

マイノリティというだけで、「社会が無関心になる」状況を変えていく ～大橋運輸におけるダイバーシティ経営の歩み～

大橋運輸株式会社 代表取締役社長
鍋嶋 洋行



1 はじめに

大橋運輸は「せともの」で有名な愛知県瀬戸市に本社を置き、県内4拠点で営業をしています。1954年陶器輸送を中心に創業、また、時代の変化に伴い自動車部品輸送サービスも提供してきたほか、引越し・生前整理・遺品整理といった個人向けサービスも展開。「仕事を通じてお客様や地域に貢献する」という理念を掲げ、約100名の社員と日々奮闘しています。

この企業理念のもと、当社では「健康経営」「地域活動」「ダイバーシティ経営」の3つを柱に掲げ、長年注力してきました。今回、「性的マイノリティに関する企業の取り組み」というテーマで、ダイバーシティ経営の歩みをご紹介します。

2 規模拡大ではなく、付加価値を提供する経営を

当社がダイバーシティ経営を始めたのは、規模の拡大を目指す経営から、よりお客様に対して付加価値の高いサービスを提供し、利益率の高いビジネスモデルへと変化させたことがきっかけです。

運輸業は1990年の規制緩和により、参入する国内事業者が約4万社から6万社以上に増加。扱う荷物の総量はそれほど変わらなかったため、価格競争が激しくなりました。規制緩和が始まったころは、当社も大手運輸会社からの下請け業務が8割以上を占めてお

り、安く仕事を受けることに価値を感じている状況でした。しかし、社員の業務量に対して還元できず、不満は大きくなってしまい、悪循環となっていたのです。

そこで、より仕事の付加価値を高めていく方向にシフトする必要性を感じるようになります。まずは「売り上げや事業規模を拡大することが会社の成長だ」という根本の考え方から見直してみました。事業規模を重視してしまうと、どうしても大手企業との取引を優先させる必要が出てきます。ロットが大きいとため売り上げは伸びますが、担当者や意思決定者が頻繁に変わることが多く、サービスの付加価値よりもコストが重視されてしまうことが多いのです。そういった環境では、社員の努力が評価される機会は薄れます。

そこで、事業戦略として「安く運んでくればいい」という企業様の仕事より、長くお付き合いができ、できるだけ会社から近い距離にある企業にしっかりと付加価値を提供する形に変えていきました。ここでいう付加価値とは、お客様に挨拶をする、身だしなみをしっかりする、荷物を大切に届けるなど、地道なことばかりです。当たり前のように感じる方もいるかもしれませんが、運輸業ではできていないケースも少なくない。そこにしっかりと取り組めば、他社との差別化になると考えました。

3 女性活躍から始まったダイバーシティ経営

挨拶や身だしなみなど運輸業における付加価値というのは、働く人に紐づくものが多い。人が付加価値を提供するのですから、CS（顧客満足度）を高めるためには、ES（従業員満足度）を高めなければいけません。次に取り組んだのが「ES推進者」という社内環境の整備を担う「人財」の募集でした。ただ人口減少が急速な勢いで進み、人材獲得競争が激化する地域で、優秀な「人財」を集めるのは至難の業。そこで、募集時に子育て期や介護をされていてフルタイムの就労が難しい方でも応募ができるよう、短時間勤務の形にしました。すると、語学が堪能な方や、もともと大手企業に勤めていた方などから応募が来るようになったのです。この出来事が、ダイバーシティ経営に舵を切る直接のきっかけとなりました。

当社はそれまでフルタイム雇用の男性が圧倒的に多くを占めていました。しかし、多様な「人財」が多様な働き方で関われば、人材不足の解消につながるだけでなく、それが結果的に付加価値になるのではないか。そう考え、短時間勤務だとしても、正社員になれる制度を導入したり、マネジメント業務やプロジェクトの責任者を任せたりするようにしました。

当初は既存社員からの反発を懸念しましたが、逆に会議での発言が増えるようになりましたし、短時間勤務者にとっても仕事のモチベーション向上につながったようです。ここから経歴や属性にとらわれず誰もがやりがいと責任を持ち、笑顔で働ける職場を目指すようになり、LGBTQ（レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル・トランスジェンダー・クエスチョニング）や外国人、障がい者、高齢者採用を通じたダイバーシティ経営を進めました。

2021年12月現在、社員の割合は女性21%、

外国人が6.9%、障がい者が5.52%、高齢者が5.9%を占めています。カミングアウトをしているLGBTQの社員も複数の部署にあり、個々の特性や得意分野に応じて能力を活かせる社内環境を徐々に整えていきました。

