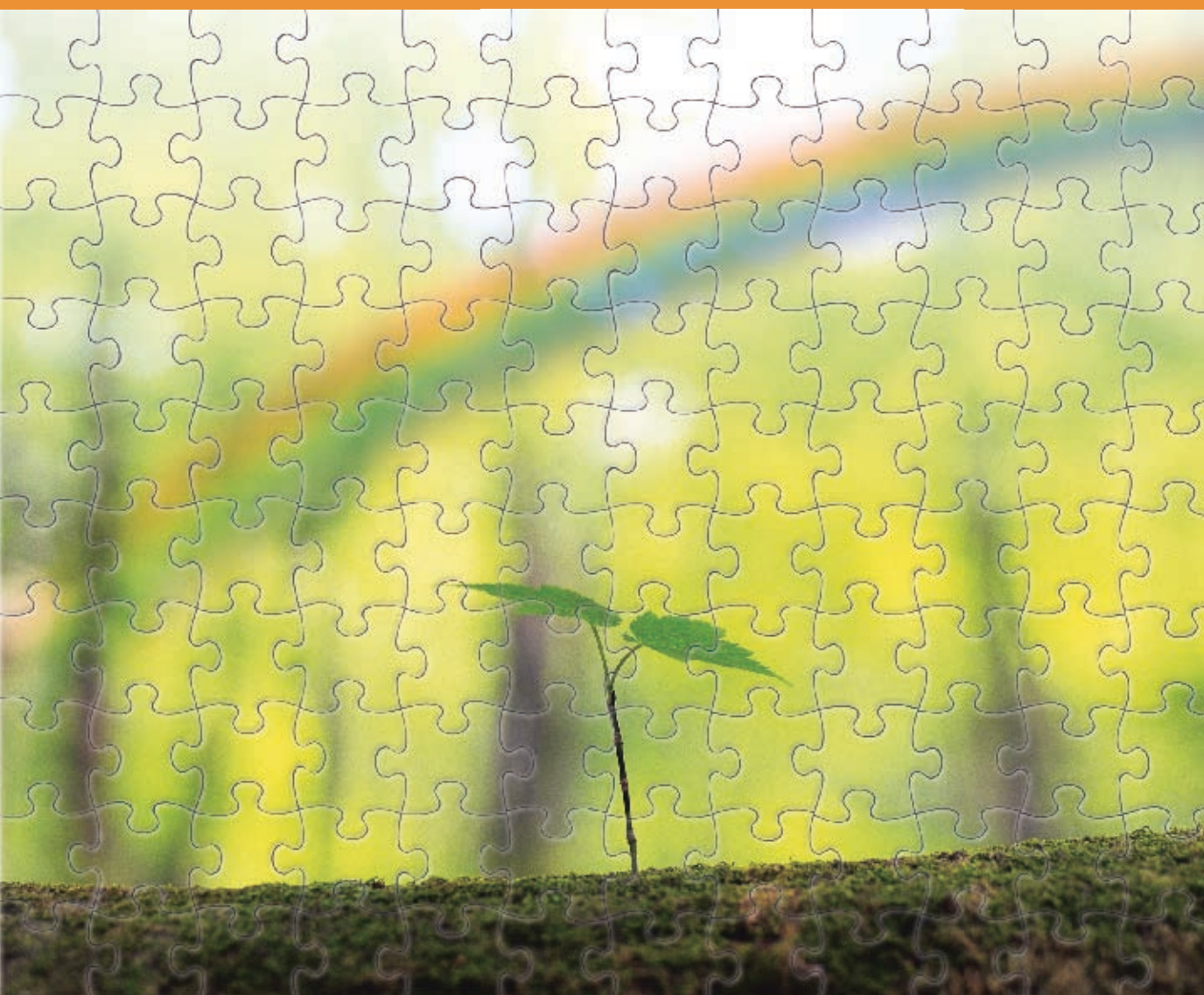




中小企業のための ダイバーシティ推進ガイドブック

人材と働き方の多様化による組織力の強化



企業の力を未来へむすぶ

目次

はじめに.....	1
1. ダイバーシティ・マネジメントとは	2
2. なぜ中小企業にとって人材と働き方の多様化が必要なのか	9
3. 中小企業におけるダイバーシティ推進のための処方箋	16
4. ダイバーシティ推進のためのケーススタディ	23
5. 従業員にイキイキと働いてもらうためのリーダーシップのあり方 ...	41
6. 活用しよう助成制度	44
7. 東京商工会議所の事業紹介	47

東出 浩教 氏 【早稲田大学大学院商学研究科 教授】

専門は、起業戦略論・ベンチャーキャピタル論。

本書では、第1章「ダイバーシティ・マネジメントとは」、第3章「中小企業におけるダイバーシティ推進のための処方箋」を担当。

柏木 仁 氏 【亜細亜大学経営学部 専任講師】

専門は、キャリア論・リーダーシップ論。

本書では、第2章「なぜ中小企業にとって人材と働き方の多様化が必要なのか」、第5章「従業員にイキイキと働いてもらうためのリーダーシップのあり方」を担当。

※企業事例は、事務局が取材・編集を行いました。

はじめに



わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。労働力の構成が2006年と同水準で推移した場合、2030年の労働力人口は2006年と比較して約1,070万人も減少すると見込まれています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

この課題に対するひとつの有効なアプローチとして、多様な人材の活用（＝ダイバーシティ・マネジメント）が注目されています。多様な人材とは、一般的に女性や高齢者、外国人、障がい者、ニート・フリーターといった属性の人々を指します。

東京商工会議所産業人材育成委員会は、このたび、「中小企業における人材と働き方の多様化による組織力の強化」をテーマとし、本書の作成に取り組みました。自社における主力人材を従来どおり“男性”“正規従業員”としている多くの企業に、ダイバーシティ推進を通じた組織変革の必要性をご理解いただくとともに、ダイバーシティ推進におけるキーポイントをお伝えすることを大きな目的としています。

ただし、ダイバーシティという言葉は、ともすると外国人の積極雇用といったイメージが先行し、中小企業にとってはややハードルが高すぎると考える経営者も少なくないでしょう。しかし、その要諦は、我々の身近にいる“能力がありながらそれを発揮していない人”、“働く意思と資質がありながら働く場所を見つけられない人”に対し、イキイキと働ける環境を整えることであり、本質はとてもシンプルなものなのです。また、そうした環境を整備することは、組織力を強化し、生産性を向上させることにもつながっていきます。本書にはこうした企業事例も多く掲載しています。

本書を通じ、ダイバーシティの重要性・有効性をご理解いただき、多様な人材が活躍する企業を目指すきっかけとしていただければ幸いです。

東京商工会議所
産業人材育成委員会
委員長 大久保 秀夫

1.

ダイバーシティ・マネジメントとは

(1) ダイバーシティ・マネジメントの定義

しばしばダイバーシティ (Diversity) という言葉を耳にするようになりました。ダイバーシティという言葉は通常「多様性」と翻訳され、企業経営においては「人材と働き方の多様化」を意味します。本書においては、ダイバーシティを活かした経営を、「従業員の様々な『個性を基とした違い』を企業内に取り入れ、活用することにより、組織力を強化すること」と定義します。

(2) ダイバーシティ・マネジメントが活きたとき

ダイバーシティとは、企業経営という視点からは「個の違い」と言い換えることができます。それでは、従業員一人ひとりが持つ異なった「個」を活かしさえすれば、企業の業績は本当に高くなるのでしょうか？どのような場合に、企業はダイバーシティを活かすことができるのでしょうか？

仮に、ある企業では、女性も高齢者もあり活躍しておらず、その他の従業員も紋切り型で、異を唱えるわけでもなく黙々と仕事をこなしている、としましょう。もし、この企業が、その業界では飛び抜けた業績を出し続けており、そして取り巻く環境も将来に向けて全く変化しないとすれば、この企業にはダイバーシティは必要無いでしょう。

しかし、2008年秋からの世界的な金融危機からもわかるように、経済は経営者の意志にかかわらず変化してしまいます。業界構造も変化し続けます。ビジネスを取り巻く環境の変化に対応しながら、企業そのものも変化し競争を勝ち抜いていくためには、多様な人材に支えられた組織、つまりダイバーシティに富んだ組織が必要です。そして同時に、21世紀において、このような企業こそ従業員を幸せにしていける企業なのです。

(3) 様々なダイバーシティ

ダイバーシティという言葉でまず頭に浮かぶのは、女性や高齢者の活用でしょうか。また、急速に進むグローバル化の流れを考えれば、外国人の活用も大切になってきています。このような人間の人口統計的属性で区分される多様性は、通常デモグラフィック (Demographic) ダイバーシティと呼ばれます。確かに、これまでの典型的な日本の経営での、終身雇用を前提とした男性総合職とはずいぶん異なったタイプです。このような典型的な従業員“だけ”では、これからの経営が成り立っていかないことは自明です。

一方、欧米では、しばしばダイバーシティ・マネジメントの最終的な目的は、オピニオン・ダイバーシティ (Opinion Diversity) を活用することであると言われます。ここでのオピニオンと言うのは、「ものの見方」を表していますので、オピニオン・ダイバーシティとは“異見”、つまり様々な異なった個人の異なったものの見方を、経営上の決定に活かしていこうという考え方です。

しかし、このダイバーシティの考え方は、日本の中小企業の現実に即したものとは言えません。中小企業では、経営上の決定というよりは、日々のオペレーションそのものにダイバーシティを活かしていくことが急務です。また実は、21世紀の企業経営においては、異見を活かしていくだけでは不十分です。今後求められるのは、従業員一人ひとりがブ

口として、蓄えた知識、創造力と知恵を活かし、また同時に手や体を同時に動かし、社会的に意義がありビジネスとしても評価される何かを“表現”していくことを通じたダイバーシティなのです。

このようなダイバーシティを、本書で取り上げた様々なケースも参考にしたいうえで、世界で初めての表現になりますが、表現の多様性という意味で、

エクスプレッション・ダイバーシティ (Expression Diversity)

と呼ぶこととします。このようなダイバーシティを活かすということは、少し大げさに言えば、経営者そして従業員一人ひとりの多様な“生き様”そのものを活かしていくということです。

(4) ダイバーシティを活かすための大切な前提

ダイバーシティを活用し好業績につなげるために何より大切なことは、多様性をもたらす人材が企業にとってユニークな人材、つまり簡単に取り替えのきかない人材であること

です。「彼ら・彼女らがやっていることは、新設備の導入などでは絶対にカバーできない。彼ら・彼女らが居るからこそできることだ。代わりを見つけることもそれほど簡単なことではない」という状況こそが、真似されにくい企業、同業他社の一歩先をいくことのできる企業につながります。「何人やめたから、何人採用しなければならない」というように、人間が“数”として捉えられているうちは、このような従業員たちは、単なる“労働力”であり、多様性と業績につながる“人材”ではありません。

また、多様な“人材”があまり離職せず、中・長期的に企業の将来のために貢献してくれることも肝要です。短期雇用を前提とすれば、企業は短期的・財務上の業績を求めざるを得なくなりますが、中・長期的な貢献を前提とすれば、人材の成長、企業ビジョンの達成などを共通の目標として、経営サイド、従業員の双方で共有することが可能となります。

それでは、次ページから始まる各種の先鋭事例を見てみましょう。以下のような、体も使った様々な“表現＝エクスプレッション”の多様性を観察することができます。

- ◆業界では異例の女性職人を多く輩出。しかもその女性職人が業界常識にとらわれない発想でヒット商品を考案
《原田左官工業所》
- ◆経験不問で新たに高齢者を積極採用。年齢制限なく様々な高齢者が働く「パラダイスシステム」人事制度を創設
《テンポスバスターズ》
- ◆従業員の大半は障がい者。数々の工夫と長時間でも集中して仕事に打ち込む障がい者が生み出す高生産性
《日本理化学工業》
- ◆元ニート・フリーターが会社の大黒柱。海外勢も舌を巻く驚異のスピードと正確性でソフトウェアのバグ（不具合）を探知
《デジタルハーツ》
- ◆1年単位で「ワーク重視」勤務と「ライフ重視」勤務を選択できる柔軟な継続就労サポートが離職率の低減に
《サイボウズ》

女性職人が切り拓く 左官の新世界

企業概要

企業名 ● 有限会社原田左官工業所（東京都文京区）
代表者 ● 原田 宗亮
従業員数 ● 32名（うち女性職人6名、ほかに業務委託契約の職人51名）
事業内容 ● 左官工事のほか、湿式工事（タイル貼り、組積、防水、吹付）全般

◆キャリアは様々

職 人気質の一人親方が幅を利かせる左官業界にあって、女性職人（左官工、タイル工）は、職人全体の2割を占める6名が在籍。第二子出産後に復帰した職人や、当社のホームページでその魅力に惹かれ左官業に飛び込んだ元OL、美術大学卒業生など济々。

ベテランから若手まで、正規、業務委託を含む70名を超える男性職人たちとの切磋琢磨、女性ならではの感性や視点を活かした新商品開発に日々取り組んでいる。

◆「職能マップ」で、職能レベルと育成方針を明示

時は、15名の女性を擁する女性事業部を組織した。凹凸のある表面仕上げ、化粧品を用いた色付きなどの従来にない商品は、バブル経済の時流にも乗って大きな話題に。しかし、同組織は10年弱でその役割を終える。それは、仕上げや色彩のバリエーション化が、業界内でほぼ定着するとともに、当社においてはベテラン職人に至るまでが習得したからだ。現在では、男女の区別を設けることなく、現場によって臨機応変にチームを編成している。

当社の取り組みで秀逸と言えるのが、原田社長が開発した、職能のレベルと人材育成の方向性を明示した「職能マップ」。これは、技能レベルと役職との相関関係が一目で理解できるもので、特に若手職人にとっては将来ビジョンなどに関する不安の解消に役立っている。また、隔月で設定する研修機会は、ベテラン職人による実習に加え、大手建材メーカーや東京都職業能力開発センターへの派遣なども用意されており、新たな知識・技術の習得につなげている。



◆オリジナル商品の開発にも貢献

シ ックハウス対策に効果が認められたオリジナル漆喰（しっくい）など自社商品の開発と提案営業が当社の強み。これには、若手職人たちによる本社研究スペースでの自主研究の積み重ねがあるが、男性には思いつかないような材料の活用など、女性職人たちの斬新な発想が活かされている。

原田社長が求めるこれからの職人像は、「施主の立場に立って、専門家として適切なアドバイスができる人」。店舗等の商業施設中心から住宅分野への本格参入を図る当社にあって、女性職人の感性・技量はすでに欠かせないものとなっている。

資格や経験を問わず60歳以上の 高齢者を新たに採用する “パラダイスシステム”

企業概要

企業名 ●株式会社テンポスバスターズ
(東京都大田区)
代表者 ●森下 和光
従業員数 ●441名 (うち60歳以上従業員130名)
事業内容 ●飲食店向け店舗用設備機器の販売

◆60歳以上の高齢者を新たに積極採用

飲食店向けに中古厨房機器を中心とする店舗用設備の販売をおこなう当社は、全従業員の1/3を60歳以上が占めており、現在の最高齢は80歳。

当社では2005年に定年制を撤廃。これと同時に、資格や経験を問わず60歳以上の高齢者を新たにパート従業員として採用する人事制度「パラダイスシステム」を運用している。この制度は、勤務日数や時間を高齢者本人の希望によって決め、給料は一律で各地域の最低賃金からスタートするというもの。この「パラダイスシステム」で採用された従業員は、主に全国に展開している販売店舗に勤務し、接客や商品の整備・陳列・管理といった営業や販売の補助を行っている。

◆年齢不問の会社を目指して

➡の制度を導入したきっかけは、まだまだ元気で働くことのできる高齢者の多くが、一律的な年齢制限により働く場を失っている社会状況を憂い、個人のペースで働きながら充実した生活を送りたいと願う人に活躍の場を提供するためであった。ただ、人事部長の實歳氏によると「豊富な人生経験を持った従業員が人の嫌がる仕事でも黙々と一生懸命取り組む姿は、若手従業員の働く意識に好影響をもたらしている職場もある」と、当初はあまり想定していなかった効果もあったようだ。

当社では、そもそも従業員に老若や男女による別を感じさせない企業風土づくりを目指しており、特に高齢者だけに着目しているわけではない。「パラダイスシステム」以外にも、年齢や経験に関係なく全従業員を対象に店長等の管理職ポストを公募する制度等も用意しているほどだ。

◆高齢者に戦力になってもらうために

高齢者を新たに採用するだけでなく、モチベーションを高める工夫にも取り組んでいる。「パラダイスシステム」で採用された従業員は一律の給与からスタートするが、年2回の賞与では金額に差が出る仕組みとなっている。これは店長等管理職の推薦状によって増額が検討され、賞与と一緒に推薦状を従業員に贈呈するというスキームで、中には金額よりも推薦状の方を喜び従業員もいるという。何歳になっても会社や周囲からの期待や感謝によって働く意識が変わることが分かる。しかも、この仕組みは管理職に対して部下の働きぶりに目を配らせる作用もあるようだ。

また、当社は60歳以上の従業員で構成する「テンポス幸齢部会」を組織している。この部会では「研修」「交流」「経験技能伝授」という大きく3つの役割を持っている。「研修」では当社の望む人材像や仕事観を理解してもらう活動、「交流」では多店舗で働く同世代の従業員と同期意識を持ってもらい結束力を高める活動、「経験技能伝授」では仕事上の技能・知識や人生経験を若い世代に引き継ぐ活動を進めている。

こうした取り組みが、創業後10数年で加速度的に成長してきた当社の体質強化を支える一助となっている。



幸齢研修でのグループワークの様子

障がい者雇用と ビジネスは両立する

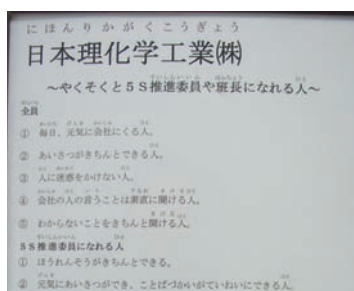
企業概要

企業名 ●日本理化学工業株式会社（川崎市高津区）
代表者 ●大山 隆久
従業員数 ●73名（うち知的障がい者従業員54名）
事業内容 ●ダストレスチョークを中心とした文具・事務用品の製造

