



多文化共生分野からスタートするD&I 未来を見据えた労働力強化

設立 : 1961年1月
本社所在地 : 茨城県つくばみらい市戸崎1086-4
代表者 : 代表取締役 梅野 伸一郎
従業員数 : 65名

▼ダイバーシティスコア 取り組み分野・分類

3. 多文化共生（人事制度、教育／理解促進）

▼支援テーマ

外国籍人材の活用

取り組み背景

工場新設に向けた人材確保が急務となり、外国籍人材の活用を検討することになった。
D&I推進において多文化共生分野からスタートし、内容理解を深め、企業成長へとつなげていく。

目指す姿

- ◆年齢や性別・国籍等を問わず幅広い人材の採用ができるよう、社内外のネットワークを充実させ、人事機能が向上できている状態
- ◆すべての社員が働きやすい環境の向上

短期的目標

- 1) 外国籍人材を含む採用計画の策定
- 2) 採用手法の選定・外部サポート機関の選定

中長期的目標

- 1) 選ばれる会社環境づくり
- 2) 人事評価制度の拡充
- 3) 外国籍社員を中心とした多様な人材の活躍推進



取組のあしあと

1. 取り組み概要

課題

- ◆採用に関する情報不足。外国籍人材の採用を検討したいが、その方法や採用にいたるアクセス手段・方法が分からない。ネットワークの構築も出来ていない。
- ◆外国籍人材の就労に伴う基礎知識不足のため、自社のPRが上手くいかない。

取組

- ◆外国籍人材の活用に伴う基礎知識習得
- ◆外国籍人材の採用ルート選定から決定
- ◆採用計画、人事評価制度内容の検討

効果

- ◆技能実習生・特定技能・高度人材と、外国籍人材の活用も目的によって選択肢があることを学べた。
- ◆技能実習生が会社が一番フィットしているとの結論に至り、ゴム製造業の支援に明るい監理団体へサポートを依頼するまでに至った。
- ◆実習制度の改正情報の提供を受け、コンサルタントと共に採用計画の再検討を行うことができた。



スリランカ国籍の社員を交えた面談風景。母国にいる家族も日本に迎え入れたいとの相談に対し、コンサルタントの井上さんがアドバイスを行った。

2. 具体的取り組み

◆外国籍人材の活用に伴う基礎知識習得

就業中の外国籍社員の処遇改善も含め、改めて外国籍社員の就労知識を学んだ。

「技能実習生・特定技能・高度人材（技人国ビザでの就労）」の違いを理解できたことで、自社にマッチした活用領域はどこかを整理することができた。

また、業務面だけでなく生活面でのサポートも重要であることが分かり、社内規程や就業規則改定のヒントも得られた。

◆外国籍人材の採用ルート選定から決定

自社の特性に合った外国籍人材の活用方法を検討。中国の関連会社で働く外国籍社員の転籍も検討したが、現地の業務量過多もあり厳しく、「技能実習生」にて人材確保をしていく結論に至った。ゴム製造業支援に明るい監理団体の紹介を受け、受け入れ開始に向けた打合せをスタートしたが、実習制度の法改正の可能性が浮上したため、今後の動向を見極めた上で慎重に事を進めていくこととした。

並行して、若手人材を採用するために、教育機関とのパイプ作りを開始。県内の留学生が多く在籍する大学等をピックアップし、アプローチのための営業活動を開始した。

◆採用計画、人事評価制度の内容検討

人事評価制度については以前より社会保険労務士を交えて設計を進めており、外国籍社員の処遇内容も盛り込んでいく。

社員の給与体系や採用計画について見直しを図るとともに、働きやすい環境整備に着手し、内部からの改善を図る。

取組成果と今後に向けて

1. 短期的成果

◎支援計画の全体的な総括

第1回目「現状の課題の洗い出し」

第2回目「課題に対する短期的目標と中長期的目標の設定」

第3回目「短期的目標の成果の有無」

以上のテーマに対し、企業の真摯な取り組みによりすべての計画がほぼ予定通りに進捗し、課題を可視化することができた。

一方で、課題分析及び課題解決への取り組みの中で、自助努力では解決できない要素（制度変更、求人応募者の適性など）があることも多数判明した。これにより中長期的目標の設定と対策の練り直しを行うことができた。

◎主要課題「多文化共生への取り組み」

外国籍社員が勤務していたことにより、多文化共生への理解と社内共有が一定程度得られ、スムーズに今後の取り組み内容を固めることができた。外国籍人材の採用、育成が十分とは言えなかった部分も判明し、強化ポイントの整理も行った。

また、副次的な効果として、現在勤務するすべての社員に対しての職場環境改善、労働条件の明確化を推進できるようになり、「多文化共生」というD&Iの部分的な取り組みが、結果として職場全体の改善につながり、取り組みの大きな進歩となった。



▲外国籍社員もスムーズに
操作できるよう、機械にテ
プラを貼っている

2. 今後の取組スケジュール

◎技能実習（育成就労）外国籍人材の確保

紹介した監理団体（組合）と定期的に情報交換することにより、外国籍人材を確保する環境を継続的に維持していく。

まずは、実習制度の法改正にアンテナを張っていくことが重要であり、改正内容によって今後の採用計画を調整していく。

◎短期的目標から中長期的目標へのシフト

支援期間中に行った取り組み内容の継続実施が求められる。いずれの取り組みも骨子が決まり行動を開始したばかりのため、継続的に行っていく必要がある。人材確保・社員の処遇改善と、会社内の環境整備を進めていく。



企業担当者からのメッセージ



製造部 部長
作田 幸久さん

①コンサルティングを受ける前の思い

製造現場の労働者確保について、求人による人員確保ができず、将来の生産体制の維持に不安を抱いておりました。外国籍社員の確保において何処に相談すべきか、模索している中でダイバーシティコンサルティング企業の募集を見て応募させていただきました。

