

を惹きつける



舞台をめざして

D & I ガイドライン Vol.1.1

－企業で活躍したい女性編－



公益社団法人 関西経済連合会

はしがき

労働力人口の減少する中、競争力の源泉となる優秀な人材を確保する重要性が高まっている。今般のコロナ禍の経験からも、企業組織や地域社会のレジリエントな発展を支えるために、多様な人材が柔軟な働き方で能力を最大限発揮できるD＆I（ダイバーシティ＆インクルージョン）の環境整備が急務であることを再認識した。関経連は、昨年末に公表した「関西ビジョン2030～先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気～」において、関西が「活躍の場を求めるヒトを惹きつける舞台」となることを掲げた。この目標設定は、女性に限らず外国人、あるいは、そうした属性を超え、働き手の価値観の多様化への対応という、企業と従業員との関係性を個人レベルにまで考え直す必要性を示唆している。従来型にとどまらず、新しい雇用スタイルに挑戦していくことがレジリエントな組織につながると考える。まずは今回、“企業を舞台に活躍したい女性”の活躍から着手するが、今後、より幅広いD＆I推進のファーストペンギンになるとの思いから、本書を「D＆Iガイドライン」の第一編とした。

さて、女性の活躍推進については、2016年の「女性活躍推進法」の全面施行もあり、D＆I推進の試金石として、すでに多くの企業で取り組みが進められている。当委員会においても、2015年度から会員企業へのアンケート調査やヒアリングなどを通じ、「企業の実態をふまえる」ことに軸足を置いた調査研究を進めてきた。

その結果、「制度の整備」と職種に応じた「制度の運用」により、女性が活躍する舞台（＝職域）を拡大することが重要との結論が得られ、さらなるヒアリングによって両者を深掘りしたものが本書である。「制度の整備」については、仕事と家庭生活との両立を支援することで、ライフイベント等によるブランクを乗り越え、キャリアを重ねていけるように育成・評価、登用を進めることが重要である。そのための参考になるよう制度事例集の充実をはかった。また、「制度の運用」については、特に営業部門における課題とその対応事例を集めた。能力と意欲のある人材の活躍を阻む要因は何か、その要因に対し企業・管理職・女性本人がどのような工夫をしているのかを取り上げた。特に「女性の活躍推進と企業競争力の維持との両立」という命題を課せられた管理職は、さまざまな悩みを抱え、日々、工夫しながら対応している。本書がそうした中間層のマネジメントの一助となれば幸いである。

もちろん、こうした事例集を単に提示するだけで、本書は「ガイドライン（＝取り組みの指針）」たりえない。基礎資料として、取り組み事例の充実や対象の拡大を進めつつ、各社が対応を選択する際の指針となるよう、積極的に企業への浸透をはかる必要がある。関経連では、当委員会のもとに新たに専門の委員会を設置する予定であり、関西のD＆I先進地化に向け、企業はじめ各方面へ働きかけを強化していく。こうした取り組みと相まって、「ガイドライン」と認知されるよう努めたい。

最後に、女性活躍推進検討チームにおいて各社の実態をふまえた調査・ヒアリングに積極的にご協力いただき意見を頂戴したメンバーの皆様、主査の寺井先生、そして営業部門のヒアリングに快く応じてくださった各社の方々に心から御礼を申し上げる。

2021年5月

公益社団法人 関西経済連合会
労働政策委員長 賀須井 良有
（住友電気工業 専務取締役）

ガイドライン作成にあたっての視点

（１）女性活躍の目的

女性の就労環境改善については、1972年制定の勤労婦人福祉法を嚆矢として、男女雇用機会均等法、男女共同参画社会基本法、育児介護休業法、女性活躍推進法等の法制度が逐次整えられてきた。これら一連の法制度は、常に雇用における男女平等や女性の人権保障という法理念を掲げて、企業や社会にその実現を広く求めてきたことは周知のとおりである。

男女平等の実現という法的要請を企業が人事施策に反映させるとき、それは企業のもつ2つの側面－すなわち、社会の公器と営利法人という側面－から検討されることになる。まず、社会の公器たる企業は、その社会的責任（CSR）として当然にこれら法の要請に応えなければならない。しかし、営利法人たる企業は、その行動を男女平等の実現という法的要請と軌を一にしつつ、あくまで事業計画を遂行するための人事制度として法理念を具体化し、その継続的かつ安定的な運用体制を整えていかななければならない。人事が担う究極的な役割は「事業計画を達成させるための人員体制の整備」であるから、女性活躍の目的も人事制度との関連性を明確にしたものでなければならない。具体的には、経営戦略の観点から「生産性向上」、「収益性向上」、「人材の活用」、「多様化する市場ニーズへの対応」、「ダイバーシティへの第一歩」などが女性活躍の目的としてあげられる。確かに、これらの目的は一樣に女性活躍のそれに適うものである。しかし、育成型人事を基本とするわが国では、適材配置によって生産性や収益性の向上が目指されることになるので、とりわけ「人材の活用」がより一般性の高い目的となる。男女雇用機会均等法の施行から約35年、同法の目的が普及・定着することにより積極的に女性を採用して活用する企業も徐々に増えてきている。かつて、男女間の処遇格差は統計的差別によって説明されたが（統計的に見て男性に比べると女性の勤続年数が短いことから、女性に教育訓練をしない傾向が強くなり、結果として男女間で職務能力や仕事の内容に差が生じることで昇進および賃金等の処遇格差が生じるという見解）、近年では多くの女性が男性と同じ教育訓練を受けて同等の業務に従事している。しかし、出産や育児・介護などのライフステージを迎えた女性労働者については、育児・介護休業の取得、短時間勤務、定時退社等、正社員としての働き方が困難になる傾向が顕著にみられる。企業としては、これまで育成してきた女性労働者に引き続き企業への貢献を求める方法を「人材の活用」という観点から探ることになる。日本企業が育成型人事の方針を転換しないかぎり、まずこのことを前提として生産性や収益性の向上、市場ニーズへの対応が求められなければならない。

本検討チーム参加企業においても、女性活躍の目的は、「個人が生き生きと働いて多様な人財が活かされることで、創造的なアイデアが生まれて、ビジネスが成長する」、「個人個人の力を総合力にする」等とされており、女性活躍の目的が「人材の活用」として人事施策のなかに明確に位置づけられている。

（２）女性活躍の到達点

2016年に取りまとめた「女性の活躍推進に資する雇用システム検討チーム報告書」は、「制度充実」と「意識改革」を車の両輪として女性活躍推進の取り組みを行うべきであるとした。同検討チームでは、多様な正社員などの制度導入によって仕事と家庭を両立させる可能性を探ったが、多くの企業でいまだその体制が整っていない、導入のメリットが見出だせない等の理由から、まずは女性管理職の育成によって女性労働者全体のボトムアップをはかることとした。

その後、2018年にまとめられた経済産業省「ダイバーシティ2.0検討会報告書－競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて－」（座長：北川哲雄 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授）は「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」と定義して、ダイバーシティを経営戦略として明確に位置づけた。あわせて、多様な属性の人材を受け入れるために働き方の多様化が求められている。

（１）で確認した各社の女性活躍の目的は、まさにダイバーシティ経営の基本方針を踏襲したものとみられることから、働き方を多様化させて個々の人材の能力を最大限に引き出すという取り組みの方向性が、多くの企業で共有されるに至っているものと考えられる。組織には管理職のみならず、専門職、技能職などさまざまな役割をもつ労働者が存在し、おののが自らの役割を全うすることによって事業計画が達成されている。したがって、性別にかかわらずさまざまな役割を担うすべての労働者が活躍すること、これが女性活躍の到達点である。

（３）就業上の制約要因

検討チームでの意見交換や企業ヒアリング調査の結果を整理したところ、複数の企業に共通して女性活躍が進まない職種があることがわかってきた。その一つが営業であった。前述の女性活躍の到達点に鑑みれば、特定の職種で人材の活用が制約されることは決して望ましいことではない。性別に関わりなく、それぞれの職務に適した能力をもつ労働者を適宜配置することができる人事制度の整備が求められる。

そもそも、なぜ営業という職種に女性が馴染みにくいのだろうか。その要因についてさらに意見交換したところ、顧客対応や育児期等のライフステージにある女性の働き方に「時間制約」が生じることなどが大きな要因となっていることが明らかになった（詳しくは本ガイドライン第3章を参照）。顧客対応が制約要因となる背景には、営業における取引慣行の存在が指摘される。たとえば、所定時間外の打ち合わせや呼び出し、仕様変更や追加発注など顧客からの要請にできるかぎり応えるように求められてきたことがあげられる。こうした長時間労働につながる慣行については、すでに経済界、産業界から見直しの声明が出されていることから、その見直しは急務といえる。

また、顧客からの要請があれば直ちに現地に赴くこと、会食することで顧客との人的関係を築くことは信頼関係形成の一つの方法であり、それを一概に否定することはできない。しかし、こうした慣行が長時間労働につながる可能性もまた否定しがたいことから、顧客との信頼関係の新たな形成方法を模索しながら、各業界あるいは産業界全体で取引慣行の見直しを進める必要がある。

そこで本ガイドラインでは、取引慣行を含めた顧客対応をどう見直すか、時間制約を伴う働き方の労働者をどのように受け入れるか、女性は営業に馴染まないという社内の意識をどう改めるかについて、営業における各社の取り組み事例を中心に取りまとめることとした。

（４）本ガイドラインの目的

上述の整理・分析をふまえた本ガイドラインの目的は次の２点となる。

１つめの目的は、女性活躍推進の取り組みを管理職育成に限定することなく、女性労働者の職域拡大という異なる視点を示し、その具体的な取り組み事例を広く提示することである。これは、ポジティブアクションという「男女平等」の理念的施策を超えて、事業計画達成のための人員体制の整備という人事制度の目的を具体化するための一つの試みであるといえる。

２つめの目的は、「女性」という属性から生じる要因にとどまらず、育児期等のライフステージにある女性の就業上の制約要因を分析して、その制約要因を克服するための企業の取り組み事例を整理して示すことである。「女性は営業に馴染まない」という視点から「育児等で時間制約があるためこれまでの営業の仕方に馴染まない」という視点に転換することにより、人事制度見直しの足掛かりを明確にするものといえる。

なお、性別から生じる要因として役割分業などアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の存在が指摘され、その解消が理念として打ち出されるようになってきている。企業は事業計画の達成を一義とするなかで、こうした理念的な要請に応える方法を模索しなければならない。この課題については、公的機関による教育・啓発活動と並行して、企業は社員がその能力と意欲に応じて働き方を選択することができる人事制度を整備

することによって、その社会的・経済的な活動基盤の整備を進めることが必要となる。

以上、これら2つの本ガイドラインの目的は、「正社員の働き方」に馴染まない就業上の制約要因をもつ労働者を企業内に受け入れるための具体的方法を示すことである。そして、本ガイドラインの意義としては、男女平等および女性活躍の理念を人事制度に具体化するための一つの方法を拓いた点があげられる。

ダイバーシティ & インクルージョン（多様性 & 包摂）の重要性が謳われる一方で、その実現に向けた道のりが平坦でないことは想像に難くない。採用の門戸を広げれば多彩な人材が集まり、事業計画の達成に向けて多様な貢献がなされるという単純なストーリーでないことをだれもがわかっているからである。正社員の枠にはまらなかった多様な能力や価値観、バックグラウンドをもつ労働者は、働き方もまたその枠に収まらないことが多いだろう。つまり、正社員の働き方を当たり前とした場合、これら多彩な人材はおそらく何らかの就業上の制約要因を伴うことになる。社員一人ひとりの多様性を受け入れつつ、組織の一体感を醸成することで成長や変化を推進することができる組織や社会、その仕組みづくりこそがインクルージョン（包摂）の実体である。

本ガイドラインで示した分析・取り組み方法は、女性にかぎらず外国人や高齢者、障がい者などさまざまな属性の労働者を企業が受け入れて、その活用の道筋を切り拓くことに寄与するものとなるだろう。その意味で、本ガイドラインはダイバーシティ & インクルージョンへの踏み出しの一步となる。

女性活躍推進検討チーム
主査 寺井 基博
(同志社大学 社会学部 准教授)

目 次

第1章 はじめに

1. 本書の概要と今後の取り組み―― P.1
2. コロナ禍における女性活躍―― P.3
3. 2018年度実施アンケート結果―― P.4
4. 企業の実態をふまえた、女性活躍推進のためのガイドラインの作成―― P.10

第2章 制度・取り組み事例集

1. 制度・取り組み導入にあたってのアウトラインと活用方法―― P.11
2. 制度・取り組み事例集―― P.13

第3章 制度運用上のポイント・工夫

1. 各職種における課題整理―― P.97
2. 営業部門における女性活躍を促進する要因と阻む要因の分析―― P.101
3. 企業・管理職・女性それぞれの制度運用上のポイント・工夫―― P.104
4. ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた
顧客（購買）側の多様な営業スタイルの受け入れ―― P.117

制度・取り組み事例集

制度運用上のポイント・工夫

制度の整備

+

職種に応じた
制度の運用



女性の職域拡大

企業で活躍したい女性の舞台

労働力人口が減少する中、またコロナ禍のような危機の経験からも、企業や地域の持続的な発展を支え、競争力の源泉となるのは「優秀な人材」だといえる。「優秀な人材」を確保するためには、多様な人材が柔軟な働き方で能力を最大限発揮することができるダイバーシティ＆インクルージョン（D＆I）の環境整備が急務だと考え、「活躍の場を求めるヒトを惹きつける舞台」関西の実現を関西ビジョン2030の目標として掲げた。

当会では2013年以降、「女性・高年齢者・障がい者・外国人など多様な主体が社会で活躍することができる雇用システムの検討および環境整備を行うこと」を基本方針として、まずは女性活躍推進の支援に重点を置いた取り組みを進めてきた。

今回のガイドラインは、これまでの取り組みをもとに改めて「企業を舞台に活躍したい女性」を惹きつけるポイントは何かということに着眼した企業へのヒアリングを実施して、内容を取りまとめた。

1. 本書の概要と今後の取り組み

Point

- 本書は各社が女性活躍推進の対応を選択する際の指針（ガイドライン）。
「制度・取り組み事例集」と「制度運用上のポイント・工夫」の2部で構成。
- 「女性」だからという属性の視点でひとくくりにして対応を考えるのではなく、「就業上の制約」は何かという要因分析の視点で、多様な背景を持つ女性が活躍できる支援策（人事制度や体制の整備等）を考えることが必要。

（1）ヒトを惹きつける舞台をめざして D＆IガイドラインVol.1.1 －企業を舞台に活躍したい女性編－ とは

本ガイドライン作成にあたっては、女性の活躍推進に向けた取り組みを管理職の育成に限定せず、女性の活躍する“舞台”を広げるという視点から、女性の職域拡大に向けた制度に着眼している。また、これらの具体的な取り組みについては、制度の「整備」と「運用」の両面から、人事担当者や現場の女性へのヒアリング調査を行い、全社的な制度や取り組みの事例集と職種に応じた制度運用上のポイントや工夫を取りまとめた。

まず制度・取り組み事例集は、会員企業を中心に34社へヒアリングし、59事例を掲載している（第2章）。新たな制度の導入や既存制度の改定を進める際に各企業の人事・ダイバーシティ担当部署が検討の足掛かりとして本書を参考としていただければ幸いである。

また、制度運用上のポイント・工夫については、今回、「営業部門」をケーススタディとして、企業人事部門・管理職・女性本人それぞれが留意すべきこと等を掲載している（第3章）。管理職には、自部門の女性のマネジメントに悩んだ際の一助として、人事部門には、そうした管理職を支える体制の整備に向けて、あるいは女性本人には、働き方の工夫を進める際の参考として本書を活用してほしい。

本書が各社において女性活躍推進に向けた対応を検討する際に、制度設計・運用の「指針」となるよう、継続して本書の内容の充実と企業への浸透をはかっていく。

（2）就業上の制約要因の洗い出しによるダイバーシティの実現

今回、特に第3章「制度運用上のポイント・工夫」では、「営業部門で女性が活躍しにくい」という課題に対し、「女性」という属性から生じる要因（例：女性は営業に馴染まない等）ではなく、「就業上の制約」という視点から営業部門における女性の活躍を阻む要因（例：育児などにより時間制約がある等）を整理し、その上で企業・管理職・女性それぞれの「制度運用上のポイント・工夫」をまとめた。

「女性」に対するアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み、例：男性は仕事で女性は家庭という考え、女性への過度な配慮等）はいまだ存在しており、その解消という面では、企業は「女性」という属性で女性活躍を考える必要がある。また、そのような対応は社会的にも求められている。しかし「女性」といってもその背景は多様で、家族が家事・育児を主体的に担うのでバリバリ働く女性もいれば、家事・育児と両立しながら働きたい、自分が家事・育児を主体的に担わないといけない等の理由で時短勤務や残業なしで働く女性もあり、ひとくくりにはできない。

女性の活躍を進める際に、企業は「女性」だからという属性の視点でひとくくりにして対応を考えるのではなく、社員一人ひとり環境や背景が違うことを前提に、「就業上の制約」は何かという視点から要因を分析した上で、それぞれが活躍できる支援策（人事制度や体制の整備等）を考えることが必要である。

このような取り組みを進めていくことで、女性に限らず外国人材や高年齢者といった多様な人材がその能力と意欲を最大限発揮し活躍できるD & Iの環境の実現へとつながるだろう。

（3）今後の取り組み

今回は、「企業で活躍したい女性」をターゲットにガイドラインを取りまとめたが、今後は対象や内容の拡充をはかっていく。企業で活躍したい女性の中でも「営業以外の職種」、あるいは「外国人材」、そして将来的には、属性にとらわれない幅広い多様化への対応について検討を進めていきたい。

あわせてガイドラインの企業・管理職・女性への浸透をはかる。D & I 推進に関するフォーラムを毎年開催し、ガイドラインを広くアピールするとともに、管理職研修や女性活躍交流会等を通じガイドラインの実践を促していく。

2. コロナ禍における女性活躍

Point

コロナ禍によりテレワークなどの働き方の変革が進み、通勤時間の減少、家事・育児の役割分担の変化などにより、女性の活躍できる可能性が高まった。

今回のコロナ禍は経済・社会のさまざまな面において大きなマイナスの影響を及ぼしているが、コロナ禍により加速した働き方の変化によって、女性の活躍できる可能性が高まると考えている。

特に、今回のコロナ禍で、今まで進みにくかったテレワークが一気に進んだ。当会が実施したアンケート調査によると、テレワークを何らかの形で「認めている」企業は、2020年春の緊急事態宣言中に94.2%に達していた。また、その半数以上が「コロナ対応で初めて実施した」企業であり、新型コロナウイルス感染症の拡大がテレワーク導入の契機となっていた。また、緊急事態宣言が解除されて半年が経過した2020年11月～12月の調査時点においても、テレワークを認めている企業は84.2%程度と、約10ポイントの減少にとどまっている。緊急避難的に導入されたテレワークが恒久的な制度として定着しつつある方向性がうかがえる（図表1）。女性活躍推進担当者からも、「コロナ禍によりテレワーク等の施策導入が加速したことで、従来よりも柔軟な仕事の進め方が可能になり、制度活用とあわせて、女性が活躍する場が広がりつつある。」との声が聞かれた。

また、テレワークの利用が進んだことにより、通勤時間や家族に関する考え方に変化が起きている。内閣府の「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査（2020年6月）」によると、今回のコロナ禍で子育て世帯のうち70.3%が「家族と過ごす時間が増加」、うち81.9%が「現在の家族と過ごす時間

を今後も保ちたい」と回答した。家事・育児においては、テレワークの利用などで夫の働き方が変化した家庭では、家事・育児での夫の役割が増加する傾向にある。また、コロナ禍をきっかけに約30%の子育て世帯が、家事・育児の役割分担を工夫している。

テレワークの利用には業種や職種による違いはあるが、上記のような変化により、女性の活躍できる可能性が高まると考えられる。

【図表 1 テレワーク実施状況】

	コロナ禍 以前	緊急事態宣言中 (2020年春)	調査時点 (11~12月)
全従業員に認めている	45.3	94.2	84.2
一部の従業員に認めている			
認めない	54.7	5.3	15.3
回答なし	0.0	0.5	0.5

* 関経連「新型コロナウイルス感染症の影響およびテレワークの実施に関するアンケート調査」
調査期間：2020年11~12月 回答数：関経連会員企業・団体 190社

3. 2018年度実施アンケート結果

Point

- 従業員規模の大きな企業では制度整備などの取り組みが進んでおり、女性の管理職に占める割合も高い。
- 女性の活躍を推進するためには
 - ①トップコミットメントの現場への浸透
 - ②管理職の意識改革
 - ③女性のキャリア意識の醸成の3つの要素が必要。

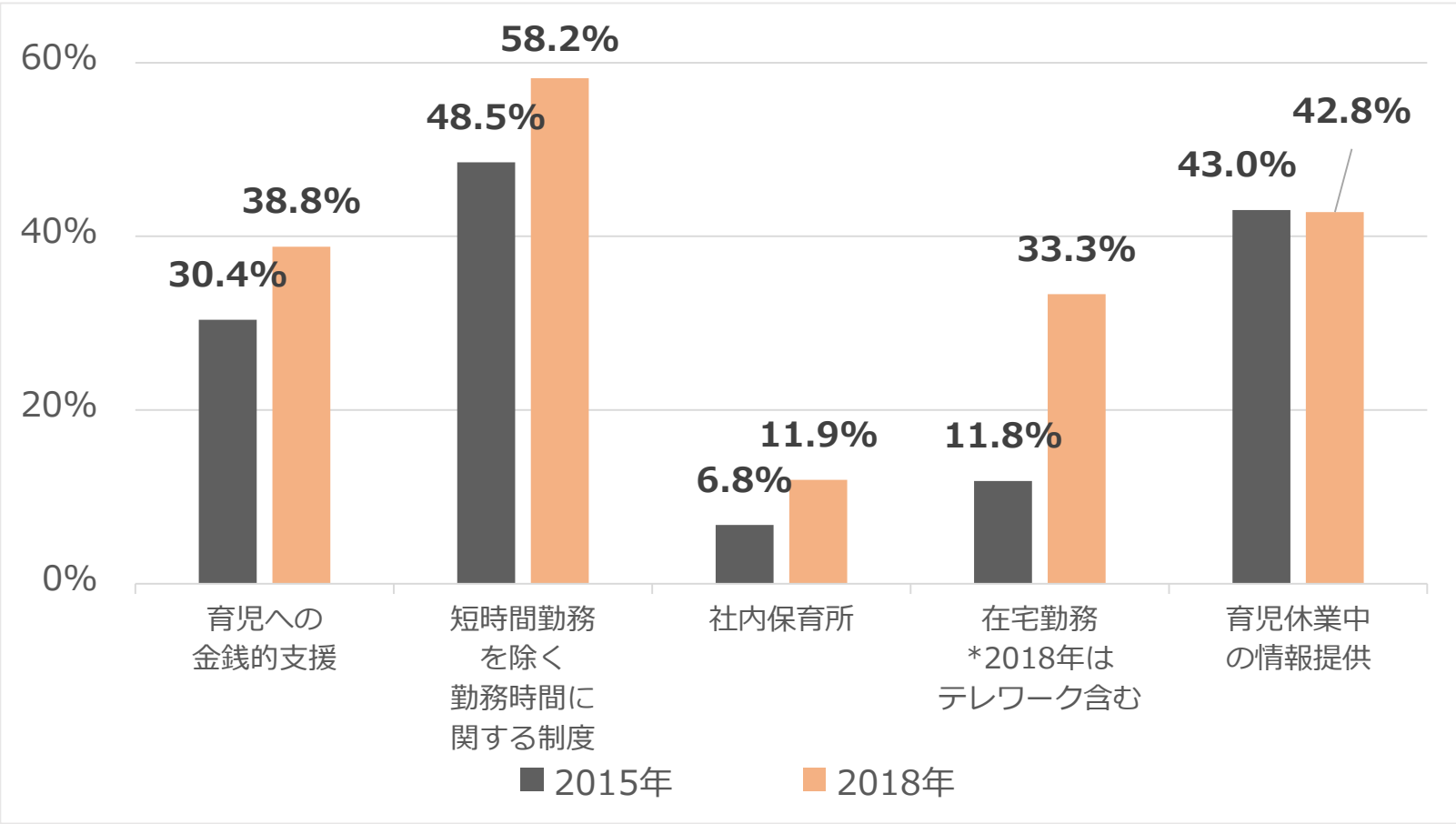
(1) 制度整備と女性の活躍

本ガイドラインは当会が2018年度に実施したアンケートならびに2019~2020年度に実施したヒアリングの結果をふまえて取りまとめている。

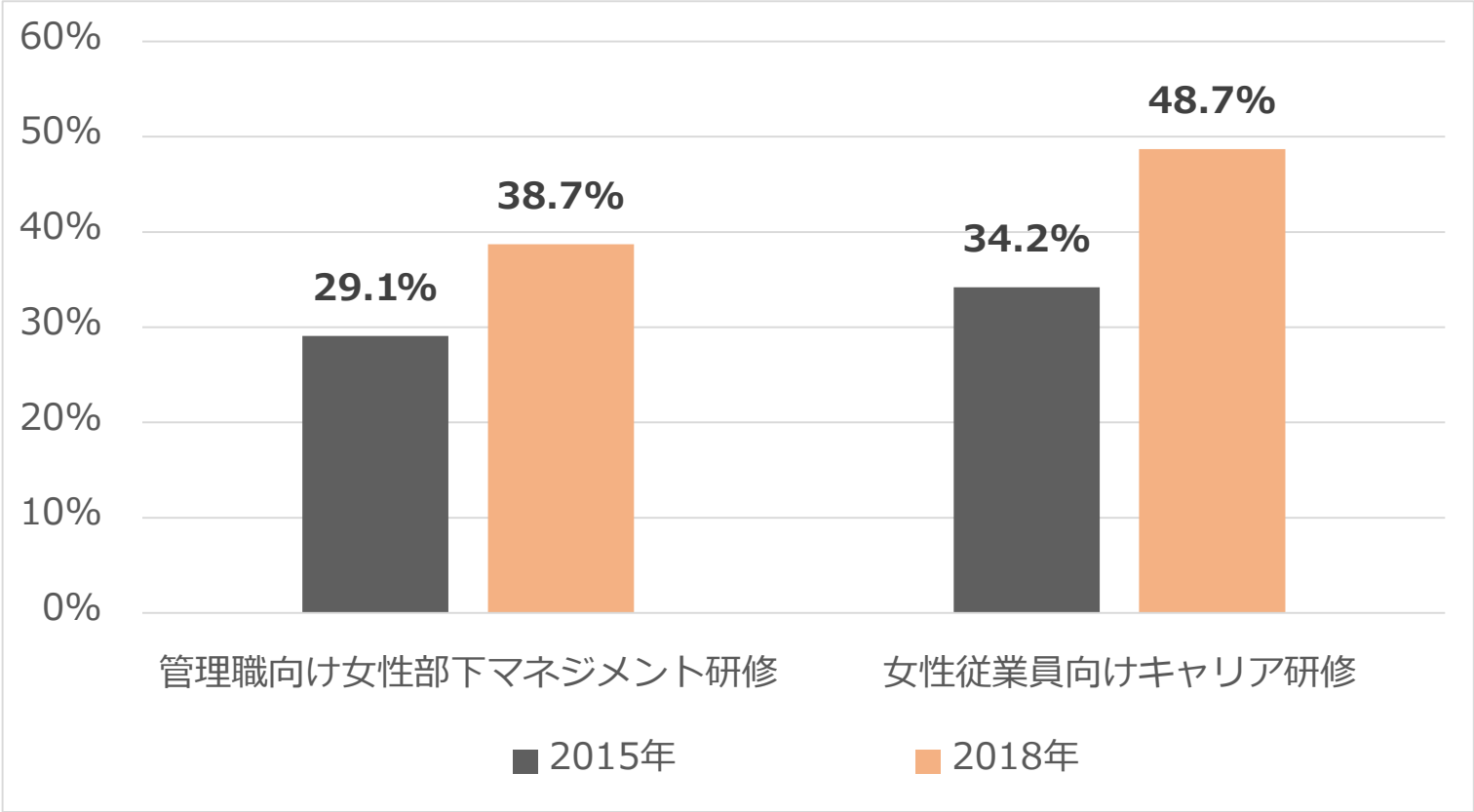
まずは、2018年に日本労働組合総連合会大阪府連合会（連合大阪）と共同で実施した「企業の女性活躍推進の取り組みと女性のキャリア形成に関する実態調査」の結果から、2015年からの3年間で、企業における両立支援制度や女性向けのキャリア形成研修の導入が進んでいることがわかった（図表2・3）。

一方、各制度の導入率には従業員規模によって差があり、いずれの制度についても従業員規模が大きいほど導入率が高い結果となった（図表4）。

【図表2 両立支援制度 導入率の比較（2015年・2018年）】



【図表3 女性のキャリア形成研修 導入率の比較（2015年・2018年）】



* 「企業の女性活躍推進の取り組みと女性のキャリア形成に関する実態調査」
調査期間：2018年8月～11月末
回答数：企業人事部門201社、現在または過去3年以内に女性部下がいる管理職369名、女性従業員1,245名

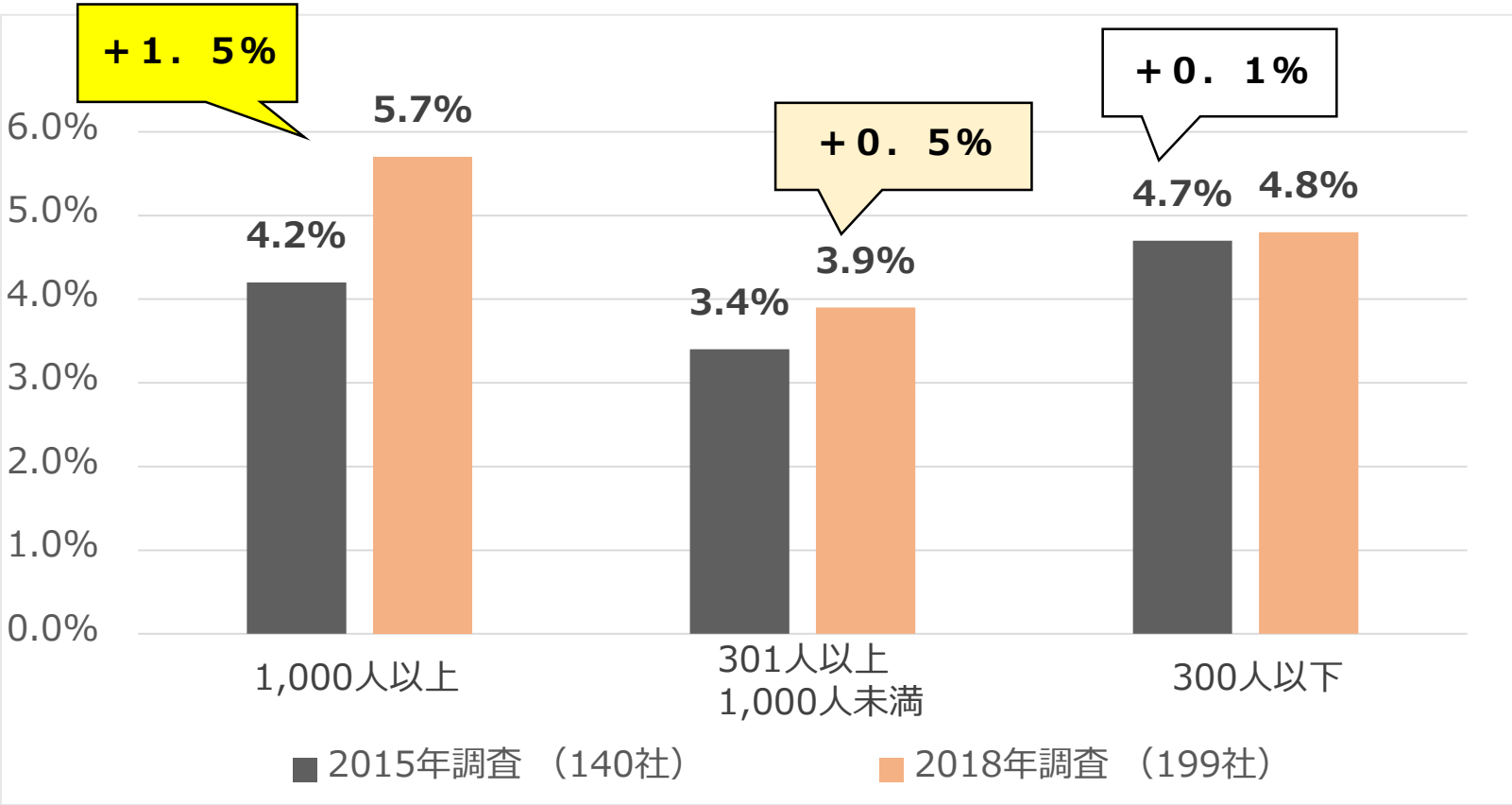
【図表 4 従業員規模別 各制度の導入率（2018年）】

2018年度女性活躍推進に関するアンケートから、各企業における制度の浸透度を記載
回答者：人事担当者201社
（内訳：1,000人以上/113社、301人以上1,000人未満/49社、300人以下/39社）

