

第4章

女性活躍推進のための取組事例

I. アンデルセングループ

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 女性の積極的な採用とキャリアアップの職場環境づくり
- ◆ 女性従業員同士のネットワークの構築
- ◆ 男女ともに働きやすい職場環境の整備

ANDERSEN
GROUP

▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島市中区鶴見町 2-19	設立年	1948年8月
事業内容	パン・洋菓子等の製造・販売、卸業務		
従業員数	6,033名 (内訳) 正社員： 男性 1,100名 女性 382名 パート・アルバイト： 男性 696名 女性 3,483名 派遣・嘱託・契約社員等： 男性 194名 女性 178名		
平均勤続年数	男性：19.3年 女性：10.8年		
女性管理職比率	役員：8.3% 部長相当職：17.0% 課長相当職：8.0% 係長相当職：19.4%		

(2014年3月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■女性従業員の就業継続への問題意識

アンデルセングループは、前身の「タカキのパン」が1948年に創業した時代から、高木俊介・彬子夫婦が力を合わせて経営してきた会社であり、現相談役である彬子氏は女性従業員にとって憧れのロールモデルでもあった。また、パンという生活に近い商品を扱っていることから、消費者としての女性の視点を重視してきた。このように、当時から女性従業員を大切にす文化はあったものの、時代背景から女性従業員の多くは結婚・出産を機に退職してしまい、継続的に就業する人は少数だった。このような問題意識の中、1991年には退職後10年間まで従業員の復帰を支援する「キャリアリカバー制度」を創設した。現在の登録者は49名いるが、直近10年間では正社員復職者数が4名にとどまる。時代のニーズに合わない制度になってしまっており、今後、制度の改定や登録者フォロー体制の強化などが求められる。

■職域による性別役割分業からの脱却

また、社内の女性比率が高いものの、多くは店舗での販売業務や工場の製造業務にあたる非正規スタッフが中心であり、女性が活躍している職域は偏っていた。一部では、消費者の目線に立って商品の企画開発を行うなど女性が活躍してはいたが、製造職や営業・店長職などではまだまだ少数派であった。

このような背景から、2003年4月の持株会社制導入による分社と時を同じくして、女性の活躍推進に向けて、女性の就業継続とポジティブアクションを意識した取組を開始することとなった。

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

■女性の積極的な採用とキャリアアップの職場環境づくり

取組のポイントⅠ-②、Ⅲ-②参照

女性の活躍推進の第一歩として、まず、母数となる女性の正社員数を増やすために、新卒者の採用にあたり女性の積極的な採用を行った。2003年以降、採用者の女性比率の目標（年によって6割など）を設定して取り組んできた結果、取組開始から約10年間が経った現在では、女性従業員の人材が少しずつブールされるようになり、係長相当職クラスの人材も育ってきている。

また、将来の管理職候補となる人材を育成するため、若手のうちに複数の職場を経験させるよう努めたり、研修等を通じて様々な経験を積むことができるように配慮するなどの取組も行っている。女性の職域拡大を図るため、製造現場で使用する原材料の重みを減らしたり、商品の企画職、店舗の店長、フランチャイズ店のスーパーバイザーなどの基幹的な業務にも積極的に女性の配置を行っている。35歳までの若手従業員を対象とする公募制のチャレンジ研修（海外研修）には、女性従業員から積極的な応募がある。

従業員のキャリアに対する意識や考え方を把握するためのツールとしては、各自が将来の働き方やキャリアの希望などを記入できる「自己申告制度」がある。現在は自由記述形式だが、今後は同制度で把握した情報をキャリア教育の体系へとつなぐことも考え、内容の拡充を検討している。

■女性従業員間のネットワークの構築

取組のポイントⅢ-①参照

店舗で働いている女性従業員を対象に、女性従業員間のネットワークを構築するために、店舗を越えて子育て中や子育てを卒業した女性が集まる「母の会」を開催した。東日本と広島での2拠点で開催され、それぞれ10数名の女性従業員が会合に参加した。「母の会」は定期的な会合ではなく単発的な取組だったが、これがきっかけとなって、店舗を越えた女性従業員同士のネットワークができ、情報交換の機会が増えた。



<「母の会」の活動風景>

女性従業員の声：

「会社発信の企画に参加したことで、『ここにいていいんだ』と感じた」

昨年、一昨年と2年間にわたり広島で開催された「母の会」に参加した。店舗で働く女性従業員11名ほどが年に1~2回集まってお茶を飲むというシンプルな企画だったが、普段は交流のない他店の人や女性で店長を務めている人などに会い、刺激になった。社長が参加した回もあり、会社のトップが女性の活躍推進に取り組もうしている姿勢が伝わってきた。励みになった、とまでは言えないかもしれないが、子育てとの両立で周囲に申し訳ない気持ちを感じながら働いている中でも、「ここにいていいんだ」と感じる事ができた。

■女性の活躍推進を切り口とした、多様な働き方の追求

女性従業員が就業を継続しながら活躍できる風土づくりに向けて、現場レベルの課題を把握する取組にも着手し始めている。2015年4月から人事部に新たに「次世代ワーク推進」担当者を置き、店舗、製造、本部などのそれぞれの現場で働いている従業員を対象に、情報収集の取組を開始することを予定している。

「次世代ワーク推進」という言葉を使用した背景には、女性の活躍推進の先に目指す姿は、女性従業員のみならず、男性や高齢者なども含む多様な人材が「本人が希望する形で、無理せずに働くことができる」環境であるという考えがある。以前に比べて、現在では短時間勤務などを活用して働き方を選ぶことができる制度環境は整いつつあるが、働く現場の特性によって、勤務時間帯による負荷や制度利用時の周囲への遠慮など、運用面での課題が多く残っているのが現状である。そのために、形式的な制度設計の検討ではなく、現場レベルでの従業員のニーズを把握することを重視し、抜本的に風土を変革することを目指して取組を行うことが重要だと考えている。

☛ 女性従業員の声：

「産休・育休に入る前に、将来の働き方をイメージできる機会があるとよい」

産休・育休の制度は知っていたが、自分自身が実際に制度を利用するまでは真剣に考えたことがなく、産休に入るときや育休から復帰する時になって初めて「働き方」の問題に直面した。制度の利用をスタートしてからではなく、事前に「将来、どんな働き方をしたいか」を考えたり、計画をしたりする機会があれば、もう少し心構えができたのではないかと感じた。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

女性の活躍推進の問題意識は以前から持っていたが、本格的な取組には着手し始めたばかりである。しかし、2003年以降に行ってきた女性の積極的な採用やキャリアアップの環境づくりを通じて、少しずつ女性従業員の層が厚くなり、今後の加速的な取組を進めていくための土壌が整いつつあると言える。今後は、女性のロールモデルの発信やネットワークづくりなどを通じて、女性の活躍を後押しする取組を行っていききたい。

また、女性を切り口として、多様な人材がそれぞれの希望する形で働き続けることができる風土及び環境づくりに向けて、「次世代ワーク推進」担当者の情報収集をベースとし、現場のニーズに合わせて今後の取組の方針を検討していきたい。

「専任部署『次世代ワーク推進担当』を新設し、本気の取組」

アンデルセングループは、前回取材時(2014年3月)の課題として「女性従業員の就業継続」、「職域毎の性別役割分担意識」、「女性の積極的な採用とキャリアアップ」、「多様な働き方の追求」を挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	5,370名(非正規含む)		
女性従業員比率	65.4%	女性管理職比率	12.9%

(2019年10月時点)

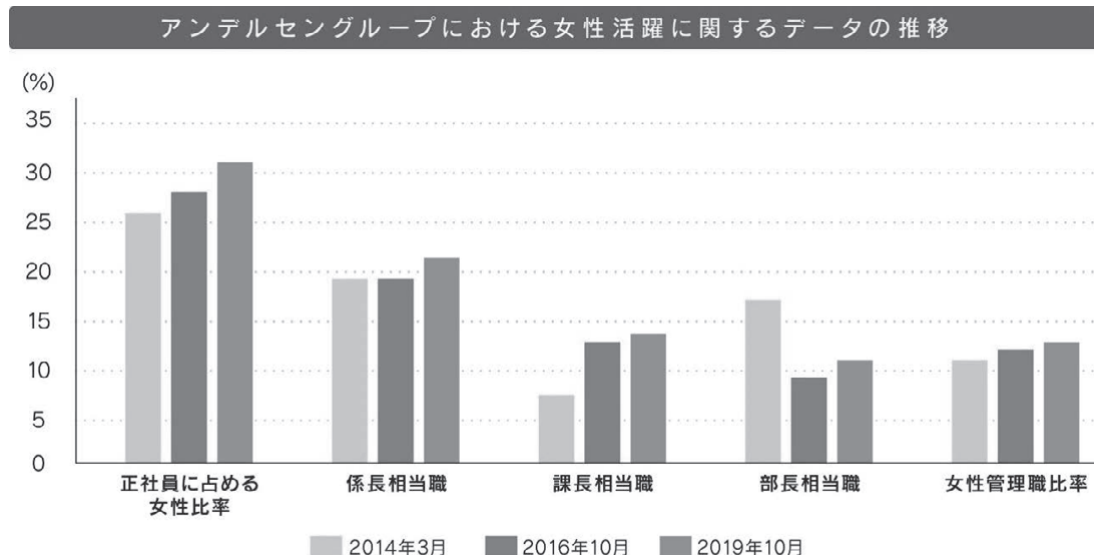
▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ イキイキと仕事をして人生を楽しめる組織を実現するための「次世代ワーク推進担当」
- ◆ 女性の採用拡大に加え、就業継続への施策
- ◆ 女性社員の職域拡大や店長としても働きやすい環境づくり

1 イキイキと仕事をして人生を楽しめる組織を実現するための「次世代ワーク推進担当」

アンデルセングループの女性活躍に関するデータを見ると、前回取材時に比べ、部長相当職は変動があるものの、他はいずれの数値も伸び、女性活躍が進んでいることが分かる。

図1 アンデルセングループにおける女性活躍に関するデータの推移



※管理職は課長相当職および部長相当職をいう。

「みんなが自分らしいライフデザインを描き、イキイキと仕事をし、人生を楽しんでほしい。そんな思いから、2015年4月に専任の『次世代ワーク推進担当』を新設しました」と、株式会社アンデルセンサービス(以下、アンデルセンサービス)人事部部長木村雅晴氏は言う。同社は、グループ内の経理、人事、採用、教育、総務、システムなどの専門業務を担当する会社で、女性活躍を含む各種人事関連施策についても行っている。

次世代ワーク推進担当にて、育児や介護など、さまざまな制約がある人も働き続けることを会社として

支援するために、社員へのヒアリングに始まり、制度の改定、仕組の新設、風土づくりを進めているという。アンデルセングループにおけるそれらの取組について話を聞いた。

2 女性の採用拡大に加え、就業継続への施策

「パンを製造販売する会社であるからでしょうか、新卒者については女性からの応募が多く、近年は採用者の約6割が女性です」（表1参照）と木村部長が話す通り、女性の採用が増えている。これが正社員に占める女性比率が2014年の25.8%から2019年に30.8%（図1参照）と、5ポイント増えた理由の一つだ。

表1 アンデルセングループにおける過去3年間の新卒採用状況

年度	男性（人）	女性（人）	採用者に閉める女性の割合
2017年	41	70	63.1%
2018年	32	55	63.2%
2019年	28	47	62.7%

しかし、前回取材時において課題となっていたのは「女性従業員の就業継続」で、せっかく採用した女性社員が途中で退職してしまうといった問題があったようだ。この点については、近年結婚・出産を理由に退職する社員はほとんどいなくなったそうだ。

「上司による妊娠時・産休前・復職前の面談を義務化しました。制度に関する知識だけでなく、働き方のすり合わせをすることで、当事者と上司・職場の相互理解と両立できる環境づくりにつなげるのが目的です。また、次世代ワーク推進担当が『パパママ応援 相談窓口』を設け、妊娠中や育児休業中、復職後の従業員からの相談を受け、安心していただけるようにしています。相談窓口では、上司の相談も多く、両方の視点を教えてもらいながら積んだノウハウをこれからの方にも役立てていきたい」と、同担当課長の岡元由季さんは言う。

岡元さんは、「アンデルセン」の店舗での販売、「リトルマーメイド」のフランチャイズ店をサポートする店舗マネジメントの仕事など、店舗現場での経験が長く、店舗運営や働き方に詳しい。このような経験や現場からのヒアリングなども合わせ、女性の就業継続についてもサポートしている。

例えば、妊娠中は制服でお腹が締め付けられて不安、という声からマタニティ用の制服を作ったり、法定より長めの妊娠初期からの産前休業も可能としている。また出産から最大3年の育児休業制度や、復職後は子供が小学校を卒業するまでの間、最大1日2時間の時短勤務が選べるなど、より働きやすいものに見直している。また、産育休中の正社員と復職した正社員を対象に、SNS上でグループを作成しており、社内の横のネットワークを作っている。アンデルセングループは、全国に事業所があるため、社内の身近なところにロールモデルが不在の職場も多く、このSNS上のグループが不安解消や先のキャリアを描くことにつながっている。

しかし、男女関係なく入社から3年までの間に離職するケースもあり、そこを超えると人材が定着する傾向にあるという。よって、若手にやりがいをもって働いてもらい、就業継続につなげることは今後も課題として対応していくそうだ。

