

失敗ケースに学ぶ!

## 現場の採用カパワーアップ講座

- Lecture 1 採用は経営課題そのもの
- Lecture 2 目先でなく3年後を見据えた採用戦略
- Lecture 3 人任せの採用からトップ主導の採用へ
- Lecture 4 スキルより価値観の合致が大事
- Lecture 5 多様性とインクルージョンの推進
- Lecture 6 求職者視点で求人原稿を作成
- Lecture 7 競合他社を調べる
- Lecture 8 求める人物像を明確にする
- Lecture 9 採用ブランディングの強化

## Lecture 5 多様性とインクルージョンの推進

## 課題だらけの実践現場

企業が成長し続けるためには、多様性とインクルージョンの推進が不可欠です。これは単なる倫理的な問題にとどまらず、経営の競争力を強化するための重要な戦略でもあります。昨今、外国人就労においては、技能実習制度を廃止して新たに育成就労制度を設け、外国人労働者を原則3年で専門の技能があると認められる「特定技能」の水準にまで育成し、人材確保の推進をしています。また、「外国人雇用状況」の届出状況によると、令和5年10月末時点で、外国人労働者数は200万人を超えて増加しています(図)。

しかし、現場での実践には多くの課題が伴います。ここでは、具体的な失敗ケースを通じて、多様性とインクルージョンを推進するための具体的な改善策を考察します。

**ケース①：育児休業取得者に対する文句が絶えない事例**

ある製造業の現場で、外国人社員(33歳、女性)が初めての育児休業を取得しました。しかし、職場ではその代替要員が十分に確保されず、他の社員に業務負担が集中しました。その結果、「彼女がいない間の仕事をどうするのか」といった不満や文句が頻繁に聞か

れるようになりました。特に、これまで育児休業を活用したことがない上司からのプレッシャーが強く、休業後の復職もスムーズにはいかず、結果的にその社員は退職を余儀なくされました。

このように育児休業を取得した社員に対して、一部の同僚から不満の声が挙がり居づらくなり退職するというケースが多くあります。また、「仕事の負担が増える」「欠員補充がうまくいかない」といった理由で、休業取得者に対する周囲のネガティブな感情が表面化する場合があります。このような状況では、育児休業を取得する権利が尊重されず、職場全体の士気が低下するリスクがあります。しかしながら、このままでは、新しい方が採用されても、結局、育児休業を取りにくく、辞めてしまう、もしくは、子育てと仕事の両立に理解がない企業として応募者から選ばれることが極めて難しくなるでしょう。

**改善策**

今回のケースのような場合、3つの改善策を提案します。

**①経営者からのメッセージ発信**

まず、経営者から育児休業の重要性とその権利を尊重する旨のメッセージを発信します。トップダウンでのメッセージは、全社員に対する強力なシグナルとなり、休業

取得者への理解を深める一助となります。特に育児介護休業法の改正により、育児休業取得の柔軟性が向上し、より多くの社員が利用しやすくなっています。この改正点についても周知徹底を図ります。

**②業務負担の見直し**

育児休業取得者の代替要員を適切に配置し、業務負担を分散させるための体制を整えます。業務の標準化や効率化を進め、負担軽減を図ります。さらに、新たに導入された育成就労制度を活用し、休業期間中でもスキルアップやキャリア開発が可能な環境を提供することで、復職後のスムーズな業務復帰をサポートします。

**③職場内での話し合い促進**

育児休業取得に関する情報を共有し、職場全体でサポート体制を整えるための話し合いの場を定期的に設けます。社員同士のコミュニケーションを活性化させ、理解と協力を促進します。育児休業を取得する可能性がない方でも、病気になるって休業する場合があります。「お互い様の精神」を持つ風土を醸成することが大切です