両立支援				キャリア形成支援			
制度名	導入割合			制度名	導入割合		
(従業員規模)	1,000人以上	301人以上 1,000人未満	300人以下	(従業員規模)	1,000人以上	301人以上 1,000人未満	300人以下
育児休業中の情報提供	62%	27%	8%	女性向けキャリア研修	66%	35%	13%
育児休暇からの 早期復職支援	33%	4%	10%	一般職女性社員の総合職への 転換や職域拡大	69%	46%	39%
時間外労働の免除	81%	67%	46%	管理職向け女性部下 マネジメント研修	58%	19%	13%
短時間勤務以外の勤務時間 に関する制度	80%	41%	18%	社内公募制度・ 社内フリーエージェント 制度	46%	17%	3%
家族看護休暇制度	72%	57%	36%	メンター・メンティー制度	38%	8%	11%
育児に対する金銭的支援	62%	12%	5%	キャリアコンサルティング ・キャリアカウンセリング 制度	27%	6%	8%
在宅勤務・テレワーク	51%	14%	5%	働き方に制約があっても 管理職となれる キャリアパス	51%	10%	11%
多様な社員区分 (勤務地・時間限定社員等)	35%	14%	0%	女性に限定した管理職育成・ 幹部候補選抜育成制度	27%	13%	5%
時間単位の有給休暇 取得制度	30%	20%	15%				
フルタイム勤務への 早期復帰支援	22%	4%	0%				
社内保育所	20%	2%	0%				

さらに、従業員規模別に「管理職に占める女性の比率」の変化を見ると、従業員1,000人以上の企業では+1.5%、301人以上1,000人未満の企業では+0.5%、300人以下の企業では+0.1%と、従業員規模が大きいほど女性の管理職比率が増加傾向にあることがわかった（図表5）。

【図表5 従業員規模別にみた女性管理職比率の変化】



以上の結果をふまえると、従業員規模の大きな企業を中心に制度整備などの取り組みが進められており、女性の管理職が増えている状況が見てとれた。

（2）女性活躍の推進に必要な3つの要素

同じく2018年度のアンケート結果から、女性活躍の推進に必要な①トップコミットメントの現場への浸透、②管理職の意識改革、③女性のキャリア意識の醸成の3つの要素が明らかになった。

①トップコミットメントの現場への浸透

自社で女性活躍が進んでいる要因を企業人事部門・管理職・女性に質問したところ、「両立支援制度」や「性別に関係なく部下を育成する仕組み」が多くあげられた。
また、企業人事部門は「経営トップのコミットメントがある」ことを上位にあげているが、管理職と女性は意識しておらず、トップコミットメントの現場への浸透が課題として浮かび上がった（図表6）。

【図表 6 女性活躍が進んでいる要因】

	企業人事部門	管理職	女性
1位	両立支援制度	両立支援制度	性別に関係なく部下を育成する仕組み
2位	経営トップのコミットメント	性別に関係なく部下を育成する仕組み	活躍に応じて正當に女性を評価する制度
3位	能力・意欲のある女性	能力・意欲のある女性	職場同僚の理解

②管理職の意識改革

自社で女性活躍が進んでいない要因を企業人事部門・管理職・女性に質問したところ、「女性のロールモデルがない」、「業種特性・業界慣習」、「管理職層の理解」が多くあがった。

また、企業人事部門と女性は「管理職層の理解」を上位にあげているが、管理職は「能力・意欲のある女性」の不足をあげており、企業人事部門・女性と管理職の間に意識のずれがみられた（図表 7）。

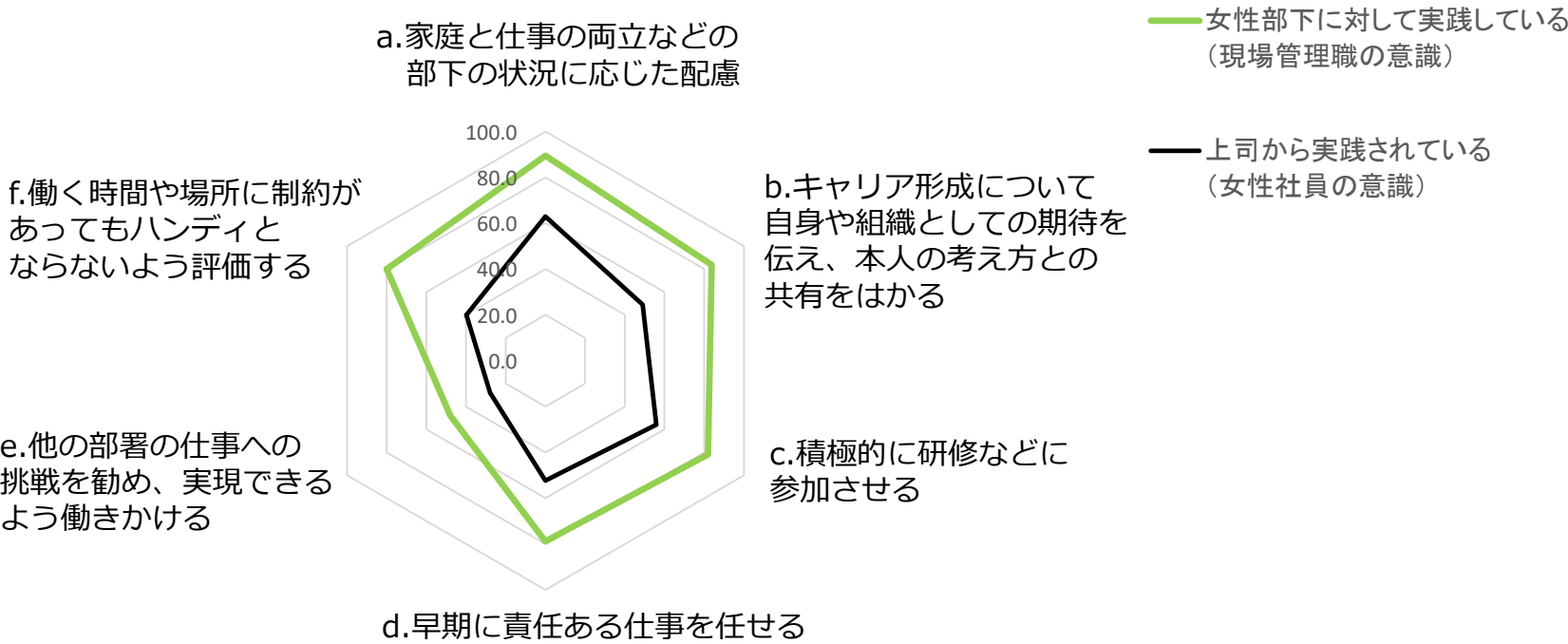
【図表 7 女性活躍が進んでいない要因】

	企業人事部門	管理職	女性
1位	女性のロールモデル	業種特性や業界慣習	女性のロールモデル
2位	業種特性や業界慣習	女性のロールモデル	業種特性や業界慣習
3位	管理職層の理解	能力・意欲のある女性	管理職層の理解 性別に関係なく部下を育成する仕組み

また、女性部下の育成に関する管理職の「実践している」との自己評価と女性本人の「実践されている」との受け止めの間には認識のずれがある。「キャリア形成について自身や組織としての期待を伝え、本人の考え方との共有をはかる」や「働く時間や場所に制約があってもハンディとならないよう評価する」などのいずれの項目においても管理職の自己評価に対し、女性の意識は下回る結果となった（図表 8）。

【図表 8 管理職と女性部下の育成に関する意識のずれ】

【「実践している」と考える管理職と、「実践されている」と考える女性の比較】

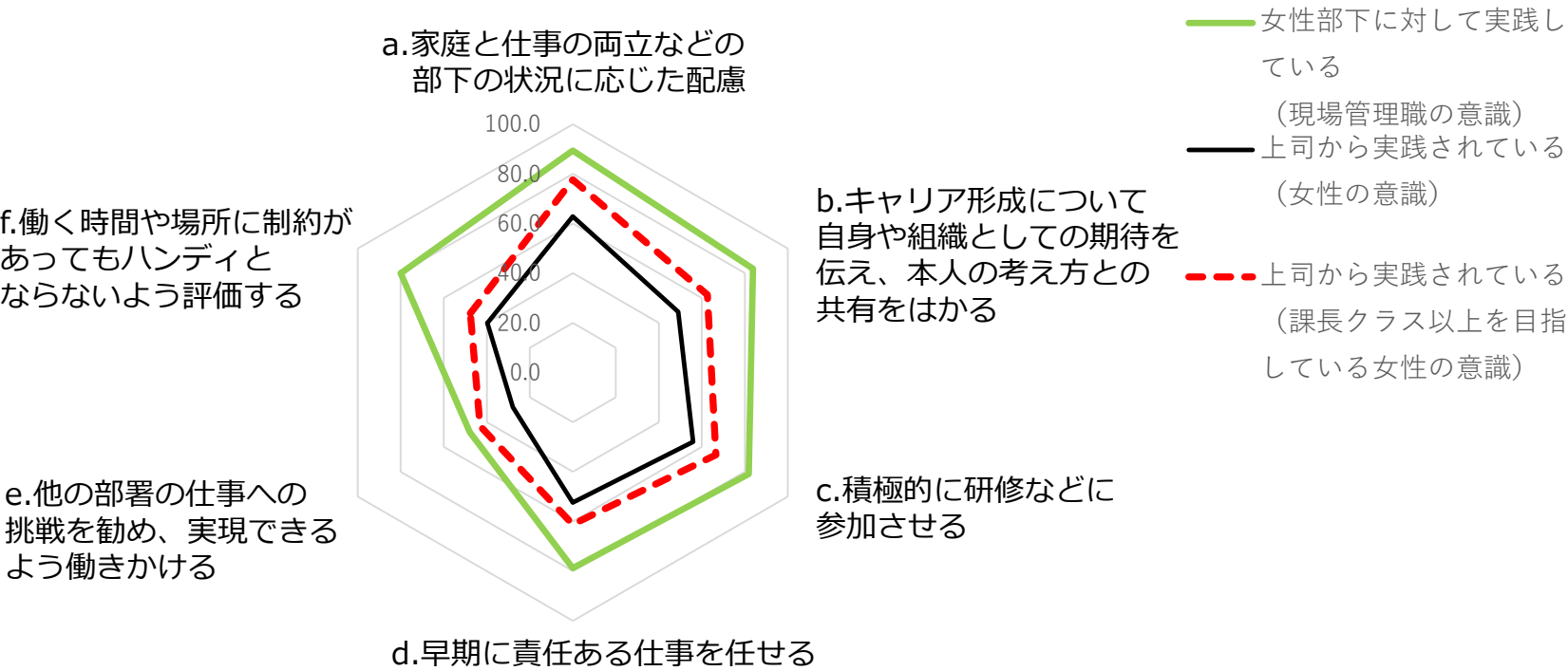


③女性のキャリア意識の醸成

図表 8 と同じ設問について、管理職との意識のずれを、課長クラス以上を目指す昇進意欲の高い女性と女性全体との間で比べてみると、昇進意欲が高い女性の方が管理職との意識のずれが小さいことがわかった（図表 9）。キャリア形成について管理職が期待を伝え、早期に責任ある仕事を任せるなどといったことにより、双方の意識のずれが解消され、女性のモチベーションや昇進意欲向上につながっていると考えられる。女性自身がキャリア形成の意識を持ち続けるためには、管理職と女性双方の努力によりキャリア形成の意識を醸成することが、女性活躍推進の重要な要素である。

【図表 9 昇進意欲が高い女性との比較】

【管理職、女性全体、昇進意欲の高い女性の意識の比較】



4. 企業の実態をふまえた、女性活躍推進のためのガイドラインの作成

Point

- 企業で女性活躍を進めるために、まずは①「制度の整備」、次に、②「現場の実情に応じて制度の運用上の工夫を凝らす」ことが必要である。
- ①『制度・取り組み事例集』とともに、②『制度運用上のポイント・工夫』を示し、企業における女性活躍推進の一助としたい。

企業で女性活躍を進めるために必要な取り組み	今回のガイドラインの内容
①制度の整備	制度・取り組み事例集（第2章）
②現場の実情に応じて制度の運用上の工夫を凝らす	制度運用上のポイント・工夫（第3章）

2018年度のアンケート結果を深掘りし、女性活躍推進のさらなる支援方策を検討するために、2018年12月に女性活躍推進検討チームを設置した（巻末参照）。

アンケート結果のうち、特に企業人事部門・管理職・女性それぞれが考える「女性活躍が進んでいる要因」と「女性活躍が進んでいない要因」に着眼した。

女性活躍の進んでいる要因では、「両立支援制度」・「性別に関係なく部下を育成する仕組み」・「活躍に応じて正當に女性を評価する制度」の整備が上位にあがったことから、さらなる支援方策として、両立支援制度の充実をはじめとする女性活躍に関する制度の整備や取り組みの強化が必要だと考え、検討チームのメンバー企業を中心に広く会員企業34社へのヒアリング調査を実施した。その結果を、第2章「制度・取り組み事例集」に取りまとめている。

また、女性活躍が進んでいない要因では、「業種特性や業界慣習」・「管理職層の理解」・「意欲のある女性」・「女性のロールモデルの不在」が上位にあがったことから、制度整備にとどまらず、現場の実情に応じて制度の運用上の工夫を凝らすことが必要だと考えた。そこで、企業の実態を把握するために、営業部門をケーススタディとして調査研究を進めることとし（営業に絞った理由は第3章に記載）、16名の営業職女性（部長職～一般社員）にヒアリングをした。その結果、2018年度アンケート調査と同様に、業種特性としての営業慣行・顧客対応、あるいはロールモデルの不在が営業部門で女性の活躍を阻む外的要因の一つとなっていることが分かった。そこで、こうした要因を解消するため、企業・管理職・女性のそれぞれが留意すべき制度運用上のポイントや工夫を第3章「制度運用上のポイント・工夫」に取りまとめた。

第2章では、一般的なものから先進的なものまで幅広く制度・取り組みを掲載している。これから女性活躍の取り組みを進めていく企業から、すでに取り組んでいる企業まで幅広く参考にしていきたい。

また、本事例集は取り組みの概要等を記載しているので、各社の人事・ダイバーシティ担当部署が新たな制度の導入にあたっての検討や、既存の制度を改定する際の参考となれば幸いである。

1. 制度・取り組み導入にあたってのアウトラインと活用方法

Point

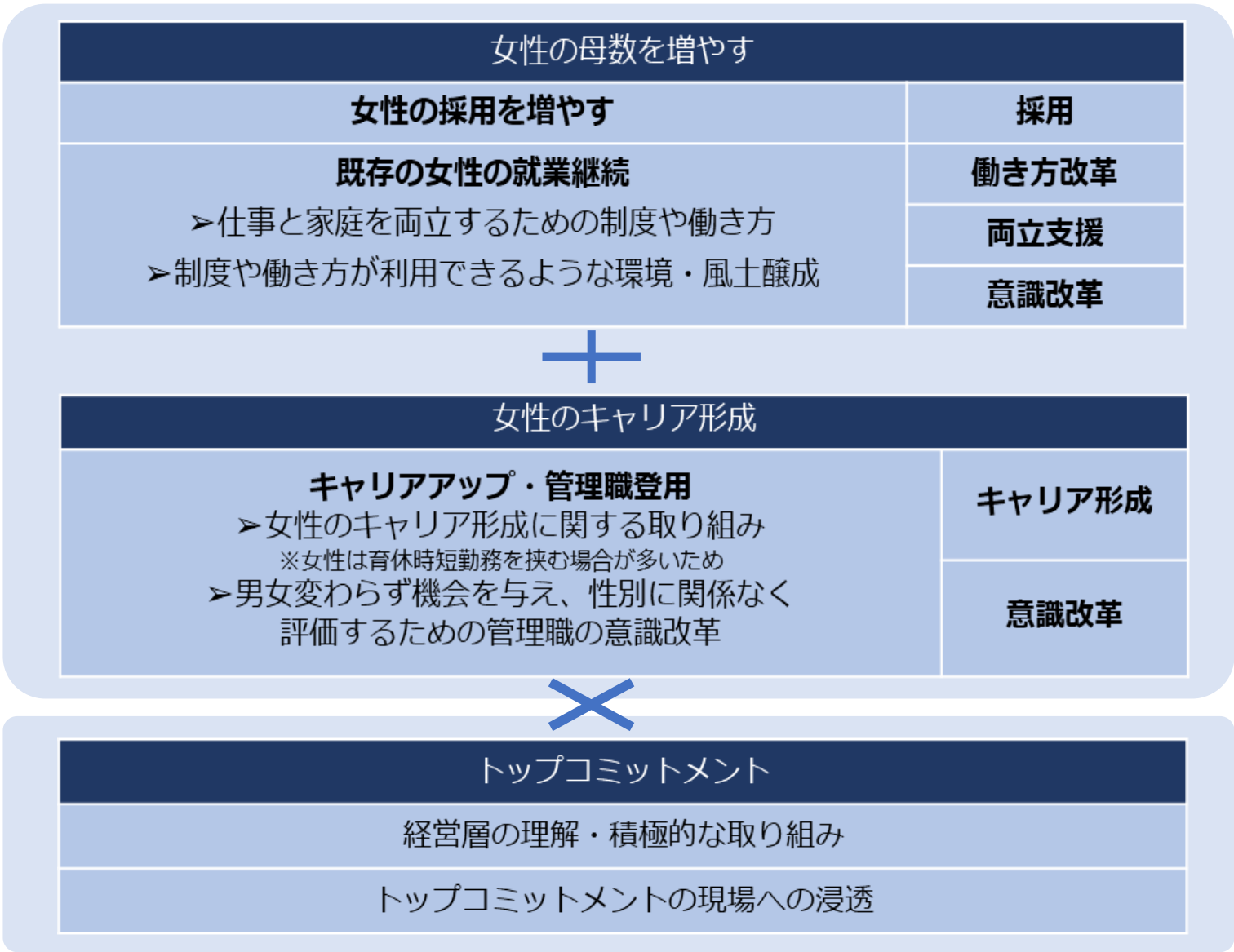
- 女性活躍を進める上では、まず「女性の採用」と「既存の女性の就業継続」といった「女性の母数を増やす」ことが重要で、次に「女性のキャリア形成」の取り組みを進めていくことが有効。
- 女性のキャリアステージ順に制度・取り組みを整理。
自社で課題を持つキャリアステージに応じて参考としてほしい。
- 「業種別」、「ジャンル別」、「キーワード別」の3種類の索引を用意。
自社の課題に応じて各種索引を活用してほしい。

(1) 制度・取り組み導入にあたってのアウトライン

すでに女性活躍を進めている企業は多いが、女性活躍の取り組みをこれから進める、次のステップに悩んでいる企業には、次頁のアウトラインを参考にしていきたい。

女性活躍を進める上では、まず「女性の母数を増やす」ことが重要であり、そのためには「女性の採用」と「既存の女性の就業継続」という2つの取り組みが必要となる。次の段階として「女性のキャリア形成」の取り組みを進めていくことが有効だが、そのために必要な取り組みを「採用」・「働き方改革」・「両立支援」・「意識改革」・「キャリア形成」の5つに細分化している。また図に×（かける）マークをつけているのは、「トップコミットメント」がすべての取り組みを加速させるということを表している。

このようにアウトラインを示しているが、「女性の採用」については、例えば大学での理系女性の母数が少ないなど企業だけでは解決できない課題も多いので、本ガイドラインでは「既存の女性の就業継続」・「キャリア形成」を中心に、制度・取り組み事例を掲載している。



(2) 事例集の活用方法

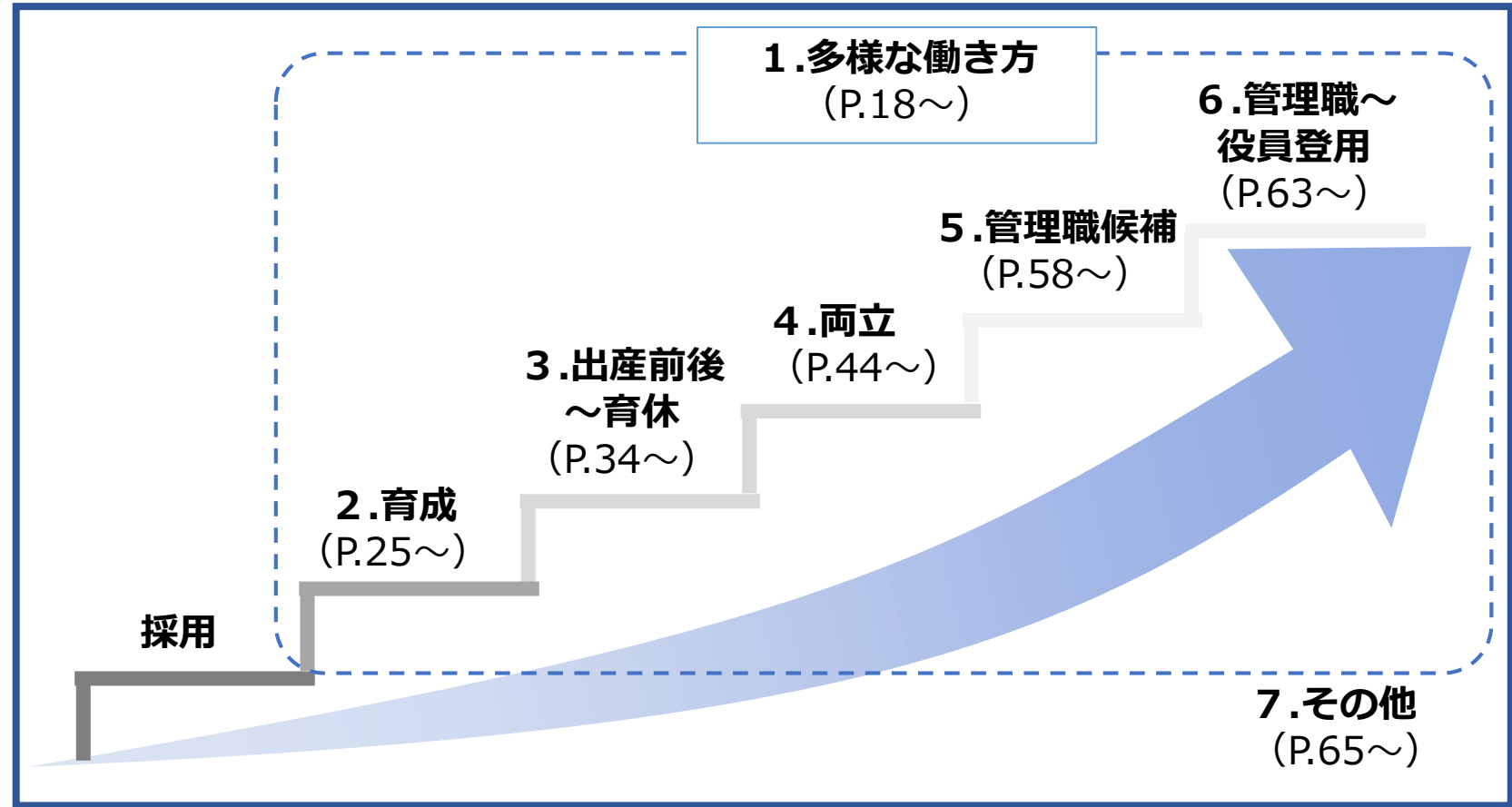
「既存の女性の就業継続」・「キャリア形成」を進めるためには、自社の課題を把握した上で課題に応じた取り組みを進めていく必要がある。本事例集では、「育成」～「管理職・役員登用」といった女性のキャリアステージの順に制度・取り組みを記載しているので、課題となっているキャリアステージに応じて参考にしてもらいたい（P.13参照）。

あわせて、本事例集では「業種別」・「ジャンル別」・「キーワード別」の3種類の索引を用意している。業種は、34社を24業種に分類している。ジャンルは、前述のアウトラインに記載の女性活躍を進める上で必要な取り組みである、「採用」・「働き方改革」・「両立支援」・「意識改革」・「キャリア形成」・「その他」の計6つに分類している。キーワードは、制度・取り組みに関するキーワードを27個あげ、「# 早期復職」・「# ネットワーク構築」といった「#（ハッシュタグ）」で記載している。自社の抱える課題に応じて、各種索引を活用してほしい。

制度・取り組み事例集

～制度の整備～

目次



1 多様な働き方

ページ

1	社外勤務制度と業績評価制度	18
2	朝型勤務制度	19
3	フレックスタイム制度（短時間勤務者含む）	20
4	フルフレックスタイム	21
5	多様な社員区分	22
6	本拠エリア制度	23
7	転勤特例・地区限定制度	24

2 育成

ページ

8	両立支援勉強会	25
9	若手女性総合職対象のキャリアワークショップ	26
10	キャリアワークショップ	27
11	キリンウィメンズカレッジ	28
12	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修	29
13	「無意識の偏見を意識した部下育成の社内実例」動画配信	30

14	ライフキャリア相談支援	31
15	キャリアカウンセリング	32
16	チャレンジ・キャリア制度	33

3

出産前後～育休

ページ

17	産休前・復帰前支援面談	34
18	育児休職者懇親会	36
19	イクキャリ継続プログラム	37
20	不妊治療休職制度	38
21	不妊治療給付金制度	39
22	男性社員の育児参画に向けた取り組み	40
23	配偶者分娩休暇	41
24	男性の育児休業取得促進	42
25	イクメン休業	43

4

両立

ページ

26	MC育児コンシェルジュ	44
27	勤務日選択制度	45
28	短日数勤務制度	46
29	育児勤務制度	47
30	保育支援手当	48
31	早期復職に向けた保育所入所に対する支援	49
32	川重子育てレスキュー制度	50
33	ベビーシッター支援制度	51
34	育児支援カフェテリアプラン制度	52
35	社内保育所①	53
36	社内保育所②	54
37	オプションル休暇	55
38	ママホリバリアンおかえりなさい会	56
39	パパママ育児両立セミナー	57

5 管理職候補

ページ

40	メンター・メンティ制度	58
41	キャリアストレッチセミナー	59
42	女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズカレッジ」	60
43	部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」	61
44	評価のタイミングで「無意識の偏見」を再認識	62

6 管理職～役員登用

45	役員座談会	63
46	女性のキャリア形成支援	64

7 その他

47	総労働時間削減に向けた全社一斉定時退社	65
48	「マイ・スタイル」カード	66
49	なりキリンママ・パパ研修	67
50	育児・介護に関するポータルサイトの運営	68
51	女性社員の研修会・交流会	69
52	職務系列の1本化	70
53	カムバック制度	71
54	配偶者海外赴任等休職制度	72
55	地銀人材バンク	73
56	業種に特化した積極的な女性採用	74
57	営業車両での保育所送迎	75
58	ダイバーシティ推進の歩み	76
59	男女ともに活躍できる組織風土づくり	77

索引	業種別 索引	P 7 8
----	--------	-------

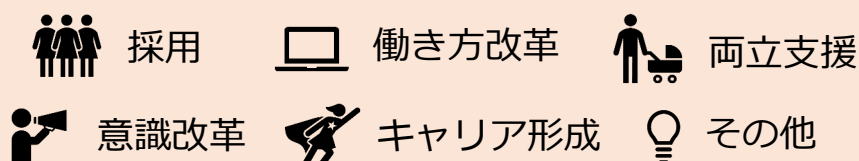
索引	ジャンル別 索引	P 8 4
----	----------	-------

索引	キーワード別 索引	P 8 7
----	-----------	-------

事例集の見方

【制度のジャンル】

「制度導入にあたってのアウトライン」にて記載している必要な取り組みをもとに6つのジャンルに分類しています。



【業種】

34社を24業種に分類しています。

【ポイント】

制度・取り組みのポイントを簡潔に記載しています。

【概要】

導入理由、対象者、内容や制度利用者の声など、制度に関する情報を各項目に分けて記載しています。

	意識改革	住友電気工業	非鉄金属製造業
	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修		
	▶ドラマ映像を用い、自己投影をしやすい研修を実施 #研修・交流会 #管理職の意識 #無意識の偏見		
導入理由	女性部下とのこれまでの関わりを振り返り、捉われがちな固定観念に気づき、個々人に適した育成について考えてもらうため。		
対象者	2016～2018年は女性総合職の部下を持つ管理職対象だったが、現在は新任課長を対象に実施。		
内容	・女性社員育成をテーマにしたドラマ映像を用いたグループディスカッションを実施。 ・女性特有のライフイベントなどを踏まえ、キャリアアップを前提とした仕事を与えるよう促している。		
参加者数	2016年から実施し、延べ388名の上司層が受講		
効果	これまでの受講者の9割以上が「女性部下育成への意識が変化した」もしくは「受講する価値があった」と回答している。		
受講者の声	・確かに今まで、「女性は普通こうだろう」といった先入観をどこかで持っていた気がする。そういった単純なおかしさに気付かされた。 ・良かれと思って配慮していることが、相手にとっては余計な配慮である可能性があることがわかった。そのギャップを埋めるのは何よりコミュニケーションの時間と密度だと思い、明日から強化していきたい。 ・これまでは、直近の業務の幅、質の向上ばかりに目が行っていたが、数年先を見たスキルアップについて部下と話し合い、道を決めて行く事が、事業の持続性を維持する上で非常に大切な事である事を学んだ。		

【キーワード】

記載の制度・取り組みに関するキーワードを「#（ハッシュタグ）」で記載しています。

（#早期復職、#ネットワーク構築、#不安解消 など27のキーワード）

1. 多様な働き方

1

 働き方改革	ネスレ日本	食料品製造業
社外勤務制度と業績評価制度		
➤社員自身が働く時間や場所を、頻度や理由の制限なく、自由に選ぶことができる ➤柔軟な働き方を可能にするには、会社にいる時間の長さではなく、何をどのように達成したかを評価する業績評価制度が必須 # 勤務形態 # 早期復職 # 業務効率の向上		
導入理由	労働生産性の向上と社員満足の両立を目指し、2011年より段階的に柔軟な働き方を可能にするための取り組みを進めている。	
対象者	社外勤務制度 - 全社員(工場勤務や店舗勤務社員を除く) 業績評価制度 - 全社員	
内容	【社外勤務制度】 ・業務効率・生産性向上という目的が明確であれば、社員は、頻度や理由の制限なく、働く時間や場所を自由に選び自宅等社外の勤務ができる制度。 ・上司に報告するのみで社外勤務が実施できる。人事に報告する必要はない。 ・健康上の配慮から、原則として、勤務は朝5時～夜10時までとしている。 【業績評価制度】 ・全社員が、年初に上司と面談し、年間の業績目標やその成果の判断基準について、上司と合意する。 ・期中に定期的に上司と部下で面談を行い、目標に対する進捗状況を話し合う機会を設けている。 ・会社にいる時間の長さではなく、達成した内容で評価される評価制度があるからこそ、社外勤務制度の運用が成功裡にできている。	
ポイント	2017年に現在の社外勤務制度を含むさまざまな人事制度を刷新、導入した際、社長自ら組合員の集まる場を設け、制度導入の目的を説明した。このようなトップの後押しが利用促進、制度浸透につながっている。	
社員の声	出勤をするためには身支度や通勤時間に時間がかかったり、出社後には電話の取次ぎや事務作業もある。社外勤務制度を活用して、業務の成果につながらない時間をできるだけ減らし、効率よく仕事をすることを意識している。結果、家族のための時間も捻出できている。	

1. 多様な働き方

2

	働き方改革	伊藤忠商事	各種商品卸売業
朝型勤務制度			
➤20時以降の勤務を「原則禁止」、残った業務は翌朝にシフト ➤8時までの早朝勤務の場合は、会社独自で深夜勤務と同じ割増賃金を導入 # 勤務形態 # 長時間労働の削減 # 業務効率の向上			

