

シリーズ調査

新春特集

生き生きと働ける職場づくり

～わが社の働き方改革～

第1章 はじめに ～働き方改革をどう実践するか～

第2章 生き生きとした職場づくりの取り組み

「働き方改革」という言葉が、政府やメディアで取り上げられるようになってから相応の時間が経過した。人手不足感が高まる中、人材の確保・定着に向け、茨城県内の企業の間でも、長時間労働や業務内容の見直し、育児・介護休暇制度の整備に取り組む動きがみられる。

しかし、最近では、「働き方改革という言葉だけが独り歩きし、残業時間の短縮が目的化している」といった声も聞かれる。そもそも、企業が働き方改革によって目指すべきこととは何なのだろうか。

本号では、働き方改革の実践を、社員や従業員が「生き生きと働ける職場づくり」と捉え、そうした職場づくりを進める県内外の企業を紹介する。各社の取り組みや考え方が、企業と働き手双方にとって有益な「わが社の働き方改革」のヒントとなれば幸いである。

編集担当：荒澤 俊彦・林 里奈・高堀 賢一

調査のポイント

1. 働き方改革によって目指す職場のひとつの姿は、「生き生きと働ける職場」である。
2. 生き生きと働ける職場づくりのために大切な観点は、「社員の視点から働き方を考えること」、「社員の苦痛や不安を取り除く仕組みを考え、定着させること」、「誰もが働きやすい職場を展望し取り組むこと」である。
3. 職場づくりのアプローチは会社や職場によって様々である。各社が自社の働く現場からヒントを探り、できることからすぐに始めることで、「わが社の働き方改革」の実現を目指すべきである。

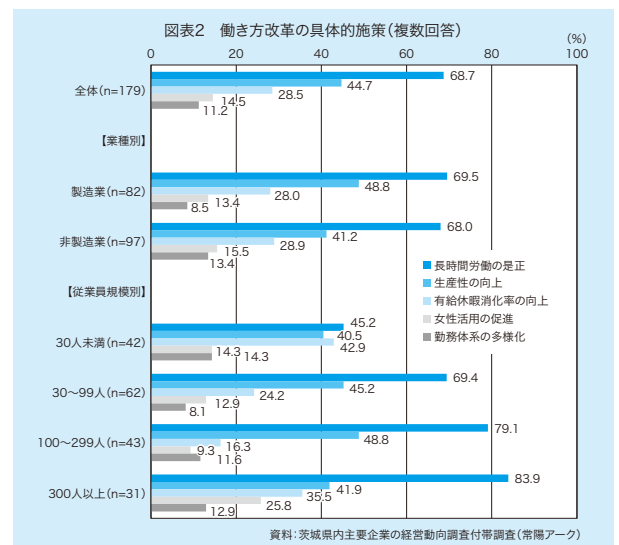
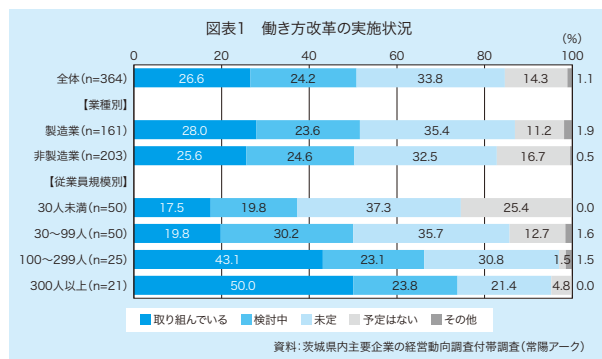
第1章 はじめに ～働き方改革をどう実践するか～

働き方改革に取り組む県内企業は全体の3割弱

常陽アークでは、17年6月に、県内企業364社に対し、働き方改革の実施状況に関するアンケート調査を実施した（「茨城県内主要企業の経営動向調査」付帯調査）。はじめに、この結果について見ておこう。

まず、県内企業の働き方改革の取り組み状況についてみると、全体では「未定」が33.8%と最も多く、次いで「取り組んでいる」が26.6%、「検討中」が24.2%、「予定はない」が14.3%となった（図表1）。

業種などの属性別にみると、従業員規模別で違いがみられた。300人以上の企業では、「取り組んでいる」が50.0%と5割を占め、「予定はない」は4.8%にとどまった。一方、30人未満の企業では、「取り組んでいる」が



17.5%と2割弱にとどまり、「予定はない」が25.4%と「取り組んでいる」を上回った。

次に、働き方改革に「取り組んでいる」または「検討している」企業の具体的施策についてみると、「長時間労働の是正」が68.7%で最も多かった。また、「生産性の向上」は44.7%、「有給休暇消化率の向上」は28.5%であった（図表2）。

属性別にみると、従業員規模別で、「長時間労働の是正」の取り組み状況について違いがみられた。300人以上の企業では、同項目が83.9%であるのに対し、30人未満の企業では45.2%と、およそ半分の割合にとどまった。

アンケートでは、働き方改革に取り組む企業経営者などの意見として、「働きやすい環境をつくり、従業員の確保及び定着を図りたい」との声が多く聞かれた。

一方で、中小企業からは、「働き方改革に取り組むための人員を捻出できない」、「改革に伴うコスト増加に対応していくかが課題」、「取引先を含めた業界全体で取り組む必要がある」など、働き方改革に伴うヒトやカネなどの問題を指摘する意見が多くみられた。中小企業に関しては、長年続く厳しい事業環境を背景に、経営者らは長時間労働の是正などの取り組みについて、難しさを感じているようだ。

働き方改革に取り組む意義とは

一方、JOYOARC2017年10月号では、県内在住の働き手（就業者）を対象とした、理想の会社・職場に関するアンケート結果を取り上げた。（詳細は当財団のHPに掲載 <http://www.arc.or.jp/ARC/shuppan/joyoarc.html>）

