



お互いが認め合う、その先へ 「誰もが働きやすい職場」

不足・悪化すると不満が溜まるといわれている「働きやすさ」。給与・休日・職場環境などがこれにあたり、2019年4月に働き方改革関連法が施行されて以降、企業は労働条件の大幅な見直しを行ってきました。しかし今後、働くことへの意識や価値観はますます多様化し、「これまでのやり方」はさらに通用しなくなっていくと言われています。その中で、経営者のみなさまは何を基準にして、何を整えていきますか。

CONTENTS

02 特集記事

“多様性”そのものへのバイアスから、
まず気づく

インタビュー

早川工業株式会社

代表取締役社長 早川寛明さん

08 INFORMATION

【SEMINAR】

2025新入社員研修会のご案内

【EVENT】

「地域活性化セミナー in ソフトピアジャパン」のご案内

【SERVICE】

メール会員募集中！

“多様性”そのものへのバイアスから、まず気づく

予測不可能な時代を乗り切る経営手法の一つである、「ダイバーシティ経営」。経済産業省による定義を見ると、冒頭にあるのは「多様な人材を生かし」。そして「その能力が最大限発揮」と続きます。この二つを聞いて、経営者のみなさまはどのようなことを連想するのでしょうか。OKB総研は、「多様な」というワードそのものから、すでに大きなバイアスが潜んでいるような気がしてなりません。では、どんな視点を持ち、どう取り組んでいくべきなのか。ヒントは、一歩先に行く経営者の姿勢にありました。

インタビュアー：OKB総研 戦略事業部 大橋史明、調査部 中村紘子

INTERVIEW

早川工業株式会社 代表取締役社長

早川 寛明さん

岐阜県関市生まれ。20歳で中国に留学し、現地の大学で漢語学科を修了。日本語教師、日系企業を経て、2011年に早川工業株式会社入社。2020年7月より現職。

会社概要

創業：1957年

所在地：岐阜県関市肥田瀬345

社員数：25名（2024年12月現在）

事業内容：金型設計製作、金属のプレス加工。ほか、プレス品に対しての二次加工（表面処理・組立作業）、アッセンブリに必要な子部品（ボルトやナットなど）の製作の調達・加工なども手掛ける

hykw.co.jp/

【はじめに】社員の多様性に向き合っていますか？

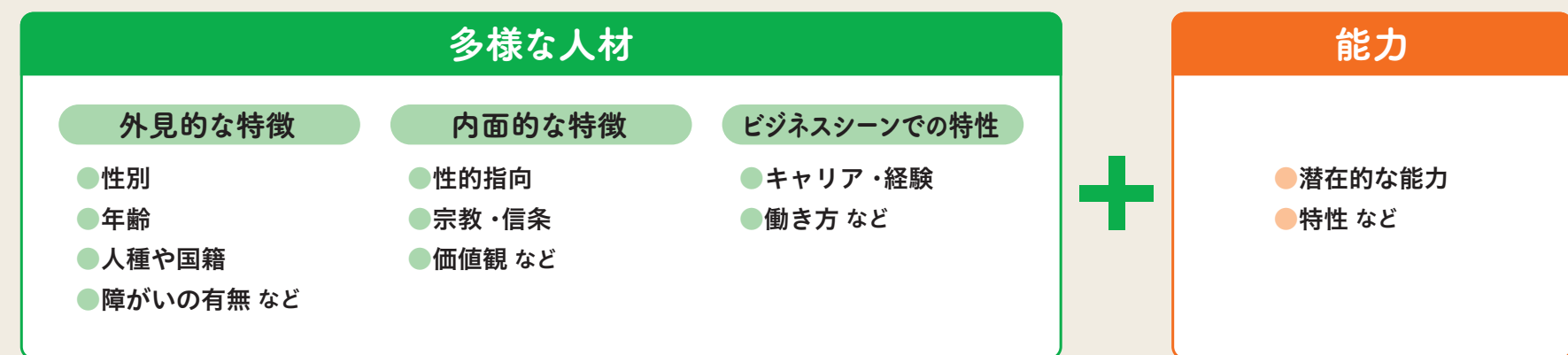
近年、「ダイバーシティ経営」の必要性を認識し、採用条件や職場環境への配慮を見直す中小企業は増えています。OKB総研に寄せられる声は主に、労働時間の削減と柔軟化、性別を問わない育児休業制度への再整備、シニア世代の定年延長や再雇用制度、福利厚生制度の充実。これらのご相談を通して私たちは、「自社の“標準”を変えよう」という意識が地域で高まっていることをひしひしと感じます。働き手に寄り添った制度を検討する企業は、今後ますます増えていくことでしょう。

ただ、当社は一つのひっかかりも感じています。「ダイバーシティ経営」にある「ダイバーシティ（以下、多様性）」について、私たちはきちんと向き合っているのでしょうか。経済産業省の示す「多様な人材」を改めて見ると、外見的特徴と内面的な特徴、ビジネスシーンで育まれてきた特性がそれぞれ挙げられ、必ず最後に「など」が付いています（図1）。それなのについ目が向いてしまうのは、マスメディアでよく情報が流れる「女性」「性的少数者（LGBTなど）」「外国人労働者」「障がい者」の方々に至っては、「見守る」もしくは「何かをしてあげる」ことが前提になっている気がしてなりません。もし、取り組む理由が法律の施行

