

企業経営情報 REPORT

11 | 2015

経営

Available Information Report for Corporate Management



人材と働き方を多様化させる！

ダイバーシティマネジメント

- ① ダイバーシティマネジメントの全体像
- ② 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方
- ③ ダイバーシティ推進のための取組みポイント
- ④ ダイバーシティの積極的推進事例

1 | ダイバーシティマネジメントの全体像

1 | ダイバーシティマネジメントとは何か

「ダイバーシティ (Diversity)」とは、多様性のことで、性別、世代、国籍、障害の有無等の違いのことです。その多様性を最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法のことを「ダイバーシティマネジメント」といいます。

これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていたましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等の一部業種・職種で人手不足が明確になっている
- 少子化による労働供給の先細りが懸念される中、国家の成長戦略として、女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な個性を基とした違いを企業内に取り入れ、活用することにより組織力と競争力を強化することが喫緊の課題といえます。

■ダイバーシティマネジメントの全体像

どんな経営か

一人ひとりの違いを尊重し、活かすことで生じる相乗効果を組織の成果につなげている経営



企業が取り組むべき経営スタンス

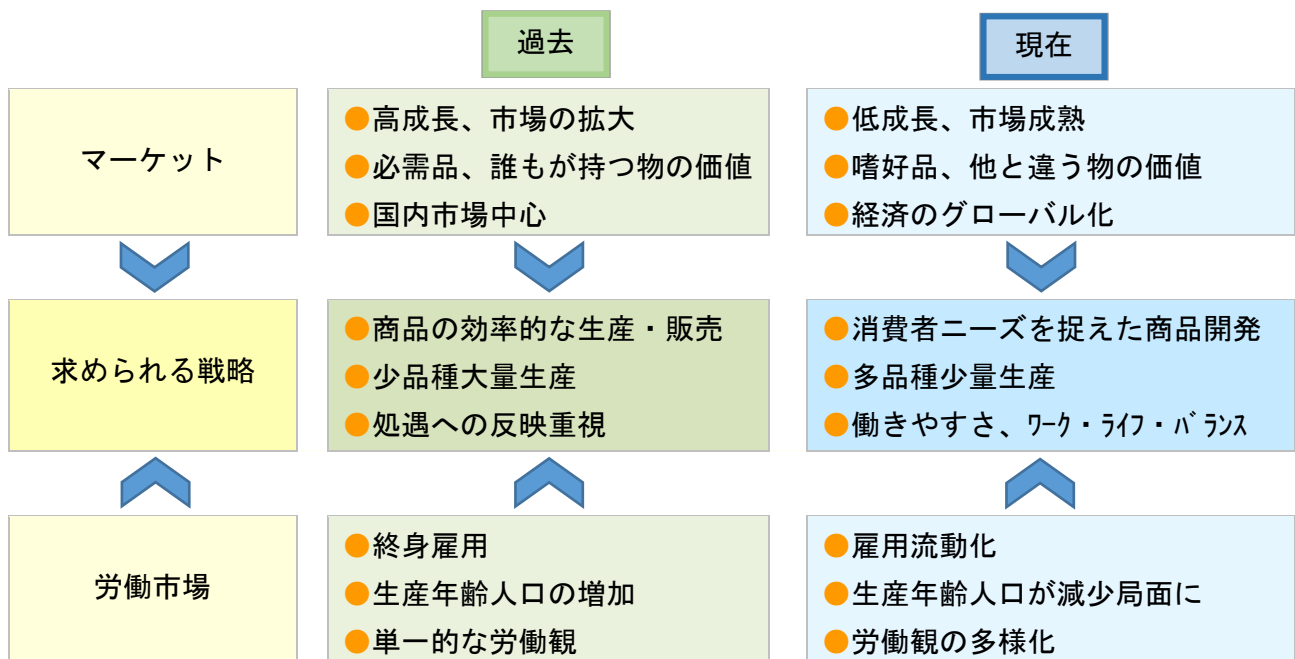
- 人材の多様性を活用
 - ・ 性別（女性の活用）
 - ・ 世代（高齢者の活用）
 - ・ 障害の有無（障害者の活用）
 - ・ 国籍（外国人の活用） 等
- 働き方の多様性を活用
 - ・ 雇用形態（ワークライフバランス）
 - ・ 休業制度の活用 等

