

多様性人材と変革時代を勝ち進む

～経営理念に基づくダイバーシティ&インクルージョン推進～

エイベックス㈱

生駒 健二

1 はじめに

エイベックス㈱（以下「当社」）は、1949年創業をして3代の創業家によって数多の苦難を乗り越えて事業を継続発展させてきた。愛知県名古屋市に本社を置き、昨年完成の桑名先進工場（図表1）を含め三重県桑名市に主要の生産工場を2拠点保有している。また、今年度にはインドネシアに初の海外拠点として合弁会社を設立している。従業員数は、まもなく500名越えになる予定で、地域における欠かすことのできない中堅規模として存在を示している。

事業内容としては、主にトヨタ系の部品メーカーに対して、切削・研削加工技術を用いた金属小物精密部品を製造納入し、顧客を通じて世界中の自動車メーカーに年間1.4億個程の部品を提供している。また、これらの顧客からは継続取引に留まらず、毎年のように品質やコストなどの改善実績が年度目標に対して優秀であるということで表彰を受けるなど、顧客に対しても信頼関係がしっかりと構築さ



図表1 2020年に完成したエイベックス㈱桑名先進工場

れている。

1-1 取り巻く環境の変化

近年自動車産業は、CASEやDX導入などにより部品構造や工場での働き方などに大きな変化が生まれてきている。しかしながら、同業界では100年に1度の大変革期といわれているにも関わらず、長く安定的な成長を遂げてきたこともあり、いまだに環境の変化に対する適応が遅れていることを実感している。そのような大きな環境変化の中で、追い打ちをかけるように世界全体に広がった新型コロナウイルス感染症により我々は「新しい日常」への変化対応を突き詰められた。急激に差し迫った外部環境の変化は、我々にとって脅威ではなく新たな機会を創造するチャンスと捉え、経営陣が覚悟をして従業員とともに事業活動も同様に変化をしていくことが重要と考える。

72年間の事業活動において、当社が同業他社と比較して恵まれてきたと感ぜられることは、創業以来幾度も大きな外部環境変化に経営判断を突きつけられた経験をしてきたことである。

現社長の祖父である創業者の言葉に、「今ある仕事はいつかなくなる」というものが残されている。これは、創業者が目先の顧客への部品供給に専念したことで、その先にある大きな市場環境の変化に気づかず仕事に失ってきた体験（ミシン部品の海外生産に移行、8mm映写機のビデオカメラへの変換、自動車ブレーキ部品の金属から樹脂化）に基づいて「市場創造の重要性」を伝える教訓であると受け止めている。

現在の我々の主要部品である自動車の変速機や内燃機関部品などは、今後の自動車の電動化進行により需要が減少

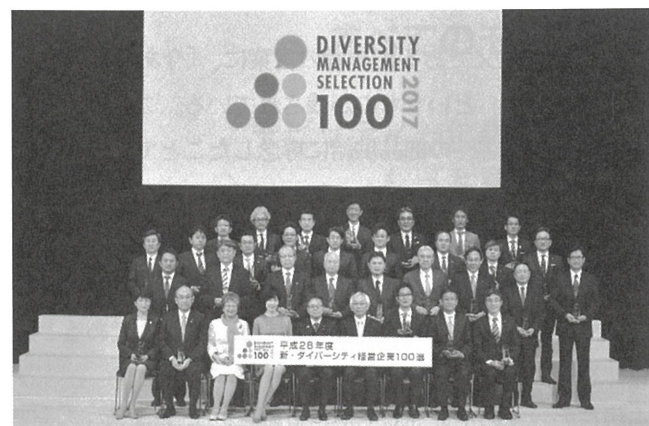
していくことが想定される。しかしながら、我々は創業者の教えにしたがい、すでに5年ほど前から縮小していく市場の中で藻掻き抗うのではなく、自ら積極的に市場創造を実践していき新たな市場で輝ける存在になるための技術向上や開発を計画推進してきた。

