

多様な人材の活躍につながる 企業の取組事例集

令和7年10月
株式会社百五総合研究所

実施概要

多様な人材活躍につながる企業の優れた取組等について、県内企業 5 社にヒアリング調査を実施した。

No	企業名	所在地	業種	代表者		従業員数
1	株式会社東産業	四日市市	土木・建築業	取締役社長 伊藤 貴哉	50代 男性	133名
2	株式会社一志精工電機	津市	製造業	代表取締役社長 北角 真一	40代 男性	33名
3	彩向陽（株式会社海栄館）	菰野町	サービス業（宿泊業）	支配人 竹中 祐介	30代 男性	31名
4	オーケーズデリカ株式会社	桑名市	製造業（食料品）	代表取締役社長 杉本 香織	50代 女性	208名
5	株式会社宝輪	鈴鹿市	運輸業	代表取締役社長 蕪竹 理江	40代 女性	130名

※ 50音順で記載

株式会社東産業



業 種 : 土木・建設業

事業内容 : 水処理施設設計・施工・維持管理業務、下水道管路調査・更生等の維持管理業務、上水工事一式、住宅建築・リフォーム工事 等

創 業 : 1964年1月

代 表 者 : 取締役社長 伊藤 貴哉

所 在 地 : 四日市市野田一丁目8番38号

従業員数 : 133名



取組のポイント

- 従業員を大切にする経営を推進し、**社長と従業員の距離の近さ**を重視しながら、従業員の声を丁寧に深く吸い上げ、成果へ確実に反映している
- 時短勤務は本人の希望する期間を取得可能とするなど、従業員の生活状況に応じ、**制度を柔軟に変化**させている
- 性別や学歴などにこだわらず採用活動を実施、入社後に成長させるのが会社の責任と考えている
- 男性中心の業種である中、20年以上前から女性採用に注力し、**現場で女性が活躍**している

取組内容・成果

- 社長との食事会やPMB制度など、**社長と従業員との接点を意識的に設け**、社長と従業員の距離の近さを大切にしている。社長と従業員の関係構築が進み、些細な要望もあがってくるようになった。駐車場の女性専用トイレや無料自動販売機の設置など、**従業員からの要望を反映した職場環境の整備**を実現。
- 従業員にたくさんのチャンスや選択肢を与えたいとの考えから、本人の希望や適性に応じて、部署や職種、働き方の変更が可能。FA制度で、従業員自ら希望する部署にオファーをだすこともできる。
- 従業員に長く勤めてほしいとの思いから、様々な取組を実施するなか、従業員が定着し、**離職率が改善**。
- 採用は広く門出を開き、会社を好きになってくれる人かどうかを重視している。また、男性中心の業種である中、業務内容や顧客対応で女性が適任な場合が多いとの認識から、女性採用に注力している。

今後の展望

- 従業員だけでなく、その家族も安心できる会社づくりを進めていきたい。採用活動においても良い影響をもたらすと考える。
- 従業員が働く場所の選択肢を拡大するため、拠点の増加を検討していきたい。

特徴的な取組

社長と従業員との近い距離

社長との個別面談や、少人数での社長との食事会などを定期的に実施し、社長と従業員が近い関係性を構築している。新人研修の報告書は社長が全てチェックし、コメントを付与して返却している。

PMB制度

(Plus Minus Because制度)

従業員が、経営判断を伴う改善事項を直接社長へ提案することができる。プラスポイント、マイナスポイントを紙に記入し、ポストに投函する。社長に直接届き、個人情報に配慮した上で匿名で掲示される。

FA制度

(フリーエージェント制度)

入社3年目以降の従業員は、自ら希望する部署にオファーをだすことができる。自身のこれまでの経歴や実績・資格などを希望部署にアピールし、マッチングが成立すれば希望する部署への異動が実現する。

現場スタッフと意思決定権者のコミュニケーション手段が充実していることで、現場の実態に即した制度整備が進み、従業員のエンゲージメントの向上につながっている

- 「社長との食事会」や「PMB制度」など、経営トップが直接現場の声を吸い上げる仕組みを整備している。その成果として、女性専用トイレの新設や日焼け止め銘柄の変更といった、具体的な要望に対応した施策が実現している。
- こうした取り組みは、働きやすさの改善にとどまらず、「自分たちの意見を経営層がきちんと受け止めている」という実感を従業員に与え、エンゲージメントの向上を後押ししている。
- 一方で、現状の規模では有効に機能しているものの、「現場スタッフが社長へ直接要望を伝える仕組み」は、将来的に組織規模が拡大した際には秩序維持の観点からリスクとなる可能性もある。



