適材適所のススメ

多様な人材の活躍が解決する
人手不足と経営課題

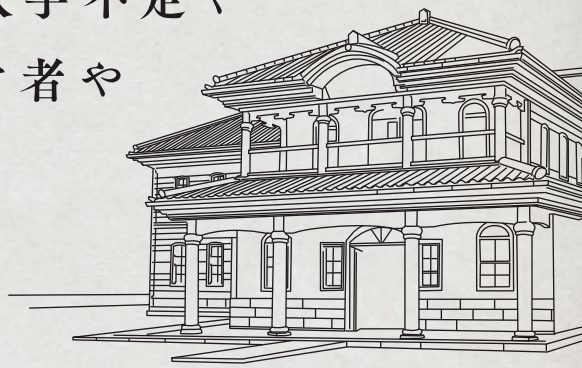
〈ダイバーシティ経営読本〉

経済産業省

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2018

無限大の好循環へ！
ダイバーシティ経営戦略
MeetUP!

人手不足相談所には、今日も人手不足や
採用した人材の育成に悩む経営者や
人事担当者がやってきます。



Kさん：なかなか理想に合った人が求人に応募してくれない……。
若くて育てがいのある独身男性がいたら紹介してくれんかね！

Sさん：会社一の腕利きの職人がもうすぐ定年退職。
戦力としても必要だし、若手も育ててほしいんだけど、
定年は会社の決まりだしなぁ。

Oさん：障がいのある人から応募があったけど、
今まで採用したことがないから不安。でも人手は確保したいし……。
一体、何が必要なんだ？

なるほど。過去にも同じような悩みを解決し、それどころか多様な人材の活躍を経営成長のエネルギーにしてきた会社がたくさんありましたよ。
これまでに寄せられた事例をまとめた読み物「適材適所のススメ」を差し上げましょう。きっとここにヒントがあるはずです！

はじめに

◉わが国の人手不足は、少子高齢化という人口構造的に、ますます深刻化・恒常化していく問題です。
多くの企業が直面している人手不足というピンチを、企業の変革・成長のチャンスであるととらえ、
他社に先んじて乗り越えていくことが重要です。

◉人手不足への対応には、以下３つのステップが重要です。

> **ステップ１：経営課題や業務を見つめ直す**
> **ステップ２：業務に対して、生産性や求人像を見つめ直す**
> **ステップ３：働き手の目線で、人材募集や職場環境整備を見つめ直す**

（出典：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」（平成29年3月））

◉本冊子では、ダイバーシティ経営推進の土台となる、
会社づくりの取り組みについて、「組織」の章で紹介しています。

◉また、上記ステップ２、３に取り組む際の参考として、
「新・ダイバーシティ経営企業100選（※）」等に選定された中小企業計99社から、
好事例のポイントを「働き手別」「フェーズ別」に再整理しました。

【働き手別】

- ▷ 女性
- ▷ シニア
- ▷ 外国人
- ▷ チャレンジド（障がい者）

【フェーズ別】

- ▷ **組織に定着させるまでの「採用・定着」フェーズ**
- ▷ **多様な働き手がその力を最大限に発揮できるまでの「育成・活躍」フェーズ**

◉なお、各事例において、「その他の取り組み」として、
同様の取り組みを行っている企業を紹介していますので、
詳細は、「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」の
ベストプラクティス集をご参照ください。
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html

◉本冊子が、人手不足に悩む中小企業・小規模事業者の経営者の羅針盤となれば幸いです。

※ 経済産業省では、平成24年度より、ダイバーシティ経営に取り組む企業のすそ野拡大を目的に、多様な人材の能力を活かし、価値創造につなげている企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業大臣表彰）を実施しています。
平成27年度からは、今後、広がりが期待される分野として重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業100選」として実施しています。過去5年間で205社（うち中小企業99社）が選定されました。

目　次

【組　織】
企業理念・行動方針
採用・定着
育成・活躍

【女　性】
――の採用・定着
――の育成・活躍

【シニア】
――の採用・定着
――の育成・活躍

【外国人】
――の採用・定着
――の育成・活躍

【チャレンジド】
――の採用・定着
――の育成・活躍

◎〈組織〉の土台づくりから探す 事例インデックスチャート

［フェーズ］組織 ― 企業理念・行動方針

【人材活躍の方針の明確化】…P.12
●多様な人材の活躍を会社の方針として明確にする

【人材活躍の方針による人事評価制度】…P.12
●人材活躍の方針に沿った社員の行動を評価項目の一つに設定

【人材活躍の方針に基づく自発的成長の促進】…P.12
●自発的に経営・企業文化づくりに関わる機会を設ける
●就業時間中に受講できる講座等の提供
●人材を強化するために、生活時間をインプット時間ととらえる

【理念・中長期計画の理解促進】…P.13
●社員同士が相互理解を深める場をつくる
●採用の段階から企業理念に共鳴する人材を求める
●社長の想い、企業理念を伝える手段の工夫

【制度の運用を促す風土づくり】…P.14
●残業削減のためにトップが取引先を説得
●理念実現、制度運用のために社内の良好な関係をつくる
●メリハリある時間の使い方のための「働き方改革」施策を実施
●覚えやすいキャッチフレーズを活用する

【ワンマン経営からの脱却】…P.15
●「経営会議」の始動でガバナンス強化

◎〈組織〉×〈フェーズ〉で探す 事例インデックスチャート

［フェーズ］組織 ― 採用・定着

採用準備・採用広報	【採用方針・採用前活動】…P.16 ●明確な人材像・スキル要件を描く ●現状をよく分かっている現場に採用の権限を移譲 ●スキル底上げも踏まえて、異業種人材・副業人材・復職者を積極的に受け入れる ●ミスマッチ防止のインターンシップ、事前体験、詳細面談の実施
職場環境整備	【受け入れ体制・入社研修の整備】…P.17 ●社内メンターによる個別育成指導を実施 ●学歴に関わらず全員が受講する研修機会を提供する ●未経験者に分かりやすいマニュアル作成、業務の切り出しによるスキル習得を省ステップ化 【個の生活に寄り添った柔軟な働き方】…P.18 ●時間と場所にとらわれない働き方の実現 ●生活スタイルに合わせた柔軟な勤務形態の実現 ●集中力と目的意識アップにより、基本拘束時間を最小限に抑える ●従業員のQOL(Quality of Life＝生活の質)向上のための休暇制度を制定 ●短時間勤務×マルチタスク×情報共有の効果的な組み合わせ
キャリアパス・評価体系	【明確な報酬とキャリアパスの提示】…P.17 ●個々人が持つスキルに従って、給与・処遇を明確に提示する ●キャリアパスの見通しを提示する

［フェーズ］組織 ― 育成・活躍

スキルアップ・人材育成	【社員の経営意識アップ】…P.20 ●社員の経営知識習得を後押しし、経営者目線の理解を促す ●社員に業績を開示し、利益を還元する 【研修、資格取得環境の整備】…P.22 ●社員全員のスキルアップおよび技術の伝承 ●外部訓練や、外部人材との交流を通したスキル習得機会をつくる ●トップが率いるキャリア・スキル開発の機会提供 ●社員の自発的なスキルアップを制度・支援制度で奨励 ●社員個々人が持つスキルを全社に見える化 【社員の自主自立の促進】…P.25 ●目標管理制度によって自己成長を促す ●社員が自立的に行動・チャレンジできる環境を整える ●社員の自発的な業務改善・環境改善策を引き出し、経営意識を高める
職場環境整備	【適材適所の配置】…P.23 ●社員の得手不得手、特性を見抜いて活躍してもらう
キャリアパス・評価体系	【評価、報酬、登用基準の明確化】…P.20 ●能力・成果による給与支給 ●公正な人事評価とフィードバックの実施 ●管理職の能力開発のための育成・研修・評価制度設定 ●パート社員にも正社員化への道など、キャリアパスを提示 ●立場に関わらない「同一労働同一賃金」の実現 【効率化、新しい働き方の推進】…P.23 ●多能工化・業務の切り出しによる、仕事の属人化脱却と生産性向上 ●業務連絡の強化&プロジェクト管理の徹底で在宅勤務を実現 ●IT／機械の活用による業務改善促進 ●部門間、担当者同士の情報共有で効率アップ、社内の雰囲気改善 【新規事業挑戦】…P.24 ●異なる領域の経験者と熟練社員の協働で新規業務開発 ●横断型プロジェクトチームによる新規事業開発

◎〈女性〉×〈フェーズ〉で探す 事例インデックスチャート

［フェーズ］女性 ―採用・定着

採用準備・採用広報	【女性に焦点を当てた採用募集】…P.28 ●前職の経験やスキルだけでなく、人間性を重視して採用 ●柔軟な勤務スタイルを採用広報として外部にアピール ●採用時に勤務時間を話し合い、決定する ●現場の若手メンバー・女性メンバーの意見も取り入れた採用活動を実施
職場環境整備	【子育て・家庭の事情を汲んだ柔軟な勤務スタイルの整備】…P.28 ●在宅勤務制度の整備　●子育ての事情で働き続けることが阻まれない制度や設備の整備 ●再雇用制度の制定　●パート社員の産休・育休・介護休業制度の設定 ●子育て・家庭の事情に合わせて時短勤務、休暇を柔軟に取れる制度を整備 ●保育園への送迎に合わせた、全社定時終業 ●配偶者の都合で転勤となった際、転居先で派遣先を用意 【子育ての負担感を軽減させる施策】…P.30 ●社内託児所を設置し、子どもの預け先の課題を解決 ●子連れイベントの開催で社員同士が子育ての状況を理解できる場を創出 ●学校の休み期間に子連れ出勤を可能にし、社員が休まずともよい環境を整備 【女性向け環境整備】…P.32 ●女性の体調不良を改善する設備を整備　●女性用社宅の整備 ●女性が働きたくなる職場環境を整備する 【女性に限らない柔軟な勤務スタイルの整備】…P.32 ●在宅勤務、休養等を性別に関係なく利用できる制度として整備
キャリアパス・評価体系	【多様なキャリアパスの提示】…P.31 ●ライフステージに合わせて選択・行き来できる就業形態の提示 ●総務・経理に限定せず、生産現場や営業、広報のようなフロントヤードへの積極配置

［フェーズ］女性 ―育成・活躍

スキルアップ・人材育成	【スキルアップの奨励】…P.33 ●工程の簡素化・マニュアル化により女性パート社員を多能工技術者として育成 ●女性社員の職種を広げてもらうため、期待する資格スキルを提示 ●初心者向け技術習得訓練を実施 ●性別年齢に関わらない教育訓練機会を提供
職場環境整備	【女性社員の活躍の場を創出】…P.34 ●性別に関係なく適材適所配置で活躍への期待を表す ●女性社員による商品・事業開発の場面を創出する 【復職不安の軽減】…P.35 ●継続就業への期待も込めて、育休後に同等職位に復帰 ●家事や業務の合間にも知識習得できるツール・支援体制を整備 ●産休育休前後の情報共有・フォロー体制を整備 【自発的な職場環境改善提案】…P.36 ●自発的な職場環境改善提案の場をつくり、企業理念を体現 【業務効率化】…P.36 ●ゼロ残業制度で男女ともに17時定時退社　●ITの活用により、働く場所の制限を軽減 【急な休み・時間制約への対応】…P.37 ●マルチタスク×チームワーク　●多能工化の推進　●ITを活用した情報共有
キャリアパス・評価体系	【キャリアパスづくり】…P.34 ●女性社員も責任ある立場に配置　●多部門・他職種に挑戦して、経験を積む 【公正な評価・報酬体系】…P.35 ●育児経験をビジネススキルとして積極評価　●労働時間ではなく成果とプロセスで評価 【パート社員のモチベーション向上】…P.36 ●女性パート社員のキャリアパス提示 ●女性パート社員に現場の権限を移譲し、モチベーションを向上 ●女性パート社員に人事評価・賞与制度を導入し、向上心を引き出す

◎〈シニア〉×〈フェーズ〉で探す 事例インデックスチャート

［フェーズ］シニア ―採用・定着

採用準備・ 採用広報	【シニアの活躍を積極広報】…P.40 ●ウェブサイトなどにシニア／ベテラン雇用を積極的に掲出
職場環境整備	【個の生活に寄り添った柔軟な働き方】…P.41 ●授業員のQOL(Quality of Life＝生活の質)向上のための休暇制度を制定 ●自身の健康や家族の状況等に合わせた柔軟な勤務形態 【適材適所づくり】…P.41 ●得意作業に合った配置 ●職場をシニアが働きやすい環境に改良 【長く働くことを前提にした制度】…P.42 ●65歳の定年後、本人の意向で毎年再雇用される制度 ●「定年なし」という制度
キャリアパス・ 評価体系	【熟練の技でシニア活躍】…P.40 ●シニアの変わらぬ技術力に着目 【技術力だけでなく人柄も重視】…P.40 ●経験値や実力だけでなく、若手との円滑なコミュニケーションを大切にする 【モチベーション維持のための待遇】…P.42 ●「継続雇用」を制度化することで、待遇を下げない

［フェーズ］シニア ―育成・活躍

スキルアップ・ 人材育成	【シニアのスキルアップ】…P.44 ●高齢者も新たに技術習得できる環境・制度
職場環境整備	【熟練の技による活躍】…P.43 ●熟練した多能工チームで柔軟な勤務体制を実現 ●前職のスキルを活かし活躍 ●熟練のノウハウを若手に引き継ぐ場面の創出 ●ベテランの業務や知見を細分化し、一部をロボット化
キャリアパス・ 評価体系	【シニアのマネジメント】…P.44 ●シニア社員が顧客に提供するサービスを日誌報告でマネジメント

◎〈外国人〉×〈フェーズ〉で探す 事例インデックスチャート

［フェーズ］外国人 ―採用・定着

採用準備・採用広報	【外国人に焦点を当てた採用】…P.46 ●具体的事業での活躍の期待を明示 ●採用の段階から明確なキャリアパスを提示 ●海外学生向けインターンシップ情報サイトに発信 ●大学と連携したインターン受け入れ・採用 ●理念への共感を重視した採用 ●外国人採用推進責任者が海外の日系企業で活躍戦略などの知識を習得 ●ミスマッチ防止のため、職場文化の理解、理念の共有、インターン等の現場体験機会を提供 ●ウェブサイトの多言語化で外国人の就職希望者に直接発信 ●外国人社員によるSNS発信で信頼性高い人材を獲得 ●夫婦採用で定着率アップを目指す ●トップが現地で本人、家族と面談し、十分な理解のもと採用 ●外国人社員の割合を目標値として具体的に設定
職場環境整備	【円滑な職場環境づくり】…P.48 ●職場外のボランティア活動等を通じて職場の人間関係を構築 ●日本の職場文化を理解してもらうための対話の場をつくる ●外国人社員を人事部門に配置し、外国人社員向けの職場環境を整備 ●外国人社員が言語・文化の違いで孤立しないための語りかけ ●外部の専門コーディネーターのアドバイスを受けながら、交流トラブルなどを抑える ●国籍の違いではなく、「当社人」としての扱いを促進 ●日本人社員の語学研修を実施し円滑な対話と社員全員の海外意識を向上 ●外国人・日本人双方の異文化理解を促進させる場面をつくる ●視覚理解が可能な、分かりやすいマニュアルを作成 ●生活文化に合わせた休暇制度の制定 【生活サポート】…P.50 ●住居や在留資格取得・更新をサポート ●外国で働くことへのストレス軽減のため、里帰り旅費を補助
キャリアパス・評価体系	【公平な評価制度】…P.50 ●日本人社員と同等の給与体系・雇用条件を提示

［フェーズ］外国人 ―育成・活躍

スキルアップ・人材育成	【人材育成】…P.52 ●外国語版の研修教材を制作 ●OJTを通じた日本語教育・業務のスキルアップ・顧客関係構築の習得 ●社員のスキル向上として、外国人社員の資格取得をサポート ●日本人社員と同様の研修を経て、海外進出の架け橋となることを期待 ●現地法人幹部候補として育成 ●もともとの高い基礎学力に加え、日本人技術者から専門技術をさらに伝授
職場環境整備	【外国人社員の活躍の場を創出】…P.51 ●国籍に関係なく適材適所配置で活躍を期待 ●企画提案業務の中で、徐々に業務範囲を拡大 ●新規海外市場開拓担当として海外業務経験のある外国人社員を配属 ●意思決定の早い組織により、外国人社員のノウハウ・アイデアが実現される環境を整備 ●責任ある立場に配置
キャリアパス・評価体系	【キャリアパスの提示】…P.52 ●外国人社員に正社員・管理職へのキャリアを提示 ●母国への帰国時に現地法人設立をサポート

◎〈チャレンジド〉×〈フェーズ〉で探す 事例インデックスチャート

［フェーズ］チャレンジド ―採用・定着

採用準備・採用広報	【外部機関と連携した採用活動】…P.58 ●養護学校等と採用・リクルーティングを連携 【積極広報】…P.60 ●障がい者の現場での体験談などを積極的に広報、見学も積極的に受け入れ
職場環境整備	【安心して働ける環境づくり】…P.56 ●個々人の体調に合わせられる柔軟な勤務形態を実現 ●適した業務内容を見極め、家族との連携でサポート　●バリアフリー環境の整備 ●在宅就労、IT化の促進　●障がい者の生活を外部専門機関との連携でサポート ●障がい者のこまめな体調・メンタル管理 ●障がい者の業務をサポートするITツール、専用機器の導入 ●障がい者の業務について、取引先の理解協力を得る ●負担をかけすぎないようパート社員として雇用し、勤務時間はフレキシブルに設定 ●親睦行事など社員同士のコミュニケーションの場をつくり、安心できる職場をつくる ●障がい者との協働について、他の社員の理解を徹底する 【専用機器導入】…P.58 ●障がい者も無理なく作業できる生産体制・環境を整える ●電動車椅子使用を推進し、行動範囲を広げる 【障がい者の指導員の育成】…P.59 ●障がい者のサポートができる有資格者を戦略的に採用 ●他の社員が障がい者をサポートできる資格を取得し、知識を得る 【手厚い教育体制】…P.59 ●単工程からスタートし、徐々に習熟を促す ●再就職した高齢者が手を添え、段階的に指導するなど「最大限の介入」を施す
キャリアパス・評価体系	

