

「千葉県企業のダイバーシティ経営の動向と今後の課題」
千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

はじめに

21世紀に入ってからさまざまな場所で徐々に聞かれるようになってきた「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」（経済産業省の定義）である。これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、外資系企業やIT・通信関連業種など一部に留まってきたが、ここに来て次の2つの理由から、企業の取り組みが加速しつつある。

- ① アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等一部業種・職種で人手不足が明確になっている。
- ② 先行きも少子化による労働供給先細りが懸念される中で、我が国が今後とも持続的な経済成長を図るうえで成長戦略の一環として、女性・高齢者・外国人などの活用によって成長の天井を押し上げることが求められている。こうした状況下、言葉の持つ本来の意味でのダイバーシティの取り組みも速まっている。

ダイバーシティの推進は、世界における我が国の立ち位置とも関係する。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る。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る。

こうした状況を踏まえ、本レポートでは、今なぜダイバーシティ推進が必要かについて整理した後、千葉県におけるダイバーシティおよびその対策の現状と課題について統計やアンケート調査結果を用いて、全国と比較しつつ検証を行った。最後に、これらの結果を踏まえ、県内先端事例を紹介することで、県内の幅広い企業がダイバーシティに取り組んでいくための提言とした。

本稿が、ダイバーシティ経営に関心をもたれる方々の参考になれば幸いである。

（注）本稿は、ダイバーシティ推進の「対象範囲」として、女性の活用や登用を主として取り上げているほか、高齢者・外国人・障がい者の活用についても言及している

1.ダイバーシティの必要性・・・なぜダイバーシティが必要か？

① 営業環境の急速な変化と人材多様化の必要性

(イ) 消費者等顧客ニーズの多様化に伴う、ニーズ把握のための多様な人材の必要性

モノやサービスが溢れ消費者ニーズの多様化が進展する中で、女性や若者あるいは高齢者等向けの商品・サービスの開発は同性・同世代を活用する方が効率的になっている。

(ロ) 業務のグローバル化に伴う多様な人材確保の必要性

我が国が今後人口減少に伴う市場規模縮小時代を迎えるに当たって、人口が増え続けるアジアを中心とするビジネスの創出や拡張が現実味を増しており、進出先要員確保や将来の幹部候補育成あるいは現地向け商品・サービス開発のため、それぞれの事情に応じた多国籍・多宗教・多文化習慣の人材を採用する必要性が高まっている。世界が大きな「うねりの時代」に突入している中で、ダイバーシティ推進によって、大きくかつ急激な潮流の変化に柔軟に対応することが可能な「しなやかな経営」を実現できる。

(ハ) 「先進企業としての知名度アップ」に伴う企業イメージ向上などのプラス効果

イやロを先行して実現することに伴い、組織内のモチベーションを引き上げるとともに組織の価値を高め、取引条件や株価、採用のし易さなどの様々なメリットを産むことができる。

② 労働者を巡る環境やニーズ・意識の変化への対応

(イ) 働く者の価値観や意識の変化（多様多面化）とそれへの対応の必要性

働く側の意識として、「仕事と個人の生活の両立やワーク・ライフ・バランス重視(自分自身大切)志向」「短時間労働志向・正社員に拘らない働き方」といった労働者の価値観の変化、あるいは65歳以降も働きたい元気でアクティブな高齢者の増加など、ライフスタイルを巡る環境や意識が変化する中で、雇用する側も求職者や既存社員の多様なニーズに配慮する必要性に迫られている。

(ロ) シングルペアレントや介護ニーズあるいは障がいなどによって、働き方に制限や制約がある労働者への対応

特に事業者サイドが把握していない「隠れ介護」には留意をする必要があり、就労者のそうしたニーズを把握しきれないまま、突然退職につながるリスクが高まっている。

③ 足許の労働力不足への対応

昨年第4四半期の我が国実質成長率が、増税後の消費停滞を主因に前年同期比▲0.8%に止まったにも拘わらず、有効求人倍率は1.14倍と、不動産バブル期に近づきつつある。低成長下における労働需給タイト化の最大の背景は団塊世代の退職と少子化であり、我が国が今後とも持続的な経済成長を図るうえでは、労働生産性や出生率の引き上げと同時に、女性・高齢者・外国人などの活用によって労働供給能力の底上げを実現し、成長の天井を押し上げる必要がある。

有効求人倍率および実質成長率の動き (単位：倍・%)

	不動産バブル期	ITバブル期	足許
年	1989年	2000年	2014年
有効求人倍率	1.33	0.65	1.14
実質成長率	5.8	1.8	▲0.8

(出所)厚生労働省、内閣府資料より(株)ちばぎん総合研究所が作成

(注)1.有効求人倍率は各年の12月実績(季調値)

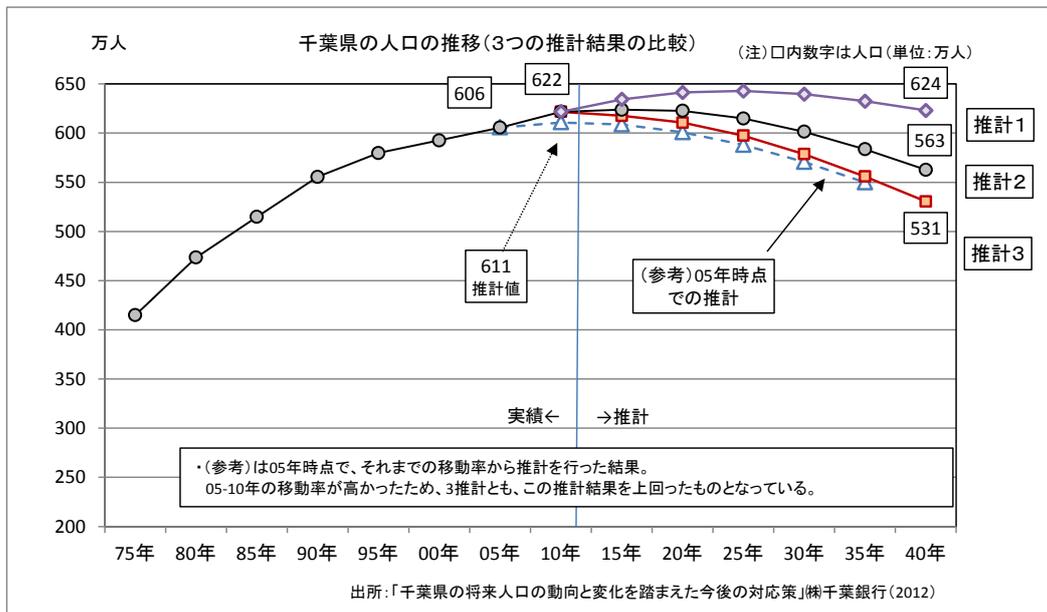
2.実質成長率は、暦年最終四半期の前年同期比

2. 千葉県におけるダイバーシティの現状と課題

(1) 千葉県におけるダイバーシティを取り巻く環境

① 千葉県人口の足許の動向と先行き見通し

昨年10月時点の千葉県の人口は、6,197,784人(前年比+4,790人)と、東日本大震災後の他県への転出の動きが落ち着き、年ベースでは4年ぶりに増加に転じたが、長期的にみると、2040年には563万人(次図推計2)と減少が免れない。



