

---

# 働く場としての神戸のあり方検討会議資料

2018年10月31日

中小企業診断士・社会保険労務士 土居 伊子

---

©2018 土居労務管理事務所

---

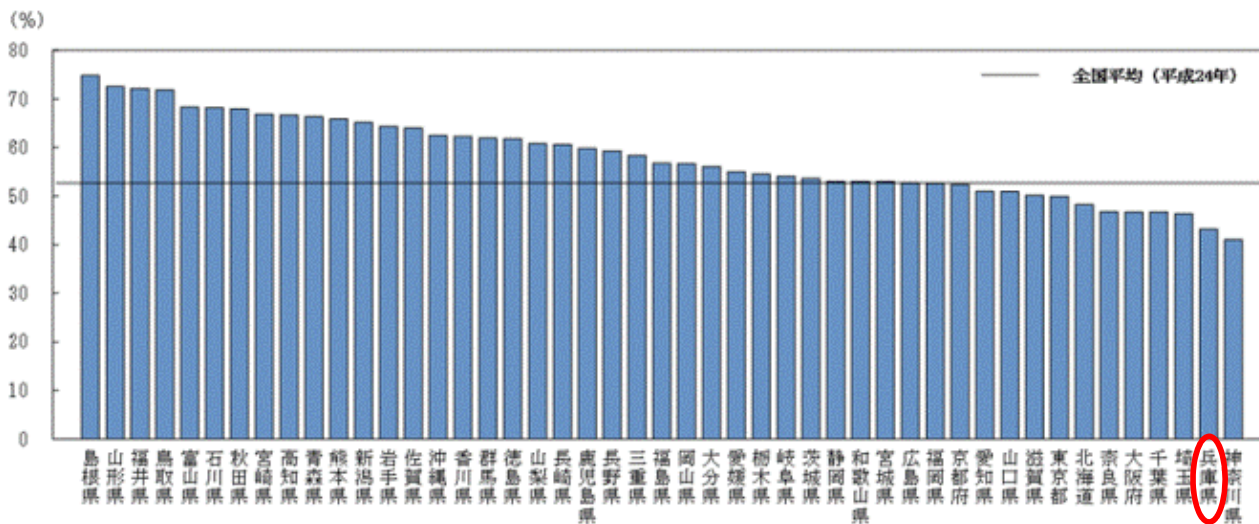
## 働く場 意識としくみの改善取組事例

(ダイバーシティ100選企業、兵庫県の事例から)

## 兵庫県：若年層の母親の有業率が全国ワースト2位

### 都道府県別育児をしている女性(25～44歳)の有業率

図4 25～44歳の育児をしている女性の都道府県別有業率－平成24年－

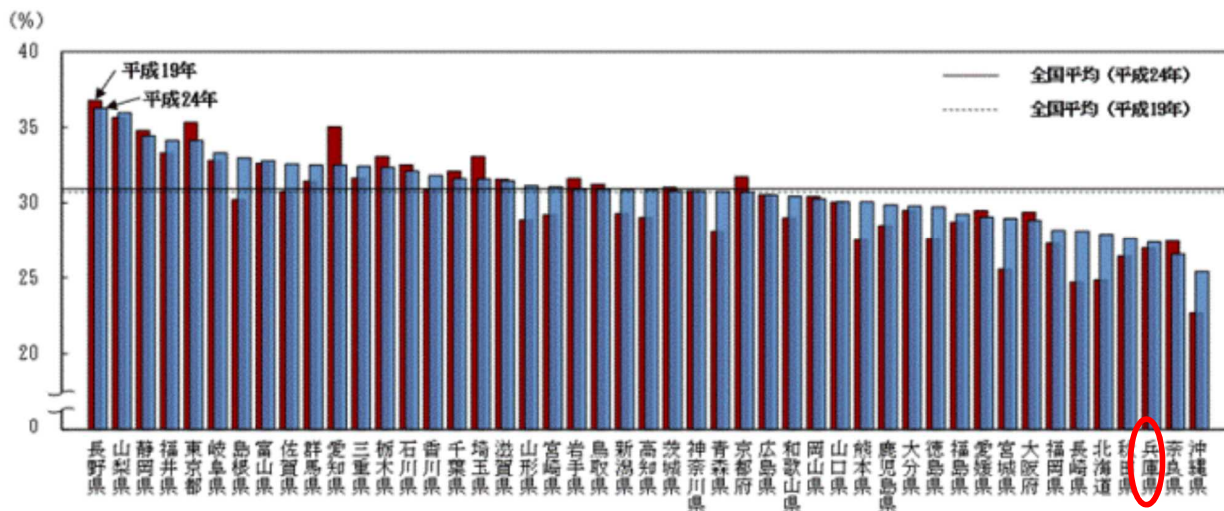


※出典：総務省統計局 女性・高齢者の就業状況より

## 兵庫県：60歳以上の有業率全国ワースト3位

### 都道府県別60歳以上の有業率

図8 都道府県別有業率（60歳以上）－平成19年，24年－



※出典：総務省統計局 女性・高齢者の就業状況より

---

## 経済・競争環境とダイバーシティの必要性

- 例：P&Gの、ダイバーシティの3つの意義付けと、競争優位の戦略化
  - ①消費者により優れたサービスを提供しうる組織となることができる。  
(多様な市場対応面と多様な社員による革新性の創出面を挙げる)
  - ②社員全員が充実感を持って最大限の力を発揮できるようになる。
  - ③優れた人材を獲得し、育てることができる。
- 日本企業のダイバーシティは、欧米に比べ10～20年遅れ
- すでに進む人材の多様化
  - 女性や非正規社員、多様な年代・ワークスタイル、外国人材
- 実態として進む多様化と、制度・システムのかい離
  - 生産性やモチベーションの低下として現れる
- 現状の課題
  - 雇用の量的拡大ではなく、質的拡大(パフォーマンス)の実現

