平成28年度

新・ダイバーシティー経営企業

100選

ベストプラクティス集

平成29年3月

（委託）経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1

電話：03-3501-0650

（受託）EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング 株式会社

〒100-8901 東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビル 29F

電話：03-3503-1555

リサイクル適性Ⓐ

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

平成28年度 新・ダイバーシティー経営企業100選 ベストプラクティス集

経済産業省

平成28年度

新・ダイバーシティー経営企業

100選

ベストプラクティス集

平成29年3月

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2017

平成 28 年度
新・ダイバーシティ経営企業100選
ベストプラクティス集

目　次

Ⅰ　平成 28 年度　新・ダイバーシティ経営企業 100 選　事業の趣旨と実施概要　1

1. 新・ダイバーシティ経営企業 100 選の趣旨　1
2. 実施概要　1

Ⅱ　価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて　3

1. なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか　3
2. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方　6
3. まとめ　15

Ⅲ　平成 28 年度　新・ダイバーシティ経営企業 100 選　ベストプラクティス集　16

株式会社ノベルズ…… 17
株式会社小坂工務店…… 19
鹿島建設株式会社…… 21
清水建設株式会社…… 23
積水ハウス株式会社…… 25
株式会社クラロン…… 27
株式会社小金井精機製作所…… 29
株式会社吉村…… 31
富士ゼロックス株式会社…… 33
甲府積水産業株式会社…… 35
株式会社大川原製作所…… 37
エイベックス株式会社…… 39
日本特殊陶業株式会社…… 41
株式会社安川電機…… 43
タカハ機工株式会社…… 45
佐川印刷株式会社…… 47
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社…… 49
大橋運輸株式会社…… 51
株式会社タウ…… 53
株式会社荘内銀行…… 55
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社 … 57
プルデンシャル生命保険株式会社…… 59
パシフィックコンサルタンツ株式会社… 61
株式会社ホテル佐勘…… 63
有限会社ホテルさかえや…… 65
FSX 株式会社 …… 67
株式会社日吉…… 69
株式会社キャリアプランニング…… 71
マルワ環境株式会社…… 73
株式会社 OZ Company …… 75
株式会社グローバル・クリーン…… 77

参考資料 1：ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）　79
参考資料 2：平成 24 ～ 27 年度「ダイバーシティ経営企業 100 選」表彰企業アンケート調査結果　89
参考資料 3：平成 28 年度ダイバーシティ経営アンバサダー事業
「ダイバーシティ経営戦略 Meet UP !」の実施について　95
平成 28 年度新・ダイバーシティ経営企業 100 選運営委員会　委員名簿　101

Ⅰ 平成28年度 新･ダイバーシティ経営企業100選 事業の趣旨と実施概要

1．新・ダイバーシティ経営企業 100 選の趣旨

- 経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、我が国の企業競争力の強化を図るためには、女性、外国人、高齢者、チャレンジド（障がい者）を含め、一人ひとりが能力を発揮して、イノベーション、価値創造に参画していくダイバーシティ経営の推進が必要です。
- 企業においても、事業環境のグローバル化や少子高齢化に伴う労働人口減少などの課題に対応するため、ダイバーシティ推進が重要であることの認識はあるものの、取組がなかなか進まないという現状にある企業が多く見られます。
- ダイバーシティ推進を経営成果に結び付けている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野を広げることを目指して、平成 24 年度より「ダイバーシティ経営企業 100 選」（経済産業大臣表彰）事業を実施しています。過去 4 年間で 174 社が選定されました。
- この動きをより一層加速化していくために、平成 27 年度より新たに「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」がスタートしました。

「ダイバーシティ経営」とは

「多様な人材(注1)を活かし、その能力(注2)が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営(注3)」のことです。
これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえます。

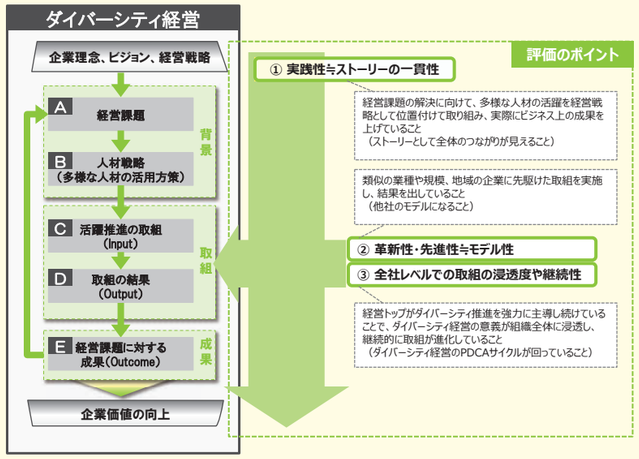
（注 1）「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教･信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含みます。
（注 2）「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。
（注 3）「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

2．実施概要

【新・ダイバーシティ経営企業 100 選】

【対象】
ダイバーシティ経営を実践し、成果を上げている企業

【評価のポイント】
「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」では、ダイバーシティ経営の「成果」、およびその成果に至るまでの効果的な「取組」の両者を対象として、「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」の 3 つのポイントから評価します。



【重点テーマ】
これまでの「100 選」の事例の中で応募・選定の少なかった事例として、重点テーマを設定しました。

重点テーマ	事例
長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の推進	●時間当たり生産性を重視する評価制度により業務効率化が進展 ●テレワークやモバイルワーク、在宅勤務など、勤務時間や場所の柔軟化による生産性の向上
経営層への多様な人材の登用	●取締役会や経営層に、多様な人材（女性、外国人、チャレンジド、スキル･キャリア等）を登用し柔軟な経営判断を実現 ●多様な人材をトップマネジメントに育成するキャリアパス・人材パイプラインにより優秀な人材が活躍
グローバルビジネスの展開における外国人の活躍	●海外拠点幹部への現地ローカル人材の採用・登用 ●国内拠点における外国人のキャリアパスの明示・確立 ●経営層への外国人の登用

【審査スケジュール】

平成 28 年 6 月 29 日	第 1 回運営委員会
平成 28 年 7 月 15 日～ 9 月 14 日	応募期間
平成 28 年 9 月上旬～下旬	書類審査（一次）
平成 28 年 10 月 26 日	第 2 回運営委員会（書類選考）
平成 28 年 11 月上旬～ 12 月	ヒアリング審査（二次）※書類審査（一次）を通過した企業のみ
平成 29 年 2 月 10 日	第 3 回運営委員会（表彰企業決定）

【応募総数・表彰企業数】

表彰部門	応募企業数	表彰企業数
新・ダイバーシティ経営企業 100 選	122 社	31 社

関連ホームページ】
■新・ダイバーシティ経営企業 100 選 HP（事業概要やベストプラクティスを掲載しています。）
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/
■ダイバーシティ推進～グローバル化時代の人材戦略～（経済社会政策室 Facebook）
https://www.facebook.com/diversity.meti

II 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて

1．なぜ今、「ダイバーシティ経営」なのか

（1）競争優位を構築するための経営戦略

「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材[1]を活かし、その能力[2]が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営[3]」のことです。個々の企業が置かれた市場環境や技術構造の中で競争優位を築くために必要な人材活用戦略といえます。福利厚生やCSR（企業の社会的責任）としてではなく、あくまでも経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進めることが重要です。

ダイバーシティ経営が求められる背景には、グローバル化をはじめとする市場環境の変化があります。こうした変化は、企業にとって、競争環境の変化や不確実性を加速するとともに、ステークホルダーの多様化をもたらします。

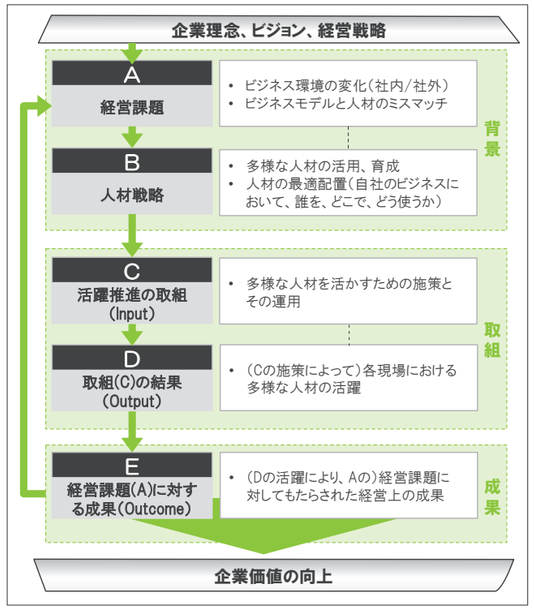
そうした中、企業は、以下のような対応を求められます。

- **多様化する顧客ニーズを的確に捉え、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと。**
- **急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、リスクをビジネス上の機会として捉え機動的に対処すること。**
- **国内外の投資家からも、「持続可能性」（サステナビリティ）のある投資先として信頼されることなど。**

こうした要請に対応するための経営戦略として、事業展開に不可欠な多様な価値観を有する幅広い層の人材を確保し、その能力を最大限発揮してもらうことで、イノベーションの創出など、価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」が求められます。これは、これからの時代に企業が勝ち残るための、いわば「標準装備」とも言えます。

ダイバーシティの経営にあたっては、企業理念、ビジョン、経営戦略から、企業価値向上につなげるための全体像を描く必要があります。取組から始めるのではなく、自社の経営課題から取組を紐解き、その効果を検証して、継続的に成果を生み出していくことが重要です。

ダイバーシティ経営の全体像とその構成要素（イメージ）



1 「多様な人材」とは、性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性も含みます。
2 「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。
3 「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営のことです。

（2）ダイバーシティ経営の成果

ダイバーシティ経営は、社員の多様性を高めること自体が目的ではありません。また、福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものでもありません。経営戦略を実現するうえで不可欠な多様な人材を確保し、そうした多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みを整備することを通じて、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させることにより「経営上の成果」につなげることを目的としています。

ここでは、経営上の成果として、大きく４つに分けて考えることができます。

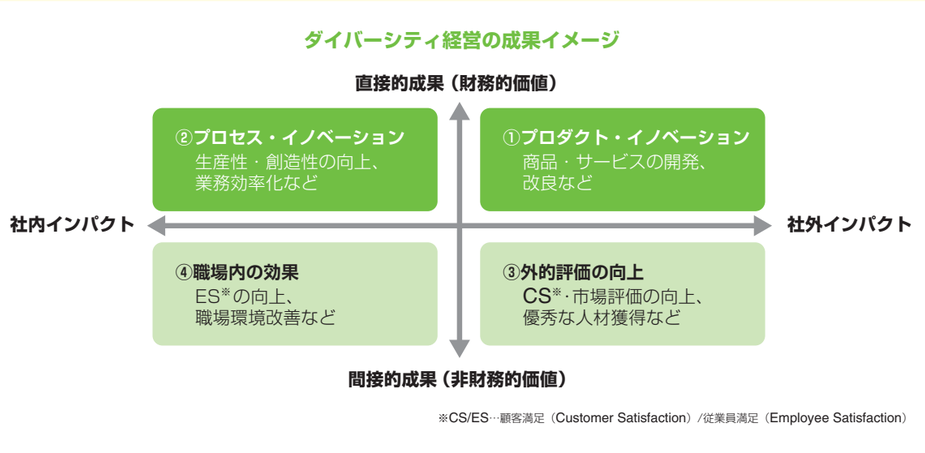
①プロダクトイノベーション：
対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの
（多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれます。）

②プロセスイノベーション：
製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）
（多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まります。）

③外的評価の向上：
顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など
（多様な人材を活用していること、およびそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まります。）

④職場内の効果：
社員のモチベーション向上や職場環境の改善など
（自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化していきます。）

ダイバーシティ経営の成果イメージ



このうち、①と②は、企業の収益・業績に直結しうる「直接的効果」をもたらすものであり、③と④は、企業の収益・業績に「間接的効果」をもたらすものと言えます。

ダイバーシティ経営には、多様な人材の確保、定着、能力発揮などのために様々な取組が含まれ、その過程で、①～④の成果が複合的にあらわれてきます。

（3）ダイバーシティ経営の今後の進化に向けて

平成 24 年度より、「ダイバーシティ経営企業 100 選」「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」として、優れたダイバーシティ経営の表彰を行い、5 年間で 200 社以上を選定してきました。これらの企業の成功事例をベストプラクティスとして、広く発信するため、各地において、セミナーも実施し、特に平成 28 年度からは、一層の普及啓発を図るため、MeetUP!（※）を全国 19 箇所で開催してきました（参考資料 3）。表彰によるベストプラクティスの収集と MeetUP! による普及啓発により、ダイバーシティ経営についての認知が向上し、取り組む企業のすそ野が拡大するなど、ダイバーシティ経営の浸透を図ってきました。他方で、地方の中小・中堅企業では、人手不足が喫緊の課題であり、多様な人材活用への潜在的な関心は、一層高まっています。MeetUP! の参加者からは、地域の実情や取組度合いが異なる中で、「地元の先進企業の話をもっと聞きたい。」「同じ地域の同規模、同業種の企業の話が参考になった。」という声も聞こえてきました。ダイバーシティに取り組む際に、見本となる身近なロールモデルへの期待が一層高まっています。引き続き、MeetUP! のような取組を広げていくことが重要だと考えています。

（※）MeetUP!（ミートアップ）＝異なる立場の人材が同じ目的で一時的に集まり、集中した情報体験を経て、各自の所属元に同質の活動や熱気を持ち帰るセッション。

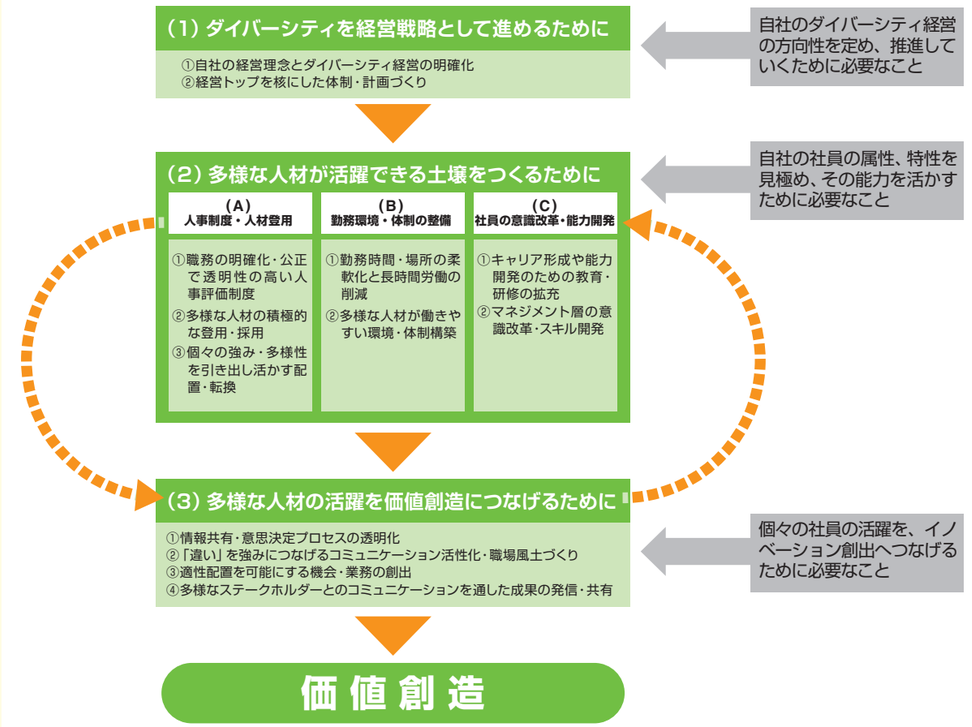
今年度、これまでの事業を振り返り、過去に表彰された企業のその後の取組や成果を調べるために、「追跡調査」を行いました。巻末の参考資料 2 にその結果をまとめています。追跡調査からは、特に、大企業については、ダイバーシティに関する様々な取組が着実に実施されつつあることが分かりました。

しかし、この表彰事業の創設から 5 年が経過し、過去に表彰された企業は、取組を更に進め、ベストプラクティスは常に進化しています。今後、より多くの企業にダイバーシティの取組の輪を広げていくには、こうした進化を取り込みながら、ダイバーシティを通じ、持続的に企業価値を生み出し続けるには、どのような企業経営を実践していくべきかについて、体系的に整理していくことが必要だと考えています。こうした観点から、経済産業省では、2016 年 8 月、「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会（座長：北川哲雄青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授）」を立ち上げました。この検討会での議論を経て、「ダイバーシティ 2.0」というコンセプトの下、各企業が直面する経営課題や取組の実施を阻むボトルネックを解消するために、取るべきアクションを整理した「行動ガイドライン」を取りまとめています。このガイドラインを実践することで、多くの企業が経営力を高めていかれることを期待します。

2．ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方

ダイバーシティ経営を成果につなげるために、平成 24 年度から平成 27 年度までに「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定された各社の取組事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模などを超えて幅広く参考にしていただくためにとりまとめたものが、下記の「基本的な考え方と進め方」です。
この基本的な考え方を参考としつつ、他社の取組をそのままなぞるのではなく、事業目的や市場環境などに応じて、自社にとって有効な「ダイバーシティ経営」のあり方を創出し、まずはできることから実践していくことが重要です。

ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



（1）ダイバーシティを経営戦略として進めるために
～自社のダイバーシティ経営の方向性を定め、推進していくために必要なこと～

ダイバーシティ経営は、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。経営において多様な人材の能力を発揮させることで、人材活用の裾野を広げると共に、各々の視点を生かした多様な市場ニーズへの対応や、「違い」を生かしたイノベーションの創出につながります。

ダイバーシティ経営推進のための戦略は、経営全体の方向性に整合的に設計される必要があります。まずは自社が今置かれた環境の中で、どのような競争優位の確立を目指すのか、その実現のためにどのような経営戦略を立てるのか、その実行のためにどのような人材を確保し、どのように配置し、どのようなミッションを与え、どのようなマネジメントにより成果を上げさせるか、といった一連の取組を一貫したものとして構築する必要があります。

①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化

◆自社の経営理念は、多様な価値観や考え方を束ねる“拠り所”となっていますか。

多様な人材が集まるということは、その属性だけでなく、文化や価値観、ものごとの考え方についても多様になる可能性が生じます。まさに、その多様性の中から新しい発想やイノベーションが生まれてくることになりますが、現場レベルでは、そこから生じる軋轢などに対して適切に対応していくことが必要になります。

その時に指針となるのが、自社の「経営理念」です。考えがぶつかったとき、行動に迷った時、どう解決するのが自社の経営にとって最適であるかを、社員一人ひとりが「経営理念」に照らして判断し、議論できることが、何より重要になります。ダイバーシティ経営の実践とは、その積み重ねに他なりません。

その意味で、概念的な「経営理念」だけではなく、そこから一歩具体化させた「行動指針」を明確にしておくことが必要です。すべての社員が目指すべき理想像とその考え方を共有することが、ダイバーシティ経営の第一歩となります。

◆経営理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置付けられていますか。

ダイバーシティ経営は、前述のように、企業が競争優位を築くための経営戦略の一環として位置付けられる人材活用戦略です。福利厚生やCSR（企業の社会的責任）の観点のみを直接的な目的とするものではありません。

したがって、企業理念や社員の行動指針の中で明確に位置付け、自社なりの戦略として具現化させる必要があります。そのためには、ダイバーシティ推進によって目指すべき経営成果についてのイメージを明確にし、それを共有することが必要です。その上で、ダイバーシティに関する指針、行動目標を定めることでアクションを推進するための後ろ盾ができ、具体的な施策を実行に移すことができるようになります。

◆トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味を持つものか」を明確に発信していますか。

ダイバーシティ経営は、経営戦略を実現するうえで不可欠な人材活用上の課題ですが、各社の置かれた状況によってその位置付けや取組内容は大きく異なります。

トップはまず、自社が、今なぜ、ダイバーシティ経営に取り組むのか、それによって何を得ようとしているのか、トップ自身が理解、納得した上で、社員に対してわかりやすく説明する必要があります。

また、ダイバーシティ経営を実現するためには、既存の職場風土や働き方を改革することも求められます。そのため、トップが繰り返し社員に向けてメッセージを発信することによって、経営における優先度の高さを明確にし、その必要性に対する理解を会社全体に浸透させていくことが求められます。また、ダイバーシティ経営は、人材活用だけでなく、人材育成への取組が重要となるため、その成果はすぐに現れるとは限りません。そのため、トップがその重要性を継続的に発信し続けることによって、息の長い取組を実施していくことが重要になります。

②経営トップを核にした体制・計画づくり

◆行動計画を実現するための適切な目標を設定していますか。また、目標に対して、適切な指標を設定し進捗管理・達成度を測定していますか。

行動指針を定めるだけでは、ダイバーシティ経営は画餅に終わってしまいます。ダイバーシティ経営を推進するためには、現状を分析し、課題点を洗い出した上で、中長期的な目標を設定しなければなりません。また、定期的にその目標の達成度を測りながら、施策の展開に反映させる必要があります。すなわち、ダイバーシティ経営に関するPDCAサイクルを回すことが重要です。多様な人材を量的に確保したら後は自然に成果があらわれてくる、というものではないのです。

なお、ダイバーシティ経営の推進に関する指標として、例えば「女性管理職比率」や「外国人採用率」などが用いられることが多くみられます。こうした目標設定は重要ですが、単にこの数値を上げることを自己目的化するのではなく、何のためにダイバーシティ経営を進めるのか、そのためには、どのような人材に、どのような業務を任せ、どのような成果を上げることが必要か、という点を常に明確にする必要があります。また、数値目標の選択も自社の実態に即したものを設定することが大事です。例えば、社員に占める女性割合が低い企業では、採用における女性比率について目標設定をすることも有効です。

◆ダイバーシティを推進する体制がありますか。また、ダイバーシティ推進の担当部署は、各関連部署と密接に連携を図っていますか。

ダイバーシティ経営の推進にあたっては、人事評価や配置、両立支援などの人事処遇制度の整備や運用のみならず、職場マネジメントなど業務遂行の方法など、組織全体の在り方を見直すことが必要となります。こうした全社的な取組を包括的、体系的に進めるためには、部署を横断してこうした施策を展開するための推進体制が必要となります。なぜなら、特定の役割と権限を持つ担当者を設けることで、活動を持続できる可能性が高くなり、また、全社的にその活動を認識させ、他部署からの支援を得やすくなるからです。推進組織や推進担当者だけでなく、特に経営企画や人事管理の部署の担当者がダイバーシティ経営に関して正しい認識を持つことが重要です。

もちろん、専従の、もしくは新規の部署を設けなくとも、機動的に活動が展開できる場合には、既存の部署に同様の権限を持たせることで代替することも可能です。特に中小企業にとっては、その方が効率的な場合が多いといえます。加えて、ダイバーシティ経営を推進するための取組は、担当部署内で完結するものではありません。あくまで「企業の競争力強化」を目的とした経営戦略ですので、その目的に応じて、経営企画部署や各事業部門などをはじめ関連する部署と密に連絡を取り合いながら、協力して施策を展開していくことが必要になります。ダイバーシティ推進担当部署は、ダイバーシティ推進に係る人事施策を全社的に展開･浸透させることのみならず、経営戦略の一環としてダイバーシティ推進に向けた施策のあり方を企画し、見直していくことが求められます。

◆トップは、担当部局だけではなく、社員とコミュニケーションをとりながら進めていますか。

ダイバーシティ経営は、社員の日常的な業務に直結するものであり、特に管理職層の意識改革とマネジメントの改革が必要です。このため、トップの役割として、ダイバーシティ推進を担当部署に任せきりにしていては、その実現には至りません。社員が持てる能力を十分に発揮し、組織としてのパフォーマンスに貢献しているかどうか、常に社員との直接のコミュニケーションの接点を持って確認をしながら取組を改善していく過程をトップダウンとボトムアップの両方から進めていく必要があります。

また、社員からの提案を受け入れ、実行に移す体制を構築することも有効です。日々の業務の中で気付いた些細なことでも、社員の声に耳を傾け、その改善を繰り返すことにより、変化を受け入れる風土が育ちやすくなります。

（2）多様な人材が活躍できる土壌をつくるために
～自社の社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすために必要なこと～

ダイバーシティ経営では、社員の能力を見極め、適材適所を図ることによって、イノベーションの創出や生産性の向上を実現させることを目指します。そのためには、個々人の抱える事情に配慮し、全ての人材が様々な制約の中でも仕事への意欲を高め、能力を発揮できるような環境整備が必要となります。例えば、子どもを持って働く母親、日本語での会話が難しい外国人、何らかの支援が必要な障がいのある人材、週５日フルタイムで働くことを望まない高齢者などです。

「チャレンジド（the challenged）」という言葉があります。これは、障がいのある人材を「挑戦という使命やチャンスを与えられた人材」とポジティブに捉えようという新たな考え方を表しています。育児中の女性も、時間制約があるからこそ緊張感を持って時間当たりの生産性を上げようとする傾向がありますし、育児経験から豊富なアイディアも生まれてきます。障がいや時間制約などをマイナスとして捉えるのではなく、「ビジネスチャンスや生産性向上につながる可能性」として捉え直す発想も重要です。

こうした多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるようにするためには、「制約のない社員」を前提とした従来型のマネジメントの仕組みを大胆に改革し、柔軟性を高める方向で働き方を改革していくことが必要です。

働き方の改革には、持続的な取組が不可欠です。また、そうした改革は、「制約のない」社員には、一時的に「不都合」が感じられる場合もあり、社内の抵抗がある場合も考えられます。しかしながら、最終的にその組織で何を生み出したいかを明確にし、「制約のある人材」に対して、一人ひとりの可能性や強みが発揮できる部分に着目し、それを引き出す技術や制度を生み出してフォローを実施していくことによって、様々なバックグラウンドを持つ人材が活発に、自発的に働ける組織に変わっていくことが可能になります。また、「制約のない」社員であっても、長い職業キャリアの中で制約の生じる可能性があります。「制約」は固定的なものではなく、誰もが当事者になりうるものであるという点についても、理解を図っていくことが重要と言えます。

（A） 人事制度・人材登用

①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度

◆誰にとってもわかりやすい評価体系になっていますか。また、公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっていますか。

社員の属性や働き方にかかわらず、職務やパフォーマンスに応じた公正な評価を実施していくことが必要です。そのためにも、個々の社員に期待する役割、達成すべき目標を明確にし、社員自身がその働き方や目標を理解・納得して達成に向け取り組めるよう、上司となる管理職が適切に指導、フォローする体制が求められます。特に、グローバル経営の中で、文化や国籍の異なる人材を活用していく上では、こうした努力が社員の仕事への意欲を維持・向上させるために重要となります。

また、両立支援についても、どれほど働きやすい制度を整えたとしても、制度を利用することで人事評価に際して合理的に説明できない低評価となる不安があっては、「活用できる」制度とは言えません。また、逆に、ある社員が制度を利用しながら高い業績を上げていても、その評価が不透明な場合には、他の社員との軋轢を生んでしまう恐れもあります。

したがって、両立支援などの制度を導入し、その活用を円滑化していくためには、利用する社員に対して求めるアウトプットの質や量を予め具体的に提示し、その成果に対して適切な評価を行う、といった明確な評価軸の整備が必要になります。そうすることで、時間制約がある中でも、計画的に業務を進めて期待されるアウトプットを出し、高い意欲を維持して活躍してもらうことも可能になります。

②多様な人材の積極的な登用・採用

◆「ポジティブ・アクション」を有効に活用していますか。

従来の人事処遇制度の中では、組織の中で、多数派・主流派でなかった属性の人材は重要な仕事を任されにくい、管理職などに登用されにくい、といった現実があります。こうした状況を改善し、個々人の能力や実績に応じた適材適所を図るためには、過渡的な構造改革の取組として、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取組、いわゆる「ポジティブ・アクション」が有効な場合もあります。

ただし、管理職登用の目標値の設定など、数値目標ありきで“数合わせ”をしても、却って逆効果になる可能性もあります。登用対象層の拡大のために仕事の経験機会の不足を研修で補ったり、意識改革のための研修を実施したり、さらに登用された者に対する組織的なフォロー体制を構築するなどして、登用対象層の拡大や登用された人材が能力を十分に発揮できる環境の整備が併せて必要となります。また、外国人や中途採用者などの登用を図るためには、国籍や勤続年数などに関わらない人事処遇制度の構築が望まれます。

③多様性を引き出し活かす配置・転換

◆人材の経験・スキルの多様性を高め、新たな可能性を開発して発揮できるように意識的な配置・転換を行っていますか。

個々の人材が有する多様性を尊重することにとどまらず、人材の経験・スキルの多様性を積極的に高めていくために、意識的な配置・転換などを実施することも重要です。経験・スキルの多様性が高まると、個々の人材が発揮できる能力の引き出しが増え、活躍の機会と可能性を広げることができます。

また、配置・転換による新たな経験を通じて個々の人材の視野が広がることで、事業企画について斬新な発想が生まれたり、業務プロセスの改革につながったりするなどの効果も期待できます。さらに、社員が「多能工化」することによって、業務の繁閑や社員の急な休みなどに対しても、柔軟に対応することが可能になります。

配置・転換に当たっては、会社側の都合を押し付けるのではなく、十分なコミュニケーションにより、人材育成の上の意義を明確に伝えつつ、本人のキャリア意識とのすり合わせを行うことで、成長意欲を高めていくことが重要です。

◆多様な人材の活躍を支えるような雇用区分の設計になっていますか。

勤務場所などに制約がある社員の活躍の機会を拡大するためには、個々の事情に応じた多様な働き方ができるような個別の人事管理を行う必要があります。勤務地限定型の雇用区分を設ける企業もありますが、雇用区分の設計や運用を誤ると、実質的に男女別の雇用区分となるなど多様な人材の活躍の機会を制約することになるため、留意が必要です。

仮に雇用区分を設けるとしても、その設定や運用では、社員の希望と企業の人材活用ニーズをすり合わせて雇用区分間で相互に転換できる仕組みを設けることや、雇用区分に応じて昇進の上限を設定する企業がありますが、その場合には上限設定に合理性があるか検討が必要です。他方、勤務地を限定しない総合職においても、転居を伴う異動の頻度や時期を見直したり、育児や介護などに配慮するなど柔軟な運用を行うことも重要です。

（B）勤務環境・体制整備

①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減

◆時間や場所などに関して柔軟な働き方が可能になっていますか。

画一的、硬直的な「新卒採用、男性正社員、長期継続雇用モデル」を前提にすると、それ以外の人材の活躍の機会が制限されます。多様な人材が仕事への意欲を高め、能力を発揮できるよう、従来型の働き方そのものを見直し、勤務時間や通勤に制約などのある社員も対等に活躍できる環境を整えるための働き方改革を行うことが必要です。

例えば、育児中の社員や在宅で家族の介護をする社員など、様々な制約はあっても能力と意欲がある人材を企業としてつなぎ止め、能力を最大限発揮してもらうには、「人材活用戦略」として、柔軟な勤務環境・制度の整備、運用が必要となります。

勤務時間や通勤に制約などのある社員に対しては、単に業務量や負荷を時間に合わせて調整するだけではなく、フレックスタイム制や在宅勤務（テレワーク）などにより、時間と場所の自由度を高め、柔軟な働き方を可能とすることによって、時間制約がハンデとならないような方向での支援が求められます。

◆画一的な働き方を見直し、長時間労働を是正していますか。

働く時間や場所の柔軟化を図っても、そもそも長時間労働が前提になっていると、能力を発揮する場が制限される人材は多くなります。育児や介護など家庭の事情を抱える社員だけでなく、例えば外国人社員が従来型の日本の働き方に馴染めず、離職する場合があることなども指摘されています。

短時間でも成果を上げる働き方を職場全体で実践することによって、生産性が上がるとともに、社員の満足度を高める効果が期待されます。

ただし、労働時間の削減だけを取り出して実践しようとしても、職場のマネジメント、更には業務遂行にあたっての役割などが変わらなければ、なかなか実態は変化しません。上記のような問題意識を共有しながら、関連する制度や職場風土そのものを見直す取組を同時に進める必要があります。

②多様な人材が働きやすい環境・体制構築

◆個々の社員の事情に応じた環境整備を行っていますか。また、その勤務を支援する体制が取られていますか。

特別な配慮が必要な社員や、通常の勤務に制約のある社員の活躍を促すためには、様々な工夫が求められます。例えば、相対的に筋力の弱い女性や高齢者が多く働くような職場では、力を入れずに物を運ぶための機器の導入などの工夫を行うことで、業務負荷が軽減されます。同様に、車椅子でも作業のできる高さの机や通路幅の拡張、段差の解消といった職場のハード面の整備を行うことで、障がいのある社員も制約なく勤務することが可能となります。

一方で、社員の間での円滑なコミュニケーションを実施するために、配慮や工夫が必要となる場合もあります。例えば、外国人社員とのコミュニケーションには、言葉の壁だけでなく、価値観や文化的慣習などの違いから意思の疎通が難しい場合がありますが、セミナーやマニュアルなどによって双方の考え方の違いを提示することなどにより、よりスムーズなコミュニケーションが実現すると考えられます。

さらに、既存制度の運用を柔軟化することで、活躍できる環境が整う場合もあります。例えば、育児期の社員に対しては、ベビーシッターなど育児関連費用の補助を行ったり、通勤時間が短い拠点へ配置したりすることにより、社員が仕事の時間を確保しやすくできるよう支援することも考えられます。

このように、個々の社員の事情に応じた環境整備を行うにあたっては、単に制度を整備するだけではなく、実際に社員が使いやすい制度になっているか、運用上で改善すべき点はないか、日々の業務の中で工夫できることはないか、といったことを確認しながら、絶えず見直しを実施することが有効だといえます。また、チャレンジドの雇用などに際しては、地域の就労支援機関など、外部の専門機関と連携を行うことで、より適切なサポートを行うことが可能になります。

（C）社員の意識改革・能力開発

①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充

◆多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修などを実施していますか。また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか。

例えば女性など、組織の中でこれまで多数派・主流派でなかった属性の人材は、スキルアップのための機会や、マネジメントスキル向上のための有形無形の社内資源に十分にアクセスできていない場合がみられます。

そのような状態のまま、たとえ抜擢・登用したとしても本来の力を発揮できないままに挫折してしまうケースも生じかねません。多数派・主流派でない人材が組織の中で実力を発揮できるようにするためには、意識づけのための研修やきめ細かいフォローアップの仕組みを設ける必要があります。女性を例に挙げれば、女性社員向け職場マネジメント研修やメンター制度などを通じて、主流派が“暗黙知”として継承してきたノウハウなどを積極的に提供することが有効です。

また、多様な人材のスキルアップを支援するための取組も重要です。業務に直接かかわる部分での OJT（on-the-job training）だけでなく、例えば資格取得の促進や支援、時間や場所に縛られずに受講できる e- ラーニングプログラムの導入、社員の学びを促進するための休暇取得や助成制度の整備などにより、個々の社員が自発的・積極的なスキルアップに取り組む組織が作られます。同時に、そうした人材が、キャリアプランを構築し自律的に仕事に向き合う機会を提供することも有効です。

◆多様なキャリアや価値観を持つ人材のネットワーキングを通じて、社員の仕事への意欲の向上やキャリアアップを図っていますか。

仕事への意欲を高く維持して日々の業務に取り組むためには、中長期的なキャリアアップの見通しをもつことが重要です。ただし、特に女性にとっては、「身近なロールモデルがいない」ことにより、自身の将来的なキャリアイメージを持ちにくいことが指摘されています。そこで、多様な経験を積んだ人材を広くネットワーク化し、悩みや課題を話し合ったりする機会などを設けることが効果的です。自身の日々の業務上の悩みや将来的なキャリアなどについて意見交換をしたり、成功体験を共有したりすることで、同じ悩みや課題を抱えるのは「自分一人ではない」と体感でき、仕事への意欲のさらなる向上にもつながることが期待されます。

また、自社内だけで十分なネットワーク化を図ることが難しい場合には、複数社が共同でネットワーキングを行う機会も有効です。自社内だけでは得られない視野や視点が広がり、現状を打破するための活力や具体的な示唆が得られるといった効果があります。

②マネジメント層の意識改革・スキル開発

◆多様な人材の能力を発揮させるために、管理職層の意識改革を図る取組を実施していますか。

ダイバーシティ経営を実践するにあたって、最も大きな課題となるのは、管理職による職場マネジメントです。どれほど制度が整っていても、実際に社員が働く職場で活躍の機会が限られていては、仕事への意欲は低くなり、能力が十分に発揮されず、ダイバーシティ経営の成果が出る前に、取組は頓挫してしまいます。一人ひとりの「違い」を最大限に生かして組織を率いるリーダーシップが管理職のマネジメントに求められます。

まずは、自社にとってのダイバーシティ経営の目的（なぜ今取り組まねばならないのか）を、社員、特に管理職層が十分に理解する必要があります。その時、企業理念や行動指針などの大きな目的を踏まえた上で、現状の組織の課題解決のためにダイバーシティをどのように「活用」するかを考えることが有効でしょう。

ダイバーシティ経営の推進は、往々にして総論賛成、各論反対になりがちです。組織全体でダイバーシティ経営を推進するためには、各部署でどのような取組が必要かを職場レベルで具体的に検討するとともに、そうした取組を各職場で共有して刺激を与え合える機会を設けたり、業績評価の項目に入れるなど、管理職層に対する十分なインセンティブを与えることが必要となります。

◆管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っていますか。

管理職層の職場マネジメントのスキルを向上させることも必要です。従来の「あうん」の呼吸が通じる均一的な集団の人事管理に比べ、様々な事情を抱えた人材を束ねて経営目標に向かって組織としての業績を最大化するためには、高度な職場マネジメント能力が要求されます。

個々の業務の目的、過程、期限、評価といった点について、多様な社員に対してきちんとコミュニケーションをとりながら説明していく必要があります。特に、価値観や文化的慣習の異なる外国人や、国内でもコミュニケーション自体に困難を伴う障がいや多様な価値観を持つ人が多い職場などでは、とりわけ意識的に「伝え」、「理解してもらう」過程が重要になります。ただ、これらの過程では、細かな方法について指示を与えることが重要なのではありません。理念や目標、行動指針の共有を前提として、多様な人材が成果を生み出す過程や方法には多様な道筋がありえるものとの捉え方も重要になります。

このような管理職に求められる職場マネジメントのスキルは、自然に身に付くものではありません。研修やワークショップなどを通して意識的な改革を促す必要もあります。また、ダイバーシティ経営推進の観点からだけでなく、職場のマネジメントの改革それ自体を実行していく中で、そこにダイバーシティ経営の観点を組み込んでいくというアプローチも有効です。

（3）多様な人材の活躍を価値創造につなげるために
～個々の社員の活躍を、イノベーション創出へつなげるために必要なこと～

ダイバーシティ経営を成果につなげるためには、企業としての基本的な価値や方向性について企業理念・行動指針などの形で共有しつつ、多様な人材の価値観や考えを尊重・反映して価値創造につなげていくための、意思決定プロセスや組織文化の変革が求められます。

さらに、ダイバーシティによる成果を対外的に発信する活動を通じて、一般消費者や投資家からの評価や信頼が高まることにより、企業価値が高まり、さらに優秀な人材の確保などにつながるという好循環が生まれます。

①情報共有・意思決定プロセスの透明化

◆社員それぞれの意見を表明できる場を設け、相互に情報を共有しあう仕組みを作っていますか。また、それらの多様な意見は尊重されていますか。

「多様な人材がいれば、自然に多様な意見が出てくる」ことは、まずありません。特に、職場内での“少数派”は、その思いや意見を表に出しづらい状況に置かれています。その点を認識した上で、個々の社員が同じように声を上げられるように、仕組みを作っていくことが有効です。例えば、すべての社員に対し等しく「直談判」の機会を設けたり、あるいは職場の中で気付きや提案をし合う制度をつくったりするなどすることで、自然に意見を表明することができる組織風土へと変わっていくでしょう。

ただし、その際には、表明した意見を尊重する姿勢を、トップ（または現場のマネジメント層）が保つ必要があります。少数派の意見だから、前例にないアイディアだから、といって排除されてしまっては、それ以降、勇気をもって発言する社員はいなくなってしまいます。制度や仕組みを導入した上で、そこから得られた多様な意見をどのように生かしていくか、その運用こそが問われることになります。

◆社内の情報共有や意思決定のプロセスについて、全社員にとって透明性の高いものとなっていますか。

意思決定のプロセスについて、多様な社員間で、納得感のある公平で透明性の高いものにしていく必要があります。「言わなくてもわかっているはず」という考えや、多数派・主流派の社員だけでの意思決定は、ダイバーシティ経営のもとではそぐいません。社内会議の運営など経営における意思決定プロセスについて、働き方や価値観、コミュニケーションスタイルの違いがある多様な人材の意見が反映され、意思決定について納得感が得られる仕組みに見直す必要があります。

②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり

◆多様な人材が有する「違い」を経営における強みにつなげていくために、社員が幅広く交流し互いに刺激を与え合うことを促進していますか。

ダイバーシティ経営に取り組む企業の中には、日常業務から離れて組織横断で行うオフサイトミーティングや委員会活動などを実施している企業が少なからずあります。これらの取組は、多様な人材がそれぞれに活躍するだけでなく、互いの考えや価値観をぶつけあって、刺激を与え合いながら企業価値を生み出すコミュニケーション活性化のために有用です。こうした施策を意識的に進めることで、常日頃からセクショナリズムに陥らない風通しの良い職場風土が形成されると共に、個々の社員の発想や考え方の多様性がイノベーションにつながります。

③適性配置を可能にする機会・業務の創出

◆多様な人材が、仕事の上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けていますか。

ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけるためには、多様な価値観や能力を持つ人材が、その能力を活かして、仕事の上で個々の強みを発揮できる機会をつくることが重要です。例えば、社員一人ひとりの生活者としての視点や育児・介護などの経験を商品やサービスの開発、あるいはマーケティングなどに活かすことが考えられます。また、チャレンジドや高齢者がそれぞれの特性に応じて能力を発揮できるように仕事を切り出すなど仕事の進め方を工夫する中で、プロセスイノベーションが起こり、会社全体としての生産効率が高まり、製品・サービスの質の向上が実現できます。

ほかにも、異なる業種や職種で働いてきた中途採用者の前職の経験を積極的に活かして、新しいサービスを生み出したり、社内の業務改善を図ったりすることも可能となります。

すなわち、強みを活かす「仕事づくり」や多様な人材への「機会付与」が、人材の成長を加速化し、社員一人ひとりの有する視点や能力から新たなイノベーションを生み出すことにつながります。

◆多様な人材の新しい挑戦を、全社で支え、成果に結び付けるための工夫を行っていますか。

上記のような、多様な人材による新たなチャレンジを成功させるには、その試みをバックアップし、全社のノウハウを総動員して支援していく必要があります。しかしながら、よくある“失敗”パターンとして、「女性消費者に向けた商品開発のために女性チームを結成」して、あとは「お任せ」にしてしまうような事例も見られます。

新規事業であれ、業務プロセス改善であれ、新たな取組を推進していくためには、単に新しい人材を登用するだけでは不十分であり、その人材が活躍できるだけの材料を投下しなければなりません。このことは、一般的には認識されているはずですが、こと「多様な人材の活躍」を冠する取組では忘れられがちなポイントです。また、「女性」を同質的に捉えてしまうと、個々人の間にある多様性が看過されてしまいます。個別のアイディアやスキルを組織として活かしていく工夫がダイバーシティマネジメントには求められます。

チームを組成して、あるいは取組を開始して満足するのではなく、それをどのように一つのビジネス（または業務プロセスなど）として軌道に乗せていくか、ここにダイバーシティ推進に対する企業の「本気度」が現れると言えます。

④多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通した成果の発信・共有

◆ダイバーシティ推進に関する取組を社内に周知し、その成果を共有していますか。

せっかくいろいろな施策を進め、成果を上げていても、そのことが一部の社員にしか伝わっていなければ、全体としての好循環にはつながりません。自社内に、どのような社員がいるか、どのような仕事をして成果を上げているかを積極的に発信することによって、ダイバーシティ推進の経営上の意義に対する理解が全社で共有され、社内全体の風土改革につながります。また、仕事への意欲を高めて能力を発揮しているロールモデルとなりうる社員の存在を知ることによって、他の社員の励みにもなり、仕事への意欲の向上の一策ともなります。

特に、トップが取組による成果をしっかりと認識した上で、社内に対し評価をフィードバックすることが、更なるダイバーシティ推進を加速させることに繋がります。

◆多様な人材の活躍状況を社外に情報発信していますか。また、ダイバーシティ経営の成果について、発信し共有していますか。

少子高齢化の進行による人材不足が懸念される中、どの企業にとっても優秀な人材を確保することは喫緊の課題になってきます。また、ビジネスのグローバル展開を図るには、日本国内に留まらずに人材を集めていくことが必要となります。

ダイバーシティ経営に取り組む中で、多様な人材を登用し成果を上げていることを社外に発信することにより、「多様な人材が働きやすい、活躍しやすい職場である」ことが社会的にも認知されていきます。多様な人材を受入れることで、地域における多様な人材の雇用促進に寄与するのみならず、全国各地から優秀な人材の確保につながることも考えられます。

さらに、自社のダイバーシティ経営に関する取組と成果を、積極的に社外に発信し、その理念への共感を高めることで、顧客に対するイメージアップや投資家からの信頼向上にもつながります。

ダイバーシティ経営は単なる「多様な人材の活用」ではなく、中長期的に企業の競争力を高めるための経営戦略であることは、ここまで繰り返し述べてきました。そうであれば、ダイバーシティ経営に取り組むことこそが、これから成長する企業にとっての必要条件としてみなされるようになるでしょう。企業の様々なステークホルダーからの評価が高まることで、それが企業としての持続可能性の基盤となっていきます。

3．まとめ

グローバル競争の激化や少子高齢化による内需の低迷など、厳しい環境の中で企業が競争優位を確立するためには、多様な人材の能力を最大限活かして価値創造につなげることが必要です。こうして名実ともに多様な人材を経営資源として有効に活用することで、個々の企業の競争力が強化されることは、我が国経済をデフレ経済から脱却させ、成長路線へのシフトをもたらすことにもつながります。

ダイバーシティ経営は経営戦略の一環であり、自社の競争力強化という目的意識を持って、戦略的に取り組むことが必要です。その中で最大の試練が管理職の「職場のマネジメントの改革」です。従来のマネジメントに比べ、多様な人材を束ねて事業戦略上の目標に向かってパフォーマンスを最大化するためのマネジメントは、遙かに高度なものであり、組織内の様々な「慣性」を断ち切り、ダイバーシティ経営を前に進めるには、トップの強いリーダーシップと継続的な取組が不可欠です。

この「ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集」に収録された企業事例を参考に、各社においてダイバーシティ経営を推進し、競争力強化につなげていただくことを期待しています。

Ⅲ　平成 28 年度
新・ダイバーシティ経営企業100選
ベストプラクティス集

新・ダイバーシティ経営企業 100 選 16

株式会社ノベルズ…… 17
株式会社小坂工務店…… 19
鹿島建設株式会社…… 21
清水建設株式会社…… 23
積水ハウス株式会社…… 25
株式会社クラロン…… 27
株式会社小金井精機製作所…… 29
株式会社吉村…… 31
富士ゼロックス株式会社…… 33
甲府積水産業株式会社…… 35
株式会社大川原製作所…… 37
エイベックス株式会社…… 39
日本特殊陶業株式会社…… 41
株式会社安川電機…… 43
タカハ機工株式会社…… 45
佐川印刷株式会社…… 47
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社…… 49
大橋運輸株式会社…… 51
株式会社タウ…… 53
株式会社荘内銀行…… 55
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社 … 57
プルデンシャル生命保険株式会社…… 59
パシフィックコンサルタンツ株式会社… 61
株式会社ホテル佐勘…… 63
有限会社ホテルさかえや…… 65
FSX 株式会社 …… 67
株式会社日吉…… 69
株式会社キャリアプランニング…… 71
マルワ環境株式会社…… 73
株式会社 OZ Company…… 75
株式会社グローバル・クリーン…… 77

株式会社ノベルズ

中小企業

「日本一の牧場」を目指して、多様な人材の経験やスキルを持ち寄った組織的経営へ変革、企業としての農業を実現し大幅な売上拡大を実現

企業情報	
会社設立年	2008 年
資本金	10 百万円
本社所在地	北海道河東郡上士幌町字上士幌東 3 線 259 番地
事業概要	十勝ハーブ牛（牛肉）の生産、販売、肉牛育成、生乳生産
売上高	3,840 百万円（単体：2015 年 12 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	122 人	63 人
女性	26 人	16 人
外国人	2 人	2 人
チャレンジド	0 人	0 人
高齢者	3 人	3 人
正規従業員の平均勤続年数	3.0 年（男性 2.9 年　女性 3.2 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

独自の生産方法で規模拡大を果たすも組織化や人材育成が後手に

株式会社ノベルズ（以下「同社」）は、肉牛、酪農、食品などの事業を行うノベルズグループ（以下「同社グループ」）の中核企業であり、2006 年、創業者である現経営トップの父が個人で就農していた育成事業を核に設立された農業法人である。

肉牛の生産や酪農といった国内畜産業界では、外国産牛肉の輸入拡大や就労人口の高齢化、後継者不足などを背景に、小規模経営農家の廃業（離農）が相次いでいる。その中で生き残りをかけるには、集約化による規模拡大が不可避であり、伝統的な家族経営からの脱却、人材確保のための職場環境改善が求められている。

同社グループは、「交雑種 1 産取り肥育」（若い交雑種の雌牛に 1 回だけお産をさせて、長期飼養後に約 35 か月齢で肥育牛として出荷）というユニークな生産手法で自社ブランド「十勝ハーブ牛」を確立。また、生乳と肉牛のいずれも生産する「乳肉一貫複合型経営」で事業拡大に成功してきた。

しかしながら、急速な事業拡大に対して人材の定着・育成や組織化、ガバナンスの整備などが追い付かない時期が続き、離職率が恒常的に高い状況にあった。生産方法は確立されてきていたものの、その生産を担う人的資本をどのように活かし、組織として拡大していくかが、その後のビジネス展開を左右する大きな鍵となっていた。

大手メーカー経験者を核に企業組織への変革を実施

これまでに前例のない新しい農業を実現していくためには、様々な立場の人材からの多様な意見を取り入れ、「企業」による農業経営を確立していく必要があった。そこで 2012 年に、専務取締役（兼管理本部長）として大手メーカーを退職した経営人材を採用し、抜本的な経営改革、組織改革に踏み出した。

従来は社長がトップダウンであらゆる事項の決定権を有していたが、社員数と事業規模の拡大に伴い、現場管理者への権限移譲やガバナンス体制の構築が必要になる。同専務の指揮の下、2013 年には経営方針を具体化する経営会議を立ち上げ、企業経営などに関する豊富な知識と経験を有している公認会計士や技術者など独立性の高い社外の専門人材を経営活動に加えている。

更に、翌 2014 年には事業拡大を進めるため、経営資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」に着目したインフラ構築が急務であると考え、人材戦略委員会と情報戦略委員会を設立し、人材育成と情報管理・活用のためのインフラ作りを行った。両委員会の取組により、優秀な人財が、必要な情報へ適時にアクセスすることが可能となり、自律的かつ創造的に行動できる環境が徐々に整備されてきた。こうして、畜産や酪農のそれぞれの現場で、業務に当たる社員自身が自立的に判断し行動できる基盤が整備されていった。

同時に、同社グループの人材戦略の具体的な行動指針として、「すべての従業員・社員が、個々の能力を十分に発揮し、成長できる能力主義の人事制度の実現」が掲げられ、具体的な制度改革が実施されていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

能力主義の評価とそれを支える目標管理制度の導入

2015 年に、能力主義を基本とする新人事制度の運用を開始した。職能要件のほか、賃金水準を体系的に定めた新給与体系を導入し、年齢や性別、国籍によらず、職能要件と照らして個人の等級を決定する方式に改めた。それにより、「時給」による給与の積算ができるようになったため、短時間勤務適用の子育て世代の女性社員なども含めた公平な評価が実現した。「頑張った人が報われる仕組」を導入することで、個々の社員のモチベーションを最大限引き出す一助となっている。

また、現場の業務内容や権限によって処遇が明示的に定まることで、異業種で経験を積んだ人材を効果的に採用・登用することが容易になった。更に、必要な人材のスキルや経験を最も熟知している現場管理者に採用権限を移管することで、人材を最適なポジションに配置することが可能になっている。