株式会社一志精工電機

業 種：製造業

事業内容：配線部品・精密部品の順送及び単発プレス加工、
各種タップ加工、配線部品・精密部品の金型設計等

創 業：1966年11月

代 表 者：代表取締役 北角 真一

所 在 地：津市久居野村町811番地

従業員数：33名



取組のポイント

- 現社長就任以降、**従業員の「働きやすさ」を重視**する取組を推進
- 休みやすい職場づくりのため、業務の**多能工化を推進**。気兼ねなく休める環境で、有給消化率は80%を達成
- 体力差に左右されず、**誰もが安全かつ効率的に作業できる環境を整備**。性別等を問わず多様な人材が活躍できる職場づくりを推進
- 「**休みがとりやすく、働きやすい会社**」であることを社外へアピールし、採用活動に好影響

取組内容・成果

- 各工程×レベルで作成した**スキルマップを活用**し、スキル習得を進めることで、特定の従業員に業務が集中するリスクが軽減された。有給休暇が取得しやすくなっただけでなく、育児休暇や時短勤務など、**多様な働き方に柔軟に対応**できる体制が整い、職場全体の業務継続性が向上した。
- 職場内では、助け合いの精神が根付き、従業員が**気兼ねなく休暇を取得できる風土**が定着。過去3年間の有給消化率は80%程度を推移している。社内アンケートの結果では、95.8%の従業員が「有給休暇が取得しやすい」と回答し、従業員から良好な評価が得られている。
- 性別や国籍にとらわれず、**仕事への適性を重視した採用**をおこなっている。採用活動において、休みがとりやすい会社をアピールすることで、一定の効果が見られ、必要な人員の確保につながっている。

今後の展望

- 公私を問わず、従業員のやりたいこと・チャレンジを応援できる体制を作っていきたい。従業員から、直接、希望や目標をヒアリングし、その実現に向けた支援を目指していく。
- 従業員からの提案を積極的に取り入れ、新たな取り組みにもチャレンジしていきたい。

特徴的な取組

多能工化の推進

休みやすい職場づくりを行うため、業務の多能工化を推進。特定の業務を1人しか担当できない状況をなくし、最低でも2人以上が担当できる体制を構築したことで、気兼ねなく休める環境が整備されている。

体力差に左右されない作業環境

金属製造や金型製造の業務では、重量物を扱う作業が多く、男性中心になりがちだが、重量物の取扱いを補助する装置を導入し、体力差に左右されることなく、誰もが安全かつ効率的に作業できる環境を整えている。

リラックスルームの設置

職場内に自由に使えるリラックスルームをつくり、リラックスルーム内にはフリースリンクや漫画を完備。従業員が業務の合間にゆっくりと休める環境を整備している。

社長自身が子育てと仕事の両立に苦労した経験が、多様な働き方に配慮する制度構築を推進する原動力となっている

- 社長はプライベートでは7人家族の大黒柱として家庭を支えている。社長就任後に双子が誕生し、育児と仕事の両立に苦労した経験から「自身が不在でも業務が回る状態」を整備する必要性を強く認識した。
- この原体験は、従業員の個別事情への理解を深め、働きやすさ向上に資する制度整備の加速につながった。
- 多能工化を基盤とした働きやすさの確保は、従業員一人ひとりの成長機会を拡大する側面も持つ。現場主体で人材育成を進めることで、従業員間の学び合いを通じた成長意欲の向上が促され、従業員の定着や人材確保の強化につながっていると考えられる。



彩向陽(株式会社海栄館)

業 種 : サービス業(宿泊業)

事業内容 : 旅館事業

創 業 : 2006年10月(オープン)

代 表 者 : 支配人 竹中 祐介

所 在 地 : 菰野町菰野8497

従業員数 : 31名



取組のポイント

- 従業員の希望に応じ、管理職以外に接客の専門職を目指すキャリアコースを設定、キャリアアップの基準を明確化している。また、ランクに応じた手当を支給
- 従業員は毎月目標を設定し、目標達成に向けて上長が継続的にフォローアップを実施
- 従業員のマルチタスク化を図ることで、休みに柔軟に対応できる体制を整備
- 現場の担当者に業務を任せることで、従業員の成長を促している。従業員は現場に任せてもらえることで成長を実感でき、やりがいにつながっている

