



ダイバーシティと働き方に関する アンケート調査結果

2018年4月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	3
1. 【要約】～今回の調査結果について～.....	4
2. アンケートの回答結果.....	10
I. アンケートに関する基本情報.....	10
II. 従業員に関する基本情報.....	12
III. ダイバーシティ.....	13
1. キャリア採用者の採用・登用・活用.....	13
(1) 総合職におけるキャリア採用比率	
(2) 配属部門の傾向	
(3) キャリア採用の状況	
(4) キャリア採用の採用・登用・活用に関する課題と取組み	
2. 女性の登用・活用.....	18
(1) 女性役員・管理職の登用	
(2) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示	
(3) 女性の登用・活用を推進する組織の設置	
(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) 女性の登用・活用に関するボトルネック	
(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)	
3. 外国籍人材の採用・登用・活用.....	34
(1) 外国籍人材の新規採用の状況	
(2) 外国籍人材の役員・管理職への登用	
(3) 外国籍人材の採用の状況	
(4) 外国籍人材の採用・登用・活用に関する課題と取組み	
4. 中高年人材の登用・活用.....	39
5. 障がい者に対応する施策.....	41
6. LGBT に対応する施策.....	43
7. ダイバーシティが生産性向上に繋がった事例.....	45

IV.多様で柔軟な働き方.	47
(1)テレワークについて	
(2)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	
(3)転勤の見直しへの対応	
(4)長時間労働の是正に向けた取組み	
(5)有給休暇取得率	
(6)(イノベーションを可能とする)人材の活用	
(7)生産性革新の実現に必要な改革や課題について	
3. 現状分析とKPI 設定.	62
(1)各項目の取組み状況の自己評価	
(2)各項目の KPI 等の設定状況	
 (参考資料)KPI アンケート用紙.	 71
 委員名簿.	 72

はじめに

世界は、ポピュリズム・利己的保護主義の台頭や朝鮮半島情勢等を中心とした安全保障上の問題等先行きが不透明で非連続的な環境変化が起き続ける VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) の時代であると言える。

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化によって社会や産業構造は、今後さらに大きく変容していくことが予想され、その中で日本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。

日本の課題として、世界と比して低い生産性の向上が強く求められる中、解決の鍵となるのは人材に他ならない。企業における人材の多様性（ダイバーシティ）を進展させ、ダイバーシティから生じる新たな価値観を企業の活力とすることで、イノベーション創出に繋げ、生産性の分子である付加価値を生み出す好循環を作り上げ、生産性革新に結び付ける必要がある。

経済同友会では、2012年より本アンケート調査を実施しており、会員所属企業の女性や外国籍人材等の登用・活用といったダイバーシティに関する取組状況、並びに多様で柔軟な働き方の促進に関し、現状と各社の取組状況等を広く共有している。また、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ーグローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPIー」（2016年7月）において、「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」を呼びかけた。これを踏まえ、2016年度からは定点的に各企業の取組み・自己評価についても調査することとしている。

本アンケートの実施も6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いる。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ていただきたいと考えている。また、今後は取組み内容の実態についても、可能な限り把握に努め開示していきたい。

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. 【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 (894 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 2017 年 10 月～11 月
- 有効回答数¹

	依頼数	有効回答数	有効回答率
全 体	894	136	15.2%

【ご参考】	有効回答数	割合
上場	88	64.7%
未上場	48	35.3%
製造業	45	33.1%
非製造業	91	66.9%

(2) 調査結果概要

I. アンケートに関する基本情報

- ◆大企業中心に、136 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

従業員数

- ◆正規雇用での女性比率は 31.8% で非正規雇用 (69.1%) や派遣社員 (61.0%) よりも比率が低い。
- ◆外国籍人材比率は正規雇用 (3.5%) ・非正規雇用 (3.7%) とともに、少数にとどまっている。

III. ダイバーシティ

1. キャリア採用者²の採用・登用・活用

(1) 総合職におけるキャリア採用

- ◆総合職におけるキャリア採用比率の全体平均は 33.0% (製造業 32.4%、非製造業 33.3%) となっており、新卒採用中心の雇用形態となっている。
- ◆総合職の採用を行った 131 社のうち、キャリア採用比率が 2 割未満の企業は、57 社 (43.5%) にのぼる。一方、5 割以上を占める企業は 34 社 (25.9%) で、そのうち 4 社は 100% キャリア採用を通じて人材を確保。

¹ 本アンケートと 2015 年度、2016 年度アンケートとは、有効回答数の企業母集団が異なる。

² キャリア採用とは、中途採用 (非正規社員は除く) を指す。

(2) 配属部門の傾向

- ◆キャリア採用者の配属部門では営業(73.6%)が最も多い。次いで IT・システム開発、財務・経理・会計、法務・知財・コンプライアンスが 50%以上で続く。

(3) キャリア採用の状況

- ◆今後、キャリア採用の比率を高める予定がある企業は 26.3%。特に検討していないが、5割(50.4%)を占める。
- ◆キャリア採用比率の具体的数値目標を設定している割合は 3.8%。設定は考えていない割合が 73.1%と 7割以上を占める。

(4) キャリア採用の採用・登用・活用に関する課題と取り組み

- ◆現状では「人材確保の難しさ」「入社後の定着・順応」「採用コストの増大」が課題として認識されている。
- ◆取り組み内容では「研修や面談などを通じた入社前後のフォローアップ」「エージェントを介さない採用(ダイレクト・リファーマル等)」「入社前における情報発信(見学や社員等との交流等)」などが挙がる。

2. 女性の登用・活用

(1) 女性役員・管理職の登用

- ◆女性の登用は、管理職 8.4% (前年 7.1%)、意思決定ボード 5.0% (同 4.0%)と前年を上回る。一方、2020年時点の目標を設定している企業(延べ 66社)を見ると、管理職にかかる目標値の平均は 24.1%であり、依然ギャップが大きい。
- ◆取締役 6.7% (前年 5.5%) の登用は前年を上回る。監査役/監査委員 5.2% (前年 8.4%) は前年よりも低下している。
- ◆女性役員比率では、今回は「横ばい」という回答が 48.1% (前年 35.1%) と高くなっている。女性管理職比率をみると、「増加傾向」という回答は 77.0% (同 75.4%) と前回と同水準であるものの、年々高まっている。

(2) 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、対外公表している企業は 71.6%にのぼる。

(3) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

- ◆77.6% (前年 71.8%) の企業が既に設置している。

(4) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定

- ◆6割以上(63.7%)の企業が数値目標を設定しており、数値目標設定率は 2016年と同水準。
- ◆日本政府が「指導的地位に占める女性の割合を 2020年までに 30%とする」目標を掲げたことも影響し、数値目標設定企業(延べ 92社)のうち、2020年と設定している企業が 7割(延べ 66社)にのぼり、数値目標平均は 24.1%となった。

(5) 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(48.5%)」「女性の採用数・管理職候補者の少なさ(46.3%)」が主要課題となっている。
- ◆「女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成(36.6%)」も課題。

(6) 女性の登用・活用に関するボトルネック

- ◆ボトルネックとしては、「ロールモデル/キャリアプランが未確立」「人材不足（管理職候補・理系技術職等）」「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」「習熟を積む機会の少なさ」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（大変効果的+効果的 89.5%）」「長時間労働の抑制（同 84.2%）」「女性の採用及び職域を拡大する（同 75.9%）」等が上位に挙がる。
- ◆前年に比べて、効果が高まっている施策が多く、「テレワーク制度を促進する（58.3% 前年 43.3%）」「男性の育児休暇取得率を向上させる（54.9% 同 42.2%）」が特に上昇している。

(8) 女性の登用・活用による具体的効果

- ◆「女性の視点を通じた商品・サービスの改善や新商品・サービスの開発」「職場環境の改善（業務効率化・働きやすさ等）」「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）

- ◆配偶者手当の導入率は4割（41.0%）で、2016年（45.0%）を下回る。
- ◆子ども手当は49.3%の企業が制度を導入しているが、年々減少してきている。一方、次世代育成支援等の観点から、今後拡大・拡充を検討する割合が増加している。

3. 外国籍人材の採用・登用・活用

(1) 外国籍人材³の新規採用の状況

- ◆外国籍人材の採用状況はキャリア採用（49.2%）より、新卒採用（62.8%）が多い。
- ◆業種別では、新卒・キャリア採用ともに、非製造業より製造業で多い。
- ◆従業員規模別では、新卒・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（92.2%）が、キャリア採用（61.2%）と比べて、多い。

(2) 外国籍人材の役員・管理職への登用

- ◆全体では、社外取締役などで外国籍人材の登用が目立つ。
- ◆親会社（本社）では、部課長級に加え、取締役、執行役/執行役員外国籍人材の登用が進んでいる。

(3) 外国籍人材の採用の状況

- ◆今後、外国籍人材の比率を高めていく企業は14.3%で、2016年を下回る。また、特に検討していないが半数以上（55.6%）を占める。

(4) 外国籍人材の採用・登用・活用に関する課題

- ◆「日本語でのコミュニケーション」「職場・現場での受け入れ態勢」等が課題として挙げられている。

³ 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「外国籍人材」と定義している。

- ◆「入社後のサポート体制の確立」「人材交流」「語学研修の実施」等が効果を発揮した施策として挙げられている。

4. 中高年人材の登用・活用

- ◆効果的な施策としては、「定年後の再雇用制度（74.4%）」が突出。以下、「年齢にかかわらず、役割等級制度に基づいた登用（53.5%）」「中高年向けキャリア研修の実施（41.1%）」が上位に挙がる。
- ◆中高年人材の登用・活用に関する取組みとしては、キャリアプランやキャリアデザインを自身で考え、かつ切り開いていくための支援策が中心となっている。

5. 障がい者に対応する施策

- ◆「処遇方法（適切な業務がない）」、「法定雇用率に対する対応」が課題として挙げられている。
- ◆取組みとしては、「施設や設備面の改善や専属スタッフの配置」「採用後のフォロー（面談等）・相談窓口の設置」「特例子会社の設立」「新たな職域の開発」等が挙げられている。

6. LGBT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57.3%。中でも「拡大・拡充予定あり」の割合が4割を占める。
- ◆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（拡大・拡充予定）が71.7%と、特に多い。

7. ダイバーシティが生産性向上に繋がった事例

- ◆「時間短縮・生産性向上」「商品・サービスの改善」「業績などの向上」「社員の定着促進」「休暇取得者の増加、取得率の向上」が特に効果的な事例として挙げられている。

IV. 多様で柔軟な働き方

(1) テレワークについて

- ◆テレワークは6割（62.5%）の企業が導入しており、対象範囲は全社員が5割弱（46.9%）と高い。いずれの指標も2016年を上回っている。利用可能日数は、「限定している（49.4%）」「限定していない（50.6%）」ともにほぼ同率。
- ◆「テレワーク全般に対する正しい理解の促進」「テレワークによって生産性を向上させ働き方を変えることにつなげていく意識の定着」「事業内容との親和性（切り出せる業務がない）」等が、課題として挙がっている。

(2) 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スケジューラー、TV会議システム（各93.3%）が9割以上で導入されている。いずれも2016年と同水準となっている。

(3) 転勤の見直しへの対応

- ◆転勤の見直しへの対応としては、「人事異動の社内公募制度」を導入している割合が71.7%と突出。一方、「結婚による勤務地選択制度」は、導入予定はないとする割合が62.6%にのぼる。

(4) 長時間労働の是正に向けた取組み

- ◆残業時間については、2016年に比べて「減少傾向」と答えるケースが増えており、69.2%と最も高くなっている。
- ◆「長時間労働を肯定する風土」「ノウハウ・ナレッジの共有が進まない」「顧客・取引先からの要求水準の高まり」「業務特性（専門性の高さ・突発的な対応等）」「業務の多さ」が理由・ボトルネックとして挙げられている。
- ◆「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、
 - ・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
 - ・管理職の労働時間管理等に関するマネジメント力向上に向けた研修
 - ・柔軟な労働時間制度の導入
 - ・テレワーク制度、在宅勤務制度の導入などの取組みは、前回よりも高く、効果的として捉えられている。

(5) 有給休暇取得率

- ◆有給休暇取得率は、従業員5,000人以上規模の企業の方が高い。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5,000人以上規模の企業の方が高い。男性育児休暇取得率は2016年に比べて低め。
- ◆男性育児休暇取得日数の平均は20.0日。

(6) (イノベーションを可能とする) 人材の活用

- ◆従業員の副業を認めている企業は25.0%と、全体の1/4が認めている。17.7%であった2016年に比べて、認めている企業は増加している。
- ◆業種別では、非製造業(22.0%)より製造業(31.1%)が多い。
- ◆従業員規模別では、5,000人未満の企業(25.3%)と、5,000人以上の企業(24.5%)では、大きな差はみられなかった。
- ◆副業について導入・検討している制度では、「業務時間外および休日のみ」が57.7%と半数を超える。一方、「勤務形態はフレキシブルに設定が可能」は24.0%と2割強にとどまる。
- ◆従業員の副業により期待する効果としては、「社外との人脈形成(59.2%)」「人材育成、従業員のスキル向上(57.1%)」が6割に迫る。
- ◆副業のデメリットとしては、「労働時間管理の複雑性・長時間労働の助長(90.7%)」が9割を超える。“あてはまる”でみても、69.5%と他のデメリットを上回っている。
- ◆正規雇用以外の専門人材の活用状況をみると、「外部の専門人材に業務委託(46.2%)」をしている割合が5割弱と高い。

(7) 生産性革新の実現に必要な改革や課題について

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。

- ◆「雇用の流動化（終身雇用・長期雇用の見直し）」「ITやAIなどによる業務効率化」「規制緩和・行政上の手続きの簡略化」「雇用形態・労働形態の多様化」「日本的な労働慣行の見直し」「報酬のあり方の見直し（労働時間ではなく成果で評価する等）」といった点が課題として挙げられている。

(3) 現状分析と KPI 設定

①各項目の自社取組み状況についての自己評価

- ◆ I：価値観の共有
「心身の健康（健康経営）」ができている割合は 79.2%に上昇（前年 77.0%）。
- ◆ II：個々の力を引き出す人事育成/人材育成
「教育・成長の機会（58.3% 前年 67.0%）」「キャリア自律支援（ポスティング）（37.8% 同 45.0%）」「多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度（49.6% 同 51.0%）」と、いずれの指標も前回を下回る。
- ◆ III：時間効率/業務効率
「残業時間削減（36.1% 前年 31.0%）」「休暇取得推進（44.5% 同 40.0%）」「非生産的な時間・業務の削減、見直し（15.4% 同 13.0%）」と、全指標において前回を上回っている。
- ◆ IV：柔軟な働き方（システム・制度）
テレワークなど「働く場所を限定しない制度」ができている割合が 23.9%に上昇（前年 21.0%）。
- ◆ V：人材の多様性
「女性活躍推進（33.6% 前年 58.0%）」「外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進（23.7% 同 24.0%）」「キャリア採用、高度専門人材の採用・育成（34.2% 同 49.0%）」と、いずれの指標も前年を下回る。

②各項目の KPI 等の設定状況

- ◆ I：価値観の共有
「ビジョン・ミッションの共有（26.3% 前年 26.0%）」「心身の健康（健康経営）（55.1% 同 55.0%）」で設定している割合が、前回より微増。
- ◆ II：個々の力を引き出す人事育成/人材育成
「教育・成長の機会（25.4% 前年 32.0%）」「キャリア自律支援（ポスティング）（12.7% 同 16.0%）」「多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度（16.1% 同 20.0%）」と、取組み状況と同じくいずれの指標も前回を下回る。
- ◆ III：時間効率/業務効率
「残業時間削減（55.1% 前年 52.0%）」「休暇取得推進（58.0% 同 56.0%）」「非生産的な時間・業務の削減、見直し（18.8% 同 17.0%）」と、全指標において前回を上回る。
- ◆ IV：柔軟な働き方（システム・制度）
男性育児休暇取得率など「ライフスタイルに柔軟な制度（41.4% 前年 32.0%）」の設定した割合が上昇。
- ◆ V：人材の多様性
「女性活躍推進（75.4% 前年 83.0%）」は前回を下回った。一方で、「キャリア採用、高度専門人材の採用・育成（30.3% 同 24.0%）」は前回の設定割合を上回り、KPI等の数値目標の設定を通じて、キャリア採用で人材確保を進める動きが見られる。

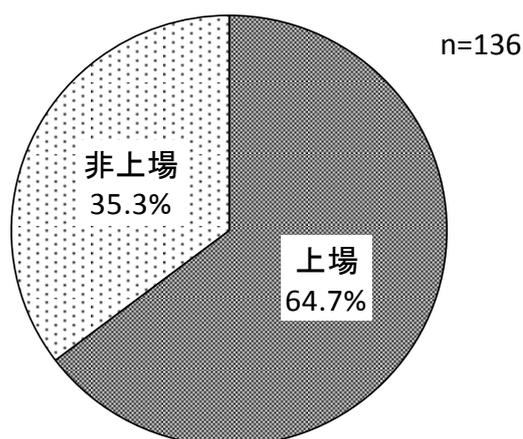
2. アンケートの回答結果

I. アンケートに関する基本情報

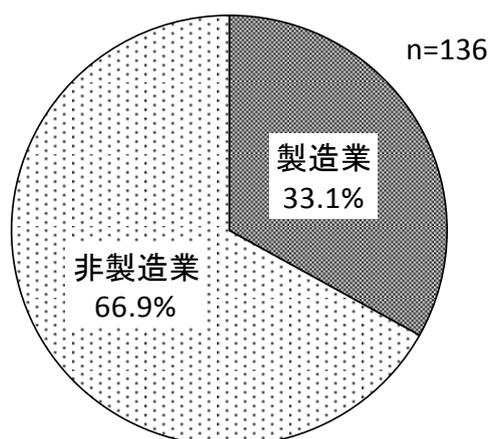
- ◆大企業中心に、136 件の回答を得た。
- ◆海外売上高比率や外国人持ち株比率が低く、国内市場中心の企業が多い。

アンケート回答企業の特徴は、上場企業(64.7%)。また、海外売上高比率 10%未満(46.0%)、外国人の持ち株比率 10%未満(37.4%)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。

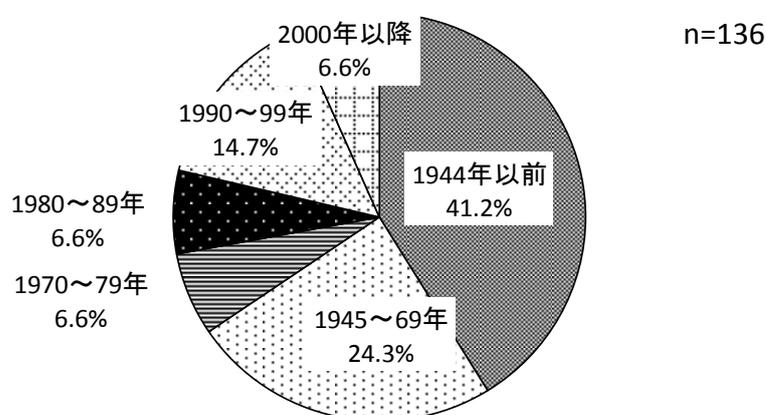
Q. 貴社は国内証券取引所に上場していますか。



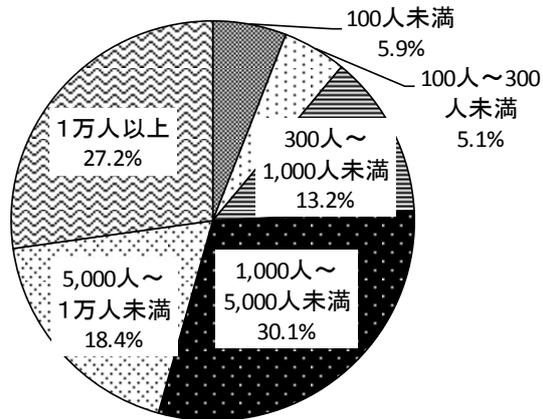
製造業／非製造業の割合



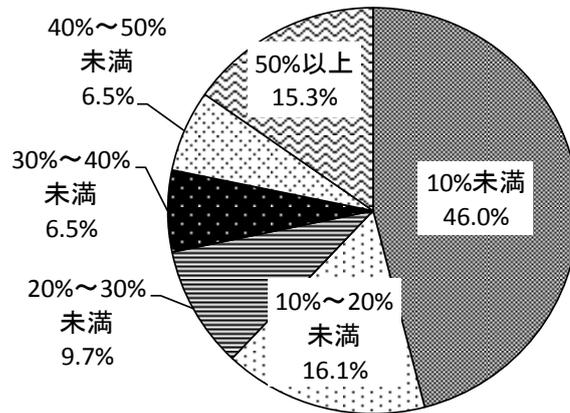
Q. 創業年(西暦)をお答えください



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。

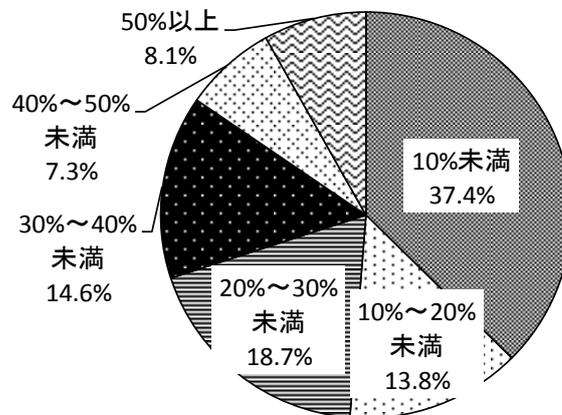


Q. 海外売上高比率(日本国内及び海外含む)についてお答えください。



n=124

Q. 外国人持ち株比率についてお答えください。



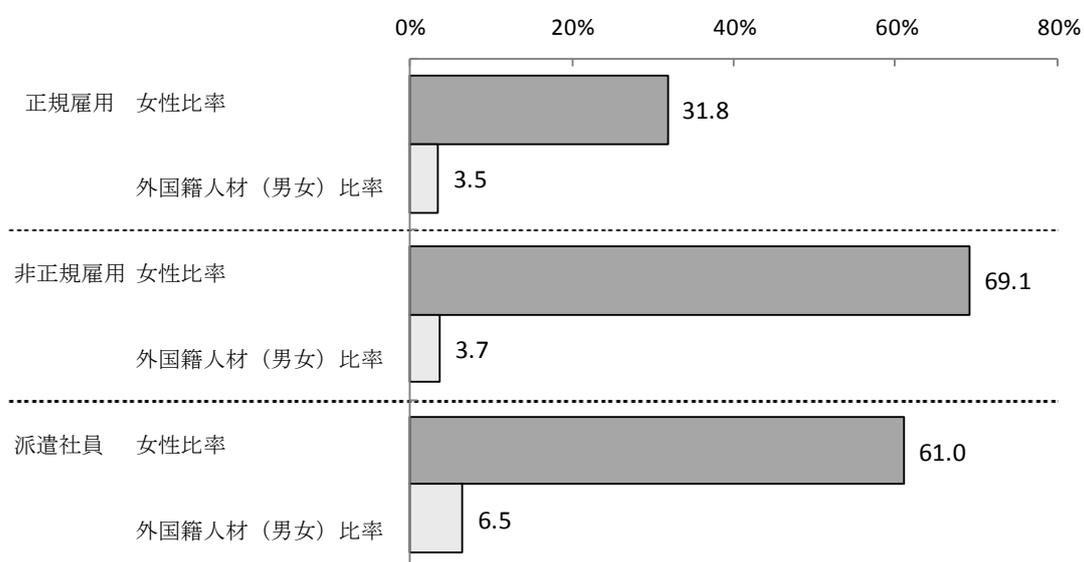
n=123

Ⅱ. 従業員に関する基本情報

従業員数

- ◆ 正規雇用における女性比率は 31.8% で、非正規雇用 (69.1%) や派遣社員 (61.0%) よりも比率が低い。
- ◆ 外国籍人材比率は正規雇用 (3.5%) ・非正規雇用 (3.7%) とともに、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。



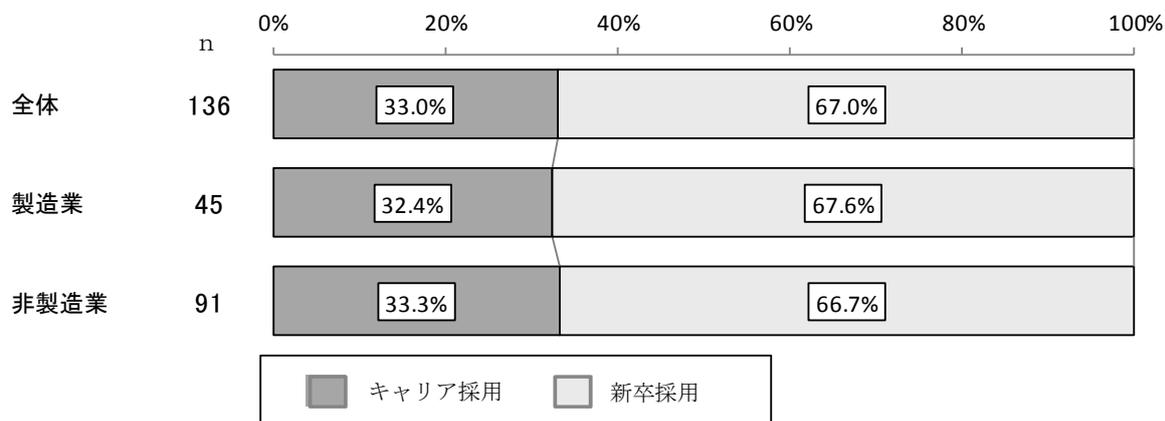
Ⅲ. ダイバーシティ

1. キャリア採用者の採用・登用・活用

(1) 総合職におけるキャリア採用⁵比率

- ◆総合職におけるキャリア採用比率の全体平均は 33.0%(製造業 32.4%、非製造業 33.3%)となっており、新卒採用中心の雇用形態となっている。
- ◆総合職の採用を行った 131 社のうち、キャリア採用比率が2割未満の企業は、57 社(43.5%)にのぼる。一方、5割以上を占める企業は 34 社(25.9%)で、そのうち4社は 100%キャリア採用を通じて人材を確保。

Q. 2016 年度『総合職』の新卒・キャリア採用実績についてお答えください。



Q. 2016 年度『総合職』の新卒・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。

《新卒採用》	女性比率	全体	製造業	非製造業
	2014年度	33.2%	24.7%	36.9%
2015年度	35.6%	27.7%	39.0%	
2016年度	37.4%	30.3%	40.1%	

