

「人材から考える企業戦略」

～新しい働き方を求めて、多様な人材の活用～

論文の主旨

近年、将来の労働力人口の減少や生産性向上を背景に、働く人に関するテーマが多くなっている。企業戦略は事業戦略から始めることが一般的であるが、今回は人材という視点から、ダイバーシティなど新たな人材戦略に取組み始めた企業様の事例を紹介する。

①働き方改革と人材マネジメント

働き方改革は、行政、企業において取組みが進められている。中産連でもセミナーや研究会を実施し、現実的な企業課題を把握したところ、人材の問題が多く、「生産性向上」「魅力的な企業づくり」が本質であった。これらを進めていくためには、人事諸制度の視点に留まらず、事業とともに人材マネジメントを再構築していくことが必要である。

②人材マネジメントの再構築

経営人事、組織風土、採用から退職までのキャリアも含めて、人材マネジメントを見直すことが大切である。

③多様な人材活用を目指した取り組み事例

女性、外国人、大卒、障害者についての採用～育成～活用までの取組み、新事業と関連して人材活用を進めた事例の紹介をする。

④多様な人材活用を促進する人材マネジメント

多様な人材活用を視野に入れながら、経営、組織風土といった視点から、人材マネジメントを再構築しつつある事例を紹介する。

発表者の紹介

氏名 経営企画室長 福崎 学氏
会社名 ホンダロジコム株式会社
〒486-0849 愛知県春日井市八田町5丁目16番6
物流(3PL)事業(物流センターのプランニング～オペレーション業務まで一括管理)、
物流コンサルティング、物流システム開発他

氏名 柘植 吉 則
主任コンサルタント コンサルティング事業部
専門分野 経営および人材に関するコンサルティング・研修・調査
コンサルティング歴 経営：事業計画、新規事業、マーケティング戦略
人事：人事制度全般、海外人事
研修：階層別、次世代リーダー、アセスメント、リーダーシップ他
調査：社員意識調査・組織活性度診断、昇格試験、採用試験作成他
※製造、物流、医療・福祉などの民間企業および官公庁にて実施

「人材から考える企業戦略」

～新しい働き方を求めて、多様な人材の活用～

ホンダロジコム株式会社 経営企画室長 福崎 学
一般社団法人中部産業連盟 主任コンサルタント 柘植 吉則

1. 働き方改革と多様な人材活用

(1) 働き方改革と企業の課題

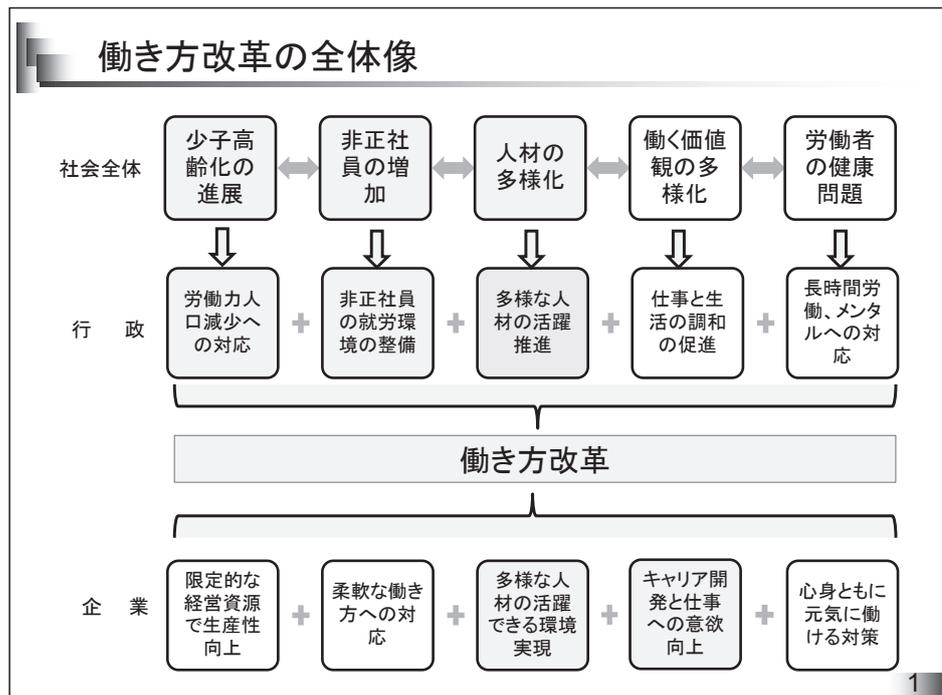
「働き方改革」は行政や企業を問わず、社会全体に広がっている。まずは、「働き方改革」が求められる背景と意味について、全体像について整理した。

かつて社会全体に占める高年齢者の割合が低く、労働力が豊富な時代に、企業に主として必要だったのは、長時間働くことができ、価値観や働き方が均一な男性労働者だった。ところが、経済発展を遂げた現在は、教育・医療制度の充実により、急速に少子高齢化が進展したため、年少者や高年齢者を支えるための働く側の負担が大きくなっている。すると、労働力が不足がちになることに加えて、高学歴化が進み、1人当たりの人件費も高くなる傾向にある。さらに、市場のニーズも多様化するため、さまざまな背景・価値観を持つ人材が働ける環境の整備が必要になってくる。

このとき、長時間労働が可能な人ばかりに仕事の負担が増えれば、それが労働問題の発生につながり、時間当たり労働生産性の低下を招くことにもなる。そして、長時間労働を前提とする考え方自体が、働き方を画一化させる一因となり、多様な人材が活躍する可能性を狭めてしまう。

<図表1>

こうした背景を踏まえると、企業にとっての働き方改革の意味は、生産性向上をはじめ、非正社員の就労継続、多様な人材の活躍、意欲向上と価値創造、健康増進などが挙げられる。



本論文では、長時間労働の削減や仕事の見直しなどの当面の課題ではなく、「働き方改革」を契機として新たな重要課題として、多様な人材の活躍に取り組む事例を紹介する。

では「多様な人材の活躍」とはどのようなことだろうか。

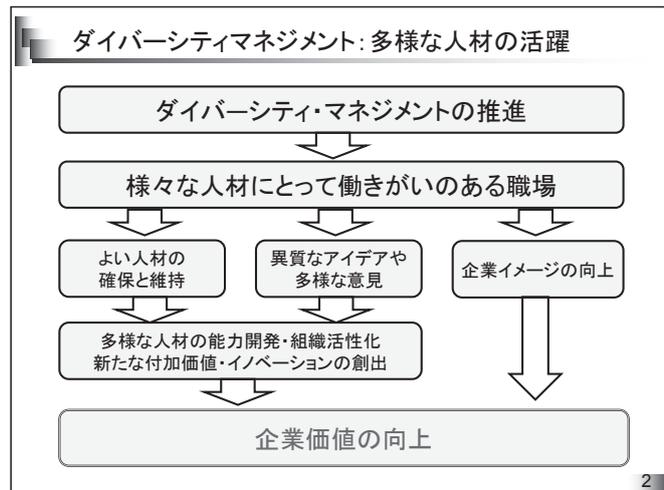
これは「ダイバーシティマネジメント」という言葉で示されており、まずは様々な人材にとって働きがいのある職場をつくることである。そういった職場をつくることにより、①よい人材の確保・維持、②異質なアイデアや多様な意見、③企業イメージの向上につながる。最終的には「企業価値の向上」を目指すマネジメントシステムである。

働き方改革について、政府および企業の視点から、もう少し具体的に整理すると以下のとおりである。

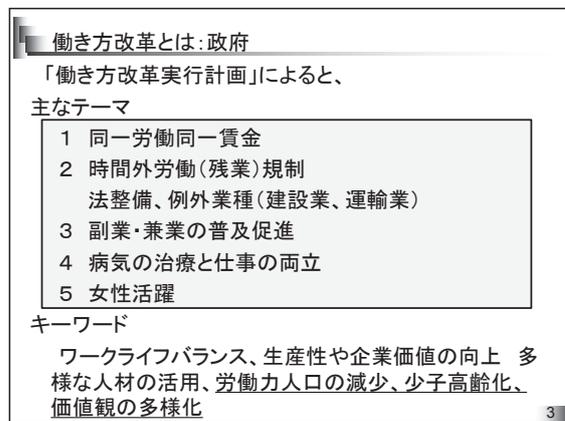
政府による働き方改革とは、「働き方改革実行計画」によると、その主なテーマは①同一労働同一賃金、②時間外（残業）労働規制、③副業・兼業の普及促進、④病気の治療と仕事の両立、⑤女性活躍の5つである。この中でも今まさにテーマとなっていることは、時間外労働、有給休暇、女性の活躍であり、少しずつ企業でも検討されている。同一労働同一賃金については、従来より法整備が進められているが、実質的な企業の取組み課題としてはこれからである。

一方、企業の視点からの働き方改革とはまずは会社レベルで行うこととしては、①新しい事業、既存事業についての事業の観点からの再構築が重要である。事業について構築できている企業は、②働く人の意識改革・能力開発に取り組むとともに、③多様な人材の活用を進めることである。また管理職レベルであれば、既存の仕事や活動を見直すこと、インプットとアウトプットの関係を充分整理し、生産性や売上向上を目指す取組みを行うことである。

