

平成25年度ダイバーシティ経営企業100選表彰式・なでしこ銘柄 発表会 シンポジウム

経済産業研究所 (RIETI)  
「ダイバーシティとワークライフバランスの効果研究」研究会  
成果発表  
プレゼンテーション資料

---

木瀬 照雄

TOTO株式会社代表取締役 会長 兼 取締役会議長

2014年3月3日

# ダイバーシティ経営の取組と成果



2014 .3. 3 TOTO株式会社  
代表取締役 会長 兼 取締役会議長  
木瀬 照雄

# 目次

---

## 1. TOTOの概要

---

## 2. きらめき活動

---

## 3. 活躍する女性社員

---

## 4. 女性管理職の育成

# 目次

---

## 1. TOTOの概要

---

## 2. きらめき活動

---

## 3. 活躍する女性社員

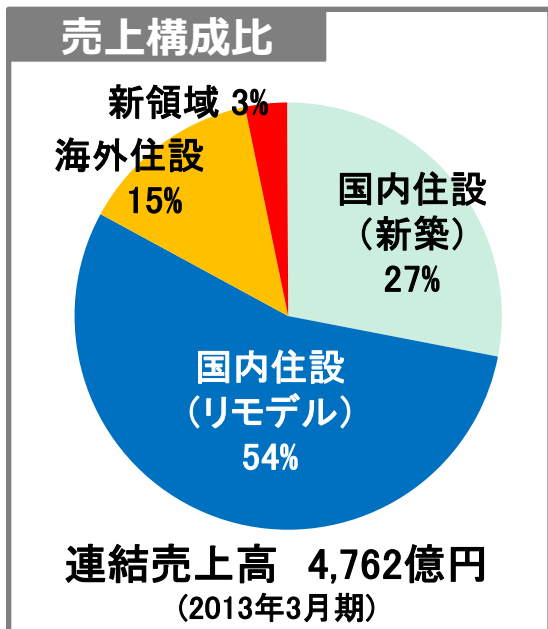
---

## 4. 女性管理職の育成

(2013年3月末現在)

■ 商 号	TOTO株式会社(TOTO LTD.)
■ 創 立	1917(大正6)年5月15日
■ 本社所在地	福岡県 北九州市
■ 連結売上高	4,762億 7,500万円
■ 連結営業利益	233億 7,600万円
■ 連結経常利益	260億 7,800万円
■ 連結純利益	169億 5,600万円
■ 資 本 金	355億 7,900万円
■ 従業員数	連結 24,921名 単独 8,173名

## ■ 事業セグメント別の売上構成と主な商品



**国内住設事業**

・衛生陶器

・システムバスルーム

・システムキッチン

・ウォシュレット

・洗面化粧台

・水栓金具

**海外住設事業**

・衛生陶器

・ウォシュレット

・水栓金具

・浴槽

**新領域事業**

・光触媒塗料／タイル

・セラミック製品

# 目次

---

## 1. TOTOの概要

---

## 2. きらめき活動

---

## 3. 活躍する女性社員

---

## 4. 女性管理職の育成

### ■ダイバーシティのへ取り組み

- ・'05年に「全社女性きらめき大会」を開催し、社長直轄の「きらめき推進室」を発足。女性社員の能力発揮や意識改革などを推進。
- ・'10年度からは人財開発本部に移管し、「ダイバーシティ推進グループ」と改称。より広範な活動をスタート。「女性活用」や「障がい者雇用」のほか、「60歳以降の再雇用」「派遣社員→契約社員→正社員のステップアップ制度」も進めている。



### ＜全社女性きらめき大会＞

- 日時: '05年10月11日(火) 13:00～17:00
- 場所: 東京會館
- 参加者: 女性社員210人、役員30人
- テーマ: 機会にチャレンジ — 将来の自分を考えて 今チャレンジ —



