

仕事と生活の調和推進のための

# 働き方に制約のある 社員に対する キャリア支援の 取組事例集

仕事と生活の調和  
ポータルサイトは  
こちら！



カエル！ジャパン

検索



ひとつ「働き方」を変えてみよう！



カエル！ジャパン  
Change! JPN

内閣府 仕事と生活の調和推進室

〒100-8914 東京都千代田区永田町1-6-1

TEL 03-5253-2111 FAX 03-3592-0408

## 仕事と生活の調和推進のための 働き方に制約のある社員に対するキャリア支援の取組事例集について

少子高齢化や人口減少が進む我が国において持続的成長を実現していくためには、国民一人ひとりが、その個性に応じた多様な能力を発揮できる社会の構築が不可欠です。そうした状況下で、仕事と育児・介護等の両立は、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現に向けての喫緊の課題となっています。

仕事と育児・介護等の両立を希望する社員が就業を継続するためには、働く時間や場所の面で制約が生じるケースも見られます。こうした働く時間や場所に制約のある社員が、可能な限り希望する形で働き方を選択し、安心してキャリアを形成できる環境を整備することは、当該社員のみならず、企業にとっても重要です。

企業等においては、仕事と育児・介護等の両立をしながら就業する社員への対応がより一層求められている中で、これまでも育児・介護等を事由とする休業制度や短時間勤務制度といった両立支援制度の拡充を図るとともに、経営者や管理職に対する意識改革等に取り組んできたところでは、

一方で、両立支援制度等の充実に伴い、労働時間や人事評価などのマネジメント、制度等利用者の仕事に対する意欲の維持・向上、キャリア形成などに関する社内制度等をどのように再構築するかという様々な課題も生じています。ワーク・ライフ・バランスの実現とともに、国民一人ひとりが能力を発揮できる社会を構築するためには、「柔軟な働き方を可能にする制度等環境整備」と「キャリア形成」を両輪で進めていくことが求められています。

この取組事例集は、働く時間や場所の面で制約のある社員に対して、制度等の環境整備のみならず、中長期的なキャリア形成に向けた成長機会を提供するほか、人事評価や処遇の見直し等の取組を行っている11社の事例を紹介しています。また、取組による効果や、それらの取組により、働き方に制約があっても、主体的にキャリアを形成し、活躍している社員の声も掲載しています。

この取組事例集が、貴社におけるワーク・ライフ・バランスの取組の一助となれば幸いです。

内閣府 仕事と生活の調和推進室

- 2 働く時間や場所等に制約がある社員の  
キャリア形成に対する取組一覧
- 4 株式会社オリエントコーポレーション
- 6 株式会社京葉銀行
- 8 セイコーエプソン株式会社
- 10 積水ハウス株式会社
- 12 株式会社セレクトィ
- 14 大東建託株式会社
- 16 株式会社日豊ケアサービス
- 18 株式会社日立ソリューションズ
- 20 株式会社丸井グループ
- 22 ライオン株式会社
- 24 リゾートトラスト株式会社

# 働く時間や場所等に制約がある社員のキャリア形成に対する取組一覧※1

ページ	企業名 (業種、本社所在地、従業員数※2)	勤務体系等 特色	柔軟な働き方					スキルアップ・研修等				人事評価・処遇の取組		
			柔軟な 勤務時間	テレワ ーク制度	勤務地 限定制度	その他	主な事例	スキル 向上施策	キャリア 研修	その他	主な事例	評価	給与	主な事例
4	株式会社オリエントコーポレーション (信販業、東京都、7,369人)	コールセンター等は土日祝日、夜間も営業		○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度(トライアル)</li> <li>勤務地限定制度</li> <li>ホリデー保育</li> </ul>		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務地限定社員向け 選抜キャリアデザイン研修</li> <li>管理職層への意識啓発研修</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業中は評価対象外とする</li> </ul>
6	株式会社京葉銀行 (金融業、千葉県、3,110人)	業務に関連する資格取得を推奨		○			<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度(トライアル)</li> </ul>	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業中の「レベルアップ宣言書」の提出を推奨</li> <li>メンター制度</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業中は評価対象外とする</li> </ul>
8	セイコーエプソン株式会社 (製造業、長野県、12,295人)	部門により夜間・早朝の海外とのやりとり有	○	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制度</li> <li>在宅勤務制度</li> </ul>			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア相談窓口を開設</li> <li>昇格試験受験資格の有効期限を廃止</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>評価基準は変えず、所定労働時間に 応じた目標を設定し評価</li> <li>育児休業中は原則評価対象外とする</li> </ul>
10	積水ハウス株式会社 (建設業、大阪府、16,089人)	部門により土日勤務有	○	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度</li> <li>勤務地限定制度</li> <li>曜日単位で利用可能な 育児短時間勤務</li> <li>フルタイム勤務者対象の 育児補助金</li> <li>1年以内の復帰に向けた 保育所探しサービス</li> </ul>		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア研修及びマネジメント層向け ダイバーシティ推進研修</li> <li>ダイバーシティに関する研修(仕事と 育児の両立いきいきフォーラム)</li> </ul>	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業期間を評価対象外とする</li> <li>退職期間が1年以内の場合、 昇給対象とする</li> </ul>
12	株式会社セレクトィ (サービス業、宮城県、正社員150人、契約社員280人)	人材派遣業				○	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働時間等の希望に対応する ための派遣先の職種・雇用形態 転換制度(契約社員)</li> </ul>	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>CAD等の技術研修の受講を促進 (契約社員)</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>評価において労働時間や欠勤率を 加味しない(契約社員・正社員)</li> </ul>
14	大東建託株式会社 (建設業、東京都、9,938人)		○	○	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制度</li> <li>短縮・短時間勤務制度</li> <li>勤務地限定制度</li> <li>在宅勤務制度(トライアル)</li> </ul>		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>Women'sキャリアデザインセミナー</li> <li>Women'sアカデミー</li> <li>異業種交流会開催</li> </ul>		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域別基本給を導入し、勤務地限定 社員と全国型社員の賃金差を解消</li> </ul>
16	株式会社日豊ケアサービス (介護事業、大分県、110人)	老人ホームは夜間勤務有	○				<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間正社員制度</li> </ul>	○		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格取得奨励金制度</li> <li>メンター制度</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間勤務や夜間勤務免除を マイナス評価しない</li> </ul>
18	株式会社日立ソリューションズ (情報通信業、東京都、5,120人)		○	○		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク制度</li> <li>裁量労働勤務制度</li> <li>フルフレックス勤務制度</li> </ul>			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>入社3年目の女性従業員を対象に キャリアセミナーを実施</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>働いた時間ではなく成果とプロセスを 公平に評価</li> </ul>
20	株式会社丸井グループ (卸売・小売業、東京都、5,691人)	土日祝日勤務有	○		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>時間帯限定フルタイム勤務制度</li> <li>勤務地限定制度</li> </ul>		○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職向け意識啓発研修を実施</li> <li>職域拡大</li> </ul>	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度の利用は昇進に影響しない</li> <li>業績はチーム単位で評価</li> </ul>
22	ライオン株式会社 (製造業、東京都、3,498人)		○	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>短時間勤務者向け フレックスタイム制度</li> <li>在宅勤務制度</li> </ul>			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアコンサルタントに相談できる 「はたらきがい相談センター」を開設</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>時間当たりの労働生産性で評価</li> </ul>
24	リゾートトラスト株式会社 (宿泊・飲食業、愛知県、5,456人)	ホテルレストラン部門は土日祝日勤務有	○		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制度</li> <li>勤務地限定制度</li> </ul>			○	<ul style="list-style-type: none"> <li>主任相当昇格研修は宿泊研修から 日帰り研修に変更</li> </ul>	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>評価は制約にかかわらず、目標の達成 状況で実施</li> </ul>

※1 本取組一覧は、各企業において特徴的な取組を記載しており、掲載企業における制度・取組を網羅したものではありません。

※2 株式会社セレクトィ以外は常用労働者数

# 役職段階に応じた意識改革と 多様な働き方の展開により、 キャリアアップを支援



取組の  
ポイント

- ▶働いた時間の長さではなく生産性を評価、短時間勤務制度利用者がハンディにならない評価制度
- ▶勤務地限定社員もライン職のトップまで昇格可能

## 取組のきっかけ・経緯

当社では、働き方改革に取り組む中で、特に長時間労働の改善に取り組んできました。勤怠管理をより厳密に行うため入室のログ管理の導入をはじめ、定時退社や有給休暇取得促進を労使で協議する場を定期的に設けています。2012年の人事制度改定に併せて評価制度も改定し管理職向けの評価者研修を実施していますが、その中で短時間勤務制度利用者が労働時間の長さによって不利益な評価を受けないように指導しています。

また、女性活躍推進を目的として2014年4月に人事部に女性活躍推進チームを設置。女性活躍推進だけでなく障がい者の雇用や介護支援などさらに総合的に推進していくためには、専門的に取り組む組織的機能が必要であると考え、2016年10月にダイバーシティ推進室が発足しました。同年11月に「Orico Women's Network」(女性管理職のネットワーク)を立ち上げ、社員への意識啓発を継続的にを行っています。

「期日」にこだわり、  
制約を言い訳にせず、  
育児短時間勤務と管理職の  
両立を実践しています

## 選抜課長研修で、マネジメントやチーム運営の ヒントを得ました

私は、管理職に登用された後、育児休業を取得し、現在は短時間勤務制度を利用して1日の所定労働時間を6時間に短縮しています。当社

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶キャリアの段階に応じた女性従業員に対する研修・意識改革
- ▶キャリアアップのためのコース転換
- ▶日祝日勤務のサポート施策(ホリデー保育)の実施
- ▶変形労働時間制の活用等による多様な働き方の拡大

当社では、これまで従業員の中には昇進や昇格に二の足を踏む者もあり、特に管理職を目指す女性従業員は多くありませんでした。そこで、女性従業員のモチベーションアップのため、キャリア形成に関する研修を実施しています。リージョナルコース(地域職)の従業員を対象としたキャリアデザインに関する「選抜キャリア研修」、課長補佐・主任の女性を対象とした次期管理職を育成する「選抜リーダーシップ強化研修」、管理職となった女性を対象としてリーダーとしての必要なスキルを強化する「女性管理職研修」等、研修を通じて意識改革を継続的にを行っています。これらの研修とあわせて、管理職層に対しては、女性従業員を育成する上で必要不可欠なスキルの向上を図るマネジメント研修を実施しています。リージョナルコースからナショナルコース(全国職)への転換制度も設けています。

また、当社は、コールセンターや一部の営業所において、土日祝日を営業日としています。これまでは、育児中の従業員は、子

の短時間勤務制度は、7時間、6時間30分、6時間、5時間30分の4パターンから選択することができ、子どもが小学校3年生まで利用可能です。働く時間に制限がある中では、自身のタイムマネジメントが重要だと感じており、業務の優先順位を決め、常に効率化を意識して業務を行っています。また、「選抜課長研修」を受講し、マネジメントスキルの向上を図れたことが、限られた時間の中で、部下のマネジメントやチーム運営を考える上で、とても有用だったと感じています。

## 株式会社オリエントコーポレーション

従業員数：7,369人(うち、女性：4,623人)

本社所在地：東京都千代田区

設立：1954年

事業内容：信販業(総合あっせん業務、個品あっせん業務、信用保証業務、融資業務)

	区分	人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	2,189
	勤務地限定(リージョナルコース)	1,790
	(上記2区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(207)
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	3,347