アンケート結果を要約すると、県内の働き手の考えるいい会社・職場とは、第一に「気の合う同僚が多数在籍する、家庭的で一体感のある会社・職場」であった。第二に、働き手は、職場のルールや規律は厳格ながら、自らが希望する仕事に打ち込める環境を志向している。第三に、自身に対する評価基準は、経験年数よりも本人の知識・スキルが重視されることを望んでいる。

また、勤務先の満足度を尋ねた設問では、中小企業の従業員の方が大企業よりも満足と感じている項目が多いという、やや意外な結果もみられた。これは、規模が小さい組織の方がより一体感を感じやすいということを示唆していると考えられる。

アンケートからは、程度の差はあれ、社員や従業員の多くが、自らの会社や職場が良くなることに期待している様子も窺えた。どんな社員も、（本音では）「自分の会社はいい会社だ」と胸を張って周囲に言いたいのではないだろうか。そうした期待に応える手段が働き方改革だとするならば、規模に関わらずすべての会社が、働き方改革に取り組む意義を見出すことができるはずだ。

生き生きと働ける職場づくりに必要な観点

これらを踏まえ、本号では、働き方改革によって目指

す職場の姿のひとつを「生き生きと働ける職場」と考えた。そして、そうした職場づくりには何が必要かを探るため、以下の中堅・中小企業6社の経営者・人事担当者及び社員・従業員の方に、ヒアリングを行った。

・土曜夜工場稼働停止、女性事務社員の在宅勤務制度導入などを進めるプラス・テク(株) (阿見町)

・育児休業制度などの利用促進に積極的に取り組むアステラスリサーチテクノロジー(株) (つくば市)

・時短営業を実施しつつ、売上を伸ばす(有)ジュールサロン (つくば市)

・会社の成長と社員の個性を発揮する店づくりを同時に進める(株)クーロンヌジャパン (本社・取手市)

・障がい者を含む社員の多様性を活かしたワークスタイルで注目される(株)恋する豚研究所 (社会福祉法人福祉楽団) (千葉県香取市)

・パート従業員に対し、好きな日・時間に出社して好きな時間に帰ってよい制度 (フリースケジュール) を導入した(株)パプアニューギニア海産 (大阪府茨木市)

各社の具体的な取り組み、経営者の働きやすい職場に対する考え方、社員の声などについては、「2章 生き生きとした職場づくりの取り組み」において紹介する。

内容を先取りすると、各社へのヒアリングからは、「生き生きとした職場づくり」は、会社と社員にとって予想以上のプラスの効果を生んでいる。また、「生き生きと働ける職場づくり」を進めていくうえで、次のような観点が大切ではないかと考えられる。

社員の視点から働き方を考える

「生き生きと働ける職場」の実現に向けた第一歩は、パプアニューギニア海産の武藤氏が述べているように「働き手の視点から働き方を考える発想の転換」である。そして、そうした考え方を経営者と社員が共有することが大切である。プラス・テクの縄野取締役は「会社と社員が同じベクトルを向くことが、働き方改革を進める上で重要」と指摘している。

職場づくりをリードするのは、経営者であろう。ジールサロンの宮本社長は、過労による自らの体調の悪化、武藤氏は東日本大震災での工場被災など自らの経験をきっかけに、自身と社員の働き方の在り方について真剣に考え、強い決意で職場改革に臨んでいる。

管理者クラスの働き方に対する意識変革も、大きなポイントといえる。管理者は、従来型の統制的なマネジメントではなく、社員一人ひとりが持つ能力を取りまとめ、業務が円滑に進む体制づくりに注力していくべきである。

一方、社員も、働きやすい職場を担う一員として、自らの能力や技術を最大限発揮していくことが求められる。クーロンヌジャポンの田島社長は、会社の役割を、社員に「学ぶ場」「活躍する場」「評価される場」を提供する場と説いている。それが果たされる職場であれば、社員もそれに応える義務があるだろう。

社員の苦痛や不安を取り除く仕組みを考え、定着させる

過重労働が続く職場では、速やかに業務量の削減・是正を図るべきだ。ヒアリング各社では、社員の負担が大きい業務を削減するため、工場稼働や営業時間を短縮した結果、社員の健康（肉体的・精神的ストレスの低減）やモチベーションの向上につながり、業績などの面でプラスに作用している。

在宅勤務・短時間勤務・育児休暇制度などの導入は、“自らの生活を大切に、働きたい分だけ働きたい”社員の希望に応えるだけでなく、会社にとっても、社員が家事・育児や生活の不安を職場に持ち込まない、また社員に長く働いてもらうための仕組みづくりの一環となる。

多くの会社で、こうした制度の充実が進み、選択の自由度が高い職場づくりが進むことはもちろん、会社が制度の利用や定着を社員に促していくことも大切だ。アステラスリサーチテクノロジーでは、育休制度などの理解が浸透するための情報発信や機会の提供を積極的に行い、制度の利用促進を図っている。

誰もが働きやすい職場づくりを会社の成長につなげる

ヒアリング各社はいずれも、働きやすい職場の構築と、業務効率化や製品の品質向上・顧客サービスの向上とを上手く結びつけている。働きやすい職場づくりと、企業価値の向上とが両輪となることで好循環が生まれている。

職場のよい雰囲気は、社員同士の思いやり、職場の一体感やチームワーク向上を支え、業務効率の改善に大きく寄与する。また、会社が社員のやる気を大切に、具体的なスキルアップにつながる環境整備に努めることも、働きやすい職場づくりにとって有効と考えられる。

さらに、これからの会社では、働きやすい職場づくりを通じて、多様な社員を受け入れる文化も求められる。恋する豚研究所の飯田社長は「障がい者にとって働きやすい職場は、仕事の初心者や高齢者にとっても、そして私にとっても働きやすい職場」と語っている。女性や高齢者、外国人労働者、障がい者との協働に寛容な会社は、様々な事業環境の変化に翻弄されない、成熟した会社へと成長を遂げるだろう。