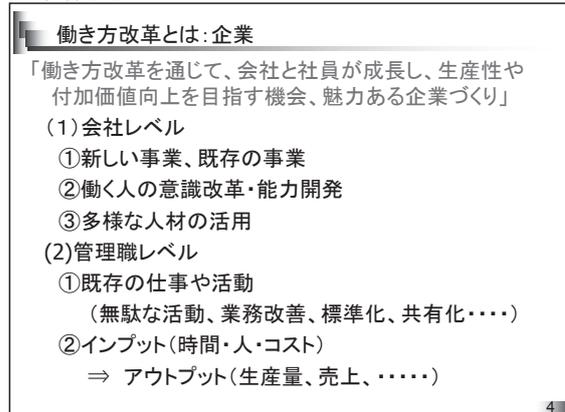
<図表 2>



<図表 3>



<図表 4>



中産連でもこれらの働き方改革や多様な人材の活用として、過去にもシニア人材、女性、外国人、業務改善、時間外労働の削減など様々な取組みを進めている。近年の取組みとしては、平成28年度に「働き方改革セミナー」を実施し、生産性向上に向けての業務改善、女性の活躍、シニア人材についての取組みを行っている。平成29年度では「サービス業」に焦点を合わせ様々な業種を交えての働き方改革の研究会を実施している。

さてここで改めて企業の課題と人材に関する課題を整理すると以下の視点でみる必要がある。まずは①会社の経営成績をみることであり、企業によってその状況は様々である。次に②事業、③製品・サービス、④コスト面、⑤人材面である。事業や製品サービス、コスト削減には取り組んでいる企業は多いものの、人材の重要性は唱えながらも、中長期的な課題として取組みが遅れている企業も見受けられる。人材については研修を実施し教育に力を入れている段階の企業が想定される。多様な人材を活用したり、採用に力をいれたり、人事のしくみを再構築したりする企業は少ない印象である。また、平成28年度の働き方改革のセミナーを通じて、企業課題として挙げられたことは、人材に関する課題が多く、働き方改革を契機として、「魅力ある企業をつくること」という意見が多かった。

企業の課題は人材であり、具体的な取組みとしては、①経営の方向性が定まっている中で、その経営を促進するために②人材のしくみと人材育成が必要である。また、最近のテーマとしては③人材確保・定着の重要性が高まってきている。

<図表5>

中産連での働き方改革への取組み	
① 平成28年度 働き方改革セミナー	参加企業: 中小製造業、自動車販売業…… 石原: 業務の棚卸、業務の見直し…… 杉藤: 女性の活躍 柘植: シニアの活用と人事制度
② 平成29年度 働き方改革研究会(サービス業)	参加企業: 飲食チェーン店、自動車販売業…… 石原: 1回目: 業務の見直し……複数回実施
③ 平成27年度～29年度 人事コンサル: 柘植	物流業: 多様な人材活用と人材マネジメント

5

<図表6>

企業の課題と人材に関する当面の課題	
1 企業の課題	
① 会社の経営成績(財務面)	
② 既存の事業・新しい事業	
③ 既存の製品・サービス、新製品・サービス	
④ コスト削減・合理化	
⑤ 人材確保・育成・定着	
2 人材に関する当面の課題: 28年度働き方改革セミナー	
① 期待している人材がやめてしまう	
② 専門能力を活かす人材不足(整備士……)	
③ 新たな人材が採用できない	
⇒ 情報と独自の工夫	
★ 魅力ある企業づくり	

6

<図表7>

企業の課題とその取組み	
企業の課題: 人の課題への対応が重要	
① 経営(事業・顧客)の方向性・計画	⇒ 仕事のしかた(組織・個人、しくみ)
② 人材のしくみ(人事制度)と人材育成	
③ 人材確保・定着	※これらを一定のレベルにすること! ※しくみ、やり方が弱い
皆さんの会社ではこれらに充分取組まれていますか?	

7

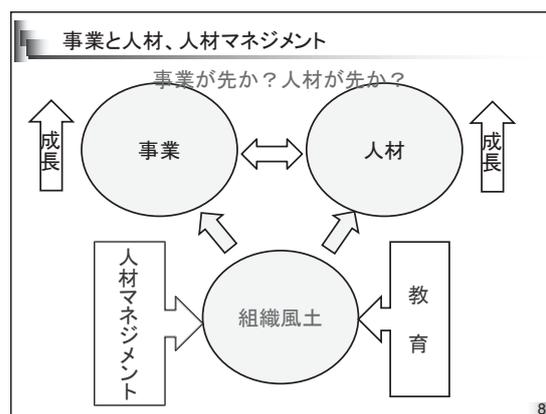
さてここで、本論文のテーマでもある「事業が先か？人材が先か？」ということについて整理した。

一般的には事業が先にあり、それに応じて人材を確保・育成していくことが、理屈としては順番のようである。現実的には企業によって異なる。

例えば中長期のビジョン、中長期の計画を明確に打ち出して、それに連動させて年度計画を実行し、毎年、ローリングしていく企業がある。将来の経済や産業等の環境変化がよくとらえられていて、その変化に対応した会社の方向性が具体的によく見える大企業や一部の企業にとってはよい進め方である。

しかしながら、将来の様々な環境変化はかつてよりとらえにくく、過去のリーマンショックを始めとし、どんな状況になるか見えにくい時代である。先行きの事業はどうか分かりにくい。見えにくいものを無理に見ようとし、細かなビジョンや計画を立てても意味がない。当然、企業に応じた一定レベルのビジョンや計画は必要であるのは言うまでもない。したがって細かなビジョンや計画よりも、複数の事業や製品・サービスの種をまきつつ、実りそうな事業や製品・サービスがあれば、芋づる式に推進していくことが実践的である。必要なことは「スピード」ではなく

<図表 8 >



「アジリティ（俊敏さ）」である。そのためには「人材育成」しておくことが最も重要である。新たな事業や製品・サービスの需要が高まった際に、人材はすぐには確保対応できないのである。基盤となる事業に対応できる人材を備えつつ、様々な事業に柔軟に対応できる人材を育成しておくことである。事業と人材についてバランスよく力を入れることである。

コンサルティング経験より、施策が推進される会社とそうでない会社の違いは「組織風土」にあると実感している。ある意味空気みたいなものであるが、組織風土がよい会社でないとうまく進んで行かない。いろいろと試みようとするが絵に描いた餅となり成果にたどり着かない。人材が形成する本質的な点「組織風土」が変わらなければ、環境変化に適応した事業もうまく進まない。組織風土を変えていくためには「人材マネジメント」と「教育」は不可欠である。しかしながら、「教育」については力をいれているが「人材マネジメント」については、人事制度を構築し、それで終わりであり、継続的な改善や見直しがなされていないのが実情である。

今回ご紹介する企業では、事業を徐々に促進しつつ、多様な人材活用に取組んでいる。人材活用という視点から事業を進めている。現在、それらを促進するために基盤となる人材マネジメントを構築しつつある。

2. 人材マネジメントの再構築

(1) 事業成長や人材の活躍を促進する人材マネジメント

人事制度の改善や改革を実施している企業はどんな目的で実施しているのでしょうか。従来は「評価をし、賃金を決めるという活用」のしかたであるが、最近は「人材育成」「組織風土の維持・新たな形成」「組織や人材の活性化」「社員のモチベーションの向上」といった目的で実施している。また、中長期ビジョンや経営計画を後押しするために進めている。

さて、組織目的や目標達成のために、中長期ビジョンや経営計画を立案し進めていくことが重要であるが、よく考えてみるとそれらを実施していくのは「社員という人」であり、そこに焦点を合わせた「人に関するしくみや施策」を講じていなければ、うまく進んでいかない。当初はそれらの経営ビジョンや事業計画は進んでいくものの、息切れがしたり、やらされ感であったり、マンネリ化してくる。過去とは異なり、「ワークライフバランス」といった世の中の風潮も変化しつつあり、社員の価値観も変わってきている。様々なことが変化してきているにも関わらず、人事制度を始めとした「人に関するしくみや施策」は相変わらず従来のままである。これでは人材を最大限効果的に活用することは難しい。「社員が主体的に取組み、挑戦していく組織風土」にしていくべきであるが、そうなっていないのではないだろうか。

また、大企業は人材も質量ともに豊富で、これらの「人に関するしくみや施策」に力をいれているが、中堅・中小企業では継続的に運用していく担当者が不在であったり、新たな事業や製品・サービスもしくは市場の開発が中心となり、置き去りにされている。中堅・中小企業にとっても、新たな事業などを促進するためには「人に関するしくみや施策」にも取組むことが大切である。大企業と同様に精緻なものをつくる必要はなく、手間暇を多くかけることはせず、自社に相応した「人に関するしくみや施策」を構築し、継続的に運用すべきである。

