

ちがいが生きれば、職場が活きる。

# BOOK の働き方 十人十色



よい人材がなかなか採用できない。優秀な人が辞めしていく。

今、多くの企業からそんな声が聞こえています。

その一方で、以前は働くことをあきらめていた人たちが社会で活躍を始めています。

彼・彼らの可能性を狭めていたのは、これまでの社会の「あたりまえ」。

週5日のフルタイム勤務、年齢一律の定年退職、就業規則による副業禁止、あいまいな評価制度…。これまで企業が働く人たちに求めていた「あたりまえ」の枠を少しあずすと、社会に眠るたくさんの人たちの可能性を広げることができるので。

少子高齢化、労働力人口の減少…。今、日本をとりまく雇用環境は大きな転換期を迎えていてます。

だから、今こそ発想を変えてみませんか。

この本で紹介するのは、自分らしさをいかして仕事を楽しんでいる人たちと、社員一人ひとりの自分らしさをちがいとして受け入れている職場のあり方。

「あたりまえ」の枠の外で、企業と人の幸せな出会いが始まっています。

十人十色の働き方を受け入れるための一歩を踏み出すヒントになれば幸いです。

## もくじ

6つのカテゴリーに分けて、全国各地で活躍する10名の方のお話と、十人十色の働き方を受け入れるヒントをお届けします。

### 両立支援

2

育児・介護・学業・通院等、  
さまざまな事情を抱えつつも  
前向きに両立できる働き方

清水 智子さん ..... 8  
水田 友絵さん ..... 6  
両立支援の現状とポイント ..... 4

### ミドルシニア

16

人生100年時代における、  
ミドルシニア世代の  
働き方やキャリアプラン

豊田 義博さん ..... 18  
高橋 ケイ子さん ..... 20  
伊藤 治雄さん ..... 22  
ミドルシニア雇用の現状とポイント ..... 24

### 障がい者

34

一人ひとりのハンディキャップや  
個性をいかした働き方

菅野 浩二さん ..... 36  
障がい者雇用の現状とポイント ..... 38

### 女性の活躍

10

女性の働き方や  
キャリアアップ・マネジメントのあり方

小出 由美子さん ..... 12  
女性の活躍の現状とポイント ..... 14

### 外国人

26

人材の多国籍化が進んでいく未来に  
向けた働く側と受け入れ側の相互理解

グエン・ディン・ファンさん ..... 28  
オノ・ソラヤ・ヤマモト・ボンフィンさん ..... 30  
外国人雇用の現状とポイント ..... 32

### 多様な働き方

40

働く時間・場所や雇用形態など  
従来の枠組みを超えた働き方

木村 公壹さん ..... 42  
多様な働き方の現状とポイント ..... 44



# 両立支援

誰にでも起こるものとして考え方

「両立」は育児だけに限りません。家族の介護や病気の治療など、事情は人によってさまざままで、全ての人には可能性のあること。働き方のニーズも人それぞれで、状況に応じて絶えず変化していきます。だからこそ支援の基本は、一人ひとりの状況を正しく把握すること。本人が今の状況を率直に話せるオープンな雰囲気をつくり、日常的なコミュニケーションを重ねましょう。両立社員は先の見えない不安を抱えている人も多いため、会社から中長期のキャリアプランを提示し、期待を伝えづけることも大切です。



## 時間を意識する職場だから、自然と一人ひとりの強みがいきる。



広報 CSR担当  
しみずともこ  
**清水 智子**

大学卒業後、玩具メーカーの営業・商品開発・経営企画を経験。出産・復職後、実母の介護も始まったことにより両立に悩み、退職。現在はリクルートスタッフингより派遣されたZIP WORKERとして、企業広報・CSR活動に携わっている。現在子どもは6歳・4歳。

あなたにとって「働く」とは?  
**人生に彩りをそえるもの**

### キャリアの継続と時間の融通。 どっちも叶えたい。

新卒で入った玩具メーカーに16年勤めました。とても楽しかったです。最初は玩具売場で着ぐるみを着たり、子ども向けテレビ番組に出演するなどの販促業務。その後、企画職として商品開発や企業コラボなど現場の仕事を経験し、結婚を機に経営企画室に異動しました。役員のプレゼンテーションや会議の資料づくりなど、経営層に近い刺激的な場所で部下をもちながら、仕事の幅が広がっていくことに充実感を感じています。ふたりの子どもが育てが始まった時点では、仕事との両立は上手くいっていたのですが、親の介護が始まると事態は一変。平日は子どもを寝かしつけてからパソコンに向かい、休日は介護のため実家に向かう日々。すぐに限界がきました。「何かを手放す」「いつも前倒しで仕事をする」「情報共有を

さなきや回らない」と悩み、退職することに決めました。でも欲を言えば家族を最優先にしながら、重ねてきた経験やキャリアは捨てたくない。そんな時に知ったのが「限られた時間で成果を出す」というZIP WORKでした。企画やマネジメントの経験をいかしつつ、短時間で働けるなら。そう考えでリクルートスタッフングで派遣先を探しました。

### 効率を意識できるから、 時間が限られていることは、 むしろ、メリット。

今は企業の広報やCSR、セミナーの企

画などに携わる仕事をしています。一日5時間、週4日勤務で、平日のお休みは介護をしている。休日に子どもと過ごせる時間が増えた一方で、働き始める前は「平日に休んで、迷惑をかけずに仕事ができるだろう」と不安でした。でも実際働いてみると、チームには私と同じようにフルタイムではない、変則的な勤務時間の人が多くいるのに、とてもスムーズに仕事をしていることに驚きました。その秘訣は、「自分と相手の時間を気遣うことだと思います。出勤

時間が限られていることは、むしろ、メリット。今は企業の広報やCSR、セミナーの企画などに携わる仕事をしています。一日5時間、週4日勤務で、平日のお休みは介護をしている。休日に子どもと過ごせる時間が増えた一方で、働き始める前は「平日に休んで、迷惑をかけずに仕事ができるだろう」と不安でした。でも実際働いてみると、チームには私と同じようにフルタイムではない、変則的な勤務時間の人が多くいるのに、とてもスムーズに仕事をしていることがあります。出勤時間がバラバラのチームのため、常に仕事のバトンをチーム内でぐるぐる渡している状態。その中で上手く回していくために、

心掛けて、お互いに相手の仕事を把握する」ということが自然とできていると感じています。育児や介護をしていると、どうしても急に働けなくなることがあります。普段からバトンを意識したチームプレイに慣れているため、いざそうなった時も誰も慌てません(笑)。

### 働く人の強みになる。

今は担当している仕事は、さまざまな働き方を中心に知つてもらったり、よりよい働き方にについて広く情報発信したりする仕事です。前職で身に付けた仕事のスキルや知識をいかせてているのはもちろんですが、自分自身が働き方について悩んだ経験があるからこそ、今の仕事を自分ごととして取り組み、やりがいを感じることができます。直接職場で学んだスキルじやなく、悩んだり迷った経験も、自分の強みになります。

私は、短時間勤務でもやりがいのある仕事はできるし、時間への意識が高い人が集まるところ。最初は不安もあつたけれど、「能力をいかして短時間で働く」というZIP WORKの考え方は自然と実践できるようになつたし、同じ考え方の人と働くことで高い成果をあげられていると思います。

各所への連絡、木曜日までに終わらせておきますね。



13:00 同じプロジェクトに関わる同僚とスケジュールのすり合わせ

じゃあ金曜日のやりとりは私が担当しますね。

派遣先の上司から

働く人それぞれの事情を尊重しながら、チームでサポートし合って、柔軟に働く必要がある。そういった環境で、清水さんはどんな仕事も「やったことないけど楽しみです！」と新しいことにワクワクし、責任感をもってやりきってくれます。単に企画や経営の経験があるというだけでなく、それをどんな新しいことに役立てようかという姿勢が、チーム全体の刺激になっています。



### 働くこだわり

「熱意」と「コミュニケーション」を以前から大切にしています。担当する以上は、全力でやりきること。そして、仕事を楽しく円滑に進めるために、社内外の人と仲良くなることを心掛けています。



### 清水さんのスケジュール

10~16時の1日実働5時間、月曜日から木曜日の4日間の勤務。オフィスでのデスクワークがメインですが、週1回程度、打合せのために外出することも。

5

いつも前倒しで仕事をする」「情報共有を

げられていると思います。

4

**家族も大切に。  
みんなの意識が、  
やる気に変わる。**

株式会社ケイコーポレーション  
かに料理 倉敷甲羅本店  
接客・ホール担当

みずたともえ  
**水田 友絵**

スーパーのレジ担当やジムインストラクターなどの接客業を経験後、タウンワークを見て、倉敷・美観地区でのお土産物の販売業へ。産休・育休を経て復職後、現在は系列店である大型のかに料理店で、接客の仕事をしている。現在子どもは3歳。



