



株式会社ホテルオークラ東京ベイ

～女性社員の定着率向上を目指し、育児支援等の諸施策を実施～

企業概要

設立：1987年1月
開業：1988年7月
所在地：千葉県浦安市舞浜1-8
事業内容：ホテル業
従業員数：302人(男性198人、女性104人)
一般事業主行動計画の策定／有
www.okuratokyobay.net/



●取組のきっかけ

女性社員の離職が多いことが長年の課題であり、定着率向上を目的とした取組を開始。

【主な離職理由】

- ・結婚、出産
- ・キャリア形成に対する不安
- ・男女格差によるモチベーションの低下

●取組の状況

【育児支援の充実】

- ・生後3歳まで取得可能な育児休業制度
- ・小学校3年生まで利用可能な短時間勤務制度
- ・有給休暇積立制度(育児、介護等に利用可能)
- ・保育料補助制度(月額費用の20%を補助)

【キャリア形成の具体化、モチベーションの向上】

- ・2004年8月に「女性プロジェクト」を発足、商品開発等への積極的な参画によるモチベーションの向上を図る。
- ・プロジェクトメンバーを積極的に管理職へ登用し、女性社員のロールモデルとなる人材を育成。



●取組の効果

- ・結婚や出産を機に退職する女性が減少したことによる生産性の向上
- ・女性管理職の増加による社内活性化
- ・商品開発に女性の視点を反映させたことによる商品の充実
- ・新卒採用時のアピールポイント

～今後も更に取り組んでいきます!～

① 当社の理念と取組のきっかけ

- ・ 当社は国内外に展開するオークラホテルズ&リゾートの一員である。ワークライフバランス推進の取組については当社が独自に行っているものである。

企業概要	
📅 開業日	: 1988・7・8
📍 所在地	: 千葉県浦安市舞浜1-8
🏢 事業内容	: ホテル業
🛏️ 客室数	: 427室
💰 年商	: 70億7千6百万円(2008年度実績)
👥 従業員数	: 男性198名・女性104名
👤 平均年齢	: 男性35.6歳・女性29.2歳

企業概要	
<small>～企業理念～</small> 当社は、「優しい・美味しい・癒される」をモットーに、お客様にくつろげる時間と空間を提供し、ご満足いただくことで社会に貢献します。	
国内外に展開するオークラホテルズ&リゾートの一員として高品質の商品をご提供しております	

- ・ 当社の長年の課題として、男性に比べて女性の離職率が高く、女性の幹部社員が増えないことがあった。当社は企画・人事・経理等の部門を除いた大部分は24時間営業に対応した勤務シフト制となっており、子育て中の女性にとっては厳しい状況にある。

- ・ 多くの女性社員が離職してしまうのは、結婚、出産などの理由によるものの他、「男女格差によるモチベーションの低下」があった。

- ・ 当社は例年10～20名の新規採用を行っているが女性の割合は高く、7～8割を占める年もある。

しかし、全社の男：女比率は先にも説明したように2：1である。

男性、女性で給与や業務内容に格差や差異があるのではなく、勤続年数が伸びないため管理職が少なく、結果的に組織としての意思決定等に女性社員が関与しづらく、意見が反映されていない状況があった。

ワーク・ライフ・バランス 女性の就業支援	
取組のきっかけ	
【長年の課題】	
📌 男性に比べて女性の離職率が高く、女性の幹部社員が増えない。	
離職理由	
📌 結婚、出産によって退職を選ばざるをえない。	
📌 将来(キャリア形成)に対する不安	
📌 男女格差によるモチベーションの低下	
2004年より本格的な取組に着手	

