

働き方を変える。それはとても大変なことです。

親しんできた慣習を捨てる。ゼロからルールをつくる。

現場の理解をとりつける。勇気も、根気も、たっぷり必要です。

けれど、日本の労働人口が減っていくことは、まぎれもない事実。

どうか、はるか先のことだと思わずに、いま、動き出してください。

そのことで、これまでになく効率的な経営手法や、

社員をいきいきとさせる人材活用術に気づけたなら、

未来はもちろん、企業のいまを救うことにもなると思うのです。

前を向いて変わりはじめた、すべての企業を支えるために。

この日本のまんなかで、いっしょにがんばる愛知県です。

未来を想えば、いまが変わる。



ワーク・ライフ・バランス実現のヒントがここにある

イクボス取組事例集

IKUBOSS CASE STUDIES

『イクボス度』判定 / 『イクボス』への道 / 私の行動宣言 付

はじめに

労働力人口の減少や共働き世帯の増加などに対応し、働く人すべてが意欲と能力を最大限に発揮し活躍するためには、長時間労働をはじめとする働き方を見直し、それぞれのライフスタイルに配慮しながら働くことができる職場環境づくりを進めることが大切です。

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)した働き方の実現には、まずは企業経営者や職場の管理職が必要を理解し、行動することが鍵となるため、平成27年8月に愛知県知事を始め労働団体、経済団体等のトップが「人が輝くあいち・イクボス宣言」を行い、自らが「イクボス」となり、先頭に立って行動する決意を表明しました。

これを機に、県では一人でも多くのイクボスを増やすための取組を進めており、その一環として作成したのがこの「イクボス取組事例集」です。

前半ではイクボスの理解を深めていただくため、イクボスが必要とされる背景や「イクボス10カ条」、「イクボス度判定」を掲載し、後半では県内企業の取組先進事例を中心に、そこから導き出された段階(ステップ)を「イクボスへの道」として紹介しています。

「イクボスへの道」は、「小さな変革“small step”」から始め、「振り返りと継続」を中長期的な視点で粘り強く取り組んでいくことが必要です。

本冊子をきっかけにして、まずは「小さな変革“small step”」を踏み出していただけましたら幸いです。

平成29年3月
愛知県産業労働部労政局労働福祉課

目次 contents

イクボスの定義、イクボス10カ条	02
『イクボス度』判定	03
今、なぜ『イクボス』が必要とされるのか	05
『イクボス』への道	07
企業取組事例	
トヨタ自動車株式会社	09
株式会社アルペン	11
アイシン精機株式会社	13
日本特殊陶業株式会社	15
トヨタファイナンス株式会社	17
株式会社サンゲツ	19
富士ゼロックスインターフィールド株式会社	21
株式会社マザーリーフ	23
有限会社ワッツビジョン	25
安心生活株式会社	27
住マイルワン株式会社	28
学識者に聞く ～組織変革とイクボス～ 南山大学大学院ビジネス研究科 安藤史江教授	29
私の行動宣言 ～さあ、宣言しましょう。あなたは何から始めますか～	31
愛知県の取組	33

イクボスの定義

職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の両立)を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(経営者・管理職)のことを指します(対象は男性管理職に限らず、増えるであろう女性管理職も)。

出典:NPO法人ファザーリング・ジャパン



イクボス10カ条

この「10カ条」の過半を満たしていることが「イクボス」の証です。

- 1 理解** 現代の子育て事情を理解し、部下がライフ(育児)に時間を割くことに理解を示していること。
- 2 ダイバーシティ** ライフに時間を割いている部下を、差別(冷遇)せず、ダイバーシティな経営^{※1}をしていること。
- 3 知識** ライフのための社内制度(育休制度など)や法律(労基法など)を知っていること。
- 4 組織浸透** 管轄している組織(例えば部長なら部)全体に、ライフを軽視せず積極的に時間を割くことを推奨し広めていること。
- 5 配慮** 家族を伴う転勤や単身赴任など、部下のライフに「大きく」影響を及ぼす人事については、最大限の配慮をしていること。
- 6 業務** 育休取得者などが出ても、組織内の業務が滞りなく進むために、組織内の情報共有作り、チームワークの醸成、モバイルやクラウド化など、可能な手段を講じていること。
- 7 時間捻出** 部下がライフの時間を取りやすいよう、会議の削減、書類の削減、意思決定の迅速化、裁量型体制などを進めていること。
- 8 提言** ボスからみた上司や人事部などに対し、部下のライフを重視した経営をするよう、提言していること。
- 9 有言実行** イクボスのいる組織や企業は、業績も向上するということを実証し、社会に広める努力をしていること。
- 10 塊より始めよ** ボス自ら、ワーク・ライフ・バランスを重視し、人生を楽しんでいること。

出典:NPO法人ファザーリング・ジャパン

※1 ダイバーシティな経営:多様な人材をいかに、その能力を最大限発揮できる機会を提供することにより、価値創造につなげている経営

『イクボス度』判定!

イクボスとは一体、どんなリーダーを指すのか。その行動特性のポイントを確認しながら、まずはあなたの『イクボス度』をチェックしましょう。

あなたの『イクボス度』をチェック!