◆従業員の大半を占める障がい者

人 体に害が無く飛散しにくいダストレスチョーク（国内トップシェア）を中心とする文具・事務用品製造のほか、プラスチック成形加工を手がけている。1960年に初めて知的障がい者を雇用してから約半世紀、現在では驚くことに全従業員の約3/4を占める54名が元気に働いている。知的障がい者従業員の戦力化の成功により、非営利ではなくビジネスとして事業を成り立たせていることで多方面より注目されている。

知的障がい者の採用において、入社前に「5つの約束」（写真）を守れることを条件に雇用しているものの、新たな作



業を導入する際等に相当な時間を要するといった問題が生じることもし少なくない。ただ、障がい者の従業員は仕事熱心な人が多く、しかも仕事の手順をひとたび納得して覚えると、長い時間高い集中力を保って仕事に打ち込む場面も多く見受けられるようだ。当社では、こうした個々の得意分野を活かしたうえで作業現場に独自の工夫を加えることで、他社と伍していく生産効率を生み出している。

◆障がい者が活躍する職場づくりとは

重 度の知的障がい者には、一般の人に教えるのと同じように説明しても理解が難しい場合が多く、個人の理解力に合わせた作業工程を作ることが必要となる。例えば当社では、時間を測定する工程が難しいのであれば砂時計を利用してみる、材料の重量を測る工程が難しいのであれば、材料の容器を色分けしたうえで材料に合わせて色分けした分銅を用意する、摩耗品の交換時期は棒が差し

込めるか否かで識別する、という具合に製造現場に数々の仕掛けを施してあり、その工夫は見事である。当社では「作業を間違えるというこ



製品の大きさ検査器（途中で引っ掛かると合格）

とは、指示の仕方が悪いからである」として、失敗しても決して障がい者を責めることはしない。どうすれば分かってもらえるのかということ突き詰め、カイゼンを繰り返すことが、結果的に企業の生産性を向上させる手段であることを社内全体で理解しているからこそできることである。

さらに注目したいのは、障がい者にもリーダーや5S委員といったポジションを設け、モチベーションを高める仕組みを用意してあることだ。そのポジションへの憧れにより多くの従業員が一層仕事に励むようになり、また、実際にこうしたポストに選任された従業員は、周囲の模範となるべくさらに気配りができるようになるといった成長を果たしているようだ。

◆明確な使命が企業を前進させる

当社は、現在、ダストレスチョークに代わる主力製品として、ホワイトボードや凹凸のないガラス面にも書いて消すことができ粉を出すことのない新たな筆記具『キットパス』を開発し、その販売に力を入れている。この新商品の開発・販売にいたるまでには、様々な機関や企業との協業が欠かせなかったようだ。

「地球にやさしい環境経営と人にやさしい障がい者雇用経営の両立」が21世紀における企業の使命であると捉え、その社会的使命を全うする姿勢こそが、周囲を巻き込みながら当社を前進させている原動力となっているようだ。

企業の成長を支える 元ニート・フリーター

企業概要

企業名 ●株式会社デジタルハーツ（東京都渋谷区）
代表者 ●宮澤 栄一
従業員数 ●3,651名
（うち正規従業員135名、契約社員449名）
事業内容 ●総合デバッグサービス

◆元ニート・フリーターが当社の礎

デバッグサービスとは、完成直前のソフトウェアの動作をユーザー視点から検証し、バグ（不具合）について報告する事業で、主にゲームソフトメーカーやデジタル家電メーカーから業務を請け負っている。

テスターと呼ばれるデバッグサービスの実働部隊の多くは元ニート、フリーターだ。正規従業員についても、元ニート、フリーターからなる契約社員から採用していることから、当社は元ニート、フリーターで構成されていると言っても過言ではない。

世間一般にはすぐに仕事を辞めてしまうイメージの強いニート、フリーターだが、当社での離職率は低い。仕事内容は地道で根気の必要なものであるにもかかわらず、このように会社を支えるまでの活躍をみせる要因は何であろうか。

◆会社の従業員に対する想いが、従業員を輝かせる

まず挙げられるのが、働きやすい環境の整備と従業員間のコミュニケーション促進（結束の強化）だ。集中力を長時間保たせなければならない業務のため、社内にリフレッシュルームを用意しており、しかもその利用にあたっては非正規従業員を優先させることになっている。ランチ時にいたっては正規従業員の利用が禁止されているほどだ。また、上司と部下の役職の垣根を取り払うことを目的に、マネジャークラスには自らあいさつすることや酒席ではお酒を注いでまわすることを厳命している。宮澤社長は「部下から話しかけられるのを待つのはコミュニケーションではない」と言い切り、役職の上下関係にかかわらず対等に議論できる雰囲気的重要と



明るく広々としたリフレッシュルーム

している。このほかに、定期的に職場を挙げてのゲーム大会（もちろん賞品等は当社負担）を催す等、従業員間の結束強化に注力している。

これらに加え、力を入れているのが研修と権限の委譲だ。働くという経験が乏しいうえ、クライアントにとって重要な機密情報を扱う業務を受け持つことから、スポット勤務の登録スタッフといえども、入社直後に手厚く研修を行う。研修では「働くということの意義（人はなぜ働くのか）」という基礎的な内容に力を入れる。“社会人失格”と烙印を押すのは簡単だが、従業員の特性を考慮し粘り強く人材育成を図ることがいかに重要か考えさせられる。権限の委譲も同様に人材育成に欠かすことのできないピースだ。

2001年に創業し、2008年にはマザーズ市場に上場、現在では全国8カ所に拠点を有するまでに成長を遂げてきた当社にとって、これまでもこれからもニート、フリーターの持つパワーは欠くことのできないエンジンである。

ワーク重視かライフ重視か、 1年単位で従業員が選べる

企業概要

企業名 ●サイボウズ株式会社（東京都文京区）
代表者 ●青野 慶久
従業員数 ●218名（うちDS従業員13名）
事業内容 ●インターネット・イントラネット用ソフトウェアの開発・販売

◆両立支援・人材確保に向けた制度改革

当社は20～30歳代の若い従業員が多く、女性が全体の3分の1を占めていることから、仕事と家庭（出産・子育て）が両立できる環境を早期に整備する必要があった。また、2004年から新卒採用を開始したこともあり、若手を長期的に育成する必要性も感じていた。一方、当時は離職率が22%と非常に高く、仕事や会社への高いコミットメントを求めるだけでは、従業員が長く働き続ける環境を準備するのは難しいと考え、2005年頃から人事制度の改革に着手した。

◆ライフ重視で女性の継続就労サポート

こうして2007年に導入された「社員が選べる！選択型人事制度」は、「ワーク重視（PS）」と「ライフ重視（DS）」のどちらかを1年単位で選択できるユニークな制度。DSにはフルタイム勤務をして残業時間を制限するタイプと、出勤日や勤務時間を制限する短時間勤務タイプとがある。特筆すべきは、一般従業員だけでなく管理職（女性部長）もDSを選択して、仕事と育児との両立を図っているケースがあること。管理職が短時間勤務になったことで、任せられる仕事が増えた部下の業務スキルや意識が大幅に向上するなど、労働生産性・効率化向上につながった点は注目に値する。

DSを選択している従業員は現在13名と少ないものの、こうした環境整備が安心につながったことで、女性従業員を中心に本制度を活用して継続就労する意欲が高まりつつある。

◆コミュニティの場づくりで従業員が定着

従業員の個人的な能力だけではなくチームワークを重視する当社では、2006年から社長と副社長を講師とした一泊二日の「（合宿）研修」を階層別に実施している。研

修自体は「従業員の能力開発の場」ではあるのだが、本音は「従業員同士仲良くなってもらふこと」が大事。従業員同士の結束力を高めるとともに、現場で行き詰まっている問題を解決するメソッドと一緒に習得するなど、効果も表れてきている。

また、若手従業員を中心に“部活”が活発なことも当社ならではの。現在18のクラブがあり、従業員の実に約8割が何らかの部に所属している。中には人事部の仕事のお手伝いから始まった「そうじ部」や、任天堂の携帯ゲーム機で遊ぶ「DS部」などのユニークな部活も存在する。“部活”の認定条件は至ってシンプルで、複数の部署で5人以上のメンバーを集め、半年に3回以上活動（飲み会でも可）すれば良い。日頃接点のない他部署の従業員とも仕事がしやすくなっただけでなく、最近では社内“婚活”の場となるなど思わぬ効果も。

こうした社内コミュニケーションを活性化するためのコミュニティの場づくりが若手を中心に受け入れられたのか、離職率が直近では約6%まで減少するなど、従業員の定着に大きな効果を上げている。



部活動もさかん（上：そうじ部、下：野球部）

2.

なぜ中小企業にとって人材と働き方の多様化が必要なのか

(1) 中小企業にとっての ダイバーシティの必要性 ～時代の潮流から考える～

時代の大きな流れとともに、人材と働き方の多様性を推進することは、企業にとって欠かせないものになってきています。中小企業にとっての多様性の必要性について、企業における人材活用の現状等を交えながら、①グローバル化、②労働力人口の減少、③個人の価値観の多様化、という3つのキーワードから考えてみましょう。

①時代の大きな流れ ～グローバル化～

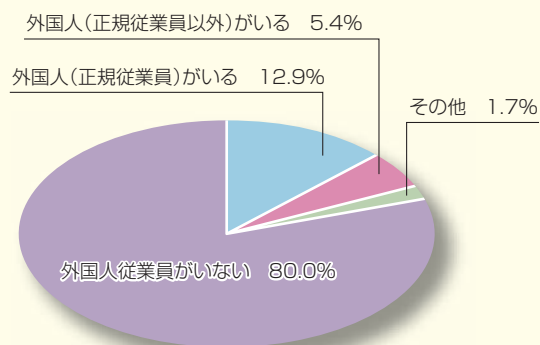
今日、多くの企業は、原材料の調達、製品の輸出入、海外現地生産等、様々な形で海外との関わりを持つようになってきました。「グローバル化」とは、地球規模で経済活動や企業経営の相互依存が進むことを意味します。グローバル化に類似した言葉に「国際化」があります。国際化とは、企業が国内から海外へと活動の舞台を拡大することを意味しますので、国際化も広い意味でグローバル化の一つと捉えていいでしょう。グローバル化は、ITという情報技術の進歩とともに、中小企業の経営に大きな影響を与えています。

中小企業白書（2009年版）によると、海外展開をしている中小企業は、2001年から2006年にかけて2割増加し、7,551社に達しています。海外進出の目的は、「コスト

ダウン」が最も多く、現地における「市場開拓・販売促進」を目的とした海外進出も多い現状にあります。また、ITを活用したビジネス上のメリットは、「取引コストの削減」が最も多く、次に「新たな顧客の開拓」がメリットとして多く挙げられています。このように、企業の海外展開とITの活用は、コスト削減や市場開拓に深く関連しており、両者は密接に関係していると捉えることができるでしょう。こうしたグローバル化に加えて、次に述べる日本の労働力人口の減少を背景に、企業の海外展開やIT活用が進み、民族や国籍、仕事経験等で多様な人材へのニーズが高まっています。

しかし現状では、民族や国籍等の多様性は、あまり進んでいません。厚生労働省の報告によると、全国の外国人労働者数は約39万人（2006年6月現在）で、増加傾向にあるものの、従業員300名以下の中小企業における外国人従業員の活用の現状に目を向けると、外国人従業員がいる企業は全体の約2割（18.3%）だけであり、その中で、外国人を正規従業員として採用している企業は全体の約1割（12.9%）に留まっています。

中小企業における外国人従業員の活用



出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

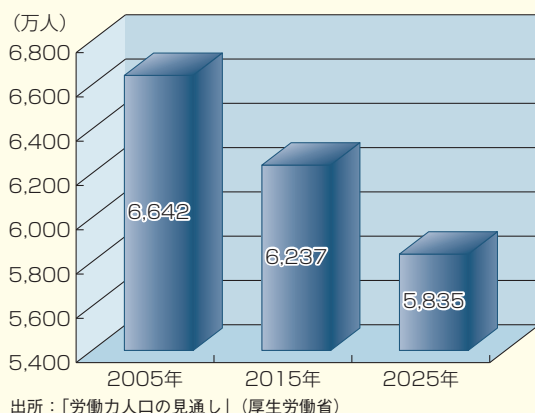
2007年10月、外国人の不法労働防止などを目的に、「改正雇用対策法」が施行され、外国人が就職や離職をする際は、氏名や在留

資格等をハローワークに届け出ることが事業主に義務付けられ、特に中小企業の現場では、手続きが増えて負担が大きい等という声も上がっています。経営資源がより限られる中小企業に対して、法制度がどのように機能し、外国人従業員の活用にどのような影響を与えるのか、検証していく必要はありますが、いずれにせよ、グローバル化は今後ますます進展することでしょう。それに伴い、企業における外国人従業員の活用は、現実的な経営課題の一つとなってきています。

②時代の大きな流れ ～労働力人口の減少～

グローバル化とともに時代の大きな流れとして挙げられるのが、「労働力人口の減少」です。労働力人口とは、就業者と完全失業者を合わせたもの、と考えることができます。少子高齢化に伴う社会の支え手である労働力人口の減少は、企業経営にも大きな影響を与えています。日本の労働力人口は、2005年で6,642万人であったものが、2015年では6,237万人となり、さらに2025年では5,835万人まで減少することが予測されています。2005年をピークに、労働力人口が減少するという、これまで経験したことのない未知の世界に突入しました。ただし、こうした予測は、女性、高齢者、外国人等、多様な人材を労働力として全く活用しなかった場

日本の労働力人口の推移（予測）

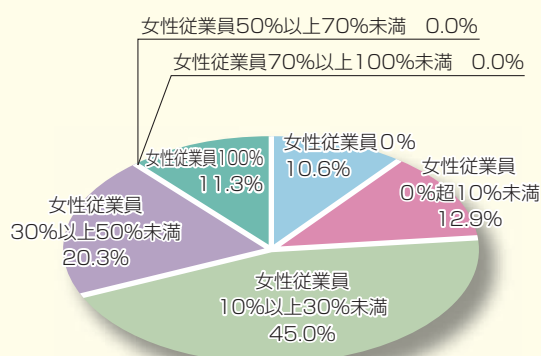


合を想定しています。

日本の労働力人口がこれまでにないスピードと規模で減少していく中、企業は将来を見据えた人材の確保と維持が強く求められ、多様な人材の活用に迫られています。特に、女性や高齢者のより積極的な活用が必要不可欠です。

中小企業における女性従業員の活用の現状に目を向けると、正規従業員に占める女性の数が30%未満の企業は、全体の約7割（68.5%）を占めており、中でも、女性を正規従業員として全く活用していない企業は、全体の1割（10.6%）にのぼります。女性従業員があまり活用されていない状況にあると言えるでしょう。

中小企業における女性従業員の活用



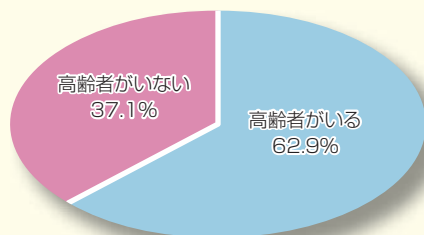
出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

2007年4月、「男女雇用機会均等法（改正法）」が施行され、女性従業員の妊娠・出産を理由に退職を勧める等の不利益な扱いは禁止されました。しかし現実には、厚生労働省の出先機関が解雇等のトラブル解決に乗り出したケースは119件（2005年度）と、5年間で倍増している状況にあります（日本経済新聞, 2007年3月27日）。特に、中小企業では、女性従業員の育児休暇中に代替りの従業員を雇用し、復帰した従業員に退職を促すケースが少なくないことが指摘されています。女性従業員の雇用を一層推進すること

に加え、働き方の多様性が組織力の強化につながるという発想に転換することが必要です。

中小企業における高齢者従業員の活用の現状に目を向けると、65歳以上の高齢者従業員がいる企業は、全体の6割強（62.9%）を占めています。

中小企業における高齢者従業員の活用



出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

なお、厚生労働省の調査（従業員数51人以上の企業93,886社を対象）によると、希望者全員を65歳以上まで雇用している企業の割合は、前年比2ポイント増の39%（2008年6月現在）でした。さらに、2009年4月に公布された「高年齢者等職業安定対策基本方針」の中で、厚生労働省は、2010年度末を目標に、希望者全員が65歳まで働ける企業を50%まで引き上げることを目標に掲げています。

このように、労働力人口の減少という時代の大きな流れを背景に、法律や制度の整備も進む中、女性や高齢者の積極的な活用もまた、企業における現実的な経営課題の一つとなっているのです。

③時代の大きな流れ

～個人の価値観の多様化～

グローバル化、労働力人口の減少に加え、注目すべきトレンドが「個人の価値観の多様化」です。個人の価値観やニーズ（欲求）は多様化しており、個人が仕事に対して何を求めるのか、という仕事の価値観も多様化しています。例えば、仕事を選ぶ際に、生活

の糧が得られれば良いと考える人もいれば、とにかく他者よりも高い報酬を追求する人もいでしょう。また、仕事と家庭生活の両立（ワーク・ライフ・バランス）を最優先する人もいでしょう。個人が仕事に対して譲れないものは、人それぞれ優先順位が異なっており、それが職業選択や働き方の選択につながっています。キャリア（自分の仕事人生）に対する考え方にも変化が表れてきています。これまでは、自分の会社や所属する部門という組織に限定しがちであったのに対し、最近では、会社や部門の境界を越えて考えるように変わりつつあり、会社の終身雇用制度にしがみつくのではなく、自分自身の就業可能性を高めることが求められるようになってきました。また、国の主導で義務教育から高等教育までを通じてキャリア教育が導入されており、今後ますます自己の譲れない価値を自覚し、それを踏まえて、キャリア設計をしようとする従業員が増えてくるはずです。時代は、組織中心の働き方から、個人中心の働き方へとシフトしています。

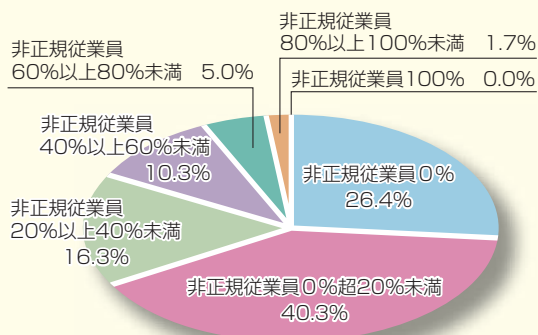
例えば、従業員の労働時間の現状（中小企業白書2009年版）に注目すると、正規従業員の労働時間は中小企業の方が大企業よりも長いという結果が示されていますが、この結果は、中小企業の方が、年間休日総数が少ないことを反映しています。実際、中小企業の正規従業員の約4割が、休暇が「取れていない」、または、「どちらかと言えば取れていない」と回答している現状にあります。個人の仕事満足、および、仕事と家庭生活の両立を含めた総合的満足の向上と、組織パフォーマンスの向上の両立が求められています。人材の多様性とは、性別、年齢、民族・国籍等の多様な人材の活用だけでなく、一人ひとりの働き方の多様性も含むテーマなのです。