② 育児支援制度の拡充

- ・ こうした状況に対して2004年から女性社員の定着率向上施策に本格的に取り組んだ。

まず、離職理由の第1が結婚・出産であることから、育児支援制度を拡充した。

2点目として女性の意見がホテルの経営・運営に反映される仕組みを作ることとし、その2点を施策の柱とした。

- ・ 育児休業や短時間勤務の制度を整えたほか、年間で消化しきれなかった年次有給休暇を後年まで、最大50日積み立てることが出来る積立休暇制度を設けた。

ワーク・ライフ・バランス 女性の就業支援	
取組内容 ～女性社員の定着率向上施策～	
離職理由①【結婚・出産による退職】	
↓	
育児支援制度の拡充による「働きながらの子育て」応援	
離職理由②【将来への不安、モチベーションの低下】	
↓	
女性社員によるプロジェクトを発足させ、幹部社員の養成、モチベーションの向上を図る	

- ・ さらに、保育料補助の制度を一昨年設けた。
 なお、保育料補助制度の検討に際して付近の6つのホテルが共同で保育施設を作ることも検討したが、各社の足並みが揃わず、また、駅から離れており利便性があまり良くないのではという問題もあり、実現しなかった。
- ・ 制度拡充により、経験豊富な社員の退職が減少し、休業期間中は一時的に会社にとって負担になったとしても、長い目で見ると生産性の向上につながった。

ワーク・ライフ・バランス 女性の就業支援

取組内容と効果 ～育児支援制度の拡充～

- ④ 育児休業期間 生後3歳まで
- ④ 短時間勤務 小学校3年生まで
- ④ 有給休暇積立 最大50日(出産・育児・介護に利用可)
- ④ 保育料補助 保育に関わる月額費用の20%を補助

「仕事を続ける」という選択が増加 ↑

「仕事を辞める」という選択が減少 ↓

④ 経験豊富な社員の退職が減少し、生産性が向上

③ 女性プロジェクトの取組

- ・ 座長となった役員は男性であるが、メンバーは女性管理職及び管理職候補者で構成した。客室改修やイルミネーションのデザインなど、同プロジェクトで出された意見が採用された。
 結果、メンバー全員が昇格を果たし、メンバーとなった社員自身の育成だけでなく、若い職員のロールモデルとなることで、モチベーションの向上につながった
- ・ こうした取組が評価され、千葉労働局の均等推進企業表彰 千葉労働局長優良賞を平成18年度に受賞した。当社を志望する学生もこういった取組や受賞を知ることによって、入社後のイメージを描くことができるようになり採用面での効果も見られた。

ワーク・ライフ・バランス 女性の就業支援

取組内容と効果 ～女性プロジェクト～

女性の管理職および管理職候補者10名を選抜したプロジェクトチームを2004年8月に発足。役員が座長となった月1回のミーティングを通じて、客室改修やイルミネーションのデザイン、新規商品開発への提言を行う。

プロジェクトの目的

1. プロジェクトメンバーの育成
2. 女性の意見を反映した競争力の強化
3. 次世代の女性社員が目指す目標の具現化

ワーク・ライフ・バランス 女性の就業支援

取組内容と効果 ～女性プロジェクト～

プロジェクトの効果

1. 活動を通じてメンバー社員の参画意識が高まり、全員が管理職へ昇格
2. 女性の意見が反映される事例が増加し、女性社員全体のモチベーションが向上
3. 次世代の女性社員が将来のイメージを描きやすくなった

将来に対する不安が軽減され、モチベーションが向上したことで、「仕事を辞める」という選択が減少

④ 今後の課題・おわりに

- ・ 今後の課題は男性が育児に関わることの推進である。制度は男性でも利用が可能であり、利用しやすい雰囲気づくりが重要である。
- ・ 企業のトップは積極的であり事務局ははっぱをかけられるぐらい強い後押しがあった。また、現在の制度が整うまでの間、バックアップ体制が少ない中で育児しながら留まってくれた社員の努力によるところも大きい。
 おわりに、受賞による二次的、三次的効果もあるので表彰制度にトライすることを推奨したい。