- ① 当てはまる項目をチェックし、「ワーク・ライフ・バランス」、「仕事の成果」それぞれの合計得点を算出
- ② 右ページの表に①の結果を当てはめる
 - 「ワーク・ライフ・バランス」の合計得点: ピンク色の横軸
 - 「仕事の成果」の合計得点: 青色の縦軸

ワーク・ライフ・バランス (ポジティブ)	<input type="checkbox"/> 部下が帰宅しなければいけない時間を把握し、自分も午前中からフルで仕事ができる	1
	<input type="checkbox"/> 部下が急に一人抜けても対応する方法を用意している	1
	<input type="checkbox"/> 家族構成を「全く」知らない部下は一人もいない	1
	<input type="checkbox"/> 子育てや介護が理由で休みを取っている部下の事情を把握している	1
	<input type="checkbox"/> 趣味・ボランティアなど、自分の人生を楽しんでいる	1

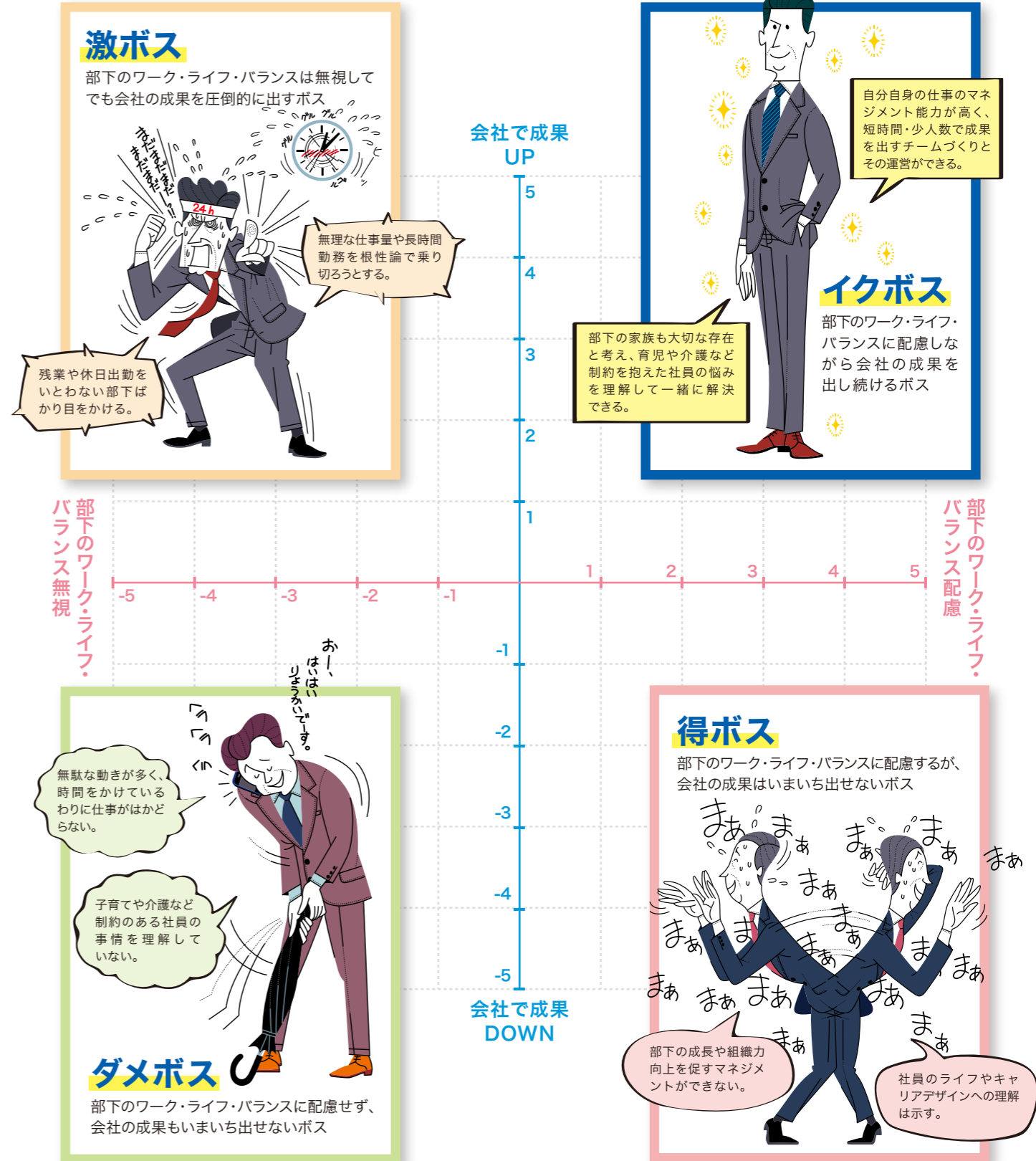
ワーク・ライフ・バランス (ネガティブ)	<input type="checkbox"/> 部下の家族構成をほとんど知らない	-1
	<input type="checkbox"/> 仕事の調子が上がってくるのは夕方17時から	-1
	<input type="checkbox"/> 残業をいとわず深夜まで働ける部下は優秀だと思う	-1
	<input type="checkbox"/> 愛読書はビジネス書が中心で、自分の出世ばかり気になる	-1
	<input type="checkbox"/> ボランティアや地域・社会貢献の経験がない	-1

仕事の成果 (ポジティブ)	<input type="checkbox"/> 仕事が早い、自分自身の仕事のマネジメント能力が高い	1
	<input type="checkbox"/> 短時間少人数で成果を出すチームのマネジメントが得意	1
	<input type="checkbox"/> 結果を周りのせいにならない、責任を取る度量がある	1
	<input type="checkbox"/> 部下をえり好みせず、分け隔てなくオープンにコミュニケーションができる	1
	<input type="checkbox"/> 多様な価値観を理解でき、社内外のネットワークが広い	1

