

WILB

ワーク・ライフ・バランス

のすすめ

ひょうごの
先進企業
事例集

WORK LIFE
BALANCE

WLB

はじめに

産業構造や雇用形態が変化し、労働力人口が減少する中で、性別や年齢に関わらず働く意欲ある人たちの労働参画が社会や企業から求められています。そのため、さまざまなライフステージ(育児・介護等)においても働き続けることができるよう、働き方の見直しや多様化によって、働く人の仕事と生活の調和を実現し、企業や社会の持続的な発展を図るワーク・ライフ・バランスの推進がますます重要になってきています。

こうした中、ひょうご仕事と生活センターでは「仕事と生活の調和」実現推進に取り組まれる企業・団体の支援を行うため、ワンストップ相談や研修・実践支援、相談員の派遣、企業助成等を実施してきました。2016年度末で「ひょうご仕事と生活の調和」推進宣言企業は1,400社を超え、県内における取り組みは着実に浸透してきています。

このたび、「仕事と生活のバランス企業表彰」を受けた企業・団体の先進的な事例を収集し、取り組みの契機、取り組み内容、工夫された点、今後の課題、従業員の方々の声などをまとめた「WLBのすすめ～ひょうごの先進企業事例集～」を作成しました。

これからワーク・ライフ・バランスに取り組もうとする企業の方々をはじめ、こうした取り組みをさらに進めていこうとする皆様に広くご活用いただければ幸いです。

最後に、本事例集の作成に当たり、お忙しい中にもかかわらず、快くご協力いただきました企業の皆様に厚くお礼を申し上げます。

公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会
ひょうご仕事と生活センター



WLB7 (ひょうご仕事と生活センターキャラクター)

Contents

はじめに 01

■ 特集1

企業にとってもメリットが多いワーク・ライフ・バランス 04

ひょうご仕事と生活のバランス企業 表彰団体の取り組み (50音順)

01	株式会社あつふる	姫路市	介護サービス	06
02	医療法人社団 伊藤歯科クリニック	西宮市	医療	08
03	株式会社ウエスト神姫	相生市	旅客自動車運送	10
04	医療法人社団栄宏会 土井病院	小野市	医療、福祉	12
05	株式会社エス・アイ	姫路市	情報通信	14
06	MHIニュークリアシステムズ・ソリューションエンジニアリング株式会社	神戸市兵庫区	サービス	16
07	株式会社オーシスマップ	養父市	測量・建設コンサルタント	18
08	川崎重工業株式会社	神戸市中央区	製造	20
09	株式会社基陽	三木市	卸売・小売	22
10	株式会社協同病理	神戸市西区	サービス	24
11	株式会社ケイテック	明石市	製造	26
12	株式会社神戸製鋼所	神戸市中央区	製造	28
13	株式会社神戸デジタル・ラボ	神戸市中央区	情報通信	30
14	光洋電機株式会社	神戸市兵庫区	卸売・小売	32
15	コベルコシステム株式会社	神戸市灘区	情報サービス	34
16	齊藤鋼材株式会社	姫路市	製造	36
17	佐藤精機株式会社	姫路市	製造	38
18	山陽特殊製鋼株式会社	姫路市	製造	40
19	株式会社神鋼エンジニアリング&メンテナンス	神戸市灘区	建設	42
20	医療法人仁風会 小原病院	神戸市兵庫区	医療、福祉	44
21	生活協同組合コープこうべ	神戸市東灘区	卸売・小売	46
22	社会医療法人財団聖フランシスコ会 姫路聖マリア病院	姫路市	医療、福祉	48
23	株式会社ダイハツビジネスサポートセンター	伊丹市	サービス	50
24	株式会社チャイルドハート	神戸市西区	保育園	52
25	社会医療法人中央会 尼崎中央病院	尼崎市	医療、福祉	54



26	医療法人社団つかさ会 尾原病院	神戸市須磨区	医療、福祉	56
27	株式会社TAT	西宮市	卸売	58
28	西芝電機株式会社	姫路市	製造	60
29	株式会社日本政策金融公庫 兵庫県内各支店	神戸市中央区	金融	62
30	白鶴酒造株式会社	神戸市東灘区	製造	64
31	日高食品工業株式会社	姫路市	製造	66
32	株式会社フェリシモ	神戸市中央区	卸売・小売	68
33	富士通テン株式会社	神戸市兵庫区	製造	70
34	プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社 (P&G)	神戸市中央区	製造	72
35	株式会社マインズ	姫路市	サービス	74
36	株式会社松田ポンプ製作所	宝塚市	製造	76
37	株式会社三井住友銀行 東神戸エリア	神戸市東灘区	金融・保険	78
38	三ツ星ベルト株式会社	神戸市長田区	製造	80
39	株式会社みなと銀行	神戸市中央区	金融・保険	82
40	学校法人武庫川学院 武庫川女子大学	西宮市	教育、学習支援	84
41	ムネ製薬株式会社	淡路市	製造	86
42	医療法人明倫会 宮地病院	神戸市東灘区	医療、福祉	88
43	モロゾフ株式会社	神戸市東灘区	製造	90
44	株式会社ユーシステム	神戸市中央区	情報通信	92
45	株式会社リベラル	三田市	サービス	94

■ 特集2

WLB推進企業になろうー取り組みの手順とポイント 96

各団体のデータは2017年2月末現在、各団体が把握している数字です



1 ワーク・ライフ・バランス(WLB)とは

仕事にやりがいや充実感を感じ、責任を果たす一方で、子育てや介護、家庭や地域での生活、自己啓発などといった個々の私生活も充実させるという考え方です。一人一人が「仕事」と「生活」の「調和」を図り、豊かで充実した人生を送るためのWLBの取り組みは、労働者のための施策と捉えられがちですが、企業側にとってさまざまなメリットをもたらす経営戦略の一つでもあります。

2 企業にとってのWLBのメリット

労働力不足が懸念される中、いかに優秀な人材を採用できるか、また採用した人材をどのように育て、活用し、組織を活性化させていくかということは企業にとって重要な課題です。WLBの実現に向けた取り組みは、有能な人材の確保・定着や、その結果としての生産性の向上などにつながり、結果的に企業の成長や発展を促します。

優秀な人材の確保・定着

従業員が安心して働けるので、離職率が低下します。

能力・意欲の発揮

従業員自らが創意工夫して仕事に取り組むようになります。

時間管理・業務効率の向上

残業時間などが減り、経費も節減できます。

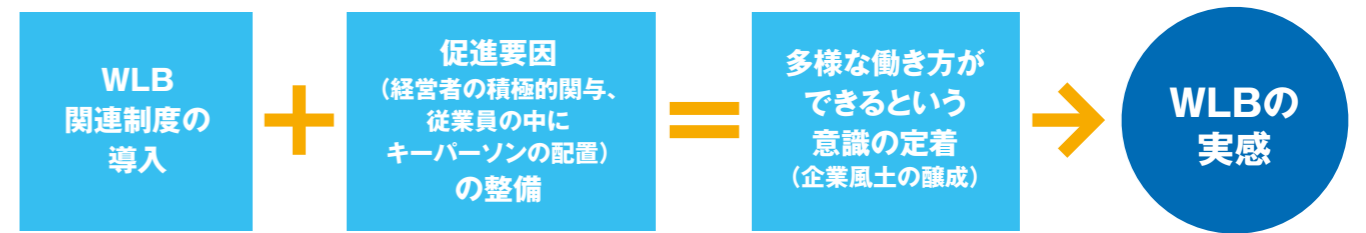
明るい職場風土の醸成

“お互いさま”意識や、気軽に声を掛け合う風土が築かれます。

3 WLB推進のために

仕事と生活の両立を支援する制度を導入するだけでなく、従業員が「多様な働き方ができる」という共通認識を持てるような企業風土の醸成が必要です。そのためには、経営者が積極的に関与する、従業員の中に推進者(キーパーソン)を配置するといった制度の利用を促進する要因を整えることが重要です。

そのようにして職場内に企業風土が育まれれば、従業員はWLBを実感するようになり、一人一人の「仕事への満足感」「組織への定着意識」「心身の健康」が高まるなど好循環が生まれます。

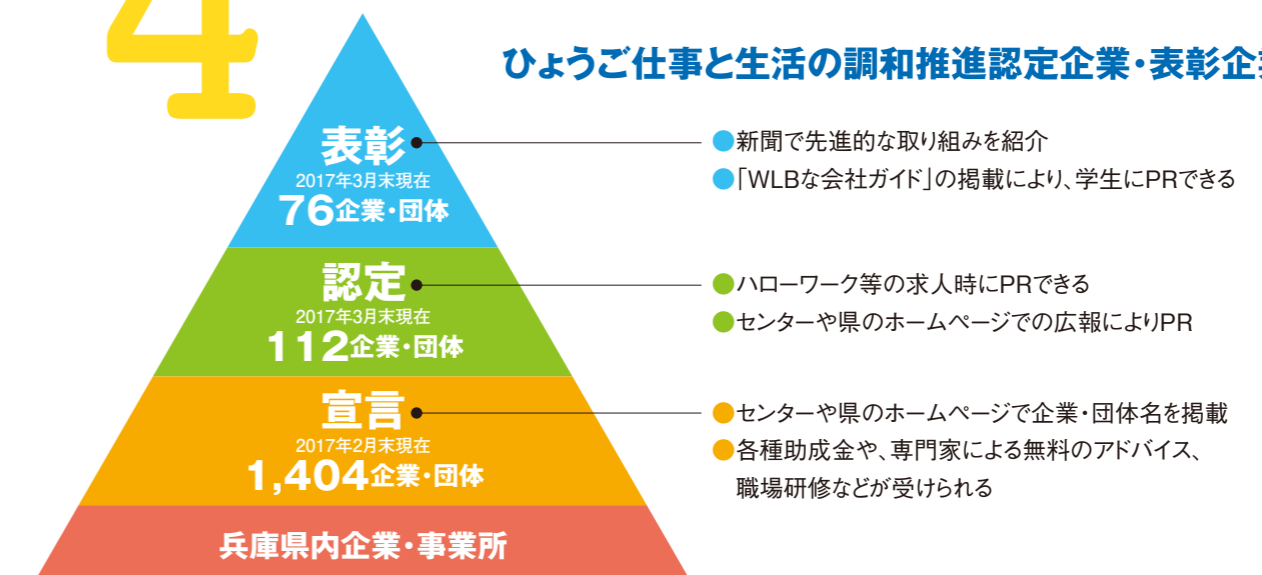


4 具体的に取り組むには

ひょうご仕事と生活センターでは、多様な働き方の導入や仕事と生活の両立の促進など、WLBの実現に向けて先進的な取り組みを行っている兵庫県内の企業・団体を表彰しています。

6ページから、これまでに表彰を受けた各企業・団体の具体的な取り組みやその成果、従業員の声などを紹介しています。ぜひ参考にしてください。

ひょうご仕事と生活の調和推進認定企業・表彰企業



96ページから、「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」をする手順やセンターの助成金制度などを紹介しています。



特集1

企業にとってもメリットが多い ワーク・ライフ・バランス

01

株式会社あっぷる

姫路市古二階町63

https://www.apple-117.jp/

設立/1988年1月 業種/介護サービス

事業内容/介護付き有料老人ホーム、グループホーム、デイサービス施設の運営、福祉用具貸与、訪問介護など



職員一人一人の実情に対応した働きやすい職場づくり

勤務区分を細分化し働きたいという気持ちを生かす

117グループの傘下で介護用品販売や訪問介護事業からスタートしたあっぷる。2003年にデイサービス施設の運営を始め、現在は介護付き有料老人ホーム、グループホームなど30の事業所を展開しています。介護サービスという業務柄、従業員の約8割が女性。結婚・出産後も仕事と子育てを両立できる環境づくりは、安定した職場づくりのために必要不可欠でした。とはいえ、最初から全ての制度が整っていたわけではありません。現場の声を聞き、要望に応えることで、少しずつ運用が進んできました。

同社の特徴的な取り組みは、細分化されたシフト。「子どもが小さいので短時間しか働けない」「介護のため午前中しか勤務できない」などそれぞれの家庭の事情に合わせて働けるよう工夫していった結果、勤務区分は正社員が11区分、パートタイマーは22区分にまで細分化されました。最短で1日2時間の出勤も可能となり、これまで働きたくても働くことができなかった人が、時間の制約を受けずに働くこと



1

ができるようになりました。

育児支援としては、事業所内託児所「あっぷるちゃん」を姫路と加古川の事業所に設置。広々としたスペースに保育士が常駐し、安心して子どもを預けることができます。

また、姫路市では全小学校で行事が一斉に開催されることから、子育て世代の「休みたい日」が重なってしまうという悩みがありました。そこで、各施設に子育て前の世代、子育て世代、子育てを終えた中高齢世代の3世代をバランスよく配置することに。シフトを調整しや

すくし、互いが補い合える仕組みを整えました。同時に、社員旅行や釣り大会といったイベントを多数計画。親子での参加を呼び掛け、家族ぐるみのコミュニケーションを職場の円滑な人間関係につなげています。

2



職員を大切にするから優秀な人材が育ち、集まる

同社のワーク・ライフ・バランスにおける鍵は「人」だと人事担当者は語ります。「福祉業界は深刻な人手不足にあります。スタッフが少なれば休みが取れず、シフトにも制約が生まれます。みんなが生き生き働くためには人材の確保が何よりも大切」と、家庭と仕事の両立支援のほかにもさまざまな取り組みを展開しています。

その一つが、キャリアアップ支援です。安定した仕事を継続できるよう介護福祉士やケアマネジャーの資格試験対策講習会を開くなど、資格取得を全面的にバックアップしています。年々合格者は増加し、2015年度の介護福祉士の試験では68歳の職員も合格。また、パートタイマーにも能力



3

に応じてリーダー、チーフといった責任のある役職を与え、正社員への道を開いているのも、やりがいにつながっています。

一般にストレスがたまりやすいといわれる職種であることから、メンタルヘルスにも力を入れています。入社・異動3カ月以内の職員に対しアンケートを行うほか、15年からは職員が仕事や家庭の悩みなどを相談できる窓口を設置。ストレスや悩みが小さいうちに把握し、早期解決するように努めています。

さらに、社内に教育委員会や衛生委員会を設置。職員自ら資質やサービスの向上のためにできることを考え、活動しています。

これらの取り組みによって、職員の定着はもちろん、有料の求人募集をしなくても職員の紹介や「働きやすい職場」という口コミで意欲や能力の高い人が集まってくるようになり、優秀な人材の確保が可能に。対外的な評価も高まりつつあるといいます。

1. 姫路と加古川2カ所の事業所内に託児所を設置。
2. 社員旅行をはじめとするさまざまなレクリエーションが企画され、コミュニケーションを深めています。
3. 教育委員会で看護師から医療面の知識を学ぶ介護士たち。

職員の声

みんなの声をしっかりと聴いて働きやすい職場づくりを進めたい

あっぷるグループホーム姫路 施設長・主任 寺地真女さん(2010年入職)



資格も経験もない状態でパートタイマーとして入社し、半年もしないうちに妊娠が分かりました。私自身は申し訳ない気持ちが大きかったのですが、当然のものとして産休を取らせていただき、また姫路に設置された託児所を利用して早期に復帰することができたのは、会社のおかげだと感謝しています。2016年には、3年の経験を経て介護福祉士の資格を取得。正社員、そして施設長への打診を受けた時は、働きを認めてもらえたように感じられ、とてもうれしく思いました。今後は、自分と同じ立場の女性が少しでも長く、気持ちよく働ける職場にするために頑張っていきたいと思っています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
465人
(男性 80人 / 女性 385人)
- 平均年齢
50.1歳
- 平均勤続年数
4.5年
- 月平均残業時間
2.6時間
- 年間休日数
105日
- 有給休暇取得率
8.9%
- 介護保険法指定の事業所における女性管理者の割合
67%(20人)

■主な取り組み

- 1 **キャリアアップ支援**
 - ・資格取得の支援
 - ・女性管理者の積極登用
- 2 **育児・介護との両立支援制度の整備**
 - ・勤務時間の選択
 - ・事業所内託児所の設置
 - ・家族の会社行事参加促進
 - ・父子家庭への支援
- 3 **休暇取得促進と残業時間の削減**
 - ・ノー残業デーの導入
 - ・業務の効率化(システム化)
 - ・会議の目的・時間の明確化
 - ・半日有休制度の導入 など
- 4 **メンタルヘルスと職場環境の改善**

02

医療法人社団 伊藤歯科クリニック

西宮市甲子園町3-2-4

http://itoshika.jp/

設立/2005年12月 業種/医療 事業内容/歯科医業



定着率向上で育つプロ意識 経営の安定化にも寄与

働きやすさを重視し
受付終了時間を
19時から17時に

伊藤歯科クリニックでは6年前、現在地への移転と同時に診療受付終了時間をそれまでの19時から17時に早めました。歯科衛生士の定着率が低く、パートタイマーでも新規雇用が難しいといわれる歯科業界ですが、院長の伊藤尚史さんの決断により、子育て中や子育てを終えた主婦層の採用が増えました。その後、こうして入ってきたスタッフがより働きやすい職場環境を整えていくことで、定着率が向上。経営の安定に寄与することになりました。

「私自身が技術さえ磨き続けていれば患者は増えると思いついていました」と伊藤さんは開院当初を振り返ります。スタッフ同士あいさつさえ交わさない殺伐とした雰囲気が院内に漂い、ミスも頻発する状況だったそうです。

「このままではいけない」と、まずはスタッフ全員が同じ方向を向くよう、「お口の健康を通してあなたの人生を豊かにします」という経営理念を定めました。そして、スタッフミーティングを月1回実施。ミスにつながりかけた「ヒヤリ



1

ハット事例」を報告し合い、改善策を全員で考えるようにしました。それに反発し辞めていくスタッフもいましたが、「ミスは少なくすることは患者さんに喜んでもらえること」という理解が浸透し、プロ意識を持ったスタッフが残りました。

そのころ、パートタイマーとして勤務していた現チーフの平山麻依子さんも、伊藤さんの考えに共感した一人でした。キャリアを積みみたいと考えていた平山さんは産業能率大学経営学部の通信教育で2年間学んだことを踏まえ、人材と経営の観点から受付時

間の変更案を挙げ、それに伴う定着率の向上、人件費の増減をデータとして示しました。その中から伊藤さんが選んだのが受付時間の17時終了でした。「安定して働き続けられる職場こ



2

そがいい治療につながり、患者さんに繰り返し来ていただける循環がつけられると考えました」

「迷う」「困る」をなくす
通常業務の
ルール化、標準化

併せて取り組んだのが、業務の効率化と標準化です。誰が入ってきても仕事を補い合えるようにマニュアルを整備するとともに、閉院時間を見越して勤務時間中から掃除や片付け、器具の数のチェックなど数十にわたる項目についてどの時間に行うかを決めて掲示しました。「スタッフが一番嫌がるのは、『迷う』『困る』ことでした。決まり事を増やすことで残業時間も減らすことができました」と平山さん。

また、年末になると年間所得が配偶者控除を受けられる上限に達し、働



3

きたくても働けないというパートタイマーならではのやり繰りの難しさが浮き彫りになりました。そこで、今度は週32時間勤務の短時間正社員制度を整備。希望者全員を正社員に登用することにしました。「1人当たりの人件費は増えてきましたが、やりがいを持って働き続けてもらうことが大事です」と伊藤さんは言います。

長く働き続ける歯科衛生士が増えることで一人一人に「固定患者」が付くように。「ドクターを補助するアシスタントではなく、患者さんのお口を健康にするプロとしての自覚を持って働いてくれるようになりました」。その結果、半分以上を予防歯科の患者が占めるようになり、曜日によっては予約が3カ月前まで埋まる状況が続いています。

同院の歯科衛生士は、よりレベルの高い認定歯科衛生士の資格取得を目指しており、自発的にスキルアップを図っていることも特長です。「サービス、治療技術の向上の取り組みを不断に続けていくことが大切」と、患者が喜び、スタッフが働きがいをもち、経営の安定につながる「三方よし」がかなうやり方を常に模索しています。

- 1. 月1回のスタッフミーティングで情報を共有しています。
- 2. 1日の整理整頓、片付けのチェックは端末上で確認しながら進めていきます。
- 3. 伊藤院長もスタッフも常にスキルを磨き続けています。

職員の声

認定歯科衛生士の資格を取得し
いつかはフルタイム勤務を

歯科衛生士 和田恵里奈さん(2017年1月入職)



3歳の子どもがおり、ストレスなく働き続けられる転職先を探していました。17時半過ぎまでの勤務で、残業がないことがとても助かっています。これまで勤務した医院では、パートタイマーとして働いていると、手抜きをしている正社員の姿を見てモチベーションが下がることが多かったのですが、こちらのスタッフは全員が仕事の手を緩めることなく緊張感を持って働いているので気持ちよく働けます。今後は子どものことも考えながら、ゆくゆくは短時間正社員を経てフルタイムで働けるようになることが希望です。キャリアを積むために、認定歯科衛生士も取得したいと考えています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
13人
(男性 0人 / 女性 13人)
- 平均年齢
女性 32歳
- 平均勤続年数
女性 5年
- 月平均残業時間
2時間
- 年間休日数
104日
- 有給休暇取得率
100%
- 女性管理職の割合
100%(2人)

■主な取り組み

- 1 残業時間の削減
・受付時間の変更
・マニュアル整備による業務の標準化 など
効果 月平均残業時間
2016年 2時間
- 2 正社員、短時間正社員、パートタイマーの切り替えが自由
- 3 有給休暇の取得促進
取得率
効果 100%

03

株式会社ウエスト神姫

相生市竜泉町394-1

http://www.shinkibus.co.jp/info/group/bus/west.html

設立/1996年10月 業種/旅客自動車運送 事業内容/乗合バス、貸し切りバスの運行など



地域に選ばれ、社員に選ばれる企業へ 地元密着で安全と雇用を確保

運転士不足の解決に 高齢者と女性を雇用 働きやすい職場を目指す

神姫バスのグループ会社として、西播磨地域でバスを運行するウエスト神姫。バス業界全体が運転士不足に悩まされる中、人口減少と少子高齢化が著しい地域を拠点とする同社では、「人材」確保が一層切実な経営課題でした。「都市部から来てもらうのが難しいとなれば、地元の人が働きやすい職場を提供するしかない。仕事に合わせたライフスタイルを求めるのではなく、働く人のライフスタイルに合わせた仕事をしてもらおうと発想を転換しました」と社長の須和憲和さんは話します。

まずは、定年後も70歳まで継続雇用する「生涯現役雇用制度」を導入。2014年度には厚生労働省が認定する「生涯現役社会実現モデル企業」に選ばれ、これを機に誰もが働きやすい環境を次々と整えてきました。

ちょうどそのころ、営業エリア内の宍粟市が地域の足としてコミュニティバスを走らせることに。運行を受託した同社は、10人乗りのコミュニティバスに新規採用を含めた高齢運転士と女



1

性運転士を配置します。車体が小型で運転しやすく、運行は昼間だけ。仕事はしたいけれど、「長時間は体力的に厳しい」「大型バスの運転は難しい」という人に適していると考えたのです。特に、女性運転士の採用を積極的に行い、それに合わせて女性用休憩室などを整備したことで応募自体が増えるという好循環を生みました。

また、各営業所には手軽に運動できるトレーニングルームを設置。「社員の健康づくりや意識付けに役立ててもらおうと考えました。長く働き続けてもら

う材料の一つになれば」と須和さん。小さな工夫を積み上げることで働きやすさと働きがいを向上させていこうと、業務改善やスキルアップのための研修制度の充実にも力を入れています。



2

地域のバス会社として 事業でも雇用でも 社会貢献を果たしたい

こうした取り組みを続けたことにより、この数年で女性運転士と高齢運転士の割合は格段に増えました。その分、安全運転教育も徹底。地域に信頼される運行に努めています。

介護との両立支援を本格的に始めるに当たり、昨年は全社員を対象にしたアンケートを実施しました。育児に比べて介護は周囲に相談しにくい面があり、実態がつかみにくかったからです。その結果、多くの社員が将来を含めて介護に不安を持っていることが分かり、制度や環境の改善が急ピッチで進んでいます。両立支援のための柔軟な勤務シフト作成などについて管理者向けのセミナーを始めたほか、両立に関する相談窓口を開設。介護を

しながら仕事を続けるためのサポートを強化しています。

「地元密着の企業として、安全なバス運行はもちろん、雇用の場としても社会的責任を果たしたい。地域社会に貢献することで、地域から選ばれ、社員からも選ばれる会社でありたい」と須和さんは言います。

地域貢献の一環として、小学校や幼稚園をバスで回って「バスの乗り方教室」を開いたり、12月に車体をイルミネーションで飾った「サンタバス」を走らせたりもしています。バスを身近に感じてもらうとともに、交通安全や利用促進につなげるのが狙いですが、その実、社員自身が地域の人との触れ合いを楽しみにしているそうです。

同社が目標に掲げるのは、「ドライバーも社員も利用者も、地域で生きていける会社づくり」。過疎化や高齢化といったマイナス要因を逆手に取り、「地域」をキーワードにした新しい働き方を進化させています。



3

1. コミュニティバスを運転する黒田寿美さん。乗客との交流を大切にしながら、安全運転に徹しています。
2. 山崎営業所の一角に整備した社員用トレーニングルーム。健康管理とリフレッシュに役立っています。
3. 毎年12月に運行している「サンタバス」。乗客に喜んでもらう工夫がいっぱいです。

社員の声

養成制度を利用して免許を取得 研修も充実しているから安心です

コミュニティバス運転士 黒田寿美さん(2015年入社)



48歳の時に入社するまではバスの運転士になるなんて思ってもみませんでした。持っていたのは普通免許のみ。運転士の経験もなく不安でしたが、養成制度を利用して大型二種免許が取得でき、研修制度も充実していると聞き、思い切って挑戦しました。現在は宍粟市でコミュニティバスの運転士として勤務しています。平日だけの運行で、朝早くや夜遅くの便もありません。家事や近くに住む孫の世話にも時間を使いたい私には、理想的な働き方ができています。乗客の皆さんとも顔なじみになり、「黒田さん」「黒田さん」と声を掛けてもらえるのがうれしくて。やりがいを感じながら働いています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
201人
(男性 190人 / 女性 11人)
- 平均年齢
男性 53.7歳 / 女性 49.5歳
- 平均勤続年数
男性 7.5年 / 女性 5.6年
- 月平均残業時間
25時間
- 年間休日数
82日
- 有給休暇取得率
100%

■主な取り組み

- 1 女性運転士の積極採用
効果 2014年 1人
2016年 6人
- 2 65歳以上社員の
再雇用と雇用延長
効果 2014年 8人
2016年 31人
- 3 仕事と介護の両立に関する
アンケートとセミナーの実施、
相談窓口の設置
- 4 業務改善
・安全対策
・労務管理 など
- 5 キャリア向上支援の実施
・各種研修制度の充実
・キャリア・コンサルティング
制度の導入



勤務状況を変えることなく 働き続けられる方法を考える

部門を超えて 助け合う風土が 根付く

土井病院は医療療養病棟、回復期リハビリテーション病棟のほか、デイケアセンターなどの事業所を併設。2014年には小野市民病院跡地に栄宏会小野病院を開院し、地域における総合的な医療・介護体制を整えています。都心から離れた立地のため看護師の確保には苦労してきましたが、働きやすい制度づくり、職員同士が助け合う風土づくりにより定着率を高めています。

同院では月1回、部署や職種を超えて集まる連携会議などで情報共有を図っています。その中で、勤務人数が不足している部署を、他部署の職員が応援するという風土が根付いてきました。例えば、デイケアセンターの通所者が送迎バスから降りてくる時は出入りが集中します。「患者の転倒事故などを未然に防ぐには、もっと多くの職員が介助に関わった方がいいのでは」との意見から、事務部や地域医療連携室をはじめ各部門から数人がサポートに入ることが当たり前になっています。



1

また、入院患者の入浴介助には、多数の職員が求められますが、人手が足りない場合には他部署のスタッフが手伝うようになりました。さらに、患者のリハビリの時間と重なる場合は入浴時間をずらすことを余儀なくされていましたが、リハビリ部門にスケジュールの調整を依頼し、入浴にかかる介助の時間を短縮することができました。「自分の持ち場の仕事だけをしていればいいというのではなく、病院全体で協力し合う風土が醸成されています」と、副院長の志方邦子さんは

話します。

各病棟には食事介助などが集中するゴールデンタイムと呼ばれる時間が存在し、特に患者の移動を伴う食事の時間帯は多忙を極めます。従来は、



2

8時から勤務の看護師が自主的に7時過ぎに出勤するなどしてサポートしていましたが、「職員の好意に甘えるのではなく、勤務時間として換算することを考えた」結果、多様な勤務体制での時差出勤制度を取り入れ、厚めの配置が必要な時間帯に人が増えるようなシフトを組みました。

通常、看護師の勤務形態は日勤と夜勤を繰り返しながら働くケースがほとんどですが、同病院では日勤常勤、夜勤常勤の勤務形態を選択できるようにして働く人のニーズに応えています。また、院内研修会は、「全員に受けてほしい」との思いからビデオ撮影し、その場に参加できないパートタイム勤務者も閲覧できるようにしています。

院内託児所や 学童保育の実施で 両立を後押し

同院は25年前、地域の病院としてはいち早く院内託児所を開設し、その後、利用形態を24時間365日預かりに改めました。さらに小学6年生まで預かる学童保育も職員に重宝されています。

院内託児所の利用者が増えて手

狭になったため、2014年春には、栄宏会小野病院内にグループ企業の職員が誰でも利用できる保育園を新設。現在では、多い日には30人を超える子どもたちが通ってくるそうです。併せて病児保育室を整備し、職員の子もだけでなく、孫まで預かるようにしています。また、学童保育は中学3年生まで対応しており、夏休みなど長期休暇も利用できます。

「今後は子ども、孫だけでなく、介護が必要な親を預かることも考えていかなければ」との声も上がっており、「どうすればそれぞれが今の勤務状況を変えることなく働き続けられるかを常に考え、制度や仕組みにおいて先手を打っていきたい」と院長の加納純一さんは、さらなる改革に意欲的を見せています。



3

1. 部署・職種を超えた会議。助け合いの精神が根付いています。
2. 栄宏会小野病院に開設された院内託児所。
3. 院内研修会が頻繁に開かれています。

職員の声

孫を院内託児所に 預かってもらっています

看護主任 小谷長子さん(1999年入職)



お互いが助け合う風土が根付き、しっかり有給休暇も取得できる環境にあり、職員全員が患者さんにとって一番いい環境を考えながら働くことができます。春休みや夏休みなど保育園に午前中しか預けられない時は孫の面倒を見ることもあるのですが、私自身が仕事で休めないような場合は、病院のバス運転手が保育園まで迎えに出向き院内託児所に送り込んでくれるので助かっています。春から小学生になるので、今度は学童保育をお願いしようと思っています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
230人
(男性 69人 / 女性 161人)
- 平均年齢
男性 34.9歳 / 女性 41.5歳
- 平均勤続年数
男性 5.2年 / 女性 6.9年
- 月平均残業時間
5.0時間
- 年間休日数
115日
- 有給休暇取得率
74.6%
- 女性管理職の割合
66.7%(10人)
- 男性の育児休業取得実績
なし

