

地域企業にみる人材戦略に関する考察 —ダイバーシティ・マネジメントをめぐって—

A Study on regional company and HR Strategy: Discussion pertaining to Diversity Management

関 千 里

Chisato SEKI

和文要旨：

本論文では、地域企業における人材戦略に関して、企業経営者の語りをもとに考察を行う。本稿に採録した経営者の語りには、高年齢者雇用、障がい者雇用、女性活躍推進、健康経営といった取り組みの契機と改善、現在に至る実践の積み重ねが含まれている。2030年に向けた国際目標であるSDGsに、ディーセントワークの実現が含まれていることに鑑みても、ダイバーシティ&インクルージョンの観点から、働く意欲をもった多様な人びとの能力が発揮できること、そして全ての従業員が活躍できる環境づくりが必須である。

英文要旨：

This paper examines human resource strategies in regional firms, based on the narratives of company president. The narrative includes the impetus and improvement of initiatives such as employment of older workers, employment of people with disabilities, promotion of women's activities, and health management (Health and Productivity Management), as well as the accumulation of practices that have continued to the present. The international SDGs for 2030 include the realization of decent work. From the viewpoint of diversity management (Diversity & Inclusion), it is essential to create an environment in which a diverse range of people with a desire to work can demonstrate their abilities and in which all employees can play an active role.

和文キーワード：人材戦略、人材開発、地域企業、健康経営、持続可能な開発目標

英文キーワード：Human resources strategy, Human resource development, Regional company, Health Management (Health and Productivity Management), SDGs (Social Development Goals)

目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 地域企業における実践から
4. まとめにかえて

1. はじめに

地域企業の経営における人事戦略の一環として、健康経営への関心が高まっている。帝国データバンクによる「健康経営への取り組みに対する東海4県企業の意識調査(2023)¹⁾」によれば、健康経営に「取り組んでいる」と回答した企業の割合は55.1%であり、「取り組んでいない」と回答した企業の割合である27.4%、「分からない」と回答した企業の割合である17.5%を大きく上回っている。健康経営に「取り組んでいる」と回答した企業の割合について、東海4県でみると、愛知55.1%、岐阜58.0%、三重60.7%、静岡51.6%となっている。

同調査において、健康経営に「取り組んでいる」と回答した企業における、健康経営の具体的な取り組みとして多くの回答(複数回答)があったのは、定期健康診断の実施(86.7%)、職場の喫煙対策の実施(45.6%)、労働時間・労働密度など心身の過重負荷要因の改善(42.9%)メンタルヘルスに関する対策(40.1%)であった。他方、健康経営に「取り組んでいない」と回答した企業に対して、その理由を尋ねる設問について多くの回答(複数回答)があったのは、適当な人材確保が困難(38.8%)、効果的な実施方法が分からない(38.2%)、費用対効果が分からない(31.1%)、取り組みの成果が見えにくい(30.2%)であった。

企業経営において従業員の「健康」が、マネジメントの対象として重要性を増している。日本経済新聞(2023年11月9日朝刊)にも、「人的資本経営の重要性が高まり、企業が従業員の心身の充実を重視する「健康経営」に力を入れている。テクノロジーを駆使した新たな取り組みを進め、従業員のエンゲージメント(働きがい)向上を図る。人材が能力を発揮する基礎となる健康の価値が改めて見直されている(日本

経済新聞朝刊 p.25「特集——スマートワーク経営調査、健康経営、テクノロジーで、従業員の働きがい向上(Smart Work)」という記事が掲載されている。

健康経営の定義はさまざまにみられるが、経済産業省では「従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」と定義している。本稿では、地域企業の人事戦略に関して、先駆的な取り組みを進める企業経営者の語りをもとに考察を試みる。

2. 先行研究

先に挙げた健康経営の定義(従業員等の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること)にも明らかであるとおおり、人材戦略の一環として健康経営に取り組む企業が増加している。森永(2017)が示すとおり、「健康経営に関する研究は、健康増進と経営管理の2つの領域の延長線上に位置づけ」ることができ、「従業員の健康管理を経営管理の対象として位置づけ」ながら進められている(p.5)。健康経営に係る研究においては、従業員が健康ではない状態で仕事に臨むことによる影響について、アブセンティーズムおよびプレゼンティーズムの観点から考察が行われている。

アブセンティーズム(absenteeism)とは、病欠や病気休業の状態であり、けがや病気により従業員が出勤できていない状態をさす用語である。プレゼンティーズム(presenteeism)とは、何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務の生産性が低下している状態である。この場合、欠勤には至らず会社に出勤してはいるが、健康上の問題を原因として従業員がその能力を最大限に発揮できない状態となっている(高橋・津野・大森2021)。これらの状態は、従業員個人の暮らしにおいて憂慮すべき問題であるが、企業経営上、従業員がその能力を十分に発揮できないことにより、職場の生産性低下につながるという面でも大きな課題となっている。

アブセンティーズムやプレゼンティーズム

1 株式会社帝国データバンクによる「健康経営への取り組みに対する東海4県企業の意識調査」の概要は次のとおりである。調査期間：2023年9月15日～30日、調査対象：東海4県の2978社、有効回答企業数：1185社、回答率：39.8% (https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s231101_40.pdf)。

ムはすぐれて従業員個々人の健康状態に係る部分であるため、これまでの研究は医療や保健衛生、カウンセリング等の領域において蓄積がなされており、経済学や経営学においてアブセンティーズムおよびプレゼンティーズムを直接的に対象とした研究は必ずしも多くはなかった² (黒田 2018)。しかし、世界各国における高齢化の進展、人口構造の変化による健康保険(組合)の運営問題、後述する健康経営の進展といったトレンドにより、経営・経済といった領域からも、職場における健康関連の生産性指標としてアブセンティーズムおよびプレゼンティーズムを取り入れたアプローチが進められつつある。

アブセンティーズムやプレゼンティーズムが、労働者ならびに企業その他の組織における生産性の阻害要因として働いていることは疑い

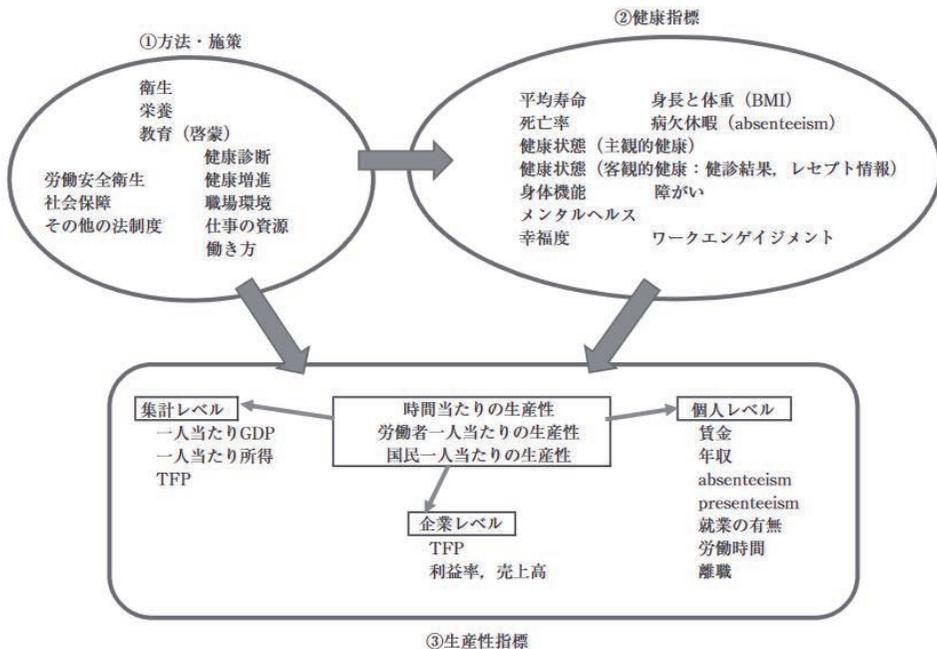
2 この点について、これまで経済学のアプローチからアブセンティーズムやプレゼンティーズムを対象とした研究が必ずしも多く行われてこなかった背景として、黒田 (2018) は「市場メカニズムが十分に機能していれば、生産性は賃金や雇用に反映されるはずという前提があることも関係していると思われる (p.37)」と述べている。