②コンサルティングによる変化

専門知識を有する行政書士の方をコンサルタントとしてつけていただき、外国籍社員の募集や雇用時の注意点等、多方面のアドバイスをいただきました。また、監理団体のご紹介をいただいたことにより、会社訪問による教育風景、面接から採用までの手順を理解することができました。

③全体的な感想

2024年4月に技能実習制度の法改正のタイミングとなったこと（2024年1月時点での情報を基準）から、法改正後、特定技能実習制度においてゴム業界が対象業種となるのか確認の上、年度2名から3名程度の募集・求人を行っていく計画を立てております。

担当コンサルタントからのメッセージ

今回のコンサルティングのテーマは、「多文化共生に対する取り組みを進めていきたい」というものでした。支援を進める中で、企業が抱える本質的な課題は「従業員の確保と育成」。その解決の方策の一つが外国籍人材の採用であり、外国籍人材の雇用実現のためにも「多文化共生」をテーマとして推進することで、国籍を問わず全ての社員が就労しやすい就業環境を整備し、人材の確保と育成を推進していこうとするものであると分析できました。

一方で、すでに就業環境や社員の待遇改善が進んでいることも判明し、外国籍社員が働きやすい環境を整備していくことは、すべての社員のさらなる待遇改善にもつながることの気づきもありました。

結論として、現在の就業環境の中で「多文化共生」を推進することは、社員の全般的な待遇改善に直結するものであり、推進しようとするD&Iがたとえ一部分であったとしても、社内全体の環境改善や多様性に対する認識と理解の向上につながるという、D&I推進の有意性を実感できるものとなりました。今後は、支援計画を基礎としてこれまで構築してきた独自の取り組みを推進し、中長期的目標を実現させることにより、社員の多様性に応じた、快適な就業環境をより一層整備していってほしいと思います。



行政書士事務所 ISAパートナーズ
行政書士 井上 尉央さん



若手×ベテラン

誰もが活躍でき、評価される環境整備を目指す

設立 : 1979年6月

本社所在地 : 茨城県久慈郡大子町大子1835-2

代表者 : 代表取締役 柳瀬 香織

従業員数 : 29名

▼ダイバーシティスコア 取り組み分野・分類

7. 全体（1～6含む、人事制度、人材育成）

▼支援テーマ

ダイバーシティ全体への理解促進（シニア人材活用領域）

取り組み背景

建設業という業種柄、働き方改革やダイバーシティに係る取り組みは行ってきたが、根本にある「理解促進」を置き去りにしていた。若手社員も徐々に増えてきている中、ベテラン社員からの技術・知識の継承ができる体制の整備・多様性の浸透を図る。

目指す姿

- ◆多様な人材を雇用し、世代間の連携や、技術・知識の継承がしっかりとできるような会社体制
- ◆ICT技術導入が業界内にも加速する中、世の中の変化にも柔軟に対応できる状態

短期的目標

- 1) 評価目標の策定
- 2) 育成担当社員の環境整備
- 3) 地元の高校卒業者を含めた、多様な人材の受け入れ

中長期的目標

- 1) 評価目標に対する社員の共通認識及び行動変容
- 2) 育成制度の整備、技術・知識の継承
- 3) 多様な人材の活躍



課題

- ◆世代間の認識に差がある
- ◆評価制度が細かすぎる、浸透していない
- ◆上手く育成ができていない
- ◆組織が細かく分かれていて、連携が取れていない
- ◆若手の採用が不十分

取組

- ◆評価制度の見直し（OKR※の導入を提案）
- ◆社員の育成
- ◆ダイバーシティ採用

效果

- ◆事業部のOKRシートが完成。ブラッシュアップは必要だが、定性目標のための定量目標ができたことで、取組内容の見える化につながった。
- ◆育成分野が決まり、育成担当のペルソナが明確になったことである程度候補者の絞り込みができた。
- ◆求人サイト内の募集文言について、他社との差別化を図るためのアピールポイント取得方法を得られた。

※OKR（Objectives and key results）は、組織や個人の目標設定のフレームワークのこと。

[illegible]

▲実際に作成したシート。

2. 具体的取り組み

◆評価制度の見直し

1回目のコンサルティング内にて、コアとなる価値観を洗い出し、全体方針を決定。具体的な評価制度は、現在活用中の制度と照らし合わせつつ、育成担当も使いやすいように精度を上げ、整理を行った。

【OKRシートの活用】

- ・企業のOKR→現場/チームのOKR→個人のOKR、と順番に書き込むことで、個人の頑張りが会社のどこに貢献しているか可視化されるため、社員のモチベーションアップにつながる。
 - ・細かい指標まで網羅しきれない部分は現行の評価指標を併用し、目標の達成（OKR）と、詳細部分の評価を分けて考える。
 - ・OKRシートを用いて、会社が達成することから逆算し、従業員に求める行動についての整理実施。
- （会社として達成したいこと：
- ①ICT化、②トレーニングセンターの稼働、③人材不足の解消）

◆社員の育成

一斉に育成を始めるのではなく、必要な分野を絞り、順を追って育成を始めていく。まずは、マニュアル化しやすいノウハウが溜まっている「技術職」分野への育成からスタートする事を決定した。

【育成担当者の選定】

- ・ベテラン社員からの信頼があり、テクノロジーを駆使し、かつ若い世代にも寄り添える20～30代社員で調整を図ることとなった。

◆ダイバーシティ採用

コンサルティングを通して、ダイバーシティへの想いを整理した。
現在掲載中の求人原稿を見ながら、内容をチェック。

- ・待遇面をアピールするのではなく、ダイバーシティ推進に対する想いなど、会社のスタンスに焦点を当てた、求人原稿の修正。

【ポイント】

- ・ ChatGPTなどの生成AIツールを活用することによって、多様性や会社の風土をアピールする文言案を簡易に得ることもでき、掲載へのハードルも低く進めることができる。



