

ダイバーシティ促進に向けた取組み事例集

〔 起業・中堅企業活性化委員会 人材活躍推進部会 〕
委員企業等における取組み

2016 年 4 月 19 日

一般社団法人 日本経済団体連合会

はしがき

労働力人口が今後も減少することが見込まれるなか、企業の成長は、多様な人材の活躍をいかにして図っていくかにかかっていると言っても過言ではない。とりわけ中堅・中小企業は、人材の確保や定着、育成などの面で大企業に比べて制約や苦勞も多く、ダイバーシティの促進に向けた取組みは、経営上の大きな課題となっている。

このような認識の下、起業・中堅企業活性化委員会人材活躍推進部会では、2014年11月より、「女性」「障がい者」「若者」の活躍に向けた環境整備のあり方などをテーマに、企業事例を題材としながら委員間での意見交換を活発に展開してきた。

本事例集は、当部会のこれまでの活動内容を取りまとめたものである。第1部は、会合で紹介された9社に、視察会により訪問したオムロン京都太陽を加えた合計10社の事例により構成している。また、第2部では、当部会の委員企業17社から寄せられたさまざまな取組みを収録した。

本書に記載の事例は、いずれも自社の実情を踏まえながら独自の工夫がこらされており、中堅・中小企業が多様な人材の活躍推進を目指すための貴重な示唆に富んでいる。

本事例集がダイバーシティ推進に関心のある中堅・中小企業の参考になれば幸いである。

はしがき

第1部 会合等におけるヒアリング.....	1
Ⅰ. 女性の活躍推進.....	2
➤ 株式会社カシワバラ・コーポレーション.....	2
➤ 株式会社グロービス.....	6
➤ 三州製菓株式会社.....	10
Ⅱ. 障がい者の活躍推進.....	14
➤ オムロン京都太陽株式会社.....	14
➤ サンフロンティア不動産株式会社.....	18
➤ T O H O シネマズ株式会社.....	22
➤ リゾートトラスト株式会社.....	26
Ⅲ. 若者の活躍推進.....	30
➤ スターティア株式会社.....	30
➤ 大成機工株式会社.....	34
➤ 株式会社ユウグレナ.....	38
第2部 人材活躍推進部会委員企業からの寄稿.....	43
Ⅰ. 女性の活躍推進.....	44
➤ アサヒグループホールディングス株式会社.....	44
➤ オムロン株式会社.....	48
➤ 住友化学株式会社.....	52
➤ 第一法規株式会社.....	55
➤ リゾートトラスト株式会社.....	58
➤ 株式会社ルネサンス.....	63
Ⅱ. 障がい者の活躍推進.....	67
➤ スターティア株式会社.....	67
➤ 日本バルカー工業株式会社.....	72
➤ 株式会社ベネッセビジネスメイト.....	76
➤ ヤマトホールディングス株式会社.....	83
Ⅲ. 若者の活躍推進.....	86
➤ アイエックス・ナレッジ株式会社.....	86

➤ 株式会社学情	90
➤ 株式会社銀座テーラーグループ	93
➤ 小島プレス工業株式会社	96
➤ タマポリ株式会社	100
➤ 株式会社東陽	104
➤ 株式会社横河ブリッジホールディングス	108

立石文雄 起業・中堅企業活性化委員長インタビュー	111
--------------------------------	-----

第 1 部 会合等におけるヒアリング

I. 女性の活躍推進

株式会社カシワバラ・コーポレーション

会社概要

事業内容：建設業。山口県岩国市と東京の二本社体制。主な事業は、石油化学をはじめ各種プラント設備の塗装と足場の施工。豊富なノウハウ等を活かして商業施設やマンション等のリノベーション事業も積極的に展開

従業員数：701名

U R L：<http://www.kashiwabara.co.jp/>

1. 女性社員の現状と方向性

『カシワバラで働く』ではなく、『我々自身がカシワバラ』。これは、一人ひとりの社員の働きがカシワバラを支えているという誇りや自覚を促すために社長が発信しているメッセージである。当社は、知識と経験、技術をもとにした施工管理やサービスの提供がメインの事業であり、人が主役の企業である。

女性の活躍推進は、人の活躍を推進する取組みの一つとして位置づけ、「自ら、考えて、動く、チカラ」である「考動力」を持った人財を性別で区別することなく採用・育成している。一部の女性をエリートとして育成するものではない。

女性の採用は、リフォーム部門を持つ「ココロフォーム」が2000年代前半に取り組んだことからスタートしている。不況下で住宅リフォームがブームとなるなかで、住宅への関心が高く、また家庭内の消費の決定権を握ることが多い女性をターゲットとしてサービスを展開するために、女性の採用を強化した。その後、2007年からは特定の部署だけでなく会社全体で新卒採用を行っており、各年度の採用者全体（30名程度）の1～2割を女性が占めている。現在、全社員に占める女性の割合は23%となり、建設業界では少くない比率となったものの、総合職は全体の3.4%（24名）でまだまだ少ない状況である。

こうしたなか、会長は、事業の発展には女性社員の存在が欠かせないとして、女性の活躍推進へのバックアップを表明し、「女性社員は甘やかすことにした。大目にみななければ育たない」「自分の考え、意見、わがままだとも言いなさい」と発信するとともに、早く女性の役員を誕生させたいと公言している。

2. 女性の活躍推進に向けた取組み

（１）「自己申告書制度」の活用による環境改善

近年は、女性の新卒採用と定着は安定的に推移しているものの、ここに至る過程では組織の問題を原因に、2004年～06年入社の女性社員全13人のうち、10人が早期に退職している。当時は事業部ごとの採用だったこともあり、組織が縦割りで、人事管理上の問題がオープンになりにくかった。問題解消に向けた部門間異動も難しかったため、女性の活躍を阻害するような問題が発生したときに、部門をまたいだ組織的な対応ができなかったのである。

組織の問題の改善に効果を発揮したのは、全社員が社長親展で年に1回提出できる「自己申告書制度」である。社員が申告した内容のうち、人事権等を背景とした問題や組織としての風通しの悪さを象徴するような問題を中心に、社長自らが関係者と電話し、営業所にも足を運んで問題解決にあたってきた。

また、自己申告書に異動希望を書く社員もいたため、能力の高い女性社員を抜擢し、事業部門や営業所をまたいだ適材適所の実現にも一役買ってきた。

自己申告書制度による対応に加えて、全体で新卒採用を行なうようになったことなどから、社内の風通しは随分と良くなった。2007年以降入社した女性社員12人のうち、早期に退職した者は3名と大幅に減少したことからも、社長を中心とした取組みは環境改善に大きな効果を発揮したことが分かる。

(2) 両立支援制度等の拡充

制度面からの支援として、仕事と育児の両立支援策の拡充も図ってきた。一般職の女性社員に限れば、出産後もほぼ100%が復帰しており、独身の社員も結婚や出産後に仕事を継続することへの意欲は強い。このような社員の意欲に応えていくために、2014年11月に育児・介護休業規定を変更し、育児短時間勤務制度の自由度を拡大している。具体的には短時間勤務制度の対象期間を、子どもの年齢が「3歳になる前日まで」から「小学校に上がるまで」へと変更した。勤務時間も見直し、6パターンからの選択制とした。

図表1：育児・介護休業規定の変更による時短制度の自由度拡大

2. 育児・介護休業等に関する規定（第9章 第15条）

育児短時間勤務制度の対象期間・短縮時間の変更

変更前	変更後
・従業員で3歳に満たない	・小学校就学の始期に達するまで
・勤務時間 午前9時から午後4時まで	・下記の6パターンとします ①午前8時30分から午後5時30分まで（8h） ②午前9時00分から午後6時00分まで（8h） ③午前9時00分から午後5時00分まで（7h） ④午前9時30分から午後5時30分まで（7h） ⑤午前9時00分から午後4時00分まで（6h） ⑥午前9時30分から午後4時30分まで（6h）

女性の働き方に対する多様なニーズに対応する主な施策として、職域変更、勤務地変更、住宅手当の支給を行なっている。

職域変更については、時間的な制約などを考慮し、施工管理の現場から、現場経験を活かした営業や企画部門などの後方支援の部署へと配置換えを行なっていることが一例である。

勤務地変更は、業務内容を変えずに、できるだけ通勤時間の負担を軽減するための措置で、あわせて長時間の会議への出席を免除し、業務に専念できるようにもしている。

住宅手当の支給については、女性社員の配偶者が学生の場合に、支給対象とした実績がある。配偶者よりも収入が多い女性社員については、世帯主と認めて住宅手当の支給対象とすることの議論も行なっている。

このほかに、創業 65 周年に全社員でハワイ旅行をした際に、これまで男性社員については、配偶者を無料招待としていたところを、女性総合職の配偶者についても無料招待とした。

（３）お互いに助け合う風土の醸成

制度の整備だけにとどまらず、社員同士が助け合えるような組織風土を醸成することにも取り組んでいる。

ハワイへの社員旅行の例のように、総合職と一般職のコース区分によって取扱いを変えることがあり、また、そもそも賃金の形態がまったく異なるなかで、一般職の女性からすると、総合職は憧れの的であるとともに、厳しい目で見える対象となっている。育児との両立の最中であっても、スキルやノウハウ、業務内容など目に見える違いがない限り、女性社員間での軋轢が生じるのではないかと懸念している。

実際に、総合職の女性社員の一人が育児休業から復帰したものの、家庭の都合が重なり、仕事の納期に間に合わないことが続いてしまい、社内での信用を失ってしまったケースがある。自身の現状に関して、周りとのコミュニケーションが十分に行なえていなかったという面はあるものの、このような状況が続くと、他の女性社員まで「だから女性は」と一括りにされることにもなりかねない。

そこで、育児をしながら働くことへの理解を促進していくために、社内報で「女性社員の仕事ぶり」や「働くママの日常生活」について積極的に取り上げ、発信を続けている。

図表 2：社内報による意識の醸成

社内広報による意識の醸成



女性といっても、当社では総合職、一般職、契約社員、パート社員とさまざまな社員がおり、年齢も 20 代～60 代まで幅広く、独身、既婚等の違いもある。多様な社員が、それぞれの希望する働き方を選択でき、選択を当たり前のこととしてお互いが尊重し、困ったときには助けあう。このような人間関係がある企業がこれからの時代を勝ち抜いていけると考えているので、実現に向けて、これからも環境の整備に取り組んでいく。

株式会社グロービス

会社概要

事業内容：経営大学院やビジネススクール等による社会人向け経営教育や「MBAシリーズ」をはじめとした書籍の出版、ベンチャーキャピタル事業を実施

従業員数：336 名（派遣スタッフを含む）

U R L：<http://www.globis.co.jp>

1. 女性の活躍推進をめぐる現状

（1）女性の比率

当社では、派遣社員を含む全スタッフ（336 人）の 55%、社員（正社員、契約社員 295 人）の 53%を女性が占めている。社員にはプロフェッショナル職とサポート職があり、このうち、プロフェッショナル職（178 名）の 31%が女性である。

女性の役員と管理職の状況は、取締役には 1 名（女性比率 33%）、執行役員に 4 名（同 40%）、管理職に 23 名（同 30%）となっている。

（2）従業員の意識

一般的な企業と比べて当社における社員は、性別に関係なく活躍できていると感じている。2013 年に実施したダイバーシティの推進に関する社員の意識調査では、「女性が性別に関係なく活躍できる、働きやすい職場だと思う」と回答した割合は女性が 73%、男性が 78%であった。また、「上司の理解、協力が有効に機能している」については、女性の 63%、男性の 60%、「周囲のメンバーの理解、協力が有効に機能している」については、女性の 68%、男性の 75%が「そう思う」と回答している。いずれの回答割合も、社会人一般を対象とした同様の調査結果と比較すると高い数値である。

（3）育児休業等の制度

産前産後休業や育児休業等の制度は、特別手厚い状況ではなく、法定基準に沿う内容としている。育児休業は原則として子が 1 歳に達するまで（最長 1 歳 6 ヶ月）である。時短勤務は、原則として子が 3 歳に達するまでとし、1 日の所定労働時間の最大 50%までとしている。なお、講師としての業務遂行に支障が生じると認められる場合には、本人の希望により、最長で小学校就学の翌月まで取得可能である。

時差出勤は、子が小学3年生就学中まで可能で、出勤時間は職位や職掌に応じて柔軟に設定できるようにしているほか、ベビーシッターや育児保育のサービスを法人契約により割引価格で使えるようにしている。

2. 女性の活躍が進んだ理由

なぜ女性の活躍が進んでいるのか。仮説として「環境要因」と「努力要因」がある。

(1) 環境要因

環境要因として、まず事業領域が教育産業であることが挙げられる。もともと他の産業と比べて、多くの女性が働いており、働きやすい環境を実現する素地があった。

小規模なベンチャー企業であったことも好影響を与えた。創業当時、優秀な男性が集まりづらいなかで、能力を発揮したいと思う優秀な女性が活躍の場を求めて当社に来るという背景があった。社内全体が人材不足であったため、入社後には能力があれば性別に関係なくどんどん仕事を任され、女性でも、若くても、様々な経験を積むことができた結果が現在に繋がっている。

(2) 努力要因

企業としての独自の努力も重要であった。主な取組みは3つに分かれる。

第1は、経営トップの方針の実践である。女性でも能力のある人材をどんどん引き上げること、評価や機会の公平性を担保することを徹底している。こうした営みの徹底が男女の違いに関係なく活躍できる組織文化の醸成につながった。女性管理職比率にも意識を向けており、毎年の要員計画をチェックし、誰を引き上げるかを真剣に検討している。「自己実現」や「可能性を信じる」「フェアでオープン」などの企業理念に共鳴できる人材の採用にも力を入れてきた。

第2は、柔軟な対応である。逆説的ではあるが、ベンチャー企業ゆえ諸制度が十分整っていなかったことから、例えば、配偶者の転勤に帯同する女性のために地方拠点にポストを作ること、育児休業明けに次の妊娠が分かった女性に対して、新たに継続取得を承認することなど、必要に応じた制度を作り、見直すことで、働きやすい環境を整備している。

このような取組みに際しては、費用をかけられない代わりに工夫を凝らしている。例えば、男女混合の部門横断プロジェクトチームを発足し、何をすることが本当に働きやすい環境整備につながるか、社員が考え、提案できる機会を作っている。

第3は、学習・成長機会の提供である。プロフェッショナル職社員には、修

士、特にMBAの取得を推奨している。また、全社員を対象に、自社グループの大学院やスクールでの受講料の大幅補助制度を導入するなどして、学んで成長し続けるという組織文化の定着に取り組んでいる。学ぶことを通じて、いろいろなことが分かり、仕事が面白くなることで、頑張って管理職になろうと考える女性が増える土壌ができたのではないかと考えている。

3. 女性の真の活躍推進に必要なこと

女性の活躍推進には、女性に優しい企業であることが重要だと一般的には思われがちだが、それがイコール「女性が活躍する企業」ということではない。女性に対して厳しい仕事、難しい仕事はさせないという配慮があると、成長やチャレンジの機会を奪うことになる。例えば、育児休暇を最長3年間取得できる企業があるが、3年もオフィスを離れると事業環境は大きく変わっているだろう。パソコンのデータベース、システムなども刷新されている可能性が高い。社内の人材も3年経てば随分変わる。育休が明けて職場に戻ってきても「浦島太郎」になってしまい、定着できないことは想像に難くない。このように、制度等が手厚すぎると、かえって女性の活躍を阻むリスクになると認識している。

当社において女性の活躍が進んだ理由については、女性を支援するという発想ではなく、この厳しい競争環境のなかで、企業として「勝つ」ための戦略的発想に基づいて、諸施策を展開してきた結果であると総括する。女性でも、若くても、優秀な人材には機会を与えることで、努力して結果を出した女性は、働く喜びややり甲斐などを得ていく。過保護にせずに、ストレッチをさせ、責任を持たせることが企業の成長と女性の活躍推進へと繋がってきたのである。

さらに、小さい所帯だからこそ、女性の活躍が進んだとも言える。今の企業規模であれば、まだまだトップダウンで行なえることは多い。事業や社員の状況に応じて、都度工夫をして、方向修正を図ることもできるからである。

4. 残された課題

今後の課題は3点である。まず、サポート職の女性社員への対応である。成果の創出や付加価値を重視するなかで、女性の活躍推進に取り組んでいることから、女性の中でもプロフェッショナル職への支援・機会提供が手厚くなる傾向にあり、サポート職の女性社員への支援に課題がある。

育児との両立への対応の限界にどのように取り組むかも課題である。学校・校舎の開校時間である平日の夜間や土日に一般の保育園が開いていないことから、この部門では活躍しづらい状況があり、配置やキャリアパスを考えていく

必要がある。

最後に「みな介護時代」への対応である。役員クラスにおいて、50代が増えてきており、30～40代でも、親の介護を理由にやむなく退職する人がでてきている。今後、このような社員が増えていくと予想されるため、介護と仕事の両立に向けた対応が重要となってくるだろう。

三州製菓株式会社

会社概要

事業内容：菓子専門店向けの高級米菓（せんべい、あられ）および揚げパスタ、バウムクーヘンの製造販売

従業員数：246名（正社員65名、パート181名）

U R L：<http://sanshu.com/>

1. 女性の活躍推進に向けた取組み

当社の企業理念は「すべてのものを真に活かす」である。人事方針書には、「抜擢は実力主義とし、年齢、性別、実績、学歴、国籍、障害に関係なく、意欲ある者にチャンスの道を開く」と明記しており、女性・高齢者・外国人などすべての従業員がイキイキと働けるようにするとともに、顧客満足の向上に取り組んでいる。

女性の活躍推進に向けて、①一人三役制度、②朝礼での「一善」発表、③正社員登用制度、④短時間正社員制度、⑤フレックス制度、⑥在宅勤務、⑦ノー残業デー、⑧育児休業中の社員への会社や同僚の様子に関する情報提供、⑨育児短時間勤務・所定外労働の免除、⑩駅近くのサテライトオフィスの設置、⑪会議での男性発言禁止タイム——を主に行っている。

こうした取組みが評価され、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」（2012年度受賞）や「APEC女性活躍推進企業50選」（2014年11月受賞）に選ばれている（全48社、日本からは5社が選出）。この他にも、「均等推進企業部門」埼玉労働局長賞（2013年10月受賞）や、GPTW（Great Place To Work）から埼玉県における「働き甲斐のある会社」認定なども受けている。

2. 一人三役制度と一善発表

当社の特徴的な取組みの一つに「一人三役制度」がある。これは、従業員がお互いに助け合うことにより、休みやすい環境をつくることを目的としており、専門的な知識や能力を一つ身につけさせたいうえで、さらに他の部門の応援が可能となるレベルの能力を2つ取得することを推進するものである。1人が2つか3つの仕事を常にサポートできる能力を身につけ、お互いが助け合うことで、残業を減らし、休みを増やし、ワーク・ライフ・バランスを達成することを目指す。これは、トヨタ自動車の多能工制度、リッツカールトンホテルのラテラルサービス、アメリカのペンシルバニア州にあるストーナー社のクロスト

レーニングを参考にした。さらに、社内においても、忙しい人とそうではない人が存在することで仕事の渋滞が発生するという、西成活裕・東京大学先端科学技術研究センター教授が提唱する「渋滞学」の考え方も参考にしている。

推進にあたっては、一人三役推進委員会を設置し、育児・介護休暇の取得や残業の削減、コミュニケーションの増進、互恵関係の強化などについて議論を重ねるとともに、個々人の能力レベルが分かりやすいように、6ランク（新人、見習、補佐、担当、玄人、達人）からなる基準表を作成している。

ちなみに、一人三役推進委員会の他にも、クレーム・ゼロ委員会やシスター&ブラザー委員会など、合計で13の委員会を設置し、部門横断型で課題解決に取り組んでいる。各委員会には自主性を持ってPDCAサイクルを回せるよう予算を与え、年に1回の活動発表を行わせるとともに、報奨金を支給している。

また、一人三役制度が職場に根付く風土づくりとして、朝礼での「一善」発表を実施している。一人三役制度を推進すると、休暇や早期帰宅した人の代役となる周りの同僚に負担がかかることから、自身が経験した助け合いの事例を朝礼当番が中心となって紹介しあうことで、誰もが気持ちよく仕事ができる工夫をしている。各職場における「一善」の内容はグループウェアで共有するとともに、従業員推薦により月間優秀社員賞の表彰も行っている。

3. 正社員登用制度

埼玉県はM字型カーブの底が深いという特徴があることから、当社では、これを変えていくためには女性が働きやすい職場をつくる必要があると考えており、パート社員からの登用を積極的に行っている。現状は、女性正社員の31%がパート社員からの登用となっている。

4. 一人一研究制度

パート社員も含めて、従業員一人ひとりが現場の主人公という考えのもと、従業員自らが働きやすい職場環境の実現に向けて提案し、その実現に取り組む「一人一研究制度」を推進している。各人の取り組みについては、報告会の場において情報共有を図っている。正社員のみならずパート社員も同制度の対象であり、発表者の半分はパート社員が占めている。過去の成果としては、女性は製造現場において重たいものを持たないため、男性の助けを借りるか、男性に任せがちになることもあるが、この制度を利用し、女性が重いものを自ら扱う機器を開発したケースが挙げられる。

図表 1：一人一研究発表会の模様



5. 柔軟な働き方の推進

会社や同僚の様子を常に伝え、育児休業中の従業員が復帰後すぐに業務に就けるようにサポートしている。また、本社が最寄り駅から片道 20 分と距離があるため、駅前 30 秒の場所にサテライトオフィスを設けている。

また、フレックスタイム制により、出退勤時間の調整やメリハリのある柔軟な働き方を可能にしているほか、在宅勤務制度も導入している。小学校 3 年生までは短時間勤務が可能で、残業を免除しており、育児や介護を担っている女性からの要望が経営者に届けば、その場ですぐに許可するようにしている。

女性が活躍するためには有給休暇をしっかりと取得してもらう必要があるとの考えから、年間の有給取得計画を各人が作成し、それを手帳に印刷するとともに、その手帳を全員に配布している。一人ひとりの有給休暇の取得スケジュールを明らかにすることで、所得しやすい雰囲気をつくっており、当社の有給休暇の取得率は 83% である。

このほかに、年に 2 回、従業員満足度調査を行っている。従業員の育児や介護などに関する悩みを把握し、満足度を上げるべく数値目標を定め、その実現に向けて取り組んでいる。調査結果を見る限り、女性のモチベーションは向上している。世界 49 カ国以上で「働きがい」に関する調査・分析を行ない、一定の水準に達している会社や組織を発表している専門機関である G P T W (Great Place To Work) より「埼玉県における働きがいのある会社」として、2 回認定を受けている。手をこまねいては退職者が増える恐れがあり、施策を手厚くすることは重要と考えている。

6. 女性ならではの商品開発

主力商品である菓子を購入する際の決定権者のほとんどは女性である。そこ

で、商品企画室のメンバーはすべて女性としている。また、会議において女性が発言しやすいよう、男性の発言を禁止する時間帯を設けている。実際に女性が考案して生まれたヒット商品として「揚げパスタ」がある。当社は長年、高級米菓を中心に製造・販売を行ってきた。揚げパスタを商品化したものの、当初はほとんど売れなかったため、男性の管理職や営業部門から発売中止の主張もなされた。しかし、提案した女性からの「包装を変えて、小分けにしたら売れるかもしれない」、「デザインを変えたら売れるかもしれない」との粘り強い提案を受け、デザイン、パッケージを変えつつ、5年近くチャレンジしたところ、ヒット商品に生まれ変わった。揚げパスタを量産する設備は当時、世の中になく、製造機械を新たに作りながら試行錯誤を重ねる必要があったなど、成果を上げるまでには困難を極めたが、消費者のほとんどが女性であることから、女性の意見を採り入れることにためらいはなかった。

図表 2：揚げパスタ



7. 女性の管理職比率

女性管理職比率は23%（2014年時点）であり、35%にすることを厚生労働省のポジティブアクション情報ポータルサイトで宣言している。経営者自らが宣言することで、社内における女性の活躍はさらに進むと考えている。

能力が高いことを受けて、パート社員に対して、正社員や管理職への登用を打診しても、遠慮してしまう女性社員は少なくない。中小企業の場合は、経営者が個別に働きかけていくことも重要であることから、これからも実践していきたいと思っている。

Ⅱ．障がい者の活躍推進

オムロン京都太陽株式会社

会社概要

事業内容：オムロン特例子会社の1つで、オムロン株式会社と社会福祉法人・太陽の家との共同経営により、ソケットやタイマー、電源や健康器具などを製造

従業員数：31名（障がい者16名）。※太陽の家の148名（障がい者127名）を加えた179名が工場内の業務に従事

U R L：<http://www.kyoto-taiyo.omron.co.jp>

1．企業理念に基づいた設立と経営

オムロングループには2つの特例子会社がある。一つは、日本で初めての福祉工場として、1972年に大分県別府市に設立した「オムロン太陽」、もう一つは、1985年に京都市に設立した「オムロン京都太陽」である。

オムロンの障がい者雇用の取り組みは、障がい者の自立や雇用拡大を支援してきた太陽の家の創設者である中村裕氏から「障がい者が働ける安定した職場が欲しい」との要請を受けて、創業者の立石一真が自ら定めた企業理念「社憲」に基づいて、オムロン太陽を設立したことから始まる。社憲の内容は、「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」（1959年制定）である。

現在の雇用率は、グループ内の各社がそれぞれ2%を達成する方針のもと、特例子会社と合わせてグループ全体で3.4%を維持している。

オムロン京都太陽は、3つのこだわりを持って経営をしている。まずは、障がい者の雇用拡大は社会貢献の一つであり、社憲の実践として取り組んでいることである。次いで、「絶えざるチャレンジ」である。オムロンの技術を活用して障がい者が働きやすい職場環境を作ることと、社員一人ひとりが障がいを持ったからといって諦めるのではなく、チャレンジすることに取り組んでいる。最後は、人間性を尊重する風土の醸成である。明るく、元気に、生き生きと働ける環境の実現を目指している。

企業理念に基づいた経営を通じて、3つの使命を果たすことに取り組んでいる。第1は「職能的重度障がい者の雇用機会創出」である。法定雇用率が2.0%に引き上げられ、一般の就労環境での障がい者雇用は進む傾向にあるものの、

重度、精神、知的などの障がい者は、ある程度、環境を整えないと働き続けられないということも事実である。当社では、働きやすい環境を創造し、雇用機会を創出する役割を積極的に担いたいと思っている。第2は、事業を通じた顧客満足と収益の確保である。マネジメントシステムをしっかり運用し、オムロンブランドとしてのQCDレベルを確保している。第3は、障がい者雇用ノウハウを広く社会に提供することで、見学者の積極的な受け入れや、外部の講演会への参加等の活動をしている。見学者が地域や会社に戻った後に、新たな場所で障がい者雇用が生まれることを願い、国内外から年間約4,000名（2014年実績）を受け入れている。

