

曙ブレーキ工業株式会社

～安全と安心を提供するグローバル企業～

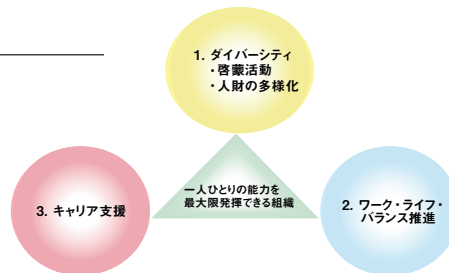
企業概要

創 業：1929年1月(創業80周年)
所 在 地：埼玉県羽生市(グループ本社:東京都中央区)
従 業 員 数：1,038名(グループ連結6,804名) ※2008年12月31日現在
事 業 内 容：自動車、鉄道車両、産業機械など各種ブレーキ、
ブレーキ部品、各種センサーの開発・製造・販売
www.akebono-brake.com



ダイバーシティの3つの柱

- ◆多様性を受け入れるための環境づくり
- ◆一人ひとりに見合う仕事と
一人ひとりの個性を発揮しやすい環境の提供



akebonoが目指すワーク・ライフ・バランス

WLB支援は、魅力的かつ効率的な組織の
創造に向けたひとつの人事戦略である

新しい価値創造 ブランド向上

魅力的かつ効率的な組織
(働き甲斐・働きやすい環境)

生産性の向上

仕事に集中できる

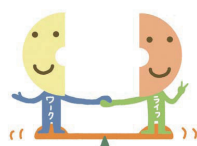
一人ひとりが安心して働ける環境の提供
みんなでサポートし合える職場環境

- コミュニケーション能力向上
- 社員一人ひとりを理解し、尊重すること
- ライフ/キャリアプランについての話し合い
- マネジメントのあり方
- 職場の雰囲気(制度が利用できる環境)
- 長時間労働の是非・働き方の見直し
- 社員の制度内容に対する認知度
- 心身ともに健康

理解・納得	制度の運用
人事戦略の一環としての「ワーク・ライフ・バランス推進」	

社員のニーズに合わせた制度改革

- ① 育児休職制度
子が満3歳に達した3月末まで休職でき、分割取得も可能
- ② 育児のための短時間勤務
子が小学校6年生まで、一日2時間まで勤務時間の短縮が可能
- ③ 子の看護休暇
年次有休休暇とは別に子どもが小学校6年生まで年間5日を支給
- ④ 半日休暇
子どもが小学校6年生まで半日休の取得制限なし
- ⑤ キャリアパートナー制度
家庭を事由に辞めた社員が5年以内であれば正社員として復帰できる制度
- ⑥ 介護休職制度
介護を必要とする家族に対し、1年間休職することができ、分割取得も可能



2007年11月 次世代育成支援認定企業 「くるみんマーク」取得
2008年10月 厚生労働省「均等・両立支援企業表彰」(ファミリー・フレンドリー企業部門) 埼玉労働局長優良賞 受賞
2008年11月 埼玉県「あったか子育て企業賞」大賞 受賞



① akebono のダイバーシティ・マネジメント

- 曙ブレーキ工業株式会社は、創立 80 周年を迎える、自動車、鉄道車両、二輪、産業機械などの各種ブレーキ・ブレーキ部品、及び各種センサーの製造を行っている企業である。

多数の海外拠点の展開、幅広い分野への製品の提供と、激変し、多様化する社会、グローバル化、少子高齢化といった状況にあって、まさに企業としての生き残りを賭けて取り組んでいる。

そうした中、当社では次の必要性に対応するためダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる。

会社概要～海外拠点

akebono

BELGIUM > AKEBONO BRAKE EUROPE (統括) FRANCE ■ AKEBONO EUROPE (開発・営業) ■ AKEBONO ARRAS (PAD生産) GERMANY ■ AKEBONO EUROPE UK ■ AKEBONO ADVANCED ENGINEERING	NORTH AMERICA ■ ABC Engineering Center (開発) ■ Akebono Brake Corporation (統括・営業) ■ ABC Glasgow Plant (自動車用ブレーキ全般生産) ■ ABC Elizabethtown Plant (同上)
CHINA ■ 广州曙光制动器有限公司 ■ 曙光制动器(苏州)有限公司	JAPAN ● Head Office ■ Ai-City (開発～販売) 埼玉県羽生市 ■ 他グループ各社 11拠点
INDONESIA ■ PT. Tri Dharma Wisesa	THAILAND ■ AKEBONO BRAKE THAILAND