取組成果と今後に向けて

1. 短期的成果

大きく3つ設定をした短期的目標に対して、一番成果が大きかった項目は「評価制度の見直し」である。

業界の風土として、従業員同士・経営者と従業員間でのコミュニケーションが乏しくなりがちであり、企業理念や評価制度自体も社内で浸透していなかった。

目標達成を目的とするのではなく、達成するために何をしたかを常に評価する仕組み作りを行い、必然的に皆が会話する機会へとつなげた。

今後は、作った仕組みをいかに活用していけるかが重要となるため、会社の変革時期においては、経営層についても内部へ目を向ける努力が求められる。



社員の皆さん。国籍を問わず、幅広い年代の方々が働いています。

2. 今後の取組スケジュール

◎評価制度の見直し

- ◆3回目のコンサルティングでのフィードバック内容の確認。
- ◆確定したOKRシートの内容から、個人に関わる部分を切り取って加筆し、評価制度をアップデートする。
- ◆整備した評価制度に対し、社内でも共通認識を持たせる。それにより評価されるべき行動が分かり、他チームとの連携向上や、技術・知識の継承、人材育成が円滑に進む。
- ◆定期的にOKRシートに基づいた運用管理を行っていく。
- ◆四半期に1回、進捗状況を確認するための1on1ミーティングを行う。（四半期毎が難しいようであれば、最低年2回は実施。）

◎社員の育成

- ◆決定した育成担当者と、OKRシートで定めた目標を共有しながら従業員の育成を開始する。技術職分野が定着したら、次の育成分野検討→育成担当者検討→決定の流れで、ひとつひとつ進めていく。

◎ダイバーシティ採用

- ◆待遇の面ではなく、会社の想いにフォーカスした内容で、求人媒体に掲載する募集文を作成する。
- ◆求人媒体に掲載している文章をアップデートする。
- ◆常にサイトのアクセス数値などの効果分析を行っていく。
- ◆地元の高校生や多様な人材を雇用できるよう、アプローチを進める。

企業担当者からのメッセージ



代表取締役

柳瀬 香織 さん

①コンサルティングを受ける前の思い

以前より意識改革が遅れている認識はありましたが、どのように進めていけば従業員が受け入れ、社訓である「全進・善進・前進」していくことができるかが課題でした。また、社内でのダイバーシティを推進していくことが、どのように経営に生きてくるのかも、理解が不足していた状態です。得られる効果についても懐疑的でした。

②コンサルティングによる変化

多様な人材をどのように同じ方向へ束ね、会社の掲げる目標に向かってもらうのか、OKRシートを作成することにより、思考のベクトルを合わせられたうえ、明確化することができました。また、従業員自ら具体的な数値目標を設定することで、コミュニケーションの場も増え、より一層責任感を持って業務に取り組めるようになったと感じています。

③全体的な感想

性別や国籍、年齢などの違いだけが多様性ではなく、目に見えない知識や能力、価値観のように人の内面にかかわることもダイバーシティなのだと初めて認識でき、意識のベクトルを合わせることもインクルージョンなのだと理解しました。直ぐに成果が出るものではないからこそ、時間をかけて丁寧に取り組みを進めていきたいと思います。

担当コンサルタントからのメッセージ

海老根建設様自身が達成したいことを明確にイメージされていて、コンサルティングに先立って施策案をいくつもお検討いただいていた印象でした。今回のコンサルティングを通して、その思いをさらに言語化し、共にブラッシュアップしていききました。

コンサルティングを通して作り上げていった施策に具体的に取り組み、運用していただくために、社内の育成担当者を決めていただいたり、OKRシートに記載いただいたりなど、社内での取り組みもしっかりとご対応いただきました。その結果、大きな目標に対する詳細な目標や、達成に向けたアクション・評価まで、具体的に決定することができました。

コンサルティングを通して、今後取り組むことが明確になったので、終了後にすぐに行動に移していただくことができるかと存じますが、定期的（四半期もしくは半期）に振り返りをしながら継続していくことが重要です。多忙な中ではありますが、うまく業務の中に取り入れつつ、継続的に取り組んでいただけると、経営的な目標も達成できるかと存じます。



株式会社JobRainbow 星 賢人 さん



ボトムアップ型のD&I推進 大企業ならではの取組スタイルで理解促進を図る！

設立 : 1939年3月
本社所在地 : 東京都渋谷区渋谷3-6-6
(古河事業所：茨城県古河市鴻巣758)
代表者 : 取締役社長 竹田玄哉
従業員数 : 約8,000名

▼ダイバーシティスコア 取り組み分野・分類

7. 全体（1～6含む、従業員サーベイ、評価、教育・研修）

▼支援テーマ

ダイバーシティ全体への理解促進（LGBTQ領域の知識向上含む）

取り組み背景

2022年11月に「ダイバーシティ推進センターぽらりす」の出前講座を受けたことをきっかけに、社内でのダイバーシティに関する講習を開始。古河市のマザー工場を中心に、国内及び海外拠点へ向けた、更なるダイバーシティ推進策を進めていく。

目指す姿

- ◆組織文化の改革
（女性をはじめ多様な人財が活躍することが当たり前）
が5年後に実現できている状態
- ◆雇用形態に関わらず、パフォーマンスを正に評価されるよう
になっている状態
- ◆2030年までに、女性社員比率35%を達成