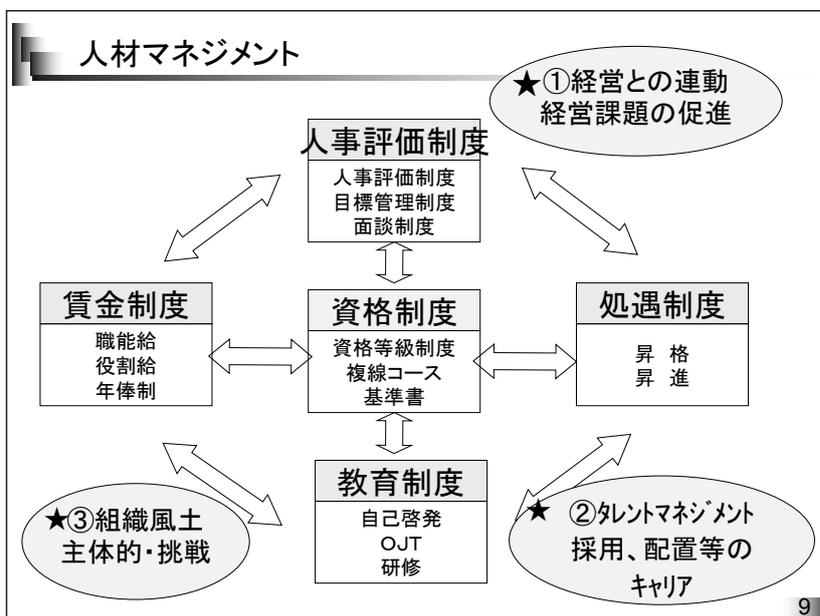
「企業は事業に関心はあるものの、人事制度については従来のままでよしとし、その重要性に気づいていない」、もしくは「総務部門は日常的な経理や労務管理に追われて、人事制度まで手が回らない」のが実情ではないだろうか。事業中心で止まらず、人に関しても力を入れることで、バランスよく経営することである。また、しくみがあれば、組織や人が活性化するわけではなく、経営トップ層、管理職層が如何に効果的に手段であるしくみをうまく活用できるかが最も重要である。

(2) 人事制度から人材マネジメントへ

一般的な人事制度の枠組みは、資格制度を中心とし、人事評価制度、賃金制度、処遇制度、教育制度といった内容であり、トータルで連動していることが求められる。当然、これらの基盤ができていない会社は構築しなければいけないし、充分でない会社は改善や改革をしていく必要がある。既に人事制度がある多くの企業で、大きく舵取りをしていくのであれば、改革する必要があるが、そうでなければ既存の人事制度を改善することで充分と言える。一定レベルの人事制度は、持続的な成長のためには必要であり、内部の基盤がしっかりとできていないと外へ行って存分に戦うことはできない。

さて、新たな人材マネジメントの枠組みとは、「①経営との連動」「②組織風土」「③タレントマネジメント」である。

<図表 9>



(3) 経営との連動

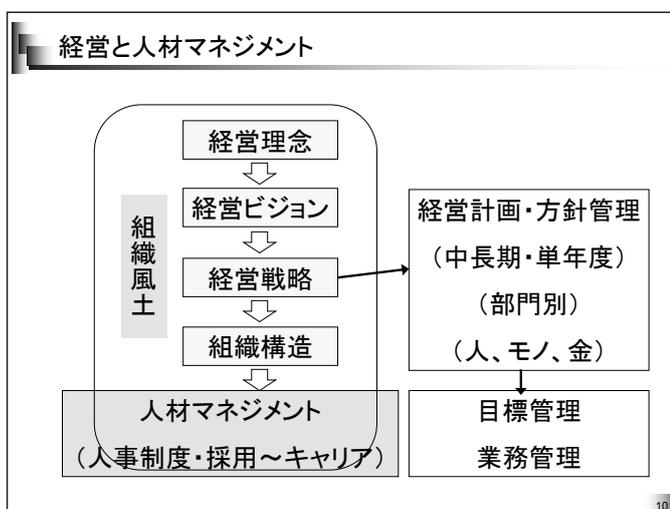
本来、人事制度の目的は人の側面から経営を支援することである。その具体的な活用のしかたは、組織目標の達成や経営課題の促進、組織の活性化など様々であり、組織風土を形成していくためのツールの一つである。

経営という観点でみると、経営理念、経営ビジョン、経営計画・方針管理などがありそれらと人事制度は連動しているべきであるが、実際には人事制度は社員の評価をし、給与を決めるだけに留まっている。少し進んでいる企業では、評価のフィードバックを行い、社員にやる気を出させている程度である。人事制度はすでに存するシステムであるため、より経営と連動させて効果的に活用するべきである。最も重要なのはそのシステムを活用する管理職が上手に活用できるかどうか如何である。

経営との連動で具体的に進めるポイントは、①会社方針（社長の考え）を実現する、②業種、規模、個別企業の風土、③売上や利益の変動、④過去および将来の人員構成、⑤労働分配率や労働生産性の5つである。

まず「①会社方針（社長の考え）を実現する」とは、事業ビジョン、期待する人材像、どん

<図表 10>



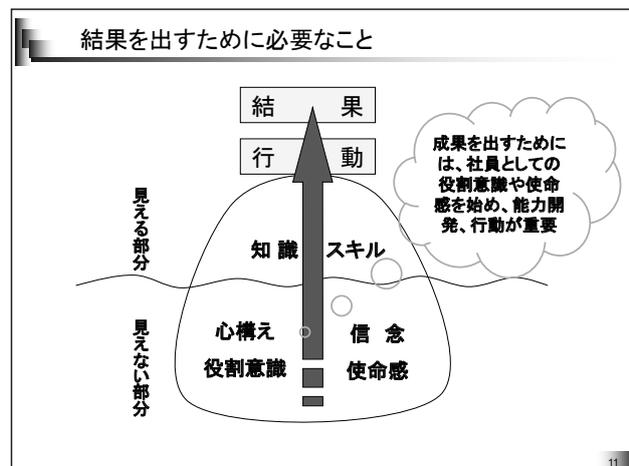
な人を評価し報いるかということヒアリングする。これをお聞きすると大よそ経営の全体イメージが理解できる。

例えば、事業ビジョンはあるがおっしゃらない場合、事業ビジョンがあまり明確でない場合、事業ビジョンが明確である場合があり、多くの企業でお聞きしているの、それぞれ経験的にその様子が理解できる。中でも重要なことは社長がおっしゃったキーワードを明確にし、それが実現できる経営や期待する人材像を具体的にすることである。一方、社長へのヒアリングに加えて、紙ベースでの経営ビジョン、経営計画・方針管理を理解し、それとの整合性も考えながら進める。

「②業種、規模、個別企業の風土」とは、業種によってその仕事の特性が異なる、例えば製造業はものづくりという技術や技能を高めていく、どちらかというところと少しずつ積み上げていくことが大切であり、基本的な考え方としては「能力重視の制度」を採用することが主になる。一方、商社や販売業、サービス業では顧客志向と対応力が重要であり、顧客の特性に左右される。顧客がスピーディであれば、自社の人事のしくみも行動主体もしくは成果主体の「行動や成果重視の制度」とする。業種と同様、個別企業の風土によっても、何を重視するのかということが異なってくる。

ここで人事の基本的な考え方とは、会社 <図表 1 1 >

も社員もよい成果に辿り着きたい。そのためには役割意識や信念といった目に見えない部分での意識、その上に知識やスキルといった能力、さらには行動することによって結果がでる。知識は試験をすれば、理解しているかわかり、スキルはやらせてみればわかる。行動しなければ結果は出ない。しかしよい結果が出る時もあれば、悪い結果となる時もある。



「③売上や利益の変動」とは、折れ線グラフ化するとよくわかる。急に大きく成長している企業、徐々に成長している企業など様々であるが、売上と利益を見ると、その会社の様子がよくわかる。売上が下がっているもしくは横ばいであるのに、一時、利益が出ている会社はコストを中心に取組んでいることが考えられる。どうしてそのような結果になっているか考察する必要がある。成長している時に人事制度の改善や改革を行うとうまくいくが、横ばい程度の時に実施しても社員からすると賃金を下げられるのではないかと考えたり、配分する原資がないのに無理に差をつけて配分すると個人の競争が発生し、うまくいかない。人事制度を改善・改革する場面は成長している時がよいタイミングである。

「④過去および将来の人員構成」については、棒グラフ化するとよくわかるが、実際に実施していない会社が多いのではないだろうか。人件費が高まる、高齢化していく、ポジションが

不足するなど一目瞭前である。

「⑤労働分配率や労働生産性」についても、付加価値に対する人件費の配分率、一人あたりの売上や利益の変化をみると、全体的な観点で人件費等を考えることになり、経営として重要なことである。しかしながら感覚的には理解されているが、数値をお聞きするとはっきりしないケースが散見される。業種別や規模別の数値との比較も必要であるが、重要なのは変化しているかどうかである。業種別等の他社比較をしても、人件費として計上できるのは会社の体力如何であり、個別企業により異なる。

以上のように経営状況を踏まえて、人事制度等のしくみや施策を構築することが大切である。

(4) 組織風土の形成

「②組織風土」という点では、そもそも人事制度はそれらのトータルのしくみ全体を通じて、継続的に運用していくことにより、組織風土を形成していくためのものである。現状、どんな組織風土になっていて、今後どのような組織風土にしていくか、会社全体で検討し、進めていくことが大切である。そのための手法としては「組織活性化等の調査」を活用し、それらを踏まえた施策に取り組むことである。

(5) タレントマネジメント（採用～退職まで）

また「③タレント（＝人）マネジメント」とは、人材マネジメント協会 SHRM によると、難しく定義されているが、シンプルに表すと、「採用から配置、人材育成を含めた社員のキャリアを考え、そのための取り組みやしくみをつくる」ことである。従来は経営者、管理者の視点から、仕事・業務中心に、人材育成が進められた。しかし、上長の指示命令で、指導しようとしても、人材育成には限度があり、やりがいのある活性化した職場になるのは難

<図表 1 2>

タレントマネジメントとは
「人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成等の人材マネジメントのプロセス改善を通して行う。
職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、現在と将来のビジネスニーズの違いを見極め、優秀人材の維持、能力開発を統合的、戦略的に進める取り組みやシステムを導入すること。」
※人材マネジメント協会SHRMより (世界最大のSHRMプロフェッショナルのコミュニティ)

