日本商工会議所
The Japan Chamber of Commerce and Industry

Wのキセキ

女性が輝く職場づくり
～取組事例集～

CONTENTS

はじめに …… 03

女性が輝く職場づくり逆引きINDEX …… 04

企業取組事例紹介 （各社の「キセキ（軌跡）」）

大橋運輸株式会社 …… 06

株式会社小宮商店 …… 10

佐川印刷株式会社 …… 14

株式会社ズコーシャ …… 18

株式会社センショー …… 22

株式会社吉村 …… 26

[リンク集]
女性活躍推進の取組に関する
お役立ち情報 …… 30

[はじめに]

2015年、企業において女性が活躍しやすい環境を整えるため、「女性活躍推進法」が制定されました。制定から７年が経過し、子育て世代の女性の就業率上昇により、いわゆる「M字カーブ」は解消されつつある一方で、管理的職業従事者に占める女性の割合（いわゆる女性管理職比率）は国際的に見ても低い水準に留まっており、取組は道半ばと言えます。

こうした状況から、日本・東京商工会議所では2021年に「男女共同参画に関する懇談会」を設置し、中小企業における女性の活躍推進に関する検討、議論を行ってきました。

懇談会を通じ、女性活躍に積極的に取り組む多くの企業事例にふれるなかで、改めて確認したのは、「女性活躍の推進は、女性だけでなく男性も働きやすい環境を整えることにつながり、社員のモチベーションや生産性の向上、さらには、新たな企業文化の形成や業績向上など、企業経営における様々なメリットを生み出す」ということです。そうした企業の取組を紹介することで、様々な経営課題に直面し、悩み、新たな挑戦を模索する中小企業の参考としていただきたく、本冊子を取りまとめました。

女性が輝く職場づくりを、新たな成長への原動力に

タイトルは「Wのキセキ」。「W」は「Woman（女性）」、「Worker(働く人)」、「W（ダブル＝男女共に）」を、「キセキ」は各企業の取組の「軌跡」を表しています。

ご紹介する中小企業6社をみると、女性活躍推進に取り組んだきっかけは様々ですが、共通するのは、経営に女性ならではの「視点」や「気付き」を取り入れ、新たな成長への原動力を得て、業績の向上につなげている点です。

この事例集では、そうした各社の「キセキ（軌跡）」を、その背景やきっかけ、具体的な取組内容、ぶつかった壁と対応策、そして得られた成果など、実際に取り組んできた経営者と社員のインタビューをもとにご紹介しています。

また、読んでいただいた方が自社で活用する際にご参照いただきやすいよう、各事例に共通する背景、取組内容などを「逆引きINDEX」としてまとめました。さらに、働く女性にとっても参考となるよう、女性社員の視点も盛り込んでいます。

ぜひとも多くの皆様にご活用いただき、一社でも多くの中小企業が女性活躍への取組にチャレンジし、各企業とそこで働く社員のさらなる飛躍につながることを願います。

女性が輝く職場づくり

Wのキセキ 逆引きINDEX

どのような背景やきっかけで取り組んだのか？取組内容は？
取り組んでみてぶつかった壁、そして成果がひと目でわかる！

Why? 背景・きっかけ

「なぜ」始めたのか。

需要の減少

経済成長の鈍化、消費者の生活スタイルの変化等による需要の減少 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

業界の競争激化

業界への新規参入の増加、価格競争の激化 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

人手不足・定着難

採用できない、結婚・妊娠・出産・介護等の家庭の事情による離職で社員が定着しない など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

社員の高齢化

若手社員の早期離職、技術を持った社員の高齢化 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

硬直的な組織風土

前例踏襲主義、改革・改善意識の低下 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

What? 取り組んだ内容

「何」を取り組んだか。

働きやすい制度・設備の導入

家庭と仕事の両立支援制度の充実、女性更衣室・休憩室の設置 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

業務の効率化・サポート体制の整備

IT導入など生産性向上による付加価値の高い業務へのシフト、マルチタスク化による部署内サポート体制の整備 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

積極的な人材採用

インターンシップの実施、新卒女性社員の採用、外国人・障がい者など多様な人材の採用 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

多様な視点を活かした事業展開

事業への女性目線の取込や、ベテラン社員の経験とノウハウと若手社員ならではのアイデアの融合 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

社内の意識改革

トップダウン・ボトムアップでの意識改革、社員が主体的に行動する風土の醸成 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

Wall? ぶつかった壁

「壁」となった問題は。

無意識の偏見

社員の性別に基づく役割や思い込みなどの固定観念の存在 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

環境変化に対する不安

慣れ親しんだ働き方や事業内容が変わることへの不安 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

社員からの批判的な意見

出産・育児をする女性が偉いのか、など女性も含む一部の社員からの批判的な声 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

女性優遇との誤解

女性のみが働きやすくなるという女性優遇の取組という誤解 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

女性社員の活躍意欲の停滞

ロールモデルが不在、家庭と仕事の両立が困難になるとの不安など、様々な要因によるキャリアアップへの躊躇 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

Win! 取組の成果

「成果」が生んだ価値。

新規事業の創出

女性目線での商品開発や新たなブランディングなどにより、新たな市場を切り拓き、業績向上に貢献 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

新規顧客の開拓

女性ならではの「気配り」・「気付き」・「コミュニケーション」により、展示会や営業活動を通じて新たな顧客を獲得 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

人材の確保・定着

男女問わず働きやすい職場が実現し、社員の離職率低下や社員の採用が増加 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

社員のキャリアアップ

家庭と仕事を両立しやすい制度、女性管理職などロールモデルの育成により、女性自らキャリアアップを望む環境実現 など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

チャレンジする組織への変革

社員が何事においても失敗を恐れることなく新たな業務にチャレンジする組織に変革など

大橋運輸 …… P06 / 小宮商店 …… P10 / 佐川印刷 …… P14 / ズコーシャ …… P18 / センショー …… P22 / 吉 村 …… P26

一般貨物自動車輸送

大橋運輸 株式会社

所在地：愛知県瀬戸市西松山町2-260
設　立：1954年
社員数：96名（男性76名 女性20名）
2021年 新・ダイバーシティ経営企業100選プライム選定

下請中心の運輸会社が業績不振と人手不足で事業モデルを転換。多様な人材の力で地域貢献活動も行うダイバーシティ企業へ成長。

経営者に聞く!! 取組の軌跡

背景・きっかけ

業界の競争激化

●より付加価値を高める事業展開が必要に

運輸業界の規制緩和で、事業者数が1.5倍に。国内の価格競争も激化。下請中心から高付加価値を伴うビジネスモデルへの転換が必要に。

人手不足・定着難

●人手不足という新たな問題

ビジネスモデルが変わり徐々に利益率が改善していく中、人手不足が新たな問題に。業界全体でも人材の確保が困難になっていた。

取り組んだ内容

積極的な人材採用

●女性だけでなく外国人をはじめ多様な人材の雇用創出

付加価値の高いサービス創造に向け女性を積極的に採用。また、高齢者、外国人や障がい者、LGBTQなど多様な人材の採用も進める。

多様な視点を活かした事業展開

●女性目線を取り入れた社内外の取組

社内の健康経営責任者に女性を起用。女性目線を取り入れて、社員の健康に対する意識を改革。社外では、女性目線のサービスが好評な高齢者向けの遺品整理などの新たなサービスを展開。

業務の効率化・サポート体制の整備

●マルチタスク制度、リスク対応部署の新設

複数の社員が1つの業務を担当するジョブ共有（マルチタスク）制度を展開。トラブルなど突発対応が求められる業務が家庭と仕事の両立の阻害要因となっていたことから、突発対応を各部から切り離し、専門部署を新設。

ぶつかった壁

無意識の偏見

●ダイバーシティ経営への社員の理解度不足

外国人の勤務態度や障がい者の特性など、社員からは疑問の声が。担当部署や外部機関によるサポート、定期的な食事会や社員旅行などによる交流促進で社内の理解が深まる。

女性社員の活躍意欲の停滞

●女性社員が管理職への昇進を躊躇

管理職になると現状のワークライフバランスの維持（家庭と仕事の両立）が困難になると感じ躊躇。女性管理職のロールモデルを作ることで、会社が管理職に求める役割への理解が深まり、他の女性社員の昇進への意欲も高まる。

取組の成果

新規事業の創出

●女性目線から生まれた新事業が軌道に

高齢化が進む地域に向けた「引っ越し」「生前整理・遺品整理」のニーズが増加。女性ならではの目線・きめ細やかなサービスが顧客から高評価を得て、受注増加。下請比率は9割から1割以下に。利益率も大幅に改善。

社員のキャリアアップ

●運輸業界には珍しい女性比率20%超え

短時間正社員制度の導入、大型車両を扱う営業所責任者への女性起用など、女性が働きやすい環境や、活躍できるさまざまなポジションを用意。男性中心の職場から、女性比率が20%を超え管理職の半分を女性が占める企業に。

Wのキセキ

Point 1 「下請比率９割。付加価値の高いビジネスモデルへの転換が急務」

Point 2 「多様な人材の力で社内改革。健康と働きやすさを重視した組織体制へ」

Point 3 「地域貢献と女性活躍で新事業が軌道に。下請比率は１割以下へ」

代表取締役社長　鍋嶋　洋行

1998年代表取締役社長に就任。女性活躍の推進からスタートしたダイバーシティ経営、ES推進（健康経営）、地域貢献の３つを中心に職場環境を整備。

安全衛生推進室 室長　吉田　恵美子

2015年入社。
運行管理者の資格を取得し、2018年より安全衛生推進室の室長として、安全管理業務や組織の仕組改善に取り組む。

女性社員に聞く!! 私たちの過去と現在

私たちの過去

「男性ばかりで黙々と仕事を・・・」

入社前も運輸業界で働いていたので、男性が多いのは分かって入社しましたが、管理職も男性ばかりで、人とあまり関わらず、黙々と仕事をこなし、「自分の仕事さえやっていればいい」といった雰囲気でした。女性の働きやすさへの取組や意識はあまり浸透していない時期でした。

「女性は電話応対や入力作業が主でした」

自分も含め女性社員は短時間勤務が多く、電話応対や入力作業といった補助業務が主でした。運行管理を担当するようになっても、退社後や育児、介護などで欠勤した際に問い合わせがくることが多く、不在で回答を待たされることに不満を漏らすベテラン社員が多くいると感じました。

「ベテランドライバーさんはプロのプライドで独自のやり方を・・・」

入社して半年ごろ、トラックの燃費を個人ごとに“見える化”できるように集計する業務を担当しました。トラックには毎日同じ人が乗るわけではないので集計は難しく、またベテランドライバーさんにはプロとしてのプライドがあり、それぞれのやり方で業務に向き合っているのが分かりました。

私たちの現在

「障がい者やLGBTQの方から気づかされることが多いです」

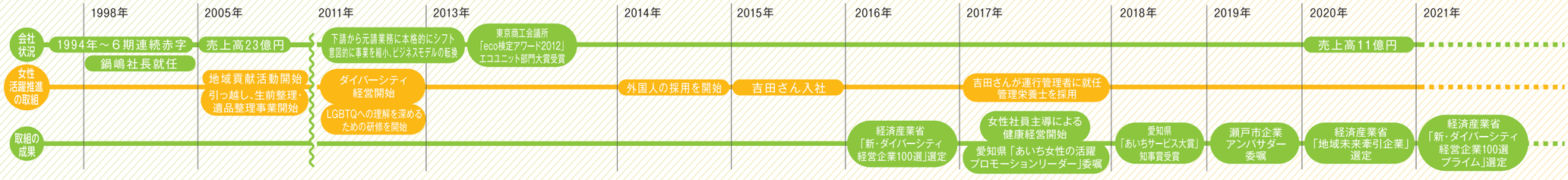
安全運転のドライバーさんを「意識的に褒める」という取組などを行い、以前に比べいろいろな視点を持てるようになりました。そのおかげで、個性を尊重した風通しの良い職場雰囲気になりました。また、障がい者やLGBTQの方との会話のなかで気づかされることがとても多く、以前に比べ多様な視点を持てるようになりました。

