

# 働きやすい職場づくり 取組事例集 2016

働きやすい・働きがいのある職場づくりの取組をご紹介します！



## 講演録

公益財団法人 21世紀職業財団

会長

岩田 喜美枝 氏

人口減少と高齢化が一層進む中、労働力の確保や健康で豊かな生活ができる社会をつくる観点から、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現が求められています。

そのためには、性別や年齢にかかわらず、誰もがライフステージに応じて能力を十分に発揮でき、多様で柔軟な働きやすい環境を整えることが重要です。

本事例集では、時間外労働の削減や休暇の取得促進など、働きやすい職場づくりに積極的に取り組み、国の認定などを受けている県内企業9社にヒアリングを行い、具体的な取組をまとめたものです。働きやすい職場づくりの取組を進めようとする皆様に広くご活用していただければ幸いです。

企業にとっても  
大きなメリットが  
期待できます！



社員の確保・職場定着

## 目次

### 取組事例

- 1 旭テクノプラント 株式会社 …… P02
- 2 株式会社 大町 …… P03
- 3 一般財団法人操風会 岡山旭東病院 …… P04
- 4 株式会社 岡山高島屋 …… P05
- 5 片山工業 株式会社 …… P06
- 6 角南被服 有限会社（箕島工場） …… P07
- 7 株式会社 N I C S …… P08
- 8 株式会社 のだ初 …… P09
- 9 株式会社 フジワラテクノアート …… P10

※掲載は五十音順です。

くろみんについて …… P11

おかやま子育て応援宣言企業について …… P12

講演録 …… P13

『経営戦略としての女性活躍推進』

公益財団法人 21世紀職業財団 会長 岩田 喜美枝 氏



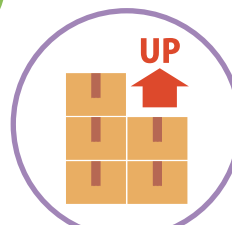
キャリアアップ



プライベートの充実



家族との時間確保



生産性の向上

働きやすい職場づくり  
についてご講演を  
いただきました！



仕事のやりがい・充実感



健康の保持促進

本書の作成に当たり、快くご協力いただきました関係者の皆様に厚くお礼を申し上げます。

平成 29 年 (2017) 3 月 岡山県

## 事例1

# 旭テクノプラント 株式会社

所在地：倉敷市 業種：建設業  
従業員数：90名（男性68名 女性22名）  
H P：http://www.asahi-techno-p.co.jp



おかやま子育て応援宣言企業（2015）

### 取組のきっかけ

当社は各種プラントの電気設備の設計施工を行っておりますが、近年アグリ事業などの新規分野へも参入しました。2012年以降、5年間で新卒採用した社員が31名と若手社員が多い事業所となっています。今後、子育て世代が増えることを見込み、仕事と家庭を両立した働きやすい職場づくりに取り組み始めました。社員とご家族の心身の健康が全ての基盤であるという社長の考え方が取組の根底にあります。

### 主な取組

- 基本的に土・日・祝祭日が休日ですが、年度末にかけて繁忙期となるため、年度の下半期は一部の土曜日出勤日となる変則的勤務としています。2015年から毎週水曜日と出勤日の土曜日をノー残業デーとしました。
- 所定外労働時間の実績をグラフ化し、各部間で回覧しています。個々の社員の所定外労働時間が分かるため、業務の平準化などに役立てており、所定外労働時間の削減に繋がっています。今後は事務所に掲示し、所定外労働時間削減の意識付けを強めていきます。
- 2016年から、「Powerbook」（パワーブック）というスケジュール帳を自社製作し、全社員に配布しました。この「Powerbook」には、社長の方針や経営理念のほか、福利厚生、健康管理に関すること、会社の就業規則の全文等を記載してあります。各自の年間目標や月間目標などを書き込むページもあり、自身の振り返りにも役立てています。社員からはモチベーションが上がるという好評です。スケジュール欄には社員とご家族の誕生日や結婚記念日も記載しており、有給休暇の取得促進に繋がっています。



全員に配布した「Powerbook」

- 2016年11月からは、本人、配偶者、子どもの誕生日や結婚記念日等のある月に休暇を取れる、アニバーサリー休暇を導入しました。
- 事務所の1階にフィットネスルーム、リラックスマームを設置したことにより、終業後、運動して帰る社員が増え、健康増進と所定外労働時間の削減にも繋がっています。
- 子育て支援として、子どもの学校行事がある日に休暇を取れる養育休暇を導入しました。
- 以前は3歳未満の子どもを持つ親が対象であった育児短時間勤務の対象年齢を13歳未満に拡大しました。
- このほか福利厚生には力を入れており、0～3歳の子どもをもつ社員には、おむつを自宅へ配送する「おむつ手当」というユニークな取組を行っています。
- さらにアグリ事業分野では障害者雇用に積極的に取り組んでいます。

### 経営者・管理者層等の働きかけ

以前から行っていた経営会議に、2015年からは社員は誰でも参加できるようにしました。ここで、経営者や幹部社員と社員が一緒になって、所定外労働時間の削減や働きやすい職場づくりなどの検討を行っています。

また、社長は社員の福利厚生の充実のために様々なアイデアを出し、実現してきました。

### 具体的な効果

2010年頃までは社員がなかなか定着しない状況がありましたが、社員への福利厚生を充実させたり、働きやすい職場づくりを行うことにより、入社3年以内の新規学卒者の離職率は現在0%になりました。アニバーサリー休暇などの新たな取組の導入により、有給休暇が取得しやすい環境づくりも行っています。

また、所定外労働時間をグラフ化し、社員の目に見える形で職場に掲示することにより、所定外労働時間の削減に繋がりました。（2016年3月に実施した社員満足度調査では、86.4%の社員が当社の社員として満足していると答えています。）

## 事例2

# 株式会社 大町

所在地：瀬戸内市 業種：菓子卸売・小売業  
従業員数：31名（男性11名 女性20名）  
H P：http://www.ohmachi-site.co.jp/

 ユースエール認定企業（2016）

### 取組のきっかけ

数年前、事業の一部見直しをきっかけに、無駄な所定外労働時間の削減に取り組み始めました。

特別なことをしているつもりはありません。誰だって残業はしたくないし、休みたいと思っているはずです。そのためにはどうしたらよいかと考えました。

「仕事の成功者」ではなく「人生の勝利者」を目指すことが、当社の社長の方針です。いくら仕事ができても、自身の健康や家庭をおろそかにしては本末転倒であるとの考えから、仕事も家庭もきちんとすることを目標に、取組を進めています。

### 主な取組

所定外労働時間の削減に関する主な取組として

- 2010年頃から、21時消灯を導入。
- 同じく、2010年頃から、固定残業代の導入。
- その後、2015年頃、ノー残業デー（第2、3水曜日）も導入。
- 土日も営業しているため、社員が各自業務の段取りを工夫し休めている状況です。有給休暇の取得も促進されていると思います。

ひとつの業務について、複数人でチームを組んでおり、休んだ人の業務もカバーできるようにしています。1人の社員しかできないという状況をできるだけ避けることにより、特定の従業員だけに負荷がかかることはありません。

勤務時間（9:00～18:15）は決まっていますが、急な病気（本人、子ども）など、社員の状況に応じて柔軟に対応しています。

また、新たに取り組みを始めることなどは、毎日の朝礼で全員に周知徹底するようにしています。

パートが約半数と多いので、正社員と同じ仕事をするのであれば、短時間勤務の正社員の導入なども、いずれは検討していかなければならないと考えています。

### 具体的な効果

21時消灯の導入や固定残業代の導入後、所定外労働時間は大幅に削減することができました。残業をやってもやらなくても定額支給（超えた部分はもちろん支給）のため、残業をやらなくても定額を支給されるのであれば、やらずに帰ろう！という意識が徐々に浸透していきました。

チームで仕事をカバーできることから、休みやすい雰囲気づくりができています。年次有給休暇取得率も高いです。

社員が自ら考えて動くという環境づくりができています。

また、こういった取組をすることにより、新規採用した若手職員の3年間離職ゼロを達成しました。



◎ユースエールとは…

若者の採用・育成に積極的で雇用管理の優良な中小企業を厚生労働大臣が認定します。

（株）大町は岡山県内で第1号のユースエール認定企業です。



## 事例3

# 一般財団法人操風会 岡山旭東病院

所在地：岡山市中区 業種：医療業  
従業員数：471名（男性145名 女性326名）  
H P：http://www.kyokuto.or.jp/



くるみん (2010)



プラチナくるみん (2016)



おかやま子育て応援宣言企業 (2012知事表彰)

### 取組のきっかけ

当院の職員構成は女性が半数以上を占め、育児・介護と仕事の両立という課題を潜在的に抱えていることから、働きやすい職場づくりに20年以上取り組んでいます。

ワーク・ライフ・バランス憲章の策定後、看護協会主催の同憲章に関するシンポジウムに参加した際、企業勤務経験のある大学教授の講演で「くるみんマーク認定企業への就職を推奨している」という話があり、このことがきっかけとなって、くるみんマーク取得に向け短時間正職員や男性の育児休業制度の定着促進や、時間外勤務削減といった取組を加速させました。