働き方の多様性に関連し、中小企業における非正規従業員の活用の現状に目を向けると、全従業員に占める非正規従業員数の割合が20%未満の企業は、全体の約67%を占め

ています。その中で非正規従業員が0名の企業は26%にのぼります。

中小企業白書（2009年版）によると、中小企業の雇用形態は、大企業に比べ非正規従業員の割合が高く、その中でもパートやアルバイトが多い、という特徴があります。個人の価値観の多様化という時代の大きな流れを背景に、正規従業員、非正規従業員という雇用形態を越えた、多様な働き方の導入が求められています。

中小企業における非正規従業員の活用



出所：東京商工会議所 産業人材育成委員会「中小企業における人材育成実態調査」（2008年11月）

コラム

障害者の活用について

2009年4月1日に「改正障害者雇用促進法」が施行されました。法律の改正の背景には、中小企業における障害者雇用の低さがあります。厚生労働省の調査によると、企業における障害者の雇用状況（2008年6月）は、法定雇用率（1.8%）を満たしている企業の割合は、44.9%に達します。従業員数1,000人以上の企業の雇用率は、1.78%と法定雇用率に近いのに対し、従業員数100人から299人の企業の雇用率は、1.33%に留まっています（日本経済新聞、2009年4月20日）。

改正の主な内容は、法定雇用率を満たしていない場合に罰則を科す対象を中小企業にも拡大する、給付金制度の適用対象拡大、短時間労働への対応、等です。なお、中小企業が事業協同組合を利用して他社と共同で障害者を雇用した場合、法定雇用にカウントされるようになりました。こうした法律の改正や、長期的な労働力人口の減少を背景に、中小企業も障害者により多くの働く機会を提供し、戦力としての障害者の積極的な活用を進めていくべき状況になりつつあります。

企業が障害者を活用するメリットとして、障害者を雇用することで従業員の意識改革につながる、障害者が真摯に仕事に取り組む姿が、他の従業員の共感を呼び職場の連帯感が高まる、障害者とともに働くことで従業員の自発的な取り組みが生まれる、障害者に特徴的な固有の能力を活かすことで組織パフォーマンスが向上する、等があります。また、企業が障害者を活用するためのポイントとしては、障害者を受け入れる体制作りを行う、従業員同士が積極的にコミュニケーションを図る、はじめはスキルを習得しやすい業務を担当してもらう、等が挙げられますが、何より最も大切なことは、企業の経営者が障害者を活用するという強い志を持つことです。

(2) 多様な人材がもたらす組織力の強化

人材の多様性は、組織に一体何をもたらすのでしょうか。組織を枠組みとした視点で、多様性が組織にもたらすものについて考えてみましょう。

①多様性の2つの捉え方

人材の多様性をどのように捉えるかあらためて整理してみましょう。多様性の捉え方は、大きく2つに分けられます。1つは、「目に見える多様性」であり、もう1つは「目に見えない多様性」です。目に見える多様性とは、社会分類的な視点からの捉え方であり、目に見えない多様性とは、情報職能的な視点からの捉え方と言えます。目に見える多様性では、外見で容易に見分けることが可能な、例えば、性別、年齢、民族・国籍、出身地等の個人の属性に注目します。これに対し、目に見えない多様性では、例えば、個人の職歴、専門性、人間性、人的ネットワーク等の、主に仕事に関連して個人が持っているものに注目します。もちろん、目に見える多様性と目に見えない多様性はお互いに関連していますが、大切な点は、目に見えない多様性を活かすことで、多様性は組織に大きなメリットをもたらすことができるということです。

■多様性の捉え方

	目に見える多様性	目に見えない多様性
視 点	社会分類的	情報職能的
特 徴	個人の属性に注目	個人が持っているものに注目
具体例	・ 性別 ・ 年齢 ・ 民族・国籍	・ 職歴 ・ 専門性 ・ 人間性

②目に見えない多様性にも注目しよう

人は誰でも、性別、年齢、民族・国籍等の属性で、自分と同じグループに属する人と属さない人を区別し、通常同じグループの人の方が好きで、ひいきする一般的傾向がありま

す。こうした傾向が強くなると、単一の集団、すなわち、目に見える多様性が全くない集団では、多様な意見や考え方を排除することで集団の結束は強くなり、対人関係上の摩擦は減り、居心地が良くなることで離職率も下がるかもしれません。しかし、こういう状況では結果として、中小企業にとって大切なイノベーションが発揮できなくなる危険性があります。

人は何らかの属性で社会的に分類されることに慣れていますが、誰でも目に見える多様性で人を分類しがちなものです。しかし、それでは人材の多様性が持つ特徴を活かすことができないかもしれません。大切なのは、個人が持っているもの、すなわち、目に見えない多様性に注目しそれを活用することであり、これによって多様性は組織に大きなメリットをもたらすことが可能となるのです。

③多様性が組織にもたらすもの

多様性を活かせる組織は、仕事に関する幅広い経験、専門性、知識、スキル、人的ネットワークを持っている可能性が高くなります。また、意思決定をする際、様々な意見やものの見方を活用できるだけでなく、相反する意見をすり合わせる必要があるため、情報をより徹底して分析し、安易な意思決定を回避することができます。さらに、奇抜な考えや周囲を驚かせるような意見を出し合うことで、より創造的で革新的なアイデアや解決策が生まれる可能性もあります。人材の多様性は、企業のパフォーマンス向上やイノベーション促進にプラスの影響を与えるのです。

特に、イノベーションに関して、中小企業にとってのイノベーションには、研究開発を通じた技術革新だけでなく、工夫やひらめきをきっかけとした新たな製品・サービスの開発、生産方法の改善、販路の開拓など、様々なアイデアや創意工夫が幅広く含まれています(中小企業白書2009年版)。人材の多様

性は、幅広い経験、専門性、知識、様々な意見やものの見方を組織にもたらすことから、ハードとソフトの両方の側面を含む中小企業のイノベーションの向上に大きく寄与する可能性があります。

～多様性が組織にもたらすもの～

- 個人の幅広い経験、専門性、知識、スキル、人的ネットワーク
- 意思決定の質の向上
- 創造的で革新的なアイデアや解決策
- パフォーマンスやイノベーションの向上 他

また、人材の多様性は、組織におけるよりきめ細やかな人材評価を必要とします。組織内の人材の多様性が高まれば、性別、年齢、民族・国籍といった目に見える個人の属性に頼って、人材を評価することは難しくなってきます。同時に、異なる専門性や人間性といった目に見えない多様性を持つ人材を効果的に活用できるよう、個別に丁寧に人材評価する必要性も生まれます。すなわち、多様な人材一人ひとりの業績について、丁寧に評価するための基準や方法が必要になってくるのです。人材の多様性はきめ細やかな人材評価を必要とする点も、多様性が組織にもたらすものの一つと言えるでしょう。

なお、多様性が組織にもたらすメリットは、仕事の性格によって異なります。アイデアの創出や意思決定等、何らかの解決策を導きだすような集団のコンセンサスを構築することが求められる仕事では、多様性がある集団は、単一集団よりも高いパフォーマンスを発揮します。反対に、集団で同じ作業を繰り返すようなルーチンによる仕事では、集団の属性が同じ方が適しているため、人材の多様性がもたらすメリットは小さくなります。

④女性活用が組織にもたらすもの

女性を活用することで、例えば、女性ならではの感性や発想を活かすことができる、今

まで男性しかいなかった業界で女性が働くことで、組織内外から注目され企業のPR効果につながる、社内の活性化につながる等の具体的な変化が考えられます。性別の多様性と組織パフォーマンスについて、性別の多様性は、創造性を向上させる、メンバー同士の対立を生まずに生産性が向上する、等の効果をもたらします。男性と女性では、持っている情報、知識、考え方等が異なるからです。また、性別による行動特性の違いも要因です。一般的に、男性は意見の主張が強く、仕事重視の傾向が強いのにに対し、女性は他者との意見の調和をはかり、フレンドリーで、プロセスを大切にする傾向があります。こうした行動特性の違いが組み合わされることで、性別の多様性は組織パフォーマンスの向上に寄与します。

⑤高齢者活用が組織にもたらすもの

高齢者を活用することで、例えば、高齢者の熟練した技術やスキル、豊富なビジネス経験を活用できる、組織の管理能力が高まる、様々な人的ネットワークを活用できる、等のメリットが考えられます。一般的に、時間的制約があまり無い状況では、特に知識主導の判断が求められる仕事の場合は、年齢の多様性は組織パフォーマンスにプラスの影響を与えます。大切な点は、高齢者がいるからパフォーマンスが向上するということではなく、高齢者の豊富な仕事経験による多様な考え方や見方を活用することで、パフォーマンスは向上するということです。

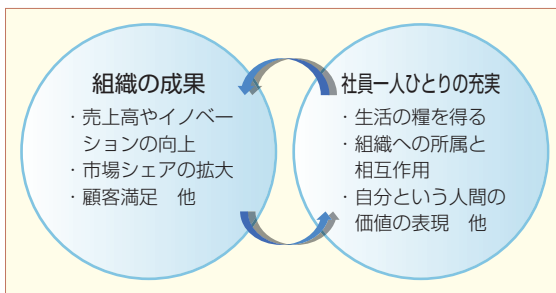
⑥外国人活用が組織にもたらすもの

外国人を活用することで、例えば、組織内外から注目され企業のPR効果になる、社内の活性化につながる、日本人とは異なる新しい発想やアイデアを活用できる、日本人以外の人的ネットワークを活用できる等が考えられます。民族や国籍は、個人が文化的に何を大事にし、どんな考え方やものの見方をする

のかと大きく関係します。これに対し、例えば、個人の社会経済的地位、学歴、仕事経験等は、民族や国籍とはあまり強く関連しません。経済的レベルは国によって異なりますが、発展途上国出身の従業員であっても、本国で高い社会経済的地位を有し、高学歴で、専門性の高い仕事経験をしている人もいます。民族や国籍の多様性と組織パフォーマンスを考える上では、民族や国籍の相違が影響を与える要因と影響を与えない要因を区別することが大切です。

⑦多様性のマネジメントは組織の成果と従業員一人ひとりの充実を両立させる鍵

最後に、時代の大きな流れを踏まえ、より大きな考え方で、より長期的な視点で、多様性が組織にもたらすものを整理してみます。グローバル化の進展と労働力人口の減少を背景に、中小企業は人材と働き方の多様性を進めざるを得ない状況になりつつあります。また、従業員のニーズ（欲求）や仕事の価値観が多様化している今日、企業には、組織の成果と従業員一人ひとりの充実の両方が求められています。



従業員は、性別、年齢、民族・国籍といった属性の多様性や、障がい者であることのハンディキャップを乗り越え、企業における自らの役割の中で多様な持ち味を発揮し、生活の糧を得、企業という組織に所属することで社会と関わり、自分という人間が持つ価値を全身で表現し、充実した生活を送ることを目指すでしょう。一方、企業は、売上高や市場

シェアの拡大、イノベーション促進、顧客満足等、組織の成果やパフォーマンスの向上を目指します。企業が人材と働き方の多様性をマネジメントすることは、組織の成果を生み出すことと、従業員一人ひとりが充実した日々を送ることを両立させるための一つの重要な鍵と言えるのかもしれません。

3.

中小企業における ダイバーシティ推進 のための処方箋

（１）ダイバーシティを進めるにあたって

①基本のコツ

ダイバーシティを実際に進め、個人と企業の力を同時に高めていくための重要なコツは、良い“コミュニティ”としての企業をつくっていくことです。そのためには、様々な中小企業やベンチャー企業の研究を踏まえ、以下の二点を留意してコミュニティづくりを進めていく必要があります。

- ① 今後の企業の方向性（ビジョン）や
つくり上げていきたい企業の“雰囲気”
に向かって一緒に歩んでいけると
判断できる人、企業を、そして事業
を愛してくれる人を迎える。
- ② そして、この仲間たちに、周りの人
の目から見て恥ずかしくないように
働いてもらう。そして、周りの人
に対して刺激になってもらう。

ほとんどの企業では、これらが具体化することが、企業の財務的な面も含めた中・長期的な業績に貢献していきます。

②ダイバーシティを進めるうえでの問題点

しかし現実には、企業がダイバーシティ活用の一環として女性や高齢者等を雇用した場合に、多くの企業が様々な問題に直面します。以下のような例が挙げられるでしょう。

《女性のケース》

1. 教育訓練しても、結婚や出産を機に早期に辞めてしまう

2. 深夜や力仕事など任せられない業務があり、男性と同様の扱いがしにくい
3. 男性の上司（指導職）が上手に指導できない
4. 昇進・昇格意欲がないケースへの対応が難しい
5. 出産休暇や育児休業取得により負担が増加する従業員への対応・代替要員の確保が難しい
6. 男性従業員の理解が得られにくい職場風土が根強くある
7. 家事・子育てを優先するため、時間外労働・休日出勤を依頼しにくい

《高齢者のケース》

1. 若手マネージャーとの関係がうまくいかない
2. 仕事に対する意欲を失ったケースへの対応が難しい
3. 前職も含めたこれまでの経験が、新たに入社した企業への順応を妨げる
4. 高齢者が在籍することにより、若手従業員のモチベーションが低下する
5. 新たなノウハウ・技術・技能の円滑な伝承が難しい
6. パソコンなどIT化対応に不安

現実には、残念ながら、これらの問題をこうすれば簡単に避けることができる、解決することができるという処方箋はありません。異なる経営課題を抱える経営者それぞれが、自社の企業文化などを見直したうえで、自社ならではの解決法を見つけ出ししていく必要があります。

しかし、なるべく短い期間で、上記のような問題点に遭遇することなしに、ダイバーシティの効果を実感していくためには、

- ① “採用”に重きをおいてダイバーシティを進めていくこと
- ② 異なった人たちの異なった表現が、自然と認められ、表に出てくるような“場＝コミュニティ”を作ること

の2点が重要です。

(2) 採用・再雇用のための2つの判断軸—多様な人材との出会い

「違いを活かす」こととは、個人の持つ「強み」を活かして経営を進めることに他なりません。新しい何かを成し遂げながら企業を変化・発展させていくためには、「弱み」を補うことだけに重点を置くべきではありません。

「中小企業やベンチャー企業には、なかなか良い人材がきてくれない。」しばしば見聞きする現実です。しかし、振り返れば、経営者は人を惹きつける企業の行き先や雰囲気語れるでしょうか。また、企業にとっての「良い人材」とは必ずしも偏差値の高い人たちのことではありません。

強みを持った多様な個人を見つけ出し、活用していくための基本的なフレームワークが〈図1〉に示されています。

経営という視点からは、これから企業をどのような方向へ持っていくか（ビジョン）を踏まえたうえで、どのような「表現のダイバーシティ」(Expression Diversity) が必要かを可能な範囲でイメージします。そのうえで、

ステップ①

そのイメージにフィットした「強み」を持った従業員の候補を探す。

ステップ②

従業員候補の求めている「働き方」は、企業の求めているものとフィットするかも考慮する。

ステップ③

受け入れた従業員のモチベーションを高め、不満を減らす「場」を提供する。

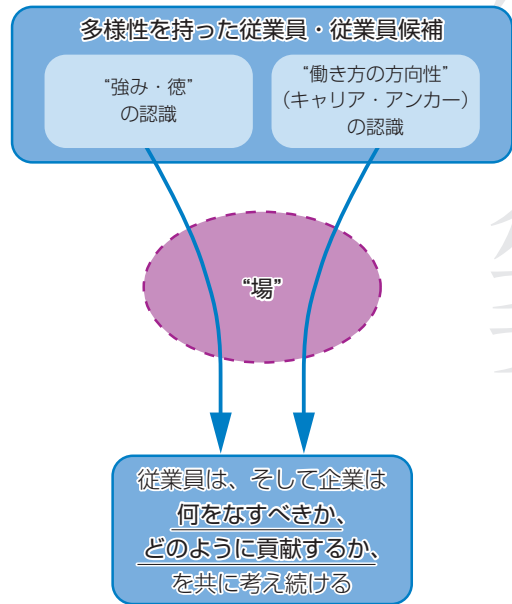
ステップ④

従業員・企業の双方が、短期的にそして長期的に事業が価値を生み続けるために、何をどのように進めていくかを考え続ける。

以上のステップを踏むことが必要です。

「強み」というと、何か専門知識を持っていることであるとか、特別なスキルを持っていることを思い浮かべるかもしれませんが、しかし、ここでいう「強み」とは、以下で詳しく述べますが、個人の生まれてからの経験すべてに基づいた「徳性」に近いものです。これまでのさまざまな研究を参考にすると、スキルよりは徳性に基づいた強みの違い・多様性をベースに従業員に活躍してもらった方が結果が出やすいケースが多いと判断できます。

〈図1〉



従業員（候補）がどのような「働き方」を求めているのかも重要です。例えば、企業として、チームで力を発揮してもらうことを求めているときに、「私は基本的には一人で黙々と働きたい」という強い意志を持った従業員を受け入れることが、その企業にとってプラスでしょうか。この働き方に関しても後に詳述します。

そのような人材と出会い、「場」を通して時間を共有し、企業を発展させていく。そのためには、まず「強み・徳性」と従業員が求める「働き方」の分類を少し詳しく知っておく必要があるでしょう。

① 経験を通じて培った「強み・徳性」

最近、発展が著しいポジティブ心理学における研究成果をもとにすれば、自分が持っている「とっておきの強み」を生かせる仕事をする、それこそが高い満足や高い幸福感、そして結果として企業の高い業績にもつながることが分かっています。

この「とっておきの強み」とは、専門知識やスキルのことではありません。ある人が、これまでの人生のなかで「自分の意志で様々な選択をしてきた結果」としての行動基準、それが「徳性」であり、その人の「とっておきの強み」なのです。