3 女性社員の職域拡大や店長としても働きやすい環境づくり

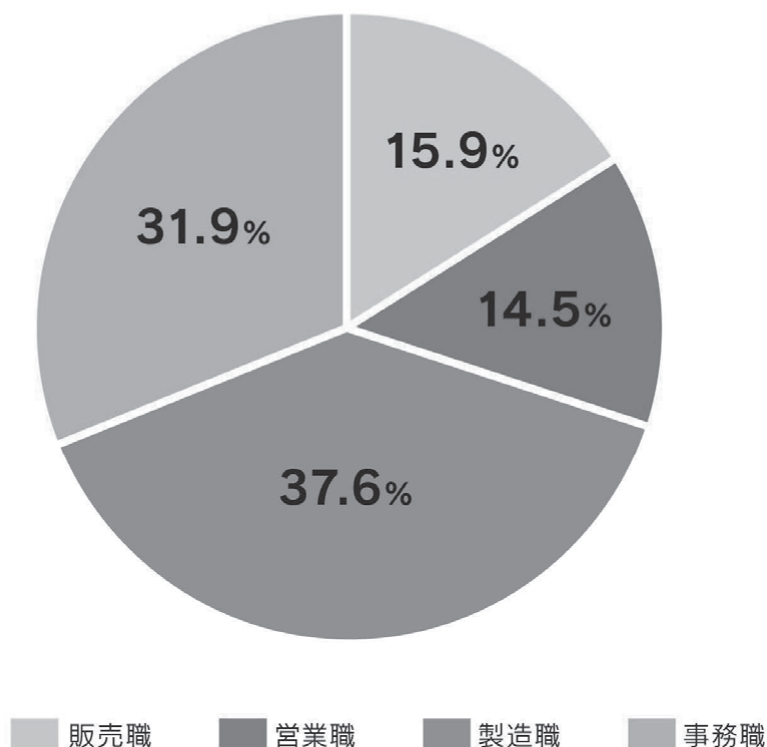
女性正社員が増えつつある今、多様な職域や管理職などでのさらなる活躍への取組も進んでいる。アンデルセングループでは、女性正社員の15.9%が販売職、37.6%が製造職に配置されている。

「かつては製造部門に配属される女性正社員が少なかったのですが、近年は多くなりました。『パンづくりをしたいから入社したい』という声が多く、女性も無理なく働けるよう、例えば小麦粉の納品形態を25kgから10kgに変更するなど働く環境も整えていきました」と、木村部長。現場と働く側の意識の変化により、女性の職域が拡大しているようだ。

図2 アンデルセングループにおける女性正社員の配置状況(2019年11月時点)

アンデルセングループにおける女性正社員の配置状況

※2019年11月時点



また、係長クラスになる前の20代後半の正社員に対する若年層研修時に、キャリア育成などの社内制度について説明し、男女共にワークライフバランスの意識を高める研修をしている。「各自のマネープランも考えてもらい、仕事を続けた場合と、そうでないときの違いも実感してもらっています。就業継続とキャリアアップの動機付けとしてもらえれば」と、木村部長は話す。さらに、女性の店長職が少ないといった点については、まずは店長の働き方を改善する必要があると、アンデルセングループでは考えた。

そこで、ある店長の意見をきっかけに、2018年10月から「店長職のフレックス制度」を導入した。従来は店長の一日の勤務時間は固定（8時間）であったが、繁忙日や店舗スタッフの人数が足りない時間帯に出勤するなど、店舗の状況や業務から判断し、店長自身の裁量でいつ何時間働か決められる制度だ。一カ月あたりの総労働時間は8時間×勤務日数で固定であるが、1日単位では短くも、長くも柔軟にできる。

「フレックス制度は本部にはありましたが、店舗にはありませんでした。これも、店舗からの声を聞くことで実現しました。何より効率的に働け、また残業時間の短縮にもつながり、9割の店長が活用しています。この成果から2019年9月からは製造チーフにも導入。店長同様に9割のチーフが活用中です。上司である店長やチーフが自分の時間を大切にすることが、他の従業員の時間も大切にするにつなげるはず」と、岡元さんは言う。



「会社が社員のことを考えること、また社員の声を吸い上げ、本社部門として施策を展開することの大切さを感じています。これからも、自分の時間、相手の時間を大切に作る風土を作っていきたい。また、具体的な数値目標は掲げていませんが、女性管理職も少しずつ増えるようにしていく予定です」と、木村部長は話す。

デンマーク語の「ヒュッグ（人と人とのふれあいから生まれる、温かな居心地の良い雰囲気）」という言葉を大事にしているアンデルセングループ。従業員自身にもヒュッグな時間を多く持ち、人生を楽しみ、

そして業務においても力を発揮してもらうために、これからも次世代ワークの推進に取り組んでいく。

☛ 2019年追跡取材担当者からの一言：

アンデルセングループでは、2015年4月に専任の「次世代ワーク推進担当」1名を設置し、現在は人事部内で連携しながら、働き方や女性活躍を含む取組に対して、アクセルを踏んでいる。2014年取材時の課題「女性従業員の就業継続」、「職域毎の性別役割分担意識」、「女性の積極的な採用とキャリアアップ」、「多様な働き方の追求」それぞれに対応することにより、女性正社員数の増加、女性管理職数の増加につなげた。

「次世代ワーク推進担当」という体制を整備し、販売現場を長く経験した担当者が、社員の声を聴きながら、ひとつずつ丁寧に対応していくことで、男女ともに働きやすい職場へと進んでいるようだ。

●取材日 2019年11月

●取材ご対応者

株式会社アンデルセンサービス 人事部 部長 木村 雅晴氏

株式会社アンデルセンサービス 人事部 人事チーム 次世代ワーク推進担当課長 岡元 由季氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

検索

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

Ⅱ. 社会福祉法人尾道さつき会（高齢者総合ケアセンター星の里）

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 男性・女性に関係なく、働きやすい職場づくりの推進（くるみんマークの取得）
- ◆ 具体的な事例を提示することによる周囲の意識改革
- ◆ 「やりたい」気持ちを伸ばすことによるキャリア意識の形成



▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島県尾道市久保町 1786 番地	設立年	1982 年 6 月
事業内容	障害児者福祉事業、高齢者福祉事業、介護福祉士等養成学校の運営		
従業員数	法人全体 445 名 （内訳）正職員： 男性 61 名 女性 118 名 准職員： 男性 54 名 女性 212 名 （高齢者総合ケアセンター星の里 247 名 （内訳）正職員： 男性 32 名 女性 73 名 准職員： 男性 20 名 女性 122 名）		
平均勤続年数 （高齢者総合ケアセンター星の里）	男性：4年6ヶ月 女性：5年0ヶ月		
女性管理職比率	部長相当職：66.7% 課長相当職：45.4% 係長相当職：55.5% （部長相当職：0% 課長相当職：57.1% 係長相当職：50.0%）		

（2015 年 2 月時点）

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■男性・女性に関係なく、働きやすい職場づくりの推進

障害児者福祉事業、高齢者福祉事業を中心に事業を展開している社会福祉法人尾道さつき会では、多くの福祉関係の職場がそうであるように、女性の割合が非常に高く、全体の約 7 割を占め、管理職の約半数も女性である。言い換えれば、女性が活躍しないと成立しない職場である。しかし同法人では、女性が多い職場ではあるが、いわゆる「女性」の活躍というよりも、男性・女性関係なく、仕事と家庭の両立ができるよう職場環境を整え、よりよい企業にすることを目指し、経営層がそれを積極的に推進してきた。

とりわけ両立支援に関しては、「働きがいのある職場」「気兼ねなく育児・介護休業などを取得できる環境づくり」を進め、2012 年 2 月 16 日付で広島労働局長より次世代育成支援対策推進法第 13 条に基づく基準適合一般事業主として認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得した。今では、「くるみん」マークを見て、応募してくる学生もいる。



<いきいきと活躍する女性従業員の様子>

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

このように、男女問わず、働きやすい職場づくりの一貫として、両立支援が推進されるようになり、以下に示すような具体的な取組・施策が進められてきた。

■産休育休制度と短時間勤務制度の拡充

取組のポイントⅡ-①参照

両立支援の取組を進めるにあたってはまず、女性の出産後の「復帰」を前提として、産休・育休制度と短時間勤務の制度を拡充させた。短時間勤務については、平成23年に期間を延長し、「3才まで」から「就学前まで」に変更になった。また、「ノー残業デー」にも取り組んでいるが、特に短時間勤務者に対しては、管理者が時間通りに帰らせることを徹底しており、勤務時間に合わせて役割・業務を変えている。ただ実際には、その施設や事業の特性によって、時間通りに帰ることの難しい事業所もある。

なお、産休・育休から復帰した後、どこの事業所で働くか（元の職場に戻るのか、別の職場に異動するのか等）は、元の職場に戻りたいという人もいれば、通勤時間を短くしたいので近くの職場に移りたいという希望を出す人もいるので、事前に尋ねておいて、できる限り希望に添うようにしている。また復帰後のことは、出産後、子どもを連れて職場を訪ねる人が多いので、そのときに話をする機会をもつこともある。

■具体的な事例を提示することによる周囲の意識改革

短時間勤務の拡充など、新しい情報や推進している取組については、具体的な内容を、各事業所にメールや会議などを通じて通知を示して知らせている。ただ実際それを誰かが使うとなると、どうしても他の人に負担が出てしまう。とりわけ、「ノー残業デー」の日や短時間勤務者であっても、職場によっては帰りにくい状況もあって、管理者には、本人よりも周りに理解を呼びかけるよう、会議などを通じて伝えている。その時には、ある事業所であった具体的な事例を示すことにしている。制度利用者本人ではなく、その周囲の人たちに呼びかけていくためには、具体例があると理解されやすいからである。

また同じように、意識改革の一環として、年2回法人内の社内報に、「イクメンパパ」や赤ちゃん・子どもに関するコーナー等を設け、子育てを経験している職員からコメントをもらいそれを掲載して、できるだけ皆の目に触れるようにしている。

実際、一時期出産ラッシュだった事業所もあったが、いつもだれかが同じ状態なので、助け合いの気持ち、お互い様の気持ちの中で、支え合って仕事をしていた様子がみられたという。

■「やりたい」気持ちを伸ばすことによるキャリア意識の醸成

取組のポイントⅣ-①参照

前述の通り、女性の管理職比率は半数程度と少なくはなく、法人としても、男女に関わらず「やる気のあるものにはやらせる」という考えのもとにある。ただ、福祉の仕事をしている人たちは、現場へのこだわりが強く、管理職になりたいという意識を持つ人が少ない傾向にある。そのため、キャリアアップへの意識を高めていくことは、男性も含めて難しく、大きな課題となっている。現在、人事異動希望調査の中で「働き方」の希望についても調査し、管理職になりたいかどうかの確認をして、「やりたい」という人をきちんと伸ばして処遇を上げる方向にシフトしている。また年3回の、上司との人事考課の面接の中でも、キャリアについて相談できるようにしている。2015年4月からは、人事制度及び給与制度を変える予定である。実力的な部分の成果が見えやすいように、目標の立て方を変え、それを給与にも反映させやすくすること、本人の希望や能力に応じた働き方ができるようにすることが大きな目的である。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

課題としては、現場の人間関係の中での制度の使いにくさがどうしてもある。制度を利用促進するには、職場内の人間関係もサポートしないと、例えば子育て中の女性は制度を「使う」側となり、それ以外の人はそれを「カバーする」側となって分断が起こる。そして、「カバーする」側が「私がカバーしているのだ」と思ってしまえば、職場の人間関係がうまくいかなくなる。それを克服するために、いかに風通しの良い職場環境にするかが大きな課題である。また、例えば休暇も、産休・育休や子育て中の女性が休みをとりやすくするだけでなく、誰でも休みがとれる機会を増やしていかないと、公平性という面で他の職員から不満が出てくる。そのため、リフレッシュ休暇なども検討する必要がある。さらに、こうしたことを実現していくために、管理職がよりいっそう学んでいくことも重要である。

また、福祉関係の場合、制度による影響が大きく、制度によって報酬や職員配置が変わるため、不足分の職員を増やしたいが、配置基準を上回る増員は難しいという現状もある。そのため、慢性的に管理職の負担が大きくなる。どこの事業所でも、管理者の責任や業務量の多さ、長時間労働などは大きな課題となっている。特に小規模のところはカバーしあうことが難しく、問題はより深刻である。

▶▶▶ 社会福祉法人尾道さつき会（高齢者総合ケアセンター星の里） のその後の状況を追跡取材（2019年10月取材）

「業務量・人事評価などを改善し、管理職も働きやすい環境を目指す」

社会福祉法人尾道さつき会は、当時の課題として「現場へのこだわりが強く、管理職になりたいという意識を持つ人が少ない」、「管理職の責任や業務量の多さ、長時間労働」、また「制度を『使う』側と『カバーする』側の間に軋轢が生じ、両立支援制度が利用されにくい事業所がある」ことを挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	516名		
女性従業員比率	71.9%	女性管理職比率	47.4%

（2019年4月1日時点）

▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ 前回取材時の課題と、改善に向けた取組について
- ◆ 評価制度を見直し、評価を見える化
- ◆ 全職員・管理職の業務量削減への取組
- ◆ 今後は管理職になりたい女性を増やしていくサポートを

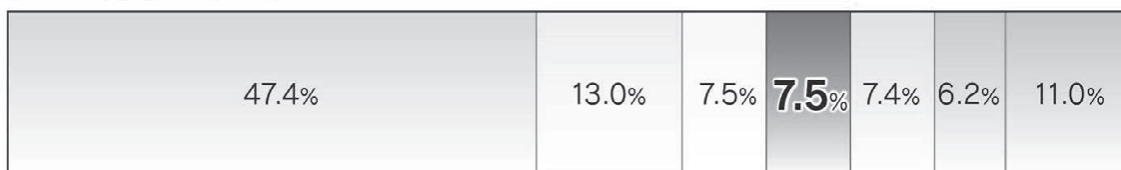
1 前回取材時の課題と、改善に向けた取組について

尾道市内を中心に、高齢者及び障害者向けに、36施設を運営する社会福祉法人尾道さつき会（以下、尾道さつき会）。医療・福祉業界の女性従業員平均比率は75.5%、女性管理職平均比率は50.3%と多くの女性が活躍する業種であり、尾道さつき会も女性従業員比率は71.9%、女性管理職比率は47.4%と、ほぼ平均と変わらない。

医療・福祉業界は、女性管理職の占める割合が他業界に比べて高いが、他業界と同様、最初から昇進を望む女性の割合は高くないようだ。介護職従事者に対して行った調査では、「現在就いている職種以外に、チャレンジしてみたい他の職種がある」と回答した者のうち、「サービス提供責任者」（同業界における管理職に該当）と回答した割合は、7.5%（平成29年度）にとどまっているという統計もある。

介護職従事者がチャレンジしてみたい同業界内の職種

■ H29年度(n=5,009)



■ 訪問介護員 ■ 介護職員 ■ 介護支援専門員 ■ サービス提供責任者 ■ 看護職員 ■ 生活相談員 ■ その他

※出所：公益財団法人 介護労働安定センター「平成29年度 介護労働実態調査」

尾道さつき会においても、職場における課題を洗い出すため、2014年から事業所単位での職員満足度の分析を毎年実施している。その結果、「自身の働きを正しく評価されていないと感じる」など、キャリアに対する不満と、管理職に限らず「業務量が多い」ことに対する不満を持つ職員が多いことが判明した。この2つの課題を解決することが、女性管理職比率アップにもつながると考え、法人全体の喫緊の課題として取り組んできた。