### 主な取組

時間外勤務削減の目標管理については、経営指針書を用いてPDCAサイクルのシステムを活用しています。部門ごとに要因の洗い出しや優先順位の絞り込みなどの対策を行い、特に重点項目となるものについては、院長による定期的な進捗の聞き取りや院内全体の会議での中間報告などにより、病院全体で問題を共有しながら改善に取り組んでいます。

短時間勤務正職員制度（就学まで利用可能で中学入学まで延長可能）の導入や、男性の育児休業の取得の推進を図っていますが、利用促進のためには時間外労働の削減が不可欠で、各々の業務改善が必要になります。多職種による手術や検査実施時間の調整と多様な勤務時間の組合せ、病棟内でのリハビリ実施による患者の運搬時間短縮といった部門間協力による効率向上、診断書やカルテ作成など医師が行っていた事務作業への補助者導入、専門的に入院患者の食事や入浴に対応する介護福祉士の導入などの業務改善を行ってきました。また、業務の実情に合わせた勤務時間帯を定め、シフト制による勤務体系も採用しています。

### 浸透・定着のための取組

経営理念のひとつである「職員ひとりひとりが幸せで、やりがいのある病院」を追求する一環として、仕事と子育てを両立させ、職員全員が働きやすい環境を整備し、職員が能力を十分に発揮できるよう配慮しています。毎

年、経営方針を基に経営指針書（各部門目標）を全職員参加で作成し、その中で時間外勤務の削減を重点項目として定め、年間目標の達成に向けてPDCAサイクルの目標管理システムを活用していますが、単に時間を削減することよりも、全ての部門が同じ意識で協力できる効率の良い環境づくりが重要と考えています。このため、経営指針書作成のプロセスを通じ、経営理念を実現するために何が必要かという認識の共有や意識の高揚を図っています。

また、時間外勤務の削減に直結するものではありませんが人材育成にも力を入れており、岡山県中小企業家同友会と連携して、働くことや経営理念に関する研修も行っています。

子育てを支援する取組に関しては、各部門で周知や理解促進に努め、産休・育休等の該当者に対して各種支援制度を説明し、利用・取得を勧めているほか、男性の育児休業取得や短時間勤務正職員制度の利用推進も行っています。

### 具体的な効果

数値的な実績（病院全体）

- 平成27年度の1人あたりの月平均所定外労働時間数 2.8時間（2012年度時点 5.3時間）
- 短時間正職員制度利用者36名
- 男性育児休業取得者12名（2014年度9名、2015年度3名）
- 看護師離職率9%（全国平均11%）、新人看護師離職者数2名（過去5年実績）



## 事例 4

# 株式会社 岡山高島屋

所在地：岡山市北区 業種：百貨店業  
従業員数：287名（男性 35名 女性 252名）  
H P：https://www.takashimaya.co.jp/okayama/



くろみん (2009、2011)



プラチナくろみん (2015)

### 取組のきっかけ

大切な当社の社員が結婚・出産・育児・介護等を契機に退職することは、貴重な人材の流出となります。そのような社員の職場定着も含め、育児・介護等、男女問わず皆が仕事と家庭の両立ができ、働きやすい職場環境と従業員同士で協力しあえる風通しのよい職場環境を整えることが重要であると考えたからです。

### 主な取組

- 2013年から12時間の勤務時間インターバル規制制度を導入しました。システムで管理しているため、12時間のインターバルにかからないようシフトが組まれる仕組みになっています。業務終了時間から翌日の出勤時間までの間を12時間あけることで各人が自由に使える大切な時間を確保します。
- 有給休暇の取得率：社員全体で年平均7日です。有給休暇の取得促進のため、次のような制度を設けています。  
**スクールイベント休暇（参観日やPTAなど）：**  
取得率は高く特に日勤者は半日取得も可能です。  
**ワーク・ライフ・バランス休暇（年2日）：**  
2016.4月から導入しました。  
好評で取得率は100%です。  
**リフレッシュ休暇（年4日）：**  
勤続5年目から5年ごとに取得できます。  
**ライフプラン休暇（5日）：**  
満50歳に取得できます。取得率は100%です。
- 育児休業については、最大3年間ですが、途中で保育所が見つかり、本人の要望があれば早めに復帰するなど、社員の状況に合わせて柔軟に対応しています。
- 育児休業からの復帰に際して、半日かけてガイダンスを行います。育児休業に入る前にもガイダンスを行っています。（個別の懇談会を実施）
- 育児勤務については、いくつかパターンがあり選択することができます。  
C勤 9:40～17:40 D勤 9:40～16:25  
E勤 9:40～19:10（通常と同じ）  
が人気の勤務方法です。
- 看護休暇や介護休暇については、社員のニーズもあり2016年から半日の休暇取得も可能になりました。

- 定期健康診断を年2回行っています。産業医が週に二回来るので、各社員の誕生日に健康診断を行い、半年後にもう一度軽めの健康診断を実施します。6月には全従業員に対してメンタルヘルスチェックも実施しています。
- 定年退職後の再雇用制度があり希望により65歳まで引続き勤務することが出来ます。

### 経営者・管理者層等の働きかけ

- 労使会議や生産性会議を月一回開催し、それぞれの意見交換や休日取得状況などの実態の報告、安全に業務を遂行できるよう館内パトロール等を行っています。
- 部門長やマネージャーから社員に伝達し、毎月の有給休暇取得状況や超過勤務状況と改善策などを確認しています。

### 具体的な効果

- スクールイベント休暇やワーク・ライフ・バランス休暇の導入により、有給休暇取得促進に繋がっています。
- 育児休業からの復帰はほぼ100%で、結婚や子育てを理由にした離職はほぼなく、育児休業を取得して復帰した女性社員は仕事と生活のビジョンを持って頑張っています。
- 育児休業については、過去、男性も3人取得して（7日程度）育児に参加しています。
- 当社の介護休業については1年以内の取得が可能です。介護休業は今後、働き方改革の視点で重要な休業だと考えております。



## 事例5

# 片山工業 株式会社

所在地：井原市 業種：製造業  
従業員数：500名（男性423名 女性77名）  
H P：http://katayamakogyo.jp/



くるみん (2013)



おokayama子育て応援宣言企業 (2014知事表彰)

### 取組のきっかけ

2008年にアメリカから帰国し社長に就任した片山昌之は、男女区別のない職場環境をアメリカで経験しており、また日本の少子高齢化による生産年齢人口減少に危機感を覚え、当時、全体人数の1割にも満たなかった女性を積極的に採用することを開始しました。

女性が働きやすい職場づくりに着手したのもこの頃です。

### 主な取組

- 事業所内保育園の設置。  
年に一度開催される女性社員と社長との懇親会で、「長く会社で働くためには、社内に保育園を設立して欲しい」という要望を受けて、保育園を設置しました。



事業所内保育園の外観です。

- 男性社員の育児休暇取得を推進しています。
- 育児短時間勤務の対象範囲を小学校就学前までに拡大しました。
- 看護休暇の対象範囲を小学3年生までに拡大しました。
- 介護休業については、対象家族1人につき、3回を上限として、通算1年間取得できるように拡大しました。
- 仕事と家庭の両立を支援するためにノー残業デー（水、金曜日）を導入しました。  
ノー残業デーには、労働組合や人事総務の管理者が、社内をパトロールしています。繁忙期など難しい面も

ありますが、パトロールをすることで社員へ意識付けができてつあると思います。

- 間接部門では、担当業務を効率的に推進できるように、フレックスタイムを導入しました。
- 「生産性向上委員会」を管理職以上で月一回開催し、間接部門の業務の効率化およびムダの排除について検討し、時間外勤務削減に取り組んでいます。
- 有給休暇の取得率向上を目指し、有給休暇の計画的付与（3日）を推進しています。  
有給休暇取得を計画することで、家族イベント等にあてるように推奨し、有給休暇の取得率向上を図っています。
- 積立有休（最大20日）を導入しました。  
2年を超えて未取得の有給休暇は積み立てることができます。有事の際、介護、育児、病気などに充当することが可能です。通常の有休は余暇のために取得できません。

### 具体的な効果

- 新卒採用時の会社説明会で事業所内保育園を紹介すると、仕事と育児の両立をバックアップしている会社ということで、とても興味を持ってもらえます。
- 保育園の利用も開園当時は2人でしたが、現在は10人まで増えました。
- 新卒の女性採用拡大により、2008年時点で女性社員は40人でしたが現在は77人まで増えました。
- 男性社員が育児休業を2013年と2015年に各1人取得しました。
- 仕事と子育ての両立に積極的に取り組んでいることが認定され、2013年5月に次世代認定マークくるみんを取得しました。
- 所定外労働時間は前期と比較し、28.6%削減することが出来ました。

