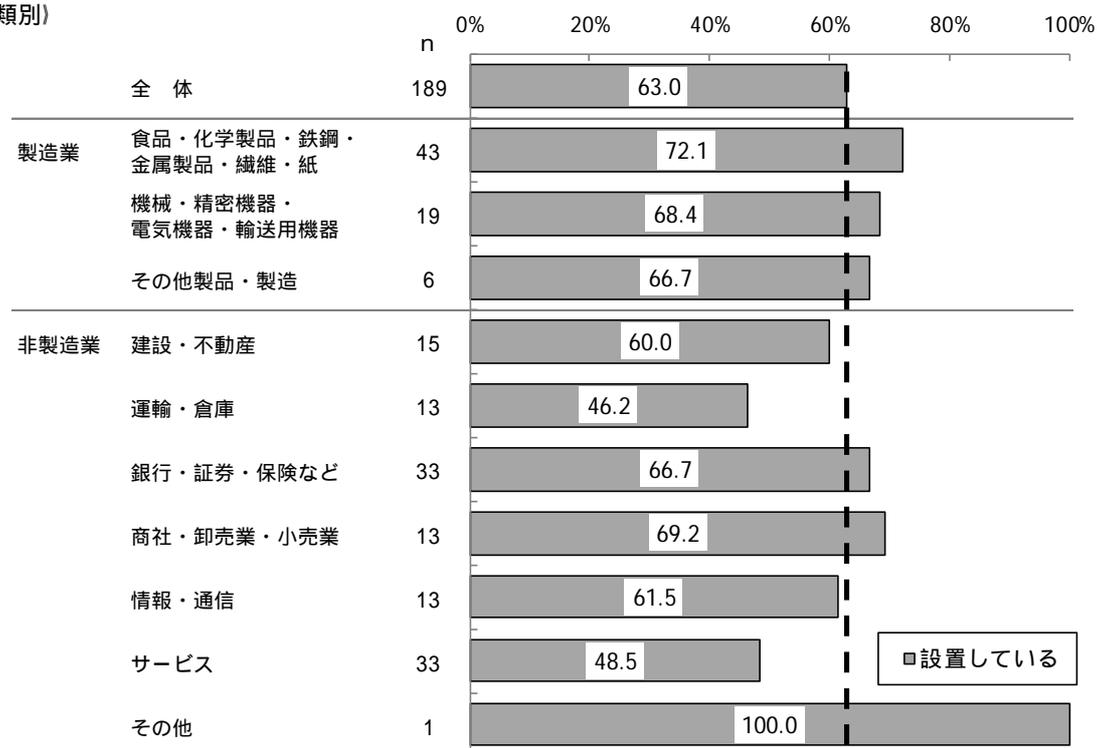
業種別では、特に「食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙」や「銀行・証券・保険など」では、回答企業のうち7割前後が設定している。⁵

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=189



(業種分類別)



⁵ 点線は、「設置している」の全体結果 (63.0%) 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43% (前年39%) が女性である。

製造業の23% (前年21%) に対し、非製造業で52% (同46%) と大きく上回る。

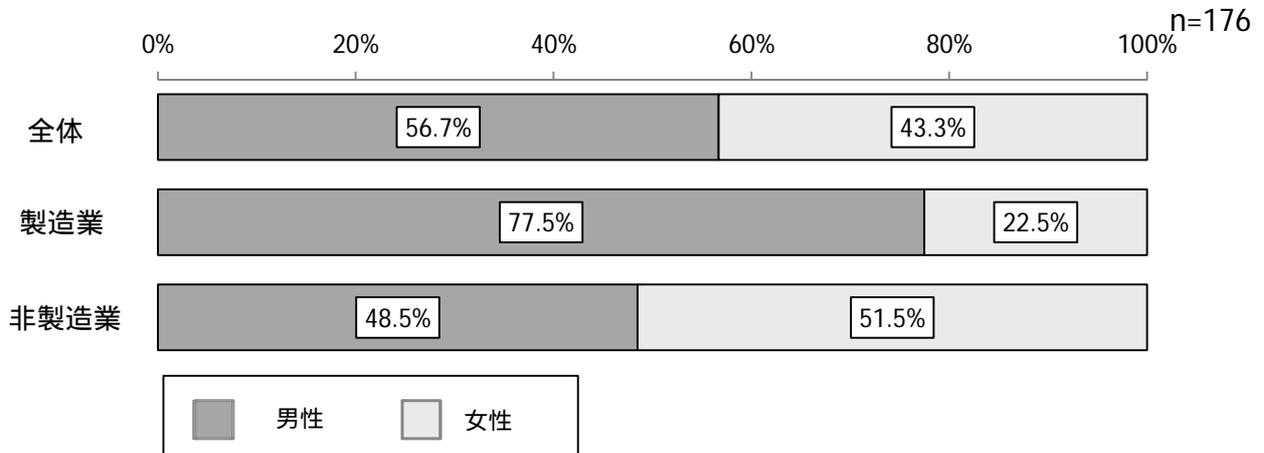
海外拠点では、製造業(33%) と非製造業(28%) が拮抗し、国内と異なる。

全従業員に占める女性の割合は、昨年比べてやや増加している。

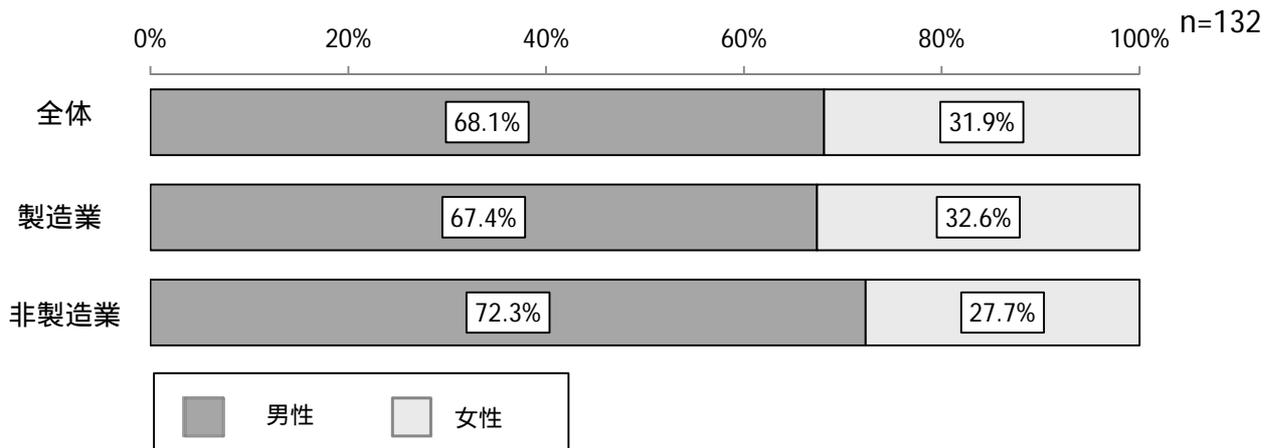
製造業では海外生産が進んでおり、海外生産工場での女性従業員の登用が多いと予想される。

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



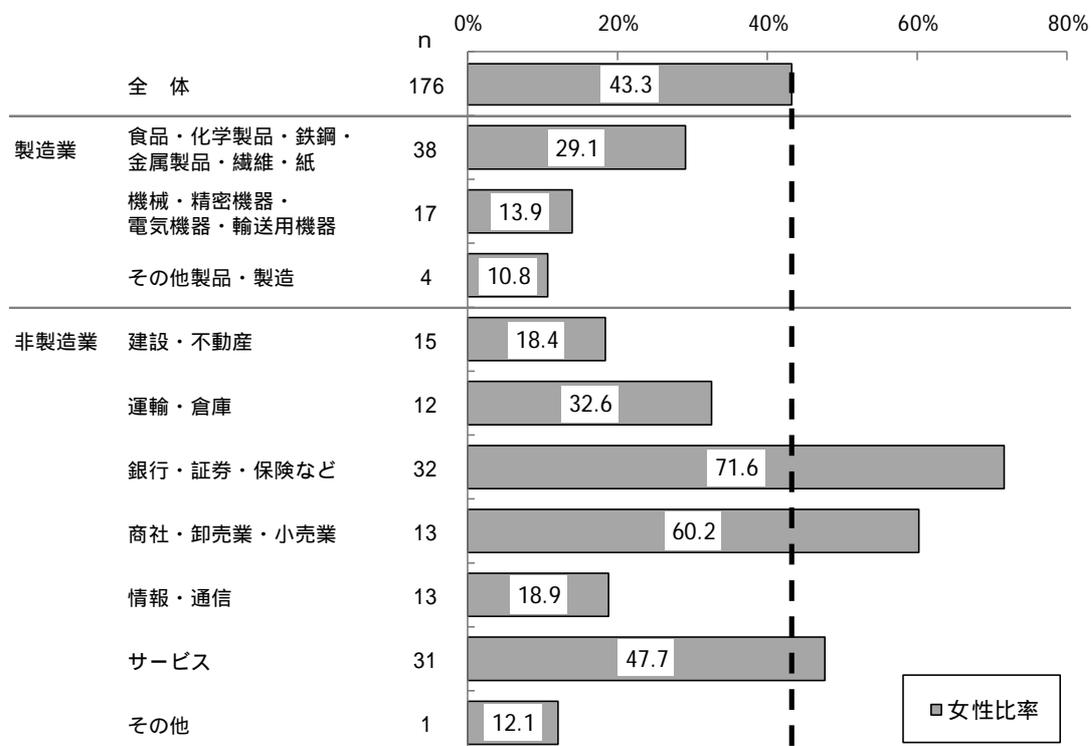
B. 海外のみの従業員男女比率



業種別では、「銀行・証券・保険など」は従業員の7割以上を女性が占め、「サービス」も、従業員の約半数が女性である。⁶

(業種分類別)

A. 日本国内のみの従業員男女比率



⁶ 点線は、「女性従業員比率」の全体結果（43.3%）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

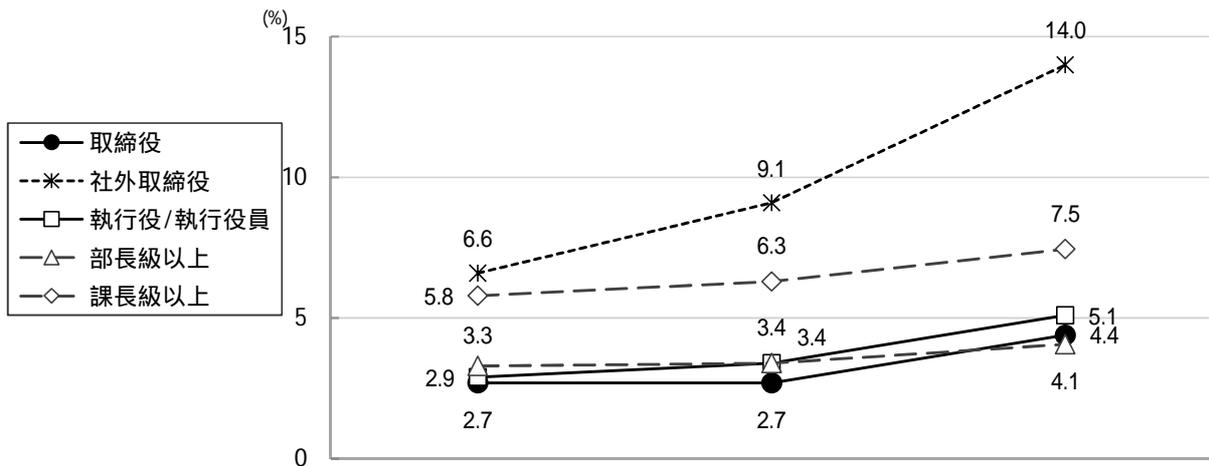
女性の登用は、管理職7.5% (前年6.3%)、意思決定ボード4.1% (同3.4%)と上昇傾向が見られる。

取締役4.4% (前年2.7%)、執行役/執行役員5.1% (同3.4%)など、社内トップレベルの役職への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にあるため、意思決定ボードまでへ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。

課長級の女性登用は、非製造業(10.1%)が製造業(5.4%)に比べて倍近く高い。また、取締役(4.4%)においては、社外取締役(14.0%)として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。⁷



	2013年			2014年			2015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	2.7%	2.2%	3.1%	2.7%	2.4%	2.8%	4.4%	1.7%	3.8%	1.4%	4.9%	2.1%
社外取締役	6.6%	8.1%	5.9%	9.1%	9.2%	9.1%	14.0%	4.9%	11.1%	1.9%	17.2%	8.1%
取締役兼執行役	1.0%	0.3%	1.5%	2.0%	2.3%	1.8%	2.1%	0.1%	1.2%	-1.1%	2.9%	1.1%
執行役/執行役員	2.9%	1.7%	3.6%	3.4%	1.7%	4.2%	5.1%	1.7%	3.8%	2.1%	6.0%	1.8%
監査役/監査委員	3.9%	2.5%	4.9%	5.2%	5.2%	5.2%	6.5%	1.3%	6.3%	1.1%	6.6%	1.4%
社外監査役/社外監査委員	5.3%	4.1%	6.1%	8.3%	8.0%	8.4%	11.5%	3.2%	11.9%	3.9%	11.2%	2.8%
部長級	3.3%	3.0%	3.6%	3.4%	2.3%	4.2%	3.9%	0.5%	3.2%	0.9%	4.7%	0.5%
課長級	6.5%	3.8%	8.4%	7.3%	4.3%	8.5%	8.6%	1.3%	5.4%	1.1%	10.1%	1.6%
部長級以上	3.3%	2.9%	3.6%	3.4%	2.3%	4.1%	4.1%	0.7%	3.3%	1.0%	4.8%	0.7%
課長級以上	5.8%	3.6%	7.3%	6.3%	3.6%	7.5%	7.5%	1.2%	4.7%	1.1%	9.1%	1.6%

⁷ 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・2015年)

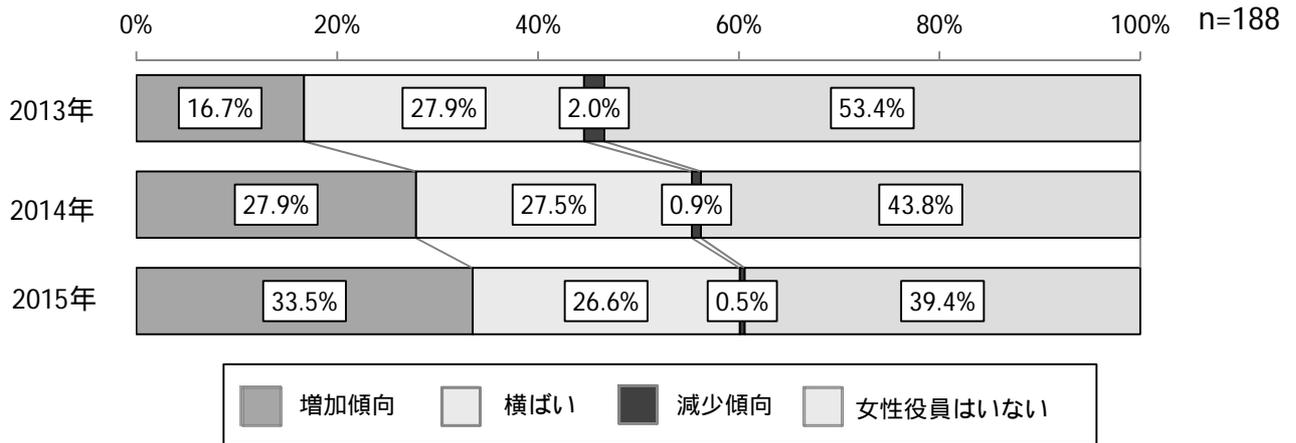
業種別に見ると、非製造業の「商社・卸売業・小売業」において、部長級、課長級よりも上の全役職で全業種の平均値を上回る登用を進めていることが分かる。一方、製造業では、「食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙」において、取締役や執行役/執行役員、監査役/監査委員における登用が比較的進んでいる。⁸

	全業種 該当社数 N=189	製造業		
		食品・ 化学製品・ 鉄鋼・ 金属製品・ 繊維・紙 N=43	機械・ 精密機器・ 電気機器・ 輸送用機器 N=19	その他製品 ・製造 N=6
取締役	4.4%	4.8%	2.1%	11.4%
社外取締役	14.0%	14.0%	6.6%	45.5%
取締役兼執行役	2.1%	1.6%	0.6%	0.0%
執行役 / 執行役員	5.1%	5.3%	1.3%	3.8%
監査役 / 監査委員	6.5%	7.7%	4.3%	8.3%
社外監査役 / 社外監査委員	11.5%	13.8%	8.8%	14.3%
部長級	3.9%	3.8%	2.8%	2.1%
課長級	8.6%	6.2%	4.0%	3.3%
部長級以上	4.1%	3.9%	2.7%	2.6%
課長級以上	7.5%	5.6%	3.5%	3.1%