「みんなが意見を言い合えるように」

「女性活躍推進」というと女性だけにメリットがあると思われがちです。男性は無関心だったり、批判的だったりしたのですが、みんながいろいろ意見を言い合えるようになって、会社の成長につながっています。性別関係なく有給休暇が取りやすくなるなどのメリットもあります。

Wの軌跡

大橋運輸株式会社



多様な人材の活躍推進と健康経営を契機に「地域に必要とされる企業」に向け、事業モデルを大転換

1994年から続く6年連続赤字からの改善

意識を変えるには、知識を深めること―。そう語るのは1998年に31歳の若さで大橋運輸の社長に就任した鍋嶋洋行氏。6期連続赤字が続いた自社の業績をわずか2年で黒字に改善し、官公庁や自治体から数々の賞を受賞する企業へと押し上げた。

しかし、就任からの10年間は失敗の連続だったという。「確かに数字を見て経営は立て直しました。しかし、一生懸命に取り組んでいる社員に『でも、これ赤字なんだよ』といった言葉を掛けてしまったり、社員のモチベーションが上がらない不利益変更ばかり行っていたと思います。30代は反省点だらけです（苦笑）」。

地元信用金庫での勤務を経て、二代目社長の義父から経営を引き継いだ鍋嶋社長。そのころの運輸業界は1990年の規制緩和によって事業者が4万社から6万社以上に増え、逆に国内の輸送量は2000年をピークに減少傾向にあり、価格競争は激化していた。

当時の大橋運輸は、仕事の9割が安価な下請で、売上のためと仕事を多く受けても、業務量が増えるばかり。社員が努力しても給与を増やすこともできず、社員の不満は膨らみ、挨拶すらまともに行われない状況だったという。それでも徐々に業績の改善は見られたが、利益率や将来の労働人口減少を見据えて元請業務を増やさなければと考えた鍋嶋社長は「挨拶や身だしなみへの意識を変え、**より付加価値の高いサービスを生み出す必要がある。そのためにはいろいろな人材、とりわけ女性の力が必要**」と思いたち、ビジネスモデルの転換を模索。瀬戸市が愛知県で高齢化率1位の都市ということから、「引っ越し」や「生前整理・遺品整理」「粗大ゴミ回収」などの個人向けサービスを開始する。

女性目線のきめ細やかなサービスが受け、受注が増加。地域の方に必要とされるサービスを追求していった結果、利益率も向上。それだけでなく自治体や地元警察と連携し、バランスボールを使った健康イベントの開催、国の特別天然記念物・オオサンショウウオ生息地の清掃、交通安全や防犯など、地域に根差す企業として、経済活動以外の輪を広げる。

働きやすさが考えられた柔軟な勤務体系が転機に

鍋嶋社長が次に取り組んだのが優秀な人材を集めるための短時間正社員の募集だ。「週3日、1日4時間、午前でも午後でも勤務可」といった条件により、育児中の女性を中心に優秀な人材から応募が来るようになった。

そして2015年、この制度を利用して大橋運輸に入社したのが、現在、安全衛生推進室 室長を務める吉田恵美子さんだ。運行管理者の国家資格を取得し、大型トラックを駆るベテラン男性ドライバーの安全や健康を管理している。

「最初は週3日、4時間勤務のパート社員でした。入社してからしばらくは電話応対や入力業務などを行っていましたが、半年経ったころ、社長から『燃費を見える化してほしい』という課題が与えられました。試行錯誤しながらデジタルタコグラフを基に簡単なシステムを組み、ドライバー個々の燃費、急発進や急加速などの運転評価も可視化できるようになりました」。

この試みが評価され、吉田さんは鍋嶋社長から管理職へのステップアップを打診された。しかし、その当時も吉田さんは週4日の出勤。子育てがあり夜間や休日の急な対応や長時間労働、深夜残業はできないため、管理職への挑戦に不安を感じていた。

加えて、大橋運輸のような**中小企業は1人が複数の業務を兼任しており、個々の負担が大きかった。**男性の育児休暇の取得が進まない理由も同様なのではと考えた吉田さんは『ジョブ共有制度』というマルチタスク制度を発案する。

「1つの業務に複数の担当者を付けることで、メイン担当者の休暇や離席中でも対応可能となり、不満が出なくなりました。女性の働きやすさを求めたら、男性も働きやすくなったのです」。

また、実務的なトラブルに対応する部署を新設し、各部署で計画的に業務が行える体制も整えた。

こうした環境整備に加えて、社長から「**管理職というのは部下をサポートするのが仕事。きめ細やかな目配りで周囲をサポートできる人ほど適任**」との言葉をもらい、管理職への挑戦を決意した。

知識を深め、意識を変え地元でのブランドを確立

年齢や性別、勤務体系などに関係なく、誰もがやりたいことに挑戦し結果を出す。大橋運輸は女性の積極登用と並行して、高齢者、外国人、障がい者やLGBTQといった多様な個性を持つ人々を採用。ダイバーシティを理解する研修も進めてきた。

2018年には管理栄養士を採用し、社員の健康を考えた面談や情報発信で知識を深める「健康経営」を実践。鍋嶋社長は「運輸業界が“安全”から社員の健康も考える“安全衛生”の時代になったことが、女性の視点を取り入れる大きなきっかけになりました。**これからも人口が減っていく中で、より多様な視点が必要になります。何かのきっかけで想定外のことがあっても、トライ&エラーの積み重ねで今がある、ダイバーシティ経営は中小企業ほど取り組むべきだと思います**」とその足跡を語る。

業界全体の共通課題であった価格競争や人手不足に対応するために、付加価値の高いビジネスモデルへの転換を目指し、ダイバーシティ経営、健康経営、地域貢献活動といったさまざまな取組を行ってきた大橋運輸。社員全員がキーワードの理解を深め、意識を変え、瀬戸でのブランドを確立していく。

「女性が働きやすければ男性も働きやすいのです」

安全衛生推進室室長　吉田　恵美子

見て！知って！

我が社の軌跡

1954年、瀬戸焼「せともの」で有名な愛知県瀬戸市で創業。以来、陶磁器や自動車パーツなどを中心に法人向けの配送サービスを行う。2005年からは地域の課題解決に貢献するため、引っ越し、生前整理・遺品整理といった個人向けサービスも提供している。

また、社員の働きやすさを考え、高齢者や外国人、障がい者、LGBTQなど多様な個性を尊重し合うダイバーシティの普及や、社員の健康を重要視する経営を実践。経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選プライム」愛知県「あいち女性の活躍プロモーションリーダー」「健康経営優良法人ブライト500」など受賞多数。

掲示板に貼られたポスター。ダイバーシティの普及など、全ては社員みんなの仕事と人生をより良くしていきたいという思いから。

大橋運輸のキャラクター『ハッピー』『ラッキー』。仲間たちと協力して業務に取り組み、お客様・地域の人々から愛され親しまれる会社を目指している。

大橋運輸のトラックのミニカー。社員の頼れる相棒だ。

「ダイバーシティは中小企業ほど取り組むべき課題」

代表取締役社長　鍋嶋　洋行

一緒に働く同僚たちの声

働きやすくなりました

●地域の方々との交流は楽しい！

地域貢献活動では、地元の幅広い世代の皆さんとの交流を通じて、地域や皆さまが抱える課題解決に向けた取組をお手伝いすることができて、大変やりがいを感じています。（部坂さん）

●健康への意識の変化を実感します！

健康のためのアドバイスやイベントを行っていますが、「2週間で5キロ痩せたよ～」という方もいて、皆さんの意識の変化を感じます。（太さん）

左）総務課CSV・ダイバーシティ推進室　部坂菜津子さん
右）管理栄養士　太美善さん

●男性も働きやすい職場に！

以前は女性の急な体調変化やライフイベントに合わせた休暇が取得しにくいと感じていましたが、短時間勤務や育児休業の制度が整い、今では女性社員だけでなく男性社員も気軽に活用できる風土になっています。管理職として、女性社員でもトラックドライバー業務ができるように、環境整備を更に進めていきたいと考えています。

個人事業部6課
グループリーダー
川本拓実さん

EST. 1930
小宮商店
KOMIYA SHOTEN

洋傘の企画、製造・卸売・小売

株式会社 小宮商店

所在地：東京都中央区東日本橋3-9-7
設　立：1930年
社員数：15名（男性6名／女性9名）
2020年 東京都女性活躍推進大賞受賞

男性主体・高齢化が進んだ産業衰退危機の老舗洋傘店。
一人の女性パート社員によって若手や女性も活躍する働きやすい会社へ。

経営者に聞く!! 取組の軌跡

背景・きっかけ

●従業員の高齢化・職人の後継者不足

国内の傘職人は20人に満たない※ほどに減少。高齢化が進み、このままでは産業自体がなくなると危機感を抱く。※東京都洋傘協同組合調査データによる

●国産洋傘の需要が減少し、経営が悪化

バブル崩壊による倒産が相次ぎ、取引先が激減。安価な外国製傘やビニール傘の需要が高まり、売上も低下していく。

取り組んだ内容

●産休、テレワークの導入など就業規則の見直し

女性パート社員を、東京都主催の女性活躍推進の人材育成研修に参加させ、若手や女性も働きやすい職場づくりに向けた一般事業主行動計画の項目について一から検討した。社会保険労務士に相談しながら、働き方改革の制度（産休やテレワーク、両立支援など）について見直しを行った。また、制度に対して、社員の理解や利用促進を図るために、社員を集めた勉強会や丁寧な対話を就業時間内に何度も繰り返し実施した。

●業務のマルチタスク化、フォローしあう環境作り

各業務に対し担当の2番手を指名。一人二役・三役（マルチタスク）化し、業務負担の偏り防止や休暇を取得する社員の代替要員を確保するなど、業務を他のメンバーへ依頼できる環境を構築する。

●女性目線による商品企画・ブランド戦略

ベテラン職人の知見に女性視点を融合。ブランドストーリーやロゴのデザイン、販売時のアクセサリーの開発、ホームページリニューアルやSNSを活用したプロモーション等も始める。

ぶつかった壁

●単なる女性優遇制度ではないことへの理解の促進

女性活躍の推進にあたり、全社員に対して、計画の策定や社内アンケート、勉強会を実施。性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）のある社員に対しては、女性のみならず全社員が活躍できる職場づくりであることの理解促進を丁寧に行う。

取組の成果

●ブランド価値が高まり知名度が向上、小売の売上増加

女性目線を取り入れた商品開発や取組が功を奏し、ブランド価値が高まり知名度が向上。小売の売上が当初90万円程度から数千万円まで増加。

●職人の応募者数が以前の80倍に

ブランド価値が高まり知名度が向上したことにより、職人の応募者数が以前の80倍に増加。女性活躍の職場が新たな女性を呼び、女性職人の応募増加、メディア露出へと繋がり、更に知名度が上がるといった好循環を生み出す。