目指すは“わが社の働き方改革”の実現

今回のヒアリングからは、職場づくりの取り組み姿勢のポイントについても学ぶことができる。その第一は、職場改革のアプローチの方法は会社や職場によって様々であり、それぞれの会社が自社にあったやり方を自ら考え、試行錯誤することである。

第二は、職場改善のヒントは現場から得る、ということだ。経営者は各職場のリアルを直視し、会社と社員双方が納得できる新たな職場像を創り出していく必要がある。

第三は、職場づくりの実践において「出来ない理由を探す」のではなく、「できることからすぐに始める」ことである。

企業にとって「生き生きと働ける職場づくり」への対応は、政府の働き方改革推進の行方とは関係なく、時代の要請である。“わが社の働き方改革”の実現を目指し、働きやすい職場を追求していくことが、5年後、10年後の会社、そして社員の安定した暮らしの礎となるはずだ。

次ページからは、2章として、県内外の企業による職場づくりの取り組みを紹介する。

01

阿見町

プラス・テク株式会社

会社と社員が一体となって 業務効率化や制度充実を進める



プラス・テク(株)は、各種プラスチック材料の製造販売を行っているグリーンシート登録企業である。

同社は、土曜夜工場稼働停止、一斉休暇、女性事務社員の在宅勤務制度導入など、様々な働き方改革を進めている。同社の縄野取締役と経営管理部総務人事グループの二宮課長代理にお話を聞いた。



縄野 昌紀取締役(左)と二宮 寛さん(右)

社員数200名規模の合成樹脂加工メーカー

縄野 当社は1939年(昭和14年)設立の合成樹脂加工メーカーです。製造拠点はつくば工場(阿見町)と名張工場(三重県)の2か所で、フィリピンにも関連工場があります。

現在の主要製品は、塩ビコンパウンド製品及び成形製品です。原材料であるプラスチックに添加剤を加え、(プラスチック)コンパウンドを製造しています。コンパウンドは電線・ケーブルの被膜や、自動車部品の原料に使用されています。また、成形製品のうち、工作機械や建築などで使われるエアークラスは、主力商品の一つです。

二宮 現在の社員数は224名です(うち正社員163名・2017年11月現在)。社員の大半は、技術開発や品質管

理を含めた製造部門で働いています。

理由は社員に長く働いてもらうため

縄野 職場改善に取り組む理由の一つは、製造部門の人員確保の問題です。当社でも製造工程の自動化が進んでいますが、作業が多岐にわたるため、細かな部分では人による作業が欠かせません。このため、新卒採用の安定確保につながる職場づくりは、重要な課題です。

もっとも、社員への処遇を改善し、働きやすい職場を構築することで、現在の社員にも出来るだけ長く続けて働いてほしいという思いは、それ以上に強かったかもしれません。

社員の負担軽減のため、 土曜夜の工場稼働を停止

縄野 当社の製造部門は、3班3直(3交替)制をとっています。かつて土曜日は2直目まででしたが、2直目の人が月曜日の1直目に入るローテーションであったため、現場から「休みが短く非常に辛い」という声がありました。このため、様々な改善の組み合わせにより効率化を図ることで、土曜夜の稼働を停止する試みに着手しました。試行は実際の繁忙期を挟んで行われ、2017年1月より正式に土曜夜の工場稼働を停止しています。

また、これに合わせ、班交替に係る全ての申し送り(作業の引き継ぎ)時間が、業務時間であることも明確化しました。

二宮 土曜夜の稼働停止によって、昨年(2017年)は、牛久シャトー(シャトーカミヤ)で、全社員および社員の家族を集めての懇談会を土曜日に実施することができました。製造部門、管理部門が一同に集まってこうした催しを行うことができるメーカーは、他にあまりないのではないのでしょうか。

4日間の一斉休暇を導入

二宮 当社では、ゴールデンウィークや夏季休暇、年末年始に合わせて休日を設定することで、4日間の一斉休暇を導入しています。昨年（2017年）の休日は公休（土・日・祝日）を含め111日で、これは3交代制を導入しているメーカーでは多いほうだと思います。一方、所定外労働時間は月平均で約13時間とこちらは少ないですね。

女性社員が在宅勤務制度を利用

二宮 これまでに、管理部門の女性社員1名が在宅勤務制度を利用しています。この社員は、パソコンなどを使って、コンパウンドに関する物質調査を担当しています（顧客からの照会にも対応）。しかし、結婚後に千葉県流山市に転居し、片道通勤時間に2時間を要していたため、制度の利用を勧めました。

縄野 パソコンや電話のできる業務であるとともに、会社にとって必要な社員でもあったため、社員とともに会社としても制度の活用に満足しています。

厚生省のユースエール認定を取得

縄野 当社の取り組みが評価され、2017年3月に若者の採用や育成に積極的な中小企業を対象とする厚生労働省のユースエール認定を取得しました。

ユースエールは、超過勤務や有給休暇取得率、社員の離職率、育成方法など複数の項目を審査し、優秀な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度で、茨城県内企業の

認定は2例目です。認定により、高校や専門学校の先生からは「働きやすい会社として、就職希望の生徒に貴社を勧めやすくなった」という言葉をいただいています。

二宮 労使がざっくばらんに話し合える雰囲気があるのが、うちの会社の特徴です。経営側は、会社業績に関する説明や情報提供を、社員に積極的に行っています。また、社長（中馬 直宏氏）も、就任時に社員全員に面談を実施するなど、現場との対話を重視しています。

縄野 会社として社員に対し出来ることは、限られています。しかし、会社、社員ともに、「良い会社」を望んでいることは確かです。社員に納得してもらえる職場を社が提供し、労使双方が同じベクトルで進んでいくことが、わが社の働き方改革を進める上でとても大切だと考えています。