4 特別な配慮でなく、一人ひとりに合った環境を

LGBTQに関する取り組みが始まったのは、一人の社員の入社がきっかけです。面接時からトランスジェンダーだと把握していましたが、仕事に対してしっかりと取り組んでくれそうな方だったので、何の抵抗もなく採用を決めました。

一方で、当事者へのヒアリングや名古屋で開催されたLGBTQとその理解者（ALLY）のプライドパレードに対する協賛を通じて理解を深めていくうちに、同性婚が可能になっている国が複数あるのに日本ではできないこと、周囲の理解がなくて自殺をされてしまう若い子が非常に多いといったことが分かってきたのです。そこで、まずは大橋運輸として世界標準のダイバーシティを目指すため、さまざまな取り組みを進めていきました。

例えば、2011年から外部コンサルタントを招き、LGBTQに関する研修を実施。当事者の気持ちやセクシュアリティの基礎知識、差別用語などを知る機会としています。

また、「誰でもトイレ」を設置したり、会社専用の履歴書には性別記入欄をなくしたりしたほか、夫婦を基準とした福利厚生や忌引の適用についても、本人の申し出により、当事者カップルも「ふうふ」となるよう就業規則を改定しました。

電通が2020年12月に6万人を対象に行った「LGBTQ+調査2020」によると、LGBTQ層の割合は全体の8.9%とされています。学校で40人のクラスがあれば、約3～4人はLGBTQ

がいるということ。つまり、左利きの人と同じくらいいるはずなのに、身近に当事者の方が存在していることを意識できておらず、差別的な発言が繰り返されたり、法整備が進んでいなかったりしているのが日本の現状です。私自身は男子校の出身で、当事者の友人がいたことが今の考え方につながっていると思います。何も悪いことをしていないのに彼がじめられていたのが納得いかず、かばったことがきっかけで、仲が良くなりました。

男性というくくりで見ても、異性愛者や同性愛者がいて、青色が好きな方もいれば、ピンク色が好きな方もいる。それぞれ少し違うだけなのに、マイノリティというだけで、「社会が無関心になっている」状況を変えていかなければいけません。人口減少が進む国だからこそ、LGBTQに限らず高齢者や外国人、障がい者など誰もが暮らしやすい社会の実現に向けて、行政や企業が一体となって取り組むべきだと考えています。

ただ、一つ強調したいのが、当社の取り組みは「LGBTQに特別な配慮をしよう」というものでなく、それぞれの特性や個性に応じた働きやすい環境を作るという考え方から生まれています。例えば、トランスジェンダーの社員はホルモン治療をしやすいよう勤務時間を調整できますが、これは子育てや介護をする社員も同様の仕組みとなっているのです。

5 採用応募は増えた一方で、新たな課題も

ここまで紹介してきた社内環境の整備によって、さまざまな成果が生まれています。まず各種メディアへの掲載やダイバーシティ経営に関わるアワードの受賞などを通して当社の認知度が高まり、ビジョンに対して共感してくれた方からの採用応募が増えました。

直近では、ダイバーシティ&インクルージョ

ンに取り組む企業を認定する「D&Iアワード2021」(JobRainbow主催)において、中小企業部門 D&I Award 大賞を受賞しています。

また、一つ非常に印象に残っているエピソードがあります。レインボープライドへの協賛やパネルディスカッションへの登壇をする中で、一人の社員から「レインボープライドの参加者の多くは当事者です。企業の経営者が表に立つことは少ないので、社長自身がゲイだと誤解されてしまうかもしれません」と言われたことがありました。その言葉に対して、私は少し時間をおいて「差別や偏見で苦しんでいる人がいるのならば、当事者以外も発信しなければ社会は変わらない。性的マイノリティでも、女性活躍においても、誰もが暮らしやすくなるのが、これからの地域社会や企業にとってプラスになるのだから」と伝えました。この出来事がきっかけで、その社員とのつながりはより深くなりましたし、私自身の覚悟を周囲に伝えるという意味でも、ターニングポイントとなった瞬間だったと考えています。

こうした成果は出ている一方で、課題に感じていることもあります。前述したように、当社におけるLGBTQに関連した取り組みは「特別な配慮をしよう」というものでなく、それぞれの特性や個性に応じた働きやすい環境を作るという考えに基づいて行われています。つまり、認知度向上やブランディングを目的として行われているわけではなく、(語弊はありますが) LGBTQの社員を増やしたいから行っているわけでもありません。