■主な取り組み

- 1 他部署、他職種による
応援体制の整備
- 2 時差出勤制度を取り入れ、
勤務体制の整備
- 3 病児保育室、
グループ内保育園、
アフタースクールの整備
- 4 時間有給休暇・有給休暇の
取得促進



「残業のない会社」を目指した取り組みから 意欲的・効率的に働ける仕組みと環境が実現

自由出勤制と 雇用体系の一本化で 全員を時間給制に

エス・アイが1991年の創業時に掲げた理念は「残業のない会社」。社長の今本茂男さんは、「ワーク・ライフ・バランスという言葉もなかった時代ですが、とにかく従業員の家庭や生活を大事にする会社になりたいという強い思いがありました」と当時を振り返ります。前の職場では昼夜を問わず仕事に没頭。しかし、1歳8カ月の次男を病気で亡くしたことが転機になりました。「仕事に明け暮れて看病もできず、つらい思いをしました。何のために仕事をするのか。考えるうちに、残業がなく、社員が幸せな会社をつくりたいと思うようになったのです」

ところが設立間もなく、受注が増えるにつれ、残業をせざるを得ない状況に陥ってしまいます。これを解決するため同年、自由出勤制のパートタイマーを募集。業務時間中でも出退勤を自由に繰り返せる画期的な仕組みに、優秀な人材が多く集まりました。子育て中など、フルタイムで働くのは難しいというパートタイマーたちは、限られた時間の中で大いに能力を発揮しまし



1

た。そのうちに、同じ仕事をしているのに自分たちは安い時間給、一方で正社員は安定した月給制ということへの不満が出てくるようになります。そこで、パートタイマーの時間給を正社員並みに増額した上で、97年には雇用体系を社員に一本化。パートタイマーの枠組みをなくしました。

さらに、管理職も含めた全社員を自由出勤制に変更。併せて全社員を時間給制にして「同一労働・同一賃金」を徹底しました。残業のない会社を目指して始めた取り組みは、自由出勤制

と時間給制という独自の勤務体系に結び付いたのです。今では社員それぞれが出退勤時間を自由に設定。ノー残業はもちろん、ワーク・ライフ・バランスがごく当たり前に実践されています。



2

能力を細やかに評価 生産効率の向上が 売上高増につながる

時間当たりの賃金は、同社が独自に作成した作業別評価基準点と社員が相互に行う評価制度によって決まります。作業の評価項目は125に上り、同じ業務であっても生産性が高いほど時間給が上がる仕組みです。これを半年ごとに見直しで給与に反映。スキルアップがそのまま収入増につながるため、社員のモチベーションにも直結しています。

「勤務時間は1分単位で計算。一人一人が生産性を強く意識して働いています。時間当たりの売上高が伸び、賃金も毎年増額できているのは、精度の高い仕事が評価されているからこそ」と胸を張る今本さん。「残業は生産性が低下し、ミスも増え、何より



3

従業員の健康や家庭生活にも影響をもたらす。百害あって一利なしです」と強調します。

働きやすさを追求するため、2006年には「エイジフリー制度」を導入し定年をなくしました。「高齢だから能力が劣るということはありません。意欲がある人には、年齢に関係なく働いてもらいたい」。同じ理由で障害者も積極的に雇用。本人が希望する限り働き続けられる環境を整えています。

今本さんは、「会社が変わり、働き方が変われば、日本の社会も変わると思います。うちのやり方が少しでもヒントになって、多様な働き方ができる企業が増えればうれしい」と言い、全国各地から視察を受け入れ、講演にも積極的に出掛けています。

社員一人一人の仕事と家庭を大事にすることで、優秀な人材が集まり、業務の精度が上がる。それが次の受注につながり、事業の拡大へと結び付く。早くからワーク・ライフ・バランスに取り組んできた同社には、そんな好循環がすでに確立されています。

1. 残業なし、1カ月の勤務上限時間は168時間まで。「会社に縛られないでほしい」と今本さんは言います。
2. 125項目に及ぶ作業の評価基準一覧と社員の評価表。半年ごとに見直し、給与に反映させます。
3. 同社のワーク・ライフ・バランスを学ぶため、県内や米国の大学から訪れた学生たち。

社員の声

ダブルワークで相乗効果 能力をフルに生かせる職場です

広報担当 梶原有加さん(2014年12月入社)



取材や講演などに対応する広報専任の社員として入社しました。並行して、もともと本業だった司会業を継続。当社の広報と、それとは別の司会業とのダブルワークを続けています。広報の仕事は必要なときに必要なだけ出勤する形なので、司会の仕事や家事・育児とのバランスを見ながら調整。司会業で身に付けた能力を最大限に生かせるよう取り組んでいます。変わった働き方、新しい働き方とよく言われますが、この会社では珍しくありません。個々の能力を生かしつつ、家庭や他の仕事との両立もサポートされる環境が、社員のやる気を高め、技能を向上させる相乗効果を生んでいると思います。

DATA

■WLBデータ

従業員数	48人 (男性 4人 / 女性 44人)
平均年齢	男性 43歳 / 女性 45歳
平均勤続年数	男性 5.1年 / 女性 9年
月平均残業時間	0時間
女性管理職の割合	85%(6人)

■主な取り組み

1 ワークシェアリングの導入

効果 残業 0 時間

2 自由出勤制の導入

3 全員の正社員化・ 時間給制への移行

1時間当たりの売上高
2012年
効果 2015年 12%アップ
最低時間給

効果 2015年下期 852円
2016年下期 930円

4 エイジフリー制度等の導入

- ・定年退職制度なし
- ・障害者の積極雇用



労使が一体となり 仕事と生活双方の充実を図る

ハードワークに 目を光らせ 心身の健康にも配慮

三菱重工グループのMHIニュークリアシステムズ・ソリューションエンジニアリングは2015年、三菱重工の原子力事業における基本設計を手掛ける会社と、その詳細設計を担う会社が統合して誕生しました。原子力事業にとどまらず、三菱重工の多分野にわたる製品設計業務など幅広い事業に取り組んでいます。その特性上、900人近い社員の9割以上を技術者が占め、東日本大震災以降は、運転を停止した全国の原子力発電所の再稼働に向け、より厳格になった耐震基準を満たすための仕様を実現すべく設計業務に追われる日々です。

「設計技術者は真面目で、自分の仕事に誇りを持っています。ともすれば時間を忘れてのめり込んでしまうとありますが」と話すのは、総務部次長兼人事労政グループの山口正晴さん。「だからこそ、しっかり歯止めをかけるように気を付けています」

その歯止めとなっているのが、労使双方の担当者が同席して月に2、3回開かれる「時間外運営委員会」です。



1

残業の多い社員をリストアップし、上司を通じて代休の取得やフレックスタイム制度を活用した遅めの出勤、早帰り等を促します。三六協定の範囲内に収まり残業が慢性化しないよう、労使協働で注意を払っているといいます。

休みの日は家族と一緒に過ごす時間をつくってもらおうと、ファミリー行事を年2回開催しており、春は労働組合の主催で潮干狩りなどを楽しみ、秋は会社主催でユニバーサル・スタジオ・ジャパンへ出掛けます。さらに、16年

度には全社一斉の「休暇奨励日」を初めて設定。連休の谷間の11月4日を休みとし、文化の日から週末まで4連休にすることを勧めたところ、約5割の社員が利用しました。



2

また、ずっとパソコンに向かう仕事のため、社員の心身の健康維持を目的とした施策にも注力。年2回、上司と面談して働き方や作業量に無理がないかを話し合い、負担を感じている場合には仕事を調整します。不調時には毎月開催している産業医の相談コーナーの利用を促しており、年間延べ20人を超える利用者がいるそうです。そのほか、健康増進のためのセミナーも定期的に開催しています。

女性技術者が 働きやすい 環境を整備

女性技術者の確保はどの企業にとっても難しい課題であり、同社でも以前は思うように採用できていませんでした。そこで、十数年前から女性の採用に力を入れるようになり、現在、



3

採用者の2割を女性が占めています。

女性技術者が働き続けられるよう、育児休業制度をはじめ諸制度を整備しており、出産による退職は一人も出ていません。また、子育て中の女性社員が利用できる短時間勤務制度は、10時10分から15時10分までのコアタイムが含まれていれば、前後どのように時間を縮めるかは自由。不妊治療休業制度は通算1年間利用でき、実際に利用者もいるそうです。

退職後5年以内の社員が復帰できる「キャリアリターン制度」も用意されています。夫の転勤に伴い愛知県に引っ越した黒木真理子さんは2016年春、夫が再び兵庫県に転勤になったのを機に同制度の利用を申請。4月から、もといた部署で設計技術者として勤務しています。「5年近いブランクはありましたが即戦力として活躍しており、会社も助かっています」と山口さん。14年には女性総合職で初めて主任に昇格した社員も出ており、「今後は人事制度を見直して実力のある社員がより早く昇進できるようにし、女性管理職を一人でも増やしていきたい」と話しています。

1. 労使双方の担当者が同席して開かれる「時間外運営委員会」。
2. ファミリー行事でUSJを楽しむ社員と家族。
3. 産業医を講師に招き、健康増進のためのセミナーを定期的に開催。

社員の声

「キャリアリターン制度」で復職 短時間勤務制度も活用しています

原子力プラント設計部プラント設計課
黒木真理子さん(2016年入社)



夫が名古屋転勤となり泣く泣く退職を決めた時に「キャリアリターン制度」のを知り、光明が差した思いでした。夫の関西復帰が決まってすぐに利用を申請し、復帰が認められました。現在、別々の保育所に通う2人の子どもがおり、短時間勤務制度を利用しています。復職させていただいた上にこの制度を利用するのは気が引けたのですが、上司からの「両立は大変。これから長い会社生活、初めから無理することはない」との言葉に救われました。もどかしい思いをすることもありますが、家庭と仕事のバランスを考えながら、1歩ずつ着実に、周りの信頼を得て、キャリアを積んでいけたらと思っています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
873人
(男性 768人 / 女性 105人)
- 年間休日数
124日
- 有給休暇取得率
69.7%

■主な取り組み

- 1 時間外運営委員会による
残業時間の削減
- 2 短時間勤務制度の導入
- 3 出産・介護等を理由とした
離職者の
キャリアリターン制度の導入
- 4 女性技術者の採用拡大
- 5 労使主催の
ファミリー行事の実施



山々に抱かれた廃校校舎を社屋に 自分らしく伸び伸びと働く

普通の 仕事ぶりを知る 社員同士で評価

かつての保健室は家の物置にしまわれていた玩具を持ち込んだ託児室に、教室の一室はゴルフの打ちっぱなしネットが設置されたレクリエーション室に。オーシスマップの業務拠点である青溪技術センターは、廃校になった旧青溪中学校の校舎をそのまま再活用しています。「もとの本社が手狭になり移ってきたのは7年前。地域と共に歩む当社にとっては最高の環境です」と会長の大林賢一さんは話します。

大阪の大手測量会社に勤めていた大林さんは、体調を崩した母親の面倒を見るため、2001年に故郷の八鹿に戻り独立しました。ハードワークの分だけ売り上げは伸び、社員も増えていったものの、「不夜城」とも呼ばれた社内の雰囲気は殺伐としたものでした。それぞれが自分の仕事だけをこなし、協力し合う様子が全くなかったのです。「せっかく田舎に帰ってきたのに、これでは都会の仕事のやり方と一緒にではないか」。そう気付いた大林さんがまず取り組んだのが、「メンバー評価制度」でした。



1

入社年数や仕事内容が同程度の社員3、4人で互いの仕事ぶりを「仕事の質」「仕事に対する取り組み姿勢」「職務遂行能力」の切り口から計二十数項目で評価し、その結果を給与や賞与に反映させるというものです。「正直者が損をしないことが大切。社員のことを一番見ているのは社員であり、その人の良い点を認め、悪い点もしっかり指摘しています」とのことです。

もう一つの取り組みが、社員全員が参加する「満足度向上ミーティング」で

す。部署を横断するメンバーで構成された複数の班で、班長のリーダーシップの下、不満に感じていることはないか、社員が楽しく働けるようにするにはどうしたらいいかなどを話し合います。



2

新入社員が班長を務めることもあり、「社内全体のコミュニケーションが活発になるだけでなく、若手社員が班長を経験して成長していく姿は頼もしいです」。

相談しやすい 雰囲気 メンタルヘルスを守る

「地域と共に成長できる会社」を目指して、業務機能を現地に移して以降、山に囲まれた広々とした空間の中でより風通しのいい社風が育まれていきました。休み時間には、社員たちが運動場や体育館でソフトボールやゴルフに興じ、静かに過ごしたい人はみんなが持ち寄った本を集めた図書室にこもり、思い思いの時間を過ごします。

満足度向上ミーティングについては3年ほど前から、より率直な意見が出



3

やすいようにと管理職はメンバーから外れました。誕生月の社員の写真をレイアウトした手製のカレンダーを作ったり、繁忙期の1月～3月には息抜きできるように温かいスープを調理したり、と活動内容はよりユニークになっています。

営業総務課の係長、白山美佐さんは2年前、メンタルヘルス・マネジメントの資格を取りました。社内の労働安全衛生委員会の一員として、社員の精神面のサポートに役立てないかと自主的に挑戦したのです。伸び伸びと働いているように見えても、ストレスを抱えている社員はいます。定期的に面談の機会を設けているほか、彼女の優しい性格に引かれ普段から「ちょっと相談したいことが」と持ち掛けられることもあるそうです。

「最大のミッションは雇用を生み出すこと」と大林さん。毎年2、3人の新卒を採用しており、ここ数年はUターン就職者が目立ってきているそうです。「都会の仕事に疲れ、この環境で自分らしさを取り戻した社員もいます。戻ってくる若い人たちの受け皿にもなれば」と、これからも地域に根差した事業を展開していきます。

1. 「満足度向上ミーティング」では活発に意見が飛び交います。
2. 一人一人の社員に対し、メンタルヘルスの面談が定期的に行われています。
3. 全社員が登場する手作りのカレンダー。

社員の声

大好きなふるさとの働き ボランティア活動も

営業総務課 水嶋友希さん(2016年入社)



高校3年生の時に就職を考える際、友人は都会志向が強かったのですが、私は八鹿、そして家が好きなので周辺の会社を探しました。オーシスマップは外部機関からさまざまな賞を受賞していて、働きやすそうな会社だと思い決めました。昼休みは同僚とバレーボールを楽しんでいます。「満足度向上ミーティング」では新入社員で班長を任せられ、まとめ役を経験する中で自信が持てるようになりました。地元警察のボランティアとして、休みの日などに制服を着て防犯活動のPRにも協力しています。忙しくはありますが、自分が暮らす地域のお役に立てるならと精いっぱい務めています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
57人
(男性 40人 / 女性 17人)
- 平均年齢
男性 37歳 / 女性 33歳
- 平均勤続年数
男性 5年 / 女性 6年
- 月平均残業時間
26.6時間
- 年間休日数
109日
- 有給休暇取得率
45%
- 女性管理職の割合
6.6% (1人)
- 男性の育児休業取得実績
1人

■主な取り組み

- 1 家族の日の設定
取得率
効果 **100%**
- 2 満足度向上ミーティングの開催
- 3 出産後の在宅勤務制度の導入
制度利用者数
効果 延べ **4**人
- 4 社内託児室の設置
- 5 図書室の設置



ライフステージに合わせた取り組みと 個々の意識改革を促進

介護と仕事を 両立できる 社内風土を

川崎重工業では、1991年の育児休業法制定以降、育児や介護に関する支援休業制度を順次拡充してきました。現在、育児休業の取得期間は子どもが3歳に達するまで。不安なく職場復帰できるよう、育休前、復職前、復職後の3回に分けて所属長との面談を行っているほか、育休復帰者セミナーも実施しています。

子育て中の社員に対しては、子どもの小学校卒業まで利用できる短時間勤務制度や、時間単位で取得できる看護休暇制度を整備。さらに、会社指定の振替出勤日に事業所内託児所を設置するなど、ますます充実しつつあります。各種制度は社内に定着し、2015年度までに男性の育児取得者は累計24人、最長で5カ月取得した社員もいます。

こうした取り組みが評価され、これまでに「なでしこ銘柄」の選定や2度の「くるみん」認定を受けました。それでも、「男性社員が圧倒的に多い当社で、年間700人の社員の家庭に子どもが生まれていることを考えると、取り組み



1

はまだ道半ば」と、ダイバーシティ・グローバル推進課課長の今村弥雪さんは言います。ここ数年は、夫婦で互いの家事負担を考える「共働きセミナー」など、男性社員の意識改革を促すセミナーを積極的に開催しています。

また、全ての従業員がおのの求めるワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、会社全体で働き方に対する意識改革に取り組んでいます。介護についても、最長3年間取得可能な介護休業制度、1日2時間まで短縮可能な短時間勤務制度など諸制度

があります。従来は課長研修や50代向けキャリアセミナーの中で介護との両立に関わる内容にも触れていましたが、昨年は介護セミナーを独立して実施したところ、予想を大きく上回る



2

80人の参加があったとのこと。「介護離職を招かないように、現状の把握に努めるとともに、介護と仕事を両立できる社内風土をつくっていきたいです」

女性管理職増へ 意識の壁を 取り払う

女性が働き続けられる環境が整った今、大きなテーマとなっているのが、女性管理職の数を増やすことです。全管理職における女性の比率は2011年度の0.4%から16年度には0.75%へと上がっており、20年度までに1.5%に引き上げる目標を掲げています。

中長期的に女性の管理職者数を増やしていくために07年度以降、女性総合職を積極的に採用してきました。ただ、若手の女性社員にキャリアについて意見を聞くと、「女性管理職の数



3

が少なくイメージできない」「長時間バリバリ働いている印象が強く、そこを目指したいとは思わない」といった意識面の壁があることが分かりました。

そこで12年度以降、「4U (For You) ネットワーク」と題し、社内目標となる先輩を見つけたり、ライフイベントと仕事を両立する知恵を共有したりして女性同士が切磋琢磨しながらより活躍していくことを目指した活動に取り組んでいます。昨年実施したフォーラムには入社10年目までの若手女性社員177人が参加。社内の女性ロールモデルとして4人の管理職・係長が自らの体験を話し、グループディスカッションではそれぞれが置かれた状況やキャリア観について意見を交わして進む方向性を考えるきっかけとなりました。

同社が今後新たに取り入れようとしているのが、在宅勤務です。仕事が外に切り出せることなどの条件を満たした上で、事前申請、事後チェックを前提に17年度中に全社での導入を目指しています。「実際に運用してみると、業務の効率化につながる気付きも得られるはず。併せて進めていければ」と副次的効果にも期待しています。

1. 夫婦での参加も目立った「共働きセミナー」(他社との共催)。
2. 「共働きセミナー」で使われた家事・育児分担シート。夫婦で認識の差が明らかに。
3. 働き方について視野を広げる機会になった「若手女性フォーラム」。

社員の声

「共働きセミナー」に参加し 家事効率化の大切さを学びました

人事部 人事部 人事課 主事
椿原仁志さん(2004年入社)



2016年6月に子どもが生まれ、育児もできるだけ協力しています。先般参加した「共働きセミナー」では、夫婦それぞれが、家事、育児の項目ごとにどれほどの度合いで分担しているかをシートに色分けして書き込みました。私は、ほぼ半分くらいは手伝っているつもりでいたものの、妻の評価は4分の1ほどだったので、そのギャップにへこみました。共働き夫婦にとって、いかに家事を効率化することが大切かを学ぶことができました。この4月から妻が短時間勤務で職場復帰するので、保育園への送りは私が担当します。3歳以降、妻がフルタイム勤務に戻る際にはまた二人で話し合いながら分担を決めようと思っています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	15,911人 (男性 14,964人 / 女性 947人)
平均年齢	男性 38.2歳 / 女性 40.1歳
平均勤続年数	男性 13.4年 / 女性 13.7年
月平均残業時間	25.3時間
年間休日数	127日
有給休暇取得率	68% (2015年度)
女性管理職の割合	0.75% (26人)
男性の育児休業取得実績	9人 (2015年度)

■主な取り組み

- 1 女性管理職の積極登用
 - ・管理職登用目標の設定
 - ・4Uネットワーク活動と若手女性フォーラム

女性管理職比率
2011年度 0.40%
2016年度 **0.75%**
- 2 育児・介護との両立支援
各種制度の充実
(育休・短時間勤務など)
- 3 両立支援のためのセミナー開催
年間の男性育休取得者数
2010年度 3人
2015年度 **9人**
- 4 K-win活動(働き方改革)
 - ・社長メッセージの発信
 - ・管理職向け意識啓発セミナー
 - ・在宅勤務制度の導入(予定)
 - ・各職場での業務効率化活動



「従業員は会社の基本」の理念の下 情報の共有や横の連携で環境を改善

女性社長が新風
働き方は多様に
有休取得率は100%に

建設現場で職人が使う安全帯や腰ベルト、ハーネスなどを製造・販売する基陽は、商品の特性から長い間、男性中心の組織でした。作るのも売るのも、そしてユーザーも男性という同社に新風を吹き込んだのは、5年前に社長に就任した藤田尊子さんです。

藤田さんは当初から「従業員は会社の基本」との考えを掲げ、性別に関係なく働きやすい職場づくりに力を入れました。必要に応じて正社員とパートタイマーを行き来できる柔軟な勤務体系を整え、新たな休暇制度も導入。「社長が従業員のためになるとやってきたことは、結果的に全てワーク・ライフ・バランスにつながっています」と総務部主任の南浩一さんは振り返ります。

入社から8年の間に正社員からパートタイマー、再び正社員という道をたどった中川菜美さんは、「結婚、出産、育児、親族の介護が続いた時期に、パートタイマーとして短時間でも仕事を続けられたのは本当によかったです」と言います。時間に余裕ができた2016年、正社員に復帰。現在は物流部門



1

の主任補佐として活躍しています。

有給休暇の取得率も飛躍的に向上しました。ここ数年は目標通りの取得率100%を達成。「リフレッシュ休暇や特別休暇を設けて、休みやすい工夫をしています」と南さんは説明します。勤続3年以上の従業員が対象のリフレッシュ休暇は連続7営業日の取得が可能で、週末や祝日を組み合わせるとさらに長く休むことができます。一方、入社6カ月以上の従業員が対象の特別休暇には2日間のメモリアル休暇と3日間のファミリー休暇があり

ます。

「いかに休むかを考えることは、いかに仕事をするかということにつながる。仕事への意識が変わります」

年間計画を共有し
部署間連携が進む
女性管理職の登用も

各自の業務状況について、ゲーグルカレンダーを利用した年間計画で

共有しているのも特徴です。休暇取得も年間計画に反映され、誰が、いつ、どんな仕事をしているか、あるいは休んでいるかを全員で共有できる仕組みです。「人の動きが一目瞭然なので、自分がどう動くともよいかも見えてきます」と、南さん。

製造、物流、業務、総務、広報といった部署は縦割りにせず、横につながる関係を築いてきました。従業員はメインとなる部署の仕事を中心に、それ以外の部署も必要に応じてサポート。年間計画をベースに、時期や状況に合わせて対応する柔軟な体制を構築しています。

連携の良さは部署間にとどまりません。社内には「商品開発」「環境改善」、イベントを企画する「ハピネス」など6つの委員会が設けられ、各自の希望でいずれかに所属。仕事とは別の視点で交流を深め、職場の改善にも結び付けてきました。「商品開発の委員会で出てきたアイデアが商品化に



2



3

つながることもあります。みんな楽しく活動しています」

女性管理職の登用にも積極的です。2014年には初の女性係長が誕生しました。カラフルな色使いやキャラクター付きの製品を登場させたり、ホームページをリニューアルしたりと、女性の視点を生かした事業展開も加速。男性が大半だった従業員の男女比も逆転し、女性の多い職場になりました。「女性が働きやすく、活躍できる環境が企業の魅力として伝わるようになったと思います」と南さん。社内外の研修や勉強会に積極的に参加してスキルアップを目指すなど、一人一人が向上心を持って仕事に向き合うようになったと実感しているそうです。並行して業務の効率化も進展。より働きやすい環境を整えるため、外部の専門家を招いての改善活動が進んでいます。

1. 「ハピネス委員会」が開催したイベント。委員会メンバーが楽しい時間を企画します。
2. 従業員それぞれの働きやすさを重視した職場づくりが進んでいます。
3. 社内には、「we are a big family」と銘打って従業員の氏名や顔写真が並ぶ一角が。アットホームな社風です。

社員の声

やりがいと成長を感じながら
ステップアップできています

業務部・広報部 係長 毛利優さん(2010年入社)



挑戦したいことをすぐ応援してくれる会社です。社長との定期的な面談は自分の考えを伝える良い機会です。数年前には広報部の立ち上げを提案しました。すぐに検討が進み、広報部が発足。私も主任として広報に関わるようになりました。2014年には女性で初めての係長に。女性管理職向けのセミナーに参加するなど、管理職としてのスキルも磨いているところです。性別や経験に関係なく、やりがいのある仕事を通して成長できるのがこの会社の魅力。仕事と家庭が両立できる環境が整っている点もありがたいです。いずれ結婚や出産を経験することになっても、長く働き続けたいと思っています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
29人
(男性 11人 / 女性 18人)
- 平均年齢
男性 45歳 / 女性 42歳
- 平均勤続年数
男性 9年 / 女性 6年
- 月平均残業時間
15時間
- 年間休日数
113日+a
- 有給休暇取得率
100%
- 女性管理職の割合
17%(5人)

■主な取り組み

- 1 有給休暇の取得促進
取得率
効果 100%
- 2 多様な休暇制度の導入
・リフレッシュ休暇
・メモリアル休暇
・ファミリー休暇 など
- 3 部署間連携の推進
- 4 部署横断的な委員会活動
- 5 全社的な業務状況の共有



多様で柔軟な働き方を社員主体で整備 個々の専門性とチームワークを磨き上げる

社員によるチームが プロジェクトを主導 意識改革が進む

専門技術を持つ管理職の女性が妊娠。育児休業取得の前例がない中、仕事と出産・育児の両立支援を考えると協同病理の取り組みは本格化しました。

同社は、病理検査に特化した専門家集団。女性が多い職場でもあり、高度な技術を身に付けた女性社員が結婚や出産を迎えても仕事を続けられる環境を用意しておこうと、社長の小川隆文さんは2005年に両立支援のプロジェクトチームを立ち上げました。その直後に分かった一人の女性社員の妊娠。彼女の復職への道筋をつけるという明確な目的ができたことで、プロジェクトは大きく動き出しました。

チームのメンバーは自ら手を挙げた数人の社員。以降、プロジェクトは社員主体で進んでいきます。「まずは子育て中でも働きやすいよう、雇用形態を柔軟に変更できる制度を設けました」と説明するのは、発足時からチームのアドバイザーとして関わってきた管理課課長の西和子さんです。育児終了後、フルタイムで勤務する正



1

社員、短時間勤務社員、パートタイマーから本人の希望で働き方を選べる仕組みに変更。実際に第1号の育児取得者となった女性社員は、3つの雇用形態を何度も変更しながら3人の子どもを産み育て、現在も仕事を続けています。

プロジェクトチームの旗振りで社内の意識改革も進みました。「若い会社だったこともあり、最初は両立支援のイメージもバラバラ。研修会やワークショップを繰り返して勉強するうち、徐々に理解が深まりました」と、西和子

さん。同時に、仲間をサポートするために必要になってくる業務の効率化や連携の取り方、負担の平準化を一人一人の社員が考えるようになったそうです。



2

誰もが安心して 長く働ける会社の先に 長く存続する会社がある

プロジェクトチームの活動は、メンバーが代替わりしながら進化を続けてきました。2011年には、チームが先導する形で「信頼」「創造」「協同」を柱とする会社のクレドを作成し、全員が常時携帯。行動指針の一つに「社内では皆で問題に取り組む体制をつくる」との項目を掲げ、仕事はもちろん、それ以外でも「みんなで考える」という意識が浸透し、チームワークの向上にも結び付いています。

両立支援制度の要件を大学院進学や技能向上のための勉強、介護などにも広げようと、プロジェクトチームの主導で就業規則も改定しました。これも含め、ワーク・ライフ・バランスを目的にした就業規則の改定は今までに



3

3回行っています。「就業規則にまで踏み込んだことで、チームのメンバーをはじめ社員全体がこれまでになかった「経営の視点」を持つようになりました」と大西さん。コストカットや効果的なスキルアップなどについて当たり前で議論する風景が社内で見られるようになったといい、働き方を考えることが会社の在り方を考えることにもつながっていると指摘します。

「働きやすい会社、長く働ける会社でなくては、長く存続する会社にはならない。そういう意識が共有できていると思います」と大西さんは言います。今後は、介護との両立が課題になると想定する同社。やはり社員が主体となって、支援環境を整えていく予定です。

社長の立場から、小川隆文さんは「社員は会社の財産。一人一人を大事にして、その都度ベストと思える方法や仕組みで働きやすい環境を整えていきたい。会社の押し付けではなく、社員自身が考えることで彼・彼女らも成長していると思います」と力を込めます。

1. 風通しの良い職場が社員の自慢。管理職全員が女性であることも特徴です。
2. 高度な技術を必要とする業務が多く、個々のスキルとチームワークの両方を必要とします。
3. プロジェクトチームは現在4代目。社会保険労務士ら専門家を招いた会議を定期的に行います。

社員の声

働き方は自分たちで考えるという 主体的な意識が根付いています

管理課 課長、プロジェクトチームアドバイザー
大西和子さん(1994年入社)



2005年にプロジェクトチームが発足して以来、プロジェクトの進展を見守ってきました。当時、既婚で子育て経験があったのは私だけ。独身の社員には、仕事と出産・育児を両立させる大変さがピンと来ないことも多く、それを伝える役割も果たしてきました。大切にしたのは、学ぶことと話し合うこと。長く働き続けられる環境をつくるにはどうすればいいのかわからないので、みんなで考えるようにしました。4代目となった現在のチームは、評価制度を変更するための就業規則改定に取り組んでいます。より良い働き方は、自分たちで考えて実行していくもの。そんな意識が根付いたと実感しています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	15人 (男性 7人 / 女性 8人)
平均年齢	男性 38.3歳 / 女性 43.7歳
平均勤続年数	男性 7.4年 / 女性 11.9年
月平均残業時間	24.1時間
年間休日数	113日
有給休暇取得率	46.6%
女性管理職の割合	100%

■主な取り組み

- 1 仕事と子育ての両立支援制度の導入
育児休業取得者数
2006年度まで 0人
効果
2007~16年度
延べ 3人
- 2 両立支援のプロジェクトチームの設置
- 3 ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて就業規則を3回改定
- 4 柔軟な雇用形態(正社員、短時間勤務社員、パートタイマー)の提供



