

4.

ダイバーシティ推進のためのケーススタディ

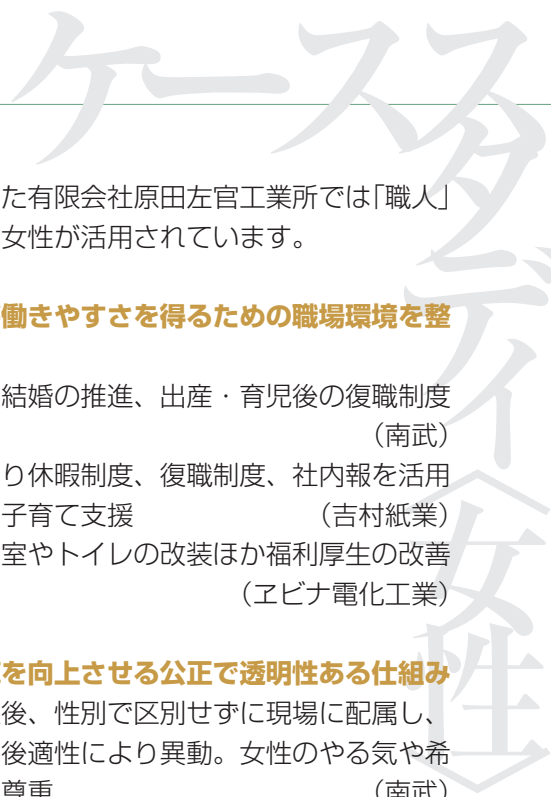
ここでは、女性、高齢者、非正規従業員、外国人、という属性別に、企業の実際の事例を考察し、多様な人材活用のポイントを整理します。残念ながら、企業が多様な人材を活用するうえで、これだけに気をつければすべてうまくいくといった万能薬はありません。しかし、これまでの議論から、属性を問わず留意すべき大切なポイントとして以下の3点が挙げられます。

- ◇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。

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勞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。



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。



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。囑託であっても、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りすぎて、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、会員企業間の中老年キャリア（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。

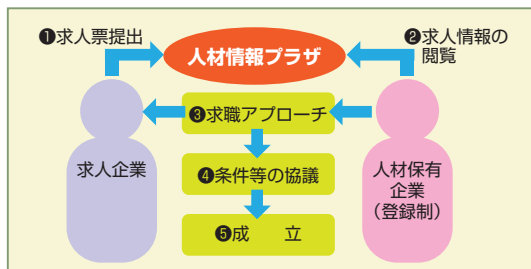
こうして数社との協議の末、人物の信頼性、商社経験の豊富さ、そして外からの目線を持っていることが決め手となり、大手商社の部長クラスとのマッチングが成立。経営企画・総務・経理の統括として迎え入れた。現在は副社長として、グローバル企業体制の組織基盤強化に向けた改革をはじめ人事考課制度の再構築を実現するなど、社長と二人三脚で新体制の推進にあたっている。ベテラン人材の活用を機に、これまでの“中央集権型”から、現社長の目指す“地方分権型”へと経営方針が変わったことで、従業員間のチームワークを重視した風通しの良い職場へと変わりつつある。



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、会員企業間の中老年キャリア（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

由かな経験と技能・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、自身の性格や仕事ぶり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、高齢者自身が自主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、従業員がそれを超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 與治
 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

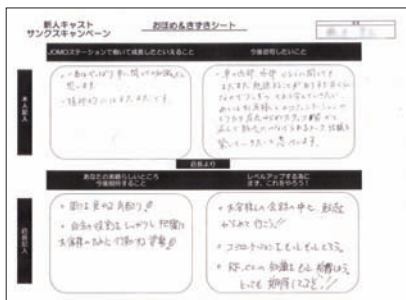
◆約6割が非正規従業員、昇格やグループ間の人事異動も

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

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」

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となったため現場の動揺もあったが、本社担当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 ●中島 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った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 真澄
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や、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出す「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」を適用する場合は通例ですが、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：愛知県名古屋市長区、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よそ馴染んできた今、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。書籍販売の主流が図書館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。