のないところと思われる。他方、アブセンティーズムやプレゼンティーズムによる (負の) 影響をいかに測定するかという点は大きな課題であり、その測定に係る尺度についてさまざまな研究が積み重ねられている (武藤 2020 など)。

健康と生産性との個人レベルにおける関係について、黒田 (前掲) では、(1) 賃金との関係、(2) 賃金以外の労働変数 (就業の有無や労働時間の長さなどの労働供給行動) との関係、(3) その他の生産性指標への影響 (アブセンティーズムやプレゼンティーズムの指標を用いた研究) といった面から、経済学を軸とした生産性指標に係る詳細なレビューが実施されている (p.33-38)。武藤 (前掲) に示されているようにさまざまな測定尺度が開発され、研究が蓄積されているものの、現状としては、黒田 (2018) が指摘するように「健康と生産性は共に唯一の指標があるわけではなく、「健康も生産性も実際の計測が難し」く、かつ「両者の因果性の特定化もたやすいことではない (p.32)」のである。

このように医療、保健衛生等の領域の研究から、アブセンティーズムおよびプレゼンティーズムが様々なコスト要因となっていることが指摘され、職場における生産性を低下させる要

図表 1：健康と生産性に関する研究のキーワード



出典：黒田 (2018) p.33 の図3 より引用

因であることが報告されている。以下では、森永 (2017・2019)、黒田 (2018)、新井 (2020) および高橋・津野・大森 (2021・2022) による詳細なレビューに基づき、アブセンティーズムおよびプレゼンティーズムによって労働者ならびに企業その他の組織にどのような影響が生じるかについて整理を試みる。

アブセンティーズムやプレゼンティーズムによるコストを試算した研究においては、「企業・組織の健康関連コストを検討する際は、医療費に加え、生産性損失コストを含めた総額(津野・尾形・古井 p.292)」で捉えることが主流になっている。この点について、Goetzel et al. (2004) では、アメリカにおいて約 37 万人を対象として、傷病別の医療費の情報と WPAI³ 尺度によるデータを組み合わせて試算が行われている。それによれば、プレゼンティーズムの損失額は、医療費が高額になりがちな 10 大傷病(心臓病、うつ病、関節炎など)にかかる直接的医療費より、高い値(傷病の種類によるが、プレゼンティーズムによる損失コストは、傷病による直接的医療費より 18%~60% 程度高い)を示している(黒田 p.38)。

日本での状況として、津野・尾形・古井 (2018) では、経済産業省編 (2016) をもとに、日本の大企業 (5 組織 4 万 7348 名) における当該組織における健康関連コストの試算結果が示されている。それによれば、調査対象となった 5 つの組織において、アブセンティーズムおよびプレゼンティーズムにより生じるコストは、健康関連コスト(医療費、アブセンティーズムコスト、プレゼンティーズム損失コスト、中期障がい費用)の構成割合ベースで約 8 割に達したことが報告されている。具体的には、調査対象の組織における健康関連コストの割合について、医療費が 17.3% であり、アブセンティ-

ーズムコストが 5.1% であり、プレゼンティーズム損失コストが 74.7% であった (p.292)。

また、黒田(前掲)では、Wada らの研究 (2013) ならびに Nagata らの研究 (2018) 等の結果についても詳細にレビューがなされている。Wada et al. (2013) では、日本の男女約 6800 人を対象に、5 つの傷病(腰痛・肩こり、精神疾患、頭痛、腹痛、不眠)ごとに SPS 尺度⁴を用いた試算を行い、同じく試算されたプレゼンティーズムのコストについて、1 か月あたりどのくらいの額に相当するかの比較が行われている。この研究によれば、アブセンティーズムによる欠勤(傷病休暇)によって生じる損失コストは 1 か月あたり 57 ドルから 228 ドルに相当すると試算されている。同じく、プレゼンティーズムによって生じる損失コストは、1 か月あたり 426 ドルから 594 ドルに相当すると試算されている。また、5 つの傷病それぞれに関連するアブセンティーズムおよびプレゼンティーズムの合計による損失コストの額について、それが最大の数値を示したの精神疾患(メンタルヘルス)に関連する部分であった (p.38)。

Nagata et al. (2018) では、約 13,000 人の製薬会社勤務の日本人男女を対象として、個人ごとの申し出に基づく 10 種類の傷病状況、病気を理由とした欠勤日数、プレゼンティーズムの度合いについての情報、およびレセプトデータの突き合わせを行い、アブセンティーズムとプレゼンティーズムのコストおよび医療費・薬剤費がそれぞれ試算されている。結果、調査対象 1 人あたりでみた場合、1 年間におい

3 Work Productivity and Activity Impairment の略。武藤 (2020) によれば、WPAI は Reilly Associates により提供される質問紙によるアブセンティーズムの測定尺度であり、健康問題で仕事を休んだ時間、健康問題以外で仕事を休んだ時間、働いた時間、健康問題で労働生産性に影響した程度、健康問題で仕事以外の日常活動に影響した程度を答えるよう設計されている (p.30)。

4 スタンフォード大学により提供される Stanford Presenteeism Scale の略。武藤 (2020) によれば、SPS 尺度によるアブセンティーズムの測定は次のように行われる。第一に、直近 4 週間のうちにあった一番の健康上の問題が仕事の生産性に影響した影響の程度を推定し、労働障がい指数の算出が行われる。第二に、当該労働者に係る最も顕著な健康上の問題にフォーカスし、その部分のみを考慮することにより、通常の状態では発揮できる生産性に比べ、どの程度の生産性が発揮できたかを推定し、労働生産性指数の算出が行われる。第三に、当該労働者に係る最も顕著な健康上の問題を原因として、失われた労働時間の算出が行われる (p.31)。

てアブセンティーズムで520ドル、プレゼンティーズムで3055ドルのコストがそれぞれ発生していたことが報告されている (p.38)。

このように、アブセンティーズム(欠勤など)はもちろん、仕事に能力が発揮しきれていないプレゼンティーズムについて、コスト要因となっていることが研究により明らかにされつつある。アブセンティーズム、プレゼンティーズムによる労働生産性の損失は、従業員自身の能力が十分に発揮されていない状態であることを意味しており、企業および当該個人にとっても少なからぬ損失要因となっていると解釈できる。その中でも、健康ではない状態で働くこと(不健康な状態)は、医療費や欠勤と同じく損失要因となっており、生産性等への影響も大きいとの指摘がなされている。

健康経営の効果に関するレビューの中で、アブセンティーズムやプレゼンティーズムによる損失の抑制といった面以外に、「企業文化や組織のサポートが、社員の健康や増進へどのように影響を与えるか等の検証 (p.17)」が進んでいることが指摘されている(新井 2020 p.17-21)。すなわち、高橋・津野・大森(2021)に示されているとおり「健康リスクを改善し生産性維持・向上に寄与することを促進するのは、単に介入プログラムの内容によるのではなく(p.3)」、「職場の健康保持増進の取り組みを通じた「健康的な職場文化(workplace culture of health)」の醸成が重要である(p.4)」という指摘である。なお、ここで述べられている「健康的な職場文化」について高橋・津野・大森(前掲)では、Health Enhancement Research OrganizationのCulture of Health Study Committeeによる報告書が吟味され「well-beingを支える要素であり、意図的に設計されたもの(p.4)」であるとされている。

健康的な職場文化(workplace culture of health)ないし企業内の健康文化(culture of health)が健康経営に及ぼす影響について、新井(前掲)では詳細なレビューが行われている。そのなかで、企業内の健康文化(Culture of Health)が、参加率や職業ストレスに影響を与えることを検証したKwon & Marzec(2019)の研究や、健康や生産性の改善に効果的な運動や食生活プログラムへの参加を促すインセン

ティブの付与は従業員によるそれらプログラムへの参加率に影響を与えるものの、医療コストの削減に影響を与える可能性は低く、組織や上司による(ソーシャル)サポートがプログラムへの参加率や医療コスト等に影響を与える可能性が高いことを検証したGrossmeierr et al.(2020)の研究などを挙げ、健康的な職場文化(workplace culture of health)ないし企業内の健康文化(culture of health)の存在が、健康経営の推進に良い影響を及ぼしていることを示している。