導入理由

朝型勤務導入前は全社一律のフレックスタイムを導入しており、多くの社員が9時以降に出勤、夜遅くまで働いていた。お客様対応の徹底、多残業体質の改善、業務効率化を通じた労働生産性の向上等を目的として、2013年に朝型勤務制度を導入。

対象者

全社員

内容

20時以降の勤務は「原則禁止」。やむを得ない場合は22時まで可とし、22時以降は「禁止」としている。仕事が残っている場合は、「翌日朝勤務」にシフトした。

早朝勤務（5時～8時）の場合のインセンティブとして、会社独自で深夜勤務と同じ割増賃金を支給。また、8時までに出勤した社員には軽食を配布している。

社員の労働時間は社員証（入館証）で管理されており、20時を超えた場合は、事由を確認する仕組みとなっている。

また、「朝活セミナー」と題し7：30～9：00で月1回セミナーを実施。著名な人に登壇してもらうことで、参加者が増え、朝型勤務を会社の文化として定着させていった。

効果

20時以降に残業をする社員は、導入前の30%から5%に減り、8時より前に出勤し仕事を開始する社員は、導入前の20%から半数近くになった。

また、際限のない夜と異なり、朝は時間に限りがあるので、残業時間が約10%強減少した。また、メリハリのある働き方が定着し、年次有給休暇の取得率は、10%増加した。

1. 多様な働き方

3

働き方改革

田辺三菱製薬

化学工業

フレックスタイム制度（短時間勤務者含む）

➤短時間勤務者も含め、一部を除き全社でフレックスタイム制を導入

#勤務形態 #早期復職

導入理由	業務遂行上最も効率的な時間を自ら選択し、計画的・主体的に勤務することで、成果の質的向上と量的増大をはかることを目的とする。 このような柔軟な働き方は仕事と育児の両立を後押しすることにもなることから、短時間勤務者にもフレックスタイム制を適用している。
対象者	全従業員（短時間勤務者を含む） ※営業外勤、製造ライン、裁量労働、管理職、試用期間を除く
内容	・育児短時間勤務中の従業員であっても、制度適用が相応しくない業務に従事する方を除いて、フレックスタイム制度を適用。 ・コアタイムはなく、3時間を最低勤務時間としている。
利用者数	2019年度 126名利用（育児短時間勤務かつ、フレックスタイム制度適用者）
効果	育児休業復職率 100%
利用者の声	育児短時間勤務により所定労働時間を30分短縮しているが、子どものお迎えの都合や業務状況によりそれより多く働く日もあれば、少ない日もあり1カ月間の中で調整できるため、両立にあたって大変ありがたい制度だと思っている。 会議等がなければ1日の業務開始/終了時刻を自分の裁量でフレキシブルに変えることが出来るので、子どもの通院や保育園行事などの際にも休暇を取得せずに対応出来る場合もある。 結果、復帰後のワーママにありがちな「有給休暇が足りなくて困る！」ということもなかった。

1. 多様な働き方

4

 働き方改革	アシックス	その他の製造業
フルフレックスタイム		
➤コアタイムを廃止し、それぞれの業務に合わせより柔軟な働き方を実現 # 勤務形態 # 早期復職		
導入理由	コアタイムありのフレックスタイム制を導入していたが、海外とのやりとりが発生する等多様な背景に合わせて、自律的により柔軟に働く時間を自身で決められるよう、コアタイムを廃止。	
対象者	全社員	
内容	コアタイム無しのフレックスタイム制。 1カ月の総労働時間を定め、その範囲内で各日の始業および終業の時刻を選択して働くことにより、自律的・計画的に働くことを可能とする制度。	
利用者の声	乳児・幼児の子育て中、主に幼稚園の送り迎えの時間に合わせてフレックスタイムを活用。送迎だけでなく家事も担当できるので、妻との役割分担にとっても助かっている。 以前と比べ、時間に対する生産性の高さが求められている世の中だからこそ、プライベートと仕事を両立し、それぞれポジティブなマインドで取り組めるフレックスタイムは、私にとっては必須の制度である。 また、こういった制度は、“制度はあるけど使えない”になっている会社も少なくないと聞くと驚くが、周りの社員もフレックスタイムを活用しており、多様な働き方ができる風土がアシックスに根付いていることも感じている。	

1. 多様な働き方

 **キャリア形成**

りそな銀行

銀行業

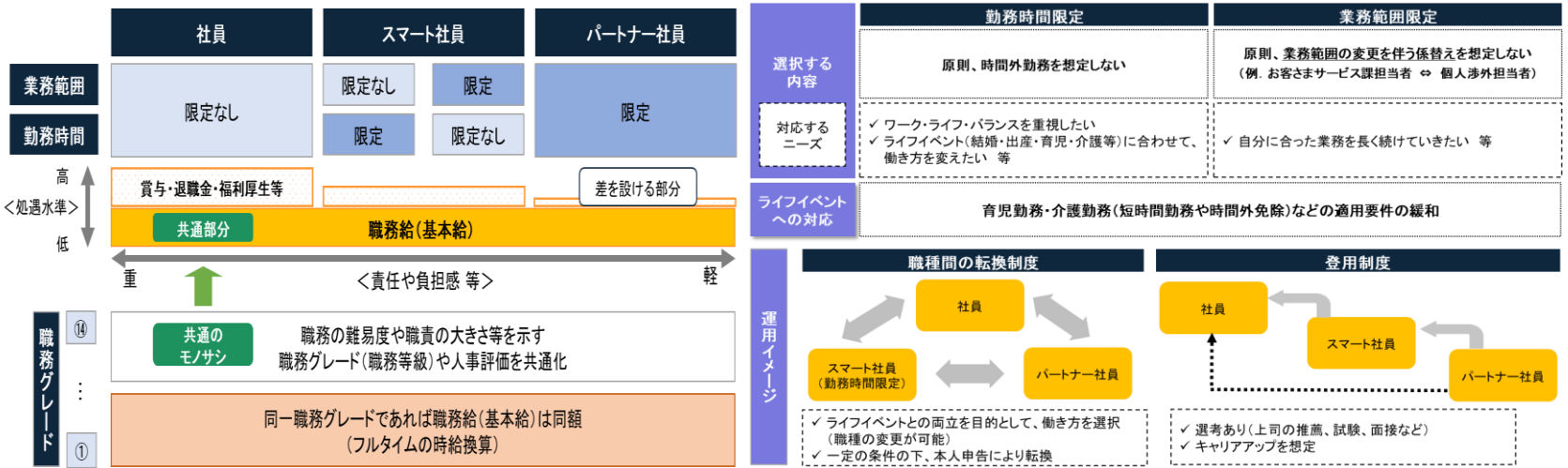
多様な社員区分

➢ 正社員とパート社員の間に自社独自の社員区分を設置

➢ ライフステージやキャリアプランに応じて選択することが可能

雇用形態 # 勤務形態 # キャリアプラン

導入理由	性別・年齢・職種等に関係なく能力を発揮してもらうため。
対象者	- 育児・介護を事由として短時間勤務を希望する社員 - 社員になりたいパートナー社員（パートタイマー）
内容	- 社員とパートナー社員（パートタイマーなど）の間に「スマート社員」と呼ばれる職種を設置。スマート社員は勤務時間や業務範囲を限定できる。 - 正社員と共通の職務等級・人事評価制度が適用され、同一の職務グレードであれば職務給（基本給）は同額。賞与・退職金・福利厚生で差を設け、バランスを取る。 - 社員からスマート社員（勤務時間限定）への転換は育児・介護を事由として可能。育児時短勤務は原則法定の3歳までで、よほどの特殊事情がない限り延長はしない。一方スマート社員は、育児時短勤務が小3まで無条件で利用可能となるため、この面での利用を想定している。 - スマート社員（業務範囲限定）はパートナー社員が社員に上がるステップの一つという意味合いが強い。



利用者数	164名（2020年度）毎年150名前後を推移
その他	子どもが3歳になったらフルタイムに戻る社員、ワークライフバランス、子育てを重視し短時間を選択する社員等、多様な考え方を会社として認め、選択できるようにしている。

1. 多様な働き方

6

 **キャリア形成**

りそな銀行

銀行業

本拠エリア制度

➤本人が希望するエリア（関東／関西）内で異動をする

#キャリアプラン

導入理由 ダイバーシティの促進（男女にとらわれない人材活用）のため。

対象者 全社員

- 内容**
- ・ 関東エリア／関西エリアいずれか希望するエリアを全従業員に登録してもらい、登録エリア内で異動をする。経験のため一時的に他エリアへの異動はあるが、いずれは登録エリアに戻る。
 - ・ エリアの届け出内容の変更は可能であり、結婚や介護等のライフイベントによってこれまでの生活拠点と変わる場合も考慮している。
 - ・ 採用時点でエリアによって偏りがないようにバランスをとっている。

- ダイバーシティ・マネジメント促進の観点から『勤務エリア制度』を廃止
- 勤務エリアを社員が自己選択

本拠エリア	✓原則、関東エリア・関西エリア
異動配置	✓本拠エリアの部店に配属 ✓業務上必要な場合は期間限定で隔地間を異動
処遇	✓隔地転勤者には手当を支給

1. 多様な働き方

 両立支援	西日本高速道路	運輸業
転勤特例・地区限定制度		
➤ 転居を伴う異動を一定期間免除し、キャリアプランを描きやすくする		
# 配偶者の転勤 # キャリアプラン		

導入理由	西日本管内全域で事業展開していることから、総合職社員は転勤を前提としているが、生活に影響がある転勤は、仕事と家庭を両立していく上での不安要素であるため、一定期間については特例的に勤務地域を限定し、キャリアプランを描きやすくすることによって、社員がいきいきと健康的に活躍することにつなげることを目的として導入。
対象者	【転勤特例】 以下に該当する社員 ・ 出産（社員本人または同居する配偶者） ・ 育児（3歳に満たない子を養育している社員） ※配偶者が就業中の場合に限る ・ 介護（社員の家族を日常的に介護する必要がある社員） 【地区限定】 転勤特例制度（育児または介護）を利用している社員のうち、引き続き転勤特例期間を超えて勤務地限定を希望する社員
内容	【転勤特例】 以下の対応を実施。給与やその後のキャリア等への影響はない。 ・ 出産：産後8週間まで、転居を伴う異動を免除 ・ 育児：子が3歳に達するまで、転居を伴う異動を免除 または希望地から通勤可能な勤務地へ異動 ・ 介護：最大5年間、転居を伴う異動を免除 または希望地から通勤可能な勤務地へ異動 【地区限定】 最大5年間、社員が希望する3都府県内の勤務地に異動を限定する。期間中は地区限定社員としての給与を適用。その後のキャリア等への影響はない。

2. 育成

8

 **キャリア形成**

グンゼ

繊維工業

両立支援勉強会

➤ 身近にロールモデルが存在しない女性総合職が多いため、先輩社員の働き方を紹介し、若手女性総合職・地域総合職の交流の機会とすることで、今後のキャリアを考えるきっかけとする

研修・交流会 # 不安解消 # キャリアプラン

導入理由	・ 両立支援の一環として導入。 ・ ライフイベントによって、仕事と家庭の両立が難しい状況に陥ることもある中、これまでのキャリアを活かして働き続けてもらうことによって自身のキャリアアップにつなげるために実施。 ・ 将来は会社の中核を担う存在を目指してもらいたいと考えており、仕事のやりがいを感じ、ライフイベントを迎えた後も実力をつけ、意欲的に働き続けていくイメージを描いてもらいたいと考えている。
対象者	入社2年目から4年目の女性総合職・地域総合職
内容	プログラム内容は以下の通り。 ・ 自社の両立支援状況と制度紹介 ・ 先輩社員の働き方紹介（営業1名、研究1名、事務系1名） 育休前後の経験、課題解決方法、工夫したこと等 ・ 先輩社員への質問／ディスカッション
参加者数	2020年度 受講者15名
参加者の声	・ 新入社員研修でも育児関連の制度の話を聞いていたが、どのようなタイミングで使うのか理解できていなかったもので知ることができて良かった。 ・ 女性総合職の先輩が少ない、結婚出産している先輩が少ないため、出産後も働き続けるイメージが出来ていなかったもので、他の部署ではあるが、先輩社員の事例を聞くことができて良かった。

2. 育成

 キャリア形成	グンゼ	繊維工業
若手女性総合職対象のキャリアワークショップ		
➤ ライフイベントを迎える30歳以下を中心に、仕事のやりがいを感じ、意欲的に働き続けていくイメージを描いてもらう #研修・交流会 #キャリアプラン		
導入理由	・ 両立支援の一環として導入。 ・ ライフイベントによって、仕事と家庭の両立が難しい状況に陥ることもある中、これまでのキャリアを活かして働き続けてもらうことによって自身のキャリアアップにつなげるために実施。 ・ 将来は会社の中核を担う存在を目指してもらいたいと考えており、仕事のやりがいを感じ、ライフイベントを迎えた後も実力をつけ、意欲的に働き続けていくイメージを描いてもらいたいと考えている。	
対象者	入社4～7年目の女性総合職・地域総合職 (2020年以降は入社4年目以下を対象とする)	
内容	プログラム内容 午前：自社の女性活躍状況・制度紹介・先輩社員紹介 午後：外部講師による研修、キャリアの基礎理解・自身の価値観を知る 自身のキャリアビジョンを描く、上司からの手紙	
参加者数	2019年度 受講者18名	
参加者の声	・ 普段は同世代の人と関わる機会が少ない中、全国各地で頑張っている女性の皆さんとお会いできたのは大変良い刺激となった。それぞれにやりたい仕事やライフイベントがあり、同じような悩みを抱えていることがわかった。私が今回先輩社員を素晴らしいと思ったように、自分も何年後かそうなっていることが目標。 ・ 今までの自分とこれからの自分を見直す良い機会となった。特に、欲しいもの全てを手に入れた10年後の自分になりきる「未来質問」では、思わぬ答えが出てきて驚いたが、控えめにならずに食欲にグンゼ生活を送りたいと思った。また、上司からの直筆の手紙もこれから仕事をする上でとても励みになった。 ・ 先輩社員の仕事に対する考え方や、家庭と両立しながらどのように働いているかを聞くことができてためになった。特に「“家庭・仕事・趣味”の3つの居場所を持つことが大切」という言葉が心に残った。女性はライフイベントにより環境の変化が何度かある可能性があるため、心の支えとなるものは1つではなく、いくつか用意しておくことが心身ともに健康な生活を送る上で大切だと感じた。	

2. 育成

10

	キャリア形成	キリンホールディングス	飲料製造業
キャリアワークショップ			
➤女性社員は「キャリアの前倒し」が重要との育成方針のもと 女性社員とリーダー双方に育成方針を理解してもらう研修会を実施 #研修・交流会 #キャリアプラン #キャリアの前倒し			
導入理由	・特に女性社員は、出産など女性特有の事情を鑑みて、キャリアの前倒しが重要との育成方針を採っている。次世代を担う若手・中堅の女性社員とそのリーダーの双方にこの考えを理解してもらうことで、以下の状態を目指すため本ワークショップを実施。 ＜女性社員＞将来期待される役割を理解した上で、主体的に自らのキャリアを切り開く意識をより高め、仕事に向き合う。 ＜リーダー＞女性特有のキャリア開発方法への知見を獲得し、現場での育成において実践できるようになる。 ・中長期的にはキリンの経営上不可欠な将来の女性リーダー層養成につなげるねらいがある。		
対象者	入社3年目の総合職女性と4年目以上の女性総合職の未受講者、および該当する女性社員のリーダー ※受講必須。過去受講済みのリーダーは、同じプログラムのため参加不要。		
内容	・多様性推進の必要性や、女性社員の育成方針を理解し、自分事化する場として、講義とワークショップ（WS）の2部構成で開催。 ＜講義＞多様性推進経営の本質、女性特有のキャリア開発（女性社員個人のマインドセット）、上司の女性活躍推進のための支援など。 ＜WS＞リーダーグループと女性社員グループ（1グループ6名程度）に分かれ、女性のキャリア形成に関する共通のテーマについてアイデアとアクションを考える。話し合い後出た意見を共有する。		
効果	2013年では4.2%だった女性リーダー比率は、2020年には9.7%になった。 ※その他取り組みも含めた複合的な結果		
参加者の声	＜女性社員＞ ・チャンスをつかむためには、打席にまずは立つことが重要だということを改めて感じ、家事や育児を理由に諦めず機会を大切にしようと思った。 ・今まではリーダーになりたいとは考えていなかったが少し考えが変わった。 ＜リーダー＞ ・女性の考え方の傾向が非常に参考になった。 ・また、ワークでは実際に女性目線の話聞いて良かった。 ・女性メンバーの背中押しをもっと積極的にやっていこうと思う。		

2. 育成

11

 **キャリア形成**

キリンホールディングス

飲料製造業

キリンウィメンズカレッジ

➤ 経営職を目指す中堅社員を対象に、ビジネススキルを学び、自らリーダーシップを発揮して自部署の組織的課題を解決する方策を提言

研修・交流会 # キャリアの前倒し # 選抜での育成 # ネットワーク構築

導入理由	・ 女性活躍推進の長期計画「KWN2021」の達成をめざし、若手女性をプロフェッショナルなビジネスパーソンへ育成することを目的に導入。 ・ 女性社員が経営職候補としての意識を高めるとともに、よりチャレンジングな業務へ挑むスキルと機会を醸成し、個人のパワーアップと組織力につなげることをねらっている。
対象者	・ 経営職を目指す全国転勤型総合職で入社6年目～35歳以下の女性社員（手上げ制） ・ 応募の際には、受講者の応募文のほかリーダーの推薦文を提出する。
内容	・ 約6カ月間、計7回、女性特有のマインドや課題を乗り越え、経営職を目指す意識を高めるための研修を実施。 ・ 開催時間は、子育てをしている方も参加しやすい時間帯（集合型の場合10：00～17：30）に設定。 ・ 社外から講師、社内外から講演者を招き、学びと刺激の場を与えている。またロールパーツに触れる機会を多く提供している。 ・ 最終的な成果物として最終プレゼンを実施。自身の2つ上の役職の目線から、自部署の課題を解決する提言をおこなう。
参加者の声	<受講生> ・ リーダーシップを発揮する楽しさも見え、自分のキャリアを見つめなおすきっかけになった。 ・ 実際にプロジェクトをリードすることで、責任感や主体性が芽生えた。 ・ 共に経営職を目指す、会社の壁を越えた同世代の心強い仲間ができた。 <リーダー> ・ 女性メンバーを持つ身として大変勉強になった。 ・ 優秀な女性社員はたくさんいるものの、キャリア形成につながらないという現状を実感しているので、こういった取り組みを行うことの意義を感じた。

2. 育成

12

 意識改革	住友電気工業	非鉄金属製造業
女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修		
➤ ドラマ映像を用い、自己投影をしやすい研修を実施 # 研修・交流会 # 管理職の意識 # 無意識の偏見		
導入理由	女性部下とのこれまでの関わりを振り返り、とらわれがちな固定観念に気づき、個々人に適した育成について考えてもらうため。	
対象者	2016～2018年は女性総合職の部下を持つ管理職対象だったが、現在は新任課長を対象に実施。	
内容	・ 女性社員育成をテーマにしたドラマ映像を用いたグループディスカッションを実施。 ・ 女性特有のライフイベントなどをふまえ、キャリアアップを前提とした仕事を与えるよう促している。	
参加者数	2016年から実施し、延べ388名の上司層が受講	
効果	これまでの受講者の9割以上が「女性部下育成への意識が変化した」もしくは「受講する価値があった」と回答している。	
受講者の声	・ 確かに今まで、「女性は普通こうだろう」といった先入観をどこかで持っていた気がする。そういった単純なおかしさに気付かされた。 ・ 良かれと思って配慮していることが、相手にとっては余計な配慮である可能性があることがわかった。そのギャップを埋めるのは何よりコミュニケーションの時間と密度だと思い、明日から強化していきたい。 ・ これまでは、直近の業務の幅、質の向上ばかりに目が行っていたが、数年先を見たスキルアップについて部下と話し合い、道を決めて行く事が、事業の永続性を維持する上で非常に大切な事である事を学んだ。	

2. 育成

意識改革

アシックス

その他の製造業

「無意識の偏見を意識した部下育成の社内実例」動画配信

➤動画配信により身近な実例紹介を水平展開し、社内での理解を促進

管理職の意識 # 無意識の偏見

導入理由	身近な事例を紹介する動画や記事を通じて「ダイバーシティ&インクルージョン」の特に「インクルージョン」の部分に関する社内での理解促進をはかるため。
内容	- ダイバーシティ&インクルージョンのケース紹介として、性別や年齢等に関する偏見をもたず業務をおこなっているチームなどの上司・部下のインタビュー映像やインタビュー記事を社内ポータルサイトに掲載。 - 社内研修等においても掲載内容を活用している。 - また、「インクルージョンがマネジメントスキルのひとつである」という内容のパンフレットを上司へ配布。
効果	他部署の良い事例を可視化することで、動画や記事について感想を言い合う社員を見かけるなど、動画を通じてダイバーシティ&インクルージョンについて考えるきっかけと気付きを与えている。



2. 育成

 **キャリア形成**

西日本電信電話

通信業

ライフキャリア相談支援

➤キャリア相談窓口の設置により社員の自主性を重んじたキャリア支援

相談体制 # キャリアプラン # 不安解消

導入理由	社員の「ワクワク」を推進する上では、個人の「ありたいキャリア」が必要だが、環境変化の中で描けない社員・管理者が増加しており、上長等、組織の視点だけでなく、社員の自主性を重んじたキャリア開発支援機能を構築した。
時期	いつでも可能
対象者	N T T 西日本グループ社員
内容	- 希望者に対しては原則 1 対 1 で面談を実施（対象制限なし）。 - キャリア相談窓口を開設し、社内H P 等に連絡先を記載。日程を調整し、面談を実施する。 - 若手社員や女性社員向け研修のカリキュラムとして能動的に実施。 - 面談は 1 時間程度で希望があれば定期的に継続して実施する。
利用者数	2019年度下期以降 150名程度の面談 （web面談含む）を実施
利用者の声	上司とは違った目線で アドバイス等をもらえ、 幅広い観点で将来を検討 できるようになった。



2. 育成

15



キャリア形成

伊藤忠商事

各種商品卸売業

キャリアカウンセリング

➤国家資格を有する専任社員が複数名常駐し、誰でも自由に相談できる体制整備

相談体制 # キャリアプラン # 不安解消

導入理由

「仕事が原因で不安やストレスを感じている社員が、専門のカウンセラーに相談できる体制」を整えるよう当時の社長が設置を指示。経営トップがキャリア開発の重要性を認識し、その設立に深く関与していることが特徴。

時期

いつでも可能

対象者

全社員

内容

- ・ 人事・総務部の一組織であるキャリアカウンセリング室に、国家資格を取得した専任の社員が複数名常駐している。本人から申し込みをすればいつでも相談をすることができる。
- ・ 若手社員に対しては節目研修の一環で、必須でキャリア面談の時間を設けている（厚生労働省セルフキャリアドックの位置づけ）。
- ・ 相談内容としては、キャリア、職場の人間関係や育児介護と仕事のワークライフバランスまでさまざま。
- ・ 本人の許可なく上司に相談内容が共有されることはない。

利用者数

- ・ 月に約50名の社員が利用



2. 育成

16

 キャリア形成

伊藤忠商事

各種商品卸売業

チャレンジ・キャリア制度

➤社内公募の人事異動制度により社内雇用を流動化

#キャリアプラン

導入理由	・キャリア選択の機会を提供することによる社員のモチベーション喚起とキャリア意識醸成を通じた組織力の強化。 ・本人と上司間でのキャリアビジョンの共有を通じたコミュニケーションの強化。
時期	年に1回実施（応募～選考までの期間は3、4カ月ほど）
対象者	募集部署によって対象年次等の条件が異なる。 （主に若手や中堅社員、5～20年目が多い）
内容	・募集を希望する部署の案件を、人事・総務部が取りまとめ。要件（必要な語学力、経験等）を社内イントラに掲載し、募集。 ・制度の利用を希望する社員が応募先の選考に進む際には、現原籍・所属部署の上司の承認が必要。 ・上司の承認後、各募集部署と社員にて面接を実施し、合否を決定。
利用者	2016年に導入以来、毎年3～13名の異動が実現

3. 出産前後～育休

 両立支援	岩谷産業	その他の卸売業
産休前・復帰前支援面談		
➤休職前と復職前に本人・上司・人事部の3者面談を実施することで、不安の払拭やスムーズな現場復帰、キャリア意識の醸成につなげている #キャリアプラン #管理職の意識 #不安解消		

産休前面談

導入目的

- ・ 育児に関する社内制度や補助について説明し、不安解消につなげる。
- ・ 出産に向けた家族のサポート体制をヒアリングし、上司理解を深める。
- ・ 出産から復職までの流れや過ごし方、保活のタイミングやポイントをアドバイスし、早期復職に向けた意識醸成を行う。
- ・ 早期復職の重要性を説明し、キャリア意欲向上につなげる。
- ・ 休暇中の上司部下のコミュニケーション活性化につなげる。

内容

- ・ 家族のサポート状況、出産場所、復職希望時期の確認。
- ・ 各種制度、補助、必要書類と提出時期の説明。
- ・ 保育園入園申込みのフローと注意点。
- ・ 休職中の社内システムの扱い等。
- ・ 育休取得社員向けのサポートプログラム紹介。

復帰前面談

導入目的

- ・ 両立に向けた不安を払拭し、スムーズな現場復帰につなげる。
- ・ ファミリーサポートやベビーシッター等への登録促進。
- ・ 日々の育児オペレーションや病時対応をヒアリングし、上司の理解を深める。
- ・ キャリアプランについて上司と本人の認識を合わせる。

内容

- ・ 保育園の状況や日々のオペレーション、病時対応を確認。
- ・ 残業や出張を依頼する際の準備期間確認。
- ・ 休職期間の変更点伝達。
- ・ 育児サービスへの登録など、復職日までに必要な準備事項の確認。
- ・ 今後のキャリアプランについての話し合い。

3. 出産前後～育休

職場復帰面談シート

	項目	回答
育児休業中	育児休業中の様子	
	本人、子の健康状態など	
	夫との家事・育児役割分担	
	家族の協力（その他 家事代行、ベビーシッターなど）	
	学習や資格取得した場合はその内容	
復帰に向けて	仕事を再開するにあたっての意気込み	
	勤務時間	
	・育児短時間勤務利用の有無	
	時短「有」の場合、利用する理由	
	時短「有」の場合、利用を終了する時期	
	・労働基準法における育児時間取得の有無	
	保育園名	
	保育時間	
	保育園の送り迎えの体制	
	通勤時間	
	残業可の場合、事前調整に必要な日数	
	子が病気の場合の体制	
	休業中の職場環境の変化などで知りたいこと	
	仕事の内容、役割分担などへの要望事項	
復帰後	今後目指したいキャリア	
	自分の自覚した強み	
その他 ＜人事からの説明事項＞ 勤怠申請の方法 社会保険料減額の説明 育児補助券、早期復職支援手当の説明		

3. 出産前後～育休

18



キャリア形成

ロイヤルホテル

宿泊業

育児休職者懇親会

- 育児休職者を対象に懇親会を開催
 - 職場復帰への不安や両立の悩みを解消するような講演などを実施
- # 研修・交流会 # 不安解消 # キャリアプラン # ネットワーク構築

導入理由

育児休職者が抱く職場復帰への不安感や休職中の孤独感を軽減するため、先輩ママ社員の状況や社会の動きを知り、働きやすい環境づくりはもとより、育児期のキャリア構築についても知る機会としている。

対象者

育児休職者、育児休職経験者、所属長

内容

年に1回、人事部が対象者へ通知し開催。
内容は講話、インタビュー、グループワーク等。
＜過去開催テーマ例＞
➤講話：
・女性の就業継続からキャリア構築へ（働きやすさから働きがいへ）
・仕事と育児の両立について
➤インタビュー ：先輩ママ社員、男性育児休職者 等
➤グループワーク：
・初めての育児、仕事復帰に関する不安、疑問
・仕事での苦労、工夫、家路での切り替えスイッチ・リフレッシュ方法
・モチベーション維持のためにしていること、出勤するための工夫、
 効率よく仕事をするための工夫

参加者数

2019年度 60名、制度開始（2014年度）以降 参加者 延べ296名

利用者の声

- ・社内のワーママネットワークができた。
- ・復帰への不安、両立の悩みの共有と解消につながった。
- ・1年に一度でもほっとする時間が持てている。



3. 出産前後～育休

19



キャリア形成

田辺三菱製薬

化学工業

イクキャリ継続プログラム

➤ 「“休める制度”から“復職して活躍できる制度”へ」というコンセプトのもと育休中のminiMBA講座等の受講サポートなどをおこなう

研修・交流会 # 費用補助 # キャリアプラン # 自己研鑽

導入理由 育児という時間的制約がある中でもさらに活躍できるよう支援するため、「“休める制度”から“復職して活躍できる制度”へ」というコンセプトのイクキャリ継続プログラムを導入。

対象者 育児中の社員（男女問わず利用可能）

- 内容**
- ①育休中のminiMBA講座、語学レッスン等の受講サポート：
育休中に受講できるメニューを会社が用意。受講料は会社が補助。
 - ②ベビーシッター利用料の補助：
子どもの発熱時、急な残業、出張等にも安心して対応できるよう支援。
 - ③育休前後での本人と上司との面談：
育休前後に面談シートを活用した上司部下のコミュニケーションを取ることでスムーズな復職へつなげている。
 - ④イクキャリフォロワーへの相談：
妊娠初期から出産・育休中・復職後、さらにその後のキャリアも含めて、さまざまな不安や疑問について相談員に相談することができる。
男性の育児休業取得に関する相談も可能。

- 利用者数**
- ①miniMBA受講数（制度開始2017年11月～2020年10月時点） 延べ54名
 - ②ベビーシッター割引券配布枚数
（制度開始2017年11月～2020年10月時点） 延べ83枚

利用者の声

- ・ 育休中にminiMBA講座を受講した。産休・育休の初期は、慣れない育児であっという間に1日が終わっていたが、少し慣れた頃に日によって違う空き時間を有効に活用できたのがよかった。育児の時間も貴重だが、復職後の仕事と育児の両立も大切なので、業務に直接関わることでなくても、キャリアに役立つ学びの機会の提供は有難いと思った。
- ・ コロナ禍になる前には「ベビーシッター補助」を週1回ほどの頻度で利用していた。時短業務だったが、シッターさんに来てもらえる時には追加の業務ができたし、子どもが他の方に遊んでもらう姿を見たり、ちょっとした育児相談をすることで自身の育児を振り返ることもできた。育休復帰後、育児と仕事のバランスを取ることは難しいと思うが、シッターさんという第三者のサポートの選択肢をもつと仕事にも育児にも良い影響があった。

3. 出産前後～育休

20

 両立支援

オムロン

電気機械器具製造業

不妊治療休職制度

➤有給で対応できない部分を補う休職制度整備によりエンゲージメント向上

休暇・休職 # 不妊治療

導入理由	ライフプランの実現を支援する取り組みの一環として導入。 働きながらも不妊治療を続けることができる制度を整え、 社員の働きがいやエンゲージメント向上につなげる。
対象者	正社員／無期嘱託社員
内容	年次有給休暇を上回る長期間の休職が必要な不妊治療を受ける場合、 ・ 通算して365日以内の範囲で申請した期間休職する（1カ月以上1日単位） ことができる。 ・ 分割取得が可能。 ・ 無給休職。
利用者数	有給の範囲内で対応が可能なことが多く、利用者は数名程度
ポイント	2005年と早い段階で制度を導入。 必要な期間を自分で選択し、治療に専念することができる。

3. 出産前後～育休

21

	両立支援	オムロン	電気機械器具製造業
不妊治療給付金制度			
➤プライバシーに配慮し、社員が直接共済会に申請する費用補助制度			
# 費用補助 # 不妊治療			
導入理由	ライフプランの実現を支援する取り組みの一環として導入。働きながらも不妊治療を続けることができる制度を整え、社員の働きがいやエンゲージメント向上につなげる。		
対象者	オムロン共済会会員		
内容	本人またはその配偶者が不妊治療を受けたとき、 ・ 不妊治療に要した実治療費から各市町村の公的補助合計金額を差し引いた額が、2年間で通算20万円以内で支給。 ・ 複数回の申請可能（3年目以降も2年ごとに上限20万円まで申請可能）。 ・ 必要書類を共済会へ提出することで申請。 ※実治療費とは、保険診療費の自己負担額＋保険適用外医療費（体外受精など）の合計額		
利用者数	2005年の制度導入から延べ1,000名		
ポイント	・ 配偶者の治療も対象。 ・ 共済会への必要書類の提出をもって申請となるため、上長への認可等は不要としておりプライバシーへ配慮している。		
その他	導入後十数年が経過、制度が定着し補助金支給者は増加している。制度利用者からは、「将来のライフデザインが希望をもって描ける」、「仕事を続けながら治療に専念することができ嬉しい」等の声が寄せられている。		

