

經濟産業省

成長戦略としての働き方改革の推進

平成30年5月

経済産業政策局
経済社会政策室

新・ダイバーシティ経営企業100選について

- 多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業を表彰。ベストプラクティスの発信により、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を図る。平成29年度で6年目。
- 平成29年度は、21社（大企業9社、中小企業12社）を表彰。

1. 評価のポイント

- ①実践性（ストーリーの一貫性）
- ②革新性・先進性（モデル性）
- ③全社レベルでの取組の浸透度や継続性



2. 応募数等

	H29年度 応募数	H29年度 表彰数	過年度受賞企業数					6 か年累計
			H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	
大企業	7 3	9	2 0	2 5	2 8	2 0	1 3	1 1 5
中小企業	4 8	1 2	2 2	2 1	2 4	1 4	1 8	1 1 1
計	1 2 1	2 1	4 2	4 6	5 2	3 4	3 1	2 2 6

平成29年度の新・ダイバーシティ経営企業100選表彰企業一覧



■応募総数 121社
■選定数 21社(大企業9社、中小企業12社)

建設業 (1社)	株式会社水清建設(★)	岩手県
製造業 (12社)	北海道はまなす食品株式会社(★)	北海道
	株式会社ユーメディア(★)	宮城県
	株式会社井口一世(★)	東京都
	YKK株式会社	東京都
	中外製薬株式会社	東京都
	フォスター電機株式会社	東京都
	有限会社川田製作所(★)	神奈川県
	カゴメ株式会社	愛知県
	オムロン株式会社	京都府
	能瀬精工株式会社(★)	大阪府
	日本テクノロジーソリューション株式会社(★)	兵庫県
	KIGURUMI.BIZ株式会社(★)	宮崎県

情報通信業 (1社)	株式会社ペンシル(★)	福岡県
運輸業, 郵便業 (2社)	小田急電鉄株式会社	東京都
	日本航空株式会社	東京都
卸売業, 小売業 (1社)	株式会社丸井グループ	東京都
金融業, 保険業 (2社)	株式会社みちのく銀行	青森県
	ライフネット生命保険株式会社(★)	東京都
宿泊業, 飲食サービス (1社)	株式会社minitts(★)	京都府
教育、学校支援業 (1社)	有限会社ジェム(★)	香川県

(★): 中小企業(従業員数300人以下)

平成29年度の選定企業の事例①

女性

障がい者

オムロン株式会社

(大企業 京都府 製造業)

人材育成

※ 血圧計や体温計などの電子部品を製造

経営課題

- ・ AIやIoT等の技術革新を踏まえたビジネスモデルへの進化に向け、多様な人材が活躍できる環境整備を目指す。

具体策

- ・ 多様な両立支援制度の整備
(不妊治療休職・補助金制度 等)
- ・ 女性管理職候補の育成
(OMRON WOMEN WILL研修：管理職必須スキル習得)
- ・ 経営リーダー人材育成プログラム
(OMRON Global Academy：経営リーダーとしての視座や決断力を養う)
- ・ 障がい者雇用のノウハウを社外に提供
(障がい別配慮事例ガイダンス：音声認識ソフトや筆談パットの活用方法等)

成果

- ・ 女性管理職数の増加 (2012年度22名→2016年度53名)
- ・ 「OMRON WOMEN WILL研修」受講生152名のうち17名が女性管理職に昇格
- ・ ブランド好感度が2014年度30%から2016年度41%に向上 (「オムロン式美人」プロジェクト)



＜OMRON WOMEN WILL研修の様子＞

人材育成

株式会社井口一世

(中小企業 東京都 製造業)

※ 金属加工用金型の設計、プレス加工会社

経営課題

- ・ 金型レスのビジネスモデル実現に向け、製造業未経験者が活躍できる環境整備と自立した社員の人材育成を目指す。

具体策

- ・ 製造業未経験者でも操作可能な設備の導入
(数値入力で動作制御する工作マシン)
- ・ 採用戦略の見直し
(論点を的確に把握する「概念化」能力、解決不可能な課題にも粘り強く取り組む「なんとかなる」マインド人材の採用)
- ・ スキル習得と連動した報酬制度
- ・ 社員の自主性の醸成 (正解を教えない指導手法)