取組内容・成果

- 管理職を目指すか、接客の専門職(記念日コンシェルジュ)を目指すか、従業員自身がキャリアコースを選択。記念日コンシェルジュには4つのランクがあり、ランクアップの基準を明確化している。また、ランクに応じた手当が支給される仕組みとなっており、従業員の向上心につながっている。
- 従業員は目指す姿に向け、職種ごとの評価シートを用い、毎月目標を設定し、毎月末に評価と要因分析を行っている。目標設定や評価は、上長と当事者が相談して行い、毎週進捗をすりあわせている。定量的に測れるものにする事で、周囲からも納得感のある評価につなげている。
- 従業員のマルチタスク化を図ることで、休みたいときに休める、お互い様でフォローできる仕組みにつなげている。休み等の希望には柔軟に対応できるようにしたいと考えている。
- 現場の担当者に業務を任せることで、従業員の成長を促している。現場は任せてもらえることにより、出来ることが増える喜び、従業員のやりがいにつながっている。

今後の展望

- 今後、現場に任せる範囲をさらに広げるにより、組織を成長させることにつなげていきたい。

特徴的な取組

接客を極める専門キャリア

入社時に、マネージャー等の管理職を目指すキャリアか、接客の専門キャリアを選択できる。接客の専門キャリアは4つのランクがあり、試験や実績、研修受講、上席者推薦などを経て上がる仕組みとなり、ランクに応じた手当が支給される。

毎月の目標設定
毎週の進捗管理

従業員は目指す姿に向けた目標を毎月設定し、毎月末に目標の評価と要因分析を行う。目標設定や評価は上長と当事者が相談して行い、毎週進捗のすり合わせを行っている。

マルチタスク化

従業員のマルチタスク化を図ることで、従業員が希望通りに休むことができる環境を整備。子育て中の従業員や遠方が実家の従業員もいるため、休みの希望には柔軟に対応している。

成長志向の働き方を求める会社と従業員の意識との間にギャップが生まれないよう、採用時に「カルチャーフィット」を慎重に見定めている

- 組織風土として「任せること」を重視し、現場に裁量を与える運営を進める。現場スタッフもこれを「やりがい」として前向きに受け止めている。
- このような文化的特徴を共有するため、採用面談において本人のキャリア観と組織文化との適合性を確認している。結果として、入社後のミスマッチは少ない。
- 一方で、現状は20代の若年層が中心であるが、今後ライフステージの変化を迎えた際、制度がどの程度機能するかが注目される。



オーケーズデリカ株式会社



OK's DELICA INC.

業 種：製造業（食料品）

事業内容：給食弁当製造販売、惣菜製造販売、
学校給食製造販売、介護食製造販売、食品OEM受託

創 業：1987年4月

代 表 者：代表取締役社長 杉本 香織

所 在 地：桑名市大字蓮花寺字惣作396番5

従業員数：208名

取組のポイント

- 「逆ピラミッド型組織」で、マネジメント側が従業員を下からサポートする組織を目指す
- 従業員との対話を重視し、年7回の個別面談を実施。個々の状況を把握し、生活事情に応じた、柔軟な働き方を支援
- 会社のビジョンをイラスト化し、従業員への理解と浸透を推進
- 昇給を公正・明確とするため、年4回の評価制度を導入
- 個々の違いを自然と捉え、性別や国籍等は意識せず、適性と判断した人を採用

取組内容・成果

- 現場で働く従業員を主役とし、マネジメント側がその働きを下からサポートする「逆ピラミッド型組織」を目指している。マネジメント側は、現場の従業員が働きやすい職場環境を整える役割があると考えている。
- 従業員との積極的なコミュニケーションで、従業員が話しやすい環境を作り、困りごとなどを早期に把握し、解決に努めている。従業員の生活事情に応じ、働き方等を個別に対応し、必要に応じて就業規則の変更を行っている。密なコミュニケーションにより、職場内の雰囲気が改善。退職者減少、売上向上を実感している。
- 会社のビジョンのイラスト化や、従業員への利益還元、人事評価基準など、情報をオープンにすることで、従業員のモチベーション維持につなげている。
- 障がい者、外国人、女性雇用など、特別な方針はなく、適性と判断した人を採用している。個々の違いを自然と捉え、不得意を補いあうチームワークを重視している。

今後の展望

- 現在は、職場の雰囲気で従業員の定着を図っているが、今後は給与のベースアップを推進したい。利益が確保できる体制を整え、従業員に還元していきたい。

特徴的な取組

逆ピラミッド型組織

現場で働く従業員が主役となり、マネジメント側がその働きを下からサポートする「逆ピラミッド型組織」を目指す。マネジメント側は、現場の従業員が働きやすい職場環境を整える役割を担っている。

年7回の個別面談

従業員とのコミュニケーションを重要視し、年7回の個別面談(社長との面談3回、上長との面談4回)を実施。営業ノルマや叱責は行わず、ほめて伸ばす姿勢をとっている。積極的なコミュニケーションで、話しやすい環境を作っている。