3. 地域企業における実践から

本章では、地域企業の経営における人材戦略、とくにダイバーシティ・マネジメントへの取り組みについて経営者の語りをもとに考察を試みる。以下においては、アルプススチール株式会社の長谷川茂社長による、地域企業の経営、多様な人材による多様な働き方の実現、健康経営、ダイバーシティ・マネジメントないしダイバーシティ&インクルージョンの実践等に係る語り⁵を整理、掲載する。なお、アルプススチール株式会社における雇用・労働関係の各種認証の取得状況として、同社ホームページに記されているのは次のとおりである。

3-1. 会社の概要

アルプススチールの代表取締役社長を務めています長谷川と申します。まず、私どもの会社について概要をお話させていただきます。

私どもの会社は、名古屋市中川区月島町というエリアに本社・工場がございます。この中川区月島町というのが、JR名古屋駅から南に約1.5から2キロくらいの圏内のところで、そこに会社が立地しています。そちらに工場もございまして、製品としましては、よく会社の更衣室や学校の教室の後ろ側、ないし廊下に設置さ

5 2023年3月25日に実施されたしごと能力研究会の研究部会において実施された講演を採録したものであり、筆者はセッションの司会としてその場に同席し、長谷川社長より直接、お話を伺わせていただいている。

図表2：行政認可の取り組み（雇用・労働関係：抜粋、掲載順）

名称	認定機関
新ダイバーシティ経営企業100選	経済産業省
地域未来牽引企業	経済産業省
えるぼし（3ツ星）	厚生労働省
子育てサポート企業（愛称：くるみん）	厚生労働大臣
愛知県ファミリーフレンドリー企業	愛知県
あいち女性輝きカンパニー	愛知県
名古屋市女性の活躍推進認定企業2016	名古屋市
名古屋市子育て支援企業	名古屋市
名古屋市ワーク・ライフ・バランス推進企業	名古屋市
健康経営優良法人2022（ブライツ500）	経済産業省
障害者雇用促進企業	名古屋市
愛知県健康経営推進企業	愛知県

出典：アルプススチール株式会社ホームページより作成

れていますロッカー、それからオフィスなどで書類などを保管する書庫、または保管庫とも言いますが、そういうようなボックス。そして、掃除道具などを入れる掃除道具入れ、そして靴などを入れる下駄箱、というような、私どもの業界用語では「箱もの」を作っているメーカーになります。

私どもの会社は、170人強の従業員数であります。そのうち、約8割が現場で働いてくれる従業員となっております。工場、そして倉庫等で日々一生懸命働いてくれている従業員がおよそ80%弱くらいになります。そして、残りの20%強くらいがデスクワークを中心にして働いてくれる従業員になります。そのなかには総務、経理、そして購買（仕入れ）、設計、品質管理、営業、営業事務というようなものが、だいたい20%強というような構成となっております。

私どもは直売ということはやっておりませんので、すべてが販売先を通してエンドユーザー様のもとに行き、お使いいただいている流れになっています。業種としては学校さん、一般の会社さん、役所や工場、病院や福祉施設、それから物流施設など、あらゆるところでお使いいただいております。ごく簡単に申し上げますと、着替える必要のあるところや、書類を保管

する義務のあるところ等で幅広くお使い頂いているのが現状かなと考えております。

こういった業態は、従来からやってきおります。少し遡ってお話することになり恐縮ですが、創業は1938年、昭和でいうと13年です。今年で創業85年という形になるかと思っております。創業の地は大阪で、名古屋には戦後移転してきています。昭和13年に大阪で創業しまして、創業者とその一族の方々が当初、プレス屋さんを営んでいたと聞いています。

当時は戦争の時代ですので、旧陸軍・海軍の指定工場になっていたようです。そうした仕事については、大阪の空襲のときに焼き出されてしまいました。そういうタイプの仕事をやることができなくなりました。それで当時の指示で、陸軍の仕事については愛知県の春日井市に移転してやりなさい、海軍の仕事については、福井県の小浜市に移転してやりなさいと、そういうことで、それぞれ移転して戦後まで事業をやっていたと聞いております。

それで終戦と同時に、そういう仕事がぱたりと途絶え、何もやることができなくなってしまったことで、経営が大変なことになってしまったと聞いております。そして、当時の上層部が愛知県の豊田自動織機さんに、何か仕事がないので

しょうかと相談に行ったようです。そのようにしてお邪魔したところ、今の中川区月島町の工場、こちらは豊田自動織機さんが昭和6年にお建てになった工場ですが、そちらのほうで、自動織機を製造していたようでして、それを丸ごと受けて作ってくれないかという依頼が、私どもの会社に来たみたいです。場所も工場も機械もすべて貸すから作ってもらえないかという依頼で、私どもは有難く受けさせていただいたという流れだと聞いております。

それで昭和20年代につきましては、非常に自動織機のニーズが高く、結構な忙しさだったと聞いておりますが、昭和30年ぐらいに入ってから、私どもの会社には発注がほぼ来なくなってしまって、また終戦直後と同じような大変な状況になってしまったみたいです。

それでどんな事業を行えばいいか、何がいいかということで、当時の経営陣が考えついたのがスチールの家具がいいのではないかということだったようです。なぜスチールの家具を着想したのかと言いますと、戦後日本の進駐軍のオフィス・事務所で使われていた家具がスチールだったみたいなんです。当時の日本では、会社でも家庭でも家具は木製のものが多かったわけですが、進駐軍が使っていたのがスチール。だから今後も日本でも、スチールの家具のニーズが出てきて売れるのではないかと考えついたみたいです。

こういう着想は何も私どもの会社だけに限ったことではなく、日本中のあらゆるところでそのような考え方をされる会社があったみたいで、それぞれがそのようなスチールの家具を手掛けるようになったみたいです。ですから、その当時はある程度、作る製品が会社ごとにわかれていたのが当初のスタートで、収納家具、事務用の椅子、スチールのデスクといった形で、ある程度、すみ分けされて、それぞれがスタートしたようです。

それで昭和30年代から少しずつ、そういうようなものを私どもは作り出しまして、学校などでも、職員室や教室のなかで木製の家具から

スチールの家具に代わっていく。また、会社などにおいて更衣室等についても、木製のロッカーからスチールのロッカーに代わっていく。そういう移行期に少しハマったという形で、少しずつ私どもの事業が経営できるようになっていったと聞いております。

3-2. 女性活躍推進への取り組み

その後、世の中の経済の流れがございましてで浮き沈みがあったのは間違いないことですが、お蔭様で今に至っております。先ほど少し私のお話をいたしました、私は4代目の社長になります。初代社長、2代目社長、3代目社長につきましては、創業家、オーナー一家出身者が社長を務めてきております。4代目の私は、オーナー家、創業家とは血縁がございませぬもので、ある種叩き上げのような形で社長に登用していただいている者です。先代(3代目)社長は今、会長として会社に在職しております。

「私がなぜ社長に」ということです。実のところ、私自身はなりたくてなったわけではないのです。これも受け身のなせる業かもしれません。社長の話が出たのは、私が役員だった当時です。私どもの3代目社長・オーナーから、「自分もそろそろ交代を考えている。ただ、自分の子どもはこの会社に入社していない。自分で事業を起こしてやっている子どもがいるが、この会社を継ぐ気はないよだから、長谷川さん、あなたがやってくれないか」という依頼がありました。正直、私も戸惑ったわけですし、「はい、わかりました」とは即答できず、「少し考えさせてください」と返事をしました。

つらつらと考えてみまして、この話を受けるか受けないか、しかし、今、ここで受けないと、仮に廃業といった事態になってしまいますと、従業員やその家族、私どもに資材を提供してくださる関係会社さんも困ってしまうのではないかと考えました。私としてもいづらくなって、自分の生活基盤がなくなっても困りますし、それで家族に「社長という立場を受けさせていただくことにする」と話して、翌日社長に返事をしたというのが実状でございます。

私自身は、本当に一従業員から来まして、色々

な会社の面を見てきました。その中で、会社としてこういった点が良くないな、もう少し改善できればいいのではないかなと、ある程度、常日頃から考えていました。若い時から変わった考え方をしていたのか何なのか分かりかねますが、少しへそ曲がりの従業員だったかもしれないです。これはまた後ほど、お話をさせて頂ければと思います。

