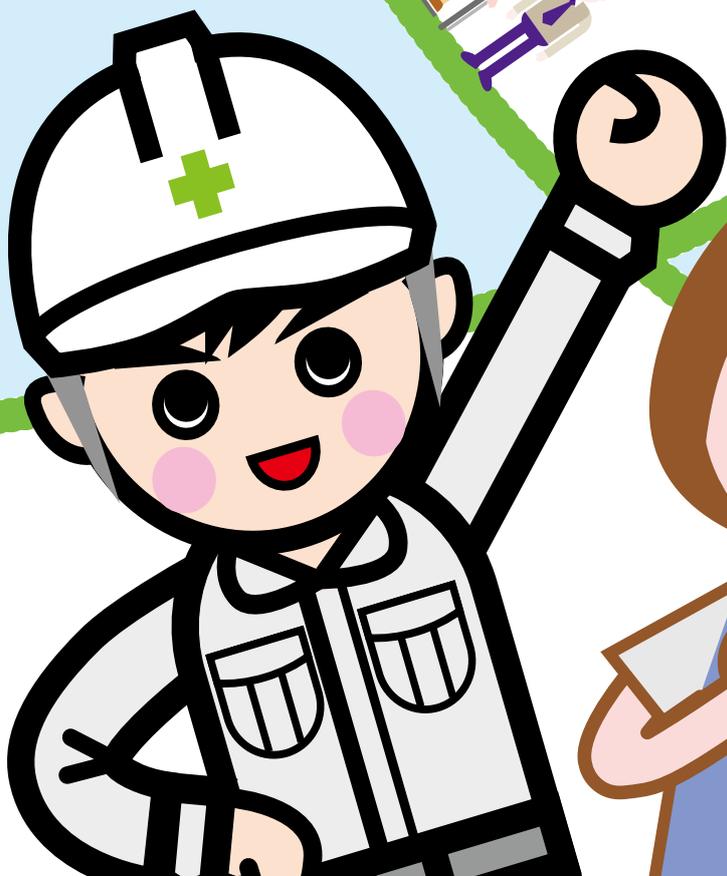


平成28年度

# 企業の社会的責任と人権

セミナー概要

「多様性」を  
受け入れ  
伸びる企業



## はじめに

現代の私たちの生活は、企業活動抜きに語ることはできません。多くの方が企業に属し、生活の糧を得て、企業が提供する製品やサービスを楽しんでいます。また、経済活動や情報技術の発達、人的交流のグローバル化に伴い、組織の規模にかかわらず、企業活動が社会にもたらす影響は拡大の一途を辿っています。

では、企業が自社の利益のみを追求するあまり、コンプライアンス(法令遵守)や倫理観、そして人権を軽視するとどうなるのか——。製品やサービスの偽装や健康被害、環境汚染、顧客情報の漏洩、談合、粉飾決算、リコール隠しなどさまざまな問題が生じ、市民生活に多大な悪影響を及ぼす可能性もあります。さらには、不祥事を起こしたことにより企業の社会的信用は失われ、場合によってはその存在自体が脅かされることもあります。

日本における「CSR元年」と言われる平成15(2003)年からはや14年が経過し、CSR(Corporate Social Responsibility)という言葉も浸透し、企業における取組みも拡大しています。

CSR、人権に配慮した取組みを企業が実践することにより、ステークホルダー(消費者、従業員、株主、取引先、地域社会などの利害関係者)にさまざまなメリットを、そして企業自身にも収益の増加や業務の効率化、職場の活性化、優秀な人材の確保、社会的イメージの向上といった多くのメリットをもたらします。

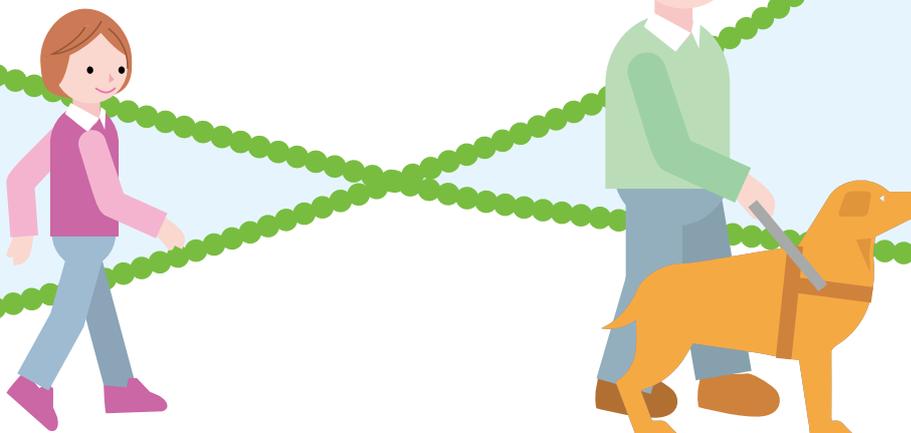
平成22(2010)年11月、国際規格「ISO26000」が発行され、企業をはじめ、地方公共団体、学校、病院、NPOなどあらゆる組織を対象とした社会的責任を果たすための手引が示されました。日本ではISO26000を普及・拡大させることを目的に、内容はそのままに、平成24(2012)年3月に「JIS Z 26000」が制定されています。企業をはじめとするあらゆる組織は、社会を構成する一員として、人権への配慮を中心に、社会的責任に関するさまざまな期待に応えていくことが求められています。