成果

- ・ 「金型レス」による売上の拡大
(年率約10%)
- ・ 残業時間の削減
(2015年度25.2時間／月→
2017年12月時点14.8時間／月)



＜数値入力で動作制御する工作マシンを使う女性社員＞

平成29年度の選定企業の事例②

人材育成

株式会社丸井グループ

(大企業 東京都 卸売業、小売業)

経営課題

- ・新規ビジネスモデルの創出に向け、個人の多様な個性を活かす風土改革及びチャレンジ精神あふれる自立した社員の人材育成を目指す。

具体策

- ・グループ間職種変更制度の導入
(仕事内容を紹介する「お仕事BOOK」や「お仕事フォーラム」を実施)
- ・公募制の中期経営推進会議を開催
(全社員が参加応募可能)
- ・公募制の経営マネジメント研修の実施
(外部機関と社外取の監修を受け設計した経営の視点を学ぶ研修)
- ・50以上にわたる多様な勤務シフトの設定

成果

- ・自ら手を挙げ成長する風土改革を実現(公募制の中期経営推進会議には、全社員の61%が応募)
- ・新規ビジネスモデルの創出
(体験ストアビジネスモデルの創出)
- ・2016年度体験ストアでのクレジット会員入会率が、2016年度のリアル店舗での入会率の8倍に。



＜中期経営推進会議に参加する若手社員＞

女性

外国人

能瀬精工株式会社

(中小企業 大阪府 製造業)

※ベアリング(回転部分の摩擦を削減する部品。車両に多く使われる)製造会社

人材育成

経営課題

- ・海外での競争力強化を見据えた新商品開発と生産性向上の実現を目指し、外国籍社員の採用と女性社員の技能向上を目指す。

具体策

- ・日本語を不問とする採用基準と外国人社員の出身大学への直接採用活動
- ・女性社員の技能向上と多能工化の推進
(各種技能検定受検費用の会社負担、実技講習会等の開催)
- ・中央技術研究所の設立と研究開発・生産技術エンジニアの一体化促進による生産性向上

成果

- ・外国籍社員数増加(2012年2名→2017年11名)
- ・2012年から5年間で25%の売上向上を実現
- ・急な受注に対応できる生産体制の整備により、製品の在庫販売の割合が低下



＜外国籍社員が直接採用を実施＞

平成29年度の選定企業の事例③

女性

働き方
改革

人材育成

カゴメ株式会社

(大企業 愛知県 製造業)

経営課題

- ・原材料費の高騰等による売上げ低迷を背景に、多様化する消費者ニーズへの対応や高い生産性の実現に向け、女性社員が活躍できる環境整備を目指す。

具体策

- ・役員向けダイバーシティ勉強会
(役員層に影響力のある講師を招へい)
- ・働き方改革の推進 (SSP (スケジュール、シェア、プロデュース) 活動、在宅勤務制度 等)
- ・女性社員のキャリア形成支援 (「次世代女性リーダーの自主勉強会」、役員が女性管理職のメンターとなり経営視点で指導する「アドバイザープログラム」)

成果

- ・取組開始1年で、社員の53.4%がダイバーシティの進展を実感。
- ・女性社員の管理職試験へのチャレンジ率が向上。対象者の約7割がチャレンジ
- ・女性社員による新事業創出 (「健康サービス事業」)
- ・2016年12月の売上げ高が前期比3.5%増、純利益が約2倍に。いずれも過去最高



＜SSP活動の様子＞

働き方改革

株式会社ユーメディア

(中小企業 宮城県 製造業)

※平版印刷・広告事業を手掛ける企業

経営課題

- ・新事業の拡大に向け、社員が働き続けられる環境整備を目指す。

具体策

- ・男性、女性それぞれの視点で環境改善を検討する「BLEND A 部会」と「イクメン部会」
(社内アンケートの実施、休暇制度の改善、ミーティングスペースの導入、イクメンバッジを付け定時退社日をアピールする「イクメンデー」活動)
- ・リモートワークの導入

