



ダイバーシティと働き方に関する アンケート調査結果

2017 年 2 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～.....	6
2. アンケートの回答結果.....	12
I. アンケートに関する基本情報.....	12
II. 従業員に関する基本情報.....	14
(1) 従業員数	
III. ダイバーシティ.....	15
1. 女性の登用・活用.....	15
(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) 女性役員・管理職の登用	
(4) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定	
(5) 女性の登用・活用に向けた課題	
(6) 課題未解決の最大理由	
(7) 女性の登用・活用に向けた効果的な施策	
(8) 女性の登用・活用による具体的効果	
(9) 家族手当(配偶者手当・子ども手当)	
2. 外国籍人財の採用・登用・活用.....	32
(1) 外国籍人財の新規採用の状況	
(2) 外国籍人財の役員・管理職への登用	
(3) 外国籍人財の採用の状況	
3. 中途採用者の採用・登用・活用.....	38
(1) 女性の新卒採用	
(2) 女性のキャリア採用	
(3) 中途採用の状況	
(4) 中途採用者の採用・登用・活用に関する課題	
4. 中高年人財の登用・活用.....	41
5. 障がい者に対応する施策.....	43
6. LGBTに対応する施策.....	45
7. ダイバーシティが生産性向上に繋がった事例.....	46

IV.多様で柔軟な働き方..... 48

- (1)多様で柔軟な働き方を促進するための取り組み状況
- (2)長時間労働の是正に向けた取り組み
- (3)有給休暇取得率
- (4)テレワーク
- (5)多様で柔軟な働き方に資するITを活用したツールの導入
- (6)外部人材の活用
- (7)日本的雇用慣行における問題点

委員名簿..... 63

はじめに

既に世界は VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) の時代に突入した。今後、デジタル化による破壊的イノベーションにより、産業構造が激変する恐れがある中で、企業はいかにして生存競争を勝ち抜いていくのかが問われている。

生産性の革新が強く求められる中、解決の鍵となるのは“人財¹⁾”に他ならない。日本と世界各国との人事制度・労働慣行等の違いに対して、折り合いをつけつつ、人財の多様性を活力とすることで、それらをイノベーションの創出や生産性向上に結び付け、競争力を向上させる必要がある。

これまで経済同友会では、以下の提言を発表し、ダイバーシティや働き方改革に向けた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。

- ・2012 年5月 「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～」
- ・2013 年6月 「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～」
- ・2015 年4月 「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－」

さらに、2016 年7月8日には、各企業がこれまでの提言を実行段階に移すために、提言「生産性革新に向けたダイバーシティの進化－グローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPI－」を公表し、「ダイバーシティ推進・働き方改革の実現に向けた KPI の設定」を行うことを呼びかけている。

経済同友会では、アンケート調査において、会員所属企業の女性や外国籍人財等の登用・活用といったダイバーシティに関する取組状況、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5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。なお、今回よりアンケート構成を2部構成とし、今回は第一部(ダイバーシティと働き方に関するアンケート)を取りまとめている。第2部のKPIアンケートについては、提言書の中で盛り込んでいく予定である。

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「主体的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。

生産性革新に向けたダイバーシティの進化
- グローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPI - (2016 年 7 月)

【提言概要】

2015 年度以降をこれまで行った各種提言の実行段階と位置付けるとともに、新たな課題を抽出し、論議・取りまとめを実施。

1. 「グローバル・マネジメント人財」の獲得・育成に向け、国籍を問わない人財の獲得とリテンション、および、リベラルアーツに裏打ちされた強い信念〈ビリーフ〉を持つ人財の早期育成・登用（現在より 10 年早く育成を開始し、海外経営者の重責や修羅場を二度経験させる等）の必要性等を具体例とともに提言。
2. 「先端技術人財」の確保に向けて、人財を惹きつける魅力的な経営戦略及び柔軟な採用、育成・活用方法の構築、機動的な組織の創設に加えて、先端技術を活用した経営戦略を立案できる経営者の必要性等について具体的方策を提示。
3. 生産性向上に資する「中高年人財の力・スキル」にあたり、機械との共生の可能性を踏まえた上で、日本型人事制度の再考、中高年人財のキャリア自律・スキル磨き・活躍の場拡大の必要性を事例とともに提言。
4. 生産性向上に向けた各課題の実行段階と位置づけ、KPI の設定を含む具体策（ダイバーシティ推進・働き方改革の実現に向けた 5 つの柱と 15 の具体的項目）を提言。

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(第一部)
- 調査対象 経済同友会会員 所属企業の代表者 (903 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 2016 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	903	131	14.5%

【ご参考】	有効回答数	割合
上場	88	67.2%
未上場	43	32.8%
製造業	50	38.2%
非製造業	81	61.8%

(2) 調査結果概要

I. アンケートに関する基本情報

- ◆大企業を中心に、131 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

II. 従業員に関する基本情報

(1) 従業員数

- ◆女性比率は正規雇用において 33%に対し、非正規雇用において 65%と大きく上回る。
- ◆外国籍人財比率は正規雇用において 3%、非正規雇用において 1.6%と少数にとどまっている。

III. ダイバーシティ

1. 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 7 割以上 (74.0%) まで上昇し、2014 年からの 2 年間でほぼ倍増している。

(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

- ◆71.8%の企業が既に設置している。

(3) 女性役員・管理職の登用

- ◆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るが、管理職 7.1% (前年 7.5%)、意思決定ボード 4.0% (同 4.1%) と進んでいない。

³ 本アンケートと 2014 年度、2015 年度アンケートとは、有効回答数の企業母集団が異なる。

- ◆取締役 5.5%（前年 4.4%）、内社外取締役 18.3%（同 14.0%）など、経営トップ層への登用については進んでいることが分かった。
- ◆女性活躍推進法の施行もあり、8割近くの企業が役員および管理職の男女別構成を公表している（2015年は6割弱）。
- (4) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定
 - ◆6割以上（66%）の企業が数値目標を設定しており、数値目標設定率は年々増えている。
- (5) 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」が依然として、主要課題となっている。
 - ◆加えて、「女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成」「女性のロールモデルの少なさ」等も課題となる。
- (6) 課題未解決の最大理由
 - ◆「人財不足（管理職候補・理系技術職）」
「業務の特性（技術の習得/夜間・土日の勤務等）」
「女性管理職のロールモデル/キャリアプランが未確立」
「伝統的なジェンダー意識（男女の役割意識）」
「残業を前提とした業務形態」等が挙げられている。
- (7) 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」
「長時間労働を抑制する」「女性の採用及び職域を拡大する」等が挙げられている。
- (8) 女性の登用・活用による具体的効果
 - ◆「女性社員のキャリア志向、モチベーションの向上」、
「業務効率化・生産性向上」「女性の視点を通じた商品・サービスの改善」、
「女性の就業者数の増加」「業績の改善」
「新しい視点での意見、社内コミュニケーションの活性化」等が挙げられている。
- (9) 家族手当（配偶者手当・子ども手当）
 - ◆配偶者手当は約半数（45%）が導入している。
 - ◆子ども手当は53%（前年59%）の企業が、制度を導入しており、横ばいで推移。

2. 外国籍人財の採用・登用・活用

- (1) 外国籍人財の新規採用の状況
 - ◆外国籍人財の採用状況はキャリア採用（51.3%）より新卒採用（63.3%）が多い。
 - ◆業種別では、新卒採用・キャリア採用ともに、製造業より非製造業が多い。
 - ◆従業員規模別では、新卒採用・キャリア採用ともに、5,000人未満より5,000人以上の企業が多い。5,000人以上の企業では、新卒採用（93.0%）が、キャリア採用（61.5%）と比べて、特に多い。
- (2) 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、執行役級の経営トップ層への外国籍人財の登用が目立つ一方で、部長級以下では横ばいであった。

(3) 外国籍人財の採用の状況

- ◆ 今後、外国籍人財の比率を高める予定は 25.0%。
特に検討していないが半数近く（47.6%）を占める。

(4) 外国籍人財の採用・登用・活用に関する課題

- ◆ 「日本文化や労働慣行に対する理解促進」「適切な業務・部署への配属やマネジメント」「キャリアやスキルの開発・育成」等が課題として挙げられている。
- ◆ 「相談窓口の設置」、「入社後のサポート体制の確立」「イベント・ワークショップへの参加」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

3. 中途採用者の採用・登用・活用

(1) 中途採用の状況

- ◆ 今後、中途採用の比率を高める予定は 21.9%。特に検討していないが 6割（60.2%）を占める。

(2) 中途採用者の採用・登用・活用に関する課題

- ◆ 「求める資質を備えた候補者（母集団）の不足」「入社後の定着・順応」「採用活動期間での見極め」、「社の知名度・定評」等が課題として挙げられている。
- ◆ 「業務内容の事前説明」、「リファーマルリクルーティング」「情報発信・コンテンツの改善」「適性見極めにおける独自の工夫」「研修などを通じた入社後のフォローアップ」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

4. 中高年人財の登用・活用

- ◆ 「モチベーションの維持・喚起」、「処遇方法」等が課題として挙げられている。
- ◆ 「再雇用制度の運用」「今後のキャリアプラン、ライフプラン検討に関する教育・研修」「若手社員に対するノウハウ・スキル伝承としての役割付与」「新たな地位・職階での処遇」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

5. 障がい者に対応する施策

- ◆ 「法定雇用率に対する対応」、「処遇方法（適切な業務がない）」、「受け入れ体制の整備」「業務時のコミュニケーション」等が課題として挙げられている。
- ◆ 「特例子会社の設立」、「社内の理解促進のための勉強会・研修・情報共有」「採用後のフォロー（面談等）・相談窓口の設置」「外部機関との連携」「施設や設備面での配慮」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

6. L G B Tに対応する施策

- ◆ L G B Tに対応する施策を実施している企業は 39.7%。

- ◆従業員規模別では、5,000人以上の企業で、LGBTに対応する施策を実施している企業が75.0%と、特に多い。
- ◆実施している企業では、「相談窓口の設置」、「社内研修・勉強会の実施」「差別禁止規定の明文化」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

7. ダイバーシティが生産性向上に繋がった事例

- ◆「休暇取得者の増加、取得率の向上」、「時間短縮・生産性向上」「業績などの向上」、「女性就労者の増加（復職者も含めて）」「商品・サービスの改善」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

IV. 多様で柔軟な働き方

(1) 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」、「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。

(2) 長時間労働の是正に向けた取り組み

- ◆残業時間については、2015年に比べて「減少傾向」と答えるケースが増えており、50.4%と最も高くなっている。
- ◆長時間労働が是正されない理由・ボトルネックとして
「ノウハウ・ナレッジの共有が進まない」、
「マネジメントの不備（制度自体や管理職のスキル）」
「長時間労働を肯定視する風土」、「顧客・取引先からの要求水準の高まり」
「生産性向上のための効率化や見直しが進展しない」
「業務特性（専門性の高さ・突発的な対応等）」「人員不足・人手不足」
「賃金体系（労働時間に対する給与体系）」等が挙げられている。
- ◆「長時間労働を是正するために実行している取り組み」としては、多くの項目で、昨年と比べて「効果的+大変効果的」と評価される傾向となっている。中でも、
 - ・残業申請ルールの明確化および管理の適正化
 - ・職場全体での人員配置の適正化
 - ・長時間労働の是正を行うという経営トップによる明確なメッセージの発信
 - ・有給休暇の積極的な取得奨励
 などの取り組みは、昨年同様に効果的として捉えられている。

(3) 有給休暇取得率

- ◆有給休暇取得率は、従業員数5千人以上規模の企業が相対的に高い。
また、非製造業より製造業で高い。
- ◆男性育児休暇取得率⁴も、従業員数5千人以上規模の企業が相対的に高い。
男性育児休暇取得率は年々上昇している。
- ◆男性育児休暇取得日数の平均は、7日以内が最も多い（44.3%）。

⁴ 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) テレワーク

- ◆半数（51.1%）の企業がテレワークを導入している。
対象範囲は全社員が4割（40.9%）、利用可能日数は限定していない（48.4%）より限定している（51.6%）の方がやや多い。
- ◆利用可能日数は月に5日以上10日未満が最も多い（48%）。
- ◆「情報管理・セキュリティ」、「労務管理や人事評価」
「インフラ整備（コスト面等）」
「社内コミュニケーションに関する不安（話す機会の減少）」
「事業内容との互換性（なじまない）」「周囲の理解」等が課題として挙げられている。

(5) 多様で柔軟な働き方に資するITを活用したツールの導入

- ◆ITを活用したツールはTV会議システム（92.4%）、
スケジューラー（91.6%）が9割以上で導入されている。

(6) 外部人財の活用

- ◆従業員の副業を認めている企業は17.7%で2割に満たない。
- ◆業種別では、非製造業（13.6%）より製造業（24.5%）が多い。
- ◆従業員規模別では、5,000人未満の企業（14.0%）より5,000人以上（25.0%）の企業が相対的に高い。
- ◆外部の個人への業務委託を活用している企業も同様に18.1%と2割に満たない。
- ◆従業員規模別では、5,000人未満の企業（16.3%）より5,000人以上（22.0%）の企業が相対的に高い。

(7) 日本的雇用慣行における問題点

- ◆「雇用の流動化（終身雇用・長期雇用の見直し）」
「長時間労働の是正（生産性の向上）」
「年功や年次によらない待遇・評価制度の検討」
「新たな働き方の模索（テレワーク等）」「新卒採用などの形態の見直し」
「労働法制の見直し」等が課題として挙げられている。

(3) 今後の課題

今回の調査結果から、日本企業のダイバーシティ全般に関する積極的な取り組みが確認できた。特に女性の登用・活用が喫緊の経営課題として認識されつつあり、また、女性活躍推進法（2016年4月1日施行）の成立に伴い、労働者数301人以上の企業に対して、女性の職場における活躍促進に関する状況の把握・分析、行動計画の策定・届出、周知、公表が義務付けられたこともあって、具体的数値目標の設定や公表している会社の数が大きく増加した。女性の登用・活用に関する課題として、「女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成」、「女性のロールモデルの少なさ」等といった課題が挙げられ、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り、今後は、外国籍人財を活用する上での課題（「外国籍人財の活用方法やキャリア形成のための人事異動・教育のノウハウ」、「適切な業務・部署への配属やマネジメント」、「日本文化や労働慣行に対する理解促進」等）を解決していく必要がある。

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、残業時間が「減少傾向」と答えるケースが増えている一方で、長時間労働が是正されない最大の理由、根本原因としては、「ノウハウ・ナレッジの共有が進まない」、「マネジメントの不備（制度自体や管理職のスキル）」、「長時間労働を肯定視する風土」、「顧客・取引先からの要求水準の高まり」が示された。今後は、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

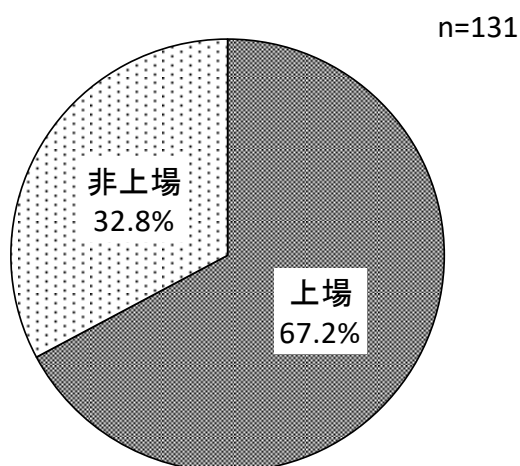
I. アンケートに関する基本情報

◆大企業を中心に、131 件の回答を得た。

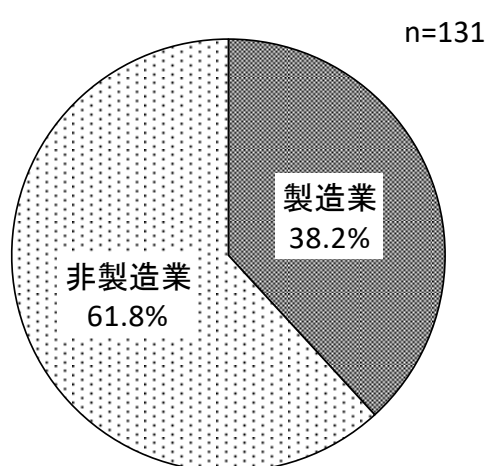
◆海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

アンケート回答企業の特徴は、上場企業(67.2%)。また、海外売上高比率 10%未満(44.0%)、外国人の持ち株比率 10%未満(36.1%)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。