Wのキセキ

Point 1 「職人の高齢化による後継者不足、国産洋傘の需要減少による経営悪化」

Point 2 「一人の女性社員が周囲を巻き込みながら働きやすい職場づくりを推進」

Point 3 「女性目線による商品企画・ブランド戦略で売上増、知名度UPで若手人材増」

代表取締役社長　小宮　宏之
2000年入社。衰退していた会社の立て直しに尽力。
2015年代表取締役社長に就任。伝統にしばられない自由な社風作りを心掛けている。

管理統括本部 部長、伊藤　裕子
2013年入社。財務・人事を含めた管理統括本部部長として男女ともに働き続けたい会社を目指して業務に取り組んでいる。

女性社員に聞く!! 私たちの過去と現在

私たちの過去

「出産・育児・介護をしながら働くロールモデルがいませんでした」

男性主体の就業規則しかなかったこの会社で、今後入社する従業員は、出産・育児・介護で退職せずに働き続けることができるのか、ロールモデルがいないのでその点をとても不安に感じていました。

「女性は家の仕事、男性は稼いでくる」

「女性は家の仕事、男性は稼いでくる」といった先入観を強く持つ世代が多く、業務内容もその人にしか分からない属人的なものでした。

「品質は良いが、時代のニーズに合っていない」

品質は良いが、機能やデザインが時代のニーズに合っているといった感じではありませんでした。新しい感性が必要と感じていました。

私たちの現在

「女性が働きやすい環境と認知され、女性の応募が多いです」

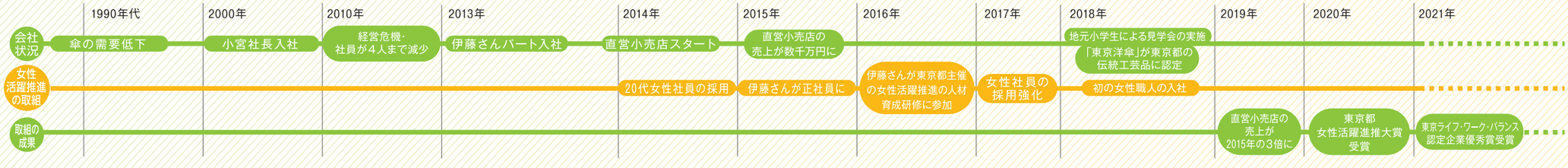
就業規則が改定され、出産・育児をしながらでも働きやすい環境になったことで、産休後の復職率は現在100%となっています。また、女性が働きやすい職場であることが認知され、今では職人の応募者数が以前の80倍に増加。その8～9割が女性というのは、この業界では珍しい特徴と言えます。

「女性、男性含めた全社員の声を聞いてくれる会社です」

女性のみならず、全社員の声をしっかり聞いてもらえる環境になりました。週に一回、20代から70代の社員全員が集まり、共有事案や各部門の課題等の意見交換会を行っています。こうした場を常態化したことで、社員が自発的に行動できるようになり、ボトムアップで事業が進む環境になりました。

Wの軌跡

EST. 1930
小宮商店
KOMIYA SHOTEN



女性だけではない「全社員」が働きやすい会社を目指して

始まりはパートとして入社した女性社員の一つの提案から

1965年ごろ、日本は“傘”の生産、消費、そして輸出において世界一を誇っていた。しかし、1990年代にはバブルの崩壊や外国製の安価な傘の登場で、需要が減少。小宮商店も経営の危機に陥り、社員が4人にまで減少してしまう。

三代目として父親から社長を受け継ぎ、経営を少しずつ立て直していた小宮社長はそんな状況の中、**「これから売上を伸ばしていくためには女性の力が必要になる」**と考え、2013年に伊藤さんを経理のパートとして採用する。

当時の小宮商店は傘の製造と卸売がメインだったが、小宮社長は売上拡大のため、社内の空いたスペースを活用して小売店を始めることを決意。しかし、卸売先への販売が主であったベテラン男性社員では、店舗内の商品陳列や接客にまでサービスが行き届かず、売上も目標値には程遠かった。

これに危機感を覚えた伊藤さんは、販売経験のある女性社員の採用を小宮社長に提案。

そこから本格的な採用活動を始め、若手女性販売スタッフが入社し、ゼロからのお店作りがスタートした。

女性社員ならではの気遣いで接客を根本から改革

「ここまでしないと、お客さんは呼び込めない」と、スタッフの女性が中心となって、店内のインテリアや商品POP、看板、パンフレットを一から作りあげていく。若いスタッフが中心となり、SNSやHPで店舗や商品の情報を定期的に発信することで、店舗のブランド化、認知度向上にも成功。

また、数万円もする傘を買ったお客様に、市販のビニール袋に入れて商品をお渡しする慣習を変えようと、新人女性社員がオリジナルのコットンバッグの使用を提案するなど、接客方法を根本から見直した。

加えて、男性職人や年配者しかいない環境では考えもしなかった時代性やトレンドに合った女性ユーザー目線の商品を企画・販売することで、購買層も拡大していった。

「女性社員の声は商品開発にも大いに役立つ」と社内でも声が上がる中、売上が少しずつアップ。2015年度の小売部門の売上は数千万だったが、女性社員の活躍や意見を取り入れた結果、2019年には2015年度の3倍にまで成長。売上の拡大にあわせて、若い女性販売スタッフの増員に加えて、女性社員も採用。**女性の活躍が新しい女性社員を呼ぶ好循環が生まれていった。**

社員全体での意識の共有、丁寧な対話が取組成功へ

このように一生懸命に働く若い女性社員を見て、**「やる気も実力もある人は、会社にとって必要な存在。結婚や出産をしても、ずっと働き続けられる環境が大事」**と伊藤さんは痛感。そんな時、伊藤さんは東京都の“女性活躍推進の人材育成研修”のチラシを目にする。社内に産休や育休などの制度がなく、就業規則も分かりづらく働きにくいという声も多かったが、伊藤さんはこの研修会に参加して就業規則を変更する方法を学び、社会保険労務士と相談しながら規則改定に取り組むことで、女性社員はもちろん、全社員が働きやすい共通ルールの構築を目指した。

また、研修会で学んだ知識は全社員で共有すべく、全社員を集めて勉強会を毎週20分開催。**積極的に社員とコミュニケーションを図っていき、女性社員だけでなく、年配の職人の意見もしっかりと汲むことで信頼関係を構築。**取組の当初にあった「女性優遇制度」といった誤解を持つ男性社員とも、昼食の機会などを活用して何度も丁寧に対話を重ねていった。このような地道な活動により、働き方に対する考え方や社内の雰囲気が少しずつ変わっていった。今でも週に一回、20代から70代の社員全員が集まり、共有事案や各部門の課題等の意見交換会を行っている。こういった場を常態化することで、社員が自発的に行動できるようになり、ボトムアップで事業が進められるようになった。

自社のブランド力向上が、若手人材・職人の増加に

2018年には女性の職人も採用し、傘職人の認知を広げるために女性職人にスポットを当てたクラウドファンディングを展開。小宮社長の尽力もあり、「東京洋傘」が東京都伝統工芸品に認定。女性社員目線によるHPのリニューアルやロゴの作成なども功を奏し、ブランドの知名度が高まった。その結果、今までなかなか人材が集まらなかった**職人を募集すると、以前と比べて、なんと応募者数が80倍にまで増加。その8～9割が若い女性で占められている。**

男性主体の会社で、一人の女性社員が中心となって女性活躍推進をボトムアップで進めていったことが評価され、2020年に東京都女性活躍推進大賞を受賞している。

「自分で考えて行動する文化へ。だから問題解決が早い」

代表取締役社長　小宮　宏之

「“男性だから、女性だから”はナンセンス。2つの融合が大事」

管理統括本部 部長　伊藤　裕子

見て！知って！

我が社の軌跡

1930年創業。当時は番傘が一般的だったが、高級装飾品の洋傘の製造・販売店として誕生した。

最盛期は界隈で70以上の傘関連の店が軒を連ねていたが、オイルショックやバブル崩壊の煽りを受け、傘業界の多くが人件費の安いアジア諸国に製造の主軸を移すことに。

現在では日本製の洋傘を作っている傘屋は都内で数軒にまで減少したが、“つくりの良さ”にこだわった日本製の傘を作り続けた功績が認められ、2018年には“東京洋傘”が東京都の伝統工芸品に選出。長年洋傘製作に携わった職人も、伝統工芸士として認定された。

女性活躍推進にも積極的で、多くのメディアにも取り上げられている。

上：様々なデザインの商品は職人の技術と女性の意見が組み合わさって生まれた。

右：今では販促に欠かせないSNSに関する告知POPも女性社員の手作り。

令和2年度東京都女性活躍推進大賞受賞。
他、令和3年度東京都のライフ・ワーク・バランス認定企業優秀賞も受賞。

一緒に働く同僚たちの声

働きやすくなりました

●助け合いながら働ける場所です！

女性社員が多いので、女性にしか分からない悩みも相談しやすい環境。伊藤部長も友達のお母さんのような存在です。（飯野さん）

●女性が安心して働ける環境になった

以前は産休や育休制度がなく、不安で入社を悩みました。制度が導入されたことで、自分も出産を経て今でも楽しく働けています。（田川さん）

左）販売・生産部 飯野舞子さん
右）ブランドマネージャー 田川沙也香さん

●気軽に挑戦できることが嬉しい！

1年前に転職してきましたが、男女・年齢問わず風通しが良いアットホームな社風で、すんなり入り込めました。小宮商店の取組は業界でも有名でしたが、入社してみて自分たち職人の考えや思いが伝えやすい風土であることを実感しました。小宮社長や伊藤部長をはじめとし、やる気のある社員にチャンスを与えてくれる、そんな会社です。

製造部
田中一行さん

商業印刷、デジタル印刷、クロスメディア事業

佐川印刷 株式会社

所在地：愛媛県松山市問屋町6-21
設　立：1947年
社員数：80名（男性41名／女性39名）
2019年 女性が働きやすい企業風土づくりコンテストグランプリ受賞

女性社員は多い一方、能力開発が難しい環境。IT化推進による、業務プロセスの再設計で、全社員が活躍できる組織風土づくり。

経営者に聞く!! 取組の軌跡

業界の競争激化
人手不足・定着難

背景・きっかけ

●印刷産業を取り巻く環境変化への対応

先代から経営を引き継いだ2000年初頭、デジタル化とインターネットや物流網の急速な発展で、印刷産業を取り巻く環境が大きく変化。優秀な人材を確保・育成し、新たな事業を展開することが求められていた。

●女性社員の定着率と能力発揮が難しい環境

2000年初頭時点で社員の男女比は6：4、優秀な女性社員も多く在籍。しかし定着率が低く、結婚や出産、育児など、ライフステージの変化で離職するケースが常態化。2004年当時の女性社員の平均勤続年数は6.3年であった。また、女性＝事務という固定観念により優秀な女性社員の能力が発揮されていなかった。

業務の効率化・サポート体制の整備
社内の意識改革

取り組んだ内容

●IT化の推進。全社員のキャリアアップ環境を整備

原価管理システム導入など、IT化による業務や成果の見える化を推進。また、付加価値（対価）が見えない仕事や単純作業などをAIやロボットに置き換えることで、社員を単純労働から解放。付加価値の高い仕事へシフトさせることで、社員のモチベーション向上やキャリアアップできる環境を構築。

●「お互い様・おかげ様」の組織風土づくり

産休や育休、家庭と仕事の両立など、それぞれのライフステージの変化に対する要望を会社が積極的にヒアリング。細かな「ルール」の設定より、柔軟な「運用」を重視。また、お互いが価値を認め合える会社にするという経営理念を社員に提示。トップダウンで改革を浸透させたのち、職場風土改革委員会を発足。ボトムアップで問題提起を促す活動をスタートさせ、「お互い様・おかげ様」の組織風土に。

