

企業における女性の活躍推進 事例集

～固定的性別役割分担意識の解消に向けて～

平成 29 年度 厚生労働省委託 女性就業支援全国展開事業

一般財団法人女性労働協会

はじめに

「女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）」が、平成 28 年 4 月に施行されました。企業の状況・課題に合わせた女性活躍推進の取組が必要となりますが、特に職場風土の改革、職場に根強く残る固定的性別役割分担意識の解消は、男女とも働きやすく活躍できる職場づくりのために、欠かせない取組です。

本冊子『企業における女性の活躍推進 事例集 ～固定的性別役割分担意識の解消に向けて～』は、女性の活躍に積極的な事業展開をしている 8 企業を選んで、どのように両立支援をしているのか、職場風土の醸成に取り組んでいるのか、その結果として性別役割分担意識がどのように解消されているのかを紹介したものです。本冊子が、女性の活躍推進を目指す多くの企業にとって、良き参考資料になることを願っています。

目次

■ 女性の活躍推進～固定的性別役割分担意識の視点から～	1
■ 事例にみる取組の主なポイント	3
■ 取組事例紹介	5
● 株式会社 お仏壇のやまき（静岡県, 32 名, 卸売・小売業）		
● 社会福祉法人 あいの土山福祉会（滋賀県, 76 名, 医療・福祉業）		
● 株式会社 平金商店（岩手県, 82 名, 卸売・小売業）		
● 株式会社 井木組（鳥取県, 139 名, 建設業）		
● 株式会社 白川プロ（東京都, 290 名, 情報通信業）		
● 花咲ふくい農業協同組合（福井県, 336 名, 農業協同組合）		
● 株式会社 あわしま堂（愛媛県, 630 名, 食料品製造業）		
● 株式会社 百五銀行（三重県, 2531 名, 銀行業）		
参考 1 女性活躍推進法の取組の流れ	22
参考 2 取組の参考となるホームページ・資料	24

女性の活躍推進～固定的性別役割分担意識の視点から～

女性が職場で能力を発揮し活躍できる社会を実現するため、「女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）」が平成 28 年 4 月 1 日より施行されました。この法律では、自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、行動計画の策定・届出、及び情報公表が、従業員 301 人以上の企業において義務、300 人以下の企業において努力義務となっています。企業の規模にかかわらず、女性活躍の重要性を理解し、取組を進めることが求められています。

しかし、実際に自社の状況を調べると、雇用管理における制度・規定には男女差別的取扱いがないのに、採用・配置・育成・登用等、様々な面において、男女間に差が生じているという職場が多いのではないのでしょうか。その背景には、「**固定的性別役割分担意識**」と、それに結びついた長時間労働等の働き方があると考えられます。

固定的性別役割分担意識とは

性別を理由として、「男性は仕事・女性は家庭」、「仕事の内容には男性向き、女性向きがある」など、固定的な考え方により、男性・女性の役割を決めること

固定的性別役割分担意識を反映した職場慣行の例

- 男性を主要業務、女性を補助的業務に配置している

背景にある意識

「女性は妊娠・出産ですぐ辞めてしまう」
「法人営業は女性にはできない」 など

- 妊娠・出産したら女性は辞めるのが慣行になっている

背景にある意識

「女性は妊娠したら仕事がおろそかになる」
「女性は子育て中は母親業に専念すべきだ」 など

- 管理職はほとんどが男性である

背景にある意識

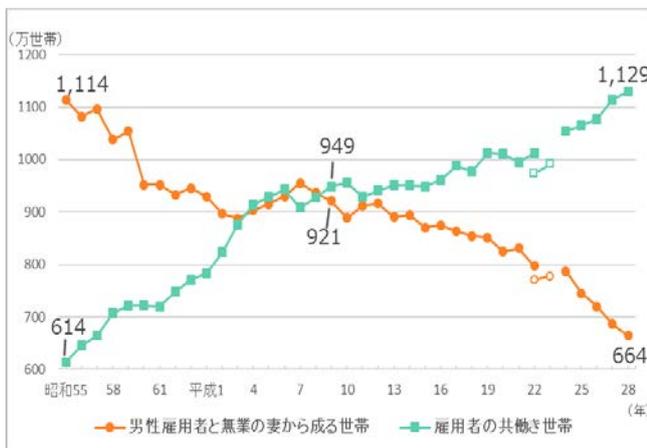
「女性は意欲が低く、管理職になりたいと思っていない」
「男性の方がマネジメントに向いている」 など

働く女性が増え、1990年代には共働き世帯数が専業主婦世帯数を上回り、現在 1,129 万世帯（平成 28 年）と増加し続けています（図 1）。

一方、内閣府の調査によると、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方について、男性・女性とも 4 割前後が賛成と回答しており、固定的性別役割分担意識は根強く残っています（図 2）。

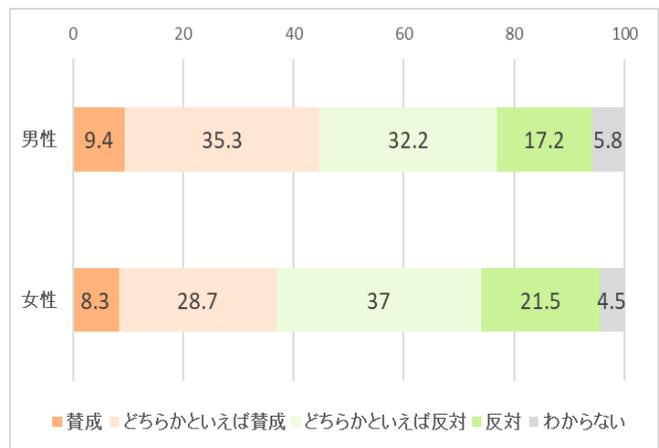
また、厚生労働省では「平成 28 年版働く女性の実情」において、都道府県別の性別役割分担意識と女性の労働状況の分析を行っており、その結果、この意識は、女性の労働参加や継続就業に少なからず影響を及ぼしていることがわかります。

図 1 共働き等世帯数の推移



出典「平成 29 年版男女共同参画白書」（内閣府）

図 2 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に関する意識の変化



出典「平成 29 年版男女共同参画白書」（内閣府）

固定的性別役割分担意識は、職場においては、男性を中心とした長時間労働を当然とする風土に結びつき、両立支援制度利用の障壁、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント（いわゆるマタニティハラスメント）などに影響を及ぼします。男性の育児休業取得が進まない理由として、「職場が育児休業を取得しづらい雰囲気だった」という理由が多くあげられているのもその一端といえるでしょう。

男女雇用機会均等法の制定から 30 余年が経過し、制度上の差別的取扱いは解消されてきました。これからの時代は、男女ともに、育児・介護等の家庭責任を果たしながら職場においても活躍することが必要です。女性活躍推進の職場風土醸成のため、意識改革を進め、働き方を見直していきましょう。

事例にみる取組の主なポイント

職場の固定的性別役割分担意識を解消し、男女ともに働きやすく活躍できる職場環境づくりを進めている事例として、全国から女性の活躍推進、働き方改革に積極的な 8 つの企業・団体をご紹介します。

性別役割分担意識の是正を目的とした取組だけでなく、男女問わず従業員の働き方改革に取り組んだ結果、性別役割分担意識の払拭や長時間労働等の職場慣行の是正につながった事例もあります。複数の事例にみられる取組の主なポイントとして、以下のことがあげられます。

採用・再チャレンジ

- ✓ 活躍する女性従業員の存在を、採用のホームページ等でアピールしている
- ✓ 育児・介護・配偶者の転勤等で退職した従業員の再雇用制度を充実させている

職域拡大・育成

- ✓ 男性が担当することが多かった業務に女性を複数配置している
- ✓ 管理職候補の女性への研修を充実させる等、キャリア支援を行っている

継続就業・両立支援

- ✓ 個々の社員が事情に合わせて利用できる柔軟な両立支援制度を整備している
- ✓ 男性従業員の育児との両立支援に積極的に取り組んでいる

管理職登用

- ✓ 数合わせではなく経験や研修の積み重ねにより、女性管理職が生まれている
- ✓ 育児短時間勤務等の制度を利用し、家庭と両立しながら働く管理職がいる

長時間労働是正

- ✓ 長時間労働是正や有休取得促進等の働き方改革に積極的に取り組んでいる
- ✓ 育児・介護等の制約がある人だけでなく、誰もが休みやすい環境を整備している
- ✓ 残業削減のため、業務の仕組みの見直しなど業務改善を行っている
- ✓ 労働時間ではなく成果で評価されるよう、人事評価制度の見直しを行っている

職場風土醸成

- ✓ 取組にはトップが強いリーダーシップを発揮している
- ✓ 女性活躍推進・働き方改革に、経営戦略として取り組んでいる
- ✓ 従業員からの主体的な業務改善の提案を、積極的に進める仕組み・風土がある
- ✓ 職場風土醸成のための社内広報に積極的である
- ✓ 管理職への意識改革の研修を実施している
- ✓ 役員・管理職と従業員とのコミュニケーションを促進している