2 | ダイバーシティの推進が必要とされる背景

人材という最も重要な経営資源を最適に構成し、有効に活用することがダイバーシティマネジメントです。

では、何故ダイバーシティの推進が求められているのでしょうか。それをマーケット事情を軸に過去と現在で表すと以下のようにまとめることができます。

■ダイバーシティの推進が必要とされる背景



ダイバーシティの推進が必要とされる背景として、一つにはマーケットの変化があります。高成長下において右肩上がりに市場の拡大が見込まれた時代から、現在は低成長で市場が成熟し、需給が飽和する状態の時代に変化しました。そのような中、消費者が求めるものは「他とは違うもの」、「人とは違うもの」といった他と差別化された嗜好性の高いものになる傾向があります。

もう一つの重要な背景は、労働市場の変化です。経済変動が激しく企業としても先行き不透明な中、終身雇用制度が当たり前である時代は去り、雇用の流動化が進んでいます。

また、従業員が働くことについて求める価値、すなわち労働観も多様化しています。加えて、生産年齢人口が減少局面に入り、売り手市場になる時代が到来します。このような中、企業は従業員に対して終身雇用や処遇といったものとは異なる次元で、例えば「働きやすさ」や「働き甲斐」といった新たな価値の提供を人材マネジメントに織り込み、優秀な人材を確保することで収益の最大化を図ることが求められるようになりました。

3 | 日本におけるダイバーシティの現状

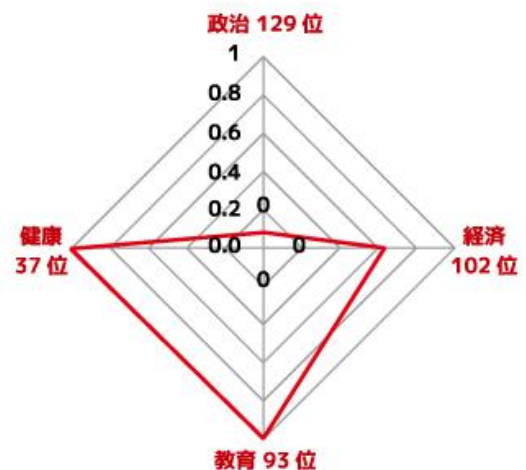
ダイバーシティの推進は、世界における日本の立ち位置とも関係します。国際的な世界経済フォーラムから毎年発表されている世界各国の男女格差に関するレポート（The Global Gender Gap Report 2014）で、上位は北欧諸国が占めている中、日本は104位と後順位で、フィリピン（9位）、シンガポール（59位）、中国（87位）等のアジア諸国の中でも劣後しています。評価項目のうち「経済活動への参加と機会」や「政治への関与」のスコアが低いことが順位を下げている原因であり、これらの分野において、女性の能力を発揮することが強く期待されています。

この順位付けはジェンダーギャップ指数という数値で評価されます。指数は、男性と女性の格差の指数で、平成18年の「世界経済フォーラム（ダボス会議）」で創設されました。男女格差の解消が世界経済の発展につながるとして、国別、地域別に、経済・政治・教育・健康維持の4項目を算出根拠としています。

■日本のジェンダーギャップ指数の現状（平成26年）

分野	ギャップ指数	順位 (カッコ内は平成25年)
政治	0.058	129位 (118位)
経済	0.618	102位 (104位)
教育	0.978	93位 (91位)
健康	0.979	37位 (34位)
総合	0.685	104位 (105位)

※指数は男性を1とした場合の数値



■日本のジェンダーギャップ指数の推移

年	総合	政治	経済
平成25年	105位 / 136ヶ国	118位	104位
平成24年	101位 / 135ヶ国	110位	102位
平成23年	98位 / 135ヶ国	101位	100位
平成22年	94位 / 134ヶ国	101位	101位
平成21年	101位 / 134ヶ国	110位	108位
平成20年	98位 / 102ヶ国	107位	102位
平成19年	91位 / 128ヶ国	94位	97位