《キャリア採用》	女性比率	全体	製造業	非製造業
	2014年度	25.8%	22.7%	26.9%
2015年度	25.6%	22.8%	26.7%	
2016年度	27.0%	25.3%	27.7%	

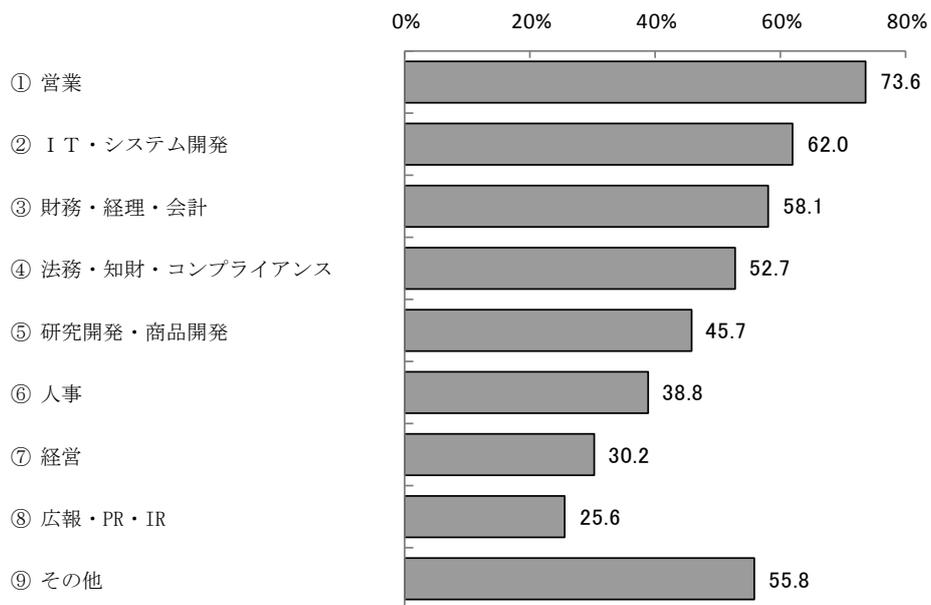
⁵ キャリア採用とは、中途採用（非正規社員は除く）を指す。

(2) 配属部門の傾向

◆キャリア採用者の配属部門では営業(73.6%)が最も多い。次いで、IT・システム開発、財務・経理・会計、法務・知財・コンプライアンスが50%以上で続く。

Q. そのキャリア採用者の配属部門全てに○をつけてください。

n=129



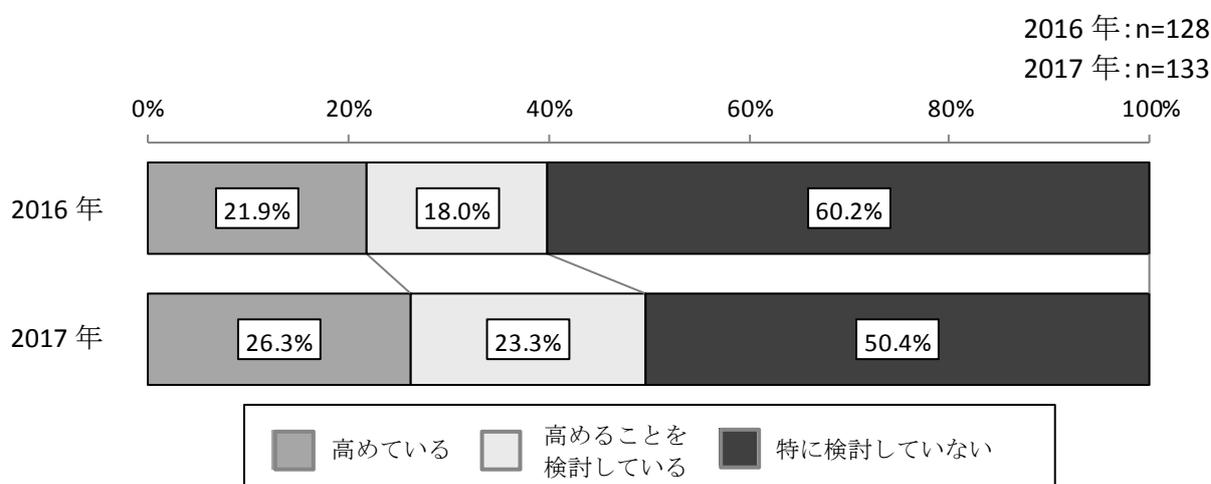
《その他(主な回答)》

- ・ 設計、施工管理(6件)
- ・ コンサルタント(5件)
- ・ 企画・事業企画(4件)
- ・ マーケティング(3件)
- ・ 国際業務(3件)

(3) キャリア採用の状況

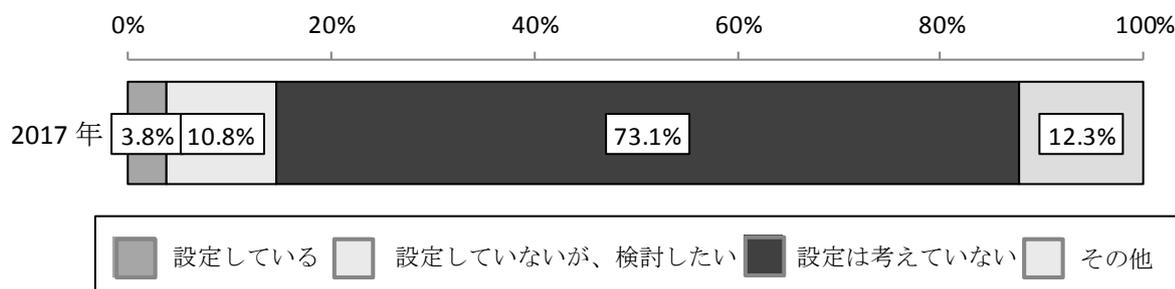
- ◆ 今後、キャリア採用の比率を高める予定がある企業は 26.3%。特に検討していないが、5 割(50.4%)を占める。また、「高めている」「検討している」とする割合は昨年に比べて上昇している。
- ◆ キャリア採用比率の具体的な数値目標を設定している割合は 3.8%。設定は考えていない割合が 73.1%と 7 割以上を占める。

Q. 貴社のキャリア採用(日本国内のみ)の状況について、お答えください。
 今後、キャリア採用を重視し、キャリア採用の比率を高める予定ですか。



Q. キャリア採用比率に関する具体的な数値目標を設定していますか。

n=130



(4) キャリア採用の採用・登用・活用に関する課題と取組み

- ◆現状では「人材確保の難しさ」「入社後の定着・順応」「採用コストの増大」が、課題として認識されている。
- ◆取組み内容では「研修や面談などを通じた入社前後のフォローアップ」「エージェントを介さない採用(ダイレクト・リファーマル等)」「入社前における情報発信(見学や社員との交流等)」などが挙がる。

Q. キャリア採用者の採用・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》

人材確保の難しさ

- ・ 専門性を必要とする職種かつ勤務地が特定の地方という場合に、ターゲットとなる求職者の母数が少なく、応募が集まらないことが課題である。
- ・ キャリア採用は、現場ニーズに応じてポジション毎に募集をオープンしているが、ポジションによってはなかなか候補者が集まらず、採用に結びつかないケースがある。
- ・ 新卒一括採用中心の労働市場であることや、デジタル分野など専門性を有した人材は、キャリア採用市場において引く手数多であることから、採用には困難が伴う。また、キャリア採用にあわせた柔軟な人事制度の導入も検討が必要。

入社後の定着・順応

- ・ せっかく入社しても、数年程度で退職してしまう人が相対的に多い。その理由は色々あると考えられるが、人事制度の一環としての「自己評価制度」やそれに基づく上司との面談、その他「従業員意識調査」などを毎年実施して、社員の業務に対する意欲や悩み、その他、社員の状況をできるだけ客観的に正しく把握するよう努めている。
- ・ 一部業務においてキャリア採用者の定着率が低いことが足許の課題。

採用コストの増大

- ・ 売り手市場の中、キャリア採用の募集広告費用の負担が増しており、一人あたりの採用コストが上昇傾向にある。
- ・ 課題は採用コストの増加。対応策として自社ホームページでの採用強化を検討中。

《取組み》

研修や面談などを通じた入社前後のフォローアップ

- ・ 新卒と比較して、離職率が高い傾向にあったことから、慎重な選考プロセス(複数回面談、複数回適性検査等)を導入している。また、入社後自社の文化にいち早く適応してもらい、キャリア採用者間の横の繋がりを作るため、キャリア採用者のみを対象とした集合研修を実施している。
- ・ 総合職キャリア採用においては、即戦力として、高度な専門性を求めており、面接回数を十分に確保し見極めを行っている。キャリア採用時において、本人の希望と会社で提示する処遇にミスマッチが生じることがあるので、個別事情にできるだけ配慮するなどの措置を行っている。また、会社のカルチャーの早期理解が重要なことから、配属前に短期間でも研修を行うなど工夫している。
- ・ 採用後の定着率を高める取り組みとして、面接段階から業務内容のみならず、社内の雰囲気や課題なども含めて、できる限り透明性を持って情報共有することで、入社後に期待と現実のミスマッチが生じることを防いでおり、効果を実感している。

エージェントを介さない採用(ダイレクト・リファーマル等)

- ・ リファーマル・リクルーティング制度(社員紹介制度)を導入し、多様なネットワークを介した採用を行っている。
- ・ 各職場において非正規で働く社員の登用もしくは社員紹介を中心とした採用が有効(仕事内容や本人の働きぶりを双方が把握したうえでの採用が可能であり、ミスマッチが少ないため)。

入社前における情報発信(見学や社員との交流等)

- ・ 候補者とのマッチングの強化、ギャップを極小化すべく、選考の機会以外に面談の設定や、職場見学を実施するなどの取組みを行っている。
- ・ 応募チャネルの多様化により、より多くの求職者にリーチできるような仕組みをつくり、転職市場に出ていない潜在層へのリーチを強化したことが効果を発揮した。また、採用プロセスを候補者視点で見直し、面接官にトレーニングを受講させることで、選考プロセスの中での候補者アピールを強化した。また、SNS 業界メディア、Blog 等多くのチャネルで会社のポジティブな情報を発信したことも効果的だった。

2. 女性の登用・活用

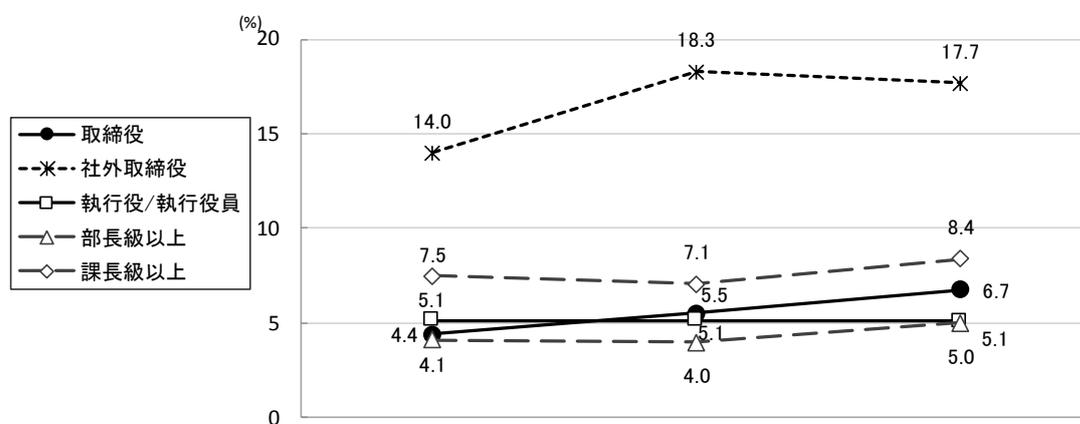
(1) 女性役員・管理職の登用

- ◆女性の登用は、管理職 8.4%(前年 7.1%)、意思決定ボード 5.0%(同 4.0%)と前年を上回る。一方、2020 年時点の目標を設定している企業(延べ 66 社)を見ると、管理職にかかる目標値の平均は 24.1%(P25 参照)であり、依然ギャップが大きい。
- ◆取締役 6.7%(前年 5.5%)の登用は前年を上回る。監査役/監査委員 5.2%(同 8.4%)は前年よりも低下している。

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(11.4%)が製造業(6.8%)に比べて高い。また、取締役(6.7%)においては、社外取締役(17.7%)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。⁶



	2015年			2016年			2017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	4.4%	3.8%	4.9%	5.5%	6.4%	5.0%	6.7%	1.2%	5.5%	-0.9%	7.5%	2.5%
社外取締役	14.0%	11.1%	17.2%	18.3%	18.3%	18.3%	17.7%	-0.6%	16.4%	-1.9%	18.4%	0.1%
取締役兼執行役員	2.1%	1.2%	2.9%	1.3%	1.1%	1.5%	3.9%	2.6%	2.0%	0.9%	5.0%	3.5%
執行役/執行役員	5.1%	3.8%	6.0%	5.1%	4.8%	5.4%	5.1%	0.0%	4.5%	-0.3%	5.3%	-0.1%
監査役/監査委員	6.5%	6.3%	6.6%	8.4%	8.9%	8.1%	5.2%	-3.2%	5.5%	-3.4%	5.0%	-3.1%
社外監査役/社外監査委員	11.5%	11.9%	11.2%	10.4%	11.3%	9.8%	7.4%	-3.0%	10.3%	-1.0%	5.7%	-4.1%
部長級	3.9%	3.2%	4.7%	3.7%	3.7%	3.7%	4.9%	1.2%	3.9%	0.2%	5.7%	2.0%
課長級	8.6%	5.4%	10.1%	7.9%	6.5%	8.8%	9.6%	1.7%	6.8%	0.3%	11.4%	2.6%
部長級以上	4.1%	3.3%	4.8%	4.0%	4.0%	4.0%	5.0%	1.0%	4.0%	0.0%	5.7%	1.7%
課長級以上	7.5%	4.7%	9.1%	7.1%	5.9%	7.8%	8.4%	1.3%	6.0%	0.1%	9.9%	2.1%

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

《業種分類別》

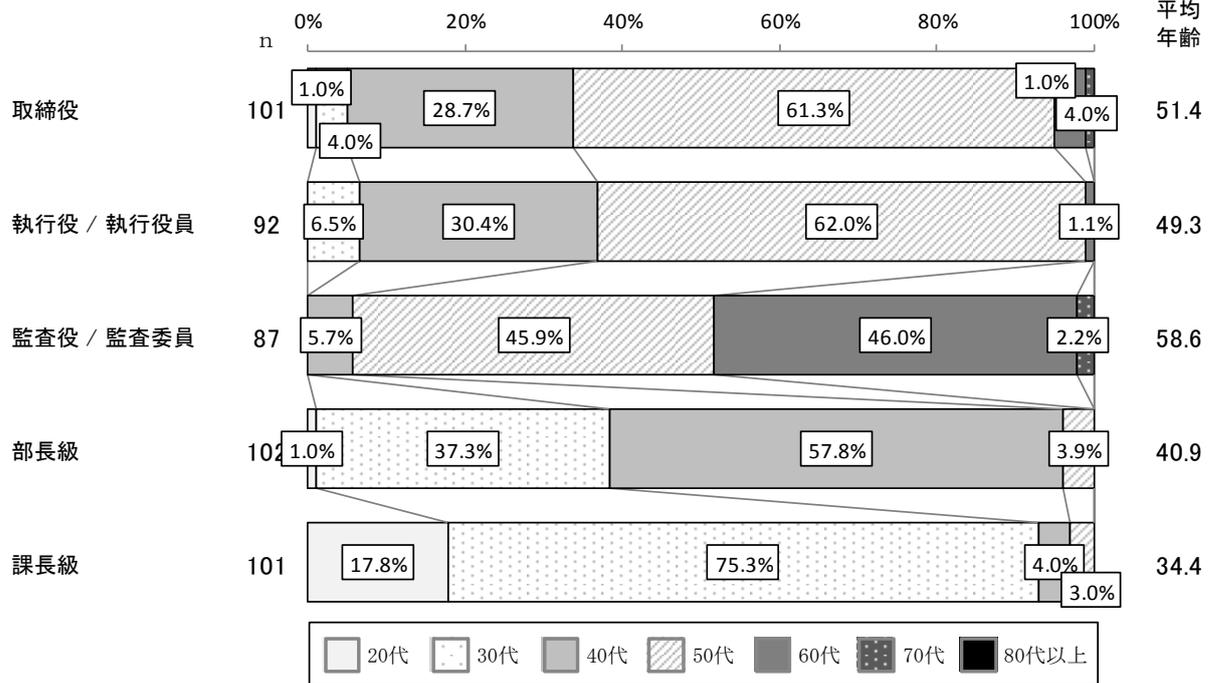
業種別に見ると、非製造業の「銀行・証券・保険など」「サービス」において、部長級、課長級よりも上の役職で全業種の平均値を上回る登用が比較的進んでいる。一方、製造業では、「食品・化学製品・鉄鋼・金属製品・繊維・紙」において、執行役/執行役員、監査役/監査委員、社外監査役/社外監査委員における登用が進んでいる。⁷

	全業種 該当社数 N=136	製造業		
		食品・ 化学製品・ 鉄鋼・ 金属製品・ 繊維・紙 N=23	機械・ 精密機器・ 電気機器・ 輸送用機器 N=16	その他製品 ・製造 N=6
取締役	6.7%	6.1%	3.8%	11.3%
社外取締役	17.7%	14.3%	13.7%	33.3%
取締役兼執行役	3.9%	2.8%	0.0%	0.0%
執行役 / 執行役員	5.1%	6.4%	2.5%	1.9%
監査役 / 監査委員	5.2%	8.6%	1.1%	10.0%
社外監査役 / 社外監査委員	7.4%	12.8%	3.4%	18.2%
部長級	4.9%	4.3%	3.9%	2.3%
課長級	9.6%	8.4%	5.6%	4.5%
部長級以上	5.0%	4.5%	3.9%	2.5%
課長級以上	8.4%	7.5%	5.0%	3.9%

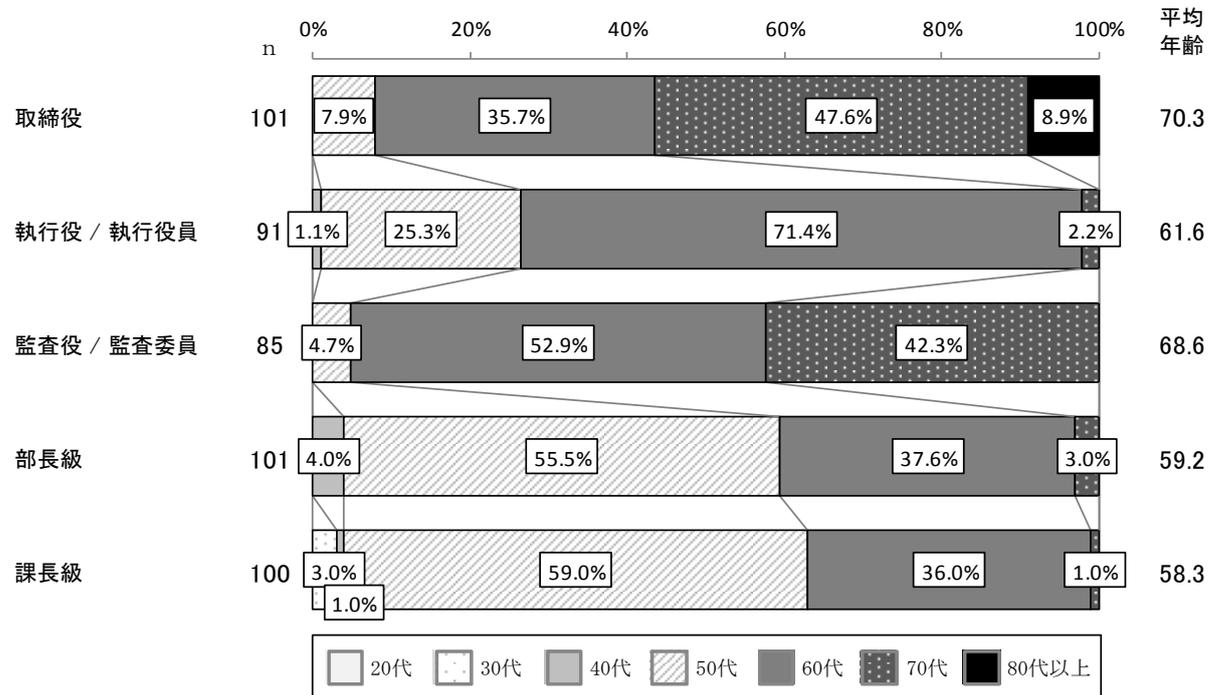
	全業種 該当社数 N=136	非製造業						
		建設・ 不動産 N=10	運輸・倉庫 N=5	銀行・ 証券・ 保険など N=26	商社・ 卸売業 小売業 N=13	情報・通信 N=12	サービス N=25	その他 N=0
取締役	6.7%	5.2%	6.6%	10.0%	9.9%	4.2%	6.8%	0.0%
社外取締役	17.7%	22.2%	27.3%	19.3%	26.5%	15.4%	5.9%	0.0%
取締役兼執行役	3.9%	0.0%	3.8%	9.5%	2.6%	0.0%	4.3%	0.0%
執行役 / 執行役員	5.1%	0.4%	4.7%	4.0%	5.0%	6.0%	7.3%	0.0%
監査役 / 監査委員	5.2%	0.0%	6.3%	8.9%	2.2%	5.0%	2.6%	0.0%
社外監査役 / 社外監査委員	7.4%	0.0%	0.0%	10.3%	4.0%	8.3%	0.0%	0.0%
部長級	4.9%	0.5%	3.2%	5.5%	4.8%	8.4%	9.9%	0.0%
課長級	9.6%	4.0%	4.9%	17.7%	10.6%	10.0%	15.0%	0.0%
部長級以上	5.0%	0.6%	3.4%	5.6%	5.0%	8.1%	9.3%	0.0%
課長級以上	8.4%	3.2%	4.6%	14.6%	9.2%	9.4%	13.0%	0.0%

⁷ 表では、全業種の平均値より高い数値に網掛けしている。

《最若年齢》 ※男女含めた最若年齢のスコアを掲載



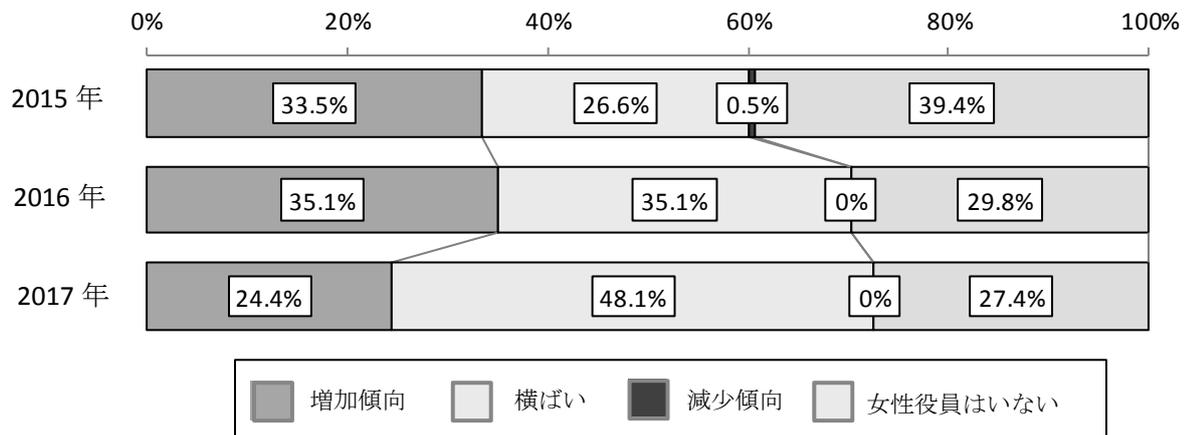
《最高年齢》 ※男女含めた最高年齢のスコアを掲載



◆女性役員の比率では、今回は「横ばい」という回答が48.1%（前年35.1%）と高くなっている。女性管理職の比率をみると、「増加傾向」という回答は77.0%（同75.4%）と、前回と同水準であるものの、年々高まっている。

