

## 働き方改革とダイバーシティ経営への取り組み

株式会社大川原製作所 武智 公孝  
Kimitaka TAKECHI

Key Words: 働き方改革、DX、ダイバーシティ経営

### 1. はじめに

2020年2月に日本国内で初めて新型コロナウイルスの感染が確認されてから2年以上経過したが、いまだ収束する気配はない。世間では「WITH コロナ」や「AFTER コロナ」が話題となっているが、企業や官公庁その他のコミュニティでそれぞれの風土や慣習があり、どれが正解ということはなく、その組織にマッチした「コロナとのつき合い方」がある。また新型コロナウイルスを契機に「働き方改革」にも拍車がかかったように感じる。

本稿では、「新型コロナウイルスへの対応」とそれに伴う「働き方改革」、働き方改革に付随する「DX化」と「ダイバーシティ経営」について当社の事例を踏まえて記したい。

### 2. 新型コロナウイルスとのつき合い方

これはどの企業も同じような対策を講じていると思われるが、当社の対策を挙げたい。非接触体温計を設置し毎日の体調管理、食堂や会議室にはアルコール消毒とアクリルパネルを設置した。一番感染リスクが高い食事への対応として、それまで全員一斉で休憩していたが時間をずらし半分に分けて食堂利用者の分散を図った。その他食事の取り分けは主に食堂業者が盛り付けをおこない、自分で取る場合は一人ひとりのトングを使い、使いまわしは禁止している。食事以外では、ワクチン接種日は半日の特別休暇（有給）を利用できるようにした。また当社は出張が多いため、帰社後、ご家族に高齢者や基礎疾患がある、または医療従事者がいるなどの適切な理由があり所属長が認めれば会社が費用を負担し、近隣の宿泊施設を隔離場

所として使用する対応もおこなってきた。このような対応をおこなってきたこともあり幸いにも社内でもクラスターが発生することはなかった。

### 3. 新型コロナウイルスによる働き方改革

#### 3-1 テレワーク（在宅勤務）の利用

新型コロナウイルスの濃厚接触者や隔離期間中である従業員については、モバイルパソコンを貸与し、自宅などで仕事ができる環境をつくった。また当社は東京と大阪に営業所を設置しているため、公共交通機関を使い出社する従業員については緊急事態宣言下においてはテレワークによる勤務を認めていた。

テレワークの環境作りのために、従来はデスクトップパソコンを従業員に貸与していたが、現在ではデスクトップパソコンをやめてモバイルパソコンを貸与するように切り替えている途中である。

新型コロナウイルスをきっかけとして利用が増えたテレワークだが、最近では子どもの看護や親の介護のためにテレワークによる勤務をしている従業員も増えてきた。今後も看護や介護といった問題がなくなることはないため、テレワークの環境整備をおこなっていく必要がある。例えば、情報セキュリティの厳格化や労働時間の把握、管理など課題は多い。

またその一方で当社は製造業であるため、工場で働いている従業員も多くいる。工場で働く従業員は出社することが必須となるため新型コロナウイルスの濃厚接触者などに該当し隔離されている期間は在宅勤務ができず有給休暇などで休まざるを得ない。また看護や介護といった場合でも同様である。同じ会社で働いているにも関わらずテレ

ワークで勤務できる従業員とそうでない従業員がいては不公平感が生まれてくると思われる。こういった問題も今後の課題となる。

### 3-2 DX化

前項でテレワークについて記載したが、テレワークなど場所を選ばずに勤務するときに重要となるのがDX化である。DXとはご存知の方も多いかと思うが改めて示すとデジタルトランスフォーメーション（DX：Digital Transformation）の略語であり、経済産業省は「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

当社では、2021年からDXプロジェクトを発足させ活動している。現在、DXとしての大きな変化は、今までは社内ネットワーク上でしか閲覧や更新ができなかったグループウェアをクラウド型のグループウェアに変更した。これにより社外にいてもインターネット環境さえあれば、自分のスケジュール管理や社内連絡の閲覧などができるようになった。その他にも2023年からの導入を予定しているものが、タレントマネジメントシステムと経費精算システムである。

