

ジェンダーギャップ解消に向けた取組効果調査分析業務
最終報告書

2025年12月

調査受託機関：株式会社百五総合研究所

目次

業務概要	1
1. 業務名	1
2. 業務目的	1
3. 業務内容	1
ジェンダーギャップ解消に取り組んだ際の県内企業等の経営効果の調査分析	2
I デスク調査	2
1. 調査目的	2
2. 調査に用いた資料	2
3. 調査結果	4
4. 仮説モデル図と課題	22
II ヒアリング調査	27
1. 調査目的	27
2. 調査方法	27
3. 調査対象	27
4. 調査結果、考察	28
5. ヒアリングで得られたキーワード	51
6. 仮説モデル図の見直し	52
III 最後に	54
1. まとめ	54
2. 企業の成長と存続に向けて	55
添付資料	55

業務概要

1. 業務名

ジェンダーギャップ解消に向けた取組効果調査分析業務

2. 業務目的

三重県における人口減少対策の課題（若者の流出等）の背景には、ジェンダーギャップが存在すると指摘されている。また、令和5年に策定した三重県人口減少対策方針において、人口減少対策を推進していくにあたっては、エビデンスに基づく対策等を多様な主体が連携しすすめることが重要だとしている。

三重県では主に経済分野におけるジェンダーギャップ解消にむけた取組の方向性をまとめる、「三重県ジェンダーギャップ解消基本戦略（仮称）」を令和7年度に策定することとしている。

ジェンダーギャップ解消に向け、あらゆる主体が連携してオール三重で取り組むため、「三重県ジェンダーギャップ解消基本戦略（仮称）」において、ジェンダーギャップ解消に向けた取組をすすめた際の効果を示す必要がある。

本業務は、「三重県ジェンダーギャップ解消基本戦略（仮称）」策定作業の一環として、ジェンダーギャップ解消に取り組んだ際の県内企業等における経営効果を調査分析し、県内企業等のジェンダーギャップの解消に向けた取組の拡大や横展開をめざすことを目的とする。

3. 業務内容

（1）ジェンダーギャップ解消に取り組んだ際の県内企業等の経営効果の調査分析

- ・ デスク調査を実施し、企業等がジェンダーギャップ解消に取り組んだ際の効果について、各要素の階層構造に関する仮説を整理する。
- ・ ヒアリング調査を実施し、ジェンダーギャップ解消に向けた県内企業等の優れた取組事例等を収集する。
- ・ ヒアリング調査の結果を踏まえて仮説を検証し、県内の実情・課題や特性を踏まえた内容（県内企業等において容易に取り入れることができる取組内容）に見直しを行う。

（2）「三重県ジェンダーギャップ解消基本戦略（仮称）検討会議」への参加

- ・ 調査分析結果について、検討会議で使用する説明資料を作成し、必要に応じて会議の場で説明を行う。

ジェンダーギャップ解消に取り組んだ際の県内企業等の経営効果の調査分析

I デスク調査

1. 調査目的

- 既存の調査結果等をもとに、経済分野におけるジェンダーギャップ解消に取り組んだ際の効果発現までの各要素の階層構造を把握し、仮説として整理する。また、取組におけるプロセス上の課題を抽出・整理する。

2. 調査に用いた資料

- 国及び三重県が公表する資料、民間事業者の調査結果等、下記の資料を用い仮説の立案を行った。

#	資料名	発行機関	発行年	主な調査対象
1	都道府県版ジェンダー・ギャップ指数	地域からジェンダー平等研究会	2025年	—
2	賃金構造基本統計調査	厚生労働省	2023年	事業所で働く常用労働者
3	令和6年度男女共同参画とジェンダーギャップに関する県民意識調査	三重県	2025年	県内在住の満18歳以上の方
4	ポストコロナにおける女性活躍推進	公益財団法人東北活性化研究センター	2021年	東北圏、首都圏で働く20～40代の男女
5	コーポレートガバナンス・コード	株式会社東京証券取引所	2021年	—
6	企業における多様な人材の活躍	内閣府政策統括官	2019年	上場企業及び未上場企業
7	企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社	2024年	全国の上場企業
8	令和5年度三重県内事業所労働条件等実態調査概要報告書	三重県	2024年	県内の中小事業所
9	令和6年度三重県内事業所労働条件等実態調査概要報告書	三重県	2025年	県内の中小事業所
10	景況調査（第110回企業経営者の景気見通し）	株式会社百五総合研究所	2025年	県内の事業所
11	人的資本可視化指針	非財務情報可視化研究会	2022年	—
12	令和元年度年次経済財政報告	内閣府	2019年	上場企業
13	How Diverse Leadership Team Boost Innovation（経営層の多様性はイノベーションにどう影響するか）	ボストン・コンサルティング・グループ	2018年	8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）の様々な業種や規模の企業

14	NRI Public Management Review Vol.235 February 2023	株式会社野村総合研究所	2023年	18～65歳の男女
15	Diversity, Equity and Inclusion (DE&I)に関する実態調査	株式会社 NTT データ経営研究所	2024年	就業中の20～60歳代の男女
16	The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change	Cho, T. S.	2006年	—
17	ESG 指数の選定について	年金積立金管理運用独立行政法人	2020年	—
18	企業の競争力強化のためのダイバー シティ経営 (ダイバーシティレポー ト)	多様性を競争力につな げるための企業経営研 究会 (事務局: 経済産業 省)	2025年	—

3. 調査結果

(1) 経済分野におけるジェンダーギャップ解消

i) 背景（経済分野におけるジェンダーギャップ解消）

- 三重県では人口減少が深刻な課題となっており、特に若い女性の県外転出が続き、就職時にも地元に戻らない傾向が顕著である。その背景の一つとして、社会に根強くあるジェンダーギャップの存在が指摘されている。
- 「都道府県版ジェンダー・ギャップ指数（地域からジェンダー平等研究会・2025年）」の経済分野において、三重県は全国46位と低迷しており、経済分野での男女格差が大きな課題とされている。（図表1）

図表1 都道府県版ジェンダー・ギャップ指数に使用した30指標

政治	歴代知事の在職年数の男女比 衆参両院の選挙区選出議員の男女比 都道府県議会の男女比 女性ゼロ議会 市区町村議会の男女比 市区町村長の男女比	全国知事会 共同通信 全国都道府県議会議長会 総務省 総務省 全国市長会、全国町村会
行政	副知事の男女比 都道府県の管理職の男女比 都道府県の審議会の男女比 都道府県防災会議の男女比 地方自治法180条の5に基づく委員会の男女比 都道府県庁採用(大卒程度)の男女比 都道府県職員の育休取得率における男女格差 市区町村の管理職の男女比 市区町村の審議会の男女比 市区町村の防災会議の男女比	共同通信 内閣府 内閣府 内閣府 内閣府 内閣府 総務省 内閣府 内閣府 内閣府
教育	大学進学率の男女差 小中高校の校長の男女比 小中高校の副校長・教頭の男女比 都道府県教育委員会委員の男女比 都道府県教育委員会事務局の管理職における男女比	文部科学省 文部科学省 文部科学省 内閣府 内閣府
経済	就業率の男女差 フルタイムの仕事に従事する割合の男女比 フルタイムの仕事に従事する男女間の賃金格差 家事・育児・介護・看護・買い物に使用する時間の男女格差 企業や法人の役員・管理職の男女比 社長数の男女比 農協役員の男女比	総務省 厚生労働省 厚生労働省 総務省 総務省 東京商工リサーチ JA全中、農林水産省

出所：都道府県版ジェンダー・ギャップ指数（地域からジェンダー平等研究会・2025年）より当社作成

ii) 既存調査（経済分野におけるジェンダーギャップ解消）

- 「賃金構造基本統計調査（厚生労働省・2023年）」によると、三重県では男女間賃金格差が大きい状況にある。これは、女性の管理職割合や平均継続勤続年数の男女差が関係しており、女性の管理職登用の促進や平均継続勤続年数の男女差の是正が、男女間賃金格差の縮小につながる可能性が示唆される。（図表2）

図表2 男女間賃金格差、平均継続勤務年数の男女差と管理職に占める女性の割合

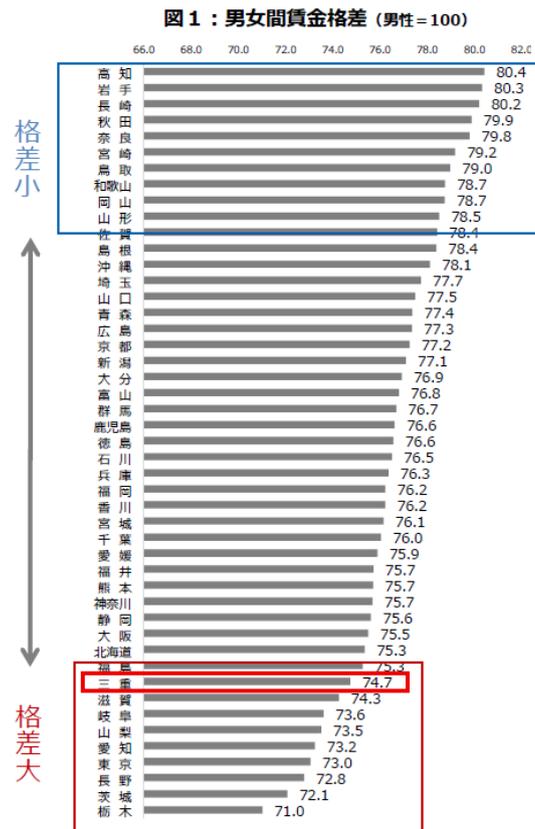
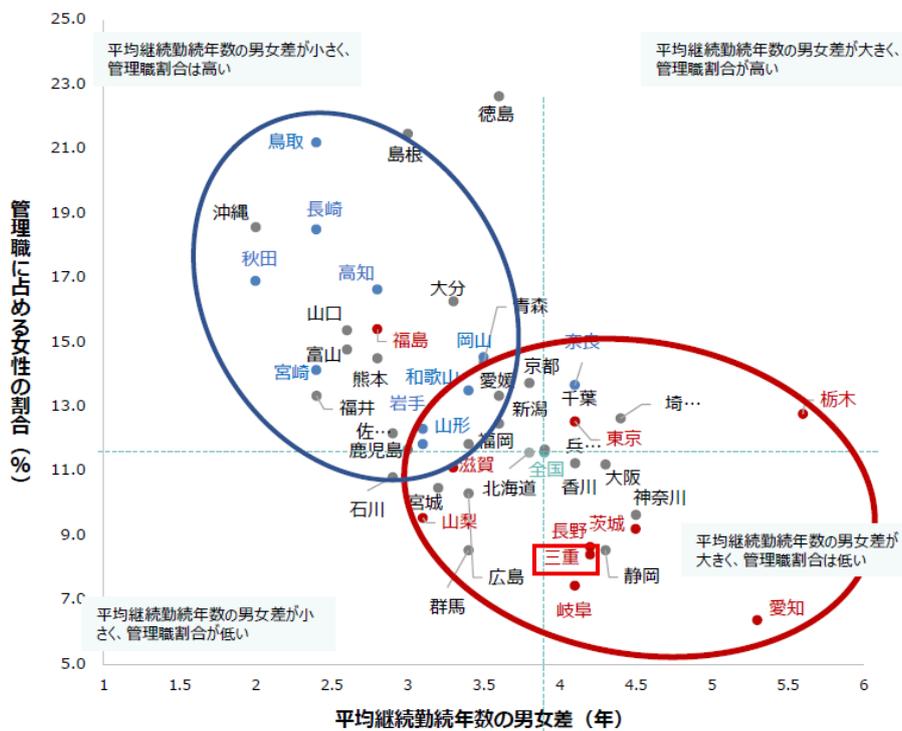


図2：平均継続勤務年数の男女差と管理職に占める女性の割合



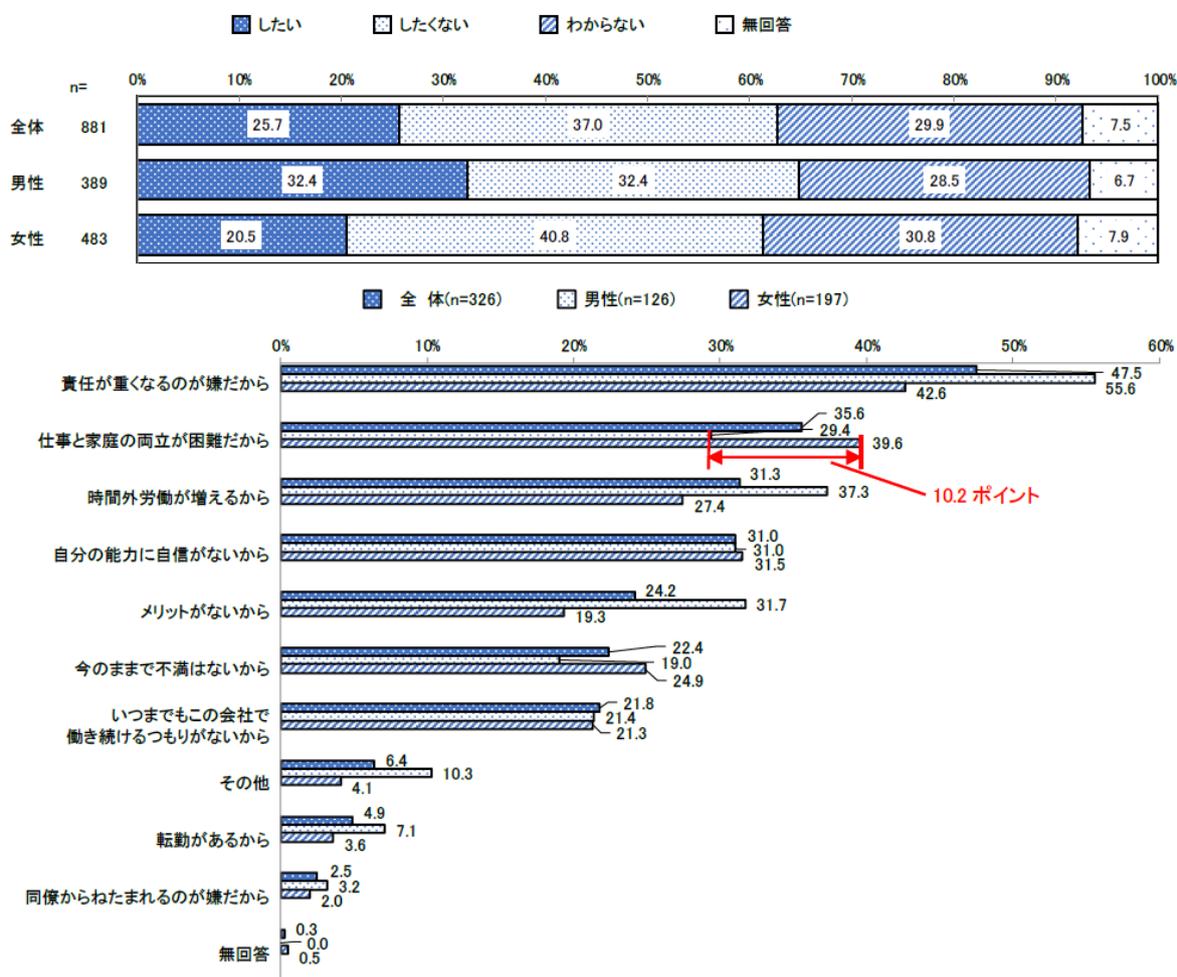
(資料出所) 図1、図2共に厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(令和5年)により作成
 (注1) 図1の男女間賃金格差とは、一般労働者について、男性の所定内給与額を100としたときの女性の所定内給与額の値をいう。
 (注2) 図2の青字は男女間賃金格差の小さい上位10県、赤字は男女間賃金格差の大きい上位10県を指す。

出所：賃金構造基本統計調査（厚生労働省・2023年）

- 「令和6年度男女共同参画とジェンダーギャップに関する県民意識調査（三重県・2025年）」によると、女性は男性よりも「仕事と家庭の両立が困難なため、昇進やキャリアアップを望まない」割合が高いとされている。この背景として「男女の性別による役割分担」を「家庭」で感じている割合が73.2%と最も高く、家庭における役割分担について、「ほとんど妻がしている」「妻が中心だが夫も行う」を合わせた割合が「家事」で86.3%と非常に高いことが考えられる。（図表3、4）

図表3 昇進やキャリアアップの希望

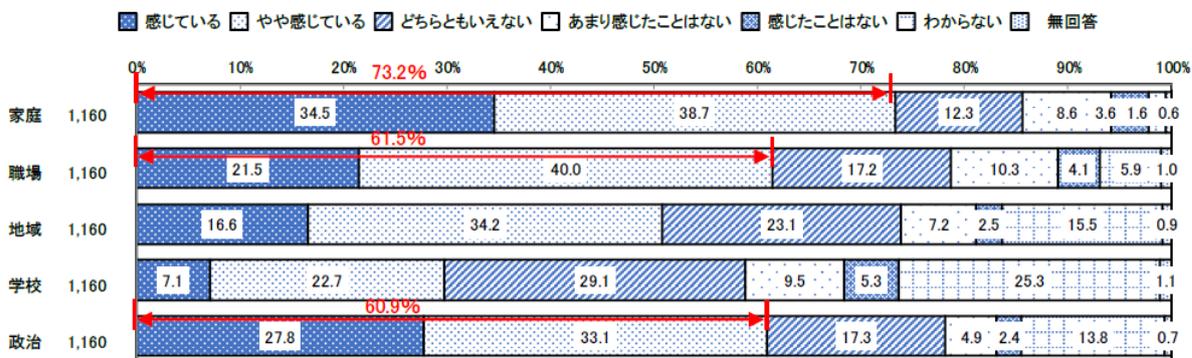
【現在の職場で昇進やキャリアアップの希望】



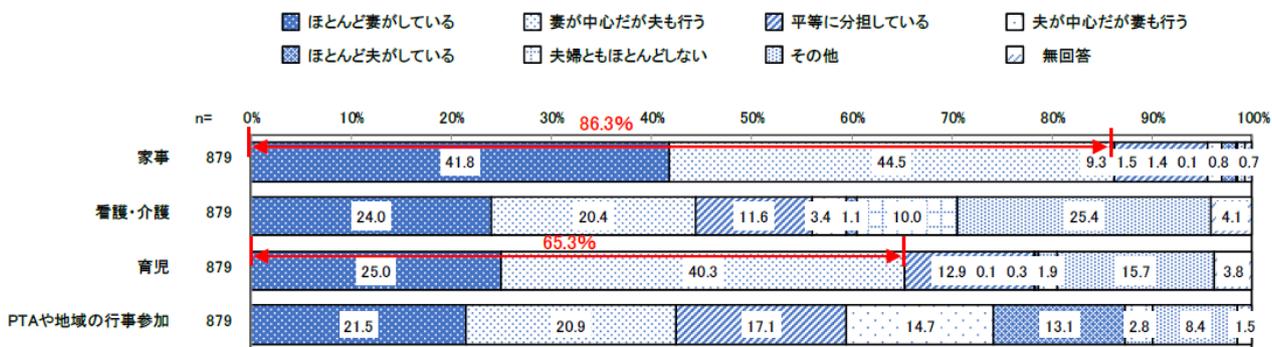
出所：令和6年度男女共同参画とジェンダーギャップに関する県民意識調査（三重県・2025年）