以下で、ポジティブ心理学でまとめられて

きた“とっておきの強み”(Seligman, 2003)を、ビジネスの場での使いやすさを考え、11の項目〈表1〉に再構成しました。

見ていただければわかるように、これらの徳性は生まれつきの才能とは異なったものです。100メートルを10秒で走るため、世界のヴァイオリン・コンクールで優勝するためには、生まれつきの才能が努力と結びつく必要があります。一方、徳性の多くは自分自身が、自分の人生を通じて築き上げてきたものです。偏差値ではなく、このような徳性を活かすことこそが、“普通の人が、違いを活かし、ズバ抜けた結果を出す”ために大切なのです。

採用においては、できるだけ企業の特徴にあった徳性の高い人を選ぶ必要があります。例えばBtoCの商業やサービス業の場合は、混雑した電車のなかで“何人分もの席を占有して平気な人”よりは“平然と立ち上がり、お年寄りに席を譲ることができる人”の方を必要としているはずです。

本書で紹介する企業事例を参考にしたところ、①これら11の徳性のうちいずれかが明らかに欠けている人材は採用しない、そして②女性、高齢者、そして非正規従業員の 경우에는「好奇心」と「適応する能力」に優れた人を採用することがキーとなる、と判断できそうです。

しかしながら、多くの中小企業が「募集しても良い人材が応募してこない」という現実がある中で、より優秀な人材を確保するために工夫に努める必要があります。重要な

は、①労働条件や労働環境において、大手企業や同業他社とは違う部分を主張・強調する（例：全国展開⇔地域密着、従業員多数⇔家族的雰囲気など）、②応募者が“希望”を抱けるような将来の企業像・ビジョンを経営者が自ら熱く語りかける、ことに取り組むことです。従業員教育にはどうしても限界があり、入社後に全員が成長し優秀な従業員になることは難しいわけですから、どのような状況であれ、中小企業こそ優秀な資質を持つ人材の獲得に全力を注ぐ必要があります。

②ウィリングネス (willingness) ～従業員が求める将来に向けての“働き方”の分類～

“できるけれども、やりたくない”仕事というものがあります。将来は…のように働きたい、と強いイメージを持っているにもかかわらず、それとは全く関係の無い、もしくは無いように思える仕事を与えられれば、いかに“できる”ことであっても身は入りません。

我々は働くことを通じて、今後はどのようなキャリアを積み、将来はどのようにになりたいのかの青写真を描いていきます。特に21世紀においては、自分のキャリア開発には自分で責任を持つという流れが、これまで以上に強まってくるでしょう。

自社に適した人材と出会っていくためには、個人の強みを把握するだけではなく、個人が持つ将来のキャリアへの青写真を知ったうえで、自社の行き先と照らし合わせる必要があります。採用や再雇用にあたっては、従業員候補のウィリングネスを面接などで十分

〈表1〉

項 目	内 容
好 奇 心	好奇心を無くさず、新しいことを学び考えることができる
適 応 す る 能 力	現状・現実を的確に把握し、知恵を働かせて対応・適応することができる
意 志 の 力	「やる」と決めたら、自分の信念を貫き、取り組み、「やりぬく」ことができる
愛 情 の 交 換	周囲の人に対して寛大で思いやりがあり、同時に「愛される」タイプの人である
グ ル ー プ で の 力	グループを引っ張ったり、グループのメンバーの一員として力を発揮することができる
コ ン ト ロ ー ル	後々、後悔しないように、慎重に考えて行動することができる
審 美 眼	なにか美しいもの、優れているものを見つけ出す能力を持っている
感 謝 の 念	些細なことに対しても、感謝の念を持つことができる
希 望 ・ 楽 観	物事を楽観的に、良い方に考えることができる
ユ ー モ ア	ユーモアや陽気さを織り交ぜて仕事に取り組むことができる
大 き な 目 的 意 識	確固たる「人生の目的」を持っている

(東出作成)

に把握することはもちろん重要ですが、同時に経営者も自分の、そして企業のウィリングネスを振り返り人事担当者と共有することが大切です。

そのような“振り返り”の為に、そして結果として考え抜かれた将来の青写真を描くためには、以下の3つの要素を過去の職業体験に照らし合わせて振り返ることが大切です (Schein, 1980)。

- ① 得意なこと…自分の持つ才能とは、スキルとは、知識とは何か？
- ② やりたいこと…自分のモチベーションは、ニーズは、自分を駆り立てるものは何か？
- ③ 価値観…自分が将来振り返ったときに、自分のとってきた道程に誇りを持つためには、どのような判断基準のセットが必要か？

各人が持つ青写真はキャリア・アンカーと

呼ばれるもので、いくつか大きく分類することができます。以下の表では、キャリア・アンカーの中でも主要なもの5つに、このところ先進国の働き手の中で急速に高まっている青写真の一つである“社会貢献”が加えられています (表2)。

ある人のキャリア・アンカーは必ずしもこれらの6つのうちの1つという訳ではありません。むしろ、“自分の専門領域で、自分で時間を管理しながら何か新しいものを生み出していきたい”というようにいくつかのキャリア・アンカーを組み合わせる方が自然です。

自社に必要な人材を見極めるためには、以上述べてきた“強み”と“キャリア・アンカー”という2つの判断軸を組み合わせる判断する必要があります。〈表3〉をイメージしながら、自社のビジョンを、そして作り上げたい企業の“雰囲気”にフィットしそうな人材像をイメージしてみてください。

女性の活用を例にとれば、“職人として伝統的な技を受け継いでいきたい人”、“男性と同じように、リーダーとして、管理職として

〈表2〉

項 目	内 容
技術・専門領域系	研究職、マーケターなどの専門性を磨く
経営管理系	管理職から経営層へと階層をのぼる
起業・創造系	起業家的に、新製品、新しいサービス、新しいビジネス等を生み出したい
安定・安心系	自分や家族の生活の安定を第一に考える
自己決定力系	できる限り、自分で時間やライフスタイルを決めたい
社会貢献系	社会に貢献したい、社会とつながっていたい

(Schein 1980を基に東出作成)

〈表3〉

	技術・専門領域系	経営管理系	起業・創造系	安定・安心系	自己決定力系	社会貢献系
好 奇 心						
適応する能力						
意 志 の 力						
愛 情 の 交 換						
グループでの力						
コントロール						
審 美 眼						
感 謝 の 念						
希 望・楽 観						
ユ ー モ ア						
大きな目的意識						

(東出作成)

活躍し評価されたい人”、“安定した家庭を維持しながら、コツコツと綺麗な作品・商品を生み出していきたい人”は、それぞれ同じ女性という属性ではあっても、まったく異なった“人材像”です。皆さんはどのタイプを本当に必要としているのでしょうか。

（３）ダイバーシティを活かす“場”づくり

ここまでは、“採用・再雇用”という視点を重視しながら、いくつかの考え方とツールを紹介してきましたが、これらの考え方は“採用後”や“既存従業員”にも応用できます。一旦、採用されれば、従業員は、外部の人から内部の人へと立場が変わります。“内部”の人が個の違いを活かして活躍するためには、違いを活かせる“場＝コミュニティ”が必要になります。

場作りのために大切な意識は、「個人は企業に寄りかかって生きている」というものでも、「企業がこの個人を“使っている”」というものでもありません。個人と企業それぞれが、お互いを頼りにしている、必要としているという良い意味で相互依存した関係を築いている、という意識が大切です。

そしてコミュニティづくりのためには、知っておかなければならないことがあります。それは、職場においては、**従業員の①満足度を高める要因と、②不満足を減らす要因は別のものである**、ということです。前者に分類される要因は「モチベーター」、後者は「衛

生的要因（hygiene factor）」と呼ばれます（Two-factor Theory: Herzberg, 1966）。

①「モチベーター」を活かす＝満足を増やす

「モチベーターを活かす」とは、一言で言えば、どのようにすれば従業員が“仕事”を通じて、高い「達成感」と「成長感」を得ることができるのかを真剣に考え実践していくことです。従業員はこれらを感じることで高い満足や幸福度を得ることができます（ただ、これらの要素が欠けていても職務不満足を引き起こすわけではありません）。以下のモチベーター・リスト〈図2〉を見てください。東京のサラリーマン400人（事務系200人、技術系200人）からのデータに基づいたものです（東出、2009a）。

従業員の高い幸福感と高い自己効力感（自分は企業の業績に貢献することができるという意識のこと。結果として業績に中・長期的に貢献する）が両立しています。仕事にクリエイティブに取り組み満足し幸せになっている従業員像も浮き彫りになってきます。

②「衛生的要因」を活かす＝不満を減らす

「衛生的要因」は、仕事そのものではなく、むしろ仕事を遂行していくうえでの人間関係も含めた環境と密接に関連しています。これらが不足すると、職務不満足を引き起こしますが、満たしたからといって高い満足感や達成感につながるわけではなく、単に不満度を

〈図2〉

企業業績への自己効力感 + “高い”幸福度をもたらす要因

- 自分の良心に反しない仕事ができること
- その時々違った仕事ができること
- いくつかの自分の考えを試すことができる機会
- 自分自身で、（仕事上の）判断ができる自由
- 自分の能力を活用して、何かする機会があること
- 自分の仕事から得られる達成感
- 良い仕事をしたときに受ける賞賛
- 人々の助けになる機会があること
- ほかの人の管理・指導を行う機会があること
- 昇進の機会があること
- 仕事の量に対する給料の額

〈図3〉

企業業績への自己効力感 + “普通の”幸福度をもたらす要因

- 自分の上司の、（自分も含めた）部下の扱い方
- 自分の雇用の安定
- 自分の上司と、（自分も含めた）部下との人間関係
- 会社の方針の従業員への伝達方法
- 友人と同等の給料をもらえること
- やるべき仕事がいっぱいあること
- 物理的な職場環境
- 同僚の間で協力する精神があること

予防する効果しかありません。〈図3〉からわかるように、衛生的要因は、自己効力感を高めるものの、従業員の満足度や幸福感を高める力は限られています。モチベーター要因とは異なり、衛生的要因に関しては、改善をしてもそれが従業員の不満度を減らし、企業業績にプラスの影響をもたらす期間は限られています。したがって、従業員に快適に働いてもらうため、そしてダイバーシティを意味あるものにするためにも、衛生的要因に関しては、定期的に（少なくとも年1回程度）不満を何らかの形（従業員満足度調査、経営陣と従業員のコミュニケーションなど）で再チェックし、対策を講じていく必要があります。

企業経営という点で重要なことは、衛生的要因“だけ”に興味を持っているような従業員ばかりの集団としての会社は、中・長期的には何の違い・変化も生み出さず、結果として企業を駄目にするという点です。これは衛生的要因が、どちらかと言えば、仕事を何とか“こなす”で生活の糧を稼ぐ、という従業員の行動パターンと密接に結びついているためです。ダイバーシティを活かし、つまり“違い”を活かして人も企業も変化していくためには、衛生的要因を十分に考慮するだけでなく、モチベーター、つまり“創造すること”と密接な関係を持っている要因を上手に組み合わせしていく必要があります。

③“幸せな従業員”のコミュニティ

「モチベーター」そして「衛生的要因」は従業員の感じる幸福度と密接な関係があります。ダイバーシティを活かし組織力を高めていくためには、“場”における最も大切な資産である従業員が幸せでなくてはなりません。幸せな社会に関する研究を踏まえたうえでまとめれば（〈図4〉：東出、2009b）、幸せな従業員が多数生まれれば、“異見を尊重する態度”などダイバーシティを成功裏に進めるために必要不可欠な要素が企業で培われるだけでなく、クリエイティブかつ効率的な組織も生まれてきます。違いを活かすことは人を幸せにし、幸せな人が増えれば違いがさらに活きてくる。このサイクルを上手に回せることが、21世紀において、まさに“違いのわかる顧客”に選ばれる企業となり得るのだと言えます。

〈図4〉

従業員の高い幸福度



- 人と接することが楽しく
- 他の人に何かしてあげようという気持ちが強く
- より創造的に
- 異見を尊重する態度が強く
- より健康的に
- 利他主義を示すように
- より効果的・生産的に
- 長生きに

（東出、2009bを基に作成）

④“フェアなプロセス”を持つコミュニティを

良い職場というコミュニティをつくり上げていくためには、経営陣も含めた、社内にいる人間の間の信頼が何より大切です。そして、そのような信頼を形成していくためには、フェアな会社にする、特に

物事の決定“プロセス”をできるだけオープンにして、フェアなものにしていく

ことが大切です。ダイバーシティでは、違う属性、違う強み、違う仕事への期待感を持っている人には、違う扱いが必要となってくるケースが非常に多くあります。このような、まさに“多様な”状況に対応する為には、機会や結果をできる限りの範囲でフェアにしていくことももちろん大切ですが、それ以上に、何らかの決定に際しては、結果に関連する従業員たちを決定に何らかの形で関与させていくことが、結果を“納得して”受け入れてもらうために最も重要です。決定“プロセス”に注力しましょう。

⑤双方向コミュニケーションをもたらすツージャハリの窓

フェアな決定プロセスをつくるということは、コミュニケーションを経営陣—従業員間

で双方向のものにする、ということとほぼ同じことです。可能な限り、良いことも悪いこともすべて共有した上で、納得して、一緒にどのようなアクションを取るのかを考える、というところでしょうか。お互いに（悪いニュースは）「見ざる、聞かざる、言わざる」というようなコミュニケーションで、うまくいくはずはありません。

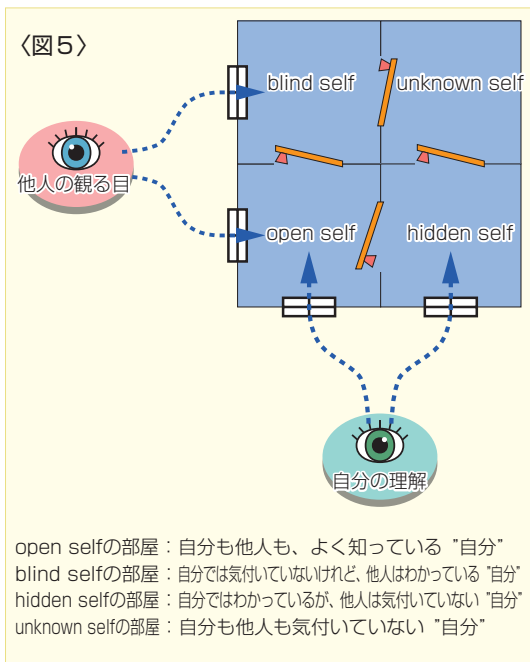
従業員は「見ざる、聞かざる、言わざる」でいい、つまり“強制（指示・命令に従うのみ）”されて当然だ、というカルチャーの企業もあるでしょう。確かに、企業の発展段階ではそれが必要になるケースもあります。

しかし、生き残り、従業員を幸せにしながら長期的に勝ち残るためには、“強制”を次第に“計算”（給与など対価を見せ、努力させる）に、そして最終的には“協働・協力”（ゴールを共有し一緒にやっ払いこう）に変える必要があります。

このプロセスを円滑に進めていくためには、経営層—従業員間、従業員同士の間にかかわらず、個人の“強み”も含めて、お互いのことをさらによく知る必要があります。しかし、自分で自分の強みを知るということは決してやさしいことではないのです。

より良いコミュニケーションのために“ジョハリの窓”という考え方を紹介します。

〈図5〉では、自分そして他人の目が、そ



れぞれ2つの窓を通して部屋を見通しています。もし経営者自身が“blind self”の部屋ばかり広いとしたら、その経営者は「裸の王様」です。また、数値化できる業務のみ評価されるような成果主義の企業等では、“自分の見せたい自分だけを見てくれればいい”、“自分だけがわかる本音（hidden self）は見せたくないし、他人が感じている本音（blind self）は聞きたくもない”という従業員も少なくないかもしれません。

しかし、ビジョンを共有して“共に働いていく”ためには、経営者・従業員ともに、open selfからhidden selfへつながるドア、そして、open selfからblind selfにつながるドアを少しずつ開き、open selfの部屋を他に比べて広くしていくことが大切です。

ドアは「良好なコミュニケーションを通じて」以外の方向であけることはできません。その方法は千差万別で、時と場合、人間のタイプによって考え出していかななくてはなりません。ただ、

—ジョハリの窓の考え方を知り、
—コミュニケーションの目的が明らかになっており、そして

—何らかの形でコミュニケーションを取ることなしに、従業員の潜在能力を発揮させ企業のビジョンを達成することはできないという原則を知っていれば、“どうやるか”を具体的に考え出すことはさほど難しくありません。

ただし、従業員の4枚のドアを開けて共有部分を広げる権利を持っているのは従業員“自分自身”だけで、経営者はドアを開けることを強制してはいけません。必要なことは、従業員がドアを開けたいくなるような雰囲気づくりなのです。

それでは、ここまで解説してきた様々なコンセプトを思い出しながら、次章以降の様々な企業事例を参考にしてください。

【reference】

- Seligman, M., 2003 …Authentic Happiness, Nicholas Brealey Publishing, London.
Schein, E. H., 1980 …Organizational Psychology, 3rd Edition, Prentice Hall.
Herzberg, F., 1966 …Work and the Nature of Man, World Publishing.
東出 浩教, 2009a …従業員の幸福をもたらす条件—探索的研究, 早稲田ビジネススクール・ワーキングペーパー, forthcoming.
東出 浩教, 2009b …幸せを紡ぐ企業の条件, 早稲田ビジネススクール・レビュー, 第九号, 日経BP社

4.