国勢調査の年齢階層人口においても、高齢者増加・年少者減少が明確である。

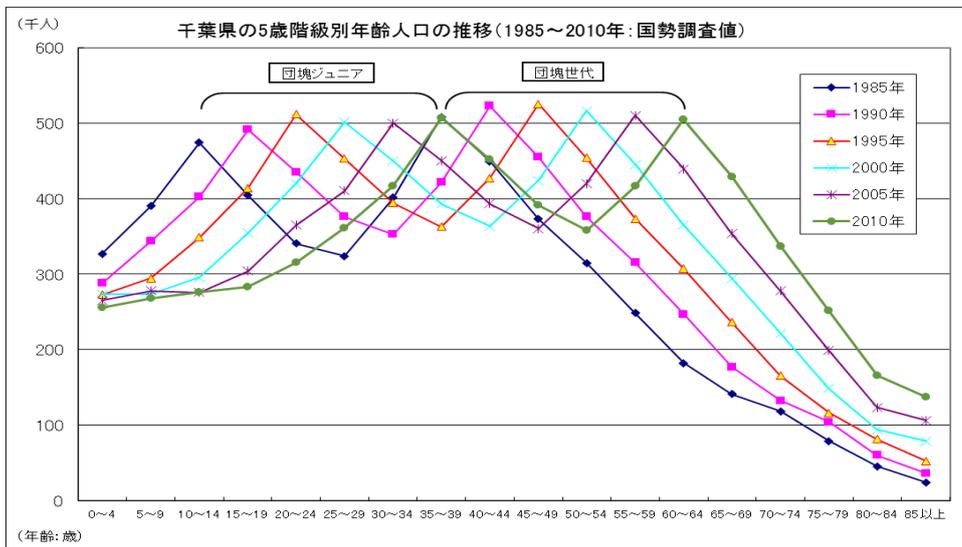
千葉県人口および年齢別構成推移

(単位:千人・%)

年次	人口数				5年間の増減数				高齢化率
	総数	0~14歳	15~64歳	65歳以上	総数	0~14歳	15~64歳	65歳以上	
1975年	4,149	1,100	2,785	261	783	254	475	50	6.3
1980年	4,735	1,225	3,176	330	586	125	391	69	7.0
1985年	5,148	1,192	3,547	407	413	▲ 33	371	77	7.9
1990年	5,555	1,034	3,994	510	407	▲ 158	447	103	9.2
1995年	5,798	916	4,225	652	242	▲ 119	230	142	11.2
2000年	5,926	843	4,236	837	129	▲ 73	11	185	14.1
2005年	6,056	819	4,155	1,060	130	▲ 23	▲ 81	223	17.5
2010年	6,216	800	4,009	1,320	160	▲ 19	▲ 146	260	21.2
2015年☆	6,238	773	3,821	1,644	22	▲ 27	▲ 188	324	26.4
2020年☆	6,227	720	3,685	1,822	▲ 11	▲ 53	▲ 136	178	29.3
2025年☆	6,149	657	3,600	1,892	▲ 78	▲ 63	▲ 85	70	30.8

出所:総務省「国勢調査」

(2015年以降は、前葉図推計2の前提に基づく(株)千葉銀行推計値)



千葉県人口増減内訳(日本人と外国人)

この間、県内外国人の動向をみると、震災後に転出していた外国人が再び県内に戻るにつれて増加の勢いは08年のピーク並に達し(2014年県人口増加数6,252人のうち8割は外国人)、ダイバーシティが進む一因となっている。

	①千葉県増減数 (社会増減+自然増減)	外国人登録数	②外国人登録数の増減数	①-②日本人(想定)の増減数
06年	22,643	102,890	1,518	21,125
07年	33,172	107,192	4,302	28,870
08年	37,330	113,024	5,832	31,498
09年	33,661	116,958	3,934	29,727
10年	29,708	115,675	-1,283	30,991
11年	-10,693	110,627	-5,048	-5,645
12年	-12,982	104,582	-6,045	-6,937
13年	-1,366	106,240	1,658	-3,024
14年	6,252	111,355	5,115	1,137

(資料)千葉県人口:千葉県「千葉県常住人口調査」
千葉県外国人登録者数:千葉県国際課調べ
全国外国人登録者数:法務省「登録外国人統計」

② 就業者の状況

千葉県の労働力率の長期推移をみると、男性労働力率が低下基調にある反面、女性の労働力率は上昇傾向にあり、75年当時は全国に比べて▲5.1ポイント低かったが、2010年にはほぼ全国平均並みとなっており、女性全体としては、ダイバーシティ環境が整いつつあると言える。

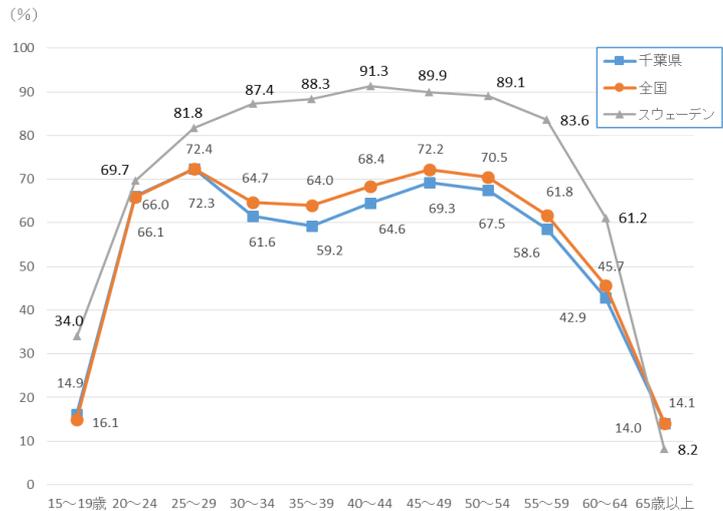
千葉県と全国の労働力率 (%)

年	1975	1990	2000	2005	2010
千葉県 (a)	63.0	63.5	62.8	62.0	62.0
男性	84.9	80.2	78.0	76.6	75.0
女性	41.0	46.7	47.8	48.0	49.4
全国 (b)	64.2	63.4	62.1	61.5	61.2
男性	83.4	79.1	76.5	75.3	73.8
女性	46.1	48.5	48.7	48.8	49.6
(a)-(b)	▲1.2	0.1	0.7	0.5	0.8
男性	1.5	1.1	1.5	1.3	1.2
女性	▲5.1	▲1.8	▲0.9	▲0.8	▲0.2

(出所)総務省

一方、年齢階層別にみた我が国の女性の労働力率は、20代と40代後半をピークとし、その間は結婚や退職を機に職を離れるために落ち込むという、所謂「M字カーブ」を描くことが知られている。千葉県のM字カーブをみると子育て世代が全国と比べて低めに推移しており、この部分を引き上げることが課題となる。

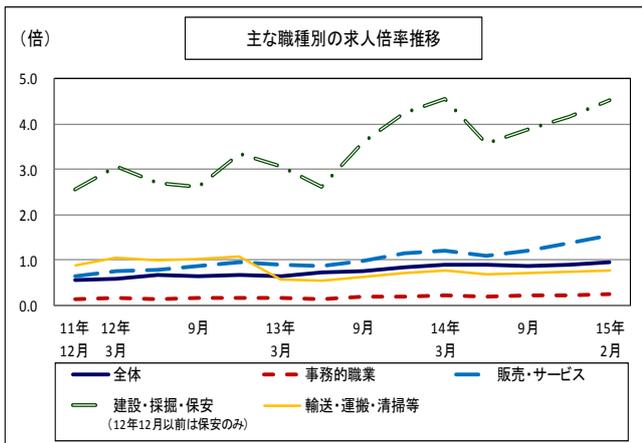
年齢5歳階級別労働力率の推移(千葉県・全国・スウェーデン)女性



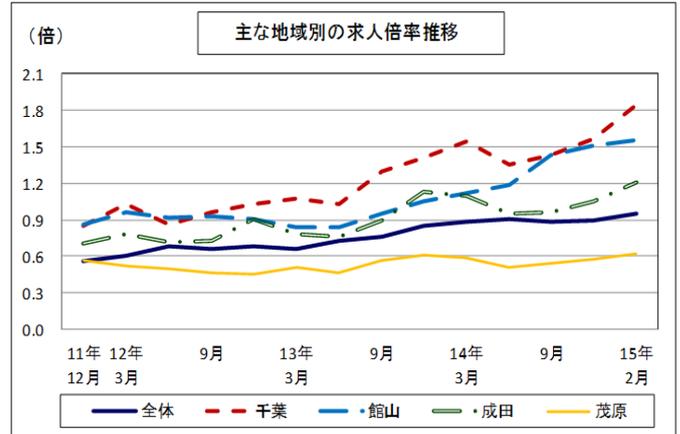
千葉県 資料出所:総務省「国勢調査」(平成22年10月1日現在(千葉県))
全国 資料出所:総務省統計局「平成22年国勢調査産業等基本集計(全国)」
スウェーデン 資料出所:独立行政法人労働政策研究・研修機構「国際労働比較2013データブック(2011年)データ」
*スウェーデン統計局「労働力調査」による。市民権を持つ16歳から74歳までの国内に居住するすべての人を対象とし、軍人、徴兵も含む。労働力人口には国内に人口の登録をし、海外で雇用されている者も含む。