図表4 性別による役割分担

【男女の性別による役割分担について】



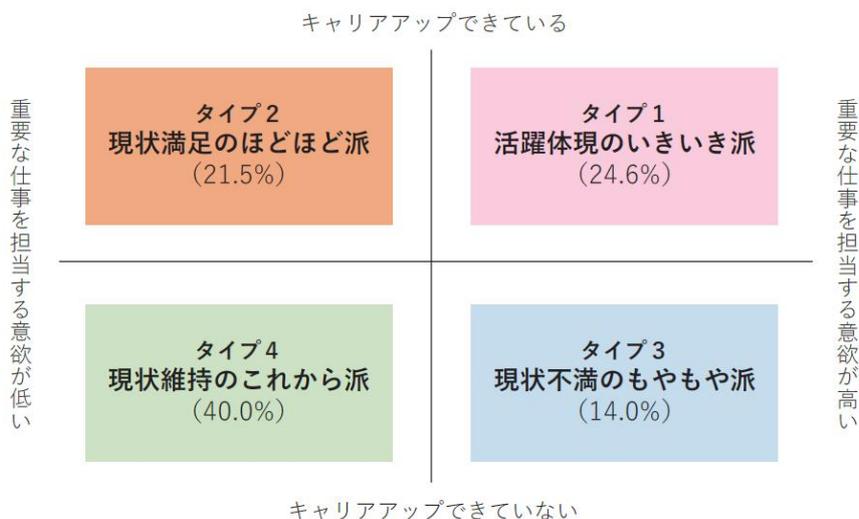
【家庭における家事などの役割分担】



出所：令和6年度男女共同参画とジェンダーギャップに関する県民意識調査（三重県・2025年）

- 「ポストコロナにおける女性活躍推進(公益財団法人東北活性化研究センター・2021年)」において、働く女性を4つのタイプに分類し、その特徴と課題を分析した結果によると、現在はキャリアアップの実感や重要な仕事を担当する意欲が低いタイプ2、3、4に留まっている女性であっても、企業規模や業種に関わらず、企業としての女性活躍推進への取組み、上司の部下育成や働きかけを適切に行うことにより、企業の成長に寄与するタイプ1「活躍体现のいきいき派」へと変容させることが可能であることが示されている。(図表5、6)

図表5 女性活躍の4つのタイプ



出所：ポストコロナにおける女性活躍推進（公益財団法人東北活性化研究センター・2021年）

図表6 女性活躍の4つのタイプの課題分析

図表6-2-1 多項ロジスティック回帰分析の推定結果

		ベース：タイプ2		ベース：タイプ3		ベース：タイプ4	
		係数	p値	係数	p値	係数	p値
上司の期待	ベース：期待されていない 期待されている	0.359	0.068	0.723	0.001 **	1.507	0.000 ***
仕事の重要度	ベース：高くなっていない 高くなっている	0.205	0.316	1.042	0.000 ***	0.972	0.000 ***
異動・担当替えの経験	ベース：異動や担当替えをしたことがない 異動・担当替えの経験あり・説明あり	-0.124	0.570	1.276	0.000 ***	1.088	0.000 ***
	異動・担当替えの経験あり・説明なし	-0.322	0.104	0.455	0.035 *	0.125	0.501
男性と比べた責任の重さ	ベース：責任の軽い仕事だけしていた						
	男性よりも責任のある仕事をしたが多かった	1.261	0.029 *	1.681	0.010 *	1.269	0.017 *
	同様に責任の重い仕事をしてきた	0.798	0.096	1.032	0.032 *	1.204	0.006 **
	ほぼ同様に責任の重い仕事をしてきたが、責任の軽い仕事もしていた	0.371	0.431	0.995	0.035 *	1.020	0.017 *
仕事と育児の両立支援制度の数	責任の重い仕事はわずかで、責任の軽い仕事が多かった	0.353	0.471	0.750	0.122	0.813	0.065
	職場に、同期の男性や同じくらいの年齢の男性がいない	0.314	0.518	0.524	0.273	0.627	0.149
仕事と育児の両立支援制度の数	仕事と育児の両立支援制度の数	-0.008	0.849	0.009	0.876	0.049	0.300
キャリア形成支援制度の数	キャリア形成支援制度の数	0.044	0.345	0.038	0.527	0.124	0.014 **
昇格・昇進における性別による差	ベース：男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う 性別による差はないと思う、女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	-0.258	0.224	0.431	0.087	-0.322	0.138
重要な仕事の担当	ベース：男性に担当させることが多いと思う 男女関係ないと思う、女性に担当させることが多いと思う	-0.192	0.377	-0.158	0.529	-0.104	0.636
出産しても働き続けられる雰囲気	ベース：出産しても働き続けられる雰囲気がないと思う 出産しても働き続けられる雰囲気があると思う	-0.426	0.198	0.259	0.404	0.214	0.441
育児をしながらのキャリアアップ	ベース：育児をしながらキャリアアップすることが可能ではないと思う						
	育児をしながらキャリアアップすることが可能だと思う	0.704	0.001 **	1.004	0.000 ***	1.307	0.000 ***
企業規模	ベース：301人以上						
	11人～100人	0.357	0.103	0.006	0.983	0.229	0.299
	101人～300人	0.337	0.137	-0.065	0.809	0.308	0.185
業種	ベース：運輸業、郵便業						
	建設業	0.397	0.553	-0.059	0.934	0.275	0.652
	製造業	0.655	0.306	0.667	0.349	0.739	0.218
	情報通信業	0.477	0.526	0.424	0.619	1.309	0.093
	卸売業、小売業	0.552	0.377	0.440	0.525	0.683	0.248
	金融業、保険業	0.032	0.960	0.605	0.428	0.420	0.508
	宿泊業、飲食サービス業	0.350	0.683	1.281	0.261	1.128	0.187
	生活関連サービス業、娯楽業	0.663	0.403	-0.061	0.943	0.640	0.391
	教育、学習支援業	0.414	0.517	0.402	0.592	0.751	0.234
	医療	0.457	0.458	0.453	0.521	0.555	0.348
	福祉	0.615	0.329	0.245	0.734	0.693	0.252
その他のサービス業	0.783	0.246	0.204	0.778	0.935	0.135	
その他	0.281	0.663	-0.287	0.685	0.743	0.238	
職種	ベース：介護、保健医療、生活衛生サービス						
	事務	0.529	0.121	0.054	0.896	0.286	0.398
	営業	0.574	0.193	-0.049	0.927	0.413	0.377
	販売	0.547	0.275	0.333	0.570	0.610	0.224
	飲食調理、接客・給仕サービス	0.565	0.343	0.656	0.375	0.995	0.090
	専門的・技術的職業	-0.057	0.844	-0.128	0.734	0.238	0.434
	製品製造・加工処理、機械組立、検査など	0.062	0.909	0.355	0.593	0.023	0.966
その他	0.105	0.787	0.183	0.722	0.211	0.608	
勤務場所	ベース：本社 支店、工場、事務所、現場など本社以外の場所	-0.233	0.203	-0.231	0.285	-0.139	0.451
職位	ベース：一般従業員						
	係長・主任および係長・主任相当職	0.266	0.223	0.585	0.049 *	0.853	0.001 **
年齢	ベース：45～49歳						
	20～24歳	-0.095	0.812	-0.574	0.193	0.283	0.463
	25～29歳	-0.261	0.362	-0.157	0.645	0.618	0.027 *
	30～34歳	-0.158	0.583	0.180	0.612	0.647	0.023 *
	35～39歳	-0.111	0.722	-0.387	0.283	0.114	0.697
40～44歳	0.136	0.630	0.238	0.477	0.790	0.003 **	
学歴	ベース：高校卒、中学卒、その他						
	大学・大学院卒	0.227	0.314	0.276	0.292	0.382	0.093
	短大・高専卒	-0.025	0.927	0.311	0.335	0.166	0.533
専門・各種学校卒	0.316	0.238	0.060	0.844	0.117	0.648	
子どもの人数	ベース：いない						
	1人	-0.225	0.545	-0.162	0.714	0.092	0.798
	2人	-0.109	0.766	0.151	0.732	0.192	0.585
3人以上	-0.176	0.620	-0.043	0.918	-0.007	0.984	

注) *は5%有意水準、**は1%有意水準、***は0.1%有意水準を示す

出所：ポストコロナにおける女性活躍推進（公益財団法人東北活性化研究センター・2021年）

iii) まとめ（経済分野におけるジェンダーギャップ解消）

<p>まとめ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の管理職登用の促進や平均継続勤務年数の男女差の是正が、男女間賃金格差の縮小につながる可能性がある。 ・家庭内での役割分担意識が根強く、家事などの役割分担が女性に大きく偏っていることが、女性のキャリア志向に影響を与えていると考えられる。 ・女性のキャリア志向は、企業の取組や上司の働きかけで変容する可能性がある。 			
<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・女性のキャリア支援を促進するためには、家庭内での役割分担意識の変革や、企業や上司の積極的な取組が必要である。 			
<p>図</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">ジェンダーギャップ解消に資する取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・男女間賃金格差の是正 ・女性のキャリア支援 ・性別役割分担意識の解消 ・働きやすさ、働きがいのある環境 </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">多様な人材の活躍</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ・性別 ・人種 ・価値観 </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・障がい ・働き方 </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ・国籍 ・性的指向 ・キャリアや経験 etc. </td> </tr> </table> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・性別 ・人種 ・価値観 	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・障がい ・働き方 	<ul style="list-style-type: none"> ・国籍 ・性的指向 ・キャリアや経験 etc.
<ul style="list-style-type: none"> ・性別 ・人種 ・価値観 	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・障がい ・働き方 	<ul style="list-style-type: none"> ・国籍 ・性的指向 ・キャリアや経験 etc. 		

(2) 多様な人材の活躍

i) 背景（多様な人材の活躍）

- ・金融庁と東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コード(株式会社東京証券取引所・2021年)」を策定し、会社の持続的な成長を図る上で、企業内における女性の活躍促進を含む多様性の確保が重要であることを示している。

ii) 既存調査（多様な人材の活躍）

- ・「企業における多様な人材の活躍（内閣府政策統括官・2019年）」によると、多様な人材の活躍を促進するための取組（柔軟な働き方の実施、ワーク・ライフ・バランスの促進等）は、ほとんどの取組で多様性変化指数または多様性割合指数のいずれかと有意な正の関係性がみられており、実際の多様性（女性、高齢者、外国人等）の向上にも寄与している可能性が示されている。（図表7）

図表7 多様な人材の活躍を促進するための取組と実際の多様性の関係

表1 取組内容と多様性（変化）

		OLS	順序ロジット						
		多様性 変化指数	女性 正社員	女性 管理職	正社員 の中途 採用	外国人 材	限定 正社員	65歳以上 の雇用者	障害者
雇用者数	非常に増加	1.41 (0.00)	-4.16 (0.00)	-1.07 (0.00)	-4.15 (0.00)	-0.62 (0.09)	-0.68 (0.10)	-0.80 (0.01)	-1.04 (0.00)
	増加	0.70 (0.00)	-1.73 (0.00)	-0.51 (0.00)	-1.60 (0.00)	-0.36 (0.01)	-0.74 (0.00)	-0.18 (0.10)	-0.67 (0.00)
(その他) 産業	建設	0.05 (0.44)	-0.01 (0.94)	0.26 (0.18)	0.08 (0.63)	-0.58 (0.01)	0.07 (0.78)	-0.47 (0.01)	0.18 (0.37)
	製造	0.05 (0.38)	0.06 (0.64)	0.03 (0.87)	-0.13 (0.34)	-0.63 (0.00)	0.53 (0.01)	0.12 (0.42)	0.03 (0.86)
	卸売・小売、飲食店	-0.07 (0.23)	0.14 (0.34)	0.12 (0.50)	-0.09 (0.53)	-0.10 (0.61)	-0.04 (0.85)	0.40 (0.01)	0.15 (0.46)
195 90 員数	～49	-0.15 (0.00)	-0.04 (0.70)	0.17 (0.25)	0.22 (0.05)	0.21 (0.27)	0.08 (0.68)	0.18 (0.16)	0.12 (0.45)
	200～	0.10 (0.07)	-0.09 (0.52)	-0.42 (0.01)	0.11 (0.42)	0.32 (0.05)	-0.09 (0.63)	-0.03 (0.81)	-0.09 (0.54)
正社員の勤続年数		0.01 (0.68)	0.10 (0.06)	0.05 (0.44)	-0.11 (0.04)	0.14 (0.05)	0.04 (0.65)	-0.24 (0.00)	0.06 (0.34)
非正社員比率		0.44 (0.00)	-0.05 (0.84)	0.70 (0.04)	-0.05 (0.83)	-0.77 (0.03)	-1.08 (0.00)	-0.60 (0.02)	-0.69 (0.03)
多様な 実働し て手 い活 る用 こと ため に	<u>専門部署の設置</u>	0.36 (0.00)	-0.43 (0.07)	-0.65 (0.01)	-0.62 (0.03)	-0.22 (0.38)	0.10 (0.76)	-0.52 (0.05)	-0.50 (0.07)
	<u>女性比率目標の設定</u>	0.46 (0.00)	-0.93 (0.00)	-1.07 (0.00)	-0.43 (0.02)	-0.50 (0.34)	-0.23 (0.46)	0.14 (0.46)	-0.47 (0.03)
	<u>中長期計画・ビジョン</u>	0.13 (0.03)	-0.02 (0.89)	0.13 (0.47)	-0.24 (0.15)	-0.44 (0.02)	0.24 (0.31)	0.11 (0.50)	-0.25 (0.19)
	<u>WLBの促進</u>	0.16 (0.00)	-0.38 (0.00)	-0.69 (0.00)	-0.08 (0.49)	0.13 (0.40)	-0.44 (0.01)	0.11 (0.39)	-0.40 (0.01)
	<u>マネージメント研修</u>	0.14 (0.01)	-0.31 (0.02)	-0.35 (0.03)	-0.16 (0.27)	0.27 (0.12)	-0.08 (0.67)	-0.04 (0.75)	-0.32 (0.04)
	評価制度の見直し	0.07 (0.15)	0.03 (0.84)	-0.11 (0.42)	0.01 (0.96)	-0.13 (0.40)	-0.07 (0.70)	0.07 (0.55)	-0.30 (0.02)
	教育訓練制度の強化	0.03 (0.51)	-0.04 (0.77)	-0.07 (0.63)	0.01 (0.93)	-0.09 (0.61)	0.14 (0.47)	-0.26 (0.05)	0.03 (0.83)
	<u>柔軟な働き方の実施</u>	0.18 (0.00)	-0.14 (0.17)	-0.11 (0.38)	-0.02 (0.87)	-0.15 (0.31)	-0.33 (0.03)	-0.26 (0.02)	-0.29 (0.02)
定数項		0.25 (0.00)							
サンプル数		1,899	1,879	1,480	1,838	848	831	1,455	1,204

(注) カッコ内はP値。黄色は取組内容と多様な人材の増加との関係性が有意（10%）に確認できたものを示す。順序ロジットの被説明変数は、1：非常に増加、2：増加、3：変化なし、4：減少、5：非常に減少であり、係数がマイナスであれば雇用者数の増加と関係があることを示す。また、順序ロジットについては、該当者なしの企業は除いて推計をしている。

表2 取組内容と多様性（割合）

		OLS	順序ロジット					
		多様性 割合指数	女性 正社員	女性 管理職	中途採用 比率	外国人材	限定 正社員	65歳以上 の雇用者
雇用者数	非常に増加	0.05 (0.01)	0.69 (0.01)	0.04 (0.84)	1.09 (0.00)	0.15 (0.58)	-0.12 (0.69)	-0.15 (0.50)
	増加	0.01 (0.07)	0.09 (0.33)	-0.03 (0.72)	0.50 (0.00)	0.16 (0.09)	0.14 (0.15)	-0.24 (0.01)
(その他) 産業	建設	-0.03 (0.01)	-1.15 (0.00)	-0.55 (0.00)	-0.17 (0.26)	-0.45 (0.01)	-0.33 (0.04)	1.20 (0.00)
	製造	-0.01 (0.34)	-0.25 (0.05)	-0.52 (0.00)	0.00 (0.99)	0.45 (0.00)	-0.23 (0.09)	0.36 (0.01)
	卸売・小売、飲食店	-0.01 (0.44)	0.53 (0.00)	-0.29 (0.03)	-0.09 (0.48)	-0.23 (0.10)	0.04 (0.76)	0.02 (0.90)
195 90 (従業員数)	～49	0.00 (0.93)	0.37 (0.00)	0.23 (0.05)	0.30 (0.02)	-0.59 (0.00)	-0.52 (0.00)	-0.22 (0.06)
	200～	0.02 (0.03)	0.10 (0.39)	0.20 (0.05)	-0.36 (0.00)	0.75 (0.00)	0.57 (0.00)	-0.21 (0.05)
正社員の勤続年数		-0.03 (0.00)	-0.23 (0.00)	-0.18 (0.00)	-0.58 (0.00)	-0.30 (0.00)	-0.11 (0.04)	0.18 (0.00)
非正社員比率		0.13 (0.00)	0.57 (0.02)	0.88 (0.00)	0.32 (0.20)	0.88 (0.00)	1.19 (0.00)	1.86 (0.00)
多様な働き手 実施している ことのために	専門部署の設置	0.00 (0.98)	-0.17 (0.37)	0.13 (0.40)	-0.45 (0.01)	0.41 (0.02)	0.33 (0.13)	0.21 (0.28)
	<u>女性比率目標の設定</u>	0.03 (0.02)	0.00 (1.00)	0.52 (0.00)	-0.05 (0.66)	0.30 (0.03)	0.11 (0.50)	-0.05 (0.76)
	<u>中長期計画・ビジョン</u>	0.03 (0.00)	-0.01 (0.95)	0.14 (0.27)	0.22 (0.08)	0.44 (0.00)	0.29 (0.05)	0.15 (0.27)
	WLBの促進	0.01 (0.32)	0.39 (0.00)	0.26 (0.01)	-0.07 (0.49)	-0.06 (0.57)	0.28 (0.01)	-0.36 (0.00)
	マネージメント研修	-0.01 (0.48)	-0.16 (0.18)	0.01 (0.89)	0.01 (0.92)	0.06 (0.64)	-0.10 (0.42)	0.02 (0.88)
	<u>評価制度の見直し</u>	0.03 (0.00)	0.11 (0.31)	0.36 (0.00)	0.02 (0.87)	0.13 (0.26)	0.32 (0.01)	0.07 (0.49)
	教育訓練制度の強化	-0.01 (0.40)	-0.18 (0.11)	-0.03 (0.77)	0.00 (1.00)	-0.03 (0.83)	-0.09 (0.46)	0.05 (0.61)
	<u>柔軟な働き方の実施</u>	0.03 (0.00)	0.26 (0.01)	0.33 (0.00)	0.16 (0.09)	0.22 (0.03)	0.52 (0.00)	0.18 (0.05)
	定数項	0.42 (0.00)						
サンプル数		1,880	1,899	1,900	1,636	1,891	1,854	1,885