や時流につながる「〇〇だから」なのであれば、なおさら。経営者の主体性を感じられない状況下で、社員は「何のためにやるのか」「どうすればいいのか」という理解と認識を正しく深めていけるのでしょうか。率直に言えば、社員が抱えている思いを置き去りにする、耐えてくれると期待しているところにしわ寄せが行く、そんなことがすでに起こっている可能性もあるでしょう。

OKB総研は、定義で着目すべきなのは冒頭の「多様な人材」ではなく、「その能力」だと考えます。「それが最大限発揮できる機会をどう提供するか」を起点に置けば、「制度をどう変えるべきか」も「どんな社員を求めるべきか」も発想しやすくなるのではないか。この仮説に基づき今号は、「イノベーションを起こすためには多様な個性がぶつかり合える職場にシなくてはならない」と考える早川工業株式会社を訪ねました。社長の早川寛明さんは、これまでの道のりでどんなことを感じ、取り組み、受け止めてきたのでしょうか。ダイバーシティ経営の実現に誠実に取り組む経営者の視点・視座を知り、“自社のいま”を見直していただくことを心から願います。

図1 「多様な人材」と「能力」とは



【参考文献】
経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」（2024.12.23更新）
朝日新聞SDGs ACTION！「DEIとは？注目される背景や経緯、企業事例を社労士が解説」（2023.09.15）、「ダイバーシティとは？具体例や背景、ダイバーシティ経営の現状を解説」（2024.8.14）
松波めぐみ著『「社会モデルで考える」ためのレッソンー障害者差別解消法と合理的配慮の理解と活用のために』（生活書院、2024）

はじまり 早川工業のダイバーシティ経営の根底にあるもの

OKB総研 大橋史明（以下、大橋）：ダイバーシティ経営に取り組みははじめたのは前社長で、2017年ごろのことだと伺いました。当時の社内はどのような状況だったのでしょうか。

早川工業 早川寛明社長（以下、早川社長）：私が入社した2011年のときから職人の高齢化が進んでいて、このままでは世代交代どころか会社の存続すら危うい状況でした。求人募集をしても、社員数が30名に満たない田舎の町工場に応募してくれる人はなかなかいませんし。どう頑張っても、給与や待遇、福利厚生、あらゆる面で大きい会社にはかないませんから。

大橋：人材確保に苦しんでいたんですね。

早川社長：そういう現実と直面して「どうしようか」となりまして、“人材”というより“人”そのものについて捉え直すことにしたんです。人の能力って、何でもできるパーフェクトな一部の人を除いてデコボコしていると思うんですよ。前社長は、その尖っている部分を見よう、いろんな尖りがたくさん集まれば大きな丸にできるんじゃないか、と考えたんです。

大橋：その考えが、ダイバーシティ経営へとつながっていったんですね。

早川社長：私自身、発達障がいのある社員の活躍ぶりに感心していたこともあって、すごく共感しました。彼はこだわりが強く、「臨機応変」とか「普通」は苦手なのですが、一つのことに夢中になるものすごい集中力を発揮するんです。だから、単発プレス加工に必要な材料セットなどの手作業を社内の誰よりも早く、正確にこなします。しかも長時間にわたって。それって彼固有の強みなんです。一人ひとりの苦手なことじゃなくて、得意なことに目を向ける。それってすごく大切なこ

とだと思います。

OKB総研 中村紘子（以下、中村）：「健常者」といわれる人にも得手・不得手はありますよね。

早川社長：そうですね。私の特性を言えば、ポジティブな性格である一方で、非常に忘れっぽい。つねにタスクリストをチェックしないといけないぐらいで、人の名前もしょっちゅう忘れます。そもそも能力や性格は人それぞれで、誰の中にもデコボコがあるのは当たり前。完全に平均的な人間は存在しないのではないのでしょうか。

大橋：「普通」について考えさせられます。

早川社長：私と前社長は海外生活が長く、その言葉については同じ考えを持っています。日本を出てみると、「普通が普通じゃない」ことを体感させられるんですよ。私は中国に6年間滞在して、最初の2年は留学生寮に住んでいました。いろいろな国籍の人が集まっていたから、文化や価値観の違いみたいなものに日々遭遇するわけです。反動的な発言をされたり、北朝鮮からの留学生に話を聞いたり、本当に強烈で。おかげで、「普通」「当たり前」という言葉がいかに曖昧なものであるかを思い知らされました。前社長も似たような経験をしていたようで、ダイバーシティ経営の導入を検討している間、「固定観念にとらわれないようにしよう」という漠然とした感覚を共有していましたね。