さらに、平成28(2016)年には、国連において「持続可能な開発目標(SDGs)」が発効し、ジェンダーの平等や生産的雇用など17の目標が掲げられています。

本パンフレットは、経済産業省中小企業庁の委託事業として、平成28(2016)年度に開催した「企業の社会的責任と人権」セミナー・川崎会場の内容を取りまとめたものです。このセミナーは、経済産業省中小企業庁が「企業の社会的責任(CSR)」や人権課題に関する企業の取組みを推進・支援することを目的に、平成14(2002)年から開催しており、有識者による基調講演と、CSRに積極的に取り組まれている企業の具体的な実践事例を紹介しています。

本パンフレットを皆様の職場における人権啓発やCSR活動の参考にしていただき、より良い企業活動や職場環境、そして社会づくりの一翼を担うことができれば幸いです。

※本パンフレットにおいて紹介している事例内容等は、セミナー開催当時のものです。  
そのため、統計データ等については、現時点とは異なる場合があります。



## 川崎会場 Kawasaki

## 基調講演

## 企業の社会的責任と人権

4

田村太郎  
一般財団法人ダイバーシティ研究所代表理事

企業における  
事例発表

## 働き方改革を通じた魅力ある職場の創出 6

拓新産業株式会社

藤河次宏  
代表取締役



## 共に歩む

8

ニッパ株式会社

秋本りつ子  
代表取締役

パネル  
ディスカッションダイバーシティはトップダウンだけでなく、  
組織全体で考え議論して推進していくことが大切 10

●コーディネーター  
田村太郎

●パネリスト  
藤河次宏

●パネリスト  
秋本りつ子

## セミナー参加者の声

セミナー終了後、参加者の皆様にお答えいただいたアンケートの一部をご紹介します。

- ダイバーシティの多面的な意味を把握することができた。
- いつも聞くCSRの講義よりもより踏み込んだ内容で興味を持って拝聴した。
- 改めて人権やダイバーシティを推進する意義や、ダイバーシティを受容する、世間の動向を理解することができた。
- 企業の「地域との融和」という視点を新たに気づかされた（普段は社内の課題に目が行きがちのため）。
- 他企業の具体的な取組みの話をお伺したのは貴重な機会だった。
- 社内でダイバーシティを推進していく上で、基調講演の内容をできるだけ取り入れたい。
- 従業員研修で設けている“人権について考える”コーナーで、今日の事例に関する話をしたい。
- 今回のようなセミナーは、今後も継続して実施してほしいと思う。
- 経験に裏付けられた事例の紹介で良かった。
- 当社でも課題となっている有給休暇や残業の事例が大変参考になった。
- 障がい者雇用を身近に感じることができた。



# 企業の社会的責任と人権

## 人権を守らなければ持続可能性はない

最初にCSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任) についての世界的な潮流を、人権という観点から押さえておきましょう。結論からいうと、人権が守られる社会や企業をつくることは手段であって目的ではありません。では何のために人権を守るのか。それは、社会や企業の持続可能性のためではないかと思えます。裏返していうと、人権が守れないような社会や企業は、もう続かないのです。

CSRへの関心が高まっている理由は、1つは地球規模で進行する課題に対する企業活動の影響が大きくなってきたこと。そして企業活動を評価する指標が変化し、「経済(=決算書)」の最終行(ボトムライン)だけでなく、「社会」と「環境」を加えた3つの側面で捉えた情報を開示し、改善の目標を立てて実行していること

という動きが高まっていること。この2つがあります。

現在は企業単独ではなく、サプライチェーン全体あるいは業種、業界全体でCSRはどうなっているかが課題となりました。そしてできたのがSR (=社会的責任) の国際規格であるISO26000です。Cが抜けたのは企業だけでなく、あらゆる組織の社会的責任を取り扱うからです。

ISO26000は「7つの原則」、「7つの中核主題」に沿って取組みを進めます。中核主題はどれもダイバーシティ(多様性)関連の項目です。『組織統治(ガバナンス)』『人権』。人権の最初の項目は“デューデリジェンス”。相手だけでなく自社も含め、潜在的なものも含めた悪影響を回避し、軽減のために積極的な行動をとることです。次に“人権の危機的状況”。災害や紛争のときは特に配慮が必要になります。そして“加担(共謀)の回避”。人権侵害を直接的にも、受益的にも、暗黙でも共謀してはなら

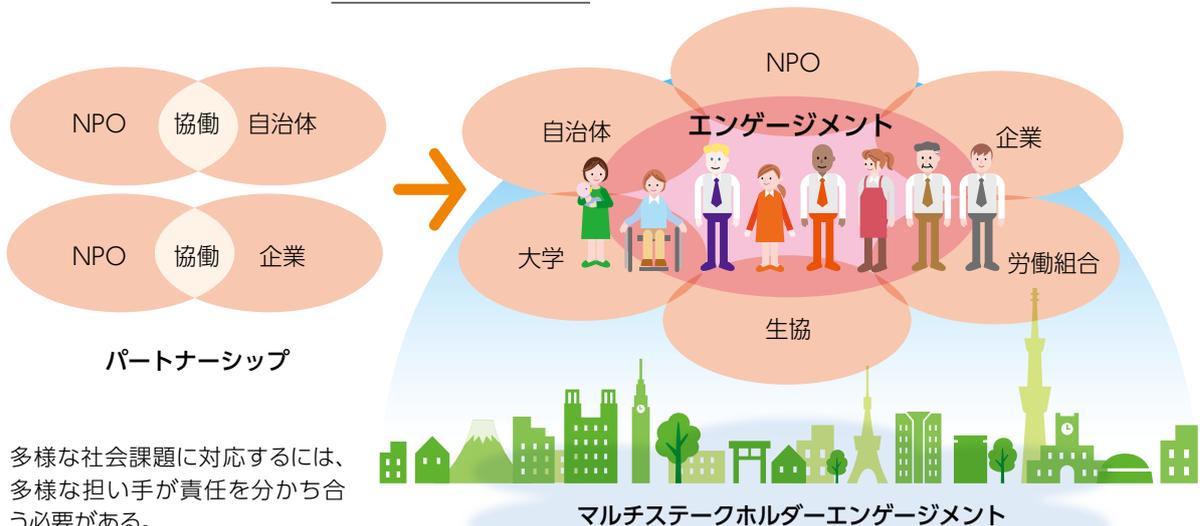
ないとしています。中核主題としては他に『労働慣行』『環境』『公正な事業慣行』『消費者課題』『コミュニティの社会的・経済的発展』が挙げられています。