(人数は2017年4月1日時点)



どもの預け先が見つからないため日祝日の勤務が難しく、経験値やキャリアの面で、制約のない従業員との差が生じていました。また、周囲でサポートする従業員の負担軽減も必要であると考えたことから、2017年11月に試行的に「ホリデー保育」を導入しました。会社の会議室を利用し、初回は15名を受け入れました。ニーズに応じて全国展開も検討しています。

そのほか、2017年からは、土日祝日や夜間も営業しているコールセンター等において、1か月単位の変形労働時間制を先行導入しています(短時間勤務制度利用者は除く)。1か月単位で労働時間を計上し、1日の労働時間を長くすることで労働日数を減らす(休日を増やす)ことにより、連続休暇取得促進にもつなげる狙いです。また、障がいのある社員、育児や介護に從事中の社員の利用も想定した在宅勤務の試行を開始しており、多様な働き方が徐々に広がってきています。

## 取組による効果・成果

ダイバーシティ推進のための取組をきっかけに、社内の意識も少しずつ変わり、現在では女性従業員の管理職登用や就業継続も一般的なことになってきました。身近なロールモデルが活躍することによって、女性従業員のキャリアアップに対するモチベーションが上がったと感じています。研修等のさまざまな機会でも、

## 周囲への感謝を忘れず、 スキルアップを続けていきたい

通勤途中に日々のタイムスケジュールをイメージして業務に臨みますが、突発的に発生する事案等で予定通りに進捗しない日もあります。時間に制約がある中で、退社時間が迫ってくると気ばかり焦り、「空回り」して消化不良に陥ることもあります。そんな中でも「期日」にこだわり、仕事に取り組んでいます。また、突発的な事象も効率的に処理する上では、自分自身のスキル向上も不可欠であるため、日々の業務の中でもスキルの向上を心がけています。常にチームに問題提起を行うことを意識し、既成概念に捉われない柔軟な対応を心がける等、うまくいかないこともありますが、スキル向上のためと前向きに考え

女性従業員から「女性でも管理職に登用されることがわかり、やる気になった」という声を聞くようになりました。

## 今後の課題と展望

今後は、親族等の介護事由による勤務地の限定を希望する従業員の増加が想定されていますが、転勤を前提とした組織運営をどのように対応させていくかが課題であると考えています。全国規模の組織を維持するためには、転勤可能な従業員が一定数必要であることと、介護に直面する年代は、会社の中核を担う職位の高い層が中心と考えられるため、難しい課題です。試行中の在宅勤務の展開を含め、介護や育児中の従業員がより働きやすく、両立して働くことができる制度等を検討していきたいと考えています。

(左)  
人事・総務グループ 人事部 副部長  
兼 キャリア開発室長  
制野 淳一さん

(右)  
人事・総務グループ 人事部  
ダイバーシティ推進室長  
白倉 里美さん



ています。「時間がないからできない」ことを決断して言い訳にせず、周囲からの信頼を得るために、今後もこだわり続けていきたいと思っています。また、育児短時間勤務制度を利用しながら、管理職として続けていくためには、上司、同僚、部下の支援が不可欠です。対話を十分に取っながら、常に周囲に感謝の気持ちを持って働くことが何より大切だと感じています。



名古屋クレジットセンター  
課長  
栗須 浩美さん

# 管理職への根気強いアプローチで、 全行員が力を最大限に発揮できる職場づくりに 取り組んでいます



取組の  
ポイント

- ▶管理職に対して、短時間勤務制度利用者やその周囲への理解を深めるため根気強くアプローチを実施
- ▶育児は「育自」と考え、育児休業中もモチベーション・キャリアアップを意識できる仕組みづくり
- ▶女性従業員の声に応じた研修プログラムの充実、職域拡大

## 取組のきっかけ・経緯

当行は、全行員が力を最大限に発揮できる職場づくりを経営方針に掲げ、その一環として、育児等で時間に制約のある行員のキャリア支援に取り組んでいます。一時的にフルタイムで働くことができなくとも、長期的なスパンでそれぞれの成長・活躍を捉え、企業にとってはプラスになると考えています。この方針に基づき、育児・介護休業法における短時間勤務制度の義務化に先行し、2007年に育児短時間勤務制度を導入しました。導入のきっかけは、1998年以降、育児休業取得者が増加したものの、2003年頃から職場復帰後の仕事と家庭の両立が難しいことを理由とした退職者が増加したことです。育児短時間勤務制度の導入当初は、残業ありきの風潮があり、管理職が短時間勤務制度利用者の配属に難色を示したり、どのような配慮をするべきかわからないといった課題がありました。しかし、2008年頃は人手不足の状態であったこともあり、人材確保の観点からも管理職に対して個々

残業はできなくても、  
制度利用と職場の理解により  
自然体で働いています

## 在宅勤務制度や半日有給休暇を利用して 保育園の行事に参加

私は、育児休業取得後、子どもが3歳までは短時間勤務制度を利用、現在はフルタイムで働いており、トライアル中の在宅勤務制度や半日

に根気強く説得し、育児短時間勤務制度利用者のキャリア形成支援に対する理解を得ていきました。

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶育児休業中の目標を設定する「レベルアップ宣言書」の提出を推奨
- ▶在宅勤務制度のトライアル実施
- ▶女性管理職養成のための全社的支援

当行では、3年目研修において、仕事と家庭の両立支援に関する制度の紹介とともに、早期からキャリア開発について考える機会を設けています。キャリアを長いスパンで考えるための支援であるとともに、長く当行に勤めてほしいという会社としてのメッセージでもあります。円滑な職場復帰支援のため、育児休業中の行員を対象とした「αママの会」において、社内のネットワーク作りや先輩の体験談、保活(保育園活動)の情報交換等を行うほか、市場動向や新商品、事務規定改訂などの勉強会を行う職場復帰研修等を実施しています。

また、当行をはじめ、金融業では目まぐるしい経済変化やお客様のニーズに対応するため、キャリアアップにあたって必要となる資格等が多数あり、当行においてもさまざまな資格等の取得を推奨しています。当行では、育児休業中にもキャリア形成や自己啓発に対する意識を持ち続けて欲しいと考え、育児休業中の目標を設定する「レベルアップ宣言書」の提出を推奨しています。目標はどのようなことでも良いのですが、公的資格の取得などを目標とする行員もあり、銀行業務検定、ファイナンシャルプランナー、

有給休暇を利用しながら、時間をやりくりして保育園の行事に参加しています。以前は「遠方への出張が難しい」「仕事が終わらないのに帰らなければいけない」といったストレスを抱えていましたが、子どもの成長とともにこうしたストレスも軽減されつつあり、現在は自然体で働いていると感じています。また、現在の職場は男女ともに育児中の行員が多く、短時間勤務や時間に制約のある働き方に理解があることも、働きやすい大きな要因だと思います。

## 株式会社京葉銀行

従業員数：3,110人(うち、女性：1,632人)  
本社所在地：千葉県千葉市  
設立：1943年  
事業内容：金融業(銀行業)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	2,166
	(上記のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(107)
その他の雇用形態(パートタイマー等)		1,056

(人数は取材日時点)

TOEIC、宅地建物取引士、社会保険労務士等を取得した行員もいます。育児休業中も、当行が開催するホリデーセミナー(資格試験対策講座等の自己啓発)に参加が可能で、仕事へのモチベーションを保つためにも効果があると考えています。

当行では、在宅勤務制度をトライアル実施しており、育児中の行員に対しても積極的な利用を促すことで、フルタイムで仕事も育児も充実できるよう支援しています。

女性管理職育成についても会社として全面的な支援を行っており、そのひとつとして2015年度にメンター制度を導入しており、役員を含む男性管理職がメンターとなることで、全社に対して会社の姿勢を示しています。このメンタリングを通じて、女性管理職は融資業務の経験が少なく融資の判断に自信を持てず悩んでいることがわかったため、そうした声を活かし、次期管理職候補層を対象とした女性管理職養成講座では、融資に関する研修を導入しました。

## 取組による効果・成果

育児短時間勤務制度利用者は、2012年は54名でしたが、2017年は106名となりました。2015年頃から着実に制度利用者が増加傾向にあり、制度利用に対する理解浸透や各種取組により育児を理由とした退職が減少し、就業継続へつながった結果であると考えています。また、育児短時間勤務制度利用中に係長級に昇格した行員も年々増加しています。以前は、役職者は職場全員の仕事が終わるまで残らなくてはならないというイメージがあり、短時間勤務制度利用者が役職に就くことは考えられませんでした。しかし、現在は短時間勤務制度を利用している役職者もあり、後輩行員の良いロールモ

## 「レベルアップ宣言書」で職場復帰の モチベーションを保つ

私は、「レベルアップ宣言書」で育児休業中の目標を宣言し、育児休業中に宅地建物取引士の資格を取得しました。育児休業中も目標に向け取り組んだことで、職場復帰へのモチベーションを保つことができましたと感じています。また、育児休業から復帰したばかりの頃は、日中は仕事に追われ、帰宅後は家事や育児に追われて余裕がありませんでしたが、ウィメンリーダーシップ研修(キャリア開発に関する研修)を受講したことで、自分を見つめ直すことができ、仕事の意義を見直すきっかけとなりました。社内にて女性活躍を推進するチームの先輩など、育児経験者の身近な先輩に相談できる環境があることも心強い

デルとなっています。また、女性管理職養成にとどまらず、職場においても、積極的に女性行員が融資の経験を積むことで、当該分野の役職に配置する動きが広がるなど、職域拡大につながっています。

## 今後の課題と展望

今後は現在トライアル実施中の在宅勤務制度を拡大し、来るべき介護の課題にも対応するため、テレワークの推進に取り組んでいきたいと考えています。2017年度は、働き方を変えてもらうきっかけとして、男性行員の短時間勤務制度利用を促進(育児・介護を理由として1週間以上の利用を推奨)しました。自らが経験することによって、育児短時間勤務制度利用に対する理解を深め、全行員が働きやすい職場づくりに役立つのではないかと考えています。男性行員の制度利用を進めるため、管理職の評価において、部下が短時間勤務制度を利用したら加点することとしています。現在は、働き方改革の流れの中で、制約の有無にかかわらず効率の良い働き方が求められています。時間に制約のある社員が、効率的な働き方を実践するキーパーソンとなり、全社に良い影響を与えてくれると望ましいと考えています。

(中央)人事部 働き方改革推進 担当部長  
兼 人事管理グループリーダー

渡辺 聡子さん

(左)人事部 人事管理グループ  
女性活躍推進チーム 係長

城崎 理沙さん

(右)人事部 人事管理グループ  
女性活躍推進チーム

半澤 佳与さん



と感じています。今後は、在宅勤務制度の推進や、時差勤務の導入等、さらに柔軟な働き方が可能な環境が整い、育児中の行員だけでなく、介護や治療との両立等、全行員が制約を乗り切っていけるような支援の在り方が望ましいと考えています。



営業企画部 IT戦略グループ 係長  
箭内 菜央さん

# 時間制約のある社員を対象に、福利厚生と評価、昇進・昇格機会の両面からサポート 制約のある社員も活躍できる職場へ



## 取組のポイント

- ▶ 育児・介護中の社員を対象に在宅勤務制度をトライアル実施、2018年4月1日より制度化
- ▶ 子どもの病気等突発的な事態をバックアップする仕組みづくり
- ▶ 育児や介護を担う社員のキャリアアップに向けた昇格試験の見直し