12

しい。そのため、マネジメントの視点を、従来の経営者の発想から、現場中心、職場の人中心の考え方に転換し、人材から人財に発想を切り替え、人財育成重視の方針を実現することである。その基本的考え方として、社員のキャリアパスを明確にして、自らのキャリアを中長期的な視点で設定し、その実現を支援する考え方である。人中心の考え方を起点に、更にグローバルで、組織横断的に、人材活用と人材開発を進めようとしているのが、タレントマネジメントである。実際にはこれを中堅・中小企業向けの内容によりシンプルにすることである。

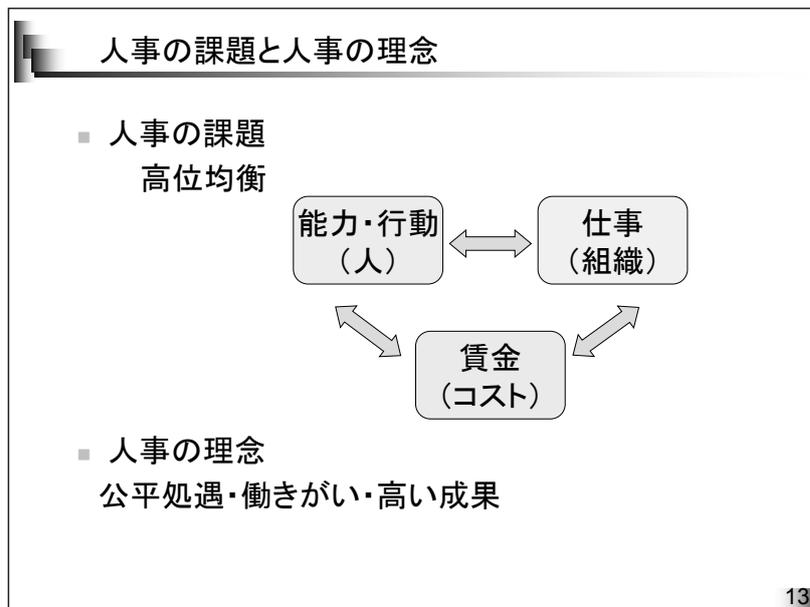
要するに従来の人事制度の枠組みから、人材マネジメントとして対象とする範囲を拡大し、経営課題や組織活性化のため、もしくは人材育成のためなど、目的を明確にし、再構築することが必要である。人事制度というシステムがあり、それをうまく活用していただきたい。

(6) 人事の課題と理念を知る

人事制度を構築する際の重要な観点として、一つは人事の課題がある。能力主義では、①仕事、②能力、③賃金が高位均衡することである。まずスタートは仕事であり、できるだけ付加価値の高い仕事をするのであり、そのためには能力を高める必要があり、能力が高まってこれば、結果につながると考え、賃金を上げることになる。このような好循環であればよいのだが、中には仕事が高いレベルにあるもしくは高いレベルにしなければいけないのに、能力が追い付いていなければ仕事をこなせない。また、高いレベルの仕事を目指さなければ、能力も高まらないし、賃金も上がらない。仕事が低いレベルになり、それに応じて能力も低くなり、賃金が上がらないもしくは下がるという悪循環に入ってしまうと困ったことになる。したがって、良い仕事をするのが大前提である。これを社員にきちんと伝える必要がある。

人事の理念は、①公平処遇、②働きがい、③高い成果である。公平性を欠く人事制度であればうまく機能しないし、働きがいがあるしくみでなければ、人は最大限の力を発揮して働かない。最後に高い成果を出すことが、仕事の達成感や成長感につながり、社員は継続して熱心に働く。一生懸命働いても高い成果が出ないと人の意欲は下がっていく。成果が上がっていれば誰しも気分がよいものである。そのためには行動や能力を高めることが必要になり、管理職は部下の能力や行動の向上を支援することが大切である。数値でお尻をたたっている、または管理しているだけでは成果はでない。

<図表 1 3 >

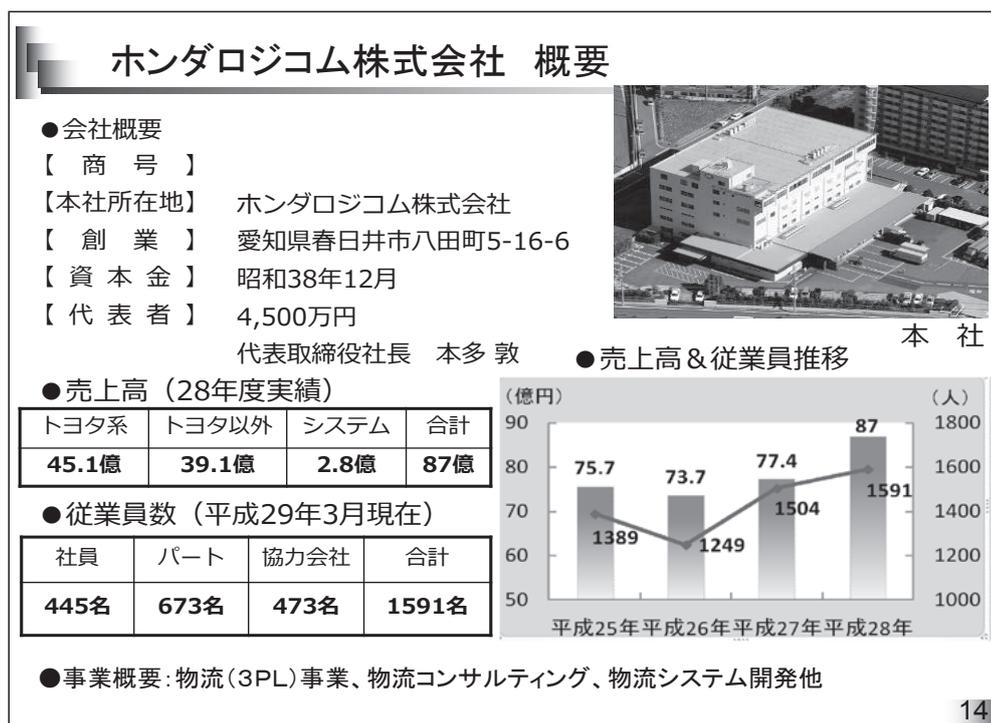


3. 多様な人材活用を目指した取組み事例

(1) ホンダロジコム株式会社における事例

昭和38年に設立され、今年で54年を迎える。平成28年の売上高は87億円、従業員数は1591名となっている。売上高と従業員数の推移をみると、売上は平成25年約76億、平成26年でやや減少するものの、平成27年、28年と増収となっている。従業員数についても同様の傾向である。中長期で見ると、10年前より毎年増収となっており、一旦、平成26年で落ち着いたものの、その後も増収傾向にある。顧客についてはトヨタ系とそれ以外で概ね50%づつとなっている。

<図表14>

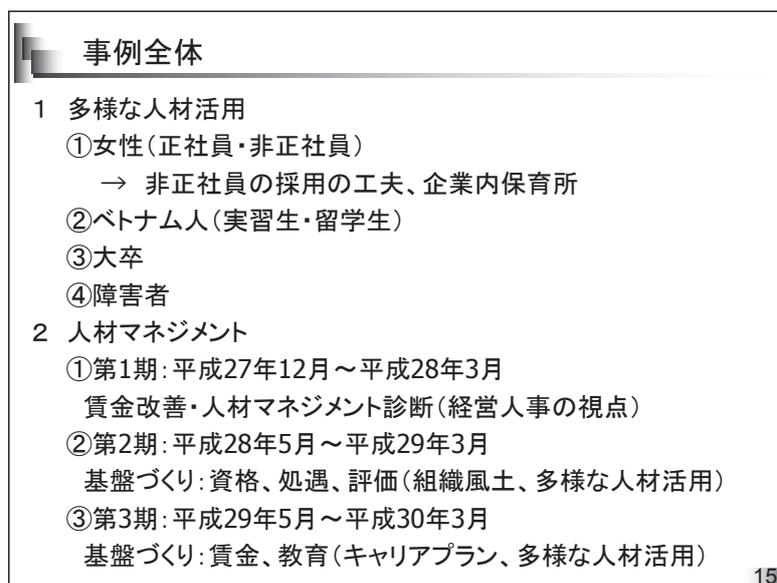


事例全体としてはまず多様な人材活用として、①女性、②ベトナム人、③大卒、④障害者

について企業の取組み事例、その現状や実施事項を紹介する。

また次章において、その多様な人材活用を促進するための基盤づくりとしての人材マネジメントについてお伝えする。平成27年より現在、第3期目であり、基盤作りは完成する予定である。

<図表15>

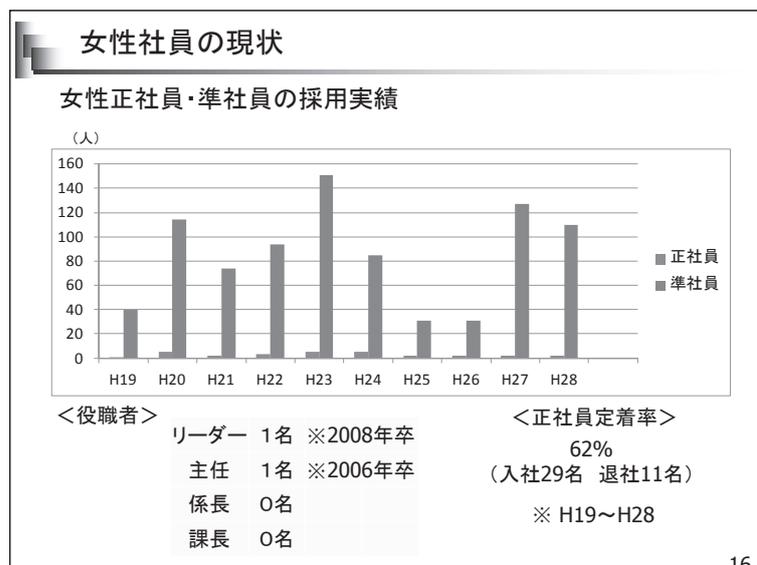


(2) 女性

女性社員の現状をみると、毎年非正社員を多く採用しており、多くの職場で活躍している。

一方、正社員については平成 20 年より毎年数名採用している。正社員としての定着はここ 10 年ほどの期間で約 6 割程度である。現時点では管理職は見受けられず、今後、徐々に活躍できる女性が輩出されるであろう。