CSRと人権を巡る世界的な動きでもう一つ注目したいのが、SDGs(持続可能な開発目標)です。全部で17の目標と169のターゲットで構成されています。その中にはジェンダー平等やディーセントワークと経済成長、格差是正など人の多様性にどうやって配慮するのかに踏み込んだ項目があります。

## 多様な担い手が責任を分かち合う

ISO26000もSDGsも内容が広いため、全部やるのは大変だと思う人もいるでしょう。そうした懸念を払拭するのが“マルチステークホルダーエンゲージメント”の考えです。課題を1対1、例えばNPOと企業(自治体

● パートナーシップからマルチステークホルダーエンゲージメントへ  
1対1のパートナーシップではなく、多対多のエンゲージメントで責任を分かち合う



多様な社会課題に対応するには、多様な担い手が責任を分かち合う必要がある。

## 田村太郎

Tamura Taro

一般財団法人

ダイバーシティ研究所代表理事



など)のパートナーシップで解決しようとするのではなく、NPO、企業、自治体、大学、生協、労働組合など多くのステークホルダー(利害関係者)が責任をエンゲージメントする(分かち合う)ことで課題解決を図るのです。多様で複雑な社会課題に対応するには、多様な担い手が責任を分かち合うことが必要だからです。つまり企業が1社で環境や社会などの課題を解決しなくていい。その代わりに共に責任を分かち合うテーブルにつき、コミュニケーションを深めて課題を解決し、ダイバーシティ社会を形成していくのです。私たちの社会もようやくここまで進んできたと感じています。

今、持続可能な社会というと、多くの人は環境問題のことを指すと考えるでしょう。しかし、もう一つ大きな危機があります。それは人口変動です。環境問題は、世界的には気候変動のことを言っています。平均気温が上がり気候が極端化し自然災害が巨大化する。さまざまな生物が危機的状況になるので、私たちは一生懸命に環境配慮型社会に取り組んでいるのですが、そのずっと手前にやってくる危機が人口変動なのです。日本の人口は2030年をピークに減少に向かいます。人口が減るだけでなく、高齢者が増え働く世代が少ない人口構成になります。気候変動も人口変動も放置すると社会の維持、存続が厳しくなります。

### 人口変動の問題に 人の多様性で対処する

人口変動に対処するにはどうしたらよいか。一にも二にも、人の多様性に配慮することです。例えば男女共

に活動できる社会の実現が求められるのは、男性だけが働くのでは社会が維持できないからです。さらには、高齢者が安心して働けることと外国人の受け入れ。この3つが実現しないと、日本の社会の持続可能性は危うくなります。日本の企業の一番のウイークポイントはここです。人口変動の問題はもっと認識する必要があると思います。

私は、阪神・淡路大震災をきっかけに現在の活動を開始し、東日本大震災などの災害の復旧、復興にも携わってきました。その経験から言えることですが、復旧に従事する人がどんどん減っています。例えば建設業従事者は1997(平成9)年をピークに減少を続けています。だから復旧が進まない。

その背景には少子高齢化があります。阪神・淡路大震災のあった1995(平成7)年から東日本大震災直前の2010(平成22)年にかけて、18歳人口は約177万人から約122万人と31%も減る一方で、75歳以上人口は約717万人から約1,379万人とほぼ2倍に増えています。東日本大震災では団塊の世代が活躍したため何とか対応できましたが、首都直下型地震や南海地震が起きたら日本人だけでは助け合えないでしょう。

### 地域全体で社会的責任を 果たしていく

このような状況にどう対応するか。人口変動に対処できる社会はダイバーシティ社会だと考えています。人の多様性に配慮する社会です。ダイバーシティとは、①さまざまな“ちがいを”受け入れ、②互いに対等な関係を築こうとしながら、③全体として

調和がある、組織や地域づくりを進めていくことです。ダイバーシティというと、日本では企業などで女性が活躍することと思われがちですが、それだけではありません。性別だけでなくさまざまな“ちがいに”配慮がある取組みを包括的に示すことです。最近の外見だけでなく、表面からは見えない価値観、性的指向、性自認などにも配慮するようになっていきます。

その視点に立ったとき、人権配慮で職場を「崩壊」から防ぐ3つの解決策があります。①単一的な職場慣行からの転換、②ライフステージに合わせた多様な働き方の実現、③地域や社会とのつながりを強め「大切な職場」としての認知を高める。そして、これからのダイバーシティに求められるのは「テーマ」「働き方」「担い手」、この3つにおける多様性です。

では職場で人の多様性に配慮した取組みを進めるにはどうしたらよいか。1つ目は性別など「あってはならない“ちがいを”」をなくすことです。2つ目は多様なキャリアパスなどに配慮する「なくてはならない“ちがいを”」を守ること。3つ目は組織全体の意識改革などを図る「“ちがいを”に寛容な社会」をつくること。職場でこの3点を点検して現状を確認し、情報を開示し、それから目標設定と改善活動をしていきましょう。