2. 障がい特性に合わせた生産ラインの実現に向けた取組み

（1）個人別能力把握と能力開発

製造現場における取組みは大きく分けて、「個人別能力把握」「能力開発」「最適化ラインの構築」「業務改善」「徹底3S活動」の5つである。

能力開発は知識教育や技能認定、レイティング測定などを行なっている。

知識教育は初級、中級、上級、トレーナーの4ランクで研修を行い、ステップアップを促す仕組みである。初級では働くうえで必要な知識を持ってもらうための組立の基礎、品質管理、環境、就業規則、5Sの5教科を教育し、試験をする。合格すれば次のステップへと移る。トレーナークラスになると職場のリーダークラスに位置づけられる。

技能認定はハンダ付技能と検査技能にて行なっている。技能の各ランクにおいて訓練と試験を経て、認定を受けた障がい者が作業に従事できることとしている。ランクは4段階で、簡単な内容から育成指導ができるまでの区分がある。資格認定者については、更新審査を2年に1回行なっている。

レイティング測定は、2年に1回、個人ごとに作業スピードなどを計測するものである。内容は2種類で、穴の開いたボードに30本のピンを差し込む時間を計測する「単純レイティング」とビスに平ワッシャーとスプリングワッシャーをセットして締め付ける時間を計測する「複合レイティング」がある。加齢による能力の変化、とくに進行性の障がいであるとこれまでできていたことが徐々にできなくなるため、測定結果をもとに適切な配置を検討している。

（2）最適化ラインの構築、業務改善

一般企業と同じように品質改善、生産改善にも取り組んでいる。障がい者が働きやすいよう、いろいろな生産治具のほとんどを社内で設計開発し、ラインに投入していることが1つの特徴である。146人の障がい者の内訳が、身体105

名（72％）知的 34 名（23％）精神 7 名（5％）で、身体については、脳性まひや脊髄損傷などを中心としているなど、障がいの程度、部位の違いから、能力差が生じるなかで、一人ひとりの能力の把握を通じて、障がい特性に合わせた生産ラインを構築している。

具体的な事例としては、ソケットの一人組み立ての作業環境改善がある。一般企業のように、人が動いて作業を進める方式は、従事している車いす使用者の作業環境として馴染まない。そこで、人が動くのではなく、作業台を動かすことで一般企業と同じ生産性を確保している。

（３）徹底 3 S 活動

5 S は整理・整頓・清掃の徹底により清潔になり、決め事を守っていくと躰ができるというものである。このなかで行動が必要となる整理・整頓・清掃を徹底して行なう「徹底 3 S 活動」に取り組んでいる。

整理とは 4 時間以内に使うもの（生品）を身の回りに置き、急がないもの（休品）は別の場所に保管する。要らないもの（死品）は捨てる。整頓では、探し物を 6 秒以内に取り出せることを目標に「定位置、定方向、定量、表示、標識」の「5 頓」を徹底している。清掃は全員により毎日行なっている。

このうち、整頓の事例としては、誰もが簡単に収納でき、定位置化できるよう、一連のファイルの背表紙に斜め線を入れている。

図表 1：徹底 3 S 活動の取組み



図表 2：徹底 3 S 活動による改善事例

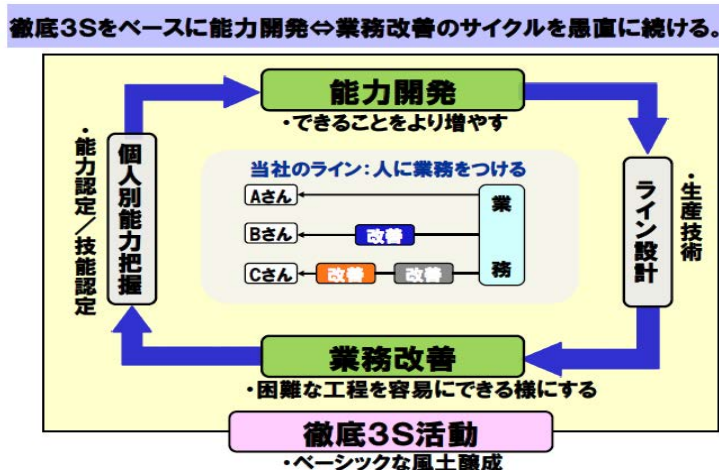


清掃については、ゴミ箱をすべて床から浮かせているか、キャスターをつけている。浮かすことによってどけることなく掃除ができるほか、埃も寄せ付けない。このような徹底 3 S 活動は従業員全員により実施しており、年間 1 万件以上の改善提案が生まれている。

3. 重視している考え方

当社で働いている障がい者にはそれぞれ能力差があるため、障がいの程度の変化も含めてその時点での個人別の能力を正しく把握し、一人ひとりができることを明確にしたうえで、できないことを一歩二歩進んでチャレンジするにはどうしたらよいかを考えている。その際には、個人別の能力開発や改善活動を行ないながら、多能工化を図り、障がいの重度化への対応を進めている。

図表 3：オムロン京都太陽の障がい者雇用におけるポイント



その際には、「業務に人をつける」という考えではなく、「人に業務をつける」という考えに立ち、皆が同じレベルで仕事に従事できる環境を実現するために、各人に必要となる改善を継続的に図っていくことが重要であると考えている。

サンフロンティア不動産株式会社

会社概要

事業内容：総合不動産業として、都心のオフィスビルを取得し、賃貸ビルのオペレーション力を活かし、ビルの付加価値を高めたうえでの販売・管理・運営を主力事業。新たにホテル事業の取組みを開始

従業員数：224 名

U R L：www.sunfrt.co.jp

1. 障がい者の採用の背景と目的の明確化

障害者雇用納付金制度の対象事業主の拡大(2015 年 4 月)をきっかけに、2012 年の夏から秋にかけて障がい者の採用を検討し、翌年の 2 月に実現した。当時、高齢者や育児中の女性社員など、多様な人材の活躍推進が社内における重要テーマとなっており、障がい者の雇用についても取り組みやすい状況があった。

検討の過程で多方面のさまざまな方々から話を伺うなかで、障がい者の多くが、自立した生活への強い希望を抱きつつも、恵まれた労働環境で働くことが出来ていないことを認識した。

そこで、当社では、法定雇用率を満たすことだけが目的でなく、「障がい者を健常者と変わらぬ戦力とし、職業における自立を支援すること」、「障がい者とともに働くことで、人として大切な思いやりの心を醸成すること」を目的に、障がい者雇用を推進することとした。

2. 採用に向けた取組み

(1) 方針を定める

具体的な取組みは、半年後の雇用開始をイメージして進めることとし、採用方針の明確化からスタートした。

当初は、「電話対応ができる」「パソコンが使用できる」「年齢が若く、周囲の人とコミュニケーションを取れる」等を要件として、軽度の身体障がい者の採用を目指した。顧客との接点が多い、データ入力や資料作成などが頻繁にある、若い社員が多いなど、当社の特徴を踏まえてのことである。

しかし、職場環境の面で、車イス等への対応が容易でないこと、勤務地が有楽町という都心部のため通勤の際に電車・クルマのいずれも困難を伴うこと、年齢が若く身体障がいの程度が軽い方は大企業志向が強く、すでに多くが雇用されている状況にあること、などから採用の壁は高かった。

図表 1：採用に向けた全体のスケジュール

		11月		12月			2013年1月				2013年2月				3月	4月	5月	6月
		4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
本部	雇用推進計画	方針・求人条件の検討決定																
社内体制	担当者の決定			社内勉強会			担当者の決定					社内勉強会						
	社内啓発			情報共有								↓(情報共有)						
採用関係	求人関係				HWへ求人													
	面接・採用								面接会(HW)				採用決定	トライアル雇用				
	実習									実習								
支援会社			業務切出しアドバイス		応募者集め		(面接対策勉強会)		面接アドバイス				採用決定アドバイス	(職場環境・スケジュールアドバイス)				

そこで、考えを改め、そもそも初めての取組みなのだから、詳細に要件を設定するのではなく、多くの方と会うことを大切にし、採用を判断することとした。ただし、長く働いてもらう観点から、3つの条件を設けた。第1は、「知的障がい、身体障がい、または精神障害者保健福祉手帳を有する精神障がいの方」、第2は「就労経験がある、または就労に向けたトレーニングを受けている方」、第3は「就労後も支援機関のサポートを受けられる方」である。

(2) 受け入れ体制の整備

次いで、受入れ体制の整備に着手した。主な取組みは全社員を対象とした社内勉強会の開催と障がい者が担当する業務の切出しである。

社内勉強会では、障がい者への思い込みを取り除くことや、障がい者雇用の推進に対する認識の共有に注力した。勉強会のなかでは、障がい者雇用は社会的責任を伴った行為であり、全社を挙げて積極的に取り組むことを発信した。

業務の切出しは、外部の支援会社により、客観的な視点から障がい者が担える業務を選定してもらった。そのうえで、それぞれに必要な知識やスキルを把握しながら、配属部署のイメージを掴んでいった。

配属を予定する部署ごとに、指導担当の候補者もピックアップした。障がい者の良き相談相手となれるよう、年齢等を考慮しながら、実務の正確な把握と丁寧な指導ができる人材を丁寧に選定していった。指導者を設けることは副次的な効果も生んだ。抜擢した人材が、業務を正確に教えるとともに、指示→報告→確認の流れのなかで、分かりやすい言葉でシンプルに伝えること、成果をしっかりと認めること、ミスを正しく指摘することを繰り返していくうちに、職場のリーダーに必要な能力を身につける結果へと繋がったのである。

(3) 採用に向けて

求人から面接へと進む際には、ハローワークの力を借りた。求人情報を出し、面接会の日程を決定し、応募者を募った。

採用面接では、障がいの程度はもとより、働くことへの意欲や家族・周囲の支援の状況、自分自身が障がいに対処する術を認識しているか、などを確認した。ただし、答えづらい質問に対しては、本人の意思を尊重し、できる範囲で回答してもらった。チェックシートを使いながら、当社の社員として働くことがイメージとして湧くかどうかを考えながら面接した。

図表 2：採用面接シート

確認項目と質問例		確認欄	評価	面接日： 年 月 日()	応募者氏名
求 人 者	1 本人からの必要書類	履歴書・障害者手帳コピー・職務経歴書・H24年分・支援機関からの紹介状・その他		面接日： 年 月 日()	
	2 ●仕事内容・ルール・環境を確認 会社説明は行っていたか(理解的だったか)を確認	□理解できた □理解できなかった(ように見える)		●採用面接注意 ※受けた印象によっては、 いざ採用し、実習させる	
	3 ●通勤の確認 朝のラッシュで通ってくるようになるが大丈夫か(通勤時間や方法を確認)	□大丈夫 □不安 □返事がない		チェック項目 A B C あいさつ □元気にあいさつする □あいさつできない □あいさつがない 話し方 □ハキハキと話し、丁寧な言葉を使 う姿勢がみられる □聞きかたに対して受け答えが問 難なくできる □コミュニケーションがとれない	
	4 ●勤務時間の確認 や回の就業では〇時～〇時としているが、可能か	□大丈夫 □実家希望(時 ～ 時)		健康 □元気で健康、体力もありそう □普通 □病弱そう	
	5 ●休日・残業の確認(必要あれば) 休日出勤や残業が場合によっては発生するが、可能か	□できる □できない □わからない		身だしなみ □清潔感あり □特に問題ない □不衛生な印象 清潔の書き方 □丁寧に書かれている □丁寧に書こうと努力している □誤字脱字が多い	
実 務 者	6 ●労働意欲 なげ無さくはないか、働いてどのように成長したいですか	□理由() □答えない		●支援機関への質問 1 ●職業適性(重要判定)はありますか □ある □ない 2 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	7 ●仕事の意義 今回の就業の中で、やってみたくい仕事はあるか	□ある() □答えない		3 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	8 ●就業先に就労歴ありの場合 この〇〇会社ではどんな仕事をしていましたか	「退職理由」 「一身上の都合で〇ヶ月で辞めていますか?何があつたんですか?」		●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	9 ●就業歴なしの場合 退職でどんな仕事をしているのですか	「退職理由」 「一身上の都合で〇ヶ月で辞めていますか?何があつたんですか?」		●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	10 ●就業歴なしの場合 退職でどんな仕事をしているのですか	「退職理由」 「一身上の都合で〇ヶ月で辞めていますか?何があつたんですか?」		●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
自 己 啓 蒙	●就業の自己理解 自分の得意なことは何か() 自分の苦手なことは何か()	□理解できている □正しく理解していない □わからない		1 ●支援機関の社会的性 身だしなみ 清潔感 挨拶 話し方 姿勢 良い点() 改善点()	
	●会社の配属 希望することに対して、会社が配慮すべきことはあるか	□あり() □なし()		2 ●支援機関の指導 必要事項の記入 必要事項の記入 必要事項の記入	
	●生活環境の確認 現在住んでいる住居は家ですか?など	□家賃 □家・グループホーム □一人暮らし □その他()		3 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		4 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		5 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
支 援 機 関	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		6 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		7 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		8 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		9 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		10 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
支 援 機 関	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		11 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		12 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		13 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		14 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		15 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
支 援 機 関	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		16 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		17 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		18 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		19 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	
	●就業のサポート 家族やグループホームの世話人はあなたが働くことを応援してくれていますか	□はい □いいえ()		20 ●支援機関のサポート もし採用になった場合、どのような支援をお考えですか 「ジョブコーチ(あり・なし)」	

面接会を経て、3つの条件を満たした3名に実習の機会を設定した。障がいの種類はいずれも発達障がいである。実習期間は、2週間を当初予定していたが、実際には1週間程度で十分であった。この間、簡単な資料作成等を行なってもらうことで、実務レベルを確認した。3名の候補者にとっても職場の雰囲気等を確認する機会となった。この実習を通じて、受け入れ側である社員が候補者について、我々と「何も変わらない」と思えたことが大きな収穫であった。

3. 採用とその後の取組み

(1) 採用

3名を契約社員として採用することを決めた後、配属部署のリーダー、事務職、担当者となる社員を対象に2度目の勉強会を開催した。その際には、支援

会社から、発達障がいの特徴、注意点等を教わるとともに、3名が通っていた就労支援機関の担当者から、各々の特徴についてレクチャーをいただいた。

(2) 受入れ後の取組み

受入れ後は、発達障がいの特性と関連した3つの事項に留意している。

まず、一度に多くのことを言われたり、大勢の人から指示されると混乱しやすいため、必ず指導者から書面により短い言葉で伝えることを徹底している。次いで、自分からの意思表示が苦手であることから、指導者には本人の様子をよく見て指示することを求めている。最後に、コミュニケーションを取ることが得意ではないことから、やらなくてもよいことと、守るべきルールを明確にしている。例えば、電話対応はやらなくてもよいこととしている。運動会等の会社行事への出席も本人の意志を尊重している。守るべきルールは、お客様へ笑顔で挨拶すること、出勤時と退社時の挨拶を必ずすること、休むあるいは遅刻しそうな場合は必ず連絡を入れる、の3つである。

人事部としてのフォローは主に2つである。第1は個別面談の実施で、定期的に30分程度時間をかけながら、仕事の内容などについて、人事総務部長がざっくばらんに話をしている。第2は目標管理シートの活用による業務面でのサポートである。この1年間で何をやりたいか、どんなレベルにいきたいかということを設定し、何が出来ていて、どうすればもっと良くなるかななどを双方向で確認している。

なお、勤務時間については、3名とも入社当初は9時半から16時半だったが、もっと働きたいという声が出てきたため、残業の有無も含め、本人の意思に任せている。

4. 障がい者雇用において大切なこと

契約社員としての2年間の勤務における勤務態度や能力・貢献度を踏まえて、正社員に登用した。3名とも長く働くこと、経済的に自立すること、必要な「人財」として認められることを働くモチベーションに活躍している。彼らの心の奥には、これまでの就業経験等からくる不安があることも考えられ、その不安に正面から向き合って、本人の安心、やる気、責任意識の醸成を支援していきたいと思っている。

日常から積極的に声をかけ、仕事をどんどん任せるとともに、できたら「ありがとう」という気持ちを言葉にし、しっかりと伝え、やる気や責任の意識を高めながら、少しずつ難しい仕事を任せる。うまくできなければ、どこが違うかをしっかりと伝え、再度挑戦するという、一連の流れを大切にしている。

TOHOシネマズ株式会社

会社概要

事業内容：東宝株式会社の 100%出資子会社として映画館を運営。全国に直営館として 62 カ所の劇場を持ち、シネマコンプレックスを展開

従業員数：4,470 名（うち、アルバイト社員 3950 名）

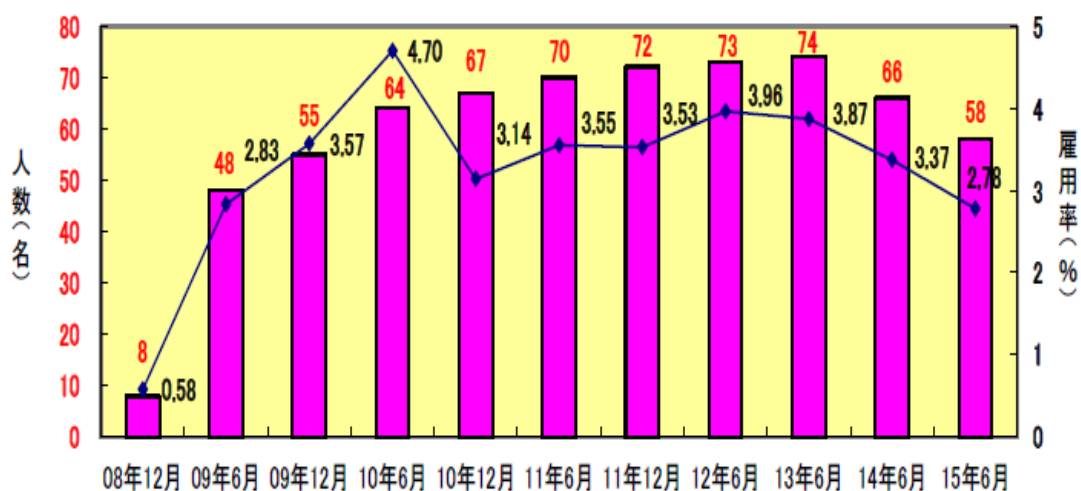
U R L：<http://www.tohocinemas.co.jp/>

1. 障がい者雇用の現状と取組みの背景

障がい者の雇用の現状は、2015 年 6 月 1 日現在、58 名（うちアルバイト雇用 54 名）で、雇用率は 2.78%である。事業運営上の関係から採用数を一時的に減らしているものの、雇用率はこれまで概ね 3 %程度を維持してきた。障がい種別で見た割合は、身体 27.6%、知的 39.7%、精神 32.8%。入社の経路は、ハローワークからが 56.9%で最も多く、次いで、特別支援学校から実習生として受け入れた後、新卒として採用するケースが 17.2%で多い。

障がい者雇用の取組みは 2008 年より本格化した。合併により企業規模を拡大していく過程で、障害者雇用納付金制度の対象企業となったものの、雇用率の達成の面では遅れており、さらなる企業規模の拡大を目指すにあたっては、社会的責任を果たしていくことが欠かせないとの認識が経営層において高まり、障がい者雇用の推進に向けた取組みがスタートした。

図表 1：障がい者の雇用状況



2. 職場の特徴を踏まえた障がい者雇用の推進

(1) 基本方針の策定と発信

取組みにあたっては、障がい者雇用に関する基本方針を定め、トップメッセージとして社内に発信し、全社的に取組みを進めることを従業員に対して周知した。映画館は全国に点在しており、一つひとつの職場は小規模であることを踏まえると、障がい者の雇用を一定数確保していくためには、できるだけ多くの職場で少しずつ受入れることが不可欠となるからである。

基本方針の内容は以下の3つである。第1は、障がい者雇用に積極的に取り組み、企業価値のさらなる向上を図る。第2は、「ノーマライゼーション」の理念の実現に向け、将来的には全事業所で障がい者を雇用する。第3は、障がい者雇用を経営の最重要課題の一つと位置づけ、全社員の参画のもとで行なう。

基本方針の発信後は、各職場の担当者を対象とした集合研修を行い、その後、時間を空けずに各現場での採用活動へと移行した。

(2) 業務の内容や職場の特徴を踏まえた支援の実施

障がい者の活躍を推進していくにあたって、業務や職場への適応に向けた取組みを重視している。

① 主な業務と職場の特徴

映画館での主な業務は、お客様のご案内、館内各所の清掃、飲食物やグッズ販売等である。障がいの有無にかかわらず、シフト勤務によるアルバイト社員がチームを組み、無線で連絡を取り合いながら、上映スケジュールにあわせて仕事を進めるため、いずれの業務とも時間厳守が求められ、健常者であっても肉体的にハードである。また、業務が限られるため、接客ができないと障がい者本人が担える範囲の拡大が難しいという特徴もある。

また、正社員が頻繁に異動するため、サポート体制が不安定になること、健常者が大半のなか、障がい者が孤立しやすいことも職場の特徴である。仕事の内容や待遇、シフト勤務に関する本人や家族からの要望と本人の仕事の状況がマッチしないことも少なくない。以上のことから、適切な支援をしていかなければ、障がい者本人のモチベーションの低下に繋がってしまう。

② 活躍に向けた支援

職場や仕事への適応に向けて、採用に際しては体験実習を積極的に実施している。入社を希望する障がい者には、映画館で1～2週間働いてもらい、仕事の内容や職場の雰囲気を知ってもらうとともに、他のメンバーとなじめるかも見てもらう。当社としても、仕事の状況等を確認したうえで、採用の可否を判断している。職場実習のメニューは、障がい特性にあった仕事をパターンとし

ていくつか切り出しており、本人の意向も踏まえながら、カスタマイズして組み立てている。一つの仕事ができるようになったら、もっと接客要素が含まれていたり、業務遂行に時間の制約があるなど、負荷のかかる業務へと移っていくようにしている。

採用後の支援は、業務に取り組んでもらう機会を繰り返し作り、間違えた場合でも周りが励まし、手本を示しながら根気強く教えていくことが一番である。

精神面でのサポートはシンプルに、普段から仕事とは関係のない何気ない会話を繰り返していくことが効果的である。また、社員の異動があっても、職場全体でサポートのレベルを維持できるよう、新入社員や昇格者を対象とした定期的な研修等において、障がい者雇用に関する取組みへの理解促進にも注力をしている。

あわせて、外部の支援機関との連携も強化している。職場の社員に対して言い出しにくい内容も、支援機関の担当者であれば話せることもあるため、側面支援として、障がい者からの相談にのってもらっている。障がい者から相談があった際には、支援機関の担当者から、職場における注意事項や待遇面での話など、会社が直接やり取りしにくい内容についても、話してもらっている。

3. 障がい者雇用の取組みによる効果

社員を対象としたアンケートの結果などから分析すると、障がい者雇用の取組みを通じて現れた効果は大きく分けて5つである。

第1は、会社のブランディングへの寄与である。映画興行の世界では、取組みがダントツで進んでいることを対外的にアピールしており、障がい者雇用の領域での認知度の上昇と当社への支持につながっている。第2は、職場のチームワーク向上が挙げられる。障がい者の雇用をめぐり、助け合いの気持ちが芽生えたことを一人ひとりの社員が実感している。第3は、社員の指導力の向上で、障がい者に対して、仕事を丁寧に教えていく経験が財産になっているとの声が多い。第4は、職場におけるオペレーションの統一化が進んだこと、第5は、現場において、障がい者や高齢者など、さまざまなお客様への自然な対応ができるようになったことである。

4. 障がい者雇用を推進できた要因

障がい者雇用が進んだ要因は2つあると思っている。第1は、全社を挙げて、一気に取組めたことである。取組みを本格化した2008～09年当時、障がい者雇用の制度や仕組みについての知識を持っている社員は大変少ない状況だった

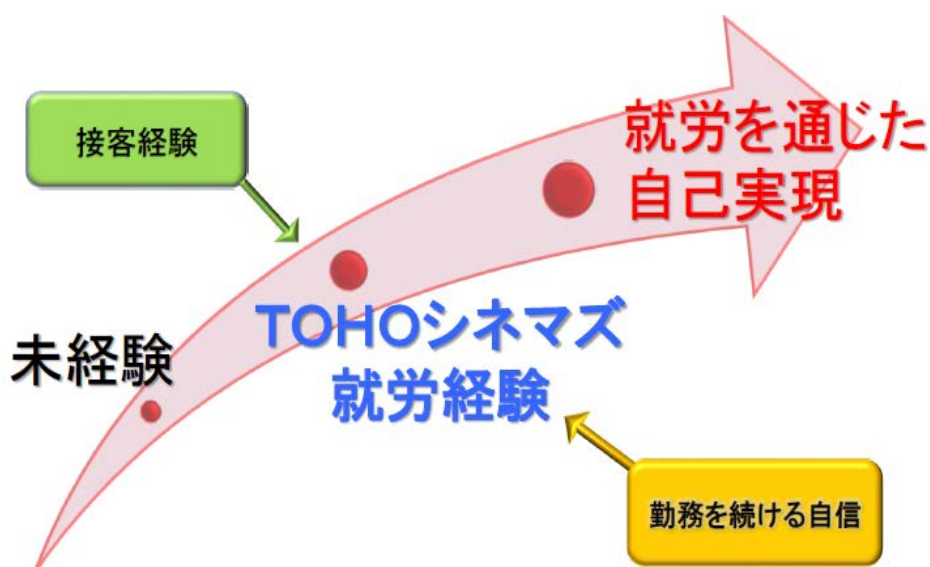
め、集合研修を通じて、すべての社員が理解を深めることとした。このため、やらなければならない事項についての認識や理解が社員の間で幅広く進み、現在も全社を挙げた行動ができるようになっている。

もう一つの要因としては、一般の方からの会社に対する認知度が高いことがある。当社の事業は、一般の消費者・生活者を対象としており、映画館の仕事に対して、比較的華やかなイメージがある。このため、障がい者を雇用する際に応募者に困ったことがないという点で、他社と比べて優位性がある。

5. TOHOシネマズが思い描く障がい者雇用

障がい者をめぐる労働市場を見渡すと、軽度の身体障がい者の雇用を希望しても、多くがすでに働いている状況にある。一方で重い障がいの方をはじめ、就労を希望してもその機会に恵まれない方はまだまだたくさんおり、当社は、そのような方々にこれからも雇用の機会を提供しようと考えている。

図表2：TOHOシネマズが果たす役割



アルバイト社員としての雇用が中心なので、待遇面では好条件とは言い切れないものの、就労経験のない方でもシフト制のもとで柔軟な働き方を提供することができるほか、他の企業ではあまり経験できない接客業務にも従事してもらうことができる。当社での就労経験を通じて、勤務を続ける自信をつけてもらい、その後の「就労を通じた自己実現」へとつなげてもらう。これが当社の思い描く障がい者雇用の理想形である。