<図表 1 6 >



女性社員に対する取組み事項としては、一つは「大卒正社員の採用」を平成 19 年より継続的に実施している。採用は双方向のコミュニケーションによりミスマッチの少ない採用ができた。育成は現場任せであり、今後、本社部門が寄り添いながら育成する必要がある。モデルケースがなく、育児休暇後の対応、活躍するフィールドの制限等、今後の課題が見受けられる。女性の活躍推進については継続的に実施していく。

<図表 1 7 >

女性社員の活躍推進実施事項(正社員)

	採用	育成	活用(その他)
実施事項	大卒正社員採用開始 (H19年~)	キャリアプランを策定	カイゼンスタッフとして活躍中
実施した結果	ミスマッチの少ない採用ができた(座談会等)	現在進行形	—
ポイント	双方向コミュニケーションによる疑問の解消と納得感	現場との関係プレーが必要。丸投げ⇒寄り添いへ	定期的なフォローの実施。
今後の課題と展開	モデルケースが少ないので20年先の将来像が伝えられない	育休後のプランクをどう取り戻すか	異動が難しく活躍するフィールドが制限される

17

また女性準社員への取組みは、昨年より、「求人媒体の工夫」として、①単独ちらしと説明会、「職場環境の整備」として②カフェテリア風の休憩スペース新設した。特に説明会を開くことで気楽に参加でき、多くの応募者数となった。採用では、写真の入った単独ちらし、説明会での丁寧な対応がポイントである。事業所のよさをいかに表現できるかが今後の課題である。

<図表 1 8 >

女性社員の活躍推進実施事項(準社員)	
	採用
実施事項	(求人媒体の工夫)働く職場が伝わる単独チラシと説明会の実施(H28年～) (環境の工夫)カフェテリア風の休憩スペースを新設
実施した結果	(例)高蔵寺センター (学び)説明会を開くことで、気軽に参加 募集人員:70名 応募人員:142名 採用人員:96名 でき、母体数が伸びた。
ポイント	(チラシ)写真でイメージを伝えたことが重要 (説明会)少人数のグループとなり、現場と人事担当が疑問に丁寧に応じた。
今後の課題と展開	事業所の「良さ」をいかに表現できるか

18

女性社員の活躍のために重要な環境整備として「企業内保育所」を設置した。子育て世代への支援として、本社と高蔵寺センターに平成 29 年に設置した。コンセプトは「保護者・子ども・保育士のみんな笑顔に」とし、寄り添い保育として進めている。会社一部負担で料金も定額である。今後の課題としては保育士との密なコミュニケーションで改善を実施していくことである。

<図表 1 9 >

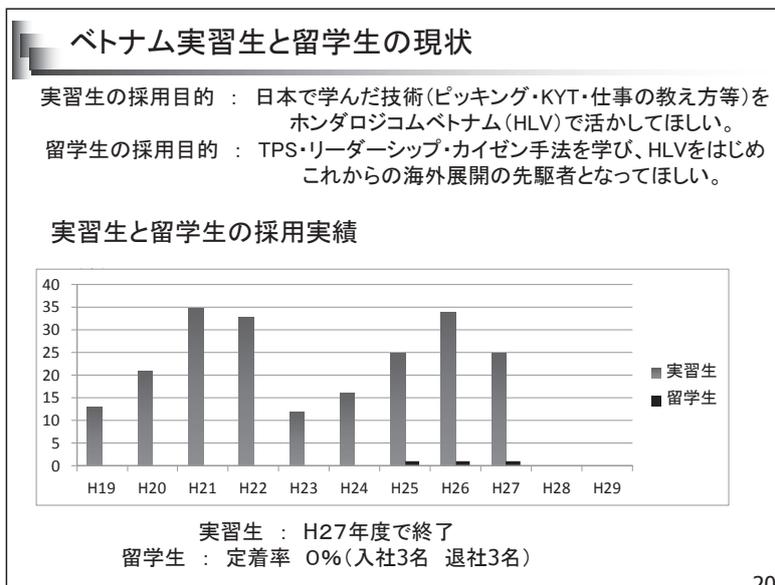
女性社員の活躍推進実施事項(企業内保育所)	
	採用
実施事項	(子育て世代の応援)求人難の打開策として本社内と高蔵寺センターに設立(H29年)
実施した結果	(本社) : 保護者10名 子ども11名(定員12名) (高蔵寺C) : 保護者13名 子ども17名(定員17名)
ポイント	(コンセプト)保護者・子ども・保育士の「みんな笑顔に」 (通園時間ゼロ)職場内に保育所がある (寄り添い保育)昼食はお母さんと一緒 ※高蔵寺C (安全・安心)認可園並みの園生活(午睡チェック・連絡帳等) (低額料金)会社一部負担でお財布にやさしい
今後の課題と展開	保育士との密なコミュニケーションでカイゼンを実施 ⇒ミーティングの実施中(2~3回/月)

19

(3) ベトナム人

海外拠点としてベトナムに現地法人があり、グローバル化への対応として、ベトナム実習生とベトナム留学生を採用している。実習生については、仕事で学んだことを現地のベトナムに帰国した際にホンダロジコムベトナムで活かしてほしい。留学生は平成 25 年より 3 年間採用し、これからの海外展開の先駆者となるべく期待していたが定着しなかった。

<図表 2 0 >



ベトナム実習生については、現地コーディネータより採用し、日本にてOJTにより教育した。帰国後、ホンダロジコムベトナムでの活躍を目指したが結果としてはドロップアウトした。

一方、留学生については、国内大卒と同様に採用活動し、志の高い人材が採用できた。国内大卒と同様に教育したが、専門用語の理解に時間を要した。結果としてはホンダロジコムベトナムの給与に対して不満があり、他社へ転職した。

<図表 2 1 >

ベトナム実習生・留学生への実施事項

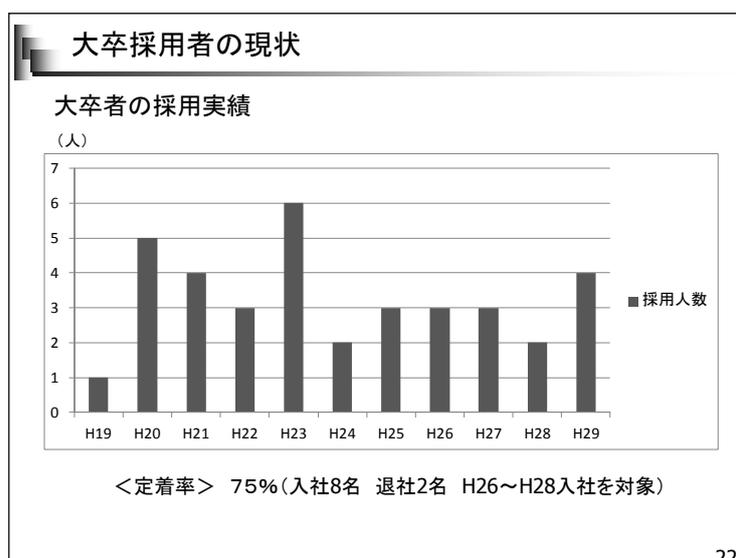
	採用	育成	活用(その他)
実施事項	(実習生)現地コーディネーター (留学生)大卒採用と同様	(実習生)OJT (留学生)大卒同様	(実習生)HLVでの活躍7名 (留学生)全員退社
実施した結果	(留学生)志の高い人材が採用できた	専門用語の理解に時間がかかった	(実習生)ドロップアウト (留学生)退社理由:HLV給与への不満・他社へ転職
ポイント	先輩社員とのコミュニケーションを取り、採用できた	ベトナム語の手順書を作成	—
今後の課題と展開	(在り方の検討) 現地採用者を日本で教育するように検討中 (ケアの実施) 休日のケアも大切		

21

(4) 大卒

求める人材は、従来、事業所の管理監督者を目指したものであったが、近年、国内や海外への事業所拡大、新規事業への取り組みなど、新たな事業に伴って、その役割を担うために大卒採用を徐々に増やしている。毎年、継続的に数名採用している。将来の幹部候補生でもあり、採用に力を入れ、今後どのようにキャリアを積み、教育していくかということが課題である。

<図表 2 2 >



大卒採用への取組みとしては、ミスマッチを減らす活動として①社長メッセージムービー②先輩活躍ムービー③座談会による双方向コミュニケーション④シミュレーションゲームによる業界紹介⑤説明会で社長登場と多くことを実施している。その後の育成としては、キャリアプランを作成し、大企業への出向、語学留学を交えながら教育を実施中である。職場での教育としては、トヨタ自動車以外の事業所での知見を深める、新規事業所の立ち上げに参画することを経験させている。フォロー面談を実施し、その状況の把握にも努めている。