Global展開～最近の装着車

akebono

OUTLANDER Roadster Audi A4

Chevrolet Tahoe

Jeep Grand Cherokee

電車・産業機械

新幹線N700系

車椅子 二輪車

<ダイバーシティ・マネジメントの必要性>

- 環境の変化にスピードと誇りを持って常にお客様に新しい価値を提供する必要性
- 「個を見つめ、認め、そして尊重する」土壌づくりを行い、社員一人ひとりの力を最大限に発揮できる環境の必要性
- 社員一人ひとりの力を最大限に発揮できるための組織マネジメントのあり方、雇用体系の変革・見直しの必要性

- 従来、自動車部品メーカーは、モノカルチャー（男性で、日本人で、健常者で、きちっと仕事に専念し働いている人が大多数）の傾向が強い組織である。

- そこで、2007年にダイバーシティ推進室を設置し、「多様性を受け入れるための環境づくり」として、「一人ひとりに見合う仕事と一人ひとりの個性を發揮しやすい環境を提供する」ことに取り組んでいる。

- 10年計画でダイバーシティ・マネジメントによる改革を進める計画である。もっと速いスピードでとも思うが、組織を変えるには長期の取組が必要である。

ダイバーシティの3つの柱

akebono

第1段階: 多様性を受け入れるための環境づくり
一人ひとりに見合う仕事と一人ひとりの個性を發揮しやすい環境の提供

環境づくり

1. ダイバーシティ
管理活動
人材の多様化

2. ワーク・ライフ・バランス推進

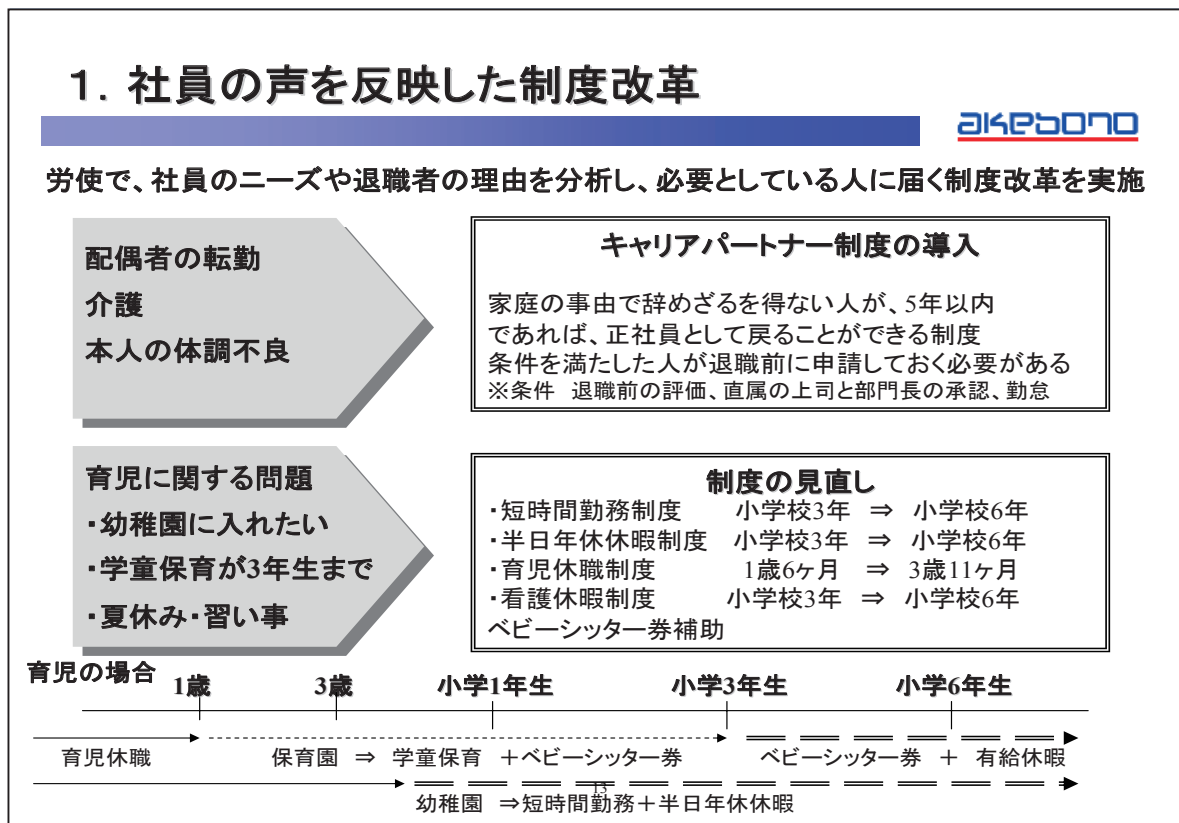
3. キャリア支援

1人ひとりの能力を最大限に発揮できる組織