## 取組のきっかけ・経緯

今後、労働力人口の減少により、人材の確保が難しくなることが見込まれる中、会社が持続的に成長していくためには、働く時間や場所に制約のある社員にも十分に能力を発揮し活躍してもらう必要があると考え、取組を開始しました。将来的に、介護や疾病との両立をする社員も増加すると予想される中、まずは既に一定数存在する、仕事と育児を両立している社員が活躍できるような環境を整備していくことが、制約のある社員が活躍できる会社にしていくための足掛かりになると考え、現在は仕事と育児の両立をしている社員への取組に注力しています。

仕事と育児の両立の上で課題となっていることを社員へのヒアリングなどから洗い出したところ、子どもの病気による突発的な休みへの対応が、本人だけでなく周囲の社員にとっても一番大きな課題であることが分かったため、そのような時のバックアップ体制を整えることから始め、キャリアアップのためにチャレンジできる環境づくりを進めています。

自分のペースで  
キャリアを築くことで  
仕事も育児も充実

## 在宅勤務とベビーシッター補助により、より積極的に仕事に手を挙げられるように

私はオフィス市場向け業務用プリンターのマーケティング業務を担当しており、日本だけでなく、海外の現地法人の販売企画や管理も担

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶ 育児中の社員を対象とした在宅勤務制度
- ▶ ベビーシッター派遣サービスによるセーフティネット構築
- ▶ 昇格試験の受験資格の見直し
- ▶ 女性のキャリアアップに向けた仕事のアサイン、評価者に対する意識啓発

時間に制約がある中でもより働きやすい環境を整備するため、育児中の社員（育児短時間勤務制度利用者及び小学校就学前の子がいる者）を対象として、所定労働時間（8時間）のうち、1日6時間を超えて勤務する時間相当のみ（例えば、7時間勤務の場合、1日1時間相当として、月20時間まで）、在宅勤務を認める在宅勤務制度を試行導入（2018年4月～正式導入）しています。この在宅勤務制度は、月の上限時間の範囲内であれば、時間単位、1日単位など柔軟な運用が可能となっています。参観日のケースでは必要な時間だけ中断し行事に参加することができるようになり、急な子どもの病気時には、子どもが寝ている時間に最低限の業務が実施できるようになるなど、今までは年休取得が必要な場合でも休務とせず業務時間にあてることが可能となりました。また、残業・出張や子どもの急な発熱などへの対応として、ベビーシッター派遣サービス（小学校6年生までの子に限る）と法人契約し、利用料金を月16時間まで全額補助しています。さらに、自宅に他人が入ることに抵抗がある社員のため、社宅の一室をキッズルームとして開放しています。

経営陣と女性社員との対話会も年に数回開催し、その様子を

当しています。現在、3歳と6歳の子どもがおり、9:00～16:15の6時間半の短時間勤務をベースとして、在宅勤務制度を併用しています。在宅勤務制度の利用により、早朝に海外とメールでやりとりしたり、夜に夫が帰宅して子どもの面倒を見ている間に、海外と電話会議をしたりできるようになったため、日中の勤務で不足した時間を補うことができるようになり、以前よりも担当できる業務量が増えたほか、現地法人や上司・同僚とのコミュニケーションも充実し、業務が円滑に進められるようになりました。また、ベビーシッター派遣サービスがあることにより、万が一子どもが発熱した時にも休まずに働ける、というセーフティネットができたため、「この仕事をやらせて欲しい」と積極的に言えるようになりました。

## セイコーエプソン株式会社

従業員数：12,295人（うち、女性：2,221人）

本社所在地：長野県諏訪市

設立：1942年

事業内容：製造業（プリンティングソリューションズ事業、ビジュアルコミュニケーション事業およびウェアラブル・産業プロダクツ事業）

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	10,852
	（上記のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者）	（168）
	その他の雇用形態（パートタイマー等）	1,443

（人数は2017年3月31日時点）



社内イントラサイトにWeb配信をすることで、さまざまなロールモデルを提示し女性社員のモチベーションアップにつなげています。

さらに、短時間勤務制度の利用が昇進・昇格に影響することがないように、フルタイム勤務者も短時間勤務制度利用者も評価基準は同一としています。そして、それぞれが勤務時間でできる範囲の目標を設定し、達成度合いを評価することとしています。しかしながら短時間勤務制度利用者への配慮ゆえに、キャリアアップに資する仕事のアサインされず適切な目標設定ができないことを防ぐため、評価者に対し、過剰な配慮をしないよう指導をするなど意識改革を図っています。

加えて、当社では、昇格試験の受験資格を得るために、論文試験と筆記試験を同じ年に一度に受験し合格する必要があるため、筆記・論文の準備に相応の時間を要することから、時間に制約のある社員には挑戦が難しいという課題がありました。また受験資格に3年の有効期限があり、受験資格を得た後に育休があると失効してしまうという課題もありました。この課題を克服し、制約のある社員が昇格試験に挑戦しやすい環境をつくるため、受験資格の有効期限を廃止し、各試験項目に複数年かけて合格した場合にも受験資格を付与する制度へ2018年4月より変更する予定です。

## 取組による効果・成果

在宅勤務制度の導入により、朝や帰宅後の時間が有効活用できるようになり、本人の働く時間が増え、突発的な休みがなくなるなど本人のキャリア形成の一助となっていることが確認できてい

## 自分のできることを着実に

私は9年前に主任に昇格し、2年前、第2子を出産して職場復帰した後に、主事に昇格しました。主事の昇格試験は、上司が受験を打診してくれたほか、面接の練習により丁寧にサポートして下さったことが大きな後押しとなりました。短時間勤務制度を利用していても、アウトプットをきちんと評価していただいたことは、大きな励みになりました。

以前は、制約のない人と同じ働き方ができないことにフラストレーションを感じていましたが、「仕事が育児のどちらか一つに絞る必要はない」と考えるようになったことで、気持ちが楽になりました。時間や場所に制約がある社員が、制約のない社員と同じペースでキャリアを

ます。また、より育児と仕事の両立がしやすくなり本人の働きがい向上につながっていることも確認できました。時間に制約があっても、担当業務を安心して任せられることができるため、職場の上司や同僚からも高い評価を得ています。

各種施策により育児、介護を理由とする退職者は少なくなっており、育児休業取得後の復職率も非常に高くなっています。

これらの取組が社外からも評価され、プラチナくるみん認証の取得につながっています。

## 今後の課題と展望

在宅勤務制度について、運用状況を見ながら、将来的には利用対象者の拡大も検討していきたいと考えています。

また、時間に制約のある社員に対して、上司が過剰な配慮をすることにより、十分な業務が割り振られない傾向があるため、管理職に対する研修を実施し、より意識改革を進めたいと考えています。

そして各種の取組を進めた成果として、女性管理職比率の向上につなげていきたいと考えています。



人事部  
矢尾 ひろ美さん

描くことは難しいかも知れませんが、無理せず自分のペースで自分のキャリアを築いていくことの大切さに気が付いたことで、仕事も育児も楽しめるようになりました。制約がある中で、組織に対して自分がどのような貢献ができるのかを考え、やれる範囲で着実にやっていくことが重要だと考えています。



営業本部 プリンター営業部  
杉田 奈央さん  
※2018年2月より課長

# 育児中でもキャリアを停滞させず、 早期戦力化するため、 支援制度を拡充するとともに 本人と上司・パートナーの意識改革にも注力

- 取組のポイント**
- ▶ 早期復帰支援、フルタイム支援等により育児中の女性従業員の早期戦力化に注力
  - ▶ 育児中・育児休業中の従業員とその上司の意識啓発によるコミュニケーション活性化
  - ▶ 育児中等の従業員のキャリアアップを図るため、評価制度を見直し

## 取組のきっかけ・経緯

当社には3500人近い女性従業員がいます。近年では女性も結婚、出産を経て働き続けることが一般的となっており、現に当社においても女性従業員の約1/4は育児中であり、今後も増加が見込まれます。一方、各職場では、育児中の女性従業員が増えるにつれ、育児休業中や育児短時間勤務制度を利用している女性従業員に対して、「1日でも早く現場に戻ってほしい」、「フルタイムで働いて戦力となってほしい」というニーズがありました。他方、育児中の女性従業員からは、「復職したくても保育園が見つからないため復職を延期した」「延長保育が難しく、短時間勤務制度を長期的に利用せざるを得ない」という声が多く聞かれました。このため、双方の意見を汲んで、育児中の女性従業員が少しでも早く職場復帰し、フルタイムの従業員と同様に戦力になって欲しいと考え、取組を開始しました。

勤務時間を確保しながら  
子育てと両立するために、  
在宅勤務は欠かせません

在宅勤務制度によりキャリアをあきらめずに  
働き続けることができます

私は一般職\*1として当社に入社した後、キャリアアップチャレンジ制度(職群転換制度)によって総合職\*2になりました。現在は生活者の

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶ 早期戦力化のための保活コンシェルジュ導入及び曜日単位で利用可能な育児短時間勤務
- ▶ フルタイム勤務を支援するための育児補助金制度
- ▶ 柔軟な働き方で成果を出せる在宅勤務
- ▶ 本人と上司、パートナーの意識改革のための冊子配布とフォーラムの実施
- ▶ 人事評価制度見直しによるキャリアの停滞抑止

当社は営業部門等では土日も勤務日となっていますが、日曜日は保育所が開いていないことが多いため、「子どもの預け先がなく出勤できない」ということも大きな課題となっていました。そこで、育児中の女性従業員を早期に戦力化するための取組として、2017年2月から、保活(保育園活動)コンシェルジュ及びフルタイム支援策を導入しています。保活コンシェルジュサービスについては、会社が外部の専門機関と契約し、出産後1年以内に復職する意志のある従業員を対象として、子どもの預け先探しをサポートするものです。また、育児短時間勤務制度利用者のフルタイム勤務を促すため、育児短時間勤務制度を曜日単位で利用可能としました。フルタイム勤務をしたことによる延長保育や日曜日のベビーシッター等保育料や学童費用の増加分相当を育児補助金として、1か月あたり最大20時間(補助費用は利用価格によって異なり最大で3万円)を支給しています。また、夫婦で日曜出勤の場合には、それぞれ6時間ずつ、例えば妻が6時~12時、夫が14時~20時に勤務する形で、勤務時間をずらして勤務可能な「パートナーシッ

視点を生かしたライフスタイル提案企画やインテリアの開発等を行っています。

小学生の子どもがいるため、18時までに学童保育に迎えに行く必要がありますが、自宅が職場から離れているため、通勤に片道約1時間半かかります。このため、以前は育児短時間勤務制度を利用していましたが、子どもが小学校4年生になってからは、在宅勤務制度を利用し、週1日程度の終日在宅と、それ以外の日は定時退社時刻(18時)より1時間早く退社し、子どもを迎えに行き、家事をした後、夜に1時間、部分的に在宅勤務を行うことにより、フルタイム勤務をしています。

\*1 一般職：勤務地、職務限定

\*2 総合職：勤務地、職務限定無

## 積水ハウス株式会社

従業員数：16,089人(うち、女性：3,464人)  
本社所在地：大阪府大阪市  
設立：1960年  
事業内容：建設業(建築工事の請負及び施工等)

	区分	人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	10,800
	勤務地限定	約3,800
	(上記2区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	581
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	非公開

(人数は2018年1月末時点)