リゾートトラスト株式会社

会社概要

事業内容：総合リゾート事業。名古屋と東京の二本社体制の下、会員制リゾートホテルの会員権販売事業、ホテルレストラン事業を中心にゴルフ場やメディカル事業等を運営

従業員数：5,287 名

U R L：<http://www.resorttrust.co.jp/csr/diversity/index.html>

1. 障がい者の活躍推進に取り組む背景

ホテル等の施設がリゾート地に集中し、通勤の関係で寮生活が必要なことから、障がい者の雇用は進んでいなかったが、法令の遵守や社会的責任の履行に対する経営層の意向を踏まえ、法定雇用率の達成に向けた取組みを 2006 年より本格化した。

2. 障がい者の活躍の場と受入れ環境の整備・拡充

取組み開始当初、営業やホテルの現場では労働時間の短縮等に向けて、業務の効率化が課題となっていた。そこで、各部門における事務的な作業や定型的な作業の軽減に向けて、障がい者の力を活かしていくこととした。

具体的には、銀行等に大量の事務業務を集中して担う部門があることを参考に、ダイレクトメール（以下、DM）作成を専門で行う「DMルーム」を東京本社内に創設した。障がい者が担う業務が恒常的にある状況を作ることができたため、やりがいや精神面での安定につながり、定着にも効果があった。また、営業やホテルの現場では、サービスの向上に直接的につながる業務に集中して取り組むことができるようになった。

「DMルーム」は 2008 年に「東京事務支援センター」と名称を変更し、障がい者の受入れ環境の整備と拡充を進めてきた。支援スタッフは、開設当初、人事課・総務課との兼務であったが、時間外勤務が常態化するなどの問題が生じたため、障がい者が 30 名を超えたあたりから、専任担当者による支援体制へと切り替えた。2010 年 4 月には、障がい者が 36 名となり、法定雇用率をクリアする一方で、専任担当者だけでの運営が難しい状況となり、2010 年 10 月からは、支援組織の専門家をセンター長として招聘したほか、サポートスタッフ等についても専門性と人員数の両面から拡充した。

現在の「東京事務支援センター」は、東京本社の東京人事総務部事務支援課

の一つのセクションとして、オフィスも東京人事総務部内に構えている。障がいの有無に関係なく、健常者と障がい者が共に息遣いを感じながら働ける空間づくりを目指して、他の課との間に壁を設けず、ノーマライゼーションの考えの下でオープンなレイアウトとしている。

図表 1：壁のない職場全景～ノーマライゼーションの実現～



〔東京人事課・総務課より事務支援センターを臨む〕 〔東京事務支援センター作業風景〕

オフィスには 54 名の障がい者が働いており（雇用率 2.20%）、年齢は 10 代から 60 代まで幅広い層に及んでいる。就労年数の平均は 5.35 年である。定着率は高く、2006 年に入社した障がい者スタッフ 10 名のうち、9 名が現在も活躍している。障がいの程度はさまざまで、障がいを併せ持ち、企業での就労が難しいといわれている方も仕事とのマッチングがうまくいけば採用している。

障がい者の採用方法は大きく 2 種類ある。一つは委託訓練併用型を通じて、訓練生のなかからマッチングを重視しながら採用するもの、もう一つは特別支援学校・就労技術課程からの新卒採用である。現在働いている方々を障がいの種別で見ると、知的障がい者が約 7 割である。また、最近では精神障がい者の就労への要望も多く、現在は 11 名で全体の約 2 割を占めている。

働き方は 6.5 時間のパート社員を基本とし、仕事のレベルに合わせて 7 時間の準社員、8 時間勤務の正社員へと登用している。なお、精神障がいなどで体調面の不安を抱える場合も想定し、4.5 時間の勤務時間も設定している。

3. 障がい者の活躍に向けた課題と取組み

障がい者の活躍推進の際には、作業の正確性や責任感、対人関係等の面で不安が避けられない。こうした不安を一つひとつ解消するなかで、効果的な取組みを主に以下の 4 つに整理している。第 1 は業務の拡大、第 2 は役割の明確化とスケジュールの管理、第 3 はマニュアル等の作成、第 4 は精神的な支援体制の整備である。

（１）業務の拡大

担う業務が常にある状況は、本人のやりがいや気持ちの安定につながるほか、能力開発にも効果がある。そこで、業務の拡大に向けて、部門ごとにある「単純だけど時間がかかる」、「手の空いた人がやる」などの業務を集めることで、一つのまとまった仕事にしていくことに取組んでいる。その際には、各部門に対して「事務支援センター」の業務一覧を配布し、機能を知ってもらうことで、現場からの依頼の引き出しに努めている。

図表２：業務の拡大に向けた仕事の紹介

会社の中に眠っている仕事を見つけ出す

☐ 単純なデータ入力、顧客データ入力	DM作成 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DM販売 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DM読み込み 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DM入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	配送業務 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 名刺作成、配送	名刺制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ メールの仕分け、メール配送	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 書類のファイリング	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 傘、トイレ用ペーパー、封筒リサイクル	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 宅配便伝票切り離し・入力	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 割引チケット、駐車券押印、仕分け	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 商品カタログ、サンプル品の整理、補充	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ DM作成、はんこ押し、発送	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 室温、節電対策チェックチーム	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ コピー機用紙補充	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ シュレッダーかけ、リサイクル用紙作成	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 会議室、休憩室のレイアウト変更、清掃	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 給茶機のメンテナンス、お茶だし、ポット補充	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。
☐ 個人情報のPDF作業	DM制作 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	DMデータ入力 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	カード作り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	二つ折 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。	訂正シール貼り 近隣の皆さまにお届けの準備を行います。

このような取組みの継続により、DMや名刺の作成等の主要業務の作業量は確実に増えるとともに、業務の種類も拡大し、常時 100 種類を超えるようになった。業務内容は、営業等の現場部門の「経費削減」や「業務効率化」、「環境対策・社会貢献」などの目的に分けることができる。

経費削減に繋がる分野としては、名刺作成や契約書の製本の内製化が挙げられる。このうち、契約書の製本を内製化したことで、倉庫代を含めて年間で約 5,000 万円の経費削減効果があった。

業務効率化としては、各種情報の入力や契約書の P D F 化の業務が該当する。前述の DM 作成も同様である。これらの取組みにより、ある営業部門では、2014 年度の 1 ヶ月あたりの平均労働時間が 2011 年度に比べて 39.2 時間も減少した。実に 3 年間で 2 割もの削減に繋がっている。

環境対策や社会貢献の面では、障がい者の活躍推進に向けた取組みや外部からの視察の受入れなどへの評価から、ダイバーシティ 100 選に選定されたこと

や、2014年1月の天皇皇后両陛下の視察先となったこと等が挙げられる。

（２）役割の明確化とスケジュール管理

障がい者は一般的に、判断することやイレギュラーな状況への対応を苦手とするものの、仕事において、いつまでも同じ作業だけを任せるわけにはいかない。そこで、毎日の仕事について、工程を整理し、個々の役割を明確に示すとともに、メンバーの特性や相性を踏まえながら作業チームを編成し、全体の工程管理等を支援スタッフが行う体制を採っている。

図表３：支援スタッフによる“チーム編成～作業指示”



個々が担える業務の種類が多いほど、多様なチームの編成が可能となり、結果として個々の障がい者の適性に合わせた業務の配分も実現できるようになることから、障がい者に対しては、一人ひとりが担える業務を増やしていけるよう「一人多役」の実現に向けた努力を業務への配置等を通じて促している。

（３）マニュアル等の作成

円滑な業務遂行に向けて、作業内容をできるだけビジュアル化して分かりやすくすることに努めており、その結果として、マニュアルの一部が、平成24年度職業訓練教材コンクールにて中央職業能力開発協会会長賞特別賞を受賞している。補助具の活用についても工夫をしており、例えば、10までしか数えられない障がい者に対しては、10個のものを10ヵ所に収める「係数箱」を作り、100まで数えられるようにするといった取組みをしている。

（４）精神的支援体制の整備

障がい者への丁寧なサポートに向けて、支援機関、医療機関、家庭との連携を密接にし、問題があった際には会社だけで解決しないようにしている。支援機関には、年に1回の保護者会で必ず両親とも顔合わせをしてもらっているほか、実習の計画をハローワークやしごと財団と連携しながら作成している。

Ⅲ. 若者の活躍推進

スターティア株式会社

会社概要

事業内容：IT関連事業。電子ブック、ITネットワーク環境からファシリティまで、オフィスのトータルコンサルティング

従業員数：637名（連結）

URL：<https://www.startia.co.jp>

1. 新卒採用者の確保

（1）「アナログ生活」－内定者研修－

当社の社員は、事業の関係からIT関連への関心が高いこともあり、いつもスマホを触っている。そうしたなかで、2泊3日の内定者研修では、スマホを「没収」したうえで、共同生活をする機会を作っている。ITから離れて生活することでコミュニケーション方法を変え、内定者同士の交流を深めることが目的である。仲間なのだから、アナログ的にお互いが目を見て話すようにという趣旨である。

研修のなかでは、社会人となるための準備として、経営トップから企業理念等を聴いた後、グループワークなどを行なっている。参加者からの評価は非常に高く、仲間意識が希薄化しているなかで、「あいつがいるから俺も辞められない」などの感情を呼び起こすことで、内定辞退の防止にも効果を上げている。

図表1：2泊3日内定者合宿の風景



（2）「類は友を呼ぶ」－就活対策勉強会－

内定者が自分の大学の後輩等を勉強会に誘う仕組みを設けている。この勉強

会は、社会とは何か、仕事とは何か、等を理解してもらうプログラムとしている。取組みの背景には、2005 年の上場以降「大企業は難しいけれど、スターティアぐらいなら内定がもらえる」と考えて応募する学生が多くなり、当社が望む、挑戦する人材が以前に比べて減ってきたことがある。そこで、内定者とながりのある後輩だけを対象にした勉強会を開催したところ、優秀なうえに、求めるような価値観、感覚を持った人材が継続して入社するようになった。

図表 2：就活対策勉強会の風景



（３）「オヤカツ」－保護者を対象とした会社説明会－

最近「体調を崩したので休ませて欲しい」と若手社員の親が電話をしてくることがあるという。また、子どもの働き方に関して、親が意見をしてくることもある。このような時代なので、内定者の保護者を対象とした会社説明会をランチ形式で開催し、和やかな雰囲気の中で、理解と応援を得られるように取り組んでいる。その結果として、内定辞退や早期退職の防止に向けた支援につながればと考えている。当日は、会社の理念や考え方に関する経営トップによる講演の後、事業内容や職場の雰囲気などについて懇談している。

２．定着に向けた取組み

（１）「スターティア筋肉祭り」－社内運動会－

社員の定着に向けて、2008 年より社内運動会を行っている。開始した当初の社内の状況は、「事業部や拠点異なる社員間での横のつながりが無い」、「社内なのにお互いの名前も知らない」という状況があった。そこで、同期の輪や事業部を跨いだ横のつながりを作ることを目的に、全拠点の社員が年に 1 回集まる運動会を開催することとした。当日は勤務扱いとし、役員も全員参加する。拠点に関係なく分けられたチームごとに事前の準備をするため、お互いの人となりが分かるようになる。若者には大変新鮮で評判も良いイベントである。

（２）「帰宅部ありません」－社内クラブ活動－

社内クラブ活動の制度も運動会と同じように社員間のつながりを目的に創設した。運動会の場合は年に１回なので、もう少し短いスパンで取り組もうと考えた。運動系から文科系まで 30 種類を超えるクラブが活動しており、全社員がいずれかに入っている。各部には半年に１回必ず活動報告を義務付けるとともに、活動の内容を SNS の仕組みを使って公開させている。会社は年間一人あたり 12,000 円程度をクラブ活動に補助している。今では社内での日頃の仕事では分からない素顔を社員がお互いに見る貴重な機会となっている。

（３）「落とし込み」－目標設定研修－

新卒で入ってきた社員を対象に、１年目～３年目に目標設定研修を実施している。年齢が同じであれば中途入社 of 社員も対象に含めている。研修では、経営トップから、会社の創業時の苦労話などを交えた社史のような講話をした後、同期や同年代での交流を通じた悩みや課題の共有に向けた意見交換、参加者による個人の目標の発表など多岐にわたるプログラムを実施している。会社の業績に直結することを目的とした研修ではなく、人間形成に力を入れており、合宿形式の共同生活を通じて仲間意識や個人のやる気の醸成へとつなげている。

3. 人材育成の取組み

（１）「31 歳」－若手への権限移譲－

変化のスピードの速い W E B 系のサービスは若手が担うべき領域と思っており、子会社のスターティアラボの社長が 31 歳のときに分社し、社長を任せている。当社グループの平均年齢はおよそ 30 歳だが、スターティアラボはさらに若く 27.7 歳である。若手に権限を委譲して任せる姿勢を示すことは、社員一人ひとりに対して「自分にも能力があればいくらでもチャンスがある」と実感してもらえらる面があり、大変意味がある取組みであると思っている。

（２）「1 %」－経常利益の 1 %を人材育成に投資－

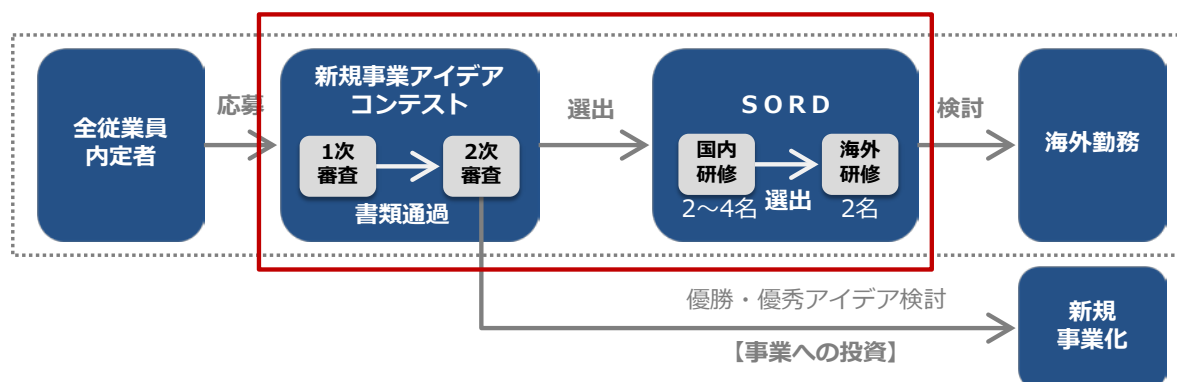
当社グループの 10 ヶ年の長期経営目標に、グループ全体の経常利益の 1 %を目安にグローバル人材の育成に充てることを掲げている。今後、国内マーケットが縮小していく傾向にあるなか、企業の存続と発展には、海外進出が必須である。そこで、海外現地に溶け込んで、口八丁手八丁でやっていける野武士のような若者を育てていきたい。かわいい子には旅をさせるつもりで、海外において事業を学び、経験を積める機会を設けている。具体的には、S O R D (Startia Overseas HumanResource Development Program) という人材育成制度に基づいて、「新規事業アイデアコンテスト」を通過した数名に対して、国内

と海外視察の機会を与えている。この仕組みによって、上海やシリコンバレーなどに派遣した若手が、現地のスタートアップ企業のCEOなどとこれからあるべきITサービスについて意見交換し、活き活きした顔で帰ってきている。現在も営業部門の女性が上海で大きな成果を出しているところである。

「新規事業アイデアコンテスト」は、新規事業の企画についてのプレゼン機会として、内定者も含めて実施している。内定者はすでにグループの一員となった感覚を持つことができ、社員も負けていられないと刺激を受ける。会社から指示されたことだけをやっていればいいのではなく、誰もが新規事業を立ち上げることが大切だと考え、自らアイディアを出そうとする雰囲気を醸成していきたいと考えている。

図表3：グローバル市場で通じる人材作り—STAIR プロジェクト—

【人材育成への投資で、グループ経常利益1%】



4. 最後に

今の時代、経営者がやるべきことは、社員が自ら考える癖をつける機会を提供することなのだろう。当社では、特に「問題発見能力」を重視している。「何が問題なのか」、「なぜ今のままではダメなのか」、「もっとうまくいくためには何が必要なのか」などを考え、自発的に行動できる力をつける。どこに行っても行動できる人材を育成することが大事である。

また、最近の若者はいいい意味でも悪い意味でも会社を見切るのが早いので、自社の魅力を実感できるようなプログラムを継続的に掲げ、費用をかけて、真剣に取り組むことが重要なのではないかと考えている。「この会社に入ったら5年後、10年後にもっと高いレベルの会社に就職できるのか」「自分が成長できるのか」「出世できるのか」ということを見ている若者に対して、納得できる内容を見せていかないと定着・活躍につながらないと考え、今後もさまざまな取り組みを進めていく予定である。

大成機工株式会社

会社概要

事業内容：上下水道・ガス管用特殊継手並びに機械器具製造販売

従業員数：369 名

U R L：<https://www.taiseikiko.com/>

1. 若手の採用について

若手の採用に関して、高卒者についてはハローワークを通じた指定校求人、大卒者については民間の新卒採用支援サイトの活用と大学のキャリアセンターが主催する合同説明会に参加している。今でこそ必要な人材の採用ができるようになったが、10年前は工業高校機械工学科の採用倍率は5.9倍であったこともあり、思うように生徒を採用することができなかった。しかし、社会貢献活動を通じて学校との縁が生まれたことなどにより、高校からの新卒採用がスムーズに行われるようになった。

2. 「民間企業等派遣研修」への協力

1998年頃に大阪府より「民間企業等派遣研修制度」への参加要請があり、それを受諾した。受諾した背景には、社訓「感謝と報恩への努力」の存在がある。水道界はじめ社会からの支援があつてこそわれわれは事業を永続でき、会社を大きくすることができたことから、社会から受けたその恩を忘れず、恩返しをするという内容である。当初は、社訓を実践することだけが目的であったため、それが将来の採用活動に繋がるとは思ってもしなかった。

民間企業等派遣研修制度は、大阪府教育センター主催の事業であり、1年間を前半と後半の6ヵ月に分けて、大阪府の教職員を民間企業に派遣するものである。研修を通じて、企業の組織や経営理念、人材育成などを幅広く学び、社会の構成員としての視野を広げるとともに、授業改革やキャリア指導など、教員としての能力向上につなげていくことを目的としている。

教員の派遣に際しては、教職経験年数5年以上、かつ満50歳未満などの基準がある。参加者には高校の先生が多く、他は養護学校や小学校の先生となっている。研修への参加を希望する先生は熱心な方が多く、教育の現場改革や、高校卒業後の就職先での離職率を下げるための施策などについての問題意識を持って参加される方も少なくない。

当社はこの企画が始まった翌年の1998年から参加しており、15年連続で15名を受け入れている。受入れ期間は、4月から10月の6ヵ月間で、最初の3ヵ月間は4月入社の新入社員と同様に工場や営業、工事の研修を受けてもらう。このため、入社式の際、自ら送り出した卒業生と隣り合わせになることもある。先生と新入社員が一緒に研修を受けることから、新入社員にとっては、研修の内外で先生と接することができ、いろいろなことを聴き、相談することで、就職して間もない時期の不安感を払拭できるというメリットがある。一方、先生にとっては、卒業生が社会人になり、どのような仕事をしているのかを実際に目で見て確認することができるというメリットがある。

後半の3ヵ月間では、新入社員とは離れ、さまざまな部署で経験を積んでいただくことで、社員全員が社訓の「感謝と報恩への努力」と、創業者の遺訓「原点に戻れ」を実践している姿を見てもらっている。なお、創業者遺訓の「原点に戻れ」とは、「我々が開発すべき新製品や新工法は、水道の現場のニーズであって、決して技術者の勝手な思い込みで開発することがあってはならない」という考え方である。社員がそれらを当然のように実践している現場を先生に見ていただくことで、「この会社なら自分の生徒を安心して委ねられる」と思っている。このことが、毎年採用における生徒推薦へとつながっていると考えている。

図表1：「民間企業等派遣研修修了式」の様相



3. 府立高校での実践的指導の要請

当社の工事技術に関する実践的指導要請のあった実業系府立高校からも、指定校の選定をいただいている。同制度は、大阪府教育委員会の企画で、高校生が、社会人と触れ合う機会を設けることを目的に、実業系府立高校16校の2年生を対象に、3時限の授業を行なうものである。

当社はこれまで6年間参加しており、水道の仕組み、水道のなかでの工事、

材料の内容などの説明、水道管の補修技術などの実践を通じた指導を行なっている。講師として、技術職員2名と工場職員1名を派遣している。毎回の講師のうち1名は、その学校の出身者としている。そうすることで、生徒側がより親近感を持ち、自らが働く姿のイメージをつくりやすいようにしている。

受講者からは、「重要なライフラインである水道管の補修技術を学びメンテナンスの重要性と大変さを知った」「維持管理の仕事に誇りを持つ企業の技術者に直接教えていただき、興味が湧くとともにすばらしさを知った」といった感想をいただいている。私たちもわずかな時間ではあるものの、技術の内容などを生徒たちに直に伝えられる機会として、やりがいをもって取り組んでいる。

このような取組みを続けていくなかで、毎年数名ではあるが、実習経験者が入社試験を受けに来てくれている。採用にあたっての面接では「実際に製品に触れ工事の実習を行なったことで、この仕事に大いに興味を持った」「社会に役立つ仕事であり、是非とも自分の仕事として取り組みたい」などといった志望動機を語ってくれており、実践的指導が採用へとつながっていることを実感している。

図表2：府立高校での実践的指導の様様



4. 子ども向け職業・社会体験型施設「キッザニア甲子園」への出展

当社は、社是の実践の一環で、3～15歳の子どもたちを対象に職業や社会の仕組みなどを楽しく学ぶことができる施設「キッザニア甲子園」に、1業種1社に限られるなか、水道界の一員として水道施設のパビリオンを出展している。出展以来4年間に多くの子ども達に不断水工事を体験してもらい、水道の仕事の大切さを実感してもらっている。当社のパビリオンは、水道管がそもそも地下にあることから、同施設の地下一階の傍らにある。

同パビリオンでは、施設内に敷設されている水道管の調査を行い、不断水工事法を用いた分岐工事を体験することができる。機械を使って調査をしたり、水道管を新しくつなぐという体験が好評で、体験した子どもたちには、水道のありがたさを理解してもらっていると受け止めている。

これまでの新卒採用では、阪神淡路大震災を経験した子どもたちが身をもつ

て水道の大切さを知り、使命感を持って就活に臨むなか、当社を選ぶというケースが少なくなかった。今後は、同パビリオンの体験者のなかから水道界に進路を定める人材が現れてくれればと考えている。

図表３：キッザニア甲子園のパビリオンの模様



５．新人研修プログラム

毎年、４月から９月までの６ヵ月間、工場、営業、技術、工事等の各部門において横断的な研修を行っている。予定されている配属先とは関係のない部署にあえて配置している。学歴による研修内容の区別はしていない。部品の組み立て、技術的な使われ方、営業開始からエンドユーザーに渡るまでのすべてのプロセスを体験させるとともに、必ず製品にも触れさせることで、知識の理解だけに留まらないようにしている。

上記に加えて、自社製品の知識だけに偏らないよう、関連する他社工場見学も実施し、水道業界の現状を学ばせている。研修後はそれぞれが予定された部署に配属となるが、６ヵ月間の成果として「どの部署に配属されても自信をもって自社の製品を説明できる」「研修先の他部門とのコミュニケーションが容易になる」ことを各自が実感できるようにしている。この３年間で２７名を採用し、離職者は１名となっている。

５．今後の課題

過去３年間を振り返ると、採用者の定着率は上がってきている。さらなる向上を目指し、毎年実施している自己申告制度やモラルサーベイ（従業員意識調査）の内容を見直し、従業員が本当に言いたいことを言えるような設問にしていく予定である。関東地区での採用がやや苦戦しているため、関西と同様にさらなる取組みを進めていく考えである。

株式会社ユーグレナ

会社概要

事業内容：①ユーグレナ等の微細藻類の研究開発、生産 ②ユーグレナ等の微細藻類の食品、化粧品の製造、販売 ③ユーグレナ等の微細藻類のバイオ燃料技術開発、環境関連技術開発 ④バイオテクノロジー関連ビジネスの事業開発、投資等

従業員数：190 名（連結）

U R L：<http://www.euglena.jp/>

1. 「仲間」について

当社では、創業以来、社員や従業員という表現は使わず、パブリックなドキュメントを含めて「仲間」と表記するようにしている。年齢や性別、国籍などを気にせず、多様な人材がさまざまな役職で活躍してほしいと思つてのことである。当社単体での平均年齢は 36 歳、女性の比率は 50% である。昨年までは 45% であつたが男女比を同じにしたいと考えた。人数はグループ全体では 190 名、このうち 13 名が海外（中国とバングラデシュ）からの仲間である。

2. 若者の活躍を推進する 2 つの柱

若手の活躍推進は 2 つの柱を中心に展開している。1 つは「メディアを通じた発信」もう 1 つは「ポスドクの積極採用」である。

（1）メディアを通じた発信

優秀な人材を積極的に採用し、活躍を推進していくためには、若手ががんばる会社、若くても活躍できる職場であることを社内外に広く浸透させることが重要であると考えている。そこで、若手メンバーの活躍状況を新聞や雑誌で取りあげてもらえるよう、積極的に売り込んでいる。

若手をメディアに売り込む際にはキーワードを重視している。現在は「時価総額」「美容」「リケジョ」「環境問題」「最先端研究」「健康食品」の 6 つである。これらは創業 10 年に亘る取組みによる経験則や社会からの関心に基づいて設定している。いずれも、一見しただけでは、若手がやっていることと結びつかないので、注目してもらえるように会社としてプロデュースをしている。以下ではキーワードごとに、メディアで紹介された事例を紹介する。

① 時価総額

当社で働く仲間一人当たりの時価総額は約 16 億円であると WEB メディアで報道された。この額は、日本の上場企業およそ 3900 社の中で 2 番目に高い。若者がどうしたら 16 億円の価値のある人材として生き活きと働けるのかについて、メディアを通じて発信している。

一人目は、最先端研究に取り組んでいる仲間である。東京大学の農学修士課程を修了し、外資系の証券会社に入社。その後、大学に戻って博士課程を終え、証券会社での経験と農学の最先端研究の両方をキャリアに活かして当社の研究開発部に加わった。現在は、証券会社時代の経験を活かして、どのような研究が社会に必要とされているのか、研究内容を社会に対して上手にアピールするにはどうするか、など検討しながら活躍している。

もう一人は、2015 年に加わった仲間である。薬学部を出たあと、当社の中心的な商品の 1 つであるミドリムシが入ったクッキーが展示されているのを見たことをきっかけに入社した。薬学部での経験を活かした分かりやすい提案書や説明資料を作りながら、商品化を進めている。大学時代の勉強をマーケティングにうまく組み合わせることで、付加価値を生み出している人材である。