## 事例6

# 角南被服 有限会社（箕島工場）

所在地：岡山市南区 業種：衣服製造業

従業員数：68名（男性7名 女性61名）

H P：http://sunami-y.wixsite.com/sunamihifuku



おかやま子育て応援宣言企業（2016）

### 取組のきっかけ

離職者対策として、どうすれば長く勤めてもらえるかを「社員の立場で」考え始めました。当社はパート社員が多いため、手始めに、パートの社員が働きやすく、子育て優先の職場づくりに取り組もうと思いました。「岡山で一番働きやすい縫製工場、そして岡山で一番働きがいのある縫製工場を目指す」という取組です。

### 主な取組

- パート社員の育成・将来性を重視しています。子育てから手が離れた後はフルタイムで働いてくれることが多いからです。
- お子さんの学校の長期休暇（春、夏、冬）に合わせて休暇が取得できるようにしています。「子どものための仕事」を第一に考えての取組です。
- 子育てを優先してもらうため、柔軟な勤務形態をとっています。勤務時間は8時～17時が基本ですが、各社員の状況に合わせて9時出勤、午後出勤など自由に出勤時間を決めることができます。お子さんの体調が悪い時は早退を勧めるなど個人の事情やライフスタイルに合わせて柔軟に対応しています。
- 全社員のうち約4割がパート社員のため、土曜日は全社員の約半数が休暇をとるような状況ですが、業務を分業制にしており、月～金曜日で衣類のパーツを作りだめしておいて、土曜日に作りためておいたパーツを消費するなど、工夫して作業を行っています。
- 作業工程を見える化（数値化）することにより、どの部門で製造の遅れがあるかが全社員に分かるようにして、作業が停滞しないよう効率的に製造を行うことができるようにしています。
- お子さんの長期休暇中などで出勤できない社員には、ミシンなどの道具を貸与し、在宅で作業することも認めています。

### 経営者・管理者層等の働きかけ

月に一度、全員参加のミーティングがあり、その場で新たな取組等の伝達を行っています。経営者側からだけ

でなく、社員からの意見も積極的に取り入れています。その際に示すのは考え方や枠組みだけで、数回繰り返すと、効率的なやり方を社員が自主的に考えるようになりました。「いいものづくり」を目指して会社、社員が働いているためだと思っています。

自分の仕事に誇りを持っている社員が多く、有給休暇取得に消極的である方もいますが、体調不良の時などには有給休暇を取得するように勧めています。

性別、年齢、学歴を問わず実習生を積極的に受け入れるほか、教員や就職支援センターのスタッフの現場見学も積極的に受け入れています。

### 具体的な効果

こうした働きがいのある縫製工場を目指す取組を始めからは、離職率が低下していききました。長く在籍してくれるようになりました。

また、すべての作業工程をこなせる社員が多いので、作業工程の見える化により、遅れている作業をお互いにフォローし合い、作業が滞ることがなくなり、生産性の向上にもつながっており、結果として所定外労働があっても1時間程度であり、所定外労働の削減につながっています。





## 事例7

# 株式会社 N I C S

所在地：玉野市 業種：情報サービス業  
従業員数：68名（男性54名 女性14名）  
H P：http://www.nics.ne.jp/



くるみん (2016)



おかやま子育て応援宣言企業 (2008)

### 取組のきっかけ

当社は、情報処理システムやプログラム開発を行うIT企業です。年末などの繁忙期には業務が集中し長時間労働が常態化しがちでした。そのため30歳代を中心に社員の退職が相次ぐという問題に直面しました。そこで、社員の流出防止、労働力不足の解消及び会社としての対外信用度の向上を目的として、2013年に外部顧問を含む諮問委員会を立ち上げ、人事評価制度の導入や時間や場所にとらわれない多様な働き方の整備に取組むことにしました。その一環として、次世代育成支援対策推進法の一般事業主行動計画も策定しました。

### 主な取組

- フレックスタイム制度を制定しました。当社では、当日の始業までであれば変更も可能です。
- 有給休暇の取得促進として、半日有休に加え、時間単位での取得も制度化し、通院、介護、学校行事等への参加をやすくしました。また、パースデー休暇制度を新設し、誕生月と翌月の間に2日を取得することができます。
- 社員の希望により、短時間正社員として働ける制度を導入しました。1日の勤務時間が短い形態と週の勤務日数が少ない形態から社員が選択できます。給与については、正社員の給与を基に勤務時間で按分しています。
- 在宅勤務については、セキュリティの関係で実施が困難でしたが、問題をクリアできたため導入することができました。病気を抱えた社員も継続して働くことができます。今後は対象を拡大したいと思っています。
- 当社でも繁忙期における所定外労働時間の削減は課題となっています。そこで、社員の負担軽減のため、海外オフショア\*の実施や外国人出向社員の受入等に対応しています。

\*ソフトウェア開発などを海外の開発会社に外部委託すること。

- インターンシップを長年実施しています。大学生は10日間、高校生は4日間の就業体験機会を提供しています。

### 浸透・定着のための取組

年次有給休暇の取得促進などは社員の自主的な活用に委ねることになりますが、四半期ごとに開催する全社員参加の業績報告会の中で、こうした取組を周知徹底しています。

以前参加した新経済連盟の会議で、多様な雇用環境推進について会員間で情報交換をしたところ、当社の方が進んでいたという実態が明らかになり、社員に報告したこともあります。

最近始めた取組では、定時退社、深夜残業禁止の定着を図るため、時報をしゃべる時計を使い、時間を意識してもらうようにしています。

### 具体的な効果

離職者が多い年には男女合わせて年間10名程度になることもありましたが、取組後は、2名から4名程度となっており、離職理由も、仕事と家庭の両立が困難であるというものは見られなくなりました。

育児休業取得後、フレックスタイム制度や短時間正社員制度を利用して頑張っています！



## 事例 8

# 株式会社 のだ初

所在地：倉敷市 業種：鶏卵の生産及び販売  
従業員数：145名（男性 34名 女性 111名）  
H P：http://www.nodahatsu.jp



おかやま子育て応援宣言企業（2016）

### 取組のきっかけ

当社は1913年に飼料雑穀店として創業し、現在は鶏卵の生産・販売、畜肉の加工・販売、直売店での販売などを中心に事業を展開しています。2002年には育児や介護の休業制度を設けていましたが、100周年を機に現在の社長が代表取締役就任し、約2年前に創った経営理念「善き仲間と善き事業 善き人生を創り続ける」を胸に日本一幸せな会社を目指して、社員にも「勤めてよかった」と思ってもらえる会社づくりに努めています。フルタイム勤務が基本という働き方から、無駄な残業を減らし有給休暇の取得を促進することなど改善のスピードを上げています。

2～3年前になりますが、子育てしながら働きたいお母さんと事業所のマッチング事業を行っている、NPO法人輝くママ支援ネットワーク「ぱらママ」主催の就職説明会に参加したことからご縁をいただき、今でも、「ぱらママ」さんからも情報や意見をいただきながら、現在進行形で働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

### 主な取組

社員の約8割が女性社員ですが誰でも育児休業制度を利用しやすい雰囲気づくりに努めておりますし、約6割の社員がパートであることから、パートであっても育児休業制度を取得できるようにしています。

また、小さなお子さんがおられる主婦の方も多く、保育園や幼稚園、小学校、PTA活動への参加も奨励しています。具体的には、学校行事等事前にわかるものは申請していただければ、社員が「お互い様」の気持ちを大事にして相互理解を深めることや、時間単位の有給休暇制度の導入などにより休みを取りやすい環境づくりに努めています。

小さなお子さんがいる社員には、短時間労働や出勤日調整を行っています。規則上は3歳までのお子さんのいる社員を対象として出勤日調整制度を設けましたが、社員から相談があれば3歳以上のお子さんのいる社員に対しても期間を更新できるよう柔軟に運用しています。

生産部門においては工場増床による作業効率の改善や、シフトも10パターン程度設定し、事情に合わせて柔軟に選択できる形で運用するなど、時間外勤務の発生しにくい環境の整備にも取り組んでいます。

### 経営層・管理職層等の働きかけ

現社長は創業者から四代目になりますが、月1回以上のペースで社長から社員に対して「四代目通信」という電子メールを配信しており、人間的魅力を発揮できるような啓発やムダな残業を減らして自分の時間をつくるためには仕事の進め方（考え方）を変えていかなければな

らないなどの啓発を行っています。電子メールを見ることができない職場では、メールを職場内に掲示し全社員が目に来るように工夫しています。

### 浸透・定着のための取組

有給休暇取得促進、短時間勤務、出勤日調整など社員が働きやすい環境づくりを目指していますが、どうしても12月の繁忙期などには残業も多くなります。また、部門も事務、営業、生産など多種多様で、現場での調整は大変ですが、部門長から社員に十分説明を行ったり、相談に乗るなどしているため、不和の原因となったり大きなトラブルになることはありません。