プスライド]制度を導入し、それぞれが活躍できる仕組みも取り入れています。さらに、育児・介護中の従業員は週に2日間を目処に在宅勤務(終日又は部分的)が可能です。短時間勤務制度利用中であっても、終日在宅勤務を行う日には所定勤務時間勤務することを必須としています。5時から22時の間の勤務中で中抜けも可能とするなど、柔軟な働き方で成果を出せる制度としています。

仕事と育児の両立をする女性従業員が育児中でもキャリアアップをめざし、自律的に働くためには、本人と上司、パートナーとの関係性も重要であることから、育児中・育児休業中の従業員と上司、パートナーを主な対象とした「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」を毎年開催するとともに、育児中の従業員には制度活用に関する考え方や意識醸成を、上司には貢献度の高い仕事をするための支援の仕方等をわかりやすく伝えるため、「マンガでわかる仕事と育児の両立ガイド」を全従業員に配布し、パートナーには家族や社会の協力体制をつくるよう、本人と上司、パートナーの意識改革を進めています。

人事評価においては、評定期間に3か月以上出勤している場合は当該年の評価を実施するとともに、育児休業中も各職能資格の経過年数は在籍したものとして加算しています。昇給・昇格については、育児休業期間が1年未満の場合には、原則として昇給の対象としています。

## 取組による効果・成果

以前は、「日曜日勤務が難しい」「育児短時間勤務制度が利用できなくなる小学校4年生の壁により継続就業が難しい」といった

## ワーク・ライフ・バランス実現のため、 業務効率の向上は重要です

育児短時間勤務制度を利用していた時は、1日2時間の短縮をしていましたが、より多くの業務を行うためには、もっと勤務時間を確保したい、と常に感じていました。このため、在宅勤務制度によって、勤務時間をしっかり確保しながら、子どもとの時間や家事の時間も確保できるようになったため、時間的にも精神的にも余裕が生まれて良かったと感じています。また、在宅勤務を行う日には企画書作成や分析業務等をまとめて行い、出社する日は会議や対外業務に充てることとして事前に計画を立てています。これによって業務効率が高まり、より生産性高く業務を進めることができるようになりました。

理由により退職する従業員もいましたが、各種支援や制度の導入により、これらの事由による退職者は減少しました。また、育児短時間勤務制度と在宅勤務制度を併用して利用する従業員から課長に昇格する者もあり、育児中の従業員もキャリアアップしやすくなったと感じています。また、若手の従業員にとっては、育児をしながらキャリアを構築しているロールモデルが身近に増えてきたため、モチベーションの向上にも繋がっています。

さらに、当社の顧客層には子育て世代も多いため、育児を経験することにより、それらの顧客層に対する説得力、訴求力が増してきていると考えています。

## 今後の課題と展望

現在、育児期の女性従業員は、入社10~12年目の層が中心となっていますが、今後、この層にしっかりと活躍してもらい、女性管理職をさらに増やしたいと考えています。また、育児休業から復職した従業員に対してどのように仕事を配分し、その後、いかにしてキャリアを形成していくかという点について、各職場に適合した活躍方法を現場で生み出すよう、サポートをしていきたいと考えています。

(右)  
経営企画部 ダイバーシティ推進室  
部長

小谷 美樹さん

(左)  
人事部 人事グループ  
松岡 優さん



現在は技術が進み、PCとタブレット端末があれば、Web会議もできますし、必要な資料を見ることもできるので、不自由はありません。

今は当社の在宅勤務制度の利用は育児や介護等に限定されていますが、今後、より多くの方が在宅勤務をはじめとするテレワーク制度を効果的に活用することにより、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、業務もしっかり行えるようになることになれば、視野も広がり、より生産性の高い仕事ができるようになると考えています。



開発部 シャーメゾン商品開発室  
商品デザイングループ 主任  
和里田 綾子さん

# 「雇用の途切れない環境づくり」のため、 時間に制約のある社員も 積極的に育成



取組の  
ポイント

- ▶ 働く時間に制約のある契約社員への積極的な技術習得機会の提供により、ニーズの高い技術者として養成
- ▶ 労働時間等の希望に沿うための派遣先の職種・雇用形態転換制度
- ▶ 労働時間を加味しない業務の質を評価する評価制度

## 取組のきっかけ・経緯

当社は、常用型派遣(常時雇用の契約社員を派遣する形式、以下、「契約社員」という。)による人材派遣業を中心としており、「雇用の途切れない環境づくり」を経営理念として、できるだけ本人の希望に沿う形で働き続けられるような環境の整備を行っています。育児や介護等により働く時間に制約があっても、機会は平等となるようにと考えて取組を進めています。

派遣業においては、契約社員が育児等のために短時間勤務を希望する場合、派遣先の企業が短時間勤務希望者であることを受け入れてくれる必要がありますが、人材がひっ迫していない業種では、フルタイム勤務が可能な社員の方が優先される傾向にあります。一方、近年技術者の需要は非常にひっ迫しており、短時間勤務であっても技術者には高いニーズがあります。このため、短時間勤務での派遣を希望する契約社員にも積極的に技術習得の研修の受講を促す取組を開始しました。

また、当社は全国7箇所に事業所を構えており、事業領域も人

材派遣や紹介にとどまらず、建設、IT、教育等の多様な分野で事業の請負や受託業務等、多角化を進めて成長しているため、一人ひとりのキャリアアップが成長の鍵であると考えています。こうした背景から、労働時間ではなく、質を重視し、キャリア形成を支援しています。

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶ 働く時間に制約のある契約社員を積極的に技術者として育成(契約社員)
- ▶ 働き方の希望に合わせた派遣先の職種・雇用形態転換制度(契約社員)
- ▶ 労働時間や欠勤率を加味しない評価制度(契約社員・正社員)

現在、社会的に技術者がひっ迫しており、技術者の派遣ニーズは高いことから、労働時間ではなく、その技術や質が必要であると考えています。そこで、契約社員に対し自社内で教育研修を行うことにより、技術者の養成を行っています。特に、育児短時間勤務を希望する契約社員には積極的に受講を促し、技術の習得を助めています(研修は3か月間、10時~17時、原則として当社内で実施)。この研修を受講してスキルを習得することにより、一般事務を担当していた契約社員がCADオペレーター等の業務に従事可能となります。技術を習得していれば、育児短時間勤務等の時間的な制約があっても、求人ニーズが生まれやすいと考えています。本人にとっても、新たな技術を習得できるというメリッ

制度を利用して勤務しています。また、育児短時間勤務制度利用中に課長に昇格しました。当社の所定労働時間は9時~18時ですが、現在は30分短縮して9時~17時半の勤務をしています。円滑に職場復帰をし、いち早く会社の戦力となれるよう、上司とも相談し、休業前に担当していた業務をそのまま担当させてもらいました。このことが、制約がある中でも自分自身で仕事のペースをつかみ、キャリアを形成していく上ではとても有効であったと感じています。

## 周囲への感謝の気持ちを忘れずに、 できる業務をしっかりと

私の担当業務は営業に関する事務対応です。復帰当初は、働く時間

## 株式会社セレクトィ

従業員数: 430人(正社員150人、契約社員280人)(うち、女性: 132人)

本社所在地: 宮城県仙台市

設立: 2010年

事業内容: サービス業(労働者派遣事業、有料職業紹介事業、教育研修事業等)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	41
	勤務地限定	107
	勤務時間限定(短時間型)	2
	(上記3区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(2)
契約社員(全員が常時雇用されている派遣労働者)		280

(人数は取材日時点)

トがあり、会社としても人材の紹介をしやすくなるため、お互いにメリットがある取組であると考えています。研修内容については、地域のニーズを踏まえたものとし、スキルレベルも全国的に統一するため、2017年から社内で検定を実施しています。

また、当社では、契約社員に、できる限り本人の希望に沿う形で働き続けてもらうため、派遣先の職種・雇用形態転換制度を導入しています。これは、契約社員が、例えば育児や介護等の事情によって、残業がない業種や企業への派遣先の転換や雇用形態の転換を希望する場合、その希望に応じて派遣先や雇用形態等を変える制度です。

さらに、当社では、評価において労働時間を加味せず、業務内容や業務の質に対する周囲の評価に基づいて評価をしています。また、育児等の事由による欠勤率も算定していません。当社の正社員には、育児中の社員も一定数いますが、短時間勤務制度の利用有無によらず、能力のある社員を積極的に上位役職へ登用しています。こうした姿を見せていくことにより、正社員のモチベーション向上や会社の中核を担う人材を若いうちから育成していく狙いがあります。

## 取組による効果・成果

これらの取組により、契約社員の離職率が低下しました。育児や介護等、働く時間に制約のある人もできる限り働き続けられるようになったことで、当社の理念である、「雇用の途切れない環境づくり」が実現できてきていると感じています。

また、時間に制約のある契約社員も、新たな技術を習得する機

に限りがあり、営業担当者がオフィスに戻ってくる時間には退社しなければならぬこともある中で、いかにして営業と事務処理のサイクルを回していくか、また、自分自身が短時間勤務制度を利用することにより営業担当者の事務対応が滞り、迷惑を掛けてしまうことがないか、という点で悩んだり、苦労したりしましたが、現在では、周囲とのコミュニケーションを密にし、働く時間の制約を踏まえた上で、1つ1つの業務に優先順位を決めて効率的に取り組むことを心がけることにより、業務を円滑に進められるようになっています。また、自分自身に向き合い、自身でこなせる業務量をしっかりと把握するとともに、日々業務の見直しを行い、効率化を図っています。

子どもが小さいうちは、急な病気等で休まざるを得ないことも多くありましたが、当社では、欠勤率や労働時間を評価には含めず、業務

会が得られるほか、正社員、契約社員ともに評価面でハンディを感じる事がなく、活躍できる環境となっていることから、社員のモチベーションも向上していると感じています。

## 今後の課題と展望

これまでは、震災復興のため、建設関係の業務シェアが大きかったことから、CADオペレーター等の技術者へのニーズが高い傾向にありましたが、今後はそれらのニーズも落ち着いてくると考えられることから、IT関係のシェアを少しずつ高めていきたいと考えています。また、派遣先で技術を習得した社員が、自社内で開発事業や業務請負を行うことにより、社内で事業化を進めるような取組も進めていきたいと考えており、建設分野やIT分野等、一部では実現しつつあります。今後、自社内で事業化ができれば、制約のある社員にも、より働きやすく、活躍しやすい職場が提供できると考えています。



取締役  
小林 義徳さん

内容で評価していただけるため、モチベーションの向上につながっています。これからも周囲の方々への感謝の気持ちを忘れずに、働き続けていきたいと考えています。

また、当社も今後、育児や介護等の制約のある社員が正社員、契約社員ともに増えてくると思いますが、そのような方々の見本となれるよう、しっかりと経験を重ねて成長していきたいと思っています。



大阪支店  
島子 知恵さん

業務に優先順位をつけ、  
効率的な業務を  
心がけています

## 以前の担当業務に就けたことで スムーズな復職ができました

私は正社員として当社に勤務しており、2年前に産前産後休暇、育児休業合わせて計6か月職場を離れていましたが、現在は育児短時間勤務

# 制約のある社員もキャリアアップできる 職場を目指し、人事制度を大幅に改定 短縮勤務制度の導入や賃金体系の 見直しに着手



取組の  
ポイント

- ▶ 経営陣主導による大幅な人事制度の改定、新たな勤務体系の導入
- ▶ 管理職一步手前の女性社員に対するキャリア面での意識改革
- ▶ 処遇反映方法や社員区分間における賃金差の是正等給与体系を見直し