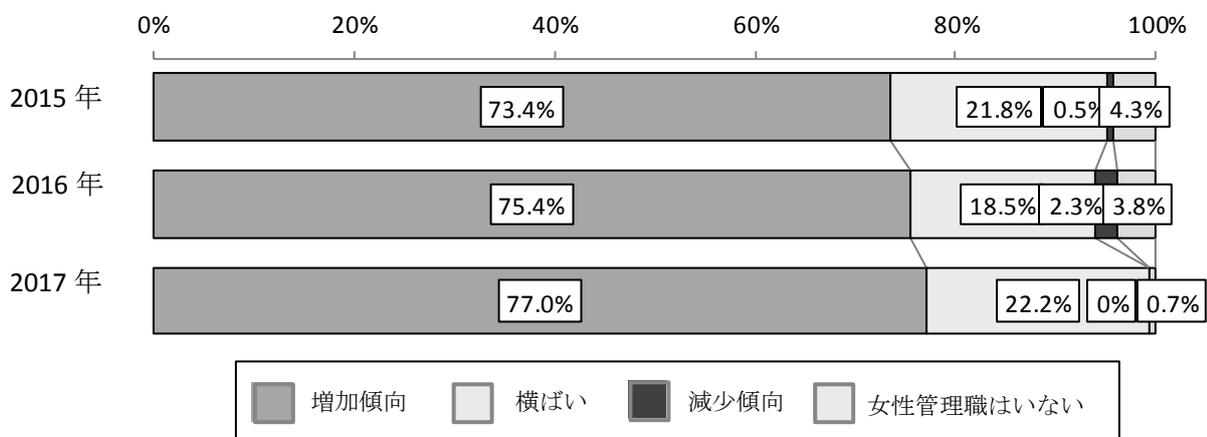
Q. 女性役員の比率の推移は、どのような傾向にありますか。

n=135



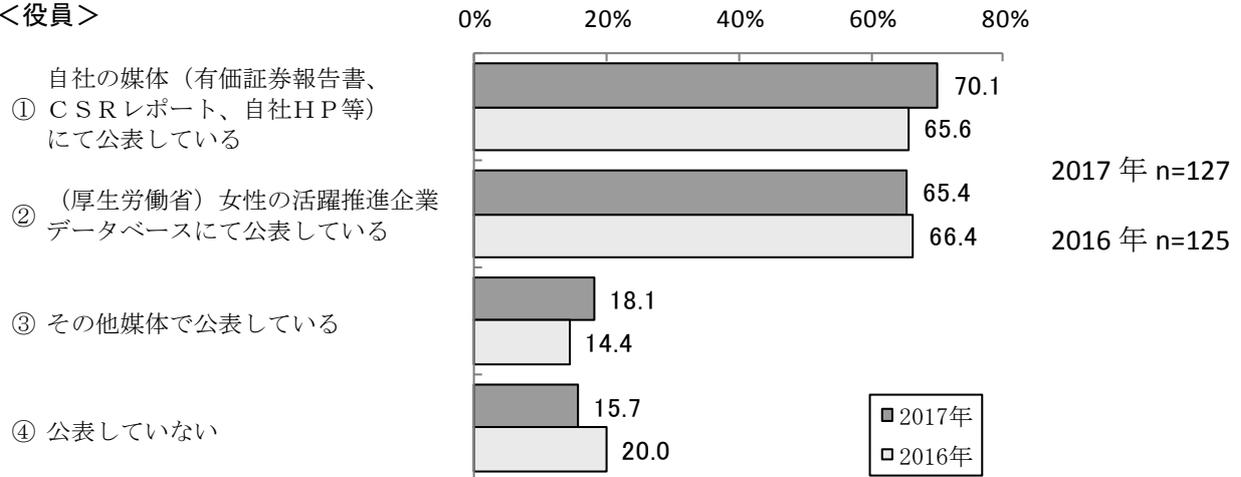
Q. 女性管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。

n=135

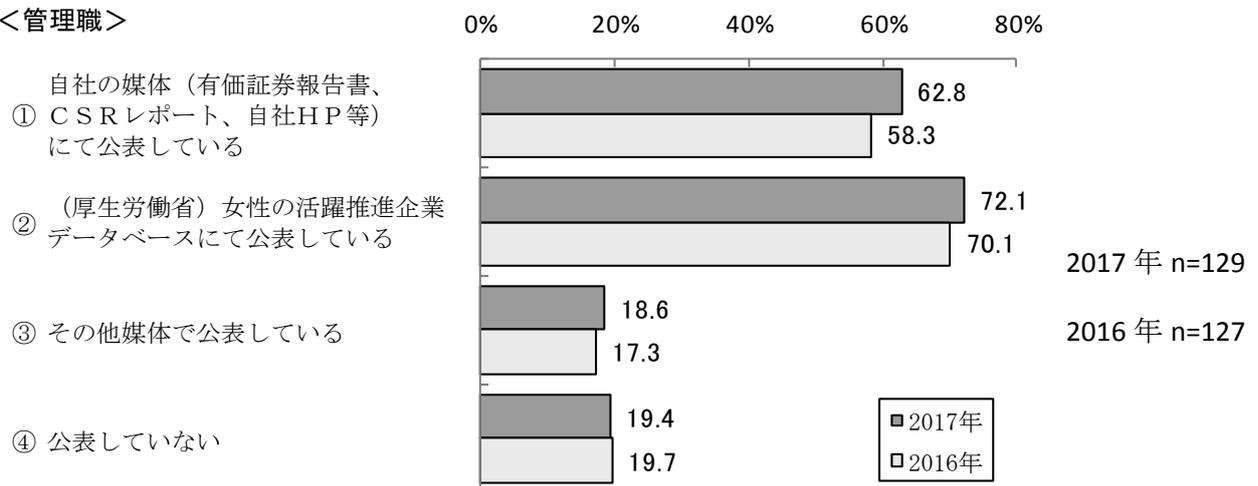


Q. 役員及び管理職の男女別構成を、公表していますか。(複数回答可)

<役員>



<管理職>



《その他の媒体》 ※有効回答のみ

- ・コーポレートガバナンス報告書
- ・東洋経済刊行物（就職四季報・CSR企業総覧）
- ・経団連ホームページ
- ・内閣府男女共同参画局ホームページ
- ・なでしこ銘柄パンフレット
- ・ポジティブ・アクション情報ポータルサイト

《役員及び管理職の男女別構成を公表していない主な理由》 ※有効回答のみ

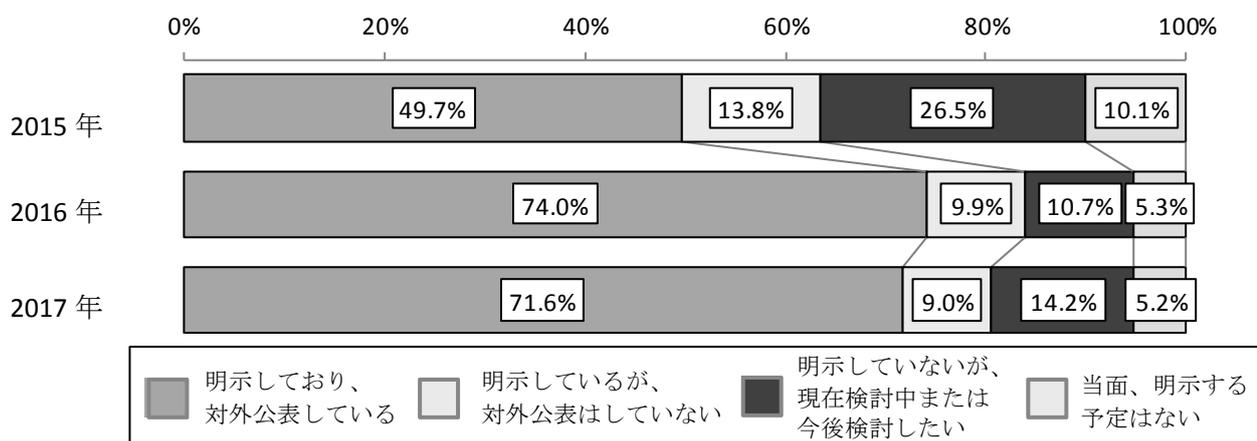
- ・人数多数につき役員以上のみ公表としている。
- ・すでに管理職への登用は男女の区別なく進んでいる。

(2) 女性の登用・活用の経営指針や経営計画等における明示

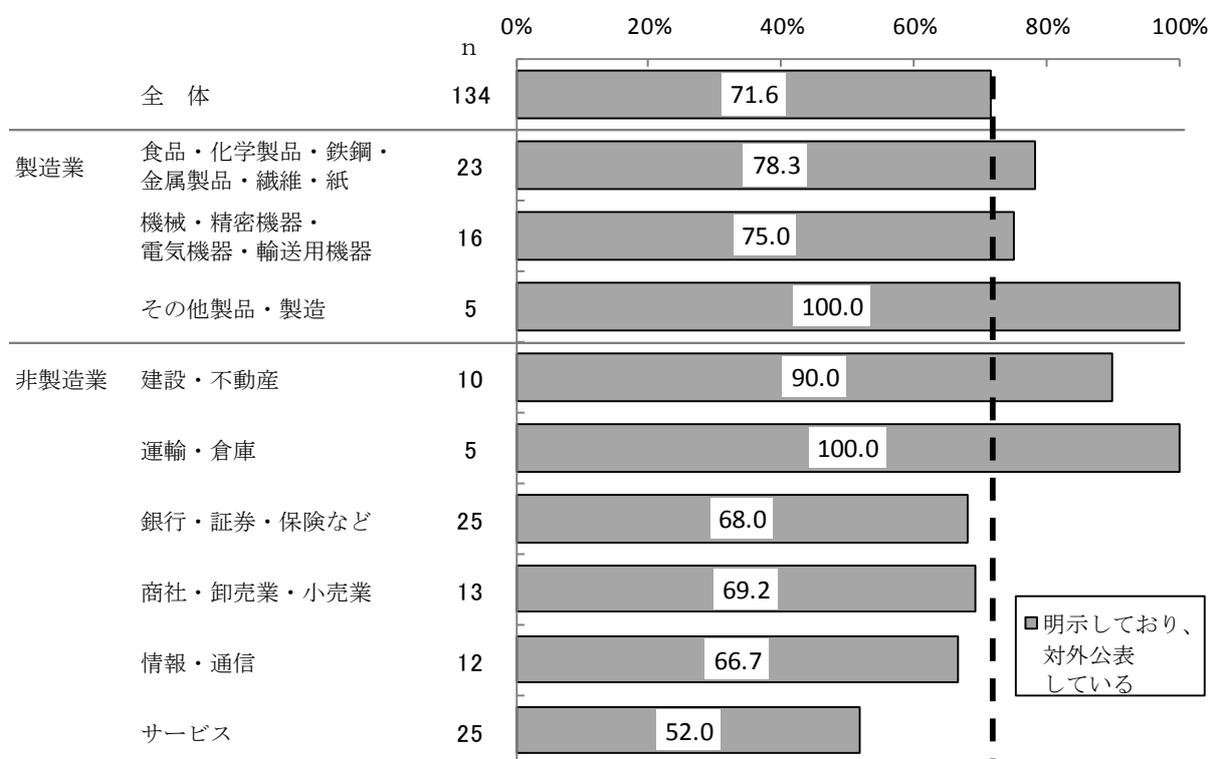
◆経営指針や経営計画等で明示し、対外公表している企業は71.6%にのぼる。

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=134



《業種分類別》



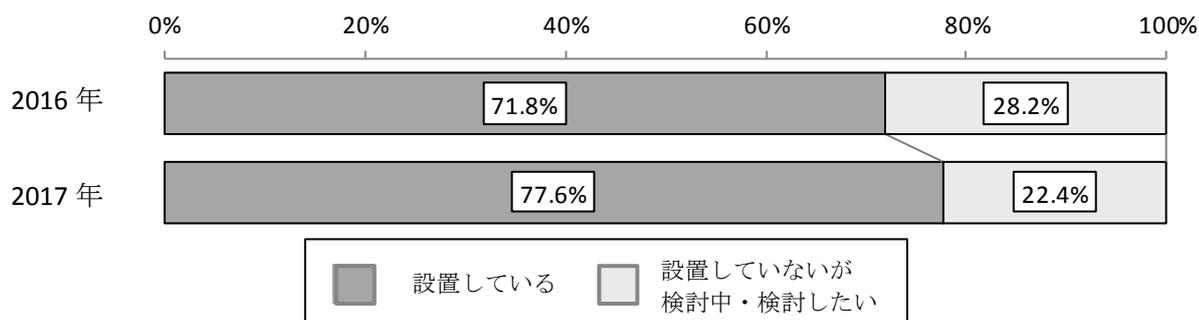
⁸ 該当企業が10社未満の場合は、類似する業種と同じ括りで集計した。非製造業の「サービス」には、「コンサルティング」「研究所」「ホテル」「エンターテインメント」「広告」「教育」等が含まれる。n=30未満の場合は、参考値としての取扱いとする。点線は、「明示しており、対外公表している」の全体結果（71.6%）を指す。

(3) 女性の登用・活用を推進する組織の設置

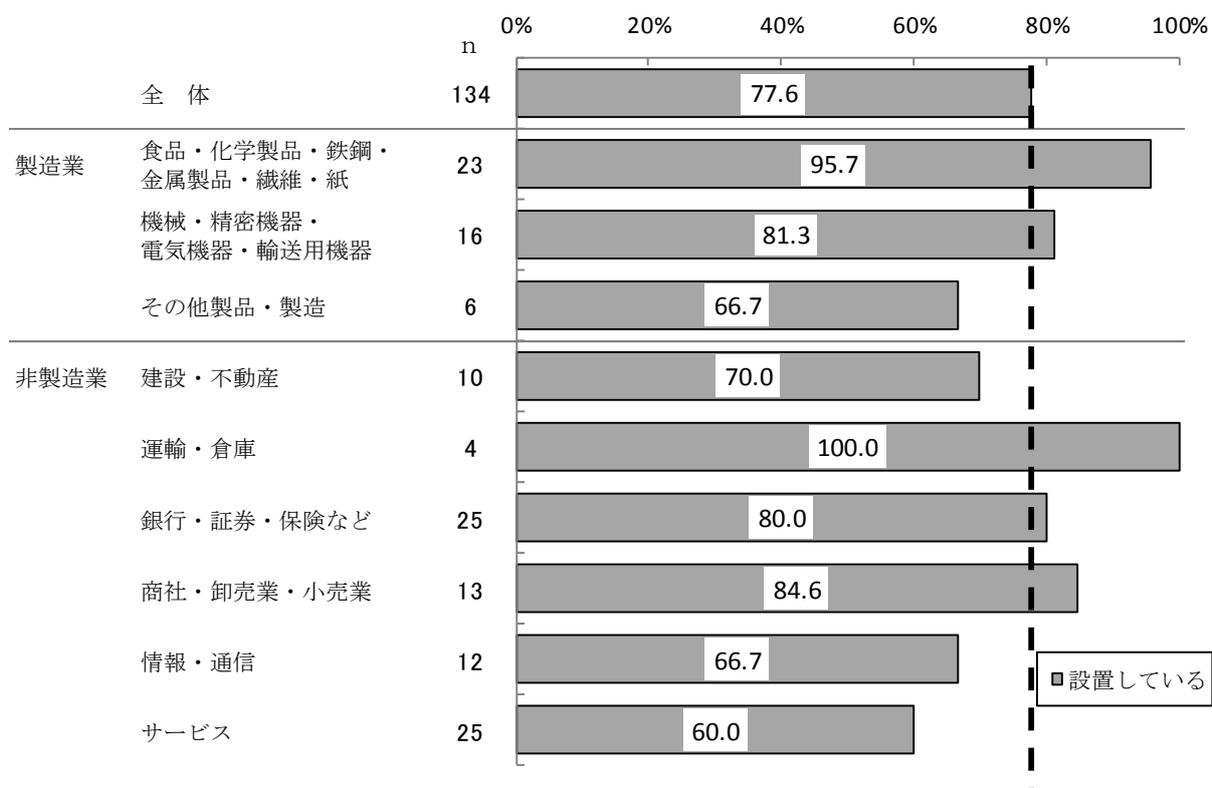
◆77.6%(前年 71.8%)の企業が既に設置しており、2016 年を上回る。

業種別では、「運輸・倉庫」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9割以上(95.7%)が設定している。

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=134



《業種分類別》

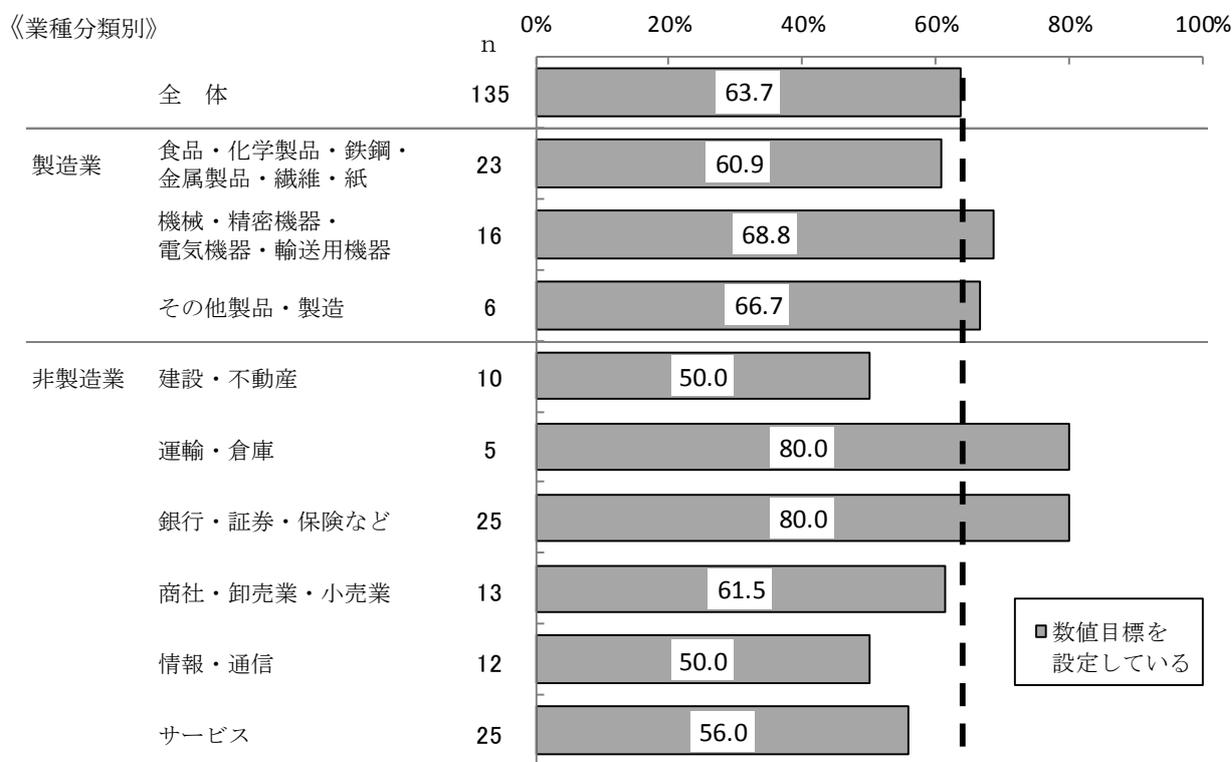
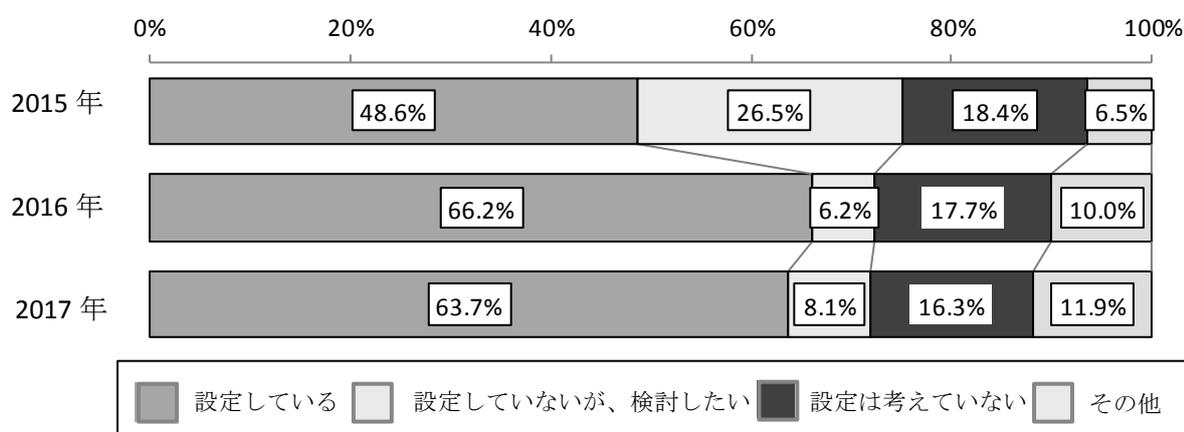


⁹ 点線は、「設置している」の全体結果(77.6%)を指す。なお、n=30未満は参考値として取り扱う。

(4) 女性管理職登用の具体的数値目標の設定

- ◆6割以上(63.7%)の企業が数値目標を設定している。
- ◆日本政府が「指導的地位に占める女性の割合を2020年までに30%とする」目標を掲げたことも影響し、数値目標設定企業(延べ92社)のうち、2020年と設定している企業が7割(延べ66社)にのぼり、数値目標平均は24.1%となった。

Q. 女性管理職の登用に関する具体的数値目標(日本国内のみ)を設定していますか。 n=135



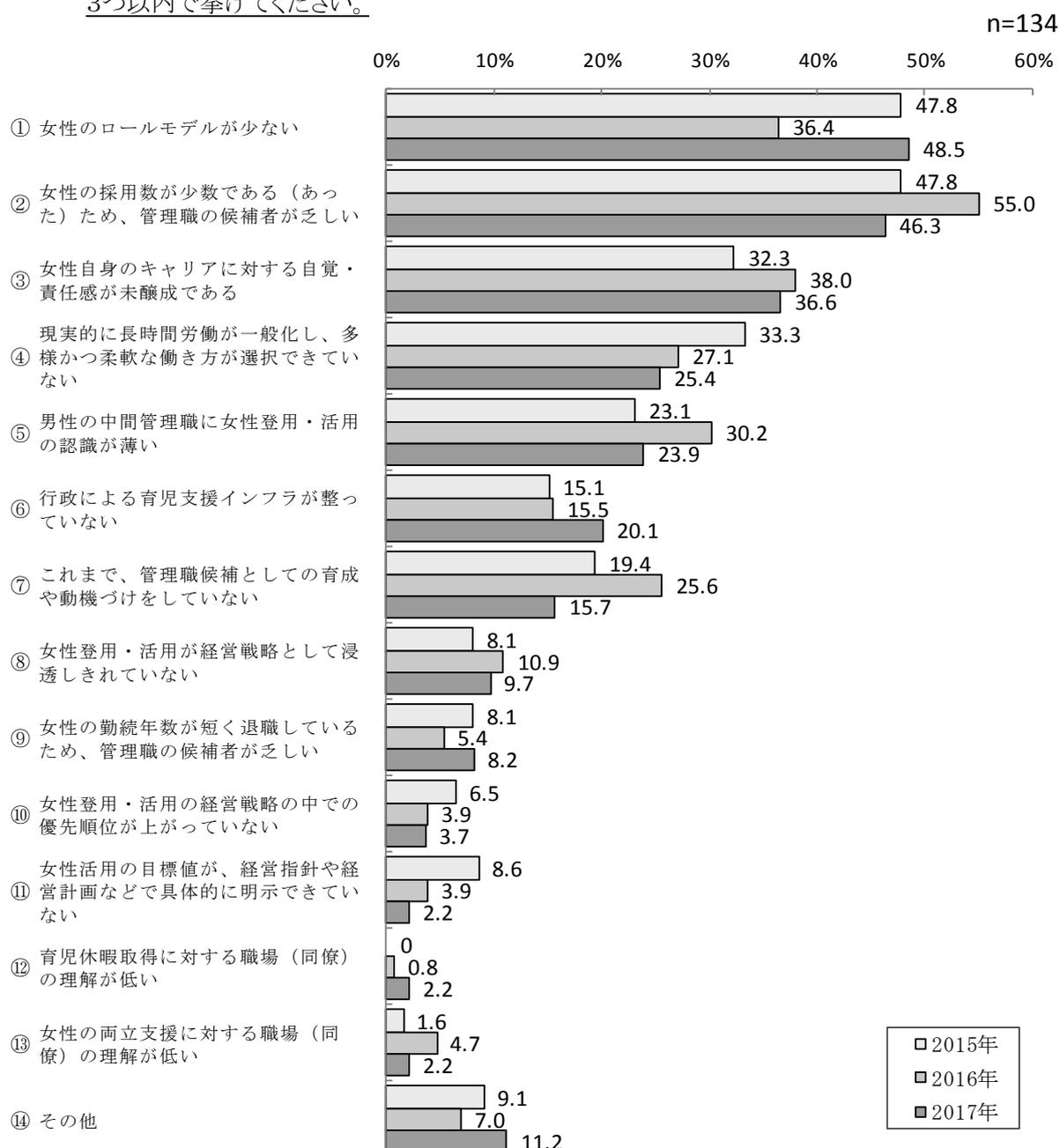
¹⁰ 点線は、「数値目標を設定している」の全体結果(63.7%)を指す。なお、n=30未満は参考値として取り扱う。

(5) 女性の登用・活用に向けた課題

◆「女性のロールモデルの少なさ(48.5%)」「女性の採用数・管理職候補者の少なさ(46.3%)」が主要課題となっている。

◆「女性自身のキャリアに対する自覚・責任感の未醸成(36.6%)」も課題。

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。



(6) 女性の登用・活用に関するボトルネック

◆ボトルネックとしては、「ロールモデル/キャリアプランが未確立」「人材不足（管理職候補・理系技術職等）」「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」「習熟を積む機会の少なさ」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)

ロールモデル/キャリアプランが未確立

- ・女性社員に対して、自らが管理ポストに就き活躍するイメージを惹起するようなロールモデル、もしくはそのイメージを提示できていない。職場や管理職層に対しても同様で、性別に係わらず、キャリアを積み活躍するという意識が根付いていない。
- ・管理職に占める女性割合が低く、事業の意思決定に参画する女性が少ない。
このためロールモデルが少なく、女性社員がキャリアアップに向けたビジョンを描き難い。

人材不足（管理職候補・理系技術職等）

- ・新卒で女性の採用に力を入れ始めたのが3年前であり、管理職登用のキャリアレベルに至っていない。女性のキャリア採用にも力を入れているが、管理職層の女性候補者の数が限られるため、採用数はいまだ不足している。
- ・IT業界で活躍している女性（特にエンジニア）がそもそも少ないことが根本原因と考えられる。そのため女性社員の比率を上げることが難しく、ひいては管理職の候補者プールが作りづらい状況に陥っている。行政による育児支援インフラ整備やSTEM教育¹¹の推進を期待したい。

伝統的なジェンダー意識（男女の役割意識）

- ・現在、総合職女性は20%程度で、女性総合職がほとんどいない部署もあることから、女性部下のマネジメントに戸惑いを感じている男性管理職がいる。無意識のバイアスが存在し、「女性はこういうものだ」という決めつけが多いことも問題。
- ・既に存在する上司などの「経験や力で引っ張る強いリーダー像」に捕らわれてしまう無意識の先入観（アンコンシャスバイアス）の存在が女性活躍推進の障害であると考えている。

残業を前提とした業務形態

- ・意思決定や業務プロセスに非効率な部分が残っており、特に管理職を中心に長時間労働になる傾向があり、両立の阻害要因となることがある。
- ・女性だけでなく、男性も含めた全社員にとって働きやすい環境の整備、とりわけ長時間労働の改善が喫緊の課題だと認識している。
残業が常態化した働き方では、時短勤務からフルタイム勤務への復帰が遅れることや、上職の過度な配慮により、結果的に育児に軸足をおく働き方を選択し、活躍の幅が限られてしまう。

¹¹ “Science, Technology, Engineering and Mathematics”の略で、科学・数学・技術領域に重点を置く教育。

習熟を積む機会の少なさ（男性に比べて）

- ・女性社員に対する若年期からのタフなジョブアサインメント（機会を与え、期待して、鍛える）が男性社員と比較して不足していた結果であると考えており、現在、若年層から管理職層までを対象とした人材パイプライン形成に向けた取組みを行っている。
- ・女性社員については、出産や育児によるキャリアの中断や、上司の個別事情への慮り(子供がいるから転勤や海外勤務は無理等)から、男性社員に比べ十分な(異動)経験を積みにくい状況があった。この改善のために、本人と上司が、個別事情、役割期待、育成方向を共有し、個別キャリアプランを策定することで、女性社員のキャリアへの意識強化および活躍できる人材の育成につなげている。
- ・企画等を伴わない事務に長年従事するうちに自らのキャリアに枷をはめてしまい、女性社員がキャリアアップを諦めてしまうケースがある。