大橋：先入観から逃れるためにはどうすればいいか、何かお考えはありますか。

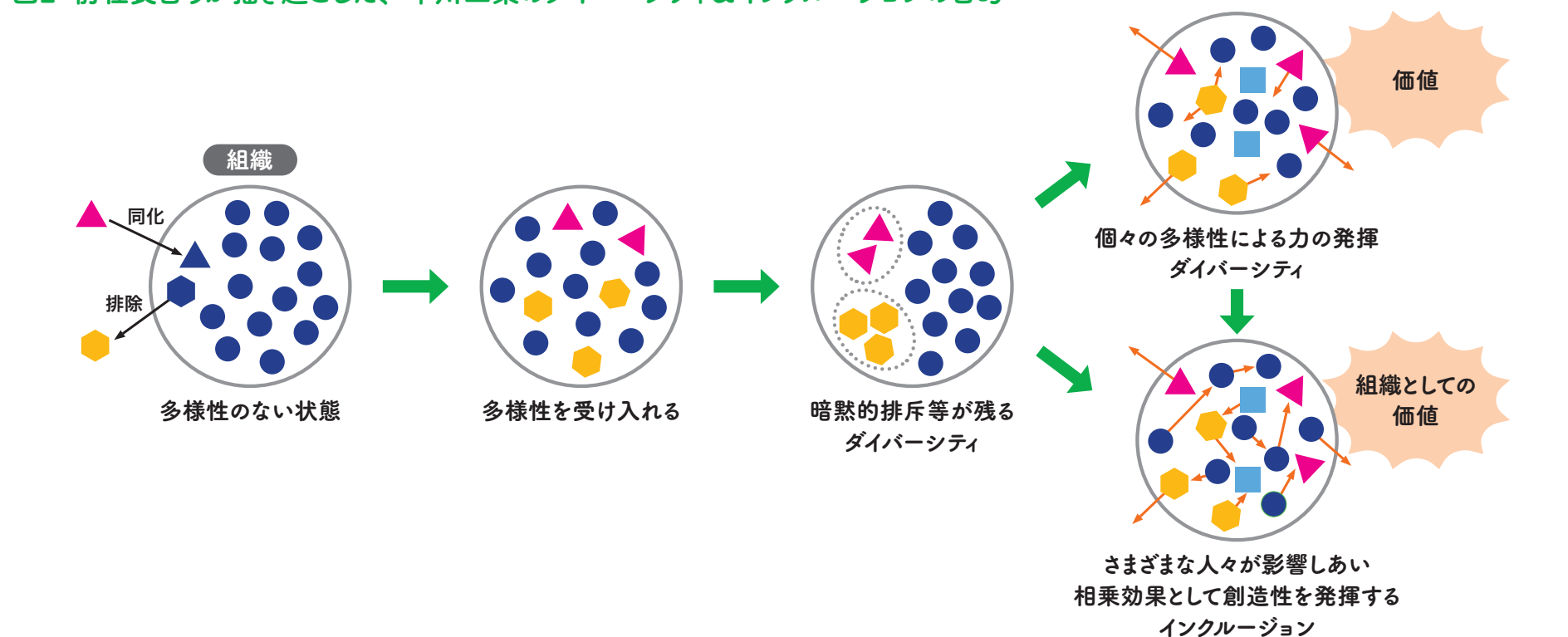
早川社長：多様性というのは自分自身の中にあるものであり、自分も含めて多様性であることを認められるかどうかでしょうね。ほぼすべての人は「自分は普通」だと思い込んでいます。だから「自分と異なる普通を持った人たちはマイノリティで、

多様性として扱わなければいけない」と誤認している。でも本当に自分はマジョリティであると言い切れるのでしょうか。そもそも、2つに振り分ける基準になっている「普通」って何なのでしょう。さらに言えば、どちら側だと分けること自体をすることがあるものなのでしょうか。多様性というのは、自分を主役として自分以外の人たちと作り出す物語ではありません。自分自身も含めて多様な世界であることを認めなければ、いつまで経っても自分とは違う普通を受け入れられないでしょう。自分の立ち位置を分かったうえで、自分自身を見つめ直すことから始める。気づいた自分の性質・価値観などを通して、自分の中にある多様性を知る。それを認めてはじめて、自分とは異なる普通を素直に受け入れられるようになるのだと思っています。

中村：「自分は普通」という思い込みは誰にでもありそうです。

早川社長：ここの部分を正しておかないと、最終目標につながる道のりにたどり着かないんです。だってダイバーシティ経営は、あくまでも経営手法の一つですから。これに取り組むきっかけになったのは人材確保でしたが、その先には「多様な感性を集めてイノベーションを起こす」掲げています。だから、「社員同士が認め合うこと」をゴールにするわけにはいかない。「イノベーションを起こす」を達成するためにも、個性のぶつかり合いによってお互いの感性と創造性が刺激され、高め合える組織にしなければいけないんです。私が見つけなければ早川工業の価値をいつまでも変えられないし、生き残ることすら難しくなっていく。そういう覚悟を持って進んでいます。

図2 前社長自らが描き起こした、早川工業のダイバーシティ&インクルージョンの目的



出所：早川工業株式会社「早川の強み～ダイバーシティ経営～」より引用し、OKB総研にて作成

行動を起こす 自ら学び、自ら教え、社員一人ひとりの事情に寄り添っていく

大橋：ダイバーシティ経営に取り組むにあたり、どのようなことから着手されたのでしょうか。

早川社長：「自分にはない価値観を知ることはすごく大切なのではないか」と思い、私自身が知ることからはじめました。まず取りかかったカテゴリーは「障がい者」と「LGBT」。厚生労働省の「企業に籍型職場適応援助者養成研修」を受講したり、障がい者雇用に力を入れている企業さんを訪問したり、LGBT当事者の方に直接お話を伺ったり。とにかくいろんなところに出向きました。