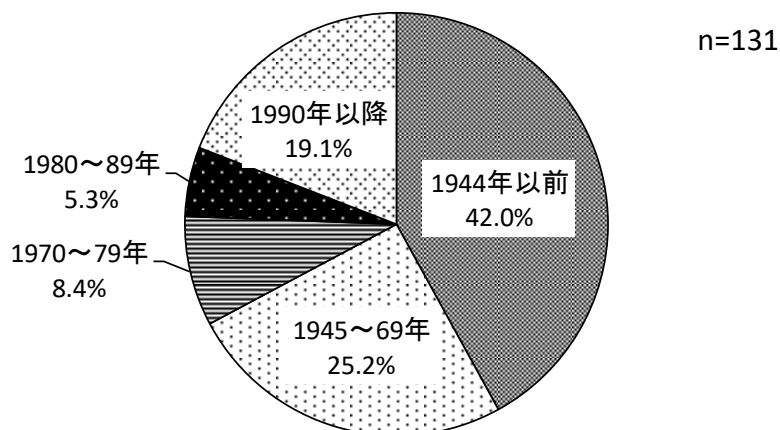
Q. 貴社は国内証券取引所に上場していますか。



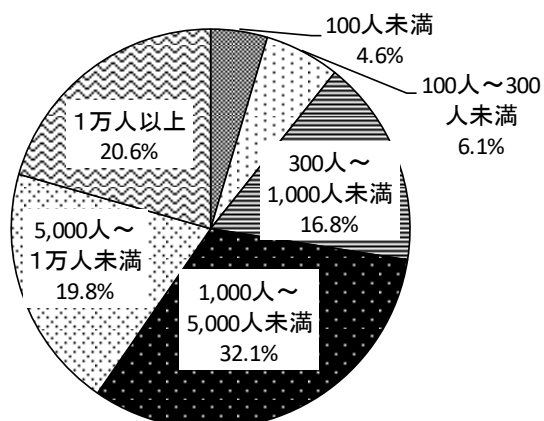
製造業／非製造業の割合



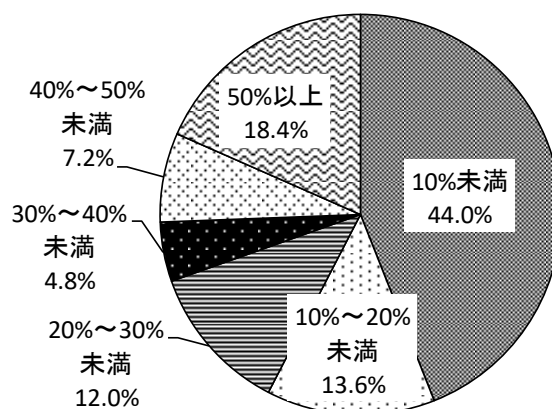
Q. 創業年(西暦)をお答えください



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。

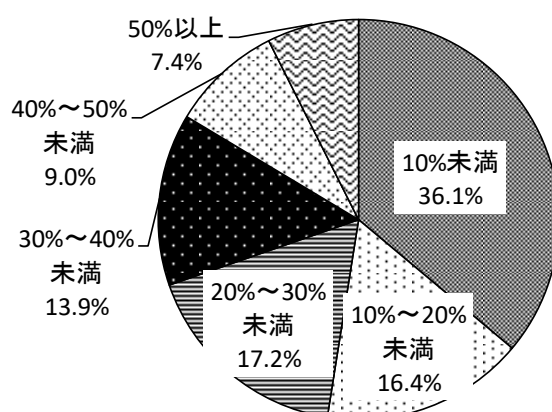


Q. 海外売上高比率(日本国内及び海外含む)についてお答えください。



n=125

Q. 外国人持ち株比率についてお答えください。



n=122

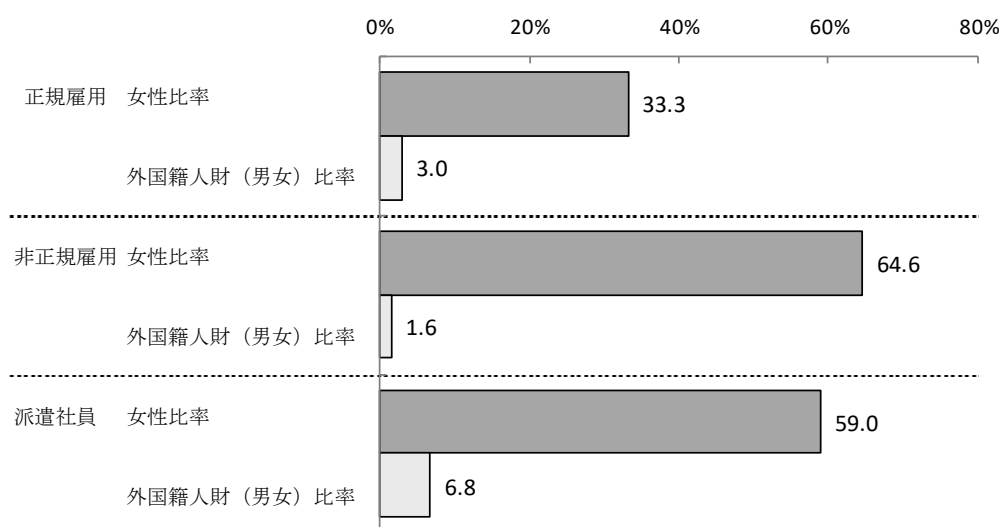
Ⅱ. 従業員に関する基本情報

(1) 従業員数

◆女性比率は正規雇用において 33%に対し、非正規雇用において 65%と大きく上回る。

◆外国籍人財比率は正規雇用において 3%、非正規雇用において 1.6%と少数にとどまっている。

Q. 貴社の従業員数(日本国内及び海外含む)をお答えください。



Ⅲ. ダイバーシティ

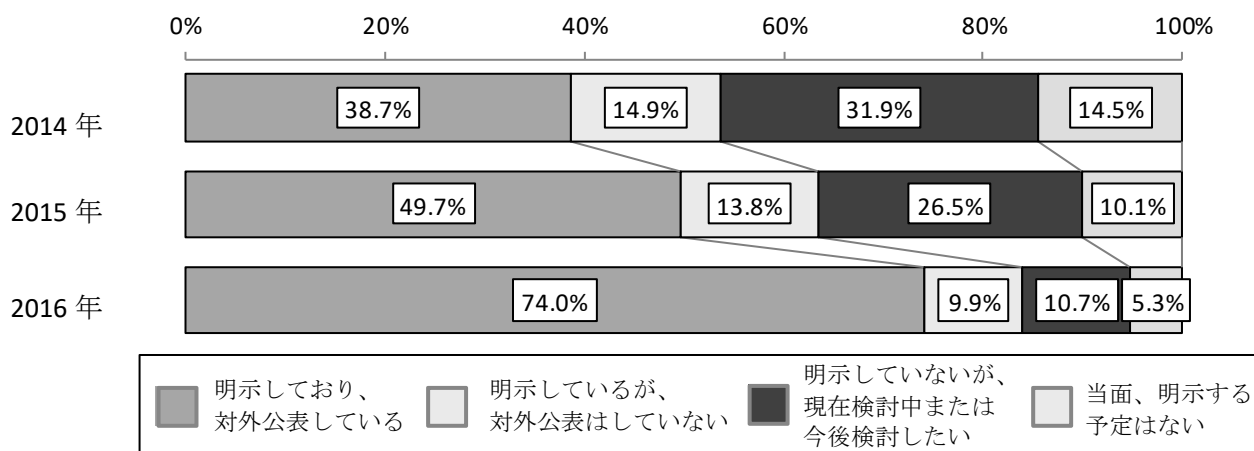
1. 女性の登用・活用

(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

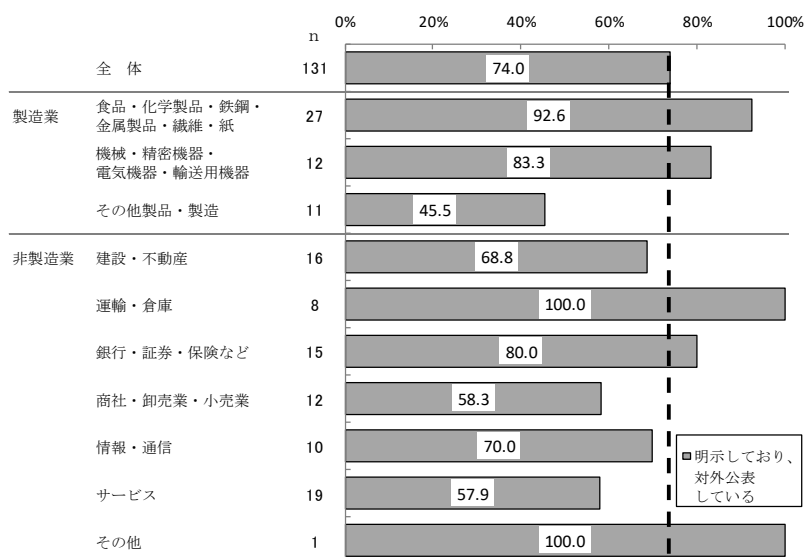
◆経営指針や経営計画等で明示し、对外公表している企業は7割以上（74.0%）まで上昇し、2014年からの2年間でほぼ倍増している。

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=131



《業種分類別》⁵



⁴ 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（74.0%）を指す。

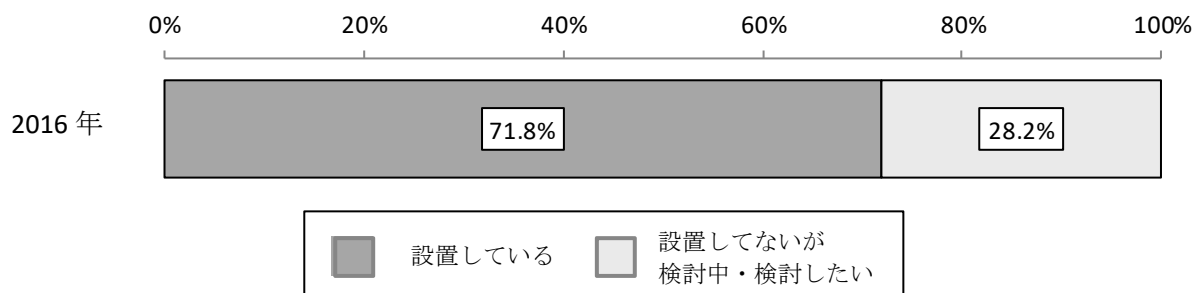
(2) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

◆71.8%の企業が既に設置している。

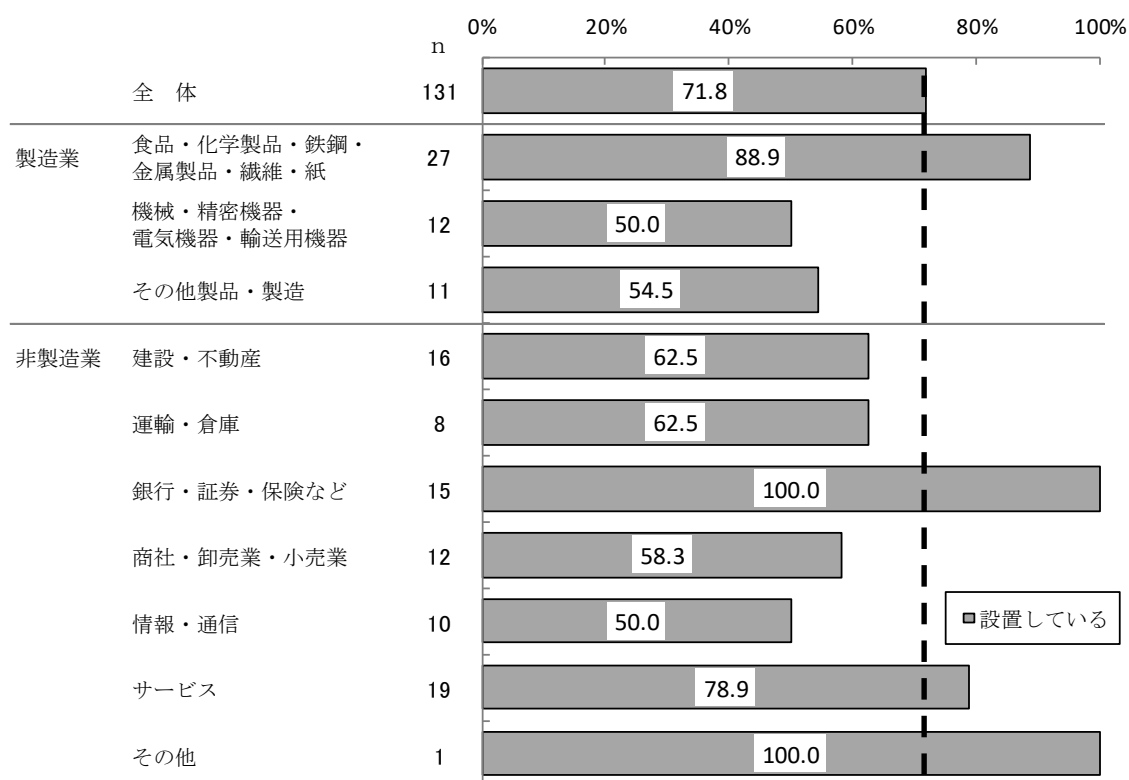
業種別では、「銀行・証券・保険など」の全企業が設定している。「食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙」も回答企業のうち約9割(88.9%)が設定している。⁶

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=131



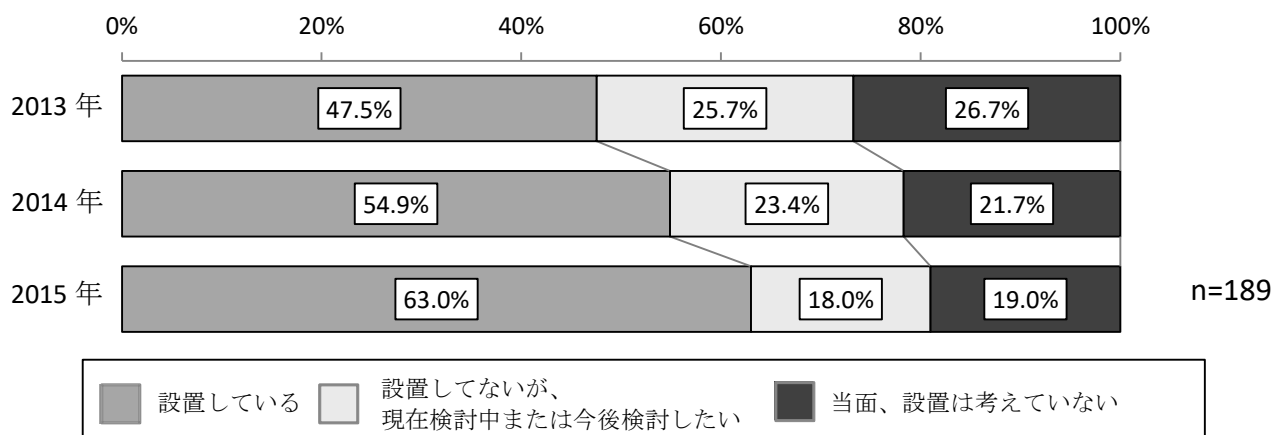
《業種分類別》⁵



⁶ 点線は、「設置している」の全体結果(71.8%)を指す。なお、n=30未満は参考値として扱う。

<参照> 過去の調査結果(選択肢が異なるため、別途掲載)

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。



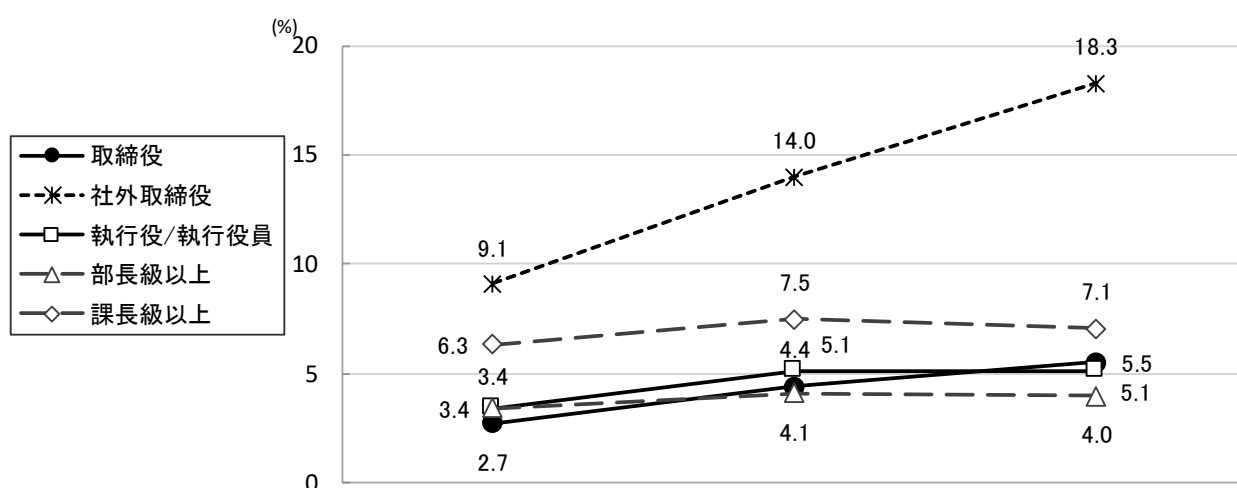
(3) 女性役員・管理職の登用

- ◆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るが、管理職 7.1%(前年 7.5%)、意思決定ボード 4.0%(同 4.1%)と進んでいない。
- ◆取締役 5.5%(前年 4.4%)、内社外取締役 18.3%(同 14.0%)など、経営トップ層への登用については進んでいることが分かった。

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(8.8%)が製造業(6.5%)に比べてやや高い。また、取締役(5.5%)においては、社外取締役(18.3%)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



	2014年			2015年			2016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%	2.4%	2.8%	4.4%	3.8%	4.9%	5.5%	1.1%	6.4%	2.6%	5.0%	0.1%
社外取締役	9.1%	9.2%	9.1%	14.0%	11.1%	17.2%	18.3%	4.3%	18.3%	7.2%	18.3%	1.1%
取締役兼執行役	2.0%	2.3%	1.8%	2.1%	1.2%	2.9%	1.3%	-0.8%	1.1%	-0.1%	1.5%	-1.4%
執行役 / 執行役員	3.4%	1.7%	4.2%	5.1%	3.8%	6.0%	5.1%	0.0%	4.8%	1.0%	5.4%	-0.6%
監査役 / 監査委員	5.2%	5.2%	5.2%	6.5%	6.3%	6.6%	8.4%	1.9%	8.9%	2.6%	8.1%	1.5%
社外監査役 / 社外監査委員	8.3%	8.0%	8.4%	11.5%	11.9%	11.2%	10.4%	-1.1%	11.3%	-0.6%	9.8%	-1.4%
部長級	3.4%	2.3%	4.2%	3.9%	3.2%	4.7%	3.7%	-0.2%	3.7%	0.5%	3.7%	-1.0%
課長級	7.3%	4.3%	8.5%	8.6%	5.4%	10.1%	7.9%	-0.7%	6.5%	1.1%	8.8%	-1.3%
部長級以上	3.4%	2.3%	4.1%	4.1%	3.3%	4.8%	4.0%	-0.1%	4.0%	0.7%	4.0%	-0.8%
課長級以上	6.3%	3.6%	7.5%	7.5%	4.7%	9.1%	7.1%	-0.4%	5.9%	1.2%	7.8%	-1.3%

※「部長級以上」、「課長級以上」は前年より、減少している。なお、集計対象を 2015 年回答と同一企業に限定すると増加している。(次ページ参照)

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。

《2015年と同一企業(77社)》

	2016年					
	全体/増減		製造業/増減		非製造業/増減	
取締役	5.4%	1.0%	6.2%	2.4%	5.0%	0.1%
社外取締役	18.2%	4.2%	17.6%	6.5%	18.5%	1.3%
取締役兼執行役	1.3%	-0.8%	0.8%	-0.4%	1.7%	-1.2%
執行役 / 執行役員	5.9%	0.8%	6.2%	2.4%	5.7%	-0.3%
監査役 / 監査委員	9.8%	3.3%	11.5%	5.2%	8.6%	2.0%
社外監査役 / 社外監査委員	13.5%	2.0%	14.5%	2.6%	12.7%	1.5%
部長級	3.8%	-0.1%	4.3%	1.1%	3.6%	-1.1%
課長級	8.7%	0.1%	7.9%	2.5%	9.0%	-1.1%
部長級以上	4.1%	0.1%	4.7%	1.4%	3.8%	-1.0%
課長級以上	7.7%	0.3%	7.2%	2.5%	8.0%	-1.1%

《業種分類別》

業種別に見ると、非製造業の「運輸・倉庫」「銀行・証券・保険など」「サービス」において、部長級、課長級よりも上の役職で全業種の平均値を上回る登用が比較的進んでいる。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、取締役兼執行役を除いた全役職における登用が進んでいる。⁸

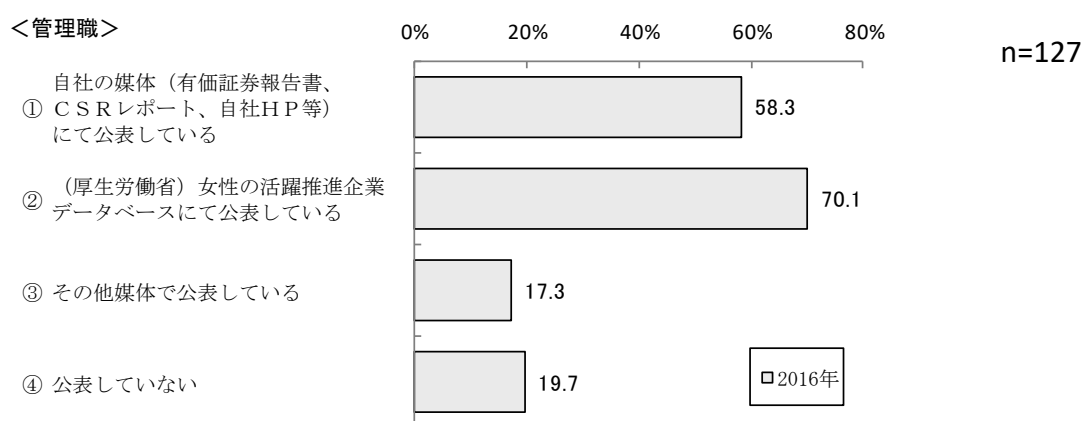
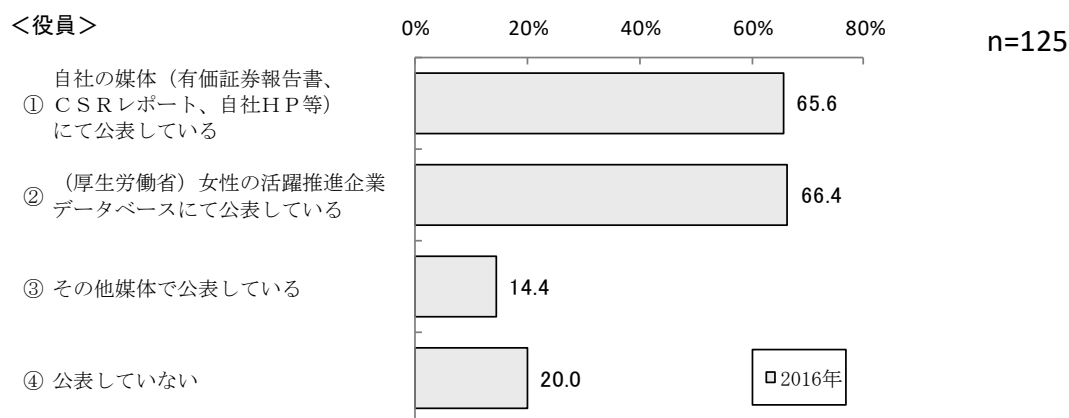
	全業種	製造業		
		食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙	機械・精密機器・電気機器・輸送用機器	その他製品・製造
該当社数	N=131	N=27	N=12	N=11
取締役	5.5%	5.9%	4.3%	9.7%
社外取締役	18.3%	18.4%	11.4%	30.0%
取締役兼執行役	1.3%	0.7%	0.0%	12.5%
執行役 / 執行役員	5.1%	7.0%	1.2%	2.1%
監査役 / 監査委員	8.4%	10.4%	4.3%	9.4%
社外監査役 / 社外監査委員	10.4%	13.4%	7.4%	9.5%
部長級	3.7%	4.7%	2.8%	3.4%
課長級	7.9%	8.3%	4.1%	5.1%
部長級以上	4.0%	5.0%	2.7%	3.7%
課長級以上	7.1%	7.6%	3.7%	4.7%

	全業種	非製造業						
		建設・不動産	運輸・倉庫	銀行・証券・保険など	商社・卸売業・小売業	情報・通信	サービス	その他
該当社数	N=131	N=16	N=8	N=15	N=12	N=10	N=19	N=1
取締役	5.5%	1.5%	4.4%	8.2%	9.1%	3.7%	6.1%	8.3%
社外取締役	18.3%	13.8%	21.4%	21.0%	22.9%	13.6%	12.5%	20.0%
取締役兼執行役	1.3%	0.0%	2.7%	0.0%	2.3%	0.0%	3.8%	0.0%
執行役 / 執行役員	5.1%	1.2%	6.5%	4.3%	3.5%	11.1%	8.8%	4.5%
監査役 / 監査委員	8.4%	0.0%	16.0%	11.4%	4.3%	8.6%	11.1%	0.0%
社外監査役 / 社外監査委員	10.4%	0.0%	21.4%	18.2%	7.4%	4.2%	6.9%	0.0%
部長級	3.7%	0.4%	2.8%	4.1%	3.3%	4.6%	8.3%	2.6%
課長級	7.9%	2.5%	5.0%	15.5%	6.0%	5.2%	14.8%	3.2%
部長級以上	4.0%	0.6%	3.1%	4.4%	3.7%	5.2%	8.3%	3.0%
課長級以上	7.1%	2.1%	4.7%	13.5%	5.6%	5.2%	12.9%	3.2%