短期的目標

- 1) D&I推進ロードマップ/アクションプランの確定
- 2) アクションプランを実行に移す上での不安点解消

中長期的目標

- 1) 社内の多様性に関する現状把握
- 2) 女性活躍推進
- 3) 外国籍社員の活躍推進



取組のあしあと

1. 取り組み概要

課題

- ◆D&Iを進めていくことに対しては従業員理解を得られているが、実情に関する理解が伴っていない。
- ◆外国籍人材の採用や、女性管理職比率は業界では高いため、数値に満足してしまい、働きやすい環境を作っていくことが難しくなっている。
- ◆ひとつひとつの取組項目に対する優先順位が不明瞭である。

取組

- ◆アクションプランの作成→目標設定
(3回の支援内にて、プラン内容のブラッシュアップ実施)

効果

- ◆悩みの種でもあった「取り組み項目の優先順位付け」について、決定することができた。今後も計画表を見直しつつ、根拠集めから始めていくことで方針を決定した。
- ◆従業員に対するエンゲージメント調査内容の具体的項目の整理を行い、実施計画を固めることができた。

	A	B	C	D	E
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					

アクションプランを確認しながらアドバイスをを行うコンサルタントの星さん。
企業の現状理解から課題整理を行い、現実的な取組目標の設定ができた。

2. 具体的取り組み

◆今後取り組むべき分野や項目の整理

ジェンダーギャップやLGBTQ+の分野においては、ほとんどが取組希望項目だったため、今後取り組みたいことを洗い出し、実現可能性をチェック。

LGBTQ+に支援を広げるための通称姓などは、現在の旧姓を使うことができる制度を拡張するなど、現存の制度を基に、すぐに取り組むことができる部分と、新しく始めなければならないものに整理。

◆詳細なアクションプランの作成

取り組むべき分野に優先順位をつけた。

◆優先順位：1) 女性活躍推進、2) 外国籍人材雇用、3) LGBTQ+の働きやすい環境づくり

※女性活躍推進の中でも、現在取り組んでいる新卒の採用を継続しつつ、1) 離職率の低下、2) 製造分野での女性技術者のロールモデル発信が最優先事項となる。

◆作成したアクションプランのブラッシュアップ

女性活躍推進、外国籍社員の活躍推進、LGBTQ+が働きやすい環境づくりの前に、社内の多様性に関する現状を正しく把握することから取り組みを始めていく。

例) エンゲージメント調査へのインクルージョンスコアに関する質問の追加、座談会の開催、等

⇒社内での変化の必要性を訴えるために、まずは調査や座談会等で根拠を集めていく。



取組成果と今後に向けて

1. 短期的成果

目標であるアクションプランの設計から落とし込みまでが完了。取組優先項目も決められたため、今後はその根拠集めを行っていく。また、支援期間中に、次期管理職候補である班長へ向けたダイバーシティ研修を実施。研修資料の作成から当日の講師担当までを、一貫して組織開発室が担った。D&I推進において、社員への定期的な発信は重要である。多様性を企業のイノベーションにつなげていく。

ダイバーシティロードマップ/アクションプラン②

項目	現状把握・施策検討	施策実施・進捗確認	施策発展・社会的発信
外国籍比率	採用比率、離職率（数値や率）のモニタリング（新採用比率は目標値、日本籍比率は実績値） 国内、海外現地法人人事担当による個別対応（日本の文化を知ってもらう、海外出張時に国の文化を知る） 外国籍社員定数削減（チーム：外国籍社員で構成する会社の強み、三社工業のグローバル化について（国内のこと）） グローバル人材の育成・開発に努める	登録日本籍社員比率を改善し従業員が取得し、日本籍比率の社内関係者増進を促す 国籍に依らない育休推進：男性の家事参加が当たり前の外国籍社員が多様な考え方を発信することで、他のD&Iにも影響する	現場のナレッジを体系化する（外国籍社員への研修、マネジメント研修）
エクイティの確保	評価制度改定 性の公平性の確保	現在進行中、管理職が2024年7月改訂予定、その後の一般社員（エンゲージメント調査フィードバックで、評価や会社の方向性などが多く、会社の主力ポイント）アンケート調査（労働組合を通じて2024年度上期実施したい） 内容：性による差別を感じる事、改善できること	労働組合（2024年秋取入れる）と社員組合の連携を促す（男性のミジェンダレス）
人材育成	班長研修 管理職事例共有	班長研修でのインクルージョンロードマップ（現任3名） 2024年1月にイントラネットにて配信（現任3名） 案件と組織管理職が、インクルージョンロードマップで「いまいまだ」が向上した	問題点の洗いだし、PJ進捗、職務定義の確定
LGBTQ+への対応	学び場の提供 性に囚われない「働きがい」の創出 外国籍対応一斉化 性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の促進 健康診断時の配慮	カミングアウト・アウティングへの理解促進（イントラ） 性的マイノリティについて、HAMS本部報知で先行行動計画を推進する イントラ発達・おひとりさまブースの検討（配属と協働）	アンケート、回収/集計 アライ活動開始、行動計画 パートナーシップ制度の制定、社外へ取組み発信 パートナーシップ制度の制定、社外へ取組み発信 トランスジェンダーの方の施設サポート

アクションプランのフェーズは3段階に分けており、企業風土の醸成から施策発展・社会的発信までを、取組内容にて設定した。

2. 今後の取組スケジュール

- ① ダイバーシティに関する設問を追加したエンゲージメント調査の結果を基にエスノグラフィーを取り入れ、インクルージョンスコアに関わる項目をより具体化し施策検討していく。
- ② 女性社員対象の座談会の企画・実施
- ③ 外国籍社員対象の座談会の企画・実施
- ④ 上記①～③の調査の結果の分析、次期アクションの選定
- ⑤ 上長に根拠と施策を提案（承認が取れたら次期アクションの実施）