- ・ ダイバーシティというと「外国人・女性社員を増やすのがダイバーシティ？」など誤解されやすい。大事なのは、今いる社員一人ひとりが、多様な価値観をお互いに尊重して、新しい発想が生まれる環境づくりである。
- ・ マイノリティや女性社員が働きやすく、能力が発揮できる環境づくりが出来れば、誰にとっても働きやすい環境に繋がる。
当社では、ダイバーシティを推進するための重要な柱として、WLB推進を位置付けている。

② akebono のワークライフバランス「社員の声を反映した制度改革」

- ・ 当社が進めるワークライフバランスの取り組みにおいて基礎となるのが、全社的な「理解・納得」を進めていくことである。
なぜ、全社で取り組むのか。会社にとって、自分にとって何が良い事か、など経営側と社員に思いの相違があっては進まないことから、2007年度は、全社で統一の目的・目標づくりを行い、イメージキャラクターを作成するなど、一人ひとりにまずは言葉を知ってもらう啓蒙活動を行った。
- ・ ワークライフバランスというと短時間で帰宅するとか女性社員のため、という誤解をされやすい。
全ての社員が長い人生の中で適切なバランスを取るということなどを、皆が同じ言葉で理解できるよう「しっかり働き、キッチリ休む」という合い言葉を広めた。
- ・ 具体的な取組として、「社員の声を反映した制度改革」「間接部門の業務改革を柱とした仕事の見直し」を進めている。例えば、子どもが小学校6年生までの短時間勤務や、キャリアパートナー制度など、利用者や退職者から具体的なニーズを吸い上げて設けられた制度である。



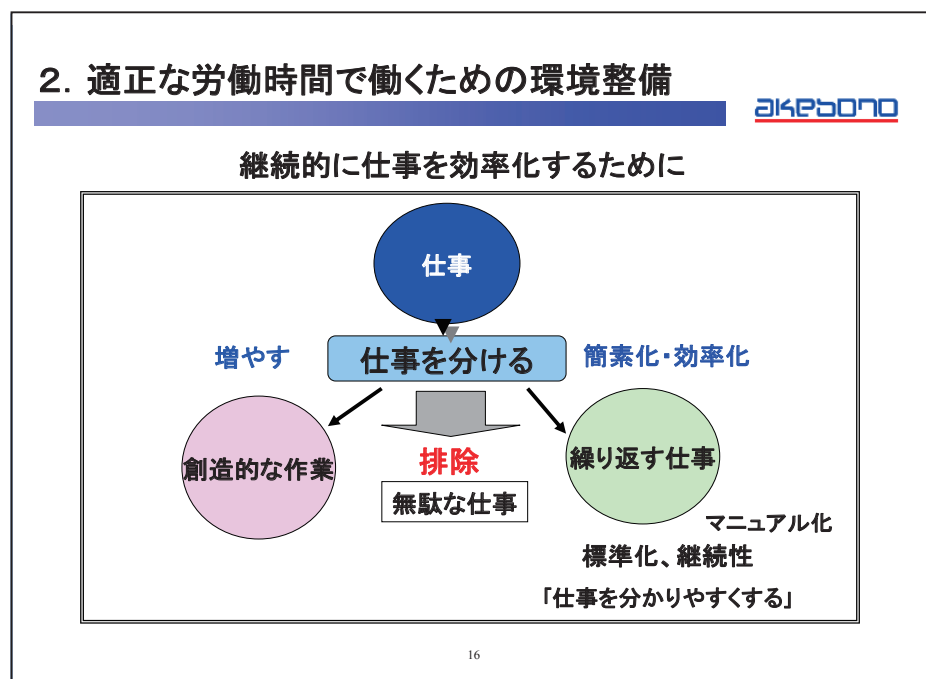
- ・ ただし、これらの制度は会社にとって必要な人材の確保のための制度であり、「業務をしっかり全うしている」ことを前提とした制度であることを伝える必要がある。