ワーク・ライフ・バランス 今後の課題

今後の課題

男性社員が育児に関わる機会が増える風土づくり

育児に関わる諸制度は男性社員も取得可能



制度の認知と雰囲気づくりを実施

男女ともに自由に制度を利用する、利用できることが
ワーク・ライフ・バランスの前進につながる

⑤ 渥美氏からのコメント・質疑

- ・ 離職の理由に着目している点は良い。各人の努力や工夫などで離職せずに何とか会社に残ってる人達ではなく、対応が難しいため辞めてしまった人達の声を聞くことで、会社にとって耳の痛い意見をもらうこともでき、会社にとっても得るものが多い。
- ・ 女性活用プロジェクトに対するフォローも優れている。
ワークとライフの相乗効果と言っても中々、具体的な効果として見えにくいことが多いが、ホテルという業種、また貴社の企業理念については、女性の視点や感性を活かしやすい分野ではないか。
女性活用プロジェクトの意見をきちんと吸い上げる場を作り、それを活かすと共に、関わった社員等の評価にもつなげている点が優れていると感じた。
- ・ こうした取組について注意すべき点として、一般に男性側が「関係ない」「女性が優遇されてるのでは？」と勘違い的な不満が起こる場合であろう。
社内の様々な声を受けとめつつ、バランスを取りながら取組を継続し、会社にとっても効果ある取組であることを示していく必要がある。

Q（渥美氏） 定量的な成果の把握やPDCAがあるともっと良いが、そうしたものは何か考えていたか。

A（木元氏） プロジェクトは、メンバーの努力によりとても良い形で進めて行くことが出来た。

プロジェクトの趣旨は決まっていたが、具体的に何をどう進めていくかは手探り状態であり、PDCAのような計画的なものと言うよりは、個々の事例を取り上げて具体的に考えていくことから始めた。

ただ、御指摘のように特定の男性の感覚のみで良いのか（広く女性の意見も反映させる必要がある）という意識はあった。目に見える成果だけでなく結果的に採用されなかった意見についても不採用の理由などをフィードバックし、今後の取組に活かしている。

株式会社アローズ・システムズ

～IT業界で女性が輝きながら働き続けるために～

企業概要

設立：昭和50年(IT事業参入:平成11年)
所在地：神奈川県横浜市
従業員数：108名(男性76人、女性32人)
事業内容：ソフトウェアの開発、Webサイトの構築
URL：<http://www.arrows-systems.co.jp/index.html>



2008年10月 第2回よこはまグッドバランス賞認定、かながわ子育て応援団認証



取組のきっかけ・背景

- 創業当初から若い世代が多く、男女ともに活躍できる職場
- 育児休業第一号の女性社員の育児休業、復帰に合わせて制度の整備が進む
- 短時間勤務制度の利用者が増え、職場風土改革が進む

取組みの状況

- 両立支援に関する制度の周知(ガイドブックの作成)
- 社員の声を反映する意識啓発(アンケートと討議の実施)
- 管理職の意識改革(管理職研修・ワークショップの実施)

ASにはこんな制度があります

就業規則は法律を上まわっています！

産休・育児休業相談窓口について

妊娠したらどうしたら良いのから？
いつからお休みが取れるの？...など
産休・育児休業について
不安に思うことや、聞いてみたいことがありましたら
お気軽に 経営管理本部 までご相談ください。

社員の意識啓発 アンケートと討議

アンケートの内容

Q1. ノー残業デーがあったらどのように過ごしますか？
Q2. あなたの職場の雰囲気や風土ではまるものは？
Q3. 会社の制度や取組み等について重要だと思うことは？