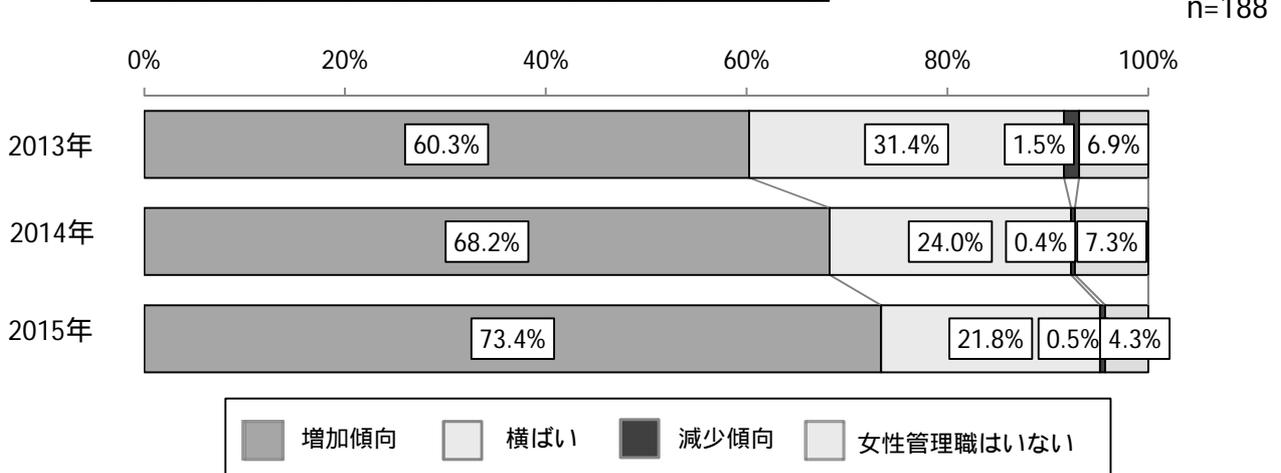
	全業種 該当社数 N=189	非製造業						
		建設・ 不動産 N=15	運輸・倉庫 N=13	銀行・ 証券・ 保険など N=33	商社・ 卸売業 小売業 N=13	情報・通信 N=13	サービス N=33	その他 N=1
取締役	4.4%	1.7%	5.7%	6.6%	10.0%	3.3%	3.6%	8.3%
社外取締役	14.0%	22.2%	18.2%	18.9%	26.3%	10.3%	5.7%	16.7%
取締役兼執行役	2.1%	0.0%	0.0%	1.7%	7.1%	0.0%	4.2%	0.0%
執行役 / 執行役員	5.1%	2.4%	2.3%	3.7%	8.9%	5.3%	10.0%	4.3%
監査役 / 監査委員	6.5%	2.4%	11.8%	6.1%	11.9%	5.4%	3.8%	0.0%
社外監査役 / 社外監査委員	11.5%	4.5%	15.0%	9.5%	24.2%	7.7%	6.5%	0.0%
部長級	3.9%	0.7%	2.5%	3.8%	3.7%	4.5%	10.7%	1.9%
課長級	8.6%	2.1%	4.1%	13.4%	8.2%	5.2%	18.8%	100.0%
部長級以上	4.1%	0.9%	2.7%	3.9%	4.7%	4.5%	10.1%	2.4%
課長級以上	7.5%	1.9%	3.9%	11.7%	7.5%	5.1%	16.5%	41.0%

⁸ 表では、全業種の平均値より高い数値に網掛けしている。

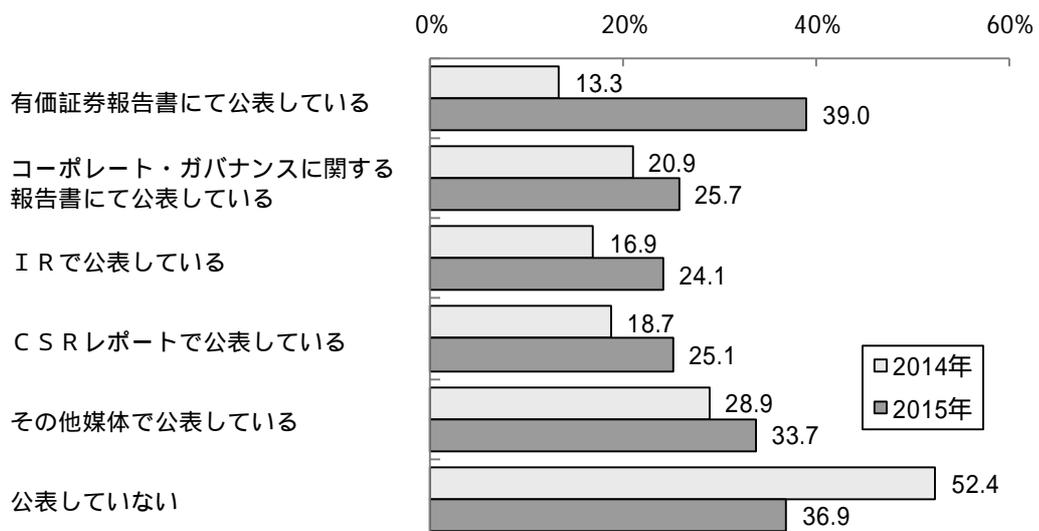
A. 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



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 (31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 (15件)
- ・ ディスクロージャー資料 (9件)
- ・ 各種アンケート (6件)
- ・ 会社案内/アニュアルレポート (3件)
- ・ 統合報告書 (3件)
- ・ 東洋経済CSR企業総覧 (2件)
- ・ グループ企業のホームページ (2件)
- ・ その他 (3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

- ・ 女性役員がないため (11件)
- ・ 氏名を公表しているため (7件)
- ・ 非上場企業のため (3件)
- ・ 親会社が外国企業のため (3件)
- ・ その他 (7件)

(5) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定や公表

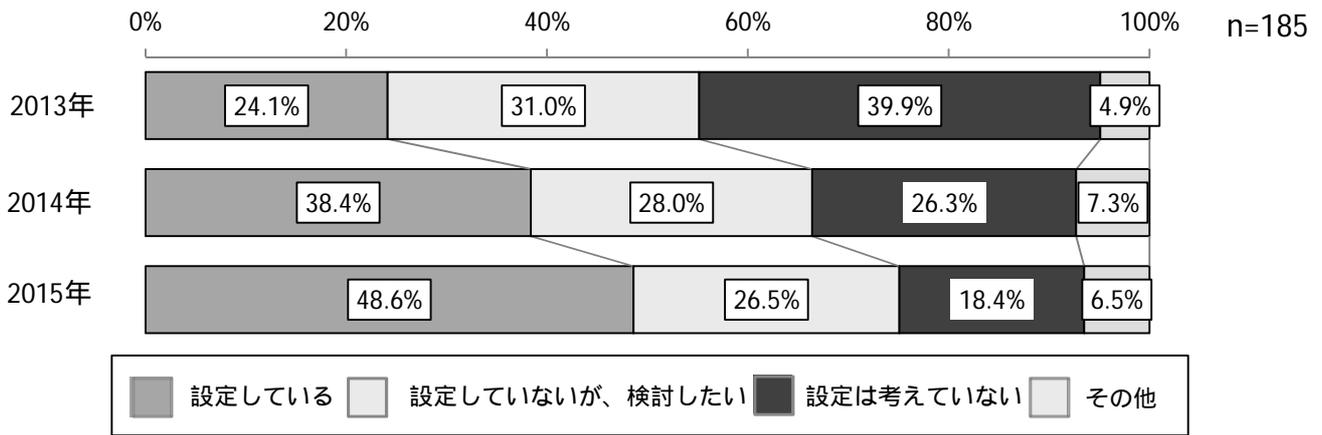
約半数(49%)の企業が数値目標を設定しており、2013年(24%)に比べてほぼ倍増している。

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48.6%と年々増えており、数値目標の平均は2019年までに13.8%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14.2%である。一方、「数値目標の設定は考えていない」企業が18.4%にとどまり、2年前と比べて半減している。

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」とする企業が多い。また、「女性管理職に登用できる人財が育っていない」との理由も僅かにみられた。

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。

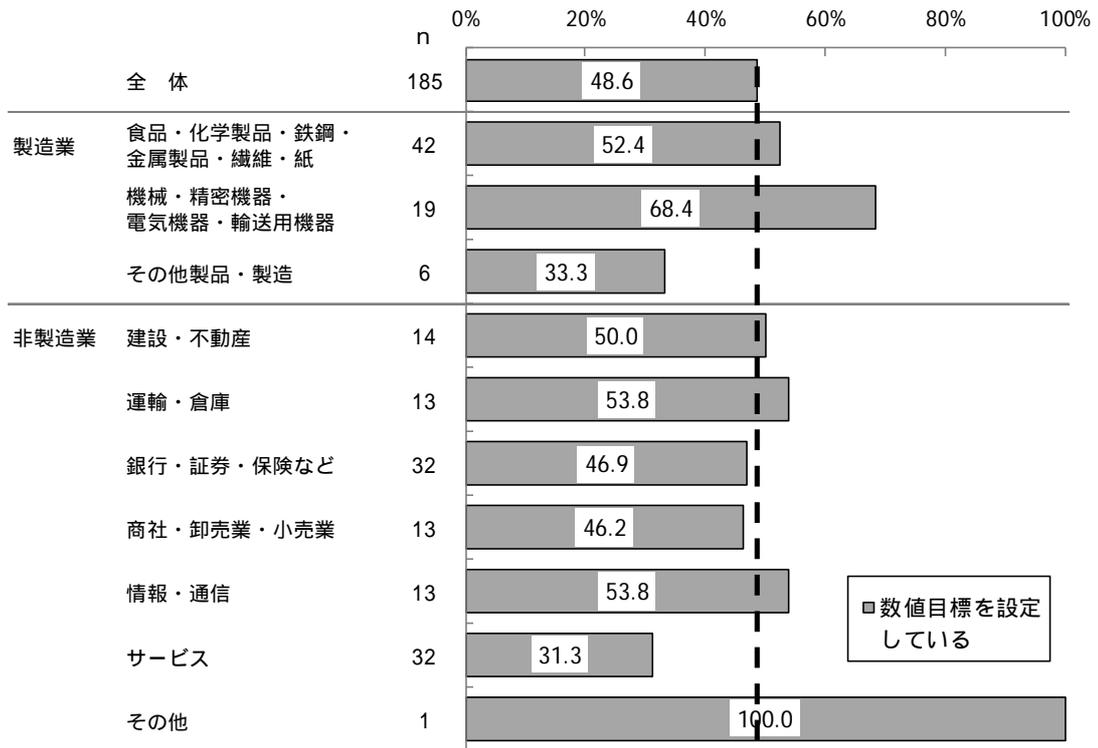


設定していると回答いただいた企業の数値目標の平均：2019年までに13.8%

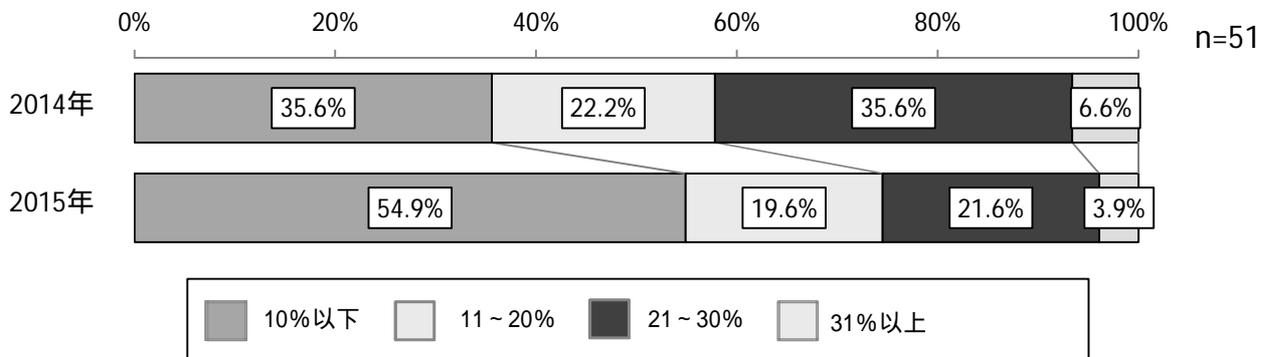
数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・性別に関わらず、能力・実力次第で登用している(16件)
- ・女性管理職に登用できる人財が育っていない(3件)
- ・そもそも女性社員が少ない(2件)
- ・十分な女性管理職を登用できている(2件)
- ・その他(7件)

《業種分類別》⁹



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。

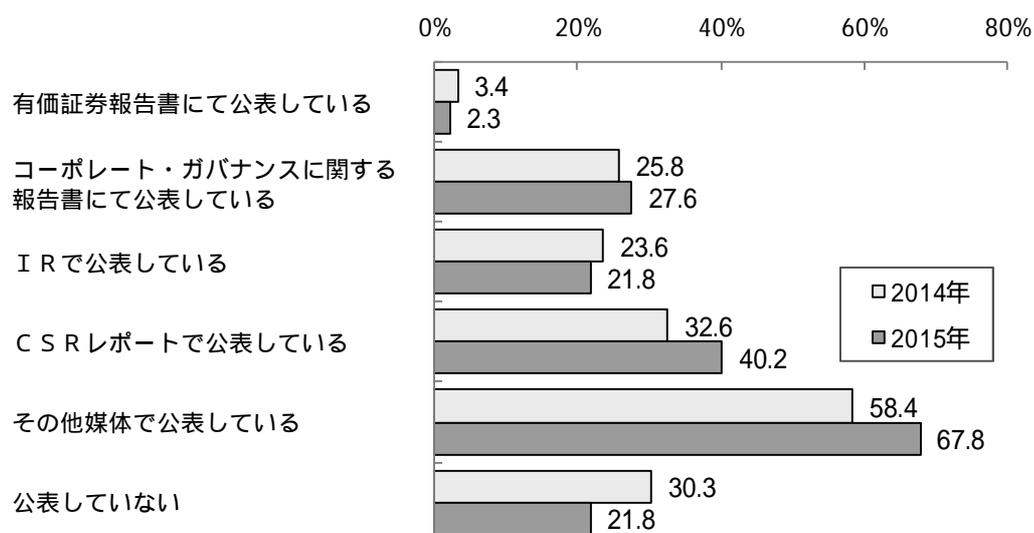


2020年までの数値目標を設定している企業（51社）の目標数値の平均：14.2%

⁹ 点線は、「数値目標を設定している」の全体結果（48.6%）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)

n=87



数値目標の設定をその他の媒体で公表している 具体例 有効回答のみ

- ・ 自社ホームページ (24件)
- ・ 経団連「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」(23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(8件)
- ・ 会社案内/アニュアルレポート(2件)
- ・ 各種アンケート(2件)
- ・ 東洋経済CSR企業総覧(2件)
- ・ グループ企業のホームページ(2件)
- ・ その他(11件)

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(4件)
- ・ 社内目標のため(3件)
- ・ その他(4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。

2014年度総合職の新卒の女性採用実績は平均33.2%である。製造業は24.7%、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(43.3%)に比べて低い。

Q. 2014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
2012年度	30.9%	24.3%	35.6%
2013年度	33.1%	24.5%	36.9%
2014年度	33.2%	24.7%	36.9%

(7) 女性のキャリア採用

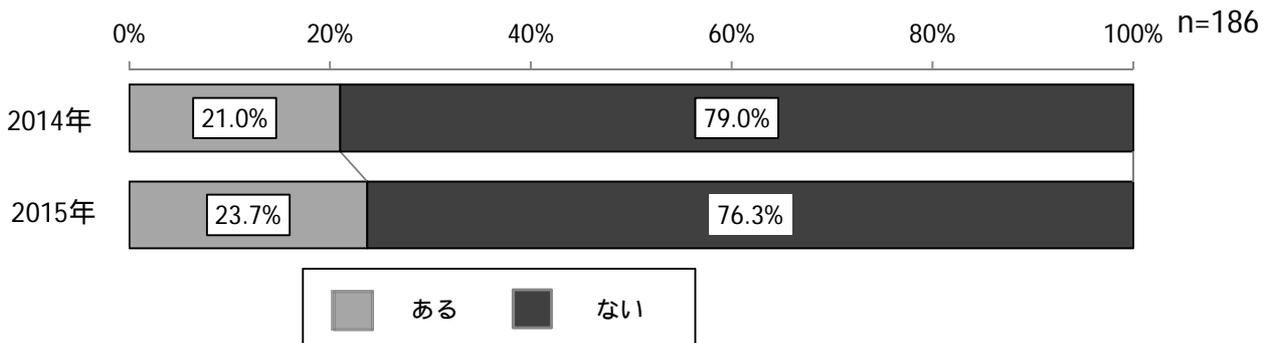
日本国内におけるキャリアの女性採用比率は平均26%で、2013年度より減少。

2014年度総合職のキャリア女性採用比率は、製造業22.7%、非製造業26.9%となっている。製造業が前年に比べてやや増加したのに対して、非製造業はやや減少し、両者の差は縮まった。その中で女性管理職の採用実施企業も24%となり、ほぼ1/4を占めるまでになった。うち、女性管理職の配属部門では人事(30.2%)、マーケティング・コンサルティング、法務・知財・コンプライアンス、広報・PR・IR(各27.9%)等が上位に挙がる。なお、今後の女性管理職の採用方針として、増やす予定は41.8%で、前年に比べて減少した。