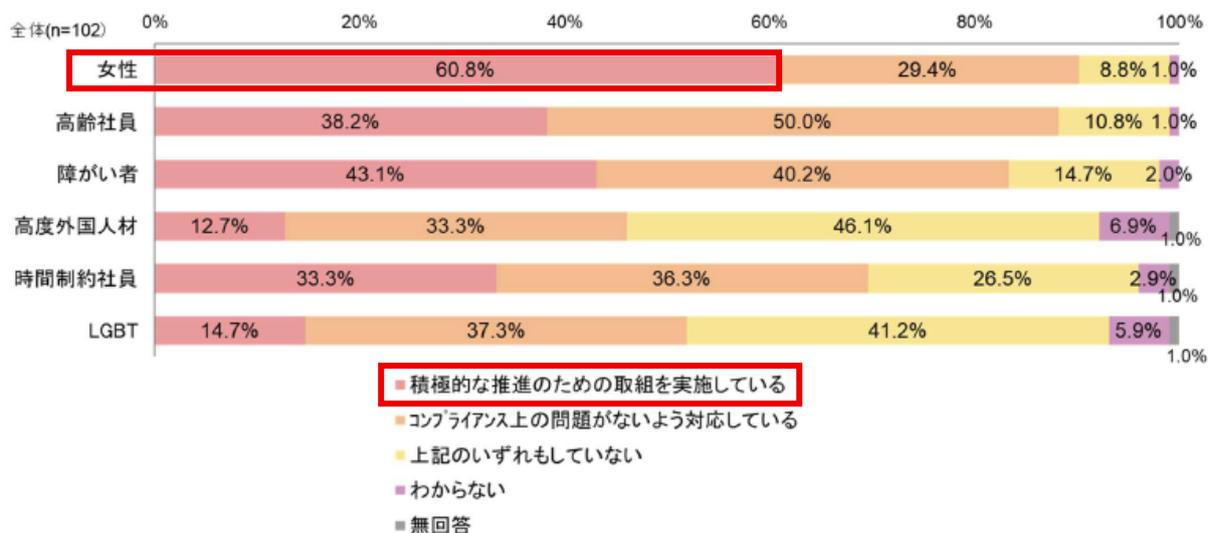
(注) カッコ内はP値。黄色は取組内容と多様な人材の割合が高いとの関係性が有意(10%)に確認できたものを示す。順序ロジットの被説明変数は、1:該当なし、2:割合・低、3:割合・中、4:割合・高であり、係数がプラスであれば多様な人材の割合が正の関係があることを示す。

出所: 企業における多様な人材の活躍(内閣府政策統括官・2019年)

- 「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社・2024年）」によると、上場企業におけるダイバーシティ人材に対する取組状況について、「女性」の「積極的な推進のための取組を実施している」と答えた割合は60.8%であった。（図表8）

図表8 上場企業におけるダイバーシティ人材に対する取組状況

図表13 カテゴリーごとの取組状況：各カテゴリーについて単数回答(Q11)



出所：企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社・2024年)

- 一方で、「令和6年度三重県内事業所労働条件等実態調査概要報告書（三重県・2025年）」によると、県内事業者において、女性の能力発揮促進のための事業所の積極的取組（ポジティブアクション）に「取り組んでいる」と回答した割合は44.7%であり、全国の上場企業と比較し、県内事業者において低い水準にとどまっていることがうかがえる。（図表9）

図表9 県内事業者における女性の能力発揮促進のためのポジティブアクションの取組状況

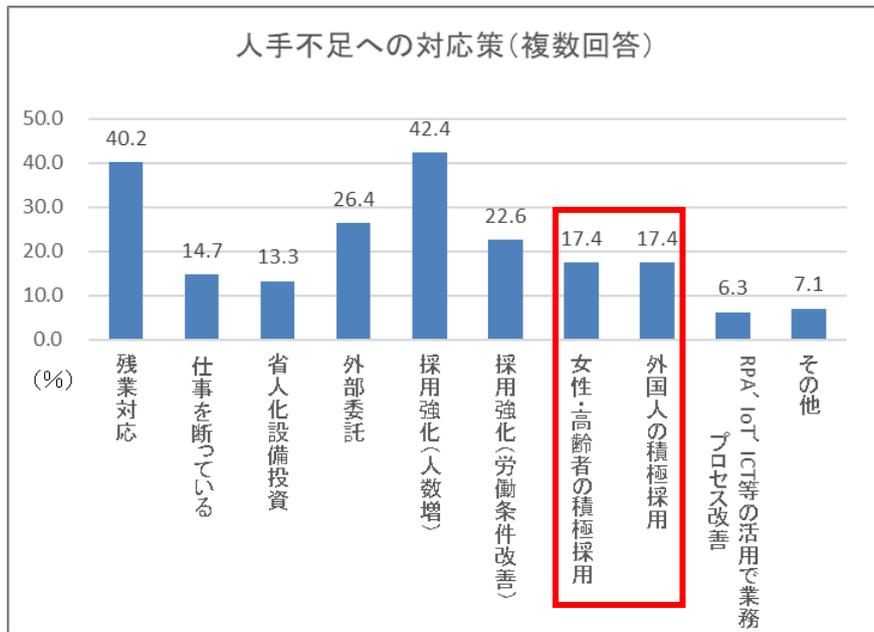
表4-1 ポジティブアクションへの取組状況（事業所数割合）

区分	回答事業所数	取り組んでいる	取り組んでいない		
			予定あり	検討中	予定なし
	事業所	%	%	%	%
令和2年度	716	35.3	1.4	22.2	41.1
令和3年度	695	43.3	1.6	23.2	31.9
令和4年度	661	41.6	2.4	20.3	35.7
令和5年度	758	51.8	0.9	20.7	26.5
令和6年度	904	44.7	4.6	27.5	23.1

出所：令和6年度三重県内事業所労働条件等実態調査概要報告書（三重県・2025年）

- 「景況調査（第 110 回企業経営者の景気見通し）（株式会社百五総合研究所・2025 年）」によると、県内事業者の人手不足の対応策として、「女性・高齢者の積極採用」や「外国人の積極採用」と回答した割合はそれぞれ 17.4%にとどまっており、人手不足の状況下でも、多様な人材への積極的な受け入れ姿勢が十分でないことがうかがえる。（図表 10）

図表 10 県内事業者における人手不足の対応策



出所：景況調査（第 110 回企業経営者の景気見通し）（株式会社百五総合研究所・2025 年）

iii) まとめ（多様な人材の活躍）

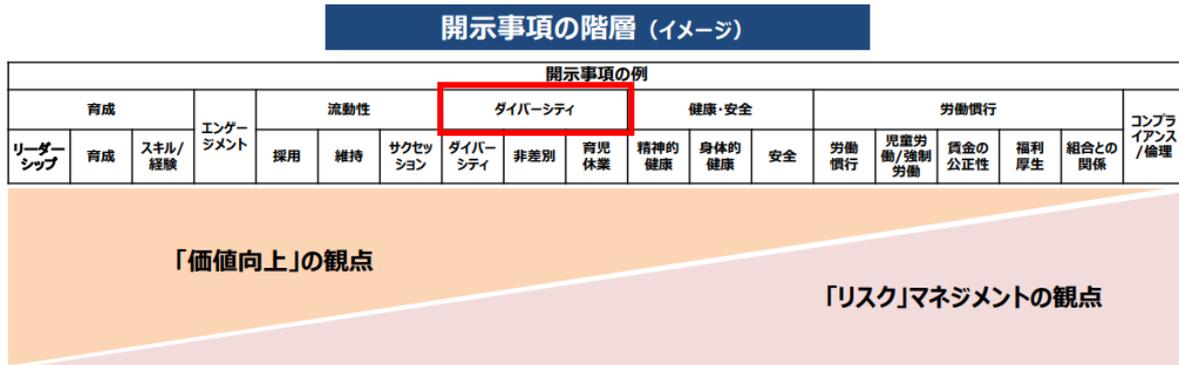
まとめ	・ 多様な人材が活躍するためには、企業は柔軟な働き方や評価制度の見直しなどの取組を通じて、制度面の整備・構築を進めることが重要と考えられる。
課題	・ 県内事業者における女性活躍のための取組は、全国の上場企業と比べ低い水準にとどまっている。 ・ 人手不足の状況下においても、県内事業者の多様な人材活用への積極性は低い。
図	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-right: 20px;"> <p>多様な人材の活躍</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別 ・年齢 ・国籍 ・人種 ・障がい ・性的指向 ・価値観 ・働き方 ・キャリアや経験 etc. </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin-left: 20px;"> <p>制度の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な働き方 ・評価制度 等 </div> </div>

(3) 取組による事業所内の効果・成果

i) 背景（取組による事業所内の効果・成果）

- ・ 「人的資本可視化指針（非財務情報可視化研究会・2022年）」において、ダイバーシティに関する開示は、企業の社会的責任に対する「リスク」マネジメントのみならず、イノベーションや生産性といった戦略的な「価値向上」の双方の観点で重要な開示事項と位置付けられている。（図表 11）

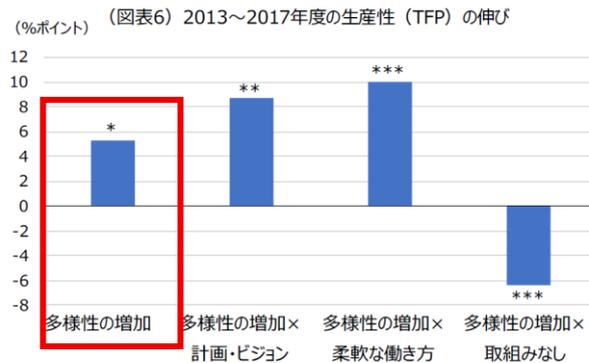
図表 11 人的資本の可視化事項



出所：人的資本可視化指針（非財務情報可視化研究会・2022年）

- ・ 公共財団法人日本生産性本部によれば、生産性とは「生産諸要素の有効利用の度合い」であり、生産性が高い＝経営資源が活用されていることを意味しているとされている。生産性諸要素には人的資本が含まれ、人的資本が有効活用されることにより、生産性が向上するとされている。
 - ・ 経済産業省は、ダイバーシティ経営の効果について、企業の収益や業績に直結する「直接的効果（財務的価値）」と、間接的に業績に寄与する「間接的効果（非財務的価値）」に整理している。
 - 直接的効果とは、具体的に、労働生産性の向上（生産性・創造性の向上、業務効率化）やイノベーションの実現（商品・サービスの開発、改良）等があげられている。
 - 間接的効果とは、具体的に、外的評価の向上（顧客満足度・市場評価の向上、優秀な人材確保）、職場内効果（社員満足度の向上、職場環境改善）、リスクマネジメント（リスク管理、レジリエント強化）等があげられている。
- ii) 既存調査（取組による事業所内の効果・成果）
- a. 直接的効果（労働生産性の向上、イノベーションの実現）
 - ・ 「令和元年度年次経済財政報告（内閣府・2019年）」によると、多様性が増加した企業においては、増加していない企業と比較して労働生産性が向上するとの分析が示されている。（図表 12）

図表 12 多様性の増加と労働生産性の関係性

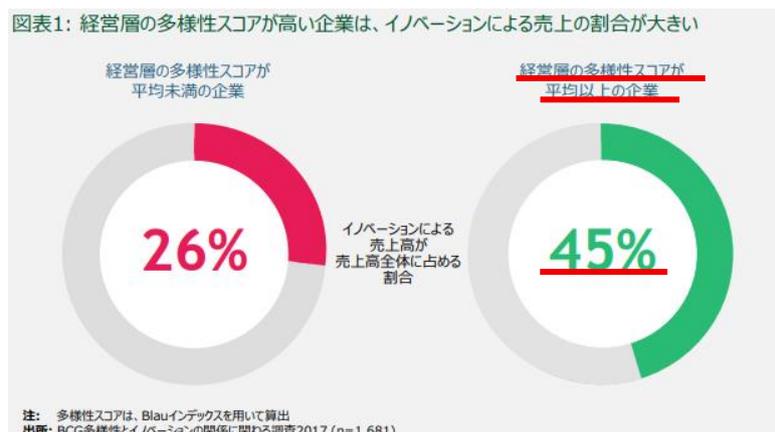


(注記) 1.内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」により作成
 2.***、**、*はそれぞれ、多様性が増加した企業とそうでない企業の生産性の伸びの差が1%、5%、10%水準で有意であることを示す
 3.分析の詳細は、「経済財政白書（令和元年版）」付注2-9参照
 (出所) 内閣府「経済財政白書（令和元年版）」

出所：令和元年度年次経済財政報告（内閣府・2019年）

- 「How Diverse Leadership Team Boost Innovation（経営層の多様性はイノベーションにどう影響するか）（BCG・2018年）」によると、性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴の6要素で測定した経営層の多様性スコアが平均以上の企業は、平均未満の企業に比べ、売上高に占めるイノベーションの割合が19%高いことが示されている。（図表 13）

図表 13 経営層の多様性スコアとイノベーションによる売上の関係性



※ 8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）の様々な業種や規模の企業を対象に調査

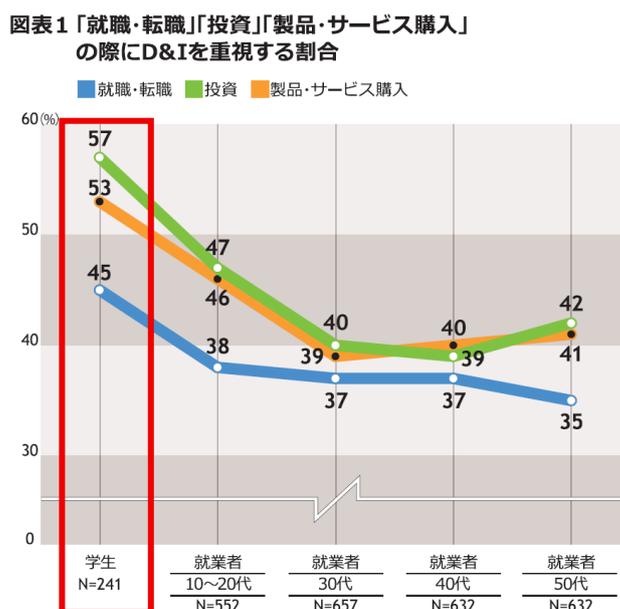
出所：How Diverse Leadership Team Boost Innovation（経営層の多様性はイノベーションにどう影響するか）

(BCG（ボストン・コンサルティング・グループ）・2018年）

b. 間接的効果（外的評価の向上、職場内効果）

- 「NRI Public Management Review Vol.235 February 2023（株式会社野村総合研究所・2023年）」によると、学生や若年就業者のダイバーシティ&インクルージョン（以下、「D&I」という）に対する意識は高まりつつあり、「投資」「製品・サービス購入」から「就職・転職」まで幅広く、今後企業にとっての機会にも脅威にもなり得る状態であるとされている。（図表 14）

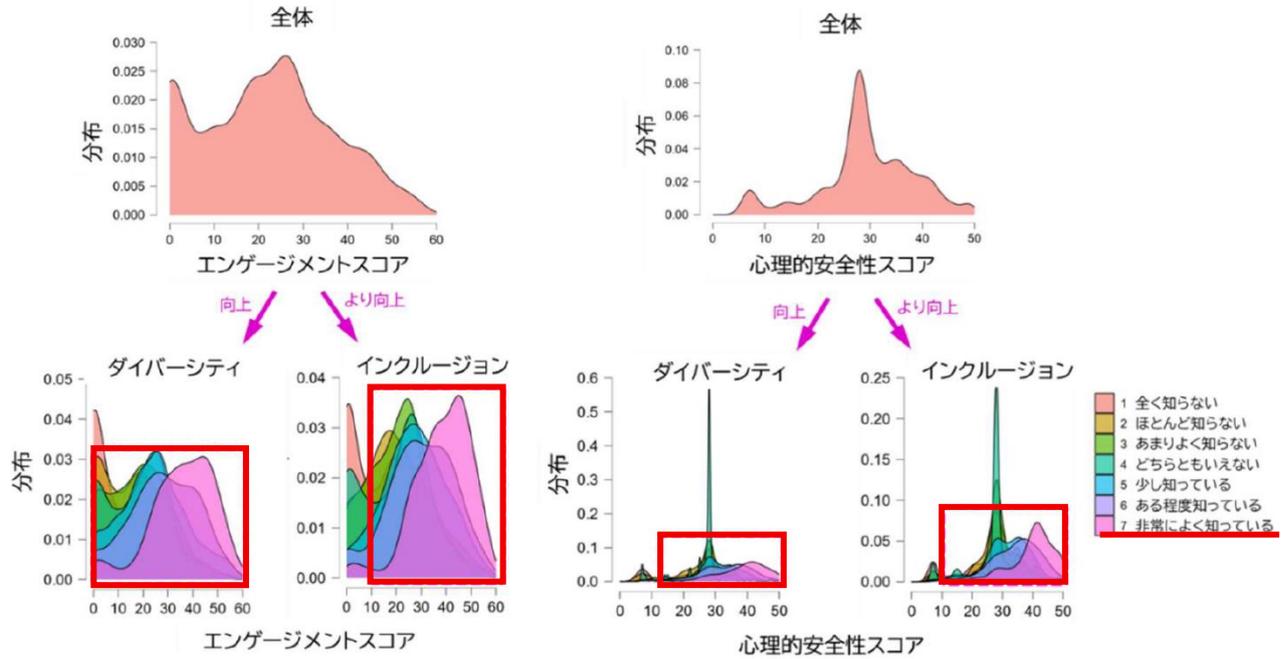
図表 14 「就職・転職」「投資」「製品・サービス購入」の際にD&Iを重視する割合



出所：NRI Public Management Review Vol.235 February 2023（株式会社野村総合研究所・2023年）

- 「Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) に関する実態調査 (株式会社NTT データ経営研究所・2024年)」によると、「ダイバーシティ」「インクルージョン」の認知度が高い労働者ほど「エンゲージメント」や「心理的安全性」のスコアが高いことが示されている。(図表 15)

図表 15 (左) エンゲージメントスコアの全体分布と「ダイバーシティ」「インクルージョン」の認知度別の分布
 (右) 心理的安全性の全体分布と「ダイバーシティ」「インクルージョン」の認知度別の分布



出所：Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) に関する実態調査 (株式会社NTT データ経営研究所・2024年)

- 「The effects of executive turnover on top management team 's environmental scanning behavior after an environmental change (Cho, T. S. ・2006)」によると、CEO や役員交代が頻繁でトップマネジメントチームとして知の経験の多様性が高い経営陣は、金融危機や環境の変化に応じて戦略を調整する能力が高いとされている。この調整能力を通じて、有事・社会変化が起きた際にも、企業の回復力を高める可能性が示唆されている。(図表 16)

図表 16 ダイバーシティとレジリエンス強化の関係性に関する研究

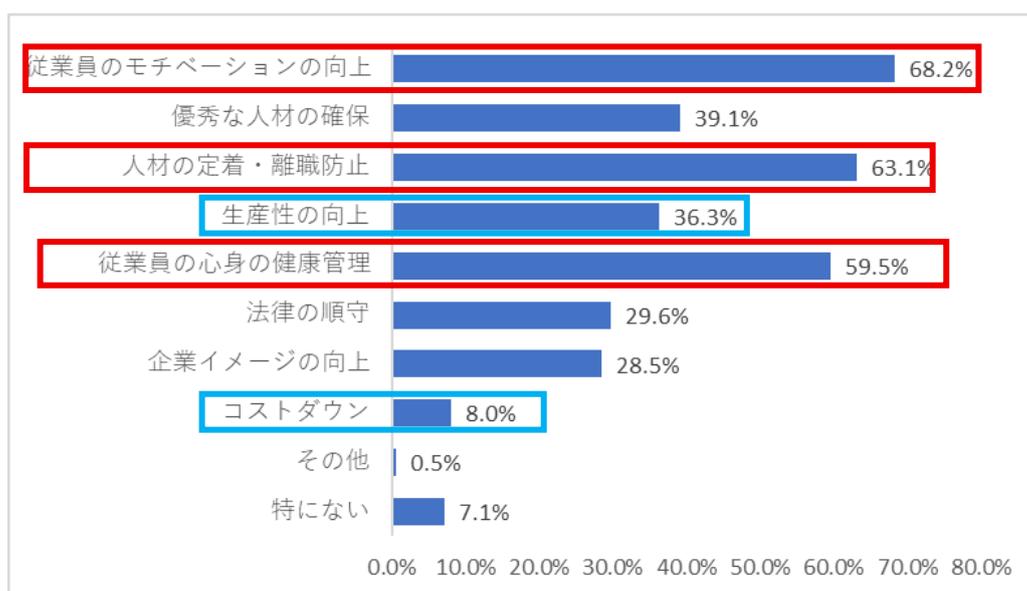


出所： The effects of executive turnover on top management team 's environmental scanning behavior after an environmental change (Cho, T. S. ・2006), Journal of Business Research, 59, 1142- 1150.