気持ちよく継続的に働けるよう 両立支援と働き方改革を並行して推進

コミュニケーションの 向上へ 運動を継続的に実施

川崎重工業のグループ会社で、二輪車のデザイン、3Dモデリングのほか、グループ会社のプロモーションやシステム開発を担うケイテック。グループ会社と合併した2006年を機に、組織の融合も兼ね、「K-UP活動」と名付けて「社員が安心して仕事と子育てを両立できる風通しの良い職場環境の実現」に力を注いできました。

初年度は育児休業期間を1年から3年に延長するとともに、育児のための短時間勤務の期間を子どもの就学前から小学校卒業までに延長。併せて、フレックス勤務制度も導入した結果、出産を経験した女性社員はほぼ100%育休を取得しており、10年前にはゼロだった短時間勤務の申請者も、現在は毎年10人前後にまで増えています。

同時に進めたのが、働き方改革です。「パソコンに向かう仕事が多いため、どうしても社員間でコミュニケーションを取りにくい傾向にありました」と、総務人事部人事課長の井上里嘉さん。そこで、職場のコミュニケー



1

ションを活発にし、互いに何でも相談しやすい環境をつくとともに、仕事とプライベートの両立が図れるよう、業務改善の取り組みを進めていっています。

コミュニケーション向上のベースとなる活動として、10年1月に「あいさつプロジェクト」をスタートしました。ポスターを各職場に掲示し、毎号の社内報で活動内容を掲載するなど、定着を図りました。その後、さらに声掛けを促すため、「おあしすえこプロジェクト」に着手。「おはようございます」「ありが

とうございます」「しつれいしました」「すみません」「えしゃく」「こんにちは」の頭文字を取ったもので、14年には啓発ポスターを、翌年にはバッジを作成し、継続的に取り組んできました。



2

職場ごとに 取り組みが進む 独自の業務効率改善

2009年からは残業時間を減らす取り組みにも着手しました。週に1度のノー残業デーなど会社全体の施策とは別に、部門ごとに削減をさらに進めるための取り組みを考えました。例えば、総務人事部では2人がチームを組んで仕事の共有化を図ったりすることで属人化した仕事を排し、一方の社員が休んでももう片方の社員でカバーできるようにしています。

また、それぞれの職場で効率的な働き方を考えるきっかけをつくらうと、仕事への取り組み方セミナーの一つとしてタイムマネジメント研修を実施。会議は必ず1時間で終える、別室を用意して集中して働ける環境をつくるなど、研修で出されたヒントを基に各職



3

場で実践しています。それまで30時間前後で推移していた1人当たりの月平均残業時間は、09年度以降、15時間前後に減少しています。

昨年、「通勤時間が長いと、育児との両立が難しい」と退職を申し出た女性社員に、試験的に在宅勤務を取り入れました。仕事の中から自宅で行えるような業務を割り当て、聞きたいことがあればパソコンに取り付けたウェブカメラを使ってやり取りができるようにしました。6カ月間の限定試行でしたが本人は時間を有効に活用できるメリットを大いに感じたそうです。「試行時のように働く日全てを在宅勤務にすることは難しいですが、今後、育児や介護などの事情で通常通勤が困難な社員を対象に、可能な限り事情に応じた働き方を検討していきたい」と、井上さん。

06年から10年以上にわたる取り組みは、数字や風土として実を結びつつあります。「当社は人が財産。気持ちよく継続的に働ける環境を整えることが大切で、心身共に最大限のパフォーマンスを出せるようにさらに力を入れていこうと考えています」と、社長の齊藤博之さんは力強く語ります。

1. 毎年開かれている新入社員と齊藤社長の懇談会。
2. 「おあしすえこプロジェクト」のポスターとバッジ。
3. 普段から部署内のコミュニケーションは活発に行われています。

社員の声

育児との両立について 周囲の理解に助けられています

システム部開発一課 主任
佐藤奈保さん(2002年入社)



システムエンジニアとして、グループ会社の生産技術に関わるソフト開発などを担当しています。2010年に結婚し、11年に育児休業を取得しました。当初1年で戻るつもりでしたが保育園に入ることができず、半年延ばしてもらいました。現在は短時間勤務制度を利用し、1時間短縮して16時に退社しています。そのことに関して、周囲にはよく理解してもらっており、「早く帰らない」と声を掛けてくれるのでストレスなく働くことができます。その分、限られた時間の中でどうすれば効率よく働けるのか、工夫しながら働いています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	315人 (男性 239人 / 女性 76人)
平均年齢	男性 39.3歳 / 女性 34.3歳
平均勤続年数	男性 13.7年 / 女性 9.3年
月平均残業時間	13.9時間
年間休日数	124日
有給休暇取得率	74%
男性の育児休業取得実績	延べ2人

■主な取り組み

- 1 おあしすえこプロジェクトの実施
 - 2 「K-UP活動」の実施
 - ・仕事への取り組み方セミナーの実施
 - 3 育児や介護に関する制度の導入・改正
 - ・短時間勤務制度の期間を小学校卒業までに延長
 - ・フレックス勤務制度の導入
 - ・配偶者海外転勤退職制度の導入
- 短時間勤務制度の利用者
効果 2015年度 **10**人
- 4 ノー残業デーなど長時間残業撲滅活動の展開
 - 5 ライフイベント等に応じた働き方の試行
 - ・在宅勤務の試行



強い決意で進む「働き方変革活動」 地道な活動で一人一人が輝く職場へ

働き方変革に直結する 会議の効率化 社員食堂にも新機能

神戸製鋼所が「スタッフ働き方変革活動」と名付けた取り組みを全社でスタートさせたのは2016年のこと。ワークスタイル変革、就業ルール変革、業務変革の3つを柱に、従来の働き方を見直す活動が進行中です。

1つ目のワークスタイル変革では、まず会議の効率化に着手しました。事前に実施した従業員アンケートで、1人当たりの会議時間は月平均で17.2時間に上ることが判明。「目的やゴールがあいまいな会議がある」「参加者の事前準備ができていない」「報告だけの会議が多い」といった課題も浮かび上がりました。

会議の変革は働き方の変革に直結します。そこで、各部署の定例会議を全てリストアップ。参加人数や開催頻度、所要時間などを会議の主権者に見直してもらうとともに、「KOBELCO流会議」と銘打ったガイドとルールを設けました。担当部長の今田堅太郎さんは「会議はどうしても古い慣習に縛られがち。時間の短縮と質の向上が進めば、ワークスタイルの変革に大



1

きな効果が期待できます。掛け声倒れにならないよう、具体的な手法を分かりやすく伝えることを意識しました」と話し、年間の定例会議時間を約30%削減することに成功しました。

会議の形式そのものも変革。会議室にテレビ会議システムを整備したほか、インターネットを利用したウェブ会議やスカイプを使ったミーティングが可能な環境を整えました。紙の資料を使用しないペーパーレス会議の浸透も進んでいます。また、本社内の社員食堂を改装し、新たに仕事に集中できる

スペースや逆にリラックスできるスペースもオープン予定。働き方変革の一端を担う社員食堂として機能します。



2

19時以降の残業禁止や 業務の見直し 両立支援もさらに充実

変革活動2つ目の柱である就業ルール変革では、「19時以降の残業原則禁止」を掲げました。時間を強く意識することで仕事の効率化を図るのはもちろん、働き方全般の見直しにつなげることを目的にしたものです。

理由があって残業する場合は、申請書の提出を義務付けて厳密に運用。19時以降の在社率は減少し、「仕事の優先順位を明確に意識できた」「結果につながらない残業も多いと分かった」などの声が寄せられました。今田さんは「19時以降の残業が原則禁止になっても、7割の社員が業務に支障がないとアンケートに回答しました」と説明します。3つ目の業務変革も同様に効率化が進んでいます。



3

一方で、かねてより推進してきた仕事と家庭の両立支援もさらに充実させています。2014年には「ダイバーシティ推進室」が発足。当初は女性社員の就業継続と活躍支援が中心でしたが、男性社員の育児支援にも取り組み、さらに外国籍の社員、障害のある社員の活躍支援へと対象を拡大しつつあります。これまでに女性の採用比率の向上やキャリアアッププラン、キャリア継続支援制度の導入、男性の育児休業や「育児のための特別休暇」取得促進など、細やかにサポートしてきました。

また、管理監督職を対象にした働きやすい職場環境の整備を目的とした啓発研修も本格的にスタートしました。「優秀な人材を確保するとともに、全ての社員に長く働いてもらうには、働き方変革とダイバーシティ推進の両方が必要。仕事も家庭や生活も大事にできる環境を整え、社員一人一人が輝く職場にしていきたいです」と今田さん。同社の先進的な取り組みは、着実な成果を生みながら新たな働き方やワーク・ライフ・バランスの在り方を示しています。

1. 社員食堂でのペーパーレス会議。改装により、さらに快適な環境が整います。
2. 効率的な会議のルールを策定。ポスターやサイコロ型のツールなどで呼び掛けています。
3. スカイプを利用した打ち合わせは、オフィスのどこにいても可能です。

社員の声

ITの活用で変革活動をサポート 私自身の仕事と生活も変化しました

IT企画部 片桐有紀子さん(2015年入社)



働き方変革活動をIT面でサポート。テレビ会議やウェブ会議、スカイプの導入など、IT環境の整備に携わってきました。ITの活用で会議風景が少しずつ変わり、出張の頻度が減るなど効率化につながっています。通信手段ではメールからチャットへの移行も進んでいます。変革活動によって私自身の働き方も変わりました。「19時以降の残業原則禁止」の導入後は仕事の優先順位を意識するようになり、生活面では家事に使える時間が増えました。飲み会など社内コミュニケーションの機会も増えたと感じます。ワーク・ライフ・バランスを、「メリハリをつけて仕事をする」と理解し行動するようになっています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	10,940人 (男性 10,130人 / 女性 810人)
平均年齢	男性 39.0歳 / 女性 41.7歳
平均勤続年数	男性 17.3年 / 女性 16.9年
月平均残業時間	22.7時間
年間休日数	119日
年次有給休暇取得率	59% (2015年度)
女性管理職の割合	1.5% (2015年度)
男性の育児休業取得実績	5人 (2015年度)

■主な取り組み

- 1 **働き方変革活動の展開**
19時以降の在社率
効果 2015年度上期 24.6%
▼
2016年度上期 **16.9%**
定例会議時間
効果 2015年度上期 57万時間
▼
2016年度上期 **42万時間**
- 2 **年次有給休暇の取得促進**
半期当たりの平均取得日数
2015年度上期 5.6日
▼
2016年度上期 **7.6日**
(年換算で15.2日)
- 3 **両立支援制度の導入・拡充**
- 4 **男性の育児参加支援**
0歳児を持つ男性社員の特別休暇取得率
効果 2015年度 57.8%
▼
2016年度 **69.4%**
(2017年1月現在)
- 5 **ダイバーシティ推進室の設置**



多様な働き方が社員に浸透 自社の特長としてアピールする材料に

“もったいない”から 始まり進化 柔軟な両立支援

出産や育児を理由に優秀な女性が退職してしまう。社員本人にとっても、会社にとっても“もったいない”状態を改善するため、神戸デジタル・ラボが子育てと仕事の両立支援に乗り出したのは15年ほど前のことです。最初の一步は、フレックスタイム制度の導入、そして育児休業期間の延長。法定の1年から、子どもが2歳になるまで取得できるよう変更しました。

期間延長は社内でも歓迎されましたが、一方で、子どもが2歳になっても、年度途中での保育園入園は難しいケースが起こったため、さらに改善。現在、同社の育休制度は、子どもが2歳になって最初の3月31日までの間に、2回に分けて取得できるようになりました。「今では女性の育休取得率はほぼ100%になり、男性もこれまでに9人が利用。子どもが生まれても仕事を続けるのが当たり前という職場に変わったと思います」と、人事総務部長で自身も育休を取得した竹内友彦さんは話します。

2015年からは、テレワーク勤務制



度を導入。必要と認めた社員に許可し、今は、育児などを理由に6人が制度を利用しています。

「最初はスモールスタート。運用しながらマイナーチェンジを重ね、使いやすい制度になるよう工夫していきます」と竹内さん。17年4月からは短時間勤務制度を拡充し、これまで育児・介護のみを対象としていたものを、会社の承認の下で、傷病の治療や対象家族以外の家族の介護、勉強や研究など、さまざまな事情で利用できるようにします。これまで「働く」か「休む」か、原則どちら

かであったところに、「働きながら事情と向き合う」という選択肢が加わることで、幅広くワーク・ライフ・バランスが実現できるようになるといいます。

長く働ける職場へ 固定観念に縛られず 選択肢を増やす

同社が考えるワーク・ライフ・バランスの在り方には、「多様性というキー



ワードがある」と竹内さん。

「固定観念にとらわれず、『こんな働き方もあんな働き方もある、こんな休み方もできますよ。場合によっては、働く場所は自宅でもいいですよ』とたくさんの選択肢を用意したい。出産や育児、介護などは長い社会人人生で普通に起こり得るライフイベント。その時々状況に合わせた働き方、休み方を選ぶことで、結果的に長く働ける職場になればと思います」

そこには、社長の永吉一郎さんの意向が強く反映されています。「社長がワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みを非常に重視していますし、もともと風通しの良い会社だけに社員からも『こうしたい』『こんなサポートがほしい』



という声が上がりがやすい。いい循環ができています」といいます。両立支援制度の利用が増えるにつれ、社内にはサポートし合い、効率的に仕事を進めようという意識が広がってきたといいます。

また、もう一つのメリットが「ワーク・ライフ・バランスを会社の特長として説明できること」で、採用活動にも大いに役立っているそうです。「最近では学生も働きやすさを求める傾向が強いので、両立支援制度の内容や実績、残業時間などをシビアに見極めてきます。それが当社には追い風になっています」。昨年の採用試験でも数多くの学生からエントリーがあり、優秀な人材が確保できたとのこと。ホームページにも「両立支援への取り組み」と題したページを設けて積極的に情報を発信し、企業イメージの向上や信頼の獲得にもつなげています。

今後もスモールスタートとマイナーチェンジを重ねながら、両立支援の制度をブラッシュアップさせていきたいという同社。多様な働き方が浸透する中で、社員一人一人が主体的に仕事の質にも生活の質にも磨きをかけています。

1. 誰もが長く働ける職場へ。トップの強い意向と風通しの良い社風が好循環を生んでいます。
2. 2016年夏に社員の子供を招いて開催した「子ども参観日」。職場見学やプログラミング体験を楽しんでもらいました。
3. 多様な社員が多様な働き方をすることがすでに社内風土として根付いています。

社員の声

育児休業を取得して 初めて分かることができました

人事総務部 部長 竹内友彦さん(2009年入社)



2人目の子どもが生まれた4年前に1週間の育児休業を取得しました。上の子が2歳だったこともあり、想像を超える大変さでした(笑)。ただ、その大変さを妻と共有できたのは良かった。今は3人の子供がいますが、週末には3人まとめて外へ連れて行き、妻が1人になれる時間をつくっています。子どもが生まれる男性社員には、実体験を基に「子育ては『手伝う』意識ではなく、『一緒に育てる』という気持ちで」とアドバイスしてきました。わずか1週間でも、育休を経験して初めて分かることがあります。男性社員の育休はさらに増えると思うので、しっかりサポートしたいと考えています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
168人
(男性 123人 / 女性 45人)
- 平均年齢
男性 35歳 / 女性 33歳
- 平均勤続年数
男性 7年 / 女性 6年
- 月平均残業時間
16時間
- 年間休日数
124日
- 有給休暇取得率
67%
- 女性管理職の割合
5%
- 男性の育児休業取得実績
延べ9人

■主な取り組み

- 1 育児休業制度の拡充
女性社員の取得率
効果 ほぼ **100%**
- 2 フレックスタイム制度の導入
- 3 テレワーク勤務制度の導入
効果 2016年度 **7**人が利用
- 4 短時間勤務制度の導入
育児休業から復帰した社員の
効果 ほぼ **100%**が利用
- 5 次世代認定マーク「くるみん」
取得 **3**回
(2010年、15年、17年)



社員の声に耳を傾け 一人一人の個性とやる気を生かす職場へ

コミュニケーションが 風通しの良い 企業風土を育む

中小企業の慢性的な人手不足が嘆かれる中、光洋電機はここ数年間、順調に社員数を伸ばしています。育児休業取得者も現れるなど職場環境は安定していますが、ほんの十数年前までは人材が定着せず、離職率の高さが問題になっていました。

「どうすれば解決できるかわからず、とにかく自分が懸命に働く姿を見せれば、やる気のある社員が残っていくはずだと考えていました」と当時専務だった社長の木部享さん。それを改め、コミュニケーションを重視し始めたのは、禅寺へ通うようになってから。住職と対話を重ね、自分と向き合ううちに、これまでいかに社員の声に耳を傾けていなかったかということに気が付いたといいます。

意見を聞くということに意識が向いた木部さんが取り組んだのは、社員との対話です。この変化に最初は戸惑い気味だった社員たちも、回を重ねるうちに変わっていきました。今では、年3回のトップとのミーティングに始まり、各部署のリーダー、中堅クラス、若手



1

に分かれた勉強会、プロジェクトごとの打ち合わせなどが活発に行われています。いずれも木部さんが参加し、社員から上がった良いアイデアはすぐ実行に移します。

「取らない・取れない」が習慣化していた有給休暇取得促進のために設けられたアニバーサリー休暇は、中堅クラスの勉強会「QP会」のアイデアから生まれたもの。また、来年完成する新社屋に休憩室を設けるのも女性だけの勉強会「進華会」からの発案です。東日本大震災の際に行った

被災地支援など、その提案内容は社会貢献にまで広がっています。「やりたいことをやりたいと言える風通しの良い環境は、社員全員のモチベーション向上にもつながっています」



2

人を育て 人を生かす 職場環境へ

同社が定めた企業ビジョン「100年企業を目指す」にも、「人は企業の財産」という思いが込められています。「100年生き残るには社会から必要とされる企業でなければならない、そして、社会から必要とされる人材がそろっていなければならない」と木部さん。「会社が100周年を迎える時、自分はすでにいない。だからこそ、会社の考えを浸透させ、受け継いでいくことが100年につながる」と、人を育て、生かせる環境づくりを力を注ぎます。

その一つが、新入社員教育です。研修期間は、実務指導担当者が現場のOJTを行うとともに、「お世話係」と呼ばれる教育係がメンタルケアを担当。お世話係は2週間に1、2度は話



3

を聞く時間を設け、悩みがあれば小さいうちに解決します。問題はすぐに上司にフィードバックし職場全体で解決に当たります。

また、平均勤続年数が長くなると、結婚、出産、育児、介護といったライフイベントを迎える社員が増えてきます。現在、同社では2人が育休中。大企業のようにきちんと制度化していなくても、一人一人の意思を尊重し、社員にとって一番良い方法を考え、会社全体でサポートしています。これも、社員間の密なコミュニケーションの賜物です。

こうした取り組みにより、次第に企業体質は変化。社員の意識が高まり、自分の業務だけをこなすのではなく、同じ目線で物事を考え、協力し合っ業務が進められる風土に。会社が社員のことを考えれば、社員が会社のことを考える。そんな「正のスパイラル」が機能しています。今後は、業務の効率化、資格取得支援など、一人一人が一層生き生きと働ける環境づくりを目指します。

1. 女性だけの勉強会「進華会」。女性ならではの目線でさまざまな意見を出し合います。
2. 社員の提案で始まった被災地支援。10トトラックで宮城県石巻市へ物資を届けました。
3. 育休中の女性が子どもの顔を見せに来るアットホームな雰囲気の職場。

社員の声

意見を聞いてもらえることが モチベーション向上につながります

営業二課(業務) 高木希実子さん(2012年入社)



社員の意見を誠実に聞いて反映させてくれる自由な雰囲気があり、自分たちが提案したアイデアがどんどん実行されていくところにやりがいを感じています。きちんと聞いてくれるからこそ意見交換が活発になり、また会社全体が同じ価値観を共有し、同じベクトルで働くことにつながっています。私が入社した当時、4人だった部署内の女性は今や9人。現在2人の教育係を任されていますが、人数が増えれば増えるほど、同じ方向を向いていくためのミーティングが大切だと実感しています。会社のために自分ができることを考え、日々進んでいきます。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
35人
(男性 20人 / 女性 15人)
- 平均年齢
男性 45.1歳 / 女性 37.4歳
- 平均勤続年数
男性 11.4年 / 女性 5.8年
- 月平均残業時間
内勤者 20時間
外勤・商品管理者 42時間
- 有給休暇取得率
32%
- 女性管理職の割合
28.5% (2人)

■主な取り組み

- 1 アニバーサリー休暇の導入
- 2 休憩室の設置
- 3 経営者と社員とのミーティングの実施
- 4 部署を超えた階層別のミーティングの実施
- 5 資格取得のための補助



目指すは「社員がイキイキ働き続けられる会社」 社員満足度アップへ働き方改革を推進

昇進の エントリー枠を設け 女性管理職を増やす

システム構築を主業務とするコベルシステムは、約1,000人の社員のうち8割がシステム構築に携わる技術者です。「人こそ最大の資産」と位置付ける同社では、「ES(社員満足)なくしてCS(お客さま満足)なし」という考え方の下、働き方改革を進めています。

ワーク・ライフ・バランスの推進に大きな役割を果たしてきたのが、「社員がイキイキ働き続けられる会社」を掲げて2003年にスタートした、女性社員による自主組織「コベルシステム・ウイメンズ・コミッティー(KWC)」です。女性のキャリアなどをテーマにフォーラムやグループ討議で議論し、施策や改善策を会社へ提言。その結果、短時間勤務制度などが整備され、育児・介護休業制度の改善にもつながっていきました。12年からは男性社員も参画し、「コベルシステム・ワークライフバランス・コミッティー(KWC)」へと衣替え。男女問わず社員が生き生きと働き能力を最大限に発揮できる会社を目指し、活動を展開



中です。

女性社員の増加とともに女性管理職の数も徐々に増え、現在では女性管理職比率は約5%となっています。同社では比率をさらに伸ばすため、管理職への昇進に女性のエントリー枠を設けるルールを16年に導入しました。「昇進が確定するわけではありませんが、面接の対象者になります。女性社員をマネジメント層に育てようという意識の向上にもつながれば」と、人事部人材開発グループの久々宮由実さんはその狙いを語ります。

男性の育児取得や 残業時間の削減を 積極的に推奨

近年、出産を経験した女性が毎年100%育児休業を取得している一方で、子どもができた男性社員のうち育児休業を取得した割合は10%未満にとどまっています。「いかに男性社員の取得率を高めていくかが現在の課題」と久々宮さん。2年前から男性の育児取

得率アップに本腰を入れており、制度を社内報で発信するほか、「イクメンセミナー」も開催しました。効果は徐々に表れ、育児取得者はそれまで延べ6人でしたが、ここ2年間で5人が取得。その全員が1カ月以上取っており、中には6カ月の人も。このうち3カ月を取得した社員は、その後も週1日を休みに充てられる短日数勤務制度を利用し、育児に積極的に参加しているそうです。

「女性管理職の増加と男性の育児取得率の向上、どちらの課題も長時間労働を前提とした働き方が壁となっていると感じます。そこを乗り越えないことには」と久々宮さん。そこで、現在、KWCで重点的に取り組んでいるテーマが、時短推奨です。「以前にノー残業デーを設けていたのですが、形骸化していたので、昨年5月に再徹底することにしました」。その際、社長から社員全員にメールを送信し、定時退社を促すという工夫も。一定の成果は挙げているものの、システムエンジニア



1. アットホームな雰囲気の職場。
2. 「イキイキ働くとは？」をテーマにしたKWCのフォーラム。
3. オープンスペースで気軽にミーティング。



は取引先の企業に常駐してシステムを構築するケースも多く、常駐先の労働環境に左右されがちなため、取引先の理解をいかに得るかが課題だといいます。「最終ゴールは、健康で生き生き働くこと。その第1ステップとしてノー残業デーの定着を図り、いずれは育児・介護の両立など、個別事情に応じた柔軟な働き方を実現させていきたい」と先を見据えます。

そのほか、社員が業務を効率的に進めながら仕事を通じて「楽しい」「短時間」「達成感」を得られるような職場づくりとして「3T活動」にも継続的に取り組んでいる同社。こうした多方面にわたる地道な努力の結果、調査を開始した01年には60ポイントだった社員満足度が、毎年ほぼ右肩上がり

で推移し、現在は70ポイント以上を維持しています。

社員の声

男性でも育児休業を 取りやすい職場環境です

産業ソリューション事業部ERPソリューション本部
西日本第1開発部開発グループ 美濃康広さん(2003年入社)



2人目(長男)が誕生した時に約1カ月半の育児休業を取得しました。事情により親族のフォローが得られない中、当時、全介助が必要な3歳の長女と生まれたばかりの長男の育児を、妻一人だけに任せることはできないと思ったのがきっかけです。育児を取ったことで、妻の大変さを身をもって知ることができました。何より、日々成長していく子どもたちの変化を間近で見ることができたのは、とても幸せなことだと感じています。また、職場の上司や同僚からの配慮が非常に心強く、「育児を取ろう」という気持ちを後押ししてくれました。今後、同僚や後輩が同じ立場になったときには、私もぜひ協力したいと思います。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
1,098人
(男性 903人 / 女性 195人)
- 平均年齢
男性 42.1歳 / 女性 35.5歳
- 平均勤続年数
男性 15.4年 / 女性 11.2年
- 月平均残業時間
17.34時間
- 年間休日数
119日
- 有給休暇平均取得日数
13.8日
- 女性管理職の割合
5.1%(23人)
- 男性の育児休業取得実績
延べ11人

■主な取り組み

- 1 コベルシステム・ワークライフバランス・コミッティー(KWC)の活動
- 2 女性管理職の積極登用
- 3 年1回、社員満足度調査の実施
社員満足度
2001年
(開始年、回答率76%)
効果
60ポイント
2016年(回答率95%)
71ポイント
- 4 男性の育児休業取得の推進
- 5 ノー残業デーの実施

16

齊藤鋼材株式会社

姫路市土山2-12-38

http://saitou-kouzai.jp/

設立/1950年 業種/製造 事業内容/鋼材、鋼材製品の加工・販売



安全、快適に働くために まずは心身の“健康経営”から

毎日の仕事前に 健康管理チェック シートを記入

齊藤鋼材は、各種薄板を仕入れて卸す「鋼板販売」、各種厚板を仕入れて精密に溶断加工して納める「厚鋼板販売」、ビル建築工事や土木工事など幅広く行う「建築工事」の3部門で事業を展開しています。

特に、精密溶断加工を行う製造部門の社員が働く鉄鋼センターには、ガス、プラズマ、レーザーなど厚板を切断するための各種設備がそろっています。作業の性格上、工場内は熱がこもり、とりわけ暑さが厳しい夏場は水分補給をしながらの作業となります。それだけに、わずかな油断が事故につながりかねません。夏前には毎年熱中症対策の講義を受け、新入社員はひと夏を超えるとたくましく成長しているといえます。

工場では毎朝、社員一人一人が仕事に入る前に「健康管理チェックシート」で自身の健康状態を把握し、作業長が全てに目を通します。「朝食を取った」「体がだるい」といった項目を確認し、不調が見られる人については作業中、目配り、気配りをします。



また、冬場になると全員がインフルエンザの予防接種を受け、流行が見られた2016年度もインフルエンザにかかる社員は1人もいなかったそうです。「感染症にかかれば5日間は休んでもらわなければなりません。もし他の社員に感染が広がってしまえばそれだけで生産への影響は大きくなります」と、執行役員で鉄鋼センター工場長の宮崎幸三さん。「安全な環境下で全社員が常に健康な状態で働いてもらうことは、当社にとって非常に大きなテーマです」と“健康経営”を標榜しています。

気分転換の運動で 垣根を超えた 交流を促進

重労働に携わる製造現場の社員にとって、昼休みは大切な息抜きの時間です。ソフトボールチームに加え、2016年秋には、社員からの提案でフットサルチームが発足。昼食後、会社から支給されたユニホームに身を包み、工場の庭にある芝生エリアで



練習に打ち込んでいます。17年2月に開かれた大会では早速3位入賞という好成績を収め、ますます士気は上がっています。

これらのチームには、ガス、プラズマ、レーザーなどさまざまな部門からメンバーが参加しています。社員が休みたいときに互いの仕事を補い合えるように、一人がさまざまな加工をこなせる多能工化を進めている同社。スポーツを通じて多職種の社員が交わることで、互いの仕事を教え合う風土も自然と生まれてきました。

また、部門間異動を活発にすることで、それぞれの部署に新しい風を吹き



込んでいます。鋼板販売で長年勤めていた吉田靖さんが、昨秋に厚鋼板販売の製造部門の担当になってから強化したのが改善提案書です。以前にも導入されていたものの立ち消え状態になっていたため、毎月の職場安全会議で優秀提案の表彰を始めたところ、提案数が一気に増えました。書くことが苦手な社員に対しては、どのように書けば良い提案になるか、書き方で手ほどきしています。採用された提案は職場の業務効率化に寄与し、さらなる働きやすさの実現につながっています。

これまでは男性ばかりが目立つ職場でしたが、最近では女性社員も活躍しています。また、17年度は5人の新卒社員のうち3人が女性で、このうち2人は同社では初の女性営業担当となる予定です。「鋼材販売の仕事は決まったパイの中での同質的な競争になりがち。その中で、女性ならではの視点で新しい仕事のやり方、お客さまへの提案ができるのではないかと期待しています」。女性社員の増加に合わせ、トイレや更衣室、休憩室の改修にも着手したところ です。

- 1. 多能工化を進めている製造現場は仲が良く活気に満ちています。
- 2. 毎日記入する「健康管理チェックシート」。
- 3. 初出場の大会で3位入賞したフットサルチーム。

社員の声

部門内異動で全体の流れが見渡せるようになりました

営業第二部 笹山公輔さん(2007年入社)



産業機械用に使われる厚鋼板販売の営業をしていました。製造管理部門でCADを担当する女性社員が産休に入り人手が足りなくなったため、2016年夏から私が引き継ぐことになりました。一からの仕事で初めは戸惑いましたが、今ではこの仕事は自分に向いていると感じるまでになりました。営業担当者が取ってきた注文を基に、板の歩留まりが上がるようにどう切断するかを考える作業に従事しています。CADを経験することで、受注から加工まで部署の仕事全体の流れを把握できるようになりました。営業とCAD、それぞれの知識やノウハウを融合し、より仕事の効率化につなげていければと考えています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
78人
(男性 63人 / 女性 15人)
- 平均年齢
男性 39歳 / 女性 23歳
- 平均勤続年数
男性 16年 / 女性 6年
- 月平均残業時間
25時間
- 年間休日数
106日
- 有給休暇取得率
23%

■主な取り組み

- 1 社員の健康管理の徹底
- 2 社内スポーツチームを発足
製造部から
効果 **12**人が参加
- 3 多能工化の推進
- 4 女性社員の積極採用
- 5 ワーク・ライフ・バランス推進委員会を設置