### 託児所の存在が、 背中を押してくれた。

昔から、人と話すのが大好きでした。はじめは、コミュニケーション力がいかせるスーパーやスポーツジムでの仕事に。次はもっと色々な人と、一期一会の会話をする仕事がしてみたいなと思って、国内外から多くの人が訪れる岡山県倉敷市のお土産物販売店に転職しました。今会社で働くことに決めたのは、求人広告に、職場に託児所があると載っていたから。当時まだ子どもはいなかったけれど、結婚や出産したあとも、仕事をつづけていくれる職場環境であることに魅力を感じました。出産した今も、働きつづける思いは変わっていません。それは、仕事を通して多くの人と出会うことで、社会と関わっていることを感じられるから。そして、家族を最優先しながらも、仕事をつづけられるのは託児所の存在が大きいです。保育園ではなく、託児所を選んだのは、家族の状況に合わせて、仕事とのバランスをとりやすく、働きながらも子どもといふ時間も少しでも長くとりたいと考えたからです。

### 「帰ります宣言」が、チームの作戦。



11:00 女将と持ち場の確認

はかなり多く、女性の割合も高い。そして、ほとんどが子育て中だったり、子育て経験のある人です。その環境でも、仕事が上手く進むのは、家庭を大事にするための仕組みが徹底されている環境だから。なにでも私が驚いたのは、「今日は子どもの誕生日なので、絶対15時に帰ります!」と帰宅時間とその理由がシフト表に書かれていることでした。家族との大切なイベントがある日は、帰宅時間をシフト表に書き、更には朝礼でも発表し、みんなに知らせておく。そうすることで周りも、「もうすぐ時間だから交代しよう」「今度私は時はお願ひね」とサポートができるんですね。ちょっとした仕組みですよ。もちろん、女性のための仕組みだけではなく、私も

### 仕事があるから、 社会とのつながりを感じられる。

私たちの職場では男性スタッフにも、「定時になつたら即退社する日」があります。こういった男性にも家族との時間を大切にしてもらう取り組みが、職場全体の雰囲気をよくしていると思います。

私はとつて、いちばん大事なものは、仕事よりも家族ですが、家事や育児だけでは物足りなく、息が詰まりそうになることもあります。やはり、私にとつて仕事もなくなることも。やはり、私にとつて仕事もなくなることはならないものです。何より、仕事を通して社会との接点を感じられることが、大きなりがいなんですね。お客様の笑顔を見たり、職場の仲間と協力している時、私は誰かのため、社会のため、貢献している気持ちになれるんです。きっと私のように家族がいちゃんだけど、仕事をもしたい、という人もたくさんいるんじゃないでしょうか。そういう人を応援してくれる制度や仕組みが、この会社にはたくさんあります。だからこそ、ライフスタイルが変わつても辞める人が少なく、働く人のやり氣も出る。それぞれの仕事に求めるものや環境を大切にするから、誰にとつても働きやすい職場になつていいんだ

### 職場の上司から

異動してきたばかりで覚えることもたくさんありますが、勉強熱心でとても前向きに取り組んでくれています。また、コミュニケーション力も高く、職場にもすぐに溶け込んでいただけました。何より楽しく仕事に取り組む姿は一緒に働く同僚たちにもよい影響を与えています。



### 働くこだわり

接客業なので、気遣いができるのを大切にしています。お客様が望んでいることを察知することはもちろん、一緒に働く同僚に対しても同じです。お互い、仕事や生活の状況を把握して、するべきことを提案したりサポートし合ったりしています。



### 水田さんのスケジュール

週3~4日の勤務で、1日5時間のシフト制。同僚たちと相談しながら、臨機応変に働く時間は変わります。託児所は職場であるお店の近くなので、送り迎えもすぐです。

あなたにとって「働く」とは？

**社会との接点**

ともえ  
の職場では男性スタッフにも、「定時になつたら即退社する日」があります。こういった男性にも家族との時間を大切に

してもらう取り組みが、職場全体の雰囲気をよくしていると思います。

私たちの職場では男性スタッフにも、「定時になつたら即退社する日」があります。こういった男性にも家族との時間を大切に

## 両立支援 の現状

**誰にでも起こり得ることだからこそ、みんなのための環境・仕組みづくりを**

両立支援を「子育て中の女性のためのもの」と捉えるのは、すでに過去の話。今や共働き世帯は、専業主婦世帯よりもあたりまえな家族のかたち。男性が積極的に家事・育児に取り組む家庭も増えており、男性の育児休業を推奨する企業も出てきています。

仕事との両立が必要なのは育児だけではありません。家族の介護をしながら働く人は約350万人<sup>\*</sup>と言われており、高齢化が進む中で今後更なる増加が見込まれています。また、がんや不妊治療など、仕事をしながら病院へ通っている人も。彼・彼女らは時間の制約に加え、体調の変化等で以前と同じように働けないという事情も抱えています。介護や治療の場合は育児と少し事情が異なり、公に話しづらい話題のため上司や同僚に打

ち明げることなく一人で抱え込んでしまうがち。誰にも相談できないまま、突然離職するというケースもあとを絶ちません。このように、仕事と何かを両立する必要に迫られるのは特定の人だけの問題ではなく、誰にでも起こり得るもの。よって、企業が行う両立支援も、女性のためのものと限られた、がんや不妊治療など、仕事をしながら病院へ通っている人も。彼・彼女らは時間の制約に加え、体調の変化等で以前と同じように働けないという事情も抱えています。介護や治療の場合は育児と少し事情が異なり、公に話しづらい話題のため上司や同僚に打

\*総務省統計局「平成29年就業構造基本調査結果」より

て開かれたものではなく、全ての従業員に定期的に捉えるのではなく、全員の従業員に



両立支援についてもっと知りたい方はこちらへ



### 導入企業の声から学ぶ雇用のポイント



#### もしもに備えて日頃から正しい知識を学ぶ



#### 何でもオープンに話せる雰囲気をつくる



#### 一人ひとりの事情に合わせた配慮を

育児や介護には自治体独自のルールや各種支援サービスなどさまざまあり、事前に相談先や基本的な知識を知っておけば、いざという時に一人で悩まずに済みます。誰もが両立生活を迎える可能性がある前提で、会社は日頃から正しい情報をインプットする機会を提供しましょう。また、当事者以上に上司が就業規則や最低限のルールを知っておくことは大切。相談された時の初期対応が変わってきます。上司にはマネジメント上の知識として学ぶだけでなく、自身も当事者予備軍である認識で知識習得をしてもらうと本気度も増します。

要介護者の家族をもつ人の4割が「隠れ介護」、つまり会社の誰にも介護をしていることを伝えられないと言われています。「職場で公表すると重要な仕事から外されてしまうのでは?」「余計な心配をかけるのは申し訳ない」といった不安が、その背景。そのため、まずは当事者が安心して上司や同僚に相談ができるようなオープンな雰囲気を、普段からつくっておきましょう。いざという時に遠慮なく両立の状況を話せることは、結果的に離職の防止にもつながります。

どんな事情でも、共通するのは時間的制約が生じること。ただ、一定期間休みが必要な人もいれば、出社時間を遅らせるだけでよいなど、その制約は個別性が高く、かつ変化します。こまめにコミュニケーションを取り、その時に応じた配慮をしましょう。また、時間的制約は業務の無理や無駄を見直し生産性を高めるチャンス。組織全体の業務のあり方を見直し、本人には仕事の質を高める働き方を期待しましょう。制約によって生じるキャリアへの不安を解消すべく、中長期的なキャリアデザインの機会を設けることも忘れないでください。

### 両立支援に関連するリクルートグループのサービス/取り組み紹介



#### WORK FIT for MOM

出産や育児を機に離職し、再就職したいと考える女性の多くが、ブランクの長さや両立生活に不安を抱えています。2011年から展開している就労支援プログラムWORK FITをママ向けにカスタマイズし、女性活躍を推進する企業や市町村と連携し取り組みを進めています。

提供:リクルート



#### 共働き夫婦 家事育児の実態調査

結婚や出産を経ても働きつづけ活動する女性が増え、共働き夫婦の家事分担のあり方にについても注目が集まっています。フルタイムで働く共働き夫婦約1,000組に調査を実施し、レポートを発行しました。夫と妻がお互いを理解しながら、満足度の高い両立生活を送るためのヒントをお届けしています。

提供:リクルート



#### 時短JOB

働く意欲はあるのに、育児等の時間的制約によって希望に合う仕事がみつからない人のために、既存の業務を整理・分解し、短時間でできる新しい仕事として切り出す「時短JOB」。企業の採用課題を解決するソリューションとして展開し、2019年10月時点で約20万件の機会を創出しています。

提供:リクルートスタッフィング  
スタッフサービスグループ  
リクルートジョブズ

# 女性の活躍

「働きつづける」から、「活躍する」へ

女性活躍推進法の後押しもあって、企業は制度や仕組みを整備。近年、女性が働きつづけるための環境は大きく進化しています。とはいっても、女性管理職比率や世界経済フォーラム発表のジェンダー・ギャップ指数などに注目すると、日本は世界的にみても遅れをとっているのが現状。ただ働きつづけられたらよいのではなく、女性がフェアに活躍していくためには何が必要なのか。今、企業に求められているのは、この視点で真の女性活躍を推進していくことです。



