

平成26年度

なでしこ 銘柄



平成27年3月

I 平成 26 年度「なでしこ銘柄」 1

1 「なでしこ銘柄」とは	1
2 企業経営における女性活躍推進の意義	1
3 平成 26 年度「なでしこ銘柄」の選定方法	4
4 女性活躍に関するスコアリング基準	6
5 「「なでしこ銘柄」に関する女性活躍状況アンケート」の実施	7
6 平成 26 年度「なでしこ銘柄」の選定結果	8
7 選定企業の紹介	12
8 直近において女性登用を拡大させている企業	53
参考① インデックスの試算	56
参考② アンケート回答企業一覧	57
ロゴマークについて	61

II 日本企業における女性活躍推進の現状 62

1 競争力への影響	64
2 足元の課題	66
3 女性のキャリア促進－方針	68
4 女性のキャリア促進－取組	72
5 女性のキャリア促進－実績	76
6 仕事と家庭との両立サポート－方針	79
7 仕事と家庭との両立サポート－取組	81
8 仕事と家庭との両立サポート－実績	84

I 平成 26 年度「なでしこ銘柄」

1. 「なでしこ銘柄」とは

「なでしこ銘柄」の取組は、女性活躍推進に優れている企業を選定・発表する事業として、平成 24 年度から経済産業省と東京証券取引所の共同企画として毎年度実施されています。

女性活躍推進は、少子高齢化が急速に進むわが国において、就労人口の維持という側面のみならず、企業が経営戦略として女性活躍推進を図ることが競争力を高めるといった側面からも期待されています¹。さらに、近年では、企業に対する投資や融資の判断においても、女性活躍の状況が重視されるようになってきています。

政府においても、女性活躍推進は「成長戦略の中核」と位置付けられています。「なでしこ銘柄」の取組は、女性活躍推進に優れた上場会社を「中長期の成長力」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、そうした企業に対する投資家の関心を一層高め、各社の取組を加速化していくことを狙いとしています。

2. 企業経営における女性活躍推進の意義

女性活躍推進は、「ダイバーシティ・マネジメント」の観点から企業経営にとってプラスの効果が期待されています。「ダイバーシティ・マネジメント」とは、性別・年齢・国籍・障がいの有無だけでなく、職歴や経歴の多様性も含め、「多様な人材を活かす戦略」のことを意味しています。「ダイバーシティ・マネジメント」の「イントロダクション（試金石）」として、企業が女性の活躍を推進し、女性人材の登用を積極的に進めることは、主に以下 4 つの意義があると考えられます。

■ 意義 1：多様な市場ニーズに対応

女性人材を商品企画部門や研究開発部門など幅広い部署・部門に配置し、積極的に登用を進めることによって、「自由な発想」が生まれ、イノベーション、すなわち多様な市場ニーズに対応した新しい商品やサービスなどの開発につながることを期待されています。

■ 意義 2：リスク管理能力や変化に対する適応能力の向上

同時に、組織の多様性を高めることは、日本企業のグローバル展開が加速する中、世界中の様々な市場への適応力を高め、リスクに対する耐性を高めることにもつながると考えられています。特に、女性の取締役や監査役が在籍することによって、業務執行に対する監督（モニタリング）がより多様な視点から行われることが期待されます。

¹ IMF ラガルド専務理事は、「女性が日本を救う?(Can Women Save Japan?)」（2012 年 10 月 IMF のワーキングペーパー）を紹介し、「急激な高齢化による日本の潜在成長率の低下に歯止めをかけるには、女性の就業促進がカギ。日本の女性労働力率が他の G7（イタリアを除く）並みになれば、1 人当たりの GDP が 4%、北欧並みになれば 8% 上昇する」と指摘している。

■ 意義 3：資本市場における評価の獲得、長期・安定的な資金調達

欧米をはじめとする諸外国においては、取締役会のダイバーシティが、コーポレートガバナンスにおける重要な要素と認識されるようになっており、年金基金等をはじめとする機関投資家が関心を強めています²。特に、海外では、ダイバーシティへの取組状況をはじめとする ESG 要因を考慮した企業評価や格付けに基づく ESG 投資³が拡大しており、年金基金等が積極的に ESG 投資を採用しています。国内においても、女性活躍を評価・後押しする金融商品が増えてきています⁴。女性活躍を推進するとともに、資本市場に向けて情報開示を行うことによって、資本市場における評価が高まり、長期・安定的な資金調達にも貢献することが期待されます。

■ 意義 4：労働市場における評価の獲得、優秀な人材の確保・獲得

わが国は、女性の労働力率・女性管理職比率のそれぞれについて、近年、上昇傾向が見られるものの、諸外国と比べて低い水準となっています⁵。企業にとっての優秀な人材は、男性・女性ともほぼ同じ割合で存在しているという前提に立てば、男女間の労働力率・管理職比率の差は、優秀な人材でありながらも、その能力を十分に発揮することが出来ない女性人材が一定程度存在している可能性を示唆しています。企業の人材採用や登用において、その母集団を拡大することは、真に優秀な人材を確保することに繋がることと期待されます。

実際に、女性役員比率が高い企業の方が、株主資本利益率（ROE）などの経営指標が良い傾向にあるという報告がなされています⁶。さらに、女性の働きやすい環境が整備されている企業では、女性管理職の登用が生産性を高め、利益率にプラスの影響を与えることが示唆されるという研究結果⁷や、女性の活躍推進のために必要なワーク・ライフ・バランスの環境整備（育児介護との両立支援や柔軟に働ける制度など）に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、正社員 1 人当たりの一時間当たりの生産性が 2 倍以上高いといった研究

² 一例として、米国の大手年金基金の一つであるカリフォルニア州教職員退職年金基金（CalSTRS）は、取締役会における多様性が、長期的かつ持続的な株主価値の向上のために重要であるという見解をホームページ上で述べている。2014 年には、取締役会に女性が 1 人も任命されていないカリフォルニア州の投資先企業 131 社に対して、カリフォルニア州職員退職年金基金（CalPERS）と共同で働きかけを行った結果、いくつかの企業で女性取締役を任命するなどの動きが広がっている（<http://www.calstrs.com/news-release/calstrs-gets-rapid-response-board-diversity-effort>）。また、議決権行使助言会社 ISS が機関投資家に対して行った調査によると、調査に回答した機関投資家のうち、60%が女性登用を含めた取締役会の多様性を考慮、14%が取締役会における女性登用を考慮していると回答している（2014-15 Policy Survey Summary of Results）。

³ 投資判断において ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する要因を考慮した投資を ESG 投資という。ダイバーシティへの取組状況は社会側面を構成する要素として評価されることが多い。

⁴ 女性活躍をテーマとした投資信託が複数立ち上げられた他、融資先企業の女性活躍度に関する診断・助言を行う融資商品や、女性の起業家向けの融資商品などを取り扱う銀行が出てきている。

⁵ 女性の年齢別労働力率（15 歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合）については、生産年齢人口（15～64 歳）全体でみると日本は 65.0%であり、スウェーデン（77.9%）、ドイツ（71.7%）等と比べて下回っている。特に、年齢階級別にみると、結婚・出産期にあたる 25～29 歳から 30～34 歳にかけて、労働力率が 8.9 ポイント下落しており、いわゆる「M 字カーブ」が存在することで知られている。また、管理的職業従事者に占める女性の割合も、平成 25 年時点で 11.2%と低い水準になっている（男女共同参画白書平成 25 年版、同平成 26 年版）。

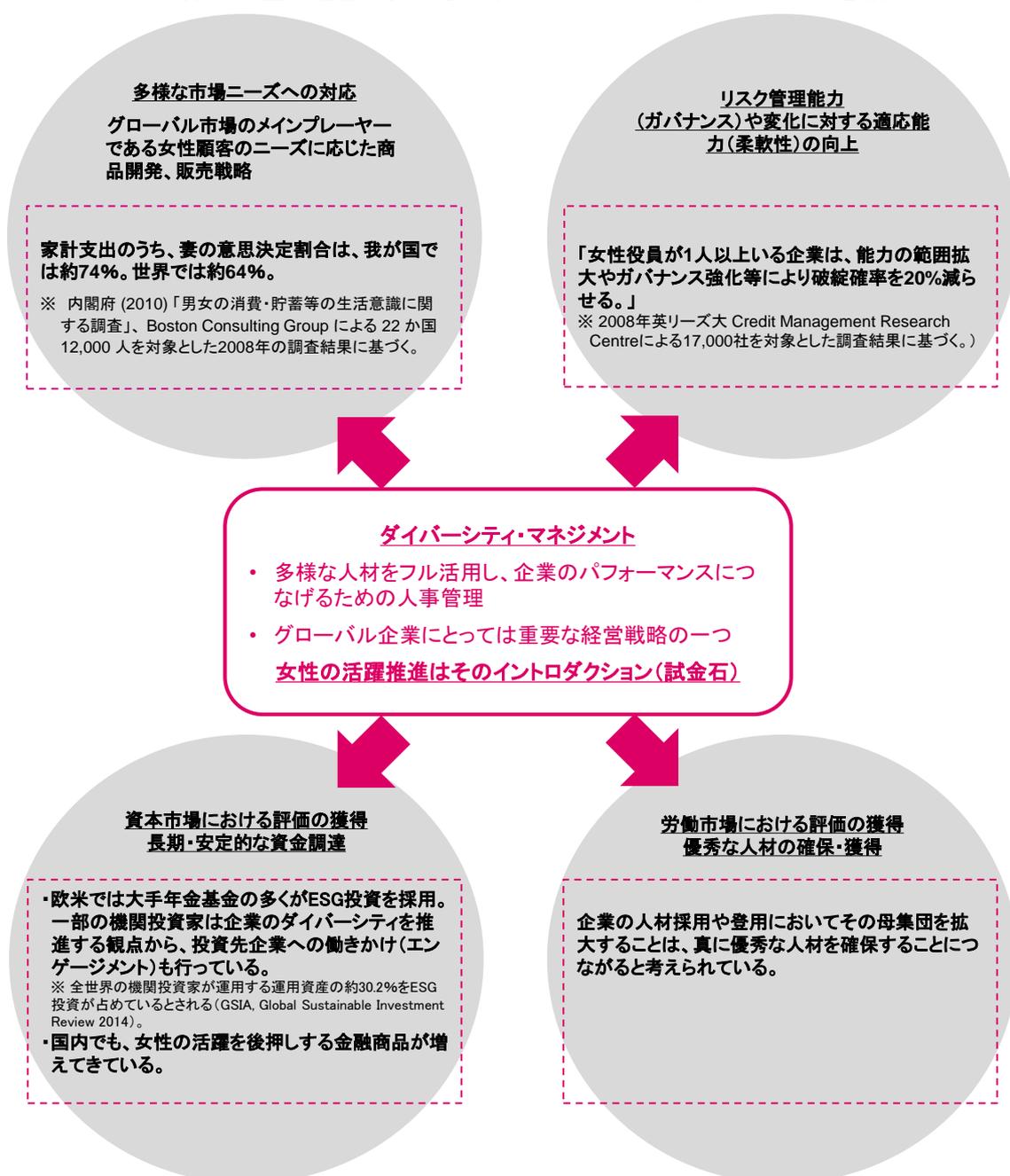
⁶ Catalyst (2007) The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards.

⁷ 山本勲 (2014) 「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—上場企業パネルデータを用いた検証—」 RIETI Discussion Paper Series 14-J-016.

報告もなされています⁸。

これらの研究報告は一例ではありますが、女性活躍推進に積極的に取り組み、成果を上げている企業は、「多様な人材を活かすマネジメント能力」や「環境変化に適応するための自己変革力」があるという点で、「成長力のある企業」であると考えられます。

図表 1 企業経営におけるダイバーシティ・マネジメントの意義



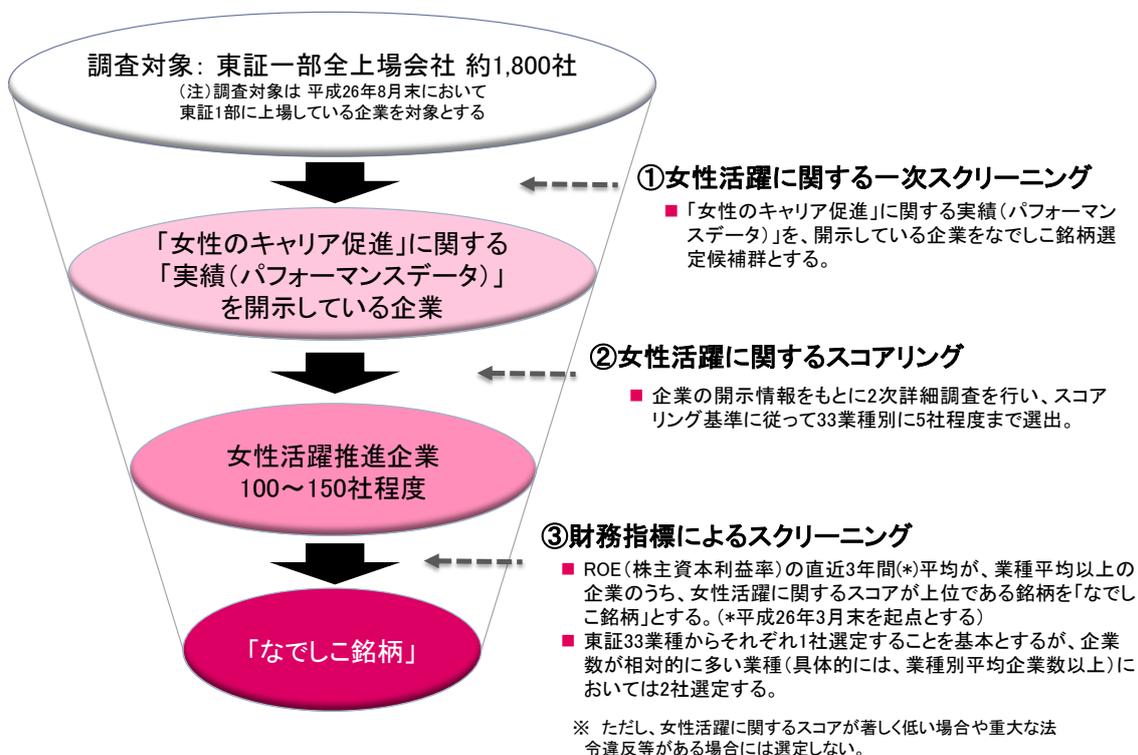
⁸ 山本勲・松浦寿幸 (2011) 「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証—」RIETI Discussion Paper Series 11-J-032.

3. 平成 26 年度「なでしこ銘柄」の選定方法

3 回目となる「なでしこ銘柄」は、昨年度までと同様に、東証一部上場会社を対象として、女性活躍に関するスコアリングを実施するとともに、財務指標（ROE）によるスクリーニング等を経て、東証 33 業種ごとに「なでしこ銘柄」を選定しています。各業種からそれぞれ 1 社選定することを基本としていますが、今年度より企業数が相対的に多い業種（具体的には、業種別平均企業数以上）においては 2 社まで選定することとしました。

スコアリングにあたっては、透明性を高める観点から、投資の実務家や人材活用に関する専門家からなる「なでしこ銘柄」選定基準検討委員会」を設置し、具体的な評価基準等について検討を行った上で決定しています。

図表 2 「なでしこ銘柄」選定の主な流れ



■ 実施スケジュール

平成 26 年 8 月 19 日	「なでしこ銘柄」選定基準検討委員会開催（於：経済産業省）
平成 26 年 9 月 16 日	「なでしこ銘柄」選定基準説明会（於：東京証券取引所）
平成 26 年 9 月 30 日 ～11 月 21 日	「なでしこ銘柄」に関する女性活躍状況アンケートの実施 スコアリングのための開示情報調査
平成 26 年 12 月 ～平成 27 年 3 月	スコアリングの実施、銘柄の選定作業、等
平成 27 年 3 月 18 日	平成 26 年度「なでしこ銘柄」発表

■ 「なでしこ銘柄」選定基準検討委員会名簿（○：座長）

井口 譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 株式運用部担当部長 コーポレートガバナンスオフィサー
稲葉 章代	三井住友信託銀行株式会社 リサーチ運用部 シニアアナリスト
○北川 哲雄	青山学院大学大学院 教授
佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所 教授
渋澤 健	コモンズ投信株式会社 取締役会長
高山 与志子	ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社 マネージング・ディレクター、取締役
野村 浩子	淑徳大学表現学科 学科長、教授 (元日経マネー副編集長、元日経 WOMAN 編集長)
キャシー・松井	ゴールドマン・サックス証券株式会社 マネージング・ディレクター／チーフ・ストラテジスト
オブザーバー 事務局	株式会社東京証券取引所 経済産業省、株式会社日本総合研究所

平成 26 年 8 月 19 日時点

4. 女性活躍に関するスコアリング基準

「なでしこ銘柄」選定基準検討委員会において決定された女性活躍に関するスコアリング基準は、以下のとおり、「女性のキャリア促進」と「仕事と家庭の両立サポート」の2つの視点から、「方針」「取組」「実績」の3つの側面を評価対象としています。

図表3 スコアリング基準

	女性のキャリア促進 Career advancement of women	仕事と家庭との両立サポート Support for work-life-balance
方針 Policy	<ul style="list-style-type: none"> 女性など多様な人材活躍促進に向けた方針 ※ 経営戦略上に明確に位置づけられている場合 女性のキャリア促進に向けた数値目標 (例: 女性管理職比率、役員比率等) 	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・ライフ・バランス促進に向けた方針 ワーク・ライフ・バランス促進に向けた数値目標 (例: 労働時間削減目標等)
取組 Practice	<ul style="list-style-type: none"> 女性向けのキャリア研修・メンター制度・幹部と女性のコミュニケーション促進等 女性のキャリア促進のための管理職へのマネジメント研修・意識啓発等(例: 女性活躍支援を幹部の評価基準に盛り込む等) 活躍促進のための組織体制 	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な勤務場所・時間を認める制度(例: 在宅勤務、フレックスタイム等) 長時間労働の改善のための具体的取組 ワーク・ライフ・バランス促進に向けた社内意識啓発(例: 研修等)
実績 Performance ※ 実績データの 開示範囲	<p style="text-align: center;">重点項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率<職種・職位階層別比率> 女性役員 <社内取締役・社外取締役・監査役・執行役員別>比率 (or 人数) 	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児休業取得率 (or 人数) 有給休暇取得率 (or 平均取得日数) 柔軟な勤務制度の活用率 (or 活用人数) 平均勤続年数男女差 実労働時間に関するデータ ※水準(時間数、長時間労働者の割合等)

「方針」「取組」「実績」の情報は、基本的には連結グループレベルでの開示情報を取得する(ただし、連結グループレベルでの開示情報が確認できない場合は、連結グループを代表する主要な企業の開示情報を取得する)

※は、最終的に銘柄を選定する際に、考慮する情報を示している。

スコアリングは、調査期間に開示されていた最新のCSR報告書等、コーポレートガバナンス報告書、その他自社のホームページにおいて開示されている情報に基づいて実施しています(ただし、自社以外のホームページや新聞・雑誌等において掲載されている情報については、自社のホームページにおいて内容の紹介またはリンクが張られている場合限りスコアリングの対象としています。。「方針」「取組」「実績」に関する各情報は、連結グループとして行われている開示情報をもとにスコアリングを行うことを基本としています。が、連結グループレベルでの開示情報が確認できない場合には、連結グループを代表する主要な企業の開示情報をもとに、スコアリングが行われています。開示の状況についての詳細は、「Ⅱ 日本企業における女性活躍推進の現状」を参照ください。

なお、スコアリングは、国内外の企業の環境・社会・ガバナンス(ESG)側面の調査・分析を手がける株式会社日本総合研究所により実施されています。

5. 「なでしこ銘柄」に関する女性活躍状況アンケートの実施

「なでしこ銘柄」の取組は、企業における女性活躍推進の状況に関する情報開示を促進する観点から、調査期間において企業が開示していた情報のみに基づいてスコアリングを行っていますが、情報収集の補完及び企業各社へのフィードバックを目的として、東証一部全上場会社に対してアンケートを実施しました。

■ アンケート実施結果

発送企業数	1,817社（平成26年8月末時点における東証一部全上場会社）
回答企業数	317社（回答率17.4%）

なお、アンケート回答企業のうち、社名の公表に同意のあった企業の一覧は、本章末尾に掲載しています。

6. 平成 26 年度「なでしこ銘柄」の選定結果

平成 26 年度「なでしこ銘柄」(39 社)に選定された企業は、以下のとおりです。

■ 平成 26 年度 「なでしこ銘柄」選定企業一覧(業種順、業種内では銘柄コード順)

銘柄 コード	企業名	業種	「なでしこ銘柄」 選定		
			H24	H25	H26
1925	大和ハウス工業株式会社	建設業			●
1928	積水ハウス株式会社	建設業	●		●
2229	カルビー株式会社	食料品		●	●
2587	サントリー食品インターナショナル 株式会社	食料品			●
3402	東レ株式会社	繊維製品	●	●	●
3880	大王製紙株式会社	パルプ・紙			●
4452	花王株式会社	化学	●		●
4971	メック株式会社	化学			●
4519	中外製薬株式会社	医薬品			●
5020	JX ホールディングス株式会社	石油・石炭製品			●
5108	株式会社ブリヂストン	ゴム製品		●	●
5332	TOTO 株式会社	ガラス・土石製品			●
5411	ジェイ エフ イー ホールディングス 株式会社	鉄鋼		●	●
5713	住友金属鉱山株式会社	非鉄金属	●	●	●
5938	株式会社 LIXIL グループ	金属製品		●	●
6301	株式会社小松製作所	機械			●
6367	ダイキン工業株式会社	機械	●		●
6501	株式会社日立製作所	電気機器		●	●
7012	川崎重工業株式会社	輸送用機器			●
7201	日産自動車株式会社	輸送用機器	●	●	●
7731	株式会社ニコン	精密機器	●	●	●
7862	トッパン・フォームズ株式会社	その他製品		●	●
9532	大阪ガス株式会社	電気・ガス業		●	●
9005	東京急行電鉄株式会社	陸運業	●	●	●
9101	日本郵船株式会社	海運業		●	●
9201	日本航空株式会社	空運業			●

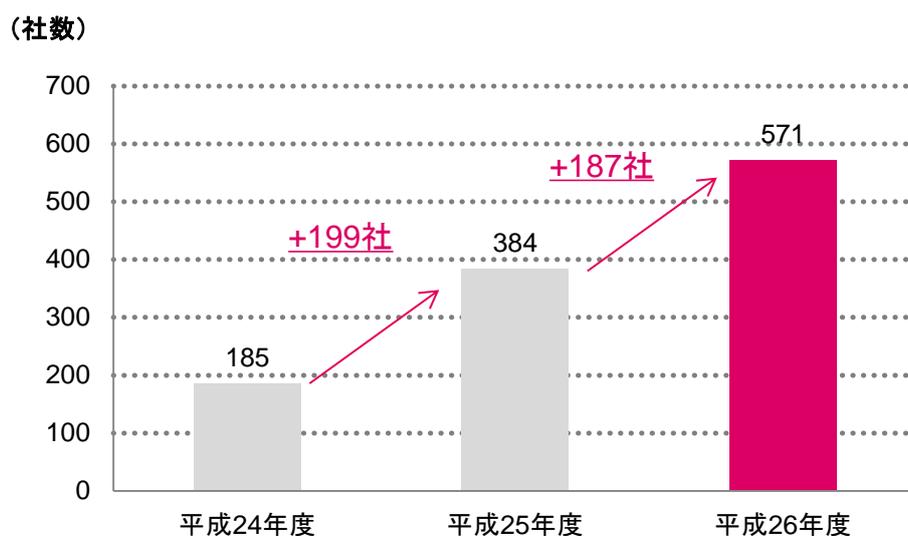
9433	KDDI 株式会社	情報・通信業	●	●	●
9719	SCSK 株式会社	情報・通信業			●
8002	丸紅株式会社	卸売業			●
8031	三井物産株式会社	卸売業			●
2651	株式会社ローソン	小売業		●	●
7606	株式会社ユニテッドアローズ	小売業			●
8308	株式会社りそなホールディングス	銀行業			●
8316	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	銀行業	●		●
8601	株式会社大和証券グループ本社	証券、商品先物取引業			●
8750	第一生命保険株式会社	保険業			●
8933	エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	不動産業			●
2128	株式会社ノバレーゼ	サービス業			●
2749	株式会社 JP ホールディングス	サービス業			●