貴重な戦力が働き続けられる会社へ より安全に、より豊かに働ける環境を整備

社員への意識調査を基に ニーズを次々実現 仕事への姿勢に変化も

工作機械による切削加工に特化し、半導体・液晶用や自動車関連、航空・宇宙用など精密さを求められる設備部品の試作・開発品を手掛ける佐藤精機。ワーク・ライフ・バランスの実現に向け取り組むようになったのは、2012年、2人の社員がひょうご仕事と生活センター主催の「キーパーソン養成講座」を受講したことがきっかけでした。

「考え方さえ知らない状態でしたから、とても新鮮で、勉強になりました」と当時を振り返るのは、常務取締役の佐藤哲子さんです。もう一人の受講者で、現管理営業部課長の木内正人さんと、学んだ知識を持ち帰って広めるとともに、2人の社員を加えてWLB推進委員会を発足。社員の声を聞くため、全員を対象に満足度調査を実施することから着手しました。

その後も意識調査を重ね、休み時間に仮眠を取るためのスペースを設けたり、昼食の宅配弁当や置き菓子のサービスを導入したりと、要望を一つ一つ実現していきました。今では休憩スペースは敷地内のさまざまな場所に点



1

在し、各自が思い思いに過ごせるよう配慮されています。「従来はトップダウン型でしたが、できる範囲で社員の声に応えていくことで、『意見を聞いてもらえるんだ』とみんなの意識が変わりました」と佐藤さん。

その好影響は、仕事面にも表れています。取引先から要求されるレベルは年々上がり、それに応えるための技術力向上は同社にとって重要な課題です。そこで、外部講師による研修を定期的に行っているほか、資格取得のための勉強会開催など、スキルを磨くた

めの機会を提供しています。以前は会社側から参加を促していましたが、最近では社員自ら研修を志願したりするなど、より高い技術を習得しようとする風土が育まれてきたといい、業績アップにもつながっています。

2



育児や介護、スポーツ 柔軟な対応で さまざまな両立を支援

“7年で一人前”という職人技や、業界ならではの特殊な知識を身に付けた社員たちは、同社の生命線ともいえる存在です。できる限り長く働いてもらうため、「小さな会社でも、より安全に、より豊かに働ける職場」を目指して環境の整備・改善に取り組んでいます。取得率の低かった有給休暇を取りやすくするために、「サンスデー制度」を導入。申請書類の取得理由を「サンスデー」と記入するだけでOKとした結果、有休取得率は改善されました。

また、勤務形態も社員一人一人の状況に応じて柔軟に変更しています。例えば、母親の介護を理由に退職せざるを得なくなったベテラン女性社員には、自宅にインターネット環境を整備し、アルバイトとして無理のない範囲で在宅勤務ができるように配慮。介護の負担が減った頃合いを見計らって短日・短時間勤務での正社員復帰を打診しました。結果、本人の希望によりパートタイマーとしての再雇用がかない、約2年のブランクを経て現場に戻った今は、資材責任者として最前線



3

で活躍しています。

子育て中の社員に対しては、会社を休んで学校行事などに参加しやすい雰囲気をつくるとともに、夏休みなどの長期休暇中は短時間勤務を可能に。数年前からは「企業サポーター」として、サッカーやバスケットボールなど地域のクラブチームに所属する選手を残業なしの正社員として雇い入れ、仕事と競技の両立を応援してきました。

「かつてのように物さえ作ってればいいという考えでは優秀な社員を確保できず、会社は続いていきません。次世代のリーダーたちをいかに育てていくかが今後の課題です」と佐藤さん。若手社員が中長期的な視点で自らのキャリアビジョンを描きながら働けるよう専門の講師から人生の目標や計画を立てる手法等を学ぶ全社的な研修を開くなど、すでに布石を打っています。

- 2015年完成した新工場、たつのテクニカルセンター。さらなる精密加工が可能となり、社員たちは意欲的に働いています。
- 社員の声から生まれたリフレッシュルーム。
- 週1回開かれている汎用旋盤の技術研修にはベトナム人社員も参加し、外部講師から学んでいます。

社員の声

バスケットにも打ち込める 環境を用意してもらっています

品質保証部 木原芳さん(2015年6月入社)



以前はバスケットボール選手として姫路市内の実業団リーグのチームに所属しながら働いていたのですが、シフト制のため急な試合などで休まなければならないのが申し訳なく、退職しました。そんな時に佐藤慎介社長に声を掛けていただき、入社。現在は製品の検査や出荷準備などを担当する傍ら、夜は地元のクラブチームでほぼ毎日練習しています。職場の皆さんには平日の遠征にも快く送り出してもらうなど競技との両立を応援してもらっており、とても感謝しています。業務では勉強を重ねながら自分の仕事をしっかり全うすること、競技では全国大会への出場を目標に、どちらも頑張っていきたいです。

DATA

■WLBデータ

従業員数	45人 (男性 38人 / 女性 7人)
平均年齢	男性 36歳 / 女性 27歳
平均勤続年数	男性 16年 / 女性 5年
年間休日数	112日
有給休暇取得率	71%

■主な取り組み

- 従業員満足度調査の実施と社内設備の充実
- サンスデーの導入
有給休暇の取得率
効果 2013年 32%
2016年 **71%**
- スキルアップに向けた研修や資格取得の支援
品質管理検定取得者数
効果 2級 **2**人
3級 **26**人
技能検定合格者数
1級技能士 **18**人
2級技能士 **7**人
- 柔軟な勤務形態の導入
- 企業サポーターとしてスポーツ選手の雇用



女性活躍支援から誰もが長く働ける職場へ 数値目標を掲げて成果に結び付ける

優秀な人材の確保 鍵を握るのは 働きやすさ

長い間、男性中心に発展してきた鉄鋼業界。山陽特殊製鋼も例に違わず、総合職、技術職とも女性社員の定着率は低調でした。転機となったのは、2007年。少子高齢化が進む中、将来の労働者不足に備える方策の一つとして当時の社長が「女性活躍支援」を前面に打ち出したのです。

「競争力を維持するには従来型の男性に偏った組織では難しいこと、女性社員支援を通して社員全員が働きやすい職場環境をつくり優秀な人材を確保しなくてはならないことが示され、まずは数値目標を宣言するところから始めました」と人事グループ長の見崎博哉さんは話します。同年、厚生労働省が主導する「ポジティブ・アクション宣言」を行い、28年度末までに女性社員の比率を25%に引き上げることを目標に掲げました。

その時から「女性にとって働きやすい職場は、男性にとっても働きやすい職場」を合言葉に、取り組みを本格化。有給の妊産婦健診休暇や妊娠初期からの産前休業、子どもが3歳に



1

達した年度末までの育児休業、小学3年生の年度末までの短時間勤務と有給の看護休暇、託児所利用料の補助など、出産や育児に関する支援制度について法定を大きく上回る水準で拡充していきます。同時に、社員への啓発を強化。制度の説明会や女性活躍支援をテーマにした講演会などを開き、意識改革を図りました。

「女性に活躍してもらうには職場の理解が不可欠。これは今もずっと言い続けていることです」と見崎さん。制度面の充実と社員の意識改革、両

輪での取り組みが効果をもたらし、女性社員の比率は07年の7%から16年の12%へと引き上げることができました。



2

また、技術職の女性が快適に働けるよう、専用の休憩室や浴場、更衣室を整備するなど工場環境も改善。マタニティー作業着も導入しました。妊娠、育児、介護中は特例でマイカー通勤を許可するといった細やかな支援も次々と打ち出しています。

ワーク・ライフ・バランス 重視の姿勢が 会社の価値を高める

女性の管理職登用にも積極的に取り組んできました。抜てきの機会を増やし、この10年で3人から9人へと、一定の効果が出ています。「女性社員の活躍を支援する職場環境づくりを進めることで、男性社員にもワーク・ライフ・バランスへの意識が浸透してきました」と見崎さん。「目指しているのは、男性も女性も関係なく、定年まで



3

生き生きと働くことができる職場です」

2016年夏からは、形骸化していたノー残業デーの徹底に力を入れています。長時間労働は良くないという社会全体の機運の高まりを追い風に定着が進んできました。同じ発想で有給休暇の取得率向上にも数値目標を掲げ、力を注いでいます。「これまでの働き方を変えなければ、これまでより働きやすい職場にはならない。まだまだ課題はありますが、全ての社員にとって魅力的な職場にしていきたいと考えています」

同社に17年4月に入社する社員は24人。うち8人が女性で、過去最多の比率となりました。「働きやすい職場づくりを推進する姿勢は、企業としての強みになる。採用活動でも女性への訴求力は特に強いです。技術力や利益とは別のところで、会社としての価値が高まっていると実感しています」と見崎さん。優秀な人材の確保という当初の目的は、女性活躍支援から男女の垣根を超えたワーク・ライフ・バランスへと進展しながら成果を挙げています。

- 1.性別や年齢に関係なく、誰もが働きやすく、活躍できる職場へ。取り組みは着々と進んでいます。
- 2.工場内に整備された女性専用の休憩室。
- 3.技術職の作業着にはマタニティー用も。妊娠中も快適に働けるよう工夫しています。

社員の声

先陣を切って育児休業を取得 意識が変わりメリハリのある毎日に

総務部総務グループ 前菌和弥さん(2006年入社)



2008年と13年に1週間ずつ育児休業を取得しました。男性社員の第1号です。会社がワーク・ライフ・バランスの推進を始めた時期で、人事担当の私が先陣を切るかたちになりました。休業後は、子どもとの関わりが密になったことや妻のサポートができたことなど良かった点を発信。後に続く男性社員を増やすことができました。自分自身の意識も変わり、効率的な仕事の進め方ができるようになったと感じます。ウイークデーは帰宅後に家事を引き受け、週末になると仕事のスイッチは完全オフに。家族で過ごす時間を大切にしています。仕事とのメリハリがうまく付き、充実した毎日です。

DATA

■WLBデータ

従業員数	1,309人 (男性 1,151人 / 女性 158人)
平均年齢	男性 39.8歳 / 女性 36.2歳
平均勤続年数	男性 18.5年 / 女性 14.1年
月平均残業時間	11.6時間
年間休日数	118日
有給休暇取得率	58%
女性管理職の割合	約3%(9人)
男性の育児休業取得実績	4人

■主な取り組み

- 1 女性の活躍推進のための
ポジティブ・アクション宣言
女性社員の在籍率
効果 2007年 7%
2016年 **12%**
- 2 女性管理職の積極登用
効果 2007年 3人
2016年 **9人**
- 3 育児・介護などの支援策の充実
・妊産婦健診休暇の導入
・産前休業制度の拡大
(妊娠初期から取得可)
・育児手当(託児所利用料の半額を満3歳まで補助) など
- 4 ノー残業デーの導入



ワーク・ライフ・バランスの本質を伝え “ダイエット”で仕事の効率化に挑む

社員が活動を けん引する仕組みで 個々が考える機会に

機械設備の設計、製造や保全などの事業を手掛ける神鋼エンジニアリング&メンテナンスでは、誰もが生き生き働き続けることができ、活躍できる職場づくりに取り組んでいます。「女性が活躍していない会社は女子学生から就職先の対象として選ばれず、男性からも選ばれない傾向が強い。組織活性化に加え、人材確保の観点からもダイバーシティの推進が重要です」と、「ダイバーシティ推進室」室長の大葉英子さんは話します。

社内を中心となって活動しているのが、2011年4月に発足した女性活躍支援ワーキンググループ「WPW」です。後に男性社員も加わり、一層のダイバーシティ推進へと発展。メンバーは各部署や事業所から選ばれた10人前後で、2年ごとに半数が入れ替わりより多くの社員が関わることで、一人一人がワーク・ライフ・バランスを考える機会としています。

16年度は、メンバーから「結婚や育児、体調が悪いときなどに利用できる休暇制度を調べようとしても、どこに



1

書かれていて、どう利用すればいいのか分からない」という声が挙がったのを受け、休暇制度を分かりやすく紹介する冊子の作成に取り組みました。完成した全18ページの「休暇制度ハンドブック」は、「結婚」「子どもができた」「0歳から3歳まで」「自分が体調不良のとき」「家族を介護するとき」など、利用できる制度をライフイベントや状況ごとに1ページにまとめ、見やすくしている点の特徴。イントラネット上でも公開しています。

また、ワーク・ライフ・バランスを「仕事

と生活を天秤にかけて、なるべく私生活を充実させること」と誤解している社員が今も少なからずいることから、意識改革を促すポスターも作成。仕事の効率化を図り仕事の質を高めることが、ひいては自分の時間をつくり、生活の質も

2



高めるという基本的な考え方が伝わる内容とし、職場に掲示しています。

また、直属ではない管理職からキャリアプランや能力開発についてアドバイスが受けられる「メンター制度」を、希望する女性社員を対象に行っており、17年度からは入社3年目の男性社員にも試験的に導入する予定です。「全ての社員にとって、早いうちからキャリアビジョンが描ける体制を整えていきたい」と大葉さんは言います。

会議ダイエットで 仕事の効率化に 挑む

仕事の効率化の取り組みとして、2016年度から新たに着手したのが「会議ダイエット」です。時間の有効活用と意思決定の迅速化を目的に、事前に会議案内で会議の目的・ゴール・時間割を伝える、参加者を絞る、報告より議論に時間を充てるなど会議の質の向上を図っています。事業所ごとに実施している定例会議を洗い出し、社員の会議参加時間を30%短縮する試みをスタート。今後は「メールダイエット」も導入し、むやみにCCをつけない、要件はタイトルで伝わるようにするといった手法を徹底することで生産性の高い仕事のために時間の捻出を図ります。

また、同社ではメンタルヘルス対策にも早くから取り組んできました。義務化となる5年前からストレスチェックを実施し、セルフケアに加え職場環境改善活動にも着手しています。「メンタルヘルス推進担当者会議」を中心に復職支援の仕組みを整え、心の不調を来した社員が完全復帰を果たした事例も数多くあるそうです。こうした活動が評価され、17年2月には経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人ホワイト500」に選出されました。

男女共に働きやすく、風通しのいい職場を目指して、不断の取り組みは続きます。



3

1. WPW活動報告会の様子。
2. ワーク・ライフ・バランス啓発ポスターと、このほど完成した「休暇制度ハンドブック」。
3. 管理職を対象にしたワーク・ライフ・マネジメント研修。

社員の声

WPWでのリーダー経験が 制度をよく知るきっかけになりました

経営企画部企画室 問谷今日子さん(2012年入社)



2016年度、WPWのリーダーを務めました。私自身はまだ制度を活用する場面がなく、各種制度について知らないことばかりだったのですが、ハンドブックの作成作業を通じ、より多くの人に知ってもらえるよう、分かりやすく伝える必要性を感じました。まだ女性社員が少ない会社ですが、周囲にも社内でもキャリアを積んでいく女性が増えつつあるのを心強く感じています。私も職場で自分が興味を持っている経営戦略に関わる予算作りの仕事を希望し、それをかなえてもらっています。WPWの経験を生かし、これからも社内にワーク・ライフ・バランスの考え方を浸透させていきたいです。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
1,232人
(男性 1,126人 / 女性 106人)
- 平均年齢
男性 40.0歳 / 女性 41.6歳
- 平均勤続年数
男性 12.2年 / 女性 8.3年
- 月平均残業時間
19.1時間
- 年間休日数
119日
- 有給休暇取得率
67.8%
- 女性管理職の割合
2.5%(4人)
- 男性の育児休業取得実績
4人

■主な取り組み

- 1 **ダイバーシティの推進体制の整備**
- 2 **次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の策定、「くるみん」認定取得**
- 3 **女性の職域を拡大**
女性の営業職
2011年度 0人
▼
2016年度 **2人**
- 4 **ワーク・ライフ・バランス研修、ワーク・ライフ・マネジメント研修の実施**
- 5 **働き方改革の推進**
2016年12月に
総会議時間
効果 **30.8%**削減を達成



優秀な看護師の確保・定着へ 育児や学びとの両立をサポート

働きやすい環境へ 開設当初から 寮や託児所を整備

小原病院はトップの方針に基づいて、1970年の開院当初から働きやすい環境づくりに注力してきました。寮の整備もその一つです。看護師をはじめ、看護助手、事務職、臨床工学技士、管理栄養士が入居する寮のほか、家族寮もあります。6年前には20人が入居可能な看護師寮が新たに完成。「より優秀な、より多くの専門職を全国から確保するため」と狙いを話すのは事務長の甘利茂夫さんです。実際に、北海道や沖縄からも応募があるといいます。

また、看護師が子どもを産み、育てながら働き続けられるよう、当初から設置していた託児所は、後に看護師以外の職種にも開放。夜勤に対応するため24時間利用可能にしました。利用料は1日700円で、現在は7人が利用しています。さらに、日曜や祝休日、夏休み等には、学童保育の対象にならない小学校高学年の子どもも一時保育を利用できるようにしています。

さらに、職員食堂では一人一人の健康を気遣ったメニューを提供。健診



1

結果に基づいた糖尿病食や高血圧食なども用意されています。

5年前、現看護部長の谷村美保さんの着任を機に、働きやすい環境づくりは一層前進しました。医療経営学を学ぶとかねてからの目標があった谷村さんは、同じように学びたいという意欲のある人が仕事と学びを両立できる仕組みを整備。職員が無料で外部研修に行けるように補助制度を設けるなどした結果、多くの職員がスキルアップのために積極的に学びに出ています。谷村さん自身も現在、大阪

市立大学大学院の経営学研究科に通っており、週4日は大学院で研究してから姫路の自宅に戻る生活を続けています。そのようなリーダーの背中を見て、病院全体に学びの機運が広がりにつつあるそうです。

2



業務を見直し 平準化 残業のない職場に

看護師が心のゆとりを持って患者と向き合えるよう、業務の見直しにも取り組んできました。まず、看護師がいつ、どのような業務をしているのかを洗い出し、シフト体制を検証。その結果、業務の集中度合いによって人員の配置を変え、業務量の平準化を図りました。また、機能別だった看護体制を固定チーム制にして業務運営を改正しました。

併せて、全部署に定時出勤・退社を呼び掛け、効率的な働き方を提案しました。ただ、以前から定時より早く出勤し、定時後も長く残る習慣が根付いており、すぐには改善が進まなかったといいます。そこで、1年前から就業時間前出勤の禁止、定時帰りを改めて徹底し



3

ました。部署によってはこれを妨げる問題点を明らかにし、解決していきました。

さらに、1週間の勤務時間の合計が30時間以上であれば、1日の勤務時間を自由に選ぶことができ、賞与が支払われ保険加入もできる短時間勤務正職員制度も導入。以前はあいまいだった基準を明文化したことで、不公平感もなくなりました。同病院の規模であれば看護師の配置基準は患者10人に対して1人ですが、同病院は7人に対して1人と、看護師が余裕を持って患者と向き合える体制を整えています。こうした取り組みにより、有給休暇は、もはや取得するのが当たり前の風土になっています。その結果、新卒で採用した看護師の離職者はここ5年間、1人も出ていません。

「今後の課題は、多様化するニーズに適切に対応するため、情報の収集、コミュニケーションの強化を図ることです。これまで通り職員相互の協力と工夫を大切にしながら、より働きやすい環境づくりを目指していきます」と、甘利さん。IT化することで、さらに仕事の効率化を図り、より働きやすい環境づくりを目指していきます。

- 24時間利用可能な院内託児所。
- 一人一人の健康状況に配慮した職員食堂の献立表。
- 職員の出退勤は磁気カードで管理。

職員の声

子どものすぐ近くで働けるので 安心感があります

医療器械室 臨床工学技士 主任
松村綾子さん(2008年入職)



当院は事故や重篤な病気などで基幹病院に運ばれ人工呼吸器を付けざるを得なくなった患者の受け入れに特化し、全185病床のうち7割以上をこうした患者が占めています。その人工呼吸器をはじめとする医療機器の点検、部品交換などの仕事をする臨床工学技士3人のリーダーを務めています。数年前から週2日ある人工呼吸器の点検の日以外については、個人の働き方に合わせて柔軟にシフトを組んでいます。私は1歳と3歳の子どもがおり、下の娘は病院の託児所に預けています。もし体調が悪くなってもすぐに迎えに行けますし、すぐ近くにいるという安心感を持って働くことができます。

DATA

■WLBデータ

従業員数	182人 (男性 30人 / 女性 152人)
平均年齢	男性 46.3歳 / 女性 37.3歳
平均勤続年数	男性 10.0年 / 女性 7.6年

■主な取り組み

- 24時間院内保育所(託児所)の設置
- 知識・技能向上の支援制度の導入
年間延べ
効果 **104人71回**
外部研修を受講
- 短時間勤務正職員制度の導入
- 就業時間前出勤の禁止・定時帰りの推進
- 業務の平準化・人員配置の見直し
有給休暇取得率

効果	看護師 98%
	病院全体 90%



ジョブローテーションで組織活性化 多様な人材が活躍できる組織に

100周年を迎える 2021年に 幹部職の半数を女性に

コープこうべは、ご用聞きの商売から店舗展開に転じた1960年代後半に、女性職員を多く採用するようになりました。その後、結婚、出産をする職員の増加に対応して、子育て支援などの制度の整備が進んでいきました。育児休業制度が設けられたのは70年代のことでした。

92年には正職員の育休期間を、子どもが1歳に達するまでから3歳までに延長。さらに、子どもが小学校に入るまでであれば、勤務時間を最大で2時間半短縮できる育児時短制度を導入し、保育所への送り迎えをしやすくするなど、育児に関する制度を整えました。

また、かつて多くの企業では男女間で待遇に差をつけていましたが、コープこうべでは男女を対等な扱いをしたことも大きな特徴です。正職員（総合職）の平均勤続年数が男性で約25.1年、女性で約22.8年と男女とも長いのは、諸制度の整備はもちろん、分け隔てのない働き方を実践してきた賜物といえます。

ただ、一つだけ課題が残されています。女性管理職の比率が少ないこと



1

です。組合長理事の本田英一さんは2013年、「コープこうべ生誕100周年を迎える2021年に幹部の半数を女性にする」と宣言しました。「総合職の正職員の男女採用比率は90年代から半数ずつになっていた実態と、利用する組合員、店舗に勤務する職員の大半が女性であることを踏まえた思い」と、組織管理部人事・労政担当の新谷智子さんは説明します。

その宣言を契機に、21年までの毎年の女性管理職の登用目標人数を決め登用を図っていきました。例えば当

時3人だった正職員（総合職）の女性店長は今では20人ほどに増えています。14年に須磨店店長になった組織管理部人事制度改革タスクフォース統括の南部薫さんもその一人です。



2

「それまで衣料品専門で売り場に立ってきました。いきなり店を統括する立場になり戸惑うこともありましたが、全てに目配りして組織を束ねる楽しさを知りました」と振り返ります。

より働きやすい職場へ 事業所内託児所を 初めて整備

並行して取り組んだのがジョブローテーションです。「本部、店舗、宅配、共済・サービス、福祉などの部門を超えて異動するとまるで違う会社に転職したかと思うくらい仕事の内容が異なる」ため、それまでは配属された部門でキャリアを積んでいくのが通例でしたが、「幅広い業務知識・経験がマネジメント層には求められる」という考えの下、異動を活発化しました。

象徴的なのは男性職員が大半だっ



3

た協同購入センター（配送センター）のセンター長に他部門を歩んできた女性職員が就いたことです。逆に、協同購入センターでずっと勤務していた男性職員を店舗の店長にという異動も増やしました。職場内のダイバーシティは、それぞれの部門で培った組織文化の長所を持ち込むことになり、多くの改善が図られることにもつながりました。

働きやすい組織へ不断の取り組みを重ね、現在は協同購入センターで女性が活躍できる職場づくりを進めています。自らトラックを運転し、力仕事も伴いながら直接組合員と接する仕事はともすれば敬遠されがちで、採用に苦労しているのが現状です。そこで、子育て中の主婦を掘り起こすべく、このほど新設された協同購入センター西神戸内に同生協としては初めての事業所内託児所を開設することになりました。

「入社すれば働き続けやすい職場だと実感してもらえる自信があるので、まずはここでなら働けるという環境を整えることに注力しています」と新谷さん。今後は他の協同購入センターにも託児所の併設を検討しているところです。

1. 女性職員が活躍する協同購入センターの職場。
2. 店舗を中心に女性管理職の登用が進んでいます。
3. 協同購入センター西神戸内に設けられた託児所。

職員の声

一つの店舗を任せられ 醍醐味を味わいました

組織管理部人事制度改革タスクフォース統括 南部薫さん（1987年入職）



男女雇用機会均等法がスタートして2年目に働き始めました。大卒女子1期生として入られた5、6年先輩の女性職員の背中を追ってきた結果、同期の女性職員が今も数多く働き続けています。3年前に店長を言い渡されたときは驚きましたが、一つの店舗を任せられる経験の中で、自分のやりたいように店を変えられる醍醐味を感じることができました。私たち女性職員も幹部になっていくのだという自覚を持って働くことが大切だと後輩女性職員には伝えていきます。今は本部で働いていますが、現場と本部の両方を経験したからこそ分かることを仕事に生かし、よりよく働ける環境をつくっていきたくと思っています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	9,614人 (男性 3,021人 / 女性 6,593人)
平均年齢	男性 47.3歳 / 女性 43.6歳
平均勤続年数	男性 25.1年 / 女性 22.8年
月平均残業時間	10時間
年間休日数	118日～120日(業態による)
有給休暇取得率	23.6%
女性管理職の割合	20%(52人)
男性の育児休業取得実績	2人

■主な取り組み

- 1 女性管理職の積極登用
女性管理職の割合
効果 2012年度 5.5%
2016年度 **20%**
- 2 勤続年数の男女差解消
効果 2016年度の男女差 **2.3**年
- 3 事業所内保育所を開設予定 (2017年夏)
- 4 法定以上の育児と介護の両立支援制度の整備



専門職こそ仕事への誇りが必要 教育制度と両立支援で働きがいを提供

人を集め人を育てる 環境を整えて 看護師不足を解決

医師を頂点とする昔ながらのヒエラルキーが存在し地位が低い、人手不足で過重労働が常態化している。15年前、大学病院勤務などを経て姫路聖マリア病院の看護部長に着任した山中誓子さんは、同病院の看護師が置かれた厳しい職場環境にがく然としました。「離職率が高いのは当然。人を集め、育てることを今すぐ始めなくてはと教育環境を整えることから手を付けました」と振り返ります。看護師をはじめ専門職の定着率を上げるには、「処遇よりも、自分の仕事の意義を理解し、誇りを持って働けるかどうか」と確信していたからです。

新たに導入した研修制度では、臨床能力が高く、教育センスのある看護師を指導役に抜擢。経験の浅い看護師に付き、現場に即したトレーニングができるよう工夫しました。さらに外部の技術研修なども積極的に活用。看護師一人一人が自身の経験や適性に応じて技能を向上できる環境づくりに力を注ぎます。こうした取り組みが評価され、2007年度からは3年連続で



1

厚生労働省の「新卒看護師・助産師研修推進事業」のモデル病院に認定されました。

一方で、病院全体の意識改革を進めるために管理職を対象にした研修を実施し、フラットで風通しの良い組織づくりや労働環境の改善が看護師の定着率を高めるとのコンセンサスを深めました。現在では性別や職種による上下関係は解消。超過勤務が日常的だった看護師の業務内容も徹底的に見直したことで、離職率は大きく改善されました。

「教育・研修体制がしっかりしていて、働きやすいことが伝われば、人は集まります」。職員を引き付けてやまない「マグネットホスピタル」を目標に、病院挙げての取り組みを続けています。



2

地域の健康・医療・福祉 支える拠点として CSもESも高める

子育てと仕事の両立支援でも成果を出しています。院内保育所に加えて、2012年には小児科病棟での病児預かりをスタート。職員の子どもが病気になった場合に病棟で預かって小児科医が治療するというもので、預けた職員は安心して出勤できるようになりました。

「かつては子どもの病気で急に休むことに引け目を感じて退職するケースもありました。病児預かりはその解決策としてうまく機能しています」と山中さんは笑顔を見せます。勤務時間の変更などにも柔軟に対応。出産、子育て、介護などに直面しても長く働き続けられるよう、本人の思いをくみ取りながら細やかにサポートしています。



3

誇りの醸成と両立支援。「自分たちが良いと思ってやってきたことが結果的にワーク・ライフ・バランスにつながりました」と山中さんは説明します。15年には、病院の一角に「姫路メディカルシミュレーションセンターひめマリア」が完成。以前から重視してきたシミュレーション教育の拠点として、より高度な技術が習得できる環境が整いました。最新の機器がそろそろ中、医療はもちろん、介護や看取りのシミュレーション教育も可能で、地域で介護や福祉に携わる人の研修も受け入れられています。

「健康・医療・福祉を支える拠点病院として知られるようになったことは職員のモチベーションアップにもつながっています。患者さんの満足度を上げるには、まず働いている者の満足度を上げなくては。常に顧客満足と従業員満足の両方を高めることを意識しています」。看護師不足から始まった取り組みは全職種へと広がり、採用活動にも成果をもたらしています。

- 最新のシミュレーション機器を使って医療技術を学ぶ職員たち。助産師の井口麻衣さんは、「勉強の機会が多く、成長を実感しながら仕事ができます」と言います。
- 姫路市の救急隊員のワークステーションにも指定されているシミュレーションセンター。この日は救命措置の研修を受講していました。
- シミュレーションセンターと同時にオープンしたメディカルフィットネスセンター。職員も利用できます。

職員の声

いくつになっても学んで キャリアアップできる環境です

主任看護師 佐野千恵子さん(2008年入職)



子育てをしながら個人病院で働いていましたが、より高い技能を身に付けてたくてこの病院に入りました。最初は知らないことやできないことがたくさんあって不安でしたが、一つずつ勉強してステップアップすることができました。充実した教育体制は思っていた以上に、幾つになってもキャリアアップできる環境が整っています。現在は2交代勤務をこなしながら、子育てや家事にも奮闘中です。周囲にも同じような働き方をする職員が多いので、お互いに協力合っています。やりがいのある仕事と、子どもにしっかり向き合う時間、どちらも大事にしたいと思います。

DATA

■WLBデータ

従業員数	754人 (男性 136人 / 女性 618人)
平均年齢	男性 41.7歳 / 女性 38.6歳
平均勤続年数	男性 9.6年 / 女性 9.0年
月平均残業時間	7.4時間
年間休日数	94日
有給休暇取得率	69%
女性管理職の割合	26.8%
男性の育児休業取得実績	1人

■主な取り組み

1 教育・研修体制の充実

- ・高機能シミュレーターを使った本格的な研修を実施
- ・厚生労働省「新卒看護師・助産師研修推進事業」モデル病院に認定
(2007年度、08年度、09年度)