### ■活動概要

#### きらめき活動 ( '05～'09年)

生活者視点を活かして、  
付加価値を創造する活動

- 1 風土・意識・行動を変革する。
- 2 個人の能力・スキルを新たな価値創造に結びつける。
- 3 各部門で活動を自主運営化し、部門間連携につなげる。



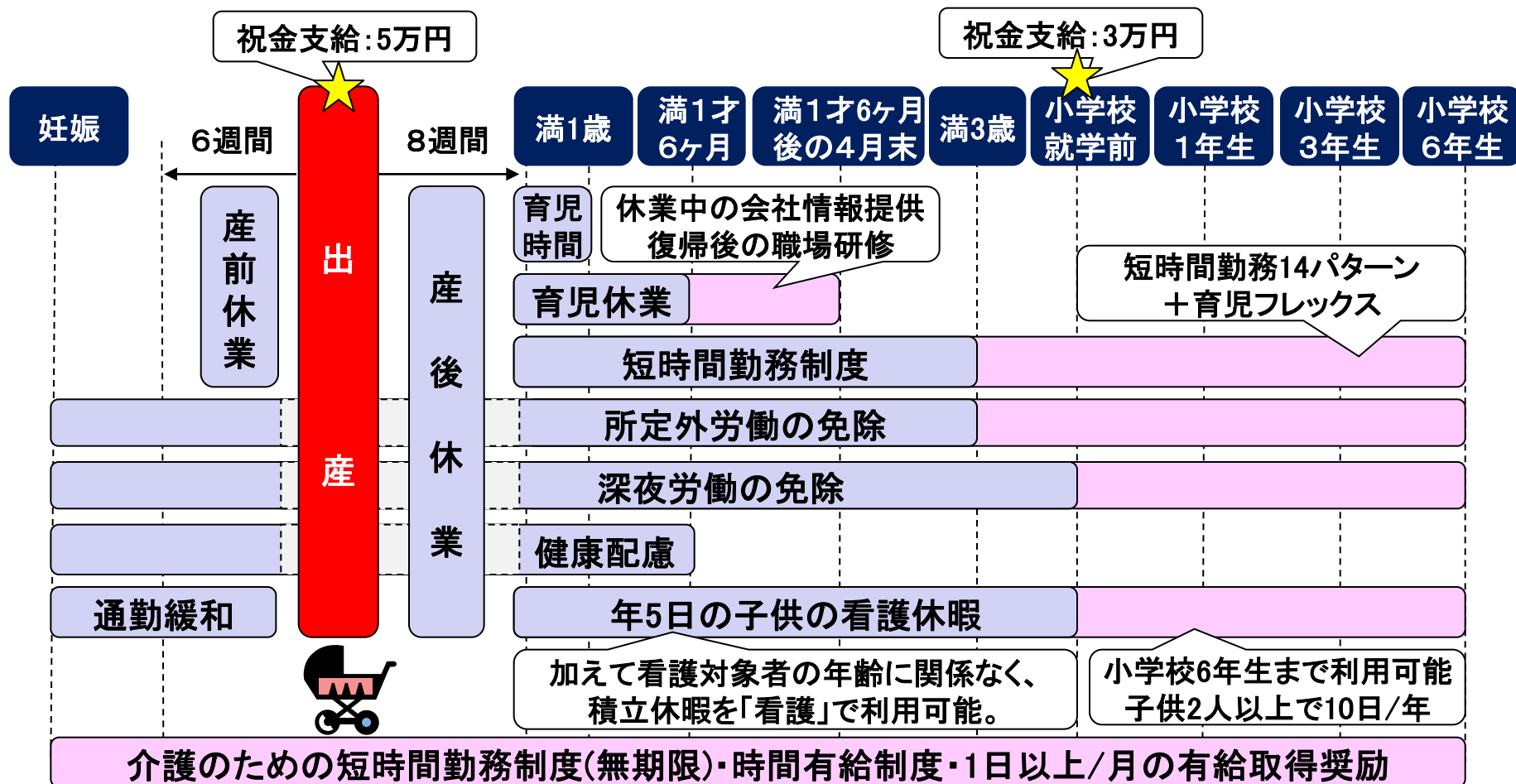
#### ダイバーシティ推進活動 ( '10年～)

多様性を活かして、  
業績目標を達成する活動

- 1 人財を多様化する(女性、障がい者、高齢者、派遣・契約社員の登用)。
- 2 女性の管理職登用を進める。
- 3 部門自律活動の推進する。

## TOTOの両立支援制度

\*   : 法を上回る部分



社員の声を反映し、生活者視点の制度を設計

# 目次

---

1. TOTOの概要

---

2. きらめき活動

---

**3. 活躍する女性社員**

---

4. 女性管理職の育成

## ■ New Lavatory Spaceに関する本人のコメント

- (1) 女性利用者として、日々パブリックの洗面スペースに不満を感じていた。
- (2) 社内や設計事務所の男性の認識とのギャップを感じ、駅や商業施設の洗面スペースをビデオ撮影し、現状を把握。
- (3) 化粧直し・混雑の状況・荷物が置けないこと等を動画で見せ、現状把握→必要性理解→商品開発→空間提案→採用につなげた。
- (4) 商品開発のための調査→空間検証→販売のためのカタログ作成→設計事務所向けセミナーの講師等、ほぼすべてのプロセスに携わった。
- (5) 単なる女性配慮ではなく、本当に女性の気持ちができる空間づくりに心がけた。