今日、企業に求められる社会的責任は広範囲に及んでいます。だからこそ企業だけで対処するのは難しい。これからは地域全体で社会的責任や人権の取組みを進展させていくべきであり、そこにどうやって企業を参加させていくかを考えればいいのです。そのためには今までの企業の在り方を見直していく必要があるだろうと考えています。

# ワーク・ライフ・バランス

## 働き方改革を通じた魅力ある職場の創出 休日出勤・残業ゼロ、完全週休2日を実現する

### 従業員の基本的な権利を尊重する

私の会社は工事現場で使う足場材を建設会社にレンタルしています。工事現場は工期に追われ、休みが少ない。そういう環境の中で、魅力ある職場をどうやってつくってきたのか、3つお話ししたいと思います。1番目は働きやすい環境をどうやってつくってきたか、2番目は持続するための強い会社づくりについて、3番目は従業員のモチベーションを向上させるための仕組み・働き掛けについてです。

今から28年ほど前、中途採用をしようと企業の合同説明会にブースを出したのですが、学生は誰一人

座ってくれませんでした。ショックでした。これをきっかけに、若い人に魅力のある企業になるためにどうしたらよいか、いろいろ考えて行動するようになりました。

その時読んだ本に、魅力的な会社になるには従業員の基本的な権利を尊重する、つまり労働基準法をきちんと守ることが一番大事だと書いてありました。その通りだと思い、最初に当社の就業規則を見直し、労働基準監督署に改めて提出しました。そして社内に宣言したのが、完全週休2日制と有給休暇の完全取得でした。

その時は、もちろん総スカンでした。得意先の現場は忙しいところばかりで、できるわけがないというの

です。しかし、そこを突破しなければ若い人に来てもらうことはできません。従業員にとっても週休2日が実施されれば、それに越したことはないわけです。

とはいえ、工事現場は土曜日もやっています。そこで5か所の機材センターは完全週休2日とし、本社は土曜日営業としました。ただし、従業員の出社は月に一度。そして、土曜日出社の従業員は翌週の水曜日に必ず休むことにしました。このようにしてお客様の都合と完全週休2日制を両立させたのです。

こうした当社の活動を理解していただくために、取り組みを始めて以来、月に一度はお客様のところへ行って方針や考えを説明するように

- ポイント ① 働きやすい職場の実現のため、社内だけでなく社外の理解も得る。
- ポイント ② 成長ばかりを追わず、コスト削減と健全性を重視した経営を目指す。
- ポイント ③ 関心を持たせ、刺激を与え、緊張感を持つことでモチベーションを向上。

### ● 拓新産業株式会社の働きやすい職場環境づくり



笑顔でいっぱいのおフィス



社内行事のバスハイクの様子。コミュニケーションづくりができる場を大切にしている



キャンプの様子



ソフトボール大会の様子





しています。説明するのは営業担当以外の男性。相手が忙しいときはチラシだけでも置いてきます。これを二十数年続けることで、次第に理解を得られるようになりました。

有給休暇の完全取得も最初は思うように進みませんでした。そこで3か月おきに取得状況の悪い人を私が朝礼で発表し、とにかく休んでくれと頼みました。これを3年くらい続けてようやくこちらの本気度が分かったのか、完全取得の流れが社内に浸透してきたのです。

完全週休2日制と有給休暇完全取得のめどがついたので、次は残業と休日出勤ゼロを目指しました。これも少しずつ浸透し、今では年間残業時間は1人当たり2時間程度。ほとんど残業はなくなりました。育児休業も10年以上前から取り入れ、今は3人が育休に入っています。

こうした施策を続けたことにより、以前とは比較にならないくらいたくさんの大学生が応募してくれるようになりました。就職活動の時期になると何百人という学生が当社に来ますが、その姿は従業員にとっても大変な刺激になっているようです。うちの会社は良い会社なのだと感じ、それがモチベーションに好影響をもたらしているのです。

## 女性従業員が中心となり コスト削減

先ほど話したように、働きやすい職場環境づくりについては、特定の部署だけに任せるのではなく、会社全体で取り組んできました。さらに働きやすさを追求しようと、今度は

強い会社づくりへの取組みを始めました。

その一つは受注の小口分散化です。特定のお客様に頼るのではなく、小口でいいからたくさんのお客様と取引するようにしたのです。その方がこちらの方針を伝えやすいし、理解していただけるからです。

また、徹底したコスト削減も目標としました。コスト削減の担当は女性従業員です。いくつかの経費項目ごとに担当してもらい、定期的に状況を発表して削減を図ります。仕入れ交渉も営業だけに任せておくのではなく、これも女性従業員がチェックを担当します。女性従業員は会社の仕組みとして、あるいは定められた利益目標から逆算してチェックするので、別段厳しいことを言うわけではありません。ただし、こうした仕組みがあり、習慣化されているということで、営業も仕入れ交渉に真剣になります。

当社の女性従業員は約30人ですが、コスト削減の意識が高く、細かくやってくれるのではないかと期待してお願いしています。

コスト削減策としてはほかに、入社案内や当社のホームページ、学生説明会用ビデオなどを自社製作しています。交際費は一切使いません。中元、歳暮、年賀状もなし。人件費が少し上がっても、全体的なコスト削減で吸収するのです。

## 日常に刺激を与え モチベーションを向上

強い会社をつくるために、私は常にP/L(損益計算書)、B/S(貸借対照表)、C/S(キャッシュフロー計算

書)の財務3表を見てそのバランスを模索しながら、将来のことを考えています。成長が止まったとき、売り上げが下がったとき、今からそのときを予測し対応を考えておけば、実際にそうなっても慌てません。災害対応と同じだと思います。