社員の方にお聞きしました



経営管理部 総務人事グループ
南雲 智美さん（育児休業制度利用者）

私には現在2人の子どもがおり、どちらの出産時にも育休制度を利用しました。保育所の途中入所が難しかったため、休業期間を4か月延長させてもらい、子供たちを4月から保育所に入れてから復職しました。延長はとても助かりましたし、「自分の会社は子育て社員に優しい会社だな」と感じました。

2度目の休業の際には社内で退職者が出たため、復職にあたって会社から別の部署に移れるかどうかの相談がありました。復帰前に相談がありましたし、復職後は新たな業務に携わることで自身のキャリアアップにもつながったので、結果としてとてもよかったですと思っています。

02

つくば市

アステラスリサーチテクノロジー株式会社

社内制度を利用しやすい 職場環境づくり



アステラスリサーチテクノロジー(株)は、大手製薬会社であるアステラス製薬(株)のグループ会社として、同社の研究活動の一翼を担っている。同社では、子育て世代の社員の育児支援などに意欲的に取り組んでおり、2015年度には厚生省「均等・両立推進企業表彰」のファミリー・フレンドリー企業部門で厚生労働大臣優良賞を受賞した(茨城県内の企業では初)。同社の取り組みについて、企画総務部の笹村課長と河野課長に伺った。



河野則征さん(左)と笹村裕美さん(右)

育児支援制度への 認知を社内に広める

笹村 当社の福利厚生制度は、アステラスグループ各社と共通の制度です。社員数約200名の会社ですが、福利厚生は充実していると思います。社員の平均年齢は約45歳で、多くの社員がこれから大きなライフイベントを迎えることから、育児休業制度などの利用促進に積極的に取り組んでいます。

具体的な取り組みとして、はじめに制度の周知を図ることを目的に、全社員に対し、育児支援制度のポイントを抜粋したメール配信を実施しました(3か月に1回・

これまでに全8回)。また、社内の育児経験者による仕事と育児の両立のための交流会を、2年間で4回実施しました。参加者は、3歳未満の子供を持つパパママと先輩パパママです。他に、3歳未満の子供を持つ社員とリーダーとのランチミーティングを2回実施しました。お互いの困りごとを共有することで、その後の仕事の進め方がスムーズになったようです。

また、育児関連制度を利用しやすい環境づくりのために、マネージャークラスに対する研修を、これまで年2回、計4回実施しています。これにより、マネージャーの現制度に対する理解が進みました。さらに、育児及び介護制度に関するパンフレットを作成し、全社員に公開しています。

育児休業する社員を 会社ぐるみで支援

笹村 社員の育休産休の取得期間は数か月から3年までと様々です。各職場とも、育休制度利用について肯定的です。出産後の社員は休みがちになりますが、職場でサポートしようという雰囲気があります。

どうしても人手が足りない場合は、派遣社員の活用などで対応します。復帰についても、特別な事情がなければ、ほとんどの場合同じ部署に戻ります。

退職前後の引継ぎについては、退職の数か月前から上司と頻りに打ち合わせを実施します。退職中もメールでやり取りできるため、復帰の1か月前には復帰後の業務や働き方についての打ち合わせをしています。

河野 新入社員が自ら立派に仕事をこなしていくには、4~5年程度の時間が必要です。社としてもせっかく育てた社員が、出産や子育てを理由に辞めてしまうのは大きな損失です。育休を取得した社員には、元気に復帰して職場で活躍してもらうことを望んでいます。

午後3時45分で定時退社する 「Family Friday」

河野 長時間労働を是とする意識を変えるなど、働き方改革の意義を理解してもらうため、当社主催で㈱ワーク・ライフバランスの小室淑恵先生の講演も実施しました。社内アンケートでは、講演により7割以上の社員が働き方改革に対する具体的なイメージを持つことができたようです。「時短とはただ早く帰ることではなく、同じパフォーマンスを上げつつ労働時間を減らすことであることが分かった」、「豊かな人生のためには、やはり仕事と生活の両立が大切だ」といった声も多く聞かれるようになりました。

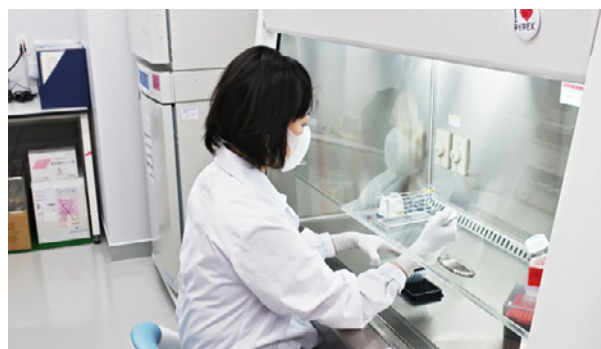
笹村 短時間勤務制度の導入に加え、現在アステラスグループでは毎週金曜日を「Family Friday」（通称FF-day）とし、午後3時45分で定時退社する日としています。こうした時短実施により、業務が滞るといったことは特にありません。一時的に帰りが遅くなった社員は、その他の日時に調整を図っています。

仕事が企業につく仕組みづくり

笹村 当社社長（渡辺 俊博氏）は、社内だけでなく、

社外での新たなチャレンジや趣味の深掘りから得られたエネルギーでイノベーションを起こし、仕事に還元してほしいという「ワークライフシナジー」の考え方を推進しています。進歩の早い製薬業界において、個人プレーだけではイノベーションが望めません。

河野 ジョブローテーションのように、“仕事が企業につく仕組みづくり”も、働きやすい職場をつくる上で大切です。「もしこの社員がいなくなったらどうするか」については、どの部署もよく考えているようです。ジョブローテーションは、専門性を高める妨げになるのではと心配する社員もいますが、社としては、社員が業務の知識と経験の幅を広げることで、自分の価値を高めてもらうことに期待しています。