管理職研修の様子 ～ワークショップ～

- 役員者27名対象 6人1組チーム
- 両立支援について、役員者全員が知恵を出し合う初めての機会
- 日ごろ業務で接する機会が少ないメンバーとの交流の場

① 会社概要～取組の背景

- ・ 当社の業務は、中規模以上のWebサイトのシステム開発、及び企画・デザイン、並びに一般的な、業務系のシステム開発が中心である。我々の業界では下請けで仕事をする事が多く、他社では100%下請けという例もある。当社の場合、大まかに下請け業務が50%、お客様先に常駐し、その業務環境下での業務が50%といった状況である。

お客様先での業務の場合は、自社の制度の活用が難しいという問題がある。

なお、男女比で当社は女性比率が35%であり、業界の平均と比較して高い。

1.会社概要①	
社名	株式会社 アローズ・システムズ Arrows Systems Co. Ltd.
所在地	〒220-6007 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-3-1クイーンズタワーA 7F,8F,9F
創業	1999年(平成11年) 2月
資本金	6,132万円
常用従業員数	117名(単体) 199名(グループ) (2009年12月1日現在)
事業内容	■ Webインテグレーション事業 ■ システムインテグレーション事業 ■ アローズ・パレット(飲食店)事業

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

2.取組の背景

- ・ 男女比 男65% 女35%
- ・ 平均年齢 30.2歳
- ・ 平均勤続年数 3年9ヶ月
- ・ 既婚率 29.5%
- ・ 育休取得実績 7名(9回)
- ・ 短時間勤務利用 5名
- ・ 就業規則は法定通り、一部基準を上回る



© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

21

- ・ (財)21世紀職業財団の支援も受けて取り組んだ結果、「かながわ子育て応援団」認証や「よこはまグッドバランス賞」の認定を受けることができたが、決して他社に比べて特徴的な制度を導入しているということではないと思う。ここに至るまでのポイントは4点あった。

- ・ 当社は11年前に3名でスタートした、まだ若い会社である。

第1に、当初から「良い人材に集まってほしい、長くいてほしい」「人を大事にする会社になりたい」という思いがあった。

第2に、創業期で人事の諸制度が整う前にある女性社員が出産することになり、制度が無い中、時差出勤など「運用面」で対応したことがあった。

第3に、2005年から当社は新卒者の採用を開始したが、その際に入社する側も安心して入社できるようその前年から「人事関連制度の再構築」に着手し、あまり整備されていなかった勤怠・給与等のシステムなどを導入していった。

第4に、その際に社労士資格を持った意欲ある人事担当者がおり推進役となったことで、諸制度の整備が進んだ。

② 管理職の意識改革と諸制度の社員への周知

- ・ 冒頭で渥美氏から風土改革で「トップのコミットメントが重要」という話が出たが、当社では、社内はもとよりホームページで対外的にも公表し、取り組む姿勢を明確に打ち出した。


- ・ さらに管理職の意識改革と社員への周知に取り組んだ。管理職には「いまなぜ両立支援が必要か」という研修を行った。

社員に対しては、社内イントラネットに自社の「両立支援ガイドブック」を掲載した。また、「育休ガイドブック」を作成し、「育児休業相談窓口」の設置と合わせて育児休業制度等を社内に周知を進めた。

3. 昨年度の取組内容

- ① トップによる内外への取組の公表 実施日08/12/16

◆会社のホームページ「会社のとくみ」ページ追加



◆ASにはこんな制度があります

- 育児休業
- 介護休業
- 有期労働契約
- 子育のための休暇
- 配偶者のための就業支援
- 配偶者のための就業支援
- 配偶者のための就業支援
- 配偶者のための就業支援

就業規則は法律を上まわっています!

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

3. 昨年度の取組内容

- ② 管理職研修の実施 実施日08/09/16

いまなぜ両立支援が必要か

ビデオ教材「部下が悩んでいませんか？」

育児休業と介護休業の流れ 21世紀版管理職研修ビデオ教材

法律と当社の就業規則

ビデオ教材を観るにはお家で視聴できるようにしましょう!

当社は育児休業は最高まで取得が可能です!

