

寄稿

Commentary

中小企業におけるダイバーシティの実例

Examples of Diversity in Small and Medium Enterprises

萩田 容宏*

Yoshihiro Ogita

東京スクリーン株式会社 代表取締役社長

今回は中小企業、おもに50名以下の企業に焦点をあてて、私の知るところの例を紹介する。

著者は(一社)粉体工学会では理事として末席を暖めており、(一社)日本粉体工業技術協会では、人材育成委員会・委員長を拝命している。弊社は、JIS Z 8801 試験用ふるいメーカーとして50年近く粉体のR&Dや製造にご協力させて頂いている。そのほか、金網を使った各種ステンレス加工品や各種織網でのフィルターも製造および販売もしている。ちなみに社員数は、本社10名・工場12名、計22名、そのほか外部役員、外部監査役、非常勤顧問がいる。

私が入社した頃の頃(20年以上前)を回顧すると、わが社を含め完全に男性社会で、女性は男性社員の言っただけをすればOKのような雰囲気があり、決して前には出られない感じであった。もちろん役職も長い年月上がらず、いつでも替えの利く人材としての位置づけが強かったように思う。その当時は、性別は仕事に関係がないということが言われていても、女性は結婚して子供ができたなら厄介、独身で言うことを聞く社員が扱いやすい、自分が気に入らない社員は仕事を与えないという凝り固まった考えが社会の風潮としてあり、若い社員が定着しにくい会社もあったように思う。特にメールでの個人攻撃が原因で退社するというような事例も耳にしたことがある。その頃私は社長になりたてであり、なかなか社内に目が行き届かず、なおかつ当時社会に一般的にみられた古い体制の延長線上で右往左往している時期であった。古い体制とは、先に挙げた社会を取り巻く雰囲気と、実務的には女性が掃除とお茶くみなど、雑用を分担して行うことが当たりまえであり、外部での研修や社員教育をされたことのない「俺がこの会社を支えている」というような古株が幅を利かせているような体制といっ

ていいかもしれない。退社された社員のメールには、そのような体制が根強くあることを認識させられる内容が含まれていた。その当時かなり反省し、このような根深く残る闇のような体質を変えなければならないと強く意識したことを覚えている。その時から顧問社労士を巻き込んで、まずは就業規則・服務規程の改定を皮切りに、いろいろな見直しを行った。

その時から約10年の時間がかかったが、そのつど改革をして実行した例を列記する。

弊社の事例

①女性の採用

現在本社勤務の女性社員は全体の半分以上、このバランスにしてから本社業務の効率がかなりアップした。(役職をもっている女性社員も在職)。工場はいまだに作業的に女性には難しいという意見がでてくるが、意識改革を進めていて、これから女性工員の採用をしていく予定である。

また、女男問わず、学歴、職歴は不問とし、それらによる賃金格差もない。

②役職の下克上

以前は年数に応じて職歴の長い順に役職を上げるといような感じで年数働いた人が上司であったが、それをやめて現在は先輩を飛び越して役職がついた若手も在職、あわせて給与も年功序列型賃金と一定の査定基準を設けた能力給やそれぞれの家庭の事情などを含め、いろいろな角度から考えた各個人をしっかりと見た賃金体系に変更した。上記を踏まえると多様性型賃金であるといえる。

③仕事とプライベート

公私混同は駄目、仕事とプライベートは違う、..、本当にそうですか?仕事って各個人のライフプランの一つで、生きていくためのプロセスの一つ、プライベートの中の一部分ではないでしょうか?弊社は、より充実した生活、さらには仕事以外の時間をより良く過ごすための仕事という考えを推奨している。

④就業時間

2022年8月17日受付
東京スクリーン株式会社
(〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町 1-6-16)
TOKYO SCREEN Co.,LTD
(1-6-16 kaji-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0044, Japan)
* 連絡先 yoshi-ogita@tokyo-screen.com

現在の就業時間は、本社と工場の始まりと終わり時間は違うが、一日7時間40分であり、残業は法廷残業時間を超えるようなことはなく、どちらかと言えば残業はほとんどない。残業をしなくてはいけないほどの仕事を課すのは、経営側の運営が悪いと考えて、なぜ残業が必要になってしまったかの原因を追究し改善した。また、現在はコロナ禍の影響で、就業時間をコアタイム制にして変更した。本社、工場ともに約6時間のコアタイムを設定し、その時間内出社していれば、7時間40分仕事しなくても遅刻・早退にはならないということにしている。それにより、小さいお子さんがいる家庭などは保育園への送り迎えができるなど、家庭を大事にする時間が増えたことにより、とても集中して仕事をしてきているという予期しなかった効果が出てきた。