成果

- ・時間外労働時間の削減 (2016年は2010年比で約35%減)
- ・有休休暇取得率の上昇 (2012年35%→2016年65.9%)
- ・新事業の売上拡大 (2016年度は2012年度比で290%増加)



＜定時退社日「イクメンデー」に着ける「イクメンバッジ」＞

平成29年度の選定企業の事例④

外国人

人材
育成

働き方
改革

日本航空株式会社

(大企業 東京都 運輸業、郵便業)

経営課題

- ・破綻を契機に改めて「世界のJAL」になるため、人材のグローバル化及び持続性のある働き方ができる環境整備を目指す。

具体策

- ・海外営業拠点幹部に非日本人を登用（3割が現地化）
- ・40歳未満の日本採用社員を3週間単身で海外企業に派遣（グローバルチャレンジ研修）
- ・最も業務量の多い部署をワークスタイル変革の特区とし、取組を横展開（フリーアドレス、仕事に集中する「ソロ席」、社員の繁閑度合いの見える化、等）

成果

- ・海外収益の増加（海外における収入伸び率：2016年は2014年比で約3割増加）
- ・残業時間が2015年下期は2014年比で約2割削減
- ・女性社員による新サービスの創出（介護チャーター便企画）



<フリーアドレスのオフィス>

女性

働き方
改革

株式会社minitts

(中小企業 京都府 宿泊業・飲食サービス)
※1日100食限定の定食屋を経営

経営課題

- ・「1日100食限定の定食屋」の店舗拡大を見据え、人材不足を解消するため、勤務時間に制限のあるシングルマザーが活躍できる職場環境整備を目指す。

具体策

- ・短時間正社員制度の導入
- ・突発的な欠勤を見据えた人員配置
- ・複数人で業務が対応できるよう研修を実施
- ・レシピの標準化
- ・社員の理解と協力を促すための仕組み作り（定期面談、社長直筆のメッセージカードの配布等）

成果

- ・人材不足の解消（正社員数2013年度2名→2018年2月時点14名）
- ・売上の増加（2013年度3000万円→2017年度1億円）
- ・店舗拡大の実現（2017年3月に3店舗目オープン）



<役割の違う社員同士で研修を実施>

100選プライムについて

- 平成29年度から、100選・新100選受賞企業を対象に、より全社的・継続的な取組を重視し、「ダイバーシティ2.0」に取り組む企業を「**100選プライム**」として選定。
- 平成29年度は、2社（大企業2社）を選定。

1. 評価のポイント

「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」7つのアクションの取組状況

- | | |
|----------------|--------------|
| ①経営戦略への組み込み | ⑤管理職の行動・意識改革 |
| ②推進体制の構築 | ⑥従業員の行動・意識改革 |
| ③ガバナンスの改革 | ⑦労働市場・資本市場への |
| ④全社的な環境・ルールの整備 | 情報開示と対話 |

2. 応募数等

	H29年度 応募数	H29年度 選定数
大企業	54	2
中小企業	16	0
計	70	2



平成29年度 100選プライムについて

- 平成29年度は、応募企業70社の中から、カルビー株式会社、株式会社エヌ・ティ・ティ・データの2社を選定。

カルビー株式会社

会長のトップダウンでダイバーシティ経営を推進

③外部コミュニケーション

- 投資家等に対し、経営陣自ら年40回以上の情報発信

①経営陣の取組

- 女性管理職の比率等のKPIに、事業計画でコミット
- 取締役会構成員7名中、社外取締役が5名。うち、女性2名、外国人1名

②現場の取組

- 女性活躍に係るKPI達成度合いを活用して経営層を評価

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

ITを活用した新しい働き方（テレワーク）を実証

③外部コミュニケーション

- 投資家等に対し、年300回以上の情報発信

①経営陣の取組

- 取締役会構成員16名中、女性1名

②現場の取組

- 労働時間削減目標等のKPI達成度合いを活用して管理職を評価
- 社員の約70%がテレワークを利用

なでしこ銘柄

- 平成24年度より、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施。平成29年度で6年目。
- 「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の成長力」のある優良銘柄として、投資家に紹介することで、各社の取組の加速化を図る。