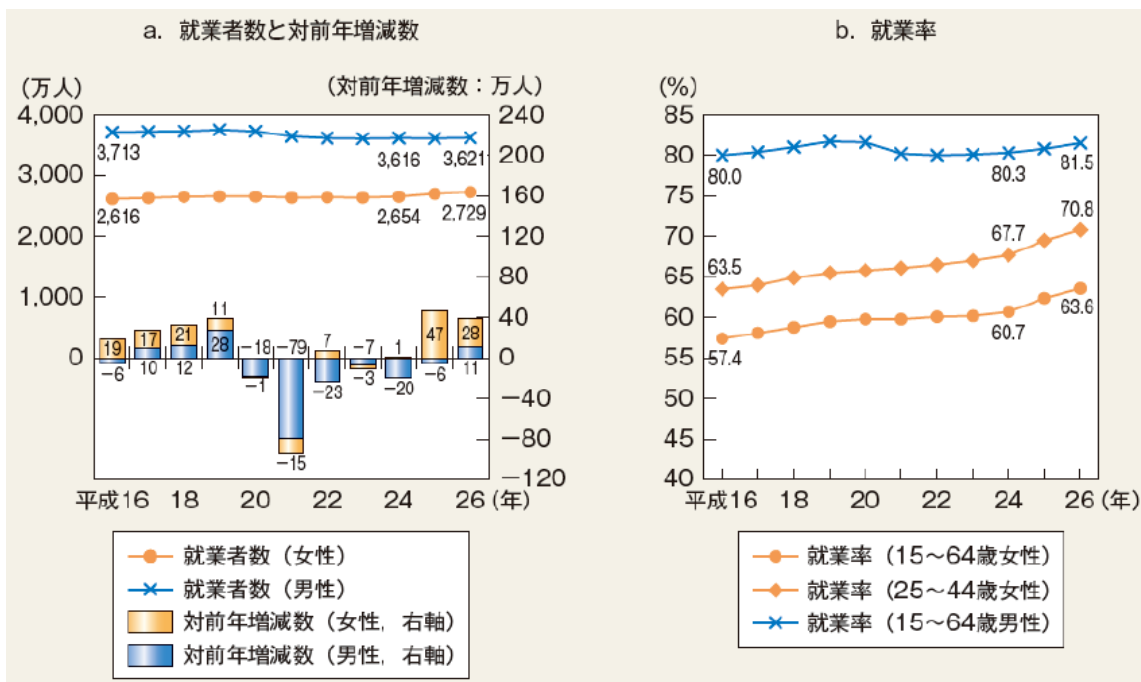
(出所：世界経済フォーラム)

2 | 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方

1 | 女性の活用を企業の戦力とする

日本では近年、「全ての女性が輝く社会」の実現を成長戦略の中核に据えて集中的に施策を講じてきています。また、女性の就業者数及び生産年齢人口（15～64歳人口）に占める就業率（年平均）は、平成20年のリーマンショック以降、伸びが停滞していましたが、平成24年から平成26年にかけては、経済の好転とも相まって、就業者数は75万人、就業率は2.9%の伸びとなりました。

■男女別の就業者数及び就業率（出所：総務省統計局 労働力調査）



本年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立したことを受け、国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施することとなります。（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
 - 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組状況などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
 - 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
- 【参考】状況把握する事項：女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率 等

2 | 高齢者の活用で企業ノウハウを伝承させる

生涯現役で、より長く働きたいと考えている高齢者にとっての仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）は、育児後の女性と同様に、より長く勤続するという意味での働き方の見直しになります。人口減少、高齢化が進むわが国において、働く意欲のある高齢者が長年蓄積してきた経験と能力を存分に発揮することは、経済の活力を維持・向上させていく観点から非常に重要な課題です。そのため、高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じ働き、企業に貢献できる環境を整備することが重要で、以下の4点に着目する必要があります。