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。

◆女性活躍推進法の施行もあり、8割近くの企業が役員および管理職の男女別構成を公表している(2015 年は6割弱)。

A. 役員及び管理職の男女別構成を、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

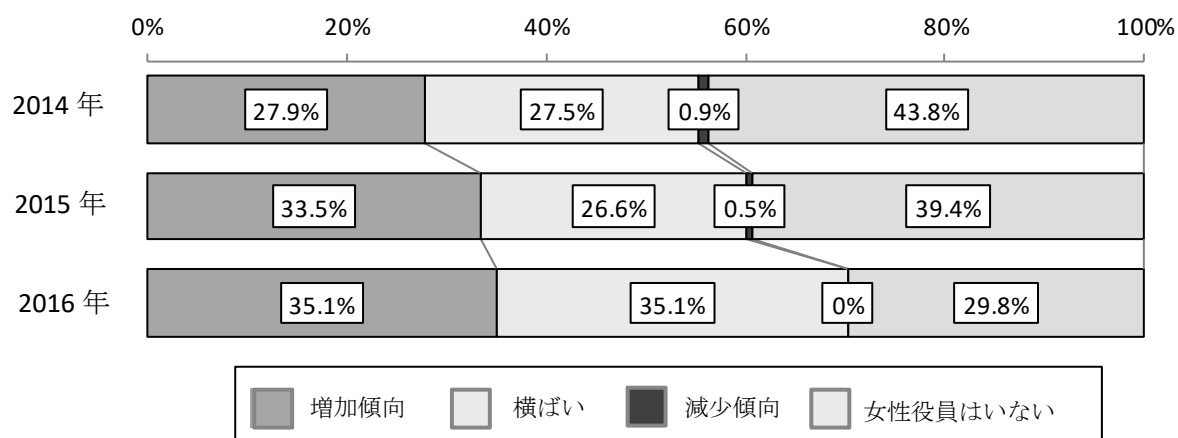
- ・ 自社案内資料(会社案内・リリース・有価証券報告書等) (8 件)
- ・ 経団連のホームページ (5 件)
- ・ コーポレートガバナンス報告書 (4 件)
- ・ 行政機関のホームページ(厚労省・内閣府等) (3 件)
- ・ なでしこ銘柄選定企業一覧 (2 件)

《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

- ・ 会社四季報等の調査会社では各人数を求められていないため
- ・ 今後、CSR レポートなどの中で、当社 HP にのせて公表していく予定。
- ・ 女性も活躍できる業種であることの認知を広めるため
- ・ 数値が低く、公表した場合、外部に対しポジティブに効果するとは思えないため。
- ・ 特に理由はない。男性だから・・・女性だから・・・という偏見も企業風土の中には無いと考えている。
- ・ 日頃より、男女を分けることを意識していないため
- ・ 非上場のため情報未公開

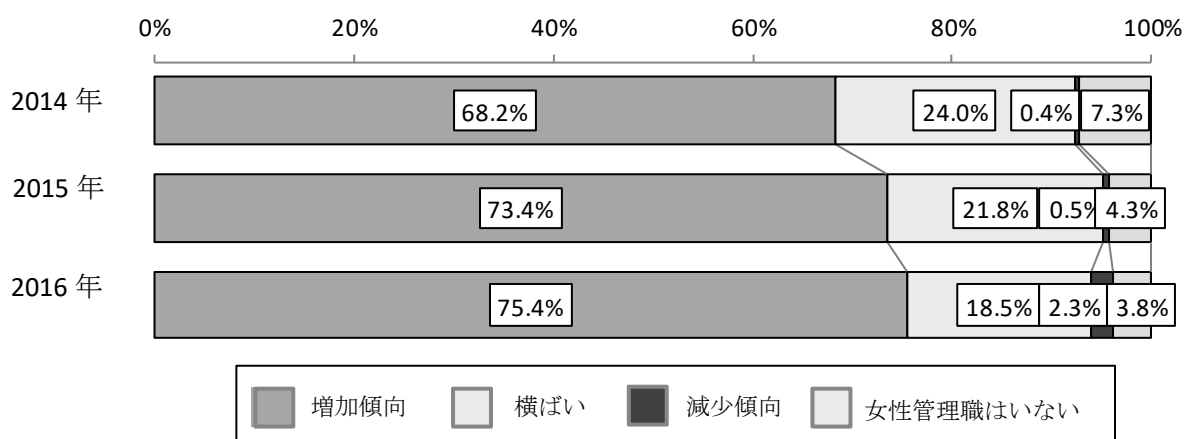
B. 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。

n=131



C. 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。

n=130



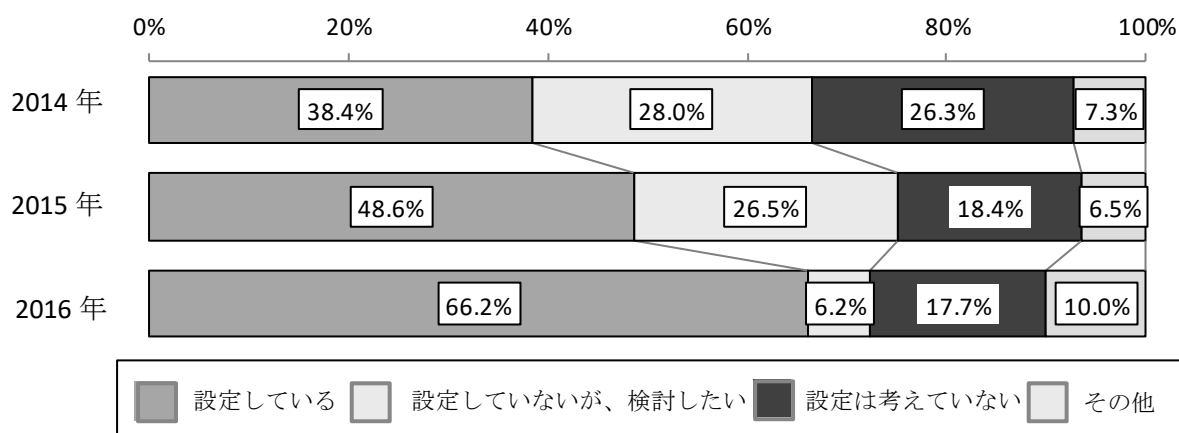
(4) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定

◆6割以上(66%)の企業が数値目標を設定しており、数値目標設定率は年々増えている。

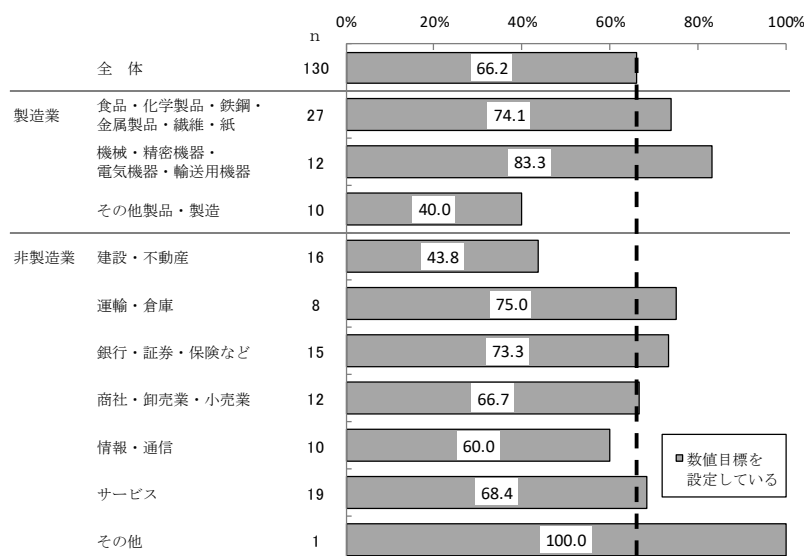
女性管理職登用の具体的数値目標を設定している企業は66.2%と年々増えており、数値目標の平均は「2020年」までに「15.7%」である。一方、「数値目標の設定は考えていない」企業は17.7%にとどまり、年々減少している。

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)を設定していますか。

n=130



《業種分類別》⁹



※設定していると回答いただいた企業の数値目標の平均：

①2020年までに15.7% ②2022年までに21.8%

⁹ 点線は、「数値目標を設定している」の全体結果(66.2%)を指す。なお、n=30未満は参考値として取り扱う。

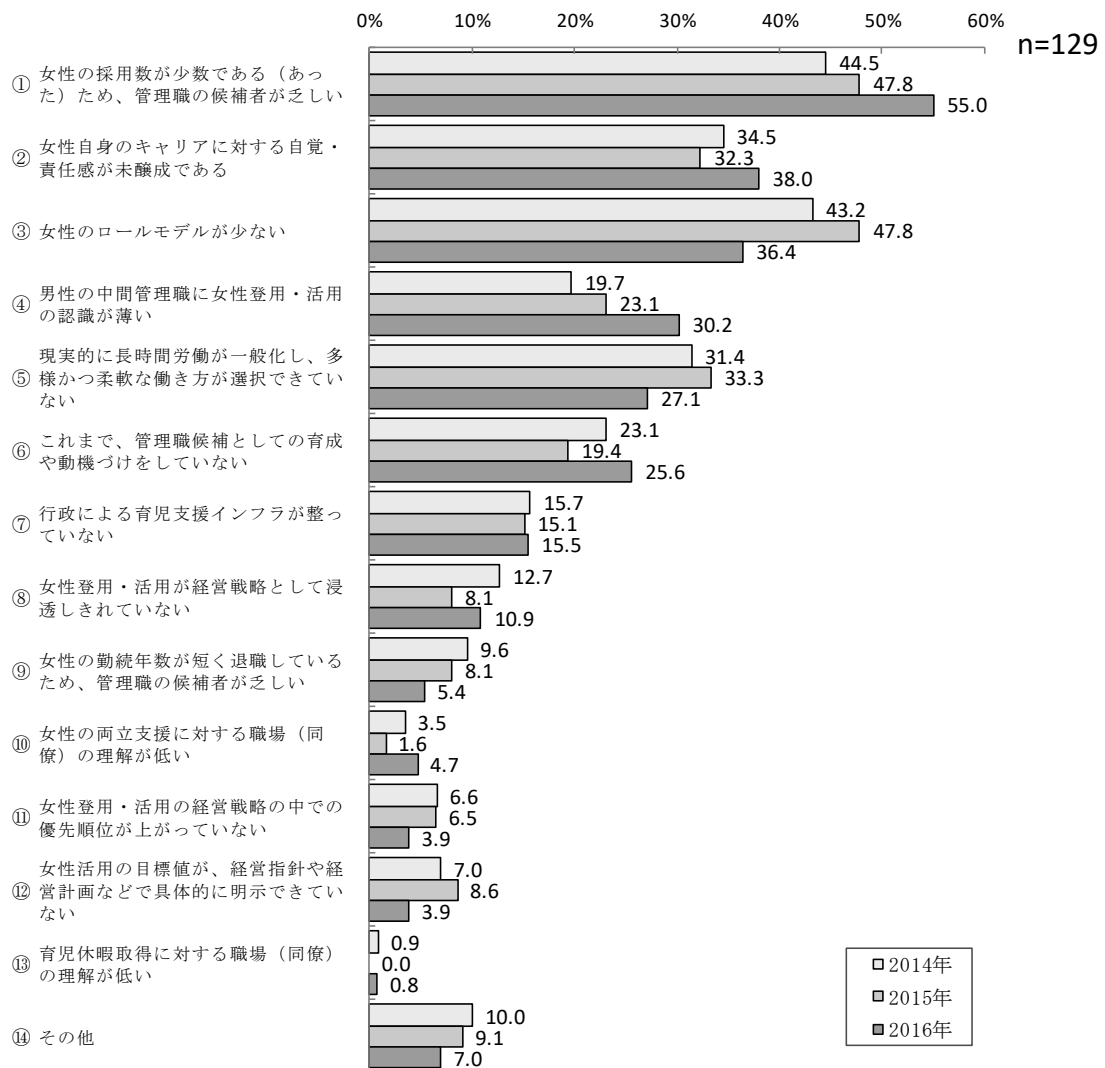
(5) 女性の登用・活用に向けた課題

◆「女性の採用数・管理職候補者の少なさ」が依然として、主要課題となっている。

◆加えて、「女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成」「女性のロールモデルの少なさ」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課題を、影響が大きいと思われる順に3つ以内で挙げてください。

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(55.0%)。次いで、②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(38.0%)、③女性のロールモデルが少ない(36.4%)、④男性中間管理職に女性登用・活用に認識が薄い(30.2%)が3割台で続く。



(6) 課題未解決の最大理由

◆「人財不足(管理職候補・理系技術職)」「業務の特性(技術の習得/夜間・土日の勤務等)」「女性管理職のロールモデル/キャリアプランが未確立」「伝統的なジェンダー意識(男女の役割意識)」「残業を前提とした業務形態」等が挙げられている。

Q. 上記で回答頂いた課題が解決できない最大の理由、根本原因、ボトルネックは何だとお考えですか？(自由記述)

人財不足(管理職候補・理系技術職)

- ・女性の採用数を増加させている段階であり、管理職を担う適齢期の女性がまだまだ少ない。特に、女性社員のロールモデルになり得る女性社員の層が少ない。
- ・IT業界の技術に強い女性、エンジニアが少ない。そもそも、大学や大学院における理系女性の人数が少ない。
- ・管理職候補となる総合職は全国転勤を伴う異動がある職制であり、採用時点から女性比率が少ない。総合職としての能力発揮が期待できる一般職についても、転居転勤リスクを回避し一般職の職務範囲内に留まることが多い。新人事制度として一般職のまま総合職職位業務へのステップアップを図っているものの、キャリア向上意識の醸成に時間を要している。

業務の特性(技術の習得/夜間・土日の勤務等)

- ・営業職や技術職について、客先の都合や産業構造の問題で、育児をする女性の就労が難しいケースがある。その特定の職種では、現実的に登用、活用ができていない。
- ・グローバルのネットワークで業務を行っているため、海外との電話会議で深夜になったり、海外出張がある。そのため、育児や介護の支援インフラが無いと難しい。また規制業種の為、機密情報管理の点からもオフィス以外での自由な働き方がしづらい。
- ・重量物や有害化学物質を扱う職種が多く、女性の配慮が難しいため。

女性管理職のロールモデル/キャリアプランが未確立

- ・現在、女性管理職のロールモデルが限られていることから、昇進を志す女性社員に不安が生じている可能性がある。
- ・アソシエイト職(一般職)に対して、管理職登用に向けた挑戦意欲の醸成や能力開発等を目的とした研修・OJT等の機会がこれまでは少なかったため。
- ・育児休業取得率が高く、女性には働きやすい職場であるが、自ら組織をリードしていくという意欲が必ずしも高くない。このことは女性に限らず、男性にも当てはまる。課長級職位の女性役職者を育成するにあたり、仕事を通した管理職としての動機づけが十分にできていないことが要因と捉えている。

伝統的なジェンダー意識（男女の役割意識）

- ・未だ社会全体にダイバーシティの理解が進んでいない。育児・介護等は女性の役割とする固定観念。日本企業特有の長時間労働を前提とした労働慣行。
- ・建設業界は男性社会というイメージがまだ根強くあり、女性が就職活動をする際の選択肢となりにくいこと。実際、女性の営業職・技術職は人数に上限を設けずに募集しているが、応募が極端に少ない。数値目標は表面を取り繕うだけの施策であり、ナンセンスと考えている。
- ・日本の文化に根ざす「性別役割意識」の払拭、性別による特性を活かした育成、フレキシブルな働き方へのマネジメント力、長時間労働の是正が必要と考える。

残業を前提とした業務形態

- ・かつて3Kと言われたIT業界では24時間いつでも対応できる社員が優遇される業界風土が残っており、深夜勤務や育児のために配慮が必要となる女性社員は、元々責任の重い役割や業務担当として当てにされてこなかった。そのため急に管理職登用と言ってもロールモデルや候補者が少ない状況であり、候補者を早期に育成する必要がある。
- ・問題は働き方と育児にあると考えます。早期に育児休業から復帰し、短時間勤務も早期に切り上げてフルタイムに勤務することが、キャリア形成につながるのは事実ですが、なぜそれができないのか。それは、やはり日本の企業では、フルタイムに戻ると、残業がセットでついてしまうからです。また、女性が働くためには、どうしても育児問題が関わってきますが、これは弊社のみならず、社会全体が変わらなければならない問題だと感じます。

その他

- ・早期復職希望であっても、保育園入園が難しく、行政の育児インフラを望む声が多い。企業内保育所ニーズよりも、地域での子育てを望む声が多く、自宅近くでの保育園の要望が高い。

(7) 女性の登用・活用に向けた効果的な施策

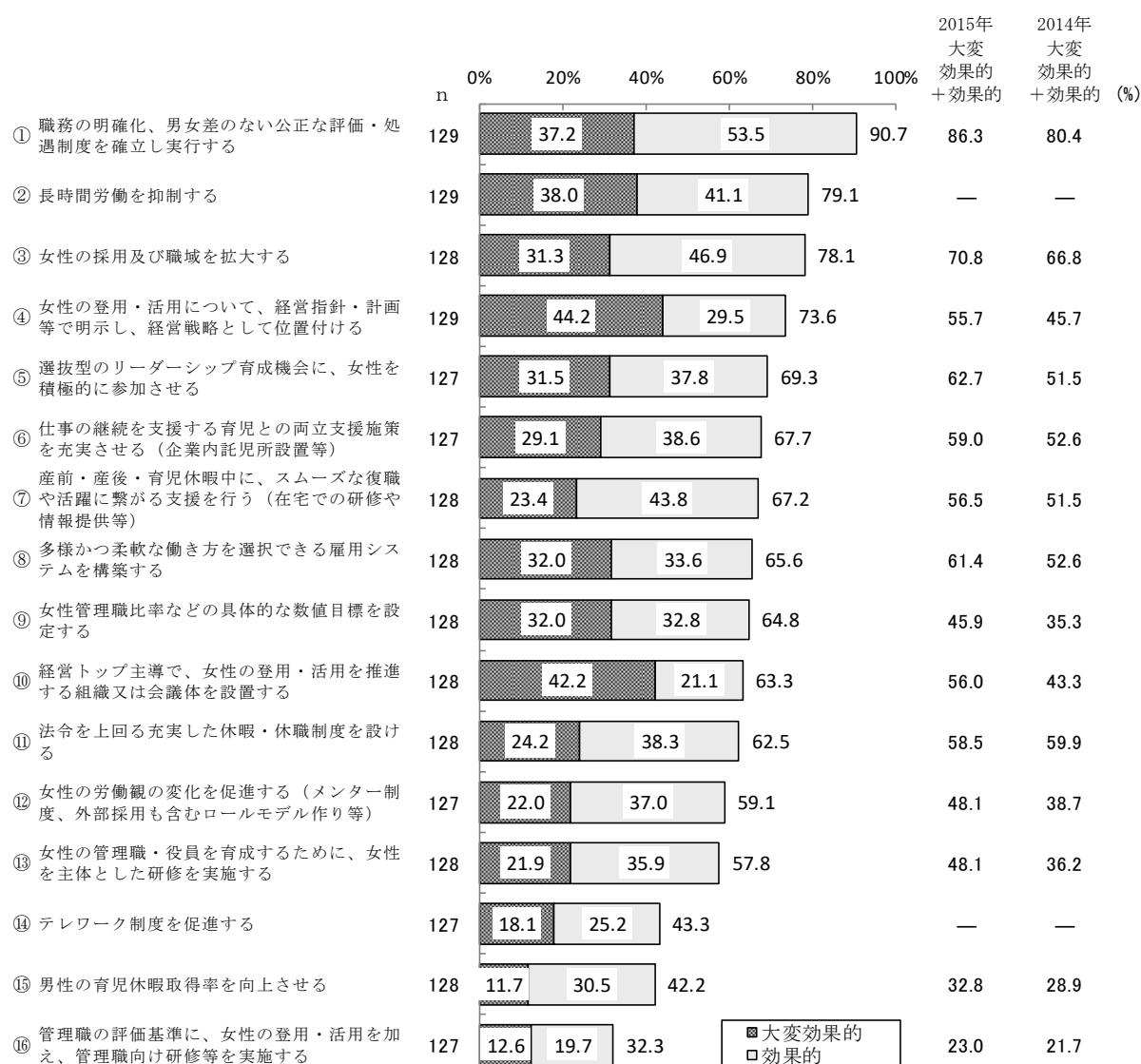
◆効果的な施策として、「職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立し実行する」「長時間労働を抑制する」「女性の採用及び職域を拡大する」等が挙げられている。

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)