# 仕事の緊張感が 私の人生をもつと豊かにしてくれる。

株式会社ローソン銀行 法人営業部  
営業事務

こいで ゆみこ  
**小出 由美子**

信用金庫、保険会社での勤務を経て、夫の海外赴任のタイミングで専業主婦に。帰国と同時に就職活動をし、リクルートエージェント経由でローソン銀行へ。現在は営業事務として、資料作成やシステム処理、請求書発行、問い合わせ対応など、幅広い業務を担当している。現在子どもは4歳。



あなたにとって「働く」とは？

日常にはない  
緊張感

## 制度だから、使わなきゃ！

夫の海外赴任決定と共に、私は仕事を退職。アメリカでの新生活では、子育て、主婦業に専念していました。それでも日本に帰ったまま仕事をすることは、強く心に決めていたんです。気持ちは強くもっていた私でしたが、求職活動時には、心配なこともあります。それは、現在自分が子育て中であり、更に遠くない未来に、もう一人家族を増やしたいと考えていること。通常業務でも柔軟な働き方をしたいし、のちに産休育休をとる可能性がある。それを受け入れてくれる企業があるだろうかということが気がかりでした。面接では思い切って、「全然気にしないで！いいよ！」と即答してくれたのが、希望を真正面から聞いてみることに。いくつかの採用試験を受ける中で、「全然気にしないで！いいよ！」と即答してくれたのが、

## 自分が支えてもらつたように、 自分もまた誰かの力になろう。

ローソン銀行の面接官でした。「産休・育休制度はあるし、制度なんだから使わなきゃね」と笑顔で迎え入れてくれたことに、安心感と嬉しさがあつたんです。ローソン銀行には、時間単位で休みをとれる制度もあり、子どもが急に病気になった時などに助かるだろうと考えたこともポイントでした。

## 緊張感は、生活のメリハリ。

私が仕事に求めているもの。それはちょっと難しい仕事に頑張って取り組む。決められた期日に間に合うようエンジンをかける。

あるいは、誰かと「コミュニケーションをとりながら頭を働かせてみる。どれも日常生活を行く時間になると、私が気づくよりも早く「小出さん！時間だよ！」とチームのメンバーが声をかけてくれる。そんなちょっととした声がけで応援してくれるのが、今の職場の素敵な文化だと感じます。台風で保育園が休園した時も、子どもが熱を出した時も、「休んでいいよ！」「大丈夫？」とメッセージをくれる。周りに迷惑をかけてはいけないと、最初は心苦しい気持ちをもつたこともありました。チームの

得のいくまで突き詰めすぎると、さもあつてもらつていてる実感があり、私自身も、適度に周りを頼れるようになりました。子育てをする前は、仕事を一人で抱え込んで、納得のいくまで突き詰めすぎると、さもあつてもらつていてる実感があり、私自身も、適度に周りを頼れるようになりました。子育てすることにありがたさを覚えます。こんな素晴らしいチームに貢献したいという気持ちで、私も更に頑張っているのです。周りに支えてもらつていてる実感があり、私自身も、適度に周りを頼れるようになりました。子育てすることにありがたさを覚えます。こんな素晴らしいチームに貢献したいという気持ちで、私も更に頑張っているのです。周りに支



効率的に情報収集ができる便利！

通勤・休憩時間によく使用している  
子育て支援アプリ

## 職場の上司から

小出さんの仕事はスピーディーで非常に正確。出張先から電話をかければ、すぐにシステム入力や請求業務を終わらせてくれるため、二人三脚で仕事ができていると思います。

営業チームの成果を底上げしてくれる存在ですね。



## 働くこだわり

営業職のチームメンバーをよりよくサポートするため、自分から積極的に仕事をとりに行っています。仕事の領域を決めてしまうのではなく、積極的に、新しいことを覚えたい。周りから「小出さんがいるから大丈夫」と思ってもらいたいです。



## 小出さんのスケジュール

週5日、フルタイムで勤務しています。朝は保育園に娘を送りだしたあと、8時40分に出勤。保育園のお迎えに行くため、17時40分に必ず退社します。わざわざ声をかけてくれる同僚のためにも、定時内でベストを尽くすことを頑張っています。

## 女性の活躍 の現状

**必要なのは「働く」ではなく、「活躍できる」前向きにキャリアを重ねられる仕組みづくりを**

近年、出産・育児にまつわる各種制約を解消するべく、各社が競うように女性が働きやすい職場・制度をつくったことで、世の中は確実に変わり始めました。2016年の女性活躍推進法の施行も企業における情報公開・課題分析・施策の推進を後押し。

女性が結婚・出産を経ても働きづけることはもはや珍しいことではなくなり、責任のある仕事を担っている女性も増えています。



### 評価制度を 仕組みから見直す

出産・育児などのライフイベントを迎えると、どうしても時間的な制約が生じます。制約があっても実力や働きぶりを正しく評価しないと彼女たちの仕事に対する意欲を下げてしまいかねません。そのため、プロセスではなく成果で、時間的な制約があっても公平に評価する仕組みへ変えていきましょう。また、昇進や成長できるポストへの任用を検討する際は、過去からの実績や評価の積み上げではなく、今の成果や能力を基準にし、ブランクや制約が不利にならないように判断しましょう。

理職（課長以上）の割合は10.9%と低く、現在も子どものいる女性就労者のうち約半数が出産後に離職。この実態からも、女性が継続的に働きながらキャリアを積み上げるにはまだ困難が多いことが分かります。

このように、日本における女性活躍の取り組みは、いまだ発展途上。しかし、「女性が働きづける」から「女性が輝ける」とを目指すステージが移っているのは一定の成果でもあります。今後は女性が継続的に働く中でどうやって前向きにキャリアを積み上げてもらうかがポイント。評価制度や育成のあり方など、女性がフェアに活躍できる仕組みを整えることが大切になっています。



### 若手のうちに先回りで 経験を積ませる



### 女性の幹部候補を育てる

子どもを出産するとなれば、その前後で一時的なキャリアの空白期間が避けられないよう、女性にとって仕事における成長やキャリアの構築は常に時間との闘いです。そのため、ライフステージの変化を見据えて先回りをした経験・成長をしておくことが大切。例えば入社後数年で複数のジョブローテーションをさせ、実力がある人にはリーダー職をさせてみる。できれば20代の間にリーダーシップと個人の強みをいかした専門性が身に付いていると、産育休や時短勤務の期間も成長のハンデになりません。

多様性の高い組織はイノベーション力や問題解決力が高いという実証結果もあり、女性を幹部に起用することは、多様な視点をもった経営・組織をつくるために有効な手段。単に数値目標を満たすのではなく、強い組織づくりのためと捉えて取り組みましょう。女性リーダーを育成する上では、研修の実施だけでなく、成長の機会となるチャレンジポストへの積極的な任用を。メンバーから管理職、役員までの各リーダー候補がつながりをもち、相談できる関係性をつくることも重要です。

## 女性の活躍に関するリクルートグループのサービス/取り組み紹介



### 女性向け研修 Lively Woman

女性は結婚・子育てと、ライフステージが進むに従い、プライベートと仕事のバランスや、関係者が変化していきます。そんな中においても、女性がプライベートと仕事のバランスをとりながら、より生き生きとしたキャリアを築くことができるよう、周囲との信頼関係を高めるためのポイントを学ぶ研修です。

提供：働きがいのある会社研究所



### 「働きがいのある会社」 女性ランキング

1998年に「働きがい」に関する調査・ランキングを開始し、現在は世界60カ国で実施。日本では各社のランキングに加え、女性に特化したランキングを2017年に開始。女性の働きがいに優れた企業を部門別に上位5社選出し、発表しています。

提供：働きがいのある会社研究所

### ワークとライフで考える 転職力向上セミナー

ライフイベントを経ても働きづけたい、プライベートも大事にしたいけれどキャリアアップもあきらめたくない、と考える転職検討者を対象に、女性を取り巻く労働/転職市場の解説や、アピールポイントの整理等の面接力を向上させるセミナーを定期的に開催しています。

提供：リクルートキャリア



### 女性の活躍推進 研修・コンサルティング

女性の活躍を推進したいと考えている企業の経営層/人事向けに、ダイバーシティマネジメントの方針設定や働き方改革推進支援、女性社員の意識啓発、リーダーシップ研修の実施など、人と組織の抱える問題・背景を捉え、幅広いソリューションを提供しています。半日で学べる3時間研修も充実しています。

提供：リクルートマネジメントソリューションズ



女性の活躍についてもっと知りたい方はこちらへ



# ミドルシニア

活躍の条件は、年齢よりもスキルや能力

50代で勤め先を離れて新たな環境に踏み出す人。

定年を迎えるも働く意欲に溢れている人。

前向きなチャレンジをつづけるミドルシニアが増える中で、企業も彼・彼女らの積極採用を行うケースが増加しています。ミドルシニア活躍のポイントは、年齢という色眼鏡を外し、本人のもつ専門性やスキル、個性に着目すること。シニアだからと安易に「誰でもできる仕事」を任せることではなく、「あなただからお願いしたい仕事を任せていくことが鍵になります。