また県内の有効求人倍率をみると、全体としては0.95倍（2月、7年5か月ぶりの高水準）と引き締まっている中で、地域別には東京近郊の都市部、職種別には建設・運輸・医療介護などの現場職で特に人手不足感が強い。こうした需給ひっ迫はダイバーシティ推進の誘因につながると考えられる。

この間、県内では女性を中心にパート（非正規）労働者の比率が全国よりも高い（パート比率15年2月：千葉県36.9%、全国30.6%＜うち女性同58.5%、48.9%＞）が、このところ、県内企業の一部に非正規雇用を正規に切り替える動きがみられる。こうした動きは、ダイバーシティ推進の兆しであるとともに、短期的な労働需給ひっ迫に呼応した動きと考えられる。



(注) 1. 出所：千葉労働局の公表資料を基に株式会社ちばぎん総合研究所が作成
2. 全体の有効求人倍率は季調値。各職種の有効求人倍率は原数値



(注) 1. 出所：千葉労働局の公表資料を基に株式会社ちばぎん総合研究所が作成
2. 全体の有効求人倍率は季調値。各地区の有効求人倍率は原数値。

③ 企業のグローバル化の動き

2011年に（株）ちばぎん総合研究所が調査した県内企業（回答233社）の海外進出動向調査によると、進出先比率は4年前比5ポイント上昇し、現在もこのトレンドが続いているとみられる。そうした中で、進出先要員・幹部候補確保や現地向け商品・サービス開発のためのダイバーシティ推進の重要性が高まっている。

海外に進出している企業割合の推移

(単位：%)

	海外進出企業計								
	海外進出企業計			製造業			非製造業		
	大企業	中小企業		大企業	中小企業		大企業	中小企業	
第1回 (95年7月)	11.3	17.6	7.2	19.9	37.9	12.5	5.6	9.2	2.3
第2回 (97年7月)	12.2	18.4	7.2	22.8	35.9	13.8	2.4	4.8	0.0
第3回 (99年10月)	13.1	23.4	9.2	21.2	37.1	14.0	5.3	6.1	5.0
第4回 (02年6月)	28.2	45.7	23.9	34.4	53.7	28.3	20.5	29.6	19.0
第5回 (07年5月)	24.6	41.1	20.9	31.7	45.9	28.0	14.7	31.6	11.8
今回 (前回比)	29.6 (5.0)	50.0 (8.9)	25.5 (4.6)	33.8 (2.1)	51.4 (5.5)	28.2 (0.2)	22.7 (8.0)	40.0 (8.4)	22.0 (10.2)

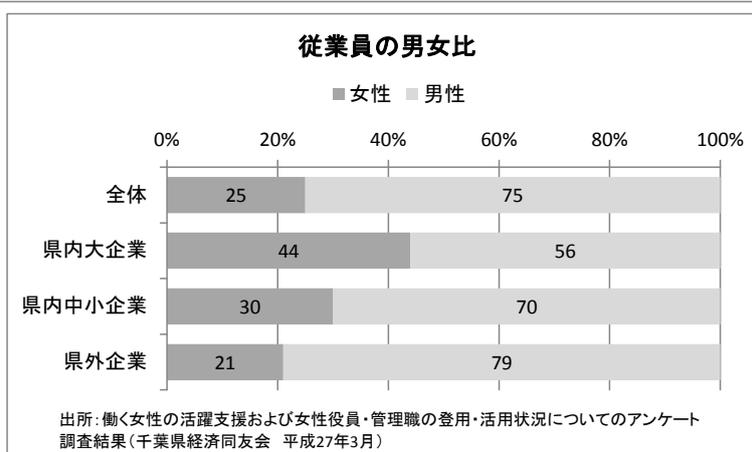
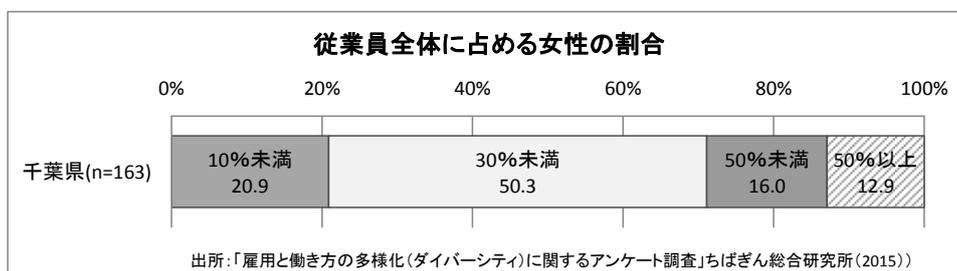
(2) 千葉県におけるダイバーシティ経営の現状

千葉県におけるダイバーシティ経営の現状について、一部統計と株式会社ちばぎん総合研究所（以下ちばぎん総研）が行った県内企業向けアンケート調査結果（本年4月に県内163社向けに実施）から見える特徴点を予め整理すると以下の通りである（注）。

- ① 女性の活用については、企業における女性従業員比率が全国に比べて低い。
- ② 労働力人口に占める高齢者の割合は全国的にみて上昇しており、県内企業でも高齢者の活躍する企業割合は9割を超えている。
- ③ 障がい者の活用については1都3県内では平均的な姿ながら、全国に比べると見劣りがする。
- ④ 外国人を活用している企業は3割で、既活用先は踏み込んだ活用を目指している。

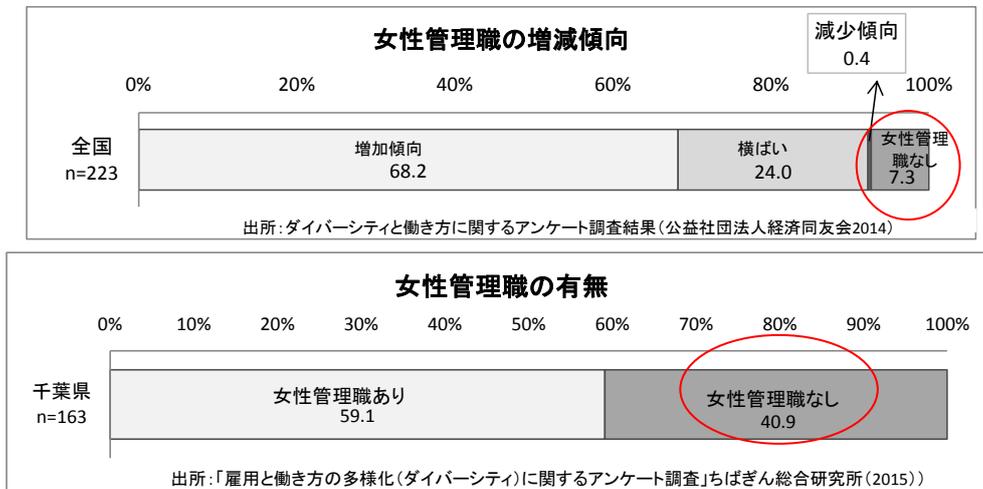
① 女性の活用と登用

ちばぎん総研のアンケート調査結果では、従業員に占める女性の比率は「30%未満」が7割超と、女性割合の少ない企業が多数を占めている。一方、（公社）経済同友会が昨秋調査した全国企業ベースの女性従業員比率は39%、千葉県同友会の調査では、県内大企業では44%と、全国同友会の数値と同レベルであった。