ダイバーシティ推進のためのケーススタディ

ここでは、女性、高齢者、非正規従業員、外国人、という属性別に、企業の実際の事例を考察し、多様な人材活用のポイントを整理します。残念ながら、企業が多様な人材を活用するうえで、これだけに気をつければすべてうまくいくといった万能薬はありません。しかし、これまでの議論から、属性を問わず留意すべき大切なポイントとして以下の3点が挙げられます。

- ◇従業員によるコミュニティ（共同体）の形成とその支援
- ◇従業員の「働きやすさ」を整備する
- ◇従業員の「働きがい」を準備する

これらのポイントを踏まえながら、属性別の留意点について具体的に考察していきましょう。

（１）女性活用のポイント

本書に登場する、女性を活用している中小企業の事例から、共通して浮かび上がってきた主なポイントを以下に整理します。なお、株式会社南武では「現場技術者」として、吉村紙業株式会社では「企画担当者」として、エビナ電化工業株式会社では「研究者」として、また、女性活用の先鋭事例としてすでに

紹介した有限会社原田左官工業所では「職人」として女性が活用されています。

女性が働きやすさを得るための職場環境を整備する

- 社内結婚の推進、出産・育児後の復職制度（南武）
- つわり休暇制度、復職制度、社内報を活用した子育て支援（吉村紙業）
- 談話室やトイレの改装ほか福利厚生の改善（エビナ電化工業）

やる気を向上させる公正で透明性ある仕組み

- 入社後、性別で区別せずに現場に配属し、その後適性により異動。女性のやる気や希望を尊重（南武）
- ES（従業員満足度）調査を実施し、見落としがちな経営課題をあぶり出す（吉村紙業）
- 若手でも高度な工程管理技術を習得できるシステムの開発・運用（エビナ電化工業）
- 職能マップを活用し、職能レベルと人材育成の方向性を明示する（原田左官工業所）

持ち味が活かせる仕事や機会を提供する

- 筋力をあまり必要としない等、男性と比較して女性が不利にならない業務（南武）
- 緻密で細かな積み上げが必要な研究開発業務（エビナ電化工業）
- 女性ならではの感性や視点を活かせる創造的な仕事（原田左官工業所）

社長自ら女性活用の重要性を理解し、積極的に推進する

- 社長と従業員が積極的に双方向のコミュニケーションを行う（吉村紙業）
- 社長が技術部長を兼務し、女性研究者の直接指導にあたる（エビナ電化工業）
- 企業が住宅分野へ本格参入するうえで、社長が女性職人を必要と考える（原田左官工業所）

女子高からの現場採用で “3K”職場が一変

企業概要

企業名 ●株式会社南武（東京都大田区）
代表者 ●野村 和史
従業員数 ●113名（うち女性従業員25名）
事業内容 ●金型用油圧シリンダー・ロータリーシリ
ンダー製造

◆初の女性現場職は本人の希望がきっかけ

地元の女子高校普通科の卒業生を現場職に迎え入れたのは約10年前。事務職で応募に来たある女性が工場を見て「やってみたい」と現場職を希望したことがきっかけ。当時、地元工業高校からの男子の入社が減り人材不足ではあったが、若い女性に現場は危険と、社長をはじめは躊躇していた。しかし彼女の強い希望もあり、「とりあえずやってみよう」と採用を決意した。

こうして女性現場職第一号となった女性従業員は、約9年を経て現場主任に昇格、“一本物”と言われるオーダーメイドの製作を任されるまでに成長した。この女子高からは毎年新卒者が入社するようになり、現在では事務職を含め約25名の女性が活躍している。

◆社長の思いやりが浸透、社内結婚も奨励

当社では仕事を早く身につけてもらうため、男女を問わず入社後は現場に配属し、その後適性により設計や生産管理部門などに異動させている。そのため、技術的な問い合わせにも現場の知識や経験をもとに即答できるため、顧客からの問い合わせにも折り返し対応はほとんど無い。



工場働く女性従業員。作業はNC旋盤など、コンピュータで制御された機械が中心。

また、工場勤務は異性との出会いが少ないことから、「社内結婚大賛成」とユニークな方針を打ち出している。実際に社内結婚は多く、出産・育児休暇の取得が重なる時期は人員配置に苦労することはあるものの、その後ほとんどの女性従業員が復職しており、社長の現場への思いやりが従業員にも浸透していることがうかがえる。

◆女性の採用をきっかけに思わぬ効果も

女性の現場採用をきっかけに、工場の雰囲気が一変した。女性ならではの気配りで整理整頓、掃除がこまめに行われるようになったことで工場内は常に清潔に保たれ、現場の生産性、安全性の向上にもつながっている。

また、新人の女性が努力する姿に先輩の男性従業員も刺激を受け、互いに切磋琢磨するようになり、社内の雰囲気も柔らかくなった。

かつてはエアコン無し、土日休日出勤が当たり前だった当社工場内は、軽快なBGMが流れ可愛らしいイラストが飾られるようになり、“3K”職場から若さと活気あふれる明るい職場へと生まれ変わっている。



女性現場職の皆さん。若さと活気あふれる当社には、地元女子高校から毎年応募が来る。

ワーク・ライフ・バランス により組織の強化を図る

企業概要

企業名 ●吉村紙業株式会社（東京都品川区）

代表者 ●橋本 久美子

従業員数 ●219名（うち女性従業員84名）

事業内容 ●日本茶・海苔を主とする食品パッケージ
の企画・デザイン・製造

◆ワーク・ライフ・バランスへの取り組みにより企業の体質改善を図る

当社は、従業員の仕事と私生活の両輪を充実させるワーク・ライフ・バランス（以下WLB）に積極的に取り組んでいる。

当社は以前、産休や育休制度を整備しているにもかかわらず、優秀な女性従業員が出産を機に簡単に退職してしまうという問題を抱えていた。社長はこれを、従業員個々人に仕事や情報が集中している状況が個人の負担過多を生み、責任感の強い従業員ほど重荷に感じてしまっていることが原因と分析した。

そこで、顧客データベースの再構築に加え、朝のミーティングで当日の仕事内容を発表しあったり、全従業員に週報の提出を課すといった、ハード・ソフト両面から個人が仕事や情報を抱え込まない仕組みづくりに取り組んだ。その結果、仕事が特定の従業員に集中することが減少し、社内全体で助け合って業務を進める雰囲気醸成され、業務が効率化されるという成果を得た。

これらに加え、「つわり休暇」や「MO制度（一度退職しても復職できるパスを渡すもの。MOは「もどっておいで」の略）」「社内報への子育て奮闘記の掲載」といった子育て支援に関する取り組みとの相乗効果もあり、今では、女性従業員が出産を機に退職するケースはほとんどない状態にまでなっている。また、こうした取り組みを行う前と比べ、女性管理職も2名増える等、当社に新しい風を吹



朝礼の様子

き込んでいる。

「大切なのは、表面的な制度を設けることではなく、会社の抱える根幹的な問題を発掘し解決すること」と社長は言う。一見小さな課題であっても、その解決に向けた真摯な取り組みが企業の体質改善につながった好例と言える。

◆ES(従業員満足度)調査の結果に衝撃

当社は2007年より全従業員を対象にES（従業員満足度）調査を毎年実施している。これにはひとつエピソードがある。当社は先代社長が従業員を強く引っ張っていくタイプの経営者だったため、「指示待ち従業員」、「指示されたことだけをこなす従業員」が多くなっていた。そこで現社長が新たに就任してからは、少しでもそれを是正すべく、事あるたびに改善提案を従業員に持ちかける等、積極的に双方向性のコミュニケーションをとるように心掛けていた。

しかし、WLB推進活動の一環で実施することになったES調査の結果に愕然とすることになる。何と、従業員に働きがいを感じながら働いてもらいたいと思って行動していたことが、「社長の思いつきの事業を振られ、従来業務とどうバランスをとっていいかわからない」、中間管理職からは「社長が部下に直接仕事を指示するので、チームとして体制や計画が丸つぶれになってしまう」等といったクレームとなって返ってきたのだ。

この調査により、新たな課題発見につながる従業員の本音の重要性を強く実感、それ以来このES調査を毎年続けている。また、継続することにより、改善策がもたらした効果や自社の進んでいる方向性が確認できるといったメリットもあるようだ。

経営者にとって面白くない結果の出やすい調査ではあるが、あえて耳の痛い話を聞こうとする勇気が、従業員の活力を呼び覚まし強い組織を生むきっかけとなっている。

世界と技術を競う 主役は女性研究者たち

企業概要

企業名 ●エビナ電化工業株式会社（東京都大田区）
代表者 ●海老名 信緒
従業員数 ●100名（うち女性技術職（研究者）23名）
事業内容 ●電気めっき・無電解めっき加工、新素材
へのめっき技術開発・試作

◆研究開発の主役は女性研究者たち

正規従業員の4割弱が女性。新卒採用を定期的にしている技術職にいたっては、今年中には女性の数が男性を上回る見込み。わが国初導入、最高レベルといった検査・測定装置が整然と並ぶ中、世界と技術力を競う主役は女性研究者たちだ。

当社は、研究開発型企业に生まれ変わることを目的として、1999年にCI活動を開始。この際、技術職の戦力は女性と狙いを定め、積極的な採用活動を展開するとともに、工場・社屋を近代的なイメージに変え、談話室・トイレを改装するなど福利厚生や人事制度の改善に手を尽くした。

ただ、女性技術職の定着に最も効果があったのは、業務を通じて世の中に貢献していることを実感してもらうことと、能力給比率の拡大などフィードバックを明確にしたことであった。



◆技術部長を兼務する社長が徹底指導

当社は、薬品調合、検査、解析、精度管理など、従来は職人の経験やノウハウに負っていた分野をすべて数値化した独自の管理システムを開発。これにより、若手技術職であっても高度な工程管理技術の習得を可能とし、モチベーションの向上につながっている。

また、海老名社長は、現在でも技術部長を兼務し、技術職全員が毎日提出するレポートを早朝の約1時間半をかけ添削。女性技術職

のメンター役を自認していることから、現場に赴きディスカッションし、課題解決に向けたアドバイスをおくる。苦労は多いが、成果は個々のレベルアップとなって着実に表れている。

さらに、月に一度、めっき工学の権威である外部講師を招いて開かれる社内勉強会では、めっき技術の基礎理論を習得する場としているほか、開催前後で試験を行い、理解度とともに熱意を測る機会としている。

◆取り組みは新たなステージへ

現在、数年後の事業承継を視野に入れた、新たな計画を温めている。本社の隣接地を取得、今後工場を増設するとともに、その一部を託児施設とするものだ。女性技術職のほとんどが20歳代であり、育児休業制度の利用者はまだいないものの、近い将来に備えることとしている。

当社は、素材開発や世界の規制動向をモニターし、必要な技術を開発したうえで大手メーカー側に提案している。企業による研究開発予算削減など状況は厳しいが、政府の補助に頼らず、民間企業同士が凌ぎを削る分野こそ成長可能と見る。目標である「技術者集団の研究開発型企业」に発展した時、女性研究者たちがどんな役割を担っているのか、海老名社長自身も楽しみにしている。

また、当社には、現在70名の非正規従業員が在籍しているが、ほとんどがフィリピン出身の女性とその子弟。大田区には区内の男性と結婚したフィリピン出身の女性とその子弟が数多く在住していることから、積極的に雇用。彼女たちのフレンドリーな性格と視力の良さは、取引先企業からの厳しい検査基準をクリアするための検査業務に欠かせない戦力となっている。

(2) 高齢者活用のポイント

本書に登場する、高齢者を活用している中小企業の事例から、共通して浮かび上がってきた主なポイントを以下に整理します。なお、株式会社アネシスでは、現場の従業員の約5割が60歳以上、株式会社前川製作所は、国内従業員2,250名のうち60歳以上の高齢者は280名(12.4%)、大和合金株式会社には、正規従業員105名、定年後従業員20名が勤務、また、高齢者活用の先鋭事例として既に紹介した株式会社テンポスバスターズには、従業員441名のうち130名(29.5%)の60歳以上の高齢者が勤務しています。

高齢者を巻き込んだコミュニティの形成とその支援

- 現場の従業員間で自然発生的に生まれるコミュニティを徹底的にケアする。楽しく仕事する雰囲気を守る。気配りも欠かさない
(アネシス)
- 60歳を超える従業員を自ら“オジさん”と称し、高齢者自身が自主的に前向きな活動に取り組む
(前川製作所)
- 月に一度行われる社内勉強会にも積極的に参加
(大和合金)
- 60歳以上の従業員で「テンポス幸齢部会」を構成し、研修、交流、経験技能伝授を行う。老若や男女による相違を感じさせない企業風土
(テンポスバスターズ)

第二のスタートに対するケア

- 定年後(60歳)に再雇用する従業員に対しては定年制を設けない
(前川製作所)
- 定年時における面談で、今後の働き方やライフプランについて、経営者と従業員で確認する
(大和合金)
- 資格や経験を問わず、60歳以上の高齢者を新たにパート従業員として採用する人事制度「パラダイスシステム」の運用
(テンポスバスターズ)

「死木化」させない仕組み

- 定年近くになった従業員にも研修(場所的自己発見研修ほか)を実施し期待をかける
(前川製作所)
- 課長職経験者の多くには、設備投資や人員計画などを協議する場に参加させる等、一定の権限を与える。嘱託であっても、人事異動に伴い新たな業務を経験させる
(大和合金)
- 年齢や経験に関係なく全従業員を対象に管理職ポストを公募する。年2回の賞与では、管理職の推薦状によって増額が検討され、賞与と一緒に推薦状も従業員に贈呈
(テンポスバスターズ)

ベテランの能力、ノウハウ、経験の活用

- 挨拶の徹底。前職でのやり方にこだわらず、マイナスにならないように、経験者への初期対応に気を遣う
(アネシス)
- 東京商工会議所の会員サービス事業「人材情報プラザ」を活用し、求める人材のマッチングを図る
(ヴェ・マン・フィス香料)
- 定年後のカウンセリングを充実させ、個人の望む職務内容とのすり合わせを行う。ベテランと若手でペアを組ませ、技術・技能の伝承に取り組む
(前川製作所)
- 設備・技術・ノウハウの全てを自社内に保有。ベテラン技術者が持つノウハウをマニュアル化
(大和合金)

高齢者がイキイキと働く環境づくり

企業概要

企業名 ●株式会社アネシス（東京都千代田区）
代表者 ●森山 裕之
従業員数 ●約1,200名（うち60歳以上従業員約500名）
事業内容 ●ビル・建物等の総合管理業務

◆現場の5割は60歳以上

当社は、ビル・建物の清掃業務、設備管理業務、警備業務を請け負っている。現場で働く従業員が商品とも言える業界である。当社では現場従業員の約5割が60歳以上という構成で、70歳代もいるほど。すなわち従業員の大半を占める高齢者の働き具合いかんが業績を左右することにもつながるため、当社では高齢者にいかに活躍してもらうかについて力を注いでいる。

地味で地道な作業が多いため、もともと若い人の応募が少なく、特に意識したわけではなく自然と高齢者が主力となったのが現実。一般的に若い人に比べ体力や健康のリスクがあることから、高齢者の仕事の質や突発的な休みを心配する向きがあるが、実際は「まったく逆」のようだ。突発的な休みは若い人よりも少なく、生活の糧としてよりも社会とのつながりを持つことを重視して働く人が多いためか、強い責任感をもって懸命に仕事にあたる人が多いようだ。また、現場によっては高齢者の懸命に働く姿を見ることによって、若年層の従業員の働く意識も向上するという好循環を生んでいる場面もあるという。

◆秘訣はコミュニティを守ること

高齢者にイキイキと働いてもらうために当社が重視していることが、現場の従業員間で自然発生的に生まれるコミュニティを徹底的にケアすることだ。現場の責任者やエリアマネジャーには楽しく仕事する雰囲気を守ることを強く言い聞かせており、場合によっては、和を乱す従業員がいた場合には現場の配置換えを課すことすらあるという。

また、現場にこまめにおやつを差し入れるなど、一見小さいことにでも気配りを欠かさ



現場でイキイキ働く高齢者

ない姿勢が、従業員に期待感と安心感を与える秘訣と言えるかもしれない。

◆さらなる研修体系の充実を目指す

高齢者ならではの問題もある。長年培ってきた個人のキャラクターは簡単には変えられないことだ。当社はとりわけ挨拶励行に力を入れており、習慣を変えられずに明るい挨拶ができない従業員がいた場合には、何度でも徹底的に注意している。また、同業他社での勤務経験がある場合も注意が必要で、前職のやり方を頑なに取り入れようとし、結果的に効率が悪くなるケースがあり、未経験者よりもかえって経験者への初期対応に気を遣うこともあるという。

今後は、少しでも早く、当社の理念を理解したうえで戦力となってもらうために、現場を指導するマネジャークラスの育成も含め、年齢に関係なくあらゆる職種の研修体系を充実させることと、分かりやすいマニュアルの整備に力を注ぐ方針だ。

幹部不在を乗り切るため、 ベテラン人材を外部から獲得

企業概要

企業名 ● ヴェ・マン・フィス香料株式会社
(東京都港区)
代表者 ● 山崎 滋
従業員数 ● 30名
事業内容 ● 外資 (フランス) 系香料輸出・輸入・卸

◆社長交代を機に経営のテコ入れ

フランスに本社を持つ食品・化粧品向け香料の輸出・輸入・卸売業。本社は1871年設立の老舗香料会社で世界約70カ国に支店・代理店・工場を持つ。当社はフランス本社の出資により1956年に日本法人として設立。地に足をつけた経営方針のもと、現在、無借金経営を維持している。

前社長は“中央集権型”のカリスマ経営者タイプ。自ら営業に回り、身を粉にして会社を大きくすることに邁進した。会社が成長する一方で中核従業員は高齢化、新入社員は採用しても定着しない時期が続いていた。その結果、次代を担う中堅・若手従業員が不在のうえ、社長交代を機にベテラン従業員も退職してしまうなど、深刻な人材不足に陥ってしまった。こうした状況を改善し、また前社長時代からの経営課題を克服すべく、抜本的なテコ入れに着手した。

◆東商の事業で人材マッチングに成功

経営のテコ入れには推進役が必要だった経が、当時は仏本社からの出向者もなく、ベテラン従業員も退職してしまっていた。外部コンサルタントではなく、幹部従業員として推進してくれる人物を希望していたため、東京商工会議所の会員サービス事業「人材情報プラザ」を利用した。同事業は、会員企業間の中高年キャリア（50歳以上）の人材移動（再就職）を支援するシステム。まず、求人企業が希望条件を求人票に記入・提出する。登録している人材保有企業の担当者がその求人票を閲覧する。そして条件が合えば、両企業で協議のうえ人材の移動（再就職）を行う仕組み。社長は、条件にこだわれば保有企業からのオファーが少なくなることは承知しつ