② 美容

最前線で営業人材として活躍する 2 名を売り込んでいる。マーケティング部に所属している 31 歳の人材は、2014 年に入社後すぐに食品として藻類を販売するための新企画に携わった。最初は社会的に受け入れられるか不安だったが、今では有名な総合スーパーの食品売場に「藻」コーナーがあり、ミドリムシやクロレラ、わかめや昆布の消費が注目を浴び始めている。

もう 1 人は、以前は外資系企業で働いていたが、自作の商品で日本のブランドとして海外に出られる会社を探していたところ、当社がミドリムシで化粧品ブランドを立ち上げることを知り入社した。化粧品は 2 年で急激に成長し、現在も売上が順調に上がっている。あらゆる美容室に置いてもらえるように取り組んでおり、その様子が紹介されていた。

③ リケジョ

ここで紹介する仲間は、徳島大学工学部生物工学科に在学中、環境問題とヘルスケアを勉強していたが、就職活動においては、いずれかの領域に絞らなければならないと思っていた。ミドリムシであれば、いずれにも関わることができると考えたものの、入社後のミスマッチの不安もあったようで、本人の要望を踏まえ、特例としてインターンシップで受入れた後に採用した。現在は、特定の研究開発チームには入らず、両方の分野の研究に取り組んでもらっている。

もう1人は、日本女子大学を卒業し、東京大学大学院を経て入社した。生命科学研究科で学んできたこともあり、小さい生物が全般的に好きである。新聞で当社のバイオジェット燃料の記事を見て、小さいかわいらしいものが、飛行機のような巨大なものを飛ばすことに関心を持ち、2011年に入社した。

（２）ポスドク問題への取組み

若者の活躍推進のもう一つの柱は理科系人材採用である。採用後は、研究開発はもとより、経営戦略や知財管理などの分野でも抜擢している。わが国は、労働力人口が減少する一方で、高度な技術や知識を持った有能な人材が活躍できていない現状があるので、大変もったいない。同じ年齢（早くても30代前半）であれば、アカデミアだけの経験の人材よりも社会人教育を受けている方が良いということで、ドクター（博士）やポスドクがパーマネントな職に就けない状況がある。

ポスドクは多くが、不安定な働き方を経験してきたなかで、応用力を身につけており、仕事をやり遂げる能力も高く、オーナーシップをもって従事できるような環境を会社が作ればきっとがんばってくれる。当社では、ドクターやポスドクの理科系人材が、研究開発部（全23名）に10名、文科系の人材が多い経営戦略部（全14名）に2名を配置している。

以下では3名を紹介する。一人目は東北大学大学院でドクターを取り、その後東京大学大学院の農学生命科学研究科で任期付きで働いていたが、不安定な雇用環境のもとでは良い研究ができないとの思いに至り、2008年に入社した。2012年からは石垣島の生産技術研究所の所長に就任している。研究所には毎年政治家など、多くの著名人が視察に訪れており、この仲間を中心としたチームがしっかりと対応している。入社後すぐの時点だけ見れば、社会人経験がある方がよいかもしれないが、ポスドク人材はさまざまな経験の蓄積があるので、マネジメント経験を積み、研究所長として活躍できるという事例である。

次の人材は、東大の理学系研究科のドクターを取った後、東大の大学院と公的機関でポスドクをしていた。これまでの経験を活かして、内閣府が推進する「革新的研究開発推進プログラム」での活動で活躍している。

三人目の人材は、東大の理学系研究科において、細胞のイメージング技術を担当し、4年半のポスドク後に当社に入社してきた。昨年4月～9月までカリフォルニア大学のサンディエゴ校にて当社研究の責任者を務めていた。

3. その他の取組み

グループには、22～70歳まで幅広い年代の仲間がおり、役職もさまざまで、

人材は多様である。このような中、若者の活躍を促進するために、年齢や役職に関係なくディスカッションできる場として、研修の機会等を作っている。

またグループや研究開発部門が異なる仲間が交流する機会についても、積極的に作っている。例えば、研修等の機会に、部門ごとにブースを展示し、それぞれの部や課を紹介するイベントを行なった。その後、懇親会も開き、石垣伝統の「カチャーシー」を行っている。「カチャーシー」とは八重山の方言で「かき混ぜる」という意味であり、参加者全員が阿波踊りのような振付で踊りながら、会場の空気をかき混ぜる。その間は年齢や性別、国籍などは気にせず、一番空気をかき混ぜた人が偉いというものである。みんなで盛り上げることがかっこいいという文化にしていくための取組みである。

また、ユーグレナの仲間らしく働くための行動指針として「euglism10 か条」がある。その内容を、バングラデシュで作られた緑色の名刺入れに、全社員が携帯し、常に確認できるようにしている。

4. 活躍推進に向けた課題

優秀な人材の確保は大きなテーマである。時流として大手企業からベンチャー企業への人材の流動化を促進する動きはあるものの、現状は受け入れ形式が期限付きの出向に偏っており、状況はあまり変わっていない。また、採用の過程では、転職をめぐる「オヤブロック」と「ヨメブロック」との闘いがある。本人の意志とは別に、家族からの反対も少なくない。わが国にはまだベンチャー企業に飛び込みにくい文化もある。

このような状況を変えていくために、大学発ベンチャーの功績への顕彰機会が増えることを期待している。大学発ベンチャーと大手企業が共同でオープンイノベーションを成功させたときに、皆様や政府に顕彰をしていただくことで、大企業の経営者からも、自前主義でなく、大学のいいところは活用しようと言ってもらえる。ぜひとも、大学発ベンチャーの取組みを評価する雰囲気を社会的に醸成して欲しいと思っている。

第2部 人材活躍推進部会委員企業からの寄稿

I. 女性の活躍推進

アサヒグループホールディングス株式会社

会社概要

事業内容：酒類・飲料・食品の製造販売（グループ）

従業員数：22,813名（連結）

U R L：<http://www.asahigroup-holdings.com/csr/diversity/index.html>

1. 女性の活躍推進に取り組む背景

（1）ダイバーシティ推進全般

アサヒグループを取り巻く社会や市場は、性別、若年者や高齢者、障がい者や健常者、国内出身者や海外出身者といった多様な属性の人々で構成されている。その結果として、商品やサービスにおいても多様なニーズや期待が併存することになる。多様なニーズや期待に応え、すべての人々の健康で豊かな社会を実現していく、それも、人々の期待値を超えた感動レベルで実現していくことがアサヒグループのダイバーシティの目的である。

これを実現するためには、アサヒグループ自体が「違いを積極的に活かす組織能力」を高め、変化に適応していくことが必要になる。違いや多様性を認め、その違いや多様性を受け入れる組織能力を持つことが必要だと認識している。

（2）女性活躍支援

上記に加え、本格的な少子・高齢化社会を迎えて、労働力の不足や質の低下が懸念されているなかで、アサヒグループでは、女性のさらなる活用が重要であると認識している。そのため、女性が働きやすい環境整備を進めるとともに、女性社員の活躍の場を広げていくよう努めている。

（3）過去の実績及び課題認識

当社グループにおいては、従来よりワーク・ライフ・バランス推進のための支援制度を積極的に導入してきた。例として、主力事業会社であるアサヒビール(株)は、育児や介護関連で法定基準を上回る支援制度を整備し、結婚等の理由で退職した社員の再雇用制度（ウェルカムバック制度）、配偶者の海外転勤に伴い一定期間の休職が可能な制度（スキルアップ休職制度）を導入している。これらの成果もあり、女性社員についても永く勤められる環境は整ってきたと考えている。

図表 1：アサヒビール(株)原籍女性社員状況（2014 年）

女性離職率	1.03%
既婚率	49%
ワーキングマザー率	31%

一方で、女性の役員や管理職比率は高いとは言えず、現状では「トップラインの引上げ」が特に重要な課題であると捉えることとした。

2. 女性リーダーの成長支援

上記の「トップラインの引上げ」に関しては、以下の取組み方針で臨むこととしている。

- ・意志決定の場（経営会議など）に女性がいる状態を目指す
- ・主要事業会社毎に数値目標を掲げ公表する

目標の例として、アサヒグループホールディングス(株)では、2021 年に以下の状態を達成することとしている。

- ・管理職比率を 20%にする
- ・社内女性役員（執行役員もしくは理事）を登用する

この「トップラインの引上げ」を達成するための手段として、2015 年より「女性リーダー研修」を開始した。これは、国内事業会社の女性リーダーを対象に、さらなるステップアップを目的としたプログラムである。

<キックオフ>

日程	2014 年 12 月
参加人数	32 名
研修項目	・目的：さらなるキャリアアップに向けたマインドセット ・HD 社長メッセージ、社外取締役 坂東眞理子氏の基調講演、社外の女性役員たちのパネルディスカッション、グループディスカッション

<スキルアップ>

日程	2015 年 2 ～ 5 月 全 4 回
参加人数	29 名（3 名は別研修に参加）
研修項目	・目的：経営者に必要な基礎的な知識・スキルのインプット ・外部講師による研修、戦略思考、アカウンティング、マーケティング、組織行動・リーダーシップ 等

<フォローアップ>

日程	2015 年 11 月
参加人数	18 名（選抜）
研修項目	・ 目的：さらなるキャリアアップに向けてマインドセット ・ 異業種交流研修（２社）、参加企業トップ対談、ケーススタディ、グループディスカッション

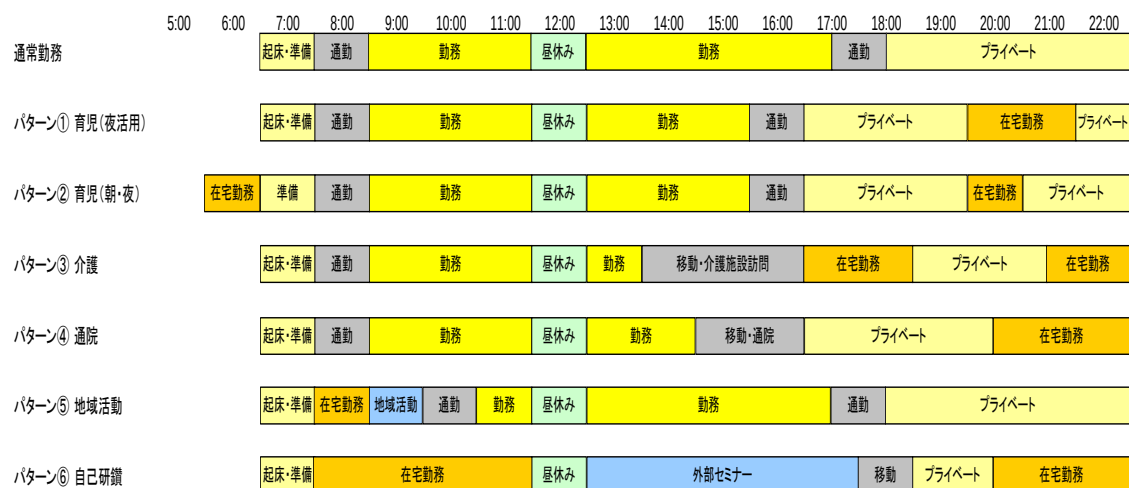
この他にも、国内グループ会社の所属長手前の女性社員を対象とした「異業種交流研修」の実施や、管理職手前の女性社員を社外研修に派遣するなどの取り組みも始めた。

３．その他の支援施策

（１）スーパーフレックスと在宅勤務制度の併用

アサヒグループホールディングス㈱及び一部のグループ会社において、スーパーフレックスタイムと在宅勤務の併用制度を開始した。これにより、就業における「時間と場所の柔軟性」が飛躍的に向上し、育児・介護・通勤など様々な事情を抱える社員のワークライフバランスの向上につながるものと期待している。

図表２：スーパーフレックスタイムと在宅勤務の併用活用例



（２）社内情報発信サイトの開設・運営

男女を問わず全社員へのダイバーシティに関する情報発信を目的とした社内Webサイト「ダイバ室通信」を開設し運用している。現在は月１回の更新で、女性活躍支援などを含む情報発信をしている。

図表 3 : 「ダイバ室通信」掲載情報例

2014 年 11 月	女性社員本音トーク「上司の一言」 ～部下のモチベーションを上げるも下げるも上司次第～
2015 年 4 月	女性取締役聞く ダイバーシティ向上のポイント
2015 年 7 月	海外事業会社における女性の活動・活躍状況

(3) ワーキングマザー座談会

復職後間もないワーキングマザーの不安解消や意識を高める場としての座談会を実施している。

図表 4 : ワーキングマザー座談会 (2015 年 5 月)



オムロン株式会社

会社概要

事業内容：制御機器、電子部品、車載電装部品、社会インフラ、ヘルスケア
環境事業および関連サービス

従業員数：4,519 名

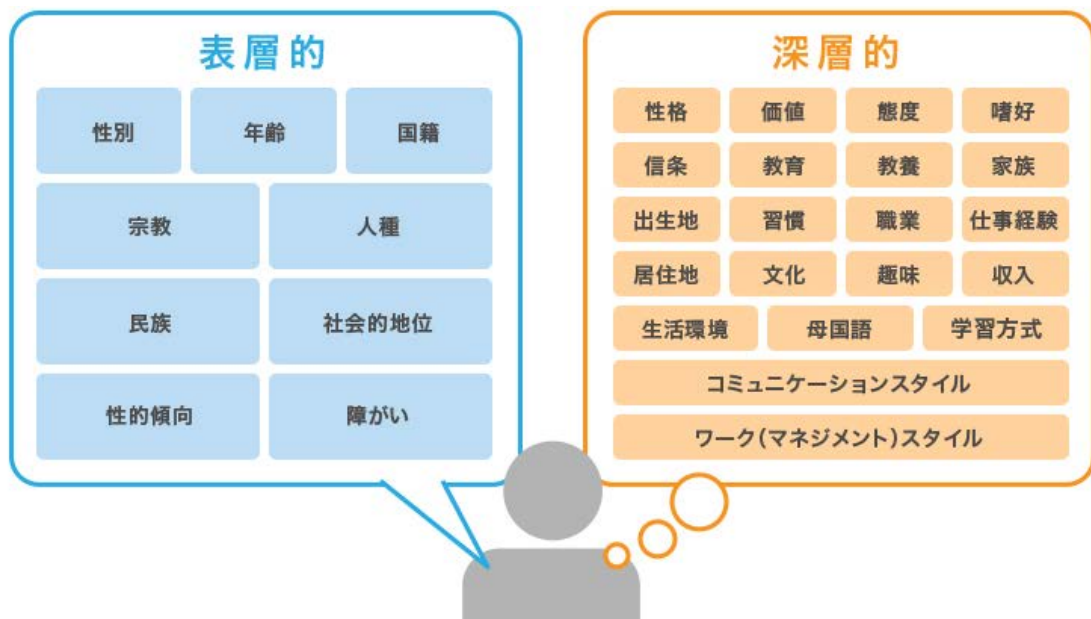
U R L : <http://www.omron.co.jp/>

1. 女性の活躍推進に向けた取組経緯・基本的考え方

オムロンは、企業理念における Our Values のひとつである「人間性の尊重」に基づき、国籍・人種・皮膚の色・宗教・家系・民族・婚姻の有無・性別・性的指向・障がい・年齢を問わず、様々な価値観や考え方を有した多様な人財が個性や能力を発揮し活躍できる企業を目指している。

ダイバーシティの推進によって、働く一人ひとりが持つさまざまな違いを容することで、多様性が真に組織の力となり、効果を発揮することで企業理念の実現につながる。そしてイノベーションを起こし新たな価値を創造していきたいと考えている。特に女性の活躍を経営の重要課題と捉え、2012 年 4 月に社長直轄部門として「ダイバーシティ推進グループ」（専任組織）を設置し、日本における女性管理職比率の向上、女性の活躍機会の拡大に取り組んでいる。

図表 1：ダイバーシティ（多様性）とは



「一人ひとりの違い」を受け入れ、認め、価値として活かし、イノベーションの創造につながることを意味しています。

また、トップ自らが社内外に向け、「ダイバーシティは新たな価値を生み、チャレンジする組織風土づくりに寄与する」等、自らの経験に基づくメッセージを発信し続けている。

2. 女性の継続就業に関する取組

過去より様々な制度・環境の整備を進めてきている。

図表 2：女性活躍支援・推進のための制度、取組

働き続けるための環境整備	キャリアアップ
・育児休業制度：2歳の3月末まで※ ・介護休業制度：通算365日以内※ ・短時間勤務制度：小学校3年終了※ ・所定外労働の免除 ・子の看護休暇制度※ ・介護休暇制度※ ・法定外時間労働の制限 ・深夜業の免除 ・フレックスタイム制度 ・コース転換制度 (総合職への転換／地域限定職等) ・退職者の再雇用制度 (結婚・出産・育児等の理由とする) ・事業所内託児所の設置・運営	・キャリア支援に関するセミナー、研修等 ・休業中の社内イントラネット閲覧 ・各種サポート制度の情報提供 (HPにアップ、冊子・マニュアルの配布、DM等) ・制度利用者やロールモデルの紹介等
	風土形成 ・トップの継続的なメッセージの発信 ・管理職への啓発 ・女性社員への意識啓発 ・職場全体への意識啓発

※法定以上の制度整備

昨年度はさらに以下の改善を積み重ねることで、女性の離職率は低下しており、男女の平均勤続年数の差は、約1年になっている。

(男性 18.5 年、女性 17.2 年 2015 年 4 月 20 日時点)

■2015 年度追加改善してきた制度＜代表事例＞

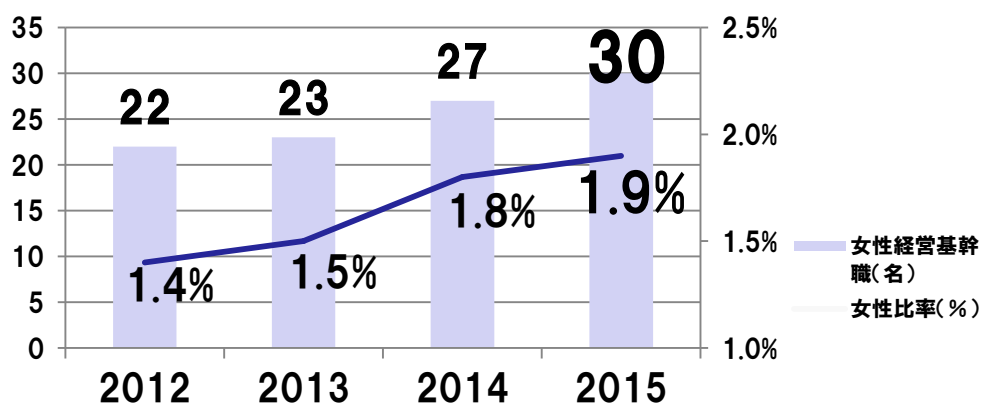
1. 休職制度の事由追加と条件緩和：「結婚による転居」「配偶者の転勤」
2. 新幹線通勤制度の事由追加：「結婚による転居」「配偶者の転勤」「妊娠・出産・子の育児による転居」「介護事由」
3. 退職者の再雇用制度（キャリア・リエントリー制度）の条件緩和：「勤続年数条件の撤廃」「介護事由の条件緩和」

3. 女性の積極的登用に関する取組み

役員・管理職の女性比率を高めることを目標に取り組んでいる。女性リーダー層への「SKILL（能力）」「WILL（意欲）」「NETWORK（仲間づ

くり)」を支援する目的の研修や、若手女性メンバーの各層別に応じた（中長期のキャリア形成やワークライフバランスを考えることで自分らしいリーダー像を獲得できる）研修を実施している。しかしながら、まだまだ道半ばの状況であり、オムロングループでめざす姿「志と準備を続ければ、ライフイベントを乗り越えて、女性が役員になれる会社」を目指し、現在の比率を2018年度末までに5%の水準へ引き上げる数値目標をたて、取り組んでいく。

図表3：女性管理職推移



(2015年4月20日時点)

4. 女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組み(性別役割意識の見直し等)

処遇制度の面では当然男女の差はないが、意識面にまだまだ課題がある。「女性の活躍」に対する理解がまちまちなのは、特に管理職の意識のなかで「女性の活躍」とは女性も男性と同じ思考・働き方・やりがいを持つべきとの考えがあることに起因しているのではないかと考えている。

「女性」といっても、いろいろな立場・役割・能力・環境があり、仕事を通じて目指す姿や描くゴールはいろいろあるべきで、自分にあった活躍の姿を描くことが必要である。この考え方を浸透させるため各種研修・セミナーを実施している。特に、意識変革・行動変革に効果があったのは、①女性社員向け講演会（ダイバーシティ推進グループ長の女性部長が女性社員向けに会社が目指す女性活躍推進の真の想いを伝える場）と②男性管理職向けのダイバーシティ研修（男性上司と女性社員が一緒に参加する場）であった。今後も、引き続き活動を拡大していきたい。

図表4：女性社員向けの講演会の実施



◆講演会受講者の声

<Before>

- ・長い期間、会社は女性活躍に取り組んできたが、進んでいる実感がない。
- ・女性活躍=女性管理職をつくることとの印象を持っていて、私には関係ないことだと思っていた。

<After>

- ・いろいろな活躍というキーワードや会社の取り組み姿勢を知り共感出来た。
- ・すぐに変化は見えにくい活動であるが、自分に何ができるかを考えて行動してみようと思った。

図表 5：男性管理職向けのダイバーシティ研修の実施



◆研修受講者の声

<Before>

- ・女性を育成するといっても経験値がなく、どうしていいかわからなかった。
- ・女性部下への遠慮（本人に聞く前からきっと本人が望まないだろう）と思う気持ちがあった。

<After>

- ・コミュニケーションを取り、女性メンバーの想いや考えを理解することが重要であることが分かった。
- ・成長の過程において、課題になる事象を、対話を続けながら解決していくことが大切であると分かった。

5. 結びに

オムロンでは企業理念を共通の価値観とする一人ひとりが、自らの成長と会社の成長を実現し、よりよい社会に貢献するために、一丸となってダイバーシティ推進に取り組んでいく。

住友化学株式会社

会社概要

事業内容：石油化学部門、エネルギー・機能材料部門、情報電子化学部門、健康・農業関連事業部門、医薬品部門、その他

従業員数：6,129 名

U R L：<http://www.sumitomo-chem.co.jp/>

1. 基本方針

- ・男女を区別することなく、本人の能力、適性と業務ニーズを総合勘案して、「適材適所」の考え方で配置する。
- ・女性が働きやすい職場環境の整備に努める。

2. 取組み内容

（1）女性活躍推進に向けた委員会の設置

女性活躍推進やワーク・ライフ・バランスの推進等、様々なテーマについて労使等のメンバーで情報共有・意見交換する場として、「ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス推進労使委員会」を2010年11月に設置。これまで計17回委員会を開催した。また、委員会の開催の都度ニュースを発行し、従業員へのPRも行っている。

（2）数値目標

- ・課長相当以上の女性管理社員の割合を2020年までに少なくとも10%以上
(2015年4月時点で4.2%)
- ・係長相当の女性管理社員の割合を2020年までに少なくとも15%以上
(2015年4月時点で12.4%)

（3）女性管理社員の登用状況（2015年4月時点）

- ・役員クラス 執行役員…1名、理事…2名
- ・部長クラス 12名

（4）女性のキャリアアップに向けた取組み

①女性リーダー創生塾

係長相当の女性管理社員を対象とした「女性リーダー創生塾」を2014年度から実施している。これは、課長相当以上への登用を推進すべく、女性管理社員本人の意識改革や管理社員として必要なスキルの向上を目的とした研修であり、i) 社外女性役員や社内役員・部長による講話・意見交換、ii)

スキル習得（リーダーシップ、タイムマネジメント、ディスカッションの方法、ほめ方 等）、iii）上司とのペア研修（キャリアプランの策定と発表）等の項目を全4セッションに分けて行っている。2014 年度、2015 年度ともに24 名受講している。

②メンター制度

2013 年度のトライアルを踏まえた「メンター制度」を 2014 年度から本格実施している。具体的には、豊富な職務経験を有する常務執行役員および執行役員をメンターとして、課長相当職の女性管理社員を対象に定期的に面談を行い、女性管理社員の意欲向上や視野拡大を図っている。2014 年度、2015 年度ともに8 組で実施している。

③上司を中心としたマネジメント層に対する研修

女性活躍推進をより一層進めていくためには、女性社員の意識改革のみならず、上司を中心とした周囲の理解が不可欠である。

こうした取組みの一つとして、全社のライン部長を対象とした社外講師による講演会を 2013 年 1 月（テーマ：「経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョンの推進」）、2014 年 12 月（テーマ：「女性活躍をどう考えるか」）にそれぞれ実施した。今後も各層を対象としたより実効性のある施策を定期的・継続的に実施していく。

（５）継続就業に向けた取組み

①事業所内保育所の設置・拡充

2015 年 10 月現在で全国 6 ヶ所に保育所を設置し、計 173 名（当社社員以外の者の子を含む）が利用している。

図表：事業所内保育所



注：愛媛地区・大阪地区（2008年4月設置）、千葉地区（2009年10月設置）、東京地区（2010年8月設置）、宝塚地区（2013年4月設置）、大分地区（2014年10月設置）

②勤務制度の拡充等

i) 育児休業制度の拡充

育児休業期間を「子が満3歳到達後最初の4月末日」に拡充し、賃金についても、最大7日間／回×4回（最大28日）まで有給化している。

ii) 男性の育児参加を支援する出産サポート休暇の新設（最大5日）

iii) 在宅勤務制度の新設

男女が共働きできるような環境整備、場所や時間に捉われない生産性の高い働き方を志向するため、育児（小学3年生終了まで）、介護を行う社員等を対象とした在宅勤務制度を2014年7月にスタートさせた。これまでに延べ15人が本制度を活用している。

（6）男性の育児休業促進に向けた取組み

男性の育児休業取得を促進するため、子の出生を会社に連絡した男性社員およびその上司に対し、会社から電子メール（お祝いの言葉と育児関連制度の紹介）を発信するとともに、共済会から出産祝い品（おむつ）の提供を行っている。

第一法規株式会社

会社概要

事業内容：法関連書籍の出版、制作、販売。デジタル商品・教育研修ツールの制作、販売

従業員数：991 名

U R L：<http://www.daiichihoki.co.jp/index.html>

1. 女性活躍推進に関する取組みの背景

当社では、早い段階から従業員の両立支援を推進してきている。

出産・育児は、女性にとって極めて大きな事業であり、女性従業員の多くはそうした状況を抱えながら、仕事と家庭の両立を図るため努力している。一方で、次世代を担う子どもたちを出産し育てていくことは、少子・高齢化が急速に進む我が国にとって、重要な「社会貢献」であるとみることができる。