※2016年1月25日付けで、選定企業1社を取り消しました。

平成 26 年度の調査においては、企業による女性活躍の状況に関する情報開示が大きく進展したことに伴い、女性活躍に関する一次スクリーニングを通過した企業が、平成 24 年度は 185 社、平成 25 年度は 384 社、平成 26 年度は 571 社と年々大幅に増加しています。

業種別では、特に、情報・通信業、銀行業、サービス業において、一次スクリーニングを通過した企業が大きく増加しました。

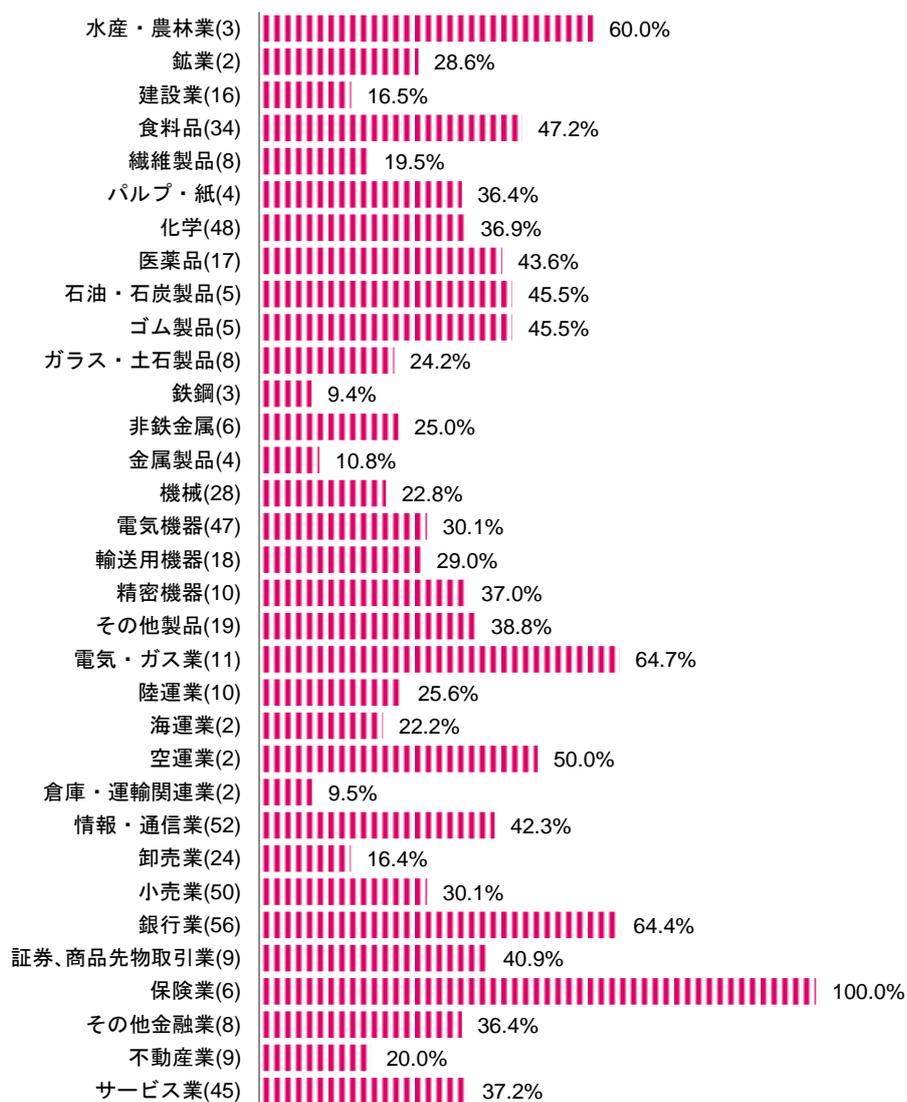
図表 4 一次スクリーニングを通過した企業数の変化



(注) 表の数字は、女性管理職または女性役員が少なくとも 1 人以上登用されていることが開示情報から確認された企業の社数を表わしている。ただし、平成 24 年度については、CSR 報告書の開示など従業員に関する情報開示が一定程度見られる企業 600 社程度のうち、女性管理職または女性役員の登用に関する情報を開示している企業の社数を表している。

業種別に一次スクリーニングの通過率を見ると、保険業、銀行業、電気・ガス業などでの通過率が高い一方で、鉄鋼、倉庫・運輸関連業、金属製品などでは通過率が低くなっています。

図表5 業種別一次スクリーニング通過率



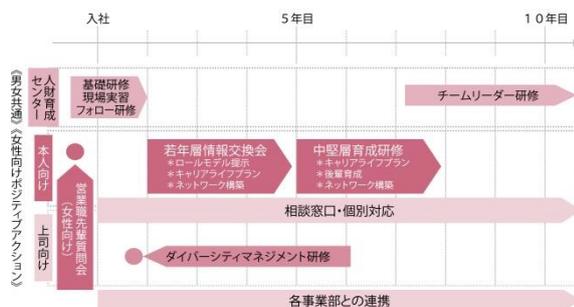
(注) 括弧内の数値は、当該業種において一次スクリーニングを通過した企業数を表わしている。

7. 選定企業の紹介

「なでしこ銘柄」に選定された企業の中で選定の際に、評価したポイントを中心に企業の女性活躍推進の状況をまとめています。

大和ハウス工業株式会社	・ ・ ・ ・ 13	日産自動車株式会社	・ ・ ・ ・ 33
積水ハウス株式会社	・ ・ ・ ・ 14	株式会社ニコン	・ ・ ・ ・ 34
カルビー株式会社	・ ・ ・ ・ 15	トッパン・フォームズ株式会社	・ ・ ・ ・ 35
サントリー食品インターナショナル株式会社	・ ・ ・ ・ 16	大阪ガス株式会社	・ ・ ・ ・ 36
東レ株式会社	・ ・ ・ ・ 17	東京急行電鉄株式会社	・ ・ ・ ・ 37
大王製紙株式会社	・ ・ ・ ・ 18	日本郵船株式会社	・ ・ ・ ・ 38
花王株式会社	・ ・ ・ ・ 19	日本航空株式会社	・ ・ ・ ・ 39
メック株式会社	・ ・ ・ ・ 20	KDDI 株式会社	・ ・ ・ ・ 40
中外製薬株式会社	・ ・ ・ ・ 21	SCSK 株式会社	・ ・ ・ ・ 41
JX ホールディングス株式会社	・ ・ ・ ・ 22	丸紅株式会社	・ ・ ・ ・ 42
株式会社ブリヂストン	・ ・ ・ ・ 23	三井物産株式会社	・ ・ ・ ・ 43
TOTO 株式会社	・ ・ ・ ・ 24	株式会社ローソン	・ ・ ・ ・ 44
ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社	・ ・ ・ ・ 25	株式会社ユナイテッドアローズ	・ ・ ・ ・ 45
住友金属鉱山株式会社	・ ・ ・ ・ 26	株式会社りそなホールディングス	・ ・ ・ ・ 46
株式会社 LIXIL グループ	・ ・ ・ ・ 27	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	・ ・ ・ ・ 47
株式会社小松製作所	・ ・ ・ ・ 28	株式会社大和証券グループ本社	・ ・ ・ ・ 48
ダイキン工業株式会社	・ ・ ・ ・ 29	第一生命保険株式会社	・ ・ ・ ・ 49
株式会社日立製作所	・ ・ ・ ・ 30	エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社	・ ・ ・ ・ 50
川崎重工業株式会社	・ ・ ・ ・ 32	株式会社ノバレーゼ	・ ・ ・ ・ 51
		株式会社 JP ホールディングス	・ ・ ・ ・ 52

大和ハウス工業は、2013年11月に発表した「第4次中期経営計画」において、「事業拡大に伴う体制・人財の強化」のための具体的施策として「女性管理職の育成・強化」を掲げており、女性活躍を経営戦略の一つに位置付けています。特に、営業職における女性人材の定着と育成に向けて、「女性営業育成サポートプログラム」を実施。さらに、技術部門や新規事業分野においても、女性の職域拡大を図っています。



■女性のキャリア促進について

2020年にグループ全体で女性管理職を500名とする数値目標を掲げています。具体的な取組としては、2007年に人事部内に女性活躍推進のための専任組織を設置し、女性のキャリア促進に向けて階層・職種別の研修を行っています。さらに、管理職に対しても、評価に「女性部下に対する積極的な活躍支援や、部下育成を目的とした役割・機会付与」を盛り込むなど女性のキャリア促進支援をマネジメントの重要な要素として位置づけています。2013年には、男性上司による女性部下育成の好事例などの内容を含めた社内向けの啓発誌を作成・配布し、女性が活躍できる職場風土の醸成を図っています。

【大和ハウスグループ女性活躍状況】

	人数	比率
女性役員	8名	—
女性管理職	166名	2.6%
うち部次長職	18名	1.3%
女性主任層	806名	9.5%
女性社員	6,569名	19.8%

2014年4月1日現在

■仕事と家庭との両立サポートについて

「第4次中期経営計画」において、フレキシブルな人事制度による多様な「人財」の活用を目指しており、2014年から内勤者を対象として在宅勤務の試行を行っています。労働時間の適正化に向けては、時間外労働時間の「見える化」を行い、社員一人ひとりに対するきめ細やかな対応を行っています。さらに、2014年度から事業所の業績評価において、「時間当たりの生産性」を評価項目に組み入れており、労働時間での長さではなく生産性を評価する企業風土の改革を進めています。

積水ハウスでは、2006年3月、「女性の活躍推進」「多様な人材の活躍」「ワーク・ライフ・バランスの推進」の3つの観点から、仕事と家庭を両立させ、多様な働き方・生き方のできる職場環境を整備することを目指す「人材サステナビリティ」を人事基本方針として宣言。これは、「中期経営ビジョン」において、「CS（お客様満足）・ES（従業員満足）・SS（株主様満足）の三位一体の向上」が掲げ



られていたことを受けて行われた宣言であり、経営戦略の一環として行われたものです。平成24年度にも「なでしこ銘柄」に選ばれた同社は、この選定を受けて、「積水ハウスの“なでしこ”たち」と題した冊子を作成。研究開発から営業、現場監督など様々な部署で活躍する女性従業員を紹介しています。

■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に向けて、同社ではグループ全体で2020年までに女性管理職を200人（5%）輩出するという数値目標を設定しており、将来的には女性管理職比率10%にまで引き上げることを目指して取り組んでいくことを宣言しています。取組では、営業職における女性活躍推進に力を入れてお

	2013年度	目標
グループ女性管理職	65人(1.52%)	2020年度 200人(5%)
女性店長	7人 (16営業本部中6営業本部)	2014年度 全16営業本部に1人以上 (店長が難しい場合は店次長)
障がい者雇用率	1.97%	2014年度 2.00%
男性の育児休業取得率	2014年2月~10月 16.8%	2015年度 30%

2014年8月1日現在
女性役員2人、女性管理職102人(2.29%)

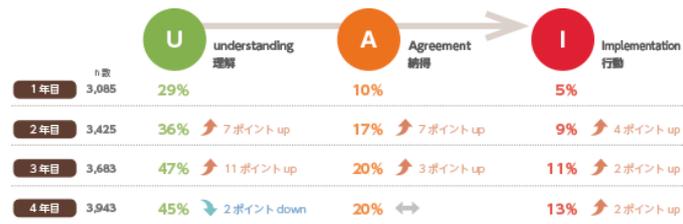
り、2007年から全国の女性営業職が一堂に会して交流する「全国女性営業交流会」を実施。社長はじめ経営幹部同席のもと、スキルアップやモチベーションの向上を図っています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートに関しては、「時間外労働の削減」「年休取得率の向上や男性の育児休業取得の促進」「多様な働き方を支援する制度の充実」を方針としており、特に男性の育児休業取得率については、2015年度に30%まで引き上げるとする数値目標を設定しています。労働時間の適正化に向けては、部門ごとに業務効率化や労働時間短縮に向けたプロジェクト等を進めています。実績としては一人当たり月平均総労働時間の開示を行っています。

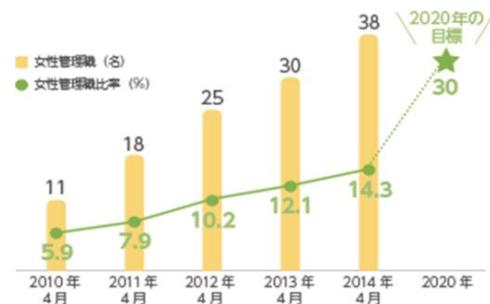
カルビーでは、女性の活躍を含めたダイバーシティの推進が、自社の成長にとって重要であることを明確化した「カルビーダイバーシティ宣言」を策定し、社外にも公開しています。

毎年度「ダイバーシティに関するアンケート」を実施し、ダイバーシティに対する「理解」「納得」「行動」の3つの視点からグループ内における浸透の度合いを確認しています。



■女性のキャリア促進について

2020年に女性管理職比率を30%まで高めることを数値目標として掲げており、2014年4月時点で女性管理職比率は14.3%です。女性取締役数・比率は1名・14%、女性執行役員は4名・16%となっています。執行役員以上が集まって経営に関して議論するワークショップに、女性管理職や管理職候補生も参加しています。女性が経営者目線を持てるようになること、ディスカッションに多様性を入れることが目的です。当該ワークショップの場で女性登用についての目標共有が行われる他、会長・社長や事業本部長が女性登用についてコミットし、全従業員にも公開しています。さらに、同社会長との座談会「晃さんとダイバーシティについて語ろう」を2012年度から毎年開催するなど、従業員の意識啓発にも注力しています。2014年度は本社勤務の一般従業員を対象に実施しました。

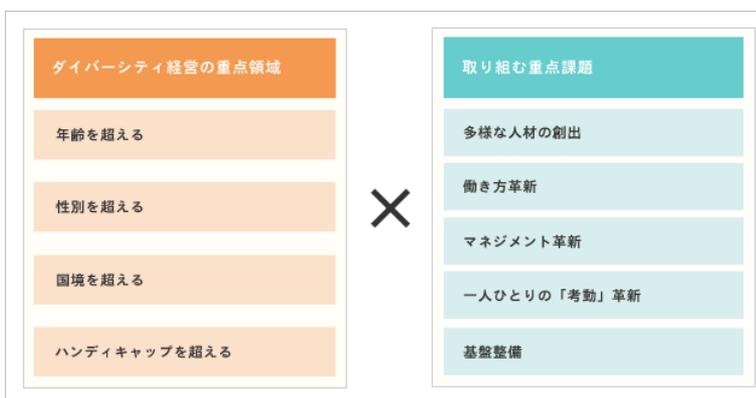


女性管理職候補生を対象にした「キャリア研修」の実施や女性管理職にメンター制度を導入したほか、女性執行役員による3社合同スペシャルフォーラムを開催するなど、女性管理職の育成を計画的に行っています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートの面では、2014年4月から在宅勤務制度をスタートさせており、その利用実績は、対象者の20%（本社）にのぼっています。働きやすい環境を整えるため、2013年12月から「早帰りデー」を定め、夏季を「サマータイム」とし、早朝時間を利用した効率的な働き方に転換して残業時間を削減する仕組みを導入しています。

サントリーグループは、「やってみはなれ」に象徴される従業員のチャレンジ精神を大事にしてきました。今後、新たな価値を創造し続けていくためにダイバーシティが重要であるという考え方



の下、「従業員の属性の多様化を図り、特性や個性を活かす組織づくり」を推進しています。ダイバーシティ経営の重点課題の一つとして「性別」の多様化の推進、すなわち女性活躍推進を掲げています。

■女性のキャリア促進について

女性の登用拡大に向けて、サントリーグループ全体で2025年に女性管理職20%という数値目標を掲げており、女性の登用を進めるために、各種研修等を通じて、能力開発と意識啓発を展開しています。



■仕事と家庭との両立サポートについて

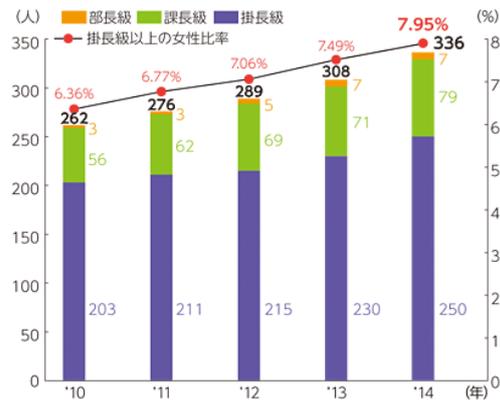
仕事と家庭との両立に向けて、生産性高く働き、質の高い成果を生み出し、新たな価値創造につなげることを目指して、ワークスタイル革新にグループ全体で取り組んでいます。具体策としては、フレックス勤務やテレワーク勤務の拡大を行っています。

労働時間の適正化に向けては、早帰り促進のための全社完全消灯ルールの徹底や、生産性向上のための業務見直し等を強化しています。

東レは、わが国で育児休業法が施行された 1992 年より 20 年近くも遡る 1974 年にいち早く育児休業制度を導入するなど、古くから女性活躍支援に力を入れてきました。2004 年には「女性活躍推進プロジェクト」を発足させ、推進体制の整備や仕事と家庭の両立支援策を含めた各種制度の見直し・拡充、その他各種社内啓発活動を展開してきました。2014 から 2016 年度の中期経営課題「プロジェクト AP-G 2016」における基本戦略の 1 つを人材戦略とし、「性別、国籍を問わず多様な人材の活用と育成に継続して取り組む」としています。

■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に関しては、同社の女性の管理職への登用は着実に進捗しており、2014 年 4 月時点で部課長級以上の女性比率は 4.17% まで上昇しています。女性登用に関する今後の目標としては、2016 年に部課長級以上の女性比率 5% を目指し、2020 年には 2014 年比で倍増させることを数値目標として宣言しています。同時に、近い将来女性の役員登用にもつながりたいと考えています。



■仕事と家庭との両立サポートについて

同社では、ワークライフバランスの推進を「職場イノベーション」の取組と位置付けており、2008 年下期以降、働き方に関する意識改革、深夜残業・休日出勤の原則禁止、全社一斉早帰り

年度	2009	2010	2011	2012	2013	
育児休業利用者	女	67名	79名	81名	62名	56名
	男	3名	2名	3名	2名	3名
介護休業利用者	女	1名	2名	1名	2名	0名
	男	0名	1名	0名	0名	1名

* 休業を開始した人数

デーの実施などに取り組んでいます。労使により 2010 年に立ち上げられた「ワークライフバランス専門委員会」においても、労働時間の適正化等に向けた議論が行われています。平均有給休暇取得率について情報開示を行っており、2013 年度の実績は 87.9% となっています。男性による育児休業も毎年度利用実績を有しています。

グローバル化の加速、多様化する顧客ニーズなど変化の激しい経営環境下において、ダイバーシティを推進することが組織の活性化につながるという認識の下、大王製紙は経営戦略としてダイバーシティ経営に取り組むことを2014年7月に発表しています。

ダイバーシティ経営の第一歩として、これまで十分に発揮されて来なかった女性パワーを経営に活かすことを方針として掲げています。特に、同社の商品は「女性ならではの思考、観点」がマーケティング、開発に求められるものが数多くあることから、女性従業員の活躍に期待を寄せています。

■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に向けて、平成29年度までに女性管理職比率3.2%という数値目標を掲げています。さらに将来的には、女性管理職比率30%を目指す考えを表明しています。具体的な取組としては、2014年に人事部内にダイバーシティ推進担当を新たに配置するとともに、社内への浸透を図るために経営トップがダイバーシティ推進の意義を社内に向けて発信する活動を行っています。2014年6～7月にかけて、全国3か所において、経営幹部、女性の部下を持つ管理職、並びに女性従業員を集めた「女性活躍推進全体会議」を開催しています。



女性活躍推進全体会議の様子



■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートに関しては、毎週火曜日及び木曜日を定時退社日と設定するノー残業デーを全社員を対象として実施しています。

ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるという認識の下、花王では、従業員一人ひとりの多様な能力・個性・価値観を受容・結集できる組織の実現をめざして、ダイバーシティを推進しています。性別や障がい、人権をテーマとした多様性に関する啓発月間を設けるとともに、本社・各拠点・グループ会社から代表を集めて、多様性を理解し、お互いを尊重しあうマインドの醸成を通じて、一人ひとりの能力が一層発揮される働きがいのある職場をつくるため、EPS（イコール・パートナーシップ）啓発活動会議を定期的を開催するなど、グループ全体への浸透の徹底を図っています。

■女性のキャリア促進について

属性によらない、意欲・能力に応じた評価と登用の推進が、女性社員の役割拡大につながっており、女性役員1名が活躍しています。女性管理職比率は2013年12月31日時点で10.5%（国内グループ）まで上昇しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

ワーク・ライフ・バランスを、ダイバーシティを推進するために必要な環境整備のひとつとして捉え、両立支援のための各種制度の整備と、制度の利用促進を進めています。育児休職制度に関しては、男性による利用率が約37%と高い水準となっています。

さらにメリハリのある働き方を推進するため、グループ会社・部門ごとに計画を立て、仕事のやり方の見直しや、早帰りデー・有給休暇取得推進日の設定などに取り組んでいます。有給休暇制度利用実績については経年で開示を行っており、2013年度の平均利用率は71.0%となっています。

従業員からワーク・ライフ・バランスに関する標語を募集し、最優秀賞に選出された標語を使って作成したオリジナルポスターを全国各地の拠点で掲示するなど、職場の意識啓発も積極的に行っています。

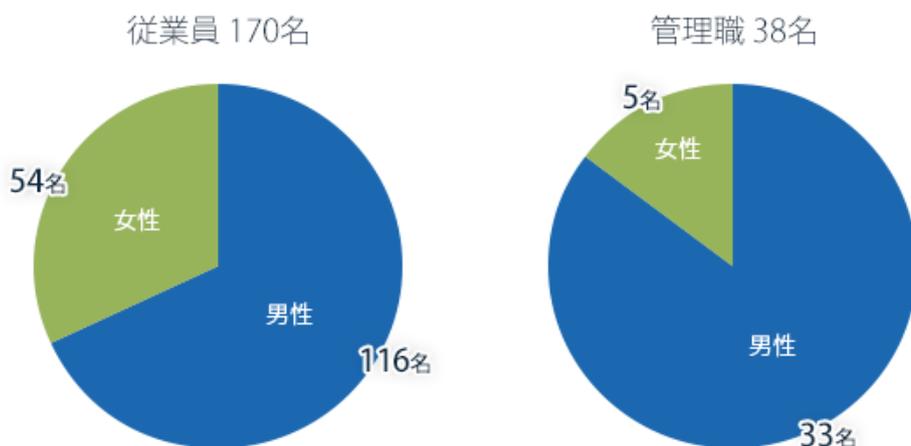


メックは、「メックグループ企業行動憲章」において、「従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現」することを目標としています。誰もが多彩な能力を存分に発揮できるように、国籍・性別・年齢・障がいの有無といった個々の違いを活かす環境整備を目的に、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に関しては、取締役7名のうち1名が女性で（取締役に占める女性比率は、約14%）、監査役については、3名のうち女性が1名就任しています（2014年6月現在）。

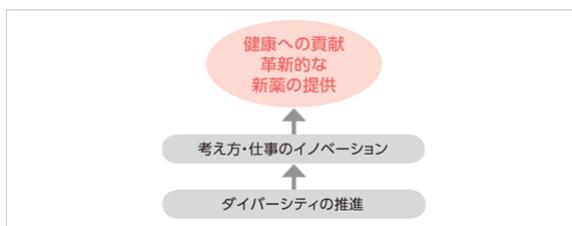
さらに、部長職13名のうち3名が女性であり、部長職に占める女性比率は約23%と高くなっています。女性管理職は5名（13.2%）で、その職種は、研究職4名、営業職1名と活躍の領域も広がっています（2014年3月現在）。



■仕事と家庭との両立サポートについて

労働時間の適正化に向けて、従業員一人ひとりの毎月の時間外労働時間のモニタリングを行っています。有給休暇取得実績の開示を行っており、2013年度の平均取得率は60%となっています。男女別の平均勤続年数も開示しており、男性が14.1年に対して女性が13.4年と、男女差がほとんどありません。