社員の方にお聞きしました



研究管理部
遠山 武宏さん（育児休業制度利用者）

育児休業を取得した兄が父親として自然に育児に溶け込んでいたことがとても印象的で、自分に子供が生まれた時は積極的に関わりたいと思っていました。男性の育児休業については、会社や組合が社員に勤めていたため、取得しやすい雰囲気がありました。また、会社にとっても、私が初めての男性育児休業取得者ということもあり、きめ細かく対応していただきました。

実際に制度を利用して、産後の母親の過酷さを体感できたことで、以前より妻の気持ちに寄り添えるようになったと思います。また、赤ちゃんの成長を間近でみることができたのは何物にも代えがたい財産です。育児休業を取得していなかったら…と思うと恐ろしい程、妻からの風当たりは違うと思います（笑）。もちろん、職場の方にも、暖かく見守って頂きました。

来年初めに2人目の子供が生まれる予定で、2度目の休業を取得します。私にとって育児休業は子供が生まれる度に取得したい、取得するべきだと思えるほど価値のある大切な時間だと思っています。

03

つくば市

有限会社ジールサロン

時短営業でも売上は伸びる



代表取締役 宮本 勝芳氏

2002年に設立し、つくばで2店舗を展開するジールサロン。同社は、時短営業などの働き方改革を推進するヘアサロンとして専門誌などで取り上げられ、業界の注目を浴びている。同社の宮本社長に働き方改革を進める理由やそのメリットなどについて伺った。

時短営業の開始は 自らの体調悪化がきっかけ

私は、美容学校を卒業して、美容業界に入りました。入った当時は殆ど休みが無い状態で、それが当たり前と思っていました。「辞めたい」と考える日が長く続きましたが、指名してくれるお客様のためと思い、仕事の合間を縫って技術を磨いていました。

その後独立開業したのですが、それまで無理を重ねてきたせいか、体を壊してしまいました。足首がものすごく腫れてしまい、リュウマチ系の病気の疑いがあるということで2週間くらい検査入院しました。このことをきっかけに、自らの体調を第一に考え、お店を長く続けることをもっと優先すべきと思うようになりました。

そこで、自分の勤務を週休二日してみました。ところが、休みが増えても売り上げは変わりませんでした。美容業界では、定休日は週1日が普通です。「もしかしたら、休みを1日増やしても店の売り上げは減らないのでは」と考え、月・火曜日を定休日にすることにしました。

時短営業を始めた頃は正直とても不安でしたが、やってみると、様々なメリットがあることがわかってきました。

現在では、土日祝の営業時間も、平日（10：00～20：00）より短縮しています（9：00～18：00）。

スタッフの健康や モチベーションに効果

時短営業のメリットとして、第一に、スタッフの健康への好影響があります。休みを増やしたことで、風邪などの体調不良を訴えるスタッフが減りました。

第二に、スタッフのモチベーション向上です。体力的・精神的に余裕が生まれたことで、スタッフはより積極的に技術を磨くようになりました。

第三に、実はお客様からも高い評価をいただいています。お客様によると、「疲れて余裕のないスタッフに接客されるよりも、きちんと休息をとった明るい笑顔のスタッフに接客された方が、気持ちがいい」というのが、その理由だそうです。定休日が増えたり営業時間が短縮したりということに対しても、「自分の方で都合を合わせられるから」と言っていており、お客様からの悪い反応は一切ありません。

このように、当社では、営業時間が減ったにも関わらず、接客力の向上がお客様一人当たりの単価にプラスに作用しており、現在では売上高はむしろ伸びています。

スタッフのやる気を大切に 成長を促す

美容師には、技術力・接客力・提案力の3つが必要です。スタッフとは、これらの向上について日々話し合っています。もっとも、私がスタッフの成長のためにできることは、働きやすい環境をつくることだけです。スタッフ本人がやる気になることが大切です。

米欧の美容業界は、夕方5時には接客を終えて、その後は自主的に技術を学ぶ風土があります。当社の場合も

カリキュラムはありますが、私が社員に手取り足取り教えることはありません。「売上をあげる」といっただけで、数字が上がる訳でもありませんから、それも言いません。

私自身、現場に出ているスタイリストの一人です。本来は自分でやらないと気が済まない性格ですが、経営者として「俺の店」にならないように気を付けています。

また、年に1~2回、スタッフや税理士、会計士、弁護士、お取引先などをホテルに集め、会社の政策や年間計画を発表しています。美容師業界で、外部の方も集めてこうした試みを行っている会社は少ないかもしれません。

改革を通じて、美容師が素晴らしい職業だと伝えたい

残念ながら、美容業界全体の労働環境は、他の業界に比べて、まだまだ遅れていると言わざるを得ません。カリスマ美容師ブームも去り、このままでは、美容業界を目指す若者が減っていき、業界全体が衰退してしまうのではないかと心配しています。

会社設立時に、税理士から「美容室の経営者とは、税金をごまかすから一緒に仕事をしたくない」と言われたことがあります。それがとても悔しかったので、自らしっかり勉強して、正々堂々とした経営を行ってきたつもりです。会社の利益をスタッフに還元せず、自らの高級車

に使うような経営者だったら、お店も会社も伸びなかったと思います。

美容業界以外の方々と数多く接してきたことも、いまの経営スタイルをつくるにあたって、大いに参考となっています。業界全体を変えることはできないかもしれませんが、自分の会社やお店であれば少しずつでも変えていくことは可能だと思っています。

あるお客様から、「自分の孫は美容師にさせたくなかったが、ここで働くなら違う」と言っていただき、とても嬉しかったですね。美容師は素晴らしい職業だということを、スタッフやお客様に感じてもらえる職場づくりをさらに進め、美容師の働き方改革をリードする企業として今後も頑張っていきたいと考えています。