2016年度に実施した研修

効果 延べ **400** 回

2 他の保育所を利用していても、公休日でも利用可能な院内保育所の整備

3 小児病棟での職員の子どもの病児預かり

4 リフレッシュ休暇など有給以外の特別休暇の付与

5 全職員を対象に親睦を深める機会を提供

- ・食事会や日帰り旅行の実施
- ・クリスマス会などイベントの開催



現場の声を取り組みに反映し 女性が働きやすい職場へ

先進企業の事例や 社員の声を基に 実効的な取り組みを

ダイハツビジネスサポートセンターは2011年および14年に、業種が異なるダイハツグループの3社が統合してできた会社です。「まず全社員が同じベクトルを向いて働くことが大切」と、新たに企業理念を制定。ビジョンの一つに「多様な個人の尊重を基本に、個人能力とチームワークによる組織力の向上を図り、会社と個人の成長により、幸せを創造します」というダイバーシティの推進を位置付けました。

新会社のほぼ半数を女性社員が占めることに加え、ダイハツ車ユーザーの6割強が女性です。誕生と同時にトップに就いた社長の岡野博志さんは、「女性の視点を商品開発に生かす意味でも、女性が働きやすい職場づくりを進めていく必要性を真っ先に感じました」と言います。

就任2カ月後の14年9月には、ダイバーシティ推進担当社員として宮田絵美さんを採用。岡野さんの人脈を生かして、ダイバーシティにおいて先んじている企業の取り組みをヒアリングするとともに、宮田さんが中心となって



1

若手や子育て世代の男女社員など30人から要望や不満を徹底的に洗い出しました。

結果を踏まえ、まずは、すぐに取り掛かれる物理的な対策から着手。不足していた女性用トイレや更衣室を増改築するとともに、臭い対策として執務室に空気清浄機を設置しました。

次に取り組んだのが「働きにくさ」を解消するソフト面の対策です。祝日が勤務日である同社では、従来、祝日は「有給休暇取得促進日」となっていたが、社員へのヒアリングでは、「子

どもが熱を出したときのために有休を残しておきたい」という声が聞かれました。そこで、祝日に子連れ出勤ができるよう、社内の会議室に託児スペースを開設することにしました。



2

導入に際しては、ひょうご仕事と生活センターに紹介を受けて同様の取り組みを行っている企業を訪問し、ヒントを学びました。「先駆的に取り組んだ企業が試行錯誤して得たノウハウには学ぶべきことが多い」と岡野さんは先例に学ぶ重要性を説きます。

復職後の不安解消へ 育休明けの社員を きめ細かくフォロー

「社員も、子どもも成長するよ！ DBCすくすくサポート」と銘打って、子育て支援策も強化。育児休業中の社員との面談を復職の3カ月前と1カ月前に行い、「育児休業復職準備セミナー」を受講できるようにしました。

商品事業部用品事業室の三木祐子さんは2014年4月に産休に入り、15年6月に復職しました。産休直後に



3

会社が合併したこともあり復職後のことが非常に不安だったそうですが、「復職する3カ月前に復職後の上司と面談し、自動車用品の企画開発に携わることが分かって安心したと同時に気が引き締まりました」と話します。1カ月前面談では、短時間勤務制度を活用して8時45分から15時30分までの勤務を希望する旨を伝え、復職準備セミナーで復職後の1日のスケジュールをイメージ。講師からアドバイスをもらい、無駄のない時間管理ができるようになりました。

同社はダイハツグループの中でも女性社員の比率が高く、親会社のダイハツ工業から「女性が働きやすい会社のモデルを提示してほしい」と要請を受けているそうです。定着している施策については今後グループ内に広げていくことになっており、手始めとして16年から、ダイハツ工業でも祝日保育が試験的に導入されました。「今後増えてくると思われる介護の問題についても対応していきたい」。次なる課題の解決へ意欲を見せています。

1. 気持ちよく働けるように女性社員同士がコミュニケーションを密にしています。
2. 岡野社長(左)と宮田さんの打ち合わせの様子。
3. 上司との復職面談で、育休中の社員の仕事復帰への不安を軽減。

社員の声

祝日は会社の託児スペースを利用して働いています

ファシリティーサービス事業部業務サポート室
塩見栄二美さん(2012年入社)



工場を訪れる小学生の社会見学や、併設する博物館の見学時にアテンド業務を行う総勢15人のチームの責任者を務めています。私自身、契約社員、準社員を経て正社員になり、2015年にチームリーダーになりました。子どもを預けている保育園は祝日が休みのため、以前は会社を休まざるを得なかったのですが、祝日はほかのメンバーも休みたいはずなので後ろめたい思いがありました。会社で祝日保育が始まった今は、積極的に利用しています。今後は他部署も経験しながら、社内ですっかりキャリアを積んでいければと思っています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
749人
(男性 396人 / 女性 353人)
- 平均年齢
男性 49.3歳 / 女性 45.5歳
- 平均勤続年数
男性 7.6年 / 女性 8.0年
- 月平均残業時間
15時間
- 年間休日数
121日
- 有給休暇取得率
81%
- 女性管理職の割合
9%(1人)
- 男性の育児休業取得実績
延べ2人

■主な取り組み

- 1 企業理念に
ダイバーシティを位置付け
- 2 祝日に託児スペースの設置
- 3 育児休業中の社員との
復職前面談の実施
- 4 労使でのダイバーシティ
意見交換会の実施
- 5 ノー残業デー・
ノー会議デーの導入

効果 月平均残業時間
2015年 24.5時間
2016年 15時間

オランダモデルを参考に 公平感、働きがいある仕組みを整備

チームワークを重んじ お互いを思いやる 気持ちが大切

チャイルドハートは2000年12月に創業し、01年3月に第1号となる保育園をJR舞子駅前にオープンしました。社長の木田聖子さん自身が子育て経験者であり、創業時から保育士それぞれの家庭の事情に応じて社員からパートタイマー、在宅ワークなど自由に切り替えられるようにしてきました。また、10年には、1カ所で生後2カ月から小学校入学前まで受け入れられるようにしました。

木田さんは朝一番に各保育園から届いた前日の日報全てに目を通し、気になったことがあれば園と連絡を取ります。その後は一つの園に向いて園内会議に参加した後、一人一人の保育士と時間をかけて面談をし、悩みや希望を聞きます。

事業所内では朝礼、夕礼、連絡ボードで業務状況や園児の情報を共有し、引き継ぎをスムーズにできるようにしています。また事業所間でも、月1回、各園長が集まるミーティングを開き、急な欠勤が出た場合にすぐに別の園から応援が出せるようにしています。



1

「当園では、『私が』という言葉を使うことは禁じ、『私たちは』という言葉を使うようにしています。どんなときもチームワークを重んじ、お互いを思いやることを忘れないでほしいという旨を



2

常に伝えています」

「現場のニーズから 制度を変えていく」 くらいの気持ちで

待機児童ゼロを目標に掲げる国は、企業主導型の事業所内保育事業などを通じ保育サービスの拡大を後押ししているところ。同社も企業主導型保育所の受託が増えており、現在

展開している20の保育園・所のうち13が企業主導型保育所です。ただ、企業主導型保育所の場合、夜間や土日の保育を行うこともあるため、勤務する施設によって保育士に不公平感が生じつつあったといえます。

そこで、新たな働き方を検討するに当たって参考にしたのがオランダモデルでした。パートタイマーとフルタイム社員で「同一労働同一賃金」となるようにし、年金、保険などを短時間勤務社員にも同様に扱うのが特長です。

同社ではこれをヒントに「より公平感が感じられ、働けば働くだけ給料も増える分かりやすい仕組み」として、パートタイマー、短時間正社員（月勤務時間127.5時間以上）、正社員（同170時間前後）から働き方を選ぶことができ、全て時給制とする仕組みを2016年4月から導入しました。

3つの働き方を行き来するのも自由。結婚を機に正社員からパートタイマーへ、子どもの手が離れたためパー



3

トタイマーから短時間正社員へ、親の介護で正社員から短時間正社員へというケースが実際にあります。自治体の担当者からは「国の方針に準ずると短時間労働勤務者は園の管理者にはなれない」との指摘を受けましたが、「短時間正社員の園長はPTAの役職にも就きながら時間をやりくりして働いている」旨を説明すると、そのことを就業規則に明記すれば問題ないとの返事を得たそうです。「現場のニーズから制度を変えていくくらいの気持ちで臨まないと」と木田さんは信念の強さをにじませます。

150人の保育士のうち、現在正社員は50人で、その中の10人が短時間正社員。パートタイマーや短時間正社員の園長もいます。また、16年7月に初の男性園長も誕生。現在5人の男性保育士が働いています。定年制はなく、シニア保育士も活躍しています。

木田さんはワーク・ライフ・バランスを進めるに当たって「社員の不満や悩みにまず耳を傾けること。多くは明日からでもできることであり、それを地道に積み上げるところから始めてみては」とアドバイスします。

1. 園児たちと優しい気持ちで向き合えるのも、安心して働ける環境があるからだといえます。
2. 園長として常にスタッフとのコミュニケーションは欠かせません。
3. 円滑に仕事がバトンタッチできるように、引き継ぎ事項はこまめに記入。

社員の声

短時間正社員の園長として 家事と仕事を両立しています

舞子駅前保育サロン 園長 山下容子さん(2003年入社)



結婚してすぐに働き始め、2人の出産、子育てをしながら働き続けてこれたのは、木田社長をはじめ周囲のサポートのおかげです。下の子どもが小学校に上がったのをきっかけにそれまでのパートから短時間正社員になりました。余裕を持って家事の時間を使いたいので、現在はひと月130時間ほどの勤務ですが、社会保険にも加入できており、安心してかつモチベーションを持って働くことができています。私自身の子育ての経験から園で働く保育士にとっても気持ちよく働けるよう心配りを意識しています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
150人
(男性 5人 / 女性 145人)
- 平均年齢
男性 33歳 / 女性 35歳
- 平均勤続年数
男性 5年 / 女性 8年
- 月平均残業時間
15時間
- 年間休日
園によって異なる
原則週休2日制
- 有給休暇取得率
100% (パートタイマー含む)
- 女性管理職の割合
90%

■主な取り組み

- 1 事業所内保育所の設置
- 2 本人希望によるパートタイマー、短時間正社員、正社員間の職種転換制度の導入
- 3 パートタイマーや短時間正社員の管理職への登用
2016年現在
効果 5人(約24%)
- 4 有給休暇の取得促進
取得率
パートタイマーも含め
効果 100%



一人一人に寄り添い働きがいのある職場に 求人広告費ゼロでも優秀な看護師を確保

鍵を握るのは 現場のマネジメント 原因を洗い出し即改革

慢性的な看護師不足が叫ばれる中、同病院では一切求人募集をすることなく、「ここで働きたい」と看護師が集まってきました。しかし、当初からそんな状態だったわけではありません。「看護師一人一人の思いに寄り添った結果」とスタッフは口をそろえます。

2008年の離職率は20%超。開業予定だった新病棟のオープンさえまならず、先延ばしにせざるを得ない状況下、「現場のマネジメントこそが看護師の働くモチベーションには欠かせない」と、改革の一切が現看護部長で、当時看護部長だった道脇まゆみさんの手に委ねられました。

道脇さんは新病棟の看護師募集に当たり、それまで1日3交代制で1人当たり月8回だった夜勤を2交代制月4回にする新たな勤務体系を打ち出します。「2交代にすることで深夜時間帯の出退勤をなくし、家庭を持つ人も働きやすくなりました」と話します。採用枠がすぐに埋まったことで計画通り08年5月に新病棟開業にこぎ着け、同様の勤務条件を既存病棟にも広げていき



ます。たちまち、翌09年の離職率は8.5%と1桁台に改善されました。

新病棟の開業で収益が好転するや、今度は看護師の配置を基準で定められていた10対1(10人の患者に対し1人の看護師を配置すること)から7対1に改善、人員不足で疲弊していた現場に心の余裕を持たせました。また、常態化していた残業をゼロにすべく、各病棟を巡回。残業している看護師がいる場合は、何が原因かを洗い出し、すぐに改善策に取り組んでいったといいます。日勤者から夜勤者

への引き継ぎのために必ず紙に書いていた申し送り事項を、口頭に変えたこともその一つです。

現場の声を拾い すぐに実行に移す 経営数値も大幅に改善

看護部長に就任後も、道脇さんは現場の声に耳を傾け、勤務体制、業務、教育の見直しを進めていきました。



従来、勤務時間は9時から17時40分まででしたが、「保育所のお迎えが18時を回ってしまうため、割増料金を払わないといけない」という声を受けて、定時を10分早め、解決を図りました。

「それぞれの家族の状況や希望を聞き、改善できることはすぐに実行に移す。やってみて駄目なら方法を変えればいだけです。ただし、できないことはできないと伝えること。放ったらかしが最も良くない」と、道脇さんは向き合うことの大切さを説きます。

ここ数年は有給休暇の取得推進に力を注ぎ、道脇さん自ら率先して夏季には2週間の休暇を取得しています。今では有休取得率はほぼ90%を達



成。他の職場にもノウハウを広げているそうです。

こうした取り組みの効果は、経営数値にも如実に表れます。口コミにより就職を希望する看護師が増え、それまで看護師募集に掛けていた広告費がゼロに。浮いたコストは夜勤当直手当の増額や賞与とは別の期末手当の支払いなどに充て、経費を「生きるお金」に変えました。

また、残業時間は2008年時点で1人当たり月平均20時間だったのが、ここ数年は2時間台で推移し、6割は残業ゼロを実現しているそうです。「気持ちに余裕を持って患者さんと接することができるようになり、地域向けの健康イベントの開催も増やしました。おのずと来院数の増加にもつながっています」

08年に赤字だった病院の決算はその後V回復を遂げ、黒字を計上しています。働きやすい環境を実現することが看護師の確保につながり、ひいては経営改善にもつながることを実証した同病院。「地域のニーズに応えられるよう病床数も増やしていきたい」と、新たな投資にもらんでいます。

1. 看護師の配置にゆとりを持たせたことで、離職率も低下しました。
2. 効率よく働くことで、残業時間ほぼゼロを実現しています。
3. 24時間保育所は看護師だけでなく医師も利用しています。

職員の声

仕事の負担や残業の減が 好循環につながっています

整形外科病棟 看護部長 平沙由希さん(2002年入職)



以前は、残業は当たり前という意識が病棟内にまん延していました。道脇さんが看護部長になられてからどんどん人が配置されるようになり、仕事の負担が減るにつれて、患者さんや看護師と向き合う余裕が出てきて、じっくりコミュニケーションを取って接することができるようになりました。私自身も毎月の残業はほぼゼロで、夏休みはしっかり1週間取得しています。定時に帰ることが当たり前の風土になっているので、時間内に仕事を終わらせるにはどうしたらよいか、常に業務改善を考える習慣が付いています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
560人
(男性 110人 / 女性 450人)
- 平均年齢
男性 33歳 / 女性 38歳
- 平均勤続年数
男性 4年 / 女性 6年
- 月平均残業時間
2.3時間
- 年間休日数
120日
- 有給休暇取得率
88.6%
- 女性管理職の割合
10%

■主な取り組み

- 1 24時間院内保育所の設置
- 2 残業時間の削減
月平均残業時間
2008年 20時間
効果 2015年 **2.3** 時間
- 3 研修は土曜午前の勤務時間に実施
- 4 夜勤時救急受入手当など手当の充実
離職率
効果 2008年 20%超
2016年 **9.5** %
- 5 有給休暇の取得促進
取得率
効果 ほぼ **90** %



常に現場の声に耳を傾け 現場の知恵でより働きやすい環境に

退職理由を ヒアリングし 改善に生かす

看護部長の谷口久美さんは2年前、尾原病院に着任早々、事前に抱いていたイメージとのギャップに戸惑いました。ワーク・ライフ・バランスを重視している病院と聞いていましたが、着任するや10人ほどの看護師が相次いで退職願を出してきたのです。以前の状況を知らない谷口さんはひとまず受理するとともに、退職者にヒアリングし「なぜ辞めたいと思ったのか」を本音で話してもらいました。

浮かび上がったのは2点。「煩雑な業務に追われて仕事を教わる時間がなく、スキルを身に付ける環境もないこと」、そして「医師とのコミュニケーションが不足していること」でした。前者については、新しく入った看護師とベテラン看護師がペアを組むことで指導できる体制を整えるとともに、新しく入ってきた看護師についてはどこまでできるのかのレベルを把握し、できないところを重点的に指導するようにしました。また、昨年度は、院外研修の積極的な受講を呼び掛けました。



1

後者については、毎月1回、医師と看護師の会を発足させ、お互いに日頃から考えていることを率直に伝えるようにしました。

同病院ではかつて、1日2交代制だった勤務時間帯を早出、遅出など細かく分け8種類に増やしましたが、徐々に不公平感が募って長続きしませんでした。そこで、子育て中の職員が多い病棟では、土曜・日曜・祝休日中心の日勤者、13時～20時の間で働ける非常勤者の求人呼び掛けなどの成果には至らず、苦肉の策とし

て看護助手の早出、看護師の遅出勤務を取り入れ、夜勤者の負担軽減に対応しています。



2

勤務実態を把握し 業務に メリハリを付ける

同病院は従来、急性期型でしたが、超高齢社会、医療制度改革の中で生き残るためには地域と深く関わり開かれた医療機関を目指さなければならぬと、後方支援病院として大きな病院のバックアップや在宅医との連携を強めました。その結果、病棟には急性期の術後患者と慢性期の重症患者が混在することとなり、人の充足以上に仕事量が増えていました。

さらに調べてみると、療養病棟では残業したことをきちんと申請していない人がいることが分かりました。「『残業をしないように』ということをはき違え、実際は業務が片付かず残って仕事をしていたのに、定時に帰ったように報告している実態がありました」。谷

口さんは、まずは労働時間を正確に把握すること、さらには業務の見直しが必要と考え、入院患者全てに同じように記録を取るのではなく、より重症度の高い患者についてはこまめに記録する一方で、状態の落ち着いている患者は簡素化するというメリハリのある内容に変えました。また、申し送りの簡略化、チーム制の導入など、忙しい中でより看護に集中できる環境を整えることに尽力しています。

現在、看護師への満足度調査を行っており、回答用紙には「働きやすい病院」「働き続けられる職場づくり」のための意見、希望を書く欄が設けられています。「出てきた率直な意見を基にさらに取り組みを進めたい」。常に現場の実態を見て、現場の声を把握し、出てきた問題点を知恵を絞って改善していく。その積み重ねが理想とする職場環境につながっています。



3

1. 看護の現場では常に業務の見直しが図られています。
2. 看護師へのアンケートを基に、より働きやすい環境へと改善。
3. 医師とのコミュニケーションも増えています。

職員の声

育児と両立しやすい制度が 充実し感謝しています

看護師 上中美香さん



20代後半で看護学生だった私が、今では就学前の3人の子どもの母親となりました。現在は短時間勤務制度を利用して16時に退社し、保育園に迎えに行くようにしています。急性期病棟での勤務のため時間通りに終わらない日もありますが、子どもが急に病気になったときなどは同じ病棟で働く看護師の協力のおかげで乗り越えることができている。保育費の補助制度や小学校へ進学後も応援してもらえる制度があり、病院の制度が充実してきていることに感謝しています。病院スタッフの理解と協力で、もっと働きやすさを求めて変化していくものと期待しています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
219人
(男性 60人 / 女性 159人)
- 平均年齢
男性 43.5歳 / 女性 43.7歳
- 平均勤続年数
男性 6年 / 女性 5年
- 月平均残業時間
4時間
- 年間休日数
109.5日
- 有給休暇取得率
67.6%
- 女性管理職の割合
54%(7人)

■主な取り組み

- 1 短時間勤務制度の導入
- 2 残業時間の削減
・時間外勤務届出制度の徹底
・業務内容の見直し
- 3 スキルアップ・
研修のための整備
- 4 職員満足度調査の実施
- 5 現場のニーズに合わせた
採用戦略



「LOVE!」「ENJOY!」「WOW!」 楽しく働くことが充実した人生につながる

創業時の 原点に回帰し 企業文化を明文化

国内ネイル用品卸で業界トップを走るTAT。ネイルサロンの経営サポートにも積極的に取り組むほか、昨年にはマニキュアブランド「NAILSINC」の直営店を東京にオープンするなど新たな需要の喚起にも努めています。

同社では2000年の創業以来、「社員が楽しく働けてこそ、お客さまを幸せにすることができ、会社の成長にもつながる」と考え、「家族経営」を第一に掲げてきました。創業者である会長の高野直樹さん、社長の高野芳樹さんが率先して雰囲気づくりに努める一方で、社員の自主性を重んじた組織運営を続けています。

毎年改定される経営指針書は、会社から示された方針に基づき、社員参加型で計画を考えます。社員が生き生きと働けるよう、制度や仕組みについても「このままでいいのかわ」と常に見直しを欠かしません。例えば、定時退社を促す取り組みは、当初ノー残業デーを決めて一斉退社を促していましたが、途中から各部門で自由にやり方を考えて実践してもらった仕組みに改め



1

ました。1日のスケジュールを朝礼で発表して「見える化」を図るなどした結果、全体の残業時間は1年で6割減りました。

そのようにして培われてきたTATらしさを16年10月、「LOVE!」「ENJOY!」「WOW!」の3つから成る「コアバリュー」(企業文化)として明文化しました。コアバリューを考えるに当たっては、創業時に「このような企業になりたい」と目指した米国・サウスウエスト航空のエピソードを題材に、TATが軸とすべき考え方を議論するところから始めまし

た。そのエピソードとは、黒人スタッフがラップのリズムで機内アナウンスを行い、乗客を巻き込みながら盛り上げたというもの。「同社のようなことを社員が自主判断でしていいのかわ、うるさいとクレームがきた場合にどうするかと話し

2



合った結果、「自分たちらしく楽しくやろうとしているのであれば、誰に確認せずともやればいい」「クレームを受けたら、これが私たちのやり方であり、嫌なら他の会社を利用してくださいという姿勢でいい」との結論に達しました」と芳樹社長。この議論をたたき台に、社として創り上げてきたもの、大事にしてきたものは何かを収め、3つのキーワードが生まれました。

組織が大きくなるうちに外からの見られ方を気にするあまり、例えばジーンズを禁止にしたり、接客時の「こんにちは」を「いらっしゃいませ」にしたり。そのように張り付いた紙をひっぺがして見えてきたのが「LOVE」「ENJOY」「WOW」だったといいます。

TATらしさを 貫くことで 突き抜ける

今年の商品カタログの表紙には、芳樹社長がロンドンのアビーロードの横断歩道を渡っている写真を使いました。日報には「今日は〇〇さんの仕事ぶりがWOW!でした」「とってもLOVEな商品でした」といった言葉が飛び交い、一体感が醸成されていま



3

す。「コアバリューを接客、商品開発に生かし、突き抜けることができれば」と、事業の成長につながることに期待を寄せます。

人事評価制度にもコアバリューシートを導入し、1年間がコアバリューと照らし合わせてどうだったか、本人と上司の評価を加えていきます。他人を蹴落として成績を上げたり、顧客が喜ばない商品売り付けたりしていれば、もちろん評価は下がります。「他者貢献欲求こそが自分自身を最良なものにします。多くの人はそれを仕事でしか味わえないはず。働くことって楽しいと思えばおのずと人生が楽しくなりプライベートも充実する。もし、世界で一番大切な会社という本が出たなら、そこに選ばれるような会社になりたいですね」と芳樹社長。TAT流ワークライフ・バランスの可能性は無限に広がっています。

1. 家族経営の社風の職場は、会議も明るい雰囲気。
2. 社内の各媒体にも「LOVE!」「ENJOY!」「WOW!」が感じられます。
3. 1年間の活躍ぶりが評価され、社長から表彰を受けた近藤有衣さん(左)と人事チーム。

社員の声

腰掛けのつもりが すっかり仕事が生きがいに

人事総務部 部長 大澤美美子さん(2008年入社)



入社当時は「3年ほど働いてから結婚、退職し、主婦をしながら遊んで暮らそう」と思っていました。ところが、メールマガジンの担当になり、読んでもらうために自分でコラムを書くなど、やりたいようにやらせてもらえることがうれしく、辞める気などすっかり失せていました。今は仕事が生きがいです。仕事に悔いを残したままだと、せっかくの週末の休みをもやもやしたまま過ごしてしまうことになるので、目いっぱい働いて週末は家族との時間や、大好きな読書の時間に充てて、気分転換しています。今年のテーマは「Pay it forward(前進あるのみ)」。全社員が笑って過ごせるように力を尽くします。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
231人
(男性 48人 / 女性 183人)
- 平均年齢
男性 34.1歳 / 女性 31.4歳
- 平均勤続年数
男性 7年 / 女性 5年
- 月平均残業時間
5.5時間
- 年間休日
公休109日+記念日休暇6日+
誕生日休暇1日+有休10~20日
- 有給休暇取得率
98%
- 女性管理職の割合
54%

■主な取り組み

- 1 記念日休暇(6日)の付与
- 2 有給休暇取得の徹底
取得率
効果 **98%**
- 3 コアバリューの制定
- 4 部門ごとにノー残業デーを実施



社員の声を施策に反映 労使協調が大きな推進力に

社員同士の 情報共有から 業務の効率化を図る

西芝電機がワーク・ライフ・バランスの取り組みを始めたのは2011年。月45時間以上残業をしている社員が全体の3割近い200人を超えていることが分かったのがきっかけでした。「業績が厳しい時期で、社員の表情にも疲れが見られたので、なんとかこの状況を改善しなければいけないと思いました」と取締役総務部長の赤松生也さんは振り返ります。

まずは仕事の効率化に着手しました。朝礼、昼礼の時間を利用して1日の予定を報告するようにしたのもその一つ。各部署において、一人一人の社員が毎日どのような業務に取り組み、それをいつまでに終わらせるのか、間に合っていない場合は誰に助けてほしいのか、といった情報を共有するのが狙いです。昼礼では業務の進み具合を報告し、進捗が分かるようにしています。

同社では労使が協調してワーク・ライフ・バランスを推進しているのが特長です。15年8月には残業を減らすため、毎日20時15分までに退社を促す取り組みを開始。労働組合と連携して



1

月1回、各職場を巡回し、残っている社員がいれば退社を呼び掛けます。ボウリング大会や潮干狩りなど毎年恒例の社内行事も、労働組合と会社が費用を負担し合って実施しています。16年にはユニバーサル・スタジオ・ジャパンを訪ねるツアーも企画し、社員とその家族約150人が参加しました。

また労働組合では毎年、ワーク・ライフ・バランスを浸透させるための標語を組合員から募っており、17年度は「仕事と私事のバランスとっていつも素敵なのが人生」が選ばれました。

「ワーク・ライフ・バランスは労使双方にとって重要な施策。協力し合うことが推進の大きな力になります」と赤松さん。社員が一斉に年休を取得する「年休充当日」もそうした協力により継



2

続している制度で、17年度は4月～5月の大型連休に入る前の日を休日とし10連休を実現しました。

対話会で 社員の声を聞き 働きがいを高める

女性が働き続けやすい制度の整備にも力を入れています。中でも年24日の有給休暇は1日、半日単位はもちろん、20日を超える分に限り1時間以上15分単位での取得が可能です。「数時間の用事のために有休を使っても、半日に換算されてしまいもったいない」という声に応えたもので、子育て中の女性社員の利用が多いそうです。

また、短時間勤務制度は1日最大2時間を7時間45分の勤務の中で割り振ることができ、看護休暇は対象家族1人につき年間5日、介護休暇は延べ

365日まで取得できます。ステップアップ休暇は勤続10年から5年ごとに5日、20年目には10日が付与されます。

出産や育児だけでなく、これからは介護と仕事の両立が大きなテーマとなってきます。同社では2016年に、2人の社員が初めて介護を理由に短時間勤務制度を利用しました。また、親会社の東芝から2人の社員の転籍を受け入れました。岡山にいる両親、姫路に住む妻の介護のために、それぞれ東京、新潟の事業所から戻りたいという希望をかなえたものです。「介護は今後、大きなビジネスリスクになるともいわれています。介護に直面しても働き続けられる土壌を整えていきたい」と、赤松さんは言葉に力を込めます。

現場の声を施策に生かすため定期的に開かれているのが、経営幹部と社員との対話会です。17年1月の若手技術者との対話会では、「自分たちが開発した発電機が実際に船舶に組み込まれたところを見たことがない」という声が多かったことを受け、船舶メーカーの見学会が開催されることになりました。こうした取り組みは社員のやりがいにもつながっています。

1. 子育てと両立しながら情報戦略担当グループ長として活躍する伊藤妙子さん(右手前)。
2. 労組結成70周年を記念し開催された「USJツアー」では家族を含む約150人が参加。
3. 労使共催行事「潮干狩り&バーベキュー」では、ミニゲームや抽選会などお楽しみ企画も。



3

社員の声

昼休みのジョギングが 午後からの仕事のスイッチです

技術部 開発担当リーダー
岡田昌剛さん(2003年入社)



定時退社日の水曜は、3人の子どもたちと過ごす時間を大切にしています。また有給休暇を取得し、子どもたちの行事にはできるだけ参加するようにしています。熱帯魚、バイク、マラソンと趣味が多いのですが、中でも4年前から始めたマラソンは毎月大会に出るほどです。昼休みには毎日海辺まで往復4kmのコースを練習で走っており、午後からの仕事のスイッチにもなっています。昨年4月からリーダーを任せられました。部下としっかりコミュニケーションを取って、残業をできるだけ減らし、メリハリの効いた働き方ができるように考えていきたいと思っています。

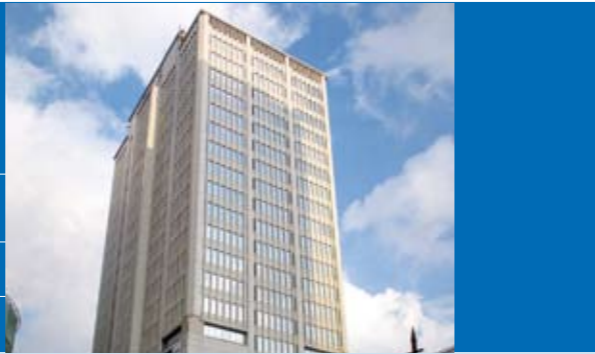
DATA

WLBデータ

従業員数	669人 (男性 598人 / 女性 71人)
平均年齢	男性 43.5歳 / 女性 43.8歳
平均勤続年数	男性 18.7年 / 女性 14.2年
月平均残業時間	34時間26分
年間休日数	123日
女性管理職の割合	3.2% (3人)

主な取り組み

- 1 20時15分退社の徹底・週1回ノー残業デーの設定
20時15分以降勤務者
導入前 平均90人
効果 ▼ 導入後 平均30人
- 2 1時間以上15分単位で取れる有給休暇制度の導入
(20日を超える分に限り)
- 3 短時間勤務制度の導入
- 4 看護休暇の充実
- 5 女性管理職の積極登用
2014年度 2.3%
効果 ▼ 2016年度 3.2%



職員が能力を最大限に発揮できる 職場の実現を目指して

女性の活躍の場を 広げるための 3本柱の取り組み

日本政策金融公庫は2008年10月に、旧国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、国際協力銀行(12年4月に分離)の4政府系金融機関が統合して発足しました。現在全国に152支店が置かれ、県内には神戸、神戸東、豊岡、明石、尼崎、姫路の6支店があります。