仕事の成果 (ネガティブ)	<input type="checkbox"/> 体育会系の根性主義で、何時までも残業できる部下ばかり目をつける	-1
	<input type="checkbox"/> 短時間で成果を出すための時間管理能力がない。部下にムダな作業を押し付けていることに気づかない	-1
	<input type="checkbox"/> 休暇を取らない皆勤マンだが、仕事に無駄が多く、1日の中で集中している時間はわずか	-1
	<input type="checkbox"/> 家族との時間をほとんど取ってこなかったため、家庭での居場所がない(結果、職場で長時間過ごす)	-1
	<input type="checkbox"/> 趣味や地域社会での活動など、仕事以外の世界にコミットする経験に乏しく、視野が狭い	-1

ワーク・ライフ・バランス
合計得点

仕事の成果
合計得点



あなたは何ボスでしたか? 本冊子を参考に『イクボス度』をアップさせてください

今、なぜ『イクボス』が必要とされるのか

働き手である生産年齢人口は、今後30年で3割減少

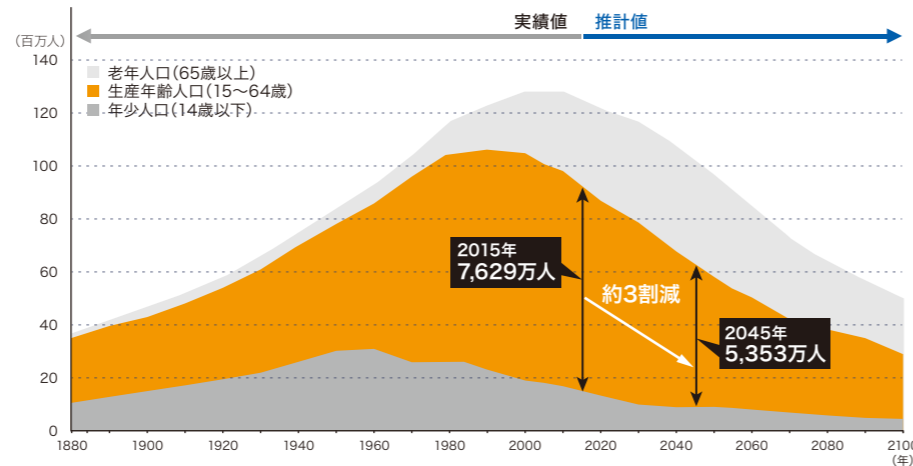
◎ 世界の中でも突出して少子高齢化が進んでいる

2015年の日本の人口は約1億2709万5千人。年齢3区分別にみると、年少人口(14歳以下)は約1588万7千人(総人口の12.6%)、生産年齢人口(15~64歳)は約7628万9千人(同60.7%)、老年人口(65歳以上)は約3346万5千人(同26.6%)。世界の中でも突出して少子高齢化が進み、生産年齢人口は既に減少している中、今後30年でさらに3割減少すると推計されています。

◎ 労働力の減少により、「働き手の確保」や「生産性の向上」が企業や組織の大命題となる

働き手の数が減少していく中で、人材の確保は企業にとって困難になっていきます。そのため、長時間労働など従来の働き方を見直すことで、少ない人数でも効率よく業務を遂行でき、誰もが働きやすい職場づくりを推進する必要があります。

少子高齢化で労働力が減少



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計(平成24年1月推計)中位推計」より作成

多様な働き手のマネジメントが不可欠に

◎ 共働き世帯の増加

1990年代後半、共働き世帯は専業主婦世帯を逆転して以降、増加を続け、夫婦で家事・育児を分担し協働することが一般的になっています。企業側も従業員の家庭事情を理解し、サポートする意識が大切です。

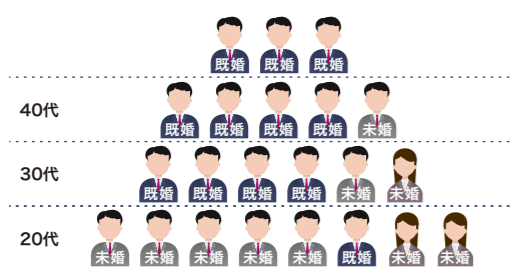
◎ 介護リスクが高まっている

団塊の世代が後期高齢者となる2025年には介護に携わる従業員が急増するとされており、企業や従業員の介護リスク(中核人材の離職)が高まっています。

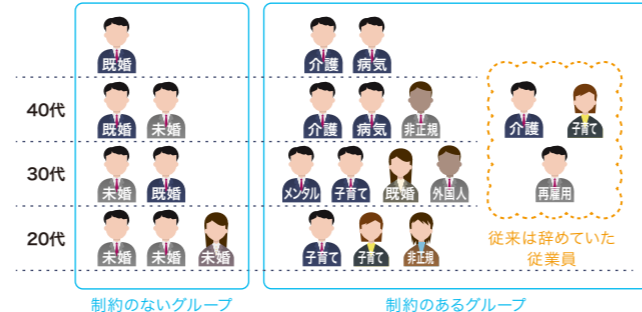
◎ 多様な働き手のマネジメントが必要

従来、組織は男性、正社員、終身雇用、場所や時間制約のない従業員で構成されてきましたが、今後は雇用形態や働き方の異なる従業員や、時間・場所に制約があるなど従来ならば辞めていた従業員も増加していきます。価値観を転換し、多様な働き手が混在する職場で成果を出せる「強い組織」の運営が求められています。