大橋：「企業に籍型職場適応援助者」について詳しく教えてください。

早川社長：「職場適応援助者」※¹は文字通り、障がいのある社員が職場に適應できるようにサポートする専門家のことです。耳なじみは別名の「ジョブコーチ」の方があるかもしれません。頭にある「企業に籍型」は種類の一つで、障がいのある社員と同じ企業に雇用されているタイプのことを指します。同業他社だと、100～200人規模の企業に1人いるかどうか。当社規模でこのタイプが在籍しているのは珍しいケースのようです。

中村：他にどんな取り組みをされましたか。

早川社長：多様性にまつわる研修を不定期で開催しました。並行して、トイレを「みんなのトイレ」という名前に変えたり、すべての個室トイレにサニタリーボックスを設置したり。就業規則にある配偶者制度の適用範囲を同性パートナーに広げたり、副業をOKにしたりと、少しずつカテゴリーを増やしていきました。

大橋：多様性に関する研修はいまでも開催されているのでしょうか。

早川社長：スタート当初は管理職向けからはじめて、次に全社員向けの研修をして。いまは数年に一度、全社員向けに開催しています。新入社員や中途社員向けの入社時研修でも、多様性について学ぶ内容を盛り込んでいます。

大橋：進めていく中で、社員のみなさまの反応はいかがでしたか。新しい取り組みには、何らかの抵抗が起こるという話をよく聞きます。

早川社長：反発どころか何もなかったです。繰り返しになりますが、ダイバーシティ経営はあくまでも経営手法の一つ。だから、取り組める、取り組みやすい内容は会社によって違いますよ

ね。例えばLGBTの場合、一番問題になりやすいのは「更衣室」と「トイレ」。でも早川工業の場合、服装は「作業着を着て出社する」か「出社後に上着だけを羽織る」のどちらかですから、もともと更衣室がいらない。トイレに至っては、当社は古い町工場というのもあって、男性用と女性用がワンセットになった共用トイレばかり。どちらかを使えば誰も入れませんから、いままでのトイレに名前が付いただけに過ぎない。あった反応を言葉にするとしたら、「そんなに変わってないんじゃない？」ですかね。

大橋：この経営手法の実現に向けて何かを変えていくとき、「トップダウン」か「社員の声を反映する」か、どちらが多いのでしょうか。

早川社長：半々ですね。「こうすべきだ」と思ったものはトップダウンしますし、意見を聞いてから決めるべきだと思ったものは社員に直接聞きに行きます。

大橋：その線引きはどこで決まるのでしょうか。

早川社長：「公平だ」と、私自身が思ったら。

大橋：D&Iに続く概念、DEIの「Equity（公平性）」※²の部分ですね。新たに加わったこのワードについてどのように理解されていますか。

早川社長：ひと言で表すと、「誰にとってもメリットがある」でしょうか。ダイバーシティ経営に取り組むうえで一番重要なワードだと捉えていますので、何かを変える、取り入れるときはすごく意識しています。あらゆることのバランスを取っていくためにも、「公平であるかどうか」は十分に検討しなければいけません。

大橋：ダイバーシティ経営に取り組むきっかけになった「人材確保」について、現状を具体的に教えてください。

早川社長：採用の段階だと、「障がいのある人を軽作業要員として雇用する」といったことはしていません。選考の基準は、そのときに募集している職務を遂行するにふさわしい能力を持っているかどうか。それをベースに採用を続けていった結果、いまは障害者手帳を保有している社員が3名在籍しています。ただ、きれいごとのためにやっていませんので、マイノリティと呼ばれている人々たちを優遇する制度にしているつもりはまったくありません。「公平であるかどうか」は「みんな

にとって」なので、かつては男性職人ばかりだった加工現場で活躍中の女性もいるし、超時短で働く人もいるし、ケースはいろいろ。現在は「応募が来ない」と悩むことはなくなりました。

中村：早川工業さんの取り組みを見ると、単に制度や数値目標を整えればそれが多様性につながるわけではなく、違いを受け入れる組織風土づくりが成功のカギを握ることがわかります。

早川社長：「多様性」というと、主に障がいの有無や性別、国籍、セクシュアリティに目が向きがちですよ。でも、見るべきところはそこだけじゃない。ある社員は住まいが遠方で通勤が難しく、また別の社員は家族の介護がはじまって離職を考えているかもしれない。さらに別の社員は数年後に迫る子育ての壁を夫婦でどう乗り越えようか不安がっている——。何に耐えているかを会社に打ち明けていないだけで、社員みんなが何らかの事情を抱えて早川工業で働いているんです。そういう認識を持って取り組みましたから、それぞれの事情に即した働き方をしてもらっています。

中村：社員の働き方はどのように決まっていますか。

早川社長：期変わりや、社員にとって必要だと思われるタイミングで私と1 on 1をして、次の1年間の働き方、就業パターンを決めています。ですから、社員によって出勤・退勤時刻もお休みの曜日もさまざま。そのため、誰がいつ在籍しているのかを可視化した「○○さんカレンダー」を作成し、個々の情報を全員で共有できるようにしています。社員の数だけカレンダーがありますから、経理はとっても苦労していますけれどね。「そういうことは大切だから」と話して、いつも飲み込んでもらっています。