前者は人材の採用・育成・評価・最適配置などの人事業務を支援するシステムで従業員のデータの一元管理を目的としている。今まではどの従業員がどういった経歴があるのか、どのような資格を保有しているのか、といったものがバラバラで管理されていたため、このシステムを導入することにより従業員の経験やスキルをまとめて確認することができる。また人事評価についても従来はエクセルで運用していた評価シートについても導入後はシステム内にて評価シートの作成が可能となる。

後者はその名のとおり経費精算をシステム化したものである。当社のお客様は全国および海外にわたるため出張の頻度が非常に多い。今までは出張から帰社した後に社内の専用申請書をもって旅費などの経費を精算していた。また出張先のホテルなどの宿泊施設や出張先までの移動手段である公共交通機関の手配は従業員個人で調べ予約をしていた。2023年に導入する経費精算システムでは、出張申請から始まり宿泊施設や公共交通機関

の予約、帰社後の経費精算もすべてシステム上でおこなえるようになる。その他にも経費として使用した場合は、会計上や税務上で領収書などの証憑類の原本添付が必須となるが、導入するシステムは電子帳簿保存法に対応しているためスマートフォンやタブレットなどで領収書をカメラで撮影しシステムにアップロードすれば原本添付は不要となる。このシステムもクラウド型であるため外出先でパソコンやスマートフォンを使って申請ができる。またワークフローもシステム化されるため、今まで上司への承認はメールや紙でおこなわれてきたが今後はすべてシステム上で完結される。

前記以外でもさまざまな社内申請書類のワークフロー化、社内業務の簡素化など取り組まなければいけないことが目白押しとなっている。これらは先に記載したDXの定義では「業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革」にあたるものだと思う。

一方で「顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革」については、例えばWebミーティングを円滑におこなえるように各会議室のインフラの充実やデジタルホワイトボードも1台導入した。「ビジネスモデルを変革」するところまでは遠く及ばないが、小さなことから対応していきたい。

### 3-3 ダイバーシティ経営プロジェクト

話はがらりと変わり、続いてダイバーシティ経営について記したい。こちらも用語の定義だが、ダイバーシティ経営とは「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と経済産業省が定義している。当社では2016年に「誰もが個々の能力を最大限に発揮できる会社」を目指し社内プロジェクトとしてOKWoMenが発足した。OKWoMenは当社の略称であるOKWにWOMENとMENを掛け合わせて命名された。私は2022年からリーダーの拝命をうけ現在までの1年間活動をしてきた。活動内容は次節で詳しく記載したい。

## 4. ダイバーシティ経営について

### 4-1 コミュニケーションイベント

前節で触れたOKWoMenは5つの取り組みを軸として活動している。「事業展開や理念、行動方針

の浸透」「人材採用、育成の強化」「コミュニケーションの活性化」「生産性の向上」「ワークライフバランスの整備」の5つである。そのうちの「コミュニケーションの活性化」について事例を紹介する。

コロナ禍以前はほぼ毎年、全社パーティーとしてホテルに全従業員が集まり従業員同士のコミュニケーションの場を設けてきた。しかし新型コロナウイルスが流行してからはもちろん全社パーティーの開催は不可能となってしまい従業員同士がコミュニケーションをとる機会がなくなってしまった。そこでOKWoMenが主体となり、コロナ禍でも何かイベントができないかと意見を出し合った結果、e-sports大会を開催するに至った(写真-1)。当社は食堂に大型スクリーンがあり、その画面にゲーム画面を映し出してゲーム参加者と観覧者が楽しめるイベントとした。また開催時間はお昼休みの時間帯におこなうことで、食事をしている従業員も必然的に観覧者となるように企画した。チーム戦としたので、同じ部署の方、仲の良い同僚、同期などさまざまなチームが参加しイベントは盛況だった。今回は初めての試みということで本社のみで開催としたが、第2回目を開催する場合はオンラインで東京と大阪にある営業所にも繋いで開催できたらと考えている。



写真-1 e-sports大会の様子

e-sports大会以外にも謎解きゲームイベントもおこなった。こちらは有給休暇取得奨励日となる就業日に開催したため参加者は100名弱であったが、それぞれ他部署の方との交流を楽しみながらイベントに参加してくれていた。2023年はもっと大規模なイベントを企画しており、新型コロナウイルスと共存しながら開催できるようにメンバーと協力していきたい。