「国内外において革新的な新薬を継続的に提供する日本のトップ製薬企業」を目指し、「ダイバーシティ推進」を経営の重要課題と位置づけ取り組んでいます。2013年1月に発表した「中期経営計画 ACCEL 15」においても、トップ製薬企業実現のための基盤強化と持続的利益成長を最重点課題の一つに設定し、性別をはじめとした様々なダイバーシティを加速することを掲げています。これは、ダイバーシティを推進することによって、考え方や仕事のイノベーションが生まれ、それが革新的な新薬の提供に繋がっていくという考え方に基づいています。



■女性のキャリア促進について

2010年に社長（現会長）をトップとしてワーキングチームが結成され、性別による多様性（ジェンダー・ダイバーシティ）の推進活動が開始。2012年には、活動を幅広い領域で強化・推進するために「ダイバーシティ推進室」を設置しました。各部門のダイバーシティ推進活動の共有を通じて、取組を加速させるため、会長をはじめとした経営役員の出席の下で、「中外ダイバーシティ推進フォーラム」を開催しています。多様な人材の発掘と活躍推進に向けてタレントマネジメントシステムを導入し、客観的な尺度で人材を見極め、配置・育成を行っています。



女性マネジャー数を5年間で倍増させる目標を設定しています。ロシュ社との人財交流プログラムを通して、多様な視点を早期から培う機会を提供している他、グローバルな視点で女性のキャリアやダイバーシティへの考えを深めるための社外取締役との意見交換会等を開催しています。2013年時点で、課長職女性比率は9.6%、部長職女性比率は6.3%まで上昇しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートに関しては、労働時間の適正化に力を入れており、事業所・部門単位ではノー残業デーの設定や時間外勤務の必要性の事前判定の徹底、タイムマネジメント研修などを行っています。2013年度時点での月平均時間外労働時間は15時間となっており、業務が拡大する中であっても、生産性を高めることによって時間外労働時間は減少のトレンドを維持しています。



JX ホールディングスグループでは、より多様で柔軟な考えを取り入れる組織に変化することが重要であるという認識の下、女性活躍を推進しています。女性社員が仕事に対して高い意欲を持ち、いきいきと働き続けるためには、必要な各種制度を整備するとともに、「社員の意識改革」「企業風土改革」が重要な課題であると捉え、意識改革を目的とした研修や啓発活動の実施、働き方の見直しなどの施策がグループ会社で実施されています。

■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に関して、JX ホールディングスでは、2014年6月時点で、女性の社外取締役が1名、女性の社外監査役が1名就任しており、女性比率としては、それぞれ約7.1%、20%となっています。グループ会社を含めた女性管理職比率は、約1%で、積極的な女性社員の採用、働き方の見直し、社員の意識改革、女性社員間のネットワーク形成等を通じて、女性の登用につなげています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立支援に関して、グループ会社である JX 日鉱日石エネルギーにおいては、労働時間の適正化に向けて、「さよなら残業～Action8～」という取組を推進しています。具体的な内容としては、最低月1回、各自が定時の30分前に退社する「マイナス30分」運動や、上司が目的・期限・品質（いつまでどこまで）を明確にしたうえで部下に業務指示を出し、かつ部下は現在抱えている業務を伝えたくて指示に了解して業務に当たる「いつまでどこまで」運動、管理職が手元資料、挨拶原稿などを極力自分で用意する「自分のことは自分でやる」運動など、特徴的な取組が多数含まれています。男女別の平均勤続年数についても情報開示を行っており、グループ会社

によって水準は異なるものの、JX 日鉱日石エネルギーについては、男性 20.5 年に対して、女性 19.6 年と男女差はほとんど見られません。

「さよなら残業～Action8～」の概要

運動	内容
I. 「20時ルール」運動	原則20時には退社する
II. 「日曜日出社禁止」運動	日曜日出社の原則禁止
III. 「ノー残業デー」運動	週1日程度、部(グループ)単位で設定
IV. 「マイナス30分」運動	最低月1回、各自定時30分前に退社
V. 「時間外労働命令フロア徹底」運動	残業命令がない場合は、定時退社
VI. 「いつまでどこまで」運動	(上司)目的・期限・品質(いつまでどこまで)を明確にして業務を命令(部下)他の業務を伝えたくて了解
VII. 「管理職は率先して休む」運動	休暇を取りやすい雰囲気醸成
VIII. 「自分のことは自分でやる」運動	管理職は説明資料などを極力自分で用意

ブリヂストンは「多様性の尊重に関するブリヂストングループの考え方」を表明しており、「さまざまな価値観や個性を持つ人々が「働きやすく、活躍できる」職場環境を提供」することを通じて、最終的に、「従業員の満足度向上」「企業の活性化と成長」「ステークホルダーの利益向上」につなげていく方針を打ち出しています。さらに、多様性の尊重に関して、2013年度の主な成果と2014年度以降の計画を開示しています。

2013年度の主な成果	2014年度以降の主な計画
<ul style="list-style-type: none"> ・ブリヂストングループ各社で多様性の進捗管理指標（KPI）を設定し、取り組みを推進 ・ブリヂストンで女性管理職比率の目標値を設定し、総合職女性従業員の活躍支援を強化 ・事業所内保育施設の定員拡大など、ブリヂストンで多様な人材が働きやすい職場づくりに向けた各種施策を展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブリヂストングループ各社で多様性の進捗管理指標（KPI）を設定し、取り組みを継続 ・ブリヂストンで総合職女性従業員の活躍支援を継続。特に管理職登用に向けた育成施策を新規に導入 ・在宅勤務制度の利用可能日数を拡大するなど、ブリヂストンで多様な人材が働きやすい職場づくりに向けた各種施策を促進

■女性のキャリア促進について

多様性尊重に関する進捗管理指標（KPI）の設定に関しては、グループ各社において国や地域の特性などを踏まえて適正な指標を設定することとしています。ブリヂストン（単体）においては、多様性尊重に関する KPI として女性管理職人数を設定しており、2018 年に 2013 年度比 3.6 倍（47 名）という数値目標を設定しています。具体的な施策については、入社 5 年目前後の総合職女性従業員を対象とする「キャリアデザイン研修」のほか、女性従業員を部下に持つ全管理職を対象として「キャリアサポート研修」を実施し、女性従業員のキャリアアップに対する管理職の意識の向上を図っています。同社では 2014 年 11 月時点で、女性の社外取締役が 3 名就任しており、取締役に占める女性比率は 37.5% となっています。また社外監査役にも 1 名女性が就任しています。2014 年 6 月時点の女性管理職比率は 1.1% です。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立支援に関しては、多様な働き方を可能とする在宅勤務制度を導入しており、2014 年 1 月から週 3 日まで在宅での勤務を可能としています。育児休業については、女性従業員だけでなく男性従業員による取得についても数値目標を設定し、取得の奨励に取り組んでいます。男女別の平均勤続年数についても情報開示を行っており、2013 年時点で男性が 13.8 年に対して女性が 11.8 年となっています。

「TOTO グループ人財方針」において、性別等による差別を行わないこと、「個性を尊重し、一人ひとりの強みや持ち味を生かした能力開発を支援し、働く人々の能力や成果を公正に評価し、適正に処遇」すること、「柔軟な働き方を整備する等、環境を整え、仕事と生活の調和の実現を支援」すること等を宣言しています。

■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に関しては、同社が創立 100 周年を迎える 2017 年度に女性管理職比率 10%達成の目標を掲げています。足元でも女性管理職比率は 5.1%で増加傾向にあり、女性の部長職も存在しています。具体的な取組としては、女性従業員及びその上司を対象としたプログラムにより構成される階層別研修を実施しています。例えば、女性

職種別女性管理職比率

	2013年
企画職	5.7%
営業職	6.2%
研究職	1.6%
全体	5.1%

※TOTO(株)の正社員

性セールスが、ライフイベントとのバランスをとりながらキャリアを積む方法や、上司との効果的なコミュニケーション方法を学び、結婚・出産などを経て、どのようにキャリアを継続していくか、自ら考える機会とし、上司は働く女性の一般的なキャリアサイクルや、ライフサイクルへの理解を深め、女性部下のキャリア促進に関し、具体的な支援やマネジメント法を学びます。ここでは、女性従業員本人のスキルアップだけでなく、上司のマネジメントスキル強化や意識啓発を図っています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立支援については、女性従業員に限らずすべての従業員の労働時間を見直し、仕事と家庭生活の調和を図ることが生産性や働き甲斐の向上につながるという考えの下、労働時間の適正化に取り組んでいます。さらに、休暇の取得を促進するため、年間 12 日以上

就業時間について(2013年度)

年間所定労働時間	1894.86時間/人・年
年間総実労働時間	1989.11時間/人・年
月平均残業時間	20.1時間/人・月

※TOTO(株)の正社員

以上の有給休暇の取得を目標に掲げて取得を推進しており、有給休暇取得率は過去 3 年間について 70%以上で推移しています。男性の育児休業取得人数についても情報開示を行っており、過去 3 年間で増加傾向が見られます。また、「配偶者の海外転勤にともなう休職制度」を導入しています。

ジェイ エフ イー ホールディングスでは、「第 4 次中期経営計画」において重要事項の一つに位置付けている「持続的な成長のための企業体質確立」に向けて「ダイバーシティ推進」を掲げており、女性活躍推進は同社の経営戦略の一部に位置づけられています。同社および事業会社における総合職の女性入社比率は約 20%と高く、特に事務系総合職社員においては約 42% (47 名/112 名) となっています。

■女性のキャリア促進について

女性管理職登用に向けて、「2020 年には女性管理職社員の人数を現在の 3 倍」(JFE ホールディングス、JFE スチール、JFE エンジニアリング、JFE 商事における女性管理職の管理職全体にしめる人数は 2014 年 8 月末時点で 94 名) の数値目標を設定しています。JFE スチールでは、女性活躍を推進するために、ダイバーシティ推進室を設置しており、上司・先輩等従業員を対象とした研修を行っています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

働きやすい職場環境を提供するため、法定を上回る休日・休暇制度の充実を進めるとともに、年次有給休暇の取得日数を 15 日以上とする数値目標を掲げています。労働時間の適正化に向けては、CSR 会議等を活用して時間外労働の状況を把握し、毎週水曜日の定時退社デーの設定や全社で業務改革 (J-SLIM) 活動へ取り組むことで業務効率化への意識を高めています。JFE スチールにおける男女別の平均勤続年数は、男性が 20.0 年に対して、女性 21.8 年と女性の方が長くなっています。

■従業員の状況*

項目	JFE スチール	JFE エンジニアリング	JFE 商事
従業員数 (人)	13,770	3,074	927
男性	12,845	2,716	601
女性	925	358	326
管理職者数 (人)	2,457	1,691	352
男性	2,426	1,664	338
女性	31	27	14
女性管理職比率 (%)	1.3%	1.6%	4.0%
採用者数 (人)	444	174	62
男性	402	153	41
女性	42	21	21
新卒	368	77	52
中途	76	97	10
勤続年数 (年)	20.1	17.5	11.8
男性	20.0	18.3	11.9
女性	21.8	14.5	11.4
離職率 (%)	1.0	0.8	2.4
再雇用者数 (人)	1,319	300	21
年休取得日数 (平均) (日/年)	15.5	14.0	9.6
所定外労働時間 (平均) (時間/月)	25.4	24.5	29.9
育児短時間勤務者 (延べ人数)	143	32	22

* 人員構成は2014年4月1日現在、その他は2013年度の実績

住友金属鉱山では、多様な人材が生き生きと活躍することは、今後グローバルに事業展開を行う上で重要な経営課題と捉えています。CSR（企業の社会的責任）に関して定めた重点6分野の一つとして「人権・人材の尊重」を設定し、「2020年のありたい姿」として「従業員の人権と多様性を尊重し、高い人権意識を有する人材を育成するとともに、勤労意欲と能力に応じて活躍の場を均等に与える企業」を目指すことを宣言しています。

■女性のキャリア促進について

同社は2012年に人事部内に「女性活躍支援グループ」を発足させ、女性活躍推進の活動を進めてきました。具体的な取組としては、女性従業員を対象とした研修に加えて、管理監督者を対象とした研修を併せて実施することによって、全社の意識改革を図っています。その他、女性活躍支援の取組を周知するツールとして開設した電子掲示板「Shining 社員」や、社内報「IBUKI」を通じた啓発も行っています。今後の計画としては、女性社員の能力をより一層引き出すような職場環境を整え、女性社員の比率を高め、2020年には女性の管理社員数を現在の3倍にすることを目標としています。



■仕事と家庭との両立サポートについて

働き方の選択肢を増やし、仕事と家庭の両立をサポートしています。長時間労働の抑制や有給休暇取得促進などに取り組み、働きやすい職場環境整備を進めています。

LIXIL グループは、「LIXIL Diversity 宣言」を行い、「多様性の尊重」「公平な機会の提供」「実力主義の徹底」を実現するための取組を通じて、「創造性」と「エネルギー」を生み出す企業文化を醸成し、ひいては「強い企業体質」をつくり上げることを目指しています。女性活躍の推進は、ダイバーシティの推進において不可欠な要素と位置付けられています。



■女性のキャリア促進について

女性のキャリア促進に関しては、2014年8月に女性の活躍を加速するため「WeDo アクション」を策定し、公表しています。同プランにおいては、管理職登用者の30%以上を女性とすること、社内のあらゆる機会に女性を参加させること、トップと各部門が女性の登用について徹底的に議論することなどが、社長の署名入りで宣言されています。社長以下トップリーダーが「ダイバーシティ・ミーティング」等で、ダイバーシティの必要性を繰り返し発信するなど、女性が活躍しやすい風土の醸成に尽力しています。

女性管理職比率については、LIXIL 単体で、2014年11月時点で5.1%まで上昇しており、部長職相当以上の女性比率は2.2%となっています。取締役にも1名女性がいるほか、執行役16名のうち2名が女性となっています。

WeDo アクション
WeDo: Women's Empowerment in the Diversified Organization

LIXILが掲げる企業文化は「Diversity」「Equal Opportunity」「Meritocracy」です。多様性が生み出すエネルギーとイノベーションを経営に活かし、実力主義のもと誰もがチャンスを与えられ公正に評価される文化を實踐します。特に、輝く女性の活躍を加速するために当社は次の行動を実行します。

- 1 自ら行動し、発信する**
 - ① メッセージの発信
「Diversity、特に女性活躍の重要性」を社内外に広く発信します。
 - ② 目標数値の設定と結果の公表
女性の活躍を推進するために次の目標を設定し結果を公表します。
女性管理職比率※：管理職登用者の30%以上を女性とします
1) 女性管理職比率 ※ 登用者比率の30%以上を女性とします
2) 登用機会 ※ 採用人数の30%以上を女性とします
3) 人材育成 ※ リーダーシップ育成プログラム参加者の20%以上を女性とします
 - ③ 「ダイバーシティ・ミーティング」の開催
女性活躍の推進について男性マネージャーと議論対話し、意識改革を進めます。
 - ④ あらゆる機会への女性参加
LIXILグループ経営方針発表会、シックスシグマ活動、経営陣と社員のミーティング等あらゆる機会に女性を参加させます。
- 2 現状を打破する**
 - ① 職務登用にかけたPOD*の活用
組織の活性化を期して機会を付与し、能力を開発・発揮させて登用していくためにPODを活用します。
※ POD(People & Organization Development)：社長と各部門トップが「人材確保」について徹底的に議論する等
 - ② パフォーマンス発揮のための環境整備
一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮させるために、勤務、休暇制度等において柔軟な働き方ができる環境を整えます。
 - ③ キャリア形成の実現
女性が結婚、出産、育児、介護等のライフイベントを経てキャリア形成が継続できるような環境を構築して実行します。
 - ④ 社外への働きかけ
業界、サプライヤー、パートナー企業にも女性活躍のムーブメントを起こします。
- 3 ネットワーキングを進める**
 - ① 「LIXIL Women's Network (LWN)」のサポート
女性が生き生きと働くための自主活動の拡大をサポートします。
 - ② 男性サポーターの募集
女性の活躍を積極的に応援する男性リーダーを募集してLWNの活動をサポートします。

LIXIL
Link to Good Living

2014年8月4日
株式会社 LIXIL グループ
代表取締役社長 兼 CEO 藤田 隆博

■仕事と家庭との両立サポートについて

労働時間の適正化については、毎週水曜日を「ノー残業デー」と設定し、従業員が原則として定時に退社するよう定めています。長時間労働者を把握し、人事総務部門と所属部門が連携してフォローを行っています。有給休暇の取得率については、50%を目標とし、年1回稼働3日間連続で有給休暇を取得することができる「ゆとり休暇」や「メモリアル休暇」を設けています。

2013 から 2015 年度の中期経営計画「Together We Innovate GEMBA together」の中で、成長を支える土台強化の取り組みの 1 つに、グローバル人材育成を掲げています。グローバル人事方針の中では、性別による差別は行わないこと、私生活とのバランスをとりつつ、充実した業務遂行ができる職場作りに務めることが明文化されており、グローバル人材育成の一環として、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。

グローバル人事方針

- (1) 社員を個人として、その基本的人権を尊重するとともに、個性、人格、プライバシーを尊重する。
- (2) 社員一人ひとりを公正に評価し、雇用機会の均等を含め公平に取り扱う。国籍、人種、宗教、年齢、性別、障害の有無、その他の理由による不当な差別及び職場でのハラスメント等の行為は、絶対に行わない。
- (3) 社員が、私生活とのバランスをとりつつ、充実した業務遂行ができる職場作りに努める。
- (4) 諸制度の設計及び運用は社員に納得性のあるものとする。また、制度は正しく社員に伝え、可能な限りオープンなものとする。
- (5) それぞれの地域で、労働者の権利に関する法令を遵守するとともに、社員個人又はその代表者との対話・協議にあたっては、これに誠実に対応する。
- (6) 児童労働・強制労働は絶対に行わない。
- (7) それぞれの地域で、競争力のある労働条件を設定する。

■女性のキャリア促進について

単独での女性管理職比率の目標を策定しています。2014 年 4 月時点における単独の女性社員数は 1,101 名（女性社員比率 10.5%）、女性管理職数は 57 名（女性管理職比率 3.6%、部長職以上は 2.5%）。2016 年 4 月までに女性管理職比率を 5%超とする目標を掲げています。単独での女性執行役員は 2 名（女性執行役員比率 4.7%）と、積極的に女性を登用しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

グローバル人事方針の中で、仕事と家庭との両立サポートに積極的に取り組むことを明言しています。なかでも、総労働時間削減を重要なテーマと捉え、年間 2,100 時間未満、年次有給休暇平均 17 日以上取

産休育休取得状況

	2011 年度	2012 年度	2013 年度
産休取得者数	21 人	42 人	41 人
育休取得者数	51 人	74 人	85 人
うち男性	2 人	7 人	7 人
うち1週間内	0 人	0 人	0 人
育児休業復職率	98.0%	100%	98.8%

得という具体的数値目標を掲げ、各職場で活動計画を作成するなど取組を進めています。2013 年度より試行的に在宅勤務制度を導入し、ワークシェアリング制度も必要に応じて導入するとしています。2013 年度は 7 名の男性が 1 週間以上の育休を取得するなど、男性も含めた育児・介護との両立支援を行っています。



2011 から 2015 年度の中期経営計画「FUSION15」の中で、「真のグローバルエクセレント企業」を実現するための全社コア戦略 11 テーマの 1 つに「人を基軸におく経営」の実践を掲げています。「人を基軸におく経営」実践の一環として、女性の活躍推進に 2001 年から取り組んでおり、イノベーション創出には女性の活躍推進が欠かせないと考えています。

■女性のキャリア促進について

同社の女性取締役比率は 8.3%、女性管理職数は 2001 年の 2 名から 29 名（2014 年 7 月時点）にまで増え、管理職比率は 3.0%です。女性管理職人数は他の製造業に比べて低いと認識し、女性活躍推進を加速化させるため、2011

男性管理職の「意識改革」

女性部下に対する管理職のマネジメント上の主な課題	「マネジメント連携 女性部下育成セッション」のプログラムの内容
「女性は出産を機に辞めてしまう」「この仕事は女性に向いていない」といった思い込み、女性に対する遠慮・苦手意識がある。	女性活躍推進の現状共有 女性従業員育成のベストプラクティスや現状の課題を共有、討議し、自部署の課題を見極める。
育児休暇から復帰した女性従業員に対して、過度な配慮・遠慮をしてしまい、成長につながる仕事を渡せていない。	ダイバーシティ推進の基礎知識 ダイバーシティ推進の定義や経営効果、推進を促す心持ち、組織的課題などを学ぶ。
	ケースディスカッション 育児休暇返任者への仕事の渡し方や長時間労働削減を題材としたケーススタディを通じて、対応策を議論する。
	女性活躍推進の計画づくり 女性の活躍を通じて実現したい職場のビジョンや目標、アクションプランを職場ごとに検討する。

年に女性活躍推進プロジェクトを発足しました。女性従業員だけでなく、マネジメントする男性管理職の意識改革が重要であるとし、意識改革を促進するための取組を多数実践しています。女性従業員向けには、女性リーダー育成研修の実施や長期的な視点で自らのキャリアを考える意識改革研修など、男性管理職向けには、女性部下育成研修の実施、男性管理職・リーダー対象の講演会などを開催しています。研修に参加した男性管理職は 450 人にのぼり、女性向けの研修にとどまらず、男性側の意識改革に積極的に取り組んでいます。

■仕事と家庭との両立サポートについて

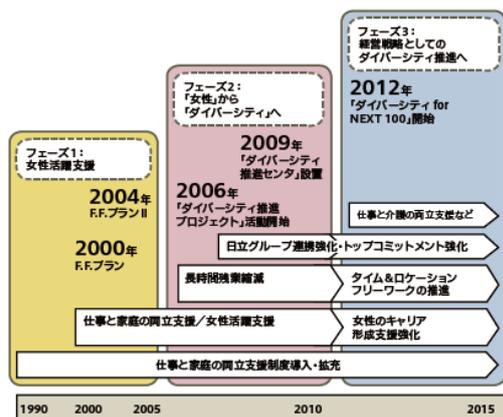
従業員のワーク・ライフ・バランスを重視し、多様な人材が活躍できるように、柔軟な勤務形態を導入しています。「フレックスタイム制」や、事業運営の企画・立案・調査などの業務についても「裁量労働制」を導入しています。また、長時間労働削減に向けて、週 1 回の定時退社日の設定・実行や、休日

有給休暇取得率の推移



出勤の禁止（やむをえない場合は部門長決裁）などを実施しています。2013 年度の有給休暇取得率（ダイキン工業単体）は 94.4%と高水準を維持しています。

ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンであると捉えています。1990年代以降、仕事と育児・介護との両立支援制度を整備しており、長年、女性を含む多様な人材の活躍を支援してきました。現在は、「ダイバーシティ for NEXT100」と銘打ち、経営戦略としてダイバーシティを推進しています。多様な人材が長く働き続けることだけでなく、経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。また、



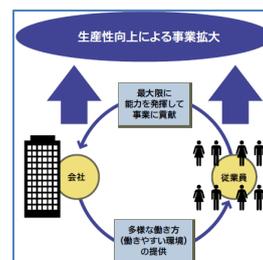
日立グループ 30 事業体を対象とした「日立グループ女性活用度調査」を実施。グループ内のランキングだけでなく、同業他社との比較を実施。進捗度を「見える化」することで、取組を加速させています。

■女性のキャリア促進について

2013年度の女性管理職比率は3.8%、女性取締役比率は8.3%です。女性の登用をさらに進めるために、2013年度に2つの目標「2015年度までに女性社員を役員に登用する」「2020年度までに日本国内の女性管理職を1,000人とする（2012年度比2.5倍）」を策定しました。会社の考えを伝えるとともに、足元での課題などを把握するため、2013年度より人財部門担当役員が全国の女性総合職を訪問しています。さらに、女性活躍推進には部課長クラスの意識改革が重要であるとの認識の下、事業部門トップから若手が参加するダイバーシティ・ワークショップを各地で開催しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