- 「ESG 指数の選定について（年金積立金管理運用独立行政法人・2020 年）」によると、ジェンダー・ダイバーシティ指数選定の背景として、多くの実証研究においてジェンダー・ダイバーシティに富む企業（＝女性の登用が進んでいる企業）は幅広い人材プールにアクセスできることなどにより、優れたパフォーマンスを上げる可能性があることが言及されている。

- 「令和5年度三重県内事業所労働条件等実態調査概要報告書（三重県・2024年）」によると、事業所が働き方改革に取り組むことによる成果（期待する成果を含む）として、間接的効果に該当する「従業員のモチベーションの向上」「人材の定着・離職防止」「従業員の心身の健康管理」をあげた事業所はいずれも約6割から7割と高い割合を占めている。一方で、直接的効果に該当する「生産性の向上」や「コストダウン」は、これらと比較して低い割合である。（図表17）

図表17 県内事業所における働き方改革に取り組むことがもたらす成果



出所：令和5年度三重県内事業所労働条件等実態調査概要報告書（三重県・2024年）

iii) まとめ（取組による事業所内の効果・成果）

<p>まとめ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様性が増加した企業は、増加していない企業と比較して労働生産性が向上することが示されている。 ・ 経営層の多様性は、企業のイノベーション向上に寄与するとされている。 ・ 若者のD&Iの意識は投資や就職など多様な場面で重視されており、企業のD&Iの推進は人材確保や外部評価の向上につながる事が考えられる。 ・ D&Iへの認知度が高い労働者ほど、エンゲージメントや心理的安全性が高く、職場内効果が期待できる。 ・ 経営陣の多様性が高い企業は、危機対応力が高く企業の回復力が強いとされている。 ・ ジェンダー・ダイバーシティに富む企業は、優れたパフォーマンスを上げる可能性がある。
<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革により、間接的効果は実感しやすい一方で、経営（収益や業績）に直結する直接的効果の実感が乏しい。
<p>図</p>	<p>多様な人材の活躍</p> <ul style="list-style-type: none"> ・性別 ・年齢 ・国籍 ・人種 ・障がい ・性的指向 ・価値観 ・働き方 ・キャリアや経験 etc. <p>事業所内の効果</p> <p><u>＜直接的効果＞</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・労働生産性の向上 ・イノベーションの実現 <p><u>＜間接的効果＞</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場内効果 ・外的評価の向上 ・人材確保 ・リスクマネジメント <p>業績向上</p>

4. 仮説モデル図と課題

(1) 既存調査の整理

i) 既存調査

- ・ 経済産業省はダイバーシティ経営を「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」と定義づけている。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無などの属性の多様性や、キャリアや働き方などの多様性も含まれるとされている。女性をはじめとする多様な人材の活躍は、企業が、少子高齢化の中で人材を確保し、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高め、競争力を強化するために重要であり、ひいては、日本経済の持続的成長にとって不可欠であるとされている。
- ・ 「企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）（多様性を競争力につなげるための企業経営研究会（事務局：経済産業省）・2025年）」では、多様性の推進を競争力強化のための経営戦略の一手段と位置づけている。特に、外部環境変化への対応や、組織再編・事業再編などの局面において有効としている。また、多様な人材が活躍できる環境を整備することで、企業と個人のパーパス（自己実現）が重なり、企業の価値創造につながるとしている。（図表 18）さらに、同レポートでは、企業が自社のダイバーシティ経営を企業価値向上につなげるにあたって活用可能な指標または連動する指標として、女性管理職比率や男女間賃金格差を示している。（図表 19）

図表 18 知・経験の D&I と企業の価値創造の関係性



出所：企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）

（多様性を競争力につなげるための企業経営研究会（事務局：経済産業省）・2025年）

図表 19 代表的な指標の一例

図表：代表的な指標の一例

多様性進捗度合いを測る指標/多様性推進と連動する指標の分類

ジェンダー（女性管理職比率等）

採用・異動・離職（内部登用率等）

賃金（男女間賃金格差等）

組織風土（従業員エンゲージメント等）

多様な働き方・福利厚生（育児休業取得率等）

	日本において開示項目について定めた法令（※）		グローバルな開示フレームワーク等		
	女性活躍推進法、育児・介護休業法	企業内容等の開示に関する内閣府令	ISO30414	CSRD/ESRS	FTSE
ジェンダー（女性管理職比率等）	●（女性活躍推進法のみ）	●	●	●	●
採用・異動・離職（内部登用率等）			●	●	●
賃金（男女間賃金格差等）	●（女性活躍推進法のみ）	●		●	
組織風土（従業員エンゲージメント等）			●		
多様な働き方・福利厚生（育児休業取得率等）	●	●		●	

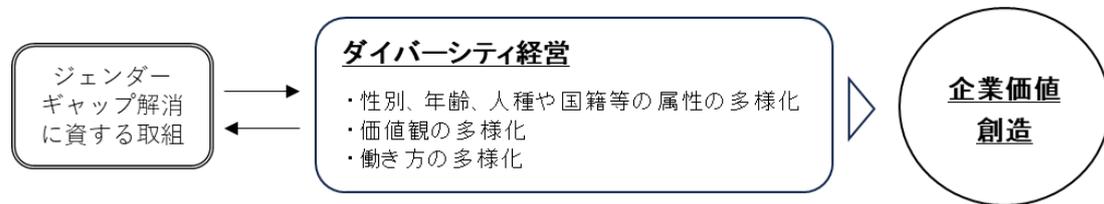
●：情報開示が求められている指標

※任意選択の指標を含む。女性活躍推進法に基づく情報公表義務は従業員数101人以上の企業のみ。育児・介護休業法に基づく情報公表義務は従業員数300人超の事業主のみ（2025年4月以降）。企業内容等の開示に関する内閣府令に基づき、有価証券報告書における情報開示が求められるのは、女性活躍推進法や育児・介護休業法に基づく情報公表がなされている企業。

出所：企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティレポート）

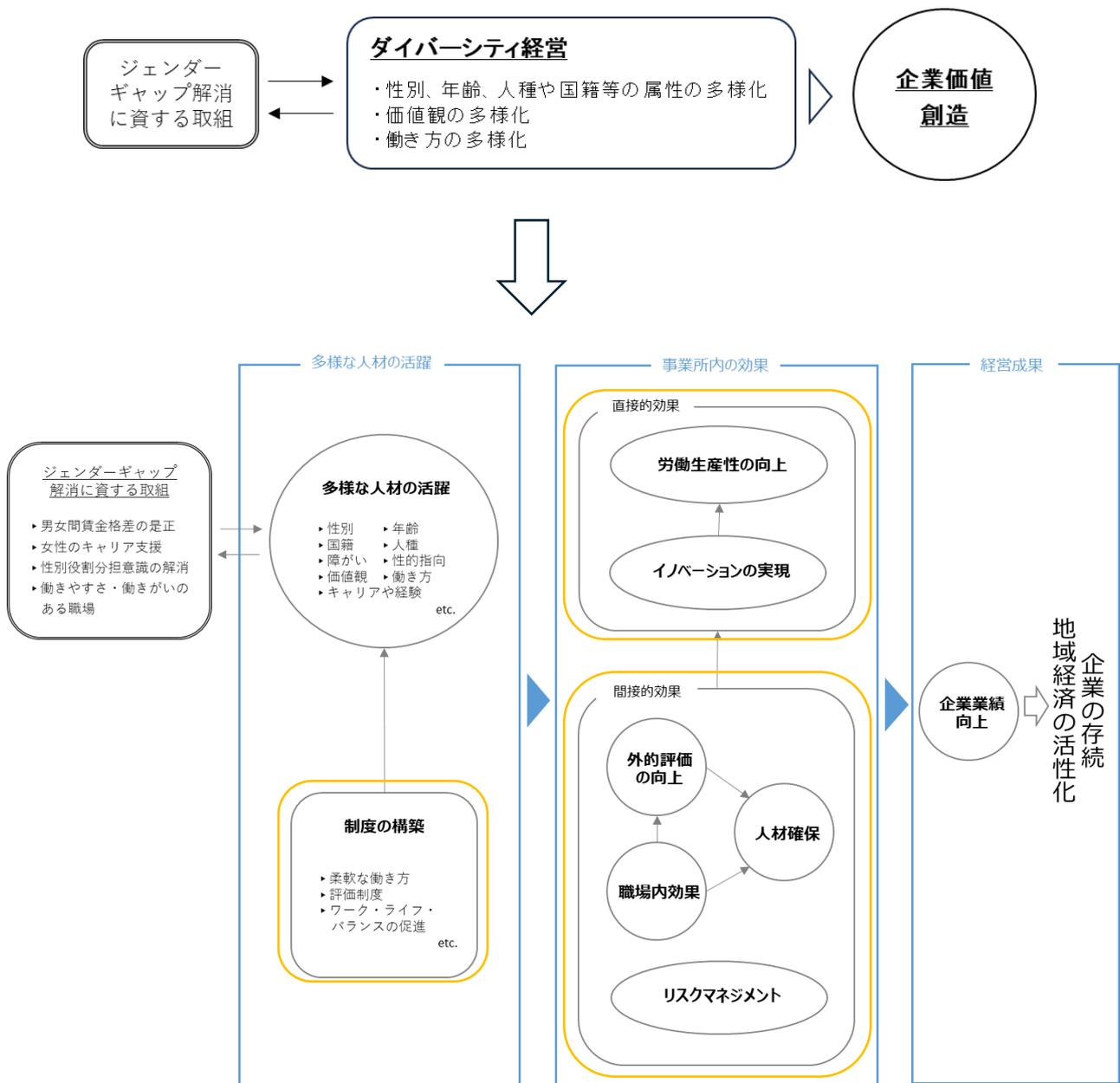
（多様性を競争力につなげるための企業経営研究会（事務局：経済産業省）・2025年）

ii) 経済分野におけるジェンダーギャップ解消とダイバーシティ経営が企業に与える影響



- ・ 既存調査では、ダイバーシティ経営（多様な人材の活躍）が企業の持続的な成長や企業価値向上に寄与することが示唆された。性別、年齢、人種や国籍といった属性の多様性だけでなく、それぞれの価値観や働き方などの多様性を互いに尊重しあうことで、様々な発想やイノベーションを生み出す基盤となることが考えられる。
- ・ ダイバーシティ経営の推進状況を把握する指標としては、女性管理職比率や男女間賃金格差が示されており、経済分野におけるジェンダーギャップの解消は、ダイバーシティ経営を実現するうえで重要な要素とされている。ジェンダーギャップ解消に資する取組を進めることで、多様な人材が活躍できる環境が整い、結果として多様な人材の確保にもつながると考えられる。
- ・ また、ダイバーシティ経営の推進は企業内のジェンダーギャップ解消にも寄与し、両者は相互に密接な関係にあると考えられる。多様な視点を経営や組織運営に取り入れることで、従来の性別による偏りや無意識のバイアスの是正が進み、組織文化の醸成につながる。こうした変化は、持続的にジェンダーギャップ解消につながると考えられる。

(2) 仮説モデル図



※ 既存調査をもとに、詳細な仮説モデル図を作成した。「3. 調査結果(2)多様な人材の活躍」から、多様な人材の活躍を促進するためには、その仕組みを支える制度が不可欠であることが示唆された。さらに、「3. 調査結果(3)取組による事業所内の効果・成果」から、企業価値の創造においては、ダイバーシティ経営は直接的効果と間接的効果の両面から寄与し、それぞれのプロセスを通じて、企業業績向上につながる事が考えられた。

i) 経済分野におけるジェンダーギャップ解消

- ・ 企業が多様な人材を活用する基盤を築くためには、経済分野における男女格差の是正が必要となる。女性のキャリア支援、性別役割分担意識の解消等、経済分野におけるジェンダーギャップ解消に資する取組により、多様なバックグラウンドや視点を持つ人材の活躍が促進される。また、多様な人材の活躍が、企業内のジェンダーギャップ解消に寄与するなど、両者は相互に密接な関係を持つ。

ii) 多様な人材の活躍

- ・ 柔軟な働き方や公正な評価制度の導入により、性別やライフスタイルに関係なく、全ての従業員が自身の強みや能力を最大限に発揮することができる。

iii) 取組による事業所内の効果・成果

- ・ 多様な人材の活躍は、労働生産性の向上やイノベーション創出といった直接的な効果（企業収益や業績に直結する効果）が期待できる。具体的には、多様な人材が協働することで、従来にはないアイデアや解決策が生まれやすくなり、新たな製品・サービスの開発（プロダクト・イノベーション）や業務プロセスの効率化（プロセス・イノベーション）が促進される。その結果、業務効率や生産性が高まり、組織パフォーマンスの向上につながる。
- ・ さらに、多様な人材の活躍により、組織風土やブランド価値などを通じて間接的に業績に寄与する間接的な効果も期待できる。具体的には、従業員の心理的安全性、働きがい、風通しのよい職場といった職場内効果の結果、従業員が定着し、人材確保に繋がる。さらに、企業が多様性を尊重している姿勢は顧客や投資家、社会からの評価を高め、ブランドイメージや企業価値の向上にも寄与し、ひいては新たな職員の採用につながることを期待できる。
- ・ 以上のことから、経済分野におけるジェンダーギャップ解消に資する取組や多様な人材の活躍促進は、職場の活性化や従業員の定着といった多面的な効果をもたらし、結果として人材確保の強化や企業の持続的な成長に大きく寄与する取組である。

(3) 課題

i) 経済分野におけるジェンダーギャップ解消

- ・ 経済分野におけるジェンダーギャップ解消の取組として、女性のキャリア支援があげられる。管理職に占める女性の割合は増加傾向にあるものの、国際的に見ると依然として低い水準にとどまっている。その背景には、家庭と仕事の両立が困難であることから、キャリアアップを望まない女性が多い現状がある。特に家庭内における女性の役割が大きいことや、性別による役割分担意識が根強くあることが要因として考えられる。
- ・ 一方で、企業や上司からの積極的な働きかけによって、女性のキャリアアップへの意欲が高まることも明らかになっている。
- ・ 以上のことから、女性のキャリア支援のためには、性別役割分担意識の是正や企業による積極的なサポート体制の構築が重要な課題である。

ii) 多様な人材の活躍

- ・ 県内事業者において、女性を含めた多様な人材の活用意向は低い水準にとどまっており、人手不足の状況下においても同様である。これは、県内に中小企業が多く、人材マネジメントやダイバーシティ推進に関する知識や経験が不足しているため、実践に踏み出しにくいことが考えられる。また「多様性の受容」が企業文化として定着していないことも、多様な人材の活用の遅れを招いている。
- ・ こうした現状から、まずは経営者や管理職の意識変革を進めることが不可欠である。そのうえで、多様な人材が活躍できる環境づくりとして、柔軟な働き方の導入、公正な評価制度の見直しなどの具体的な取組を進める必要がある。
- ・ また、企業内の対応だけで不十分な場合は、他企業の先進事例や外部専門家の助言を取り入れることで、不足する知識や経験を補い、取組を効果的に進めることが期待できる。

iii) 取組による事業所内の効果・成果

- ・ 働き方改革等の企業の取組により、従業員満足度や健康管理等といった間接的効果は多くの企業で実感されている一方で、生産性の向上等の経営に直結する直接的効果の実感が乏しい。その理由として、まず働き方改革等の取組が労働時間の短縮や休暇取得促進といった表面的な制度導入にとどまり、業務プロセスの抜本的な見直しや効率化が十分に進んでいないことが考えられる。さらに、具体的な生産性向上の目標等が明確でないため、成果を把握しにくいことも考えられる。これらの改善により、生産性向上等の直接的な効果が実感しやすくなり、企業全体での取組がさらに進展することが期待される。

II ヒアリング調査

1. 調査目的

- 県内企業における、多様な人材の活躍推進等の優れた取組事例を収集する。あわせて、ヒアリング調査結果等から、県内企業等が女性活躍を含めた多様な人材の活躍推進に取り組んだ際の効果とそれまでのプロセスやその関係性を整理する。

2. 調査方法

- 多様な人材活躍推進につながる取組を、「採用」「人材育成」「評価・処遇」「働き方改革・業務改善」「両立支援・福利厚生」「定着」の6つのカテゴリに分類し、調査対象企業における取組を中心にヒアリング調査を実施した。※

※ 「添付資料1 ヒアリング実施計画」を参照のこと

3. 調査対象

- 県内に事業所をもつ企業を対象とし、業種・取組内容（カテゴリ）等の要素を総合的に勘案し、バランスがとれた選定とした。

調査対象先一覧（五十音順）

No	企業名	所在地	業種	取組内容（カテゴリ）						調査日
				採用	人材育成	評価・処遇	働き方改革等	両立支援等	定着	
1	株式会社東産業	四日市市	土木・建築業	○				○		2025/7/29
2	株式会社一志精工電機	津市	製造業		○		○			2025/7/11
3	彩向陽 (株式会社海栄館)	菰野町	サービス業 (宿泊業)		○	○	○			2025/7/17
4	オーケーズデ リカ株式会社	桑名市	製造業 (食料品)			○		○	○	2025/7/23
5	株式会社宝輪	鈴鹿市	運輸業					○		2025/7/9

4. 調査結果、考察

No. 1	
企業名	株式会社東産業
所在地	(本社) 四日市市野田一丁目 8 番 38 号
事業内容	水処理施設設計・施工・維持管理業務、下水道の管路調査・更生等の維持管理業務、土木工事一式、住宅建築・リフォーム工事 等
従業員数	133 名 (2025 年 7 月現在)
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員を大切にする経営で、柔軟な働き方やキャリアを支援 ✓ 社長と従業員が近い距離で、密にコミュニケーションをはかっている ✓ 男性中心の業種の中、20 年以上前から女性採用に注力し、現場で女性が活躍

1 同社について

- ・ 浄化槽事業を祖業に、水処理事業、上下水道事業、土木建設事業、住宅事業など幅広く展開している。
- ・ 正社員・準社員が全従業員の 9 割以上を占め、平均年齢は 38 歳程度。
- ・ 男性中心の業種である中、20 年以上前から女性活躍に注目し、従業員の男女比 1 対 1 を目指してきた。現在、一般職の男女比は 55 対 45 で、現場に女性が定着していることが特徴。



2 取組内容

- ・ 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。現社長もその社風を継承し、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。

(1) 働き方や制度の柔軟性

- ・ 入社後 3 か月間は全ての部門をローテーションし、その後は浄化槽部門に配属する運用としている。自社の祖業 (≒原点) の理解を基礎としながら、本人の適性や希望に応じて異動が可能なくみとしている。
- ・ 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。



※ FA (フリーエージェント) 制度

- ・ 入社 3 年目以降の従業員が、自ら希望する部署へ異動申請を出すことができる仕組み。「本人の適性や志向を尊重することが、長期的な成長や定着につながる」という考えに基づいて導入された。配置転換は会社都合で行うのではなく、従業員が主体的にキャリアを選択できる点が特徴である。
- ・ 希望が必ず通るわけではないが、会社は可能な限り調整を行い、適材適所を実現する姿勢をとっている。この制度により、従業員は将来のキャリアを見据えた成長意欲を高めることができ、結果的に組織全体の活性化にも寄与している。