③ 間接部門の業務改革を柱とした仕事の見直し

- ・ 間接部門については、生産部門に比べると標準作業や出来高がわかりづらく、業務改革の方向と成果が見えにくい。そこで2008年から「間接部門の業務改革を柱とした仕事の見直し」に取り組み始めている。
- ・ 取組を進めていく中で、生産性が低い部署の傾向として、労働生産性にばらつきがある、作業手順が標準化できていない、などの問題が見受けられ、「できる人に作業が付いている」傾向が見られる。こうしたことから、仕事を効率化を進めるため、仕事の洗い出し、標準作業を決めるなどの改善を加え「作業に人が付いている」状態にしようとしている。
- ・ さらに、継続的に仕事の効率化を進めるため、常に業務の簡素化・効率化の取り組んでいる。例えば一定期間手が付けられず後回しになっている事務などは、削減が可能な場合がある。また、「繰り返す仕事」は簡素化・効率化を進め、その分を創造的な仕事に振り替えていく取組を開始したところである。

④ WLBの推進には、まず「適正な労働時間で働くための環境整備を」

- ・ ワークライフバランスに関する制度の整備に当たっては、まず「適正な労働時間で働くための環境整備」（効率化のための業務方法の見直し、労働時間や能力を適切に勘案した業務配分の徹底、組織改装の見直し・権限委譲）が重要である。
- ・ 不況と言われているが、こうした時期にあつてこそ、じっくりと取り組むことが出来る取組もあるのではないかと。



キッコーマン株式会社

仕事と生活、調和のとれた、充実サイクル

企業概要

設立：大正6年
所在地：千葉県野田市野田250
事業内容：しょうゆ、食品、酒類、医薬品等の製造及び販売
従業員数：1,876人(男性1,355人、女性521人)
一般事業主行動計画の策定 有
www.kikkoman.co.jp/



取組のきっかけ

- 早期に育児休業制度等が導入されるなど、両立支援制度は充実しているが、それをもう一歩すすめ、会社にとっての生産性向上、個人にとっての豊かな人生となるように、制度を再構築する必要性があった。
- 少子化に伴う生産年齢人口の減少が日本の経済力低下にもつながる可能性がある中で、ワーク・ライフ・バランス施策を実践することが、企業の存在意義であると考えた。

取組の状況

キッコーマンのワーク・ライフ・バランス理念

社員一人ひとりが、自律し、成長することで、
充実した仕事と豊かな生活の調和のとれた好循環を実現します。

働き方の改革

- 多様性のある働き方支援制度
 - ・コース転換制度
 - ・キャリアアドバイス制度
 - ・短時間勤務制度
- 女性が活躍できる環境整備
 - ・法を上回る育児支援制度
 - ・新卒採用女性比率の増加
- 時間の有効活用促進策
 - ・労働時間管理システム
 - ・ノー残業デー
→毎月19日=食育(しょく19)