また、レクリエーションを通じて社員同士の絆を深める事にも力をいれており、相互協力しやすい環境づくりも行いながら取組を進めています。

また、新入社員と社員の希望者で、晴れの国おかやま24時間100キロ歩行に参加しています。準備力や感謝の気持ちを学んでもらい、困難を克服することで自信をつけてもらうことや、新入社員同士や先輩社員との絆を深めることにつながっています。

### 具体的な効果

2014年頃から、人員確保のため社員による紹介を奨励していますが、働きやすい職場と認識してくれた社員が口コミで情報を広げてくれることで、人材確保にも良い効果が現れています。

新卒採用者の定着率が低い状況がありましたが、職場環境の改善や関わりを持つことによって、去年、一昨年の新卒採用者は一人ひとりが各部署で重要な役割を果たしてがんばってくれています。また、家族のために休みをとる社員も増えてきており、休暇取得率は増加しています。まだまだ取り組むべきことはあり、喜んで働くことが出来る職場に近づけるため、今後も取り組んでいきたいと考えています。



## 事例9

# 株式会社 フジワラテクノアート

所在地：岡山市北区 業種：機械製造業  
従業員数：123名（男性105名 女性18名）  
H P：http://www.fujiwara-jp.com/



おかやま子育て応援宣言企業（2015知事表彰）

### 取組のきっかけ

当社は醸造機器の製造をしており、創業から85年、国内シェア80%を占めるトップメーカーとなりました。しかし、その地位に甘んじず、更に発展していくためには、本質的課題にしっかりと向き合い、経営環境の変化に合わせて変えなければならない部分は変えていかなければならないと考えました。外部機関にお願いし社員へのインタビューを行うと、様々な課題が顕著になりましたが、全社員の力を最大限に発揮できる組織にしていくには、更に風通しが良く働きやすい職場づくりを行う必要があります。2016年度より経営理念から抜本的に見直し、様々な取組を行っています。

### 主な取組

- 平日21時までには退社（勤務時間 8:00～16:45）  
実態として、一部の社員に時間外勤務が集中していることが判明したため、仕事の平準化、人事制度・評価制度の見直しなどを行いました。取組みを通じ、管理職も部員の残業時間にさらに関心を払うようになりました。
- リフレッシュ休暇（連続3日間）
- ノー残業デー（木曜日）。残業ポリシーをトップダウンで推進。
- 会議の改革。  
最長30分、出席者の厳選、事前に資料配布、会議の中で結論を出すなど効率化を図りました。
- 顧客満足を追及しすぎる傾向があり、無理をした受注が多く、結果、長時間労働になっていました。顧客ニーズを的確に捉えることが効率的な仕事に繋がり、リフレッシュする時間を生み出すことでさらに効率的な仕事が出来るという考え方が浸透してきました。
- メンターメンティー制度（若手社員一人一人にメンターをつけ、目標設定や進捗状況などを相談する場を設ける。）  
若手社員の成長スピードを高めることで、先輩社員の業務負荷が軽減出来るほか離職率の低下にも繋がると考え導入しました。
- Lプロジェクトの設置。  
女性社員の比率は14%です。男性社員が多い職場ですが、女性の力を更に活用することが必要と考えました。もっと女性社員に自主的、自立的に取り組んで欲しいと思い、月に1回情報共有の場を設け、女性が働きやすい職場づくりを目指しています。
- 女性の働き方に関し、要望に応じて2パターンのコース（アシスタントコース・プロフェッショナルコース）を用意しています。
- 男性の育児参加。子供の通院や看病に男性社員が関われるよう、特別休暇を設けています。
- 大学生、高校生のインターンシップ、中学生の職場体験にも力を入れています。

### ● わくわく祭り

社員と家族を対象にしたイベントを企画することで会社について知ってもらい、家族の交流を深め、会社との結束を図ることを目的としています。

### 経営者・管理者層等の働きかけ

- 最初は男性社員の女性社員に対する本質的理解が得られない部分もあり、何気ない言葉に傷つく女性社員もいたため、管理職を対象に社労士によるマタハラ、セクハラ、パワハラ研修を実施しています。資料は全社員に配布しています。
- 人事制度改革  
成長のステップを分かり易く明示し、社員一人一人の成長と会社の戦略を更に強く結びつけました。同時に、管理職のマネジメント強化、公正な処遇の推進、チャレンジブルな組織風土の醸成にも繋がっています。

### 具体的な効果

- 出産や育児の際に、社員が協力し合って休暇を取りやすい雰囲気を作っています。「仕事と家庭の両立がしやすい。」との女性社員の声があります。
- 業務の平準化や会議の改革により、所定外労働時間は顕著に減りました。また、リフレッシュ休暇は取得率100%です。
- 育児休業取得率も、女性（1年）の取得率は100%ですし、各人の状況に合わせて延長も可能です。最近の若い人は男性も育児に参加すべきとの考え方を持っていると思います。
- 取組を実施していると次第に社員が同じ方向を向いてきてくれる、必ず動いてくれることを実感しています。社員全員が共通イメージを持てるようになれば会社全体が変わっていけると思います。



Lプロジェクトの様子です。

## くるみんについて

次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定した企業のうち、行動計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業は、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けることができます。この認定を受けた企業の証が「くるみんマーク」です。

**約 2,634 社が認定を受けています！**  
(平成 28 年 (2016) 12 月末時点)



さらに、平成27年(2015)4月1日より、くるみん認定を既に受け、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取組を行っている企業を評価しつつ、継続的な取組を促進するため、新たにプラチナくるみん認定が始まりました。

この認定を受けた企業の証が「プラチナくるみんマーク」です。

**約 108 社が認定を受けています！**  
(平成 28 年 (2016) 12 月末時点)



### 企業側のメリット

- 登録企業等の名称や取組内容が厚生労働省によるホームページ「両立支援のひろば」等において広く紹介されます。
- くるみんマーク・プラチナくるみんマークを商品、名刺、広告、求人広告等に付け、厚生労働大臣から認定を受けたことを対外的に明らかにすることで、学生や社会一般へのイメージアップや優秀な従業員の採用・定着が期待できます。
- くるみん認定・プラチナくるみん認定を受けると、事業所内保育園施設や授乳コーナーなど「次世代育成支援に資する一定の資産」について割増償却を行うことができる、税制優遇措置（くるみん税制）を受けることができます。

詳しくは

検索

または

検索

# おかやま子育て応援宣言企業について

おかやま子育て応援宣言企業は、従業員の子育てや地域における子育てを応援するための具体的な取組を企業・事業所に宣言していただき、県が登録する制度です。

さらに、他の模範となる優れた成果を上げている企業・事業所に対しては、岡山県知事から知事賞が贈呈されます。



## 「おかやま子育て応援宣言企業」のメリット

- 宣言企業には登録証を交付し、県ホームページで取組内容を広く紹介します。
- 「おかやま子育て応援宣言企業」であることを対外的に自由にPRできます。子育て支援に取り組む企業であることを対外的にアピールする事ができるため、企業のイメージアップや優秀な人材の確保が期待されます。
- 宣言企業が男性従業員に育休を取得させた場合や、孫育て休暇を取得させた場合には、「岡山県はたらくパパたちの育休等奨励金」を支給します。
- 中国銀行、トマト銀行、商工中金岡山支店では、登録した企業等を対象とした優遇金利の融資商品を提供しています。
- 岡山県信用保証協会では、信用保証料の割引を行っています。

## おかやま子育て応援宣言企業 県知事賞受賞 一覧

平成 19 年度 (2007)	医療法人社団清和会 笠岡第一病院 管公学生服 株式会社 両備ホールディングス 株式会社 株式会社 中国銀行 社会福祉法人愛誠会 特別養護老人ホーム唐松荘	平成 23 年度 (2011)	有限会社 アップビートバルーン 三菱化学株式会社 水島事業所 株式会社 山陽新聞社 国立大学法人 岡山大学
平成 20 年度 (2008)	おかやま信用金庫 セロリー 株式会社 医療法人 中條歯科医院 医療法人薬師寺慈恵会 薬師寺慈恵病院 中国学園大学・中国短期大学 ネットソリューションズ 株式会社 オーエヌ工業 株式会社	平成 24 年度 (2012)	株式会社ハルナ 大原工場 一般財団法人操風会 岡山旭東病院 エムイーシーテクノ株式会社 中国事業所 医療法人社団 良友会 学校法人 川崎学園
平成 21 年度 (2009)	株式会社 両備システムソリューションズ 株式会社 トマト銀行 医療法人 福嶋医院 学校法人 就実学園 医療法人創生会 渡辺胃腸科外科病院 共和機会 株式会社 生活協同組合おかやまコープ	平成 25 年度 (2013)	学校法人 美作学園 株式会社 岡山村田製作所 丸五ゴム工業 株式会社
平成 22 年度 (2010)	株式会社 両備システムソリューションズ 株式会社 トマト銀行 医療法人 福嶋医院 学校法人 就実学園 医療法人創生会 渡辺胃腸科外科病院 共和機会 株式会社 生活協同組合おかやまコープ	平成 26 年度 (2014)	片山工業 株式会社 株式会社 日本政策金融公庫 岡山支店 株式会社 天満屋 社会医療法人 光生病院 社会福祉法人 淳風福祉会
平成 23 年度 (2011)	医療法人医誠会 児島中央病院 株式会社 ベネッセコーポレーション 両備グレースタクシー 株式会社 瀬戸内部品株式会社 岡山工場 株式会社 ブラックスマス	平成 27 年度 (2015)	株式会社 キャリアプランニング 一般財団法人 赤堀病院 医療法人 つばさ 株式会社 ヤマダビーコミュニケーションズ 株式会社 フジワラテクノアート
	医療法人誠和会 倉敷記念病院 社会福祉法人 倉敷連医会 株式会社 ミツバファクトリー	平成 28 年度 (2016)	社会医療法人 岡村一心堂 株式会社 ストライブインターナショナル 株式会社 クラビズ 株式会社 ドゥ・ワン・ソーイング 岡山工場