■ 平成29年度 選定の概要

- ✓ 東証全上場企業約3,500社が対象。
- ✓ 業種毎にベスト・インクラスを選定。
- ✓ 企業価値向上を実現するためのダイバーシティ経営に必要とされる取組とその開示状況について、評価を実施。

■ 評価の視点

①経営戦略への組み込み

- ・ダイバーシティ・ポリシーの明確化
- ・経営トップによるコミットメント 等

②推進体制の構築

- ・経営レベルでの推進体制の構築
- ・事業部門との連携 等

③ガバナンス

- ・取締役会の監督機能の向上 等

④全社的な環境・ルールの整備

- ・女性役員・管理職実績及び比率
- ・柔軟な働き方、継続就労のしやすさ 等

⑤管理職の行動・意識改革

- ・管理職に対するトレーニングの実施 等

⑥従業員の行動・意識改革

- ・多様なキャリアパスの構築
- ・キャリアオーナーシップの育成 等

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

- ・中期経営計画公表資料やアニュアルレポート等での開示 等

なでしこ銘柄（平成29年度 選定企業：48社）

※業種順、業種内では銘柄コード順

コード	企業名	業種	24FY	25FY	26FY	27FY	28FY	29FY	コード	企業名	業種	24FY	25FY	26FY	27FY	28FY	29FY
2229	カルビー株式会社	水産・農林業、食料品		●	●	●	●	●	7862	トッパン・フォームズ株式会社	その他製品		●	●	●	●	●
2502	アサヒグループホールディングス株式会社	水産・農林業、食料品	●				●	●	9531	東京ガス株式会社	電気・ガス業						●
2503	キリンホールディングス株式会社	水産・農林業、食料品						●	9532	大阪ガス株式会社	電気・ガス業		●	●	●	●	●
2802	味の素株式会社	水産・農林業、食料品						●	9005	東京急行電鉄株式会社	陸運業、倉庫・運輸関連業	●	●	●	●	●	●
1662	石油資源開発株式会社	鉱業、石油・石炭製品					●	●	9201	日本航空株式会社	海運業、空運業				●	●	●
1925	大和ハウス工業株式会社	建設業			●	●	●	●	9202	ANAホールディングス株式会社	海運業、空運業		●			●	●
1928	積水ハウス株式会社	建設業	●		●	●	●	●	4307	株式会社野村総合研究所	情報・通信業						●
3401	帝人株式会社	繊維製品						●	9433	KDDI株式会社	情報・通信業	●	●	●	●	●	●
3861	王子ホールディングス株式会社	パルプ・紙						●	9719	SCSK株式会社	情報・通信業				●	●	●
4204	積水化学工業株式会社	化学						●	2768	双日株式会社	卸売業						●
4452	花王株式会社	化学	●		●			●	8031	三井物産株式会社	卸売業				●	●	●
4519	中外製薬株式会社	医薬品			●	●	●	●	8036	株式会社日立ハイテクノロジーズ	卸売業						●
5332	TOTO株式会社	ガラス・土石製品			●	●	●	●	2651	株式会社ローソン	小売業		●	●	●	●	●
5486	日立金属株式会社	鉄鋼						●	8252	株式会社丸井グループ	小売業						●
5801	古河電気工業株式会社	非鉄金属						●	8267	イオン株式会社	小売業						●
5938	株式会社LIXILグループ	金属製品		●	●			●	8331	株式会社千葉銀行	銀行業						●
6301	株式会社小松製作所	機械			●	●	●	●	8411	株式会社みずほフィナンシャルグループ	銀行業					●	●
6367	ダイキン工業株式会社	機械	●		●	●	●	●	8601	株式会社大和証券グループ本社	証券、商品先物取引業				●	●	●
6501	株式会社日立製作所	電気機器		●	●	●	●	●	8630	SOMPOホールディングス株式会社	保険業、その他金融業						●
6504	富士電機株式会社	電気機器				●	●	●	8686	アフラック・インコーポレーテッド	保険業、その他金融業						●
6645	オムロン株式会社	電気機器						●	8766	東京海上ホールディングス株式会社	保険業、その他金融業		●			●	●
6724	セイコーエプソン株式会社	電気機器						●	8905	イオンモール株式会社	不動産業						●
5108	株式会社ブリヂストン	ゴム製品、輸送用機器		●	●	●	●	●	2130	株式会社メンバーズ	サービス業						●
7701	株式会社島津製作所	精密機器						●	2375	スリープログループ株式会社	サービス業						●