うちは今お話ししたような会社で、各機関や行政等から雇用や労働関係のことに力を入れているとお話をいただいておりますが、私自身はそれをメインに考えたことはまったくありません。特に意識して特別なことをやっているというわけではないです。ただ、最低限の義務、法的責任などは必ず守っていかないといけないということは、常日頃から考えております。

「くるみん」や「えるぼし」等の認証も取得しておりますが、これらの面に関しましても、女性活躍という言葉が言われるようになったから、だから女性従業員の活用に力を入れよう、といったことではありません。私どもの会社につきましては、それ以前から女性男性にかかわらず戦力化に取り組んでおります。

昭和の時代、私が20代のころから、私どもの会社の従業員の男女比は7:3くらいできております。この割合で概ね推移し、ずっと継続されてきて今に至っております。ただまあ、そういう割合はさておき、昭和の時代から平成初期にかけてでしょうか、女性従業員に関しては仕事上の肩書がつく者はおりませんでした。言葉を換えればこのころ、男性中心的な職場でした。ただ、いつまでもそれではいけないだろうということで、平成の半ば、13、14、15年頃くらいからでしょうか、女性従業員に関しましても昇進・昇格してもらい、肩書をつけてもらうようにしてきました。ここに関しては、少し手前味噌になってしましますが、私が総務の時代に会社に対して意見を出しまして、それ（女性の役職者増加）を当時の社長が「わかった。そうしよう」と仰っていただいたことがきっかけになりまして、そのような形になってきております。

こういう経緯がたまたま、平成の終わりくらいに女性活躍とか、女性管理職の増加といったことが叫ばれたときに、たまたまマッチして、私どもの会社が「えるぼし」のような認証を頂くことにつながってきました。もちろん、認証評価をいただく前からきちんと産休・育休制度がありましたし、取れる人に関しては育児休業なども取ってくださいというようなことを申し上げてきておりまして、女性はもちろん、男性についても、大手企業のように長期間ではありませんが、ほんの1週間とか、2週間程度の育児休業ですが、取って来てもらいまして、そういったことを評価していただいたのかなと思っております。

3-3. 障がい者雇用への取り組み

さまざまな雇用に関連して、障がい者雇用についてお話させていただきます。障がい者雇用についてですが、法定雇用率に対しまして、私どもの会社ではそれを大きく超えて雇用しています。現在（2023年）、法令雇用率については2.3%ぐらいだと思いますが、私どもの会社では9%強くらいの雇用率となっています。この分野に関しましても、私どもの会社から障がいをお持ちの方に入っていただく、たくさん雇っていただくという流れで始まったわけではなく、一人また一人とご縁があって、それが積み重なって今、9%台の雇用率になっております。

はじめはいつか、と思い出してみますと、20数年前にさかのぼります。たまたま名古屋市内の、就職やらインターシップやらで少しお付き合いのあった学校さんから、障がいがある生徒がいるんですが、雇っていただけませんかというお話が来ました。さっそくお会いしてみますと、障がいがあるかどうかまったくわからなかったです。詳しく話を聞きますと、心臓に障がいがあって、通学や勉強ももちろんできていて、身体障がいということですが、心臓に障がいがあるという面で多少、できない作業があるかもしれないですが、雇っていただけませんかというなお話でした。

それで、まったくお付き合いのない学校さんでもなかったものですから、私どもの会社では

今まで障がい者雇用をしたことがないから、まったく雇用のノウハウがありませんけど、どうしたらいいでしょうかと、学校側にご相談を申しあげました。そうしたところ、職業体験をさせて頂けないかという話しになりました。約2週間、私どもの会社のほうで職業体験をさせてくれないかと。そのうえで、作業ができそうか、御社で働けそうかを判断していただけないだろうかというお話でした。それで、ノウハウはなかったですが、私どもの会社としてしましても、いきなり雇用ということではなくて、一定期間仕事を体験していただけるという、そういうお話なら受けてみようかという判断になりまして、その方に工場の製造現場で職業体験していただきました。

そして、約2週間体験期間が過ぎまして、本人に確認しますと「やれます」という返事がきました。親御さんからも「是非お願いします」と。そして、学校の先生方からも「お願いします」、そして、私どもの工場の現場の責任者からも「十分に作業を担当してもらえます」というような返事がきましたので、採用の運びとなりました。

これが障がい者雇用としては初めての事だったんですが、この従業員が現在まで22年、23年くらい、私どもの会社に勤め続けてくれております。製造現場では検査を主にやってくれておりまして、一生懸命仕事をしてくれて、非常に助かっているところです。

最初の一人に来てもらってから、その後しばらく空白期間がありました。かれが入って来てから4~5年くらい、新たな障がい者雇用といったところでは特に何もできずにいました。そしてまた、今後は特別支援学校の先生から、こういう生徒で、知的障がいがあるのですが雇っていただけないでしょうかというお話がきました。この頃になると、社会的要請としても社内的にも障がい者雇用をしっかりやっていこう、という流れになってきておりました。そこで、私どもの会社といたしましても、あらためて「どのようにやっていけばいいのでしょうか」と学校さんに相談を申しあげましたら、先ほどのケースと同様に、「職業体験の後にご判断いただくかたちで」、というお話が来ましたので、

また、約2週間、現場で職業体験していただきました。期間終了後、本人に確認しますと「やれると思います」と。そして、先ほどと同様に、親御さんから、学校の先生から「お願いします」と、現場の責任者からも「十分作業を任せられます」という返事がきましたので、採用させていただいた、という流れでございます。

ですから、ある意味で障がい者雇用の空白期間があったわけですが、空白期間後の雇用から、同じようなお話が続いてやってくるようになりました。毎年というわけではでないのですが、2年、3年に1回は、色々な学校さんのほうから、私どもの会社に職業体験の依頼と、よろしければ採用してくださいという声があがってくるようになりました。そのような積み重ねが積もって、障がい者雇用率が9%強という形になっております。

さらに、この部分に関しましてひとつ、申し上げることが出来ますのは、こうした経緯で入社してくださった従業員は今まで、ほぼ全員が私どもの会社を退職せずに仕事を続けてきております。正確に言えば、1人だけ退職していますが、これは身体の事情で働くことができなくなってしまったためです。医師から就業不可能という診断が下されまして、そういうような施設で生活をせざるを得なくなりましたので、厳密に言えば一人だけ退職しているわけですが、それ以外の方に関しては、働ける方につきましては、ずっと働き続けていただいています。そのような形で、障がい者雇用率が高い状態となっています。

どのようにしたら障がい者雇用が進みますか、というご質問をいただくこともあります。ここに関しては、本当にすべてが私ども、胸を張ってこちらから来てくださいとお伝えできたようなことはまったくありません。ノウハウもなかったですから、一人またひとりと各学校の先生方から、お願いできませんかというお話を受けて、このような数字が成り立っている、とこのようにご理解いただけるといいかなと思います。

私たちの会社のほうから、障がい者雇用をしますのでという形の求人は一切出したことがないです。先ほど申し上げたとおり、各学校の先生方、ないしはハローワークの方から、このような生徒さんがいるので採用を検討していませんかという依頼があって、ある種受け身ばかりですときています。一歩ずつ進んできていますので、胸を張って「来て下さい」と言えたことは恥ずかしながら一度もありません。少しずつ採用を続けてきて、本当に一歩ずつ、受け身でやってきたのが現実です。

障がいのある従業員のキャリア形成についても、本人の希望に応じるようなかたちで進めてきました。私どもは製造工程のなかで、塗料など消防法の規定で危険物に該当するものを扱っています。危険物になりますので、誤った使用方法で使ってしまうと火災になってしまうリスクがあります。ですので、知的障がい者等については従来、危険物を扱う塗装工程の仕事には配置してきませんでした。

そのなかで、危険物を扱うことなく仕事ができる部署に配属され、仕事を続けてくれている従業員から、「実は塗装をやってみたいと思っている」という要望が出てきました。この要望に対して当初、「塗装工程で用いる危険物をもし間違ってしまうと大変なことになるから、最悪の事態として火災になってしまうと大変になるから、(塗装工程への異動は)できない」と申し上げていました。しかし、何度も何度も要望が出てきましたので、塗装の責任者に「かれが塗装をやりたいと言っているが、実際のところどうなのか」と尋ねました。そうしましたら、「自分たちが塗料や危険物の使用法を指導し、誤った使い方などにならないよう、きちんと指導しますのでやらせてあげてください」という返答が上がってきました。そこで、現場の体制を整えた上で、塗装の作業に従事してもらうようにしました。