このような新たなチャレンジに必要な経営資源は人材である。しかし、現在日本が抱える少子高齢化にともなう就業人口の減少や地域の都市部への転出者の増加、さらに当地域では自動車産業に限らず多くの産業集積地域であり求人数も多く、コロナ禍である現在でさえも多くの企業採用に困窮し、場合によっては、その改革の足止めを余儀なくされている。そのような中で当社は、チャレンジに向けて着実な採用実績と新たな働き方の導入などの成功事例を多く蓄積させてきている。また、近年では大学の講義や講演でもこれらの方針や先行事例を広く紹介している。働き方の多様性の面においては、2017年度に経済産業省より「新・ダイバーシティ経営企業100選」にも選定されている(図表2)。そこで、以下に当社の多様な人材活用の導入に導いた取り組みやいくつかの実例について紹介をする。

2 経営理念の磨き上げと仲間づくり

2-1 経営理念に基づいた人材のこだわり

「事業継続における秘訣は何か」とは究極の質問であるが、私自らの経験や多くの経営者を見てきた中で感じることは、経営活動において「変化をさせてはならないこと」と「変化をさせること」をしっかりと認識して、愚直にかつ柔軟に活動を実践できるといった経営者の姿勢にあるのではないかと考えている。つまり、足もとの今に執着するだけでなく社会情勢や環境変化や利害関係者の想いを吸い上げて、未来を想像して計画を描けるからこそ必要である経営資源の投資や育成・強化が推進され、想像した未来に近づく。成功には必然的な要因がありそれが経営者の大



図表2 新・ダイバーシティ経営企業100選表彰(2017年度)

切な責務であるといえる。

当社の経営理念は「私たちは、常に『良品を生産』することを追求し、社会にとって『役に立つ企業』として努力します」である。創業者からの想いを3代の経営者が大切に紡ぎ磨き上げて具体的な事業活動に反映をさせてきた。現在では、多くの従業員が実務活動を通じて判断に迷った時に当社従業員としてどのような行動や判断をとるべきであるのか立ち返る判断基準ともなる「変化をさせない」大切な共有する考えなのである。

近年では採用活動や入社後の従業員教育においても、この経営理念を前面に出した「理念採用」や「理念共有」をベースにした人材育成を積極的に図っている。これにより企業規模を拡大させながらも、目的を共有した強い集団であることが、現在に様々な評価をいただいている礎となっている。

「理念では飯を食えない」ということをよく周りの経営者から耳にすることがある。しかしどうであろうか? 理念があるからこそ“仲間が集まり”、理念に基づいて“顧客を創造”や“技術開発を進み”、そして次に顧客や仲間のための“改善活動が推進”されていく。そしてそれらの繰り返しによって企業体質強化や職場環境が向上し、また“新たな仲間が自然に集まる”といった好循環につながることも「理念こそが飯のタネ」といえないだろうか。今後も当社では、この経営理念に基づいた経営活動を推進していく。それでは次に、「理念採用」による人材の獲得方法や「理念共有」の実践について紹介をする。

2-2 継続採用とプロ人材の育成

前述したように、当社において採用活動の厳しさは近年に始まったことではなく、特に求職数の多い当地域において従業員採用は20年来の大きな課題であった。20年前当時は就職氷河期でもあり、かつ従業員50人程度と企業規模も小さく、当社が囑望した理系学生や学校の先生に対して興味を抱かせることどころか、文系の学生にも振り向いてもらえない厳しい状況であった。その状況の中で大きな転機となったのは、当時の経営者が採用難で新卒採用を諦め派遣社員や海外実習生に頼るのではなく、どんな環境でも毎年の定期採用を実施するという強い覚悟を示し、持続的な従業員採用をさせて徐々に会社風土を変革してきたことであった。採用活動においては経営者自らが学生や先生に夢や想いや理念を語り伝えることによって学校に理解関心をいただき、興味を覚える学生は着実に増加し採用実績数も年次上昇していくこととなった。毎年若い新入社員が入社することで、その年に入社して教えてもらった新入社

員がすぐに翌年には新入社員に教育する場面が多く職場で増えていき、「共に育つ(共育)」の風土が醸成されていくこととなった。次第に当社の理念に基づいた人材育成の方針「3つの心を持ったプロの育成」に基づいた人材教育が実施されていった(図表3)。