## 取組のきっかけ・経緯

当社では、これまで長時間労働を厭わずに働く風潮が蔓延していましたが、昨今の「働き方改革」を進めるにあたって、まずは時間や場所等に制約がある社員も継続就業でき、活躍できるように制度を整備するところから始めました。当社は建設業であるため、資格を保有していなければ従事できない職務もあり、資格を持った社員が、「制約がある」ことで退職しないよう制度や環境整備の必要性が迫っている状況でした。また、2016年に全社員に対して実施した介護に関するアンケートの結果において、「5年以内に介護に直面する」と回答した社員が予想以上に多かったことから、将来的な仕事と介護の両立のニーズにも備えて、2017年1月に大幅に人事制度を改定しました。さらに、厚生労働省から発表された「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」をきっかけに、仕事と育児・介護だけでなく、家庭の事情や定期的な通院等に応じて働ける勤務体系を新たに設け、様々な社員が活躍できる環境づくりをしています。

将来を見越したプランを立て、  
周囲を巻き込みながら  
キャリアアップ

## フレックスタイム制度等を利用しながら、 仕事も私生活も充実

私は一級建築士として、建築物の設計を担当しており、小学生の子どもが2人います。そのため、子どもの小学校の行事に参加することも

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶ 個人の事情に応じて勤務時間・日数を設定できる短縮勤務制度やフレックスタイム制度を導入
- ▶ 選抜された女性社員を対象としたWomen'sキャリアデザインセミナーやWomen'sアカデミーを開催
- ▶ 地域別基本給の導入

当社では時間や場所等に制約がある社員にも活躍してもらえるように、仕事と育児・介護との両立だけでなく、家庭の事情、定期的な通院等に応じて、1日の労働時間が3時間以上、週3日以上勤務を条件とした短縮勤務制度を導入し、現在2名の社員がこの制度を利用して活躍しています。このほか、2017年10月には、社員が労働時間を個人の裁量により調整できるフレックスタイム制度を一部職種に対して導入し、柔軟に勤務時間を調整できるようにしました。

また、時間等に制約のある社員が活躍するためには、現場の社員の意識改革が重要であると考え、2015年から約2年かけて、全国で人事担当者によるダイバーシティ研修等を実施し、社員の意識改革に取り組みました。その他、会議や研修等の機会を捉え、経営陣から全国の管理職に向けた発信を行っています。

主に女性社員のキャリア面での意識改革としては、管理職一步手前のチーフ層から選抜された女性を対象にWomen'sキャリアデザインセミナーを開催しています。この研修では、全国にいる女性管理職をロールモデルとして紹介し、社員同士の交流会や外部講師を招いたセミナー等を実施しています。一方、そのチーフ

多く、現在は勤務地限定制度を利用しながら、通勤圏内の支店にてフルタイムで働いています。2017年10月に、フレックスタイム制度が導入されたことで、自分の裁量で勤務時間を調整して、学童保育の送迎や学校行事に参加できるようになりました。また、子どもが体調を崩してしまった場合でも、子の看護休暇を取得して柔軟に対応しています。以前は、勤務地限定制度の利用者は、全国型社員と給与の差がありましたが、2017年10月に「地域別基本給」が導入され、収入面での不安が軽減されたことは非常にありがたかったです。こういった会社の制度に支えられながら、現在は管理職として仕事をしているため、設計の技術に関する勉強だけでなく、マネジメントに関する本を読んだり、社内外の管理職の方と積極的に交流をしたりするようにし、新しい考え方や視点を取り入れるように努めています。

## 大東建託株式会社

従業員数：9,938人(うち、女性：1,558人)

本社所在地：東京都港区

設立：1974年

事業内容：建設業(アパート、マンション等の建設業務、不動産仲介業務)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	8,879
	勤務地限定	341
	短縮勤務利用者	2
	(上記3区分のうち、育児・介護短縮勤務制度利用者)	77
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	716

(人数は2017年10月末時点)

層の候補となるキャリア段階の女性社員約500人に対しても、Women'sアカデミーと称して社外研修を受講する機会を提供し、キャリアアップを支援しています。

当社には個人の事情に応じて、働く場所を限定できる勤務地限定制度があります。これまでは、勤務地限定制度を利用している社員と全国転勤を伴う社員との給与に差がありました。しかし、2015年に勤務地限定制度の利用者のアウトプットも正当に評価することを徹底し、賞与の掛け率を撤廃しました。これに加えて、将来的に働く場所を限定しながらも社員が活躍できるように、2017年10月には「地域別基本給」を導入し、勤務地限定制度を利用している社員であっても全国転勤を伴う社員であっても同じ地域で働いていれば同様の基本給テーブルとすることで、勤務地限定制度を利用することによる給与格差を是正しました。

## 取組による効果・成果

全国で実施したダイバーシティ研修は、時間や場所等に制約のある社員が現場で大勢いるため、現場の管理職にも自分事として捉えてもらうことができ、現場にもダイバーシティや働き方の制約に対する意識が浸透していると感じています。

もともと当社の技術職には女性社員が少なかったのですが、近年、建築を学ぶ女子学生が増加していることや、活躍している先輩社員が目に見えるようになったことで好循環が生まれ、現在は、技術系の約半数は女性を採用することができています。また、建築営業職においても、3割程度女性を採用する方針を立てて、積極的に採用しており、現在は全国で350名を超える女性社員が営

## 自ら積極的に情報を発信し、 制約のある社員もキャリアアップできる職場に

私は、5年前からしばらくの間、育児短縮勤務制度を利用していましたが、子どもが小学校に入学する時にフルタイム勤務に復帰し、そのタイミングで課長に昇格しました。将来的に仕事をする上で必要となる資格について、結婚前や出産前に勉強を開始し、早めに資格を取得したことが功を奏し、時間や場所に制約を抱えながらもキャリアを積むことができたと考えています。当初は、社内の女性管理職の比率が低い中で、自分が管理職になることに対する驚きがありましたが、家族に相談し、背中を押してもらったことで意識も変わっていきました。設計職においては女性の管理職比率が特に低く、子育てと両立しながら

業職として活躍しています。女性社員の採用増加と併せて、今後のライフイベントも踏まえ時間等に制約のある方も活躍できるように、各種制度を整備したほか、地域別基本給の導入によって勤務地限定制度の利用者の仕事に対するモチベーションアップにもつながっていると考えています。

## 今後の課題と展望

現在は、「人事評価の際に、制約があるという理由だけで低い評価をしてはならない」という管理職層への啓発活動を実施していますが、制約のある社員の更なる活躍を促すためには、今後も継続して人事評価制度やルールを見直していく必要があると考えています。時間等に制約のある社員のアウトプットを正当に評価できる人事制度がなければ、そもそも育児や介護等の両立支援制度を利用しづらい職場風土になってしまいます。将来、育児・介護・病気等と仕事を両立する社員が増えるだけでなく、地元志向意識の高まりにより、特定の地域においてキャリアを積むことを希望する学生が多くなることも想定されることから、より多様な人材が活躍でき、キャリアアップできる職場づくりを目指していきます。

(左から)  
人事部 ダイバーシティ推進課  
宮崎 緑さん  
人事部 次長  
中村 武志さん  
人事部 ダイバーシティ推進課 チーフ  
湯目 由佳理さん



ら活躍している社員は少ないため、まずは私自身が積極的に周囲に情報発信して、管理職候補となる女性社員が着実にキャリアアップできるような風土を作っていきたいと考えています。

これまでは、「時間や場所等に制約がある」ということを負い目に感じざるを得ない環境にあったと思います。しかし、これからは制約のある方が一人で抱え込まず、周囲に自分の置かれている状況を気軽に共有でき、着実にキャリアアップできる環境を整備することが大切だと考えています。



設計課 課長  
森 夕紀子さん



# 正社員転換制度・短時間正社員制度の導入などを通じて、幅広い人材確保と多様な働き方の実現に取り組んでいます



## 取組のポイント

- ▶人材確保のため、パート社員から正社員への転換制度、短時間正社員制度を導入
- ▶キャリア形成により人材の定着率向上を図るため、社員区分にかかわらず教育機会を提供
- ▶社員区分や働く時間の制約等によらない評価制度の設計

## 取組のきっかけ・経緯

慢性的な人手不足が続く介護業界では、人材確保が経営課題となっています。当社は社員の約8割を女性が占めており、社員の結婚や出産による離職率が高いことが課題でした。そこで、人材確保の観点から、離職率の低下および定着率の向上を目指して取組を始めました。働き方を選び、継続就業できるように、2009年1月にはパート社員から正社員への転換制度、2015年6月には短時間正社員制度(週30時間勤務、勤続5年以上の社員が対象)を導入しました。短時間正社員制度については、2015年の導入当初は理由を育児・介護等に限定していましたが、柔軟に働き方を選べることにより人材の定着を図るため、2016年10月より理由の限定をなくし、対象を勤続6か月以上の社員へと拡大しました。

また、パート社員から正社員への転換を促すため、社員区分

未経験者でも  
少しずつ自信をつけて前に進み、  
フルタイムの  
正社員になりました

## パートタイム社員として入社し、徐々に勤務時間を延長

私は、2016年3月に、8:30~13:00勤務のパート社員として入社しました。同年10月に短時間正社員(8:30~15:30)に移行し、

にかかわらず、教育機会やキャリアパス面接等を提供するほか、社員区分や働く時間の制約等は減点しない評価制度としており、モチベーション向上を図っています。

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶介護未経験者や若手社員に対するメンター制度
- ▶無資格者でも仕事をしながら資格を取得できるよう配慮した資格取得奨励金制度
- ▶正社員転換制度、短時間正社員制度の活用による個々の事情に応じたキャリア形成
- ▶人事評価は社員区分や夜間勤務免除等働き方の制約によらず、職能別の明確な評価基準を規定

当社では、介護未経験者や若手社員が、働き続けて行く上での悩みや心配事について相談したり、助言を受けたりすることができるよう、メンター制度(教育係制度)を設けています。介護未経験者の育成には一定の時間を要しますが、未経験者のスキル等向上はもちろんのこと、教育担当者も責任感を持つようになり、双方が成長できる仕組みだと考えています。メンター制度は、もともと社内慣行として行っていたのですが、2016年に社内規程化し、明確に制度化しました。メンターは役員から依頼し、メンターとしての知識や意識を高めるため、外部講師による介護研修等に参加し自らもスキルを磨きつつ、挨拶や礼儀だけでなく、介護技術

2017年10月より正社員(8:30~17:30)として勤務しています。本来は夜間勤務のシフトもありますが、現在は正社員になって間もないため、勤務時間や職務に慣れるまで、夜間勤務は免除していただいています。

私は、介護付き有料老人ホームで、食事・入浴の介護、薬の管理を担当していますが、介護未経験で入社したため、当初は体力に不安もありました。そこで、まずは1日あたりの勤務時間が4時間30分のパート社員として入社し、その後、自信をつけて行く中で短時間正社員制度を利用して勤務時間を6時間に延長し、現在は正社員として8時間のフルタイム勤務をしています。特に、短時間正社員の間において資格取得に取り組み、介護主任者研修を受け、現在は薬の管理も担当できるようになりました。

## 株式会社日豊ケアサービス

従業員数:110人(うち、女性95人)

本社所在地:大分県豊後高田市

設立:1998年

事業内容:介護事業(老人ホーム運営、通所介護、訪問介護、福祉用具貸与・販売、居宅介護支援)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間限定なし	88*
	勤務地限定	-
	勤務時間限定(短時間型)	4
	(上記3区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(0)
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	18