別の部門でも同じようなことがありました。私どもの製品にとって、その強度を保つうえで溶接というのが重要な作業になってきます。もし溶接が甘いと強度的に検査を合格できなくなりますので、たちまち不良品になってしまいま

す。溶接は火花も飛びますし、ガスも使用しますので危険を伴う仕事ですし、品質管理上も大切な仕事になります。この工程に関しましても、それまで溶接とは別の工程に従事していた障がいのある従業員から「溶接をやらせてほしい」という要望があがってきました。ここに関しましても、社内で検討してどうしようかとなりましたが、このときもやはり溶接の現場責任者が「やらせてあげてください」と言うものですから、溶接のトレーニングを受けてもらいまして、今では少しずつ、製品の溶接をされるようになってきているところです。ですから、私どもの会社のキャリア形成が良かったというよりは、従業員が要望して、それを現場責任者が認めてくれるというようなことが良かったのかなと感じております。

3-4. 高齢者雇用への取り組み

それから高齢者雇用につきましては、定年につきましては従来から60歳のままですが、定年後の継続雇用につきましては、現在75歳まで可能にしております。

具体的にお話しますと、60歳で定年の後、65歳までは時間外労働はしていただくことなく結構なのですが、定時の労働、1日8時間の労働につきましては毎日やっていただいております。65歳を超えた方につきましては、個別の契約という形にしております。杓子定規に、この日のこれだけの時間を働いてくださいということではなく、従業員によって色々と希望の勤務時間がありますので、個別契約という形を取っています。例えば、午前中のみ週5日働く人もいれば、週3日1日あたり8時間働く人もいれば、色々なパターンがあります。または、毎日来るけども6時間労働でやっている従業員など、それぞれ個別になっています。

従業員さんには、病院に通院しないといけない人でしたり、孫の面倒をみたいとか、色々な事情があります。もちろん、年金との兼ね合いもあると思います。年金との兼ね合いで長時間働くよりは自分のペースで働きたいという人もおられます。逆に年金は減ってもいいからフルに働きたいという人もいらっしゃいますので、そういった方に関してはフルで働いていただい

ております。先ほど、私どもの会社で継続雇用
の上限は75歳と申し上げました。いま現在、
従業員で一番の年長者は73歳です。

この継続雇用を進めるにあたってのきっかけ
となる話をさせていただきたいのですが、やは
り従業員からの要望に応えようとするのが出
発点になっています。かつて私どもの会社では
コロナ前、食堂を会場として年に4回ほど、春
夏秋冬に社員の懇親会をやっておりました。

この会はリーズナブルな運営を旨としていま
して、事業会社ですので仕入先様等からお中元
やお歳暮を頂戴することがございます。そのよ
うなお志でありがたく頂戴しました飲み物など
を提供しまして、懇親会を開催していたわけ
です。ある年の懇親会で、その時の継続雇用は、
当時65歳が上限でしたが、64歳くらいの従業
員が当時の社長に対して、場の勢いもあったか
もしれませんが、「社長、70歳まで働かせてく
ださい」と直談判したわけです。

その時に会場で、当時の社長から呼ばれまし
て、私はその頃常務だったと思いますが、「おい
長谷川さん、ちょっとこっちに来てください」
ということがありまして、「はい、なんですよ」、
といきましたら、「この方が70歳まで働
かせて欲しいと言っているがどうしたらいいだ
ろう」と言うわけです。なるほどな話だと思い
ましたが、即答はできない事柄ですので、当時
の社長に「次の取締役会で議論したらどうで
しょうか」と申し上げました。そうしましたら、
社長も「それが一番いい」ということで、懇親
会のすぐ後の取締役会の議案にあげて議論し
ました。そうしましたら、(取締役会の)出席者
は誰も反対しなかったので、継続雇用の上限が
70歳になりました。第一弾にこんなきっかけ
があった、という裏話です。

そして、75歳までの継続雇用の話につきま
しても、同じような経緯がありました。この時
はさすがに直談判というわけではありませんで
したが、70歳間際の従業員からの要望で、75
歳まで働かせて欲しいという要望が上がってき
ました。そこで、65歳までの雇用延長と同じ
ように取締役会で議論しまして、参加者は全員
「賛成」で不賛成はなかったものですから、75

歳まで雇用できるようになったという次第です。

なお、私ども会社の従業員につきましては現
役世代、という言葉で適切であるか分かりかね
ますが、定年前の従業員につきましてはすべて
が正社員としての採用となっております。です
から、パート、アルバイト、それから派遣労働
者、外国人実習生等は一切なくて、全員が正
社員としての採用となっております。定年後の
継続雇用になっている方々の身分は正社員では
ありませんが、ただ外部に委託してこちらに來
ていただいているわけではなく、すべてが私ども
の直接雇用で勤めていただいております。

そういうような会社ということで、色々なと
ころで過分なる評価していただけたみたいで、
「新・ダイバーシティ経営企業100選」という
のを経済産業省から頂戴しております。ここ
に関しては、若者、高齢者、ベテラン、そして性
別や障がい等にかかわらず全員が一緒になっ
ている会社ということでの評価をいただきまし
て、僭越ながら経済産業大臣の名前入りの「新・
ダイバーシティ経営企業100選」というものを
いただいております。

ダイバーシティ、高齢・障がい者雇用、女性
活躍といった取り組みが社内で積み重なってま
いりまして、社外からの注目もございます。そ
こに関しましては、そうしたテーマで研究され
ている大学院生や学生さんたちから、「実際の
ところ取材してみたいなあ」という考えを結
構、お持ちになられるみたいでして、私ども
の会社にメディアの取材依頼とは別に、年に5、
6回学生さんたちが取材に来てくださっている
のが現状となっております。

3-5. 人手不足下の採用をめぐる

今、社長に就任して5年目となるのですが、
これは自慢みたいなことになってしまったら恐
縮なのですが、何とか継続的に人材確保ができ
てきております。私どもの会社は先ほど申し上
げたとおり、製造現場で働く従業員が80%く
らいを占めています。そちらに関しては、ほぼ
高卒で入って来てくれる従業員がほとんどで
す。最近、ずっと高卒で入って来てくれる従
業員で(採用計画が)かたまっております。私
どものような会社で、名古屋駅に近いエリアに

立地している関係も大きいかと思いますが、毎年のように高卒者が新卒で入って来てくれるものですから、非常に有難く感じております。

年によって違いますが、新卒でおよそ6~8人くらいずつ入って来て来てくれています。新卒採用の内訳は、年によってバラバラな感じですが、均していくと、だいたい女性男性1:1くらいで入って来てくれているのが現状かなと思います。女性が多いときは5人、男性3人というときもあります。逆の場合もありますが、均すと1:1くらいで入って来てくれているのが現状かなと思います。

私どもの会社は名古屋市の中川区に所在しています。従業員は中川区の住民がもっとも数が多いです。名古屋市内には16区ありますが、人口の多いほうから中川区は2番目の区です。そういうような形で人口が多いですから、また中川区内から通って来てくれる従業員が一番多い形になっておりまして、全従業員の4分の1程度を占めていると理解しているところです。

地図上で見ますと、中川区は名古屋市の西のほうになります。中川区に隣接し、北側は地図上で中村区。名古屋駅のある区になります。そして南側が港区という形で、名古屋港のある区になりますが、中村区、港区、中川区と、これら3区から通ってくる従業員が全体の4分の3くらいを占めるという形になります。そのような形で、近隣のエリアから通って来てくれる従業員が非常に多いです。ですから、職住接近といえますか、遠方から入って来てくれる従業員はそれほど多くないのが現状です。とにかく通勤1時間圏内から通って来てくれる従業員が多いと思います。

採用に関しまして、私どもの会社では、入社希望者、従業員になりたいという人に対しては、会社の案内だけいたします。肩ひじ張った採用説明会だとか、そういうことはやらないですが、高卒求人に関しては、だいたい夏休みに入ってから、会社に来ていただいて、社内を案内します。この時期は梅雨が明けて非常に暑いときです。そのときのもっとも暑さが厳しい、過酷な時間帯、午後2時とか、3時とかにお越しただいて、真夏の製造現場を見ていただく、