社員の意識が変わった 成功事例の積み重ねが、思い込みを解いていく

大橋：さきほどの「能力を見て採用」について、改めて伺います。障がい者雇用について既存社員のみなさまの反応はいかがでしたか。

早川社長：障がいの特性が悪い方に出てしまい、「この前こんな感じで参った」「こんな風に返されてイラっときた」という声を聞くことはあります。でも彼らが抱いたモヤモヤは、差別とか侮蔑によるものではなく、「困ったな」という戸惑いからくるもの。そういう感情を受け止めるために、ジョブコーチである私がいるんです。障がいのある社員のためだけに存在していると思われがちですけれどね。

大橋：戸惑っている社員にはどのようにフォローされていますか。

早川社長：「彼はこういう特性があるから余裕がなくなったんじゃないかな」という風に、相手がどうしてそうなったかを理解できる説明を心掛けています。自分はクッション役だと思っていますから、現場にはガンガン介入していますよ。そのおかげか、排除意識を感じるようなことは少なくなりましたね。障がいのある社員に対して、周りの社員は「これはできないけれど担当業務に関しては敵わない」と思っているようです。

大橋：「男性職人ばかりだった加工現場で活躍中の女性」についても詳しく教えてください。

早川社長：実は、「女性には無理」という意識が最後まで残っていたのは、その加工現場だったんです。「フルタイムで働けて、腕力も体力もあって、忍耐力がある男性じゃないとできない」みたいな社員たちの思い込みを、私だけではどうにも取り払うことができなかった。思いあぐねていたときに応募してきてくれたのが、いま活躍してくれているその女性だったんです。当時すでに50代だったけれど、フォークリフトの運転資格の取得に前向きで、向上心も旺盛。とにかくパワフルだった。彼女の望む働き方に当社は万全の体制で応えられるし、「これはチャンスかも」と思って採用しました。内定の段階では「あなたに変えてもらいたい」と、私から直接お願いしました。

大橋：その女性社員の働きぶりや影響力はいかがでしたか。

早川社長：面接のときに感じた印象通りでしたね。初日のあいさつのときに加工現場の既存社員たちが抱いた第一印象も、すぐに覆してくれたぐらいです。次第に「“男性じゃない”」と思い込んでいただけじゃないか」という意識が芽生えて

きているのは、見るに明らかでした。いまでは、加工現場にいる全員が「女性にも任せられる作業はある」という視点で私の相談に応じてくれます。

中村：早川社長ご自身の働きかけが、組織風土をも変えていったんですね。だた、世の中の成功事例を見ても、「取り組みたいけれど…」で踏みとどまったままの経営者さまは多いようです。

早川社長：そういう声は、私もよく聞きます。まだやっていないから、そう見えてしまっているだけではないでしょうか。確かに簡単ではないし、大変は大変。でも、難しくはないですよ。やるかやらないかは、経営者が「やるぞ!」と宣言するかどうか。できるかできないかも、やってみたら次第にできていくものだとは思っています。難しく捉えている経営者の方は、0 か100か、白か黒かで考え過ぎなのではないでしょうか。もし、「なぜ上手くいっているのか」と問われたら、「成功事例を手にするまで諦めなかったから受け入れられやすくなったんですよ」とお答えします。できることから少しずつ取り組んだ結果です。「一つずつきちんとステップを踏んでいく」でもいいし、「白から少しずつグレーにしていく」でもいい。そういう感覚で、私は取り組んでいます。



※1 職場適応援助者：障がいの者の職場適応に向け、障がい者本人に対しては「社員との関わり方」「効率のいい作業の進め方」をアドバイスし、事業主に対しては「本人が力を発揮しやすい作業の提案」「障がい特性ごとの仕事の教え方」などを伝える役割を果たす。「企業に籍型」のほかに、派遣元が異なる「配置型」「訪問型」がある。
参考：厚生労働省「職場適応援助者（ジョブコーチ）支援事業について」

※2 D&IとDEI：それぞれ、ダイバーシティ（Diversity：多様性）、エクイティ（Equity：公平性）、インクルージョン（Inclusion：受容性）を組み合わせた略語。D&Iの概念については以前から、社会に根づいている不平等な構造によって解消できない不公平があることを問題視されていた。イクオリティ（Equality：平等性）ではない、エクイティの追加は、「一人ひとりが活躍するためにそれぞれに合った機会を与える」ことが求められていることがより明確化されたと言える。
参考：朝日新聞 SDGs ACTION!「DEIとは？注目される背景や経緯、企業事例を社労士が解説」（2023.9.15）

自らの固定観念に気づく 経営者がすべてを抱え込まなくてもいい

大橋：これまでの話から、早川工業さんには多様性にふさわしい意識が着実に根付いていることが分かります。

早川社長：社員一人ひとりを見ていて、理解度や協力度について受ける私なりの印象は、「だいぶグラデーションがある」ですね。あり・なしで例えば、意識も行動も積極的な「あり寄りのあり」の社員もいれば、腹落ちしていなくても自分に火の粉が降りかからなければ受け入れる「なし寄りのあり」の社員もいます。でも、誰かのチャレンジを否定したり、特定の人を排斥しようとする社員はいませんから、“多様性のある状態にある”と言えます。