これらの取組により、紹介する企業・団体においては、「男女問わず優秀な人材が、離職せず長く働き続けるようになった」「残業削減、業務効率化によって生産性が向上し、業績も良くなった」など目に見える効果が得られています。そして、女性活躍推進、働き方改革の先進企業・団体として、外部からの評価を得ることにもつながり、ますます取組が磨かれ、リーディングカンパニーとして地域に良い影響を発信する好循環も生まれています。

取組事例紹介

企業・団体名	特徴的な取組※					
	採用 再チャレンジ	職域拡大 育成	継続就業 両立支援	管理職 登用	長時間 労働是正	職場風土 醸成
① 株式会社 お仏壇のやまき (静岡県,32名,卸売・小売業) 「多能職化」で誰もが休みやすい店舗運営 経営戦略として家族を大切にする社員を育てる		○		○	○	○
② 社会福祉法人 あいの土山福祉会 (滋賀県,76名,医療・福祉業) 徹底したワーク・ライフ・バランス対策で 男性の家庭参画も後押し			○		○	○
③ 株式会社 平金商店 (岩手県,82名,卸売・小売業) ロールモデルの経験を条件整備に活かす 社員と役員の密なコミュニケーションが推進のカギ		○	○	○		○
④ 株式会社 井木組 (鳥取県,139名,建設業) 「現場支援担当者」の養成で女性の職域拡大 「社員の幸」を基準に進める働き方改革		○	○		○	○
⑤ 株式会社 白川プロ (東京都,290名,情報通信業) 介護支援制度は「転ばぬ先の杖」 お互い様の職場風土で男女とも家庭と両立			○			○
⑥ 花咲ふくい農業協同組合 (福井県,336名,農業協同組合) 職員への意識啓発を重ねて職場風土を抜本改革 女性の活躍推進の追い風に	○			○	○	○
⑦ 株式会社 あわしま堂 (愛媛県,630名,食料品製造業) 全従業員に育休の「原則取得」 年4千件超の従業員提案による業務改善			○		○	○
⑧ 株式会社 百五銀行 (三重県,2531名,銀行業) キャリアパスの選択肢を広げて 職域・職階の男女差解消へ	○	○	○			○

※特徴的な取組として記事に掲載した内容に○をつけました。実際には○がついていない項目においても各企業取組を行っています。

「多能職化」で誰もが休みやすい店舗運営 経営戦略として家族を大切に作る社員を育てる

株式会社 お仏壇のやまき

- 設立：1964年
- 本社所在地：静岡県静岡市
- 事業内容：卸売・小売業（仏壇、仏具、墓石の販売）
- 従業員数：32名（正社員）（男性17名 女性15名）
- URL：<http://www.yamakibutsudan.co.jp/>



取組のきっかけ

株式会社お仏壇のやまきは、仏壇、仏具、墓石の小売販売を事業とし、静岡県内に6店舗を展開している。3代目社長に就任した浅野秀浩氏は、2008年頃からワーク・ライフ・バランスの取組を積極的に進めてきた。

きっかけは顧客サービス向上を検討していた時の気づきであった。販売成績が優秀な社員の行動分析を行ったところ、業務時間内の行動は他と変わらないが、残業をせず休暇を十分取得し、家族という時間が長いことが判明した。家族の素晴らしさを知る社員だからこそ、家族を亡くしてお仏壇を購入しに来るお客様の心に沿った良い提案ができる。そこで、「会社にいる時間を最小化し、家族という時間を最大化する」をポリシーとして働き方改革に着手した。

当時は残業が恒常化していたため、「残業をしないと仕事が残る」「家に帰ってもやることがない」と否定的な声もあった。社長は、企業文化の転換は経営戦略であることを熱心に説得。強いリーダーシップで、業務改革・制度改革に取り組んだ結果、残業時間の大幅削減、有休取得率100%達成、業績40%向上と大きな成果を生み出している。



浅野秀浩社長（右）と静岡本通り店店長。

取組内容と効果

1. 「多能職化」により誰もが休みやすい店舗運営と生産性向上を実現

お仏壇のやまきの取組の業務改革のポイントは、「多能職化」である。以前は、レジ、接客、設計、経理と専門職に分かれていたが、その壁を取り払い、全ての社員が全ての業務ができる「多能職」に切り替えたのである。

誰でも同じ作業が行える「多能職化」のために、マニュアルの作成とITシステムの整備を行った。業務マニュアルは、元々の担当者を中心に作成。誰が読んでもわかりやすいをモットーに、100ページを超えるものとなった。複数の社員が同じ業務をすることによる相互チェックは業務効率化に好影響をもたらした。例えば、設計担当がレジに入ると「この入力操作は非効率ではないか」と作業をより効率的に工夫していくのだ。逆もしかりである。

また作業負担を軽減するために社内のITシステム類も改良した。レジのシステムは一般的なものよりも操作がわかりやすいものを、設計に使うCADシステムも簡易的なものを開発した。顧客情報を一元管理し、誰もがそのお客様に合った接客ができるシステムも整えた。システム開発には、一部に補助金を活用している。

多能職化は、もちろん社員の性別や年齢の区別なく進めた。当初は、設計を担当していた社員が、専門性への誇りから、「自分の仕事をとるのか」と意見したこともあったが、多くの社員は「他

の社員に迷惑をかけることなく休みがとりやすくなる」と積極的に自身の仕事を伝えていった。多能職の導入により、誰もが休みやすい職場環境を実現しただけでなく、社員にとっては、「自分の仕事の範囲が広がった」「興味のある仕事に携われるようになった」と、自身のキャリアの可能性が広がったことを喜び、前向きなチャレンジ意識が生まれる効果もあった。

2. 残業削減・有休取得を就業規則に明記、できなければマイナス評価に

制度改革においては、会社の働き方改革への本気度を社員に示すために、就業規則の改訂を行っている。残業時間は月間 10 時間以内に制限、有休は 100%消化することを宣言。もし 10 時間以上残業した場合や有休を 90%以上消化しない場合は、マイナス査定となることを明文化した。

評価制度についても見直しをした。長時間働くことではなく、成果で評価するということを明確にするため、社員には、「今期この売上目標を達成すれば、賞与はこの金額になる」とガラス張りしている。評価は個人単位ではなく、チーム単位。同じチームに属する社員が協力して働く文化も根付いていった。店長も新人も同じ金額の賞与だ。思い切った施策だが、先輩は新人を早く一人前にしようと育成し、新人本人も頑張りを見せ、結果チーム全体が成長することができた。残業削減でコスト削減ができた分は、賞与に上乘せし社員に還元することにより、残業代を稼ぐための無駄な残業もなくなった。

その他、有休 100%消化の見込みがある人に対し、さらにボーナス有休と金一封を与える制度や、家族旅行など家族行事のために使える「ファミリー休暇制度」など、制度面でも特色のある改革を行っている。

3. 女性店長も活躍中 ライフスタイルの変化に応じた柔軟な働き方が選択可能

こうしたワーク・ライフ・バランスの取組は、女性の登用にも効果があった。女性に店長を打診すると、家庭との両立の不安で躊躇することもあったが、今では、多能職化とチーム制により店内の仕事は互いに補完でき、店長の負担は大きくない。管理職になっても両立して無理なく働くことができる。性別、家庭環境、勤続年数によらず、能力や実績によるフェアな登用が可能になった。現在 6 店舗のうち 4 店舗で女性が店長を務めている。

1 日の時間数、週の勤務日数を細かく区分したパートタイム制度も女性社員の声から生まれた。社員の事情に合わせて働き方の選択ができ、しかも「短時間勤務⇔フルタイム勤務」「パート社員⇔正社員」の転換が本人の意思で随時可能。子育て世代から、子供と過ごす時間をとりながら働くことができると好評である。育児・介護といった家庭環境の変化などに応じて、社員自身が働き方を選択しながら、長く働き続けることができる。

このような柔軟な就業形態は、高齢世代への対応も視野に入れている。今年、定年退職後の働き方として「セカンドライフ勤務制度」を導入。「まとめて働きまとめて休む」制度で、1 年のうち 3 か月だけ出勤するという勤務を可能にした。現在 2 名の社員が利用している。年齢にかかわらずいきいきと働ける職場事例として、平成 29 年度高年齢者雇用開発コンテストの厚生労働大臣表彰特別賞を受賞した。

今後に向けて

当社の取組は、平成 22 年度静岡市ワーク・ライフ・バランス大賞受賞、平成 28 年ワークライフバランス大賞（日本生産性本部）受賞など外部からの評価も高く、地域のリーディングカンパニーとして取材や講演の依頼も多い。最近ではプレミアムフライデーに、店舗社員の半分以上が 14 時退社することも話題に取り上げられた。こうした評価は、採用活動の際にも好影響が出ている。

心のこもった接客を実現するために始まった働き方改革。男性も女性も家族の絆を大切にする社員として、活躍できる職場環境をこれからも目指していく。



ホームページのコンテンツ、社員ブログにはファミリー休暇の過ごし方が掲載されることもある。

【働き方の区分】

- 1 日 8 時間×週 5 日勤務
(フルタイムパート)
- 1 日 6 時間×週 5 日勤務
- 1 日 8 時間×週 4 日勤務
- 1 日 6 時間×週 4 日勤務
- 1 日 3 時間×週 4 日勤務