従業員のモチベーション向上にはそれなりの仕組み・働き掛けが必要ですが、当社では27年前から経営計画発表会を開き、社長である私の考え(ビジョン)を従業員に繰り返し伝えていきます。トップの考えを知ること、働く上での安心感につながるからです。研修も外部講師は呼ばず、従業員が講師になり、グループ討議を中心に行います。研修の場を用意し、講師になることで、従業員は自分の仕事を振り返り考えるようになる。これはモチベーションの向上に大きく影響しています。

良い人間関係をつくりだすことを狙いに、委員会活動も行っています。ここでも女性従業員が積極的に活躍しています。サークル委員会ではさまざまなサークル活動を年間15本くらい行っています。スポーツではバレーボール、バスケットボール、バドミントン、卓球など。それほどコストがかからず、しかも効果が高い。他には全従業員で褒め合う表彰制度や、ちょっと一言月間賞、改善提案賞、社長賞などもあります。

このように、さまざまな知恵を働かせて中小企業なりにモチベーションを向上させています。中小企業は大企業のような転勤や異動は少ないため、あらゆる手段を講じてテーマに関心を持たせ、日常に刺激を与え、仕事に緊張感を持ってもらえるよう工夫しています。

# 2 障がい者雇用 共に歩む

半世紀以上にわたる取り組みから見える障がい者雇用のヒントと課題

## 自然体で続けてきた障がい者雇用

当社は、横浜市港北区で1961(昭和36)年に創業して以来、長年にわたり障がいのある人と共に歩んでまいりました。創業より1年前の1960(昭和35)年に障害者雇用促進法が施行されましたが、当時は多くの企業などで障がい者雇用はほとんど進んでいませんでした。当社は創業当時から知的障がい者、特に重度の知的障がい者を雇用してきました。身体障がい者も30年前から、精神障がい者も28年前から雇用しています。8年前からは視覚障がい者も雇用し、マッサージ師として自立できるよう支援しています。これらは何

も、社会的な評価を求めて行ってきたわけではなく、私たちが必要なときに必要なことを、自然体で行っていくことで実現してきた結果なのです。

創業時、障がいのある人が当社に勤めるきっかけは、親御さんが直接「雇用してくれ」と連れてきたケースがほとんどでした。そこから、複数の障がいのある人を雇用することになった発端は、家庭で面倒を見られなくなった障がいのある人が入寮する施設の、非常に熱心な女性の先生が「一生に一度でいいから彼らに働くということを経験させてやりたい。実習させてくれないか」と訪ねて来られたことでした。

話を伺って7名の障がいのある人を受け入れたのですが、当初従業員

たちは全然受け入れてくれませんでした。それでも2週間が終わり、一番出来の悪かった人と一番良かった人、2人を雇用してみました。良い方は1年も経たないうちに「もっといいところがあるんじゃないか」ということで、自分で探してきた別の会社に就職してしまいました。一方、一番出来が悪く、はじめは数も数えられず文字も書けなかった人は、毎日の“お勉強”の積み重ねで定着し、なんと30年間当社に勤めてくれました。

## 障がいのある人が必要とされる場をつくる

障がいのある人を雇用した場合、

- ポイント ① 必要なときに、必要なことを自然体で行う。
- ポイント ② 障がいのある人に、会社や他の従業員から必要とされるような仕事を担当させる。
- ポイント ③ マンツーマンで粘り強く指導し、個々の特性を踏まえた仕事に就かせる。