同公庫では16年度から3か年の業務運営計画の中で、「職員が能力を最大限発揮できる職場の実現」を目指し、ライフステージに応じた仕事との両立の支援などを推進することとしています。中でも、組織の活性化には女性の活躍が欠かせないとの考えから、「女性のキャリア開発」「ワークライフ・マネジメント支援」「職員による積極的な活動推進」を3本柱に据え、女性の活躍の場を広げる取り組みを継続して行っています。

このうち、「ワークライフ・マネジメント支援」における出産や育児の支援制度については、育児をしながら働く女性職員をサポートするための短時間勤務制度、託児費用補助制度などがあ



り、県内支店でも多くの女性職員が利用しています。さらに、育児休業中の人にはタブレット端末が貸与され、休業中も職場とのコミュニケーションが取れるため、スムーズな職場復帰につながっています。

このように働き続ける上でのさまざまな障壁を取り除くことで、多様な働き方や個性を受け入れ、「働きがいのある会社」「能力の発揮できる会社」を目指しており、同公庫全体で管理職に占める女性の割合を16年度の3.1%から18年度には5%へと引き上げると

いう数値目標も掲げています。

配偶者の転勤に 同行できる制度や Iターン制度も

仕事を続けるかどうか選択を迫られるタイミングは出産や育児だけではなく、配偶者の遠隔地への転勤もその一つです。

神戸支店農業食品課課長代理の



玉井大地さんは、さいたま支店で勤務していた2015年12月に、関東地域勤務の同僚だった女性職員と婚約しました。転勤のタイミングを控えていたため「配偶者転勤同行制度」の利用を申請したところ、16年4月に神戸への転勤辞令が出て、妻も同時期に関西地域に転勤することができました。

また、東京支店で勤務していた総括課課長代理の志摩仁美さんは、結婚や親・配偶者の転勤を機に勤務エリアを変更できる「Iターン制度」を活用。結婚により、夫が勤務する神戸に異動希望を出し、16年4月から神戸支店で働いています。

女性活躍推進の取り組みは、トップ



1. 女性活躍推進地域連絡委員のメンバーで活発に意見を交換。
2. 育児中の人に貸与しているタブレット端末。
3. 外部から講師を招き、「誰もが働きやすい職場を目指して」などをテーマに「女性活躍推進セミナー」も積極的に企画・運営。

職員の声

子育てしながら働きやすい 制度が充実しています

神戸支店債権業務第一課 松本佳代さん(2001年入庫)



6歳の息子と3歳の娘がおり、保育園を利用しながら働いています。先輩の女性職員が出産後もほぼ100%働き続けているので、私もごく自然に働き続けることができています。毎日の始業・終業時間を30分から1時間短縮・延長できる変更措置を活用して、私が保育園に送り、母が迎えに行くようにしています。また、年間で5日まで取得できる子の看護休暇があり、子どもが保育園で急な熱を出した時などはすぐに迎えに行くことができるので安心です。子の看護休暇は分単位で利用できるのも無駄なく使えます。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
189人
(男性 134人 / 女性 55人)
- 平均勤続年数
男性 19年 / 女性 15年
- 年間休日
土曜、日曜、祝休日、年末年始、
年次有給休暇、その他特別休暇
- 女性管理職の割合
3.1%

■主な取り組み

- 1 配偶者転勤同行制度の導入
- 2 短時間勤務制度、フレックスタイム制度等の導入(小学3年生まで)
- 3 男性の育児関連休暇の完全取得促進

2015年の取得率
効果 **100%**

- 4 女性活躍推進地域連絡委員の配置

30

白鶴酒造株式会社

神戸市東灘区住吉南町4-5-5

http://www.hakutsuru.co.jp/

設立/1927年8月 業種/製造 事業内容/清酒の製造・販売など



改革をためらわず変化を恐れず 次々と労働環境を改善

新工場設立を機に 醸造現場に 女性社員を配置

酒造りの歴史的背景から「女人禁制」ともいわれる暗黙のルールが定着していた酒造業界で、いち早く醸造現場に女性を配置した白鶴酒造。一年を通じて酒を醸す四季醸造蔵では現在、6人の女性社員が製造部員として働いています。

英断を後押ししたのは2012年の新工場設立でした。それまで女性社員は、主にボトリングやラベリングなどの検品業務に携わっていたのですが、最新鋭の設備を導入する新工場では、その作業がオートメーション化されることになりました。そこで、労働力を有効に活用しようと女性社員を製品ラインのオペレーション業務などに配置転換する中で、醸造現場への女性採用というアイデアが生まれました。

「温度や湿度、水分の調整などが必要な繊細な酒造りに、女性特有のきめ細やかさが存分に発揮されています。品質にも良い影響が出ているはずです」と、総務人事部次長の大利清隆さんは目を細めます。

いわば男性の職場だった醸造現場



1

に初めて女性社員を配置するに当たり、同社は粹な心遣いを見せました。16年10月から女性社員も男性社員と同様に宿直勤務をするようになりますが、事前にヒアリングを実施し、彼



2

女たちの声に応えるかたちで設備を改善。女性専用の宿直室とシャワールームを新設しました。また、断熱性を重視するが故に非常に重かった醸造現場のハッチドアも、女性が開け閉め



3

しやすいように改良を加え、作業性を高めました。

労使参加の ワーキングチームで 労働環境改善を

同社が本格的にワーク・ライフ・バランスに取り組むのは新工場が建設された2012年からですが、その数年前には育児休業制度や1日6時間の短時間勤務制度を整えています。

育休については2000年ごろから取得者が徐々に増え始め、今では毎年10人ほどが取得しているそうです。10年10月に導入された短時間勤務制度は、当初は子どもが満3歳になるまでだった利用対象を、16年4月からは小学3年生になるまでに拡充。06年8月には、出産や介護などを理由に離職した人の再雇用制度を創設しました。

このような取り組みが功を奏し、もともと低くなかった女性社員の定着率は近年高止まりし、この9年間で退職者はたった1人とどまっています。また、6人の女性が管理職に就き、初の女性支店長も誕生しました。「醸造現場と同じく、営業活動においても、女

性の丁寧な仕事ぶりはお客さまに好評です」と大利さんは話します。

さらに、12年、1人当たり月平均6時間程度から減少しなかった時間外労働にメスを入れました。生産ラインの稼働スケジュールを見直し、16パターンから選べるシフト勤務制度を導入したのです。無駄のないスムーズな人員交代を実現したことで、時間外労働は平均4時間台にまで減少しました。

現在、ワーク・ライフ・バランス推進策のかじ取りは、経営側と労働組合側の双方の担当者が参加する「労使ワーキングチーム」が担い、さまざまな議題について話し合っています。大利さんいわく、目下の最大の課題は有給休暇取得率の向上。年平均50%台で推移している取得率に、上向きの兆しが見えていないのが現状です。ワーキングチームでは積極的な取得を呼び掛け知恵を絞っている最中ですが、労働環境をより良くするためならためらわず改革を実践。変化を恐れない同社だけに、次なる一手に注目が集まります。

1. 醸造現場で浸漬した米をチェックする女性社員。
2. 新たに整備された女性専用の宿直室。
3. 四季醸造蔵の原料処理工程のミーティングの様子。

社員の声

仕事と育児を両立でき 家族も喜んでます

原酒工場 班長 福井信二さん(2003年入社)



労使ワーキングチームのメンバーだったこともあり、「随より始めよ」の気持ちで第2子の誕生を機に2016年8月から1カ月間、育児休業を取得しました。正直、ためらいもありましたが、妻と一緒に育児に専念することができて、結果的には取得して良かったと思っています。男性社員では私が3人目でしたが、これからは希望者は進んで利用してほしいです。工場では決められた時間内に作業を終えなければならず、残業をしなくていい分、プレッシャーはあります。でも、仕事と育児を両立できているので家族からも喜ばれています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
428人
(男性 320人 / 女性 108人)
- 平均年齢
男性 39.7歳 / 女性 34.6歳
- 平均勤続年数
男性 17.5年 / 女性 13.5年
- 月平均残業時間
4時間5分
- 年間休日数
118日
- 有給休暇取得率
55.8%
- 女性管理職の割合
5.6%
- 男性の育児休業取得実績
3人

■主な取り組み

- 1 醸造現場への女性社員の配置
- 2 女性専用の宿直室などの新設
- 3 各種両立支援制度の充実
 - ・1カ月単位で利用できる短時間勤務は子どもが小学3年生になるまで
 - ・出産・介護等を理由とした離職者の再雇用 など
- 4 残業時間の削減
 - ・16パターンのシフト勤務制度導入
 - ・朝・深夜通勤者へのマイカー通勤の許可

効果 月平均残業時間
2012年 6時間
▼
2016年 4時間



家業から企業へ 内発的動機で働く社員を増やす

代替わりを機に コミュニケーションの 多い職場へ

社員一人一人に対して手渡される誕生日プレゼント。ある日の対象者は、工場勤務歴30年超のベテラン女性社員で、昼休みの時間帯、食堂に集まった全社員の前でプレゼントが手渡されました。ユニークなのは、本人がプレゼントを選べることです。キャラクターのマグカップ、息子と一緒に行くための2本の釣竿などさまざまです。「本人の背景が分かり、それをねたに話が盛り上がれば」と、社長の河崎廣信さんは狙いを説明します。

他にもちょっとしたおめかしをして集まるサマーパーティー、山登りやソフトボールなど、コミュニケーションを密にするためのレクリエーションが多くあります。

とろろ昆布やだし昆布などの製造が主体の日高食品工業は創業100年近い老舗メーカー。5代目の河崎さんは、先代の急逝に伴い2005年9月、30歳の若さで社長に就任しました。「先代はワンマン。組織も会議もなく、社員が社長を向いて仕事しているような雰囲気をどう変えていくか、悩みました」。会社の移転という大仕事も



1

1年後に控え気持の余裕がないところへ、運悪く、工場で製造ラインに入っていた時に右手の人差し指を切断する大けがを負いました。

河崎さんはそこで覚悟を決めたといいます。「トップの自分がくよくよしていたら会社が良くなるはずがない。社員が前を向いて働けるよう自分が引っ張っていかなければ」

まず始めたのが情報を共有するための朝礼です。定着した頃を見計らって、「身近な人へ感謝の言葉を述べる場」にしました。業務連絡の後、5、6

人ずつの小グループに分かれ、一人ずつ「昨日のありがとう」を発表し合うというもの。社員、取引先、お客さまへの“感謝力”のアンテナが磨かれ、感謝をされた側の社員の働くモチベーションにもなっているそうです。

2



内発的動機で 自ら動く組織へと 変革

並行して取り組んだのが、休日を取ることができる仕組みづくりです。それまでは扱う商品の性質上、年末に差し掛かる時期が繁忙期となり、大みそかしか休めないような状況が長く続いていました。そこで、日持ちする製品であることから生産量を平準化する計画生産を取り入れ、年末でもほとんど残業をすることがなくなりました。繁忙期の11月、12月は労働時間を1時間延長するものの、その分を夏季休暇などに充当する変形労働時間制も導入しました。

当初は労働時間を減らせば生産が間に合わず、売り上げも減ってしまうのではという不安の声も多かったそうですが、いざふたを開けてみると、残業時間の減少カーブに反比例するように売上



3

高は増加。この結果には、部署ごとに会議を開くようにしたことが大きく寄与しました。現場からは効率化のための改善策が出されるようになり、それを取り入れるように。また、職場でのコミュニケーションが増えたことでパートタイマーの定着率が格段に上がり、生産性の大幅アップにつながりました。

米国の経営学者、ピーター・ドラッカーの「人格をもつ存在としての『人』を利用できるのは本人だけである」という言葉を大切にしているという河崎さん。「上から命令されるのではなく、自分の中から湧き出るモチベーションこそが仕事を楽しくする。トップとしての役割はそのための場をつくることです」と言い切ります。

2016年に新卒で入社した3人の社員に、商品企画のプロジェクトチームを委ねました。外部の専門人材の力も借りながら1年かけて形にした試作品が出来上がり、今夏の発売に向けて準備が進んでいます。メンバーの一人、岡澤沙央理さんは4月に発足する商品企画部の初代部長として、新たな挑戦を始めようとしています。

- 1.商品企画のミーティングの様子。入社1年目の社員も任されています。
- 2.一人一人の社員の誕生日にプレゼントが手渡されます。
- 3.生産量を平準化したことで、製造現場の残業時間は減少しました。

社員の声

商品企画部員に選ばれ やりがいを感じています

管理課 岡澤沙央理さん(2016年入社)



就職説明会に参加した時、皆さんが明るく楽しく、この会社で働きたいと思いつきました。普段は受発注管理の仕事を担当しており、それとは別に商品企画のプロジェクトチームのメンバーとして活動しています。初めは不安でしたが、周囲の協力も得ながら、昆布関連の商品に求められているものは何かを考え、時に妹や父も巻き込みながら商品化のアイデアを練っていきました。出来上がった「親子クッキング用だしパック」は自信作です。4月から新たに設けられる商品企画部の部員に選ばれ、責任の重さとともにやりがいを感じています。今後、一つでも多くのヒット商品を世に送り出していきたいです。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
67人
(男性 25人 / 女性 42人)
- 平均年齢
男性 44歳 / 女性 40歳
- 平均勤続年数
男性 12年 / 女性 4年
- 月平均残業時間
5~20時間
- 年間休日数
103日
- 有給休暇取得率
36%

■主な取り組み

- 1 研修の充実や
コミュニケーションの増加
 - ・コーチング型朝礼
 - ・社内勉強会
 - ・ありがとうの意識の向上
 - 2 働きやすい企業への取り組み
 - ・多くのレクリエーション開催
 - ・お誕生日プレゼント
- 年間休日94日
- 効果 **103**日
- 3 変形労働時間制の導入
 - 4 高齢者再雇用制度の導入



互いに尊重し合う企業風土を醸成 男性の育児休業取得事例も

社員同士の 信頼関係を構築 休暇を取りやすい土壌に

パートタイマーを含む全社員の女性比率が約8割にも上る同社。これまで、女性が育児と両立しながら安心して働けるような企業風土を育んできました。

その流れは男性社員のためのワーク・ライフ・バランスにも波及しています。ここ3年間で育児休業を取得した男性社員は延べ13人。「当社では、育児休業後や長期休暇を取得する社員に朝礼であいさつしてもらうようにしています。先に取得する、いわば“先輩”の声を聴くことで『育休を取得してもいいんだ』という安心感を持つことができているのです」と、その理由を総務部人事労務グループ 上席主任の東良太さんは説明します。

また、休んでいる間に仕事が滞らないような工夫も。休暇取得者は「引き継ぎシート」に自分の担当業務を細かく書き込み、全ての業務について、それぞれ代行を依頼する社員から印鑑をもらいます。誰かが育休を取得した際は全員でカバーする、持ちつ持たれつの信頼関係が築かれています。

このような社風を醸成することがで



1

きた要因として、東さんは同社の企業理念「ともにしあわせになるしあわせ」が浸透していることが大きいといいます。それを体現する象徴的な制度が「1か月休暇制度」。同社が毎月土曜午後で開催している勉強会「神戸学校」に参加した場合、その時間分も自身の勤務時間として積み立てることができ、21日分(126時間)たまれば休日などと組み合わせて最大1か月の休暇が取得できるというものです。30年以上前から導入されており、早ければ3年ほどで取得可能。休暇の使い

道はさまざまで、これまでの利用者は延べ100人に達しています。利用者には特別慰労金も支給されるため、社員からは好評です。

公私の充実が 事業に好循環を 生み出す

出勤時間を7時30分から10時30分の間で自ら決められる「就業時間

2



選択制」を約27年前に取り入れるなど、先進的にワーク・ライフ・バランスに取り組んできた同社。その根っこには「時間を無駄にしないで人生を豊かにしてほしい」という思いがあります。ノー残業デーを水曜、金曜の週2回実施し、会議には「1時間ルール」を設けるなど効率的な働き方を推奨。現在、1人当たりの月平均残業時間は21時間ほどだそうです。無駄な残業は極力抑制するように会社として取り組みを続けています。

「ワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みは、あくまで事業を発展させるためのものだと考えています。心身共に



3

より良い状態で長く働いてもらうには、仕事とプライベートの両面、つまり人生のサポートが不可欠だからです」と東さん。「社員の人生が豊かであればこそ、事業にシナジーが生まれる」との考えに基づき、スキルアップを図るような各種勉強会や研修を積極的に開催しているほか、パパママ部やチェロ部、着付け部など共通の趣味や好きなことを持つ社員が結成する社内部活動も盛んです。公私共に時間を有意義に活用し、社員間のコミュニケーションが深まることで新たな企画や商品開発など仕事に生きることもあるといいます。

最近では産前産後や育休中の社員を対象にした在宅ワークにも着手。早期復職を希望する社員にネットワークインフラを提供し、年間1、2人が試験的に在宅ワークをしています。

ワーク・ライフ・バランスに関しては、総務部人事労務グループが中心となって推進していますが、社員の側からもさまざまな前向きな要望が上がってくるそうです。それらに応えながら、“オン”と“オフ”を分けず、包括的に人生をサポートする同社の取り組みはますます進化していきます。

1. 物流サービス部の佐藤聡太さん。育児休業が明けてからも効率的に働いています。
2. パートタイマーを含む全社員の女性比率が約8割。女性が働きやすい職場です。
3. パパ社員とママ社員が集うパパママ部。部活動が盛んです。

社員の声

男性の先輩社員のおかげで 育児休業取得の不安は消えました

物流サービス部出荷サービスグループ
佐藤聡太さん(2009年入社)



第1子の誕生を機に2016年1月から1か月間、育児休業を取得しました。正直、当初は取得することにためらいがありましたが、少し前に取得していた男性の先輩社員のことを思い出し、気持ちが楽になったことを記憶しています。生まれたばかりの子どもに近くいられたことは、とても貴重な経験でした。妻の大変さも分かったので、休業明けからは今まで以上に効率的に働くようになり、ほぼ残業せずに育児にも携わるようにしています。育休を取りたくても取れない会社もあるようなので、希望する男性社員には積極的に利用してほしいと思います。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
839人
(男性 152人 / 女性 687人)
- 平均年齢
40.9歳
- 月平均残業時間
21時間
- 年間休日数
115日
- 女性管理職数
26人
- 男性の育児休業取得実績
延べ13人

■主な取り組み

- 1 男性社員の育児休業の取得推進
直近3年間で
効果 延べ **13**人
- 2 就業時間選択制の導入
- 3 産前産後、育児期間中の在宅ワークの試験的運用
- 4 各種表彰制度の導入
特別休暇取得時、結婚、出産、入社、退社、長期勤続など
- 5 こども参観日の実施



職場環境の改善とダイバーシティ推進 両輪で進んだ取り組みが文化として定着

定時退社日の徹底 地道な努力で 全社に浸透させる

業務拡大に伴って常態化していた長時間残業。富士通テンのワーク・ライフ・バランスの取り組みは、従業員の健康を害したり、退職に結び付いたりする残業時間を削減することから始まりました。「毎週水曜の定時退社日の徹底に取り組み始めたのが2005年。これまでの反省を踏まえ、形骸化しない仕組みを徹底させました」と人事総務部労政チームリーダーの柏英樹さんは話します。退社時刻が迫ると、職場の管理職や人事部門による職場巡回を実施。直接声を掛けて帰宅を促す一方、どうしても当日に残業の必要がある場合は、事前に申請書を提出し、定時退社日を振り替えるルールを設けました。

「ワーク・ライフ・バランスという言葉もまだ一般的ではありませんでしたし、現場の受け止め方は『帰れ』『帰れ』と言われるから仕方なく帰るという感じでした」と柏さんは導入時を振り返って苦笑します。それでも、週1回の定時退社を前提とした仕事の段取りや進め方を意識することで、仕事の効



1

率化やスケジュールの立て方を工夫する動きが徐々に広がっていきます。「定時退社が文化として定着するのに5、6年かかりました。地道に訴え続けるしかないと思います」

併せて、現在は年次有給休暇取得の推進にも力を入れています。心身のリフレッシュによる生産性向上につながるだけでなく、計画的な取得を意識することで、業務を効率的に進め、働き方を見直すきっかけにしたいと考えています。16年度からは「計画年休制度」を導入し、期初にあらかじめ3日間

の年休取得日を全員が宣言する取り組みをスタートさせました。取得が少ない従業員にはやはり声を掛けて取得を促すなど、細やかにフォローしています。

多様な人材が 活躍できる職場へ 多彩な両立支援策

こうした取り組みと並行して、全ての従業員が生き生きと働く職場づくりを



2

目指し、ダイバーシティ推進も進展させてきました。2005年に「女性から見たGood CompanyづくりProject (GCP) 推進室」を立ち上げ、現在は活動の範囲を拡大し「ダイバーシティ推進室」で取り組みを進めています。

当初は育児と両立しながら働ける環境の整備を目的に、両立支援制度の拡充や育児支援ガイドブックの制作などから取り組み始め、男性社員の育児休業取得推進など次々と具体化していきます。同室長を兼務する柏さんは、「毎年夏には従業員の子どもを職場に招く『子ども参観日』を実施。お子さんたちに親の仕事への理解を深



3

めてもらうとともに、職業観を育むことを狙っています」と説明します。

さらに、15年度からは育休中の社員の交流会を開催。復職に向けた会社側との面談とは別に、当事者同士がコミュニケーションを取り、復職へのモチベーションを高める場を提供しています。「参加者は子ども同伴で参加。お茶やお菓子を手に情報交換しています。職場復帰への不安を少しでも解消できる機会になれば」と人事総務部の池上有紀さん。以前は結婚・出産を理由に退職する女性社員が少なくありませんでしたが、現在はほぼゼロに。社内全体の意識も変わり、育休を経て復帰することが当たり前になってきたといいます。

このような活動を地道に続けることで、業務多忙を理由とする退職者が、取り組み開始前の04年をピークに激減。「今後も、誰もが長く働ける会社を目指したい」と柏さんは話します。

職場環境の改善と多様性の尊重。両輪で進めることで文化として根付いた新しい働き方が、従業員のキャリア継続とワーク・ライフ・バランスに結び付いています。

1. 全社から集まったメンバーで構成される「ダイバーシティ推進室」がさまざまな取り組みを進めています。
2. 「子ども参観日」。父親から仕事の説明を受ける子どもたち。
3. 和やかな雰囲気で行われた育休社員の交流会。先輩社員からのアドバイスも。

社員の声

子育てとの両立が 効率的な働き方につながりました

共通技術推進部EMC技術グループ電気設計技術チーム
兼ダイバーシティ推進室 田村 彩さん(2006年入社)



充実した社内の両立支援制度もあり、大きな不安もなく育休から復帰しました。しかし、直後は慣れない子育てと限られた勤務時間に追われる日々、仕事も家庭も一人で頑張るのではなくチームプレーが必要だと痛感。職場メンバーとの協力や、仕事の段取り・効率化を意識することで成果も上がり、リーダーとして後輩の育成を任されるなど、仕事の幅も広がりました。現在はダイバーシティ推進室の活動にも参加し、技術部門の立場から、従業員それぞれのワーク・ライフ・バランス実現に向けた提案も行っています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
2,931人
(男性 2,465人 / 女性 466人)
- 平均年齢
男性 41.5歳 / 女性 39.1歳
- 平均勤続年数
男性 16.8年 / 女性 15.9年
- 月平均残業時間
21時間
- 年間休日数
124日
- 有給休暇取得率
78%
- 女性管理職の割合
1.6% (7人)
- 男性の育児休業取得実績
7人

■主な取り組み

- 1 定時退社の徹底
1日当たりの平均残業者数
効果 2005年度 1,163人
2006年度以降 100人以下
- 2 仕事と家庭の両立支援制度の拡充
両立支援制度の拡充
・短期育休休職の有給化 (男性の育休推進)
・法定を上回る短時間勤務制度の導入 (小学校卒業まで)
・有給の看護休暇制度の導入
・妻の出産休暇制度の導入
- 3 仕事と家庭の両立に向けた職場風土醸成とキャリア支援
・子ども参観日の継続実施
・啓発活動の実施
・育児支援ガイドブックの作成
・育休からの復職支援面談の実施
・育休社員の交流会開催
- 4 年休の取得促進
・取得目標の設定と低取得者・職場へのフォロー
・計画年休の設定



柔軟な勤務形態や多様な研修により 一人一人に合った働き方をサポート

自分にとって 最適な道を 見つける手助けを

出産や育児、介護、転勤など仕事や家庭生活を制約する出来事に直面した社員に対し、柔軟な制度を新たに考える、というのが多くの企業で取り組まれているワーク・ライフ・バランスの考え方です。P&Gでは、そこからさらに踏み込んで、社員一人一人が人生の価値観を考えるとどこまでさかのぼり、その上でやりたい仕事やキャリアを見据え実現するための研修や制度を設けています。

「仕事は人生の一部。一步引いて人生の価値観を考えて自分にとって最適なワークとライフの取り組み方を見つけ、その実現をサポートするための2つの研修を用意しています」と話すのは、人事研修を担当するヒューマン・リソースズ シニアスペシャリストの松野美緒さんです。その一つ、「7つの習慣プログラム」は、米国人のステイブン・R・コヴィーが著したベストセラーの内容に基づき、在りたい自分を考え、やるべきことの優先順位を付け、習慣化する3日間の研修。一方、「コーポレート・アスリート・プログラム」



1

は社員をスポーツ選手に見立て、自分の到達すべき目標に向け、身体、情動、頭脳、精神の4つの側面からエネルギーをコントロールし、最大限の能力を発揮できる方法を1日かけて学ぶというものです。

こうして自分の目標を実現するためのスキルを学んだ上で、今度は仕事において何を達成したいと考え、そのためにどのようなキャリアを積んでいきたいのかを上司と共有する仕組みが「Know&Grow」。「社員はライフプランも含めた中・長期的な希望を明確

に伝えることができ、上司は会社のニーズと本人の希望を踏まえてどのような仕事を任せ、研修を受ければよいのかを考えることができます。双方のメリットにつながります」と松野さんは説明します。

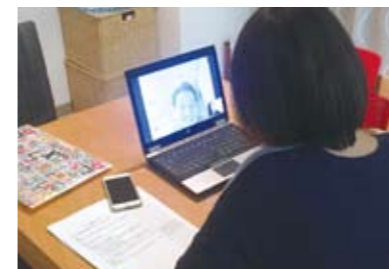
2



最大限の能力が 発揮できるよう 柔軟な働き方を用意

社員が自分に合った働き方で最大限に能力を発揮できるよう、同社では柔軟な働き方を用意しています。2000年に、1カ月の総労働時間を決め、日々の労働時間は自由に調節できる「フレックス・ワーク・アワー」を導入したのを皮切りに、一人一人のニーズに応えられるよう制度をより柔軟に変えてきました。

例えば01年にスタートした在宅勤務制度は、当初、育児中の社員など対象者を限定していましたが、08年に事由を問わないこととした結果、「通勤時間を無駄にせず済む」「自宅の方が集中して仕事ができる」などの声が寄せられました。さらに15年には、その進化形として場所の制約のない「ロケーション・フリー・デー」を導入。ひと月に5日まで自宅やそれ以外の場所で



3

の勤務が認められるようになり、例えば帰省先で勤務する社員もいるそうです。ただし、会社への貢献につながる事が大前提で、生産性の向上につながっていないと上司が判断すれば制度の利用を見直すこともあるとのこと。社長のスタニスラフ・ベセラさん自身、月1回の在宅勤務をしており、男女を問わず活用されています。

このように諸制度を整えてきた背景について、「社員が生き生きと100%の力を発揮できる環境を用意することこそが、イノベーションを生み出し、会社の継続的な成長を支えるとの考えが根本にあります」と、人事労務を担当するヒューマン・リソースズ エンployee & レイバー・リレーションズ エキスパートの榎本千尋さん。「ただ、柔軟な働き方を可能にする制度があっても、スキルを磨く場、それを利用しやすい風土が根付いていることが大切です」と続けます。別の社員から聞かれた「ここまで会社に期待されている分、私たちは仕事で返さないと」という言葉が、そうした意図がしっかり浸透していることを物語っています。

1. 身体、情動、頭脳、精神の4つのエネルギーを管理する方法を学ぶ「コーポレート・アスリート・プログラム」。
2. 上司と1対1で面談し、自身のキャリアプランと達成への方法を話し合う「Know&Grow」。
3. 「ロケーション・フリー・デー」に、自宅で職場とビデオ会議する様子。

社員の声

オフィスと変わることなく 在宅勤務で働いています

広報渉外本部 住友聡子さん(2000年入社)



子どもと一緒に過ごす時間を大切にしたい一方で、キャリアも大切なので、仕事でもしっかり成果を出したいと考えています。そのため「効率よく働き、結果を出す」ことを心掛けています。今は週に1回、「ロケーション・フリー・デー」を活用。通勤時間を節約できる分、子どもとゆっくり会話をしたり、家事に充てたりすることで、週末のまとめ家事が減り、家族の時間が増やせて有意義です。在宅勤務でも、パソコンを立ち上げたらすぐに仕事モードに切り替わりますし、社内チャットシステムを常にオンにしているので他のメンバーとの連絡もスムーズで、オフィスにいるのと同様に働いています。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
3,575人
(男性 1,256人 / 女性 2,319人)
- 年間休日
暦通り+年末年始
(12月30日~1月4日)、
お盆(8月14日、15日)
- 女性管理職の割合
32.1%

■主な取り組み

- 1 特別な事由なく
自宅やそれ以外の場所で
勤務できる
ロケーション・フリー・デーの
導入
- 2 あらかじめ特定した曜日に
会社と自宅の両方で
働くことができる
コンバインド・ワークの導入
- 3 勤務時間を月単位で管理でき、
コアタイムを満たせば
始業・終業時間を
柔軟に調整できる
フレックス・ワーク・アワーの
導入
- 4 キャリア育成支援
各種研修の充実
 - ・Know & Grow
 - ・7つの習慣プログラム
 - ・コーポレート・アスリート・プログラム
など

35

株式会社マインズ

姫路市東延末2-24 アークビル1階

https://minds-z.co.jp/

設立/2008年10月 業種/サービス 事業内容/人材派遣



多様な人材が多様な働き方で活躍 社員満足度の高い職場を実現

ずっと働きたいと
全員が思える会社へ
環境づくりが進む

地元密着型の人材派遣サービスで業績を伸ばすマインズは、創業9年目の若い会社。社長の河本尚吾さんが社会保険労務士でもあることから、働きやすさと働きがいの両方を実感できる職場づくりを進めてきました。

「社員一人一人が貴重な戦力。満足度を上げて、できるだけ長く働いてもらうための工夫を積み上げてきました」と話すのは、総務部マネージャーの浦島英男さんです。最初に取り組んだのは、短時間勤務制度の導入でした。創業時は1人しかいなかった女性社員が年々増加。しかも、20歳代、30歳代が多かったことから、結婚・出産後も復帰しやすい環境を整えるのが目的でした。1日当たりの勤務時間を短縮する以外にも、日によって勤務時間を変更できるようにするなど、個々の状況に応じた短時間勤務を可能にしました。