多様な働き方を促進することは、事業拡大の観点からも重要であると考えています。時間や場所にとらわれずに柔軟で多様な働き方が選択できる環境を整備しています。具体的には、裁量労働制度やフレックスタイム制度、在宅勤務制度などに加え、サテライトオフィスの設置や在宅勤務運用・申請の簡素化にも取り組んでいます。長時間労働の縮減のため、本社経営会議等で定期的な報告を実施。パソコンのON/OFF時刻の記録により、本人と上長が勤務状況をリアルタイムに把握しています。



「会社の中で働く一人ひとりが多様性を構成する重要な要素であると考え、それぞれの持つ多様性=違いを生かしながら会社の力としていこう」という、女性を含む多様な「人財」の活躍を支援する姿勢を明確にしています。2013年から2015年度の中期経営計画「中計2013」で、将来収益基盤の整備に向けた取組の1つに、女性活躍推進も含むダイバーシティ経営を掲げています。

シンボルマーク



■女性のキャリア促進について

女性管理職は、2010年度の13名から2014年度17名にまで拡大しています。管理職を増やすために、採用を増やすことに取り組んでおり、現在では大卒事務系の採用人員の約3割が女性です。また女性の意識啓発を目的とした「4U(For You)ネットワーク」活動を実施しています。社内に参考となる先輩を見つけたり、参加者同士でライフイベントと仕事を両立する知恵を共有したり、女性同士が切磋琢磨しながらより活躍していくことを目指しています。

4U ネットワーク



■仕事と家庭との両立サポートについて

総労働時間削減に向けて、2006年度より定時退場日を原則週1回設定しています。また、男性の育児や介護休業取得を支援しており、2013年には2名の男性が育児休業を取得するなど、育児・介護休業取得者数を男女別で公表しています。

育児・介護休業取得者数・育児休業後離職率（川崎重工単体）

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
育児休業	27名(男3、女24)	23名(男0、女23)	24名(男1、女23)	36名(男2、女34)
育児休業 復職率	94.1% (16/17)	100% (30/30)	94.1% (16/17)	100% (21/21)
介護休業	3名(男3、女0)	2名(男2、女0)	3名(男2、女1)	0名



日産自動車株式会社
(7201、輸送用機器)

NISSAN
MOTOR CORPORATION

日産自動車は、性別、国籍、文化、地域、年齢、学歴、キャリア歴、ライフスタイルなどさまざまな背景からなる個々人の考え方や価値観の多様性が、会社の強みになると考えています。多様な人材が活躍する組織からは、発展的・創造的なアイデアが多く生まれ、顧客の多様なニーズに応えることができるからです。近年増えてきている女性顧客の要望やニーズに応えるためには、製品・サービスの開発に女性の視点を取り入れることが不可欠だと考えており、女性活躍推進を経営戦略の一環として取り組んでいます。「女性のキャリア開発支援」「業務プロセスに女性の視点を反映」という2つを活動の柱としています。

競争力の源泉となるダイバーシティ ～より大きな価値の創出～

多様化するお客様のニーズに応えた商品やサービスを生み出す
多様な意見がぶつかり合うことで、より革新的で強い組織を作る

より大きな価値の創造を目指す



■女性のキャリア促進について

女性登用を促進するため、2004年10月に「ダイバーシティ デイベロップメントオフィス (DDO)」を設立しました。DDOは社内にキャリアアドバイザーを配置。上司、人事部と一体で、女性従業員1人ひとりのキャリアについて議論を行うキャリア開発会議を行っています。また、能力開発のための研修や人事交流イベントなど、女性従業員を対象とした研修機会などの提供や、役員によるメンタリングプログラムやラウンドテーブルなども実施。役員候補となる管理職の育成については、外部研修や役員ワークショップを通じて、グローバルで育成しています。



こうした取り組みの結果、国内の女性管理職は、部長級以上の女性の比率が2008年の2%から2014年4月時点で5%と2倍以上、全管理職での女性の比率は7%にまで上昇しました。グローバルでは、2008年の7%から2014年4月には11%にまで上昇。2017年4月までに14%を目指しています。また、足元での執行役員比率は2%です。

■仕事と家庭との両立サポートについて

ダイバーシティを企業の競争力に取り込むうえでは、ワークライフマネジメントが重要だと考えています。全間接従業員のワークとライフの質の向上を目的に、2014年1月から、在宅勤務の利用上限を月5日(40時間)にまで拡充しました。2013年度は、約2400人が同制度を利用しました。オフィス一斉消灯、週間PDCAの推奨など長時間労働削減・生産性向上に繋げる取組も行っています。



ニコングループでは、多様性と人権を尊重し、公正な処遇をすることで、社員が個々の能力を活かし、チームとして成果を発揮することができる環境を整えることをダイバーシティの基本方針としています。「多様性を受け入れる力」はニコングループ人事ビジョンの中の5つの柱のひとつです。こうした方針に基づき、女性活躍を推進しています。

■女性のキャリア促進について

2014年3月末時点で、部長級相当及びそれ以上の役職における女性比率は4.4%、課長級相当の役職における女性比率は3.5%でした。2017年3月末までに、女性管理職（役職ポストに就いていない者も含む）比率5%を達成することを目標としています。女性のキャリア開発支援を目的として、女性向けの研修やメンター制度を導入しています。2014年3月期は、役員・管理職をメンターとして6カ月間、10組20名の対象者にメンタリングを実施しました。多様性への理解を共有するための内容を盛り込んだ管理職研修も実施しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

適正な労働時間の管理に努めつつ、社員が安心して働ける制度・施策を整備することで、ひとりひとりの能力を活かし、チームとして成果を出せるような環境づくりをワーク・ライフ・バランスの基本方針として実施しています。

ノー残業デーやショート残業デーの他、管

育児休暇取得実績

		（単位：名）				
		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
ニコン	男性	2	3	4	7	3
	女性	29	21	15	16	22
国内グループ会社	男性	0	0	1	1	1
	女性	15	28	28	35	32

※正社員、嘱託。
※持分法適用会社を除く。

理職に向けた労働時間管理研修を実施。働く場所の柔軟性を高めるために、特にニーズが高い部署で在宅勤務制度を導入しています。また、男性の育児・介護休暇取得も支援しており、いずれも毎年取得実績があります。

女性社員比率・女性管理者比率

女性社員比率・管理職者における女性の割合

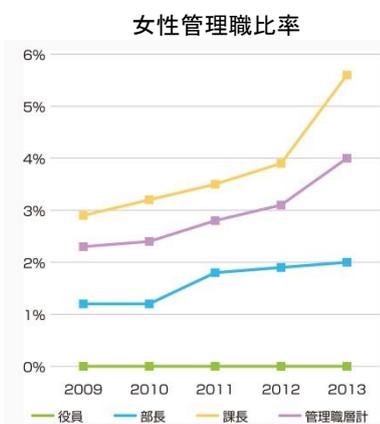


※ニコングループ（連結）の正社員、嘱託。関連会社への出向は、出向先の人数を含む。
※2013年3月期の数値から、持分法適用会社2社の数値を含む。
※管理職は、課長相当以上を指す。
※ニコンの管理職者は役職ポストに就いていない者も含む。
※海外グループ会社には、Nikon (Thailand) Co., Ltd., Nikon Imaging (China) Co., Ltd., Hikari Glass (Changzhou) Optics Co., Ltd.を含む。

トッパン・フォームズは、事業領域の拡大とさらなるグローバル市場の開拓を目指し、変化に対応する力のある組織と人材づくりにより、価値創造型企業への変革を図っています。「ダイバーシティ&インクルージョン」を経営戦略の柱の一つに位置づけ、新しいアイデアの創造と柔軟な発想で多様なニーズに対応し、得意先満足度の向上を目指しています。女性活躍推進は、こうした戦略の1つに位置づけられています。

■女性のキャリア促進について

女性管理職比率は毎年着実に増えており、2013年の女性管理職比率は4%（うち、部長比率は2%）。2017年度までに10%にすることを目標としています。推進部門として総務本部にダイバーシティ推進部を設置し、各事業部、各グループ会社をメンバーとするダイバーシティ推進委員会を設け、グループ全体で諸施策の推進を図っています。女性のさらなる登用に向けて、意欲ある女性社員を選抜し、年間11日間の研修を実施。同時に受講者の上司を対象にマネジメント研修を行い、社内風土の構築にも取り組んでいます。



■仕事と家庭との両立サポートについて

ワーク・ライフ・バランスに取り組む意義については、優秀な人材の確保および生産性向上と捉えています。働く時間の柔軟性を高めるために、特定の従業員に対して、所定労働時間に関する規定に関わらず、フレックス勤務体制を適用しています。また、専門的な業務に従事する従業員については、裁量労働制を適用しています。男性の育児休業取得を支援しており、取得人数だけでなく取得率も開示しています。2013年度は9名（19.1%）が取得しました。

男性の育児休業取得者

年度	子供が産まれた男性	取得者	取得率
2011年度	40	11	27.5%
2012年度	54	18	33.3%
2013年度	47	9	19.1%

※2010年度以前は、男性は慶弔休暇を利用

大阪ガスは、2014年3月に「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」を策定しました。同方針では、「大阪ガスグループは、新しい価値を生み出せる強靱な組織づくりを通じて企業価値の向上を目指すために、ダイバーシティを推進します」としており、女性活躍推進を含む多様な人材活躍支援に向けた取組を一層進めていくことを宣言しています。トップコミットメントにおいても同様の内容を表明しています。

■女性のキャリア促進について

女性登用を進めてきた結果、女性管理職は2004年の0.3%から、2014年4月には2.2%にまで向上しました。女性従業員向けの研修、管理職向けの研修や意識風土改革に取り組み、さらなる女性登用につなげていくこととしています。総合職採用人数に占める女性比率30%

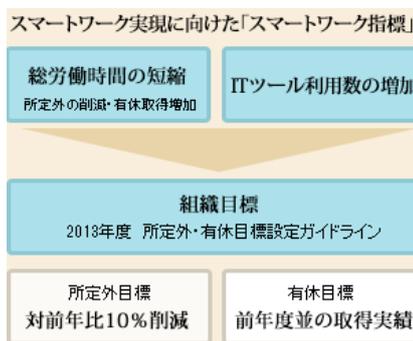
女性の活躍推進に向けた取り組み

	個別施策	開始時期
検討準備	他社へのヒアリング、社外研究会の開催など	-
	総合職の女性社員への個別面談の実施	2013年
	女性社員を対象としたキャリアデザイン研修の実施	2014年
	小冊子の作成(会社説明会などで活用)	2013年
計画的採用・育成	管理監督者研修の実施	2013年 (全7回)
	新任管理監督者研修にダイバーシティプログラムを新規導入	2014年
	自己観察面談、育休前後面談などの面談制度の改善	2014年
	メンター制度の導入	2014年
	全女性社員を対象に意識調査を目的としたアンケート実施	2014年
意識・風土改革	社内SNSを用いた女性ネットワーク化促進	2013年
	モチベーション向上のための社外フォーラム・研修派遣の実施	不定期実施

以上の継続、及び2020年までに女性管理職比率を5%にすることを目標としています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

職場以外で過ごす時間を確保することは、自己研鑽や視野を広げる機会につながり、それが革新的なアイデアや業務改革を生み、変化に強い組織を作ると考えています。そのため、短時間で成果を上げる「スマートワーク」を推進しています。具体的には、所定外時間を対前年度比10%削減すること、有給休暇を前年度並みの取得実績とすることを目標に掲げています。



持続的に発展していくためには、年齢、性別、国籍、身体の状態など、背景の異なる社員一人ひとりが多種多様な視点を持ち寄り、その力を最大限に発揮し、組織として最大価値を創出する、多様性を生かす組織づくり（＝ダイバーシティマネジメント）の推進が必須であると考えています。東京急行電鉄では女性を対象としているビジネスが多いにもかかわらず、女性従業員の絶対数が不足しているとの問題意識を持っており、ダイバーシティマネジメントの中でも、女性活躍推進を重要な課題と捉えています。女性を含む多様な人材の活躍を支援するため、2014年10月、人事開発部内に「ダイバーシティ・キャリア開発課」を設置しました。

■女性のキャリア促進について

2014年4月時点の女性管理職比率は4.2%と、2012年度の3.9%から向上しています。女性登用を促進し、「2020年度までに、2014年度と比較して女性管理職倍増」という目標を掲げています。

2014年11月5日、グループの女性管理職、女性管理職の上長および人事担当役員を対象に、ネットワーク構築、経営戦略としてのダイバーシティの理解促進を目的として「東急グループ女性管理職フォーラム」を開催しました。また、2014年度から、新任管理職向けに多様性受容研修を開始しました。今後は全管理職に拡大していく予定です。

		2012年度 (2013年3月末)	2013年度 (2014年3月末)	2014年 (2014年9月末時点)
従業員数		4,188人	4,251人	4,318人
	男性	3,641人	3,665人	3,706人
	女性	547人	586人	612人
在籍人員に占める女性比率		13.1%	13.8%	14.2%
平均年齢		39歳4ヵ月	39歳8ヵ月	39歳7ヵ月
	男性	39歳11ヵ月	40歳3ヵ月	40歳3ヵ月
	女性	35歳2ヵ月	35歳8ヵ月	35歳8ヵ月
平均勤続年数		18年1ヵ月	18年2ヵ月	18年1ヵ月
	男性	19年4ヵ月	19年6ヵ月	19年6ヵ月
	女性	9年9ヵ月	9年9ヵ月	9年8ヵ月
離職率		1.7%	1.3%	-
管理職数		255人	264人	263人
	男性	245人	253人	252人
	女性	10人	11人	11人
管理職に占める女性比率		3.9%	4.2%	4.2%
障がい者雇用率		2.22%	2.17%	-

■仕事と家庭との両立サポートについて

勤務時間の柔軟性を高めるために、出勤時間を7時30分から10時30分まで30分毎に選択して出勤することができる「スライド勤務」を導入しています。また、2013年度の有給休暇取得率は86.7%と、全産業や運輸業と比較して高水準となっています。

日本郵船は、2001年には「総合職・一般職」といった職種区分を廃止し、人事制度を一本化し、男女の区別なく活躍できる制度・環境づくりを進めてきました。国内外グループ各社の多様な人材を、グローバルなフィールドでたゆみなく育成する

HR理念

「国内外グループ各社の多様な人材を、グローバルなフィールドでたゆみなく育成する」

幅広い事業分野で、さまざまな国籍を持つ日本郵船グループの社員に向けて、一人ひとりが、その持てる能力を最大限に発揮できるよう、HR(Human Resources)理念を2005年に決めました。次代を担う人材の育成を目指して、

1. 異文化や異なる考え方に対する包容力と柔軟性
2. 明確な目標を自ら設定し、周囲を引っ張っていくことができるリーダーシップ
3. 専門分野に止まらず広い視野を持って全般的な管理業務もこなせるマネジメント能力の育成に力を注いでいます。

ことを掲げた「HR (Human Resources) 理念」を 2005 年に策定し、女性を含む多様な人材の活躍を支援しています。

■女性のキャリア促進について

2013 年度の女性管理職は 25 名（グループ長 2 名、チーム長以上 23 名）、13.4%（グループ長比率は 5.4%）です。役員については、女性

	2011年度		2012年度		2013年度	
	男	女	男	女	男	女
取締役・経営委員	32名	2名	32名	2名	29名	2名
グループ長	39名	0名	40名	2名	35名	2名
チーム長以上	120名	24名	120名	21名	126名	23名
参考：本社組織の人数	454名	184名	461名	187名	494名	192名

取締役比率は 7.7%、女性執行役員比率は 5.0%となっています。多様な人材の活躍を推進するため、2013 年度より「キャリア業務室」を設置し、さまざまな推進策を検討・実施しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

ワークライフバランスの推進に向けて、ワークライフバランス推進委員会が中心となり、時間外労働や休暇取得日数の全社／部署毎のモニタリングのほか、残業が多い部署・社員・上長へのヒアリングや、早帰りを推奨する館内放送、会議のスリム化などを実施しています。また、配偶者が国内・海外転勤の際、最長 3 年間まで休業可能な制度を導入しています。

日本航空では、グループがさらに発展していくために、これまで以上に女性が活躍する領域を拡大し、女性が能力を発揮できる企業となることが不可欠であり、また、女性の視点を積極的に事業運営に取り組むことが新たな企業価値の創造につながるという認識の下、経営戦略として女性の活躍推進に注力しています。

■女性のキャリア促進について

同社では、女性のキャリア促進に関して、あくまで実力主義による登用を前提としたうえで、2023年度末までにグループの女性管理職比率を20%（2013年度末時点で約14%）、日本航空における課長職以上に占める女性の比率を15%以上（2013年度末時点で約10%）にすることを宣言しています。経営幹部層への女性の登用も進んでおり、取締役10人中2名が女性であり、うち1名は社内取締役であるほか、取締役兼務者を除く執行役員26人中2名が女性となっています。階層別研修において多様性の意義や柔軟な働き方に関するセッションを盛り込むことで、女性をはじめとする多様な人材が活躍することができる職場環境の整備と風土の醸成に取り組んでいます。

▶ガバナンスデータ				(年度末時点)
	2011年度	2012年度	2013年度	単位
ガバナンス				
取締役	5	7	7	人
女性取締役	0	1	2	人
社外取締役	2	2	2	人
監査役	4	5	5	人
社外監査役	2	3	3	人

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立支援に関しては、業務効率化を通じて、女性だけでなく全社員のワーク・ライフ・バランスを推進しており、男女ともに働き方の柔軟性を高めています。具体的な取組の例としては、2014年度より、グループ約4,000人の普通勤務部門を中心として、週1回の在宅勤務制度を導入しています。さらに、フルタイム勤務であっても、16時に終業できるよう、1日単位で勤務時間を変更できる制度を導入しています。



企業行動規範「KDDI フィロソフィ」の第 1 章「目指す姿」の 1 項に「ダイバーシティが基本」を掲げ、性別・年齢・国籍・障がいの有無・信仰など、多種多様な個性や価値観をお互いが尊重し、理解しあうことが、会社の持続的な成長に不可欠であると明記し、女性を含む多様な人材の活躍支援に取り組んでいます。

■女性のキャリア促進について

2007 年に、女性社員の活躍を推進するため社長直轄の社内横断プロジェクト「Win-K (ウィンク)」を発足し、女性従業員向け研修や管理職の意識改革など、女性登用を支援するための様々な活動を行っています。2012 年度からは女性リーダーの育成に注力し、2015 年度に組織のリーダー職で人事評価権限を持つライン長に女性 90 名 (女性ライン長比率 7%) 登用することを目標としました。2014 年 4 月時点では、女性ライン長 52 名 (4.3%)、女性管理職 139 名 (3.5%) となっています。女性ライン長を育成するため、女性ライン長登用プログラムを開始し、職場育成、集合研修、勉強会などのプログラムを実施し、集合研修では、社長をはじめとした経営層がラウンドテーブルに参加し、受講者のプレゼンテーションに対する講評を行っています。また、現職の女性ライン長に対し、本部長によるメンター制度を実施しました。

Win-K ロゴマーク



■仕事と家庭との両立サポートについて

長時間労働削減に向けて、ノー残業デーの促進に注力しています。毎

	2011 年度	2012 年度	2013 年度
平均残業時間 (月)	31.3 時間	28.6 時間	29.6 時間
有給取得率	70.7%	69.3%	59.5%

週水曜日をノー残業デーに設定し、特に第 2・3 水曜日は強化日として原則、残業を禁止しています。さらに、ノー残業デーの部門別実施率をイントラネットで開示し、社内啓発に努めています。また、勤務場所や時間の柔軟性を高めるため、テレワーク勤務制度や、業務量に応じて 1 カ月および 3 カ月単位の所定労働時間を変更できる「変形労働時間制」を導入しています。平均残業時間や有給休暇取得率の開示も行っています。

SCSK は、社員一人ひとりの多様な個性や価値観を組織の力に変え、能力を最大限発揮できる職場環境をつくるために、女性を含む多様な人材の活躍を支援しています。女性活躍推進については、2006年に女性活躍プロジェクトを発足、2012年にはダイバーシティ推進課を設置し、毎年様々な取組を展開しています。

女性の活躍支援（ワーク・ライフ・バランス）の取り組み

～2005年	2006年～2010年	2011年～2015年
	2006年 「女性活躍プロジェクト」発足 2007年 ・ 両立支援制度の大幅拡充 ・ 次世代認定マーク（くるみん）取得	2012年 ダイバーシティ推進課設置 2013年 ・ 女性ライン職登用数目標設定 & 活躍支援プログラム開始 ・ 育児休業からの職場復帰支援プログラム開始 2014年 ダイバーシティ経営企業100選に選定
残業削減・有給休暇取得 奨励の取り組み		「スマートワーク・チャレンジ20」開始

■女性のキャリア促進について

2014年4月1日現在、女性役員およびライン管理職は43人、比率は4.6%で、女性執行役員比率3.0%、女性部長比率2.2%、女性課長級比率7.9%となっています。今後は、きめ細かな研修を通じて、更なる登用を目指します。具体的には、女性役員およびライン管理職を2018年に100人にするという目標を設定しています。

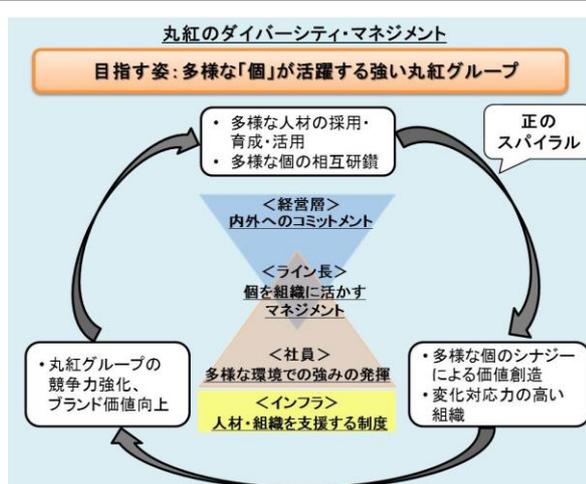
女性の活躍支援プログラム一覧

プログラムの対象者	プログラムの名称	プログラムの目的と主な内容
中堅課長クラス以上	エグゼクティブ・ダイバーシティ・プログラム	経営視点の醸成と部長以上の候補者育成 ・ 経営全般の基礎知識習得 ・ 経営幹部との交流、事業戦略研修
新任課長	新任女性ライン職支援プログラム	ライン管理職としての早期育成、実力発揮を支援 ・ スキル面（リーダーシップ研修、マネジメント研修） ・ マインド面（キャリアサポート制度、先輩ライン職との交流）
課長職候補者	マネジメント力養成プログラム マネジメントカフォーアッププログラム	ライン管理職への動機づけとリーダーシップ力の向上 ・ リーダーシップ研修、マネジメント基礎研修 ・ キャリアデザイン研修、先輩女性ライン職との交流
出産・育児期	職場復帰支援プログラム	円滑な職場復帰を実現し、復帰後の活躍を促進 ・ 社員ともの上司向けセミナーの開催 ・ 産休前面談、職場復帰面談の実施
若手女性社員	キャリア支援プログラム	ライフイベントとキャリアを中長期的な視点で考え、将来に対する不安とした不安の払しょくを促す ・ 両立支援セミナーの開催、先輩女性社員との交流

■仕事と家庭との両立サポートについて

「働きやすい、やりがいのある会社」を目指し、2013年4月から「スマートワーク・チャレンジ20」という取組を開始しています。「年次有給休暇取得日数20日（当年度付与日数の100%消化）」と「平均月間残業時間数20時間」を目標とし、低減された残業代を全額原資とし、目標の達成度合い（＝働き方の改善度合い）に応じて、社員に還元するインセンティブ制度を導入しています。また、2014年4月からは所定就業時間を10分短縮するなど、更なる労働環境の改善に取り組んでいます。

「多様な個が活躍する強い丸紅グループ」を目指す姿とし、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。ダイバーシティ・マネジメントの一環として、女性活躍推進に取り組んでいます。また、多様なバックグラウンドを持つ社員が成果を創出するインフラとして、ワーク・ライフ・バランスの推進を位置づけています。経営層、ライン長、社員がダイバーシティ・マネジメント強化に向けて取り組むことを明文化しています。