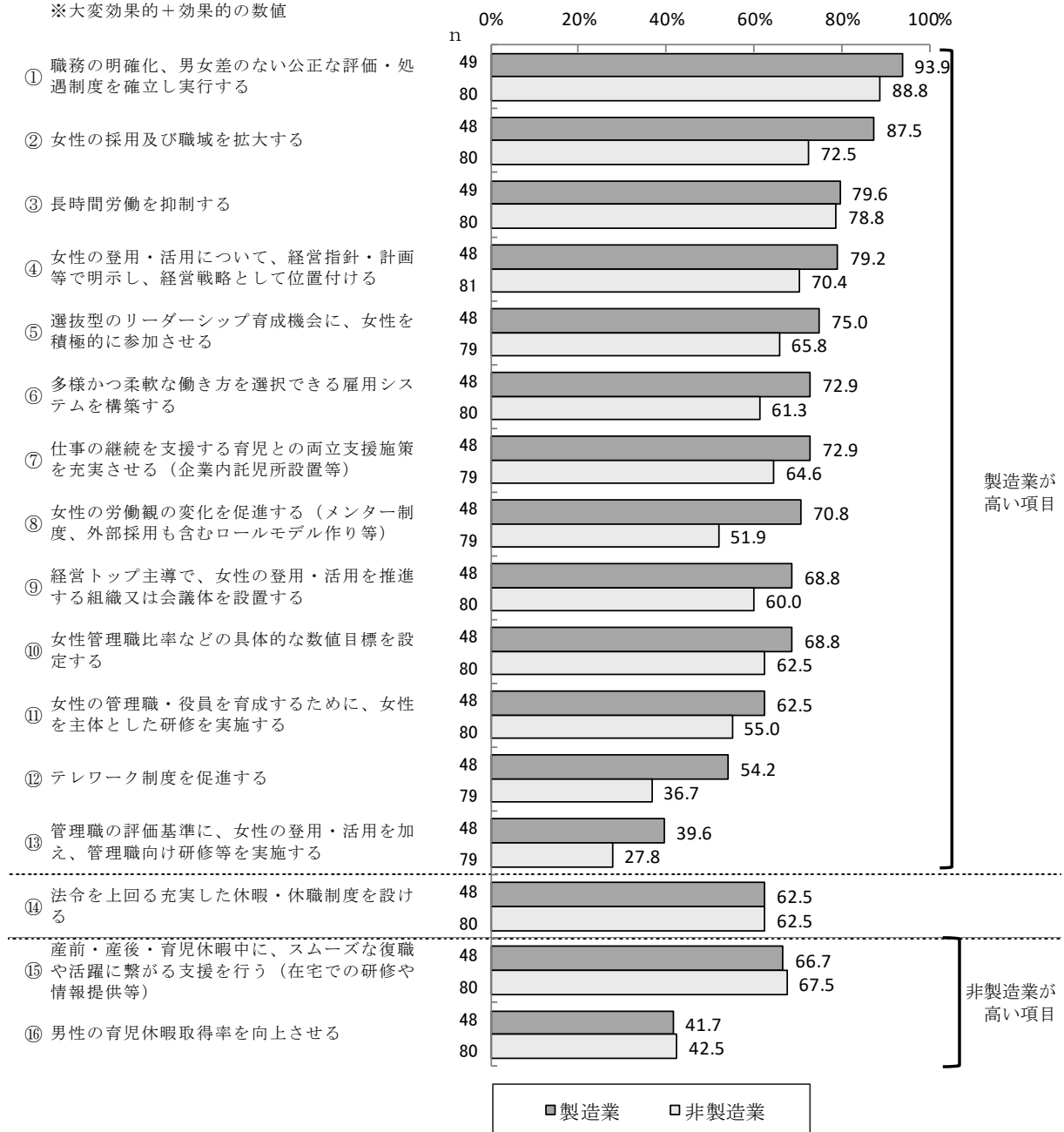
効果的な施策(大変効果的+効果的)は、1位が①職務の明確化、男女差のない公正な評価・処遇制度を確立し実行する(90.7%)で、以下②長時間労働を抑制する(79.1%)、③女性の採用及び職域を拡大する(78.1%)などが上位に挙がる。

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、④女性の登用・活用について、経営指針・計画等で明示し、経営戦略として位置付ける(73.6%:前年 55.7%)、⑨女性管理職比率などの具体的な数値目標を設定する(64.8%:前年 45.9)が特に上昇している。



《業種別》

※大変効果的＋効果的の数値



(8) 女性の登用・活用による具体的効果

- ◆「女性社員のキャリア志向、モチベーションの向上」、「業務効率化・生産性向上」、「女性の視点を通じた商品・サービスの改善」、「女性の就業者数の増加」、「業績の改善」、「新しい視点での意見、社内コミュニケーションの活性化」等が挙げられている。

Q. 貴社において登用・活用された女性によって発揮された具体的効果の実例があれば、是非ご記入願います。

女性社員のキャリア志向、モチベーションの向上

- ・女性管理職が増えることで、ロールモデルとなる社員が増え、管理職への抵抗感がなくなり、昇格への意欲向上に繋がっている。

業務効率化・生産性向上

- ・時短の女性が、日中集中して業務を行い残業はしないというスタイルを実践しているのを見て、男性も含め、チーム全体で業務効率化を図るようになった。
- ・女性がチームに入ることによって、業務の進め方や会議の雰囲気が変わった。多様性が周囲に気付きを与えて、業務の進め方に工夫がでるように思われる。
- ・育児休業から復職したチームリーダー（係長級、管理職候補者）が、時間当たり労働生産性を意識させることを目的として、チーム内の風土改革を行った。具体的には、日次での業務予定および実績をスケジューラーで管理し、チーム内で共有を図る施策を実施した。この効果として、必要性、緊急性の低い時間外労働は行わないという意識が醸成され、時間当たり労働生産性が向上し、超過勤務時間削減につながった。
- ・ある部署(管理部門)のマネージャーに女性管理職を配置したところ、業務の権限委譲が促進され、部下の育成が進んだ。

女性の視点を通じた商品・サービスの改善

- ・育児休業から復職した女性商品開発担当社員が、大ヒット商品を開発した。
- ・女性向けの商品開発において、女性を中心とした検討チームを立ち上げて検討を行い、発売に至った。
- ・社外やお客さま対応において、男性社員では対応に苦慮していた内容が、女性ならではの視点で円滑に進む場面がある。

女性の就業者数の増加（復職者を含む）

- ・女性管理職に新卒採用活動に関与して貰った効果により、優秀な女子学生の獲得に繋がった。
- ・人事部長は女性のためか、女性管理職の外部採用では不安感を少なくできることがあるようだ。

業績の改善

- ・女性が非常に少ない営業職に、女性を登用した結果、営業成績が非常に伸びた。
女性ならではのきめ細かいマネジメントにより業務品質が向上することで収益増加に貢献した。

新しい視点での意見、社内コミュニケーションの活性化

- ・前例踏襲ではなく、過去にとらわれない新しい意見・考え方を許容できるようになった。
- ・新しい視点での意見が述べられ、職場が活性化した。
- ・女性がリードして、ペアレンツネットワーク（子を持つ社員の非公式コミュニティ）が形成され、社内のコミュニケーションが活性化された。
- ・ボードメンバーの女性比率が高く、それぞれ異なる見地から意見が活発に発せられ、その結果、取締役全体の議論が活発になっている。

(9) 家族手当（配偶者手当・子ども手当）

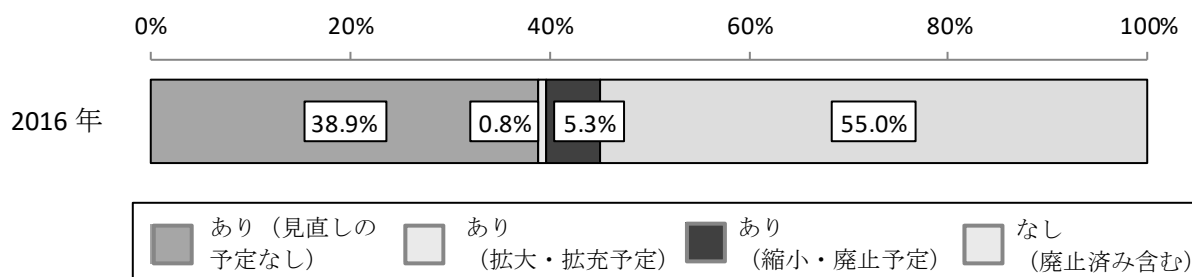
◆配偶者手当は約半数(45%)が導入している。

◆子ども手当は53%(前年59%)の企業が、制度を導入しており、横ばいで推移。

配偶者手当制度のある企業は45.0%。そのうち、見直しの予定はないが38.9%と4割を占める子ども手当制度がある企業は53.4%で、前年よりやや減少。毎月の一人当たりの支給額の平均は9,327円である。子ども手当制度に関しても、前年と同様に、8割以上(85.7%)の企業が、今後の見直しの予定はない。

A. 配偶者手当の制度の状況について、お答えください。

n=131

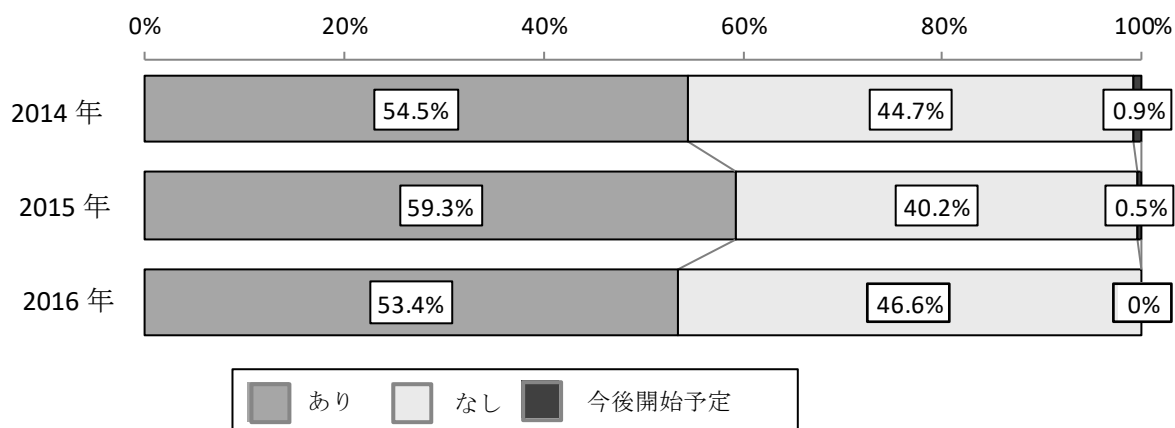


《配偶者手当を縮小する主な理由》

- ・ 次世代育成支援、少子高齢化への対応等、今後のあるべき姿を考えた結果として、子を養育する層への支援に重点を置くため
- ・ 配偶者手当は廃止し、その分を今日的社会的ニーズの高い、育児・介護・共働き・単身赴任を充実させる。

B. 貴社における子ども手当制度はありますか。

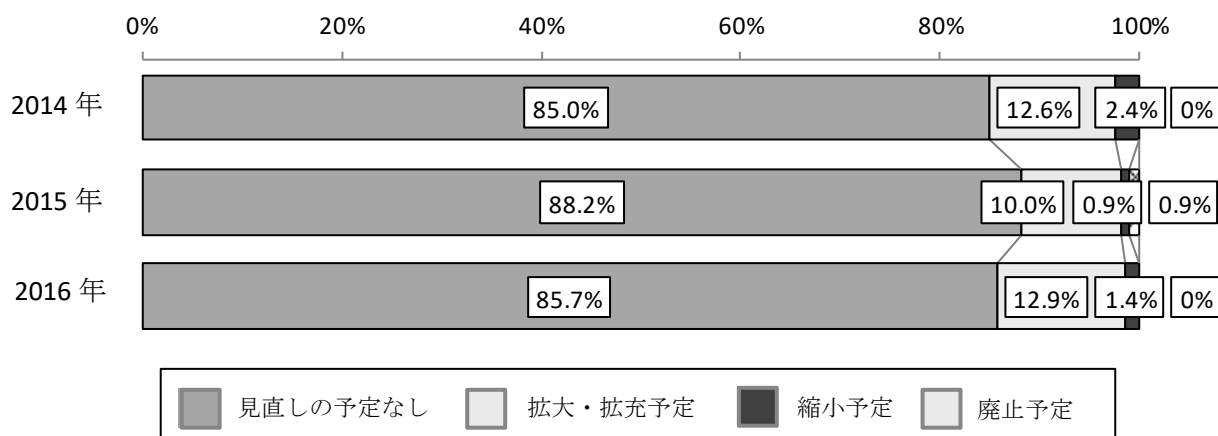
n=131



※毎月の一人当たりの支給額の平均：9,327円

B(B). 今後、子ども手当の制度見直しの予定はありますか。

n=70



《子ども手当を拡充する主な理由》

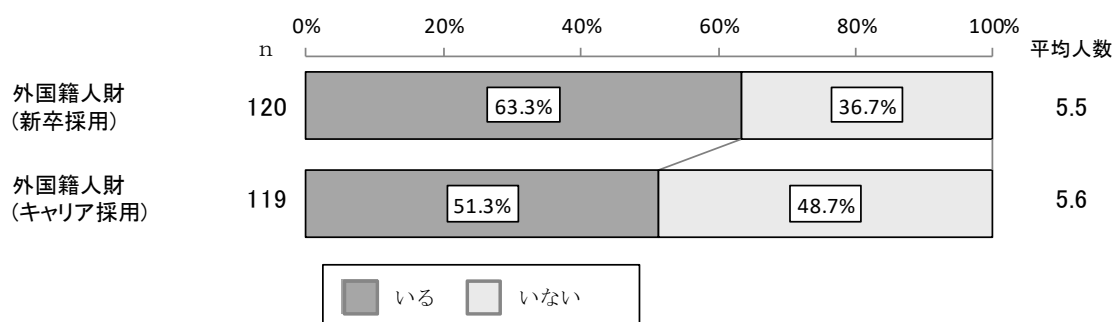
- ・ 今日的社会ニーズの高い、育児・介護・共働き・単身赴任を充実させる。これまでは二人目以降は減額していたが、今後、同額を支給する予定。
- ・ 次代の社会を担う子供の育成支援という目的とともに、子育て期の社員の経済的負担の軽減のための施策(水準改善施策)として位置付ける。

2. 外国籍人財の採用・登用・活用

(1) 外国籍人財の新規採用の状況

- ◆外国籍人財の採用状況はキャリア採用(51.3%)より新卒採用(63.3%)が多い。
- ◆業種別では、新卒採用・キャリア採用ともに、製造業より非製造業で多い。
- ◆従業員規模別では、新卒採用・キャリア採用ともに、5,000 人未満より5,000 人以上の企業で多い。5,000 人以上の企業では、新卒採用(93.0%)が、キャリア採用(61.5%)と比べて、特に多い。

Q. 貴社の日本国内における外国籍人財の新規採用(連結・日本国内のみ)の状況¹⁰についてお伺い致します。



<新卒採用>外国籍人財(新卒)の新規採用数(2015年度総合職)

	全体 n=120	製造業 n=49	非製造業 n=71	従規5,000人 未満 n=77	従規5,000人 以上 n=43
いる	63.3%	67.3%	60.6%	46.8%	93.0%
いない	36.7%	32.7%	39.4%	53.2%	7.0%

平均(いる人ベース)	5.5人	5.1人	5.8人	4.0人	6.8人
------------	------	------	------	------	------

<キャリア採用>外国籍人財(キャリア)の新規採用数(2015年度総合職)

	全体 n=119	製造業 n=47	非製造業 n=72	従規5,000人 未満 n=80	従規5,000人 以上 n=39
いる	51.3%	55.3%	48.6%	46.3%	61.5%
いない	48.7%	44.7%	51.4%	53.8%	38.5%

平均(いる人ベース)	5.6人	4.4人	6.4人	3.8人	8.2人
------------	------	------	------	------	------

¹⁰ 上記数字は、回答企業における外国籍人財の採用有無の割合を計算した。

(2) 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、執行役級の経営トップ層への外国籍人財¹¹の登用が目立つ一方で、部長級以下では横ばいであった。

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(5.2%)、執行役/執行役員(4.2%)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。

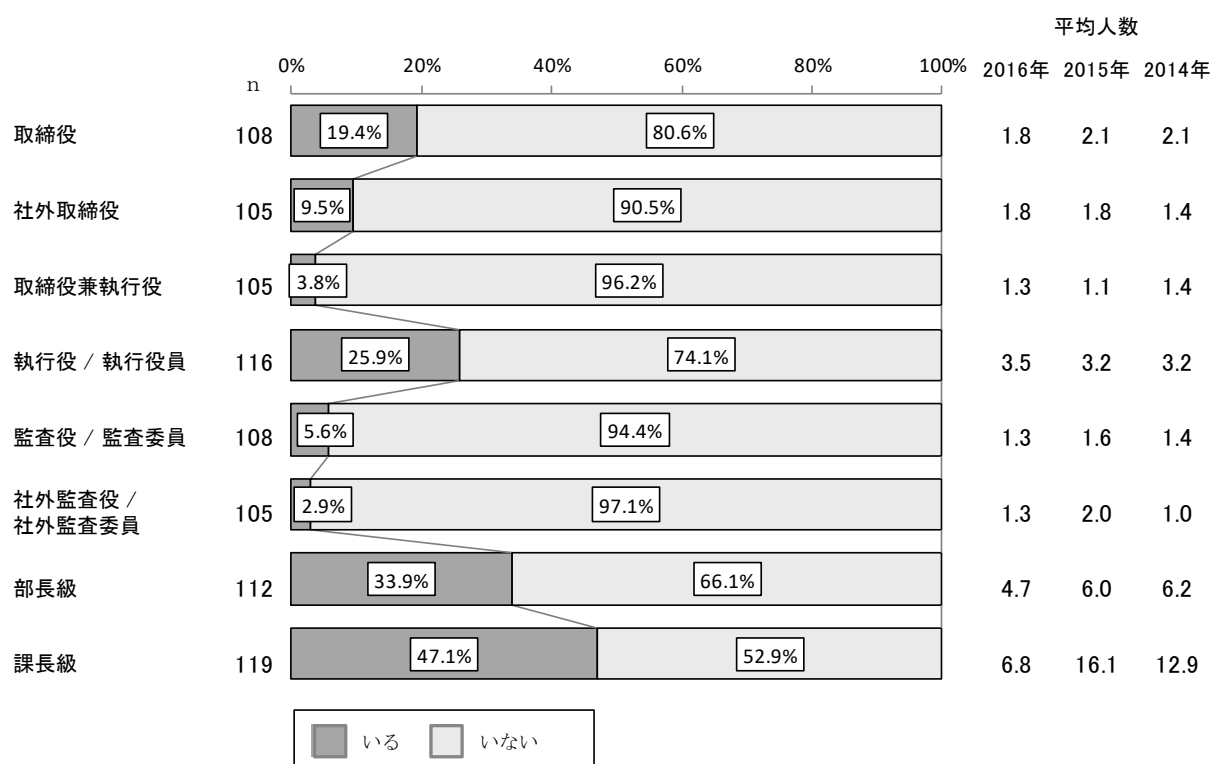
Q. 貴社の外国籍人財の役員・管理職数¹²についてお答えください。

	2014年			2015年			2016年		
	全体	製造業	非製造業	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%	2.6%	5.8%	1.0%
社外取締役	3.5%	4.8%	2.8%	5.9%	7.0%	4.6%	5.2%	11.5%	1.4%
取締役兼執行役	1.1%	2.3%	0.5%	1.4%	2.0%	1.0%	1.1%	1.6%	0.7%
執行役 / 執行役員	2.8%	4.7%	1.8%	3.4%	5.2%	2.3%	4.2%	8.0%	1.3%
監査役 / 監査委員	0.5%	1.1%	0.2%	1.5%	1.2%	1.9%	1.7%	3.0%	0.7%
社外監査役 / 社外監査委員	0.5%	1.6%	0.0%	1.7%	2.0%	1.5%	1.4%	3.5%	0.0%
部長級	0.5%	0.4%	0.5%	0.6%	0.6%	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%
課長級	0.4%	0.3%	0.5%	0.7%	0.4%	0.9%	0.3%	0.4%	0.2%
部長級以上	0.7%	0.7%	0.6%	0.9%	1.0%	0.8%	0.9%	1.3%	0.7%
課長級以上	0.5%	0.4%	0.5%	0.7%	0.6%	0.8%	0.4%	0.6%	0.3%

