



# 産業ニュース



2018年(平成30年)特集号

〒141-0033 品川区西品川1-28-3 品川区立中小企業センター2階

TEL.5498-6340 FAX.5498-6338



## しながわ〜く(働き方改革)特集号

### 社員がイキイキと働ける職場作りのために 品川区だからできる働き方改革があります



制度活用企業インタビューを次ページに掲載!!



(株)吉村 代表取締役社長 橋本 久美子 氏



(株)ケアサークル恵愛 代表取締役 池田 勇 氏

### 品川区の 働き方改革 支援メニュー

#### 助成金

働き方改革  
コンサル  
ティング助成  
助成額  
最大100万円

(2面)

事業所内  
育児スペース  
助成  
助成額  
最大100万円

(3面)

しながわ〜く  
推進事業  
奨励金  
奨励金  
10万円

(4面)

#### 専門家派遣

ビジネス・  
カタリスト  
就業規則の  
作成などの  
支援

(4面)

人材アシスト  
マネージャー  
人材の採用  
育成・定着支援

(4面)

問い合わせ

商業・ものづくり課

中小企業支援係

電話 5498-6340



# 働き方改革コンサルティング経費助成 企業の働き方改革に係る以下内容のコンサルティングを受けた場合のコンサルティング料について助成します。

● 助成額 **最大100万円(対象経費の2/3)** ※申請内容を審査し、予算の範囲内で助成します。

● 対象経費

- ①従業員意識(満足度)調査
- ②就業規則の作成や見直し
- ③人事諸制度の改善支援(目標管理制度の導入、組織効率化・活性化など)
- ④一般事業主行動計画の策定支援
- ⑤業務改善手法の導入支援
- ⑥長時間労働削減のための業務の可視化・見直し

※平成30年4月から平成31年3月までの間に改修・購入もしくは利用が完了し、または完了する予定のものです。  
※利用対象者は、経営者自身、役員または従業員の子どもとします。



制度活用企業  
インタビュー

株式会社 吉村 代表取締役社長 橋本久美子氏

## 「社員と利益を取り合うのではなく ともに増やして分け合う会社」

2032年に創業100周年を迎えるパッケージ製造の老舗、株式会社吉村。経済産業省「2017年 新・ダイバーシティ経営企業100選」「2016年はばたく中小企業・小規模事業者300社」「第8回 日本でいちばん大切にしたい会社 大賞」など、人材活用のフロントランナーとして躍進を続けています。輝かしい実績を持つ株式会社吉村だが、一朝一夕に今の状況ができあがったわけではありません。ここに至る道のりと、12年にわたり培った人材活用の秘訣についてお話を伺いました。

### 社長が悪いロールモデル？！

「頑張りやさんの社員ほど辞める状況を何とかしたい」からのスタート  
・今や女性活躍推進といえば必ず名前が挙がる株式会社吉村ですが、人材活用施策に取り組むきっかけは何だったのですか？

今は多くの方に評価いただいておりますが、まだ“ワークライフバランス”という言葉もなかった時代、当時は周囲から「何でそんなことしなきゃいけないの?」「儲かっているんだね」「モノ好きだね」と散々な言われようでした。

私が社長就任当時、産休・育休の制度があっても活用されておらず、出産退職が多かったことが課題でした。特に、頑張り屋さんの社員ほど辞める。これをなんとかしたい、と取り組んだのがきっかけです。

品川区のワークライフバランスセミナーに参加したのがはじまりなんです。セミナー終了後、講師に現状を相談したところ「それは社長が悪いロールモデルだからです」と言われ、ショックを受けて(笑)。当時は小学3年生と中学1年生の子育てをしながら社長業をしていたので、定時を過ぎたらいったん帰宅して夕食を作り、子どもが寝る頃に再出社して深夜まで働く…という生活をしていました。そんな私を見ていて、向上心の強い社員ほど「社長みたいに頑張れないとダメだ」と思い切っていくのだと。

これで終わりたいくないという思いと、そこまで言うならお手並みを見せてもらいましょうという思いの半々で、働き方改革コンサルティングを受けることに決めました。

### ・コンサルティングを実際に受けて、いかがでしたか？

コンサルティングを受けて、具体的に3つの施策に取り組みました。  
1つ目は、従業員満足度調査で会社全体の状況を把握すること。  
2つ目は、特に課題のある部署について業務分析を行い、業務を可視化すること。  
3つ目は、正のロールモデルづくり。