従来は主に **男性、正社員、終身雇用、時間制約なし従業員**からなるピラミッド型



現在そして今後は **多様な雇用形態、働き方**が混在するハイブリッド型

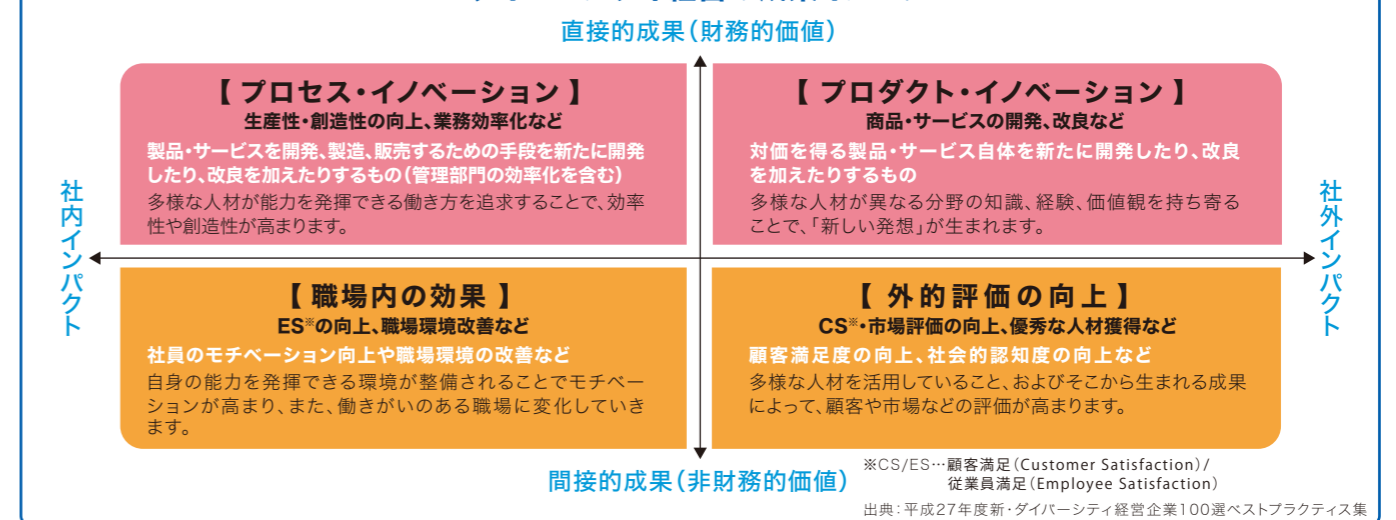


多様な人材をいかし、強い会社へ

◎ 多様性をいかしたマネジメントは企業競争力を高める

多様性をいかしたマネジメントを実践し、一人ひとりが働きやすく、多様なアイデアをいかす体制・風土づくりを進めることは、業務の効率化に伴う生産性の向上に加え、新たな商品サービスの開発や、従業員満足度の向上、優秀な人材の確保など、企業競争力を高めることにつながります。

ダイバーシティ経営の成果イメージ



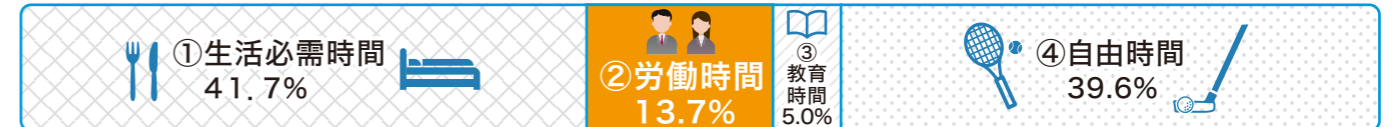
※CS/ES…顧客満足(Customer Satisfaction)/従業員満足(Employee Satisfaction)
出典：平成27年度新・ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集

働く人の“人生の充実”が企業や社会の活力に

◎ 人生における労働時間の割合は案外少ない

人生を80年とすると生涯生活時間は約70万時間(24時間×365日×80年)。そのうち労働時間は86,400時間(8時間×240日×45年)、割合にして約14%しかありません。

生涯生活時間 約70万時間の割合



①生活必需時間(睡眠・食事など):292,000時間(10時間×365日×80年) ②労働時間(21歳~60歳 通勤時間を含む):96,000時間(10時間×240日×40年)
③教育時間(6歳~20歳):35,000時間(10時間×250日×14年) ④自由時間:277,800時間(生涯生活時間-生活必需時間-労働時間-教育時間)

◎ 働く人の人生の充実が企業や社会全体の活力に

仕事は暮らしを支え、やりがいや喜びをもたらすものですが、家事や育児を含めた家族との生活、趣味、地域社会やコミュニティとの関わりなど仕事以外の生活の充実も働く一人ひとりの人生を豊かにする上で、大きな意味を持ちます。こうした働く人の私生活の充実、仕事の意欲や創造性が高まるなどの好循環を生みます。仕事以外に夢中になれるもの、「仕事以外の居場所」を持つ人を増やすことは、企業・組織の活力となり、ひいては社会全体をよりよくする活力となります。

仕事以外の居場所はありますか？



『イクボス』への道

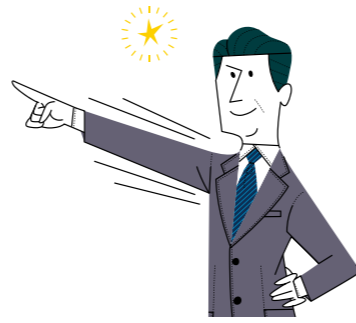
多様なバックボーンを持つ従業員一人ひとりが個性と能力を十分に発揮できる職場づくりや企業風土の醸成は、一筋縄ではいきません。一人でも多くのイクボスの誕生を目指して、次の4つのSTEPを参考にトップから現場まで全社一丸となって取組を進めていきましょう。