1 日の時間数、週の勤務日数を細かく区分し、社員が選択できる。

徹底したワーク・ライフ・バランス対策で 男性の家庭参画も後押し

社会福祉法人 あいの土山福祉会

- 設立：1996年
- 本社所在地：滋賀県甲賀市
- 事業内容：医療・福祉業（高齢者福祉事業）
- 従業員数：76名（正職員）（男性28名 女性48名）
- URL：<https://www.edeltutiyama.net/>



取組のきっかけ

特別養護老人ホームやデイサービスセンター等を運営する、社会福祉法人あいの土山福祉会があるのは、滋賀県山間部の人口減少が激しい地域。求人をかけても、他の業種と少ない労働人口の奪い合いになり、やっと獲得した人材も介護業界ならではの仕事のきつさや労働条件の低さにさいなまれて長続きしないのが悩みだった。慢性的な人材不足で、設立からわずか数年にもかかわらず、施設の存続自体が危ぶまれる事態となった。

そこで経営トップの交替を契機に一念発起。働き方の抜本的な見直しに着手することになった。介護業界における主要な離職理由である「残業・腰痛・メンタル不調」の撲滅を目標に掲げ、「人が集まり定着する」組織づくりに励んだ。当初は「できない」「無理だ」という声も聞かれたが、皆が働きやすさを実感し、それが利用者への良質なサービスに直結するという認識が共有されると、次第に職場の雰囲気も好転していった。

取組内容と効果

1. 男女ともに家庭と仕事が両立できる就業システム

誰もが働き続けることができるように、制度に人を合わせるのではなく制度を人に合わせていく、という発想で労務管理を見直した。特にワーク・ライフ・バランスの実践に力を入れ、職員への啓発とともに、さまざまな具体策にも工夫をこらす。

「ワークライフバランスの栞」を全職員に配布、ワーク・ライフ・バランスの必要性やメリット、組織の労務管理方針を丁寧に解説する。実際に共働きで家事育児を分担している男性職員のインタビューとともに有給休暇や両立支援制度を紹介し、積極的な利用を呼びかけている。また、男性職員を対象に家事研修を開催。一緒に料理を作るなどしながら「男性も家庭参画したほうが人生は豊かになる」と教える。こうした男女問わず家庭も仕事も充実させることをめざす職場づくりは、男性職員からも「子育てと仕事の両立ができ、パートナーとの関係も良好」「心身共に余裕をもって仕事に励める」と好評だ。職員間でも「イクメンは当然のこと」という雰囲気が定着した。

職員には「時間内にベストのパフォーマンスを。時間内に終了できないのは評価が低いと心得て」と伝える。出退勤ができるのは定時前後10分間、館内に音楽が流れている間だけだ。実務に沿わない過剰な記録作業や慣行的な打ち合わせはやめ、「無理をしてでも残業が美学」という職場風土を一掃した。皆勤手当は廃止し、有給休暇は時間単位での取得を可能に。制度面でも働きやすく休みやすい環境を整えた。

毎月、管理職と全職員が「トーキング」と称する個別面談も実施される。何でも話しやすい雰



[栞]はオリジナル。イラスト入りで文章も読みやすい



廣岡隆之施設長（左）と「イクメン」として「栞」にも登場する中島健作事務局長

困気を大切にしており、家族のケアや本人の不調などがあればそこで早めにキャッチできるので、シフトや担当業務を調整して、無理のない就労継続のために柔軟に対応することが可能だ。育児休業等長期の休みを取得した職員には定期的に連絡をとり、復帰時には研修を行ってスムーズに職場に戻れるように気を配る。周囲の職員に休みを取る職員への理解を求めると同時に、当該職員に対しても感謝の気持ちをきちんと伝えるように指導している。

給与体系は年功序列ではなく、職務負担と連動するしくみだ。分掌を貼りだして明確化しているので、正職員・パート職員などの職務区分があいまいにならない。職員同士が不公平感を抱くこともなく、むしろキャリア形成への意欲喚起につながっているという。業務の見直しの徹底や残業代の削減によって、職員の待遇向上も実現した。

2. ハード面・人員面の補強で力仕事や欠員にも対応

思い切った予算を投じ、移乗電動リフトなどの介護設備機器を導入して「抱える介護」を禁止。通常は力のいる身体介助を、女性や高齢の職員でも無理なく行えるようにした。職員の腰痛もゼロに。健康に仕事が続けられる環境が整ったことで、非常勤職員の退職年齢を引き上げることも可能になり、ベテラン人材の確保にもつながった。

本人の都合や子どもの病気などによる急な欠員には、常駐のヘルプ人材枠で対応するシステムを敷く。現在は介護士長が務めており、休むスタッフが出ればすぐそこに入れるので、業務に穴が開かず、休む人も気兼ねなく休める。介護士長も各職場を作業レベルで巡回でき、そこで把握した現場のニーズを運営に活かす機会が増えるなど、単なるシフト調整にとどまらないマネジメント上の効果も上がっている。

3. 業務改善ができる運営の仕組み作り

業務改善や運営体制の検討や意思決定については、職制を超えたメンバーで構成する各専門チームが担う。全職員から毎月件数を決めて挙げられる改善提案は、業務改善執行室、人材確保対策室、安全衛生委員会等の各チームで徹底的に検討され、取組の優先順位と進捗状況は「見える化」して共有される。現場ニーズに即した業務改善が、トップの経営判断としてスピーディに組織にいきわたるシステムだ。

組織の理念や運営方針の共有も積極的に図っている。経験者であっても必ず義務付けられる新人研修や体系的な人材育成プロセスの中でも繰り返し職員に伝えられる。

こうした改革の取組やノウハウは、ホームページ等を通して積極的に公表している。利用者・職員への説明責任としてだけでなく、介護業界全体を誰もが楽しくいきいきと働き続けられる職場に変革していきたい、という思いで情報発信を続けているという。

今後に向けて

これらの取組の結果、一時は 40%を超えていた離職率は業界としても異例の 2%に激減。経験豊富な職員が余裕をもって利用者に接することができるようになり、サービスが向上して収益も高まった。家庭と仕事が両立できる働きやすい職場として知られるようになってからは入職希望者も増え、良質な人材を確保できるようになった。現在は、職員の 6 割を占める女性の育児・介護による退職ゼロ、部下を持つ役職者における男女比率 50% (H28 年度現在 33%) を目標に据えて、多様で柔軟な働き方の推進や人材育成にも力を注いでいる。平成 28 年には「女性が輝く先進企業内閣府特命担当大臣 (男女共同参画) 表彰を、翌 29 年には廣岡隆之施設長が「厚生労働省イクボスアワードグランプリ」を受賞した。夜勤スタッフの確保などまだ課題とする点はあるが、より魅力的な職場にしていくため、施設では今後も改善を進めていく考えだ。



移乗電動リフトは十分な台数を揃えた。設備の充実で「担当業務に職員の性差は全くなかった」という



改善提案と進捗共有を可能にした「やりましようシート」。業務改善に直接関わることで職員の責任感とモチベーションが向上した



女性活躍推進法に基づく事業主行動計画も取組の進捗を数値で示して公表。労働時間の 30 分削減目標は既に達成した

ロールモデルの経験を条件整備に活かす 社員と役員との密なコミュニケーションが推進のカギ

株式会社 平金商店

- 設立：1949年
- 本社所在地：岩手県盛岡市
- 事業内容：卸売・小売業（文具・事務機器等の販売）
- 従業員数：82名（正社員）（男性37名 女性45名）
- URL：<http://www.hirakin.com/>



取組のきっかけ

盛岡市の中心部にある平金商店は、事務機器や文房具を扱うオフィス商社。創業は江戸時代にさかのぼる地元の老舗だ。会社組織となってから、労働条件は男女かかわらず同じにしてきたが、他の企業と同様、管理職は男性という体制が長かった。

現在、管理部部長を務める佐々木栄子さんが新卒で入社したとき、配属された経理課の課長は平金商店初の女性管理職だった。私生活を見せることなく「男性並みに」バリバリ働くその女性課長のスタイルに佐々木さんも憧れ、出産後もすぐに職場復帰を果たした。育児休業など無い時代でその後も仕事に打ち込んだが、係長に昇進したころ、小学2年生になった子どもが体調を崩した。家庭の心配を抱えながら、これまで通りのペースで仕事をこなす大変さを突きつけられ、「仕事一辺倒の生活ではいけないと痛感しました」と佐々木さんは言う。やがて2人目の女性管理職として現職に就任。「次の世代の人たちには自分が経験した苦労はさせたくない」との思いから、家庭と仕事を両立できる環境整備に励むようになった。社員の困りごとに耳を傾け、労働環境の面で解決できることについては、積極的な改善を社に働きかけている。

提案を受ける側の平野佳則社長も、「家庭生活がしっかりしていなければ仕事にも身が入らない。どのようなライフステージにあっても働ける職場づくりは重要であり、いずれ法的にも求められてくること。それならば当社では先んじて対応していこう」と、性別に関わりなく誰もが自然体で働ける環境整備に前向きだ。

取組内容と効果

1. 子育てとの両立支援を軸に勤務体制を柔軟化

まずは、子育てと仕事の両立支援に関わる制度を充実させた。育児休業は最大3年間まで取得可能とした。実際には1～1.5年で職場復帰する例が多いが、女性の取得率は100%。男性の育児休業取得者はまだ出ていないが、配偶者の出産時には「お祝い休暇」が付与され、活用されている。育児短時間勤務制度は子が小学校に上がるまで利用できる。子の看護休暇については、男性も子育てに参加してほしいとの考えから、最初の1日を有給にした。子の看護休暇1日の取得率は男女とも100%だ。