▲班長向け研修時に使用した資料（一部抜粋）

▲班長向け研修・企画力向上研修時の様子

企業担当者からのメッセージ



HAMS本部 組織開発室

秋山 奈津子 さん

①コンサルティングを受ける前の思い

当社はダイバーシティを重視し、性別、年齢、国籍、人種、民族、思想信条、障がいの有無、配偶者や子の有無などにかかわらず多様な従業員のポテンシャルを最大限に活かすことを宣言しています。ダイバーシティ推進センター「ぽらりす」様に助言をいただき社内講習を実施していましたが、県企画のコンサルを受けることで、この理念を具体化し、組織全体により良い風土を浸透させることができると期待し応募しました。

②コンサルティングによる変化

異なる視点を持つメンバーと対話をし、困りごとを言語化したことで、課題や障壁をあらためて確認しました。アクションプランを策定し、男女の採用比率、性別や障がいの有無に関わらない工程づくりなど、ダイバーシティを戦略的に進めるポイントが明確になりました。社内調査をもとに施策を改善し、企業価値を向上させることと、新たな人財を迎える採用活動の質を上げて、既存の多様な人財の活躍の機会の提供の必要性に気づきました。

③全体的な感想

ダイバーシティに関する専門知識や経験豊富なコンサルタントのサポートを受けることで、社会の潮流やベストプラクティスからアクションプラン策定のヒントを得る事ができました。県の担当者の方々からの細やかなサポートや肯定を受け、安心感を得られました。さらに、今回のコンサルを機に他社との交流にもつながり、社内データを蓄積しつつ、ダイバーシティ推進を継続していくことの重要性を再認識することができました。

担当コンサルタントからのメッセージ

三桜工業様はD&I推進の様々な分野に関心を持っていらっしゃったため、どの分野から取り組むべきかの選定から、まずはコンサルティングを始めさせていただきました。コンサルティングをきっかけに、社内にて改めて現状の整理や、今後取り組んでいきたい部分を話し合っていました。まずは女性活躍推進と外国籍社員の活躍推進を軸とし、それに付随して、D&Iに関する好事例の紹介や研修の実施など、意識醸成にも取り組んでいただくこととなり、会社全体に対し調査を実施して現状把握をしたうえで、ギャップを埋めるような取り組みをする運びとなりました。

フェーズ（アクション1, 2, 3）に分けて、これからの取り組みについて細かく話し合わせていただいたので、コンサルティング終了後すぐに行動に移していただけたかと存じます。

コンサルティングの時間だけでなく、社内に持ち帰ってしっかりと議論いただき、課題や今後の取り組みの整理にもご協力いただいたおかげで、アクションを具体化するところまで到達することができました。



株式会社JobRainbow 星 賢人 さん



D&Iへの取り組みで法人を活性化！ 環境変化にも対応できる、長期的な事業継続へ

設立 : 1987年8月
本社所在地 : 茨城県笠間市笠間1635-2番地
代表者 : 理事長 山口 伸樹
従業員数 : 332名

▼ダイバーシティスコア 取り組み分野・分類

1. ジェンダーギャップ（教育/理解促進）

▼支援テーマ

管理職育成（推進体制の整備含む）

取り組み背景

労働人口減少による人材不足の懸念、また介護福祉業界は今後、競争の激化と淘汰の時代へと移っていくことが予想される。このような事業環境の変化に対応し、長期的に事業継続し、選ばれる介護事業者となるべく、ダイバーシティの視点から取り組みを推進していく。

目指す姿

- ◆管理職（事業所責任者）が所管施設における経営機能を果たし、介護業界における事業環境変化に対応できる事業者として成長できる状態
- ◆職員一人一人の能力発揮のため、職員の色々な考え・意見を集め、受け入れる。またそこから課題設定と対策を実行し、人材育成及び法人の活性化ができる状態

短期的目標

- 1) 目指す姿に対する現場中堅層の状況把握
- 2) 行動計画の方向性策定

中長期的目標

法人の意思決定機関（幹部会等）における、行動計画の承認



取組のあしあと

1. 取り組み概要

課題

- ◆男女関係なく管理職育成をスタートさせているが、管理職人材自体が現場対応も行っており、利用者優先になってしまいう理由から取り組みが進んでいない。
- ◆長期的な法人経営の在り方を踏まえ、管理職のあるべき姿・管理職育成についてのジェンダーギャップを埋める方法を検討する必要性がある。

取組

- ◆将来の管理職候補にもなる現場中堅層に対するアンケート調査の実施
(支援内にて、アンケート調査項目の決定→実施→分析)

効果

- ◆D&I推進に対する担当者の認識の変化を起こせた。
- ◆アンケート作成～調査期間・結果分析まで、セクション毎に実施期限を設けたことで、次期行動計画策定への提案資料作りを早期に終わらせることができた。幹部会への報告までも時間の余裕が持てる結果に。



初回コンサルティングの様子。法人設立時まで遡り、取り組み背景をヒアリングすることで、目指すべき姿とは何かを明らかにしていった。

2. 具体的取り組み

◆法人運営についてのヒアリング、整理

担当者へ法人及びD&I取り組みについて、全般的にヒアリングした。(D&I推進における目指している姿、法人運営の状況、キャリア形成・両立支援、離職の状況と対応など)

このヒアリングにて、現場中堅層が次期管理職候補の立場にあり、管理職と現場をつなぐハブにもなり得る存在であることも認識できた。この層へ意識調査を行い、「ありがたい姿」に対する問題意識や意見等を把握する。

◆現場中堅層向けアンケート調査の作成

アンケートは何度もコンサルタントとブラッシュアップし、内容を固めた。回答者の思考を深められるような構成とした。

◆問いの流れ：事業環境→組織→個人

◆アンケート結果の分析

アンケート調査の結果から分析を実施。以下の課題などが浮かび上がった。

- ①事業所運営についての改善点
- ②管理職とのコミュニケーションについての改善点
- ③人材育成の方法についての課題
- ④ダイバーシティの認識についての課題
- ⑤働き方の希望について