現マネジメント層の意識改革

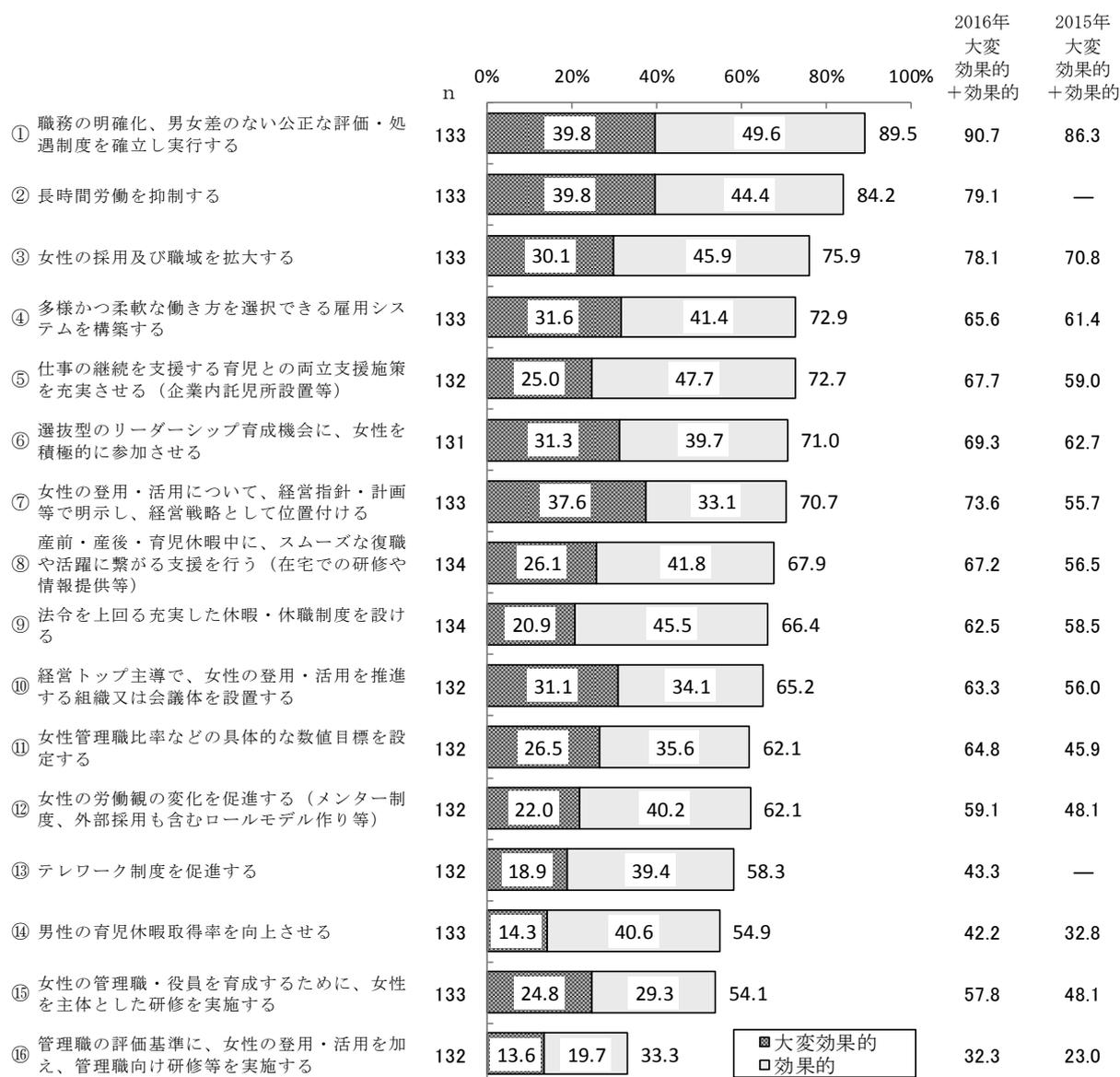
- ・男性管理職の女性のキャリアアップへの理解とサポート体制の構築不足。また、キャリア支援、育成のためのマネジメントスキルが不足している。
- ・中間管理職の意識およびマネジメントスタイル改革が課題である。ダイバーシティの必要性について、理論的には理解しているが、具体的なマネジメントは過去のやり方や考え方から抜け出せていない。

(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(大変効果的+効果的 89.5%)」「長時間労働の抑制(同 84.2%)」「女性の採用及び職域を拡大する(同 75.9%)」等が上位に挙がる。
- ◆前年に比べて、効果が高まっている施策が多く、「⑬テレワーク制度を促進する(58.3% 前年 43.3%)」「⑭男性の育児休暇取得率を向上させる(54.9% 同 42.2%)」が特に上昇している。

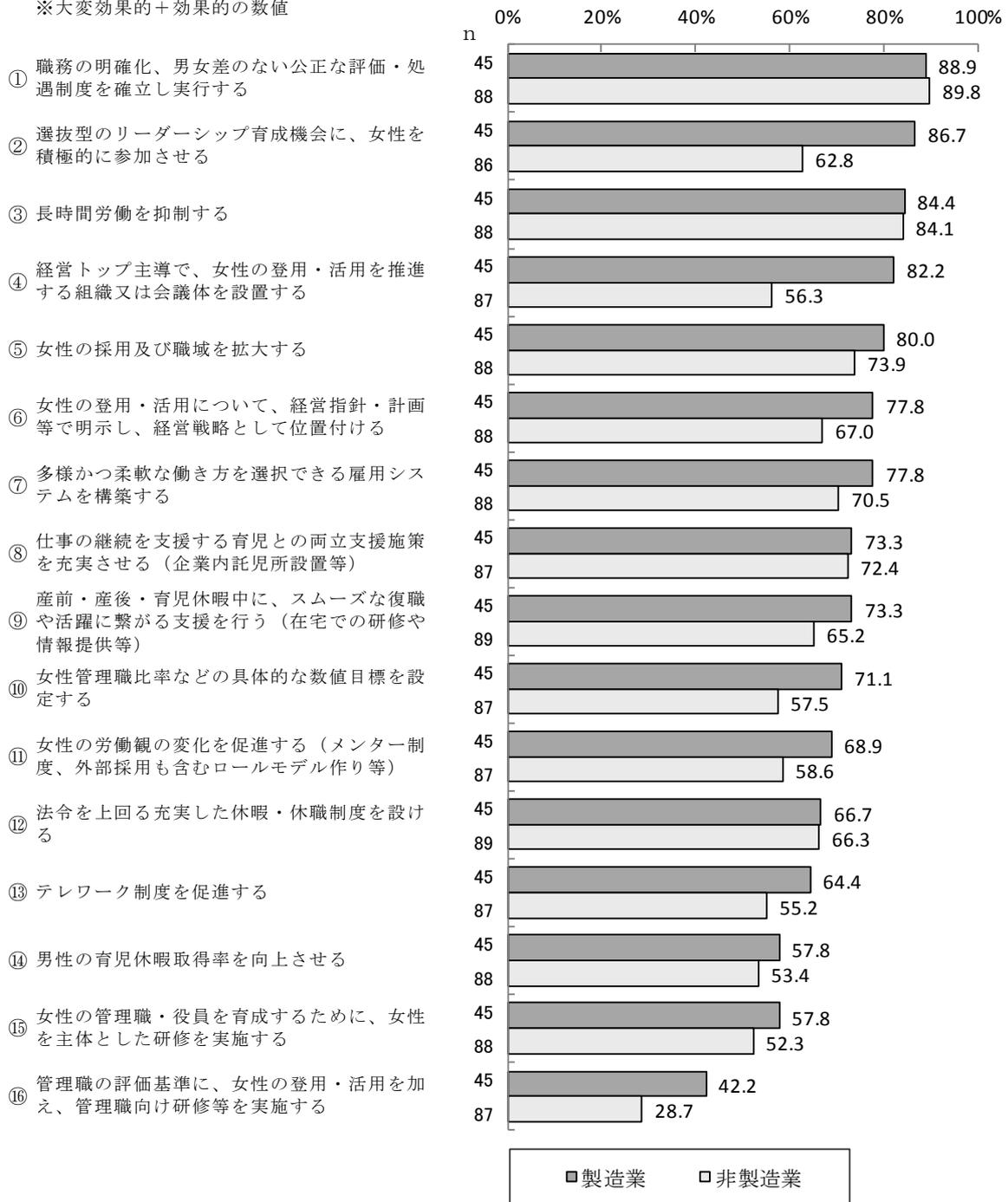
Q. 女性の登用・活用のために実行している施策の効果について、お答えください。

(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)



《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

◆「女性の視点を通じた商品・サービスの改善や新商品・サービスの開発」「職場環境の改善(業務効率化・働きやすさ等)」「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。

女性の視点を通じた商品・サービスの改善や新商品・サービスの開発

- ・子育て中の女性リーダーとワーキングマザー社員が中心となって、世界初(※)のハンドソープで洗えるスマートフォンを開発。翌年には親が安心して子どもの成長を見守れる、そして子ども自身も使って楽しめる、通話機能に対応したウォッチ型ケータイを発表した。
※世界初は商品発表の2015年12月時点。
- ・商品開発におけるイノベーションを主な目的に「女性目線開発プロジェクト」を2013年に発足。社内横断的に幅広い部門の女性社員で構成し、女性誌と共同で購読者にアンケートを実施するなど既存の手法にとられない活動から開発した住宅商品は社内外から大きな共感を得た。

職場環境の改善(業務効率化・働きやすさ等)

- ・工場内安全パトロールはこれまで全て男性社員が行っていたが、女性社員も参加する取組みを進め、女性目線での課題発見や4S(整理・整頓・清潔・掃除)の気付きを与えるなどの成果を得た。男性・女性社員ともに刺激を受けるとともに安全意識の向上にもつながった。
- ・女性管理職が「女子マネージャー会」を草の根的に発足させ、次期女性管理者候補への働きかけ、自身の成長、職場の風土活性化を目的として活動。組織横断のネットワークを自主的に構築し、会社への提言活動などを行なっている。

社内コミュニケーションの活性化

- ・女性ならではの細やかな視点と配慮で経営層と現場をつなぎ、会社全体の円滑なコミュニケーションや活性化に貢献。経営層に対しても率直に発言し、新たな気付きを生んでいる。
- ・登用された女性は、職務に対する意欲と責任感を更に高めているとともに、部門内や部門間のコミュニケーション向上にも貢献しており、全体として業務の効率化につながっている。

女性社員のキャリア志向、モチベーションの向上

- ・意欲と能力のある女性を積極的に管理職登用することで、社内におけるロールモデルが増え、女性社員全体のキャリアアップ意欲が上昇した(2014年度46.1%→2016年度51.5%、女性社員に限定した場合、2016年度初めて50%を超過)。
- ・本社リーダー層の女性社員(5名)が女性活躍プロジェクトを立ち上げ、若手の本社女性社員向け(約180名)にセミナーを開催。近隣企業(異業種)と共同開催し、今後のキャリア形成に大きな影響をもたらしている。女性管理職候補層の割合も59.9%まで上昇。

女性の就業者数の増加

- ・地域限定総合職を設けることによって、女性の採用数が増加した。

(9) 家族手当（配偶者手当・子ども手当）

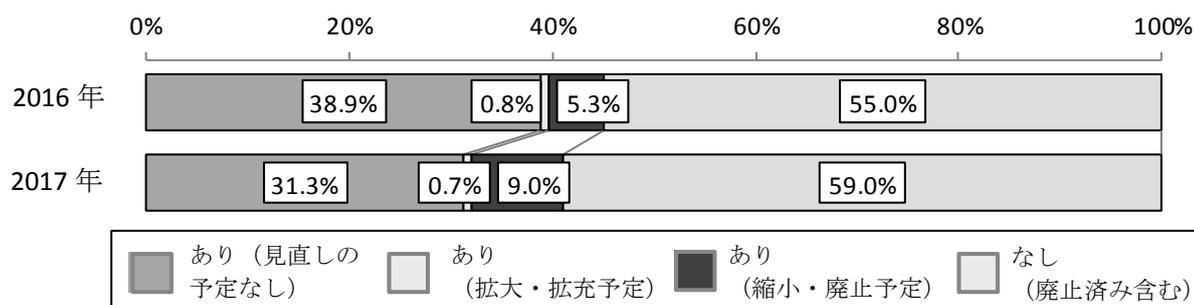
- ◆配偶者手当の導入率は4割(41.0%)で、2016年(45.0%)を下回る。
- ◆子ども手当は49.3%の企業が制度を導入しているが、年々減少してきている。一方、次世代育成支援等の観点から、今後拡大・拡充を検討する割合が増加している。

配偶者手当制度のある企業は41.0%。そのうち、「見直しの予定はない」が31.3%。どちらも前年を下回る(手当制度あり:前年45.0%、見直しの予定なし:前年38.9%)。

子ども手当制度がある企業は49.3%で、年々減少傾向。毎月の一人当たりの支給額の平均は12,392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(83.1%)の企業が、今後の見直しの予定はないと回答している。

Q. 配偶者手当の制度の状況について、お答えください。

n=134

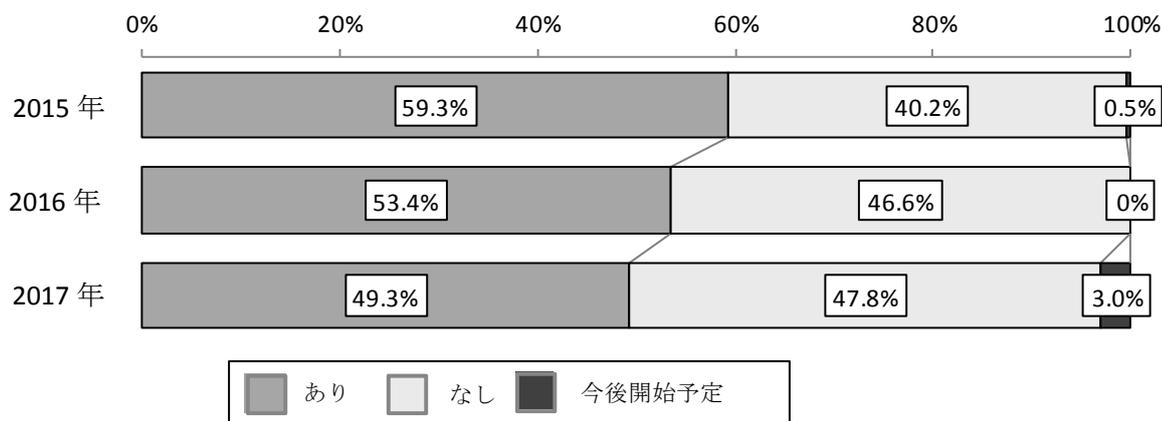


《配偶者手当を縮小する主な理由》

- ・ 属人的要素に基づく手当は極力減らしていきたい。また、共働き世帯が増えており、子ども手当は良いとしても配偶者手当はその意義がなくなってきている。
- ・ 税扶養範囲の法改正に伴い、対象者の範囲と支給額について今後見直す予定。
- ・ 次年度扶養手当を22歳までの収入のない子に対し、第1子10,000円、第2子以降1人2,000円を支給する「子ども手当」に改正予定。
- ・ 女性の就労促進・活躍支援、ライフプラン選択の多様化、仕事と成果に応じた処遇へのシフト等の観点から見直しを検討。

Q. 貴社における子ども手当制度はありますか。

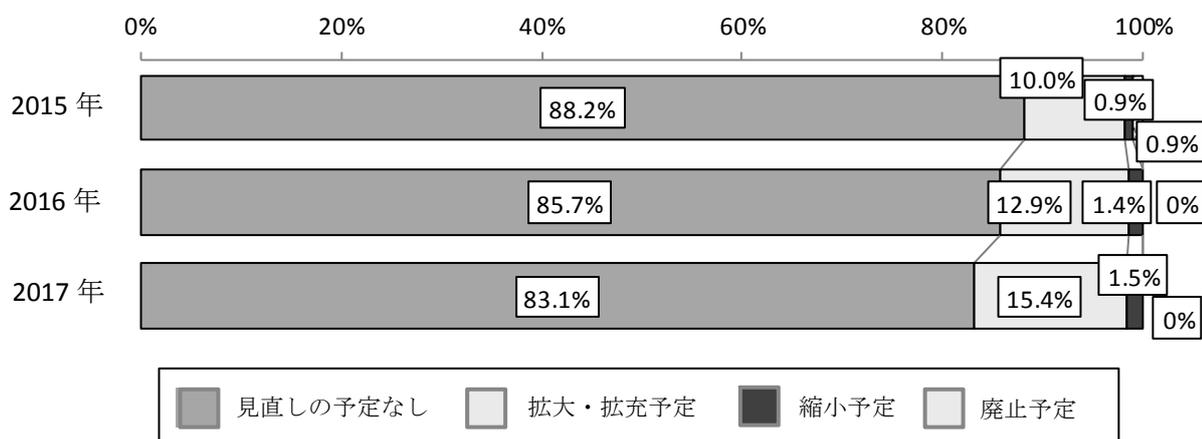
n=134



※毎月の一人当たりの支給額の平均：12,392円

Q. 今後、子ども手当の制度見直しの予定はありますか。

n=65



《子ども手当を拡充する主な理由》

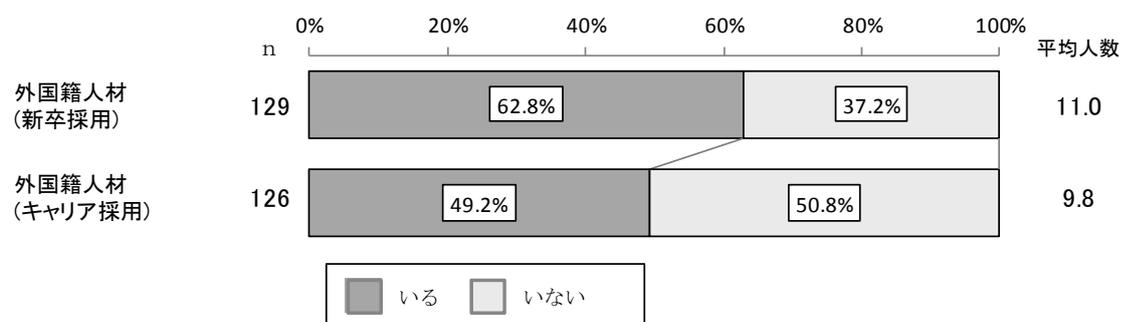
- ・ 育児休業を1か月取得している社員を対象に子ども手当(チャイルドケア支援金)として、年額30万円を一括支給している。今後、男性社員の積極的な育児参加を促進するため、制度の更なる啓蒙を図る。
- ・ 「子育てしながら働くこと」を積極的に支援する趣旨から見直しを検討。
- ・ 現在の生計扶助目的の家族手当から次世代育成支援を目的とした手当に転換することを検討しているため。
- ・ 若手、子育て世代の負担軽減のため。

3. 外国籍人材の採用・登用・活用

(1) 外国籍人材¹²の新規採用の状況

- ◆外国籍人材の採用状況はキャリア採用(49.2%)より新卒採用(62.8%)が多い。
- ◆業種別では、新卒・キャリア採用ともに、非製造業より製造業が多い。
- ◆従業員規模別では、新卒・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(92.2%)が、キャリア採用(61.2%)と比べて、多い。

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



<新卒採用>外国籍人材(新卒)の新規採用数(2016年度総合職)

	全体 N=129	製造業 N=44	非製造業 N=85	従規5,000人 未満 N=78	従規5,000人 以上 N=51
いる	62.8%	70.5%	58.8%	43.6%	92.2%
いない	37.2%	29.5%	41.2%	56.4%	7.8%
平均(いる人ベース)	11.0人	8.5人	12.5人	6.9人	13.9人

<キャリア採用>外国籍人材(キャリア)の新規採用数(2016年度総合職)

	全体 N=126	製造業 N=43	非製造業 N=83	従規5,000人 未満 N=77	従規5,000人 以上 N=49
いる	49.2%	60.5%	43.4%	41.6%	61.2%
いない	50.8%	39.5%	56.6%	58.4%	38.8%
平均(いる人ベース)	9.8人	4.7人	13.6人	4.0人	16.0人

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「外国籍人材」と定義している。

(2) 外国籍人材の役員・管理職への登用

- ◆全体では、社外取締役などで外国籍人材の登用が目立つ。
- ◆親会社(本社)では、部課長級に加え、取締役、執行役/執行役員¹³の外国籍人材の登用が進んでいる。

役員・管理職における外国籍人材の登用状況は、前年と同様、社外取締役(6.4%)、執行役/執行役員(4.3%)で高く、また取締役(4.5%)も前年を上回る。

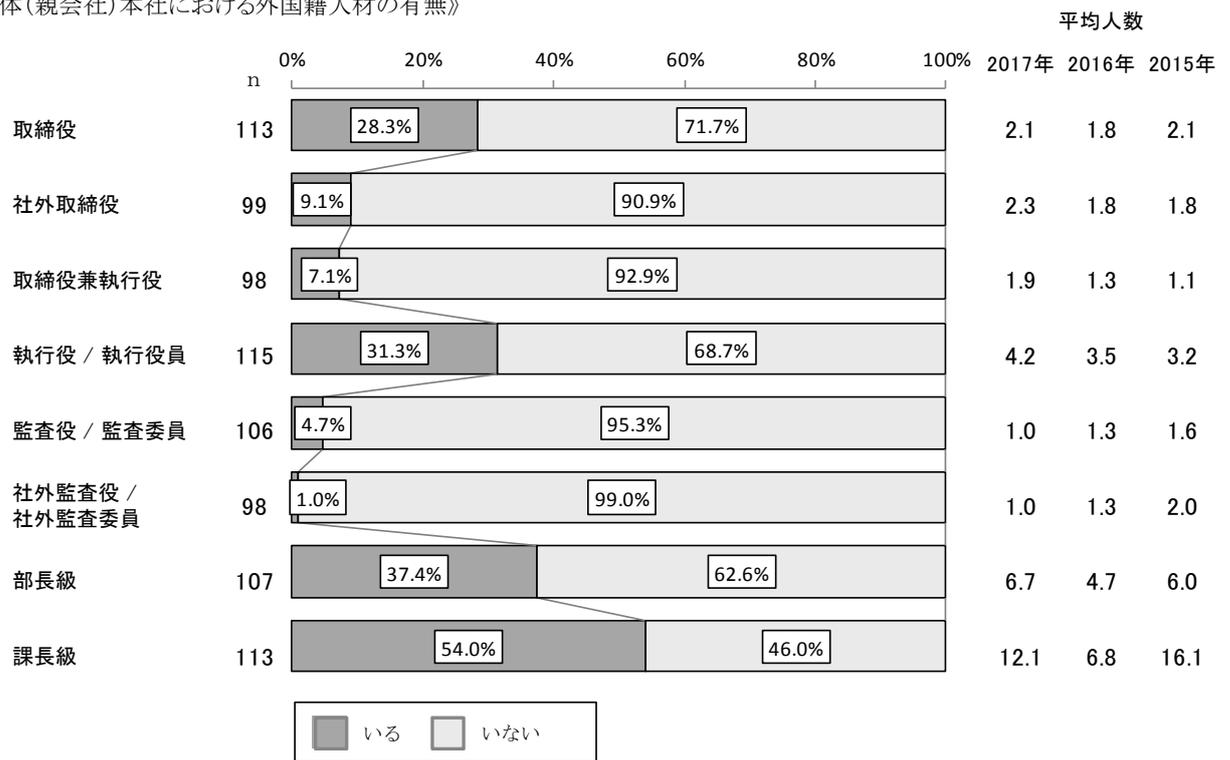
非製造業に比べて、製造業における外国籍人材を登用する割合が高いのは、前年と同様。

Q. 貴社の外国籍人材の役員・管理職数¹³についてお答えください。

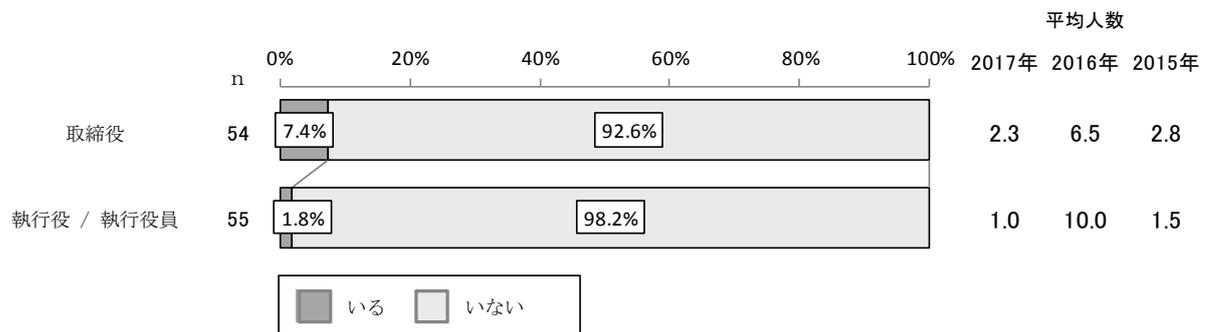
	2015年			2016年			2017年		
	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業	全体	製造業	非製造業
取締役	2.8%	4.0%	1.9%	2.6%	5.8%	1.0%	4.5%	7.7%	2.6%
社外取締役	5.9%	7.0%	4.6%	5.2%	11.5%	1.4%	6.4%	11.5%	3.4%
取締役兼執行役	1.4%	2.0%	1.0%	1.1%	1.6%	0.7%	3.0%	7.2%	0.7%
執行役 / 執行役員	3.4%	5.2%	2.3%	4.2%	8.0%	1.3%	4.3%	10.2%	1.7%
監査役 / 監査委員	1.5%	1.2%	1.9%	1.7%	3.0%	0.7%	1.0%	1.5%	0.7%
社外監査役 / 社外監査委員	1.7%	2.0%	1.5%	1.4%	3.5%	0.0%	0.4%	1.1%	0.0%
部長級	0.6%	0.6%	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%
課長級	0.7%	0.4%	0.9%	0.3%	0.4%	0.2%	0.5%	0.5%	0.5%
部長級以上	0.9%	1.0%	0.8%	0.9%	1.3%	0.7%	0.9%	1.3%	0.7%
課長級以上	0.7%	0.6%	0.8%	0.4%	0.6%	0.3%	0.6%	0.7%	0.6%