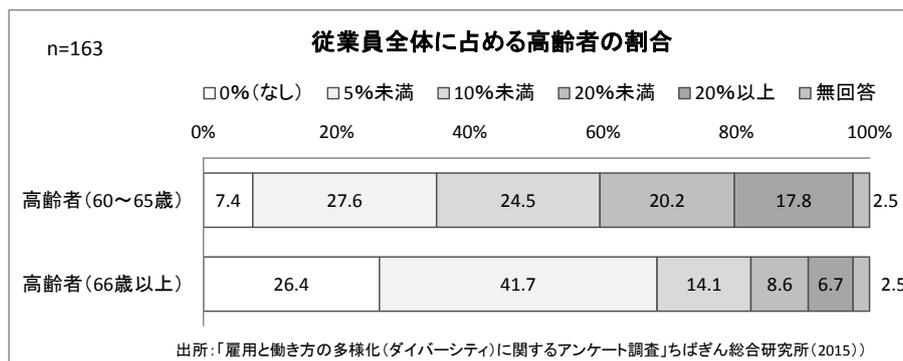
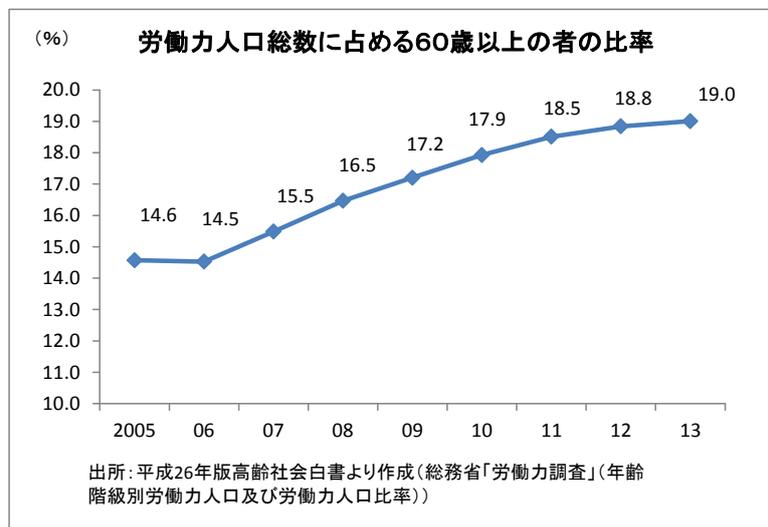
(注)千葉県経済同友会においても、2014年9～10月にかけて「働く女性の活躍支援」に向けたアンケートを県内153件(回答52件)に対して行っている。

また、（公社）経済同友会とちばぎん総研のアンケート調査結果を比較すると、管理職への女性登用において、「女性管理職なし」が全国では7.3%であるのに比べて、千葉県では40.9%と高く、女性管理職の登用は進んでいない。

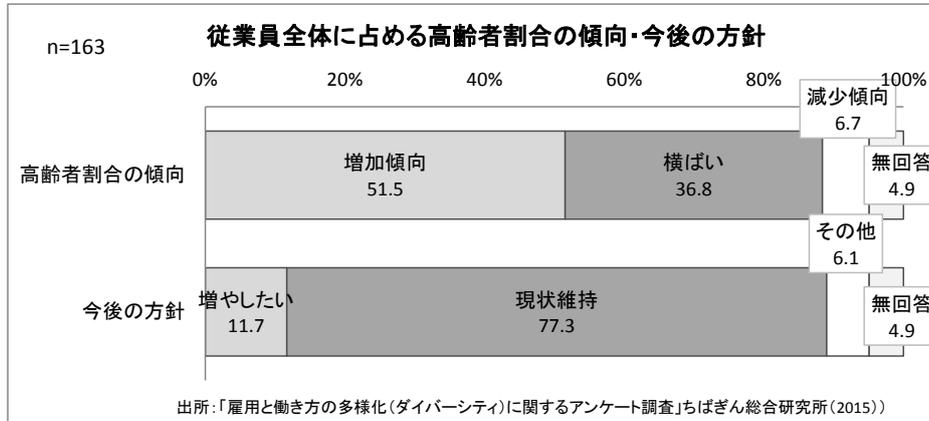


② 高齢者の活用

労働力人口総数に占める60歳以上の割合は、2006年以降一貫して上昇し、13年には19.0%と、国全体として高齢者の就業は進んでいる。ちばぎん総研のアンケート調査結果でも、「60～65歳」の従業員（非正規を含む）が全従業員数の1割以上を占める県内企業は38.0%であり、「0%（なし）」は7.4%に留まるなど、多くの県内企業で高齢者は活躍していると推測される。



また、従業員のうち高齢者の割合が「増加傾向」と回答した企業は半数を占め、今後も「増やしたい」とする企業は1割ある。これらのことから、今後、高齢者雇用が多く企業の定着すると考えられるが、併せて企業内での“従業員の高齢化”にも留意が必要である。



③ 障がい者の活用

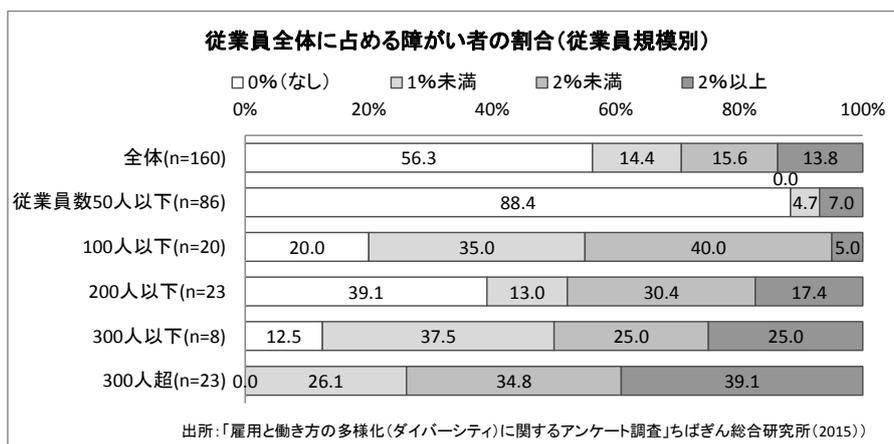
千葉県企業で障害者法定雇用率（一般民間企業2%）を達成している企業の割合は、44.3%で1都3県の中では最も高いが、全国順位は39位と低い。障がい者の実雇用率も全国35位に留まっている。

障がい者の法定雇用率達成企業の割合等(2013年)

	法定雇用率達成企業の割合(%)		実雇用率(%)	
		全国順位		全国順位
千葉県	44.3	39	1.71	35
東京都	28.4	47	1.72	34
神奈川県	40.0	45	1.68	43
埼玉県	39.9	46	1.71	37
全国	42.7	-	1.76	-