令和5年12月11日

管理者対象アンケート

年度上半期終り、法改正も行われる令和6年度に向け、自事業所の運営状況はどう変化すると予測していますか？(a～c いづれか1つを選び、理由も記載願います) a. ぐなっていくと予測 b. 悪くなっていくと予測 c. 何も変わらないと予測

事業所について、あなたの認識について教えてください。 利用者への介護サービスの質について (とても優れている)・4 (優れている)・3 (どちらでもない)・2 (不足を感じる)・1 (問題がある) クスコアを選んだ理由を記載してください。

▲何度も修正を繰り返し、完成したアンケート



取組成果と今後に向けて

1. 短期的成果

今までの目標が、「女性管理職比率を上げること。そのための施策を立てて実施すること」であったが、コンサルティングを通じて「（女性に限らず）職員の色々な考え・意見を集め、受け入れること。そこから課題設定と対策を実行することである」との認識に変化した。この認識を持った職員からの発信は影響力が大きく、今後の取組にも期待が持てる。

組織全体の課題にボトムアップで取り組む姿勢を、尚生会の新たなスタイルとしていく。

2. 今後の取組スケジュール

◎管理者同士の横のつながりの機会設定

主に以下のテーマにて対話・検討を行う。

- ◆「管理者」の役割・仕事の意味付け・やりがい
- ◆事業運営上の強みとその事例を共有し、尚生会としての特色、差別化を整理
- ◆人材育成に関する課題と対応
- ◆ダイバーシティに関する勉強会の開催

◎業務のICT化の推進

従来は事業所単位での取り組みであったことから、進捗にばらつきが出ている。このため、上手くいった事業所（大規模事業所）の進め方を参考にしながら他事業所へと横展開を図っていく。

2. 管理職の機能変遷とあるべき姿について



3. 上記を踏まえた対応方向性 (案)



左図にあるべき姿と想定すると、

- 1) 管理職の経営人材としての育成
※所管事業所の経営（予算計画も執行、要員計画等）を担える人材
- 2) 管理職の運営・管理機能を補佐するポストの配置
※管理職の経営と指揮を支援することで、管理職を経営機能にシフト
※次期管理職候補者のポジションとして機能させる一環として女性職員も候補対象とする
- 3) 組織全体の課題にボトムアップで取り組むプロジェクトまたはワーキンググループの発足・機能化
※管理職および一部職員を対象に公募する一参加メンバーの人材開発機会としても活用する

現管理職（相談員）層※に対して「尚生会の長期課題」を共有し、上記を仮説とした調査（問題意識・現状認識・意見）を実施し、行動計画の策定に活用する。
※管理職と現場をつなぐ位置づけでもあること、相談員会議（最初期職員も参加）において、意見に議論がされている様子が確認されている

ジェンダーギャップへの対応（女性職員の事業運営やマネジメント・意思決定への参画）についても意見を募る。

ヒアリングを通し、法人の現状・課題から今後の取組方向性までが整理されたコンサルティング資料。（※一部抜粋）

▲アンケート結果を含めた幹部会
提出用資料

▲職員向け研修の様子

社会福祉法人尚生会「Diversity & Inclusion」の推進に向けての

管理者対象アンケート実施結果報告

アンケート実施者：北村 多美子

アンケート実施内容：E5, 12, 14～E5, 12, 25 アンケート実施
法人管理者 24 名対象（回答率 100%）
無記名による実施

「Diversity」推進について

「Diversity」宣言企業である尚生会、宣言しただけではなく推進をすすめるべく、茨城県主催の「Diversity推進コンファレンス」に申し込、参加を受ける運びとなる。
コンファレンスを受け、管理者層 24 名の顔ぶれを改めて確認、年齢・性別・経歴も様々で、多様性を感じ、管理者一人一人の能力を発揮させることが「次期管理職育成」「法人活性化」となるのではないかと考えた。管理者対象のアンケート調査結果から管理者の考えや思いを考察したい。

Ⅰ. 質問 1 「管理する事業所について」

「ICT 活用」「技能実習生育成」「人材育成や介護助手の導入」「連絡手段として SNS 活用」と提案がある一方、「手書きの書類が多くある」「情報共有手段が」「電話や連絡ノート」「高齢スタッフの働き方の維持困難」といった事業所もあり、業務改善の余地がある。
「働きやすい環境」「即ち支援事業所との連携良好で利用者増」とする一方「他事業所に利用者をとれやすい」「これが特色だということがない」「多様化が強い」「職員の個々の強みの」と運営内容自体の見直しが必要と感じる意見もあり。

Ⅱ. 質問 2 「直属の上司である管理職に期待すること」

「現場と向き合い相談」「必要な情報が共有でき、問題発生時に相談できる」「いつでも相談できる」「同じ目的や目標を職員に示す」「目標の共有」といった意見から、何故目標達成率維持が必要なのか、利用者確保をどうしていくのか等の目的や目標内容共有が不十分で、ただただ利用



企業担当者からのメッセージ



法人本部 課長補佐
北村 多果子 さん

①コンサルティングを受ける前の思い

D&Iは色々な面での男女比率が同等程度になっていればいい、数字上のバランスが大事といった考えでした。事業内容も十分に理解しないまま「男性管理職とのバランスをとるため、女性管理職を増やす方法を教えていただければ」くらいの考えで参加しました。

②コンサルティングによる変化

自法人について、コンサルタントにどのように伝えていけばよいのかが不安でした。コンサルタントから送られてきた1枚の聞き取りシート、私が入力する一字一句に「何が?」「何故?」「どのような時にそう思う?」等、私の根拠のない無責任な発言を突き詰めてくる聞き取り調査から始まり、事業所見学にも来ていただく中で、法人の「課題」「確認していくこと」「注力する部分」が見え、気付くと自法人の報告ができあがっておりました。