¹³ 回答企業の各階層の合計人数に対する外国籍人材の割合で計算した。

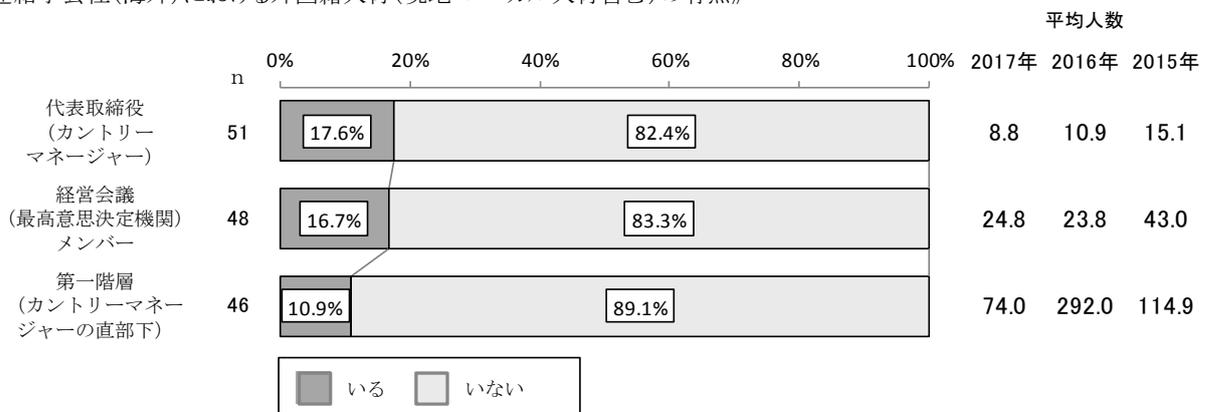
《単体(親会社)本社における外国籍人材の有無》



《連結子会社(国内)における外国籍人材の有無》



《連結子会社(海外)における外国籍人材(現地・ローカル人材含む)の有無》



¹⁴ 平均人数は、「当該役職に就く外国籍人材がいる」と答えた企業における平均人数を指す。

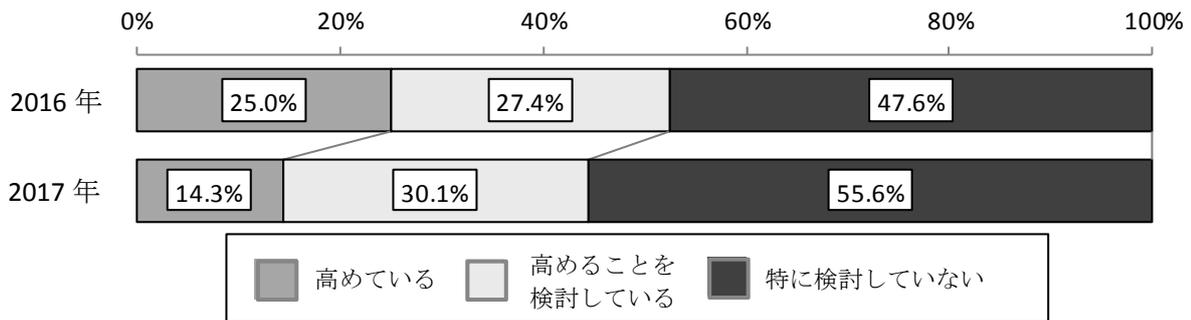
(3) 外国籍人材の採用の状況

◆今後、外国籍人材の比率を高めていく企業は 14.3%で、2016 年を下回る。
また、特に検討していないが半数以上 (55.6%) を占める。

Q. 外国籍人材の採用(日本国内のみ)の状況について、お答えください。

今後、外国籍人材の採用を重視し、外国籍人材の比率を高める予定ですか。

n=133



(4) 外国籍人材の採用・登用・活用に関する課題と取組み

- ◆「日本語でのコミュニケーション」「職場・現場での受け入れ態勢」等が課題として挙げられている。
- ◆「入社後のサポート体制の確立」「人材交流」「語学研修の実施」等が効果を発揮した施策として挙げられている。

Q. 外国籍人材の採用・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》

日本語でのコミュニケーション

- ・ 日本語は話すことが出来ても、会話の中からニーズを汲み取るレベルにはないケースもあり、特に顧客をもつ営業職などは困難な場面がある。
- ・ 社内でのコミュニケーション(社員向け周知やシステム等)が日本語を前提としたものとなっており、日本語スキルが低い外国籍人材へのサポートが課題。また、日本国内の税務や住民登記等の各種行政届け等が外国籍社員に理解しづらく、日常面のサポートも必要。

職場・現場での受け入れ態勢

- ・ 日本人の語学力不足をはじめ、意識改革を含めた受入環境の整備が追いついておらず、外国籍社員、受入部門双方でフラストレーションが発生している。
- ・ 外国籍人材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。

《取組み》

入社後のサポート体制の確立

- ・ 入社時の生活立ち上げや異文化理解へのサポート、全社員向け発信物(イントラネット)の英語化や日本語自己啓発へのサポート、受入部署の上司へのオリエンテーションを実施。

人材交流

- ・ 国内外グループ会社の人材交流を進めており、日本からの海外派遣のみならず、海外グループ会社のナショナルスタッフを日本の各部署に受け入れている。また、世界各国から選抜した人材を育成する取組みやグローバル経営を担える人材をデータベース化するとともに、適時・適材・適所で配置可能な体制の構築を目指して、外国籍人材を含めたグローバルな人材データベースの構築・運用を進めている。

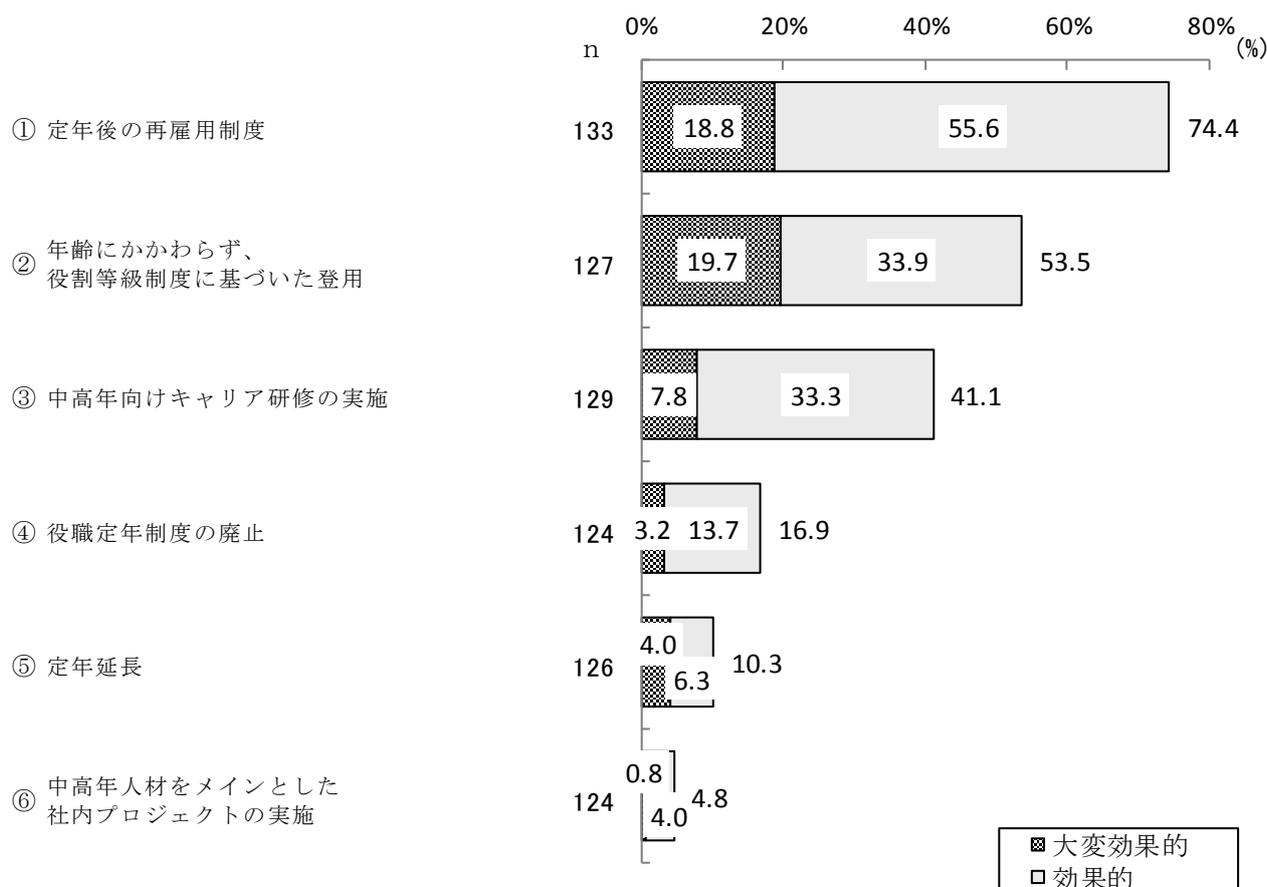
語学研修の実施

- ・ 定着率が全体と比較して低いため、採用段階で会社の文化に親和性が高いかをよくチェックし、入社後も外国籍社員向け研修を設ける等の対策を実施している。

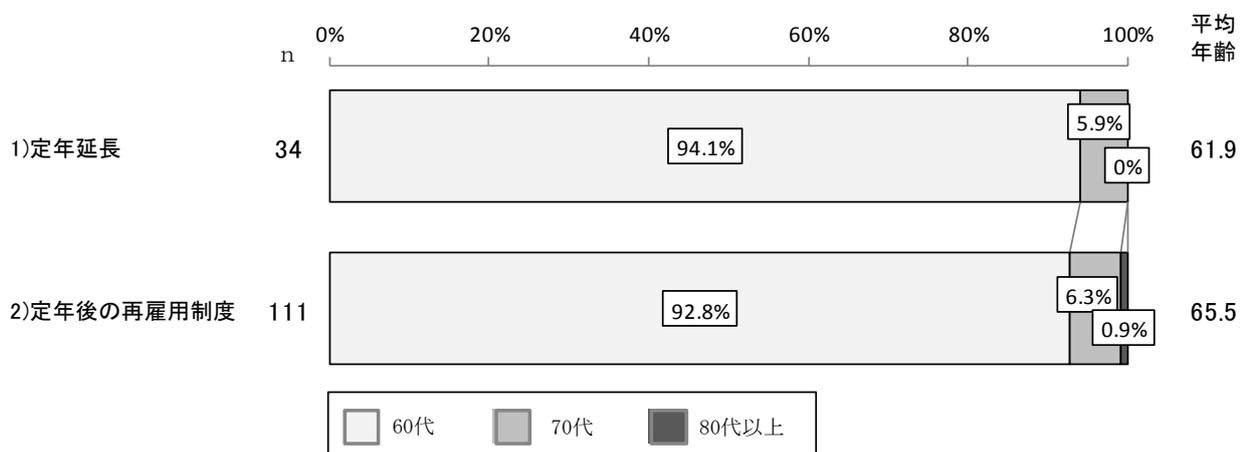
4. 中高年人材の登用・活用

◆効果的な施策(大変効果的+効果的)としては、「定年後の再雇用制度(74.4%)」が突出。以下、「年齢にかかわらず、役割等級制度に基づいた登用(53.5%)」「中高年向けキャリア研修の実施(41.1%)」が上位に挙がる。

Q. 中高年人材の活躍を促すため、貴社で実行している取り組みの効果について、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)



《最長年齢》



◆中高年人材の登用・活用に関する取組みとしては、キャリアプランやキャリアデザインを自身で考え、かつ切り開いていくための支援策が中心となっている。

Q. 中高年人材の登用・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・取組み》

今後のキャリアプラン、ライフプランに関する研修

- ・ 50歳、55歳時にキャリアデザイン研修を実施（50歳時は全員必須。55歳時は任意。ただし再雇用希望者は全員必須）。会社からの期待等を踏まえ、今後のキャリアビジョンと、ビジョン達成に向けた行動計画を策定する。
- ・ シニア世代社員のキャリア形成の自律化とキャリア選択に必要な自己スキル開発の明確化を目的に、2015年から、50代の全社員を対象とした、社内キャリアセミナー「ゴールデンエイジプラン50」を1回約30名、2日間のコースで実施している。プログラムについては、自社の内部環境や人事制度にマッチした独自の内容を策定。ファシリテーターも社内のキャリアカウンセラーが担当し、実践的かつ具体的なプログラムとすることで、実施効果を高めている。

その他

- ・ 中高年人材が社外に転出できる「特別退職制度」という、会社が転籍先との給与の差額を保証しながら、キャリアプランを社外で実現できる場を紹介する仕組みを用意している。（1980年頃から運用）

5. 障がい者に対応する施策

- ◆「処遇方法(適切な業務がない)」「法定雇用率に対する対応」が課題として挙げられている。
- ◆取組みとしては、「施設や設備面の改善や専属スタッフの配置」「採用後のフォロー(面談等)・相談窓口の設置」「特例子会社の設立」「新たな職域の開発」等が挙げられている。

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》

処遇方法(適切な業務がない)

- ・ 精神障がい者の雇用義務化に向けて、職務開発は課題。店頭販売業務は職務として難しいことから、バックオフィスでどのようなことができるかを検討する必要がある。

法定雇用率に対する対応

- ・ 法定雇用率の上昇に伴い採用競争が激化し、コストの増大を招いている。

《取組み》

施設や設備面の改善や専属スタッフの配置

- ・ 障がい者雇用の社内窓口を設置し、個別の事情に応じたフォロー体制を構築している。
- ・ 車椅子を利用する社員のアクセシビリティ向上のために、入館カード読み取り機を低い位置に設置し、オフィスをバリアフリー設計にした。また、聴覚障がい者が利用できる IT ツールの導入なども検討中。
- ・ ビルディングツアーによる問題箇所の洗い出しとオフィス環境のバリアフリー化促進、支援ツール(ホームページリーダーや音声認識字幕システムなど)の研究開発や提供、障がいのある学生向けに長期インターンシッププログラムも実施した。

採用後のフォロー(面談等)・相談窓口の設置

- ・ 精神障がい者雇用の取組みとして、事業所内の独立したオフィスに常駐する精神保健福祉士兼企業在籍型ジョブコーチが随時相談に応じ、障がい特性に合ったアドバイスをしている。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。
- ・ 障がいを持つ社員自身が採用を担当し、障がい者の視点から入社前後のコミュニケーションを実施していることに加え、障がい者全員に対して定期的に産業医との面談を行い、勤務上の留意点を確認している。
- ・ カウンセリングの実施や、定期的に障がい者と面談する機会をつくり、より働きやすい環境をつくるために、職場での状況や課題などをヒアリングしている。

特例子会社の設立

- ・ 障がい者の働きやすい職場環境や特性に合わせたきめ細かな合理的配慮を、より柔軟に提供できる特例子会社を通じた採用に移行してきている。(例：月1回の通院休暇付与、短時間勤務の選択、障がい者用業務支援機器や専用ソフトなどの配備)。

新たな職域の開発

- ・ 知的障がい者を中心に、営業で活用する資材の印刷、封詰め等を担当してもらっている。作業も速く正確なことから、社内の評判が非常によく、営業部門からの業務依頼が絶えない。
- ・ バリアフリー専用のオフィスを設け、個々の障がい特性に合わせた職場環境を整えている。業務は、名刺データの電子化やアンケート集計、ハーブ農園での栽培業務など多岐に渡り、依頼量も作業レベルも年々拡大している。本社では、ヘルスキーパーとして、針やマッサージの施術を行うメンバーとして活躍できる環境も整備。

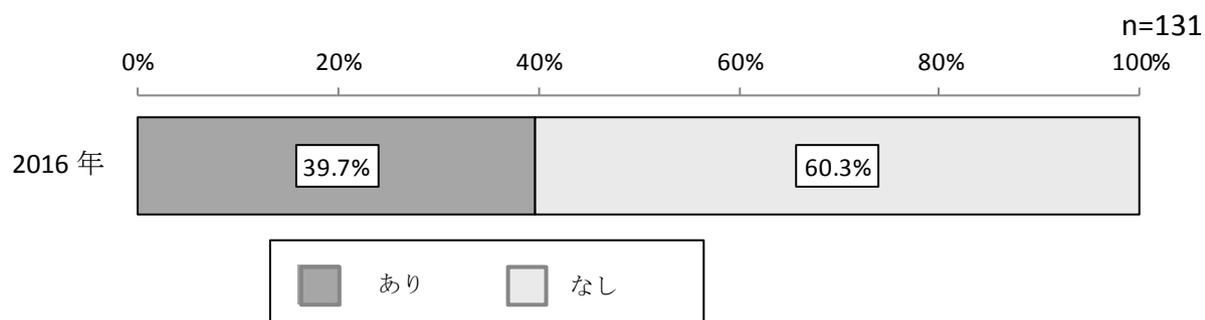
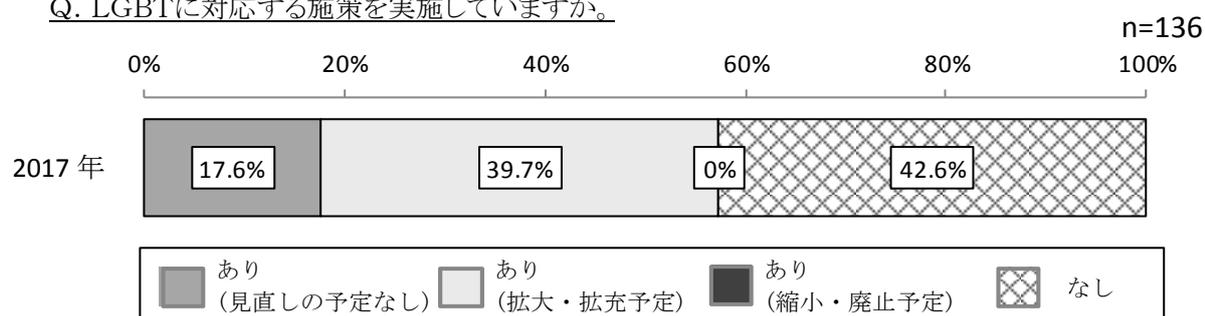
外部機関との連携

- ・ 知的障がい者も含めた採用を推進するとともに、各地区のハローワークや支援機関との連携を強化し、積極的な採用活動を展開している。また、特別支援学校からのインターンも実施し、職場体験の機会を創出している。

6. LGBT 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 57.3%。中でも「拡大・拡充予定あり」の割合が4割を占める。
- ◆ 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(拡大・拡充予定)が 71.7%と、特に多い。

Q. LGBT に対応する施策を実施していますか。



<属性別の傾向>

	全体 N=136	製造業 N=45	非製造業 N=91	従規5,000人 未満 N=83	従規5,000人 以上 N=53
あり(見直しの予定なし)	17.6%	11.1%	20.9%	18.1%	17.0%
あり(拡大・拡充予定)	39.7%	51.1%	34.1%	19.3%	71.7%
あり(縮小・廃止予定)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
なし	42.6%	37.8%	45.1%	62.7%	11.3%

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)。

《取組み》

社内研修・勉強会の実施

- ・ LGBT をテーマに含めた社内人権研修、相談窓口の設置、社内ユニバーサルトイレの明示等の意識啓発や環境整備を実施。今後は当事者を招いた社内講演、LGBT に特化した研修・Eラーニング、同姓パートナーに対応した福利厚生制度の改訂等の実施を予定している。

差別禁止規定の明文化

- ・ グループの全役職員が遵守する行動規範として 2015 年に「人権方針」を制定し、性自認・性的志向による差別等の人権侵害を行わないことを掲げている。

相談窓口の設置

- ・ LGBT 当事者向けの総合的な相談窓口（メール・電話）を設置。

社内制度の改善

- ・ 2017 年 4 月に、同性パートナーを全ての社内制度において配偶者として取り扱うよう、配偶者基準の見直しを実施。

7. ダイバーシティが生産性向上に繋がった事例

◆「時間短縮・生産性向上」「商品・サービスの改善」「業績などの向上」「社員の定着促進」「休暇取得者の増加、取得率の向上」が特に効果的な事例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》

時間短縮

- ・ マネージャーが率先して、チーム内の時間外労働の削減、長期有給休暇の取得推進、男性社員の積極的な育休取得といった新しい働き方を推し進めた結果、全員午後8時までに退社するようになった。また、チームの営業成績を全国2位に押し上げることができた。
- ・ 事務社員から営業社員など、積極的な業務転換を推進した営業支社では、営業成績が前年比+4.1%を達成するなど顕著な成果をもたらした。また、同支社での時間外労働時間は前年比-14.6%の削減を達成。また、制約を抱える女性社員がチームに加わることで、従来の仕事の進め方に変化（例：会議や朝礼の見直し、在宅勤務の併用、チーム営業体制）が起きた。

商品・サービスの改善

- ・ キャリア採用者・出向者は独自の技術・知識・発想力を、プロパーは銀行特有の緻密な思考力やリスク管理能力を活かしながら協働することで、新しいアイデアが生まれている。スマートフォンアプリの開発や、リモートバンキングの新機能開発、SNS等を活用したデジタルマーケティング等、銀行の固定観念にとらわれない、よりお客さま目線に立った新しい商品・サービスが開発された。
- ・ 女性の建設現場進出支援を目的に、工事現場で使用する仮設トイレの開発に女性社員が携わり、デザインや安心感、快適性を重視し、着替えもできる機能的な仮設トイレ「快適トイレ」を開発。

業績などの向上

- ・ 50代以上のシニア層の採用や女性を積極的に営業職へ配置するなどの取組みが、各事業の収益拡大に貢献している。
- ・ 現地採用やM&Aによる外国籍人材、英語教育を行い育成したグローバル人材の活躍により、海外住宅・不動産事業において、特に米国・豪州の販売棟数実績が大幅に伸びている。

社員の定着促進

- ・ 風通しのよい社内風土構築のためのダイバーシティ活動（社長＝運営委員長、総支配人＝運営委員）を5年間実施。直近3年は事業所の職場風土の傾向測定（フェア度、ケア度、コミュニケーション度の定量把握）を実施。結果、業務改善の意見が社員から自発的に出るようになり、社員定着率も高まっている。
- ・ 2013年より、社内のダイバーシティ推進委員会による多様性受け入れのための制度改革やセミナー開催など、各種取組みの起案・提言活動を実施。これらの活動により、5年前と比較して、女性社員が1.9倍、外国籍社員が7.1倍となるとともに、30期連続増収増益や、離職率の低下にもつながっている。

休暇取得者の増加、取得率の向上

- ・ 男性の育児休暇取得促進の結果、2016年度には取得率80%を達成。取得に際して職場メンバーが育休取得社員の業務フォローやシェアをする文化が根付いてきた。1週間弱の育児休暇ではあるが、業務の平準化・見える化・共有化が定着し、働き方改革や生産性向上へつながっている。
- ・ テレワークとフレックスタイム制度との併用活用により、柔軟な働き方を整えることができ、結果として前年比で平均残業時間も減少し、有給休暇取得率も向上している。

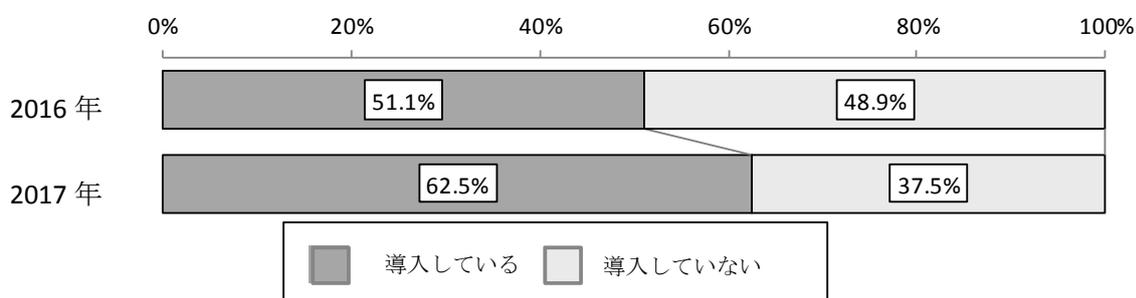
IV. 多様で柔軟な働き方

(1) テレワークについて

- ◆テレワークは6割(62.5%)の企業が導入しており、対象範囲は全社員が5割弱(46.9%)と高い。いずれの指標も2016年を上回っている。利用可能日数は、「限定している(49.4%)」「限定していない(50.6%)」ともにほぼ同率。
- ◆「テレワーク全般に対する正しい理解の促進」「テレワークによって生産性を向上させ働き方を変えることにつなげていく意識の定着」「事業内容との親和性(切り出せる業務がない)」等が、課題として挙がっている。

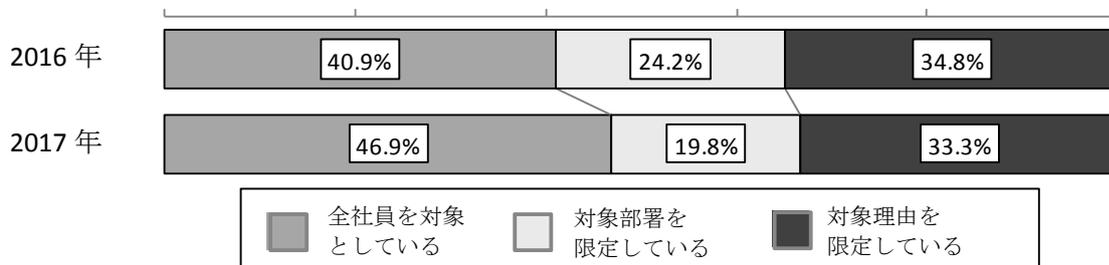
Q. テレワークの状況について、お答えください。

n=136

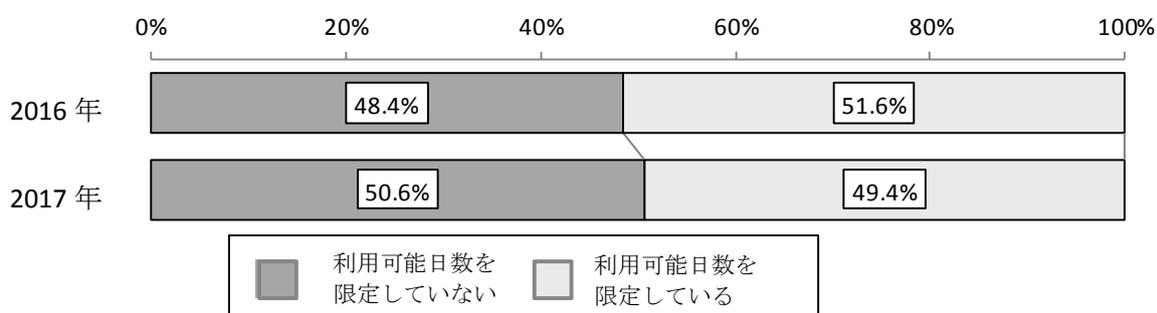


Q. テレワークの対象範囲、利用可能日数についてお答えください。

<対象範囲> 0% 20% 40% 60% 80% 100% n=81



<利用可能日数>



※利用可能日数を限定している企業 (39社) の月平均利用可能日数 : 8.2日 (未回答を除いた平均)