### ●ニッパ株式会社の障がい者雇用の歩み



緩衝用の段ボールを組み立てる。オリジナルキャラクター「緩太郎」のTシャツが作業着



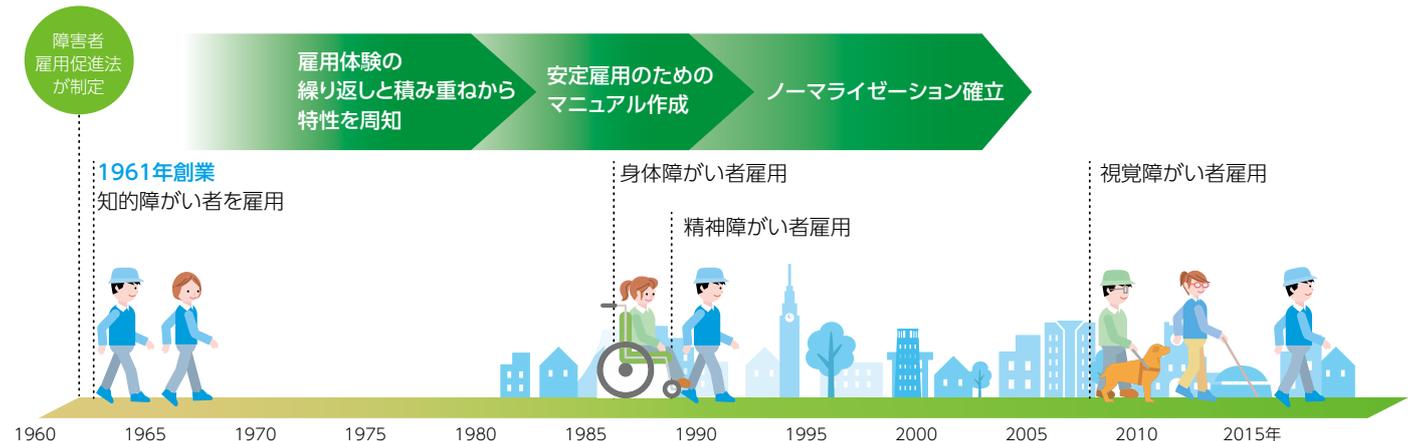
資材を運ぶウイングつきの4トントラックに乗って、みんなで記念撮影



社内大会の競技では、従業員みんなが本領発揮



永年勤続表彰の様子。知的障がい者のお二人も、10年以上の勤続を誇る





安定雇用につながらなければ何にもなりません。安定雇用というには、私は最低でも5年、そして10年20年続けていくことが必要だと思っています。

50年以上にわたる障がい者雇用の経験から、当社なりにマニュアルを作成し、どうしたら安定雇用ができるか、私も学んできました。そこから分かったことは、障がいのある人が会社や他の従業員から必要とされることがノーマライゼーションにつながり、雇用確立につながるということです。そこで、他の従業員があまり好まない掃除やごみ処理などを頑張ってもらおうことにしました。マンツーマンで掃除の仕方を教え、ごみ処理の場所を繰り返し教えました。するとある日、障がいのある従業員が休んだ時に、他の従業員が「あの子どもはどうしたんですか?」と聞いてきたのです。「あなたたちは障がいのある人を邪魔者扱いしてたじゃない?」と言うと「いや、いないと困るんです」と言い始めたのです。そこから会社の雰囲気は変わりました。掃除やごみ処理が彼らの仕事として確立していたから、いないと困る。これがきっかけで、社内の障がいのある従業員に対する意識が大きく変わりました。

障がいのある従業員はめったに休みません。居場所さえあれば、どんなに遠くても通ってくれます。他の従業員と良い関係を築くために必要な、返事や挨拶といったマナーも教えました。このようなことを続けた結果、障がいの有無にかかわらず共に働くことが徐々に浸透していきました。本当のノーマライゼーションを成し遂げるには10年かかりました。

苦労や工夫は数知れませんが、新

卒者を採用して育てるのも障がいのある人を育てるのも、育てるという意味においてはそれほど変わりません。障がいのある従業員の場合は、特にマンツーマン指導をし、繰り返すことが必要です。また一人ひとり、特性が異なるので、それぞれの特性を踏まえた上で仕事に就かせています。

彼らと話をすると、言語障がいや知的障がいがあり、返答が遅いとか話がうまくできないこともあります。しかし、仕事になったらすごいです。飽きることもありませんし、一度覚えた仕事は間違いなくやります。他の従業員に負けないぐらい働いてくれます。

### 障がい者雇用にまつわる課題の数々

障がい者雇用に関して、現在の問題点についてお話ししたいと思います。

1つ目は、2013(平成25)年度から、障がいのある従業員も社会保険に加入するようになったことです。自立支援をしている我々としては、衣食住のうち“衣食”ぐらいい自分で賄ってほしいと考えています。しかし、例えば6万円ぐらいの給料の人でも、そこから社会保険の1万2,000~3,000円を引かれたら、食べるのがやっとになってしまいます。税金は控除がありますが、社会保険料には控除がありません。それは非常に問題があると思っています。

2つ目は、乳幼児健診時における障がい判定です。日本の障害者基本法においては“治療しても努力しても治らないもの”を障がいと定義しています。しかし、乳幼児健診あるいは就学時健診に行ったときに、

お子さんは機能障がいあるいは言語障がい、コミュニケーション障がいの可能性があるなどおっしゃるカウンセラーがいるのです。それを聞いて母親はショックを受けてしまう。さらに、カウンセラーは「もっとお子さんと接する時間を持ってください」「訓練に行きなさい」「もっと面談に来なさい」と言う。そうすると、企業がワーク・ライフ・バランスを推進しようとしているのに反して、職業を放棄しなければならなくなってしまいます。女性活躍推進法が施行されましたが、それとは全く逆の方向に行ってしまうている。障がいという言葉を使うカウンセリングに、私は非常に困っています。

3つ目が保護雇用です。保護雇用の実態は施設への収容です。障がいのある人にもそれぞれ素晴らしい特技や能力があります。フルに活用すれば十分な給料で働ける人もいるのに、保護雇用が邪魔をしているような気がしてなりません。

最後の問題は加齢です。障がい者雇用も、1960(昭和35)年に法律ができてから50年以上経ち、障がいのある人も高齢化してきました。彼らは最後、どこに行くのでしょうか?それが私には心配なのです。

私の希望は、障がいのある人も高齢者も乳幼児も共に過ごせるような複合施設が地域にできることです。現在はそれぞれが独立しており、高齢者施設、障がい者施設、保育園というように分かれています。さまざまな人が共に暮らせる複合施設ができれば、障がいのある人も健常者と共に年を重ねられる、より良い世の中になっていくのではないかなと私は考えています。