法人内部だけでは先入観や長年の慣習から客観的・理論的に考えることができていないことを実感できました。私が発する愚痴や不平不満がコンサルタントを通すと「強み」や「魅力」、「特徴」へと変換され、意識や考え方で物事が変化することを体験させていただきました。

③全体的な感想

D&Iを実現するためには、様々な考えや意見を出し合い、よりよい方向に向かって考えていくことが重要で、一部の人の意見や考えで物事をまとめようとせず、時間を要しても手間が掛かってもより多くの意見や考えを引き出す努力が必要なのだと思います。

多様な人材が活躍できる舞台を作るのには、試行錯誤と挑戦、修正の繰り返しが生じます。失敗しても反発されなくても、継続していくことをあきらめないでいこうと思います。コンサルティングしていただいた方々との出会いがなければ至らなかったと思います。ご尽力いただいた事業運営事務局の方々と貴重な機会をくれた当法人の理事長に感謝の気持ちでいっぱいです。

担当コンサルタントからのメッセージ

当初の問題意識は「管理職の女性比率を向上させたい」というものでした。現状を把握し、議論を重ねていくと「女性管理職を増やしていく」ということは実は手段であり、D&Iの目的に目を向けることが重要であると気が付きました。

国の介護保険制度のスタート期から発足した尚生会様は、制度の変遷に伴う事業環境の変化を受けながらマネジメント体制や職員構成が質的に変化してきたことが見えたことから、職員の多様性を活かした事業所運営の方向性を提案させていただきました。これを踏まえ、管理職の次の層である「管理者」に着目。その構成は年代・性別・専門性・入職歴が多様であることから、管理者の問題意識を把握。結果、「あるべき姿」実現に向けた課題設定につながりました。

この取り組みを通じて、担当の北村様から「ダイバーシティとは女性管理職を増やすということではなく、多様な職員の声や意見を活かせることである」というお言葉をいただき、D&Iの本質を掴んでいただいたと胸が熱くなりました。



株式会社
キャリアアンドブリッジ
遠藤 和 さん



ファシリテーション・
コンサルタント
野村 圭司 さん



福祉業界に新たな風を！ 取組タスクを整理し、より一層のD&I推進へ

設立 : 2017年11月
本社所在地 : 茨城県水戸市酒門町1177-3
代表者 : 理事長 丹野 大
従業員数 : 85名

▼ダイバーシティスコア 取り組み分野・分類

3. 多文化共生（人事制度、働き方）

▼支援テーマ

外国籍人材の活用（推進体制の整備含む）

取り組み背景

法人設立時期よりスピード感を持ってD&I推進を行ってきたが、同時に取り組むことが煩雑となり、優先順位を含め整理が必要となった。令和5年6月より技能実習生の受入れを開始したことをきっかけに、多文化共生領域を中心とした取組を深めていく。

目指す姿

- ◆国籍を問わず、職員に対する就労サポート体制を整え、誰もが横並びの働きやすい勤務環境ができている状態
- ◆福利厚生面の魅力を社内外へ広め、「新規採用の拡大・従業員の労働環境改善・利用者への還元」の、循環型スタイル構築

短期的目標

- 1) 外国籍職員へのマニュアル整備、コミュニケーションツールの見直し
- 2) 社内でも評価の高い勤務体制（週休3日制など）の周知
- 3) 全体的なD&I推進内容の整備（活動計画づくり）

中長期的目標

- 1) 外国籍人材の採用～育成までのシステム化（ICT活用）
- 2) SNSや動画などを活用した法人PR促進
- 3) 外部事業者との連携構築



取組のあしあと

1. 取り組み概要

課題

- ◆外国籍職員に対する日本語の教育が十分にできていない。教える側である担当職員の負担増問題も出ている。
- ◆新たな福利厚生制度を整備しても、認知度が低く、法人全体に浸透していない。
- ◆D&I推進をしていくにあたり、事務担当者の業務量や責任の増大が懸念事項。

取組

- ◆施設長、相談員に対するヒアリング調査実施
- ◆D&I推進内容を改めて整理し、取組タスクを作成。採用計画や方針も含め、進捗状況の見える化をおこなう。

効果

- ◆職員へのヒアリングを実施したことで、外国籍職員に対する育成面の具体的課題も抽出できた。→解決策決定もスピーディーに完了。
- ◆新規施設開所までのD&I取組タスクを整理し、採用目標に対するKPIも設定できた。
→目標に対する行動タスクの具体化と、進捗管理を進めていく。



コンサルティングの一コマ。

頻繁に改正のある外国籍人材の関連法規情報や、任せたい職種に応じた外国籍人材の活用方法についてもコンサルタントの井上さん（左）からアドバイスを受けた。

2. 具体的取り組み

◆施設長・相談員に対するヒアリング調査

教育担当のポジションでもある「施設長・相談員」の職員を対象とした、「人材・教育・制度」に関するヒアリングを実施した。

①日報問題

外国籍職員にとって「日報」は鬼門。何を書けば良いのか、文章にすること自体も難しく、作成にかなりの時間を要している。

⇒日報テンプレートの見直し。選択項目を増やし、簡易に作成できるようにしていく。文章を書く欄を減らす。Kintone等のアプリ導入検討。（外国籍職員に限らず、機械操作の苦手なシニア人材にも優しい環境改善を行う。）

②マニュアル問題

マニュアル自体はあるが、教育サイドも全員が中身を理解出来ている訳では無く、あまり活用されていない。

⇒マニュアルの中身の再精査を行う。外国籍職員へのマニュアルはフリガナを付ける・機械などにはローマ字表記のテプラを貼るなど、何に対しても意味のあるものを作る→運用し、管理をしていく。