## 楽しむことで、リーダーシップが芽生えてくる。

ライフシフト・ジャパン株式会社 取締役  
リクルートワークス研究所 特任研究員

とよだ よしひろ  
**豊田 義博**

新卒入社したリクルートで就職情報誌の編集長などを勤めたのち、2017年から副業としてライフシフト・ジャパンの立ち上げに携わる。2019年、定年の1ヶ月前にリクルートを退職。現在はライフシフト・ジャパンの取締役をしながら、リクルートの仕事も。いろんな場所でいろんな人と、いろんなことをして。一つの仕事に没頭している環境ではないけれど、不思議と、以前より仕事への意欲が増しているような気がしています。



あなたにとって「働く」とは？

楽しむこと

### サードプレイスの存在が自分を変えてくれた。

40歳の頃、就職活動に関する情報誌の編集長をしていました。部数も伸びていて、よい仕事ができている実感もあったのですが、とあるミスがあり、書店から回収、刷り直しをするトラブルを経験。挫折を味わいました。その後、リクルートワークス研究所へ異動。これまで培ってきた編集の経験や知識のいかしこころが分からず、手応えもなく、少し苦しかったことを覚えています。そんな時に、大学時代まで続けていたジャズピアノのレッスンに通い始めました。仕事で悩んでいたことが、そうさせたのかもしれませんね。練習を始めてみると、ジャムセッションをやりたくなって。ピッグバンドに入り、そこにいたメンバーに声をかけ、バンドを組みライブをするように。楽しいことにのめりこみ、いつのまにか周りを巻き込み、リーダーシップを發揮するようになつてきました。すると、仕事への向き合い方も変わってきて。好きでもなかつた仕事を、自分流にアレンジして楽しめるようになりました。

数年前昔の上司から本を書かないか、と声をかけてもらいました。テーマは当時話題になっていた「ライフシフト」。これまでの経験がいかせると思い、快諾。ところが、



15:00 ライフシフト・ジャパンの経営メンバーと。  
同じ時期に就職情報誌の編集長をしていた仲間。

### つながりから、アイデアとやる気を生み出そう。

打ち合わせに参加してみると、本の話ではなく、会社を設立する話になつて。新規事業開発の経験をもたない自分は、はじめは様子見で参加。でも、なかなか議論が進まない中で発言するうちに、自分が意志をもって主張すべきだし、それを期待されているし、何よりこれまでの経験をいかすことができる、と思うように。ピアノと同じで、いつのまにか自分の中にリーダーシップの意識が芽生えてきたのです。

最初の2年は、リクルートに勤めながら副業でライフシフト・ジャパンの事業に取り組んでいました。その後、定年前でリク

ルートを退職。思えば、自分のキャリアに対して自らアクションを起こしたのは、この時が初めてだったかもしれません。現在はライフシフト・ジャパンの取締役をしながら、リクルートの仕事も。いろんな場所でいろんな人と、いろんなことをして。一つの仕事に没頭している環境ではないけれど、不思議と、以前より仕事への意欲が増しているような気がしています。

会社に縛られないから、仕事はもっと魅力的なものへ。

数年前昔の上司から本を書かないか、と声をかけてもらいました。テーマは当時話題になっていた「ライフシフト」。これまでの経験がいかせると思い、快諾。ところが、

最初の2年は、リクルートに勤めながら副業でライフシフト・ジャパンの事業に取り組んでいました。その後、定年前でリク

### 以前の上司/ライフシフト・ジャパンCEOから

豊田さんは、若い頃から業績を高めに主張するとか、組織の中で注目を得ようとしていることもなく、「ひょうひょう」とした雰囲気を持っていたように思います。そんな彼が、働くとは“楽しむこと”と言う時、その楽しみは、自分自身だけでなく、周囲の仲間も巻き込みながら、社会全体で共有できる“楽しみ”につながっているような気がしています。



### 働くこだわり

目の前の仕事に向かっていくうちに、だんだん楽しくなってきて、深くコミットしていく。そのうち自分の中にリーダーシップの意識が出てくる。その練習が返だと思います。やはり、楽しむことを怠けてはいけませんね。



### 豊田さんのスケジュール

月曜から木曜まではフレキシブル。ミーティングで外出することが多いですが、家にいて家事をする1日も。懇意にしている大学教授の個人事務所を間借りする等、働く場所はさまざま。金曜の午前中は、社内の定期会議に参加するため出社、その後19時から21時はジャズバンドのリハーサルをします。



12:00 班長(写真右)やチームのみんなとお菓子を持ち寄り談笑中

うみやもの食べる  
仕事もはかどるなあ。

働く楽しさは、  
何年経っても変わらない。

前の会社はね、下の子どもが3歳になつてから23年働いたんだけど、孫ができたのをきっかけに辞めました。社長は辞めないでくれ、孫を連れてきてもいいからって言ってくれたんだけど、怪我させるわけにはいきませんから。孫の世話をしても6年経つて、少し落ち着いた頃に、新聞で自分と同じ歳くらいの人たちが何人かで笑っている写真が出ていた。技術派遣のテクノ・サービスの求人広告を見て、またみんなで楽しく働くのもいいなと思って応募。今の職場で働くことになりました。経験したことのない仕事だったけど、テクノ・サービスの担当さんも親切で、説明や研修などもスムーズに進み、安心でした。16歳から働いていた私にとって、働くことはいきがい。家にいるよ

りも、気持ちのもちがちがうから。楽しく仕事している方が身体も丈夫でいらっしゃると思うんですね。でもね、仕事は絶対手抜きしない。この仕事はやりたくないって言わない。頼まれたら「はい」って何でもやる。そんなことを大事にしています。病気した時以外、有休もほとんど使いません。ただ、稻刈りの時だけは、職場のみんなで休みを調整します。

おしゃべり?  
いいえ、現場のカイゼン会議です。  
仲間と一緒に、元気なうちはいつまでも。

でも、新しいこととか、苦手なこともあります。例えば、この前あったのはね、タレを袋に詰める作業で、どうしても液が少しこぼれて、袋を汚してしまった。それを一回一回、そのたびに汚れを拭いてたら、スピードも遅くなるし、効率も悪いでしょう。そういう時はラインのチーム長である班長に言うの、「どうしよう」と。そしたら、班長がひらめいてくれて、「こうしたらうまくかかもしれない」と、じょうごを加工した新しい道具を考えてくれました。今はスムーズにバツバツと入れられるようになつてね。職場のみんなは何か困ったことがあると、班長さんに相談するんです。そしたら「なんだなあ」と言つて、班長やチームのみんなはどうしたらよくなるか考へる。おしゃべりしているみたいですね。班長含めて、「ここ」のみ

んなはほんとによくしてくれる。「この前病気して手術して一年休んだんだけど、あの班長さんがいてくれるなら、働きたいって思つて、テクノ・サービスへ電話しました。職場へ戻つて来たあとも「重いものはもたなくていいよ」と、先回りしてもらつてくれたり、班長さんがいつも気にしてくれるんです。何か困ったことがあつたら、いつでも言つてねつて。本当によいところに入つたと思つています。

楽しいねつて空気が、現場をどんどん変えていく。



株式会社伊徳  
デリカセンター お惣菜パック詰め担当

たかはし けいこ  
**高橋 ケイ子**

切削工具メーカーを60歳で定年退職。66歳の時にテクノ・サービスを通じ、秋田県を中心にスーパーマーケットを開拓する(株)伊徳のデリカセンターでお惣菜パック詰め業務に派遣社員として従事。病気・手術のため一時退職するも、69歳で復帰。現在73歳。

### 派遣先の上司から

私たちの班は9人で、年代も30代から70代までさまざま。一人ひとりが気持ちよく仕事をし、思いやりのある職場こそ、よい仕事につながると思っています。そのため、何でも言い合える雰囲気づくりに努めています。一番年長の高橋さんは職場でも休憩中でも、いつもどこでも、よく笑つていらっしゃるのが印象的です。みんなで元気に仕事をしようというムードメーカー的な存在です。

### 働くこだわり

班長やみんなとの会話が、とても大切だと思います。早くに母を亡くして苦労しているからか、みんなで協力してやつていくことを大事にしています。おしゃべりがきっかけになって、どんどん仕事がやりやすくなついくし、休憩時間の気ないおしゃべりも大好きです。

### 高橋さんのスケジュール

朝は4時に起きて畠へ。キャベツからお米までスーパーに売っているものは何でも作っています。7時に孫のお弁当づくり、高校へ送ったあと、週4日、9時から16時まで出勤。夜はお迎えと夕食づくりをして、21時に就寝が基本です。

あなたにとって「働く」とは?