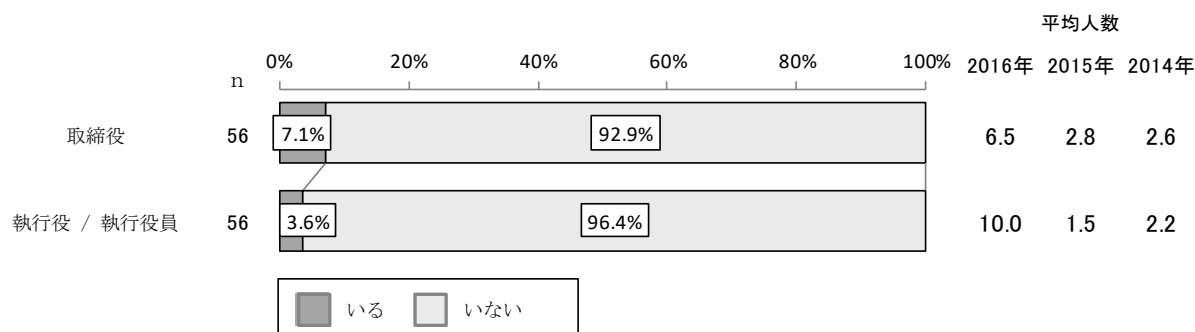
¹¹ 本アンケートでは、ヘッドクォーターの所在地を本国とし、本国籍以外を「外国籍人財」と定義している。

¹² 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。

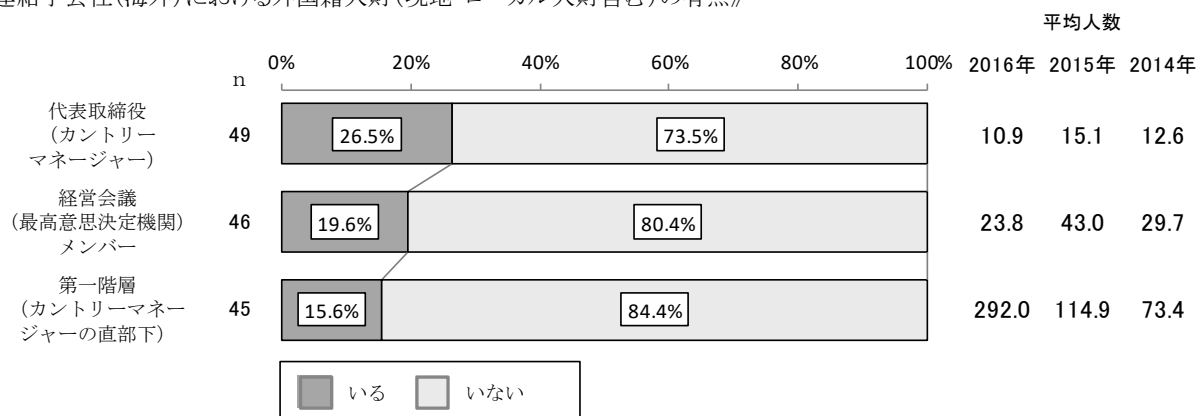
《単体(親会社)本社における外国籍人財の有無》



《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》



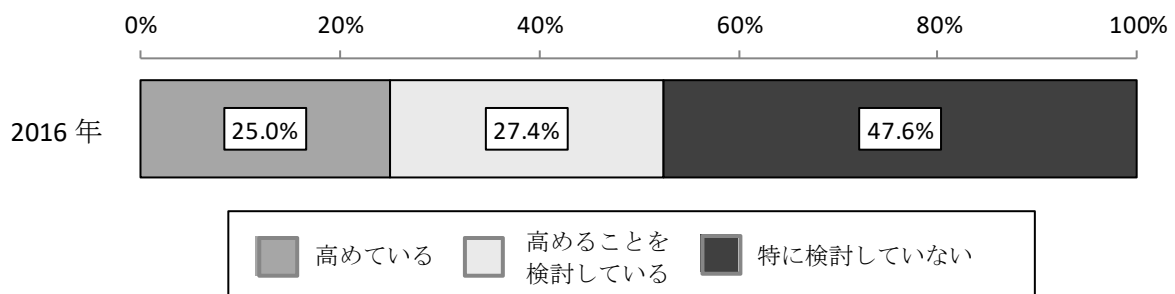
(3) 外国籍人財の採用の状況

◆ 今後、外国籍人財の比率を高める予定は 25.0%。特に検討していないが半数近く(47.6%)を占める。

Q. 外国籍人財の採用(日本国内のみ)の状況について、お答えください。

今後、外国籍人財の採用を重視し、外国籍人財の比率を高める予定ですか。

n=124



(4) 外国籍人財の採用・登用・活用に関する課題

- ◆「日本文化や労働慣行に対する理解促進」「適切な業務・部署への配属やマネジメント」「キャリアやスキルの開発・育成」等が課題として挙げられている。
- ◆「相談窓口の設置」、「入社後のサポート体制の確立」「イベント・ワークショップへの参加」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. 外国籍人財の採用・登用・活用に関する課題(特に苦労している点)と具体的取組み(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》

日本文化や労働慣行に対する理解促進

- ・ 元々外国で働いていた人財をキャリア採用しようとした際に、長期雇用を前提としている日本の報酬水準と、短期でパフォーマンスを出すことを前提にした時価ベースでの年収を提示する海外との考え方の乖離があり、苦労している。また、外国籍人財に日本の制度（健康保険制度や厚生年金制度）を理解してもらうのも課題と感じている。一方で、勤務地は日本だが、国籍や現在の居住国を問わずに全世界から人財を募集する案件では、弊社のグローバル組織の強みを活かし各国、各地域の採用チームとの連携により優秀人財を発掘し、採用することができた。
- ・ 明確に期待するミッション・ビジョンについて管理職が説明する必要がある、日本人同士の曖昧なマネジメントは通用しない。そのため管理職側もマネジメントについて学ぶ機会を持ち、共に成長するが、それがなされない場合、離職につながるケースが多い。

適切な業務・部署への配属やマネジメント

- ・ 日本と海外の雇用慣行等の違いを踏まえた、グローバルで納得感のある人事制度の構築。グローバルでの人財把握。

キャリアやスキルの開発・育成

- ・ 外国籍人財の採用を始めて日が浅いため、外国籍人財の活用方法やキャリア形成のための人事異動・教育のノウハウが不足している。
- ・ 外国籍社員のキャリアプランが形成されていない。

語学力（日本語）の向上

- ・ 社内及び顧客とのコミュニケーションが日本語中心であることから、スキルが高くても日本語能力が一定レベル以上でないとパフォーマンスを十分に発揮させることが難しい。

- ・ 社内情報やシステムは日本語だけの表記が多く、日本語がわからない外国人社員にとって疎外感を与えていたため、日・英のバイリンガルでの発信物を増やし社内状況の共有を進め、インクルーシブな風土醸成を行っている。職場に外国籍社員がいない日本人社員にとっては、会社の方針を肌で感じる機会につながっている。現実的にはある程度の日本語がわからないと不便となることが多いことから、日本語レベルを要件として採用を行っているが、その他の要件も含めて見合う人財の獲得が難しい。

《取組》

相談窓口の設置

- ・ 育成意識の高い先輩社員に日頃の悩みやキャリア上の相談を気軽に言い、コミュニケーションを重ねながら、当社で働くことの意義やキャリア形成をしてゆくための気付きの場として、Non-Japanese メンター制度を導入。

入社後のサポート体制の確立

- ・ グローバルでの評価・登用に向けたコンピテンシーの再整理。 グローバル人財データベースの構築。異文化理解等の為の各種研修・トレーニー制度の構築。
- ・ 自身のマイノリティー意識による孤立を防止し、社内人脈を構築することや海外事業分野で活躍するうえでのキャリアビジョンの明確化が必要との認識のもと、外国人留学生からの新卒採用者に対して、「外国人等職員サポート・プログラム」を実施。具体的には、外国人等職員の指導担当者ミーティングや、定期的な勉強会の実施、また成功談、失敗談等の事例共有等を通じ、将来、当社の海外事業戦略を担う人財として活躍するための意欲を醸成。
- ・ 日本人と異なる制度を設定するものではないが、海外事業（海外部門）や国内においてグローバル化対応を行う部署への配属や、専門性（システム、経理、運用）を高めるローテーションを行っている。

イベント・ワークショップへの参加

- ・ 新卒採用において、留学生コース（外国籍の留学生）を設置しコース別採用としたことで、留学生積極採用企業であることが学生に伝わり、留学生の採用力を強化することができた。留学生が参加する合同企業説明会への参加や、自社でも留学生に特化した会社説明会を開催し、留学生の当社認知度向上を強化している。
- ・ 外国籍人財の新卒採用にあたって、応募母集団の形成に苦慮している。留学生向けセミナーの開催や紹介会社を活用し、応募母集団の発掘を行っている。

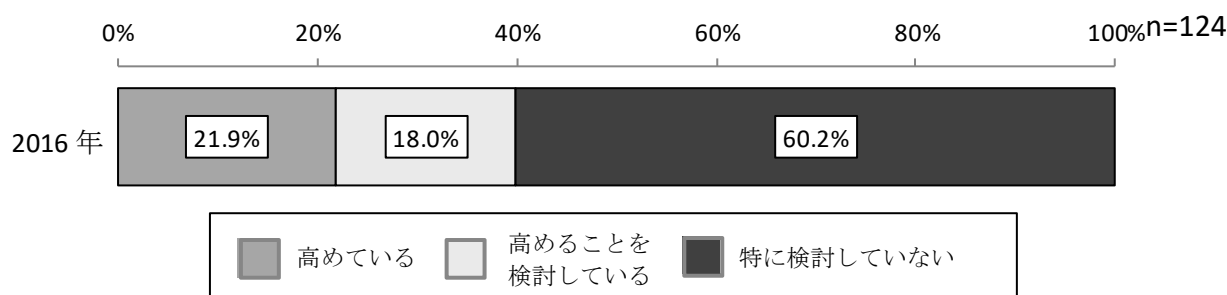
3. 中途採用者の採用・登用・活用

(1) 中途採用の状況

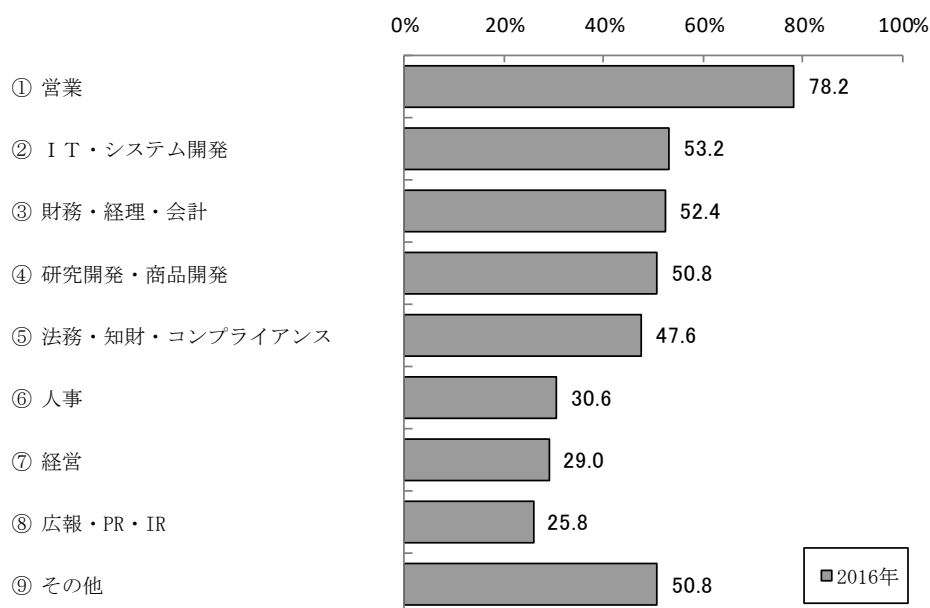
◆ 今後、中途採用の比率を高める予定は 21.9%。特に検討していないが、6割(60.2%)を占める。

Q. 貴社の中途採用(日本国内のみ)の状況について、お答えください。
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=128



Q. 中途採用者の配属部門全てに○をつけてください。



《その他》

- ・ 生産・製造部門(9 件)
- ・ 企画・マーケティング(8 件)
- ・ 施工管理(現場監督)(8 件)
- ・ 技術職・エンジニア(7 件)
- ・ 管理部門(総務・秘書等)(6 件)
- ・ 設計(5 件)
- ・ サプライチェーン・物流管理(4 件)
- ・ コンサルタント・アナリスト(4 件)
- ・ 海外部門(4 件)
- ・ 事業開発(4 件)
- ・ 購買・調達部門(3 件)

(2) 中途採用者の採用・登用・活用に関する課題

- ◆「求める資質を備えた候補者(母集団)の不足」「入社後の定着・順応」「採用活動期間での見極め」、「社の知名度・定評」等が課題として挙げられている。
- ◆「業務内容の事前説明」、「リファーマルリクルーティング」「情報発信・コンテンツの改善」「適性見極めにおける独自の工夫」「研修などを通じた入社後のフォローアップ」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. 中途採用者の採用・登用・活用に関する課題(特に苦勞している点)と具体的取組み(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》

求める資質を備えた候補者(母集団)の不足

- ・ 専門的技術知識が必要な職務が多く、応募母数(特に女性)が限られてしまう。また、企業規模の印象、知名度の低さも相まって安定志向の候補が応募しない傾向がある。給与水準も外資系企業等と比べて高いとはいえず、応募者の希望に届かない場合もある。
- ・ 戦略ビジネス等特化した分野のみ中途採用を実施しているが、特定の専門性が高い技術者がマーケット上で多くない点で苦勞している。
- ・ 本社についてはシステムや新事業に関わる特殊スペック人財、(地方を含む)営業店については社員の退職等に伴う欠員対応として採用しているが、専門性を有する人財の確保が難しい。また、若年層の応募が少ないため第二新卒を含む多様な採用手法の導入を検討している。

入社後の定着・順応

- ・ ①キャリアアップ(異動等を伴う他の社員と扱いが異なる点)、②定着化(スキル活用場が限定されることによる)が課題であり、中途採用者が固有スキルを活かして活躍し続ける抜本的な取り組み・施策はなく、個々に対処している。

採用活動期間での見極め

- ・ 採用のフローの中で、候補者の本質を見極めることが非常に難しい。2、3回の面接だけでは見抜けないこと。
- ・ 本学の理念や教育機関の特殊性等に対する理解度の見極めが困難である。採用後における雇用ミスマッチへの対応が課題となっている。

社の知名度・定評

- ・ 企業ブランディングが困難。都心の企業に人財を採られてしまう。

《取組》

業務内容の事前説明

- ・ 入社後、期待した能力を発揮できない社員や実際の業務にギャップを感じ退職する者が発生しているため、面接での見極め精度の向上と事前の業務内容や労働条件の説明を丁寧を実施している。
- ・ 本人がもつ入社前の仕事のイメージと実際の仕事においてアンマッチが生じ、離職するケースが少なからず発生していることが課題と捉えている。入社前の面接時における丁寧な仕事の説明、および、入社後のフォロー体制を充実させることによりリテンションを向上するよう全社的に取り組んでいるところである。

リファラルリクルーティング

- ・ 社員紹介制度を導入し、当社のことを良く理解している社員から、知人・友人等を紹介してもらい、全社一丸となって採用に取り組み、組織活性化に繋げている。
- ・ 採用活動においては、人財紹介会社数社と取引の他、取引先からのご紹介、グループ役職員からの紹介を受け付けており、当社の基準に合致した採用試験の受験者（選考の母集団）を形成出来ている。今後、第二新卒といった若年層を確保し当社で育成することにつき、検討を行っている。

情報発信・コンテンツの改善

- ・ 求める人財要件に合致している人財が転職市場では希少となっており、人財紹介エージェントに加えてダイレクトリクルーティングを用いた採用活動を検討中。Uターン就職希望者の獲得に向けて、ハローワークの求人掲載の他に新聞の折り込みチラシ等を活用。
- ・ 雇用環境の改善に伴い他産業との人財獲得競争が激化する中で、中途採用人財の獲得が難しくなっていることから、さらなる採用力の強化（企業ブランド力の向上、採用広報の強化等）に取り組んでいる。

適性見極めにおける独自の工夫

- ・ 応募者の能力や業績を見極めるため、エントリーシート内容を工夫している。また、適性検査を行い、応募者の職業適性を面接段階で判断できるようにしている。
- ・ 求めている人財スペックとのギャップを埋めるべく、自社テストを用意し、対応している。
- ・ 採用増を目的とし、「土曜日開催」「1日完結翌営業日結果出し」「幹部に会える」等のメリットをアピールできる『1 Day 面接会』を定期的に開催している。
- ・ 「即戦力」だけではなく、「将来的に貢献し得る人財」に重点を置いた採用を行い、全体の選考スピードUPを図り、選考辞退者削減に努めている。具体的には、若手の技術職は、本業で多忙な現場部門を交えず人事にて選考し、採用を決定等。

研修などを通じた入社後のフォローアップ

- ・ 社員同士がお互いを知らないことが多いため、3年ほど前から社内コミュニケーション活動（BBQやボーリング等）を企画・運営している。
- ・ 中途採用者へ長期的なキャリアプランを提示。
- ・ 中途同期のネットワークが出来るような場を用意したり、メンターなど普段の業務において相談が出来る環境を整えるなど。

4. 中高年人財の登用・活用

- ◆「モチベーションの維持・喚起」、「処遇方法」等が課題として挙げられている。
- ◆「再雇用制度の運用」、「今後のキャリアプラン、ライフプラン検討に関する教育・研修」「若手社員に対するノウハウ・スキル伝承としての役割付与」「新たな地位・職階での処遇」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. 中高年人財の登用・活用に関して行っている取組みや課題があればお答えください(自由記述)。

《課題》

モチベーションの維持・喚起

- ・ 40 歳代後半以降で管理職にならなかった大学卒社員のモチベーション向上。
- ・ 当社はまだ役職定年制度があり、再雇用者も賃金等に不満が多い現状がある。

《処遇方法

- ・ モチベーションアップの施策として、2015 年度より実績評価制度（賞与評価）を導入。業務領域や活用場所の拡大が今後の課題。

《取組》

再雇用制度の運用

- ・ 年齢にかかわらず、役割等級制度に基づいて登用・活用している。次年度より 65 歳定年延長を導入予定。
- ・ 定年後の再雇用においては、業務や報酬を一定の枠組みにあてはめず、一人ひとりの希望や会社のニーズを踏まえて、現職継続または新しい仕事へのチャレンジを個別に判断している。これにより、後継者育成や幅広い知識を活かしたアドバイザー的な業務など、幅広い活躍の場を提供し、業務内容に見合った報酬を設定している。
- ・ シニア人財活躍推進の社内プロジェクトを立ち上げ予定。

今後のキャリアプラン、ライフプラン検討に関する教育・研修

- ・ 45 歳以上社員を対象に、今後のキャリアに関する希望を毎年人事に申告させ、異動・配置の参考としている。45 歳、52 歳前後の管理職を対象に、自身の振り返りと今後のキャリア目標を考察するセミナーを実施。50 代管理職を対象に、特定分野で高い能力を有し他の模範となる人をマイスターとして認定する制度を実施。58 歳の社員を対象に、再雇用後の働き方やモチベーション維持について考察するセミナーを実施。
- ・ 40 代、50 代のキャリア開発セミナーの実施。キャリアカウンセリングを実施している。
- ・ キャリア自律を支える仕組みとして人事本部内にキャリアサポート室を設置し、節目ごとに従業員が自分自身のキャリアについて考える気付きの場を提供するために、キャリア・ワークショップを開催。40 歳代向けには、プロフェッショナルとしてのワークショップを実施。また、65 歳定年制導入を受け、50 代では、キャリアドックとして受講を必須化し、53 歳、58 歳の 2 回実施。

若手社員に対するノウハウ・スキル伝承としての役割付与

- ・ 大量退職期にある当社においては、ベテラン社員から若手社員への技術継承が課題であり、ベテラン社員を技術継承の担い手として活用している。具体的には、技術力の高い中高年人財を人財育成のスペシャリストである「技術専任職」として登用し、現職の若手社員に対して、保有する技術や経験を活かした教育を実践しているほか、定年後、再雇用となった社員の中から特に技術・技能に秀でた社員を、技術指導を行う「マイスター」「アドバイザー」として活用している。
- ・ 定年再雇用者には、「これまでの業務からサポートロールに転換して後継者育成に力を入れて欲しい」旨を、55歳以上を対象とした社内研修で社長からのメッセージとして伝えたり、マネージャー向けの社内研修で、年齢のダイバーシティも含めた組織デザインの議論を入れる等を行っている。

新たな地位・職階での処遇

- ・ 2014年に、新たな人事制度（シニア・プロフェッショナル層）を導入。具体的には、固定処遇となっていたシニアの制度について、モチベーション向上の観点から、評価や昇給の概念を取り入れた。
- ・ 中期経営計画、活力ある企業風土の実現に向けた課支社長のマネジメント力向上、職場運営における個別課題の解決力強化を主たる目的とし、部室長経験のあるベテラン人財を人財育成スタッフとして登用し、人財開発部内に配置。また、自己選択による希望部署チャレンジ制度(ジョブチャレンジ制度)に中高年ポストを設けて募集(2015年度は1名登用)。

その他

- ・ 満70歳定年制を導入している。

グループ行動規範において、人財募集、雇用、昇進等の役職員への対応に当たり、人種、信条、宗教、皮膚の色、国籍、年齢、性別、性的指向、性同一性、身体障がいやその他グループの正当な業務利益に関係のない要素を排除することを確約している。