<図表 2 3 >

大卒者への実施事項1

実施事項 (採用)	ミスマッチングを減らす活動 ・社長メッセージムービー(H21~) ・先輩活躍ムービー(H23~) ・座談会による双方向コミュニケーション(H24~) ・シミュレーションゲームによる業界紹介(H25~) ・説明会での社長登場(H27~)
実施事項 (育成)	(TPS)トヨタ自動車への出向(H21~) (グローバル)語学留学(11か月)の実施(H27~) (将来像)キャリアプランに沿って育成中
実施事項 (活用)	(知見)トヨタ自動車以外の職場にて知見を深める (経験値)事業所立ち上げに参画して経験値を積む (ケア)フォロー面談で状況を把握する

23

実施した結果としては、採用後も定着しており、育成の成果もよい結果となっている。具体的には出向者や部門のキーマンに成長しており、また留学したことにより、語学力が大きく高まった。活用としてはセンター長を補佐する役割を担っている。これらのポイントは成長できるプランの創出、チャレンジする風土づくりが欠かせない。今後も引き続き、キャリアプランの実行と改善を進めていく。

<図表 2 4 >

大卒者への実施事項2			
	採用	育成	活用(その他)
実施した結果	3年以内の離職率: 7%	・出向者:部門の キーマンに成長 ・留学生:TOEIC 点数 365点アップ	・センター長を補佐 できるまでに成長 ・小さなことでも相談 してくれるように なった
ポイント	アンケートによる ニーズの把握	・成長を実感できるプランの創出 ・チャレンジする風土をつくり発信する	
今後の課題と 展開	・キャリアプランの実行と改善		

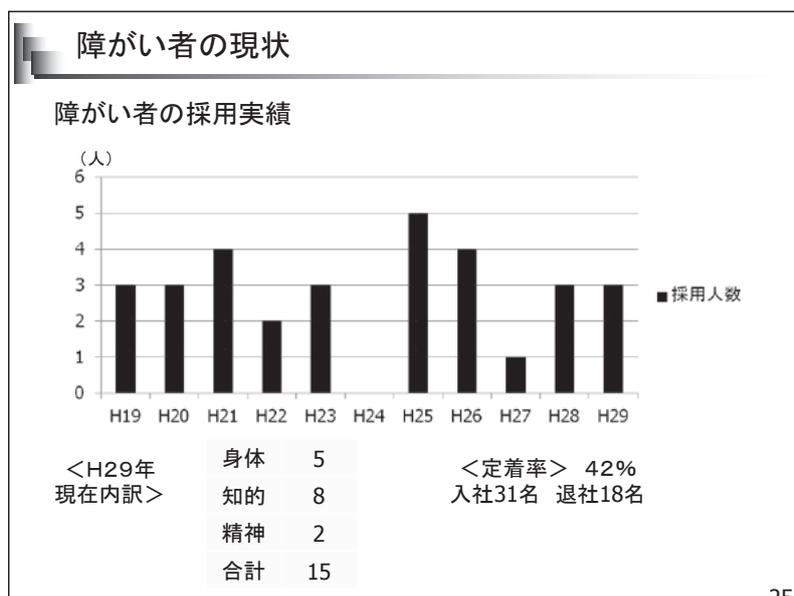
24

(5) 障害者

障害者については、社会的背景からの要請により、障害者を雇用する必要がある。今回障害者が活躍している一部の事業所のうち、新たな事業への活用を進めた事例を紹介する。

現状の障害者の人数は毎年数名程度採用し活躍しているが、様々な理由により、数年間の定着としては半分程度である。

<図表 2 5 >



25

障害者への取り組みとしては、採用面では養護学校・支援センターへの訪問活動を実施した。障害者は本業での活躍に加えて、新たな活躍の場を模索していた。そのような状況の中、新規事業として「きくらげ農園」を始め、そこで働く人材として、障害者に対応した職場を新たに設置した。まさに人材活用の観点から、新たな事業を始めた自社にとって革新的な事例である。育成は専任監督者が担い、トラブル対応やケアについては本社スタッフが実施している。この事例のポイントは現業に拘らない視点とトップ層の支援が欠かせない。

<図表 2 6 >

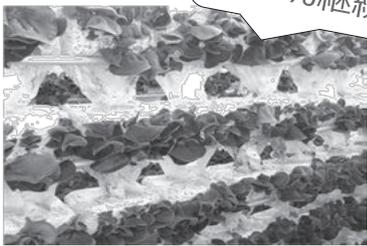
障がい者への実施事項			
	採用	育成	活用(その他)
実施事項	(王道)養護学校・支援センターへの訪問と実習 (革新)きくらげ栽培による専用職場の設置	(指導・フォロー)専任監督者の設置 (トラブル対応・ケア)本社スタッフ	
実施した結果	(良かったこと) ・挨拶の声が大きく職場が明るくなった ・きくらげの成長を喜んでくれる (悪かったこと) ・定着率の伸び悩み(転職活動をしている) ・障害の程度や個人特性により対応に追われる		
ポイント	(きくらげ)・現業にこだわらない視点とトップ層の支援 ・個人の特性を活かした適正配置		
今後の課題と展開	きくらげの売り上げ拡大:事業を大きくすることで更なる雇用の創出ができる		

26

<図表 2 7 >

新規事業(きくらげ農園)と障害者活躍

きくらげ農園



法定雇用率
2%継続中!



障害者の方も高齢者の方も
安心して活躍できる！
今年の5月から本格的に始動。

27

4. 多様な人材活用を促進する人材マネジメント

(1) 第1期：賃金改善、人材マネジメント診断（経営人事の視点）

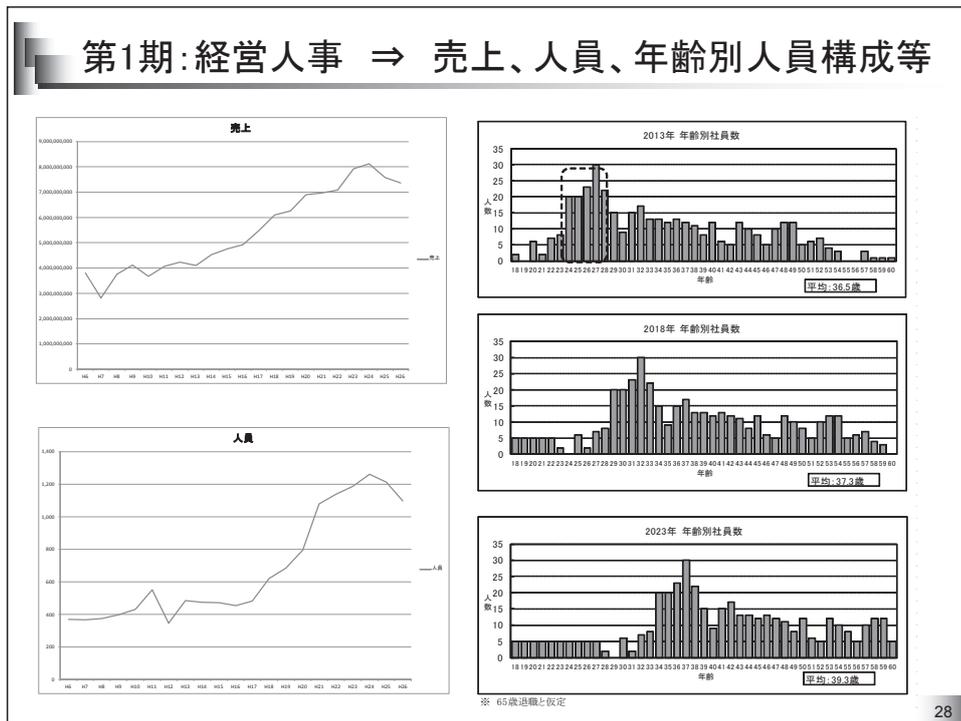
第1期では当面の課題として、賃金改善を実施した。約10年前に人事制度を構築し、社内で賃金改善を進めていたが、社員数の増加やリーダーや主任層が多くなり、基本給の賃金レンジが合わなくなってきた。そのため、資格等級も含めて賃金改善を実施した。

また人材マネジメント診断として、一般的な人事諸制度（資格、処遇、賃金、評価、教育）の観点からの診断に加えて、経営人事の視点からも分析を実施した。

経営人事の観点としては、売上、利益、人員数、労務費、一人当たり利益率、労務费率等、また年齢別の人員構成を整理した。その結果、売上は上昇しつつ、人員も増えており、様々な環境変化が起こっていることが明らかになった。経営という観点を踏まえて、人材マネジメントを進めていくこととした。

人材面の特徴としては、現状、社員数約1600名、社員3割、パート4割、協力会社3割であり、今後、事業との兼ね合いで人材マネジメントをどう進めていくかということである。また、年齢別人員構成をみると、20代～30代の若手層が比較的多く、この層をどう教育し、活躍していくかが重要なポイントである。

<図表28>



【重要ポイント】

- ★ 人事諸制度の枠組みに止まらず、経営人事の視点で人材マネジメントを構築。
- ★ 事業推進は重要であるが、人材マネジメントにも力を注ぐこと。
- ★ 定期的に診断や見直しを行うこと。