2 評価制度を見直し、評価を見える化



「働きが正しく評価されていない」と職員が捉えている課題への対策として、尾道さつき会は2015年にキャリアパスの定義を明文化した給与制度及び人事考課制度（以下、人事評価制度）の見直しに着手した。職種と等級を新たに設定し、人事評価に応じて等級が上がる仕組みを構築。「等級と昇給を見える化したことで、職員のモチベーション向上だけでなく、離職率の低下にもつながりました」と、総務部次長の永井孝一氏は話す。

次に着手したのが、「人事評価の透明化」だ。前述の通り、尾道さつき会は36もの施設を運営しており、それぞれの事業所でサービス内容が異なるため、事業所で求められるスキルもさまざま。事業所間異動も多く、

同じ職員であっても、異動先により全く違う評価を受けてしまうといったこともあり、評価者によるバラつきが大きい点が課題だった。

この課題を解決するため、2018年にクラウド型人事考課システムを導入した。職種に応じた行動目標を、管理者と被評価者の面談の中ですり合わせ、求められる役割を明確化した。その結果、管理者による定性的な評価が占める割合を引き下げることにつながっただけでなく、評価者と被評価者双方が、同じシステムを利用することにより、被評価者が、自身に関する評価を確認することができるようになった。

こうして、年功序列型の従来の制度から、能力や働きぶりを正しく評価し、能力の高い人を積極的に管理職に登用する環境が整いつつあり、「各事業所の仕事に合わせた評価項目の設定について、今後も随時更新していきます」と、総務部主任の川口達也氏は言う。



3 全職員・管理職の業務量削減への取組

女性管理職登用への障害として、管理職の業務負担が大きいことが挙げられているが、それ以前に、全職員の業務量の削減も課題だった。

尾道さつき会の高齢事業部では、毎月、各事業所のユニットリーダーによる合同会議を開催している。具体的には、各現場における課題に対し、改善のためのアクションプランをリーダー全員で議論し、各事業所に戻って実行するというPDCAを回しているのだ。

職員の業務削減についても、まずコア業務と周辺業務を整理し、どこまでを職員が担うかについての方針を話し合い、物品調達や清掃といった周辺業務のアウトソーシングを進めた。次に、コア業務の中でも業務削減、業務効率化できるものがないかを精査した。例えば、体力的な負担が重く、時間もかかる入浴介助は、残業の原因の1つにもなっていることが分かった。そこで、リフトを導入することで、職員自身の移譲（被介護者を移動させること）の負担が減り、20~30分の時間短縮につながった。また、業務上

大きな負担となっていた介護記録については、2018年からタブレットを利用することにし、効率化を実現した。

さらに管理職の業務量削減に向けて、一般職員の教育にも力を入れている。若年時から、高度な専門知識を習得し、現場でのパフォーマンスを高めることを目的に、事業所内の看護師やケアマネジャーといった専門職員を活用した研修を開催している。また、従来は管理職が新人教育のOJTを担うことが多かったが、それを領域ごとに得意なベテラン職員が行うことにしたところ、管理職の負荷が軽減されただけでなく、新人の育成もスムーズになったそうだ。

4 今後は管理職になりたい女性を増やしていくサポートを

尾道さつき会の女性管理職数は、2016年は6名だったのに対し、2019年には9名と3名増加している。しかし、法人として事業所の拠点数を拡大しており、それに伴って管理職数も増加しているため、全体として女性管理職比率はアップしておらず、今後も継続的な取組が必要だ。

被評価者にとって透明性と納得感の高い人事評価制度の導入により、評価面の課題は、制度上整備された。また、業務量の多さに対する課題についても、現場を中心に改善のための取組を進めている。さらに、女性のライフステージに応じた役職の変動に対しても、柔軟に対応している。例えば、子育てに手間と時間をとられる時期は、いったん管理職を離れ、子育てが落ち着いた段階で、再び管理職登用するといったことも可能だそうだ。

「働きやすい環境や人事評価制度を整えた後は、女性自身の上昇意欲をいかに引き出すかがポイントです」と総務部次長の永井氏は言い、職員の日々の働きぶりを、ユニットリーダーや責任者が評価し、チャレンジできる資質を持った職員に対し、定期面談や日常的なコミュニケーションを通じて、粘り強く働きかける取組をこれからも続けていくそうだ。

2019年追跡取材担当者からの一言：

尾道さつき会が5年前の取材時に抱えていた課題のうち、「管理職の責任や業務量の多さ、長時間労働」と「両立支援制度が利用されにくい事業所がある」について、いわゆる働き方改革により、着実に成果を出している。そこで、女性管理職登用に向けた次なる課題としては、「管理職昇進への関心が薄い点をいかに変えていくか」であるようだ。医療・福祉業界に限らず、最初から昇進を望む女性の割合は多くない。そのような中でも、上司からの評価や励ましが、「やってみよう」と決意する最初の一歩になるケースも多いのではないかと話す。課長の村上佳代さんのようなロールモデルを増やし、ついで、「なりたい」人が増えることを願う。

●取材日 2019年10月

●取材ご対応者

社会福祉法人尾道さつき会 総務部 次長 永井 孝一氏
主任 川口 達也氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

検索

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

Ⅲ. 新広島ヤクルト販売株式会社

取組のポイント

- ◆ 男女を問わず、管理職としての資質を重視した登用の実施
- ◆ 従業員のニーズを把握する仕組みと日常的なコミュニケーション
- ◆ 従業員それぞれの状況に合わせた、勤務形態などの柔軟な調整

人も地球も健康に
Yakult

企業の概要

本社所在地	広島市西区福島町1丁目23-13	設立年	2009年4月
事業内容	ヤクルトブランドの商品販売、宅配等		
従業員数	従業員123名(うち女性85名)※役員,社員,嘱託社員,パート社員を含む。 保育スタッフ28名 ※センターに設置された保育ルーム(10か所)に勤務。 その他、販売スタッフ476名(ほぼ100%が女性)が委託契約により販売業務に従事。		
平均勤続年数	男性:10年2ヶ月 女性:10年3ヶ月		
女性管理職比率	45.5%		

(2014年10月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

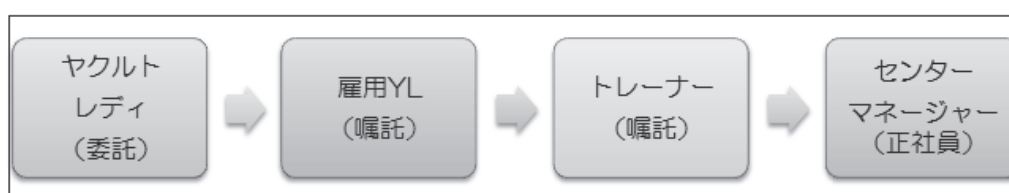
■女性比率の高い職場環境

新広島ヤクルト販売株式会社は、県内の2販売会社の合併により、2009年4月に設立された。同社が手がけるヤクルトブランド商品の販売・宅配事業では、同社と委託契約を結んで活動する、「ヤクルトレディ」と呼ばれる販売スタッフ(約480名)が販売拠点となるセンターの従業員と連絡を取り合いながら日々の販売活動を行っている。

販売スタッフは出来高制の報酬体系なので、それぞれが働くことができる時間や環境に合わせて業務量を調整することができ、センターに設置された保育所を利用することもできる。このため、販売スタッフには子育てや介護との両立を図りながら働いている女性が数多くいる。また、これらの販売スタッフと連絡調整し、マネジメントを行う従業員にも女性が多い。このような背景から、同社の職場は女性比率の高さが特徴的な環境となっていた。

■販売スタッフから社員への登用

販売スタッフには社員への登用の道も開かれている。優秀な販売スタッフに対して会社から個別に声かけを行い、本人が希望すれば、嘱託社員(1年単位で契約更新)へと転換することができる。また、その後の実績により、正社員へとステップアップすることも可能である。実際に、嘱託社員はすべて元販売スタッフであり、嘱託社員から正社員へと登用された女性従業員もいる。



<正社員登用へのステップアップの仕組み>

このように、職場の女性比率が高く、また個人の実績に応じて販売スタッフから社員への登用も行われてきた同社では、「男女を問わず、頑張っている人や優秀な人を評価する」という代表取締役社長の方針の下、ごく自然な流れの中で、女性の活躍が進んできた。

■従業員のニーズを把握する仕組みと日常的なコミュニケーション

広島本社、福山支社、三次営業所の3拠点を持つ同社には、合計で次長職4名、ライン課長職7名の管理職が配置されている。このうち、次長2名と課長3名は女性で、特に課長3名は販売スタッフからステップアップを重ねてきた人材である。

このような登用が実現してきた背景には、「男女を問わず、優秀な人材にはチャンスを与える」という社長の方針がある。特に女性に特化した取組を意識されてきたわけではないが、従業員それぞれの実績、キャリア、リーダーシップ、部下からの信頼などを公平に評価し、管理職として求める資質を持つ者を積極的に登用してきた結果、同社は他の販売子会社と比較しても女性管理職の高い組織となった。

☛ 経営者コメント：

「女性従業員は管理職になりたがらない」？

- 一般に「女性従業員が管理職になりたがらない」と言われることがあるが、それは「女性の活躍推進」が自然体で受け入れられていないことの表れだと考えている。女性が多く、当然のように仕事をしている環境であれば、女性従業員を管理職に登用するのは当然の流れだろう。
- 管理職には部下からの信頼が不可欠である。その意味で、女性の活躍推進のために中途採用などで管理職候補生を招くよりも、組織内から優秀な人材に登用することが大切だと考えている。

また、同社では、経営層と管理職や従業員との間でのコミュニケーションを図り、組織運営への社員の声を拾い上げたり、働き方などに対する社員それぞれの考えや要望を把握するために、①「自己申告票」制度、②本社の施策を活用した意識調査、③現場訪問や社内誌等での働きかけなどに取り組んでいる。

■「自己申告票」を利用し、社員の考えや要望を把握

「自己申告票」制度とは、年に一度、役員を除くすべての社員が働き方や職場環境などに関する意見・要望等を提出する制度である。提出された自己申告票は社長自らが目を通し、現場社員の職場に対する意見を把握したり、人事配置や働き方などに対する従業員それぞれの要望を拾い上げたりしている。また、自己申告票で拾い上げる現場の従業員の生の声は、管理職の適性を検討する上でも役立っている。

■ヤクルト本社の施策を活用した意識調査の実施

☛ 取組のポイントI-④参照

ヤクルトグループではグループ内の企業が任意に利用できる社員意識調査の仕組みが提供されており、同社では、合併による新会社設立から3年後の2012年に同制度を活用した社内アンケート調査を行った。調査はヤクルト本社から派遣されたスタッフが第三者として行うため、中立性があり、中には社員から厳しい意見が出ることもある。しかし、それらの声も含めた調査結果と提言事項がレポートとして経営層に還元されるため、自社の状況を把握する上で有用なツールとなっている。例えば、長く1つの部門で働いていた女性従業員が個人的な事情から他部門への配置転換の希望していることを自己申告票から把握し、異動を実現することで就業継続につながることができた事例などがある。

■現場訪問や社内誌等の活用による従業員とのコミュニケーション

現場の社員の声を把握するために、役員が各センターを訪問したり、次課長と日常的にコミュニケーションをとるなどの取組を行っている。特別に面談の機会を設けるよりも、日頃の会話の中で聞こえてくる事実や意見・要望等を吸い上げることが重視している。また、月1回発行される社内誌には毎回社長からのメッセージを掲載し、全体集礼の際に配布するなど、経営層からの発信も積極的に行っている。

■従業員それぞれの状況に合わせた、勤務形態などの柔軟な調整

女性従業員が就業を継続する上で、家事、育児、介護などの家庭事情との調整は避けられない問題である。多数の女性従業員を抱えている同社では様々な家庭環境の従業員が働いており、家庭事情等で制約が生じれば勤務形態を変更したり、有給休暇の取得で調整するなどの個別的な対応を行っているが、特に相談窓口などを設けているわけではない。女性従業員が自分の事情や働き方の希望などを職場の上司に相談できるよう、周囲から信頼を置かれた人材を管理職として配置し、日頃から相談しやすい関係を築いておくことが大切と考えている。

女性従業員の声：

「勤務形態を柔軟に調整してもらい、家庭の事情に合わせて働き続けることができた」

ご主人の転勤で広島にやってきた後、販売スタッフ（ヤクルトディ）として働き始め、現在は嘱託社員として本社に勤めるAさんは、2人のお子さんの子育てと両立しながら10年以上同社で働き続けている。嘱託社員になった後にお子さんが受験期を迎えたが、その際には役員の裁量で2年間パート勤務となり、その後は再び嘱託社員へと復帰した。Aさんは当時の経験を、時間を融通でただけでなく、「家庭の都合で早帰りをしなければならない時には周囲の人に申し訳ないと感じてしまうが、明確に勤務形態が変わったことで、気持ちを整理することができた」と話す。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

男女を問わない従業員の評価や社員のニーズ・意見等の把握に努めてきた結果、合併当初に課長2名のみだった女性管理職が現在では次長2名、課長3名になり、他の販売子会社と比較しても高い女性管理職比率となった。女性管理職の提案から始まった取組が社内でのコミュニケーションを活性化するなど事例も出てきている。

また、特別な制度を設けていなくても、女性従業員が上司等に家庭の事情等を相談したり、急な休暇を取らなければならない場合に社員同士で業務をカバーし合う雰囲気があり、女性の働きやすい職場となっている。



＜女性課長の提案から始まった勉強会の様子＞

一方、同社の組織はまだ若く、従業員の勤続年数の構成を見ると、比較的経験年数の浅い女性従業員が多くいる。また、現在は委託関係としている販売スタッフ（ヤクルトレディ）についても、優秀なスタッフが安定した収入や社会保障を求めて退職してしまうケースがあることから、一定の基準を満たす販売スタッフの社員化や指導役と販売スペシャリストとしてのキャリアパスを検討するなど、女性従業員の活用は大きなテーマの1つとなっている。

一方、社員の人事評価にあたっては男女を問わず公正な評価を行っているものの、事業所間の移動を伴う人事異動については、女性従業員が抱えている育児や介護などの家庭事情を考慮せざるを得ず、まだ異動が実現した例は出ていない。しかし、次長・部長等へのキャリアアップのためには複数の事業所を経験することも重要であり、女性の活躍推進の観点で、この点は今後の課題である。