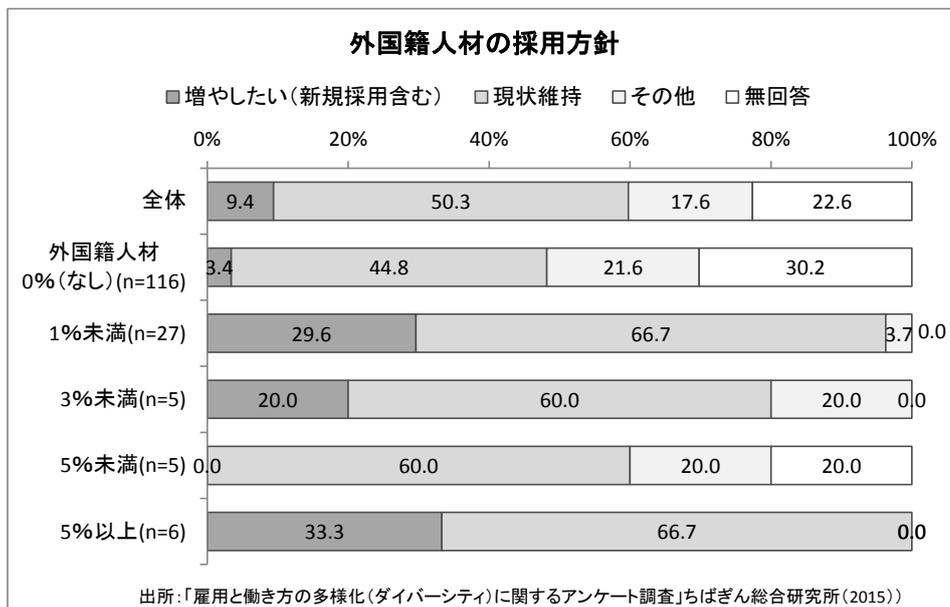
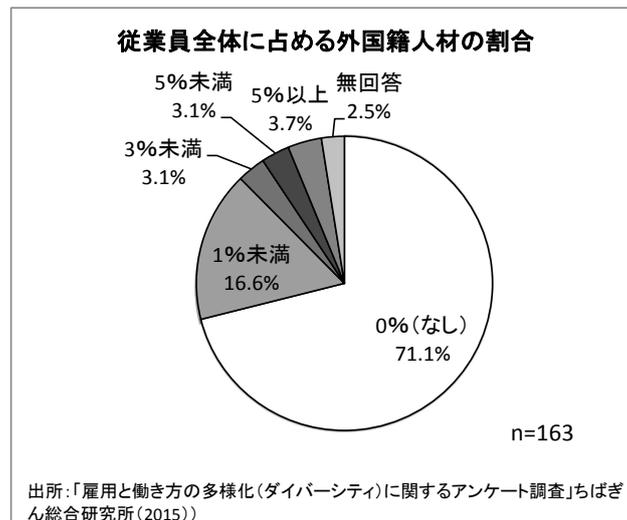
(出所)厚生労働省

ちばぎん総研のアンケート調査結果では、従業員全体に占める障がい者の割合は、従業員規模にほぼ比例し、「300人超」では「0%（なし）」は見られないが、「100人以下」では2割が「なし」と回答した。



④ 外国人の活用

ちばぎん総研のアンケート調査結果では、外国籍人材は「なし」が7割を占めているが、割合は少ないものの外国籍人材を雇用している企業では採用にも積極的になる傾向がみられ、外国籍人材が「5%以上」の企業の3割が「増やしたい」と回答している。外国籍人材の雇用経験があり、メリットを享受しながら活用ノウハウも習得した企業を中心に、外国籍人材の雇用が今後も増加する可能性がある。



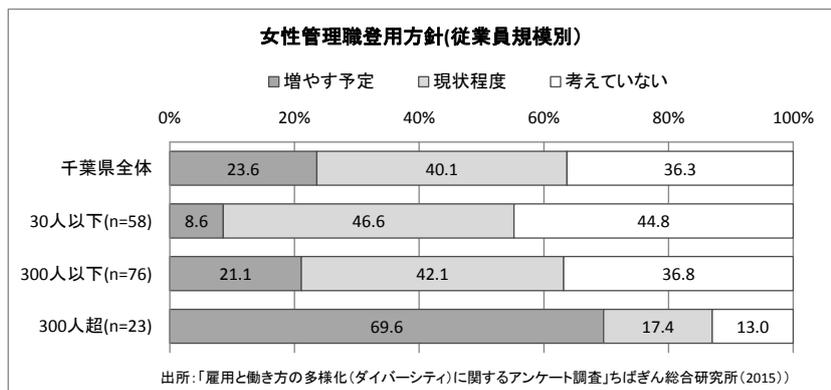
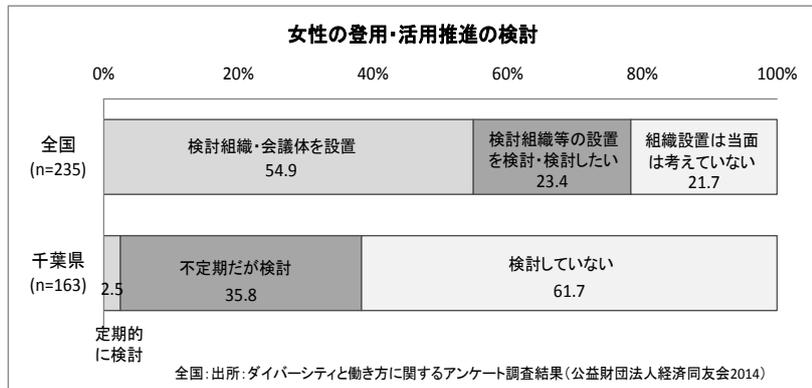
3. 県内ダイバーシティ推進「対策」上の現状と課題

以下では、県内におけるダイバーシティ推進上の現状と課題について、アンケート調査結果等を用いて検討する。予め結論を列挙すると以下の通り。

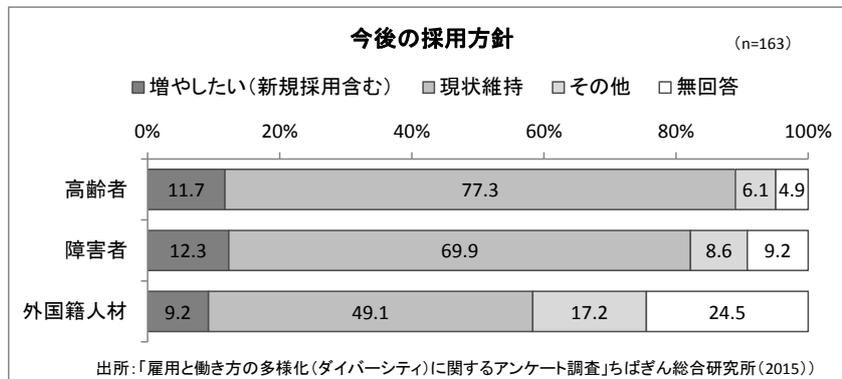
- ① 企業における女性の活用・登用策は、全体としては現時点では全国に比べて動きがやや鈍い。
- ② そうした中でも、300人超の大企業に限ってみれば女性管理職登用を増やしたいという先が約7割と全国水準並みとなっており、先行きも、登用経験がある先では活用・登用ノウハウを蓄積しながらメリットを享受し、さらに活用や登用に前向きな姿勢を示している。
- ③ ②の結果として、女性活用・登用経験がある企業と未経験企業との間で、差が広がる可能性がある。高齢者・外国人・障がい者活用やワーク・ライフ・バランス推進についても同様の可能性が考えられる。
- ④ 今後は、企業の成功事例を広く紹介していくことで、未経験企業も試験的に導入に踏み切り、県内の幅広い企業で導入効果を実感できるようになることが、普及に向けたカギとなる。

まず、女性の登用・活用推進の検討においては、全国では7割以上が何らかの形で検討しているのに対して、県内企業では6割が「検討していない」と回答しており、対応の遅れがみられる。