また、採用においても未来を評価する観点で、当社では成績証明書や履歴書は内定決定後提出としている。また私服での面接試験で相互に普段の自分を表現する取り組みや学生の採用活動での成長の記録の提供(グローアップシートを活用して面接段階での学生の成長過程記録のフィードバック実施)、内定式には家族や学校の先生を招待して家族や学校からの理解の獲得により、入社後の身近な応援者を作りあげてきた。このような特徴的な採用活動は、学生や先生からの注目も高まり口コミや紹介も増えて多くの応募者が集まるように変化をしてきた。また、このような環境が構築されたことにより、囑望した理系学生に限らず採用した従業員の潜在能力を仲間が引き上げる仕組みへと成長し、製造業では少なかった多様な人材が活躍できる職場に成熟していった。このような20年来のこだわり活動の積み重ねにより認知度も高まり、無限に母数を増加させる採用活動ではなく、理解をいただいた方々からの紹介や縁を含めた地域からのリファラル採用に現在では力を注いでいる。学校の先生や従業員はもとより他企業や行政機関の方々から多くの紹介により多くの従業員採用につながってきている。

3 多様な人材の活躍できる職場風土づくり

3-1 人を大切にする経営とは

当社は「人を大切にする企業」と標榜している。経営理念に基づいた事業活動の中で経営者自らが体験したことから生まれた言葉である。これは直積の“従業員の処遇改善する”とかではなく、1人1人の従業員の可能性を信じて、本人も驚くような潜在能力を引き上げて事業活動への貢献による充実や所得向上による豊かな人生の実現をめざしたものである。

そこでこのような考え方に至ったエピソードを紹介する。2007年に世界中を巻き込んだリーマンショックは、当社にもかつてない経営危機として最大時には前年単月売上高対比で70%減少にまで陥った。かつての経営者が経験した不況とは異なる先の見えない状況で、当社の中でも閉塞感に包まれていた。周囲の企業では従業員のリストラや費用抑制の観点からの出張規制など、雪山での救助を待つような“生き延びる経営”を実践していた。前年に執行役員



図表3 従業員育成「3つの心をもったプロの育成」



図表4 製造役職者ゼロゼロ発表会開催の様子

に就任した私は迷うことなく経営者に「すぐにでも従業員をリストラしましょう」と提案をしたところ、経営者からは「自分の財産を遣ってでも今いる従業員の雇用は守れ」と強い意思表示をされた。怪訝そうな私の顔をみながら続けて語ったのは、「今は確かに厳しい。しかしリーマンショックの起こる5年前からの当社の急成長を実現させてきたのは、理念に共感して仲間や顧客を想った従業員の成長と活躍の結果じゃないか。我々経営陣がしてきたことは方向性を示したことだけである。皆が人を費用として考えているが、私はそう思わない。人は資産である。だからこそ従業員の力を借りてこの難局を乗り越えていきたい」であった。その後の行動も迅速で、従業員を集め雇用の維持だけでなく賞与も前年同額を保証し、従業員に対して安心できる環境を提供した。

これらにより、もう誰も迷うことなく会社は丸となり、今できることを能動的に推進していた。気がつくと、営業部門は技術部門と連携し、試作開発や多くの企業で出張規制がかかる中で積極的に国内外の営業活動や開発支援をしていた。製造部門はお互いの技術技能を教えあい多能工化の推進や改善スキルの共有化ということで現在でも続く“ゼロゼロ発表会”(図表4)という経営者も参加する発表

会が開かれていた。その後の企業成長の源は、“生き延びる経営”ではなく、従業員を資産と信じて“勝ち進む経営”が実践できたからこそその必然の結果であるといえる。

当社での多様性の人材活躍は、時代の流れで義務的に実施するものではなく本質的に「人を大切に経営」の実践から自然と生まれてきたものである。我々のこの経験は、昨年の新型コロナウイルス感染症拡大の環境下でも同様に活かされることとなった。現在の経営者はリーマンショックと同様に、雇用の維持、運転資金の確保、緊急の方針展開、日常管理による新たな指示の展開などにより従業員や顧客そして地域社会との関係を強化して、次年度には過去最高の業績まで回復にこぎつけることに成功する。まさに“勝ち進む経営”の再現であり、変えてはいけない大切な考えを今後の経営陣にも大切に紡いでいきたい。