Q. 2014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。

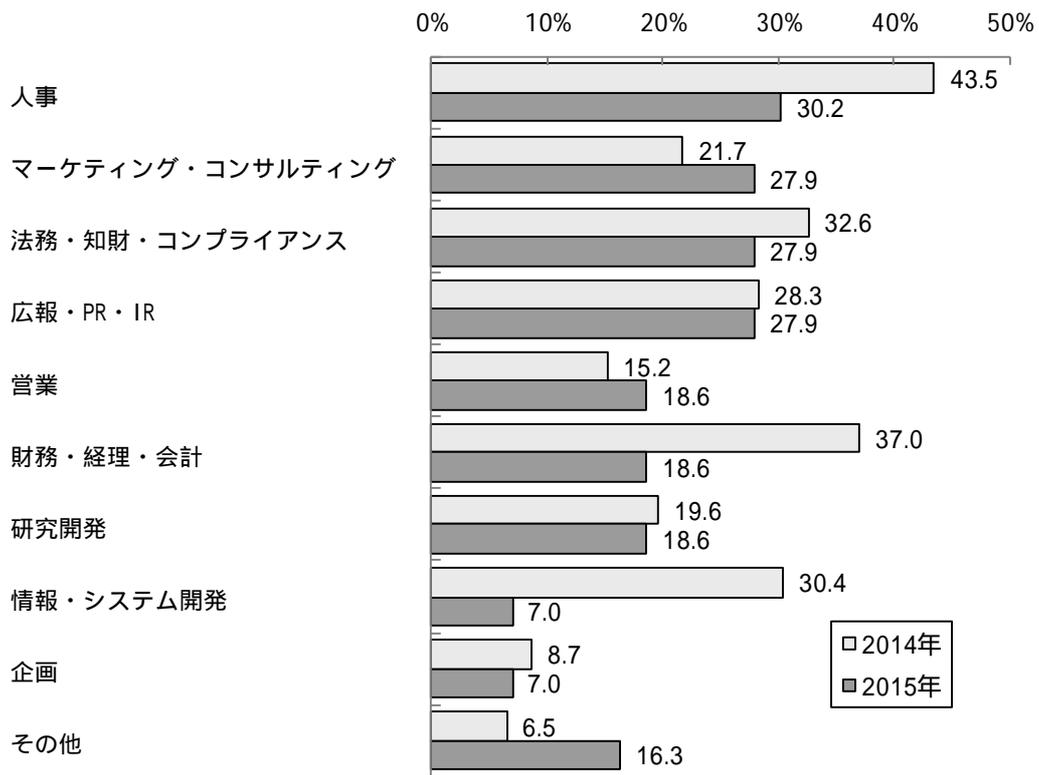
女性比率	全体	製造業	非製造業
2013年度	28.6%	18.8%	30.9%
2014年度	25.8%	22.7%	26.9%

Q. その中に、女性管理職の採用はありますか。



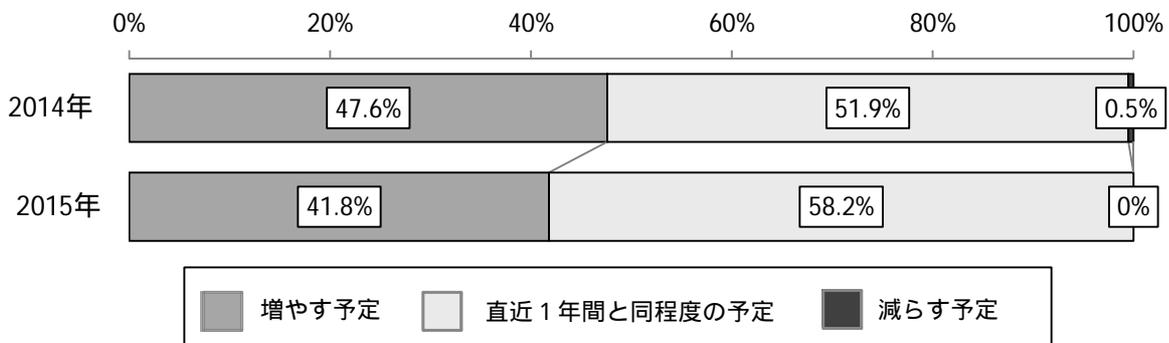
Q. その女性管理職の配属部門をお答えください。

n=43



Q. 今後の女性管理職採用方針をお答えください。

n=177



(8) 家族手当（配偶者手当・子ども手当）

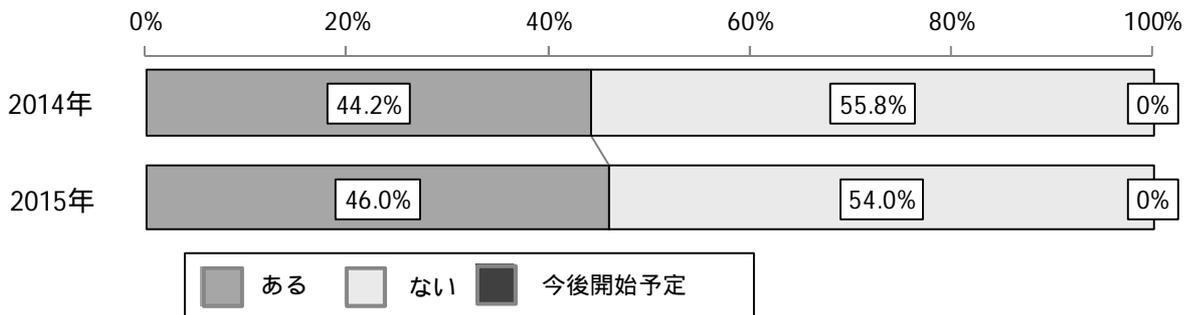
配偶者手当は46%（前年44%）、子ども手当は59%（同55%）の企業が、制度を導入しており、横ばいで推移。

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69%で、前年（67%）とほぼ同様。

配偶者手当制度のある企業は46.0%で、前年（44.2%）から横ばい。毎月の支給額平均は18,835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は78.2%で、横ばい。また、年間収入金額の上限を103万円としている企業が多い（68.7%）のも前年と変わらない。さらに、9割近い企業が今後の配偶者手当制度の見直しの予定がないのも前年から動きはない。

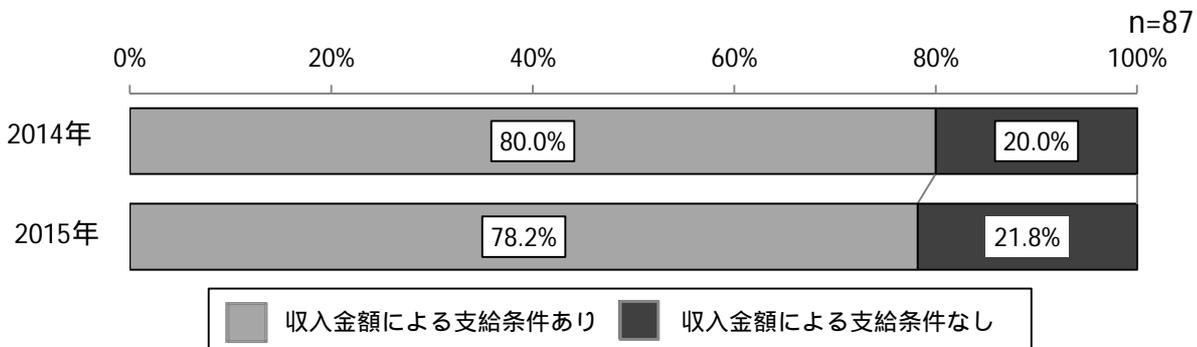
子ども手当制度がある企業は59.3%で、前年よりやや上昇。毎月の一人当たりの支給額の平均は12,528円である。子ども手当制度に関しても、前年と同様に、9割弱（88.2%）の企業が、今後の見直しの予定はない。

A. 貴社における配偶者手当制度はありますか。 n=113
14年-15年ともに回答した企業



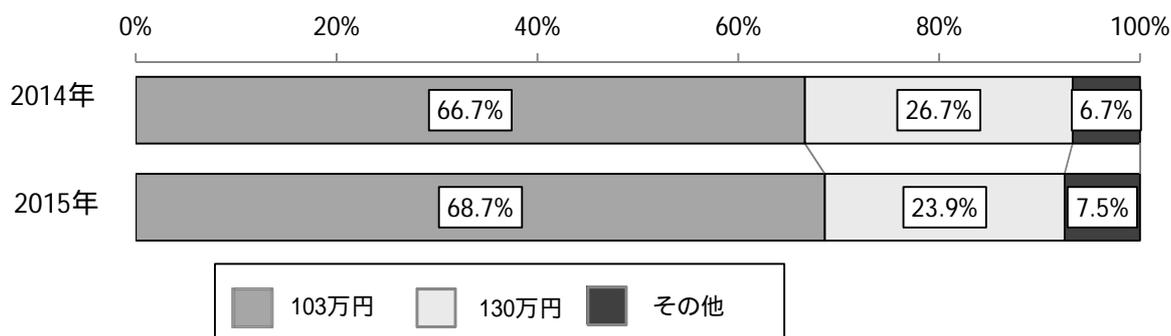
毎月の支給額の平均：18,835円

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。



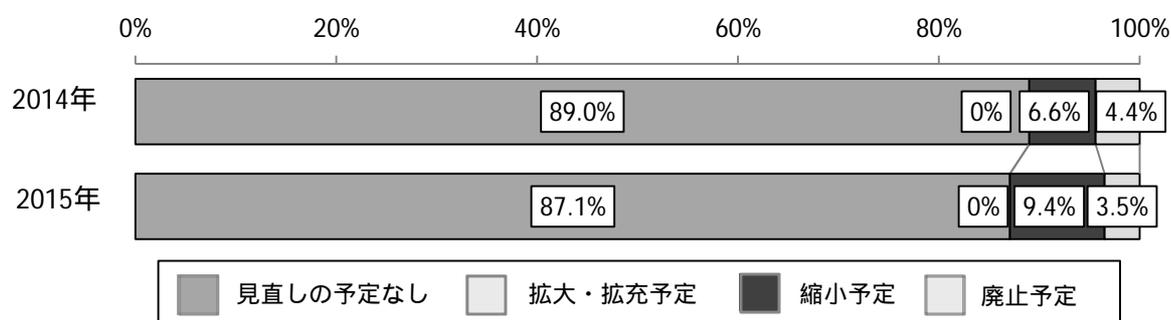
C. 支給条件としている場合、年間収入金額の上限をお答えください。

n=67



D. 今後、配偶者手当の制度見直しの予定はありますか。

n=85

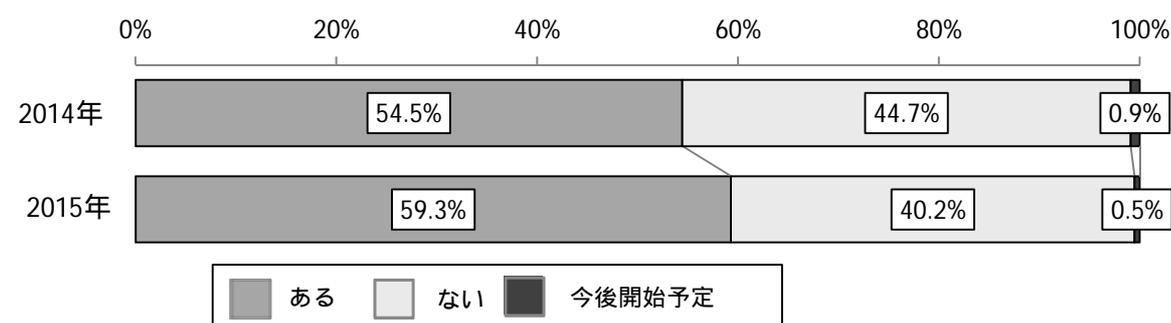


配偶者手当を縮小・廃止する主な理由

- ・子育て世代を支援するため（4件）
- ・その他（7件）

E. 貴社における子ども手当制度はありますか。

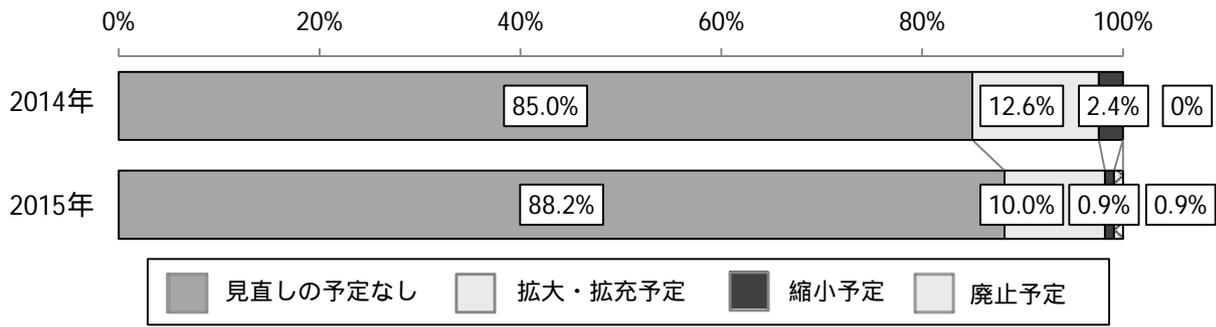
n=189



毎月の一人当たりの支給額の平均：12,528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=110



子ども手当を拡充する主な理由

- ・子育て世代を支援するため（4件）
- ・配偶者控除を廃止するため（3件）
- ・その他（7件）

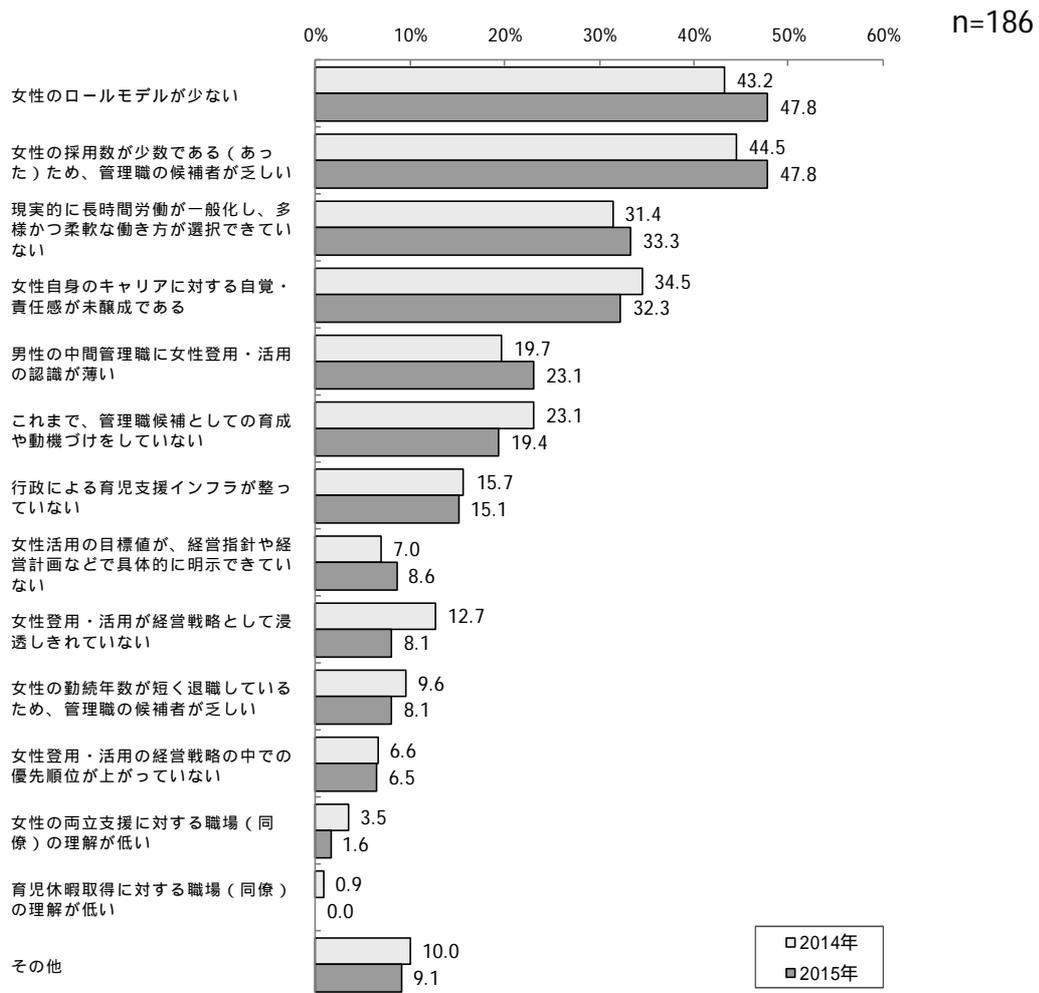
(9) 女性の登用・活用に向けた課題

女性のロールモデルの少なさ、女性の採用数・管理職候補者の少なさが、依然として、主要課題となっている。

加えて、長時間労働が常態化し、多様かつ柔軟な働き方が選択できていない、女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成等も課題となる。

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 女性のロールモデルが少ない(47.8%)と 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(47.8%)が同率で並ぶ。次いで 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(33.3%)、 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(33.2%)が同程度で続く。