**ケース②：外国人材の受け入れに対する不満が多い事例**

あるIT企業で、中堅社員(35歳、男性)が担当するプロジェクトに新たに加わった外国人エンジニア



■ 山田 真由子 (やまだ まゆこ) 山田真由子社会保険労務士事務所 代表

【誰もが輝く職場づくりをサポートする専門家】社労士としての法的な視点だけではなく、キャリアや心理の視点を併せ持ち、統合的な観点から、クライアントの本当の問題をいち早く見抜くことをモットーとしている。著書に『外国人労働者の雇い方 完全マニュアル』『会社で泣き寝入りしないハラスメント防衛マニュアル 部長、それってパワハラですよ』『すぐに使える！ はじめて上司の対応ツール』がある。

HP : <https://officestarccompass.com/>

公式メルマガ : <https://www.reservestock.jp/subscribe/221393>

(28歳,男性)がいました。しかし、言語や文化の違いから、彼らのコミュニケーションに障害が生じました。その結果、プロジェクトの進行が遅れ、他のメンバーから不満が噴出しました。特に、日本語のスキルが十分でない外国人エンジニアに対しては、冷たい態度が見られるようになり、チーム全体の雰囲気が悪化しました。

社内で業務のグローバル化に伴い、外国人材の採用を進めていたとしても、一部の社員から「言葉の壁」「文化の違い」に対する不満が噴出し、外国人社員とのコミュニケーションがうまくいかないという問題はよく起こります。

### 改善策

今回のケースのような場合、3つの改善策を提案します。

#### ①多様性の重要性に関するメッセージの発信

多様性の重要性と外国人材の受け入れの意義を明確にし、経営層からの積極的なメッセージを全社員に伝えます。

#### ②異文化理解の教育プログラムの実施

社員全体に対して、異文化理解のための教育プログラムを定期的の実施し、異文化コミュニケーションの基礎や具体的な対処法を学ぶ機会を提供する。

#### ③メンター制度の導入

外国人社員に対して、日本人社

員がメンターとしてサポートする制度を導入し、異文化の壁を取り除く。

### 人事としてできること

これらの事例から、人事部門として実践できる点は次の通りです。

#### 1 多様性の重要性に関するメッセージの発信

人事部門は、多様性の重要性と外国人材の受け入れの意義を明確にし、経営層からの積極的なメッセージを全社員に伝えます。これにより、全社員が多様性を尊重し、異文化理解の意識を高めることが期待されます。

#### 2 異文化理解の教育プログラムの実施

人事部門は、社員全体に対して異文化理解のための教育プログラムを定期的の実施します。異文化コミュニケーションの基礎や具体的な対処法を学ぶことで、外国人社員とのコミュニケーションが円滑に進むようになります。外部講

師を招いた研修やオンラインのセミナー等を提供し、全社員が参加できる環境を整えます。

#### 3 メンター制度の導入

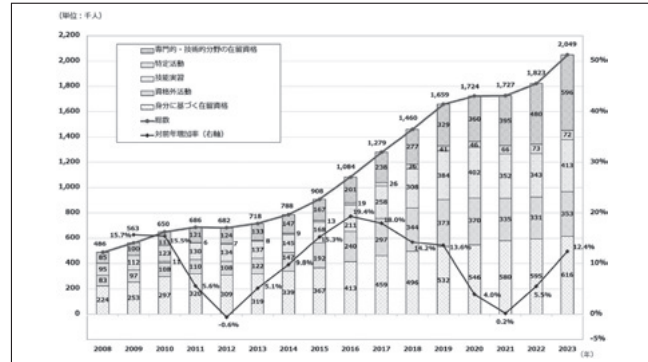
人事部門は、外国人社員に対して日本人社員がメンターとしてサポートする制度を導入します。メンターの選定とトレーニングを行い、メンターが異文化の壁を取り除き、業務においてサポート役となることで、チームの一体感を醸成します。

#### 4 多様性を尊重する企業文化の醸成

人事部門は、定期的にも多様性に関するワークショップやイベントを開催し、全社員が多様性の価値を実感できる機会を提供します。これにより、社員1人ひとりが多様性を理解し、受け入れる姿勢を持つことが期待されます。

——上記のケーススタディと改善策を通じて、多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを推進しましょう。

図：在留資格別外国人労働者数の推移



<https://www.mhlw.go.jp/content/116655000/001195787.pdf>