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

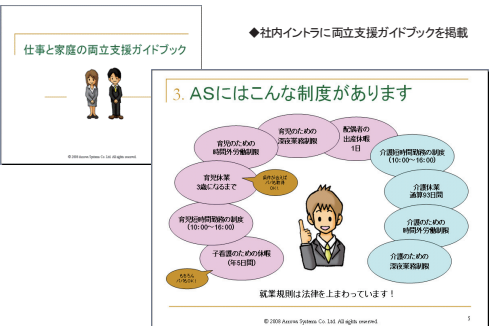
3. 昨年度の取組内容

- ③ 社員への周知徹底 実施日08/10/28

◆社内イントラに両立支援ガイドブック掲載

仕事と家庭の両立支援ガイドブック

3. ASにはこんな制度があります



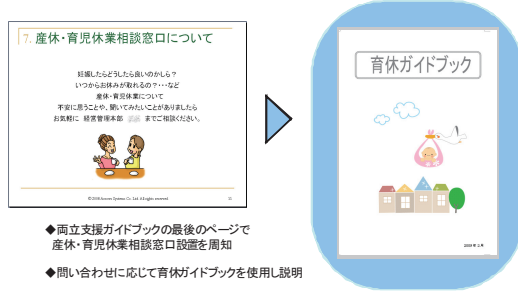
就業規則は法律を上まわっています!

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

3. 昨年度の取組内容

- ④ 育児休業相談窓口の設置 実施日08/10/28

7. 産休・育児休業相談窓口について



◆両立支援ガイドブックの最後のページで産休・育児休業相談窓口設置を周知

◆問い合わせに応じて育児ガイドブックを使用し説明

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.


③ アンケートの活用による社員の意識啓発

- 昨年度、社員の意識啓発のため下記のアンケートを実施し、さらに従業員代表5名でアンケート結果を受けた討議を行った。
- その結果をイントラネットに掲載したところ、社員から「アンケートと討議の結果に対する会社の反応を載せてほしい」という声があり、それにも対応した。
- (「アンケートと討議」の「皆さんへ」の欄)

3. 昨年度の取組内容

- ⑤ 社員の意識啓発 アンケートと討議 アンケート実施日08/10/27 討議実施日08/11/25

◆アンケート結果と討議内容を社内イントラに掲載



◆アンケート結果と討議内容を社内イントラに掲載

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

4. 取組を通して

- 苦労したこと
 - 時間の確保
 - 管理職の意識改革
- 工夫したこと
 - 両立している社員に協力してもらう。
 - 会社の姿勢を社員に伝える、社員の声で会社を動かす。
 - 興味を持ってもらうための資料づくり
- 取り組みに対する反響
 - 多様な価値観の存在 賛成、不満

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

- 取組を通して、こうした取組を業務と並行して進めることの「時間の確保」の難しさと、「管理職の意識改革」がやはり必要ということを感じた。
- また、仕事と生活の両立を実践している女性社員の協力を得ること、アンケートや討議を通じて多くの意見を背景に「社員の声で会社を動かす」ことに工夫をした。
さらに、取組に対する反響では多様な価値観の存在がある。一連の両立支援の推進施策に賛成の声だけでなく、現実に業務が回しづらいという「不満」も明らかとなった。