3. 出産前後～育休

22

 両立支援

西日本電信電話

通信業

男性社員の育児参画に向けた取り組み

➤セミナー、メッセージ発信、事例紹介を通じ男性社員の育児参画意識を醸成

研修・交流会 # 男性の育児参画

導入理由	ワークライフマネジメント、女性活躍推進の観点から、制度活用に関して男女差が最も大きい育児への男性社員の参画を推進するため。
対象者	N T T 西日本グループ男性社員のうち、未就学児を持つ男性社員および全管理者
内容	・セミナー開催（年1・2回、参加者80名程度）： 時代背景等から、男性社員の育児参画の必要性や育児参加のコツをレクチャー。 ・メッセージ発信（毎月）： パートナーが出産した男性社員に対し、幹部よりお祝いと育児参画を推奨するメッセージを送付。 また、所属組織の管理者に対しても同内容を送付し、育児制度の活用促進を依頼。 ・事例紹介（年に2・3回）： 社員向けH P にて、男性社員の育児参画事例を掲載。
効果	男性社員の育児関連制度活用率が50%から90%に上昇（2020年度実績）
参加者の声	・両立が苦しくなっていたが、その糸口がみえた。育児は期間限定である。自分のキャリアへの考えについて整理する。それをパートナー、職場に共有する。これができれば、苦しくなくなることがわかった。 どこまでできるかわからないが、やってみようと思う。 ・社内制度について改めて理解が深まったし、ライフプランの考え方についてもパートナーとすり合わせるヒントとなった。 ・できること、やってみようと思うことが明確になった。

3. 出産前後～育休

23

 両立支援

阪急阪神ホールディングス

鉄道業

配偶者分娩休暇

➤ 制度化することで配偶者の出産時の休暇取得がしやすくなる

休暇・休職 # 男性の育児参画

対象者	子どもが生まれた男性社員
内容	分娩当日から最大5日間休暇を取得できる。 また、起算日から2週間以内に限り、分割して取得することも可能。
取得状況	(2018年4月以降) 59名、146日
利用者の声	配偶者分娩休暇を利用し、出産日の立ち会いや退院時のサポートを行いました。妻への感謝の気持ちと父親としての自覚が醸成され、短期間ではありますが、密度の濃い時間を過ごすことができました。



3. 出産前後～育休

 両立支援

レンゴー

パルプ・紙・紙加工品製造業

男性の育児休業取得促進

➤ 女性活躍推進室から、子が誕生した男性社員とその上司に育児休業の取得を促し、男性が育児休業をすることへのハードルを下げる

男性の育児参画

導入理由

性別を問わず働きやすい職場を実現するため、男女で取得率に差が大きい育児休業について男性の取得を促進。男性が育児休業を取得しやすい職場づくりに取り組んでいる。

対象者

子が誕生した男性社員と、その上司

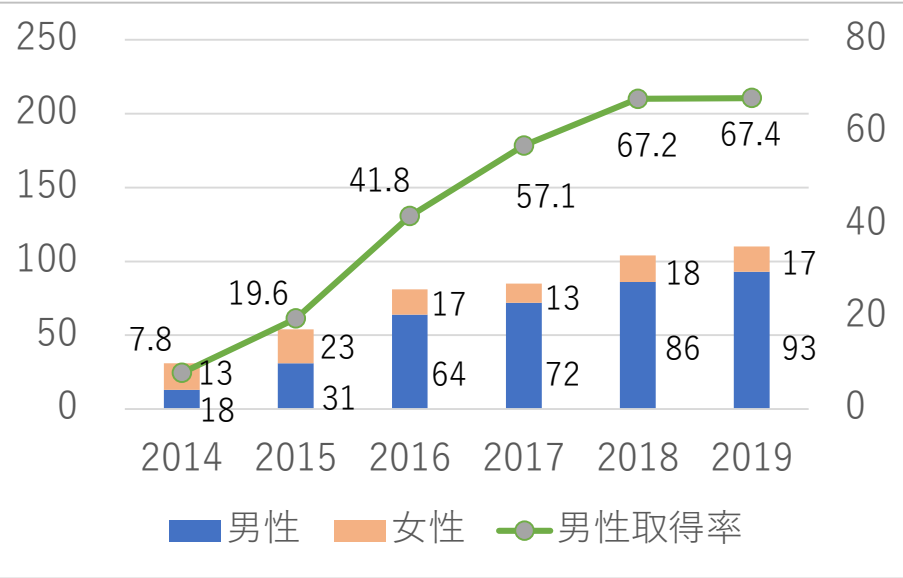
内容

- 「上司の支援・後押し」効果を発揮させることを狙いとし、女性活躍推進室から子が誕生した男性社員とその上司に対して育児休業を取得奨励する案内文書を送付。
- 「女性の活躍推進に関する行動計画」や「働き方改革アクションプラン」の目標に男性の育児休業取得率向上を掲げ、社内外に公表している。

効果

2014年度の取得率は女性が100%に対し、男性は7.8%。
2015年度より上記取り組みをスタート、
2017年度には50%を超え、2019年度は67.4%となっている。

▶ 育児休業制度利用者数



▶ 育児休業取得率

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
男性	7.8	19.6	41.8	57.1	67.2	67.4
女性	100	100	94.4	100	100	100

3. 出産前後～育休

25

 両立支援

積水ハウス

総合工事業

イクメン休業

➢ 最初の1カ月は有給、最大4分割での取得可能、取得しやすい制度整備

➢ 「イクメン休業」取得計画書の提出を推奨し育休取得の意識を定着

休暇・休職 # 男性の育児参画

導入理由	「『わが家』を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンを実現するには、まずは社員とその家族が幸せであってほしいとの思いから本取り組みを導入。
対象者	3歳未満の子どもを持つすべての男性社員
内容	・ 子が3歳に達する日の前日までに1カ月以上の育児休業取得を推進。最初の1カ月は有給。また、業務との調整をはかりやすいよう、最大で4分割での取得が可能。 ・ 取得対象者は取得希望日の3カ月前をめぐに「家族ミーティングシート」を使って家族で話し合い、取得の時期や家事育児の役割分担等を話し合う。 ・ 2カ月前には、担当業務を誰にどのように引き継ぐのかを上長と面談し、1カ月前には「イクメン休業」取得計画書を上長に提出することを推奨。 ・ 取得対象者の人数や取得状況等については、システム上で総務担当者がいつでも確認できるようになっており、子の2歳の誕生日を迎えても取得計画書を提出していない対象者がいた場合は、取得対象者および総務責任者のPCにアラートを自動発出するようになっている。



他企業の方や一般の方にも活用していただけるように、自社WEBサイトでも公開。

効果	社員やその家族の幸せ、家族の絆の深まりはもちろん、業務の棚卸や引継ぎ等に伴う業務の可視化・断捨離、職場での助け合う風土の醸成など、働き方改革にもプラスの効果がある。さらには、企業のブランド価値の向上やお客様への提案力の向上といった効果も見込める。
利用者の声	・ パートナーへの感謝 ・ 時間の使い方、働き方の変化 ・ 家庭でも職場でもコミュニケーションが活性化 ・ 部下に仕事を任せることによる部下の成長

4. 両立

両立支援

三菱商事

各種商品卸売業

MC育児コンシェルジュ

➤ 専門会社から派遣された育児コンシェルジュへの相談体制を整備

相談体制 # 早期復職 # 保育所への入所 # 不安解消

導入理由	女性総合職の採用増加に伴い、社員が希望する時期に復職できるように、保育所入所や小学校進学後の預け先に関しサポートをしたいと考え導入。また、社内保育所を併設するより、自宅近隣の施設への入所を支援する方が良いと判断しての対応。
対象者	育児予定・育児中の社員（性別問わず）
内容	・ 育児コンシェルジュ（専門会社からの常駐派遣）が希望する社員に対して、保育所・学童に関する情報・アドバイスを提供したり、ベビーシッターの活用方法を教授する。 ・ 両立支援の観点から「子どもの預け先」に関することであれば、保育所・学童・ベビーシッターの活用等が可能な期間に渡り使用可能。 ・ コンシェルジュとの面談の際は配偶者の同席も可能。
利用状況	年間相談件数は100件前後。使用した社員から口コミが広がり、今では妊娠したほとんどの女性社員が育児コンシェルジュを活用している。また、年々男性社員からの相談件数も増えている。
効果	・ 妊娠中から相談出来るため、早いタイミングで保活の準備に取り掛かれ、良い結果につながっている。社内において、待機児童はゼロ。 ・ 育児中の社員が人事部へ相談する流れができ、社員の制度理解が進んだ。
利用者の声	・ 復職したい時期に復職できた。 ・ 育児コンシェルジュに相談が出来るので心強い。 ・ 育児参画する上で参考になった。（男性社員の声）

4. 両立

27

 両立支援

伊藤忠商事

各種商品卸売業

勤務日選択制度

➤ 1 週間の勤務日数を自身の育児・介護の状況に合わせ選択できる

勤務形態 # 早期復職

導入理由	保育園に入れないことによる育児休業からの復職支援および、恒常的な家族の介護・育児、通院等と仕事の両立を支援するため。
対象者	- 勤続 1 年以上の全社員 (育児事由) 満 3 歳に満たない子女と同居し、その子を養育する社員 (介護事由) 介護を必要とする配偶者、子、本人の父母、本人の兄弟姉妹、本人の祖父母および孫、および配偶者の父母のいずれかを有する社員
内容	- 週の勤務日をあらかじめ 3 日、3.5 日、4 日、4.5 日のいずれかより選択し、家族の育児・介護に充てることができる。 1 カ月単位で取得可能。 育児事由は最長 1 年間、介護事由は最長 3 年間取得可能（中断可）。
利用者数	制度導入以降、約20名が利用。

4. 両立

両立支援

西日本旅客鉄道

鉄道業

短日数勤務制度

➤短時間勤務や深夜時間帯の勤務制限ではなく1カ月の休みを増やすことで、泊まり勤務等の本来業務を可能にし、業務の幅を拡大

#勤務形態 #早期復職 #不規則な就業時間

導入理由	主に現場、特に乗務員は泊まり勤務が主の勤務体系であるため、育児のために短時間勤務制度や深夜時間帯の勤務制限の制度を活用すると、泊まり勤務のシフトに入れず、本人も経験が偏ってしまい、会社としても必要要員の確保が難しくなるという課題があった。 泊まり勤務に入れない理由を探ると、育児の協力が得られないという理由が多数。1カ月の休みを増やすことで出勤日（泊まり勤務の日）を減らし、家族や外部の協力を得やすくするために全社的に導入。
対象者	小学校3年生までの子を養育する社員 (小学校3年生の年度末まで利用可能。男女問わない。)
内容	ひと月の労働日数を2日または4日（乗務員は8日減らすことも可能）減らして勤務することができ、条件を満たせば何度も利用可能。
効果	泊まり勤務のシフトに入り、本来業務で経験を積む社員が増えた。 オフィス部門の社員でも、業務の幅が広がった社員が増えた。
利用者の声	・補助業務でなく本来業務で力を発揮でき、自信につながっている。（現業機関） ・給与はもっと減ると思っていたが、泊まり勤務をすることによる手当等もあるため、思ったほどではない。何より子どもを預けやすくなるし、自分自身も働く喜びを感じられている。（現業機関） ・短時間勤務制度を活用していた頃は、途中までしか仕事が終わっていなくても帰らなければならず、自分自身にもフラストレーションがたまっていたが、短日数勤務制度にして家族とお迎えを分担することで、思いっきり仕事をする日とそうでない日のメリハリができ、自分の中ではこの働き方の方が合っている。（オフィス部門）

4. 両立

両立支援

高島屋

各種商品小売業

育児勤務制度

➤ 育児中の社員向けに多様な勤務体系を整備

勤務形態 # 早期復職 # 不規則な就業時間

導入理由

女性社員の育児を理由とする離職を防止し、仕事と育児を両立してもらうため。

対象者

小学校3年生までの子どもを持つ社員

内容

- ・ 通常の勤務時間は7時間35分であり、基本的には早番（9：40～18：25）、遅番（11時25分～20時10分）がシフトで決まっている。
- ・ 育児勤務制度では9パターンの勤務制度を導入。
 - A：5時間、B：6時間45分（給与の減額はないが休日が少ない）、
 - C：6時間45分、D：6時間、E：早番固定・残業免除、
 - F-a：5時間、F-c：6時間45分、F-d：6時間
 - （F勤務は申請に応じ適宜7時間35分の勤務日を設定可）
 - Ex：早番固定・残業免除に加え月に4日以上が遅番勤務有
 - 子どもが小学校6年生まで取得可

	育児勤務A	育児勤務B	育児勤務C	育児勤務D	育児勤務E
導入	1991年1月	1991年1月	1994年9月	2003年1月	2003年1月
1日の労働時間	5時間	6時間45分	6時間45分	6時間	◇7時間35分 (早番固定・ 残業免除)
休日	◇122日	92日	◇122日	◇122日	◇122日
年間労働時間	1,215時間	◇1,841時間	1,640時間15分	1,458時間	◇1,841時間
取得者比率	40%	0.70%	7.10%	15.50%	2.70%
	育児勤務F-a		育児勤務F-c	育児勤務F-d	育児勤務Ex
導入	2013年9月		2013年9月	2013年9月	2020年4月
1日の労働時間	5時間	※F-a、F-c、F-dは予定就業により7時間35分の勤務日を設定	6時間45分	6時間	◇7時間35分 月4日の遅番勤務あり
休日	◇122日		◇122日	◇122日	◇122日
年間労働時間					◇1,841時間
取得者比率	12%		6.60%	10.30%	

◇は通常勤務者と同じ

取得者比率は2019年3月1日時点

【給与】B、Eは通常勤務者と同じ、他は実労働時間に合わせて支給

利用状況

A勤務を利用する社員が最も多いが、近年F勤務やEx勤務の取得率が向上している。F勤務は育児勤務者のうち、約3割が取得。

利用者の声

多様な勤務時間帯の選択が可能でとても働きやすい環境。

4. 両立

30

 両立支援

阪急阪神ホールディングス

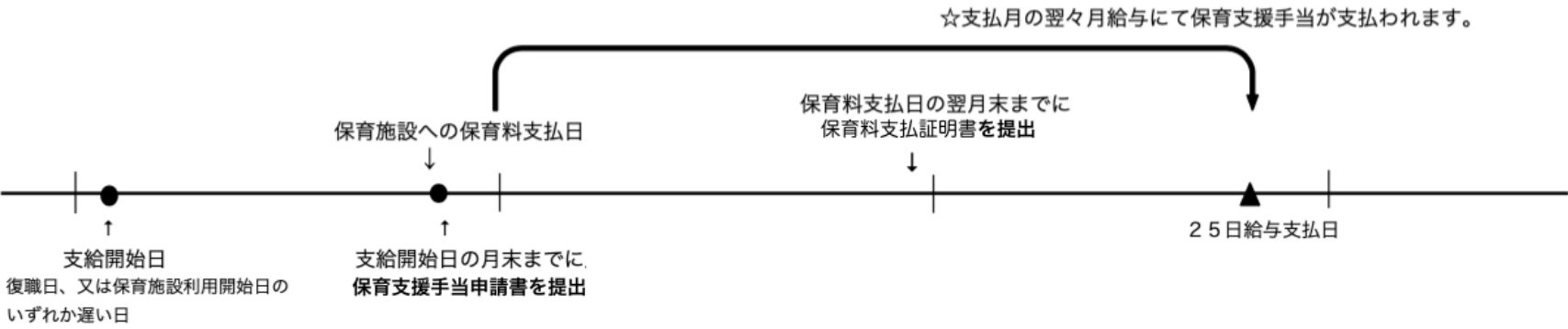
鉄道業

保育支援手当

➤ 保育施設利用の費用補助により早期復職を後押し

費用補助 # 早期復職 # 保育所への入所

導入理由	出産・育児のために休暇・休職を取得する社員の早期復職を支援するための制度
対象者	・ 子を持つ社員で、子を保育施設に預けている社員 ・ 分娩休暇および育児休職を合わせて15週以上取得し、現に復職している社員
内容	・ 保育施設利用について、3歳に達するまでの子1人につき1カ月2万円を上限として支給。自己負担額が2万円未満の場合はその実費を負担。 ・ 育児短縮勤務者にも支給される。 ・ 保育施設とは、民間企業または行政に認証されている法人が運営し、かつ、子の保育サービスを提供している施設。
支給状況	(2018年4月以降) 延べ32名、約725万円 ・ 男性も対象としているが、分娩休暇（＝産前産後休暇）を含み育児休職を15週以上取得した者という要件があり、長期にわたり育休を取得している男性がほぼいないことから、実質本制度を利用しているのは女性。



4. 両立

 両立支援

神戸製鋼所

鉄鋼業

早期復職に向けた保育所入所に対する支援

➤ 認可外保育所にかかる金銭的負担を軽減し、早期復職を後押し

費用補助 # 早期復職 # 保育所への入所

導入理由	育児休業から早期に職場復帰を希望しているものの認可保育所に入所できずに復帰を遅らせるケースが発生しており、会社として課題と感じていた。認可外保育所を利用すれば復帰は可能だが、保育料が高額であることが入所をためらう要因となっていた。そこで、早期復帰を希望する従業員に対して、何らかの支援を行い早期復職を促すことが、従業員の活躍支援に資することから本制度を導入した。
対象者	・ 育児休業を取得中の従業員で、満1歳未満の子どもを保育所等に預けて職場復帰を希望する従業員 ・ 認可保育所への入所を希望したものの入所できない、または、認可保育所の受入れ開始月齢に達していないため入所できないという理由で、対象となる子どもを認可外保育所に入所させ、職場復帰した従業員
内容	・ 認可外保育所の利用料と当該従業員の居住する地区の認可保育料の差額相当分を毎月支給する。（ただし、子ども1人あたり最大5万円／月まで） ・ 支給期間は認可外保育所に預けて職場復帰した月から認可保育所に入所できるまでの間で最大1年間。
効果	従業員にとって経済面でネックとなっている保育料を支援することで、早期復職の後押しになっている。
利用者の声	・ 保育所探しの際に選択肢が広がった。 ・ この制度が利用できることがわかったときは、復帰に向けて背中を押されたように感じた。 ・ 認可保育所との差額が発生しないという点は経済的な安心感にもなり、少々延長保育でお金がかかったり、家事の時短のためにお金がかかったりするの、より割り切りやすくなった。

4. 両立

	両立支援	川崎重工業	輸送用機器製造業						
川重子育てレスキュー制度									
➤仕事との両立のため発生するベビーシッター費用を補助し、子育て社員のセーフティネットとして機能									
# 費用補助 # 早期復職 # 残業・出張の対応									
導入理由	共働き家庭が増えつつあり、子育てをしながら働く従業員が増えてきたため、仕事と育児の両立施策の必要性が高まり、本制度を導入。								
対象者	0歳から小学校卒業までの子どもがいる当社正規従業員のうち、 ・配偶者が健保被扶養者ではない、または、配偶者がいない方 ・配偶者が健保被扶養者である方のうち、 配偶者が入院を伴う疾病のためにお子様を養育できない方								
内容	・育児中の社員が、病児・病後児や出張・所定時間外労働等に対応するために、会社が定めた保育事業者のベビーシッターサービスを利用した際、会社がその費用の一部を補助し、仕事と育児の両立を支援。 ・本制度を利用できる場合は以下の通り。<table><tr><td>①子どもの病気やケガで、通園・通学が困難な場合</td></tr><tr><td>②子どもが病気の回復期にあり、医療機関による入院加療の必要はないが自宅等で安静にしている必要があり、通園・通学が困難な場合</td></tr><tr><td>③上長の指示による所定時間外労働のため、子どもを世話することができない場合</td></tr><tr><td>④出張や、出張にかかる移動のため、子どもを世話する事が出来ない場合</td></tr><tr><td>⑤当社所定労働日に保育所・学校・学童保育等が運営しておらず、子どもの預け先がない場合</td></tr><tr><td>⑥通常子どもを養育している配偶者が、入院を伴う疾病のために子どもを養育できない場合</td></tr></table> ・利用可能時間は原則 7 時～23 時。 ・制度利用者は人事部門に事前申請をした上で、ベビーシッター会社に直接サービス利用を申し込み、ベビーシッターサービスを受ける。			①子どもの病気やケガで、通園・通学が困難な場合	②子どもが病気の回復期にあり、医療機関による入院加療の必要はないが自宅等で安静にしている必要があり、通園・通学が困難な場合	③上長の指示による所定時間外労働のため、子どもを世話することができない場合	④出張や、出張にかかる移動のため、子どもを世話する事が出来ない場合	⑤当社所定労働日に保育所・学校・学童保育等が運営しておらず、子どもの預け先がない場合	⑥通常子どもを養育している配偶者が、入院を伴う疾病のために子どもを養育できない場合
①子どもの病気やケガで、通園・通学が困難な場合									
②子どもが病気の回復期にあり、医療機関による入院加療の必要はないが自宅等で安静にしている必要があり、通園・通学が困難な場合									
③上長の指示による所定時間外労働のため、子どもを世話することができない場合									
④出張や、出張にかかる移動のため、子どもを世話する事が出来ない場合									
⑤当社所定労働日に保育所・学校・学童保育等が運営しておらず、子どもの預け先がない場合									
⑥通常子どもを養育している配偶者が、入院を伴う疾病のために子どもを養育できない場合									
利用者数	2020年10月末制度登録者数 89名								
効果	数値的な効果ではないが、子育て社員のセーフティネットとして機能している。								
利用者の声	・配偶者の長期出張や単身赴任中は特に助かった。 ・もしもの時のために制度登録しておくだけでも安心できる。								

4. 両立

両立支援

東洋紡

繊維工業

ベビーシッター支援制度

➤出張時のベビーシッター費用を会社が全額負担

費用補助 # 早期復職 # 残業・出張の対応

導入理由

出張は社外の人脈づくりや情報収集など、キャリア形成に重要な機会である。子育て時期に出張を制限すると後のキャリアに影響が出る。子育て時期に出張を希望する社員をサポートし、その機会を与えるために導入。

対象者

小学校6年生以下の子をもつ従業員

内容

従業員の出張時の保育費用を全額会社が負担。
出張する従業員が申請書を人事戦略部に提出し、承認されれば、契約しているベビーシッター会社に直接依頼する。

取得状況

2017年度～2019年度の3年間で39回利用

利用者の声

- ・安心して出張に行けるようになり、自分の仕事に自信が持てるようになった。
- ・この制度がなければ出張を断念して、キャリアの幅を狭めてしまったと思う。
- ・夫が単身赴任だったので出張は無理かと思っていたが、この制度があって出張できた。子どもがいても挑戦できると思えた。
- ・時間を気にせず、出張先で集中して仕事ができる。
- ・安心して出張のある仕事も任せられるようになった。（上司の声）

4. 両立

	両立支援	ダイキン工業	はん用機械器具製造業
育児支援カフェテリアプラン制度			
➤ベビーシッター代をはじめ、仕事との両立のため発生する諸費用を補助 ➤早期復帰者向けの追加補助制度により早期復職を後押し # 費用補助 # 早期復職 # 残業・出張の対応			
導入理由	子を持つ共働きの社員が、残業・出張時や子の病気時、学童保育終了後などに、金銭的ハードルを越えて、それぞれの状況に見合った適切な育児支援サービスを選択し、仕事のピーク時や突発事態を乗り越えることができるよう導入した。		
対象者	小学校6年生までの子を持つ「共働きの従業員」、 「母子家庭・父子家庭の従業員」		
内容	・カフェテリアメニューには、子どもの病気や残業、出張時に利用したベビーシッターなど外部サービスの費用、別居する親に一定期間自宅で子どもの面倒をみてもらう際の交通費、認可・認可外保育所の費用補助などが含まれる。 ・カフェテリアメニューのいずれかを利用した場合、従業員1人あたり年間20万円を限度に利用金を補助。 ・育休から1年未満で復帰した場合は、最初の1年間だけ30万円に増額。同様に、育休から6か月未満で復帰した場合は、60万円に増額。		
利用者数	2019年度は上期・下期合わせて、延べ348名が利用。		
利用者の声	・突発的な残業などの際によく利用しており、とても助かっている。 ・メニューが多いので、その時々状況に合わせて柔軟に使用している。 ・子がまだ小さく、よく体調を崩すため、親に来てもらう頻度が多いが、親の移動に必要な交通費を会社に補助してもらえるのでありがたい。よく利用している。		

4. 両立

	両立支援	日本製鉄	鉄鋼業
社内保育所①			
➤子どもを預けることができる社内保育所			
		# 早期復職	# 保育所への入所

導入理由	少子高齢化が進む中で、高齢者や女性など多様な人材がより一層活躍できる職場環境を整備する観点から、自社保育所を開設した。
対象者	＜瀬戸内製鉄所広畑地区の場合＞ 0歳から小学校入学までの子どもを持つ社員のうち、①または②に該当する家庭（姫路市の定める「保育の必要な事由」に準ずる） ①夫婦共働きでそれぞれ就労証明書が提出できること ②自治体による保育認定を受けており、認定書のコピーを提出できること
内容	全国6カ所の製鉄所に保育所を設置。
利用者	＜瀬戸内製鉄所広畑地区＞ 定員枠30名に対し、2020年12月1日時点で20名
利用者の声	＜瀬戸内製鉄所広畑地区＞ ・保育所が会社社宅の近くにあり預けやすく利便性がよい。 ・会社の保育所であり、皆さんが社員の児童であり安心。 ・児童の人数もさほど多くないので、目が行き届く形で見てもらえていて良い。

4. 両立

 両立支援

近鉄グループホールディングス

鉄道業

社内保育所②

➤延長保育や一時保育など不規則な就業時間に柔軟に対応可能な社内保育所

早期復職 # 不規則な就業時間 # 保育所への入所

導入理由

近鉄グループ各社は、鉄道や百貨店、ホテルなどシフト勤務の社員も多数おり、子育てしながら働くすべてのグループ従業員の継続就業のサポートのために開設。

対象者

0歳から小学校入学までの子どもを持つ社員

内容

- ・「大阪上本町駅」、「大和西大寺駅」、「近鉄四日市駅」の近鉄沿線沿いの3カ所で開園している。
- ・週7日、1日13時間（7：30～20：30）開園で延長保育や一時保育も認めており、柔軟に対応している。
- ・内閣府が所管する、企業主導型保育事業制度を利用している。
- ・近鉄グループの従業員に加え、近鉄百貨店内のテナントで働く従業員でも利用が可能である。



4. 両立

37

	両立支援	阪急阪神ホールディングス	鉄道業												
オプショナル休暇															
➤妊娠による体調不良や子の行事など出産・育児・介護等に幅広く利用できる保存休暇制度															
# 休暇・休職 # 男性の育児参画															
導入理由	・社員が次世代育成および家族の看護ならびに社会貢献活動等に参加する場合に与えることを目的としたもの。 ・年次有給休暇を所定の期間内に取得しきれない場合に備えて、上記の目的に限定して、未取得の年休を積み立てて利用できるもの。														
対象者	全社員対象。ボランティアなどにも利用できるが、実際利用する事由としては育児、介護事由がほとんど。														
取得要件	(一部抜粋) ・妊娠に伴う諸症状により就業が著しく困難な女性社員が請求するとき ・配偶者が産前6週間（多胎妊娠の場合は14週間）から産後8週間を経過するまでの期間であって、当該配偶者の母性保護のため欠勤するとき ・配偶者、子、父母及び配偶者ならびに同居家族の看護にあたるため欠勤するとき ・養育する子の学校、幼稚園、または保育所の行事に参加するため欠勤するとき														
内容	・年次有給休暇について、期限内（基準日から2年以内）に取得できなかった日数（5日を限度）を積み立て、最大20日まで積み立てることができる。 ・有給の休暇とし、通常勤務したものとみなす。 また、1年に2日（4回）を限度として半日単位の取得を認めている。														
取得状況	(2018年4月以降) <table><tr><td>・妊娠による体調不良</td><td>2名、15日</td><td>・家族の看護</td><td>7名、34日</td></tr><tr><td>・育児養育</td><td>17名、104日</td><td>・子の行事</td><td>7名、13日</td></tr><tr><td>・母性保護（配偶者）</td><td>2名、5日</td><td></td><td></td></tr></table>			・妊娠による体調不良	2名、15日	・家族の看護	7名、34日	・育児養育	17名、104日	・子の行事	7名、13日	・母性保護（配偶者）	2名、5日		
・妊娠による体調不良	2名、15日	・家族の看護	7名、34日												
・育児養育	17名、104日	・子の行事	7名、13日												
・母性保護（配偶者）	2名、5日														
その他	・慣らし保育の期間にオプショナル休暇を利用する人も多い。 ・この制度の導入から20年以上が経過しており、社員にも浸透している。														

4. 両立

	キャリア形成	堀場製作所	電気機械器具製造業
ママホリバリアンおかえりなさい会			
➤ セミナーを通じ育休復帰の不安解消、キャリア意欲向上 ➤ 先輩ワーキングママや育休復帰者同士のネットワーク形成 # 研修・交流会 # 不安解消 # ネットワーク構築			
導入理由	女性管理職のネットワークが、復職する女性の不安を取り除くことを目的に有志でスタート。その後ステンドグラスプロジェクト（ダイバーシティ推進プロジェクト）発足と同時にステンドグラスプロジェクトが主体となって実施。子育て中の先輩社員からどのように仕事と家庭を両立しているのか、子どもの成長段階によって異なる工夫やキャリア形成について話してもらい、育休復帰の不安のうち、先輩社員で解決できることを解消できるように実施。		
時期	毎年1回、時間は13時～16時の3時間		
対象者	育休復帰者（希望者）		
内容	・ 復職後の働き方やキャリアを考える機会として、セミナー・ワークショップを開催。 ・ 役員から復帰への期待を伝えるとともに、将来のワーク・ライフ両面からキャリアプランを考える場として実施。 ・ 子どもの年齢にあわせてどのように両立バランスを変化させていくか、ということや育児家事へのサポート体制をどのように整えていくのか等を参加者自らが考える機会を設ける。 ・ プログラムの一つとして、子育てがひと段落した先輩ワーキングママが登壇し、育児中の仕事と家庭の両立の仕方や、キャリアに対しての向き合い方について経験談を語る。子どもの成長や上司とのコミュニケーションについての講義も実施。		
効果	・ 育休復職前後の女性社員の両立不安払拭により復職前後の離職防止につながっている。（復帰率100%） ・ 先輩社員のキャリアと両立の具体例を聞くことで、継続的なキャリアイメージを描くことが可能となり、復帰後の女性社員のキャリア支援機会となっている。（女性管理職の約4割が両立社員）		
参加者の声	・ 先輩社員のキャリアへの考え方や面談シミュレーションのワークがとても有用だった。 ・ 事前課題で夫婦の認識を共有することができてとても良かった。 ・ 他の家庭の役割分担や、先輩社員の1日スケジュール、うまく両立させるコツを聞けて勉強になった。		

4. 両立

 両立支援

三菱UFJ銀行

銀行業

パパママ育児両立セミナー

- 別室で子どもを預かり集中して参加できる環境を整備したセミナー
- 育児中の社員が夫婦で参加し、両立体制構築について考える機会を提供

研修・交流会 # 男性の育児参画

導入理由	・ 2019年度より、男女共に仕事と育児を両立できる職場環境をめざして男性の育児参画を勧奨。 ・ 育児中の従業員が夫婦でセミナーに参加し、仕事と育児の両立体制構築やパートナーシップについて共に考える機会を提供。お互いの仕事やキャリア、今後の子育てについて考え、働き方を見直すきっかけとするため。
対象者	「4歳未満の子を養育中」かつ「共働き」の方、およびその配偶者
内容	・ 約3時間のセミナーで①外部講師からの講演、②夫チームと妻チームとに分かれてのグループディスカッション、③夫婦でのディスカッションを実施している。 ・ 別室で子を預かり、セミナーに集中して参加できる環境を整備している。
効果	・ どうしても「自分がやらないと」と思ってしまう女性、「やっているつもり」の男性の育児参画度を「可視化」するワークを入れたことで、「バイアス」にとらわれない役割分担を考えるきっかけを提供できた。 ・ 男性が育休取得後の働き方を変えるところまで効果を狙うには継続的な取り組みと情報発信、人事評価への反映等一步踏み込んだ施策とあわせて実施する必要性を実感している。
利用者の声	・ 子どもの成長にあわせた夫婦の働き方、戦略的に仕事と育児を両立していく方法を夫婦で共に学ぶことができた。 ・ 夫婦の家事育児分担について見直すきっかけとなった。