社員の方にお聞きしました



スタイリスト 中島 愛弓さん

入社して6年目です。週休二日制になってからは、以前と全然違います。体力に余裕ができて、お客様への接客や提案の質が向上しました。技術を磨く時間を持てるため、自分の個性を伸ばし、お客様のニーズにより応えられるようになったと感じています。有名な美容店からも「雑誌で見たけどいいお店ですね」と言われて、仕事のモチベーションも上がっています。

お店として改善すべき点を提案した際にも、上司はきちんと耳を傾けてくれていると思います。

入社して7年目です。週休二日制のおかげで、今は自分のプライベートがとても充実しています。お客様との会話も話題が広がるようになり、接客の質が向上したと思います。

また、体力と時間に余裕が持てるようになり、外部セミナーに積極的に参加できるようになり、技術アップにつながっています。お店全体で、やりたいことが出来る挑戦しやすい雰囲気があります。



スタイリスト 矢崎 翔太さん

04

本社・取手市

株式会社クーロンヌジャパン

社員が個性を発揮できる 職場環境づくり



茨城県南地区を中心に7つのパン店とイタリアンレストラン、カフェ、ペンションを運営するクーロンヌジャパン。パン工房クーロンヌは行列のできるパン店として、テレビでもたびたび紹介される人気店である。

店内は、様々なパンが所せましと並び、店員が焼き立てのパンを次々と運ぶといった「躍動感」に溢れている。美味しいパン作りを支える社員のために、会社はどのような職場づくりを進めているのだろうか。田島社長に話を伺った。



代表取締役 田島 浩太氏

社会の働くことへの意識変化に対応

パートアルバイト合わせた社員数は約240名（正社員数は74名）で、ほとんどが製造販売部門で働いています。社員の平均年齢は20代後半ぐらいでしょうか。最近では、製造部門でも女性が増えてきました。

職場を変えていく必要性を感じたのは、時代の変化によるところが大きいですね。近年、働くことへの社会の意識が急速に変化し、私も社として対処しなければならぬ課題だと真剣に考えるようになりました。

また、4～5年前に、「日本でいちばん大切にしたい会社」の著者で知られる、法政大学の坂本光司先生のゼミに、社会人大学院生として通いました。そこで、「いい会社”

とはどういうものなのかを学び、刺激を受けたことも取り組む動機となっています。

社員の休暇日数を拡大

以前のパン業界は長時間労働が常態化し、繁盛店では6時出勤で19時～20時終業、休みは週1日が当たり前でした。こうした状況を変えるため、当社では、定休日を増やすとともに、月1回の連休を設定し、4～5日だった社員の年末年始休暇も10日程度に拡大しました。これにより、ほとんどの社員が実質週休2日制となりました。

社員の労働時間の削減は、主に製造工程の機械化でカバーしています。現在は機械の性能も向上し、手作りと変わらない高いクオリティのパンが提供できるようになっています。

労働時間削減と生産性の向上はセット

また、3～4年前に求人への応募者が減ってしまったことをきっかけに、アルバイトの時給を800円から1,000円に引き上げました。この結果、応募者は増えたものの人件費も上昇したため、パンの値段を平均で20%程度値上げすることにしました。

値上げによる売上への影響は、今のところ特にありません。もっとも、お客様は常に当店と他店とを比較しています。食パンなど毎日の食卓に並ぶようなパンは値段を抑えつつ品質を保ち、当店でしか提供できないパンは、品質に見合った価格設定に努めています。

もちろん、値上げするからにはパンの品質の向上が不可欠であり、社員の仕事に対する意識も変えていかなければなりません。かつては、「パンをたくさん作ることが仕事」と考える社員も少なくありませんでした。時間はかかるかもしれませんが、労働時間削減と生産性の向上とがセットであるということを社員に自覚してもらえ

るよう促しています。

また、働き方改革に対する社員からの反応として、「労働時間が減ると給料が減って困る」という声もあります。今後は、給与の引き上げも課題の一つです。社員の業務に関しても、さらにゆとりが持てるようにしていきたいと考えています。

会社は社員に3つの「場」を提供すべき

私は、会社というものは、社員のために3つの「場」を提供することが大切だと考えています。

第一に「学ぶ場」の提供です。サービス業の根本を考えてもらうため、当社には決められたマニュアルが一切ありません。そのかわり、マネージャーを中心とした社員へのフォローアップ体制の充実を図っています。また、希望者に対しては、パン作りの技術に関する勉強会や講習会に加え、仕事に対する意識や人生設計について勉強する場を設けています。

第二に「活躍する場」です。一般にパン業界の離職率は高く、独立するために辞める人も少なくありません。しかし、活躍できる職場、生活の保障がきちんとした職場があれば、社員は安定した人生が送れるはずです。そういう会社を作っていくことが、私の役目だと考えてい

ます。

第三に「評価される場」です。社員への評価に関しては、会社の評価と社員自身の評価にギャップがあることも認識しつつ、会社として最大限の評価をしていきたいと思っています。

当社の場合、社員の高いモチベーションは、社風によるところも大きいのですが、リーダーシップやコミュニケーション等についても学べる場があり、それが仕事をする上での基礎となっていると思います。私自身は、社員のモチベーション向上のために、「個性を大事にする」、「(社員に)人として興味を持つ」、「否定的な対応をしない」といった点に気を付けています。

社員が、会社という「場」をそれぞれの人生のためにうまく役立ててほしい、ということが、いまの私の率直な気持ちです。



社員の方にお聞きしました

うえさわ そのか
クローンヌ龍ヶ崎たつのこ山 上澤 園佳さん (写真左)



高校を卒業して当社に入り、今年で3年目です。パン屋に興味があったことに加え、入社前の実務試験（試験）の際の店員の活気と笑顔にあふれる姿に「この店はすごい」と驚いたことが入社きっかけです。

業務として、店頭での接客とともに、品出しや洗いものなどの仕事もこなします。最近では、販売リーダーとして後輩に指導する時間も増えました。職場はとにかく雰囲気良く、正社員とアルバイトとのコミュニケーションも活発です。「仕事が大変な時もあるけど、苦痛がない職場だな」とつくづく思います。