(10) 女性の登用・活用に向けた効果的な施策

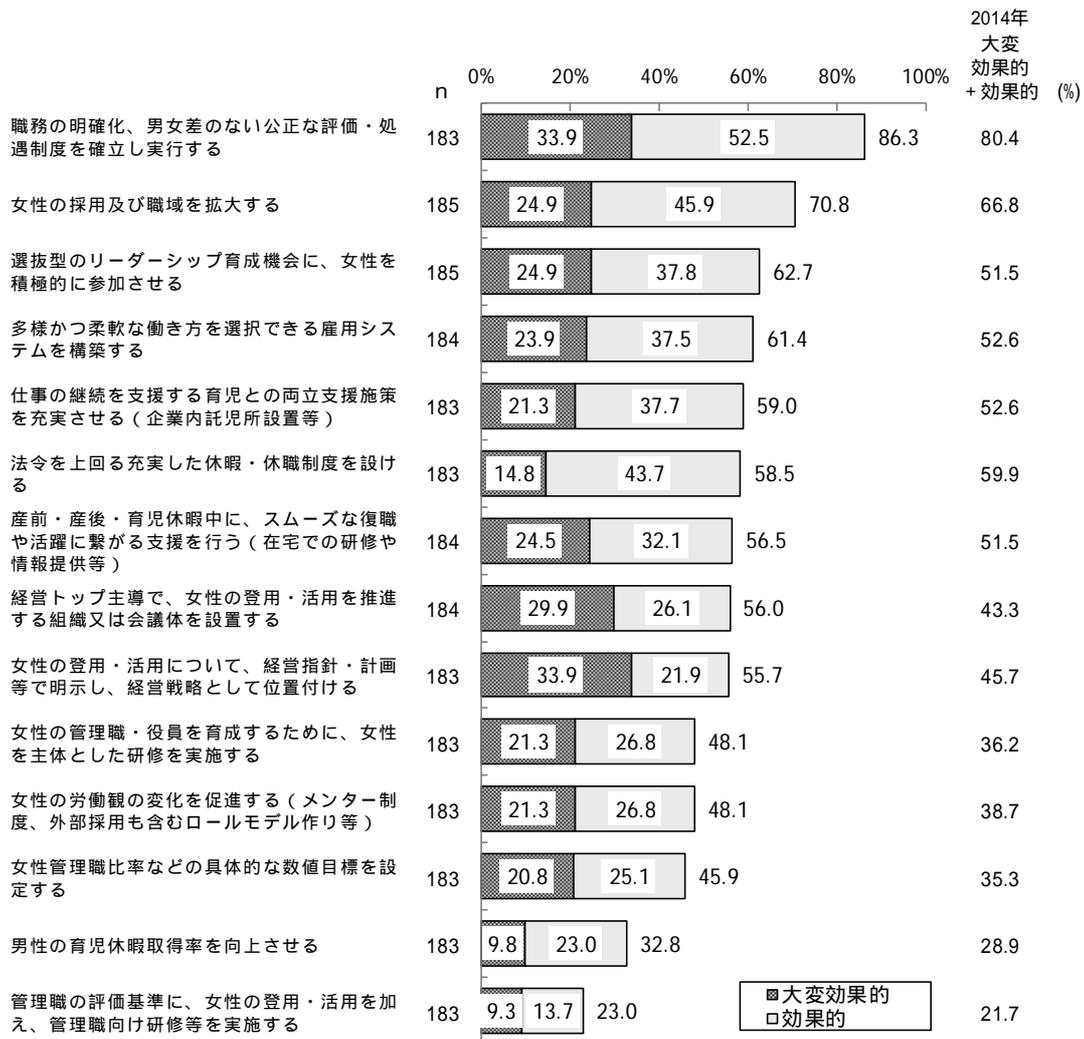
効果的な施策として、「職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立し実行する」「女性の採用及び職域を拡大する」等が挙げられている。

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)

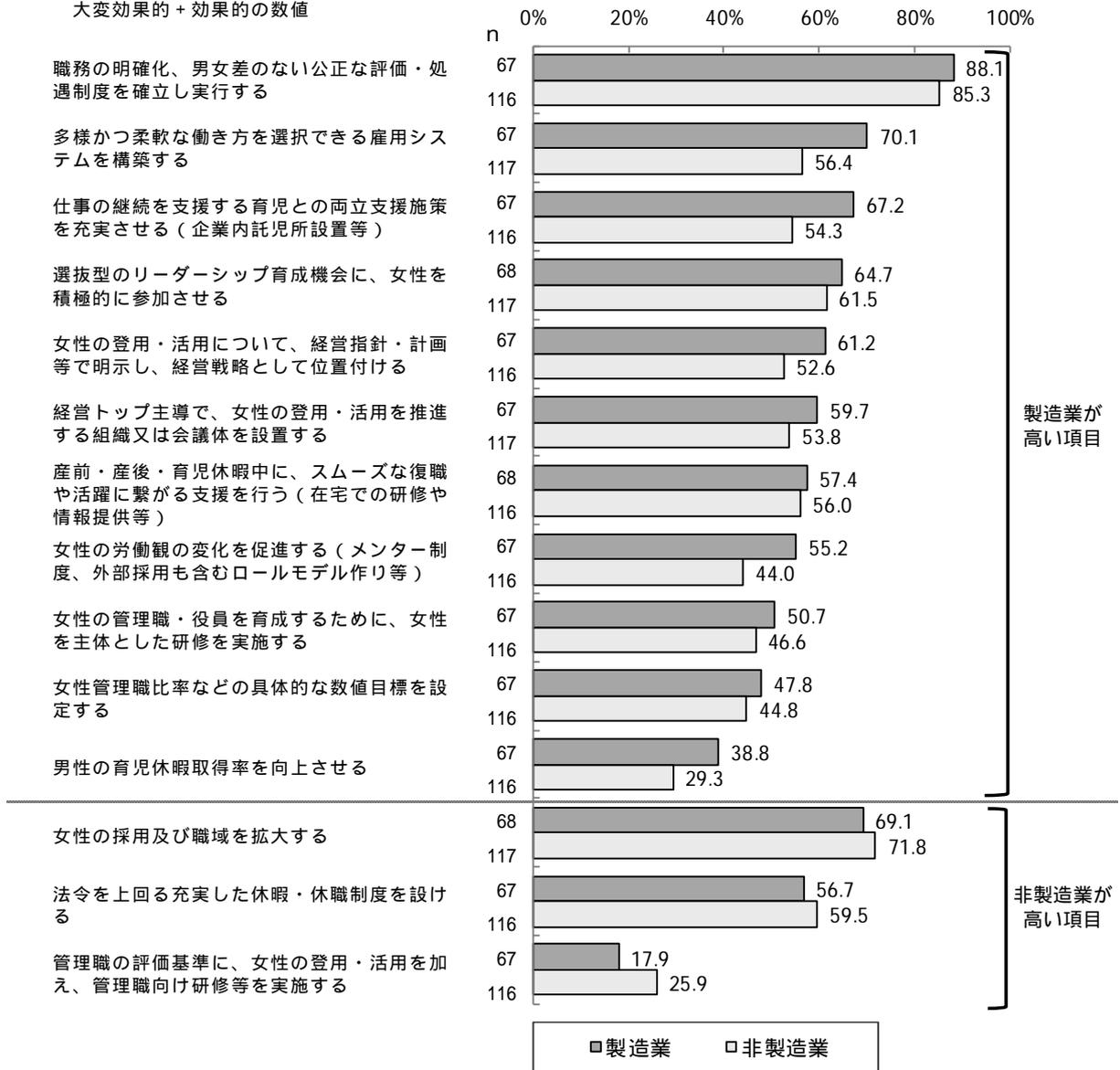
効果的な施策(大変効果的+効果的)は、1位が 職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立し実行する(86.3%)で、以下 女性の採用及び職域を拡大する(70.8%)、 選抜型のリーダーシップ育成機会に、女性を積極的に参加させる(62.7%)などが上位に挙がる。

前年に比べて、実施している施策の効果意識が高まっており、特に 経営トップ主導で、女性の登用・活用を推進する組織又は会議体を設置する(56%)が、最も上昇している(前年43%)。



(業種別)

大変効果的 + 効果的の数値



(11) 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、管理職志向の女性社員が少ないことに加え、絶対数/ロールモデルの少なさ、出産・育児の問題・環境整備、管理職の意識改革等が挙がる。

具体的な取り組みとしては、仕事と育児の両立や仕事の継続・復職に対する制度面からの支援、管理職候補に特化した研修・意識改革等への取り組み等が紹介されている。

Q. 貴社における女性の登用・活用に関する課題(特に苦労している点)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》

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。

- ・過去、女性総合職の採用が限定的だったことから、総合職、管理職としての母数が少なく、ロールモデルが少ない。
- ・新卒採用時から女性総合職の採用数が少ないことに加え、ライフイベント等の重なる時期の退職が目立ち、次期管理職候補となる人財が少ない。
- ・10年以上前の採用人数に男女差があったことから、女性管理職候補世代(入社15年前後)の女性の人数が限られており、女性管理職の増加が緩やかにならざるをえない。
- ・男性に比べて女性の雇用定着が低く、女性管理職候補の人財不足がある。

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・ポジションに対し、積極的にチャレンジしていきたいというキャリア志向の女性社員の絶対数が少ない。
- ・管理職にチャレンジしようとする意識は未だ低い状態であり、意識を変える研修やロールモデルが必要である。
- ・上司が管理職登用を打診すると、女性社員が断ってしまうケースがある(管理職になりたいという意欲が比較的弱い社員もいる)。

仕事と出産・育児を両立する環境・制度が、整備途上にある。

- ・子を持つ社員に対する育児環境に合わせた柔軟な働き方を選択できる制度の整備。特に、女性社員が長期的に会社で活躍する事のできる環境の整備。
- ・管理職登用年次とライフイベントを迎える年次が重複することから、ワーキングマザーの管理職が両立できる環境整備が必要。
- ・女性の高学歴化に伴う結婚出産年齢の高齢化により、登用時期と育児期が重なり両立困難となっている。
- ・子を持つ社員が働きやすい環境の整備と、その社員の活躍推進(キャリア形成)のバランスの取り方が難しく課題となっている。

- ・ 出産後、子どもの保育所がなかなか見つからず、復職できないケースがある。

主に管理職の意識改革が進んでいない。

- ・ 男性の中間管理職に女性登用・活用の認識が薄い。
- ・ 女性の活躍を推進していく上で、大きなカギは「上司のマネジメント」であり、特に、部下である女性社員に対する仕事の与え方と日々のコミュニケーションが重要である。これまでは、上司の思い込みによる配慮などによって、女性社員が貴重な成長の機会を失っているケースも見受けられた。
- ・ 女性の役職志向の阻害要因となっている「マネジメント」の改善。女性に対する過度な配慮や、両立不安を前提とした期待やコミュニケーションスキルの不足により、適切な成長期待がかけられていない。

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。

- ・ 女性の採用数が少数であったため、ロールモデルや管理職の候補者が乏しい。
- ・ 就業場所が多岐にわたるため、日常的に社内ロールモデル社員と接点を持つ機会が少なく、社内のキャリアパスイメージを、社員が共有しにくい環境にある。
- ・ 女性管理職が少ないため、女性社員にとってのロールモデル人材が少ない。
- ・ 特に部長職以上の登用ロールモデルが少なく、また、社内の女性管理職間にネットワークがうまく形成されていない。

業務・部署により、女性の活躍が制限されている。

- ・ 会社全体では、女性マネジャーならびに管理職の人数・比率とも増加基調にあるものの、まだ部門によっては濃淡がある。
- ・ 職種によって女性社員比率や活躍度に大きな差があり、全社一律の施策を行うことは困難。それぞれの現状に合わせて、女性の育成・活用への議論を進めて行く必要がある。
- ・ 営業部門における女性社員の活躍推進。

長時間労働等の職場環境が改善されていない。

- ・ 勤務時間場所の柔軟化と長時間労働の削減。
- ・ 女性が活躍できる環境の整備（長時間労働の削減、ワークライフバランスの推進）。
- ・ 社内アンケートによると、生産性・効率性を重視した働き方が浸透しておらず、そのことが女性活躍の障壁になっている可能性がある。

《具体的取り組み》

仕事と育児の両立や仕事の継続・復職を、制度面から支援する。

- ・子を持つ社員を対象とし、職務範囲を工夫して残業を原則禁止とする新しい勤務形態「WLB 育児コース」を導入。
- ・産休前から育休（産休）明けまでのサポートとして、本人に対しては「産休前ガイダンス」「Baby Support Book」育児ハンドブックの提供、産休育休中に月1回のメルマガ発信、復職後のフォローアップセミナーを実施。上司に対しては、産休前面談時の情報提供、復職後のガイダンスを実施し、早期復職、早期フルモードへの意識変革と上司の理解、フォロー体制の強化につながっている。ベビーシッター会社と法人契約を結び、復職時の「つなぎ保育」、子の病気、緊急時の「一時保育」として使えるような制度を設定。
- ・阻害となる育児介護の両立支援の制度を拡充し、結婚し出産後も勤務し続けるようになってきている。法定以上の制度策定として、結婚・育児・配偶者転勤による再雇用登録制度、出生支援休職制度（不妊治療のための休職）、育児休職期間中の住宅関連補助、育児関連の補助（ベビーシッター補助、不妊治療補助）がある。
- ・法定以上の育児休職期間、短時間勤務制度の整備。結婚、出産、育児、介護等を理由に退職した職員の再雇用制度。
- ・育児/介護休業制度（最大3年間取得可能）、在宅勤務制度。育児サービス・経費補助（保育料の一部補助）、事業所内託児所設置。

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。

- ・課題解決力強化や、上位等級への意欲醸成を目的に、女性社員の選抜型研修（「なでしこ塾」「なでしこ塾プラス」）を実施。また、部門を跨る積極的な異動を行い、多様な経験をし、能力を伸ばすことを促している。
- ・女性従業員の更なる活躍と管理職登用の促進を目的に、「女性管理職登用促進プログラム」を導入・展開している。本プログラムは、管理職候補層の女性従業員に対するキャリアパスを明確にした育成プログラムで、中期的な視点で女性管理職候補層の育成を行っている。
- ・女性管理職を対象にした役員によるメンタリングや、女性管理職候補をリストアップし女性の育成を意識させる施策により、女性の上位職が徐々に誕生している。
- ・「女性経営塾」は役員・部長輩出スピードを加速するための年間プログラムで、「自信」と「覚悟」を身につけるプログラムである。現場で学ぶ機会がなかった経営の根幹スキルを磨き、また毎回のプログラムに必ず役員講話を入れるなど、経営陣から本気度を周知し受講者のマインドの醸成を図っている。また、課支社長を目指す層向けの「プレ女性経営塾」、将来的にマネジメント層を目指す層向けの「キャリアアップ研修」と階層別の育成プログラムを行っている。
- ・女性マネジャー候補者向けキャリアアップ研修、ネットワーキング研修への社員派遣。

積極採用、制度改正等により、女性の絶対数を増やす。

- ・首都圏勤務を前提とした職制を導入した事により、女性の採用数増加につながっている。
- ・今後着実に女性管理職数・技術者数を増やすためには、採用とともに離職の防止が重要と考え、女性社員の積極的な育成や研修に取り組んでいる。（キャリアプラン研修・次世代リーダー育成研修・女性を部下に持つ管理職研修など）これらは女性社員同士のネットワーク作りや職場風土の改善にも効果を上げている。
- ・女性絶対数増加の取り組み（積極的な採用）。

- ・新卒採用において、女性の採用比率目標を定めて毎年達成している（成果として、総合職の女性社員の比率は徐々に増加している）。

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。

- ・男性管理職の意識を変えるため、男性管理職研修を実施し、女性社員とのコミュニケーションのとり方について意識を変えるように働きかけている。
- ・部長層へのダイバーシティ研修。

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。

- ・Diversity Council を主要役員で構成し、ダイバーシティを推進している。具体的な施策を定め、実行に着手。
- ・階層別研修を実施しているが、今年度からの新しい取り組みとして、社長自らが将来の役員候補となる女性支社長・部長を対象に、経営者としての心構え等をアドバイスする「女性社長塾」をスタートさせた。その他の職層に対しても役員がコミットし育成する仕組みを構築している。

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。

- ・女性管理職比率の目標値を設定し、定期的にもモニタリングする取り組みを開始した。
- ・女性の管理職比率の具体的な数値目標を設定し、会社全体で女性登用に取組んでいる。

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。

- ・女性社員を集めた集合研修を行い、横のつながりを強化。
- ・女性社員を対象としたキャリア研修の充実など、今後の登用・活用に向けた研修。

ロールモデルを提示し、女性社員の意識向上を図る。

- ・社内に「女性の活躍推進委員会」を発足し、東京・大阪・九州でロールモデルを紹介するイベントを開催。多くの女性社員が集まり、社員の積極的な意識向上を感じている。このようなイベントは今後全国各地で開催予定。更に、子育てや業務都合でイベントに参加できない社員のために、社内イントラネットに「女性の活躍推進サイト」を作り、イベントの様子を報告。またイベント以外に、ロールモデルとなる女性社員のインタビュー記事や仕事紹介なども掲載し、社員がいつでも閲覧できるようになっている。
- ・ロールモデル講演会、メンター制度の実施。