［フェーズ］チャレンジド ―育成・活躍

スキルアップ・人材育成	
職場環境整備	【障がい者の特性の理解浸透】…P.61 ●他の社員の理解を深めるための研修機会を設定 ●社外専門家等の第三者意見も参考に障がい者の特性理解を深める ●仕事だけでなく、生活についても理解し、対応する 【適材適所さがし】…P.63 ●それぞれの障がい者の特性を理解し適切に対応する工夫 ●時間をかけて適性を見極め、指導方法を工夫する ●実習生として採用し、適性を見極める ●社員それぞれの違いを認め、挑戦したこと自体をたたえ、「出番をつくる」ことで成長を促す ●適材適所に合わせて柔軟に配置転換も可能にする 【わかりやすい指示】…P.64 ●マニュアル・サインを視覚理解できるよう作成し、伝達事項をカード化するなどの工夫を施す ●業務の指示などを円滑に伝達する「職親」担当制を導入 【業務改善への寄与】…P.65 ●チーム制により、仕事のやりがい・モチベーション向上を図る ●業務を切り出して細分化し、障がい者と分担する体制を整備
キャリアパス・評価体系	【キャリアパスの提示&モチベーション向上】…P.61 ●地域へのCSR活動参加を障がい者の成長機会に ●昇進・正社員登用等のキャリアパスを公平に提示する 【個々の能力による配慮・評価】…P.62 ●個々の能力に応じて丁寧に指導する　●障がい者同士のチームづくりを工夫する ●それぞれの得手不得手、特性に合った配置・評価の設定 【戦力化で公平な評価】…P.65 ●戦力として他の社員とも同一賃金で評価　●優れた社員を全社で評価し表彰する

組織

人手不足という経営課題を解決するためには、
経営方針や人材に対する考え方を見直すとともに、
ワークフローや生産性の改善にも取り組む必要があります。
それと同時に、求める人材像を具体化し、
多様な人材が力を発揮しやすい職場環境を整備することも重要です。

組織

企業理念・行動指針

人材活躍の方針の明確化

多様な人材の活躍を会社の方針として明確にする

サイボウズ株式会社 25年度

人材活躍に関する考えを、長時間労働に耐えられる人材だけに限定するのではなく、「より多くの人が」「より成長して」「より長く働ける環境」へと根本的に変更。その一つとして、法定を上回る「最長6年」の育児休業が取れる制度導入へ大転換。

その他の取り組み

- 株式会社光機械製作所（25年度）
- 株式会社三輝ブラスト（26年度）

人材活躍の方針による人事評価制度

人材活躍の方針に沿った社員の行動を評価項目の一つに設定

株式会社日本レーザー 24年度

評価項目には、「基礎能力評価」のほかにも、営業や技術など職種によって異なる「実務能力評価」や目に見える成果と目に見えない成果を職種ごとに設定している「業績評価」がある。さらに特徴的なのは、「理念主義評価」。同社の基本理念である「信頼、魅力、そして共感」「社員の成長が企業の成長」に沿った行動ができているかどうかを評価している。

その他の取り組み

- サイボウズ株式会社（25年度）
- 株式会社大川原製作所（28年度）
- 株式会社ノベルズ（28年度）
- 株式会社ホテル佐勘（28年度）

人材活躍の方針に基づく自発的成長の促進

自発的に経営・企業文化づくりに関わる機会を設ける

拓新産業株式会社 26年度

パート社員を含む全社員で「経営計画発表会」を実施、会社の理念や経営方針など判断の物差しとなる理念を全社員が理解できるような機会を創出している。経営層から一方的に説明を行うのではなく、社員が自ら経営や職場環境整備、両立支援体制などについて話し合う場となっている。

「経営計画発表会」に際しては一部の幹部社員だけでなく、すべての社員が委員会活動など何らかのかたちで取り組みを振り返り、反省を行った上で次期の計画を立てる。それらを発表することで、全社員が社内で行われている取り組みを確実にチェックできるようにしている。これによって自発的な検証会が3カ月ごとに開催されるようになり、PDCAサイクルが上手く循環している。

その他の取り組み

- 株式会社天彦産業（24年度）
- 株式会社日本レーザー（24年度）

就業時間中に受講できる講座等の提供

株式会社栄鋳造所 26年度

英語能力向上のため、平成25年からフィリピンの英会話会社と連携して中小企業製造業社員向けのオンライン英会話レッスンシステムを立ち上

げた。就業時間中に社員自らが適宜予約をし、別室で1日30分ほどSkypeによる英会話を学び、また作業に戻る、ということを行っている。福利厚生の一環として取り組んでおり、費用は会社が負担している。

人材を強化するために、生活時間をインプット時間ととらえる

エビナ電化工業株式会社 26年度

同社の働き方改革の趣旨は、「時間を気にせず受注した仕事をひたすらこなす『昭和の時代の働き方』では淘汰されてしまう、頭を使って付加価値の高いものをつくり、差別化できるものを生み出し続けるためには、会社以外の生活を充実させ、インプットを増やす必要がある」という考え方である。これは、同社と付き合いのあるスイスやドイツの中小企業の働き方やビジネスの考え方から経営層が学んだことであり、今後グローバル競争の中で生き残っていくためにも不可欠なものとしてとらえている。

その他の取り組み

- 株式会社西部技研（26年度）

理念・中長期計画の理解促進

社員同士が相互理解を深める場をつくる

株式会社ファースト・コラボレーション 26年度

「会社の発展と個人の幸せとの一致を目指す」ための取り組みとして、年に1回、全員参加の夏合宿を実施。社員全員が1年後、3年後、5年後、10年後といった将来の個人的な夢を発表し、会社の目標とのすり合わせを行っている。マイホームを持ちたい、家庭を持ちたい、といったプライベートな目標や夢を共有することで社員の相互理解を深め、理解不足によるコミュニケーション上の行き違いを防いでいる。

その他の取り組み

- 拓新産業株式会社（26年度）

採用の段階から企業理念に共鳴する人材を求める

株式会社ファースト・コラボレーション 26年度

優秀であってもチームワークを軽視するようでは、経営理念のもとでは孤立した存在になってしまう。そのため、平成16年に経営理念を掲げてからは、何よりも会社の理念や方針に共感、共鳴し、共に働く「仲間」となれるかどうかを採用・登用の第一の基準としている。

不動産業は商品を扱うメーカーなどより、サービスを提供する「人」の重要度が高い。社員がのびのびと仕事に取り組める環境があり、切磋琢磨しながらスキルを磨き、サービスを展開することによっておのずと業績はついてくるという社長の思いは、常日頃から社員と接する中で自然に組織の中へ浸透。採用プロセスでも、人柄・価値観を重視し、5回の選考過程の中で最短1週間のインターンシップを実施し、社員全員と関わり合いながらコミュニケーションを図りつつ、お互いを見極めるという方法を取っている。

その他の取り組み

- 川村義肢株式会社（26年度）
- 株式会社栄鋳造所（26年度）
- 株式会社ジーベックテクノロジー（26年度）
- 株式会社ナガオカ（26年度）
- 株式会社プロアシスト（26年度）
- 株式会社門間箪笥店（27年度）

社長の想い、企業理念を伝える手段の工夫

株式会社古田土経営 27年度

経営計画書を毎年作成し、企業理念をはじめ、経営状況や諸制度、社員の日々の行動規範まで網羅的に記載。常に全社員に携帯・参照させることで、理念や価値観の統一、経営参加意識・経営者との信頼関係の醸成を図っている。このほかにも、毎朝25分間の朝礼、独自の体操、表彰、3分間スピーチなど、社員が参加するさまざまな活動を展開。これらの取り組みはすべて、社員の一体感を高めるとともに、「サービス業」として一定の品質のコンサルティングを顧客に提供するための共通の下地づくりとなっている。

その他の取り組み

- 健康とうふ株式会社（26年度）
- 富士電子工業株式会社（27年度）
- 株式会社吉村（28年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

制度の運用を促す風土づくり

残業削減のためにトップが取引先を説得

拓新産業株式会社 26年度

残業削減に向けた経営トップの本気度を示すために、社内に浸透するまで社長が朝礼で呼びかけ、有給休暇の消化率の悪い社員を発表するなど、休みを取りやすい雰囲気を醸成。さらに、顧客対応に際しては、時間外の急な搬入搬出といった依頼をそもそも受けずに済むよう事前にスケジュールの確認を図った。それでも無理な依頼を続ける企業とは取引を断念することもあったが、徐々に同社の営業スタイルに協力してくれる顧客を増やしていくことに成功した。

その他の取り組み

●株式会社古田土経営（27年度）

理念実現、制度運用のために社内の良好な関係をつくる

三洋商事株式会社 26年度

「社員である前にまず一人の人間として社員、取引先、そして地域の方々から敬われ、誰もが分け隔てなく尊重しあえる社風を築いていくこと」を目指し、従来から「品格ある言葉・行動・身だしなみ」と定めていた行動指針をもとに、平成20年4月から「SKH運動」に取り組んでいる。Sは名前の「さん」付け運動、Kは敬語の奨励運動、そしてHは品位ある行動とし、役職や障がいの有無に関わらず、社員誰もが対等な立場で向き合うことのできる会社を目指した。当初は、社長に対して「さん」付けで呼びかけることに抵抗を持った社員たちも、全社挙げての運動として取り組む中で、徐々に「SKH」のそれぞれが内面化され、コミュニケーションのあり方が変わっていった。

富士電子工業株式会社 27年度

社内風土の改革を積極的に推進。離職者の退職理由に占める割合の高かった「上司とうまくいかなかった」という意見を受けて、平成25年に「倫理委員会」を設置し、調査権限を女性も含む主任クラスに委譲して、何かあれば直接社長に報告する仕組みをつくった。

その他の取り組み

●サイボウズ株式会社（25年度）
●有限会社ホテルさかえや（28年度）

メリハリある時間の使い方のための「働き方改革」施策を実施

株式会社キャリアプランニング 28年度

働き方改革の必要性について、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、さらに外部環境が複雑になり、制約のある社員が増える中で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、いま改革が必要なのだ」と、唱え続けた。

社員研修にタイムマネジメントやパソコンスキルアップを取り入れたほか、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自分ごととして捉え、前向きに行動する組織風土が醸成されてきた。

また、定時帰宅を共通化することで段取りよく仕事を進める工夫を求め、残業をしないことを肯定的にとらえる意識付けを行った。最低でも月2回、拠点によっては毎週1回の「一斉ノー残業デー」を実施している。

覚えやすいキャッチフレーズを活用する

株式会社ホテル佐勘 28年度

かつては「仲居係」「調理係」など部門別の垣根が非常に高く、役割を固定化していたことが、現場の生産性を低迷させる要因の一つになっていた。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。これにより、余剰人員を効率的に他部署に配置し、最小限の人数で一定のサービスが可能な体制を確立した。

ワンマン経営からの脱却

「経営会議」の始動でガバナンス強化

株式会社ノベルズ 28年度

従来は社長がトップダウンであらゆる事項を決定していたが、社員数の増加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った。そこで、平成25年に経営方針を具体化する経営会議を設置。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も経営活動に加えている。

その他の取り組み

●株式会社協和精工（27年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

組織

採用・定着

採用方針・採用前活動

明確な人材像・スキル要件を描く

川村義肢株式会社 26年度

各部署からの採用要求や退職社員の補充要求の際に「力量表」を添付することを制度化。そうすることで、現状の業務の中でどこがカバーできていて、どのスキルは足りていないのかが一目瞭然となり、より適切な人員を配置しやすくなる。例えば、縫製を担当していたパート社員が退職する場合には、その社員の力量表の列にマーキングし、担当していた作業内容やスキルのレベルを明確にしてから、新たな人員配置を検討している。

その他の取り組み

- 株式会社ジーベックテクノロジー（26年度）
- 大橋運輸株式会社（28年度）

現状をよく分かっている現場に採用の権限を移譲

株式会社協和精工 27年度

人事採用、人事評価について、かつては社長が主に担当していたが、現在では採用は部長クラスが、評価は部長・課長・係長クラスが行っている。女性を中心としたパート社員の正社員化についても、部長クラスの全員一致を基準としている。

その他の取り組み

- 富士電子工業株式会社（27年度）
- 株式会社ノベルズ（28年度）

スキル底上げも踏まえて、異業種人材・副業人材・復職者を積極的に受け入れる

株式会社門間箪笥店 27年度

販売部門を強化すべく、営業実務経験やITスキルを基準に元大手電機メーカー社員、元大手家具販売会社社員、元アパレル会社社員を採用。平成26年には宮城県・仙台市内に新規店舗をオープンし、仙台箪笥のほか、オーダーメイド家具、オリジナルの小型家具、他メーカー製品の委託販売などを展開。新しいライフスタイルに合わせた家具の提案をしつつ、仙台箪笥の将来の購買層と見込む顧客の取り込みを図っている。

また、外部の若手アーティストをアートディレクターに起用し、ウェブサイトやロゴのデザインを刷新。コラボレーション作品の販売を通じて、新規顧客の開拓を図っている。

その他の取り組み

- 株式会社ダンクソフト（25年度）
- 株式会社ハート（25年度）

ミスマッチ防止のインターンシップ、事前体験、詳細面談の実施

株式会社小坂工務店 28年度

採用プロセスの一次内定後に、2週間のインターンシップで各部門を一巡する研修を実施。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してもらう。その後の二次面接で、本人の最終的な入社意思を確認する。このプロセスを踏むことで、ミスマッチを防げるだけではなく、若手社員に先輩としての自覚が芽生えるなど、人材育成の面でも有益な成果を得ている。

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。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、こうした体験が同社のビジネスの可

能性に触れる機会となり、英会話スキルを有するなど、より優秀な学生が関心を示すようになっている。

その他の取り組み

- 重松建設株式会社（24年度）
- 株式会社メトロール（25年度）
- 株式会社佐藤金属（26年度）

明確な報酬とキャリアパスの提示

個々人が持つスキルに従って、給与・処遇を明確に提示する

株式会社エス・アイ 24年度

同社では、子どもを持つ女性だけでなく、高齢者、障がい者など、多様な人材がそれぞれの能力を活かし、全員が正社員として業務を遂行している。入社した社員は前職やスキル、障がいの有無に関わらず、一律の時給からスタートし、半年ごとの評価により金額の見直しが行われる。平成18年には定年制を廃止しエイジフリー制度を導入。年齢を問わず働く意欲のある社員は本人が希望する限り働き続けることができるようにした。

その他の取り組み

- 株式会社日本レーザー（24年度）
- 株式会社福光屋（26年度）

キャリアパスの見通しを提示する

株式会社シーサー 27年度

外国人社員の職域拡大が順調に進む中、離職率が比較的高かった日本人インストラクターに対しても、多様なキャリアパスの提供をスタート。入社時に、インストラクターとしての評価だけでなく、他の分野での成長も昇進昇格に際しての評価に加えることを伝え、部署の異動により成長を促すなどの工夫を図っている。

その他の取り組み

- 株式会社プロアシスト（26年度）
- 株式会社KMユナイテッド（27年度）
- 株式会社古田土経営（27年度）
- 株式会社グローバル・クリーン（28年度）

受け入れ体制・入社研修の整備

社内メンターによる個別育成指導を実施

株式会社マイスター 24年度

新人の定着率を高め、職場への順応を支援するために「ブラザー制・シスター制」を導入。ブラザー・シスターはさらに上位のメンター（上司）、リスナー（役員）との関係も構築し、就労・勤務・職場環境等の問題にきめ細かく対応できる体制をとっている。また、産業カウンセラーでもある女性役員が個別にカウンセリングを実施するなど、社員に対するフォロー体制を確立している。

その他の取り組み

- 沖縄ワタベウェディング株式会社（25年度）

学歴に関わらず全員が受講する研修機会を提供する

株式会社ナガオカ 27年度

新卒で入社した社員は、文系・理系問わず同じ研修を受講する。同じ研修を受けることで、文系・理系という大学時代の専攻による先入観を持つことなく各人の適性を見抜くことができる。研修後は仮配属という形でさまざまな業務にチャレンジしている。

その他の取り組み

- 株式会社上島熱処理工業所（26年度）

未経験者に分かりやすいマニュアル作成、業務の切り出しによるスキル習得を省ステップ化

株式会社門間箪笥店 27年度

仙台箪笥の製造における「指物」「塗り」「金具」という3つの工程のうち、同社では「指物」「塗り」を内製。伝統的な製法では、「指物」と「塗り」をそれぞれ一人の職人が受け持っていたが、未経験者の受け入れにあたって「塗り」の工程を約30に分割。その上で、熟練した技術がさほど求められない「砥ぎ」

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

（漆塗りを施した箪笥表面を研ぐ工程）などの中間プロセスを経験の浅い職人に、力がなくてもできる工程を女性職人に担当させるなど、各人の特性や技能に応じた分業制を整備した。また、それまでは進捗状況や担当者、作業分担が可視化されていなかったが、生産管理日報という一覧表を導入し、担当者・担当工程を月ごとに管理し、共有している。

株式会社KMユナイテッド 27年度

塗装工程を切り分け、その工程に特化した人材育成システムを確立。養生から仕上げまでの全体を一人で対応していた頃は一人前になるのに10年かかっていたが、切り出した工程のうち3工程については平均18カ月で習得することが可能となった。

その他の取り組み

- 株式会社栄光製作所（27年度）
- 株式会社古田土経営（27年度）

個の生活に寄り添った柔軟な働き方

時間と場所にとらわれない働き方の実現

株式会社ダンクソフト 25年度

子育てなどの事情で本社やサテライトオフィスでフルタイム勤務ができない場合に、労働時間を自由に設定できるようにするため、平成24年からフレックス制度（コアタイム10時～15時）を導入。場所と時間に縛られない働き方を可能にした。また、場所に縛られない働き方の一環として、20年に伊豆高原にサテライト拠点を設け、社員2人がアウトドアスポーツを教えるNPO法人を運営しながら、デザイン業務やサポート業務を行っている。本社とサテライト拠点のコミュニケーションツールには、ウェブカメラを活用している。

その他の取り組み

- 有限会社モーハウス（24年度）
- 株式会社ラッシュ・インターナショナル（26年度）

生活スタイルに合わせた柔軟な勤務形態の実現

有限会社奥進システム 26年度

社員の要望に合わせて柔軟なルール整備を行うことで、さまざまな事情を抱えた社員が働き続けられる職場環境や制度を徐々に整備している。

勤務時間を週30・35・40時間の3種類から選択でき、月ごとに変更可能な「短時間勤務制度」、有給休暇のうち最大5日分（40時間）までを1時間単位で取得できる「時間有休制度」、1カ月単位で労働時間を調整できる「変形労働時間制」などを制度化した。