暮らし方の改革

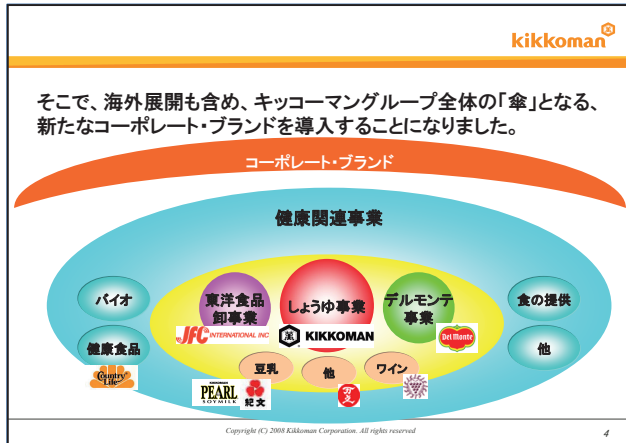
- 健康で豊かな生活支援制度
 - ・豊富な福利厚生メニュー
 - ・健康診断・人間ドッグ
 - ・リフレッシュ休暇(30代、40代、50代)
- 自己啓発支援制度
 - ・通信教育補助制度
 - ・選択型研修制度など
- 仕事と育児の両立支援制度
 - ・育休からの職場復帰支援プログラム
 - ・男性の育休促進(短期休暇制度)など

啓蒙活動による社内風土醸成

全社員に育児支援制度に関するパンフレットの配布など

① キッコーマンがワークライフバランスに取り組む背景

- キッコーマンは創業 92 年目を迎え、しょうゆ事業を始め、食品・健康関連事業に事業領域を拡大し、構造改革を進めてきた。このたび、海外展開も含めたキッコーマン・グループ全体の「傘」となる新たなコーポレート・ブランドを導入することとし、「seasoning your life」（おいしい記憶をつくりたい）というスローガンを制定した。



コーポレート・スローガン

kikkoman seasoning your life

kikkoman おいしい記憶をつくりたい。

グローバルなコミュニケーションにおいては、「seasoning your life」をコーポレート・スローガンとして用います。日本語によるコミュニケーションでは、「おいしい記憶をつくりたい。」を使用していきます。

- 当社がWLBに取り組む背景として、キッコーマン・グループの企業理念の一つに「地域社会にとって存在意義のある企業をめざす」を掲げ、「キッコーマンが存在して良かったという企業でありたい」と願っていることがある。
- さらに、企業が果たすべき役割には「労働力の活用・労働生産性の向上による経済力低下の防止」と「人口減少を食い止める努力」があると考えている。

2. 背景

企業理念

私たちキッコーマン・グループは、

- 「消費者本位」を基本理念とする
- 高いクオリティの商品とサービスを提供し食文化の国際交流をすすめる
- 地球社会にとって存在意義のある企業をめざす

➡ キッコーマンが存在して良かったという企業でありたい

2. 背景

企業が果たすべき役割

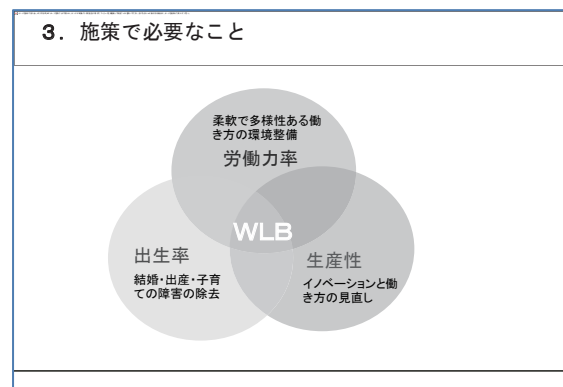
- 労働力の活用・労働生産性の向上による経済力低下の防止
- 人口減少を食い止める努力

↓

ワーク・ライフ・バランスの視点による
現状の制度の見直しと改革

(総務省労働力調査)