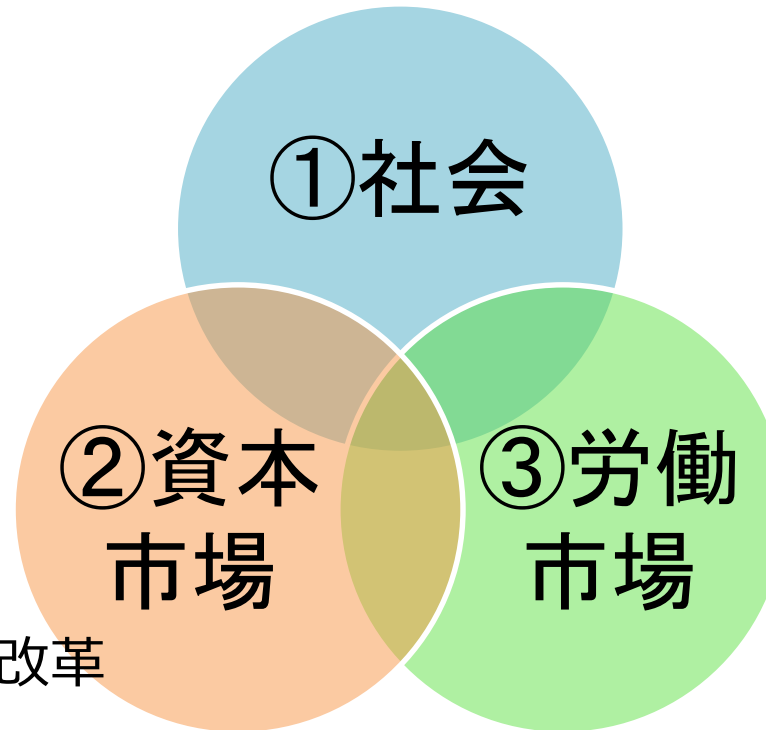
「人材戦略の変革」を後押しする動き

- 社会全体、資本市場、労働市場等で起こっている変化は、「経営改革」として人材戦略の変革を求めている。

「働き方改革」

中長期的な企業
価値向上の要請

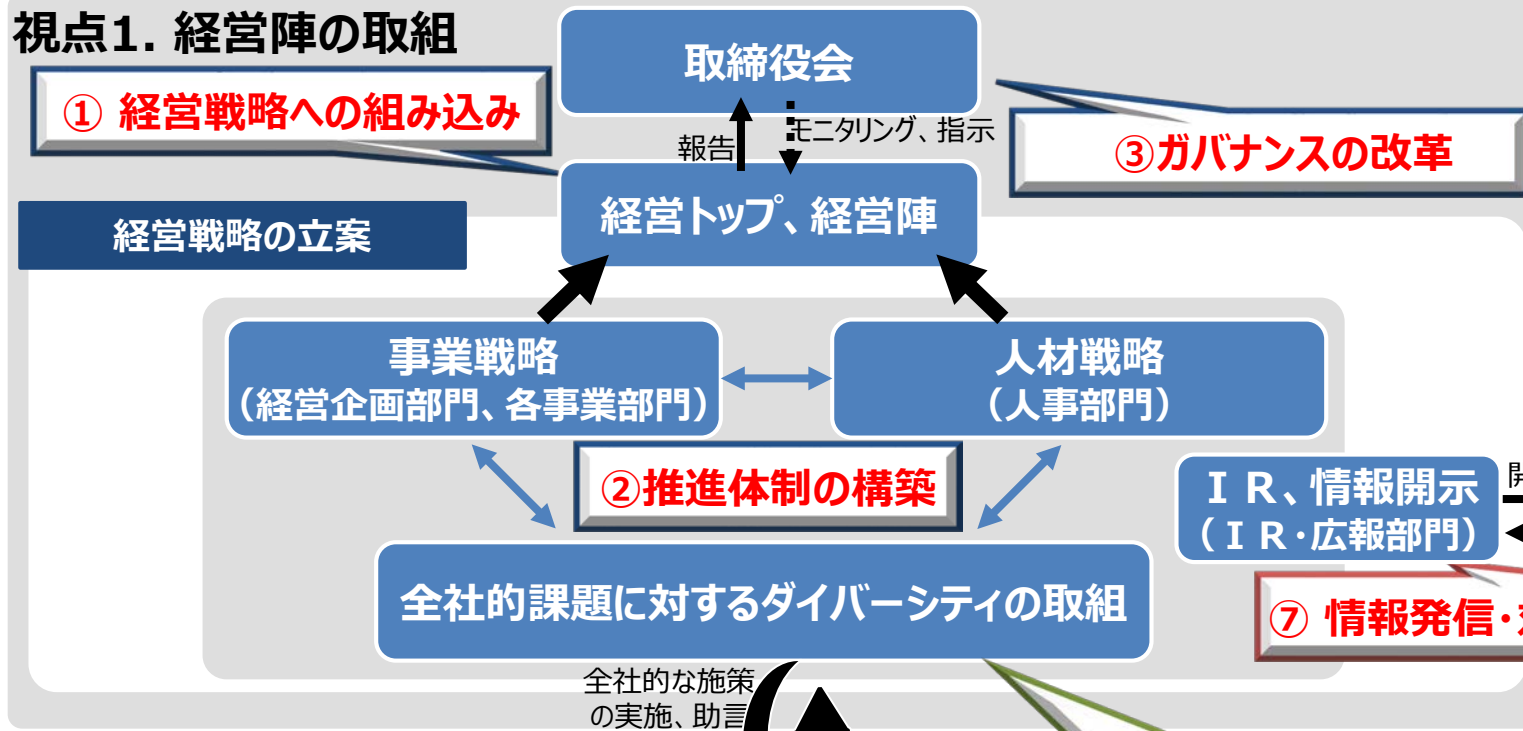
- コーポレートガバナンス改革
- E S G投資



- ・人手不足
- ・グローバルな「雇い負け」

○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

視点1. 経営陣の取組

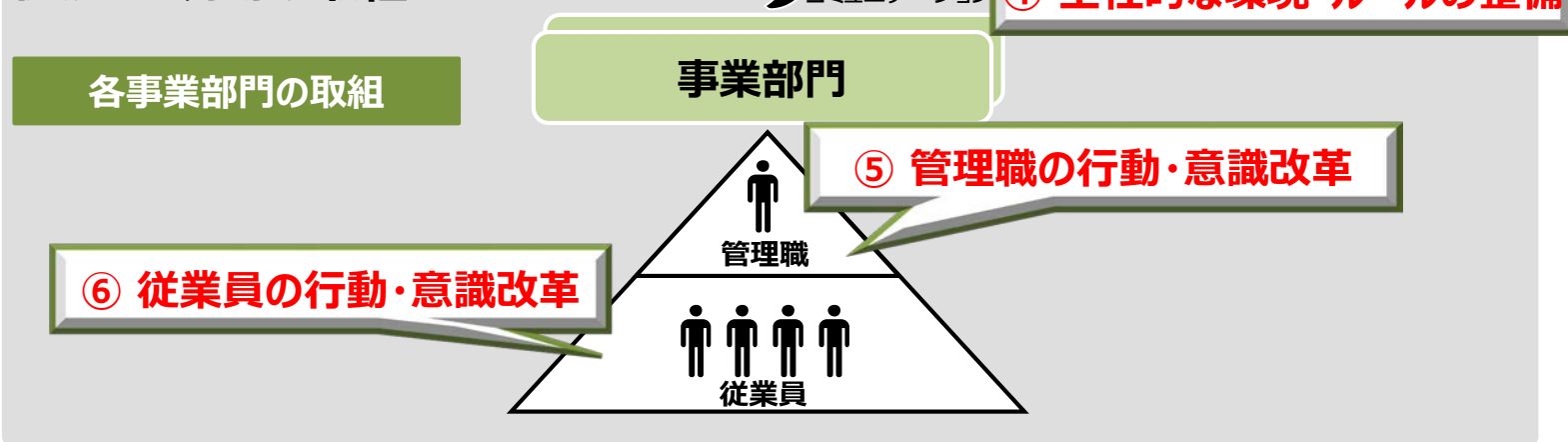


※企業単体におけるイメージ図

視点3. 外部コミュニケーション



視点2. 現場の取組



○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