そこで、当社は、「従業員が仕事と家庭とを両立させ、働き続けられるよう支援と処遇を行うとともに、すべての従業員が持てる能力を十分に発揮できるよう環境整備を行う」という経営の考え方にに基づき、両立支援を行ってきた。また、従業員の7割近くが女性であり、正社員に限定しても女性が4割を占めていることから、継続的に働くことができる環境を整えることは、会社にとっても必要な要素であった。

2. 両立支援の実施策

前記の考え方を踏まえ、従業員が長く働き続けることができる職場環境を整えていくために、各種施策を立案・実施してきた。1992年に制定した育児休職制度を皮切りに、労働組合から要求されてではなく、会社側から積極的に制度化することで、企業としての強い姿勢を示してきた。

なお、現在実施中の主な両立支援施策は以下のとおり。

○妊娠期間中、最大10日間の特別休暇取得[有給扱い]

○所定勤務時間の短縮措置（最大1.5時間短縮。学童保育施設への送迎対応・優秀な人材の確保のため、妊娠中～子が小学校3年生の年度末まで適用可）

○子の看護休暇（小学校就学前の子が対象。1人：5日間／年、2人以上：10日間／年）[有給扱い]

○育児休職取得可能期間の延長（母（父）のみが育児休職を取得する家庭の申請可能期間は1歳まで。父母ともに取得する家庭は1歳2ヵ月まで。

(各々の取得可能期間は1年))。※条件により1歳6ヵ月

- 育児休職申請回数制限の緩和（次の場合、再申請が可能。出産後8週間以内に父親が育児休職を取得した場合の父親。子の養育を行っている社員の配偶者で、1歳以降子を養育する予定であった者が死亡・負傷・疾病等の事情により、子を養育することが困難になったとき。保育所入所を希望しているが、入所できない場合）
- 育児休職取得の条件緩和（配偶者が専業主婦（夫）のとき育児休職取得を可能とする）
- 介護休暇制度（要介護状態の対象家族 1人： 5日間/年、2人以上：10日間/年）〔有給扱い〕
- 保育施設費用の支給（費用の半額を手当として子が満1歳になる前日まで支給）
- 時間外労働、深夜労働の制限
- 両立支援窓口の設置

直近3年のなかでは、正社員21名、パート従業員4名の育児休職取得実績がある（いずれも職場復帰）。正社員の平均勤続年数は、男性20.2年に対し、女性17.6年と極端な差は見られず、長く勤め上げる職場環境を整えつつあると考えている。また、女性正社員の半数が既婚者であり、うち8割が子どもを育てながら、仕事を継続している。このような取組みへの評価から、2001年には、「男女労働者に優しい職場推進企業」（東京都知事賞 2. 仕事と家庭の両立支援部門 両立支援賞）を受賞した。

両立支援以外に、女性の積極的な採用も取り組んできている。直近3ヵ年の採用実績における女性の割合は、毎年6～7割を占めている。

図表1：内定式の風景



正社員の平均年齢は現在、男性 48.3 歳、女性 41.1 歳で、10 年前と比較して男性は 5 歳ほど上昇しているのに対し、女性はほぼ変動がない。これは近年、女性の採用比率が多いことの一つの現れと見ている。

3. 今後の課題

育児を中心とした両立支援策については、管理職・メンバーを含む周囲の理解が何よりも不可欠だが、当社の場合、身近に制度活用者がいることも多く、その存在そのものが制度の周知につながっており、各職場のなかで自然に定着していったように感じる。自らが出産・育児を体験している上司や先輩が多く、両立支援の理解が浸透している。

図表 2：編集部の職場風景



出産・育児等による要員減は、会社として一時的に見ればマイナスかもしれないが、長期的な視野に立てばプラスと捉えている。休職者が発生した職場内において、それをカバーすることを考えワークシェアを行い、業務に臨む姿がうかがえる。職場環境や、経営層が社会問題でもある少子化問題について前向きに取り組む姿勢であることを考えれば、一時的にみても企業として社会に対する役割を果たしており、企業利潤とは矛盾しない。また、業務のノウハウを習得した社員が職場に復帰することは、一から社員を補充・育成するよりも、経営効率は向上すると考えている。

今後はさらに、利用者の声を反映した独自の施策づくりに取り組みたい。男性社員の制度活用促進策や看護休暇の日数拡大、在宅勤務の適用是非等をテーマとして検討している。

また、現在でも、女性管理職は全体の 18%を占め（ここ 5 年間で倍増）、執行役員への女性登用（1 名）も行っているが、社会動静を踏まえ、性別に関わらず優秀な社員の活躍の場を拡大していきたいと考えている。

リゾートトラスト株式会社

会社概要

事業内容：総合リゾート事業。名古屋と東京の二本社体制の下、会員制リゾートホテルの会員権販売事業、ホテルレストラン事業を中心にゴルフ場やメディカル事業等を運営

従業員数：5,287名（連結）

U R L：<http://www.resorttrust.co.jp>

1. 営業部門(会員制本部)における女性活躍推進への取組みの経緯

中期経営計画における人材戦略の一環として 2013 年度からスタートした当社グループ全体での女性活躍推進の取組みの流れのなかで、営業部門では 2014 年 9 月にプロジェクトを発足させた。

営業部門内は男性 435 名、女性 101 名で男女比は約 8：2（2014 年 6 月 1 日当時）。役職別の営業成績には男女差はほとんど見られないうえ、半期毎のトップセールスパーソンの男女比もほぼイコールである。決定的な違いは平均勤続年数であり、女性社員は入社 3 年目頃より退職率が高まる傾向がある。組織における人材の確保は、原則、新卒採用のみであり、中途採用及び他部門からの異動も行わない。よって、男性社員は入社 3 年目までの人員が全体の 3 割程度であるのに対して、女性では 7 割近くに達する。

また、女性管理職比率は 1 %にも及ばない。社会的背景から考えると取組みが急務である。仮説として、新卒で採用した女性社員の定着が高まり、生産性の高い社員に成長させられる職場になれば組織力は向上し、個人と組織はWin・Winの状態になる。

2. 女性活躍推進プロジェクト

プロジェクトは、営業部門の本部長をリーダーとし、サブリーダーに営業職経験及び営業幹部経験を有し、勤続 18 年目の部長職の女性を配置している。構成委員は東京、横浜、名古屋、大阪のすべての営業拠点から 1 名ずつ女性営業社員を選出した。勤続 2 年目の社員や勤続 9 年目の課長補佐、勤続 8 年目の課長など層を広げて構成し、サポート部門として経営企画部及び人事部に協力を仰ぎ、さらに外部コンサルタントにも入っていただき、月例でのプロジェクト活動がスタートした。

図表 1：女性活躍推進プロジェクト風景



《プロジェクトリーダーからのメッセージ》

- 女性目線で物事を見たり、考えたりするとお客様への対応はもちろん、社内でのコミュニケーションやマネジメントなどの課題もクリアになることが多いのではないかと考えている(広報誌「Shining」創刊号より抜粋)。
- フルコミットメント社員しかマネジメントできないような幹部は今後のダイバーシティ経営では通用しないので、ポストを降りてもらうことになるだろう。(幹部ヒアリングより)

3. 女性活躍推進プロジェクトの取組み

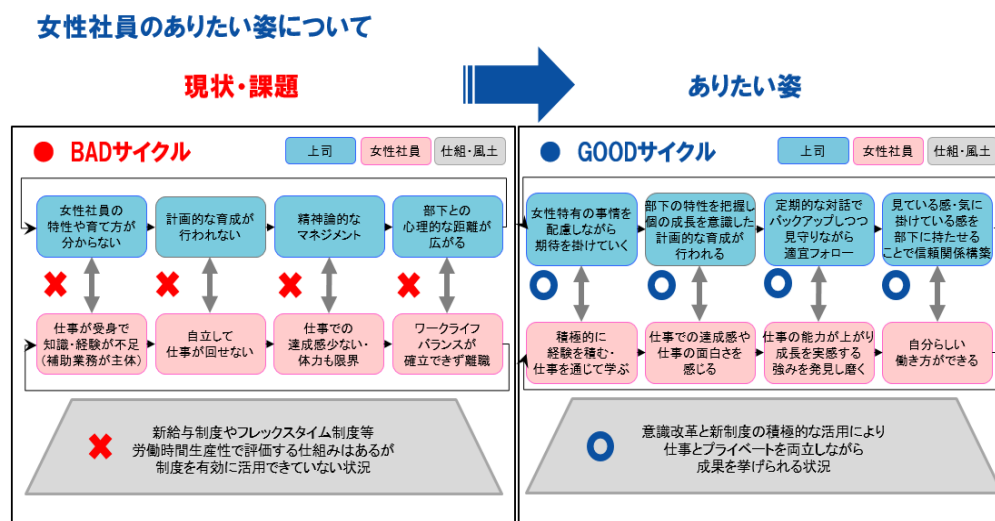
(1) 女性活躍のあるべき状態（全社的な考え方）

「個を活かす」という職場風土の土台のうえに、女性社員の「持続的成長」と「継続就業」ができている状態と定義。

(2) 現状分析を通じ課題の抽出

女性社員が活躍している部署の状況とそうでない部署の状況等进行分析し、女性活躍のGOODサイクルとBADサイクルを洗い出す。

図表 2：GOODサイクルとBADサイクル



（３）取組み課題の絞込み（以下３点）

- 女性社員の課題 ①キャリアイメージの構築（効果的効率的な働き方の実践） ②スキルアップ ③自己開示と発信
- 管理職の課題 ①女性活躍を推進する意義の理解 ②育成視点でのマネジメント（効果的効率的な働き方の支援）
- 制度・仕組みの課題→風土醸成 ①女性活躍の必要性や意義、施策等の発信と共有 ②営業部門特有の時間生産性を評価する新給与制度とフルフレックスタイム（コアタイム無し）の労務管理制度を活かした上手な働き方の発信と共有 ③活躍している女性社員の考え方やノウハウ等の発信と共有

４．推進活動の施策とその効果

（１）広報誌「Shining」の発行

2015年8月に創刊号を発行（半期毎に発行予定）

《現場からの声》

- ・部門としての取組みの本気度を感じた。
- ・経営トップの女性社員に対する想いや考えがよく分かった。
- ・活躍している女性社員の紹介コーナーの内容が仕事に刺激になった。
- ・他部署から良い取組みだねと言われ嬉しかった。

図表３：広報誌「Shining」



（２）アンケートの実施（2015年8月）

効果的な施策を展開するために「現場の生の声」をアンケートにて集約。管理職（課長職以上）のマネジメント層全員 142 名と全女性社員 106 名を対象に実施し、管理職研修及び女性社員研修のプログラム開発に活用。

女性社員の多くは当社の営業職を「男女関係なく働ける職種である」という認識を持っており、また、半数以上の女性社員は「働き続けられる環境が整え

ば、長く働きたいと考えている」ことが浮き彫りになった。さらに、「管理職（課長職以上）を目指したい」と回答した女性社員は20%強という結果が出ている。一方で自身のキャリアについて「わからない」という回答をした社員が約25%いた。

管理職では①キャリアプラン（将来像）の描かせ方 ②叱咤激励（褒める、叱る）の仕方 ③ライフイベントへの配慮 ④仕事量の負担のかけ方 ⑤労働時間管理の仕方 などの項目で悩みを抱えているという回答が多かった。

（３）管理職研修の実施

◆日程：2015年11月中旬～12月中旬 各地区にて分割開催 実施済

◆対象者：部門内の全部長職、課長職

◆内容：

①女性活躍の必要性・意義理解（社会的背景等の理解）

②部門の女性活躍の現状把握（アンケート結果のフィードバック含め）

③マネジメントの悩みの解消

- ・キャリアプランの描かせ方やライフプランとの両立のさせ方
- ・仕事を通じた成長のさせ方や要望の仕方
- ・相互理解の方法やタイプ別対処法を考慮したコミュニケーションのとり方
- ・社員のやる気の源となるキーワード集、やる気を失うキーワード集の配布

◆研修参加者の感想（研修感想文から抜粋）

- ・今まで往々にして部下の女性社員への対応は腫れ物に触れるようになってしまっていた。女性社員に配慮しているつもりだったが、結果的に女性社員が一人前のセールスパーソンになるためのステップを奪ってしまっており、組織から排除してしまっていたことに気づくことができた。
- ・部下の女性社員ともっとコミュニケーションを取る必要があると感じた。
- ・計画的な人材育成を念頭に、もっと期待を伝え、スキルアップを導き出すような仕事の要求をする必要があると感じた。
- ・ダイバーシティの本当の意味が分かった。

図表 4：管理職研修の風景



（４）女性社員研修（フォーラム形式）

◆日程：2016 年 2 月実施予定

◆対象者：部門内の全女性社員

◆内容（予定）：

- ①女性活躍の必要性・意義理解（社会的背景等の理解）
- ②部門の女性活躍の現状把握（アンケート結果のフィードバック含め）
- ③継続就業意識やキャリアイメージの構築（先般社員との交流）
 - ・活躍している先輩社員によるパネルディスカッションにより、仕事に対する考え方やプライベートとの両立、仕事の仕方や時間の使い方などを質疑応答を通じて学び、自身のキャリアイメージのヒントを得る。
 - ・スキルレベルのチェックにより、自身の現状を知る。

5. 現在の状況と今後の課題

法律により、企業の女性活躍に関する情報や事業主行動計画等を公表することに伴い、女性採用比率、労働時間の状況、勤続年数男女差、女性管理職比率の指標に対し、女性の活躍推進に向けた継続的な取組みにより好転するように鋭意努力を重ねる。それにより、他社との人材採用競争力において優位な状況を作り、今後の事業活動の拡大の根幹となる人材確保・人材開発の人材戦略に注力する。

株式会社ルネサンス

会社概要

事業内容：フィットネスクラブ、スイミングスクール、テニススクール、ゴルフスクール等のスポーツクラブ事業及びその関連事業

従業員数：1,038 名

U R L：<http://www.s-renaissance.co.jp/index.html>

1. 女性の活躍推進の取組みの背景

女性比率は社員で約 30%、パート・アルバイトまで含めると約 50%と比較的高く、かつ役員 19 名のうち女性が 4 名と日本においてはトップクラスであった。一方で女性管理職比率は 9 %前後と高くない水準が続いたことなどから取組みを加速することにした。2014 年度から本格的な取組みをスタートしたため比較的最近の施策である。

2. 取組みの内容

(1) 経営層の課題意識のキャッチ (2014 年 5 月)

経営層及び幹部層からのヒアリングを行い、それぞれが課題と認識していることを収集した。また、同時期に開催された社外団体のフォーラムに役員全員が参加したことで議論が加速した面もあった。

(2) 方針と目標の設定 (2014 年 10 月)

継続して経営層と議論を重ね、「女性の活躍推進」に関する会社方針と目標を明文化した。「自主行動計画」として経団連のウェブサイトにも公開し、周知を図った。

(3) 経営層と女性社員の意見交換会の開催 (2014 年 10 月)

社内への浸透を図るため、取組みのキックオフイベントとして、会長、社長を含めた経営トップ層と女性社員 (10 名) との意見交換会を開催した。初めての企画であったが、当初の想定以上に盛り上がり、2 時間ではまったく足りないくらいの密度の濃い会となった。社内報に 3 回にわたり掲載したことで、方針と目標の浸透の効果があった。

図表 1：経営層と女性社員の意見交換会



（４）専任組織の立ち上げ（2014 年 12 月）

人事部内に「ダイバーシティ推進チーム」を新設し、女性活躍を含めたダイバーシティ推進全般を専任化した。

（５）全社員アンケートの実施（2014 年 12 月）

従業員の声を直接聞くため、全社員（約 1,200 名）にアンケートを実施した。アンケート回収にはそれほど注力はしなかったが、回収率は 8 割を超え、本テーマに関する従業員の関心の高さを再認識した。アンケート結果から現状の把握と、より具体的な課題の抽出ができた。

（６）中期経営計画の策定（2015 年 1 月）

2015 年度から 2017 年度の 3 ヶ年の中期経営計画において、「ダイバーシティの推進」を全社の人事・組織戦略として位置付けた。

（７）管理職研修の実施（2015 年 8 月）

現実として、女性部下を持つ管理職の意識・行動が成否を分けるカギとなることから、全管理職を対象に管理職研修を全 15 回、全国で実施した。管理職と直接コミュニケーションをとることで、それぞれが日常のマネジメントで工夫していることや、管理職自身の悩みなどが共有でき、新たな取組みのきっかけにもつながった。

図表 2 : 管理職研修



(8) 女性のキャリア形成意識の把握 (2015 年 9 月)

女性自身がキャリアアップを望んでいないという側面は否めなかったため、まず実状を把握しようと、毎年度実施しているキャリア申告制度をブラッシュアップすることにした。キャリア形成意識を定量的に把握することで、男性との比較も可能になったため、課題が浮き彫りになり、今後の取組みの優先順位が明確になった。また、パイロットとして「キャリア面談」を女性社員、直属上長、人事部員の3名で実施した。計7名実施したが、「普段は忙しく、自分のキャリアをじっくり考える良い機会となった」「自分で考えていてぼんやりしていたことがアドバイスをもらえて少しクリアになった」等面談の機会そのものの効用も認識できた。

(9) 両立支援策の見直し (2016 年 1 月)

両立の難しさから離職する社員も少なからずおり、従業員からの要望も多かったため、両立支援策を見直した。短時間勤務中の社員11名全員からヒアリングを行い、当事者の意見をできる限り収集したうえで、短時間勤務や時差勤務などフレキシブルな働き方を拡大する施策を拡充し、両立のハードルを下げることにした。

(10) キャリア形成意識向上に向けたワーキンググループの発足 (2016 年 2 月)

女性のキャリア形成意識を継続的に醸成していくためには、女性が主体となり、キャリア支援を体系的に構築していったほうがよいとの判断でワーキンググループを発足させた。

3. 今後の課題

取組みを本格化してまだ日が浅いため、今後は以下の課題を解決すべく、全社的な広がりをもってPDCAを回していく予定。

- ・女性社員のキャリア形成を醸成できるようなキャリア教育体系の構築
- ・ライフイベントを乗り越えていくノウハウの共有ができるような育児中の社員のネットワーク化
- ・管理職の意識改革を含めた「働き方の改革」

Ⅱ．障がい者の活躍推進

スターティア株式会社

会社概要

事業内容：IT関連事業。電子ブック、ITネットワーク環境からファシリティまで、オフィスのトータルコンサルティング

従業員数：637名（連結）

URL：<https://www.startia.co.jp>

1．スターティアグループの障害者雇用

2009年に障害者雇用が義務付けられるも、スターティア本社での雇用環境が整わず、雇用が進まなかったため、2011年に千葉県千葉市へ障害者オフィスを設置し雇用を促進。その後、2015年まで4年半もの間、離職者0名を達成。現在は千葉だけではなく本社での雇用や連結子会社のスターティアラボも含め積極的に行っている。雇用している障害者の内訳は身体重度2名、身体軽度3名、精神が5名。

2．安心感を与えるトップマネジメント

- (1) **方針：**コンプライアンスの観点から法定雇用率を充足する。
- (2) **組織：**障害者雇用を推進する部署である人事部に、障害者のオフィスである千葉BPOセンターが組織として組み込まれている。
- (3) **往訪：**本社が新宿のため、千葉とは距離があるが、社長及び人事担当役員が3ヵ月に1回程度、障害者オフィスを往訪し、オフィスのメンバーとのコミュニケーションをとっている。
- (4) **配慮：**体調・メンタル不良による欠勤の許可、会社行事の免除や残業をさせないなど、身体やメンタルに負担を掛けない配慮を人事担当役員自らが行っている。
- (5) **関心：**月に1回関係部署の管理職を集め、人事担当役員主導で障害者雇用管理のMTGを実施。

3．丁寧な採用活動

- (1) 千葉BPOセンターの紹介資料作成（以下、一部抜粋）

図表 1：千葉BPOセンターの紹介資料



(2) 職場見学の実施

応募者が直接職場を見られる機会を設け、働いているメンバーに直接質疑応答できる時間も設定。

(3) 複数回面接の実施と面接内容のフィードバック

面接内容を支援機関や就労移行事業所にフィードバックすることで応募者が今後の就職活動に生きるよう配慮。

4. 障害者に寄り添う雇用管理

(1) 体調・メンタルの定量化と共有

自分の症状・状態を当て嵌めるための共通の基準が必要。共通の基準は何かの病気や障害に偏らず、一般的に理解できるものでないと共有は難しい。

図表 2：体調・メンタルの定量化と共有

セルフコントロール【自己理解と自己受容】【自己管理】						
↓						
他のメンバーにも理解してもらう【共有】						
↓						
ラインによる管理【マネジメント】						
Good!! Bad						
項目/評点	5	4	3	2	1	
総合評価	絶好調	好調	普通	やや不調	不調	
業務ペース	落とさない	気を付ける	気を付ける	落とす	—	
業務量	減らさない	気を付ける	気を付ける	減らす	—	
服薬	通常通り	通常通り	場合によって検討	行う	行う	
休憩	しない	しない	状況によってとる	とる	とる	
休暇	とらない	とらない	とらない	遅刻・早退	とる	
■ 血圧(目安)	上 110 下 75～	上 110～120 下 76～80	上 121～135 下 81～85	上 136～145 下 86～99	上 146～ 下 100～	
■ 頭痛(目安)	全くない	殆どない	少しあるも服薬の必要なし	服薬して業務出来る	服薬しても改善しない	
■ 不安・落込 (目安)	なし	弱い	中程度	強くある	激しくある	

(2) 密なコミュニケーション

①1日3回のMTGと日報

1日3回MTGを行い、体調メンタル面や業務面の共有を行う。また、日報では口頭で言えないことを書けるようにすることで細かい問題点解決にも配慮している。

②月1回のリフレクティングシート（振り返りシート）の提出

■業務遂行 ■体調 ■行動振返 ■マネジメント満足度

を月1回報告してもらい、管理者、本社、支援機関と共有して状況の掌握、問題点の解決にあたる。

図表3：リフレクティングシート（振り返りシート）

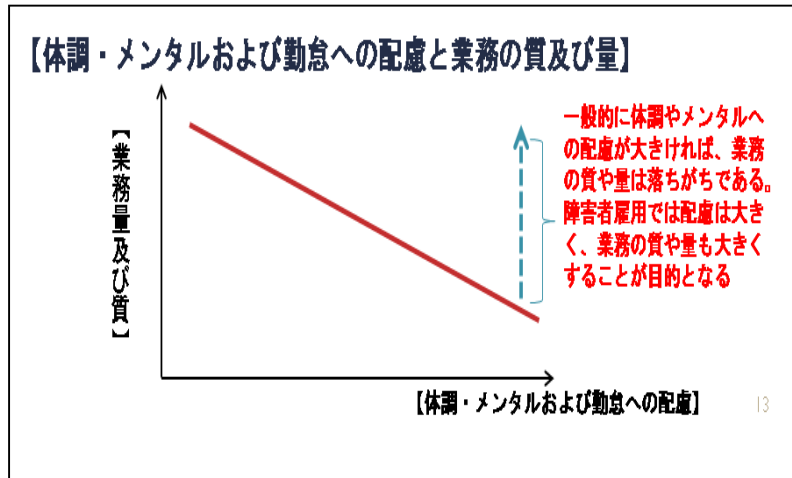
図表3は、リフレクティングシート（振り返りシート）のフォーマットを示しています。このシートは、メンバー本人と管理者がそれぞれ記入する部分があり、業務遂行、体調、行動振返、マネジメント満足度の4つの項目について評価を行います。また、自動計算機能があり、最終的なスコア（例：4.0）が算出されます。

(3) 作業から業務へ（自律した業務遂行）

企業として単にCSRの実現ではなく、障害という特性を有している人材が価値を生み出すと考える。⇒戦力として機能するための施策を打つ。

図表 4：作業から業務へ（自律した業務遂行）

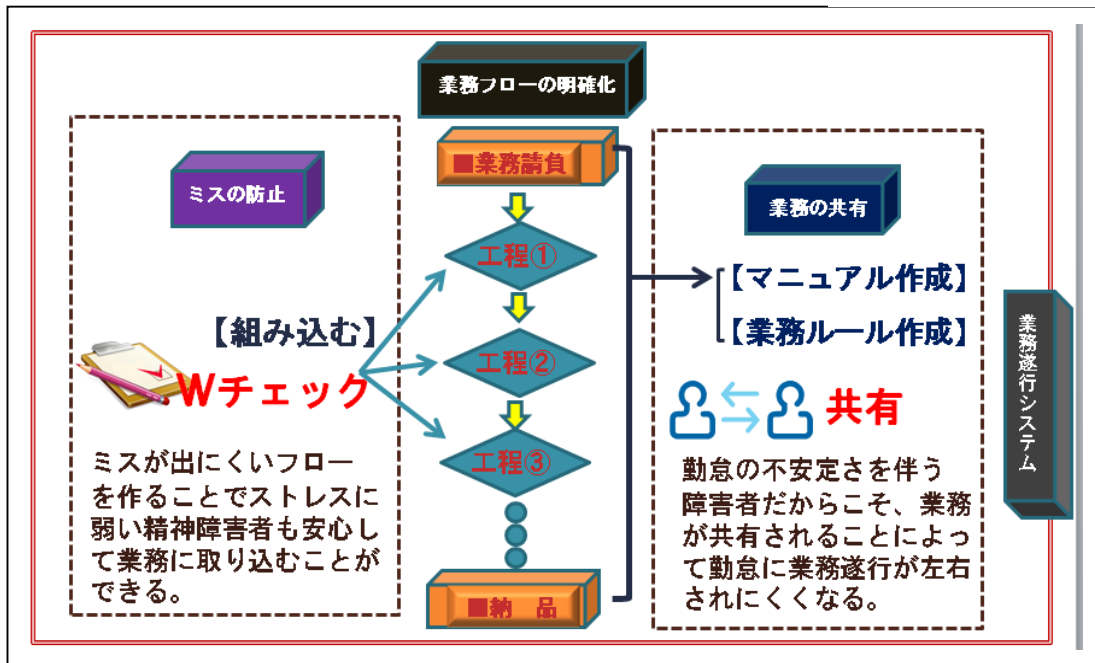
【業務遂行の実態】



【解決手段】

緊急性は低いが重要性の高い仕事を行う。
⇒質にこだわり、遂行業務への信頼度を高める。

【具体的施策】

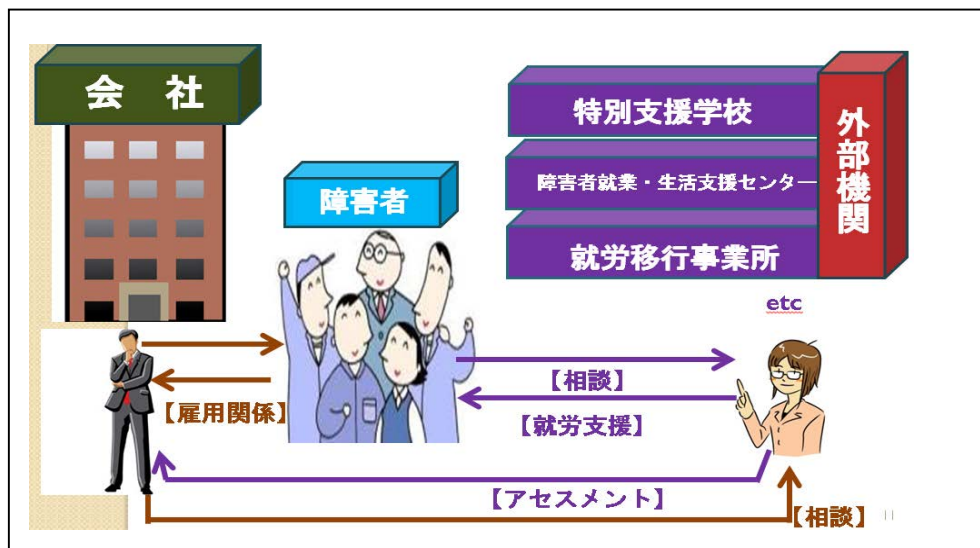


【業務能力の向上と遣り甲斐の創出】

業務内容は作業であっても、マニュアルやルール作成、業務フローの作成・管理、他メンバーへの共有などを行うことで業務能力を向上させることが出来る。その結果、遣り甲斐を持つことが出来、主体的に業務にかかわるため、業務フローも自然と改善されていく。