大橋：「理解度や協力度」は、若い世代ほど高いのでしょうか。

早川社長：年齢は関係ありませんよ。価値観は本当に人それぞれですから。その度合いは、「どこまで興味を持てるか」「どこまで受け入れられるか」で測るものだと思います。実を言うと、この点については失敗経験がありまして。

大橋：失敗があったこと自体が意外です。

早川社長：当時の私は、「いまどきの学生は学校で障がいやLGBTを学んでいるだろう」「自分よりも知識があるだろう」と思い込んでいました。だから、「抵抗感はないだろう」と決めつけていたんです。ダイバーシティ経営をさらに推進するために私は、20代の若手社員と30代前半の中堅社員を巻き込みました。彼らには、ジョブコーチの研修を受けてもらったり、障がい者アートの展示会やLGBTの啓発イベントに参加してもらったりと、いろんなところに行ってもらいました。でも本当は2人とも「なし寄りのあり」だったでしょう。思わぬ結果で終わりを告げました。そのときようやく、彼らに無理をさせていたことに気づいたんです。

大橋：これからダイバーシティ経営を取り入れていこうとしている企業にとって、心に留めておきたいお話ですね。

早川社長：「若手＝多様性を受け入れやすい」と

いう私の思い込みによる行動が、彼らの内側にある多様性を否定してしまっていたのかもしれない。もしくは、私の中に潜んでいた「年齢やいまの業務に対する評価で人選すべき」という固定観念が、彼らを追い詰めていったのかもしれない。そう反省して、以降は社員一人ひとりをより丁寧に見るようになりました。巻き込んでみて乗り気にならないようなら、先頭に立つことを無理強いしない。そういうことも大切だと思います。

中村：早川社長ご自身の固定観念が変わった経験は、他にもありますか。

早川社長：「自分じゃなくてもできる」ことに気づいた瞬間です。ガタガタガタターツといきなり崩れました。

中村：「他の人」というところにポイントがありそうですね。それに気づいた経緯を教えてください。

早川社長：私が社長に就任したのは、ダイバーシティ経営をはじめから3年後の2020年7月。新型コロナウイルス感染症の第1回目の緊急事態宣言が全国で解除されて、まだ間もない時期でした。段階的に行動制限が緩和されていっても、海外との取引どころか当社の中国事業所すらいつ行けるようになるのか見当もつかない。しかも政府や自治体からはテレワークを強く要請される。新しい生活様式についての呼びかけを報道で見ると、「製造業で、しかも町工場にそんな働き方ができるわけがないだろう」と憤りを感じざるを得ませんでした。

中村：製造業に限らずいろいろな業界で、たくさん

の会社が同じような苦境に陥りました。
早川社長：それでも私は、「多様で幅広い世代が交わる町工場にしていきたい」という思いを変わらず抱いていたんです。当時のマインドを振り返ると、「町工場だからできること」「町工場から世界へ」。グローバルな視野を持っていた私にとって、よりバラエティに富んだ人材を求めるのは当たり前のことだったんでしょうね。そのとき一番高齢だった社員は60代後半。これを上限と考えると、課題はおのずと「下限」と「横幅」に絞られていきました。加えて、改めてローカル

の大切さを痛感させられる社会情勢。目の前にある課題や現状を突き詰めていくうちに思ったんです。「町工場“でも”できることがあるんじゃないか」って。
中村：発想が転換された瞬間ですね。

早川社長：まずはテレワークで何ができるかを知るために自分自身がノウハウを得るべきだと考え、すぐに「外部人材」の募集をスタートしました。採用したのは東北・関東地区在住の3名。みんな副業で、一度も出勤したことはありません。彼らとさまざまな業務を遂行していく中で、使うツールの種類、それぞれの活用方法、コミュニケーションの取り方を学ばせてもらいました。

中村：「ジョブコーチ」に続いて、すぐに自ら動かれたんですね。

早川社長：働き方の選択肢にテレワークを増やして「横幅」を広げ、次に「下限」に取り組みしました。でも、新卒の社員を考えると学生しかいせんから、「長期有給インターン」という雇用形態を設けました。「多様で幅広い世代」の枠を広げていくうちに、「自分たちが想像している以上のことをアウトソーシングできるんだ」と気づかされるのが何度もありまして。その延長線上なのであろう「自分じゃなくてもできる」にまで考えが及んだとき、「自分でやるべき」という固定観念がいきなり顕在化して、一気に崩壊しました。

中村：早川工業さんの組織づくりは、よく言う「少数精鋭」とはまた違うスタイルです。いろんな人の価値観や能力を知ったことによって、たどり着いたのでしょうか。

早川社長：「アウトソーシングしている」と話すと、製造業に携わる方々はたいてい「当社には無理」という反応をされます。でも、「外注しているか」と聞くと「している」とおっしゃる。「じゃあ外部の業者に依頼しているのはどんな業務か」と掘り下げて聞くと、自分たちの専門分野の業務に限っているんですね。伝票処理やデータ入力などの事務系の業務は、どれだけ大変であっても、なぜ手離さないのでしょうか。「見られたら困るから」「売上は自分たちで管理するものだろう」とかいろいろ理由を並べますが、本当は「分からない」だけのような気がしてなりません。その分野の専門じゃないから、どこにどうやって出せばいいのか分からない。そもそも、外部の業者に依頼していい業務なのかどうかすら分かっていない。つまり、「そういう感覚を持っていないだけ」なのです。