<内訳>

4日以内	: 23%
5日以上10日未満	: 31%
10日以上	: 28%
※未回答	: 18%

Q. テレワークを進める上での課題や、テレワークを進めたことによる成果についてお答えください
(自由記述)。

《課題》

社員の理解促進

- ・ テレワークへの理解促進と生産性を向上させ働き方を変えることにつながるインフラ整備（ペーパーレス化、情報セキュリティ強化、勤務場所の定義付け、システム整備）が課題。

労務管理や人事評価

- ・ 店頭で販売業務に携わっている社員はテレワークを利用できないため、制度上の不公平感がある。また、移動時間の計算や中抜け制度導入にあたっての労務管理など、テレワークの効果最大化に向けて、制度の改善が必要。
- ・ 社員の業務実態の把握と人事評価の適正性確保。

社内コミュニケーションに関する不安(話す機会の減少)

- ・ オフィス勤務者とテレワーク利用者との連携やコミュニケーションを高めるための方策が課題である。今後、バーチャル組織としての運営の在り方を検討する必要性がある。

事業内容との親和性(切り出せる業務がない)

- ・ テレワークにより計画的に業務を行う習慣が身に付いたり、集中して業務を行う時間が確保でき、業務効率が向上している。一方、テレワークに適した業務を整理できていないことは課題。

《成果》

労働時間の削減

- ・ テレワークの実施により、1人あたり約44分/日の業務時間、97分/日の通勤時間が短縮。2017年4月より、退社時間を「遅くとも19時前」と定めテレワークを推進した結果、長時間労働の是正につながっている。
PC操作時間：約20分～25分短縮/日（残業時間前年度比10～20%の削減）
基幹系社員：約1時間短縮/日（前年度比）

育児や介護の負担軽減

- ・ 育児などでオフィス勤務との併用により、時間に縛られない働き方ができるようになった。また、介護等により、遠隔地の実家での勤務が可能になった。
- ・ 育児や介護と仕事を両立した効率的勤務が可能（育児・介護を理由とする離職防止）。

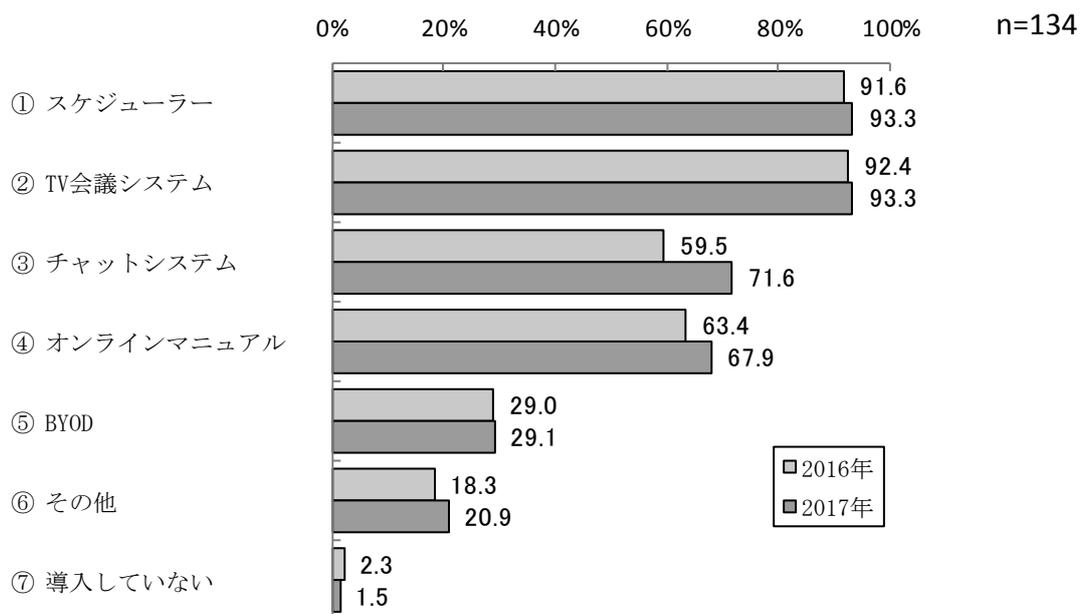
業務効率化

- ・ 子どもの病気や海外顧客との電話会議にも在宅で対応可能となり、女性のキャリア継続を支えている。顧客訪問などにかかる時間が増え、お客様満足度の向上にもつながった。
- ・ 社員がワークとライフをマネジメントする働き方ができるようになったことに加え、育児中の社員も短時間勤務から通常勤務に戻すなど、ライフとキャリアを両立した働き方の実現にもつながっている。

(2) 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スケジューラー、TV 会議システム(各 93.3%)が9割以上で導入されている。どちらも 2016 年と同水準となっている。

Q. 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》

- ・iPad などタブレットの活用
- ・Web 会議システム
- ・Skype
- ・iPhone
- ・電話会議
- ・スマートフォンによる遠隔地でのスケジュール管理及びメール送受信
- ・プロジェクト/タスク管理ツール
- ・リモートアクセスツール

Q. ITを活用したツール等の導入に関する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)。

《課題》

- ・ 課題としては外部漏えいリスクが考えられるが、適宜必要なシステム上の対策を講じている。

《取組み》

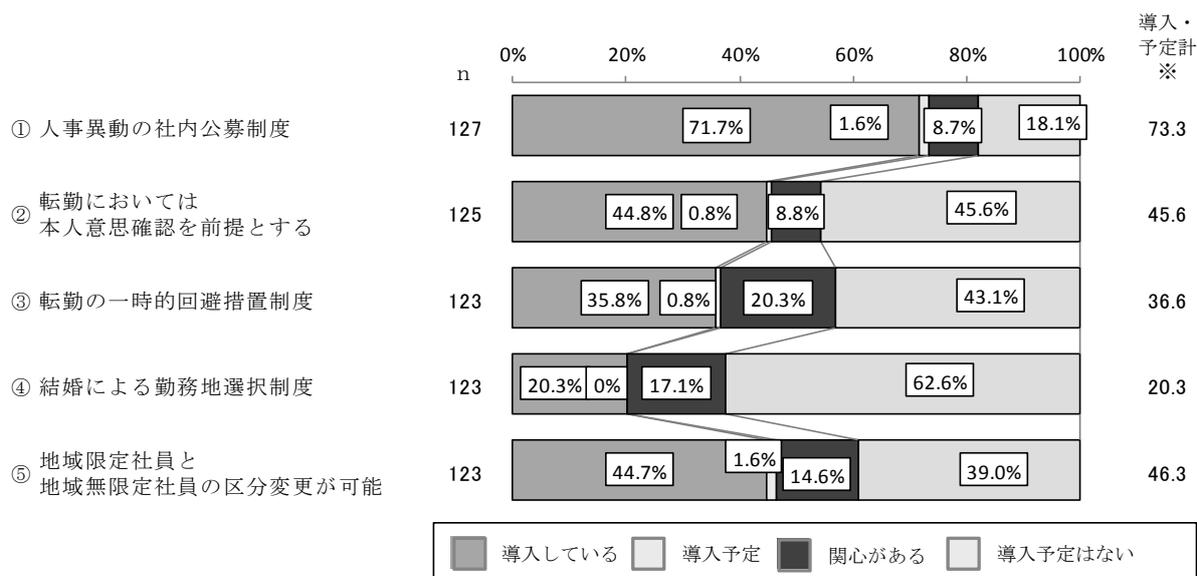
- ・ 携帯電話、メール・チャットに加え、タブレットやスマートフォンで機能するペーパーレスシステムの複数画面同期機能と TV 会議システムとを組み合わせることで、遠隔地にいても、会議資料のリアルタイム共有およびスムーズな意思疎通を可能とした。
- ・ 2015 年 4 月に AI 推進室を新設。独自に開発した人工知能エンジンの活用を開始。具体的には、営業社員とお客様の通話記録の解析データを活用し、内部管理責任者等が日々行っているコンプライアンス関連業務の効率化を図っている。また、人工知能 (AI) によるリアルタイム株式出来高予測モデルを開発。
- ・ テレワークや Web 会議システムの展開に加え、シェアオフィスと外線・内線電話を各自のノートパソコンに発着信する新電話システム「s phone」を導入し、社外においても社内と同等の環境を再現している。また、Web 会議も、高性能 TV 会議のほか、Skype・電話・Web ブラウザ等の複数システムから接続可能なシステムを導入し、ユーザビリティを高めている。
- ・ テレワーク環境を整備し、日米間や全国の各拠点がつながる集合型 TV 会議システムの他、自席または社外からも参加可能なピアツーピア (Skype for business) の TV 会議システムを完備した。また、iPad を ThinClient 端末として配布したり、iPhone でのメールログインを可能とし、場所を選ばずに社内と同様に業務遂行できる環境を整備した。

(3) 転勤の見直しへの対応

◆転勤の見直しへの対応としては、「人事異動の社内公募制度」を導入している割合が71.7%と突出。一方、「結婚による勤務地選択制度」は、導入予定はないとする割合が62.6%にのぼる。

Q. 転勤(自ら描けないキャリア)の見直しへの対応について、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)



《その他》

- ・ 「親の転居」「結婚による転居」「配偶者の転居」「やむをえない事情による自宅への戻り」に限定して勤務エリアを変更する制度がある。
- ・ 就業を継続する意思と能力があるにも関わらず、配偶者の転勤等のやむを得ない事情により依願退職する社員に対する再雇用支援として、「再雇用登録制度」を設けている。
- ・ 制度として確立してはいるが、転勤時には個人の希望や置かれた状況にできる限り配慮している。
- ・ 異動については公平性に配慮しつつ、個別事情には柔軟に対応している。

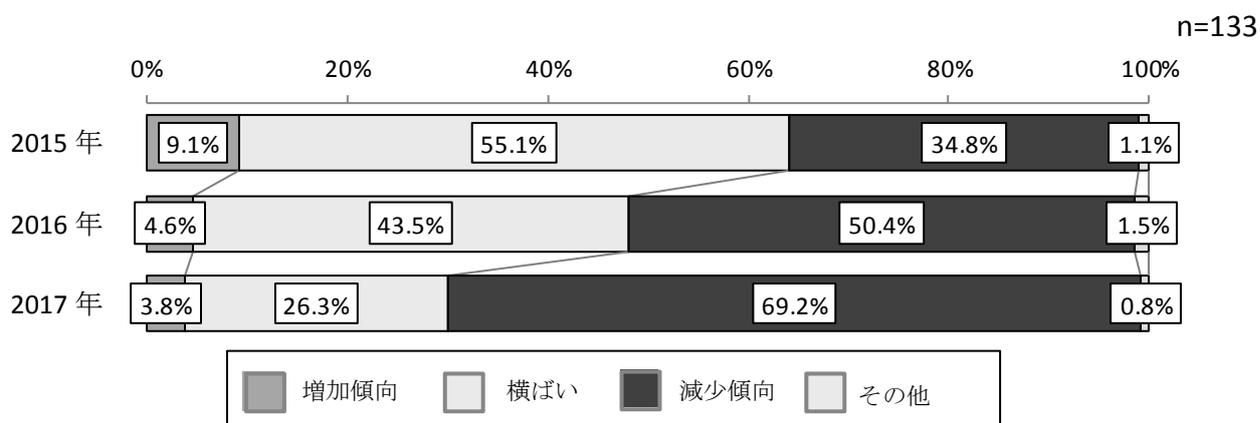
(4) 長時間労働の是正に向けた取組み

- ◆ 残業時間については、2016年に比べて「減少傾向」と答えるケースが増えており、69.2%と最も高くなっている。
- ◆ 「長時間労働を肯定する風土」「ノウハウ・ナレッジの共有が進まない」「顧客・取引先からの要求水準の高まり」「業務特性(専門性の高さ・突発的な対応等)」「業務の多さ」が理由・ボトルネックとして挙げられている。
- ◆ 「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、
 - ・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
 - ・管理職の労働時間管理等に関するマネジメント力向上に向けた研修
 - ・柔軟な労働時間制度の導入
 - ・テレワーク制度、在宅勤務制度の導入
 などの取組みは、前回よりも高く、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(69.2%)が7割を占め、前年(50.4%)より増えている。

また、長時間労働を是正するための取組みに対する効果状況をみると、①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(77.7%)、②残業申請ルール of 明確化および管理の適正化(73.8%)が7割を超えてトップ2にあがる。特に①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(41.5%)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。



Q. 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》

長時間労働を肯定する風土

- ・ 時間よりも仕事の達成を重要視する価値観が根強く、残業もやむなしという風土が完全には払拭できていない（中高年層、管理職）。
- ・ 日本特有の長時間労働を前提とした労働慣行に対し、社会全体の意識改革が進んでいない。また、社員の時短意識も十分に醸成されていない。
- ・ 管理職および社員一人ひとりの生産性改善に向けた意識、ならびに時間管理における社員の主体性の確立が、従前の状況に留まっている。

ノウハウ・ナレッジの共有が進まない

- ・ 仕事の進め方やスタイルが変わらない限り、効率的な働き方へのシフトは進まない。
例：時差のある国との電話会議が頻繁に発生するような場合
- ・ 定型業務がシステム化されていないこと、過度に凝った社内資料の作成、業務の属人化（特定個人への偏り）等。

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、誠意をもって対応するため、時間を要する業務が次々に発生している。
- ・ 問題プロジェクト対応や突発的な仕様変更対応等、事前予測が困難な案件発生に伴うリソースの不足。
- ・ 主要ビジネスが、システムインテグレーション（システム開発）であるため、顧客企業からの短納期要請、度重なる仕様変更や突発的なトラブル対応が発生し易く、チームで業務遂行することから、前工程の遅延が次工程の遅延につながりやすい。

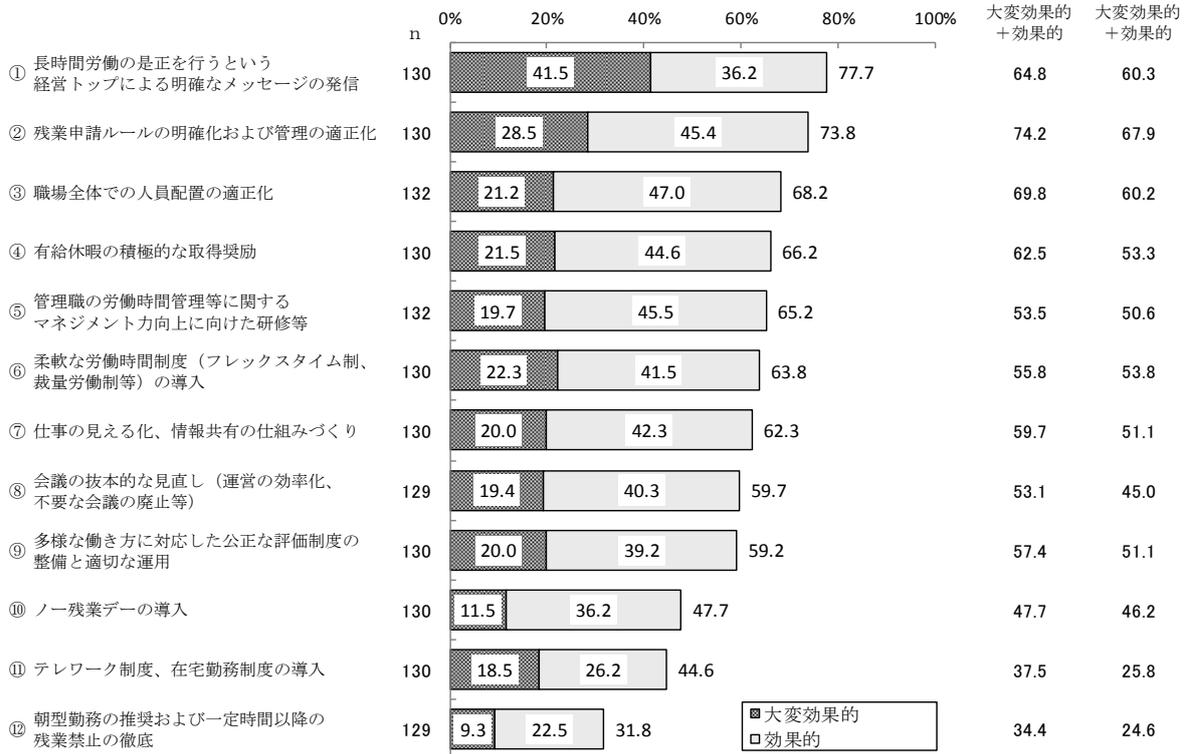
業務特性（専門性の高さ・突発的な対応等）

- ・ 業務の専門性が高い職種では、業務量の平準化が難しく、かつ、一次的な業務量の増大がある場合などに、長時間労働が起こりやすい。
例：製造部門で急激な一次的受注量増大への対応
- ・ 製造業特有の 24 時間操業を背景とした操業トラブル対応。
- ・ 建設業では、土曜・祝日の工事実施の慣行がある。
- ・ 海外との取引による時差対応。
- ・ プロフェッショナルファームであり、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場面が多い。

業務量の多さ

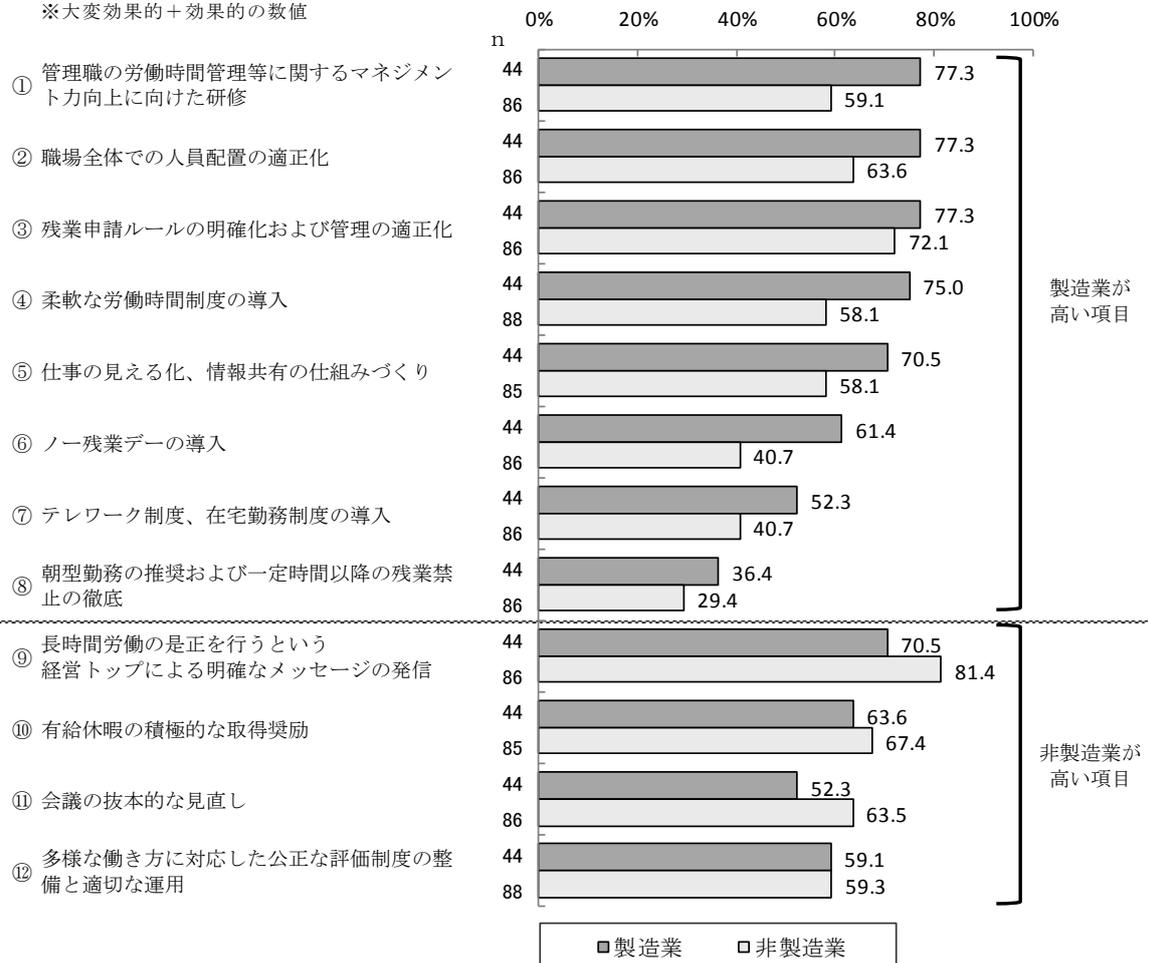
- ・ 業務過多の見直し（業務のスリム化）が必要。

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。
 (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



(5) 有給休暇取得率

- ◆有給休暇取得率は、従業員 5,000 人以上規模の企業の方が高い。
また、非製造業より製造業で高い。
- ◆男性育児休暇取得率¹⁵も、従業員 5,000 人以上規模の企業の方が高い。
男性育児休暇取得率は 2016 年に比べて低め。
- ◆男性育児休暇取得日数の平均は 20.0 日。

Q. 貴社における、2016 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%
2017年	61.4%	57.4%	67.8%	68.5%	57.9%

Q. 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
2015年	10.9%	6.0%	15.8%	11.7%	10.3%
2016年	29.4%	28.0%	32.3%	29.8%	29.2%
2017年	23.6%	22.0%	25.9%	21.7%	24.5%

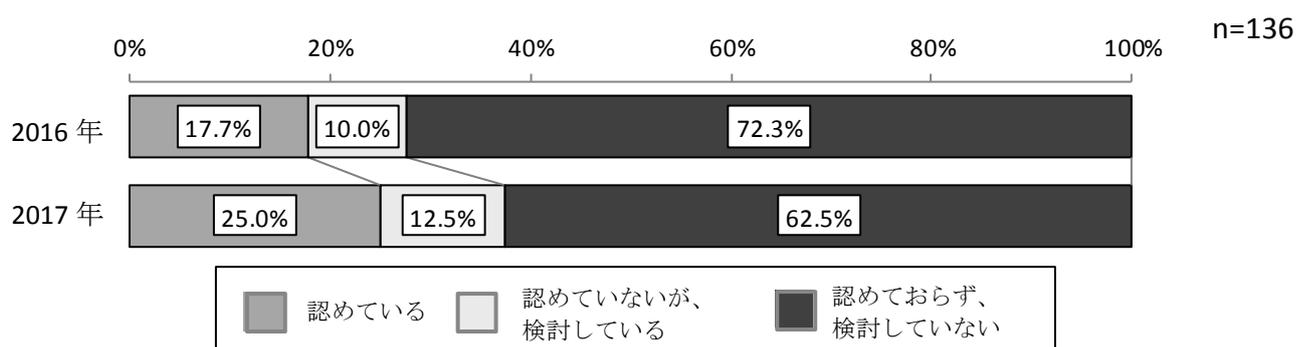
【日数の分布】 ※男性育児休暇取得日数の平均:20.0 日／最長:180 日
0 日:16.5%、7 日以内:46.3%、14 日以内:11.6%、31 日以内:9.9%、
60 日以内:3.3%、90 日以内:4.1%、91 日以上:8.3%

¹⁵ 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。

(6) (イノベーションを可能とする) 人材の活用

- ◆ 従業員の副業を認めている企業は 25.0%と、全体の 1/4 が認めている。17.7%であった 2016 年に比べて、認めている企業は増加している。
- ◆ 業種別では、非製造業(22.0%)より製造業(31.1%)が多い。
- ◆ 従業員規模別では、5,000 人未満の企業(25.3%)と、5,000 人以上の企業(24.5%)では、大きな差はみられなかった。
- ◆ 副業について導入・検討している制度では、「業務時間外および休日のみ」が 57.7%と半数を超える。一方、「勤務形態はフレキシブルに設定が可能」は 24.0%と2割強にとどまる。
- ◆ 従業員の副業により期待する効果としては、「社外との人脈形成(59.2%)」「人材育成、従業員のスキル向上(57.1%)」が6割に迫る。
- ◆ 副業のデメリットとしては、「労働時間管理の複雑性・長時間労働の助長(90.7%)」が9割を超える。“あてはまる”でみても、69.5%と他のデメリットを上回っている。
- ◆ 正規雇用以外の専門人材の活用状況を見ると、「外部の専門人材に業務委託(46.2%)」を導入している割合が5割弱と高い。

Q. 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。

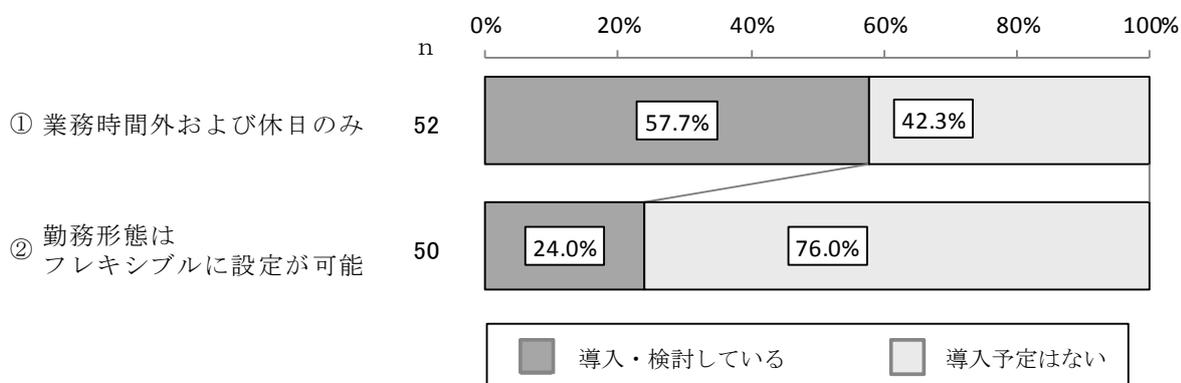


<属性別の傾向>

	全体 N=136	製造業 N=45	非製造業 N=91	従規5,000人 未満 N=83	従規5,000人 以上 N=53
副業を認めている	25.0%	31.1%	22.0%	25.3%	24.5%
認めていないが、検討している	12.5%	15.6%	11.0%	13.3%	11.3%
認めておらず、検討していない	62.5%	53.3%	67.0%	61.4%	64.2%