5. 支援機関との主体的な関わり

図表 5：主体的な支援機関との関わり



障害に関して専門家である外部の支援機関との良好な関係づくりが、採用や雇用管理においてとても重要である。関係構築の際には、障害についてわからないからと言って支援機関に依存しすぎないことが大切になる。目の前にいる障害者は自らの会社の従業員であるという当事者意識を持つことが良好な関係づくりには不可欠である。結果、有用なアセスメントや就労支援が提供されるため、効率的な障害者管理の一助になると考えている。

当社では月 1 回、支援機関との面談を通して支援対象の障害者の情報共有や管理者に対してのアセスメントをお願いしている。

6. 最後に

障害者雇用において最も重要なことは長期に亘って雇用することである。持っている能力は高くても障害故に発揮できずに終わっている人材が価値を生み出すためには、能力発揮のための環境づくりが何よりも必要である。その結果として離職が防止され、業務遂行能力が全体的に底上げされ、生産性が高まっていく。ただし、環境に慣れていくには時間がかかることも多いため、長い目で優しく見守ることが大切である。

日本バルカー工業株式会社

会社概要

事業内容：産業機器、化学、機械、エネルギー、通信機器、半導体、自動車、宇宙・航空産業等、あらゆる産業向けにファイバー、ふっ素樹脂、高機能ゴム等各種素材製品を設計、製造、加工および販売

従業員数：420 名（グループ計 1,578 名）

U R L：<http://www.valqua.co.jp>

1. 障がい者の活躍促進に取り組む背景

当社グループでは、企業理念「THE VALQUA WAY」の下、社員一人ひとりが持つ価値観や個性を尊重し、多様な人材が持ちうる力を最大限に発揮できる環境づくりに努めている。

それと同時に、法令の遵守や社会的責任に応えるべく、法定雇用率の達成に向けて取組みを強化してきている。

例えば、障がい者雇用への取組みでは、従来はハローワークへ求人票を提出するのみだったが、2009 年からは地域貢献という観点で M R T センター（東京都町田市）近くの特別支援学校から、知的障がいを持つ企業実習生の積極的な受入れをはじめている。

また、当社グループの生産工場がある奈良事業所においても 2010 年より知的障がい者の雇用を始めるなど本格的な取組みを進めている。

2. 障がい者の就労環境の整備・拡充

取組み開始当初は、法令の遵守や社会的責任に応えるうえで、とにかく障がい者を就労させるという考えもあったが、採用する人数が増えていくなかで、仕事を通じて成長して欲しい、就労者のモチベーションをアップさせ、即戦力へと繋げたいという思いも強まり、まずはルーチン作業による業務定着から少しずつスキルアップする方法を取り入れた。

（1）見易く理解しやすい手順書

当社では、知的障がい者が多い事もあるため、とにかく作業手順を分かりやすくするため、使用機器の写真を用い、図解による具体的な手順書（標準作業書）に変更した。

また、障がい者支援センターより、就労者への正しい業務指示方法を学習した。そのなかで禁止事項を伝えるのではなく、正しい作業方法を正確に根気強

く伝えてあげることが、何より本人のスキルとして定着することを理解したうえで教育を実施した。

図表 1：手順書（例．自走式草刈機操作の標準作業書）

管理No. VF-QE-2008		Rev.	標準作業書【エンジン始動】		株式会社 パルカーサークルソリューションズ
工程名	自走式草刈機操作	1日	作成日	2012年 10月 17日	改訂日 年 月 日
使用保護具	防護眼鏡、防護マスク、安全長靴、革手袋	資格	-	作成場所	0
使用機器	自走式草刈機	指名	-	作成者	管理課 確認
使用用品		作業経路・図解・その他			
No	主なステップ	時間	急所	急所の理由	作業経路・図解・その他
1	エンジン始動				
1.1	エンジンオイル確認 オイルゲージの上と下の目盛線の間にオイルがあるかを確認する。	5秒	オイルが少なすぎれば、補充するまで、以下の操作は行わない事。	オイルが少なすぎると、エンジン故障となる。	
1.2	燃料タンク・燃料ホースを確認 燃料ホースのダレが「E」に達していないかを確認する。	2秒	途中でガス欠になってしまうので、以下の操作は行わない事。	ガス欠で、エンジン故障となる。	
1.3	燃料コックを「開(ON)」位置にする。	2秒			
1.4	スロットルバーを「うきぎ」マーク位置にする。	2秒			
1.5	走行クラッチレバー、サイドクラッチレバーをそれぞれ「切」位置にする。	5秒		「入」の場合、エンジン始動直後に急発進し、危険！	
1.6	スタートレバーを「開」の位置にする。 ※、エンジンが稼働している場合はスタートレバー操作の必要はありません。	2秒			
1.7	スタートレバーがニュートラル「N」位置にある事を確認し、なっていない場合はスタートレバーを「N」位置にする。	3秒		「N」以外の場合、エンジン始動直後に急発進し、危険！	
1.8	エンジンスタートスイッチを「入(ON)」位置にする。	2秒			
禁止事項・理由（安全管理者の事項） 合計 23秒 作業時の注意・特記事項その他の作業時に異常が確認された時は、作業を中断し速やかに上司に連絡する。					

（2）モチベーションアップに繋げる作業指示書

就労者の役割とスケジュールを明確にするため、毎日作業指示書を作成している。また、当日の疑問点をどんな小さな事でも報連相できる体制を採っている。この作業日報をお互いに振り返りながら、一つの業務定着が進めば、新たな業務を増やしている。就労者自身に一人作業で業務完結できることを実感させることにより、モチベーションアップへと繋げている。

図表 2：作業指示書と作業日報

氏 名		2016年 月 日（ ）	
本日のスケジュール		作業日報	
8:30	～ 8:40	朝礼・SS活動	
8:40	～ 9:00	VSS正面玄関掃除 ホーム内ミーティング	
9:00	～ 9:10	社康等上げ	
9:10	～ 9:20	飯間・メール確認	
9:20	～ 9:50	工場敷外掃き掃除・物置の鼠取り	
9:50	～ 10:00	産業物置場掃除	
10:00	～ 10:10	休憩 10分	気づいたこと・感じたこと
10:10	～ 11:45	産業物置場整理	
11:45	～ 12:00	到着郵便物仕分け	
12:00	～ 12:40	昼休憩 40分	
12:40	～ 13:00	社内定集配業務	明日やらなければならない事(都度業務)
13:00	～ 15:00	産業物置場・管理 月水金(高規格・1階事務所) 火(物性試験室) 木(クリスタル・複合製品成形室)	
15:00	～ 15:10	休憩 10分	
15:10	～ 15:40	金型戸締り 社内定集配	
15:40	～ 17:00	引き 持ち運搬 梱包決定	疑問点(質問したい事・解決したい事)
17:00	～ 17:10	社康・VSS玄関掃除	
17:10	～ 17:25	作業日報作成	
17:25	～	退社	お疲れ様でした！
管理者より			

（３）主・副担当制度によるミス防止と連帯感の向上

事業所では、安全衛生管理と業務効率の改善のために定期的に巡回して、設備状況などの確認を行なっている。

そこで、各確認項目を一人で行うのではなく、主担当・副担当の担当制にした。これにより、ミスを防止するとともに、お互いに責任感を持つこと、又、主担当が不在等で対応出来ない場合には、副担当がフォロー（連携）するなど、チームとしての力も高まっている。

なお、知的障がい者も安心して作業できるように、チェックリストは正しい状態を写真で示して、視覚的にもわかり易いように工夫している。

図表３：主担当・副担当の作業チェック表

事業所内の巡回項目	主担当	副担当	チェック	正しい状態
3種類の新聞を ファイリングする。	●●	●●	○ (朝一)	
「本日の巡回担当者」を 毎日貼り替える。	●●	●●	○ (朝一)	
3階の案内モニターの電源を 朝一に入れる。 夕刻(退勤時刻寸前)に切る。	●●	●●	○ (朝一・夕刻)	
ペットボトル用のゴミ箱点検。 (ベルマーク・エコキャップの回収)	●●	●●	○	

(以下略)

（４）業務の拡大と能力開発

就業者の所属部署は「総務」だが、総務の仕事だけでなく、事業所内では他部署から業務依頼も増えている。

例えば、特別支援学校では、卒業後に向けて就業教育に力を入れていて、P Cスキルに長けた人材も多くいる。P Cを利用するような他部署の業務を積極的に受入れ、本人の強みを伸ばすことで、事業所全体での業務効率化はもちろん、本人の自信の向上や他部門との交流にも繋がっている。これからも他部門の業務を積極的に受入れ、対応できる業務の幅を広げるとともに、能力向上を通じた仕事の面白さを学ばせていきたいと考えている。

図表 4：作業の様子

〔P C業務〕



〔郵便物仕訳及び集配業務〕



3. 障がい者支援体制

事業所においては、3ヵ月毎に就労者と障がい者支援センター員、当社の担当者で就労状況の確認と今後の取組みについて、話し合いの時間を設けている。業務の習熟度や業務課題の他、家庭での生活環境等、家庭と連携した支援体制をとっている。

4. 障がい者の活躍に向けた課題と取組み

受入れに際しては、障がい特性に合わせた指導方法や対応可能な業務を切出し、マニュアル化を進めて、実習生が自分の持ち味を発揮して仕事の意義や成長を実感できるように環境を整えてきたが、いざ受入れてみると、これまで当たり前のように伝わっていた指示もなかなか伝わらず、マニュアルが無くともできていた仕事が難しいといった状況に、現場では戸惑いもあった。

また、翌年に受入れた就業者は、前年の就業者との障がい特性の違いから、これまでのやり方が通用しないなど試行錯誤もあったが、このような経験を重ねながら、「Aさんはこの仕事が向いている、Bさんはこの仕事にチャレンジしてもらおう」など、現場では、一人ひとりの個性としっかりと向き合う姿勢が強くなってきたように思っている。

2009年に本格的に取り組むはじめて以来、MR Tセンターには特別支援学校から4名が入社し、又奈良事業所においても4名が勤務している。彼らが仕事に向かう姿勢は、純粹でまっすぐで何事にも一生懸命な所など、評価できる点も数多くある。先輩が、新たに入社する後輩の教育係を進んで引受け、率先して教える姿も見られるなど、今では、前向きな彼らと一緒に仕事をする事によって、周りにいる社員も、それぞれの違いを認めながら互いが尊重しあって仕事を成し遂げる大切さを知る、正に行動指針にある「人格と個性の尊重」を実践する取組みになっている。

株式会社ベネッセビジネスメイト

会社概要

事業内容：事務代行サービス、清掃業、コピーサービス他

従業員数：198 名

U R L：http://www.benesse-bizmate.jp/index.html

1. 会社概要

ベネッセビジネスメイトは、ベネッセグループの特例子会社として 2005 年 2 月に設立され、今年で 11 年目を迎える会社である。設立時には「障がい者雇用について「これからの企業の重要な『社会的責任』であり、また『人の‘よりよく生きる’を支援する』を標榜するベネッセにとって不可欠の取組みといえる。」と宣言している。

創業時は、障がい者 17 名、業務はクリーンサービス（清掃）とメールサービス（社内便の回収、仕分け、配達）でスタートさせた。現在は東京・岡山の 2 事業所 5 拠点で 127 名の障がい者が働いている（図表 1 及び、参考資料、図表 5 参照）。障がい者雇用を進めていくためには、まず業務を作り出すこと（障がい者の職務開発）、その業務を実行できる業務設計・業務体制を作ること、そして障がい者が長く働き続けられる育成体制、定着を支援することが重要である。それぞれの取り組みについて紹介する。

図表 1：社員数・障がい者内訳（2015 年 4 月 1 日現在）

拠点	知的障 がい	精神障 がい	発達障 がい	身体障がい				障がい 者計	健全者 計	従業員 計
				肢体不 自由	視覚障 がい	聴覚障 がい	内部障 がい			
東京	47	12	3	7	4	5	1	79	48	127
岡山	21	7	8	6	1	4	1	48	23	71
全社	68	19	11	13	5	9	2	127	71	198

2. 障がい者の職務開発への取組み

障がい者雇用のためには業務の創出が必要である。また、その業務がグループの事業成長を支援できるような形で、職務開発を進めている。

（1）現在外注している業務の取込み

設立時、ベネッセ東京オフィスで外部に委託していたオフィス清掃業務、郵

便物・社内便等の仕分け・配布を弊社に取り込むことからスタートした。翌年、ベネッセ岡山本社オフィスビルでも同じ清掃業務、メール室業務をスタート。2008年にはコピーセンター（OAセンター）、2012年には東京オフィスビルにあるプラネタリウム「ベネッセ・スター・ドーム」の運営なども受託している。

（２）グループ内シェアードサービス業務の受託

親会社のシェアードサービス業務の外注化の流れのなかで、2014年から業務を受託する中核会社の1社として受託を拡大してきている。総務業務全般に対応する総務サービス窓口、企業内図書館運営、ICカード発行管理などを一括して担当するようになってきており、ここは今後も拡大していく予定である。

（３）さらなる新規業務開拓

積み上げてきたノウハウを活かし、業務範囲、対象の拡大も検討している。これまでに、清掃業務では自社ビルの日常清掃から定期清掃への拡大、グループ会社の介護施設定期清掃など、OAセンターではグループ会社からの業務受託などを実現させてきた。また、これからは、グループ全体の事業のなかで新たな業務の切り出しも検討していく。介護施設での日常清掃や洗濯業務、企業内コンビニエンスストアの運営、ベーカリー、カフェの開設などが検討中である。

3. 業務設計、障がい者の特性に合わせた業務体制の構築

受託した業務はもともと派遣社員や委託先のスタッフなどがやっていた業務なので、これらを障がい者が対応できるようにするためには、業務設計の再構築、個々の特性に合わせた適正配置が必要になってくる。サービスの品質を維持、向上させていくことが必要であり、それができればお客様の信頼度アップ、そして業務の拡大にもつながってくる。

そこで、受託したそれぞれの業務について、作業工程や業務分担を見直し、障がい者を特性に合わせて配置する方法を採っている。

事例１）OAセンターの業務変革と障がい者雇用拡大

コピー関連の会社が運営していたOAセンターを2008年にアルバイト社員ごと業務を受託し、健常者20名に聴覚障がい者2名を加えてスタートした。現在は障がい者18名（健常者11名）の体制となっている。

従来、受付～納品まで一人で対応してやり方から全工程を縦割りにし、受付・作業指示はベテラン指導員、コピー対応は精神、身体障がい者、後工程の処理（折りや封入）は知的障がい者が対応するという業務分担に変革することで、品質と効率を維持している。（図表2）

図表 2：課題解決へのアプローチ（適正配置とチーム制）

課題解決へのアプローチ(適正配置とチーム制)						
●業務工程を細分化し、個人の特性・強みに合わせた配置へ移行 ●各工程をチームとし、メンバーがお互いにフォローできる体制を構築						
業務	受付	コピー・データ出力	検品	後加工	梱包・発送	課金
業務内容	お客様への提案、交渉、折衝を行う	多種多様なコピーがあり、正確性が求められる	濃度・色合い・仕様をチェックする。経験と集中力が必要。	大量の折りや製本、少量でも複雑な作業あり。器用さ・持続性が必要。	部数を確認しながら箱・袋に詰める作業。	1日80～100件の依頼票をシステムに入力する。
担当	リーダークラス	内部・聴覚・精神・発達	内部・聴覚・精神・発達	知的・精神	知的・精神	視覚
業務の要件についてはベテランが確実に把握 複雑なコピーや作業は身体障がい、精神障がいの社員を中心としたチームで対応 折りや製本などの作業については知的障がいの社員を中心としたチームで対応						
 Benesse Business Mate, Inc.						

事例 2) メールサービス課の障がい者の業務範囲の拡大

スタート当初、知的障がいの社員は補助的な業務のみを担当していたが、現在は一人ひとりが担当フロアの個人の席までのデリバリーを行っている。社員のなかでリーダー的な役割をする「キャプテン」も誕生している。

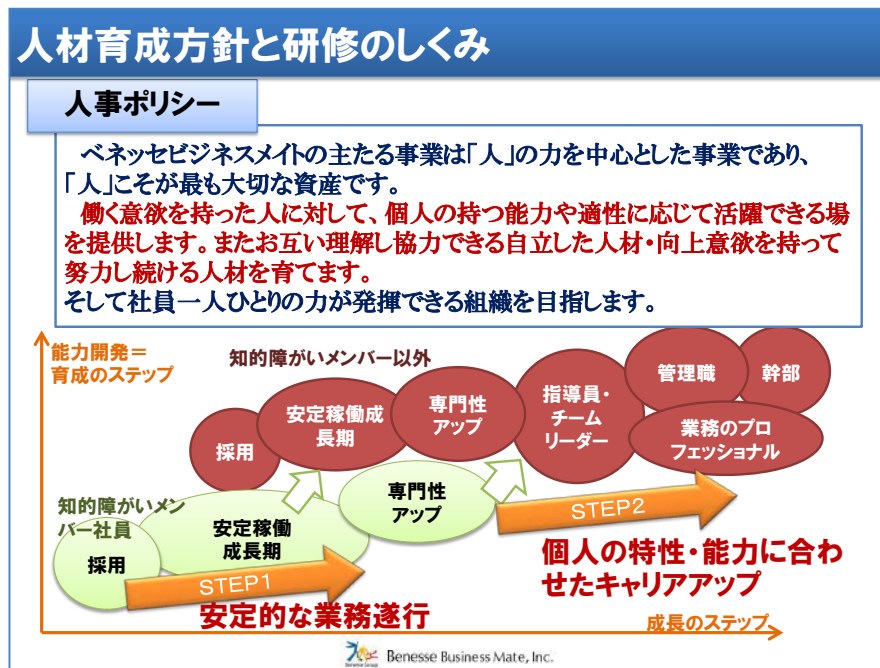
当初はここまでしかできないだろうという思い込みで仕事を制限していたが、業務マニュアル等の整備やボックスの色分けなどの工夫を重ねるとともに、個人の特性に合わせて専門性アップや業務範囲拡大にチャレンジしてきている。

4. 人材育成・研修

障がいの有無にかかわらず、働く意欲を持った人に対して、能力や適性に応じて仕事を付与し、お互いを理解し協力できる自立した人材、向上意欲をもって努力し続ける人材へと育成に取り組んでいる。人事制度で「人材育成の考え方」として一人ひとりの成長につながる育成方針を提示し（図表 3）、それを受けて、現場の業務指導だけでなく、個人のスキルアップ、キャリアアップを支援する仕組みを「研修体系」（参考資料、図表 6 参照）として整理している。

それぞれの研修については、設立以来、試行錯誤しながらノウハウを積み上げてきた。同時に、障がいのある人だけでなく、指導員や会社幹部など、指導者側も当然レベルアップしていく必要が出てきたため、その研修プログラムも強化してきている。

図表 3：人材育成の考え方



（１）入社者研修（社員全員対象）

新卒、中途、出向者と障がいの有無だけでなく、年齢もキャリアもバックグラウンドも様々な社員が入社する。社員全員が最初に受ける研修である。

①「ビジネスマナー研修」

知的障がいの新卒社員が多いこともあり、テキストは平易な言葉、漢字のルビ、絵や図を使っている。全社員が同じテキストで同じ内容の研修を受けることで、マナーの基本習得という目的だけでなく、障がいのある社員と一緒に働くうえでの配慮も学んでもらっている。

②「障がい基礎理解研修」

各障がいの基本的な特性と職場でできる配慮について学ぶ。知識を学ぶだけでなく、障がいのない社員がもしかしたら抱えているかもしれない障がいのある社員と接することへの不安、無駄な気遣いをなくし、お互いを思いやることが大切であるという基本姿勢を確認してもらう機会とも位置づけている。

（２）知的障がい社員をメインとした研修

①「コミュニケーション研修」

年１回、知的障がい者全員向けに開催。働くことの意味を再確認し、お客様や他の社員とのコミュニケーションの力をアップさせるための機会としている。

職場での事例を取り上げてロールプレイ中心の研修を行う。例えば、上司の指示が素直に聞けない、同僚とのトラブル、SNSのトラブルなどのテーマを

取り上げ、各自が「あっ、これ自分もしていた」と反省したり、「こうすればいいのか」と学んだりする機会となっている。また日常の指導でも、「研修でも学んだように大事なことは」と研修と連動させることでさらに教育効果を高めている。

②「ブラッシュアップ研修」

コミュニケーション研修をしっかりと理解でき、仕事の面でもリーダー的役割を期待されている社員向けに、一歩進んだ内容の研修を年に1回行っている。例えば、指示の受け方、報連相のしかた、後輩や実習生への仕事の教え方などの内容を研修にて学んでいる。

（３）指導員育成

障がいのある社員を指導・サポートしている社員（＝指導員）を対象とした研修も実施している。経験則での指導では我流になったり、思いこみの指導になる可能性もある。知識を磨くことはもちろん、自分の指導を見直す機会としても強化すべきと考えている。

①「指導員研修」

年1回、休日に丸1日かけた全指導員参加の研修を実施。会社方針、指導員の役割、ケーススタディ、指導の基本等について勉強する機会を作っている。知識を詰め込むのではなく、ワークやディスカッションを多用し、実感、体感をしてもらうよう工夫し現場指導に活かしてもらえるような実践的な内容を中心にしている。

図表４：指導員研修（システマティックインストラクション）の実践演習



②ジョブサポート会（指導員情報共有会・勉強会）

月1回開催し、障がい者雇用に関する情報共有、障がい特性、社内事例等について学んでいる。年2回は東京と岡山の合同勉強会を開催。指導の成功事例や取り組み中の事例を発表し、ノウハウを共有する機会としている。

障がいのある社員も指導者もそれぞれの実務経験を積みあげながらこれらの研修での学びを加え、社員一人ひとりの自立と成長とともに会社全体の事業成長、働きやすい職場になることをめざしている。

5. 障がい者の働きやすい職場環境、仕組み作り（定着支援）

（１）職場での業務指導、支援

障がい者が安定的に自立して業務ができるための支援として、まず、職場での指導員による業務指導体制を作っている。そのうえで、家庭や支援機関との連携も取りながら、障がい者の支援の体制を構築している。ツールとして、ご家族との連絡ノートの活用や、支援機関の定期的な会社訪問の促進、会社（課長、指導員、定着推進課）と支援機関の方で行う支援会議の開催などにより、関係者と協力して支援している。

（２）入社後初期集中支援

最近では精神障がい者も増加してきたため、入社直後に「初期集中支援」を実施している。具体的には、支援機関を交えたオリエンテーションを実施し「働くことへの心構えと今後の支援体制」について、本人を交えて確認する。覚悟と安心感を持ってもらい、その後支援機関に業務見学と本人面談をしていただき、今後の支援計画を立てて支援に臨んでもらっている。支援機関の協力ができない活動であり、熱心に支援してくださる支援者のおかげで、安定したスタートを切ることができている。

また、入社１ヵ月以内には、会社が契約している臨床心理士との障がい者面談を行い、本人へだけでなく、支援へのアドバイスをもらうこともしている。

（３）相談体制

社内の相談体制を図示・顔写真入（職場の指導員・課長、定着推進・人事、社長等々）のものを各課フロアに張り出して、困ったときに誰に相談すればいいかを明示している。それでも相談しにくい人に向けて、鍵付きの相談箱も設置している。

また、月に２回、臨床心理士面談を実施し、指導員の相談、障がい者本人の面談も希望に応じて実施している。

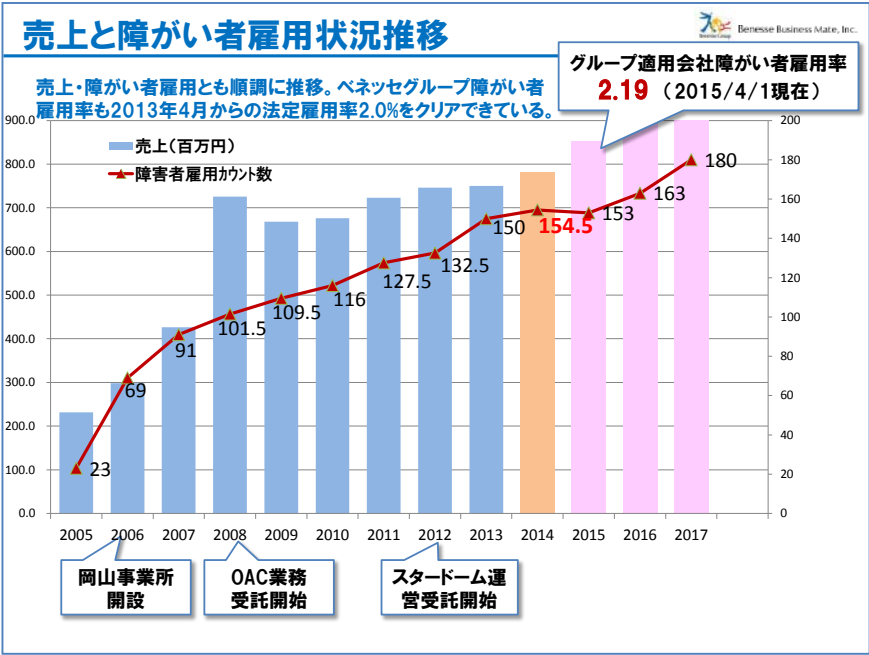
会社の支援体制は入社時に本人にも説明し、活用を促すとともに安心して業務にあたれるように話している。