体験していただくという形をとっております。

これはリアルなところを見ていただき、後々、朝の涼しい時間に見に行くと、いい会社だと思って入ったら真逆だったということがないように、あえて過酷な時間、午後の2時、3時というような、もっとも暑い時間に社内を案内して、うちの工場はこんな感じで夏は物凄く暑いよ、ということを知ってもらうようにしています。そして冬につきましましては真逆で、物凄く冷えますので、そういう職場でもいいのなら親御さんと相談して選んでくださいと申し上げています。ここは、正直にやったほうが後々いいのではないかとということで、真っ正直に体験していただいております。

ですから、ある意味で職場環境を承知の上で私どもの会社に入って来てくれる従業員がほとんどですので、私どもの会社では、離職率が非常に低い状態にあります。この点も評価をいただいているようです。過去10年間ですと、自己都合による離職は、だいたい2%台くらいだと理解しています。離職が非常に少ない会社ということで、労働局のほうから評価をいただいております。

そういった兼ね合いで2022年12月、僭越ながら愛知労働局から「ユースエール認定企業」の認定をいただいております。これは、若者がきちんと勤めていける会社というようなことを評価して頂いているもので、無茶苦茶な時間外労働をさせていない、有給休暇については希望通り取ってもらっている(会社)。そして離職率が低い事。ユースエールの認定は、そういうことが条件になっているとお聞きしております。私どもの会社がそういう条件にマッチするというので、愛知労働局から認定を受けております。

この認定につきまして、愛知労働局の中でも、私どもの会社は名古屋中職業安定所、名古屋中のハローワークの管轄になりますが、職員の方が仰っていることには、名古屋中ハローワーク管内として、製造業では初めての認定となりますというコメントをいただきました。それで、これはしっかり真剣にもっとやっていかないと、気持ちを新たに、製造業一番手ということで、認定をもらって安心するのでなく、

もっと真剣にしっかりと若者雇用についてもやっついていかないといけないと改めて感じたところとなっております。

入社を希望される方には過酷な暑い時間帯に当社に見学に来てもらって体験してもらいます。そのときに、私が申し上げる言葉が、3つあります。

まず「3K」の話です。平成バブルのころに言われた言葉だったように思いますが、最近ではあまり聞くことがないようなワードですが、そのことも話します。正直に「私どもの会社は3Kだ」と。3Kといっても若者はピンとこないでしょうから、「きつい・汚い・危険」の頭文字をとって「3K」というんだという由来から伝えます。

私どもの会社の「きつい」は、夏は暑く、冬は寒さが厳しいこと。だから、大変だという話しをします。「汚い」ということにつきましては、現場で5Sを徹底しておりますので汚れ物があったり、散らかっている状況ではありませんが、塗装作業等がありますので、塗料が飛び散ったりしますのでそれが服についたりすることもあるという話しをします。もちろん、塗装の現場も案内します。それから「危険」ということに関しましては、私どもの会社がメインで使っている鋼材、鉄の材料を例に話します。鋼材、鉄の材料である薄板のなかでも、私どもの会社は1ミリない厚さの薄板を使っております。0.8、0.7、0.6ミリという薄板を使っていますので、皮膚に少し擦れただけでもカッターナイフのようにスパッと切れてしまうリスクがあります。だから、用心しないと危険だと話します。ただ、手袋をしてきちんと作業手順に従っていれば大丈夫だからということも伝えます。常に真っ正直にやっております。

それから、これは私が勝手に申し上げていることとなりますが、入社を希望される方に、私どもの会社は「3I」であるということも伝えていきます。これは3つの言葉の最後が「い」で終わるもので、「暑い・寒い・古い」ということです。ローマ字にすると「I」ですので、私は「3I」と言っていますが、夏は暑いよ、冬は寒いよ、建物は古いよと、そのようなことを申し上げて、現場・現物・現実を見ていただいて、古い建屋

もぐるっと案内して納得して頂いております。

工場につきましては、先ほど申し上げた通り、昭和6年にできた工場を三分の一程度、現在も使っています。昭和6年に建設された建物ですから年齢になおすと92歳になるかと思います。そういうような昔ながらの、側面から見るとのこぎりの歯のようにみえる建屋をそのまま現役で使っております。ただ、木造ですので耐震的に問題がありますので、梁とか柱はしっかり鉄骨で補強しています。それで名古屋市の耐震診断は合格しています。それから昭和6年製の建物ですので、名古屋市の「登録地域建造物資産」に認定されています。この認定は、文化財ではないけれど、文化財の手前のような状況の建物というようなことを行政のほうからお聞きしています。

「3K」「3I」の他、もう一つ、私どもの会社は「3ない」だと、よく申し上げます。これは最後が「ない」という言葉で終わるものですが、「寮がない・駅がない・駐車場がない」の、ないない尽くしだよと、そういうことも理解してくださいと伝えます。地方から就職して来る人にとっては寮のようなものが必要になりますが、私どもの会社には「寮がない」、それから名古屋駅から1.5キロの距離が近いか遠いかは感じ方次第ですが、私どもの会社の目の前に「駅がない」。それから通勤のための「駐車場がない」。そのようなことも話します。「3K」、「3I」、「3ない」という言葉を工場見学に来てくれた高校生などにお話して、他の会社と比べると、みすばらしい会社と思われるかもしれないけど、ただ一つ言えるのは従業員の定着率は高いです、とそのように正直に話しております。

3-6. 健康経営への取り組み

それから、先頃（2023年3月）「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」に選出させていただきました。皆さんご存じかと思いますが、私どもは中小企業ですので「ブライツ500」というカテゴリーに入ってくるわけですが、「ブライツ500」の制度ができて3年連続で「ブライツ500」をいただいております。「ブライツ500」の制度ができる以前は、カテゴリー自体

が「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」だけでしたが、その括りで2年間認証をいただきました。その後、「ブライツ500」という制度ができて3年連続、以前のカテゴリーから通算しますと5年連続で「健康経営優良法人」の中小規模法人部門で選出されております。

ここでは具体的に何をやっているのかを申し上げます。

まず、夏場の熱中症対策です。この対策について、デスクワーク中心の従業員は除きますが、現場で働いている従業員に対して、熱中症対策としてペットボトルの飲料水、毎日1本支給しています。汗をかきますので、熱中症対策で水分補給、または塩分補給の目的で、従業員が水、お茶、スポーツドリンクなど好きなモノを選べるようにしています。自動販売機で提供するかたちですが、専用のメダルで購入してもらっています。会社負担の無償支給ですので、専用メダルを従業員に配りまして、各従業員が自販機に投入して飲みたいモノを選ぶ。そういうようなかたちで夏場の熱中症をしのいでおります。

反対に冬につきましては、工場が大変に冷えますので、防寒対策として使いきりカイロを一冬分、まとめて支給する仕組みを設けています。ここについては、カイロは要らないという従業員も一部おりいますので、そういった人には無理にお渡ししていませんが、大方の従業員はあると助かるということで、大方の従業員に支給しております。これも当初は、貼らないカイロ、ポケットに入れるようなカイロを渡していました。そうこうしていましたが、従業員のほうから「貼れるカイロでないとダメなんです」という声があがってきて、貼れるタイプと貼らないタイプを選べるよう選択制に改善しました。

従業員の健康診断につきましては、法定の項目より項目数を上積みして受診してもらっています。例えば、胃のバリウム検査や大腸がんの健診、これは潜血検査を受診してもらっています。それから肺がん検診として、安全衛生法上は間接のレントゲンでも問題ないようですが、直接のレントゲンという形で万が一、がん等があっても早期で見つけられたほうがいいのではないかと、こういうような健診を上

積みしてやっております。昨年（2022年度）からはこれらに加えて、目の検査も取り入れました。視力検査だけでなく、眼底、眼圧というような検査も取り入れました。そういうところが、「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」というところで、評価をいただいているのかなと思います。

従業員の健康維持に関して、もう1つ、2つやっていることがあります。まずは喫煙対策です。喫煙に対して、もちろん今の世の中、分煙対策は必須です。会社には喫煙者もいますので、かれらに使ってもらえるよう、喫煙ルームを作りまして、そこでタバコを吸ってもらおうようにしています。工場の中に三か所ほど設置しています。ここに関しましては、厚生労働省の助成金を活用し、喫煙ルームを作っております。法律用語になるかと思いますが、受動喫煙防止対策助成金という制度を使っている設置となっております。