詳しくは

[おかやま子育て応援宣言企業](#)

[検索](#)

または

[はぐくま〜れ](#)

[検索](#)

去る平成28年(2016)11月1日、働きやすい職場づくりセミナーの開催にあたり『経営戦略としての女性活躍推進』と題して講演いただきました。



公益財団法人 21世紀職業財団

会長 岩田 喜美枝 氏

【プロフィール】

元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長

元資生堂代表取締役副社長

現在は、キリンHD、日本航空、ストライプインターナショナルの社外取締役。公職としては内閣府男女共同参画会議議員、神奈川県男女共同参画会議会長、東京都監査委員など。

(平成28年(2016)11月1日時点)

## 1. なぜ女性の活躍が必要か

まず、なぜ女性の活躍が必要かということについて、3つに整理します。

1つは、労働力人口の減少。今、非常な勢いで労働力人口が減っているため、男性だけでは必要な人数を確保できないという量の問題もありますし、あるいは、必要な量は確保しても、そのためには人材の質を落としていかないとその規模を確保できない。これが労働力人口減少社会です。ですから、広い人材から、その代表的なグループが女性ですが、その中から採用する、抜擢する、登用する必要が大きな時代の背景としてあると思います。

もう1つは、人材の完全活用という観点です。残念ながら、日本のどこの企業も、女性は本来もっと活躍できるのに、その本来の力が十分出し切れていないと思います。小さいお子さんがいるからなど、様々な理由があると思いますが、男性人材と同じようには女性人材は活躍できていないというのが現実だと思います。女性人材は無駄遣いされています。もっと活躍して、人材の完全活用を図るということは、人事戦略を図る上で当然のこととして大事になってきます。

3つ目が、人材の多様性を企業の力にすることです。この多様性というのは、今日は女性の活躍ということで、男女の多様性について語りますが、男女には限らないで、例えば年齢、経歴、国籍の違いなど、多様性というのは様々な切り口があります。多様性に富んだ社員の集団である、そういう会社の方が、モノカルチャーな企業と比べると、強い企業になれるということです。

それはなぜか。1つは、女性の強みを生かすこ

とです。もちろん個人差はありますが、例えば物を買うという消費者としての行動は男性より女性の方がしっかりやっています。家事をするなど家庭生活を営むということも女性の方がしっかりやられているというのが通常だと思えますし、能力面でも、例えばコミュニケーションをとる力など、人間関係を作っていく力が得意な人は、ほとんど女性に多いように思います。

女性がもっと活躍できれば、その女性の強みをもっと会社の中で生かせるということです。

消費者市場というのは様々な意味で多様です。性別も年齢も多様です。消費者市場を理解するというのが何よりも経営にとって大事なことではないでしょうか。多様な消費者市場を深く理解するためには、会社の社員、役員の構成、こういう会社側の構成も市場の多様性が鏡に映ったような多様な構成にしておくことが消費者市場のことがよくわかるということだと思います。

企業は長年の事業活動を通じて企業の中に色々大事な経営資源、それは、つくってきたものだったり、ノウハウだったり情報だったり、人的なネットワークだったり、そういうものを長年かけて企業は蓄積してきています。これは大事な経営資源ですが、今、経営環境はどんどん変わっていているので、従来蓄積したものを使って従来型のビジネスをしていたのでは生き残れません。これがいわゆる競争市場ですから、経営環境に合わせて新しいアイデアや商品、サービス、ビジネスモデルをつくっていかないといけない。それができる土壌というのはモノカルチャーな土壌ではありません。多様な人が集って活躍している土壌だと思います。

それはどうしてかということ、多様な人が集って

いるというのは、一人一人が持っている価値観が違ったり発想が違ったり、持っている情報が違ったり、得意なこと、やりたいこと、好きなことが違ったりするわけですから、そういう多様な人が活躍できている土壌の中で、今社内にはないような新しいものを生み出すということができないのではないか。その中で、女性の活躍というのは、企業が生き残って成長するためには不可欠であると思います。

政府の女性活躍推進の核となる政策が、女性活躍推進法という新しい法律です。従業員規模が301人以上の企業には、「事業主行動計画」を策定、届出、公表などが義務づけられています。

この法律は10年の時限立法ですが、10年間、PDCAサイクルをしっかりと回していくことが大事だと思います。

Pはできましたので、今はしっかりDをやる。行動計画に盛り込んだことをやり切るということです。そして、PDCAのCは、毎年1回進捗状況を外に公表することが法律上の義務になっているので、そのときにもう一回このサイクルを回すということです。現状を分析する、何が進捗して何が滞っているのか、対策は事業主行動計画に盛り込んだものだけで十分なのか、盛り込んだものの中でできていないものは何なのかといったようなことをもう一回見直しをして、PDCAサイクルを回すことをこの10年間やっていただくと、随分皆さんの会社は変わってくると思います。

女性の活躍推進ということを何回もこれまで言葉にしましたが、そもそも女性の活躍というのは何か。

これは私の定義ですが、私は、以下に述べる2つが達成できたときに女性は活躍できていると言えと思っています。

1つは、仕事が続くということです。活躍の大前提です。いまだに育児や親の介護、配偶者の転勤などで仕事を辞めてしまう女性はたくさんいます。辞めずに済む、仕事が続く、これが女性活躍の第1の柱です。

それだけで十分かというところではありません。活躍することと仕事が続くこととは次元が違

うのです。仕事が続くということだけでは、活躍するための前提状況は満たしているが、活躍することの間には大きなギャップがあります。そのギャップを埋めるもの、私はここではキャリアアップという言葉を使っています。実力をつけて成長して、育成されて、公平に評価をされて、その結果、登用されていくという、キャリアアップです。「仕事の継続」と「キャリアアップ」、この2つができて女性は活躍できていると言えます。

行政も企業も、まず着手をしたのは仕事の継続対策の方からです。ですから、仕事の継続ができるようになった企業は本当に増えましたが、キャリアアップに着手するのは非常に遅れました。この両方が達成できないといけないのです。

## 2. 女性の活躍推進のために 企業が取り組むべき課題

さて、女性がもっと活躍するためには企業の皆さんは何をしたらいいか。女性の活躍というのは一足飛びにはいかないのが普通です。仕事が続くかどうかということとキャリアアップができるかどうかということの2つの要素で発展段階というのは決まっています。

第1段階というのは、仕事の継続ができない、ましてやキャリアアップというのはお話にならないというものです。つまり、女性は子供ができたら退職するのが当たり前。その前には、結婚したら退職するのが当たり前という時代も長かったです。現状で女性活躍の取り組みが遅れている企業は、子供ができたら女性の多くは退職するというケースがまだまだあります。

そして、まず実現できるのが継続の方です。そのためには、育児休業制度や短時間勤務制度を導入し、その結果、何とか復帰して仕事が続くようになったというのが第2段階です。この第2段階というのは、育児をしながら何とか仕事は

継続できるけれども、キャリアアップができていない、だから活躍からはほど遠いというものです。今、女性の活躍の取り組みが進んでいる企業は、大体この第2段階ですね。中には、第2段階に到達して、ここが最終目的ではなかったということに気がついて、第3段階に向かって今努力している企業も出てきました。

第3段階というのは、仕事の継続を前提として、キャリアアップもできるようになるということです。日系企業、日本の企業では第3段階ができていない企業はまずありません。ですから、平均的に言うと、これまで真面目に女性活躍推進に取り組んできた会社さんは大体第2段階に来ていて、これから第3段階を目指してほしいという、これが日本の現状ではないかと思います。

そして、この第3段階というのは男性から見たらどうか。男性に何の問題もないわけではなくて、男性にとってみれば仕事を継続するというのは当たり前です。キャリアアップするというのも当たり前のこととして期待されています。男性に足りないのは何かというと、家庭生活を担うことです。家庭生活を担うことが、男性にはできてない人が多いのです。だから、第3段階というのは、男性であれ女性であれ、家庭のある方は家庭責任を担いながら、仕事が継続できるだけでなくキャリアアップもできるという、会社を目指していただきたいと思います。