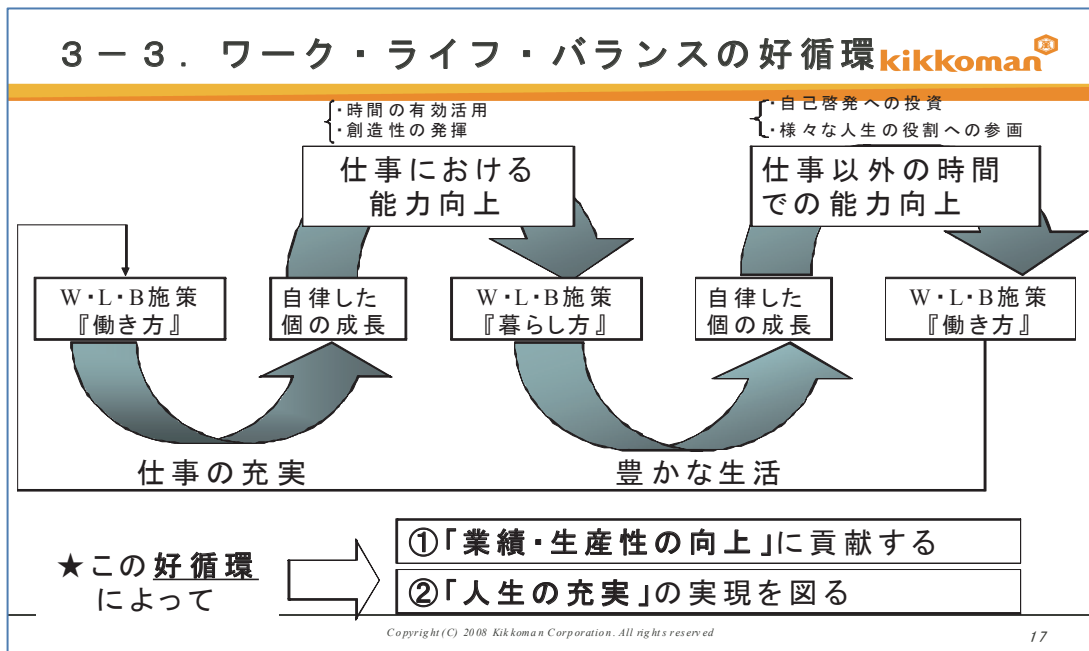
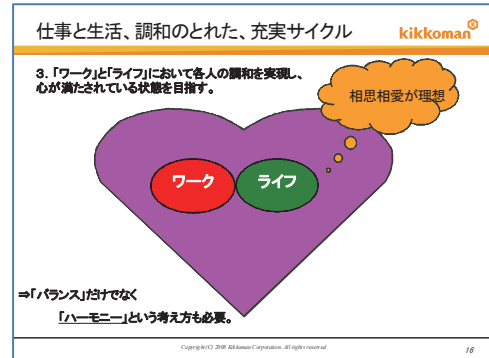
- 当社では、そうした企業理念を背景に、法制度化に先じた育児休業制度の導入（1981年）など、すでに様々な子育て・両立支援の制度を整備しているが、今後、様々な制度をどのように整理し、何を充実させていくかを、WLBの視点を通じて検討し、取り組んでいこうとしている。



② キッコーマンのワークライフバランス理念「仕事と生活、調和のとれた、充実サイクル」

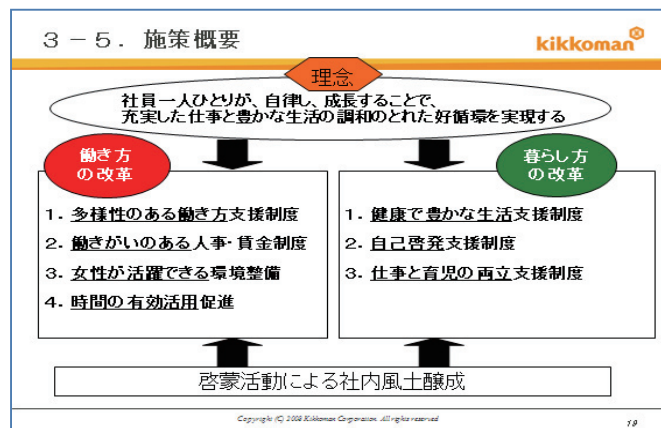
～ ワークライフバランス理念 ～
 「社員一人ひとりが、自律し、成長することで、充実した仕事と豊かな生活の調和のとれた好循環を実現する」