①経営戦略への組み込み

- ◆経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

- ◆ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

- ◆構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

- ◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

- ◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

- ◆多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

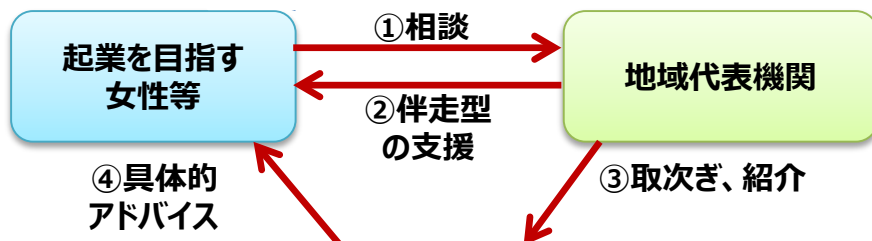
⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

- ◆一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
- ◆投資家に対して、企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を積極的に発信・対話する。

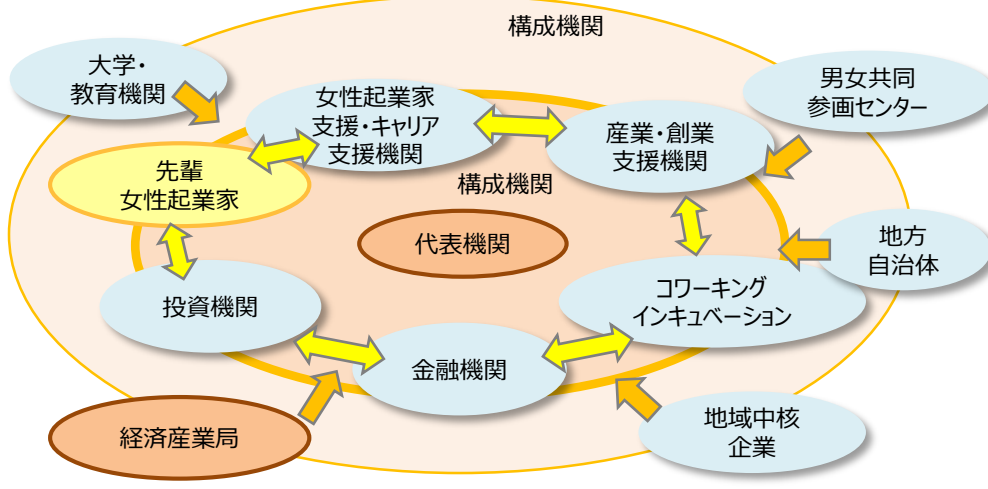
女性起業家等支援ネットワーク構築事業

- 女性の起業を支援するため、地域の金融機関や産業・創業支援機関等を中心とした「女性起業家等支援ネットワーク」を全国10箇所に形成（平成28年度より事業開始）。
- 起業を志すあらゆる段階にいる女性や、事業成長に課題を抱える創業間もない女性起業家を確実にフォローできる体制をネットワーク内において構築。既存の起業家支援施策への橋渡し等、女性のニーズに応じたきめ細やかな支援を行う。