んだなあ  
いきがい

株式会社カスタムメディカル研究所  
グループホーム アカシヤの家  
介護職・体操のお兄さん

いとう はるお  
伊藤 治雄

電子部品メーカーの研究・開発職として定年まで勤務。その後、メーカーにおける研究職を2社経験したのち、アルバイトとして2006年からアカシヤの家へ。入居者の生活全般をサポートしながら、毎日行う簡単な運動プログラムを担当。体操のお兄さんとして親しまれている。現在75歳。

研究職から、  
体操のお兄さんへ。  
シニアになつて見つけた、  
新しいやりがい。



### 家電修理で、 グループホームの人気者に。

定年退職後は、同じ職種で別のメーカーを2社経験。2社目を退社後、すぐに働く仕事を探していた時、知人の紹介で、今のグループホームに出会いました。履歴書をもって直接に行つたら「じゃあ明日から来てね」と、あつという間に決まっちゃったんです。介護業界の仕事なんて考えたこともなく、分からないうことばかりだったので、逆に不安もなかつたかも知れません。最初は入居者さんと仲良くなるまで時間もかかりましたが、家電が壊れた時にサッと直してみせたら、一気に人気者になれたことはよく覚えていてます。こんな意外なところで、メーカー勤務だった経験がいかせるんだなと思いましたね。

### 体操も、歌謡曲も。 全てを学びのきっかけにしたい。

グループホームでは、入居者さんの基本的な生活のサポートをしています。食事やお風呂、トイレのお手伝い。薬を飲むことや水分補給などを行っています。歌を歌ったり、体操をする時間が毎日あり、そこではスポーツの経験をいかして「体操のお兄さん」もしています。自分で考えた



15:00 入居者の方と体操中のワンシーン

### 「できない」を責めるより、 「できる」でリスクペクトしよう。

ここで働くスタッフは私より年下で、主婦の方がほとんど。60歳を過ぎた未経験の私が一人、世代が異なる人の中で働くという環境でした。ですから、「分からなくて当然だ。分かるまで教えてもらおう」という姿勢で積極的に質問し、取り組んでみました。焦らず、丁寧に、と意識していました。一方で他のスタッフの方も、私のようなシニアの未経験者を受け入れるにあたり、意識していることがあるとも聞きました。例えば、未経験の人の「できない」は絶対に否定せず、リスクペクトの気持ちをもって接すること。あるいは、時間はかかるても、それぞれの得意・不得意な仕事を見極めて、役割分担をすること。とくに介護の仕事においては、

入居者さんと比較的歳が近いシニア層の方々が、気持ちに寄り添えるため、心のケアを、力の要る身体のケアを若年層のスタッフが行うような振り分けをすることが多いです。お互いの苦手なところはお願いし合って、得意なことには感謝し合って。そういうスタッフの姿勢が、入居者さんにとって居心地のよい空間をつくっているんだと思います。

#### 職場の上司から

伊藤さんは、スタッフの女性たちが苦手な機械の修理や車の運転が得意で助かっています。また、地元との懸け橋として町内組織への参加なども積極的してくれています。食事の準備などは苦手みたいなので、そこは、他の得意なスタッフにお任せして。得意なことを見つけて、いつも元気に働いてくれているのが、みんなの元気にもつながっています。



#### 働くこだわり

もっとよくしようとこだわったり、目の前の物事についてなぜだろうと考えたりは、徹底的にやる。やろうと意識しているのではなく、そうやって何かを追求せずにはいられないタイプなんだと思います。



#### 伊藤さんのスケジュール

勤務はシフト制で、土日をメインに週5日ほど。勤務時間は9時から17時。出勤日数は上司と相談し、臨機応変に調整しています。休日も仕事に役立つ勉強やセミナーなどに参加することも多く、忙しい日々を送っています。

あなたにとって「働く」とは？

考える  
キッカケ

## ミドルシニア 雇用の現状

**世の中が思っている以上に、  
ミドルシニアは可能性に溢れている**

第二次ベビーブームの団塊ジュニア世代も間もなく50代に入ります。日本の総人口におけるミドルシニアの割合が今後も増加の一途をたどるのは、周知の事実です。しかし、人生100年時代とも言われる中、この尺度で捉えてみると50歳も60歳もまだまだ人生の折り返し。定年を迎えると働く意欲に溢れ、これまでの経験をいかして新たなチャレンジをする人たちが増えています。

一方、企業としても慢性的な人手不足がつづく中、経験豊富なミドルシニアに注目して、嘱託制度の拡充やミドルシニアの積極採用を行うケースが増加。リクルートキャリア社の人材紹介事業では50代以上の転職実績が2015年から倍増しており、企業と個人双方のニーズが合致する形で、少しずつ

その門戸は開いてきたことが分かります。ただし、ミドルシニアの活用はまだ試行錯誤の段階なのが社会の実態。例えば、「シニアでもできる仕事」として過度に負担の少ない仕事しか任せなかつたり、年齢の若い上司がミドルシニアのマネジメントに悩んだりと、本人も自分の実力をいかしきれず、職場も彼らをもて余すといった状況に陥るケースも少なくありません。「シニアでもできる仕事」ではなく、「あなただから任せたい仕事」にアサインすることができます。そして実際に活躍してもらうことができ、ミドルシニアの雇用を推進する上での大きな鍵となっています。



ミドルシニアの雇用についてもっと知りたい方はこちらへ



### 導入企業の声から学ぶ雇用のポイント



#### 仕事の任せ方を工夫し、誰かの役に立つ実感を



#### 自らの市場価値に気づいてもらう



#### アンコンシャスバイアスを取り除く

定年を迎えたシニアが働きたいのは、ただ暇な時間を持て余しているからでも、お金のためだけでもありません。現役時代に培ってきた経験や能力を使って、周囲や会社の役に立ちたいという貢献欲求も働く理由。この気持ちを尊重することで、若手の教育係や組織の潤滑油として大活躍してくれます。また、仕事を任せる際は、一人でやらせるのではなくチームで補完し合うようなアサインをする。組織も本人も安心でき、若手×シニアといった異なる強みの掛け合わせも生まれます。

社内しか知らない人、同じ仕事をつづけてきた人ほど、定年を迎えたあとに自分の居場所を見失ってしまいがち。逆に、自ら積極的に次のチャンスを求めて外の環境へと転職した経験のある人ほど、60代に入っても自分の活躍できる場所を手に入れ、生き生きと仕事をしている調査結果も。このちがいは、自分の市場価値を客観的に捉えた経験の有無によるもの。現役時代から社外接点や協働の機会をもち、自らの市場価値を評価できる機会を設け、ミドルシニアの前向きなセカンドキャリアを促しましょう。

アンコンシャスバイアスとは、人が無意識に抱く偏見、思い込みのこと。ミドルシニアは仕事への意欲が低い、体力がない…と勝手に思い込んでいませんか。一口にミドルシニアと言っても、健康状態・能力・意欲…どれも人それぞれ。非常に個別性が高いため、一人ひとりのもち味をきちんと見極めることが必要です。彼らのもつスキルや専門性をいかせるような、本人に見合った仕事の割り振りの検討を。

### ミドルシニア雇用に関連するリクルートグループのサービス/取り組み紹介



#### ミドルシニア派遣

少子高齢化に伴い、50代以上の派遣スタッフの割合が増加中。スタッフサービスグループでは製造、介護領域等において多数のシニアが活躍。リクルートスタッフフィングでは、シニア・プロフェッショナル派遣サービスを展開。経理・財務や法務・知財等、培ってきた経験や知識をいかせるお仕事をへの派遣案件も増加しています。

提供:リクルートスタッフフィング  
スタッフサービスグループ



#### ミドルシニア就活支援

社会の担い手として期待されるミドルシニア世代。長年の経験があるからこそ異分野へのチャレンジや面接に不安を感じる方も多い。転職を検討している方向けに自己PR作成を支援するプログラムや面接講座のネット配信やミドルシニアの「キャリアを考える」セミナーを定期的に開催し、支援しています。

提供:リクルートキャリア



#### シニア応援のアルバイト特集

退職後も社会とのつながりをもちたい、健康を維持したいと働きづけることを望むシニア向けに、シニア世代を積極採用している企業を「シニア応援」マークや特集ページでご紹介。2019年9月時点の掲載件数は約3.3万件です。求人情報だけでなく、企業選びのコツや体験談などのノウハウ記事も掲載しています。

提供:リクルートジョブズ  
リクルート

# 外 国 人

お互いのちがいを、チャンスに変えよう

国籍・言葉・文化のちがいを乗り越え、外国人スタッフが重要な戦力となって活躍している企業が徐々に増えてきました。成功している企業のポイントは、ちがいを尊重した丁寧なコミュニケーション。まず相手を知り、自社のやり方を理解してもらうような向き合いで、活躍を引き出しています。また、日本人の「あたりまえ」とは異なる考え方や価値観が社内に入ることで、よりよいアイデアが生まれるきっかけになる場合も。ちがいが壁になるかチャンスに変わるかは、やり方次第です。





18:00 外国人のお客様に冷蔵庫のご案内中

故郷ベトナムの大学に通い始めた頃、留学をしたいと考え始めました。もともと英語は話せたので、英語圏以外の国での勉強と就職を目標に、言葉だけでなく、文化にも触れたことのない国へ行こうと思いつ、日本を選びました。日本語を勉強し、大学へも進学。勉強をしながら働こうと思いましたが、来日したばかりの留学生にとって、学生生活と両立できる仕事を自分で探すのは、とても困難だと気づきました。いくつかアルバイトもしたもの、やりがいのある仕事には巡り合えず悩んでいたところ、留学生仲間から勧め思いましたが、来日したばかりの留学生