同社では、社員が働き続ける上での問題が生じるたびに最善の方法を話し合い、個々の事情に配慮しつつ独自に制度をつくっている。こうした環境整備には国の助成金などを一部利用しているものの、「必要な人材が快適に働くため」の投資として位置付けている。これらの整備によって、それまで週1回の勤務しか叶わなかった社員が月・水・金の週3回の出勤が可能となり、火・木の在宅勤務と組み合わせて業務をスムーズに進めている。また、子どもの急病などで在宅勤務が必要になった場合にも、柔軟な対応や円滑な業務遂行が可能となっている。

その他の取り組み

- 株式会社エス・アイ（24年度）
- 栗田アルミ工業株式会社（24年度）
- 有限会社COCO-LO（25年度）
- サイボウズ株式会社（25年度）
- 株式会社セレクティー（25年度）
- 川村義肢株式会社（26年度）
- 株式会社キャリア・マム（27年度）
- 株式会社ノベルズ（28年度）

集中力と目的意識アップにより、基本拘束時間を最小限に抑える

株式会社西部技研 26年度

長時間労働の是正をトップダウンで推進し、「集中タイム」の設定と残業申請の義務化から着手。「集中タイム」は、午前と午後の1時間半ずつを「電話、会議、私語を原則禁止」とするもの。頻繁に話しかけられると気が散ってしまうことから、作業に集中するために設定された。

また、従来は残業についても個人の裁量で行っていたが、「早く帰宅できるときは早く帰る」ことを習慣化するために、30分単位で残業申請を行うことを義務化。申請に際しては、残業時間の削減を図るた

め、「何のために」「どのくらいの残業時間が必要か」を必須記載事項とした。当初は「作業見込みが立たない」など社員からの苦情もあったが、少しずつメリハリの利いた働き方へとシフト。業務内容やそのアウトプットで評価する仕組みができたこと、煩雑な仕組みが導入されて気軽に残業ができなくなったことにより、「早帰り」が定着してきている。

その他の取り組み

- 重松建設株式会社（24年度）
- 有限会社COCO-LO（25年度）
- ヱビナ電化工業株式会社（26年度）

従業員のQOL（Quality of Life ＝ 生活の質）向上のための休暇制度を制定

特定非営利活動法人ハートフル 27年度

同法人では「1日7時間勤務、残業なし、定年なし」を徹底している。加えて「チャイルド休暇」「誕生日休暇」など独自の休暇も多い。これは賞与を支給できなかった時代の名残だが、賞与を支給している現在も続いている。なかでも「わたすげ休暇」は、社員が担当業務を一人で抱えてしまうケースに対し、いつ誰が休んでも業務が滞らない体制づくりを目指す中で生まれた。半ば強制的に他者への引き継ぎをさせるため、くじ引きで引いた指定日に3日の有給休暇を取得する代わりに、休暇までの期間に必ず引き継ぎを行うよう仕組み化したものである。

その他の取り組み

- 株式会社セレクティー（25年度）
- 株式会社小坂工務店（28年度）

短時間勤務×マルチタスク×情報共有の効果的な組み合わせ

大橋運輸株式会社 28年度

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勤務の社員1人ではなく、短時間勤務の複数人で担当できるようになった。その結果、フルタイム勤務がハードルとなり就労できていなかった優秀な女性人材の採用が可能となった。短時間勤務は1日4時間・週3日からとし、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設定できるほか、在宅勤務も可能にしている。スケジュールはクラウドで管理し、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構築されている。

その他の取り組み

- 有限会社奥進システム（26年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

組織

育成・活躍

社員の経営意識アップ

社員の経営知識習得を後押しし、経営者目線の理解を促す

株式会社光機械製作所 25年度

平成21年にスタートした社長主宰の「経営塾」では、マーケティング、会計、経営哲学などマネジメント能力を高めるための社員教育を行っている。参加者は会社の次代を担う人材を育成する観点から社長が指名しており、20歳代後半～40歳代が中心で3分の1は女性である。「経営塾」ではマネジメントに関する知識習得にとどまらず、仕事の域から離れて男女分け隔てなくディスカッションすることで、性別やセクションの壁を越えて互いにその能力を認め合う機会となっている。

その他の取り組み

- 有限会社ゼムケンサービス（25年度）
- 田代珈琲株式会社（25年度）
- 株式会社ホテル佐勘（28年度）

社員に業績を開示し、利益を還元する

株式会社吉村 28年度

ビジネスモデルとその収益性を組織全体の業務と紐付けた上で、業績の透明性を高め、生産性の向上を図っている。平成26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分単位で出すとしたことで、社員の時間対効果への自覚を促し、残業の抑制効果にもつながった。

その他の取り組み

- 株式会社協和精工（27年度）

評価、報酬、登用基準の明確化

能力･成果による給与支給

株式会社健康家族 25年度

人事評価に特色ある制度を設けている。その基本は職能級資格であり、一般社員（1級～3級）、中堅社員（2級～5級）、上級社員（部長・役員クラス）に分かれる。それぞれに評価基準項目を設けて、クリアした点数に応じて昇給・昇格が実施される。男女による給与や職域の差はない。1級・2級の評価項目の中には、「礼儀・挨拶・返事・言葉遣い・時間の観念等の基本行動ができている」、「健康である。体調不良の際は改善すべく努力している」といった内容も含まれ、営業実績の評価だけではないところが特徴的である。これは、お客様相手の仕事だからこそ、日常の生活態度が仕事に反映されやすいという。

株式会社ノベルズ 28年度

平成27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、職能要件と照らし合わせ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り、短時間勤務を行う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。

その他の取り組み

- ウインナック株式会社（24年度）
- 株式会社エス・アイ（24年度）
- グリーンライフ産業株式会社（24年度）
- 株式会社天彦産業（24年度）

●株式会社24-7（24年度）
●株式会社日本レーザー（24年度）
●株式会社エスケーホーム（25年度）
●株式会社ラッシュ・インターナショナル（26年度）
●株式会社キャリア・マム（27年度）
●株式会社KMユナイテッド（27年度）

公正な人事評価とフィードバックの実施

株式会社佐藤金属 26年度

評価・処遇に関しては職能給としており、自身の役割遂行と上司からの評価をすり合わせながら、次期の職階・給与を決定していく仕組みをとっている。働きが十分でない場合には降格もありうるが、評価に際しての観点や個別の反省点などについては確実にフィードバックを行い、自身に足りていなかったものを納得してもらう機会を設けている。例えば、課長など管理職に昇格した者に対しては「君自身がいくら働くかということより、君の部隊がどのくらい働いているか、うまく働かせているかを見ている」と伝え、リーダーとしての役割を意識できるように指導している。

その他の取り組み

●サポート行政書士法人（24年度）
●有限会社奥進システム（26年度）

管理職の能力開発のための育成・研修・評価制度設定

三洋商事株式会社 26年度

「役職者の振り返りと成長」および「風通しの良い職場づくり」を実現するため、平成22年から360度評価を実施し、役員と幹部社員全員を対象に直属の部下全員から評価を受ける制度を導入している。具体的な評価項目として「目下の相手とのやり取り」「非常時の頼りがい」「ミスに対する態度」「能力開発への理解」といった、役職者がマネジメントを行っていく上で必要なスキルや能力について明示化し、個別にフィードバックを行うことで、幹部社員の能力開発を推進している。

その他の取り組み

●田代珈琲株式会社（25年度）
●富士電子工業株式会社（27年度）

パート社員にも正社員化への道など、キャリアパスを提示

株式会社古田土経営 27年度

通常の正社員の勤務体系とは別に、家庭の都合や資格取得などのために一定期間残業を制限した「正社員Bコース」を設置。「能力ではなく勤務時間に制約のある社員」として位置付けている。この制度により「パンジーさん」と呼ばれるパート社員が正社員への転換を目指しやすくなった。また「ステップアップカード」を用いてキャリアアップを可視化したことも手伝い、平成27年時点で7人が正社員への転換を果たしている。

その他の取り組み

●株式会社キャリア・マム（27年度）
●FSX株式会社（28年度）

立場に関わらない「同一労働同一賃金」の実現

株式会社OZ Company 28年度

平成26年に地域の保育事業界では初となる「同一労働同一賃金制度」を導入。これまでは、正社員とパート社員で処遇や勤務内容に差があったため、仕事に対する意識の差が消えず、全員がリーダーとなるのは難しかった。そこで、処遇の格差をなくし、正社員の月給を日割りにした金額を基準にパート社員の時間給を上げ、労働時間に関わらず全員を社会保険の加入対象とした。

このような処遇改善により、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。

その他の取り組み

●サイボウズ株式会社（25年度）
●株式会社キャリア・マム（27年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

研修、資格取得環境の整備

社員全員のスキルアップおよび技術の伝承

栗田アルミ工業株式会社 24年度

就業規則で「70歳継続雇用」や「教育研修、自己啓発費用の会社負担」などが定められている。ベテラン技術者（平成24年当時、最高齢者男性75歳、女性66歳）は重要な役職に就き、技術の継承に貢献し、若手技術者は「オールラウンドプレイヤー」（多能工）となるべく社外セミナーや通信講座を受講し、その費用を全額会社が負担する。この他にも、システムアドミニストレーターや社会保険労務士、第一種衛生管理者資格の取得など社員（パートタイマー含む）のスキルアップを実現推進している。

その他の取り組み

- 株式会社光機械製作所（25年度）
- 株式会社上島熱処理工業所（26年度）
- 株式会社グローバル・クリーン（28年度）

外部訓練や、外部人材との交流を通したスキル習得機会をつくる

株式会社24-7 24年度

平成23年に電源・インターネット環境を完備した、北海道初のコワーキングスペース（Garage labs）を開設した。スペースを利用する優秀なフリーランス人材とのコネクションを得て、ITの勉強会や知識・意見交換などを実施することで、社員の技術レベルの向上を図っている（23年10月現在、スペースの利用登録者数は約159人）。

その他の取り組み

- 株式会社ふらここ（26年度）
- 株式会社KMユナイテッド（27年度）
- 株式会社小坂工務店（28年度）

トップが率いるキャリア・スキル開発の機会提供

株式会社日本レーザー 24年度

社長自らが行う社員教育制度として、毎週1回午前8時半～9時半に社長塾を開催。英語によるコミュニケーション能力向上のためのトレーニング、海外の社会情勢記事やビジネス動向などの紹介、ディスカッションなどを行い、次代のリーダー育成を行っている。

その他の取り組み

- 有限会社ホテルさかえや（28年度）

社員の自発的なスキルアップを制度・支援制度で奨励

株式会社マイスター 24年度

自己研鑽への支援として、業務に活用される検定受検の際には先輩技能士が練習問題集を作成するなど、全面的なフォローを行っている（合格すると受検費用は報償として会社が負担）。また、「カフェテリアプラン」により自己啓発の機会を設けるほか、業務に関連したスキルをテーマとしたOff-JTの「マイスターカレッジ」を開講、年間数百時間の研修を実施している。

その他の取り組み

- 重松建設株式会社（24年度）
- 株式会社マイスター（24年度）
- 株式会社加藤製作所（25年度）
- ヱビナ電化工業株式会社（26年度）
- 株式会社ふらここ（26年度）
- 株式会社武蔵境自動車教習所（26年度）
- FSX株式会社（28年度）
- 株式会社大川原製作所（28年度）
- 株式会社OZ Company（28年度）
- 株式会社クラロン（28年度）

社員個々人が持つスキルを全社に見える化

株式会社日吉 28年度

業務を行うにあたり、多様な資格取得が前提となるため、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。個々のバックグラウンドや専門性に応じた配置先で、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に即して育成が行われ、組織全体としての多能工化が進められている。

その他の取り組み

- 新潟ワコール縫製株式会社（26年度）
- 株式会社協和精工（27年度）

●株式会社中央電機計器製作所（27年度）
●株式会社吉村（28年度）

適材適所の配置

社員の得手不得手、特性を見抜いて活躍してもらう

株式会社協和精工 27年度

社長は自らの役割を、半分は「経営体質の強化」、もう半分は「社内の信頼関係の醸成」であると位置付けている。この信念のもと、社長自身が社員とのコミュニケーションを緊密にし、一人ひとりの性格や得手不得手の把握に努めている。年齢や性別、経歴、障がいの有無など多様な人材について、個々の能力を十分に引き出せるよう留意しており、配置転換にミスマッチがあった場合には、能力を活かせる部署に異動させるなど、社員の長所を伸ばし、成功体験を積ませて自信をつけさせる工夫を行っている。また、平成27年時点で幹部社員3人が産業カウンセラーの資格取得を目指しており、メンタル面での不安を抱える社員にも地道なフォローを実施している。

その他の取り組み

●健康とうふ株式会社（26年度）
●有限会社ホテルさかえや（28年度）

効率化、新しい働き方の推進

多能工化・業務の切り出しによる、仕事の属人化脱却と生産性向上

川村義肢株式会社 26年度

業務プロセスの文書化による「見える化」が進んだことで、当該部署の業務内容とその業務実施にあたって必要となるスキルとの整合を取ることが可能になった。例えば、広報部の「会社見学ツアー」に関わる業務であれば、必要となるのは「見学の受け付け」「会社受付への連絡」「当日の案内」などの作業に細分化される。これらの作業を一人で完全にできるか、同僚の助けを借りればできるか、まだ一人ではできないか、といった達成度の観点から評価することになる。作業内容の細かさは各部署によって異なり、例えば製造部では「ボール盤で正確に穴を空ける」といった個々の詳細な技能で区切られている。これを、すべての部署、すべての業務についてリストアップし、縦に作業項目、横に社員名を配した一覧表で管理している。これを「力量表」と呼び、「現在」の社員のスキル習得度合いと各部署の業務内容が一括で管理できるようにし、部署全体の業務効率化や社員個人の能力開発など幅広い側面で利用されている。

その他の取り組み

●株式会社高齢社（24年度）
●株式会社マイスター（24年度）
●株式会社レグルス（25年度）
●株式会社上島熱処理工業所（26年度）
●株式会社ジーベックテクノロジー（26年度）
●新潟ワコール縫製株式会社（26年度）
●株式会社栄光製作所（27年度）
●株式会社古田土経営（27年度）
●株式会社グローバル・クリーン（28年度）
●甲府積水産業株式会社（28年度）

業務連絡の強化＆プロジェクト管理の徹底で在宅勤務を実現

株式会社キャリア・マム 27年度

在宅ワーカー同士からなるプロジェクトチームが、互いに顔が見えない状況でも品質・納期を担保できるよう、プロジェクト管理を徹底している。プロジェクトの構造としては、まず実際に作業にあたる在宅ワーカーと、業務の統括・進捗管理を行うグループリーダー（以下GL）が置かれる。プロジェクトに合わせて在宅ワーカー、GLを選定・配置するのがプロジェクトマネージャー（以下PM）の役割であり、それらを制作部部長が統括する。在宅ワーカー、GL、PM、制作部部長のいずれも、基本は在宅勤務である。

セキュリティ対策のためのウイルス対策ソフトのインストールや、シュレッダーの設置、資料やディスクの鍵付きキャビネットへの格納、所定の書類提出といった条件を義務付けている一方、在宅勤務時の勤務実態はSNSのオンライン状況でチェックし、業務報告はメールによる日報、週報で行っている。

その他の取り組み

●株式会社日吉（28年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

IT／機械の活用による業務改善促進

株式会社栄光製作所 27年度

「スケジューラ」と呼ばれるITシステムを活用し、各製造部門のリーダーが毎日夕方に実施される生産管理会議で日々調整される詳細な生産スケジュールを確認しながら工数配分などを策定している。顧客から求められている納期をどう社員に伝えるかを考えたとき、上司が口頭で伝えるより、スケジューラにより客観的に状況を見せた方が説得力があるという発想から、この管理方法が定着した。さらに、個々の社員はスケジューラに示された生産スケジュールを踏まえてパソコンに日報を入力する。毎日各自がスケジューリングを行うことにより、業務が可視化され、突発的な欠員や受注量の変化に対応できる生産体制を確立した。

FSX株式会社 28年度

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し、業務の大幅な効率化を図った。こうした取り組みにより、これまでは不可能と考えられていた「ノー残業デー」の実施が実現し、さらに平成27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。

佐川印刷株式会社 28年度

改善課題であった長時間労働の原因として、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。そうした問題に対し、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関わらずどのような人材でも一定の作業が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、ドイツに赴いて製品を購入したり、デザイナーの使用するパソコン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整備に向けて積極的な投資を行っている。

その他の取り組み

- 株式会社ダンクソフト（25年度）
- 株式会社古田土経営（27年度）
- 本多機工株式会社（27年度）
- 株式会社門間箪笥店（27年度）
- 株式会社日吉（28年度）

部門間、担当者同士の情報共有で効率アップ、社内の雰囲気改善

株式会社ホテル佐勘 28年度

社内コミュニケーションにおいて、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。あらかじめ予測がつく繁閑に対応するために、週1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および具体的な業務を洗い出していく。余剰人員を他部署へと効率的に配置し、最小限の人員で一定のサービス提供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、外回りの営業パーソ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できる環境を整備した。

その他の取り組み

- 株式会社宇佐ランタン（24年度）
- 株式会社エスケーホーム（25年度）
- 株式会社門間箪笥店（27年度）
- 株式会社クラロン（28年度）
- 有限会社ホテルさかえや（28年度）

新規事業挑戦

異なる領域の経験者と熟練社員の協働で新規業務開発

株式会社天彦産業 24年度

特殊鋼のウェブ販売事業を担当する専任チームを発足するにあたり、従前の営業職とは区別し、数値目標や売上ノルマ等を課さずに試行的にスタートした。メンバーは皆、特殊鋼営業は未経験であっ

たが、専門知識や取り扱いのノウハウなどは、経験豊富な男性の営業スタッフが伝授しサポートする体制をとっていた。多品種少量生産の特殊鋼について、その素材の特性や用途などを把握しながら、それぞれの顧客の問い合わせに適した商品をマッチングさせていくスキルは、熟練を要するものであったため、個別の対応に対して国内の男性営業担当者が一つずつ知識を教授することで、チームのスキルアップを図っていった。