(2) 第2期：基盤作り：資格、処遇、方針目標管理、評価（組織風土、多様な人材活用）

第2期では基盤作りとして、資格、処遇、評価、方針目標管理、評価を構築した。主な内容としては以下の通りである。

まずは基本的な考え方として、大きな目的は①人材育成、②モチベーションの向上であり、評価をして賃金に反映するという事に留まらないことである。シンプルで社員が使えるしくみやシートをつくるのが重要である。それを管理者がいかにか効果的に活用するかが問われる。人事のしくみ構築は10年前から実施しておらず、その間、評価者研修等も実施していない。まずは人事のしくみを構築し、社員への説明や評価者研修を実施することが課題であった。

資格制度としては、多様な人材活用の視点、自社の考え方を踏まえて、総合職のみの一つのコースとした。資格制度を構築するには、社員数、職種、仕事の内容等を勘案しながら、進めていく。今回の場合、総合職と一般職、管理間接職と現場職、専門職、地域限定職が検討事項となった。現段階としては、総合職のみの一つのコースとして、社員全員を区別なく、活用していくことが多様な人材活用につながるものと考えられる。多様な人材活用の質・量が伴ってれば、それらに応じたしくみづくりが求められる。例えば女性の活躍であれば、短時間正社員、非正社員（当社では準社員）等についての再構築である。現時点では非正社員から正社員への転換が進められている。一方、複雑すぎると実務的には進みにくいため、重要な点に絞り、柔軟に対応できかつシンプルなくみ求められる。

方針・目標管理については、経営方針との連動性向上、チャレンジ精神の醸成、プロセス評価、上司の面談とフォローについて、しくみとして再構築した。

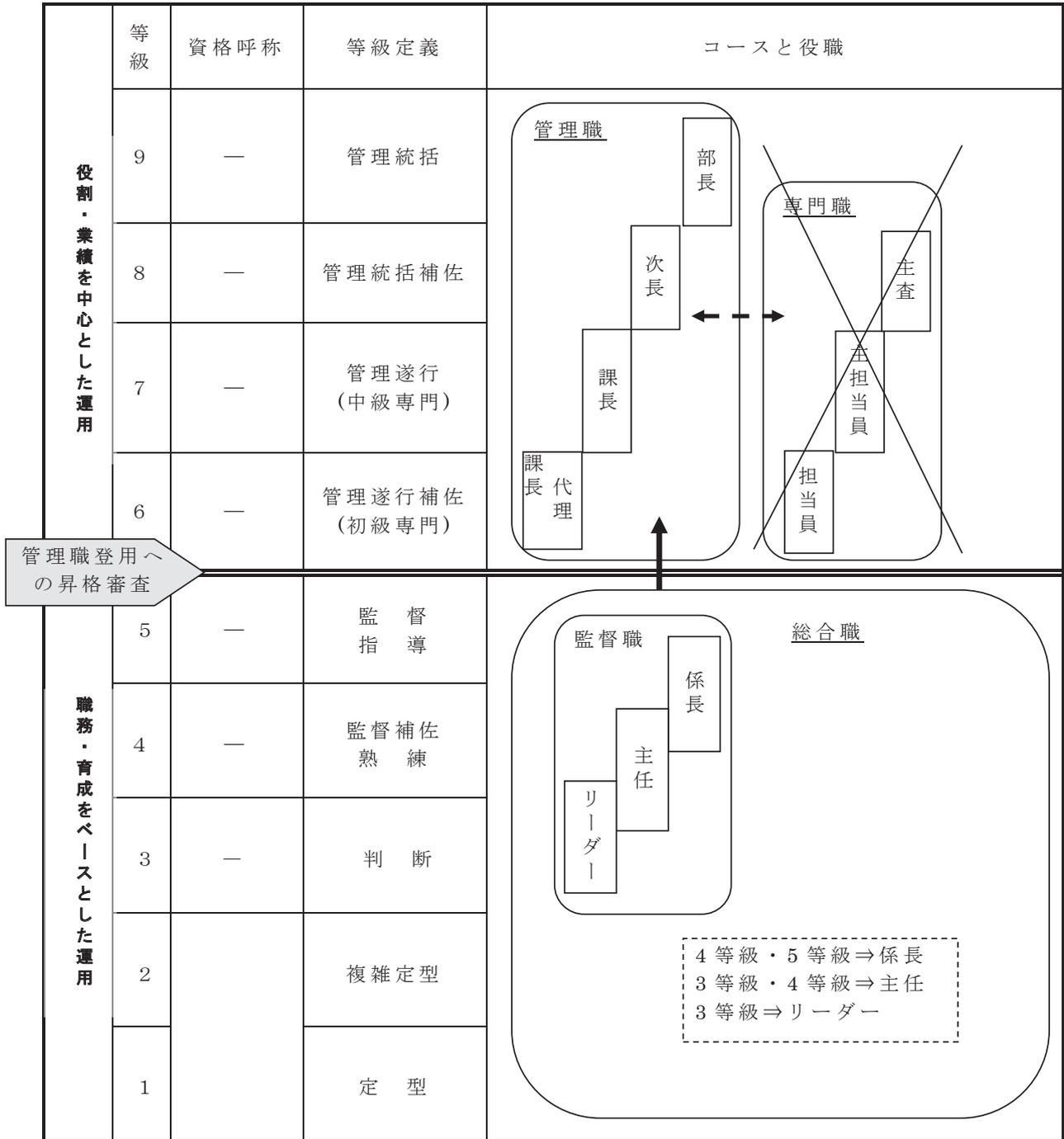
人事評価制度については、新評価項目にチャレンジ等の新たな項目を入れ、複数あった評価シートをシンプルに1枚としたり、管理監督者の役割として、部下育成を明示した。

<図表29>

第2期：資格、人事評価、方針・目標管理	
1	基本的な考え方 人材育成、モチベーション向上、シンプルで社員が活用できる
2	資格制度 ① 全社員同一 ⇒ 総合職 ② 昇格基準
3	方針・目標管理制度：意義とプロセス評価を明確に ① 経営方針との連動性向上 ② 自らが考え行動する、チャレンジ精神の醸成 ③ プロセス評価 ④ 上司の面談と途中のフォロー
4	人事評価制度 ① 新評価項目：チャレンジ…… ② 評価シート ⇒ シンプルに1枚に ③ 管理監督職：部下育成 明示

<図表30>

資格制度全体図



- ① 専門職：システム 開発 担当員 将来的にはポジション不足対応
- ② 専任職：なし
- ③ 管理間接：係長級、主任級、リーダー級 → 資格手当（部下なし）
- ④ 事業所：係長、主任、リーダー → 役職手当（部下あり） 現状よりアップ
- ⑤ 事務職女性：総合職、
内規：3等級→4等級へ、総合職への転換基準、業務のレベルアップ
役職手当 女性（係長まで、将来課長級位まで）

組織風土という点からは、社員全体にアンケート調査により、組織活性度(人事制度も含む)、働きがい、女性の活躍、モチベーション向上策といった項目について実施した。その結果、いろいろな観点から社員の意向が伺えた。

組織活性度という点から <図表 3 1 >

は、階層別にみると、部長層は活性化しているが、一方で一般社員層の活性度が低いことが明らかになった。これはいろいろな要因があるかと思うが、トップ層と上級管理職層は事業拡大に向けて、いろいろとチャレンジしながら取り組んでいるところであるが、一方、①社内全体の人材面へのしくみや環境整備等が遅れていること、また

②課長以下へのコミュニケーションや、仕事のさせ方等も含めた、部下のモチベーション向上や育成に不十分な点があることが推察される。総務・人事部門、管理職は人材マネジメントに力を注ぐことが重要である。

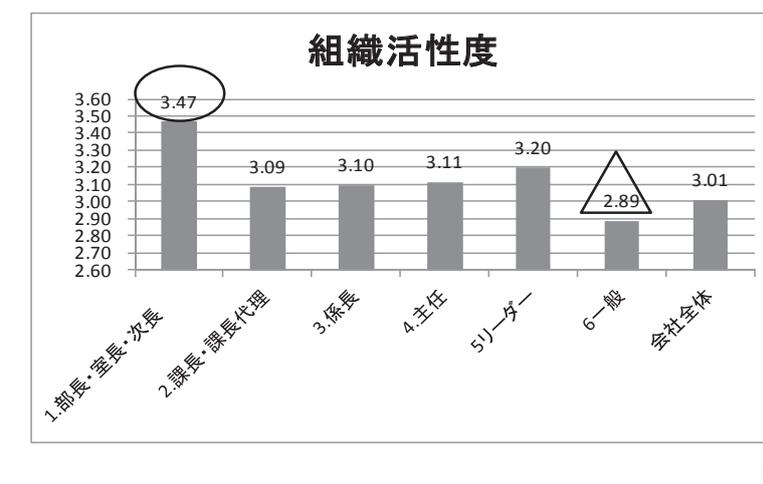
女性の活躍という点では <図表 3 2 >

「女性管理職がいても違和感や抵抗がない」

「職場内の保育所を利用する」「女性社員にも任せられる」といった前向きな意見が多い。一方、「産休や育休がとりにくい」といったマイナス面も見受けられる。また、自由回答の中には前向きな意見が多く、女性が活躍できる風土は形成できそう