- ・ 時短勤務は本人が希望する期間に柔軟に取得可能な運用としている。
- ・ パートから正社員への転換も推進している。希望があれば、積極的に正社員に登用することとしている。また、正社員登用へのハードルを下げるため、正社員とパートの間に「準社員」という雇用形態を設け、段階的な転換ができる仕組みを整備している。

(2) 従業員とのコミュニケーション

- ・ 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。

※ PMB (Plus Minus Because) 制度

- ・ 従業員が「プラス要素」「マイナス要素」「その理由 (Because)」を記した提案を、専用のポストに投函し、経営判断にもつながる改善提案を直接社長に届けることができる制度。
- ・ 提案内容は従業員から社長へ直接届く形式であり、社内の垣根を越えた双方向コミュニケーションを促すことを狙いとした仕組み。部署や役職を問わず、誰でも意見を発信できる透明性が特徴。
- ・ 投稿された内容は匿名で社内掲示板に掲示され、多くの従業員が閲覧可能。社長からのコメント付きでフィードバックされることで、従業員が「声を上げれば届く」という安心感と、一体感の醸成に寄与している。

- ・ 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している。
- ・ 家族も含めた関係性を重視している。地域清掃活動や社員旅行に家族を招くほか、従業員の結婚記念日には社長が配偶者へ花束を贈呈する。こうした取組により家族の理解を得ながら、安心して働ける基盤を整えている。



3 取組のきっかけ

- ・ 歴代の社長が重視してきた「従業員を大切にす経営」を踏襲する意識が原点となっている。特に男性中心の業界でありながら、女性の採用・定着に早くから注目し、「男女比1対1」を掲げて採用や育成を進めてきた。国の施策に沿うためではなく、実際の顧客対応や現場業務において女性が適任となる場面が多いという現実的な認識が背景にある。
- ・ 「従業員に長く勤めてもらいたい」「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。FA 制度は、従業員が自ら希望を示すことでキャリアを主体的に選択できる仕組みであり、「成長を自分でつかむ文化」を根付かせたいという思いがあった。
- ・ また、従業員の活躍を支えるには、本人だけでなく家族の理解や安心感が不可欠と考え、家族ぐるみの関係づくりを意識的に進めてきた。結婚記念日の花束贈呈や地域活動への参加は、こうした思想から生まれた取組である。
- ・ これらの施策は、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おり、社長や管理職が率先してコミュニケーションに時間をかけることで具体化されてきた。

4 取組による効果 (期待)

(1) 離職率の改善・定着率の向上

- ・ 従業員が長く勤められる環境づくりを重視した結果、以前に比べて離職率が着実に低下し、定着率が向上している。特に女性社員の定着が進み、現場でも長期的に力を発揮する人材が増えている。

(2) 風通しの良い組織風土の形成

- ・ 社長や部門長が率先してコミュニケーションに時間を割くことで、従業員が安心して声を上げられる雰囲気が浸透している。PMB 制度や食事会を通じて、若手や女性を含む幅広い層の意見が経営層に届きやすくなり、現場からの改善提案が活発化した。

(3) 従業員満足度の向上

- ・ 小さな声にも対応する姿勢が従業員の信頼感を醸成している。たとえば日焼け止めのブランド変更や、女性専用トイレ設置といった細やかな対応は、「会社が自分たちを大切にしてくれている」という実感につながり、働きやすさやモチベーションの向上を後押ししている。

(4) キャリア形成の多様化

- ・ FA 制度により、自ら希望する部署への挑戦が可能になったことで、従業員が自分のキャリアを主体的に描けるようになった。これにより成長意欲が高まり、組織全体の活性化や人材育成の加速につながっている。

(5) 家族ぐるみの安心感と信頼関係

- ・ 家族を巻き込んだ取組（花束贈呈や社員旅行への招待など）は、従業員本人だけでなく家庭にも安心感をもたらしている。家族が会社の方針を理解・共感することで、従業員がより安心して仕事に専念できる環境が整備され、定着にも良い効果をもたらしている。

(6) 採用力の強化

- ・ こうした取組の積み重ねが、地域における「働きやすい会社」という評判の醸成につながっている。従業員の声を反映した制度運用や家族への配慮は、企業の魅力として外部にも伝わり、人材確保の面でもプラスの効果を発揮している。

5 取組を進める上での苦労、考慮した点

- ・ 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は、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。また、部門長も同様に部下の意見を聞く姿勢を大切にしており、組織全体として従業員を尊重する風土が定着しつつある。
- ・ 制度を「形式的に導入」するだけでなく「従業員の感情に寄り添って運用」することを重視している。従業員が実際に働きやすい環境に対応した制度の設計があつてこそ、初めて効果が生まれると考えている。

6 その他

(1) 人材活用について

- ・ 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。採用段階で、若手人材のスキルの評価には限界があると考えている。それよりも、「成長可能性」を評価する必要があると考えている。「成長可能性」とは、会社の文化・風土になじみ、育成の取組を吸収しやすいことであると考えている。その考え方に立って、若手人材の可能性を伸ばすことを会社の責任と捉え、成長支援に力を入れている。
- ・ 男性中心の業種であるが、女性が活躍する場が多いとの認識から、20年以上前から積極的に女性を採用している。「女性活躍推進」といった施策に則ったものではなく、業務内容や顧客対応において女性が適任な場合があると感じており、現場の状況に応じて対応している。

(2) 人事評価制度について

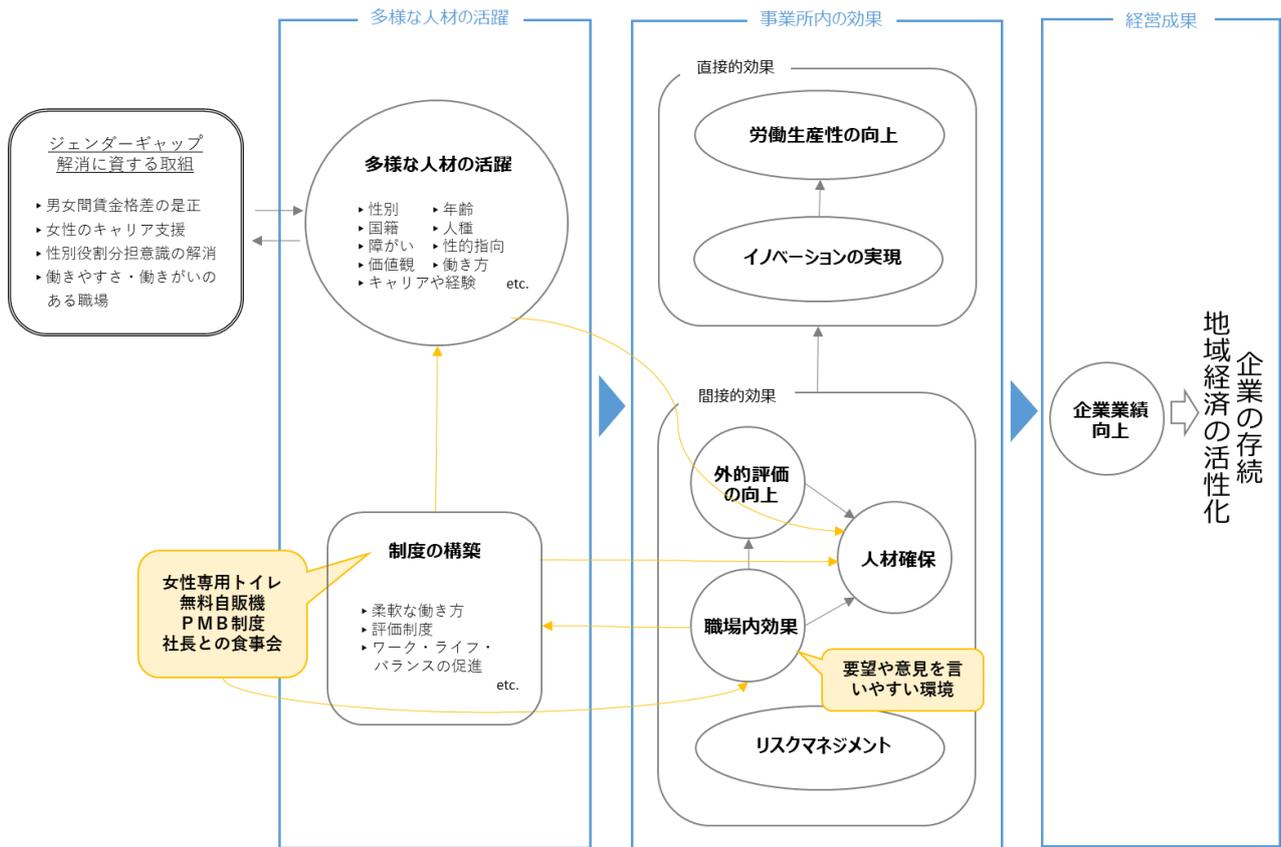
- ・ 約15年前から、全従業員対象の人事評価制度を運用している。各職種、職務（等級）ごとに目標を設定し、年2回評価を実施している。自己評価後、上司が評価し、その後評価調整会議で全社的な公平性を調整している。結果はすべて開示し、評価基準も明確化している。

- ・ 現在、評価制度の見直しを検討中。業績だけでなく「会社理念への共感」「安全意識」「資格取得」など4つの軸でバランスよく評価できる新体系の構築を目指している。

7 今後の展望

- ・ 今後、採用活動の強化を図りたい。従業員だけでなく、その家族も安心できる会社づくりが会社の魅力となり、採用活動にも良い影響をもたらすと考えている。
- ・ また、従業員の働く場所の選択肢拡大のため、拠点の増加を検討している。県外の地元に戻って働きたい従業員にも対応できる環境を整備していきたい。結果として、各拠点での採用増加も期待できる。

(1) モデル図への対応



- ・ PMB 制度の構築や社長との食事会などの実施により、職場内の効果として、従業員が要望や意見を言いやすい環境が整備されている。その要望が実現されることで、さらなる制度改善へとつながり、多様な人材が活躍できる職場が形成されている。また、従業員からの要望が実現することで、離職防止や人材確保につながっている。

(2) 考察

- ・ 取組のポイントは、「社長と従業員とのコミュニケーションの距離の近さ」にある。社長自らが日常的に従業員と交流する機会を設け、寄せられた要望を柔軟に受け止めて改善につなげていることが特徴である。これにより、従業員は安心して意見を表明できるようになるだけでなく、現場の課題が経営判断や人事制度の改善に反映されやすくなっている。
- ・ こうした仕組みによって構築された制度は、従業員の実情に即した実効性の高いものとなり、働きやすさの改善やモチベーションの向上をもたらしている。結果として、職場への定着や離職防止に結びつき、さらには採用力の強化にも寄与していると考えられる。
- ・ 制度を導入すること自体よりも、「従業員の声を実際に反映する姿勢と仕組み」が成果を生む源泉であり、従業員一人ひとりの背景をくみ取った柔軟かつ前向きな対応が、持続的な改善サイクルを形成している点が特筆される。

No. 2	
企業名	株式会社一志精工電機
所在地	(本社) 津市久居野村町 811 番地
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・製作及び販売 等
従業員数	33 名 (2025 年 7 月現在)
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の「働きやすさ」を重視した取組を実施。 ✓ スキルマップを活用し、多能工化を推進することで、休暇を取得しやすい環境を整備

1 同社について

- ・ 創業以来、主力事業としてパナソニック向けの配線部品関連製品を製造。近年は、自動車部品メーカー向け金型製造にも注力している。
- ・ 組織は製造部門と管理部門（間接部門）から成り、製造部門には金属製造・金型製造・包装製造の 3 部門がある。
- ・ 全従業員のうち、女性が 49%を占める。

2 取組内容

- ・ 現社長就任以降、従業員の「働きやすさ」を重視した様々な取組を実施してきた。

(1) 多能工化の推進

- ・ 従業員が安心して休暇を取得でき、誰が休んでも業務が滞らない職場づくりを目指し、多能工化を推進している。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。具体的には、各工程（15～20 項目）×レベル（初級、中級、上級）でスキルマップ（※）を作成し、従業員のスキルを可視化。現場主導でスキル習得を進めることで、人材育成と業務の属人化防止を両立している。



※ 多能工化のしくみ（スキルマップ活用）

- ・ 同社では、各工程（15～20 項目）に対して「初級・中級・上級」の 3 段階でスキルレベルを定義し、従業員ごとに習熟度を記録したスキルマップを作成している。
- ・ スキルマップは管理職だけでなく従業員自身も確認でき、「誰がどの業務をカバーできるか」を一目で把握できる仕組みとなっている。また、新しい業務を学ぶ際には、スキル上級者が教育係となり、現場主導で知識やノウハウを継承する体制が確立されている。
- ・ この仕組みにより、特定の従業員が不在でも業務が滞ることなく回る体制が整い、従業員は突発的な休暇等に対する「負い目を感じる心理的負担」を軽減し、従業員同士の支え合いが前提となる文化の醸成につながっている。結果、互いに休暇を取りやすい職場風土が形成されている。
- ・ 属人化の防止に加え、従業員一人ひとりの成長機会を広げる仕掛けとしても機能しており、業務の継続性と働きやすさの両立を実現している。

(2) その他の取組

- ・ 職場内に自由に使えるリラックスルームを設置し、フリードリンクや漫画を完備。また、従業員からの要望をきっかけに、現場のエアコン設置やトイレ改修などの設備投資を進めている。
- ・ 従業員からの発案により、社内イベントや Instagram での情報発信を実施している。企画から運営まで従業員主体で行うことで、従業員同士の交流が生まれ、社内コミュニケーションの活性化につながっている。



3 取組のきっかけ

- ・ 現社長が就任当初は、特定の従業員に業務が集中し、休暇が取得しにくい状況が見られた。また、現社長自身が子育てと仕事の両立に苦労した経験を有しており、自身が不在でも業務が回るしくみの構築の必要性を強く認識した。これらの原体験が属人化の解消や従業員が安心して休める体制づくりの検討のきっかけとなった。
- ・ その後、現社長は「従業員の働きやすさ」を経営の重点に据え、現場の声を尊重した改善を進めてきた。多能工化の導入やスキルマップ作成は、従業員からの実感的な課題を受け止めたうえで制度化されたものである。
- ・ 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。
- ・ さらに、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。
- ・ このように、経営層が「従業員が安心して働ける環境を整えることが会社の成長につながる」との信念を持ち、具体的な制度・環境整備に結びつけてきたことが、現在の取組の基盤となっている。

4 取組による効果

- ・ 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。
- ・ 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した。過去3年間の有給消化率はおおむね80%程度を推移している。
- ・ こうした取組により、「休みがとりやすく、働きやすい会社」として、社外へのアピールポイントが明確となった。採用活動においても前面に打ち出すことで、新卒・中途を問わず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。

5 取組を進める上での苦労、考慮した点

- ・ 取組の推進にあたっては、従業員との間に意識のミスマッチが生じ、一部で人材の流出も経験した。多能工化の浸透やスキルマップの定着には5～6年の期間を要したが、現場への権限移譲を進めながら取り組んだ結果、従業員の成長を促し、人材育成にもつながった。

6 その他

(1) 人材活用について

- ・ 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。
- ・ 金属製造や金型製造といった業務では、重量物を扱う作業が多く、現在は男性従業員が中心となっているが、体力差に左右されない作業環境の整備にも力を入れている。具体的には、重量物の取扱

いに補助装置などの設備を導入し、誰もが安全かつ効率的に作業できる環境を整えている。これにより、性別等を問わず幅広い人材が活躍できる職場づくりを進めている。

(2) 人事評価制度について

- ・ 現社長が就任後、人事評価制度の見直しを実施した。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年間の目標や取組内容を明確に伝え、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。

7 今後の展望

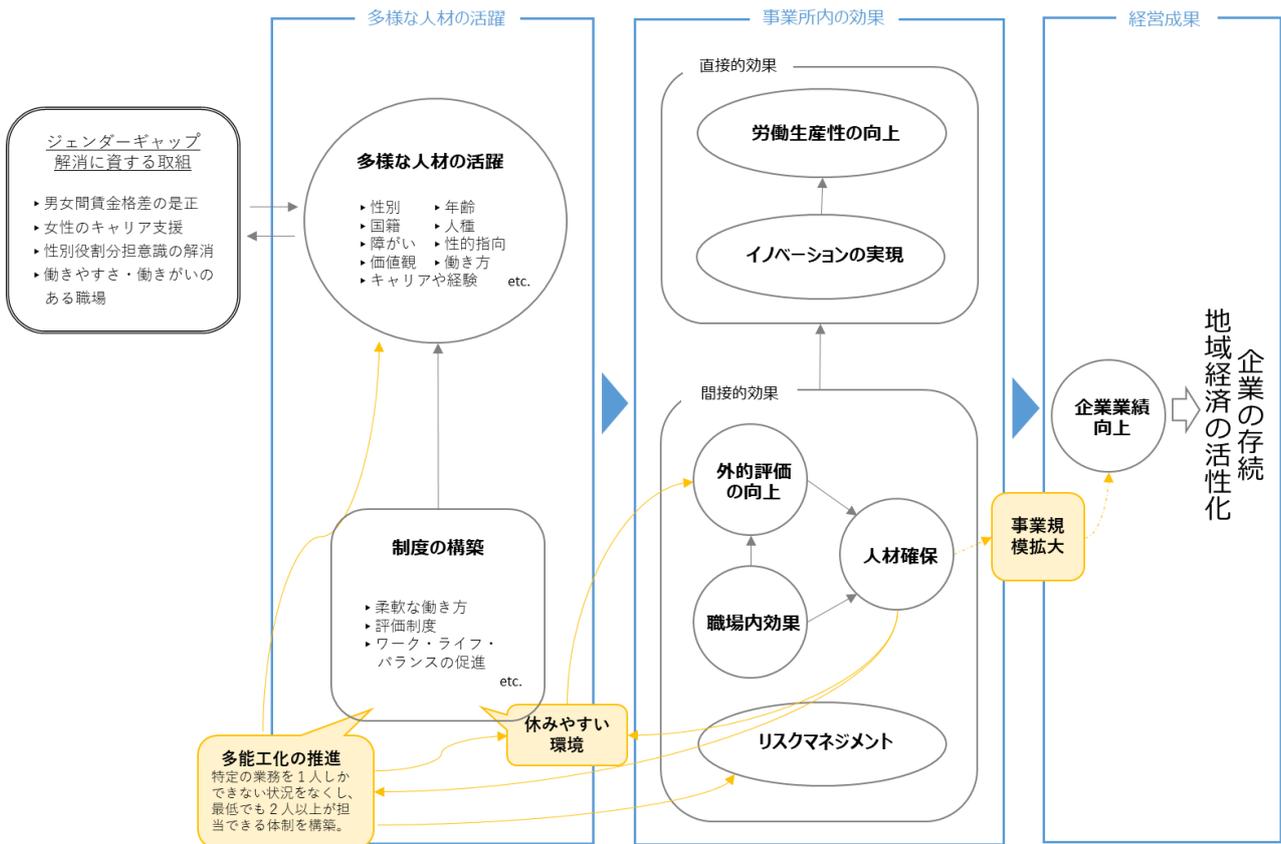
- ・ 公私問わず、従業員のやりたいこと・チャレンジを応援できる体制を作っていきたい。個人面談の際に、従業員から直接、希望や目標をヒアリングし、その実現に向けた支援を目指していく。
- ・ また、「おもしろい」と感じられる取組を推進していきたい。現在は、従業員からの提案をきっかけに、若手従業員を中心に夏祭りの企画や、Instagramでの情報発信を実施している。今後もこのような活動を継続し、新たな取り組みにも積極的にチャレンジしていきたい。