横断型プロジェクトチームによる新規事業開発

株式会社吉村 28年度

「提案型営業」の核となる付加価値の高い食品包装資材開発を行うため、開発の体制そのものを見直すこととした。他業界で営業経験のある企画推進部の新任マネジャーの発案により、平成25年に組織を横断させた「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それぞれの判断で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つ一方で、業務の細部については各担当者に任せることとした。

その他の取り組み

- 株式会社福光屋（26年度）
- 株式会社クラロン（28年度）

社員の自主自立の促進

目標管理制度によって自己成長を促す

株式会社ファースト・コラボレーション 26年度

業務上の目標について、まず会社の目標と自身の将来目標から、直近1年間の自己目標を定めることとしている。さらに、その年間目標を3カ月ごとの短期目標へと落とし込み、店舗の営業担当であれば「管理物件申し込み数」や「反響来店率」といった具体的な数値目標を自主的に設定し、その達成度により評価を行う目標管理制度を設けている。

3カ月ごとに定める個人の短期目標は、会社の目標に照らし合わせて設定されたものであるため、必然的に「会社の発展」に沿うものとなっている。自ら設定した目標について責任を持ち、その達成状況を社員全員で共有して次の行動へつなげるというPDCAを回すことで、自らの目標だけでなく「会社の発展」をも達成することにつながっている。この制度により、与えられたノルマや業務命令に「従う」のではなく、社員自らが定めた目標に自発的に取り組む動きが自然に生み出されている。店舗間の店長同士が相互に良きライバルと認め合い、よりよいサービスを追求するなど、以前のように数値目標を掲げた競争主義の環境でなくとも業績向上へとつながる仕組みが確立された。

株式会社ノベルズ 28年度

全社員に目標管理制度による評価体系を導入し、毎月の上司との面談および中間・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。

その他の取り組み

- 川村義肢株式会社（26年度）
- 株式会社西部技研（26年度）
- 株式会社ラッシュ・インターナショナル（26年度）
- 株式会社キャリアプランニング（28年度）

社員が自立的に行動・チャレンジできる環境を整える

株式会社ホテル佐勘 28年度

「新しい取り組みは新しいスタッフが」を合言葉に、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を行わせるなど、会社全体が主体的になって新たな取り組みにチャレンジできる組織風土を醸成している。このような取り組みを通して、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、椅子テーブルを利用した和の宴会や、ロビーへの紅茶専門店設置、朝食バイキングな

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

と、これまでの「老舗旅館」では考えられなかったサービスが、社員の積極的な改善提案から実現した。

その他の取り組み

- 有限会社COCO-LO（25年度）
- 株式会社メトロール（25年度）
- 株式会社ナガオカ（26年度）
- 株式会社武蔵境自動車教習所（26年度）
- 株式会社中央電機計器製作所（27年度）
- 株式会社ノベルズ（28年度）
- 有限会社ホテルさかえや（28年度）

社員の自発的な業務改善・環境改善策を引き出し、経営意識を高める

株式会社小坂工務店 28年度

独自の取り組みとして「委員会活動」を行っている。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。

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っている。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とら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にもなっている。

その他の取り組み

- サポート行政書士法人（24年度）
- 有限会社COCO-LO（25年度）
- 株式会社ダンクソフト（25年度）
- 健康とうふ株式会社（26年度）
- 株式会社協和精工（27年度）
- 株式会社中央電機計器製作所（27年度）
- タカハ機工株式会社（28年度）
- 株式会社吉村（28年度）

女性

女性の活躍推進は、女性社員の仕事満足度や
組織への貢献意欲を高めるだけでなく、組織全体の業務効率化や、
従来にない製品・サービスの創出など、
女性ならではの発想が大いに活かされることが期待されます。
また、女性が元気に活躍する会社として、
企業イメージの向上にもつながります。

女性

採用・定着

女性に焦点を当てた採用募集

前職の経験やスキルだけでなく、人間性を重視して採用

株式会社ふらここ 26年度

人材の採用にあたっては、前職での経験やスキルといった面よりも人間性や仕事に向き合う真摯さを重視。スキルは入社後に習得できると考え、現場で使える即戦力よりも、徹底して顧客に寄り添うことのできる姿勢を大切にしている。わが子の成長を願う母親の気持ちや、人形そのものへの愛情を共有・共感できるかどうかに加えて、想定外の課題に直面したとしても責任感を持ち、果敢に挑戦できる強さを持っているかが、仕事を進めていく上で何より大切であると位置付け。その点を見極めるため、社外の人材アセスメントツールを利用して使命感やや る気のある人材の見極めを行っている。

柔軟な勤務スタイルを採用広報として外部にアピール

株式会社佐藤金属 26年度

トップダウンにより人材発掘プロジェクトチームを社内に発足。「子育てに妥協はしたくないけれど、社会参画したいお母さん」をターゲットに、「環境にちょっとだけ貢献してみませんか？」のキャッチコピーを掲げ、勤務日・時間を「9:00～17:30の間で3時間以上（応相談）」「月～金（祝祭日除く）の間で3日以上」の勤務条件でパート社員を募集したところ、大きな反響を得た。働きたいけれど、子どもが小学校から帰る時間には家にいたい、といったニーズを満たす職場は少なく、きめ細かなシフト制を敷くことで、働きたい「お母さん」と人材を必要としていた企業とのニーズが合致した。

採用時に勤務時間を話し合い、決定する

株式会社佐藤金属 26年度

採用時に、実際にどのような作業に従事するのかを丁寧に説明。契約期間である3カ月間の働き方について希望をとり、「週〇日、〇時から〇時まで」という勤務条件を話し合いの上で決定する。契約更新時には勤務条件を改定することも可能で、慣れてくると徐々に勤務時間を長くしていくケースもある。

現場の若手メンバー・女性メンバーの意見も取り入れた採用活動を実施

株式会社小坂工務店 28年度

同社の取り組みの特徴として「委員会活動」があり、その中に「採用委員会」がある。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。採用担当者は5人中3人が女性で、女性目線での人材獲得も重視している。

その他の取り組み

●株式会社ふらここ（26年度）

子育て・家庭の事情を汲んだ柔軟な勤務スタイルの整備

在宅勤務制度の整備

株式会社24-7 24年度

スキルの高い女性プログラマーの出産を機に、継続就業できるよう柔軟に制度運用を行い、完全在宅勤務を導入。メールやメッセンジャーソ

フトを最大限に活用し、会社と同等の業務環境を構築している。会社への出勤日は年に数回だが、多様なコミュニケーション手段により業務に支障は生じていない。その他、フレックス制度を柔軟に活用することで、子どもの都合に合わせた業務実施が可能になっている。

その他の取り組み

- 三州製菓株式会社（24年度）
- 株式会社日本レーザー（24年度）
- 株式会社ダンクソフト（25年度）
- 株式会社OZ Company（28年度）

子育ての事情で働き続けることが阻まれない制度や設備の整備

菊水酒造株式会社 25年度

男性目線で築かれてきたこれまでの社内ルールや業務ルールについて、女性と積極的なコミュニケーションを取り、子どもを持つ女性の意見も取り入れた新たなルールを整備。例えば、子どもの送り迎えに合わせた勤務時間の変更を可能にしたほか、家庭の状況に応じて幼児を連れた勤務も認めることとした。また、育児休業中にも連絡を取るためのノートパソコンの貸出を行うなど、企業として可能な限りの取り組みを行い、女性社員が働きにくさを感じることなく、生き生きと実力を発揮できるような環境を整備した。

その他の取り組み

- 株式会社エスケーホーム（25年度）
- 株式会社ファースト・コラボレーション（26年度）
- 共和電機工業株式会社（27年度）

再雇用制度の制定

株式会社セレクティー 25年度

再就職支援制度（通称「もとりっち」）は、出産する社員が生じた際にニーズに応じて創設した制度。業務経験や研修を積み、知識・経験・スキルを豊富に有する社員にはいつでも戻ってきてほしいという考えで、復職までの期間に期限は設けていない。これまで3人が利用し、職場で再び活躍している。

その他の取り組み

- 株式会社メトロール（25年度）

パート社員の産休・育休・介護休業制度の設定

株式会社ハート 25年度

正社員、パート社員ともに、産前産後休暇、法定の育児休業および介護休業が取得できる。取得実績はいずれも10例で、100％となっている。他に年1回のバースデイ休暇があり、有給休暇とともに取得率100％。社員が産育休等で長期休業する場合に作業員の補充は行わないが、特定の部署に負担がかかるようであれば、一時的な配置転換を行い社員全員で補う。これによって産育休後、産休前の担当部署・役職等にスムーズに職場復帰できる。

その他の取り組み

- 田代珈琲株式会社（25年度）

子育て・家庭の事情に合わせて時短勤務、休暇を柔軟に取れる制度を整備

田代珈琲株式会社 25年度

女性社員に働き続けてもらうため、柔軟な育児休業や働き方を認めて、定着に努めている。ある女性マネジャーが復職する際、それまで特に制度化していなかったが、1日4時間・週3日の短時間・短日勤務を、子どもが小学校1年生に上がる4月まで継続できる柔軟な対応を行った。

エビナ電化工業株式会社 26年度

営業部門で中途採用した女性社員は、もともとは同社に派遣社員として勤務していたが、その能力と実績を見込まれ、週20時間の短時間勤務での正社員となった。これを機に、短時間正社員制度が制度化され、子どもが小学校に入学するまでの期間は、1日4時間・週5日勤務が可能となった。平成26年からは保育料補助と早期復帰一時金制度、再雇用制度も新設し、職場復帰の支援策を講じている。技術者を対象とした在宅勤務の可能性についても検討。

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

富士電子工業株式会社 27年度

短時間勤務制度を導入した。この制度は、子どもの発熱など急な事態に1時間単位で無給休暇を取得できるもので、子どもが小学3年生になるまで利用できる。これにより、出産後の女性社員の早期職場復帰が進んだだけでなく、幼い子を持つ男性社員も制度を活用するようになった。さらに、平成25年から子ども手当の額を底上げしたところ、第四子を持つ社員も現れるようになった。

その他の取り組み

- 株式会社きものブレイン（24年度）
- サポート行政書士法人（24年度）
- 株式会社健康家族（25年度）
- サイボウズ株式会社（25年度）
- 株式会社光機械製作所（25年度）
- 拓新産業株式会社（26年度）
- 株式会社ふらここ（26年度）
- 株式会社ラッシュ・インターナショナル（26年度）
- 株式会社栄光製作所（27年度）
- FSX株式会社（28年度）
- タカハ機工株式会社（28年度）
- 株式会社ホテル佐勘（28年度）
- 株式会社吉村（28年度）

保育園への送迎に合わせた、全社定時終業

株式会社ハート 25年度

大半の社員が保育園への送迎などで残業ができないため、残業をせず、定時内に業務を終わらせることを基本としている。時間内に成果を上げるためのスキルが磨かれるという成果にもつながっている。

その他の取り組み

- 株式会社健康家族（25年度）

配偶者の都合で転勤となった際、転居先で派遣先を用意

株式会社プロアシスト 26年度

同社では創業当初より、システム開発などの受託だけでなく顧客企業などへエンジニアを派遣するビジネスも行っている。配偶者の都合や結婚により転居が必要な社員に対しては、社員が働ける派遣先企業を転居先で探し、同社から派遣することで働き続けられるようにしている。実際、配偶者の都合により転居を余儀なくされた社員がいた際、同社ではそれまでカバーしていなかった神奈川県・湘南での派遣先を開拓したという実績もある。もともと同地に同社の事業所はなかったが、社員の転居先で受け入れ企業を探し、派遣契約を結ぶこととした。この取り組みは制度として確立されているものではなく、該当する社員が出た際に随時相談する方法を取っている。理念に共感する社員が働く機会を逃すことは大きな損失。社員の状況や希望に応じた働き方を可能とすることで、能力のある社員の維持・定着を図っている。

子育ての負担感を軽減させる施策

社内託児所を設置し、子どもの預け先の課題を解決

グリーンライフ産業株式会社 24年度

納期に間に合わせるためにどうしても残業などが必要な場合もあるが、そうした場合には「子ども同伴出勤」を認めている。子連れで来店する顧客へのサービスとして、各店舗に子どもが遊べるおもちゃなどを用意した「キッズコーナー」を設けており、残業時などには子連れ出勤し、キッズコーナーで遊ばせている間に仕事ができる環境となっている。

株式会社健康家族 25年度

平成24年に社内託児所を設置。これにより、子どものいる社員も、保育園への送り迎えに影響されることなく、子どもが体調を崩した場合にもすぐに対応できるようになった。託児所が設置され、出産後も働き続けてほしいという会社の意思が明確になり、産休を利用する社員が増加。出産を機に退職したものの、復職した社員も出てきている。

その他の取り組み

- 重松建設株式会社（24年度）
- 有限会社COCO-LO（25年度）
- 有限会社ゼムケンサービス（25年度）

子連れイベントの開催で社員同士が子育ての状況を理解できる場を創出

グリーンライフ産業株式会社 24年度

社内運動会や社員旅行などの行事を充実させて家族同伴可としている。こうしたイベントで同僚に子どもの顔を見せることによって、社員同士が子育ての状況を理解して、お互いに協力し合えるような風土作りに努めている。

その他の取り組み

●株式会社ふらここ（26年度）

学校の休み期間に子連れ出勤を可能にし、社員が休まずともよい環境を整備

有限会社モーハウス 24年度

事務所（つくば市）、東京・青山等の店舗で「子連れワークスタイル」を導入、主に0～1歳の乳幼児を連れた勤務を認めている。ハード面でははさみなどの文具や書類を入れる机の引き出しに鍵付のものを選ぶなど、安全面での配慮を行うほか、危険な機材を手近に置かない、といったソフト面のマニュアルを整備、徹底している。また、子連れ中は仕事をしながらいつでも授乳、おむつ替えができるようにしている。

有限会社COCO-LO 25年度

夏休みに一般の学童保育の受け入れ開始時刻が8時で勤務に間に合わないとの社員の声を受けて、小学生対象の夏休みに合わせた無料の学童保育を設置した。教員免許を持つ社員2人が指導員となって、大学のオープンキャンパスを見に行くなど毎日子どもが楽しめる企画を実施した。

その他の取り組み

●株式会社ハート（25年度）

多様なキャリアパスの提示

ライフステージに合わせて選択・行き来できる就業形態の提示

有限会社COCO-LO 25年度

育児休業制度については、平成18年から法定を超えて子どもが満3歳になるまで利用できる。育児休業や産前産後休暇明けの1カ月間は、1時間以上からの短時間勤務から始められる「ならし勤務制度」を利用できる。「ならし勤務制度」により、復職後の1カ月間は、様子を見ながら育児と仕事のバランスを考えることなどが可能となり、その後、正社員から準社員に切り替えたり、子どもの成長に応じて準社員から正社員に切り替えたりする社員もいる。

その他の取り組み

●株式会社日本レーザー（24年度）
●株式会社健康家族（25年度）
●サイボウズ株式会社（25年度）
●特定非営利活動法人ハートフル（27年度）

総務・経理に限定せず、生産現場や営業、広報のようなフロントヤードへの積極配置

株式会社中央電機計器製作所 27年度

女性の活躍により成長している他社の存在に刺激を受け、ものづくりに興味を持つ女子学生を積極的に採用したり、それまで主に総務・経理事務を担当していた女性社員を生産現場へ配置転換するといった取り組みを実施。

その他の取り組み

●共和電機工業株式会社（27年度）
●株式会社大川原製作所（28年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

女性向け環境整備

女性の体調不調を改善する設備を整備

菊水酒造株式会社 25年度

社宅のほか、社内のオフィス環境に関しても、冷房温度の設定や暖房時の加湿器の導入、妊娠中の女性社員のための温水洗浄便座の導入など、可能な限り女性社員の要望を取り入れ、女性にとって望ましい環境の実現に努めている。

その他の取り組み

●株式会社健康家族（25年度）

女性用社宅の整備

菊水酒造株式会社 25年度

同社に魅力を感じて新卒採用に応募する女性を増やすとともに、新卒採用で入社した女性社員が生き生きと快適に働ける企業を目指して、まず取り組んだのは社宅の整備。社宅を持つことで自宅からの通勤が難しい遠方の人材の採用も容易になる。社宅は、女性社員の採用面接でよく質問が寄せられる女性の関心の高い事項であった。

同社では、女性が住みやすい社宅を造るために、女性社員の意見を可能な限り取り入れた。バス・トイレは別、広いクローゼットや足を伸ばせるバスタブがほしい。こうした女性の要望を丁寧に取り入れて完成した社宅に対しては女性社員の満足度も高く、定着率の向上につながった。また、都会の洗練されたアパートに住んだことがある女性も納得できる部屋は、優秀な女性人材の獲得にも貢献。比較的大きな投資となったが、プライベートにも一定の満足感を求める女性が高い充実感を持って働ける環境の実現につながった。

女性が働きたくなる職場環境を整備する

富士電子工業株式会社 27年度

製造業の中でも女性社員の割合が特に低い素形材産業。女性社員に定着してもらうための取り組みとして、清潔な女子トイレの整備とポーチ置き場のある洗面所の設置を行っている。

株式会社KMユナイテッド 27年度

入社後2年でインストラクターとなった若手女性職人が、ほかの職人たちの身の上相談に乗るとともに、夢や課題などをヒアリングし経営層にフィードバック。託児施設の設置や女性トイレの整備、ハイエンド工法の受注、DIY塗料ショップの開店などを実現した。

その他の取り組み

●フジイコーポレーション株式会社（25年度）
●株式会社メトロール（25年度）

女性に限らない柔軟な勤務スタイルの整備

在宅勤務、休養等を性別に関係なく利用できる制度として整備

株式会社小坂工務店 28年度

同社では社長自ら、女性社員から働き続けるための障壁を聞き取り、独自の取り組みを進めてきた。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とっても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。また平成25年には、短時間勤務制度を同業他社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、時短勤務や在宅で勤務できるようにし、いずれまた第一線で活躍してもらうといった多様な働き方を提案・支援している。

女性

育成・活躍

スキルアップの奨励

工程の簡素化・マニュアル化により女性パート社員を多能工技術者として育成

株式会社メトロール 25年度

同社が作る約700種類の製品は、7,000点ものオリジナル部品の組み合わせで作り分けられているが、部品のサイズ（長さや太さ）が違うだけで、組み立ての手順・工程は同じになるように、極めて簡素化し、作業をマニュアル化している。