女性従業員の声：

「女性管理職の提案で始まった勉強会により、センター間のコミュニケーションが活性化された」

職場は女性従業員が働きやすい環境だが、販売の拠点となるセンターは日頃の業務に追われてしまい、センター間で互いの状況を知ったり、情報交換をする機会があまりなかった。しかし、女性課長の提案で商品知識の講習やロールプレイングを取り入れた勉強会の取組が始まり、センターマネージャーが業務の一環として一同に会する機会ができたことで、センター間の横のつながりができ、何かがあれば相談しやすい関係性ができた。

▶▶▶ 新広島ヤクルト販売株式会社のその後の状況を追跡取材

(2019年8月取材)

「ヤクルトレディから無理なくステップアップして管理職へ」

新広島ヤクルト販売株式会社において、当時課題として挙げていた「女性従業員へのキャリアパスの提示によるさらなる活躍」と「管理職（次長、部長等）へのキャリアアップを踏まえた事業所間の異動経験」の現状について、2019年に取材。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	130名		
女性従業員比率	73.1%（※）	女性管理職比率	41.2%（※）

（※社員、嘱託社員、パート社員のみ。他に販売スタッフ（ヤクルトレディ）458名が委託契約により、販売業務に従事。（2019年8月時点））

▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ 個人事業主のヤクルトレディから始まり、管理職へもキャリアアップ可能
- ◆ ライフステージに配慮した無理のないステップアップ
- ◆ 女性管理職育成に向けた教育と環境整備

1 個人事業主のヤクルトレディから始まり、管理職へもキャリアアップ可能

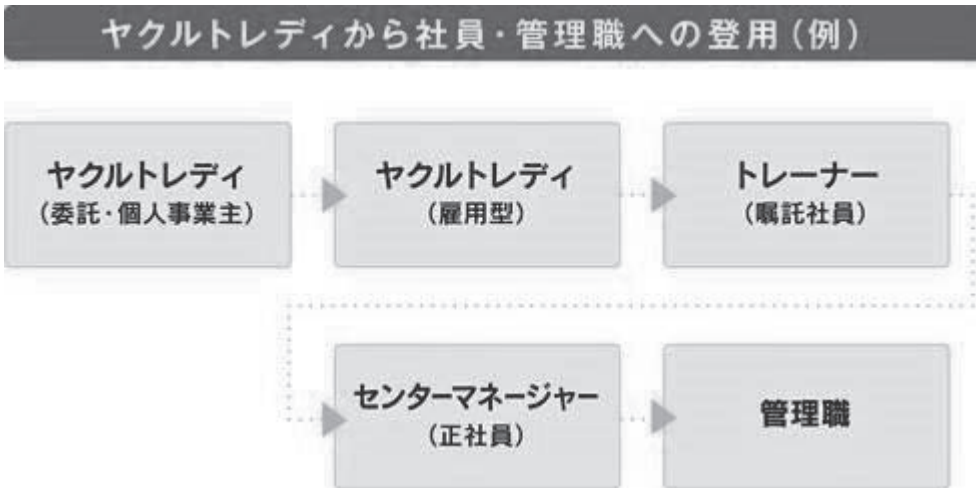


職場や一般家庭を訪問し、笑顔とともに乳酸菌飲料を届けるヤクルトレディ。1963年から「女性による販売組織」を始めていたというから、その歴史は50年以上と長い。当時のお客様の多くは主婦であったため、同じ立場の女性が商品を届けたほうが継続的な信頼関係を築くことができると考えたそう。

この制度により、古くから女性の社会進出を支える企業であったヤクルト。新広島ヤクルト販売株式会社（以下、同社）においても、女性従業員比率73.1%、女性管理職比率41.2%と、多くを女性が占めている。

ヤクルトレディと呼ばれる販売スタッフは、同社と委託契約を結ぶ個人事業主（従業員数に含まない）としてスタートする。出来高制の報酬体系で、自身である程度は業務量を調整することができ、ヤクルト保育所等を利用し、子育て、介護などのプライベートと両立しながら働く販売スタッフが多い。また、実績によりスカウトされ、社員であるセンターマネージャーをはじめステップアップする道もあり、「当社の女性社員の90%以上はヤクルトレディからの登用です」と、広島本社宅配営業部の畠中伸吉取締役は話す。さらにセンターマネージャー（社員）から次長・課長にも登用される流れは前回記事以降も続けられており。現在の女性管理職7名のうち、ヤクルトレディ経験者は6名となっている。

図1 ヤクルトレディから社員・管理職への登用（例）



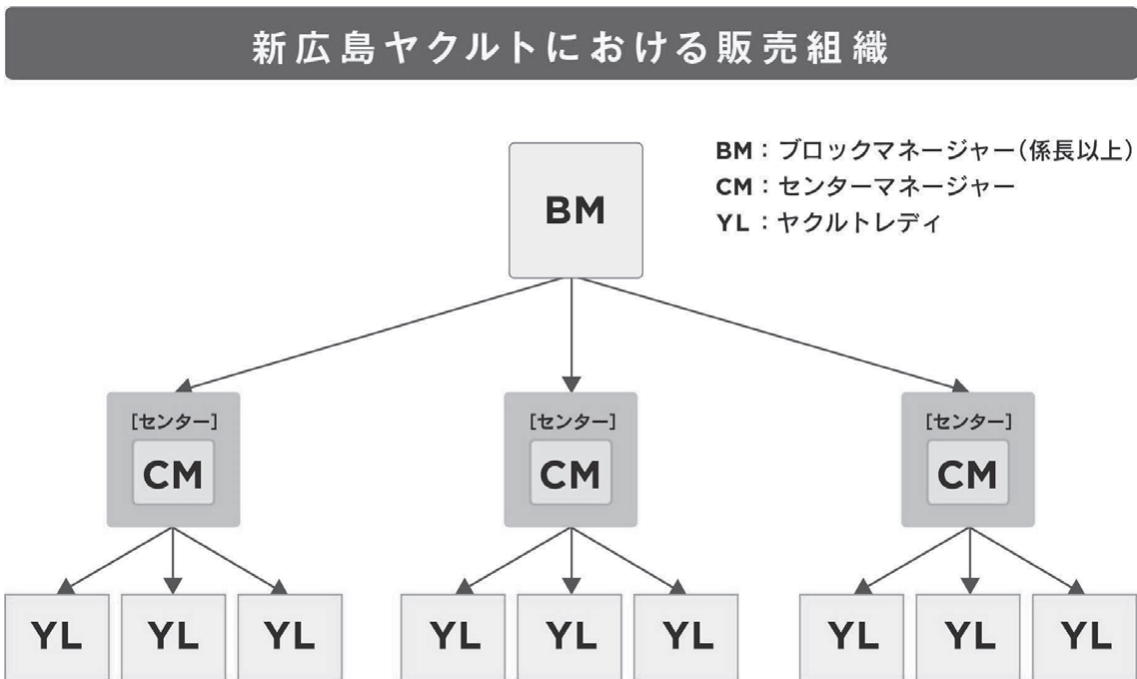
2 ライフステージに配慮した無理のないステップアップ



根幹である宅配事業は女性の労働力に支えられており、女性活躍はビジネスモデルそのものといえる。「自宅近くで」「日中の時間帯に」「保育所付きで」「未経験からでも」活躍できる、ヤクルトレディは、“ちょっと働きたい”というニーズにもマッチする。完全に担当地区が分かれているため、他の販売スタッフとの競合はないが、子供が病気の時などは、自分の担当地区を回ってもらえば、助けてくれた方の収入が増えるため、お互い様の協力関係ができています。家庭、子育て、仕事などについて相談できる仲間や先輩の存在は心強いです。注目したいのは、個人事業主で自分の働き

方・仕事に対して自律的であること。収入を増やしたければ、その方法を考えて自ら実行するだろうし、プライベートを重視したいと考えれば、労働時間を減らすこともできる。

図2 新広島ヤクルトにおける販売組織



そんなヤクルトレディの経験・実績を積み、社員であるセンターマネージャーへとステップアップするチャンスもある。子供が成長し、落ち着いた頃にキャリアアップという例も少なくないそうだ。「センターマネージャーは管理職へと向かう大きなステップとなっています。実績を上げたヤクルトレディの中からスカウトすることが多いのですが、“何で私が？”と驚かれることも少なくありません」と、畠中取締役は話す。ここで、一拠点を取り仕切る責任者として、マネジメント経験を積んだ後、さらに各センターを取りまとめるブロックマネージャー（係長以上）へと進む道もある。

ヤクルトレディを経て、現在は女性管理職の一人として活躍する神田善子さんは「最初は、扶養控除の範囲内だと考えてヤクルトレディの仕事をしていました。“センターマネージャーにならないか”と仰っていただきましたが、自分には務まらないと考え、1年ほど悩みました。しかし、チャレンジしてなんとか成果を上げたことが自信になり、次の係長、課長代理という役職については、躊躇しませんでした。」と話す。

ヤクルトレディに定年はなく、同社には、40年以上続けている80代の方もいる。また、前回取材時に部長相当職を務め、60歳の定年を迎えた2名の女性も、引き続き組織に貢献し続けている。1名は事業所内保育施設の拠点拡大を主に行い、またもう1名は直販営業のサポートや若手育成に従事しているという。同社が長年社員とのエンゲージメントを大切に続け、キャリアに応じて役割を与え続けている結果といえる。

このように、女性のライフステージに寄り添った働き方を提供するとともに、キャリアアップを見据えた成長の場もあり、自然と女性が活躍できる仕組がヤクルトにはあるようだ。

3 女性管理職育成に向けた教育と環境整備

女性管理職の登用のために、センターマネージャーの育成は必要不可欠。そうしたビジョンを具現化するため、前回取材時以降の2016年から企画推進課で神田善子さんがさまざまな切り口で注力している。社員へと登用されたばかりの元ヤクルトレディは、約一年間同課に所属し、各センターに数カ月派遣される。そこで、センターのマネジメントや業績アップのための施策などを神田さんからOJTを受けながら実践しつつ、OFF-JTでも商品知識や基本マナー等を学んでいるそうだ。「私がセンターマネージャーとなった頃は、育成の仕組がなく、就任当初は苦勞も少なくありませんでした。新人センターマネージャーが無理なく務められるように、少しでも多くのことを身に付けてほしいと思っています」と神田さんは言う。



また、前回取材の時点では、女性管理職の転居を伴う事業所間の異動は家庭の事情等で実現しておらず、多様な経験を積み、さらなるステップアップを目指すという点では課題があった。しかし現在は、例えば広島市から福山市への女性管理職の異動など、事例が出てきつつある。女性管理職も課長レベルから、部長、さらには役員へと成長し、同社におけるさらなる女性活躍が期待される。中野健代表取締役社長は、「これからも魅力ある職場づくりをさらに進めていきます。そのために、1.魅力ある処遇、2.センター施設や保育園等を含めた労働環境整備、3.教育（研修や成長が実感できる体験）、4.本人の適性を生かす働き方の多様性、の4つを実現します」と語り、ヤクルトレディからキャリアアップできる仕組づくりを深耕していくそうだ。

➤ 2019年追跡取材担当者からの一言：

50年以上前から、プライベートと無理なく両立しながら働ける職場を提供し、女性活躍のパイオニアともいえるヤクルト。近年は多くの企業が女性の力に注目し、職場の選択肢が増えたり、幼児教育無償化になったりと外部環境が変化する中、同社は魅力的な仕事・職場を提供する企業として、さらなる進化を目指しているのだろう。

●取材日 2019年8月

●取材ご対応者

代表取締役社長 中野 健氏

広島本社 宅配営業部・取締役 富中 伸吉氏

広島本社 宅配営業部 企画推進課 課長代理 神田 善子氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

検索

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

IV. 株式会社広島銀行

取組のポイント

- ◆ 女性の声を反映させた両立支援制度の構築
- ◆ 両立支援制度の行内への周知
- ◆ 女性のキャリア意識を高めるための機会提供



企業の概要

本社所在地	広島市中区紙屋町1丁目3番8号	設立年	1878年11月
事業内容	普通銀行業		
従業員数	4,843名 (内訳) 従業員： 男性 2,233名 女性 1,080名 契約職員・庶務職員： 男性 38名 女性 102名 スタッフ： 男性 163名 女性 1,227名		
平均勤続年数	男性：18年11ヶ月 女性：15年7ヶ月		
女性管理職比率	5.9% (管理職：2.9% 監督職：7.9%)		

(2014年3月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■職場・仕事に対する女性の満足度の低さ

株式会社広島銀行では、「明るく働きがいのある企業作り」という基本理念のもと、具体的な施策を検討していくにあたって、平成18年2月に初めて職員向けの意識調査を行った。その意識調査を分析し施策を検討する中で、女性の職場や仕事に対する満足度の低さを知ることとなり、女性職員のモチベーションをいかに上げるかが課題として浮かび上がった。広島銀行では職員の半数以上が女性であり、組織の活性化のためには女性の仕事への取組意識とモチベーションの向上が不可欠であることや、管理職・監督職に占める女性比率が5%に満たず、男女の役割分担意識が強いことなどに問題意識を持った。これらの背景の中で、同年6月に就任した新頭取自らが「女性が持てる力を存分に発揮できる施策を積極的に推進する」という方針を表明し、女性の活躍推進に向けた取組がスタートした。

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

経営トップが言明した女性の活躍推進の方針の下、女性がいきいきと活躍することができる組織への変革を目指して、次のような具体的な取組が進められてきた。

■女性の、女性による、女性のための施策検討組織の設置

取組のポイントI-③参照

新たな施策の検討にあたり、女性の生の声を取り入れることが重要と考え、「女性いきいき協議会」を設置した。「女性いきいき協議会」の女性メンバーは、営業店及び本店部から8名を人事が選抜・任命した。歴代のメンバーは管理職、監督職、育児経験者、独身者など様々な人材で構成されており、現在の任期は1年間だが、設置当初は制度や施策を定着させるために2~3年を任期としていた。

「女性いきいき協議会」は、平成 18 年に設置された「働きやすい職場推進委員会」の下部組織と位置づけられている。

「働きやすい職場推進委員会」では、従事者の働き甲斐や満足度の向上に関する事項や多様な人材の活用促進に関する事項について検討が行われるが、「女性いきいき協議会」では女性に関わる問題に特化した検討を行う。