一方、評価に際しては、全社員に目標管理制度を導入し、毎月の上司との面談及び中間・最終評価による査定を実施している。社員それぞれが作成した活動計画に対し、上司はそれを実現させるための具体的な方法を指導することで、効果的な育成を図っている。

現場の自律性を高める権限移譲とリーダー層の育成

前述のように、同社では経営会議を設けているが、3 ヶ月に 1 回、次期経営層として期待される 20 歳代から 30 歳代の現場リーダーを含めた「拡大経営会議」を実施している。現在の経営層の思考や判断、アイデアなどを間近で経験し、議論の中で揉まれることによって早期育成を図る狙いでもある。

かつての同社は、人材の“育成”にそれほど重きを置いておらず、指示命令によって現場の業務をこなしていくスタイルであった。そのため、現場の個々の社員が自身で考え行動する機会は少なく、そうした環境にマッチしない人材は離職するケースも多かった。

そうした状況を打破し、現場の自立性を高めるために、これまでは経営層でのみ管理していたコストや収益に関するデータを、現場リーダーに開示した。その上で、飼養牛の生産ステージや業務内容に応じた複数のグループ（採卵・繁殖・育成・肥育など）を編成し、独自に設けた業務管理指標（例えば和牛の死亡率や子牛出荷時の重量など）のデータ分析に基づく QC 活動（品質・納期・コストなどの問題を解決するための方法を検討する活動）を、リーダーが中心となって進める体制を構築した。

日々のコストと売上を各現場が責任を持って管理し、部門目標を達成するための PDCA を回すことで、それまでは単なる作業として実施してきた業務も、同社の経営のどの部分に、どのように紐づくかが見えるようになっている。そうした意識が高まることで、「牛」は「生き物」であると同時に「商品」であり、消費者に喜んでもらえるものを作りだすのが使命だ、という企業経営の発想が各現場の社員にも根付き始めている。

多様な人材が働き続けられる勤務環境の整備

人材不足が顕在化している農業において、様々な事情や制約のある人材にも活躍してもらえる場を作りだすことが必要不可欠である。

同社では、前述の能力主義の評価制度の改定に加え、2 年前までは週休 1 日だった休暇制度を 4 週 6 休としたり、人員を増やしてローテーションで現場を回す仕組を導入したりするなど、女性や高齢者のパート社員なども勤務しやすい制度としている。また、短時間勤務制度によって子育て中の女性のキャリア継続を可能にしたり、65 歳以上の高齢者の継続雇用を実施したりするなど、働く意欲のある人材の確保に成功している。かつて同社では一定の年齢以上の正社員はほぼ男性に占められていたが、こうした環境整備により、女性管理職の全社員に占める構成比率は 26% にまで向上している。

また、誰もが働きやすい、業務を的確に実施しやすい工夫を進めてきた経験が、外国人の活躍にも奏功している。「十勝ハーブ牛」の海外展開に向けて、ベトナムの農業大学を卒業した獣医師の資格をもつ人材などを正社員として複数獲得している。給与体系を含む雇用条件は日本人正社員と同等にし、公平に評価される仕組となっている。

更に、日本語が堪能ではない外国人に配慮し、牧場内では写真などを多用したマニュアルを作成するようにした。視覚的な業務内容の把握が可能となり、新入社員などへの教育にも効果を見せている。

▲ OJT による新人の指導の様子

ダイバーシティ経営による成果

多様な視点や経験を有する社員が自立的に行動できる組織に変革、業績の拡大や新規展開を実現

現場への権限移譲と組織化した企業運営、更にそれらを支える人材の育成が有機的に繋がり、「勝てる農業」に不可欠な規模拡大と生産性向上を達成してきている。グループ各社が運営する道内 6 牧場における総牛飼養頭数は 18,900 頭(2016 年 7 月現在）で、事業規模は乳肉複合一貫型経営として全国有数（道内最大規模）。社員数は同社グループ全体で 240 名を超えるまでに成長した。

その中で、専門的な畜産の知識を有する業界経験者のみならず、組織マネジメントやプロジェクト業務のノウハウなど、多様なキャリアを持つ人材の獲得に成功している。新卒採用も 2013 年には 6 名だったところから、2016 年には 14 名、2017 年 4 月には 29 名（うち大卒が 18 名）と、意欲のある若者の就農に直結している。同社の取組に共感し、自然の中で生き物に関わりながら、品質の良いおいしい食物を提供する仕事に従事したいといった動機で、転職を希望する若者が注目し、道外（20 都府県）からも男女問わず若手人材が集まる企業となった。

更に、ベトナム人の獣医師、生物学士、あるいはこれに準ずる資格を有する大学卒の正社員は 2015 年からの継続的な採用で総勢 20 名を超え、高い知識と探求心をもって、肉牛・酪農分野において活躍している。また、外国人材への配慮から始まった業務内容の棚卸や、「教える」「確認する」作業を視覚化した取組などが奏功し、2015 年には同社グループの（株）ノベルズデーリィーファームが「農場 HACCP（畜産農場における危害要因分析・必須管理点の考え方を採り入れた飼養衛生管理）」認証を取得、グローバル展開に向けた足場を築いた。

「酪農事業」「肉牛事業」などのシフト制の生産現場では、飼養牛の健康状態や衛生状態の管理など、多岐にわたる日常業務に対し、チームプレーの精神で、課題発見・改善を繰り返す仕組が出来上がった。このことにより、「農業を企業に」する視点が定着し、徹底した数値管理と PDCA サイクルを回すことにより、事業規模を継続的に拡大することが可能となった。2013 年の売上高 70 億円から 2015 年には 117 億円にまで達しており、更なる規模の拡大につながっている。

株式会社小坂工務店

中小企業

人口減少が進む地方都市で働き続けられる諸制度を整備、女性社員がリーダーシップをもってビジネスの拡大に寄与

企業情報	
会社設立年	1969 年
資本金	25 百万円
本社所在地	青森県三沢市南町 4 丁目 31 番地 3469 号
事業概要	総合建設業、不動産仲介・賃貸・販売業、携帯電話販売業
売上高	3,380 百万円（単体：2015 年 12 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	43 人	43 人
女性	19 人	19 人
外国人	1 人	1 人
チャレンジド	1 人	1 人
高齢者	0 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	10.3 年（男性 12.4 年　女性 7.9 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

建設業のマーケット縮小と人材不足を見据え、人材を育成し「100 年企業」を目指す

株式会社小坂工務店（以下「同社」）は 1969 年青森県三沢市にて創業。航空自衛隊・駐日米軍の三沢空軍基地を抱える同市の建設業は、軍事施設の改修工事などの大型受注を中心に発展し、公共工事や市民の住宅建築工事なども担ってきた地域の主力産業である。同社もまた、地元で発注される大小様々な工事を受注しながら拡大してきた。

しかしながら、少子高齢化や市外への人口流出、業界の 3K（きつい・汚い・危険）のイメージなどで担い手不足が一層深刻化する一方、2000 年代には公共工事の減少傾向も強まってきた。2008 年、創業者の父から継いだ現社長が 2 代目として就任し、本業である建設業で人材を確保・育成していくことの重要性を再認識するとともに、本業と相乗効果を見込むことが出来る分野への多角化に注力することとした。2008 年の創業 50 周年を契機に、改めて「地域の皆さんに喜んでいただける仕事・事業を継続させる」「100 年企業を目指す」ことを経営理念に掲げている。

建設業は一般的に、一つの組織に「長く勤める、育てる」という風潮は薄く、同社も従来はそれほど人材育成に注力をしていたわけではなかった。

しかしながら、人手不足がここまで顕在化する中で、社長は「社員が仕事をやってくれるからこそ会社が成り立つ」「人が育たなければ事業はたたむしかない」との気付きと覚悟を得た。「100 年企業」を目指すためには、“食べていく” ための事業が必要であり、そのための人への投資を行っていくこととした。

事業展開としては、本業の建設を中心に、ビジネスの種になるものを積極的に検討し、これまでの経験を活かせる不動産分野や現代社会に不可欠となった携帯電話の販売事業という新分野への多角化を図ってきた。また、人を活かすための抜本的な取組を行うことで、従来の建設業とのシナジー効果を図りながら、企業全体として成長を続けることを狙った。

人材の確保・就業継続を可能にするための環境整備

現社長は 2002 年に専務に就任した頃から、様々な業務改革に取り組んできている。例えば、財務改善プログラムなどを ISO（国際標準化機構）認証取得につなげ、総務（業務決済）の電算化などに着手するとともに、それを担う人材が必要であるとして他社で経験のある女性社員などを採用している。当時から既に人材不足は予測されていたことから、優秀な人材は性別に関係無く積極的に採用・育成し、戦力化する取組を進めてきた。

また、そのような優秀な社員、特に女性社員が働き続けられるためには、きちんと社員の声を聞き、社内環境を整備する必要があった。実際に、妊娠や育児、病気、介護などに直面する女性社員が現れ、当初は新規採用により補充を行っていたが、業務を深く理解した人材の代わりにはなり得なかった。代替人材の知識不足によるクレームの発生や、毎回の新人教育指導に時間がかかり、各部門の売上目標に届かない事態が出てきた。

更に、学生の建設技術者志望が年々少なくなり、新卒者の確保に苦戦が続くようになった。育成に時間を要する職種だけに長く勤めてもらうためにも、福利厚生制度の充実といった学生へのPR のみならず、ミスマッチを解消しうるような採用活動に転換する必要があった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

長期の就業継続を前提とした働きやすい職場のための制度整備

前述のように、女性社員から働き続けるための障壁を社長自ら聞き取りながら、同社独自の取組を進めてきた。例えば、テレワークについては、女性社員のライフイベントなどに限らず、病気や怪我による長期休養者に復職しやすい環境を整備することで、経験豊富な社員の継続雇用を可能とした。また短時間勤務制度も 2013 年に業界に先駆けて導入した。性別に関係なく能力がある社員が家庭や身体の都合でそれまで通り働けないのであれば、時短勤務や在宅での勤務などを行えるようにし、いずれ復帰してまた一線で活躍して頂くといった多様な働き方を提案・支援している。

そのほか、長期入院などに適用できる「私傷病のための特別休暇」、一つの現場仕事が終わったタイミングで 2、3 日取得できる「リフレッシュ休暇」、社員が働き続けるための「家族とコミュニケーションをとるための休暇」など、地域や社員それぞれの事情に寄り添い、勤務し続けられる制度を就業規則に盛り込んでいる。

また、2013 年には、同社の通信事業を活用しタブレット端末を用いたインターネットでの情報共有の仕組みを構築した。会社内の情報に自宅など社外からもアクセスできるようにしたことで、産休・育休中の女性社員の職場復帰への不安を軽減させることにも繋がっている。

こうした取組が奏功し、現在では社員 43 名のうち 19 名が女性であり、そのうち管理職が 3 名、技術者が 2 名となっている。最初に女性社員を管理職に登用する際には、まずはチャレンジしてほしいと伝え、会社が全面的に後押しした。そうして、現在では先輩社員の姿を見て、同社で働き続けるイメージが女性社員の中でも自然に共有されるようになった。

学生主導の採用活動とインターンシップの実施で意欲と能力のある学生を採用

採用に際しては、大手企業と競争して募集を行っても分が悪いことは明らかであり、同社の良さを学生に届かせ興味を持ってもらえるように工夫を行うこととした。具体的には、女性技術者のいる会社として広報すべく、積極的にメディアを活用しつつ、会社説明会やインターンシップ研修は学生に近い若手社員に担当させている。

同社の取組の特徴として「委員会活動」（詳細は後述）があるが、その一つとして「採用委員会」が存在している。会社説明会や内定式は「採用委員会」が担当し、若手社員を配置して、学生目線での企画・運営を工夫したりするなど、採用担当者も 5 名中 3 名を女性とし、女性目線での人材獲得も重視している。

更に、一次内定後にインターンシップで 2 週間、同社の各部門を一巡する研修を実施している。例えば、建設部門では始業の朝礼から参加し、現場で一日仕事をして寮に入る、という社員さながらの生活を体験させ、その後に二次面接を行い、最終的な本人の入社の意向を確認する。そのプロセスを踏むことで、入社後のミスマッチを防ぐことができるだけではなく、若手社員の人材育成の観点からも、先輩社員としての自覚が芽生えるなど有益な成果が得られている。

また、インターンシップ研修では、駐日米軍基地内の工事受注や営業などの現場にも積極的に配属する。地元密着の建設業にグローバルなイメージを持つ学生は少ないが、こうした業務を体験させることで、将来的な同社のビジネスの可能性を感じ、英会話能力を有するなど、より優秀な学生が同社に関心を示すようになっている。

全員参加の委員会活動で若手社員のリーダーシップを養成

同社の特徴的な取組の一つに、「委員会活動」がある。これは、社員の給与の 1% を厚生基金として積み立て、それを予算として、社員全員で「会社づくり」を行う仕組みである。この活動は、同社が多角化経営を推進する中で、人材交流の場として、また、次世代のリーダー育成のチャンスとしても活用されている。

▲若手社員主導で実施される採用活動

この委員会活動を通じて、若手社員とベテラン社員がコミュニケーションを図りながら、実務とは異なる会社の課題を解決するために知恵を絞る。その経験により、若手社員の中から同社のビジネスを広い視野で捉えられる人材が育ってきており、中でも、委員会の責任者である「委員長」は次世代の管理職候補でもある。

もちろん、女性社員にも積極的に委員長の役職を付与している。例えば広報や福利厚生、ISO など、若手の女性が「委員長」になり、その下にチームが組まれることで、社員の中にある「男性が長」という潜在的な意識を崩す役目も果たしている。

更に、若手社員の視野と見聞を広げるため、県外の研修などに積極的に参加させている（経済産業省「大人の武者修行」、青森県「立志挑戦塾」、「あおもりハンサムウーマンセミナー」など）。一時的に若手社員が抜けることは痛手になるが、次世代のビジネスを立ち上げ、手掛ける人材となり同社に戻ることを期待している。

ダイバーシティ経営による成果

こうした各種の取組が奏功し、2002 年から 2015 年までの売上は、18 億円から 33 億円に拡大した。それに伴い、社員数は 2003 年の 16 名（うち女性 4 名）から、2015 年には 46 名（うち女性 19 名、全員正社員）にまで伸びている。「女性社員が管理職となっても自然体で活躍している」「地域でもグローバルな活躍ができる」という評判が、女子学生や英会話能力を有する優秀な学生の採用に繋がっている。具体的な女性社員の活躍事例も様々で、専門知識を持った女性社員を戸建て住宅の営業に配置したり、あるいは女性を現場監督として登用したりすることで、女性顧客とのコミュニケーションが促進され、潜在ニーズを引き出し、結果的に顧客満足度が上がり、次の受注に繋がるといった成果も生まれている。

青森県の建設業界では、まだ女性の現場監督は珍しく、青森県における女性建設技術者ネットワーク会議の副会長に同社の女性社員が就任しているが、地元でもっと女性の技術者を増やすための啓発活動として、本業の傍ら、子供たちに作業現場を案内したりする取組に携わることで、同社の知名度向上に寄与している。

人口減少に悩む地方都市において、性別にかかわらず、潜在能力を引き出し伸ばす育成と登用によって、着実に「100 年企業」に向けた足がかりが出来つつある。

▲県の女性建設技術者ネットワーク会議と連携した女性技術者による体験学習活動

鹿島建設株式会社

男性中心の土木・建築業界で経験を積んだ女性社員の活躍の場を創出し、事業の持続的な拡大・発展を目指す

企業情報	
会社設立年	1930 年
資本金	81,447 百万円
本社所在地	東京都港区元赤坂 1-3-1
事業概要	建設事業、開発事業、設計・エンジニアリング事業ほか
売上高	1,742,700 百万円（連結：2016 年 12 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	9,898 人	8,158 人
女性	1,712 人	1,223 人
外国人	21 人	15 人
チャレンジド	150 人	129 人
高齢者	302 人	27 人
正規従業員の平均勤続年数	18.3 年(男性 18.3 年　女性 18.7 年)	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

さらなる成長を目指し女性社員の活躍の機会創出を図る

鹿島建設株式会社（以下「同社」）は 1840 年に創業、1930 年に設立された総合建設業であり、ダムや鉄道などの土木分野と、高層や原子力など先駆的な技術開発に基づく建築分野を中心に成長を遂げてきた。

現在、我が国の建設市場は、2020 年東京オリンピック・パラリンピックの開催や震災復興事業、防災・減災対策、スマートシティを構築するためのインフラ整備などの需要が高まっている。

2015 年に策定された同社の中期経営計画では、「単体建設事業の利益率向上」、「先駆的な価値ある建設・サービスの提供」を基本方針として設定し、「成長に向けたグループ経営基盤の確立」の一環で施策推進のための人材の確保·育成」が位置付けられている。

少子高齢化が進む中、建設現場における働き手や優秀な技術者などの不足が懸念されており、性別や国籍に関係なく、採用·育成し、その能力やスキルに応じた現場に配置することが必要となってきている。その一方で、そうした多様な人材が働き続けることのできる環境に転換していくことも、同時に求められるようになってきた。

同社の主要生産拠点である建設現場は、単品請負生産であるため有期事業として各所に点在しており、自然環境にも大きく制約を受けるとともに、予期せざる事象にその都度適確に対応しながら品質や安全·納期を守ることが求められる。品質の高いものづくりが要請される中で、単身赴任や長時間労働といった働き方が中心の“男性の職場”となっていた。

そうした働き方を転換し、職種や性別による能力発揮の阻害要因を取り除き、社員一人ひとりが活躍の機会を得られる組織にしていくことが必要であった。

女性総合職の職域拡大と働き方改革を促進

同社は 1990 年代後半から人事部に女性活躍推進の専任担当者を設置し、女性社員が活躍できる環境作りに取り組んできた。当時の主な支援対象は一般職の女性社員であり、両立支援制度の整備などに加え、職種転換や職域拡大を図ってきた。

しかし、2006 年頃から女性総合職の採用を本格化してきた中で、その定着と活躍促進が課題となっていた。2005 年当時には 80 名程度であった女性総合職は、この 10 年で 285 名まで伸びたものの、上の世代には活躍し続けるロールモデルも少なく、また、建設地への赴任が余儀なくされるなど勤務の継続が難しい事情もあり、採用後のキャリア構築が課題となっていた。

そのため、2015 年に「ダイバーシティ推進グループ」を人事部に設置し、取組を加速させ、女性社員が出産·育児などのライフイベントを迎えても、安心して建設現場で働き続け活躍できる環境作りに取り組んでいる。

また、定年を迎えた社員の経験·技能を活用するための再雇用の促進や、女性に限らず誰にとっても働きやすい環境の創出と若年層の建設業への入職を促進する観点から、休憩所の環境整備、シャワー室の設置、日々の清掃の徹底など建設現場における職場環境の一層の改善を行うなど、取組を重ねてきている。

一方で、社員それぞれが自分の能力を最大限に発揮できるよう、生産性を高め長時間労働を削減できる労働環境を整備することで課題を乗り越えようとしている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業の責任としての長時間労働是正の取組と管理職への意識啓発

2015 年の「ダイバーシティ推進グループ」の新設以降、経営トップのコミットメントにより働き方改革が少しずつ進められてきた。

長時間労働削減に向けては、経営トップを座長に、全社部署横断での「働き方改革ワーキンググループ」を発足し、誰もがいきいきと働ける職場環境の実現に向けた取組を推進している。評価項目に、長時間労働是正を目的として、職務実績評価項目を追加したり、部署長による「時短検討会」を開催したりしている。「時短検討会」は、本社は人事部が、支店は支店ごとに開催され、幹部役員も出席しながら前月の労働時間の確認を行っている。職場の業務量を客観的なデータで見える化し、長時間労働の要因分析と対策及びフォローを行っている。そうした検討をもとに「時短推進現場」を設定し、業務の集中時間を決めたり帰る際に会議を行い翌日の業務内容の認識を共有したりするなど、現場ごとの環境や工期などに合わせた取組をモデルとして実施し、そこで得られたベストプラクティスを全社的に横展開している。

これまでは、長時間労働は各個人、各現場の裁量によるものとみなされる傾向にあったが、こうした取組により、会社側が責任を持って管理すべきだという認識を共有している。業務量の多い現場などに人手を融通するなど、部ごとの業務量の平準化に繋がっている。

また、所長や本社グループ長を対象に「上司セミナー」を行い、ロールプレイなどを通して女性社員とのコミュニケーションのコツをつかむ研修や、評価の平準化や手法を学ぶ「評価者研修」を継続的に実施し、性差にとらわれない能力、実績評価を実現するための取組も行っている。

休みやすい制度の整備·運用により男女問わずワーク·ライフ·バランスが実現

同社のワーク·ライフ·バランスの取組は、女性社員だけでなく男性社員の生産性向上も目的に展開している。男性の育児参加を推進するための育児·介護休業制度の充実や、介護のために最大約 1 年間休める諸制度の実施などに加え、社員が独自に設定できる「記念日休暇」や「現場異動時休暇」などを設定し、休暇を取りやすい制度を工夫している。「現場異動時休暇」は、一つのプロジェクトが終了した後に休みを取りやすくする制度である。それまでは人員の不足を理由にすぐに次の現場に配置されていたが、意識的にリフレッシュできる期間を設けられるようにしている。

女性技術者の現場での活躍推進

同社では女性活躍推進の行動計画として、「女性技術者と管理職を 2014 年から 5 年で倍増、10 年で 3 倍」にすることを目指している。そのため「総合職採用に占める女性比率を 20% 以上とし、定着を図る」「女性管理職の倍増」を目標に掲げ取り組んでいる。

これまでは、事務部門などに配属されやすかった女性総合職について、現場、営業部門への配属を積極的に行うほか、女性社員を対象としたキャリア研修や出産前後の女性社員への育児と仕事の両立研修を実施するなどして、積み重ねたキャリアを継続して活かせるよう支援している。

▲建設現場で働く女性技術者の様子

また、女性技術者の活躍促進として、2015 年度から同社の女性技術者と協力会社の女性技能者を中心とした「鹿島たんぽぽ活動」をスタートした。女性社員の声を職場に生かす活動としては、例えば、仮囲いで覆われている建設現場にプランターを置き環境を清潔に明るくするなどの取組で、近隣住民とのコミュニケーションの円滑化を実現している。

ダイバーシティ経営による成果

メリハリの効いた働き方の実現とキャリア構築の支援で女性社員の活躍が増加

こうした一連の取組を経て、着実にそれぞれの現場で活躍する女性社員が増加してきている。

女性総合職のうち現場に勤務する比率が約 3 割を占めるまでに増加して、営業部門で活躍する女性も着々と増えてきている。それぞれの事情や能力に合わせて活躍の機会を与える取組が奏功し、2015 年度には女性総合職の離職率が 2014 年度と比較して半減している。

採用についても 2016 年春採用の総合職採用における女性割合が 20% を超え、女性総合職数は 2007 年度と比較し 3.4 倍まで増加、女性管理職数も 2.6 倍まで増加している。

こうした活躍を支える取組として、本社の土木部門における「男性上司を対象とした女性部下育成のためのセミナー」の開催や、日本建設業連合会主催の「第 1 回（2015 年度）けんせつ小町活躍推進表彰」において特別賞を受賞するなど、業界からの評価も高まっている。

グループ会社や海外現地法人との連携がますます必要となる同社にとって、従来のような“あうんの呼吸”で業務を進めるスタイルのままではマネジメントは難しくなってしまう。多様な価値観やバックグラウンドを有する人材を束ねてコミュニケーションを行っていくためには、新たなマネジメントの在り方を一人ひとりが習得する必要があり、こうしたマネジメント研修を通した管理職層のスキルアップの取組は、ビジネスに直結する有益な活動となっている。

主体的に研修に臨む社員たち

コミュニケーションスキル演習の様子

▲日建連主催第 1 回けんせつ小町活躍推進表彰」で特別賞を受賞した「女性技術者活躍推進連絡会」の様子

清水建設株式会社

従来型の建設業から新事業領域への展開を見据え、多様な人材を活かす組織・マネジメントへの転換により新たな技術の開発や生産性向上を実現

企業情報	
会社設立年	1804 年
資本金	74,365 百万円
本社所在地	東京都中央区京橋二丁目16−1
事業概要	建築・土木等、建設工事の請負（総合建設業）
売上高	1,406,833 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年4月期）		うち正規従業員数
総従業員数	10,751 人	8,805 人
女性	1,507 人	752 人
外国人	56 人	37 人
チャレンジド	150 人	42 人
高齢者	105 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	18.6 年（男性 18.9 年　女性 15.7 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

同社の DNA を受け継ぎながら新たな事業領域へ展開

清水建設株式会社（以下「同社」）は 1804 年に創業、国内を主な事業領域として建築・土木に係る請負事業を主要な社業としている。2015 年度時点で、総受注高に占める国内建築・土木事業の割合は 9 割を超えている。

本格的洋風ホテルや本格的鉄骨造建築などを国内で初めて手掛けるなど、多くの「日本初」の建設に携わってきた同社は、優秀な技術系人材を多く採用・育成し、「ものづくりへの真摯な姿勢と絶えざる革新志向により、顧客の期待を超える価値を提供し続ける」という“清水の DNA”を引き継ぎながら成長を遂げてきた。

一方で、同社を取り巻く今後の経営環境をみると、足元では国内の建設需要が旺盛であるものの、中長期的には横ばいから縮小に向かう可能性が指摘されており、海外進出の加速や、新たな事業分野の開拓が不可欠となっている。

また、少子高齢化や建設業を志望する若年者の減少により、建設事業の担い手不足が深刻化することも、事業の継続・拡大を図る上での不安要因となっている。

このような環境変化を見据え、同社は 2010 年に長期ビジョン「SmartVision2010」を策定した。「人々が快適で安心して暮らせる環境づくりのトップランナー」として、建設事業を核に、社会と建造物の持続可能性を徹底的に追求し、顧客の期待を超える価値を提供し続ける「スマートソリューション・カンパニー」を目指している。具体的には、建設事業の持続的成長を実現することに加え、「グローバル事業」（事業領域の地理的な拡大）、「ストックマネジメント事業」（投資開発事業、ビルメンテナンス事業の拡大）、「サステナビリティ事業」（新エネルギー関連事業、農業・林業などの自然共生事業、インフラ事業のビジネス創出・拡大）の 3 つのテーマを重点注力分野として新たに位置付け、次代の収益の柱とすることを目指している。

新規ビジネスを担いイノベーションを創出できる人材の活躍促進

このように新たな事業領域に進出し、強化するうえでは、従来の同社の多くを占める「建築・土木を専門とする日本人男性」以外の、多様な価値観を有する人材を確保し、これまでにない新たな視点から事業のあり方を変革していくことが求められている。

また、担い手不足への対応という観点からも、人材供給の幅を拡げることが喫緊の課題となっている。

そこで、前例に捉われずにイノベーティブな事業を創出することを目的に、女性、障がい者、外国人、建築・土木分野以外を専門とする人材など、これまで同社に必ずしも多くは存在しなかった人材に着目した。そうして、前述の長期ビジョンに基づく「中期経営方針・経営 3 ヶ年計画」において、ダイバーシティ経営を謳い、経営戦略の一つとして、ダイバーシティを推進することを明確にした。

しかし、多様な視点や経験を有する人材を組織に招き入れても、社員の多数を占める「建築・土木を専門とする日本人男性」の働き方を継続していては、多様な人材の存分な能力発揮が困難となってしまう恐れがある。そこで、まずは男性社員を中心に、「仕事と家庭を両立するためにはどのような働き方が求められるか」、「多様な人材と共生しながら働くためにはどのような意識が必要か」、また、「上職が育成・指導やキャリアアップにどのように関わるべきか」といったテーマを投げかけ、多様な人材の活躍のために必要な意識の醸成と、上職のマネジメント変革を促し、ダイバーシティの前提となる職場風土の形成に挑んだ。

その上で、多様な人材の活躍により新たに創出される強みと、同社が長年にわたり培ってきた建設事業における高い技術との相乗効果により、新規事業やより質の高いサービスを生み出すことで、新たな収益の柱につなげることを企図している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップのコミットメントによるダイバーシティ推進の意義づけ

経営トップの強いコミットのもと、2009 年にダイバーシティ推進の専任組織「ダイバーシティ推進室」を人事部内に設置、2011 年にはダイバーシティ推進方針を策定した。その上で、多様な人材が活躍できる職場環境を実現すべく、働き方改革と両立支援の推進に取り組んでいる。

働き方改革として、まず長時間労働の削減を経営の重要課題と位置づけた。経営トップの強い指示で労働環境改善に向けた「チェンジ・マインド」を推進し、全国で 1,000 を超える建設現場も含め、毎週水曜日を全社一律のノー残業デーとして設定した。また、建設現場でのタブレット端末の活用などによりこれまで行っていた業務を効率化して、協力業者などを含め約 6 万人の労働環境改善を実現している。残業ありきの働き方を見直し、業務を効率化することによって生まれた時間を新たな価値創造に向けたインプットの時間に活用するよう推奨し、次世代のビジネスにとって必要な施策であることを強調しながら展開している。

その上で、2015 年度より、管理職の評価において、労働環境改善に係る項目を具体的な数字を掲げた目標として設定することとした。労務管理がマネジメントの責務であることを明確に位置づけ、生産的な働き方に転換することを現場管理職の役割としている。

また、両立支援については、「出産・育児等による退職社員再雇用制度」、「不妊治療費の無利子貸付」、「ベビーシッター等利用時補助制度」といった制度を拡充し、社員が安心して働ける環境を整備している。

多様なスキルや経験を有する人材の獲得

一方、これまで建築・土木の分野は専攻学生に女性が少なかったことから、必然的に同社の社員も男性が大多数になっていた。しかし、近年、こうした専攻における女子学生も徐々に増えてきており、優秀な人材を採用し育成していくには、性別を問わずその能力やモチベーションを高めることが必要になってきた。

そこで、採用面においては「2019 年度までに 2014 年度比で女性管理職を 3 倍、女性技術者を倍増」との数値目標を掲げ、積極的に女性社員が活躍する現場や業務内容を紹介しながら PR を進めている。

また、入社後についても、女性の就業継続やキャリア意識向上を戦略的に進めていく必要がある。2013 年から、経営層と約 300 名の女性社員が参加する「女性活躍推進フォーラム」を毎年 1 回開催し、女性社員に対する経営層の期待を直接伝える場を設けている。また、従来は女性社員が配置されたことがなかった営業や海外事業などにも、本社のバックアップの下で積極的に配属し、本人の希望や能力を踏まえた活躍の機会の拡大を進めている。

更に、長期ビジョンで設定された 3 つの新領域のビジネス拡大を牽引する人材の獲得をめざし、2015 年から学科・専攻を不問とする「Smart Vision 採用」制度を開始した。求める人材像として「チャレンジ精神、開拓力に富み、物事を推進する力を有する人材」と設定し、これまでの同社の採用プロセスには載ってこなかったような“尖った”人材の獲得に踏み出している。

多様な人材のマネジメントに向けた管理職層の意識・スキルの向上

こうした多様な人材をマネジメントする管理職層の意識啓発も積極的に実施している。全新任管理職を対象としたダイバーシティマネジメント研修などにより、これまで自分が受けてきた指導・育成方法では多様な人材を活かしきるのは難しいことへの気づきを促している。また、部下の私生活とキャリアを応援するとともに、自らもワーク・ライフ・バランスを実践し、生産性向上・業務効率化による働き方改革に取り組む役職者の事例を社内で公募し、経営トップ自ら表彰する「イクボスアワード」を 2015 年度より毎年 1 回実施、男性部下の育児休業取得を支援した工事現場の責任者などを表彰している。

更に、役員・新任役職者全員に対して、暗闇の中でお互いにコミュニケーションを取り、共同作業などを行う「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」（光がまったく入らない暗闇の中で視覚障がい者のリードのもと、共同作業を行う）の研修を義務付け、障がい者をはじめ多様な人材と共生できる職場形成に必要なコミュニケーションスキルの習得を図っている。また、希望者を対象に、障がい者の介助などについて講習を行う「シミズボランティアアカデミー」を開催し、障がいを持つ社員の能力に目を向け、それを引き出す取組を継続している。

白い杖をついて暗闇の研修室に入る様子

超高感度カメラで撮影した研修室内部の様子©朝日新聞社

▲「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」研修の様子

ダイバーシティ経営による成果

多様な人材の活躍によるイノベーション創出と活躍の場の拡大

同社の新たな強みとなりうるイノベーションの創出に向け、バリアフリー社会の実現を目指した取組の一環として、日本アイ・ビー・エム株式会社の技術協力により、世界最高レベルの精度で、視覚障がい者を音声ナビゲーションで目的地まで案内するシステムを開発した。このプロジェクトでは、自らも視覚に障がいを持つ日本 IBM のフェローが開発の主要メンバーとして関わっており、社外の多様な人材との連携がイノベーションに繋がったモデルケースとして社内外で大きく取り上げられた。

また、障がいのある社員の能力、スキルを尊重し、積極的にコミュニケーションをとる風土改革などを進めてきた結果、高度な技術を活かして活躍を果たす人材が現れてきた。例えば、明治・大正期の建物を、数少ない写真と図面を基に CG で復元できる聴覚障がいのある社員や、国際的な建築パースコンテスト（Architecture in Perspective 30）で最優秀賞を獲得した手指欠損の社員など、同社の技術力を支える人材が活躍している。

一方、管理職の意識改革や働き方に係る諸制度の改善により、多様な人材の活躍が促進されてきた。

例えば、女性の新卒採用が進展しており、2016 年度には目標の 20%を超え 24% に達した。また、部長級ポストについても、徐々にではあるが女性の登用が進み（2016 年 4 月時点で 4 名、前年比 +2 名）、女性人材のキャリアパスができつつある。

年休取得も徐々に進み、2010 年度の取得率 21.5% が、2015 年度には 33.8% に向上するなど、メリハリの利いた働き方への変革がみられている。

積水ハウス株式会社

男性中心の「請負型ビジネス」から事業構造の転換を図るために
多様な人材の育成と活躍推進に取り組み、新たなビジネスチャンスを
多数獲得

企業情報	
会社設立年	1960 年
資本金	202,591 百万円
本社所在地	大阪府大阪市北区大淀中一丁目 1 番 88 号　梅田スカイビル　タワーイースト
事業概要	建設業、不動産業
売上高	1,148,631 百万円（単体：2016 年 1 月期）

従業員の状況（単体：2016年1月期）		うち正規従業員数
総従業員数	15,663 人	14,269 人
女性	3,254 人	2,736 人
外国人	6 人	6 人
チャレンジド	209 人	187 人
高齢者（※）	233 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	16.4 年(男性 17.6 年　女性 11.3 年)	

（※）正規従業員の定年を 65 歳とし、更に高齢者の活躍の場を提供している。

ダイバーシティ経営の背景とねらい

環境変化に対応した新たなビジネス拡大のための生産性向上と多様な人材の活用

積水ハウス株式会社（以下「同社」）は 1960 年の創業以来、「住」に特化し、戸建住宅、賃貸住宅などの新築請負事業を中心に成長を遂げてきた。

しかし、企業が持続的に成長するには、住まいを取り巻く少子高齢化や人口減少などの社会構造の変化、環境の変化、住まい手のニーズや心身の変化、建物の経年変化などに応じたサービスのように顧客に最大の価値提供を続けるビジネスが求められるようになってきた。

そこで、今後は戸建や賃貸住宅の「請負型ビジネス」だけではなく、リフォーム事業などの「ストック型ビジネス」、更にマンションや都市再開発、不動産などの「開発型ビジネス」の 3 つのビジネスモデルをバランスよく展開し、事業領域を拡大することを目指している。

また、3 つのすべてのビジネスモデルにおいて、環境、エネルギー、少子高齢化などの社会課題を受けてニーズが多様化する中で、新しい価値を提供していくためには、約 40 社のグループ会社と連携し、互いの役割を明確化し、グループ全体で「住」関連ビジネスを一体的に進めていくことが不可欠となる。

しかし、住宅業界はゼネコンなどと比較して現場の数も多く、BtoC の事業の特性上、業務時間が顧客本位で組まれることが多かった。また、顧客に寄り添った住まい作りの設計施工業務などは長時間労働になりがちで、業務の効率化も課題であった。また、技術者や技能者の高齢化が進んでおり、今後ますます人材不足が予見される中で、住まい作りのあらゆる場面で多様な人材を活用することは不可欠となっていた。

経営トップの強い信念による“男性中心”組織からの変革

同社が長年にわたって培ってきた請負型ビジネスをコアにしつつ、バランスよくほかの事業を更に拡大するには、長時間労働の解消や生産性の向上が必要不可欠であった。IT 化などを通し、長時間労働を前提としなくても施工管理ができる仕組みや、より効率的に業務を進めるためのビジネスのあり方に変革していくことが必要であった。

一方で、既存のビジネスに加え、ストック型、開発型ビジネスをより展開し、グループ全体で「住」関連ビジネスを拡大していくためには、これまでにない価値観や視点、経験、技術などを取込みつつ柔軟な発想を生み出していく必要がある。

こうした状況に対し、2000 年代半ばまでの同社は、男性中心の組織であり、女性社員の比率は営業職では 1.1%、技術職でも 2.6% と低い状況であった。住宅に住むユーザーの半分は女性であるにもかかわらず、住まい作りのプロセスには多様な視点が反映されることは少なかった。

市場環境や顧客ニーズの多様化に企業が対応していくためには、これまで十分に活躍できていなかった人材の能力を引き出し、事業に活かす組織に転換していく必要があった。

当時の経営トップは、IR の一環で海外の女性活躍を目の当たりにし、自社でも女性の活躍が必須であると確信。そのリーダーシップにより、2006 年に人材戦略として「人材サステナビリティ」を宣言し、実現するための 3 つの柱として「女性の活躍推進」「多様な働き方、ワークライフバランス」「多様な人材の活用」を設定した。同年、女性活躍推進グループを設置し、2005 年頃から大量採用を開始した女性の営業職、技術職の支援を重点的に行い始めた。2014 年には、ダイバーシティ推進室を経営企画部直下に設置し、全社の人材戦略を経営の観点から実行していく部署となっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

IT を活用した業務の効率化と長時間労働是正の取組

2000 年代初頭より、同社では業務効率化とコストダウンを目的に IT 化と情報の一元化に取組んできた。こうした取組が土台となって、近年、労働生産性の向上に結び付いている。

住宅事業は設計から生産、建築、アフターメンテナンスまで一気通貫で繋がっているが、従来はそれぞれの部門で情報が分断され、効率化を阻害する要因となっていた。そこで、IT 技術で住宅建築の設計図面などの物件情報の一元管理や作図の自動化を行い、全社とグループ会社の共同利用により業務を効率化し、サービスの向上を図った。

2013 年頃からは社員に iPad や工程管理アプリなどを提供し、外出先から業務処理を可能とするなど、場所の制約を超えて情報を管理、集約できる仕組みを整えたことで、時間効率を上げている。

業務効率化については、経営トップが「夜遅くまで仕事をすることが美徳とされる時代は終わった」と明言、全社員の意識改革を図っている。同時に、出退勤の管理の強化や管理職のマネジメントスキル向上の取組を強化し、業務の進め方そのものの転換を促している。

こうした IT 活用により、例えば育児・介護中の社員が必要に応じて在宅勤務を行うことも可能となった。自宅での過重労働防止のため、深夜残業禁止などのルールを設定し、効率的な業務実施を実現している。

全社的な女性管理職候補の育成

前述の通り、同社の営業職や技術職の女性は少なく、十分な業務経験を積む機会も少ない状況であった。会社の成長のため、将来的には、経営層に女性を含む多様な視点を持つ人材を登用していくことが重要であり、そのためには、管理職として活躍できる女性社員の層を拡充していくことが求められていた。

そこで、2014 年から女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」として、全国から組織責任者による推薦を受け選抜された女性管理職候補者に、2 年間にわたるプログラムを実施している。研修評価を登用のポイントに組み入れ、組織責任者、人事部、ダイバーシティ推進室が情報共有した中で管理職へと育成し登用する仕組みとなっている。

女性社員には、管理職のロールモデルが少なく、男性上司の“配慮”により厳しい現場経験を避けて配属されるケースも多かった。その結果、「経営視点」と「危機管理能力」を重点的に身に付ける機会が不足していたとの指摘が育成責任者から出た。そこで、1 年目には「経営スキル」を体系的に座学で学ぶ。2 年目の「経験学習」の実践では、経営層や組織長へのヒアリングを基に、自身の所属する部署のビジネス上の課題について、その解決策を実行に移し、修了時には成果を経営層に対しプレゼンテーションする。

受講者は一般職から総合職へ転換した社員や育児中の社員、営業本部から工場まで幅広い部門から選抜されており、事前にダイバーシティ推進室が本人と上司へ面談して動機づけを行い、定期的な上司との情報交換による個別支援により管理職へと背中を押している。これにより、女性社員当人のみならず、女性社員を育成する上司のマネジメント能力の向上にも繋げている。

▲積水ハウス ウィメンズ カレッジ受講風景

障がいのある社員を活かした配属による活躍推進

住宅への顧客のニーズが多様化する中で、多様な視点を活かしたライフスタイルを提案するなど、イノベーションの創出が必要となるが、障がいのある社員を研究開発部門などに配属し、ユニバーサルデザインの観点での商品開発を進めている。自身の研究テーマを持ちながら多様な視点で研究を行い、商品開発に繋げている。

障がいのある社員は各地の拠点にそれぞれ所属しており、こうした適材適所の業務での活躍をサポートするため、本人とエリアの育成責任者が参加する「ダイバーシティ交流会」を開催し、ロールモデルの発表と意見交換により、気軽に相談できるネットワークを構築している。

ダイバーシティ経営による成果

長時間労働是正と生産性向上を実現、社員の経営への意識を高め人材の定着に寄与

IT 技術を活用して時間や場所の制約を超えた業務が遂行できるようになったことで、時間外労働時間が全社員平均で 1 月あたり 15 時間削減された。

また、営業利益が 2012 年度から毎年上昇し、2015 年度には 2012 年度比で 1.7 倍に、時間当たりの利益は 2.5 倍に向上し、生産性を向上させている。

働き方も柔軟になり、有給休暇などの取得率も向上したこともあり、社員の意識調査では 2012 年から企業理念、職場風土、コンプライアンスなどの全ての項目が高まり、2016 年には総合で 5 ポイント向上している。一方、長時間労働の是正などで離職率は 2012 年から 2016 年の 4 年間で 0.7 ポイント改善し、社員の定着が一層進んでいる。

女性社員や障がいのある社員に活躍・育成の機会を与え、ビジネスを大きく展開

2014 年以降、「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」では、それぞれの受講者が新モデルの提案と受注、コストダウン、人材育成による業績向上などの実践成果を上げ、新たに 15 名の管理職が登用された。

成果としては、例えば、賃貸住宅にこれまでなかった「ゼロエネルギー」という付加価値をつけ、「ゼロエネルギースタイル」として販売できるよう、建物仕様の決定やグループ会社を含む社内外の関係者を巻き込み、商品化した。1 棟の受注を皮切りに継続的に複数件受注するといった実績が上がっている。

また柔軟な働き方の例として、時短勤務と在宅勤務を利用し仕事の幅を広げている社員が、賃貸住宅のインテリア仕様を企画から商品化まで主導した。これまで賃貸住宅に不足していた高級感を取り入れてブランド価値を高めることに成功し、年間約 4,000 億円の賃貸住宅事業の売上の一翼を担っている。

また、多様な人材が集まりイノベーションを創出した例としては、育児中の女性管理職がリーダーを務める、時短勤務の社員や障がいのある社員を含む研究グループが、既存技術にない新視点でのライフスタイル提案「積水ハウスのキッズでざいん～コドモイドコロ」を開発した。本商品はキッズデザイン協議会の第 1 回キッズデザイン賞を受賞した。賃貸住宅の街「子育て世帯応援タウン」では、安心の子育てと育児の負担を減らした街作りを推進し、優秀賞「キッズデザイン賞・経済産業大臣賞」を受賞、2016 年度までの 10 年間で計 71 件の表彰を受けた。高齢者・育児世代など多世代が交流する「多世代交流型まちづくり」にも考え方を応用するなど、新しい価値にて社会問題を解決し請負型、開発型ビジネスの展開に貢献している。

▲コドモイドコロ（「ステージリビング」実例）

こうした、グループ全体で多様な人材の活躍を促進したことが事業へ好影響を及ぼし、ストック型や開発型ビジネスでも成果が見られている。収益比率は、2010 年度時点では請負型が約 8 割を占めていたが、2015 年度にはストック型、開発型を合わせて約 5 割となっており、バランスのとれた収益構成を実現させている。

株式会社クラロン

中小企業

創業以来、学校用運動着メーカーとして障がい者の適性を見極めた製造工程を構築し、小ロット多品種短納期で顧客満足度向上と継続受注を実現

企業情報	
会社設立年	1956 年
資本金	63 百万円
本社所在地	福島県福島市八木田字並柳 58
事業概要	学校体育衣料製造、卸
売上高	957 百万円（単体：2016 年 5 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	134 人	134 人
女性	100 人	100 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	36 人	36 人
高齢者	5 人	5 人
正規従業員の平均勤続年数	20 年（男性 19 年　女性 20 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

学校や子どもの細かなニーズに合わせて成長してきた小ロット多品種の運動着メーカー

株式会社クラロン（以下「同社」）は 1956 年創業であり、日本製の生地を用いて主に学校向けの運動着の製造、卸を行っている。

創業当時から女性や障がい者を積極的に雇用している。創業者は、太平洋戦争で耳が不自由になった経験から、障がい者の働く場所が必要との思いに至った。また、まだ障がい者雇用という言葉も耳慣れなかった 1968 年、養護学校から要請を受け、卒業生の一人を縫製工として採用したことが、障がい者を意識した採用の始まりとなる。

高度成長期、人口増加に合わせて学校数も児童生徒数も右肩上がりの中、学校ごとのデザイン（校章の縫付やサイドラインの本数、襟の形など）に正確に対応し納期を厳守する同社は、小売店並びに学校、教員の厚い信頼を得て、業績を拡大していった。とりわけ、自社工場で 1 枚からでも縫製を請け負うようなきめ細やかな態勢により、例えば通常展開されている規格サイズには合わない児童生徒（例えば肥満児や障がい児など）に対しても、それぞれに適したサイズの運動着を製造することが可能であり、保護者や児童生徒にとっても安心できる地元メーカーの地位を築いていった。

そもそも、学校用運動着メーカーの納品先は「学校指定の小売店」というのが一般的であり、小ロット多品種の製品をある程度一括で納められるという商習慣にうまく対応して、成長してきた一方、メーカーが価格決定権を握れず、不安定な中での経営を強いられるという側面を持っている。1985 年のプラザ合意以降、衣料業界は、大手メーカーが生産コストの安い海外生産にシフトし、競争激化が顕著となった。運動着市場も例外では無く、安い輸入品で全国展開を図る大企業の参入に加え、入札制度の定着などにより、受注を獲得し続けることが困難な状況となった。更に、1990 年代後半をピークに児童生徒数が減少の一途をたどっており、一層非常に厳しい市場環境となっている。

日本製の生地を用いた「多品種小ロット」製品は、有名なスポーツブランド製品より高値になることもあり、厳しい価格競争を強いられ、戦略の見直しを迫られた。

高品質製品を生む製品企画力、営業力強化の必要性

先代の妻である現会長は、創業当時からの経営理念である「みんなが望む健康、みんなに優しいスポーツウェア」という方針を改めて強く掲げ、価格競争力があり、ブランド力のある大手メーカーに対抗するため、彼らが敬遠する「多品種小ロット」で差別化する戦略を徹底することとした。まず、商品そのものの品質を維持するため、縫製や裁断といった工場の各現場での作業の担い手を確保、育成するため、一人ひとりの社員の能力を活かした配置に見直すとともに、多品種小ロットの効率を上げるため、受注品一つひとつの作業内容やスケジュールを把握して確実な納期に間に合わせるよう現場を管理するマネジメント体制も導入した。

また、最終発注元である学校と密に連絡を取り合いながら、デザインの変更、修正、数量確認、納期厳守の納品といった製造以外のあらゆる工程を担当する「営業」の力が、実質的には顧客満足度と新規・継続受注の鍵となる。現在、営業担当は 1 人で 100 から 120 の学校を担当しており、新規顧客開拓を図るため、機動力のある営業体制の構築と学校のニーズに合わせつつも、保護者や児童生徒へのアピール力を持つデザインも求められていた。

こうしたことから、製造現場の一層の生産性向上に加え、デザイン力を向上させるための経験専門人材の採用や、今までの経験やノウハウを持った内勤の女性社員の配置転換・職域拡大を進めた。更に販路拡大のため、取引がなかった青森県や北関東、新潟県の学校への営業を推進するため、高齢化している営業の若返りを図るべく、中途採用により営業担当を増強した。高齢のベテラン社員が蓄積した顧客とのコミュニケーションなど営業スキルを伝授することで、新たな推進体制の構築に努めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

障がい者や高齢者の適性を見極めた適材適所への配置による生産性の向上

同社の技術職は、性別や年齢、障がいの有無などに関わらず、全員正社員の処遇としており、賃金体系もほぼ同等である。特に、今までの経験やノウハウを持った高齢者を 60 歳定年後も全員正社員として 65 歳まで継続雇用している。65 歳以降については、本人の希望に沿う形で 1 年毎の更新で再雇用している。男性社員の勤続年数は 19 年、女性は 20 年、障がいのある社員に限れば 28 年と、長期の雇用継続が実現している。社員のうち、最高齢は 80 歳の女性営業課長だが、幅広い年齢層の営業社員、障がい者社員への声がけなどきめ細かな心遣いで社員をまとめている。古くから地域に根付いているおもてなしの「しきたり」などを社員に伝えながら、企業理念の一つにある「みんなの健康」のある暮らしを伝える役割を果たしている。

同社の社員数 134 人のうち、障がい者は 36 人（うち重度 11 人）で、障がい者の雇用率は 35.1%に上る。一人ひとりの特性を見極めて適材適所に配置し、作業を細分化し、知的障がい者の職域拡大及び雇用の維持のため、容易に操作できるように設備の改善を図っている。

作業工程は、反物の状態から生地を延ばし、型紙に応じて裁断し、各パーツを縫製し、装飾し、完成した後検品、袋詰めという流れであるが、とりわけ縫製、装飾のプロセスは数十の工程に分割されている。手先の器用さのみならず、黙々と作業をこなすことが得意な人、メンバーとコミュニケーションを取ることが好きな人など、個人特性を見極めて各作業分担を決めることになる。例えば、知的障がいを持つある社員は、数百種類もある倉庫の反物の中から指定された色・種類のものを選び出し、次の工程の社員が作業をしやすいように運び準備する作業を飽きることなく続けることができる。生地を間違えると大変な損失になるが、同社員は品番を手掛かりに広大な倉庫から確実に正しい反物を選び出し、後工程へと繋げている。この社員の働きがすべての工程を支えていることを社員皆が理解しており、体力のいる作業を黙々と行っている姿を見かけるたびに、声を掛けあって励まし合う光景が日常的である。

また、障がい者だけでなく、未経験者であっても新たな仕事を覚えられるように、会社全体で協力し教育訓練によるステップアップを図り、生産体制を確立している。

若手営業担当の機動力とベテランのノウハウの融合で新たな顧客の獲得を目指す

同社の強みは学校との密接なコミュニケーションによるものであり、それを担う営業担当の役割は非常に大きい。現在 11 名の営業担当のうち、中途採用で入社した若手の男性社員 4 名に戦力となって新たなマーケットを開拓させるべく、ベテランのノウハウを伝授しつつ OJT で業務に習熟してもらっている。

前述の通り、営業といっても学校側からの細かなニーズを聞き出し、簡易デザインを製作し、数量の確認を行い、場合によっては在庫管理まで行うという幅広い事務を担う必要がある。1 名が 100 校を超える学校を担当し、4 月の入学時期に合わせて一斉に納品できるようにするためには、製造現場とのコミュニケーションも欠かせない。

中途で入社した社員にはベテランがつき、コミュニケーションの勘所や、競合他社に対抗しうる同社製品の良さを顧客に伝えるスキルなどを伝授し育成を図っている。学校の中には、山間地で児童生徒数が数十人といった小規模校もあるが、そうした学校に対しても大規模校と同じように、一つひとつ丁寧に対応を重ねている。過去には、山間地の学校で経験を積んだ若い教員が、転勤を重ねてやがて大規模校の担当者となり、当時の対応を信頼して同社のファンとして発注を依頼したケースもあった。このように地道に関係者との信頼関係を築くことが、同社の受注を支えている。