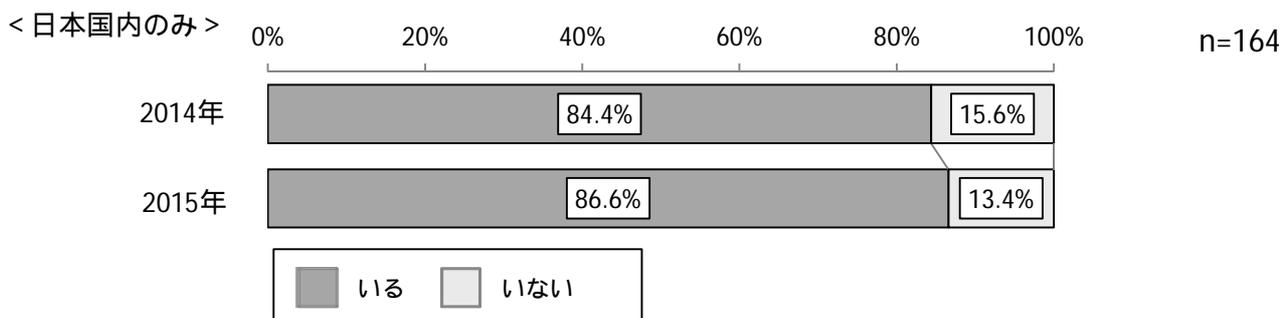
・外国籍人財・留学生の登用・活用

(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87%にのぼる。

外国籍人財がいる企業は、日本国内では86.6%で、前年から微増傾向。

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。

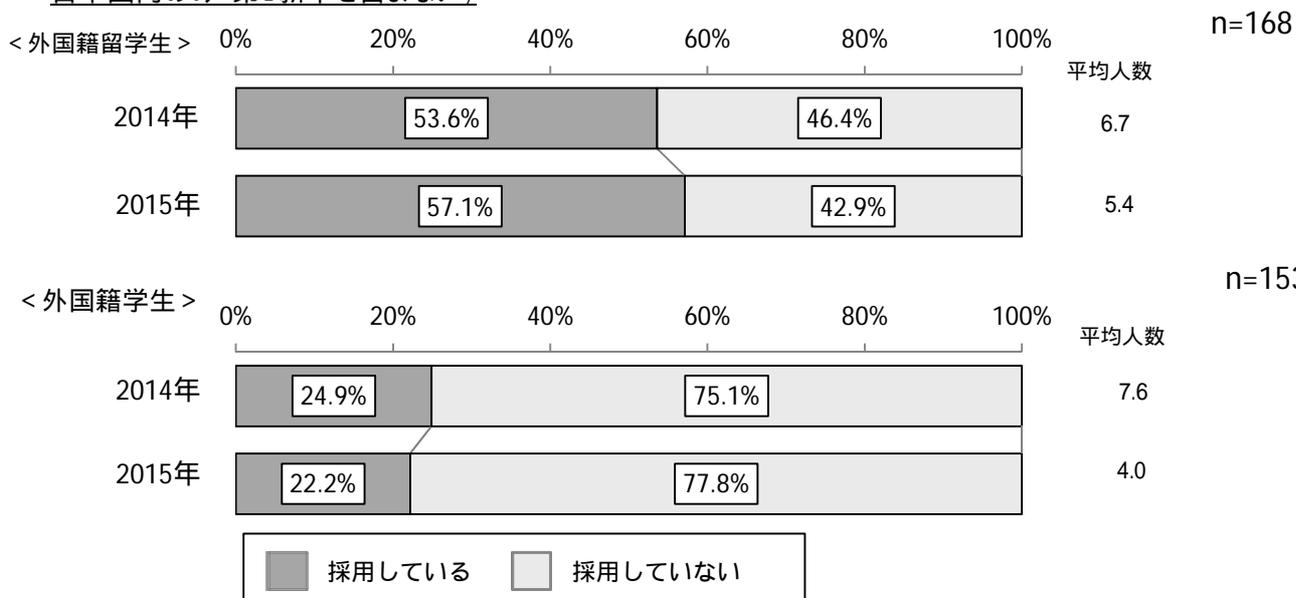


(2) 外国籍人財の新卒採用

外国籍留学生¹⁰の新卒採用は、6割近い(57%)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、22%に留まる。

2014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57.1%で、平均人数は5.4人である。外国籍学生の採用は22.2%、平均人数¹¹は4.0人である。

Q. 2014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)



¹⁰ 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。

¹¹ 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

全体では前年と同様、社外取締役で、外国籍人財¹²の登用が目立つ。

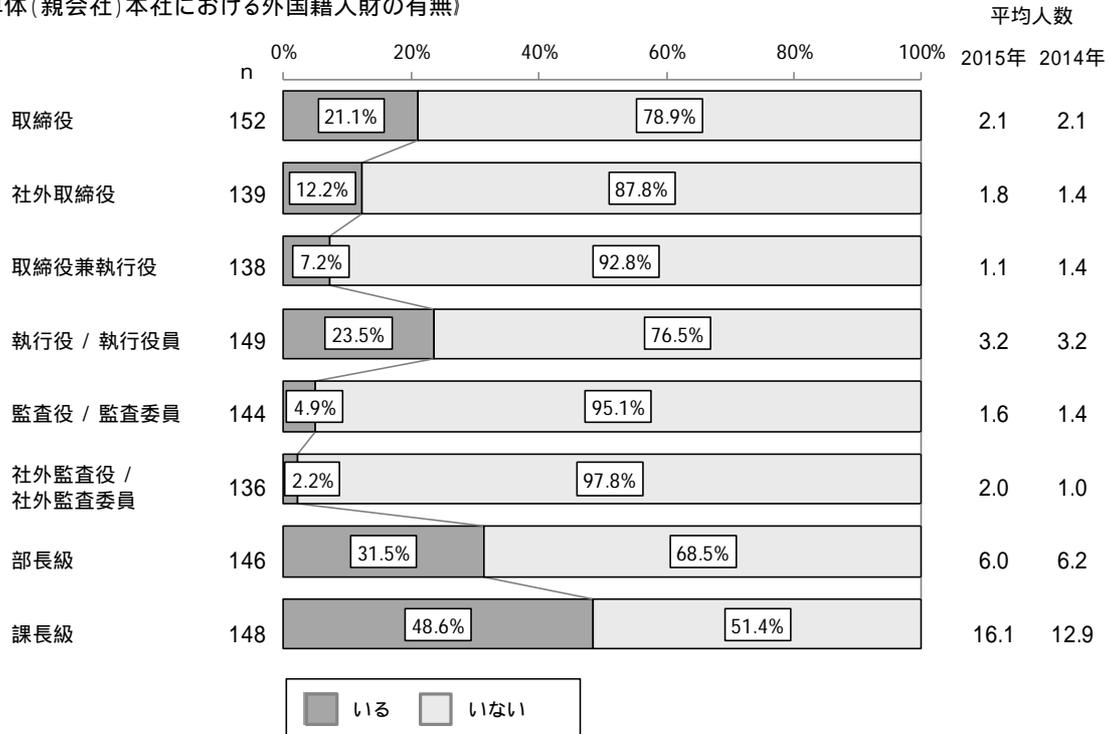
親会社(本社)では、部課長級で外国籍人財の登用が進んでいる。

役員・管理職における外国籍人財の登用状況は、前年と同様、社外取締役(5.9%)、執行役/執行役員(3.4%)の役職で高い。また、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のも前年と同様。

Q. 貴社の外国籍人財の役員・管理職数¹³についてお答えください。

	2014年			2015年		
	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業
取締役	1.6%	2.9%	0.9%	2.8%	4.0%	1.9%
社外取締役	3.5%	4.8%	2.8%	5.9%	7.0%	4.6%
取締役兼執行役	1.1%	2.3%	0.5%	1.4%	2.0%	1.0%
執行役 / 執行役員	2.8%	4.7%	1.8%	3.4%	5.2%	2.3%
監査役 / 監査委員	0.5%	1.1%	0.2%	1.5%	1.2%	1.9%
社外監査役 / 社外監査委員	0.5%	1.6%	0.0%	1.7%	2.0%	1.5%
部長級	0.5%	0.4%	0.5%	0.6%	0.6%	0.5%
課長級	0.4%	0.3%	0.5%	0.7%	0.4%	0.9%
部長級以上	0.7%	0.7%	0.6%	0.9%	1.0%	0.8%
課長級以上	0.5%	0.4%	0.5%	0.7%	0.6%	0.8%

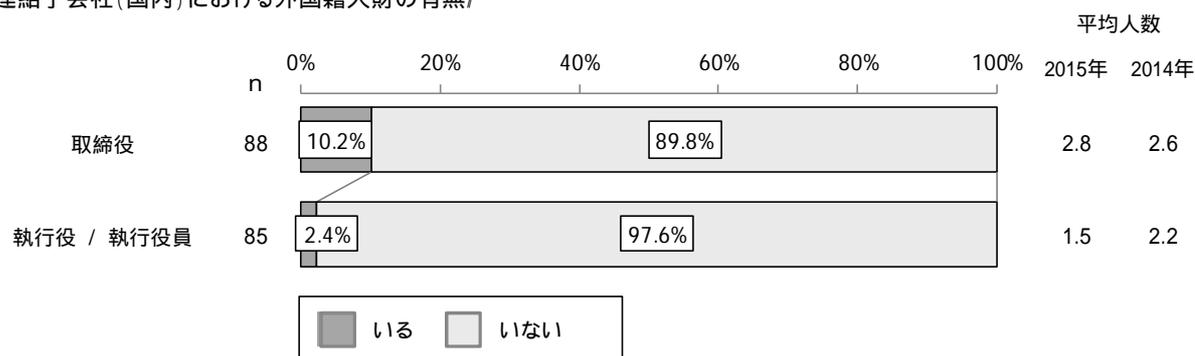
(単体(親会社)本社における外国籍人財の有無)



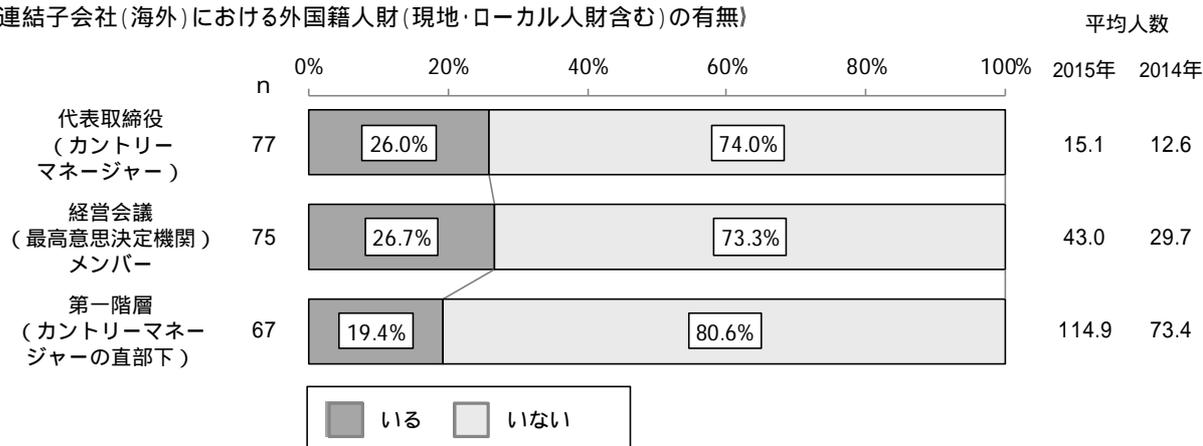
¹² 本アンケートでは、ヘッドクォーターの所在地を本国とし、本国籍以外を「外国籍人財」と定義している。

¹³ 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。

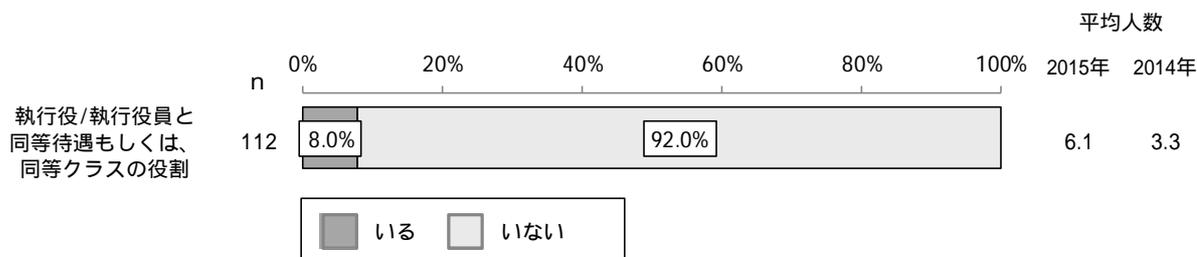
(連結子会社(国内)における外国籍人財の有無)



(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)



・多様で柔軟な働き方

(1) 長時間労働の是正に向けた取り組み

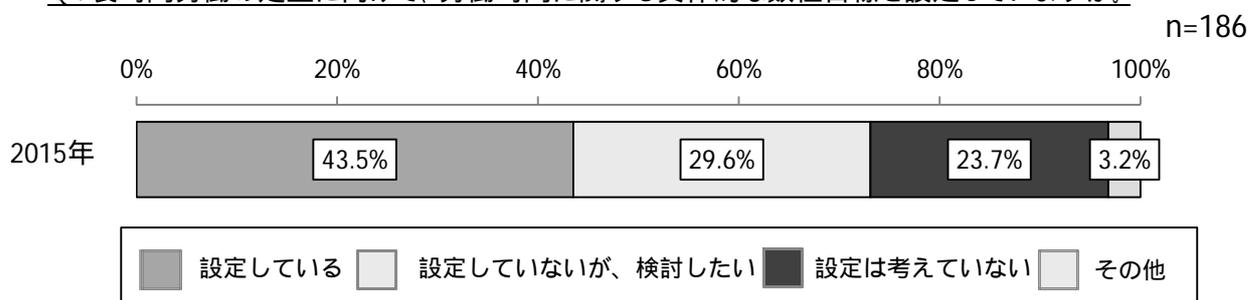
44%の企業が数値目標を設定している。設定していないが、検討したい(30%)まで含めると、ほぼ3/4を占める。

残業時間の傾向では、横ばい(55.1%)の回答が多いが、増加傾向(9.1%)よりも減少傾向(34.8%)が上回る。

長時間労働を是正するための取り組み効果として、「残業申請ルールの明確化および管理の適正化」、「経営トップによる長時間労働の是正を行うという明確なメッセージの発信」、「職場全体での人員配置の適正化」等が挙げられている。

数値目標の設定を考えていない企業も23.7%みられるが、「業務内容が異なるため、一律の数値目標設定は難しい」(10件)が主な理由に挙げられている。

Q. 長時間労働の是正に向けて、労働時間に関する具体的な数値目標を設定していますか。



数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・業務内容が異なるため、一律の数値目標設定は難しい(10件)
- ・適正な労働時間である(6件)
- ・数値目標以外の施策を行っている(6件)
- ・時間に縛られない働き方を推奨している(3件)
- ・組合との取り決めがある(2件)
- ・その他(5件)

数値目標の設定に関する他の事例

- ・子会社・職場単位で管理している(4件)
- ・その他(4件)

Q. 数値目標を設定している方は、労働時間に関する具体的な数値目標をお答えください

< 所定外労働時間に関する目標 >

- ・ 月間45時間以内 (10件)
- ・ 月間30時間以内 (4 件)
- ・ 月間100時間以内 (4 件)
- ・ 月間60時間以内 (3 件)
- ・ 月間80時間以内 (3 件)
- ・ 月間40時間以内 (2 件)
- ・ 年間360時間以内 (3 件)
- ・ その他月間残業時間設定 (13件)
- ・ その他年間残業時間設定 (6 件)

< 年間総実労働時間に関する目標 >

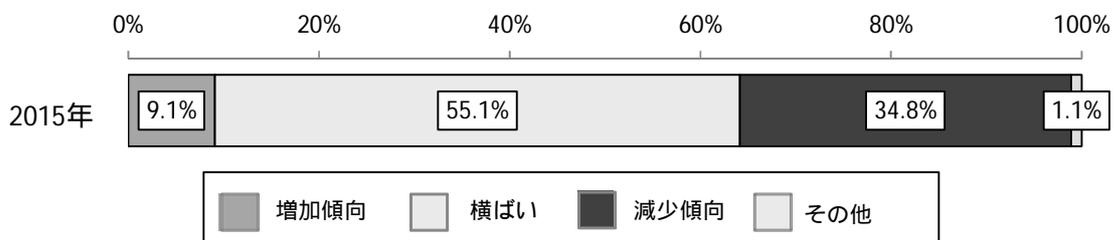
- ・ 年間1800時間台 (7 件)
- ・ 年間1900時間台 (4 件)
- ・ その他年間総労働時間設定 (7 件)
- ・ 対前年での数値目標 (4 件)
- ・ 有休取得率 / 日数設定 (9 件)

- ・ その他 (10件)

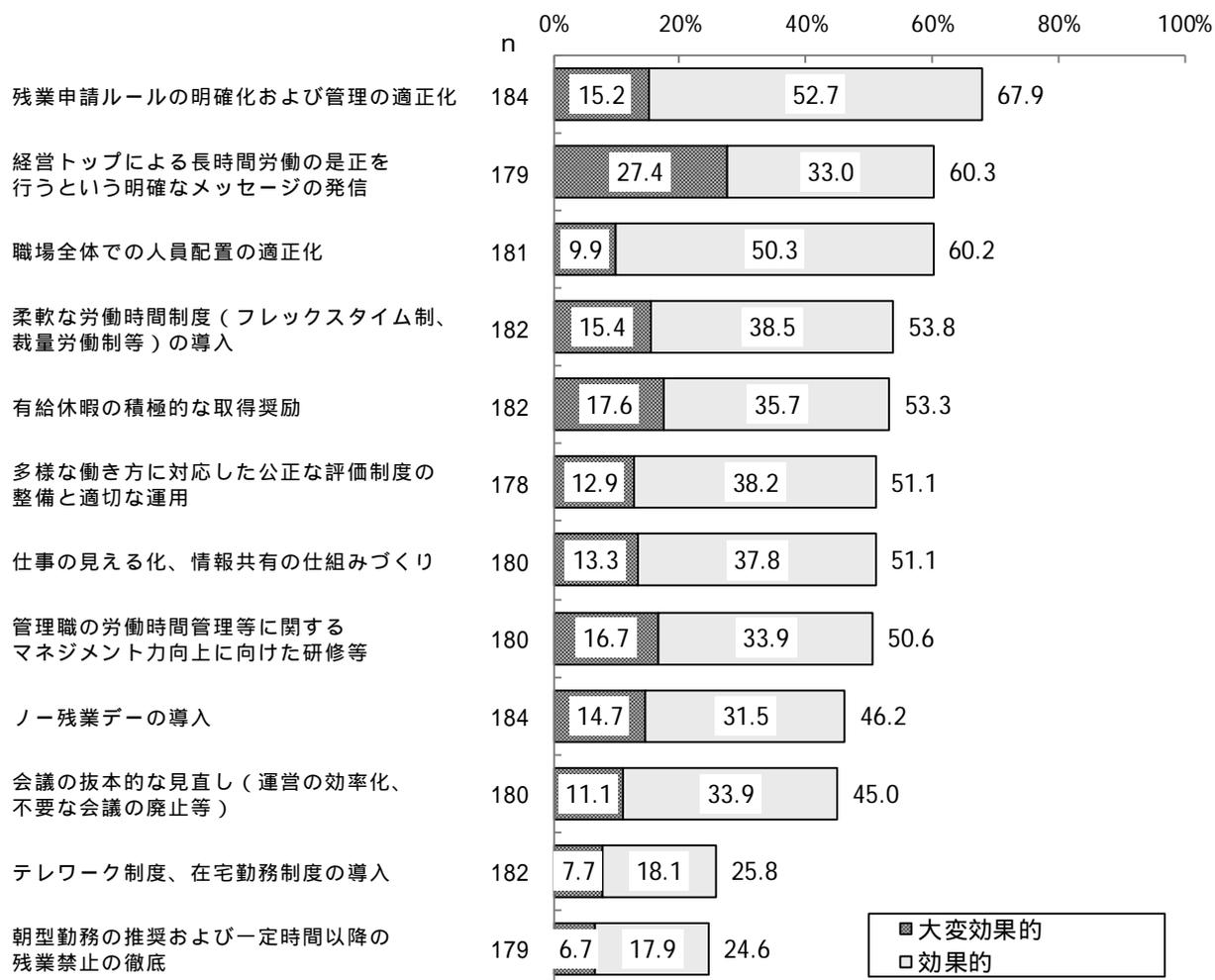
残業時間の傾向では、横ばい(55.1%)が中心。増加傾向(9.1%)よりも減少傾向(34.8%)が上回る。また、長時間労働を是正するための取り組みに対する効果状況をみると、 残業申請ルールの明確化および管理の適正化(67.9%)、 経営トップによる長時間労働の是正を行うという明確なメッセージの発信(60.3%)、 職場全体での人員配置の適正化(60.2%)がトップ3に挙がる。特に 経営トップによる長時間労働の是正を行うという明確なメッセージの発信は、大変効果的(27.4%)が特に目立つ。