パネル  
ディスカッション

# ダイバーシティは トップダウンだけでなく、 組織全体で考え議論して 推進していくことが大切

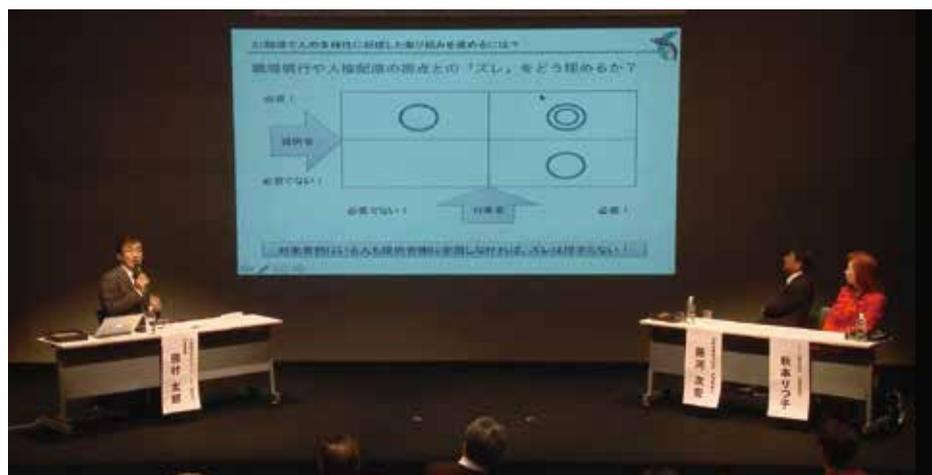
## 現場を大切にし、 リーダーを育てる

**田村** 事例を発表してくださったお二人は共に代表取締役であり、ダイバーシティの推進はトップの判断で取り組むことが非常に重要ということが伝わったと思います。一方で、今日ご来場の皆様は人事や人権、CSRのご担当者が多数です。それぞれの企業で「本当はこういう取り組みをしたい」というときに、全社的に促していくにはどのようにすればよいかご助言をいただけますか。

**藤河** 最近は「イクボス」(部下の育児参加に理解があり、積極的に支援する経営者や上司)という言葉がありますが、トップだけが推進するのではなく、組織全体でそういう人を育成していくことです。そこから少しずつ現状の中でやれることを提案していく。いきなり理想的なことをやろうとしてもトップも理解できませんし、組織としての持続との両立が難しくなります。少しずつ段階的に、時間をかけていくことが大切です。

**田村** 秋本さんは他社にも影響を与えていらっしゃると思いますが、「あなたのところも何かやったらどうか」という呼び掛けはなさっていますか。

**秋本** どのように障がいのある人を雇用していけばよいか、大手企業の人事の方をお招きし、実際に当社の現場を見ていただいたりしています。見に来られたらやはり変化があります。まず「えっ、こんなことができるんですか」とおっしゃる。このような質問をさ



れる方は、こんなに難しいことは、障がいのある人にはできないと思っていたらっしゃるのかもしれませんが、実際はほとんどのことができるのです。

**田村** 障がい者雇用では、それぞれの特性を見抜いて仕事とマッチングしていくことが重要なのでしょうね。

**秋本** 入社してすぐは、手作業の組み立て加工の工程に入ってもらっています。そこでその人が、人の言うことをよく聞か、業務時間中は作業場に留まっていられるかなどを見極めます。その結果、この人は機械作業に向いている、あるいはパソコンをいじらせれば正確に入力できるなどといった得意分野を見極めて配置しています。

## 問題を切り分け、分析し、 一つずつ話し合う

**田村** 藤河さんにもたくさん質問が来ています。「本当に残業はなくなったのか」、「サービス残業はないのか」、「どういう方法でなくしていったのか」

という具体的なプロセスを聞かせてほしいという声がありますが、いかがですか。

**藤河** 今では全従業員、ほとんど残業はしていないと思います。残業になる理由の一つとして当初よく聞かれたのは、部下は上司が帰らないから帰りたくない、上司は部下が帰らないのに自分が先に帰るわけにはいかないということ。当社ではそういう悪習慣を、まず私から絶つようにしていきました。もう一つは、終業時間近くに何かを頼んだり指示したりすること。受けた方は、すぐにそれをしなければいけないと思い込みますが、指示する方は「早いに越したことはない」程度で、それほど急いでいないこともある。そこをお互いに確認させるようにしたところ、本当に急ぐような仕事はほとんどなかったのです。大きなひと塊の問題として考えると大変ですが、一つずつ切り分け、分析して話し合えば、大抵は解決していくと思っています。

**田村** 秋本さんは何かしら社内で問題があると感じたら、それに対して何



◎コーディネーター

田村太郎

Tamura Taro

一般財団法人  
ダイバーシティ研究所代表理事



◎パネリスト

藤河次宏

Fujikawa Tsugihiko

拓新産業株式会社  
代表取締役



◎パネリスト

秋本りつ子

Akimoto Ritsuko

ニッパ株式会社  
代表取締役

かご自身で行動されているのでしょうか。

**秋本** 自分で問題を感じた以上、必ず解決の道を探るようにしています。何も取り組まないなどということはありません。しかし、いずれも時間がかかることです。解決には時間がかかりますが、自分に課せられた課題だと思って、常に一つひとつ取り組んでいこうと思っています。

**田村** 藤河さん、従業員のモチベーションを向上させる仕組みが他にもあれば教えていただけますか。

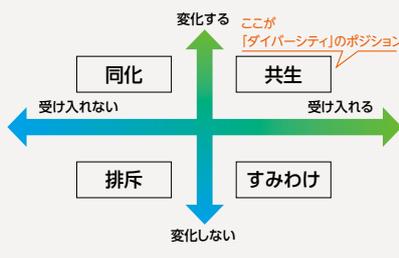
**藤河** 27年前から、毎年決算期の後の10月に経営計画発表会を行っています。最初は私の経営理念とか事業計画などを従業員に伝える機会として行っていました。しかし、10年もすると従業員から、自分たちもやってみたいという声が出てきました。現在は、部門ごとの仕事だけでなく委員会活動や研修活動も含めて、当社が全体でやっていることを、部門別に年に1回発表会という形で全従業員に伝えています。そうすることで、従業員が少しずつ会社全体のことを知ることができます。会社に少しでも関心が持てれば、それはモチベーションにつながります。続けていくとそれなりに効果が上がってきます。

**田村** 従業員一人ひとりが社内の重要な事業に参加して、コミュニケーションをとり、一緒に会社をつくっていこう、ということなのですね。

## 提供者と対象者が共に考えること

**田村** お二人とも、トップが決めていらっしゃることはありませんが、従業員の声を聞いて、対話を繰り返し、組織としてのルールや思いをきちんと伝えていく過程を大切にしていることがわかります。図1は、組織や地域が“ちがい”をどのように受け止めて変わっていくのかを考えると使う図です。

図1: 職場で人の多様性に配慮した取り組みを進めるには?