▲社員一人ひとりの特性に合わせて数十の工程を分担、短納期を実現させる

女性社員の職域拡大で製品企画・受注力を拡大

一方で、学校用運動着以外の製品を手掛ける一助として、女性社員を内勤営業担当に配置したり、社内にデザインのプロジェクトチームを結成したりするなど、新たな製品や販路の拡大を目指している。

内勤の営業担当は、地元のスポーツ団体や学生チームなどが単発で注文するイベント用のウェアを担当している。小ロットでデザインから対応するため、飛び込みの発注も少なくない。内勤で事務や製造の管理業務に携わっていた 40 から 80 歳代の女性社員 4 名が、現在では様々なイベントの製品受注の担当として、顧客との密なコミュニケーションを発揮して業務にあたっている。

また、デザイン力向上を通して、運動着だけではなく、介護衣料や剣道着、イベント用品、学販用カバン、シューズなどの新製品を販売も併せて行う検討を進めており、少しずつ取扱い品目を拡大している。

ダイバーシティ経営による成果

新たなメンバーの力で新規受注や新商品開発に成功、地域密着の優良企業として認知

60 年以上にわたる障がい者雇用の経験と実績から、障がいの有無にかかわらず裁断や縫製の技術をうまく習得させ、複雑な製造工程をスムーズに管理する生産体制を確立している。短納期の受注に対しても、製造現場の柔軟な人員配置により納期に一切遅れることなく高品質の商品を納品し続け、顧客からの信頼を高めることに貢献している。

直近の取組としては、営業力の強化の成果が表れている。メンバーの若返りを図り、旧来の営業体制に加え、若手の新規開拓の活動として 2 名 1 組のチーム体制をとり、精力的に小売店、学校を訪問している。その結果、北関東や新潟県の学校への取引拡大や、今まで取引のなかった遠距離の青森県へ進出を図り 3 年で新たに 43 の学校を獲得するなど、着実な成果が現れている。また、福島県、岩手県の新規小中学校の受注を獲得した際には、地元販売店との信頼関係の厚さが学校に評価されたという。

体育着の縫製で培った技術を生かした製品は、安価で丈夫、伸縮性にも富み、速乾性にも優れていると、新たな取引先にも高い評価を受け、官庁や警察、企業のＴシャツ、病院や介護施設の制服や作業服、イベント用仕入れ製品、学販用カバン、シューズなどの新たな分野での販売が着実に増加している。

特に、デザインチームと内勤の営業部隊という女性社員の活躍により、学校以外の顧客の同社ファンが増えつつある。内勤の女性営業担当の売上は、イベント（学校用以外の製造販売）売上全体の 20% を占めるほどになり、2015 年度には内勤の営業担当を置いた 2007 年度の約 2 倍に伸びている。

同社は、障がいの有無や年齢、性別にかかわらず、社員が「いきいきと働くことの出来る場」として、地域に浸透し大きな存在感を発揮している。東日本大震災の翌朝は、誰ひとり休まずに始業時に集まったという。みんなに愛される地域を代表する企業がここにある。

株式会社小金井精機製作所

中小企業

ベトナムの大学と連携して継続的にベトナム人の若手技術者を採用・育成、高度な精密加工技術で顧客拡大・売上増加を実現

企業情報	
会社設立年	1943 年
資本金	80 百万円
本社所在地	埼玉県入間市狭山ヶ原 360 －1
事業概要	自動車航空機等部品製造業
売上高	4,481 百万円（単体：2015 年 7 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	267人	254人
女性	33人	29人
外国人	20人	20人
チャレンジド	2人	0人
高齢者	7人	0人
正規従業員の平均勤続年数	11.4 年（男性 11.5 年　女性 7.8 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

精密加工技術に更に磨きをかけ顧客拡大を目指すが、高い能力を有する若手技術者の確保が困難

小金井精機製作所（以下「同社」）は F1 レースの自動車エンジンの主要部品や自動車の試作部品、航空機エンジンの精密部品を製造している。特に F1 エンジンの部品は、わずかな誤差が走行に影響を及ぼすため、高度な加工技術が求められる。同社は、公差（設計図と実際の製品で許容される寸法差）が限りなくゼロに近い高度な加工技術と、それらを短納期で仕上げる管理技術で、F1 レースの優勝チームをはじめ、取引先の要望に応えてきた。

しかしながら、特定の顧客の好不調に同社のビジネスが左右されてしまうことから、自動車エンジン、航空機エンジンの国内外企業からの受注機会を積極的に探り、取引先を複数確保する戦略への切り替えを図った。価格競争に陥らずに勝負をするには、「世界一のものづくり」を目指し更に高精度で高付加価値の精密部品を加工できる技術を磨く必要があり、同社では高性能の加工設備を複数台導入した。これまでにない、世界初の部品を生み出すためには、既存の技術に長けた経験ある技術者に加えて、新鮮な発想や視点を持つ技術者を新たに育成する必要がある。こうした技術を習得する上で重要となる高い基礎学力を持った若手技術者を採用し、同社の設備と精密製品の開発にじっくりと携わってもらうことが不可欠であった。しかし、そのような人材は、大企業に流れてしまうことが多く、同社が獲得することは困難であった。

国内にこだわらず、広く海外から優秀な若手人材を採用、「世界一のものづくり」を支える技術者として定着させる

若手技術者の不足は、今後ますます深刻になる。そこで同社は、国内にこだわらず、海外からも優秀な技術者を獲得する方針に転換した。

最初の取組として、取引先からインドの大学を紹介してもらって現地を往訪し、2001 年にインド人の卒業生 4 名を採用したが、多くは同社をキャリアアップの一つのステップとしか考えていなかったこと、会社側とのコミュニケーションがあまりうまくいかなかったことなどから、2005 年までに全員が退職してしまった。同社はこの経験を生かし、長く勤務してもらえる外国人の獲得を模索していった。

また、その頃には売上や利益は伸び悩むなど厳しい経営環境に追いこまれていたことから、その突破口として付加価値の高い精密加工部品への期待、それを生み出せる外国人技術者への期待は更に高まっていた。そこで同社は、外国人技術者の比率を段階的に高め、今後 10 年間で社員の 10% とするという目標を立てた。

同社は続いてベトナムの大学の紹介を受け、2007 年にベトナム人の新卒学生を獲得した。処遇や職場環境の整備に努めた結果、今度は定着につながった。その後は毎年、10 年に渡ってベトナムの大学から新卒学生を受入れており、現在では精密加工に携わる社員の約 10%（20 名）をベトナム人が占めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

同社の核となる精密部品加工を担う技術者として、外国人材を平等な待遇で迎え入れ、育成する

ベトナム人技術者に長く働き続けてもらうための体制作りの第一歩として、同社の核となる高度な精密部品加工を担ってもらうには、それに見合った処遇で迎えるのが当然であるとの考えから、まずは人事制度を整えた。具体的には、給与、福利厚生、業務内容などのすべてにおいて、ベトナム人技術者を日本人社員と平等に扱っている。一方で、ベトナムは旧暦のため正月が日本と 1 か月ほどずれているため、日本の正月休みに出勤してもらい、その代わりに旧正月の時期（2 月上旬頃）を長期休暇として帰国してもらうなど、ベトナム人の生活習慣や文化を理解し、尊重することにも努めている。技術の習得には日本語が不可欠となるが、ベトナム人技術者を孤立させないためにも、積極的に声をかけることで、日本人との交流を深める機会を作るよう心がけた。

ベトナム人技術者は、機械加工や 3 次元測定といった部署に配属され、それぞれの部署で日本人技術者から指導を受けながら、新規に導入した加工設備を担当、技術を身に付けていった。こうしてベトナム人技術者たちは、高い基礎学力と理解力を発揮して新しい設備を使いこなし、同社の精密加工技術を支える上で、なくてはならない存在となっていった。

ベトナム法人の設立や配偶者の採用により、家族を大切に思うベトナム人の思いに応え、長期雇用を実現する

上記のとおり、ベトナム人技術者は同社の戦力となっていったが、本人の結婚が新たな課題となった。

2013 年、同社で長く経験を積み、エース的な存在であったベトナム人技術者 2 名から、家庭の事情から帰国したいとの申し出があった。ベトナム人は家族を大切にしたいという思いが強く、「ベトナムに残してきた婚約者が母国を離れたくない」、「親がベトナムでの結婚を望んでいる」といった事情から相談が持ちかけられた。そこで同社は、彼らがこれまでの経験を生かして同社のために働き続けることのできる道を模索した結果、2014 年、ベトナムに現地法人を設立した。帰国したベトナム人技術者には、ベトナム法人で NC プログラム（加工設備を作動させるためのプログラム）を作成してもらい、そのプログラムを日本法人での生産工程に活用することとした。同社の設備に深い知見を有する彼らの能力を母国でもフルに活かせるようになったことで、より効率的で精度の高い生産が可能になった。ベトナム法人の技術者 2 名は、年に 2 回来日して同社の最新設備について研修を受け、設備に関する知識に磨きをかけ、より最適なプログラムを作成できるようにしている。またベトナム法人の社員が来日している間、日本人技術者がベトナム法人を訪れて、現地社員の指導などを行っており、両法人の連携や社員同士の交流を深めている。

更に同社では、ベトナム人社員に伴って来日している配偶者を積極的に採用している。元々は生活や収入の安定に配慮したものであったが、同様に高度な教育を受けた人が多く、結果として人員の増強につながっている。現在、夫婦で勤務しているベトナム人社員は 4 組だが、そのうちの 3 組は同じ保育所に子どもを預けているため、交代で子どもを迎えに行くなど、互いに協力し合って生活しているという。

また同社の役員らがベトナムを訪れる際には、採用候補の人材本人だけでなく、地方に住んでいる家族にも面会する時間を設け、同社のことを十分に理解してもらうよう努めている。家族に安心して送り出してもらうことで、日本になじんで貴重な戦力となった人材が、同社で長く活躍できるようにしている。

ベトナム人採用の実績をもとに、現地の大学から継続的に若手人材を獲得する仕組みを作り上げる

ベトナム人社員が定着し、活躍するようになったことで、ベトナムにおける同社の信頼は高まり、優秀なベトナム人の若手人材を継続的に獲得できるようになった。同社では 2014 年から、ハノイ国家大学において、3 年生を対象に就職説明会を開催する機会を与えられている。同大学の理系学部には日本語コースが設置されていないことから、同社の業務には日本語が必要で、日本語を勉強しておくことが同社の採用に有利であることなどを予め伝えることで、同社が獲得したい人材を大学卒業後、すぐに獲得できるようになっている。また、希望する学生には現地の日本語学校に通うための支援を行っており、大学卒業後に優秀な人材を確保できるようにしている。

▲ベトナム現地法人の様子

▲ハノイ国家大学において就職説明会

ダイバーシティ経営による成果

約 10 年の経験を積んだベトナム人が中堅技術者となって、新たな人材育成と売上増加に貢献

現在、同社のベトナム人社員は 20 数名に上り、狭山台、前橋の二つの工場に分かれて様々な分野で活躍している。精密部品加工に携わる社員の約 10%を占め、10 年間で段階的に外国人技術者の比率を高めようという当初の目標を達成した。また、日本人と同様に評価された結果、2016 年には、2007 年入社の一期生のうち 2 名が主任に登用され、ベトナム人技術者だけでなく、日本人の新入社員らの指導にもあたっている。

ベトナム人社員の活躍は売上増加にもつながっており、外国人材が少なかった 2007 年の売上高に対し、2015 年はその 1.36 倍を達成した。ベトナム人技術者が高度な加工技術を身に着け、新規の設備を使いこなせるようになったことが、精密部品加工の幅を広げ、顧客からの引き合いを増やし、同社ビジネスを成長させることに貢献しているという。

更にベトナム人技術者に母国で働いてもらうために設立した現地法人は、日本との時差を活用した生産性の向上にも役立っている。日本と 2 時間遅れて始まるベトナムの就業時間をうまく利用することで、日本で時間内に終えられなかった業務をベトナム法人が、ベトナム法人で終えられなかった業務を日本法人が互いに肩代わりしてこなす「リレー式協業」が可能となった。インターネット通話などを利用することで、お互い誤解のないように業務の指示を行っており、15% 程度の納期の短縮が実現している。同社では、日本で働いているベトナム人が帰国したいと考えるようになった際に、ベトナム法人で受入れられるように、将来的にはビジネスの一部を移転することなども検討している。

また、ベトナム人は勤勉で業務の飲み込みが早く、わずか 1、2 年で新たな設備を使いこなせるようになる技術者もおり、日本人に刺激を与える存在になっている。節約に対する意識も高いことから、業務プロセスなどについて、自主的にコスト削減の工夫を提案することも多いという。

同社では、外国人が活躍できる環境が整備されたことから、2016 年、国内大学の教授からの紹介で、初めてロシア人留学生を技術者として採用した。フランスの大学院修了後に来日した学生で、フランス語も堪能であり、将来的には欧州市場の開拓などにも貢献してくれることが期待されている。

株式会社吉村

中小企業

女性社員らの持つ消費者の視点を基に日本茶の消費拡大を促す商品・サービスを次々と開発、価格競争から脱却し営業利益の大幅増を実現

企業情報	
会社設立年	1954 年
資本金	91 百万円
本社所在地	品川区戸越 4-7-15
事業概要	茶を主とする食品用包装資材の企画、製造、販売
売上高	5,109 百万円（単体：2016 年 9 月期）

従業員の状況（単体：2016年7月期）		うち正規従業員数
総従業員数	209 人	209 人
女性	77人	77人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	4 人	4 人
高齢者	2 人	2 人
正規従業員の平均勤続年数	10.9 年(男性 13.8 年　女性 8.01 年)	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

斜陽の茶業界を対象に、価格競争に巻き込まれない新たなビジネスモデルを構築

株式会社吉村（以下「同社」）は 1932 年に祝儀用品の加工販売業として創業、1954 年に会社組織となり、日本茶などの包装資材メーカーとして成長してきた。日本茶の消費量が盛んだった時代、日本茶の生産メーカーや小売店にとって、包装資材は代替容易なコストカットの対象物であり、価格競争を強いられる状況が続いていた。社員も自社の商品を「捨てればゴミになるもの」と見ており、会社全体がとにかく目の前の顧客ニーズに対応するだけで精一杯であった。

その後、ペットボトル入りの緑茶飲料が普及し、1992 年頃をピークに家庭用茶葉の消費量は低減していく。家庭での急須の所持率も低下し、またギフトとしても儀礼的なもの（冠婚葬祭など）からパーソナルギフトへ需要がシフトしていくなど、日本茶全体を取り巻く社会的環境が大きく変化してきた。

こうした変化に対し、2005 年に就任した先代の娘である現社長は、茶業界の危機を感じ、その復興を目標に掲げた。同社の製品を最終的に手に取る一般消費者のニーズを汲み取り、付加価値の高い“日本茶”を業界全体で提供していくことができるように、それまでは下請として顧客の要求のままに包装資材を生産、納入していたビジネスを変え、付加価値の高い商品・サービスを積極的に打ち出していくこととした。

具体的には、一般消費者の心に響くデザイン性の高いパッケージの企画開発に加え、日本茶の消費が進むような関連商品の開発、顧客である小売店のマーケティング支援を行うなど、同社が販売する商品・サービスの付加価値を高めることにより、価格競争に巻き込まれずに売上を維持拡大し、顧客の売上向上にも貢献するビジネスモデルの構築を目指した。

社員の生活経験を活かした付加価値の高い商品を提案できるように、全部署の活性化を目指す

そのためには、単に小手先で製品デザインを変えるだけでは済まない。そもそも一般消費者が“日本茶”に何を求めているのか、どのようなシーンで買い求め、飲むのか、といった分析から始め、消費者にとっての付加価値を高めるような商品・サービスを開発する必要がある。更には、小売店など直接の顧客に対して、商品の付加価値を上げるようなパッケージなどを提案していくことも必要となる。

したがって、新たなビジネスモデルへの転換に向けては、商品企画力の向上のみならず、全ての社員の意識・行動変革を促し、一般消費者のニーズを敏感に捉え、生活者視点で商品・サービスを提案できる組織に変えていく必要があった。

生活者視点という面では、現社長が専業主婦を経験していたこともあり、それまでは結婚・出産で離職していた女性社員の知恵と経験を更に活かすことを試みた。また、各部署、各属性の社員全てが会社の新たなビジネスモデルに貢献できるように、人材の活性化を図ることとした。「子育て中の女性社員の優遇」に偏重することで生じる社員間の不公平感を減らすために、社員の意識改革・働き方改革を行い、社員間、部署間で助け合いながら、共に成長出来るウィンウィンの組織を目指してきた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

子育て中の女性社員を含め、全社員の悩みを分かち合い、解決する「オレンジプロジェクト」を実施

「子育て中の女性社員の能力活用」のためにはワーク・ライフ・バランスが重要であるとの社長の気付きから、就任直後より自社の改革を模索したものの、製造・営業など主要部門で大半を占める男性社員の理解を得ることは容易ではなかった。そこで、「女性社員優遇策ではない、全社で変化して、中長期的な成長を目指すのだ」という意図を明確にした。全国の営業所に説明に回り、「オレンジプロジェクト」と銘打った意識改革（オレンジ（利益）を労使で奪い合うのではなく、種（施策）を植え育て、果実をシェアするとの意）を全社で実施し始めた。

オレンジプロジェクトのメンバーは社員の中から募集し、子育てをしていない女性社員や男性社員も混じり、様々な立場から環境改善を図る提案をすべく全社員の意見を積極的に収集し、経営会議を通じて実施可能な改善策を打っていった。

具体的には、「MO 制度」（配偶者の転勤、介護などの理由で退職する社員が復職できる制度で「戻っておいで」の略）、「法定以上のつわり休暇制度（つわり中に診断書不要で期間を予告して休める制度）」といった、いわゆる両立支援策の拡充に加え、長時間労働削減に向けた施策、休める風土作りなど、多様な社員の多様なニーズに応じた施策を実施し始めた。

そうした施策が奏功し、結果、現在では出産退職者は 0 人、子育て中の社員が 13 人在籍することになった。2011 年度に平均 42 時間だった 1 人当たり平均残業時間は、2014 年度には 27 時間、2015 年度は 17 時間にまで減少した。

なお、開始から 4 年経過した 2012 年、“種を蒔き続けた”成果が表れ、「皆で成果をシェアする」組織風土へ変わってきたことを受けオレンジプロジェクトは終了、日常的にボトムアップの提案活動が自発的に行われるようになっている。

子育て女性社員でも遠慮なくリーダーを務める「ブランドオーナー制」

「提案型営業」の核になる付加価値の高い商品開発を行うため、開発の体制そのものを見直すこととした。他業界での営業経験のある新任の企画推進部のマネージャーの発案で、2013 年に「ブランドオーナー制」を導入した。従来は、紙器、茶袋、手提げ、包装紙などの商品カテゴリーで縦割りの企画・製造が行われていたが、それをパーソナルギフト、茶器、スイーツなどの「提案の切り口」によって担当者を決め、各ブランドオーナーが自分の判断でその担当ブランドの商品開発、付随する紙器、手提げ、包装紙の企画開発の PDCA を回す仕組みとした。ブランドオーナーは担当ブランド商品の企画から売上まで責任を持ち、一方業務の細部については各担当者に任せることとした。

この仕組みにより、短時間勤務の子育て中の女性社員でもブランドオーナーとして自己裁量で業務を動かせるようになったため、遠慮せずに責任ある立場で活躍できるようになった。その結果、注口部分にフィルターがセットされた「急須に替わるワインボトル型のガラス茶器」、パッケージにネコのキャラクターを配した「お茶屋の看板ネコシリーズ」、名刺入れや小物入れに使えるパッケージでお茶請けを包装した「江戸越屋　粋町しょこら」などヒット商品が相次いで開発され、従来の梱包資材の枠を超えた商品・サービスが誕生した（後述）。

各部署独自の工夫で組織全体が助け合う風潮を醸成

一方、生産性向上を進めるための組織改編として、一般消費者の潜在的なニーズを汲み取り新たな商品・サービスを開発するクリエイティブな仕事は企画推進部に、そのほかの業務は全てそれ以外の部門に移譲した。従来は各種手配業務を受け持っていた営業事務が、営業所の展示、内覧会の設営、メルマガの配信などを新たに受け持つようにした。企画推進部から誕生した商品のコンセプト・販売戦略を理解し伝え広げるという新しい使命を受けて、6 つの営業所の営業事務が連携する「ぐんぐん販促サポート会議」を立ち上げた。これにより、企画推進部はクリエイティブな仕事に専念でき、ブランドオーナー毎の PDCA サイクルのスピードは格段に速くなった。

▲日本茶に無関心だった人を振り向かせた「お茶屋の看板ネコ」シリーズ

また、ビジネスモデルとその収益性を組織全体の業務と紐づけた上で、業績の透明性を高め、生産性の向上を図っている。2014 年には純利益の 2 割を社員に均等還元することを期初に明示し、月次決算を全社員に向けて公表した。また、営業手当では残業時間を 1 分単位に出すとして、社員の時間対効果への自覚に繋げ、残業の抑制にも効果を上げた。

生産部門では、それぞれの工程に必要となるスキルの内容とレベルをスキルマップとして明確化し、複数ポジションを担当できる「多能工」を育成。スキルマップを活用することで、繁忙期などには管理部門からの応援も可能となった。多能工化により、業務量に合わせた柔軟な人繰りが可能となり、長時間労働削減と休める風土作りが実現した。

このように、社内各部が互いの職域を補完する働き方が全社に波及することで労働生産性が向上した。

ダイバーシティ経営による成果

最終消費者のニーズを捉えた企画を相次ぎ実現、売上を向上

これらの取組により、提案型のビジネスモデルへの転換と収益性の改善に成功し、これまでの価格競争からの脱却を果たすことが出来た。結果として、同社の売上は 2012 年の 49 億 3 千万円から、2014 年には 51 億円となり、営業利益も 2012 年の 3 千万円から、2015 年には 1 億 5 千万円まで急成長している。2012 年以降の新商品だけで、現在 4 億 5 千万円の売上を創出している。

こうした売上増の背景には、社員の能力を最大限活かす諸制度の整備と運用がある。例えば、2011 年からパーソナルギフトを担当する企画推進部の女性社員は、2015 年に家庭の都合に伴い西日本営業所に異動したが、本社の企画推進部とも兼務し、引き続きパーソナルギフトの開発に携わった。2011 年に発売開始されたパーソナルギフトは担当初年度に約 5.8 千万円、積算で 1 億 2 千万円を売り上げるまでに成長している。また、お茶だけのギフトの限界を自身の育休中に痛感した別の女性社員が、お茶の袋と同サイズのお茶請けとして和テイストの割れチョコを開発した。初出展した「グルメ & ダイニングスタイルショー」で 2015 年フード大賞を受賞したほか、本社所在地の戸越に因んだ「江戸越屋」というブランド名が受け、品川区役所より「品川土産」に認定された。初年度は 105 件の新規取引先を獲得し、3,500 万円の売上を達成した。当該社員は現在企画推進部の課長に昇進し、顧客のブランディングサポートという新しい事業領域に挑戦している。

会社の知名度とブランド力を向上させ、人材獲得に繋げる

顧客満足度調査に関する評価は、2011 年は 70.5% だったものが、2016 年は 91.9% と 21.4 ポイント上昇した。

会社の知名度が上がったと同時に、今まで出来なかった新卒採用も達成した。2016 年度は 9 名採用し、2017 年度の内定者は 6 人となった。特に近年は「粋町しょこら」ファンの学生から履歴書が来るなど、新卒応募者数も増加している。離職率も 2013 年の 10.05% から 1.9% と減少し、経験を積んだ人材の定着が同社の提案型ビジネスモデルの発展を強く支えている。

富士ゼロックス株式会社

ペーパーレスの時代に備え、個を尊重するDNAと組織の活性化により、顧客の経営課題を解決できるソリューション・サービス事業に転換

企業情報	
会社設立年	1962 年
資本金	20,000 百万円
本社所在地	東京都港区赤坂九丁目７番３号
事業概要	オフィスプロダクト事業、オフィスプリンター事業、プロダクションサービス事業、グローバルサービス事業
売上高	1,183,400 百万円（連結：2016 年３月期）

従業員の状況（単体：2016年3月期）		うち正規従業員数
総従業員数	9,048 人	8,282 人
女性	1,511 人	1,294 人
外国人	132 人	118 人
チャレンジド	146 人	141 人
高齢者	15 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	20.2 年（男性 20.9 年　女性 16.5 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「今までの延長線上に次の時代の富士ゼロックスは存在しない」という覚悟を持ち、事業転換を目指す

富士ゼロックス株式会社（以下「同社」）は、ドキュメントサービス＆コミュニケーションの分野で顧客の経営課題の解決に貢献し、社会課題の解決に向けた価値創造を支援するソリューション・サービスをグローバルに提供している。

1962 年の設立から、複写機・複合機事業を中心として成長を続けてきたが、1980 年代に入り成長は鈍化し、1980 年後半にはアナログ複写機の時代は終焉を迎えた。これまで同社の成長の基盤はコピーやプリントといったペーパーに依存したビジネスであったが、ICT の進歩や環境保護の面から、今後コミュニケーションにおけるペーパーの役割は変化することが明らかな状況であり、ペーパー依存のビジネスモデルからの脱却が必須となっていた。一方で、顧客を取り巻くビジネス環境もグローバル化、多様化が進み、顧客の抱える課題も急速に高度化・複雑化してきた。

このような状況のもとで同社自身が成長を続けていくためには、「今までの延長線上に次の時代の富士ゼロックスは存在しない」という覚悟で取り組む必要があった。顧客の価値創造を支援していくためには、①機器や消耗品の販売を主軸とする事業構造から、顧客の経営課題を解決するソリューション・サービスを中心とした事業へ転換すること、②高度化・複雑化した顧客の課題を解決するため、多様な視点で顧客との接点を強化、コミュニケーションを増やすことが重要な経営課題となっている。

社員一人ひとりがその個性を活かして変化に挑み、自ら考え・行動できる風土の醸成に取り組む

上記の経営課題の解決には、これまでの「高性能、信頼性の高い製品を作って売る力」から「顧客の状況をしっかり聞く力、提案できる力」が必要となってくる。また、前述のようなより創造的なビジネスに変革していくためには、「性別・年齢・国籍・障がいの有無」といった違いだけでなく、個人の志向やワークスタイル、家族の状況など様々な属性・バックグラウンドを有する社員一人ひとりがその個性を活かして変化に挑み、自ら考え・行動することが重要であり、このような人材の確保と育成が必要不可欠となっている。

そのためには、効率化を優先する組織から、多様な個性を尊重し、受入れ、活かす組織へと転換を図ることが必要であった。それにより会社が活気ある強い組織集団となり、多様性に富む発想や能力を顧客に対する提供価値に繋げていくことで、同社の持続的な事業成長を実現していくことを目指している。

多様な発想を取り入れるべく、外国籍の社員、障がいのある社員なども分け隔てなく扱い、各事業領域の課題を踏まえた人材配置を行っている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

あらゆる部署に多様な人材を配置し、活躍してもらうための制度を整備

外国人の受入れにあたっては、海外の大学生などをインターンシップで受入れ、その後社員への登用を見据えるプログラム（Visiting Fellowship Program）を、1998 年から日本の研究所において展開している。今では、同社の研究開発拠点のあるシリコンバレー、シンガポール、そして日本の３拠点で多様な人材が議論を重ね、製品・サービスを作り出している。日本本社における採用についても一定割合は海外の留学生を採用するように設定している。

また、多様化する顧客ニーズを的確に捉えるため、これまでは男性中心で構成されていた営業・システムエンジニアに女性社員も増員している。育休、短時間勤務は 1988 年に開始した経営刷新運動「ニューワークウェイ」の初期段階で制度化したこともあり、女性の退職理由のうちライフイベントが占める割合は３分の１程度となっていた。しかし、不妊治療や配偶者の転勤などが依然として退職理由であるとの分析結果が判明したことから、2012 年「出生支援休職制度」、2016 年「配偶者転勤帯同制度」の導入に至った。「出生支援休職制度」は、不妊治療を目的とした休職制度で、延べ 15 名以上が利用している。また、「配偶者転勤帯同制度」では、パートナーが遠方に転職した場合でも、同社の社員が退職せずに会社に残ってもらえるよう、全国や海外の拠点、又は関連会社の拠点への転勤を検討してもらう。その転勤が不可能な場合には、休職、再雇用制度（５年以内）という順で検討してもらうようにしている。制度開始１年未満にもかかわらず、既に７人が利用し、配偶者の転勤を理由とした退職は大幅に減少した。

その他には、既存の主力ビジネスである複合機のデザイン開発部門に障がい者を配置し、ユニバーサルデザインの開発に従事してもらうなどの取組も実施している。また、2013 年に改正された高年齢者雇用安定法を受け、定年再雇用制度の見直しを行い、「高い専門性を要する業務」「社員と同等レベルの業務」「社員の補助をする業務」の役割に分け、報酬も役割に応じて設定している。現在、再雇用を希望する社員は約８割となっており、それぞれ活躍している。

このように、多様な人材を集め、多様な価値観を生み出せる仕組みを構築している。

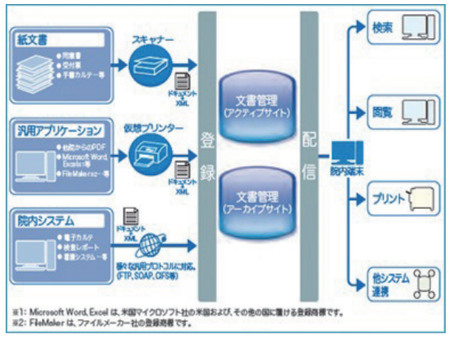
社員の士気を高め、個と組織の力を最大限に発揮できる環境の構築　～“Virtual Hollywood ® Platform”と働き方改革

同社では、社員の士気を高め、個と組織の力を最大限に発揮できる環境を整えることによって生産性を向上させることを目指している。

その取組の一つとして、1999 年から「Virtual Hollywood ® Platform 活動」を継続的に行っている。この活動は、会社、仕事、自分自身を変えたい成長させたいという「思い」や「実行力」のある社員が、自らディレクターとなり、顧客そして社会への価値創造を目指してテーマを設定する。そのテーマを基に、シナリオを作成しながら、社内外から広く参加メンバーを募り、共通の目的をもった仲間たちとテーマの具現化に向けてコミュニティ活動を実践していくものである。これまで 4,000 人程度の社員が同プロジェクトに参加しており、2016 年度も 95 のテーマで、110 名のディレクターが活動している。

同時に誰もが働きやすい環境を構築するため、全社で働き方改革にも継続的に取り組んでいる。2014 年度には顧客への価値提供力の強化と、さらなる生産性の向上を目指して、勤務制度を３点刷新した。１点目は、チームとしての生産性を高めることを目的とした「協働タイム制」である。従来のフレックスタイム制から、営業、開発、本社社員など職種や領域を問わず９時から 15 時の「協働タイム」（コアタイム）を一斉に仕事をする時間と定め、生産性向上を図った。同時に 20 時以降の残業を原則禁止とし、朝型勤務へのシフトを図っている。２点目は、いつでも・どこでも・誰とでも、業務・コミュニケーションを可能とし、顧客との接点を強化することを目的に営業部門に導入した「モバイルワーク」である。３点目は、育児・介護中の社員を対象とした、在宅勤務制度の導入、これにより柔軟な働き方を可能にした。

一方、変化と成長に挑む組織風土の醸成に向けて、３年を掛けて、同社 1,500 名のマネージャーに対して研修を行い、研修を通して、生産性向上や働き方変革を含めたマネジメント力の強化を図っている。それ以外にも、社内会議資料の簡素化、会議効率化（会議時間は１時間以内という「55 分ルール」やテレビ・電話会議の活用）は全社共通で取り組んでいる。これら様々な取組の結果、毎年実施している社員満足度調査においては、約４人に３人の社員から「性別、国籍、障がい、年齢を問わず能力を発揮できる会社」であるとの回答が得られている。



▲診療記録統合管理ソリューション

ダイバーシティ経営による成果

実践を通じた企業風土変革活動の結果、新規市場への参入、変革活動自体の社外への波及

1999 年より実施している「Virtual Hollywood ® Platform 活動」を通じて多くの具体的な成果が創出されている。例えば、ドキュメントをベースとした新しい診療記録管理のコンセプトに基づき、紙も電子も全ての診療記録を長期にわたって統合的に管理し、迅速に検索・活用できる「診療記録統合管理ソリューション」などの新規事業も本活動から生み出されている。また、LGBT フレンドリーな企業風土への変革や独自のサービス提供、知的障がい者の働く場の拡大に向けた活動も始まり、多様性を受入れる組織風土への転換が実現している。活動コンセプトなどは社外にも発信されており、2006 年には主旨に賛同した複数の企業・大学と共にバーチャルハリウッド協議会を設立し、社会に対し様々な情報を発信し続けるなど、その活動の成果は社外へも波及している。

多様な人材が働きやすい環境醸成の結果、業務時間の削減、「個性」を活かした事業の拡大

全社での働き方変革の結果、総労働時間は、2,008 時間（2012 年度）から 130 時間（約 6%）削減され、1,878 時間（2015 年度）となった。特に、営業部門においては顧客面談など営業先に対する活動以外の付帯業務に掛ける時間は改革前の 46% から 22% まで削減された。

また、業務の無駄を減らし、時間の余裕が出てきたことで、思考やコミュニケーションの時間に充てることができ、職場の活気向上にも繋がっている。新しく自己啓発に取組始める、就業後の時間を有効に活用するなどの声が上がっている。

また、多様な人材が働きやすい環境醸成の結果として、顧客の経営課題の解決に資するソリューションやサービスが創出され、多様な個性を自身の業務に活かすような成果も生まれている。例えば、聴覚障がいのある社員が、複合機のユーザーインターフェイスの表示など、顧客が操作する時に目にする用語をわかりやすくデザインし、正式な手話として標準化する業務を担当し、ユニバーサルデザインの推進に貢献している。

女性管理職比率も、2016 年４月時点で 2010 年比２倍の 6.5% まで上昇した。現在、人数にして約 140 名の女性管理職が存在しており、女性社員のロールモデルの多様化が進み、育児中の社員も様々な制度を活用しながらキャリアを継続している。特に営業やシステムエンジニアといった顧客接点の多い職種では、業務内容に対する深い理解力をベースに、細かな視点で顧客の課題に切り込み、顧客の期待に応える提案が生まれている。

多様な人材が働きやすい環境醸成の結果、「個性」を活かした多様な視点による顧客とのコミュニケーションや、顧客の課題解決に向けた提案が可能となり、従来の機器や消耗品の販売を主軸とする事業からソリューション・サービスを中心とした事業構造への転換が進んでいる。

甲府積水産業株式会社

中小企業

障がい者の特性を見極め手作業の必要な作業工程などへ配置、
障がいの有無を問わず継続的なスキル向上を促進することで、
生産性向上を実現

企業情報	
会社設立年	1984 年
資本金	10 百万円
本社所在地	山梨県甲府市上条新居町 300 番地
事業概要	プラスチック製品加工業
売上高	435 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年8月期）		うち正規従業員数
総従業員数	46 人	23 人
女性	15 人	5 人
外国人	2 人	1 人
チャレンジド	16 人	6 人
高齢者	0 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	7.6 年（男性 8.2 年　女性 5.6 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

多品種小ロットの生産を担う人材の確保と多能工化への育成が必要に

甲府積水産業株式会社（以下「同社」）は、1984 年に設立、水道管のプラスチック製配管資材の製造を行っている山梨積水（株）の子会社として、プラスチック成形品の仕上げ・加工・梱包を行っている。現在では積水化学工業（株）（山梨積水（株）の親会社）の特例子会社として、障がい者全員を正社員として雇用している。

同社はもともと、親会社を定年退職した後の再雇用先として設立されたが、生産量の拡大に伴い、次第に若年者の雇用も必要となった。しかし、同社の担う加工や梱包といった業務は比較的単調な反復作業であり、業務そのものにやりがいを見いだしにくいため、若年者の離職率が非常に高く、また人材を募集しても人が集まらないという状況が続いていた。一時期、日系ブラジル人などの外国人を受入れていたが、貯金が貯まると帰国・離職する者が多く、定着が進まなかった。そのため、同社の戦力となる人材の確保・育成・定着が課題となっていた。

更に 2014 年には、積水化学工業（株）の直営工場が閉鎖され、山梨積水（株）がその生産を引き継いだ。その結果、これまでの 4 倍を超える 8 千種類超の品種を製造することとなり、加工・梱包などの後工程を担当する同社でも生産力を増強する必要に迫られた。

一方、事業内容とも、近年では多品種小ロットの製品構成へと変化している。製品ごとに繁忙期と閑散期が明確に分かれており、通年で生産量を安定させるには、繁閑に合わせて人材を移動させるといった調整が必要となる。したがって、同社工場で働く人材に対しては、いくつもの作業（製品）に従事できる能力を付ける、多能工化が必要になってきた。

こうしたことから、安定的な働き手の確保とともに、忙しい職場に人材を流動的に配置する組織体制を構築し、生産効率を上げる必要が高まった。

単調かつ集中力の必要な作業が得意な障がい者に着目、発想を転換

同社の担当する資材の加工や梱包といった作業は、一見単純な反復作業に見えるが、非常に集中力を要するものである。加えてコスト競争力も確保しなければならない。

しかし、利幅の薄い資材を扱う同社では、大規模投資を伴う機械化は、回収の可能性が十分高くないため、困難であった。そこで、自社の企業文化や作業に適した人材を検証した結果、反復作業を厭わず、集中力も高い知的障がい者に着目した。障がい者の特性を把握した上で、その特性に合った形で作業工程を組立てれば、離職率が低く生産効率の高い職場を形成することができるのではないかと考え、障がい者を活用する人材戦略を立てたのである。

もともと、設立当初から障がいを持つ社員が 1 名おり、周囲の高齢の社員とも馴染みながら業務をこなしていた。そうした実績もあり、障がい者の個々の特性を活かして主要業務を担う戦力として育成していく方針が採られた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

障がい者の特性を評価し、最適な職場に配置することで、定着に繋げる

障がい者を採用する際は、その人の特性に応じてストレスなく職場の雰囲気に慣れてもらうために、まず実習生として採用している。実習段階では、適性を見極めるためのアセスメントを行う。アセスメントでは、製品ロットで使用するアルファベットの書き取りや計算（九九）、作業の反復性、正確性などのテストを行って定量評価をするほか、挨拶や食事のとり方といった社会人に必要なマナーも対象にしている。この結果から、同社が開発した「適応評価表」に基づき正確性、反復性、持久性などの特性を判断する。

こうしたアセスメントの結果に基づき、個々の社員が最大限の能力を発揮できる業務に配置している。例えば、障害のない社員にとってはストレスの大きい作業環境である騒音の大きな工程には、聴覚障がいのある社員を配置し、高いパフォーマンスを発揮してもらっている。また、視覚で得た情報を正確に把握することが得意な知的障がいのある社員を、ベルトコンベアーで流れてくる製品を確認する検品工程や、梱包しながら異常な製品形状のものを見つけ出す工程などに配置している。

更にアセスメントだけでは分からない部分への対応として、作業現場でも引き続き、職場の人的適性（社員としての適性）や業務内容への適性（職務スキル）を確認する取組も行っている。

例えば、下肢障がいを持つ女性社員は当初、製品の全数選別検査を担当していたが、忍耐力と持久力が優れていたことが判明したので、少し難しい製品へのラベル貼付作業にトライさせたところ、障害のない社員よりスムーズに、しかも長く貼付作業を正確に行えることが分かった。

こうした各人の特徴を見極め、最適の職場に配置する取組によって、障がいのある社員も職場に馴染みやすくなり、定着率の向上に繋がっている。

障がいのある社員も自ら目標管理を行いスキルアップを図り、多能工化を促進

障がいのある社員も他の社員と同じく「適応評価の取りまとめ」という目標管理表を作成し、年次ごとの目標を自ら立て、現状とのギャップを認識する取組を行っている。そのギャップを埋めるための活動目標を自ら提案し、目標をクリアした場合は更に次のステップの目標を掲げる、というサイクルを繰り返すことで、一つずつ出来ることが増えるようになる。それがやりがいとなって、定着に繋がっている。

また、多品種生産に対応するためには社員の生産性を上げることが必要になる。そのため、障害の有無にかかわらず力量評価表」を作成し、活用している。これは個人と作業のマトリックス表で、「指示できる」「1 人で作業できる」「指示があればできる」など、個人がどの作業をどの程度できるかを一覧化したもので、工場内に掲示して誰もが見られるようになっている。今後習得してほしい作業については網掛け表示により強調し、各人のスキルアップと多能工化を促している。

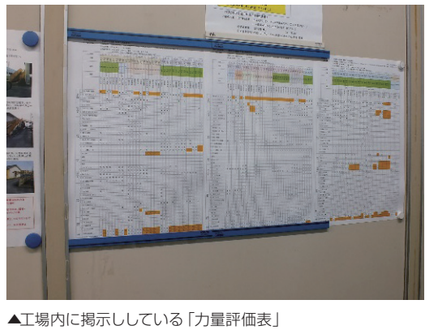
多能工化が進むことで、業務の繁閑に合わせてより流動的に人材を配置する組織運営が可能となり、生産効率が向上している。

障がい者が仕事を覚えやすいよう、分かりやすい教え方に統一

採用した障がい者に仕事を教えるのは、親会社を定年退職し、同社に再就職した高齢者たちである。教育には「システマティック・インストラクション」という手法を用いている。これは、最初は手添えをして、体に触れながら動作を覚えさせた上で、次に目の前で作業をして覚えさせる「モデリング」を行い、更に言語を通じた指導へとシフトする教育手法である。最初から言葉で教えようとすると、力加減やスピードを伝え、理解させるのは難しい。そのため、まずは手に取って教えることを重視している。

また、こうした仕事の教え方を社内で統一し、指導担当者によるばらつきをなくして、指導を受ける障がい者側が混乱しないように工夫している。

特に入社時の段階ではより手厚く教育を行い、不安を取り除くよう配慮している。同社では障がい者に対して「最大限の介入」



▲工場内に掲示ししている「力量評価表」

▲障がい者が多く働く工場内

をすることによって、早く仕事を覚えてもらい、戦力化することを重視している。

また、取組を始めた当初は、障がい者雇用に関する専任の担当者は置いていなかった。しかし、障がい者雇用を戦略的に進めたいとの考えから、社内の人事担当の中で指導的立場の者が、山梨県内で初めて「2 号ジョブコーチ」の資格を取得し、更に「障がい者職業コンサルタント」も取得するなど、より専門性を高めて、障がい者を理解し、適材適所の仕事を与えられるよう取り組んでいる。

障がい者にも分かりやすいよう工場内の表示を工夫することで、障害のない社員のミスの縮減にも効果

作業マニュアル類に関しては、すべて写真を多く取り入れ、ロッカーやキャビネットのドア部にも内容物を写真で表示するなど、知的障がい者にも、聴覚障がい者にも、目で見て分かるような表示を行うようにしている。これにより、障害のない社員にも分かりやすいマニュアルになるなど、誰もが間違えなく仕事ができる仕組みが構築されている。この取組は、障がい者に限らず一般社員にとっても、ミスの削減と効率性の向上に繋がっている。

ダイバーシティ経営による成果

社員の離職率が改善され、生産効率も向上

障がい者の可能性に着眼した雇用を継続した結果、同社の社員 46 名中 16 名が障がい者となった。そのうち重度障がいのある社員者は 8 名である。他方で、離職率は 1988 年の 71.2%から、2015 年は 4.5% と非常に低くなった。障がい者の勤続年数は、全体の 4 割弱にあたる 6 名が 20 年を超える長期勤続年数となっている。

正社員として働き続けることのできる同社の育成や処遇が評判を呼び、近年は支援学校などからの新卒採用が多くなっている。

障がい者の能力を活かした適材適所の配置を行うことで、同社は障がい者を戦力として活用しており、またそれにより多くの障がい者が、高いモチベーションを持って働いている。そうしたことは、就労モラルの向上など、共に働く山梨積水 (株) グループ全体の社員にも良い影響を与えている。また、前述したように工場内で誰もが分かりやすい表示を行っていることもあって、近年は事故（労働災害）が減少し、製品に対するクレームの件数も以前の 32 件から 11 件まで減っている。

また、社会的な意義も大きい取組として、見学者の受入れなど外部にもオープンにする姿勢を取っていることから、全国から求人の問い合わせがあり、同社も親会社も求人への応募数は 1996 年から比べて 3 倍に増加している。

株式会社大川原製作所

中小企業

国内事業に安住する「受け身体質」から脱却、外国人社員の活用や社員の意識改革によってグローバル展開を拡大

企業情報	
会社設立年	1945 年
資本金	779 百万円
本社所在地	静岡県榛原郡吉田町神戸 1235
事業概要	一般機械器具製造業
売上高	7,895 百万円（単体：2016 年 3 月期）

従業員の状況（単体：2016年4月期）		うち正規従業員数
総従業員数	294 人	256 人
女性	46 人	46 人
外国人	5 人	5 人
チャレンジド	4 人	4 人
高齢者	1 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	15 年（男性 17 年　女性 11 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

これまで安泰だった国内市場の縮小を受け、積極的なグローバル展開を目指す

株式会社大川原製作所（以下「同社」）は、1927 年創業、地場産業である製茶業向けに製茶用乾燥機の製造を開始した。現在では食品・飲料品のみならず、医薬品、化学品、各種素材などの製造分野から、汚泥乾燥、廃液濃縮などの環境分野まで、乾燥技術を柱として濃縮、殺菌、造粒、焼却などの工程で使用される各種装置をオーダーメイドで製造・販売している。

同社はこれまで高い技術力と研究開発力を核に、国内の顧客メーカーに技術・製品・サービスを提供し成長を続けてきた。創業以来、一度も赤字になったことがなく、顧客のニーズに十分に応えられる技術を磨くことに専心してきた。ところが近年、企業の海外生産移転などの影響により国内の設備投資が鈍化し、国内市場が縮小し始めたことを受け、2005 年に現社長がトップに就任したことを機に経営方針の転換を図った。具体的には、国内受注だけに頼っていては今後の成長は見込めないという判断から、「積極的なグローバル展開」を方針に掲げることとなった。

海外事業拡大に必要な技術提案力の不足

同社では 2003 年に中国に現地法人（Okawara Powder Equipment（Shanghai）Co.,Ltd. 以下、「OPE」）を設立していたものの、国内の顧客が海外展開をする際の設備投資に対応する程度で、海外企業に対して自ら積極的に案件を取りに行くような体制ではない“受け身”の姿勢だった。そのため、いざ海外に進出するとなっても、現地の商習慣や海外のニーズを把握することに時間がかかり、海外市場開拓に苦戦していた。

海外事業を拡大していくためには、同社の最大の強みである技術力を活かした営業を行っていくことが不可欠であった。しかし、オーダーメイドで製品の設計・製造を行う同社の営業は、既製品を売り込むスタイルではなく、顧客となるメーカーの課題やニーズを洗い出しながら最適な製品を提案していくことが求められる。

海外事業の展開において中心的な役割を果たすべき OPE は、顧客の近くに立地はしていたものの、当時は単なる製造子会社でしかなく、営業ノウハウや設計のための技術力は日本本社が担っていた。このため、現地で顧客に相対し技術提案をできるだけのノウハウを持った人材が不足していた。

中国市場で販路を拡大するためには営業・技術・製造が一体となり、顧客のニーズに合致した装置やサービスを提供できる総合的なエンジニアリング力をつける必要があった。そのためには、現地の商習慣と同社のものづくりの双方が分かる「架け橋」となる人材を確保・育成していくことが不可欠であった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

中国現地法人及び本社において多様な外国人材を確保し、海外市場開拓の体制を構築

海外展開を本格化するにあたり、まずは現地の商習慣や文化・慣習を理解している人材を中心に据え、組織的な営業を行う上での基盤を作ることとした。

まず、2003 年に日本法人で採用し、日本本社や OPE でビジネスの経験を積んだ中国人社員を、2009 年に OPE 幹部に昇格させた。日本の大学院を修了した同社員は、同社の中国展開を担う存在として入社していたが、文系出身であったことから、専門的な技術については別の人材が必要であった。そこで、同業他社での経験を持つ中国人を中途採用し、OPE に出向させた。

入社後はまず国内の各部署を回り研修を行い、同社の製品の特徴や生産の仕組みなどを徹底して学ばせている。その上で出向として海外子会社に派遣し、現在では子会社の社長、副社長として活躍している。更に 2011 年には中国人留学生を新卒採用した。

中国の市場や文化と、同社の技術・製品や企業文化の双方を理解する人材に任せることで、現在では現地に即したマネジメントがなされるようになってきている。社内外とのコミュニケーションが円滑に行われるようになったことで、現地企業 2 社と販売・製造のパートナーシップ契約を締結するなど、現地事業拡大の基盤を固めつつある。

また、中国以外の市場開拓を進めるため、従来は日本企業からの引き合いに対応するだけだった海外戦略室を、2014 年に常務直轄の海外戦略部に格上げした。海外の市場の積極的な開拓のためには、現地の会社との付き合いが必要になり、語学力だけではなく海外企業とのビジネス経験が求められる。そこで、語学の堪能な日本人社員は主に取引実績のある案件を担当し、そのほかの新規海外市場開拓については、2012 年に中途採用した海外業務経験があるブラジル人社員に担当させる体制を整えた。この社員にも約 2 年間の研修として、同社の製品や顧客などビジネス全般について勉強させている。

その上で、担当地域の事業展開に各々が責任を持てるようにして意思決定スピードを重視した組織体制にしたことで、実務経験を有するブラジル人社員のノウハウやアイデアが実現されるようになった。海外展示会への出展や産業装置用のポータルサイトへの掲載を積極的に推し進め、情報収集や海外企業との交流を行った結果、欧州やインドの企業とのパートナーシップ契約締結も実現し、パートナー企業経由からの紹介で多くの問い合わせを得られるようになってきた。

女性総合職の採用と職域拡大による活躍で組織風土が徐々に変化

現社長が就任する前は、「総合職＝男性」であり、女性社員は事務などを担う一般職ばかりの“男性社会”であった。しかし、新たな事業展開を積極的に進めていくためには、安穏とした組織風土に新風を入れる必要があった。そこで、2007 年から新卒採用で女性総合職の採用を始め、技術部や営業部といった同社のビジネスの中心に女性社員を配属するようになった。こうした取組により、技術職の女性は 2007 年当初の 2 名から、現在では 19 名に増加している。また、本人の希望による一般職から総合職（技術職）への職種変更も推進しており、現在までに 2 名が転換している。

若手の女性社員が臆せずに海外出張をこなす中で、日本人男性技術職も刺激を受け、新しい技術や製品に積極的に挑戦するような組織風土に変化してきている。

更に、2016 年にはダイバーシティ全般を推進するための組織として、「OKWomen」という若手女性社員によるチームを立ち上げた。同チームは、80 名以上の社員を集めた「本音座談会」を開催し、その成果を経営層にぶつけるなど、女性が活躍するための働きやすい職場作り、ひいては性別や国籍を問わず個々の能力を最大限に発揮できる職場環境を目指して、課題の洗い出し、目標設定、改善策の検討などに取り組んでいる。

評価制度の改定や若手社員 PJ による提言活動で全社的な意識改革を実現

更に、「受け身体質」からの脱却を図るため、「自らが考え、動く社員」が同社の求める人材であることを明確化し、それに沿って人事評価制度の改革を行った。職務給制度を導入した上で、実際に求める行動ができているか、その行動により成果を上げているかを評価することとなった。例えば勤務態度評価として、あるべき姿を等級ごとに設定し、それに則って評価を行っている。