Q. 貴社における残業時間の傾向についてお答えください。

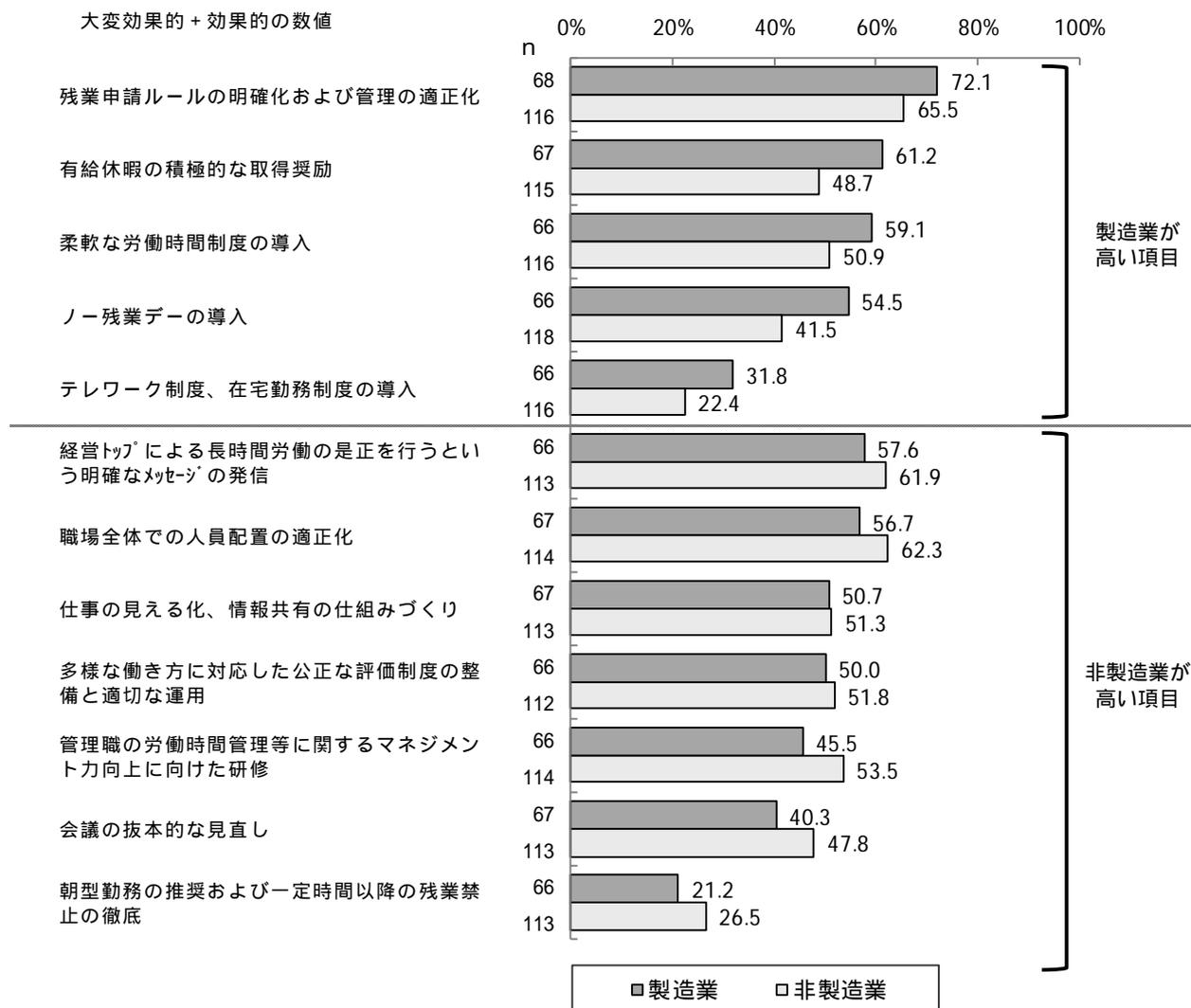
n=187



Q. 長時間労働を是正するために、貴社で実行している取り組みの効果について選択してください。



(業種別)



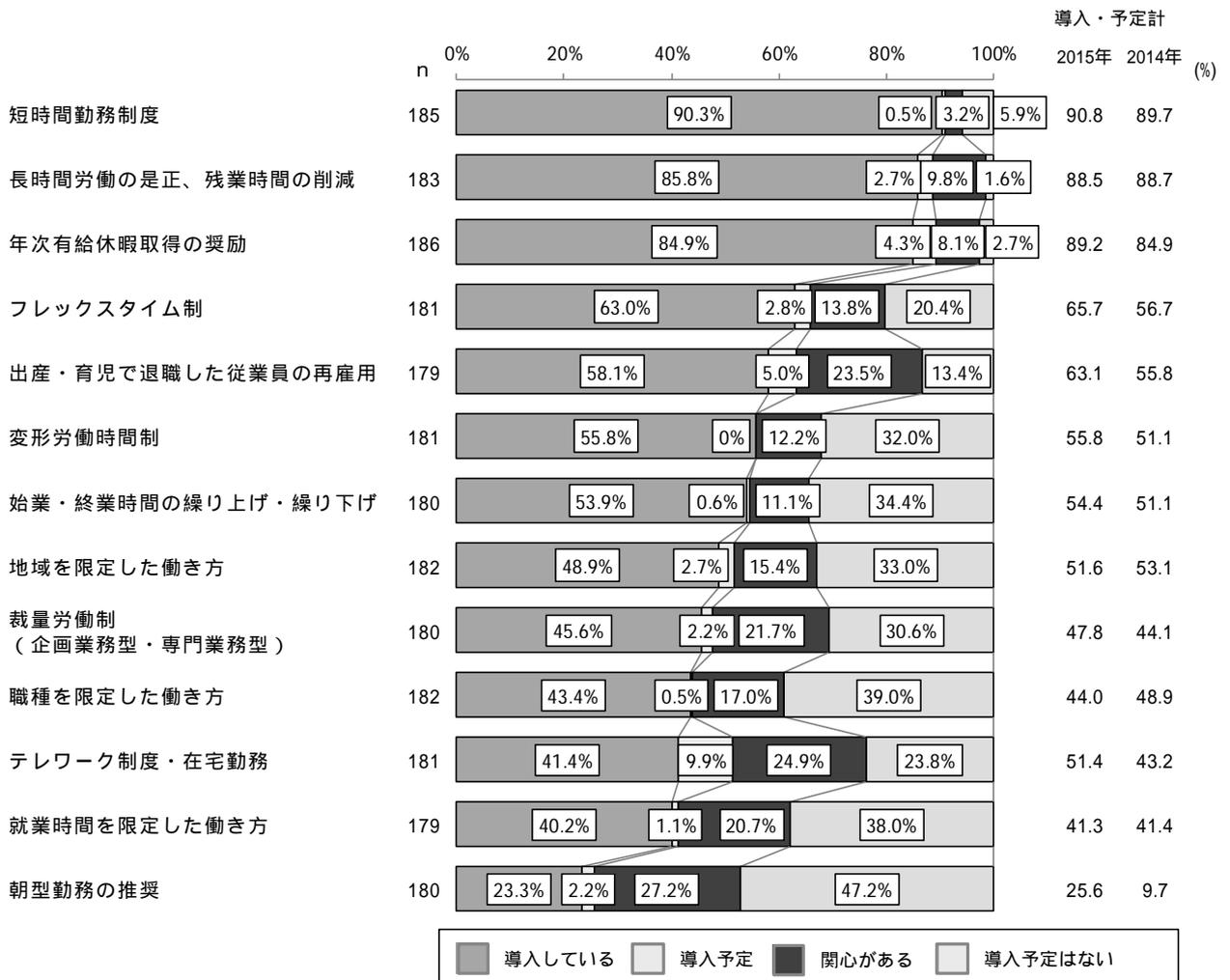
(2) 多様で柔軟な働き方を促進するための取り組み状況

全体の9割の企業が「短時間勤務制度」、8割以上が「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、短時間勤務制度(90.8%)が最も多く、以下、長時間労働の是正、残業時間の削減(88.5%)、年次有給休暇取得の奨励(89.2%)、フレックスタイム制(65.7%)、出産・育児で退職した従業員の再雇用(63.1%)と続く。全般的に、前年に比べて取り組みが進んでいる。絶対数は多くないものの「朝型勤務の推奨」の上昇度が最も高くなった。

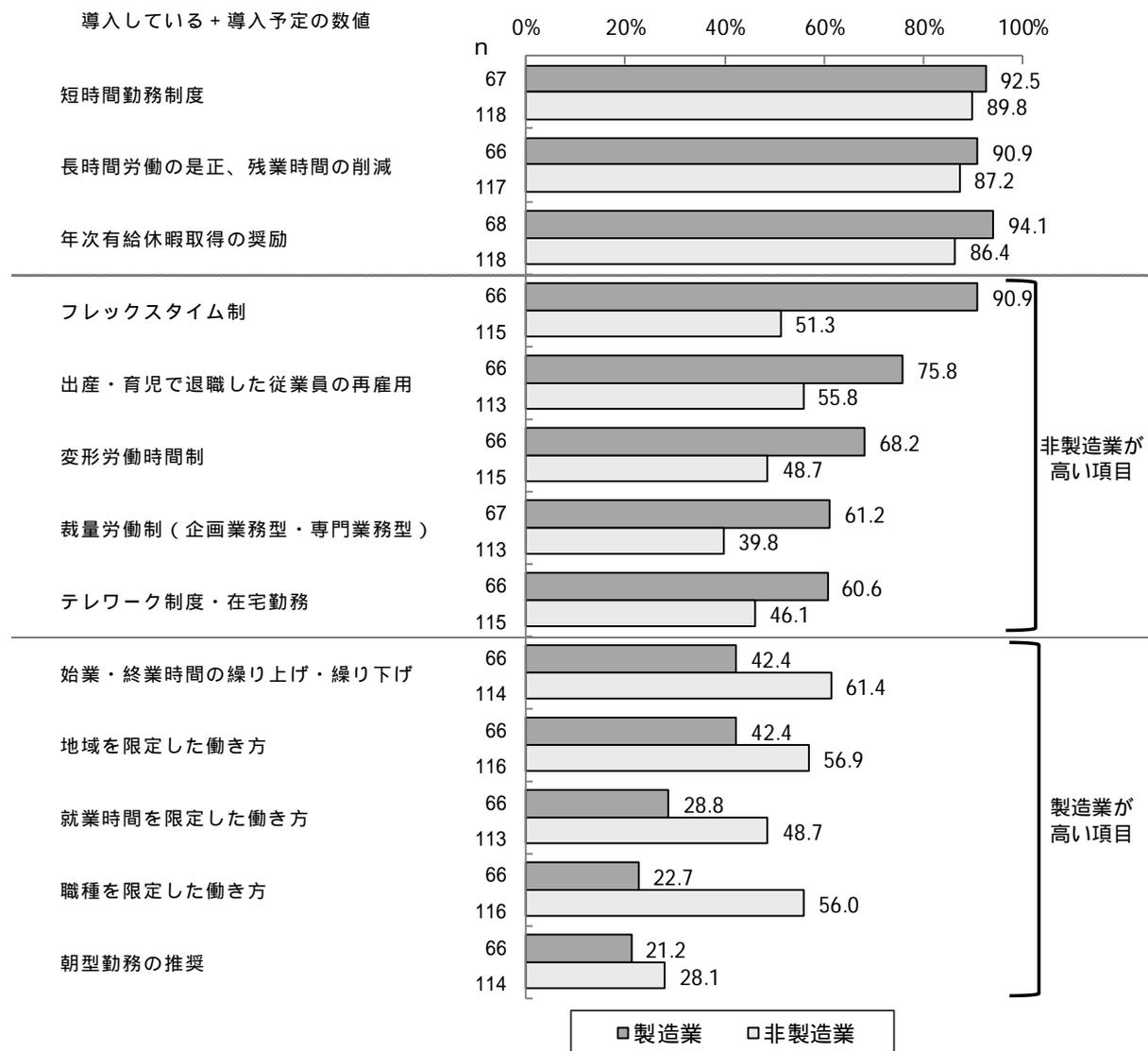
Q. 多様で柔軟な働き方を促進するため取り組み・制度について、お答えください。

(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)



「導入・予定計」は導入している+導入予定

(業種別)



(3) 男性の育児休暇取得率

男性育児休暇取得率¹⁴は、従業員数5千人以上規模の企業ほど相対的に高い。

男性育児休暇取得日数の平均は、7日以内が最も多い(26%)。

男性育児休暇取得率に関し、具体的数値目標を設定している企業は13%。

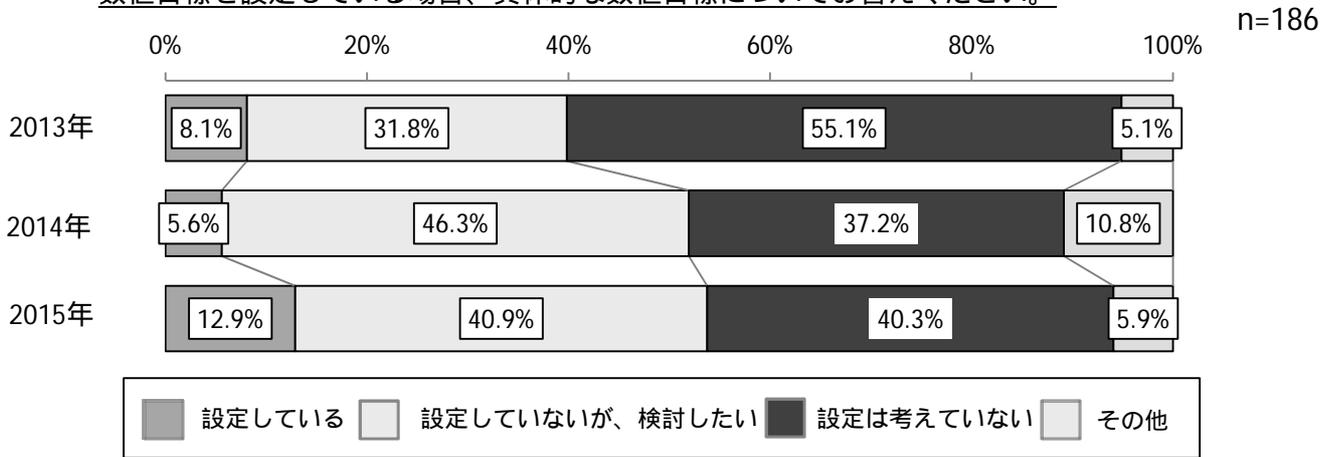
Q. 男性の育児休暇取得率(連結・日本国内のみ)について

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
2013年	7.5%	5.4%	11.8%	10.7%	5.9%
2014年	7.9%	3.4%	15.3%	8.9%	7.5%
2015年	10.9%	6.0%	15.8%	11.7%	10.3%

【日数の分布】 男性育児休暇取得日数の平均:28.9日 / 最長:443日
 7日以内:26.2%、14日以内:10.6%、31日以内:12.1%、60日以内:12.1%
 90日以内:10.6%、90日以上:7.8%、無回答:20.6%

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。



目標設定しており回答のあった17社の男性育児休暇取得率(%)の平均:2017年までに52.9%以上

数値目標の設定を考えていない主な理由

- ・ 子会社・職場単位で管理している(10件)
- ・ 育児休暇の取得しやすい職場環境を醸成している(8件)
- ・ 取得率が向上している(6件)
- ・ 有給休暇を取得するケースの方が多い(3件)
- ・ 検討・準備段階(6件)
- ・ 他の施策を優先している(3件)
- ・ 人数で目標を設定している(4件)
- ・ 男性に限るべきではない(3件)