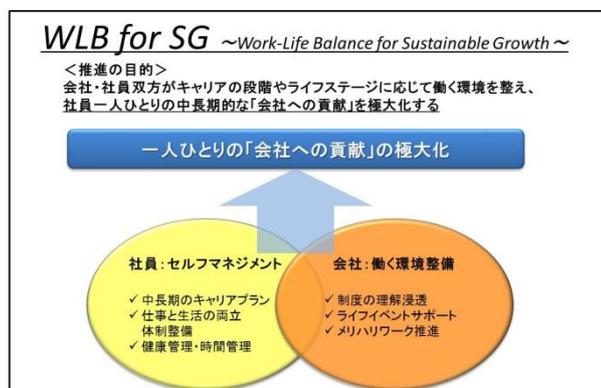


■女性のキャリア促進について

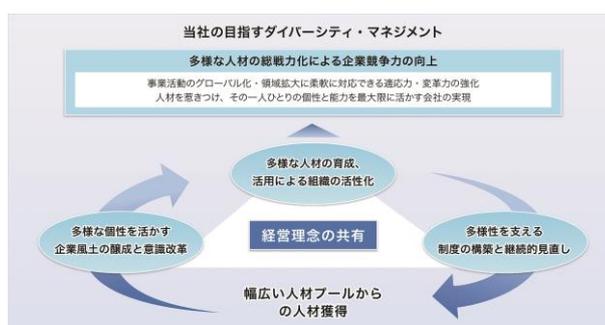
女性取締役比率は 8.3%です。今後、女性管理職登用に向けて、女性社員向けだけでなく、上長向けの研修を実施しています。例えば、入社 4 年目の女性社員に対しては、少人数でのグループセッションを通じ、今後のライフイベントも見据え、残りの育成期間で何を意識し、経験すべきかを考える機会を提供します。上長向けの研修では、多様な部下のマネジメントおよびキャリア形成支援のポイントを理解することを促しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

ワーク・ライフ・バランスについては、会社と社員双方がキャリアの段階やライフステージに応じて働く環境を整えることで、社員 1 人 1 人の中長期的な会社への貢献が最大化されると捉えています。社員が質の高い成果を生み出すことを目的に、時間外勤務削減や休暇取得を推進する「メリハリワーク推進プログラム」を実践しています。



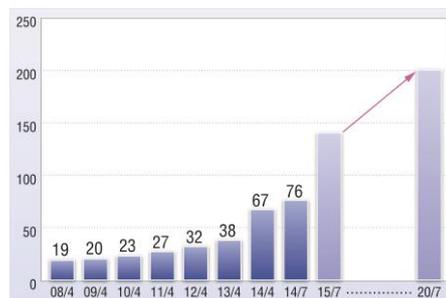
性別や国籍など、多様な価値観やバックグラウンド、そしてさまざまな考え方やライフスタイルを持つ人材がお互いを理解し、認め合い、切磋琢磨することで、新しい価値創造を実現する企業へと変革していくことを目指し、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。中でも、女性の活躍推進をダイバーシティ・マネジメントの重要課題と捉えています。



■女性のキャリア促進について

現在、2名の役員を登用しており、女性取締役比率は7.7%、女性監査役比率は20%です。女性管理職は76名、2.3%（2014年7月）と着実に増えてきており、2015年にはほぼ倍増、2020年ごろまでには現在の3倍以上を目指しています。女性の登用を進めるため、専任組織として人事総務部グローバル・ダイバーシティ室を2011年に設置しました。

女性管理職人数



■仕事と家庭との両立サポートについて

長時間労働を削減するため、管理職向けに「労働時間ハンドブック」を配布し、研修を通じて適正な時間管理について周知・指導を行っています。男性の育児休業の取得を支援しており、2007年以降、毎年取得実績があります。2013年は女性46名に対し、男性3名が取得しました。

年度	育児休業		子どもの看護休暇		出産付添休業
	男性	女性	男性	女性	
2005年	0	23	13	68	50
2006年	0	24	15	63	46
2007年	3	32	18	64	88
2008年	5	40	21	66	90
2009年	1	35	19	90	91
2010年	3	36	30	83	96
2011年	6	40	46	96	98
2012年	4	34	35	101	69
2013年	3	46	35	106	74

ローソンは、ダイバーシティが企業の成長にとって不可欠な要素であるという認識の下、ダイバーシティを積極的に推進しており、その一環として女性活躍を推進しています。女性や外国籍の社員を含めた全社員がもっている能力と可能性を最大限に活かすことによって、新たなイノベーションを生み出し、企業価値の向上を図るという考え方が、「ダイバーシティポリシー」においても示されています。

■女性のキャリア促進について

2013年時点で3名の女性が役員に就任するなど、女性人材の登用が進んでいます。更なる女性の登用拡大に向けて、2020年度に女性管理職比率30%という意欲的な数値目標を掲げています。具体的な施策としては、女性社員向けに、独自の教育部門である「ローソン大学」において、女性社員限定の幹部候補養成研修を行うとともに、経営幹部と女性社員が直接コミュニケーションする機会を設けて意識啓発を行っています。さらに、男女問わず管理職層に対しても「ダイバーシティ研修」を実施し、多様な働き方等について理解ある職場づくりを進めています。

	2011年度	2012年度	2013年度
女性課長職人数 (全体に占める女性比率)	32人 4.1%	46人 4.9%	55人 6.2%
女性部長職人数 (全体に占める女性比率)	5人 1.3%	6人 2.2%	8人 3.5%
女性役員 [※] 人数 (全体に占める女性比率)	1人 2.8%	3人 7.1%	3人 6.1%

※役員は取締役・執行役員・理事執行役員をいいます。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートについては、男性従業員による育児休職の取得促進を目指し、「イクメンキャンペーン」を実施しています。配偶者が転勤により引っ越しが必要となった場合、仕事を継続するために、配偶者と同地区へと異動することができる「帯同転勤」制度も整備しています。有給休暇取得率、月間平均残業時間、男女別の平均勤続年数などワーク・ライフ・バランスに関連する各種実績データについては丁寧に情報開示が行われています。

ユニテッドアローズは、「従業員価値の創造」に向けた行動指針の一つに、「いきいきと働ける職場」を掲げています。そこでは、『従業員それぞれの個性や能力の多様性を認め、相互に尊重・信頼し、チームワークを大事にしながら、「経営理念」の実現を目指して共につき進んでいく集団です。従業員がいきいきと働けるための人事施策は、夢、やりがい、プロフェッショナリズム、情熱、目標、活力、成長実感、幸福感、働く意味や価値観を持てるものでなければならないと考えています。』と、多様な価値観を大事にすることが謳われています。

■女性のキャリア促進について

2013 年度末の時点で女性管理職（店長以上、部下を持つ職務以上の者）比率が 36.6%と高い水準となっています。より高位の役職についても、取締役を兼務していない執行役員 11 名中女性が 1 名就任している他、監査役についても 3 名の 1 名が女性となっています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

従業員の月平均残業時間、平均有給休暇取得率、男女別の平均勤続年数などの各種実績データについて、経年変化を詳らかに情報開示しています。

	2011年度	2012年度	2013年度
従業員の状態 ※対象：社員・契約社員			
従業員数	2,855人	3,092人	3,391人
うち女性人数	1,676人	1,813人	2,002人
構成比	58.7%	58.6%	59.0%
店長以上管理職数	260人	294人	320人
うち女性人数	89人	102人	117人
構成比	34.2%	34.7%	36.6%
従業員の平均年齢	30.1歳	30.2歳	30.4歳
うち男性平均年齢	32歳	32.1歳	32.2歳
うち女性平均年齢	28.9歳	29歳	29.2歳
従業員の平均勤続年数	4年10ヶ月	5年1ヶ月	5年3ヶ月
うち男性平均勤続年数	5年11ヶ月	6年1ヶ月	6年3ヶ月
うち女性平均勤続年数	4年1ヶ月	4年4ヶ月	4年7ヶ月
従業員の平均年間給与	4,781千円	4,592千円	4,642千円
従業員の月平均残業時間	9.148時間	11.53時間	13.45時間
従業員の有休取得率	43%	44%	44%
出産・育児制度の利用状況 ※対象：社員・契約社員・アルバイト			
産前産後休暇取得者	53人	59人	77人
育児休暇取得者	66人	72人	100人
短時間勤務利用者	99人	122人	144人
育児休業復職率	93.5%	94.9%	95.9%

※数値は各年度3月末時点（産前産後休暇取得者は年度内実績）

りそなホールディングスでは、「りそなグループ経営戦略」における基本戦略の一つとして「りそなスタイルの追求」を掲げており、変革と競争力を支える“礎”を築くための施策の一つとして「ダイバーシティマネジメント」を推進する方針を掲げています。

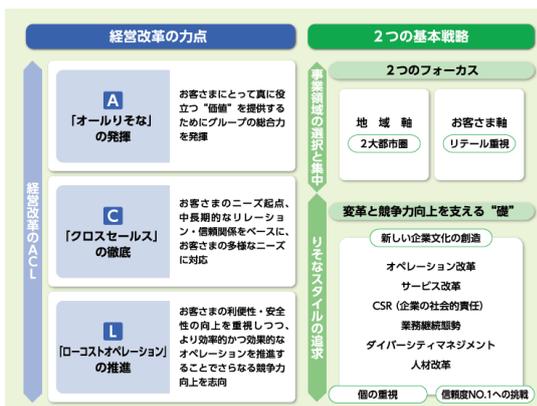
■女性のキャリア促進について

同社は、女性のキャリア促進に向けて、2020年度末までに女性ライン管理職層比率（部下のいるマネージャー以上の職層に女性が占める比率）を30%とする数値目標を宣言しています。足元でも、女性ライン管理職層比率の水準は高く、2014年9月末時点で21%となっています。女性社外取締役も2名就任しています（2014年6月時点）。

女性のキャリア促進に関する具体的な取組については、2011年に新設された「ダイバーシティ推進室」が中心となって施策を展開しています。また、女性従業員の声を経営に反映させることを目的に、2005年、経営直轄の諮問機関として「りそなウーマンズカウンスル」を発足させており、これまでに「メンタリング制度」「女性リーダー研修」「ネットワーキングセミナー」「異業種交流会」などを実施し、女性従業員のキャリア意識の醸成を図っています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートに関しては、前述の「りそなウーマンズカウンスル」を通じて様々な施策を実現しており、一例として変形労働時間を導入しています。平均勤続年数や、平均有給休暇取得日数等の各種データも詳らかに情報開示が行われています。

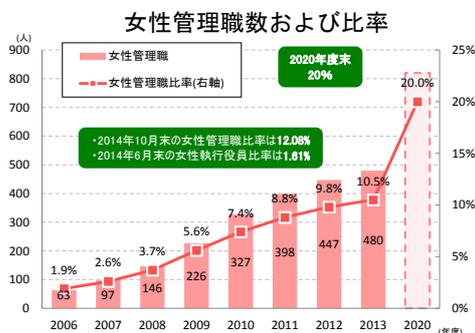


金融機関にとって最大の経営資源は人材であり、多様な人材が、性別や国籍にかかわらず能力を発揮できる組織をつくることこそが、競争力の源泉であるとし、女性活躍推進を含むダイバーシティの推進は成長戦略そのものであると捉えています。2014年度からスタートした新しい中期経営計画の中で、経営目標を実現するための重要な「経営インフラ」として、ダイバーシティ推進を掲げました。全社的な取組にするためには、トップのコミットメントが重要であるとし、頭取を委員長とするダイバーシティ推進委員会を設立しました。ダイバーシティの中でも、女性活躍推進を重要な課題であるとしています。



■女性のキャリア促進について

2014年10月末の女性管理職比率は12.08%、女性管理職(部長職)比率は4.2%、2014年6月末の女性執行役員比率は1.61%です(三井住友銀行単体)。今後は、2020年度末までに女性管理職比率を20%にすることを目標にしています。女性の登用を進めるため、女性管理職向けリーダーシップ研修やメンター制度に加え、管理職の評価の1つに女性活躍推進を含むダイバーシティの取組を入れています。



■仕事と家庭との両立サポートについて

総労働時間削減に向けて、各店舗における日々の最終退行目標時刻の設定、毎年1月・7月・8月に定時退出を目標とする「Value Up キャンペーン」などを実施しています。また、男性従業員の育児参加を支援しており、短期育児休業制度(子どもが1歳6ヶ月に達するまでの間で、10営業日まで取得できる有給休業)を設けています。2013年度の男性短期育児休業取得率は3.7%でした。

グループ企業理念の1つは「人材の重視」であり、競争力の源泉は人材だと考えています。「社員一人ひとりの創造性を重視し、チャレンジ精神溢れる自由闊達な社風を育み、社員の能力、貢献を正しく評価する。」という考えの下で、女性の活躍を支援しています。

■女性のキャリア促進について

グループ経営に多様な視点を取り入れるため、女性の登用に積極的に取り組んでいます。大和証券グループ本社では取締役・執行役に女性2名を登用しており（うち、社内取締役は1名）、女性取締役比率

	2005年 3月末	2006年 3月末	2007年 3月末	2008年 3月末	2009年 3月末	2010年 3月末
女性管理職 (連結)	75名	97名	110名	118名	139名	153名
管理職に占める 女性比率	2.2%	2.7%	2.9%	3.1%	3.4%	3.9%

	2011年 3月末	2012年 3月末	2013年 3月末	2014年 3月末	2014年 6月末
女性管理職 (連結)	162名	170名	190名	221名	267名
管理職に占める 女性比率	4.1%	4.3%	4.8%	5.4%	6.3%

は15.4%です。グループ全体での女性管理職比率は6.3%、大和証券では7.5%です。女性の登用をさらに促進するため、女性従業員を対象とした「女性キャリア支援研修」を実施しています。さらに、管理職向け研修や階層別の各種研修においても、女性活躍やワーク・ライフ・バランスに関する研修を行っています。

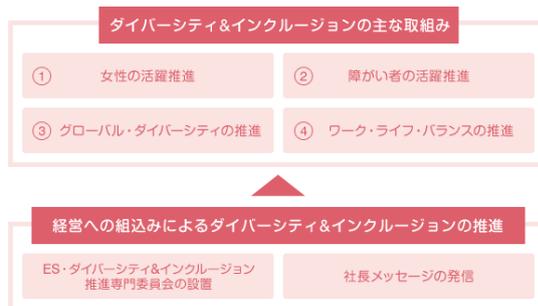
■仕事と家庭との両立サポートについて

「高次元のワーク・ライフ・バランスの実現」を目標とし、仕事と生活の調和の取れた働き方の追求と、男女ともに多様な働き方ができる職場環境の充実を目指しています。19時前退社を励行しており、労働時間に関するデータを開示しています。また、勤務場所の柔軟性を高めるため、結婚や配偶者の転勤により転居が必要な場合に、転居先で就労場所を提供する勤務地変更制度を導入しています。全従業員のワーク・ライフ・バランスを推進するため、社内ホームページを設けています。

ワーク・ライフ・バランス推進サイト



第一生命保険は、「いちばん、人を考える会社になる。」をグループビジョンとしています。新しい価値を創造していくためには、多様な「人財」の活躍が必須であり、そのためには「多様性（ダイバーシティ）」をお互いに「受容（インクルージョン）」することが重要であるとしています。同社のダイバーシティ&インクルージョン施策の中に、女性の活躍推進、ワーク・ライフ・バランスの推進が位置づけられています。



■女性のキャリア促進について

2013年度の女性管理職比率は18.4%、女性取締役比率は7.7%です。女性の登用を促進するため、2013-15年度中期経営計画 Action D においては、グループ人財価値（Diversity）の向上を4

つの基本戦略の柱の1つとし、「指導的地位に占める女性割合の拡大（課長相当職に占める女性の割合を、2016年度始20%以上へ）」という目標を掲げています。この目標に向け、「従来主に事務・サポート業務に就いてきたエリア型内勤職員の職務の多様化、行動の高度化」と「生涯設計デザイナー（営業職員）の活躍フィールドの拡大」に取り組んでいます。特に、キャリアアップを目指す女性職員を応援する研修プログラムを多数有しており、必要な知識やスキルの獲得及びモチベーションや意識の向上を目的とした研修を実施しています。そのほか、部長・ライン課長の評価項目に女性リーダー育成に向けた取組の設定を必須とし、比重の引き上げを行いました。

女性従業員向けの取組み



■仕事と家庭との両立サポートについて

ワーク・ライフ・バランスを促進するため、ファミリーフレンドリー制度の充実と、ワークスタイルの変革に取り組んでいます。総労働時間削減に向けた取組の他、柔軟な勤務体系整備の一環として、在宅勤務制度を導入しています。また、男性の育児休業取得を支援しており、2013年度の取得率は、内勤職員・営業職員合わせて43.8%と、2011年度の27.8%から大きく向上しました。

NTT都市開発では、「働き方」や「人材」の多様性に着目した多様な人材を活かす経営戦略の一環として、女性活躍推進を含むダイバーシティ・マネジメントをグループ全体で推進しています。2013年12月に、NTTグループは「女性管理者倍増計画」を公表し、NTT都市開発を含むグループ各社が2020年度までに国内の女性管理者（課長相当職以上）比率倍増を目指すとしました。

NTTグループ「女性管理者倍増計画」

NTT持株会社ニュースリリース

2013年12月13日

NTTグループにおける「女性管理者倍増計画」について

NTTは、グローバル・クラウド時代において競争力を高めるためのダイバーシティ・マネジメント推進の一環として、NTTグループにおける女性社員の管理者への育成と登用を進め、2020年度までに国内の女性管理者（課長相当職以上）比率倍増をめざします。

NTTは、中期経営戦略において「グローバル・クラウドサービス」を事業の基軸に据え、グローバル展開の加速とクラウドサービスの強化に取り組んでいます。激化する市場の変化や多様化するお客さまニーズに対応し、お客さまに選ばれ続ける「ハブパートナー」となるため、多様な人材の登用と活用によるイノベーション創発と企業力強化を目的に、ダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけております。

これまで、ダイバーシティ・マネジメントについては、2007年から順次、NTTグループの主要各社に専任組織（ダイバーシティ推進室など）を設けて活動推進に取り組んでいますが、特に女性の活躍推進については、育児と仕事の両立を支援する制度の充実や事業所内託児所の設置などを進め、女性社員が安心して働ける環境整備を進めてまいりました。また、近年では、女性社員が能力を最大限に発揮し、やりがいと誇りを持ち、いきいきと活躍できるキャリア開発の支援や、男女問わず仕事と生活の調和を図りながら効率的に働けるよう柔軟で効率的な働き方の実現に力を入れていきます。

今後も、より多くの女性社員が指導的立場や経営の意思決定の場に参画できるよう、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みを推進いたします。

■女性のキャリア促進について

上記「女性管理者倍増計画」の中で、グループ全体の女性管理職比率を2012年度末の2.9%から2020年度には6.0%までに向上するとしています。NTT都市開発の女性管理職比率は4.2%、女性監査役比率は25%です。女性活躍等を推進するため、ダイバーシティ推進室を設置しています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを尊重し、仕事と生活のバランスが取れたライフスタイルの実現に向けて、様々な取組を行っています。総労働

時間短縮のため、時間外労働の自粛日（毎週水・金曜日、給与等支給日）を設定しています。年次有給休暇の取得率は、管理者等を除くとほぼ100%です。

多様性を尊重した職場づくりの取り組み

<ul style="list-style-type: none"> 多様性を尊重した職場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 個の尊重による職場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア支援 ワーク・ライフ・バランスの取り組み ダイバーシティの取り組み（コラム）関連データ一覧 社員の健康管理 安全衛生 社内コミュニケーション
---	--	---

ノバレーゼは、顧客から広く支持されるブライダルサービスを提供し、事業を発展させていくためには女性従業員の活躍が必要不可欠であるという考え方に基づいて、出産や育児などのライフステージに合わせて仕事と家庭を両立していくことが出来る環境整備を進めるとともに、採用・昇進において性別に関係なく実力に応じた評価を行っています。同社のホームページに掲載されている「代表挨拶」においても、人材の重要性が強調されており、スタッフがさらに働きがいを持てる環境をつくり続けていくことが宣言されています。

■女性のキャリア促進について

2014年6月末時点において既に、課長職に占める女性比率は52.2%、部長職に占める女性比率は33.3%（調理専門職を除く）と高い水準にあります。引き続き、更なる職場環境の整備を通じて、部長職に占める女性比率を高めていく方針であることを明らかにしています。女性取締役は1名で、女性取締役比率は20%となっています。

■仕事と家庭との両立サポートについて

仕事と家庭の両立サポートに関連する取組に関しては、全従業員の有給休暇取得率100%を管理職者に義務付ける取組を開始しています。各部門長が従業員の休暇希望日を事前に調査し、休暇取得のスケジュールを策定する取組を2014年下期から試験的に開始した結果、上期の有給休暇取得率が21.6%だったのに対し、下期は倍の43.5%まで向上しました。その他、ライフステージに合わせて正社員のまま勤務時間を調整する「フレックスキャリア制度」や、希望に応じて勤務エリアを限定する「勤務エリア限定制度」（適用の有無について変更が可能）も整備しています。

有給休暇取得率100%のスケジュール

年 始	各部門長がマネージャー職以下の正社員・契約社員の有給休暇取得希望日をヒアリングし、部門ごとの年間スケジュールを策定。策定表を総務人事部がまとめて1月末日までに全社員の有給休暇取得日の予定表を確定
年間通じて	総務人事部は定期的に、各部門長が策定した予定通りに有休を取得できているかを管理し、そうでない場合は、部門長に連絡を入れ注意を喚起
3 カ月 毎	3カ月に一度、社内のイントラネットで、各部門の有給休暇取得率をランキング形式で発表し、全社員が本取り組みに注目する機会を創出
期 末	有給休暇取得率が未達成の部門長は人事考課にて査定
備 考	・有休の付与日数は社員の勤続年数により異なり、年間10日間から最大20日間 ・対象者は管理職者と子会社出向者を除く全正社員と契約社員537人(2014年12月末時点の数)

保育事業を展開する JP ホールディングスは、女性の活躍を当然の事と捉え、女性が働きやすい環境づくりのため出産・育児に対応した勤務制度等を構築しています。社内の女性活躍推進に留まらず、社会全体の働く女性を応援する企業となることを目指しています。

■女性のキャリア促進について

同社の女性登用に関しては足元で既に高い水準となっており、役員における女性取締役比率は 37.5%、女性管理職比率は 60%となっています（2014 年時点）。今後、更なる女性登用を図るため、女性役員比率や管理職比率が、従業員における男女比と同等の水準になることを目指すことを宣言しています。

女性登用比率

	全体	女性	女性比率
役員	8	3	37.5%
管理職	20	12	60%
従業員	2,130	1,918	90%

■仕事と家庭との両立サポートについて

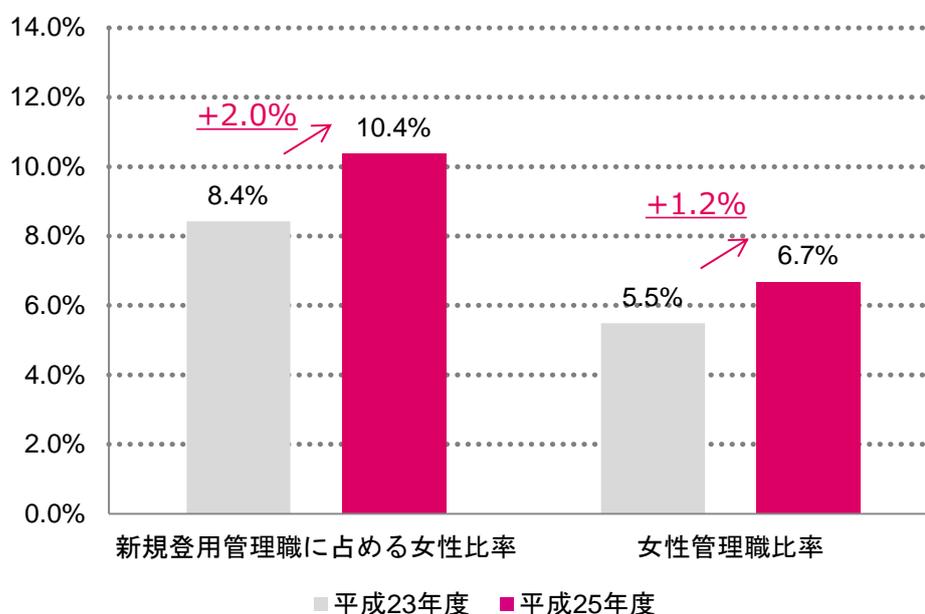
仕事と家庭の両立に関しては、女性従業員の産休・育休取得だけでなく男性従業員による育児休業取得に向けて積極的に働きかけを行い、男性であっても育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成に努めています。2014 年時点において男性による育児休業の取得実績を有しており、その人数の開示が行われています。労働時間の適正化に向けては、残業時間の削減や年間休日を 114 日から 125 日に増やすなどの取組が行われています。