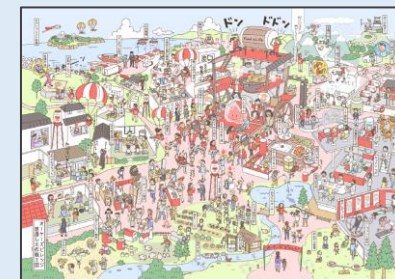
個別への対応

従業員の生活事情に応じ、働き方等を個別に対応し、必要に応じて就業規則の変更を行っている。個別対応を進める一方で、他の従業員の業務負担が増加した際は、その従業員にボーナス等で還元し、不公平感の軽減に努めている。

会社の考え方と社員の考え方のギャップを埋める複合的な施策により、多くの従業員による「経営の自分ごと化」を促している

- 頻繁な個別面談により、個人事情を深く把握し、働きやすさの提供に加え、強みを活かす仕組みにつなげている。
- 特に、収益目標達成に向け従業員からアイデアを募り、その成果を給与還元に結び付ける取組は、従業員の主体的な参画を促進している。
- この背景には、ビジョンのイラスト化や会議内容の社内報共有といった、ビジョン浸透の基本的な仕組みが存在している。
- これらの取り組みも後押しし、企業と従業員のコミュニケーションの土台となる「価値観や文化の相互理解」が進んだ結果、日常的なコミュニケーションの質が高まるという好循環につながっていると考えられる。

ビジョンマップ「オーケーズビレッジ」



株式会社宝輪

HOWA 株式会社 宝 輪

業 種：運輸業

事業内容：貨物自動車運送事業、構内物流事業、
不動産賃貸事業、商品事業、ガソリンスタンド事業

創 業：1968年10月

代 表 者：代表取締役社長 蕪竹 理江

所 在 地：鈴鹿市国府町5696-1

従業員数：130名

取組のポイント

- 従業員からの提案を募る目安箱の設置や、月1回の部門会議開催など、現場の声が社長や部門長に届く体制と風土が確立され、**従業員の声を重視し**、制度を設計・運用
- 従業員の生活状況に応じ、勤務時間や勤務場所・業務内容を調整、部署移動や職種変更にも**柔軟に対応**
- 公平で**明確な基準**のもと、人事評価制度を運用
- 従業員への**権限移譲**をすすめることで、成長につながっている
- **性別、年齢、国籍等を問わず**、条件に合う人材であれば積極的に採用

取組内容・成果

- 若手女性従業員からの提案をきっかけに、安心安全な事業運営を目的として、健康経営に取り組む。健康状態に関する取組をボーナス査定に反映させるなど独自の取組を実施している。健康管理の徹底が事故防止につながり、会社の業績にも寄与している。
- 従業員の家庭状況に応じ、勤務時間や勤務場所・業務内容を調整しながら、正社員として働くことができる環境を整備。従業員やその家族に「社員を大切にする会社」という姿勢が伝わり、**離職防止につながっている**。
- 人事評価制度では、求める人材の基準を明確化することで公平な評価が可能となり、従業員のモチベーション向上につながっている。また、**会社の求める人材も育成**されている。
- 「任せる姿勢」を重視。社員に権限を委譲し、自主性を尊重することで、社員自らが主体的に取り組む風土を育んでいる。個々の能力が発揮されるだけでなく、組織全体の活性化につながっている。
- 属性を問わず、条件に合う人を採用。また、**適材適所の配置が女性社員の登用につながっている**。

今後の展望

- これまで、現場の声を吸い上げ、現場の課題に即した施策を実施してきた。今後もこの姿勢を継続していきたい。
- これまでの取組や今後の施策を対外的に発信し、**「働きやすく、能力が正當に評価される会社」**としてのブランド力向上を目指す。

特徴的な取組

健康経営

安心安全な事業運営を目的に、従業員の健康維持に取り組んでいる。健康委員というポストを設置し、社内報の発行、希望者への面談、健康診断再受診の呼びかけなどを実施。健康に関する評価をプラス評価としてボーナスに反映させている。

家庭と仕事の両立支援制度

従業員の家庭状況(子育て、介護等)や希望に応じて、勤務時間や業務内容を調整しながら正社員として働くことができる制度を整備。部署移動や職種変更にも柔軟に対応している。

公平な人事評価制度

業種×役職別の目標管理シートを活用し、各部署が必要な人物像を評価項目に反映している。評価項目や基準を従業員に公開し、自己評価をもとに、上司及び役員の会議で評価を決定している。

社員からの発案を尊重し「任せるスタンス」を徹底することで、マネジメント人材の育成につなげている

- 新事業領域の展開を見据え、現場スタッフに任せる機会を積極的に設け、次世代マネージャー育成に取り組んでいる。
- 健康経営などの先駆的な制度の多くは現場発案によるものであり、発案者が制度化や推進を担うことで、マネジメント能力が育成されている。
- ただし、組織全体の高年齢化が進む中で、将来的により組織化されたマネジメントへの転換が求められる可能性もある。