\*嘱託社員(65歳以上・1年更新)を含む(人数は取材日時点)



や衛生面での配慮等幅広くアドバイスをを行うことで、未経験者や若手社員の就業継続を支えています。

また、採用当初は無資格の方でも仕事をしながら資格を取得できるよう配慮しており、資格取得を目指す社員には、資格取得奨励金制度を通じて、入社後のキャリア形成を支援しています。当社におけるキャリア形成は、正社員もパート社員も同じ方針のもと、1年に1回、キャリアパス面接(目標面接)を全員に実施し、評価を行っています。介護技術などの研修は毎月1回、部署ごとに行っていますが、パート社員も正社員と同じ内容の研修を受けることができ、また、社外で行われる研修については、受講費や交通費を会社が全額負担しています。こうした環境のもとで、正社員転換制度、短時間正社員制度を活用し、個人の事情も考慮しつつ、段階的にキャリアアップしていくことが可能となっています。

さらに、勤務時間の制約や夜間勤務免除などは人事評価において減点の対象とせず、また、職能においては明確な評価基準を設けています。これは業務に必要な能力等は社員区分にかかわらず、積極的に伸ばし、キャリアアップを図っていただきたいという考えでもあります。

## 取組による効果・成果

社員の離職が多く、定着率の向上が課題となっていた取組開始当初(2009年)には、3割近くになっていた離職率が、2016年には1割台まで低下しました。また、転換制度により、この8年間

で26名のパート社員が正社員に登用されています。社外からの反応も大きく、新聞やテレビなどにも取り上げられ、働きやすい職場として、地域に認められてきていると感じています。2016年には、大分県初のプラチナくるみん認定を取得し、厚生労働省の「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」の奨励賞を受賞することができました。

## 今後の課題と展望

当社では、現在でも、入社後4~5年で辞める人が一定数いることが課題となっています。いろいろな職種をやってみたいという人や昇進・昇格は目指さず今のままがいいという人もおり、キャリアの積み方の問題ではないかと考えています。能力・資格・経験等に応じたキャリアパスの実現を目指し、社内キャリアコンサルティングを検討していきたいと考えています。また、今後は介護離職防止のため、介護支援プランの導入も検討しています。



事業運営管理 主任  
松前 孝二さん

## 正社員転換制度や短時間正社員制度を活用し、自信がつくまで、自分のペースで

しいと思います。

私は、パート社員から少しずつ仕事を覚えて介護職員初任者研修資格を取得し、短時間正社員となり、そして正社員にステップアップしてきましたが、最初からフルタイム勤務だったとしたら、負担になっていたと思います。正社員への移行は、会社から声がけしていただきました。少しずつ、自信がいたらまた少し前に進むとよいと思います。働く時間が増えると、できることも増えます。私も夕方まで働くようになって、入所者の方が運動を行う時間に一緒にいられるようになり、入所者の方の状態の見方も変わってきたと感じています。できることが増えれば、いろいろなことを吸収できるので、是非挑戦してみてほ



ケアプレイス オリーブ  
介護職員  
安部 理都子さん

# タイム&ロケーションフリーワーク制度の導入により、柔軟性の高い働き方を実現



取組のポイント

- ▶働く場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の推進により、制約のある社員のキャリアアップに貢献
- ▶これからライフイベントを迎える世代に対する意識啓発
- ▶働いた時間の長さではなく、労働時間に対するアウトプットとプロセスに対する公平な評価を徹底

## 取組のきっかけ・経緯

当社では、将来的に人材不足が見込まれ、外国籍も含めた労働力の確保が喫緊の課題だと考えています。こうした状況下において、育児や介護を理由に退職する社員も少なからずいたことから、働く時間や場所等に制約のある社員も含めたキャリア形成支援の取組を開始しました。IT業界では、技術が急速に進歩するため、育児や介護等で仕事から離れる期間が長くなるほど、知識・技術が陳腐化し、職場復帰が困難になることも難しい課題です。また、会社として成果主義を徹底しているにもかかわらず、依然として一部には長時間働いている社員が成果を上げているように見える職場風土が残っています。このような中、時間や場所等に制約のある社員も含めた全社員が働く時間や場所にとらわれずに柔軟に働くことができるよう制度や環境整備を行うとともに、ライフイベントを迎える前の世代へのアプローチ、旧態依然のマネジメントスタイルの変革についても併せて推進し、社員のキャリア形成支援を図っています。

柔軟な勤務制度を利用しながら、将来のキャリアアップを考える

## T&Lフリーワーク制度により、育児と仕事を両立

私は、システムエンジニアとして、人事関連業務のパッケージ製品について、提案、導入、保守までを一貫して担当しています。3歳と6

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶タイム&ロケーションフリーワーク制度やフルフレックス勤務制度の導入・活用
- ▶入社3年目の女性社員を対象としたキャリアセミナーの実施
- ▶働いた時間の長さではなく、より短い時間で成果を出した社員を評価

現在、当社では全社をあげて働き方改革に取り組んでおり、2016年度にタイム&ロケーションフリーワーク制度(以下、「T&Lフリーワーク制度」という。)を導入しました。この制度は、課長職以上、主任級の裁量労働適用者、育児・介護との両立者、約3,000人を利用対象としており、自宅やサテライトオフィスでの勤務等、働く場所や時間にとらわれることなく社員が柔軟に働くことができる制度です。これまで在宅勤務制度は整備していたものの適用条件が厳しく、利用者も少数でしたが、T&Lフリーワーク制度では、適用条件を緩和し、働き方の柔軟性や利便性をより高めることで、社員が利用しやすいようにしています。育児や介護をしている社員については、コアタイムを設けないフルフレックス勤務制度の利用を可能とし、制約のある社員も働き続けることのできる職場環境づくりに取り組んでいます。

また、当社は女性社員が比較的少ないため、若手女性社員からロールモデルとなる女性社員との交流を求める声が多くあがったことをきっかけに、3年目の女性社員向けにキャリアセミナーを開催しています。このセミナーは、これからライフイベントを迎える女性社員に対して先輩社員のキャリア形成事例を紹介するこ

歳の子どもがおり、9時から17時半までのフルタイムで勤務しています。現在は、全社的に導入されたT&Lフリーワーク制度により、働く時間と場所にとらわれず、また、フルフレックス勤務制度も利用することで柔軟に働くことができている。最近では当社が利用できるサテライトオフィスも増えており、お客様先での打合せの前後で近くのサテライトオフィスで仕事や打ち合わせをする等、以前よりも効率的に働くことができるようになりました。T&Lフリーワーク制度が仕事と育児・介護を両立する社員にも適用されたことは、制約のある社員が負い目を感じることなく、自己肯定感を持てるようになり、キャリア形成においては非常に有効であったと考えています。

## 株式会社日立ソリューションズ

従業員数：5,120人(うち、女性：834人)  
 本社所在地：東京都品川区  
 設立：1970年  
 事業内容：情報通信業(ソフトウェア・サービス事業、情報処理機器販売事業)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	5,061
	(上記のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(135)
その他の雇用形態(パートタイマー等)		59

(人数は取材日時点)



とにより、自身の中長期的なキャリアプランを考える機会を提供しています。

しかし、こうした取組の一方で、各職場においては時間や場所等に制約のある社員に対する理解が必ずしも十分でないケースや、過度な配慮によりキャリア形成の機会を喪失していると感じるといった声があり、制約のある社員が活躍できる職場の風土を醸成する必要がありました。そこで、職場風土変革のため、経営幹部と若手社員の座談会を実施し社内に情報発信したり、上司とのコミュニケーションを密にすることでミスマッチの解消を図ったりすること等により、各職場において理解を深めています。

また、課長職層に対して部下の評価に関する研修を実施し、評価・査定に関する意識改革にも取り組んでいます。制約のある社員に対しても特別扱いをせず、同じ等級の社員の場合、短時間勤務制度利用者もフルタイム勤務者も同じ評価軸で評価するとともに、働いた時間の長さではなく、より短い時間で効率的に成果を出した社員を評価するように管理職に徹底しています。

そのような働き方を実現できるのがT&Lフリーワークであると考え、管理職も含め全社で活用を推進しています。

## 取組による効果・成果

全社的に導入したT&Lフリーワーク制度によって、育児や介護を理由に、短時間勤務制度を利用して働いている社員であっても、隙間時間の利用や、職場以外での勤務ができるようになったことにより、実働時間を確保することができるようになり、業務の幅を広げることができるようになったという声が寄せられています。

## 自分の意識と上司の意識を変え、長期的な視点からキャリア形成

私は、第2子を出産後、育児短時間勤務制度を利用して復職しました。その後、主任に昇格し、今ではフルタイムにて勤務しています。私の職場では部長、課長ともに仕事と育児の両立や、制約のある社員のキャリア形成に関して理解があると感じています。評価面談の際には、短時間勤務制度の利用を理由に特別扱いをせず、私自身の今後のキャリアについて希望に耳を傾けていただいたことが、その後のキャリアを築いていく上で非常に大きかったと感じています。

私の仕事はお客様先での対応も多く、トラブル発生時に子どもの急な発熱等が重なると、「残業できない」ということを負い目を感じることも以前

また、時間や場所等に制約のある社員だけでなく、T&Lフリーワーク制度の導入をはじめとした働き方改革により、全社員の総労働時間が削減でき、残業時間も大幅に削減することができました。さらに、従来よりも従業員満足度や顧客満足度も向上しており、さまざまな点から改善が見られるようになりました。

## 今後の課題と展望

現在取り組んでいる働き方改革をより加速させ、全社員が時間や場所等の制約を感じることなく、いつでもどこでも働ける環境を、整備していきたいと考えています。柔軟な働き方の整備を進める一方で、育児・介護を理由に辞めてしまう社員を「いかにゼロにし、活躍してもらうか」が当社の課題であると感じています。育児や介護等と仕事の両立に悩みを抱えている社員の声を、会社としていつでも聴く姿勢があるということを社員に積極的に発信するとともに、制約を抱える社員も含めて全社員が活躍できる職場環境を目指し、管理職層に対する意識改革(=マネジメントスタイルの改革)にも引き続き取り組んでいきたいと考えています。

人事総務本部 労政部 労政グループ 主任 金子 竜也さん



はありました。しかし、今では自分が対応できない時に、他の人にお願いをするだけでなく、時間に余裕がある時には他の人の仕事を代わりに対応するなどし、ギブ&テイクの精神で仕事を進めています。

「制約がある」ということを負い目と感じ過ぎる必要はなく、制約のある本人と上司が意識を変えることで円滑に仕事を進め、キャリアアップをしていくことができると私は考えています。長期的な視点で見るといつまでも制約がある訳ではないため、視野を広げて自分が何をしたいのかを整理し、キャリアを積んでいくことが大事であると考えています。



スマートライフソリューション事業部 ライフスタイルイノベーション本部 リテシアソリューション部 第一グループ ユニットリーダー 村井 睦子さん

# グループ会社間での職種変更で、社員の職域拡大と組織の活性化の相乗効果が得られています

- 取組のポイント**
- ▶ 全社横断的な「多様性推進プロジェクト」を通じた働きやすい職場環境づくり
  - ▶ 柔軟な働き方を可能とする勤務制度の整備
  - ▶ 職種変更や処遇等、人事に関する見直しを実施