5. 障がい者に対応する施策

- ◆「法定雇用率に対する対応」、「処遇方法（適切な業務がない）」、「受け入れ体制の整備」「業務時のコミュニケーション」等が課題として挙げられている。
- ◆「特例子会社の設立」、「社内の理解促進のための勉強会・研修・情報共有」「採用後のフォロー（面談等）・相談窓口の設置」「外部機関との連携」「施設や設備面での配慮」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. 障がい者に対応するために行っている取組みや課題があればお答えください(自由記述)。

《課題》

法定雇用率に対する対応

- ・ 「障害者雇用促進法」に基づき障がい者の採用を行っている（事業所の受付事務など）。しかし、マッチングの問題などから、現状では法定雇用率には達していない。ハローワークなどを通して引き続き適任者を求めている段階である。

処遇方法（適切な業務がない）

- ・ 職務にマッチする候補者が少数であることが課題。
- ・ 継続的に業務を行っていただくために、各部署から業務の切り出しを行うことが課題。
- ・ 専門性を求める職種が多いため、障がい者の中でその専門性を持っているものが少なく、受け入れが難しい。

受け入れ体制の整備

- ・ 精神障がい者の受入について実績はあるものの、受け入れ体制に課題があり、施策を検討中。
- ・ 配属先の現場での受け入れ体制（施設・業務の配分・知識など）の整備が追いついていない。

業務時のコミュニケーション

- ・ 精神障がい者への職場におけるかかわり方（意思疎通、業務指導）。
- ・ 聴覚障がい者とのコミュニケーションをスムーズに行うためのよいツールがない。

《取組》

特例子会社の設立

- ・ ノーマライゼーション推進WGを立上げ、障がい者等に対する「合理的配慮」の提供を推進している。特例子会社の設置。
- ・ 特例子会社において、知的障がい者の働く場を提供してきている。

社内の理解促進のための勉強会・研修・情報共有

- ・ ダイバーシティの観点からのライン管理者層の啓蒙活動。受入れ職場における障害を理解する勉強会。未受入部署における職務開拓。

- ・各種セミナー開催時に手話通訳を常時手配。障がい者の希望時に人事面談を設定・新任課長補佐、管理職研修で多様性受容研修実施。人事の担当者は各種勉強会へ参加し最新のトピックス収集、参加会社との情報共有を行っている。特例子会社と定期的な情報交換。
- ・職場で活躍している障がい者の上司にアンケートを行い、業務内容や上司としての配慮・工夫などの事例を収集し、ベストプラクティスとしてとりまとめ、定期的にニュースとして社内向けに情報を発信。障がい者本人を含む職場のメンバー全員を導くためのマニュアルとして「障がい者とともに働くための手引き」を発行している。

採用後のフォロー（面談等）・相談窓口の設置

- ・働き方については、障がい者一人ひとりの違いを理解し、業務の質や量、仕事の進め方、環境などを考慮した上で業務内容・終業時間を決定。また、室長、室長補佐に加え、身体障がい者2名と精神障がい者1名をリーダーとして任命し、「リーダー会」を結成。それぞれのチームで起こった問題を共有して自由な討議を行い問題の解決や環境の改善を図り、障がい者の職場への定着を推進。
- ・ピアサポート（同じような課題に直面する人同士が互いに支え合うこと）を通じた、障がい者一人ひとりの自立支援に力を入れている。例えば知的障がい者の日々の作業について、聴覚障がい者と精神障がい者が自主的にミーティングを開いて業務遂行上の工夫や問題解決に当たるなど、障がい者自身の手による運営を推進、実現。特に精神障がいにおいては、職場での人間関係やストレスに非常に敏感なメンバーもいるため、障がい者職業生活相談員の資格を持つ精神障がい者をリーダーに登用し、当事者の視点でメンバーの負荷や困りごとに日頃から注意を払えるようにすることで早目に異変の兆候をキャッチし、チームを越えた横断的なサポートを行っている。
- ・障がい者相談窓口の設置や、カウンセリングルームを設置しており、何かあれば気軽に相談できる体制をとっている。
- ・全社員向けの理解促進研修。障がい者職業生活相談員研修。相談窓口の設置。就労支援機器の提供。
- ・障がい者向けのコミュニティを運営し、障がい者同士のネットワーキングだけでなく、年に一度障がい者デーにイベントを開催。

外部機関との連携

- ・精神障がい者雇用の取組みとして、精神保健福祉士や地域支援センターなどの意見を参考に、事業所内に独立したオフィスを設けている。オフィスには精神保健福祉士兼企業在籍型ジョブコーチがおり、随時相談に応じ、障がい特性に合った指示をしている。また、地域障がい者支援センターと連携することで、職業生活を含めた生活全体について相談できる体制を構築し、継続就労へとつなげている。
- ・精神障がい者雇用も今後義務化されるため、職務開発は課題。当社のように店頭販売業務は職務としては難しいことから、後方業務でどのようなことができるかを検討する必要がある。一部の店舗では販売支援業務をNPO法人と連携して精神障がい者が担っている事例もあり、会社・労働者双方に効果がでている。

施設や設備面での配慮

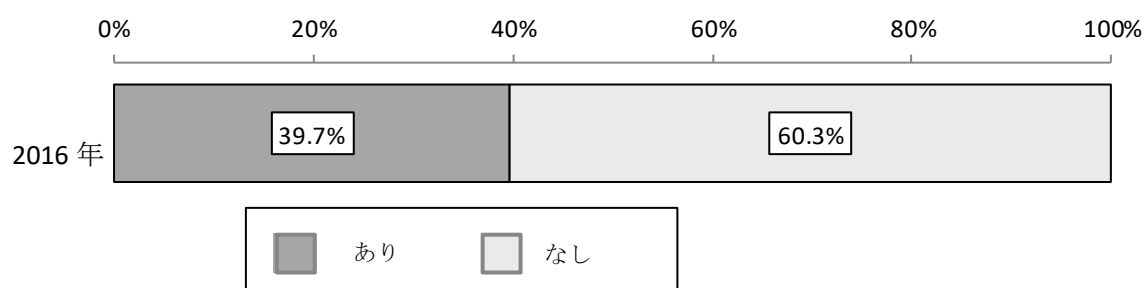
- ・障がいを抱える社員は相対的に通院に費やす機会が多く年休取得率も高いことから、通院休暇（年間12日、有給）、フレックス勤務制度の柔軟化（コアタイム短縮）を導入し、就労環境を整備した。
- ・障がい者雇用を促進するため、車いすが通りやすいなど設備的な配慮をおこなっている。

6. L G B Tに対応する施策

- ◆LGBTに対応する施策を実施している企業は 39.7%。
- ◆従業員規模別では、5,000 人以上の企業で、LGBT に対応する施策を実施している企業が 75.0%と、特に多い。
- ◆実施している企業では、「相談窓口の設置」、「社内研修・勉強会の実施」「差別禁止規定の明文化」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. LGBTに対応する施策を実施していますか。

n=131



<属性別の傾向>

	全体 n=131	製造業 n=50	非製造業 n=81	従規5,000人 未満 n=87	従規5,000人 以上 n=44
あり	39.7%	38.0%	40.7%	21.8%	75.0%
なし	60.3%	62.0%	59.3%	78.2%	25.0%

Q. ありと答えた方はLGBTへの対応するための取組み・課題についてお答えください(自由記述)。

《取組》

相談窓口の設置

- ・相談窓口を設置したほか、個別相談があった場合の対応の考え方や体制を整理し、人事対応方針としてまとめ社内に周知した。相談を受けやすい人事担当者に研修を実施。

社内研修・勉強会の実施

- ・新任管理職研修、全社員を対象としたeラーニングのダイバーシティに関する研修にL G B Tを盛りこんでいる。社内のイントラに、「L G B Tハンドブック」を掲載。

差別禁止規定の明文化

- ・基本方針を明文化し、就業規則やコンプライアンスマニュアル等に記載。

7. ダイバーシティが生産性向上に繋がった事例

◆「休暇取得者の増加、取得率の向上」、「時間短縮・生産性向上」「業績などの向上」、「女性就労者の増加(復職者も含めて)」「商品・サービスの改善」等が特に効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. 貴社においてダイバーシティが生産性向上に繋がった事例がございましたらお答えください
(自由記述)。

《効果》

休暇取得者の増加、取得率の向上

- ・ ライフイベントのための社員の急な休暇や休業に備え、社内イントラ内の情報整備や業務のマニュアル化、引き継ぎのルールなどが各部署で作成され、ライフイベントがあっても、働き続けられる職場づくりにつながった。また、毎年複数名の男性が1カ月以上の育児休業を取得したり、配偶者出産時に取得できる育児休業を該当者の半数以上が取得している。
- ・ ノー残業デーの設定、有給休暇取得促進につながった。
- ・ 男性の育児休職取得率が高く(2015年度70%)、育休を取得した社員の業務をチームでシェアリングする文化が根付いてきている。育児休職は1週間程度であるが、取得するためには仕事を平準化し、見える化し、チームの他のメンバーにも共有化しておくことが必要になる。

時間短縮・生産性向上

- ・ 短時間勤務者等の働く時間に制約を持つ社員のノウハウを活かして、効率的な仕事の進め方、時間の使い方を職場内で応用展開した。聴覚に障がいを持つ社員が職場に加わったことで、コミュニケーションの手段や効率について職場全体の感度や取組みレベルが高まった。シニア社員の知見・経験が、若い管理職の支えになった。
- ・ 外国籍社員の採用により、曖昧な日本語表現や、阿吽での不完全な指示が減少し、英語による明確な指示が行われるようになった。結果として、指示者ー遂行者の成果イメージのギャップが減少し、やり直しが減った。育児中など時間制約ある社員の増加により、限られた時間内で成果を出すためのルール・プロセスの見直しが行われ、無駄が排除された。
- ・ 外資系ということもあり、社内に様々な国籍の社員がいる。そのため、日常業務の中でのお作法的な根回し、段取りが省けている点は、生産性の向上に大いに寄与していると考える。
- ・ 在宅勤務により、集中して業務に取り組めるようになり、生産性向上に繋がった。

業績などの向上

- ・ 外国籍登用による効果として語学スキルの活用により、外資系顧客とのコミュニケーションがスムーズになった。出身国の強みを活かし、海外拠点の立ち上げ等に従事し貢献した
- ・ 10名のアジア系外国籍(中国、台湾、韓国)の従業員がそれぞれの役割(営業、開発・設計)において、アジア主要市場の顧客との母国語交流を通じて、売上や顧客対応に大きな貢献を果たしている。光学系、特にレーザの技術者の採用が難しい環境下において、英国籍のレーザ技術者採用により、開発の遅れを取り戻しつつある。
- ・ 海外現地法人15社の経営トップをナショナルスタッフにした結果、現地従業員のモチベーションが上がり業績も向上している。
- ・ 弊社のプロジェクト業務においてはグローバルから専門家を招き、外国籍の社員と一緒に働く機会が多いが、クロス・カルチャー・チームで発生しがちなコンフリクトを事前に理解し

ておくことで、より効果的なコラボレーションができるようにトレーニングやネットワーキングセッションを開催している。これにより言語のみならず異なる商習慣や文化によって相互理解に余計な時間を費やすことを未然に防いでいる。また、短時間勤務中の社員に限らず、在宅勤務制度やフレックス制度、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。上記のような様々な取り組みを推進し、異なる人財が自分らしさを損なわずに最大限に活躍できる環境を提供することが、結果としてビジネス機会拡大・企業の成長につながっており、2016 年度の業績は二桁成長を実現した。

- ・次世代育成支援対策推進法に基づく、くるみんマークの取得や厚生労働省の「両立・均等企業表彰」「障がい者雇用優良事業所表彰」、日本生産性本部の「ワーク・ライフ・バランス大賞」や「メンターアワード」、「J-Win ダイバーシティアワード」など、外部からも高い評価をいただき、企業イメージの向上による優秀人財の確保及び顧客からの高い評価に繋がった。

女性就労者の増加（復職者も含めて）

- ・女性活躍を推進するための制度設計を行った結果、結婚・出産後も仕事を継続する意欲を持つ女性社員が増加した。

商品・サービスの改善

- ・従来、事務を担当していた女性社員が、フロントの営業担当として、代理店のマネジメント業務など、より難易度の高い業務で活躍している。その可能性を最大限発揮する場として、女性中心の営業店を 2012 年度から展開し、2015 年度以降、全国展開している。
- ・男性主体とされてきた現業部門において、女性社員が活躍している。特に、育児休職から復帰直後の女性社員（短時間勤務）に技術業務を担当させ、個人宅や高齢者宅を対応させたところ、お客様から高い評価をいただいた。

IV. 多様で柔軟な働き方

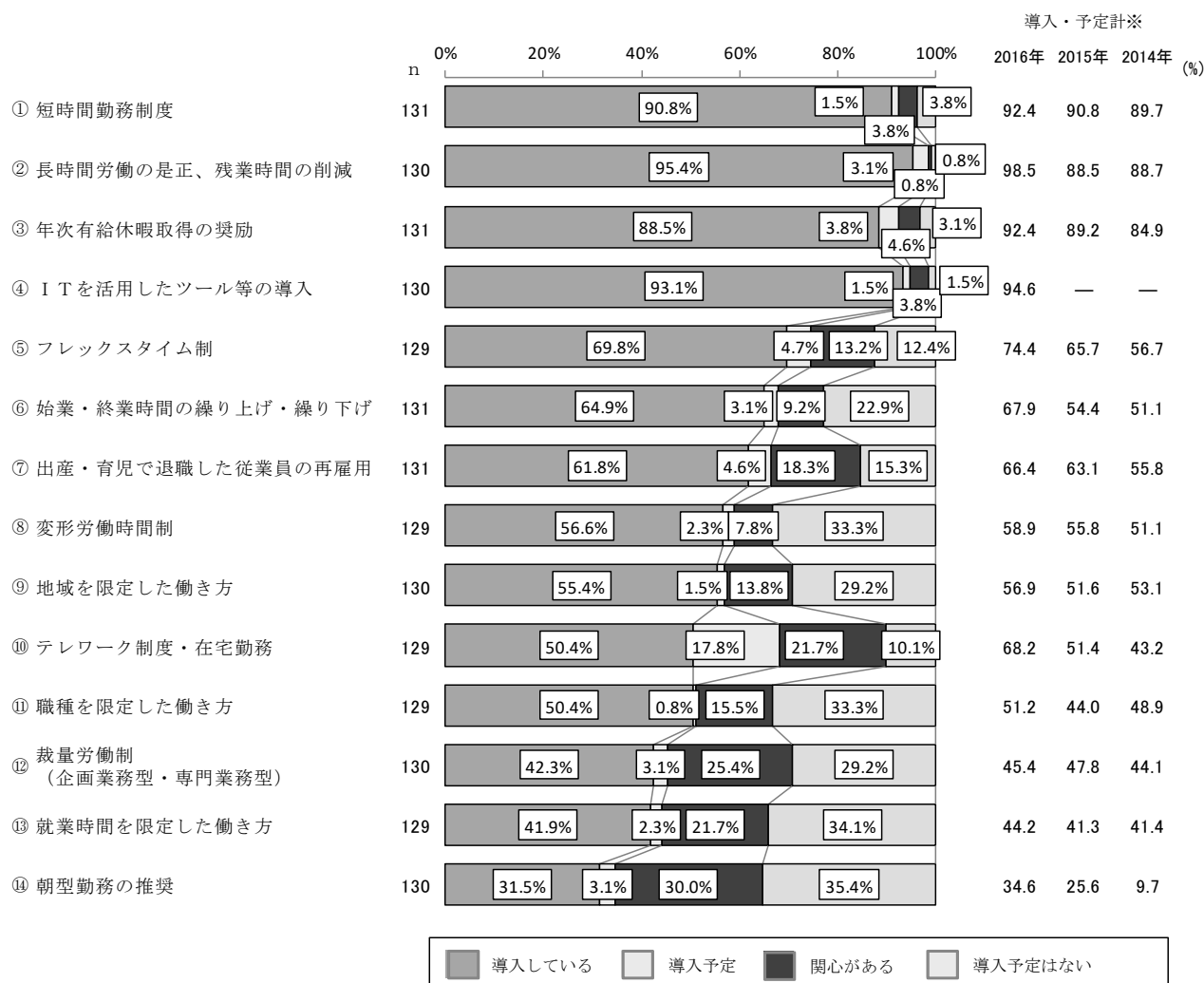
(1) 多様で柔軟な働き方を促進するための取り組み状況

◆全体の9割の企業が「短時間勤務制度」、「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、「長時間労働の是正、残業時間の削減」(98.5%)が最も多く、以下、「ITを活用したツール等の導入」(94.6%)、「短時間勤務制度」(92.4%)、「年次有給休暇取得の奨励」(92.4%)が9割台、「フレックスタイム制」(74.4%)、「テレワーク制度・在宅勤務」(68.2%)、「始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ」(67.9%)が7割前後で続く。全般的に、前年に比べて取り組みが進んでおり、「テレワーク制度・在宅勤務」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。

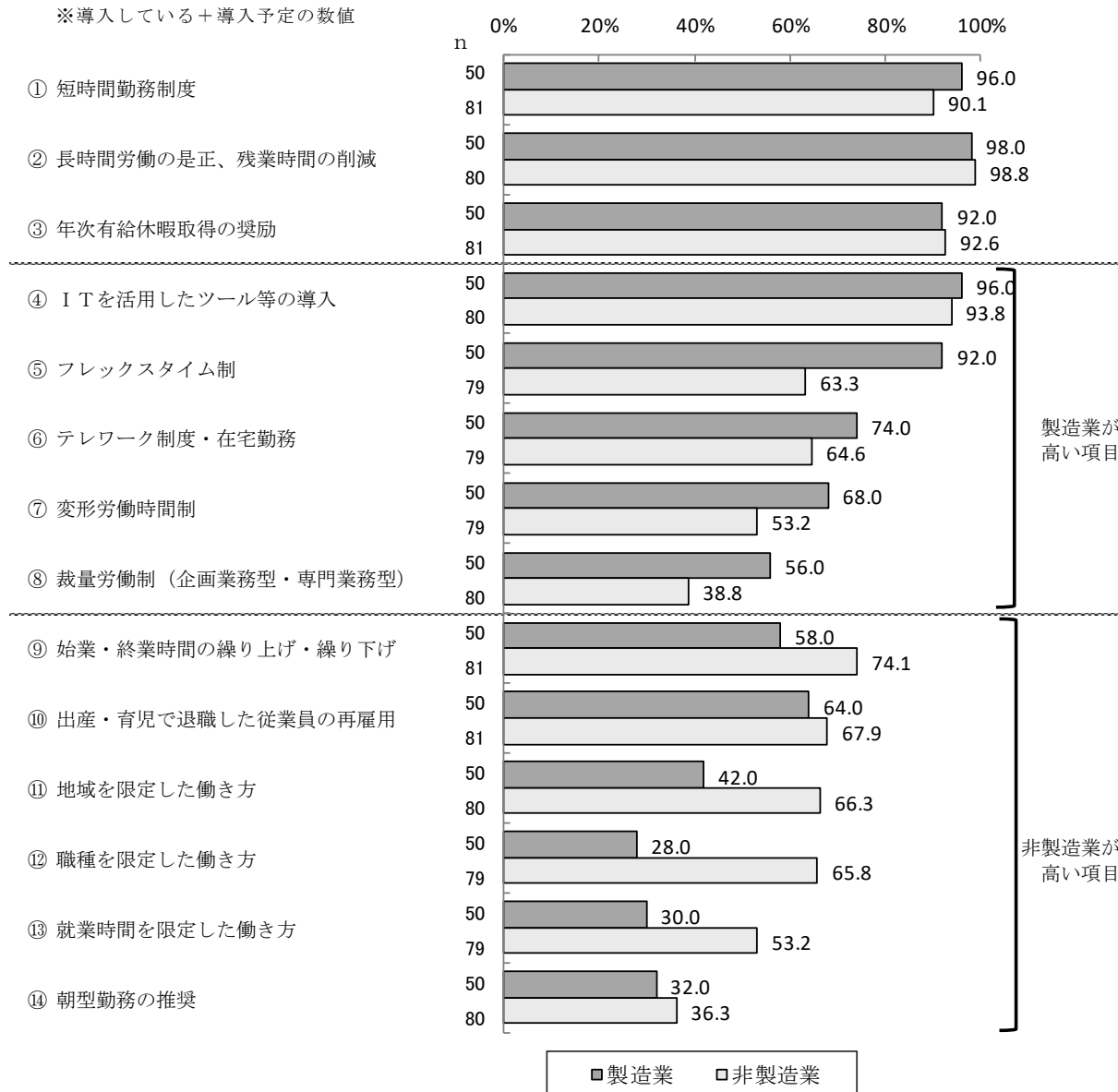
(選択肢: 導入している 導入予定 関心がある 導入予定はない)