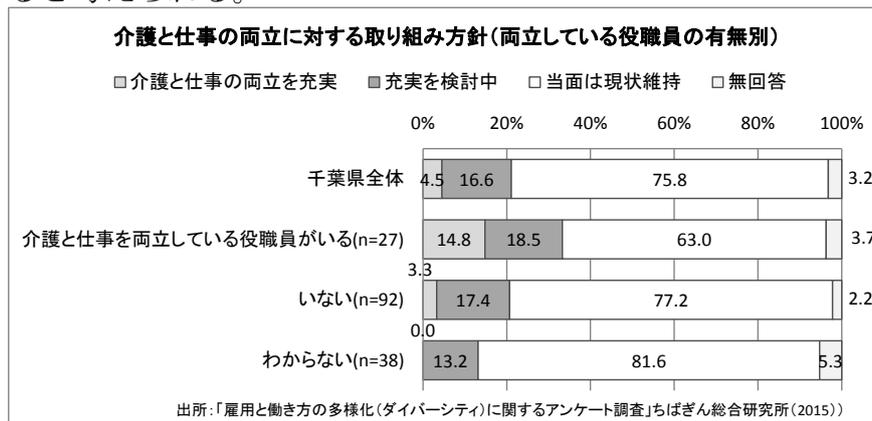
もっとも従業員規模別にみると、300人超の大企業に限ってみれば、女性管理職登用を「増やしたい」とする割合は約7割で、全国レベルと言って差し支えない。自然体では、企業規模によっても対応の差は今後開いていく筋合いにあるが、今後こうした動きを企業経営者にどのように広げていくかが課題となる。



また、高齢者や障がい者、外国籍人材を「増やしたい」とする企業は1割程度だが、現在雇用している割合が高いほど今後の採用に積極的になる傾向がみられる。このままでは採用経験の有無によって、これら人材の活用にも企業間の差が開くことが予想され、何等かの対応が必要と思われる。

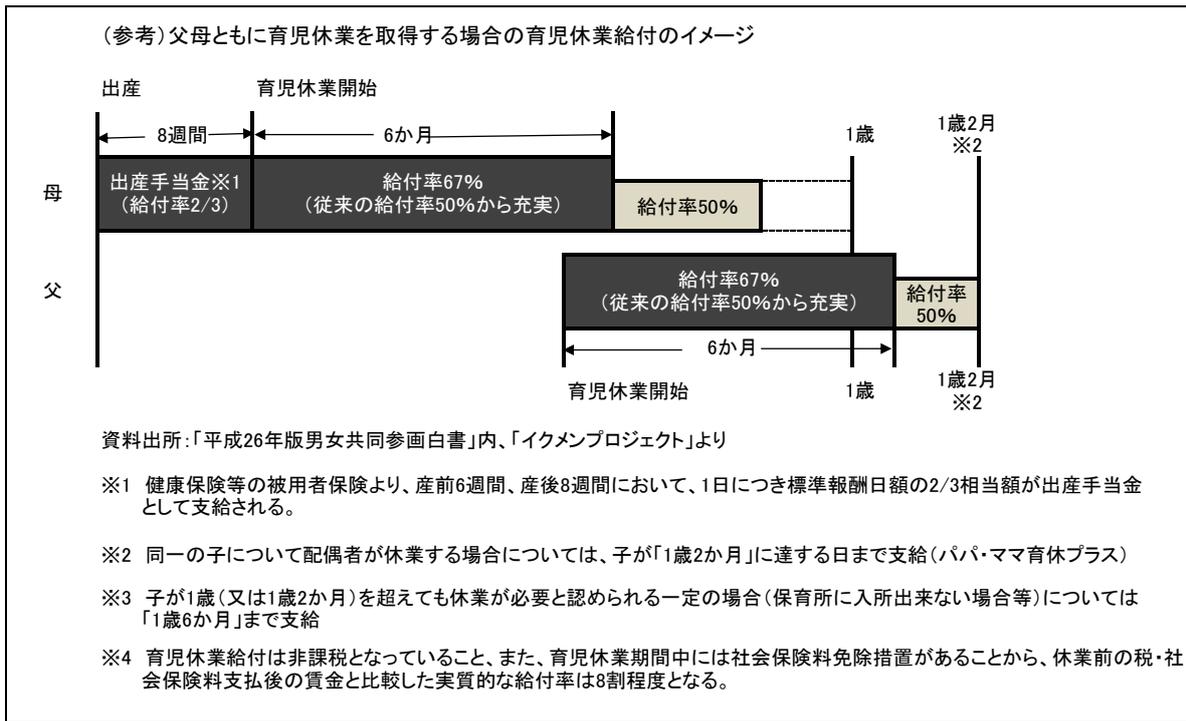


介護と仕事の両立については、「両立している役職員の有無」について、従業員規模が300人超の企業では半数が「わからない」と回答した。「介護と仕事の両立支援の方向性」も、両立している役職員を把握している企業の方が支援の「充実を検討」する傾向がみられるため、介護の必要な家族の有無を把握することが重要であると考えられる。

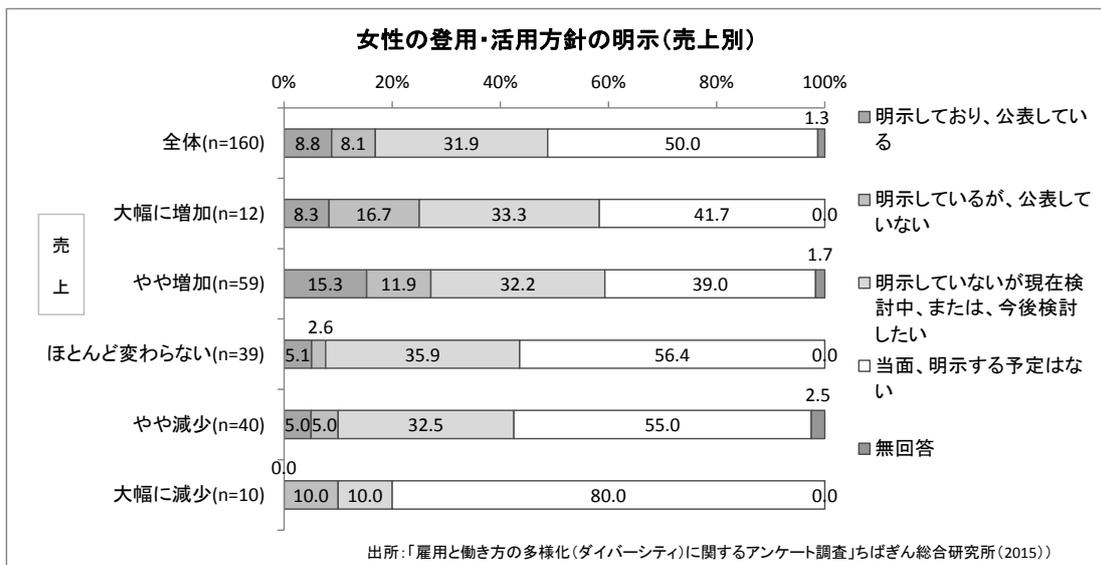


以上を踏まえると、女性や高齢者・障がい者活用、介護支援など幅広い側面で整備が遅れている先が少なくないが、後述の先進事例にみるとおり、こうした遅れた部分を改善することで、従業員の満足度や愛社精神を高め、ひいては生産性の向上や定着率の改善につなげていくことができるはずである。

なお、行政面では医療費補助などでは全国並の自治体が多い一方で、保育環境整備などでは、郡部や千葉市など都市部の一部では待機児童数がゼロとなるなど改善が進んでいるが、県全体としては、2014年時点でなお全国3位の待機児童数を抱えている。徹底的な子育て支援等に向けた継続的な施策の改善とともに、子育て等支援制度について、情報周知の徹底も必要がある。例えば、2014年に育児休業制度を母親と父親が時期をずらして取ることで、公的制度のみで最長で子供が1歳2ヶ月になるまで休業取得が可能となる制度(パパママ育休プラス制度)が創設されたが、そうした制度自体が十分浸透していないと推測される。



また、ちばぎん総研のアンケート調査結果では、女性登用・活用度と個社の売上との関係についても調査しているが、女性活用・登用に積極的な企業において、売上が増加する傾向が強いとの結果が得られた。両者は鶏と卵の関係にあり、業績好調がダイバーシティ推進の余裕を発生させている可能性もあるが、後述の通り、ダイバーシティ推進企業では現実的にメリットを享受している先が少なからずみられており、今後は未推進企業ができる部分から導入する(隼より始める)ことで、先進企業との差が縮まり、県内に推進の動きが広がることが期待される。