いずれの取り組みも、どれが欠けても今の吉村はないと思います。  
従業員満足度調査は、トップダウンだった前社長から承継したばかりでしたし、自信があったんです。でも、ふたを開けてみるとボロボロで。男性からは「ワークライフバランスなんてありえない」「女はこれだから」というコメントを書かれるし、女性から「子ども産んだら偉いんですか」というコメントもありました。他にも不満が満載で。特に、年配社員の反発が強かったです。本当に落ち込みました(笑)ただ、結果が悪かったからと言って闇に葬ってはいけないと思い、腹をくくって社員にフィードバックしました。その際に、結果だけを伝えるのではなくみんなで改善しよう、と発信しました。

業務分析は、特に残業が多かった企画部で行いました。コンサルタントの指示に従って、タイマーを使って「何の業務にどのくらい時間を使っているか」を2週間測定しました。業務分析を行う前は「お客さんや営業からの問い合わせ対応に時間を取られて忙しい」と言っていたのですが、実際に分析を行うと「上司の承認待ち」に最も時間がかかっていることがわかりました。それを踏まえて、情報共有の仕組みを変えて改善することができました。たとえば、朝礼の内容を「がんばりましょう」と声を掛け合う“覚悟”の朝礼から、個々の仕事の進捗状況を共有する朝礼に変更するだけで、業務がスムーズになりました。

最も難しかったのが、「正のロールモデルづくり」です。何せ、社長は「悪いロールモデル」でしたから。たまたま、出産退職した社員が会社に遊びに来たとき「わずかな支出も夫に気遣うのが嫌。15歳からバイトを始めて以来、はじめて産後に無収入になり、とても不自由」と話すのを聞いて、戻ってきて！と声をかけたことが始まりです。企画職の非常に優秀な社員でしたし、一緒に何とかしたいと強く思って。その彼女は、子育て時代に培ったリアルな消費者目線をいかして、次々とヒット作を生み出してくれました。また、販売サポートという女性が多い職種のマネジメントに挑戦しています。

当時は、「社長は子育て中の人ばかりひいきする」と言われました。それではいけないと思い、「みんなで考える」仕組みを作りました。上位下達でなく、不満があれば自分で手をあげてテーマごとに改善プロジェクトを立ち上げる。そうすることで、「評論家になるな」という意識が共有でき、当事者として会社にかかわる社員が増え、雰囲気が変わりました。



### 順風満帆ではなかった制度が整った後の“次世代のカベ”

・3つの取り組みを通して、今の吉村があるのですね。  
いえ、そんな簡単にはいきません。初めて子育てしながら働くことにチャレンジした世代は、働きやすい環境をありがたいと感じてくれました。初めは反発があった取り組みでしたが、だんだんじんじんで当たり前になってくると、別の問題が出てくるんですね。

次の世代は、入社した時から働きやすい環境が当たり前。中には、それを求めてくる社員もいました。その人たちにとっては「あたりまえ」なので、チャレンジした世代が感じていた周囲への感謝や配慮がない。また、当時は子育て中の社員はどうしても補助業務になりがちでした。その分、ほかの社員がカバーすることになる。その結果、社員の中に不満が出たり、ギクシャクしたり。

### ・それは難しい状態ですね。どのように解決したのですか？

お互いに「ありがとう」と言い合うようにしました。全社の管理職からあがってくる週報にすべて目を通すのはもちろん、その中から「ありがとう」を拾い集めて共有しました。その結果、横の連携が生まれて、お互いを思いやる風土につながりました。子育て中の社員とそれ以外の社員だけでなく、工場と営業の間も仲良くなったのは大きな成果です。この取り組みは今でも続いていて、“社員もお客さんもパートナー”という共通意識の土台になっています。



また、この取り組みを通して「子育ては女性のもだから、子育て中は補助業務」という先入観がなくなりました。いまや12年間出産退職ゼロ、子育て中でも他の社員と同じようにフルタイムで働く社員がほとんどです。時短制度を利用しているのは幼児・小学生がいる17名のうち、2名だけです。