8. 直近において女性登用を拡大させている企業

「なでしこ銘柄」に関する女性活躍状況アンケート」では、情報を開示しているか否かに関わらず、一年間に新たに管理職員登用された人数に占める女性の割合や、女性管理職比率の水準について調査を行っています。

有効回答が得られた企業について、平成 23 年度と平成 25 年度における新規登用管理職に占める女性比率、及び女性管理職比率を比較した結果、両方の指標において値が上昇していることが確認されました。中でも、新規登用管理職に占める女性比率の平均値については、平成 25 年度に 10% 台に達しており、今後、管理職全体に占める女性割合（女性管理職比率）も、一層高まっていくことが期待されます。

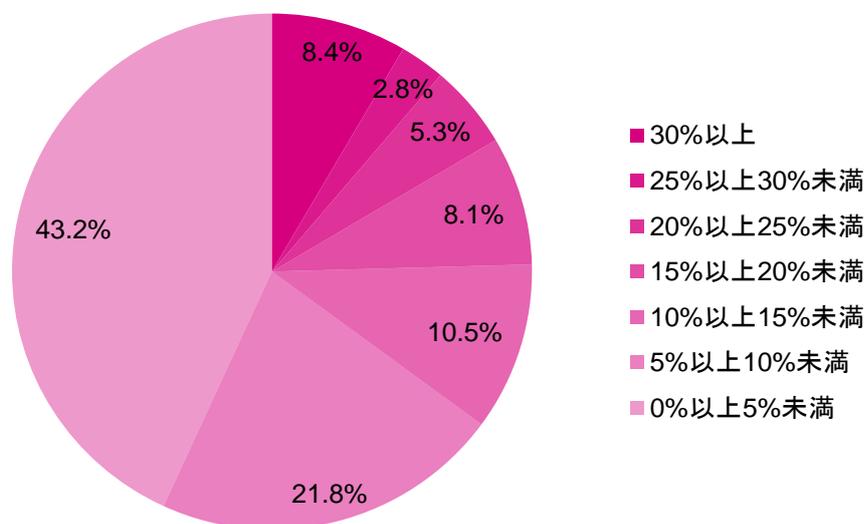
図表 6 女性人材の登用状況（平成 23 年度と平成 25 年度の比較）



(注) 表の数字は、アンケート回答に基づくものであり、サンプル数は 284 である。

次の図表は、平成 25 年度における新規登用管理職に占める女性比率の分布を示したものです。アンケートの有効回答企業 284 社のうち、当該比率が 30% を上回っている企業は約 8.4% となっています。これらの企業は、アンケート回答企業の中でも、足元で女性人材の登用を特に加速させている企業といえるでしょう。30% を上回っている企業のうち、社名の公表について同意のあった企業の一覧はつぎのとおりです。

図表 7 新規登用管理職に占める女性比率（平成 25 年度）の分布



（注）表の数字は、アンケート回答に基づくものであり、サンプル数は 284 である。

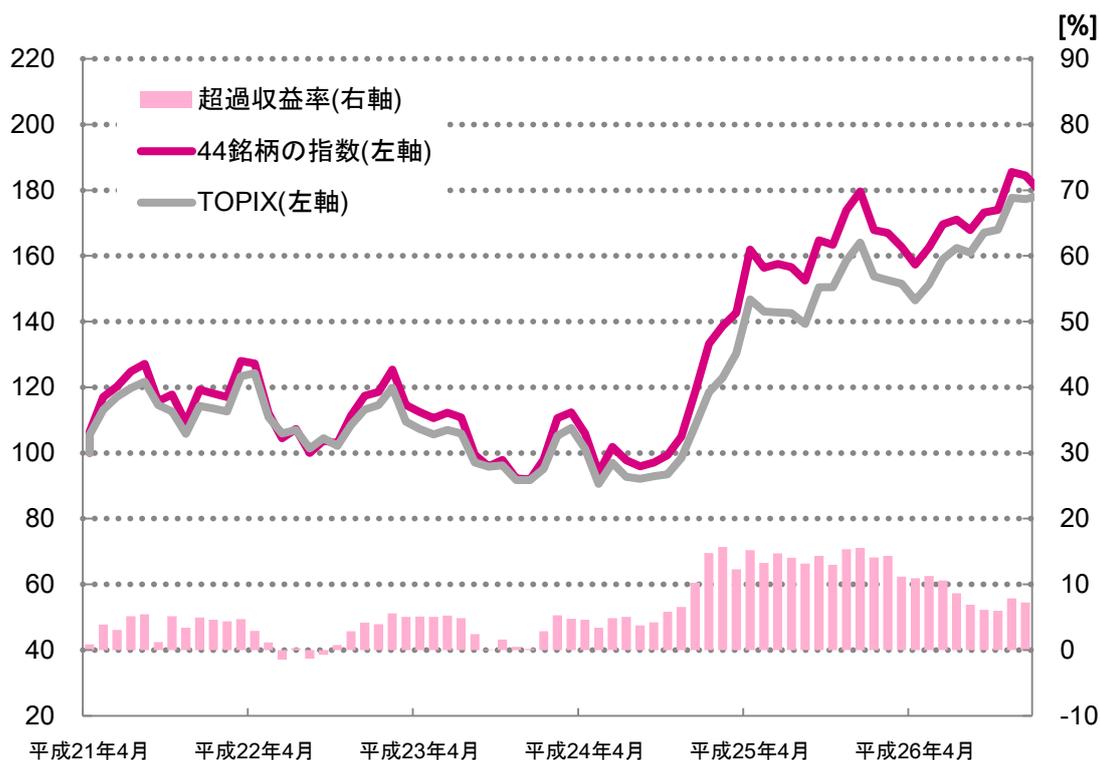
- 新規登用管理職に占める女性比率が平成 25 年度において 30% を上回っている企業のうち、社名の公表に同意のあった企業（業種順、業種内では銘柄コード順）

銘柄コード	企業名	業種
3591	株式会社ワコールホールディングス	繊維製品
4911	株式会社資生堂	化学
3660	株式会社アイスタイル	情報・通信業
8058	三菱商事株式会社	卸売業
2792	株式会社ハニーズ	小売業
3099	株式会社三越伊勢丹ホールディングス	小売業
3396	株式会社フェリシモ	小売業
7606	株式会社ユニテッドアローズ	小売業
9843	株式会社ニトリホールディングス	小売業
8303	株式会社新生銀行	銀行業
8306	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	銀行業
8308	株式会社りそなホールディングス	銀行業
8346	株式会社東邦銀行	銀行業
8411	株式会社みずほフィナンシャルグループ	銀行業

8616	東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社	証券、商品先物取引業
8622	水戸証券株式会社	証券、商品先物取引業
8715	アニコム ホールディングス株式会社	保険業
2128	株式会社ノバレーゼ	サービス業
2309	シミックホールディングス株式会社	サービス業
2398	株式会社ツクイ	サービス業
2491	バリューコマース株式会社	サービス業
9783	株式会社ベネッセホールディングス	サービス業

参考① インデックスの試算

東証 33 業種毎に、女性活躍に関するスコアが高い順に 1 社～2 社（業種別社数が全業種平均社数以上の業種では 2 社選定し、合計 44 銘柄）を選定し、指数を試算しました。参考として TOPIX の推移と比較しています（比較のため、平成 21 年 4 月 1 日の終値を 100 としたときの推移として平成 26 年 12 月末までグラフを作成しています。）。



(注 1) 超過収益率は、平成 21 年 4 月 1 日を基準とした 44 銘柄の指数の収益率から、同期間の TOPIX の収益率を引いて計算している。

(注 2) 通常の株価指数と異なり、スコアの変更等の状況を考慮していないため、通常の指数の推移と異なる可能性がある。

参考② アンケート回答企業一覧

アンケートに回答のあった317社のうち、社名の公表に同意のあった285社の企業名を掲載しています（「株式会社」は省略しています）。

なお、「なでしこ銘柄」の選定においては、企業における女性活躍推進の状況に関する情報開示を促進する観点から、アンケートの回答の有無や回答内容にかかわらず、調査期間において企業が開示していた情報のみに基づいてスコアリングを行っています。

水産・農林業					
1333	マルニチロ				
鉱業					
1605	国際石油開発帝石	1662	石油資源開発		
建設業					
1722	ミサホーム	1801	大成建設	1802	大林組
1820	西松建設	1824	前田建設工業	1860	戸田建設
1878	大東建託	1911	住友林業	1924	パホーム
1925	大和ハウス工業	1928	積水ハウス	1951	協和イソフ
食料品					
2001	日本製粉	2229	カビ-	2270	雪印メグミルク
2501	サッポロホールディングス	2502	アサヒグループホールディングス	2503	キリンホールディングス
2580	コカ・コーラ・イーストジャパン	2607	不二製油	2802	味の素
2810	ハウス食品グループ 本社	2914	日本たばこ産業		
繊維製品					
3401	帝人	3402	東レ	3591	ワコールホールディングス
8016	オンワードホールディングス				
パルプ・紙					
3861	王子ホールディングス	3880	大王製紙	3941	リンゴ-
化学					
4063	信越化学工業	4183	三井化学	4188	三菱ケミカルホールディングス
4204	積水化学工業	4208	宇部興産	4217	日立化成
4272	日本化薬	4452	花王	4471	三洋化成工業
4631	DIC	4911	資生堂	4912	ライオン
4914	高砂香料工業	4927	ポース・オビエスホールディングス		
医薬品					
4151	協和発酵キリン	4502	武田薬品工業	4503	アステラス製薬
4508	田辺三菱製薬	4516	日本新薬	4519	中外製薬
4523	エーザイ	4539	日本ケミファ	4540	ツムラ
4568	第一三共	4578	大塚ホールディングス		
石油・石炭製品					

5020	JXホールディングス				
ゴム製品					
5101	横浜ゴム	5105	東洋ゴム工業	5108	ブリヂストン
5110	住友ゴム工業				
ガラス・土石製品					
5201	旭硝子	5233	太平洋セメント	5332	TOTO
5352	黒崎播磨				
鉄鋼					
5406	神戸製鋼所	5411	ジェイエフイーホールディングス	5413	日新製鋼
非鉄金属					
5702	大紀アルミニウム工業所	5703	日本軽金属ホールディングス	5711	三菱マテリアル
5713	住友金属鉱山	5801	古河電気工業	5802	住友電気工業
金属製品					
5938	LIXILグループ	5947	リンナイ		
機械					
6250	やまびこ	6301	小松製作所	6302	住友重機械工業
6326	ホクタ	6361	荏原製作所	6367	ダイキン工業
6407	CKD	6417	SANKYO	6457	ケローリ
6460	セガサミーホールディングス	6471	日本精工	6472	NTN
7013	IHI				
電気機器					
6448	ブラザー工業	6501	日立製作所	6502	東芝
6503	三菱電機	6504	富士電機	6505	東洋電機製造
6507	シフオニテクノロジー	6508	明電舎	6594	日本電産
6630	ヤマハ	6651	日東工業	6702	富士通
6723	ルネサスエレクトロニクス	6724	セイコーエプソン	6753	シャープ
6756	日立国際電気	6758	ソニー	6770	アルプス電気
6798	SMK	6801	東光	6810	日立マクセル
6849	日本光電工業	6850	チノ	6856	堀場製作所
6857	アドバンテスト	6859	エスベック	6925	ウチ電機
6952	カシオ計算機	6963	ローム	6976	太陽誘電
7735	SCREENホールディングス	7751	キヤノン	7752	リコー
輸送用機器					
6902	デンソー	6995	東海理化電機製作所	7012	川崎重工業
7201	日産自動車	7202	いすゞ自動車	7231	トビテ工業
7236	パイオニア	7250	太平洋工業	7259	アイン精機
7262	ダイハツ工業	7267	本田技研工業	7270	富士重工業
7272	ヤマハ発動機	7313	アイ・エス テック		

精密機器					
7731	ニコン	7733	オリンパス		
その他製品					
7817	パナマウントヘッドホルディングス	7862	トップランフォーム	7911	凸版印刷
7912	大日本印刷	7914	共同印刷	7915	日本写真印刷
7956	ビジョン	7972	イトキ	7987	ナカバヤシ
電気・ガス業					
9502	中部電力	9503	関西電力	9504	中国電力
9531	東京瓦斯	9532	大阪瓦斯	9536	西部瓦斯
陸運業					
9005	東京急行電鉄	9008	京王電鉄	9020	東日本旅客鉄道
9024	西武ホールディングス	9025	鴻池運輸	9064	ヤマトホールディングス
9086	日立物流				
海運業					
9101	日本郵船	9107	川崎汽船		
空運業					
9201	日本航空	9202	ANAホールディングス		
倉庫・運輸関連業					
9358	宇徳				
情報・通信業					
1973	NEC ネットエスアイ	3630	電算システム	3640	電算
3648	AGS	3660	アイスタイル	4283	パナソニック インフォメーションシステムズ
4307	野村総合研究所	4689	ヤフー	4704	トレントマイクロ
4716	日本オラル	7518	ネットワンシステムズ	7595	アルゴグラフィックス
8056	日本ユニス	9432	日本電信電話	9433	KDDI
9435	光通信	9437	NTTドコモ	9613	エヌ・ティ・ティ・データ
9719	SCSK	9889	JBCCホールディングス		
卸売業					
2768	双日	3393	スターティア	7537	丸文
8001	伊藤忠商事	8002	丸紅	8015	豊田通商
8031	三井物産	8053	住友商事	8058	三菱商事
8078	阪和興業	8088	岩谷産業	8133	伊藤忠エクス
8136	サントリー	8142	トニー	9830	トラスコ中山
9987	スズケン				
小売業					
2651	ローソン	2678	アスカ	2792	ハニーズ
3099	三越伊勢丹ホールディングス	3382	セブン&アイホールディングス	3396	フェリシモ
7606	ユニオントップアローズ	8165	千趣会	8194	ライコホーレーション

8233	高島屋	8248	ニッセンホールディングス	8252	丸井グループ
8267	イオン	8270	ユニークグループ・ホールディングス	8279	ヤオコー
9843	ニトリホールディングス	9900	サカミチェーン		
銀行業					
8303	新生銀行	8306	三菱 UFJ フィナンシャルグループ	8308	りそなホールディングス
8316	三井住友フィナンシャルグループ	8327	西日本シティ銀行	8331	千葉銀行
8339	東京都民銀行	8346	東邦銀行	8350	みちのく銀行
8360	山梨中央銀行	8361	大垣共立銀行	8362	福井銀行
8366	滋賀銀行	8369	京都銀行	8385	伊予銀行
8386	百十四銀行	8411	みずほフィナンシャルグループ	8537	大光銀行
8542	トマト銀行	8544	京葉銀行		
証券、商品先物取引業					
8601	大和証券グループ本社	8604	野村ホールディングス	8616	東海東京フィナンシャル・ホールディングス
8622	水戸証券	8624	いちよし証券		
保険業					
8630	損保ジャパン日本興亜ホールディングス	8715	アニコムホールディングス	8725	MS&AD インシュアランスグループホールディングス
8750	第一生命保険	8766	東京海上ホールディングス	8795	T&Dホールディングス
その他金融業					
8253	クレディセゾン	8424	芙蓉総合リース	8425	興銀リース
8439	東京センチュリーリース	8566	リコリース	8586	日立キャピタル
8591	オリックス	8593	三菱 UFJ リース	8697	日本取引所グループ
不動産業					
3003	ヒューリック	3231	野村不動産ホールディングス	3289	東急不動産ホールディングス
8801	三井不動産	8803	平和不動産	8840	大京
8860	フジ住宅	8933	エヌ・ティ・ティ都市開発		
サービス業					
2128	ハローセ	2169	CDS	2309	シミックホールディングス
2331	総合警備保障	2378	ルネサンス	2389	オプト
2398	ツカイ	2491	パリュウコマース	2749	JPホールディングス
4290	プレステージ・インターナショナル	4665	タスキ	4745	東京個別指導学院
9671	よみうりランド	9715	トランス・コスメ	9722	藤田観光
9735	セコム	9783	ベネットホールディングス		

ロゴマークについて

■ 「なでしこ銘柄」

株式会社 IRIS（※）の協力のもと、ロゴマークを作成しました。一つ一つの丸を人材に見立て、多様な人材の活用によって、右肩上がりに成長していくイメージで、吹き出しにより新たなオピニオンが生まれてくることを表わしています。選定された企業の皆様に活用して頂くなど、「新しい価値を生み出し、創造する企業」のシンボルとして、認知が広がることを期待しています。

なお、「なでしこ銘柄」ロゴは、経済産業省が平成 24 年度より開始した「ダイバーシティ経営企業 100 選」の姉妹ブランドになっています。

※株式会社 IRIS (<http://www.iris-japan.com/>)



■ 経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」

経済産業省では、女性、外国人、高齢者、障がい者等を含め、多様な人材を活用して、イノベーションの創出、生産性の向上等の成果を上げている企業を選定、表彰します。「優れたダイバーシティ経営企業」として選定された企業の取組をベストプラクティスとして、広く発信していきます。

ダイバーシティ経営企業 100 選

(<http://www.diversity100sen.go.jp/>)



■ +YOU 日本経済応援プロジェクトについて

マーケットから日本を元気に！

東証では、皆さんにマーケットを通じてもっと日本経済を身近に感じてもらうため、「+YOU 日本経済応援プロジェクト」を進めています。テーマ銘柄以外にも様々な取組を行っていますので、+YOU 特設サイト (<http://plusyou.tse.or.jp>) に是非アクセスしてみてください。

+YOU

一人ひとりがニッポン経済

Ⅱ 日本企業における女性活躍推進の現状

本章では、企業における女性活躍推進の現状の分析を行います。以下、主に、女性活躍に関する一次スクリーニングを通過した企業の開示情報（以下、「開示データ」という。）を用いますが、一部、「「なでしこ銘柄」に関する女性活躍状況アンケート」に対する回答情報（以下、「回答データ」という。）を併せて使用しています。各々のデータの概要は次のとおりです。

開示データのサンプルは、平成 26 年 8 月末時点において東証一部に上場していた企業のうち、「女性のキャリア促進」に関する実績（パフォーマンスデータ）を開示している企業、すなわち女性活躍に関する一次スクリーニングを通過した 571 社です。開示データの調査にあたっては、連結グループレベルでの開示情報を調査しています。ただし、連結グループレベルでの開示が確認できない場合には、当該連結グループを代表する主要な企業の開示情報を調査しています。

回答データのサンプルは、平成 26 年 8 月末時点において東証一部に上場していた企業のうち、アンケートに回答のあった 317 社です。

回答データからは、情報が社外に開示されているかに関わらず、企業各社の女性活躍推進の実態を把握することができます。一方、開示データからは、企業各社の女性活躍推進の開示状況を把握することができます。

データの種別	情報ソース	サンプル数
女性活躍推進の実態	「なでしこ銘柄」に関する女性活躍状況アンケートの回答情報＝回答データ	317 社
女性活躍推進の開示状況	女性活躍に関する一次スクリーニングを通過した企業の開示情報＝開示データ	571 社

分析を行った項目は次のとおりです。項目 3 から 8 は女性活躍に関するスコアリング基準に対応する項目であることから、主に開示データを用いて分析を行っています。

分析項目	回答データ	開示データ
1. 競争力への影響	●	
2. 足元の課題	●	
3. 女性のキャリア促進－方針	●	●
4. 女性のキャリア促進－取組		●
5. 女性のキャリア促進－実績		●
6. 仕事と家庭との両立サポート－方針		●
7. 仕事と家庭との両立サポート－取組		●
8. 仕事と家庭との両立サポート－実績		●

製造業・非製造業・金融業の業種区分については、次のとおり定義しています。

製造業（16業種）	「食料品」、「繊維製品」、「パルプ・紙」、「化学」、「医薬品」、「石油・石炭製品」、「ゴム製品」、「ガラス・土石製品」、「鉄鋼」、「非鉄金属」、「金属製品」、「機械」、「電気機器」、「輸送用機器」、「精密機器」又は「その他製品」のいずれかに該当する企業
非製造業（13業種）	「水産・農林業」、「鉱業」、「建設業」、「電気・ガス業」、「陸運業」、「海運業」、「空運業」、「倉庫・運輸関連業」、「情報・通信業」、「卸売業」、「小売業」、「不動産業」又は「サービス業」のいずれかに該当する企業
金融業（4業種）	「銀行業」、「証券、商品先物取引業」、「保険業」又は「その他金融業」のいずれかに該当する企業

1. 競争力への影響

アンケート調査においては、女性活躍推進がどのように競争力に影響を与えているかについての企業側の認識を調査しました。企業経営における女性活躍推進の意義及び競争力に影響を与える要因の対応表は次のとおりです。

図表 8 競争力に影響を与える要因

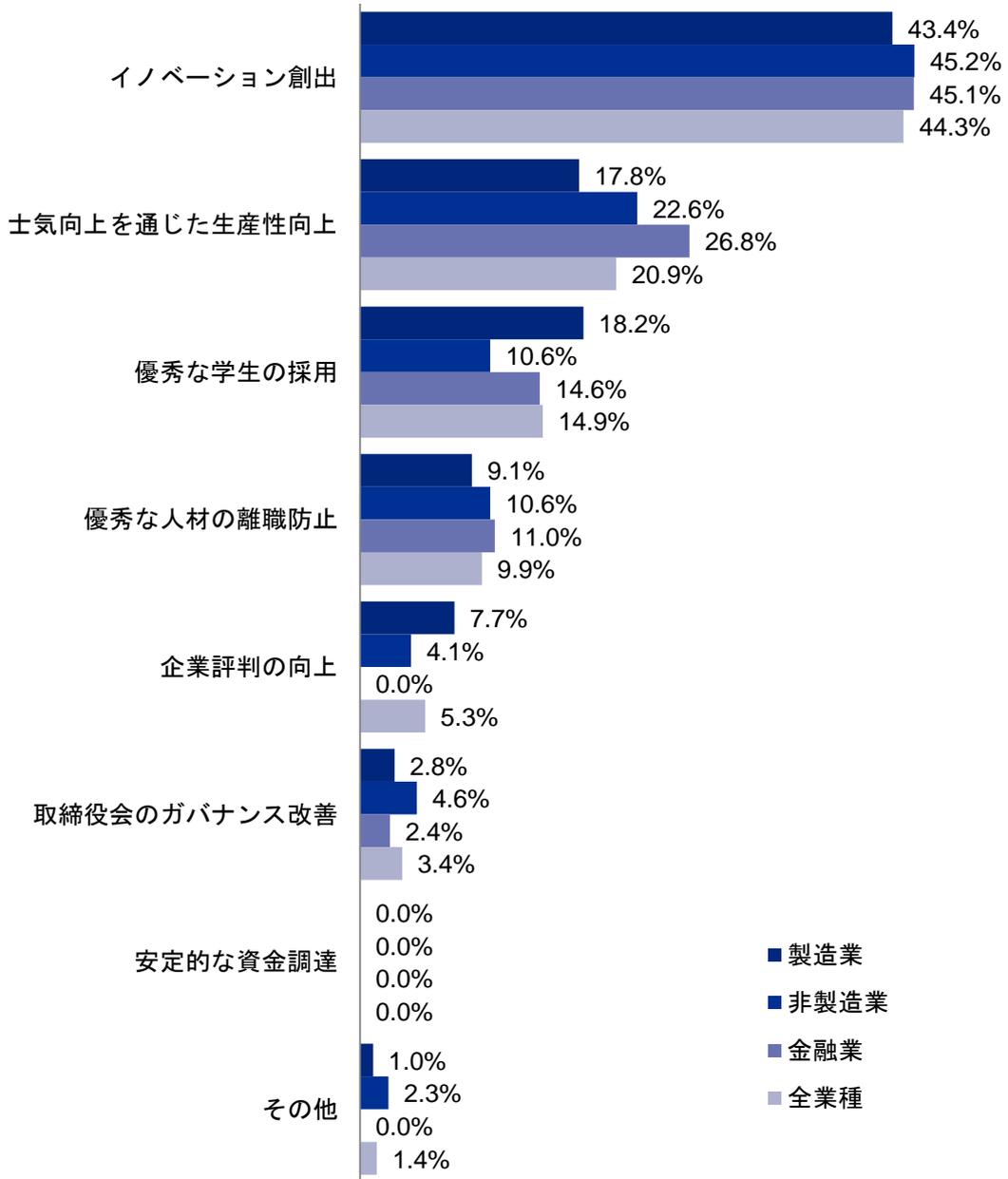
企業経営における女性活躍推進の4つの意義	競争力に影響を与える要因
多様な市場ニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織として多様な能力・スキルを獲得することになり、新たなイノベーションが生まれることにつながる ✓ 社員の士気向上につながり、生産性の向上につながる ✓ 企業評判の向上につながる
リスク管理能力や変化に対する適応力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取締役会のガバナンスを改善する（取締役会の業務監督機能や、業務執行機能が向上する）
資本市場における評価の獲得、長期・安定的な資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 安定的な資金調達につながる
労働市場における評価の獲得、優秀な人材の確保・維持	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 優秀な学生を採用することを可能とする ✓ 優秀な人材の離職を防ぐ