5. 管理職候補

40



キャリア形成

池田泉州銀行

銀行業

メンター・メンティ制度

- 管理職候補の女性職員に対し、役員や支店長クラスの管理職がメンターに
- 外部講師に一部委託しており、メンターへのメンタリング指導等を実施

研修・交流会 # 相談体制 # 選抜での育成 # ネットワーク構築

導入理由

女性支店長の数値目標を掲げたが、女性支店長に登用する前の段階（＝管理職）の数が増えないことが課題であった。
まずは管理職層を増やすにあたり、課長クラスを対象にメンターをつけることで指導も交えながら相談体制を整備するべく導入。
メンターとの面談を通じ、キャリアを考えワンステップ上を目指してもらう。

対象者

メンティ：管理職候補の課長クラスの女性職員（人事が選抜）
メンター：役員や支店長クラスの管理職

内容

- ・女性管理職候補の中で選抜された職員に対し、役員や支店長クラスの管理職がメンターとなり、半年間、月に1回面談をおこなう育成サポート。面談の日時や場所はメンター・メンティ間で調整してもらう。
- ・メンター・メンティ制度に選ばれた女性職員とその上司同席のもと、人事から今回選んだ理由を説明し、参加してもらっている。
- ・外部講師に一部委託しており、メンターへのメンタリング指導、メンター・メンティそれぞれへの面談などを実施してもらっている。
- ・人事は心理的安全性を考慮し、実施報告を共有してもらうのみで、詳細な内容は報告を受けないようにしている。
- ・先輩メンティとの交流の機会を作っている。
- ・本制度の期間の最後には、メンター・メンティが集まり、メンティが「自身のキャリア」について発表する場を設けている。

効果

- 《第1期》メンティ8名中、5名昇格
（内訳：次長➡支店長・所長4名、調査役➡次長1名）
- 《第2期》メンティ6名中、3名昇格
（内訳：課長➡次長3名）
- ・スタート時点では消極的だった職員が、期間を終える頃には自身のキャリアビジョンを持てるようになった。

利用者の声

- ・会社が私の事を認めてくれ、期待を感じることで、ステップアップし管理職を目指したいと思えるようになった。

5. 管理職候補

41



キャリア形成

パナソニック

電気機械器具製造業

キャリアストレッチセミナー

- 2～3年後管理職登用を検討している女性を集めた研修を半年間実施
- 管理職に向けた視野拡大やビジネススキル向上をはかる機会を与える

研修・交流会 # 選抜での育成 # ネットワーク構築

導入理由 女性主務職中堅社員の管理職に向けた視野拡大やビジネススキル向上をはかる機会を与えるために導入。

対象者 2～3年後基幹職に登用を検討している女性社員

- 内容**
- ・ 研修内容はダイバーシティ担当が企画、登用計画は人事が検討、受講者として選定した社員に関しては、職場上司の意識付けのもと、受講することとしている。
 - ・ 以下4つの内容を実施。
 - ① 経営理念を再確認し、自分の仕事や生活に活かすヒントを得る
 - ② ロールモデル講話よりキャリア形成の視点やリーダーシップの醸成、組織人としての心掛けなどを学び、自分らしい働き方・生き方を深めるきっかけとする
 - ③ 問題解決、経営戦略、経理財務の3講座から1講座以上を選択
 - ④ グループワークを通したネットワーク作り

期間 6月～11月の6カ月間実施

- 効果**
- ・ 組織責任者としての活躍を視野に入れたリーダーシップ発揮やコミュニケーション能力向上
 - ・ 受講生とネットワークを形成したことによるお互いに切磋琢磨する意識の根付き
 - ・ 自社の経営理念の新たな学び、気付きによる自社事業、自身の業務への新たなチャレンジ

- 利用者の声**
- ・ はじめは女性ばかりを集めた研修に違和感を抱いていたが、同じ悩みであったり、まったく異なる考え方であることなどを知り、学びの多い機会だった。
 - ・ なかなか同じ立場の女性社員と話をする機会がないため、本当に良い機会だった。
 - ・ 頑張っている女性リーダーの生き生きした姿を見て気持ちが前向きになれる貴重な時間だった。

5. 管理職候補

42



キャリア形成

積水ハウス

総合工事業

女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」

- 女性に限定した幹部候補育成制度
- 3年かけて組織の課題に対する解決策を検討・完成させる

研修・交流会 # 経営視点の理解 # 選抜での育成 # ネットワーク構築

導入理由 計画的かつ効率的に管理職にふさわしい人材を育成することで、意思決定の場に女性を増やし、多様な視点で企業の成長を促すため。

対象者 課長クラス手前の主任クラスの女性
各本部長からロールモデルになりうる人を推薦してもらう

- 内容**
- ・ 2年間の研修。1年目は管理職になるための知識や考えを座学で学び、2年目は組織の中長期的な経営課題（テーマ）を抽出し、設定した中間目標および最終目標を達成するための解決策の立案、各施策の実行などを行い、成果を創出する。
2年目の最後に研修の成果を経営層にプレゼン（活動の中間報告）し、カレッジは卒業するが、最終目標達成に向けてもう1年かけて活動は継続。
 - ・ 受講生には課長クラス的能力が必要な課題を与えているため、上長の支援が重要。上長に対して本研修の意義をしっかりと伝えるとともに、上長のマネジメント力もさらに育成する効果も狙いとしている。

効果 2020年度までに137名が受講、うち61名が課長職に登用

- 参加者の声**
- ・ 受講生同士はもちろん、社内外の人脈が広がった。
 - ・ 問題解決能力やマネジメント力が身に付き、日々の業務に活かせるようになった。



【カリキュラムの流れ】

1年目

経営視点を養うスキル学習により
マネジメントの本質を学ぶ

2年目

職場の課題を解決する経験学習
により問題解決能力等を強化

経営層への
プレゼンテーション

5. 管理職候補

43

 キャリア形成

ダイキン工業

はん用機械器具製造業

部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」

➤ 女性を登用する管理職ポストを「女性フィーダーポジション」として部門ごとに定め、候補者を計画的に育成する

選抜での育成

導入理由	女性社員の登用が少ないポジション（管理職や、製造現場リーダーポジションなど）への計画的な候補者の育成と登用につなげるため。
内容	・ 女性フィーダーポジションとは、部門の意思として、“このポジションには女性を登用する”と決め、候補者を具体的に定めて、計画的に育成・登用していくポジションのこと。 ・ 「すでに候補者がおり、女性を登用しようとしているポジション」に加え、「現時点では候補者が若い、女性の人数が少ない等で、女性登用のハードルが高く、すぐには難しいが、数年かけて候補者を決めて育てていく組織の枢要ポジション」も含む。 ・ 各部門でポジションを決定し、そのポジションに登用されるまでに必須となる経験・知識・スキルを具体化する。その上で、候補者を1名以上あげ、具体的な育成計画を作成する。 ・ 女性を登用していくポストと候補者の両方を定めることで、登用までに必要な能力や経験を明確にして、より計画的に育成を進め、確実な登用をめざしている。 ・ ポストおよび育成計画の見直しは毎年実施。

5. 管理職候補

意識改革

アシックス

その他の製造業

評価のタイミングで「無意識の偏見」を再認識

➤昇格候補の人選などで「無意識の偏見」の確認を実施し、
公平な人選をめざす

管理職の意識 # 無意識の偏見

導入理由

昇格候補の人選等において、無意識の偏見の影響が大きく出るプロセスに、無意識の偏見の確認を組み込むことで、性別等による差別なく公平な人選を行うため。

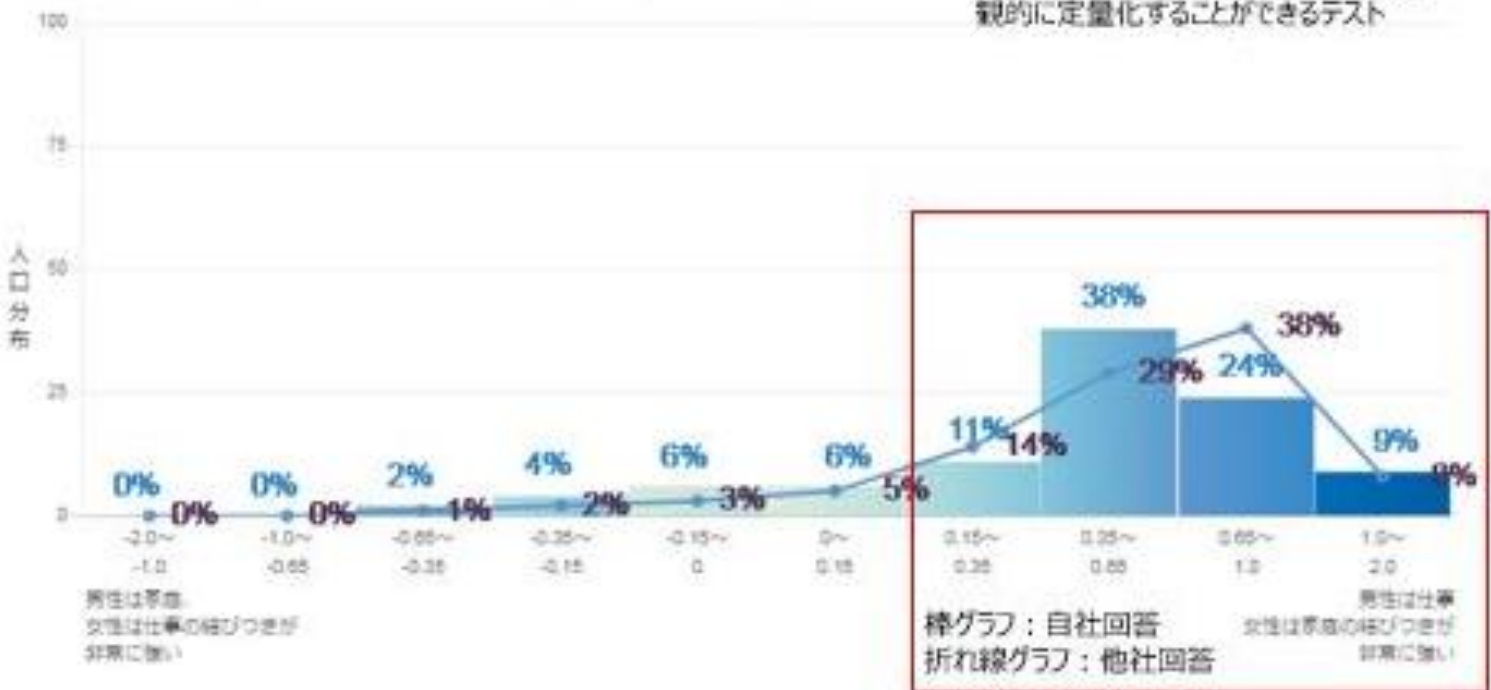
内容

- 人事評価会や昇格候補人選のミーティングにおいて、男性ばかりの推薦があった際などに「本当に女性の候補はいないか」など、人事から問いかけを行う。

その他

管理職候補研修への女性社員の選抜割合の目標を定めている。
(全体の約4割)

当社の無意識バイアス特徴グラフ(IAT結果)



無意識に男性は仕事、女性は家庭との結びつきが強い

ANGLE（チェンジウェブ）にて計測

6. 管理職～役員登用

45



キャリア形成

三菱UFJ銀行

銀行業

役員座談会

- 役員との接点を増やし、経営視点を学ぶことで
トップ層としての自覚を促す
- 女性トップ層のネットワークを構築し、切磋琢磨できる関係を作る

研修・交流会 # 経営視点の理解 # ネットワーク構築

導入理由

役員との接点を増やし、経営者としての大局観に触れ、トップ層としての自覚を強化するため。また、役員が対象者の人物像・力量に接する機会を創出するため。

対象者

銀行、信託、証券の女性上位マネジメント層（経営職階）

内容

- ・ これまで役員との接点が少なかった女性トップ層に対し、経営視点を学ぶ機会を与える目的で、2015年10月に銀行でスタート。
- ・ 2018年8月より銀行・信託・証券の3社合同開催。
- ・ 1回2時間程度、年に2回開催。
外部女性エグゼクティブにご参加いただく会もある。

効果

- ・ 女性マネジメントの経営視点の醸成。
- ・ 女性同士のネットワーク構築。さまざまな部署で活躍する女性トップ層が知り合い、公私共に助け合い、切磋琢磨できる関係づくり。

利用者の声

- ・ 役員の考えを直接聞く事ができ、また、その考え方はとても共感出来るものだった。
- ・ リーダーとしてDigitalizationを含めた世の中の変化につき、日常生活レベルからビジネスのレベルまでアンテナを張って把握されていることが伝わってきた。直接お目にかかったのは初めてだったが、ポジティブな雰囲気とリーダーとしての頼もしさを感じた。



6. 管理職～役員登用

46



キャリア形成

日本生命保険

保険業

女性のキャリア形成支援

➤ 女性が中長期的な視点でキャリアビジョンを描き、実現するためのさまざまな支援を実施

研修・交流会 # 経営視点の理解 # 選抜での育成 # ネットワーク構築
職種に特化した取り組み

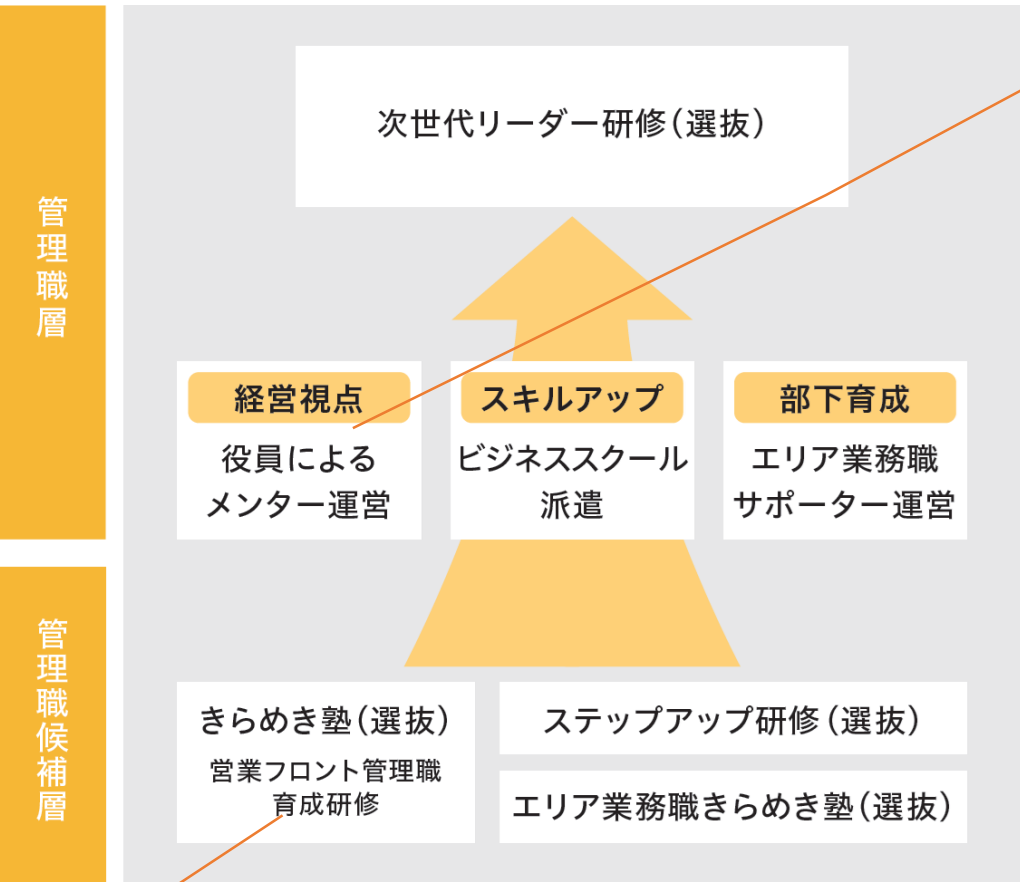
女性管理職登用・育成

当社では、女性管理職の比率を2020年代に30%を目指し、女性部長相当職比率を2030年度始に10%とすることを目標に、キャリア形成支援に取り組んでいます。

女性管理職比率・数の推移

2018年度	16.1%	583名
2019年度	19.9%	799名
2020年度	21.2%	867名

● 次世代女性リーダー育成プログラム



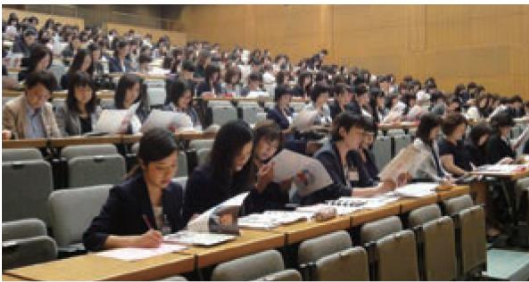
● メンター運営

女性管理職層を対象に、役員（メンター）によるメンタリングミーティングを実施しています。経験や知見を活かし、業務上の課題にとどまらず、今後のキャリアについて、アドバイスをを行い、対象者（メンティ）の意欲の向上、視野の拡大を図っています。



● きらめき塾〈営業フロント管理職育成研修〉（対象：営業職員）

営業部の管理職候補層を対象に、社外で活躍する女性の講演や先輩女性管理職との交流を通じ、管理職登用に向けた研修を実施しています。動機付けとあわせて、組織マネジメントなどの管理職に必要なスキルも習得しています。



7. その他

47

働き方改革

丸島アクアシステム

金属製品製造業

総労働時間削減に向けた全社一斉定時退社

➤ ノー残業デーには会議を15時以降設定しない

➤ マネージャーが率先して取り組むことで、部下も帰りやすくなる

業務効率の向上 # 長時間労働の削減

導入理由	「労働時間の削減」は会社としても積極的に取り組むべき課題であるにとらえ、社員一人ひとりが業務の自主改善に取り組み、業務の効率化を強力に推進していく必要があるため導入した。
内容	以下のルールを設定 ・ ノー残業デーの水曜日・各月末の金曜日には、始業前と終業時に社内アナウンスで呼びかけ、意識啓発をしている。 ・ ノー残業デーは15時以降の会議を設定しない。 （どうしても会議を設定する際には、管理本部へ申し出が必要） ・ 出張時の帰社時刻が定時を超える場合は直帰を原則とする。 ・ 社内のネットワーク稼働時間は18時30分までとする。
利用者の声	・ マネージャーも率先して退社するようになったので帰りやすくなった。 ・ 当日のアナウンスで「ノー残業デー」を意識するようになり、職場全体で定着してきた。

7. その他

 働き方改革	三菱UFJ銀行	銀行業
「マイ・スタイル」カード		
➤勤務形態や退行時刻等の「見える化」でコミュニケーション活性化&フォローし合える環境作り # 長時間労働の削減		
導入理由	従業員一人ひとりが就業時間に対する意識を高め、メリハリのある働き方を通して、生産性を向上するとともに、上司・周囲への無用な慮りを排除するため。	
対象者	全社員	
内容	(上司) 部下とのコミュニケーション活性化および業務遂行状況フォローという観点から、毎朝部下へ「勤務形態」または「退行時刻」カードを手交。 ※推奨 (本人) PC等机上へカードを掲示することで、自らの勤務形態や退行時刻等を宣言・周知する。	
効果	・生産性の向上と時間外労働の削減 ・上司部下のコミュニケーション向上	
利用者の声	・「マイ・スタイル」を掲げると、より時間を意識するようになった。また、自ら退行時刻を宣言しているため、日中、宣言した時間までに帰るように必死に行動するようになった。 ・上司や同僚より早く帰ることへの気兼ね・慮りが軽減された。 ・例えば、水曜日に18時退行を宣言すると上司より必ず声掛けがあるなど、上司と業務内容も含めてよりコミュニケーションを取るようになった。 ・同僚の退行予定時刻が分かり、結果として、その人の抱える業務繁忙状況が見える化されたことで、声掛けのタイミングやサポートもしやすくなった。	



7. その他

働き方改革

キリンホールディングス

飲料製造業

なり麒麟ママ・パパ研修

➤時間に制約のある働き方を仮想体験しながら業務との両立をはかる

研修・交流会 # 業務効率の向上 # 管理職の意識 # 長時間労働の削減
無意識の偏見 # 不安解消 # 男性の育児参画

導入理由

- ・ママ・パパのような時間に制約のある働き方をすることで、参加者本人の働き方改革に加え、多様な働き方・立場を理解することを目的に導入。
- ・本研修は「新世代エイジョカレッジ」という社外フォーラムにおいて女性営業職が「営業現場における労働生産性の向上」を実現するための実証実験として実施、その後全社展開した。

対象者

- ・部門長の判断により展開
（トップの理解・覚悟に基づく部門全体的な取り組みが大前提となるため）
- ・生産性向上、多様性理解、中長期的な変革の観点から、以下優先順位での実施を推奨
 - ①リーダー②将来リーダー職を目指す総合職社員
 - ③今後ライフイベントを迎える予定の社員

内容

- ・「育児」、「親の介護」、「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択し、1カ月間時間の制約や突発事態への対応を仮想体験しながら業務との両立をはかる、体験型の研修。
- ・実施するにあたっては以下のルールを徹底する。

基本NO残業	「配偶者サポート制度」利用日以外は7.5時間勤務を徹底してください。フレックスタイム制の職場は始業・終業時刻は問いません。 ※5:00～22:00の間
制度をフル活用する	フレックスタイム、在宅勤務など、会社の制度を正しく知り、活用してください。
突発的なお休み	保育園などから突発的な連絡が入ることを想定した休みがいずれか発生します。不足する時間は「欠務-無事故（賃金支給）」扱いとなります。 ①終日休み：「子供発熱、翌日休んでください」のような連絡が入ります。この場合、翌日は出社不可です。 ②出社後帰宅：「子供発熱、すぐ迎えに来てください」のような連絡が入ります。この場合は即時退社して頂きます。
配偶者サポート制度（研修上の仮想制度）	週に1回は配偶者の力を借りて所定労働時間外の勤務（早朝・夜の残業）や業務上必要な飲食が可能です。 ※この日は「突発的なお休み」は発生しません。
ベビーシッター制度 ヘルパー制度	緊急事態の発生などでどうしても残業が発生してしまう場合は、1時間単位でベビーシッター（ヘルパー）が利用できます。予め、お住まいのエリアのベビーシッター（ヘルパー）代を調べて頂き、事前登録して頂きます。 ※運用は各部署にお任せします。
なり麒麟宣言	ママ・パパ、介護中になることを周りに宣言します。
なり麒麟レポート（必須） なり麒麟日記（任意）	労働生産性向上に向けて工夫した時短のコツや感想などを記録して頂きます。1か月終了後、「なり麒麟レポート」を提出して頂くことで修了認定となります。

実施者の声

- ・協力して業務を推進するという意識が高まった。
- ・残業が減って体調管理もでき、業務効率がアップした。
- ・共働きの妻の苦労がわかった。家事・育児分担を見直した。

7. その他

50

	両立支援	日立造船	はん用機械器具製造業
育児・介護に関するポータルサイトの運営			
➢ 育児・介護に関する基礎知識や社内外の関連情報をポータルサイトに掲載 ➢ 社員の家族もポータルサイトを閲覧し情報収集することができる # 不安解消 # キャリアプラン			
導入理由	育児や介護を抱える職員および将来的にその可能性がある職員が、キャリアを分断させることなく仕事との両立をはかるための支援策として、育児・介護の基礎知識や社内外の関連情報の収集ツールとなるポータルサイトを開設。		
対象者	全役職員(非常勤職員等一部対象外あり)※家族(2親等以内)も家族IDを発行可能		
内容	・ 本ポータルサイトは、社外業者により運営されており、育児・介護関連の各種情報を取得したい職員は、パソコン・スマートフォン等の媒体を通じて、インターネットにアクセスすれば、社内社外問わず24時間365日、以下の情報を閲覧することができる。 ① トップメッセージ「仕事と育児・介護の両立に向けて」 ② 育児・介護に関する次の情報 ・ 社内制度《制度概要紹介・申請様式・手続方法の説明》 ・ 地域情報(行政サービスや施設等)の提供、民間支援サービスの紹介 ・ 育児・介護に関する基礎知識、コンテンツ(介護動画等)の提供 ③ 当社独自コンテンツの提供 「育児ハンドブック」、「仕事と介護の両立ハンドブック」 《社内配付用に作成したハンドブックのPDF版を掲載》 「育児ボイス(職員の育児体験談)」 《育休中の生活、育児と仕事の両立方法等に関するインタビュー記事》 「介護豆知識」 《介護に関する各種トピックを提供》 ・ 独自コンテンツを月1回新規掲載することで、社員がポータルサイトにアクセスするきっかけを作っている。 ・ ポータルサイトに関する職員向けの周知活動は、制度導入時、各種研修の機会(新入職員入職研修、キャリア研修等)、社外業者とタイアップしたキャンペーン等、随時実施している。		
利用者の声	・ 制度が見やすくなった。 (例) 育児であれば、妊娠中～出産時～育休中～職場復帰後のタイムスケジュールで項目が一覧でき、さらに各項目の概要説明を閲覧できたり、社内制度であれば電子申請メニューにもリンクしている。 ・ 当社職員の育児体験記を読むことができ、育児と仕事の両立方法を身近に感じることができる。		

7. その他

51

 **キャリア形成**

北港運輸

道路貨物運送業

女性社員の研修会・交流会

➤女性社員が一堂に会する場を設け、困りごとを共有

➤他店所の事例を紹介しあい、改善策を出す

研修・交流会 # ネットワーク構築

導入理由	新入社員が入社するなど、互いの顔を認識しない社員が増えており、本社近隣の女性社員が一堂に会する場を作った。
対象者	＜研修会＞全国の女性事務員 ＜交流会＞本社(大阪)女性社員および日帰り可能な地区の女性社員
内容	＜研修会＞ - 外部講師による講演会 - 参加メンバーに、どのような内容の研修を希望するかアンケートを取り共通する課題を決定、グループ討議・発表してもらう。 ＜交流会＞ - 社長をまじえた会食を実施。 - 職場での困りごと等に対して、他店所の事例を紹介しあい改善策を出す。 - 食事をとりながら、仕事の話だけでなくプライベートな話もして交流を深める。
参加者の声	・今までのように、電話やメールのやり取りだけでなく、研修会で顔を合わせることで、より親近感を持てるようになり、お互いの業務がスムーズになった。



7. その他

 キャリア形成

クボタ

製造業

職務系列の1本化

➤職務系列を1本化することで、能力と意欲を十分に活かした活躍を推進

➤挑戦しようとする実務職に対するモチベーションアップをはかる

#雇用形態

導入理由

①職務系列という“仕組みと意識の壁”を取り払い、“機会均等”・“適材適所”および“成果主義”による人材活用を今まで以上に推し進めていくため。

②『上司と部下の意識改革』および『挑戦しようとする旧実務職に対するモチベーションアップ』をはかり、活気ある職場を作るため。

内容

職務系列をスタッフ職へ1本化することにより、職務や性別・年齢などの人事を区分けする“人事制度上の仕組みの壁”と“従業員の意識の壁”を取り払うことで機会均等をはかり、従業員一人ひとりがその能力と意欲を十分に活かした活躍ができるようにする。

効果

女性管理職比率が2014年2.2%⇒2020年3.3%へ上昇。

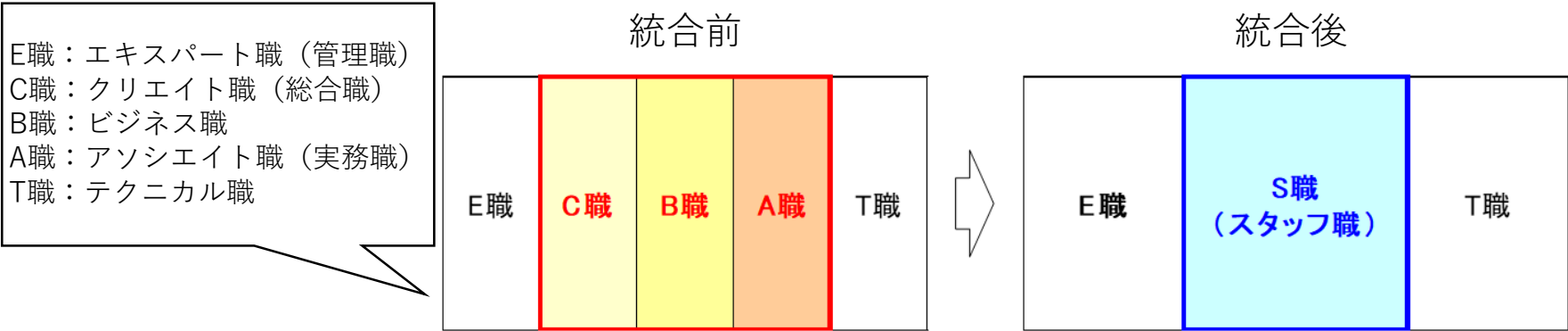
利用者の声

- ・ 旧の職務系列に関わらず、皆が同じ業務に取り組むことができています。
- ・ 業務の幅が広がった。
- ・ 業務改善など積極的に議論ができるようになった。

その他

職務系列1本化に伴い、旧A職（実務職）※社員を対象に「セルフマネジメント研修」を3年間実施し、対象者のモチベーションアップや不安の払拭に加え、業務改善のスキルを身につけ視野を広げ視座・視点を高く持てるよう支援した。

※旧アソシエイト職：一般事務に限定した職種



7. その他

53

 その他

レンゴー

パルプ・紙・紙加工品製造業

カムバック制度

➤結婚、出産、留学などを理由に依願退職した元正社員を再雇用する制度

配偶者の転勤

導入理由	2019年4月、ワーク・ライフ・バランスに配慮した雇用環境の整備と、人材確保の手段として活用することを目的に導入。
対象者	結婚、妊娠、出産、育児、家族の介護、配偶者の転勤、キャリアアップを理由とする国内・海外の大学等への留学を理由に依願退職した元正社員
内容	対象者が、再び当社にて勤務することを希望し、会社が提示する職務内容・勤務形態等の労働条件に同意した場合は、再び雇入れることがある。 ・退職理由のほか、勤続3年以上などの応募要件がある。 ・退職時に、本人に申出る可能性があるか（エントリーするか）確認する。 ・退職日から原則として5年以内の申出に対し、労働条件・勤務形態等を提示し、本人が同意すれば選考試験を実施する。 ・労働条件は原則として退職時と同じあるいは相当とする。
利用者数	エントリー者（応募要件に該当し申出の可能性あり）は12人（うち女性は約7割）。 本制度によるカムバックの実績はまだない。

7. その他

 **キャリア形成**

住友電気工業

非鉄金属製造業

配偶者海外赴任等休職制度

➤ 配偶者が海外赴任等をする場合、一定期間の休職が可能

休暇・休職 # 配偶者の転勤

導入理由	配偶者の海外赴任等を理由に退職することを防ぐことを目的に、休職扱いにすることで、継続的な勤務を可能とするために導入。
対象者	配偶者が1年以上にわたり海外勤務または留学などする社員のうち、原則勤続3年以上・帰国後に当社で再就労の意思がある等に該当する社員
内容	上限5年間の休職を認める。
利用者数	2017年4月より制度を導入し、延べ14名が利用。 2021年2月時点で8名が利用中。
利用者の声	2017年に配偶者の海外赴任が決まり、長年勤務した会社を退職することに精神的な不安を感じていたが、配偶者海外赴任等休職制度を活用して休職という形で配偶者に帯同することができた。 女性はライフイベントのたびに人生を賭けて悩むことが多いが、そのなかの選択肢が広がり良かった。 2020年に復職し、働き続けられることに感謝している。 海外生活では、さまざまな国の移民の方とも交流する機会があり、習慣や文化の違いを知り、改めて自国の文化を見直すなど良い機会を得ることができた。今後、グローバルに展開している当社の業務の中で、海外で体感したことを活かしていきたい。