また、具体的な現場の女性の意見を吸収するために、女性メンバーが集まり「女性メンバー会議」を開催している。この「女性メンバー会議」には頭取が出席したこともあるが、職員がざっくばらんに意見を出し合う機会となっており、そのなかで出された意見などを施策・取組に反映している。



＜「女性メンバー会議」の様子＞

■女性の声を反映させた両立支援制度の構築

取組のポイントⅡ-①参照

女性が活躍する組織をつくるためには女性がキャリアアップしていかななくてはならないが、そのためにまず優秀な女性の退職を防ぐことが必要であると考え、キャリア支援と両立支援を両輪として取組を進めた。

まずは女性の就業継続に焦点を置いて施策の検討を行った。取組開始以前は育児休業も法定通りの制度のみだったが、上述の協議会など様々な形で女性の声を聞く場を設け、就業継続を支援するための新たな制度を作り上げた。具体的には、育児休業日数の延長や、短時間勤務制度の勤務日数・勤務時間の選択肢を複数設けるなどである。また、子どもの参観日や学校行事に出たいというニーズに応じて、年に 5 日間取得可能なリフレッシュ休暇を半日単位で取得できるようにした。他にも、「育児サービス利用補助」として、短時間勤務を利用していない小学校未満の子どもを持ち、保育園・託児所等を利用している職員に、一人につき月額 6,000 円の補助を行っている。

■両立支援制度の行内への周知

取組のポイントⅡ-②参照

新しい制度を組織全体に浸透させるためには、行内への周知を徹底し、利用を促進することが必要である。そこで、人事部総務部と組合が協力し、平成 20 年に「ワーク・ライフ・バランス GUIDE BOOK」を作成した。ガイドブックには、育児に限らず、介護や病気からの復帰なども含めた両立支援のためのハンドブックとして、制度の説明だけでなく、実際に休暇を取得した人の体験談や、管理職・本人の対応時のアドバイス、事前準備のチェックリスト等を掲載している。また、行内ニュースでも育児休業取得者や短時間勤務者の声を掲載した。こうした媒体を使って育児休業や短時間勤務制度など新しい制度を使いやすい雰囲気を出すよう努めたり、管理職研修の中で制度利用への理解を求めると、制度利用が風土として定着するよう努めている。



＜両立支援制度の周知を図ったガイドブック＞

■女性の意識を高めるための機会提供

男性職員の場合は、管理職を目指す人がほとんどだが、女性の場合は価値観が様々であり、管理職を目指す人もいれば、係のリーダーを目指す人、また、子育て中など両立している女性であればプライベートや家庭にウェイトをおいて働いている人もいる。そうした多様な意識がある中で、どこにターゲットを絞って女性のキャリアアップを支援する取組を進めていくかが大きな課題だった。両立支援制度が充実してきたことから、まずは仕事やキャリアアップを前向きに考えてもらうため、意欲の醸成を図った。

具体的には、広島銀行内外で活躍している女性を招いて女性を対象としたキャリアアップ講演会を開いたり、地区単位で女性が自ら企画運営を行う「地区活動セミナー」(女性管理職や女性監督職の講話を聞く、取り引き先の女性社長の講演、両立経験者の経験談等)の開催を行ってきた。

「地区活動セミナー」への参加は希望制だったが、多くの女性が参加し、キャリアアップ講演会では活

躍する女性の経験談を聞くことでモチベーションがあがったなどの感想を聞くことができた。また、地区活動セミナーでは従業員からスタッフまで幅広く参加があり、地区内の女性のつながりが増えただけでなく、女性自らが企画運営を担う貴重な機会となった。

また、管理職や監督職へのキャリアアップや法人分野などの女性比率が低いポジションへチャレンジする女性をサポートする取組を行った。具体的には、本人が希望するポストへ手を挙げるができる「ポストチャレンジ制度」において、本店部の企画ラインや法人融資、またトレーニー等のポストに女性枠を導入し、積極的に女性を登用するなどの取組を行った。

そして、女性管理職・監督職全員を対象として、年1回の頻度で女性管理職・監督職のセミナーも行っている。女性管理職・監督職は人数も少なく、横のつながりがなかったので、同じ立場にある者同士のネットワーク構築や情報交換の機会として有効に機能した。また、監督職を目指したいという女性を支援するため、「監督職チャレンジセミナー」という休日セミナーも実施し、監督職を展望した意識や行動の取り方・知識の習得をサポートしている。

女性従業員の声：

「短時間勤務制度と周囲の理解や協力があるおかげで仕事が続けられている」

Aさんは、産休育休を経て、短時間勤務（9～14時、17日勤務）にて勤務中である。復帰への不安も大きかったそうだが、短時間勤務制度の利用、それに伴う業務量・内容の調整、周囲の理解などもあって仕事が続けられていると言う。「実家がそんなに近くにあるわけではないので、短時間勤務がなかったら仕事を続けられなかったかもしれない。同じ職場に、奥さんが短時間勤務制度を利用している上司や短時間勤務を利用している先輩などがおり、周りの理解もあるので続けられている。また、産休育休前と同じ部署に戻ることができるのも有り難い。業務内容・時間の調整もしてくれており、期限が長めに設定されている仕事や、ストレスがかからない業務につけてくれている。復帰はとても不安だったが、いざやってみると、意外と大丈夫だった。」

女性従業員の声：

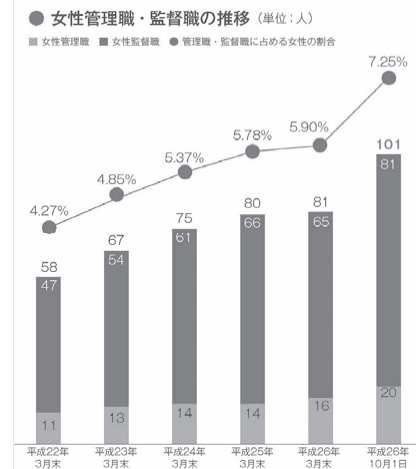
「制度利用者の先輩や情報を知るだけでも女性の選択肢が広がるのではないかな」

Bさんは、今の形で両立支援などの制度が整う前に産休育休を取得し、子育てをしながら共働きを続けてきた。そうした経験を踏まえて、Bさんは制度利用者の体験談や制度についての情報を知るだけでも、女性が働き方の選択肢を広く持てるのではないかなと言う。「私が入行したときには、結婚したら退職するものと思っていた。ずっと働き続ける女性も少なく、女性の縦のつながりもほとんどなかったので、どのように女性が働き続けられるかイメージもなかった。また、制度があっても、実際には女性すら知らないことも多かった。しかし、身近に両立支援制度を利用した先輩がいたり、情報を得られる環境があれば、仕事を続けるという選択肢をイメージできるようになる。その点で、以前に比べて情報提供や共有化は進んでいるのはありがたいことではないかと思う。最近では、休業中でも一定の範囲で行内の様子を知ることができるようになった。このような環境があれば、育児休業制度を利用しやすくなるし、仕事に復帰する時も「何をすればよいかわからない」という不安が軽減されるのではないかな。」

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

これまでは両立支援などの制度があっても使いづらい雰囲気があったが、取組によって制度・施策が整い、女性職員から「制度を使うのが当たり前になり、使いやすくなった」と評価を得ている。実際に、短時間勤務者は2008年には4名だったのが2014年7月現在で77名に増加した。男性の育児休業取得者（平均で6日間取得）も、2013年までで累計39名にのぼる。そして、こうした制度利用が増加した結果、結婚や出産による女性の退職者が減ってきている。2006年度に18名だった退職者数は、2013年度には8名になった。

また、女性を対象とした様々な取組を行うことで、一般の女性職員や管理職・監督職の女性の間で、それまでなかった女性同士のネットワークが形成されたことはひとつの成果である。特に、キャリアアップすればするほど相談相手が少なくなっていた管理職・監督職の間で、何か困った時に互いに相談し合える関係性が出来たことの意義は大きい。ただし、女性管理職・監督職数は少しずつ増加してきたが、まだ満足いく水準には達しているとは言えない。今後も継続的に取組を行っていききたい。



<女性管理職・監督者数の推移>

「子育てとの両立支援はもちろん、キャリアアップへのサポートもしっかり」

株式会社広島銀行は、2014年の取材当時の課題として「女性管理職・監督職数は少しずつ増加してきたが、まだ満足いく水準に達していない」ことを挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	3,631名（契約職員含む職員合計、スタッフは除く）		
女性従業員比率	37.9%	女性管理職比率	女性管理職比率：3.3%（※） 女性管理職・監督職比率：11.7%

※ 管理職は課長、支店長および部長が該当。監督職は課長代理、支店長代理相当職が該当。

(2019年10月時点)

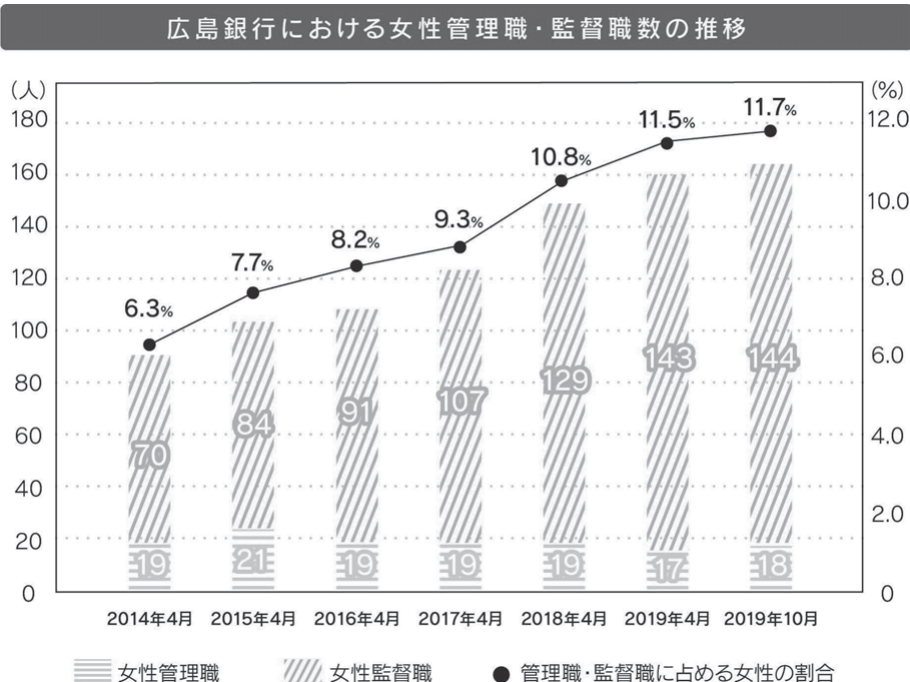
▶▶▶ 主な施策や成果

- ◆ 2006年から13年かけて女性活躍の状況は改善
- ◆ 両立支援制度を見直し、キャリアアップにもつなげられるように
- ◆ 遠方居住者との結婚や配偶者の転勤などへの対応
- ◆ 組織で計画的な異動や育成を行い、女性のさらなる活躍を促す

1 2006年から13年かけて女性活躍の状況は改善

株式会社広島銀行（以下、広島銀行）は、2006年に「女性が持てる力を存分に発揮できる施策を積極的に推進する」という方針を当時の頭取が表明して以来、女性活躍推進に取り組んできた。その結果、結婚や出産による女性の退職者数は減少傾向にあり、女性が就業継続しやすい環境となっているといえる。

図1 広島銀行における女性管理職・監督職数の推移



「2019年10月の管理職・監督職に占める女性の割合は11.7%となり、2014年4月の6.3%に比べると5.4ポイント増えました。しかし、女性職員が4割近いことを考えると、まだこれからです」と、人事総務部担当課長の木下麻子氏は言う。

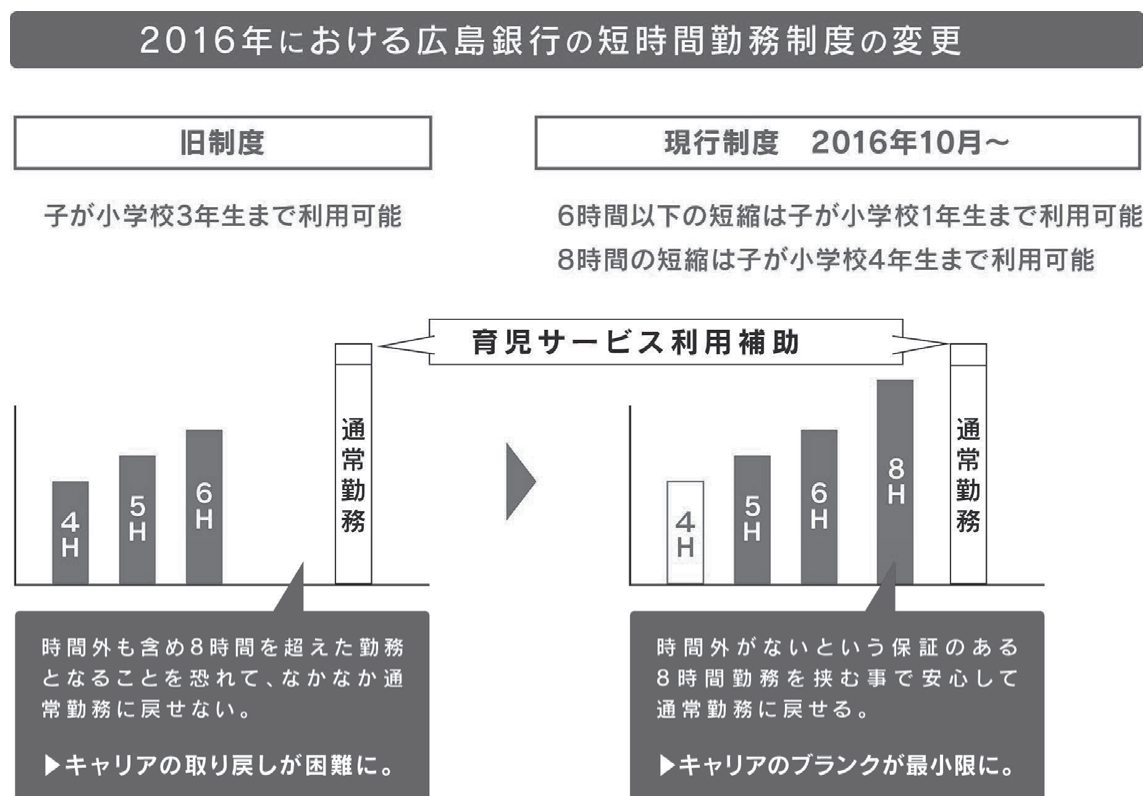
広島銀行における、2014年度以来の「女性職員のキャリアアップサポートおよび、女性管理職、監督職数の増加」に向けたこれまでの取組と、これからについて話を聞いた。