モチベーションの維持

●意欲をもって働くための動機づけ

高齢者が、意欲をもって働くためには、達成感や自らの責任感を維持していくための動機づけが必要です。しかし、高齢者への賃金には中堅・一般職層の処遇を確保する上でも一定の限界があることから、賃金以外の処遇の充実が課題となります。

公正な評価

●キャリアを活かした貢献に着目

高齢者の仕事への取り組みと実績を公正かつ透明に評価していくことが、働くモチベーションの維持には不可欠です。後輩の教育指導、中堅・一般職層への技能・ノウハウの伝承など、定年前とは異なる役割と評価基準を策定し運用することが必要です。

働き方のニーズに配慮

●ワーク・ライフ・バランスの実現

高齢者の意欲や能力は個人差が大きく、働き方に対する意識も多様化しています。一方、継続雇用の義務化に伴い、企業としてはワークシェアリングを図るなどして、今まで以上に高齢者の雇用機会を多く確保する必要があります。このように労使双方のニーズを満たすためには、フルタイムだけでなく、パートタイムを含む複線型の勤務形態を整備するなど、ワーク・ライフ・バランスの実現を図っていくことが不可欠です。

身心の健康に配慮

●働きやすい職場環境の整備

加齢による心身機能の低下には、一般的に視聴覚機能や運送能力などの低下が指摘されているため、作業スペースにおける照明やパソコン等の文字サイズ調整などの対応が必要です。高齢者に対する働きやすい環境を整備することは、中堅・一般職層も含めた職場全体の生産性向上にも寄与することが期待されます。

3 | 障害者の活用で社会的責任を果たす

厚生労働省では毎年、民間企業や公的機関などにおける「障害者雇用状況集計結果」を取りまとめています。

また、障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員の一定割合以上の障害者を雇うことを義務付けています。この義務を法定雇用率といい、民間企業には2%が課されています。(平成25年4月1日に法定雇用率が、民間企業で1.8%から2.0%に引き上げられました。)

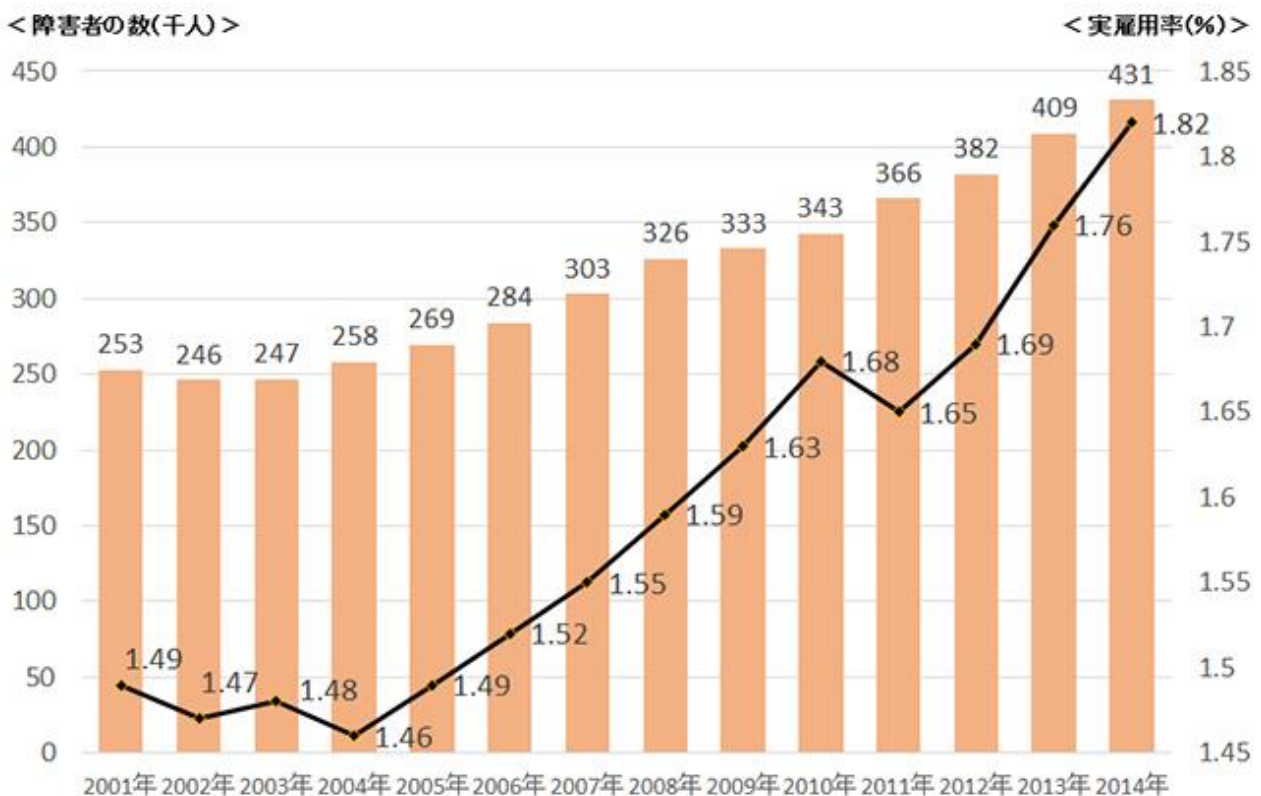
以下は、平成26年の「障害者雇用状況集計結果」です。雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新し、雇用障害者数は43万1,225.5人、対前年5.4%(22,278.0人)増加し、実雇用率も1.82%と対前年比0.06ポイント上昇しています。