STEP ① : トップのコミットメントからスタート

Point



- ◎ **トップが必要性や意義を理解し、コミットメント**
経営者が目指す方向性を宣言することで、会社としての本気度を現場レベルにまで示すことが重要です。
- ◎ **経営戦略の一環として位置付け、Vision を描く**
会社としてあるべき姿を方針として明文化し、経営戦略に位置付けましょう。
- ◎ **長い目で見ると、成果を焦らない**
会社全体の意識統一、現場での理解の獲得は簡単なことではありません。長期的な視野に立ち、一つひとつ課題をクリアしていきましょう。

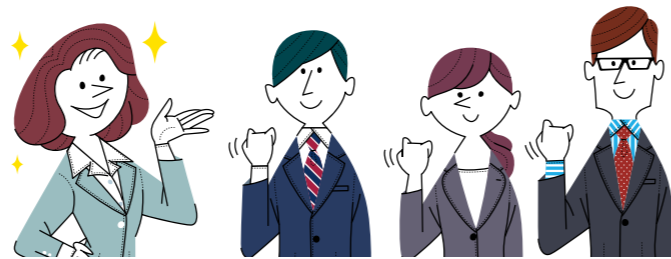


STEP ② : 推進体制をつくる

Point



- ◎ **中小企業、オーナー企業**
トップダウンの組織なので、トップがコミットメントすることで、迅速に取組が進みます。トップの信念が会社を動かします。
- ◎ **大企業(1,001人~)**
プロジェクトを設置し、リーダーのもと、各セクションからの専任もしくは兼任担当を任命します。プロジェクトは人事部署を中心に経営に関する企画部署や現場など全ての部署が密接に連携しながら進める必要があります。
- ◎ **中堅企業(~1,000人)**
トップのコミットメントのもと、人事部署が中心になって進めます。望ましいのは人事の中に専任担当を置くことです。



STEP ③ : 小さな変革“small step”から始める

Point



- ◎ **現状把握と課題抽出**
組織の働き方・休み方や従業員の意識を把握し、課題を抽出します。
- ◎ **施策の実施**
組織に合わせて施策を選択・実践します。

例えば



イクボス10の実践

- | | | |
|-------------|--------------|----------------|
| ① 会議のムダ取り | ④ 標準化・マニュアル化 | ⑧ スケジュールの共有化 |
| ② 社内資料の削減 | ⑤ 労働時間を適切に管理 | ⑨ 「がんばるタイム」の設定 |
| ③ 書類を整理整頓する | ⑥ 業務分担の適正化 | ⑩ 仕事の効率化策の共有 |
| | ⑦ 担当以外の業務を知る | |

出典:内閣府 カエル!ジャパン「3つの心構え」と「10の実践」

STEP ④ : 振り返りと継続

Point



振り返り

- ◎ **評価する(定量的評価、定性的評価)**
残業がどれだけ削減できたか、有給休暇の取得率がどのように変化したかなど定量的な評価をしましょう。また、組織の雰囲気やメンバーの表情にどのような変化があったかなど定性的な評価も大切です。(従業員の意識調査などで定量的に測る方法も有効です。)
- ◎ **『できたこと』は標準化する**
『できたこと』はマニュアルを作成し、標準化しましょう。また、その原因を突き詰めると組織の強みが見えてきます。
- ◎ **『できなかったこと』は外的要因に内在する真の原因を探る**
『できなかったこと』はその理由を考えましょう。その際には、「時間がなかった」、「制度がない」という周囲や環境(外的要因)を思い付いたとしても、「なぜ」時間がなかったのか、「なぜ」制度がないのかと、「なぜ」を繰り返し自分や組織の内にある真の原因を探ってみましょう。

Point



継続

- ◎ **変更とブラッシュ・アップ**
これは、人の意識と組織文化・風土に働きかける取組です。『振り返り』に基づいて、施策を変更、ブラッシュ・アップしましょう。現状に合わせ施策を変更、見直す勇気を持ちましょう。
- ◎ **Vision との整合性を図る**
会社の Vision やメッセージ、制度、実態の全ての整合性が取れていることが大切です。例えば、長時間労働で成果を上げている人が社内で評価されている場合、Vision との整合性が取れていません。こうした場合には、管理職の評価は、業績のほか、業務の効率化に努めるなど、部下のワーク・ライフ・バランスを推進しているかを重要評価項目に加え、人事制度の運用との整合性が取れているようにしましょう。
- ◎ **やり続ける、発信し続ける**
愚直に継続することです。常にぶれないメッセージを発信し続けることで、従業員は会社の本気度を理解し、主体的に取組を進めるようになります。



トヨタ自動車株式会社

DATA

所在地：愛知県豊田市

業種：製造業(輸送用機器)

従業員数：約72,000名

創業以来、業界のリーディングカンパニーとして時代を切り拓いてきた自動車メーカー。「クルマづくりを通じて社会に貢献すること」を理念に、「お客様第一」を大切にしてきた。グローバルにビジネスを展開する企業として多様な人材が活躍する同社では、2002年にダイバーシティプロジェクトを発足。女性活躍推進を加速するため働き方改革にも積極的に取り組み、さまざまなバックグラウンドを持つ人材の活躍を応援する風土づくりに力を入れている。



point

全社員に占める女性の割合が低くなりがちなモノづくり企業特有の課題に正面から取り組んだ

PROFILE

水野 至保さん(写真左)
人材開発部 第1人事室
ダイバーシティ推進グループ長
1999年入社。人事部に配属。2002年からダイバーシティプロジェクトメンバーとして事業所内託児所の設置等を担当。その後、国内外の社内教育の担当をするなど、一貫して人事畑を歩む。2016年より現職。在宅勤務をフル活用し、仕事と育児を両立している。