▲ 4 か国語対応の同社ホームページ

▲女性技術者の活躍する様子

その上で、次世代の経営層を育成し経営者目線を持たせるべく、若手・中堅の社員を対象にプロジェクトチーム「ジュニア・ボード」を組成した。グローバル展開に苦戦している原因は同社の「受け身体質」であると経営層に提言、それを受けて、意識改革を促す仕組み作りに取り組んでいる。例えば、ジュニア・ボードの提言で、若手社員向けに各部門の詳細な仕事内容や流れを学ぶことができる「3C プログラム」（チャンス、チェンジ、チャレンジの意）という研修制度を立ち上げた。技術職の社員は配属された部署で一人前になるまでに時間がかかるものだが、その間に自部門以外の技術や業務を知ることで、全社的な視点で業務に向き合えるようになる。こうした取組の積み重ねによって、様々な部署、様々な人材との繋がりを構築し、その多様性を活かして新たなチャレンジに繋げることを企図している。

ダイバーシティ経営による成果

売上高に占める海外の比率は 2% 程度から 15% に拡大

外国人社員が定着し同社の技術を的確に海外顧客に売り込むことに成功した結果、中国市場で展開する OPE においては、2015 年の売上は 2013 年の約 1.7 倍の 6.48 億円にまで伸びるなど、推移している。顧客についても、かつては日本国内の企業や日系中国企業がほぼすべてであったが、現在では約 50% が現地資本の企業や日系以外の外資系企業を占めるまでになった。中には、韓国企業と契約する事例もでてきており、中国及び周辺国の市場を更なる拡大が期待されている。

また、海外戦略部においても、2016 年度の海外からの 1 月当たりの平均引合数は 2015 年度の 6.25 件から約 3 倍の 17 件に増加した。欧米各国の企業から装置購入を検討するための試験の依頼も増えている。より顧客ニーズを深掘りできるような商談を行うために、現在では優秀な技術者が海外戦略部をサポートする体制の強化に取り組んでいるところである。

こうした取組により、同社における売上高海外比率は以前が 2% 程度だったものが、2015 年は 15% に拡大している。

日本人社員の意識変革も進み、海外事業の拡大に貢献

外国人や女性技術者が入社し、活躍するようになることで、ともに働く日本人男性社員の意識にも変化が見え始めている。外国人材らの採用による社内人材の多様化や意識改革による各種取組によって海外に対する苦手意識が薄まり、また社員の積極性も向上しており、海外の顧客への営業活動や海外での据付工事や試運転などに積極的に取り組むようになってきた。

今後も「外国人材の活躍」と「日本人社員の意識改革」により、更なる海外事業の業績拡大が期待されている。

エイベックス株式会社

終身雇用・年功序列といった日本的雇用をダイバーシティの土壌とし、技術の伝承、多能工化を実現、「世界から仕事が集まる工場づくり」を目指す

企業情報	
会社設立年	1949 年
資本金	1,000 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市瑞穂区内浜町 26 番 3 号
事業概要	自動車分野を中心とした高精度精密小物切削・加工部品の販売
売上高	5,119 百万円（単体：2016 年 5 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	359 人	217 人
女性	148 人	21 人
外国人	3 人	3 人
チャレンジド	5 人	4 人
高齢者	8 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	6.1 年（男性 5 年　女性 4 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「削る」技術を極め、「世界から仕事が集まる工場づくり」を目指し、地域の雇用を守る

エイベックス株式会社（以下「同社」）は、ミシンの精密部品加工で培った精密切削・研削加工技術を活かして、1960 年代から自動車部品事業に参入、エンジンやブレーキの部品などを製造している。主要顧客は国内外の自動車部品メーカーで、海外販売は売上高の 8 割を超え、主力製品の自動車用オートマチックトランスミッション（AT）用のバルブスプールは世界シェア 8% を占めている。

2000 年以降、売上は順調に増加したが、自動車業界、特に自動車部品を取り巻く環境には著しい変化が訪れた。海外生産への移管・拡大や部品の現地調達率の向上、部品の共通化・モジュール化、少子化に伴う国内自動車市場の縮小などに加え、ハイブリッド車や電気自動車などの次世代自動車の普及によっては、既存の主要製品の売上が減少するだけでなく、製造中止となることも危惧される。同社は、新規顧客の開拓、既存技術の自動車以外への横展開など、「市場創造」に向けて早急な対応が求められた。

しかし同社は、「地域の雇用を守るのが地域中小企業の第一の役割」という考えから、国内のものづくりにこだわり、2004 年、三重県桑名市に新工場を稼働した。会社の発展を支えてくれた地域の人に働いてもらうために、生産能力を大幅に拡充、「世界中から仕事が集まる工場」を目指した。

一方、自動車の環境性能に対するニーズは更に高まり続け、燃費向上のためには、公差プラスマイナス 2 ミクロンという極めて高精度の部品加工技術が求められる。そこで同社は 2010 年、「中長期経営ビジョン」において「高精度小物切削・研削加工技術を『極める』プロフェッショナル集団」を企業理念に定め、技術力に更に磨きをかけ、技術を軸とした世界シェアの向上、新規顧客の開拓を指向した。

「ものづくりが好き」「自ら考え行動できる」多様な人材の採用を進めるが、離職者は急増

「世界から仕事が集まる工場」を実現するためには、海外の営業活動を強化する必要がある。また、「削る」技術を極めるためには、技術を更に深磨き高めること、生産性を向上させることとともに、若い世代にそれらをしっかりと伝承することが重要である。しかし自動車部品メーカーにとって、機械などを学んだ工業高校、高専、大学などを卒業した人材、特に男性は常に不足しており、人材確保は深刻な課題であった。そのような中、同社は、環境の変化や新たな課題に柔軟かつ俊敏に対応し、チャレンジしていくためには、幅広い視点、経験値を有する人材が一層必要と考え、性別、国籍、学歴、理系・文系問わず、「ものづくりが好きな人」、「自ら考え自ら行動できる人」の採用を続け、多様な人材を確保していった。女性と障がい者については、2020 年までに社員の女性比率 40%、障がい者雇用率 3% 以上とするという数値目標も設定した。

その一方で、2004 年以降の市場の急拡大に対応するために採用数を増やしたところ、離職者も増え、2012 年度の離職率は 15% にのぼり、特に入社 1 年未満の離職率は 60% に及んだ。離職の理由についてアンケートを行ったところ、「休みが取れない」「長時間労働がつらい」「やりがいが感じられない」「将来像を描きづらい」といった回答が多かった。

入社 10 年未満の社員が全体の 9 割近くを占めるようになった中で、同社ではじっくりと社員の教育に取組、ベテランから若手への技術の伝承を進め、「多能工」を育成して社員の働き方を変革していった。

現在、同社の女性正社員は全体の約 10% を占めており、60 歳以上の社員は 20 名以上、うち 70 歳以上の社員は 5 名である。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

終身雇用や年功序列の日本の伝統的な雇用形態こそが、ダイバーシティの土壌となり人材を育成する

「成果主義」を導入する企業が増えるなか、同社は「終身雇用や年功序列といった日本的な雇用形態こそがダイバーシティを促進する」と強調する。同社のものづくりはチームワークが必要なことが多く、個々を競わせるよりも、互いを認め合い協力することを促す方が成果につながる。また、社歴を重ねるほど技術力は高まるため、ベテラン社員の方が高く評価されることは当然で、若手はベテランに敬意を払い、ベテランが若手を指導するという土壌が同社の技術の伝承を守っている。多様な人材を採用しきちんと育成することで自社の技術力を高め、社員にはやりがい、生きがいを感じてもらい、長期にわたり定着してもらうことを目指しているという。

同社の特徴的な取組として、中古の汎用設備を購入、それを自社特有の設備として再生、活用していることが挙げられる。これは単に設備費用の抑制だけが目的なのではなく、75 歳以上のシニア社員が若手と一緒に設備を分解・再構築するプロセスを通じて、若手が技術の原理・原則を理解し、シニア社員の技能・技術を受け継ぐ機会ともなっている。

また同社では、年 3 回、新入社員を対象とした「共育デー」を開催、基礎教育を中心に 1 日 10 講座以上、社員が入れ替わり教え合う場を設け、同社のあるべき姿の共有・浸透を図っている。入社 3 年未満の離職が最も多いため、新入社員については配属から 7 か月後、10 か月後に上司や役員、総務担当者らが面談を行い、不安を取り除くとともに、将来任せたい仕事などを伝え、モチベーションの向上に努めている。

その他、社員を育成する機会としては「社内共育会」を各種開催している。製造部門で実施している共育会では、部品加工や資材調達の女性社員 3 名が選抜され、シニア社員から電気回路や画像処理技術などを学んでいる。3 年以内にその 3 名で、工場内の省人化や安全確保に対する課題に加え、新しい技術導入に自主的に取り組むことになっている。

同社の社員の平均年齢は 32 歳と、若年層が多い構成であることから、2000 年から「役職立候補制」を導入、年功序列を基本としつつも意欲のある若手の活躍を促進している。挑戦したい人に立候補制で役職に就いてもらい、1 年間、役職手当を付与して責任と権限を与え、役職として評価する。失敗してもとがめず、何度も申請可能とすることで、若手のモチベーション向上につなげている。

「多能工化」を推進、個人のスキルアップと長時間労働の是正、有給取得率の向上を促進

2004 年の急成長によって、同社ではしばらく、長時間労働が恒常的となり、有給休暇も取得できない状況が続き、それが離職者の増加にもつながっていた。そこで、2012 年、残業時間を 40 時間以内におさめること、月に 1 度は有休を取得することを目標に掲げ、設備投資により生産能力を拡充し、土日に工場を稼働することを止めた。加えて、一人の社員が複数の仕事が出来るよう、管理部門も含めた「多能工化」を推進した。これまでもコスト削減などの目的から「多能工化」を試みたことはあったが、さほど進まなかった。しかし、長時間労働を避けること、有休を取得することを目標としたところ、社員が自身のこととして取組、一気に多能工化が進んだという。社員の技術力を示すスキルマップも作成したまま形骸化していたが、これを機に活用されるようになった。同社の製品を構成する技術について、今後どのように専門技術を深めるか、幅を広げて多能工化を進めるか、本人と上司が視覚的に理解しながらスキルアップを進めることができ、社員がどの部門の仕事を担当できるかも一目瞭然である。結果として、計画的に有給を取得することで取得率 100% を達成、社員が幅広いスキルを習得することにつながった。

海外企業の「工場見学」を新たなビジネスとして構築、グローバルな取引の拡大につなげる

「世界中から仕事が集まる工場」を目指し、同社は、国内外からの「工場見学」の受入を開始した。2008 年、韓国企業の視察を受入れたことが始まりであったが、女性社員の発案で有料化、同社事業の一つとして構築し、現在では女性社員・女性外国人社員が中心となって、案内・説明などにも対応している。海外企業からは同社の「年功序列・長期雇用でのダイバーシティ促進」に関心を持ち、現場を見たいという声が多いという。受入れた企業からは商談に向けた話もあり、将来、グローバルな取引の拡大につながることも期待している。

▲海外からの工場見学の様子

同社ではホームページに特設サイトを設け、日本語、英語、中国語、韓国語などにより、国内外に情報を発信している。2015 年には、同社初のサービス事業会社として、工場見学を主に担当する分割子会社「イクシー」を設立した。社員は全員女性で、子育て中や高齢などの理由で制約のある社員・パート社員が働きやすい組織を目指している。

ダイバーシティ経営による成果

多様な社員の活躍により安定した利益の確保と新市場を開拓、地域の「産業観光地化」にも貢献

2012 年度には 15% 近くあった正社員の離職率は、2016 年度には 5% 程度にとどまった。

同社のシニア社員と若手がタッグを組んで進めている設備の内製化を通じて、技術力に優れた人材が育成されたことにより、この 10 年間で設備台数が大幅に増加した。一方で、故障に関わる費用は減少、コスト削減に大きく寄与している。顧客既納入不良件数は 90% 以上減少、一方で売上高が 5 倍に増加したことにより、安定した利益を上げる体制作りにつながった。

営業部署に登用された女性外国人社員は、海外顧客のニーズを的確に分析し、市場の絞り込みと重点化を行った結果、2016 年、初めて海外のグローバル企業と直接取引を開始することに成功、今後のさらなる海外市場拡大の足掛かりとして期待されている。また女性マネージャーは、自ら切り拓いた営業ルートで、試作品を既存顧客に展開することで、家庭用発電機や産業用機器構成部品といった、新たな分野での受注に成功した。

「工場見学」の受入れは、現在では年間 2,500 名を超え、累計で 12,000 名、欧州、アジア、アメリカ世界 32 か国、約 20 業種に及んでいる。自社の見学に留まらず、地元桑名市と連携し、近隣の学校や大手ショッピングモールなどの見学も含め、同地域を「産業観光」の最適地として海外に発信、同社はインバウンドのコーディネータとして活躍するに至っている。工場見学の事業は、イクシーにて経常利益率 70% を達成した。

同社では、2006 年と比較すると、売上高 5 倍、7 期連続の黒字化を達成している。

日本特殊陶業株式会社

10年後の発展を見据えて、全社員の知恵を掘り出し新分野への展開に注力、真のグローバル企業を目指す

企業情報	
会社設立年	1936 年
資本金	47,869 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市瑞穂区高辻町 14-18
事業概要	スパークプラグ及び内燃機関関連部品、ニューセラミック及び応用商品の開発・製造・販売
売上高	383,272 百万円（連結：2016 年 3 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	6,802 人	6,562 人
女性	1,067 人	1,051 人
外国人	29 人	23 人
チャレンジド	90 人	88 人
高齢者	2 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	16.2 年（男性 16,4 年　女性 15 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

自動車産業の変化を前にしたトップの強い危機感から、10 年後の発展を見据えた変革を開始

日本特殊陶業株式会社（以下「同社」）は自動車部品を筆頭に、各種産業向けにセラミックスを応用した部品を供給する製造業であり 2016 年に創立 80 周年を迎えた。

同社は、売上の 8 割以上を主力製品である自動車エンジン点火用スパークプラグとガスセンサーが占め、長らく世界シェア No.1 として安定的に高収益を続けてきた。しかし、電気自動車や燃料電池車の普及により、ガソリン車の市場が徐々に縮小するという大きな環境変化が予測され、同社にとって大きな脅威となってきた。

将来に向けた新しい事業の創出が不可欠であるにもかかわらず、それまでの強い成功体験を持つ社員には危機感が乏しかった。社員構成は、日本人男性が中心で、かつ、自動車産業自体が右肩上がりの成長を続ける中で育ってきた社員が大半であり、安定志向が強く、変化を恐れる傾向があった。加えて社員の年齢構成上、20 年後には大きな高齢化の波がくることも予想され、この対応も課題であった。

また、ブランド力の高いスパークプラグは、日本国内で技術的に磨かれた製品を輸出や海外生産販売していたため、海外事業における意思決定は主として親会社である日本本社が握り、グローバル事業展開についても日本中心の発想になりがちであった。海外子会社間の交流も少なく、海外市場の変化、ニーズを捕らえた挑戦的なアイデアや提案を、子会社の外国人社員から直接発信してもらう仕組みに乏しかった。

2011 年、複数の海外グループ会社社長を務めるなど海外経験豊富な現社長が就任し、「高い海外売上比率を有するグローバル企業だが、自由な発想や失敗、変化をポジティブに受容する力やグローバルな観点の欠如から日本中心の発想にとらわれている」と問題提起した。

自動車業界に押し寄せる環境変化の脅威に立ち向かうためには、多様な発想や真のグローバルスタンダードを意識した経営が必須であり、次の柱となる新しい事業を構築するための発想の源ともいうべき多様な価値観、主張する力、自ら方向性を創る力などを強化し、環境変化に強い企業風土に変えていく必要があった。

活躍が不十分だった人材の能力とモチベーションを高め、グローバル人材の育成に注力

2010 年、10 年後のあるべき姿として長期経営計画「日特進化論」を策定、経営トップのメッセージである「グローバル」「スピード」「フェア」をキーワードに、「多様な人“財”がフルに活躍できる企業風土を醸成」するという方針を掲げた。2014 年からは、経営トップの強い意志により、本経営計画を受けた新人事制度も開始された。

従来、女性社員は社員の 15%を占めるものの、技能職か一般職が中心で、主に現場作業や事務アシスタント業務に従事しており、業務スキルは高いものの主体的、創造的業務は少なかった。経営トップは、まずは女性社員の活躍こそが保守的な企業風土を変革する力になると信じ、「女性活躍は経営戦略。企業風土改革の推進エンジンになることを期待し、絶対にあきらめない！」と全社に強い意思を表明した。同社は「DIAMOND プロジェクト」として、女性の職域拡大や管理職の登用に力を入れることから始め、2016 年には、社外役員に同社初の女性取締役も迎えた。

また、真のグローバル化を加速させる役割やイノベーションの創発を期待し、世界 21 か国のグループ会社間や本社との人事交流を開始するとともに、将来の経営層育成に海外子会社の外国人社員も含めるなど、変革に向けて取り組むこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

DIAMOND プロジェクトにより、女性管理職登用を促進

2013 年、経営トップの強いリーダーシップの下、女性課長をリーダーに、元事業部長、元工場長といったベテランの男性社員をメンバーに加え、副社長を顧問に据えた DIAMOND プロジェクトが開始された。

「風土を変える」「意識を変える」「環境を変える」を行動指針に、男性中心の管理職層の意識改革や、女性社員自身の意識改革など毎年重点テーマを決め、様々な対象（管理職、女性総合職·一般職、女性技能職（製造業務従事者）、育児休職復職者）ごとの研修を実施している。加えて、女性社員と上司のペアによる半年間にわたる活躍支援プログラム、全ての部署での女性活躍アクションプランの策定・進捗確認・先進事例集の発信まで、全社における風土改革の確実な浸透とボトムアップを図っている。

更に、事務系、現場工場系といったタイプごとにモデル部署を設定している。例えば、製造現場では、職域拡大にチャレンジするために、スパークプラグ生産量世界一を誇るマザー工場の宮之城工場が選ばれた。これまで男性しかいなかった工程ラインを、体格の小さい女性でも業務が可能になるよう女性専用ラインとして新たに設定し直した。まず、他工程で働いていた女性を 8 名配属し、交替制で働く勤務形態を整備するとともに、女性作業者の視点から現場の課題を洗い出した。作業台の高さを下げ、重くて扱いづらいカバー類を軽量化し、ライン稼働前の機械調整をカメラ画面による確認に切り替えるなど、負荷の少ない設備や作業内容に改良した。このラインで女性が活躍し始めたことは、「主要な生産ラインは男性の持ち場」との固定概念を覆し、社内外から注目を集めることになった。更に、工場交流会を開催し、各工場間で情報交換をして良い所を取り入れて、活動を一層加速させた。最近ではグループ内製造子会社も巻き込んで、全社へ波及させている。

その他、働き方改革として、2014 年より、転勤のない地域限定総合職を新設し、勤務地に制約のある社員の働き方を柔軟にした結果、女性総合職が 83%増加している。

全世界で人材を育成、次世代の経営人材を確保

2011 年、海外法人の役員クラスを集めたグローバル経営会議「GEM」が発足し、海外事業全体の課題を議論した。これがきっかけとなって 2013 年、主要海外グループ会社の人事責任者らによる「グローバル人事会議」が定期的に開催されるようになり、人材育成プログラムづくりなど、グローバル事業に係る実務レベルの問題をグループ全体でスピーディーに共有·解決することが可能になった。

またグローバルにビジネスが広がる中で、将来のリーダー不足に対応するため、松下村塾のように次世代を担う人材が集まり学び合う機会を作ることで、次のリーダーを生みだしたいとの思いで、2016 年、「HAGI」プロジェクトを開講した。参加者の 15%を海外法人部長クラスの外国人社員が占め、次の経営層への成長が期待されている。また、部次長格を対象に海外グループ会社間や本社への人事交流がこれまで 5 件実現した。

日本本社においても、日本への留学生に加え、2014 年より海外の大学を卒業した外国人の採用を開始した。外国籍社員の定着と活躍を促進するため、日本文化や同社の歴史などを学ぶ研修を行うとともに、異なる価値観や経験によるアイデアや提案を促すことで、活躍しやすい環境づくりを支援している。

労働組合と連携した「働き方委員会」、本気の働き方改革を実施

ビジネスにおいて「女性」「外国人」といった多様な人材が力を

▲グローバル経営会議の様子

発揮し続けるために、阻害要因ともなっていた長時間労働からの脱却が急務であった。2015 年 7 月に経営トップと労組委員長のトップメッセージとして「長時間労働の撲滅宣言」を発し、両者がタッグを組んで「働き方委員会」を設立。労働時間の削減に向け積極的に施策を打ち出した。

まずは、22 時以降の残業を禁止する、定時退社日の実施を徹底するために月 2 回の職場巡回を行うなど、精力的に活動した。2016 年 4 月には働き方改革室を新設し、経理、人事、総務といった定型業務を IT 活用によって軽減するなど、生産性向上に向けた思い切った取組を進めている。

ダイバーシティ経営による成果

女性の職域拡大による業務プロセス改善が散見

DIAMOND プロジェクトを通して、各モデル部署の取組や改善アイデアなどが社内に展開されたことで、女性の QC サークルも新たに 13 サークル誕生するなど、女性社員を中心に新しい業務改善提案が続々と実施されている。社外表彰も受賞、対外的にも改善力の評価が高まっている。また、特定の検査に熟練した女性社員が別の検査工程に就くことで、不要な検査の合理化（ムダ取り）が進み、作業時間が 1 月当たり 205 時間から 150 時間まで低減するといった生産性向上が目立つようになった。

加えて、宮之城工場において、女性専用ラインの導入に成功したことで、女性社員の能力の高さが改めて評価されるようになった。また、女性専用ラインへ改良するに当たり実施した、設備や作業の改善プロセスは、将来予測される作業者の高齢化にも対応できるものであり、今後の生産体制の維持・拡大を図る上でも非常に有効である。

一方、地域限定総合職への転換制度を導入した結果、女性総合職数が倍近くなり、営業・企画・物流・技術など様々な職域で活躍するようになった。これらが経営課題として掲げる「新しい価値観や視点を受容する企業風土」の推進力となっている。

グローバル意識向上による海外売上の上昇

2015 年、過去最大となる海外企業の M ＆ A が実現し、売上寄与だけでなく、製品ラインナップの拡大と米国での販売網拡充などにもつながり、事業拡大の一翼を担うまでになっているが、その代表取締役に「GEM」メンバーの外国人社員を抜擢した。外国籍の社員に対しても、2011 年 GEM 参加から 2013 年グローバル人事会議運営を経て、着実にキャリアアップを遂げる道筋を作っている。

海外子会社間の出向によって、外国籍社員がグループ間で幅広く交流し、グループ全体最適を意識した行動を取るようになってきた。日本側は外国籍人材とのコミュニケーション機会が増え、日本人社員のグローバル意識が向上、新しい価値観や視点を受容する企業風土の醸成が進んでいる。海外売上比率は 2010 年度 78%から 2015 年度 83.7%へ上昇した。

業務効率化の功を奏し、営業利益過去最高を達成

事業規模が拡大する中、全社を挙げた働き方改革として、IT 活用などによる間接業務の簡素化や意識改革を実施。1 月あたり時間外労働時間 60 時間以上の管理職数が、活動開始後 1 年で 17%低減した。限られた時間を「グローバル」「スピード」「フェア」を意識した高付加価値業務へ配分出来るよう、トップが強力に後押ししたことにより、2016 年度営業利益は 660 億円と過去最高に達している。

株式会社安川電機

さらなるイノベーションの創出をめざし多様性推進を展開、社員の活躍を促す最適配置と登用で組織力を向上

企業情報	
会社設立年	1915 年
資本金	30,600 百万円
本社所在地	福岡県北九州市八幡西区黒崎城石 2 番 1 号
事業概要	電機機械器具の製造・販売
売上高	411,260 百万円（単体：2016 年 3 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	3,066 人	2,767 人
女性	408 人	327 人
外国人	26 人	26 人
チャレンジド	47 人	37 人
高齢者	0 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	17.7 年（男性 17.7 年　女性 17.6 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

世界最高レベルの性能・シェアを誇る製品を武器にグローバル展開を実現

株式会社安川電機（以下「同社」）は 1915 年に、北九州市に設立。「事業の遂行を通じて広く社会の発展、人類の福祉に貢献する」という経営理念に基づき、「電動機（モータ）とその応用」を事業領域に定め、その製品・技術により時代の先端産業を支えてきた。「技術立社」を社是として、1960 年代後半に世界に先駆けて「メカトロニクス」（メカニズムとエレクトロニクスの融合）のコンセプトを提唱した同社は、現在世界 29 か国に拠点を有するグローバル企業である。

2015 年に長期経営計画「2025 年ビジョン」を掲げ、コア事業であるモーションコントロール（回転制御や位置決め制御などの技術）、産業用ロボットの分野でグローバル No.1 シェアを追求するとともに、新たに「Clean Power」及び「Humatronics」（ヒューマンとメカトロニクスの融合）の両事業領域の拡大を目指している。

積極的にグローバルな M&A を展開している同社グループの中でも、とりわけ欧州や米州では、コア事業の進化を加速させるため、現地法人の設立やパートナー企業の買収などを通して事業拡大を図ってきた。また、海外の新規事業で新規に市場参入を行う場合には、日本本社から人材を派遣し交渉にあたるなど、個別の事業においてもグローバル経営、グローバル人材の育成が求められるようになってきた。

そうした状況において、「2025 年ビジョン」では、同社が目指す「グローカル経営」（グローバルな発想の経営に加え、世界中どこでも地域に根ざしたベストな対応ができる体制）を、組織力と人材力の強化によって実現することとし、同社の経営の全体の中に明確に位置づけられた。

「イノベーションが必然的に起こる社風」の創出を目指した多様性推進の動き

同社がさらなるイノベーションを創出し続け、真に「グローカル経営」を実現していくためには、多様な人材の発想を活かし、「違い」を強みと捉えて成長のチャンスにつなげていくことが必要であった。

特に、地域統括機能の面では、海外現地法人のマネジメント力を強化し、多様な人材活用による新たな視点や異なる価値観を活かし多様性を受容・許容できる組織をつくりながら、外部パートナーとの協業を進める必要があった。また、世界の顧客を相手にビジネスを展開するには、日本本社が柔軟な発想を持ち、視野を拡大し、市場変化に迅速に対応していく必要がある。しかしながら、同社組織は「日本人・新卒・男性」が大多数を占め、また、技術系人材の専門性によって所属が固定されがちであったため、社内の人材が融合してイノベーションを生み出すといった機運に乏しかった。

更に、女性社員の 3 分の 2 を占める一般職社員は従来職域が限定的で“裏方”に回る傾向が強く、能力を発揮できる機会が十分に与えられてこなかった経緯がある。法定以上の両立支援制度は早くから整備され、産休・育休からの復帰率はほぼ 100% に達しているものの、「女性活躍推進」の文脈で従来の業務を超えた活躍を促すのは困難な状況にあった。

そこで、同社では 2014 年 9 月に社長直下に人材多様性推進室を立ち上げ、多様性推進を業務改革、働き方改革も含めて多面的に進めることと位置付けた。また、その狙いを「自由に発言でき、ボトムアップでチャレンジができる土壌」を広げることに置き、平等な機会と公正な評価処遇を推し進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップ自らがダイバーシティ推進の意義を社内に啓発

まずは、男女問わず全社員に対し、人材多様性推進室長となった経営トップから、同社にとってのダイバーシティ推進の重要性や意義を直接発信する機会を増やしていった。それまでも全社的な人作り推進活動として 2007 年から経営トップと社員とのコミュニケーションの場を多く設けていたが、推進室の設置を機に、更に事業部の対話集会も積極的に進めている。

管理職の意識改革を図る 1 日研修も実施し、時代の変化や上場企業、グローバル企業として何が求められているかといった点を中心に、自身の携わるビジネスの中で女性社員の活躍を図ることが不可欠だとの気付きを促している。女性社員に対しては、意識改革やスキルアップの研修や、女性管理職候補が管理職と面談や業務同行を行い、管理職の視野や考え方を学ぶメンター制度を試行的に実施している。

▲経営層との対話集会の様子

また、同社では従来、「ワーク・ライフ・バランスは女性社員向けのもの」との意識が強かったが、社員一人ひとりの労働生産性を高めるために必要なものだという啓発を実施している。2012 年から、業務効率の 30% アップを目指す「K30 推進活動」をワーク・ライフ・バランスと関連付けるなどして様々な施策を実施することで、男性社員にも自身の働き方を見直すよう促している。

一般職の女性社員に対するエンパワーメント施策として事業部単位の PT が発足

多様な人材の活躍を事業に繋げるためには、実際に現場で業務に紐づいた取組を行っていくことが重要になる。同社では、各事業部から複数名ずつ人材多様性推進室の兼務メンバーを置き、それぞれの事業部においてプロジェクトチーム（PT）を立ち上げるなどして取組を進めている。

例えば、営業・業務系のアシスタントを担う一般職の女性社員は、豊富な経験と知識を基に日々の業務を遂行しているが、そうしたノウハウは横展開されにくく、また、業務フロー全体の中で見直されることも少なかった。そこで、事業部横断で営業業務改革 PT を組成。ベテランのシニア（60 歳以上社員）と女性社員（一般・総合）の混成メンバーとし、多様な視点から営業業務機能が抱える課題（正社員比率低下による引継の煩雑化、ベテラン営業業務員のノウハウ継承、必要な業務手順書・マニュアルの不足）を洗い出し、実際にそれら課題への対応を実行に移している。

また、経理部では、2014 年度から各地区経理間で「W（女性）営業経理会議」を開始し、担当実務の問題点や課題を持ち寄り、相互の業務を共有している。システムや運用の変更など、個人では実現しがたい改善提案をチームで行うことで、現状の変革に繋げている。

更に、システムエンジニアリング事業部調達部門では、データベース（DB）の不具合により、部品調達の際に欠品や紛失などのトラブルが発生していることを受け、PT にて、DB マスター登録内容の改善（部品納期、受入検査、加工工程の見直し）や、効率的な業務手法の確立に向けて活動を進めている。

多様な人材の育成・適性配置によるイノベーション創出の狙い

海外事業の円滑化を狙いに、日本から遠い欧米地区においては、現地ビジネス並びに同社の価値観や文化、技術・サービスを一番理解している外国人社員に経営を任せることとした。2010 年、米州・欧州で地域統括会社を設立し、その社長に現地の事業責任者であった現地法人の外国人社員を登用した。事業ごとに独立していた現地法人の再編統合により、経営効率化やシナジー効果を高め、同地域でのプレゼンスを高めている。そうした実績により、2014 年より、同氏が米州・欧州地域統括責任者として日本本社の執行役員に就任している。

また、中国の新市場開拓においては、言語に加え現地企業の考え方や価値観、商習慣、求められる商品やサービスレベルなどを詳細かつ迅速に理解して対応するために、技術に精通した中国人社員を登用。裁量を与え中国市場との架け橋として活躍を促した。

更に、ロボット事業の医療・福祉市場への展開に際しては、顧客となるメーカーや最終ユーザーのニーズを的確に理解することがまず必要となる。そこで、例えば技術開発本部のロボティクスヒューマンアシスト事業推進室では、ロボット技術を応用したリハビリ・介護機器の開発と新規市場開拓に際し、メカ、電気、制御、ソフトの設計者や理学療法士有資格者など多様な専門人材を体制に揃えた。女性技術者、中途採用者、リハビリ治療を受けている障がいのある社員と多様な経験・知識を持つメンバーが意見を交わし、患者・生活者目線と技術シーズのバランスのとれた従来にない発想の製品開発、販売促進を成功させている。2016 年度には 3 機種の新製品を市場投入予定としている。

ダイバーシティ経営による成果

様々な経験や知見を有する人材の積極活用と融合で組織力・人材力を強化

多様性推進を経営戦略として位置付けたことで、それぞれの業務の現場において、社員の潜在能力が活かされ、新たなビジネスチャンスが生まれてきている。

一般職社員による PT 活動の成果として、営業業務改革 PT では、業務標準化整備（180 件）が完了し、業務手順書、業務運営要領書、用語集などが整備されたことで業務の効率化に大きく貢献している。また、経理部の「W 営業経理会議」での課題・解決策の共有により、年間 700 時間程度の業務工数削減が実現、システムエンジニアリング事業部の PT では、年間 1,000 時間程度の業務工数削減を見込むなど、一般職の女性社員の取組成果が現れてきている。これまで主体的に業務改善に関わったりリーダーシップを発揮したりする機会のなかった一般職社員がこうした機会を得て活躍することで、キャリア構築のロールモデルともなり、直近 3 年の一般職から総合職へ職種転換した女性社員数は、2013 年度 1 名、2014 年度 2 名、2015 年度 3 名と推移している。

車搭載用電気駆動システム関連事業では、日本語・日本文化や考え方、技術を理解する中国人社員も参加し粘り強く交渉を重ね、2016 年 4 月には、奇瑞新能源汽車技術有限公司及び蕪湖市建設投資有限公司と提携契約の成立に漕ぎ着けた。現在は、合弁会社設立に向けた活動を継続している。

また、経営層に外国人役員が入って課題提起がなされたことで、同社のグローカル経営がどうあるべきかが議論されるようになった。一つの成果として、これまで 4 つの事業部ごとに縦割りになりがちであった体制に横串を刺す仕組みで、産業市場別のマネージャーを新設することになった。

こうした様々な動きの総体として、同社の売上高は過去 5 年間で継続的に増加している。また、海外での売上高比率も 2012 年の 54% から 2015 年には 67% と大きく伸ばし、グローバル企業として成長を続けている。

タカハ機工株式会社

中小企業

市場が縮小する中、若手女性社員を中心に新規事業に取り組む積極的な試みにより下請から攻めの営業へと転換、全世界へ取引を拡大

企業情報	
会社設立年	1979 年
資本金	50 百万円
本社所在地	福岡県飯塚市有安 958-9
事業概要	モーターの様な駆動部品である DC ソレノイドの製造・販売
売上高	691 百万円（単体：2016 年 3 月期）

従業員の状況（単体：2016年6月期）		うち正規従業員数
総従業員数	79 人	25 人
女性	58 人	8 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	0 人	0 人
高齢者	27 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	12 年（男性 13.7 年　女性 7.3 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

市場が縮小傾向の中で海外との競争が激化、新たな市場開拓が必要に

タカハ機工株式会社（以下「同社」）は、1979 年に設立された、「ソレノイド」（電磁コイルに電流を流すことにより発生する磁力を応用し、可動鉄芯を直線運動させる電気部品）を一貫生産する専業メーカーである。ソレノイドは、自動販売機の自動硬貨払い出し（コインメック）、安全装置やセキュリティなどのロック機能、複合機やプリンターの給紙装置の部品など、様々な機器に使用されるもので、同社は創業当初から大手メーカーなどを顧客として受注生産を行ってきた。同社の強みは、金型から各部品の製造、組立てまで行う一貫生産製造システムであり、試作品開発や短納期での受注にも応じながら業績を拡大してきた。

しかし、2000 年頃から顧客である大手企業の生産拠点が中国などに移転する中で、安価な中国製品などとの厳しいコスト競争を強いられるようになってきた。さらに近年では、ソレノイドの需要が低下し、モーターに対する競争力が失われつつあった。ソレノイドは製造過程を自動化できず、モーターに比べ製品単価が高いこともあり、同社の受注件数、受注額は、リーマンショックを経てさらに悪化していった。

一方、直線的な動作であればモーターより速く、制御も単純であるという製品特性の強みがあることから、ソレノイドの認知度を向上させ、利用シーンを拡大していくことで、売上増加に繋げられる可能性があった。そこで、ソレノイドの特性、製品の仕様、利用の可能性などを技術的に広く訴求していくこととしたが、受注生産が主であったこと、エンドユーザーの大半は関西、東海、北関東にあり、九州という立地では通常の訪問営業は不利であったことから、新たなマーケティング活動の展開が必要となっていた。

新市場開拓のため、女性社員をはじめとする全社員によるイノベーション創出と幹部候補育成

ソレノイドの市場自体を拡大することでビジネスを立て直すには、受注生産に慣れた既存の社員だけではなく、業界慣行に縛られない多様なアイデアや新鮮な視点に基づいた新しいアプローチが必要になる。一方、同社の社員構成をみると、正社員の管理職はベテランの高齢者層、製造を担う技能者は中途採用、女性社員は経理や事務などの業務に専従しており、企業全体として新たな動きを生み出す人材も組織体制も十分ではなかった。

会社の成長を担う次期管理職の獲得・育成に加え、組織を活性化させ、社員のイノベーション創出を促すために、2013 年に入社した女性社員を初めて製造部門に登用した。従来、製造現場の正社員は数値管理や計画作成などを主に行っていたが、この社員は現場の技能者とのコミュニケーションも重視し、製造前の部品の準備、作業記録、作業者の効率性などを考慮した現場作りなども積極的に実施、作業効率の改善に貢献した。

この社員の活躍をきっかけに、新卒採用、とりわけ女性の採用を積極的に行うことになった。若手の発想力と熱意を原動力として、会社のイメージチェンジと製品の認知度向上に注力し、マーケティング活動を進めることとした。また、若手社員の育成、登用を積極的に進め、様々な経験を積ませることで、次期管理者候補の育成にも繋げていくこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性役員が働きやすい環境整備を進め、会社の知名度を向上

前述の女性社員に続き、同社では毎年新卒採用を実施している。専攻にかかわらず多様な人材を採用し、特性やスキルに合う業務に配属している。2014 年には文系、理系 1 名ずつの大卒女性社員を採用、語学が堪能であったことから、営業部、新規事業部、海外事業部に兼務配置され、活躍している（後述）。

女性の正社員増加に伴い、その活躍を支援するための環境整備にも取り組む必要が生じてきた。経営トップの妻である取締役・執行役員は、かつて米国企業に勤めた経験があり、その時の経験や気づきを活かしながら積極的に女性社員の勤務環境の整備を進めていった。産休・育休制度の整備と取得の促進、育児などの事情を勘案し勤務時間の変更などにも対応することにより、結婚、出産を経ても女性社員が就労継続できるような環境改善を図っていった。

一方、前述の新卒女性社員とそれまで勤めていたベテラン社員とのコミュニケーションの活性化も企図して、社内環境整備の一環として 2014 年 10 月に「トイレプロジェクト」を立上げた。同社のトイレは 35 年間改修されておらず老朽化していたが、豪華な改装を行うだけの予算はなかった。そこで、若手を中心とした女性社員のチームが、社内外の様々なネットワークを駆使しながら、デザイン、機器選択、照明などを全て企画・立案し、2015 年 1 月に完成した。ホテルのパウダールームを思わせる空間に変容したトイレは、女性社員が世代を超えて交流する場となっている。交流する場であり、業務に対する活力を養う場となっているこの「トイレプロジェクト」を、自らが企画・立案し、実現させたこの経験が、同社の社内の空気を一新し、新しいことへのチャレンジを歓迎する風土に徐々に変化していった。

また全国放送のテレビ番組に取り上げられ、日本各地から問い合わせがあり、参考にしたいという企業からの視察を受入れるなど反響が大きく、同社の知名度向上にも貢献した。

若手社員を中心としたインターネット販売で新規顧客開拓

一方、若手女性社員の機動力に期待して立上げられた新規事業部は、インターネットショップ、海外展開、イベント・展示会という大きく 3 つの領域から成り、相互に関連させながら、ソレノイドの利用シーンを広報していくこととした。

同社はすでに 2007 年にはインターネットショップを立上げ、それまでの受注生産に依存するビジネスからの脱却を図っていた。ただし、当初は単に直販の窓口になっていただけで、注文はほとんど来ない状況だった。

新たに担当になった若手社員は、同社の一貫生産の強みを生かし、ソレノイド 1 台からでも注文でき、10 台までであれば即日出荷にも対応するという小回りの利く直販体制を大きく打ち出した。さらに、ソレノイドの使途などをイラストも交えながら解説するコンテンツを加えたり、SNS を利用して顧客からの公開コメントに丁寧に応対したりする対応が奏功し、徐々に利用者は増えつつある。担当者の語学力を活かし、2013 年には海外向けネットショップも運営を開始した。

若手女性社員を中心に独自のイベントを開催するなど社外の力を巻き込みイノベーションを創出

また、ソレノイドの認知度を高める新たなマーケティング活動においても、若手社員が活躍している。国内外の展示会などへの出展に際しても、来場者に足を止めてもらうための工夫を凝らし、明るく親しみやすくなったブースにこれまで接点のなかった業界や同業他社メーカーなども立ち寄るようになり、情報交換や商談などが成立しやすくなってきた。

さらに、2013 年から同社製品を使った発明品のアイデアと技術を競う一般向けの「タカハソレノイドコンテスト」を開催しているが、2014 年には入社したばかりの女性社員をイベント当日の司会に抜擢、翌年以降はイベントの企画運営の主担当として、社外の有識者との連携を実現させイベントを成功させた。応募者やイベント来場者の約半数は工学系の学生であり、年齢が近く親しみが持てる女性が担当者となったことで、同社への親近感を高めタカハファンを増やすことに貢献している。2013 年の 1 回目は 22 作品、2 回目は 24 作品であった応募総数も、3 回目の 2015 年は 54 作品と倍増した。一度コンテストに応募した学生がそれ以降も継続的に同社製品を購入したり、同社の SNS で試作品の報告をし合ったりするなどの展開に繋がり、同社にとってもソレノイドの新たな用途展開や製品化のアイデアを得られるようになってきた。

▲「トイレプロジェクト」の成果

ダイバーシティ経営による成果

下請から攻めの営業に転じ取引は全世界へと拡大、好循環が生まれ継続的な人材確保が可能に

従来、受注生産が中心で新たなビジネスや取組にチャレンジする機運も風土も薄かったが、新卒採用の若手社員に新たな役割を与え、その活躍する姿を目の当たりにする中で、社員の新製品作りに対するモチベーションも高まってきた。

また、入社間もない若手社員にとっても、会社にとって将来の基幹事業である責任ある部門を任せることによって経験を積ませ、会社への貢献意識を高め、次期管理職としての育成に繋げている。攻めの経営に転じたこと、社内の人材育成と権限委譲を進めたことなどが好循環を生み、新卒での入社希望者が 1 年で倍増するなど優秀な学生の採用が可能となってきている。

新規事業部の新たなマーケティングの一環で facebook、twitter、youtube などの SNS での発信が活発化し、顧客は年々増加している。試作依頼への丁寧で素早い対応なども奏功し、インターネット販売を通じた新規量産取引先は 2013 年度 3 社、2014 年度 6 社、2015 年度は 10 社と順調に拡大した。英語対応も可能にしたことで、現在では米国をはじめ、オランダ、イタリアなどのヨーロッパ、アジア諸国など、世界 30 か国から注文を受けることになった。

新規事業部の活動が軌道に乗り始めたことで、受け身の下請け業務から徐々に攻めの営業へ転換を果たし、売上（収益性）も安定してきている。製造工程も同社が大部分をコントロールできるようになったことで社員の働き方も改善され長時間労働が削減される効果も現われている。

2016 年 4 月には、自社敷地内に、3D プリンターやレーザーカッターなどのデジタル機器を設置した「タカハイノベーションパーク（TIP）」を開設した。業務用の高価な工作を一般向けに広く開放しつつ、設計や加工、製品化をサポートできる体制を整えた。若手社員や技術者を中心に、ベンチャーの育成やものづくり企業との連携など新しい動きを生み出している。

▲「タカハイノベーションパーク（TIP）」の様子

佐川印刷株式会社

中小企業

長年にわたる女性活躍の風土を基盤に、業界に類を見ないIoTの活用による業務改善と生産性向上の取組を実現

企業情報	
会社設立年	1947 年
資本金	10 百万円
本社所在地	愛媛県松山市問屋町 6 番 21 号
事業概要	印刷事業、広告事業、Web・動画事業、屋外広告事業、地域活性化事業
売上高	778 百万円（単体：2016 年 6 月期）

従業員の状況（単体：2016年7月期）		うち正規従業員数
総従業員数	84 人	69 人
女性	38 人	24 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	1 人	1 人
高齢者	1 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	16 年（男性 18 年　女性 10 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

急速な IT 化と地域の人口減少の中で地域社会・経済を支える強い企業を目指す

佐川印刷株式会社（以下「同社」）は、1947 年に愛媛県北宇和郡吉田町（現・宇和島市）で創業された、地元の老舗印刷会社である。「印刷を通じて地域社会に貢献する」という理念のもと、その時代の最先端の技術を取り入れ、営業エリアを愛媛県全域に広げながら順調に発展してきた。

ところが、IT 革命やインターネットの出現によって経営環境は劇的に変化し、社会における印刷の役割も変わってきた。従来の印刷業務のみに依存した経営では競争に打ち勝つことはできず、生産性と付加価値を更に向上することが生き残りの絶対条件となってきた。

このように激変する時代の中、2000 年に先代の父より経営を継いだ、大手光学機器メーカーで研究の経験もある現社長は、デジタル化の潮流を捉えた WEB 関連事業やサイン & ディスプレイ事業など新しいサービスにも取り組み、印刷一筋からマルチメディアへとサービスの幅を拡大した。

一方、同社の事業の本質として、「お客様が伝えたい情報を必要とする人に伝達すること」、つまり「コミュニケーション」であると再定義した。そして、「コミュニケーションで、人と社会を豊かにする」ことが自らの使命であると確信して、「Your Communication Partner」をコーポレートスローガンに掲げた。

このスローガンの下、顧客の良きパートナーとして、顧客の抱える問題解決のための課題分析、効果的な企画の立案、プロモーションの実行·管理·効果測定までトータルパッケージでバックアップするため、常に最先端の IT 技術、個性的なアイデアを駆使し、最善の方法の提案に努めた。

更に、「えひめが元気になれば佐川印刷も元気に！」を合い言葉に、日本一の柑橘産地、愛媛のみかんを販売するネットショップ「蜜柑屋」の運営、日本のさかな文化を愛媛から発信するフリーマガジン「E のさかな」の発刊など、地域に密着した特徴ある取組を展開した。

従来の「下請」的な意識と働き方から脱却するための意識改革と業務改革

同社は、印刷業界には珍しく、先代の時代から女性の管理職もいるなど、優秀な人材は性別問わず能力で評価し登用する風土があった。また、1990 年代より子育て中の女性などを対象に、在宅での制作業務（校正·編集作業など）を委託するなど、テレワークの先駆けともいえる業務形態を導入している。地域の潜在的な労働力を開拓し、優秀な人材の確保につなげるなど、職場環境や雇用形態を柔軟化させることでビジネスを展開してきた。

しかしながら、従来の下請型の業務の中で、「決められたことを決められた納期通りに、決められた通りに作る」という価値観が強固に根付いていた。提案型のビジネスに転換するためには、まずそうした社内の価値観そのものに、切りこんでいく必要があった。

また、高品質と短納期の両立など厳しい顧客ニーズに応えるために、長年にわたり長時間労働が慢性化しており、業務量や業務プロセスを十分にコントロールすることが困難な状況であった。更に、新しい分野や専門性の高い仕事については技術の習得に時間がかかるため、既にその技術を習得している社員に業務が集中することも多かった。

こうした状況に対し、同社では抜本的な業務見直しと配置転換を行うとともに、経営トップが常にメッセージを発信し続けることで、仕事に対する考え方や姿勢そのものを転換した。その上で、提案型ビジネスに不可欠な「多様な目線での企画提案や製品開発」を実現し、顧客の多様なニーズに真摯に向き合うことを可能にするため、すべての社員の個性や能力を十分に発揮できる職場作りに取り組んだ。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

ボトムアップでの問題提起で女性社員のキャリア構築を可能にする制度・環境を整備

同社の改革の契機となったのが、2007 年に職場風土改革委員会（現「社員満足向上委員会」）という社員によるボトムアップの課題提起を促す活動であった。とりわけ、慢性化していた長時間労働に対し、中長期的なスキルアップが難しいと女性社員が声を上げたことをきっかけに、「なぜ管理職層がほとんど男性なのか」、「ライフステージの変化によってキャリアを断絶せざるを得ない状況をどうすれば変えられるか」、「性差によって能力が発揮できない部分は機械化できないか」といった課題が社員から提起され、検討が進められた。

そうして、業務の効率化や生産性向上の取組（後述）による長時間労働の改善と同時に、女性社員がキャリアを継続しリーダー層として活躍できるような様々な育成·支援策を行っている。

雇用形態についてはライフステージに合わせてパート社員、短時間正社員、正社員を行き来できるようにし、キャリアが途切れることのないよう制度を整備した。その上で評価制度の公平性を担保し、産休·育休後に取得前と同じ職位に戻ること、短時間勤務であっても成果に応じて相応の評価を得られることが可能となっている。

一方、「働き続けキャリアを積み重ねたロールモデルがいない」状況に対し、社外に解を求められるように、2013 年にはポジティブ·アクション推進リーダーを任命、女性社員を積極的に外部のセミナーや研修会などに参加させ、視野や経験を拡げる機会を与えている。研修を通じてネットワークが構築され、業種や事業規模にとらわれず情報交換や発信の機会を得て、より広い視点から自社のビジネスを俯瞰できる人材が育っている。

このようなソフト、ハードの両面からの支援により、女性社員の平均勤続年数は 2004 年度の 5.6 年から 2015 年度には 10.5 年となった。女性管理職は、2002 年は 0 名だったが、現在 5 名を登用、また、管理職候補となる主幹職に 2 名、主任職に 4 名が就くなど、若手が目覚ましく成長を遂げている。

IoT による作業効率の向上、業務の付加価値の向上を図る

一方、長時間労働の是正を切り口に、業務の抜本的な変革も開始された。

同社における長時間労働の原因としては、マニュアル作業の多さ、業務の属人化による業務量の偏在、顧客の強い優位性、などがあった。そうした課題に対し、容易に対応できるよう、まず業務のロボット化、コンピュータ化を積極的に進め、体格や体力、知識や経験の差異にかかわらずどのような人材でも一定の作業をできるような環境整備を行った。例えば、裁断機を小柄な女性でも使えるように、ドイツまで製品を購入しに行ったり、デザイナーの使用する PC を処理能力の高い最新モデルに更新したりするなど、人材の能力を最大限活かせる環境のために積極的に投資を行っている。

また、ベテラン社員が長年従事していた業務を細分化·機械化して、経験の浅い社員でも対応できるよう業務プロセスを改善するとともに、当のベテラン社員を同社業務の「AI 化×ロボット化」推進担当に抜擢した。業務の高付加価値化と生産性向上を具体的に進めるにあたり、まずは一つひとつの作業を見える化し、データとして分析する必要がある。そこで、国内の複数の印刷機器メーカーやシステム会社と連携し、受注、ジョブ作成、下版、印刷、製本までのトータルワークフローをシステム化して接続する IoT（Internet of Things、モノのインターネット）化を進めた。各機械の受注業務ごとの稼働時間や担当者、稼働のタイミングなどがすべてデータ化され、現在はその分析を基に、少しずつ作業効率を上げる業務プロセスの変更などを実施している。いずれは、こうしたデータを基に、価格競争に適した業務と、より高い価値を付加できる業務とに分け、顧客への提案内容や価格に反映させていくことも目指している。

なお、従来の業務のやり方を変えることに対して、当初は現場から反発や疑念の声も上がった。それらに対し、社長はこれらの改革の真の意図、つまり、新たな技術や方法にチャレンジし続けなければこの企業は維持できない、だからこそ全員で一緒になって改革しようと毎日のように訴え続けた。社長室のない同社では、常に社長の発言を耳にする環境にあり、そうした社長自身の思いと自社の経営の方向性を新入社員から高齢のベテラン社員まで自然に意識するようになっている。

ダイバーシティ経営による成果

多様な事業展開の実現と IoT 活用での業務効率化

ビジネスモデルの転換を視野に日々の業務を改革し、社員のモチベーション向上に努めてきた同社は、現社長の就任から 16 年経過した現在、印刷事業から WEB·IT 事業、動画事業、サインディスプレイ事業など、多様なコミュニケーション媒体をサービスに加えてきた。とりわけ、地域活性化事業は、同社の事業ノウハウやコンテンツを活用しながら、地域の産業振興や情報発信をビジネスとして行うものであり、生活者視点を存分に生かせる場として女性社員が活躍し、同社全体の売上の約 30% を占めるまでに成長している。

例えば、15 年以上の歴史を持つ同社のインターネットショップ「蜜柑屋」は、2007 年事業部門独立時より現女性店長が運営にあたっている。競争の厳しいインターネットショップの中で、地元に密着した情報発信と消費者にアピールしうる優れたコンテンツが実を結び、店長就任から 8 年で 1.5 倍の事業規模に成長させている。また、2016 年 4 月には、女性のプロデューサーやクリエイターが中心となり、地域活性化を目的としたフリーペーパー「E のさかな」を発刊した。同社の地元密着のビジネスを支える応援団となっている。