同時に、妊娠が分かった時から面談を実施して本人の意向をヒアリング。職場復帰まで切れ目のないサポートで、育児休業中も不安なく過ごせる



1

ように配慮しています。

「最初の育児休業取得者が出たのが2011年。今では、子どもが生まれても仕事を続けるのが当たり前という意識が社内全体に行き渡っています」と浦島さんは言います。男性社員の育児取得も進み、16年度は対象者2人がそろって取得しました。

15年には新たに誕生日休暇制度を導入。誕生日月には必ず休暇を取得するよう呼び掛け、有給休暇取得率の向上を図っています。また、16年からは月に2回のノー残業デーを設

定。掛け声だけで終わらないよう、18時には事務所入り口を施錠し、社員の帰宅を徹底させています。効果は大きく、月平均の残業時間の削減にもつながりました。ノー残業デー以外の



2

日の仕事の進め方も改善された結果といえそうです。

スキルマトリックスで 目標を明確化し 業務を共有する

仕事の質を向上させるための取り組みも進んでいます。その一つが「スキルマトリックスシート」。各部署の業務を全て洗い出し、それぞれに必要なスキルを4段階で表したものです。ある業務に対して、誰がどこまでできるかをシート上に落とし込んで「見える化」することで、社員それぞれの目標設定がしやすくなるのはもちろん、部署内での業務分担を効果的に進めることができます。

「各自のスキルやモチベーションの向上に結び付き、『〇〇さんにはできない仕事』をなくすことにも役

立ちました」と浦島さん。現在では、1つの業務につき少なくとも2人が内容を把握しているため、急に休んでもフォローが可能に。休む方も休まれる方も安心な仕組みが確立できました。「みんながずっと働きたいと思える会社にするには、ワーク・ライフ・バランスを意識した両立支援と業務改善が不可欠。会社の都合に社員を合わせるのではなく、社員の働き方やライフスタイルに会社が合わせることを求められていると思います」

同社が目指すのは、多様な人材が活躍できる多様な働き方の提供。社員同士の仲が良く、仲間意識が強いことも働きやすい職場環境につながっているといいます。今後は、社員の年齢の上昇に合わせて、介護と仕事の両立支援を本格化させるとのこと。社長の河本さんが創業時に固めた「長く働き続けられる、退職者を出さない会社」との決意の下、それぞれが目標を持って生き生きと働いています。



3

1. 新入社員の歓迎会と同時に開催された忘年会。社員を大切にする姿勢を社内行事でも表しています。
2. 育児中の社員の自宅では私的な「女子会」も。社員同士の仲が良く、家族ぐるみの交流も盛んです。
3. 会社の入り口には全社員のプロフィールがずらり。

社員の声

子どもとの時間を大切にしながら やりがいのある仕事ができる環境です

総務部 小林由香さん(2008年入社)



子ども2人を育てながら、勤務時間の短いパート社員として働いています。会社設立と同時に入社し、育児休業取得の第1号にもなりました。不安もありましたが、周囲の理解に助けられ、仕事と子育ての両立ができています。アットホームな職場で何でも気軽に相談できるので、勤務時間も何度か変更してもらいました。子どもたちが小学生の間は短時間勤務で家庭を大事に、その後は正社員としてバリバリ働くのが私の目標。後に続く育児取得者も増えました。今度は自分がしっかりサポートしていきたいと思っています。

DATA

WLBデータ

- 従業員数
29人
(男性 13人 / 女性 16人)
- 平均年齢
男性 30歳 / 女性 36歳
- 平均勤続年数
男性 3年8カ月 / 女性 2年8カ月
- 月平均残業時間
23.5時間
- 年間休日数
105日
- 有給休暇取得率
75%
- 女性管理職の割合
33.3%
- 男性の育児休業取得実績
2人

主な取り組み

- 1 短時間勤務制度の導入
女性社員の育児休業取得率
効果 **100%**
- 2 誕生日休暇制度の導入
- 3 ノー残業デーの導入
月平均残業時間
2015年 40時間
効果 ▼
2016年 **23.5**時間
- 4 スキルマトリックスによる
業務分析
業務の共有・目標設定



“労使協調”の企業文化を背景に 働きやすさを追求し続ける

風通しの良い 風土をつくり 両立支援につなげる

「ワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みを意識的に始めようとしたことはありません」と話すのは、松田ポンプに勤めて40年以上になる総務部部長の東田貴敏さん。2014年度に「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」を受けた背景にあるのは、同社に根付く“労使協調”の企業文化だといいます。

1916年に日本初の高硅素耐酸鉄ポンプの製作を始めた同社は、創業100年を超える老舗企業。かつては労使紛争が絶えない時代もあったといい、そのような不幸な状況を打破するために20年以上前に始まったのが「労使協議会」です。今も毎月1回開かれ、経営側は毎月の決算情報を組合側に全て開示しています。

この労使協議会の場で、経営側はいかに社員にモチベーションを高く持って働いてもらうかについて、組合側と話し合いを重ねるようになりました。「働きやすい環境を労使双方で追求しているうちに『ワーク・ライフ・バランスが進んでいる会社』と社会に認知されるようになりました」と東田さん



1

は笑います。同社で女性初の管理職に就いた総務担当課長の松田侑子さんも「労使間や部門間の壁はなく、どんなささいなことでも要望を上げやすい環境です」と話します。



2

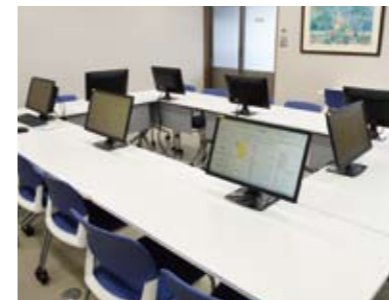
全社で情報共有を進め さらなる生産性の 向上を目指す

同社では、生産性を重視し、決められた時間内でメリハリを付けて働くことが推奨されています。1日の勤務時間は7.5時間で、残業する際には必ず直属の上司の承認を受けなければなりません。かつて長時間労働が常態化していた時期もありましたが、今では1人

当たり月平均20時間程度にとどまっています。

「数年前は1カ月の平均残業時間は5時間程度でした。最近は受注数が右肩上がりのために残業時間が若干増加気味ですが、それでも“ダラダラ残業”は許しません」と東田さん。毎月の労使協議会では全社員の残業時間が開示され、社を挙げて定時退社を促しています。松田さんも「仕事が終わってから家事や趣味の時間をたっぷり取れます」と女性目線で評価。課内では自身が率先して定時退社するように心掛けているそうです。

また、残業時間を削減し、生産性を高めるための仕組みも見逃しません。素材の開発から設計、鋳造、組み立てまで、製品を一貫して製造する中、一人の社員が複数の工程に関わるよう、いわゆる“ユーティリティープレイヤー”の育成に注力。忙しい工程を複数人が協力して行うことで「みんなで早く帰ろう」という雰囲気浸透してい



3

るそうです。さらに、製造現場には「マツダスタンダード」と呼ばれる標準化された工程を写真付きで解説し、他部門でも協力できるように工夫するなど業務量の平準化を目指しています。

最近では全工程の進捗状況の“見える化”も開始。各現場にモニターが設置され、全社員での共有が進んでいます。「部門を超えて仕事の内容を把握できれば、多能工化を実現できます。この取り組みを強化していけば、さらなる生産性向上、ひいては業績アップを期待できます」と東田さんは力を込めます。

そんな同社の有給休暇の取得率は8割。計画的に取得するように徹底されており、それぞれの取得状況についても労使協議会で毎月のように報告されています。年休失効分については、最大35日までためられる蓄積休暇制度もあります。労使協調という企業文化を大切にすることで、ワーク・ライフ・バランスの先進的な企業へと成長した同社。今後も労使一体となり、さらなる働きやすさを追求していきます。

1. 社員同士が協力して作業することで残業時間削減につながっています。
2. 毎月1回の「労使協議会」。決算情報や全社員の残業時間が開示されます。
3. 製造工程の進捗状況を“見える化”。各現場にもモニターが設置されています。

社員の声

計画的かつ効率的に 働く習慣が身に付いています

製造部 組立担当課長代理
一宮新吾さん(1995年入社)



計画的に有給休暇を取得できるので、仕事と育児を両立できて助かっています。年に数回、土曜出勤の日があるのですが、その日はたいてい子どもたちが所属する野球チームの練習日。私はチームのコーチをしているので、いつも有休を取得して練習に参加しています。しっかりと休むために納期を把握した上で計画的かつ効率的に働く習慣が身に付いているように思います。また、効率よく働くために必要なこと、例えば仕事に使う機器の買い替えなども現場からどんどん提案し、応えてもらうことができるのもありがたいですね。

DATA

■WLBデータ

従業員数	54人 (男性 48人 / 女性 6人)
平均年齢	男性 43.04歳 / 女性 34.10歳
平均勤続年数	男性 16.02年 / 女性 10.01年
月平均残業時間	13.6時間
年間休日数	115日
有給休暇取得率	81.5%

■主な取り組み

- 1 労使協議会を月1回開催
- 2 総労働時間を削減
1日8時間
効果 1日 **7.5** 時間
年間1,944時間
年間 **1,875** 時間
- 3 残業時間を削減
月平均残業時間
2006年 17.9時間
効果 2016年 **13.6** 時間
- 4 10日間の有給休暇の
取得資格を入社10年目から
6年目に短縮



長期的な効果を見据え みんなが活躍できる職場へ働き方改革

ダイバーシティ戦略 から始まった 各種両立支援

三井住友銀行では2005年の次世代育成支援対策推進法を契機に、「ダイバーシティ戦略」を進めてきました。中心となったのは、女性が活躍できる職場づくりとキャリア支援。今では女性従業員は5割を占め、2020年度末までに女性管理職の比率を20%にするという目標を掲げています。

仕事と子育ての両立支援制度として、育児休業期間を法定の1年から1年半に延長したほか、1日につき30分、60分、90分から選べる短時間勤務制度は子どもの小学校卒業時まで利用できるようにしました。延長保育・病児保育・ベビーシッター費用を補助する「託児補助金制度」も整備しています。同時に、産前産後欠勤中、育児休業中、職場復帰後といった段階に応じた両立支援研修を開催しています。中でも、スムーズな職場復帰を後押しする「育児キャリア講座」は、育児中の従業員たちが子ども連れで研修所に集まるというもので、従業員同士のネットワークづくりにもつながっています。

東神戸エリアでは、現在6人の時短



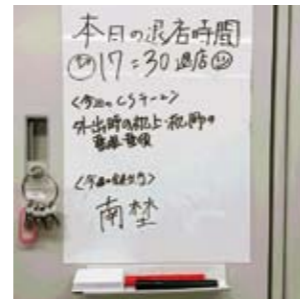
1

勤務者が各店に在籍。独自の取り組みとして、月に1回、業務時間内に「ワーキングマザーミーティング」を開催しています。業務に関するセミナーでキャリア面をサポートするとともに、同じ立場の人が悩みを相談し合ったり、情報交換できたりする場として機能しています。

同エリア5支店を束ねるエリア支店長の柴岡えみさんは「彼女たちが効率的に働く姿は、周囲にも良い影響を与えている」と言います。「最初は人材が出ていけばかりになるので、両立支援制度は企業にとって負担を感じやす

い。でも、確実に循環するようになり、一つのロールモデルとして定着していきます」と、長期的に見たときの効果を語ります。同行では着実に女性管理職の割合が増加。東神戸エリアではその割合は40%を超えています。

2



誰もが働きやすい 職場環境の整備を トップダウンで進める

ダイバーシティ戦略の推進には、制度などハード面の整備はもちろん、ソフト面である意識や職場風土の改革が欠かせません。同行では2014年に頭取自らが委員長を務める「ダイバーシティ推進委員会」を設置。女性にとどまらず、全従業員の働き方の改革に乗り出しました。

働く時間に制約のある人も活躍できる職場環境と生産性の向上を目指す、長時間労働の是正もその一つ。16年度には2度にわたり、全ての本店各部を対象に、残業の削減幅や施策内容を基に優れた部署を頭取が表彰する「働き方改革アワード」を実施するなど、銀行を挙げた取り組みを進めています。また、営業店を含めた全拠点



3

に対し、週に1回は早帰り日として定時退出を推奨。各部店で実情に合わせた早帰りを進めています。

男性の育休取得率もここ数年で飛躍的に増加。13年度は5%だった育休取得率が70%になりました。「東神戸エリアでは、育休制度があることを認知させることから始めました」と柴岡さん。さらに、男性従業員に子どもが生まれると、本人と直属の上司に「おめでとうございます」のメッセージと共に育休取得推奨メールが人事部から届きます。直属の上司にもメールを送ることで、育休への理解が深まり、職場全体で男性が育休を取りやすい環境づくりが進みました。夫婦で仕事と育児の両立の在り方を考える「パパママフォーラム」で男性の育児参加への意識を高める取り組みも実施しています。東神戸エリアでは、14年4月以降、対象者5人全員が育休を取得しました。

「今後、労働力人口の減少が見込まれる中、今いる人材は宝物になってきます。みんなが働きやすい環境を整えることが、長期的な人材の安定確保、ひいては企業の成長につながります」と柴岡さん。メガバンクとして、先を見据えた人への“投資”を続けています。

1. 「ワーキングマザーミーティング」の風景。
2. 早帰りボードで定時退出に取り組みます。
3. 育休を取得した守安裕樹さん。

職員の声

周りのサポートがあるからこそ 働き続けられます

住吉支店 マネーライフコンサルタント
山本恵美子さん(1998年入行)



2人の子育てと仕事の両立は常に時間との闘い。ハプニングの連続で苦労はありますが、育休前と変わらないメンバーが温かく迎えてくれ、サポートしてくださるので本当に感謝しています。また、休んでいる間に商品が変わっていたり、お客さまのニーズが多様化していたりと、スキルアップの必要性を実感しつつも、夕方の勉強会には出られないジレンマを抱えていた私にとって、月に1度の「ワーキングマザーミーティング」はキャッチアップする貴重な機会。先輩ママに話を聞いたり、情報共有できたりするのうれしいですね。

DATA

■WLBデータ

従業員数	26,950人※ (男性 13,196人 / 女性 13,754人)
東神戸エリア	119人 (男性 31人 / 女性 88人)
平均年齢※	男性 40歳 / 女性 33歳
平均勤続年数※	男性 15.9年 / 女性 10.5年
月平均残業時間※	26.4時間
年間休日数※	約120日
有給休暇取得率※	60.5%
女性管理職の割合	42.3% (11人)
男性の育児休業取得実績	5人 (100%)
	※は銀行全体の数字

■主な取り組み

1 **ダイバーシティ戦略を策定し
専門部署の設置**

2 **各種両立支援制度の導入**

3 **早帰り日の設定**

月平均残業時間
2013年度 27.7時間

効果

2015年度 **26.4**時間

(東神戸エリア)

4 **ワーキングマザー
ミーティングの開催**

5 **男性の育児休業の取得促進**

2014年度4月以降 5人

効果

100%



使いやすさを重視した制度を確立 離職率の低下と女性の応募者増につなげる

制度を順に拡充し 両立をサポート 使える工夫を重ねる

三ツ星ベルトのワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みは、従業員の子育て支援から始まりました。母子・父子家庭、障害のある子どもがいる従業員に、子ども1人当たり月3,000円の支援金を支給する「お星さま制度」を創設したのが2006年4月。同年11月には、小学生以下の子どもがいる共働き世帯と母子・父子家庭、障害のある満20歳未満の子どもがいる共働き世帯と母子・父子家庭、介護を必要とする親族がいる従業員に、通常の有休とは別枠で年間最大12日の有休を付与する「お星さま休暇制度」を導入しました。育児や介護に奮闘する従業員の負担を軽減したいと設けた制度で、社名から取った「お星さま」の名称は親しみやすさを意識しています。

以来、誰もが休みを取りやすい仕組みをつくらうと、従業員本人の誕生日前後10日間に取得できる誕生日休暇や、勤続15年と勤続25年の従業員を対象にしたメモリアル休暇といった多様な休暇を次々と整えてきました。「重視したのは使いやすさ。休暇の取得は



簡単な申請書1枚でできます。証明書などは不要ですし、説明を求めることもしません」と執行役員で人事部部長の倉本信二さんは話します。

使い勝手の良さを追求する中で、4年前には有休を1時間単位で取得できるよう制度を改善しました。1日、半日は休む必要のない“ちょっとした用事”をすませたい時に利用しやすいと好評です。人事部部長補の松田有功さんは「私も先日、2時間早く退社して歯科に行ってきました。便利ですよ」と言います。幹部自ら率先して活用すること

も、制度の利用促進につながっているようです。

個別の状況に配慮 臨機応変な対応で 働きやすい職場に

制度化こそしていないものの、2015年からは気象警報が発令されると学齢期の子どもがいる従業員は早退できるようにしています。「学校から



帰される子どもを心配しながら仕事するのは良くないという判断です」と倉本さん。「制度は大事ですが、全てを制度で固めてしまうのではなく、その時々で臨機応変に対応していくことも大切だと思います」

こうした取り組みに対して、昨年末には内閣府が実施する2016年度の「子供と家族・若者応援団表彰」の子育て・家族支援部門で内閣府特命担当大臣表彰を受けました。「取り組みを充実させてきたこの10年を振り返ると、離職率が減り、採用試験での女性の応募が増えたという実感があります」と、松田さんは話します。大学のキャリアセンターを訪問しても、両立支



援への取り組みに対する反応は非常に良いとのこと。今後は、充実させてきた制度やその実績をもっとアピールすることで、より優秀な人材の確保につなげていきたいと意気込みます。

また、地域とのつながりを大切にしているのも同社の特徴です。1996年に社員のボランティア組織「三ツ星ベルトふれあい協議会」が発足したのを機に、本社だけでも新小学1年生のお祝い、七夕まつり、クリスマス会と年3回の地域イベントを開催しています。「私たちはこの会社の社員であると同時に、この地域の一員でもあります。会社に来て、仕事をして、帰っていただくだけではなく、地域にいかに関与できるかを考えなくては」と倉本さんは強調します。イベントの企画や運営を通して地域から学ぶことは多く、社員同士の交流の場としても大いに機能しているそうです。

地域貢献、子育て支援、そしてワーク・ライフ・バランスへと発展させてきた同社の取り組みは、人も地域も大事にする地域密着型企業として独自の存在感を放っています。

- 1.短時間勤務制度や休暇制度が社内に浸透。職場全体でサポートし合う意識が根付いています。
- 2.休暇制度や支援金制度を分かりやすくまとめた一覧を全従業員に配布。利用を促すとともに、休暇取得は簡単な届け1枚でできるようにしました。
- 3.地域で開くクリスマス会。従業員はボランティアで参加し、後日、「ふれあい休暇」を取得します。

社員の声

短時間勤務制度を利用 仕事と育児を両立しています

産業資材樹脂製品部 上山明子さん(2009年入社)



1人目を2012年に、2人目を14年に出産。育児休業後は、短時間勤務制度を利用して仕事と育児の両立を図っています。時間が限られているので、仕事は常に効率的なやり方や優先順位を考えて取り組んでいます。職場は非常に協力的で、子どもが熱を出して急に休むことになったときも「こっちは大丈夫」と気遣ってくれます。周りに負担をかけて申し訳ないという気持ちはありますが、肩身の狭い思いをしたことはなくありがたいです。今はサポートしてもらいますが、いずれは後に続く仲間をサポートする側になって自分の経験を生かしたい。そして、できるだけ長く働き続けたいと思っています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	700人 (男性 630人 / 女性 70人)
平均年齢	男性 39歳 / 女性 36歳
平均勤続年数	男性 16年 / 女性 14年
月平均残業時間	14時間
年間休日	127日
有給休暇取得率	53.93% (2015年度)
女性管理職の割合	1%
男性の育児休業取得実績	延べ2人

■主な取り組み

- 1 お星さま制度の導入
(母子・父子家庭、障害のある子どもがいる世帯への育児支援金支給)
- 2 お星さま休暇制度の導入
(育児・介護のための有給休暇)
- 3 給与カットなしの育児短時間勤務制度の導入
- 4 多様な休暇の導入
(本人の誕生日、地域活動参加など)
- 5 1時間単位の有給休暇の導入

効果	0%	出産・育児で退職する女性
効果	0%	新規大卒者3年離職率 3年連続



職場全体の意識を改革し 一人一人が生き生き働ける環境へ

女性職員の声を 丁寧にヒアリングし 制度に反映させる

意欲と能力の高い女性が出産・子育てで離職してしまうことは、企業にとっても働く個人にとっても損失が大きい。こうした考えから、みなと銀行では2005年以降、女性の活躍の場を増やすとともに、職場環境の整備に力を注いできました。13年、人事部内にダイバーシティ推進室を設置し、14年には「ダイバーシティ推進サポートチーム」を結成。女性職員が何を考え、何を不安に思っているか、チームメンバーが各営業店を訪問して一人一人と面談し、じっくりとその声に耳を傾け、制度に反映するなどの活動をしています。

最初に取り組んだのは、仕事と子育ての両立支援です。育児休業は、法定を上回る最長3年に変更。短時間勤務制度の対象も子どもが中学生になるまでとし、短縮時間は30分、60分、90分、週1日から選べるようにしました。また、遠隔地の人に限られていたマイカー通勤を育児中の職員にも認めるようになったのも、職員の希望を受けてのことです。

こうした仕事と育児の両立支援制



1

度の整備から、現在同行では女性の「キャリア形成」支援に軸足をシフトしています。その一環として、16年にスタートしたのが、若手・中堅女性を対象とした「ウィメンズ・ネクスト研修」。さまざまなライフイベントに応じた多様な働き方や考え方を学ぶことで、将来像を具体的に描きやすくしました。また、女性が少ない融資課や渉外課の職員向けに「ダイバーシティ・ミーティング」を開催。行内のロールモデルによる経験談やグループ討議で、縦・横の連携強化を図るとともに、キャリアアッ

プを支援しています。

これらの取り組みにより、14年に92人だった女性管理職が17年には125人に増加。女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」(星マーク3つ)も兵庫県で初めて取得しました。

2



多様な働き方 豊かな働き方を 目指して

同行のワーク・ライフ・バランスに対する取り組みは、女性支援にとどまらず男女問わず多様な人材が勤務を継続できる職場環境、働き方の改革へと広がっています。注目すべきは、男性職員の育休取得の伸び率です。ダイバーシティ推進室室長の岩出眞理さんは「近年、育休を取得したいという男性が増えています」と話します。

ただ、当初は「職場に迷惑をかけるか」「前例がないのに大丈夫なのか」という悩みを抱える人も少なくはありませんでした。そこで、あらかじめ人事部が所属長に理解を求め、育児休業取得計画などを作成することで、男性の育休取得率が飛躍的に上昇。目標の13%を大きく上回り、2015年



3

は71%になりました。

労働時間の削減に向けては、週に1度の定時退行を推奨する「リフレッシュデー」に加え、8月の1カ月は「サマータイム」として勤務時間を30分前倒し、遅くとも17時までの退行を奨励しています。この期間に自己啓発を推進したり、「ウォーキングキャンペーン」を実施したりするなど早く帰った時間を有効活用する「ゆう活」も展開。体験談を募ると「書道教室に通った」「家族でDIYを楽しんだ」といった声が寄せられ、それぞれの充実したプライベートが垣間見えます。同時に、時間を有効活用しようとする意識は、結果として効果的・効率的な業務につながっているといえます。

こうした制度をさらに浸透させていくためには、女性職員や子育て中の職員といった当事者だけでなく、「職員全体の意識改革が必要」と岩出さんは話します。今後も現場の声に耳を傾け、上司や同僚みんなでフォローし合う体制を整えることで、男女問わず一人一人が生き生きと働くことができる職場環境を目指しています。

1. 「ダイバーシティ推進サポートチーム」が各支店を回り、キャリア形成等をサポート。
2. 同世代でのグループワーク等を通して、早めにキャリアを考える重要性を認識。
3. 育休を利用して、男性職員も子どもの保育園の参観日に参加。

職員の声

子育ても日々の活力!いつまでも 成長し続ける自分でありたいです

武庫之荘支店 支店長 藤尾勝恵さん



2014年、2人の息子を育てながら当行初のママ支店長になりました。第1子の出産時にすでに業務課長だったので、これまで頑張ってきたキャリアを無駄にしたいと、上司、同僚、家族のサポートを受けながら育児と仕事を両立してきました。育児休業中は、外部検定試験にチャレンジするなど、休みの間に遅れを取らないよう意識しました。子育ては大変なこともありますが、子どもの成長に元気をもらったり、自分自身が成長できたりする素晴らしい経験です。これからも現在の自分に満足することなく、時間を有効活用しながらキャリアアップを続けていきたいと思っています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	2,255人 (男性 1,280人 / 女性 975人)
平均年齢	男性 45.7歳 / 女性 38.9歳
平均勤続年数	男性 20.1年 / 女性 11.3年
月平均残業時間	11.5時間
年間休日数	120日
有給休暇取得率	約50%
女性管理職の割合	18.0% (125人)
男性の育児休業取得実績	15人 (2015年)

■主な取り組み

- 1 女性管理職の積極登用
効果 2014年 92人
2017年 **125人**
- 2 ダイバーシティ推進サポートチームによる臨店面談の実施
- 3 多様な女性向けの研修の実施
- 4 男性の育児休業の取得促進
効果 2015年 取得率 **71%**
(目標13%)
- 5 サマータイム制度の導入



女性研究者をはじめ学院の全ての人々が能力を生かし存分に働ける環境づくりを

専門部署を立ち上げ 女性研究者の 支援に取り組む

武庫川女子大学は理事長のリーダーシップの下、「男女共同参画時代に対応するグローバルな視野を持った指導的立場の女性を育成する」ことを基本理念に掲げ、女性研究者の支援に努めています。2012年には、文部科学省「科学技術人材育成費女性研究者研究活動支援事業」の採択を受け、「女性研究者支援センター」を設置しました。

同センターではまず、研究支援員制度を創設。育児や介護に携わる女性研究者や、研究者を配偶者に持つ男性研究者が希望すれば、研究支援員を派遣するというもので、16年度は11人が利用しています。研究支援員は1年契約で、資料の収集や整理、データ入力など研究者の支援を行います。学内の大学院生が配置されるケースが多く、修了後は約6割の人が研究職に就き、未来の研究者を育てる側面も担っています。

そのほか、英語でのプレゼンテーション方法や論文の書き方、統計解析の方法などを学ぶセミナーを実施



1

し、若手研究者の自立とスタートアップの支援を行っています。また、国際的に活躍できる女性研究者の育成のため、米国の女性研究者との交流や海外留学の情報提供を行っています。



2

男女を問わず 皆が輝く学院と なるために

2013年4月には、女性研究者に限らず学院全体でワーク・ライフ・バランスを推進するため、「男女共同参画推進室」を立ち上げました。女性研究者支援センターと共同で、誰もが自らの能力を生かしながら、安心して勤務できる環境づくりや意識啓発に取り組んでい

ます。

キャンパスに隣接する保育ルーム「ラビークラブ」は14年2月に開設。7時30分から21時30分の間なら随時利用でき、週末も預けられます。15年度は延べ575人が利用しました。

「搾乳や授乳、子連れでの打ち合わせなどに利用できる多目的室も用意しています」と男女共同参画推進室課長の大山富美子さん。専門の相談員による育児・介護・働き方の相談窓口も開設しています。

月1回のペースで、昼休みに実施される「ランチミーティング」は全教職員が対象。「仕事と子育て」「介護や自身の老後」など、さまざまなテーマで開いています。学部や学科の枠を超え、同じことに関心がある人の交流の場にもなっており、毎回、10人から15人ほどが集まるそうです。また、年に数回、ワーク・ライフ・バランスなどに関する意識啓発セミナーも開催。こちらは多い時は50人ほどが参加します。



3

開催予告のチラシを学内教職員に配布し、立て看板やポスターを学内に掲示して広報します。

「ワーク・ライフ・バランスのための制度は活用してもらわないと意味がありません。どんな制度があるのかを周知して、有効に利用してもらいたいと思います」と大山さん。育児や介護に関する支援とサービスについてまとめた「ワークライフバランスガイドブック」の冊子のほか、年2回、ニュースレターも発行しています。

16年7月、全教職員を対象に「ワーク・ライフ・バランスニーズ調査」を実施しました。その結果、9割の人が各種支援制度を知っていると回答。半面、職種によってワーク・ライフ・バランスの満足度に違いがあることが分かりました。「ワーク・ライフ・バランスについては、事務職員に比べて大学の教員の満足度が低く、今後職種に合わせた支援策を考えていく必要があります」と大山さん。また、介護をしている人の6割近くが自宅介護や遠距離介護であることも判明。今後は、介護支援のさらなる検討とワーク・ライフ・バランスの意識啓発に力を入れていきます。

1. 学院内保育ルーム「ラビークラブ」は学生や大学院生も利用できます。
2. 研究支援員(手前)のサポートを受けながら研究を進める大学教員。
3. ワーク・ライフ・バランスなどに関する意識啓発セミナーに耳を傾ける参加者たち。

教員の声

保育ルームや研究支援員制度で 安心して仕事に集中できます

薬学部 准教授 中瀬朋夏さん(2007年着任)



産後休暇明けで復職した2014年度から毎年、研究支援員を派遣してもらっています。研究にはどうしてもまとまった時間が必要なので、支援員の方がいることで、「この仕事は任せられるから大丈夫」という安心感があります。また、「ラビークラブ」にもお世話になっており、職場の近くに子どもを預けられる所があるのはありがたいですね。大学では「女性研究者支援センター」のスタッフとしても活動し、調査・広報部門を担当しています。本学は支援制度が充実しているので、もっと多くの人に活用してもらえよう、情報発信をしたいと思います。

DATA

■WLBデータ

従業員数	743人(専任のみ) (男性 336人/女性 407人)
平均勤続年数	男性 14.3年/女性 14.2年
月平均残業時間	13.3時間
年間休日数	100日
有給休暇取得率	14.1%
女性管理職の割合	25.6%(60人)

■主な取り組み

- 1 育児・介護に関わる研究者への研究支援員の派遣
女性研究者が科学研究費助成事業に採択された件数
効果 2012年度13件
2016年度 **28**件
- 2 学院内保育ルームの設置
2015年度の年間利用者数
効果 延べ **575**人
- 3 ワーク・ライフ・バランスなどに関する意識啓発セミナーやランチミーティングの実施
- 4 「ワークライフバランスガイドブック」の発行
- 5 男女共同参画推進宣言の表明



思いやりの気持ちで 働きがいのある会社へ

忙しいことを みんなで 喜べる会社に

1906年に薬種商として淡路島で創業し、浣腸においては日本で一番多くの種類の商品を送り出しているムネ製薬。従業員約80人の7割を女性が占めており、「採用ではずっと苦労してきました。以前から兼業農家の女性社員が多く、農繁期や地域行事などに参加する際には有給休暇をいっぱい活用して休んでもらっていました」と社長の西岡一輝さんは話します。その名残もあり、当たり前のこととして有休を取る習慣が根付いています。