7. その他

 **キャリア形成**

池田泉州銀行ほか

銀行業

地銀人材バンク

➤「オール地銀」で業界外への人材流出を防ぐ

➤社員の「キャリア継続」と銀行の「即戦力人材の確保」を可能に

配偶者の転勤

導入理由	業界外への人材流出を防ぐため、全国64行でつくる「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が2015年4月に創設。職員の「キャリア継続」と銀行の「即戦力人材の確保」の両立を可能とする取り組み。
内容	・ 会員各行の職員が、結婚や配偶者の転勤・家族の介護を理由で、やむなく銀行の営業エリアを離れて転居するため退職せざるを得ない場合、本人の希望があれば転居先の地方銀行（会員行）へ紹介する制度。 ・ 各行に地銀人材バンクの担当窓口があり、送り出し銀行の担当者が転職希望者を紹介する。受け入れ先銀行が面接をしてくれる場合、統一の紹介シートと職務経歴書に利用希望者が記入し、受け入れ先銀行に送付する。その後は希望者と受け入れ先銀行との間で直接やり取りをし、送り出し銀行には合否のみが知らされる。 ・ 事務局は千葉銀行にあり、地銀人材バンクの利用結果の取りまとめや、統一のフォーマットを作成している。
利用者数	池田泉州銀行 《受入れ》10名（内訳：行員9名、パート1名） 《送出し》5名（内訳：行員のみ）
利用者の声	・ 人事評価・昇給に反映される検定試験、通信講座などを引き継げることがメリットだった。 ・ 業務手順がほとんど同じだったのですぐに仕事に慣れた。 ・ キャリアを中断させることなく、転職活動がスムーズだった。

7. その他

56



採用

積水ハウス

総合工事業

業種に特化した積極的な女性採用

- 営業職の女性の採用目標を設定し、積極的に女性を採用
- 継続就労ができるように、配慮した配属を実施

職種に特化した取り組み

導入理由 多様な市場ニーズへの対応のため

- 内容
- ・ 2005年から営業職(新卒)に占める女性採用率20%を目標に積極的に採用。
 - ・ 配属にあたっては、人材育成に優れた店長のもとに配属、複数年次の先輩女性営業が在籍する事業所に配属、先輩女性営業職が不在の事業所の場合は複数の女性営業職を同時に配置する、などの配慮をしている。
 - ・ 特に若手の定着と育成に力を入れ、きめ細やかな取り組みをすすめている。

- 成果
- ・ 着実にロールモデルが育ってきている。
 - ・ 2021年2月1日現在 店長15名（内4名が子育てと両立）、店長経験者23名、店次長38名。

女性営業の声

<若手A・2019入社・九州エリア>
支店内は年齢の近い社員や、中堅、女性の店長も在籍しているので相談しやすい環境です。エリア内では「女性営業交流会」や「若手勉強会」も定期的に開催しています。活躍出来る環境を整えていただいているので、是非成果を残したいです。

<若手B（既婚）・2018入社・東北エリア>
昨年11月結婚、パートナーとはエリアが違い別居状態でしたが今年2月に「ライフイベントによる個別対応」で転勤し同居することが出来ました。将来子どもを産んでも共働きでお互いの両親の近くで働けることに感謝し、奥様に支持される営業になりたいと思います。

<ベテランC（既婚）・2006入社・関西エリア>
結婚、出産を経験し育児休業からの職場復帰時に、私の実家のエリアに「ライフイベントによる個別対応」で転勤しました。育休中に土地を購入、自宅を新築しました。仕事もプライベートも時間に追われ余裕の無い生活をしていましたが、チームメンバーにフォローしていただき、本当に感謝している毎日です。

<店長D（子育て）・2007入社・東京エリア>
昨年6月末に育休復帰、8月には店長として復帰することが出来ました。多くの女性営業は復帰時に大きな不安を抱えると思います。女性はライフイベントが多様なため男性より早く自律が必要です。若手メンバーには「早期自律」を意識し育成しています。会社が掲げている「幸せ」な社員になって、いきいき活躍して欲しいです。

7. その他

57

	両立支援	田辺三菱製薬	化学工業
営業車両での保育所送迎			
➢ 保育所送迎の際の時間ロスを解消するため、送迎に営業車を利用できる ➢ 送迎時間の制約が解消されることで、営業時間の確保が可能、 本人の負担も軽減 # 職種に特化した取り組み			
導入理由	保育所送迎の際の時間ロスを解消し、営業時間の確保と本人の負担を軽減するため、制度導入。		
対象者	以下の条件を満たす営業外勤の社員 ① 6歳以下の未就学児、または、小学校3年生以下の学童保育に通う子を養育していること ② 共働き等のため、本人以外に週3日以上子を送迎できる人がいないこと		
内容	・ 保育所送迎の際の時間ロスを解消するため、営業外勤者（MR）が子どもの保育所送迎に営業車を利用することができる。 ・ チャイルドシート・ジュニアシート使用は必須であり、過去1年間の交通違反歴も制度適用条件の一つとしている。		
効果	送迎時間の制約が解消されることで、通勤時間の短縮・営業活動時間の確保が可能になるとともに、本人の負担軽減にもつながっている。		
利用者数	女性24名、男性31名（2020年11月時点）		
利用者の声	・ 2つの保育所に自転車で行くより、時間短縮になり安全面でも助かる。 ・ 営業車で送り迎えをし、そのまま出社や帰宅できるので効率性が上がった。 ・ 自動車で送迎可能な範囲で保育所を探せるため、選択肢が広がり、入園できる可能性が上がった。		

7. その他



キャリア形成

日本生命保険

保険業

ダイバーシティ推進の歩み

➤ 従業員の約9割が女性である当社では、女性活躍推進を中心に取り組みをスタート。制度的な対応から着手し、その後課題に応じて段階的に変革を推進し、周囲の男性・管理職を巻き込む取り組みを経て、2017年に「ダイバーシティ推進方針」を制定
多様な人材の多彩な活躍を目指す「ダイバーシティ&インクルージョン」へと、その取り組みの幅を広げている

トップのコミットメント # 課題に応じた変革のステップ



更なるD & I 推進

女性活躍推進から
ダイバーシティ推進へ

制度的な対応

「輝き推進室」設置
両立支援制度の充実
／制度の理解浸透

- 育休制度の充実
- 時短勤務制度
- 勤務地変更
- 保育所補助 等

2008年度

活躍フィールド
の拡大

女性職員の職務領域
拡大／男女含めた
ワークライフ
バランスの理解浸透

- 一般職の業務職への統合（職掌の拡大）
- CS総合職新設（職務領域の拡大）
- 管理職向けWLB研修 等

2009-11年度

男性・管理職の
意識行動改革

女性の活躍推進を
経営戦略として
位置付け取組を加速
／男性・管理職の
意識行動改革

- ポジティブアクション宣言
- 女性管理職の積極登用（2014年度～数値目標先行設定）
- 男性育休100%推進
- 部門単位での自立取組 等

2012-14年度

- 人材価値向上プロジェクト
- 女性活躍推進に基づく行動計画（2016年度～）
- 次世代女性リーダー育成プログラム
- 介護との両立支援
- シニアの活躍
- 障がい者の理解促進
- グローバル人材育成
- LGBT理解促進
- 健康経営との連携
- 働き方改革アクションプラン

2015年度-

ダイバーシティ推進方針を定め、取組を推進

ダイバーシティ推進方針

日本生命は、永きにわたりお客様を支える社会的使命を全うするため、環境の変化に柔軟に対応しながら社会に新しい価値を提供し、持続的に成長する企業を目指し、ダイバーシティ推進に取り組みます。

-性別・年齢・国籍・障がいの有無・働き方・価値観・性的指向/性自認等による違いを尊重し、多様な人材の雇用・育成に努めます。

-多様な視点・個性を受容し認め、相互に学び、高め合い、一人ひとりがその意欲・能力を最大限に発揮できる組織風土づくりを進めます。

7. その他

 **キャリア形成**

日本生命保険

保険業

男女ともに活躍できる組織風土づくり

➤多様な人材が活躍できる風土の醸成に向け、管理職や男性の意識改革をはじめとした、様々な取り組みを実施

休暇・休職 # 男性の育児参画 # 管理職の意識

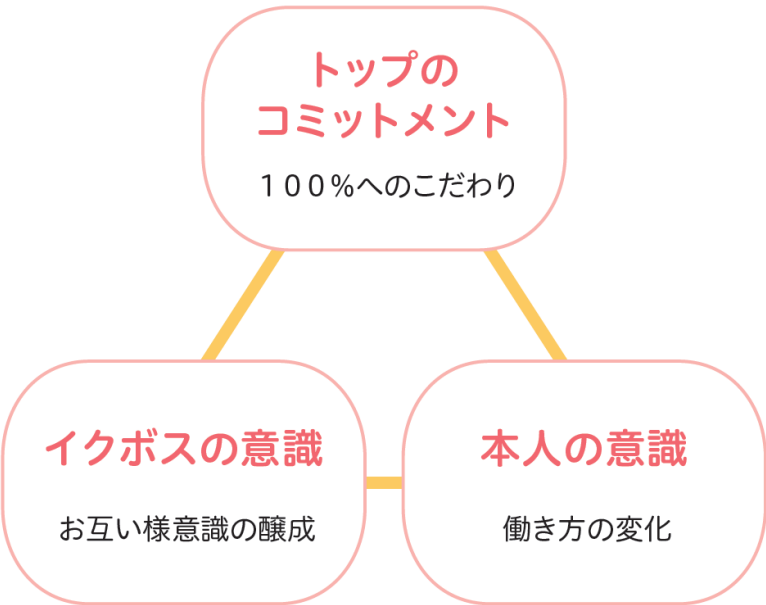
男性の育児休業促進

男性の育児参画を通じ、効率的な働き方を実践する意識を高め、男女ともに働きやすい職場環境の実現を目指し、2013年度より「男性の育児休業取得100%」に取り組んでいます。

取得率は8年連続で100%を達成し、育児休業を取得した男性は、約1,900名（当社男性従業員の約4名に1名）となりました。



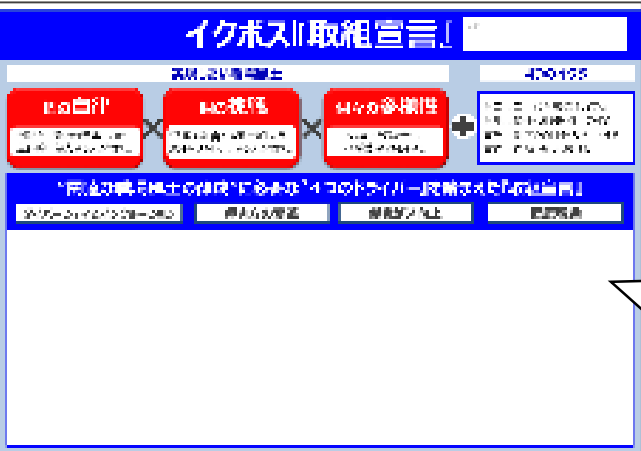
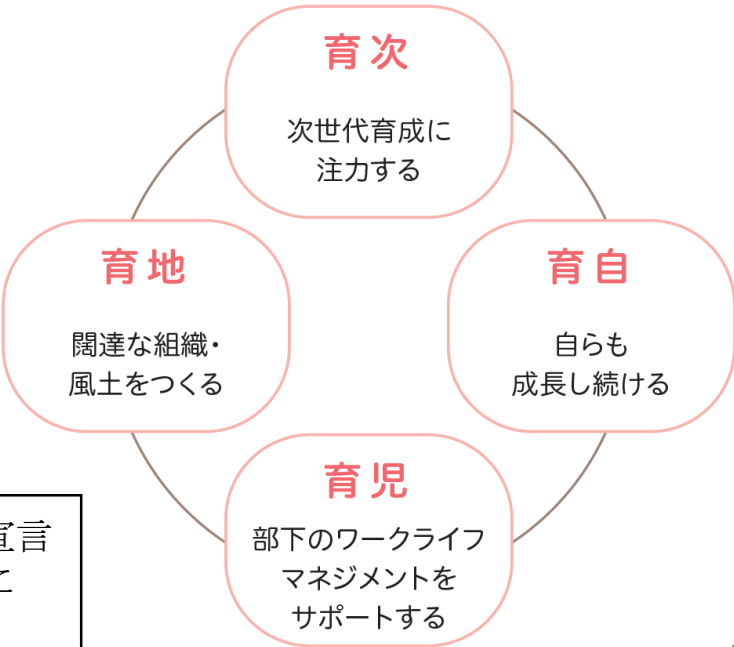
● 取得推進フロー



ニッセイ版イクボス

組織と自らを成長させる管理職像として「ニッセイ版イクボス」を掲げています。イクボスがキーパーソンとなり、「働きやすさ」と「働きがい」の向上を図り、「自由闊達な職場風土の醸成」に取り組んでいます。

● ニッセイ版イクボス 4つの“イクジ”



組織長が取組宣言をし、職場内に掲示

索引① 業種別

※日本標準産業分類をもとに業種を分類

建設業

総合工事業

積水ハウス	25	イクメン休業……………	43
	42	女性管理職候補者研修「積水ハウスウィメンズカレッジ」…	60
	56	業種に特化した積極的な女性採用……………	74

製造業

クボタ	52	職務系列の1本化……………	70
-----	----	---------------	----

食料品製造業

ネスレ日本	1	社外勤務制度と業績評価制度……………	18
-------	---	--------------------	----

飲料製造業

キリンHD	10	キャリアワークショップ……………	27
	11	キリンウィメンズカレッジ……………	28
	49	なりキリンママ・パパ研修……………	67

繊維工業

グンゼ	8	両立支援勉強会……………	25
	9	若手女性総合職対象のキャリアワークショップ……………	26
東洋紡	33	ベビーシッター支援制度……………	51

索引① 業種別

パルプ・紙・紙加工品製造業

レンゴー	24	男性の育児休業取得促進	42
	53	カムバック制度	71

化学工業

田辺三菱 製薬	3	フレックスタイム制度（短時間勤務者含む）	20
	19	イクキャリ継続プログラム	37
	57	営業車両での保育所送迎	75

鉄鋼業

神戸製鋼所	31	早期復職に向けた保育所入所に対する支援	49
日本製鉄	35	社内保育所①	53

非鉄金属製造業

住友電気 工業	12	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修	29
	54	配偶者海外赴任等休職制度	72

金属製品製造業

丸島アクア システム	47	総労働時間削減に向けた全社一斉定時退社	65
---------------	----	---------------------	----

索引① 業種別

はん用機械器具製造業

ダイキン 工業	34	育児支援カフェテリアプラン制度……………	52
	43	部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」……………	61
日立造船	50	育児・介護に関するポータルサイトの運営……………	68

電気機械器具製造業

オムロン	20	不妊治療休職制度……………	38
	21	不妊治療給付金制度……………	39
パナソニック	41	キャリアストレッチセミナー……………	59
堀場製作所	38	ママホリバリアンおかえりなさい会……………	56

輸送用機器製造業

川崎重工業	32	川重子育てレスキュー制度……………	50
-------	----	-------------------	----

その他の製造業

アシックス	4	フルフレックスタイム……………	21
	13	「無意識の偏見を意識した部下育成の社内実例」動画配信……………	30
	44	評価のタイミングで「無意識の偏見」を再認識……………	62

索引① 業種別

情報通信業

通信業

西日本 電信電話	14	ライフキャリア相談支援……………	31
	22	男性社員の育児参画に向けた取り組み……………	40

運輸業

西日本 高速道路	7	転勤特例・地区限定制度……………	24
-------------	---	------------------	----

鉄道業

近鉄GHD	36	社内保育所②……………	54
西日本 旅客鉄道	28	短日数勤務制度……………	46
阪急阪神 HD	23	配偶者分娩休暇……………	41
	30	保育支援手当……………	48
	37	オプションル休暇……………	55

道路貨物運送業

北港運輸	51	女性社員の研修会・交流会……………	69
------	----	-------------------	----

索引① 業種別

卸売業・小売業

各種商品卸売業

伊藤忠商事	2	朝型勤務制度	19
	15	キャリアカウンセリング	32
	16	チャレンジ・キャリア制度	33
	27	勤務日選択制度	45
三菱商事	26	M C 育児コンシェルジュ	44

その他の卸売業

岩谷産業	17	産休前・復帰前支援面談	34
------	----	-------------	----

各種商品小売業

高島屋	29	育児勤務制度	47
-----	----	--------	----

金融業・保険業

銀行業

池田泉州 銀行	40	メンター・メンティ制度	58
	55	地銀人材バンク（「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」での取り組み）	73

索引① 業種別

三菱UFJ 銀行	39	パパママ育児両立セミナー……………	57
	45	役員座談会……………	63
	48	「マイ・スタイル」カード……………	66
りそな銀行	5	多様な社員区分……………	22
	6	本拠エリア制度……………	23

保険業

日本生命 保険	46	女性のキャリア形成支援……………	64
	58	ダイバーシティ推進の歩み……………	76
	59	男女ともに活躍できる組織風土づくり……………	77

宿泊業・飲食サービス業

宿泊業

ロイヤル ホテル	18	育児休職者懇親会……………	36
-------------	----	---------------	----

索引② ジャンル別



採用

56	業種に特化した積極的な女性採用……………	74
----	----------------------	----



働き方改革

1	社外勤務制度と業績評価制度……………	18
2	朝型勤務制度……………	19
3	フレックスタイム制度（短時間勤務者含む）……………	20
4	フルフレックスタイム……………	21
47	総労働時間削減に向けた全社一斉定時退社……………	65
48	「マイ・スタイル」カード……………	66
49	なりきリンママ・パパ研修……………	67



両立支援

7	転勤特例・地区限定制度……………	24
17	産休前・復帰前支援面談……………	34
20	不妊治療休職制度……………	38
21	不妊治療給付金制度……………	39
22	男性社員の育児参画に向けた取り組み……………	40
23	配偶者分娩休暇……………	41
24	男性の育児休業取得促進……………	42
25	イクメン休業……………	43
26	M C 育児コンシェルジュ……………	44
27	勤務日選択制度……………	45
28	短日数勤務制度……………	46
29	育児勤務制度……………	47
30	保育支援手当……………	48
31	早期復職に向けた保育所入所に対する支援……………	49
32	川重子育てレスキュー制度……………	50

索引② ジャンル別

33	ベビーシッター支援制度	51
34	育児支援カフェテリアプラン制度	52
35	社内保育所①	53
36	社内保育所②	54
37	オプショナル休暇	55
39	パパママ育児両立セミナー	57
50	育児・介護に関するポータルサイトの運営	68
57	営業車両での保育所送迎	75



意識改革

12	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修	29
13	「無意識の偏見を意識した部下育成の社内実例」動画配信	30
44	評価のタイミングで「無意識の偏見」を再認識	62



キャリア形成

5	多様な社員区分	22
6	本拠エリア制度	23
8	両立支援勉強会	25
9	若手女性総合職対象のキャリアワークショップ	26
10	キャリアワークショップ	27
11	麒麟ウィメンズカレッジ	28
14	ライフキャリア相談支援	31
15	キャリアカウンセリング	32
16	チャレンジ・キャリア制度	33
18	育児休職者懇親会	36
19	イクキャリ継続プログラム	37

索引② ジャンル別

38	ママホリバリアンおかえりなさい会	56
40	メンター・メンティ制度	58
41	キャリアストレッチセミナー	59
42	女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」	60
43	部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」	61
45	役員座談会	63
46	女性のキャリア形成支援	64
51	女性社員の研修会・交流会	69
52	職務系列の1本化	70
54	配偶者海外赴任等休職制度	72
55	地銀人材バンク	73
58	ダイバーシティ推進の歩み	76
59	男女ともに活躍できる組織風土づくり	77



その他

53	カムバック制度	71
----	---------	----

索引③ キーワード別

か

#課題に応じた変革のステップ

▶ 自社の課題に応じて段階を踏んで取り組みを推進したい

58	ダイバーシティ推進の歩み	76
----	--------------	----

#管理職の意識

▶ 管理職の無意識の偏見や過剰な配慮をなくしたい

12	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修	29
13	「無意識の偏見を意識した部下育成の社内実例」動画配信	30
17	産休前・復帰前支援面談	34
44	評価のタイミングで「無意識の偏見」を再認識	62
49	なりキリンママ・パパ研修	67
59	男女ともに活躍できる組織風土づくり	77

#キャリアの前倒し

▶ 若手女性のキャリアを前倒しすることで、産休育休のブランクを埋めたい

10	キャリアワークショップ	27
11	キリンウィメンズカレッジ	28

#キャリアプラン

▶ 社員がキャリアプランを描くことができるような支援をしたい

5	多様な社員区分	22
6	本拠エリア制度	23
7	転勤特例・地区限定制度	24
8	両立支援勉強会	25
9	若手女性総合職対象のキャリアワークショップ	26
10	キャリアワークショップ	27

索引③ キーワード別

14	ライフキャリア相談支援	31
15	キャリアカウンセリング	32
16	チャレンジ・キャリア制度	33
17	産休前・復帰前支援面談	34
18	育児休職者懇親会	36
19	イクメン継続プログラム	37
50	育児・介護に関するポータルサイトの運営	68

休暇・休職

▶ 休暇・休職制度を設けることで、仕事と家庭の両立ができないことによる
離職を防ぎたい

20	不妊治療休職制度	38
23	配偶者分娩休暇	41
25	イクメン休業	43
37	オプションル休暇	55
54	配偶者海外赴任等休職制度	72
59	男女ともに活躍できる組織風土づくり	77

業務効率の向上

▶ 業務効率を向上させたい

1	社外勤務制度と業績評価制度	18
2	朝型勤務制度	19
47	総労働時間削減に向けた全社一斉定時退社	65
49	なりきリンママ・パパ研修	67

索引③ キーワード別

#勤務形態

▶ 自身のライフプランやキャリアプランに応じて社員が多様な働き方を選択できるようにしたい

1	社外勤務制度と業績評価制度	18
2	朝型勤務制度	19
3	フレックスタイム制度（短時間勤務者含む）	20
4	フルフレックスタイム	21
5	多様な社員区分	22
27	勤務日選択制度	45
28	短日数勤務制度	46
29	育児勤務制度	47

#経営視点の理解

▶ より高い（経営層の）視座を学ぶ機会を設けたい

42	女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」	60
45	役員座談会	63
46	女性のキャリア形成支援	64

#研修・交流会

▶ 女性活躍につながる研修・交流会を開催したい

8	両立支援勉強会	25
9	若手女性総合職対象のキャリアワークショップ	26
10	キャリアワークショップ	27
11	キリンウィメンズカレッジ	28
12	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修	29
18	育児休職者懇親会	36
19	イクキャリア継続プログラム	37
22	男性社員の育児参画に向けた取り組み	40

索引③ キーワード別

38	ママホリバリアンおかえりなさい会	56
39	パパママ育児両立セミナー	57
40	メンター・メンティ制度	58
41	キャリアストレッチセミナー	59
42	女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」	60
45	役員座談会	63
46	女性のキャリア形成支援	64
49	なりきリンママ・パパ研修	67
51	女性社員の研修会・交流会	69

#雇用形態

▶ 女性のキャリア形成のために雇用形態を変更したい

5	多様な社員区分	22
52	職務系列の 1 本化	70

さ

#残業・出張の対応

▶ 育児中でも残業や出張の対応ができるように体制を整備したい

32	川重子育てレスキュー制度	50
33	ベビーシッター支援制度	51
34	育児支援カフェテリアプラン制度	52

#自己研鑽

▶ 自己研鑽の機会を設けたい

19	イクキャリア継続プログラム	37
----	---------------	----

索引③ キーワード別

#職種に特化した取り組み

▶ 特定の職種に特化して女性が就業継続・キャリア形成できるような取り組みを進めたい

46	女性のキャリア形成支援	64
56	業種に特化した積極的な女性採用	74
57	営業車両での保育所送迎	75

#選抜での育成

▶ 今後管理職や役員を目指してもらいたい女性を選抜し育成したい

11	キリンウィメンズカレッジ	28
40	メンター・メンティ制度	58
41	キャリアストレッチセミナー	59
42	女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」	60
43	部門別「女性フィーダー（育成）ポジション」	61
46	女性のキャリア形成支援	64

#早期復職

▶ 育児休業から早期に復職してもらいたい

1	社外勤務制度と業績評価制度	18
3	フレックスタイム制度（短時間勤務者含む）	20
4	フルフレックスタイム	21
26	M C 育児コンシェルジュ	44
27	勤務日選択制度	45
28	短日数勤務制度	46
29	育児勤務制度	47
30	保育支援手当	48
31	早期復職に向けた保育所入所に対する支援	49
32	川重子育てレスキュー制度	50
33	ベビーシッター支援制度	51

索引③ キーワード別

34	育児支援カフェテリアプラン制度	52
35	社内保育所①	53
36	社内保育所②	54

#相談体制

▶ 社員のキャリアプランや両立の悩みなどの相談を聞く体制をつくりたい

14	ライフキャリア相談支援	31
15	キャリアカウンセリング	32
26	MC育児コンシェルジュ	44
40	メンター・メンティ制度	58

た

#男性の育児参画

▶ 男性の育児参画を進めたい

22	男性社員の育児参画に向けた取り組み	40
23	配偶者分娩休暇	41
24	男性の育児休業取得促進	42
25	イクメン休業	43
37	オプショナル休暇	55
39	パパママ育児両立セミナー	57
49	なりきリンママ・パパ研修	67
59	男女ともに活躍できる組織風土づくり	77

#長時間労働の削減

▶ 長時間労働を削減したい

2	朝型勤務制度	19
47	総労働時間削減に向けた全社一斉定時退社	65

索引③ キーワード別

48	「マイ・スタイル」カード	66
49	なり麒麟ママ・パパ研修	67

トップのコミットメント

▶ トップコミットメントのもと、取り組みを推進したい

58	ダイバーシティ推進の歩み	76
----	--------------	----

な

ネットワーク構築

▶ 女性社員同士または管理職や役員とネットワークを構築したい

11	麒麟ウィメンズカレッジ	28
18	育児休職者懇親会	36
38	ママホリバリアンおかえりなさい会	56
40	メンター・メンティ制度	58
41	キャリアストレッチセミナー	59
42	女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」	60
45	役員座談会	63
46	女性のキャリア形成支援	64
51	女性社員の研修会・交流会	69

は

配偶者の転勤

▶ 配偶者の転勤による離職を防ぎたい、離職しても復職のチャンスを設定したい

7	転勤特例・地区限定制度	24
53	カムバック制度	71
54	配偶者海外赴任等休職制度	72
55	地銀人材バンク	73

索引③ キーワード別

費用補助

▶ 仕事と家庭の両立にかかる費用を補助したい

19	イクキャリ継続プログラム	37
21	不妊治療給付金制度	39
30	保育支援手当	48
31	早期復職に向けた保育所入所に対する支援	49
32	川重子育てレスキュー制度	50
33	ベビーシッター支援制度	51
34	育児支援カフェテリアプラン制度	52

不安解消

▶ 育児やキャリアに関する社員の不安を解消したい

8	両立支援勉強会	25
14	ライフキャリア相談支援	31
15	キャリアカウンセリング	32
17	産休前・復帰前支援面談	34
18	育児休職者懇親会	36
26	MC育児コンシェルジュ	44
38	ママホリバリアンおかえりなさい会	56
49	なりキリンママ・パパ研修	67
50	育児・介護に関するポータルサイトの運営	68

不規則な就業時間

▶ 不規則な就業時間でも仕事と家庭を両立し働くことができるような環境を整備したい

28	短日数勤務制度	46
29	育児勤務制度	47
36	社内保育所②	54

索引③ キーワード別

不妊治療

▶ 不妊治療のための休暇制度の整備や費用補助を行いたい

20	不妊治療休職制度	38
21	不妊治療給付金制度	39

保育所への入所

▶ スムーズに保育所に入所できるよう支援したい

26	M C 育児コンシェルジュ	44
30	保育支援手当	48
31	早期復職に向けた保育所入所に対する支援	49
35	社内保育所①	53
36	社内保育所②	54

ま

無意識の偏見

▶ 無意識の偏見をなくしたい

12	女性部下の意欲を引き出すマネジメント研修	29
13	「無意識の偏見を意識した部下育成の社内実例」動画配信	30
44	評価のタイミングで「無意識の偏見」を再認識	62
49	なり麒麟ママ・パパ研修	67

第3章「制度運用上のポイント・工夫」では、女性が活躍できる職域を拡大するため、職種の中から「営業部門」をケーススタディとして要因分析を行い、制度運用上のポイントや工夫例を紹介している。また、本章では「女性」だからという属性の視点にとどまらない要因分析の方法を提示している。こうした要因分析は、営業部門に限らず各社で女性活躍に課題を持つ職種（部門）において、活躍推進を検討する際に活用できるものである。

本章を通じて、営業部門における女性の就業継続に課題を持つ企業の参考となるとともに、他部門においても女性活躍の要因分析方法が参考になれば幸いである。

1. 各職種における課題整理

Point

- 【営業部門】・採用時点では男女の差が少ないのに、その後男女の差が大きくなる。
 - ・仕事と育児を両立する時点、両立を迎える前に退職する女性が多く管理職候補が少ない。
- 【コーポレート部門】
 - ・時短勤務でも両立しやすく、すでに管理職が一定数いる。
 - ・育児中の女性が集まり飽和状態になっている。
- 【技術部門】・企業に就職する前の段階に一番の課題がある。
 - ・研究開発部門は管理職が一定数いる一方、製造部門は管理職が少ない。

（1）営業部門における課題

現場に応じた制度の「運用」について調査研究を進めるにあたり、現場（今回は職種）による違いを把握するべく、「営業部門」、「コーポレート（スタッフ）部門」、「技術（研究開発・製造）部門」それぞれの課題を女性活躍推進担当者にヒアリングした。

営業部門では、文系総合職としての採用数は増加しているが、営業部門への配属は少ないということがわかった。その理由としては「顧客対応（顧客先が男性営業を指名する等）」、「社内の意識（女性の配属を嫌がる男性管理職がいる等）」があげられた。

また配属後も、「顧客対応（客先との間でジェンダーギャップを感じる等）」や「社内の意識（営業は男性という固定観念がある等）」、「産休・育休を経て活躍しているロールモデルがない」といった理由から女性営業職の離職が多い状態であった。さらに育児期には「時間外業務（顧客にいつでも対応することが求められる、会食や接待が多い等）」やそれに伴う「社内の意識（時間に制約があるならバックヤードにまわるべきという意識が強い等）」という理由による離職が多く、その結果として、営業部門では女性の管理職候補が少ないということがわかった（図表10）。

【図表10 営業部門における女性活躍の状況（ヒアリング結果）】

採用		配属	育成	産休・育休	両立支援	管理職
営業	文系総合職 として採用	課題：女性の配属が 少ない	課題：女性の離職率 が高い	課題：女性の離職率が高い	課題：女性の離職率が高い	課題： 管理職候補が 少ない
		顧客対応 ➢男性営業を指名 ➢顧客によっては 昔からの男性社会の 考えを持っており、 女性が活躍しにくい	顧客対応 ➢客先との関係で ジェンダーギャップ を感じる女性が多い	時間外業務・顧客対応 ➢取引先にいつでも対応する ことが求められる ➢数字を取るにあたっての 会食や接待が多い ➢接待できないことが マイナス評価になる	➢営業女性の 母数が少な く、さら に管理職 となると 候補が少 ない	
		社内の意識 ➢女性の配属を嫌がる 男性管理職がいる ➢配属実績が少なく 躊躇しがち ➢営業＝男性という 固定観念	社内の意識 ➢営業＝男性という 固定観念	社内の意識 ➢時間に制約があるなら バックヤードにまわる べきという意識が強い ➢時間をかけた分成績に繋が ると考えている人が多い		
			産休・育休を経て活躍 している女性ロール モデルがない ➢ライフイベントを 迎える前に退職する 女性が多い	産休・育休を経て活躍してい る女性ロールモデルがない ➢育成方法、育児期の働き方 が不明瞭 ➢営業の女性ロールモデル がないので、先が見えず 不安を感じる女性が多く いる		
		男性のみ配置の職場が ある 44.6% (2016年度雇用均等調査)				

（2）コーポレート（スタッフ）部門における課題

コーポレート（スタッフ）部門では、出産・育児との両立が比較的实践しやすいため、他の職種に比べ、女性の管理職が多いことがわかった。一方でコーポレート部門に育児期の女性が集まり飽和状態になっており、新たな課題になりつつある、との声も聞かれた。また、女性の管理職が少ないという企業もあったが、それはコーポレート部門に限らず、全社的な課題によるものであった（図表11）。

