

# 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。

- **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。



#### 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に」

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㈱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㈱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いますが、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よ。

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 い辞めていくのだと。

これで終わりた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

### ・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」と言っていましたが、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"次世代の力べ"

・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、だんだんな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「子育ては女性のものだから、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名だけですね。

#### 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。社長室もなくしました。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したい。 「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㈱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㈱吉村Webサイトを参照ください。