未知だからこそ、日本でチャレンジしてみたい。

日本に来てから、知ること、身に付くこと、全てが成長につながっている。

られたのが、派遣という働き方。留学生向けサービスの「ジャバニン」に登録すると、自分の得意なことややりたいことを汲んでくれ、自分で探しても出会えなかつたお仕事を紹介してもらいました。定期的に担当者が連絡をしてくれて、悩みや不満はいかどうか、気にかけてくれる。研修や語学面のサポートも手厚く、この働き方や仕事を選んでよかつたなど感じています。

4力国語のスキルが活かせる。

現在ビックカメラには、多数の外国人観光客の方がいらっしゃいます。日本語を話せない方もたくさんいるため、その時は私の力を発揮できるタイミングです。ベトナム語・英語・中国語・日本語と4力語が話せるので、多くの人とコミュニケーションすることができます。人によって望んでいることはちがい、サイズや価格の比較、時には贈り物のアドバイスも。日本語はまだ完璧ではないけれど、やる気では、この職場の中で誰にも負けないと思っています。分からぬことがあれば、小さなことでも必ず質問して把握する。いつも周囲を見渡して、誰か困っている人はいないか、自分がサポートに入れる仕事はないか、気をくばる。私が真面目に仕事をやっていると、周りが褒め

くれたり、一緒に頑張ろうと声をかけてくれたりします。そうやってみんなと一緒に頑張れる空気が生まれる瞬間も、お客様からは見えませんが、私の大きなやりがいで。

日本のマナー・や文化が身に付いていく実感。

私のベトナムにいる家族は、家業を営んでおり、いっつかはベトナムに帰つて家業を継ぎたい。そのためこれからも、日本の勉強が必要だと考えています。ここで販売・接客の仕事をして、身に付いたこの一つは、日本のビジネスマナーです。日本では、売場にお客様がない時でもスタッフは、掃除をしたり陳列をキレイにしたりと、常にすることを探しながら意欲的に働いています。服装に関する規定もしっかりと見ていて、お客様を迎えるのにふさわしい格好をするようにとの指導に、驚きがありました。日本独特のマナー・接客のノウハウは、私にとって、大きな発見であり、学びになっています。大きさがありますし、ぜひ日本の企業で働くことをいかして、ベトナムで活躍できれば嬉しいです。

グエンさん

### 派遣先の上司から

グエンさんは仕事を通じて成長したいという意欲が非常に高く、さまざまな言語を使いながら、いつも積極的にお客様に話しかけてくれています。眞面目に仕事に向き合う姿は、職場全体にプラスの影響を与えており、他の人のモチベーションアップにも貢献してくれています。



### 働くこだわり

毎日同じ売場に立っているからこそ、新しい気づきや発見を大切にしています。例えば、他のスタッフの接客を見て、自分ならどうやるか考えてみたり、お客様が嬉しくなるよう、話しかけ方を工夫してみたり。こんな日々の心掛けで、毎日の仕事が充実しています。



### グエンさんのスケジュール

月曜日から木曜日は、大学の授業。金曜日から日曜日は、1日7時間ほどビックカメラで勤務。授業後はいつも図書館で勉強しています。1週間の課題は木曜日までに終わらせ、週末は仕事に集中できるようにしています。忙しい毎日ですが、充実して楽しめています。

ビックカメラ新宿西口店  
販売スタッフ / 経済学部3年生

グエン・ディン・フン  
Nguyễn Dinh Hùng

ベトナム出身。2015年に来日して日本語学校へ通ったあと、現在は経済学部3年生。大学へ通いながら、リクルートスタッフングの派遣サービス「ジャバニン」を利用し、2019年8月からビックカメラ新宿西口店で販売・接客の仕事に従事。

あなたにとって「働く」とは？

毎日チャレンジ



## 外国人の持つ能力や視点を尊重し、 相互理解のコミュニケーションを



短いスパンで仕事を評価する

仕事の指示は明確・具体的に

雇用条件の提示は丁寧に

「評価基準が曖昧」「年1回しか人事評価がない」といった状態は、自らの仕事ぶりが今の環境で通用しているか分かりにくい。キャリアプランが描けず早期離職のきっかけになりかねません。短いスパンで明確な評価をし、それに見合った報酬で還元していくことが、継続的な就業の近道です。ちなみに、これは外国人だけでなく全ての働く人たちに共通して有効。ぜひ、一人ひとりのもつ能力や成長を適正に評価し、能力や成果にふさわしい待遇を提供できるような人事制度の検討を。

会議でも1対1のコミュニケーションでも、以心伝心や暗黙の了解に期待するのではなく、組織の方針や戦略、施策の目的など、本人に理解できる言葉で明確に伝えることを意識しましょう。また、言葉によるコミュニケーションがないと、彼らに信頼や期待は伝わりにくい。だからこそ日頃から対話を心掛け、相手と向き合うことが大切。日々の会話を増やすことは、コミュニケーションの土台となる日本語能力の向上にもつながります。

絵や動画の活用も有効です。

国籍によって待遇に不利益を生じさせないのは大前提。加えて、雇用時の労働条件や安全健康管理のコミュニケーションも丁寧に行いましょう。日本には、残業手当の算出基準が働き方によって異なったり、扶養控除や年末調整の書類を会社に提出したりと、独特的のルールが山のようにあります。こうしたことを「分かるよね?」と説明なく押し付けてしまっては、本人が安心して働き信頼関係は築けません。生活支援と合わせて日本のルールをその背景から伝えていきましょう。

日本で働く資格がありながらも、国籍・言葉・文化のちがいが見えない壁となつて働く機会に恵まれず、上手く活躍ができない人たちがいます。例えば、日本で働くことも視野に入れて訪日した留学生のうち、卒業後に日本国内で就職した人の割合は3割程度。自らのもち味をいかせるような職に就くことができず、あきらめて帰国してしまう人もいるでしょう。

このように、日本では一定の条件を満たす外国人に国内で働く資格が付与されても、彼らが活躍できる企業や環境はまだ少ない。2018年には外国人労働者が140万人を突破<sup>\*</sup>し、過去最高を更新しつづけていますが、働きたいといふニーズには十分に応えきれていないのが実態です。そんな中にあって2018年

には改正出入国管理法が国会で成立し、今後も日本で働くことを希望する外国人材は増加していく見込み。企業が慢性的な人手不足に悩む中、外国人の雇用の方を見直し、重要な戦力として位置付ける企業も現れ始めています。

外国人が活躍している企業は、日本式を正面から押し付けるのではなく、考え方や価値観といったバックグラウンドのちがいを踏まえた丁寧なコミュニケーションを実践。異国で暮らしていた彼らの立場や気持ちに配慮しながら、じっくりと向き合ってことで日本のルールや自社のやり方を知つてもらうよな、相互理解のコミュニケーションが人材活用のポイントになっています。

\*厚生労働省『外国人雇用状況の届出状況まとめ』より

### 外国人雇用に関連するリクルートグループのサービス/取り組み紹介

<b>リクナビ就職エージェント</b> リクナビ就職エージェントでは専任キャリアアドバイザーが、留学生ご本人の希望や適性に合う最適な企業を選んで、求人情報を紹介します。“どのような人材を採用したいのか？”という企業の声を独自に集めているため、適切な面接力アップのお役に立ちます。  提 供:リクルートキャリア	<b>TOWNWORK</b> 留学生歓迎のアルバイト 日本でアルバイトをしたい外国人留学生が仕事探しをしやすいように『タウンワーク』(WEBサイト)では留学生を積極的に採用する企業に「留学生歓迎」マークを付けてご紹介。2019年9月では6,558件が掲載され、前年同月より2,000件程度増加しています。  提 供:リクルートジョブズ	<b>外国人派遣スタッフ 専属サポートー「グローバライザー」</b> 言葉や文化のちがいによる壁、各種申請手続きの難しさ、といった外国人派遣スタッフにとって壁となる日本での就業を支援するために、全国に約10人の外国人スタッフを配置。母国語での相談に応じる他、業務指示書の翻訳と研修、ビザや社会保険の手続きをサポートしています。  提 供:テクノ・サービス	<b>Japan!ng</b> ジャパニン – Japaning 高い日本語レベルをもつ外国人留学生に特化した人材派遣サービス。多言語に対応可能なスタッフが約1,400人登録。適切な勤怠管理により、保有する資格に応じたマネジメントのもと、国内の企業へ派遣されています。卒業後は多くの方がグローバル人材を求める日本企業へと就職しています。  提 供:リクルートスタッフィング
---	--	--	--