ヒアリングで得られたキーワード

ヒアリングを通じて得られた重要なキーワード

#	カテゴリ名	概要
1	制度の設計と運用のバランス	従業員一人ひとりの状況に応じて柔軟に制度を設計・運用されていること。また、その過程で「働きやすさ」「公平性」「安心感」といった価値が重視されていることが、従業員定着や組織力強化につながっている。
2	属性より特性を重んじる考え方	性別や年齢、国籍といった属性に縛られることなく、一人ひとりの特性や適性を重視して採用・登用を行っていること。こうした姿勢が、多様な人材の活躍を自然に受け入れる土壌を生み、組織の活力や持続的な成長につながっている。
3	個別事情への寄り添い	従業員の個別事情に寄り添い、柔軟に制度や働き方を調整する姿勢。異動申請や短時間勤務、雇用形態の転換など、多様なキャリア形成やライフステージへの対応を可能にする仕組みを整えることで、従業員が安心して長く働ける環境づくりにつながっている。
4	機会や評価の公平性	評価の公平性や透明性を担保することによる、ジェンダーバイアスが排除されていること。性別や年齢、勤務年数といった属人的な要素ではなく、明確な基準や公開された評価プロセスに基づいて運用することで、従業員が納得感をもって評価を受け止められることにつながっている。
5	ビジョンの明確化と浸透	会社の経営理念や価値観、長期的なビジョンを明確化し、その考え方を従業員全体に浸透させる。従業員が自らの役割や意義を理解し、主体的な行動を引き出す基盤となる。また、組織への共感を醸成することで、エンゲージメント強化につながっている。

ヒアリング時に定めたカテゴリとキーワードの対応

#	カテゴリ名	概要	1 制度の設計と運用のバランス	2 属性よりも特性を重んじる考え方を	3 個別事情への寄り添い	4 機会や評価の公平性	5 ビジョンの明確化と浸透
1	採用	多様な人材の採用など		○			
2	人材育成	ジョブローテーション、スキル習熟など	○	○	○		○
3	評価・処遇	評価制度、処遇改善など		○		○	
4	働き方改革・業務改善	デジタル化、チーム制、業務効率化など	○		○		
5	両立支援・福利厚生	ワークライフバランス、短時間勤務、福利厚生制度など	○		○		
6	定着	働きやすさの向上、離職防止の取組など	○		○		○

制度の設計と運用のバランス

- 各社の取組は形や制度名称こそ異なるものの、現場の声を丁寧にすくい上げ、従業員一人ひとりの状況に応じて柔軟に制度を設計・運用している点が共通している。また、その過程で「働きやすさ」「公平性」「安心感」といった価値が重視されていることが、従業員定着や組織力強化につながっている。

No	企業名	内容
1	株式会社東産業	- 制度を先に設計して押し付けるのではなく、「現場の声を聞きながら、従業員が本当に必要とする支援を形にする」ことを基本姿勢としている。 - 社長との食事会や「PMB制度」など、直接対話できる仕掛けを意識的に設け、従業員が本音や要望を伝えやすい環境を構築している。 - 駐車場の女性専用トイレや無料自動販売機など、従業員の声を反映した設備改善を実施。
2	株式会社一志精工電機	エアコン設置やトイレ改修、リラックスルームの整備といった施策も、現場からの要望を契機としており、「従業員の声を形にする」という姿勢が継続的な改善につながっている。
3	彩向陽（株式会社海栄館）	宿泊業は休日・勤務時間の制約が大きい業種であり、休暇を希望通りに取得できる環境が従業員定着の重要な要素と認識されていた。このため、マルチタスク化を進め、互いにフォローし合える仕組みづくりを重視している。
4	オーケーズデリカ株式会社	- 従業員の生活事情に応じ、柔軟な働き方を支援しており、必要に応じて就業規則の変更も行っている。 - 従業員から「キャリアプランが描きにくく、未来が見えない」といった声も寄せられており、従業員が将来像を描ける仕組みづくりの必要性を強く認識した。こうした課題認識が評価制度の導入やキャリア選択肢の整備につながっている。
5	株式会社宝輪	- 健康経営の導入は若手従業員の提案をきっかけに始まったものであり、従業員発案を尊重し、制度に反映させるという風土を形作る契機となった。 - また、家庭や介護といったライフステージに応じた働き方へのニーズが高まる中で、短時間正社員制度やケアサポ制度といった独自施策が生まれた。