また、製品を受注すると同時に、その製品に必要な部品を自動発注する生産管理システムで、女性パート社員が煩雑な部品発注などから解放され、組み立てに専念できる体制を築いた。こうした工夫により、女性パート社員を多能工技術者として育成しやすい仕組みが構築されている。

女性社員の職種を広げてもらうため、期待する資格スキルを提示

株式会社佐藤金属 26年度

平成24年に「資格取得援助規定」を新設。社員のスキルアップを支援するもので、女性社員に「小型フォークリフト」の資格を取得してもらうねらいもあった。

それまで、女性社員の働くOA機器の解体の現場では、解体・選別作業自体は手作業で行うものの、選別し終えた廃材などの運搬時には男性社員を都度呼んで依頼するような状況で、「フォークリフトを操れる男性社員がいないと回らない作業場」となっていた。このことが現場での作業効率を落とし、かつ男性社員に依存する体質の原因となっていたが、「フォークリフトは男性の役割」という固定観念から女性社員の資格取得は進まなかった。そこで、資格取得に係る費用負担を会社が負うことを明文化するとともに、業務の効率化、ひいては業績向上に貢献した社員に対しては評価や処遇で報いることも明確化。社長直々の働きかけもあり、社内の女性社員初の小型フォークリフト運転資格者が誕生した。

その他の取り組み

●株式会社中央電機計器製作所（27年度）

初心者向け技術習得訓練を実施

株式会社佐藤金属 26年度

新たに採用された「お母さん」パート社員は、先輩社員からマンツーマンで指導を受ける。OA機器の解体、選別の作業は、取引先によって要求される水準や選別の度合いがそれぞれ異なるため、すべてをマニュアル化しようとすると膨大な量になり、未経験者を圧倒してしまう。そこで、すべての手続きや手順を定めるマニュアルではなく、必要最低限の方法や作業の考え方を示す「ガイドライン」を社員が作成。その手続きに則りつつ、都度状況に応じて一つひとつ「今回はここまで解体」「この場合はこの金属は外す」といった対応をとることで、未経験者でも効率よく戦力化することが可能になった。

その他の取り組み

●株式会社メトロール（25年度）
●株式会社カワトT.P.C.（27年度）

性別年齢に関わらない教育訓練機会を提供

株式会社グローバル・クリーン 28年度

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としての業務を女性パート社員にも担ってもらうべく、全体研修やOJTの拡充に

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

よる人材育成プログラムを作成。意向を確認しながら、少しずつ担当業務の幅を広げていった。

その他の取り組み

●田代珈琲株式会社（25年度）

女性社員の活躍の場を創出

性別に関係なく 適材適所配置で活躍への期待を表す

ハイソル株式会社 24年度

かつて、女性社員は補助的事務のみに従事していたが、平成14年に組織変革を断行。製品ごとに組成したチームに英語を話せる女性社員を配置し、契約内容などにまで踏み込んだ営業サポートを担当させた。その後、リーマンショック以降の業績低迷を克服するため、徹底した生産性の向上に取り組む中で、女性社員は海外メーカーとの窓口、海外での商談会への参加など、語学力を駆使した営業・契約業務の中核を担った。このほか、新規事業の提案も性別関係なく、これまで提案の少なかった女性社員からも積極的に募集している。

株式会社光機械製作所 25年度

現社長が就任した平成13年時点では、女性社員は約1割で事務職などに限定されていた。新社長の人材マネジメント方針のもと、女性を事務職に限定することなく活躍してほしい人材として位置付け、意欲のある女性を意識的に採用。女性は3割近くに増加し、設計・開発・製造現場にも進出した。25年時点では、開発関係の約半数は女性。「育つ実感と育てる機会がないと長続きしない」との考えのもと、男女の区別のない適材適所の配置と人材育成機会とを重視した人事施策を展開している。

株式会社ふらここ 26年度

経験やスキルを重視しない採用を行っているが、入社後に求める業務内容の要求水準は決して低くはない。正社員として入社した若手の女性社員は、入社後すぐにカタログ制作の仕事を任され、アイデア出しやデザイン検討などの企画立案に携わっている。「若いお母さん」というターゲットの感性に即した形で、消費者視点での発想や意見が求められている。

その他の取り組み

●重松建設株式会社（24年度）
●株式会社天彦産業（24年度）
●株式会社日本レーザー（24年度）
●共和電機工業株式会社（27年度）
●株式会社中央電機計器製作所（27年度）

女性社員による 商品・事業開発の場面を創出する

株式会社福光屋 26年度

研究開発、企画・デザイン、ウェブマーケティング、広報を通常業務とする4人の女性社員が「社長特命プロジェクト」のメンバーとなり、ほかの社員や部門を巻き込みながら商品開発とマーケティング活動を展開。このメンバーは3人が中途採用、1人が新卒採用であり、それぞれの専門領域を活かしながら、商品ターゲットである女性のニーズを具現化するべく、消費者としての視点を活かして企画立案を進めていった。

その他の取り組み

●有限会社エヌ・イー・ワークス（24年度）
●FSX株式会社（28年度）
●株式会社吉村（28年度）

キャリアパスづくり

女性社員も責任ある立場に配置

株式会社メトロール 25年度

海外展開を加速させていることから、入社間もない女性社員を責任あるポストに抜擢し、海外赴任させている。新卒の女性社員を、タイ・バンコクの子会社（現地法人）立ち上げの際に赴任させたり、中国での展示会の運営とIT化促進に携わらせるなどしている。

入社間もない女性社員が海外で本格的に活躍する機会をつくることで、女性の活躍を推進している。

その他の取り組み

●株式会社カワトT.P.C.（27年度）

多部門・他職種に挑戦して、経験を積む

株式会社ホテル佐勘 28年度

全社員が「会社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、さまざまなキャリアパスが実現。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し、現場での経験を活かしつつ経営視点の仕事に携わり、その後、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マネジメントから脱却し、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。

その他の取り組み

●株式会社キャリア・マム（27年度）

公正な評価・報酬体系

育児経験をビジネススキルとして積極評価

有限会社COCO-LO 25年度

スキルの評価は、社内の業務上のスキルだけでなく、前職でのスキルや育児経験もプラスに評価している。子育ては時間との戦いで、地域社会との関係性を築きながら行う側面があることから、育児経験は「時間管理能力」「効率的な動き方」「コミュニケーション能力」などを高める「ビジネススキル」として積極的に評価。実際に育児休業後に管理職に登用するなどして明確にしている。

労働時間ではなく成果とプロセスで評価

株式会社ジーベックテクノロジー 26年度

家庭と仕事の両立を可能にするため、平成21年、産休を控えた社員にヒアリングを実施。妊娠中の体調、保育園の受け入れ時間の違い、家庭事情の違いに柔軟に対応できる短時間労働制度を整備し、同時に育児手当支給も制度化した。また、子育て中の社員は短時間労働の中でも能力を発揮できるプロジェクトマネジメントなどの職務に配置換えを行い、やりがいを持って取り組めるよう配慮している。評価に際しても、短時間勤務が不利にならないよう、労働時間ではなく業務の成果とそのプロセスを社長自らが判断している。

その他の取り組み

●株式会社西部技研（26年度）

復職不安の軽減

継続就業への期待も込めて、育休後に同等職位に復帰

グリーンライフ産業株式会社 24年度

育児休業を取得後、休業前の職に復帰できる制度を導入。育児休業から復帰した社員には限られた時間の中で効率的に働くことを期待し、責任のある職位の女性が育休から復職する際も、可能な限り同じ職位に復帰させている。また、時間制約の中でも働きやすい環境をつくるため、復職者の希望に合わせた短時間労働なども柔軟に実施している。

家事や業務の合間にも知識習得できるツール・支援体制を整備

株式会社光機械製作所 25年度

かつて、育児休業を取った女性社員が、育児休業中に新たに機械設計の勉強をして、復職後は設計部門に異動したいという意欲を持っていた。そこで、復職後に設計部門に配属することを前提に、設計について学べるソフトを貸し出して自宅学習できるようにし、分からないことがあればメールや電話などで設計部署の上司がアドバイスするなど、会社として全面的にサポートした。彼女は復職後、機械設計係として活躍している。

その他の取り組み

●有限会社ゼムケンサービス（25年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

産休育休前後の情報共有・フォロー体制を整備

株式会社キャリアプランニング 28年度

時短勤務社員の定着や育休明け社員の早期戦力化に取り組んでいる。育休中から社内情報が共有できるウェブシステムを利用し、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つながる仕組みを構築している。

その他の取り組み

- 株式会社マイスター（24年度）
- 株式会社健康家族（25年度）
- 富士電子工業株式会社（27年度）
- 株式会社小坂工務店（28年度）

自発的な職場環境改善提案

自発的な職場環境改善提案の場をつくり、企業理念を体現

株式会社ファースト・コラボレーション 26年度

合宿形式で、個人の夢を社員皆で一緒に描けるかどうか、皆で確認する機会を設けている。ある年には、同僚の女性社員が育児休業から復帰した後のことについて、どのような働き方に変えていけば負担なく働き続けてもらえるかを社員が問題提起し、それがもとになって制度整備を含めた働き方改革につながるといった動きが起こっている。「会社の発展」と「個人の幸せ」を同時に実現させていくための方法を徹底して話し合う機会を持つことで、個々の社員の企業理念の体現につながっている。

その他の取り組み

- 株式会社天彦産業（24年度）
- 株式会社光機械製作所（25年度）
- 株式会社大川原製作所（28年度）

業務効率化

ゼロ残業制度で男女ともに17時定時退社

ハイソル株式会社 24年度

女性社員の戦力化に際し、事務職の自律的な業務遂行が課題となった。そこで、女性社員の提案で「ゼロ残業制度」を採用し、女性社員に任せる業務内容を専門性の高い事務とすることで、男性営業職の業務進捗によらず自身で働き方をコントロールできるようにし、17時に定時退社できる仕組みを構築した。属人的に仕事を抱え込まないよう、常にスケジュールや業務状況を共有し相互にフォローできる組織としている。

ITの活用により、働く場所の制限を軽減

株式会社OZ Company 28年度

業務効率化と現場主導の運営を進めるにあたり、ITを積極的に活用。ITツールの導入によって、運営するすべての保育園の日報、運営記録、経営計画、収支報告などをパソコンでどこからでも確認できるようになった。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。

その他の取り組み

- 株式会社金子製作所（24年度）
- 株式会社ダンクソフト（25年度）

パート社員のモチベーション向上

女性パート社員のキャリアパス提示

三州製菓株式会社 24年度

現場を支える女性パート社員も正社員同様、委員会活動などに参加させている。朝礼では月次の決算報告や経営環境の変化を説明し、品質向上へ向けた取り組みの重要性の理解を促進している。「正社員登用制度」を設けており、正社員57人のうち、

20%弱がパートからの移行者。パートから正社員になる道が明確にあることで、将来の展望が開け、働く意欲の向上につながっている。

その他の取り組み

●株式会社ハート（25年度）

女性パート社員に現場の権限を移譲し、モチベーションを向上

株式会社大谷 24年度

店舗拡大を目指すにあたり、女性パート社員の戦力化が不可避となった。そこで、希望する勤務時間や給与に柔軟に応えるために、平日・休日、早番・遅番の組み合わせによる4シフトを導入。4人以上のローテーションを設定することでフレキシブルな勤務を実現している。また、実績評価による昇給や、採用などの店舗運営における権限移譲を行うことで、現場のパート社員のモチベーション向上を促す仕組みを工夫している。

女性パート社員に人事評価・賞与制度を導入し、向上心を引き出す

株式会社メトロール 25年度

女性パート社員を貴重な戦力と位置付け、長期雇用を前提に雇用。人事評価制度を導入し、年1回の契約更新では、評価に基づく昇給を行うことで成果に報いている。人事評価はスキル評価と情意評価により、担当役員が行う。スキル評価は、部品群ごとに手順通りに組み立てられるかや、ハンダ付けのスキルなどを評価するもので、情意評価は「決まりごとを守れる」というレベルから「問題点に気付き、仲間と協力して改善策を発案、提案できる」といった高レベルのものまで5段階ある。意欲を評価する情意評価の配点ウエイトをスキル評価より高くすることで、向上心を引き出している。そのほか、年3回の賞与など、待遇も充実。

急な休み・時間制約への対応

マルチタスク×チームワーク

有限会社モーハウス 24年度

「子どもを理由にした作業フリーズ」をなくすため、突発的な事態にも対応できるよう、複数の業務を複数人で担当する柔軟な体制を構築。メールなどを活用しながら業務の進捗などを相互に確認できるよう工夫している。

その他の取り組み

●株式会社ハート（25年度）
●株式会社ふらここ（26年度）

株式会社OZ Company 28年度

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。

その他の取り組み

●重松建設株式会社（24年度）
●株式会社ラッシュ・インターナショナル（26年度）

多能工化の推進

拓新産業株式会社 26年度

営業や資材管理など、製品知識やスキルを要する業務に携わっていた女性社員を、それまでのキャリアや経験を活かせる設計部門（足場を組んだ図面を作製し資材を見積もる業務）などへ異動させる措置を取った。それまで設計部門は男性社員が担当していたが、専門性を有する女性社員を設計へ、そしてもともと設計にいた男性社員を総務担当へと配置転換を図ることで、各人が複数の部署を担当できるようになった。この配置転換がきっかけとなり、誰かが育児休業などを取得した場合に社員間で相互に補完できる体制を整備していった。平成26年時点で、設計担当は3人全員が女性であり、育児中の社

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

員も活躍している。

その他の取り組み

●新潟ワコール縫製株式会社（26年度）

ITを活用した情報共有

有限会社ゼムケンサービス 25年度

設計やデザインの分野では珍しいワークシェアリングを実施している。これは、一人の担当者がすべての仕事を担うのではなく、チームとして複数の担当者が一つの仕事を共有して進める方法。建築業における設計業務は、一般的に建築士などの専門家が自らの責任で行うことが多い。しかし、時間的制約のある女性建築士にとっては、すべての責任を一人で担うことが難しい場合もある。そのため、同社では、時間的制約のある女性同士で補完し合い、チーム全体として情報を共有しながら仕事を進める方法を取っている。情報共有の方法は、メーリングリストのほか、ウェブ上で図面を共有したり、Facebookで予定を共有するなどして行っている。

その他の取り組み

●三州製菓株式会社（24年度）
●株式会社日本レーザー（24年度）

シニア

豊富な知識、熟練の技術、広い人脈など、
シニアの力は会社の発展に大きな役割を果たします。
従業員の年齢の多様性を実現するには
個々人を年齢だけで判断せず、その能力や経験に注目するとともに、
世代を超えたよりよい職場関係を築くことが重要です。

シニア

採用・定着

シニアの活躍を積極広報

**ウェブサイトなどに
シニア／ベテラン雇用を積極的に掲出**

フジイコーポレーション株式会社 25年度

再雇用年齢の引き上げのほか、シニア社員の中途採用にも力を入れている。ウェブサイトには、「50代・60代の経験者、特に70歳まで継続雇用希望者優遇」という条件のもとで、営業から商品開発、電気管理、生産技術まで、ほぼすべての職種の求人情報が掲載されている。50代の中途採用は以前から実施しており、毎年1～4人程度の人材を採用しているが、平成22年以降は60代の人材の採用も行っている。

熟練の技でシニア活躍

シニアの変わらぬ技術力に着目

株式会社虎屋本舗 25年度

CSRを経営の軸にしてから社員数は順調に増加した。高齢の社員は、ほとんどが中途採用だ。同社のある広島県福山市は城下町で、和菓子店が多い。しかし、後継者がいないため、自分の店を畳む和菓子店の主人が「まだ、和菓子を作りたいので雇ってほしい」と次々にやって来た。平成18年当時、正社員は16人、雇用保険に入っている社員が53人で、ほとんどが男性の40～50代の菓子職人だった。定年となる60歳を前にした社員から「もっと働きたい」との声が挙がり、ダイバーシティ経営を進める会社の方針と一致したため、20年に定年を一気に70歳まで引き上げた。製品が菓子で軽いため、さほど体力が必要でないこともあったが、熟練の技こそがモノをいう菓子職人だからこそ、定年延長が容易だったという。社員の技術に関しては評価制度があり、年に2回、常務が評価している。しかし、いったん身に付けた技術が失われることはないため、評価が下がることはない。

フジイコーポレーション株式会社 25年度

以前から、シニア社員を「知恵、技術、ノウハウ、経験の塊」であり「職場の財産」であるととらえており、こうした考え方をさらに推し進めるべく、平成22年に再雇用に関する就業規則を改訂。希望者全員が65歳まで働ける制度を「70歳まで」に延長することとした。この取り組みは世間的にも広く注目を集め、「70歳まで働けるすごい会社」として著名なテレビ番組でも取り上げられた。再雇用された社員は「シニアアドバイザー」という指導的な役職に就き、若手社員の育成を担う。25年当時、4人のシニアアドバイザーが活躍。

その他の取り組み

- 株式会社オージェイティー・ソリューションズ（24年度）
- 株式会社マイスター（24年度）
- 三洋商事株式会社（26年度）

技術力だけでなく人柄も重視

**経験値や実力だけでなく、若手との
円滑なコミュニケーションを大切にする**

株式会社高齢社 24年度

登録社員の入社資格は60～75歳で、定年制はない。採用では「これまでの経験を活かして何ができるか」という実力だけでなく、派遣先では自分より年齢が若い人と業務を行うため、立場もわき

まえた円滑なコミュニケーションができる基本動作や人柄も重視する。派遣登録者数の増加に伴い、基本動作の質を確保・維持するため「CS（顧客満足）マナー研修」を導入している。

その他の取り組み

●株式会社加藤製作所（25年度）
●株式会社サンスタッフ（26年度）

個の生活に寄り添った柔軟な働き方

従業員のQOL（Quality of Life＝生活の質）向上のための休暇制度を制定

株式会社オージェイティー・ソリューションズ　24年度

1つのプロジェクトに約6カ月間という期間を要するため、終了時に取得できるインターバル休暇の制度（5日間の有休を支給）を設定。また、2年に1回（4プロジェクトごと）、リフレッシュ休暇を取得できる（10日間の有休を支給）。家族との旅行などで心身にゆとりを持ち、モチベーションを高く維持しながら継続的に就労できる環境・制度を構築している。