■民間企業における雇用状況（出所：厚生労働省 平成26年障害者雇用状況の集計結果）

	①法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数	②障害者の数	③実雇用率	④法定雇用率達成企業の数/企業数	⑤達成割合
民間企業	23,650,463.5人	431,225.5人 [344,852人]	1.82%	38,760/86,648	44.7%
	(23,213,401.0人)	(408,947.5人)	(1.76%)	(36,413/85,314)	(42.7%)

※ [] 内は実人数、() 内は平成25年の集計結果

※短時間労働者は0.5人、重度障害者は、ダブルカウントで算定



3 | ダイバーシティ推進のための取組みポイント

1 | トップが経営戦略として位置づけメッセージを発信する

ダイバーシティが組織に浸透するためには、経営トップの強いコミットメントが必要です。また、成長戦略の一つとしてダイバーシティマネジメントを掲げ、将来ビジョンを明確にする必要があります。経営トップがダイバーシティマネジメントの意義や目指すべき会社の方向性を定期的に繰り返し発信することによって、従業員に会社の「本気度」を伝え、意識改革を促すことが可能になります。

経営トップの信念を継続的にメッセージとして発信する



- ☑ 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境整備
- ☑ 管理職層のマネジメント改革
- ☑ 公平、公正、透明性のある人事評価制度の導入
- ☑ 多様な人材の積極的な活用
- ☑ 個々の強みを活かす課業の洗い出し
- ☑ 個々のキャリア形成や能力開発のための教育計画の策定

ダイバーシティが活かされている組織の特徴は、以下のように柔軟かつオープン、公平といった特徴があります。つまり、多様な人材を活かし、その能力を発揮させるためには、一人ひとりが自分らしい形で仕事に関わり、公平に機会を提供されることが重要です。

■ダイバーシティが活かされている組織の特徴

- 少数意見は歓迎される
- 反対意見は「視点や立場を変えた意見」として歓迎される
- 新人社員や女性、非正規社員も自由に自分の意見が言える
- お互いを理解し合い、相手の立場も考慮した考えが発信できる
- 情報が多面的に発信される
- 出産や育児で遅れたキャリアを取り戻す制度や機会を設けている

2 | 「個」に着目した複線型人事制度を導入する

複線型人事制度とは、働き方の多様性に照らし合わせた人事制度の仕組みです。従業員の多様な価値観や働き方を尊重する観点において、配置・評価・報酬等の人材マネジメントの仕組みを「個」に着目して柔軟かつ多様な選択ができる複線型の仕組みとすることも重要な課題といえます。