属性より特性を重んじる考え方

- 各社に共通するのは、性別や年齢、国籍といった属性に縛られるのではなく、一人ひとりの特性や適性を重視して採用・登用を行っている点である。こうした姿勢が、多様な人材の活躍を自然に受け入れる土壌を生み、組織の活力や持続的な成長につながっている。

No	企業名	内容
1	株式会社東産業	・ 採用では性別や学歴にこだわらず、「会社を好きになってくれるか」「社内に居心地の良さを感じられるか」という、文化・風土的な適合性を重視している。
2	株式会社一志精工電機	・ 人材確保にあたり、性別や国籍などにとらわれず、仕事への適性を重視した採用を行っている。
3	彩向陽（株式会社海栄館）	・ 組織文化にフィットする人材を採用することに重きを置いている。 ・ 新卒入社から数年で役職を担う社員もあり、性別や年齢に関わらず、能力や実績に応じて抜擢される風土がある。
4	オーケーズデリカ株式会社	・ 採用の際は、性別や国籍等を意識することは特になく、個々の違いを自然と捉え、不得意な部分を補いあうチームワークを重視している。障がい者や外国人の雇用、女性活躍などの特別な方針はなく、適性と判断した人を採用している。
5	株式会社宝輪	・ 性別、年齢、国籍等を問わず、条件に合う人材であれば積極的に採用する方針である。

個別事情への寄り添い

- 各社に共通するのは、従業員の個別事情に寄り添い、柔軟に制度や働き方を調整する姿勢である。異動申請や短時間勤務、雇用形態の転換など、多様なキャリア形成やライフステージへの対応を可能にする仕組みを整えることで、従業員が安心して長く働ける環境づくりにつながっている。

No	企業名	内容
1	株式会社東産業	- 約10年前からFA制度を導入。入社3年経過後に自ら希望する部署への異動申請が可能となり、多様なキャリア形成を支援している。 「本人の適性を活かして成長できる環境をつくりたい」という社長の思いが、FA制度や柔軟な雇用形態設計、時短勤務制度などの導入につながった。
2	株式会社一志精工電機	- 多能工化の推進により、特定の従業員に業務が集中するリスクが軽減された。これにより、有給休暇が取得しやすくなっただけでなく、育児休暇や時短勤務など、多様な働き方にも柔軟に対応できる体制が整い、職場全体の業務継続性が向上した。 - 公私問わず、従業員のやりたいこと・チャレンジを応援できる体制を作っていきたい。個人面談の際に、従業員から直接、希望や目標をヒアリングし、その実現に向けた支援を目指していく。
3	彩向陽（株式会社海栄館）	- 入社時に「管理職を目指すライン」と「接客の専門性を極めるライン」を選択できる仕組みを導入している。後者が「記念日コンシェルジュ」であり、特に女性従業員が選択するケースが多い。 - 子育て中や遠方出身の従業員の事情を考慮し、マルチタスク化を推進。誰かが休んでも他のメンバーがフォローできる体制を整えている。
4	オーケーズデリカ株式会社	- 年7回の個別面談（社長との面談3回、上長との面談4回）や日頃の声掛けを重要視している。 - 従業員の生活事情に応じ、柔軟な働き方を支援しており、必要に応じて就業規則の変更も行っている。パートから正社員等の雇用形態の転換や、職種や勤務時間の変更を認めている。従業員には、「無理かもしれない」と思うことも含めて、まずは相談してほしいと伝えている。 - マネジメント層への昇進だけでなく、職人コースなどを設置。キャリア選択においても本人の適性や意向を尊重し、個人と相談しながらキャリアプランを設定している。
5	株式会社宝輪	従業員の生活事情に応じ、柔軟な働き方を支援しており、必要に応じて就業規則の変更も行っている。パートから正社員等の雇用形態の転換や、職種や勤務時間の変更を認めている。

機会や評価の公平性

- 各社に共通しているのは、評価の公平性や透明性を担保することで、ジェンダーバイアスの排除につなげている点である。性別や年齢、勤務年数といった属人的な要素ではなく、明確な基準や公開された評価プロセスに基づいて運用することで、従業員が納得感をもって評価を受け止められる仕組みを構築している。
- こうした取組は、評価への信頼性を高めるだけでなく、多様な人材が安心して活躍できる土台を支えている。