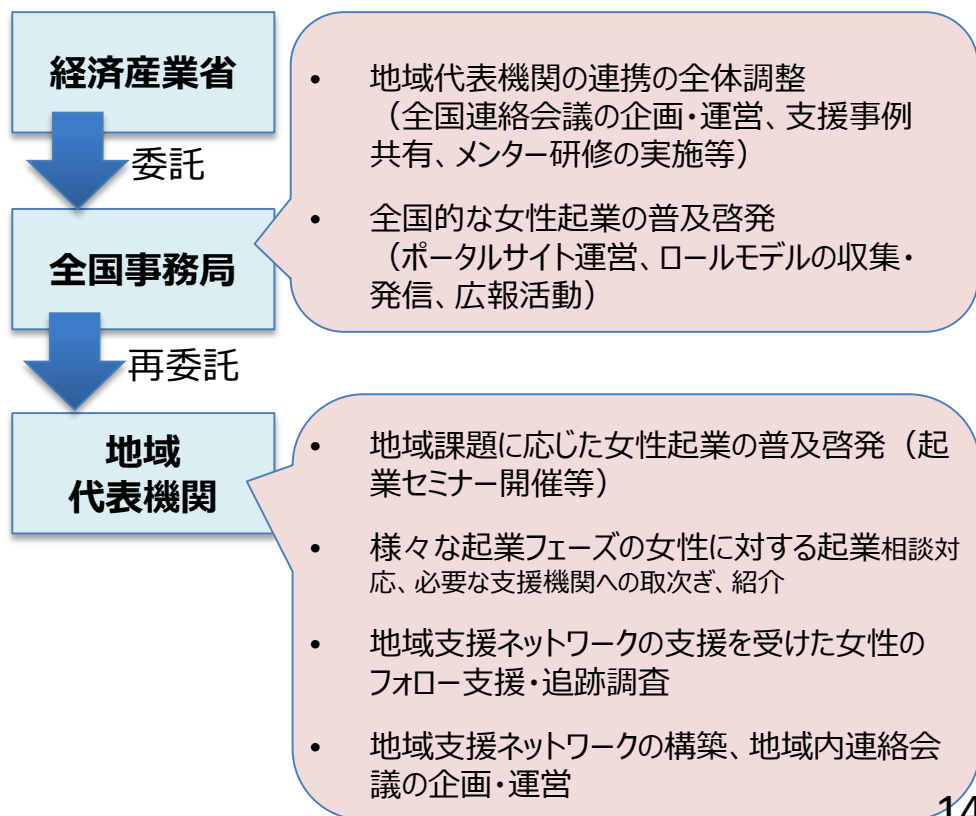
事業スキーム



女性起業家等支援ネットワークの一例



事業実施体制・活動内容



平成29年度女性起業家等支援ネットワーク構築事業

地域代表機関一覧

【沖縄（沖縄）】
一般社団法人沖縄・ビジネスインキュベーション・プラザ

【北海道（北海道）】
公益財団法人さっぽろ青少年女性活動協会

【近畿（福井・滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山）】
公益財団法人大阪市都市型産業振興センター

【北陸（富山・石川・岐阜の一部）】
公益財団法人
石川県産業創出支援機構

【中国（鳥取・島根・岡山・広島・山口）】
一般社団法人中国地域ニュービジネス協議会

【東北（青森・岩手・宮城・秋田
山形・福島）】
特定非営利活動法人
福島県ベンチャー・SOHO・
テレワーカー共働機構

【九州（福岡・佐賀・長崎・熊本
大分・宮崎・鹿児島）】
一般社団法人
九州ニュービジネス協議会

【関東（茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・東
京・神奈川・新潟・長野・山梨・静岡）】
エキスパート・リンク株式会社

【四国（徳島・香川・愛媛・高知）】
特定非営利活動法人ワークライフ・コラボ

【中部（愛知・岐阜・三重）】
株式会社グローバルママ・ゲートウェイ