このように障がい者の就労を支援する体制や仕組みは、社内外の環境変化も受けながら、様々な人のアドバイスと提案もいただき検討・実施してきた。こ

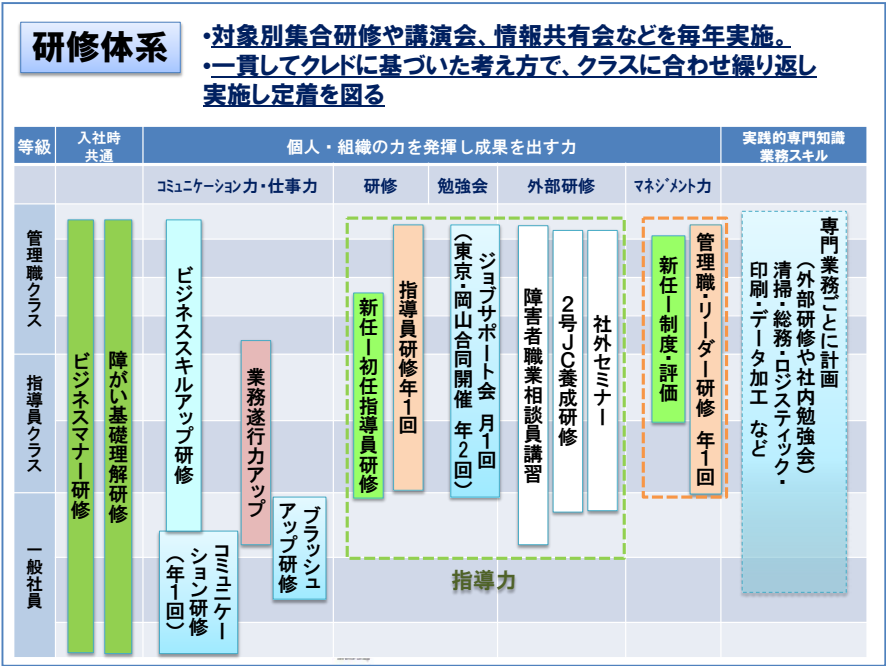
れからも社員一人ひとりの力を発揮できいきいきと働き続けられる職場を目指して、取り組んでいきたい。

<参考資料>

図表 5：売上・障がい者雇用数推移



図表 6：研修体系



ヤマトホールディングス株式会社

会社概要

事業内容： 宅急便のデリバリー事業を中心に、BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業、フィナンシャル事業、オートワークス事業のほか、これらに附帯するサービス業務を展開

従業員数： 197,056 人（連結）

U R L： <http://www.yamato-hd.co.jp/>

1. 障がい者の活躍推進に取り組む背景

ヤマトグループの事業は公共性が高く地域の方々に支えられて成り立っているため、企業姿勢や社員行動指針の中に障がい者の自立や、雇用機会の提供、支援活動を推進することを明記し、障がい者が地域社会と共生できるように活躍支援に取り組んでいる。

企業姿勢

地域社会から信頼される企業

ヤマトグループは、地域の一員として信頼される事業活動を行うとともに、障がいのある方の自立を願い、応援します。

社員行動指針

社会の一員としての役割

ヤマトグループは、社会に対してやさしい会社であることをめざします。そのための重要なテーマとして、障がいのある方に対する雇用機会の提供や支援活動を積極的に推進し、地域社会への貢献を図ります。

障がい者の自立及び社会参加に関する各種の活動に対し幅広い援助を行い、障がい者が健康で明るい社会生活を営める環境づくりに貢献することを目的として、宅急便の生みの親であり、ヤマト運輸の元会長である故・小倉昌男が、引退後に私財を投じてヤマト福祉財団を設立した。

また、障がいのある人もない人も共に働き、共に生きていく社会の実現を目的に、ヤマト福祉財団ならびにヤマト運輸と共に株式会社スワンを設立。2001

年8月にヤマト運輸の特例子会社として認定され、パンの製造販売と店舗運営により、障がい者の雇用と自立支援をおこなっている。

2. 雇用状況・主な仕事内容

2014年度末での雇用率は、2.08%（2,187名）であり、障害種別は身体障害45%、知的障害41%、精神障害14%である。障がい者の多くは、物流ターミナルでの仕分作業に従事している。そのほかにも、配達業務、サービスセンターのオペレーター業務などを行っている。

3. 雇用・定着に向けた取り組み

ハローワークや学校、就労移行支援施設等と連携し、現場実習、インターンシップ、トライアル雇用なども行いながら雇用につなげている。

ヤマト運輸では、仕分け作業を中心とした物流ターミナルでの雇用が進んでいるが、配達や荷受け作業を行う宅急便センターなどでも、受入れが促進するように職域拡大に取り組んでいる。例えば、実際の職場で受け入れる風土をつくるため、管理職向けの勉強会などを実施していることや、管理職自らが支援学校などに行き、実際に自分の目で見て、自組織ではどのような仕事をしてもらえるかを考え、さらに受容する環境づくりも行っている。

ほかにも障害者職業生活相談員の資格取得推進、全国に雇用推進者を配置して定着に向けた取り組みを行っている。

その他のグループ会社でも、構内で作業するにあたって障がい者が作業しやすいように使う道具を工夫したり、動線を変更したりなどと、管理者を筆頭に組織で取り組んでいる。その結果、構内配置や、道具など誰もが作業しやすく改善され、高齢者など障がいのない方も働きやすくなったという効果があった。

【各現場での取り組み】

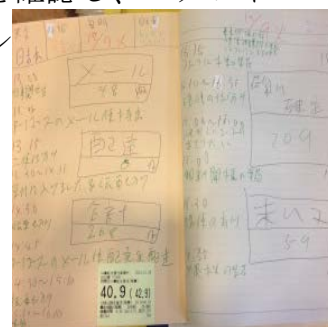
①支援学校とのつながり、現場実習の実施による雇用

支援学校を訪問し、担任の先生と密に連携し、求める人材像を明確に伝え学生を紹介してもらっている。実習中と採用後のギャップが最小限になるように、配属予定の宅急便センターで実習を受け入れ、定着に努めている。



②日誌を使つてのコミュニケーション

毎日の業務や工夫した点などを日誌に書いてもらい、管理者にその日誌を提出。定期的に、採用に携わった人事担当も内容を確認し、コメントを記載している。上司や同僚とのコミュニケーションにもつながっているほか、日誌を毎日つけることで、本人も何ができるようになったのかが明確であり、成長を実感でき、モチベーションへとつながっている。



③丁寧な教育とフォロー

もともとセールスドライバーだった定年延長者を教育担当としていところもある。これまで蓄積されたノウハウや、様々な人を育ててきた経験から、障がい者の成長につながっている。段階的に他の業務も行えるようになったため、現在では多くの業務を担っている。障がい者自身も積極的に業務に取り組めるように、日頃から悩みなどをこまめに話す時間を取りフォローしている。

障がいのある方がいることで、他の社員もコミュニケーションを密に取るようになり、雇用前よりもチームワークが高まり、組織が活性化されている。

Ⅲ. 若者の活躍推進

アイエックス・ナレッジ株式会社

会社概要

事業内容：情報サービス業

従業員数：1,319名

URL：<http://www.ikic.co.jp/>

1. 人材育成の考え方

当社は、さまざまな業種や業態の顧客に、迅速な経営判断と収益向上を実現してもらうための仕組みを、情報システムを通して提案している。ニーズを把握し、的確な提案を行うためには、社員全員がITに関連する最新の技術を習得するだけでなく、顧客の事業や業務プロセスを理解したうえで、向き合っ
て共に考えていく姿勢が必要となる。このため、ビジネスを行ううえでの前提であり基本である創造力、論理的思考力、コミュニケーション力、そして行動力を養うことが大切であり、当社ではこれらを「人間力」と定義し、人間力を高めることを経営方針の一つに据えて事業運営を行なってきた。

会社が事業を営むうえで大事なものの、組織として活動するうえでなくてはならないものが人である。いろいろな個性を持った人が人間力を備え、良識ある社会人として良識ある行動をとることにより、研鑽を積んで身につけた技術力を組織のなかで活かすことができると考えている。このような考えのもと、「技術に詳しいビジネスパーソン」すなわち人間力を備えたエンジニアを育成することを理念に掲げ、実現するために、採用、教育研修、自主活動の面から、特に若い世代に焦点を当てて取り組んでいる。

2. 採用活動での取り組み

ーインターンシップ「ロボット&プログラム体験教室」の実施ー

当社の採用職種は原則としてエンジニア（システムエンジニア、システム運用管理者）である。いろいろなタイプの人それぞれの分野で培ってきたノウハウを活かすことができる環境づくりを目指しており、コンピュータの知識や情報処理の技術を勉強してきた理系出身者ばかりでなく、法律学、経済学、経営学、社会学等を専門に勉強してきた文系出身者も多く採用している。

こうしたなかで、まずは理系・文系出身者を問わず情報サービス業界やエン

エンジニアの仕事を理解し、ITを身近なものとして感じて興味を持ってもらうことに重点をおいた採用活動を実施している。

その一環でインターンシップとして、プログラミング経験やITスキルがなくても楽しめる「ロボット&プログラム体験教室」を開講し、システムエンジニアの仕事の一部を体験できる機会を作っている。この場では、コミュニケーションの重要性も実感できるようチームでのワークも行っている。

具体的なプログラム（1日コース）は次のとおり。

- 情報サービス業界の動向やそのなかでの当社についての説明
- コミュニケーションプログラム（ワークを通しての「ヒアリング」の実践）
- ロボット&プログラム体験教室（グループ対抗のロボットレースを実施）
- 当社技術者との座談会（仕事のこと、業界のこと、会社のことについて）

3. 教育研修での取組み

当社では、自ら学ぶ姿勢を大切にし、各人のスキルに応じてレベルアップを図っていくため、求められるスキルごとに教育研修を体系化している。このなかで、若手社員の育成については、新入社員研修のほか、入社後3年までを対象に行うフォロー研修、業務上必要となる技術を磨くためのテクニカルスキル研修等のメニューを充実させ対応している。

（1）新入社員研修

新入社員は、入社後3ヵ月間の教育研修と配属後約3ヵ月間のOJTによる教育研修を経て、技術者として当社の戦力となって活躍していきます。

図表1：新入社員集合研修のメニュー

期 間	教 育 研 修 メ ニ ュ ー
約1週間	ガイダンス（当社の経営理念・制度、メンタルヘルス等）
約1週間	シゴトの基本 ※疑似体験、文書作成、ビジネスマナー、コミュニケーション等について学習する。
約1週間	ITの概要 ※ハードウェア、ソフトウェア、オペレーティングシステム、データベース、ネットワーク等の基礎を学習する。
約3週間	ロジック研修 ※プログラム言語を通してアルゴリズムやプログラムについて学習し、最終段階で成果物をつくり上げる。
約3週間	システム研修 ※システム設計、プログラム開発、テスト等の一連の工程をチーム（プロジェクト）の一員としての役割を重視して学習する。また、最終段階で成果物に対して工程体験報告会を開催し振り返りを行う。
2日間	社会見学 ※メーカー、ユーザー企業を訪問し、IT活用の実際の現場を体験する。
約2週間	コース別研修 ※システムエンジニア、運用管理者別に特有の技術を学習する。

新入社員研修では、5名から6名のチームをつくり、ビジネスマナーやコミュニケーション等、人間力向上に向けての研修に取り組むとともに、エンジニアとしての基礎を徹底して学習（技術研修）する。特に技術研修では、個々の力を最大限に発揮させチーム力を向上させることを目的に、チーム内で役割分担を決め、各人が責任をもってその役割を果たし、フェーズごとに一つの成果物をつくり上げていくようにしている。

（２）若手社員フォロー研修

入社後３年を経つ頃になると、会社での生活にも慣れ、自分のスキルが分かってくる時期になる。一方で、自分のことで精一杯で、周りを意識しなくなり、思いどおりにいかずに自分の目標を見失ってしまう社員も出てくる。

このようななかで、自己のいままでの行動を振り返り、今後に向けての自己啓発を促すため、入社後３年目までの若手社員を対象としてフォローアップ研修を実施している。

図表２：若手社員フォローアップ研修の概要

研修の名称	概 要
１年目研修	配属後の自己の取り組みや行動を振り返ることにより、今後高い成果を上げていくための考え方を学ぶ。
２年目研修	活動の領域を拡げ、自主的に知識を深め、能力を高めていくための考え方を学ぶ。
３年目研修	同一組織内での縦のつながりや他の組織との横のつながりから自己の行動のあり方を考え、成果に結びつけていくことを学ぶ。

４．若手フォーラムの開催

若手フォーラムは、部門間や年次を超えた横のつながりが弱い、近い年次の社員同士が真剣に話し合う機会が少ないといった声をもとに、若手が発案し企画・運営を行って開催した自主的なイベントである。会社としても、女性フォーラムに次ぐイベントとして体系化し継続することにより、社員が一致結束し、会社が活性化していくことを期待している。

今回は初めての試みであり、効果についてはまだ不明だが、勉強会やセミナーなども組み入れて、より充実した内容にしたいとの意見が出ている。

- 募集人員 50 名に対して 49 名の参加があった。
- ワールドカフェ形式で以下のテーマを設定してディスカッションを行った。
 - ・どのような人と一緒に仕事がしたいか。
 - ・他の部門や他のプロジェクトではどのような取り組みや仕事をしているか。
 - ・周りの人たちは会社についてどういった考えをもっているのか。

●当日の状況

若手が思う会社としての課題、若手が思う若手自身の課題について積極的かつ忌憚のない意見交換が行われ、これらの意見については、部門長が集まる会議において報告された。また、参加者の満足度は96%であり、一定の成果が得られた。

株式会社学情

会社概要

事業内容：【人材関連サービス】新卒採用事業、第二新卒・中途採用事業、人材紹介・派遣事業、【広告関連サービス】一般広告メディア取り扱い・制作、各種 SP ツール制作

従業員数：215 名

U R L：<http://company.gakujo.ne.jp>

1. 当社の人材育成のスタンス

当社は、企業の人材採用のための多方面に渡る事業展開と広告事業を手掛け、人材総合情報企業として40年に渡り事業を展開している。約3,000社の顧客から「採用パートナー」として、もう一人の人材採用担当者と認めていただく存在になることを人材育成の目標としている。また、人材情報業界はその時々为社会情勢や国の取り決めなどが及ぼす影響が少なくない事業形態であるため、時流を読んで変化し続けることに積極的に取り組めるチャレンジングで且つしなやかさを身につけた人材の育成に取り組んでいる。

2. 若者の活躍推進に取り組む背景

近年、東京証券取引所への上場や大手メディア会社との資本業務提携など、当社のビジネス基盤や取り巻く環境が大きく変化してきた。各方面の知名度の向上による事業の伸張・多角化、入社希望者の増大などのプラス面の影響がある一方、人材採用時（当社の採用数の大半は新規学卒者である）に安定志向の応募者が増え、社内でも「安定＞革新」の風土やセクショナリズムが徐々に根ざしてくる、大企業病の初期症状ともいえるべき事態が認められるようになってきた。このような状況を受け、従来の制度に加え、若手社員の活性化と将来の幹部候補生育成を目的に社内プロジェクトを立ち上げ取り組んでいる。

3. 各種取り組みの紹介

（1）「ブラザー・シスター制度」の実施（継続した取り組み）

前述の通り、当社の新規採用の大部分は新規学卒者である。入社後は、先ず、コンプライアンス・ビジネスマナー・情報セキュリティ・商品知識・心構えなどのメニューを社内外の講師による座学中心の導入研修プログラムで受講する。その後、配属部署でのOJTに移行するが、その際に「ブラザー・シスター制

度」を運用している。いわゆる典型的なメンター制度ではあるが、制度導入は約 25 年前からで新入社員の早期戦力化と定着促進を目的としてスタートした。

具体的には、新入社員全員に一人ずつ入社 3 年目前後の先輩社員がブラザー（メンター役となる先輩社員が男性の場合の社内呼称）若しくはシスター（同じく女性の場合）として任命される。彼らは日々の業務に関するマンツーマン指導はもちろんのこと、業務外のプライベートな悩み等の相談相手としての役割も求められる。この新入社員とブラザー・シスターとの関係は 1 年間と定められている。本制度の目的は上述の通りであるが、長く運用していくことで副次的な効果も生まれた。メンター役として任命されることがある種のステイタスとして認められるようになり、“ブラザー・シスターに任命されたら一人前”といった社内風土が根付くようになった。その結果として、ややもすると仕事に対するモチベーションが低下する恐れのある 3 年目前後の若手社員のモチベーションやスキル向上にもつながることとなった。

（２）「青年重役会議」による幹部候補の育成（新しい取り組み）

事業の業容拡大・多角化により進んだ分業化や創業から黎明期を支えた社員の退職等に伴い、当社の創業時からのポリシーである「積極的な挑戦」の気風が損なわれつつあることに対する危機感から 2011 年より「青年重役会議」の制度が始まった。

全社の 5 年目～10 年目前後の若手・中堅社員のなかから、取締役が部署・地域・年次を横断して 10 名前後を選抜、「青年重役」として任命する。代表取締役から発出される委嘱状で任命された対象者は 1 年間（当社の決算期である 11 月～10 月）の任期で年間約 15 回の定例会議（地区横断のためテレビ会議システムを活用）の場で議論を交わし、当社の将来の発展に資する提案をすることを義務付けられる。

原則のルールは「議論のテーマや提案内容は青年重役が自ら設定する」「青年重役が属する部署の責任者はこの活動に最大限協力する」「会社への提案は通常の決裁ルートを踏襲せず青年重役から取締役会へ直接行うこととする」の 3 点で、定例会議には、取締役 2 名がファシリテーターとして参加して議論の方向性に対するアドバイスなどを行う運用である。

議論を経てまとめられた改善提案は、青年重役から代表取締役へと答申が行われ、事案によっては取締役会での検討議題へと吸い上げ、そこで決裁された新規の取り組みや制度について 11 月初旬に全社員が参加して行われる「全社経営方針発表会」の場でプレゼンテーションされる。これまで「青年重役会議」から生まれた制度や業務改善は、社員教育制度の拡充や資格取得支援制度、各

種表彰制度、時短への仕組み作り・誕生日休暇取得制度等の待遇改善といったものから新規事業への挑戦を支援する制度の導入等、多岐にわたる。

この制度の参加者からは、“全社的な視線で物事を考えることで会社の経営を支える一員としての自覚が生まれた”“1年間、経営層を交えて議論することで物事の見方が変わった”“部署・拠点横断のメンバーで話し合うことで社内人脈が広がり業務がスムーズにできるようになった”“他者を巻き込んでチャレンジすることの楽しさを知った”といった声が聞かれる。

若手社員の活性化と将来の幹部候補生育成という本取り組みの目的は、継続することで実を結びつつある。

図表 1：全社員方針発表会でのプレゼンテーション 図表 2：「青年重役会議」での議論風景



4. 今後の取り組みの方向性

これらの取り組みは、導入当初から円滑に運営され効果をもたらしたものではない。いずれも細部の改善を加えながら継続していくことで、制度として社内に根付いていった経緯がある。今後もこれら既存制度を見直しつつ運営していくことに加え、新たな取り組みにもチャレンジしていくことが重要であると考えられる。

加えて、当社を取り巻く環境は日々刻々と変化し続けており、グローバル化への対応など喫緊の大きな課題が山積している。これからも人材育成こそ最大の投資であるというスタンスを堅持し続ける。

株式会社銀座テーラーグループ

会社概要

事業内容： 紳士服の製造・販売、不動産業、海外とのビジネスマッチング事業

従業員数： 25 名

U R L： <http://www.gintei.com/> （銀座テーラー）

<http://gintei.com/jitt/> （日本テーラー技術学院）

1. 「日本テーラー技術学院」の設立

紳士向けのスーツを製造・販売するテーラー業界全体において、職人の高齢化とそれによる事業の先細りへの対応が課題となっている。

テーラービジネスには「丸縫い」という、スーツ作りの全工程を1人の職人の手縫いで行う技術がある。「丸縫い」によるスーツはマシンメイドと比較して着心地や仕立ての良さを演出できる一方、職人一人が一着を縫い上げるのに約1週間かかり、その生産性の低さから廃れつつある技術である。縫製業界においては、社会人としてのキャリアをバブルの時代にスタートさせた40代～50代の年齢層の職人がごっそりと抜け落ちており、テーラー業界全体が人材の枯渇に直面している。

そこで、当社はテーラーにおける技術の存続と人材育成を念頭に置き、2006年より広く手縫いの技術を継承することを目的とした「日本テーラー技術学院」を設立した。学院設立の直接の理由は主に下記2点である。

① 現在の高度に機械化された既製服作りにおいては、一から洋服を製作する場面に立ち会うことは極めて稀である。そこで主に既成服のパタンナーから「本来の洋服作りを学びたい」というニーズが多かったこと。

※「パタンナー」は少品種大量生産、「裁断士」は多品種少量生産という点で、業務内容が大きく異なる。

② テーラー（採寸、縫製など一連の業務）を志す若手にあっても、その業務について学ぶ場が極めて限られていること。

同学院では、週末の夜に現役の職人が、生徒に対してマンツーマンで密度の高い指導を行う。採寸から型紙作り、裁断から仮縫い、縫製と、銀座テーラーの持つ技術をカリキュラムとして体系化し、丸1年を掛けて網羅する。そして最終的には一着のスーツを手縫いで仕立てができるレベルまで指導することを

目的としている。入学希望者は、服飾のプロ（有名ブランドのマネージャー、専門学校の服飾教授や靴職人等）が多くを占めているが、服飾業界を志す学生や、専業主婦が入学する例もあり、その背景は幅広い。洋服作りの原点を見る機会に恵まれることで、生産職以外の志望者からも業務の幅が広がったと好評を得ている。

開校から10年を迎えて、服飾業界で活躍する卒業生を輩出してきたが、ここで学んだ生徒が銀座テーラーに職人や営業として門を叩いてくれる嬉しい例も増えてきている。元々は広く手縫いの技術を伝えることを目的とした「日本テーラー技術学院」であるが、そのOB・OGと「銀座テーラー」との関わりも密接になっており、長期的な視野に立った学校運営が本業との相乗効果を生んでいる。

図表1：「日本テーラー技術学院」における若手への指導の模様



2. 「銀座テーラー」における若手の育成

銀座テーラーの上層階に構えたアトリエ（工房）では60～70代のベテランの傍らで、その薫陶を受けた30代の若手社員（裁断士、縫製士）が新しい感性を用いつつ、戦力として頭角を現している。かつては、先輩の技術は見て覚えるもので、職人として一人前になるのに10年はかかるとされてきたテーラー業界であるが、当社では合理的なプログラムに則って若手の「促成栽培」を実施している。その基準として、入社から3～4年で商品として十分に通用するレベルにまで引き上げることを目標にしている。

衣料品においてスーツは「重衣料」に分類されるが、過去の型崩れせず硬い洋服から、薄い仕立てで軽い着心地の物へと時代のニーズが変化している。その中で当社も流行を汲み取り、商品を常に新しく見せる努力が必要である。男社会と言われ、比較的保守的なイメージを持たれてきたテーラービジネスだが、テーラリングの本質とは、「シルエットの美しさを演出する技術」である。近年ではその技術がレディースのドレスメーカーに用いられることもあり、服飾業界における性別の垣根が低くなりつつある。当社においても職人や販売の第一線で女性が活躍しており、皆が一丸となって、当社の経営理念の一つである「世界に誇る最高の技術」に向けて研鑽する毎日を送っている。

図表2：「銀座テーラー」アトリエ風景



小島プレス工業株式会社

会社概要

事業内容：トヨタ自動車の1次サプライヤーとして鉄・樹脂・電気電子といった幅広い技術を有し、自動車内外装部品の研究・開発・設計・生産と多岐に亘る事業を展開

従業員数：1,611名

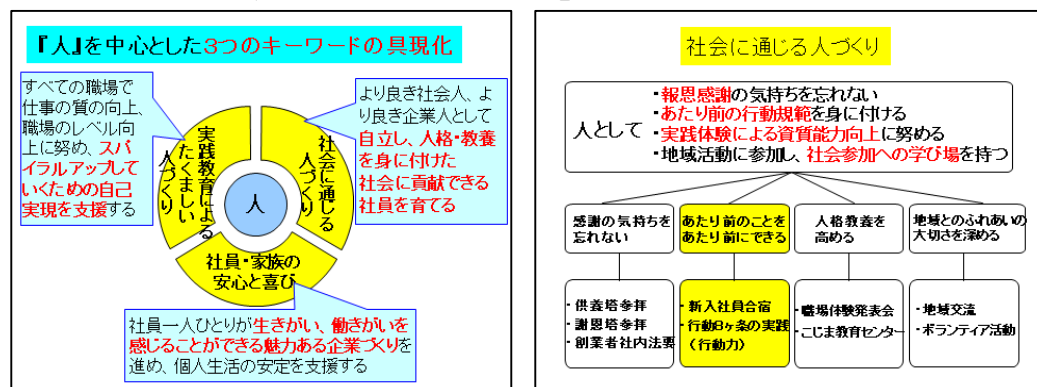
U R L：<http://www.kojima-tns.co.jp/>

1. 当社の「人中心の経営」の考え方

当社は創業以来、社是「和」、長期テーマ「人をつくり人をまもる」の理念のもと、「人中心の経営」を続けている。企業の根幹をなすのは、そこに働く人であり、目標に向かって力を合わせ一人ひとりが積み重ねる努力のうえに「和」が生まれ、それが企業の力となる。

当社の人づくりは会社内だけでなく、社会にも貢献できる人財を目指しており、人格・教養を身につけ、人として社会人として「あたり前のことをあたり前にできる人づくり」を進めている。このあたり前に行動できる習慣づくりの実践は、入社後の新入社員の段階から生活訓練を通じた合宿研修や人の行動8か条の実践により、教育を行っている。

図表1：「人中心の経営」の基本的考え方



2. 新人研修のねらいと取組み

新入社員を対象とした4泊5日の合宿研修では、野外実習やグループ活動を通じ、仲間意識と思いやりの精神を体得し、社会人として必要な基本的なルールやマナー、エチケットを身につけ、お互いの存在に気づき、助け合う精神で和の心を養うことを目的として実施している。

研修では「挨拶」「4S」「節電」「時間をまもる」などの簡単なことが常にどんな時でも実践できるように訓練を行なう。また、学生時代に一度は経験してきた規律訓練では、決められたルールに基づき正しい動作ができるかを各班に分かれ訓練する。まずは①自分で正しく出来る②出来ない人がいたら教えてあげる③全員できたらより早くそろえて行うことを目指している。

この4泊5日の合宿では、集団生活のなかで、「あたり前のことをあたり前に行う」難しさを知り、頭で分かっている、簡単なことが思う以上にできないことを痛感し、繰り返し訓練することの大切さを学ぶ。また、自分が出来たら、出来ていない人に伝えることで、人への気遣いや助け合いの精神が生まれることもこの取組みの効果である。