### しながわ〜く＝働き方改革に取り組む企業へのメッセージ

・長い歴史の中で紆余曲折を経て、今の吉村があるのですね。  
最後に、これから「しながわ〜く」＝働き方改革に取り組む企業にアドバイスがあれば教えてください。

社員の人生にはいろいろなことが起こります。それに寄り添えるかどうか。別に、私は社会のために制度整備や働きやすい職場づくりに取り組んできたわけではありません。もっと泥くさく、社員一人ひとりと向き合った結果、今の吉村があります。

一人ひとりの大切な社員が壁にぶつかったとき、「なんとか続けてよ」と言えること。初めての取り組みをするときは、当事者も上司も経営者も、泥まみれになる覚悟で一緒に考えていくのが大事だと思っています。そのためには、社員と一緒に考えられるような関係を普段から作っておくこと。

たとえば、うちは財務状況を社員に開示し、利益の25%は社員に均等還元しています。社員227名の全員の名前を呼んで書けますし、全員「さん」づけで呼び合うなどフラットで風通しがいい雰囲気を心掛けています。社長室もなくなりました。フリーアドレスのスペースでほかの社員と肩を並べて一緒に仕事をしています。

他にも、全員が当事者になる「5分会議」や、経営理念「想いを包み、未来を創造するパートナーを目指します」の更なる浸透など、社員が自ら動くための新たな取り組みを重ねています。

私は社員と利益を取り合うのではなく、ともに増やして山分けする会社になりたい。「ねばならない」で取り組むと行き詰ってしまう。だから、おもしろく。変化を楽しみながら未来を描くことを楽しんだ結果、いい職場・いい会社になればいいと思っています。

(インタビュー 人材アシストマネージャー 夏原 馨)

「5分会議」など株式会社吉村の人材活用の取り組みは静岡工場で見学できます。  
詳しくは株式会社吉村Webサイトを参照ください。

2

# 事業所内育児施設整備費助成

## 事業所内に育児スペースを設置し、社員が子どもの近くで働ける環境づくりを助成します。

子供のそばで働けて安心です。

- 助成額 **最大100万円(対象経費の1/2)**
- 対象経費
  - ① 工事費
  - ② 育児スペース設置場所の賃料

※申請内容を審査し、予算の範囲内で助成します。

※平成30年4月から平成31年3月までの間に改修・購入もしくは利用が完了し、または完了する予定のものです。

※利用対象者は、経営者自身、役員または従業員の子どもとします。

注1. 育児スペース設置場所については、事業所と隣接した場所に育児室を設けた場合が対象となります。

注2. 育児スペースの賃料については、事業所の賃料を含みません。



制度活用企業インタビュー

株式会社 ケアサークル恵愛 代表取締役 池田 勇氏

### 「いろんな人が働ける環境を作らないと、選んでもらえない時代になる」



2004年に品川区初のグループホームを開設し、現在複数の介護事業を手掛ける株式会社ケアサークル恵愛。在籍スタッフは80名。2017年8月、品川区の助成により事業所内保育所を設立しました。2017年に代表取締役に就任した池田勇氏に、事業所内保育所の導入から採用の変化などについてお話を伺いました。

・事業所内保育所を設立したきっかけを教えてください

弊社は大井と中延と2拠点あり、中延のみ保育施設がありました。昨年5月に大井地区で双子のママさんを採用したのですが、中延まで送り迎えしている様子があまりにも大変そうで。子供を預ける時ってどうしても泣いてしまうじゃないですか。その様子を見て、「大井地区にも保育所があった方がいいな」と思ったのがきっかけです。タイミングよく大井事業所の3Fの部屋が空いたので、そこを保育所にすることにしました。

・採用面での変化はありましたか？

反響はすごくありましたね。新たにパートを3名採用できました。採用だけでなく定着にも効果があると感じています。今年、産休に入るスタッフが2名いるのですが、保育園に入れなかったら、事業所内保育所を利用したいと言ってくれています。産休に入っても安心して復職できる環境が整っているのが、人材の離職防止につながっていると思います。