¹⁴ 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。

(4) 人事・評価制度

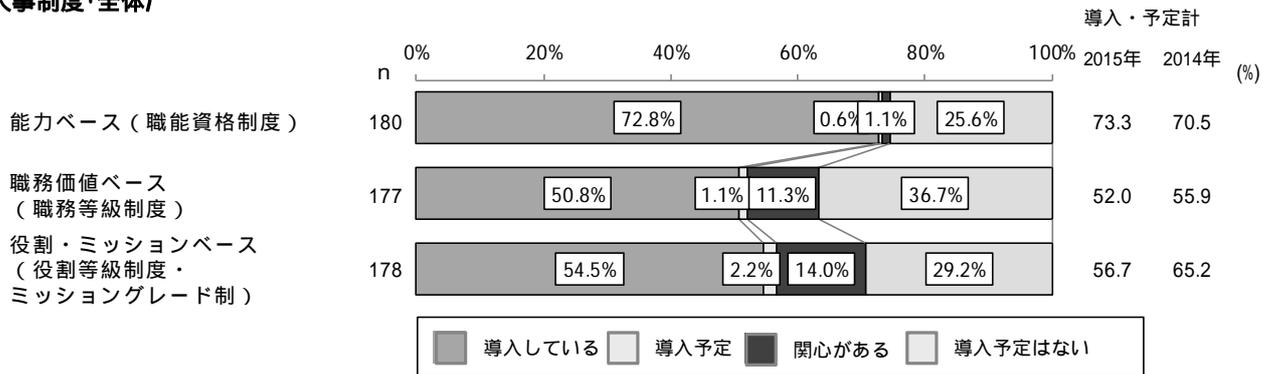
人事制度では能力ベース(職能資格制度)、評価制度では目標管理評価を導入している企業が多い。また評価制度では業績・パフォーマンスが特に重視されている。総じて前年とほぼ同様の傾向。

人事制度では「能力ベース」(72.8%)、評価制度では「目標管理評価」(94.1%)を導入している企業が多い。能力ベースに関しては、製造業と非製造業で差はみられない。

評価制度では97.8%の企業が「業績・パフォーマンス」を重視している。やや重視しているまで含めると、「リーダーシップ」(97.8%)、「専門能力」(95.1%)、「企業理念や行動指針に沿った行動」(94.0%)等も9割以上にのぼる。前年に比べても傾向は殆ど変わらない。

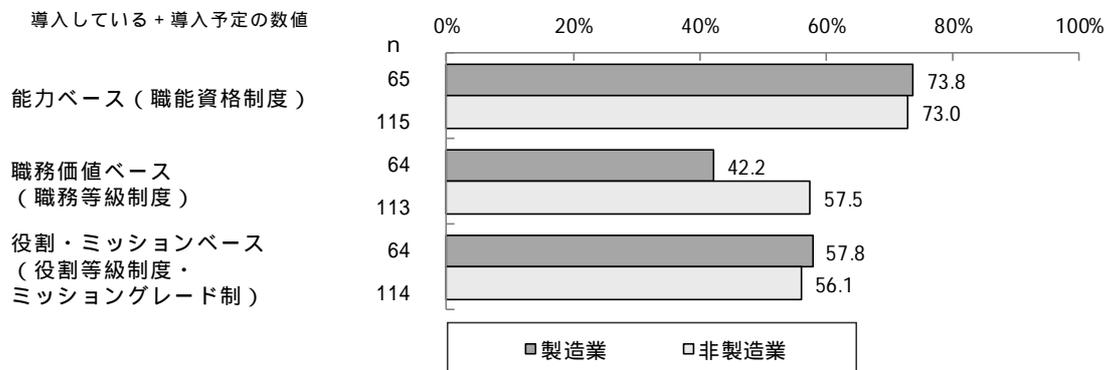
Q. 貴社における人事・評価制度について、お答えください。

(人事制度・全体)

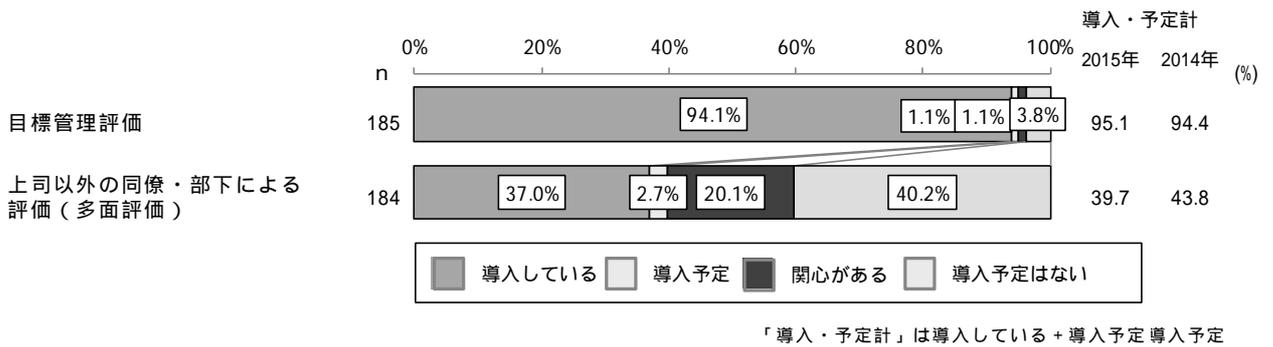


「導入・予定計」は導入している + 導入予定 導入予定

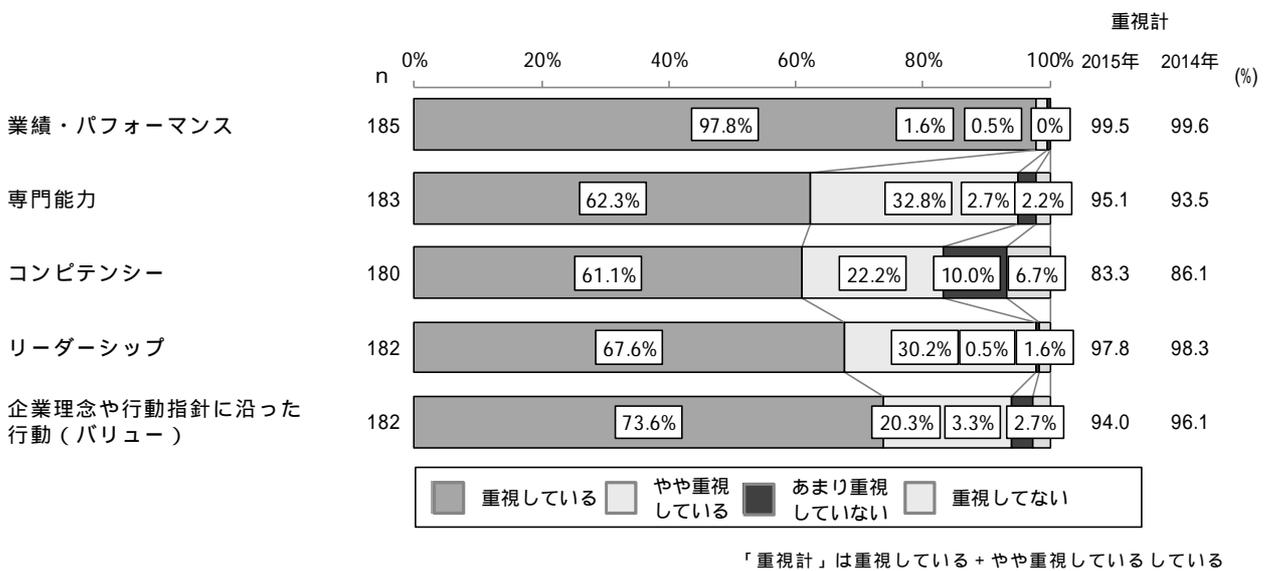
(人事制度・業種別)



(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。



(5) 中途採用の状況

今後の採用予定では、「現比率は高くないが、現水準を維持の予定」が41%を占め主要である。一方、「比率を高める予定」の企業は17%。

中途採用者の登用・活用に関する課題として、採用者の選考段階での見極め(専門スキル・資格・技能等を持った人財の採用)に加え、早期の戦力化・人財育成、自社の企業風土・文化への理解・順応等が挙がる。

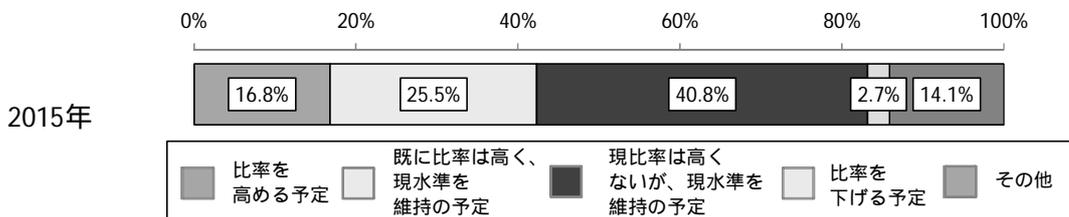
具体的な取り組みとしては、人財会社・ヘッドハンティング会社の積極的な活用、社内の研修・OJTの充実等が紹介されている。

今後の中途採用の重視、および中途採用比率の予定をみると、「比率を高める予定」は16.8%。全体では「現比率は高くないが、現水準を維持の予定」(40.8%)が主流となっている。また、「既に比率は高く、現水準を維持の予定」(25.5%)も続き、2/3の企業が、“維持の予定”と回答した。

「比率を高める予定+既に比率は高く、現水準を維持の予定」回答者に、今後の年度採用人数に占める中途採用の想定割合を聞いた結果、比較的分散しているが、“10%～30%未満計”が30%を占めておりやや高い。

Q. 今後、中途採用を重視し、中途採用の比率を高める予定ですか。

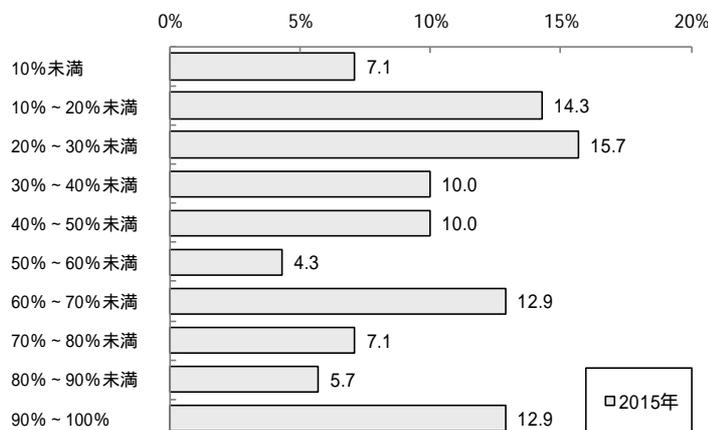
n=184



その他

- ・必要に応じて中途採用を行う(9件)
- ・人物本位で中途採用を行う(4件)
- ・未定である(4件)
- ・中途採用はしていない(3件)
- ・その他(6件)

Q. 今後、年度採用人数のうち中途採用は、どれくらいの割合を想定していますか。



n=70

Q. 中途採用者の登用・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取組み(特に効果を発揮した施策)

《課題》

専門スキル・資格・技能を持った人財の採用。

- ・採用マーケットにおける特定のスキル人財の不足。
- ・専門人財の採用における競争の激化。

早期の戦力化・人財育成(研修・業務への習熟)。

- ・即戦力として採用している中途採用者の能力をいち早く発揮できるための環境整備。
- ・新卒採用と比べ入社時の能力にバラつきがあるため、研修カリキュラム策定が難しい。

自社の企業風土・企業文化への理解・順応。

- ・一部の中途採用者が、企業文化の違いに馴染めず、短期間で離職することがある。
- ・企業理念、企業文化の浸透等。

採用した人財のミスマッチ・選考段階での見極め。

- ・(選考において)即戦力性と将来的な自社での活躍の可能性の両輪を見極めること。
- ・ミスマッチによる早期退職防止。

競争激化・応募者の不足。

- ・労働市場が売り手市場となっており、中途採用者の採用に苦勞している。

待遇・キャリアパス。

- ・勤続の短いキャリア採用社員の昇進タイミング(定期入社社員とのバランス)。
- ・前職でのキャリアおよび経験に見合った処遇設定。

地方の事業所の人財不足。

- ・採用時においては、全国各事業所のニーズに応じて採用活動を行っているのですが、特に地方での応募者獲得に苦勞している。

採用者の定着。

- ・定着率の低いケースがある。社内ネットワークが広がらず、状況・悩みなどを把握しにくい。

社外のスタイル・スキル・考え方などの取り込み。

- ・当社にない高い専門性を持った人財の知見を積極的に組織知として共有し、構成メンバー個々のレベルアップの促進を図ること。

人財会社の紹介と自社ニーズとのギャップ。

- ・応募数は多く、接触人数に課題は感じないが、当社の人財要件に完全に合致する応募者は非常に少なく、採用決定までに時間がかかる。

《具体的取り組み》

人財会社・ヘッドハンティング会社の積極的な活用。

- ・新規人財紹介会社との契約、および既存の人財紹介会社との連携強化。
- ・ヘッドハンティングによる獲得力の強化。
- ・人財紹介会社などとタイアップし、セミナー開催や各種イベントを実施した。結果、集客効果ならびに実績の向上に繋がった。

研修・OJTの充実。

- ・新卒同様の充実した導入研修の実施。
- ・社内OJTの徹底、外部研修の活用。

既存社員との接点強化。

- ・内定から入社までの間における配属先との交流機会設置。
- ・能力を最大限に発揮できるフィールドを早期に整えるための取り組みを実施。経営戦略・経営課題及び所属組織の戦略と課題をインプット（入社時）。幅広く社内キーマンとの接触機会を作り、活躍できるフィールドを広げると共に、その知見を社内キーマンに共有。入社から一定期間（3ヶ月）経過後に人事の専任アドバイザーによるヒアリングを行い、課題抽出とフォローアップ。

入社後のコミュニケーションや面談などのフォロー・ケア。

- ・入社後1，3，6か月後に人事担当者と面談し、定期的にフォローを行う。
- ・中途採用者同士の交流会を行い、コミュニティの構築を推進。既存の教育プログラムへの中途採用者の参画。

柔軟な処遇。

- ・入社後に見極め期間を設け、必要に応じて処遇を見直す制度を運用。
- ・適宜適切な処遇の見直し。

面接時の慎重な見極め。

- ・入社後に活躍できる能力や経験を本当に備えているかどうかを見極めるため、多面的な選考方法を実施している（面接のみではなく、実務に即したテストや適性検査等）。

既存社員からの紹介制度の運用。

- ・社員紹介制度導入と奨励。
- ・既存社員のネットワークを活用した中途人財マーケットへのアプローチ。

(6) 中高年人財の Re-skilling に関する取り組み

ライフデザイン・キャリア開発に関する研修・外部研修の実施例が多く挙げられている。

また、柔軟な人事制度の運用、資格取得・新たなスキルの取得促進を行うなど、積極的に取り組んでいる様子も窺える。

Q. 貴社における効果的な中高年人財の Re-skilling に関する取組みがあれば、具体例をご記入ください(自由記述)。

《取組み》

ライフデザイン・キャリア開発に関する研修・外部研修の実施。

- ・満54歳の社員を対象に、今後の働き方に対する意識の切り替え・発想の転換を促すことを目的として、キャリアデザイン研修を実施している。
- ・年間を通して各種研修を実施しており、新たな知識の習得だけではなく、反復学習による知識と技術の定着化を図っている。業務ごとの知識の拡充を目的にOJTを併せて実施している。
- ・節目の年齢における研修で、スキルの棚卸とモチベーション向上を目的にした研修を実施。
- ・中高年人財のエンプロイアビリティ向上に向け、節目年齢到達前社員を対象としたキャリア&ライフデザインセミナーを導入し全社で推進。

柔軟な人事制度の運用。

- ・中高年人財の意識改革および新たな領域・業務へのシフト促進。
- ・2015年10月からシニアエキスパート制度を創設し、現役時代と同じ評価制度とメリハリのある報酬体系を導入している。
- ・【マスターチャレンジ制度】中高年層のキャリアサポート及び定年後再雇用支援の一環として、定年前の比較的早い段階から再雇用希望所属に異動することで、スキル・経験をより充実させ、定年後再雇用の後も業務を円滑に行うための公募制度。対象は公募時55～59歳の社員。

資格取得・新たなスキルの習得促進。

- ・ブラッシュアップ制度を設け、満50歳の誕生日を迎え、且つ勤続10年以上の社員に対し、各種資格、技能取得のための講習、講座の受講費用の補助として、特別休暇8日間、支援金20万円(上限)を付与。
- ・一定年齢(現在は47歳)の社員を対象に2日間の集合研修を実施。現在に至る職業人生を振り返り、かつ、自己(特性・価値観・強み)理解を深めることで、今後の働き方を考えるきっかけとする。加えて「社会保険労務士」「中小企業診断士」「キャリアコンサルタント」等の資格取得を推奨している。

嘱託再雇用制度の運用。

- ・定年嘱託再雇用制の改定、評価制度改定、担当職務拡大(海外勤務も可とする処置)。

若手社員支援などの業務専従化。

- ・「マイスター制度」製造現場での卓越した技能者が、拠点や地域の技能レベル向上を担う指導者となり、後進の技能者育成につなげる制度。技能レベルによる階級付けや優れた指導者に対する表彰があり、中高年人財のモチベーション上昇につながっている。
- ・「マネジメントのサポート」や「後進人財の育成」という新たな役割の付与により、マインドの維持・向上を図っている。