## 取組のきっかけ・経緯

当社では、お客様の9割が女性であることから、お客様のニーズにお応えするためには、女性社員の活躍が必要だという課題認識は以前から社内にあったものの、本社や店舗運営等の意思決定の場においては男性社員が中心であるという状態が続いていました。そこで、2014年からの中期経営計画には、企業の成長戦略として、「男女の多様性」「年代の多様性」「個人の中の多様性」の3つの多様性の推進を掲げ、「男女の多様性」に向けては、「生涯を通じて働ける環境づくり」「意思決定の場に女性社員を増やすための男女とも意識改革」等を目標に取組をスタートさせました。取組はトップダウンとボトムアップの両側面から進め、トップダウンの取組としては、社長から「多様性は楽しい」というメッセージを発信し、全社員への意識啓発に取り組みました。内閣府の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」のファウンダーとして当社の社長が参画したことも、一つのきっかけとなっています。ボトムアップの取組としては、2014年から全社横断的な取組として、「多様性推進プロジェクト」を開始し、社内公募により、各店舗や本部から1~2名、計50名のメンバーが集まり、多様性推

進に向けた活動に取り組んでいます。本プロジェクトでの議論はメンバーを通じて、事業所にフィードバックされ、各職場での取組につながっています。このプロジェクトでの議論をきっかけに、短時間勤務制度の利用者等、時間に制約のある社員を含むメンバーの多様性を活かしたチームづくりに、より一層取り組んでいます。

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶ 時間帯限定フルタイム勤務制度や、月4回までフルタイム勤務が可能な短時間勤務制度
- ▶ グループ会社間での職種変更を積極的に推進
- ▶ 評価基準を見直し、業績評価は個人ではなくチーム単位での評価にシフト

小売業ならではの課題として、店舗の営業時間に合わせて、平日の遅い時間帯や土日祝日に勤務する社員も常に一定程度必要となります。育児中の社員からは「夕方以降の勤務が難しい」との声も多く、短時間勤務からフルタイム勤務へ戻ることのハードルが高いと考えられたことから、会社として早期にフルタイム勤務への復帰を支援するための制度を充実させてきました。時間帯限定フルタイム勤務制度は、子どもが小学校6年生までの間、働く時間(早番固定)と勤務地(自宅から90分以内)を限定する制度です。それまでは、勤務シフトは各職場における配慮として運用されていましたが、制度化することで気兼ねなく利用できるようになりました。また、短時間勤務制度利用者の勤務時間をそれまでの5、6、7時

育児休業取得後、育児短時間勤務制度の利用を経て、子どもが小学校4年生の時にフルタイム勤務に戻りました。当社の一月当たりの平均残業時間は3.7時間で、全社的に残業が少ないため、現在は時間的な制約を感じることはありません。約10年前、私が育児休業から職場復帰した当初は、短時間勤務制度を利用している社員は数人しかおらず、その全員が人事部の一定の部署に配置されていました。その状況に危機感を抱き、「短時間勤務制度を利用しているからこの仕事しかできない」という概念を打破し、「自分で自分の居場所を作らなければならない」という思いで仕事にまい進してきました。また、後輩たちのためにも「私が前例にならなければ」という強い思いもありました。

## 株式会社丸井グループ

従業員数：5,691人(うち、女性：2,539人)  
 本社所在地：東京都中野区  
 設立：1937年  
 事業内容：卸売・小売業(小売業、フィンテック事業等)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	4,741
	勤務地限定*	1,207
	(上記2区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(400)
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	1,708

※一時的な勤務地限定制度の利用者を含む(人数は2017年4月1日時点)



間の3パターンに加え、5.5、6.5時間の5パターンから選択可能とし、社員の事情に合わせて30分でも長く働けるようにしました。

また、短時間勤務制度を利用中であっても、月4回までフルタイム勤務を可能としています。例えば、土日祝日等、家族のサポートが得られる日は、フルタイムで働くことができます。フルタイムで働いた日における短時間勤務時との労働時間の差は、所定外労働時間ではなく、所定労働時間として賞与の計算にカウントしています。そのほか店舗ごとの営業時間に合わせて、各店約50の勤務パターンを設定する等、育児等で時間の制約がある社員を支援するための制度を整備しています。

しかしながら、時間面で柔軟な働き方の制度の整備を進めていく中で、一定の店舗や売り場に短時間勤務制度利用者が集中し、周囲の社員から、常に遅番や土日祝日勤務をしなければならないことへの不満が出てきました。店舗間の配置転換だけでは限界を感じ、2013年より積極的に取り組んでいるグループ会社間での職種変更の一環として、短時間勤務制度利用者の職域開発を進めました。

さらに、2017年10月には評価基準の見直しを行い、業績については、個人ではなくチーム単位での評価にシフトしました。個人目標については勤務時間に応じた配慮を行っています。管理職に対しては、短時間勤務制度利用者は無意識のうちに低い評価をすることのないよう軸合わせを行うとともに、過度な配慮はキャリアを阻害することも伝えています。

## 取組による効果・成果

グループ会社間での職種変更は、2017年4月までに男女含め

約34%が経験しています。当初は、時間に制約のある社員の就業継続や周囲の社員の負担軽減を目的としていましたが、この取組による副次的効果として、社員の職域拡大と組織の活性化という効果が得られました。例えば、店舗勤務からカード事業のコールセンターに異動した社員は、それまで培った接客のスキルを活かせるとともに、夕方の繁忙時間帯に働けないことの後ろめたさから解放され、業務へのモチベーションがアップしました。当社では、短時間勤務制度利用者は増加傾向にありますが、この取組によって時間に制約のある社員が一定の職場に偏ることなく、また、キャリア形成にあたって社員本人にも職場にも良い影響をもたらしています。

## 今後の課題と展望

全社的に多様性推進への気運は高まっていますが、モチベーションを継続することは簡単ではないと感じています。継続した取組で、制度の充実や企業風土の向上を、より一層進めたいと考えています。



人事部  
羽生 典弘さん

## 「成長したい」という気持ちを大切に、目の前の仕事に精一杯取り組んできました

育児休業から職場復帰後、グループ会社間で3社、5回の職種変更を経験しました。そのうち2回は、自分自身で希望した職種変更です。それぞれの仕事は、小売のバイヤー、フィンテック事業、本社人事部等、会社も職種も異なり、配置転換というより転職に近いほどでした。しかし、これによって、確実に仕事の幅と自分の視野が広がったと実感しており、私の強みになっていると思います。また、育児短時間勤務制度利用中に昇格を経験しました。現在は管理職一步手前の段階にいますが、最初から管理職を目指してきたわけではなく、お客様に喜んでいただきたい、会社を含め世の中を良くしていきたいという思いで、

目の前の仕事に精一杯取り組んできた結果だと思っています。役職に就き、階段を一段上がったことで、見える景色がこれまでと異なり、責任感や仕事への意欲が増えてきたと感じています。今後も「成長したい」という気持ちを大切にしていきたいです。



人事部 多様性推進課  
チーフリーダー  
川上 紀子さん

グループ会社間での職種変更を経験し、仕事の幅が広がったことが私の強みになっています

## 育児休業から職場復帰後、「自分で自分の居場所を作らなければ」と仕事にまい進

私は小学生の子どもがいるため、一時的に勤務地を限定できるエリア限定勤務制度(自宅から90分以内の勤務地に限定)を利用しています。

# 短時間勤務制度利用者も 柔軟な働き方が実現できる ショートタイムフレックス制度を導入

- 取組のポイント**
- ▶柔軟性を高めた短時間勤務制度を導入
  - ▶悩みや不安を払しょくするためのコミュニケーション機会創出
  - ▶時間当たりの労働生産性による評価を徹底

## 取組のきっかけ・経緯

当社の商品の購買層は女性を中心であるため、今後ますます女性の視点からの商品開発が求められることや、将来的に仕事と介護を両立しながら働く社員が増えてくると考えられることから、2016年からは、特に「女性社員」・「介護との両立者」が活躍できる職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。2016年1月に、育児や介護で時間等に制約のある方が会社でのキャリアを継続できるよう、両立支援制度の拡充と併せ、短時間勤務制度の利用者も柔軟な働き方が実現できるよう新たに制度を導入しました。それまでの短時間勤務制度では、勤務時間を固定し、所定外労働を禁止していたことから、利用者から「業務繁忙への対応が難しい」などの声があがっていました。また、男性の育児参加や柔軟な働き方の推進等、近年の社会的な変化の波が背景にあったことも取組を加速させました。

制度の整備だけでなく、キャリアアップできる職場風土や社員の意識を醸成するため、当社では特にコミュニケーションを重視

しており、上司との面談機会や専門家との相談体制等、あらゆる機会を設けています。こうした取組をきっかけに、改めて人事評価についての方針を徹底しました。

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶仕事と育児・介護を両立する社員にショートタイムフレックス制度を導入
- ▶人事部に「働きがい相談センター」を設置(2011年)
- ▶「時間当たりの労働生産性」による評価を徹底

育児や介護等の事情により、時間等に制約のある社員が継続就業し、キャリアアップできるように、2016年1月に生産部門及び営業部門を除く部所を対象として、ショートタイムフレックス制度(以下、「SF制度」という。)を導入しました。SF制度は、育児の場合には、子が小学校1年生の3月末まで利用可能であり、介護の場合には、期間の制限なく(必要な期間)利用できます。以前は、育児又は介護のために短時間勤務制度を利用する場合、勤務時間が予め決まっていたが、SF制度の導入によって、業務の繁忙に合わせて自分で勤務時間を調整できるため、メリハリをつけて柔軟に働くことができるようになりました。

当社では、育児休業中の社員に対して、同じく育児休業をしている社員同士のネットワーク作りを目的とした復職前セミナーを開催するほか、復職する前に上司との面談を実施し、復職後の自分のキャリアについて上司と相談できる機会を設けています。産

の機会があり、復帰後の自分の働き方について相談できたことは非常に良かったと思っています。

現在はSF制度を利用して、勤務時間を30分短縮して働いています。SF制度により、働く時間を以前よりも柔軟に調整することができ、担当として携わる業務範囲が広がったと感じています。SF制度の導入前は、自分が担当している研修であっても途中で退社しなければならず、勤務時間の固定によるデメリットを感じることがありました。現在はSF制度が導入されたことで、単発的に残業もすることができるようになり、柔軟な対応ができるようになりました。育児をしながら昇格もし、担当する業務の幅も広がってきましたが、SF制度のおかげで新しい業務にもチャレンジすることができています。

仕事と生活の最適な  
バランスを見極めて、  
キャリアアップを  
実現する

## SF制度を利用することで、担当する業務の幅が広がりました

私は、2015年から営業本部内で人材開発を担当しています。私には2人の子供がいますが、育児休業から職場復帰する前に、上司と面談

## ライオン株式会社

従業員数：3,498人(うち、女性：1,145人)2017年12月末現在

本社所在地：東京都墨田区

設立：1918年

事業内容：製造業(ハミガキ、ハブラシ、石鹸、洗剤、ヘアケア・スキンケア製品等の製造及び販売)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	2,958
	勤務地限定	非公開
	(上記2区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(54)
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	458

(人数は取材日時点)

前休暇に入る前には、人事担当者が面談を実施し、本人・職場・人事部で連携してバックアップする体制を整えています。さらに、当社は人事部に、資格を持つキャリアコンサルタントに直接相談ができる「働きがい相談センター」を設置しており、社員がキャリアに関していつでも相談することができます。ここでは、育児休業から職場復帰した社員に対しても、「働きがい面談」を実施しています。