環境変化に対する不安

ぶつかった壁

●抜本的な業務改革に現場から反発や不安の声

利益率の低い仕事は全てアウトソーシングし、付加価値の高い業務への大転換に不安と反発の声が上がる。社長自ら全社員に対して丁寧な説明をするとともに、大規模設備の導入など改革への「本気」と「覚悟」を示す。

人材確保・定着
新規事業の創出

取組の成果

●女性社員の離職者が減り、平均勤続年数が伸長

取組の結果、離職者が減少。社員の男女比が5：5となり、女性社員の平均勤続年数は18年前からの2倍以上となる13.5年に。柔軟な働き方が生産性やモチベーションの向上に繋がり、女性の管理職比率も28%まで上昇。

●IT化による業務効率化により、多様な事業展開が実現

ITやAI・ロボットの活用による単純労働からの解放で、付加価値が高く、多種多様なビジネスが展開されるように。ECサイト部門では女性社員が店長をつとめ、きめ細かな対応が好評で県外からの注文も増加。

Wのキセキ

Point 1 「印刷産業を取り巻く環境変化。女性を含む社員の更なる能力発揮が急務」
Point 2 「IT化と柔軟な働き方の推進により、社員の能力が発揮できる環境づくり」
Point 3 「社員の定着率UP、付加価値の高い多様なビジネス展開が実現」

代表取締役社長　佐川　正純
大学・大学院ではAIを研究、
前職ではソフトウェア開発に従事。1990年入社。
2000年代表取締役社長に就任。自社の業態変革に
取り組む傍ら、YEG（商工会議所青年部）会長も務め、
地域活性化に積極的に貢献。

本社ソリューション営業本部
第２ソリューション営業部　神野　友希
2011年入社。2020年に女性営業職として
初となる産前・産後、育児休業を取得。

女性社員に聞く!! 私たちの過去と現在

私たちの過去

「産休・育休から復帰した例がほとんどなかったので、とても不安でした」

私が入社した頃は、すでに会社としては女性活躍の推進に向け、採用の取組は進んでいたと思います。ただ、女性社員の管理職が少ないなどといった活躍のロールモデルとなる人が少ないのも事実でした。所属している営業部でも、私が産休・育休取得者第一号でした。前例のない状態から休みに向けて様々な準備をしないといけなく、仕事を引き継ぐ後輩たちへの負担が大きくなるのではと不安に感じていました。

「急な休みをフォローするのはいつも決まった人・・・」

お子さんが熱を出してしまい早退者が出るケースでは、仕事のフォローをする人が固定化されていました。そのため、一部の人たちからの不満の声も多くありました。

私たちの現在

「育休中も後輩とコミュニケーション。復帰しやすい環境に」

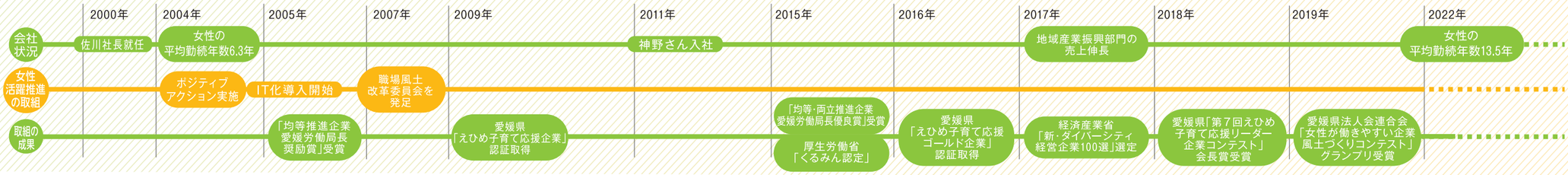
「産休・育休中に会社から離れることで復帰が不安だ」という声に対して、グループウェアで会社の動きや自分の行っていた仕事の動きが確認できるようにと、会社からiPadが支給されました。家にいながらも社内の動きが確認できることで、育休中でも会社と距離を感じるといった不安はありませんでした。グループウェアを通して、後輩が相談事をしてきたり、私も子供の写真を送ったりとたわいないコミュニケーションをとり続けることによって、仕事（会社）に戻りやすい環境になっていました。

「お互い様・おかげ様の精神で支え合っています」

「子育てしやすい会社」という風土が根付いてくるにつれ、「お互い様・おかげ様」という精神が全社員で共有できるようになりました。育休や産休は当たり前と思うのではなく、周りの人たちのサポートがあってこそ。仕事を引き継いでくれる後輩やフォローしてくれる上司、後押しをしてくれる社長など、周囲の理解が得られているのも大きいです。また、特定の人に負担が集中しないように、チーム全体で業務分担を話し合いながら調整し、バランスを持ってサポートしています。

Wのキセキ

SAKAWA



“ルール”ではなく「子育てしやすい会社」という“風土づくり”

女性社員は多かったが、活躍には不十分という気付き

2000年に父親より会社を引き継いだ佐川社長。就任当時を振り返り「私が引き継ぐ前から女性社員の人数は多かった」と話す。社員の男女比も6:4と他社と比較しても高水準であったが、「女性は事務作業」というような古い考え方が少なからず残っていたという。

当時は大卒で優秀な女性も地元で求職しており、人材確保のチャンスが眠っている環境であった。そこで佐川社長は、**男女問わず優秀な人材を採用し、活躍できる会社へのマインドチェンジに取り組む。**

数年後、女性社員は増えたが、結婚や出産などのライフステージの変化による退職者も後を立たなかった。2004年当時の女性社員の平均勤続年数は6.3年と定着率は低かった。

また、女性管理職のロールモデルがいないこともネックとなり、女性社員が管理職になりたがらないという問題も顕在化。そんなとき、愛媛労働局の雇用環境均等室長が来社。「ポジティブアクションをご存知ですか?」こう質問を投げかけられ、教えてもらったチェックリストを実施したところ、**経営者自らができているつもりでも実際には問題点がまだまだ多いことを痛感する。**そこで、チェックリストを元に、佐川印刷の改革を決意。まずは就業規則を改定し、男女均等に働ける職場環境の実現を目指していく。

ルールによる推進ではなく使いやすい風土づくりへ

佐川社長は取組を推進していく中で**「結婚や育児、介護など一人一人で異なるライフステージの変化に対し、個々の社員の要望を理解しないことには始まらない」**と気付く。自ら面接をして事情を把握し、急な発熱の子供の看病をしなければならない時には在宅勤務を推奨したり、産休・育休を経た管理職の女性社員からの希望を受け、一般社員として復帰させたのち1年後に管理職へ復職させたりするなど、一つ一つの問題に向き合っていった。

他にも産休・育休中で仕事から離れている女性社員が「“浦島太郎状態”になるのでは」という不安を抱えていたことに対し、好きな時に会社の情報が見られるようにiPadを貸与。実際に育休中の女性社員からも「社内の様子が分かる。後輩からの仕事の相談はもちろん、子供の写真を送ったりしてコミュニケーションが取れて助かっている」と好評。

また、2007年には職場風土改革委員会を発足させ、ボトムアップで問題提起を促す活動もスタート。他にも「SAKAWAなでしこ連」という女性グループを結成し、他社の女性活躍推進メンバーとの交流も積極的に行い、知見を広げている。佐川社長は**「誰もが制度を使いやすくするためにはルールづくりに注力するのではなく、“ここは子育てしやすい会社なんだ”という風土づくりが大切だ」**と語る。

ダイバーシティ経営推進のためIT化による付加価値の向上を図る

佐川印刷の特徴的な取組の一つが、原価管理システム導入や自らの仕事で会社の利益にどれだけ貢献できたかの見える化といったIT化の推進だ。**付加価値が見えない仕事や単純作業などをAIやロボットに置き換えることで、社員を単純労働や長時間労働から解放。**他にも小柄な女性でも扱いやすい裁断機をドイツから導入し、男女の体格や経験の差異に関わらず、誰でも作業ができる環境を整えていった。BPR※の面でも、業務の原価・作業時間・利益などを全て数値化し、各案件ごとの“本当の価値”を見える化し、利益率の低い案件の整理を行なった。

こういった取組から生まれた余剰時間を活用し、社員を付加価値の高い仕事にシフトさせ、社員の意識・能力のステップアップから生まれるワークエンゲージメントの向上に努めているという。

※BPR：ビジネス プロセス リエンジニアリング（業務内容やプロセスの再設計）

取組を進める中で、付加価値の高い業務への大転換に不安と反発の声が挙がったが、社長自ら全社員に対して丁寧な説明をするとともに、大規模設備の導入など改革への「本気」と「覚悟」を示す。**「このままでは仕事も給料も増えない。全員で一丸になって改革しよう」**と、毎日のように訴え続けた。

その結果、印刷事業だけでなく、WEB・IT事業や地域活性事業など、多種多様なビジネスが誕生。ECサイト部門では女性社員が店長をつとめ、きめ細かな対応が好評で県外からの注文も増加。

女性の平均勤続年数が2倍、女性管理職比率も約3割に

こういった取組が評価され、佐川印刷は 2009年に「えひめ子育て応援企業」認証を取得。その後も「くるみん認定」、「えひめ子育て応援ゴールド企業」認証を取得するなど、社員の満足度だけでなく、社会からの評価も上がっていった。その結果、女性の平均勤続年数は取組前の2倍となる13.5年に。女性管理職比率も0%から28%となり、佐川社長は**「現在は女性と男性の社員数の比率が5:5になった。管理職も近い将来に半数が女性となる」**と期待している。

取組のきっかけとなった「ポジティブアクション」のチェックリスト。当時の結果を示すレーダーチャートは非常に小さい円だった。「この円を大きなものにしたい」そんな気持ちを持って佐川社長は自らが中心となって女性の活躍を推進。ルールではなく風土づくりに重きを置いた活動の結果、小さかったチャートの円はだんだんと大きくなり、今では10点満点に近い形となっている。

「仕組だけでは状況は変わらない。風土を変えるのが社長の責任」

代表取締役社長　佐川　正純

「何気ない一言で不安が払拭されることも。仲間の理解が必要不可欠」

本社ソリューション営業本部
第2ソリューション営業部　神野　友希

見て！知って！

我が社の軌跡

1947年に愛媛県宇和島市で創業。「印刷を通じて地域社会に貢献する」という理念のもと営業エリアを県内全域に拡大。各時代の最先端技術を取り入れ、急速なIT化と地域の人口減少の中で地域社会・経済を支える企業として発展し続けている。長年に渡る女性活躍の風土を基盤に、2015年に厚生労働省「くるみん認定」、2016年に「えひめ子育て応援ゴールド企業」認証取得、2017年に経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」選定。2019年には愛媛県法人会連合会が主催する「女性が働きやすい企業風土づくりコンテスト」グランプリを受賞するなど、県内を代表する女性活躍推進企業として知られている。

2016年
「えひめ子育て応援ゴールド企業」認証取得

さかなを通じて愛媛の魅力を発信する情報誌「Eのさかな」の発刊や、世界的にも高い評価を集めている2.5Dリアルプリンティング技術を使った商品展開にも注力。

一緒に働く同僚たちの声

働きやすくなりました

●進んで相談にのってくれる方ばかり！

私の入社面接を担当したのは、当時妊娠中の女性社員の方。入社前から「ここは妊娠中でも働きやすい会社なんだな」と実感できました。何回か産休を取得されたあと復職し、今もバリバリと働いている先輩方がたくさんいます。上司に相談しやすい環境ですし、さまざまな相談にものってもらえて、本当に働きやすい会社だと思います。