である。一方で女性のキャリアや仕事のしかた、職場全体の支援等が課題といえる。

第2期:組織風土 ⇒ 組織活性度



31

第2期:女性の活躍

(1)	業務は性別を意識し、男性社員には任せられるが、女性社員に任せられない。	3.25	業務は性別を問わず、男性社員と同様に女性社員に任せられる。
(2)	女性が活躍できる職場環境(例:重い荷物への対応など)がまだ整っていない。	2.72	女性が活躍できる職場環境(例:重い荷物への対応など)がすでに整っている。
(3)	女性が産休、育休を取得後、復帰しやすい雰囲気がなく、仕事が続けることが難しい。	2.88	女性が産休、育休を取得後、復帰しやすい雰囲気があり、仕事が続けやすい。
(4)	職場内に保育所があった場合、他施設と同等または低い料金であっても、利用しない。	3.36	職場内に保育所があった場合、他施設と同等または低い料金であれば、利用する。
(5)	将来、チャンスがあっても管理職にはなりたくない。	3.19	将来、チャンスがあれば管理職として頑張ってみたい。
(6)	自分の上司が女性管理職であったとしたら、違和感や抵抗感を感じ、仕事やりにくい、付き合いにくい。	3.68	自分の上司が女性管理職であったとしても、男性管理職と同様に違和感や抵抗感をなく、仕事ができ、付き合いやすい。

32

(3) 第3期：基盤作り：賃金、教育（多様な人材活用） 現在進行中

第3期では基盤作りとして、賃金、教育を再構築しているところである。主な内容としては以下の通りである。

賃金は、環境変化に伴い不具合がある「基本給のレンジ設定」、新卒や若手社員に対して、将来への説明として「モデル賃金」、「新卒を始め中途採用者の賃金」、「再雇用者の賃金」といった社員全体に対して、また多様な人材に対応するために、再構築を進めることが大切である。

賃金は社員全体の底上げ（ベースアップ）は現時点では難しいが、しかしながら賃金に対する社員の期待も大きく、限られた原資の中でいかに効果的に配分するかということを充分検討し進めていく。基本的には基本給は他社や生計費との比較をしながら、一定のレベルを保つ。会社業績に応じて賞与にて配分し、社員の貢献度に対して報いることである。また、頑張っている方に対しては昇格・昇進のスピードを高め、モチベーション向上につなげる。

教育は、一般的には研修中心であり、今回はOJTも含めた教育体系の構築、OJTへの取り組み、研修効果の把握など、一步先を見据えた取組みを検討する。

また、若手人材の活用、育成についても、体系的なしくみと現実的な対応とを相互に勘案しながら、試行錯誤しながら進めていくことが重要である。

これらのしくみ構築と並行して、人事情報データの整備を進めている。まずは現時点でのアウトプット、インプットとしての情報整備を進めているところである。将来的には個人別に個人属性、人事異動歴、人事評価、職務経験、能力等のデータ整備により、全社的な人材の育成や活用に貢献することが期待される。

<図表33>

第3期：賃金、教育	
1 賃金制度の検討事項	人事情報システム
基本給の型、基本給レンジ、昇給、諸手当、モデル賃金、賞与、退職金、生計費比較（年収、地域）、中途採用社員の賃金、再雇用者の賃金、総額人件費管理 等	
2 教育制度の検討事項	
若手大卒人材のキャリア（5年程度の育成＋コース）	
研修、OJT、自己啓発、人事異動	
研修：P（目的や目標）D（中心）CA、内容と進め方が重要（発表、職場での実践、継続）	
職務基準書との連動	
経営幹部教育やマネジメント教育	
管理間接：実務から企画・提案・交渉・問題解決	
現場リーダーの育成	

(4) 若手大卒人材のキャリアと育成

事業を拡大していくためには、既存の人材に加えて、新たな人材を採用し、育成していく必要がある。若手大卒人材のキャリアと育成は今後の重要検討事項である。今後は若手人材も含めて、個別に対応できるしくみ構築が必要と考える。参考までに最後にその内容を掲載する。

5. まとめ

★事業と人材を考える:事業、人材、人材マネジメント、教育、組織風土

どこの企業も今後どのように事業を進めていくかということが課題であることは言うまでもない。しかしながら実際には中堅企業であれば、大企業のように計画的に進めていこうと、理屈どおりに進めていこうとしてもうまくいかないのが現実である。いろいろな成功事例はあるが、ある意味、結果論であったり、成り行きで成功した感が否めない。

ホンダロジコム株式会社の事業展開はビジョン、中長期経営計画、年度計画といった経営の方向性や計画が一定のレベルにある。決して細かすぎず、地に足のついた現実よりやや高い目標を想定している。さらには短期指向ではなく、長期指向で「持続的成長として100年企業」を目指している。また理念は「成長と進歩」である。企業によっては計画のみしっかり作成し、現実との連動性に重きを置いたものになっていない場合がある。それでは絵に描いた餅である。

理念としてのゆるぎない考え方、ビジョン、計画を方向性として、「①先を見据えて」実際に新たな取り組みに「②挑戦している」ところに意味がある。事業については「③自社の強み」を活かしつつ、他業種や他地域に準じ展開している。少しずつ種を蒔きつつ、刈り取りしている。

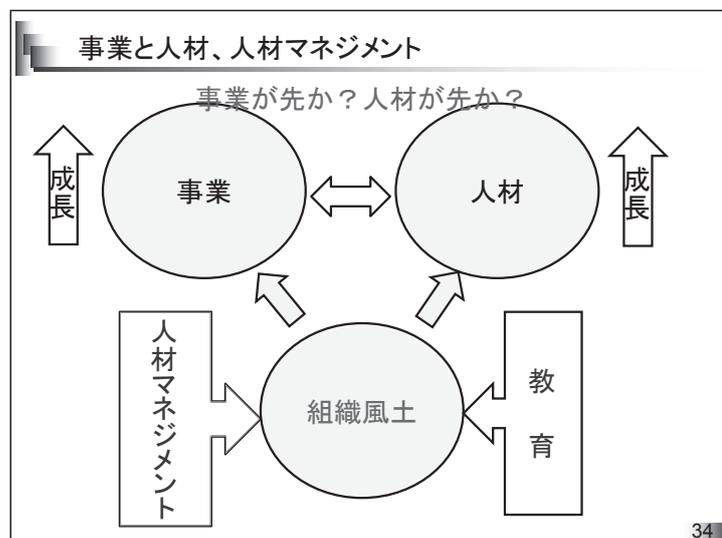
現時点ではよい成長軌道になっているが、10数年前は他業種や他地域への展開について、社員からの疑問や反発が多かった。そのため次世代リーダー研修として「事業についての学び」を継続的に10数年実施している。今ではその理解も深まり、一定のレベルで事業を進めることに関心を持つ社員が増えた。また、新たなことに取組むことにより、社員の能力開発、モチベーション向上につながっている。いつも同じことをしては、企業も人も成長しない。

トップ主導で進めてきたことが最も重要要因であり、かつ組織風土がよいといえる。組織風土がよくない会社は何を実施してもうまくいかない。

また、今回は多様な人材活用として様々な人材活用に取り組んできた。現在も継続実施中である。そこがまた新たな「挑戦」である。

今後の課題は、社員規模が大 <図表34>

きくなり、多様な価値観を持った人材が増えてきたため、「社員全体の人材マネジメントに力を入れていくこと」が重要である。事業は一定のレベルで成長しているが人材が追いつかないことになる。また若手大卒だけでなく、事業所の現場人材、女性、シニア、非正社員（準社員）といった社員全体への視点も含めて進めていく必要がある。



★多様な人材の活用:「挑戦」 事業や仕事に相応した人材、個人別教育

多様な人材の活用については、どこの企業も取組まなければならないかというところではない。中小企業や小規模事業者であれば否応なしに、誰もがいろいろなことに取組まなければならない。すでに多様な人材活用を行っている。「魅力ある企業になるため挑戦する」ことである。

どの企業にとっても必要なことはまずは事業を今後どのように進めていくかということである。事業の方向性や計画が定まり、いろいろと試行錯誤しながら種を蒔きつつ、芋づる式に事業が拡大展開できそうな印象をつかみ取ることである。そのような事業が見つければ、重点的に掘り起こして力を入れるべきである。一般的には成長産業、強みを活かせることが基本であり、その中から先見力を磨いて、活かして取組んで行く。

さて多様な人材活用は中堅企業にとっては大きな課題である。新規の大卒採用は売り手市場であり、人材の質・量面にわたって確保することが難しくなる。将来的にも人口は減少し、学生数も減少する。国内経済のパイも維持もしくは減少傾向にあることが想定され、商売も人材確保も競争社会となることが想定される。それも国内だけでなく、グローバルレベルで進むことは明らかである。

人材について、まず既存事業については、①既存の社員の活用レベルを高めることにある。しかしながら、相変わらず従来と同じ仕事をしている場合が多い。各階層もしくは各職場のやるべき役割や仕事を新たに設定し、幅を広げるのか？難しい仕事をするのか？いずれにしろ各自の仕事を高める必要がある。

また新たな事業については、①既存の社員の中の一部、②新規に採用した学卒、中途採用者を活用し進めていく。事業の内容によって、女性、外国人、シニア、非正社員、といった様々な人材の中から事業に適した人材を活用をしていく必要がある。そのためには、各自の考え方・価値観、適性、能力といった個人的な側面をしっかりと把握しつつ、個別に能力開発をしていく必要がある。集団教育では個人によって強みや弱みが異なり、また考え方や価値観も異なり、一定のレベルになるが、高い成長にはつ

<図表35>

ながりにくい。考え方や価値観が比較的同一な時代はある一定のレベルの人材が揃っていればよかったが、更に高い能力が求められるようになれば、個別に能力開発を進める必要があり、一律の教育では成長できない。そのためには①求められる人材像、②求められる能力など体系的なまとめがあり、そのうえで個人別の能力開発を進めるしくみが必要である。