【従業員の声】

- ・ 社内アンケートの結果から、従業員の66.7%が「社長と接しやすい」と感じており、経営層との距離の近さが一定程度うかがえる。また、「有給休暇が取得しやすい」と回答した従業員は95.8%と非常に高く、従業員から良好な評価が得られている。



(1) モデル図への対応



- 多能工化を推進し複数名の従業員が業務を担当できる体制を構築することで、従業員が休みやすい環境が整備されている。その結果、「休みがとりやすく、働きやすい会社」という社外へのアピールポイントが明確となり、人材の確保につながっている。人材の確保により、今後、事業規模の拡大を図り、企業業績の向上に寄与することが考えられる。

(2) 考察

- 取組の中心にあるのは「多能工化を基盤とした働きやすさの確保」である。スキルマップを用いて業務を見える化し、複数人が同じ業務を担える体制を整備したことで、特定の従業員に負担が集中するリスクを回避するとともに、突発的な休暇や長期的な育児休業にも対応できる柔軟性を実現している。結果として、従業員が互いに支え合いながら休暇を取りやすい風土が形成されている点が特徴的である。
- この仕組みは単なる業務効率化ではなく、現社長の「従業員が安心して働ける環境を整えることが会社の成長につながる」という経営ビジョンを具体化したものである。従業員の声を受け止め、リラクスルームの設置や設備改善などを進めてきた姿勢と一貫しており、制度と現場改善が相互に補完し合っている。
- また、多能工化は従業員一人ひとりの成長機会を拡大する側面も持つ。スキル上級者が教育係として指導にあたる体制は、人材育成を現場主体で進めることを可能にし、従業員間の学び合いを通じて成長意欲を高めている。こうしたプロセスが、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。

- ・ 総じて、制度そのものの導入効果以上に「従業員の声を制度や環境整備に反映しようとする経営姿勢」こそが職場環境改善の原動力となっている。従業員の実体性を尊重する仕組みと、それを支える柔軟な運用姿勢が、離職防止や採用力の向上に直結している点が、本取組の大きな特徴である。

No. 3	
企業名	彩向陽（株式会社海栄館）
所在地	三重郡菰野町 8497
事業内容	旅館事業
従業員数	31名（2025年7月現在）
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の希望に応じたキャリアコースを設定しキャリアアップ基準を明確化 ✓ 明確な目標設定と達成に向けた継続的なフォローアップの実施 ✓ マルチタスク化による、業務フォロー体制の整備

1 同社について

- ・ 温泉旅館を運営し、宿泊・接客・料理を軸としたサービスを提供している。
- ・ 正社員が従業員の8割以上を占め、パート従業員は早朝の時間帯を中心にシフトを担っている。正従業員・パート従業員を含めた全数のうち女性は半数を占める。平均年齢は26歳前後と若く、活気のある組織構成となっている。
- ・ 外国人スタッフは在籍していない。組織体制は、支配人をトップに、料理部門では「料理長—副料理長—スタッフ」、接客部門では「マネージャー—フロント主任—スタッフ」というラインが整備されている。なお、フロント部門のマネージャーは入社9年目の女性社員で、若手従業員にとってのロールモデルとなっている。



2 取組内容

(1) 記念日コンシェルジュ制度

- ・ 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。
- ・ 記念日コンシェルジュには「ルーキー」「ブロンズ」「シルバー」「ゴールド」の4段階があり、試験・実績・研修・推薦を経てランクアップする。ランクに応じて手当も支給され、接客スキル向上を目指す従業員のモチベーション強化につながっている。
- ・ 制度自体は10年以上前から存在するが、手当支給が開始されたのは約5年前であり、専門職としてのキャリア選択を支える仕組みとして機能している。



(2) 現場への権限移譲

- ・ 以前は支配人が現場に入って細かく指示を出す場面が多かったが、支配人としての業務範囲が拡大する中で、徐々に現場の判断を重視する運営へと転換している。
- ・ 現在は、フロント主任やマネージャーといった若手従業員が主体的にオペレーションを担う体制となっており、役割と責任を任されることで、自ら判断し行動する力を養っている。
- ・ こうした権限移譲は、単なる業務分担ではなく、「現場に任せることで成長を促す」という育成方針に基づいており、実際に入社数年で主任やマネージャーに抜擢される従業員も出ている。
- ・ 結果として、従業員が「任されている」という実感（※）を持ち、主体性や挑戦意欲を発揮できる風土の醸成につながっている。

※ 「任される」ことに対する従業員の受け止め

- ・ 従業員にとって、現場を任されることは単に負担の増加ではなく、「自分の力を試せる機会」として前向きに受け止められている。
- ・ 従業員からは「任せてもらえるからこそ、できることが増えて成長を実感できる」という声もあり、主体性や挑戦意欲を引き出す契機となっている。
- ・ 実際、若手社員がマネージャーや主任といった役職を担う事例が生まれており、「自分も成長すれば任せてもらえる」という期待感が、組織文化として広がっている。また、当該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。

(3) 目標管理と評価制度

- ・ 従業員は「目指す姿」に基づき毎月目標を設定し、月末に評価と要因分析を行い成長を促している。
- ・ 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。
- ・ 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) 働き方

- ・ 基本的には支配人が従業員の希望休を踏まえてシフトを作成し、月9日の休日を確保している。
- ・ 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。

3 取組のきっかけ

- ・ 同社では若手従業員が多く在籍しており、入社後のキャリア形成や成長の道筋を明確に示す必要があった。特に「接客を極めたい」という希望を持つ従業員の声に応える形で、記念日コンシェルジュ制度を整備し、専門性を高めながら働き続けられる環境づくりを進めてきた。
- ・ 一方で、従業員数が限られる旅館業においては、支配人がすべてを判断する体制では現場のスピードや柔軟性が損なわれる懸念があった。そのため、現場への権限移譲を進めることで、従業員の主体性を引き出し、成長を促すことを狙った。
- ・ また、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た。
- ・ こうした取組の背景には、「従業員一人ひとりが成長を実感しながら、長く働き続けられる職場をつくりたい」という経営層の理念が存在している。

4 取組による効果

- ・ 記念日コンシェルジュ制度が、接客を極めたいという従業員のニーズに応えるキャリアパスとして機能しており、現場定着の要因となっている。
- ・ 権限移譲や目標管理の仕組みを通じ、従業員が「自分の成長を実感できる環境」が醸成されている。
- ・ 中途採用を中心に一定数の応募があり、給与水準や制度による手当も採用の魅力として寄与している。
- ・ マルチタスク化により、休暇取得の柔軟性が確保され、相互フォローによる「休みやすい職場風土」の形成につながっている。

5 その他

(1) 人材活用について

- ・ グループ内の他施設と人事交流を行い、従業員のキャリア形成や経験の幅を広げている。
- ・ また、新卒入社から数年で役職を担う社員もおり、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。
- ・ 採用活動においては、給与水準や制度による手当が応募のきっかけになりやすい一方、記念日コンシェルジュ制度といった独自のキャリアパスの存在が志望動機につながるケースもある。

(2) 人事評価制度について

- ・ 現行の評価制度は1～2年前に経営層主導で構築されたものであり、現場の意見を直接反映して設計されたものではない。
- ・ ただし、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。例えば、入社1年未満の従業員でも能力次第でフロント主任に抜擢される可能性があるなど、実力本位で運用されている。
- ・ 部署ごとに異なる評価シートやチェックリストを用いており、職務内容に応じたスキルや行動基準を明確にしている。

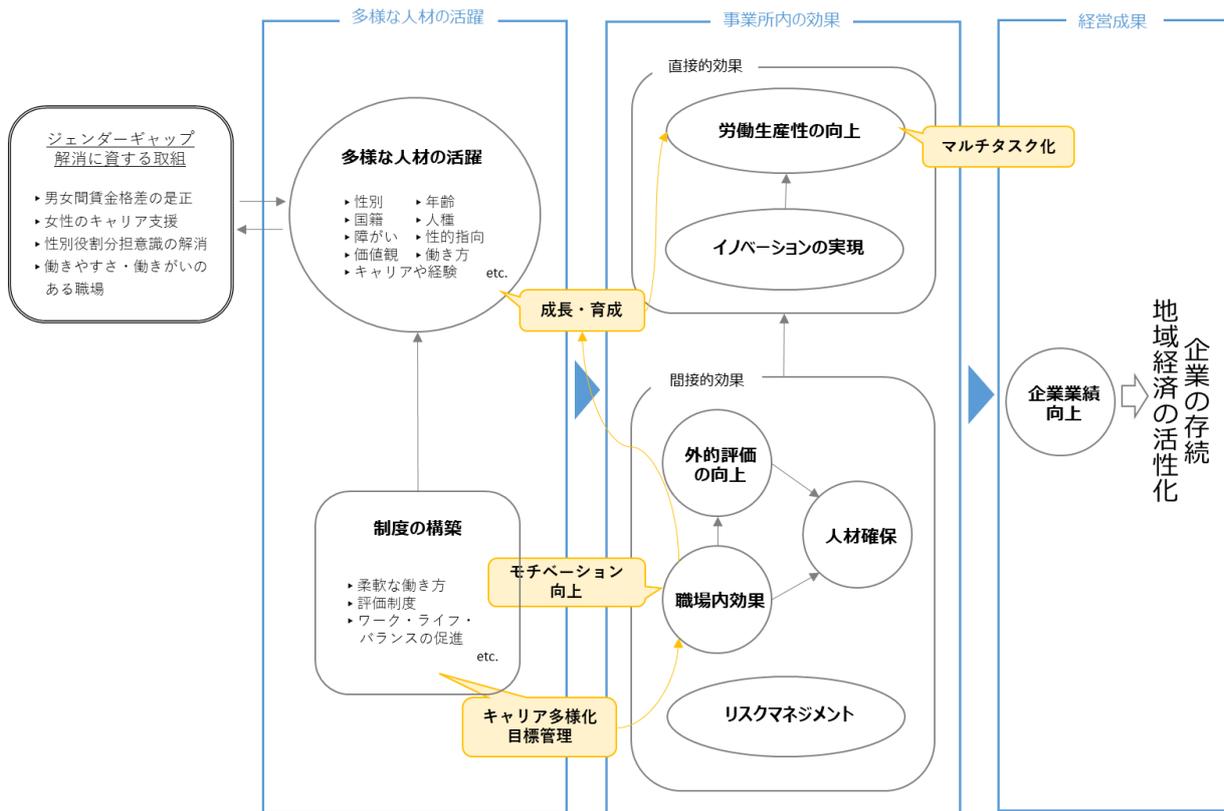
6 今後の展望

- ・ 現場への権限移譲をさらに拡大し、組織全体の成長と自律的な運営体制を目指している。
- ・ 従業員が接客スキルを高めながら働き続けられる環境づくりを進め、採用・定着の強化につなげていきたい考えである。

【従業員の声】

- ・ 「記念日コンシェルジュ制度があることで、接客を極めたいという希望が叶えられる。ランク制度は成長の目安として役立っている」
- ・ 「現場に任せてもらえることで、できることが増え、成長を実感できる」
- ・ 「入社9年目でマネージャーに就任した女性がロールモデルとなり、キャリア形成の励みになっている」

(1) モデル図への対応



- 接客を極めるキャリアコースの設定や、従業員の目標管理などを導入することで、職場内では従業員のモチベーションが向上し、その結果、従業員の成長・育成につながっている。従業員の成長でマルチタスク化が可能となり生産性向上や、休みやすい環境の整備に寄与していると考えられる。

(2) 考察

- 取組のポイントは、「記念日コンシェルジュ制度」と「現場への権限移譲」という2つの仕組みを通じて、従業員一人ひとりの成長意欲や主体性を引き出している点にある。
- 記念日コンシェルジュ制度は、接客を専門職として極めたいという従業員の志向に応えるキャリアパスを提示するものであり、ランク制度や手当の仕組みを通じて「努力すれば評価される」という納得感を醸成している。特に若手や女性従業員にとって、成長の道筋が具体的に示されることは、定着やモチベーション向上につながっている。
- また、現場への権限移譲は、単に業務を任せただけではなく、従業員が「信頼されている」という実感を持つ契機となっている。任されることによって責任感や達成感が生まれ、「できることが増える喜び」が従業員の成長実感を支えている。こうした積み重ねが、若手社員が早期にマネージャーを担うといった事例にも結びついており、組織全体の活性化にも寄与している。
- さらに、マルチタスク化や柔軟なシフト運用を通じて、従業員同士が相互に支え合える環境を整備していることも重要である。個人の事情に配慮しつつ休暇を取りやすい体制を構築することで、「お互い様」という風土が根付き、安心感のある職場環境を実現している。
- 総じて同社の取組は、制度そのものの新規性ととどまらず、「従業員がやりがいを持ちながら安心して働ける仕組み」を継続的に形づくっている点に特徴があるといえる。

No. 4	
企業名	オーケーズデリカ株式会社
所在地	(本社) 桑名市大字蓮花寺字惣作 396 番 5
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
従業員数	208 名 (正社員 48 名、パート従業員 138 名、技能実習生 22 名) (2025 年 7 月現在)
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 逆ピラミッド型組織で従業員を主役に据えたサポート体制の構築 ✓ 従業員との対話を重視し、年 7 回の個別面談を実施 ✓ 個々に応じた、柔軟な働き方やキャリアプランを支援

1 同社について

- ・ 産業給食、学校給食、高齢者介護食、食品 OEM 受託、海外輸出の 5 事業を柱とし、1 日あたり約 15,000 食を生産している。創業者が産業給食事業を開始し、2 代目社長が学校給食事業を展開、3 代目である現社長が高齢者介護食、OEM 受託、海外輸出を新たに立ち上げた。年商は約 17 億円、経常利益は約 1 億円規模である。
- ・ 組織は、調理製造部・お客様サポート部・商品部・管理部の 4 部門で構成されている。
- ・ 従業員構成は、正社員では男女比がほぼ半々、パート従業員は女性が約 9 割を占める。障がい者 (3 名) や外国籍従業員 (5~6 名) も在籍し、多様な人材が働いている。

2 取組内容

(1) 逆ピラミッド型組織

- ・ 「逆ピラミッド型組織」を掲げ、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。

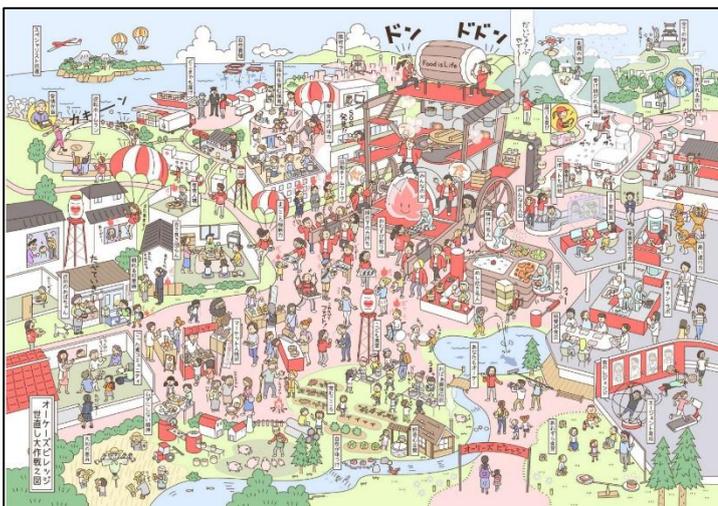


(2) 従業員一人一人への個別対応

- ・ 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) や日頃の声掛けを重要視している。面談では、営業ノルマや叱責は避け、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により、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、解決を図っている。
- ・ 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」ということも含めて、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。

(3) 情報のオープン化

- ・ 会社のビジョン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。
- ・ 会議室をガラス張りにし、誰が会議をしているか一目で分かる環境を整備した。また、会議内容を社内報で全従業員に共有し、従業員が知らない状況をなくしている。
- ・ 収益目標の達成が困難な状況下では、得られた収益の一定割合を給与に還元することを公言し、収益向上やコスト削減につながる取組を従業員から募った。その結果、従業員の意欲が高まり、目標を達成するとともに、給与還元も実現した。
- ・ わかりやすい情報共有は、従業員の意欲向上につながっている。



ビジョンマップ「オーケーズビレッジ」

3 取組のきっかけ

- ・ 以前は会社への不満や反発の声が多く、職場の雰囲気にも課題を抱えていた。現社長は就任当初から「人を大切にする経営」への転換を掲げ、まずは職場環境の改善を最優先課題と位置づけた。
- ・ 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。
- ・ また、産休・育休の取得や家庭事情など、従業員一人ひとりの状況に応じた柔軟な対応を求められる場面も多く、社長は「就業規則の変更を含め、まずは相談してほしい」と従業員に伝えている。こうした実体験が、個別対応を重視した取組のきっかけとなっている。
- ・ このように、経営層が「従業員が安心して働ける環境を整えることが会社の成長につながる」との信念を持ち、制度・環境整備を進めてきたことが現在の取組の基礎となっている。

4 取組による効果

- ・ 従業員と密にコミュニケーションをとることで、職場内で良好な人間関係を築いている。以前は会社への不満や反発も多かったが、現社長就任後は人を大切にする経営に変革し、職場の雰囲気が改善した。売上向上にも繋がっていると実感している。また、従業員のモチベーションも向上し、退職者が減少し、離職防止につながっている。

5 取組を進める上での苦労、考慮した点

- ・ 職場の雰囲気の改善には15年を要し、すぐに結果に現れるものではなかったが、社内コミュニケーションの活性化や情報のオープン化を進めることで、徐々に従業員に浸透していったと考えている。
- ・ 従業員への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、その従業員に賞与で還元し、不公平感の軽減に努めている。具体的には、産休育休を取得する従業員が多いため、その分の負担を引き受けた従業員に対しては賞与で還元している。

6 その他

(1) 人材活用について

- ・ 採用希望者が殺到するわけではないが、現在はほぼ人員が充足しており、毎年、中途採用で約2名、新卒採用で約1名の採用を行っている。
- ・ 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。
- ・ 社長自身の社会人経験を踏まえ、適材適所を意識している。性別等に関係なく、その人個人に適した仕事を割り当て、必要に応じて配置換えを行っている。
- ・ 現在、外国籍の従業員が在籍しており、日本人とは異なる感覚がよい刺激になっていると感じている。
- ・ また、従業員の主体性を重視し、従業員が自分で考えや意見を出し、職場改善や目標達成に積極的に取り組むことを推奨している。従業員を信頼し、任せる姿勢を示し、目標達成時には評価し、給与で還元する対応を行い、業務効率化や生産性向上につなげている。