4. 県内先進企業の取組事例の紹介

以下では、県内先進企業の取組事例を紹介する。県内企業をヒアリングしたところでは、先進的な取り組みを行っている企業でも当初から前向きな姿勢でダイバーシティを目指した先は一部に留まり、ダイバーシティを目指す企業の大多数は、人手不足や人材確保難に直面して、結果としてダイバーシティマネジメントに取り組んだが、実際の成果としては、さまざまな事情を抱える就業者に配慮しつつ、活躍の場を提供したところ、職場の活性化や社員満足度・顧客満足度の向上、技術継承の円滑化、社内マネジメント力の向上、将来の海外幹部候補の育成など期待以上の成果が得られたとの声が多く聞かれた。

ダイバーシティを推進・実践した県内企業から寄せられた、ダイバーシティの具体的なメリット等は以下の通り。

<女性活用・登用>

- ①男性中心の職場に女性を登用したところ、想定以上の活躍により職場の活性化や顧客満足度の向上に繋がった。
- ②意識してワーク・ライフ・バランスを推進したところ、生産性が大幅改善し社員の満足度や定着率も向上した。
- ③配偶者転勤の際に友好関係の同業他社に人材を紹介する制度を導入したところ、優秀な人材の流出を防ぐことができた。

<高齢者活用>

- ①個別事情に呼応して柔軟な勤務形態を取りつつ、やる気のある高齢者を生産ラインの中核にも登用したところ、遣り甲斐をもって生き生きと働いてくれている。
- ②製造技術の継承面でも成果が上がっている。

<外国人活用>

- ①日本人を上回る勤勉さで納期短縮に貢献している。
- ②将来の海外幹部候補の確保でも効果が期待できる。

<障がい者活用>

- ①定期的にインターンを受け入れ、その後正式採用した障がい者が社内で貴重な戦力となっている。

<多様な人材の活躍する県内先端企業へのヒアリング・事例紹介>

○積極的にダイバーシティを目指した先

- ・ 広栄化学工業(株)：製造業(化学)：従業員数約 60 名(本社 習志野市)
- ・ (株)千葉銀行：金融業：従業員数約 4,400 名(本店 千葉市)

○人材不足対応等のためダイバーシティを推進し、望外の好ましい成果を上げている先

- ・ コミヤ味工(株)：食品製造業：従業員数約 30 名(本社 館山市)
- ・ (株)銚子丸：飲食業：従業員数約 3,200 名(本社 千葉市)
- ・ (株)キヨシゲ：鋼材加工販売業：従業員数約 90 名(本社 浦安市)

広栄化学工業(株)

時間意識の向上により残業を削減し生産性を異次元向上。社員満足度も高まり、定着率も改善。

広栄化学工業は、社長の「夕食は家族とともに」のスローガンのもと、2005 年から「ワーク・ライフ・バランス委員会」を中心として、残業削減や休暇取得促進を進めている。週に 2 回の「ノー残業デー」や勤務時間を 30 分繰り上げる「夏期サマータイム」(6~9 月)などの実施による社員の時間意識の高まりは社内アンケート結果に表れている。「毎日残業している」は 2010 年では 12.8%を占めていたが、14 年では 1.7%に減少、「ほとんど残業しない」は 55.3%から 74.1%へ増加した。残業時間は、ノー残業デー開始年度の 65%まで減少し、売上額が過去最高となった 13 年度でも、開始前の残業時間を上回ることはなく、異次元の生産性向上に成功した。既婚社員の家事育児の分担も「自分と配偶者が同じくらい」が 8.1%から 21.9%へ増加するなど、ワーク・ライフ・バランスが進んでいる。社員 60 名のうち女性は 16 名と「男性中心の職場」であるが、定着の進まなかった女性社員もこれまで 4 名が産休・育休を取得、2 名が原職に復帰、1 名は現在も育休中であり、社員の定着化も進んでいる。

習志野市の「子育て支援先端企業」として第一号の認証を受けた(2008 年度)ほか、千葉県男女共同参画推進事業所奨励賞(2014 年度)も受賞している。

(株)千葉銀行

他行との連携等で配偶者の転勤による退職を防ぐ

千葉銀行は、国内の銀行で初の女性支店長を登用するなど、これまでも女性活躍に積極的に取り組んできたが、女性の職域拡大を中心とした活躍推進や時間外労働削減、特例子会社設置による障がい者雇用の推進などが評価され、15 年 3 月には経済産業省が主催する「ダイバーシティ経営企業 100 選」を受賞した。

また、2014 年には、全国地方銀行協会を基盤とする「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を結成し、同行頭取はその会長として地方銀行全体の女性の活躍に取り組んでいる。2015 年 4 月には、再就職を希望する行

員を相互に紹介する「地銀人材バンク」制度を創設し、結婚や配偶者の転勤、介護で勤務先の銀行を退職する場合、本人の希望があれば転居先の銀行に紹介し、働き続けることができるよう支援する仕組みを構築した（本制度は男女とも利用することが可能）。地方銀行は営業エリアが限定的とはいえ、配偶者の転勤によっては退職を余儀なくされる場合もあり、優秀な人材を失うことが課題となっていた。配偶者の転勤に合わせて、社内で人事異動を行う制度を設けている企業は見られるが、他社間の移動を可能とした点において画期的制度であり、運用実績が期待される。

コミヤ味工(株)

柔軟な働き方の導入により多様な事情を抱える高齢者を戦力化

コミヤ味工は国産にこだわったらっきょう漬専門業であり、創業以来 85 年続く伝統技術と丁寧な手作業により製造された製品は、贈答用として根強い人気がある。

高齢化の進展している地域に立地していることや、地道な手作業や重労働のある作業工程があることで、若い社員の採用が難しいため、雇用者確保の危機感から高齢者の定年後の継続雇用に取り組んだ。当初は女性社員を中心に継続雇用を選択しない状況が続いたが、フルタイムのみの働き方から、短時間勤務、短日数勤務を加えた 3 つの働き方を導入し、本人の希望を尊重した柔軟な勤務形態としたところ、親の介護や共働き夫婦の孫の世話等との両立が可能となったことで、継続雇用希望者が増加した。現在では 60 歳以上が約半数を占め、70 歳以上も 3 名など、製造工程の中心となっている。技術の伝承面においても、40 年間売り上げの核となっている製品の技術をベースとした新たな商品開発でそのノウハウは発揮されており、多様な世代からなる社員は「アイデアの宝庫」と実感している。

(株)銚子丸

多様な人材の適所配置で店舗の魅力をアップ

銚子丸は「グルメ回転寿司」として、毎日仕入れる新鮮な旬の食材を使って、職人が握る本物の江戸前寿司を手頃な価格で提供する、他の回転ずしとは一線を画した店舗運営をしている。お客様に売るのは「理念 7 : 寿司 3」であり、顧客満足のためのおもてなしを重視している。

1 店あたり多数の寿司職人を必要とする人員配置により、高いブランド力を維持しているが、2007 年の株式上場による知名度向上後も、新規出店の加速により人材の採用・育成が常に課題となっている。人員の不足に対応するため、外国人留学生の採用を専門学校等へ働きかけたところ、学校

側から歓迎され、定期的に留学生を採用するようになった。出身国は、ベトナム、中国、韓国、ミャンマーのほかタイ、ネパールなど様々である。

女性活用については、パート採用が大半を占めているが、女性寿司職人の育成を推進しているほか、パート社員を正社員へと登用する仕組みを現在検討中である。女性ならではのきめ細かな配慮は顧客からの評判が良く、社内での女性寿司職人の評価も非常に高い。現在、女性寿司職人は職人全体の1割を占めるまでになっている。

障がい者雇用では、特別支援学校からのインターンシップを常時受け入れ、その後正式採用するという流れが出来上がっており、法定雇用率を毎年達成。障がい者はフルタイムで店舗勤務しており、貴重な戦力となっている。