年次有給休暇は、閑散期には3日間連続で取得することを奨励している。また、家庭や地域の用事があるときなどに、1時間単位の取得もよく活用されている。

また、18歳未満の子を持つすべての社員に家族手当を支給する。一般には世帯主であることを条件に支給されることが多いが、「子を育てていることに変わりはないのだから、すべての養育者に支給されてもよいのでは。子育てを支援することで地元にも子どもが増えればうれしい」という平野社長の発案で、平金商店では世帯主でなくとも支給対象だ。夫の勤務先での支給の有無も問わな



平野佳則代表取締役。創業から数えて9代目の社長だ



佐々木栄子管理部部長。現在は店舗部部長も兼任



「いわて子育てにやさしい企業等」の認定証。支援環境整備の実績とともに取組の独自性、先進性にも評価が集まり、県内中小企業の中から最初に選ばれた



副店長の小川智子さん。「育児と仕事の両立を経験した上司がいることで、自分の状況を説明しなくても即座に理解してくれるので大変助かっています。子どもの急な体調不良でも“お互い様”という意識が浸透しているので気兼ねなく休めるのがありがたいです。安心して働ける制度が、女性社員の働く意欲につながっていると実感しています」

い。これによって多くの女性社員が家族手当を受け取れるようになった。

こうした両立支援制度の充実や柔軟な職場づくりが評価され、男女が共に働きやすい職場環境づくりに取り組む企業として、平成 19 年に岩手県より「いわて子育てにやさしい企業等」として第 1 号の表彰及び認証を受け、平成 25 年には次世代育成支援認定マーク「くるみん」も取得した。平成 27 年には均等推進企業部門で岩手労働局長優良賞を受賞。出産、育児等で離職する女性社員は、ここ 10 年ほどは一人も出ていない。

2. 丁寧なコミュニケーションで人物本位での配属・職域拡大を推進

新卒者は全員営業職として採用し、上司や先輩に同行して様々な地域や顧客の担当を経験した後、本人の希望と適性に応じて配属部署を決定している。現在は、法人営業部門に女性社員を増員しているところだ。これまでは男性社員が担当することが多かった部門なので、なるべく複数で女性社員を配置し、互いに支え合える環境づくりに配慮して、定着を図っている。営業車も誰でも抵抗なく運転しやすい AT 車に更新を進めている。

体系的な管理職研修などは特に行っていないが、社内でのきめ細やかな OJT が人材育成に効果を挙げている。幹部間でも管理職候補者の情報を共有、男女に関わらず公平な人事考課を行う。業務に関する資格（カラーコーディネーター、住環境福祉コーディネーター、施工管理技士など）の取得も奨励しており、希望者には会社が研修費を全額負担し、キャリアアップを応援している。こうした積み重ねで女性の管理職も育ち、係長級以上に占める割合は、平成 29 年度現在では 40%と平成 24 年度の 20%から倍増した。

社員が出産、育児と仕事の両立に直面している場合なども、意識的にコミュニケーションをとって、それぞれの事情に合わせた働き方が選択できるようサポートする。年 1 回の自己申告書の提出では、仕事のことに限らず個人的事情や家族のことなど会社に伝えたいことを自由に記入する欄を設けている。管理部長は社員がいつでも気軽に相談できるよう、話しやすい雰囲気づくりを心掛けている。育児短時間勤務制度を利用している副店長の女性が、「子どもの発熱などで急に休まねばならないこともあり、十分な仕事量がこなせず周囲に迷惑をかけているのではないかと悩んでいたときにも、管理部長のほうから声をかけた。「気持ちはよくわかる。無理なく仕事がこなせる方法を一緒に考えよう」と、誰が休んでも売り場がまわるようにシフトを調整した。管理部長は「同じ立場にある女性たちが副店長の姿を見て、管理職でも短時間勤務をしながら子育てと仕事の両立ができるんだと思って、仕事に意欲を持ってくれれば」と話す。

3. 働いている人を大切に作る社風が社員を社の応援団に育てる

そのほか、定年後も希望者全員が 65 歳まで働けるよう、嘱託として再雇用できる制度を整備しており、男女とも多くの社員が利用する。

こうした働きやすい職場づくりによって、優れた人材が確保でき、長く働いてくれるようになった。各種の支援制度を利用する人がいても、「次は私の番になる」「みんなが通る道だからお互い様だ」と捉えて見守りあう雰囲気ができている。育休中の社員も、生まれた子どもを見せに会社を訪れる。定年退職者の会も盛んだ。社を離れても応援団として社員を励ましてくれるので、現役の社員たちにとっても心強く、やりがいにつながっているという。

今後に向けて

現在盛岡市内では待機児童が多く、保育園が決まらずに育休延長となる例も出てきた。社員の子が優先入園できるよう保育施設と法人契約を結んでいるが、利用可能人数には限りがあるのが悩みだ。自社での保育サービスも考えたが、採算上一企業では実現困難であることが分かった。平野社長は「他機関と連携して地域の保育システムを作ることはできないか。急な病児にも対応したい」と知恵を絞る。今後対象者が増えるであろう、介護との両立支援も課題だ。平野社長も佐々木管理部長も、岩手県中小企業家同友会などの研修等に積極的に参加し、どのような人も働きやすい職場づくりに役立つ情報収集に日ごろから努めている。

「現場支援担当者」の養成で女性の職域拡大 「社員の幸」を基準に進める働き方改革

株式会社 井木組

- 設立：1912年
- 本社所在地：鳥取県東伯郡琴浦町
- 事業内容：建設業
- 従業員数：139名（正社員）（男性 117名 女性 22名）
- URL：<http://igigumi.jp/>



取組のきっかけ

大正元年の創業以来、地域の公共土木・建設事業を担ってきた井木組は、今、「働き方改革」への取組に本腰を入れている。その背景にあるのは、建設業界全体が抱える難題、長く続く深刻な人手不足と、工期に連動した長時間労働の常態化だ。

「社会への貢献」「顧客の満足」「社員の幸」を経営理念に据えて、これまでも社長自らの積極参加で、働きやすい職場環境づくりを進めてきた井木組。男性の仕事というイメージの強い建設業、男性中心の職場での働き方改革は、残業削減や休暇取得率の向上といったワーク・ライフ・バランスの実現のみならず、女性社員の職域拡大や管理職登用にも広がりを見せている。



「働き方改革会議」
全ての職場での働き方を、一堂に
会して検証・分析する。

取組内容と効果

1. 「現場支援担当者」と住宅部門で広がった女性の職域

建設現場では、昼間は建設作業、夕方以降に書類作成業務と、長時間労働が常態化しており、特定の男性社員に業務が偏ってしまっていた。改善策として、当時の専務の提案で作業工程管理等の資料作成事務を担う「現場支援担当者」を設置。効果があつたため、「現場支援担当者」を担う社員の不足が次なる課題となり、事務職の女性社員に白羽の矢が立った。

建築・土木専門の道に進む女性は少ない。井木組の女性社員も多くは事務職だ。多能職化の提案を受けて、部署長と工務管理、総務が連携を取り、業務マニュアルの作成や仕事の手順を明確化するなど、受け入れ態勢の整備を行った。これによって、事務職の女性を「現場支援担当者」に育成する仕組みが整い、今では、作業工程管理等の事務支援だけでなく、多忙な時には現場作業の支援もこなすまでに活躍している。

元々、井木組には、女性の現場監督（現在は退職）や建築士等の技能者もおり、女性の登用に積極的だが、この「現場支援担当者」によって女性事務職の職域が広がった。今では、「現場支援担当者」になりたいという、異動希望の声もあがる。現場の慢性的な残業が解消されたばかりか、女性事務職のスキルアップ、モチベーションアップにもつながったのだ。

現在、井木組では、働き方改革の一環として「働き方改革会議」を月2回、役員と人材育成に関わる部署の代表等で行っている。「長時間労働削減のため、現場支援にもっと力を入れる必要がある」という意見を受けて、今後は、「現場支援担当者」を専門的な職種として位置づけ、平成30年度には2名の新卒女性の採用を決定し、現場支援の更なる強化を図る予定だ。

また、井木組の中でも比較的新しいセクションであるリフォーム部門の立ち上げに際しては、事務職だった女性社員が意欲をみせた。専門知識を習得し、営業のみならずリフォーム提案業務も



技術者との綿密な打ち合わせをする
「現場支援担当者」。



リフォーム、住宅部門で
活躍する女性社員。

こなし、着工現場で職人たちと連携しあい進捗管理も行う。女性社員の生活者としての視点がお客様に喜ばれるケースもあり、リフォーム提案に幅を出すことに成功している。

2. ワーク・ライフ・バランスの基準は「社員の幸」。制度の検証・分析をもとに進める

働き方改革にあたっては、現行制度の検証・分析、効果測定をして進めるのが井木組流。ノー残業デーの毎週水曜日の残業者は、1年目は12.4%だったが、2年目には11.2%に減少した。更なる取組のため、上司との面談を行った結果、社員に「残業代前提の給料」という意識があることが判明。「単に残業を禁止するのではなく、業務の効率化を進めて、仕事も家庭もよく回る形を目指す」という会社の本気を示し、今年、全員の基本給と手当をアップしたところだ。