2 両立支援制度を見直し、キャリアアップにもつなげられるように

広島銀行では、2016年4月から3年間の女性活躍に関する中期計画において、依然として女性管理職数が少ないことが課題であるとし、「2018年3月末までに、女性管理職・監督職の人数を150人以上とする」という、具体的な数値目標を掲げた。

「近年、育児休業を取得した女性の復帰率はほぼ100%です。そして復帰直後は、ほとんどの職員が短時間勤務を利用しています」と木下氏が話す通り、広島銀行においては両立支援制度の利用が定着したことにより、出産後の就業継続が一般化している。しかし、長期間の短時間勤務により、女性がキャリアアップする機会を失っているのではと考え、2016年10月に両立支援制度を変更した。

図2 2016年における広島銀行の短時間勤務制度の変更



旧短時間勤務制度では、「勤務日数（17日または毎日）×勤務時間（4時間・5時間・6時間）」の選択が可能であった。しかし、例えば月17日×4時間勤務となると、本人のスキルを生かし、ステップアップを志向した配置が困難であるという課題があった。また、多くの短時間勤務者が残業を恐れて、なかなか通常勤務に戻せないという問題もあった。そこで、キャリアのブランクを和らげるために同制度を見直し、「勤務日数（17日または毎日）×勤務時間（5時間・6時間・8時間）」の選択とした。

「4時間の勤務時間をなくし、代わりに残業を原則禁止とする8時間という選択肢を新たに設定することで、次のステップである通常勤務への準備ができたらと考えました。また、8時間の短時間制度、または通常勤務を選択した場合の育児サービス利用補助手当を旧制度より厚くし（子が3歳までは月3万円など）、子育て中もキャリアアップを目指す職員をサポートすることとしました」と、木下氏は説明する。

また、当時の大きな変更点は、5時間または6時間の時短勤務の利用を「子が小学校3年生まで」から「子が小学校1年生まで」と2年間短縮したことだ。「小学校3年生までとなると、一子の場合には約10

年間、複数の場合はそれ以上の期間、5・6時間勤務を選択できることとなります。反対意見もありましたが、まずは長期間短時間を使い続けることが定常化している状況にメスを入れ、育児と仕事の両立者にもキャリアアップを目指してほしいというメッセージを重視しました」。

制度変更から2年たった2019年10月現在においては、時短勤務制度を利用する女性職員のうち、8時間勤務は29%であり、徐々に利用が浸透してきた。「同僚が残業している中、先に帰ることに罪悪感を感じる、といった声も聞かれました。働き方改革が進む中、誰もが生産性を上げ、8時間の時短制度（残業なし）がなくてもよい環境にしたいと思っています。また今年度は、短時間勤務等の制度利用者が特別扱いされないための制度導入を予定しています」と木下氏は言う。



2020年2月から開始する短時間勤務制度の見直しの概要は、次のとおりだ。

- ・勤務時間5時間、勤務日数17日を廃止し、勤務時間7時間を新設する。
- ・制度利用期間を小学校6年生まで延長し、勤務時間6・7時間については通算5年半を利用限度期間とする。
- ・制度利用の対象に治療（不妊治療・抗がん剤治療等を想定）を追加する。

その他、休暇制度を充実させ、治療や病院付き添い・授業参観・PTA活動等への利用をしやすいように見直した。これらにより、女性が主体的に育児とキャリアの両立を設計することを期待している。

3 遠方居住者との結婚や配偶者の転勤などへの対応

広島銀行では、結婚や配偶者の転勤等に伴う離職防止を目的とした、職務限定の有無、勤務地限定の有無による働き方のコースを2002年から設定している。

図3 広島銀行における働き方のコース区分と女性職員の選択状況（2019年10月現在）

広島銀行における働き方のコース区分と女性職員の選択状況（2019年10月現在）

	A(勤務地限定なし)	L(勤務地限定)
G(業務範囲を限定しない)	23%	36%
B(事務と店頭セールスのみ※)	3%	38%

※現在、「BAコース」「BLコース」の大卒採用は行っていない

97%の男性職員はGAコース（業務範囲を限定しない・勤務地を限定しない）を選択しているが、女性職員が選択する区分は様々だ。コース区分はライフスタイルやキャリアパスの変化に応じ、転換することができる。2020年4月からは、広島銀行内で結婚をしたカップルの一方が遠方に転勤した場合に、可能な限り別居しなくても済むように勤務地限定制度を変更する。また2020年2月からは、行内結婚以外でも、配偶者の転勤等やむを得ない理由で退職した場合は、ウェルカムバック制度（一定期間以内であれば、元の資格で復職できる制度）により、広島銀行での過去のキャリアを生かせるようにもする。

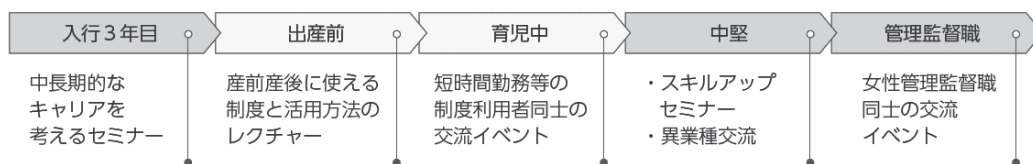
4

組織で計画的な異動や育成を行い、女性のさらなる活躍を促す

現在の広島銀行の女性管理職比率は 18 名 (3.3%) で、主に 40 代後半から 50 代であり、両立支援制度等が今ほど充実していなかった中、キャリアを積んできた少数派ともいえる。これから女性管理職を増やすためには、その手前である監督職層を厚くしていく必要がある。

そこで広島銀行では、これまで女性自身が次のステップを主体的に描き、チャレンジするための啓発セミナーを定期的に行ってきた。近年は、ライフイベントを迎える前の若手職員への中長期的なキャリアを考える機会、次に管理監督職を展望してスキルアップや意識を高める機会を、さらに管理監督職に対しては、相談できる女性同士のつながりを持てるような交流の機会といった、キャリアステージ別のプログラムを提供している。

図 4 広島銀行におけるキャリアアップのための学び・交流の機会



今後はさらに、性別や年齢等による固定的な役割意識の払拭や、積極的に女性を管理職に登用することなどを進めていく予定であるようだ。

「代表取締役頭取の部谷は、ダイバーシティへの理解が深く、社内外に重要性を適宜発信しています。経営層の女性活躍への期待をしっかりと現場の職員に届け、多様な人財が力を発揮できる組織を構築していきたい」と木下氏は言う。「中期計画 2017」の人財戦略にて、「変化に即応し、地域社会に価値を創出できる人財の育成」及び「ダイバーシティの推進」を柱としており、今後も重要施策の一つとして広島銀行は女性活躍に取り組んでいく。

◆ 2019 年追跡取材担当者からの一言：

広島銀行は、充実した両立支援制度をバックに、既に女性の就業継続の風土は醸成されている。注目したいのは、段階的に制度を見直し、両立支援からキャリアアップ支援の方向に転換しようとしている点だ。子育て中の女性にとっては、厳しめの対応ともいえるが、「ライフイベントがあったとしても、キャリアアップを目指したい」と考える女性職員が増えれば、女性管理職も自然と増えていくはずだ。

女性活躍の取材のために県内企業をこれまで 90 社以上訪問したが、広島銀行を含む、銀行出身者が人事部門等を統括する部長となっているケースも多かった。また、広島銀行で行っている女性活躍の施策を参考に展開している企業もあった。「広島銀行が変われば地域が変わる。ダイバーシティが広島県内にもっと広まる」と強く、希望を感じた取材であった。

●取材日 2019 年 10 月

●取材ご対応者

人事総務部 担当課長 木下 麻子氏

人事総務部 人事企画課 花村 茜氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

V. 株式会社プレひまわり

取組のポイント

- ◆ 初めての産休・育休取得者の誕生を契機にした働きやすい職場づくりの推進
- ◆ 経営層と女性従業員の協働による、働きやすい環境づくりのためのプロジェクト実施
- ◆ 情報誌を活用した、子育てに関わる意識改革



企業の概要

本社所在地	広島県福山市西新涯町 2-10-11	設立年	1984（昭和 59）年 11 月
事業内容	●大型ドラッグストア「スーパードラッグひまわり」「サプラス」の運営 ●併設調剤薬局「ひまわり薬局」の運営 ●併設フェイシャルエステサロン、併設業務スーパーの運営		
従業員数	1,623 名 （内訳）正社員： 男性 207 名 女性 235 名 パート社員： 男性 50 名 女性 1,124 名 嘱託社員： 男性 5 名 女性 2 名		
平均勤続年数	男性：7 年 4 ヶ月 女性：4 年 3 ヶ月		
女性管理職比率	役員：20.0% 部長相当職：0% 課長相当職：7.7% 係長相当職：9.1%		

（2015 年 1 月時点）

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■初めての産休・育休取得者の誕生と働きやすい環境づくりの推進

株式会社プレひまわりでは、平成 19 年に、ある女性社員が初めて産休・育休を取得し、子育てしながら正社員として仕事を続けていた。しかしあるとき、中小企業家同友会の女性活躍に関する勉強会が行われ、この女性が子育て経験者として報告を行い、両立の困難さを経営層が知ることになる。当時会社には、産休も育休の制度もあったものの、前例がなく、彼女は育休もほとんど取らずに復帰していたが、実は子どもが病気になった際などには大変苦労をされており、そのことを涙ながらに訴えたのである。そこに同席した経営層は、そうした彼女の困難さをはじめて知り、会社として、「働きやすい環境づくり」を目指していくことになった。

■女性の多い職場環境

また、プレひまわりは、もともと女性の多い職場であり、女性社員が 7~8 割を占める。女性店長も全体の 15%ほどおり、店長と同格の管理職相当の社員も 10 人ほどいる。また、「小売りが好き」という人が入社し、3~4 年かけて社員教育をかなりきっちりやっている。そうした中で、子どもができたから仕事を辞めるのは残念であるし、そこまでの育成コストを考えると、女性を活かす、やりがいを持って働けることを考えた方が良いと考えたのである。

このように、女性の多い職場で、社内で初めて仕事と子育ての両立に挑んだある一人の女性社員の経験をもとに、女性がどのようにしたら結婚、出産しても働き続けていけるか、経営層のリードのもとに、女性従業員とともに考えながら、女性の就労継続や女性活躍についての取組が具体的に行われていった。

■女性社員参加型のプロジェクトチーム「SMAP」の活動

取組のポイント I-④参照

具体的に女性活躍推進を進めていくにあたっては、経営層だけで進めていくのではなく、関係する女性皆の声を聞き、皆で取組を進めていくこととした。そこでできたのが「SMAP」= Smile Mama Active Project という活動である。平成 19 年4月から、人事労務部門が中心となり、女性社員 6~7 名を集めて活動を開始した。当初2年ほどは、相談役も出席していた。メンバーは入れ替わりはあるものの、現在も 10 名ほどおり、毎月集まって、労務担当者を招いての勉強会など各種の活動を行っている。



<SMAP の活動風景>

SMAP の活動の成果としてまず、平成 20 年から、時短勤務（子どもが3歳の誕生日まで。時短勤務だと

「オール」と呼ばれる早番と遅番の通し勤務や遅番の勤務から外れ、早番のみとなる）と、勤務地限定（自宅から通える場所限定）正社員の制度ができた。また、活動の当初は、自分たちが働きやすい環境について考え、提案するだけでなく、子どもをもつ母親としての目線から、店舗への改善提案も行っていった。例えば、店舗におむつ交換台を設置する、新生児用の買い物カートを置くなどの提案を上げ、これらは実現されている。

SMAP の活動の初期においては、リーダーが SMAP における活動報告を店長会で行い、女性が活躍しやすい職場づくりに向けた様々な意見や提案を店長達に対して行い、情報共有と意識改革を図ってきた。

なお、SMAP の活動も、80 回近く行われてきているが、ある程度蓄積をしてきた中で、今後メンバーを増やし活動を活発化するなど、バージョンアップしていくことが必要となっているという。メンバー自身も、今後自分たちの活動をどうアピールしていくか、課題として認識している。

女性従業員の声：

最初はまったく制度のことを知らなかった

- 「1 人目の子どもを妊娠した時、それまでは育児休業を利用している女性社員は周囲に全くおらず、制度があるのか、また制度が利用できるのかということなどがまったくわからなかった。当時の人事労務担当の人に相談して、社内で初めて育児休業を利用することになったが、利用してよい期間もわからず7 か月で職場復帰。職場復帰後最初は母乳がはってつらいなどのこともあったが、当時は周囲には言えなかった。その後、経営陣に仕事と子育ての両立についての悩みを聞いてもらう機会があり、社内で SMAP の活動など女性従業員の意見をよく聞いて女性活躍推進への取組が進んでいった。」

◆ 経営者コメント：

「妊娠中の女性への対応」をマニュアル化することの難しさ

- 「現場の課題としては、妊娠中の人に、いつまで、どのような仕事をどれくらい任せたら良いか、どんな仕事をさせてよいのか悪いのかなど、具体的なことを知りたいというニーズがある。特に独身店長などにおいてはそうである。しかし、体調や状況、本人の意向などは個人個人で異なるため、マニュアルにはできない。SMAP の中でも何度かそうしたマニュアルが作れないか議論にはなったが、未だに完成していない。」

■ 情報誌を活用した、子育てに関わる意識改革

◆ 取組のポイントⅦ-①参照

また、SMAP 発信の社内向けの情報誌「すくすくひまわり」も発行（当初は月1回、現在は2か月に1回発行）し、全社員に情報発信をするようにした。この中では、妊娠したときの対応チャート図、イクメンパパの紹介、時短勤務者の勤務日と休日の一日の使い方など、子育てにまつわる生の情報を掲載し、妊娠・子育て中の女性以外の社員、特に独身の管理職への意識啓発を目指した。特に、「時短勤務者の勤務日と休日の一日の使い方」の紹介では、「時短勤務者は早く家に帰っているが楽をしている訳ではない」とその大変さを周りの社員が理解してくれるようになったという。また、社内に妊娠・子育て中の女性に理解を示さないといけないという雰囲気も生まれた。