③週休3日制問題（※現在試験的に導入中）

活用しやすい勤務形態の職員とそうでない職員がいるため、一部不満が出ている。

⇒活用中の職員からは好評であり、働き方改革の一環としても正式に福利厚生へ盛り込んでいく。職員に対する説明機会の確保と、勤務ローテーションを行い、全員が活用できる仕組みに整えていく。

◆D&I推進内容の整理、取組タスクの作成

「何のために取り組むのか？」を明確にするため、目的・目標を設定。取り組んでいる項目の整理を行った。まずは令和6年9月の新規施設開所に向けた取組に絞り、内容を精査した。Monthlyでの項目設定まで完了。これから、セグメント毎のタスクを整理し、進捗管理を行っていく。



取組成果と今後に向けて

1. 短期的成果

支援を重ねる度に、以前から取り組んでいるD&I推進内容の整理が進み、今後対応していくべき事項をまとめることができた。
ただがむしやりにダイバーシティの項目へ取り組むのではなく、「何のために?」「誰のための?」といった、法人としてのD&I推進目的を改めて考えてもらえたおかげで、やるべきことの優先順位づけもスムーズに行えた。このような取り組みは属人化しがちな面があるため、タスクには項目別に担当者を割り当て、法人全体でD&I推進を進めていけるような仕組みを作った。



多様な職員が働く現場（左）
利用者のご家族に施設の状況を知らってもらうため、
更には外部に向けた法人PRのためにつくったInstagram（右）



2. 今後の取組スケジュール

◎外国籍人材の採用

- ◆インドネシアへの現地視察
技能実習と特定技能の採用活動（4名前後確保予定）
- ◆留学生（ネパール）のアルバイト雇用
令和8年4月から正社員として雇用予定

◎SNSの活用

- ◆動画制作（メインは法人PR用のYouTube動画）
施設入所者の様子や求職者向け等に分けて配信。全職員に積極的な参加を呼びかける

◎インカムの導入

- ◆職員の一部がPHSを使いこなせない問題を解決するための改善策

◎ICT活用に向けた効果検証（継続実施）

- ◆日報・勤怠管理・会計などに係る部分のDX化

◎継続的な女性管理職の起用

令和5年11月14日
報告者：

ダイバーシティコンサルティング企業
課題解決に向けてのタスクについて

令和5年～スケジュール

11月	・D X関係業者による説明（PCA勤怠・給与・会計、キントーン、ドキュワークス等） （部長、施設長、）PCA…11/21 ・ひたちなか特養…ケアマネジャー、生活相談員、介護主任、看護主任の募集
12月	・動画制作会社第2回打ち合わせ 11/24 （部長、室長） ・インスタフォロー300人（）
令和6年～	1月 ・D X関係契約、試験導入 （施設、施設長、相談員、係長、各リーダー） （会計・勤怠・人事・庶務） ・動画制作第3回打ち合わせ（仮） （部長、室長、）

ダイバーシティコンサルティング最終

新規施設開所までのD&I取組タスク（一部抜粋）。
取組を進める人が偏らないよう、いずれの項目にも担当者を紐づけた。
今後は、この内容の進捗管理を行っていく。

企業担当者からのメッセージ



法人本部 事務課長
柳沼 広樹 さん

①コンサルティングを受ける前の思い

コンサルティングを受ける前は、法人としてダイバーシティを推進していく中で、ダイバーシティに関する課題だけでなく、法人としての課題（不足する介護職員や、現場の課題である記録や業務の平準化、新規開所予定施設のPR等）は山積しており、どこから対応していくか、解決方法は合っているか等、不安に感じていました。

②コンサルティングによる変化

コンサルタントと一緒に課題を整理していくことにより、今取り組むべき事項が明確になり、優先順位をつけて対応することができました。また、取り組む中で疑問や新たな課題が出てきた際も、定期支援の度にその都度対策を決められたことで、不安解消につながり、取り組みに前向きになりました。

③全体的な感想

コンサルティングを受けて、不足する介護職員や、現場の課題である記録や業務の平準化に関して、ダイバーシティに準じた取り組み（外国籍職員の採用の更なる推進や、外国籍・シニア職員に寄り添った業務改善、デジタルツールの活用...キントーン等、PRのための動画制作）により、法人の課題解決、ダイバーシティの推進にもつながっていくと感じました。課題解決については現在進行中ですが、まずはしっかりと今回ご指導いただいた内容に取り組み、ダイバーシティを推進していくと共に、令和6年9月に新規開所予定の「（仮称）特別養護老人ホームかつた」の開所に向けて進めていきたいと思っています。

担当コンサルタントからのメッセージ

「多文化共生の取り組みについて」というテーマでコンサルティングがスタートしましたが、進めていく中で法人内の様々なD&Iに関する課題が見つかっていきました。ただし、担当者がD&Iに対して真摯に取り組む姿勢と理解に向けた高い意識があり、アドバイスも積極的に受け入れてもらえたため、短期・中長期的目標のいずれにおいても、すぐに実践と計画の立案の実行に移していただけました。担当者の行動力と責任力、法人全体の協力的雰囲気の後押しで、短い支援期間にも関わらず取組が具体的に進行していることを感じることができました。

仁心会様は、外国籍職員へのサポート、シニア職員への理解、女性管理職の登用など、D&I推進においては幅広く対応している法人であり、職場の雰囲気づくりばかりでなく、働く一人一人に寄り添った就業環境の形成に取り組んでおります。今後もさらにD&Iへの取り組みを推進し、すべての職員が働きやすい環境となり、結果として利用者の皆様にも喜んでいただけるような法人となることに期待しています。



行政書士事務所 ISAパートナーズ
行政書士 井上 尉央さん