3.昨年度の取組内容

アンケート実施日08/10/27
討議実施日 08/11/25

⑤社員の意識啓発 アンケートと討議


アンケートの内容

Q1. ノー残業デーがあったらどのように過ごしますか？

Q2. あなたの職場の雰囲気や風土であてはまるものは？

Q3. 会社の制度や取組み等について重要だと思うことは？

両立支援
アンケート回収箱
ご協力お願いします



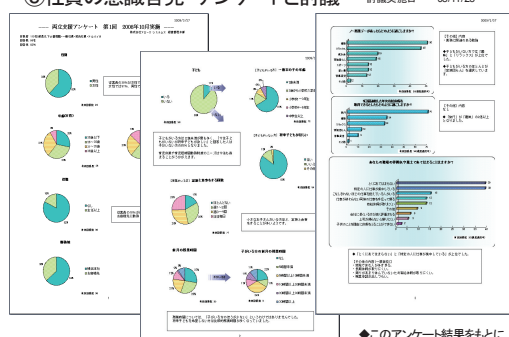
無記名です。
ご意見、ご感想も自由
に書いてください。

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

3.昨年度の取組内容

アンケート実施日08/10/27
討議実施日 08/11/25

⑤社員の意識啓発 アンケートと討議



◆このアンケート結果をもとに
従業員代表名で討議を実施

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

④ まとめ～ワークライフバランスの意義

- 21年度は「管理職研修の強化（結果は社内イントラネットで公表）」「雇用管理の見直し（ベビシッター割引券、育休制限緩和）」「社員の意識啓発（部署ごとの意見交換の継続実施）」に取り組んでいる。

今年度の管理職研修の様子 ～ワークショップ～





- 役職者27名対象 5人一組チーム
- 両立支援について、役職者全員が知恵を出し合う初めての機会
- 日ごろ業務で接する機会が少ないメンバーとの交流の場に

© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

6.まとめ

● 両立支援をきっかけに



© 2009 Arrows Systems Co. Ltd. All rights reserved.

- ワークライフバランスを追求すると企業として根本的な課題にぶつかる。組織のあり方や仕事の進め方の見直し、情報の共有化、仕事の非属人化などを継続的に取り組まなければ制度を作っても形骸化してしまう。

- ・ また、育休後に復帰しても、お客様先に常駐する業務では時短などに対応できないので、社内業務に配置する必要があるが、そのためには社内業務（受注）を増やさなければならない。
さらに仕事を受注するためには技術的な特長などを獲得していかなければならない。
それらは企業活動の根本であり、儲かる会社にしなければ成り立たないということである。
- ・ この4月にも育児休業から復帰し配属される者がいる。正直なところ、その部門の管理者は困ることもあるかも知れないが、我々はこうした仕事と生活の両立支援を推進する一連の取組が、当社の生産性、品質の向上につながると信じて取り組んでいる。

⑤ 渥美氏からのコメント・質疑

- ・ 取組の公表を内向けでなく外向けにも発信している。自分の首を絞めることになるし、外の目でチェック機能も働くが、思い切りの良い取組である。
- ・ アンケートはとても良く工夫されている。「当人のライフの見える化」「職場のワークの見える化」「会社に対するニーズ」の3点が押さえられている。
- ・ 集計の資料も見やすく美しい、見る側に興味を持ってもらえる資料づくりがなされている。
- ・ アンケート結果だけでなく討議の結果も参加者のみでなく社内にオープンにしている。また、この資料もコンパクトで見やすいものになっている。
- ・ 苦労した点、工夫点はまさに現場の知恵である。双方向キャッチボールも出来ている。一方的権利主張や通達ではだめであり、管理層と現場でかえって溝が深まってしまう。

Q（渥美氏）「多様な価値観の存在」について補足説明をお願いしたい

A（平野氏）1つはお客様先に常駐している者の「制度を活用できない」という不満、2つめが時短勤務者は社内勤務に回っているが、そうするとその所属長がやりくりしなければならないという不満である。また、両立支援に限らず会社に対する問題意識、不満も出た。例えば各部長によって意識がバラバラであり、会社としてきちんと対応すべきである。

- ・ ワークショップ（結果も社内内で公表）について、全員で課題を出し合って、全員で精査し、発表している。社長も参加している。効果としてはガス抜き、不満を出させるといったものから、もっと頑張るって良い意見を出そうとする競争意識、言ったことには責任をとるという意識である。
- ・ また、助成金等を活用し施策の良い循環を作っていこうと意識している。