また、10年前までは、制度はあっても育児休業を利用できる社内風土がなく、女性社員は産前産後休業の取得のみで復帰するのが当たり前だった。そこで総務部では、21世紀職業財団から「職場風土改革推進事業」への参加を誘われたことをきっかけに、育児との両立支援や有給休暇取得の促進など、職場全体の風土改善に乗り出した。

総務部では、有給休暇取得や育休取得についての数値目標を立てるほか、社内報『仕事と家庭の両立支援だより』を通して、両立制度やワーク・ライフ・バランスの大切さについて社内周知に努めた。丁寧に取り組んだ結果、男性社員の育休取得も果たし、2年後には次世代育成支援対策推進法認定の「くるみんマーク」を取得。以後、育児短時間勤務制度も子が小学生までに延長、法律に先駆けて子の看護休暇や介護休暇の半日単位の取得を可能にするなど、制度の充実を図ってきた。近年は、工事終了後に連続して取得できるリフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇等、社員の働き方に合わせた新制度も設けている。

今では、女性の育児休業取得率は100%となり、社員の有給休暇取得率は50%にまで上がった。何より良かったのは、気兼ねなく休暇を取得できる社内の雰囲気醸成されてきたことだ。男性社員が休暇を取得して、子の学校のイベントに参加した話が、当たり前のよう職場でなされる風土になってきた。

3. 女性管理職で幅が出た働き方改革の取組

これらの働き方改革の一翼を担うのは、総務部次長の八嶋美佐緒さんだ。同社初の女性管理職である。5年前、打診された時には自信が無く躊躇したが、当時の専務からの「リーダーとして活躍して、女性も管理職となれることを示して欲しい」というエールに勇気づけられたという。現在、女性社員は22人、うち管理職は次長2人、主任が3人となり、女性の管理職登用は、男性同様に段階的に育成・実行されている。こうした取組が認められ、平成26年には鳥取労働局「均等・両立推進企業表彰」で労働局長優良賞を受賞した。

女性も含めた全員で働き方改革への知恵を絞ったからこそ、誰もがワーク・ライフ・バランスを享受できるようになってきた。夫の親と同居することの多い土地柄で、実質上女性に不利になっていた慶弔規程に気づき見直しできたのも、女性管理職が存在したから。香典など慶弔金の支給は同居する家族に手厚く、別居だと実の両親でも金額に差があった。

職域が広がったり、管理職に就くなど、女性社員が活躍する場が増えるにつれて、建設業界ならではの“現場で仕事をして収益を上げているのは男性だけ”という雰囲気が薄まり、女性社員も会社に貢献できていることを実感できるようになってきた。男女対等な意識の中で働けるようになってるのが、お互い気持ちが良いという。

今後に向けて

井木組は、全部門横断で一層の働き方改革に取り組む。有給休暇取得率を更に向上させ、長時間労働対策の第二ステージとして、残業せずに成果を出す働き方を認めていく仕組みづくりを検討している。また、「井木組で働きたい」という声を増やしていきたいとの思いから、働きやすく魅力ある企業としての発信を増やしていく予定。学生のインターンシップや、女性の採用拡大も積極的に進めているところだ。



グランドゴルフなど、社内親睦を深めるイベントも開催。『両立支援だより』で誕生時に紹介した社員の子供が、大きくなっていて感無量。



総務部次長、八嶋美佐緒さん。井木組初の女性管理職だ。



インターンシップや職場見学会では、女子学生にも積極的に参加を呼び掛ける。

介護支援制度は「転ばぬ先の杖」 お互い様の職場風土で男女とも家庭と両立

株式会社 白川プロ

- 設立：1962年
- 本社所在地：東京都渋谷区
- 事業内容：情報通信業（映像編集、音響効果）
- 従業員数：290名（正社員）（男性200名 女性90名）
- URL：<http://www.shirakawapro.co.jp/>



取組のきっかけ

白川プロは、映像編集・音響効果を担当する会社。設立は1962年と映像制作会社としては歴史が長く、設立当初10名程度だった社員数は現在290名まで増えた。多くの社員は放送局を職場とし、様々なジャンルの番組制作やニュース編集などを行っている。事業の要は社員の専門技術であり、社員は会社の財産。長く安心して働き続けてもらいたいと、以前から福利厚生や職場環境づくりに力を入れており、女性社員の仕事と育児の両立にも配慮を行っていた。

創業者が亡くなり、新役員体制になったことをきっかけに、経営戦略としてワーク・ライフ・バランスを推進した。最初に取り組んだのは、不規則な勤務体制が多い放送業界で課題となっていた「メンタルヘルスクア」である。社員向けに冊子を作成・配布し、ストレス対処やメンタル不調の予防を促した。ストレスチェック制度も法律で義務化になる前に導入している。

次なるテーマが「介護との両立」であった。介護離職に関する記事を読んだ推進担当の白川亜弥取締役は、当社は平均年齢が30代半ばと若いのが、今後大きな課題となると確信。今のうちから「転ばぬ先の杖」として少しずつ制度や環境を整えていく必要があると考えた。2015年、北森朋樹社長は「仕事と介護の両立支援宣言」を出し、積極的な取組を開始した。



社員に配布したパンフレット。メンタルヘルスをテーマにした冊子もある。

取組内容と効果

1. 介護支援制度は「転ばぬ先の杖」 充実した情報提供と相談体制

社長からの宣言により、トップ主導で両立支援に取り組むことを明確にし、続いて、社員のニーズを把握するためのアンケートを実施した。結果、「現在介護中」と「今後5年以内に介護の可能性がある」という回答が6割を占めたことは驚きだった。回答率も9割近くと社員の関心は高かった。「若い社員達も、祖父母の介護を行う親の状況を目の当たりにしている。漠然と将来への不安を抱えていた」と担当は言う。

アンケートから、介護についての情報不足が課題としてあげられたため、会社の制度や地域の支援体制、両立のポイントなどをまとめたパンフレットを作成した。40代以上の社員に一斉配布し、その後は40歳を迎えた社員に、誕生日を迎えた月の給与明細とともに配布している。また、外部の専門家を招いてのセミナーや個別相談会を定期的実施している。

制度面では、「介護積立有給休暇制度」を導入した。年次有給休暇の未消化分を介護のための休暇として利用でき、積算して40日分まで積み立てられる。介護は個人により状況が異なり、どのように仕事と両立するかは正解がない。介護休業、有給休暇の積立、短時間勤務など、会社として多くの選択肢を提供し、それぞれの社員が制度を組み合わせ活用できるように考えた。



定期的開催する仕事と介護の両立セミナーの様子

介護への不安や、どのように制度を利用したらよいかなどの悩みにきめ細かく対応するため、総務部社員が「介護相談員」として相談窓口を担う。最近では、相談してきた社員に対して、介護休業が分割取得できるようになったことを案内し、短期間の休業で職場復帰ができるように支援した。面談だけでなく、メールや電話でも対応、地域の介護制度などより詳しい情報が必要な場合は、外部の専門家との連携も行っている。「会社がアンケートやセミナーなどを実施することで徐々に社員の介護への意識が高まり、相談しやすい環境になったと思う」と相談員は言う。

2. 男女とも個々の事情に合わせて働き方を変えて活躍

白川プロでは、社員の個々の事情に応じたシフト調整や時差出勤など、働き方の変更にも柔軟に対応している。例えば、妻の体調不良により、子供をみる時間が必要になった男性社員は、不規則なシフト勤務の部署から通常勤務の別部署に異動し、育児と両立することができた。多くの社員は、顧客である放送局の職場で働いているが、顧客側には直属上司がその後のフォロー体制を十分説明し、理解を得られている。

介護休業は、これまで男性2名が取得。50代男性が母の介護、40代男性が祖母の介護を理由に休業した。また育児休業も男性社員の利用実績がある。男性が育児・介護などのために休みをとったり働き方を変えたりすることに対して、「社内での抵抗感を感じられない」とのこと。報道の現場で働く社員は社会問題への関心が高く、また職場でのチーム意識、「お互い様」意識が根付いているようだ。

家族の介護のために短時間勤務制度を利用する男性は、「上司や周囲が退社を促してくれる環境が大変ありがたい」と言う。若手社員は、「介護との両立は難しいものだ」と漠然と不安を感じていたが、先輩の姿を見ると、自分も将来働き続けられると思った。自分や家族にとって会社でこのような制度が整えられているのは嬉しいとのこと。直属上司だけでなく役員も、社員の配慮すべき家庭の事情の把握に努めている。育児・介護などの両立への安心感は、職場の一体感の醸成につながっている。



北森朋樹社長（右）と推進担当の白川亜弥取締役

3. 専門職として女性も活躍 管理職も増え約3割に

放送の現場は男性が多いイメージがあるが、白川プロの社員の3分の1は女性である。新入社員も17人中10人が女性（2017年4月入社）と採用も活発だ。専門技術を発揮する仕事内容に男女差はないため、自然と女性管理職候補も増えてきた。一時期は、管理職を引き受けることをためらう女性もいたが、順調に増えていき、現在では女性管理職が10名、約3割を占めている。