【図表11 コーポレート（スタッフ）部門における女性活躍の状況（ヒアリング結果）】

	採用	配属	育成	産休・育休	両立支援	管理職
コーポレート	文系総合職として採用			➢ 出産育児との両立が比較的しやすい → 業務に継続性がないので育休で一旦離れても活躍しやすい ➢ 育休取得や時短勤務でも働き続けることができるため課題と思っていない		➢ 育休取得、時短勤務でも管理職になれる 課題：女性の管理職が少ない ➢ 管理職層の女性社員の母数が少ない ➢ 両立支援制度は整ったが女性管理職は少ない

（3）技術（研究開発・製造）部門における課題

技術部門では、「大卒の理系女性が少ない」との声が多く聞かれ、企業に就職する前段階に一番の課題があることがわかった。就職後については、研究開発部門は比較的自分で業務をコントロールできることから、ライフイベントを迎えても就業継続することができ、管理職も一定数いた。一方、製造部門は「力仕事が多い」、「工場での急な対応が発生する」等が原因で離職が多く、女性管理職が少ないことがわかった（図表12）。

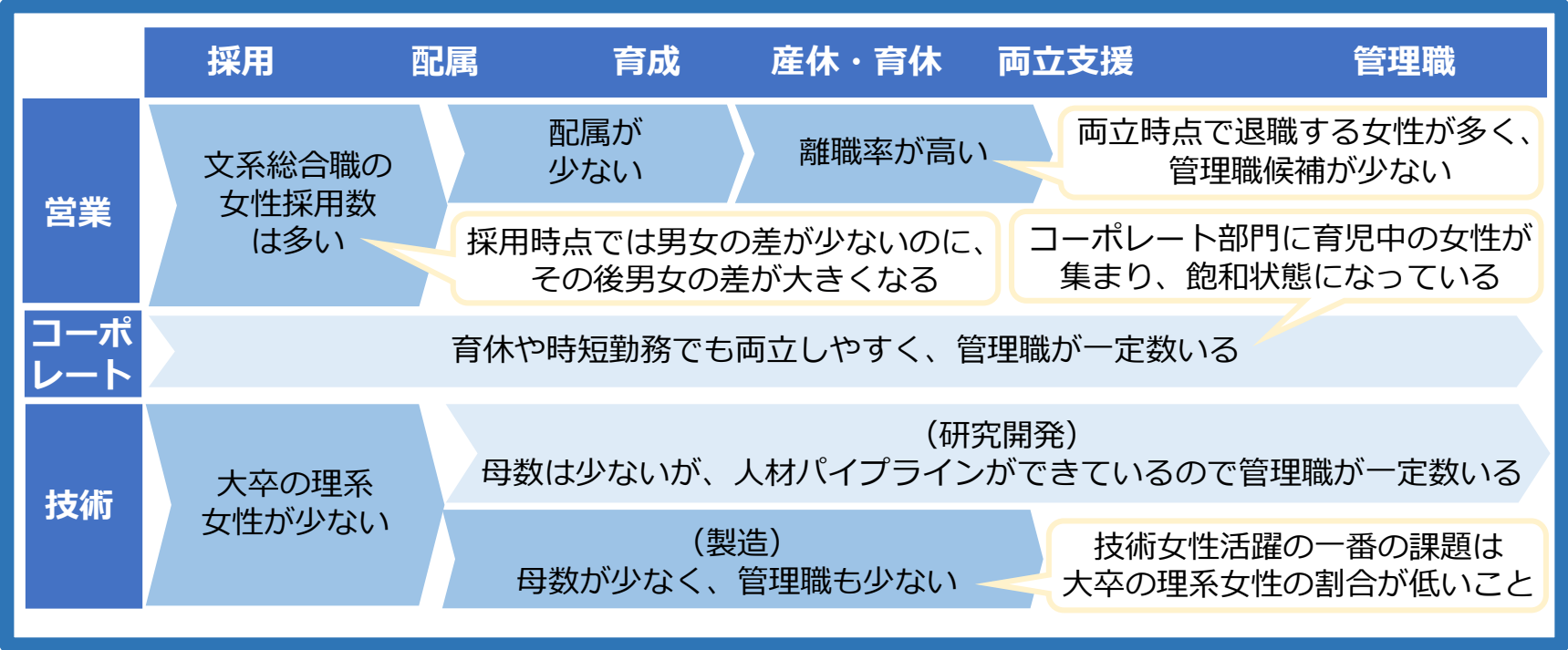
【図表12 技術（研究開発・製造）部門における女性活躍の状況（ヒアリング結果）】

	採用	配属	育成	産休・育休	両立支援	管理職
研究開発	課題：女性の母数が少ない 大卒の理系女性が少ない ➢ 採用対象の女性割合が少ない				➢ 働いている人は退職せずに活躍している ➢ 研究開発は女性が多い ➢ 納期はあるが自分で調整できるため当日急に対応しないといけないことはない	➢ 技術系の女性は昔から採用しており、就業継続しているので、管理職が一定数いる
製造（生産・品質管理）		➢ 設備が男性の体型を基準に設計されている ➢ 力仕事が多い ➢ 製造＝男性の仕事という固定観念がある/あった ➢ 現場に近い技術職は体育会系	➢ 教育において男性と比較すると遠慮がちになる傾向があり結果として技量の習得スピードに差が生じる可能性がある		➢ 生産系は時間外業務を求められるため女性が少ない ➢ 急な残業や休日勤務が発生する可能性がありワークライフバランス的に不安を感じる	➢ 工場長(生産系)に女性は少ない
	女性の割合： 農学45%、 工学15%、 理学約25% （文科省学校基本調査より、旺文社教育情報センターが2015年算出）	男性のみ配置の職場がある 40.7% ※生産、建設、運輸 34.9% ※研究、開発、設計 （2016年度雇用均等調査）				

(4) ヒアリング結果のまとめ

以上のヒアリング結果をまとめると、営業部門は「採用時点では男女の差が少ないのに、その後男女の差が大きくなる」、「仕事と育児を両立する時点や両立前に退職する女性が多く管理職候補が少ない」、コーポレート部門は「育休や時短勤務でも両立しやすく、すでに管理職が一定数いる一方で、育児中の女性が集まり飽和状態になっている」、技術部門は、「企業に就職する前段階に一番の課題がある」、「研究開発部門は管理職が一定数いる一方、製造部門には管理職が少ない」ということがわかった（図表13）。

【図表13 ヒアリング結果まとめ】



特に営業部門は、他の職種に比べ女性の活躍を阻む要因が多かった。また、営業ならではの「顧客対応」という要因に、育児期等のライフステージにある女性の「時間制約」のある働き方が重なることで、女性活躍が進みにくくなっていた。さらに、「顧客対応」は自社だけでは解決できない課題でもある。

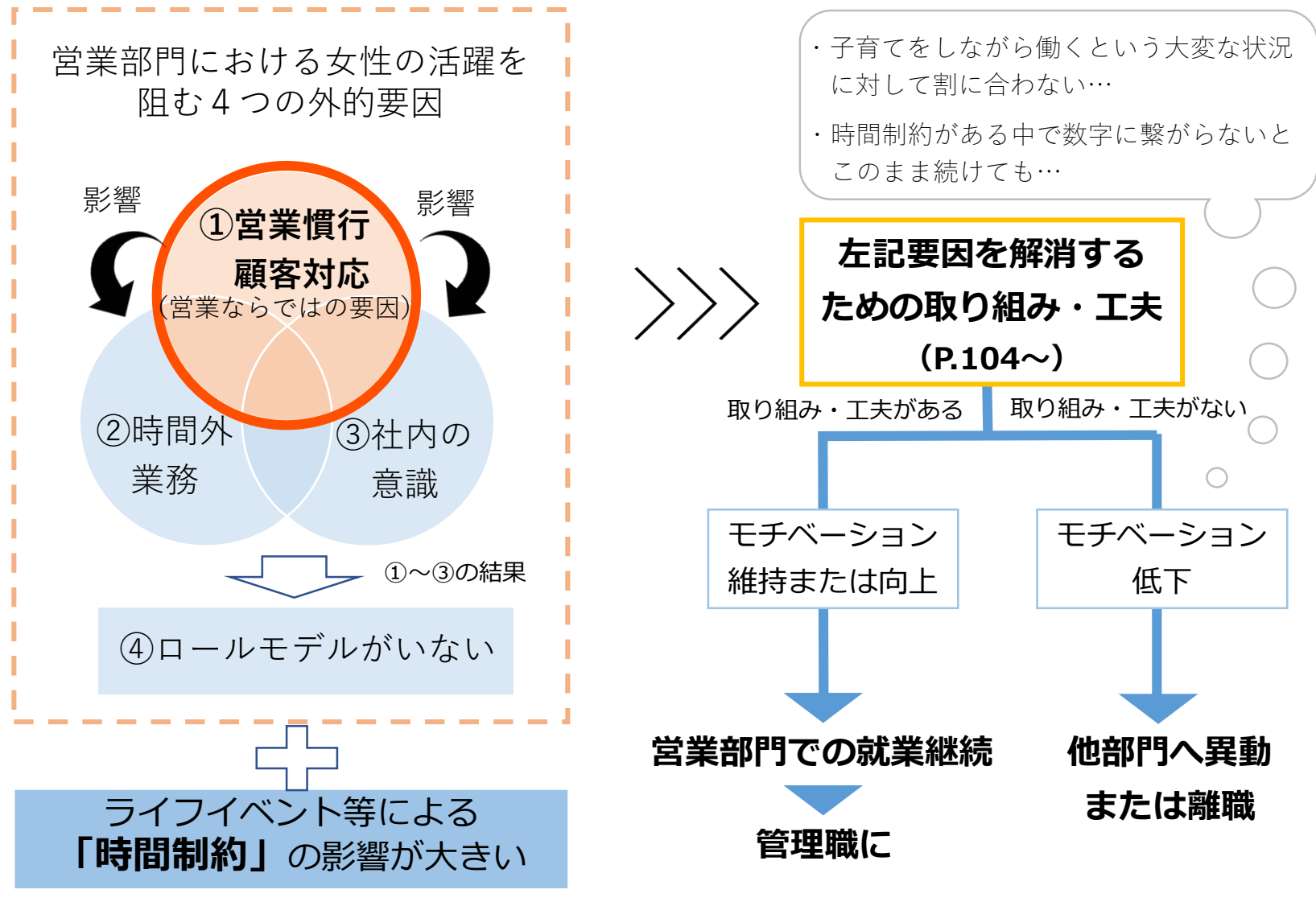
そこで今回は、女性活躍推進担当者から、「他部門に比べ女性活躍推進を阻む要因となる課題が多く、自社の取り組みだけの対応に限界がある」との指摘が多かった「営業部門」にターゲットを絞った調査研究を進めることとした。

2. 営業部門における女性活躍を促進する要因と阻む要因の分析

Point

- 営業部門で活躍するには、性別等の属性に関わらず、個々人で営業スタイルを確立することが重要。
- 一方、特に育児介護など「時間制約」がある社員は、「営業慣行・顧客対応」をはじめとするさまざまな外的要因によって、個々人の営業スタイルを発揮して活躍することが難しい場合がある。

営業部門における活躍を阻む要因を解消するための取り組み・工夫が必要



営業部門における女性の活躍の実態を把握するため、会員企業の女性活躍推進担当者、ならびに営業部門の女性（部長職～一般社員）16名にヒアリングを実施した。

営業部門で活躍するためには、性別に関わらず、個々人の営業スタイルを確立していくことが重要となる。また、働く女性の背景や考え方はさまざまであり、時間を気にせず働くことのできる環境のもとでキャリアを重ねる女性もいれば、家庭と仕事との両立に苦労をしながら働く人もいる。今回のヒアリングからも、個々人の努力や工夫によって活躍している女性が多くいるが、活躍の意志と能力がありながらも何らかの要因によって活躍できずにいる女性もいることがわかった。

そこで、営業部門の女性の活躍を阻む外的要因は何かをヒアリングの結果から次のようにまとめた。まず、ライフイベントに起因する「時間制約」を抱える女性には、①営業慣行・顧客対応、②時間外業務、③社内の意識、④ロールモデルがない、の4つの要因により、個々人の営業スタイルを発揮して活躍することが難しいケースが多く見られた。一般的に、この4つの要因のうち、②③④は営業部門の女性に限らず、他の職種にもあてはまる要因だと考えられるが、ヒアリング結果を詳細にみると、営業部門ならではの要因である①営業慣行・顧客対応が、②時間外業務や③社内の意識に大きく影響を与え、結果的に、④ロールモデルがない状態を作り出している関係性が見いだせた（図表14）。

【図表14 営業部門における各要因の内容
（企業女性活躍推進担当者、営業部門の女性へのヒアリングより）】

①営業慣行 顧客対応	取引先が男性営業を指名する（企業）	
	客先との関係でジェンダーギャップを感じる女性が多い（企業）	
	業種によっては顧客（購買）側に男性が多い（営業管理職）	
①営業慣行 顧客対応	×	②時間外 業務
		取引先にいつでも対応することが求められる（営業女性）
		数字をとるにあたっての会食が多い（営業女性）
②時間外業務		見積書の作成等事務作業が多い（企業）
		社内調整業務が多い（企業）
②時間外 業務	×	③社内の 意識
		時間に制約があるならバックヤードにまわるべきという意識が強い（企業）
		時間をかけた分、営業成績につながると考える人が多い（企業）
③社内の意識		配属実績が少ないので躊躇しがち（企業）
		女性の配属を嫌がる男性管理職が一定数いる（営業管理職）
		上司が部下の女性に対し過剰に配慮している（営業管理職）
③社内の 意識	×	①営業慣行 顧客対応
		営業＝男性という固定観念が自社・取引先双方にある（企業）
		“営業は足を運んでこそ”という考えは男性社員の方が強い傾向があると感じる（営業女性）
④ロールモデル がない		育成方法や育児期の働き方が不明瞭（企業）
		先が見えず不安を感じる女性が多くいる（企業）

あわせて、「育児による時間制約がある」、もしくは「これから育児による時間制約がある働き方をする可能性が高い」女性の多くが、営業部門から他部門への異動希望を出したり、離職をしているとの実態も見られた。営業部門における女性の活躍を阻む4つの要因に「時間制約（特に育児によるもの）」が重なることで、女性のモチベーション（仕事のやりがい）の低下を招いている可能性が高い。

一方、営業部門の女性管理職にヒアリングしたところ、自身のキャリアにおいて営業部門における女性の活躍を阻む4つの要因は存在したが、「家族の協力などにより時間制約がなかった」、「時間制約はあったが、上司・女性本人が工夫をしていた」等の理由でモチベーションを維持することができ、就業継続・管理職へのキャリアアップをしていた。

これらのヒアリング結果は、2018年実施のアンケート調査において、女性活躍が進んでいない要因として、「女性のロールモデル」・「業種特性や業界慣習」・「管理職層の理解」・「意欲のある女性社員」が上位に挙げられている結果とも符合するところが多い。営業部門において、活躍の意志と能力がありながらも何らかの要因によって活躍できずにいる女性が少なからずいる状況を生み出しているのは、顧客対応という営業の特性や慣習が、時間制約のある女性の働き方に影響を与え、社内の意識、特に「管理職層の理解」が及ばない場合において、能力のある女性の意欲（モチベーション）の低下を招き、彼女たちの異動や離職により、次につながるロールモデルが生まれてこないという状況を作り出していると考えられる。

以上の要因分析をふまえ、活躍の意志と能力のあるすべての女性がキャリアアップできるようにするために、営業部門において実践されている取り組み、または実践してほしい取り組みをヒアリングした。その結果、まずは、制度や体制の整備により、営業部門において女性が活躍するための土台を形成すること、その上で、ライフイベントを経ても引き続きモチベーションを維持し、ロールモデルへの育成につながるような、企業・管理職・女性のそれぞれが留意すべき制度運用上のポイントや工夫について、いくつかの知見を得ることができた。

3. 企業・管理職・女性それぞれの制度運用上のポイント・工夫

Point

- 取り組みにあたっては管理職だけでなく、企業が体制の整備、女性が働き方を工夫することが肝要。
- ヒアリングをもとに企業・管理職・女性それぞれが留意すべき「営業部門で女性が活躍するための制度運用上のポイント・工夫」を **1** 体制整備・**2** 多様な営業スタイル・**3** 目標・評価の明示とコミュニケーションの3つの項目に分けて取りまとめている。

（1）企業・管理職・女性それぞれの取り組みの必要性

女性活躍推進担当者へのヒアリングからも聞かれたが、企業においてダイバーシティを進めるにあたっては中長期的に利益につながることで、すなわちダイバーシティの推進が企業の競争力の源泉となることが求められる。

管理職にとっては、業績管理方針の中で、長時間労働の抑制や育児等で時間制約のある女性の活用を求められることが、大きな負担となり得る。

そのため、企業には時間制約のある社員がいながら、管理職が業績目標を達成できる体制を整えるなどの取り組みが必要となる。また、女性自身も「時間制約がある中で営業をすることは難しい」という固定観念を払拭し、社内制度等を活用しながら働き方を工夫することが肝要である。

（2）制度運用上のポイント・工夫と本章の活用方法

本章では、「女性」という属性（例：女性は営業に馴染まない等）から生じる要因ではなく、「就業上の制約」から生じる要因（例：育児などにより時間制約がある等）という視点から、営業部門において制度を運用する際の、企業人事部門・管理職・女性それぞれが留意すべき制度運用上のポイント・工夫について、**1** 時間制約があっても柔軟に対応できる体制整備、**2** 多様な営業スタイルの受け入れ・実践、**3** 目標・評価の明示とコミュニケーションの活性化、の3つの項目に分けとりまとめた。

また女性活躍推進担当者や営業部門の女性へのヒアリング結果から、営業部門で女性が活躍するためには、全社的な制度に「営業部門における女性の活躍を阻む4つの要因（①営業慣行・顧客対応、②時間外業務、③社内の意識、④ロールモデルがない）」を解消するような要素を加えることが有効だと考えられる。そこで、それぞれの取り組みに対して、前述の「制度・取り組み事例集」に記載の事例から、特に営業部門で効果的だと考えられる事例および、営業視点の+α活用例を交えた事例を記載しているので、既存の取り組みに営業視点の+αの取り組みを追加することを第一歩に、営業部門における女性の活躍推進に取り組んでもらえると幸いである。

制度運用上のポイント・工夫

～職種に応じた制度の運用～

1 時間制約があっても柔軟に対応できる体制整備

営業慣行
顧客対応
時間外 社内の
業務 意識

～女性が就業継続できる土台を作る＝モチベーションを下げない～

Point

各種支援制度を整備するとともに、不測の事態に対応できる体制を整えることで、「時間制約がある」働き方でも柔軟に働き続けられる土台をつくる。

■必要な取り組み

営業部門で「時間に制約がある働き方」をする女性が就業継続するためには、まず急な顧客からの呼び出しといった不測の事態に対応できるような制度整備、取り組み・体制づくりを進める必要がある。

企業は、営業部門で女性が就業継続できない要因を把握・分析した上で、制度等を整備することが求められる。

管理職は、「営業部門ではこの制度は利用できない」と考えるのではなく、女性が制度を利用するよう促すとともに、不測の事態に対応できる体制を整えることが肝要である。

このように企業と管理職が「女性が就業継続するための土台」を作ることで、営業部門で女性のモチベーションが低下することなく働き続けることができる。

女性には、制度・取り組み・体制をふまえ、既存の営業スタイルに捉われず、自分の能力を発揮できる営業スタイルを考え、積極的に実践していただきたい。



本取り組みによる改善効果

要因	改善効果
顧客対応	時間に制約があっても、制度を活用して顧客とやり取りすることができる
社内の意識	体制が整備されることで、時間制約があればバックヤードにまわるべきという意識から、時間制約があっても顧客対応ができるという意識に変わる
時間外業務	急な時間外業務に他の担当者が対応する、もしくはベビーシッター等外部サポートを得て自身が対応するなど、仕事と家庭を両立できる

①制度の整備・拡充



企業

女性の声

取り組み

時間制約があっても柔軟に対応できる制度を整えるとともに、
制度の周知・利用促進をはかる

具体例

営業部門で女性が両立できない要因をヒアリングし、
制度等を整備する。

- ・フレキシブルなスライド勤務の導入、リモート接客ツールの導入。
【卸売・小売業】
- ・発注のシステムなど出社しないとできない業務、資料作成等がある。
【製造業】
- ・コロナ禍でリモートなどが増え、本当に必要な出張のみになり、
生活が改善された。リモートが進み、子育て中でも働きやすい環境
になっていると感じる。【製造業】



管理職

女性の声

取り組み

制度の周知・利用促進をはかる

具体例

「営業部門ではこの制度は利用できない」ではなく、女性が就業
継続できるよう制度等を利用した働き方を一緒に検討する。

- ・会社は子育て世代に対するさまざまな制度を整えているが、それを
実際につかえるかどうかは上司、部署の方針や雰囲気による。【製造業】

②体制の整備



企業

女性

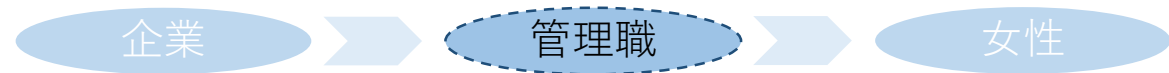
取り組み

女性の声

各部門に、不測の事態に複数人に対応できる体制の検討を促す

具体例

- ・ 営業部門における不測の事態に備え、複数人体制の整備や、急な顧客対応の際の対応方法等のマニュアルの整備を促す。
- ・ 時短勤務時に「顧客対応を任せない」のではなく、キャリアステージを阻害しない体制を整えるべき。【不動産業、物品賃貸業】
- ・ 不測の事態に備え複数人体制、急な顧客呼び出しの際の対応方法等のマニュアルの整備などバックアップ体制を整える。そのひな形をつくり職場内ですりあわせて形にすることが必要。【卸売業・小売業】
- ・ その人でなければダメという仕事があることは組織としていけないのではないか。【不動産業、物品賃貸業】



企業

管理職

取り組み

女性の声

時間制約があっても働き続けられる体制をつくる

具体例

- ・ 不測の事態に複数人が対応できるよう標準化（マニュアルの作成等）を進め、担当者が不在時でも対応できるような体制を整える。
- ・ 時間制約のある人を考慮し、会議時間等を設定する。
- ・ 復帰する際、上司から先輩とペアで担当案件に取り組むという提案があった。この仕組みのおかげでやりがいをもって仕事に取り組むことができた。【製造業】
- ・ 顧客に対して担当が1人であれば長時間にならざるをえない。【製造業】
- ・ 会議が多い部署だったが、自身が保育所のお迎えで18時には退社しないといけなかった。会議が長引きそうなときは上司が「〇〇さんの関係する議題は早くしよう」と声をかける配慮をしてくれた。【不動産業】



女性

女性

取り組み

制度や体制をふまえ、自分の能力を発揮できる営業スタイルを考え、実践する（P.111 に記載）

■営業部門で効果的だと考えられる制度事例

フルフレックスタイム（制度事例集P.21）

- ・コアタイムを廃止し、それぞれの業務にあわせてより柔軟な働き方を実現する。



・子供のお迎えがネックになっており、お迎え後に仕事をしたいという声も聞く。労働時間管理が難しいと思うが、家事時間・育児時間など中抜けができる制度があればよいのでは。【製造業】

営業車両での保育所送迎（制度事例集P.75）

- ・保育所送迎の時間ロスを解消するため、送迎に営業車を利用できるようにする。
- ・送迎時間の制約が解消されることで、営業時間の確保が可能。
本人の負担も軽減される。



・子供の送迎込みでの直行直帰など、フレキシブルな働き方の整備が必要。【製造業】

■営業視点の+α活用例を交えた社内制度・取り組み活用例

ベビーシッター費用補助（制度事例集 P.37,50～52）

- ・残業や出張・病児への対応の際にベビーシッターサービスを利用した場合、会社がその費用の一部または全額を補助する。 等



営業部門は他の部門に比べて顧客対応等突発的な対応や出張等が多い。



顧客対応の際の費用補助の増額

- ・顧客対応による残業や出張が発生する場合は、ベビーシッター費用補助の金額を増額する。



・ベビーシッター代を補助する制度などがあれば、仕事に集中できるのでは。【製造業】

2 多様な営業スタイルの受け入れ・実践

～女性が就業継続できる土台を作る＝モチベーションを下げない～



Point

多様な営業スタイルを周囲が受け入れ、女性が実践することで、「時間に制約がある働き方」であっても自らの営業スタイルを発揮して活躍することができる。

■必要な取り組み

営業部門で女性が就業継続するためには、制度や体制の整備とあわせて「多様な営業スタイルの受け入れ・実践」により、個々人にあわせた営業スタイルを確立させることが重要となる。

企業は、ビジネスタイム内での会食の推進や、時間制約のある中での営業スタイルを共有する場を提供する取り組み、顧客からの過度な要求やハラスメントから社員を守る体制を整備することなどが求められる。

管理職は、女性が実践する多様な営業スタイルを受け入れることが必要である。

このように企業と管理職が「女性が就業継続するための土台」を作ることで、営業部門で女性がモチベーションを低下させることなく働き続けることができる。

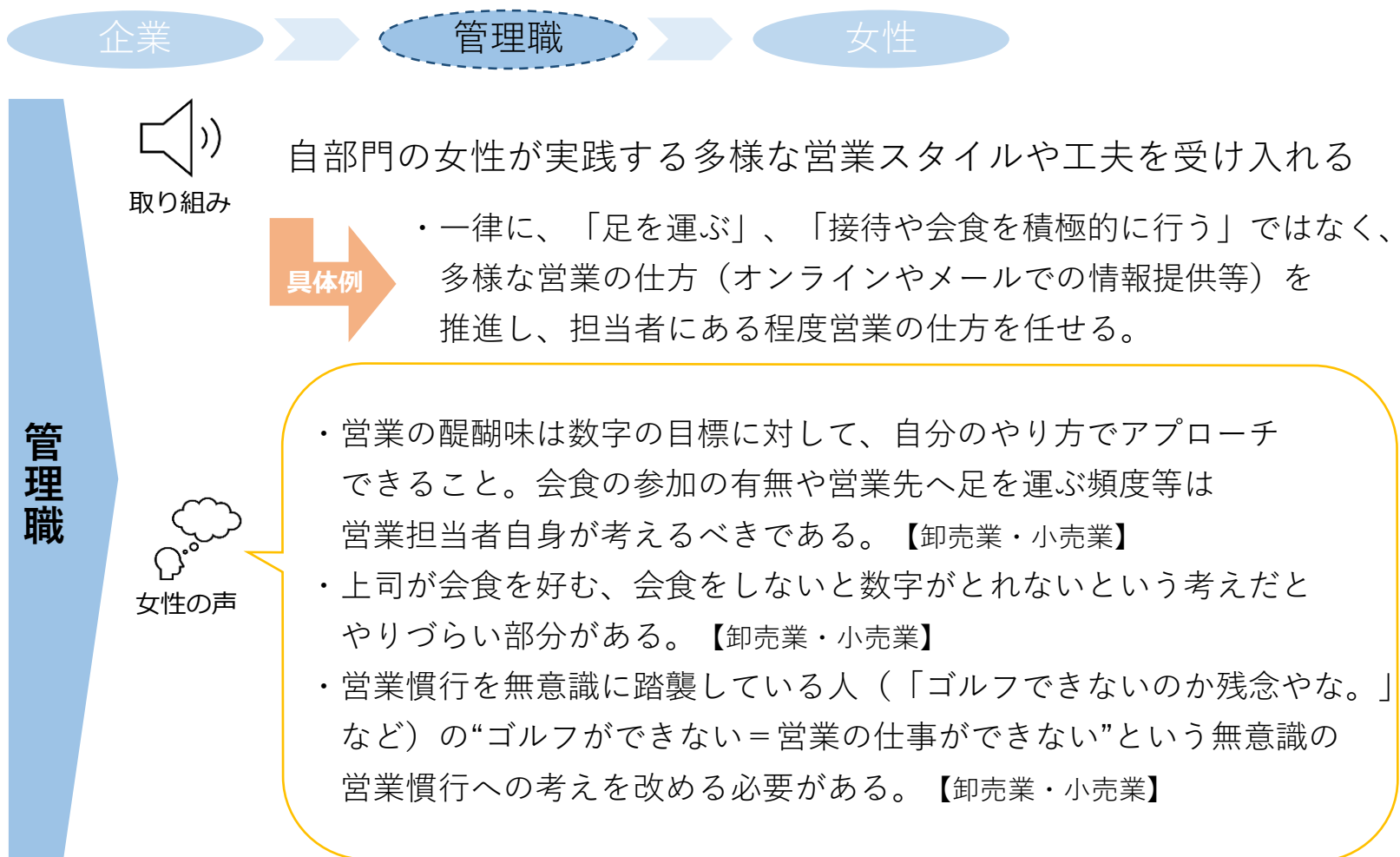
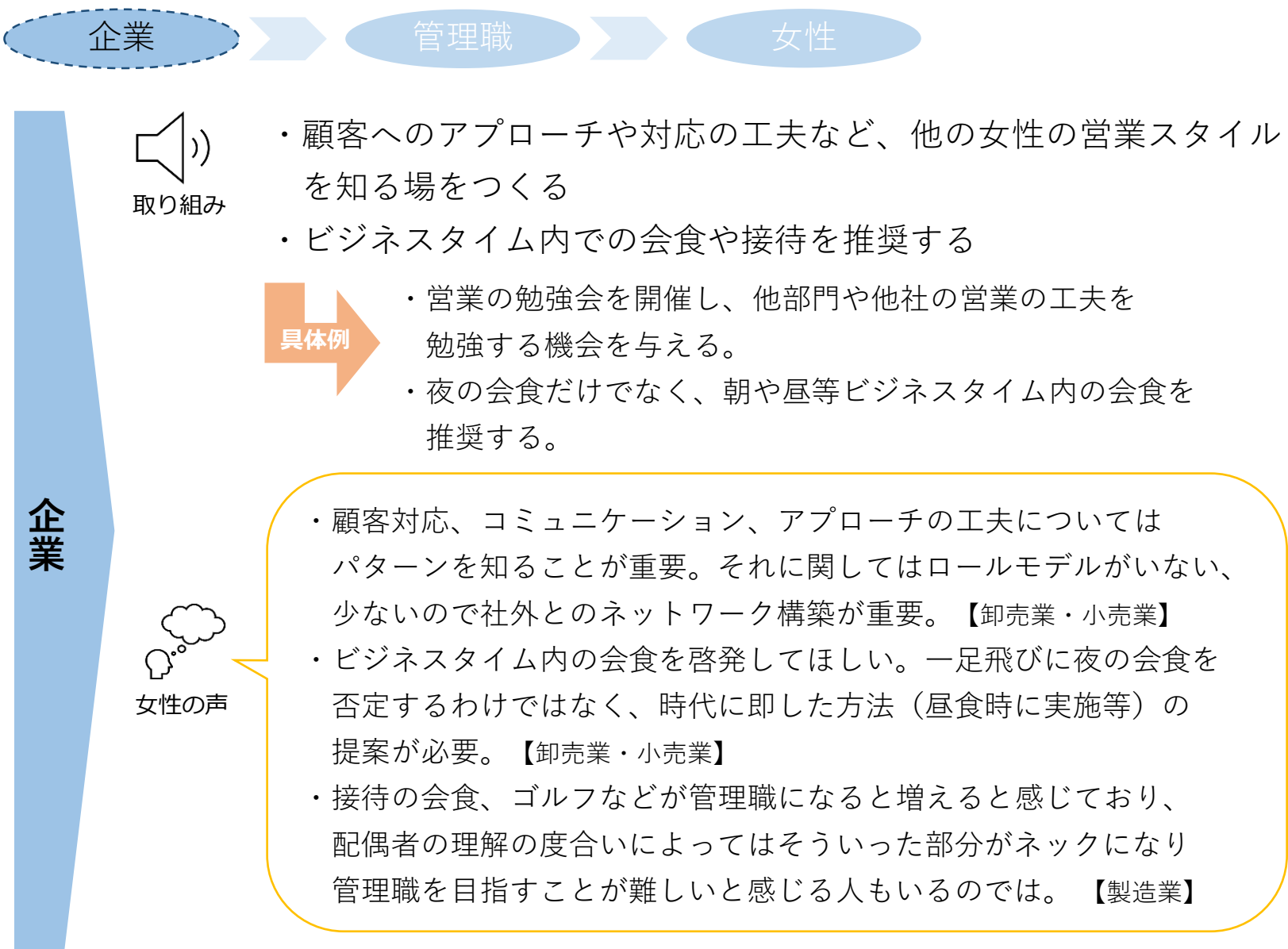
女性には、既存の営業スタイルに捉われず、自分の能力を発揮できる営業スタイルを考え、積極的に実践していただきたい。