3-2 今いる人は必ずいつかなくなる

創業者の格言同様に、現会長がよく話される「今いる人はいつかなくなる」という言葉は、私たちに忘れがちな大切なことを気づかせる言葉である。企業の成長段階においては強いリーダーシップが必要であったり、何でもこなすリーダーが必要であったりすることはよくあることである。当社の企業成熟度は現代では成長安定期におり、人で仕事をするのではなく組織で仕事をするステージにいる。つまり、現経営陣も現在の従業員もいつか退陣や退職をされることとなる。私たちは変えてはいけないもの、そして変えなければならないことを過去の経験を交えながら従業員と共有し、醸成されつつあるこの会社風土をさらに「社会の公器」として次世代につなげていかなければならぬ義務があるのである。

4 社会の公器としての多様性人材の活躍

4-1 社会の公器としての役割認識

企業規模が間もなく500人を超える規模となり、当社に対する取り巻く環境からの期待は年々大きく変化してきている。創業当初の自宅を改修した町工場では、その存在価値を感じていただいていたのはおそらく両手もあれば充分であったであろう。現在では、自社を取り巻く環境や影響をおよぼす範囲も拡大し、存在価値を感じていただいている対象は経営陣の立場の私ですら想像することが困難である。

「企業は社会の公器である」と、松下幸之助氏もドラッカー氏も述べている。つまり、企業とは社長の私物ではなく、公の器であるということである。企業は社会に存在させてもらっているものであるともいえる。企業は単独で存

在するものではない。顧客に取引先に地域があつてはじめて存在が可能なのである。企業の集合体が社会を作り上げると考えれば、企業は社会の一部であり、公器といえる。したがって、自社の利益だけを追求するのではなく、社会に対しても貢献する責任が出てくる。

製造業である当社は、この地域に工場を構えて容易に拠点を移すことは困難である。ここで事業拡大していく上では、地域が振興し、住民の定住や転入者が増加してこなければ従業員を採用することもできない。人が集まるためには、地域課題を市町が解消することが必須であり、それには多くの歳入が必要である。だからこそ当社は正しいことを効率的に実現させて事業結果の利益を通じて納税をこの地域に確実にこなっていく。そして、そこで採用する人は決して企業にとって都合のよい方だけでなく、社会の公器とし就業弱者といわれる方も含めた方々も含めて働ける環境や風土を作ることこそが、当社のすべき役割と経営者が強く認識をしており、この思想が当社での多量性人材の活躍推進の追い風となっている。

それでは次に具体的にいくつかの活躍される事例を紹介していく。

4-2 高齢者が活躍できる職場

創業70年を超える企業であるが、従業員数は2000年以降に初めての本社以外の拠点である多度工場の建設を契機に増加をしている。平均年齢は創業年数にともなわず32歳と比較的に若いのもそのためである。その中でも数年に1名程度の定年退職が発生している。定年退職制度では60歳定年であるものの、経営者の本人が働きたい時まで雇用を継続していこうという方針により正社員もパートも含めて実質定年制度の撤廃と同様な雇用形態を構築している。

現在では80歳を超える従業員が5名、毎日フルタイムにて出勤し健康管理をしながら職場で生き活きと活躍されていることは、他の従業員にとっても将来の雇用維持に対する安心であり退職後の生活リズムの維持という面でも結果的に本人に対してもよい影響となっているものと感じられる。

しかしながら雇用延長により、次世代の方々が成長し活躍する場を減らしてしまつては本末転倒である。そこで当社では、生産や管理の第一線からは退いていただきながら、培ってきた経験を次世代の人材に伝えていく指導や教育の側面で活躍していただいている。背中を見せて育成してきた時代の人材のために、当初は育成にも相性や効率の面で課題があったが、現在では、彼らのノウハウを次世代の人

材が標準化し落とし込むことで会社共有のノウハウとするとともに教育の効率の向上を実現させてきた。また、特異経験として彼らは1959年の伊勢湾台風により工場水没を経験している。その際に修理対応にメーカーもきていただけず、自ら機械を分解修理した経験を持っている。その経験により機械を大切にすることや自ら機械を修理や改造を行なう活動につながっている。