2. 子育てと仕事の両立について

～ 子育て中のひまわりで働くママの仕事と意識の両立 ～
しこの日と休みの一日のスケジュールと両立術を大公開！

☆ 第一回目は・・・●●●●●●●●
 ● 二歳の女の子 ● 保育園に通ってます

☆ 勤務店名: 空回店 ☆ 担当: デュエティカウンセラー
 ☆ 勤務時間: 10:00～17:00 日によって 9:00～16:00
 『仕事に慣れ、まず思ったのは自分の時間が持てたことが大きいです』

時短で復帰して一年二ヶ月が過ぎました。
 子ども自分で出来る事がどんどん増え、
 この歳はオムツも卒業できそうです。
 仕事は時間が短いので大変ですが、リピーターのお客様も増え、
 やりがいを感じています。



セミナー等の場合

～仕事の日編～		～休みの日編～	
6時	10分 起床	6時	10分 起床
6時30分	40分 園・ほんまお弁当づくり	6時30分	40分 園・ほんまお弁当づくり
7時	10分 園舎	7時	10分 園舎
7時30分	10分 パパ 出勤	7時30分	10分 パパ 出勤
8時	10分 子ども、保育園前まで	8時	10分 子ども、保育園前まで
8時30分	10分 出勤	8時30分	10分 出勤
9時	10分 保育園 到着	9時	10分 保育園 到着
9時30分	10分 保育園 到着	9時30分	10分 保育園 到着
10時	10分 仕事～17時まで	10時	10分 仕事～17時まで
17時	10分 仕事終了!	10時	10分 家のそうじ勉強
17時30分	10分 保育園 お迎え	10時30分	10分 食料の下ごしらえ
18時	10分 帰宅	11時	10分 洗濯
18時30分	10分 晩ごはん	12時	10分 夕食
	10分	12時30分	10分

NHKで「ひまわり」や「ひまわり」の番組を見ながら保育園へ行く準備

10-5さんのママさん! じいちゃんも出てきてくれる。

休みの日は家のそうじや洗濯など、やりたいことがたくさんあるから保育園に連れて行きます。

休みの日の家ごはこいてます!

<「すくすくひまわり」の一面>

■ 「準社員」の新たな仕組みを導入

女性従業員から「短時間勤務の期間が終了した後、まだ子どもが保育所や小学校低学年の時期には夜間の勤務等は難しい」という声が上がっていたことを踏まえ、平成 26 年に新たに「準社員」の仕組みを導入した。これは、遅番を免除される「A 勤」という 9:00～18:00 の間だけでシフトを組む形である。この準社員の制度の特徴としては、認定期間を最長 5 年以内に定め、正社員登用制度で正社員に復帰できる仕組みとしていることがあり、ライフステージに応じて期間限定で活用できる制度となっている。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

以上のような取組の効果もあって、妊娠・出産後の女性の復帰率は伸びており、女性店長や管理職の退職率は低い。また近年では、一生仕事を続けたいという希望を持つ女子学生の中に、会社説明会で SMAP について尋ねる学生もいる。ただ、若い人が早めに退職していく傾向とあいまって、勤続年数は伸びてはいない。

一方で、時短制度などを利用しながら働く女性が増える中で、店舗内で子育て中の女性以外の人にしわ寄せがいつている状況が現実としてある。現在、全社で 12～13 人が育休で常時抜けている状態にある。そのため、正社員の余剰人員を抱えざるをえず、出店計画より多めに正社員を採用している。経営的には厳しいが、出産や育児などの前段階にいる若い人の退職率も上がっているため、必要となっている。また、最近「結婚」を機に退職する女性が目立っており、そうした女性社員への対応や、男性も育児に関わる時間が取れる仕組みをつくることも今後の課題である。

女性が辞めていくことは、経営の根幹をゆるがすものであり、「この会社で自分のやりがいを見つけてやっつこう」という思いを醸成していくことが何よりも大きな課題となっている。

▶▶▶ 株式会社プレひまわりのその後の状況を追跡取材

(2019年11月取材)

「長く働きやすい環境づくりを組織と個人の両視点から」

株式会社プレひまわりは、2014年取材当時の課題として「若い人が早めに退職していく、結婚を機に退職する女性が目立つ（就業継続）」、「女性がこの会社で自分のやりがいを見つけてやっていこうという気持ちの醸成（キャリアアップ）」を挙げていた。これらの課題に対する現状について、2019年に再取材を行った。

▶▶▶ 最新の企業状況

従業員数	2,422名		
女性従業員比率	84.8%	女性管理職比率	9.1%

(2019年11月時点)

▶▶▶ 主な施策や成果

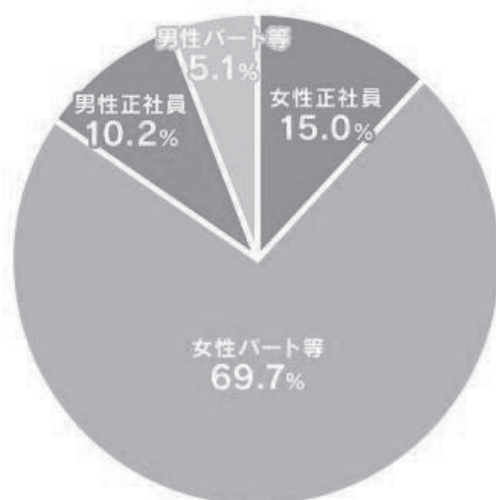
- ◆ 女性の力は不可欠。ライフステージが変化する前にキャリアを積めるよう支援
- ◆ SMAPプロジェクトを経て、育休後の就業継続が当たり前の風土を醸成
- ◆ 新入社員研修で、キャリアアップやライフプランを早いうちから身近に感じて
- ◆ パート社員から店長へのステップアップも促す

1 女性の力は不可欠。ライフステージが変化する前にキャリアを積めるよう支援

株式会社プレひまわり（以下、プレひまわり）の全社員に対する女性従業員比率は84.7%であるが、その多くがパート、アルバイトといった非正規社員である。正社員のみで比べても、男性正社員が10.2%、女性正社員が15.0%となり、女性の方が多くなっている。

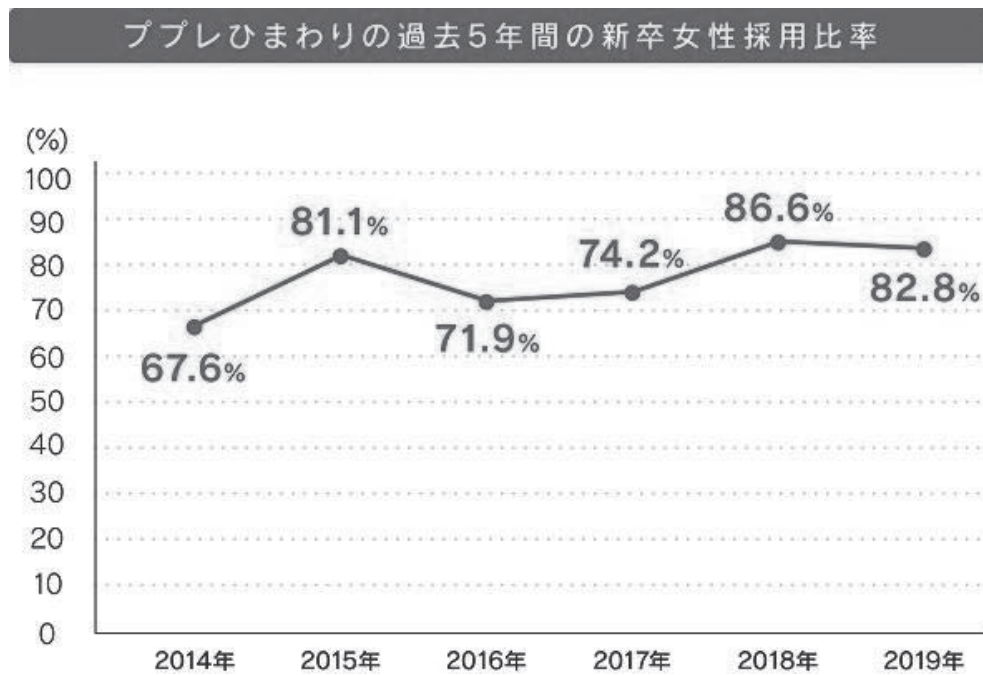
図1 プレひまわりの人員構成（男女別、パート・正社員別）

プレひまわりの人員構成（男女別、パート・正社員別）



「ドラッグストアは、健康、美容がキーワードなこともあり、女性の応募者が多い状況です」と人事総務部採用・教育課課長の田頭佳代氏が話すように、近年は新卒における女性の採用比率が8割を超える年もある。

図2 プレひまわりの過去5年間の新卒女性採用比率



「女性社員が多数を占める当社においては、ワークライフバランスを実現するとともに、ライフステージによって、働き方を選んでいただけるような環境を整備することが重要です。当社では入社して3年目から店長になる場合が多いですが、ライフステージの変化が起こる前、若手の時からチャレンジし、業務経験を積んでもらいたい。また、家庭や仕事の両立が大変な時期もあると思いますが、目の前のことだけで判断するのではなく、長期的な視点で生活を考える、キャリアビジョンを持ってもらえるような取組も必要だと思っています」と、代表取締役社長の梶原聡一氏は女性活躍推進の重要性について語る。



2 SMAPプロジェクトを経て、育休後の就業継続が当たり前前の風土を醸成

プレひまわりの正社員においては、20代の女性が最も多く、全体の41.3%を占める。この20代の女性正社員が就業継続し、同社での活躍を促すことが、重要な課題となる。

同社では、2007年4月から「SMAP (Smile Mama Active Project)」と名付けたプロジェクトにより、女性社員からの声を集め、働きやすい環境を整える活動に取り組み、この活動成果として、時短勤務制度、勤務地限定制度などが整備された。そして、2014年の取材当時は、「80回近く行われたSMAP活動をどのようにバージョンアップするか、活動をどうアピールするか」について課題を抱えていた。

「現在、SAMP活動は実施していません。その理由として、産休育休の取得が社内で定着し、さらに時短勤務や勤務地限定制度の利用者も増え、浸透してきたことが挙げられます。また、出産予定者に対して、人事担当者が必ず電話や面談をするなどしています。そのような環境下で、働き方に関する要望があれば、人事に直接声が上がってくるようになったため、新たな施策の展開が行えるようになりました」と、田頭課長は言う。

近年は育児休業からの復職率はほぼ100%であり、育児短時間労働制度（子供の小学校入学前まで）を利用しながら働く正社員のロールモデルが増えた。また、3年使える育児時短制度が終了後は、勤務時間を固定できる準社員制度の利用者も多いが、これも適宜利用しやすいようにバージョンアップしているという。

表 1 現在の準社員制度の説明

<ul style="list-style-type: none">●勤務時間帯や月間勤務時間を固定できる制度●中学校へ入学前まで利用可能●いつでも正社員への変更可能 <p>例 1) 日中の時間帯の 7 時間勤務とする</p> <p>例 2) 月単位の労働時間を決め、時間帯や曜日などを個別に相談</p>
--

このような取組の成果もあり、同社の正社員の平均勤続年数は、5 年間で男性正社員は 1 年 4 カ月、女性正社員は 4 カ月伸びた。「入社 3 年以内の退職者への課題は未だにあります。働きやすい環境をさらに整え、男女共に長く勤めていただけるような組織になるよう、これからも取組を進めていく」と、田頭課長は言う。

3 キャリアアップやライフプランを早いうちから身近に感じて



若手に就業継続を促す上でも、キャリアビジョンやライフプランをしっかりと考えてもらうことは重要だ。

まずは新入社員研修においてマインドセットするために、キャリアとともに、マネープランを考える機会を設けているそうだ。将来のライフイベントごとにかかるお金をイメージし、キャリアアップすることとお金の関係を理解することで、働くことのひとつの動機付けとしてもらうことが目的だ。「現実問題として、生きていくためにはお金がかかります。昇進したほうが充実した生活が送れる、若いうちに頑張ってキャリアを積んだ方が良い、

といったイメージを持ってもらえれば」と田頭課長は話す。

「M 字カーブと言われるように、30 代の出産・育児期に日本の女性の労働力率が落ち込みます。当社では、30 代の就業継続率は高くなってきましたが、20 代で店長、30 代で出産し、時短や準社員制度を使って継続している方が多いのが現状です。今後のキャリアという意味では、40 代で再び店長や管理職などで活躍してほしいと思います。キャリアの M 字カーブと言ってもよいかもしれません」。

4 パート社員から店長へのステップアップも促す

同社において、70%を占める女性パート社員（図 1 参照）から、正社員、店長となるケースもある。木の庄店の店長である藤井佳奈さんも、そんなひとりである。

「日中の時間帯にパート社員として勤務していましたが、子供が成長するにつれ、勤務時間を延ばしていきました。以前は一般食品関連部門を主に担当していましたが、登録販売者の資格取得後は、医薬品や健康食品の部門も担当するなど、徐々に経験を積みました。そしてパート社員として入社して 10 年くらいたった頃、もっと店舗全体に関わる仕事がしたいと考えるようになりました」。そこで、正社員登用制度にチャレンジし、2017 年に正社員となり、2018 年には早くも店長を任される。

「店長をやってみたいという気持ちはありましたが、最初は不安もありました。しかし、パートでの 15 年間の経験が生かせることが多く、思ったほど大変ではありませんでした。社内に知り合いも多いですし、ブロック長や他店の店長、店舗スタッフに助けてもらいながら、務めることができています」。



店長になってからは、パート社員の頃よりも視野が大きく広がり、自身の成長を感じているという。特に、店舗スタッフが一丸となって売上目標を達成したときは、仲間と喜びを分かち合うことができる、最もやりがいを感じる瞬間だそう。また、家族も店長となった藤井さんを応援してくれるそうだ。

「息子が、バイト先での悩みを相談してくれたり、『自分もお母さんに負けないように頑張りたい』といってくれたりすると、店長になって良かったと感じています。貴重な経験をさせていただいていることに感謝です。若手やパート社員の方も、もっと店長を目指してくれるようになる