つも“50歳代、英語と経理に強くマネジメント経験豊富”と希望条件をかなり限定した。

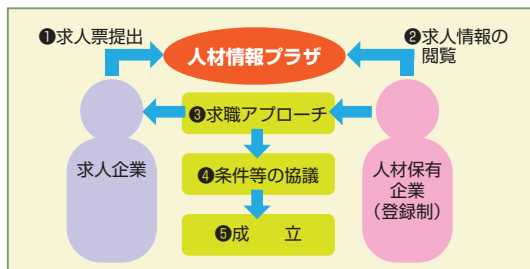
こうして数社との協議の末、人物の信頼性、商社経験の豊富さ、そして外からの目線を持っていることが決め手となり、大手商社の部長クラスとのマッチングが成立。経営企画・総務・経理の統括として迎え入れた。現在は副社長として、グローバル企業体制の組織基盤強化に向けた改革をはじめ人事考課制度の再構築を実現するなど、社長と二人三脚で新体制の推進にあたっている。ベテラン人材の活用を機に、これまでの“中央集権型”から、現社長の目指す“地方分権型”へと経営方針が変わったことで、従業員間のチームワークを重視した風通しの良い職場へと変わりつつある。



現社長（左）を支える副社長（右）。当社の経営企画、総務、経理を一手に引き受ける。

●「人材情報プラザ」とは？（詳細はP47）

東京商工会議所の会員向け採用支援サービスの一つで、会員企業間の中高年キャリア（50歳以上）の人材移動（再就職）を支援する。



会社の期待が、オジさんたちのパワーを引き出す

企業概要

企業名 ●株式会社前川製作所（東京都江東区）

代表者 ●田中 嘉郎

従業員数 ●（日本国内）2,250名
（うち60歳以上従業員280名）

事業内容 ●産業用冷凍機及び各種ガスコンプレッサーの製造

◆年齢の上限なく働ける企業

豊富な経験と技能・技術を持った高齢者が職場にいる方が、集団として自然なあり方であるという考えのもと、定年（60歳）後に再雇用する従業員に対しては定年を設けていない。現在最高齢は77歳、過去には95歳の従業員もいたという。

現在では、全従業員のうち60歳以上の高齢者が1割以上を占めており、多くは定年前に担当していた仕事をそのまま継続して担当している。社内には、“60歳で一区切りし、後はのんびり補助的な仕事でも…”という雰囲気はなく、むしろ高齢者の主体的な仕事への取り組みが社内を活性化させている面すらある。

◆キーポイントは期待をかけること

定年後に正規従業員から嘱託社員となり実際に給料が下がるにもかかわらず、そこまで主体的に働く原動力は何か。

キーワードは「期待」と言えそうだ。まず、当社は定年近くになった従業員にも研修を実施している。通常では、今後長く自社に貢献してもらえる若い年齢層にしか研修を行わない企業も多いが、当社では違う。このことが、60歳を超えてもまだまだしっかり戦力となってもらいたいという期待のメッセージにもなっているのではないだろうか。

その研修のひとつは「場所的自己発見研修」と呼ばれ、自身の性格や仕事を他者に指摘してもらい客観的に自身を見直し気づきを促す内容となっている。長年培ってきた性格や習慣は修正するのが難しいものの、あらためて自身を見直すチャンスがあることで、周囲への気配りやおざなりになっていた挨拶に変化が見られる等、あらためて奮起を促すと同時に、組織のコミュニケーションの向上にもつながる効果が表れているようだ。

また、定年後の従業員のカウンセリングも

充実させている。時間と費用がかかっても一人ひとり丁寧に話し合う場を設け、会社としての期待を伝えると同時に、個人の望む職務内容とのすり合わせを行う。カウンセリングは毎年徹底して実施している。これらの他にも、工場等の技術部門では、ベテラン従業員と若手従業員でペアを組ませる等、技術・技能の伝承にも腐心している。

◆オジさんがリードして会社を盛り上げる

社内を活性化させるべく、当社の高齢者が率先して行っているユニークな取り組みを紹介したい。60歳を超える従業員を自ら“オジさん”と称し、高齢者自身が主体的で前向きな活動を実施している。

1点目は「マエカワ オジさん憲章」を創設し、オジさんの進むべき方向性を示し、オジさん全員の意識を高めようとしていること。主な内容としては自ら率先垂範で若手の手本となる行動をとることや、地域への社会貢献等で構成されている。実際の活動事例として、オジさんたちによる本社ビル周辺の掃除活動等がある。

2点目は「オジさんの知恵袋」と呼ぶ、オジさんの得意とする技術や事業分野を図表にまとめたものを社内のイントラネットに掲載していること。

これにより、若手従業員が業務上の相談や質問をしやすくなり、社内のコミュニケーション促進の一助となっているようだ。

マエカワ オジさん憲章

- マエカワのオジさん達は、常に学びの心を忘れず、センス・マナー・エチケットを磨き、健康で魅力的な格好しい人生をつくりあげます。
- マエカワのオジさん達は、自らの行動を律して後輩たちの手本となり、従業員の襟を正します。
- マエカワのオジさん達は、自身の知識・経験を後輩たちに語り、従業員がそれを越えた活動ができるよう、土台をガッチリ支えます。
- マエカワのオジさん達は、会社の在り様に関心を寄せ、その方向性に疑問があれば会社に意見し、運営にもの申しします。
- マエカワのオジさん達は、会社と地域の共創に参画し、地域と共に成長するマエカワを応援します。

ベテラン技術者が 紡ぐ技術の系譜

企業概要

企業名 ●大和合金株式会社（東京都板橋区）・
三芳合金工業株式会社（埼玉県入間郡）
代表者 ●萩野 茂雄
従業員数 ●105名（うち定年後従業員20名）
事業内容 ●特殊銅合金製造・販売・加工

◆円滑な技術継承の裏にはベテラン技術者の姿

定年後に嘱託として働く従業員は現在20名。70歳以上の従業員は3名、最高齢は75歳。体力的には過酷とも言える製造現場で、孫世代の若者たちとともに澆刺と働く。

「ノウハウのマニュアル化（形式知化）の努力は怠らないが、それですべてを解決できるとは思えない」とは萩野常務。ベテラン技術者は、暗黙知の宝庫。

溶解・鋳造から機械加工まで、設備・技術・ノウハウのすべてを自社内に保有することを強みとする当社にとって、ベテラン技術者は欠くことができない存在となっている。

◆刺激と気遣いの絶妙なバランス

嘱託になると給与は段階的に下がるが、できるだけ長く働きたいとするケースがほとんどで、当社としても本人の希望を尊重する。定年時における面談は、今後の働き方やライフプランについて、経営者・従業員間で確認する機会となっている。

当社では、嘱託であっても、人事異動にともない新たな業務（分野）を経験することが珍しくない。また、月に一度、外部講師を招き行われる社内勉強会にも積極的に参加させることにより、知識・思考の固定化や陳腐化を防ぐ。

さらに、課長職経験者の多くには、設備投資や人員計画などを協議する場に参加させるなどの一定の権限を持たせることにより、本人たちのモチベーション維持にも腐心している。

◆新分野進出・新製品開発にも力を発揮

「新合金の開発はまさに手探り。成分調合、熱処理方法や効率的な製造につながる補助工具の製作など、豊富な経験が生命線」とは萩野社長。

有害とされるベリリウムを含まない銅合金の実用化に世界で初めて成功した（製品名：NC合金）のも、ベテラン技術者が蓄積したノウハウと若手技術者が持ち込んだ大学等での最先端の研究活動の融合があったからこそ。

技術力に定評のある当社だが、景気後退の影響は大きい。2008年秋以降は、これまでに以上に新たな業界・分野や海外市場の開拓に努めているが、必然的に新たなニーズへの対応、新製品開発に迫られている。今後も、ベテラン技術者たちの経験が活かされる場面が増えそうだ。



(3) 非正規従業員活用のポイント

本書に登場する、非正規従業員を活用している中小企業の事例から、共通して浮かび上がってきた主なポイントを以下に整理します。なお、株式会社佐藤商会では、従業員395名のうち非正規従業員が240名(60.8%)、株式会社喜久屋は、従業員266名のうち非正規従業員が239名(89.8%)、サンハート株式会社は、従業員102名のうち非正規従業員が90名(88.2%)、アリオン株式会社は、従業員28名のうち非正規従業員が3名(10.7%)、また、非正規従業員(ニート・フリーター)活用の先鋭事例としてすでに紹介した株式会社デジタルハーツには、従業員3,651名のうち499名(13.7%)の契約社員が勤務しています。

企業というコミュニティに非正規従業員を巻き込む

- ボイスメールを利用し現場の声が直接トップに届く仕組みを作る。WEB/携帯の求人募集(WEB/携帯からの応募が全体の約8割を占める) (佐藤商会)
- パート従業員が発案した事業を具現化する。社長自ら正規従業員・パート従業員の分け隔てなく話しかけ、現場の声に耳を傾ける。家族的雰囲気醸成 (喜久屋)
- 従業員間のコミュニケーション促進、役職の上下関係にかかわらず対等に議論できる雰囲気、定期的な職場ゲーム大会、リフレッシュルームの非正規従業員の優先利用、積極的な権限の委譲 (デジタルハーツ)

多様な労働スタイルを支援する

- 「週1日、1日4時間から」の短時間勤務が可能 (佐藤商会)
- 「週3日、午前中だけ」等、働く側の要望に応じた柔軟な勤務が可能 (喜久屋)
- 子育て支援が社内全体に浸透 (サンハート)

- 柔軟な勤務時間の設定等、従業員の生活スタイルに最大限に配慮 (アリオン)

研修を充実させる

- 採用後の集中研修と適性重視の配属 (佐藤商会)
- 公的資格の受験者に対するOJTや試験直前の徹底指導 (サンハート)
- 社内研修を全従業員に実施、業務に必要な資格取得には資金サポート (アリオン)
- 機密情報の取り扱い、働くことの意義等に関する入社直後の手厚い研修 (デジタルハーツ)

昇進・昇格の機会を公平に与える

- 「おほめ&きづきシート」で店長・アルバイトが気づきや目標について話し合う (佐藤商会)
- パート従業員にも役職(リーダー、チーフ等)を設け、役職手当も支給 (喜久屋)
- パート従業員の正規従業員への登用、パートタイマーの管理職への登用 (サンハート)
- 本人が希望すれば能力によりフルタイム従業員になることも可能、12月に社長が全従業員と行う面談ほか年4回の納得性を追求した徹底した人事面談・評価 (アリオン)

アルバイトの目線に立って 採用・育成を充実

企業概要

企業名 ●株式会社佐藤商会（東京都目黒区）
代表者 ●佐藤 興治
従業員数 ●395名（うち非正規従業員240名）
事業内容 ●石油類販売、ガソリンスタンド、CDレンタルFC店、飲食店FC店

◆約6割が非正規従業員、昇格やグループ間の人事異動も

当社を中核とする関連企業7社からなるアーバンリゾートグループは、都内6カ所に直営ガソリンスタンド（JOMOステーション）を運営するほか、カー用品店（オートボックス）やビデオCDレンタル店（ツタヤ）、飲食店、レンタルスタジオ等幅広く手掛けている。グループ全体の約6割が非正規従業員で、20～40歳代の男性が中心となって活躍している。一部の契約社員を除きほとんどがアルバイトとして勤務、中にはアルバイトで副店長に昇格したケースもある。また本人の希望を考慮しグループ内での人事異動も行われている。特に、“3K”職場の代表格で、これまで慢性的な人手不足に悩まされてきたガソリンスタンドにも、ここ数年は応募が相次いでおり、離職者もほとんどいない。

◆徹底したコミュニケーション促進策で定着率が向上

当社では、まず採用後の研修を40時間集中実施し、適性を重視したのちに配置するようにしたところ、配属後のミスマッチが解消され、定着率が向上した。定着率が向上したことでシフトに余裕が生まれるようになったことから、これまで時間に余裕がなかった参加が難しかった石油会社主催の研修会に、スタッフを定期的に参加させることができるようになった。

また、アルバイトが100時間以上勤務した場合、「おほめ&きづきシート」を店長・

おほめ&きづきシート

社員名：佐藤 興治
所属：佐藤商会
部署：営業部
職種：ガソリンスタンド
勤務時間：100時間以上

おほめポイント：100時間以上勤務したことを表彰する。

きづきポイント：100時間以上勤務したことを表彰する。

コメント：100時間以上勤務したことを表彰する。

「おほめ&きづきシート」

アルバイト双方が記入している。例えばガソリンスタンドでは、「ようやく作業の流れ

や役割が分かってきた。今後は車の知識を増やしたい」等、アルバイト本人が“きづき”や習得したいことを記入して店長に提出すると、店長は同じシートに「お客様と率先して会話する姿勢は良い。知識・行動を身につけてさらに実力アップを」と“おほめ”や励ましのコメントを記入して返し、それをもとに面談する。このシンプルな仕組みにより、アルバイトのモチベーションが飛躍的に向上、定着率の向上につながった。そして、シフト制で従業員とすれ違いの勤務になるアルバイトにもコミュニケーションを図ってもらうため、留守番電話機能を使ったボイスメールを導入している。会長自らも各店舗からの営業日報をボイスメールで報告するよう指示しており、現場の声が直接トップに届く仕組みは各店舗のモチベーション向上につながっている。

◆イメージUPとWEB対応で採用コスト6割減

募集広告の見直しや離職率の低下対策を行うにあたり、佐藤会長の指導のもとで採用担当が専門のプロジェクトチームを編成し、募集・採用・人事管理を本社で一括して行うことにした。これまで各店舗が個別に行っていた採用活動を本社に移管することになったため現場の動揺もあったが、本社担当者が各店舗に出向き本社一括管理のメリットを店長に根気よく説明して回ったことで理解を得た。

あわせて募集媒体の見直しも行った。募集広告では、早期離職の理由となっていた3K、長時間労働のイメージを払拭し、「クラブ活動のような職場」「週1日、1日4時間から」を前面にアピールした。また応募者の利便性を考慮し、紙媒体だけでなくWEB/携帯の求人募集を併用、WEBでは応募申込だけでなく質問も受け付けられる機能を追加し求職者と密に接触できるよう工夫した。その結果WEB/携帯からの応募が全体の約8割を占めるまでになり、見直し前に比べ採用コスト6割削減の効果を上げた。

企業を支える 非正規従業員

企業概要

企業名 ●株式会社喜久屋（東京都足立区）
代表者 ●中畠 信一
従業員数 ●266名（うち非正規従業員239名）
事業内容 ●クリーニング一般加工及び衣類のリフォーム

◆全従業員の9割を占める非正規従業員

当社は衣料のクリーニング・リフォームのサービスを手掛けており、147店の店舗（FC店舗7店を含む）と3カ所の工場を有している。

当社は、非正規従業員が全従業員の9割を占め、まさに屋台骨となっている。店舗に関してはパート従業員だけで運営している場合も珍しくない。工場も例外ではなく、非正規従業員が中心となり運営されている。

驚くのは、非正規従業員を指揮する正規従業員も元々はパート従業員だった者を登用している点だ。現在正規従業員のうち約2割はパート従業員からの転換組で、今年はずいに役員に昇格した元パート従業員が2名も誕生した。

◆非正規従業員が働きやすくモチベーションを高く保つ環境づくり

なぜ、非正規従業員がそこまで活躍しているのか。その一番の秘訣は、働きやすい環境を提供していることにありそうだ。例えば週3日・午前中だけというように、働く側の要望に応じた柔軟な勤務形態が可能であるうえ、子供の学校行事の時には必ず休めるシフトとしたり、子供の病気といった突発的な欠勤にも周囲のフォローにより休みやすい雰囲気醸成している。さらには工場にキッズルームを設け、子供を連れて勤務する



お昼時のキッズルーム

ことも可能となっている。昼休みには子供も交えて皆でお弁当を食べたりするのも日常的な風景だ。

また、非正規従業員のモチベーションを高めることにも腐心しており、パート従業員にも役職（リーダー、チーフ等）を設け、役職手当も支給している。子育てが一段落したフルタイムで働ける女性を中心として良い目標となっており、これらの役職を目指してがんばっている従業員も少なくないようだ。役職手当以外にも、新人を教育する際の指導手当の支給や、永年勤続表彰を行う等、モチベーションアップのための施策を様々用意している。

◆非正規従業員の声に耳を傾けたことが新規事業につながった

当社は、シーズンオフ衣料のクリーニングと無料保管を行う「イークローゼット」や、夜間集配、マンションフロントにおける集配といった業界でも珍しい事業を数多く展開している。中でも、「イークローゼット」事業は社長が発案した事業をパート従業員が女性の視点で具現化したものであり、この他にもパート従業員の発案で数多くのカイゼンが図られている。

ここで着目したいのはパート従業員による提案の経緯である。特別な新規事業提案コンテストや会議・委員会を実施したわけでもないようで、すべては普段から社長が自ら工場や店舗に足繁く訪問し、正規・非正規従業員の分け隔てなく積極的に話しかけ、そしてどの従業員の声にも耳を傾けるという経営者の姿勢にあるようだ。こうした社内の家族的雰囲気醸成に地道に努めたことが大きな実を結ぶ要因となっている。

言い古された言葉ではあるが、「全ての答えは現場にあり」、その現場の従業員の笑顔を追求することが何よりも肝要であることを本事例は示している。

高齢者介護の理想を追う 大いなる素人集団

企業概要

企業名 ●株式会社サンハート（東京都葛飾区）
「介護付有料老人ホーム星に願いを」
代表者 ●三浦 眞澄
従業員数 ●102名（うち非正規従業員90名）
事業内容 ●介護付有料老人ホームの企画・建設・運営・管理

◆子育ては全力で応援が信条

パート従業員の中心は、近隣に住む30～40歳代の主婦。当該施設には90名が勤務しているが、そのほとんどが未経験者からの採用。「子供は社会全体の宝物。老人ホームは命が衰退していくのを見守る場所だけに、子育てには全力で応援したい」との三浦社長の信条が社内全体に浸透しており、幼児を抱える主婦も業務に邁進している。

パート従業員の正規従業員への転換制度はもちろんのことパート従業員のままであっても、意欲や能力等によっては管理職に登用する。

ゲストと呼ぶ入居者の多くは認知症患者。相手を本能で見極めるゲストは、人生を順調に歩んだエリートよりも挫折経験者を受け入れる傾向にあると言う。心で付き合えることが望ましいとの考えから、採用にあたっては、多様な経験を有する人材を優先している。

◆スキルアップを支える人材と機会

未経験者が入社した際は、資格取得に関する希望を必ず問う。公的資格の受験希望者には、有資格者である先輩従業員から、日常業務を通じてアドバイスがなされるほか、試験直前には実習も含めて徹底指導。これらにより、ケアワーカー（介護福祉士）やケアマネジャー（介護支援専門員）などの資格を取得した者も多く、後に続く従業員へのモチベーションアップともなっている。