第2段階から第3段階に進むために、多くの企業が共通して抱えている課題が3つあります。1つは、仕事と育児の両立支援、それを方向転換しないといけないという問題提起です。今のままでは、第2段階までは行くけれども、現状の両立支援だけでは第3段階には行かない。だから、両立支援策を変えることが最初の問題提起です。

2つ目は、女性だけや子育て期の社員だけという働き方の対応では、女性は育児休業や短時間勤務を利用しながらろうじて仕事は継続できるが、第3段階には行かない。ここに行くためには、そういう社員だけではなく、全社員の働き方の常識を変える、価値観を変えなければならないということです。

3つ目は、女性という理由で差別をしないことです。男女の機会を均等に与えるというのは、当たり前のことです。しかし、現実の男女間格差というのは非常に大きいです。人事データを見たら、非常に大きい男女間格差があります。縮小はしていますが、遅々としている。その縮小をもっと早く進めるためには、機会均等とか差別禁止だけではなく、ポジティブアクションとして、意識的に女性を育成して登用していくという取り組みが必要です。このポジティブアクションについて、3点をこれからコメントしていきたいと思います。

### (1) 仕事と育児の両立支援の方向転換

1つは、これまでの両立支援は間違っていたということです。これまでの両立支援は、育児休業や短時間勤務に代表されますが、仕事を免除して育児を応援するという両立支援でした。私も間違っていたのです。資生堂は育児休業3年間、短時間勤務も小学校3年生までという、その長さを誇りに思っていました。長ければ長いほど女性が活躍しやすい会社になると思っていたのですが、それが間違いであるということが分かりました。

こういう仕事免除型の育児支援のプログラムを利用するのは、ほとんどが女性です。男性はほぼいません。手厚くなればなるほど、女性のキャリアアップができないのです。仕事が継続できてもキャリアアップはできない。なぜかという、人を育てる、人をキャリアアップさせるものは本格的な仕事体験だからです。それ以外にはありません。本格的な仕事をどれだけしっかり経験してもらうかということ、それがキャリアをつくるのですが、長い年数休むことを認めるというやり方では、本格的な仕事体験が非常にしにくいのです。そこで、私は資生堂の女性社員にははっきり言っていたのですが、育児休業からはなるべく早く復帰してください、短時間勤務もなるべくとらずにフルタイムで働いてほしい、残業はしなくていいけど、と言っていました。

普通に働く、普通に責任ある仕事を受け持ってキャリアをつくっていく、同時に子育てもしっかりできる、そうするためには会社はどうすべき



かという、それは次の2番目の今日のテーマである働き方改革につながります。普通に仕事ができることを応援するために長時間労働をやめる。残業があるのが当たり前のような会社からすると、残業がない会社にする、あるいはフレキシブルな労働条件、何時から何時まで働く、今日は何時間働く、どこで働くということについてできるだけ個人の選択肢を増やすことです。それが実現できれば、子育てをする人も早く普通の働き方に戻れるのです。ですから、そちらに転換しなければならないというのが最初の問題提起です。

それからもう一つは、仕事と育児の両立支援というのは、もう女性だけの問題ではないということです。女性の問題としては、もうこれ以上やることはない。男性にいかにか育児に参加してもらうかということです。家事や育児をほとんど一身に女性だけが担っているような家庭生活のあり方が変わらなければ、幾ら会社が応援しても、幾ら行政が応援しても、女性は第2段階でへとへとです。第3段階まで行きません。第3段階まで行って本当の意味で活躍してもらおうと思えば、男性には妻と一緒に家庭生活を担ってもらわないと困るんです。ですから、これからの両立支援策というのは女性ターゲットではなくて男性に重点を置いてほしいというのが2点目です。

それから、介護の問題。人口が高齢化しています。現在でも、50代の1割は介護を担っています。育児と違い、現状でも相当の男性が介護を担っています。だから、介護はもう現状でも女性問題ではありません。男女の問題です。ここの対応が、育児の問題と比べると会社は遅れていると思います。

育児・介護休業法が今回改正されて、例えば介護休業の分割取得などが義務づけられます。介護というのは育児と共通している側面もありますが、介護ニーズと育児のニーズは決定的に違うことがたくさんあります。ですから、介護のニーズに沿っていかにか時間単位とか1日単位とか細切れにお休みすることができるかということが中心になると思うのですが、介護との両立のための社内の体制整備は、今回の法律改正への対応を一つのきっかけにして、本当に介護ニーズに即したものにしてい

いただきたいと思います。

今、両立支援策の方向転換のお話をしましたが、仕事はなるべく免除しないということや、むしろ男性の両立の問題でお話をしたんですけども、その大前提は、やはり働き方の価値観、スタンダードを変えるということです。日本はまだまだ、正社員であれば会社の都合でいつでも何時間でも働けるという、これが正社員だろうという考え方が残っていると思います。

日本の場合は、これまで男性の働き方がスタンダードでした。高度経済成長期の名残だと思えますが、専業主婦世帯が一般的で、だから男性は幾らでも働いてよかったし、働けば働くほど量で勝負ができていたというのが高度経済成長期です。市場がどんどん大きくなっていった時代の働き方がまだ尾を引いている。男性型がスタンダードになっているので、女性は、特にお子さんがある女性は、そのスタンダードに合わないため活躍しにくいということです。

ですから、このスタンダードを、女性に合わせてほしい。残業はゼロにはならないと思います。季節的なことや臨時的、一時的なことはあると思いますが、ふだんは残業がないのが当たり前という働き方です。総務職、一般職に分けている会社だと、一般職女性の働き方をスタンダードにするということですね。これがなければ第3段階に行かないと思います。



## (2) 全社員の働き方改革

何度も言いますが、女性だけの問題ではない、育児期の問題だけではないのです。全ての社員に時間制約があるという認識に立っていただくことが働き方改革の出発点です。仕事とそれ以外の生活、それ以外の生活というのは、生涯学習をしたい、趣味をしたい、スポーツをやりたいという個人的な欲求や、育児や介護、家族との団らんなど、そういった家庭生活のための時間、地域活動やPTA活動、社会貢献活動といったような社会的な活動のために必要な時間もあると思います。仕事とそれ以外のさまざまな活動、生活の両方がしっかりできるように働き方改革をすることがワーク・ライフ・バランスだと思っています。

多くの会社は、そのことに気づいて働き方改革に着手をしておられますが、なかなかうまくいっていないと思います。働き方改革を、残業がない会社にするというふうに、ここではとりあえずわかりやすく置きかえていますけども、残業がない会社にするためには会社は何をすればいいか。

一番手っ取り早いのは、社員の数を増やせばいい。忙しくて残業が多いのであれば、社員をもっと投入すればいい。しかし、社員の数を増やすと人件費が増えて、コスト競争力が削がれるので、社員の数を増やして働き方改革をするというのは例外です。今の社員の数で残業がない会社にするにはどうしたらいいか。

答えは一つしかなくて、社員の数が増えないわけですから、1時間当たりの労働生産性を高めるという働き方改革が最終目標です。そのためにはどうしたらいいかということなのです。

例えば1週間に1回ノー残業デーをやるとか、あるいは夜8時に消灯するとか、それらは全て社員の時間意識の変革です。これだけやって働き方改革をやったつもりでいると、これは失敗の元です。これだけでは残業はなくなりません。

これだと会社は何も汗をかいてないからです。会社は、水曜日残業してはいけないとルールは決めるのですが、それ以外のことは何もしてくれない。水曜日残業できないということになると、今自分がやらないといけない仕事をどういう段取り

で水曜日残業せずに締め切りまでにやれるかという、そういう苦勞は全て社員に任せているということなのです。

このタイプで、うまくいっている会社で残業時間は1割削減です。だから、残業はなくなり、1割ぐらいの削減に終わるのです。残業ゼロにするためには、特に業務の廃止や業務プロセスの簡素化が大事だと思っています。

業務の廃止、これは人手が増えないため、仕事を減らすということです。皆さんも実感されていると思いますが、仕事は根雪のようになってくならない。その上に新しい課題が出てきて、新しい仕事はどんどん新しい雪として降ってきて積もります。だから、仕事は増える一方です。それを会社の仕組みとして、仕事を減らすということをやらないといけません。そういうことがやれている会社は本当に少ないです。

少なくとも1年に1回は、経営層あるいは本部長クラス、部長、課長、個人のレベルまで、仕事の棚卸しをするということをやらないといけません。棚卸しをして、例えば私が課長だとすると、課のミッションがあり、今年の事業計画があります。それに照らして、仕事に優先順位をつけ、優先順位の低いものは思い切って止めてしまう。そして、優先順位が低いといっても、ただ単に止めてしまうと売上利益が落ちますので、止めつつ、人手の配分を変えるのです。優先度が高いものにもっと集中して人手をかける、これを選択と集中といいます。棚卸しをして仕事をやめつつ選択と集中をするということで、売上利益を落とさないうで働く時間を短縮するという、これが業務の廃止ということです。