それから、禁煙手当をお支払いしています。禁煙手当というのは、従業員の希望者（任意）に禁煙を宣言してもらって、この禁煙宣言をしている者に対して支払っています。禁煙手当の制度をつくる前、私どもの社内の喫煙率は30%くらいあったと記憶していますが、禁煙手当を払うようになった今ではその半分くらいまで減ってきております。そういったところも、「健康経営優良法人」で評価いただいているみたいです。

この禁煙手当につきましては、なぜそのようなことを取り入れたのかと言いますと、私どもの会社が加入している健康保険のセミナーがきっかけです。私どもは協会けんぽの健康保険に加盟しておりますが、協会けんぽで今から6～7年前、健康経営についてのセミナーが開催されました。その案内が来ましたので、当時私は専務でしたので、社会保険などの担当者と一緒にそのセミナーを受けに行きました。

当時は恥ずかしながら健康経営という言葉もまったく知りませんでしたが、健康経営を最初に提唱したお医者様・ドクターが講演をされました。講演で、「従業員が健康な会社は業績が伸びていく」というようなことを強く力説されておりました。それを聞きまして、「そうか、

そういうことか」ということで、「従業員が健康に働いてくれている会社は伸びていくんだな」と感じまして、会社としてももっともっと取り組んでいかないといけないと感じました。それで、健康経営について調べてみますと、その用語自体は協会けんぽのセミナーに登壇していた医師が考えたもので、商標登録もされていました。

ただ、そのお医者様曰く「名称、用語を使う事に対して、謝礼金をくださいなどということは一切言わない。だから、皆さん、健康経営という言葉を使って世間に広めて頂ければそれで十分です」というような、控え目なコメントで妙に気に入りました。それで、私どもの会社でも少し取り組んでみようということで、とりあえず、何をやっていけばいいのかというのを考えていましたら、ある日、健康経営の広報誌が送られてきました。それで日本のどこの会社さんだったかは忘れてしまいましたが、ある会社が禁煙者に対して賞与で上積みをしているという記事が載っていたのを読みました。それをみまして、「賞与反映もいいけど、年2回だけではあまりインパクトがないかな」と思いまして、だったら毎月支払ったほうが従業員にもインパクトがあるのでないかということで考えつきました。

禁煙手当を出していけば、喫煙者は減っていったって、従業員にも少しずつ健康意識が広がって、健康増進につながっていくのではないかと思います。私どもの会社では宣言者に対して、禁煙手当を毎月3000円支給しています。年間3万6000円になります。この手当の額は微々たるものかもしれませんが、禁煙によりタバコの購入費も節約できますので、従業員の家計にとりましては、もらえるモノが増えて、出ていくモノが減りますので、少しだけですが経済的には貢献できているのかと感じているところです。

法律で「タバコは20歳になってから」というのは御存じだと思いますが、ですから高校を卒業して入社したての従業員、18歳、19歳の従業員については、喫煙による将来的な健康リスクを回避するというので、禁煙宣言（任意）していただきまして、18歳・19歳でも禁煙手当を毎月払い続けています。このようなかたちで、健康経営についても、毎年少しずつ取り組みを上乗せしながら取り組んでいるのが現状と

なります。

4. まとめにかえて

以下では、事例からの考察を試みる。健康経営に係る取り組みとして経営者の語りの中で挙げられた「法定の項目を上回る内容の健康診断の提供」や「禁煙手当の支給」については、健康経営を評価する上でのプロセス指標（経済産業省編2017）を取り入れ、効果の見える化を図るものとして捉えることができる。先に掲げた図表のとおり同社は、「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」に選出されており、健康経営のPDCAサイクルを回し改善しながら実践している先進企業であるが、改めて健康経営のプロセス指標について記載しておく。

経済産業省による『企業の「健康経営」ガイドブック～連携・協働による健康づくりのススメ～（改訂第1版）』では、健康経営のプロセス評価として「従業員の健康増進を目的とした運動指導の実施施策に対し、その参加率・利用率等から実施施策が機能しているかどうかを評価するもの（p.19）」であると位置づけられている。また、健康経営のプロセス評価には、「A）従業員の健康についての状況・課題の把握」、および「B）健康課題への対応・施策実施」が含まれている（p.20）。

前者については、健康経営における制度・施策実施にあたって、従業員の健康課題を把握しておき、企業それぞれの特性や、従業員一人ひとりにおいて異なる働き方などを考慮に入れた健康経営の実施に不可欠であると考えられている。具体的には、健康課題の把握方法として、「定期健康診断、特定健診、任意健診、メンタルヘルスチェック」などが挙げられており、それらの評価指標の例として「定期健診受診率、保健指導対象率、保健指導実施率」といった事柄が提示されている（経済産業省編 p.20）。

後者すなわち「B）健康課題への対応・施策実施」は、「a. ポピュレーション・アプローチ」と「b. ハイリスク・アプローチ」を含むものである。経済産業省編（前掲）によれば、ポピュレーション・アプローチは「組織として従業員の健康増進・維持を図るため」に行われるもので、「生活習慣病やメンタルヘルス不調等の予

防につながる」取り組みであるとされている。その施策例として、健康教育実施や禁煙プログラム提供、食生活支援や運動奨励、メンタルヘルス対策などが挙げられている (p.21)。

「ハイリスク・アプローチは、生活習慣病等の高リスク者に対して疾病予防・重症化予防を促す取り組み (p.20)」であって、具体的なものとして特定保健指導等が挙げられている。その施策例としては、保健指導や管理不良者に対する対応、健康診断等により「要再検査」や「要精密検査」の対象となった従業員に対する「受診勧奨」などが例示されている (p.21)。

近年、ダイバーシティ・マネジメント、ないしダイバーシティ&インクルージョンが企業経営上の焦点となるとともに、これまでの人材戦略 (人材の確保および人材活用のアプローチ) への変化が生じている。Robertson の研究 (2006) によれば、ダイバーシティは「割合 (demographic composition of groups)」を、インクルージョンは「処遇 (integration of diversity into organizational systems and processes)」をそれぞれ示すものとされており (野村 p.529)、それらマネジメントの重要性が増している。

企業その他の組織においては、健康経営の推進といった取り組みについても、SDGs いうディーセントワーク、多様な人材の多様な働き方の実現に寄与するものと捉え、ダイバーシティ・マネジメント、ないしダイバーシティ&インクルージョンとの関連のもとに積極的に展開しようとするケースがみられる。本稿において掲載した企業の取り組みにおいては、「新ダイバーシティ経営企業100選」にも選定されており、各種実践の蓄積がさまざまな取り組みをスムーズにしているという土壌があるものと思われる。

障害者権利条約の批准 (2014年) を受け、障害のある人もない人も、互いにその人らしさを認め合いながら共に生きる社会 (共生社会) を実現するため、「障害者差別解消法」が施行された (2016年)。同法においては、行政機関等及び事業者に対し、障害のある人への障害を理由とする「不当な差別的取扱い」を禁止するとともに、障害のある人から申出があった場合に「合理的配慮の提供」を求めることなどを通じて、「共生社会」を実現することが目指されている。

さらに、改正障害者差別解消法が成立 (2021年) し、同法の施行日が2024年4月1日とされたことに伴い、「合理的配慮の提供」について、行政機関等において「義務」、事業者においては「努力義務」とするこれまでの位置づけから、事業者においても「合理的配慮の提供」が義務化されることとなった。

生涯現役社会の実現に向け、働く意欲をもった多様な人びとの能力が発揮され、誰もがいきいきと活躍できる環境づくりが必須である。このような方向性はおおむね望ましいものであると考えることができる一方で、「もし個人の能力の発揮を、「活力ある社会」という目標達成のための手段として位置づけているのだとしたら、その流れは本来多様であるはずの人々の生を社会的有用性という基準で測ることを許容し、結果、私たちのあり方・生き方の幅をより一層制約・制限することになる (飯野・星加・西倉 p.87)」という指摘が見られる。こうした指摘にあるように、「健康経営」が「生産性」との関連において専ら議論されていくとすれば、それらもまた、本来多様であるはずの人々の生をある種の基準で測ることを許容し、私たちのあり方・生き方の幅を制約・制限するようなかたちとなりはしないであろうか。