Q. 従業員の副業についてどのような制度を導入または検討していますか。

(選択肢: 導入・検討している 導入予定はない)

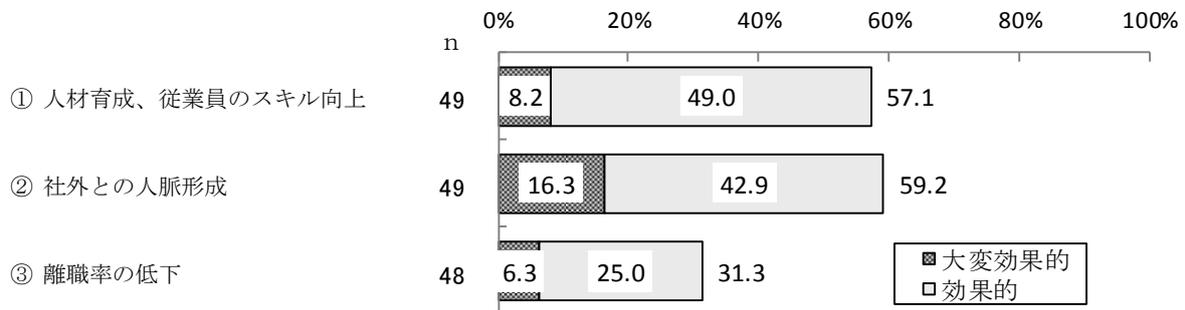


<<その他>>

- ・ 希望する社員は兼業申請書を提出し、会社側が支障がないことを確認後に兼業を認めている。
- ・ 個別に判断して、業務に支障のない範囲で一部許可している。
- ・ 個別の申請により可否を決定している(著作物の執筆・出版、講演等)。
- ・ 副業は競合する業務以外にて個別に承認している。

Q.「従業員の副業」により期待する効果をプルダウンより選択してください。

(選択肢:大変効果的 効果的 やや効果的 効果はない)

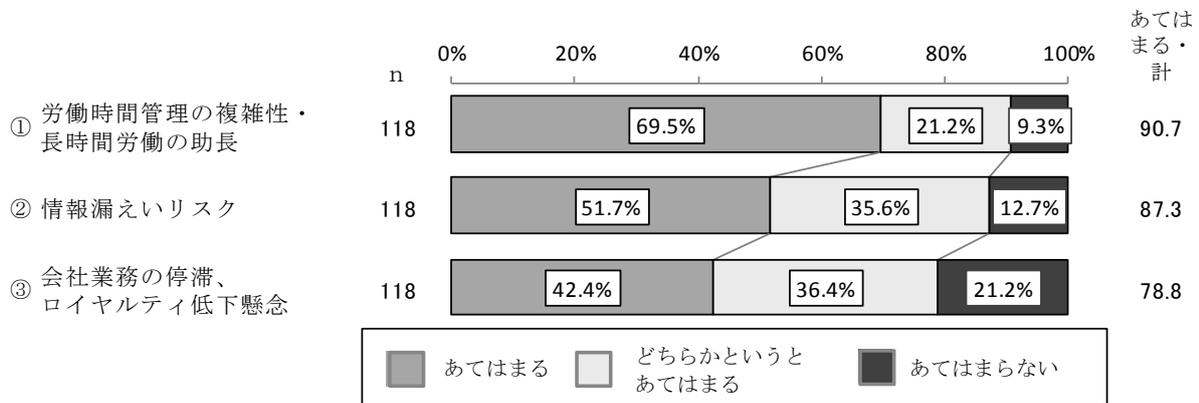


《その他》

- ・ 社員の心得として、「社員一人ひとりが経営者となったつもりで仕事に取り組むことが非常に大切である」としている。それ故、副業を通して真に経営者の発想を身につけることができれば、本業でも大いに役立つ(単に個々人の知見を広める意味だけでは、副業をわざわざ行う必要はない)。
- ・ 離職率の低下については、ある程度の効果が見られる。
- ・ 社員エンゲージメントの向上。

Q.「従業員の副業」に関するデメリットについてプルダウンより選択してください。

(選択肢:あてはまる どちらかといえばあてはまる あてはまらない)

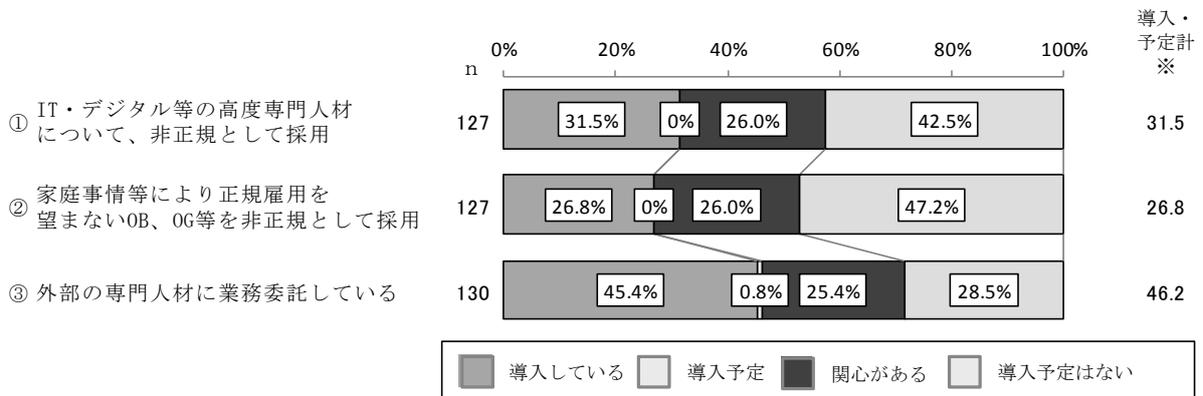


《その他》

- ・ 帰属意識の低下。
- ・ 事業競合による本業発展の妨げ、時間的・身体的・精神的に支障をきたすことによる本来業務の妨げ、兼業業務が社員として相応しくない内容であった場合の社会通念上の信頼損失。
- ・ 健康管理について、シフト勤務、フレックスタイム、インターバル制度など最近の取組みにより可能になっているが、働き過ぎへの懸念がある。

Q. 貴社における「正規雇用以外の専門人材」の活用状況について、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

Q. 「正規雇用以外の専門人材」に関する具体的取組み・課題についてお答えください(自由記述)。

【デメリット/課題】

- 昨今の急激な環境変化により、旧来型の新卒採用重視の採用・育成方法では必要な高度専門職人材をすぐに充足できない。状況に応じて、外部からの人材受入やコンサルタントをはじめとした外部専門家の支援を受けて対応しているが、社内リソースとして人材を確保することが難しくなっている。
また、人事制度が新卒採用重視型となっており、勤続年数などの社内業務経験に重点をおいて処遇する要素が強く、極めて専門性の高い人材を採用・処遇することに適した仕組みでない。そのため、従来型の人事管理を一部見直し、有期社員として特別に処遇する体系を一部で進めている。
- 活躍している社員が起業を望み、本人との話し合いで契約社員に雇用切り替えし雇用を継続している例あり。メリットは、優秀社員の退職を防止することができたこと、雇用形態が変わったとしても高いパフォーマンスを発揮し、貢献していること。デメリットは、いつか退職する可能性が高いこと。

【取組み】

- 顧客からのソリューションの提案において、中立的な立場で最適な技術を検討する場合があります。自社よりも高い技術・専門性・経験を要すると評価した会社をビジネスパートナーとして業務委託契約もしくはIT技術者の派遣契約を締結する場合があります。また、最適な提案をするために、その業界の専門家と業務委託契約を結び、営業担当 (Business Development Agent) として営業・提案活動への協力を得ている。
- 出産・育児を理由に退職した社員 (高度専門人材) の復職を促す (ジョブリターン制度) などで、本人希望により、非正規として採用することも認め、業務に精通した人材の確保に努めている。

(7) 生産性革新の実現に必要な改革や課題について

◆「雇用の流動化(終身雇用・長期雇用の見直し)」「ITやAIなどによる業務効率化」「規制緩和・行政上の手続きの簡略化」「雇用形態・労働形態の多様化」「日本的な労働慣行の見直し」「報酬のあり方の見直し(労働時間ではなく成果で評価する等)」といった点が課題として挙げられている。

Q 日本全体の生産性革新を実現していくためには、特にどのような取り組みを集中して行うべきと考えますか？ 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)

- ・ 社会全体の成長にあたっては、成熟分野から成長分野へ労働移動の流動性を高めることが必要であり、外部労働市場の整備が重要である。まず、企業は職務に求める知識・スキル要件を明確にする必要があり、それらの要件を個人が有しているかを判断するためには、公的な一つのものさしとして、個人の職業能力を評価する制度が必要であり、官民一体で開発していくべきものとする。
- ・ 従来の年功序列制度と終身雇用制度を廃止し、人材の属性(性別、年齢、国籍など)による人材配置ではなく、適材適所による組織人材運営が重要。
また、総合能力人材の育成より、専門性のある人材の育成への強化が必要である。そして、時間にとらわれないアウトプット重視の働き方の拡大が必要(裁量労働制の対象拡大等)。
- ・ 人材の流動性をより進めるため、解雇の金銭解決や多様な働き方を進めるための労働時間管理ルールの変革が必要。また、女性活躍推進のためには保育園などの整備も必要。

ITやAIなどによる業務効率化

- ・ 自社単独で開発・導入が難しいAI、ディープラーニングなどを、社会全体で利用できるプラットフォームの構築や、それを主導できる人材育成の推進。
- ・ ①無駄な社内資料作成・社内会議等を各企業が徹底排除し、価値提供の業務時間を創出する。
②ITへの投資やペーパーレスを各企業が徹底推進する。
③「労働時間の削減」や「有休取得率の向上」の実現という定量目標のみを発信しない。
※業務の中身を改善・改革をしないで休め・帰れというマネジメントに陥り、「働き方改革＝時短」と捕らえる社員が増加する。
- ・ 非効率な業務プロセスの改革、最適化。また定型業務へのロボティクスや機械学習の導入等。

規制緩和・行政上の手続きの簡略化

- ・ 各種認可手続きの簡略化、監督官庁からの調査の削減。
- ・ 規制緩和を進め、新事業分野への進出や起業が増えるような取り組みを行うとともに、成長分野への人材シフトが進むように人材流動化に向けた政策を合わせて実行する。
- ・ 労働法制での管理的規制が多く、就業形態の柔軟性が失われている。適時・適材・適所の人材活用を拡大するために、労働条件の決定を企業労使間で決定できるような柔軟性を持たせるべきである。

雇用形態・労働形態の多様化

- ・ 企業における業務改革(人手による作業の自動化等)や、育児や介護との両立含めた多様な人材が働きやすい環境(場所や時間の制約を受けない)の整備と合わせ、社会全体で適材適所での人材活用を進めていく必要がある。
- ・ 採用・雇用形態、人材・働き方の多様性を許容する仕組みを作ること。仕事の中身を明確にするジョブ・ディスクリプションをベースにしたアサイメントを基本原則とし、評価制度もアウトプットをベースとした多面的評価制度に変えていく。
- ・ 年齢での一律な雇用体系をとるのではなく、実力主義・適材適所を前提としたうえで、高齢人材と若手人材をバランス良く活用していく必要がある。

日本的な労働慣行の見直し

- ・ 付加価値の高いサービスに対し、適正な対価を支払うことの意識醸成が生産性向上に繋がる。
- ・ 現行の業務の効率化を進め、生産性の高い業務にシフトさせることが重要。業務効率化を進めるためには、社会全体で日本の過剰なサービス提供や過剰な奉仕精神を抜本的に見直していくことが必要。
- ・ 多様な人材が活躍できる環境整備として、終身雇用、年功的処遇を前提とした「職務」の定めのない雇用・勤務形態(いわゆる日本型(メンバーシップ型)雇用)の見直し(「メンバーシップ型(人基軸)」から「ジョブ型(仕事基軸)」への人材マネジメント転換)。

報酬のあり方の見直し(労働時間ではなく成果で評価する等)

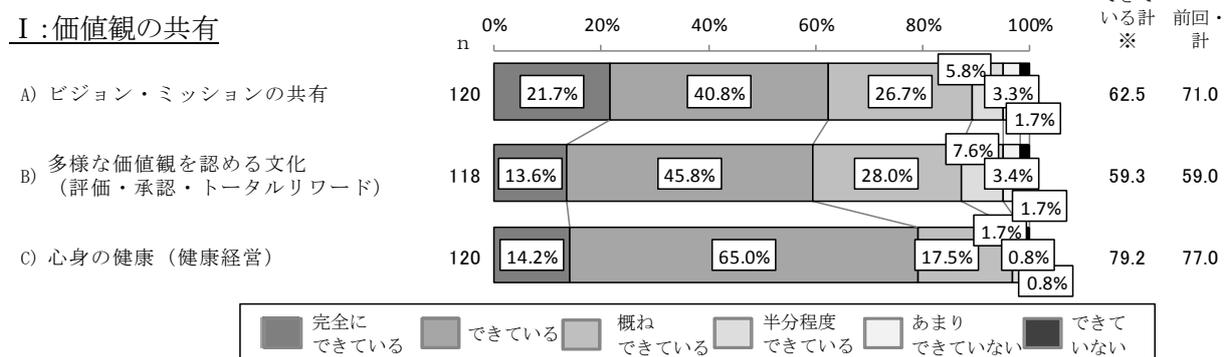
- ・ 一定のスキルを持ち自立的に働ける社員に対しては、時間ではなく成果で報酬が決まる仕組みの導入に向けての法整備が進むことを期待。
- ・ 時間にしばられるインプット主義から成果を重視するアウトプット主義への転換。年功序列や職能等級を重視する姿勢からキャリア採用やジョブ・ディスクリプションの明確化による仕事の「みえる化」をこれまで以上に進めていく必要がある。

3. 現状分析と KPI 設定

(1)各項目の取組み状況の自己評価

- ◆ I : 価値観の共有では、「心身の健康(健康経営)」ができている割合が 79.2%に上昇(前年 77.0%)。
- ◆ II : 個々の力を引き出す人事育成/人材育成では、「教育・成長の機会 (58.3% 前年 67.0%)」「キャリア自律支援(ポスティング)(37.8% 同 45.0%)」「多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度(49.6% 同 51.0%)」と、いずれの指標も前回を下回る。
- ◆ III : 時間効率/業務効率では、「残業時間削減(36.1% 前年 31.0%)」「休暇取得推進(44.5% 同 40.0%)」「非生産的な時間・業務の削減、見直し(15.4% 同 13.0%)」と、全指標において前年を上回り、働き方改革の進展が見られる。
- ◆ IV : 柔軟な働き方(システム・制度)では、テレワークなど「働く場所を限定しない制度」ができている割合が 23.9%に上昇(前年 21.0%)。
- ◆ V : 人材の多様性では、「女性活躍推進(33.6% 前年 58.0%)」「外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT 等の活躍推進(23.7% 同 24.0%)」「キャリア採用、高度専門人材の採用・育成(34.2% 同 49.0%)」と、いずれの指標も前年を下回る。

質問① 各項目の自社取組み状況について自己評価してください。

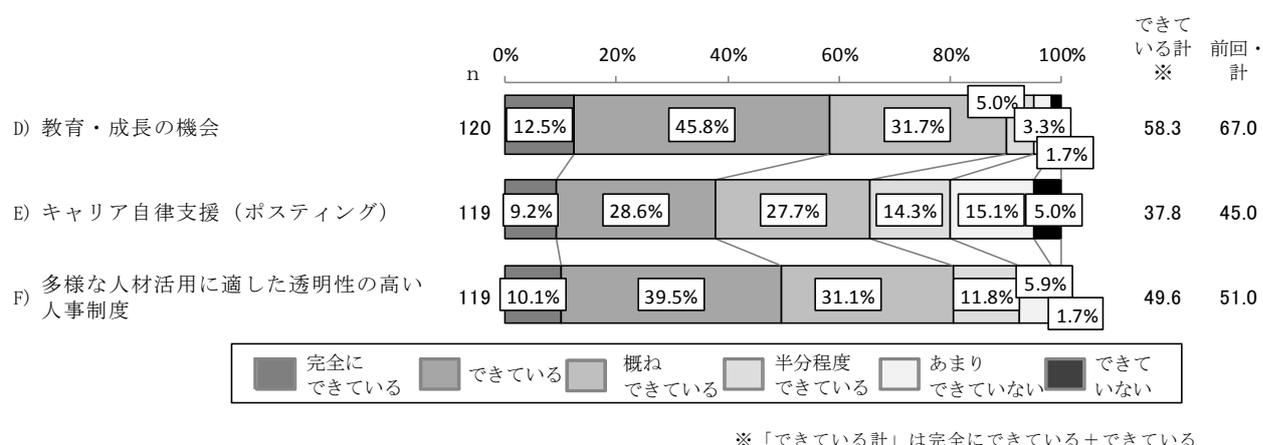


《特記事項》

※「できている計」は完全にできている+できている

- ・ 健保組合と連携し、前立腺がん、乳がん、子宮がん検診や歯科健診を実施。健康相談窓口では外部従業員支援プログラムや産業医、医療スタッフなどのサポート体制を構築している。
- ・ 社長から全社員向け動画メッセージを定期的に発信。中期経営計画等の全社員向けの説明会を実施。社長含む、役員と社員との交流会を毎月実施。

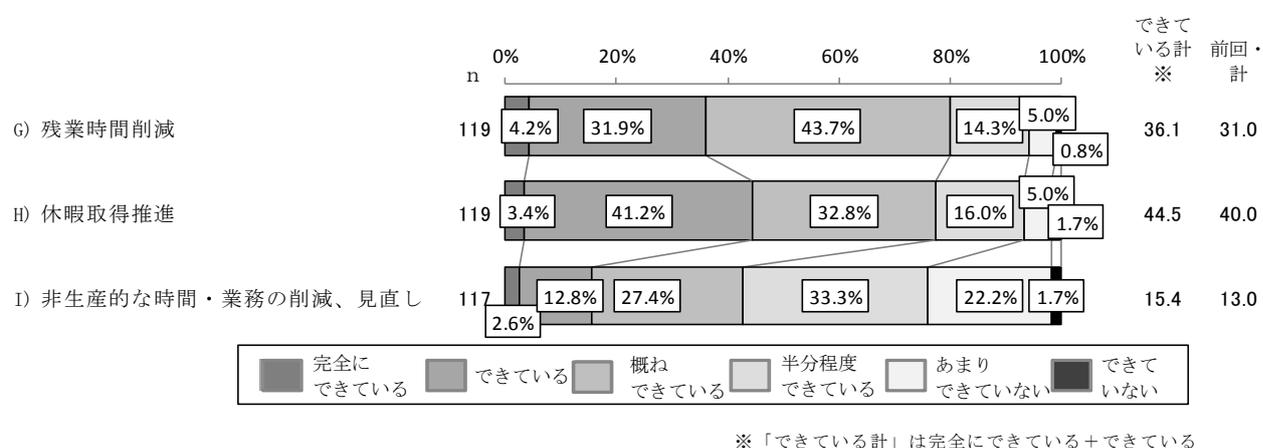
II: 個々の力を引き出す人事育成/人材育成



《特記事項》

- 2017年4月に人事制度を刷新し、正規社員の職掌区分が、従来の総合職/一般職から、全世界への異動を伴うグローバル職と地域固定勤務の地域限定職に変更した。地域をまたぐ異動以外は、職域や昇格要件も同一となり、現在は旧一般職向けに、経験や研修で不足していた機会の提供を実施しており、今後は統一職掌向けに差異なく研修を実施していく予定。
- グローバル人材育成等を目的として約3ヵ月にわたる海外短期留学を公募し、100名程度派遣。また、1週間タイプは500名を派遣。内4割は女性社員であり、その意欲に応える研修メニューを整えている。

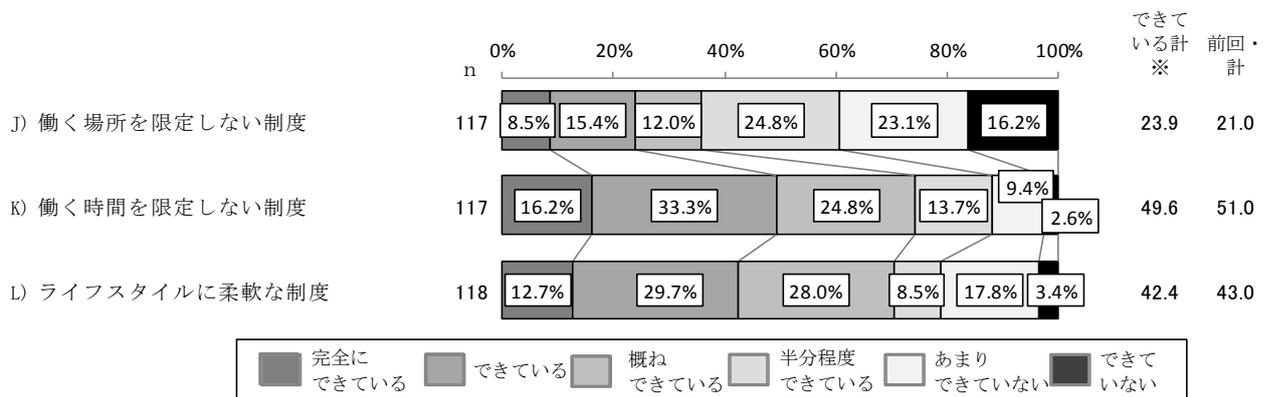
III: 時間効率/業務効率



《特記事項》

- 全社員が年初に年間15日以上の有給取得計画を立て、上司が承認することで計画的な取得を推進している。また、年次有給休暇以外にもボランティア休暇（年間2日）、リフレッシュ休暇（年間3日）、ドナー休暇（最長8日）等の様々な休暇制度を整備。特にボランティア休暇については、6～7月を全社ボランティア月間と位置付け、社員のボランティア活動への参加を奨励している。
- 非効率な業務プロセスを見直し、残業時間の削減と休暇取得率向上につなげるため、組織的な改善活動を2017年より実施。

IV:柔軟な働き方(システム・制度)

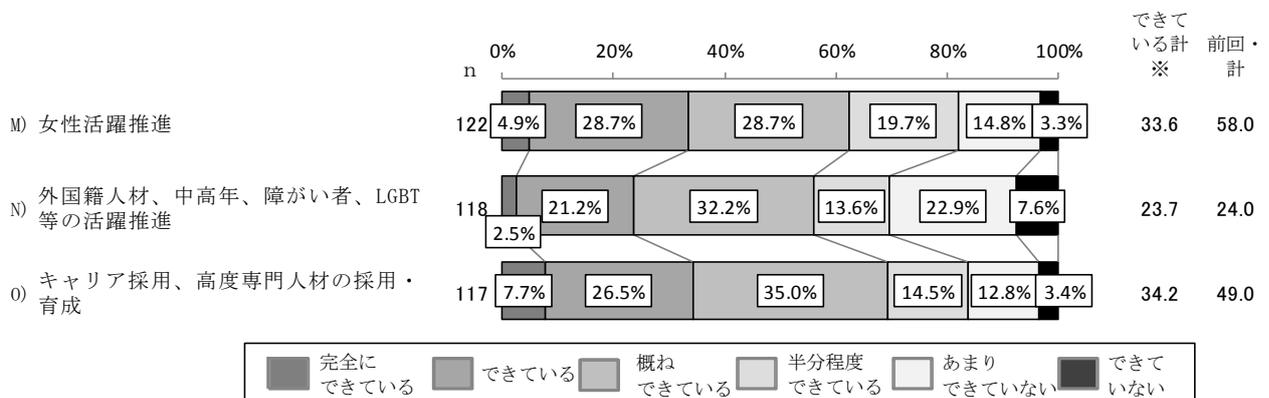


※「できている計」は完全にできている+できている

《特記事項》

- ・ テレワークにおいて、離れた場所とのコミュニケーションをとりやすくするため、TV 会議、Web 会議、ビジネスチャットの機能を導入。オフィスで働くことが前提の仕組みから、個人が働きやすく、成果を出しやすい働き方の制度化とその効果測定方法を検討中。
- ・ 男女ともに社員が育児に積極的に参加できるような制度の充実に加え、男性社員の育児参加も促すため、意識改革・育児に対する理解を促進させる施策を実施。具体的には、配偶者の出産時に取得できる特別育児休暇制度、育児休業取得者へのチャイルドケア支援金の支給、上司・本人の立場から妊娠・出産・復職・育児に関するチェックポイントをまとめたハンドブックの全社配布等を行っている。

V:人材の多様性



※「できている計」は完全にできている+できている

《特記事項》

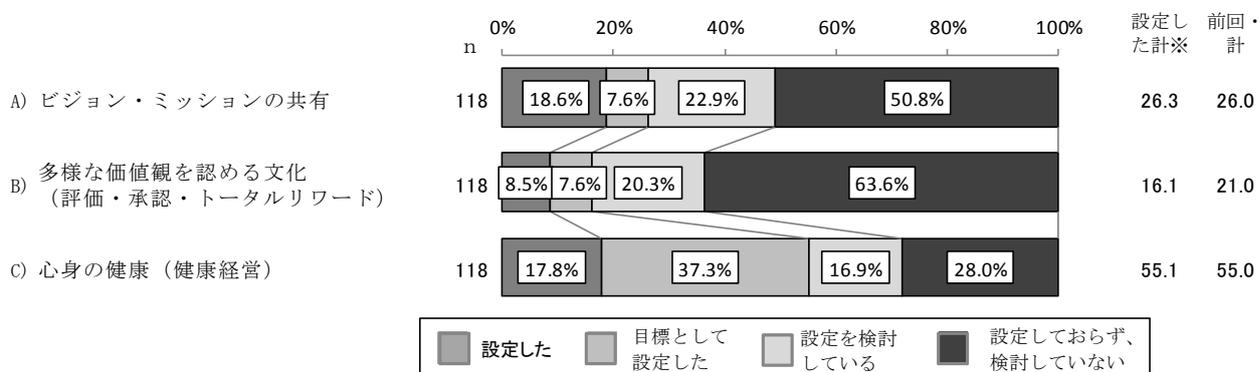
- ・ 女性がリーダーシップを最大限に発揮できる社会を目指し、「ダイバーシティとインクルージョン行動宣言」を出し、2020年に向けて女性比率40%、女性管理職比率30%という目標を設定(2017年9月末時点では、女性比率30%、女性管理職比率23%)。達成に向けて、事業部ごとに毎年数値目標とその実現に向けた具体的なアクションを定めている。アクションは管理職の目標として折り込まれ、具体的な結果を評価対象とすることで、確実な成果につなげるようにしている。
- ・ キャリア採用を積極的に実施。また、勤続年数に関係なく、能力評価の結果に基づき管理職に登用される仕組みを徹底。