・制度を使えない社員からの不満はありませんか？

全員が公平な働き方をするのは難しいですが、機会は平等に与えられることが大事だと思います。例えば託児所は女性だけでなく男性も利用できるのが、独身の男の子には「口説き文句になるよ」と言っています。「僕がここに勤めているかぎり託児の心配はいらないよ」と相手の女性に言えますよね。ものは考えよう。ママさんのためだけにある訳じゃないよ、と伝えています。

・保育所以外に採用や定着に向けた取り組みを教えてください

制度面とコミュニケーション面で取り組んでいます。制度面では1時間単位で有休制度を導入しました。学校行事や通院などで1~2時間だけ仕事を抜きたい時などに便利です。あとは1年に1日、記念日を決めて休める「記念日休暇」や、お誕生日に花やQUOカードを贈る「誕生日祝い制度」などを導入しています。コミュニケーション面ではグループウェアを導入して、社員間の交流に利用しています。拠点が離れていると同じ会社でも知らない人が多くなりますが、掲示板で

個々の情報を書き込むことで、面識がなくても互いの人間関係を築いています。また、24時間以内にあった良いことや新しいことを書く「Good & New」を行っています。介護は「ありがとう」と言ってもらえることが多い仕事ですが、「Good & New」を始めてから、今まで当たり前感じていたお客様からの感謝の気持ちが心に残りやすくなりました。すると「私の仕事は人の役に立っている」とやりがいの醸成につながります。

働き方改革を実行するうえで、事業所内保育所などはあくまで環境作りのベース。ベースの上に社員が働きがいを感じる仕組みを作ることが経営者として大事だと思います。

・働き方改革を進める上でアドバイスをお願いします

元々私はエンジニアなので、仮説を立てることから始めます。実行してダメだったら次はこれをやろうとPDCAを回し続けます。失敗しても検証して次のアクションにつなげれば、それは失敗ではなく改善活動になります。あとは、社員に直接話を聞くといいです。「こういう制度どう思う？」と聞いて、「いやそれは使えませんよ」と言われたら、「じゃあどうすると良いと思う？」と質問する。すると社員自身が働きやすい職場について考えるきっかけになります。どうしようと悩んでいてももしないのが一番ダメ。小さな1歩でもいいから行動を起こすのが大事だと思います。

(インタビュー 人材アシストマネージャー 小口真和)



## 助成金を受ける 手続について

### 助成までの流れ

わからないことがありましたらお気軽にご相談ください。

申請に必要な書類は区のホームページからダウンロードできます。



しながわ〜く推進事業

詳細や申請書はホームページ  
(<http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/PC/sangyo/sangyo-keieishien/index.html>)  
をご覧ください



# しながわ〜く推進事業奨励金

## しながわ〜く(働き方改革)を推進する区内中小事業者に奨励金を交付します。

- **申請の条件** 働き方改善のための下記制度のいずれかを平成30年4月1日以降に整備し、就業規則に規定していることが条件です。
- **奨励額** **10万円(1企業1回限り)**

### <奨励金対象制度と提出書類>

制度名	実績を証明する書類
フレックスタイム制度	制度導入前と比べ、始業が遅いまたは終業が早いことが確認できる書類。 ・勤怠管理簿 ・月別で各勤務日の出勤時間、退勤時間がわかる資料
短時間勤務制度	①短時間勤務の始業・終業時間、または出勤したことが確認できる書類。 ・勤怠管理簿 ・月別で各勤務日の出勤時間、退勤時間がわかる資料 ②制度を利用する前の勤務状況(始業・終業時間、月別の出勤日等)がわかる資料。
時間単位での年次有給休暇制度	休暇を取得したことが確認できる書類。 (取得した休暇名、休暇取得日がそれぞれ確認できる書類)
リフレッシュ等休暇制度	・休暇の申請書類 ・勤怠管理簿
育児・子育て・介護等目的休暇制度	例：年次有給休暇等申請簿、出退勤管理簿など

※その他奨励金の申請に必要な書類は区ホームページからダウンロードできます。

### 専門家派遣

## “人材アシストマネージャー”が人材採用・育成をアドバイスします。

### ◎人材アシストマネージャーとは?

品川区の商工相談員(専門非常勤職員)が、求人を出しても応募がこない、社内マンパワー不足で十分な採用活動ができていないなど、人材不足や求人活動に悩みを抱える区内中小企業に訪問し、自社の魅力の打ち出し方や現状の求人活動の見直し・提案などを行います。