また、毎日行われる朝礼では、三浦社長を含めた3名の役員が交替で講師を務める。内容は、海外での先進的な取り組みの紹介、接遇、介護技術と多彩。パート従業員には義務がないものの、ほとんどがすすんで参加する。

◆3つのハートを体現

社名としたサンハート、3つのハートとは、①太陽（Sun）の心（誰にでも分け隔てなく、明るい）、②家族（Son=息子）の心（入居者の身内になって）、③感謝（Thank you）の心（感謝の気持ち）を表わす。

スキル重視の高齢者介護の現状に疑問を持ち1998年に手作りで始めた施設。未経験者を受け入れることは自然なことであったが、試行錯誤の末に構築した上記の施策は、誠意やまごころを持つ、意欲的な人材の安定的な採用、高い定着率となって実を結んでいる。

近隣の中学生、高校生のボランティア訪問も絶えない当社。三浦社長は、近隣住民等に認知症に関する理解を深めてもらうため、無料出張講座も実施している。12年という歳月を経た今、惜しまれつつ旅立つ人の数以上に、高齢者介護に対する理解者や実践者が誕生している。



徹底した納得性の追求が支える 多様な人材の生活スタイル

企業概要

企業名 ●アリオン株式会社（東京都品川区）

代表者 ●大原 稔

従業員数 ●28名

（うち非正規従業員3名（最大時6名））

事業内容 ●IT機器の品質保証テスト、認証取得サービス

◆個人の生活スタイルを最大限に尊重

業績主義にもとづく、従業員との個別契約が基本の当社。アルバイト、正規従業員という呼称は用いず、「パートタイム従業員」「フルタイム従業員」と区分。両者の違いは勤務時間や給与体系のみで、どちらも基幹業務を担当する。

現在のパートタイム従業員は3名と少ないが、20歳の男子大学生、子育て中の20歳代の主婦、他社を定年退職した60歳代の男性と、プロフィールは様々。柔軟な勤務時間の設定と周囲の理解、従業員の生活スタイルへの最大限の配慮が生みだす「安心感」が、個々人の活躍を支える。

◆年4回の人事面談・評価など徹底した納得性の追求

当社は、年に4回、人事面談・評価を行う。公開された基準をもとに、直属の上司、部門長を経て、期末である12月には大原社長自らが全従業員と面談を行うなど、双方が納得するまで話し合う。パートタイム従業員については、4段階の職務等級を設定し、明確な基準により格付け、賃金は職務等級にリ

ンクした賃金表により決定され、職務内容・技能・経験等に応じて昇給する仕組み。もちろん、本人が希望すれば、能力等によりフルタイム従業員となることが可能である。

また、必要な知識、技能をフォローするための社内研修を全従業員に実施するほか、業務に必要な資格については、受験料や自己学習に係る経費を全額補助、従業員ごとに研修受講履歴を作成するなど、技能向上にも腐心している。

◆多様な人材が企業価値向上を実現

最大顧客である電機業界を取り巻く環境は依然厳しい。数年前と異なり、新製品は厳選する方向へ。いきおいテスト業務を請け負う当社への要求も高くなる。技術水準とともに、業種の特性上コンプライアンスが求められるが、従業員の高い定着率がこれに寄与している。

また、当社の従業員のプロフィールの多様さは、前述にとどまらない。現在、実に6カ国の国・地域（日本、台湾、中国、フィリピン、セネガル、モンゴル）の出身者がともに働く。社風が育んだ他者を敬う心、コミュニケーションを重視する姿勢が、顧客へのサービス提供において存分に活かされている。



(4) 外国人活用のポイント

中小企業が外国人を活用する場合、特にどのような点に留意すればよいのでしょうか。外国人を活用している中小企業で、今回紹介する事例は2社だけですが、事例から浮かび上がってきた主なポイントを以下に整理します。

企業というコミュニティに外国人を受け入れる

- 社内全体として外国人従業員を受け入れる
(東海ソフト)
- 家族主義
(ライオン運輸)

区別のない公平な扱い

- 外国人と日本人で雇用形態や研修を区別せ

ずに公平に接する。外国人従業員に過度な期待や心配をせず、日本人と変わらない対応をする
(東海ソフト)

- 関係法令等を遵守し、他の従業員と同様に扱う。業務遂行上の甘えも、日本人同様、許さない
(ライオン運輸)

教育訓練・人材育成

- 他国の企業との取引でキーパーソンとなる「ブリッジSE(橋渡しとなるシステムエンジニア)」の自社養成
(東海ソフト)
- 外国人とペアを組む日本人従業員が教育係となり、マンツーマンで指導
(ライオン運輸)

外国人雇用に関する注意点

本章の外国人の事例では、正規従業員として外国人留学生(卒業者)を採用したケースと非正規従業員として留学中の外国人を採用したケースの2社をご紹介します。外国人雇用がもたらした効果については事例紹介に記載のとおりですが、こと外国人については制度が複雑のため、コンプライアンス対応に注意が必要です。たとえ悪意がない場合でも罰則を受けたり、自社のブランドや信用を毀損するといった事態も生じかねません。

最も大きなポイントは不法就労の外国人の雇用を行わないことです。

外国人留学生を正規従業員として雇用する場合には、27分類ある在留資格のうち「技術」もしくは「人文知識・国際業務」を適用する場合が通例ですが、留学生の履修分野や入社後担当する職種によっては在留資格が認められないことがあります。多くの時間と費用をかけて採用活動を行うわけであり、採用を決定した後に不認可が判明するといったことになると、会社側・留学生側ともに影響は大きく、事前の確認を欠かすべきではないでしょう。在留資格に関するお問い合わせ先は最寄りの[入国管理局](#)です。

非正規従業員として留学中の外国人を雇用する場合、留学生は資格外活動許可を受ける必要があります。資格外活動許可を受けている場合には「資格外活動許可書」が交付されていますのでそれを確認してください。

また、雇用対策法の改正により、2007年から、事業主に対し、外国人雇用状況の届出が義務化されています。外国人労働者の雇い入れまたは離職の際に、対象者の氏名、在留資格、在留期間等をハローワークへ届け出る必要がありますのでご注意ください。

なお、東京都内では、[東京外国人雇用サービスセンター](#)にて、外国人留学生及び専門的・技術的分野の在留資格を有する外国人に対する情報提供・職業紹介や、事業主に対する外国人雇用に関する情報提供・支援を行っています。[新宿外国人雇用支援・指導センター](#)では、「外国人雇用管理アドバイザー」を設置し、外国人労働者の雇用管理にあたっての問題点や雇い入れる際の疑問点の相談を無料で受付しています。是非ご活用ください。

将来を見据えて、外国人留学生を採用

企業概要

企業名 ● 東海ソフト株式会社
 (本社：愛知県名古屋市中区、東京支店：東京都江東区)
 代表者 ● 三浦 次夫
 従業員数 ● 390名 (うち外国人従業員10名)
 事業内容 ● ソフトウェア開発、システムインテグレーション事業

◆2004年より留学生を採用

業務用のシステムやソフトウェア開発を手がけており、創業は1970年とこの業界では老舗とも言える業歴を持っている。

当社では、2004年より外国人留学生を正規従業員として定期的に採用を行っている。その最大の目的は国際化への備えだ。近年、ソフトウェア開発の分野では、多くの企業が中国を中心とするアジアの企業とのタイアップを進めている。しかし、クライアントとのコミュニケーションが何より重要なこの業界において、言語の異なる企業同士が良好なコミュニケーションを図ることは簡単ではなく、トラブルや当初の思惑と全く違う結果となってしまうという事例が少なくない。そこで当社は、他国の企業との取引においてキーパーソンとなる「ブリッジSE(橋渡しとなるシステムエンジニア)」を自前で育てようと試みているのだ。そのため、当社が採用した外国人も中国人を中心としたアジア圏の出身で固められている。

採用については、通常の新卒採用における募集活動に加え、国際留学生協会が主催する合同会社説明会に参加している。苦慮している点としては、在留資格について意識の低い外国人留学生が多くなっていることがある。当社の性格上「技術」ビザでの勤務が望ましいため、「技術」ビザへの在留資格変更許可申請が出来るか否かを、学生に何度も確認しながら慎重に進めるようにしている。

◆難しい公平性

当社が採用する外国人は日本に留学している学生であり、基本的な日本語のコミュニケーションは支障がない状態で入社する。現在、10名いる外国人従業員のうち1名が管理職になるなど、ようやく社内全体として外国人従業員を自然に受け入れられる状



しっかりコミュニケーションをとりながら業務を進める

態となってきたところだそうである。

これまでの間で難しかったこととしては、新しく外国人の上司となる管理職をはじめとする周囲の日本人従業員の意識改革だったと採用担当者の大嶋氏(東京支店)は言う。当社では、外国人と日本人において雇用形態や研修についても全く同一としており、できるだけ外国人と日本人の別なく公平に接することを重要視しているが、現場における感覚的な部分での公平が難しい。例えば、外国人が日本人と同じミスをした場合でも、「外国人だからうまく指示が伝わらなかったのでは…」となってしまう、仕事の与え方にも差が出てしまっている場面があったそうだ。外国人従業員の活用については、過度な期待や心配をすることなく、日本人と変わらぬ対応をすることがポイントのひとつと言えそうだ。

ただ、外国人従業員が在籍していることにおおそ馴染んできた今、良い効果も出てきているという。「異文化を受け入れたからか、社内全体に人間的な懐が深くなった感がある」というのだ。この他にも、当社に入社した外国人は仕事熱心な従業員が多く、日本人従業員がそれに刺激を受けてさらにモチベーションを高める様子も見受けられるようになったということである。

多国籍な大家族が 実現する連携プレー

企業概要

企業名 ●ライオン運輸株式会社（東京都墨田区）
代表者 ●瀧澤 賢司
従業員数 ●76名（うち外国人従業員12名）
事業内容 ●運輸業

◆配達を支えるのは仕分け・積み込み業務

書籍専門の運送業。書籍販売の主流が今やコンビニエンスストアとあって、配達先からの時間や数量指定に関する要求は厳しくなるばかり。いきおい配達業務は深夜にも及ぶのが実態だが、正確性や効率性を実現するために重要なのが仕分け・積み込み業務だ。

当社では、現在、12名の外国籍のアルバイト従業員が、この業務に汗を流す。日本語学校もしくは卒業後に大学等に通う学生たちで、20歳代から30歳代前半の韓国、中国籍の男性が中心。学業との兼ね合いから、勤務時間の設定には柔軟な対応が必要だが、共通する漢字文化等を活かし、主力として活躍している。

◆「差別はしない」が基本

初めての採用は1996年。3Kとも言える仕事環境のため、日本人の若者が敬遠しがちな時期であった。採用ルートは、最近になってインターネットでの告知を始めたが、近隣の日本語学校への依頼が中心。学校側の管理もあって、学生の在留期間更新等の手続き上の負担は軽減できている。

現場では、決して差別はしないのが当社の基本。これには2つの側面がある。1つには、当然だが関係法令等を遵守し、他の従業員と同様に扱うこと。もう一つは、ペアを組む日本人従業員が教育係となりマンツーマンでの教育に注力する一方で、業務遂行上での甘えは許さないというもの。

当社では、作業ミスによるロスをドライバーの運行距離・時間で算定するなど、コスト意識を高める工夫を行っているが、ミスが生じた際は、グループ内で責任の所在を明確にし、原因究明、即時の改善を徹底している。

もちろん外国籍のアルバイト従業員も例外ではない。これには、「経営者の押し付けでは現場は変わらない。改善の意味を理解してこそ、現場は変わる」との瀧澤社長の強い信念がある。

◆大家族の奮闘は続く

仕事には厳しい当社だが、モットーは家族主義。外国籍のアルバイト従業員で最も長く勤務した例は8年に及ぶ。留学後は帰国のために退社するが、学校の同窓生を後任に推薦する例もあるという。

「我々の方がもっと成長しなければ」とは業務管理担当者。外国籍の従業員を雇用し始めて13年。最初は戸惑いばかりが先行したが、徐々に人事制度や従業員の理解が追いついてきた。暑さのあまり裸になってしまう相手に現場の危険さを教え込むなどのエピソードは今でも事欠かない。コミュニケーションの活発化や教育訓練方法の改善など副次的効果も生まれつつある。いずれは、ドライバーなど顧客との接点も生じる業務にも登用したいとの考えもある。大家族の奮闘は続く。

(5) 多様な働き方のポイント

ここでは、従業員の属性ではなく「働き方の多様化」に焦点をあて、最近話題になっている制度を紹介いたします。

①テレワーク（在宅勤務制度）

情報通信技術を活用した、時間と場所にとらわれない柔軟な働き方のこと。情報通信技術の進展に合わせ、オフィス以外の場所でも遂行可能な業務の割合が増えていることから、近年導入が進んでいる。政府も「2010年までに適正な就業環境の下でのテレワーカーが就業者人口の2割を実現」という目標を掲げており、家庭生活との両立による就労確保や介護を担う者の就業促進等への効果が期待されている。

テレワークに適した業務は生産現場部門を除いて多く、特に内勤型の職種にはテレワークに適合する業務が含まれていることが多い。そのため、オフィス等あらかじめ定められた勤務場所以外での業務（外回り営業等）だけでなく、最近ではスタッフ部門でもテレワークの適用が広がりつつある。

最適な場所と時間を選んで働くことは業務の効率化につながる。また、業務によっては、

自宅で行うことにより、電話等で集中力を中断されないため業務の効率化が図れるだけでなく、自宅と会社の移動が不要なため通勤疲労の軽減にもつながる。セキュリティ面での配慮は必要であるが、最適な場所と時間を自由に選んで働くことのできる仕組みづくりが、テレワーク成功のポイントとなる。

②企画業務型裁量労働制

企業の事業運営に関し、企画・立案・調査・分析等の業務を行う労働者の1日の労働時間を、その実労働時間にかかわらず、労使間で定めた時間を労働したものとみなす制度のこと。仕事の成果に対して報酬を与える制度であることから、従業員の裁量に任せた方が成果の上がりやすい企画・調査・開発等の知的労働の分野に適している。

適用できる事業場は、当初は本社・本店に限定されていたが、2004年から法改正により本社・本店の限定がなくなったことにより、導入する事業場が全国的に増加した。企画業務型裁量労働制を導入するには、事業場内の労使委員会でその旨の決議をし、所轄労働基準監督署に届け出る必要がある。

企業事例：株式会社ロフト（正規従業員とパートの区分を撤廃、全員無期雇用）

当社では2008年3月、全員を無期雇用契約とする「ロフト社員」制度を導入。それまでの本社員、契約社員、パートタイマーの区分を廃止・統合した。子育てと両立する主婦でもリーダー、マネージャーといった現場責任者・管理職に昇格する道が開けるようになった。

最大の特徴は、短時間勤務であっても無期雇用が可能なこと。原則週20時間以上勤務可能であれば無期雇用となり、福利厚生制度や共済加入一律適用となる。また、これまで3段階の昇給で上限950円であった給与体系を、8段階の昇給で上限1,200円にアップ。賞与も月給制従業員の支給に合わせ、時給制従業員にも奨励手当を支給。スタッフのやる気を引き出し、業務の習熟度に報いる仕組みとした。

制度導入の結果、採用倍率が導入前の約2倍に、退職率は導入前に比べ半減した。また、ES調査結果では、5年以上の長期勤務希望者が導入前に比べ1割増加、働くことの満足度では従業員の約6割が満足している結果となった。人件費は導入前に比べ約1割増加したものの、従業員のモチベーション向上には大きな効果が見られた。

5.

従業員にイキイキと働いてもらうためのリーダーシップのあり方

本書の最後に、多様な従業員が企業でイキイキと働くための経営者のリーダーシップのあり方について提示します。

(1) リーダーシップにカリスマは必要でしょうか？

「リーダーシップ」と聞くと、カリスマに例えられるような、強い個性を持った経営者の大胆で革新的な行動によって、従業員を引っ張っていく姿を連想するかもしれません。また、中小企業の経営者の中には、そうしたカリスマ・リーダーシップが必要だと考える人もいるでしょう。しかし、本当に経営者はカリスマを目指すべきなのでしょうか。

カリスマ・リーダーシップの特徴は様々あります。特に注目されるのが、リーダーが示す姿勢や行動です。カリスマ・リーダーの行動の主な特徴として、革新的で魅力的なビジョンを明確に示す、自信にあふれる、人が予測しないような大胆な行動をする、個人的にリスクを負う、外部環境に対して敏感である、部下に対して高いパフォーマンスの期待を伝える、行動のモデルとなる、等が挙げられます。そして、リーダーシップにはフォロワーの存在が欠かせないわけですが、この場合のフォロワーの特徴としては、カリスマ・リーダーに熱狂する、強く支持する、同一化する（自分もリーダーのような人になりたいと強く思う）等が挙げられます。これらの特徴だけを

見ると、カリスマ・リーダーは何て素晴らしいリーダーなんだろう、と考える経営者も多いかもしれませんが、カリスマ・リーダーシップには大きな問題がともないます。

カリスマ・リーダーシップの一番の問題は、状況に大いに依存しているという点です。例えば、企業が危機に直面している、外部環境が不確実、リーダーが大きなポジション・パワー（情報コントロールも含む）を持つ等、特定の状況限定で機能することが多いのです。状況に大きく依存しているということは、状況が変わればその機能は当然失われることを意味します。また、カリスマ・リーダーのもとでは後継者が育ちにくい、フォロワーの熱狂や盲信から組織が誤った方向に進む危険性がある等、組織にマイナスの結果をもたらすこともあるのです。実際、企業を対象に行った調査研究では、カリスマ・リーダーシップは必要ないという結果が大勢を占めています。すなわち、強い個性を持ったカリスマ的な人だけがリーダーになれるという考えや、企業にはカリスマ・リーダーシップが常に求められるという考えは誤りです。

(2) 人材の多様性を活かすリーダーシップ

生まれながらの特徴や個性の影響はあるものの、人は基本的に誰でもリーダーになることが可能です。そして、自分らしいリーダーシップを発揮することが何よりも重要なのです。本書のテーマである人材の多様性を活かすために、経営者が自分らしいリーダーシップを発揮するための5つの心得を示します。

① 従業員を組織に巻き込んでいきましょう

人を巻き込むことが、まさにリーダーシップなのですが、ここで言う「巻き込み」には、もっと積極的な意味が含まれています。例えば、様々な考え方をを持った多くの従業員を組織の意思決定に参加させる（参加型マネジメント）、仕事の権限と責任を与えるエンパワ