井村 光子さん(写真右)
人材開発部 第1人事室
ダイバーシティ推進グループ
2008年入社。人材開発部に配属。2014年から、トヨタ女性技術者育成基金の設立に携わり、現在は女性社員のキャリア形成・ネットワーク構築のほか、社内のイクボスづくりに奔走している。



働き方や職場環境を考える上で、御社の課題はどのようなものでしょうか？

水野：国内に約72,000人の従業員を抱える当社では、多様な人材がいきいきと働ける環境を目指しています。2002年に設けたダイバーシティ推進グループを中心に、女性や高齢者の活躍支援、障がいを持つ方に関することも含めて広い視野で議論を進め、具体的な施策に取り組んでいるところです。そこでは次の二つをポイントにしています。一つは、いいクルマをつくるため、さまざまなバックボーンや価値観を持つ人の多様な視点を大切にしようということ。もう一つは、性別を問わず優秀な人材の確保を目指すということ。女性の数が増えているとはいえ、当社では全社員のうち女性が占める割合は約10%程度です。「女性が少ない＝女性が働きにくい」と受け取られがちですから、人数を着実に増やし、働きやすい環境づくりに力を入れていかなければならないと考えています。ダイバーシティの中で女性活躍推進が優先課題になるのは、モノづくり企業ならではの課題だと思います。

女性活躍推進について、具体的にはどのような取組を行いましたか？

女性社員が辞めずに仕事を継続できるように育休期間の延長、時短勤務制度の導入、託児所設立などの制度整備に着手し、その後も制度拡充に力を入れました。2012年からは、定着の先にある活躍にシフトしました。両立支援セミナーや管理職研修を実施し、2014年からは、産休前セミナーの実施、保育費用補助や終日在宅勤務制度の導入などで育休からの早期復職も応援しています。こうした段階的な取組を経て、1992年頃に約6%だった女性社員の退職率が現在では約1%にまで下がりました。また女性管理職は7名から155名へと大幅に増加。この数字を見ても、取組の効果を実感します。最近では、全総合職を対象に在宅勤務を拡大するなど男性も含めた「働き方変革」にも力を入れています。さらに「育児環境整備」、「男性・上司の意識改革」に取り組み、『夫婦で仕事と育児・介護を両立できる職場環境』を目指します。

在宅勤務の活用により point 夫婦で育児・介護をシェアする スタイルを提案

仕事と育児・介護を夫婦で両立させるために有効なのは、どのようなことでしょうか？

水野：夫婦の一方に育児負担が過度に偏ることなく、分担することで双方が育児と仕事を両立していくことが理想の形だと思います。当社では子育て中の女性だけでなく全総合職にも在宅勤務制度の利用を拡大しました。例えば、週の半分は妻が在宅勤務で仕事をしながら子どもの世話をし、残りの半分は夫が…というように夫婦で育児をシェアできます。もちろん介護においても同様です。

そうした新しいワーキングスタイルを浸透させていくために取り組んでいることはありますか？

200名の男性管理職が在宅勤務を体験する「イクボストライアル」を実施しました。「在宅勤務＝特殊な働き方」

という固定観念を払拭し、各職場での活用方法の検討や課題の洗い出しを進め柔軟な働き方への理解を深めるためです。6週間の期間中、週に2～3回を目処に、例えば午後から自宅作業にする、出張先から直帰して自宅での仕事に切り替えるなど部分的な活用に加え、全期間を通して最低1回は終日在宅勤務を経験してもらいました。参加者の約90%は非常に有意義だと感じたようです。時間意識が向上したり、作業効率も上がったという意見が多くありました。生産性向上につながるという実感を持ってもらえたことは、大きな成果だったと思います。一方で、時間管理や仕事・成果の評価に対する懸念の声もありましたが、参加者の半数は、部下にも在宅勤務の利用を勧めたいとしており、さまざまな理由で在宅勤務制度の利用を希望する部下を応援す

る風土醸成にもつながるはずですが。

「男性の意識改革」という面でも効果がありましたか？

そう思います。当社には女性の社会進出が日本より進んだ地域への海外勤務経験者も多く、40代以下の世代では会社のダイバーシティへの取組に理解を示してくれる人が多数います。そこで新たな取組として「イクボス宣言」(500名の管理職が働きやすい職場を目指した取組や部下へのメッセージを宣言)やイクボスのロールモデルを社内イントラ「そだててねっと」に順次掲載して、多様なメンバーの活躍を応援し合う風土づくりを進めています。一番大切なのは、さまざまな人材の個人的背景や価値観を尊重し、認めるという姿勢。その部分では、理解が進んできたのではないかと感じています。



社内イントラ「そだててねっと」 イクボス、ロールモデルを紹介

STEP ①：トップのコミットメント

ダイバーシティ推進を重要な経営戦略として位置付け

STEP ②：推進体制づくり

ダイバーシティプロジェクトが発足・ダイバーシティ推進グループを設置

STEP ③：変革のためのsmall step例

女性の定着を支援(育休期間の延長、時短勤務制度の導入、託児所の設立)
女性の活躍を支援(両立支援セミナーや管理職研修の実施、早期復職支援)

STEP ④：振り返り&継続的取組

男性管理職が試験的に在宅勤務を経験する「イクボストライアル」を実施
管理職の「イクボス宣言」を社内イントラ(そだててねっと)に掲載

効果

- 女性社員の離職率が低減、女性管理職や主任職が大幅増加
- 「イクボストライアル」参加者の9割以上が在宅勤務を有意義だとし、生産性向上を実感
- 社内認知が向上し、在宅勤務利用者が次第に増加