- 上記の理念の他、WLB推進のスローガンとして、「仕事と生活、調和のとれた充実サイクル」を掲げている。
 人生のある時期は「ワーク」、ある時期は「ライフ」ということもある。自分自身で調和を図り、生き生きと働いていくことを目指している。



③ キッコーマンのワークライフバランス施策・「働き方の改革」と「暮らし方の改革」

- 当社では、「社員一人ひとりが、自律し、成長することで、充実した仕事と豊かな生活の調和のとれた好循環を実現する」理念に立ち、長期的な視点で、少子高齢化社会に適した「自律的で多様性のある『働き方』と『暮らし方』双方の改革」をすることを方針としている。



- ・ 女性が活躍できる環境整備では、女性が働きやすい環境を提供するとともに、管理職比率を高め企業力を向上させる。育児支援制度の整備の他、目標として、新卒採用における女性比率を現在の約20%から40%程度に高めていく。
- ・ 育児休業の取得は、1992年の法制化に先立って、1981年12月に導入した。育児支援制度について全社員にパンフレットを配布するなど周知するなど「使って当たり前の風土づくり」を進めている。2007年にも21名の女性が取得するなど、1995～2007年の間で女性171名、男性2名が取得している。復職率も高く、育休取得者の側も休業期間を充電期間と捉え、以前にも増して意欲的に仕事に取り組んでいる。

育児支援制度		kikkoman®
① 育児休職	子が1歳6ヶ月に達した後の初めての4月末日までの期間取得できます。 (延長・短縮が各1回できます)	
② 育児短時間勤務	妊娠時から子が小学校4年生に進級する日まで、短時間勤務 ができます。(1日2回を限度に最大2時間短縮となります)	
③ 出産休暇	配偶者が出産した場合3日取得できます。(社員が法律上親子関係にある未就学の子を 養育する場合、連続する7日取得できます)	
④ つわり休暇	妊娠によるつわり症状が重く、業務に支障があると申し出た女性社員は、一妊娠期間中、 15日間を限度とした休暇を取得できます。(つわり休暇申請書が必要となります)	
⑤ 超過勤務の免除	同居する小学校未就学児がいる場合には、深夜労働の免除と時間外労働の制限がされ ます。(時間外:月24時間、年間150時間まで)	
⑥ 子供看護休暇	養育している子が小学校4年生に進級する日までの期間中で1子につき年間5日取得 できます。(ただし他に看護する者がいない時に限ります)	

Copyright (C) 2008 Kikkoman Corporation. All rights reserved. 23

- ・ その他、最近スタートしたおもな取組は、次のとおり。
 - ・ 時間の有効活用促進策として、食育にちなんだことと、覚えやすく浸透しやすい日ということで、毎月19日(しょくいぬ)をノー残業デーとした。
 - ・ 2009年4月からワークライフバランス休暇(連続休暇)を試行する。
 - ・ 男性の育児休職の促進のため2008年10月から短期休職制度を導入し、5名が取得した。
- ・ また、社内の意識改革を進めていくため、TOPからメッセージを発信している。

「創造的な仕事をしていくためには、働き方にメリハリをつけ、個々人のワークライフバランスを実現することも重要です。連続休暇を取って、心身をリフレッシュし、仕事の外で得た経験を仕事に活かしてください」

④ 結び

- ・ 働きがいのある会社になるために、WLBの取組は始まったばかりであり、これからも社内への一層の浸透に取り組んでいきたい。

結び		kikkoman®
働きがいのある会社になるために		
1.	ワーク・ライフ・バランスの正しい理解	
	・ 長時間労働だけが成果につながるのではない	
	・ 女性だけ関係する問題ではない	
	・ バランスというよりも、調和が大切	
2.	社員一人ひとりとむきあう	
	・ 価値観の多様性を認める	
3.	能力向上につなげる	
	・ 時間外労働削減だけではない	
➡ 取組は始まったばかりなので、これから浸透させていきたい		

Copyright (C) 2008 Kikkoman Corporation. All rights reserved. 31