現在の次世代人材の育成においては、これらの設備オーバーホールや設備保全にかかわる内容を特に強化してきた(図表5)。その活動の継続により、現在では設備台数は年々増加するものの設備修理費用や停止総時間はむしろ減少するなど、社内の保全力が向上してきている。また、指導を受けた次世代人材が現在では自前化によるロボットや画像処理技術を用いた専用機の製作などに従事し、他社との差別化や外部との研究開発や連携活動に大きく影響を与えてきた。

このような企業成長を支えた高齢者の活躍であるが、彼らはいまだに満足はなく、「製造現場では毎日新たな発見があり、日々成長している」と語る姿に心の部分もしっかり継承していく必要性を実感している。また、定年延長による60歳以上の高齢者雇用に留まらず、現在では60歳以上枠での新規採用も地域で積極的に行なっている。地域での他社で定年退職を終えられた方々が、社会で活躍できる場を提供し充実した人生を送っていただきつつ、彼らには工場内での日常管理や正社員の負担業務を支援していただくことで、より正社員は新たな技術向上や改善活動の推進に充てられることにより、よい職場環境がさらに進むといった好循環にもつながっている。課題はこれらの方がさらに活躍できるハード的な工場環境の整備は意見を吸い上げながら計画的に改善を進めていく。今後は人口構成からも当社指針としては60歳以上従業員15%達成を計画している。

4-3 外国人が活躍できる職場

現状の採用段階において、外国人採用で制限をかけている要件は限定的なものである。具体的には日本語の読解に関して問題がないことと、日本で就労することに制限がないことの2点のみである。特に新卒採用段階では懸念をされる留学生は多いが、当社としては差別のない採用活動に配慮している。その理由は、留学生で入社をされてきた従業員のこの10年ほどの間での活躍の実績があったこと



図表5 高齢者従業員による次世代人材の教育の様子



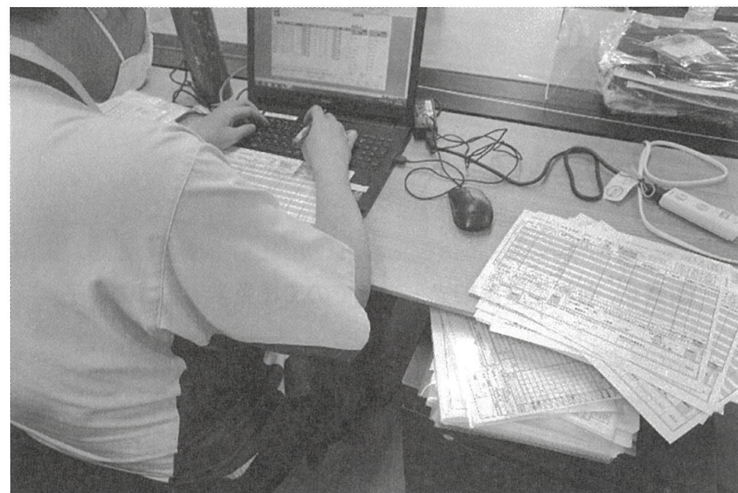
図表6 有料型産業観光・当社での工場見学受入れの様子

が大きく影響しているだろう。風土や文化や価値観の違いは確かにあるものの、実はこの違いは日本人採用においても変わらないであろう。海外である価値観や学び方の違いはむしろ我々に大きな刺激を与えてくれた影響の方が大きく感じる。

今年6月にはインドネシアに初めての海外拠点である合弁会社を設立した。この決断ができたことも、グローバル営業などで外国人従業員が活躍され海外を含めた市場創造が推進できた成果といえるものである。縁があり入社してきた従業員は、日本人従業員と分け隔てなく前述した理念共有をしっかりと実施し、当社での共通価値観を共有させていく。その上で、各職場を研修で2か月程度経験することで配属部署以外の組織の役割や関わりを学ばせ組織で仕事を進めていく仕組みを身につけさせていく。