外国人の雇用についてもっと知りたい方はこちらへ



# 障がい者

「苦手」よりも「得意」に注目

かつての障がい者雇用は、身体的ハンデをもつ人たちが中心でしたが、現在は、精神障がいや知的障がいなど、さまざまな障がい区分の人たちが就労しております。一人ひとりの特性は全く異なります。そのため、それぞれの個性に合わせたサポートが必要。人によってどうしても難しいことが生じるため、苦手を克服するよりも得意なことにフォーカスして仕事を任せた方が、本人の成長や持続的な就労につながります。





| 13:00 上司と社内用広報資料の打ち合わせのワンシーン

く元気な人が突然何日も休んで内部障がいのある人だと知つたり。でも私たちは、こういう状態がいたつて普通なんです。それぞれに得意なことや不得意なこと、できることとできないこと、いろいろある。目の前の人には合わせてその都度、「そんなんだ、じゃあこうしてみようか」と言い合える環境が大切だと思います。僕自身も、下肢障がいであります。僕も車いすを動かしたり、手で

度です。現在の仕事は、パラスボーツに関する社内向けの広報がメイン。リクルートグループ所属のパラアスリートに関するチラシを制作したり、大会情報報を広めたり。海外遠征に行くこともあります。自分で行つてみて、やってみて、選手と話してみて。僕自身が実感をもつて発信で報を、記事に書くこともあります。自分たちの熱量のこもった広報活動ができるいるのかもしれません。

職場の上司から

現在菅野さんのミッションは、社内に向けた、パラスポーツのファン拡大。海外遠征の体験やアスリート視点に立った競技やパラリンピックの解説は、他の人は真似できない面白みのあるコンテンツとなります。何より、本人が意欲的に取り組める仕事であるのがよいですね。



働くこだわり

できないことをできるようになろうと頑張るのではなく、得意なことや好きなことをより伸ばしていくのが大切だと考えています。僕の場合は、パラスポーツ関連の知識や経験があるため、それをいかして働くことです。



## 菅野さんのスケジュール

1週間のうち、水・木曜日はテニスの練習日。残りの月・火・金曜日はオフィスワークで、社内広報の記事やチラシの制作などを行っています。海外でテニスの試合があれば、その都度調整してお休みに。

得意は伸ばして、  
不得意はサポートし合って。  
バランスがあるから、うまくいく。

A close-up, low-angle shot of a person's torso and arms as they work at a desk. The person is wearing a light gray hoodie with dark piping along the zipper and pockets. Their hands are visible on a laptop keyboard. In the background, a white desk is visible with a laptop displaying a spreadsheet, a calculator, and some papers. The scene is brightly lit, suggesting a well-lit office or study environment.

A close-up photograph of a person's legs and hands as they use a manual wheelchair. The wheelchair has large, black tires with a prominent red stripe. The person is wearing a grey sweatshirt and dark jeans with white patches. A small white box with green text is overlaid on the bottom right.

すげの こうじ  
菅野 浩二

風力発電

## あなたにとって「働く」とは？

## バランス

## 障がい者 雇用の現状

# 強みをいかした仕事で活躍に導く

障がいのある人が企業で活躍する。そんな姿があたりまえに見られるには、何が必要なのでしょうか。

日本では、事業主に対して一定の割合で障がい者を雇用することが義務づけられており、2018年には法定雇用率が2.2%（民間企業の場合）に引き上げられました。しかし社会全体の実雇用率は2.05%と数値目標を下回っており、特に未達成企業のうち半数以上が一人も雇用していないのが実態。オフィスのバリアフリー化が難しい、マネジメントのやり方が分からぬといった声が上がっています。要だと分かつてはいても簡単には進まないようです。

とはいってもまた事実。従来、就労していたのもまた事実。従来、就労していたのもまた事実。

最近では精神障がいやその他の障がいを中心で、全体の6割を占めています。そのための就職も増えており、さまざまな人たちに働く機会が広がり始めています。そうした事例から見えてきたポイントは、彼・彼女ら一人ひとりの得意・不得意を正しく受け止めること。できることで力を發揮し、できないことは周囲がサポートする。強みにフォーカスすることは職場の良好な人間関係にもつながり、更なる活躍を促します。

障がいによって「得意なこと」「不得意なこと」があり、不得意の中には本人の努力ではどうにもならないものも。そのため、弱みを克服してもらうよりも、得意なことやできることを伸ばす方が大切。本人の特性を理解して環境や制度を整備し、強みを発揮できる仕事にアサインすると、高い能力を発揮するケースもあります。周囲と同じものを求めるのではなく、本人が一番組織に貢献できるスタイルはどうあるべきかを検討しましょう。

一人ひとりのちがいを理解し、誰もが個々のもち味をいかして活躍できる環境をつくること。それは障がい者の受け入れだけでなく、多様な人が集うことで強い組織を目指すダイバーシティ&インクルージョンの基本的なかもしれません。

### 導入企業の声から学ぶ雇用のポイント

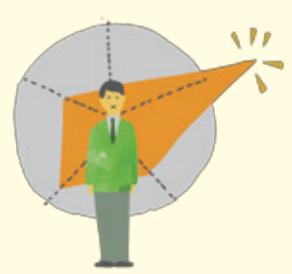


#### 障がい者のリーダーを育てる

多様な視点を取り入れるという観点でも、障がい者の意見を組織運営や経営にいかす仕組みが必要。そのためには、障がい者を管理職に任用するなど、リーダー人材を育成していくことが望ましいでしょう。障がい者からリーダーが誕生することは、「障がいの有無にかかわらず自分の強みを伸ばして組織に貢献していくべき、キャリアアップの機会がある」と強いメッセージに。中長期的なキャリアイメージが醸成でき、モチベーションアップにつながります。

#### 「苦手」や「できない」が自発的に言える雰囲気づくりを

例え同じ障がい区分であっても、一人ひとりのもつ障がいの内容は異なります。そのため、はじめから完璧なサポート体制を整えて受け入れるのは難しい。できないことや不便なことに周囲が気づかず、本人が抱え込んでしまうと離職につながってしまうことも。自発的に話してもらいやすい仕組みや雰囲気づくりを心掛けましょう。近くで働く上司や同僚が自分を理解しようと接してくれていることが、当事者にとって一番安心になるようです。



#### 個々の特性を理解した、合理的配慮をする

障がいによって「得意なこと」「不得意なこと」があり、不得意の中には本人の努力ではどうにもならないものも。そのため、弱みを克服してもらうよりも、得意なことやできることを伸ばす方が大切。本人の特性を理解して環境や制度を整備し、強みを発揮できる仕事にアサインすると、高い能力を発揮するケースもあります。周囲と同じものを求めるのではなく、本人が一番組織に貢献できるスタイルはどうあるべきかを検討しましょう。

### 障がい者雇用に関連するリクルートグループのサービス/取り組み紹介

#### RECRUIT

##### リクルートグループ 障がい者雇用

リクルートグループの特例子会社3社で、障がい者の雇用を進めています。障がいの有無にかかわらず、従業員全員が活躍できることを目指し、リモートワークによる地方での就業機会の創出や治療と両立できる柔軟な働き方を通じ、多くの身体/知的/精神障がいの方が活躍しています。

提供:リクルートオフィスサポート  
リクルートスタッフティングクラウド  
スタッフサービス・ビジネスサポート

#### リクナビNEXT

##### リクナビNEXT 「障がい者のための求人情報」

障がい者雇用支援キャンペーンの時期に合わせ、毎年9月～11月末の期間、リクナビNEXT上に特設ページを設置。障がい者を積極的に採用する企業情報を無料掲載、勤務地や支援制度別に検索ができます。2019年度は約1,200件の求人が掲載されています。

提供:リクルートキャリア

#### Ability STAFFING

##### アビリティスタッフィング

うつ病や統合失調症など精神障がいをおもむきの方向けに社会復帰や転職・就職をサポートする人材紹介・派遣サービス。登録説明会を毎週開催し、面接対策講座なども実施。入社後に精神保健福祉士等の専門家がフォローするサービスも提供しています。

提供:リクルートスタッフィング



障がい者の雇用についてもっと知りたい方はこちらへ



# 多様な働き方

選択肢が多い職場は、  
いろんな人材が集まる

一日3時間だけ働く。週2日は在宅勤務をする…。これまであたりまえだった、「週5日会社へ出勤してフルタイムで働く」のではなく、場所も時間も柔軟な働き方を導入する企業が増えています。また、会社に属さないフリーランスや、副業として個人で仕事を受ける人たちも増加。現代は、場所や時間の制約にかかわらず、誰もが自分らしい働き方を選ぶ時代です。多様な働き方が認められる企業ほど人が集まり、優秀な人材に出会える可能性も高まっています。





14:00 お客様から再配達依頼のお電話

担当する配達量を柔軟に調整していく

れるので、大変助かっています。

### 社長から

私が以前から信頼している人から聞いて応募してくれた木村さん。その人が推薦するなら間違いないだろうと仲間に使ってもらいました。私の期待通り、木村さんは現場でも真面目だし、若者からも信頼されていて、とても助かっています。目標に向けて頑張っている彼だから、自然と応援したいという気持ちになります。



### 働くこだわり

配達の仕事は、ただ運ぶだけではありません。配達にも品質があります。荷物を丁寧に扱うのはもちろん、お客様に手渡す時の態度も重要です。また、仲間同士で連携して、いかに早くその日の配達を終わらせるか、ということも大切にしています。