No	企業名	内容
1	株式会社東産業	自己評価後、上司が評価し、その後評価調整会議で全社的な公平性を調整している。結果はすべて開示し、評価基準も明確化している。
2	株式会社一志精工電機	従来は年功序列が中心で、個々の頑張りが評価に反映されにくい仕組みとなっていた。見直し後は、努力や成果を評価するため、社長自らが全従業員と個人面談を実施。面談では、各自に対して1年間の目標を明確に伝え、その達成度や日々の取り組みをもとに評価を行う仕組みへと変更した。
3	彩向陽（株式会社海栄館）	- 目標は定量的に測定可能な内容とし、評価シートは職種ごとに設計。年功序列的な評価ではなく、成果や行動に基づく評価を重視している。 - 評価においては性別・年齢・勤続年数といった要素は一切関係なく、誰が見ても納得できる公平性を重視している。評価は上長と本人が相談しながら進め、週ごとのすり合わせも行われており、納得性を担保している。
4	オーケーズデリカ株式会社	- 評価項目や基準を公開し、従業員は自分が何を評価されているか理解することができる。制度や評価項目は、マネジメント層の会議の中で随時見直しを実施している。 - 賞与は公平性を重視した別の評価基準で運用し、プラス・マイナス評価の両方を客観的に点数化し、評価の偏りがないように工夫している。
5	株式会社宝輪	評価項目や基準は全て公開されており、従業員は自己評価を行ったうえで、上司および役員からのコメント・評価を受ける仕組みとなっている。評価結果は賞与に反映され、納得感のある評価を実現している。

ビジョンの明確化と浸透

- 各社に共通しているのは、会社の経営理念や長期的なビジョンを明確化し、従業員に伝え、浸透を図っている点である。こうした取組により、従業員が自らが役割や意義を理解し、主体的な行動を引き出す基盤となる。また、組織への共感を醸成することで、エンゲージメント強化につながっている。
- ビジョン浸透の手段として、面談の実施や経営理念のイラスト表記、評価制度の明確化などがある。

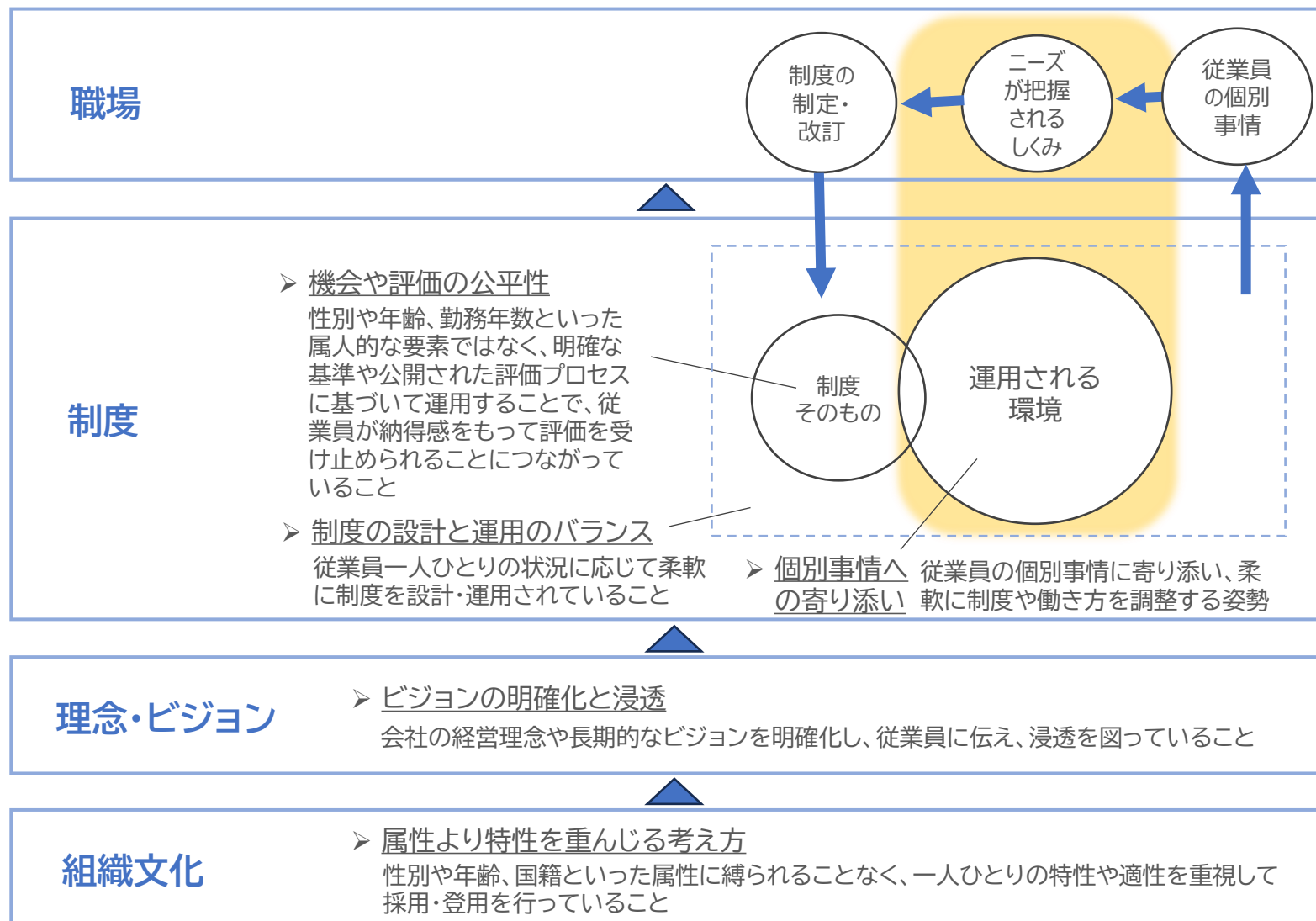
No	企業名	内容
1	株式会社東産業	2代目社長就任（約30年前）以降、「従業員を大切にする経営」を掲げ、柔軟性を重視した様々な取組を実施している。 - 社長自ら全新入社員のレポートに目を通し、コメントを返すなど、従業員とのコミュニケーションに多くの時間を意識的に投下している。従業員とのコミュニケーションの機会、会社の考え方を伝える場としても意味があると考えている。
2	株式会社一志精工電機	誰もが希望する日に休暇を取得できる職場を維持するため、現社長は従業員に対して、お互いを助け合う姿勢を持つことの重要性を繰り返し伝えている。その言葉は日々の業務の中で共有され、現在では組織全体に浸透している。
3	彩向陽（株式会社海栄館）	グループとしての経営理念やビジョンは、ウェブを通して定期的に伝えられており、今会社がどの方向に向かっているのか、何を求められているかを理解する機会となっている。
4	オーケーズデリカ株式会社	会社の経営理念等をイラストでわかりやすく表現し、従業員への理解・浸透を促進している。
5	株式会社宝輪	経営理念として掲げる「従業員は家族の誇り・社の宝」の言葉のもと、従業員を大切にする姿勢を一貫しており、現場の声を尊重しながら制度や環境整備に積極的に取り組んでいる。