⑤有給休暇日数

弊社では、有給休暇日数を入社初年度10日、次年度20日、3年目以降は50日としている。もちろん慶弔休暇等、特別休暇もあり、社員が有給休暇日数を心配することなく有給休暇を取得できるようにした有給休暇体系である。

⑥有給の取り方

当たりまえのことだが、いつでも取ることができる。長期の場合は事前申請してもらっているが、当日急に子供が熱を出した、お婆ちゃんの腰が痛くて病院に付き添いたいなど、LINEで連絡いただければOKというルールにしている。

そのほか、夫婦で弊社に就業している方たちは、有給休暇を上手く使い子育てと仕事に影響が出ないように工夫してくれている。

また、退社時の有給休暇の消化に関しては、引継ぎなどに影響が出ないよう1か月間までという取り決めをしており、有給休暇の消化による不都合は出ていない。

⑦育休

法律に定められた通り、女性社員・男性社員問わず取得することが可能である。

育休が明けてからは、入る前と同じ部署、同じ仕事、同じ給料からスタート。もちろんその環境がきつければ本人の申し出により、就業時間の変更、仕事内容の変更も可能であり、その場合の変更に対して給与には影響しない。

⑧替えが利かない人

弊社では、替えが利く人しかいない。前述したかつて見られた例のような悪しき習慣や考え方・意味ではなく、全員が同じ仕事をできるようにしているという意味である（社長の仕事と経理は別ですが）。たとえば本社業務で言えば、営業（技術相談）、営業補助、梱包、配達、雑務、測定・検査、が主であるが、全員が経験しているので、誰かが休んでも違う担当部署の社員や誰かがフォローできる。営業担当は有るが、だれがどの仕事に仕掛っているかわかるようにしているので、ほかの人にも代わりができ、梱包配達の担当でも営業

にかかってきた電話に出て話を聞き、問題なく担当に引き継げるようにしている。工場に関しても、弊社工場は2部門あり、「見て技術を盗め」のような職人は必要ないので、仕事を伝え教えることができる技術者になって欲しいと以前工具にお願いした。そして工場全体の作業ができるよう経験してもらい、新しく仲間が増えたらちゃんと伝えてOJT（On the Job Training）が滞りなく行えるようになったのである。それにより各工具が役職に関係なく部門を跨いで作業ができる。誰かが休んだり、片一方の部門が忙しかつたりする場合は必ず誰かがフォローできる環境がある。

替えが利かない人＝その人がいないとダメという人材がいるのはとても素晴らしいが、弊社のような規模の小さい企業にとってはリスクになると思っている。もしその人が体調を崩してしまったら誰もお客様のフォローができない、ましてや辞めてしまったら、大きな損失につながりかねない。また、替えが利かない人は出世すればするほど社内にとって悪影響になる場合があり、「この会社は俺が稼いでいるからもっている」なんて勘違いされた日には目も当てられない。

⑨雑務が大事

過去に女性事務員がすべき雑務として押し付けていた業務の廃止とともに、気づいた人や手の空いた人が率先して雑務をする文化を作る。私は代表取締役社長であるが、手が空いていれば、営業担当に來客があった時にお茶出しをする。気が付けば社内の掃除をする。コピー機の紙を補充する。シュレッダーの裁断クズで梱包用の「あんこ」を作る。洗い場で社員の湯飲みを洗う。梱包配達もする。営業担当の役割を持っているのでその対応もする。何でもする、社内では代表取締役兼用務員である。もちろん雑務に関しては社員全員がやってくれるので同じである。雑務が会社の雰囲気をつくる大事な仕事であることを皆が認識している。

※上記はすべてにおいて、お客様のために社員がよりよく仕事をして、さらにプライベートの充実を実現するためのルールや習慣である。詳細等書ききれていない部分があるが、実際にすでに運用している。もちろん、そこには性別等による運用の違いなど存在しない。

次の事例として、別協会（科学機器関連協会）の中小同族系企業若手経営者（50歳以下・準ずる人も含む）10名に対し簡単なアンケートを実施したので、参考までに結果を報告する。

某他協会所属50歳未満若手経営者（同族企業）へのアンケート

・メーカー6社 商社・流通業4社

①ダイバーシティと聞いて

1. 理解している 4社
2. 知っている 6社
3. 聞いたことがある 0社
4. 知らない・関心がない 0社

- ②御社で取り組んでいることをお教えてください
1. 産前産後育休について実績がある 6社
 2. 男性の育休について実績がある 1社
 3. 育休明けに部署、給与、賞与など以前と同様に就業できる 7社
 4. 転勤の希望を選べる 1社
 5. 転勤はない 6社
 6. 性別問わず採用している 8社
 7. 女性の管理職がいる 7社
 8. お茶くみ、掃除など女性が担当している比率が高い 3社
 9. 給与体系がダイバーシティに対応している（平等である） 6社