また、業務改革の成果としては、作業の自動化が進み、それまでベテラン社員が手作業で行っていた業務の中には、最大で 80% が自動化されたものもある。その進捗状況をシステム上でチェックしながら、パート社員が作業を担当することもできるようになるなど、組織全体として効率化が進んでいる。こうした成果が労働時間にも現れており、見える化された社員個々人の労働時間と業務内容を突き合わせることで、「働き方改革」をより具体的に進めていく契機ともなった。

データにより各社員が自身や周囲の状況を客観的に把握できるようになったことで、部門間、製造工程間で相互に連携しながら円滑な業務遂行が可能となっている。このような同社の IoT 活用の改革は国内のみならず海外でも珍しく、欧州やアジアなどから視察が訪れている。

性別や年齢によらず活躍できる同社の革新的な社風が評判を呼び、新規学卒の応募者数も、2012 年には 30 人だったものが、2014 年には 40 人にまで増加した。2014 年度にはそのうち女子学生が 30 名を占めるなど、地域の中で確かな存在感を放つ企業となっている。

▲地域活性化事業（インターネットショップ「蜜柑屋」とフリーペーパー「E のさかな」）

オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社

BPO（他社業務の一部を受託するビジネス）企業の乱立する沖縄県で、社員の自発性と積極性を引き出し、業務の高付加価値化と人材の定着を両立

企業情報	
会社設立年	1999 年
資本金	100 百万円
本社所在地	沖縄県那覇市おもろまち 1 丁目 1 番地 12
事業概要	事務センター・コンタクトセンター
売上高	3,250 百万円（単体：2016 年 3 月期）

従業員の状況（単体：2016年8月期）		うち正規従業員数
総従業員数	697人	584 人
女性	625 人	521 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	10 人	6 人
高齢者	0 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	6.48 年（男性 5.8 年　女性 6.5 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

沖縄に拠点を置くオリックスグループの BPO 企業として成長

「オリックス･ビジネスセンター沖縄株式会社」（以下「同社」）は、1999 年に「オリックス・コールセンター株式会社」として設立、オリックスグループの一員としてグループ 10 社が担うリース、レンタル、自動車、生命保険などのバックオフィス業務とコール業務を中心に、さまざまな業務を受託する BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング、他社業務の一部を受託する）事業を担っている。オリックスグループの各社がそれぞれのコア事業に集中できる環境にするため、共通化できる業務を一本化し、グループ内で内製化することで、グループ全体のコスト削減と収益性拡大を図る狙いである。

沖縄県では、沖縄振興策などにより 1990 年代後半から急速にコールセンターの立地が進み、2015 年には情報通信関連産業の全雇用者の約 70% が沖縄県のコールセンターに雇用される状況となっている。その中で同社は、オリックスグループとしてのブランドと、地元沖縄に本拠地を置く強みを基に、人材の獲得に成功してきた。

オリックスグループ全体においては、とりわけ 2008 年のリーマンショック以降、各グループ会社の専門性を活かした事業の一層の拡大が求められ、各社の社員が営業活動や新しい事業創造に専念出来るよう、一層の同社への業務移管が求められてきた。その中で、同社の業務量は増える一方であり、体系だった移管プロセスが採られていなかったことから、同社の内部で試行錯誤しながらバックオフィス業務などの標準化やマニュアル作成に取り組まざるを得ず、相当な現場の負担となっていた。

そこで、更なるグループの事業拡大に向けては、「生産性と品質が向上する手法の開発」「オリックスグループへのコスト貢献」が同社の経営の課題となり、かつ、受託業務の増加に伴う残業（長時間労働）の削減も喫緊の課題となっていた。

更に全国と同様、将来的に沖縄県でも人口減少が予測される中、経験を積んだ人材を確保することが重要となっていた。また、AI などの発展で処理業務などのニーズの縮小が予想される中、より付加価値の高い業務へシフトすることが求められていた。

業務量拡大と人材不足に対応した業務改革の必要性

同社は比較的早い段階から福利厚生制度などを整備しており、性別によらず社員が働き続けられる環境は整っていた。その上で、同社にとって、社員の 9 割を占める女性は最大の財産であり、「自分自身で考える力」や「変化を恐れずチャレンジする精神」を持った人材育成に努めてきた。

また、同社の業務内容は大変幅広く、高い専門性が必要とされることから、一人ひとりの能力を最大限に発揮できるよう、専門分野に関する座学や PC スキル習得などの研修機会などを十分に提供している。一般に BPO 業界では優秀な人材に顧客がつき、業務が属人化するケースが少なくなく、品質向上や業務進捗に影響を及ぼすこともある。同社では業務の属人化を避け、戦略的にジョブローテーションを実施、新しい分野に挑戦し、個人の可能性を広げることで「生産性と品質が向上する手法の開発」「オリックスグループへのコスト貢献」を実現してきた。

ただし、前述のように、業務量が増加し続ける中で、女性社員が戦力となって働き続けられる環境作りに一層注力する必要が出てきた。加えて、単純業務などはなるべく効率化し、グループ企業への業務改善を提案できるような高度な業務へのシフトを目指す人材の育成にも取り組んでいく必要が出てきていた。沖縄県内の他企業と競いながら優秀な人材を獲得するためには、従来の BPO 事業のイメージを変革し、オリックスグループとしての強みを活かした事業展開の可能性を拡げていく必要があった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

更なる業務拡大に耐えうる業務プロセス改善

2009 年に新たに就任した当時の経営トップの旗振りによって、それまで目の前の仕事に追われていた現場の立て直しが図られ、生産性 30%UP を目標に業務改善プロジェクトが立ち上げられた。

まず、それまで、グループ各社からそれぞれ受注した業務を各々の部門ごとに処理していたものを、「①業務の流れを時系列で体系化（標準業務体系の整備）」した。それにより、属人的に行われていた業務が可視化され、処理手順の非効率な部分やミスの発生するポイントが明確になり、改善が進んだ。加えて、業務をマニュアル化することにより、産休に入るなど人員交代の際にスムーズに引継ぎができるようになり効率性が増した。その上で、「②1件当りの処理時間・処理件数の計測、ミス件数のカウント（業務計測）」を行い、「③予想業務量に基づいた人員配置、業務手順見直し（業務改善）」に取り組むこととなった。これらのプロセスでは、現場の社員が積極的にアイデアを出しながらブラッシュアップを重ねるなど、自発的な改善提案が行われている。

こうした業務プロセスのデータ化とその分析により、業務量や内容に応じた柔軟な社員配置が可能になった。これまで業務繁忙時は、自チームで残業対応していたが、他のチームからの応援で対応することが可能となり、長時間労働の抑制へと繋がった。（月間平均労働時間 2009 年度の 164 時間から 2015 年度には 156 時間へ削減。）

社員によっては、パフォーマンスが良くない場合、それが評価に結び付くと心配することで、そのスキル不足を表に出さない傾向がある。それを避け、社員全員のスキルの底上げを図るため、管理者はメンバーに付きっきりでパフォーマンスを上げるための原因分析と解決のための手法を提示するなどして、社員のスキル向上を目的とした育成を行った。

この改善を基に、人員に余剰･不足のあるチームが、イントラネット上の掲示板を介して応援の要請･返答ができる「社内ハローワーク掲示板」の仕組みが出来上がった。定期的なジョブローテーションで多能工化を図ることにより、毎月定例の計画的な応援とその日の状況をみて応援を依頼する簡易業務応援がうまく機能するようになっている。

更に 2014 年には、リアルタイムで、業務量・進捗管理が出来る計測ツール「ECO まるアーツ」を開発した。誰が何の業務をどの程度のパフォーマンスで処理しているかをリアルタイムで状況把握できるため、「全員が出社し、マネージャーが現場で進捗管理する」という従来の業務スタイルにこだわる必要がなくなった。

現場社員の主導による働き方改革と両立支援制度の拡充

業務プロセス改善と業務推進体制の変革の結果、現場に余裕が生まれ、「もっと柔軟な働き方ができるのではないか?」との声が女性社員から上がった。「ECO まるアーツ」の運用後には、勤務場所などの融通がきくようになったこともあり、2015 年 1 月、「働き方の多様化」をキーワードに「働き方(Yutaka) プロジェクト」が立ち上げられた。

ボトムアップで様々なアイデアを出し合い、「在宅勤務制度」「フレックスタイム制度」「時間単位有休制度」の導入を検討、就業規則の改訂まで社員主導で実施した。在宅で勤務ができるよう、業務フローを見直して業務を切り出す取組を推進している。2015 年度の在宅勤務制度利用者は 70 名、フレックス制度利用者は 170 名に上っている。

2016 年 4 月には、「プライベートワークグループプロジェクト」担当を組成し、この活動で出されたアイデアをもとに、在宅勤務に加え、「好きな時間に」「好きな量だけ」働く請負契約型のワーカーの募集が開始され、更なる「多様な働き方」を追求している。

一方で、社員一人ひとりが豊かさを実感できる職場作りの実現に向けては、所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進のみならず、育児休業取得者向けに「オリックス Mom in okinawa 説明会」の開催などを実施している。

2015 年 4 月には、所定労働時間を 8 時間から 7 時間 20 分に変更、同年 8 月には契約社員を全員正社員化するなど、制度面でも整備が進んでいる。

▲業務改善プロジェクトの様子

中長期的なビジネス展開を見据えた若手社員の積極的な育成機会の提供

一方、人材育成として、通常業務に必要なスキルアップの機会提供に加え、グループ内の人事交流や社内のプロジェクトへの応募などを通し、より広い視野を獲得できるような機会を創出している。

沖縄県という立地の面から、他社に研修や出向に行くことは簡単ではないが、例えば長期出張でグループ会社へ半年間出向させ、新規事業の立上げプロセスに触れさせることで、事業の全体感を取得させ、そこで発生する業務のプロセスやフローを見通す経験を積ませている。多くは 20 から 30 歳代の若手社員であり、同社の内部だけでは得られない気付きや経験を得て同社に復帰している。

また、社内の特別プロジェクトとして、社員の IT リテラシーの底上げを図る取組について、一般公募を募り、やる気のある人材を積極的に引き上げる仕組みが採られている。

ダイバーシティ経営による成果

現場の積極的な業務プロセス改善と環境改善により陣容が 2 倍に拡大、高付加価値なソリューション提案の実現へ

2009 年には 462 名だった同社の社員数（派遣社員含む）は 2016 年には 817 名にまで増加し、売上も 2009 年から 2 倍近くに拡大した。

業務の可視化、業務改善サイクルの手法は、オリックスグループ内でも功績が認められ、新しい工夫や協業、次の成長に結びつくチャレンジを遂行した部門が表彰されるグループ表彰を 2011 年から 2015 年までの 4 年間で 3 回受賞した。従来は、グループ内で BPO 企業との認識があったものの、ここ数年で客観的数値を用いたコスト削減の提案などが可能になったことで、グループ会社とも対等なパートナー企業として認識されるようになってきた。

2009 年にスタートした社内応援（ハローワーク）は、現在、社内だけでなく、グループ外企業（1 社）との応援体制にまで発展するなど、ビジネスの拡大に繋がっている。

こうした様々な取組により、働きがいがあって働き続けられる企業、オリックスグループの中で多様なチャンスを得られる企業との認知が広まり、人材獲得の面では 2011 年の 7 人から 2015 年には 17 人の新卒採用を獲得できるようになった。

また、長時間労働の是正や処遇の改善にも繋がり、離職率も 2011 年度の 8.4% から 2015 年度には 5.5% にまで低下している。

また、グループ会社への長期出張などの経験を通して視野を広げた若手社員のモチベーションが上がり、社内公募に積極的に立候補したり、新たな社内プロジェクトの中核を担ったりするなど、今後の更なる人的資本の強化に向けた取組が徐々に成果を上げつつある。

大橋運輸株式会社

中小企業

人手不足の運輸業で女性や外国人、LGBTなど多様な人材の働きやすい環境を整備、品質向上や新規事業に成功し業績拡大に寄与

企業情報	
会社設立年	1954 年
資本金	30 百万円
本社所在地	愛知県瀬戸市西松山町 2 丁目 260 番地
事業概要	一般貨物自動車運送事業
売上高	940 百万円（単体：2016 年 1 月期）

従業員の状況（単体：2016年7月期）		うち正規従業員数
総従業員数	100 人	86 人
女性	20 人	9 人
外国人	3 人	3 人
チャレンジド	3 人	3 人
高齢者	14 人	12 人
正規従業員の平均勤続年数	7.41 年（男性 7.45 年　女性 7.05 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

付加価値の高い個人向け事業への転換に向けた人材確保の必要性

大橋運輸株式会社（以下「同社」）は、一般貨物自動車運送事業として 1954 年に設立、法人向けの長距離運送や資材運送などを主要事業として成長を続けてきた。

1990 年に貨物自動車運送事業法と貨物運送取扱事業法、いわゆる物流二法が施行されて以降、運輸業の事業者数は 14 年間で約 1.5 倍に増加したが、国内の輸送量が減少する中で、業者間での価格競争が激化、従来のままでは利益の確保が難しくなってきた。

更に、少子高齢化による労働人口不足の中、運輸業というハードな職種が敬遠される傾向もあり、社員の定着や新たな人材の確保も難しくなってきた。

そこで、2006 年頃から付加価値の低い法人向け事業を縮小しつつ、新たな事業として、今後の超高齢社会を見据えた遺品整理、生前整理、引越しといった個人向けサービスに転換していくこととした。

遺品整理や生前整理などで回収された不要物については、中古品として海外に輸出することとなったが、現地の状況や習慣などに詳しい人物が社内におらず、ニーズの把握や取引先とのコミュニケーションが困難な状況であった。

そこで、新規事業を軌道に乗せ、新たな収益の柱として成長させていくために、まずは必要となる人材を確保すること、加えて、社内で十分に活躍できていない人材に新たな役割を与え、それを実現できる勤務体系などへ改善を図っていくこととした。

女性や高齢者、外国人、LGBT などそれぞれの能力を発揮できる環境整備

同社がビジネスの転換を図る上で、最初に注目したのが女性社員である。これまで、女性社員は事務職として本社企画部門に所属することが多かったが、8 時 30 分から 17 時までの勤務時間では子育てとの両立が難しく、子育て期の女性社員の離職が目立つ状況であった。

そこで、2011 年頃から女性が働き続けられる環境整備と役割の拡充に注力することとなった。これまで子どもの用事などでフルタイム勤務が出来ず、高い能力を発揮できなかった子育て期女性の活躍を促すべく、短時間勤務制度を導入した。その上で、パート勤務や短時間勤務でも、単純な事務作業だけでなく、より創造性が求められるような企画課や安全課といった部門に配置した。能力を存分に発揮してもらうことで、社内の様々なプロジェクト活動などの推進役となることを期待した。

また、高齢者についても、若い人材の確保が困難になる中で、今後は戦力として活躍し続けてもらう必要がある。そこで、高齢の社員の雇用延長や、高齢者の新規採用を行うとともに、ベテラン社員のこれまでのノウハウやスキルを若手社員に移管し、教育者としての役割を果たしてもらうこととした。

一方、新規事業の推進役として、海外事業の業務を担当する人材が必要となったため、2013 年頃からフィリピン人の採用を検討し始めた。それまで、同事業については仲介業者を介してフィリピンに輸出していたものの、直接現地の中古品マーケットのニーズを把握できないこと、また、仲介業者が幾重にもなることで最終的な収益が上がりにくいことから、現地の事情に精通した人材の獲得を検討した。

こうした、多様なバックグラウンドを持つ人材に活躍してもらうためには、女性社員向けの短時間勤務のみならず、雇用形態、職場環境、福利厚生制度など、あらゆる側面から従来制度などを見直し、不都合が生じないような改善を図っていく必要がある。そうした取組に貢献したのが、自らが LGBT であることを公表していた社員である。職場、仕事内容など、あらゆる場面で暗黙のうちに想定されていた「男性」「女性」などの枠が、人材の活躍を阻害している点を指摘、それを受けて、様々な制度などの改革を行うこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

優秀な女性社員による現場主導での業務品質向上の取組

短時間勤務を効果的に組み合わせることで、同じ業務をフルタイムの社員 1 名ではなく、短時間勤務の複数名が担当できるようになり、結果的にフルタイム勤務が難しく就労できていなかった優秀な女性を採用することが可能になった。短時間勤務は週 3 日、1 日 4 時間からとし、業務の開始・終了時間は、社員の都合と業務の繁閑などを勘案しながら柔軟に対応できるようにしている。また、在宅勤務も可能となっている。スケジュールはクラウドで管理し、マルチタスクで一つの業務を複数人がカバーできる体制としていることから、突発的に休む社員が出ても業務には支障のない体制が作られている。

採用に際しては、従来「事務職」としていたところを、本社機能として果たして欲しい役割を具体化して募集することとした。例えば「CSR 担当」や「ES 推進」といった、その時々で必要とされる主要業務のキーワードを予め募集要項に示し、面接に加えて、実際にどのように同社の問題を解決するかといったテーマの課題を課し、その上で採用、配置するようにした。

そうして、新たに採用された女性社員らが担ったのが、データに基づく安全性の検証や ES 調査によるドライバー社員とのコミュニケーションの仕組みの構築、社員の健康増進活動などである。運送業、特にドライバーは体が資本であり、食生活や睡眠が業務の安全性に大きく影響を与える。同社でも 2012 年より継続的に健康増進活動（禁煙外来診療費の補助や無料歯科検診など）に取り組んできた。ES の担当となった女性社員は、こうした取組を継続しつつ、別途収集されている運転データと紐付け、健康増進が業務の安全性に繋がることを客観的なデータとして提示し、社員の意識を高め行動変革を促すことに成功していった。また、本社の女性社員が中心となって業務中の「ヒヤリハット」を集約し、その防止策と合わせて共有する仕組みを設けるなど、現場主義で業務やサービスの質を向上させる様々な取組を進めていった。

直接雇用の外国人社員による新規事業の拡大

新規事業の拡張のため、2014 年より、フィリピン出身の人材を正社員として直接雇用、海外事業部のリーダーとして配置し、取引先との調整や連携を行っている。業務は英語で実施するが、ミーティングや面談など周囲の日本人社員とのコミュニケーションに際しては、語学堪能な社員を通訳者として付けることで円滑に意思疎通が図れるよう工夫している。

そのほかにも、外国で働くストレスを少しでも小さくするためにこまめに面談を行ったり、モチベーションの維持向上を図るために年 1 回の里帰り旅費を補助したりするなど、手厚い支援を実施している。そうして、現在では 3 名のフィリピン人社員が海外事業部（輸出・個人サービス部門）にて活躍している。

LGBT の社員が不具合なく就業できる環境作り

LGBT 当事者の社員に対し、安心して業務に就いてもらえるよう、環境整備や周囲の社員の啓発などを継続的に行っている。

▲海外マーケットに精通する外国人社員の活躍

2011 年より、外部講師による管理者クラスの研修を行い、社内への共有・浸透を図っている。

また、直接的な取組として、LGBT の応募者がストレスを感じないようエントリーシートには性別欄を設けない、入社後どうしても男女別が必要な際には、本人の心の性に準拠して区別する、男女共用のトイレを設置する、といった種々の改善を行った。

更に、夫婦を基準とした福利厚生や忌引の適用などについては、NPO が発行するパートナー証明書を提出することによって「夫婦」として扱うことができるよう就業規則を改定するなど、LGBT の社員にとって不具合な状況を一つひとつ丁寧に取り除いている。

ダイバーシティ経営による成果

事情を持つ社員がそれぞれに働きやすい環境・制度整備により人材定着と獲得に成功

事業の継続拡大に必要な要素を見極め、それを担う人材の活躍を積極的にサポートする取組により、人材不足は解消され、新規事業も軌道に乗っている。

例えば、勤務時間や勤務形態の多様化により、優秀な女性社員が定着し、全社では 2010 年時点で 11 人だった女性社員（役員を除く）が、2016 年には 18 人まで増加した。本社企画部門に関わる女性社員は 2010 年の 3 人から 6 人へと倍増し、本社勤務の全社員比で女性の占める割合が 37.5% から 75% に増加している。

高齢社員についても、60 歳以上の人材の積極的採用と雇用延長、長く働くための健康サポートといった取組が奏功し、部品輸送部門では、これまでの業務経験を活かして新しい社員の教育担当が生まれている。勤務時間の比較的短い給食配送部門では、すべての社員が 60 歳以上（最年長の社員は 74 歳）となっているなど、若い社員を配置することが難しい短時間勤務・長期間休暇の部門で高齢の社員が活躍している。

また、LGBT が働きやすい職場環境作りは、多様性を理解する職場風土の創造につながっている。多くの社員が、自分とは別の価値観を受け入れることを学び、すべての人々にとって働きやすい職場環境を整備することで、正社員離職者数も 2012 年の 26 人から 2015 年には 12 人へと減少、人材の定着に成功している。女性や高齢者のみならず、ドライバーの求人に対する応募や問い合わせも増加し、優秀な人材獲得の機会を増やしている。

多様な人材が適材適所で活躍し、サービス品質の向上と業績拡大に寄与

女性社員らの活躍により、前述の健康増進のプロジェクトが誕生するなど、安全・品質に関する新しい企画も生まれている。これにより、安全・品質事故については、2011 年の 142 件に対して 2015 年には 51 件となって、64.1% 減という大幅な改善を実現した。

社員の働きやすさや満足度が高まり、社員間のコミュニケーションの密度も上がったことで、サービス業としての品質向上にも繋がっている。個人サービス部門の直近一年間の顧客満足度（同社アンケート項目で全て A 評価）は 92% に上っている。部門の売上高は 2012 年から 2015 年の 3 年間で 15.3% アップし、営業利益は 13.6 倍にまで増加している。全社の売上高経常利益率も 2014 年の 5.5% から 2016 年には 8.0% と、年々継続して増加するなど、多様な人材の適材適所を活かして伸ばす人材戦略が奏功し、業績の拡大を果たしている。

株式会社タウ

海外販売拡大のために外国人を採用、その離職を防ぐために全社員が働きやすい職場をトップダウンで整備、定着率が向上し売上が増加

企業情報	
会社設立年	1997 年
資本金	100 百万円
本社所在地	埼玉県さいたま市中央区新都心 11-2　LA タワー 10F
事業概要	自動車・トラック、自動車パーツ、オイル等の買取、販売、輸出、オークション事業
売上高	21,272 百万円（単体：2016 年 9 月期）

従業員の状況（単体：2016年9月期）		うち正規従業員数
総従業員数	407人	391人
女性	171人	155人
外国人	33人	31人
チャレンジド	4人	4人
高齢者	0人	0人
正規従業員の平均勤続年数	6.3 年（男性 7.1 年　女性 5.0 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「ダメージカー」の海外販売拡大を狙い販売部に外国人を採用

株式会社タウ（以下「同社」）は、国内で事故や災害により損傷を負った車（以下「ダメージカー」）を、損害保険会社やディーラーなどから仕入れ、インターネット上の同社販売サイトを介して自動車修理業者向けに販売している。以前は、もっぱら自動車修理業者が自ら近隣の損害保険会社やディーラーに出向き、ダメージカーを購入する流通形態が主流だったが、同社は日本全国からダメージカーを集め、インターネットを活用して売買を仲介することで、売り手はより高い価格で販売でき、買い手は多数の選択肢から希望のダメージカーを選択できるようなビジネスモデルを構築した。

そのような中、世界的な日本車人気もあり、日本の中古車の海外輸出が増加、海外の輸入業者からの引き合いが増えてきた。そこで、まずは日本車の輸入が多いオーストラリア、ニュージーランドで 4 つの現地パートナーと契約し、ダメージカーの販売先の開拓と販売後のフォローを依頼、売上は順調に増加した。しかし各国にパートナー会社を設置するのは効率的ではなく、日本にいながら複数の国に対応するため、販売部で外国人を採用するに至った。現地の風土や文化の理解という面では日本人では限界があるが、現地の出身者であれば、海外と日本のビジネスの相違を理解した上で交渉ができると考えたためである。

働き方に対する価値観の相違から外国人社員の離職が相次ぐ

まずは2004年、日本の中古車の大口顧客であるロシアをターゲットとするために、ロシア人社員を採用した。販売先の開拓は順調に進み、更に 2 名のロシア人社員を採用、ロシア語を使うベラルーシやカザフスタンなど CIS 諸国の開拓にも成功した。同社では、契約後 48 時間以内の日本円による先払いなど一律の販売条件を設けているが、営業担当の外国人社員は、円が入手しづらいといった現地の事情を勘案しながら交渉することに長けているという。同社はほかの国籍の外国人採用も進め、海外販売先のニーズに即した販売サービスの拡充などを行うために、外国人社員を経営企画室に配置した。

しかし、これらの外国人社員は数年で退職する傾向にあり、定着しなかった。それは、外国人社員は終身雇用にはさほど強い関心がないため、長期雇用を前提に時間をかけて昇格・昇給させるという、同社の評価制度になじまなかったことも要因である。また、外国人社員の多くが仕事とプライベートの両立を重視していたのに対し、同社は当時、事業を急激に拡大していたこともあって、労働時間が長く休暇が取得しづらい状況であり、長期休暇を取得して定期的に帰国することも難しかった。

創業からちょうど 10 年程度が経過した頃で、事業拡大によりビジネスのスピードも格段に速くなり、社員の雇用形態や働き方の見直しが必要な時期にも差し掛かっていたことから、外国人社員を含め、すべての社員が長期かつ安定的に勤務できるように、待遇や勤務環境の改善に着手した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

長期雇用を前提とせず、正当に評価され適切なポジションに就ける制度の導入

同社では全社員を対象に、待遇・評価制度の見直しを進めた。新しいことにチャレンジできる機会を積極的に与え、社歴や国籍などに関わらず、能力のある社員が適切なポジションに就けるように、方針を切り替えた。実績を上げた社員には速やかに報酬を支払うなど、成果が評価・昇給につながりやすくなる仕組みとした。年 1 回であった人事考課を年 2 回とし、社員の配置を常に最適化することに加え、社員と話す機会を増やすことで、職場に対する不満や異動の要望などを把握することに努めた。このような一連の変革は、同社の社員の多くが若いこともあって、比較的スムーズに受け入れられた。

上述のように同社では、日本人と外国人を区別なく扱っているが、一方で人事考課の解説書に英訳版を用意する、礼拝場所を提供するなど、外国人社員が不自由なく業務を進められるように、言語や文化の違いを十分に理解し、必要な配慮を行うことにも努めている。

「ワーク・ライフ・バランス委員会」を設置、トップダウンで全社員が働きやすい職場作りに取り組む

同社は経営理念に「社員の幸福」を掲げ、社員の行動指針である「TAU 行動基準」において、国籍、人種、宗教、性別、年齢、出身、心身の障害、病気など事由の如何を問わず差別しないことを宣言している。同社ではこの理念の一環として、外国人を含む全社員が働きやすい職場作りに着手した。

2011年、社長自らが発信力の強い社員10名を指名して「ワーク・ライフ・バランス委員会」を設置した。メンバーには社長、支店長のほか、販売部の外国人社員 2 名も含まれ、意見を出し合いながら、職場改善のための施策を打ち出していった。

まずは 2011 年、毎週水曜日を「ノー残業デー」に設定した。社員の意識は大きく変わり、定時に帰宅する社員が増えたという。加えて、各社員に有給休暇取得の目標を設定、長期休暇の取得を推奨した。またコアタイムを廃止、1 日 1 時間の勤務でも出勤とみなし、フレックスタイム制度をより柔軟に運用することとした。その結果、有給取得率は 2012 年の 38% から 2016 年は 49% に上昇した。各支店には、毎年の活動計画に、ワーク・ライフ・バランスについての目標を含めることを義務付けている。

また、2014 年には「業務棚卸」と銘打ち、全社的に業務内容の見直しを行い、労働時間の適正化を図った。部長は、各担当部署の業務をすべて明文化し、業務の発生の頻度や所要時間を算定するとともに、不必要な業務を見極め、社員一人あたりの業務量が適正となるよう体制を整備した。人手によるデータ入力作業などは可能な限りシステム化した。

更に、外勤の営業担当者にはタブレットを配布、どこからでもクラウドシステムを介して業務を進められるようにした。同社ではその後も継続して、年に 1 回、業務の見直しを行っている。

2013 年には、経営トップ自らが改めて「雇用に関する基本方針」を明文化し、外国人社員を含むすべての社員に関する採用と、待遇や職場環境の提供、教育方針について明らかにしている。

社内コンクールやイベントを通じて社員のプライベートの充実を支援、社員間の交流を促進する

同社では、世界を舞台にビジネスを展開するには多様な価値観の理解が重要と考えており、そのような風土を醸成するため、2003 年から毎年秋に「タウ文化賞」という社内コンクールを開催している。プライベートの時間で、人生の豊かさに繋がった出来事を募集し、その取組を表彰するもので、外国人社員も多数応募、受賞している。

2013 年からは「子供の職場参観」として毎年夏休みに社員の子供を招き、車の販売のレクリエーションなどを通じて同社の業務を体験することに加え、外国人社員と一緒にハラール弁当を食べたり、各国の伝統工芸品の工作に取り組んだりすることで、社員と社員の家族が交流しながら、異文化を体験する機会にもなっている。これらの取組は、会社が「社員のプライベートを大切にする」というメッセージにもなっている。

▲「タウ子どもの職場参観日」では外国人社員とのふれあいプログラム（中国の伝統工芸品工作や各国の言語紹介など）で異文化を体験

ダイバーシティ経営による成果

外国人社員の定着とともに会社全体の定着率も改善、海外販売先・売上高は増加

2006 年に 11 名在籍していた外国人社員の平均勤続年数は 0.9 年であったが、2014 年には 4.0 年になり年々着実に伸びている。現在では、モンゴルやイラン、パキスタン、ペルーなどアジア、中南米、欧州など 14 か国から来日した 25 名の外国人社員が在籍、主任以上の職位に就く割合は 42% に達し、全社員における役職者の割合 48% とほぼ同水準である。

同社の販売サイトに掲載するダメージカーの情報は、これまではできる限り詳細に記載していたが、外国人社員からの意見で、海外向けのサイトでは最低限必要な情報にとどめている。日本人は一般的に、情報は多いほど良いと考える傾向にあるが、多くの外国人はそうではなく、むしろコストを省いて販売価格を安くした方がよいとの指摘を受けたためである。

また、ある外国人社員が長期にわたり、海外の取引先を担当するようになったことから、顧客に安心感が生まれてリピート取引も増え、ダメージカー以外の商材で取引を打診されるなど、副次的な効果も生まれている。また所属部門によらず、新たな国を開拓する際には、その国出身の外国人社員が、現地の文化や商習慣などを配慮したアプローチを提案することもあるという。

外国人材の価値観に着目することから始まった職場環境の改善や業務棚卸は、各社員の役割の明確化と正当な評価、社員間のコミュニケーション促進につながった。子育て中の女性など制約のある社員も働きやすくなったことから、外国人社員のみならず同社全体の社員の定着率も改善された。

同社は、創業以来、リーマンショックで自動車に対する需要が減退した年を除き、19 年間成長を続けている。販売先国数は 2009 年には 92 ヶ国、海外の売上高は 18 億円、2011 年には 102 ヶ国で 31 億円、2014 年には 110 ヶ国で 41 億円と順調に増加している。今後も更に販売先国数を拡大していく見込みである。

▲世界 110 ヵ国以上に広がる海外販売ネットワークには英語、ロシア語、スペイン語など 18 か国語で対応

株式会社荘内銀行

20年以上にわたって女性社員の能力最大化に取り組み業績拡大の基盤を構築、「地域とともに発展する銀行」を実現

企業情報	
会社設立年	1878 年
資本金	8,500 百万円
本社所在地	山形県鶴岡市本町 1-9-7
事業概要	普通銀行業
売上高	26,603 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年3月期）		うち正規従業員数
総社員数	1,552 人	874 人
女性	888 人	374 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	27 人	0 人
高齢者	13 人	0 人
正規社員の平均勤続年数	12.1 年(男性 14. 0年　女性 11.0 年)	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「地域とともに発展する銀行」の理念に立ち返り経営戦略と人材戦略を強力に推進

株式会社荘内銀行（以下「同社」）は 1878 年に創業した第六十七国立銀行が前身で、1881 年に第百四十国立銀行を合併、更に 1941 年に複数の銀行と合併して荘内銀行となった。山形県の日本海側、庄内地方に基盤を持ち、現在は山形県全域及び宮城県へと支店網を拡大している。2009 年、秋田市に本店を置く北都銀行と経営統合し、共同持株会社のフィデアホールディングスを設立した。

1995 年、同社はバブル崩壊を一つの契機として、当時の経営トップのもと、地元の「お客さま第一」という経営姿勢の原点に戻り、「地域のお客様に質の高い金融情報サービスをどうやったら提供できるか」という観点で、経営戦略を練り直した。具体的には、その一つの柱として、リテール部門の強化を図り、基盤である山形県の日本海側から、山形市や米沢市といった山形県内陸部、更に宮城県といった基盤のない地域へ営業展開するにあたり、個人客の利便性を追求する新店舗を設置すること、それまで国内にほとんど存在しなかった商業施設内店舗（インストアブランチ、以下「ISB」）の開設に先進的に取り組んだ。

加えて、将来の労働力不足も見据えた人材定着のため、経営トップ自らが女性の積極的登用や能力発揮に取り組んだ。業界では先導的な取組として、性別・学歴などによらない人事制度や就業継続支援制度などを導入し、多様な人材の活躍に配慮した。これが現在の同社の女性社員の活躍、業容の拡大に大きく寄与している。

地方の人口減少やマイナス金利の影響などにより先行きが不透明な状況の中、地方創生に取り組み、「地域とともに発展する銀行」であり続けるためには、銀行の持続的な成長を後押しする戦略の再構築と社員の能力の最大化による戦力の増強が欠かせない。そのためには、これまで 20 年以上にわたり実施してきた上記取組を更に加速化させ、社員の成長を自社の成長に繋げることが必要である。

社員の意識改革を強力に進め経営戦略を実現

「地域密着」と「リテール強化」という方針を明確に打ち出して以降、適材適所の人材配置と「お客さま目線に立って自ら課題を見つけ、解決に向けて挑戦し、成果を上げていく」人材の育成に戦略的に取り組んできた。具体的には、全社員を性別や学歴に依らずに評価し、登用していく仕組みである。

従来は、いわゆる年功序列の処遇が行われ、女性社員の就く職種・職域も限られたものであったが、経営トップが 1995 年に掲げた「経営方針」の中で、社員に対し性別や学歴に左右されない評価をすると明示した。また、結婚などを機に退職することが多い女性社員に対し、今後のリテール戦略の中で貴重な戦力である点を明確に訴え、働き続けられる組織への転換を図った。

併せて、それまでと全く異なる価値観に対し、当初こそ現場から抵抗もあったものの、1995 から 96 年にかけて、当時の社員のうち約 1 割の 60 名超の社員を都市銀行に出向させ、社外の空気や価値観に触れさせることで、少しずつ組織風土を改革していくことに成功した。

1999 年、「ジャスコ山形北店」（現「イオン山形北店」）内に ISB 第 1 号店を開店し、リテール戦略の推進を本格化させた。同時に、女性社員の活躍の機会も急速に進展した。ただし、これはビジネスモデル全体を「来店誘致型営業に変える」取組の一つであり、経営方針として「ISB ＝女性」といった棲み分けを企図したものではない。従来型の店舗においても、かつてのいわゆる"殿様商売"の意識から脱却を図るために、経営トップの旗振りにより、土日も店舗を開けるなどの実験的な取組が様々に行われ、組織全体の意識改革が行われた。

行員処遇 5つのC

Challenging mind	仕事への挑戦意欲を燃やして、自らを向上させようとする成長意欲のある行員を評価します。
Competence	潜在能力ではなく、発揮された能力と実績を公正に評価します。
Career development	長期的な視野に立って、能力・適正が開花するよう計画的な人材育成を図ります。
Customers first	絶えずお客さまの立場に立って行動し、意見具申する行員を評価します。
Culture	上下を意識したり、組織の壁が邪魔をしたりすることのない自由闊達な組織風土を築き上げます。

▲ 1995 年に掲げた「5 つの R（経営戦略）、Q（経営姿勢）、C（行員処遇）」の「行員処遇 5 つの C」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

性別や年齢に依らない評価と育成・登用の実施

1995 年、経営方針に「潜在能力ではなく、発揮された能力と実績を公正に評価する」と掲げ、2001 年度には「契約行員人事制度」を導入し、契約社員を含む全社員が半期ごとに上司と話し合って目標設定を行う制度とした。個人のスキルアップの目標に加え、営業店の目標への貢献度も指標として設定されており、優秀な社員に対しては経営トップから直々に表彰される仕組みとなっている。目標設定に際しては、既存の業務の枠にとらわれない自発的なチャレンジが推奨され、そうした積極性が公に評価される仕組みを作ることで、様々なアイディアを生み出し実行する組織風土が作られている。近年では、各期表彰される 50 名から 60 名のうち約 7 割が契約社員も含む女性である。

前述の通り、同社では性別などにかかわらず機会を与え公正な評価を行うことから、当然ながら入社後のキャリアパスにも男女の差異はない。特に、適材適所の社員配置に配慮しており、入社後、窓口の預金対応から法人融資まで一通り経験させ、社員本人の希望とすり合わせながら前例にとらわれない人材登用を行っている。当該制度を運用後、29 歳で支店長になった女性社員もいる程で、本人の能力と意欲を引き出し後押しする人事制度として定着している。こういったダイバーシティの取組により地方創生の実現を目指している。

女性の中長期的なキャリア構築を可能にする諸制度の整備

2002 年から、配偶者の転勤地などに勤務地を限定する「複線型人事制度」を導入した。同社では総合職、一般職の区分はなく、全員が総合職として同じ職域で活躍しているため、勤務地が限定されても、昇進や昇格のマイナス要因とはならず、社員としてのキャリア構築には支障をきたすことがない。これまでに家庭の事情や夫の転勤の都合などで 190 人の女性社員がこの制度を活用しており、中には当該地域の実情に精通した社員をその地域の支店長として抜擢したケースもある。

同社では、多様なライフイベントに備えた制度を構築することにより、社員が"今のまま"働き続けることが出来なくなったとしても、条件を変えて活躍の場が与えられ、その役割と成果に見合った評価が適正になされることで、現在では管理職でも産休、育休を取得したり、キャリアアップを実現したりするロールモデルが増えてきている。

また、契約社員の正社員登用も積極的に行われており、雇用形態にかかわらず適性や能力があれば、支店長に登用される仕組みも確立している。これまで契約行員から支店長に登用された女性の人数は 6 名、行員登用された人数は、直近 3 年度で 47 名（うち女性 42 名）に上る。

2014 年より、これまでの女性社員のネットワークを発展させる形で、改めて「ウーマンネットワーク」を設立し、産休・育休後の復職支援相談会、産休前面談、女性支店長向けの研修会などを実施している。2016 年には人事部内に「働き方創造室」を新設し、更に、営業店の若手女性社員を含むメンバーで構成された「女性活躍促進プロジェクトチーム」が発足した。女性社員の一層の活躍の機会の創出や課題解決に向けて取組を強化している。

クロス・ファンクショナル・チームによるプロジェクトで社員を育成

1990 年代からの一連の改革の中で、組織横断的なフラットな組織を目指し、「クロス・ファンクショナル・チーム」（全社的な経営課題の解決を目指して多様な部署や役職のメンバーで組成されたチーム）で全社的な経営課題を解決する取組が行われてきた。経営企画部門で法人営業力強化や業務効率化、女性活躍促進といったテーマを抽出し、そのテーマに適合した人材を、年次や性別、部署などを勘案しながら集めて、チームを組成している。

チーム内では、立場の異なるメンバーの中で、意見を戦わせ、経営層に提言するというプロセスを通じ、若手社員の成長にも寄与している。この取組により、たとえ重要な意思決定に係る会議であっても、年次に関係なく臆せずに意見を述べることが出来るようになっている。

ほかにも、社外の研究会や地域の経済団体などとの連携も積極的に推奨しており、経営トップ主導により、社員の育成の機会を創出するとともに、地域経済を支える「地域金融機関」としての存在感を発揮している。

▲インストアブランチ（ISB）の様子（イオン多賀城支店）

ダイバーシティ経営による成果

こうした不断の改革により、直近の 10 年ほどは継続的に業績拡大を続け、2016 年 3 月期の営業利益は 3 期連続での最高益に達した。2005 年から 2015 年を比較すると、10 年間で「預金等残高」は 1.8 倍に、「総貸出残高」は 1.7 倍にまで伸長しており、この増加率は全国の地方銀行の中でもトップクラスである。

その成長を牽引しているのがリテールの分野であり、更に ISB の取組が大きく貢献している。ショッピングセンターを利用する顧客向けに、気軽に立ち寄れ、小さな悩みでも相談しやすい店舗作りによって「来店誘致型営業」を実現させている。平日は仕事が忙しい人でも来店しやすいように土日営業を行ったり、店舗の飾り付けやレイアウトも、風船やぬいぐるみを置いて子連れの女性でも気軽に立ち寄りやすくするよう工夫したりすることで、顧客との接点を拡大することに成功している。

こうした顧客ニーズに応える営業スタイルは、女性支店長や女性社員が積極的に実行に移している。ISB15 店舗のうち 10 店舗は女性支店長となっており、女性社員を中心とした人材育成の取組が「リテール強化」という同社の経営戦略に見事に結びついた結果と言える。

ISB の出店にあわせて宮城県における同社の「拠点数」「人員数」は、2005 年から 2015 年にかけて、ともに 3 倍に伸びているが、その中で同社の女性社員比率は 29% から 43%、役席比率は 17.7% から 32.9%、更に女性支店長は 8% から 20% へと大きく数字を伸ばした。同社の長年の取組により、優秀な女性社員の確保、支援制度利用者の役席登用が進み、重要な経営課題の一つである人材定着にも繋がっている証左である。

こうした女性活躍は採用にも好影響を与えており、新卒採用の女性比率が 2004 年度の 27% から 2015 年度は 50% まで向上するなど、より優秀な人材の獲得に成功している事例である。

東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社

事業構造の変革と組織改革・意識改革を両輪で実施、主要ビジネスにおける女性役員・管理職の活躍促進により新たなビジネスモデルで売上拡大を実現

企業情報	
会社設立年	1929 年
資本金	36,000 百万円
本社所在地	中央区日本橋三丁目 6 番 2 号
事業概要	持株会社
売上高	67,584 百万円（連結：2016 年 3 月期）

従業員の状況（単体：2016年8月時点）		うち正規従業員数
総従業員数	2,854 人	2,578 人
女性	954 人	864 人
外国人	28 人	26 人
チャレンジド	38 人	17人
高齢者	8 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	13.1 年(男性 13.5 年　女性 12.3 年)	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ビジネス自体の構造変革とともに「人間味溢れる企業」を目指す

東海東京フィナンシャル･ホールディングス株式会社(以下「同社」)は、中部地区を拠点とする東海東京証券株式会社を中核とした東海東京フィナンシャル・グループの持株会社である。東海東京フィナンシャル・グループでは、個人顧客に対する資産運用のコンサルティングや各種投資商品の紹介、法人顧客の資金調達やM&Aのアドバイスなどを実施している。金融政策や税制の改革、企業のコンプライアンス強化など、証券ビジネスを取り巻く環境は変化のスピードを上げ、同時に顧客が求めるサービスも日々高度化している。より高度なサービスを提供し選ばれる金融グループとなるため、独自性のある総合金融グループ、アジアでのリーディングプレーヤー（Leading Player in ASIA）を目指し、2012 年、5 つの戦略から成る経営計画「Ambitious 5」を策定した。

具体的には、同社のホームマーケットである中部地区でのプレゼンスの向上や富裕層ビジネスの拡大を目指す「Community & the Middle（戦略的地域・顧客への特化）」、独自戦略である地方銀行との提携拡大と海外事業の推進を目指す「Alliance & Platform（事業基盤の積極拡大）」、知識と情報、決断力、そして最先端の商品開発能力を有する市場部門、ディーリング部門の強化を図る「Expertise（専門的ノウハウ）」などが提示され、これまでのビジネスのあり方を大きく転換する方針を打ち出した。そのために、「それぞれのチームが新たな発想で対応しなければ各計画は実行できない」との認識から、あらゆる事業戦略の土台として欠かせないテーマとして「Humanity（人間味溢れる企業）」が戦略の一つに位置付けられた。

戦略を実行していくためには、重要な事業を担う人材を確保すること、そのためには、誰もが長く働き続け、多くの仕事経験を積める仕組みを整えることが必要だとの考えから、「ダイバーシティの推進」を「Humanity（人間味溢れる企業）」の中の重要な取組の一つに位置付けた。

優秀な人材の定着とキャリア構築の支援

一方で、同社では、2000 年代に採用を控えたことや若手社員の離職が相次いだことなどから、近い将来管理職を担う 30 歳代から 40 歳代が少ないという歪な人員構成になっていた。また、2012 年当時、女性社員が全体の約 35% を占めていたにもかかわらず、女性管理職比率は 12% と低い状態であった。一方で、管理職手前の層の女性比率は約 70% に上っており、女性が管理職として活躍していくキャリアパスが構築されていないことが近々大きな問題となることが明らかであった。具体的には、仕事と家庭を両立しているロールモデルとなる女性社員が社内におらず、管理職として活躍するキャリアを想定しにくいこと、過去に一般職として入社した女性社員は、制度上、十分なジョブローテーションがなく、成長の機会を得ていないことなどが懸念されていた。

女性社員にその能力を十分発揮してもらうためには、豊富な仕事経験を積めるような仕組み作りと、女性が「活躍する」多様な将来イメージを持てるような取組が必要であった。また、女性社員をマネジメントする管理者側の意識改革や、女性社員の成長を引き上げるための評価の在り方を検討する必要があった。

業務上、多くの社員が日々証券マーケットに対峙しており、企業の多様性推進は、企業価値が向上していく企業を見極める材料として、ステークホルダーに重視されていることは理解されていた。しかし、社員一人ひとりが女性活躍推進を「自分事」として捉え、その気づきを自らの業務に活かすような変革こそが、同社の経営戦略の実現には不可欠であった。

こうした取組を主導する組織として 2012 年に「ダイバーシティ推進室」を設置、2014 年には女性管理職登用の数値目標（2017 年 3 月末 20%）を定め、経営層によるモニタリングを行うこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップの強いメッセージの発信を核にした管理職の意識啓発

同社にとってのダイバーシティの意義を適切に伝えるためのツールとして、経営トップからのメッセージを記載した「ダイバーシティバイブル」を全役社員に配布するほか、経営計画 Ambitious 5 を「経営から伝える会」及び「社員から伝える会」を開催し、経営層と社員の双方向でダイバーシティ推進を含む経営戦略について議論する場を設定している。

同時に、昔ながらの働き方や、指導方法を見直す契機として、全国の部支店長を対象として評価基準の認識合わせと公正な評価を実施するためのポイントを提示した「評価者研修」や、男性部支店長を対象とした 2 日間の「女性活躍マネジメント研修」を開始した。女性の活躍を促すことは同社の生き残りをかけた重要なテーマである、というメッセージを効果的に伝えるため、年齢や職種、職階ごとの人員構成を、現在と今後を踏まえ、データで提示している。その上で、産休･育休を取得する女性社員を想定し、「チームとして成果を上げるための方策」についてケーススタディや、経営層へのプレゼンテーションを行っている。実際の場面を想定し、課題解決の方法を前向きに話し合う機会によって、管理職層の意識が大きく変化している。

働き方改革と女性社員の両立支援制度により就業継続を促進

管理職手前で足踏みをする女性社員を引き上げる方策として、勤務環境の整備を行うと同時に、プロセスを重視し、より育成に繋がる評価スタイルへ変更を行っている。

育児とキャリアアップの両立を実現するため、育児期の働き方を「スマートリターンプログラム」として体系化し、女性社員とその上司向けのガイドブックや、育休前・育休後の面談に向けた面談シートを提供している。女性社員のプライベートにどこまで踏み込んでよいのかわからない管理職にとっても、そうした面談などの機会が整備され、スムーズな職場復帰やキャリア形成を支援することが容易になっている。

また、全社的な働き方を見直すため、月 3 回の定時退社日を毎週実施に強化したほか、平日も一部の拠点を除き 20 時に強制的にPCをシャットダウンすることで、長時間労働を是正している。

多様なロールモデルを設定し、女性社員への積極的なメッセージを発信

女性社員のキャリア構築を後押しするため、一般職のジョブローテーションを可能にし、昇格可能職級を拡充して新昇格認定試験を創設するなど、チャレンジしやすい制度への改正を行っている。また、キャリアをマネジメントとスペシャリストの複線型に再設定し、高い専門性を有する者を「マイスター」として認定する制度を導入し、管理職への昇格以外にも女性社員の高い能力と豊富な経験を活かすキャリアパスを提示した。

また、キャリア構築の意識づけとして、2014 年より入社 4 年目から 6 年目の女性社員に対し、ワークとライフの両面から将来を見つめる「キャリアデザイン研修」を実施し、総合的に自らの将来像を立ち止まって考える機会を提供している。

更に、女性社員の自己肯定感を高め、「管理職」への偏見を取り除くため、「ロールモデル活動」を開始した。キャリア形成に固定的なイメージが持たれないよう、年齢や性格、働き方もバラバラな女性 6 人を核にし、研修でのディスカッションや、社内向けサイトなど様々な機会を活かし 6 名のパーソナリティを披露している。

一方で、従来はゼロであった女性役員が 3 名誕生。3 名とも同社のビジネスにとって重要な部門の長（本部長）として活躍している。主要なポジションへの登用で、経営層の本気度が社内に伝わる結果となった。

▲女性社員向け「キャリアデザイン研修」の実施

ダイバーシティ経営による成果

女性社員のキャリア構築支援が奏功し就業継続が実現

経営層の明確なコミットメントの成果もあり、女性の活躍が目に見える形で質と量ともに進んできている。

2017 年 1 月現在、女性管理職（マネージャー以上）は 2014 年の 101 名(うちワーキングマザー 15 名)から 174 名(同 40 名)、比率も 12.0% から 20.9% にまで伸びている。

キャリアが複線化し、多様な女性社員の希望と事情に応じたキャリア構築が可能となった。具体的には、一般職の新制度であるマイスターが 12 名誕生。新卒採用における女子学生比率も上昇し、2016 年度の大卒内定者男女比率 30.69% に対し、2017 年度には 34.87% と増加している。

主要事業に就いた女性役員の活躍により業績拡大に貢献

また、新たに誕生した女性役員（前述）がそれぞれに新たなビジネス領域を切り開いている。

富裕層向けビジネス強化のため、2013 年、副本部長に、リテール営業での豊富な経験を持ち中部地区基幹部店の部長として活躍していた女性役員を登用し「ウェルスマネジメント本部」を新設した（2014 年に本部長へ昇格）。

2015 年に、富裕層向け新ブランド「Orque d'or(オルクドール)」を創設し、名古屋駅前の新築ビル高層階にサロンを設け、資産運用、相続･承継、資産調達の 3 つのコンサルティングをワンストップで提供するサービスを開始した。医療機関とタイアップした医療相談、地域の社交の場となるサロンコンサートや絵画展の開催、季節感を意識したイベントやレストランで提供する料理など、同社独自のサービスを提供している。開設当時 58 名だった同本部の社員数も2016 年 9 月には 68 名に増員し人員を強化している。女性役員着任当初に比べ、ウェルスマネジメント本部の預かり資産は約 4 倍、収益は約 5 倍に伸びている。

また、2015 年、ストラクチャード営業推進部の部長職に初めて女性を登用。営業店やマーケット部門の管理職として培った経験を活かし、商品組成能力を向上させるとともに、業務のシステム化などにも取り組み、効率化を図っている。外国債･仕組債（売出債）の販売件数で日本一（2013 年、14 年）の実績を有する同部門にて、更に社内勉強会や同行訪問を増やすなど、営業本部との協力体制を強化することにより、私売出債において過去実績に対し 8 倍から 10 倍の販売件数を実現。事業拡大に合わせ、人員数を 2012 年 42 名から直近 81 名に増強（女性比率 33%）。若手の女性社員も増え、社員個々の専門性を伸ばしながら事業を推進している。