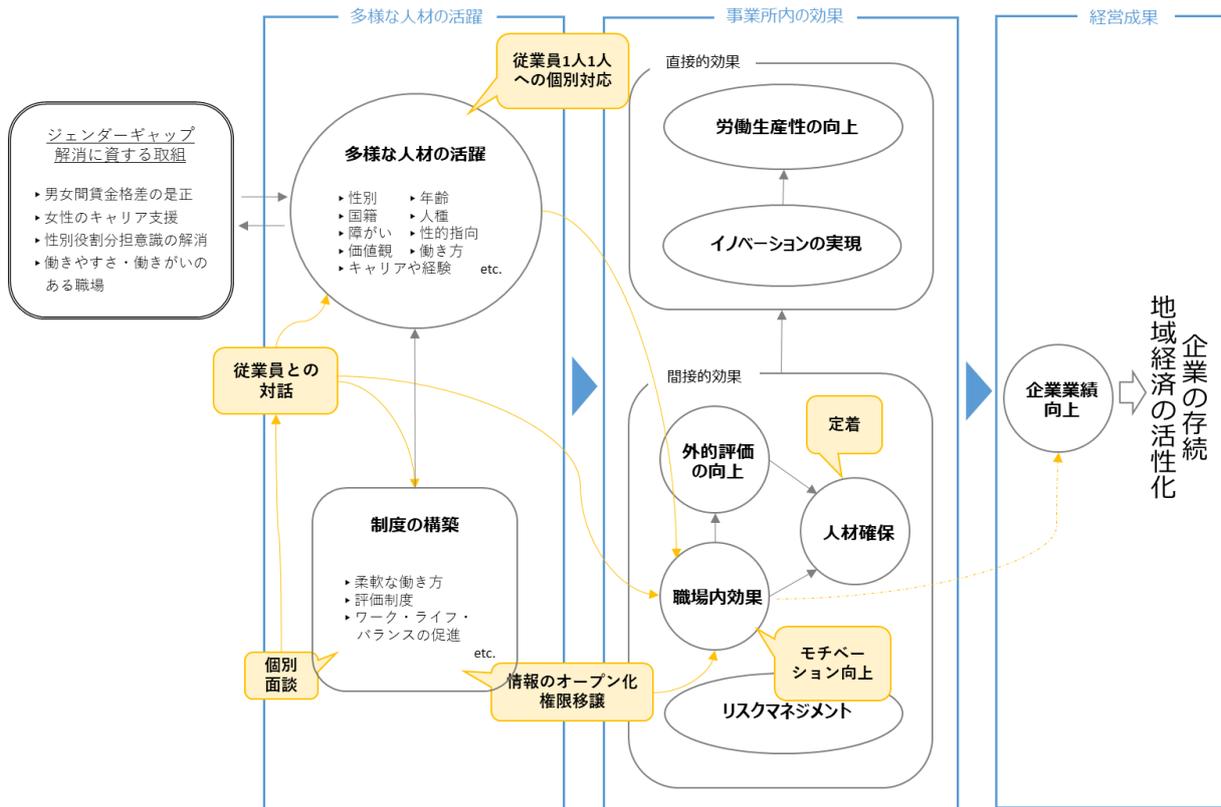
(2) 人事評価制度について

- ・ 従業員からの「キャリアプランが描きにくく、未来がみえない」という言葉をきっかけに、昇給を公正・明確にするための評価制度を導入した。評価項目は、期待成果、重要業務、知識・スキル、勤務態度の4つに分かれており、役職によって評価のウエイトが異なる。また、部門ごとに期待する成果や必要とするスキル等の詳細な項目を設定しており、年4回の評価を実施している。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。
- ・ 独自の評価項目として「協力行動」がある。具体的には、営業職では配達ヘルプを評価項目に含めており、配達ヘルプにより、営業活動ができなくなる場合にも不公平が生じないようにしている。
- ・ 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。
- ・ 評価による金銭的な差は大きくないが、行動や努力を正しく見ている姿勢を示すことで、従業員のモチベーション維持につながっている。
- ・ 制度の導入により、評価を行う側の業務負担は増加したものの、評価を行う側の成長にもつながっていると実感している。

7 今後の展望

- ・ 現在は、職場の雰囲気や従業員への定着を図っているが、今後は給与のベースアップが必要であると考えている。そのためにも利益を確保できる体制を整え、従業員に還元していきたい。

(1) モデル図への対応



- ・ 社長や上長と頻りに個別面談を行うなど、従業員との対話を重視した取り組みにより、個々に応じた制度の構築や適材適所への配置を実現している。その結果、従業員のモチベーションや定着率が向上し、企業業績につながったことを実感している。
- ・ また、社内の情報を全従業員にオープンとし、従業員への権限移譲を推進することで、従業員が主体性をもって業務に取り組む姿勢が醸成され、職場雰囲気向上につながっている。

(2) 考察

- ・ 取組のポイントとして、「人を大切にする経営」を一貫した理念として掲げ、それを制度や日々の対話に落とし込んでいる点にある。経営層が単なるスローガンではなく、現場で実際に実感できる仕組みとして具現化していることが特徴であると考えられる。
- ・ 具体的には、「従業員との対話」に力点を置きながら、長期的な視点から職場環境の改善に取り組んできた点があると考えられる。積極的なコミュニケーションを通じて従業員一人ひとりの状況に耳を傾け、柔軟な制度運用や就業規則の見直しにつなげている。このような姿勢が、従業員の安心感や信頼感を高め、風通しのよい職場環境を醸成している。
- ・ 同時に、個別対応が「特別扱い」と受け止められないよう、公平性にも配慮している。負担が増えた従業員には賞与で還元する仕組みを整え、柔軟性と公平性を両立させている点は、従業員全体のモチベーション維持につながっている。
- ・ さらに、逆ピラミッド型組織の理念のもと、従業員を主役と位置付け、経営・管理層はサポート役に徹する方針を掲げている点はユニークである。これにより、従業員が「任される」意識を持ちやすくなり、主体性や協力的行動が評価制度を通じて正当に認められる(※)仕組みが確立されている。

※ 評価制度には「協力行動」など独自の項目も盛り込まれており、組織全体での助け合いを評価に結びつけている。

No. 5	
企業名	株式会社宝輪
所在地	(本社) 鈴鹿市国府町 5696-1 (津営業所) 津市あかつ台 5 丁目 780-10
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
従業員数	130 名 (2025 年 7 月現在)
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員からの声を重視した制度設計と運用 ✓ 短時間正社員制度や介護を行う従業員のサポート制度等の多様な両立支援制度の導入 ✓ 従業員への権限移譲や公平で明確な人事評価制度を基盤とした人材育成

1 同社について

- ・ 主力事業である運送業を軸に、構内物流業や不動産賃貸事業などへと事業領域を拡大し、多角化を進めている。
- ・ 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、従業員を大切に作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。



2 取組内容

- ・ 現社長の就任以降、「人材をどう確保し、どう定着させるか」を軸に、多様な施策を展開している。
- ・ 経営層、現場担当者の双方から提案が行われるが、特に現場の声を吸い上げて取組に繋げることを重要視している。従業員からの提案を募る目安箱の設置や、月 1 回の部門会議などを通して、現場の声が社長や部門長に届く体制と風土が確立されている。



(1) 健康経営

- ・ 若手女性従業員の提案を契機に、2017 年より健康経営に着手した。健康委員を設置し、社内報の発行や希望者面談、健康診断の再受診推奨と確認などを実施している。
- ・ 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、ユニークな仕組みによって従業員の健康意識を高めている点が特徴的である。

※ 健康経営

- ・ 若手従業員の提案を契機に 2017 年から「健康経営」を掲げ、健康委員を設置した。健康委員は「健康だより」を発行し、従業員に定期的な情報提供を行うほか、健康診断の受診率 100% を達成すべく、社内での啓発・普及活動を推進している。例えば、役員も含めて全ての要再検査者に対して、健康委員が直接フォローを行い、確実に受診につなげる体制を構築している。
- ・ さらに、希望者へのスマートウォッチ配布や「健康手当」の支給などユニークな仕組みを導入し、従業員やその家族が健康に目を向けるきっかけを提供している。従業員が自主的に健康目標を立て、その達成度合いを会社が評価し、ボーナス査定に反映させる「健康評価」を実施しており、従業員の健康意識向上と組織的な浸透の両立を目指している。

(2) 短時間正社員制度

- ・ 家庭の事情やライフステージに応じて勤務時間や業務内容を柔軟に調整しながら、正社員として働ける制度を整備。部署異動や職種変更も柔軟に対応している。

※ 短時間正社員制度

- ・ 育児や介護、家族の事情など、従業員一人ひとりのライフステージに応じて柔軟に働けるように整備された仕組み。単に勤務時間を短縮するだけではなく、職務内容や配置の変更も柔軟に行い、従業員が長期的に働き続けられる環境を整えている点が特徴である。
- ・ また、短時間勤務であっても「正社員」としての身分を維持できるため、昇進やキャリア形成の可能性が閉ざされることなく、安定した雇用と生活の両立が実現している。こうした仕組みは、特に子育てや介護と両立する世代の従業員にとって大きな安心材料となり、定着率の向上にも寄与している。

(3) ケアサポ制度

- ・ 男性職員や管理職世代を含む介護従事者が、仕事と介護を両立できるよう独自の「ケアサポ制度」を導入。状況に応じ、短時間勤務や残業免除などの対応を可能にしている。

※ ケアサポ制度

- ・ 家族の介護を担う従業員が安心して働き続けられるよう設計された独自の仕組み。従来の制度の対象外とされがちであった男性職員や管理職層も利用できる点に特徴がある。
- ・ 介護の状況に応じて短時間勤務や残業免除といった柔軟な働き方が可能となり、仕事と介護の両立を現実的に支援している。従業員がキャリアを中断することなく介護に向き合える環境を整えることで、長期的な雇用の維持や人材定着につながっている点に効果を認識している。

3 取組のきっかけ

- ・ 運送業界全体で人手不足や高齢化が進行するなか、同社も「従業員をどう確保し、いかに定着させるか」という課題を強く意識するようになった。現社長は就任当初から、この課題に取り組むべく、従業員の声を丁寧に汲み取りながら制度や環境を整備してきた。
- ・ 特に、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。こうした背景には「従業員は家族の誇り・社の宝」という理念があり、従業員の多様な事情に寄り添うことが会社の成長につながるという基本的な価値観がある。
- ・ このように、外部環境の変化と内部の声の双方を起点として、制度化や風土づくりが積み重ねられてきたことが、同社の取組の出発点となっている。

4 取組による効果

- ・ 健康経営の実施により、従業員の健康意識が高まるとともに、従業員同士のコミュニケーションも活性化した。また、従業員の健康管理の徹底が事故防止にも繋がり、結果として会社の業績向上に寄与している。
- ・ 様々な取組を積極的に展開することで、従業員やその家族に「従業員を大切にできる会社」という姿勢が伝わり、離職防止に効果を上げている。

5 取組を進める上での苦労、考慮した点

- ・ 会社全体で取り組むことが重要であり、個人で進めている段階ではなかなか定着しなかった。取組を進める盛り上げ役が増えることで、自然と社内に浸透していった。
- ・ 取組開始当初は、盛り上げ役が少なく苦労したが、役職にこだわらない委員の選定などの施策等により、従業員に権限を移譲し、積極的に仕事を任せることで、従業員自らが成長し、従業員発案で事業が進むようになった。現在の体制が整うまでには、厳しく言えば約10年を要した。

6 その他

(1) 人材活用について

- ・ 運送業界で人手不足が深刻な中、離職率が低く人材が定着しているため、現時点では人材不足の問題は生じていない。一方で、定着率の高さにより新陳代謝が進まず、従業員の高齢化が課題となっている。
- ・ 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する方針である。
- ・ 現在、管理職に占める女性比率は23%。特別な数値目標を設けているわけではないが、優秀な人材の定着と育成を通じて、結果として女性管理職比率の向上につながるの考えを持っている。適材適所の配置が、女性社員の登用につながっている。
- ・ また、人材活用においては「任せる」姿勢を重視しており、従業員に権限を移譲し、自主性を尊重することで、従業員が自ら成長し、主体的に取り組む風土を育んでいる。これにより、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もつながっている。

(2) 人事評価制度について

- ・ 「会社に貢献した人を公平に評価する」ことを目的に、約10年前から現行の人事評価制度を導入している。「業種×役職別」に設計された目標管理シートを用い、各部署で必要とされる人物像や成果を評価項目に反映させている。
- ・ 評価項目の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。
- ・ また、各部署のニーズや求める人物像の変化に応じて、目標管理シートは随時見直しを行っている。硬直的ではなく、常に現場に即した制度運用を続けている点も特徴的である。
- ・ 公平性と基準の明確化を徹底することで、従業員は「正当に評価されている」という安心感を得られ、モチベーション向上につながっている。同時に、会社が求める人材像を明確に提示することができ、従業員育成や組織成長にも資する仕組みとなっている。

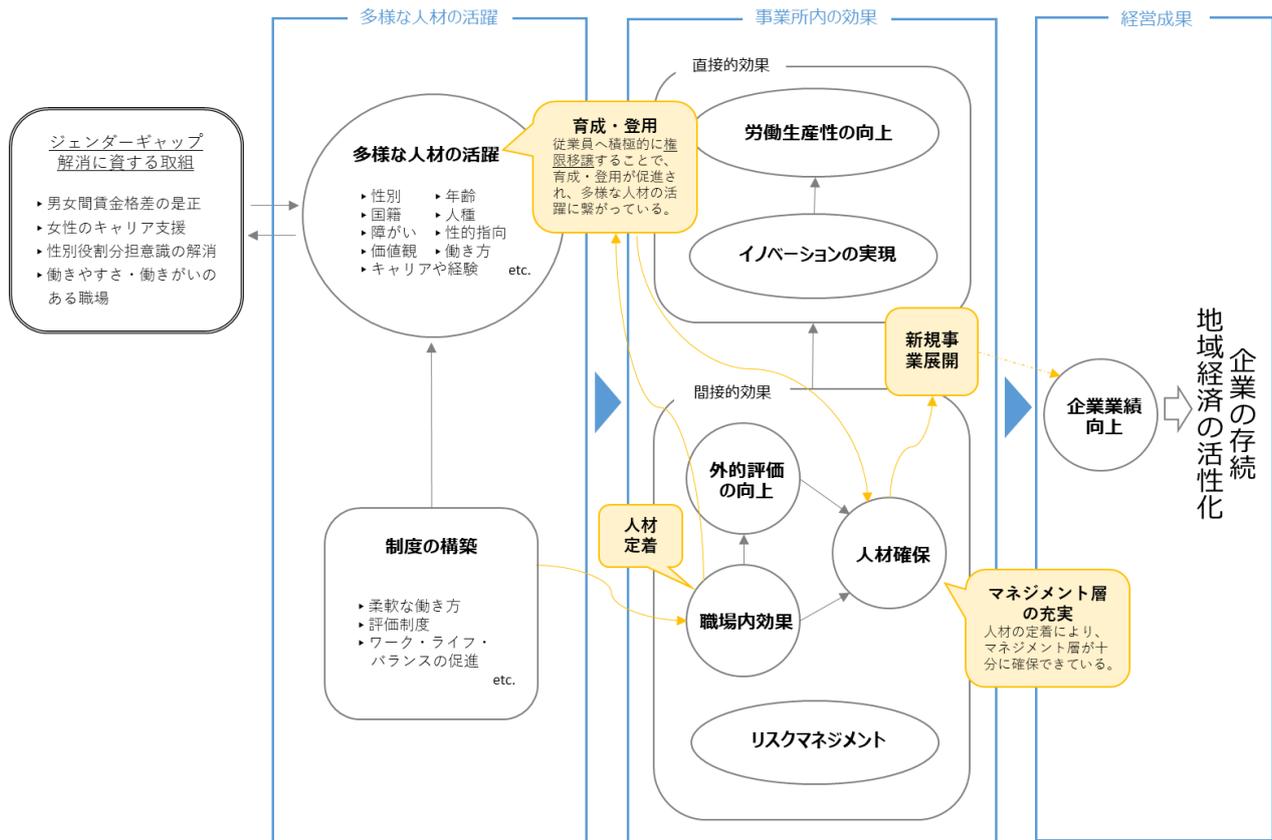
7 今後の展望

- ・ 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。
- ・ 具体的には、DX推進によるスキル見える化や、リスキリングを通じた従業員の意識向上を図っていく。また、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、能力が正当に評価される会社」としてのブランド力向上を目指す。

【従業員の声】

- ・ 評価制度が導入された当初は煩雑に感じたが、「能力だけでなく意欲も評価する」という会社のメッセージが伝わってきた。上司だけでなく役員まで評価に関与しており、きちんと見てもらえているという安心感があった。

(1) モデル図への対応



- 健康経営、短時間正社員制度などを導入することで、職場内では従業員の定着率が向上し、その結果、従業員の育成や登用が可能となっている。さらに、多様な人材の活躍や、高い定着率によって新規事業の展開が実現でき、最終的には企業業績の向上に寄与していると考えられる。

(2) 考察

- 取組の大きなポイントとして、従業員への権限移譲と公正・透明な人事評価制度を基盤とした「育成・登用」の循環があげられる。従業員に責任ある仕事を任せることで主体性を引き出し、評価制度を通じてその努力や行動を正当に認める姿勢が、モチベーションの維持・向上につながっている。このような仕組みが定着したことで、離職防止に直結し、安定した人材基盤が築かれている。
- その結果、マネジメント層における人材の層が厚みを増し、新規事業の立ち上げや制度改革を推進できる体制の整備が進んでいる。さらに、新たな事業展開によって新しいポストが生まれ、それが再び従業員の育成・登用の機会となるという好循環が形成されている点が大きな特徴である。また、経営理念である「従業員は家族の誇り・社の宝」が、単なるスローガンではなく、具体的な制度設計や事業推進の基盤として機能しているといえる。
- 一方で、離職率の低さや高い定着率の裏返しとして、従業員の高齢化が進行している。現状では人材不足の問題は顕在化していないが、10年、20年先を見据えると、組織の新陳代謝や次世代人材の育成・登用が課題となる可能性がある。これまで培ってきた「権限移譲」と「公正な評価」の仕組みを活かしつつ、次世代の担い手を計画的に育成する戦略的な人材マネジメントが今後求められると考えられる。