こんなに方にオススメ

- ・求人を出しても応募がなくて困っている
- ・社員がやめてしまうのをなんとかしたい
- ・社員がはたらきやすい会社になりたいが、何から手をつけていいかわからない
- ・採用や教育に取り組みたいのでイチから教えてほしい
- ・自社の魅力(強み)を知りたい

求人票を少し変えるだけで、「こんなに?」と驚くほど応募が来たことも。一緒に、社員も会社もうれしい改善をすすめましょう! 夏原



人材アシストマネージャー

会社の魅力を「外からの視点」で見つけ、言語化するお手伝いをします。応募が来ないとお悩みの方はご一報を! 小口

問い合わせ 商業・ものづくり課 中小企業支援係 電話 5498-6340

## “ビジネス・カタリスト”が就業規則の見直し等を支援します。

各分野の専門家等である「品川区ビジネス・カタリスト」が区内中小企業を訪問し、課題解決に向けた各種支援を行います。就業規則や人事管理制度の見直しなどに詳しい社会保険労務士等も多数おります。

- 対象** 区内に事業所を置く中小事業者(みなし大企業を除く)
- 相談内容** 就業規則の作成・見直し、人事管理制度の構築・見直し、人材育成、その他人事労務管理全般に係る相談  
※その他、経営戦略、販路開拓・マーケティング、技術開発、生産管理、IT活用、法務・知的財産権などの課題解決にも対応しております。
- 利用制限** 1年間10回まで(無料)
- 利用方法** 相談内容に応じて適任のカタリストを紹介します。まずはお問い合わせください。
- その他** 事業の詳細、カタリストの略歴は下記ホームページに掲載しております。

<http://www.mics.city.shinagawa.tokyo.jp/catalyst/index.html>

### 東京都事業のお知らせ

## 働くパパママ育休取得応援事業

新規 ~女性の就業継続や男性の育休取得を応援する企業を支援!~

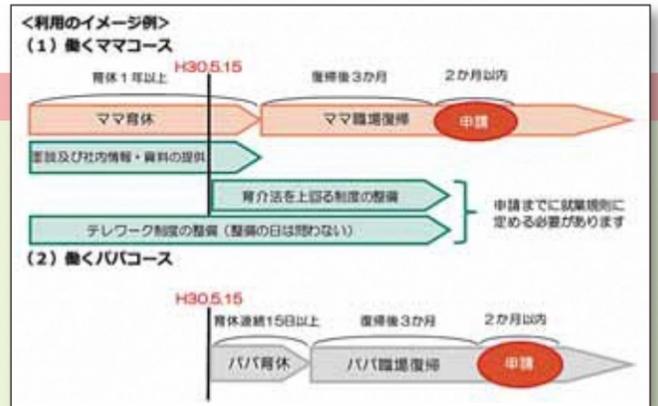
東京都では、育児中の女性の就業継続や男性の育児休業取得を応援する企業を支援しています。

### 《奨励金の内容》

- 働くママコース** 都内中小企業への奨励金額 **125万円**  
1年以上の育児休業を取得させ、育児中の雇用を継続する環境整備を行った企業を支援します。  
【対象】1年以上の育児休業から、平成30年5月15日以降に原職等に復帰し、復帰後3か月以上継続雇用されている、都内在住の従業員が在籍している**都内中小企業**  
※【環境整備要件】は下記ホームページをご覧ください。
- 働くパパコース** 都内企業への奨励金額 **最大300万円**  
男性従業員に育児休業を連続して取得させ、育児参加を促進した企業を支援します。  
【対象】平成30年5月15日以降に育児休業を開始し、連続15日以上取得した後、原職等に復帰し復帰後3か月以上継続雇用されている都内在中の男性従業員がいる**都内企業**  
【奨励金額】25万円(連続15日取得の場合)以降15日ごと25万円加算 上限300万円

申請受付期間 原職等復帰3か月経過後2か月以内または平成31年3月29日(金)のいずれか早い日

申請書類受付窓口 公益財団法人東京しごと財団 雇用環境整備課 電話：5211-2399



※詳細は「東京しごと財団」HPへ。  
<http://www.shigotozaidan.jp/koyo-kankyo/>

出典：とうきょうの労働2018 5月号