本社ソリューション営業本部
第2ソリューション営業部
野本 梨紗さん

●改革に対する特別意識はないです

私が入社して25年経過しますが、入社当時と比較すると、結婚や出産などに対する会社の空気感は変化しています。制度なども充実していて、女性に限らず男性も働きやすい労働環境になりました。ただ、こういった改革は風土として根付いているため、自分たちには改革に取り組んできたという特別な意識はないです。自然に行ってきた感覚が強いです。

本社ソリューション営業本部
第2ソリューション営業部長
岡田善雄さん

建設コンサルティング、地質調査、情報処理サービス

株式会社 ズコーシャ

所在地：北海道帯広市西18条北1ー17
設　立：1959年
社員数：274名（男性200名／女性74名）
2019年 北海道働き方改革推進企業認定制度ゴールド認定第1号（北海道知事表彰受賞）
2021年 新・ダイバーシティ経営企業100選選定

人手不足と長時間労働の慢性化で家庭と仕事の両立が困難に。独自のフレックスタイム・休暇制度導入で就業環境が劇的に改善。

経営者に聞く!! 取組の軌跡

人手不足・定着難
社員の高齢化
社内の意識改革
働きやすい制度・設備の導入
業務の効率化・サポート体制の整備
環境変化に対する不安
新規事業の創出
人材確保・定着
社員のキャリアップ

背景・きっかけ

●人手不足の慢性化

若者の土木業離れが顕著となり、新卒で入社する社員が減少。
女性社員も出産・育児・介護を理由に退職するケースがみられた。

●高齢化による改善意識の低下と技術承継の課題

熟練技術者は仕事に対する誇りやこだわりが強いがゆえに、新しい取組には消極的。不況の影響で新卒を採用できない時期が続き、30～40代の社員が極めて少ないため、若い世代に技術を伝えにくい環境に。

取り組んだ内容

●働き方改革のプロジェクトチームを創設

育児をしている社員同士が子育ての相談や情報共有などを行う懇談会を定期的に開催。懇談会で交わされた意見を吸い上げ、経営層に上申するプロジェクトチームを創設。

●家庭と仕事を両立できる独自の支援制度を導入

非正規雇用者も含め全社員にフレックスタイム制度と時間単位有給休暇取得制度を導入。さらに年次有給休暇とは別に、子の看護休暇・介護休暇制度を有給化して導入。市内の企業主導型保育施設と提携も。

●能力評価制度の見直しとスキルの見える化

各社員個別に年間目標を上司と一緒に設定。上司と部下の面談を定期的に実施。能力評価制度として、専門性の高いスキルをグレード別の10等級に分け、各社員のスキルアップに必要なスキルや技術を見える化した。

ぶつかった壁

●熟練技術者や管理職の新しい制度への憂慮

フレックスタイム制度の導入で「労務管理ができなくなるのでは？」といった声が熟練技術者や管理職から挙がったが、デメリットに対するメリットの優位性を地道に説明。また運用に問題があれば既存制度へ戻す"試行導入"にて理解を得る。

取組の成果

●部署間の連携から新しいシステムや新規事業が誕生

育児者懇談会などの結果、社内コミュニケーションが活性化。懇談会を通じて、部署の垣根を越えた企画開発へと繋がり、新しいシステムやスマート農業の新規事業が誕生。スマート農業の新規事業は売上が3年間で約2倍に成長。

●優秀な人材が集まり、社員が成長する組織に

社内アンケートの結果、社員の90%以上が両立支援制度に「満足」と回答し、出産や育児・介護などを理由にした退職者も減少。働き方改革の取組に関する国や北海道の各種認定取得・表彰受賞が評判となり、さらに自社のホームページに両立支援制度の取組を掲載することで、全国から就職希望者が集まるようになり、求人応募が1.5倍に増加。

●能力評価制度の見直しにより、キャリアビジョンが明確に

能力評価制度を見直し、専門スキルを見える化したことで、キャリアビジョンが明確になり、社員のモチベーションが高い組織になった。

Wのキセキ

Point 1 「長時間労働の慢性化で若手人材の不足。技術承継も課題」

Point 2 「ボトムアップで働き方改革を実行。専門スキルの見える化でキャリアアップ支援も」

Point 3 「優秀な人材が集まり、社員が成長する組織に」

代表取締役社長　高橋　宣之
1995年に室蘭工業大学大学院修了、入社。
総合科学研究所所長、執行役員技術部部長、
取締役技術統括を経て2019年12月代表取締役社長に就任。

技術部設計二課 課長　村山　和佳
北海道大学卒。
道内外の建設コンサルタント会社勤務を経て
2015年6月に入社。2019年4月より現職。
技術士資格（農業、総合技術監理）を取得。

女性社員に聞く!! 私たちの過去と現在

私たちの過去

「人手不足で、1人当たりの業務量が多過ぎる状況でした」

2012年より、公共事業の予算に回復の兆しが見えてきました。しかし、それまでの需要減少傾向により各社人員削減を行っていた結果、逆に需要回復に伴い業界全体が人手不足に陥りました。当社でも帰宅時間が遅くなり休日出勤も発生。「自分や家族との時間を持てない」と退職を希望する人もいました。

私たちの現在

「社員の意見から誕生した両立支援制度。全社員が積極的に利用しています」

働き方改革のプロジェクトチームで交わされた社員の意見を踏まえ、両立支援制度が誕生しました。会社も制度の利用を推奨してくれたので、女性だけでなく全社員が積極的に利用する風土が根付いています。

「一人一人のライフスタイルに合わせた働き方ができるようになりました」

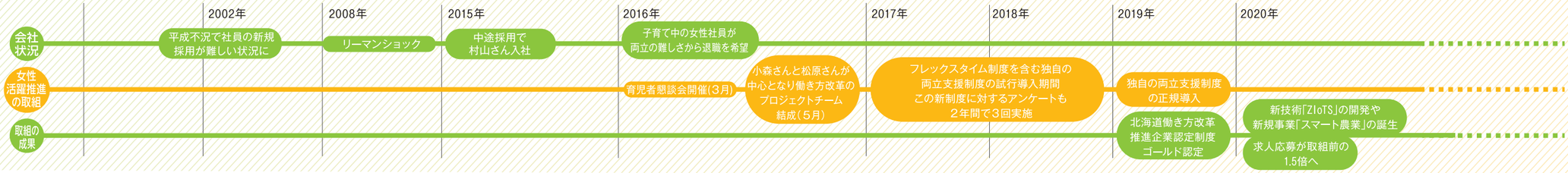
フレックスタイム制度が導入されると、社員一人一人のライフスタイルに合わせた勤務時間が選択できるようになりました。その結果、女性の技術者が増え、若年層も毎年コンスタントに入社してくれるようになりました。

「キャリアアップへのサポートが充実。長く勤めたいと思える会社です」

会社のキャリアアップへのサポートが充実しているので、女性社員も自分のキャリアに対し真剣に向き合うことができるようになりました。その結果、公共事業のうち最も優秀な業務・技術者に対して贈られる「北海道開発局 優良工事表彰（局長表彰）」を、2021年に光栄にも私が受賞することができました。業界トップの技術者50人ほどが並ぶ中、女性は私一人だけ。それを見た同僚の女性技術者たちが、「そんな人が自社にいる」ことを励みにしていると聞き、大変嬉しく思っています。

Wのキセキ

総合コンサルタント 株式会社 ズコーシャ



「社員の選択肢」を広げていくことが働きやすさに繋がっていく

長時間労働が課題となり、育児や介護との両立が難しく退職するケースが見られた

若者の土木業離れと平成不況が重なり、自社の基幹事業である建設コンサルタント部門の人手不足が顕著に。**人手不足からくる長時間労働など過酷な労働環境により、一人の女性技術者から「子供のために辞めたい」と申し出があった。**これに危機感を抱いた前社長（現会長）は、2016年に育児中の社員を集めて業務中に懇談会を開催する。ここで仕事と育児を両立するために必要な制度など会社に対するさまざまな意見を募り、専門のプロジェクトチームが経営層に上申するというスキームを構築。このプロジェクトチームが中心となり、**家庭と仕事を両立できる独自の両立支援の制度化に向けた取組をスタートさせていく。**

この懇談会が定期的に行われた結果、部署の垣根を超えた社内コミュニケーションも活性化され、新規事業も生まれた。

利用者を限定せず、全社員が対象。独自の両立支援制度を導入

女性活躍推進という言葉にとらわれず、多様な人材が働きやすいと感じられる労働環境を目指し、ズコーシャはフレックスタイム制度を導入することを決断する。同制度導入の目的は、**育児や介護など、それぞれのライフスタイルに合った働き方に対応するためであり、社員の選択肢を広げることが働きやすさに繋がる**という考えからである。導入当初は熟練技術者や管理職から労務管理に不安が残る声が挙がるも、「問題があれば元に戻す」ことを前提に概ね理解を得た。

2年間に渡る試行導入期間を経て多くの社員がフレックスタイム制度のメリットを感じたことにより、2019年に正式に導入した。さらに年次有給休暇とは別に、1時間単位で取得できる子の看護・介護休暇も有給化して導入。国の制度上は子育て対象者1人について5日分の休暇を付与できるが、独自のルールで年間最大15日分を付与。他にも市内の企業主導型保育施設との提携など、家庭と仕事を両立できる独自の支援制度を次々と策定した。

これらの取組で共通していることは、非正規雇用者を含めた全社員が対象であること。**対象を育児や介護中の正社員に限定してしまうと不公平感が生まれ、当事者が逆に利用しにくい環境になってしまう**と考えたためだ。

業務プロセス・スキルの見える化によりキャリアアップも積極的に支援

ズコーシャは独自の両立支援制度だけでなく、人材育成にも積極的に取り組む。上司と部下との1対1の面談を定期的に実施し、キャリアアップをサポート。部署や課としての目標に加え、社員一人一人の年間目標も上司と設定している。

他にも、能力評価制度としてスキルマップとキャリアパスを策定。技術職として専門性の高いスキルをグレード別の10等級に分けることで、次のステップへ進むために必要なスキルや技術を見える化した。「**これらの取組は社員のモチベーション向上や、職場定着という点においてもすごく重要なことだった**」と高橋社長は振り返る。

また、非正規社員の正社員化やマルチタスク・複数体制化を通じて、生産性向上に繋がり、労働時間の平準化や時間外労働の削減を図ることができた。

さらに、熟練技術者は技術力向上のための良き指導者であることから、定年後に再雇用を希望する社員に対して就業機会の場を設け、若い世代への技術承継を図っている。

求人応募が1.5倍へ！新規事業の売上は3年で2倍に

このような取組の結果、性別を問わず優秀な人材の確保、出産や育児、介護などを理由とした離職率もほぼゼロに減少し、人材の定着率の向上にも繋がった。社員を対象に実施したアンケート結果でも、こういった新しい制度は「使いやすい」「満足」という肯定的な意見が90%以上だ。

女性活躍や両立支援制度など、自社の取組をホームページで積極的にPR（「長く働ける職場」「自分のワークスタイルで挑戦できる環境」）することで、**取組前と比較して全国から就職希望が集まるようになり、求人応募が1.5倍以上へ。その約半数は女性だという。**

また、今回の取組のスタートとなった育児者懇談会をきっかけに活性化された社内コミュニケーションが、新規事業の開発に至る副次効果まで生まれた。それまで距離感のあった部署が懇談会を通じて、部署の垣根を越えた企画開発を行い、やがて国土交通省に新技術として登録された新システムや、3年間で売上が2倍近く伸長したスマート農業の新規事業が誕生した。