自身の健康や家族の状況等に合わせた柔軟な勤務形態

株式会社虎屋本舗　25年度

高齢の社員には、一人ひとりの健康に応じて、それぞれの働き方をしてもらっている。例えば脳梗塞を患った洋菓子部門の元工場長は、1年ほどの療養後に復帰した。工場長のポストは別の人に譲ったが、まだ正社員であり、定時にこだわらずに早く帰るなと、自分の健康状態と相談しながら働いている。

その他の取り組み

●株式会社オージェイティー・ソリューションズ（24年度）
●株式会社サンスタッフ（26年度）

適材適所づくり

得意作業に合った配置

株式会社加藤製作所　25年度

生産分野においてもさまざまな業務があり、高度の判断・ノウハウが必要で経験豊かな限られた人材しか対応できない業務ばかりではない。そのため、雇い入れた当初は、判断を必要とする業務や専門技能が必要とされる業務は経験豊富な社員が行い、定型業務でありながら機械化できないものをシニア社員用に切り分けた。また、シニア社員が若い社員と同一の製造ラインに入って流れ作業を行う際、若い社員と同じ速さでの作業は難しいこともあったため、単独で動かす機械を担当するなどの工夫を行った。すると、特に高齢の女性は、軽作業や細かな作業を早く丁寧に行えるといった長所が見られるようになった。

職場をシニアが働きやすい環境に改良

株式会社加藤製作所　25年度

設備等の環境面からもシニア社員が働きやすい職場づくりを進めている。「高齢者のための職場バリアフリー助成金」の支援等を得ながら、シニア社員が日々の業務に従事する中で不便・不都合を感じる箇所を一つずつ改良している。従来からの具体的な改善点としては、

▶作業工程に漏れがないよう、各工程終了後にブザーを押し管理する
▶ブザーの音についても他の社員の音と区別するために音色を個別に設定する
▶掲示物や作業指示書などの文字を大きくする
▶掲示物や作業指示書などには写真やイラストを増やし、ひと目で工程を理解できるようにする
▶虫眼鏡の導入

といったことが挙げられる。

その他の取り組み

●フジイコーポレーション株式会社（25年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

モチベーション維持のための待遇

「継続雇用」を制度化することで、待遇を下げない

株式会社虎屋本舗 25年度

一般的に定年を過ぎて働き続ける場合、再雇用となり待遇は下がるが、同社は継続雇用。各種手当などで給与総額が下がらないようにしている。

その他の取り組み

●株式会社クラロン（28年度）

長く働くことを前提にした制度

65歳の定年後、本人の意向で毎年再雇用される制度

株式会社ナガオカ 26年度

就業規則で定年を一律65歳として設定している。希望によって60歳、65歳といった変則を認める規程ではなく、特段の理由がない限りは65歳まで活躍してもらうことを前提としている。65歳以降は毎年本人の意思を確認した上で、再雇用の形式をとる。

「定年なし」という制度

株式会社武蔵境自動車教習所 26年度

平成元年に、年齢によらず生涯勤め続けることができる制度を導入し、中途採用も積極的に実施している。高齢の中途採用社員には、社員の働きやすい職場づくりに向けた職場環境改善や社内研修での講師役などを任せている。このほかにも、教習業界に卓越した人材を顧問として正規に雇用している。

育成・活躍

熟練の技による活躍

熟練した多能工チームで柔軟な勤務体制を実現

株式会社小川の庄 24年度

「60歳入社・定年なし」でシニア社員を継続的に雇用。シニア社員の勤務は1カ月単位でシフト表を作り、勤怠管理を徹底している。各人が一通りの作業を身に付けた「多能工」であるため、さまざまな作業に適応でき、互いに融通を利かせることができる。

前職のスキルを活かし活躍

株式会社金子製作所 24年度

同社では、大手企業からの受注に際し、生産管理・品質管理の徹底が経営課題となった。そこで社外から品質管理の経験者を募集、他社を退職した人材（62歳）を雇用し業務改革に取り組んだことで、平成16年に航空宇宙産業の品質規格であるJISQ9100を中小企業としていち早く取得した。さらに、他社との差別化を図るため、18年には薬事法に基づく医療機器製造業許可を取得するなどし、航空、宇宙、医療分野への展開を実現した。

その他の取り組み

- 株株式会社カワトT.P.C.（27年度）
- 株式会社クラロン（28年度）

熟練のノウハウを若手に引き継ぐ場面の創出

株式会社光機械製作所 25年度

社内の熟練者が講師となって、熟練技能を伝承する機会を意識的に設けている。研削盤の製作では、その最終段階で金属の平面を手作業で微細に削り仕上げることで機械の高精度を実現する、「キサゲ」というきわめて難度の高い作業がある。この「キサゲ」などの熟練技能を若手社員に伝承するために、工場長が主宰するのが「ものづくり道場」だ。「ものづくり道場」は、熟練技能の伝承だけでなく、技術に関する理解を深め、高品質なものづくりや新製品開発にも活かされている。同道場での学びをきっかけに、技能士等の資格を取得する社員もいる。

ベテランの業務や知見を細分化し、一部をロボット化

佐川印刷株式会社 28年度

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、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った。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、現在はその分析をもとに、少しずつ作業効率化に向けた業務プロセスの変更などを実施している。いずれは、こうしたデータをもとに、価格競争に適した業務と、

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

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。

シニアのスキルアップ

高齢者も新たに技術習得できる環境・制度

株式会社加藤製作所 25年度

雇い入れ当初は業務を切り分け、定型業務に従事しながら、同社独自の「かじや学校」などの技能習得の仕組みに参加するなど、シニア社員一人ひとりが時間をかけて経験を積む。これにより、従来から生産部門で経験を積んでいる社員と遜色ないスキルを身に付けるシニア社員もいる。その結果、高齢者と若年者が共に働くことができる環境が生まれ、現役社員のモチベーションも高まり、高齢者と若年者のベストミックスが創出されている。

シニアのマネジメント

シニア社員が顧客に提供するサービスを日誌報告でマネジメント

株式会社サンスタッフ 26年度

指導員（同社派遣コンサルタント）となるシニア社員の指導方法について、可能な限り標準化を図り、同社としてのサービス基準を揃えて顧客に提供できるような取り組みを開始した。例えば、指導員は基本的に月2回、支援先の中小企業に出向き現場の改善指導を行うが、終了後、一両日中には業務日誌を作成して提出し、そこでの指導内容や改善状況などを他の社員にも共有できる仕組みとしている。また、月に1回は指導員全員での会議を実施し、進捗報告などを行う。そこで万一問題が生じた場合には、営業担当社員がフォローに入り、顧客ニーズとのすり合わせを改めて行うとともに、指導員自身の指導手法を改善することができる体制としている。

外国人

外国人の活躍は、事業の海外展開に大きな力となるのはもちろん、
会社の意思決定方法や社員同士のコミュニケーションにも
大きな好影響を及ぼします。
互いの文化や価値観を知り、尊重することが
グローバル・ダイバーシティの第一歩となります。

外国人

採用・定着

外国人に焦点を当てた採用

具体的事業での活躍の期待を明示

菊水酒造株式会社 25年度

平成22年、国際交流員として東北地方で働いていた米国人女性が同社に入社した。大好きな日本酒を造りたいという強い希望から、企画部門への配属となった。するとこの米国人女性社員は、企画営業部門の女性社員と協力しながら、外国人が好む味を追求し、外国人向けの新しいスパークリング清酒「きららきくすい」を生み出した。この商品は、全日本空輸（ANA）の機内で提供されるほどのヒット商品となっている。

その他の取り組み

- 株式会社金子製作所（24年度）
- 本多機工株式会社（27年度）

採用の段階から明確なキャリアパスを提示

沖縄ワタベウェディング株式会社 25年度

採用を始めた際、外国人社員の特徴として、日本人社員に比べ、配属先やその中でのポジション等、自身の将来のキャリアに対するビジョンを採用の段階から明確に描いていることが分かった。そのため、想定されるキャリアパスや企業内でとりうる選択肢などを明確化し、採用面接の段階から、入社を希望する外国人に対して、思い描くキャリアパスが実現可能なものかどうか回答している。また、キャリアパスについては、入社後の上司との面談の際にも時間をかけてコミュニケーションを取っている。

海外学生向けインターンシップ情報サイトに発信

株式会社ダンクソフト 25年度

外国人学生のインターンを受け入れている。都内の大学が実施している、海外の学生に向けてインターンシップ情報を提供するウェブサイトを利用して情報発信したところ、平成23年にトルコ人大学院生1人、24年にトルコ人大学生2人から申し込みがあり、それぞれ受け入れに至った。

大学と連携したインターン受け入れ・採用

沖縄ワタベウェディング株式会社 25年度

外国人の採用に向けて最初に取り組んだのが、外国人の採用ルートの整備である。同社が東アジア出身の外国人の採用を行おうとした時期に、沖縄の大学に留学している東アジア出身の学生が増えつつあった。将来的には自国で働きたいと考えているが、日本の働き方を学びたい、また自国と日本の架け橋になりたいとの思いを持った学生も多くいた。

そのような学生を取り込むため、採用担当者は沖縄県内の各大学の留学生就職担当者を訪ね、留学生の採用意欲を有していることをアピール。また、ウェディングの専門学校に対しても、採用ウェブサイト上で留学生歓迎である旨を明示した。

株式会社日吉 28年度

インドからのインターン生を受け入れるにあたり、現地の大学との間で協定を結び、半年間の研修で大学の単位が取得できる仕組みを確立している。

その他の取り組み

- フジイコーポレーション株式会社（25年度）
- 株式会社中央電機計器製作所（27年度）
- 株式会社小金井精機製作所（28年度）

理念への共感を重視した採用

株式会社プロアシスト 26年度

新卒の採用と併せて、さまざまな機会を活用して理念に共感する人材の獲得を行っている。最初に採用した外国人は、社長がスキー旅行に出掛けた際に出会ったニュージーランド人であったが、旅行中の会話の中で同社の理念や業務内容について関心を持ってもらったことが採用のきっかけとなった。外国人人材には必要最低限の日本語力は求めるものの、それ以上に会社の理念に共感できるかどうかという点を重視している。

外国人採用推進責任者が海外の日系企業で活躍戦略などの知識を習得

株式会社三輝ブラスト 26年度

外国人採用推進室の立ち上げに際して、最初に室長の役割を担ったのは平成10年に入社した女性であった。特段海外戦略に関するバックグラウンドがあったということではなかったが、同社が最初に進出しようとしていた中国に強い関心を持ち、中国語を勉強していたこと、中国人留学生の能力を活かす必要性を強く認識していたことから、白羽の矢が立った。室長は中国にある日系企業に半年間赴任し、労務管理や戦略的に外国人の活躍を促す上での知識習得を行った。

ミスマッチ防止のため、職場文化の理解、理念の共有、インターン等の現場体験機会を提供

株式会社栄鋳造所 26年度

独立行政法人福祉医療機構（WAM）が行う社会福祉振興助成事業を活用して立ち上げた「難民の就労準備コース」に協力し、難民が日本で働く上で事前に理解すべきことを取りまとめている。

このコースは、同社のこれまでの経験が反映され、就労前の外国人には、まず「始業時間に遅れない」「話さずに黙って作業をする」など日本で働く上での注意点を説明し、自己PRの仕方を学んだり、日本での働き方と母国での働き方の違いを自分で言語化し理解してもらったりする座学研修が設定されている。その後、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）や日本の企業文化などを教えた上で、工場見学、企業でのOJT研修を行い、実際の技術に触れてもらうこととしている。一方、参加する企業側に対しても、経営者から会社のビジョンを語ってもらうとともに、工場見学やOJT研修の機会を通して外国人に対する興味関心を高め、実際に一緒に働けるかの実感を持ってもらうものとなっている。

ウェブサイトの多言語化で外国人の就職希望者に直接発信

株式会社シーサー 27年度

外国人社員をできる限り多く採用するために、これまでも多数の採用ルートを試行してきた。一例として、ウェブサイトの多言語化を実施した結果、インバウンド事業で豊富な経験を有するマレーシア人を獲得した。同社員はその後、マネジャーとして主に海外の商談会に参加するなど、海外業務全般を担当している。また、日本語も外国語もできる外国人人材が最も望ましいと考え、沖縄県内の大学の留学生課に相談し、優秀な留学生の紹介を受け、雇用につなげている。さらに、北京の大学で学ぶ日本語学部生をインターンとして受け入れ、そのうち1人を27年に社員として採用した。そのほかにも、ワーキングホリデーで来日する外国人を積極的に受け入れ、27年12月までに2人を採用した。

外国人社員によるSNS発信で信頼性高い人材を獲得

株式会社シーサー 27年度

ウェブサイトの多言語化など多数の採用ルートを試行した中で、最も信頼しているのは、外国人社員によるSNSでの発信である。優秀な社員からの推薦は一番信頼性が高く、即戦力となる人材の獲得が期待できる。

夫婦採用で定着率アップを目指す

株式会社小金井精機製作所 28年度

雇用した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。もともとは生活や収入の安定に配慮したものであったが、配偶者も同様に高度な教育を受けた人が多く、結果とし

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

て人員の増強につながっている。平成26年当時、夫婦で勤務するベトナム人社員は4組おり、そのうち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。

トップが現地で本人、家族と面談し、十分な理解のもと採用

株式会社小金井精機製作所 28年度

役員らがベトナムで採用活動を行う。現地を訪れる際には、採用候補の人材本人だけでなく、地方に暮らす家族とも面会する時間を設け、会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、長く活躍できるようにしている。

その他の取り組み
- 株式会社栄光製作所（27年度）

外国人社員の割合を目標値として具体的に設定

株式会社小金井精機製作所 28年度

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、採用活動を実施した。具体的な取り組みとして、現地の大学で3年生を対象とした就職説明会を実施し、卒業後に即雇用できるようにしているほか、日本人社員と平等な人事制度（給与、福利厚生、業務内容）を整備している。

円滑な職場環境づくり

職場外のボランティア活動等を通じて職場の人間関係を構築

株式会社ダンクソフト 25年度

インターンシップで同社を訪れていたトルコ人学生2人が、徳島県神山町のサテライトオフィス立ち上げに参加。また、社員とともに東日本大震災の被災地を訪問するなど、日本人社員と寝食を共にすることにより、密接な人間関係を構築することができた。このトルコ人インターンのうち、1人の大学院生は平成25年に入社。新たに開発したソフトの開発責任者として、日本人社員と2人で開発チームを立ち上げ、プロジェクトリーダーを務めるなど、入社当初から活躍している。

日本の職場文化を理解してもらうための対話の場をつくる

沖縄ワタベウェディング株式会社 25年度

外国人社員には、出勤時間についての認識に日本人との違いがあり、日本人は始業時間の少し前に来て制服に着替え、始業時間には勤務を開始できるよう準備を整えているが、外国人は始業時間に出社し、そこから制服に着替えるといった行為が見られた。そのため、上司が外国人社員と話し合い、納得を得た上で日本の働き方に合わせるようにしている。

その他の取り組み
- 株式会社三輝ブラスト（26年度）
- 株式会社中央電機計器製作所（27年度）

外国人社員を人事部門に配置し、外国人社員向けの職場環境を整備

沖縄ワタベウェディング株式会社 25年度

外国人社員の定着支援の一環として、他社で人材能力開発業務を担当した経験を有する外国人社員を中途採用し、人事部門に配置している。

外国人社員の定着・能力開発等に向けては、「外国人社員は何が分からないか」という点を理解できる人材が求められる。そこで、中国籍の社員を中途採用し、外国籍社員の相談窓口や、外国人社員が受けることを前提とした研修プログラムの作成などを行っている。

その他の取り組み
- 本多機工株式会社（27年度）

外国人社員が言語・文化の違いで孤立しないための語りかけ

株式会社三輝ブラスト 26年度

社内にグローバル戦略推進室が立ち上がる以前から、子育てを終えた女性が多く働いていた。子育てを経験した女性は、外国人社員が、言葉が分からない中で何かを訴えようとしていることを察知したり、困っているときに辛抱強く話を聞いたりと面倒見が良いことが多い。外国人社員が体調が悪そうにしているときは、何かが違うことをすぐに察知し、現場の男性社員に伝えることができるため、男性社員は業務を見ているだけでは分からない点から外国人社員に対するケアをすることが可能になり、結果的に会社全体として外国人社員が働きやすい環境が整っている。

その他の取り組み

- 株式会社西部技研（26年度）
- 株式会社日吉（28年度）

外部の専門コーディネーターのアドバイスを受けながら、交流トラブルなどを抑える

株式会社シーサー 27年度

会社所在地である沖縄県の「地域の中小企業における若手外国人従業員（元留学生）の定着支援事業」を活用し、専門コーディネーターによるヒアリング調査、アドバイスなどを行うことで、日本人社員と外国人社員の間の交流トラブルを減少させることに成功した。例を挙げると、「考えの差異がある場合、上司や先輩の決定より本人の納得感を重視する外国人に対しては、一方的に指示を出すのではなく、詳細な説明や明確な理由を提示すること」、「曖昧な言い方より具体的な言葉や文章で社員をほめることが重要である」といったアドバイスを実践したところ、有効であった。

国籍の違いではなく、「当社人」としての扱いを促進

本多機工株式会社 27年度

平成18年に国際本部を設立し、本格的なグローバル展開に舵を切るとともに、社内のグローバル化も推進し、日本人、外国人の枠を超えた「当社人」としての活躍を促すこととなった。

同社では、「本多のポンプ（製品）を愛するさまざまな国籍の社員」を「本多人」と呼んでいる。この「本多人」には、日本人社員の持つ細やかな気配りと、外国人社員の持つ外向きの発信力というそれぞれの強みを活かし、同じ「本多人」として理解し合い、感動を共有してほしいという思いが込められている。

日本人社員の語学研修を実施し円滑な対話と社員全員の海外意識を向上

本多機工株式会社 27年度

海外営業で業績を伸ばしている外国人社員だけではなく、日本人も含めた社員全員のやる気を向上させたいとの考えから、外国人社員が講師となって社内で英語教室を開催し、参加者に残業代を支給している。また、国内営業担当の日本人社員も海外へ出張させ、海外のネットワークを認識させることで、いずれ海外業務を直接担当できるよう育成に取り組んでいる。