また、外国人を活用した新たなビジネスの創造の成果として産業観光の推進がある(図表6)。

これは海外の経営層をターゲットとした国内誘客型の研修で、当社の講演と工場見学を有料提供する日本でもまだまだあまり定着されていないサービスである。今年で10年を迎えるがコロナ前は4,000名が訪問され、当社訪問と地域での宿泊や飲食などの消費も地域に貢献してきた。BtoBである当社の事業形態は多くの従業員が顧客と関わることがなく、本質的な顧客を意識させた業務遂行に関わらせることに大変苦労をしていたが、新サービスの提供を通じて、間接的にBtoCが成立し顧客に魅せられる綺麗で効率的な工場を創造する意識が高まったことは最も大きな効果となった。このサービスを通じて、外国人従業員は対応の通訳や参加者のアンケートに基づいた新たなニーズの解析に取り組むことで、レポートや口コミにより、現在ではリモート限定の対応であるものの昨年度は8,000名の誘客を実現させるなど、外国人の雇用と活用（能力を活かした仕事の創造）成功事例となった。この活動で多様な人材を認めて、その能力を活用する事業を検討していくことが、この変革の時代におけるネガティブな取り組みでは



図表7 障がい者従業員への作業指示と作業風景



図表8 イベントでの配布用ノベルティ製作(デザイン・梱包)

なくポジティブな取り組みにつながる柔軟な発想で経営陣が方針の策定などの決定ができるようになったことが大きな成果といえよう。

4-4 障がい者が活躍できる職場

コロナ禍の厳しい環境下ではあったが、東京パラリンピックが開催されたことにより障がい者との共存することに意識を持っていただける社会に進んでいくことに期待したい。先日ある大学のゼミ講義をさせていただいた際に、日本での障がい者数が人口の7%を超えていることや、その方々が社会に共生していくことの大変厳しい状況にたくさんの驚きの声があがっていた。国の定める法定雇用率は2.3%ではあるが、当社では経営者の理解をいただいております。方針として2025年までに3.0%以上の雇用率の実現をめざしている。その活動は採用することに留まらず、定年まで働き上げていただくことを目標に設定している。そのため障がい者の方々も当社では正社員雇用こだわっており、将来自立を含めた支援をすることで家族への安心も提供している。しかし一方で、現状では障害の種類による

が、新卒新入社員の約3倍の高い離職率があるとの統計データもある。気を遣いすぎるのではなく性別や国籍と同じように属性ととらえてお互い認め合った環境を構築するために、当社での課題（多くは知的や精神障がい者）は自分の意見を上手く伝えることができないことにあった。そこで採用に至るまでの時間をトライアル実習などで仕事に貢献できている実感やコミュニケーションの構築を就労支援施設と連携してゆっくり進めていく中で、当社内での定着を妨げる要因も明確になってきた。まず最初に仕事に対する指示が不明確であったこと、次に仕事のゴールまでの期間が長いということであった。これらの要因に対して、日々での作業計画作成と進捗の見える化、1日ごとのゴールの設定を明確にすることにより、本人の不安も大きく解消がされていった(図表7)。現在では重点拠点の桑名先進工場では、障がい者雇用率が5%を超える実績となっている。

また、現在では定着できる状況が持続できるような新たな工夫もいくつか講じている。最初は家庭内でのバックアップ協力である。入社1年間までは入社前と半年ごとに家族を交えた定期面談の実施で、具体的には帰宅後の家庭での様子や会話からストレスが溜まっていないのか上手く交流できているかのヒアリングと家族への節目期間で

の成長の実績の報告である。これにより問題の早期発見や家族との関係性の強化にもつながった活動である。次に、個々の特性を見極めて職場から特性を活かせる仕事を抽出して依頼することで、障がい者従業員個々の特性を活かしてかつ正社員業務の軽減できる大きな効果となり関係性が向上してきている。今後は、さらに適切な導き障がい者と従業員の間で行なえるように、ジョブコーチの資格を取得する準備を計画している。当社でも10年で着実に定着し活躍していく場面が増えてきているが、この事例を自社に留めるのではなく、モデル活動として活用していただけるように支援機関などと連携して外部に見学会を提供するなどの活動にも力を入れていく。また、障がい者施設での就労者などとも連携して、当社の子会社が得意とするノベルティ製作や印刷技術を活用して商品化や販売の支援なども地域で推進していき、直接的な雇用も含めて障がい者が地域社会に持続的に共生できる支援にも力を注いでいく(図表8)。