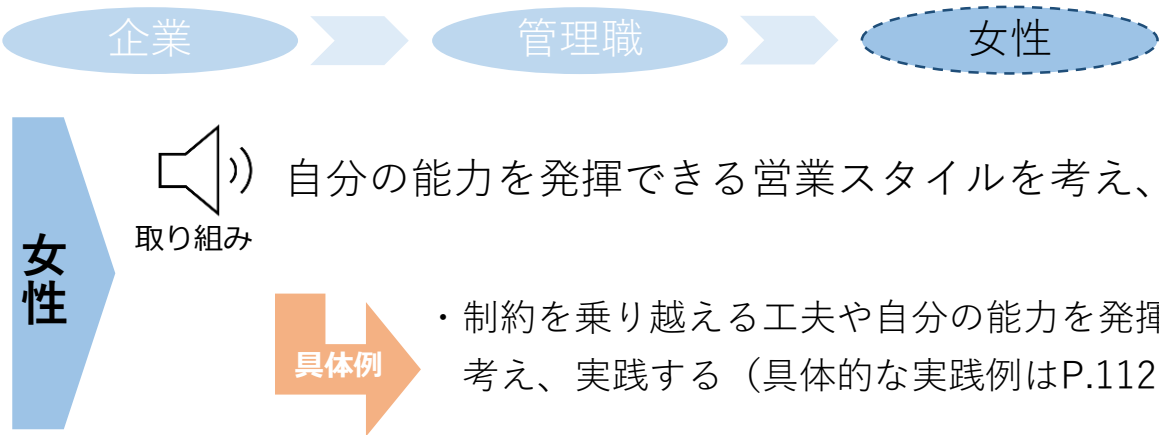


本取り組みによる改善効果

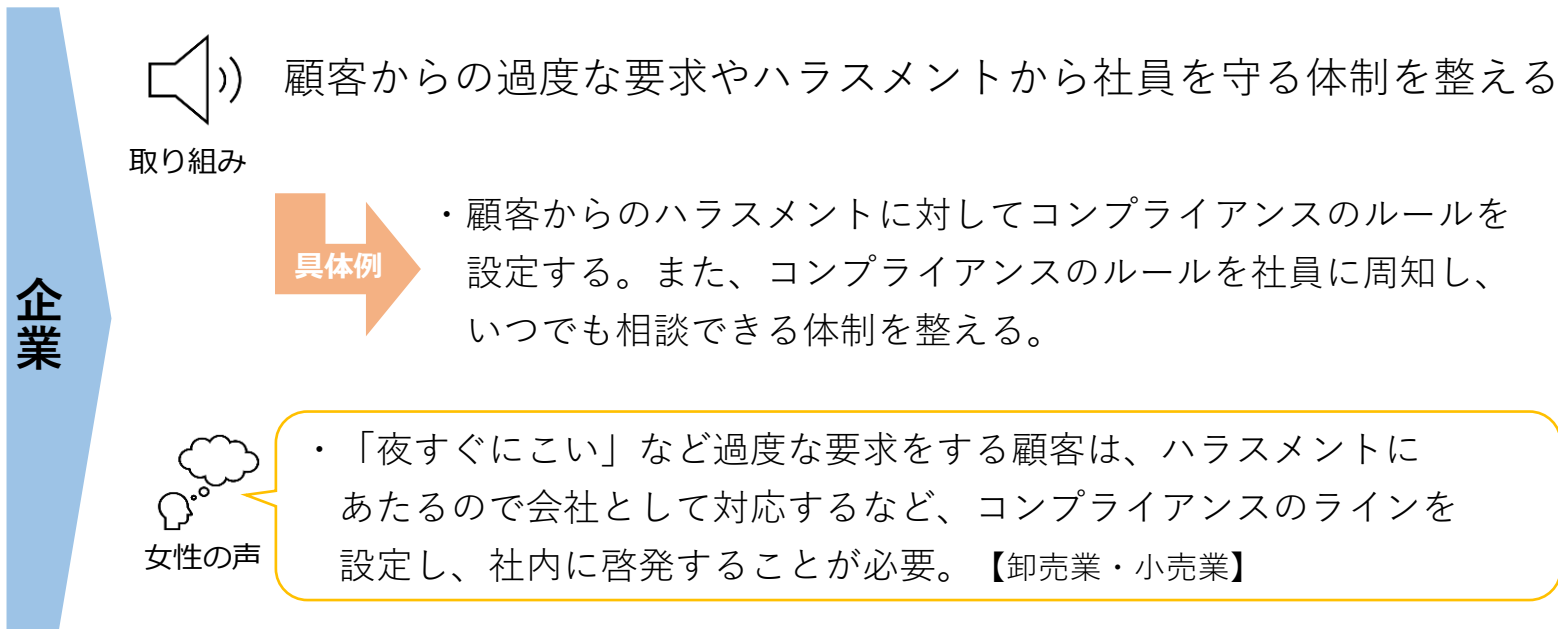
要因	改善効果
顧客対応	個々人の営業の仕方に応じて、柔軟に顧客に対応することができる
社内の意識	一律に「足を運ぶ」、「接待や会食を積極的に行う」考えが変わること で、時間制約があっても顧客対応ができるという意識に変わる
時間外業務	オンライン営業の推進等営業の仕方を工夫することで時間外業務を減らすことができる

①多様な営業スタイルの受け入れ・実践





②顧客対応



■営業視点の+α活用例を交えた社内制度・取り組み活用例

育児休職中・育児休職復帰後懇親会（制度事例集 P.36,56）

- ・ 育児休職者や育休復帰者を対象に懇親会を開催し、職場復帰への不安や両立の悩みを解消する講演などを実施する。



顧客対応などの営業ならではの不安への対処は、全社的なネットワークではなく、営業部門の女性同士でネットワークを持つことで解決の糸口が見つかりやすい。



営業部門の女性の育児休職中・育児休職復帰後懇親会

- ・ 営業部門でどのように仕事と家庭を両立しているのか、時間制約がある中での顧客対応等、営業の工夫の仕方を知る。



・ 顧客対応、コミュニケーション、アプローチの工夫についてはパターンを知ることが重要。それに関してはロールモデルが少ないのでネットワーク構築が重要。【卸売業・小売業】

■営業女性の工夫の仕方（女性営業職へのヒアリングから）

- ・飲み会、ゴルフに行かないかわりに、自販機の置いている休憩コーナーなどでコーヒーを飲みながら話しかけるなど、工夫をしていた。接待でなく仕事の時間だけでも距離を詰めることはできる。うまい間合いの詰め方を自分なりに模索していた。【情報通信業】
- ・会食は必要なものに絞って参加している。【卸売業・小売業】
- ・夜の会食の代わりにランチミーティングを提案していた。【不動産業、物品賃貸業】
- ・現場に足を運ぶこと自体の意義も確かにある。足を運ぶことで構築する人間関係は重要。しかし、平日の朝だけ、夕方だけ等、自分が行ける時間の中で可能な限り足を運ぶことの積み重ねで関係を構築することは可能。工夫次第でやりようはある。【情報通信業】
- ・顧客との人間関係さえきちんと築くことができれば、「1日、半日たりとも自分が抜けることができない」ということはない。【情報通信業】
- ・新しい仕事などは自分のためにも対面で会う必要があるが、一定の関係が築けたらオンラインでも問題ない。メリハリの問題だと思う。【卸売業・小売業】
- ・自分のペースに顧客を引き込んである程度調整する。わがままを言っているように感じて言いつらい人もいると思うが、自分にしかない能力、ノウハウを最大限活用するために要求することは要求する。こうした強い気持ちが重要だと思う。【製造業】

3 目標・評価の明示とコミュニケーションの活性化

～キャリアアップを目指す＋仕事を楽しみ＝モチベーション向上～



Point

個々のキャリアステージやライフステージに応じた仕事を与えるとともに、目標・評価を明示する。特に仕事を与える際に意図などを伝えることで、社員のモチベーションを維持し、キャリア意識向上につなげる。

※本取り組みについては、コロナ禍でテレワークが増え、定量的な目標設定や評価基準が求められていることにも寄与する。

■必要な取り組み

営業部門におけるモチベーションの維持やキャリア意識向上には、「目標や評価基準の明示とコミュニケーションの活性化」により、会社にどのようなことを期待され、どのような目標に向け業務を遂行するかを社員自身が認識することが重要である。

企業は、管理職とその部下である女性が明確な目標、評価基準についての共通認識を持てるよう、各部門の業務に応じた評価基準の設定や、コミュニケーション機会創出のために体制や制度を整備し、管理職や女性へ働きかけることが求められる。

管理職は、女性に対し過剰な配慮や固定観念を無くし、個々のキャリアステージやライフステージに応じた業務配分を検討するとともに、仕事を与える際にコミュニケーションを積極的にとることが必要である。あわせて、その意図や背景とともに本人への期待を伝えることがモチベーション維持やキャリア意識向上につながる。

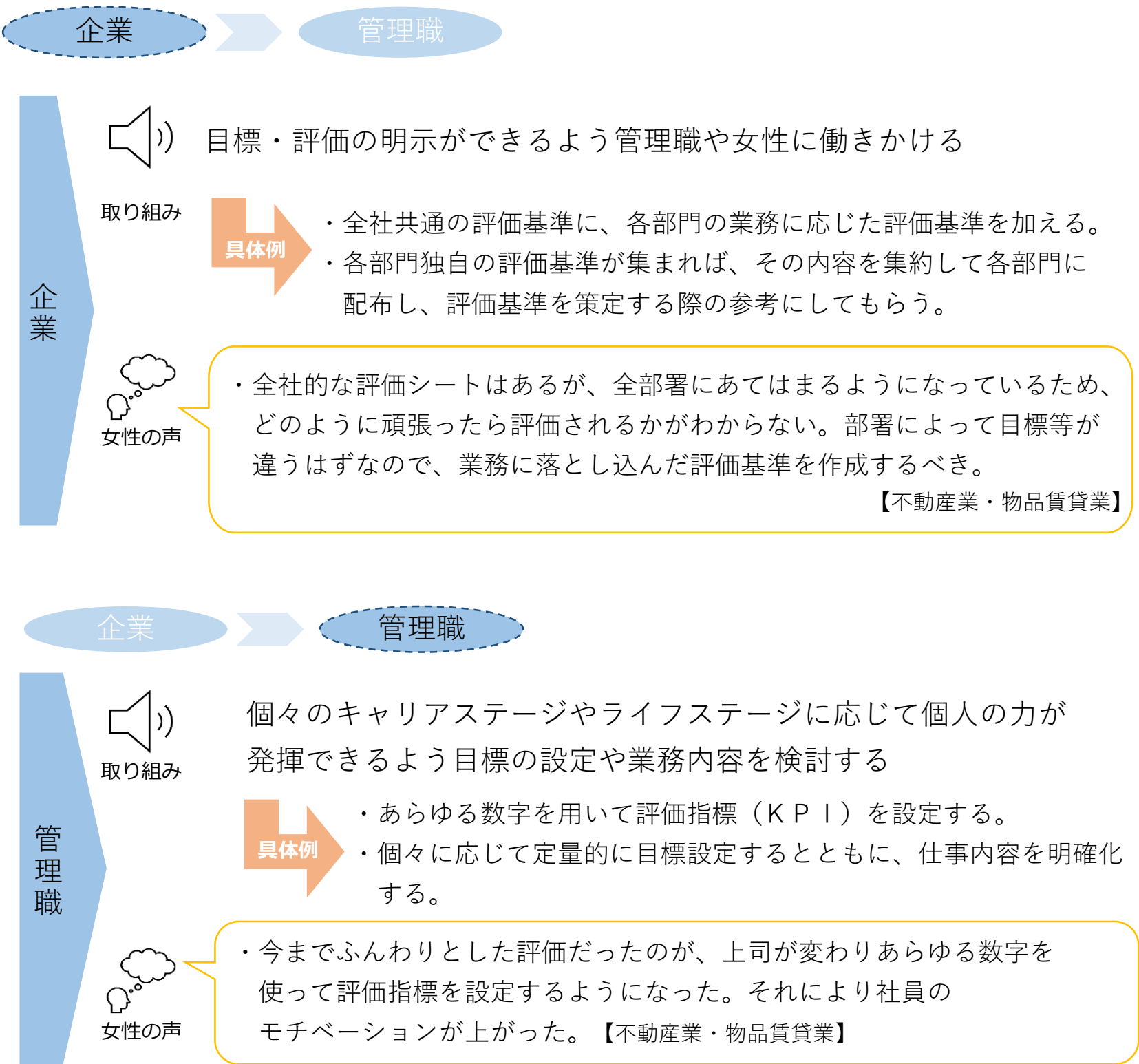
女性には、管理職と話した業務内容をふまえ、達成するためにどのような働き方が必要か検討した上で、社員や家族とコミュニケーションをとり、時間制約がある中でも目標に向け必要な働き方ができるように取り組んでいただきたい。



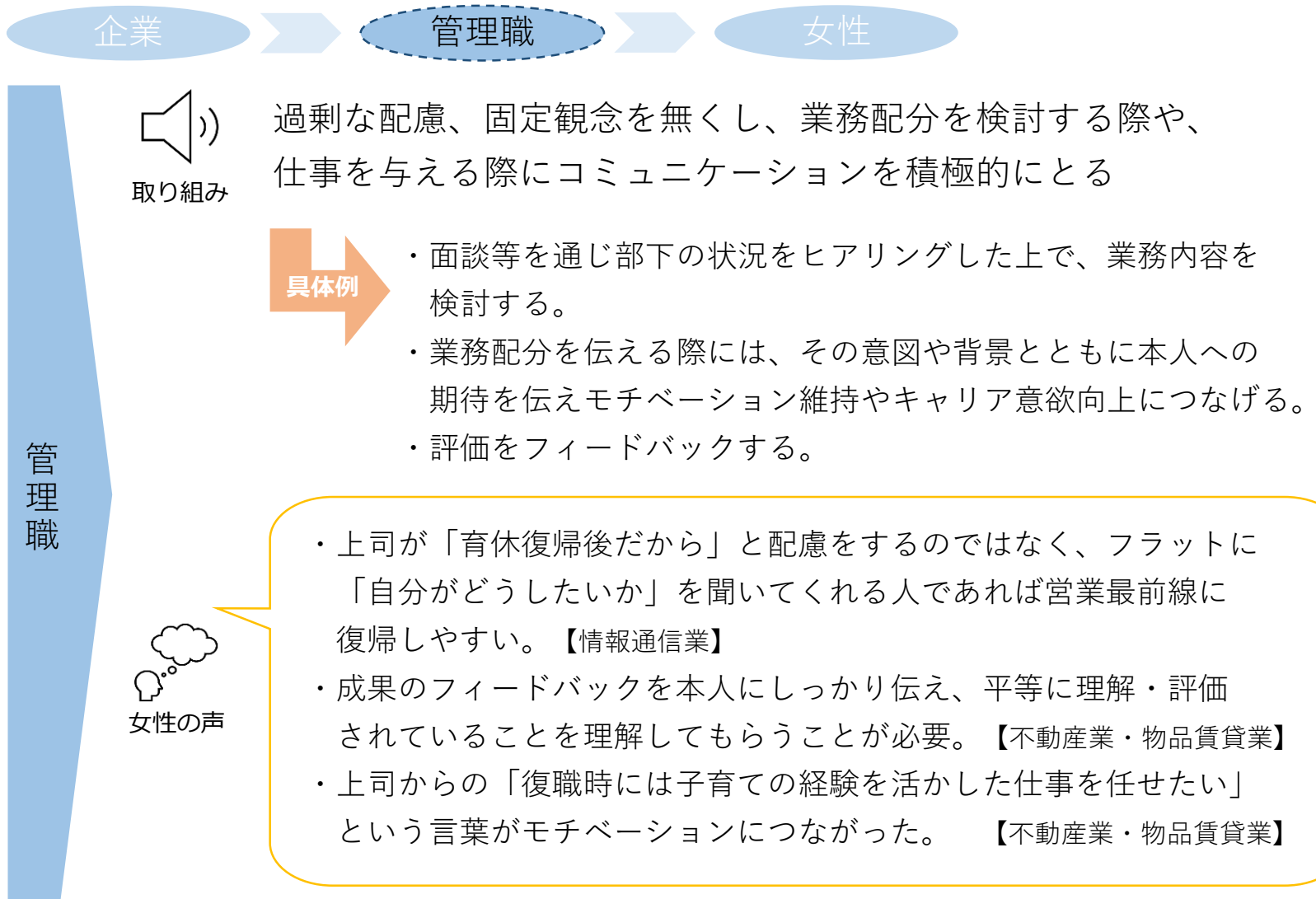
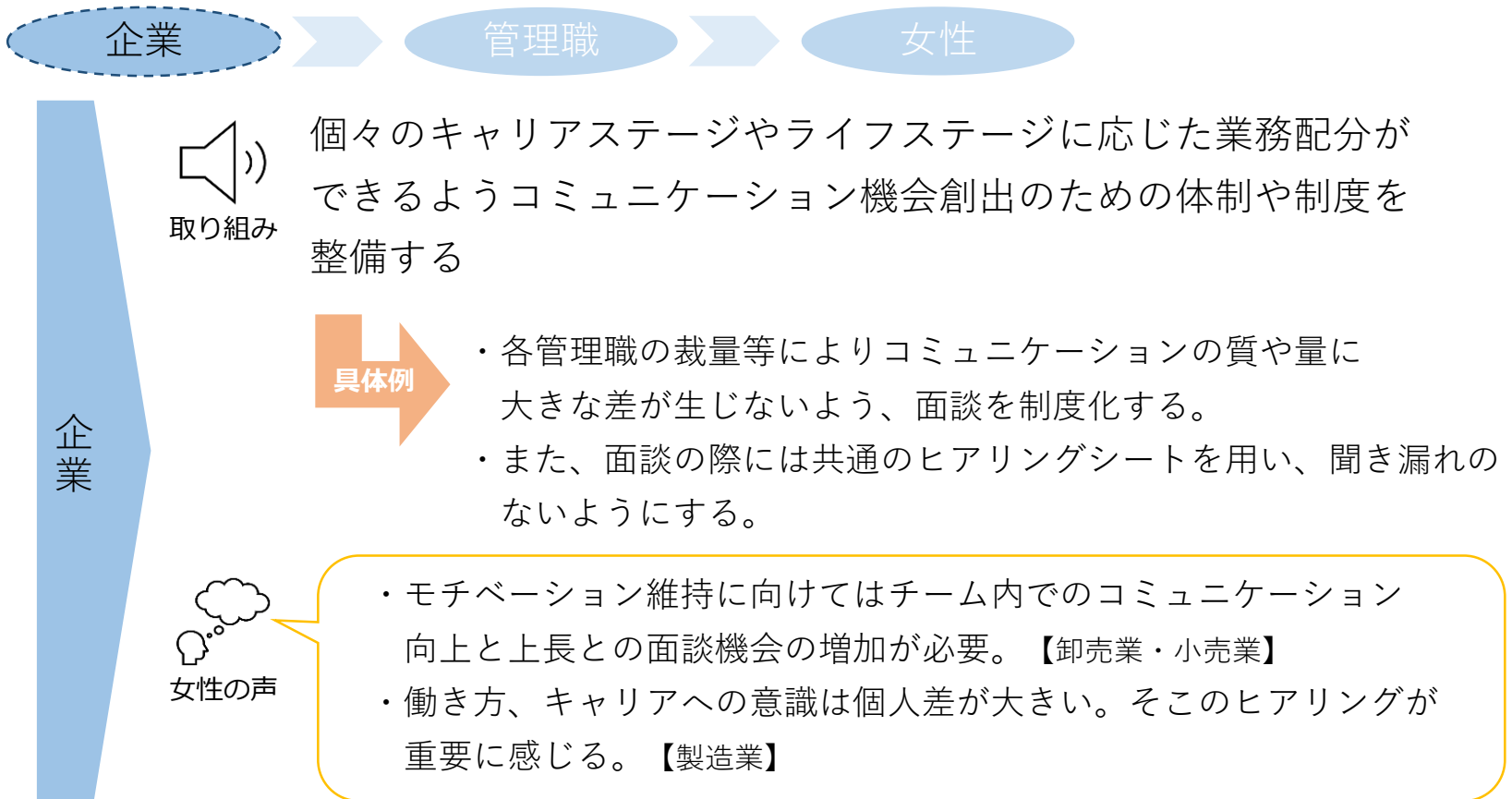
本取り組みによる改善効果

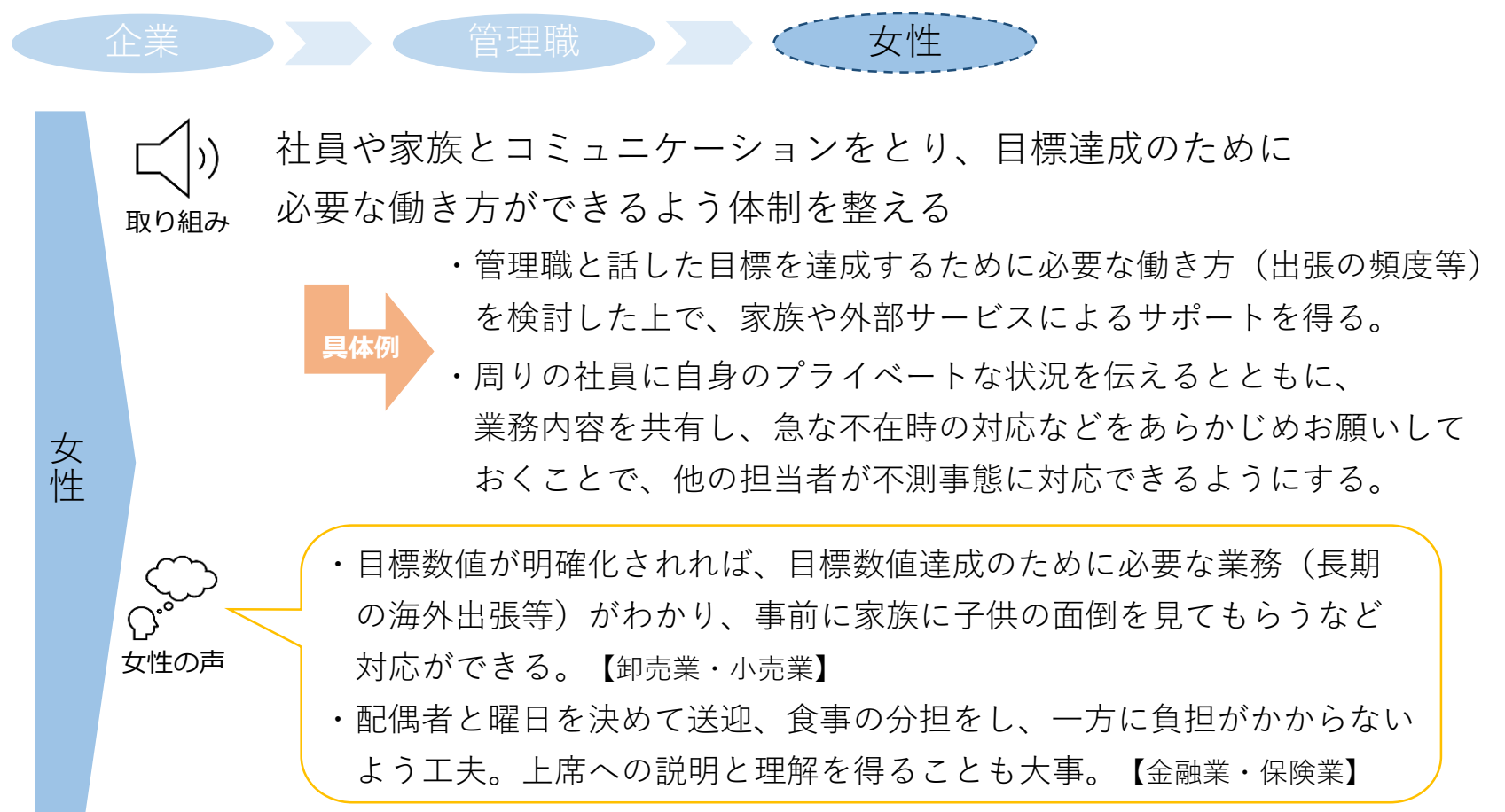
要因	改善効果
顧客対応	コミュニケーションをとることで、「時間制約」があっても、各自の状況に応じて顧客対応を任される
社内の意識	コミュニケーションをとることで、「育児復帰後だから顧客対応を任せない」等、一律的な過剰配慮がなくなる

①目標・評価の明示



②コミュニケーションの活性化

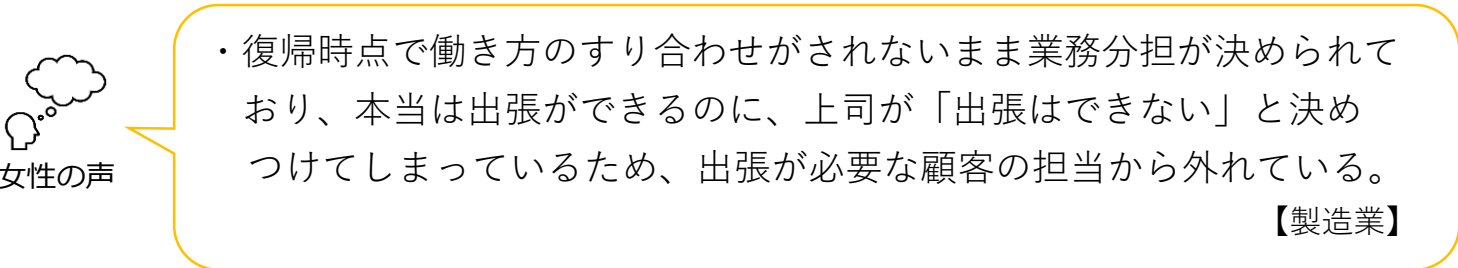
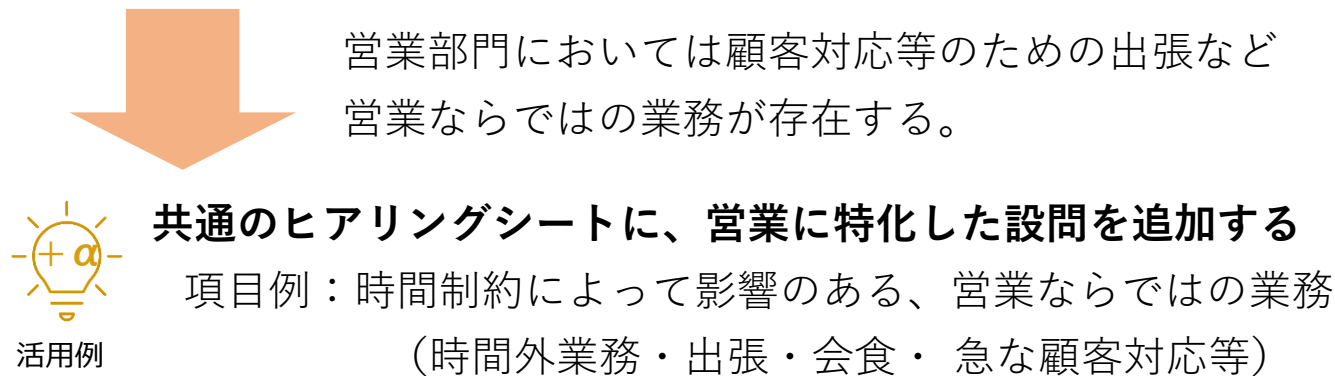




■営業視点の + α 活用例を交えた社内制度・取り組み活用例

産休前・復帰前支援面談（制度事例集 P.34）

- ・ 休職前と復職前に本人・上司・人事部の 3 者面談を実施。
- ・ 面談シートを用い、家族のサポート体制や日々の育児オペレーション・病時対応、キャリアプラン等について確認をしている。



■営業女性の工夫の仕方（女性営業職へのヒアリングから）

- ・ 出産、育休からの復帰後、時間に制約のある働き方をまわりに知ってもらうことが重要と考え、周囲やお客様に対しても子供がいるということ、定時後の打ち合わせの依頼や急な問い合わせへの回答が難しいことをさりげなく伝え、理解促進をした。
- 【製造業】**
- (Manufacturing)

4. ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた 顧客（購買）側の多様な営業スタイルの受け入れ

Point

- 営業部門で時間制約がある女性が活躍するには顧客（購買）側も多様な営業スタイルを受け入れていくことが必要。
- 多様な営業スタイルが浸透することで、さまざまな背景を持つ人々が営業の能力や意欲があれば働き続けることができ、結果として社会全体のダイバーシティ推進につながる。

P.109にて、営業部門で制度を運用するために留意すべきポイントの1つとして「多様な営業スタイルの受け入れ・実践」を取り上げた。しかし、多様な営業スタイルを実践するには、自社（サプライヤー）の取り組みだけでは限界がある。コロナ禍で加速した新しい働き方を見据え、生産性を高めるためには顧客（購買）側も多様な営業スタイルを受け入れる柔軟さが求められる。

多様な営業スタイルを自社（サプライヤー）・顧客（購買）双方が受け入れることで、時間制約等により従来の営業スタイルでの就業継続に課題のあった社員が多様な営業スタイルを駆使し、就業継続することができる。前述の「顧客対応」・「時間外業務」・「社内の意識」などの課題解決を後押しするとともに、社会全体としての人材確保にもつながると考えている。

さらに、顧客（購買）側にとっても、オンラインでの商談を通じ、従来直接やりとりをすることのなかった設計・技術担当者等から新たな情報を得られるなどといったメリットも期待できる。

企業が個人のさまざまな状況や背景に応じた働き方を整備し多様な営業スタイルが浸透することで、女性に限らず介護や病気と両立しながら働く人など、さまざまな背景をもつ人々が営業の能力や意欲があれば働き続けることができ、結果として社会全体のD&I推進につながると考えている。

■多様な営業スタイルの例

- ・ ケースバイケースで、オンライン営業など多様な形での営業スタイルを受容する。
- ・ 会食形式、時間帯の多様化（ランチミーティング、ビジネスタイム会食など）。



女性の声

- ・ 目的がある会食ならばよいが、「16時から打ち合わせで会うから、その後に会食に行こう」など、慣例的な会食は精査する必要がある。

【卸売業・小売業】

- ・ 時には日本より海外の方がプライベートな部分にふみこむ場合があるが、海外では朝や昼に会食することが多い。【卸売業・小売業】

- ・ ビジネスタイム内の会食を啓発してほしい。一足飛びに夜の会食を否定するわけではなく、時代に即した方法（昼食時に実施等）の提案が必要。

【卸売業・小売業】

■多様な営業スタイルに対する考え方の例

- ・ 本当に即座に対応を依頼すべきものか、リモートで対応が可能かなど、問い合わせのレベル感を顧客側も精査する。
- ・ 会食に参加しないことが営業上のマイナスにならないような意識を持つ。
- ・ 性別等の属性ではなく個人の能力を見る。



女性の声

- ・ コロナ禍で足を運ばなくても営業活動が成り立つことがわかった。顧客側として「ちょっと来てほしい」と依頼するにあたり、本当に呼ぶべきかなどを考えてほしい。コロナを機に顧客（購買）側の意識も変えていく必要がある。

【卸売業・小売業】

- ・ こういう仕事は女性では難しい（建設・通信土木等）と最初から芽をつまないでほしい。＝業界的固定観念の払拭

【情報通信業】

女性活躍推進検討チーム

設置目的

男性管理職の意識改革に資する方策およびトップコミットメントを現場へ浸透させる方策について検討を深め、当会での女性活躍推進の取り組みとして発信する。
その他、関経連における女性活躍推進に関する取り組みについて、検討する。

期間

2018年12月～2020年12月

主査

同志社大学 社会学部 准教授 寺井 基博

(順不同)

メンバー

株式会社アシックス	岩谷産業株式会社	川崎重工業株式会社
グンゼ株式会社	住友電気工業株式会社	ダイキン工業株式会社
株式会社高島屋	東洋紡株式会社	西日本電信電話株式会社
西日本旅客鉄道株式会社	日本製鉄株式会社	日立造船株式会社
三菱商事株式会社	レンゴー株式会社	株式会社ロイヤルホテル

ヒトを惹きつける舞台をめざして
D & I ガイドラインVol. 1.1 ー企業で活躍したい女性編ー

発行日：2021年5月

発行所：公益社団法人 関西経済連合会

〒530-6691大阪市北区中之島6-2-27

(中之島センタービル30階)

労働政策部 TEL 06-6441-0103 FAX 06-6441-0443

問い合わせ先：多田、眞茅