両立支援制度を拡充する一方で、SF制度等を利用する社員が、評価において不利にならないよう管理職へ意識づけを行う必要がありました。そこで、制約のある社員の評価について、「時間当たりの労働生産性」で評価するよう、管理職向けに、評価に関する説明会を実施しています。現在は、短時間勤務制度やSF制度等利用者に限らず、全社員に対して「時間当たり労働生産性」にて評価を徹底するように、評価者である管理職の意識改革に努めています。

## 取組による効果・成果

上司が育児休業中の社員と復職前に面談することにより、復職する社員のキャリアに対する考えや要望を聞く機会ができたため、上司の意識が少しずつ変化しています。また、コミュニケーションの機会が増えたことで、本人の意向と会社の意向のすり合わせができるようになり、育児休業者がスムーズに職場復帰できるようになったほか、人事評価における目標設定についても短時間勤務制度等利用者の意向を考慮することができ、制約のある社員にとっても働きやすい職場になるとともに、仕事に対するモチベー

## 効率的な業務推進を武器にする。 自分の状況は上司と直接対話で共有

私は、第1子の育児休業から職場復帰した翌年に昇格し、第2子の育児休業から職場復帰後の短時間勤務制度利用中に更に管理職へ昇格をしました。出産以前は、残業が多い時期もありましたが、育児休業を経て、短時間勤務制度を利用するようになってからは、限られた時間でしっかりと成果を出せるように効率性やスピードを意識して仕事をするようになり、業務効率化のため、エクセルのスキル等も習得しました。

仕事と育児や介護を両立する社員がキャリアアップをしていくためには、大前提として、意欲的に業務を継続できる環境が必要であり、その為にも自分自身にとっての仕事と生活の最適なバランスを見つけ

ションが向上しています。従来の育児や介護の短時間勤務制度では勤務時間の融通が利かなかったため、制度利用者は補助的な業務を担当することが多い傾向にありましたが、SF制度を導入することで、勤務時間を柔軟に調整できるため、短時間勤務であっても遠方の出張等に対応できるようになりました。制約のある社員が補助的な業務ではなく主体的に業務に携わり、活躍できるようになったことは、キャリア形成においても非常に有効であったと感じています。

## 今後の課題と展望

SF制度の導入や復職前の上司との面談を通じて、育児中の社員が以前よりも仕事と育児を両立しやすく、キャリアアップを目指す環境が整備されてきたと考えています。これからは、女性社員全体に向けた活躍推進の取組、特に営業部門において女性社員が活躍できる環境づくりを進め、キャリア支援をしていくことが重要であると考えています。また、男性社員の育児休業取得促進や、介護との両立者および障がい者の活躍推進にも注力し、多様な人材が個人の力を最大限に発揮できるような職場環境を整備していきます。



(左から)  
人事総務本部 人事部  
多様な人材の活躍推進担当部長  
渡辺 英明さん  
人事部  
橋元 友子さん

ることが大事であると考えています。仕事に関しては、自分ができる業務量とレベルをしっかり見極めて、上司が期待する業務量やレベルと一致していない場合は、自ら進んで相談し互いの認識を共有し、担当業務設定を話し合う必要があると思います。自分の状況は職場での普段の様子を見ていれば分かってもらえると思いますが、コミュニケーションを取らなければ、上司に自分の状況を理解してもらうことは難しいため、しっかりと言葉に出して、対話することにより、お互いの認識のずれを修正していくことが重要であると考えています。



ヘルス&ホームケア営業本部 営業統括部  
業務管理室 主任部員  
土谷 佐知さん



# 本部ごとに実態に即した ダイバーシティ推進の取組の浸透により、 管理職の意識に変化



取組の  
ポイント

- ▶ ニーズを踏まえた勤務制度や柔軟な勤務地限定制度の設計
- ▶ 本部(会員制本部、ホテルレストラン本部、メディカル本部、本社部門等)ごとに、実態に即したダイバーシティ推進の取組を実施
- ▶ 時間制約のある社員のキャリアアップに向けた研修の見直し

## 取組のきっかけ・経緯

以前の当社は、ホテル業という特性上、土日の勤務が一定程度あることやシフトによる夕方以降の勤務があることを懸念し、結婚や出産のライフイベントを機に退職する社員が多く、他の上場企業と比較すると勤続年数が短いこと、また、男性社員に比べて女性社員の勤続年数が特に短いことに課題がありました。また、当社のホテル利用者は女性が多く、サービスを含め女性の視点を取り入れることが企業成長の大きな原動力になります。そのため、まずは女性社員が当社で長く働くための環境を整え、活躍を促すことを目的として、女性社員に対するキャリア形成支援の取組を始めました。さらに、女性の勤続勤務年数が短いことに起因して、女性管理職比率にも課題があったことから、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画に女性管理職比率向上の目標を掲げ、取組を進めています。

2013年には、経営判断により女性活躍推進プロジェクトをスタートさせました。2015年にはダイバーシティ推進室を発足し、

制約の有無にかかわらず  
活躍の場があり、  
認めてくれる  
企業風土があります

フルフレックス制度を利用して、  
効率的に時間を活用しています

私は、育児休業を8か月間取得後、子どもが3歳になるまで育児短時間勤務制度を利用しました。当社の育児短時間勤務制度は、延長手続

性別や年齢に関係なく働きやすい仕組みや風土(「個を活かす風土」)を土台として、「持続的成長」「継続就業」をバランス良く整えていくことを目指して取組を進めています。当社は本部(会員制本部、ホテルレストラン本部、メディカル本部、本社部門等)によって、業務や職場の状況が大幅に異なるため、それぞれの特色やペースに応じて推進をしています。

## 制約のある社員に対するキャリア支援の取組

- ▶ 月単位で変更可能な勤務地限定制度や職務に応じたフレックスタイム制度の運用
- ▶ ダイバーシティ推進プロジェクトにおける部門を超えた好事例の展開・共有
- ▶ 主任相当職昇格研修の実施方法見直し

2013年10月から、時間や場所の制約が生じていても働き続けられるよう、勤務地の限定または無限定を月単位で変更可能としました。変更回数の制限はなく、事由の発生及び解消に応じて、スムーズに変更することができます。当社は親元から離れて働いている社員が多いため、今後、家族の介護が増えることも意識して制度を導入しました。また、フレックスタイム制度については、営業に従事する社員はコアタイム無しのフルフレックス勤務、事務に従事する社員は10時から12時までをコアタイムに設定し、職務に応じて効率的に働けるよう工夫をしています。

ホテルレストラン本部、会員制本部に設置したダイバーシティ推進プロジェクトにおいては、本部ごとに課題の洗い出しを行い、

きをすれば子どもが小学校3年生まで(会社が認めた場合は6年生まで)利用可能ですが、まずは3歳までが制度上の一区切りだったことがフルタイム勤務復帰へのきっかけになったと思います。フルタイム勤務に復帰してからは、仕事の状況に応じてフルフレックス制度を利用しています。当社のフルフレックス制度は営業職においてはコアタイムを設けておらず、業務に合わせて予定を組むことが可能です。営業という職務の特性上、お客様の都合で予定が決まることが多いので、この制度を利用することにより、とても効率的に予定が組まれていると感じています。また、会社から貸与されているモバイル端末を使い、移動時間等を効率的に活用しています。

## リゾートトラスト株式会社

従業員数：5,456人(うち、女性：1,898人)

本社所在地：愛知県名古屋市

設立：1973年

事業内容：宿泊・飲食業(会員権事業、ホテルレストラン事業、ゴルフ事業、メディカル事業)

区分		人数
正社員	勤務地、職務、勤務時間無限定	4,960
	勤務地限定*	496
	(上記2区分のうち、育児・介護等短時間勤務制度利用者)	(71)
	その他の雇用形態(パートタイマー等)	2,546

\*一時的に勤務地を限定している社員  
(人数は取材日時時点)



主にキャリア形成や意識改革に関する取組を検討、実行しています。会員制本部においてはフォーラムを開催し、違う支社の仲間とディスカッションをする中で、仕事とプライベートを両立させながらキャリアを重ねていくヒントや、自分らしい働き方とは何かを前向きに考える機会としています。そのほか、社内報の発行等で、本部内に情報発信及び共有を行っています。

また、ホテルレストラン本部の女性管理職の育成にあたっては、課長級だけでなく、その下位役職層である係長級・主任級についても数値目標を設定し育成に取り組んでいます。主任相当職の昇格研修については、以前は宿泊で実施していましたが、2016年からは、働く時間に制約のある社員が参加しやすいよう日帰りの実施に見直しました。東京、大阪、名古屋の3か所で開催し受講場所の選択肢を広げていますが、それでも研修に参加できない場合には、人事担当者が出張し研修を実施することにより、対象となる社員が受講できるように工夫しています。

なお、評価や昇格については、制約の有無にかかわらず目標に対する成果によることとしており、管理職向けの研修においてそのことを周知徹底しています。

## 取組による効果・成果

会員制本部で行った管理職へのアンケートでは、「自組織に女性部下がいた方が良いと思うか」という質問に、93.7%の管理職が「いた方が良い」と回答し、女性活躍推進から始めたプロジェクトにも成果が出ていると考えられます。各職場でのダイバーシティ推進の取組が浸透し、管理職の意識に変化が見られ、「女性

社員の就業定着」から「社員をどう活かしていくか」にシフトしています。短時間勤務制度を利用しながら、トップセールスとなり社内表彰を受ける社員もいます。また、平成26年度ダイバーシティ経営企業100選、平成27年度名古屋女性女性の活躍推進企業優秀賞、平成28年度くるみん認定等、社外の認定や表彰を受けたことにより、メディアに社名が取り上げられる機会が増えました。採用の場面で、ダイバーシティ推進の取組に言及する学生も多く、エントリー数は増加しています。

## 今後の課題と展望

今後は、介護など時間や場所に制約を抱える社員の就業継続支援が課題だと考えています。そのためにも、テレワークなどの柔軟な働き方の検討が必要だと感じています。当社は、お客様サービスに従事する社員が多く、部門によって業務内容が全く異なるため、まずはテレワークが可能な仕事の洗い出しや業務をどう切り取るかの研究を進め導入の検討を始めています。  
(組織名称は取材日時時点)

(左)  
人事部 ダイバーシティ推進室 室長  
吉田 幸代さん  
(右)  
人事部 ダイバーシティ推進室 主事  
濱前 友英さん



## 上司が背中を押してくれたおかげで、 短時間勤務制度利用中の昇格を決めました

当社では、制約の有無にかかわらず仕事上のチャンスがあり、私は育児短時間勤務制度を利用している間に営業の社内表彰を受けることができました。また、短時間勤務制度の利用中に課長に昇進したのですが、直属の上司が昇格試験を受けることを声かけしてくれ、試験に受かった時には昇格に背中を押してくれたことで、一歩前に進めたと思っています。仕事と育児の両立に不安があった時には、女性活躍推進プロジェクト(現ダイバーシティ推進プロジェクト)からの情報提供がとても役に立ちました。Shining Forum(会員制本部の女性活躍推進フォーラム)等で、仕事と育児を両立している女性の先輩から直接アド

バイスを受けることができたことも、キャリアアップを目指す後押しになったと思います。今後は、私が上司や先輩などに後押ししてもらったように、先輩たちを勇気づけられる存在になりたいと思います。



会員制本部 東京支社 第四事業部  
課長  
若山 奈緒美さん  
(所属は取材日時時点)