とうぼう
當房ヨシヤさん (写真右)

大学時代にアルバイト先の店長から紹介されて当社に入社し、今年で5年目です。お店で一緒に働いている方は皆さんいいひとで、パンをつくるのが楽しい毎日です。

当社では、お客様との関わりはもちろんのこと、社員同士の礼儀や社員の人間教育をととても大切にしています。上司が、パンづくりや接客の技術以上に、人柄や姿勢で社員を評価してくれることを嬉しく思っています。

05

千葉県香取市

株式会社恋する豚研究所・社会福祉法人福祉楽団

多様性を素直に反映させる 職場づくり



© KOISURUBUTA-LABORATORY

2012年の創業から豚肉加工品の開発や加工、販売、農産品の販売を行う、(株)恋する豚研究所。社名には、“恋をするような豚を育てる”という意味が込められている。同社の美味しいハムやソーセージは、障がい者25名を含む職員の協働により生み出されている。様々な社員の価値を引き出すための職場の本質とは何か。同社社長であり、(社福)福祉楽団理事長でもある飯田社長に伺った。



代表取締役 飯田 大輔氏

しっかりマーケティングし良い肉を 売ることには徹す

「恋する豚研究所」の豚肉が多くのお客様の支持を得ている要因は、これまで多くのメディアにも話してきたように、マーケティングをきちんとやっているということに尽きます。“東横線沿線在住の30代~40代の独身女性”をペルソナ像として設定し、そうした層にアピール出来るようなブランディングや商品開発をしっかりと行っています。

研究所は、福祉楽団の前理事長（故・在田正則氏）が社長であった在田農場の豚肉を取り扱っています。エサづくりから自社で行っており、独自のブランドで販売していくために、恋する豚研究所を立ち上げました。

多様性を素直に反映させる職場をつくる

私は、（巷でよく言われるような）働き方改革をやってきたつもりは全くありません。障がい者の就労の場をつくり、いわゆる「健常者」と同じ水準の給料をきちんと支払うことに尽きます。

昨年（2017年）10月に全パートの「正社員化」を実施しましたが、これは“打ち手”（対策）の話であって、働き方に関する本質的なものではありません。

社会は多様なものであると認め、その多様性を素直に反映する職場をつくる。まず「人」がベースにあって、その人を仕事のどこに活かせるかを考えています。

例えば、耳が聞こえず電話が使えない人でも、電話を使わない仕事なら問題無く出来るはず。最近ではスマートフォンでもメールやLINEなどの文字でのやり取りが主で、電話を使わなければ出来ない仕事はかなり減っています。

自分が排除されない社会を目指す

働き方改革というとすぐに具体的な施策の話になりますが、本来は社会が向くべき方向性をまず共有すべきです。それは、「自分が排除されない社会を目指す」ということです。

働き方改革に関する論調は、「自分は排除されない」



© KOISURUBUTA-LABORATORY

という立場から語られていることが多く、私はとても違和感があります。社会や職場の側の線引きが変われば自分自身も排除される対象になってしまう、という前提で物事を考えたほうが自然です。

その意味では、働き方改革の話は、経済性や人材確保の話ではなく、人権の話だと思います。自分が言っているのも「成熟した社会になりましょう」という話に過ぎません。

障がい者が働きやすければ 誰にとっても働きやすい

社会はそもそも多様なものです。障がい者が少数派というのも果たして本当でしょうか。障がい者手帳を持っている人は、人口の8%を占めています。手帳を持っていなくても働きづらさを抱えている人はもっと多くなります。

高齢者人口は現在人口の27%です。さらに、LGBT（性的少数者）の人も人口の8%くらいと言われています。こうした現実を見れば、18歳～65歳で健康な成人男性を前提とした職場のほうが不自然です。

障がい者にとって働きやすい職場は、仕事の初心者や高齢者にとっても、そして私にとっても働きやすい職場になります。

障がい者雇用に取り組む会社や事業者の方には、もっとと産業構造の変化に目を向けてほしいと思います。

かつての日本は製造業が中心でしたから、コミュニケー



ションがうまくとれなくても働ける職場も多かったと思います。しかし、現在はサービス業が中心となりました。コミュニケーションが苦手な人が働ける職場は減っています。だから、そういう人でも排除されずに働ける仕組みづくりが大切になっています。

誰もが年齢を重ねれば障がい者になることを自覚することが大切だと思います。退職後も社会とかがかわれるようなコミュニティをつくっておくとか、地域における役割とか居場所をつくっておくことが大切ですね。

ダイバーシティマネジメントの最前線は、コンビニや飲食チェーンの現場にあると思います。先日、都内のラーメンチェーンで食事をしたら、店内の壁に写真付きのマニュアルが5か国語の解説付きで貼り出していました。これはコミュニケーションの敷居を下げますし、サービスの質を担保する取り組みでもあります。そうした小さくて地道な取り組みの積み重ねが、働き方を変えていくのだと思います。

社員の方にお聞きしました



社会福祉法人福祉楽団
サポートセンター 人事部
古戸 智恵さん

当法人の事務スタッフにも、身体障がい者の方がいます。障がい者の方を採用する際には、その人が出来ないことをまず先にお聞きして、出来ることをやっていただくことにしています。必要以上に配慮することはありません。任せる業務を工夫することはありませんが、大袈裟なことをしなくても、たいいてい仕事は普通に進んでいます。

社員にとって、多様性やダイバーシティは共通の認識です。社員の採用面接の際にも、そうした認識について確認してから採用するようにしています。

働きやすい職場づくりは、何か制度があるから対応するというのではなく、お互いに気を配ることを大切にするために進めることだと思っています。

06

大阪府茨木市

株式会社パプアニューギニア海産

「従業員を縛らない職場」は 何をもたらしたか



工場長 武藤 北斗氏

パプアニューギニア産のエビを加工販売する水産会社の工場長が、自社の職場改善について新聞に投書したことをきっかけに出版した本「生きる職場」が、大きな反響を呼んでいる。著者である武藤工場長に、これまでの常識を覆す働き方改革について伺った。