とうれしいです」と藤井さんは話す。そして、子育てが終わりに近づいた今、これからは自分の人生をもっと楽しみたいと目を輝かせていた。

◀ 2019年追跡取材担当者からの一言：

プブレひまわりで2014年取材当時抱えていた「若い人が早めに退職していく、結婚を機に退職する女性が目立つ（就業継続）」といったライフイベントによる退職は、制度の整備と利用の浸透によりほぼ解決しているようだ。しかし、若手の離職防止とキャリアアップ意識の醸成については継続課題であった。

また、同社における前回取材時(2014年)と現在(2019年)の各役職の人員構成を比べると、管理職である課長・次長の女性は1名と増えていないが、管理職の手前の職位である店長相当職の女性正社員は1.9倍、副店長相当職では3.5倍に増えた。子育てが一段落した正社員や経験豊富なパート社員に、キャリアアップを促す仕組みを取り入れるといった対応が、女性管理職を増やすカギなのではと感じた。

●取材日 2019年11月

●取材ご対応者

代表取締役社長 梶原 聡一氏

人事総務部 採用・教育課 課長 田頭 佳代氏

木之庄店 店長 藤井 佳奈氏

▶▶▶ 追跡取材はホームページからも閲覧できます

- ◆ 今回紹介した追跡取材は広島県 HP “働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」”でも閲覧できます。
- ◆ 「ヒントひろしま」では、県内企業の取組事例以外にも女性活躍を推進するための制度やセミナー・研修会等の各種事業を紹介しています。



ヒントひろしま

URL : <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

Ⅵ. 株式会社山豊

▶▶▶ 取組のポイント

- ◆ 経営トップのリーダーシップの明示
- ◆ 男性管理職への研修等による理念・制度の理解促進
- ◆ 女性の積極的な採用・職域拡大と管理職の主体的な育成
- ◆ 多様な人材の組み合わせによるチームづくりとコミュニケーション



▶▶▶ 企業の概要

本社所在地	広島市安佐南区沼田町伴 79-2	設立年	1962年4月
事業内容	漬物・惣菜の製造、販売		
従業員数	120名 (内訳) 社員： 男性 35名 女性 23名 準社員・パート・アルバイト： 男性 13名 女性 49名		
平均勤続年数	男性：11.1年 女性：6.8年		
女性管理職比率	12.5%		

(2013年6月時点)

1 女性の活躍推進に取り組んだ背景・目的

■女性比率が高い中での女性の就業継続・活躍の必要性

株式会社山豊では、生産現場及び販売店ではもともと女性の比率が非常に高く、職制上管理職ではないが、管理的な業務（販売店の店長など）に就いている女性が多くいる。また生産現場では、これまで産休育休、短時間勤務や介護休暇などの取得者はいないが、一方で、子育てが一段落した後にパートやアルバイトで復帰し、正社員に転換した人もいる。このように、職場における女性の比率が高く、女性が重要な戦力となっていることから、その力をより一層発揮してもらう必要性を感じていた。平成11年に（財）21世紀職業財団の助成を受けて広島市内食品製造業13社による業種別使用者会議が開催され、ポジティブアクションの考え方と必要性について経営トップの理解を得たことも、取組のきっかけになった。

■大家族経営のような風土

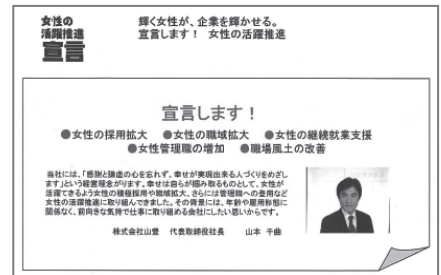
また、山豊には、創業当時から「大家族経営」の風土がある。前社長（現会長）の頃から、社内を明るく、風通しを良くすることが会社の目指す姿であり、前社長は、従業員の家族のことも含め社内をよく把握していた。今ではその当時の倍ほどの従業員数になったが、今も「大家族経営」を目指しており、親子二代、三代で働きたいと思ってもらえる会社にしたいと考えている。このような方針の下、これまでも高齢者や障害者を積極的に雇用してきたが、これから若い世代が結婚、出産の時期にさしかかってくる中、子育て世代の女性の就業継続も大きな課題となっていた。

2 女性の活躍推進を進めるにあたって取り組んだこと

■経営トップのリーダーシップの明示

取組のポイントⅠ-①参照

平成11年に開催された業種別使用者会議の後、県の労働局から声をかけてもらい、21世紀職業財団のモデル事業として女性の活躍推進のための組織的な取組を開始した。また、「女性の活躍推進 in ひろしま「ポジティブアクションで元気な企業を創ろう」賛助会員」にも応募し、取組の輪を広げてきた。社長自らが、自身の子育て経験も踏まえて、女性活躍の必要性について積極的に発信を行った。



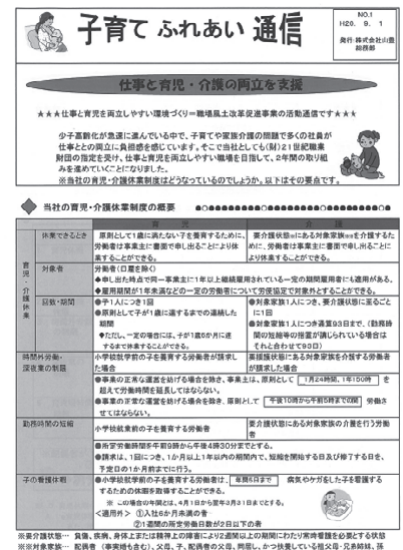
＜社長による「女性の活躍推進宣言」＞

■男性管理職への研修等による理念・制度の理解促進

取組のポイントⅦ-②参照

取組当初は管理職の理解と協力が不可欠であるので、まず管理職向けの意識調査を行った。結果としては、好意的に協力したいという回答が多かったが、実際に応援してくれるかどうかはわからなかったもので、管理職向けの研修等を重点的に行った。はじめは悩みながらであったが、また社長の理解もあり、2年間のモデル事業の中でアドバイスを受けながら、少しずつ取組を進めてきた。

「家庭が安定してこそ良い仕事ができる」という考えの下、従業員全体にポジティブアクションや両立支援の理念・制度の理解を浸透させるため、情報誌『子育てふれあい通信』を発行し情報発信を行った。制度面では、女性の就業継続を支援する休暇制度や勤務体制を導入したり、週2回のノー残業デーを実施するなどの取組を行っている。



＜従業員向けの情報誌＞

■女性の積極的な採用・職域拡大と管理職の主体的な育成

取組のポイントⅠ-②、Ⅲ-②参照

女性の能力発揮を促進するために、新卒採用において女性比率をアップすることを目指した取組を行ってきた。女性の応募を促すために市内の女子大学を訪問して就職面談を開催したり、会社説明会、工場見学、OG訪問などを行って女性の参加率を拡大した。この結果、新卒採用の開始から20年が経過した現在までの延べ60名の採用者のうち、ほぼ半数を女性が占めている。

また、女性従業員の職域を拡大するために、それまで女性が少なかった営業・販売部門や生産製造部門への女性配置の拡大を目指した取組を行っている。中でも、営業・販売部門では、営業企画業務に4名の若手女性の配置を行った。同部門の企画開発課では、課長職相当の女性従業員の下に大学時代にデザインを学んでいた新卒女性が入り、消費者目線で商品パッケージや店頭で置くポップの制作を行うなど、販路拡大に貢献している。

女性管理職の育成にも取り組んでいる。初めて誕生した女性総務部長は数年前に定年退職したが、現在はその後継者となるような女性管理職を育成するため、管理職・監督職候補者をリストアップして商工会議所などの研修受講を指名したり、資格取得を勧奨するなど、意識的な取組を行っている。ただし、管理職・従業員を問わず、人材育成にあたっては「自分で考え、自分で行動し、自分が責任を持つ」ことを重視していることから、資格取得などの費用をすべて会社が負担するのではなく、「自己啓発支援制度」の下で従業員自身が50%を負担し、自分を磨いてもらう仕組みにしている。この制度を活用し、漬物製造に関連する「総菜管理士」や「販売管理士」を取得する女性従業員も出ています。

■多様な人材の組み合わせによるチームづくりとコミュニケーション

山豊では、「ダイバーシティマネジメント」のもとに高齢者や障害者の採用も積極的に行っており、生産現場では多様な人材の組み合わせで体制（チーム）を組んでいる。そうすることによって、誰かが休まなければいけない時などには他のメンバーがカバーし合う、「お互い様」の風土が生まれている。例えば、生産現場で年齢の高い女性社員とチームを組んでいる男性社員が、「子どもが出来たので育児休暇を取得したい」とチーム内で相談したところ、快く送り出してもらい、5日間の育児休業を取得することができた。逆に、女性社員が介護で休まなければならない時には男性社員がカバーしている。

こうした支え合いの風土や相談しやすい雰囲気を保つためには、社内のコミュニケーションが大切と考えている。山豊には以前から「大家族経営」の風土があるが、近年は「仕事後にちょっと一杯」などの機会は少なくなってきたので、社長主催で月ごとに誕生日会を開いたり、交流イベントを企画するなどの仕掛けを行い、従業員とで本音で話せる雰囲気づくりを心がけている。また、総務部に相談役を置き、何かあれば気軽に相談してもらえるように体制を整えている。

3 女性の活躍推進の取組による効果と今後の課題

女性従業員の積極的な採用や職域拡大、両立支援などの取組を継続的に行ってきた結果、優秀な女性従業員を採用することができ、また、離職率も低下してきている。現在は子育て世代にあたる女性従業員の数が少ないが、本部の営業部門では2名の女性従業員が、産休・育休を経て、子育てと仕事を両立しながら働いている。経営効果の面でも、女性は細やかなところに気付くことができ、そうしたセンスがお客様（消費者）に伝わりやすいことから、新商品の開発や販路拡大に女性の力を活かすことができる。これらの変化が男性社員への刺激となったり、取引先などの社外のイメージアップにもつながっている。

一方、女性管理職の育成、特に意識付けの面は今後の取組課題である。「管理職になりたい」という意思のある女性従業員を増やすために積極的にアプローチをしているが、「あまり責任を取る仕事には就きたくない」、「自分にはそのような力はない」などの反応が多く、なかなか乗ってもらえない。女性従業員の意識をどのように高めていくかが大きな課題であり、今後は女性従業員の育成を目的としたメンター制度の導入も検討したいと考えている。

Ⅶ. 働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「ヒントひろしま」の紹介

働き方改革・
女性活躍のノウハウ・事例が満載!



働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト

H!ntひろしま

取組成功のヒントがここに!! 今すぐアクセス!!

ヒントひろしま



<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

「ヒントひろしま」は、県内企業の身近な取組事例や取組を成功に導くためのステップなど、働き方改革や女性活躍を進めるうえでの“ヒント”を3つのコンテンツに分けてご紹介しています!



事例を学ぶ

残業時間の大幅な削減、業務の効率化、女性の管理職登用促進などに成功した県内企業の事例を多数掲載。自社の取組のヒントとなる身近な事例が満載!

このような企業の方に

- 他社の取組事例を知りたい
- 自社の取組の参考になる事例を知りたい

特徴

県内幅広い
エリアを網羅!

【掲載業種】製造業/サービス業/卸売業・小売業/医療・福祉/運輸業/金融・保険業/その他業種

掲載件数:248件(令和2年1月時点)



制度を活用する

働き方改革や女性活躍に関するセミナーや研修の情報、活用できる制度等を多数掲載。

このような企業の方に

- 取組を進めるうえで有益な情報を得られる
セミナーや研修に参加したい
- 自社の取組をPRしたい

特徴

- 無料で受講できるセミナー・研修等を掲載
- 自社をPRできる制度あり



取組を始める

マニュアル

実際の取組体験から得られた、取組を成功に導くための4つのステップを紹介。取組の全体設計に関するヒントが満載!

このような企業の方に

- 成功企業の取組ステップに沿って進めたい
- 取組の全体設計方法を知りたい
- 取り組んでいるが、うまく進まない

特徴

- 自社の課題分析方法を紹介(診断ツールを提供)
- 取組の手法や勘どころを掲載

取組アイデア集

県内企業が実践して、効果があった取組アイデアを多数掲載。自社で具体的な取組を導入する際のヒントが満載!

このような企業の方に

- 具体的な取組手法を知りたい
- まずはできるところから取り組みたい

特徴

- 長時間労働の削減編
- 多様な人材の活躍編
- 時間・場所等の多様な働き方編
- 年休取得の促進・休暇編
- 女性の活躍編
- の5編を掲載

お問合先：広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課 TEL 082-513-3340

広島で働く女性の「もちっと」を応援します！



「働きたい女性」
「働き続けたい女性」へ！
情報満載のWEBサイト!!

もち→と

ひろしま

もちと、前へ。
もちっと、前へ。

もちと、視野を広げれば、
もちと、学んでいけば、
もちと、時間があれば、

いつしか描いた私に近づけるかもしれない。

広島のがんばる女性に、「もちと」を。

広島で働く女性、広島で働こうとしている女性に
役立つ情報をお届けします。

日々、一歩ずつ。

さあ、もちとだけ前に進もう。

仕事と暮らしの両立

キャリアアップ!

仕事を見つける

県内の働く女性とつながる

自分を見つけ直す



パソコンでも、スマホでも。

もちと ひろしま Q

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/womanjob/>

掲載
件数 **43** 記事 (令和2年1月時点)

広島県内の働く女性インタビューを
WEBサイトで公開!



さあ、もち→と、前へ。

悩みながら、挫折しながら、 巡り合った場所で輝く。

十人十色のキャリアストーリーから
自身の働き方のヒントを見つけませんか？

県内幅広いエリアを網羅!

製造業/サービス業/卸売・小売業
医療・福祉/運輸・郵便業
金融・保険業/その他の業種

パート社員から執行役員に。
大切なのは仲間への
感謝と笑顔でいること
(福山市/製造業)

時短勤務で店長を務め、
変化することを恐れずに
仕事を楽しむ
(尾道市/アパレル販売業)

店舗や肩書きが変わるたびに
新しい視点や能力に出会い、
成長を実感
(広島市/小売業)

『好きに働いていい』、
社長の言葉に
背中を押され、管理職へ
(広島市/サービス業)

すべての経験を
無駄にせず、
挑戦を続ければ
チャンスは必ずすぐそばに
(広島市/サービス業)

最前線で輝く女性リーダーからのスペシャルメッセージや「キャリアアップのメリット」を読んで、
“働くこと”を前向きにとらえるヒントに。

お問合先：広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課 TEL 082-513-3419