公正で、かつ従業員の納得性を高め、効率的に企業運営をするための複線型人事制度の導入ポイントは以下のとおりです。

■複線型人事制度の導入ポイント

- 課業範囲の明確化
- 求める能力の明文化
- 代表的な行動事例（評価の着眼点）の明文化
- 育児休業がマイナスにならない評価制度の構築
- 短時間勤務がマイナスにならない評価制度の構築
- 「働き方」ではなく「業務成果」で評価する
- キャリアステージの変更を可能とする

ダイバーシティの推進は企業において重要課題であり、組織強化のために取り組む企業も増えています。これを推進していくためには、制限のある人材を活かすことが不可欠です。現状の人事評価制度は、基本的に制限のない人材を対象に設計されており、抜本的な見直しが必要な企業も多いはずです。

そもそも、大多数の日本企業での人事評価制度は、残業も休日出勤も出張も対応する従業員を対象に設計されています。いわば、職務遂行に特段制限のない人材を対象にしているということです。

ところが、ダイバーシティの推進を図っていると、制限のある人材を活かすことが必然です。それはもちろん、多様性という個を活かすのであれば、当然のことです。育児中や介護中、障害、性別、キャリアなどの違いを活かすことにおいて、残業も休日出勤も出張も実質不可能です。

そこで、欠かせないのが人事評価制度の抜本的な見直しです。制限のない人材と制限のある人材をその職務に応じて設計することです。つまり、求める能力や役割に照らし合わせた職務遂行度とプロセスをきちんと評価することが必要です。

3 | ES調査による満足度を把握し経営に活かす

ダイバーシティを上手く機能させるためには、既存従業員の満足度を把握し、内部の現状分析をすることも重要です。

従業員一人ひとりの行動の集積が、最終的に会社の業績に繋がる事は言うまでもありません。企業は、「ヒト・モノ・カネ・情報等」の経営資源を活用し利益を上げています。この中でも意識すべきなのは、「ヒト＝人材」であり、実際に行動するのも人なので、最も重要な経営資源として考えるべきです。

「従業員満足（ES）なくして、顧客満足（CS）なし」と言われているように顧客にサービスを提供するのは従業員です。もし従業員が不満に満ちた状況である場合、顧客に最大限の満足・感動を提供するのは困難であると考えべきです。

以下は、従業員満足（ES）の構成です。従業員満足は大きく分けて次の2つの要因から成り立っています。

■ 動機づけ要因と衛生要因

① 動機づけ要因・・・有ると満足度が高まるが、無くても不満は高まらない

- ・達成すること
- ・承認されること
- ・仕事そのもの
- ・責任
- ・昇進
- ・尊敬できる上司の存在
- ・仕事を自分に任せてもらえる等の裁量 など

② 衛生要因・・・無いと不満が大きくなる（有って当然と思われるものが多い）

- ・会社の政策と管理方式
- ・給与
- ・対人関係
- ・作業条件
- ・業務支援
- ・労働環境
- ・コミュニケーション など

※ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」を要約

従業員満足は、従業員一人ひとりの感性のため、まずは、総合的な満足度（会社に満足しているか否か）を問いかけ、具体的に、何に満足し、何に不満を抱いているのかを細かい設問を設定しながら明らかにしていきます。

調査の結果、自社の従業員満足度を向上させるために、何を優先して改善するのか、またどのように改善するのかを決定します。この際に、衛生要因は可能な限り早急に改善・検討すべき課題となります。

従業員満足を経営に活かすためには、継続的に満足度を測定し、実際に行った改善施策の効果を測定・評価することでPDCAサイクルを回すことが求められます。

また、CSや会社業績とどのように関連するかを時系列で調べ、「従業員満足を高めることを、会社業績の向上に繋げる」という視点が重要です。

4 | ダイバーシティの積極的推進事例

1 | 従業員の成長と新しい働き方を追求するA社

A社は、神奈川県にある昭和40年に設立された従業員26名の電気設備会社です。同社は、「社員重視の経営」を理念に掲げ、働き甲斐のある職場環境を築くために以下の4つの視点を重要視しています。