### 木村さんのスケジュール

その日によって変わりますが、おおよそ7時半から21時の間で、1日8時間前後、週5日ほど働いています。社員ではないので、休みをとりたい、たくさん働いて稼ぎたい、というのを自由度高く設定できるので、助かっています。

将来は、地元に帰つて畜産業をやりたい。私は、昔からもちづけてきました。目標があります。親族が畜産業を営んでいたこともあり、動物は小さい頃から身近なもの。牛や馬って、かわいいんですよね。そんな気持ちはずっと変わらず、自分でもやりたいと考えるようになりました。上京後、尊敬している知人の勧めで知ったこの会社では、業務委託の配達員として働いています。業務委託という働き方を選んだのは、畜産業をいざれ自分が始める時は大きく二つあります。まずは確定申告や車検の手続きを自分ですること。税金

今のは仕事は、  
将来のための準備期間。

人とつながりを大切にしながら、目標に向かって更なる成長を。



株式会社ZEAL  
軽車両ドライバー/配達員  
きむら さみのぶ  
木村 公宣

大学卒業後は介護業、畜産業などを経験。将来的目標のために上京し、引越配達員のアルバイトとして働き始める。知人の勧めで興味をもった貨物配達会社には、リクナビネクスト経由で応募。2017年から業務委託契約の配達員となる。

## 時間も場所も、雇用のあり方も 選択肢が多いほど、多くの人が活躍できる

自宅などオフィスの外で働く「リモートワーク」、週3日や一日5時間といった短時間勤務。みんなが同じ場所・同じ時間で一律に働くという常識が変わりつつあります。この動きが加速したのは、パソコンや通信技術の発達によって、オフィスワークを中心にどこでも仕事ができる環境が整ってきたこと。加えて、社会が働き方改革を進める中、企業も個人も従来の働き方を見つめ直したこと、場所も時間も柔軟に選べる多様なワークスタイルを取り入れ始めたことが背景にあります。

当初はワーキングマザーなど、時間や場所に制約のある社員向けの支援策として導入する企業が多かったものの、近年は制約のあるなしにかかわらず、全ての従業員が活

用するものへと進化。地方に居住しながら都心の仕事をつづけるフルリモート勤務(完全在宅勤務)や通勤ラッシュを避けた時差出勤など、柔軟な働き方は拡大しています。また、多様化の一つとして、組織に雇用されない働き方を選択する人たちも増加。専業のフリーランスとして活動する人はちは300万人程度、勤め先以外の仕事を個人として受けているダブルワーカーは100から150万人程度と言われています。彼らが企業の戦力として存在感を發揮しているのも、時間や場所に縛られない働き方が前提。企業が多様な人材を活用していくためには、多様な働き方の推進が不可欠な要素となっています。

### 導入企業の声から学ぶ雇用のポイント



マネジメントのあり方を変える



業務改善のチャンスにする



人材調達のあたりまえを疑う

従来型の組織はみんなが同じ環境で働き、同じ価値観をもつ人たちが集まるチームでした。しかし、多様なメンバーによって構成される組織は一人ひとりの働き方も能力も異なり、みんなに一定の働きを求めるマネジメントは通用しません。マネジャーはメンバー一人ひとりとの対話を積極的に行い、それぞれの状況を理解した支援を行うことが必要。管理業務の大部分は今後テクノロジーが代替していく未来が見えているからこそ、マネジャーの進化も求められます。

リモートワークで働く社員や外部の人材に仕事を任せるうえで、必ずやっておくべきなのが、業務タスクの可視化。現組織における業務を洗い出して各タスクの内容やボリュームを把握し、社内でもやるべき仕事を外部のプロフェッショナルに渡す仕事を明確に定義しましょう。この時に「やめてもよいタスクはないか」「タスクを組み替えてシンプルにできないか」と検討するのがポイント。組織全体の業務改善・生産性向上にもつなげることができます。

今は労働人口が減少していく一方で、事業環境が変化するスピードは年々あがっている時代。それなのに、週5日フルタイムで勤ける人だけを戦力と考えてはとても間に合いません。その時々で必要な能力やスキルは変わっていくからこそ、より柔軟な発想で人材調達を考えた方がよい。1日3時間しか働けないけれど社内にはない専門スキルをもった人を雇用したり、仕事の一部分を切り出して優秀なフリーランスに任せたり。多様な人材を多様な働き方で活用していく発想が大切です。

### 多様な働き方に関連するリクルートグループのサービス/取り組み紹介



ZIP WORK

即戦力を求める企業向けに、高スキルと専門性が備わった人材を週3日や1日4時間等、柔軟な働き方で受け入れていただく考え方で、現在は派遣を中心に展開しています。育児やダブルワーク、家事、起業準備等、多様な背景をもつハイスキル人材が活躍。受け入れ企業の満足度は90%と高い評価をいただいているます。

提供:リクルートスタッフィング  
スタッフサービスグループ



サンカク

個人の活躍の場を広げる手段として、2018年より「社会人のインターンシップ」の提供を開始し、参加者は累計2,000人以上。会社を辞めずに、社内では経験できない仕事や人との出会いの中で、キャリアを自由に広げる機会となっています。

提供:リクルートキャリア



多様な働き方についてもっと知りたい方はこちらへ



# iction! の取り組み

iction!では、国内の人材サービスを提供するリクルートグループの事業会社及び、外部の組織や団体、有識者と連携しながら、以下のようなサービス・プロジェクトを展開しています。



各種取り組みについて  
詳細はこちる



## ZIP WORK

専門知識・スキルをもつ人材に特化した『時短JOB』のこと。時間的制約によって自らの専門性を眠らせている方たちのキャリアを断絶しない働き方を実現すると共に、企業が優秀な専門人材を確保するための手段としても活用が進んでいます。



## iction! みらい家計シミュレーション

現在の収入・支出・家族の状況・教育プランなどを入力するだけで、簡単に未来の家計を診断できるツール。累計100万人(2019年3月時点)が利用、「働くことを考えるきっかけになった」等多くのお声をいただいています。



## ごきげんWORK&LIFE応援団

共働き夫婦が増える中、家事育児の分担など、両立生活を夫婦でどう築いていくかが大きなテーマになっています。自分らしいキャリアと家庭をデザインしていきたいという気持ちをサポートするプロジェクト。夫婦向けの調査や両立のヒント等の情報を発信。



## 地域・行政との連携 ~北九州市~

福岡県北九州市と同市における女性の就業及び子育てとの両立支援を目的とした連携協定を2017年7月に締結。「仕事も子育てもしやすい社会」に取り組むプロジェクトを発足し、お互いがもつノウハウやリソースをいかし、活動しています。



## 時短JOB

働く意欲はあるのに、育児や介護、治療との両立などにより、時間的制約がある方向けに、1日4時間、週3日など、短時間でできる仕事の創出を推進。2019年10月時点でリクルートグループで約20万件の時短JOBの機会を提供しています。



## カムバ!

妊娠時から職場復帰の準備までを、妊娠時期に合わせてナビゲーションするアプリサービス。また、上司向けには、基本的な知識やマネジメントのヒント等、上司が知つておくべき情報をまとめたメールサービス『カムバ! ポス版』も合わせて展開。



## 企業セミナーの開催

働き方改革・ダイバーシティマネジメント・人材ポートフォリオ戦略等、多様化する組織に対応する企業向けのセミナーを定期的に開催。これまで約1,300名の方にご参加いただいています。

今回ご紹介したみなさんも、働き方は人それぞれ。誰一人として同じ人はいないよう、自分らしく活躍するための働き方は、まだ他にも沢山あるはずです。この「十人十色の働き方BOOK」をきっかけに、多様でカラフルな働き方が世の中に広がりますように。

週4日勤務で仕事と介護・育児を両立する。専業主婦から再び仕事を始めることで、人生をより豊かにする。留学先の日本で、言語力をいかしながら、学び・働く。パラアスリートと広報としての顔、相乗効果で輝く。将来を見据えて、自由度の高い働き方を選ぶ。

## あとがき



BOOK  
の  
十人十色  
働き方

発行 2020年1月

株式会社リクルート イクション事務局  
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 リクルートGINZA8ビル

掲載内容の無断転載を禁じます。  
掲載情報は、2019年12月時点の情報を元に作成しています。

# 人生の数だけ 働き方が あっていい。

人生100年。何度も、いくつになっても、  
生き方や働き方を選べる時代へ。  
やりたいことに挑戦したり、育児や介護と両立したり。  
がんばる人、踏み出す人の数だけ、応援があったなら、  
世界は、もっとカラフルで、きっとワクワクする。  
「人生の数だけ、働き方があっていい」  
そんな想いが、一人ひとりのアクションを生み出し、  
この手で繋いでいく。それが iction!  
私から、あなたから。今、始めましょう。

十人十色の働き方を、みんなでつくるプロジェクト



イクション

検索

iction!のホームページには、さまざまな働き方について、  
インタビュー記事やお役立ち情報が満載！  
スマホやPCから是非ご覧ください。