(2)各項目の KPI 等の設定状況

- ◆ I : 価値観の共有では、「ビジョン・ミッションの共有(26.3% 前年 26.0%)」「心身の健康(健康経営)(55.1% 同 55.0%)」で設定している割合が、前回より微増。
- ◆ II : 個々の力を引き出す人事育成/人材育成では、「教育・成長の機会(25.4% 前年 32.0%)」「キャリア自律支援(ポスティング)(12.7% 同 16.0%)」「多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度(16.1% 同 20.0%)」と、取組み状況と同じくいずれの指標も前回は下回る。
- ◆ III : 時間効率/業務効率では、「残業時間削減(55.1% 52.0%)」「休暇取得推進(58.0% 同 56.0%)」「非生産的な時間・業務の削減、見直し(18.8% 同 17.0%)」と、全指標において前回は上回る。
- ◆ IV : 柔軟な働き方(システム・制度)では、男性育児休暇取得率など「ライフスタイルに柔軟な制度(41.4% 前年 32.0%)」を設定した割合が上昇。
- ◆ V : 人材の多様性では、「女性活躍推進(75.4% 前年 83.0%)」は前回は下回った。一方で、「キャリア採用、高度専門人材の採用・育成(30.3% 同 24.0%)」は前回の設定割合を上回り、KPI 等の数値目標の設定を通じて、キャリア採用で人材確保を進める動きが見られる。

質問② 当該項目についてKPI等を設定していますか。

I: 価値観の共有



※「設定した計」は設定した+目標として設定した

A) ビジョン・ミッションの共有

- ・ 全社員を対象に、個人や職場の行動発揮度や個人の意識調査を定期的実施。全体の定点観測と職場単位へのフィードバックにより、ビジョンやミッションの浸透度と改善状況を把握している。
- ・ 四半期に一度、Engagement Survey を実施するとともに、施策の取り組み状況を共有している。

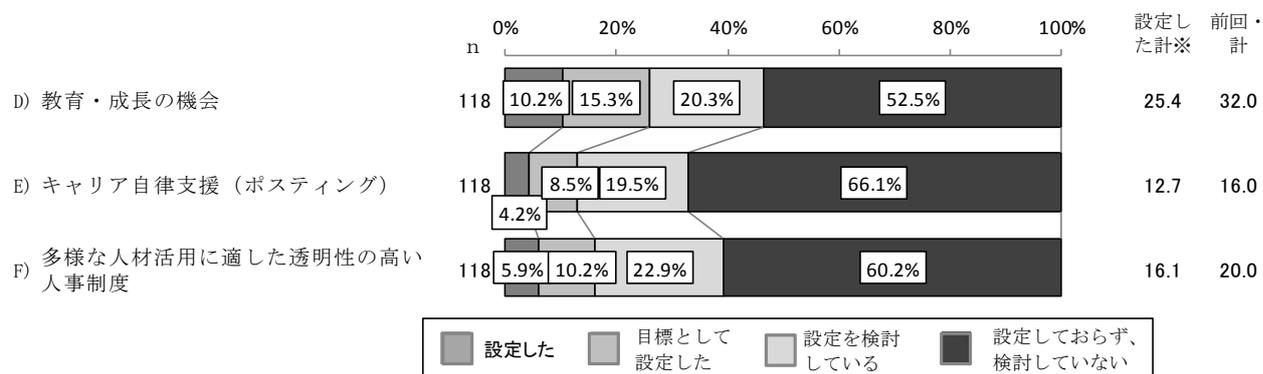
B) 多様な価値観を認める文化 (評価・承認・トータルリワード)

- ・ 成果主義による人事評価基準の設定(男女差無)/評価段階に配分率を設定し、部門毎を平準化している。
- ・ 毎年競合他社との比較を行い、性別にとらわれない総合的な制度・内容であることを常に確認している。また、評価にあたってのガイドラインを設け、男女隔たりない制度である旨を常に説明している。
- ・ 資格ごとに設定された評価基準に基づいた人事評価を行なうとともに、各資格内での相対評価を一定の分布基準(数値目標)内とする運営を行っている

C) 心身の健康 (健康経営)

- ・ 健康診断受診率：100%、ストレスチェック受診率：100%
- ・ 疾病損失率：20%以上改善(前年比)
Ⅲ度高血圧者比率：0.80%未満(2017年度)
HbA1c 7%以上の高血糖者比率：3.4%未満(2017年度)
- ・ 生活習慣病リスクの低減：生活習慣病平均有所見率 9.0%未満
メンタルヘルス不調の低減：メンタル不調休業強度率 0.35 未満
喫煙対策の強化：全年度比 1%減

II: 個々の力を引き出す人事育成/人材育成



D) 教育・成長の機会

- ・ マネジメント研修の定期開催（年2回）。 マネジメント職（予定者）に対し、特定の通信教育の受講を義務付け。
- ・ 各職層・職務等への研修プログラムについて、毎年計画を立案（予算化）し、社員の教育・成長の機会を積極的に支援。

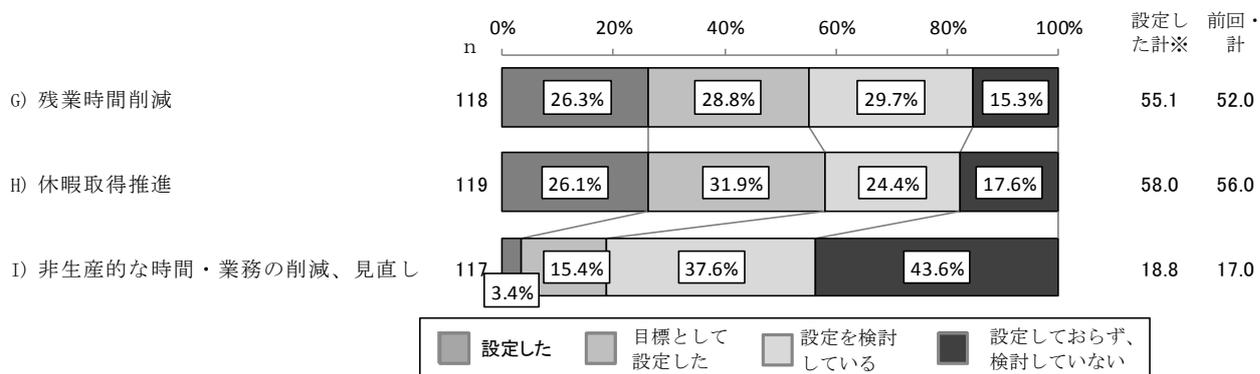
E) キャリア自律支援（ポスティング）

- ・ 基幹人材層におけるジョブ・ローテーション：20%（2017年度）
配偶者の転勤事由による社員離職者数：0人（2017年度）
- ・ 毎年実施している社内公募において、女性活躍・中高年活躍コースを設定し、人事異動の数値目標を設定している。

F) 多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度

- ・ グレードごとのジョブ・ディスクリプションを、管理職以外の階層にも、展開すべく対応中。
- ・ 正社員への登用を年2回実施。社内公募では専門人材・グローバル人材等のコースを設け、求めるスキル・経験を明確にした運営を行なっている。
- ・ 社員の職務や役割・職責を明確にするとともに、一人ひとりの実績を公正に評価し、処遇・報酬に反映させるグローバル標準の評価・等級制度を導入済み。

Ⅲ:時間効率/業務効率



※「設定した計」は設定した+目標として設定した

G) 残業時間削減

- ・ 内勤部門、設計・積算部門、作業所で、月間時間外労働時間努力目標を定めている。
(22時ロックアウト、PCログ・入退館時間管理を徹底)
- ・ 対外公表値(一般事業主行動計画)において、2018年度までに、総労働時間社員一人当たり平均1890時間/年を目標設定。また、全社目標と合わせ組織ごとの年間総労働時間目標をKPIとして設定。
- ・ 一人当たりの月間平均時間外労働10%削減(2015年度比)。

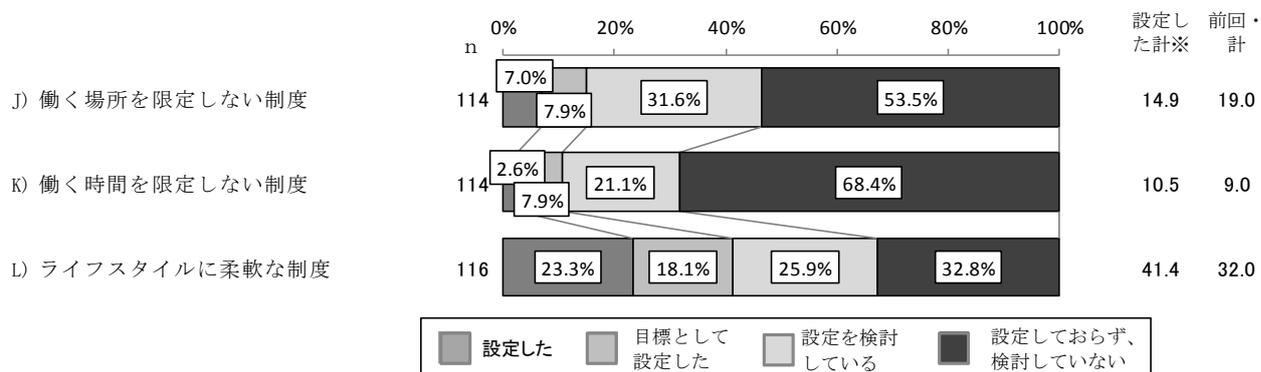
H) 休暇取得推進

- ・ 全社員の有給休暇取得日数3%向上を、すべての管理職の目標として設定。

I) 非生産的な時間・業務の削減、見直し

- ・ ペーパーレス化による作業効率向上(iPad支給等)。TV会議システムやSkype等の導入による移動時間削減。テレワーク導入による時間創出。
- ・ 社内稟議書における関係部署の合議件数を2/3に削減(2017年度)。
- ・ 間接部門横断で効率化活動を実施。工数削減率:15%(期間:2013年度~2016年度)

IV:柔軟な働き方(システム・制度)



※「設定した計」は設定した+目標として設定した

J) 働く場所を限定しない制度

- 部門や職場の特性に応じて、テレワーク・シフトワークを効果的に活用し最適な体制を構築し、各職場での目標設定を必須化。全ての職場において「時間あたりの生産性」を高めるための具体策をワークスタイルイノベーションチャレンジメニューとして掲げ、年間を通じて実践していく取組みを開始。

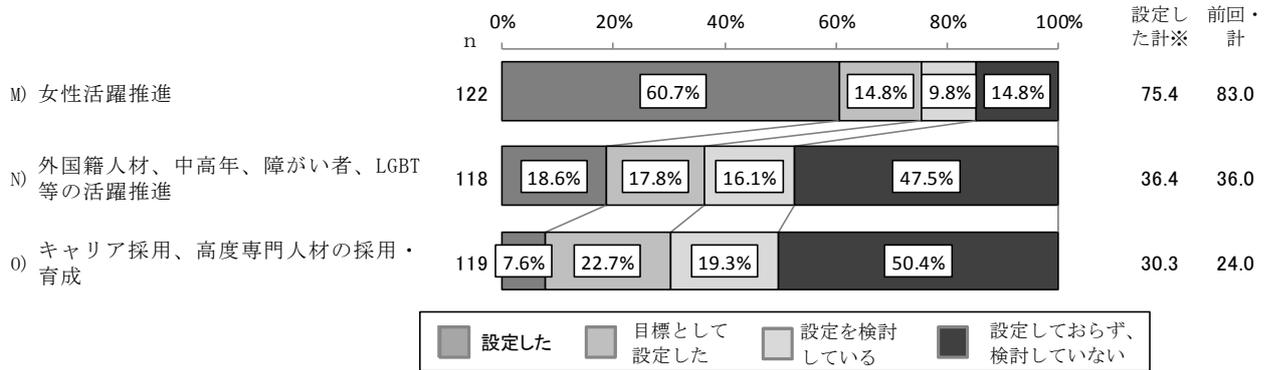
K) 働く時間を限定しない制度

- フレックスタイム制度のコアタイム（10時～16時）の短縮化を目指し、2018年度までに、全社員を対象に、スーパーフレックス（11時～14時）を導入。

L) ライフスタイルに柔軟な制度

- 両立支援制度の拡充により、女性社員の育休復帰率100%を達成。
- がん就労支援制度の導入、男性育児休暇取得率30%超継続達成、リフレッシュ休暇の導入。

V:人材の多様性



※「設定した計」は設定した+目標として設定した

M) 女性活躍推進

- 男女の区別なく優秀な人材を採用し、「新卒採用における女性採用比率」を各年度において、安定的に50%とする

N) 外国籍人材、中高年、障がい者、LGBT等の活躍推進

- 海外女性管理職比率：10%、海外現地社員の管理職比率：50%（2019年7月目標）
- 国籍を問わない採用については、新卒採用において、各年度で目標人数を設定。また、障がい者雇用についても、各年度で採用人数計画を作成している。
- LGBTに関しては、2017年4月に就業規則で定めている配偶者やその家族に適用される福利厚生を同性パートナーにも適用することを決定し、主要グループ会社のうち9社で運用を開始。現在4名が登録（2017年8月時点）。

O) キャリア採用、高度専門人材の採用・育成

- 中期事業計画や年間計画の一環として採用目標を設定（最近の傾向として、人手不足を反映してか、自社にマッチした人材が採用しにくくなっている）。
- キャリア採用については、毎年の要員計画から職種テーマを絞り込み、採用職種と目標人数を設定している。また、入社後の定着率・活躍状況について定期的に把握。
- キャリア採用について、各事業部と相談の上、各年度で採用が必要なポジションと人数を設定し、採用活動を実施。

項目①	項目②	状況把握の視点	取り組み例、目標例	回答欄			
				【質問①-1】各項目の自社取り組み状況について自己評価してください	【質問①-2】自社取り組みについて特記事項等があれば記載ください(自由記述)	【質問②-1】当該項目についてKPI等を設定していますか	【質問②-2】左記で①～②と回答した場合、その内容(KPI等の項目/数値/達成期限等)を記載してください。 ※KPIの設定数は企業合計3～5つ程度を想定しています
I: 価値観の共有	A: ビジョン・ミッションの共有	①頻度(繰り返し述べられているか) ②対象者(偏在していないか) ③情報開示度(十分かどうか)	・トップのビジョン・ミッションを社員と直接語る場を提供する。(年間〇回以上) ・従業員アンケート等により、全従業員の受け止め方や浸透度を測る。また、その内容をフィードバックする。	1. 完全にできている(100%以上達成) 2. できている(80%～100%未満) 3. 概ねできている(60%～80%未満) 4. 半分程度できている(40%～60%未満) 5. あまりできていない(20%～40%未満) 6. できていない(0%～20%未満)	1. KPIを設定した(経営としてコミットしている) 2. 目標として設定した(チャレンジ目標、努力数値を含む) 3. KPIや目標の設定を検討している 4. KPIや目標を設定しておらず、検討していない		
	B: 多様な価値観を認める文化(評価・承認・トータルリワード)	・男女や職層による人事評価結果の差異 ・非金銭的報酬の導入状況(留学制度、社宅制度、自己啓発支援)	・人事評価の基準・目線を見直す。(男性・正規社員中心の評価思考となっていないかどうか) ・評価分布を適正化していく。(男性と比較して女性従業員に中心化傾向が見られないか)				
	C: 心身の健康(健康経営)	・健康診断(保健指導)の結果 ・各種相談窓口の設置状況	・健康診断受診率の向上〇〇%、特定保健指導の終了率の向上〇〇% ・健康相談窓口(生活習慣病・メンタルヘルス等)の制度化、稼働				
II: 個々の力を引き出す人事制度/人材育成	D: 教育・成長の機会	・従業員が教育・研修を受ける機会の提供状況 ・OJT、Off-JTの機会均等状況	・教育・研修受講機会について、男女・職層による差異の撤廃(例: 正規社員に限定されていたスキルアップ研修について、非正規社員も対象とする) ・マネジメント層向けに人材育成に関する研修を実施				
	E: キャリア自律支援(ポスティング)	・重要な職場(ポスト)における女性・若手・高齢者の不在・偏在等	・人事異動の社内公募制度の導入(公募対象のポストを〇〇部署・〇〇%に拡大する)				
	F: 多様な人材活用に適した透明性の高い人事制度	・年功年次主義の登用管理からの脱却(アウトプットに基づく評価) ・転換制度(正社員化)の有無 ・ジョブディスクリプションの有無	・年齢・勤続年数に偏重しない評価(アウトプット)に基づく登用管理。 ・非正規社員から正規社員への転換制度を導入				
III: 時間効率/業務効率	G: 残業時間削減	・雇用管理区分ごとの労働時間 ・管理職の労働時間	・雇用管理区分ごとの労働者の法定外残業時間の平均を、直近事業年度の各月ごとにすべて〇〇時間未満 ・〇〇時以降の残業を原則禁止(ノー残業デーや朝型勤務制度の導入)				
	H: 休暇取得推進	・各種休暇制度の運用状況、取得率 ・有給休暇取得率	・有給休暇取得率〇% ・有給休暇取得率を向上させるために、管下職員の休暇取得率をマネジメント層の評価に取り入れる。				
	I: 非生産的な時間・業務の削減、見直し	・非生産的な業務 ・会議・移動に費やしている時間	・各部署毎に現在の定形業務のうち、〇割を廃止することで、〇〇時間の時間創出 ・会議ルールを見直し、〇時間の時間創出を行う(例: 会議の頻度・出席者・時間・準備資料削減、会議時間の上限)				
IV: 柔軟な働き方(システム・制度)	J: 働く場所を限定しない制度	・テレワーク、TV会議、BYOD、フリーアドレス等の利用実績	・テレワーク利用実績〇〇人				
	K: 働く時間を限定しない制度	・シフト勤務、フレックスタイム制度、短時間勤務等の利用実績	・シフト勤務、短時間勤務利用実績〇人				
	L: ライフスタイルに柔軟な制度	・育児休業取得率、両立支援制度の利用実績 ・フルタイムで無理なく働ける制度運用	・男性育児休業取得率〇〇%				
V: 人材の多様性	M: 女性活躍推進	・採用した労働者に占める女性の割合 ・男女の平均勤続年数差異 ・管理職に占める女性労働者の割合	・管理職に占める女性労働者の割合(〇〇%)				
	N: 外国籍人材、中高年、障害者、LGBT等の活躍推進	・採用率 ・管理職登用率 ・キャリア支援制度の有無 ・評価(適正に評価されているかどうか)	・国籍を問わない採用(累計〇〇人)				
	O: 中途採用、高度専門人材の採用・育成	・中途採用数 ・中途採用からの管理職登用 ・知的好奇心を刺激し続けるアサインメント	・中途採用数(累計〇〇人)				

(注) BYOD(Bring Your Own Device)とは、私用で普段から使っているスマートフォンなどから企業の情報システムにアクセスし、必要な情報を閲覧したり入力したりすることなどを意味する。

2017年度 人材戦略と生産性革新委員会 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

浦野 邦 子 (コマツ 常務執行役員)
江川 昌 史 (アクセンチュア 取締役社長)
鴨居 達 哉 (マーサージャパン 取締役社長)
清水 信 三 (全日本空輸 取締役専務執行役員)
鈴木 純 (帝人 取締役社長執行役員CEO)
高野 由美子 (オリエントランド 取締役専務執行役員)
中田 るみ子 (三菱ケミカル 執行役員)
森本 雄 司 (ルミネ 取締役社長)

委員

青木 仁 志 (アチーブメント 取締役社長)
青木 寧 (花王 常務執行役員)
吾郷 康 人 (山九 取締役副社長)
浅沼 章 之 (浅沼組 執行役員)
網谷 勝 彦 (日本コンクリート工業 取締役会長兼CEO)
荒木 秀 文 (太陽工業 取締役社長)
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)
池上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)
池田 潤一郎 (商船三井 取締役社長)
石井 道 遠 (東日本銀行 取締役頭取)
石黒 不二代 (ネットイヤーグループ 取締役社長 兼 CEO)
石田 建 昭 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス 取締役社長 最高経営責任者)
石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)
伊藤 清 彦 (龍谷大学 東京オフィス 渉外顧問)
井上 正 明 (ポピンズ 取締役副社長執行役員)

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)
岩谷 直幸	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー)
宇治 則孝	(第一三共/横河電機 社外取締役)
海野 忍	(NTTコムウェア 取締役相談役)
浦田 晴之	(オリックス銀行 取締役社長)
浦山 一紀	(日立物流ソフトウェア 取締役社長)
栄森 剛志	(住友生命保険 執行役常務)
江川 健太郎	(日本電設工業 取締役会長)
江幡 真史	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)
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)
大西 賢	(日本航空 取締役)
大橋 光博	(MRI 代表取締役)
大平 亮	(ニューバーガー・バーマン 取締役社長)
大森 一夫	(住友商事 相談役)
大森 美和	(バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ東京支店 日本における代表者 東京支店長)
岡本 潮	(東急コミュニティー 取締役会長)
尾崎 哲	(野村ホールディングス 執行役副会長)
越智 仁	(三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)
小野 俊彦	(お茶の水女子大学 学長特別顧問)
小野澤 康夫	(三井不動産 取締役専務執行役員)
織 嶋 潤一	(ソマール 顧問)
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 専務執行役員)
川上 登福	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
川久保 玲子	(東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 担当部長)
川島 健資	(ドイツ証券 副会長執行役員)
川島 貴志	(第一生命ホールディングス 取締役)
木川 眞	(ヤマトホールディングス 取締役会長)
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	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)

窪田政弘	(前澤化成工業 取締役社長)
桑原茂裕	(日本銀行 理事)
源島良一	(中日本高速道路 執行役員)
剣持忠	(メンバーズ 取締役社長)
小泉周一	(千代田商事 取締役会長)
小路明善	(アサヒグループホールディングス 取締役社長 兼 CEO)
河野栄子	(三井住友海上火災保険 アドバイザー)
小柴満信	(J S R 取締役社長)
小平信因	(トヨタ自動車 相談役)
小林節	(パレスホテル 取締役会長)
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CEO)
坂本孝行	(六興電気 取締役兼執行役専務)
佐久間万夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐藤玖美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
清水弘	(アーサー・D・リトル・ジャパン シニア・アドバイザー)
下野雅承	(日本アイ・ビー・エム 取締役副会長)
下村朱美	(ミス・パリ 代表取締役)
白井均	(日立総合計画研究所 取締役社長)
菅野健一	(リスクモンスター 取締役会長)
杉野尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
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)
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)
反町浩一郎	(日本CA 取締役社長)
高橋衛	(HAUTPONT研究所 代表)
田口佳子	(セルム 専務執行役員)
竹内成和	(みらかホールディングス 代表執行役社長 兼 グループCEO)
竹尾稠	(竹尾 取締役社長)
田代桂子	(大和証券グループ本社 取締役 兼 専務執行役)
多田雅之	(アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)

伊 達 美和子	(森トラスト 取締役社長)
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)
為 定 明 雄	(ウィルソン・ラーニング ワールドワイド 取締役社長)
淡 輪 敬 三	(ビービット 顧問)
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)
出 張 勝 也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
東 條 洋	(大崎総合研究所 顧問)
鳥 海 智 絵	(野村證券 専務)
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)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中 井 加明三	(野村不動産 常任顧問)
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 島 聡	(ローランド・ベルガー 取締役社長)
長 嶋 由紀子	(リクルートホールディングス 常勤監査役)
中 島 好 美	(ヤマハ 取締役)
中 塚 晃 章	(ジヤトコ 取締役社長兼最高経営責任者)
中 野 敏 光	(WDBホールディングス 取締役社長)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
中 村 善 二	(UBS証券 取締役社長)
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)
新 倉 恵里子	(東和エンジニアリング 取締役社長)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役会長)
野 村 俊 明	(安藤・間 取締役副会長)
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)
八 馬 史 尚	(J-オイルミルズ 取締役社長執行役員)
濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
浜 島 健 爾	(ウシオ電機 取締役社長)

林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス マネジング・ディレクター)
原 田 靖 博	(フューチャー 上級顧問 CEO特別補佐)
半 田 純 一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
日 色 保	(ジョンソン・エンド・ジョンソン 取締役社長)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平 井 康 文	(楽天 副社長執行役員)
平 子 裕 志	(全日本空輸 取締役社長)
平 野 英 治	(メットライフ生命保険 取締役 副会長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
福 井 英 治	(オー・ジー 取締役社長)
藤 島 安 之	(冠婚葬祭総合研究所 取締役社長)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
布 施 達 朗	(セコム 常務取締役)
札 場 操	(ダイセル 取締役社長)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役会長)
ニコラス・ベネシュ	(会社役員育成機構 代表理事)
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 取締役相談役)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 執行役員)
本 間 洋	(NTTデータ 取締役副社長執行役員)
益 戸 宣 彦	(G C A 統括執行役員 マネージングディレクター)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 井 敏 浩	(大和証券グループ本社 取締役 兼 代表執行役副社長)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
松 岡 寿 史	(新日本有限責任監査法人 副理事長)
馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
水 田 正 道	(パーソルホールディングス 取締役社長 CEO)
水 留 浩 一	(スシログローバルホールディングス 取締役社長 CEO)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
向 井 俊 雄	(日本ユニシス 取締役専務執行役員 CFO)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
武 藤 潤	(J X T Gホールディングス 取締役副社長執行役員)

森 正 勝	(国際大学 特別顧問)
八 木 洋 介	(ICMG 取締役)
矢 口 秀 雄	(スカイマーク 専務取締役)
柳 井 隆 博	(三菱UFJリース 取締役社長)
山 極 清 子	(w i w i w 取締役社長)
山 田 哲	(ジェイ・トップ 取締役社長)
山 田 英 司	(日本電子計算 取締役社長)
山 中 一 郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
山 梨 広 一	(イオン 顧問)
山 本 ひとみ	(全日本空輸 取締役執行役員)
横 山 隆 吉	(不二工機 取締役社長兼グループCEO)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 田 正 昭	(ルネサンス 取締役社長執行役員)
吉 原 每 文	(東京鐵鋼 取締役社長)
吉 丸 由紀子	(ニフコ 執行役員)
ティモシー W. ラティモア	(メリルリンチ日本証券 マネージング ディレクター)
渡 部 一 文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)

以上 175 名