CS (Customer Satisfaction) . . . 顧客満足
ES (Employee Satisfaction) . . . 従業員満足
FS (Family Satisfaction) . . . 家族満足
PS (Personal Satisfaction) . . . 個人満足

CSを向上させるためには、ESのみならずFS、PSも満たす必要があるという考えを掲げています。具体的な試みとしては、月に2～3回、業務終了後に自社の従業員のみならず、取引先や同業の企業と連携し、資格取得のための勉強会を開催し個人としてのスキルアップの機会を与えています。

また、一人一台のパソコン貸与と自社構築のシステムによりテレワークの実現を可能にしています。テレワークとは場所や時間にとらわれない以下の3つの柔軟な働き方のことで、業務効率を上げるとともにPSも向上させることができます。

■テレワークの種類と具体的な働き方

●在宅勤務	自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクス等で連絡をとる働き方
●モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。
●サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方

同社は、ワーク・ライフ・バランスへの取組みも重視しています。顧客担当を2名体制とすることを基本としており、情報共有の体制が構築されているため、「育児・介護」に関わる休暇制度を存分に活用することができます。特に育児休業は、平成21年からの6年間で10名の男性が利用していることから各種マスコミからも注目を浴びています。

2 | 仕事と家庭の両立支援で女性の躍進を推進するB社

B社は、埼玉県にある昭和41年に設立された従業員250名のプラスチック成型品表面処理加工会社です。同社は、自由に生き生きとした社風に基づき、常に現場主義で意見を出し合い、全員参加による高品質製品づくりを目指し、人材育成にも力を入れています。具体的には、「社会に貢献し、明るく健康な職場づくりを目指す」という企業理念に基づいて以下の取り組みを実践しています。

● 仕事と家庭の両立支援	● 男女共同参画
● 社会貢献・地域活動	● 職場環境改善

同社の従業員のうち約4割が女性従業員であり、女性人材の育成と活用、仕事と家庭の両立支援を積極的に推進しています。また、人事考課、目標管理の導入、各種研修への参加奨励によって女性従業員の管理職候補者の育成も図っています。

同社が両立支援を推進するにあたり採用している「出産・育児休業、継続雇用」のための取り組みは以下の通りです。

①子どもが1歳6ヶ月に達するまでの育児休業制度
②通算120日間内、取得回数制限なしの介護休業制度
③子どもが小学校4年生に達するまで年間7日間、半日単位の看護休暇制度
④育児の場合は9歳まで、介護の場合は通産120日間内の短時間勤務制度
⑤子どもが小学校4年生に達するまでの深夜業と時間外労働の制限等の制度

休業中の従業員に対する月1回以上の情報提供と職場復帰のための教育訓練も規程に明記されており、育児・介護のために退職した従業員の再雇用制度も2008年から導入されています。

社内報、朝礼、各種会議を通じて育児休業制度の周知徹底を図るとともに、育児休業取得者・経験者による「子育てモニター委員」や「子育て社内アドバイザー」の制度を設けて、仕事と家庭、子育てを両立させ、働きやすい職場環境の整備に努めています。年次有給休暇についても推進月間を設けて取得促進を図っており、2008年度の取得率は68%に達しています。