アンケート回答企業に、競争力に影響を与える要因として、2つまで回答してもらったところ、「イノベーション創出」（44.3%）、「士気向上を通じた生産性向上（20.9%）」と回答した企業が多く、多様な市場ニーズへの対応強化を通じて、女性活躍推進は競争力に影響を与えるという考えを支持する企業が多いことが分かります。特に、「イノベーション創出」（44.3%）と回答している企業の割合が突出している点は、注目されます。

さらに、「優秀な学生の採用」（14.9%）、「優秀な人材の離職防止」（9.9%）といった労働市場における評価の獲得、優秀な人材の確保・維持に影響すると考えている企業も一定程度存在しています。特に、「優秀な学生の採用」という効果を狙うためには、企業は対外的に情報開示を行う必要があるため、情報開示を促す動機の一つになっていると考えられます。

一方、「安定的な資金調達」と回答した企業は、全業種を通じて、1社もありませんでした。アンケートの回答選択が2つまでという制約の下では、どうしても優先順位が後になったものと考えられます。今後の日本の投資家へのESG投資の浸透により、どう変化するかが注目されます。

図表9 競争力に影響を与える要因（2つまで選択回答）

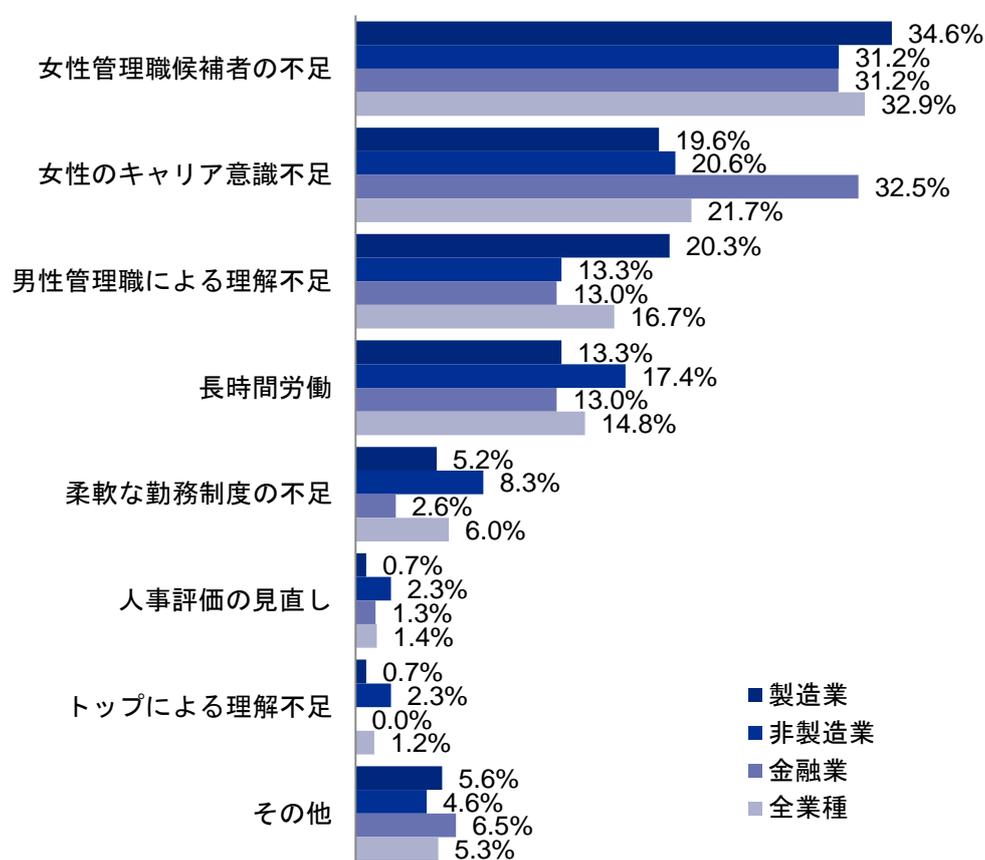


2. 足元の課題

アンケート調査においては、女性活躍推進に向けた足元の課題について企業側の認識を調査しました。その結果、「女性管理職候補者の不足」(32.9%)、「女性のキャリア意識不足」(21.7%)、「男性管理職による理解不足」(16.7%)を課題として挙げた企業が多く、「トップによる理解不足」(1.2%)を挙げた企業はごくわずかでした。

業種別でみると、「女性管理職候補者の不足」を課題と挙げている企業の割合は製造業で最も多く、「女性のキャリア意識不足」を課題と挙げているのは金融業が最も多くなっています。

図表 10 足元の課題（2つまで選択回答）



その他の自由記述回答においては、製造業である電気機器業種で、女性の絶対数が少ない旨の回答が複数あったことから、採用時点における女性人材の獲得が製造業における大きな課題の一つといえます。

課題解決に向けた取組についても調査したところ、意識改革、研修、労働時間削減などの取組に加えて、社内公募やFA制度等を活用した女性の少ない職種への転換・異動の促

進、「前倒し」のキャリア形成、新卒採用における原則男女同数採用の実施、採用・昇格時に女性候補を必ず考慮など、より実効性を伴うと考えられる取組も挙げられています。

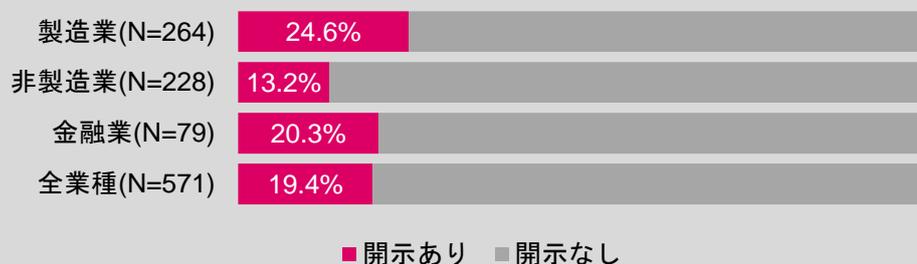
3. 女性キャリア促進—方針

女性など多様な人材活躍に向けた方針を開示している企業は一次スクリーニングを通過した企業の約 19.4%、数値目標を開示している企業は約 15.6%にとどまっています。

女性キャリア促進に向けた方針・目標策定の開示状況

女性など多様な人材活躍に向けた方針の開示比率は、一次スクリーニングを通過した企業のうち全業種で約 19.4%となっています。製造業における開示比率がやや高く約 24.6%となっているのに対し、非製造業では約 13.2%にとどまっています。

図表 11 女性など多様な人材活躍促進に向けた方針の開示状況



女性のキャリア促進に向けた数値目標の開示状況については、女性管理職や女性役員の登用に関して数値目標を設定し、開示している場合を対象として集計を行っています。管理職もしくは役員の数値目標の開示比率は、一次スクリーニングを通過した企業のうち全業種で約 15.6%となっています。

方針の内容は企業によって様々ですが、何を目的として女性活躍推進を実践しているのか、その結果として企業経営にどのような効果を期待しているのかを明確に記述している方針は、女性活躍の意義を社内外により強く伝えることができると考えられます。特に、企業価値分析の観点から開示情報を利用しようとする資本市場関係者にとっては、企業経営に与える影響についての考え方や認識が示されていることが重要であると考えられます。

加えて、方針に社長がコミットしていることを示すことで、全社的な取組であることが明確になるとも考えられます。

女性など多様な人材活躍促進に向けた方針（カルビー）

カルビーは、ダイバーシティ宣言の中で、多様性こそ成長の力であると、女性活躍推進の目的を明確にしています。ダイバーシティのビジョンも策定しており、その中では、どの職域でも、いろんな人が「イキイキ」と働いているとしており、将来の目指すべき姿を明確にしています。



(出所) カルビーホームページ (<http://www.calbee.co.jp/csr/feature1/>)

女性など多様な人材活躍促進に向けた方針（ブリヂストン）

ブリヂストンは、「多様性の尊重に関するブリヂストングループの考え方」の中で、様々な価値観や個性を持つ人々が「働きやすく、活躍できる」職場提供をするとし、最終的には「従業員の満足度向上」「企業の活性化と成長」「ステークホルダーの利益向上」につなげるとしています。多様性を尊重するために重視する項目、また最終的な目的を明確にしています。



(出所) ブリヂストンホームページ (<http://www.bridgestone.co.jp/csr/report/2014/social/diversity.html>)

女性など多様な人材活躍促進に向けた方針（LIXIL）

LIXIL は、女性の活躍推進のためのアクションプラン「WeDo アクション」の中で、目的や目指すべき方向性、具体的な施策を明確にしています。さらに、日付・社長の署名入りとすることで、トップがコミットしていることも明確に示しています。

「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の「行動宣言」に沿った当社のアクションプラン

WeDo アクション

WeDo-Women Empowerment in the Diversified Organization

LIXILが掲げる企業文化は「Diversity」「Equal Opportunity」「Meritocracy」です。
多様性が生み出すエネルギーとイノベーションを経営に活かし、実力主義のもと誰もがチャンスを与えられ公正に評価される文化を実践します。特に、輝く女性の活躍を加速するために当社は次の行動を実行します。

1 自ら行動し、発信する

- ① **メッセージの発信**
「Diversity、特に女性活躍の重要性」を社内外に広く発信します。
- ② **目標数値の設定と結果の公表**
女性の活躍を推進するために次の目標を設定し結果を公表します。
1) 女性管理職比率：管理職登用者の30%以上を女性とします
2) 定期採用：新卒入社の30%以上を女性とします
3) 人材育成：リーダーシップ育成プログラム参加者の20%以上を女性とします
- ③ **「ダイバーシティ・ミーティング」の開催**
女性活躍の重要性について男性マネージャーと直接対話し、意識改革を進めます。
- ④ **あらゆる機会への女性参加**
LIXILグループ経営方針発表会議、シックスシグマ活動、経営陣と社員とのミーティング等あらゆる機会に女性を参加させます。

2 現状を打破する

- ① **積極登用にに向けたPOD®の活用**
積極的に女性を発掘して機会を付与し、能力を開発・伸展させて登用していくためにPODを活用します。
※ POD (People & Organization Development)：社長と各部門トップが「人と組織」について徹底的に議論する場
- ② **パフォーマンス発揮のための環境整備**
一人ひとりのパフォーマンスを最大限に発揮させるために、勤務、休暇制度等において柔軟な働き方ができる環境を整えます。
- ③ **キャリア形成の実現**
女性が結婚、出産、育児、介護等のライフイベントを経てもキャリア形成が継続できるよう施策を検討して実行します。
- ④ **社外への働きかけ**
業界、サプライヤー、パートナー企業にも女性活躍のムーブメントを起こします。

3 ネットワーキングを進める

- ① **「LIXIL Women's Network (LWN)」のサポート**
女性が生き生きと働くための自主活動の拡大をサポートします。
- ② **男性サポーターの募集**
女性の活躍を積極的に応援する男性リーダーを募集してLWNの活動をサポートします。

2014年8月4日
株式会社 LIXILグループ
代表執行役社長 兼 CEO 藤森 義明

(出所) LIXIL ホームページ (http://newsrelease.lixil.co.jp/news/2014/070_company_0804_01.html)

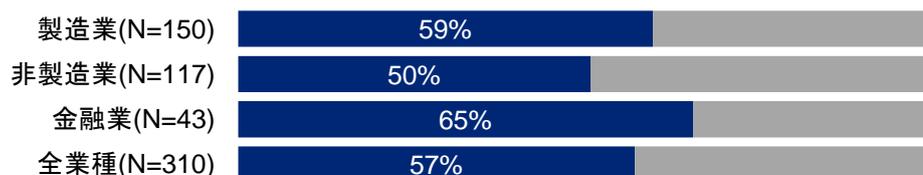
アンケート調査においては、女性活躍推進に関するトップのコミットメントの有無、及びどういった媒体（社内報・株主向け媒体・一般向け媒体）でコミットメントを表明しているかを調査しました。

その結果、アンケート回答企業のうち、全業種では約6割の企業が女性活躍推進に関す

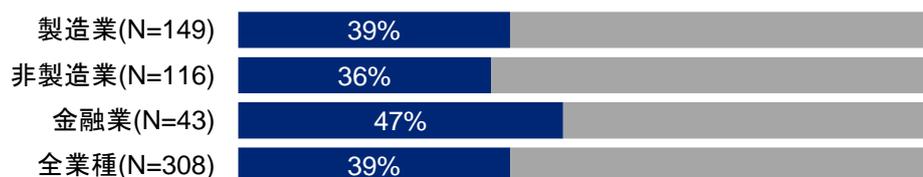
るトップコミットメントを表明していることが分かりました。媒体別では、株主向け媒体や一般向け媒体と比べて、社員向け媒体が全業種共通して多くなっています。企業は、社外に発信するよりも前に、まずは従業員など社内に向けて発信していると考えられます。

今後、資本市場からの評価を得るという視点から、株主向け媒体で積極的に開示をしていくことが期待されます。

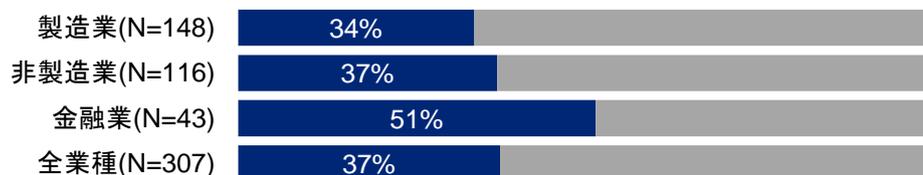
図表 12 社内報などの社員向け媒体で表明している（「はい」と回答した比率）



図表 13 アニュアルレポートなど株主向け媒体で表明している（「はい」と回答した比率）



図表 14 雑誌・新聞などの一般向け媒体で表明している（「はい」と回答した比率）



(注)図表灰色部分は、「いいえ」または「検討中」と回答した企業の比率を表わしている

4. 女性キャリア促進—取組

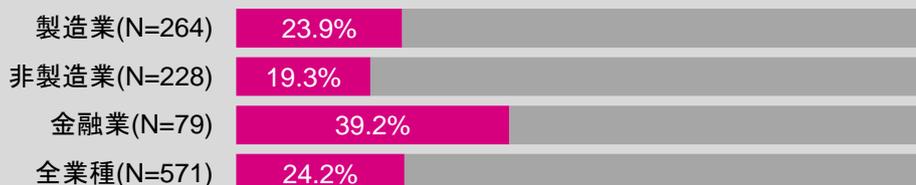
キャリア研修の実施について開示を行っている企業は、一次スクリーニングを通過した企業のうち約 24.2%、メンター制度・幹部とのコミュニケーション促進の取組について開示を行っている企業は約 11.9%、管理職へのマネジメント研修・意識啓発等の取組について開示を行っている企業は約 11.2%にとどまっています。

女性キャリア促進に向けた取組の開示状況

女性向けのキャリア研修についての開示比率は金融業で高く、一次スクリーニングを通過した企業のうち約 39.2%となっています。メンター制度・幹部とのコミュニケーション促進にかかる開示状況、及び女性のキャリア促進のための管理職へのマネジメント研修・意識啓発等にかかる開示状況については業種区分間で大きな違いはみられず、開示比率はおおむね 10%前後となっています。幹部の人事評価基準における女性活躍推進の勘案にかかる情報開示は極めて少なく、開示比率は全業種で約 1.4%です。女性のキャリア促進のための組織体制については、約 24.5%の企業で開示が行われており、特に金融業では約 35.4%と高い開示比率となっています。

図表 15 女性のキャリア促進に向けた各種取組にかかる開示状況

女性向けのキャリア研修の実施にかかる開示状況



メンター制度・幹部と女性のコミュニケーション促進にかかる開示状況



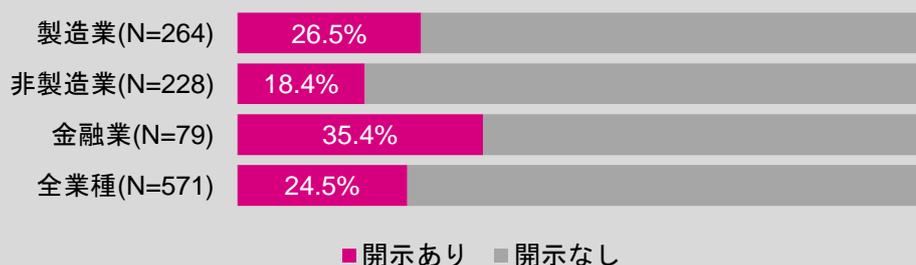
女性のキャリア促進のための管理職へのマネジメント研修・
意識啓発等にかかる開示状況



幹部の人事評価基準における女性活躍推進の勘案にかかる開示状況



女性キャリア促進のための組織体制にかかる開示状況



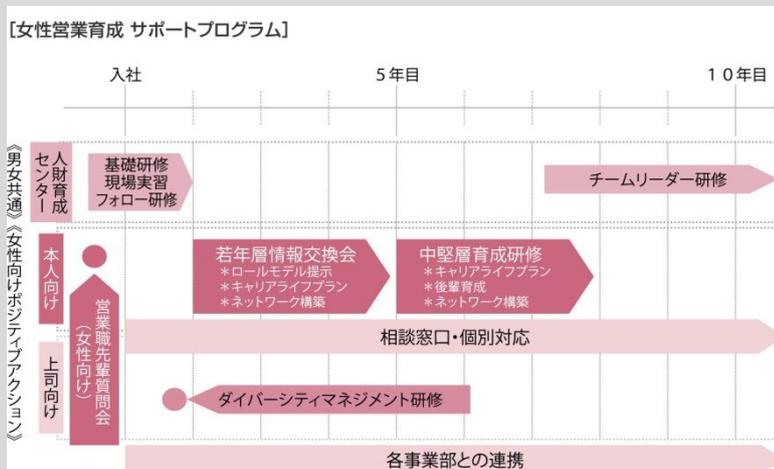
女性キャリア促進に向けた取組（大和ハウス工業）

大和ハウス工業では、少子高齢化による人財の確保や多様な市場ニーズへ対応するために、これまで女性が少なかった職種へも女性社員を積極的に配属し、定着や能力発揮のための支援・育成を行っています。きめ細かな研修などが奏功し、それぞれの職域における女性比率が向上しています。

営業職においては「女性営業育成サポートプログラム」を実施しています。ロールモデルとの交流やキャリアライフプランの作成、女性営業同士のネットワークの構築などを目的とした女性営業の情報交換会や育成研修に加え、男性の上司に対する研修も実施しています。様々な取組の結果、女性の営業職は2006年3月末日時点の1.2%（60名）から、2014年4月1日時点では6.3%（251名）にまで増加しました。

技術部門においては、女性社員の定着・育成を目的とした情報交換会や意見交換会を実施しています。様々な取組の結果、女性の技術職は2007年3月末日時点の5.5%（263名）から、2014年4月1日時点では9.8%（523名）にまで増加し、担当業務も拡大しました。

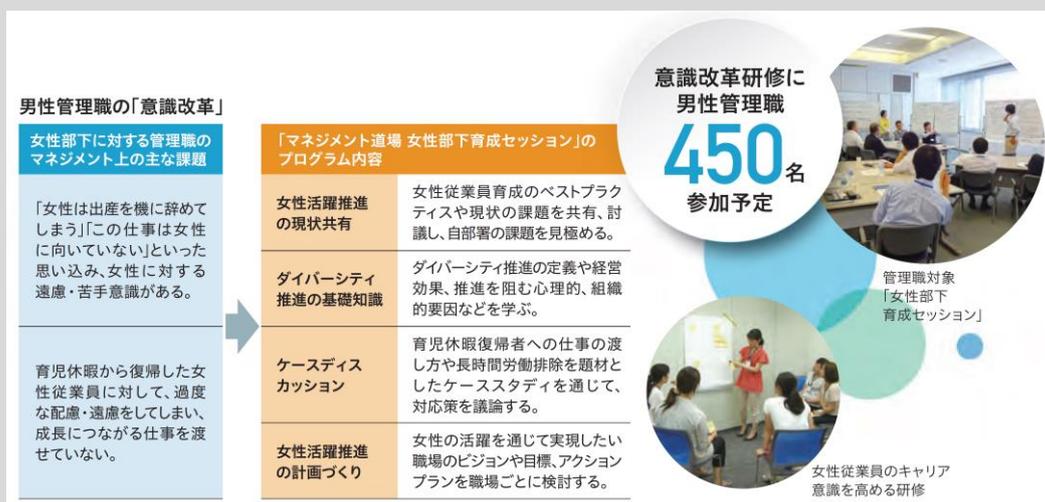
さらに、お客様相談センターやロボット関連事業など、今まで女性の少なかった部門や新規事業の分野においても、社内公募やFA制度を活用し女性を積極的に配属し、女性の職域拡大に努めています。



(出所) 大和ハウス工業ホームページ (<http://www.daiwahouse.co.jp/csr/diversity/person.html>)

女性キャリア促進に向けた取組（ダイキン工業）

ダイキン工業は、女性の活躍を阻む要因として、女性従業員自身と、マネジメントする男性管理職の双方の意識に大きな課題があると認識しており、双方の「意識改革」を重視しています。



特に男性管理職には、「出産を機に辞めてしまう」「この仕事は女性に向いていない」といった女性への思い込みや苦手意識がある、育児休暇から復帰した女性従業員に対して、過度な配慮・遠慮をしてしまい、成長につながる仕事を渡せていない、といった課題があることを認識した上で、これらを解消するための取組を実施しています。具体的には、管

理職向け研修の中で「女性部下育成セッション」を開催し、育成のベストプラクティスの共有や、職場で直面しがちな課題を具体事例をもとに考えるケーススタディなどを実施しました。

(出所) ダイキン工業ホームページ (<http://www.daikin.co.jp/csr/feature/04.html>)

5. 女性キャリア促進—実績

女性管理職比率を開示している企業は一次スクリーニングを通過した企業の約 45.9%です。女性取締役比率を開示している企業は一次スクリーニングを通過した企業のうち約 33.3%となっています¹。

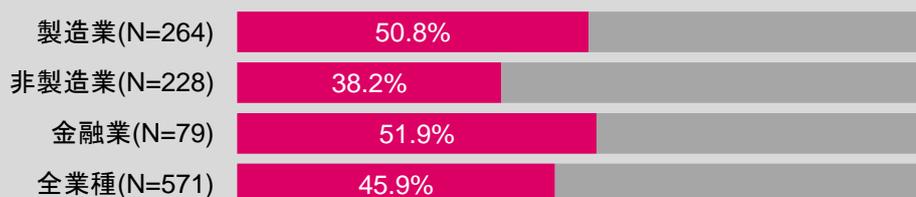
女性キャリア促進実績の開示状況

女性管理職比率の開示比率については一次スクリーニングを通過した企業のうち全業種で約 45.9%となっています。他方で、女性管理職人数だけを開示するなど、管理職全体に占める比率が不明である場合や、女性役員の登用状況についてのみ開示を行い、女性管理職比率については開示を行っていないなどの企業が全業種で半数以上を占めています。業種区分別に見ると、製造業、金融業においては開示している企業の割合が過半数を上回っているのに対して、非製造業は女性管理職比率について開示を行っている企業の割合が 40%を下回っています。