大震災、現場に入ったことを契機に 職場改善に着手

当社は、父が創業したエビ加工会社です。冷凍の天然エビを原料に、むきエビやエビフライなどのお惣菜を作って、スーパーやネットで販売しています。

もともと会社は宮城県石巻市にありましたが、東日本大震災の津波で全壊したため、取引先の紹介で大阪府茨木市に移り再起を図りました。二重債務を抱えての出発で大きな不安を感じる中で、働くことや生きることの根本について考えるようになりました。

また、石巻から共に移ってきた当時の工場長が辞職したため、自分が工場長として現場に入りました。当初は、「経営はパートを管理してナンボ」と思っていました。そのため、作業場に監視カメラを入れたことさえあります。しかし、このやり方は駄目でした。従業員はほとんどが20～40代の女性パートですが、従来型の経営者目線の管理では、日々ささいなことでパート同士に争いが起るような状況が変わることはありませんでした。

このままでは会社を続ける意味がない。パート従業員に胸を張って自分の会社が好きだと言ってほしい。そこで、働きやすい仕組みとして、自ら考えた「フリースケジュール」を試してみることにしました。

好きな日に出勤し 嫌いな仕事はやらない

フリースケジュールは、好きな日、好きな時間に出社して好きな時間に帰ってよい制度です。出勤や欠勤の連絡をすることは、ルールとして禁止しています。

当社でのパート従業員の主な作業はエビの皮むきです。手作業により、食感のよいエビを提供できます。しかし、作業は単純な繰り返しなので、大変きつい労働です。いかに苦しくないように働いてもらうかがまずは大切だと判断しました。

さらに、全作業をひと通り経験したパート従業員は、「好きな作業、嫌いな作業」のアンケートを取ったうえで、嫌いな作業は“やってはいけない”ことにしました。好きな作業に専念してもらったほうが、効率にもつながるはずだと考えたからです。

従業員だけでなく経営する側にも 予想以上のメリット

前例のない取り組みでしたが、やってみたら良いことがたくさんありました。本を書いたのも、自分たちの試みがいいことだらけなので、皆さんに知ってもらいたいと思ったからです。

まず、パート従業員の仕事の質が向上しました。連絡なしで出勤・欠勤してよいと、家事・育児やプライベートのことを心配せずに、仕事に集中してくれています。このことが職場の人間関係にもプラスに作用しています。パート従業員はいまの状態を守りたいという意識が強く、信頼関係も高く作業も協力しあう雰囲気です。気持ちいい職場なので、短時間で能率よく働いてくれています。

好きな仕事だけさせたら作業分担が偏るのではと思われるかもしれませんが、人の好き嫌いは多様です。当社

でも、自然と好き嫌いは偏ることなく分かります。

経営の立場からいえば、シフトを組んだり休みの日を把握したりといった管理のための仕事から解放され、私自身のストレスも大きく減りました。

少人数でも仕事を回せるようになり、結果として人件費も削減されています。売上を維持しつつ人件費などのコストは減っているので、採算は大幅に改善しました。

人の確保についても全く困っていません。離職率は激減しました。また、高い費用を払って求人広告を出さなくても、ブログに募集を出すだけで、当社の取り組みに興味を持った人が応募してくれるようになりました。

目指すは「選択の自由がある職場」

出勤者が多いときは、量や工程の多い作業を増やすなどの調整を図ります。出勤者がゼロだったことはこれまで一度だけです。時給は、勤続年数にかかわらず全員同一です。パート従業員は、業務時間の範囲内で、自分の都合にあわせ働きたいだけ働くことができます。

フリースケジュールを導入する一方で、挨拶の仕方や休憩から戻る時間の厳守など、細かいルールも設定しています。ルールによって、些細なところから不平等感が

生まれることを防ぐため、ここには気を配っています。

誤解されている方も多いのですが、私は従業員同士が「仲良しクラブ」となることを望んでいません。仕事に対する要求はむしろ厳しいと思っています。目指しているのは、平凡であっても選択の自由がある職場です。そして、それがとても大切なことだと実感しています。

働き方改革に必要なのは 働き手からの視点

働き手にとって快適に働ける環境をつくることは、人件費削減や品質の向上など、会社に利益をもたらすプラスの循環を生みだします。働き方改革は働き手のためでもあり、会社のためでもあると考えています。フリースケジュールも、そのための手段に過ぎません。

働き方の改善策での失敗はたくさんあります。パート従業員の意見をもとにやり方を改善し、うまくいかなければ微調整をしていきます。それでもうまくいかなければ何か根本に問題があると考え中止します。大切なことは行動することで、だめなら元に戻ればいい、というシンプルな発想です。

働き方改革の取り組みには、会社の規模や業務内容に関係なく、働き手からの視点から改革を考える発想の転換が必要でしょう。それと、現場に入って考えないと、的外れな対応になるので注意すべきです。私自身も、最初はパート従業員が何を言っているのかさえ、よく理解できなかったぐらいですから。それぞれの会社が自社に合った職場改善の方法を見つけ、働き手を尊重するような社会が広がっていけばいいなと思っています。



工場入口のホワイトボードで、出勤者の体調と退勤時間を把握

社員の方にお聞きしました



広瀬さん

フリースケジュールの導入前からここで働いています。導入直後は戸惑いがありましたが、今では心理的なストレスなくゆっくり休めると感じています。以前に比べ、パートさん同士の仲もとても良くなりました。

宮島さん

数か月前に入社しました。シフト制がないことで、精神的にゆとりをもって働いています。体も疲れにくく、仕事以外の様々な物事に対しても、前向きに取り組んでいます。