大橋：「多様性」への理解がより深まるお話です。

早川社長：「自分でやるべき」という呪縛から逃れたら、「もっと外部人材に頼める」「これもインターンに任せられる」という業務がどんどん増えていきました。「自分じゃなくてもできる」と認めた延長線上には、「女性にもできる」「障がいがあってもできる」もあったと思います。おかげさまで、外部人材の採用はいまも継続中。これまで私が中心となって彼らと関わっていましたが、少しずつ社員との関係性づくりをはじめています。

早川工業のいま “自社”という枠を超え、思いは地域へ

大橋：「ダイバーシティ経営」を掲げられてから7年ほど経ったいま、早川工業さんにはどんな変化がありましたか。

早川社長：いろいろな視点が生まれたことによって、組織全体の風通しが良くなり、パフォーマンスが高まっているのを実感しています。

大橋：ホームページを拝見すると、社員さまの自発的な行動で新しく生まれた事業もあるようですね。

早川社長：加工現場から出た真ちゅう端材を使ったオリジナルアクセサリーの製作・販売を行う工房「ハレのシャコウ場」の立ち上げ。それから、ワークショップやオープンファクトリーイベントの開催。自社の金属加工技術を生かして私が作ったオリジナルの焚き火台と社員が作ったペッパーマルの開発。この3つが代表的な例ですね。前社長は、みんなの背中を押しつつ「新しいコト」が生まれるのを見守るタイプ。私は見守ろうと思いつつもワクワクが募ってつい加わってしまうという、「新しいモノ」を作りたいタイプ。だから、新しいモノやコトに社員が挑戦しやすい環境ではあるかもしれません。残念ながら、新型コロナウイルス感染症のまん延によって、いまは活動自体が一歩後退してしまった感じはありますけれど。

大橋：会社のツートップの姿勢は、社員に大きな影響を与えそうです。

早川社長：そういう姿勢が前社長一人だけだったから、社員はなかなかついて来なかったでしょうね。常務の私が率先して取り組んでいたのも、やりやすい雰囲気づくりに一役買っていたようです。そこから考えると、経営者が「実現したいこと」「社員に求めていること」を体現してくれる右腕の存在は、本当に大事なのだと思いますよ。

中村：長期有給インターン枠で採用された学生

みなさんの担当業務を教えてください。
早川社長：いま在籍している8名^{※3}を2チームに分け、それぞれ任務を遂行してもらっています。1つは、早川工業の良さを外にアピールすることが任務の「エバンジェリスト（伝道者）チーム」。主に、SNSなどのツールを使った広報活動やイベントの運営、マーケティングを担当してもらっています。それから、総務系の仕事が任務の「経営企画チーム」。補助金の申請やリクルート活動などで活躍してもらっています。いま、彼らが利用していたインターン募集採用サイトに載せる求人要項の作成も担当してもらっていて。オーダーしたのは、「自分たちに刺さる内容にすること」。彼らは、さまざまな求人広告の傾向と分析、学生への意識調査などを行ったうえで、「社長の右腕になってもらいます」というようなコピーをバンッと出してくれました。

中村：社長直轄だからこそ、彼らのアイデアのユ

ニークさが保てるのかもしれません。

早川社長：こんな田舎の町工場に「実務経験を積みたいから」と応募してくるくらいなので、すごく意識の高い学生さんばかりですよ。とても頼もしく、自分の右腕が何本も増えたように感じています。卒業すると、大手のコンサルティング会社に就職することが多いですね。中には「早川工業が好きだから」と、赴任先の海外拠点から副業で働き続けてくれている人もいます。本当にありがたいことです。

大橋：現在、どんなチャレンジをされていますか。

早川社長：2023年のいつだったかに「大阪府八尾市で中小企業が連携して地域で人材確保をはじめようとしている」という情報を入手しまして。とある団体がその年の11月に視察交流研究会をする聞き、同行させてもらいました。この目で見え、つくづく痛感したんですね。これから大切なのは「地域の課題は地域のみで役割分担をして解決していくこと」なんだ、と。いま早川工業は、「人材確保」のうちの「採用」はクリアできましたが、今度は「定着」の難しさに直面しています。解決につながるのには、「地域で人材の教育体系を構築すること」なのではないか。そう考え、同じ課題を抱えている関市周辺の企業と一緒に活動をはじめたところですよ。

大橋：視察といい、連携づくりといい、行動力とスピードに驚きます。

早川社長：それから、地域の小中学校と連携して工場見学イベントの開催と出前授業をしています。きっかけは、行政のアンケート結果で関市の子どもたちの半数以上が「義務教育を修了したら市外へ出たい」と答えたこと。その話を聞いて衝

撃を受けました。関市は刃物製造で世界的なネームバリューを持っていて、技術力もあります。でも、子どもたちはそれに魅力を一切感じていない。このままでは将来、関のまちは過疎化して、モノづくりが廃れてしまう。子どもたちに振り向いてもらうために何をすべきか。私は、「早川工業を“みんなが集える魅力的な場所”にする」「ダイバーシティの考え方をより多くの人とシェアすること」が自分にできる策だと考えました。すぐに近隣の学校にそれぞれ電話をかけ、「これこそが地域課題を解決する糸口になるかもしれません」と直談判しました。各校の学校長をはじめとした教員のみなさんが理解してくださったおかげで、いまでも教壇に立たせてもらっています。