月に1回女性管理職が集まって情報交換会を行い、職場環境改善の要望などを会社に発信している。最近では、この情報交換会からの提案により、育児と仕事の両立制度について、あらためて整備を行うことになった。具体的には積立有給休暇制度を育児理由にも使えるようにするなど、こちらも社員の事情に合わせた組み合わせ利用を念頭に置いている。

今後に向けて

両立支援の取組と効果が評価され、平成28年度東京都ライフ・ワーク・バランス「仕事と介護の両立推進部門」で認定を受けた。今後の働き方改革の取組としては、テレワークの導入を検討している。映像資料の持ち出しは厳禁であるが、仕事内容を限定すれば実現可能ではないかと模索中である。

北森社長は、「制度はつくって終わりではない。特に介護は十人十色の事情がある。個々の事情に合わせて、組み合わせで両立支援ができるように制度を整えていく」と言う。

社員数が増えても、一人ひとりの顔が見える会社であることは変わらない。家庭的な職場風土を大切にしながら、これからも誰もが安心して働き続けられるようにしていきたいとのことである。



東京ライフ・ワーク・バランス認定企業認定状授与式の様子

(写真出典（一部）：白川プロ HP)

職員への意識啓発を重ねて職場風土を抜本改革 女性の活躍推進の追い風に

花咲ふくい農業協同組合

- 設立：1996年
- 本社所在地：福井県坂井市
- 事業内容：農業協同組合
- 従業員数：336名（正職員）（男性251名 女性85名）
- URL：<http://www.hanasaki.or.jp/>



取組のきっかけ

福井県北部にある花咲ふくい農業協同組合は、農家への営農指導、貯金や共済などの金融、ガソリンスタンドやスーパーマーケット、福祉施設等の経営など、地域に根差した幅広い総合サービスを展開している。



富田勇一代表理事組合長

花咲ふくい農業協同組合では昔から正職員は性別に関わらず全員を総合職採用としており、制度上の性別格差は何も無い。だがかつては、女性職員は事務方に回り、サポートの仕事をするという職場慣行が長く続き、実質的な性別格差が生じていた。やる気のある女性職員もいたはずだが、地元では「女性は本心を口にしないのが奥ゆかしい」という価値観が根強く、表立って何か意見を言えば「女のくせに出しゃばりだ」と非難されかねないと、昇進試験に手を挙げる女性職員もいなかった。また、定年とは無関係に、53歳を迎えた女性職員はみな先例に準じるように自主的に退職していた。

そのような中、数年前に不当残業が職場内で問題になり、抜本的な職場風土の改革に取り組む必要に迫られることになった。改革の推進役となったのは、当時職員のトップにあたる参事を務めていた富田勇一現組合長。富田組合長自身が「仕事は男女ともいっしょに取り組むべき」という考えの持ち主で、現在も富田組合長のリードのもと、総務課を中心に改革の取り組みが進められている。

女性の活躍の場を広げる動きは、職場風土改革全体の流れの中で必然的に生じてきた。全国の農協全体としては、組織の実務、特に生活指導事業（介護事業、女性部活動等）の分野で女性をもっと参画させようという機運はあったが、花咲ふくい農業協同組合では職場全体の働き方の見直しを進める中でその実践に弾みがついた格好だ。

取組内容と効果

1. 管理部門による継続的な啓発で管理職・職員の意識を改革

職場全体を改革に向かわせた原動力は、管理部門による徹底した職員教育だ。全管理職が集まる月次の安全衛生管理委員会では、必ず一定の時間を割いて、総務課長が労務管理についてレクチャーする。「残業が美德とか、休暇の取得や時短勤務制度の利用は悪いことだ、という古い観念はもう捨てよう」「育児休業等で誰かが休むということは、他のメンバーのスキルアップになるとらえてほしい」等、管理者としての使用者責任を認識し、働き方についての意識改革を促す。総務課では公正な人事考課のために、評価者研修も年2回実施している。

さらに、花咲ふくい農業協同組合の一連の改革をサポートしてきた社会保険労務士を講師に招いての労務管理研修も実施。プログラムは今日的な労務管理上のテーマと、実務研修（陥り



北嶋俊一総務課長（右）と杉本幸代総務係長。一連の職場改革を担ってきた実働部隊だ

やすい失敗例などを DVD 教材で学ぶ) の 2 本立てで構成している。現場をよく知る講師からの「人をダラダラ働かせる上司は『時間泥棒』ですよ」といった明解な指導は管理職たちに好評で、適切な労務管理力とともに性別に偏らない評価の視点も身につけてきた。

ダラダラ残業を無くすために、労働時間管理も厳しくした。農繁期に対応した一年単位の変形労働時間制を導入し、超過勤務については、必ず調整休をとるように指導する。各種取り組みの推進に関わる異議の申し立てがあれば、総務課長が直接説明に当たり、職員全体が納得して進めていけるように努めている。

トップダウンばかりでなく、現場から主体的に職場風土改善に取り組むしくみも用意した。外部コンサルタントの勧めで始めた CS 活動だ。あいさつの仕方などの身近なレベルから働き方などの根本的な問題まで、各支店・事業所ごとに取り組みのテーマとスケジュールを決め、PDCA で進捗を管理しながら顧客目線で事業を見直す。この活動を通して、働きやすい職場がより良い顧客サービスを生むという考え方が浸透し、男性職員も女性職員も具体的な業務改善に取り組む素地ができた。

こうした取り組みを数年時にわたって粘り強く続けた結果、いまや長時間労働をよしとするような雰囲気はすっかり払拭され、休暇取得や各種支援制度の利用はごく当たり前のこととして受け入れられるようになった。職員も仕事と生活のバランスがとれるようになって元気になり、職場の風通しもよくなったという。残業代の重い経費負担も解消した。

2. 女性職員にも昇格試験受験・資格取得を奨励

この好転した職場の雰囲気を追い風として、女性の登用や採用も進めやすくなった。農協独自の制度として、職員の昇格にあたっては、農協全体での認証資格をまず取得し、そのうえで自社の昇格試験を受けることになる。対象者は全国農業協同組合中央会の事前研修に参加することが必要だが、男女に関わらず、事前研修や昇格試験に臨むよう、上司から積極的に声をかけるようにした。これまでは上司からの期待を聞いても遠慮する女性職員が多かったが、管理職として登用され、育休や時短制度を利用しながらいきいきと仕事をこなす女性職員が出てからは、その例に倣えればと、挑戦を躊躇する人は少なくなった。現在では課長級以上の管理職 40 名余のうち女性は 5 名を占める。もともと女性の少ない職員構成を考えると、女性登用は確実に進んできている。

重量物を運搬するなど力仕事が多い部門があるために男性職員の比率が高くなりがちなのだが、近年では就職支援サイトに女性職員が活躍する姿を載せ、選考に女性管理職が関わるなど、女性の採用拡大にも力を入れた。新卒採用での女性割合は平成 23 年度には 3 割程度だったが、最近では 6 割を超えた年もある。定年前の自主退職ももはや過去の話となった。

業務に関する資格についても研修等の案内があれば、逐次総務課から社内メールで情報を共有して男女問わず取得を奨励しており、職員も積極的にチャレンジしている。その部署でその人だけが有資格者という状態をなくし、相互にカバーしあえる体制を作って、長時間労働の是正や柔軟な勤務体制の整備にもつなげたいという。

今後に向けて

「数年かけて根気よく取り組み続け、やっと職場の意識が変わってきたことを実感している」と北嶋総務課長は話す。育児休業・介護休業の制度も整備し、育児休業を取る男性職員も増えてきた。平成 26 年には「くろみん」認定を受けるとともに、均等・両立推進企業として福井労働局長優良賞を受賞。平成 29 年には地元自治体からの声掛けに応じて「坂井市イクボス宣言」にも署名した。

女性活躍推進法の事業主行動計画には、いっそうの女性の管理職登用推進を掲げた。今後は関連情報の公開にも努め、地元をリードする企業としての実績をアピールしていきたい考えた。



金融渉外部門で活躍する係長職の女性の談話を学生向け就職支援サイトに掲載。この女性職員は育休を経たのち、他部門でキャリアを積んでいる



働きやすい職場づくりに取り組む企業として地域にも認知されてきた

(写真出典 (一部) : 花咲ふくい農業協同組合 HP)

全従業員に育休の「原則取得」 年 4 千件超の従業員提案による業務改善

株式会社 あわしま堂

- 設立：1968 年
- 本社所在地：愛媛県八幡浜市保内町川之石 1-237-53
- 事業内容：食料品製造業（和洋生菓子の製造・販売）
- 従業員数：630 名（正社員）（男性 332 名 女性 298 名）
- URL：<https://www.awashimado.co.jp/>



取組のきっかけ

あわしま堂は、和洋菓子の製造・卸売を行う会社。愛媛県八幡浜市に本社をかまえ、愛媛・京都・栃木に 4 工場と、全国 16 の営業所を展開している。

従業員の半数が女性だ。商品が菓子ということもあり、昔から女性の入社希望者が多く、現在も入社希望・採用者ともに約 8 割が女性である。しかし取組以前は、退職する女性が多く、その力を活かしていない状況であった。お客様の多くも女性。お客様に喜んでもらう商品を作るためにも、女性の活躍は重要な経営課題である。そこで、2011 年、会社の経営課題に「女性が活躍しやすい職場環境づくり」を掲げ、翌年には従業員による「AWASHIMA みらいづくりプロジェクト」が発足。人事課主導ではなく、ボトムアップ型で女性活躍推進の取組を始めることとした。