障害学 (Disability Studies) による「障害の社会モデル (social model of disability)」では、身体の「問題」である損傷 (impairment) と、社会の「問題」である障害 (disability) が区別され、後者を社会的に解消することが目指されている。世の中が変化し、理論、実践、世界をめぐる認識等が刷新されることに伴い、ダイバーシティ・マネジメントを巡る諸相にも大きな変化がもたらされることが予測される。ある時点で記された事柄は一般に、その時点の実践のスナップショットであり、さまざまな実践を伴いながら、再構築が進んでいくものと思われる (榊原 p.152-201)。

紙幅の都合により、地域企業の経営についてさまざまな内容が含まれた語りのうち、今回、健康経営とダイバーシティ・マネジメントに関連する部分の一部についてしかふれることができなかった。今後の研究課題とし、詳細な考察を別稿に譲るものとする。従業員の健康という事柄に関して、思想家が「我が亡き後に洪水よ

来たれ」という警句をひいて論じたことも想起されるところである。

<引用文献>

- 新井卓二 (2020) 『日本における経営戦略としての健康経営の効果に関する実証分析』, 大阪大学大学院工学研究科博士論文.
- 荒金雅子 (2020) 『ダイバーシティ & インクルージョン経営: これからの経営戦略と働き方』, 日本規格協会.
- 飯野由里子・星加良司・西倉実季 (2022) 『「社会」を扱う新たなモード』, 生活書院.
- 内田恭彦 (2009) 「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」『日本労働研究雑誌』, No.592, pp.60-72.
- 梅谷俊一郎・佐野陽子・清家篤 (1996) 『企業内教育訓練と生産性向上に関する研究』, 労働政策研究・研修機構調査研究報告書, No.81.
- 岡田邦夫 (2015) 『「健康経営」推進ガイドブック』, 経団連出版.
- 尾形裕也 (2017) 「「健康経営」推進に向けての提言」, 『日本労働研究雑誌』, No.682, p.1.
- 尾形真実哉 (2022) 『組織になじませる力』, アルク.
- 角山剛 (2014) 「組織行動をめぐる最近の研究動向」『東洋大学 21 世紀ヒューマン・インタラクシオン・リサーチ・センター研究年報』 第 11 号, pp.13-16.
- 経済産業省編 (2016) 『平成 27 年度健康寿命延伸産業創出推進事業「健康経営評価指標の策定・活用事業」東大 WG 報告書』, 経済産業省.
- 経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課編 (2017) 『企業の「健康経営」ガイドブック～連携・協働による健康づくりのススメ～ (改訂第 1 版)』, 経済産業省.
- 小杉礼子・黒澤昌子・稲川文夫 (2006) 『企業の行う教育訓練の効果及び民間教育訓練機関活用に関する調査結果』, 労働政策研究・研修機構 JILPT シリーズ, No.13.
- 小園修・大内章子 (2016) 「能力・態度における研修効果に影響を与える要因とその関連性」, 『日本労務学会誌』, No.17 No.1, pp.50-68.
- 佐藤厚 (2013) 「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成—研究サーベイを中心に—」『生涯学習とキャリアデザイン』 第 10 巻, pp.3-23.
- 高橋由香・津野陽子・大森純子 (2021) 「健康経営における「健康的な職場文化」の指標化に向けた文献レビューによる概念整理」, 『日本健康教育学会誌』, 29 (1), pp.3-15.
- 高橋由香・津野陽子・大森純子 (2022) 「健康経営における「職場における健康文化」に関する評価指標の検討」, 『産業衛生学雑誌』, 64 (5), pp.225-237.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかに組織』, 白桃書房.
- 堤宇一 (2007) 『はじめての教育効果測定—教育研修の効果を高めるために』, 日科技連.
- 津野陽子 (2018) 「健康経営と生産性」, 『証券アナリストジャーナル』, 60 (12), pp.15-23.
- 津野陽子・尾形裕也・古井祐司 (2018) 「健康経営と働き方改革」, 『日本健康教育学会誌』, 26 巻, pp.291-297.
- 永野仁 (1984) 「企業内教育の効果」, 『三田商学研究』, 第 27 巻第 1 号, pp.89-99.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論 仕事の学びを科学する』, 東京大学出版会.
- 中原淳 (2012) 「学習環境としての『職場』: 経営研究と学習研究の交差する場所」, 『日本労働研究雑誌』, No.618, pp.35-45.
- 中原淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』, No.639, pp.4-14.
- 中原淳 (2014) 『研修開発入門 会社で「教える」, 競争優位を「つなぐ」』, ダイアモンド社.
- 野村梨世 (2020) 「企業組織におけるダイバーシティ研究の動向と展望」, 『東京大学大学院教育学研究科紀要』, 第 60 巻, pp.527-533.
- 二神恭一・二神常爾・二神枝保 (2017) 『障害者雇用とディスアビリティ・マネジメント』, 中央経済社.
- 星加良司 (2007) 『障害とは何か—ディスアビリティの社会理論に向けて』, 生活書院.
- 松尾陸 (2011) 『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』, ダイアモンド社.
- 松尾陸 (2013) 『成長する管理職』, 東洋経済新報社.
- 芳垣玲子 (2013) 「中堅製造業における管理職のスキル形成プロセスと現在の部下指導について」, 『人材育成学会第 11 回年次大会論文集』, pp.59-63.
- 武藤孝司 (2020) 「プレゼンティーイズム—これまでの研究と今後の課題—」, 『産業医学レビュー』, 第 33 巻第 1 号, pp.25-57.

- 森永雄太 (2017) 「健康経営」とは何か—職場における健康増進と経営管理の両立」, 『日本労働研究雑誌』, No.682, pp.4-12.
- 森永雄太 (2019) 『ウェルビーイング経営の考え方と進め方 健康経営の新展開』, 労働新聞社.
- Baicker, K., Cutler, D., Song, Z. (2010) Workplace wellness programs can generate savings, *Health Affairs*, 29 (2), pp.304-311.
- HERO (2016) “Defining a culture of health key elements that influence employee health and well-being”. https://hero-health.org/wp-content/uploads/2016/09/CoH-Definition-and-Elements_final-v2.pdf (2023年9月29日閲覧).
- Jessica, G., Patricia, H.C., Jennifer, S.P., Colleen, S., Kristi, R.J., Mary, T.I., David, J.M., Sara, S.J., Steven, P.N., Shawn, T.M. (2020), Workplace Well-Being Factors That Predict Employee Participation, Health and Medical Cost Impact, and Perceived Support., *American Journal of Health Promotion*, 34 (4), pp.349-358.
- Kirkpatrick, D. L. (1994) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, [2nd ed. 1998]: pp. 21-74.
- Kwon, Y., Marzec, M. (2019) Unpacking the Associations Between Perceived Cultural Support and Employee Health The Approach of Social Capital, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61 (11), pp.910-915.
- Loeppke, R., Taitel, M., Haufle, Vince, H., Thomas, P., Ronald, K., Kimberly, J. (2009) Health and productivity as a business strategy: A multiemployer study, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51 (4), pp.411-428.
- Marquardt, M. J. (2004) *Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building Leaders in Real Time*, Palo Alto, Davies-Black Publishing. (清宮普美代・堀本麻由子訳『実践アクションラーニング入門—問題解決と組織学習がリーダーを育てる』, ダイヤモンド社, 2004年).
- Marsick, V. and Watkins, K. (1990) *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988) *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington Books.
- Minzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳『マネージャーの仕事』, 白桃書房, 1993年)
- Nagata, T., Mori, K., Ohtani, M., Nagata, M., Kajiki, S., Fujino, Y., Matsuda, S., Loepke, R., (2018) Total Health-Related Costs Due to Absenteeism, Presenteeism, and Medical and Pharmaceutical Expenses in Japanese Employers, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(5), pp.273-280.
- Philips, Jack J., (1997) *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, Gulf Publishing Company. (渡辺直登・外山裕監訳『教育研修効果測定ハンドブック』, 日本能率協会マネジメントセンター, 1999年)
- Reilly MC, Zbrozek AS, Dukes EM. (1993) The validity and reproducibility of a work productivity and activity impairment instrument. *Pharmacoecon*. No.4, pp.353-365.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31 (2), pp.212-236.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28 (2), pp.176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), pp.1262-1289.
- Wisdom, B. L. and Denson, D. (1991), “Manager as Teacher”, *Training and Development*, Dec.: pp.54-58.