中村：会社を越えて、地域に広がっているのは意外でした。その原動力はどこにあるのでしょうか。

早川社長：いつとき海外に身を置いたことがあるせいか、心から関市が好きなんです。改めてローカルの大切さを痛感させられたあのときから、「早川工業を、製造業を、関市を好きになってくれるお子さんが1人でも増えて欲しい」という一心で動いています。だから、地域にとつての早川工業の存在を、「住んでいるところにある町工場」から「頼りになる町工場」に変えていきたい。いま目指しているのは、「関市のみなさんと他の地域のみなさんから“開かれた町工場”と思っていたく」ことです。

※3 2024.10月取材当時



好評受付中！ 2025新入社員研修会のご案内

SEMINAR

新入社員の人材育成の一助として、ぜひご活用ください。

対 象	2025年度の新卒入社者	受 講 料	共立ビジネスクラブ会員：「口座振替」もしくは「振込」からご選択
申込締切日	各開催日5営業日前17:00	支 払 方 法	一般：「振込」のみ

開催内容（一部） ※カリキュラムは変更になる場合があります。

	オンライン型	集合型
受講料	共立ビジネスクラブ会員：3,300円 一般：4,400円	共立ビジネスクラブ会員：6,600円 一般：8,800円 ※ともに昼食代込
スケジュール	■ Web会議システム「Zoom」 4/2（水）・3（木） 〔定員〕各80名 いずれも13:00～17:00 ※休憩時間あり	大垣会場 ■ OKB総研 セミナールーム（大垣市郭町） 3/28（金）〔定員〕30名 ■ ソフトピアジャパンセンター（大垣市加賀野） 4/2（水）・3（木）・4（金）・7（月）〔定員〕各60名 岐阜会場 ■ ワークプラザ岐阜（岐阜市鶴舞町） 4/2（水）・3（木）・4（金）・7（月）〔定員〕各50名 名古屋会場 ■ ウィンクあいち A（名古屋市中村区名駅） 4/2（水）・3（木）・4（金）・7（月）〔定員〕各50名 ■ ウィンクあいち B（名古屋市中村区名駅） 4/2（水）・3（木）・4（金）〔定員〕各50名 いずれも9:30～17:00 ※昼休憩1時間、休憩時間あり
講師	株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 菓子田 圭子 氏 株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 尼崎 真実 氏	ウィル・マネジメント 研修インストラクター 志水 美和子 氏 元NHKキャスター・日本サービスマナー協会認定講師 宇野 悦加 氏 株式会社クレース・プランナーズ 人材開発コンサルタント 伊藤 典子 氏 株式会社クレース・プランナーズ 人材開発コンサルタント 河本 やす代 氏 Model /Mrs. Fashion World 日本大会 プロデューサー・スピーチ講師 細井 史恵 氏 株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 川勝 愛 氏 株式会社ビジネスプラスサポート パートナー講師 村井 絵里奈 氏
カリキュラム（一部）	1. 社会人としての心構え 2. 社会人に必要なビジネスマナーと表現力 3. お客様の心をつかむ電話対応とメール作成 ほか	1. 接遇の心構え 2. 社会人と学生時代の違い 3. 会社とは 4. 社会人としてのマナー 5. 来客対応と訪問のマナー 6. ビジネス会話の基本 ほか
ご留意事項	受講環境のご準備が必要です。 ①マイク・カメラ・スピーカー機能付きのパソコン（原則1人1台） ②安定したインターネット接続環境 ③静かで、声を出せる環境 ④「Zoom」のインストール（無料）	ご受講当日、受付にて 「受講票を表示した携帯端末」または「印刷した受講票」 のどちらかをご提示ください。

お申込方法

OKB 総研 Web サイト内のお申し込みフォームをご利用ください。
※定員に達し次第、申し込みを締め切ります。

研修会詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/okbseminar/newemployeetraining/)



地域活性化セミナー in ソフトピアジャパン

EVENT

— スポーツの力で地域に応援の循環を — 共催：大垣ケーブルテレビ

参加無料

日 時	2/13（木）14:00～16:30	会 場	ソフトピアジャパンセンター（大垣市加賀野）
定 員	300名	対 象	企業経営者、事業開発部署、一般社員などのビジネスパーソン

プログラム

14:00～15:30 【事前申込制】 ※定員に達し次第、申し込みを締め切ります。

第1部

共立ビジネスクラブ講演会 特別編 「スポーツとビジネスの 新しい関係を考える」

講 師

国際オリンピック委員会 委員／
国際フェンシング連盟 理事／
WIN3株式会社 代表取締役 CEO
太田 雄貴さん



15:30～16:30 ★飛び入り参加可能！

第2部

スマートフェンシング体験会

スーツ姿でもその場で安全に体験できます。
お気軽にご参加ください。

講演会詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/okbseminar/kouen/)



登録
無料

メール会員 募集中

OKB 総研は、メール会員を随時募集しています。イベントやセミナーの
開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）
などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！

メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)