その他の取り組み

- 沖縄ワタベウェディング株式会社（25年度）
- 株式会社シーサー（27年度）

外国人・日本人双方の異文化理解を促進させる場面をつくる

株式会社中央電機計器製作所 27年度

採用した外国人社員に対しては、会長夫妻自らが「日本の父・母」となるべく、コミュニケーションを図っている。例えば、自宅で開催するホームパーティに招く、外国人社員の母国を訪れた際には家族を訪問する、家族が来日した際には面会を欠かさないなど、家族ぐるみの交流を親身になって行っている。

その他の取り組み

- 沖縄ワタベウェディング株式会社（25年度）
- フジイコーポレーション株式会社（25年度）
- 株式会社シーサー（27年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

視覚理解が可能な、分かりやすいマニュアルを作成

株式会社ノベルズ 28年度

日本語が堪能ではない外国人に配慮し、勤務場所である牧場内では、写真などを多用したマニュアルを作成・使用するようにした。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。

その他の取り組み

●株式会社栄鋳造所（26年度）

生活文化に合わせた休暇制度の制定

株式会社小金井精機製作所 28年度

給与、福利厚生、業務内容などのすべてにおいて、ベトナム人技術者と日本人社員を平等に扱っている。一方で、ベトナムは旧暦のため、正月が日本より1カ月ほど遅いことから、日本の正月休みに出勤してもらい、代わりに旧正月の時期（2月上旬頃）に長期休暇をあてて帰国できるようにするなど、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努めている。

生活サポート

住居や在留資格取得・更新をサポート

沖縄ワタベウェディング株式会社 25年度

外国人社員の在留資格の更新について支援を行っている。なかでも、入社時に在留資格を「留学」から「人文知識・国際業務」へ変更する際には時間がかかることも多いため、学生の間から手続きの準備などのサポートを行っている。また、社員用住居についても、外国人社員に優先的に提供している。

外国で働くことへのストレス軽減のため、里帰り旅費を補助

大橋運輸株式会社 28年度

外国で働くストレスを少しでも小さくするために、こまめに面談を行うほか、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するなど、手厚い支援を行っている。平成28年時点で、3人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）で活躍している。

公平な評価制度

日本人社員と同等の給与体系・雇用条件を提示

株式会社日吉 28年度

外国人社員に対して、日本人社員と分け隔てのない待遇、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。インターンの受け入れで培ったノウハウをもとに、外国人向けに技術・生活面における多言語のマニュアルを作成し、図解を多用するなど工夫。このマニュアル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。

その他の取り組み

●沖縄ワタベウェディング株式会社（25年度）
●株式会社ノベルズ（28年度）

育成・活躍

外国人社員の活躍の場を創出

国籍に関係なく適材適所配置で活躍を期待

フジイコーポレーション株式会社 25年度

外国人社員のB氏は、日本人社員とともに技術開発部門で製品開発や海外向け英語マニュアルの整備を担当している。海外で製品を販売する場合、国内と同じようなサポートが難しいため、製品に同梱するマニュアルを詳細なものにしておくことが求められる。しかし、製品に関する技術英語の難しさもあり、英語版マニュアルの充実化が課題となっていた。B氏は大学院で電気・電子分野を専攻しており、技術英語にも精通していたため、自社製品に関する知識を日本人社員が補いながら、英語版の充実したマニュアルを作り上げた。海外からの英語での問い合わせなどにもB氏が積極的に対応している。

その他の取り組み

●株式会社西部技研（26年度）

企画提案業務の中で、徐々に業務範囲を拡大

株式会社シーサー 27年度

平成26年に外国人社員を中心とするインバウンド課を設置するとともに、徐々に外国人社員の業務内容を拡大していった。設置当初は、外国人ゲストからのダイビングの予約・問い合わせへの対応や、現場案内時の通訳といった単純業務がメインの業務であったが、その後、外国人ゲスト向けの企画内容に対し、外国人社員が改善提案をするようになった。例えば、「タオルは一人1枚ずつ使用する」、「ボートに積んだお弁当は、予約した人のみ食べることができる」といった、日本人ゲストには特に説明の必要がなかった暗黙のルールを明文化したり、「基本サービス＋オプションサービス」の契約になじみのない外国人ゲスト向けに、オプションサービスがすべて含まれるパッケージプランを提供したりするなど、より顧客満足度を高める改善を図った。それらのサービス改善により、客単価の上昇も実現した。

新規海外市場開拓担当として海外業務経験のある外国人社員を配属

株式会社大川原製作所 28年度

平成26年、すでに進出していた中国以外の市場を開拓するため、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、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が主に取引実績のある案件を担当し、その他の新規海外市場開拓については、平成24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、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。

意思決定の早い組織により、外国人社員のノウハウ・アイデアが実現される環境を整備

株式会社大川原製作所 28年度

担当地域の事業展開に各々が責任を持てるようにし、意思決定スピードを重視した組織体制を整備したことで、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発揮されるようになった。

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

責任ある立場に配置

大橋運輸株式会社 28年度

新規事業の拡張のため、平成26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。業務は英語で行うが、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。

その他の取り組み

●株式会社西部技研（26年度）
●株式会社中央電機計器製作所（27年度）

キャリアパスの提示

外国人社員に 正社員・管理職へのキャリアを提示

株式会社シーサー 27年度

外国人社員は契約社員からスタートするが、積極的に正社員に登用しており、そのためにより早い段階でインバウンド業務の担当者として力を発揮できるよう育成している。例えば、契約社員として採用された台湾人は、マレーシア人マネジャーの評価により1年後に正社員に登用され、その後マネジャーに昇格、外国人向けの旅行会社の窓口として活躍している。このように、外国人社員は、基本的に契約社員として1年間鍛錬したのち、上司の評価により正社員登用を実施している。

母国への帰国時に 現地法人設立をサポート

本多機工株式会社 27年度

外国人社員の独立を支援する「のれん分け」制度があり、帰国後の独立を積極的にサポートしている。平成27年時点で、同社出身の外国人3人が母国（チュニジア1人、中国2人）で同社の販売代理店を立ち上げている。

採用の段階で、「同社に安住することなく新しい環境にどんどんチャレンジしてほしい」との社長の思いを明確に伝えており、グローバル展開の一翼を担う人材の獲得、育成に成功している。

その他の取り組み

●株式会社小金井精機製作所（28年度）

人材育成

外国語版の研修教材を制作

沖縄ワタベウェディング株式会社 25年度

ブライダルシーンで使用頻度の高い単語・会話を収録した自社オリジナルの中国語・韓国語CDを作成し、日本人社員向けに行う中国・韓国語の語学研修の受講生に配布している。内容はウェディング、メイクなどの業務に関連する単語や敬語の使い方、沖縄と東アジアの歴史的なつながりなどに関するものとなっている。

OJTを通じた日本語教育・ 業務のスキルアップ・顧客関係構築の習得

株式会社三輝プラスト 26年度

入社した外国人社員の能力育成のため、あえて日本語レベルがさほど高くない状態で顧客のもとへ出向くことで、現場での業務を通じたトレーニングを行っている。例えば、あるベトナム人社員には、入社後日が浅く片言の日本語しか話せない頃から顧客への配達を任せていた。また、顧客への電話対応を外国人社員に担当してもらったこともある。外国人社員を特別扱いせずに、人前に出る機会を増やし、問題が生じたら都度考え、やり直しながら、適性を判断している。持っている能力を前提として業務に配置するのではなく、日々の現場の中でさまざまな経験を積み、スキルアップを図っている。

「能力を育成するために、あえて不得意かもしれない業務を担当し、その中で本人の能力ややる気を見る」というのが同社のやり方である。外国人だからといって扱い方を変えるのではなく、日本人社員と同じ役割の担い方や育成方法をとっていることが大きな特徴といえる。

その他の取り組み

●株式会社西部技研（26年度）

社員のスキル向上として、外国人社員の資格取得をサポート

株式会社シーサー 27年度

外国人社員によるサービスや業務プロセスの改善が進む中、会社として外国人を含む社員への「ダイブマスター」や「ダイビングインストラクター」の資格取得を支援。平成27年12月までに、ダイビングインストラクターおよび潜水士の資格を持つ外国人社員は計6人となった。外国人社員がダイビングインストラクターの資格を取得することにより、陸上のサービスやサポートだけでなく、実際のダイビングの現場でも、日本語が分からない外国人ゲストが安心して潜ることができる。これは、外国人ゲストを獲得するにあたり、きわめて大きなメリットとなっている。

日本人社員と同様の研修を経て、海外進出の架け橋となることを期待

本多機工株式会社 27年度

外国人社員は海外進出の架け橋となることを期待されているが、入社後の現場研修などは日本人社員と同様にすべて経験し、現場の考え方や行動を習得している。研修で得た知識や経験をベースに、同社の製品、理念を海外の営業現場でうまく発信してもらうことを目指している。

現地法人幹部候補として育成

株式会社大川原製作所 28年度

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んでもらっている。その上で出向として海外子会社に派遣し、出向した外国人社員は平成28年時点で子会社の社長、副社長として活躍している。また、23年には中国人留学生を新卒採用した。

その他の取り組み

●株式会社栄光製作所（27年度）

もともとの高い基礎学力に加え、日本人技術者から専門技術をさらに伝授

株式会社小金井精機製作所 28年度

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し、技術を身に付ける。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る。

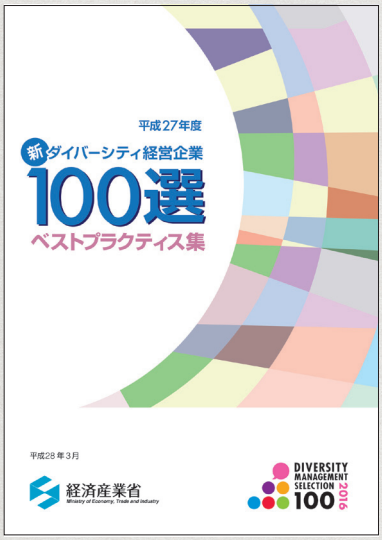
※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

ダイバーシティ経営推進に役立つ
より詳しい事例を
「ベストプラクティス集」で紹介しています

平成24年度版

平成25年度版

平成26年度版



平成27年度版

平成28年度版

ベストプラクティス集は下記からダウンロードできます
ぜひご活用ください

http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/index.html

チャレンジド

さまざまな障がいを持つ人々の活躍推進には、
個々人の障がいの内容・程度とともに、その資質や特性を見極め、
どう活かすかという視点で必要な配慮を行うことが大切です。
障がいの有無に関わらず評価する姿勢・体制を整えることで、
社員のモチベーション維持、さらには組織の発展にもつながります。

チャレンジド

採用・定着

安心して働ける環境づくり

個々人の体調に合わせられる柔軟な勤務形態を実現

株式会社日本レーザー 24年度

障がい者が療養・治療するための正社員短時間制度を設け、就業規則化している。例えば、腎臓病を患っている身体障がい者1級の正社員は、人工透析のために週3回通院しながら、内勤として技術サービスをすべて引き受けるという業務に携わり、平成24年度時点では課長に昇進している。もともとは海外・国内の技術営業を行っていたが、腎臓病を患った際に会社を辞めるという選択をさせず、上記のような働き方を認め、自身の能力が活かせる業務を与えたことが成果につながった。

その他の取り組み

- 丸善運輸倉庫株式会社（25年度）
- マルワ環境株式会社（28年度）

適した業務内容を見極め、家族との連携でサポート

株式会社特殊衣料 25年度

平成8年に知的障がい者の保護者会である「やよい会」を開設。やよい会は、障がい者の家族と障がい者の指導担当社員によって構成され、知的障がい者の自立を支援することを目的としている。やよい会の場で会社と家庭がコミュニケーションを取り、情報交換を密に行っている。

やよい会の運営は当初は会社側が主体となり、年2回の会合とレクリエーションを行っていたが、現在は保護者に運営を任せている。工場移転の際に手伝ってくれるなど、積極的に活動している。

今後、障がいを持った社員の高齢化が進むと、会社が雇用を終えた後の次のライフステージを考える必要がある。これをどのように形成していくのかという問題は、会社だけでなく家族の理解・協力が不可欠である。その意味で、やよい会の重要性は今後ますます増していくものと思われる。

その他の取り組み

- ウインナック株式会社（24年度）
- 木村メタル産業株式会社（24年度）

バリアフリー環境の整備

株式会社レグルス 25年度

平成18年に鈴鹿市内に設立した千代崎工場は、障がい者の就業に最大限配慮したバリアフリー工場だ。この工場では、10人の障がい者を新規採用した。工場入口にはスロープが設置され、エレベーターもある。1階、2階ともに障がい者用トイレを設置している。作業フロアや作業机も車いすで作業がしやすい設計となっている。一つのラインでそれぞれの作業が割り当てられ作業工程が単純化され、指示書を貼り付けたボードなどで作業スペースが各自区切られていることで、各社員が集中して作業できる環境となっている。

その他の取り組み

- 有限会社奥進システム（26年度）

在宅就労、IT化の促進

株式会社レグルス 25年度

障がいが重度化したり、状態が不安定で出社が困難な障がい者には、平成25年から在宅就労制度を積極的に活用している。25年時点では、障が

いが重度化して歩行困難となった重度身体障がい者が在宅で就労している。彼は、パソコンを使った図面設計のスキルを活かし、会社から送信された図面をもとに設計データや原寸図データを作成し、メールでデータを送信するという形で、設計部門で活躍している。

障がい者の生活を外部専門機関との連携でサポート

三洋商事株式会社 26年度

平成15年から障がい者の雇用を本格的に開始し、24年4月時点で障がい者は53人、割合は20%を達成した。それまで、社員が障がい者の生活面まで踏み込んだケアなども担当していたが、人数が増えるにしたがって徐々に十分なサポートが難しくなってきた。そこで、同社は就労継続支援A型事業所一般社団法人ワークワーク（以下「ワークワーク」）と協働し、障がい者の能力を最大限に伸ばせるような手厚いサポートを実現すべく、経験豊富な専門職員たちを配置した。

現在の業務は、同社からワークワークに委託し、ワークワークの社員が同社の作業を行っている。業務内容や作業場所についても基本的に転籍前と変わらない。就業時間のみ、8時から16時と同社より1時間早まるものの、始業の朝礼、ラジオ体操、清掃といった一連の作業もすべて一緒に行っている。

その他の取り組み

- 株式会社特殊衣料（25年度）
- 丸善運輸倉庫株式会社（25年度）

障がい者のこまめな体調・メンタル管理

有限会社奥進システム 26年度

特に、精神障がい者の体調管理について、毎日の状況をデータ化するシステムを開発し、そこで自身の体調を可視化できる工夫を行った。また、部署内で週1回、社長とは月1回の「振り返り」を実施し、体調や作業の進め方などについて話し合い、改善を図っている。

障がい者の業務をサポートするITツール、専用機器の導入

株式会社ミライロ 26年度

同社で働く社員の4割は何らかの障がいを抱えている。障がいによる体調不良や怪我は予測しづらく、出社が難しいこともある。そこで同社では、日々の業務が体調に左右されないよう、在宅でも通常通りの仕事ができるITツールの整備を徹底している。

具体的には、ChatWorkというチャットツールを使用することで、遠隔地同士でのビデオ会議を通じたプロジェクトの実施や進捗管理が可能となり、体調に応じて自分のペースで自宅で業務を行えるようになる。さらに、このチャットツールには読み上げ機能があるため、視覚障がい者と聴覚障がい者がコミュニケーションを取ることも可能である。障がいを大きなハードルとせずに働くことが可能な仕組みとなっている。

ChatWorkの開発は、ChatWork株式会社が障がい者にとって使用しやすいツールの開発を進める中で、同社に声かけがあったことがきっかけとなっている。同社がアクセシビリティ対応のコンサルティングを行うことによって、ChatWork社は障がい者目線での製品開発とマーケティングが可能となり、一方で同社はより使いやすいITツールを手に入れることにつながり、業務の効率化を実現することができた。双方にとって大きなメリットがあった共同研究であるが、特に同社にとって、今やなくてはならないツールになっている。

その他の取り組み

- 有限会社奥進システム（26年度）
- 川村義肢株式会社（26年度）

障がい者の業務について、取引先の理解協力を得る

株式会社美交工業 26年度

障がい者との協働には、委託元となる顧客の理解が欠かせない。例えば、1フロアに2つある非常階段を判別しやすくするために「赤の階段」「青の階段」と区別し、目印として色の異なる小さなシールを貼るというアイデアを顧客に提案したところ採用され、障がいある社員の現場での業務を円滑に遂行することが可能になった。

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

負担をかけすぎないよう パート社員として雇用し、 勤務時間はフレキシブルに設定

有限会社真京精機 27年度

障がい者は、正社員として責任ある立場を与えると、そのことが負荷となってしまうケースがあるため、あえて全員をパート社員として雇用している。その分、勤務時間はそれぞれのライフスタイルに合わせてフレキシブルに設定。また、離職した社員も、意欲次第で何度でも受け入れている。

親睦行事など社員同士の コミュニケーションの場をつくり、 安心できる職場をつくる

有限会社真京精機 27年度

知的障がい者はときに、過去の辛い職場体験から、「なぜ働かなければいけないの？」と言って怒り出すこともある。その場合はとにかく優しく温かく接することに徹し、彼らがこれまでの職場で受けてきた頭ごなしの叱責は同社では決して受けることがないことをじっくり理解してもらう。その上で、彼らが無理なくできそうな業務に配置し、成功体験を味わうことで仕事の喜びを実感できるようにしている。さらに社内のバーベキュー大会や忘年会で少々羽目を外した幹部社員の姿を見せることで安心させるよう心がけている。こうした親睦行事は、障がい者と障がいのない社員の交流、一体感の醸成にも役立っている。

障がい者との協働について、 他の社員の理解を徹底する

マルワ環境株式会社 28年度

健常者を採用する際、障がい者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。

その他の取り組み

- 株式会社きものブレイン（24年度）
- 健康とうふ株式会社（26年度）
- 共和電機工業株式会社（27年度）
- 特定非営利活動法人ハートフル（27年度）
- 大橋運輸株式会社（28年度）

専用機器導入

障がい者も無理なく作業できる 生産体制・環境を整える

株式会社宇佐ランタン 24年度

従来は木製だった型を金属製にすることで変形を無くし、障がい者が一定のリズムで繰り返し作業ができるようにした。ほかにも、作業の一部を自動化するための機械などの開発・導入を推進。生産性を上げる工夫に絶え間なく取り組んだことで、障がい者が無理なく作業できる一貫生産体制を構築している。