# 目次

---

1. TOTOの概要

---

2. きらめき活動

---

3. 活躍する女性社員

---

**4. 女性管理職の育成**

# 4. 女性管理職の育成 (TOTOグループ人財育成体系)

対象		階層別		選抜型 リーダー	女性キャリア 支援	本人選択型	
部門長 ・部長 クラス	参事	新任部長研修		経営塾 リーダーズ	ウィメンズ フォーラム		
	副参事 1級	副参事1級 昇格者研修					
課長 クラス	副参事 2級	副参事2級 昇格者研修	課長マネジメ ント強化研修	経営塾 アドバンス	ウィメンズ フォーラム	戦略シナリオ	
リーダ ー クラス	L4	L4昇格者研修	新任課長研修			女性管理職 候補者研修	コーチング
	L3	L3昇格者研修	武者修行研修			女性ステップ アップ研修	ファシリテーション 問題解決 アサーション
担当 クラス	L2	L2昇格者研修	L2パワー アップ研修	経営塾 ベーシック	メンタリング セッション	プレゼンテーション (シナリオ編・発表編)	
入社 1~3年	L1	3年間育成 新人総合研修				ロジカルシンキング	
入社前		内定者教育					

\* 全部門必須の「TOTO Way」「CSR」「コンプライアンス」、選択型の通信教育、専門分野別・部門別等を除く。

# 4. 女性管理職の育成



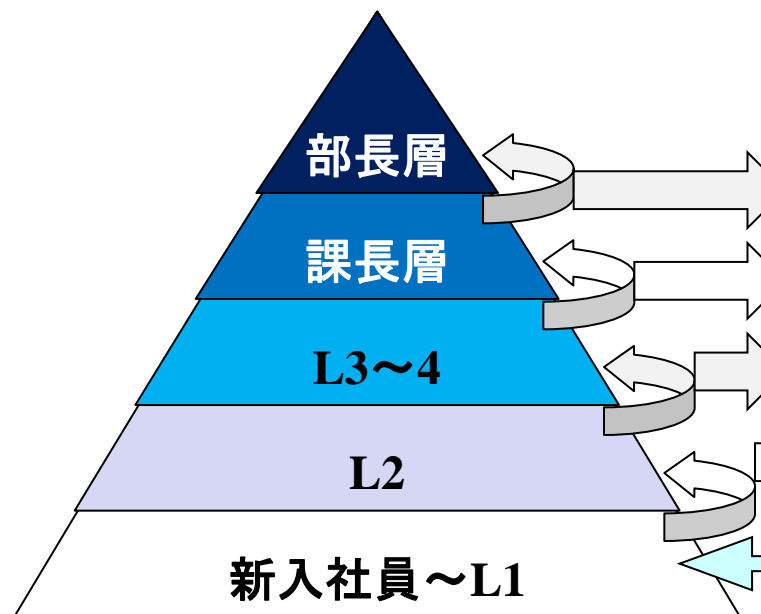
## ＜女性管理職比率＞

\* 単位:

年度	'10	'11	'12	'13(目標)	...	'17(目標)
比率	3.7	3.9	4.6	5.1	...	10.0

## ＜ポジティブ・アクション＞

No.	研修名	'11~'12年度受講者(人)
1	ウィメンズ・フォーラム	23
2	女性管理職候補者研修	49
3	女性ステップアップ研修	30
4	メンタリングセッション	87



営業・事務職男女同数採用  
(契約社員の正社員化を含む)

## ■ TOTOグループの人財育成に関する社外評価



- ・TOTOは、世界的な社会的責任投資(SRI)指標である”Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)”に2011年から3年連続で選定された。
- ・’13年度は、調査対象の約2,500社から333社が選定され、うち日本企業は21社。
- ・DJSIは、米国のDow Jones社とスイスのSRIに関する調査会社SAM Groupが開発した指標で、経済・環境・社会の3つの側面から企業を分析し、持続可能性(Sustainability)に優れた会社を選定するもの。

### < ’13年度の人財関連指標の評価結果 >

評価項目	指 標	評価結果
人的資本開発 Human Capital Development	「能力要件」「育成体系」の 明確化と運用、組織的学習	Top of the World
労働慣行指針 Labor Practice Indicator	平等性、多様性、結社の自由、解雇、 健康安全、従業員クレームのしくみ	World Class
有能人財誘致と保持 Talent Attraction & Retention	成果報酬比率、目標管理制度、 離職率、従業員満足度	World Class



「良き品質を作る前に、

良き人を作るのが理想」

百木 三郎



あしたを、ちがう「まいにち」に。

**TOTO**