※「導入・予定計」は導入している+導入予定

《業種別》

※導入している＋導入予定の数値



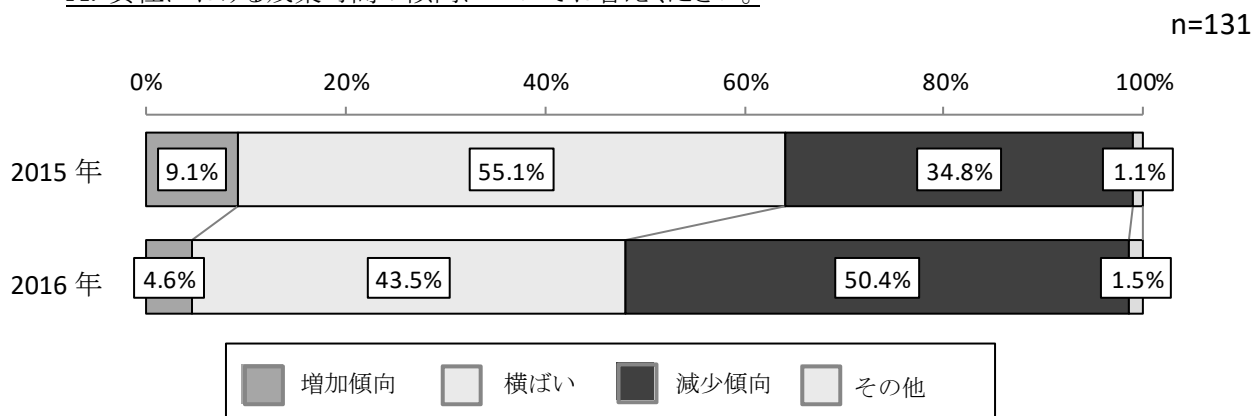
(2) 長時間労働の是正に向けた取り組み

- ◆残業時間については、2015 年に比べて「減少傾向」と答えるケースが増えており、50.4%と最も高くなっている。
- ◆長時間労働が是正されない理由・ボトルネックとして、「ノウハウ・ナレッジの共有が進まない」、「マネジメントの不備（制度自体や管理職のスキル）」「長時間労働を肯定視する風土」、「顧客・取引先からの要求水準の高まり」「生産性向上のための効率化や見直しが進展しない」「業務特性（専門性の高さ・突発的な対応等）」「人員不足・人手不足」「賃金体系（労働時間に対する給与体系）」等が挙げられている。
- ◆「長時間労働を是正するために実行している取り組み」としては、多くの項目で、昨年に比べて「効果的+大変効果的」と評価される傾向となっている。中でも、
 - ・残業申請ルールの特明確化および管理の適正化
 - ・職場全体での人員配置の適正化
 - ・長時間労働の是正を行うという経営トップによる明確なメッセージの発信
 - ・有給休暇の積極的な取得奨励
 などの取り組みは、昨年同様に効果的として捉えられている。

残業時間の傾向では、減少傾向(50.4%)が半数を占め、前年(34.8%)より増えている。

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、①残業申請ルールの明確化および管理の適正化(74.2%)、②職場全体での人員配置の適正化(69.8%)、③長時間労働の是正を行うという経営トップによる明確なメッセージの発信(64.8%)がトップ3に挙がる。特に③長時間労働の是正を行うという経営トップによる明確なメッセージの発信は、大変効果的(33.6%)が特に目立つ。

A. 貴社における残業時間の傾向についてお答えください。



B. 長時間労働が是正されない最大の理由、根本原因、ボトルネックは何だとお考えですか？
(自由記述)

《理由・ボトルネック》

ノウハウ・ナレッジの共有が進まない

- ・ 一部優秀な従業員への業務の偏在や業務分担の不適正。業務が標準化されていない。

マネジメントの不備（制度自体や管理職のスキル）

- ・ 業務量の割り振りが適切にされていない。残業問題意識が低い
- ・ 管理者による社員育成等のマネジメント。特定のベテラン社員へ依存した業務運行管理。限られた時間内で成果を出すという時間当たりの生産性への意識。

長時間労働を肯定視する風土

- ・ 時間外労働削減やワーク・ライフ・バランスの必要性、意義について、一部の社員や部門では理解・納得が得られていない。
- ・ 働き方の意識変革が進まない（長時間＝努力という意識、時間＝コストという見方が希薄）。

顧客・取引先からの要求水準の高まり

- ・ ステークホルダーから求められる品質やサービス、CSRの水準が高まってきており、それらに誠意を持って対応するため、一定の時間を要する業務が新たに、次々に発生している。
- ・ クライアントからの要請に短時間で対応する必要がある。

生産性向上のための効率化や見直しが進展しない

- ・ 業務の効率化、内部システムやプロセスの効率化に改善の余地がある。

業務特性（専門性の高さ・突発的な対応等）

- ・ グローバルのネットワークで業務を行っているため、海外との電話会議が深夜や早朝になる。規制業種（信用格付業）の為、その既定の時間内に仕事を行わなくてはならない制約がある。
- ・ 請負業の業務による工期の制限等。

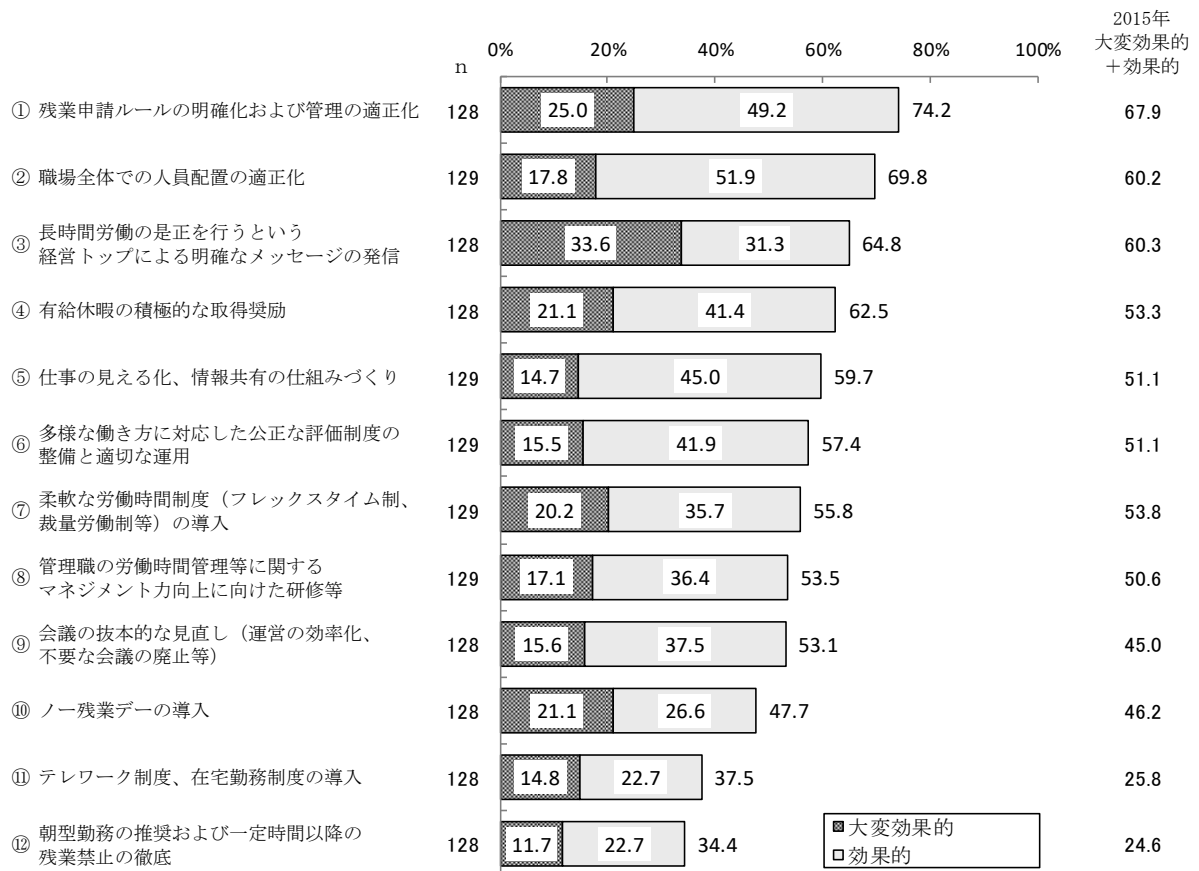
人員不足・人手不足

- ・ 売上拡大による業務量の増加、人員不足。
- ・ 人員は削減されても、業務量を減らすことになかなか着手できないこと。

賃金体系（労働時間に対する給与体系）

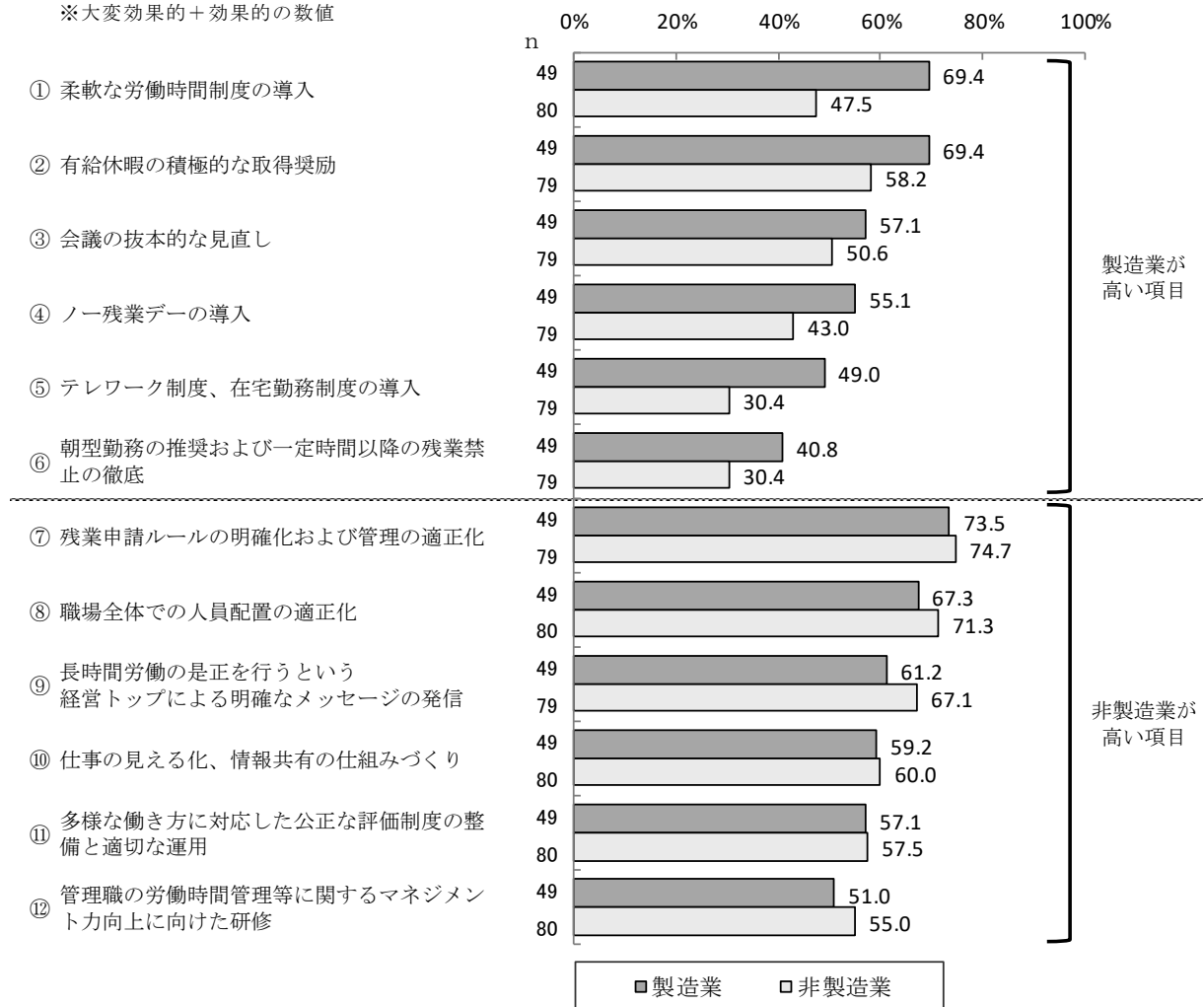
- ・ 「評価・報酬」と「効率的な働きに基づく成果」の関係を明確にする仕組みの構築が難しい。
- ・ 労働者も残業をしないと生活が厳しい場合があるので、社会全体が企業だけに原因があるように考えていると本質的な解決にならない。

C. 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。（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）



《業種別》

※大変効果的+効果的の数値



(3) 有給休暇取得率

- ◆有給休暇取得率は、従業員数5千人以上規模の企業が相対的に高い。
また、非製造業より製造業で高い。
- ◆男性育児休暇取得率¹³も、従業員数5千人以上規模の企業が相対的に高い。男性育児休暇取得率は年々上昇している。
- ◆男性育児休暇取得日数の平均は、7日以内が最も多い(44.3%)。

A. 貴社における、2015年度の有給休暇取得率についてお答えください。

有給休暇 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
2016年	56.6%	52.3%	65.2%	62.4%	52.9%

B. 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
2014年	7.9%	3.4%	15.3%	8.9%	7.5%
2015年	10.9%	6.0%	15.8%	11.7%	10.3%
2016年	29.4%	28.0%	32.3%	29.8%	29.2%

【日数の分布】 ※男性育児休暇取得日数の平均:16.3日／最長:137日
0日:23.0%、7日以内:44.3%、14日以内:12.3%、31日以内:4.9%、
60日以内:5.7%、90日以内:4.9%、91日以上:4.9%

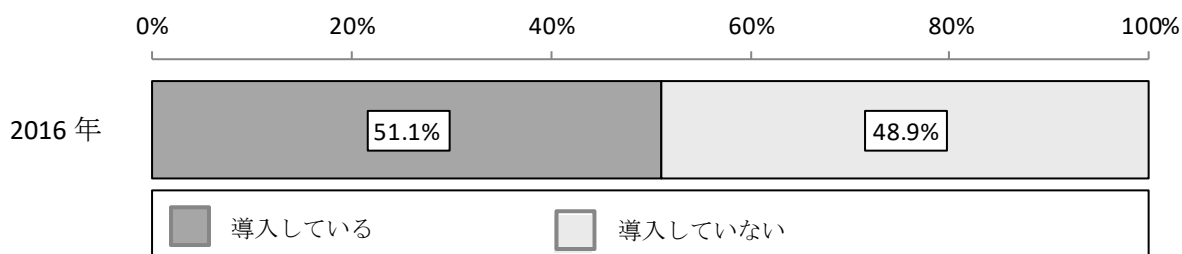
¹³ 男性育児休暇取得率は、分母が「(直近で把握されている)1年間で配偶者が出産した者の数」で、分子が「育児休暇を取得した者(開始予定の申請をしている者を含む)の数」で算出した。

(4) テレワーク

- ◆半数(51.1%)の企業がテレワークを導入している。対象範囲は全社員が4割(40.9%)、利用可能日数は限定していない(48.4%)より限定している(51.6%)の方がやや多い。
- ◆利用可能日数は月に5日以上10日未満が最も多い(48%)。
- ◆「情報管理・セキュリティ」、「労務管理や人事評価」「インフラ整備(コスト面等)」「社内コミュニケーションに関する不安(話す機会の減少)」「事業内容との互換性(なじまない)」「周囲の理解」等が課題として挙げられている。

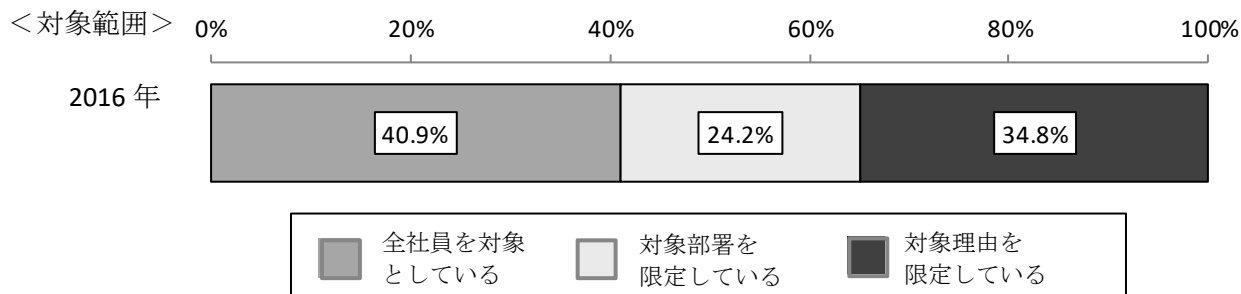
A. テレワークの状況について、お答えください。

n=131



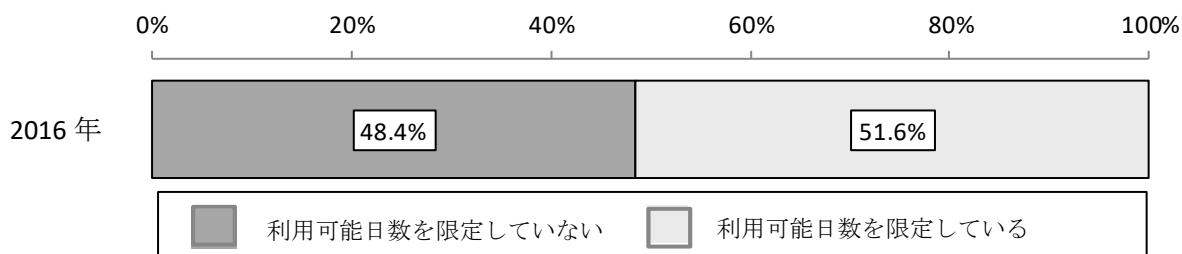
B. テレワークの対象範囲、利用可能日数についてお答えください。

n=66



<利用可能日数>

n=62



※利用可能日数を限定している企業（32 社）の月平均利用可能日数：6.8 日（未回答を除いた平均）

<内訳>

4 日未満	: 30%
5 日以上 10 日未満	: 48%
10 日以上	: 12%
※未回答	: 9%

C. テレワークを進める上での課題についてお答えください(自由記述)。

情報管理・セキュリティ

- ・ セキュリティ、個人情報流出リスクへの対策。

労務管理や人事評価

- ・ 適正な労働時間の把握、適切な労務管理。テレワーク時の職務設計。テレワークで実施した業務に対する適正な評価。
- ・ 適切な勤怠管理適用所属の線引き。テレワーク導入困難な職務従事者の従業員感情。
- ・ 在宅勤務に適する業務の切り出しや在宅勤務社員の評価。
- ・ 社員が自律的に業務を行えることと、上司が、部下が目の前にいるかどうかにとらわれず、アウトプットを見て業績評価ができることが必要。部門の業務プロセスによっては、テレワークになじまないことがある（紙の多い業務フローなど）。

インフラ整備(コスト面等)

- ・ 労働時間管理にシステム導入が必要。在宅用PCの購入費やITインフラの整備にかかるコストの問題。
- ・ テレワークを行うには、自宅や社外オフィスから自分のPCのデスクトップ環境にアクセスできるネットワーク環境を提供することが必須であるが、通常のPCよりもランニングコストが高いため、費用対効果、使用率対効果の観点から、一挙には利用者数拡大が進まない。また、テレワークの効用は通勤時間短縮といったこと以外に集中できる環境で執務できるというメリットがあるが、実際に利用しないとその効果が実感できない。

社内コミュニケーションに関する不安(話す機会の減少)

- ・ Face to Faceでのコミュニケーション機会が減ることから、チームや上司部下の関係が希薄になることや、意思疎通がうまくできないなど人事評価制度（成果だけでなくプロセスや行動考課があること）との整合性。

事業内容との互換性(なじまない)

- ・ ペーパーレス化、書類の電子化推進。まだまだ紙ベースの仕事の進め方のため、在宅ではできず、出社して対応しないといけない業務が多い。
- ・ 当社の主力職種であるところのシステムエンジニアは客先での作業を行っているものも多く、こちらの社員には適用が不可能である。また社内で作業をしているものであっても、その前提が顧客リソースの利用となっている場合、同じく適用は難しい現状がある。

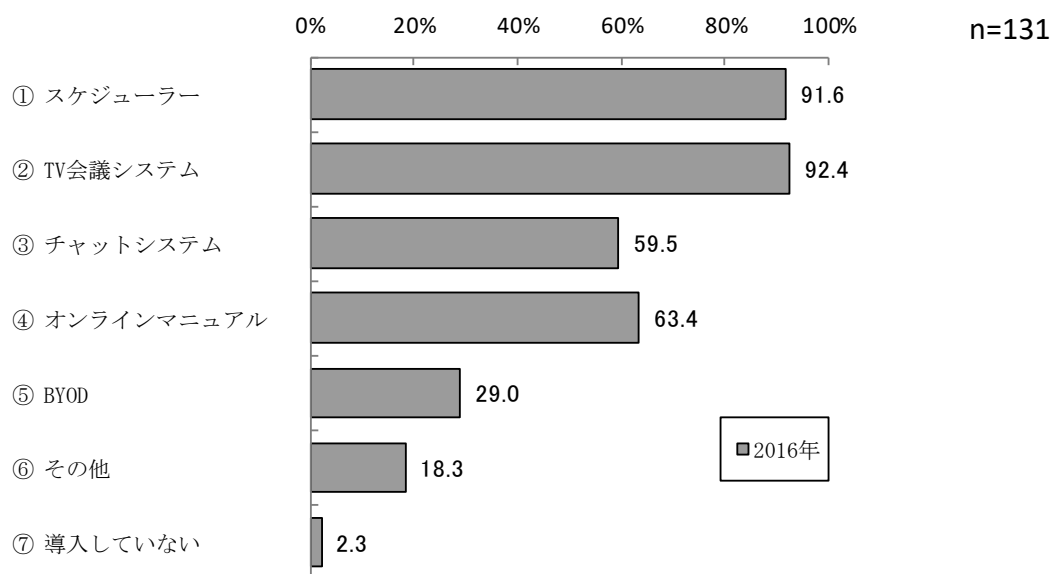
周囲の理解

- ・ テレワークを有効に活用、推進するための企業風土の醸成。
- ・ 職場にいない働き方を認めない雰囲気や上司・同僚に根強い組織もあり、育児や介護、夜間の海外とのテレフォンカンファレンス対応といった明確な理由以外での利用が拡大しない。