5. ヒアリングで得られたキーワード

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

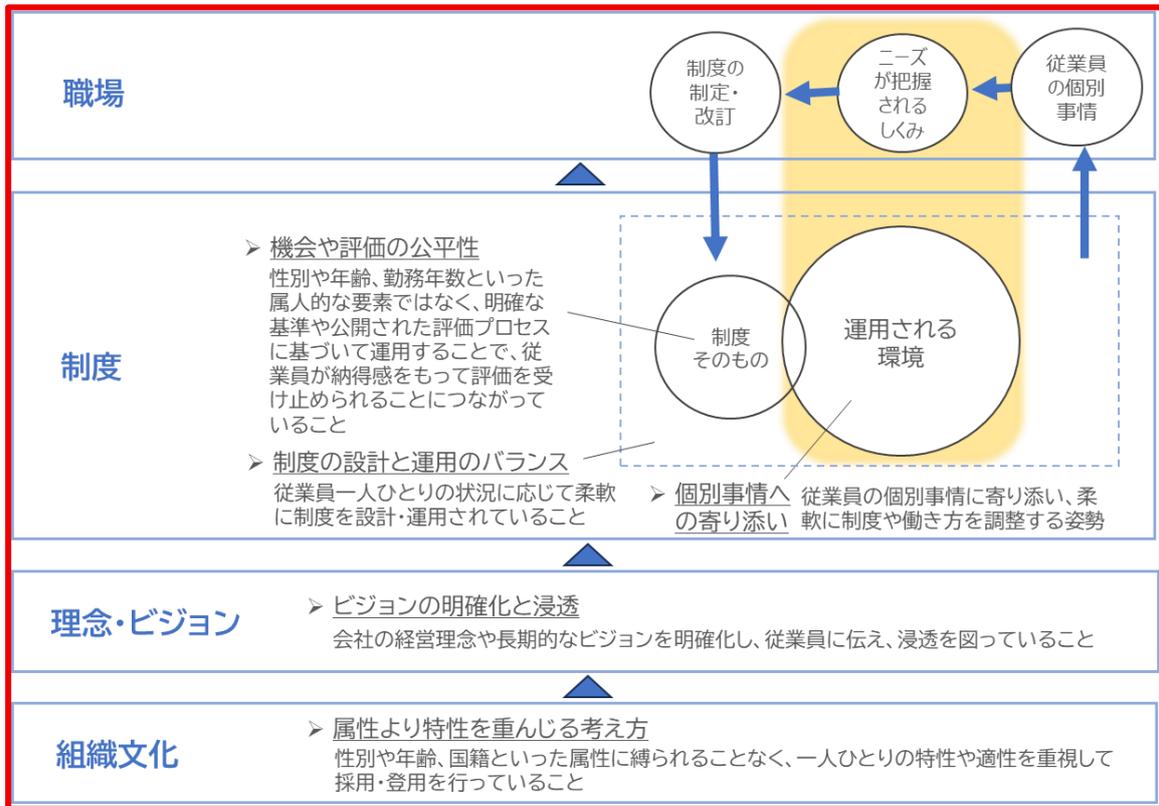
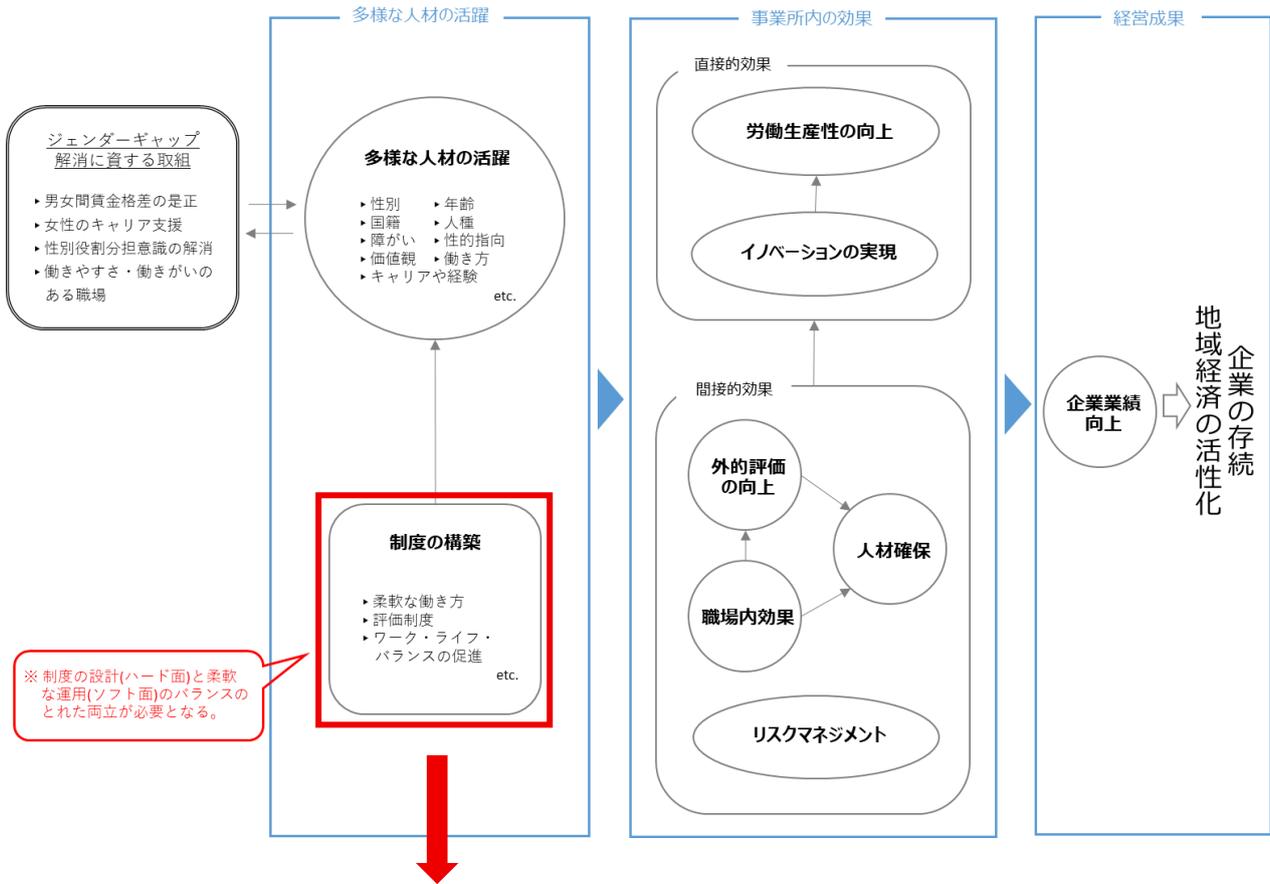
(4) 機会や評価の公平性

- ・ 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がっている点である。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。

(5) 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・価値観・長期的なビジョンを明確化し、全従業員に伝え、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。

6. 仮説モデル図の見直し



- ・ 今回のヒアリング調査結果からは、仮説モデル図で示した制度の構築に関し、より詳細な関係性を把握することができた。
- ・ 制度が社内で整備され、現場で十分に活用されるためには、土台として「属性より特性を重んじる考え方」が組織文化として定着していることが重要である。この考え方が、会社の経営理念やビジョンとして明確に言語化され、経営層から現場まで一貫して共有・発信されることが必要と考えられる。
- ・ この価値観を前提として制度が設計・整備（ハード面の整備）され、さらには現場の中で、状況に応じて柔軟に運用されること（ソフト面の整備）で、活きた制度として機能することが示唆された。現場従業員の声を反映しながら制度が見直され、柔軟性を持った運用を続けることで、初めてその実効性が担保されることが考えられる。

Ⅲ 最後に

1. まとめ

(1) 従業員が安心して働き続けられる制度と運用の在り方

- ・ 今回の調査において、従業員が安心して働き続ける基盤として、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ことが改めて確認された。育児・介護との両立や、ワークライフバランスを尊重した多様な働き方を可能にする制度は、多様な人材が安心して働き、活躍するための第一歩の取組であると考えられる。
- ・ 制度運用では、単に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、柔軟に見直す姿勢が重要である。育児や介護など従業員個々の状況を踏まえ、これまでに想定されていなかったニーズにも応える取り組みが求められる。こうした改善は、一方的に経営層が決定するのではなく、従業員の意見や要望をきっかけとし、実際の利用状況や運用上の課題を反映して、制度改定が行われることが必要である。
- ・ 中小企業においては、大企業では難しい経営層と従業員との近い距離感があり、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、個別に柔軟に対応することが可能である。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。この強みを十分に活かし、従業員が安心して働き続けられる制度の運用が求められる。

(2) 経営層の多様性の考え方

- ・ 制度を柔軟に運用するためには、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・活用する姿勢が必要である。
- ・ このような多様な人材を公平に評価し、活用しようとする経営層の考え方により、柔軟な制度運用が可能となっている。人材確保が難しい現在の環境下においても、多様な人材が持つ潜在的な力を最大限に引き出し、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大きく寄与するものと示唆される。

(3) 権限移譲と理念浸透による組織力強化

- ・ 従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、経営層や管理職が権限を積極的に現場に移譲することも重要である。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可能となる。
- ・ 権限移譲は業務負担を分散するだけでなく、部下が自ら考え判断する機会を増やし、責任感や成長意欲を高め、組織全体の対応力強化につながると考えられる。
- ・ 権限移譲を効果的に進めるためには、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も重要である。経営理念等を積極的に共有することで、組織の目指す姿や判断の基準が明確となり、現場の自律的な行動から権限移譲が効果的に進められると考えられる。理念に基づいた判断と行動が現場まで根付くことで、経営層や管理職の負担軽減だけでなく、組織

全体の対応力も高まる。また、結果として部下の成長が促され、企業の持続的な発展を支える好循環が生まれると考えられる。

2. 企業の成長と存続に向けて

- ・ 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は、単なる労働環境の整備や制度導入にとどまらず、企業の文化や経営のあり方を作る重要な経営基盤である。多様性が尊重されながら安心して働き、自律的に成長できる組織は、社会の変化が厳しい時代においても、柔軟かつ持続的に対応しつづけることが可能である。
- ・ また、多様な人材が活躍できる環境づくりは、ジェンダーギャップの解消に資する取組と相互に関連し、好循環を生み出す。これらの取組は、短期的な収益を直接生み出すものばかりではなく、人材の定着や確保などの成果が現れるまでに時間を要する場合も少なくない。しかし、こうした経営基盤は、企業が持続的に発展し、厳しい経営環境においても存続していくためには不可欠である。
- ・ 特に中小規模の企業においては、従業員の個々の事情に寄り添い個別対応しやすいという強みを十分に活かし、長期的な視点に立ちながら、継続的に職場環境の見直し・改善を図ることが求められる。

添付資料

- ・ 添付資料1 ヒアリング実施計画
- ・ 添付資料2 多様な人材の活躍につながる企業の取組事例集

以 上

ヒアリング実施計画

1 ヒアリング対象先

#	企業名	所在地	業種	大テーマ（カテゴリ）	細テーマ
1	株式会社東産業	四日市市	土木・建築業	・採用 ・両立支援・福利厚生	・多様な人材の確保 ・従業員の人生をサポートする制度の充実
2	株式会社一志精工電機	津市	製造業	・人材育成 ・働き方改革・業務改善	・多能工育成による、業務改善と体制整備
3	彩向陽 (株式会社海栄館)	桑名市	サービス業 (宿泊業)	・人材育成 ・評価・処遇 ・働き方改革・業務改善	・明確なキャリアパスと公正な評価制度 ・従業員による業務改善提案
4	オーケーズデ リカ株式会社	桑名市	製造業 (食料品)	・評価・処遇 ・両立支援・福利厚生 ・定着	・人事評価制度の明確化 ・男性の育児休暇取得 ・従業員各々が働きやすい職場環境づくり
5	株式会社宝輪	鈴鹿市	運輸業	・両立支援・福利厚生	・女性職員発案の健康経営 ・多様な働き方をサポートする制度

2 ヒアリング項目（予定）

基本 情報	事業の概要	<p>Q.主な事業内容を教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 主要な顧客層やサービス対象を教えてください ➢ 業界ならではの文化や特徴があれば教えてください（男/女社会、外国人労働者が活躍 等） ➢ 人材配置にあたり、業種や業務の特性上、制約や考慮すべき点があれば教えてください（力仕事、夜勤、顧客対応の制限、資格 等）
	組織体制	<p>Q.組織体制や部門構成を教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 部門数や従業員規模を教えてください ➢ 従業員の構成を教えてください（正規/非正規、男女比、年齢構成、外国人比率 等） ➢ 管理職等、意思決定権を持つ層の属性について教えてください（若手、女性、外国人の割合 等）
事例 内容	取組内容	<p>Q.多様な人材の活躍につながる、貴社の取組について教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 具体的にどのような取組を実施されていますか ➢ 取組を始めた時期・経緯 ➢ 取組を進める上で工夫していることはありますか
	変化・成果	<p>Q.取組による変化や成果を教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ どのような変化や成果がありましたか ➢ 経営者としてどのような効果を感じましたか（企業業績の向上に繋がる効果、職場内効果 等） ➢ 従業員からの反応や意見はありましたか
	課題・改善への取組	<p>Q.取組を進める上での課題や改善点を教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 苦労したことや課題について教えてください ➢ 困難をどのように解決しましたか（具体的な要因や行動、貴社ならではの取組 等） ➢ 改善に向けて取り組んだことはありますか

人材活用	人材確保	<p><u>Q.人材確保について教えてください</u> “人材が流入する”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現状、人材は十分に確保できていますか ➢ どのような人材を確保したいと考えていますか（人材像、職種、属性、適正 等） ➢ 人材確保に向けて、どのような方針をお持ちですか（重視している項目、目標設定している採用指標の有無 等） ➢ 人材確保に向けて、どのような取組を行っていますか（情報発信の工夫、採用方法の工夫 等） ➢ （女性の人材確保に向けて、特筆すべきポイントがあれば教えてください）
	人材定着	<p><u>Q.人材定着について教えてください</u> “人材が流出しない”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 人材の定着の現状について教えてください（勤続年数や離職率の状況と動向、最近の傾向 等） ➢ 人材の定着について、課題に感じていることはありますか（定着率が低い、新陳代謝が不足 等） ➢ 人材の定着に向けて、どのような取組を行っていますか（採用前後のイメージギャップ解消、育成環境の整備、評価、報酬、サポート体制、文化醸成 等） ➢ （女性の人材定着に向けて、特筆すべきポイントがあれば教えてください）
	人材活用（活躍）	<p><u>Q.人材活用について教えてください</u> “人材が成長する”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営戦略の中で、人材活用（活躍）について、どのように位置づけていますか（方針、KPI 等） ➢ 人材活用（活躍）について、課題に感じていることはありますか（育成環境の整備、働き方の整備、評価制度の整備、処遇アップの原資 等） ➢ 人材活用（活躍）に向けて、どのような取組を行っていますか（育成環境の整備、働き方の整備、評価制度の整備、処遇アップの原資 等） ➢ （女性の人材活用（活躍）に向けて、特筆すべきポイントがあれば教えてください）

人事評価制度	現状	<p>Q.現在の人事制度の概要について教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在の人事制度が導入された時期・経緯 ➢ 人事評価制度に関する主な内容やしきみはどのようなものですか（評価基準や昇給基準、評価者、時期、手法 等） ➢ 人事評価制度は職種、属性、雇用形態によって異なりますか ➢ 働き方に関するルールやしきみについて教えてください（勤務時間、リモート/在宅勤務、副業、休暇取得、アルムナイ/カムバック 等） ➢ 働き方に関するルールは職種、属性、雇用形態によって異なりますか
	制度設計	<p>Q.人事制度の設計・見直しについて教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在の人事評価制度（or 働き方に関するルールやしきみ）の設計・導入に際して、どのような考え方を重視したか教えてください（成果重視、成長支援、公平性、柔軟性 等） ➢ 現在の人事評価制度（or 働き方に関するルールやしきみ）の内容について、経営者として認識している課題はありますか ➢ 現在の人事評価制度（or 働き方に関するルールやしきみ）の内容について、従業員からの感想や意見（賛成/反対いずれも）はありますか
	制度運用	<p>Q.人事評価制度の運用について教えてください</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 現在の人事評価制度（or 働き方に関するルールやしきみ）の運用について、経営者として認識している課題はありますか ➢ 現在の人事評価制度（or 働き方に関するルールやしきみ）の運用について、従業員からの感想や意見（賛成/反対いずれも）はありますか ➢ 人事評価制度（or 働き方に関するルールやしきみ）が適切に理解、運用されるための支援のしきみなどはありますか ➢ 多様な働き方や属性（時短勤務者、育児・介護中、外国籍社員 等）に対して、制度運用上、特別な配慮や運用上の工夫はありますか
今後の展望	今後取り組もうと考えていること	<p>Q.多様な人材の活躍に向けた貴社の目標や今後、取組を検討していることはありますか</p>

以上

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	オーケースデリカ株式会社	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行い、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ド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られ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。

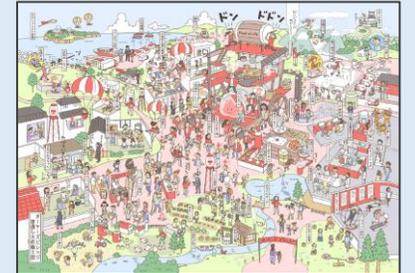
個別への対応

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「オーケースビレッジ」



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てている。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、能力が正当に評価される会社」**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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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）	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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）	<ul style="list-style-type: none">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おり、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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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）	<ul style="list-style-type: none">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	オーケースデリカ株式会社	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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）	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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。

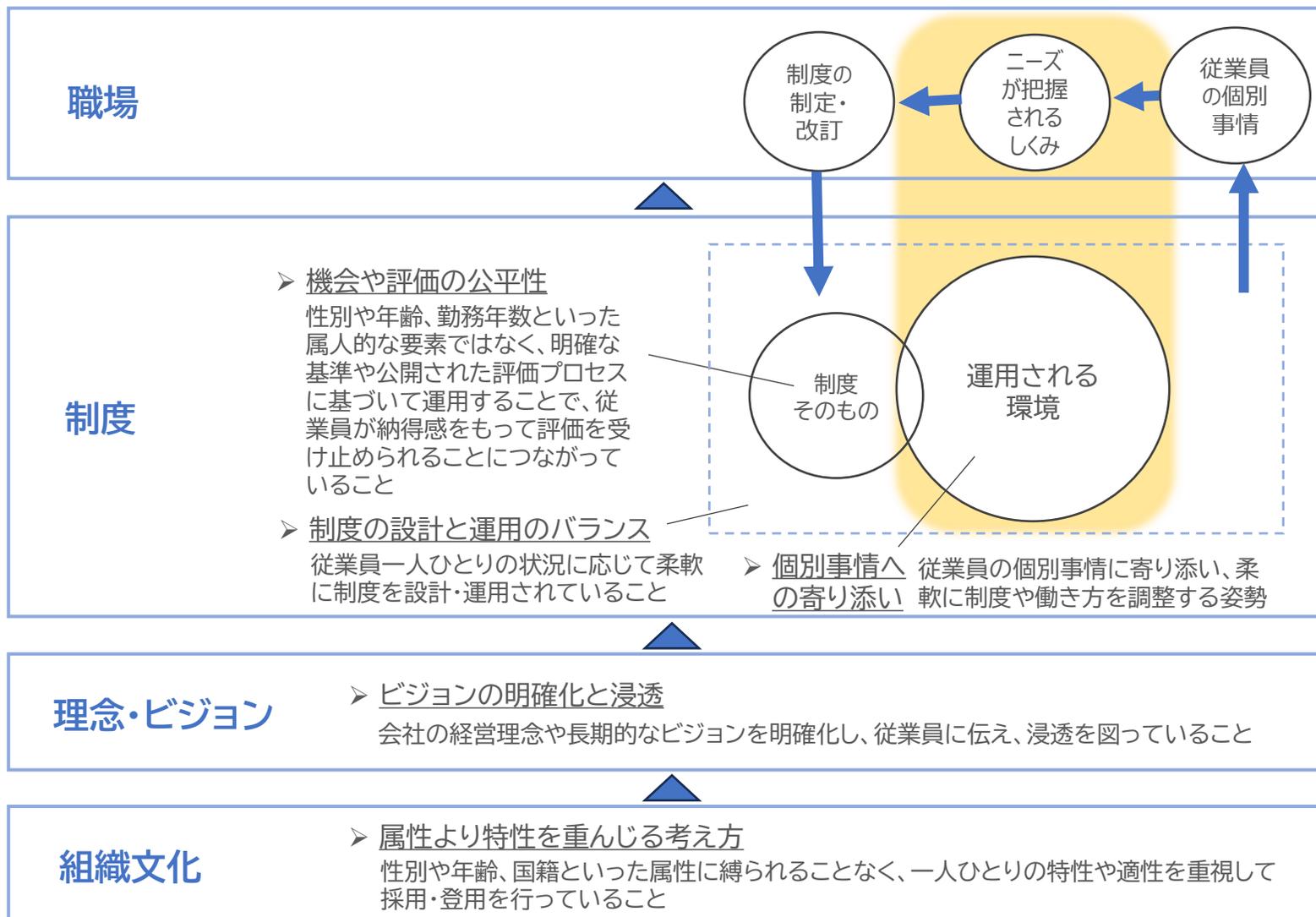
No	企業名	内容
1	株式会社東産業	<ul style="list-style-type: none">• 2代目社長就任（約30年前）以降、「従業員を大切にする経営」を掲げ、柔軟性を重視した様々な取組を実施している。• 社長自ら全新入社員のレポートに目を通し、コメントを返すなど、従業員とのコミュニケーションに多くの時間を意識的に投下している。従業員とのコミュニケーションの機会、会社の考え方を伝える場としても意味があると考えている。
2	株式会社一志精工電機	<ul style="list-style-type: none">• 誰もが希望する日に休暇を取得できる職場を維持するため、現社長は従業員に対して、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）	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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。