メント（権限委譲）、従業員の多様な強みや持ち味を活かす仕事を割り当てる等、が挙げられます。すなわち、本人に関係することに積極的に巻き込むことで、仕事に対するモチベーションやコミットメントを向上させ、仕事満足感と生産性の向上に結び付けていくのです。従業員を巻き込めば、様々な意見や考え方の対立に悩まされたり、手間がかかったりするかもしれませんが、得られた結論は効果的であることが期待できます。結論を急ぐあまり、多数派の意見が尊重され少数派が沈黙してしまうようでは、多様性のメリットは得られにくくなりますから、経営者は、従業員に時間的プレッシャーを与えないようにすることも大切です。従業員を組織に巻き込んでいくことで、一人ひとりに自分が主役だという意識が芽生え、自主性が生まれ、モラル（士気）の向上にもつながっていくでしょう。

②風通しの良い組織風土を醸成しましょう

従業員の巻き込みにも関係しますが、多様な人材による新しいアイデアやものの見方が生まれるためには、自由に議論できる「風通し」の良い組織風土を醸成する必要があります。組織風土の醸成には、経営者のリーダーシップが大きな影響を与えることから、経営者がオープンなリーダーシップ・スタイルを実践することで、組織内のコミュニケーションを活発にし、風通しの良い組織風土を作っていくことが大切です。なお、組織内のコミュニケーションの方向性には、上から下への方向（上司から部下へのコミュニケーション）、横への方向（上司同士や部下同士のコミュニケーション）、下から上への方向（部下から上司へのコミュニケーション）の3つがあります。特にこの中で大切なのは、放っておくと停滞しがちな部下から上司へのコミュニケーションであり、意識的にこれを促していくことが肝要です。また、経営者は、従業員が外部情報から孤立しないように注意しなければなりません。外部情報から孤立すると、

風通しが悪くなり、客観性を失ってしまう可能性があります。さらに、風通しの良い組織風土はいいのですが、自由が行きすぎると、組織としてのまとまりがつかなくなることがあります。従業員の多様性を尊重しすぎると、組織に適合せずに大きくはみ出した従業員が出てくる可能性があり、一方、従業員を組織に適合させようとしすぎると、異なる背景を持つ多様な人材の価値や強みが発揮されなくなる可能性があります。これは、「組織文化と多様性のパラドクス」と言われるもので、風通しの良い組織風土を維持しつつ、両者のバランスを保つことが重要なのです。

③公正でありましょう

多様な人材が集まる組織において、フェア（公正）であるとはどういうことか、あらためて考えてみましょう。「公正」の意味には公平性も含まれます。人は誰でも、公正な扱いをされたいという欲求を持っており、平等に扱うことは基本的に大切なことです。ただし、それが悪平等になってはいけません。すなわち、経営者は、多様な人材を一律に平等に扱うことで、かえって不公平になることを防がなければなりません。先に述べましたが、人材の多様性を推進するということは、従業員一人ひとりを対象とした公正な人材評価を必要とするのです。公正な配属、公正な機会（仕事の機会、研修の機会、昇進・昇格の機会、他）、公正な報酬も大切な項目です。さらに、そうした評価や結果にいたるまでのプロセスも公正であることが求められます。すなわち、透明性のあるプロセスが必要です。

組織で上に立つ人は、案外自覚していないことが多いのですが、従業員は上に立つ人の姿勢や言動をかなり注意して見ています。経営者は、自分自身が思っているよりも、従業員から常に見られていることを自覚しなければなりません。リーダーとしての公正さや一貫性が常に問われているのです。もし一人の従業員が、自分はこんなに努力しているのに

報われていない等、不公平な状況を認識すると、不満や不快感が生まれ、それがモチベーションの低下に繋がっていきます。さらに、一人の不公平の問題が属性間の不公平問題に発展してしまう可能性もあります。組織内の不必要な対立の火種を作らないためにも、経営者は常に公正であることが求められます。

④個人の多様な価値観を受容しましょう

時代の大きな流れとして、個人の価値観やニーズ（欲求）が多様化してきていることについては既に述べましたが、個人が仕事に対して重視するものや、キャリア（自分の仕事人生）のよりどころとするものも人それぞれ異なってきました。例えば、業務内容にかかわらず、自分なりの進め方、自分のペース、自分で納得のいく仕事レベルを重視する人もいれば、将来的に安心して仕事ができる長期的な身分の保障を第一に考える人もいるでしょう。個人には、仕事を選択する際、優先したい価値観が存在するのです。仕事に対する価値観は、働き出してより明確により確実になっていき、一度確実なものとなればなかなか変わりにくく、どんな時でも心の根底に常に存在するものです。こうした価値観が重要な理由は、個人の仕事に対するやる気や動機づけに繋がり、結果として仕事のパフォーマンスや業績に結び付いていくからです。したがって、経営者は従業員の多様な価値観を尊重し、「受容」することが大切になります。これがリーダーにとって大切な寛容さや優しさにも繋がっていくのです。しかし、一人ひとりの多様な価値観を尊重しているだけでは、組織としてまとまりがつかなくなりますし、また、組織にも経営者にも大切にする価値観や使命が存在します。大切なことは、従業員全員で組織の使命や組織が大切にする価値観を共有しつつ、従業員一人ひとりの多様な価値観を経営者が尊重し受容することで、従業員に影響を与えていくことです。

⑤経営者が強い志を持ち、自ら実践しましょう

人材の多様性を活かすリーダーシップで最も大切なことは、経営者が多様な人材を活用するんだ、という強い志を持って自ら実践することです。そして、強い志を持続させる力も必要です。経営者が自ら示す後姿は、従業員に必ず大きな影響を与えます。経営者には「率先垂範」が求められるのです。先に述べた通り、従業員は上に立つ人の姿勢や言動をかなり注意して見ています。経営者は、自分自身が思っているよりも、従業員から常に見られていることを自覚しなければなりません。

リーダーシップは、従業員を無理やり従わせることではありません。気がつけば、従業員が能動的に喜んでついてきてくれる、これがリーダーシップの本当の姿であり、あくまでも、従業員が判断することなのです。したがって、経営者は日頃の自分の姿勢や行動に関して自己満足することなく、多様な従業員からの信頼を得られるように行動しなければなりません。そのためには、経営者は、能力、誠実さ、優しさ、一貫性、を示すことが特に大切であり、日々の実践を通じて信頼は少しずつ蓄積されていきます。これを「信頼貯金」と言います。経営者が一度でも裏切るような行為をすれば、それまで蓄えられた信頼は、貯金を下ろすがごとく、一気に失われてしまいます。これまで築いてきた信頼を崩さないように、率先垂範していきましょう。

6. 活用しよう助成制度

(1) 子育て・両立支援

■育児・介護雇用安定等助成金（両立支援レベルアップ助成金） **お問い合わせ** ▶(財)21世紀職業財団地方事務所
仕事と家庭の両立を図る労働者を支援する事業主・事業主団体の方へ助成金を支給しています。
（5コース）

- 代替要員確保
- 休業中能力アップ
- 子育て期の短時間勤務支援
- 育児・介護費用等補助
- 職場風土改革

■中小企業子育て支援助成金 **お問い合わせ** ▶都道府県労働局
中小企業における育児休業、短時間勤務制度の取得促進を図るため、育児休業取得者、短時間勤務制度の適用者が初めて出た中小企業事業主（常用労働者100人以下）に対して都道府県労働局が助成金を支給します。

■事業所内保育施設設置・運営等助成金 **お問い合わせ** ▶都道府県労働局
労働者のための保育施設を事業所内（労働者の通勤経路またはその近接地域を含む）に設置、運営及び増築を行う事業主（共同して事業所内保育施設の設置等を行う複数の事業主を含む）・事業主団体に、その費用の一部を助成します。また、保育遊具等購入費用の一部についても助成します。

■ベビーシッター育児支援事業 **お問い合わせ** ▶(財)こども未来財団
児童手当法第20条に規定する一般事業主に雇用される者が、その就労や延長保育の実施のために、ベビーシッター事業者が提供するサービスを利用した場合に、その利用料金の一部を助成します。

参考

一般事業主行動計画の策定について（厚生労働省）

「次世代育成支援対策推進法」では、企業においても、従業員数に応じて、従業員の仕事と子育ての両立を支援するための「一般事業主行動計画」を策定し、都道府県労働局にその旨を届け出ることが義務づけられています。現在、行動計画の策定・届出が義務づけられているのは、従業員数301人以上の企業（300人以下企業については努力義務）ですが、平成20年12月3日に次世代育成支援対策推進法の一部が改正され、平成23年4月1日からは、従業員101人以上の企業について、行動計画の策定・届出が義務となります（100人以下の企業については努力義務）。

とうきょう次世代育成サポート企業について（東京都産業労働局）

東京都では、仕事と家庭の両立への取り組みを促進するため、一般事業主行動計画を策定し、次世代育成に積極的に取り組む企業を「とうきょう次世代育成サポート企業」として募集し、仕事と家庭の両立にやさしい企業を応援します。とうきょう次世代育成サポート企業に登録すると、「東京ワークライフバランス推進企業ナビ（愛称チャオ）」に掲載され、その取り組みを広く公表することができます。

(2) 高齢者・障害者雇用支援

■中小企業定年引上げ等奨励金

お問い合わせ ▶ 都道府県雇用開発協会

雇用保険の常用被保険者300人以下の事業主が、就業規則等により、高齢法第9条第1項に規定する高年齢者雇用確保措置のうち、65歳以上への定年の引上げ、希望者全員を対象とする65歳以上までの継続雇用制度の導入又は定年の定め廃止を実施した場合に、導入した制度に応じ、一定額を支給します。

■高年齢者雇用モデル企業助成金

お問い合わせ ▶ 都道府県雇用開発協会

①70歳以上まで働くことができる仕組み、又は②65歳以上の定年引上げないし65歳前に契約期間が切れない希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入に向けて新たな職域の拡大、処遇の改善、高齢者の積極的雇用を行うモデル的な取り組みをした事業主のうち、地域における波及効果が高いと認められるものについて、実施に要した費用の一部を支給します。

■障害者雇用納付金制度

お問い合わせ ▶ 高齢・障害者雇用支援機構

事業主等が障害者を新たに雇い入れたり、障害者の安定雇用を維持するため作業施設や設備の改善等を行う場合の経済的負担軽減を図り、障害者の雇い入れや継続雇用を容易にしようとする制度です。助成金を受けようとする事業主等は、助成金ごとに定められた期間内に助成金受給資格認定申請を行う必要があります。

参考

高年齢者雇用確保措置について（厚生労働省）

「高年齢者雇用安定法」の改正により、平成18年4月1日から、65歳未満の定年の定めをしている事業主は、高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、①定年の引上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないこととなりました。

障害者雇用促進法について（厚生労働省）

「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律」が成立し、平成21年4月から段階的に施行されます。「障害者雇用促進法」では、一般民間企業（56人以上）は従業員数の1.8%の障害者の雇用を義務付けており（法定雇用率）、不足する障害者数に応じて1人月額50,000円を納付することになります。今回の改正により、この「障害者雇用納付金」の適用対象が拡大となり、現行の常時使用労働者数301人以上が、平成22年7月1日から201人、平成27年4月1日からは101人以上の事業主に適用となります。

(3) その他の雇用支援

■求職活動等支援給付金

お問い合わせ ▶ 都道府県労働局、最寄りのハローワーク

事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等に対し求職活動等のための休暇を付与した事業主、再就職先となり得る事業所において職場体験講習を受講させた事業主、職場体験講習を引き受けた事業主が受講した労働者を雇い入れた場合に助成金が給付されます。

■トライアル（試行）雇用奨励金

お問い合わせ ▶ 都道府県労働局、最寄りのハローワーク

業務遂行にあたっての適性や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきっかけとするため、経験不足等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用（原則3ヵ月）する場合に奨励金が支給されます。

■雇用支援制度導入奨励金

お問い合わせ ▶ 都道府県労働局、最寄りのハローワーク

事業主がトライアル雇用により雇用した労働者を常用雇用へ移行し、その労働者の就業が容易になるような、一定の雇用環境の改善措置等を実施した場合に助成される助成金です。

■若年者等雇用促進特別奨励金

お問い合わせ ▶ 都道府県労働局、最寄りのハローワーク

25歳以上40歳未満の不安定就労の期間が長い若年者等の安定した雇用を促進するために、当該労働者を雇用期間の定めのない労働契約により継続して雇用する事業主に対し助成される助成金です。

■若年者等正規雇用化特別奨励金

お問い合わせ ▶ 都道府県労働局、最寄りのハローワーク

年長フリーター及び30代後半の不安定就労者又は採用内定を取り消されて就職先が未決定の学生等を正規雇用する事業主が、一定期間に引き続き正規雇用している場合に奨励金が支給されます。対象者を雇い入れた場合、中小企業は100万円、大企業は50万円が支給されます。

参考

中小企業等基盤強化税制〈人材投資促進税制〉（経済産業省）

中小企業者等が実施する従業員研修の費用の一定割合を法人税・所得税から税額控除し、中小企業者等の人材育成を応援します。平成20年4月1日に制度が改正され、適用事業年度の教育訓練費の総額から税額控除する等、手続きが簡素化、内容が拡充されました。

- 資本金1億円以下の中小企業者（＊大企業の子会社は除かれます）や個人事業者が利用できます。
- 業種による制限はありません。
- 教育訓練費の額の8～12%を税額控除します。
- 当該年度の教育訓練費をもとに税額控除額を計算することになりました。

※法規・制度は2009年9月現在のものです。

7. 東京商工会議所の事業紹介

(1) 人材支援サービス

優れた新卒者の採用支援や中高年キャリア層の人材移動支援、雇用のミスマッチを防ぐ「ジョブ・カード制度」など様々な人材支援事業を行っています。

事業名	特徴
合同会社説明会	◆ 新卒者の採用活動支援を目的として、求人企業が直接学生にフェイスtoフェイスで会社説明を行うイベントです。自社セミナーへのエントリーや選考にも直結していることから、企業の採用活動には有効なツールとなっています。 また、東京商工会議所が主催することで、学生の信頼度も高く、リーズナブルな参加費でご利用いただけます。
東商就職ナビ	◆ 求人企業の新卒向け採用情報を検索機能付のインターネットサイトに掲載、貴社にエントリーのあった学生データを提供します。貴社の採用スケジュールやご予算に合わせてご利用いただけます。
人材情報プラザ	◆ 会員企業間の中高年キャリア（50歳以上）の人材移動（転籍・出向）を支援するシステムです。部門強化や新たな事業展開のための即戦力を求めている企業は、大手企業の実務経験豊富な人材を受け入れることで経営強化が図れます。
ジョブ・カード制度 (職業能力形成システム)	◆ 平成20年4月にスタートした国の新しい制度です。企業と求職者が短期の雇用契約を結び、企業内実習を中心に職業能力形成を図る仕組みで、企業にとっては政府の助成を受けながら企業内実習（訓練）を行うことができ、求職者の適性や能力等を見極めながら正規雇用に結び付けることが可能となります。また、自社のパート・アルバイトなど非正規従業員を正規従業員に雇用転換する際にもご利用いただけます。
新現役チャレンジ 支援事業	◆ 豊富な実務経験や専門知識・ノウハウ等を持ったシニア人材（＝新現役人材）を中小企業に紹介し、経営改善に役立てていただくシステムです。

お問い合わせ ▶ 人材支援センター TEL : 03-3283-7590
URL : <http://www.tokyo-cci.or.jp/jinzai/support/>

(2) 研修サービス

新入社員から管理職層、経営者層までの階層別研修から、財務・経理、営業、法務、人事労務等の分野別研修まで、人材教育に幅広く対応しています。

● 通学講座の一例

事業名	特徴
経営幹部のための 財務3表読み方講座	◆ BS・PL・CS相互のつながりを確認しながらドリル式で解説します。
新入社員 フォローアップ講座	◆ 社会人としての心構え、新入社員として必要なビジネス知識、マナーなどの習得を図ります。
営業基礎力養成講座	◆ 新任営業社員が身につけておくべき基本エッセンスを網羅した実践に即した内容を扱い、営業基礎力を養成します。
貿易実務講座 〔入門編〕	◆ 貿易取引の一連の流れと基礎的な実務知識を解説します。

お問い合わせ ▶ 研修センター TEL : 03-3283-7650

URL : <http://www.tokyo-cci.or.jp/kenshu/>

(3) 検定試験

社員の方の能力開発・自己啓発のための資格取得や能力評価に活用できる検定試験を実施するとともに、受験のための講座や教材なども提供しています。

● 検定試験の一例

事業名	特徴
簿記検定	◆ 企業の経営分析に必須の会計知識と基礎技能の習得を図ります。
販売士検定	◆ 販売能力を磨く流通・小売業界唯一の公的資格です。
カラーコーディネーター検定試験 [®]	◆ 幅広い業種・分野で通用する優れた色彩感覚を育成します。
ビジネス実務法務検定試験 [®]	◆ ビジネスで役立つ実践的な法律知識を習得しコンプライアンス（法令等遵守）意識を養成します。
福祉住環境コーディネーター検定試験 [®]	◆ 高齢者や障害者にやさしい住環境を提案するアドバイザーを育成します。
BATIC （国際会計検定） [®]	◆ 国際社会に通用する国際会計のスペシャリストを育成します。
環境社会検定試験 [®] （eco検定）	◆ 環境に対する幅広い知識を持ち、社会の中で率先して環境問題に取り組む人材を育成します。

お問い合わせ ▶ 検定センター TEL : 03-3989-0777

URL : <http://www.kentei.org/>

(4) ビジネスサポートデスク

～あらゆる経営課題の解決をワンストップで力強くサポート！～

中小企業経営者のあらゆる経営課題に対して総合的なサポートを実現するため、経営相談のワンストップサービスセンター「東商ビジネスサポートデスク」を設置しております。

東京商工会議所が行う支援サービスだけでなく、様々な専門家や関係機関とのネットワークを活用し、以下の6つの支援カテゴリーからワンストップで力強くサポートいたします。

「経営支援」

「創業支援」

「経営革新支援」

「ベンチャー支援」

「事業承継」

「M&A支援」「再生支援」

ご相談は無料です。お気軽にご連絡ください。
ビジネスサポートデスク TEL：03-3283-7700

中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック

平成21年10月 初版発行

発行所：東京商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2

電話：03-3283-7644

発行人：高野秀夫

©2009 東京商工会議所

本書の無断転載を禁止します。