プロジェクトのメンバーは、公募で集まった女性従業員約 10 人。発足当時、何に取り組みむかもプロジェクトに任されており、社内アンケートやヒアリング、先行企業の担当者を招いての勉強会などから改善すべき課題を考え、様々な提案を会社に行った。プロジェクトはメンバーを入れ替えながら継続し、現在は男性従業員も加わり、全従業員を対象にした活動に発展。制度改革や業務改善を進め、男女問わず全従業員の職場環境改善につながっている。

取組内容と効果

1. 育児休業は全対象従業員が原則取得し、男性の育児を当たり前の風景に

「AWASHIMA みらいづくりプロジェクト」1 期の大きな成果が、「全対象従業員の育児休業の原則取得」である。

社内アンケートの結果、会社の両立制度を知らない社員が多かった。また、当時は女性でさえ育児取得を申し出ることをためらうような雰囲気が社内が存在していた。そのため、プロジェクトで「育児・介護の両立に関するハンドブック」を作成し、制度の普及活動を行った。

仕事と育児の両立は女性だけのものではない。女性従業員が出産によって退職することなく、育児を取得して働き続ける職場になるためには、まず男性の意識改革が必要とプロジェクトは考えた。対象の男性が全員育児を取得するようになることで、女性も気兼ねなく育児を取得できるようになる。また、男性が子育てへの理解を深めて、両立に対する意識も変化していくはずだ。

プロジェクトからの提案を受け、会社は 2013 年に育児制度を変更し、全対象従業員が育児を原則取得できるような取組を行った。男性が育児を取得しやすい仕組みとして、育児初日から 5 日間は特別有給を付与する。さらに、1 か月以上の育児取得者（男女とも）には、保育料を月 1 万円補助する制度も導入し、収入減に配慮した。管理職が対象者に呼びかけたり、社内報で育児体験記を掲載したりと積極的な推進を行っている。



本社工場直売所



2人のお子さんの育休を取得した
松野祐介さん

有給となる5日間のみ休む男性が多い現状だが、長期休業を取得する人も出てきた。管理部に所属する松野さんは、第1子が生まれるとき、妻が里帰りから帰宅した産後1か月から2週間の育休を取得した。その経験を生かし、第2子のときには数か月の育休を取得。産後の妻を気遣いながら家事全般と育児を行った。子供の成長を近くで感じることができ、また上の子と一緒にいる時間も貴重だった、と話す。育児・家事を通して仕事の段取り力もあがったとのことだ。

原則取得の取組導入から4年が経過し、男性従業員の育休取得率は平成24年度の5.6%（1名）から平成28年度は88.9%（8名）と飛躍的に向上した。男性が育休取得する風景が、どの部署においても当たり前となってきている。もちろん女性も妊娠・出産で退職することなく、育休取得率100%を達成している。

2. 従業員から年間4000件超の「改善提案」で、業務効率化と職場環境改善

従業員のボトムアップ型での職場改善の取組は、プロジェクト以外でも行っている。従業員全体で自律的に業務の効率化に取り組むために、「改善提案制度」を設けた。

改善提案の内容はどんなことでもかまわない。改善提案シートを1枚提出するごとに300円の報奨金を支給し、提案を数多く、細かいことでも提案できるようにした。優秀な提案には報奨金を加算し、年1回、全部門を集めた発表会で表彰を行う。

この制度により、従業員が自らの業務の無駄や職場の環境に対して関心を寄せるようになった。例えば、製造工程の工夫により菓子の完成までの時間を大幅に短縮したり、機械のスイッチ位置を変更して作業の効率化を図ったりと、実際に現場で作業に関わっている者でないと気が付かない改善も多い。今では年間4000件超の提案が寄せられ、業務効率化と職場環境改善の好循環が生まれている。

もともと定時退社を基本とする社内風土づくりを進めていたが、この取組により、さらに残業時間の削減につながった。平成24年度の月9.74時間から、平成28年度は月9.12時間（全従業員平均）へと着実に減少している。

3. 多能工化をすすめ、誰もが休みやすい職場に

育児や介護との両立を抱えた人だけでなく、誰もが休みやすい職場環境づくりに向け、職場での多能工化を図っている。事務職と営業職では、複数の従業員が業務内容を共有する体制を整え、また工場では、担当制から多能工へ移行を進めた。スキル表を活用し、誰がどんな業務をどこまでできるのかを視覚化することで、誰かが休んでも別の人が対応できる環境を整えている。さらに、これと並行し、工場のロボット化・IT化も積極的に進めているところだ。

休みやすい環境が整ってきたことにより、年次有給休暇取得率は上昇。平成24年度の52.6%から、平成28年度は60.5%となった。

今後に向けて

これまでの取組により、離職率低下、入社応募者数の増加など具体的な成果があげられ、売上高の向上にもつながっている。また、平成26年度均等・両立推進企業表彰の愛媛労働局長優良賞、四国でいちばん大切にしたい会社大賞の四国本部長賞、平成27年度愛媛県女性活躍推進優良企業、平成29年度イクメン企業アワード特別奨励賞など、対外的にも高い評価を受けた。マスコミで頻繁に取り上げられるようになり、従業員から「会社に誇りを感じる」という声もあがっている。県内企業が同様の制度を導入し始めるなど、地域へもよい刺激を与えているようだ。

女性活躍推進法に基づき策定した行動計画では、係長職や営業職の女性割合増加を目標に掲げた。女性社員の育成や管理職への研修など取組を始めている。

「美味しさづくり、笑顔づくり」の経営理念のもと、お客様の笑顔だけでなく、社員が笑顔で仕事ができ、成長し続けることができる職場環境づくりを目指している。



本社工場の様子

キャリアパスの選択肢を広げて 職域・職階の男女差解消へ

株式会社 百五銀行

- 設立：1878年
- 本社所在地：三重県津市
- 事業内容：銀行業
- 従業員数：2,531名（正社員）（男性1,518名 女性1,013名）
- URL：<https://www.hyakugo.co.jp/>



取組のきっかけ

百五銀行は、平成28年度に発表した中期経営計画で、重点分野の第一項に「働き方改革」を据えた。これまでも人材を最も重要な経営資源と捉えて、性別に関わりなく活躍できる組織づくりに注力してきたが、加速する少子高齢化社会に備え、できるだけ長く働いてもらえる魅力的な職場を用意し、能力や経験のある人材が十分に活躍できる体制を整えたいという思いがある。

取組内容と効果

1. 多様な働き方が選べる職制の整備

平成15年から、百五銀行では全行員を営業のスペシャリストとして育成すべく専門職とし、転居を伴う異動があるⅠ種と自宅通勤圏内の異動に限られるⅡ種の2つのコースを設けた。仕事内容や人事評価は同一で、現在女性行員の約2割がⅠ種を選択する。年1回の申告時に希望すれば、コース転換できるのが特徴で、結婚、出産、育児、介護等を理由にコース転換する行員もいる。多様な働き方の選択肢を用意したことが功を奏し、地方銀行の3年後離職率が20%程度と言われる中、百五銀行は5%程度と、定着率は高い。管理職人材も育ち、現在支店長相当職の女性は15名を数え、Ⅱ種でキャリアを積み支店長になった女性行員もいる。

結婚、出産、介護や転居等を理由に退職を余儀なくされた人材にも再チャレンジの道を開く。「地銀人材バンク」（地銀ネットワーク所属の銀行間で再雇用を斡旋しあうしくみ）によって、他行出身者の採用を行うほか、平成25年度には独自の再雇用制度を充実させ、退職後10年以内等の条件をクリアする元行員であれば、パートタイマーから直接行員登用試験に応募できるようにした。元行員でない場合にも、パートタイマーから契約社員を経て行員に登用される制度を整備している。

2. 職域拡大を支える充実した研修プログラム

男女の別なく全員を専門職として育成するが、職種別にみると、テラー（窓口業務）・リテール（個人営業）には女性が多く、法人営業には男性行員が多い傾向があった。この偏りの見直しに近年取り組み始めたところ、半年ほどで、男性行員からの「テラーを担当したい」という要望や、男性行員の指導役を務めることに遠慮気味だった女性のパートタイマーからの「教えていて楽しい」という声が聞かれるようになった。顧客の理解も実績の積み重ねとともに進み、行内の雰囲気も活気づいた。

職域拡大にともなう研修にも力を入れており、特に、女性行員が法人営業に就く際は、手厚



海住禎人理事人事部長（右）と
津田真寿美働き方改革推進室長



採用情報のホームページにはワークライフバランスへの取組や女性行員による対談を掲載。働き方改革推進室長も自身の子育て、支店長職の経験などを等身大の目線で語っている

い研修を行っている。平成 26 年度には、法人営業の知識が身につくように、財務分析や融資に関する基礎研修を実施。どのキャリアレベルでも参加できるようにした結果、多くの女性行員が熱心に参加した。平成 28 年度に始めた「法人渉外育成プログラム」では、営業店での経験を積みながら現在 11 名の女性行員を法人渉外のスペシャリストとして育てている。その成長ぶりを行内報に掲載したことで、本人のみならず次期研修生の意欲も喚起された。こうした取り組みによって適材適所の人材配置が行いやすくなるとともに、行員のモチベーションも上がり、他行にはない提案力を持つ人材の育成ができるようになった。