▲富裕層向け新ブランド「Orque d'or（オルクドール）」のサロン

プルデンシャル生命保険株式会社

多様なバックグラウンドを持つライフプランナーの効果的な採用・育成により顧客ニードに合わせたオーダーメイドの保険プランを提供し、事業拡大を実現

企業情報	
会社設立年	1987 年
資本金	29,000 百万円
本社所在地	東京都千代田区永田町2−13−10
事業概要	生命保険業
売上高	（保険料等収入）793,686 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年7月期）		うち正規従業員数
総従業員数	5,416 人	5,328 人
女性	916 人	855 人
外国人	2 人	1 人
チャレンジド（※）	64 人	50 人
高齢者	6 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	9.1 年（男性 9.4 年　女性 7.5 年）	

（※）特例子会社の従業員数含む

ダイバーシティ経営の背景とねらい

オーダーメイドの保険プランを提案する「ライフプランナー」による日本市場への進出

プルデンシャル生命保険株式会社（以下「同社」）はアメリカのプルデンシャル・ファイナンシャルの一員であり、生命保険業及びそれに付随する業務を行っている。1987 年の創業当初から同社の保険サービスは、生命保険のプロフェッショナルである「ライフプランナー」（以下「LP」）が、顧客一人ひとりの状況とニードに基づいて保障プランをオーダーメイドで提供するとともに、人生の節目におけるニードの変化にも最適なコンサルティングを提供し、生涯にわたって顧客をサポートすることを目指している。

創業当時の生命保険業界は、女性の保険外交員が主にパッケージ商品を販売することが多かった。同社は前述の独自の保険サービスの提供にあたり他社との明確な差別化を図るため、創業当時は営業職のリクルート対象を 4 年制大学卒業の男性とした。あらゆる業界出身者を中途で採用・育成し、“一家の大黒柱となる男性”の死亡保障の販売を男性営業社員が行うことで、業績を拡大してきた。

その後夫婦共稼ぎ世帯や一人世帯といった生活スタイルの多様化に伴い、女性顧客に生涯にわたって寄り添える女性 LP の増加が望まれるようになった。また、高業績の男性営業社員がベテランになるにつれ、そのノウハウを次世代に継承することが不可欠となり、優秀な人材を性別問わず採用・育成していくことが求められるようになった。そこで、2007 年頃から「社会構造の変化に対応したマーケット展開」を実現するため、女性にフォーカスした取組を積極的に開始した。その結果、約 10 年間で女性 LP 数が 136 名から 339 名の 2.5 倍近い増加となった。今後も更なる女性 LP の採用を目指している。

多様なバックグラウンドを持つライフプランナーの採用・育成・定着により、多様な顧客層へ対応

同社は、LP の行うオーダーメイド型の提案そのものが競争力の源泉となっており、パッケージ化された保険商品がない。顧客の多様なニードに対応する上で LP に必要な要素を複数定め、採用時に一定の基準を満たしているかを判断している。

また、生命保険業界の商習慣や既成概念にとらわれない多様な価値観を持った人材を採用したいとの考えがあり、「LP には、他社の生命保険の営業経験者は採用しない」というルールを徹底している。一方、多様で優秀な人材が活躍できるよう、性別·年齢·学歴・社歴などの属性は一切考慮しないような報酬・人事制度の仕組みとなっている。

LP の前職は、MR（医薬品メーカーの医薬情報担当者）・カーディーラー・証券マン・消防士・保育士・薬剤師など多岐にわたり、また職種も、営業経験者に限定されない。多様な経歴を持つ LP がいるからこそ、前職の経験を生かしたマーケット展開やコンサルティングの実現に至ったといえる。

また、2007 年頃から女性を積極的に採用する取組をスタートした。男性と同じ条件を備え、同じ採用プロセスを通過した人材を入社させることで LP の質の担保を図っている。女性の LP を採用することで、LP 候補者の母集団を拡大するとともに、男性のみならず、女性の顧客へのマーケット展開にも繋がっている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

多様な経歴を持つライフプランナーを体系的な育成により戦力化し、顧客への安定的・継続的なサービス提供を実現

LP は基本的に各支社に所属し、報酬体系はフルコミッション制（完全歩合制）を敷いている。目標設定は LP 各自が設定するなど、完全な実力主義となっている。

LP として入社した後、最初の 2 年間は保険の基本知識や会社の商品に関する研修を受け、あらゆる顧客のニードに応えるための基礎を作る。その後は支社の中で次のステージに進む。顧客との商談や訪問同行のような OJT 以外にも、毎週月·木曜日の 2 回、支社の社内ミーティングを開くことで、社員間の交流促進とともに実例に即したノウハウの共有がなされている。

各支社の支社長と営業所長は、LP の採用、育成を担っており、厳選した採用と優秀な LP の育成を行いながら、組織の維持・拡大を図っている。営業所長は、各 LP の活動ぶりや業績など様々なデータを見ながら、マンツーマンでパフォーマンスレビューを行い、改善点を補完するトレーニング内容まで決定していくというプロセスをとっている。

また、入社した LP にキャリアの長い LP、支社長、営業所長から受け継がれるものは営業ノウハウだけではない。同社では、企業理念を重要視しており、「信頼に値すること」「顧客に焦点を合わせること」「お互いに尊敬しあうこと」「勝つこと」という4つの概念を Core Values として定め、全 LP に常に意識させている。Core Values は多様な価値観や経歴を持つ LP が、同じ方を向いて働くために重要な役割を担っている。

このような仕組みにより、LP の定年退職などに際しても顧客に対して次の担当者が同じレベルの高品質なサービス提供を行うことが可能となり、顧客の信頼を高める関係を構築している。

生涯キャリアアップを続ける女性ライフプランナーの採用・定着に向けた取組

前述のように、社会環境の変化を受け優秀な女性 LP の育成·定着に向けた取組も始まっている。生涯キャリアアップを続けられる女性 LP の増加を目指すにあたり、様々な制約のある状況に配慮し、女性 LP がライフイベントを迎えた際に一時的に時間などにハンディのあることを管理職にも認識してもらい、育成や動機付けの際に通常とは異なるサポートが必要になることを伝える工夫をしている。報酬については、「貢献＝報酬」のフルコミッション制をとっており、制約のある中でも成果を挙げていれば区別なく対価に見合った報酬を得ることができる。

また、ライフイベントを経ても時間制約を可能な限り受けずにキャリアを継続させるための支援制度などを設けている。女性が出産後も活躍できるよう、復職後 10 か月にわたり、「出産後復職支援金」として一定額を支給している。さらに、「育児両立支援手当」として一定の条件を満たした女性 LP には小学生以下の子供にかかる保育費用の一部を補助している。

女性 LP がまだ少なかった 10 年以上前に、女性営業職の、相互啓発のためのグループである「女性の会」が自主的に組成された。新たな視点でのサービス向上やマーケット開拓、ネットワーク形成を目的に、全国の女性営業社員を対象に毎年集合研修を実施している。2011 年より「新・女性の会」となり、会の担当として営業本部役員が顧問としてつき、会の活動を通じて直接経営層に女性 LP の活躍を見てもらうことができる場にもなっている。

多様なライフプランナーの意見やアイデアを効果的に商品開発、経営方針へ反映する仕組み作り

同社においては、LP と営業所長、支社長、本社には上司・部下といった上下関係はなく、あくまでも顧客に一番近い立場にいる LP を中心とした組織となっている。新商品の開発、保全事務ルールなど全ての顧客サービスに繋がる本社の活動には、各種委員会や役員会への参加を通じて意見を反映できる仕組みとしている。各会議の参加者は毎年又は隔年毎に選任し直すことで、より多くの人材の声が届くようになっている。

新商品開発にあたっては、LP・支社長から計 10 名の委員を選出し、年 4 回開催される「商品諮問委員会」において本社担当チームと現場との間でアイデアを交換している。本社・支社などの同社業務フロー全般について、業務改善に繋がる内容であれば誰でも随時提案できる「業務改善推進委員会」が設置されている。また、商品やサービス以外に経営に直接声を届ける制度として、営業現場を代表する LP と支社長1名ずつが営業社員・営業管理職として営業執行役員会に参加する機会を設け、直接現場の意見を経営に反映させるなど、顧客に近い LP の意見を商品開発や業務改善、経営方針に繋げている。

ダイバーシティ経営による成果

ライフプランナー発案による新しいサービスの創出

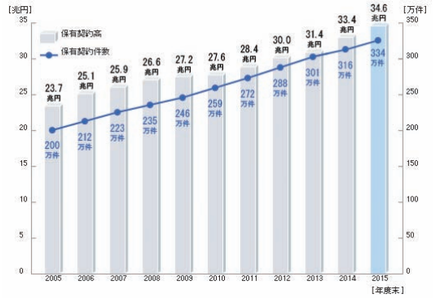
社会福祉法人出身の LP の提案により、白血病などの患者を救うためドナーとなった方に手術給付金を出せるようサービスを改善した。ドナー登録の促進という形で社会貢献にも繋がり、生命保険会社が積極的に取り組むべきとの考えからスタートしたもので、本社の商品担当のチームが開発に着手し、2005 年より取扱が始まっている。

また、顧客の状況が多様化する中で、保険金受取人が「障がいのある方」や「未成年」というケースもあり、そうした場合、必ずしも契約者の思い通りに保険金が使われない事例も出てきた。そうしたケースを経験した LP が、「子どもの教育費に使ってほしい」といった保険金の使い途までも契約者が生前に指定することができるようなサービスを提供したいと提案したことがきっかけとなり生命保険信託の媒介が実現した。2010 年に三井住友信託銀行（当時中央三井信託銀行）との共同開発でサービスがスタートし、2015 年には 100% 子会社であるプルデンシャル信託株式会社を設立した。生命保険の加入時から保険金の支払いにとどまらず、保険金支払いの「その先」まで顧客に寄り添い安心を提供するという、高い品質のサービスが可能となった。

女性ライフプランナー増加によりマーケットの拡大に貢献

女性 LP の顧客層は、男性に比べ 2 割程度女性の契約割合が多く、女性 LP の増加に伴い女性顧客のマーケットが拡大することも期待される。また、医療保険のコンサルティングの際に顧客から女性特有の疾病は男性には相談しづらいという声もあったが、女性 LP の増加によりこれまで以上に幅広く顧客のニードに対応することが可能となった。

また、女性 LP が活躍する同社の評判が高まり、優秀な女性の採用に繋がっている。2015 年は 73 名を採用、2 年前の約 1.5 倍となり、業績拡大に貢献している。



▲ 2005 年から 2015 年まで保有契約高、保有契約数の推移

パシフィックコンサルタンツ株式会社

より複雑化する事業に対応できる人材・組織へ変革するために業界を主導して抜本的な働き方改革を断行、業績の大幅拡大へ

企業情報	
会社設立年	1954 年
資本金	490 百万円
本社所在地	東京都千代田区神田錦町三丁目 22 番地
事業概要	建設コンサルタント
売上高	42,510 百万円（単体：2016 年9月期）

従業員の状況（単体：2016年4月期）		うち正規従業員数
総従業員数	2,421 人	1,185 人
女性	811 人	155 人
外国人	35 人	19 人
チャレンジド	26 人	3 人
高齢者	93 人	2 人
正規従業員の平均勤続年数	15.1 年（男性 16.5 年　女性（※）5.8 年）	

（※）新卒女性の採用数がこの数年で増加したため男女差が大きくなっている

ダイバーシティ経営の背景とねらい

新たなビジネス機会の創出に向けた事業構造の転換

パシフィックコンサルタンツ株式会社（以下「同社」）は、1954 年に設立された建設コンサルティング会社であり、主に国内の官公庁、地方自治体を顧客とし社会インフラに関わる調査・計画・設計を主要業務としてきた。

近年、公共事業の縮小傾向は強まり、特に新設事業が大幅に減少、維持管理業務へのシフトが顕著になってきている。一方、地方創生にみられる地域活性化施策への投資や、空港コンセッション（公共施設等運営権制度）など、これまで国や地方自治体が管理してきた公共施設の運営権を受ける民間委託は増加傾向にある。これまで培ってきた技術コンサルティングに加えて、新技術の活用や新たなビジネスモデルの顧客提案、事業収支計算や税務・法務への対応など、より複雑で高度な専門性が求められるようになってきた。

また、海外コンサルティング市場の拡大も顕著になりつつあり、ODA 市場のほか、外国政府や民間企業などへ顧客を広げ、幅広くコンサルティングの事業機会を獲得していく必要が出てきた。

そこで、同社は今後の展開として、海外コンサルティングの拡大と、国内外のインフラ運営・公的サービス提供を行うサービス・プロバイダ市場の拡大を目標に据えた。

同社は行政からの受注を請け負うスペシャリスト集団として長くビジネスを行ってきたことから、土木工学系の専門人材が“職人”的に顧客に相対し、業務を進めるスタイルが主流であった。しかし、前述のような経営戦略に対応していくためには、専門人材の獲得に加え、業務スタイルを変革し、社内外の専門性を融合しながら新しい解を提案できるイノベーティブな組織に変革する必要があった。

こうした認識を踏まえて、2015 年に策定された長期経営ビジョンでは、このような変革を促すためのダイバーシティ & インクルージョン（D&I）経営が必要であることを明示し、D&I 経営推進のための方針を独自に策定している。

職人肌の専門家集団を変える起爆剤としての長時間労働是正

同社の D&I 経営は、性別、年齢、国籍だけでなく、知識・経験、志向（新しい分野への挑戦意欲など）を重視している。特に、新たなビジネスモデルの実現に向けて、これまで同社にはなかった専門性を有する人材として、例えば医療職、設備メーカー、エネルギー関連会社、「道の駅」駅長、商社など、多様な知識、経歴を持つ人材の中途採用を積極化している。こうした人材の専門性が、これまでの同社の高いコンサルティング能力と融合され、サービス・プロバイダ市場の拡大や基幹分野であるインフラの計画・設計の周辺領域拡大での活躍が期待されている。

これらの戦略の実現のためには、まず、分野別の部署内で完結するような従来型の仕事の仕方そのものを変え、オープンな組織に変革していく必要があった。しかし、長年にわたり培われたスタイルは容易に変化するものではなく、改革に向けて一気に舵を切ることが難しい状況であった。

そこで、起爆剤として活用したのが、長時間労働是正のためのワーク・ライフ・バランス（WLB）の推進である。2010 年、東京都のモデル事業に選定されたことを契機に、それまで“当然”であった業務内容、業務プロセスを各々が振り返り、当時の経営トップの強力な旗振りのもと、限られた時間で成果を出し、個人のライフも豊かにする取組が展開された。

短期的には、業務のやり方を変え、勤務時間が短縮されることでアウトプットの量と質が低下する懸念があったが、中長期的にみると、長時間労働こそが人材確保や生産性向上を妨げる「企業リスク」である。この認識に基づき、長時間労働に慣れ切っていた業界全体を巻き込んで、改革が開始された。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

抜本的な働き方改革とイノベーティブな組織作り

同社の WLB の取組は、2009 年 11 月に労使共催の「ワークライフバランス講演会」から始まり、2010 年から 12 年の 3 か年にわたり様々な観点から改革が実施された。

管理職層の意識改革（長時間労働がなくならないのは「本人の意識」のせいではなく、「管理職としての責任放棄である」）、ノー残業デーの取組の徹底（役員による館内放送や就業時間の消灯）などが全社的に行われ、それぞれの現場での業務のあり方自体を見直すプロジェクトが全社で展開された。

例えば、北海道支社は、3 事業部の下に道路、環境、地盤といった土木工学の専門性の高い技術者の集団が専門ごとの 6 室に分かれていた。長時間労働が慢性化し、コミュニケーションは不活発、かつ縦割り組織で互いに隣の室の様子は分からないといった状況であった。従来の技術力だけでなく、IT など他の専門人材やマネジメント力やプレゼン能力も必要となる局面が多くなる中で、社員の意識とワークスタイルを変えていくことが必要となっていた。

そこで、事業部長の掛け声で、明るい職場を目指す WLB プロジェクトが始動した。コミュニケーションのハードルを下げるための挨拶を推奨し、業務進捗の確認ツールの活用、オフィスレイアウトの変更といった様々な取組に加え、異なる階層や専門性でのグループワークを積極的に実施しアイデア出しを加速化させていった。室ごとの壁が取り払われ、コミュニケーションが活発化したことにより、業務の効率的な進め方などの意見交換も実現した。その結果、残業が減って売上が伸び、原価率も 5 ポイントほど下がるという経営上の成果にも繋がっている。

こうした取組が全国の各拠点で実施され、その事例や成果が共有されたことで、WLB の効果が可視化され全社での取組が促進されていった。

多様な経験や専門性を融合する D&I 活動

2015 年からは、新たなフェーズとして、現場での D&I 活動が展開されている。16 チーム、130 人が現場業務に即した D&I の実践に取り組み、社長をトップに経営層から成る D&I 推進 PT が活動をサポートする体制が構築された。

WLB は“個々人のライフの充実”や“残業削減”といった身近なテーマにも落とし込みやすく、社員も我が事として捉えることが容易だったが、D&I というテーマは個人の問題に直結しにくいところがあった。そこで、WLB 推進の際と同様にワーキングチームをつくり、「どう行動すれば多様な人材の経験や知見を活かせるか」を考え、体感するきっかけを作っていった。

例えば、本社部門は、人事異動が少なく人材が固定化していたが、社会の変化に伴って複雑な経営課題が発生する中で、一つの部署だけで対応できることが限られる状況になってきた。その中で、人材と専門性の交流を目的とした数日から 1 週間の短期の“プチ出向”で、自分の部署と他部署で協力できる局面を探す取組を行った。

総務・労務部の担当者が財務・経理部を経験し、旅費規則の策定に際して、経理処理の観点から不整合があることを発見して、手引き見直しのきっかけとなったり、システム部の若手が品質・安全管理部のベテランと協業し資料作成の自動化を行ったり、といった成果が現れている。こうした取組で、より複雑化したビジネスを支える一体化した強い本社が実現してきている。

人材マネジメントシステムによる人材育成と若手社員の定着

前述のように、“職人”的なスペシャリストが多かった同社では、それまで人材育成は OJT が中心であったが、より一層の若手の成長を図っていくためにも、人材マネジメントシステムを刷新することとなった。新入社員に対しては、管理職手前の中堅社員が大卒換算 5 年目まで 1 対 1 でコーチングを行い、若手社員の将来目標の設定、プラン作成、実施を指導している。コーチを指導するコーチングリーダーの部門長も含めて半年ごとに面談し、PDCA を回している。

更に、技術力・指導力とも優れた人材として、本部長、地域本・支社長の推薦をもとに任命された「技術トレーナー」が、コーチングが適切に行われているかを確認、フォローする仕組みとすることで、人材育成の全体最適を実現している。トレーナーが講師となってコーチを対象に丸一日研修を行うなど、人材の育成が組織的、体系的に行われている。それらが奏功し、若手社員がコンサルタントとしてより広い視野を持てるようになり、自身のキャリア・スキルアップも実現しやすくなったことから、組織への帰属意識も強まってきている。

ダイバーシティ経営による成果

働き方改革の業界への波及と人材の獲得・定着

WLB の推進を通した働き方改革では、例えば週 1 回のノー残業デーが全社的に定着、繁忙期である 3 月の残業時間は年々減少し、6 年間で 2 割減となり、年間の残業時間も漸減している。

自社内の取組にとどまらず、業界共通の課題である長時間労働に対応するため、同社は、業界全体を巻き込んだ取組も主導的に実施している。「Work Diet リーフレット」を作成して顧客が業界団体に配布し、業務のスリム化や生産性向上のポイントまで含めた長時間労働抑制の意義について周知啓発に努めている。それらが、建設コンサルタンツ協会主催の「業界一斉ノー残業デー」へと繋がり、毎年 6 月と 10 月に協会加盟 445 社がノー残業デーを行うなど、業界全体に変化をもたらしている。

実際に長時間労働が徐々に改善され、働きやすい環境が整った結果、女性社員の離職率は 2009 年から 2012 年で 4.4% と男性の約 2 倍だったものが、2012 年から 2015 年では 2.4% にまで低減している。また、性別を問わず適材適所を図り効果的な育成を行ったことで、若手の女性社員の活躍が促され、女性の採用比率も、2010 年の 20% から 2016 年には 45% に達するようになった。

多様な人材の能力や専門性を活かして新たなビジネスの拡大へ

一方、新たな専門人材を積極的に採用、既存の知との融合を図る中で、道の駅の指定管理業務を受託し地域活性化施設を開設したり、電力小売事業やインフラ維持管理の子会社を設立したりといった、新たなビジネスチャンスを獲得している。また、海外事業強化で国内事業から人的資源を投入し、受注・生産体制を強化すると共に、バックオフィス体制を整備し、アジアを中心とした地域において、精力的に事業展開を図っている。海外企業との提携も進み、この 3 年で、売上高、社員数とも 2 倍に拡大している。

こうした事業面での戦略と人材戦略がうまく機能し、また建設関連投資の好転ともあいまって、直近の事業期の売上高は、2011 年と比較し 42% 増となった。社員数の増加率（14% 増）を勘案すると、一人当たり売上高が大幅に伸びている。

▲業界を先導した「Work Diet リーフレット」

株式会社ホテル佐勘

中小企業

千年続く老舗温泉旅館が大変革を実行、「旅館業」の生き残りをかけ既成概念にとらわれないサービスを提供しグローバルな多機能旅館として収益拡大を実現

企業情報	
会社設立年	1933 年
資本金	50 百万円
本社所在地	宮城県仙台市太白区秋保町湯元字薬師 28
事業概要	旅館業
売上高	2,681 百万円（単体：2016 年 7 月期）

従業員の状況（単体：2016年9月期）		うち正規従業員数
総従業員数	295 人	120 人
女性	174 人	59 人
外国人	16 人	1 人
チャレンジド	2 人	0 人
高齢者	103 人	24 人
正規従業員の平均勤続年数	8.06 年（男性 10.7 年　女性 5.1 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「昔ながらの温泉旅館」からの脱却を図る老舗旅館の挑戦

株式会社ホテル佐勘（以下「同社」）は、平安時代より続く老舗の温泉旅館であり、1933 年に法人化された。代々「佐藤 勘三郎」が家名を継ぎ、34 代目となる現社長は 2005 年に就任した。宮城県仙台市の総部屋数 173 室の「佐勘」をはじめ、同市内、松島町に計 3 軒の旅館・ホテルを経営している。

旅館業を取り巻く現状は厳しく、営業旅館軒数の減少が一向に止まらない中、「このままではもう旅館業は駄目になる」との強い危機感を抱き、民泊などの法規制や多様化する顧客・顧客ニーズに柔軟に対応しながら次世代の「旅館業」のあり方を追求し続けている。

従来型の旅館業からの脱却にあたり、一番の課題は人材の確保·維持である。特に、旅館業の特性上、宿泊客の需要は週末に偏っており、平日の余剰人員、週末の人手不足解消が喫緊の課題となっていた。

一方で、事業継続には新たなサービスの創出・強化も不可欠である。現社長を中心に「今後花開く可能性のあるビジネスモデル」を提案しなければならないとの危機感を有し、経営者自ら様々な取組を提案・実行している。他業界の様々な取組から学び、試行錯誤を繰り返しながら積極的に改善活動を行い、組織にイノベーションと変革をもたらす様々なチャレンジを行っている。

こうした取組を実現するためには、年齢や性別、雇用形態によらず一人ひとりが必要とされ、経営に必要な要素の一端を担う「全社員経営」が不可欠、との経営者自身の強い認識が、同社の取組の根幹にはある。

若手リーダーを登用して大胆な構造改革

同社の改革は、現社長の就任を機に始まる。1988 年に同社に入社、同社の企業理念である「心の原点に触れるおもてなしの心」を改めて打ち出した。

同社の一番の財産は、千年の長い歴史の中で培われた「心の原点に触れるおもてなしの心」であり、この蓄積をもとに、「時代に求められる旅館」とは何か、サービスの形はどうあるべきかを常に問い直し、宿泊機能だけを提供するにとどまらない、「お客様一人ひとりに心の栄養補給ができるような旅館」を目指し始めたのである。

続いて、1990 年に新卒採用を開始し、企業理念や目指すべき姿を共有出来る人材の育成に注力するとともに、業務や人材配置のあり方を転換してきた。

役職、年齢、性別に関係なく、やる気のある人材にチャレンジする場を積極的に与えることで、顧客ニーズを読み取って自ら動ける人材、新しいサービスを生み出しビジネスにつなげていける人材を育て上げ、「10 年後、20 年後も愛される新しいファン層づくり」を担う「人づくり」を進めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

優秀な人材を活かして伸ばす新たな人事評価制度の導入

2003 年、新たに人事評価制度を整備し、公平かつ透明性の高い評価実施を行っている。

具体的には、まず「理想の社員像」を表す項目として、全社員共通の評価基準 25 項目(社長が設定)、部署ごとの基準 10 項目(部門長がより具体的な数値目標などを設定）を明示した。その 35 項目に沿って、年 2 回の自己評価とそれに対する上司評価・評価面談を実施することを義務化している。この評価基準は具体的な行動指針でもあり、「Sakan Innovation Card」として常に社員に携帯させている。

特筆すべきは、上長の部下の評価基準に「前向きな失敗は最大限評価すること」という文言が含まれており、若手社員の積極的なチャレンジが生まれやすい環境を整えている。

また、2013 年に「短時間正社員制度」を創設し、出退勤時間の柔軟化を図るなど、子育て中の女性社員も働きやすい職場作りを意識した取組を行っている。

うした取組を続ける中で、全社員が「佐勘に貢献できることは何か」を考え、新たな職域や職種に挑戦するなどしてきた結果、様々なキャリアパスが実現している。例えば、仲居係として入社した女性が結婚、出産を機に社長室へ異動、現場で培った経験を活かしつつ経営視点を持って仕事を行う経験を積み、現在は同社の旅館「松庵」の支配人として活躍している。「時間の制約がある人材は旅館では働けない」という従来型の旅館の人材活用から脱却し、社員を中長期的に育成しながら事業の拡大発展を実現している。

部門間の壁を超えたマルチタスクによる業務効率化の実現

かつての同社は「仲居係」「調理係」など部門別の垣根が非常に高く、各社員の役割が固定化されていたことが、現場の生産性を低迷させている要因の一つでもあった。そこで、改めて「お客さま第一」を実現できるよう、現社長が「全社員サービスマン」のキャッチフレーズを掲げ、意識改革と業務改革を進めた。

とりわけ特徴的なのが、曜日や部署による人材需給ギャップを埋めるための人材の相互活用と、それを実現するための「貸し借りミーティング」の実施である。

予め予測がつく繁閑に対応するために、週一回各部門長によるミーティングを行い、各部門において人手が足りなくなりそうな日時及び具体的な業務を洗い出していく。余剰人員を効率的に他部署に配置し、最小限の人員で一定のサービスが可能な体制を確立した。

例えば、普段は総務担当の社員が週末のレストランスタッフを、営繕管理を行う社員が駐車場の案内を、外回りの営業マンが内勤の場合には宿泊客の出迎えを、といった具合に、全社員が部門間の垣根を越えて柔軟に働くことが出来る環境を整備した。

経営者目線を有する人材の育成とチャレンジの機会の創出

同社は、人材育成にも重点的に取り組んでいる。日頃から社長が社員と直接コミュニケーションを取る機会を持つため、毎朝朝食会場には若手社員に混ざって社長が立つ。「若手社員の働きぶりを一番近くで見たい」「悩み事があれば社長に直接相談出来るようにしたい」との思いである。

また、部長職·課長職を対象として、他業界のリーダーに学ぶ「佐勘カレッジ」や、主に 40 歳未満の社員を対象に社長自らが講師となって新たなサービスや業務改善を提案させる「佐勘カレッジ U-40」の開講など社員の「学びの場」の創出を積極的に行っている。

特に「佐勘カレッジ U-40」は、社長自ら 10 人前後のメンバーを選定し、宿泊プランの開発や価格設定、サービス内容など、個別具体的なテーマに対して実効性のある提案を課すことで、次期管理職としての勘所を養う機会としている。チームで議論した結果は、社長以下、全社員が参加する社員総会で発表し、新たな経営上のルールに繋がった事例もある。同社は、「新しい取組は新しいスタッフが」を合い言葉に、意欲があれば若手社員にも積極的にチャンスを与え、ベテラン社員にそのサポートに入らせるなど、社全体が主体的に新たな取組にチャレンジできる組織風土に転換してきており、このような取組を通して、若手の社員から積極的な業務改善や新サービスの提案が行われるようになった。例えば、椅子テーブルの和の宴会やロビーの紅茶専門店、朝食バイキングなど、これまでの「老舗旅館」では考えられなかったサービスも、社員の積極的な改善提案の中から生まれた。

▲部門長総立ちで効率的に行う週次の定例シフト会議は民間企業での勤務経験者である現経営トップの発案

ダイバーシティ経営による成果

世界に通用する高品質な「旅館業」のモデルとして次々に新たなサービスを展開

こうした改革を進めている中で、「次の代に佐勘のバトンを繋がなければいけない」という意識が社員一人ひとりに芽生えた。加えて、直接旅館運営に多くの社員が携わることにより、経営者の目指す「全社員経営」が組織に確実に浸透してきている。

部門間の壁をなくし、若手社員自らサービスの質の向上やカイゼン提案が出来る組織になったことから、旧来の温泉旅館の "常識" を覆すような業務改革、そして社員の意識改革にも繋がっている。また、各職場の上長が全体最適を図りながら人員を配置する取組が奏功し、生産性も向上している。接客係（仲居）では宴会場の個人担当制からグループ制にし、グループ全員で各会場を補うことにより前年より 75%の人員で回せるようになった。

全社員が相互に助け合いながら「お客様第一」を実現できる組織になり、2016 年には「みんなで選ぶ第 8 回温泉大賞」（ビッグローブ社主催）で東北地区第一位となるなど顧客満足度の高さが示された。

更に 2016 年 5 月には、同社の旅館「佐勘」が旅館として初めて「G7 財務大臣中央銀行総裁会議」の開催場所となった。通常は大型ホテルが会場となり、スタッフも方々から集められての運営となるところ、同社のサービスの質の高さが評価され、一館単独で会議、宿泊、晩さん会を開催し、要人対応やセキュリティも自社スタッフで担った。

こうした成果が世間に大きく発信されるにつれ、大卒や短大卒の優秀な人材の入社希望が増加し、2013 年には 12 人だった新卒採用が 2015 年には 22 人まで急増するなど、旅館の再評価にも繋がっている。

同社は、2016 年 4 月には秋保温泉に全 103 室温泉完備の素泊まり専用ホテルを開業し、インバウンドのバックパッカーに加え、コンサート客やスポーツ合宿の学生など新たなニーズを見込んだチャレンジを始めた。「仙台の奥座敷」と評される「秋保温泉」の新たな交流拠点とすべく、バーラウンジを併設、22 歳の 2 年目の社員を現場責任者に据え、外国人観光客や留学生、地元の工芸家など、多彩な人材とのコミュニケーションの場を創出し、それを目的として宿泊する外国人観光客が 5%増となるなど、成果を上げ始めている。こうした若手社員の活躍事例は、「佐勘カレッジ U-40 」のテーマとして社内全体に還元され、さらなる新たな挑戦を喚起する起爆剤となっている。

▲同社「佐勘」での G7 蔵相会議の様子

有限会社ホテルさかえや

中小企業

作業標準化を土台に社員の「違いを認める」「出番を作る」を徹底的に実施、自立的に行動できるようになった若者が新たな旅館経営を支える

企業情報	
会社設立年	1927 年
資本金	10 百万円
本社所在地	長野県下高井郡山ノ内町大字平穏 2171
事業概要	旅館業
売上高	264 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年9月期）		うち正規従業員数
総従業員数	33 人	22 人
女性	19 人	14 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	3 人	2 人
高齢者	5 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	5年（男性 4 年　女性 7 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

団体客激減による経営不振と、業務の属人化により、新人の受入れ困難が継続

長野県・渋温泉にあるホテルさかえや（以下「同社」）は 1927 年創業、28 室の旅館「春蘭の宿 さかえや」を経営している。観光地の温泉旅館としてこれまで国内団体客を中心に受入れてきたが、団体客は年々減少し、大手企業などが低価格で参入したことにより競争環境が一段と激化してきた。

一方、業界では社員の高齢化が目立ってきているにもかかわらず、雇用形態は、期間を定めていたり、季節雇用のままであったりしたため、継続的な人材育成が非常に難しく、時代に合ったサービスや商品の開発が遅れているのが現状である。また接客サービスは属人的になりがちで、組織的な対応が難しいこともあって生産性も上げにくく、高齢化とともに、ますます変革が起こりにくい業界体質となっている。

同社でも人材の確保・定着に難渋し、女将の指示の下、残った高齢の社員で何とか現場を回す状況が続いていた。「女将」「仲居」「板前」といった役割によって持ち場が分断され、社員個人の担当する業務の内容や範囲が広く、業務間の連携が取れないこともしばしばあった。しかし、「旅館とはそういうものだ」という社員の思いも強く、新しい改革に向けた取組にも消極的な状況が続いていた。

就労困難であった若者を採用し、“女将が主導する旅館”から“社員が主役の旅館”へ

現社長は外資系コンサル会社を経験した後、20 年前に同社に入社、2007 年に先代社長の父から家業を継いだが、同社の従来の属人的な仕事方法や若手が定着しにくい職場環境に違和感を持っていた。そこで、生産性の向上、並びに新しい客層の開拓に向け、新たな人材の獲得と社員のモチベーション向上に注力し始めた。“女将中心”の伝統的な旅館から、全社員を中心にする“社員経営旅館”に転換し、全社員の力で業界の課題を乗り越え、新しいビジネスモデルの構築を目指すこととした。

人材確保の面では、同社では、かねてより地元の高校や大学から職場体験やインターンシップを受入れ、新卒・既卒問わず採用してきたが、なかなか同社に就職・定着しなかった。そのような中、ある引きこもりの生徒を受入れた際、期待以上の活躍を見せたことをきっかけに、就労困難な若者を採用することを思い立った。障がいを持っていたり、引きこもりであったりする若者も、丁寧に指導し、「できること」を伸ばす体制を組むことによって、能力を発揮し始める。

そこで、2013 年頃から不登校・ひきこもりの若者や障がいを持つ人などの正規雇用を開始し、誰でもいつでも作業を担えるような仕組みをつくることにした。業務内容の「見える化」を徹底し、キャリアアップが可能となる環境を整え、人材が活躍しやすい土台を構築することとした。

同社が障がい者雇用を開始したことの背景には、経営トップの実の弟が障がいを持っており、引きこもりになったことがあるという、経営者自身の経験もあった。実践を通じて社員教育をしていき、「会社のために働くのではなく、自分の人生を良くするために働く」という理念に基づいた教育で、社員の輝く姿とチームワークを最重視する経営を目指した。

その上で、ターゲットをこれまでの団体客から、国内の個人客、海外の観光客まで広げ、日本のおもてなしを世界にアピールしていき、旅館業における人材の定着と労働生産性の向上を実現する方策を業界に先駆けて示そうとしている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

曖昧な作業指示をなくし、誰でも担当しやすい作業の標準化を推進

まず、新たな人材の獲得について、従来の高校や大学からの受入に加え、養護学校や引きこもりの生徒などの受入も開始した。これまで、不登校や引きこもりだった人や聴覚障がいを持つ人、発達障がいの疑いのある人などを採用してきた。

多様な人材を受入れるために、大事にしたものが、不明確な言葉によるコミュニケーションを極力減らしたことである。「きれいに洗っておいて」と指示を出しても、1時間ずっとその食器を洗い続けた人もいる。同じ「きれい」でも人によって捉え方が大きく異なる。言葉はなるべく具体化し、現場を見れば分かるように変えていった。

▲作業場所で図解した指示書で見やすくするなど、新人でも分かりやすい形を作る

例えば、ハウスキープの物置では、どこに何を置くかをシールで表示している。また、資材ごとに小さなカードが用意されており、それには在庫がどこまで減ったら次の発注をかけるのか、発注先はどこか、発注数はいくつか、といった細かな指示について記載されている。在庫が減って発注が必要な量であることに気づいたら、気付いた人がそのカードを所定の場所に移動する。こうすることで、適切なタイミングで適切な量の発注を誰でもできるようになった。

以前は発注用紙を置いていたが、発注数まで明記しておらず、どの程度まで減れば発注しなければならないかという判断にばらつきがあったため、どうしても余分に発注しがちであった。発注作業の担当リーダーは交代制で、ハウスキープのマネージャーが担当する場合もあれば、新入社員が行う場合もある。こうした手法の導入を通して仕事もチームワークもスムーズになった。

その結果、障がいの有無にかかわらず、誰もが同じ水準を目指して仕事ができるようになり、また全社員が全ての部署を担当できる体制が作られたこともあり、繁忙期でも休めるようになった。有給休暇も取得しやすくなり、2015 年度からオフシーズンに 5 連休を取得できる制度を導入し始めた。

Constructive Living（建設的な生き方）で社員を教育し、仕事のやりがいを自分で見つける

育成に際しては「Constructive Living（建設的な生き方、以下「CL」）」という教育法を取り入れ、人間は一人では生きていけない、他人から助けてもらうことが常にあるということを社員に認識してもらいながら、周囲と協調して仕事をしていくことの大切さを気付かせている。そうした意識の変化を通して、若い社員の「やりたいことはやるが、やりたくないことはやらない」という傾向に対して、「やりたくなくてもやる！」ことの大事さを教えている。そのトレーニングの一環として、例えば、1 日 1 枚周りの人へのありがとうを伝えるハガキを書くことなど、スモールステップでコツコツ努力することの価値を学ばせている。

また、神経質傾向の強い人には、CL を利用し、接客で顧客への気遣いに生かすなど、その人の特性を生かす配置を試みた。

更に、経営トップ自らが職業能力開発推進者となって、社員と年に 2 回の面談を行い、キャリアカウンセリングを行っている。専門のカウンセラーも毎月招聘しており、会社とは別の第三者に対して相談ができることでメンタル面でのサポートもできた。

「出番を作る」ことで社員の主体性を引き出す

障がい者であっても、引きこもりの社会人であっても、一人ひとりが特性を持っており、うまく業務に生かすことで、弱みに見えた特性が強みにもなる。社員それぞれの特性を生かした仕事の配置、仕組みを構築して、その人に合わせた仕事スタイルの確立を目指した。経営トップは「違いを認める」ことだけではなく、その違いを配慮した上で特性を生かす業務を任せて「出番を作る」ことで、徹底的に社員の主体性を引き出すようにした。

失敗しても、挑戦したことそれ自体を認め、成長させている。その後、リーダーもローテーションするようにしている。組織は“上下”の関係性ではなく、役割があってそれを全うするのだということを、この 4 年間で浸透させていった。

その結果、社員は自発的に顧客のニーズを収集し、ビジネスに貢献するアイデアを積極的に出し、計画を立て、実施するようになってきた。例えば、社員自ら顧客に部屋のグレードアップやおしゃれ浴衣などをオプションとして勧める取組をはじめ、そうして“自分たちで稼いだお金”で、館内 Wi-Fi 完備と駐車場の全面舗装の工事を完成させた。

このように、社員一人ひとりのモチベーションを引き出し、全員がリーダーになれる企業風土となった。新卒で入社した 3 年目の社員もリーダーに昇格した。現在マネージャー 4 名のうち 2 名が新卒 5 年目の社員である。こうして社員の定着率も向上した。

ダイバーシティ経営による成果

社員の創意工夫により、業務の効率性、生産性が向上

社員が主体性を持ち、モチベーションが高まった結果、顧客に対するサービスの質が向上しただけではなく、旅館内の業務改善も自発的に行われるようになってきた。例えば、電気使用量の削減を社員から提案し、5 年連続で減少させ、使用量の 10%削減に成功した。この経緯は BS 放送でも取り上げられ、結果として旅館の知名度とブランド力向上につながった。また、駐車場が分散しており、宿泊客の送迎の際にどこに送迎用の車を駐車したのか探す手間がかかるといった問題に対しても、ホワイトボード上に使用中の場所をマグネットで表示するといった改善策を社員の中で取りまとめ、実行に移している。

こうした日々の小さな業務改善やサービスの質の向上が少しずつ顧客の好評を博すようになり、大手旅行サイトの口コミ点数（5 点満点）も 2013 年の 4.4 点から 2016 年には 4.8 点へと上がってきた。口コミは社員への褒め言葉がほとんどであり、顧客満足度の高さがうかがえる内容になっている。

また、不登校であった若い社員が接客した宿泊客から、後日お礼の手紙が届くなど、同社のサービスや取組を応援する声は大きくなり、同社の取組に興味を持って訪ねてきた顧客や経営者、教育関係者などが、年間で延べ 200 人を超えるようになった。更に、公的機関関係者の視察も増え、企業としての価値向上につなげている。

団体向けの旅館から、個人ユーザー向けの旅館への転換に成功

近年では、全国からの個人客の割合が増加してきた。新たなサービスとして、地元の総合病院と連携し、一泊の人間ドックの宿泊旅館とするサービスを開始するなど、より付加価値の高いサービスを開発している。

こうした取組が奏功し、実際の業績も上がっている。顧客一人当たりの総消費単価は 4 年連続で上昇し、25%増となった結果、社員一人当たり売上総利益額も 2013 年度に比べて 2015 年度は 20%増を達成している。

2016 年現在では、就職を希望して、県外からも若者が集まり始めている。同社の人材育成の仕組みが軌道に乗ることで、周辺の旅館などへの派遣の可能性が見えてくるなど、地域の産業活性化にも繋がっている。

FSX株式会社（旧 株式会社藤波タオルサービス）

中小企業

おしぼり業界全体の生き残りを賭け、多様な能力を持つ人材の発想・経験・スキルを活かし、業界のイメージ向上及び市場の拡大・新規開拓に成功

企業情報	
会社設立年	1967 年
資本金	20 百万円
本社所在地	東京都国立市泉 1-12-3
事業概要	おしぼりレンタル及び開発・販売
売上高	1,870 百万円（単体：2016 年 8 月期）

従業員の状況（単体：2016年9月期）		うち正規従業員数
総従業員数	153 人	51 人
女性	94 人	9 人
外国人	16 人	0 人
チャレンジド	8 人	3 人
高齢者	11 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	5.2 年（男性 5.2 年　女性 5.2 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

縮小市場の価格競争で苦闘、3K 業務のイメージが強く、社員の定着率も低迷

FSX 株式会社（以下「同社」）は 1967 年に「株式会社藤波タオルサービス」として創業して以来、「おしぼり一本の命は、会社の礎です」との精神に則り、主に飲食店などで利用されているおしぼりレンタル業を業務基盤としている。長らく続いている外食産業の不況の影響により、貸しおしぼりの需要も低迷し、現在は産業全体が生き残りをかけて、限られたパイを同業者同士で奪い合っている状態となっている。

また、おしぼりは付加価値性が非常に低い商品であり、資材や原油価格高騰のあおりを受け、価格競争の時代に突入している。市場規模は、1990 年代のピーク時と比較して現在は 6 割程度まで縮小していると言われており、この縮小傾向は今後も続いていくことが予見されている。

そして、おしぼり産業は労働集約型である。おしぼりの配送や洗濯業務などの肉体労働や、折る・汚れのチェックなど日々の簡易作業などは多くの従業員によって支えられているが、「3K」業界とのイメージも根強く、将来性や成長性が見えにくいこともあり、年々労働力の確保・定着が困難な状況となっている。同社でも、社員の定着は、深刻な課題であった。

大手通信企業に勤めていた社長は 2004 年に家業を継いだ直後から、おしぼりレンタル業に対する 3K を始めとする外部からの厳しいイメージを変革しなければならない必要性を痛感した。また、深夜に飲食店やスナックを回り、現金で売上を回収するといった旧態依然としたビジネス形態にもカルチャーショックを受け、このままの状態で数十年後を迎えると考えると強い危機感を持った。このため、既存のおしぼり業界の慣習からの脱却に取り組んだ。

おしぼりは日本のおもてなし文化の代表であることをアピールし、マーケットの拡大を狙う

社長は、企業として長期的な成長を可能にするには、自社だけでなく業界全体のイメージを改善し、新たな市場を開拓していくことが必要不可欠と考えた。おしぼりを単なる「お手拭き」と考えず、”おもてなしのツール”として捉えれば、おしぼり産業の裾野は広がっていく。商品開発や PR 方法、流通を見直すことで、外食産業はもとより、企業や美容、医療などといった新たな幅広い市場に対してアプローチができると考えた。また海外でも日本の文化として“OSHIBORI”の認知が広がってきていることから、海外事業の可能性も見えていた。

そこで経営課題として「消費者へのイメージ向上と社内活性化」、「現在の非効率な作業の見直しと IT 化」、「付加価値をつけた商品開発による新市場の開拓」、「未来を見据えた働き手の育成と確保」の 4 つをテーマに掲げ、経営改革への取組を開始した。

経営課題を解決し、社内ひいては業界全体にイノベーションを生み出すには、柔軟で幅広い視点から、才能ある多様な人材の獲得・育成と、各々の人材がその能力を最大限に発揮できるような組織内での最適な配置が喫緊の課題となる。しかしながらこれまでは、配送と工場作業がメインの兼務であったため、体育会系の男性が中心の組織構成であり、成長に限界があると感じた。そこで、多様なキャリア・スキルを持つ人材や、ライフイベントにより勤務先を退職した地元の優秀な女性、障がいのある人を採用し、組織の活性化を図るとともに、新市場の開拓、仕事の効率化などに着手した。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社内活性化と消費者へのイメージ向上のために、社員の潜在スキルを積極的に発掘

最初に消費者のおしぼりに対するイメージ向上に注力すべく、品質を含めたおしぼりの良さをパンフレットや WEB ページで視覚的に訴えることとした。同社の配送業務に、週 2、3 日従事していたアルバイト社員には、デザイナーやカメラマン、漫画家などを夢見て働いている者がいた。その芸術面に秀でた人材を抜擢し、デザイン室を設立、ビジュアル的に「魅せる」販促資料や WEB ページの運用体制を整備した結果、おもてなしツールのおしぼりとして、雑誌や新聞に取り上げられる機会が増えていった。現在、このアルバイト社員はフリーランスとして独立し、同社の業務を受注し、商品の魅力を視覚的に伝える業務に専念している。

また、従来の取引先である飲食業以外に新規顧客を開拓するために、顧客サービスのレベルの向上を図った。具体的には、電話対応の改善である。以前の電話対応は、既存顧客からの発注を受けるのみであり、社外に対する組織的な体制ができていなかった。このため、新規の分野からの問い合わせに備え、良質な企業イメージを定着させるため、女性社員を専任として電話応対窓口に抜擢した。この取組は、その社員を中心に社内マナーや電話応対の自主的な勉強会が行われるようになり、「企業電話応対コンテスト 2014」において、初エントリーにして優秀賞を受賞するまでに発展している。

こうしたイメージ向上の取組を継続することで、取引銀行などの対応も変化が見られるようになってきた。また、イメージ戦略が功を奏し、同社の取組がメディアを通じて、他業界へ発信されたことで、ホテル業や IT 業界から問い合わせも入るようになり、マーケットが少しずつ広がっていった。

多様なバックグラウンドの人材を登用し、新市場の開拓と作業の効率化を加速する

次に取り組んだのは、貸しおしぼり以外の新市場の開拓を目指し、差別化された付加価値のあるおしぼりの開発である。そこで大手繊維企業の OB を招聘し、繊維開発から取り組む一方、“女性が喜ぶおしぼり”をコンセプトに、おしぼりに香りをつけるという画期的な商品の開発にチャレンジした。女性の正社員が中心となりパッケージデザインまでこだわった開発商品は、現在では同社の一番の人気商品にまで成長している。

また、開発商品を軸に新市場を開拓していくため、インターネットによる通販体制の基盤を整えていった。現在では女性正社員を中心に 2 名が EC 部門（電子商取引部門）の専任となって「日本最大のおしぼり通販サイト」の構築・運営にあたっており、2016 年に年率 114%と高い成長率を誇る部門に成長している。

また、おしぼり業界は労働集約型産業であることに加え、顧客である飲食店の商慣習もあり、なかなか IT 化が進まず、配送管理や集金管理の業務が手作業で行われるなどの負担があった。そこで大手企業出身のシステムエンジニアをスカウトし、IT 部門（現「情報システム室」）を創設、作業効率の向上に取り組んだ。具体的には、膨大な顧客情報や配送状況のデータを電子化して、データベースで一元管理することで、業務の大幅な効率化を図った。こうした取組によって、今までは不可能と考えられていたノー残業デーの実施が実現、2015 年には業界でも最高レベルとなる年末長期 5 連休体制も達成した。

さらに、同社は正社員が退職や育児休業になるタイミングでパート社員を正社員に登用し、雇用の継続をしている。また、パート勤務から正社員に転換した女性のそれまでの経験を活かして非効率な業務の洗い出しを徹底的に行うなどの業務改善を実行した。手書きだった配送伝票をデータ入力に変え、社内で共有することで、二度手間を省く、電話クレーム対応メモを作り共有するなど、地道な改善を継続して行った。これにより、社員一人ひとりの気付きにつながり、社員自らが効率化に取り組もうとする組織風土が醸成されるに至った。

障がいのある社員や女性社員などの活躍促進を図るために、人事制度と職場環境改善に工夫

同社は 30 年以上にわたって、工場のおしぼり包装作業や洗い場の作業などで障がいのある社員を雇用していた。現在は、単なる労働力としてだけではなく、戦力としての育成に取り組んでいる。例えば、知的障がいのある社員向けに、業務内容を理解しやすいよう写真で示したり、聴覚障がいのある社員向けに異常を光で知らせたりするなど、特性に合わせた環境整備に努めている。こうした取組みによって同社の中核となる商品の主担当として、機械修理から製造までをこなす主戦力となり、正社員転換も行った。現在では正社員となった者が、障がいのあるほかの社員の目標となり、やる気を引き出す存在となっている。

また、子育て中の女性が継続して働き続けられるよう、時短勤務、育児休暇、子どもの学校行事への優先的な休暇取得などの制度を整えていった。

▲特許技術を活かした医療機関やスポーツジムなどにも使える抗ウイルス加工おしぼり「VB ケア」

ダイバーシティ経営による成果

市場拡大に成功し、貸おしぼり以外の売上が 3 割から 7 割まで上昇、高い成長率を達成

貸しおしぼりの顧客として、新たに IT 企業やエステサロン、歯科医院といった高単価な顧客を獲得した結果、貸しおしぼり産業の市場が大幅に低迷する中で、同社の貸しおしぼり事業は 2015 年には売上が 6.5 億円まで拡大、その成長率は 160% となっている。

貸しおしぼり事業の成長に伴い、新工場を竣工させた。新工場には最先端の洗濯機やエアシャワーを設置する一方、自動制御システムや簡単な操作で香りの入れ替えが可能となる同社の特許技術を生かした製造ラインの導入など、障がいのある社員にも対応した設備を充実させている。

正社員となった障がい者が主担当となって製造し、今や売上は年率 158% 増と稼ぎ頭になっている開発商品、香りつきおしぼり「アロマプレミアム」や、医療関係にも使える抗ウイルス加工の「VB ケア」は、2016 年 5 月に開催された伊勢志摩サミット・国際メディアセンターで協賛品（おしぼり）として採用され、国際的な認知度やイメージの向上にも大きく貢献している。

また社員の特性を活かす配属や、社員の状況に合わせた勤務・雇用形態の変更などにより、社員のモチベーションも向上している。2005 年には 30%台だった離職率も、2016 年には 10%台にまで改善されている。2006 年には 1 人あたり 158 万円だった付加価値額が、2012 年には 208 万円、2016 年には 432 万円と倍増し、同社の成長を社員一人ひとりが推し進めていることが分かる。

こうして課題解決のために取り組み、確立してきた一連の改革ノウハウは、同社のみならず同業者・産業界全体にとっても価値あるものと考え、同社の経験を同業者に提供する仕組みとして、フランチャイズ(FC)事業を立ち上げ、6 年間で契約事業者は 24 社、売上高も 2.7 億円に成長した。こうした多様な人材を活用する戦略を基盤に、2004 年には 9.8 億円だった売上が、2011 年には 12.9 億円、2016 年にはおよそ 20 億円（見込）まで成長している。さらに今後も弛むことなく成長を続け、2021 年度には業界のリーディングカンパニーとして年商 50 億円を目指している。