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

株式会社アルペン

DATA

所在地：愛知県名古屋市

業種：小売業(スポーツ・レジャー用品販売等)

従業員数：14,904名(2017年1月31日現在)

全国展開のスポーツ量販店運営、スポーツ・レジャー用品の商品開発・販売、リゾート事業、レッスン・フィットネス事業などを通し人々の健康的なライフスタイルを支え続けてきた。「For the Customer」という経営理念のもと、「お客様の心の中No.1」、「企業価値No.1」、「働き甲斐No.1」の3つの行動指針を定め、従業員が高いパフォーマンスを発揮できる職場環境づくりを宣言している。



point

「男社会」から脱却し、女性が店長を目指す風土づくりに着手

PROFILE

菊池 美穂さん(写真左)
女性活躍推進プロジェクトリーダー
2004年入社。店舗勤務、新店オープン社員を経験した後、商品部にてバイヤー、営業企画などを担当。育休後、人事部を経て教育研修部(現アルペンユニバーシティ)に所属。2015年に社長直轄の組織として発足した女性活躍推進プロジェクトのリーダーに抜擢され、自身の経験も踏まえながら女性の力をいかす職場環境づくりに取り組んでいる。

渡邊 彩さん(写真右)
女性活躍推進プロジェクト
2009年入社。6年半の店舗勤務で副店長を経験後、プロジェクトチームに所属。

利光 夏季さん(写真中)
女性活躍推進プロジェクト
2012年入社。3年間の店舗勤務後、経営管理部を経てプロジェクトチームに所属。



女性活躍推進プロジェクトは社長直轄の組織として発足したそうですが、経営トップのどのような思いが込められていたのでしょうか？

菊池：消費者ニーズが多様化している中で、特に競合の多い小売業界で勝ち残っていくには、社内での多様な人材をいかすことが不可欠です。より広いフィールドから多様なアイデアを募ることが、独創的な商品・サービスにつながると思います。そうした人材の多様化でチーム力を強化するために、女性は重要なファクター。そのため、女性の活躍推進を成長戦略の一つと位置付け、全社をあげて取り組むことになりました。

御社でのこれまでの女性社員の働き方はどのようなものでしたか？

渡邊：特に店舗は、いわゆる「男社会」でした。社員の多くが男性という店舗も多く、「体育会系」の雰囲気の中でトップダウン型の店舗運営、組織マネジメントがなされていたのも否めません。店長やエリアマネージャーの働き方もいわゆる「激ボス」

型でしたから、「上を目指したい」という女性社員がなかなか現場から生まれて来ませんでした。実際、女性活躍推進プロジェクト発足以前は、全店舗における女性店長の割合は3%以下に過ぎませんでした。

当時のそうした現状を踏まえ、プロジェクトではどのようなことを目指したのでしょうか？

菊池：まずは育児や介護による退社をなくすこと。また、女性管理職を増やすことを目指し、どんな人材も店長やその上を目指せる雰囲気を作り、社内に広めたいと考えました。2年間を目安に大まかな活動計画を立て、一つひとつを実行レベルに落とし込んでいます。プロジェクトのメンバーは、専任である私たちのほかに他部署との兼任者も加えた9名。リーダーを務めることに自信はありませんでしたが、女性の活躍推進を牽引するチームですから女性が中心になるべきだと思い覚悟を決めました。

point

全国を回る「ダイバーシティツアー」で決意表明「声をあげれば変わる」という空気を現場に醸成

具体的にはどのようにプロジェクトを進めていきましたか？

菊池：最初に行ったのが役員、エリアマネージャー、店長といった各階層の管理職が「イクボス的マネジメント」の重要性を学ぶ「イクボスセミナー」。当社の「ボスたち」がダイバーシティや女性活躍について考える機会となっています。また、「ダイバーシティツアー」として各エリアの店長会議を回り、私たちから女性活躍推進プロジェクトの目的や意義を説明しました。直接思いを伝えることで、本気度を示したかったからです。こうした取組により「組織として働き方を変えることが必要で、そのために上司の役割が重要だ」ということを多くの方が理解してくれたように思います。この理解を持続させ、広げていくための仕掛けとして、各部署の管理職に「イクボスチェックリスト」

を自ら考えてもらい、行動を宣言してもらっています。今後はアドバイスセッションとして宣言内容が実行できているか、話し合う機会を設けていく予定です。

女性社員にはどのような働きかけをしましたか？

利光：エリアごとに女性社員と店長・管理職を集めて店舗や本社での働き方に関する考えや会社への要望を自由に話してもらった「ジョカツ座談会」を行いました。そこで、女性スタッフへの遠慮によるコミュニケーション不足が大きくクローズアップされたこともあり、部下との定期的な面談、ランチミーティングなど、独自の取組を行う店舗や部署が増えています。また、座談会で上がった課題は私たちがすべて整理し、制度改正につなげるようにしています。進捗は社内配信

システム「女活navi」で随時フィードバック。改善に向けた動きが見えるようにすることで、「声をあげれば会社は変わる」という空気が現場で醸成されてきたように思います。

少しずつ効果が表れ始めた今、次の課題はどのようなことでしょうか？

菊池：社内で増え始めているイクボスが、働き方や組織づくりに関する考え方を一般の男性社員にも浸透させていくことだと思います。また女性社員のモチベーションを高めて、キャリアの選択肢を増やしたいですね。最終的には、アルペンで働くことが多くの人の憧れとなるような会社になりたい。それが、企業としての真のブランド力なのではないでしょうか。