5 おわりに

5-1 必然的に多様性人材が集まる会社に

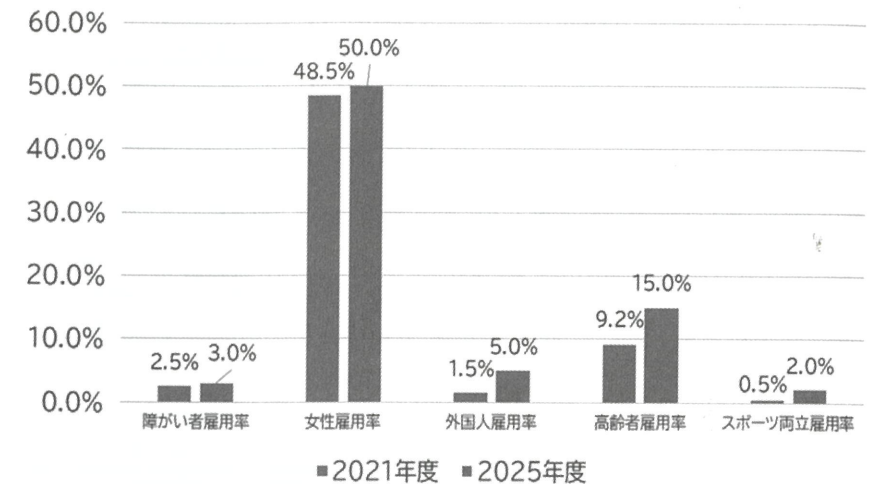
ダイバーシティが中小企業を含めて唱えられ始めてから15年あまりとなる。人口の減少と少子高齢化を見据えて日本の課題として唱えられたものであるが、この10～15年事業活動を推進してきた経験から近年多く耳にする機会が増えた「ダイバーシティ&インクルージョン」がとでもしっくりとくる。多様性人材を獲得することが目的であった企業は、長く凝り固まった平等調和で終身雇用を成り立たせてきた日本流に融合できず、多くの離職が発生したのでないだろうか。

当社が一定の成功を遂げられることができた要因は、経営理念のように共有すべき大切な想いを変えず理解いただき、新しい働き方の従業員に寄り添って理解し受け止め、新たな働き方や業務を提供できたことではないだろうか。当然その過程で従来の仕組みやルールを柔軟に改編することに理解を経営者の存在も大きいだろう。

5-2 次世代を担う子供たちへの学びの場を提供

しかしながら、まだまだこれらの事例を社内外へ十分な発信ができていないことは反省をすべき点である。地域住

多様性人材の採用達成目標



図表9 2021年・2025年 多様性人材採用の目標値

民はもとより、今後は旅行業と連携して次世代を担う地元の小中学生に、「地域産業とSDGs」や「多様性人材が活躍できる理由」などのテーマの授業提供を積極的に計画している。

5-3 意味のある多様性人材の活用の推進

情勢に流されて目的と手段をはき違えずに、これからも100継続企業をめざしていくことが当社の使命である。外部内部環境を見極めて経営資源である人材の価値を最大化する努力を経営陣が遂行することで、ただ存続することではない、関わる多くの方々から必要とされる企業創りに多様性人材を活用し、これからも邁進をしていきたい(図表9)。



生駒 健二(いこま けんじ)
 エイベックス(株)
 執行役員
 〒467-0853 愛知県名古屋
 瑞穂区内浜町 26-3
 ☎ 052(811)1171
 Ikoma@avex-inc.co.jp

略歴 1996年エイベックス(株)入社、営業部門を担当。2000年業務部長。2006年執行役員就任。2016年分割子会社「(株)イクシー」代表取締役を兼任。
筆者より一言 時代環境の変化を機敏に捉え、想いや方針を共有し経営資源である人の潜在能力引き出しと人材の組み合わせで100年に一度の大変革期を楽しみます。