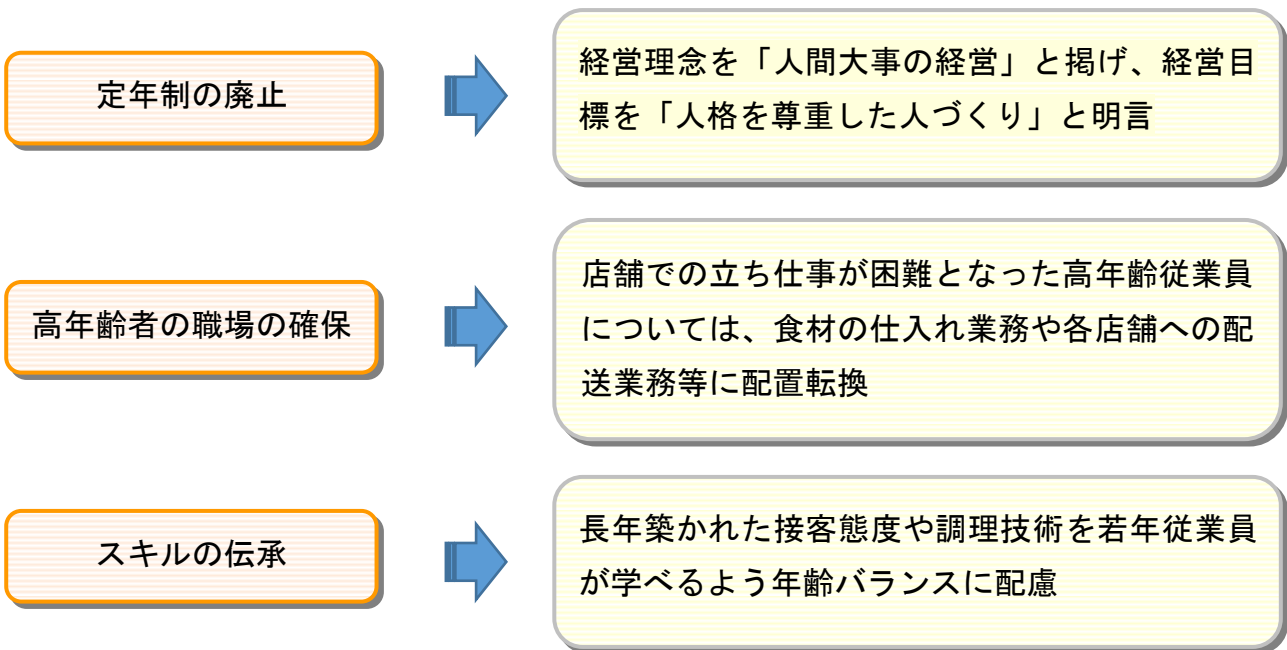
以前は結婚・出産を期に退職する女性従業員が多かったようですが、ここ数年、出産・育児休業制度の利用が増え、2度目、3度目の利用者も出ており、女性従業員の継続就業と勤続年数長期化が促進されています。

3 生涯現役をテーマに高齢者のスキルを伝承しているC社

C社は、北海道にある昭和42年に設立された従業員245名の飲食サービス会社です。同社は、従業員が自らの生涯生活設計を明確にし、働き続けられることが会社経営にとって大切な課題と考え、平成24年に定年制を廃止しました。

また、パートタイマーも雇用期間の定めのない雇用契約とし、長期間にわたり仕事を行うことができるようになったため、従業員同士の信頼関係が高まり、協調して仕事に取り組むことができるようになりました。

さらに従業員に対して、評価制度を取り入れ、年2回～3回の賞与査定を行うことでモチベーションを高めています。従業員の評価は本部が行い、接客態度や責任感を特に重視し、各店舗の売上状況も勘案して、学生アルバイトも含め賃金を決定しています。



同社の従業員の年齢構成は60歳未満が216名、60歳以上が29名です。60歳以上の従業員は全従業員の11.8%を占めており、生涯現役の社風が根付いています。

わが国は、高齢化と少子化の進行により、今後ますます労働力人口の減少が深刻化することが見込まれています。

こうした中、経済・社会の活力を維持し生活の安定を図るには、高年齢者の高い就労意欲と経験・技能を活かすことが求められてきます。企業の戦力として、65歳を越えて70歳まで、さらには年齢にかかわらず生涯現役として働くことのできる職場づくりをすることが、中小企業にとってますます重要になってきます。

以上、解説してきた通り組織で成果を生み出すことと、従業員一人ひとりが充実した日々を送ることを両立させるためには、人材と働き方の多様性をマネジメントする必要があります。

■参考文献

『多様性を活かすダイバーシティ経営』（日本規格協会）

『ダイバーシティマネジメントの実践』（労働新聞社）

『男女共同参画白書』（内閣府）