その他の取り組み

- 株式会社大谷（24年度）
- 新潟ワコール縫製株式会社（26年度）
- 株式会社栄光製作所（27年度）

電動車椅子使用を推進し、 行動範囲を広げる

川村義肢株式会社 26年度

同社の社員は、義足や車椅子、住環境整備の「プロ」で、それらの性能は最も理解しているという自負がある。社内においても自社製品などを有効活用することで仕事がしやすくなり、QOL（Quality of Life ＝ 生活の質）が向上するといった事例が数多く見られる。例えば、それまで杖で歩行をしてきた下肢障がい者に対し社内での電動車椅子の利用を勧めたところ、行動範囲が格段に広がり、仕事の幅も広がった。

外部機関と連携した 採用活動

養護学校等と採用・ リクルーティングを連携

株式会社特殊衣料 25年度

職業センター、生活支援を行う社会福祉法人、通勤を行う交通機関等の外部機関と幅広く連携。なかでも養護学校との連携は、養護学校で同社

の紹介を行うことで、リクルーティングのほか、製品に対するニーズ収集の面でも役立っている。

連携のきっかけとなったのは、体力が低下し、勤め続けられなくなった知的障がい者の次のステップについて、知的障がい者更生相談所、ハローワーク、養護学校へ相談したことであった。養護学校とは職場実習受け入れの際のネットワークがあったが、さらに知的障がい者更生相談所、ハローワークとのネットワークを構築することができた。

その他の取り組み

●有限会社ホテルさかえや（28年度）

障がい者の指導員の育成

障がい者のサポートができる有資格者を戦略的に採用

木村メタル産業株式会社 24年度

福祉施設出身者や福祉大学卒業者を「ジョブコーチ」として採用し、障がい者と一緒に並んで作業の指導や安全管理などの手助けを行う。仕事以外にも生活面などについて相談に乗ることも多い。事業のスタートと同時に生まれた新たな職種であり、現役のジョブコーチ（新卒採用）は「これまでにないチャレンジングな仕事で不安はあったが、障がい者の可能性を広げるやりがいのある仕事」と評価。

職場適応援助者（ジョブコーチ）：
障がい者が職場に適応できるよう支援を行う者。

他の社員が障がい者をサポートできる資格を取得し、知識を得る

株式会社特殊衣料 25年度

障がい者に対する深い理解を有し、現場で障がい者をサポートするための人材を育成すべく、職場適応援助者（ジョブコーチ）の研修や障がい者職業生活相談員の資格認定講習を受講している。平成25年度時点で同社にはジョブコーチが2人、障がい者職業生活相談員が6人おり、障がい者の指導担当社員として働いている。また、上記研修の内容は受講していない社員にとっても有益なため、月に1度、社内研修を実施しフィードバックを行っている。

その他の取り組み

●丸善運輸倉庫株式会社（25年度）
●甲府積水産業株式会社（28年度）

手厚い教育体制

単工程からスタートし、徐々に習熟を促す

株式会社キョウセイ 25年度

製品の作業工程を細分化し、各人にふさわしい工程を割り当てる。障がい者が一人で全工程をこなすことは無理でも、細分化すればできる工程は多い。また、治具を作ればできる工程もある。まずは単工程に習熟し、できる人には工程を増やして多能工化している。

その他の取り組み

●マルワ環境株式会社（28年度）

再就職した高齢者が手を添え、段階的に指導するなど「最大限の介入」を施す

甲府積水産業株式会社 28年度

入社時の段階では特に手厚く教育を行い、不安を取り除くよう配慮している。採用した障がい者の指導は、親会社を定年退職し、再就職した高齢者が行う。教育には「システマティック・インストラクション」という手法を採用。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、さらに言語を通じた指導へとシフトする教育手法である。

また、こうした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が混乱しないよう工夫している。

このように、同社では障がい者に対して「最大限の介入」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。

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

積極広報

障がい者の現場での体験談などを積極的に広報、見学も積極的に受け入れ

株式会社キョウセイ 25年度

工場見学がダイバーシティ活動を広く知らしめる機会となっている。工場見学の申し込みはクチコミで増えており、見学者からも「自分たちが気付かなかった改善点を教えてもらえる」との意見が寄せられるという。また、特別支援学校や障がい者訓練施設から、障がい者の就労体験を受け入れており、その数も増加傾向にある。

チャレンジド

育成・活躍

障がい者の特性の理解浸透

他の社員の理解を深めるための研修機会を設定

丸善運輸倉庫株式会社 25年度

障がいや障がい者雇用の勉強を通じて、会社の受け入れ体制を改善する必要を感じ、平成22年に社長が最初にジョブコーチの養成研修を受講した。同年には管理部長と倉庫部長もジョブコーチ養成研修を受講。経営幹部が率先して障がい者雇用について学び、退職者を出さず、長期的に勤めてもらえるよう、率先して取り組む姿勢を示し、多様性を尊重する組織風土の醸成に努めた。

社外専門家等の第三者意見も参考に障がい者の特性理解を深める

株式会社美交工業 26年度

社内の風通しの良さを保つためにも、第三者を交えた会合を定期的に開催している。障がい者のために良かれと思って工夫したアイデアが、実は障がい者の負担になってしまうような場合、社内では反論しにくいが、社外の専門家であれば反論や代案をコメントすることも容易となる。雇用する側の都合を障がい者に押し付けることなく、真に当事者の能力開発につながる支援のあり方を探りながら雇用を進めている。

その他の取り組み

●三洋商事株式会社（26年度）

仕事だけでなく、生活についても理解し、対応する

新潟ワコール縫製株式会社 26年度

同社では「該当メンバー会議」を開催し、障がい者の担当業務の取り組み状況などを話し合う機会を定期的に設けている。メンバーは社長、障がい者職業生活相談員、総務課長の3人と、対象の障がい者が所属する部門長、企業内ジョブコーチや職業コンサルタントなどで構成される。プライバシーに配慮し、障がい者一人ひとりについて、それぞれ個別に会議を設置している。業務の進捗状況や解決の必要な課題の共有、職域拡大の検討、「夜更かししていないか」「いつもと様子が違う」といった生活の様子などについても、3カ月に1回程度関係のある社員が集まり、情報共有や相談を行っている。

その他の取り組み

●株式会社特殊衣料（25年度）
●川村義肢株式会社（26年度）
●有限会社真京精機（27年度）

キャリアパスの提示&モチベーション向上

地域へのCSR活動参加を障がい者の成長機会に

株式会社宇佐ランタン 24年度

近隣の小学生を対象にした提灯づくりの実習を行う際、障がい者がヒゴ巻きやのり付けの指導にあたっている。「人に教える立場」を経験することにより、人間関係構築や技術の習熟に役立っている。

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

昇進・正社員登用等のキャリアパスを公平に提示する

FSX株式会社 28年度

同社では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者を雇用している。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、知的障がい者が業務内容を理解しやすいよう写真で示したり、聴覚障がい者に異常を知らせるために光を用いるなど、障がいの特性に合わせた環境整備に努めている。こうした取り組みによって、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貴重な戦力となり、正社員として登用した。現在では正社員となった障がい者が、ほかの障がい者の目標となり、やる気を引き出す存在となっている。

その他の取り組み

- 株式会社キョウセイ（25年度）

個々の能力による配置・評価

個々の能力に応じて丁寧に指導する

木村メタル産業株式会社 24年度

同社では、身体障がい者が資材を運搬する機材のオペレーターを務めている。一方、知的障がい者は一つのことに集中して作業する能力に秀でており、他の社員を上回るスピードで作業に取り組む。例えばパソコンの解体では、他の社員より約20％も生産性が高いという結果もあるという。作業工程では、作業者と解体品が1対1の「屋台方式」と、1対多の「自動解体ライン」の2つのパターンを確立している。

株式会社協和精工 27年度

知的障がい3人・精神障がい2人の計5人の障がい者を雇用しているが、総じて勤務態度が真面目で欠勤もほとんどない。知的障がい者は、障がいのない人が約2カ月で覚える工程を1～2年かけてじっくり習得。作業もゆっくりだがその分丁寧でミスが少なく、コンスタントに取り組むため、結果として生産性は障がいのない人と差がない。同社員でないと安心して任せられない作業もあり、他の社員の指導にもあたっている。

その他の取り組み

- 丸善運輸倉庫株式会社（25年度）
- 川村義肢株式会社（26年度）
- 健康とうふ株式会社（26年度）
- 三洋商事株式会社（26年度）
- 株式会社美交工業（26年度）
- 株式会社武蔵境自動車教習所（26年度）

障がい者同士のチームづくりを工夫する

丸善運輸倉庫株式会社 25年度

障がい者が従事担当している検品作業は、品名・数量・ロット番号・消費期限などを確認する作業で、アルファベットや数字、漢字などもあるため簡単ではない。アイテム数や伝票の種類も多く、マニュアル化は難しいため、新しいアイテムや伝票を扱う際に一つひとつOJTで指導している。知的障がい者も含め、作業は2人1組のチームで受け持つ。伝票を読み上げる人と品物を確認する人というように役割を分担するなど、作業しやすい環境を整備。長期的に続けてもらうことで、貴重な戦力として育成している。

それぞれの得手不得手、特性に合った配置・評価の設定

株式会社クラロン 28年度

同社の作業工程は、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。とりわけ縫製、装飾は数十の工程に分割されるため、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、個人の特性を見極めて各作業分担を決めている。例えば、知的障がい者は、倉庫にある数百種類もの反物の中から指定された色・種類を選び出し、次の工程でスムーズに作業できるよう運搬・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、同社員は品番を手がかりに広大な倉庫から正しい反物を確実に選び、後工程へとつなげている。この社員の働きが全ての工程を支えてい

ることを社員全員が理解しており、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、声をかけて励まし合う光景が日常となっている。

その他の取り組み

●株式会社宇佐ランタン（24年度）
●株式会社きものブレイン（24年度）
●株式会社キョウセイ（25年度）
●株式会社レグルス（25年度）
●有限会社奥進システム（26年度）
●甲府積水産業株式会社（28年度）

適材適所さがし

それぞれの障がい者の特性を理解し適切に対応する工夫

株式会社レグルス 25年度

障がい者を受け入れ始めた当初は、個々の障がい特性に関わる情報を聞き取って個別ファイルを作成し、適切な対応がとれるように工夫した。具体的には、障がいの程度や状況、服薬状況、通っている病院などの連絡先、具合が悪くなったときなど緊急時の連絡先や連絡方法などについてである。これらの情報を把握することで、精神障がいなどで、職場で急に状態が悪くなったときに適切に家族や医療機関での対応につなげることができたり、薬の飲み忘れがないよう配慮して関わることができる。内部疾患の場合には、それが進行性のものなのかどうかの見極めも必要になるなど、医療的な見地も重要なため、必要に応じて病院のケースワーカーとも連携して対応している。

その他の取り組み

●株式会社キョウセイ（25年度）

時間をかけて適性を見極め、指導方法を工夫する

株式会社協和精工 27年度

障がい者はコミュニケーションが苦手な場合が多いため、同社では彼らについては特にじっくりと観察することを心がけ、時間をかけて能力を見極めるようにしている。ある精神障がい者は自らのキャパシティをはるかに超えて働こうとする傾向があるため、社長や上司は見回り時に頻繁に声をかけ、ペースダウンを促すようにしている。

その他の取り組み

●株式会社宇佐ランタン（24年度）

実習生として採用し、適性を見極める

甲府積水産業株式会社 28年度

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する。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をもとに、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、聴覚障がいのない社員にとっては大きなストレスとなる騒音の大きな作業環境での工程には、聴覚障がい者を配置し、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者を、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。

その他の取り組み

●日本理化学工業株式会社（25年度）

社員それぞれの違いを認め、挑戦したこと自体をたたえ、「出番をつくる」ことで成長を促す

有限会社ホテルさかえや 28年度

障がい者であっても、引きこもりであっても、一人ひとりが特性を持っており、うまく業務に活かすことで、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活かした仕事の配置、仕組みを構築し、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

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

ではなく、その違いを配慮した上で特性を活かす業務を任せて「出番をつくる」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、挑戦したこと自体を認め、成長させている。

適材適所に合わせて柔軟に配置転換も可能にする

甲府積水産業株式会社 28年度

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）を確認する取り組みを行っている。

例えば、下肢障がい者の女性は当初、製品の全数選別検査を担当していたが、忍耐力と持久力に優れていることが判明。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、障がいのない人よりスムーズかつ正確に、長時間作業できることが分かり、配置を変更した。

その他の取り組み

- 株式会社武蔵境自動車教習所（26年度）

わかりやすい指示

マニュアル・サインを視覚理解できるよう作成し、伝達事項をカード化するなどの工夫を施す

株式会社特殊衣料 25年度

障がい者に指示を出す際は、明確に分かりやすく行う必要がある。そこで、商品管理の場面で、納品日・数量・品名等、製品に関連する情報をラベルに記載し情報を一括して整理できるシステムを採用した。また、当日の業務内容や伝達事項についてはカードに記載し伝達している。これは、伝えたことを障がい者が忘れてしまうのを防ぐのに役立っている。

そのほか、作業台の色を変えて認識しやすくするとともに、漢字が読めない障がい者のために表示にはルビを振るなど、職場環境の改善・向上も図っている。障がい者を新たに雇用し現場に配属する際には、ジョブコーチが一緒に業務を行い、本人が理解するまで教えている。

有限会社真京精機 27年度

障がい者の活躍にあたって最も注力したのは、自前の環境整備である。業務マニュアルは、ひらがなやカタカナによる表記、図や写真の多用により、知的障がい者が苦手とする曖昧な表現を排し、一人ひとりに合わせて作成した。左利きの社員には左手で作業をしている写真を示すなど徹底している。

マルワ環境株式会社 28年度

安全面に十分に配慮しながら、重度の障がい者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付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ひと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と、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ーには、トラブル時に手を挙げるだけで止まる緊急停止センサーを取り付けるなど、安全を確保するための工夫も行った。

その他の取り組み

- 栗田アルミ工業株式会社（24年度）
- 日本理化学工業株式会社（25年度）
- 株式会社レグルス（25年度）
- 健康とうふ株式会社（26年度）
- 共和電機工業株式会社（27年度）
- 株式会社キャリアプランニング（28年度）
- 甲府積水産業株式会社（28年度）
- 有限会社ホテルさかえや（28年度）

業務の指示などを円滑に伝達する「職親」担当制を導入

健康とうふ株式会社 26年度

指示系統が混乱しないよう、「職親制度」として常に特定の社員が「職親」（会社内の業務を指導する担当者）として1対1で指導する方法を導入。例えば、受注状況によっては当初の作業計画が変更になることもあるが、生産管理を行っている社長や現場リーダーが説明しても、障がい者はなかなか状況の変化を理解するのが難しく、作業が円滑に進まないことが多かった。そこで、作業の変更などの指示を行う際には、直接障がい者に伝えるのではなく、

必ず「職親」を通して説明するようにした。

小規模で家族的な関係を構築できていたこともあり、職場の母のような存在として障がい者の面倒を見てくれた「職親」の存在やさまざまな業務改善の工夫によって、障がい者の職場定着が実現するとともに、3年程度で一人前として業務遂行ができるような成長を遂げられるような育成プロセスが完成した。

戦力化で公平な評価

戦力として他の社員とも同一賃金で評価

株式会社古田土経営 27年度

同社では精神障がい者3人、知的障がい者1人、身体障がい者1人を雇用している。障がいの有無に関わらず分け隔てなく同じ執務スペースで作業を行うほか、同一賃金テーブルで評価、昇進にも同じルールが適用される。社員をサポートする「サポート課」の要員として、従来は各個人で対応していた単純作業を一元管理し、障がい者へ切り出すことで彼らを戦力化し、全体を効率化することができた。平成27年当時では、それまで単純作業に従事していた精神障がい者2人が、「皆と同じ仕事がしたい」と社内研修を受講し、それぞれ簿記2級に合格。活躍の場を広げている。

その他の取り組み

- 株式会社大谷（24年度）
- 共和電機工業株式会社（27年度）

優れた社員を全社で評価し表彰する

有限会社真京精機 27年度

優れた勤務態度などが社員の満場一致で認められた障がい者に対して、年3回の社内レクリエーション時に表彰し、スポットを当てている。

業務改善への寄与

チーム制により、仕事のやりがい・モチベーション向上を図る

株式会社キョウセイ 25年度

個人に仕事を与えると、「自分の仕事はこれだけ」という意識が強くなり、他人の仕事に関心を持たなくなりやすいため、チームの目標を設定している。チームで仕事をする効果は、連携を生む点。健常者でも障がい者でも、認められることで自己の存在意義を認識し、やりがいを得る。チーム制を採用してから、以前はたまにあった「おなかが痛い、頭が痛い」といった理由での突然の欠勤がなくなり、就労の安定化につながった。

業務を切り出して細分化し、障がい者と分担する体制を整備

株式会社美交工業 26年度

ビルのトイレ清掃は、便器の清掃、トイレットペーパーの補充、蛇口の拭き掃除など、細分化していくと10以上の複雑な工程になる。通常は、この10工程を一人ですべてこなすことを前提に持ち場を分担するが、ある障がい者の得意な工程がこのうち3つの場合、その3工程の専従担当とし、場所を変えながら作業にあたってもらっている。このように、作業を細分化し、得手不得手を見極めながら組み合わせることで、全体の作業従事人数はそのままに障がい者に仕事を任せることができる。

その他の取り組み

- 株式会社キャリアプランニング（28年度）

※掲載企業名は「ダイバーシティ経営企業100選」および「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された時点のものです。

ダイバーシティ経営ノ心得

一、ダイバーシティ経営は「目的」ではなく、
企業価値向上のための「手段」である。

一、労働力の多様化は今後避けては通れない。

一、これまでの習慣、固定観念に
とらわれてはならない。

一、多様な人材の活躍は、
経営成長のチャンスである。

一、ダイバーシティ経営とは“適材適所”と考えよ。

ダイバーシティ経営で会社はもっと強くなります。
今日から人材戦略改革を始めましょう！

人手不足相談所

さあ、参りましょうか

経済産業省

発行　平成30年 3月
経済産業省　経済産業政策局　経済社会政策室