部長職以上の女性比率の開示状況は、女性管理職比率の開示状況に比べると大きく下回っており、全業種で約 6.0%となっています。部長職以上の役職に女性が就任している企業が依然として少ないことが理由の一つとして考えられます。金融業については、女性管理職比率については開示している企業の割合が他の業種区分よりも大きい一方、部長職以上の女性比率についての開示比率は低くなっています。

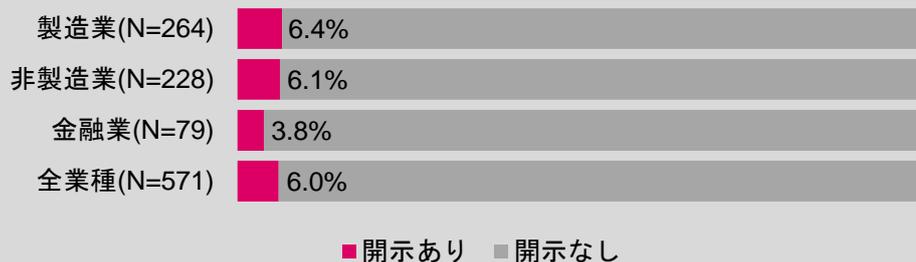
図表 16 女性管理職比率の開示状況

女性管理職比率の開示状況



¹ 女性役員比率等の開示については、「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」（平成 26 年 10 月 23 日内閣府令第 70 号）により、平成 27 年 3 月 31 日以後に終了する事業年度を最近事業年度とする有価証券届出書及び当該事業年度に係る有価証券報告書から義務付けられる。

部長職以上の女性比率の開示状況



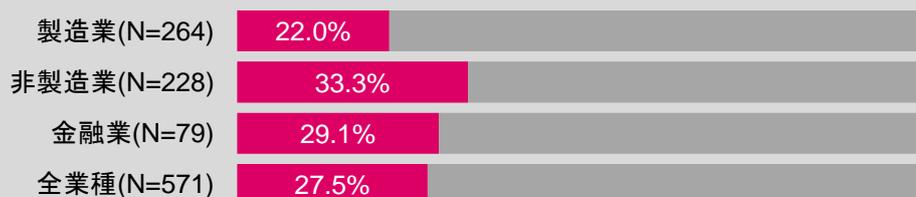
(注 1) 国内における管理職比率、部長職以上の女性比率の開示状況について集計を行っている。

(注 2) 女性管理職人数に加えて、全管理職人数が開示されている場合など、開示情報をもとに比率が算出可能な場合も「開示あり」として集計を行っている。ただし、比率の算出が不可能な場合は「開示なし」として集計している。

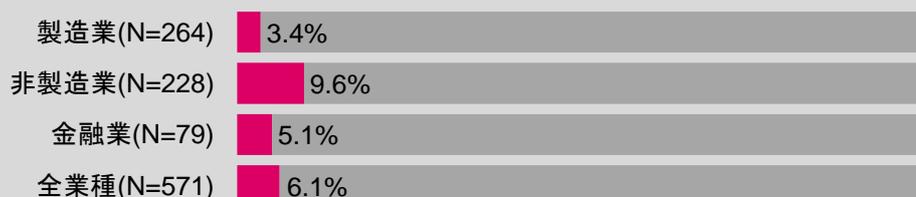
女性役員にかかる開示状況については、女性取締役比率の開示比率について、非製造業が最も高く、一次スクリーニングを通過した企業のうち約 33.3%となっています。全業種の開示比率は約 27.5%です。女性の社内取締役比率の開示比率についても、非製造業が最も高いという傾向は同じです。ただし、その開示比率は約 9.6%と必ずしも高い水準とはいえません。女性の社内取締役が就任している企業自体が少ないことなどが影響していることも考えられます。なお、女性監査役比率の開示比率については、業種区分による大きな違いはみられず、全業種で約 13.5%でした。

図表 17 女性役員にかかる開示状況

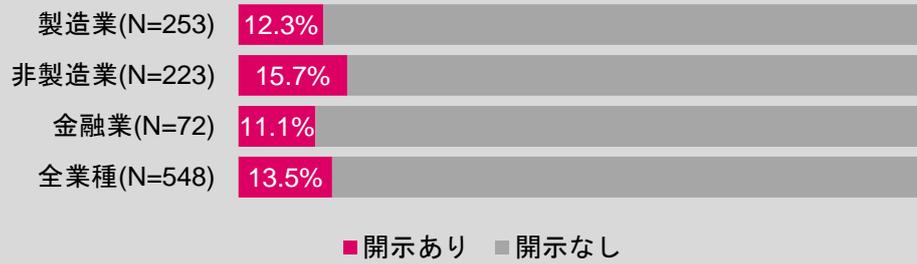
女性取締役比率（社内・社外を含む）の開示状況



女性社内取締役比率の開示状況



女性監査役比率の開示状況



(注) 人数のみの開示であっても、開示情報から比率を算出することが可能な場合（性別が明記されている場合や、人数・比率の開示が行われている場合等）は「開示あり」として集計を行っている。ただし、全員が男性であるなど、比率が0%の場合は「開示なし」に含めている。

6. 仕事と家庭との両立サポートの方針

方針や数値目標を開示している企業は一次スクリーニングを通過した企業の約 7.9%です。

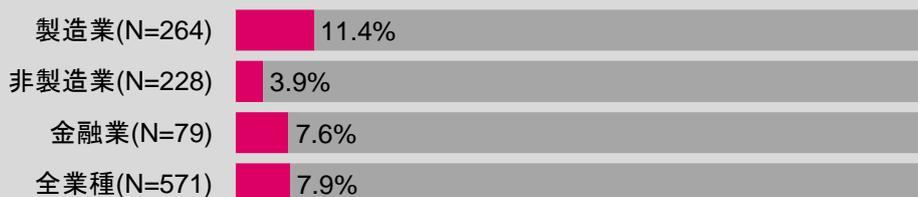
仕事と家庭との両立サポートに向けた方針の開示状況

ワーク・ライフ・バランス促進に向けた方針の開示状況については、製造業が最も開示比率が高く、一次スクリーニングを通過した企業のうち約 11.4%となっています。一方、非製造業では最も低く、約 3.9%でした。

労働時間の削減目標など、ワーク・ライフ・バランスの促進に向けた数値目標の開示状況についても同様の傾向が確認され、製造業で開示比率が約 8.7%だったのに対して、金融業では約 3.8%にとどまっています。

図表 18 仕事と家庭との両立サポートに向けた方針・数値目標の開示状況

ワーク・ライフ・バランス促進に向けた方針の開示状況



ワーク・ライフ・バランス促進に向けた数値目標の開示状況



■ 開示あり ■ 開示なし

仕事と家庭との両立サポートの方針については、今後、策定・目標の設定を対外的にわかりやすく開示していくか、また、その際に、「3. 女性のキャリア促進一方針」で記載したとおり、女性活躍の意義を社内外により強く伝えるという観点から、方針では、目的や企業経営にどのような効果を期待しているのかを明確に記述することが重要になると考えられます。

仕事と家庭との両立サポートに向けた方針（大阪ガス）

大阪ガスは、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、変化の中にチャンスを見つけ
ていくためには、ダイバーシティ推進が重要だとし、ダイバーシティ推進の一環として
ライフスタイルの多様性を位置づけています。

トップコミットメント

大阪ガスグループはビジネスフィールドの拡大に向けて、ダイバーシティ推進に取り組みます。

当社グループは、従業員を最も重要な経営資源のひとつと位置付け、一人ひとりの個性や自主性を尊重すると共に、常に研鑽と啓
発の機会を提供し、人間成長の経営を目指しています。また、ワークライフバランスの実現に向け、両立支援などの制度の充実に取り組
んでいます。

今後、日本の人口構成の変化、お客さまのライフスタイルや価値観の多様化を背景に、大阪ガスグループが応えていくべきニーズ
はますます複雑化していきます。これまでの都市ガス供給中心の事業から領域を広げるには、さらに多様な価値観を受容することも必
要となります。私たちは、こうした事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、その変化のなかにチャンスを見つけ、新しい価値を生み
出せる強靱な組織を築いていかなければなりません。

このような新しい価値は、多くの場合、個人がゼロから生み出すのではなく、思いがけない知識の組み合わせ、掛け合わせ、融合か
ら生まれてきます。従業員一人ひとりが、強い好奇心と豊かな発想力を持ち、視点、価値観、考え方が異なる人と積極的に交流し、お
互いの意見を先入観なく柔軟に受容しあうことが不可欠です。会社や組織を性別・年齢・障がいの有無・国籍など多様な属性を持つメン
バーで構成し、自由闊達に議論できる環境を整えるダイバーシティ推進は、このための基本的な条件です。私たちはこれを重要課題
と再認識し「大阪ガスグループダイバーシティ推進方針」を定めました。多様な人材が差別されることなく尊重しあい承認され、やりがい
が感じられる企業グループを目指します。

2014年3月
大阪ガス株式会社
代表取締役社長
尾崎 裕

基本方針

大阪ガスグループは、新しい価値を生み出せる強靱な組織づくりを通じて企業価値の向上を目指すために、ダイバーシティを推進し
ます。

- 性別、年齢、障がいの有無、国籍、雇用形態、ライフスタイル※1、宗教、性的指向※2／性自認※3等に関わらず多様な人材が、
差別されることなく尊重しあい承認され、やりがいを感じられる企業グループを実現します。
- 誰もが活躍できる環境基盤として、生産性の高い働き方を推進し、ワークライフバランスを追求します。

<input checked="" type="checkbox"/> ※1 ライフスタイル
育児・介護期間等ライフステージにおける働き方
<input checked="" type="checkbox"/> ※2 性的指向
レズビアン・ゲイ・バイセクシャル等
<input checked="" type="checkbox"/> ※3 性自認
トランスジェンダー（性同一性障がい者を含む）

（出所）大阪ガスホームページ（http://www.osakagas.co.jp/company/csr/beginning/diversity_policy.html）

7. 仕事と家庭との両立サポート取組

一次スクリーニングを通過した企業の約 31.9%の企業が長時間労働削減の取組について開示を行っています。柔軟な勤務時間や勤務場所を認める制度についての情報開示はそれぞれ約 24.5%、約 11.9%にとどまっています。

仕事と家庭との両立サポート取組の開示状況

在宅勤務制度のほか、必要に応じて勤務地を限定することができる制度など、柔軟な勤務場所を認める制度にかかる情報開示については、業種区分毎に大きな差は見られず、一次スクリーニングを通過した企業のうち全業種で開示比率は約 11.9%でした。

一方、フレックスタイム制度や必要に応じて勤務時間の長さを変更することができる制度など、柔軟な勤務時間を認める制度にかかる開示状況については、業種区分によってその水準が大きく異なっています。具体的には製造業において開示比率が約 35.6%となっているのに対して、金融業では開示比率が約 7.6%にとどまっています。

長時間労働改善のための具体的な取組にかかる開示状況については、製造業における開示比率が約 41.3%と高いのに対し、非製造業及び金融業では 20%台の水準にとどまっています。

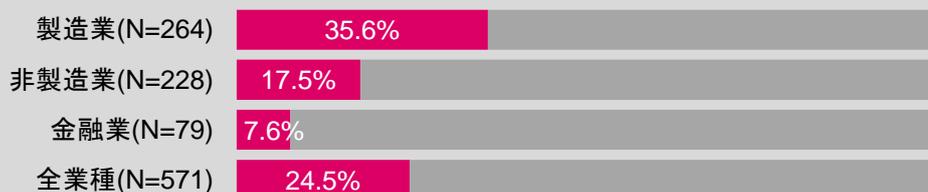
ワーク・ライフ・バランス促進に向けた社内意識啓発にかかる開示状況については、業種区分によって大きな違いはみられませんが、製造業で開示比率が約 14.4%、全業種で約 11.6%となっています。

図表 19 仕事と家庭との両立サポートに向けた各種取組にかかる開示状況

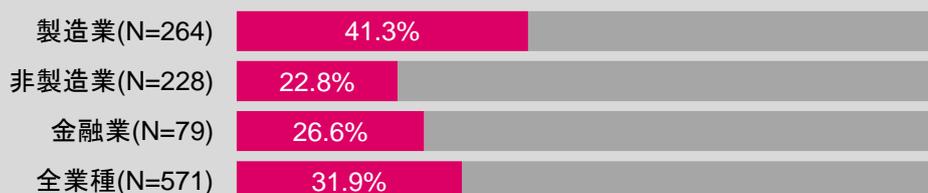
柔軟な勤務場所を認める制度にかかる開示状況



柔軟な勤務時間を認める制度にかかる開示状況



長時間労働改善のための具体的取組にかかる開示状況



ワーク・ライフ・バランス促進に向けた社内意識啓発にかかる開示状況



■ 開示あり ■ 開示なし

就職先を選択する学生など、労働市場関係者にとって特に重要な情報であると考えられることから、制度や取組について企業は積極的に開示することが重要だと考えられます。

仕事と家庭との両立サポート取組 (SCSK)

SCSK は、より効率的（スマート）に働き（ワーク）目標（20）に挑戦するため、「スマートワーク・チャレンジ 20（スマチャレ 20）」という取組を 2013 年 4 月にスタート。取り組みの数値目標（全社目標）である「20」は、「年次有給休暇取得日数 20 日（当年度付与日数の 100%取得）」と「平均月間残業時間数 20 時間未満」を意味しています。

スマチャレ 20 の目標を達成するために、従業員から集めたさまざまなアイデアや取組事例を全社で共有し、良い施策は社内展開しています。具体的には、資料の作成を 3 分の 1 にする、机上に残業時間に応じた色の札を掲げるなどが挙げられました。

さらに、顧客のオフィスに常駐して業務をする社員が多いという業務特性から、計画的有給休暇付与日に関して理解を求めるレターを顧客に出しています。2014 年 4 月か

らは所定就業時間を 10 分短縮するなど、さらなる労働環境の改善に取り組んでいます。

目標に向けた取組を促進するため、低減された残業代を全額原資とし、目標の達成合いに応じて社員に還元するインセンティブ制度を導入しています。本制度では、インセンティブの支給単位を組織（部門）とし、該当組織の有給休暇取得率や残業時間に関する目標の達成状況に応じて、ゴールド・シルバー・ブロンズという 3 段階の支給テーブルを設定しています。

インセンティブ支給基準（2013年度）

ゴールド	残業時間前年比20%削減 かつ 有給休暇取得率100%
シルバー	残業時間前年比20%削減 かつ 有給休暇取得率 90%
ブロンズ	残業時間前年比10%削減 かつ 有給休暇取得率 90%

従業員が有給休暇を取得しやすいように会社から顧客先にレターを出している点、残業削減が部門に還元されるというインセンティブを付与している点など、全従業員の働き方改革に向けた取組は参考になります。

（出所）SCSK ホームページ（<http://www.scsk.jp/corp/csr/diversity/policy.html>）

仕事と家庭との両立サポート取組（ノバレーゼ）

ノバレーゼは、2015 年 1 月に、全社員の有給休暇取得率 100%を管理職者に義務付ける取組を開始しました。年間の休暇体制を年初に策定し、旅行など充実した休日を社員が過ごすことや、メリハリある働き方で、社員の満足度向上とより健康的な企業体質を目指すとしています。

具体的には、年明から 1 月下旬にかけ、社員の休暇取得希望日をヒアリングし、一年間の部署単位の有休取得予定表を策定。その後は、定期的に出勤簿を確認することで、取得状況の管理を行います。休暇予定表の事前作成とチェック体制の二重強化で、取得率を 100%へと引き上げる予定です。

現在、有休取得率 100%の実現に向けて、2014 年の下半期 7 月から、各部門長が社員の休暇希望日を吸い上げ事前にスケジュールを策定する取り組みを試験的に開始しています。上期 21.6%の取得率が下期は倍の 43.5%に向上し、2013 年度 31.4%だった取得率が 2014 年度は 65.2%に改善しました。

（出所）ノバレーゼホームページ（<http://www.novarese.co.jp/cms/uploads/20150119.pdf>）

8. 仕事と家庭との両立サポート実績

男性による育児休業取得率を開示している企業は一次スクリーニングを通過した企業の約2.1%と、極めて低い水準にとどまっています。また、柔軟な勤務時間や勤務場所を認める制度についての情報開示はそれぞれ約24.5%、約11.9%でしたが、そうした制度が実際に何人の従業員により利用されているかについての開示を行っている企業は約3.5%です。制度導入の有無だけでなく、実績も合わせて開示することが今後期待されます。

そのほか、有給休暇の取得率または取得日数の開示を行っている企業は一次スクリーニングを通過した企業の約21.4% 男女別の平均勤続年数は約18.9%、実労働時間に関するデータ（総労働時間数や時間外労働時間数など）を開示している企業は全体の約11.4%でした。

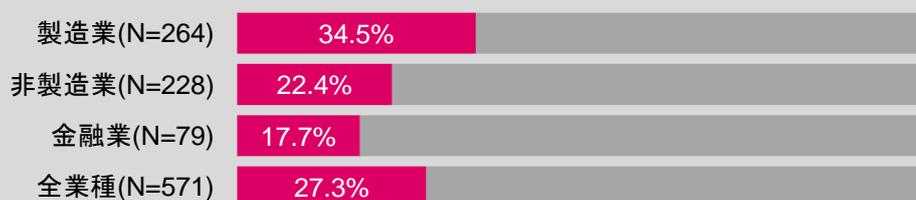
仕事と家庭との両立サポート実績の開示状況

男性による育児休業取得実績については、一定数の企業において人数の開示のみ行われていますが、一定期間内に子どもが生まれた全男性従業員で割り算して算出される育児休業取得率について情報開示を行っている企業は極めて少なくなっています（一次スクリーニングを通過した企業のうち全業種で約2.1%）。

男性による育児休業取得実績の開示状況については、製造業が最も高く開示比率は約34.5%となっています。一方、開示比率が最も低いのは金融業で、約27.3%となっています。

図表 20 男性による育児休業取得実績の開示状況

男性による育児休業取得人数の開示状況



男性による育児休業取得率の開示状況



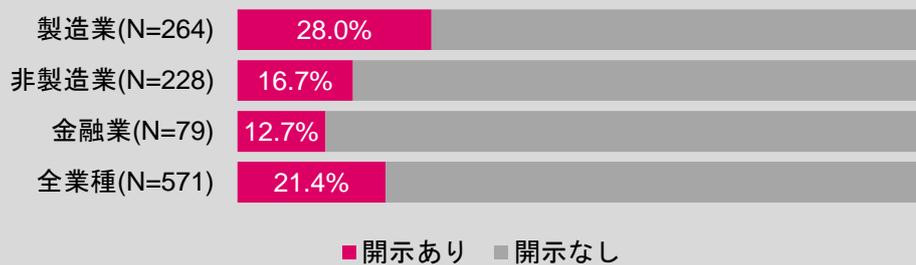
■ 開示あり ■ 開示なし

(注1) 育児休業取得人数の開示があっても、過去3年間における男性による育児休業取得人数がゼロの場合は、「開示なし」として集計している。

(注2) 人数のみの開示であっても、開示情報から比率を算出することが可能な場合は「開示あり」として集計を行っている。

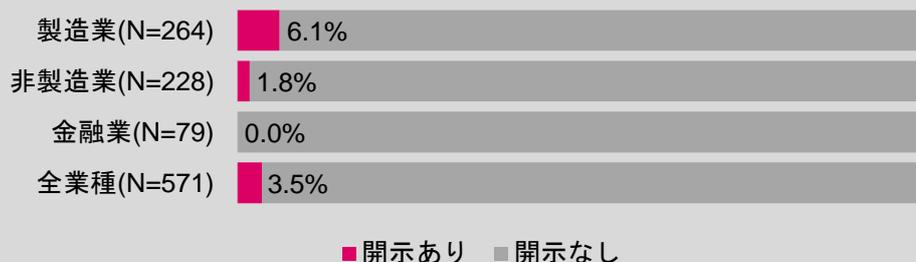
有給休暇の取得率または取得日数の開示を行っている企業は全体で約21.4%でした。製造業は平均を上回っており、約28.0%でした。

図表 21 有給休暇取得率または日数の開示状況



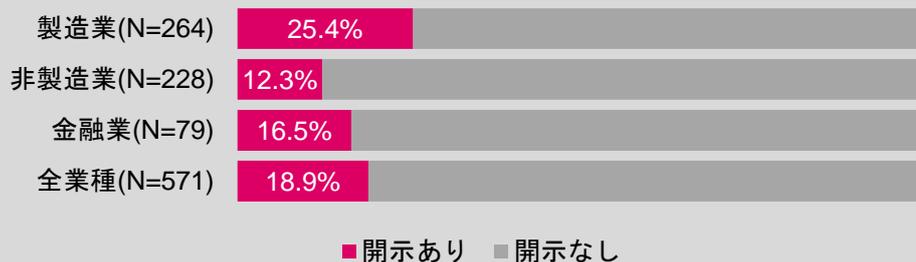
柔軟な勤務場所または勤務時間を認める制度が実際に何人の従業員により利用されているかについての開示を行っている企業は少なく、全業種で開示比率は約3.5%にとどまっています。

図表 22 柔軟な勤務制度の活用実績にかかる開示状況



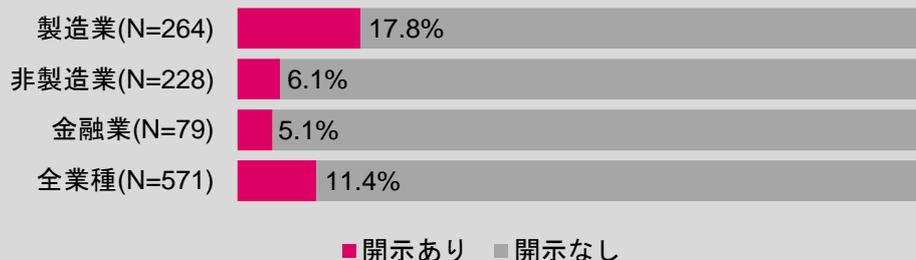
全従業員における平均勤続年数については有価証券報告書において開示することとなっていますが、男女別の平均勤続年数について情報開示が行われている企業は全業種で約18.9%にとどまっています。特に非製造業において開示比率が小さく、約12.3%となっています。

図表 23 男女別の平均勤続年数の開示状況



実労働時間に関するデータ（総労働時間数や時間外労働時間数など）を開示している企業は全体の約 11.4%であり、製造業では約 17.8%の企業で開示が行われていますが、非製造業及び金融業における開示比率は 1 桁台にとどまっています。

図表 24 実労働時間に関するデータの開示状況



- ・ 本資料は情報提供のみを目的としたものであり、投資勧誘や特定の証券会社との取引を推奨することを目的として作成されたものではありません。万一、本資料に基づき被った損害があった場合にも、株式会社東京証券取引所、経済産業省、及び株式会社日本総合研究所は責任を負いかねます。
- ・ 本資料で提供している情報は万全を期していますが、その情報の網羅性・完全性を保証しているものではありません。また、本資料に記載されている内容は将来予告なしに変更される可能性があります。記載している過去の情報は実績であり、将来の成果を予想又は示唆するものではありません。
- ・ 本資料のいかなる部分も一切の権利は、株式会社東京証券取引所、経済産業省、株式会社日本総合研究所又はその情報提供元に属しており、電子的又は機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ無断で複製、転送等はいけません。

平成 26 年度 なでしこ銘柄
経済産業省委託事業「平成 26 年度企業における女性活躍推進支援のあり方に関する実態調査」

平成 27 年 3 月発行

(委託) 経済産業省
経済産業政策局経済社会政策室
〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1
電話 03-3501-0650

(受託) 株式会社日本総合研究所
創発戦略センター
〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1
電話 03-6833-6315

※ 無断転用、無断複製を禁じます。



経済産業省

経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1

電話：03-3501-0650

株式会社東京証券取引所

〒103-8224 東京都中央区日本橋兜町 2-1

電話：03-3666-1361