(5) 多様で柔軟な働き方に資する IT を活用したツールの導入

◆ITを活用したツールは TV 会議システム (92.4%)、スケジューラー (91.6%) が9割以上で導入されている。

A. ITを活用したツール等について、どのようなものを導入し取組んでいますか？



《その他》

- ・ Web 会議 (Skype 含む) (10 件)
- ・ モバイル・タブレット端末 (7 件)
- ・ 電話会議 (3 件)

B. ITを活用したツール等の導入に関しての課題や活用促進に向けた取組みをご記入ください (自由記述)。

- ・ IT の活用は、業務の効率性を高める上では非常に有用であると認識しているが、業務を推進する上で重要な真の意味での従業員間のコミュニケーションの不足が起こりやすい。コミュニケーションを深めるための新たな施策も必要ではないかと、検討中である。
- ・ 【課題】 最大限活用する為に、従業員の IT スキルの向上が求められる
 【取組】 テレワーク (サテライトオフィス勤務や在宅勤務) を実施する為には、モバイル機器 (PC、iPod、社用携帯電話) の所持と Lync システム (在席確認、チャット、TV 会議が可能なシステム) が有効に稼働することを条件としている。

- ・ **【課題】**新しいICTツールを導入しても、使ったことが無く利用イメージが湧かない、従来の仕事のやり方を変えたくない、新しいこと(操作方法など)を覚える時間がない等の理由で、使われない。会議中や出張時など、社内外どこでも利用できる環境を整えている（iPhone や iPad の貸与、VDI など）が、自宅や時間外でも利用できてしまうことから労務強化と捉える社員も出てくる。

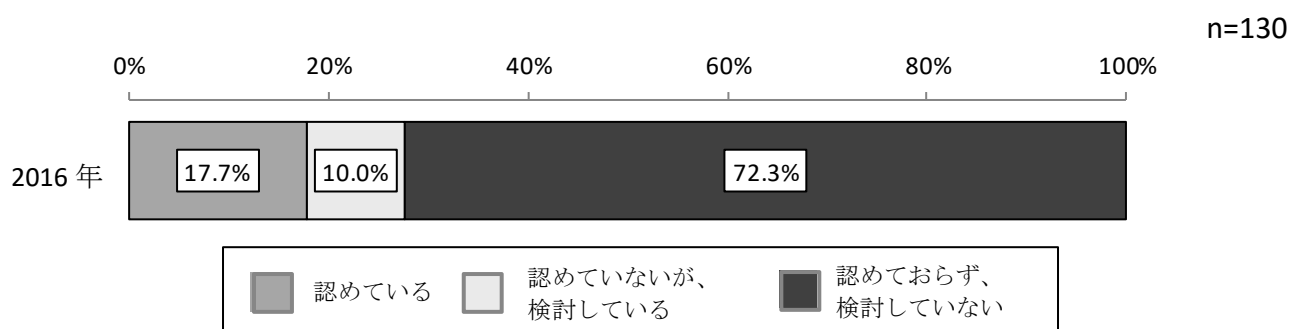
【取組】説明会、メルマガ等による情報発信。全機能の説明マニュアルだけでなく、すぐに使えるための早わかりガイドの常備。利用イメージを持ってもらうため、説明会などでは社内での先行活用例を紹介。
- ・ **【課題】**スケジューラー等、全員が利用するからこそ効果を発揮するツールの利用が、なかなか全員に浸透していかない。
- ・ **【課題】**従業員の IT リテラシーの向上

【取組】活用事例の共有利用マニュアルの整備。
- ・ 情報セキュリティの確保。特に海外の場合、ネットワーク回線の品質確保。
- ・ Office365 を導入したことで、社内ポータルサイトを SharePoint 上で立ち上げ情報を一つの場所に集約、また同時に部門ごとのポータルサイトやプロジェクトサイトなども開設し情報の共有の場、活発なコミュニケーションの場として活用している。また、スカイプも取り入れており、チャット以外にスカイプ会議なども行っている。
- ・ 遠隔地に勤務する社員との打ち合わせにおいてはテレビ会議の活用を推進する、在宅勤務においてもテレビ会議を導入する等、IT ツールの活用した多様で柔軟な働き方を推進。
- ・ 自由度を高める（例えば、自宅 PC でのサーバーアクセスなど）ことと、セキュリティは、相反するため、テレワーク採用への環境づくりは難しい。
- ・ 当社では、社員に持ち運びしやすいシンクライアント端末を配備し、ワンタイムパスワードを用いたセキュリティレベルの高いリモートアクセスによるテレワークを可能としている。また営業部門にはスマートフォンやタブレット端末も配備しており、テレワーク中も職場メンバーとコミュニケーションを取ることが可能としている。さらに時短者には子どもの突発的な熱などにも対応できるよう、自宅にもう 1 台パソコンを追加配備するなどインフラ面を整えてきた。さらにテレワークの対象を全員とするなど、育児や介護などの制約を抱えた社員に限らず、幅広い社員が利用できる環境構築を進めている。今後はそれぞれの部門や職場の特性に応じた有効な取組みを展開していき、利用の拡大を進めて行きたい。

(6) 外部人財の活用

- ◆従業員の副業を認めている企業は 17.7%で2割に満たない。
- ◆業種別では、非製造業(13.6%)より製造業(24.5%)が多い。
- ◆従業員規模別では、5,000 人未満の企業(14.0%)より 5,000 人以上(25.0%)の企業が相対的に高い。
- ◆外部の個人への業務委託を活用している企業も同様に 18.1%と2割に満たない。
- ◆従業員規模別では、5,000 人未満の企業(16.3%)より 5,000 人以上(22.0%)の企業が相対的に高い。

A. 貴社における従業員の副業の可否について、お答えください。



<属性別の傾向>

	全体 n=130	製造業 n=49	非製造業 n=81	従規5,000人 未満 n=86	従規5,000人 以上 n=44
副業を認めている	17.7%	24.5%	13.6%	14.0%	25.0%
認めていないが、認めることを検討	10.0%	10.2%	9.9%	11.6%	6.8%
認めておらず、検討していない	72.3%	65.3%	76.5%	74.4%	68.2%

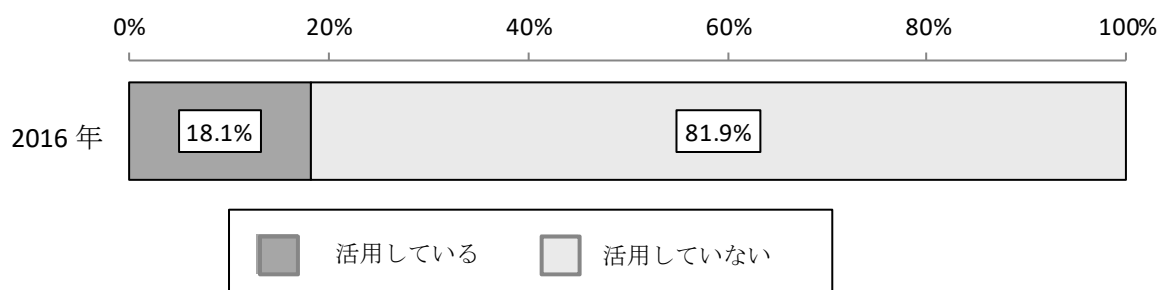
B. A.で①・②と答えた方は、従業員の副業に関する期待・予想される効果またはデメリットについてお答えください(自由記述)。

- ・ ガイドラインに則り、会社と社員の間で「利害の対立」が生じないことを前提に副業を認めている。この前提条件の元、社員の多様な活躍の場の拡大、家庭事情への対処、幅広い経験等による中長期的な能力開発等が期待できる。一方で、前述の「利害の対立」回避の徹底、情報漏洩の回避、業務への影響（勤務時間や業務への専念・集中）が懸念される。

- ・現時点では、本業に支障がない範囲で認めている。今後、イノベーション創出のきっかけづくりとして、副業を積極的に認める可能性を検討予定。
- ・副業は社員の複線型キャリア形成を支援し、優秀な人財の流出防止に繋がる可能性もある。また、自社業務にとらわれない自由で幅広い発想や考え方を養う機会が得られると考えている。一方、当社退職リスクや、業務への影響リスクが発生すると考えている。

C. 貴社における「外部の個人への業務委託」※の活用状況について、お答えください。

n=127



<属性別の傾向>

	全体 n=127	製造業 n=50	非製造業 n=77	従規5,000人 未満 n=86	従規5,000人 以上 n=41
活用している	18.1%	18.0%	18.2%	16.3%	22.0%
活用していない	81.9%	82.0%	81.8%	83.7%	78.0%

D. C.で①と答えた方は「外部の個人への業務委託」に関する課題・具体的取組みについてお答えください(自由記述)。

- ・大がかりなものではないが、当社が進める営業開発や技術開発などの分野で、社外の個人が持つ専門的な知見・技術・ノウハウや人脈などの活用を目的とした業務の委託を行っている。
- ・以前は社内で保有していた専門職の人員を、必要に応じて外部の個人への業務委託（ITのプログラマー、弁護士等）でまかなうことで、固定費を抑えることができた。質を保つために、その個人への指導や監督が必要。社内でノウハウが蓄積されない点がデメリット。
- ・過去に当社で社員として働いていた定年退職者を主として、業務委託契約でプロジェクトマネジメントや社内研修等を依頼している。
- ・業務委託契約の形態で有期ベースの個人のスキル利用を数件実施している。改革期である現在は、この形態でのスキル活用が多くなっている。

(7) 日本的雇用慣行における問題点

◆「雇用の流動化(終身雇用・長期雇用の見直し)」「長時間労働の是正(生産性の向上)」「年功や年次によらない待遇・評価制度の検討」「新たな働き方の模索(テレワーク等)」「新卒採用などの形態の見直し」「労働法制の見直し」等が課題として挙げられている。

Q. 当会では、社会全体の生産性向上に資する日本企業全般(中堅中小企業を含む)の雇用慣行のあり方を検討しています。どのような改革が必要で、それはどのようにすれば実現できるのか? 忌憚なきご意見をご記載ください(自由記述)。

雇用の流動化(終身雇用・長期雇用の見直し)

- ・ 適材適所で個々の能力を発揮できる環境を作るために、一つの企業で働き続けることを前提とするのではなく、人財の流動化を促す土台が必要だと考える。人財輩出の観点からは、専門性を高め競争力が発揮できるスキルを持つこと、そして業界を超えたマッチングなどの前向きな転職支援制度の確立が有効だろう。
- ・ 固定的な就労環境を改善する事が必要。具体的には、雇用の流動性促進や、転勤ありきの働き方を改めて柔軟にするなど、個々人の価値観・働き方に沿った就労環境の多様化が求められる。これまで以上に企業に対してダイバーシティ&インクルージョンの必要性を広く深く周知し、各社における価値観、制度の多様化を進めさせる。
- ・ 生産性の低い産業や大手企業における人財の過度の固定化が、社会全体の生産性向上の阻害要因のひとつと考える。解雇規制を緩和する一方で、新規技能習得のための研修制度や再就職支援の充実などのセーフティーネットの強化によって労働市場の流動化を進め、より成長性の高い産業への人財シフトを促進していくべきである。
- ・ 労働者の保護は十分に認識するものの、ごく一部の機能不全者に対する対応が難しく、結果として周りの人財のモチベーション低下等を招くことがある⇒解雇要件や報酬の引き下げに関する措置について、もう少し実態に即した緩和があってもよいと考える。

長時間労働の是正(生産性の向上)

- ・ 時間にしばられるインプット主義から成果を重視するアウトプット主義へ、年功序列や職能等級を重視する姿勢から中途採用やジョブディスクリプションの明確化による仕事の「みえる化」をこれまで以上に進めていく必要があると考える。この慣行を打破することは、簡単ではないが、ダイバーシティを企業の成長につなげるという強い経営の意志と、社員(男女)の大きな意識改革と実行が求められる。
- ・ 長時間労働の是正は、行政がリードする形で、企業間の足並みを揃える必要があるように思います。そして、短期的には生産性が下がるかもしれません。さらに、そういった労働慣行への取り組みをする企業が評価される社会風土が出来ていれば、必ずその企業の商品やサービスが売れることになると思います。

年功や年次によらない待遇・評価制度の検討

- ・ 「メンバーシップ型(人基軸)」から「ジョブ型(仕事基軸)」の人財マネジメントへの転換が必要と考えている。

新たな働き方の模索（テレワーク等）

- ・ 多様な人財が多様な働き方を取り入れていくことで、各自の生産性・効率性の向上を目指すこととしているが、多様な働き方と現行の労働時間管理が実態にあっていないのではないかと感じるため、裁量労働の対象範囲を拡大するといった対応をお願いしたい。
- ・ 社会全体として多様な人財を活用する事により質・量ともに労働力の幅を増やしていく事が必要不可欠である。ダイバーシティをビジネスに直結する経営課題だと捉えジェンダーのみならず、クロスカルチャーや障がい者、LGBT など多様なバックグラウンドを持つ方達にとって働きやすい環境を整え、経営リーダーからメッセージを伝え続けることで、「異なるが故に時間がかかる」のではなく、「異なる事が故に、よりイノベティブな成果をだせる」ことが当たり前になるようにマインドチェンジしていく必要がある。

新卒採用などの形態の見直し

- ・ 給与面は海外のような労働市場相場が明確に形成されてなく、また労働法上の制約や裁判上のリスクもあり、賃金の引下げが容易にできず、必ずしも経験や能力といった市場価値・市場相場とのバランスがとれているとはいえない。海外も含めた競争力の維持向上には、優秀人財の獲得の意味でも職種や実績に基づく給与設定が必要と考えられ、採用の新卒一括からの脱却や年功・年次的管理を見直していく必要性を感じる。そのためには採用方法の見直し、労働市場の流動化、退職金も含めた長期雇用を前提とした処遇制度の見直しをしていくことが一つの手段と考えられる。
- ・ 日本には新人教育、新人育成というすばらしい文化があり、それで一括入社ということを否定すべきことではない。しかしながら、海外留学性の採用・外国人採用等ダイバーシティも当然広げていかなければ海外との競争にも勝てない。だとすると「倫理憲章」にこだわらない採用市場にすべきなのかも知れない。

労働法制の見直し

- ・ 固定的な労働時間制（三六協定や時間外月間 80hr、45hr の指導）により、より経験を積みませ育成したい社員の育成がし難い。労働時間を前提とした法制であり、成果よりも労働時間の長さが給与の多寡に影響しやすい。より柔軟な労働時間制（企画業務型裁量労働制の要件緩和等）の対応が必要。
- ・ 労働基準法がすべての職種について一律に規定されていること。例えば、裁量労働制は明示列挙されている職種以外にも適用されるべき職種はあるはず。現在の労働基準監督署の監督基準は労働時間のみで一律に規制しているため、労働の中身・質に対しての検証が一切されていない。
- ・ 解雇に関する大胆な規制緩和、ドイツ並みの労働時間上限規制とともに、米国並みの裁量を認める勤務制度導入を可能とする労働法の規制緩和。

その他

- ・ 高校生の就職活動は 1 社しか受験できず、他の会社を知る機会がないことが高卒の 3 年定着率が低いことにつながる部分があると思います。そのため、中学生・高校生からインターンシップや企業見学をカリキュラムに入れ、社会に出ることに対する意識づけと色々な職業を研究する機会が必要だと思います。また、大学生のインターンシップは「就職活動で有利」という風潮に流されて何も考えずに参加している学生も多く見られますが、中学教育の時期から「社会人」に向けての教育をしていくことで解決できる場所があると考えます。
- ・ 「転勤できる」がスタンダードではなく「転勤しない」がスタンダードで転勤発生時にそれに対応した人に何らかのインセンティブが与えられるような制度が望ましいように思う。

人材の採用・育成・登用委員会 名簿

(敬称略)

委員長

櫻田 謙 悟 (SOMPO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 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネージングディレクター)
 鴨居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)
 鈴木 純 (帝人 取締役社長執行役員CEO)
 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)
 松島 訓 弘 (電通 取締役)
 森本 雄 司 (東日本旅客鉄道 常務取締役)

委員

足利 英 幸 (バクスター 取締役社長)
 天 野 太 道
 有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長)
 有 元 龍 一 (日本工営 取締役社長)
 稲 村 純 三 (明電舎 取締役会長)
 井 上 哲 (フィリップ モリス ジャパン 職務執行役 副社長)
 岩 尾 啓 一 (キャリア工学ラボ. 取締役社長)
 岩 田 喜美枝 (21世紀職業財団 会長)
 浦 野 邦 子 (コマツ 常務執行役員)
 大 海 太 郎 (タワーズワトソン 取締役社長)
 大久保 伸 一 (凸版印刷 専務取締役)
 大 庭 史 裕 (ICMG 取締役兼CSO)
 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 執行役員 常務)

小 野 俊 彦	
勝 又 幹 英	(産業革新機構 取締役社長 C O O)
加 福 真 介	(ワールド・モード・ホールディングス 取締役社長)
上斗米 明	(パソナグループ 取締役常務執行役員)
川 島 健 資	(ドイツ証券 取締役副会長)
川 村 治	(テー・オー・ダブリュー 取締役会長)
神 林 比洋雄	(プロティビティ L L C 会長・シニアマネージングディレクタ)
岸 田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(C E O))
北 野 俊	(サンオータス 取締役社長)
藏 原 文 秋	(三井住友銀行 専務執行役員)
剣 持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
高 祖 敏 明	(上智学院 理事長)
幸 田 博 人	(みずほ証券 取締役副社長兼副社長執行役員)
小 林 洋 子	(N T T コミュニケーションズ 常勤監査役)
坂 口 英 治	(シービーアールイー 取締役社長兼 C E O)
坂 本 孝 行	(六興電気 取締役兼執行役専務)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐 藤 玖 美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
里 見 治 紀	(セガサミーホールディングス 常務取締役)
志 賀 俊 之	(日産自動車 取締役副会長)
品 川 泰 一	(ユーキャン 取締役社長)
清 水 新一郎	(日本航空 常務執行役員)
神 農 雅 嗣	(セレコーポレーション 取締役社長)
鈴 木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
鈴 木 慎	(三井物産 取締役専務執行役員)
鈴 木 雅 子	(ベネフィット・ワン 取締役副社長)
住 谷 栄之資	(K C J G R O U P 取締役社長兼 C E O)
関 根 愛 子	(日本公認会計士協会 会長)
銭 高 丈 善	(銭高組 取締役常務役員)
銭 高 久 善	(銭高組 取締役社長)

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 橋 栄 一	
多 木 正	(ウシオ電機 顧問)
多 田 幸 雄	(双日総合研究所 相談役)
田 中 一 行	(日立化成 取締役会長)
田 中 達 郎	(シティグループ・ジャパン・ホールディングス 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)
田 村 修 二	(日本貨物鉄道 取締役社長兼社長執行役員)
近 浪 弘 武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)
塚 本 恵	(キャタピラージャパン 執行役員)
土 屋 達 朗	(フジタ 取締役専務)
同 前 雅 弘	(大和証券グループ本社 名誉顧問)
鳥 海 智 絵	(野村信託銀行 執行役社長)
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 村 正 己	(日本能率協会 会長)
永 山 妙 子	(プレリューダーズ 代表取締役)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
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	(J F Eホールディングス 相談役)
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)
坂 東 眞理子	(昭和女子大学 理事長・総長)
日 色 保	(ジョンソン・エンド・ジョンソン 取締役社長)
平 賀 暁	(マーシュ ブローカー ジャパン 取締役会長)

ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役社長)
札 場 操	(ダイセル 取締役社長)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役社長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
程 近 智	(アクセンチュア 取締役会長)
本 城 正 哉	(住友生命保険 取締役 代表執行役専務)
松 岡 寿 史	(新日本有限責任監査法人 副理事長)
松 林 知 史	(マーケットファクトリー 顧問)
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 C E O)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
安 田 結 子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター)
山 極 清 子	(w i w i w 社長執行役員)
山 添 茂	(丸紅 取締役副社長執行役員)
山 田 英 司	(N T Tデータ 顧問)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
山 村 和 子	(セブンサービス企画装飾 取締役会長)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 田 雅 俊	(日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (C E O))
吉 永 達 世	(つばさエンタテインメント 代表取締役)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)

以上 104 名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
久保田 洋 平	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
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)