90年代前半、いわゆるリゾート法で淡路島にレジャー施設の開発が計画された折には「ますます人手が不足する」との危機感にさらされました。また、西岡さんが営業で全国を回っていた頃のこと、宿泊していた旅館は連日繁盛しているのに、旅館の従業員から「喜んでいるのはオーナーだけ」という声を聞きがく然としたといいます。「働くことにやりがいを感じ、忙しいことを喜べる会社にしないとイケない」。そう考えた西岡さんは当時の社長に進言し、5日連続で休めるリフレッシュ休暇制度



1

を設け、業績が良いときには決算ボーナスを出すようにしました。

2005年から毎年11月に全社員が参加する経営方針発表会を開くようになったのも、「全員で同じ方向を向いて働きたい」との思いからだったそうです。その年度で顕著な活躍をした社員やグループを表彰する「キラリ賞」を設けたところ、他社にはないアイデア商品が生まれるようになりました。

例えば、「ひとおし」はアコーディオンのような構造の容器にすることで、握る力が弱いお年寄りでも片手で押す

だけで液が出て、液残りも抑えられました。また、赤ちゃんが使う10グラム入りの商品パッケージにはイラストなどを採用。いずれも業界の常識を覆した商品で、大ヒットします。「かつては〃無名製



2

薬”などと自虐的な呼び方をしていましたが、誇れる商品が出てきたことで社員のモチベーションも向上しました」

新卒採用の増加で 就業規則を見直し 残業ゼロも実現

売り上げは順調に伸び、2010年には生産能力増強に向けて工場を新設、新卒採用を増やしていきました。そのタイミングで就業規則を見直し、育児休業の取得期間を1年から3年へ延長。併せて、残業や休日出勤が常態化していた検査部門において、人によってばらばらだった目視検査方法の標準化を図るとともに、時短パート従業員を雇用し、繁忙期以外は残業ゼロを実現しました。

同社では子育て経験のあるベテランの女性社員が後輩のよき相談役に



3

なっています。その一人が製造管理部部長の坂恵登紀さん。「何かあれば相談してもらえる存在になれるよう心掛け、部署を問わず私から声掛けするようにしてきました」。初の女性管理職として背中を見せ、定年を迎えた現在は週4日勤務で、趣味と仕事を両立させながら働いています。

社是は「まごころと思いやり」。新しく入社してくる社員にいつも伝えるのが「いつか来た道、いつか行く道」という言葉。誰もがいつか経験するライフイベントに直面したときに働き続けられるよう、お互いに尊重し合うことが大切だと話しています。

自社の調査では、長年の目標であった浣腸の出荷数量日本一を実現。次に目標として掲げているのが、「淡路島で一番働きがいのある会社」です。西岡さんが社長に就任以来続けている社員全員との個人面談では、会社の利益は給料、休み、設備のいずれで還元すればよいかを一人一人に聞き、より働きがいを感じられる会社づくりを考えています。

1. コトブキ浣腸の生産現場。標準化された目視検査が行われています。
2. 「キラリ賞」で表彰される女性社員。
3. 誕生月の社員との昼食会も、西岡社長にとって大事なコミュニケーションの場です。

社員の声

思いやりの気持ちを持って 後輩社員に接するようにしています

管理部課長 尾植典子さん(1996年入社)



出産に伴って銀行を退職した後、子どもが小学校に上がったのでフルタイムで働ける職場を探し、ムネ製薬に入社しました。先輩の女性社員として働いていた坂恵部長とは子どもが同学年なので、何かと相談に乗ってもらいました。2016年11月に課長に昇進したばかりですが、後輩の社員に教えることの難しさを痛感しており、まずは相手に聞いてから自分の意見を言うように心掛けています。自分が周囲に助けってもらったように後輩社員にも思いやりの気持ちで接し、この会社でやりがいを持って働き続けてほしいと思っています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	79人 (男性 24人 / 女性 55人)
平均年齢	男性 47歳 / 女性 34歳
平均勤続年数	男性 15年 / 女性 6年
月平均残業時間	6時間
年間休日数	108日
有給休暇取得率	83%
女性管理職の割合	11%(7人)

■主な取り組み

- 1 有給休暇の取得促進
取得率 2016年 **83%**
- 2 残業時間の削減
月平均残業時間 2013年 9.2時間
効果 2016年 **6**時間
- 3 育児休暇の充実
1年から最長 **3**年に
- 4 社長による全員面談の実施
- 5 「キラリ賞」の創設



働きやすい環境を整え 地域と職員に愛される病院を目指す

震災を機に 働きやすい職場づくり 福利厚生サービスも

宮地病院は、阪神・淡路大震災で建物が全壊し、存続の危機に立たされます。しかし、地域住民の再建を強く求める声に後押しされ、再開を決めました。1997年4月に新病院で全面的に診療を再開すると、他院に離散していた職員たちも戻ってきました。この出来事が、より地域に貢献し、働きやすい職場をつくる転機となりました。

子どもが3歳になるまでの育児休業制度や、小学校を卒業するまでの短時間勤務制度などがその一例です。また、子どもの看護休暇については年間10日まで認め、休んでも給与の20%を保障することで、気兼ねなく制度が利用できるよう配慮しています。

2006年12月には、病院隣接地に認可外保育所「キッズクラブもとやま」を開設。震災後、周辺には若いファミリー世帯の流入が増えたため、地域の人も利用できるようにし、併せて職員の保育ニーズにも応えました。また、職場で性別や年齢に関わりなく活躍し、多様な能力を十分に発揮できるようにするため、定年後の再雇用制度



1

については再雇用年齢の上限を設けていません。

福利厚生サービスでは外部企業と提携し、月額324円の会費でベビーシッターや趣味、学習など広範囲で割引制度が利用できるカフェテリア方式を導入し、勤務以外の時間が豊かになるよう後押ししています。特にホテルの宿泊費については割引料金からさらに4,000円を病院が補助し、職員に喜ばれています。

職員数の増加に 合わせて 院内保育所も整備

「病気になってから看取りまで途切れることなく、地域住民が安心して治療やケアを受けられる環境を整えたい」という宮地千尋理事長の考えの下、病棟や施設の整備を進める同院。2013年に神戸市から新たに病床数の割り当てを得たのを機に、本山リハビリテ-

ション病院を新規開院しました。

これに伴い、看護師や理学療法士、介護士など専門職の職員が3割ほど増えたため、認可保育所を宮地病院の南隣のビル内に整備。さらに17年4月には、同院4階病棟に院内保育所を開設します。またユニークなのが、看護師と周辺地域に住む男性とのお見合いイベントです。「地域のひとと結婚して病院の近所に暮らし、ここで働き続けてほしい」と理事長の思いにより14年から開催しています。

こうした取り組みの結果、育休取得率は100%を達成し、離職率も08年の18.1%から15年には8.8%へと低下しています。この流れを定着させるため、16年4月に、女性が仕事と子育てを両立し活躍できる雇用環境を整備する「行動計画」を策定。各種制度をさらに浸透させ、育休後の復職率90%以上の目標を掲げています。

さまざまな機関から「働きやすい病院」との評価や認定を受ける一方で、



2

1. 多職種の医療従事者が共に働く職場は活気に満ちています。
2. 隣接ビルに入居する認可外保育所「キッズクラブもとやま」。
3. 職員の家族を招き毎年開催している職場参観の様子。

新たな課題が浮き彫りになってきました。「ともすれば休みやすい病院と受け取られがち。お互いさまの意識を持って出勤できるときは出るようお願いしています」と話すのは統括看護部長の伊勢眞佐子さん。

育休から復帰した看護師の多くは、子どもが小さいうちは夜勤や週末の勤務が難しく、繁忙時間帯の人繰りに苦勞しています。本人は働きたいと思っても、夫が首を縦に振らないケースもあり、「今後は夫を巻き込んだ面談も考えている」そうです。また、休みながらそこそこ働き続けられれば良いと考えている看護師もいることから、将来のキャリアについて話し合う個人面談も始める予定。「さまざまな職種を経験できる職場。キャリアを積んで、リーダーになる道も選択肢に入れてほしい」というのが伊勢さんの思いです。

職員の声

復帰前面談でスムーズに 職場に戻ることができました

看護師 菅原悠さん(2013年入職)



夫の転勤に伴い、大阪から神戸に住まいを移したのを機に転職し、宮地病院を選びました。一番の決め手は、育児休業制度など働き続けられる仕組みが整っていることでした。1年半後に子どもが生まれ、1年休業して、元の病棟に復帰しました。復職前に上司との面談があり、復職後の働き方について相談できたので安心して戻ることができました。現在は短時間勤務制度を利用して前後30分短縮し、9時～17時勤務で、保育園の送り迎えもできています。今は子どものことが優先ですが、落ち着いたら恵まれた環境を生かし、キャリアを積んでいければと考えています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	173人 (男性 49人 / 女性 124人)
平均年齢	男性 43.0歳 / 女性 36.7歳
平均勤続年数	男性 5.9年 / 女性 4.8年
月平均残業時間	2.4時間
年間休日数	111日
有給休暇取得率	60%

■主な取り組み

1 各種両立支援制度の導入

育児休業取得率
効果 **100%**

離職率
効果 2008年 18.1%
▼
2015年 **8.8%**

2 院内保育所の設置

3 女性が働きやすい環境を整備するための行動計画の策定

4 年齢の上限を設けない 定年後の再雇用制度の導入

5 お見合いイベントの実施



正社員への道筋をつくり 契約社員(パートタイマー)の働きがい追求

諸制度も 正社員と同様に 利用可能

モロゾフでは、正社員を上回る数の契約社員(パートタイマー)が店舗や製造現場で働いており、早くから契約社員を正社員と変わらない貴重な戦力として位置付けてきました。1976年に導入した育児休業制度、88年にスタートした看護介護休職制度など、仕事と生活を両立するための諸制度については、契約社員も正社員と同様に利用できるようにしてきました。

阪神・淡路大震災の影響で正社員の採用を抑えた時期から、契約社員の働きに頼ることが多くなっていったといいます。「契約社員は優秀な方が多く、能力的にも社員と変わらない。しかし、処遇には差があります。よりやる気を促す待遇へと改善する必要があります」と、人事総務部人事労務担当課長の住吉優さんは話します。

2002年に、それまでの勤務年数加算による昇給の仕組みを改め、能力を評価して上位資格に昇格し処遇もアップする「エキスパート制度」を導入。5年間で約180人が昇格し、これまで以上に実力を発揮する契約社員



1

が増えました。ただ、慢性的な人手不足は続いており、離職者を出さないようにするためにはもう一歩踏み込んだ施策が求められました。

そこで、07年に導入したのが「ショートタイム社員制度」です。フルタイム社員の半分当たるひと月960時間以上勤務する必要はありますが、身分は正社員で、昇進の機会もあり、フルタイム社員へも移行できます。

初年度は特例措置として契約社員の上位資格者のうち希望者は誰でも移行できるようにし、次年度以降は勤

続3年以上で登用試験に合格することを条件としました。現在、契約社員からショートタイム社員への移行は225人、ショートタイム社員からフルタイム社員への移行は延べ190人の上

2



ており、ショートタイム社員の大半がフルタイムを希望していることが分かります。

フルタイムから ショートタイムへの 移行希望者も増加

この制度の大きな特徴の一つが、フルタイム社員とショートタイム社員の間を何度も行き来できることです。その場合、理由は一切問わず、勤務日数や勤務時間も本人の希望を尊重しています。実際に、「子どもと過ごす時間を増やしたい」「家族の介護をしたい」「定年後の趣味活動の準備期間にしたい」「フルタイムでは体がきつい」など理由はさまざまだそうです。2017年4月には6人がフルタイムからショートタイムに移行するそうで、「制度としてすっかり定着しています」と住



3

吉さん。

同社では女性がより働きやすい環境を整えるための「ポジティブアクション推進チーム」を14年に発足。現場の声をヒアリングしているほか、女性従業員に行っているアンケートに書かれた要望を基に新たな施策の立案、導入に取り組んでいます。

16年4月からは店舗に勤務する契約社員を対象に、数時間単位で好きな時間帯に働くことができる「固定勤務制度」も導入しました。この狙いについて住吉さんは「店舗は早番遅番制のシフトで動いており、暗黙のルールで7時間勤務が当たり前になっているところがあったため、その意識を外して働けるようにしました」と説明します。

もう一つが、再雇用制度。子育てなどを理由に辞めざるを得なかった契約社員の復職を可能にしたものです。「まずは試行し、そこから出てくる課題を基にさらに内容を進化させていきたい」。女性の活躍推進を図るためのより良い制度の在り方を常に考え続けています。

1. 給与計算チームのリーダーを務める中川聖子さん(右から2人目)。やりがいを持って働いています。
2. 販売員は会社の顔。従業員の区分にかかわらずお客さまに笑顔になっていただけるよう努めています。
3. 製造現場では品質管理や衛生面、安全を徹底しています。

社員の声

契約社員から正社員への登用は 大きなやりがいにつながっています

経営統括本部 人事総務部チーフ
中川聖子さん(1991年入社)



入社後、結婚でいったん退職し、その後アルバイト、契約社員、ショートタイム社員を経て現在はフルタイム社員として勤務しています。同期入社とはキャリア、給与面で差がついてしまったので、とにかく仕事の質では負けないという気持ちで働き続けました。ショートタイム社員の制度ができて正社員に登用されたことは大きなやりがいになりました。現在は給与計算のチームで6人の部下のリーダーを務めています。今後は管理職も視野に入れながらさまざまなことにチャレンジしたいと思っています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	680人 (男性 360人/女性 320人)
平均年齢	男性 49.3歳/女性 41.8歳
平均勤続年数	男性 19.8年/女性 11.8年
月平均残業時間	10.3時間
年間休日数	109日
有給休暇取得率	27.8%(前年+当年)
女性管理職の割合	8.7%(9人)
男性の育児休業取得実績	60%

■主な取り組み

1 ショートタイム社員制度の導入
契約社員→
ショートタイム社員
225人
ショートタイム社員→
フルタイム社員
190人(延べ)
フルタイム社員→
ショートタイム社員
22人(延べ)

2 女性管理職の積極登用
2003年4月 2.4%

効果 ▼ **8.1**%
2016年4月

3 正社員、契約社員問わない
再雇用制度の導入

4 各種両立支援制度の整備

5 ポジティブアクション
推進チームの設置



付加価値向上の取り組みがもたらした ワーク・ライフ・バランス

ITを活用して 仕事の状況 見える化

システムの受託開発を手掛けるユーシステム。15年前の創業当初は社員の終電帰りが常態化し、1人当たりの残業時間は月100時間に達することもあったそうです。システム開発やウェブ制作業務に追われる社員の多くは、残業が習慣になっていたため働きやすい職場とは言い難い状況で、今思えば、作業に無駄もあったそうです。

「そのころ、システム開発の仕事は人件費の安い海外拠点に委ねる手法が広がりつつあり、付加価値がなければ生き残れないという危機感がありました」と社長の佐伯里香さんは当時の状況を振り返ります。

そこで、公益財団法人日本生産性本部の「実効力ある経営」認証評価制度を導入。経営数値の改善を目指した複数のアクションプログラムを動かし、それぞれにリーダーを置いて具体的な行動目標を定め、毎週のように進捗状況を検証、改善を重ねていく手法です。

進捗状況を把握するため、システム開発会社ならではのツールとして、ITを活用して経営数値の“見える化”を図



1

りました。受託した仕事ごとに工数を定めた上で、社員は終業時にその日一日のような仕事をどれくらいしたかを15分単位で入力することによって、案件の進捗や損益の状況がリアルタイムでグラフ表示されるようになっています。

利益をしっかりと残していくには業務効率の改善が求められ、そのための行動目標を定め、実行することで仕事の標準化が進んでいきました。「実効力ある経営」の評価は1カ月ごとに外部からチェックを受けられることがポイント。自社の力だけでは前に進まなかったで

しょう」と佐伯さんは言います。

全ての情報は全社員で共有できるようになっているため、手の空いた社員が多忙な案件のサポートに回ることができます。また、顧客との過去の打ち合



2

わせ内容なども入力して共有しているので、誰かが休んだ場合は他の社員でも即座に状況の把握ができるようになっています。「見える化を図り、全員参加を促す仕組みづくりが鍵を握っています」と佐伯さんは断言します。

段階的に 残業削減の 取り組みを進める

取り組みを進めるうちに、それが残業の削減につながることも分かってきました。同社の勤務時間は8時40分から17時40分で、まず19時40分を超えて働く場合は文書で申告するようにしました。次にノー残業デーを設け、その日に定時退社できない場合は週内の違う日に振り替えられるようにし、月20時間以内に残業時間を収めるようにしました。



3

「結局は本人の健康のためであり、なおかつ割り増しになる残業代が減ることで会社の“健康”にもつながることを理解してもらいながら、段階的に進めていくことが大事」と佐伯さん。2015年の1人当たりの月平均残業時間は16.6時間にまで減っています。

また、社員の家族状況や仕事の効率化の観点から、在宅勤務も認めています。夫の転勤に伴う転宅や出産など理由はさまざまで、期間も長期から短期まで自由です。「打ち合わせが自宅の近所であるのでそのまま自宅で仕事をしたい」という理由でもOKとのこと。申請は社内アプリからできるようになっており、クラウドで運用しているので佐伯さんがスマホ上で承認すればすぐに利用できます。

同社の取り組みは多くの企業から注目を集め、16年には「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣賞を受賞。現在は開発案件の仕事がどんどん入ってくるのに人手の問題から受けられない状況が続いているといい、「外部の注目度が高まっている状況を優秀な人材の採用にうまくつなげていきたい」と期待を寄せています。

1. 仕事の進捗状況がひと目で分かる“見える化”により、助け合う風土も根付いています。
2. 一人一人が終業時にその日の仕事について書き込み、共有できるようにしています。
3. デスクに座り続けての仕事が多いため、毎日定時に体操をしています。

社員の声

お互いが助け合う雰囲気が 醸成されました

総務部 係長 藤本陽子さん(2006年入社)



アクションプログラムでは、残業時間削減のリーダーを務めました。システムを使うことで各人の仕事の進捗状況や毎月20時間と決めている残業時間の残り時間も分かるので注意を促しやすくなり、一人に仕事が集中していればサポートし合うこともできるようになりました。組織横断的に社員が参加する会議を重ねる中で、何よりコミュニケーションが密になり、システム上で各人の仕事の状況や内容も把握できるようになり、採用の説明会の時も学生に事業の内容を実感を持って伝えることができています。

DATA

■WLBデータ

従業員数	19人 (男性 9人 / 女性 10人)
平均年齢	男性 48歳 / 女性 41歳
平均勤続年数	男性 8.6年 / 女性 6.1年
月平均残業時間	16.6時間
年間休日数	125日
女性管理職の割合	100%

■主な取り組み

- 1 「実効力ある経営」
認証評価制度の導入
- 2 ITを活用した仕事の“見える化”
- 3 残業時間の削減
月平均残業時間
効果 2015年 **16.6** 時間
- 4 在宅勤務制度の導入
- 5 ノー残業デーの導入

45

株式会社リベラル

三田市南が丘2-4-13

http://www.liberal-woman.com/

設立/2001年5月 業種/サービス 事業内容/アウトソーシング、人材派遣



女性が働く上での壁を取り払い 安心して長く勤められる環境づくりを

「今度は私が
お返しする番」との
思いから出発

社長の石井幸子さんはかつて3人の子育てをしながらさまざまな職種で働いた経験があります。「今のように女性が働くことへの理解がない時代。先輩女性社員の助けを借りながら何とか続けられました。今度は私が次の世代にお返しする番と考え、子育て中の女性が働きやすい職場をつくらうと考えました」と創業に込めた思いを語ります。

現在、事業の柱となっているのが会員制リゾートホテルの清掃受託の仕事です。50人強の従業員は大半が子育て中の女性。朝9時に本社を出るバスに乗り合わせて神戸市内のホテルに向かい、1チーム3人で15部屋ほどの清掃をし、15時にはバスで本社に戻ってきます。「この時間帯であれば幼稚園の送り迎えができます。彼女たちの働きたい思いに応えられる仕事を増やしていきたい」と石井さんは話します。

総務部で働く坂東薫さんは4年前、1歳の娘の保育園を見つけれないまま就職活動をしていたところ、石井さんから「保育園が決まるまでの間、会社に連れてきたらいい」と言われ入社を



1

決めました。入園までの約半年間、他の従業員の協力もあり子連れワークを続けることができました。16年にパートタイマーから正社員に登用され、現在は総務部長を務めています。自身の経験から、「それぞれの従業員の状況に合わせて働きやすい環境づくりを考えています」と話します。

フレックスタイム制の導入もその一つ。9時45分から15時までをコアタイムとし、1カ月の中で勤務時間を調整できます。子どもの急病で当日になって休まざるを得ないときには、代わりの

パートタイマーが出勤する体制を整えています。また、事業所内には託児所も整備され、一般の幼稚園では預かってもらえない土曜、日曜、祝休日や夏休み、冬休みといった長期休暇中に利用できるようにしています。



2

明確な基準を設け
情報は全て
開示する

働きやすい環境づくりに取り組む傍ら、人事・評価制度も整えていきました。2015年4月には短時間正社員制度(勤務時間8時間未満)を導入し、直後に2人が昇格しました。勤務時間は固定ですが、時給が月給に替わりボーナスも出るように。石井さんは「後継者を育てるためにもこの会社で働き続けたいと思ってもらえる制度をつくりたい」と言います。

また、16年12月からはパートタイマーに対する評価制度を設けました。「これまでは勤務時間が多い人の時給を高めにしていましたが、働きたくても働けない人もいたわけで、しっかり能力で評価することが一番公平だと考えました」と坂東さん。また、急な休み



3

に対応して出勤した場合には手当をつけるようにもしました。事前に一人一人と面談して評価基準など制度の説明を行いました。導入によって時給が下がる人もいましたが、不平不満は出なかったそうです。「女性の多い職場ではどうしても好き嫌いなどの感情が表れ、あつれきが生じがちですが、明確な基準を設けて情報を全て公開することが大事」と、石井さん。

創業以来、ライフイベントや外的要因で働くことの壁にぶつかっている女性に働く場を提供し、安心して長く勤められる会社を目指してきた同社は今、新たなチャレンジを始めています。いわゆる“転勤族”の妻のための働く場の確保です。16年8月、東京から転勤して仕事探しをしていた宮本有香さんをパートタイマーとして採用。いずれは再度転勤していくことを見越し、在宅勤務が可能な仕事を創造するプロジェクトをスタートしました。「働きづらは人それぞれ違います。その思いを酌み取って誰でも働くことのできる場と仕組みをつくり続けていくことがリベラルの使命です」と力強く語ります。

1. 事業所内託児所が設けられていることで、安心して働くことができます。
2. 限られた時間の中でむだなく働けるよう、意見も募っています。
3. 働くことの喜びを感じながらの仕事は高い生産性にもつながっています。

社員の声

あきらめなくていいんだと
思えるように

総務部 宮本有香さん(2016年入社)



夫は転勤族で2016年春に東京から三田市へ引っ越してきました。3カ月間は夫の会社でパートをしていましたがその契約も切れたため、1歳の息子の退園を迫られる前に仕事探しを始めました。ところが、どこへ行っても「また子どもを産むのか」「次の転勤はいつか」と聞かれ途方に暮れていました。たまたま飛び込んだリベラルは私の事情を全て受け止めてくださり、救われました。これまでライフイベントごとにあきらめることが増えてきましたが、この会社に出会い、あきらめなくていいんだと思えるようになりました。このような会社があることを広く知ってほしいと思います。

DATA

■WLBデータ

- 従業員数
62人
(男性 8人 / 女性 54人)
- 平均年齢
男性 35.8歳 / 女性 38歳
- 平均勤続年数
男性 1.9年 / 女性 2.5年
- 月平均残業時間
2時間
- 年間休日数
105日
- 有給休暇取得率
50%
- 女性管理職の割合
100%(1人)

■主な取り組み

- 1 事業所内託児所の整備
年間利用者数
効果 延べ **1,365**人
- 2 フレックスタイム制の導入
- 3 短時間正社員制度の導入
効果 延べ **3**人
- 4 パートタイマーの評価制度の導入
- 5 子連れワークの導入
データ入力
効果 延べ **20**人
DM封入・封緘作業
延べ **35**人

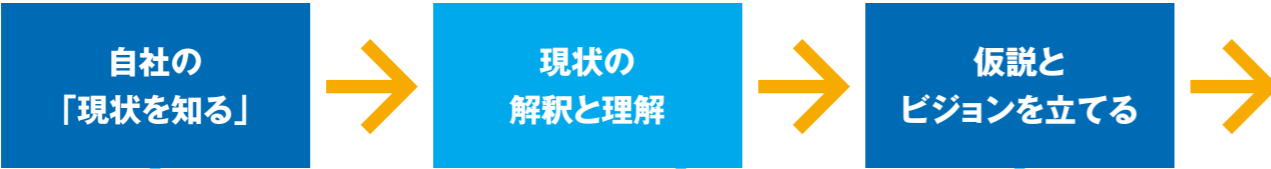
WLB推進企業になろう

■取り組みの手順とポイント

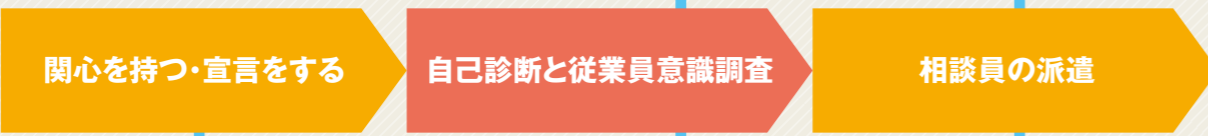
「自社でもWLBを進めたい」「社内の実情に沿った取り組みにしたい」と思ったとき、どのような行動を取ればいいのでしょうか。WLB実現に向けてのプロセスと、ひょうご仕事と生活センターの主な支援内容を紹介します。



WLB実現推進のプロセス



ひょうご仕事と生活センターの支援内容



ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言をする

- ▶手順
 - ①センターホームページ (<https://www.hyogo-wlb.jp/diagnosis/entry.php>) から「宣言書」様式をダウンロード
 - ②「宣言書」に必要事項を記入・捺印し、センターに郵送
 - ③センターから登録証を送付
 登録が完了したら、センターの各種助成金や、専門家による支援などが受けられるようになります。

キーパーソンとなり得る人を選定し、プロジェクトチームや委員会を設置して「理想の姿」を明白にする

センターが開講している「キーパーソン養成講座」などを受けることができます。

自己診断と従業員意識調査により、組織の課題を「見える化」する

- ▶自己診断
センターホームページからウェブ上で質問に答えていくと、最後に自社のWLB実現度が判定されます。
- ▶従業員意識調査
調査票の設計から集計・分析までセンターが行い、結果を踏まえて改善の方向性を提案します。

短・中長期の行動計画を立てる

- センター主催のセミナーや研修を無料で利用できます。
- ・WLBの基礎セミナー
- ・WLBアクションプラン作成セミナー
- ・WLB実現推進のためのタイムマネジメント研修
- ・仕事と介護の両立セミナー

**活用してください！
ワーク・ライフ・バランス
助成金**

中小企業育児・介護代替要員確保支援助成金

- [支給対象]
 - 休業コース／従業員の育児・介護休業に対し、代替要員を新たに雇用した中小企業事業主
 - 短時間勤務コース／従業員の育児・介護による短時間勤務に対し、時短部分の代替要員を新たに雇用した中小企業事業主
- [支給額] 代替要員の賃金の2分の1 (月額上限10万円、総額上限100万円)

中小企業育児・介護等離職者雇用助成金

- [支給対象] 結婚、妊娠、出産、育児、介護、配偶者の転勤により離職した人を新たに雇用した中小企業事業主
- [支給額] 正社員50万円、短時間勤務正社員40万円、正社員以外(フルタイムに限る)20万円

仕事と生活の調和推進環境整備支援助成金

- [支給対象] 女性や高齢者等の職域拡大のための整備(女性・男性専用更衣室、高齢者対応トイレなど)および多様な働き方を導入するための職場環境の整備(在宅勤務システム等)を行った中小企業事業主
- [支給額] 対象経費の2分の1(上限200万円)



そんなときは ひょうご仕事と生活センターへ

ひょうご仕事と生活センターは「仕事と生活のバランス」の実現推進拠点として、兵庫県、連合兵庫、兵庫県経営者協会の協働により設置されました。「仕事と生活のバランス」に関するワンストップ相談サービスを提供しています。

センターの主な事業

ワンストップ相談

ワーク・ライフ・バランスに関する相談や質問を受け付けています。面談のほか、電話やメールでも対応可能です。

研修・実践支援の実施

相談に応じて、ワーク・ライフ・バランス実現推進に向けた研修や担当者への実践的なアドバイスを実施します。

相談員の派遣

課題やテーマに応じた専門家を無料で派遣し、ワーク・ライフ・バランスについての要望に最適なサポートを提案します。

企業助成

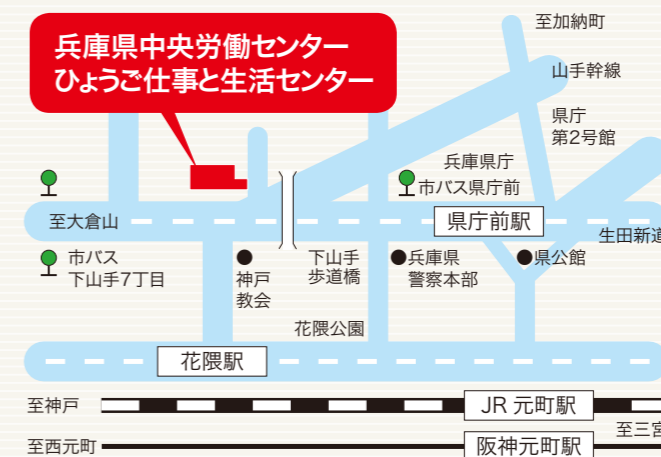
ワーク・ライフ・バランスの実現推進を支援するための各種助成金を用意しています。



公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センター

〒650-0011 神戸市中央区下山手通6-3-28 兵庫県中央労働センター1階
開館/月～金曜 9:00～17:00 (祝休日、年末・年始を除く)
TEL.078-381-5277 FAX.078-381-5288
E-mail: info@hyogo-wlb.jp

<http://www.hyogo-wlb.jp/> ひょうご仕事と生活センター 🔍 検索



- 神戸市営地下鉄「県庁前」駅西出口③から西へ徒歩5～7分
- 神戸高速鉄道「花隈」駅東口から北へ徒歩5～7分
- JR「元町」駅西口から西へ徒歩10～15分
- 阪神電鉄「元町」駅西口から西へ徒歩10～15分

WLB

WLBのすすめ

ひょうごの先進企業事例集

2017年3月発行

発 行 公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会
ひょうご仕事と生活センター
〒650-0011
神戸市中央区下山手通6-3-28
兵庫県中央労働センター1階
TEL 078-381-5277
FAX 078-381-5288
<http://www.hyogo-wlb.jp/>

WORK
LIFE
BALANCE

公益財団法人 兵庫県勤労福祉協会
ひょうご仕事と生活センター