業務プロセスの簡素化というのは、同じアウトプットを出すために投入する社員の数とか投入する労働時間数をいかにすれば最小化できるか、そのために仕事のやり方を変えるということです。分かりやすいのは、決裁権限をなるべく現場におろすとか、会議のやり方、資料の作り方を工夫するということは、どこの会社でもすぐにでもやれることだと思います。つまり、いわゆる業務改革のレベルまで取り組まないと、働き方改革は成

功しないということです。

既に成功している会社もあって、成功している会社から共通点を私は3つ抜き出しました。

#### ①残業ゼロを目指す。

私は資生堂でこの問題は失敗しました。計画的に現状を踏まえて少しずつ削減していくという目標を私の場合は立てたのですが、これが失敗のもとでした。残業をゼロにするという目標を掲げない限り、ゼロにはならないのです。成功している会社は、残業ゼロを目標にしているのです。

#### ②業務改革のレベルの取り組みまで行う。

例としてとある企業では、業務標準化委員会を設置して、業務の全てのプロセスを見直し、いかに簡素化できるかということマニュアル化しました。

業務のプロセスをマニュアル化する会社はあるのですが、しばらくすると実態とマニュアルが乖離してしまい、マニュアルは仕舞い込まれてしまうということがあるのですが、この会社は常に現場からマニュアルの改訂提案を受け付けていて、月に1回、この業務標準化委員会を開いて、社員の見解を踏まえて、マニュアルのどこを改正する、改正しないということを議論して、常にマニュアルを一番新しい形にしています。こういう業務改善のレベルにまで至っている会社は成功しています。

#### ③社長のコミットメント（関与）。

社長がどのくらい本気になるか。女性活躍もそうです。働き方改革も社長のコミットメントが重要です。上記の企業は、社長が業務標準化委員会の委員長をしており、社長自ら委員長をして、業務改革の先頭に立っている。こういうところが働き方改革で成功する会社です。

### (3) 女性の育成・登用のための

#### ポジティブアクション

ポジティブアクションというのは、単に差別をしないとか機会均等を保障するというだけでなく、現実の男女間格差、例えば採用者に占める女性の比率や管理職や役員に占める女性の比率、勤続年数の男女差、賃金の男女差など、その現実の格差を少しでも早く縮小するための取り組みです。代表的なポジティブアクションは2種類あります。

1つは、クォータ制という政策です。これは、国が一律の目標を強制的に企業に適用し、企業はそれが遵守できなければペナルティーを受けるという政策です。ヨーロッパ、EUは全ての国が、そしてEU以外も多数のヨーロッパ諸国はクォータ制を持っています。

一番有名なのはノルウェーで、北欧の中では女性の活躍が一番遅れていたため、危機感を持った政府が産業界を説得し、取締役の女性比率を4割以上にするというクォータ制を上場企業に入れました。そして、数年間、猶予期間を置いて、達成できなかった企業は上場を廃止するというペナルティーをつけました。あつという間に、今は取締役の5割近くが女性です。このように、クォータ制というのは強制力がありますので、短時間のうちに社会をドラスチックに変える、そういう政策です。

そのかわり、副作用もあります。何かというと、女性優遇をせざるを得ないということです。人を育成するには時間がかかります。何年までに役員の何%を女性にする、管理職の何%を女性にするという強制的な目標を与えられ、それを実現しようにも、女性の育成が間に合わなければ女性優遇を起すのです。そのため、女性優遇を起しても社会変革をやるべきだという国はクォータ制をとります。

日本は、女性活躍推進法で数値目標を設定することを義務づけてはいますが、クォータ制ではありません。ゴール・アンド・タイムテーブルという方式です。

このゴール・アンド・タイムテーブル方式がク

オータ制と違うのは、目標を国が一律に与えるものではなく、各社が独自に目標を設定してよく、目標に到達できなかったときのペナルティーもありません。クォータ制と比べると、変化に要する年数がかかるというデメリットがありますが、メリットとしては、しっかり女性を育成して、管理職になるに足りるようになって初めて管理職に登用すればいいということですから、女性優遇は起こりません。日本は、このゴール・アンド・タイムテーブル方式でポジティブアクションを推進しようとしているのです。

ですから、女性活躍推進という、そして皆さんの会社が数値目標を設定するとすると、社内の人（特に男性）が、これは女性優遇のための政策だと思う人も出てくるでしょう。そこをよく説得していただいて、クォータ制だとそうなるが、これはゴール・アンド・タイムテーブル方式だから女性優遇はしないということを説明していただきたい。

また、数値目標をつくっても、成り行きで到達できるような目標であれば、それは数値目標に値しません。やはりいろいろ努力をして初めて到達できる数値目標を設定し女性を育成していく。誰を管理職に登用するかという部分では女性優遇はしない方がいいと思います。優遇してほしいと思っている女性は誰もいませんし、男性から見ると男性差別になりますし、企業から見ると適材適所の公平な人事ができないので、登用の局面では女性優遇はしないということをはっきり明言すべきでしょう。

プロセスで優遇しないとだめなのです。これまではプロセスで男性が優遇されていました。女性の育成に努力をしてほしいのです。何度も言いますが、人を育成するというのは仕事体験そのものです。

ですから、私が課長だとすると、課の中には定型の仕事、補助的な仕事もあれば、難しい仕事、これまで課になかった新しい仕事、いろいろあると思います。それを誰に担当してもらうかということですが、従来は、定型的、補助的な仕事は女性に、難易度が高い仕事、難しい仕事、新しい仕

事は男性にということになりがちでした。ここを変えない限りは、数値目標を設定しても何の変化もありません。むしろ、大変だけれどもこれをこなせば成長するという、難易度が高い仕事は意識的に女性に与えていただきたい。こういうことをやらないと、変化は起こりません。

配置、異動もそうです。何となく社内に女性の職場、男性の職場、女性の仕事、男性の仕事があって、それを踏襲していたのでは、今以上に女性がステップアップするはずがないのです。いかに女性の職域を広げるかという観点から、配置や異動をしていただきたいと思います。

例えば営業ですが、かつては外回りの営業は男性で、社内に残って営業の補助事務は女性が多かったと思います。これでは女性は十分その持てる力を出し切っておらず、まず個人営業は女性も担当することになってきていると思いますが、その次、法人営業も当たり前のよう女性にやってもらうことがこれからの課題だという、そんな会社もまだまだあると思います。このように育成に力を入れてほしいです。育成は女性を優遇していただきたい。その結果育ってきた人を、公平に、優遇しないで登用してほしいというのが私の考えです。



### 3. 社内の意識改革

最後に、社内の意識改革についてです。

まず、管理職、特に男性の管理職の意識改革についてです。

社員の育成に性差はありません。男性部下も女性部下も基本的には同じで、仕事体験を通じて育ててください。いかにチャレンジングな仕事を担当してもらうか、いかに職域を広げるための異動をしてもらうか、これは男女に共通している問題、育成の基本だと思います。

管理職の男性の話をする、管理職の方がよく反論されます。自分には男女両方の部下がいるが、平均的に見て女性、特にお子さんがいる女性は気持ちが悪く家庭に行ってしまうと頑張ってくれないと言われます。

これは残念ながら客観的に言って本当でしょう。男性と女性のモチベーションを比べると女性の方が低い、これは否定できません。

でも、ここで終わってはいけません。なぜそういう差があるのか。そういう管理職にはまた私の方から反論しているのですが、女性部下をこれまで本気で育成したか、男性部下と同じように育成したか、あるいは男性部下と同じように女性部下に対して活躍を期待していることを言葉や行動で示してきたか、ということを行っています。やる気がない女性部下がいるならば、前述のようなことをしてこなかった自分の情けない姿が映っていると思った方がいいと、少々厳し目のことを伝えています。

本当に頑張ってもらいたいと期待されてサポートされて、それでも頑張らないという人は見たことがありません。だから、今頑張れていない人は、期待されていないということだと思います。

それから、若手、年齢に限らず女性部下全体についてなんですけども、その次に若手女性、主として20代の若手女性と、それから30代の育児期の女性についてちょっと配慮していただきたいことをお伝えします。

20代の若手女性の育成が残念ながら少々問題があるように思います。私が今経営に関係している

ある会社で、同期入社の子どもの評価の平均や分布について調査を行いました。1年目の評価の結果が同期の子どものように違ったか、2年目はどうなるか、3年目にどうなるかということを入社後の年を追って、人事データで拾い上げてもらいました。

結果、その会社は、入社1年目は平均点で女性の子どもの評価の方が高かったのです。そして、あるときに子どもが逆転して、それ以降、再逆転はありませんでした。ずっと逆転が起こったままですが、問題は逆転が起こった年は入社後何年目だったかということです。

例えばこれが30代に入って起こったということであれば、残念ですが理由が容易に想像できます。子育てが始まって、女性はやはりキャリアが停滞していると考えられるのですが、この会社では、入社5年目で逆転していました。

5年目というのは27歳、8歳です。この会社は本社が東京にある会社で、27、8歳はほとんど結婚していません。お子さんは、まずいません。その時期に逆転するのはなぜなのか。