現在は、さまざまな“ちがい”を受け入れる社会に変わってきていますが、先ほど秋本さんが問題提起されたように、障がいのある人が、いわゆる、彼らの枠だけに追いやられて、障がいのある人だけで働くといったすみわけ型の社会になってしまっているのが一つの課題です。右上のポジションが、いわゆるダイバーシティ、いろいろな人が排除されない社会です。これは“ちがい”を受け入れ、共に変化する社会。働き方や生き方を社会全体で変えていかないこ

とには、誰もが働きやすい職場づくりは難しい。そこに向かって職場慣行や人権的配慮を進めていくときに、それを実行する側とその対象者が必要だと考えることがずれることがあります。対象者側が実行する側にも回らないことには、共に必要だということにはたどり着けません。例えば障がいのある人がどうしたら働きやすくなるのかも、当事者だけでなく皆で試行錯誤を重ねながら一緒に考えて職場をつくるのが大事だと、お二人のお話を伺って感じました。

最後に、ご来場の皆様が今後の取り組みのヒントとして持ち帰れるようなお言葉をいただけますか。

**藤河** 当社ではトップダウンで取り組んできましたが、従業員も私の経営姿勢を理解して信頼してくれていると思います。従業員自身も他社のいろいろな情報を把握しており、実際に有給休暇100%取得・完全週休2日・残業なしの企業がそれほど多くないことは知っています。ですから、この環境を維持するには自分たちも積極的に関わって努力しなければならないということをおそらく理解してくれています。そういう意味では、やはり共生という考え方が大切だと思います。

**秋本** 経験が長いことに甘んじることなく、今日のセミナーで学んだことをさらに吸収して、より良き雇用、そして社会に対する貢献に努めてまいりたいと思います。

コラム

## ダイバーシティ経営とは

多様な人材を生かし、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のこと。これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略といえる。

出典・参照先: 経済産業省関東経済産業局「ダイバーシティ経営」について

[http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/humanresources/diversity\\_keiei.html](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/humanresources/diversity_keiei.html)



# 平成28年度「企業の社会的責任と人権」セミナー [実施実績]

川崎会場 Kawasaki

■開催日 2016(平成28)年12月14日(水) 13:30~17:00

■会場 ラゾーナ川崎プラザソル 神奈川県川崎市幸区堀川町72-1 ラゾーナ川崎プラザ5F

## 基調講演

### 企業の社会的責任と人権

田村太郎

一般財団法人 ダイバーシティ研究所代表理事

## 企業における事例発表

### 1 働き方改革を通じた魅力ある職場の創出

拓新産業株式会社

### 2 共に歩む

ニッパ株式会社

## パネルディスカッション

ダイバーシティはトップダウンだけでなく、組織全体で考え議論して推進していくことが大切

## Information

### 企業の社会的責任(CSR)・人権啓発パンフレット・DVDのご案内

#### 「CSR」で会社が変わる、社会が変わる 社員一人ひとりに“生きたCSR”を



##### ●経営者向け (A4/28頁)

企業経営に人権の視点を取り入れたCSR経営の必要性、重要性をまとめた冊子。

#### 「CSR」で意識が変わる 企業は伸びる 企業の一人ひとりに“わかるCSR”を



##### ●担当者向け (A4/48頁)

企業の人権啓発担当者が社内における啓発活動を行うための参考資料。人権研修の実践のヒントとして活用可能。

#### 「CSR」で見えてくる明るい明日 一人ひとりが考える“CSRと人権”



##### ●従業員向け (A4/28頁)

企業で働く人のための人権啓発冊子。CSRに関する基本的な事柄をわかりやすく解説。

#### 企業活動に人権的視点を CSRで会社が変わる・社会が変わる



##### ●取組事例ビデオ (DVD)

『企業の社会的責任と人権』セミナー(2002(平成14)年度~)に登壇した企業の中から5事例の紹介と、専門家の解説等を加え映像化。

※YouTube「人権チャンネル」でも視聴可能  
<https://www.youtube.com/jinkenchannel>

#### えせ同和行為には…みんなでNO! 対応のポイント



##### ●えせ同和行為 対応リーフレット (A4/4頁)

えせ同和行為への対処を簡潔にまとめたリーフレット。読みやすく一般向け配布に最適。

#### パンフレット・DVDをご希望の方(無料)

(公財)人権教育啓発推進センターのホームページから申込用紙をダウンロードしていただき、FAXでお申し込みください。

#### ホームページ

<http://www.jinken.or.jp/archives/882>

#### FAX

03-5777-1803

※在庫切れの場合もあります。あらかじめご了承ください。  
※大量部数をご希望の場合は、事前に人権センターまでご相談ください。

経済産業省中小企業庁委託事業

公益財団法人 人権教育啓発推進センター

〒105-0012 東京都港区芝大門 2-10-12 KDX 芝大門ビル 4階

TEL.03-5777-1802 FAX.03-5777-1803

ホームページ <http://www.jinken.or.jp>

こちらから、パンフレット等をPDFデータにて閲覧可能です。

中小企業庁 人権啓発支援事業に係るパンフレット

中企庁 人権/パンフ

検索

[http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/jinken\\_pamf/](http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/jinken_pamf/)

取組事例ビデオは、YouTube

「人権チャンネル」で視聴可能です。

人権チャンネル

検索

<https://www.youtube.com/jinkenchannel>