(株)キヨシゲ

多様な人材に活躍の機会を与えたところ、納期短縮やマネジメント力向上など予想外の成果

キヨシゲは鉄鋼製品の加工、販売、リサイクルを扱っており、大型最新設備の導入により24時間加工に対応しているほか、設備の省人化を図り、スピードアップとコストダウンにより、他社との差別化を図っている。

人材不足から10年前に外国籍人材の雇用に踏み切ったが、現在では常時15名程度を雇用している。技能実習生としてベトナムからの人材(理系大卒)を主に受け入れており、3年間育成した後は、ベトナムの日系企業へ就職先を紹介することで、現地との関係強化にもつながっている。また、外国籍人材は休日、祝日を問わず、受注に応じて働いてくれるため、自社の付加価値である納期短縮・スピードアップに多大に貢献している。

高齢者雇用においては、本人の都合の良い日時に働ける柔軟な就業形態を設けて軽作業を任せることで、正社員を基幹業務に集中させることが可能になった。また、女性社員については、女性では事例の少ない「板金技能士」の資格取得者がみられるほか、M&Aにより買収した企業で女性社員が生産現場で働いていたことをきっかけに、女性の活躍の場の拡大にも取り組んでいる。

障がい者雇用も20年にわたって継続しており、現在では、外国籍人材、高齢者、女性、障がい者と多様な人材の活用を社の方針として掲げ、社員に浸透させている。

人材不足を発端として多様な人材を受け入れてきたが、現在では多様な人材を使いこなすことで管理職には高いマネジメント力が身に付き、人間性も高められたことが、大きな副産物となって企業業績向上につながっている。

おわりに

ここまでみたとおり、千葉県企業におけるダイバーシティは、女性労働力率が全国平均に近づいたこと、外国人が県内に戻りつつあること、働く意欲がある元気な高齢者が増えていることなど、供給面の環境が整備されつつあるほか、需要面でも労働需給引き締めなど、ダイバーシティを推進する原動力は高まりつつある。実際にダイバーシティを導入・拡充した企業では想定外のメリットを享受している先もみられている。

こうした中で、県内で今後ダイバーシティを具体的に進めていくには、「短期」と「長期」の視点に分けて検討する必要があるように窺われる。

<短期的視点>

短期的には、アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等一部業種・職種で人手不足が明確になっている中で、女性・高齢者・外国人の活用を進めつつ、どのように人手不足感を緩和するかということが課題となる。

外国人の活用については、千葉県の建設業界では労働者不足から工事進捗が遅れている現場が多く、「猫の手も借りたい」状態になっており、既に建設業や農業、医療・福祉などでは、「外国人技能実習制度」などに基づき、一定数の外国人研修生が受け入れられている。こうした制度を最大限に活用して、労働供給力不足による地域の潜在成長率低下を防ぎ、現場の繁忙度も緩和すべきである。国が受け入れ促進の方針を示している「高度人材外国人（高い能力や技術を有する外国人労働者）」についても、早い時期からの受入検討を行うべきと考えられる。

また、女性や高齢者の雇用を拡大する上で、雇用当初は非正規（パート）契約になるケースも多いが、これについては、プラス・マイナスの両面の評価がありうる。マイナス面は、正社員に比べ処遇が劣る非正規社員の増加と生産性向上の両立という点。一方でプラス面は、さまざまな事情で働き方に制約がある就労希望者を、正規社員という制約をつけずに迎え入れることで、ダイバーシティマネジメントを半歩前進できる点である。

<長期的な視点>

長期的な視点は、先行きも少子化による労働供給先細りが懸念される中で、我が国が今後とも持続的な経済成長を図るうえで成長戦略の一環として、女性・高齢者・外国人などの活用によって成長の天井を押し上げることへの「抜本的な対応」である。ダイバーシティの取り組みをさらに進めるためには、各企業がダイバーシティの結果として得られる長期的なメリットを理解し、適材適所に人員を配置していくとともに、多様な人材が相互にコミュニケーションを高める能力を磨いていくことも重要であろう。

特に外国人労働者の受け入れ拡大については、わが国の歴史や文化、あるいはセキュリティや扶助制度から考えて、現時点において反対意見がある。一方で、経済・社会がグローバル化していく中で、日本人・企業が海外に進出するだけで

なく、国内が徐々に国際化していく流れをくい止めることは難しく、自然な流れとする見方もある。こうした異なる考え方があるなかで我々は、どのように共生していくべきか真摯に考える時機を迎えつつあると思われる。

最後に、現状は企業の規模や事業所の特性によってダイバーシティの進展度は異なるが、企業内でダイバーシティを進める手順として、以下の点も参考にしていただければ幸いである。

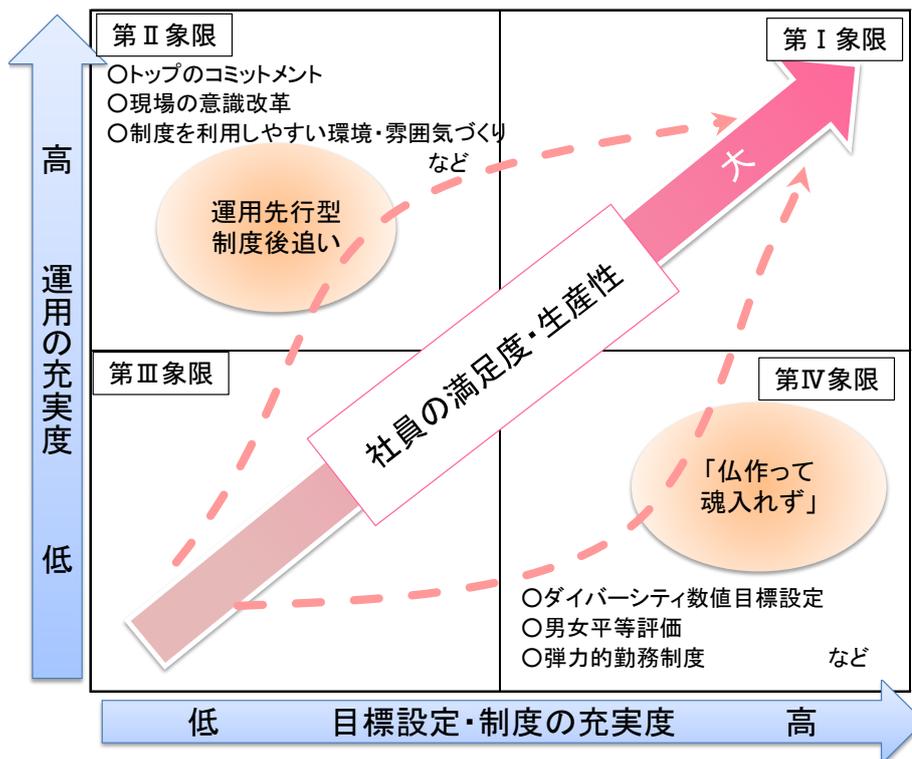
◆企業内にダイバーシティ文化を浸透させるうえで多くの企業が抱える問題点

主に大企業にみられる傾向として、ダイバーシティ推進のための数値目標や制度を導入（下図のうち横（X）軸）したものの、上司や現場の意識や文化あるいは仕事の進め方が従来と変わらなかったため、制度を実行するための雰囲気作りや運用、環境（縦（Y）軸）が整わず、「掛け声倒れ」「仏作って魂入れず」の状態（第Ⅳ象限）に陥っている。そうした状況を打破するためには、トップによる力強くかつ粘り強いコミットメントにより、上司や現場の意識改革を促すことが欠かせない。

一方、現場の人材確保が先行されると、ダイバーシティ対象者を保護するためのコンプライアンス意識や社内規定整備が後追いになる事例もみられる（図の第Ⅱ象限）。

ダイバーシティを円滑に進めるためには、「制度」と「運用」が両輪であり、双方が前進して初めて企業内に浸透していくことを改めて認識したい。

<ダイバーシティを進める「制度」と「運用」の関係イメージ図>



以上