※出典：(一社)日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構(JDIO)

©2018 土居労務管理事務所

4

---

## 企業が経営として行うダイバーシティ・マネジメント

- 企業経営でのダイバーシティの位置づけは「経営戦略」
  - 人材、マネジメント、マーケティングに係る基本戦略
    - 福利厚生などの周辺的な制度問題ではない
- 社会が必要とする労働力化、市場化、社会貢献化等の公益実現手法
- 日本におけるダイバーシティ・マネジメントの達成課題
  - ①労働力の確保
  - ②イノベーションの創出
  - ③価値創造による収益力の向上
- ダイバーシティは、日本企業と社会にこそ重要
  - 急激な人口減少・労働力不足
  - グローバル経済化と産業のイノベーションを課題とする国

※出典：(一社)日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構(JDIO)

©2018 土居労務管理事務所

5

## ダイバーシティ・マネジメントのメリット、デメリット

### <メリット>

- 色々な考え方が共存し、新しいアイデアが生まれる
- 社員一人ひとりの能力が活かせる、モチベーションが上がる
- イノベーションの可能性が高まる
- 業務の改善、効率化につながる
- 組織の人材管理力が高まる
- 高齢者、外国人、障がい者に適した組織づくりができる
- リクルートに効果がある：求職が増える、離職が減る
- 企業価値が向上する：CSRへの評価、投資への訴求力

### <デメリット>

- 意見集約に時間がかかる
- マネジメントコストがかかる
- 逆差別という反発や習慣・文化的コンフリクトを生む
- パワーバランスに労力を要する

今までは？  
上意下達、有無を  
言わせず、均一管  
理、の効率性

※出典：一社）日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構（JDIO）

## ダイバーシティ企業100選（兵庫県）

### (株)エス・アイ

（平成24年選：姫路市：中小企業：情報通信業：従業員数64人）

### プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株)

（平成25年選：神戸市：大企業：製造業）

### 山陽特殊製鋼(株)

（平成27年選：姫路市：大企業：製造業：従業員1691人）

### 日本テクノロジーソリューション株式会社

（平成29年選：神戸市：中小企業：製造業：従業員数33人）

## 働き方の革新を続ける エス・アイ：情報通信業

- 社員が望む労働時間で働ける環境
  - 労働時間は最大で1日7.75時間、月間168時間以内を全社員が厳守
  - 残業はなし。社員の平均労働時間は1日約6時間
  - 残業を要するような仕事は受注しない、断る
- 支える仕組み：ワークシェア、自由出勤
  - 「多様就業対応型ワークシェアリング」
    - 業務を複数の人員で共有化し、人員を増やすことにより対応
    - 例：工程8時間の仕事を3人で担当⇒4人にして労働時間を6時間に減
  - 自由出勤制度：出勤・退社時間や休日を、個人が自由に決められる
    - 勤退管理は1分単位、1日に複数回、出退勤可
- 「同一労働、同一賃金」制度
  - 「全社員時間給制度」：正社員とパートタイマーの仕事と賃金格差を是正
    - 社員は働いた時間と仕事内容を換算した実績で報酬を受け取る
    - 繁忙期や緊急時の従事にはポイントを付与
  - 時間給は半年おきにレビュー、新たな時間給を設定
- **制度や仕組みにより、全社員が自己のニーズや都合に合わせて働く**
- **労働時間の柔軟性を機能させ、高い生産性と業績を実現**

## 若手社員の個性を生かす 日本テクノロジーソリューション：製造業

- 採用基準・評価基準の見直し
  - 採用基準を見直し、同社にふさわしい人材を、性別、年齢、国籍等に関係なく、「同社の価値感・考え方・方向性に共感できるかどうか」「挑戦心があるかどうか」と定めた。
  - 社員の個性を認め活かすための組織作りのため、経営理念をさらに行動レベルまで規定した「組織基本構想」を作成し、常に全社員が同じ判断や教育ができるようにした。
- 中堅・若手育成モデル等の仕組み作り
  - 若手社員に地方の拠点責任者を任せる。
    - 新卒4年目の社員に拠点の意思決定を全て任せ、自立を促す。
  - 社員がリーダーを目指す上での成長ステージを全社員で議論、全社員でしっかりと議論を重ねたことで、現場での納得感が高まった。
- 産休・育休、短時間勤務制度の整備
  - 社員のライフステージの変化に合わせた制度の整備。
- **売上高が倍増（2012年度約3億円→2016年度約6億円）**
- **取引先企業数の増加（2007年度約60社→2017年度約300社）**
- **新規事業の創出と拡大（映像制作等のセルフプロモーション事業が売上1億円達成）**
- **海外拠点の新設（台湾出張所設立）**