株式会社日吉

中小企業

柔軟な働き方や外国人社員の登用により、国内外の環境問題対策を総合的にサポートする新規事業やグローバル展開で持続的な成長を実現

企業情報	
会社設立年	1958 年
資本金	20 百万円
本社所在地	滋賀県近江八幡市北之庄町 908 番地
事業概要	環境保全サービス業
売上高	6,284 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年8月期）		うち正規従業員数
総従業員数	290 人	198 人
女性	81 人	31 人
外国人	3 人	3 人
チャレンジド	5 人	1 人
高齢者	28 人	4 人
正規従業員の平均勤続年数	13.51 年(男性 13.75 年　女性 12.26 年)	

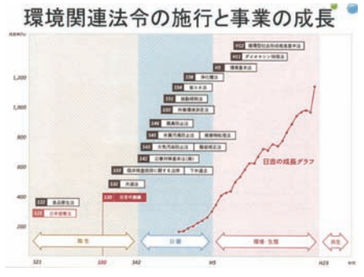
ダイバーシティ経営の背景とねらい

社会環境の変化に合わせて環境関連事業を拡大

株式会社日吉（以下「同社」）は 1958 年創業、生活廃棄物処理からスタートし、「衛生（Health）」、「公害（Pollution）」、「環境（Environment）」の切り口で社会の環境変化に対応しながら事業を拡大してきた。滋賀県発祥の近江商人の理念「三方よし（売り手よし・買い手よし・世間よし）」を受け継ぐとともに、次世代の人材育成に注力した「次世代よし」を加えた「四方よし」の実践を目指している。

同社は、「分析・測定」を軸に、インフラ施設の維持管理や薬品供給、廃棄物処理、各種理化学分析からコンサルティングに至るまで、主に企業の環境活動を対象に多岐にわたったビジネスを展開している。1967 年「公害対策基本法」や 1979 年「省エネ法」、1993 年「環境基本法」など、環境に係る法規制が整備されるに伴って拡大した市場に参入すべく、事業許認可数 82 種、社員保有資格数 1,800 と人材に投資する形で事業拡大を図ってきた。同社の経営理念は「社会立社・技術立社」であり、社会問題である環境問題に取り組むことは経営理念の実践である。そのためには、「対策現場」での経験を通して、課題解決を提示できる人材育成が不可欠である。

現在の同社は、分析や測定を実施する「技術部」、維持管理を担う「管理部」、浄化剤などの薬品を製造販売する「薬品部」と会社の原点である「環境部」から構成されている。かつては顧客の 9 割近くが行政であり、各自治体から業務を請け負っていたが、



▲環境関連法令の施行と同社の事業の成長

徐々に公共マーケットが縮小していく中で、民間企業へターゲットを移してきた。工場からの排水、排気などに対し、法令を順守した適切な処置を行うのは、中小製造業にとっては負担が大きく、それを総合的に支援する役割を同社が担ってきた。

同社は、1970 年代からいち早く最新鋭のコンピュータを活用した統計データや産学連携などにより、最先端の研究成果を現場で活用してきた。また、「環境問題に国境なし」の考えのもと、1980 年代に海外進出を検討し、約 30 年間にわたりインターンシップを世界 30 カ国、延べ 700 人受け入れるなど、国内外の環境エキスパートの育成に寄与してきた。

女性社員の就業継続のための方策検討とグローバル人材の育成

社会情勢に合わせて業容を拡大してきた同社だが、特に人材確保面では、京都府・大阪府などに人材が流出しやすい滋賀県に立地していたこともあり、採用応募者数減少、内定辞退、離職率増加などに大変悩まされてきた。こうした中で、業務に精通した経験と実績のある有能な社員を、ライフイベント（結婚・出産・育児・介護・転居）で失うことは、同社にとっては大きな痛手であった。

1990 年代半ばより育児休業制度を導入、女性社員が働き続けられる環境を作り、出産を経て復帰する女性社員も増加してきたものの、女性社員が担う役割の重要性が増すにしたがって、仕事と家庭との両立は難しい局面が増えてきていた。

また、グローバル展開の本格化を見据え、同社で育成したプロフェッショナル人材を活用してビジネスの核を作っていくことが求められていた。インターンシップでは、アジア、アメリカ、アフリカなどから多数の外国人材が同社で経験を積んでいったものの、いざ就職の段階になると大手グローバル企業に雇い負けすることも多かった。

そこで、同社の戦力となる女性や外国人材がその知識や経験を活かして活躍し続けられるような環境や組織体制の整備を本格的に進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

代替の難しい女性社員の就業継続を目的とした在宅勤務制度の導入

多様な勤務制度の検討・実施の直接的なきっかけは、2013 年、新規事業プロジェクトの中核を担い、海外翻訳・通訳関連や広報業務を主業務としていた女性管理職候補が、育児との両立に悩み退職を申し出たことであった。海外業務が増え、時差による待機時間など拘束時間が伸びたこと、更には家庭の事情で転居した後、交通の便の悪さから片道 1 時間超の自動車通勤になってしまったことにより、時短勤務では対応できない状況にあった。そこで、本人の希望する働き方や将来のキャリアプランについて幾度も協議し、在宅勤務制度の検討を開始した。

まず、効率的なコミュニケーションツールとしてビデオ通話会議やインターネット会議のツールを導入し、本社、海外拠点、自宅で時間と場所の壁を越えた会議や“ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）”を可能とする体制を作った。勤務時間は PC のログで管理し、時差への対応が必要な場合には、フレキシブルに勤務時間を前後させた 8 時間労働を基本とした。

在宅での業務は、基本的には社内の各部門と調整の上、独自で進められる裁量ある業務が多かったが、進捗確認や詳細指示が伝わりにくいケースも発生したため、週 1、2 回の本社出勤によってコミュニケーションの強化を行っている。

こうして、試行的に開始された在宅勤務制度であるが、現在ではもう 1 名、技術者である女性社員が在宅で分析作業を行うようになり、効率的な業務遂行を実現している。ライフイベントを理由とした離職者は、直近 3 年ではゼロであり、こうした制度が人材の定着につながっている。

効率的な人材育成を可能とする業務体制

前述の通り、同社の業務には多様な資格取得が前提となるものであり、入社した社員は配属先に応じて必要な資格を取得することになる。バックグラウンドや専門性に応じて配置された先で、スペシャリストとして育成されていくのが基本だが、各部門内で作成されているスキルマップを埋めるように育成が図られ、組織全体としての多能工化が進められている。

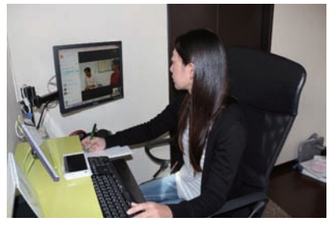
こうした背景から、社員一人ひとりがスペシャリストとして独立しながら、全体としては相互に補完し合える体制が構築されているため、時短勤務などで対応が可能となっている。

グローバル展開を見据えた外国人の確保・育成と活用

一方、外国人社員に対しては、日本人社員とわけ隔てのない待遇、業務、研修機会を提供し、一人前の戦力として育成している。インターンシップの受入れで培ったノウハウを基に、外国人向けに、技術・生活面における図解を多用した多言語のマニュアルを作成し、それを引き継いでいくことで、スムーズな業務遂行を実現している。

当初は、上司や同僚との意思疎通では、言葉や文化の問題で解釈の相違も度々あり、それが外国人社員の孤立化につながったこともあった。このため、現在では、コミュニケーション能力に長けた日本人社員を介し、都度時間を割いて相互理解を深める工夫をしている。

また、インドのインターンシップ生の受入にあたり、現地の大学と同社で協定を結び、半年間の研修で単位取得ができる仕組みを確立している。インドからのインターンシップ生は計 108 名となり、現在では、そのうち 3 名が、2011 年に立ち上げたインド子会社「日吉インディア」の中核を担う存在となっている。日本本社で習得した測定・分析のスキルやノウハウを現地企業に対して提供し、インドの「衛生」「公害」「環境」の問題を解決する新たな市場を切り開いている。



▲在宅勤務中にインド子会社「日吉インディア」とコミュニケーションをとる様子

ダイバーシティ経営による成果

多様な勤務形態により作業効率がアップ、生産性向上と事業拡大に貢献

在宅勤務制度によってキャリアを継続した女性社員は、創造力を問われる広報や国際的業務を引き続き担当し、通勤に使っていた時間などを有効に活用し、集中して執務することが可能となった。作業効率が格段に上がり、大きな残業時間削減につながっている。同社員の効率的な作業遂行が周囲にも波及し、同部署内の部門目標の全課員残業時間、1 人あたり月 30 時間を 20 時間にまで削減することにも成功した。

その集中業務の中で、同社員の ICT 活用への情報収集力が向上し、以前からメンバーとして携わっていた、ICT 技術を利活用した水質検査オンラインサービス「水質パック®」とその分析データをオンラインで提供する「アナレポ®」の事業拡大強化にも大きく貢献している。「水質パック®」は、これまで BtoB が中心であった同社で、一般家庭向けにもサービスを拡大することを狙って投入された製品であり、例えば乳幼児のいる家庭で水質の安全性をチェックするなど、多様な活用方法が想定されるものであった。かつては行政の保健所がこうした検査を行っていたが、その機能を有する自治体が減少してきていることが背景にある。その新サービスを展開する上で、子どもを持つ母親としての視点を持った同社員が中心メンバーとなって広報、マーケティング活動に参画することで、一般消費者に訴求しうるサービスとなっている。

実際には、一般消費者以外に、全国各地に工場を有する企業からの引合も多く、2016 年度は前年比 30% アップの売上を計上している。

時間と場所を超えた分析業務の連携によりインド子会社の役割と業績も伸長

こうした柔軟な勤務体制の整備が、海外事業にも奏功している。「日吉インディア」は、当初は市場調査、人材育成からスタートしているが、前述の在宅勤務制度を整え、時間と場所を超えた効果的な業務連携がスムーズに行えるようになり、例えば日本で実施した水質分析のデータの解析を、「日吉インディア」に委託することも可能になった。3 時間半の時差を利用して、夕方に分析業務を引き継ぐことで、明朝には分析結果が出来上がるなどの効果で、納期の短縮化も可能となっている。これにより、安価で正確な分析をスピード感をもって提供できるという同社の強みを高められるようになった。

「日吉インディア」では、同社のインターンシップ経験者の 3 名がコアメンバーとして活躍するほか、滋賀県の大学の留学生であった入社 19 年目の同社海外事業企画室長が日吉インディアの取締役を兼務し、数カ国の海外事業に携わりマネジメントを行っている。外国人社員にとってマネジメント層のロールモデルとなり、子会社の立上げ、市場開拓、売上貢献に尽力している。「日吉インディア」の 2016 年 3 月期の売上は 1 千万円程度だが、インドに進出した日系企業からの引合も多く、中長期計画での市場拡大と売上増を目指し更なるマーケットの開拓に取り組んでいる。

株式会社キャリアプランニング

特例子会社への業務移管と本社の業務スリム化を同時並行で達成、
すべての社員が尊重し合い成長できる組織で3年連続増収増益へ

企業情報	
会社設立年	1986 年
資本金	82.8 百万円
本社所在地	岡山県岡山市北区本町 6-36　第一セントラルビル
事業概要	人材派遣、人材紹介、人材開発
売上高	8,751 百万円（単体：2016 年2月期）

従業員の状況（単体：2016年9月期）		うち正規従業員数
総従業員数	263 人	203 人
女性	167人	112 人
外国人	2 人	2 人
チャレンジド	23 人	15 人
高齢者	1 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	6.1 年（男性 5.9 年　女性 6.4 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

マーケットニーズの拡大に伴い順調に成長するも、時短勤務社員の増加も背景に業務の偏在に直面

株式会社キャリアプランニング（以下「キャプラ社」）は 1986 年の労働者派遣法施行を機に、地元百貨店の子会社として社員数 4 名で派遣事業をスタートした。その後、派遣業の規制緩和により人材派遣の需要が大きく伸びていく中で創業 30 周年の 2016 年には社員数 230 名超、取引先は 7,000 社を超えるまでになった。

リーマンショック後には人材派遣に続く収益の柱を確立すべく、「地元企業の第二人事部」をキャッチコピーに掲げ、人材紹介や教育・コンサルティング事業・業務受託など、企業のニーズに合わせて業務領域を広げてきた。

主要事業の人材派遣を担当する営業職は、従来は中途入社で他業界の勤務経験を有する社員が中心であったが、会社の急成長に伴い 2005 年より新卒採用を開始した。事業の拡大に合わせて OJT で経験を積ませていたが、新卒入社世代の女性社員が結婚・出産のタイミングを迎えた 2014 年頃から産休・育休取得者が急激に増えた。

2016 年 9 月には育休中社員が 16 名（女性全体の 10%）、時短勤務社員が 18 人（同 11.7%）となり、2017 年には女性社員の 2 割強が時短勤務となることが想定されるなど、従来のような“制約のない人材”を前提とした働き方や業務プロセスでは業務が回らない状況になってきた。また、派遣事業に求められる要件が増えるなど事業が高度化していること、派遣労働者の多くは女性であり、子育て中の女性社員の経験や視点が有利に働く局面があることなどから、ビジネスの実績を積んだ女性社員が自身の経験を活かして活躍する環境作りは必要不可欠であった。

その中で、不公平感のない業務分担や評価を基に、全ての社員が持てる能力を発揮できるような環境をつくり、その中で新たなサービスの開発や提案を行っていくような組織改革が喫緊の課題となっていた。

新たな経営トップの就任と業務負荷軽減を目指した特例子会社の設置

人材派遣の営業職は、企業と派遣社員のマッチングに加え、双方へのフォロー、契約事務、顧客の新規開拓など、様々な業務を個別案件に応じて同時並行で進めていかねばならない。特に、担当する派遣社員へのフォローに際しては、早朝や夜などの時間外に電話で連絡が入ることが珍しくないなど、業務量を自身でコントロールすることが難しい。

業務内容や量が恒常的に増え続けたキャプラ社では、優秀な社員でさえ、目の前の業務をこなすのが精いっぱいの状況になっており、改めて業務の棚卸やプロセス改善を行おうにもなかなかその契機を掴むことが難しかった。時短社員などの抜けた穴は周囲の社員がカバーせざるを得ず、必然的に長時間労働も慢性化し、社内の雰囲気も悪くなるという悪循環に陥っていた。夜遅くまで“頑張っている”社員が自然に評価される傾向となり、時短勤務で育休から復帰した社員などは肩身の狭い思いをしながら、その能力を十分に発揮できないという状況にあった。

その中で、2013 年 1 月に現社長が就任した。親会社の百貨店出身の社長は前職で別の子会社の経営トップに就いた経験もあり、現状を打破し、キャプラ社に新風を入れる役割を負っての就任であった。

まずは、「何でも言い合って、前向きに明るくやろう」と声を掛けながら各事業所を回り、全社員の思いや目標を聞くなど積極的に社員とのコミュニケーションを図っていった。

一方、増加し続ける業務量を今後も現在の社員のみで対応することは難しいことも予感された。そこで、折しも、設立が準備されていた特例子会社の事業内容を再検討し、キャプラ社の事務処理や名刺印刷や封入といった事務作業を請け負うビジネスモデルを打ち立てた。

2014 年 1 月に設立されたキャプラ社の特例子会社「株式会社キャプラ･ウィッシュ」（以下「ウィッシュ社」）の経営トップは、キャプラ社の社長が兼任し、9 名の障がいのある社員とともに事業をスタートした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップの強いリーダーシップによる前向きな改革の実行

改革の足掛かりとして、まずはモラールサーベイ（社員満足度調査）を実施、その上で 2014 年には、多様化する社員が、働きやすい職場を作るためのプロジェクトチーム「Re-Vision」を設置した。メンバーは性別や役職、雇用形態を問わず集められ、積極的に現状を変えるための提案を行った。その際出た案の中ば風土改善」や「時間外削減施策」があり、その取組が後に「働き方改革」として全社を巻き込む施策として発展した。

まず全社一斉ノー残業デーを「ひと磨きの日」と名付けて実施、早く帰宅した分の時間を「自分磨き」に充てることで、仕事にも相乗効果を持たせるとの意味を明確にした。以前より各事業所にてノー残業デーは設けられていたものの、多忙化の中で実現が難しい状況であったが、定時帰宅の予定を社員の間で共通化することで段取りよく仕事を進めるような工夫を求め、残業をしないことを肯定的に捉え直す意識づけを行った。現在は最低月 2 回、拠点によっては毎週1回ノー残業デーを実施できるようになっている。

抜本的な働き方改革と女性社員のキャリア構築支援策の実施

2015 年後半には全社を挙げて「働き方改革」が開始された。業務改革の実行、時短勤務者の復帰後の早期戦力化、ウィッシュ社で働く障がいのある社員との連携などが目的とされた。

外部講師を招いた研修は、まず経営層から受講し、なぜ自社で働き方改革が必要なのかについて共通認識を醸成することから行った。社長が自ら、一部の社員のために制度を変えるのではない、今後、更に外部環境が複雑になり、制約のある社員が増える中で、自社が質の高いサービスを提供し続け持続的に成長するためには、今ここでの改革が必要なのだと唱え続けた。

社員向け研修では、タイムマネジメントや 5S、パソコンスキルアップなどを取り上げるほか、会議ルール（5 分前集合や開始時間終了時間の徹底など）の設定や申請書のペーパーレス化などを同時並行で進めた。社員の声を吸い上げるために全拠点全員参加で行っている「カエル（変える／帰る）会議」も社員が主体的に開催するなど、徐々に職場環境の変革を我が事として捉え、前向きに行動する組織風土が醸成されてきた。

一方、時短勤務社員の定着や育休明け社員の早期戦力化も同時に取り組んでいる。育休中から社内情報が共有できる WEB システムを利用し、社員間の情報交換を可能にし、復帰に向けた不安を解消し、復帰後のフォローにも繋がる仕組みを構築している。こうして、子育てを行いながら営業職などとして活躍する社員のモデルが少しずつ増え、若手の女性社員のモチベーション向上にも繋がってきている。

特例子会社への業務移管とスムーズな連携

ウィッシュ社では、ジョブコーチ資格保持者を含む専属のサポーターを 3 人配属し、社員の健康管理を行いながら、障がいの特性を活かした業務配分や業務指示ができるようにしている。特性に応じてそれぞれの業務を詳しく書き表した手順書を作成したり、聴覚障がいのある社員向けに言葉を文字に変換できるアプリを使用したりするなど、工夫を重ねることで、業務スピードや正確性が増していった。当初はキャプラ社向けのコピーや封入などの単純作業がメインであったが、業務に慣れてくると、社内外に「業務一覧」を配布、対応可能な業務を積極的にアピールしていったことで、徐々にデータ入力などにも業務の幅を広げている。

▲「働き方改革」を進めるための研修の様子

▲キャプラ社、ウィッシュ社合同で実施される年 1 回の社員旅行

また、人事評価については、目標管理制度を独自で作成、運用を行い、自身の課題を成長へ繋げるといった育成にも資する仕組みを作っている。

ウィッシュ社での業務遂行の基盤を整えつつ、一方でキャプラ社の働き方改革を同時並行的に推進して業務効率化により抽出･選別された定例業務をウィッシュ社に移管し、全体として業務効率化を効果的に実施する仕組みが出来上がった。ウィッシュ社が単なる下請業者の位置づけにならないよう、キャプラ社の総務部下の一組織のように位置づけ、あくまでキャプラ社の大事なメンバーであることを明示している。

ダイバーシティ経営による成果

障がいを持つ社員や時短勤務の社員など、違いを尊重し成長し合う組織で 3 年連続の増収増益を達成

キャプラ社の社員がそれまで実施していた求人票や契約書の作成、求職者情報の入力、アンケート集計などの様々な業務をウィッシュ社に移管することができ、同社の業務負荷軽減に成功した。目標管理制度を有効に活用できたことで、障がいのある社員のスキルアップも順調に実現し、設立当初想定しなかったデータ加工や事務代行といった高度な業務を請け負える体制となってきている。個々の人材に合わせて対応作業の幅を広げていくノウハウを更に活かすことが可能になり、今後はウィッシュ社での業務受託のビジネス拡大の可能性も広がってきている。

徹底して業務の効率化を図りつつ、それを支える重要な役割をウィッシュ社員が担っていることへの理解が全社的に拡がり、社員の「違い」を受入れ尊重する風土が育ってきた。

長時間労働も軽減され、新しい取組も行う中、外国人人材に係るニーズを拾ったことを契機に、2015 年に国際ビジネス事業部を立ち上げ、社員として外国人の雇用を開始した。多様な社員のそれぞれの「違い」を前提に、共に業務を進める組織になっていたことで、外国人社員との新たなビジネスも種々の工夫でスムーズに進めている。外国人の就職支援から始まった新規取組は、現在では留学生の紹介事業へビジネスを広げ、年間 70 名に及ぶ支援を行っている。今後は、同様に高齢者の雇用事業への展開も想定されている。

様々な取組が奏功し、社員満足度も 2014 年の 74.4% から 2016 年には 81% にまで上昇した。長時間労働が是正され、業務で必要な「キャリアコンサルタント技能士」の資格取得を目指す人数も増え、2014 年 2 人だった合格者が 2016 年には 7 人となり、着実に増えてきている。顧客企業のニーズに応え、様々なサービスを展開、提供することが可能になったことで、3 年連続増収増益を達成、社員のやる気と能力を引き出す組織へと変貌を遂げている。

マルワ環境株式会社

中小企業

重度の知的障がい者を分別のスペシャリストと捉え、高品質のリサイクル品の取引により他社との差別化に成功、売上を増加

企業情報	
会社設立年	1957 年
資本金	10 百万円
本社所在地	徳島県徳島市川内町平石夷野 35 番地 1
事業概要	資源リサイクル／廃棄物処理／建物解体工事／環境機器販売／輸出貿易／廃棄物コンサルタント
売上高	338 百万円（2015 年 8 月決算時）

従業員の状況（単体：2016年3月期）		うち正規従業員数
総従業員数	21 人	21 人
女性	5 人	5 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	8 人	8 人
高齢者	0 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	6 年（男性 7 年　女性 3 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

3K といわれるリサイクル業界で人材確保が困難、不況の中で同業他社・大企業との差別化に苦心

マルワ環境株式会社（以下「同社」）は、1957 年に資源回収や廃棄物処理業として創業した。現在では徳島県内に 2 工場を稼働し、リサイクル資源年間 1.3 万トン、廃棄物同 2 千トンの処理能力を有している。

1990 年代、業界全体が深刻な不況に陥る中、同社は社員 4 名で金属スクラップと古紙の回収・販売といった従来型のリサイクルビジネスを行っていたが、社長は、このままでは大きな発展は望めないことを痛感していた。他のリサイクル企業は、すでに固定客を囲い込んでおり新規顧客の開拓は難しかった。同社が新たな事業を展開しようにも、県内の人口は減少の一途をたどり、リサイクル業界は 3K（きつい・汚い・危険）と言われ敬遠されがちで、ようやく採用した若者も数年かけてリサイクルのノウハウを習得した挙句に辞めてしまうなど、人材の確保が困難な状況であった。大手企業はリサイクル用に開発された大型機械を導入し、人員削減を進めており、採算の合わないリサイクル品目が同社のような中小企業に押し付けられるようになっていた。

1995 年、循環型社会の構築に向けて制定された「改正容器包装リサイクル法」により、ビン、缶、ペットボトル、紙、プラスチックなどの容器包装廃棄物について、3R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進が定められたことを契機に、同社は新たなビジネスとして「容器包装リサイクル」に着目、同業他社との差別化を探り始めた。

法改正によって、行政、事業者、消費者などが連携して、容器包装廃棄物に係る排出の抑制及びリサイクルの合理化を進めることとされたものの、当時、同県内市町村では容器包装リサイクルの取組が十分に進んでいなかった。リサイクルされなかった廃容器は焼却もしくは埋立処分され、そのための多大な経費が自治体の財政を圧迫していた。そこで社長は、本社所在地の近隣自治体に、町が分別収集した容器包装廃棄物を同社が引き取り、同社がそれらを分別し再資源化することで、自治体内でリサイクルシステムを構築する提案を行った。町としては廃プラスチックのリサイクル率を高め、これまで埋立処分などに要していた費用を節減することができる。一方で、同社は法に則った新たな事業を地元で新規に展開することで、新たな収益の柱を得ることが可能になる仕組みであった。

重度障がいのある社員を「分別のスペシャリスト」と捉え、廃棄物を高純度材料にリサイクルし差別化を実現

同じ頃、福祉機関から紹介があり、1997 年、同社は知的障がいのある重度障がい者を雇用することになった。徳島県は当時、県内企業における障害者雇用率が低く、大企業でさえ障がい者を労働力として捉えていない中、人材確保に悩んでいた同社は、初めての障がい者を採用した。実際に障がいのある社員に廃プラスチックの分別に取り組んでもらったところ、健常者にはみられない集中力を発揮、丁寧な作業を行った。

そこで、前述の容器包装リサイクル事業に重度障がい者を配置することとし、同社は 2007 年、再資源化の専用工場「リサイクルセンターまるわ」を設立した。

同社は、その後も続いて重度の知的障がいのある人を採用、同社員は古着を選別してウエス（主に工業用に用いられる布きれ）に加工することに能力を発揮した。社長は「重度障がいがあっても、企業で働く中で誰もが成長することができ、重要な企業戦力になる」と確信を持つに至り、2000 年、「重度障がい者を“働くことで成長することができるスペシャリスト”と捉え、人の手による質の高いリサイクル分別を実現し、循環型社会の構築を目指す」というビジネスプランを社内に示した。2 名の社員の活躍によって、重度障がいのある社員が優れた能力を発揮することを社員は十分に理解していたため、この方針は支持され、同社は重度知的障がい者や精神障がい者、自閉症スペクトラムのある者を同社の新規事業に必要な能力を有する人材として雇用、育成してきた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

障がいのある社員にじっくり向き合い、複数の役割を経験してもらい、最適の配属を見出す

安全面に十分に配慮しながら、重度の障がいのある社員に仕事を覚えてもらうことは容易ではなく、試行錯誤の連続であった。施設から派遣されたジョブコーチの指導を仰ぎながら、社長が自身で手本を見せてつきっきりで指導にあたり、分別する物の写真を箱に貼って一目で分かるようにしたり、テンポよく作業が行えるように隣に立って手拍子でリズムを取ったり、その人の様子を見ながら、その人に合った育成の仕方を探っていった。また、分別した廃棄物を梱包する設備のコンベアには、トラブルが生じた時に手を挙げるだけで止まる緊急停止センサを取り付けるなど、安全を確保するための工夫も行った。

重度の障がいのある社員を最適に配置するために、同社では原則、ペットボトル、スチール缶、古紙など、合計 6 つの部署を体験してもらうことにしている。1 部署あたり 2 週間程度をかけて、装置の使い方などを学ぶが、それぞれの部署を回るうちに、各自が自分に向いている作業、やりたいと思う作業を見出すようになるため、本人の希望に従った配置が最適な配置であることがほとんどである。一つの作業が習得できなかったとしても、必ず社員それぞれの特性に合った作業があるため、同社ではそれを根気よく探ることで、障がいのある社員の能力を最大限に発揮することに努めている。特に重度の障がいのある社員は健常者に比べて、時間のかかる作業であっても、腰を据えてじっくりと仕事を覚え、着実に進める能力があるという。結果として、各社員は配属された部署で手作業による分別や梱包設備などの操作に真剣に取り組み、同社にとってかけがえのないスペシャリストとして活躍するようになり、離職者もほとんどいない。また、複数の部署で業務を習得したことにより、業務が集中して作業が長引いている部署があると、自主的にサポートに回るなど、互いに協力しあうことも多く、作業の効率化に貢献している。

また、同社は障がいのある社員の日々の体調管理に十分に気を配っており、毎朝検温を行うとともに、一人ひとりの障がいや生活習慣などにも配慮している。就業時間を遅い時間にずらしたり、休憩を長めにとってもらったりするなど、勤務形態も柔軟にすることで、健康で安全に仕事を続けてもらえるようにも努めている。

障がいのある人の受け入れを始めた当初は、福祉機関からジョブコーチなどの支援者を派遣してもらっていたが、仕事を覚えてもらうためのノウハウが次第に社内に根付くようになり、現在ではジョブコーチなどの手助けは不要になっている。

障がい者に差別なく向き合うことを社内に徹底、自社の取組を広く全国に発信するとともに、障がい者雇用を支える県内企業ネットワークを構築

同社では、健常者を採用する際には、障がいのある社員が働いている職場であることを事前にきちんと伝え、差別などをしないことを徹底している。また、社員会議や勉強会は、障がいの有無を問わず、すべての社員が参加することとしている。

また、環境・リサイクル業界で重度障がいのある社員の活躍を促し高品質なリサイクル品を生み出した同社は、地域の企業に先駆けた取り組みとして注目された。社長は、同社の取組が全国へ広く普及し、障がい者の活躍の場が更に増えるように、視察の受け入れや、時には障がいのある社員を伴って、積極的に講演活動を行っている。障がい者雇用や人権の尊重などについて学ぶために、同社の視察に訪れる役所や学校も増えている。

また、障がい者雇用を支える徳島企業ネットワークを立ち上げ、障がい者雇用の推進とそれを支える企業のネットワーク作りにも取り組んでいる。

▲リサイクルセンターまるわ内の作業の様子

▲古紙のコンベアに取り付けた緊急停止センサ

ダイバーシティ経営による成果

手作業の分別による高品質のリサイクル品を取引することで、顧客を拡大、売上を増加

容器包装の廃プラスチックの分別を手作業で行うことで、作業効率が低くなることが懸念されたが、不純物の混入が確認しやすいため後段の選別作業が容易になり、結果として作業が捗ることとなった。また時間をかけて選別することで、高純度の廃プラスチックとしてより高値で取引され、同業他社との差別化を図ることができた。同社では、廃プラスチックに続いて古紙やアルミ、スチールなどについても、手作業の分別による高品質のリサイクルビジネスを展開している。

同社の売上高は、最初に障がい者を雇用した 1997 年の 47 百万円から、2015 年には 338 百万円と 7 倍に増加、年平均 11% 増という成果を上げている。

障がいのある社員の受け入れが、安全な職場環境作り、ダイバーシティの推進につながる

当初は、障がいのある社員を念頭に、分別方法を写真で示すなどの工夫を行っていたが、それらをほかの工程にも採り入れて作業内容を分かりやすくすることで、同社では全社員にとって安全な職場環境作りが進んだ。また、特注で取り付けたコンベアの緊急停止センサは、現在では同様の装置に標準装備されるようになり、全社員、ひいてはリサイクル業界全体の安全を確保する取組につながっている。

障がいのある社員にじっくり時間をかけて向き合う姿勢が社内に浸透したことは、自分とは異なる他者への配慮につながり、多様な人材が違いを認め合いながら活躍できる、ダイバーシティ経営の浸透につながっている。業務に体力を要することもあり、これまで同社の採用は男性ばかりであったが、最近になって初めて女性 2 名を採用、古紙部門に配属した。将来的には、高齢者や外国人の採用も視野に入れている。

結果として、社員数は障がい者雇用を始めた 1997 年 3 名（うち障がいのある社員 1 名）から現在は 21 名(うち同 8 名）になり、社員数、障がいのある社員数ともに増え、入社した社員のほとんどが辞めることなく働き続けている。

株式会社OZ Company

中小企業

同一労働同一賃金の導入やITツール活用による働き方改革で、
風通しの良い離職者ゼロの保育現場へと変容

企業情報	
会社設立年	2008 年
資本金	7 百万円
本社所在地	福岡県福岡市中央区大名 2-8-18 天神パークビル 4F
事業概要	院内保育施設・企業内保育施設・イベント保育
売上高	65 百万円（単体：2016 年3月期）

従業員の状況（単体：2016年9月期）		うち正規従業員数
総従業員数	50 人	27人
女性	50 人	27人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	0 人	0 人
高齢者	1 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	4年（男性 - 年　女性 4 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

業務量の偏在と高い離職率による保育サービスの質の低下への対応が課題

株式会社 OZ Company（以下「同社」）は 2008 年、福岡にて設立された保育事業者であり、企業内保育施設の企画、運営などを行っている。創業者である現社長は、かつて大手化学メーカーに勤務していたが、自らの子育てをきっかけに、「笑顔が広がる社会をつくる」ことを目指し起業した。

設立当初は、イベント保育事業（イベント臨時託児ルームの運営）を中心としていたため、常勤の保育士もいなかったが、2012 年 4 月に病院内保育所の運営事業を受託したことを契機に、当該保育所に勤めていた保育士をそのまま同社の社員として雇用することとした。

しかしながら、当時の同社には保育施設運営のノウハウや知見が十分になく、加えて、他社から事業運営をそのまま引き継いだこともあり、当初は勤務環境も提供する保育サービスの質も低かった。離職者が相次ぎ、2 か月に 1 回のペースで求人を行う状況の中、安定的なサービスを行うことも難しく、更に求人広告にかかるコストも急増した。

運営に際しても、人員が少ないため余裕を持ったシフトが組めず、子育てなどの制約がない社員に時間外の業務が集中しがちであった。また、同じ保育士資格を持つ社員であっても、正社員とパート社員が混在しており、その雇用形態の違いによって業務内容や業務時間に差が生じることで、責任のある仕事を避ける社員も出てきていた。

こうした業務の偏在や責任の所在の不明確さに多忙感が加わり、組織全体の雰囲気が悪化するという悪循環に陥ってしまった。コミュニケーションが不十分となって、業務上の引継ぎ事項など情報の伝達も徹底されず、結果として、保育サービスの質が低下し、保護者やクライアントである病院からのクレームが多発する状況であった。

業務量や業務内容の見直しを通して働きやすさとサービス品質の向上を図る

業界全体が慢性的な保育士不足という課題を抱える中で、質の高い保育サービスを提供していくためには、制約のある人材も含め、全ての社員が能力を発揮できるような仕組みが必要となる。フルタイムで働く人材を確保することが困難である以上、それぞれの持つ制約や事情に配慮しながら全員が働きやすい職場環境を整備し、社員の定着を図ることが不可欠であった。加えて、そうした多様な事情を抱える人材の能力を活かしてチームとして成果をあげるには、適切なマネジメントにより、現場の社員が自立的に行動できるような組織体制にすることが求められていた。

そこで社長は、まず社内のコミュニケーションを促進し、チームワークの向上を図ろうと試みた。自ら現場へ出向き、保育士の社員と会話したり、社員向けにコミュニケーション研修を開催したりするなど様々な取組を行ったが、社員の意識への働きかけだけでは、なかなか現場の雰囲気や社員のモチベーションは改善しなかった。

そうした中で、2013 年、新たに経験豊富な保育士を園長として採用したことをきっかけに、業務内容やプロセスの見直しを行うこととなった。それまでは、目の前の業務に追われ、その場にいる社員がその都度対応するといった状況であり、結果として業務の品質も不安定になっていた。

見直しの結果、一つひとつの業務内容を洗い出し、必要に応じて役割分担していくことで、日々の業務全体の見通しが立ち、社員の間に余裕が生まれるようになってきた。保育士の心の余裕が、ストレートに子どもや保護者への接し方に表れ、サービスの質も向上が見られた。

この一連の取組から、ひとりひとりが業務全体を把握しつつ無理のない業務量を受け持つことが、保育士のモチベーション向上を左右する要因になることを社長自身が実感、社員皆が「働きやすい」と感じることのできる職場にするための改善に取り組むこととなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

企業理念の共有により社員が主体的に業務改善策を検討、効率化を実現

前述の業務改善の効果も、半年程度で徐々に薄れ、次第に元の状況に戻りつつあった。その原因は、同社が民間保育所であり行政の補助金を頼みにできないことから、必要最低限の人数で運営を行っていたことにあった。業務を棚卸できても、それをこなす人員体制が効率的なものとならなければ、現場の社員の負担は減らない。

この状況を打開するために、「笑顔が広がる社会をつくる」という企業理念に立ち返り、「多様なスタッフがいるチームでも一人ひとりが『笑顔が広がる』組織」であることが重要だということを、社長が自らの言葉で伝え続けた。

次第に社員にもその真意が伝わり、少ない人数で効率的に運営しなければいけないという厳しい状況に対し、主体的に立ち向かうモチベーションが生まれてきた。こうして、社員全員で業務改善の方法を検討した結果、園長がマネジメント業務に集中できるような役割分担を現場主導で考え、どうしても人の足りないところにパートの「代替スタッフ」1 名を新たに加えることとなった。更に、その代替スタッフの採用についても、現場での運営のしやすさを最優先するため、採用権限を現場のチームに与えることとした。

企業理念を社長と社員が共有し、その実現に向けてそれぞれの社員自らが行動できるようになったことで、前向きな業務改善が実現し、それぞれが現場で主体的に業務を行うことが可能になった。

同一労働同一賃金を基盤に、「日替わり園長」制度で全員のリーダーシップを発揮

次に同社が取り組んだのが、「日替わり園長」制度と、それを支える「同一労働同一賃金制度」の導入である。

園長がすべてのマネジメント業務を担う体制では、いざという時に現場がうまく回らない。そこで、園長の日常業務を現場の社員が交代で担当できるよう、全員がリーダーとなる「日替わり園長」制度を考案した。

しかし、正社員とパート社員で、処遇や勤務内容に差がある中では、仕事に対する意識の差も消えず、全員がリーダーとなるのは難しかった。そこで、処遇の格差をなくすべく、2014 年に地域の業界では初となる「同一労働同一賃金制度」を導入、正社員の月給を日割にした額を基準にパート社員の時間給を上げ、労働時間にかかわらず全員を社会保険の加入対象にもした。

そうした処遇改善により雇用形態に関係なく保育士として対等な立場となったことで、パート社員を含め、「日替わり園長」制度も機能し始めた。

その結果、パート社員でも正社員と同様の業務を担い、一人ひとりの能力向上に繋がってきている。社員全員が互いの役割を補完できるようになったことで残業削減や有給休暇の取得も容易になり、併せて導入された教育研修制度の活用で、社員の自己啓発が積極的に行われている。例えば、社員の自由な資格取得を会社が半額補助する「MY まなび」制度を活用した社員がリトミック（音楽を使った情操教育）指導員の資格を取得し、新たに保育サービスに組み込んでいる。ほかにも、自主的にパソコン操作を習得し、園のブログ作成・発信などを進んで行うパート社員も出てきた。

有給取得率は、以前はほぼゼロであったが、計画的な消化が根付き始め、2016 年現在では 52% まで向上している。

IT ツールの活用により在宅勤務など働き方改革を実践

一方、業務効率化と現場主導の運営を進めるにあたり、IT の積極的な活用も実施している。IT ツールの導入によって、全ての保育園の日報、運営記録、経営計画、収支報告などを PC でどこからでも確認できるようになり、また、勤務管理データなどの作成や管理も本社から各現場に移管した。

▲雇用形態と関係なく現場でリーダーシップを発揮している社員たち

その結果、情報共有が容易になったことに加え、事務作業の時間や場所が柔軟化されたことで、管理業務の在宅勤務も可能になった。介護や子育てを行いながら働くマネージャー（園長の上の職階）などは、こうした IT 活用により、働き方を効率化している。

2016 年には、複数の園を管理するマネージャーを対象に「クラウドワーク制度」を導入した。業務の目標と期限を上司と明確に共有した上で、時間、場所にとらわれず仕事ができる環境を整備した。自身の能力を発揮し成果を収めながら、子育てや PTA の役員など家庭や地域の重要な役割を両立させることが可能になっている。

ダイバーシティ経営による成果

離職者ゼロを達成し高品質なサービス提供を実現、保護者評価も上昇し他社へのコンサルティング事業も開始

こうした様々な改革を経て、同社の勤務環境は大きく改善されてきた。正社員の 1 月あたり残業時間は 2012 年の 15 時間から 2015 年には 9 時間となり 30%減となっている。

また、離職率も 2012 年の 44%から、2015 年にはゼロとなった。人材の育成に係るコストが低減されたほか、こうした待遇が評判となり、2016 年 6 月に新規開園した保育施設では求人広告費を一切かけずに人材を確保することができた。

他方、主体的によりよい保育サービスを追求する社員の活躍で、サービスに対する保護者満足度は高まっている。保護者へのアンケート調査において 2014 年度以降は 95%が「（保育スタッフの資質は）良い」という評価となり、保護者の口コミによる園児数増加が実現した。

また、顧客企業からの評価も高まり、新聞や自治体広報誌などに同社の紹介が掲載されたことで、新規顧客の開拓につながっている。2012 年から毎年 1 施設ずつ継続的に施設運営業務を受託しており、2012 年度から 2015 年度は売上 150%、利益 106% を達成している。事業規模が拡大したことで、社員のキャリアパスとしても営業やコンサルティング（後述）など幅広く提示できるようになり、社員のモチベーションが上がり、定着に繋がっている。

更に、同社自身がこれまでに取り組んできたダイバーシティマネジメント、ワーク・ライフ・バランスマネジメントの経験を活かし、新たな事業として他社へのコンサルティング業務を展開、すでに受託実績を上げ、収益確保に結び付けている。

株式会社グローバル・クリーン

中小企業

女性、高齢者、障がい者などあらゆる人材を戦力化し、高い技術力と幅広いサービスでビルメンテナンス事業を基盤に業績を拡大

企業情報	
会社設立年	2008 年
資本金	9 百万円
本社所在地	宮崎県日向市亀崎一丁目 29 番地
事業概要	ビルメンテナンス業
売上高	148 百万円（単体：2016 年 6 月期）

従業員の状況（単体：2016年8月期）		うち正規従業員数
総従業員数	60 人	7 人
女性	36 人	3 人
外国人	0 人	0 人
チャレンジド	4 人	0 人
高齢者	14 人	0 人
正規従業員の平均勤続年数	7.9 年（男性 10.7 年　女性 5.1 年）	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

ビルメンテナンス業界の多重下請構造から脱却を図るための人材戦略

株式会社グローバル・クリーン（以下「同社」）は 2000 年現社長が父の事業を引き継ぎ、個人事業主として創業、2008 年に法人化した。

ビルメンテナンス業は全国に約 2 万社が乱立している状態であり、三層、四層も珍しくない多層下請構造の中で、中小零細企業は価格競争を避けられないケースが多い。同社も、事業を引き継いだ 2000 年当時は、パート･アルバイトを含めてわずか社員 7 名、取引先 3 社からの出発であった。

法人化した 2008 年には、丁寧で高品質なサービスが評判を呼び、取引数は 70 社、社員数は 27 名にまで増えていたものの、5,400 万円程度の売上の 40% は下請け業務であった。加えて、主要業務であったビルなどの定期メンテナンス業務は、収益性が低く、景況に左右されやすい傾向にあった。ビルメンテナンスの現場売上が約 9 割を占める同社で事業を安定、拡大させていくためには、下請構造から脱却するとともに、新たな商品・サービスを開発することで収益源を確立することが不可欠であった。

ビルメンテナンス業の品質は、技術の高さや仕上がりの良さは当然のことながら、それを手掛けるスタッフのマナーなど、顧客への対応を含めた総合的な“サービス力”として計られることも少なくない。同社は清掃の技術を磨き事業を拡大してきたものの、実際に顧客に対面する現場スタッフのマナーに対してクレームを受けることもあった。その中で、人材こそが競争力の源泉になると確信、人材育成や働きやすい環境作りに注力することとなった。

また、利益率は低くとも安定収益が望める商品販売とノウハウ提供を行うクリーンコンサル事業の拡大を図るとともに、ビルメンテナンス業と相乗効果の見込める不動産事業の立上げを準備することとした。

そこで、法人化を機に正社員を増やすべく求人を行ったものの、いわゆる 3K の職に応募してくる人材はほとんどいない状況であった。その状況を脱するために、まず、魅力ある職場を作るとともに、在籍している女性、高齢者、障がいを持つ社員なども現場の戦力として活躍してもらえるよう、体系的な教育を行っていくこととした。

経営トップの権限移譲、現場リーダーの育成、“制約社員”の戦力化

2008 年当時、27 名の社員のうち、女性が 15 名、高齢者が 3 名、障がいのある社員が 2 名と、全体の 70% 以上を女性、高齢者、障がい者が占めていた。そうした中、事業所向けの大型機材を扱うビルメンテナンスは男性社員、一般家庭のハウスクリーニングは女性パート社員が担当するという分担制が採られていたため、男性社員の負担ばかりが増大し、現場リーダーの育成もままならない状況にあった。また、障がいのある 2 人は、比較的軽微な仕事やアシスタント業務に従事し、現場において主要なオペレーションを担当することはなかった。

そこで、新たな人材確保が困難な中、女性パート社員や高齢者、障がいのある社員に対して、能力開発を行い、職域拡大に取り組むこととした。それまでほぼ男性が占めていたマシンオペレーションの操作やリーダー業務を女性パート社員にも担ってもらうべく、意向を確認しながら人材育成プログラムを作成し、少しずつ担当業務の幅を広げていくこととした。また、多様な事情を抱える人材に現場で戦力となってもらうためには、それぞれのライフスタイルなどに合わせた働き方ができるよう、諸制度の整備も必要となった。

更に、そうした事業展開にあたっては、社長・専務が担っていた本部業務について権限の移譲と業務の部署分けという業務分担の見直しが必要となった。そこで、組織の役割を明確化するため総務、経理・業務管理の部署立ち上げを行うとともに、それらの業務を任せる人材の採用、育成、登用を行うこととした。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

女性パート社員や障がいを持つ社員の積極的な育成による職域拡大で人材の確保を実現

女性、高齢者、障がいのある社員がビルメンテナンス業務に対応できるように、人材育成プログラムを策定した。具体的には、全体研修のほか、マシンオペレーションなどの指導を行う OJT の拡充が中心であった。それまで現場ではリーダーがただ「指示を出す」だけであったが、高品質のサービス提供のために「なぜこの工程内容に定め、この順番が必要なのか」といった業務プロセスの背景などを伝え続けるようにした。その結果、1 年ほどで女性社員のほとんどが、それまで男性社員が行っていた全ての作業に従事できるようになった。また、障がいのある社員に対しては、急いで成果を求めず、ある程度できるようになるまで時間をかけて指導することで、最終的には障がいの有無にかかわらず複数の作業をこなすことが出来るようになった。

また、2009 年からはキャリア開発促進助成金を活用して 6 か月間の教育訓練を受講させ、パート・契約社員の正社員化にも取り組み始めた。ほんどが 3 年以上の正社員経験を持たず、基礎的な PC スキルなどもない状態であったが、プログラム活用によりこれまで 7 名を正社員化している。また、同年にはいち早く 70 歳定年制を取り入れ、意欲のある元気な方々には年齢に関係なく働いてもらうこととした。こうして、必要な人材を獲得・育成することに成功していった。

“制約人材”の制約をなくすためのチーム制の導入と環境整備

個々の社員の育成に加え、業務の実施体制についても見直した。一つの業務に対して性別や障がいの有無などに偏りのないよう、余裕のある人員体制でチームを組むこととした。個人がフルタイムで対応できなくても、各々のライフスタイルに合わせてチームで業務を完了することができるようになり、取り扱える業務量が増大した。加えて、それぞれの得手・不得手を勘案しながら現場で作業を分担することが出来るようになったため、個人で対応するより、品質も上がるようになった。

更に、子どもの発熱などで急に欠員が生じた現場に対応できるようジョブローテーションを取り入れた。例えば 2 名体制で請負っている病院の日常清掃でも、社内に待機人員として 5 名程度を確保し、突発的な休みが出ても欠員は決して起こさず、顧客に対して安定したサービス供給を実現している。2010 年には夜間や日祝日、子どもの病気などでも就業できるよう有料保育施設を利用した場合の育児費用半額補助制度を導入、現在は社内にベビーベッドや保育スペースを設置し、子連れ出勤ができる環境を整えている。

全ての社員の戦力化を土台にした新規事業展開

権限委譲を進めながら人材育成を進めることで、ビルメンテナンス業務は現場に委ね、本社社内では新規事業の展開に注力している。社長が精力的に展開してきたクリーンコンサル事業では、フロアメンテナンスを行うだけでなく、食品工場の衛生管理に伴うメンテナンス業務全般のコンサルテーションを行うなど、顧客の幅も広がった。現場の OJT で培った知識や経験を活かし、業務改善や環境改善の指導を女性社員が率先して担当するなど、事業拡大につながっている。

また、2015 年には、同社に入社した社員の前職での経験やスキルを基に念願の不動産事業部を立ち上げ、「ビルメンテナンス×不動産事業」という新たな事業展開を開始している。清掃依頼のあった物件で売却や賃貸の話題が出たり、反対に不動産の契約に際して清掃が必要になったりする中で、双方の担当社員同士が連携しながら顧客対応にあたりビジネスチャンスを拡げている。

ダイバーシティ経営による成果

全社員の戦力化による業績拡大と新規事業展開を実現

すべての人材を戦力化し業務量を拡大したことから、2008 年の法人化当時 5,400 万円だった売上は、直近 2015 年には約 1 億 5,000 万円になり、全体の 40% を占めていた下請業務も現在では 4% に減少している。また、経営の安定化に向け、売上構成比率の見直しを図ってきたが、2012 年は各種メンテナンス 93%、清掃商品売上 7% であったのに対し、2015 年には、各種メンテナンス 79%、清掃商品売上 18.2%、クリーンコンサルティング 2.3% と新規事業の比率が着実に増加している。

日常メンテナンス業務の請負件数についても、2008 年当時直接取引していた病院やスーパーの日常メンテナンスが 5 件だったのに対し、2016 年には 22 件と 4 倍に増えている。

2015 年秋に立ち上げた不動産事業部も 2016 年 7 月には管理戸数 100 戸を超え、今期は専任 1 名体制で全体の 2% にあたる 600 万円の売上を見込んでおり、年末に職場実習の受入れから入社した 20 歳代の中途採用女性社員の育成にも着手している。クリーンコンサル事業もコンサルテーションを行う内容について幅が広がり、売上高を前年比 200% 超で伸ばしている。

不動産事業によって個人客や一般家庭との接点が増え、ハウスクリーニング事業の拡大にも繋がってきている。

更にクリーンコンサル事業の一環として、自社における障害者雇用の経験を活かし、障がい者福祉施設におけるビルメンテナンス指導を開始している。比較的容易なメンテナンス業務を、福祉施設が元請け、同社が下請けとして契約し、最初は同社が 9 割程度の作業を引き受けながら指導にあたり、徐々に作業割合を減らしていくスタイルを取っている。それにより、福祉施設の収益源を確保しつつ、「仕事」として取り組むことで、障がい者の成長のスピードも速まっている。

これまでに 6 件の実績があり、福祉施設によっては自治体や老人ホームの年間契約を結ぶ程成長している。またコンサルに入った福祉施設に在籍する障がい者の月平均工賃は、コンサル導入前後で例えば「20,000 円から 32,000 円」、「8,000 円から 13,000 円」などと増加している。将来的にはコンサルにとどまらず、専門技術を伝える「ウルトラ･クリーンアカデミー」を設立し、社会的弱者の技術習得による自立支援を促すとともに、慢性的な人材不足が続く業界に人材を供給することを目指している。

働きがいのある企業風土の実現により新卒採用にも成功

社員の潜在能力を引き出し、チーム制で相互の信頼関係を築く体制をとりながら、企業自身が成長することで、社員それぞれの責任感が増し、積極的に他の社員に関わる風土が出来上がってきた。

業界を牽引する技術・実績と新規事業などを通じて知名度が向上したこと、更には柔軟な働き方を可能にする制度や風土をつくってきたことで好循環が生まれ、新卒を含む新たな人材が確保できるようになった。