まとめ

中小企業の強み

従業員の個々の事情に寄り添い個別対応することが可能

- 中小企業だからこそ、経営層と従業員との距離が近く、顔の見える関係性の中で円滑なコミュニケーションが可能である。そのため、従業員一人ひとりの事情に寄り添い、個別に対応することができる。
- 制度の設計にあたっては、単に制度そのものを整えるだけでなく、現場での運用環境や組織文化とのバランスの中で制度が生きることが、各社の事例から明らかになった。制度は固定的なものではなく、従業員の声を反映しながら見直され、柔軟性を担保しながら運用されることで初めて機能する。
- このような柔軟性は、オーナー企業を中心に、「経営方針が組織に反映されやすい」「意思決定のスピードも早い」といった特徴をもつ、中小規模の企業でこそ発揮できる強みと捉えることもできる。



多様な人材が活躍する組織づくりに向けて

01 従業員が安心して働き続けられる制度と運用の在り方

従業員が安心して働き続けられる基盤として、企業は働きやすい環境を整備し、仕事と家庭の両立支援等の制度を構築することが必要不可欠である。加えて、制度の運用面では、既存の仕組みを維持・踏襲するのではなく、社会環境の変化や従業員一人一人のライフステージ等に応じて、柔軟に見直すことで、制度は持続的な効果を発揮すると考えられる。

02 経営層の多様性の考え方

制度を柔軟に運用するうえで、経営層の考え方が非常に重要となる。性別や国籍などの属性にとらわれることなく、自社がもつめる能力や価値観をもち、自社に適合する人材であれば広く採用・活用する姿勢が重要である。人材確保が難しい環境下においても、多様な人材の能力を引き出し、多様性を尊重しながら柔軟な制度運用をすることで、人材確保や人材定着に寄与する。

03 権限移譲と理念浸透による組織力強化

意思決定や業務遂行に関する一定の裁量を部下に与えることで、従業員のモチベーションが向上し、主体的な行動を促すことができる。その結果組織全体の対応力強化につながる。また、権限移譲を効果的に進めるため、会社の経営理念や価値観、長期的な方向性をオープンにし、全従業員に浸透させることが重要である。

04 企業の発展と存続

これらの取組は、性別や国籍、年齢、ライフステージ等の違いに関わらず、全ての従業員が平等に能力を発揮できる環境づくりに直結する。結果としてジェンダーによる格差や不利益の解消につながるものである。企業の短期的な収益を直接生み出すものではないが、こうした経営基盤は、企業が持続的に発展し、厳しい環境において存続していくために不可欠である。