③LGBTQ に対して理解がありますか？

1. 完璧 2社
2. 言葉の意味は知っている 7社
3. 会社としても問題ない 1社
4. 知らない 0社

④ダイバーシティに関して、独自の取り組みがあれば教えてください

- ・積極的に独自の取り組みを行っているわけではないが、採用に際して年齢・性別・国籍・結婚歴などに制限・制約を設けていないので、結果として多様な人材が在籍している。
- ・男女ほぼ同数、年齢も10代から70代、派遣社員も含めれば外国人もいる

回答者数が少なく質問の数も限られているが、中小企業の現状が反映されている部分があるように思う。彼らの先代または上司（親族の社長・会長）は、前述の事例と同様、ダイバーシティという概念がない時代に親から会社を引継いで経営してきた世代であるが、その後継者に当たる若手経営者にはダイバーシティということがほぼ理解されていることがわかり、変化し続けている社員と会社との関係に対応しつつ、世の中の流れをできるだけ敏感に取り入れるため試行錯誤しているようである。

一例として転勤に関して、男性社会の名残が影を落としているという意見があるので旧態依然の就業環境を踏まえた例を挙げてみる。夫婦と子供4人家族で共働き、どちらも正社員だったとする。もし夫が期限付きの転勤になった場合は単身赴任を考えるとすが、もし戻ってこないことが濃厚な場合は一生単身赴任か？多分妻が会社をやめて夫の勤務地で新たに職場を探すことを選択するのではないかと。また、妻の方が転勤を命じられた場合は妻が単身赴任をするという選択肢はほとんどなく、会社を辞め新たな職場探しとなる場合が多いのではないかと。「男性は外で働いて、女性は家を守る」という考え方が根深く残っている結果だと思われる。しかし、最近では企業側が採用時に転勤の可否の希望を聞き、その意向が給与や部署配置などに影響をおよぼさず、女性男性に関係なく家庭生活にマイナスな面や負担にならないように配慮している企業も増えてきている。また出産・育児に

関しても女性男性に関係なく休暇を取ることができるシステムを積極的に取り入れている企業も増えてきている。

このようにダイバーシティに関しての意識や取り組みを、大手企業だけでなく中小企業でも積極的に取り入れる、その取り組みこそが各中小企業の特徴となりつつあるのではないかと。また、中小企業はその時々に出てきた問題や改善点をスピーディに対応し実行できる力がある。極端に言えば、社員から出てきた意見を次の日には取り入れたルールを実行することができたり、第三者機関として社会保険労務士や中小企業診断士の意見を聞き、すぐに取り入れ専門的な部分でも対応幅を広く持ったりすることができる。たとえば、副業問題など今後進んでいく可能性があるが、これに関しても一人当たりの労働時間は労働基準法で決まっているので、複数の会社で就業する場合でも、その上限は適用される。つまり、本業で8時間働けば副業先は時間外労働同じ扱いとなり残業代（割増賃金）となる（本業で通常給与分6時間+時間労働2時間の給与としたならば、副業先での2時間労働は通常の給与という計算もできるが、本業先と副業先との決めごとが必要）。とするならば、副業を希望する社員、または企業自身が、6時間で現在の生産効率・営業効率を上げられるような体制をつくるべくアイデアを出せば良いし、もしできるのであればすぐに対応していけるのである。かなり極端な意見かもしれないが、中小企業にはそのような対応力が備わっているところが多いのである。

例を挙げていけば、多分いろいろ事例が出てくると思う。どのような事例であっても、女性男性など性別だけではなく、さらに多様性が求められるダイバーシティの世の中に対応していくためには、時代の流れに敏感になり、幅を持ったスピード感ある会社運営が必要なのではないかと。

現在、（一社）粉体工学会・ダイバーシティ委員会ではそのような多様性に対して、学と産の懸け橋になるべくいろいろな意見を抽出している。（一社）粉体工学会に入会されている先生方の研究室に在籍している学生さんにはこれから社会人として、また研究者として社会貢献していくわけですから、是非屈託のないご意見や質問を当委員会宛に頂けると嬉しい。また（一社）日本粉体工業技術協会・人材育成委員会では、展示会時の学生ツアーで現役の学生さんに参加できる企画を毎年開催している。あるいは、企業の方や40歳までの若手社員の話などお聴きになりたい方が多数いらっしゃれば、学会と工業会のコラボレーション企画の計画を立てることも可能である。すでに本年6月には、ダイバーシティ委員会・中野委員長に人材育成委員会企画・若手のつどいでご講演をいただき、いろいろな企業の多くの若手社員に刺激をいただいた。ぜひとも学と産でダイバーシティに関して活発な活動することによって、差別のない社会の形成に向けて進んでいければよいと考えるのである。

次のバトンは川端俊博先生・所千晴先生（早稲田大学）にお渡しいたします。