分析をしたら、1つは、初期配置が男女全く同じではありませんでした。何となく女性を配置する部署と男性を配置する部署があり、それが違っていたというのが、これは人事部の責任ですが、判明しました。

もう一つは、管理職の責任です。男性部下と比べて女性部下を徹底的に教育してないのです。それは差別意識ではなくて、こんな大変なことを経験させたら女性にはさぞかし大変だから、女性部下に嫌われたくないからと思う人もいたかもしれません。だから、差別意識ではないけれども、男性のように本気で鍛えてないというのがわかりました。

こういうことでキャリアに差がつきます。若手女性というのは、家庭生活、家庭責任、まず男性と全く同じですから、この時期には本当にしっかり鍛えて、仕事のおもしろさというのを体験させていただきたいと思います。

また、育児期に入ると配慮が必要です。今日は女性の話をしていますが、育児期の男性も同じで

す。しかし、その配慮は少々留意が必要です。ジャストフィットというのがそのキーワードで、2つあります。

1つは、人によって配慮すべき内容は違う、今年と来年とはまた違うという意味で、本当にその人その人が何を必要としているかということ和管理職はよく把握してやらないといけないということです。例えば妊娠中の経過についても、何か妊娠中のこと、体のことを聞くとセクシュアルハラスメントだと言われないかと躊躇う男性管理職がいらっやいます。それは全く的外れで、管理職としては妊娠の経過というのは把握しないといけないものです。聞きづらかったら人事部に同席、あるいは年配の女性職員に同席してもらうなどで対応すればよく、妊娠の経過も、2、3カ月と8カ月では違うということもありますし、同じ人でも1回目と2回目の妊娠の経過が全く違います。育児もそうです。核家族でやっている人、祖父母の手を借りられる人、シングルマザーで頑張っている人、それから子供の年齢や子供の健康度合いなど、配慮すべき内容は違いますので、よく部下とコミュニケーションをして、何を配慮しないといけないのかということをしかり押さえるということです。

そして、もう1つのジャストフィットは、大き過ぎる配慮、小さ過ぎる配慮はだめだということです。小さ過ぎる配慮は、仕事が続かなくなるから、とんでもないことです。最近心配しないといけないのは、むしろ大き過ぎる配慮です。これは間違った配慮です。

例えば、育児中はさぞかし大変だろうからというので、責任ある仕事を育児中の女性には任せないという管理職が日本は多いです。そんなことをやっていたら、第3段階には行きません。育児中を理由として責任ある仕事を任せないというのは間違っているのです。時間制約は非常に強いですから、残業はできないという人がほとんどだと思いますが、仕事の量は調整しないといけません。営業職であれば、営業目標は働けない時間の分は調整しないといけない。それを同じでやれというのは難しいことです。仕事の量で調整して、

仕事の質は落とさないというのがポイントです。

よくあるのは、外回りの営業ですばらしい営業の仕事をしていた女性を、育児休業から復帰すると事務職に回すという会社がこれまた多いのです。これは、仕事の量で調節して仕事の質は落とさないという原則からいくと、大いに問題です。管理職の女性部下の育成のあり方について、今のままではだめだと思います。

では、女性のほうは何の問題もないかということ、女性にも問題はたくさんあります。全ての女性に言えることは、例えば、難しい仕事や異動という話に尻込みする女性が多いことです。この人はできるだろうと打診があるけれども、それに対して尻込みするのは本当に機会を逃していると思います。自信がないとかこれまでの経験が少ないということから、チャレンジするという姿勢が男性と比べて弱いです。男性は、あの人大丈夫かなというふうに思う人でも、この仕事やってみないかと打診して断る人は見たことがないですね。女性はたくさん断っています。それは非常に残念なことで、ここは改めてもらわないといけないと思います。

それから、出産、育児、介護期の女性の問題ですが、時間当たりの生産性の高い働き方をします。職場を見ていると、育児のために残業ができないので、小さくなって退社する女性がたくさんいます。かわいそうですよ。残業をやらせる上司は、それを放置している会社の責任だと思いますので、残業ができないことを申し訳ないと思う必要は全くないと育児中の女性を励ましています。ただ、時間当たりの生産性では頑張ってください、残業はしなくていい、でも時間当たりでどれだけアウトプットを出せるかということについてはいろんな工夫をして最大限成果を出してほしいと言っています。

それから、ここぞというときは育児を言い訳にしない。ここぞというのは生涯に何回もないのですが、本当に大きな仕事、大きなチャンスが来ることがあります。そのときに、自分は育児中だから無理だとか、親の介護があるから無理だとか思うと、自分のキャリアはできません。ここぞとい

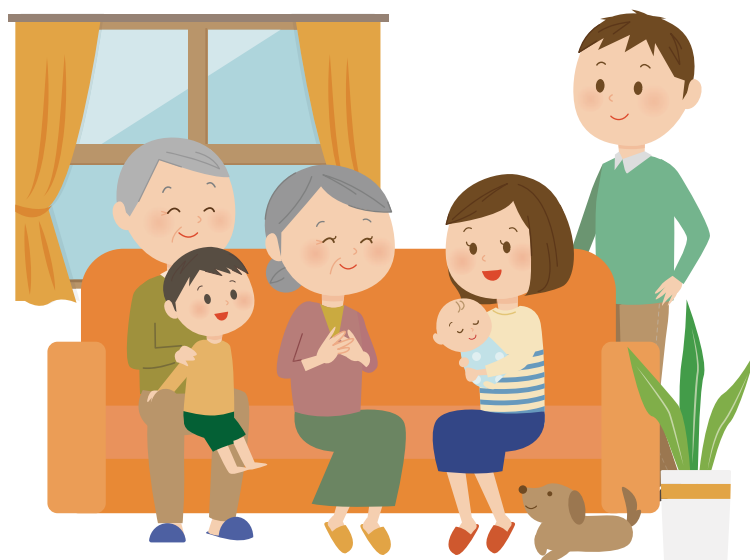
うときは何年も続かないのです。普通は数カ月、短ければ数週間です。その間は育児とか介護とか自分がいなくても回っていくような体制をつくることは誰にでもできます。親や身内の力をかりる、もちろん夫の力をかりるといのはその前になりますけど、それから最後は、一時期のことと割り切って家事サービスや育児サービスを買うという、そこまで覚悟すれば誰にでもそういう、自分がある決まった時期、ここぞというときに集中して仕事に全力投球しても、育児の環境を維持することは誰にでもできると思います。

それから、ベテラン女性の方に申し上げたい。会社はずっと以前から女性の活躍を本気で考えていたわけではありません。例えば一般職の女性とは結婚したら辞めるのが当たり前だと思っていた時代が長かったので、本気で育成なぞしていませんでした。そういう方が途中から、政府の方針、社会の流れがあって、育児休業をとってまた復職をしたりして、結果として40代、50代になっておられる方も多いです。均等法の前世代の方もまだ会社の中におられます。そういう人は、やっぱり成長できていないのです。キャリアが作れていない。でも、投げやりになってはいけないと思うんですね。

人間というのは、自分の能力よりも一回り大きい仕事にめぐり会って、その仕事をやり遂げれば成長できます。これは私も体験しました。資生堂に入って幾つかいろんな仕事をしましたが、日常的な仕事以外にリスクマネジメントというのも副社長の責任でした。そのときに3・11の東日本大震災が起きて、私が緊急対策本部の責任者として仕切ったのですが、本当に社員の安否確認から始まった、やったことがない仕事でした。大変な経験を、被災された方も本当に申し訳ないぐらい大変なことがまだ続いていますが、私は仕事としてリスクマネジメントをやって、当時も60代でしたが、それをやり終えたときに、一回り大きくなったと自分で思ったんですね。

だから、年齢とは関係ないです。何歳になっても成長ができる、そういうふうにして、ベテランの女性の方に少しチャレンジングな仕事を担当してもらって、それがなし遂げられるようにサポートをして自信をつけてもらうということが大事なのではないのでしょうか。

※掲載内容については、岡山県の文責により編集しています。



# ワーク・ライフ・バランスに関する情報サイト

- ▶ 働き方・休み方改善ポータルサイト

<http://work-holiday.mhlw.go.jp/index.html>



- ▶ 内閣府 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進ホームページ（カエル! ジャパン）

<http://wwwa.cao.go.jp/wlb/>



- ▶ 厚生労働省 両立支援総合サイト 両立支援のひろば

<http://www.ryouritsu.jp/>



- ▶ 厚生労働省 男性の育児休業の取得推進とイクメン周知のためのホームページ（イクメンプロジェクト）

<http://ikumen-project.mhlw.go.jp>



- ▶ 中小企業庁 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/wlb/20fyManual.htm>



- ▶ (公財) 日本生産性本部 次世代のための民間運動ワーク・ライフ・バランス推進会議

<http://www.jisedai.net>



産業労働部 労働雇用政策課 TEL:086-226-7386

<http://www.pref.okayama.jp/soshiki/47>



岡山県労働雇用政策課

検索



発行 岡山県

※平成29年(2017)3月発行