高橋社長は自社の取組を振り返り「社員一人一人が、自分のことだけではなく周りを思いやりながら仕事をする雰囲気が出てきた。あと5年10年経てば、もっと素晴らしい会社に成長している自信があります」と話す。

「出産後も働けるよう、復職しやすい環境を用意するのが大切」

代表取締役社長　高橋　宣之

見て！知って！

我が社の軌跡

1959年創業。社員4人の測量会社からスタート。1965年に建設コンサルタント業登録し、現在の基幹事業となる土木設計業が加わる。以降、「農業・環境・まちづくり」をテーマに、研究・調査・計画から測量・設計までの一貫したサービスの提供と、各種試験や評価、診断、補償、IT等の専門ノウハウを網羅した総合コンサルタント会社として地域のまちづくりに従事。河川、道路、橋梁、公園、農業用排水施設、農地整備や農業用道路など、地域の基盤を設計・提案している。

村山さんは女性でも数少ない令和3年度北海道開発局 優良工事表彰（局長表彰）を受賞。

両立支援の取組がきっかけとなり生まれた新技術「ZIoTS」（工場現場等の騒音・振動を遠隔地で確認できる測定サービス）。

「誰のどんな話でも会社がまず聞いてくれる、これが大きい」

技術部設計二課 課長　村山　和佳

一緒に働く同僚たちの声

働きやすくなりました

●制度が堂々と使える会社です！

上司も率先して会社の制度を活用しているので、部下の私たちも気兼ねなく利用することができます。当たり前のことですが、こういったことが普通にできる会社なのでとても気に入っています。フレックスタイム制度に関しても、上司や同僚が社員一人一人の働き方を認め合っているので、それぞれのライフスタイルにあった柔軟な働き方ができます。

総務部 総務課
主任　松原亜衣子さん

●社員同士のコミュニケーションが活発に！

全社員にフレックスタイム制度を導入し、子の看護・介護休暇を有給化したことがきっかけとなり、社員同士を思いやる感謝の気持ちが芽生え、コミュニケーションが活発になりました。それに伴い、上司や部下、同僚との関係性が変わり、生産性の向上が図られ、時間外労働の削減にも繋がっています。

総務部 部長
小森利通さん

各種めっき加工・開発

株式会社 センショー

所在地：大阪府大阪市西成区南津守5-2-64
設　立：2011年　※1931年創業（野村正メッキ所）
社員数：65名（男性45名/女性20名）
2018年 大阪市女性活躍リーディングカンパニー二つ星認証

多額の債務や社員の高齢化により、事業継続に懸念。女性を含む若手の積極登用で組織風土の活性化。業績改善、事業拡大の実現。

経営者に聞く!! 取組の軌跡

硬直的な組織風土
社員の高齢化

背景・きっかけ

●業績不振等による事業継続の懸念

事業を引き継いだ際、多額の債務もあることに加え、旧経営陣と労働組合との対立など、従業員との信頼関係が崩壊しており、今後の事業継続に懸念。

●若手社員の定着難、社内雰囲気の悪化

職人気質な年配の男性社員が多く、若手社員が早期離職する例が続く。
同業他社で女性が働く姿を目にし、社内の雰囲気が大きく異なることを痛感。

積極的な人材採用
働きやすい制度・設備の導入
多様な視点を活かした事業展開

取り組んだ内容

●新卒女性の採用に向け、インターンシップで接点強化

初めての新卒女性採用を目指したが募集に苦慮。大阪市が実施する、採用を視野に入れたインターンシップ制度を通じて、女子大学生3人を受入れ。自社の魅力や、これからのビジョンを熱意をもって丁寧に伝えた結果、全員が入社。

●安心して働いてもらうための環境整備

女性社員の人材確保と定着に向けて、トイレ・更衣室や清潔な社員食堂の設置、就業規則の変更など、女性が働きやすい環境を整備。

●製造現場を含め多様な業務機会の提供

ホームページ作成や帳票のデータ化、イラスト入りマニュアル制作などの企画や事務業務に加え、製造現場での作業など、女性にもさまざまな業務に挑戦する機会を用意。

女性優遇との誤解

ぶつかった壁

●女性偏重を嫌厭する男性社員が反発

女性よりも製造現場で活躍できる男性を採用すべきだ、といった声が男性社員から多く挙がる。デジタル化の推進やメールマガジン配信業務など、女性たちが活躍し結果を出すことで、社内の雰囲気が変わり、男性社員の理解が広がっていった。

新規顧客の開拓
新規事業の創出
チャレンジする組織への変革

取組の成果

●女性社員の活躍による新規顧客獲得

女性社員の提案で展示会に初出展。女性ならではの気配りが行き届いた運営や高いコミュニケーション能力で会社をPR。新規顧客の獲得にもつながり、売上も2億円（2011年）から7億円（2020年）と大幅に拡大。12億円あった負債も完済。

●新技術を女性目線のブランディングで商品化

チタンからさまざまな色を引き出す加工技術を発見し、ストローとして売り出すことに。パッケージやタグのデザイン、ディスプレイ方法など、女性ならではの視点でブランディングし、商品化を実現。

●女性社員比率は約30%に 若手が挑戦する活気のある組織へ

積極的な女性の採用を継続して行った結果、女性社員は20人にまで増え、うち4人が管理職に。社内コミュニケーションも活性化され、若手社員も増え、活気のある組織へ。

Wのキセキ

Point 1 「多額の債務や社内雰囲気の悪化で業績不振。多くの若手が離職」

Point 2 「初めての新卒女性社員の採用に挑戦。職場体験を通じたアプローチ」

Point 3 「若手が挑戦する活気のある組織へ。売上3倍超、負債12億円の完済」

代表取締役社長　堀内 麻祐子
2011年株式会社センショーを設立し、代表取締役社長に就任。「"女性だから出来ない"ことは何もない」をモットーに取組を進める。

営業本部 営業課 営業担当課長　池田 麻貴
初の大卒女性社員として入社。現場作業などを経験後、現在は女性営業職として活躍中。

女性社員に聞く!! 私たちの過去と現在

私たちの過去

「タバコの煙が立ち込める職場。古き昭和の町工場で・・・」

インターンシップで初めて来た時は、自分の母と同じくらいの年齢の女性社員を除き、社員は全員が年配の男性でした。トイレは男女共同、タバコの煙と匂いが充満している"昭和"そのままといった感じの事務所だったので、今の会社の雰囲気とは程遠いと思います。

「書類や表は手書き。アナログな業務の進め方でした」

インターンシップの期間中は、集計用紙に書かれた手書きの表などをExcelで作り直したり、ホームページの更新などを手伝っていました。設備はちょっと古くて、暗い感じもあったのですが、社長がキラキラとされていて、今後の展望を熱く語り掛けてくれたのを覚えています。

「年配社員とのコミュニケーションに悩みました」

年配の職人の方とはコミュニケーションを取るのがなかなか難しいなと感じました。なかには、女性社員はすぐに辞めてしまうと思っている方もいて、打ち解けられず適当にあしらわれてしまうこともありました。

私たちの現在

「若い力で、発信力のある会社になったと実感。常にチャレンジ！」

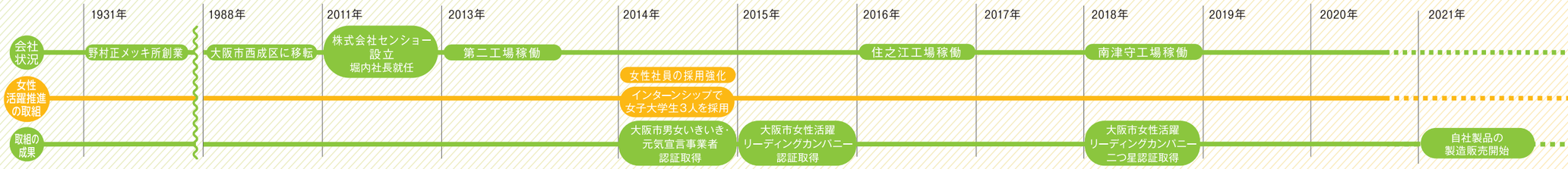
入社してから女性社員を中心に週1回、社内の話題を発信するメールマガジン配信業務を担当しています。また、定期的に展示会へ出展するなかで、「若手社員が頑張っているイメージが伝わる」とお客様に言っていただくなど、若手による発信力がある会社になったと実感しています。社長からは「出来ないと言わない、常にチャレンジ」と言われています。

「積極的な声掛けで、明るい社内に」

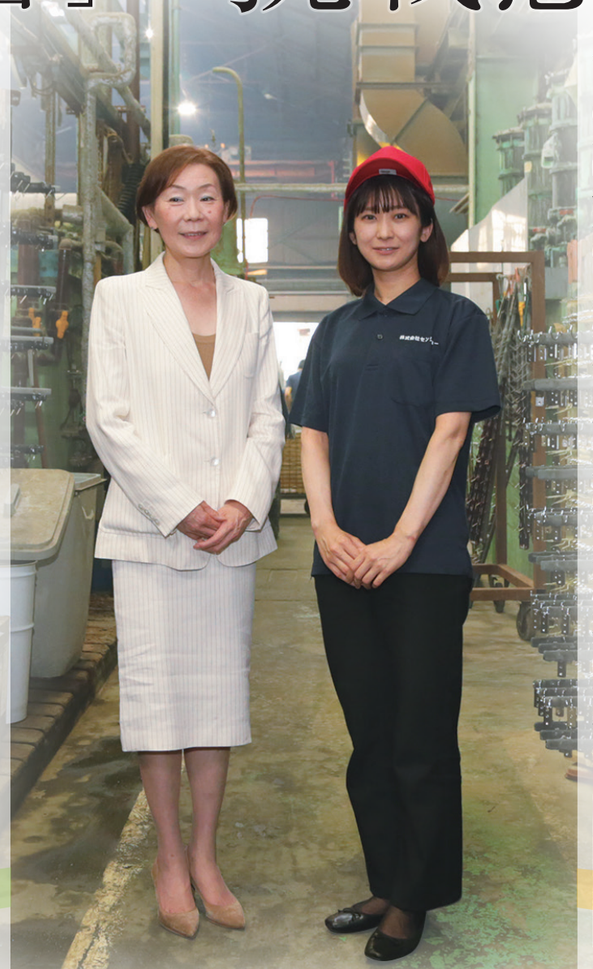
管理職になる準備として、社内の「コミュニケーション委員会」のリーダーを任されました。コミュニケーションが苦手な方が多いと感じたので、私は挨拶から始めようと、たすきを掛けて会社の入口に立ち、各部署を回って声を掛けました。最初は見て見ぬふりをされることもありましたが、被り物などで笑いをとるうちに社内の雰囲気が変わっていくのを肌で感じました。

Wの軌跡

SENSYO



若手とベテランの「融合」で「挑戦意欲」に溢れる企業へ



女性新社長の就任を機に町工場を大変革

2011年、先代社長の叔父と専務だった父親が、相次いで病に倒れたことから、町工場の経営を引き継ぐことになった堀内社長。創業以来90年に渡り、さまざまな製品に対応しためっき加工技術によって、メーカーや金属加工業を下支えしてきた。

しかし、「同族経営色が強く、経営陣と現場作業者が対立。借金も多く抱え、経営状況はガタガタでした」と当時を振り返る。「親族からは、経営に対する意見や反発もありました。でも、**私が社長を務めるなら、会社を劇的に変えたいという思いがありました**」。

旧経営陣の影響を断ち切るため、堀内社長は、自身が100%出資する株式会社を新設。事業買収をする形で、それまでの事業は行いつつ、新たな体制で経営に取り組んだ。1931年に前身の町工場を創業した祖父母の名から付けたのが、株式会社センショーの始まりである。