## 4-2 柔軟な働き方

次に「ワークライフバランスの整備」についての取り組み事例を紹介したい。

ワークライフバランスはもとよりダイバーシティ経営の根幹となるのが、多様な人材の能力を最大限発揮することにある。その実現には柔軟な働き方ができる環境が求められる。当社では2021年から2022年にかけて育児休業を取得した男性従業員が2名いる。休業期間はそれぞれ3か月と1年となっており、特に1年の育児休業を取得した従業員は復帰するときに本人の意向を聞き、出張が少ない部署への異動をおこなった。その従業員も子育てがひと段落したときは以前いた部署への復帰も希望しているため、本人の希望を叶えられるように対応していきたい。

また当社は育児による短時間勤務についても法令で定められている期間を上回り、9歳以下の子どもがいる場合には短時間勤務を認めている。

その他、2022年にOKWoMenとして取り組んだことはフレックスタイム制の導入準備である。ミーティングでも議論を重ねているが、ポイントとなるのは第3節でも触れた工場で働く従業員である。工場勤務の従業員は数名でチームを組み、それぞれ業務にあたっているため誰か一人でも欠けたりすると仕事が進まなくなってしまう。何日も前から休暇や遅刻・早退することが分かっていたらチーム長の采配により仕事を進めることができるが、急な遅刻や早退など個人の裁量に任せられるフレックスタイム制を工場勤務の従業員が使うことは難しい。全従業員が不公平にならないように工場勤務の従業員にもフレックスタイム制以外でより良い働き方ができないか模索している最中である。

## 4-3 外国人の採用

最後に「人材採用、育成の強化」について触れたい。

当社は現在5か国(ブラジル、タイ、マレーシア、中国、イタリア)の従業員が在籍している。海外案件も多いため日本語も堪能な彼らの存在はとても貴重である。今後はより積極的に海外展開を推し進めていくため外国人の採用は増えていくだろう。

外国人でも働きやすい職場環境を整えなければならぬが当社はまだまだ対処すべき課題が多いと感じる。当社で働いている外国人は皆日本語が堪能であるため普段の意思疎通は日本語でおこ

なっているが優秀な外国人を採用したいと思っても、その外国人の日本語レベルが低いと社内コミュニケーションが取れず孤立してしまうため、そのような外国人の採用は断念せざるを得ない。当社としても会社全体の英語力アップに向けて選抜された従業員については英会話の個別指導の費用を会社で負担している。また選抜者以外でも英語学習に意欲がある従業員についてはオンライン英会話の費用についても補助をしている。

当社で働いている外国人はほぼ経験者採用であるが、今後は留学生も採用していきたいと考え、静岡県の大学に留学している学生を対象に会社見学会を実施した。当日は3名の学生が参加し試験室と工場の見学をおこなった(写真-2)。その他にも静岡大学の留学生と企業の交流会に参加するなど留学生採用にむけて積極的に活動している。



写真-2 留学生の会社見学の様子

## 5. おわりに

新型コロナウイルスの流行が働き方改革に輪をかけ日本全体が働き方の大きな転換点となったと考える。これをチャンスと捉えるかピンチと捉えるか、これはもちろんチャンスと捉えた企業が今後も生き残っていくのではないかと思う。昨今、大企業では人的資本という考え方が重要視されてきている。いままでの人的資源と対比されるもので「資源」は使用により逡減していくが、「資本」は投資でありリターンを見込めるため企業価値向上や持続的成長に資するものであり投資家が注目している事項となる。近い将来、大企業だけではなくすべての企業でも人的資本という考え方が浸透していくと考えられる。人的資本経営とは人材の価値を最大限に引き出すための経営戦略・人材戦略であり、ダイバーシティ経営を包含したものであると個人的に感じている。日本の労働人口が減少していく将来があることも踏まえたうえで、新型コロナウイルスが収束した先の時代を見据え、今から「人財」への投資や取り組みを強化していきたい。

たけち きみたか  
武智 公孝  
(株)大川原製作所  
総務人事部総務課 課長

〒421-0304 静岡県榛原郡吉田町神戸1235  
TEL : 0548-32-3211 FAX : 0548-32-7784  
E-mail : k-takechi@okawara-mfg.jp