合宿初日には全く出来なかったことが、繰り返し訓練し、体で覚えることで自分の行動が変わり、常に全力で真剣に取り組むことができるようになる。また、常に次の行動を先読みすることで、同じ失敗を繰り返さなくなり、他グループへの呼びかけも自発的に行えるようになり、一体感や同期の結束にも繋がっている。

図表 2：新入社員の合宿訓練



3. 新人教育後の現状と課題

新入社員については教育終了後、職場配属され各部署での業務につく。しかし、配属して2、3年経過すると新入社員教育では出来ていたことが、時間の経過につれ、徐々に意識が薄れて行動できなくなる社員もいる。この要因は一概に個人の問題だけではなく、各職場でも日常的に課員の規律面や身だしなみについて徹底・指導していく必要がある。

また、近年の若手社員の傾向として、同世代以外の人との交流やコミュニケーションに苦手意識を持っている社員も増えており、後輩社員に対しての指導

や、親身になって人の面倒を見る意識が少ない社員が多くなっている。

4. 2年目社員の合宿参加

このような課題を踏まえ、入社して1年経過後、あたり前のことがあたり前に実践できているかの振り返りを行い、先輩社員として模範となり、後輩に親身になって教えることを経験させるため、新入社員合宿に2年目の社員も合宿に参加させ、研修を行っている。

2年目社員の役割としては主に下記3つの内容を行なう。まずは一年前の行動が正しくできるかを振り返りとして見本となるよう示し、その後は、新入社員のグループに入り込み、細かなアドバイスや指導を行ったり、コミュニケーションをとり先輩として経験してきたことを伝えている。

- ① 集合点呼の手本、体操の手本、掃除の指導
- ② 規律訓練（基本姿勢・基本動作・連帯歩調）
- ③ 食事を通してのコミュニケーション

2年目社員が新入社員に教える場合、相手の新入社員がきちんと理解しているかを確認することやアドバイス・指示が一方通行にならないよう、2年目社員にはスタッフ（担当トレーナー）が指導する。

このような経験を通じて、コミュニケーションの大切さと後輩指導を合宿研修から学ばせている。

図表3：2年目社員の合宿での指導



5. グローバル人材育成への取り組み

自動車産業を取り巻く環境は、年々グローバル化が進んでおり、当社も海外拠点やアライアンスへの対応など海外で仕事をする機会が増えている。若手社員でも技術支援等で海外出張するケースもあり、異国での仕事や生活に順応しなければならない。

国内でも、コミュニケーション能力や指示待ちなど「たくましさ」に欠ける面や一人で生活する経験や知識が不足しており「生活力」の弱さも感じられることがある。

そこで、昨年、当社の国際寮にて生活している海外研修生と新入社員の共同生活を行い、異文化交流を通じて短期間の生活体験をさせることを行なった。

＜事前説明会＞ 新入社員への事前説明（6月21日）

＜実施期間＞ 6月28日（日）～7月26日（日）

1班（10名）＝7泊8日 38名参加

＜生活ルール＞ ①近隣通行ルール作成（不慣れな場所の交通安全）

②研修の基本的ルール

図表4：新入社員と海外研修生との共同生活



研修後の報告会では、「想像していたよりもずっと楽しく、非常に良い経験になった」と多くの参加者から感想があった。新入社員の気づきでは、異文化、外国人の方と接するにあたっては、自分から積極的なコミュニケーションがより重要ということや実際に異文化を体感することで、その国のイメージが変わり、先入観がなくなったことが挙げられた。

今後は、研修期間の見直しや語学習得、寮会議での意見交換がより積極的に行えるような企画にして、グローバル教育として位置付けていく。

タマポリ株式会社

会社概要

事業内容：食品・日用品等の包装材料や工業用途となるポリエチレンフィルム、ラミネートフィルムの製造販売

従業員数：406 名

U R L：http://www.tamapoly.co.jp/

1. 製造部門の特徴

当社は、典型的な装置産業のメーカーである。製造部門では、原料・基材投入から工程を測定・監視する欠点検知機・測定機器などを通り、原反巻取りまでをトラブルが無ければ半自動で行うことができる。製品仕上がり後には立体倉庫へ自動搬送する装置を設備するなどF A化を進めている。そのため、製造部門で働く人員は生産量に比して少数である。工場見学に来る就職希望の学生などは「現場にほとんど人がいませんね」という感想を述べるが多々ある。

しかしながら、ポリエチレンフィルムを製造するインフレーション成型法を例に挙げても、平たく言えば風船を膨らますような製造法であり、いくら自動化が進んでいると言っても原料の状態や室温等によって異なる成型条件を設定することや、トラブルシューティングについては製造オペレーターの暗黙知に頼る部分も多い。一人で成型できるようになるまでには最低でも1年の経験が必要である。10年選手のオペレーターからでも「まだ分からないことがある」という言葉が出るくらい熟練を要す業務となっている。

図表1：製造オペレーターの業務イメージ



2. 定着促進に向けた施策

このように熟練を要する製造部門においては、新人に対してじっくりと長い目で見て教育・訓練を施していく必要がある。そのためには、新人がいち早く適合でき、働きやすさを実感し、定年まで勤めたいとなるような職場環境づくりが大切になってくる。

当社が実施している人財開発研修では、こうした職場環境を実現できるように毎年教育テーマを選定して最適化を図っている。今年度は、新人を直接指導する立場の中堅社員には「動機づけ」に有効な承認スキルを習得し、人材育成に活用できる「コーチングスキル習得研修」を実施した。

また、共済会によるクラブ・グループ・リクレーション活動を奨励し、新人が職場に溶け込めるような活動を随時行っている。

入社半年後には、総務部門が新人フォローアップ面談を実施し、職場適合の状況について、メンタルヘルスの状況も含めて確認する。新人が職場長などに言えないことがあれば、第三者の立場で具体的に相談に乗っている。

入社2年目になると、初級社員研修を実施し、その場では、総務部員を中心とした社内講師が「より良い先輩社員になるために」というテーマで指導する。この研修時には、ストレス耐性テストも併せて実施している。対人、対課題、対役割、対環境ごとに自分がどれくらいのストレス耐性を持っているか、それに対処する資質はどうか、ということをあらかじめ自己認識させることによりセルフケアの一助にしている。

メンタルケアとしては他に、健康保険組合が（社）日本産業カウンセラー協会と契約し、全国の相談室で面談によるカウンセリングを実施している。健康保険が費用負担し社員は1回50分・年5回まで無料で利用できる。

図表2：初級社員研修



図表3：中堅社員研修



3. 教育訓練の徹底と能力の開発に徹する

経営信条の一節には「教育訓練の徹底と能力の開発に徹する」とある。

事業環境の変化に対応し、当社が永続的に発展していくために「変化に対応する能力と挑戦意欲を兼ね備えた人財育成」が不可欠である。そこで、なるべく多くの従業員に研修機会を与える研修計画を立案し、組織の全体的レベルアップを目指すことを教育の方針としている。

職場OJTを進めるとともに、メインとしては外部講師による職種別や階層別集合研修を実施している。他では、同世代の他社社員と交流・意見交換できる合同研修に派遣することや、チャレンジスクール制度（各自でテーマを選択して行う通信教育での自己啓発）を設けており、教育修了奨励金として掛かった費用の半額を人数制限なく会社で負担している。

まず、新卒者が最初に受ける教育プログラムは「社会人基礎力」向上である。2006年から経済産業省が提唱している3つの能力について、12の能力要素を踏まえて毎年実施している。

1. 前に踏み出す力（アクション）
2. 考え抜く力（シンキング）
3. チームで働く力（チームワーク）

職種別・階層別研修が攻めの教育とすると、コンプライアンス教育は守りの教育となる。この守りの教育も企業においては、年々重要性を増してきている。社員の心ない突拍子もない行動で企業イメージをキズつけられるリスクがあるため、若年社員に対しても徹底的に実施する。最近では分かりやすく絵で解説した行動指針ハンドブック「事例で学ぼう行動指針」を作成・配布し、各事業所にて行動指針リーダーが講師となって全員教育を行った。

図表4：コンプライアンス研修の様様



4. 若者の活躍推進

当社のスローガンは「変化と挑戦」である。「強い者ではなく変化に対応できるものが生き残る」ということを念頭に、保守的な中高年層の安定感を生かしながら、若い人の発想を否定しない風通しの良い組織を目指している。

先日、新卒2年目社員の座談会を実施した。内容を写真入りで社内報に載せて紹介し、若い人たちの考え方、将来の夢を全社員の間で共有した。

改善提案制度、安全標語コンクール募集など若年社員の工場運営参加も推進している。自らの提案が実現された時は「うれしい」との声を聞いている。

各職場における取組みの一例をあげると、就職活動経験の記憶が新しい若年社員を会社説明会にて活用したり、展示会において説明員を担当させたりと会社の一員として積極的に人前に出させて経験値を上げる試みを行っている。

私たちは若年層や女性を活躍させることで、会社組織が活性化し企業が健康を保ってこそ企業継続が図られると考えている。

図表5：会社説明会の模様



図表6：安全ポスター



図表7：東京国際包装展TOKYOPACK2014の模様



株式会社東陽

会社概要

事業内容：工作機械、工具の販売、マーキングシステムの輸入販売

従業員数：657 名

U R L : <https://www.toyo-tos.co.jp/index.php>

1. はじめに

当社は、60 年の社歴を持つ工作機械・工具商社である。顧客第一主義を経営理念とし、当社が提供するサービスによって、お客様の生産活動の円滑化を図ることができるよう日々社業に専心している。この顧客第一主義を追求するためには、社員全員が一丸となって業務を遂行する必要がある。そこで、組織はもとより個々の力量を向上させるため、社員教育に力を入れている。

特に、若手社員を対象に海外子会社への短期派遣研修や語学留学制度をはじめとしたグローバルな教育制度を充実させている。当社は、本社のある愛知県を中心に、国内では北海道から九州に全 19 拠点、海外ではアメリカ、カナダ、メキシコ、中国、タイ、インドネシア、オーストラリア、チェコ、インド（全 9 カ国）に全 30 拠点を展開している。現在、海外には 56 名の駐在員を派遣しており、今後もその数は増強せざるを得ない状況にあるためである。

また、質の良い仕事をするためには「心身の健康が必要不可欠」という考えから、健康管理の取組みも積極的に行っている。加えて、入社後の若手社員の育成を前倒しし、内定者を対象とする研修にも注力し、内定者同士の交流を深めることで、社員の定着率の向上を目指している。

以下では、これらの取組みについて具体的に紹介する。

2. グローバル人材育成の取組み

（1）海外子会社短期派遣研修

アメリカのインディアナ州にある海外子会社に、定期的には選抜された若手社員（年間 10 名程度）を 2 週間にわたり派遣している。現地では、ローカルスタッフと一緒にお客様の工場へ出向いて営業活動を体験し、日米での商談の進め方や新商品の提案方法の違いを肌で感じ取る機会としている。また、倉庫でのフォークリフト作業も体験し、物流のスタッフと交流を深めている（図表 1）。このような体験を通じて、当社と海外子会社との取引関係の基礎的な理解や、日本にいただけでは分からない文化の違い、現地スタッフの考え方・働き方を

学ぶことができる。実際に派遣された若手社員は「日本の文化との違いを肌で感じた」「お客様との信頼関係の築き方が難しい」「もっと生きた英語を学ばなければならないと思った」など自分自身で課題を見つけ出し、帰国後、新たな気持ちで仕事に取り組むことができるようになる。

（２）語学留学制度

会社の業務とは全く切り離し、選抜された若手社員（年間４名程度）をアメリカのインディアナ州立大学に６ヵ月間派遣している（図表２）。その目的は、語学力の向上にある。ひいては異文化交流を通して世界を渡り歩けるような人材を得ることにある。留学した社員は、総じて留学先の環境に戸惑いながらも、大学で講義を受けたり、現地で友人を作ったりして、日本とは異なる文化を学んでおり、帰国後その成果を業務に活かしている。選抜される社員は営業部門の社員に限らず、管理部門からも選出されることがあるため、会社全体の海外に対する意識底上げの一翼を担っている。

図表１：フォークリフトの体験（インディアナ州）

図表２：語学留学先のインディアナ大学にて集合写真



（３）海外子会社クロストレーニング

貿易業務を相互理解するため、海外子会社との間で若手社員（年間４～８名）の交換トレーニングを行っている（図表３）。メンバーは例年インサイドセールスから選抜され、日本・海外双方の社員のモチベーションの維持に役立っている。派遣期間は２週間で、ローカルスタッフと意見交換や業務フローの確認を行うことで業務の効率化を図っている。また、日本側では毎年ウェルカムパーティーを開催している（図表４）。今は外国のスタッフともメールやSNSなどで簡単に人と繋がれるようになったが、Face to Face のコミュニケーションに勝るものではなく、パーティーを通じてさらに人間関係が深まっている。海外に関係する部署に限らず、海外に関心を持つ社員が多数参加しているのもこのパーティーの特徴である。翌日には社内見学ツアーをはじめ、東京や京都への日帰りツアーなどが催され、その幹事は当社の若手社員が務めている。

図表 3：派遣先のテネシー支店にて入荷処理を学ぶ様子



図表 4：ウェルカムパーティーの様子



（４）英語チャレンジ研修

TOEICのスコアが伸び悩んでいる社員を中心に、社内で英語教室を定期的に実施している。受講期間は約1ヵ月間にわたり、重要な英単語や文法、長文の読解について学習する。また、インターネット英語教育‘GlobalEnglish 日経版’を3年前から始め、約100名の社員（年間約30名）が受講し、レベル別基礎学習で「読む」「書く」「聞く」「話す」のスキルをしっかりと身に付けている。昨年、「GlobalEnglish 日経版」企業対抗チャレンジCUPでは企業団体部門で第2位を獲得している。なお、学習の効果は毎月社内で実施しているTOEIC（IPテスト）により測定している。その他、語学関係の通信教育にも力を入れ、指定期間内に合格した社員には会社から補助金が支給されている。

（５）販売促進イベントへの派遣

昨年は工作機械・工具に関する世界3大展示会の一つEMO（ミラノ）やIMTS（シカゴ）はもとより、リーダークラスの若手社員を中心にMETALEX（バンコク）の販売促進イベントへ約20名の社員を派遣し、最新鋭・最先端の技術を学ばせている（図表5）。これによりお客様のより先進的な生産体制、製品開発に資する提案につなげている。

図表 5：METALEX での模様（バンコク）



（６）資格取得支援

人材育成の一環として、語学以外にも資格の取得支援を行っている。国家資格である空気圧装置の組立てや油圧装置調整技能士、その他、日本工作機械販売協会のSE教育や測定機器資格など国家資格以外の学習のサポートも行って

いる。また、自己啓発の一環として昇格に必要な財務分析や簿記検定試験、貿易実務の通信教育も用意している。

3. 健康管理の取組み

健康保険組合から従業員の健康診断データを取得し、二次健康診断の受診率を毎年 100%としている。また、2015 年、社員に対する健康管理の取組みが認められ、日本政策投資銀行から「健康経営格付」を取得した（図表 6）。健康経営格付とは、社員の健康診断受診率や健康増進に関する目標の設定、メンタルヘルス制度など 100 程度の評価項目で企業を格付けする制度であり、自動車関連会社に適用されるのは中部地方で初めてである。

図表 6：DBJ 健康格付 2015



4. 内定者集合研修

内定者集合研修では泊りがけでグループワークやオリエンテーリングなどを行い、内定者同士の仲間意識を醸成している（図 7、8）。研修の中日には社長も参加し、内定者と直接対話する機会を設け、働く意欲の向上を目指している。

図表 7：研修中のグループワークの様子



図表 8：オリエンテーリング後の内定者の集合写真



5. 今後の課題

当社は今年 4 月より定年を 62 歳とし、2018 年には 65 歳へ引き上げる予定である。今後は若手社員とシニア世代の社員とを結び付け、時代が変化しても変わらないノウハウ（技術的知識や情報、物事の考え方、営業手腕のこつ）を世代間で伝えていくことができる「仕組み」が構築できればと考えている。また、女性社員の登用や障がい者の雇用促進についても積極的に推し進める予定である。

株式会社横河ブリッジホールディングス

会社概要

事業内容：橋梁、鉄骨、鉄塔等の構造物および建築物の設計、製作、診断、補修、工事監理 【基幹会社：株式会社横河ブリッジ】

従業員数：1,600名（グループ計）

U R L：http://www.ybhd.co.jp/

1. 若者の活躍推進に取り組む背景

建設業は、3K職場の代表格といったイメージがあり、業界全体として若年者の新規就職者数が減少傾向にある。就業者の高齢化がますます深刻な問題になってきている。

そのようななか、当社は、社会資本における安全性の確保や信頼性の担保など、建設業に携わる者が担っている社会的な役割を果たすだけでなく、我々がこれまで培ってきた技術・技能をいかに次世代に引き継いでいくのか、また、若年者に、当社が手掛ける事業や魅力について訴えることで、将来の職業選択における選択肢の一つになることを目指していくことは、企業活力の維持・向上といった点からも非常に重要な取り組みであると考えている。

次代を担う若手技術者の発掘ならびに育成について、以下に当社グループの取り組みの一端を紹介する。

2. 事業への理解を深めてもらうための施策（就職希望者の裾野を拡げる試み）

（1）近隣向け（学校等）現場見学会の実施

架設現場近隣の住民や学校向けに現場見学会（竣工前の橋梁の渡り初め・ボルト締め体験など）を行っている。※すべての現場で行っているものではない

図表1：現場見学中の光景



（２）インターンシップ（職場体験）の受入れ

橋梁事業を始め、当社グループが手掛けている事業に興味・関心のある学生を対象に毎年インターンシップを受入れている。

2015 年 8 月に実施した際には、全国の大学・高専から 22 名の学生が 2 週間にわたって参加した。

図表 2：インターンシップ中の光景



（３）土木系学生（大学・高専・高校）を対象とした工場見学会あるいは現場見学会の実施

大学等教育機関からの要望を受けて、適宜、橋梁の製作工場や架設現場で見学会を実施している。※工場や現場の繁忙状況によってはお断りする場合あり

３．技術者育成のための施策（従業員の能力開発に向けた試み）

（１）新入社員教育

文理問わず、新入社員全員が「ものづくり」（＝桁の製作）を体験する機会を設けている。また、特に土木系の新入社員に対しては、次代の橋梁技術者育成の観点から、設計・製作・測量・架設計画・現場等、「橋梁」に特化した専門的な教育を行うことで事業の川上から川下までを一気通貫で経験するカリキュラムとしている。

図表 3：新入社員教育中の一コマ



（２）資格取得支援

資格取得を積極的に支援することにより、従業員の自己啓発意識の高揚を促している。特に、技術者にとって必要不可欠な資格（技術士や一級土木施工管理技士）の取得については、なるべく業務に支障が出ないように配慮し、休日や就業時間外に外部講師によるスクーリングを行うなど資格取得に向けて全面的なサポートを行っている。

（３）人事ローテーション

幅広い視野と専門性を有する人材を育成することを目的として、積極的に人事異動を実施している。異動の目安を以下のとおり。

- 課長補佐昇格（概ね入社から 10 年）までに 1 ～ 2 回の異動を経験させる
- 課長補佐在任中に 1 回の異動を経験させる
- 管理職任用後も積極的に異動を経験させる

立石文雄 起業・中堅企業活性化委員長インタビュー

起業・中堅企業活性化委員会の立石文雄委員長（オムロン株式会社取締役会長）に、人材活躍推進部会長として、事例集をとりまとめられたご感想やオムロンにおけるダイバーシティ推進のポイントなどについて、お話をいただきました。

一人材活躍推進部会長として、事例集をとりまとめられたご感想はいかがでしょうか。

<立石委員長>



この部会の検討テーマを、「中堅・中小企業におけるダイバーシティの推進」に決定する際に、委員の皆様からは、多様な人材の活躍によって労働力と人材の質を確保していくことが、企業価値を高める上で重要な課題となると認識しているものの、人材の確保や育成において、中堅・中小企業は

大変苦勞している、との意見を多くいただきました。そこで、各社が取り組む際の参考として、活用いただくものを作成したい、との思いから、業種や規模、地域などにも配慮しながら、多様な取り組み事例をできるだけ多く共有できるような運営に努めてきました。

会合では、企業事例のご紹介の後、参加者同士が自社の現状や課題、効果的な取り組みなどについて、活発にディスカッションできるように、会場のレイアウトを少人数のグループに分かれて着席する形式といたしました。そして、毎回の会合の最後には、テーブルごとに行われた意見交換の内容を、それぞれ代表者から発表していただき、情報の共有を図ってきました。ご発表いただいた内容の中には、大企業と比べると、制度や人員の面では整備されていないものの、現場の運用等によって効果的な取り組みを実施しているケースなど、中堅・中小企業にとって、参考になる例が大変多く含まれていました。

そこで、事例集のとりまとめにあたっては、取り組みの内容をより多く収録できるように、幅広く委員の皆様にご寄稿を募ることにしました。募集当初は、「紹介できるほどの取り組みを行っていない」など、控えめな反応をされる方もいらっしゃいましたが、出来上がってみると、大変多くの示唆に富む内容を

収めることができました。委員の皆様のご協力に対しまして、この場を借りて改めて御礼を申しあげたいと思います。

―事例集をお読みになられて、どのようなことが心に残りましたか。

＜立石委員長＞

事例集には各社が実情を踏まえ、工夫をこらしながら実施してきた取組みがたくさん盛り込まれており、いずれも大変参考になると思いました。最後まで読んで心に残ったことは、ダイバーシティ経営を推進していく際に重要なことは、経営トップ層の想いを現場の社員に浸透させ、同じ方向を向いて進むことであると、多くの企業が考えていたことです。推進力としての経営トップ層の重要性を改めて認識しました。

―オムロンのダイバーシティ経営の推進にあたって、重要と考えていることは何でしょうか。

＜立石委員長＞

オムロンでは、企業理念経営が重要であると考えています。企業理念とは「社内外に企業の使命と活動の仕方を宣言するもの」であり、「組織の全員が共有すべき基本的価値観を示すもの」だと思っていますので、共有と定着に向けた取組みを積極的に行っています。

オムロンの企業理念は、創業者である立石一真が1959年に「社憲」として制定したものをベースとしています。社憲は「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」というものです。社憲制定の背景には、創業者が、戦後間もなくに労働争議が勃発する中で、企業の成長には労使が一体となって進むことがいかに大切かを実感していたことがありました。また、アメリカ視察を通じて、経済発展の源泉がフロンティア精神と星条旗の下に集う精神にあることを体感したことや、セミナー等に参加し「企業の公器性」について強く認識したこともあったようです。

企業理念は90年に立石電機からオムロンに社名を変更する際に、社憲の精神を反映して制定し、3回の改定を経て、現在は、Our Mission(社憲)と Our Values(私たちが大切にする価値観)の2パートで構成しています。Our Missionには、社憲をそのまま盛り込み、Our Values(私たちが大切にする価値観)は、「ソーシャルニーズの創造」「絶えざるチャレンジ」「人間性の尊重」の3つを

掲げています。

ーオムロンにおける企業理念の実践例をご紹介します。

＜立石委員長＞

一つの例として、40 年以上前から取り組んでいる障がい者の雇用・支援があります。1972 年に大分県別府市にオムロン太陽（株）、85 年にオムロン京都太陽（株）を設立しました。設立にあたっては、整形外科医の中村裕先生（東京オリンピック・パラリンピックのパラリンピック日本代表団長）から、障がい者の働ける場所の確保に向けた要請がありました。多くの企業が要請を断る中で、社憲に基づいて創業者が決断しました。設立から 5 年後の 1977 年には、わが国における特例子会社の第一号として、オムロン太陽（株）は認定されました。現在は、2 つの工場で約 320 名が働いており、このうち約 240 名が身体障がい者です。皆さんがオムロンの貴重な戦力として活躍しています。

ー企業理念を浸透していくために、どのような取組みを進めていますか。

＜立石委員長＞

企業理念を 2006 年 5 月に改定した際に、これからのオムロンにおける求心力は、創業者や創業家ではなく、企業理念に置くことを宣言しました。企業理念をオムロンの社員の「よりどころ」として位置付けており、取締役会のメンバーはその浸透に積極的に取り組んでいます。

私自身も、2013 年の 6 月に会長に就任以来、特に力を入れて活動しており、毎年、海外子会社の幹部を対象に、私が世界の各拠点に出向いて「企業理念ダイアログ」として、ソーシャルニーズの創造、チャレンジ精神の醸成に焦点を当てたワークショップを開催しています。その場では、企業理念を太陽に例えて話をしています。経営トップ層は求心力となる企業理念を太陽のように強い光として発し、お客様との接点に近い現場の社員まで照らす。そうすれば、統一した方向で価値の提供ができ、成長が促進されます。社員個人自身も太陽の光となって輝き続けることが重なって、これらの総和が強くなればなるほど、事業が強くなるということです。

ー企業理念の浸透と実践に向けて、社員が主体的に取り組む活動はありますか。

＜立石委員長＞

特徴的取組みとして、T O G A (The Omron Global Award)があります。2012年度からスタートしたこの活動は、企業理念に基づいて、チャレンジする社風をグローバルに根付かせること等を目的に、世界中のオムロングループの社員を対象に実施しています。

挑戦するテーマを社員が自発的に宣言して、チームでエントリーします。毎年2～3月にかけて、グローバルのエリアごとにプレゼンテーションと選考会を実施します。評価にあたっては、結果だけでなく、プロセスを重視しています。創業者が述べた5つの言葉である「7：3の原理（7割の確率があれば挑戦すること）」「できませんと云うな」「お客様が求心点」「パイオニアであれ」「最もよく人を幸福にする」に基づいたチャレンジができているかは、とても重要な評価要素となります。

2015年度は4,173ものテーマがエントリーされ、38,100人が参加しました。最終選考を勝ち抜いたゴールド賞13チームのメンバーは、京都本社に招待され、自らの言葉で発表します。その取組み内容を小冊子にまとめて、社員に配布することで、理念の体現事例の共有を図っています。

ー最後に、ダイバーシティ経営の推進に取り組む中堅・中小企業の経営者にメッセージをお願いいたします。

＜立石委員長＞

ダイバーシティの経営の推進に向けて、これをやればよいという定まったものはありません。各社の実情に適った形で取組みを進めて欲しいと思っています。部会の中では、中堅・中小企業の強みは、経営者トップ層が現場にアクセスしやすく、社員との距離が近いことだとのお話がありました。こうした強みを活かして、社員の状況にマッチした効果的な取組みをフレキシブル、かつスピーディに行なっていただきたいと思います。本事例集には参考となる取組みがたくさん収められていますので、多くの中堅・中小企業でご活用いただければ幸いです。

（聞き手：経団連事務局）

以 上