しかし、このときにセンショーが引き継いだ負債は12億円を超え、職人の多くは60歳を超えていた。若手社員も年配社員たちに飲み込まれて伸び悩み、閉塞感漂う社風に人材の採用もままならなかった。

そんな中、同業他社の事務所や工場を訪れた堀内社長は、ある違いを実感する。「規模は変わらないのに、自社に比べとてもしっかり経営をしている印象がありました。何が違うのかな、と思ったら若い女性がいたのです」。若い女性がいるだけで自社と違う雰囲気を感じた堀内社長は、**社風を劇的に変えるには若い女性の力が必要だと確信する。**

女性採用、若手シフトへの転換期。挑戦と活気あふれる組織風土へ

初めての女性新卒採用にトライするも、応募が集まらず苦戦。また、社内からも、若い女性を採用する余裕があるなら、現場で働ける男性を採用してほしいと反対される。

あるとき、堀内社長は大阪市が行っているインターンシップ制度の存在を知る。すぐさま制度を利用して女子大学生3人（当時4年生）を受入れた。

「行政の支援により費用が一切不要となると、反対していた社員も納得してくれて。1人だと絶対に続かないので、市には2、3人一緒にとお願いしました。インターン期間中は、私の横にデスクを用意し、**この会社をどうしたいのかを話し、これから一緒に変えていきたいという熱い思いを伝えた**結果、その3人の女性が新卒で入社してくれました。あの子たちが来ていなかったら今頃どうなっていただろう…」。

そう語るほどのきっかけとなった3人のうちの1人が池田麻貴さんだ。

「ものづくりに関係する仕事に就けたらと思っていたので、身の回りの製品の多くにめっき加工された部品があることに関心を持ったのを覚えています」。

社長から「いろいろなことに挑戦してほしい」という言葉もあり、池田さんは3カ月のインターン期間を経て2014年4月、正式に入社する。

事務を希望して入社したが、現在は営業課長として顧客と向き合っている。見積の提示などはもちろん、「実際に製造現場を知った上でお客様に接しないと、お受けすることもお断りすることもできない」という考えから現場に出て製品の機能確認も行う。

営業の傍ら、社内で気になった事を配信するメールマガジンや展示会の運営、自社製品のブランディングなど、さまざまな業務にも関わる。

「本人の希望や適性を見ながら配属は決めていますが、品質管理部門の社員でも総務や人事に向いていると思うことや、事務部門にいても営業にも挑戦したいという声が出たりするので、本人と話し、興味のあることは兼任してもらっています。若手女性が受注してベテランの職人さんに相談したりと、コミュニケーションも活発になりました。**やる気ある女性がいると社内全体が活発になる効果がありますね**」。堀内社長は若手女性にも多様な業務を用意し、チャレンジさせる理由をこう語る。

人材、設備がともに充実。新たな局面へと邁進する

とにかく「会社を変えたい！」という一心から女性採用を始めた堀内社長。現在、**女性社員は20人を超え、そのうち4人が管理職を担う。**

12億円あった負債も完済。工場も3カ所に増やし、売上も3倍超となった。

「女性社員たちはまだ誰も結婚していないのですが、彼女たちの友人は仕事をしたい女性は結婚せず、結婚したい女性は専業主婦になるという人が多いと言います。大阪や神戸では女性の就業率が低く、特に結婚後も仕事をしていると『かわいそう』『働かなアカンの？』と見られる風潮がある、なんて話も聞くことがあります」。

めっき業界全体を見渡すと男性比率が高く、経営者や管理職もほとんどが男性、そんな印象が強い。センショーでは性別問わず同じ待遇とし、**「このような業界でもしっかりと対等に仕事ができる女性たちに育て上げたい」**と堀内社長は今後のビジョンを語る。

長い歴史を持つセンショーには取引の長い顧客も多いが、めっき加工には特殊な工程があり、分かりづらい困り事が多々あるという。しかも、最近では電気自動車の部品など、急成長が見込まれる新たな分野からの問い合わせも寄せられる。

池田さんは「社長からは『出来ないと言わないように』とも言われています。新しい商材には若い力が必要。『これはできへん』みたいな、これまでのネガティブな対応ではなく、**お客様のニーズをとらえて、常にチャレンジしてほしい**という事だと思います」と語る。

近年では理系学生の入社も増え、新しい技術の開発も進んでいる。女性を含めた若手へのシフト。町工場のイメージを一新したセンショーが関西のめっき業界を牽引する。

「男性中心の業界で対等に働ける女性に」

代表取締役社長　堀内　麻祐子

「若い力で新しい課題も乗り越えたい」

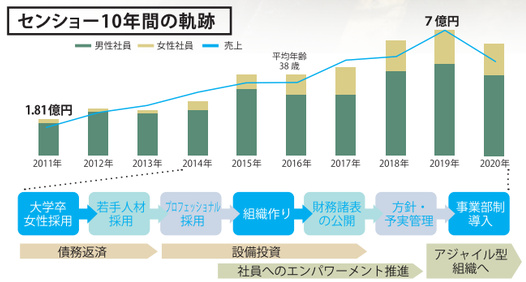
営業本部 営業課 営業担当課長　池田　麻貴

見て！知って！

我が社の軌跡

1931年、野村正メッキ所として創業。以来、90年に渡りインフラを支える部材や自動車部品、医療器具など、さまざまな製品に対応しためっき加工技術を提供している。

1988年大阪市西成区に移転、そして2011年堀内麻祐子社長が事業を承継。高齢化が進む社員の若返りを図り、帳票のデジタル化や社内インフラの整備に取り組む。設備投資により生産ラインも大幅に増やし、新たな技術や自社製品の開発も進める。2021年には、人工骨に使われているチタンを加工し、自然な発色を引き出したアレルギー対応の金属製ストローの製造販売を開始。地球にやさしい製品として注目を浴びている。



一緒に働く同僚たちの声

働きやすくなりました

●何でも若手に任せてもらえます！

これだけ20代中心の若手社員に責任のある業務を任せ、思うように進めさせてもらえる会社は珍しいと思います。（竹原さん）

●皆さんから優しくされています！

ご年配の方やいろいろな方がいますが、優しく話し掛けてくださり気遣ってもらえるのでうれしいです。（石井さん）

左）総務人事課 竹原沙紀さん
右）事業本部 工場管理 石井美津紀さん

●親切にサポートしてくれます

留学のため来日し、もう少し日本にいたいと思っていたところ、こちらで働けることになりました。日本語はまだまだですが、仕事の範囲は広く、いろいろ任せてもらえるので楽しいです。池田さんとは同じ営業課で、見積の作り方を教えてくれたり、困っているときは前向きな言葉で背中を押してくれます。

営業課
ヴォルニー・ヨナーシュさん

株式会社吉村

お茶・海苔等の食品包装資材の製造・販売

株式会社 吉村

所在地：東京都品川区戸越4-7-15
設　立：1954年
社員数：238名（男性118名/女性120名）
2016年 はばたく中小企業・小規模事業者300社選出
2017年 新・ダイバーシティ経営企業100選選定

ピンクカラージョブ概念からの脱却。
リーダー業務への女性抜擢から生まれた新しい企業ブランド。

※ピンクカラージョブ…伝統的に女性が従事することの多い職種・仕事
吉村では定型的な事務業務のみを行うことを指している

経営者に聞く!! 取組の軌跡

背景・きっかけ

●消費者ニーズの変化によるお茶の需要減少

ペットボトル飲料の増加に伴い、急須で飲むお茶の需要は減少。業界の想定しているニーズと消費者のニーズとの不一致も重なり市場の縮小に拍車がかかる。

●結婚・出産による女性社員の退職が常態化

産休・育休制度はあったが、「迷惑をかけたくない」と退職する女性社員が多く、優秀な人材の確保も困難。また女性目線での商品開発が欠如していた。

取り組んだ内容

●子育てしながら働く女性社員のロールモデルを形成

出産から復職した女性社員の“子育てママの奮戦記”を社内報で連載。家庭と仕事の両立への理解促進と、ロールモデルを社内に根付かせる。

●女性が働き続けられるための環境整備

女性が働き続けられる環境を整えるため、独自の「MO（もどっておいで）制度」や「つわり休暇」を導入。「子供を寝かしつけながら企画を考えることがある」などの意見をうけ、残業とは切り分けた企画手当を支給して報いる。

※MO制度…出産、配偶者の転勤、介護などの理由による退職時に復職を促すメッセージを書いた「MOカード」を渡し、復帰しやすくなる環境を目指す制度。※つわり休暇…つわり中は期間を予告した上で診断書不要で取得できる休暇制度。

●女性の積極登用、ピンクカラージョブからの脱却

サポート業務からリーダー業務への女性の抜擢。女性中心のチームをつくり、営業所ごとの縦串ではなく、業務ごとの横串の組織へ。また、理念や目標を共有することで、「やらされている」ではなく「やる」意識へ社員のマインドが変化した。

ぶつかった壁

●一部の社員からの批判的な声

「出産したら偉いの？」「時短社員はあてにできない」などの声が、女性を含む一部の社員から挙がった。そこで、社員同士のコミュニケーションを促進。業務中に感じた感謝の気持ちを言葉や紙に書いて、社員全員で共有した。

取組の成果

●辞めなくていい風土づくりにより、優秀な人材が定着

社員全員でサポートする仕組が確立、過去16年間で出産に伴う退職者は0人へ。
現在では、20人近くの女性社員が出産を経て復職（2人が時短、他はフルタイム勤務）。

●女性目線で新たな市場を開拓。売上が拡大

「主婦＝プロの消費者」の視点を活かし、従来の市場に捉われない商品（茶器やお茶菓子など）を企画。東京・青山のファーマーズマーケットで日本茶のテイスティングイベントを行うなど、新しい販路や購買層を開拓した。その結果、女性目線から生まれた新商品の売上は年間4億円にまで成長。

Wのキセキ

Point 1 「消費者ニーズの変化による需要の減少。優秀な女性社員の退職が常態化」

Point 2 「子育て女性のロールモデルの形成と積極登用。社員のマインドチェンジ」

Point 3 「出産退職ゼロ。女性目線の新商品で市場開拓」

代表取締役社長　橋本　久美子
1982年入社、1986年退社。
10年間の専業主婦の後、復職。1997年代表取締役社長に就任。
座右の銘は「天知る、地知る、己知る」

販売サポート部 次長　須永　史子
1997年入社。
2児の母として、「感謝」と「謙虚」と「やってみる！」を大事に仕事と育児に奮戦中。

女性社員に聞く!! 私たちの過去と現在

私たちの過去

「育児と仕事を両立している前例がなく、一人前の仕事ができるか不安でした」

私が入社した頃は“寿退社”という言葉を、すぐ上の先輩方が当たり前のように使っていました。そのため、出産を機に復職した例はほとんどなかったんです。なので、自分が出産を経て時短で復職した際は、しっかりと一人前の仕事ができるのか心配でした。

「時短勤務に批判の声。確かにフォローも大変・・・」

社内アンケートでも女性社員の時短勤務に対して、否定的な意見が寄せられていました。周りのフォローが大変そうなのは客観的に見て分かっていたので、「こういう待遇で働かせてもらっていることに感謝の気持ちを常に忘れずにいよう」と思っていました。