(7) ダイバーシティと生産性に関する具体的取り組み

ダイバーシティ推進を通じた業務改革や働き方改革によって生産性が高まったとする回答が多く寄せられた。

主な実例として、「女性リーダー・管理職登用による業務改革」「就業時間の柔軟な運用や在宅勤務制度導入」による生産性向上等の成果が挙げられている。

Q. 貴社におけるダイバーシティに関する取り組みが、生産性向上に結びついたと考えられる実例をご記入ください(自由記述)。

《取組み》

女性リーダー・管理職登用による業務改革・生産性向上。

- ・女性グループマネジャー配置で支社事務体制を変革、業務プロセス改革により大幅な時短とともに顧客満足度向上も実現。
- ・子ども3人を育てる女性マネジャーが管轄する地区では、所長（現場運営責任者）の女性比率が7割。マネジャーのリーダーシップで、責任者が参加しやすい場所、時間での会議の設定に変えることで出席率を上げ、会議の進め方を見直し、会議時間を短縮した。現場運営責任者である所長業務は、残業が多くなりがちな仕事だが、男性所長も含め時間管理の意識が高まったことで超勤時間も減り、人件費削減につながり収益増に貢献している。
- ・女性の活躍推進により、女性管理職の登用を増やしたことや、これまで女性社員があまり就いていなかった難易度の高い業務やポストに女性社員が就くことで、従業員のモチベーション向上といった心理的成果と、結婚・出産をしても仕事を継続しようという意欲をもつ女性社員が増加してきている。

就業時間の柔軟な運用による生産性の向上（時短制度など）

- ・従来のシフトは6：15～、13：15～、21：45～という3交代制であったが、9：00～、15：15～、0：00～というシフトを追加することにより、基本日勤短時間で働く育児勤務者が、ラインの1人の要員として活躍できるようになった。その結果、出産前に身に着けたスキルを活かして働き、生産性の向上、品質改善に結び付いた。
- ・育児等を理由とした短時間勤務者は時間的制約が大きいいため、会議時間に制限を設け、会議資

料の事前配布を徹底すること等により効率的な会議運営が可能になった。短時間勤務者本人の不在時に周囲のメンバーが対応できるよう資料整理、情報共有を進め、スムーズに仕事を進めることができるようになり、チーム力も向上した。短時間勤務者が日中の業務時間が不足する場合に、帰宅後、翌日の段取りをメールによる依頼等で在宅勤務にて補い、出社後はメインの業務を集中して行うことが可能になった。

在宅勤務制度導入による生産性向上。

- ・在宅勤務を中心とした柔軟な働き方の推進により、社員が自らの業務に即して働く場所を選択し業務を進めている。通勤時間を別の業務に充てられることやオフィススペースの削減、社内サポートサービスの効率化等、生産性貢献度は9.5億円と推定している。
- ・短時間勤務中の社員に限らず、在宅勤務制度（現在は管理部門のみに適用）やフレックス制度、最先端デジタルテクノロジーを活用した社内コミュニケーションツール（メールの他に、チャット、電話会議システム等）を日常的に利用するカルチャーがあり、Face to Face のスタイルに捉われないコミュニケーションが当たり前となっている。このことにより、場所や時間を問わず生産性の高い業務遂行が可能な環境となっている。

外国籍人材の活用による業務拡大・スキル向上。

- ・海外子会社（シンガポール・上海）において、多国籍の人材を採用することにより、クライアントの多様なニーズに応えられるようになり、生産性向上に結び付いた。
- ・多国籍社員の採用による社員間の交流が、狭い視野・ワンパターンでなく、幅広い視野を持ちグローバルな感覚でアイデアを出し合い、活発なコミュニケーションができる環境を作っている。お互いを尊重した風通しのよい風土はビジネスの発展にも良い影響を与えている。
- ・外国籍人材登用により、ビジネス機会が拡大し、業績拡大に貢献している。

社員の意識づけ（研修など）を通じた長時間労働の是正。

- ・長時間労働はダイバーシティ、中でも女性活躍を推進する上でキャリアアップ意欲の阻害要因のひとつとして挙げられ、当社では全社で取り組むべき課題と認識し、全社員の働き方改革・ワークスタイルイノベーションを行っている。具体的には、効率的な働き方を進めるために「小さな本社における働き方ハンドブック」を社内配布した。本取組は生産性向上・ワークライフバランス向上に結びついていると考える。
- ・限られた時間の中で、賢く・濃く・イキイキと働くことで、最大の成果を出すことを目的とし、労働時間の目標を設定。営業部門を中心に「希望の星チーム」というトライアル部門を選出し、100名の社員が生産性向上に取り組んだ。全国で生産性向上の必要性を伝える説明会を20回開催し、マネジメント向け研修も実施。それぞれの部門の工夫をナレッジ共有しながら、各部門で創意工夫のもと生産性向上に向けた取り組みを進めた。結果として、月間労働時間が約4%削減され、時間あたり売上が44%向上するなど、人事と各部門が主体性をもって取り組んだ効果が出てきている。

業務プロセスの見直しを通じた生産性の向上。

- ・時間制約のある社員が多いチームで行ったプロジェクトでは、情報共有をより密に行い、リスク管理もしっかりしていたため、結果、短期間での開発ができるというプロセスイノベーションが起こった。

中高年人材の柔軟な活用によるスキル・ノウハウの伝承。

- ・定年を迎えた従業員の嘱託契約による再雇用により、スキル・経験の伝授ができています。

(8) 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、多様な働き方に関する社員の認識・理解の不足、育児等と両立できる環境の未整備、業種特性上の問題等の課題認識が挙げられている。

具体的な取り組みとしては、仕事と育児等を両立し得る仕組みの拡充、削減数値目標・ノー残業デーの導入、在宅勤務・テレワーク等の導入、管理職研修の実施、全社的な意識改革等の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。

- ・一層の生産性向上と残業時間削減の両立。
- ・裁量労働制を導入しているが、「時間は有限」という意識が希薄になっており、仕事の進め方の工夫が不十分である。その結果、長時間労働になる傾向があり、本来の裁量労働制の良さを活かしきれていない。
- ・場所を特定しない働き方の拡大により、長時間労働や残業を減らし、生産性を上げる事が課題である。
- ・長期労働時間の解消により、ワークライフバランスの充実を図り、健康増進と女性・外国籍・シニア・障害者等の活躍を推進すること。

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。

- ・育児や介護との両立等、今後増加していくであろう時間的制約を抱える社員がより一層活躍していくためには、「時間は有限」という認識を社員一人ひとりが共有した上で生産性高い働き方を追求し、多様な働き方を認め支え合う風土をさらに醸成していくことが必要。
- ・「柔軟な働き方」をする社員がいれば、「柔軟でない働き方」をする社員がその穴を埋めることになる、という思考が経営側・従業員側ともに大勢を占めているように感じる。

育児・介護とキャリア形成との両立が可能な環境が未整備である。

- ・育児・介護を抱え、業務と私生活のワークライフバランスが必要な社員の支援及び環境整備。
- ・介護と仕事の両立支援策を検討しているが、介護は多様かつ、終わりが見えないという特徴があるため、会社の制度でどこまで支援できるのか、検討に苦勞している。
- ・子を持つ社員に対する育児環境に合わせた柔軟な働き方を選択できる制度の整備。

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。

- ・業務の性質上、在宅勤務になじむものとそうでないものがあり、一律に運用できないという課題がある。
- ・業務において、社内データベースへのアクセスが必要であるが、アクセスできる場所がオフィ

スに限られているなど「働く場所」に制約がある。「働く場所」の物理的な制約から、業務生産性の向上および働き方の柔軟化が図れていないことへの課題認識を持っている。

- ・生産、営業のライン部門と本社スタッフ部門で、柔軟な働き方（在宅勤務、育児時短勤務等）において環境の差があり、不公平感を払拭できない。

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。

- ・高い専門性を要する仕事内容を少数精鋭でこなす組織であるため、育児・介護など休業者が出た場合のバックアップを社外より臨時で手当てするのが困難であることが多く、既存の社員への負担が大きくなることがある。
- ・全社的に要員数がタイト化していくなかで、育休、産休者が出た場合の当該部署への要員補充ができない。

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。

- ・多様なワークスタイルを管理する能力の向上。育児や介護による時短勤務など、多様な働き方をする部下や同僚と協業しつつ、組織のパフォーマンスを高めていくことのできる社員のリーダーシップをさらに強化していくことが必要である。
- ・時間と場所の自在性を高め、生産性向上を目指しているが、それに伴い本人のより一層自律した働き方、上司のより一層のマネジメント力向上が求められる。そこをどう高めていくかが課題である。

制度上の厳格な要件等の制約があり、活用が進まない。

- ・テレワークについては、利用条件として、育児・介護を理由とし、自律した職務遂行ができる方に限定しているため、役職者・総合職は利用できるが、最も女性が多い一般職はほとんど利用できない。
- ・現在は在宅勤務制度を利用できる場所が自宅のみとなっており、介護事由の際の活用が難しい。
- ・在宅勤務を導入しているが、対象者を育児・介護の事由に限定しているため、全社員の生産性向上につながっていない。また、制度の利用ができない社員から不満の声が大きい。

各種制度は導入したが、実際には活用されていない。

- ・法律を上回る制度を有しているが、活用率は低い。

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。

- ・定時時間を総量とし、定時時間内でどれだけ成果を出すかという考え方が定着しない。また、時間管理をしているため、成果評価が結びつきにくい。

制度・社内インフラを今以上に整備する必要がある。

- ・多様で柔軟な働き方を拡大していくための、インフラが不足している。

《具体的取り組み》

仕事と育児・家事・介護を両立するための制度や仕組みを拡充する。

- ・育児と仕事を両立する職員が子の成長、周囲のサポート体制変化等の環境変化にあわせて働き方を柔軟に変えることで、成長機会の拡大やフルタイム勤務へのスムーズな移行を図れるよう、H27年7月より就業時間が6時間を基本とするフレックスタイムを導入。
- ・家事負担の重い社員でも業務遂行が可能となるような、在宅勤務とスーパーフレックスの併用制度。
- ・「グループ事業所内保育所の開設」 休日、祝日に勤務する従業員を対象として、仕事と家庭を両立しながら働き続けられる環境づくりを行った。
- ・全管理職向けの「イクボス研修」を通して、子育てや親の介護などを抱えた多様な社員の仕事と私生活を両立しながら、長時間労働を抑制し、会社全体の生産性を高める施策を進めている。
- ・子育て支援についても男女問わず休みを取りやすい体制をとっており、ベビーシッターや保育費用に対する補助金などを提供することで業務に戻りやすい環境を整えている。

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。

- ・総実労働時間を年間2,100時間未満、年次有給休暇平均17日以上（最低14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。
- ・長時間労働抑制を目的とし、全社一律（毎週水曜日）の早帰りデーを設定しており、前年度と比較し、全社的な残業時間は減少傾向にある。
- ・定時退社・朝型勤務の取り組みとして、「プライオリティワーク」を今年7月から運用開始。限られた時間の中で業務をやり遂げる働き方を実践。

在宅勤務・テレワークを導入する。

- ・在宅勤務を各部の業務適性に応じて導入することにより、効率的な働き方を実践するとともに、ワークライフバランスの充実に向けた施策とすることができた。
- ・個の成長による生産性の向上、持続的な成長を目的に今年度より「働き方変革」に本格的に着手。本年度「働き方変革プロジェクト」が発足し、200名規模でのリモートワークフィジビリティスタディを実施。その後全組織に対して、リモートワーク本格導入を目指す。
- ・社内に「在宅勤務拡大プロジェクト」を設置し、トライアルの実施を経て、時間単位での取得や申請の簡素化などの運用基準の見直しを行い、2015年10月より運用を開始した。

裁量労働制やフレックス制の導入を行う。

- ・これまで、特定の要因に対してフレックスタイム制の適用を認めていたが、特定の要因を廃止し、全般的に導入した事により、利用者側の公平性が保たれ利用推進につながった。
- ・裁量労働制の導入。

プロジェクトの立ち上げ、セミナー・研修の実施により、全社的な意識改革を図る。

- ・理解推進、問題解決のためのセミナーや研修の実施。
- ・経営戦略として「スマートワークプロジェクト」を立ち上げ、生産性の向上を推進。
- ・ワークライフバランス実現のための柔軟な働き方の活用事例などを、社内で共有するセミナーやパネルディスカッションを実施。

管理職に向けた研修等の取り組みを実施する。

- ・ 管理者向けには、在宅/遠隔勤務者との効果的コミュニケーションを行う研修プログラムを提供している。
- ・ 多様で柔軟な働き方を受け入れる社内風土の醸成のために、管理職のマネジメントに関するセミナーや研修を実施。

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。

- ・ ワークスタイル変革を推進し、仕事や会議の進め方の見直し、20時退社の奨励により、「時間は有限である」という意識への変革を促すことで、より生産性を向上させ、本来の意味での多様で柔軟な働き方の定着に取り組んでいる。
- ・ 業務内容の見直しを実施。

ICTを整備・活用する。

- ・ モバイル PC 等の IT 活用による働く場所にとらわれない働き方の推進。

退職した社員の再雇用を行う。

- ・ 配偶者の転勤を理由に退職した社員の再雇用制度の導入。
- ・ 出産・育児・介護等で退職した従業員の再雇用（ジョブリターン制度）。

人材の採用・育成・登用委員会

(敬称略)

委員長

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)

副委員長

石川 祝 男 (バンダイナムコホールディングス 取締役会長)

岩村 水 樹 (グーグル マネージング ディレクター, APACブランド & マーケティング 兼 CMO, Japan)

鴨居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)

高野 由美子 (オリエンタルランド 取締役専務執行役員)

中田 るみ子 (ファイザー 取締役執行役員)

中西 義 之 (D I C 取締役社長執行役員)

濱瀬 牧 子 (L I X I L 上席執行役員)

松島 訓 弘 (電通 取締役執行役員)

森本 雄 司 (東日本旅客鉄道 常務取締役)

委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)

芦田 邦 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役副社長)

稲木 歳 明 (共同印刷 取締役会長)

稲村 純 三 (明電舎 取締役会長)

井上 陽 介 (グロービス マネージング・ディレクター)

入江 仁 之 (アイ&カンパニー 取締役社長)

岩尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)

岩田 喜美枝 (資生堂 顧問)

浦野 邦 子 (コマツ 執行役員)

大海 太 郎 (タワーズワトソン 取締役社長)

大川 順 子 (日本航空 取締役専務執行役員)

大塚 俊 彦 (EMCジャパン 取締役社長)

鹿島 かおる (新日本有限責任監査法人 常務理事)

加瀬 豊	(双日 取締役会長)
加福 真介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
鎌田 英治	(グロービス 執行役員)
川合 正矩	(日本通運 取締役会長)
川島 健資	(ドイツ証券 取締役副会長)
神林 比洋雄	(プロティビティLLC 最高経営責任者兼社長)
菊地 義典	(菊地歯車 取締役社長)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北野 俊	(サンオータス 取締役社長)
北野 泰男	(キュービーネット 取締役社長)
橋田 尚彦	(ケンコーコム 取締役社長CEO)
剣持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
高祖 敏明	(上智学院 理事長)
小林 恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
小林 洋子	(NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)
齋藤 勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
鷺谷 万里	(セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)
佐久間 万夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐々木 迅	(QVCジャパン 取締役社長)
佐藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
志賀 俊之	(日産自動車 取締役副会長)
重光 昭夫	(ロッテホールディングス 取締役副会長)
品川 泰一	(ユーキャン 取締役社長)
神農 雅嗣	(セレコーポレーション 取締役社長)
杉原 博茂	(日本オラクル 取締役 代表執行役社長 兼 CEO)
杉元 崇将	(ポジティブドリームパーソンズ 取締役社長)
杉本 迪雄	(NTTコムウェア 相談役)
鈴木 洋之	(プライスウォーターハウスクールズジャパン 日本代表)
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)

錢 高 久 善	(錢高組 取締役副社長)
反 町 雄 彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高 木 純 夫	(日本漢字能力検定協会 執行役員)
高 木 嘉 幸	(コスモスイニシア 取締役社長)
多 木 正	(ウシオ電機 常勤監査役)
竹 内 成 和	(エイベックス・グループ・ホールディングス 代表取締役CFO)
田 中 一 行	(日立化成 執行役社長)
田 中 達 郎	(シティグループ・ジャパン・ホールディングス 取締役会長)
田 中 能 之	(デュポン 取締役社長)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 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)
近 浪 弘 武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
佃 秀 昭	(エゴンゼンダー 取締役社長)
津 坂 純	(日本産業推進機構 取締役社長・創業メンバー)
同 前 雅 弘	(大和証券グループ本社 名誉顧問)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
長 江 洋 一	(六興電気 取締役兼代表執行役社長)
中 川 いち朗	(シスコシステムズ 専務執行役員)
長 嶋 由紀子	(リクルートスタッフィング 取締役社長)
中 村 正 己	(日本能率協会 理事長)
西 川 久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
野木森 雅 郁	(アステラス製薬 取締役会長)
野 田 馨	(サンワコムシスエンジニアリング 顧問)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
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)
馬 田 一	(JFEホールディングス 相談役)
羽 入 佐和子	(理化学研究所 理事)
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)

原 俊 樹	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
坂 東 眞理子	(昭和女子大学 理事長兼学長)
平 井 康 文	(楽天 取締役副社長執行役員)
廣 岡 哲 也	(フージャースホールディングス 取締役社長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
船 橋 仁	(ICMG 取締役社長)
古 河 建 規	(SOLIZE 取締役社長)
堀 田 利 子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
本 城 正 哉	(住友生命保険 取締役 代表執行役専務)
増 山 美 佳	(エゴンゼンダー パートナー)
馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
水 田 正 道	(テンプホールディングス 取締役社長)
村 上 雅 彦	(三井住友信託銀行 顧問)
八 木 洋 介	(LIXILグループ 執行役副社長)
安 田 結 子	(ラッセル・レイルズ・アソシエイツ 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 田 英 司	(NTTデータ 顧問)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)
四 方 ゆかり	(グラクソ・スミスクライン 取締役)
鱈 淵 祥 子	(銀座テーラーグループ 専務取締役)

以上107名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
肥 塚 陽 子	(経済同友会 政策調査部 アソシエイト・マネジャー)
久保田 洋 平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)