「人に優しく 地球に優しく すべてはきれいのために」コーポレートメッセージの下、業界イメージを変え、地域経済を活性化させるためのメッセージを発信し続けている。

▲社員全員が貴重な戦力として活躍

参　考　資　料　1

ダイバーシティ経営企業100選
受賞企業一覧（産業別／地域別）

平成 28 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	ポイント
農業，林業			
株式会社ノベルズ	★	北海道	「日本一の牧場」を目指して、多様な人材の経験やスキルを持ち寄った組織的経営へ変革、企業としての農業を実現し大幅な売上拡大を実現
建設業			
株式会社小坂工務店	★	青森県	人口減少が進む地方都市で働き続けられる諸制度を整備、女性社員がリーダーシップをもってビジネスの拡大に寄与
鹿島建設株式会社		東京都	男性中心の土木･建築業界で経験を積んだ女性社員の活躍の場を創出し、事業の持続的な拡大･発展を目指す
清水建設株式会社		東京都	従来型の建設業から新事業領域への展開を見据え、多様な人材を活かす組織・マネジメントへの転換により新たな技術の開発や生産性向上を実現
積水ハウス株式会社		大阪府	男性中心の「請負型ビジネス」から事業構造の転換を図るために多様な人材の育成と活躍推進に取り組み、新たなビジネスチャンスを多数獲得
製造業			
株式会社クラロン	★	福島県	創業以来、学校用運動着メーカーとして障がい者の適性を見極めた製造工程を構築し、小ロット多品種短納期で顧客満足度向上と継続受注を実現
株式会社小金井精機製作所	★	埼玉県	ベトナムの大学と連携して継続的にベトナム人の若手技術者を採用・育成、高度な精密加工技術で顧客拡大・売上増加を実現
株式会社吉村	★	東京都	女性社員らの持つ消費者の視点を基に日本茶の消費拡大を促す商品・サービスを次々と開発、価格競争から脱却し営業利益の大幅増を実現
富士ゼロックス株式会社		東京都	ペーパーレスの時代に備え、個を尊重する DNA と組織の活性化により、顧客の経営課題を解決できるソリューション・サービス事業に転換
甲府積水産業株式会社	★	山梨県	障がい者の特性を見極め手作業の必要な作業工程などへ配置、障がいの有無を問わず継続的なスキル向上を促進することで、生産性向上を実現
株式会社大川原製作所	★	静岡県	国内事業に安住する「受け身体質」から脱却、外国人社員の活用や社員の意識改革によってグローバル展開を拡大
エイベックス株式会社		愛知県	終身雇用・年功序列といった日本的雇用をダイバーシティの土壌とし、技術の伝承、多能工化を実現、「世界から仕事が集まる工場づくり」を目指す
日本特殊陶業株式会社		愛知県	10 年後の発展を見据えて、全社員の知恵を掘り出し新分野への展開に注力、真のグローバル企業を目指す
株式会社安川電機		福岡県	さらなるイノベーションの創出をめざし多様性推進を展開、社員の活躍を促す最適配置と登用で組織力を向上
タカハ機工株式会社	★	福岡県	市場が縮小する中、若手女性社員を中心に新規事業に取り組む積極的な試みにより下請から攻めの営業へと転換、全世界へ取引を拡大
情報通信業			
佐川印刷株式会社	★	愛媛県	長年にわたる女性活躍の風土を基盤に、業界に類を見ない IoT の活用による業務改善と生産性向上の取組を実現
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社		沖縄県	BPO（他社業務の一部を受託するビジネス）企業の乱立する沖縄県で、社員の自発性と積極性を引き出し、業務の高付加価値化と人材の定着を両立
運輸業，郵便業			
大橋運輸株式会社	★	愛知県	人手不足の運輸業で女性や外国人、LGBT など多様な人材の働きやすい環境を整備、品質向上や新規事業に成功し業績拡大に寄与
卸売業，小売業			
株式会社タウ		埼玉県	海外販売拡大のために外国人を採用、その離職を防ぐために全社員が働きやすい職場をトップダウンで整備、定着率が向上し売上が増加
金融業，保険業			
株式会社荘内銀行		山形県	20 年以上にわたって女性社員の能力最大化に取り組み業績拡大の基盤を構築、「地域とともに発展する銀行」を実現
東海東京フィナンシャル・ホールディングス株式会社		東京都	事業構造の変革と組織改革・意識改革を両輪で実施、主要ビジネスにおける女性役員・管理職の活躍促進により新たなビジネスモデルで売上拡大を実現
プルデンシャル生命保険株式会社		東京都	多様なバックグラウンドを持つライフプランナーの効果的な採用・育成により顧客ニードに合わせたオーダーメイドの保険プランを提供し、事業拡大を実現
学術研究，専門・技術サービス業			
パシフィックコンサルタンツ株式会社		東京都	より複雑化する事業に対応できる人材・組織へ変革するために業界を主導して抜本的な働き方改革を断行、業績の大幅拡大へ
宿泊業，飲食サービス			
株式会社ホテル佐勘	★	宮城県	千年続く老舗温泉旅館が大変革を実行、「旅館業」の生き残りをかけ既成概念にとらわれないサービスを提供しグローバルな多機能旅館として収益拡大を実現
有限会社ホテルさかえや	★	長野県	作業標準化を土台に社員の「違いを認める」「出番を作る」を徹底的に実施、自立的に行動できるようになった若者が新たな旅館経営を支える
サービス業（他に分類されないもの）			
FSX 株式会社	★	東京都	おしぼり業界全体の生き残りを賭け、多様な能力を持つ人材の発想・経験・スキルを活かし、業界のイメージ向上及び市場の拡大・新規開拓に成功
株式会社日吉	★	滋賀県	柔軟な働き方や外国人社員の登用により、国内外の環境問題対策を総合的にサポートする新規事業やグローバル展開で持続的な成長を実現
株式会社キャリアプランニング	★	岡山県	特例子会社への業務移管と本社の業務スリム化を同時並行で達成、すべての社員が尊重し合い成長できる組織で３年連続増収増益へ
マルワ環境株式会社	★	徳島県	重度の知的障がい者を分別のスペシャリストと捉え、高品質のリサイクル品の取引により他社との差別化に成功、売上を増加
株式会社 OZ Company	★	福岡県	同一労働同一賃金の導入や IT ツール活用による働き方改革で、風通しの良い離職者ゼロの保育現場へと変容
株式会社グローバル・クリーン	★	宮崎県	女性、高齢者、障がい者などあらゆる人材を戦力化し、高い技術力と幅広いサービスでビルメンテナンス事業を基盤に業績を拡大

平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象					
			女性	外国人	チャレンジド（障がい者）	高齢者	キャリア・スキル・経験	その他
建設業								
株式会社 KM ユナイテッド	★	大阪府	○				○	
株式会社竹中工務店		大阪府	○				○	
大和ハウス工業株式会社		大阪府	○					
製造業								
株式会社ダイナックス		北海道	○	○				
株式会社門間箪笥店	★	宮城県	○			○		
有限会社真京精機	★	栃木県			○			
株式会社栄光製作所	★	群馬県	○	○				
日本たばこ産業株式会社		東京都	○					
共和電機工業株式会社	★	石川県	○		○			
株式会社協和精工	★	長野県			○		○	
ジヤトコ株式会社		静岡県	○					○
株式会社デンソー		愛知県	○		○			
ブラザー工業株式会社		愛知県	○	○				
株式会社堀場製作所		京都府	○					○
株式会社中央電機計器製作所	★	大阪府	○	○				
塩野義製薬株式会社		大阪府	○					
ダイキン工業株式会社		大阪府	○	○				
富士電子工業株式会社	★	大阪府	○	○				
株式会社カワト T.P.C.	★	山口県	○			○		
本多機工株式会社	★	福岡県		○				
情報通信業								
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社		東京都		○				
株式会社 NTT ドコモ		東京都	○				○	
KDDI 株式会社		東京都	○		○			
ニフティ株式会社		東京都	○					○
東日本電信電話株式会社		東京都	○					○
運輸業、郵便業								
全日本空輸株式会社		東京都	○					○
東京急行電鉄株式会社		東京都	○					○
卸売業、小売業								
伊藤忠商事株式会社		大阪府	○					○
金融業、保険業								
株式会社みずほフィナンシャルグループ		東京都	○					○
不動産業、物品賃貸業								
野村不動産株式会社		東京都	○				○	
学術研究、専門・技術サービス業								
株式会社古田土経営	★	東京都					○	○
生活関連サービス業、娯楽業								
株式会社シーサー	★	沖縄県		○				○
医療、福祉								
特定非営利活動法人ハートフル	★	群馬県						○
サービス業（他に分類されないもの）								
株式会社キャリア・マム	★	東京都	○				○	

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象							経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	その他	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業													
大成建設株式会社		東京都	○	○						○	○	○	○
製造業													
健康とうふ株式会社	★	北海道	○		○	○					○	○	○
ヱビナ電化工業株式会社	★	東京都	○				○			○		○	○
株式会社上島熱処理工業所	★	東京都				○	○			○	○	○	○
株式会社栄鋳造所	★	東京都		○							○	○	
株式会社ジーベックテクノロジー	★	東京都	○				○			○	○	○	
株式会社ポーラ		東京都	○							○		○	
株式会社 LIXIL グループ		東京都	○					○		○	○	○	○
カルビー株式会社		東京都	○					○		○	○	○	○
大日本印刷株式会社		東京都	○							○	○	○	
電化皮膜工業株式会社	★	東京都	○			○	○			○	○	○	○
バクスター株式会社		東京都	○				○		○	○		○	
新潟ワコール縫製株式会社	★	新潟県	○		○						○	○	○
株式会社福光屋	★	石川県	○				○			○		○	○
富士特殊紙業株式会社		愛知県				○				○	○	○	○
株式会社三輝ブラスト（注）	★	大阪府	○	○	○	○				○		○	
株式会社ナガオカ	★	大阪府		○		○		○		○		○	
川村義肢株式会社		大阪府	○		○					○	○	○	○
山陽特殊製鋼株式会社		兵庫県	○							○	○	○	○
株式会社エフピコ		広島県			○						○	○	○
株式会社西部技研	★	福岡県		○						○	○	○	○
電気・ガス・熱供給・水道業													
中部電力株式会社		愛知県	○		○		○	○		○	○	○	
大阪ガス株式会社		大阪府	○						○	○	○	○	○
情報通信業													
株式会社日立ソリューションズ		東京都	○	○	○		○	○		○		○	○
株式会社プロアシスト	★	大阪府	○	○						○		○	
運輸業、郵便業													
株式会社日立物流		東京都	○				○			○		○	○
東日本旅客鉄道株式会社		東京都	○		○		○			○		○	
卸売業、小売業													
株式会社佐藤金属	★	宮城県	○								○	○	○
イオン株式会社		千葉県	○	○						○		○	
株式会社ふらここ	★	東京都	○							○	○	○	○
株式会社三越伊勢丹		東京都	○		○		○			○		○	
株式会社ローソン		東京都		○							○		○
金融業、保険業													
株式会社千葉銀行		千葉県	○		○		○			○		○	
アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）		東京都	○							○	○		○
株式会社三井住友銀行		東京都	○				○				○		○
日本 GE 株式会社		東京都	○	○			○	○			○		○
三井住友海上火災保険株式会社		東京都	○		○			○		○	○	○	○
明治安田生命保険相互会社		東京都	○					○		○	○	○	
日本生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○	○
不動産業、物品賃貸業													
ヒューリック株式会社	★	東京都	○				○			○		○	
株式会社ファースト・コラボレーション	★	高知県	○							○	○	○	○
拓新産業株式会社	★	福岡県	○					○			○	○	○
宿泊業、飲食サービス													
リゾートトラスト株式会社		愛知県			○						○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業													
株式会社ジェイティービー		東京都	○					○			○		○
複合サービス事業													
株式会社ラッシュ・インターナショナル	★	愛知県	○				○	○		○	○		○
サービス事業（他に分類されないもの）													
株式会社パソナグループ		東京都	○		○		○	○		○			○
株式会社武蔵境自動車教習所	★	東京都	○		○	○	○			○	○	○	○
株式会社サンスタッフ	★	愛知県				○				○		○	○
株式会社美交工業	★	大阪府			○				○		○	○	○
株式会社ミライロ	★	大阪府			○					○		○	
三洋商事株式会社	★	大阪府			○	○					○	○	○
有限会社奥進システム	★	大阪府	○		○		○			○	○	○	○

（注）社名変更により現在は「株式会社 STG」

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
・「限定なし」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

平成 26 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧（産業別／地域別）

	企業名	従業員300人以下	所在地
サービス業（他に分類されないもの）			
1	株式会社ビースタイル	★	東京都
2	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ		東京都

平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						経営成果			
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験	限定なし	プロダクトイノベーション	プロセスイノベーション	外的評価の向上	職場内の効果
建設業												
有限会社ゼムケンサービス	★	福岡県	○						○		○	
株式会社エスケーホーム	★	熊本県	○						○		○	
製造業												
アステラス製薬株式会社		東京都	○							○		○
アサヒビール株式会社		東京都	○						○	○		
エステー株式会社		東京都	○						○	○	○	
MSD 株式会社		東京都	○						○	○		○
大塚製薬株式会社		東京都	○						○	○		
株式会社メトロール	★	東京都	○							○	○	○
凸版印刷株式会社		東京都	○						○	○	○	○
トッパン・フォームズ株式会社		東京都	○						○	○	○	○
富士通株式会社		東京都	○						○	○	○	
日本理化学工業株式会社	★	神奈川県			○					○	○	○
フジイコーポレーション株式会社	★	新潟県	○	○		○			○	○	○	○
株式会社加藤製作所	★	岐阜県				○				○	○	
株式会社光機械製作所	★	三重県	○						○	○	○	
株式会社レグルス	★	三重県			○					○	○	○
積水化学工業株式会社		大阪府	○						○			
帝人株式会社		大阪府	○						○	○	○	○
プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社		兵庫県	○	○					○	○	○	○
株式会社キョウセイ	★	岡山県			○					○	○	○
株式会社虎屋本舗	★	広島県				○			○	○	○	○
株式会社ハート	★	高知県	○						○	○	○	
菊水酒造株式会社	★	高知県	○	○					○	○	○	
情報通信業												
SCSK 株式会社		東京都						○		○	○	○
株式会社ダンクソフト	★	東京都	○	○					○	○	○	
株式会社リクルートホールディングス		東京都	○						○		○	
サイボウズ株式会社	★	東京都	○						○	○	○	○
日本ヒューレット・パッカード株式会社		東京都	○		○					○		
日本マイクロソフト株式会社		東京都						○		○	○	○
運輸業、郵便業												
丸善運輸倉庫株式会社	★	大阪府			○					○	○	
卸売業、小売業												
イケア・ジャパン株式会社		千葉県	○							○		○
株式会社髙島屋		大阪府	○						○	○		○
田代珈琲株式会社	★	大阪府	○						○	○	○	
株式会社健康家族	★	鹿児島県	○						○	○	○	○
金融業、保険業												
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社		東京都	○							○	○	○
株式会社損害保険ジャパン		東京都	○						○	○	○	○
株式会社三菱東京 UFJ 銀行		東京都	○							○		○
大和証券株式会社		東京都	○							○	○	○
東京海上日動火災保険株式会社		東京都	○						○	○		
株式会社大垣共立銀行		岐阜県	○						○	○	○	○
住友生命保険相互会社		大阪府	○							○	○	○
生活関連サービス業、娯楽業												
株式会社特殊衣料	★	北海道			○				○		○	
沖縄ワタベウェディング株式会社	★	沖縄県		○					○			
教育、学校支援業												
株式会社セレクティー	★	宮城県	○							○	○	○
医療、福祉												
有限会社 COCO-LO	★	群馬県	○						○	○	○	
その他サービス業												
楽天株式会社		東京都		○					○	○	○	○

※「表彰対象」について

・表彰の対象となったものに○をつけています。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。

・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。

・「限定なし」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

平成 25 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧

企業名	所在地
学術研究、専門・技術サービス業	
株式会社テレワークマネジメント	北海道
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社	東京都
医療、福祉	
ダンウェイ株式会社	神奈川県

平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選　受賞企業一覧（産業別／地域別）

企業名	従業員300人以下	所在地	対象						
			女性	外国人	障がい者	高齢者	キャリア・スキル・経験の多様な人材	特定層に限定しない	その他
建設業									
重松建設株式会社	★	愛媛県	○		○	○			
グリーンライフ産業株式会社	★	福岡県	○				○		
製造業									
六花亭製菓株式会社		北海道	○					○	
株式会社マイスター	★	山形県	○			○	○	○	
栗田アルミ工業株式会社	★	茨城県		○	○	○	○	○	
株式会社金子製作所	★	埼玉県	○	○		○	○		
三州製菓株式会社	★	埼玉県	○					○	
花王株式会社		東京都	○	○	○				
キリンホールディングス株式会社		東京都	○	○	○				
サトーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	○
サントリーホールディングス株式会社		東京都	○	○	○	○			
株式会社資生堂		東京都	○	○	○				
株式会社日立製作所		東京都	○	○	○	○	○		
富士電機株式会社		東京都	○	○	○	○	○	○	
株式会社リコー		東京都	○	○	○	○	○		○
日産自動車株式会社		神奈川県	○	○			○		
株式会社大谷	★	新潟県	○		○				
株式会社小川の庄	★	長野県			○	○			
コクヨ株式会社		大阪府			○				
サラヤ株式会社		大阪府	○	○	○	○	○		
ウインナック株式会社	★	和歌山県			○				
有限会社エヌ・イー・ワークス (注1)	★	島根県	○			○			
TOTO 株式会社		福岡県	○		○		○		
株式会社宇佐ランタン	★	大分県			○				
情報通信業									
アイエスエフネットグループ		東京都	○	○	○	○	○	○	○
NEC ソフト株式会社 (注2)		東京都	○	○	○	○	○	○	○
株式会社 NTT データ		東京都	○	○	○	○	○		
株式会社エス・アイ	★	兵庫県	○		○	○	○		
卸売業、小売業									
有限会社モーハウス	★	茨城県	○				○		○
株式会社スタートトゥデイ		千葉県	○	○	○		○		○
株式会社日本レーザー	★	東京都	○	○	○	○	○		
ハイソル株式会社	★	東京都	○			○	○		
木村メタル産業株式会社 (注3)	★	愛知県			○				
株式会社天彦産業	★	大阪府	○			○			
金融業、保険業									
第一生命保険株式会社		東京都	○						
株式会社りそな銀行		大阪府	○						
学術研究、専門・技術サービス業									
株式会社オージェイティー・ソリューションズ	★	愛知県				○	○		
生活関連サービス業、娯楽業									
株式会社きものブレイン	★	新潟県	○		○				○
沖縄ツーリスト株式会社		沖縄県		○					
その他サービス業									
株式会社 24-7	★	北海道	○	○					○
株式会社高齢社	★	東京都				○			
サポート行政書士法人	★	東京都	○	○			○	○	○

（注 1）有限会社エヌ・イー・ワークスは平成 26 年 5 月 31 日付け事業停止
（注 2）社名変更により現在は「NEC ソリューションイノベータ株式会社」
（注 3）木村メタル産業株式会社は平成 28 年 5 月 10 日付け事業停止

※「対象」について

・応募時の各社記載に基づき○をつけています。そのため、必ずしも実際の取組の範囲を表したものではありません。なお、対象とする人材は必ずしも正社員に限りません。パート社員や派遣社員、また、業務委託先の個人（事業主）なども対象になります。
・「キャリア・スキル・経験の多様な人材」：中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材などです。
・「特定層に限定しない」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

平成 24 年度ダイバーシティ促進事業表彰　受賞企業一覧

企業名	所在地
株式会社らむれす	北海道
株式会社赤ちゃんとママ社	東京都
株式会社 wiwiw	東京都
株式会社ハーモニーレジデンス	東京都
株式会社夢道 s	東京都
株式会社ワーク・ライフバランス	東京都

参　考　資　料　2

平成24～27年度「ダイバーシティ経営企業100選」表彰企業アンケート調査結果

平成24年度から27年度に経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」に選定された表彰企業を対象に、「表彰後の状況」についてアンケート調査を実施しました。結果を抜粋してご報告します。

調査概要	
実施時期	2016年9月～12月
対象	平成24年度～27年度「ダイバーシティ経営企業100選」のうち2016年9月現在事業を継続している172社
方法	調査票の送付・回収ともにメール、アンケートは社名明記
回収率	87.2%

表彰年度	調査対象数	回収数	回収率
H24	40社	34社	85.0%
H25	46社	39社	84.8%
H26	52社	45社	86.5%
H27	34社	33社	97.1%
計	172社	150社	87.2%

※下記結果の「中小企業／大企業」の区分は、表彰当時の分類（中小企業：従業員数300人以下）を用いて集計したものです

1.　回答企業の概要

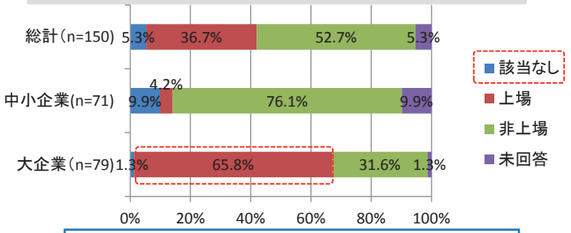
業種

	大企業(n=79)	中小企業(n=71)	総計(n=150)
卸売業，小売業	7.8%	13.8%	10.7%
建設業	4.7%	6.9%	5.7%
製造業	40.6%	48.3%	44.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	3.1%	0.0%	1.6%
情報通信業	12.5%	5.2%	9.0%
運輸業，郵便業	6.3%	1.7%	4.1%
金融業，保険業	18.8%	0.0%	9.8%
不動産業，物品賃貸業	1.6%	3.4%	2.5%
学術研究，専門・技術サービス業	0.0%	5.2%	2.5%
宿泊業，飲食サービス	1.6%	0.0%	0.8%
生活関連サービス業，娯楽業	3.1%	3.4%	3.3%
医療，福祉	0.0%	1.7%	0.8%
複合サービス事業	0.0%	1.7%	0.8%
サービス業（他に分類されないもの）	0.0%	8.6%	4.1%
教育，学校支援業	0.0%	1.4%	0.7%
分類不能の産業	1.3%	0.0%	0.7%
総計	100.0%	100.0%	100.0%

◆ 規模によらず「製造業」の比率が高く、40%超を占めている。

◆ 大企業では「金融業,保険業」の比率が約19%と高い。

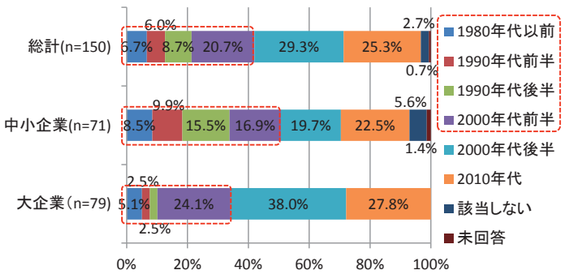
上場／非上場



◆ 上場企業は大企業の約66%を占めるのに対し、中小企業では4.2%(3社)に留まる。

ダイバーシティ経営に取り組み始めた時期

【設問】
貴社が経営戦略等に位置づけた「ダイバーシティ経営」を本格的に取組始めた時期はいつ頃ですか。もっとも当てはまるものを1つ選択してください。

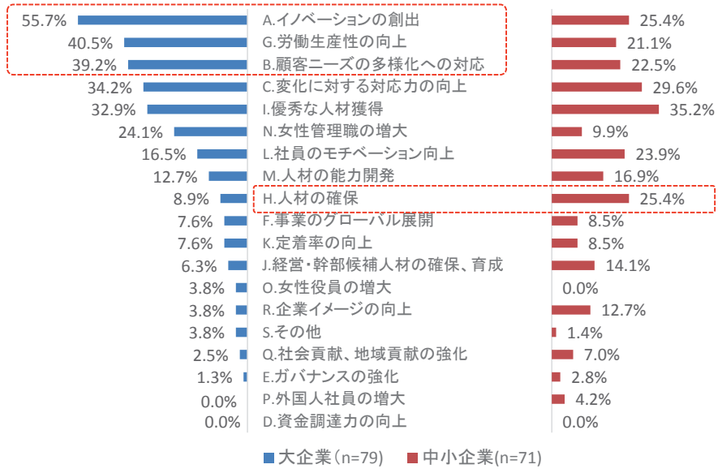


◆ 2000年代前半より前に取り組み始めた企業が、大企業では34.2%、中小企業では50.7%に上る。

2.　「ダイバーシティ経営」に取り組む企業の意図

(1) ダイバーシティ経営を通じて解決したい経営上の課題

企業規模別「解決したい課題」(複数回答)



【設問】
ダイバーシティ経営を通じて、現在解決したい経営上の課題は何ですか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。

◆ 大企業と中小企業で15ポイント以上の差が生じた項目は「A.イノベーションの創出」、「G.労働生産性の向上」、「B.顧客ニーズの多様化への対応」(いずれも**大＞中小**)、「H.人材の確保」(**大＜中小**)がある。

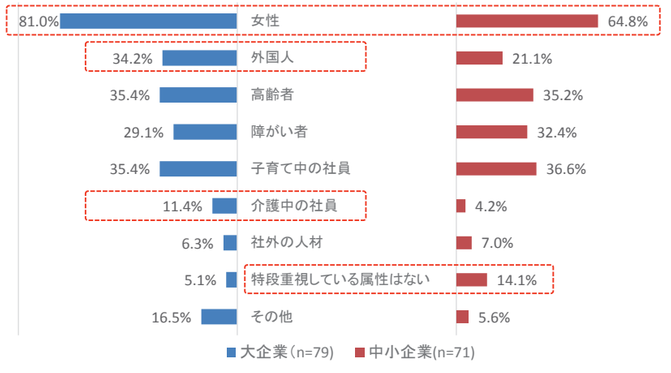
◆ 大企業のうち、上場企業では、特に「A.イノベーションの創出」及び「I.優秀な人材獲得」の回答比率が高くなっている。

Point

- 大企業では、総じて**イノベーション創出**や**市場の変化への対応**など、ビジネス環境への対応を可能にするために多様な人材を活用していくという課題認識が多く見受けられる。
- 一方、中小企業の方が、**(優秀な)人材の確保**や**社員のモチベーション向上**といった、人的資源に直結した課題に直面していることがうかがわれる。

(2) ダイバーシティ経営において重視する人材

企業規模別「重視する人材」(複数回答)



【設問】
貴社を取り巻くビジネス環境下でダイバーシティ経営を推進するにあたり、どのような人材の活用を重視していますか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。

◆ 企業規模を問わず「女性」と回答した企業の比率が最も高い。

◆ 大企業では「外国人」や「介護中の社員」への関心が高いことがわかる。

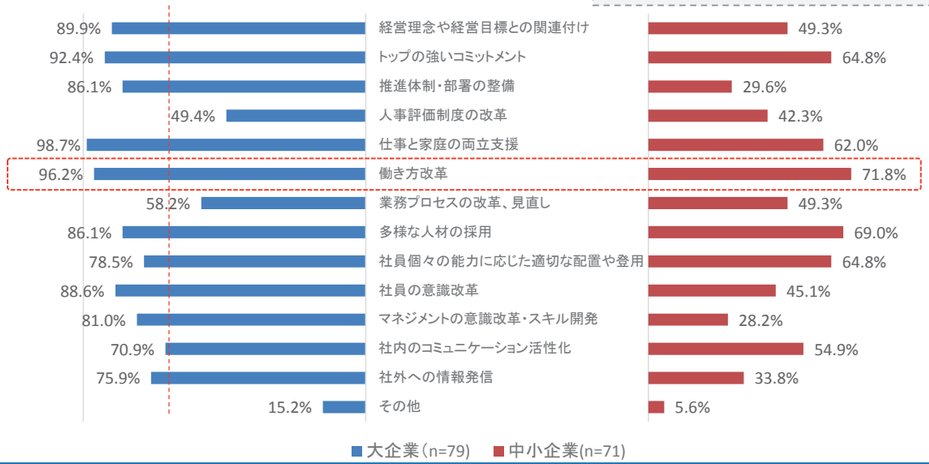
◆ 一方、中小企業では「特段重視している属性はない」と回答した企業が約14%に上っている。

3. 「ダイバーシティ経営」における様々な取組

(1) これまでに実施した取組

企業規模別「これまでに実施した取組」（複数回答）

【設問】
貴社のダイバーシティ経営を推進するにあたり、これまで実施した取組は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。

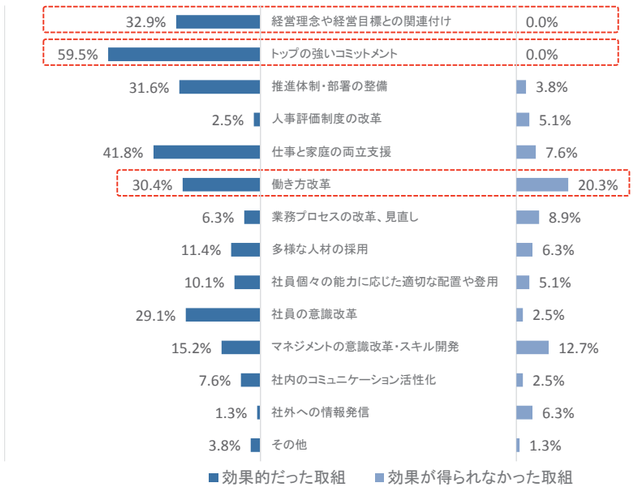


- ◆ 大企業の方が総じて実施したことのある取組が多く、13項目のうち11項目について70%以上の企業がこれまでに取り組んでいる。
- ◆ 「働き方改革」を実施した企業は、大企業で約96%、中小企業で約72%に上る。

(2) 効果的だった取組／効果が得られなかった取組

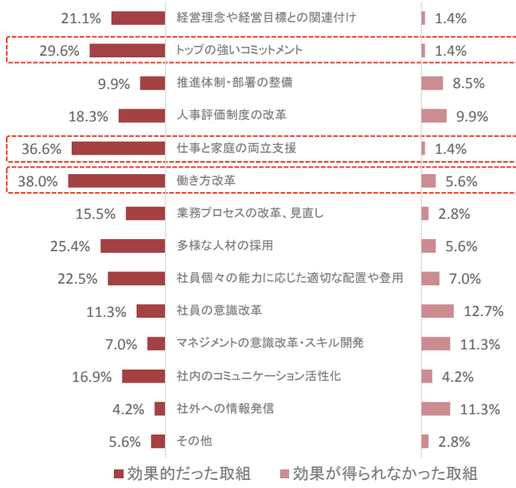
「効果的だった取組／効果が得られなかった取組」
大企業（複数回答）

【設問】
① 貴社のダイバーシティ経営を推進するにあたり、効果的だった取組は何ですか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。
② 貴社のダイバーシティ経営を推進するにあたり、思うような効果が得られなかった取組（または、大きな見直しが迫られた取組、計画自体が頓挫した取組）はありますか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。



- ◆ 大企業では「トップの強いコミットメント」を効果的とした回答が最も多く約60%に上っており、かつ、効果が得られなかったとの回答がゼロとなっている。
  「経営理念や経営目標との関連付け」についても、効果が得られなかったとの回答はゼロである。
- ◆ 一方、働き方改革は「効果的」との回答が約30%ある一方で、「思うような効果が得られなかった」との回答も約20%を占めている。

「効果的だった取組／効果が得られなかった取組」
中小企業（複数回答）



【設問】
① 貴社のダイバーシティ経営を推進するにあたり、効果的だった取組は何ですか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。
② 貴社のダイバーシティ経営を推進するにあたり、思うような効果が得られなかった取組（または、大きな見直しが迫られた取組、計画自体が頓挫した取組）はありますか。もっとも当てはまるものを3つまで選択してください。

- ◆ 中小企業では「働き方改革」「仕事と家庭の両立支援」との回答がそれぞれ約38%、約37%に上っている。
- ◆ また、「トップの強いコミットメント」と「仕事と家庭の両立支援」については、効果が得られなかったとの回答の比率が1.4%と低い。

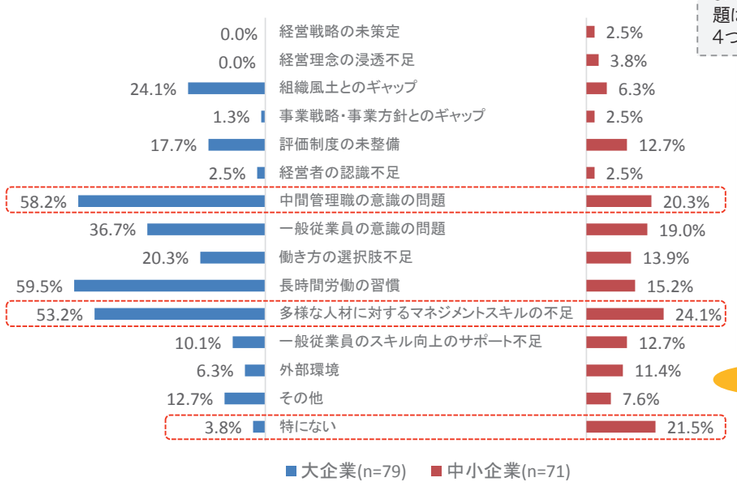
Point

- 大企業では、総じて多様な取組が実施されているが、**トップの強いコミットメント**や**経営理念・経営目標との関連付け**が「ダイバーシティ経営」推進にあたり必須事項であると考えられる。
- 一方、中小企業において、**働き方改革**や**両立支援制度整備**などの有効性が高いのは、社員の個別事情に応じた制度設計や運用を大企業に比べて行いやすいことが背景にあると考えられる。**現場に合わせた柔軟な制度整備・運用**によって、自社の「ダイバーシティ経営」推進において生じる課題を克服できる余地が大きいと考えられる。

4. 「ダイバーシティ経営」の推進を阻む要因

企業規模別「ダイバーシティ経営の推進を阻む要因」（複数回答）

【設問】
貴社のダイバーシティ経営の推進をこれまで阻んでいた、あるいは今阻んでいる課題はありますか。もっとも当てはまるものを4つまで選択してください。



- ◆ 大企業のうち50%以上が、「長時間労働の習慣」「中間管理職の意識の問題」「多様な人材に対するマネジメントスキルの不足」を阻害要因として挙げている。
- ◆ 一方で、中小企業では総じて回答比率が低く、「特にない」と認識している企業も約22%に上っている。

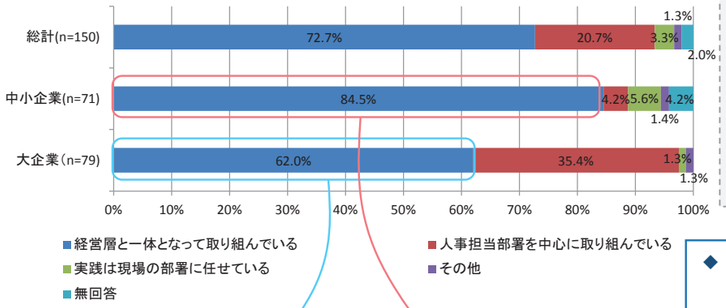
Point

- 大企業では、長時間労働や中間管理職の意識、マネジメントスキルなど、これまでの組織の在り方や業務プロセスの慣性に課題があるケースが多いと考えられる。

5. 「ダイバーシティ経営」の推進体制と発信

(1) 推進主体

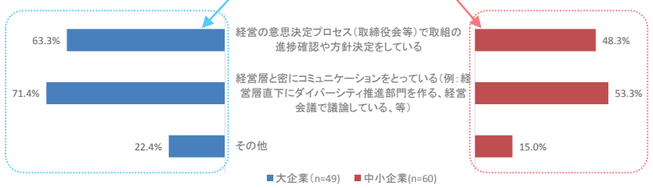
企業規模別「ダイバーシティ経営の推進主体」



【設問】
① 貴社のダイバーシティ経営の実践状況について、当てはまるものを1つ選択してください。
② 上記「経営層と一体となって取り組んでいる」を選択された方にお聞きします。具体的にどのような取組を行っていますか。以下から当てはまるものをすべて選択してください。

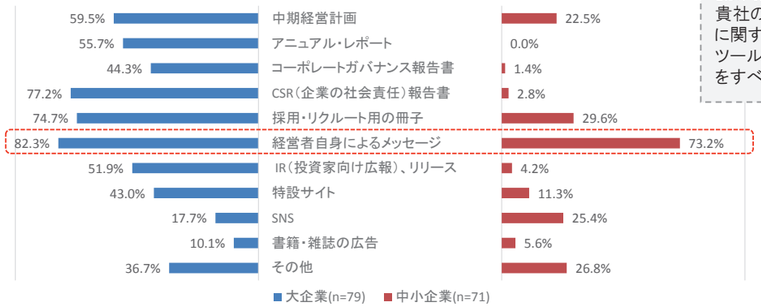
- ◆ 経営層と一体になって取り組んでいる企業は全体で7割を占めている。特に、中小企業では約85%が経営層と一体になって取り組んでいる。
- ◆ 経営層がダイバーシティ推進の主体となって取り組んでいる企業のうち、規模によらず、約半数は意識決定プロセスや経営会議の場で議論をしている。

企業規模別「経営層と一体となった取組内容」（複数回答）



(2)「ダイバーシティ経営」に関する社内外への情報発信ツール

企業規模別「ダイバーシティ経営の発信ツール」（複数回答）

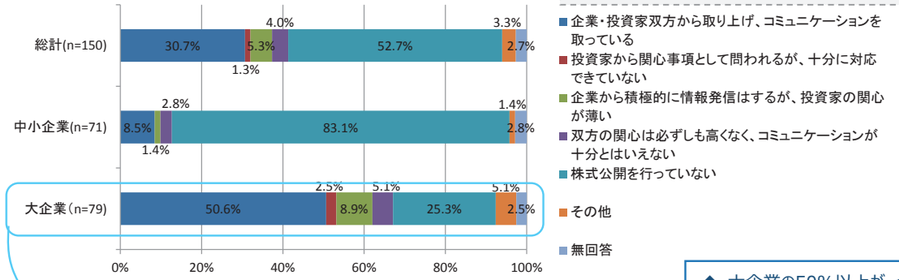


【設問】
貴社のダイバーシティ経営の取組に関する社内外への情報発信のツールは何ですか。該当する項目をすべて選択してください。

- ◆ 規模と関係なく、「経営者自身によるメッセージ」と回答した比率が最も高い。
- ◆ 大企業では、「経営者自身によるメッセージ」以外に、「CSR報告書」、「採用・リクルート用の冊子」を活用した発信も70%を超える企業で行われている。
- ◆ 一方、中小企業では、「経営者自身によるメッセージ」との回答が約73%と圧倒的に多い。

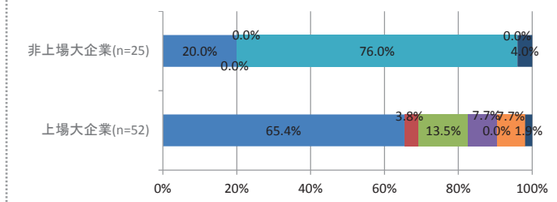
(3) 投資家とのコミュニケーション

企業規模別「投資家とのコミュニケーション」



【設問】
投資家とのコミュニケーションにおいて、ダイバーシティ経営についてどのように扱われていますか。もっとも当てはまるものを1つ選択してください。

大企業のうち上場／非上場別「投資家とのコミュニケーション」

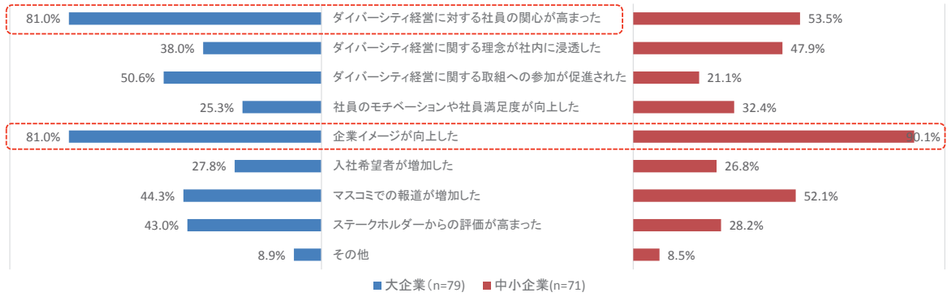


- ◆ 大企業の50%以上が、企業・投資家双方からコミュニケーションを取っていると回答している。
- ◆ 非上場大企業でも、20%の企業が企業・投資家双方からコミュニケーションを取っていると回答している。

6. 「100選」表彰の効果

企業規模別「ダイバーシティ経営100選の表彰効果」（複数回答）

【設問】
「ダイバーシティ経営企業100選」の表彰は、貴社のダイバーシティ経営推進にとってどのような影響力がありましたか。当てはまるものをすべて選択してください。



- ◆ 企業規模によらず、「会社イメージが向上した」ことが一番の影響（大企業81.0%、中小企業90.1%）と認識されている。
- ◆ 大企業では、「ダイバーシティ経営に対する社員の関心が高まった」、「ダイバーシティ経営に関する取組への参加が促進された」、「ステークホルダーからの評価が高まった」など、外部からの表彰により社内外での関心が高まったことがうかがえる。
- ◆ 一方、中小企業では、「マスコミでの報道が増加した」との回答比率も高い。

参　考　資　料　３

平成28年度ダイバーシティ経営アンバサダー事業
「ダイバーシティ経営戦略Meet UP!」の実施について

Meet UP!開催の目的

～啓発ステージから実践ステージへ促進するきづきを提供～

「Meet UP! 」は、ダイバーシティ経営を啓発ステージから、
実践ステージへと活動スタイルを進化させるために実施。

組織毎の課題と解決策の
共有によって創る、
地域に根ざした
ダイバーシティ経営へ

ダイバーシティ経営の基本の考え方や、ダイバーシティ経営の例示に加えて、「 Meet UP!※」に参加する事で各組織内でそれぞれの課題を認識・共有し、実現可能なことを実践する気づきを提供。

無限大の好循環へ！
ダイバーシティ経営戦略 MeetUP!

※Meet UP（ミートアップ）=異なる立場の人材が同じ目的で一時的に集まり、集中した情報体験を経て、各自の所属元に同質の活動や熱気を持ち帰るセッション。

セミナーで得た気づきを自社でどう活かすか、来場者全員が宣言し、その宣言を来場者で共有する「Meet UPシート」を活用

Meet UP!の開催実績①

～全国に広がる『ダイバーシティ経営戦略MeetUP!』～

●MeetUP!開催概要

○開催数：全国19か所
○総参加者数：約1,600名

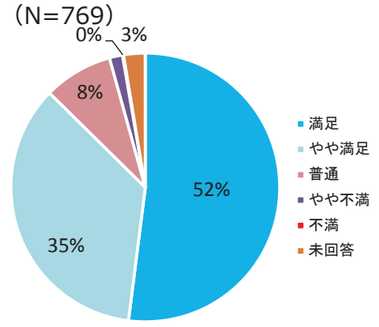
表彰企業の「ダイバーシティ経営」に触れる機会として、バスツアー（2か所）も実施しました！

●アンケート結果抜粋

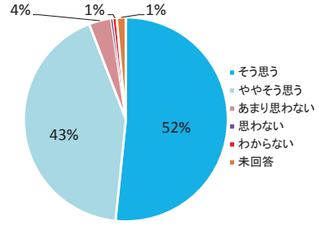
いずれの項目でも
「満足」＋「やや満足」９割以上

イベント・セミナー参加により
ダイバーシティ経営への理解が浸透

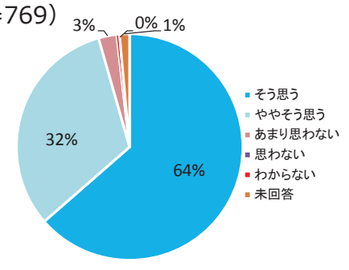
○今回のイベント・セミナーに参加してみての満足度はいかがですか？（N=769）



○「ダイバーシティ経営」への理解が深まりましたか？（N=769）



○多様な人材が企業価値を高めると思いましたか？（N=769）



Meet UP!の開催実績②

～全国に広がる『ダイバーシティ経営戦略MeetUP!』～

●MeetUP!開催日時・地域等

日時・開催地	セミナータイトル	登壇企業
平成28年7月28日(木) 愛知県	企業経営者・活躍したい女性におくる ホンキの女性活躍セミナー ～ものづくり企業の課題を女性の活躍で解決～	株式会社デンソー 株式会社光機械製作所
平成28年8月3日(水) 大阪府	ダイバーシティ経営企業フォーラム ～多様な人材の活躍＝成長する企業のキーワード～	大和ハウス工業株式会社 株式会社KMユナイテッド 富士電子工業株式会社 株式会社ミライロ
平成28年8月4日(木) 石川県	企業経営者・活躍したい女性におくる ホンキの女性活躍セミナー ～ものづくり企業の課題を女性の活躍で解決～	株式会社福光屋 共和電機工業株式会社
平成28年8月5日(金) 広島県	ダイバーシティ推進シンポジウム ～多様な人材の活躍と働き方改革で成長する企業のリアルレポート～	株式会社虎屋本舗 株式会社エフピコ ＪＦＥスチール株式会社
平成28年8月25日(木) 福岡県	ダイバーシティ経営最前線2016 ～外国人材を活用した海外展開の進め方！～	本多機工株式会社 株式会社西部技研
平成28年8月31日(水) 山梨県	ダイバーシティ経営セミナー ～最大限に人を活かす経営術～	株式会社栄光製作所 株式会社栄鋳造所 株式会社協和精工
平成28年9月1日(木) 神奈川県	ダイバーシティ経営セミナー ～最大限に人を活かす経営術～	株式会社メトロール 株式会社上島熱処理工業所
平成28年9月1日(木) 福島県	企業成長の秘訣　ダイバーシティ経営のススメ ～魅力ある企業が推進する多様な人材の活躍、その手法と成果～	株式会社セレクティー
平成28年9月10日(土) 北海道	成長企業に学ぶ『ダイバーシティ経営』のススメ ～魅力ある企業が推進する多様な人材の活躍、その手法と効果～	株式会社ダイナックス
平成28年9月16日(金) 青森県	人財獲得セミナー ～人口減少社会における経営術～	株式会社八戸インテリジェントプラザ

Meet UP!の開催実績③

～全国に広がる『ダイバーシティ経営戦略MeetUP!』～

●MeetUP!開催日時・地域等

日時・開催地	セミナータイトル	登壇企業
平成28年9月23日(金) 三重県	ダイバーシティ経営戦略 ～女性の本質的な活躍を後援し加速させる、リーダー会議～	カルビー株式会社 株式会社ローソン 株式会社リクルートホールディングス 株式会社プロノバ
平成28年9月27日(火) 広島県	理論と実践でよく分かる 「ダイバーシティ魅力体感バスツアー」	株式会社OMOYA 株式会社カワトT.P.C
平成28年10月5日(水) 北海道	成長企業に学ぶ『ダイバーシティ経営』のススメ ～魅力ある企業が推進する多様な人材の活躍、その手法と効果～	健康とうふ株式会社
平成28年10月13日(木) 宮城県/山形県	女性活躍の現場を体感！　企業見学バスツアー ～企業における女性活躍を見て聞いて話して体感するプログラム～	株式会社佐藤金属 株式会社マイスター
平成28年10月26日(水) 広島県	働き方改革推進シンポジウム in 広島 ～多様な価値観、能力を有する人材の働きやすい組織・職場環境づくりでワーク･ライフ･バランスの充実とイノベーション創出に向けて～	資生堂ジャパン株式会社 株式会社山豊 株式会社メンテックワールド 日産自動車株式会社
平成28年11月11日(金) 宮城県	ダイバーシティ推進シンポジウム 本気で取り組む女性活躍	カルビー株式会社 コセキ株式会社 ホシザキ東北株式会社
平成28年12月2日(金) 東京	無限大の好循環へ！ ダイバーシティ経営All MeetUP	株式会社日立製作所 株式会社マイスター プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社（P＆G）
平成29年2月3日(金) 徳島県	ダイバーシティ経営セミナー 女性の活躍が次の成長の原動力！企業成長の好循環を生み出す手法	株式会社天彦産業 株式会社クラッシー 菊水酒造株式会社
平成29年3月2日(木) 山形県	『企業の多様な働き方の実現に向けたセミナー』 ～人材確保・定着促進のためのダイバーシティ経営について～	株式会社マイスター

★各セミナーの詳細な内容は以下HPをご覧ください。

http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/event/index.html

Meet UP!参加者の「生声」に読む ダイバーシティ経営に必要な事

アンケート自由回答欄の「生声」（自由回答）から、
ダイバーシティ経営に必要な要素として
「会社の風土の醸成」、「個々の意識改革(経営者・管理職・従業員)」、
「コミュニケーションの促進」、「会社の制度設計変革」の
4点が見て取れる。

①企業風土の醸成 ･･･制度のみならず、従業員が働く職場風土や風通しの良さが必要。

＜風土の重要性＞
- ダイバーシティの効果達成には制度ではなく、**周りを取り巻く環境の変革**の方が重要。(近畿)
- 大切なのは制度ではなく、**風土、運用**が先決。(金沢)
- 男女の隔たりなく**フラットな関係で働ける職場づくり。**(金沢)
- 時間の制約を抱える人材に対して働きやすく、**気軽に相談できるような環境の整備。**(神奈川)
- 勤務範囲の違いによる給与格差、成果に応じた報酬がない点に**女性活躍の納得感が社員から得られていない。**（東京）

②個々の意識改革 ･･･経営者のトップダウンによる、覚悟をもったダイバーシティ経営の推進及び現場の管理職・従業員が理解を深めることが必要。

＜経営層の意識＞
- トップの力は大切であり、**社長の方針ひとつで会社が発展**する。(金沢)
- 現状の日本の硬直化した昔ながらの考え方をドラスティックに変えるのは**トップの強い意志とメッセージの発信力。**(名古屋)

＜管理職層の意識＞
- 人材不足、**現場・管理者層の意識改革。**(福山)
- 上司が大きく影響するため、上司指導が必要。(名古屋)

＜従業員層の意識＞
- 17時に帰る事ができるという制度、仕組みだけでなく**社員の心が大切。**(金沢)
- 人事制度、育成プログラムなどの様々なシステムは存在するが、実際はうまく機能していない。職員にとっては、**やらされている感が強く、思ったほどの効果がでていない。**（青森）
- ダイバーシティマネジメントの実現の一歩として、**従業員へ多様な働き方への理解**を深める。(福山)

③コミュニケーションの促進

･･･コミュニケーションを密に図ることで相互理解を促し、また、収集した情報から職場環境の整備を行うことが必要。

＜コミュニケーションによる相互理解＞
- どんな関係でも**コミュニケーション(気づき・思いやり)が重要。**(名古屋)
- **相手に共感**することが必要。(いわき)
- 育児でコミュニケーションカアップし、効率的な時間管理が身に着く。(金沢)
- 社員に対して、**積極的に声をかけ、声を聴く事**が必要と思います。（徳島）

＜コミュニケーションから生まれる職場環境整備＞
- **従業員目線での情報収集、分析を行うため個人別に面談**を実施。(名古屋)
- **社員の声を聞き**、安心して働ける職場づくりを行う。(金沢)

④会社の制度設計変革

･･･ダイバーシティ経営推進のために、対応する制度を設計の上、従業員に浸透していくことが必要。

＜会社の制度設定＞
- **働き方の選択肢**を増やす。(神奈川)
- **効率化**を多様な人材を活かすきっかけにする。(神奈川)
- 採用の間口を広げ、自社で活躍できるよう受入体制を構築。(福山)
- **テクノロジーの活用。**(福岡)　・人材育成施策・教育担当者専属配置により確実な技能継承を促進。(福山)
- **「事務のひきつぎ」「情報共有」「事務・事業の効率化」「法の理解」**が必要。（徳島）

＜従業員に対する取組＞
- 「女性だから」ではなく**全ての多様な人に対応**している会社。(名古屋)
- 組織的な取組を従業員に浸透させる 。(名古屋)・**全員の個性を引き出**していくことでイノベーションを起こす。(名古屋)
- **自己肯定を醸成**する取組。(いわき)

ダイバーシティ経営に必要な４つの要素

平成 28 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選　運営委員会　委員名簿

委員長

佐藤　博樹	中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授

運営委員

阿部　正浩	中央大学経済学部　教授
クリスティーナ・アメージャン	一橋大学大学院商学研究科　教授
大久保　幸夫	株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 所長
武石　恵美子	法政大学キャリアデザイン学部　教授
竹中　ナミ	社会福祉法人プロップ・ステーション　理事長
谷口　真美	早稲田大学商学研究科　教授
深沼　光	株式会社日本政策金融公庫　総合研究所　主席研究員
藤村　博之	法政大学イノベーション・マネジメント研究科　教授
村上　由紀子	早稲田大学政治経済学術院　教授

（敬称略、五十音順）

経済産業省委託事業「女性活躍推進基盤整備委託事業（ダイバーシティ経営普及アンバサダー事業）」
平成28 年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集

平成29年3月発行

発行　経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室
〒100-8901　東京都千代田区霞が関1-3-1
Tel　03-3501-0650

委託先　EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社
Tel　03-3503-1555
Mail　diversity2017@jp.ey.com

※ 著作権は経済産業省に属します。 無断転用、無断複製を禁じます。