私たちの現在

「全社員が意見を発信できる社内風土となり、女性目線の企画も活発に」

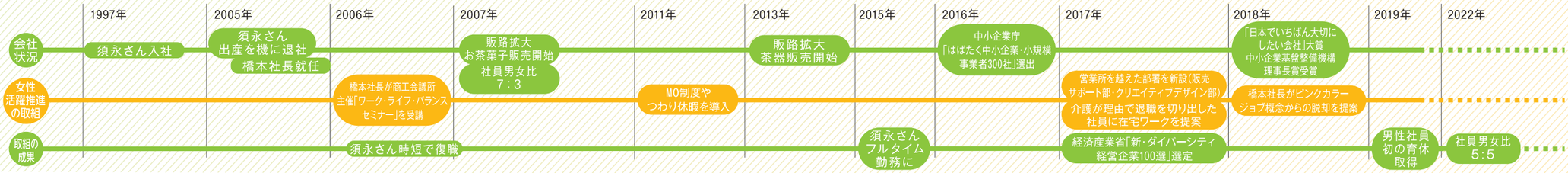
営業所の垣根を越えて女性社員だけのチームを構築したことで、業務内容や働き方に対する意見交換が活発になりました。一人一人が「こういうことをやりたい」と、自発的にいろいろなことを考え、行動に移せるようになったんです。その結果、仕事に自信が持てるようになり、消費者としての視点や感性を活かした、女性社員ならではの企画提案ができるようになりました。今では女性に限らず、若手を含めた全社員が活発に意見を発信できる社内風土になりました。

**「先輩ママ社員の経験をシェア。
理解が根付いてライフスタイルに沿った働き方に」**

今では子育てに悩んでいる女性社員がいたら、一緒に働いている先輩ママ社員たちからアドバイスをもらったり、「困った時はお互い様だよ」と相談できる環境が当たり前になっています。社内でこういったことがシェアできるのは何よりの強み。最近では、理解が根付いたことで、育休を取る男性社員も増えています。他にも両親の介護のために在宅で働く方もおり、それぞれのライフスタイルに沿った働き方ができる会社になりました。

Wのキセキ

株式会社吉村



女性社員の意見・ビジョンから、企業が求める「顧客ニーズ」へつなぐ

主婦はプロの消費者。会社の運営に必要な人材

専業主婦をしていた橋本社長は、周りのママ友が急須で日本茶を飲んでいないことに気付き、お茶業界と消費者のニーズの乖離を感じていた。実際、日本茶を飲む人口が減っていくなか、2005年に父親から引き継ぐ形で社長に就任。当時会社に感じていたことは、出産=退職の常態化であった。産休制度はあったものの、全員が口を揃えて「会社に迷惑をかけたくない」という理由で退職してしまっていた。自身の経験を踏まえ、主婦=プロの消費者という考えを持っていた橋本社長は、その**プロの消費者目線を持つ女性社員が吉村からいなくなることに危機感を抱いた。**

そのような状況の中で、商工会議所が主催する無料のワーク・ライフ・バランスセミナーの存在を知り、「女性が仕事を続けられるヒントがあるかもしれない」と参加を決意。セミナーでは従業員のES（従業員の満足度）調査と、子育てをしているママのロールモデルの導入が提案されたという。

セミナー受講後に、早速ES調査を実施したところ、結果は散々だったというが、橋本社長は「なかったことにしたらダメ」と決断。そんな折、出産を機に退職していた須永さんが吉村を訪問する。

反発の声を和らげたのは「ありがとう」の共有

須永さんは育児が落ち着き、アルバイトを始めたいと考えていた。これを聞いた橋本社長は復職を提案。子育てをしているママのロールモデルとして須永さんを抜擢する。社内報で“子育てママの奮戦記”を連載するなど、子育てと仕事の両立応援をPRしていった。また、配偶者の転勤など、働きたくても辞めざるを得なくなってしまった方を対象にしたMO（もどっておいで）制度や、つわり休暇といった女性が働きやすい環境を整備。**社内で有志を募り、社員の評価制度と、社員がワーク・ライフ・バランスを意識して仕事ができるような様々な制度を導入した。**これらの取組がきっかけで、社内の理解も徐々に深まり、出産を経た女性社員が時短社員として戻ってくるケースが増えていく。

しかしその反面、女性を含めた一部の社員からは「時短社員が増えるとあてにできないので困る」と反発の声が上がる。その否定的な声に対して、社員同士のコミュニケーションを促進。社員の良い影響を与える行動を表彰する“ありがとう運動”を進めることで、社員の意識も少しずつ改善していった。「**良い影響を与える行動に焦点を当てることで、環境差やフォローすることに対する批判的な声が緩和されていった**」という。

今でも、この“ありがとう運動”は、普遍的な取組として続けられている。

ピンクカラージョブ概念からの脱却。横串で女性だけのチームを構築

橋本社長は「フルタイムで働く女性社員は増えたが、**女性は将来のキャリアを描くことができない業務ばかりをやってきたから、管理職にはなりたがらない**」といった世の中の言葉を耳にする。吉村も全国に6つあった営業所の所長は全て男性で、部下となる事務職員やデザイナーは全て女性だった。

そこで橋本社長はピンクカラージョブ概念からの脱却を掲げ、営業所毎の担当ではなく、デザイナーはデザイナー、営業事務は営業事務といった様に、業務毎に横串のチームに組織を改変。そのまとめ役に須永さんを抜擢した。女性社員のみのチームができたことにより、意見交換も活発になっていく。さらに、**個人やチームでの目標や理念を掲げることで、女性社員の仕事に対する意識も変化し、サポート業務からリーダー業務へ、よりチャレンジングな仕事に取り組むようになった。**女性社員が自発的に考え、行動に移せるようになったことで、自信を深めていく。「私だったら」「私のママ友だったら」という、女性の強みであるプロの消費者目線を武器に、新規事業や新商品の企画・開発など、次々と提案が寄せられた。

女性活躍推進が作り上げた働きやすい労働環境

従来、茶袋などの食品の包装資材の製造・販売が主だったが、女性社員の提案による「お茶を飲む生活を提案する」というコンセプトのもと、茶器などの雑貨やお茶と一緒に楽しむお菓子などの商品が誕生した。「ママ友はお茶屋さんに行かない」というリアルな声のもと、日本茶のテイスティングイベントを東京・青山のファーマーズマーケットに出展し、新たな販路や購買層を開拓していった。その結果、新たに展開した事業の売上は年間で4億円に到達する。

また、**女性社員の活躍によって、社内には「チャレンジしていいんだ」という雰囲気も醸成された。**

新しい働き方の制度を提案できるYES制度※や、橋本社長も参加する起案（提案）システムなど、ボトムアップの取組が活発になり、働きやすい環境が、さらに働きやすい環境を創り出す好循環が生まれた。

部署の垣根を越えて助け合う風土が定着し、現在では、20人近くの女性社員が出産を経て復職（2人が時短、他はフルタイム勤務）。女性活躍推進の取組を通じて、**女性だけでなく社員全員にとって、それぞれのライフスタイルに沿った働き方のできる会社へと吉村は生まれ変わった。**

※YES（Yoshimura Employee Satisfaction）制度…個人の役割と評価の明確化、キャリアパスの見える化などを導入した、ES（従業員満足度）向上を図る人事制度

「心理的安心と業務の責任を果たすという2軸で考えることが大切」

代表取締役社長　橋本　久美子

「制度の上にあぐらをかかず、謙虚さと、周りへの感謝は忘れずに」

販売サポート部 次長　須永　史子

見て！知って！

我が社の軌跡

1932年創業。日本茶の茶袋のトップメーカーで、創業当初は紙製の茶袋を手加工する商店だったが、1973年にはアルミ箔を使用したラミネート袋の一貫生産を開始。2008年には前例のなかったデジタル印刷での化成品袋の市場を切り拓く。現在は茶袋のパッケージ製造・販売に加え、ブランディングの一環として日本茶と一緒に愉しむお茶菓子や雑貨などの販売も行っている。

日本茶文化推進の運動にも力を入れており、小学生を対象にしたイベントや日本茶専門店の店頭イベントなども積極的に開催している。

女性目線による新商品開発にも積極的に取り組む。企画・制作・販路開拓含めた、女性活躍の場の創出につながっている。

本格抹茶が11秒で。アレンジメニューも幅広い「抹茶ミニシェイカー」

一緒に働く同僚たちの声

働きやすくなりました

●気持ち良く仕事ができる職場です

今では皆が当たり前に取得している産休や育休ですが、昔は全然使っている人がいないということを聞いて驚きました。産休や育休から復帰する際は、基本的に以前所属していた部署に戻してもらえるのは、精神的にもすごく楽。須永さんには、お母さんのような目線でいつも助けられています。女性社員同士もフレンドリーなので、仕事をしていてとても楽しい環境です！

販売サポート部　小山莉奈さん

●社員全員で助け合える会社

須永さんには一から仕事を教えてもらいました。気遣いがすごい方で、産休に入る際も引き継ぎのこともしっかりと書面などで残してもらったので、困った時も助かりました。部署も社員全員で助け合うアットホームな雰囲気なので、「誰かが産休に入っても、残っている皆でサポートしようね」といった空気感ができています。

本社営業部 課長補佐　ネイさん

女性活躍推進の取組に関するお役立ち情報

女性活躍推進企業として認定を受けたい

●女性活躍推進優良企業認定「えるぼし、プラチナえるぼし」

「えるぼし認定」とは、「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）」に基づき、一定基準を満たし、女性の活躍に関する取組の実施状況が優良な企業を認定する制度です。
えるぼし認定企業のなかでも、より高い水準の要件を満たした企業は「プラチナえるぼし認定」を受けることができます。

▶▶▶詳しくはコチラ
https://shokuba.mhlw.go.jp/published/special_02.htm

子育てサポート企業として認定を受けたい

●子育てサポート企業認定「くるみん、プラチナくるみん、トライくるみん」

「くるみん認定」とは次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業を認定する制度です。

▶▶▶詳しくはコチラ
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html

「くるみん認定」、「くるみんプラス認定」、「プラチナくるみん認定」、「プラチナくるみんプラス認定」を受けた中小企業は、上限50万円の助成金を受給することができます。

▶▶▶詳しくはコチラ　https://kuruminjosei.jp/

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の策定、「えるぼし認定」取得等に関する相談をしたい

●都道府県労働局 雇用環境・均等部（室）所在地一覧

▶▶▶詳しくはコチラ
https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html

女性活躍推進について、アドバイザーの個別支援を受けたい

●女性活躍推進センター（厚生労働省・民間企業における女性活躍促進事業）

女性活躍推進に向けた取組に対し、アドバイザー（社会保険労務士、中小企業診断士等）による無料の支援サービスを受けることができます。

これから「一般事業主行動計画」を策定する企業向け

女性活躍推進法に基づく状況把握・課題分析、目標設定等についてアドバイスや、一般事業主行動計画の策定の支援を受けることができます。

すでに「一般事業主行動計画」を届出済の企業向け　課題解決支援

一般事業主行動計画策定後の課題解決や目標達成に向けた取組推進などについて、具体的なアドバイスなどの支援を受けることができます。

▶▶▶詳しくはコチラ　https://joseikatsuyaku.com/

他社の取組を参考にしたい

●両立支援のひろば/一般事業主行動計画公表サイト

次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と家庭の両立を支援する一般事業主行動計画・取組を進めている全国の企業が登録されています。

▶▶▶詳しくはコチラ
https://ryouritsu.mhlw.go.jp/hiroba/index.php

日本商工会議所
The Japan Chamber of Commerce and Industry

「W のキセキ」女性が輝く職場づくり ～取組事例集～

2022年 9月
発行：日本商工会議所
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-2 丸の内二重橋ビル
TEL：03-3283-7940 / FAX：03-3213-8716
※本冊子は、各企業への取材をもとに作成したものです。
※無断転載を禁じます。