3. 育児・介護で離職しなくても済む会社に

平成 25 年には、若者育成・子育て支援功労者表彰にて「内閣府特命担当大臣表彰」を、平成 28 年には子育てサポート企業として「プラチナくるみん」認定を受けた。その後、両立支援制度をさらに拡充。育児休業は最大 3 年間、短時間勤務は最低 1 日 3 時間の出勤から可能とした。グループ従業員は法人契約した保育施設を優先利用でき、保育所送迎等のためのマイカー通勤も認められる。

また、男性行員が配偶者の出産予定日を人事部へ報告するしくみも新設。この報告に基づき、人事部は子育て支援リーフレットを所属長経由で対象者へ配付する。対象者に配偶者出産支援休暇や育児休業取得を呼びかけるとともに、男性行員の育児参加を支える職場の雰囲気をつくるのがねらいだ。その結果、平成 28 年度末に 6%だった男性の 3 日以上の子育て休業取得率は、平成 29 年 9 月現在では 54%と大幅に伸びた。介護休業についても法定を上回る対応とし、通算 1 年以内で、回数に制限なく取得でき、短時間勤務は育児の場合と同様最低 1 日 3 時間の出勤から可能で、介護が不要となるまで利用できる。

育児・介護と仕事の両立に関する行員向けセミナーも開催している。育児セミナーでは育休中または復帰した行員が、先輩の経験談や意見交換を通して今後のキャリアビジョンを描く。介護セミナーでは関連制度を詳しく解説、頭取のメッセージも発信して支店長クラスにも周知を図り、職場の協力を引き出す。「いくら制度が充実しても利用できなければ意味がない」との考えのもと、さまざまなアプローチで各制度の利用促進を図っている。

4. 経営陣以下従業員全体で働き方改革に臨むしくみづくり

これらの改革が進む背景には、各部署の意見を経営方針に反映していこうとする経営陣の姿勢がある。従業員アンケートをもとにニーズを把握し、働き方改革の実行計画に反映させた。頭取自らが定期的に各地域に出向いて行員と直接対話するとともに、イントラネットでも積極的な働き方改革を呼びかけている。各部署では管理職が中心となり、「働き方改革宣言書」を作成している。トップの本気度が各行員の理解を推し進めており、仕事の見える化をはじめ、会議の見直し、ペーパーレス化など、生産性向上や働き甲斐ある職場風土の醸成に、全行を挙げて取り組んでいる。

今後に向けて

多様な働き方が可能になり、女性行員はもちろん、男性行員も育児や趣味に関わる時間をより多く持てるようになって、企業としての競争力が増したことを実感している。男女分け隔てのない教育を行い、女性行員もそれに応えることで、行内の性別役割意識は確実に薄れてきた。今後は、支店長の女性比率を高め、女性取締役の誕生に向けてこれらの取り組みをさらに加速させていく。

また、同行は平成 29 年度に、三重県や三重労働局と働き方に関する連携協定を締結するとともに、独自に働き方改革に積極的に取り組む県内企業とのネットワークの構築も始めている。今後も多角的に取引先と関わり、地域のリーディングカンパニーとして行外にも働き方改革の輪を広げていく。



銀行と県との「働き方改革に関わる包括連携協定」は全国初。協定締結や独自の企業ネットワーク活動で、働き方改革を通じ、女性活躍実現に関するノウハウや成功例の共有に努める

(写真出典 (一部) : 百五銀行 HP)

女性活躍推進法の取組の流れ

女性活躍推進法では、従業員数300人以下の企業は、一般事業主行動計画の策定・届出などが努力義務となっています。取組を進める企業へのサポートもありますので、ぜひ活用してください。

- **一般事業主行動計画を策定しましょう！（パンフレット）**

一般事業主に向けて、女性活躍推進法の内容と取組の流れをわかりやすくまとめた資料です。

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000175223.pdf>

STEP 1 自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析

行動計画策定に向けて、まずは自社の女性の活躍に関する現状を把握し、課題を分析しましょう。状況把握や課題分析の方法・手順を示した「マニュアル」と「入力支援ツール」を参考にしてください。

- **一般事業主行動計画策定マニュアル（パンフレット）**

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/keikaku-manyuaru280401.pdf>

- **一般事業主行動計画策定入力支援ツール（Excel）**

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000107832.xlsx>

STEP 2 行動計画の策定、社内周知・外部への公表

状況把握、課題分析の結果から、行動計画を策定し、社内周知、外部への公表を行いましょう。

STEP 3 行動計画を策定した旨の届出

行動計画を労働局に届出をしましょう。

- **都道府県労働局雇用環境・均等部（室）**

<http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/>

情報公表

「女性の活躍推進企業データベース」に自社の女性の活躍に関する状況と行動計画を公表しましょう。就職活動中の学生などの求職者へのアピールになります。

- **女性の活躍推進企業データベース**

<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

認定（えるぼし）

行動計画を策定・届出し、女性活躍推進に関する状況等が優良な事業主は認定を受けることができます。

認定マーク「えるぼし」を取得し、優秀な人材確保につなげましょう。



●認定を取得しましょう！（パンフレット）

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000175224.pdf>

※公共調達において加点評価を受けることもできます。

助成金

行動計画の「数値目標」、「数値目標の達成に向けた「取組目標」を達成した事業主に助成金を支給します。ぜひご活用ください。

●両立支援等助成金（女性活躍加速化コース）のご案内（パンフレット）

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000168391.pdf>

●両立支援等助成金の詳細

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/index.html

※支給対象となる要件は必ず資料をご確認ください。

詳細は、厚生労働省「女性活躍推進法特集ページ」をご参照ください

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

参考 2

取組の参考となるホームページ・資料

女性活躍推進、働き方改革の取組の参考となるホームページや資料をご紹介します。

女性活躍推進/両立支援

●女性の活躍・両立支援総合サイト

「女性の活躍推進企業データベース」、「ポジティブ・アクション情報ポータルサイト」、「両立支援のひろば」を統合したサイトです。

3つのサイトに登録されている企業情報を一度に検索することができます。

<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/>



●女性の活躍推進企業データベース

女性活躍推進法に基づく行動計画や情報公表の掲載先として、随時情報の更新等ができます。

<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

●ポジティブ・アクション情報ポータルサイト

女性の活躍推進に関する情報を提供しています。

<http://positiveaction.mhlw.go.jp/>



●職場における性別役割分担意識に関するチェックリスト

設問に答えることにより、性別役割分担意識に気づくことができます。

ストーリー仕立てでわかりやすい構成です。

(一般従業員用) <http://positiveaction.mhlw.go.jp/kintou0708/shiryou/ippan/index.html>

(管理者用) <http://positiveaction.mhlw.go.jp/kintou0708/shiryou/kanri/index.html>

●両立支援のひろば

仕事と家庭の両立支援に関する情報を提供しています。

次世代育成支援対策推進法に基づく「一般事業主行動計画」を公表できます。

<http://ryouritsu.mhlw.go.jp/>

企業表彰

●均等・両立推進企業表彰

女性活躍推進、仕事と育児・介護との両立支援の取組を行う企業を表彰し、取組を紹介しています。

<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/award/index.html>

●ダイバーシティ経営企業 100 選（経済産業省）

ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を表彰し、先進的な取組を紹介しています。

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/index.html>

仕事と育児・介護の両立

● 母性健康管理推進サイト 妊娠・出産をサポートする女性にやさしい職場づくりナビ

妊娠・出産に関する法制度等について、企業・働く女性向けの情報を提供しています。

<http://www.bosei-navi.mhlw.go.jp/>

● イクメンプロジェクト（男性の育児休業取得促進）

育児を積極的に行う男性「イクメン」を応援し、男性の仕事と育児の両立を推進します。

研修用資料、取組事例、体験談、各種イベントの紹介等を行っています。

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

● 中小企業のための育児・介護支援プラン導入支援事業

従業員が育児や介護を理由に離職することなく働き続けられるよう、専門家が訪問支援を無料で行います。

<http://ikuji-kaigo.com/>



ハラスメント

● 職場における妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント対策やセクシュアルハラスメント対策は事業主の義務です！（パンフレット）

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000137179.pdf>

働き方改革 ワーク・ライフ・バランス

● 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（内閣府）

ワーク・ライフ・バランスに関する政府施策や調査研究の情報などを掲載。企業の取組事例の紹介もあります。

<http://www.cao.go.jp/wlb/index.html>

● 働き方・休み方改善ポータルサイト

自社の社員の働き方・休み方の見直しや、改善に役立つ情報を提供しています。自己診断、ガイドブック、取組事例など。

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

平成 29 年度 厚生労働省委託 女性就業支援全国展開事業
「企業における女性の活躍推進 事例集 ～固定的性別役割分担意識の解消に向けて～」

厚生労働省

制作 一般財団法人女性労働協会

発行 平成 30 年 3 月

女性就業支援バックアップナビ

<http://joseishugyo.mhlw.go.jp/>