そのため、採用時はあくまで当社のビジョンに共感しているか、仕事を通して実現したいことがマッチしているかといった点が重要です。しかし、一部の採用応募者は、働きやすい環境があるのなら「どんな仕事でもいいのでやりたい」と話してくれる方がいます。

その気持ち自体は嬉しいのですが、働きやすい環境だけが目的化し、ビジョンや事業に対する共感がないまま働くと、いずれミスマッチが生まれてしまい、お互い不幸になる可能性が高くなってしまいます。そうならないよう現状は面接で丁寧にコミュニケーションをとるようにしていますが、その前段階として当社のスタンスをより情報発信する必要性も感じています。

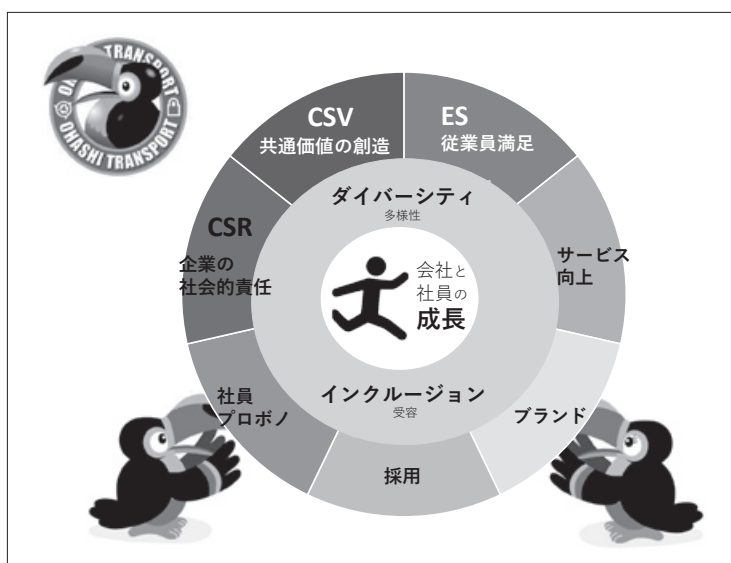
6 終わりに

今回、当社が注力する取り組みの中でも、ダイバーシティ経営について紹介してきました。ここに「健康経営」と「地域活動」が加わることによって、より付加価値の高いサービスを提供すること、求職者に選ばれる会社になることを目指しています。

多くの企業は昔からのビジネスモデルを続けた結果、付加価値が劣化して価格が価値となりがちです。しかし、価格が価値になると利益が出にくくなり、職場環境を良くすることが厳しくなります。そうした積み重ねが、求職者に選ばれない会社となるきっかけになりかねません。付加価値を高め企業ブランドを作るためには、社会のニーズをしっかりと把握するとともに、何のために事業を行うかというビジョンを軸に意思決定を行うことが必要です。

特に、これからの地域は人口減少や少子高齢化といった課題がより深刻化していきます。その課題に行政だけが対応するのではなく、地域に根差す企業が事業を通じて解決していく「CSV（社会課題の解決に企業が取り組むことで社会的価値を創造するとともに、経済的な価値も創造されること）経営」のような考え方が今後、より求められると考えています。

大橋運輸の目指すパーパスとビジョン



当社としては3つの注力する取り組みの延長線上に、官民が一体となって地域課題の解決に向き合う未来を描いています。そのため準備に現在、尽力しています。取り組みの過程は、Webサイトの「お知らせ欄」やブログプラットフォーム「note」を活用して継続的な情報発信もしているので、ご関心のある方はぜひご覧になってもらえると嬉しいです。

最後に「団塊の世代」が75歳を迎える2025年問題など、これから取り組むべき課題は多岐にわたります。その地域課題に事業や社員を通じて、少しでも貢献できればと思います。そのためにこれからも働きやすい職場を目指し、社員の「仕事と人生を楽しく」をテーマに努力したいと思います。

著者略歴

鍋嶋 洋行（なべしま・ひろゆき）

大学卒業後、地元信用金庫に7年勤務。妻の祖父が創業した大橋運輸に1998年4月入社、同年11月代表取締役役に就任。ダイバーシティ経営に取り組み、2017年に経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」、2021年3月に「新・ダイバーシティ経営100選プライム」に選定される。ボランティアとして、障がい者支援や市民後見人として福祉活動に取り組んでいる。

マイノリティというだけで、「社会が無関心になる」状況を変えていく
大橋運輸におけるダイバーシティ経営の歩み

特集／研修紹介