イクボスセミナー

STEP ①：トップのコミットメント

有志の勉強会の提言「女性活躍推進」を社長が採択し、成長戦略の一つに位置付け

STEP ②：推進体制づくり

女性活躍推進プロジェクトが発足

STEP ③：変革のためのsmall step例

各階層の管理職向けに「イクボスセミナー」を開催

STEP ④：振り返り&継続的取組

各部署の管理職が「イクボスチェックリスト」を作成し行動を宣言
宣言内容が実行できているかを振り返るアドバイスセッションを実施

効果

- 部下とコミュニケーションを深めようと独自に取り組む部署が増えている(定期的な面談やランチミーティングなど)
- 「声をあげれば会社は変わる」という空気が現場で醸成されている

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

アイシン精機株式会社

DATA
 所在地：愛知県刈谷市
 業種：製造業(自動車部品等)
 従業員数：14,089名(2016年3月)

世界20ヵ国196社のアイシングループの中核企業として自動車部品、住生活・エネルギー関連などのさまざまな事業を展開。ダイバーシティを重要な経営戦略に位置付け、「好きなことをやって、いい明日をつくらう」というスローガンのもと、多様な人材が個性を発揮しながら生産性を向上できる職場づくり、働き方改革に力を入れている。



point 女性社員のライフプランシート※2でイクボスの必要性を認識

PROFILE

佐藤 謙一さん(写真左)
 走行安全・電子商品本部
 第一電子技術部 品質・統括グループ
 グループマネージャー
 1990年入社。生活産業領域でトヨタミシンの開発を担当した後、自動車用コンピュータ開発に携わる。2012年より品質・統括グループのグループマネージャー。2015年9月に開講した「イクボス塾」への参加を機に、職場の働き方改革に取り組んでいる。

高尾 奈美さん(写真右)
 走行安全・電子商品本部
 第一電子技術部 品質・統括グループ
 2007年、グループ企業に入社。育休からの復職後、2015年にアイシン精機に転職。現在、短時間勤務制度を利用して仕事と子育てを両立している。



佐藤さんは1期生として「イクボス塾」に参加されたそうですが、どのような気づきがありましたか？

佐藤：正直言うと最初は否定的な思いもありました。イクボスとは、女性に特化した取組だと誤解して、でも、イクボス塾で学んだライフプランシートづくりに実際に部下に取り組んでもらって気づいたんです。部下の女性がこの先、希望する勤務形態や仕事に対するスタンス、身につけたいスキルが見えてきて。女性の場合、例えば20代後半で結婚して30歳頃に出産、二人以上お子さんを持つと、30代の間はフルタイムで働くことができない人が多いわけです。30代という、仕事で多くを吸収し積極的に動ける立場になっていく、キャリア面で重要な10年です。その期間にペースダウンしなければならない女性は、大きなハンデを負っている。この課題解決のためにはイクボスが必要だと認識したんです。この先は男性でも制約のある人が増えるでしょうし、誰が抜けても仕事が回るようチームをマネジメントするのがイクボスで

あり、組織全体のマネジメントのために必要だと今は感じています。

「イクボス塾」を経て、ご自身のマネジメントはどのように変わりましたか？

佐藤：一つの業務に複数の人材を割り当てることを意識するようになりました。例えば誰かが育休で抜けたとしても、すぐにほかの人が担当できるように。最初は一時、効率が落ちるのですが、最終的には業務が合理化されていきます。それを数値として定量的に示せば、従来の体制より効率のいい業務体制だと証明できるはず。それが今後の私の課題だと考えています。

高尾さんは、職場の変化をどう感じていますか？

高尾：以前は、時間の制約がある中で仕事を自己完結しなければならないことへのプレッシャーが大きかったです。でも、イクボスの取組が進み、チームで業務に取り組める体制になったことやチーム内のコミュニケーションが深まったことで、安心して仕事に打ち込めるようになりました。

PDCAサイクルを回しながら実際に職場環境改革に取り組む「イクボス塾」を開講



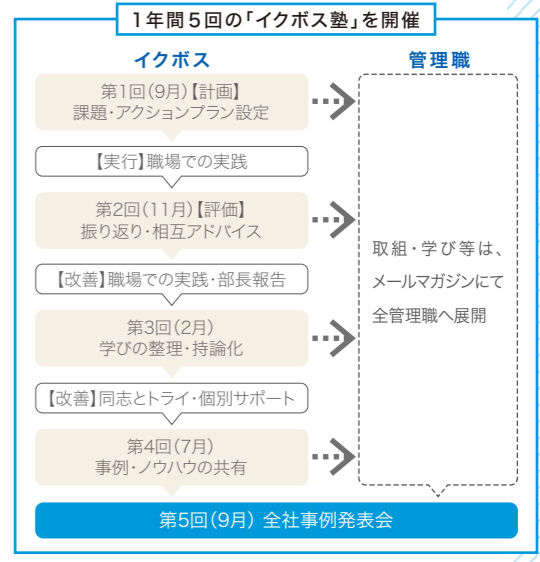
人事部人材開発グループ/神谷祐加さん

働き方改革についての会社の基本的なスタンスを教えてください。

神谷：時間を効率よく成果に変えていくという働き方への変革を目指しています。労働時間をコスト競争力に直結する貴重な経営資源と捉え、働き方改革に会社が主体的に取り組む必要性を経営側から発信。「好きなことをやって、いい明日をつくらう」というスローガンのもと、一人ひとりが各職場で個性を発揮しながら生産性を向上させられる職場づくりに取り組んでいます。そのためには、上司の意識やマネジメントの変革が不可欠。そこで、社内イクボスのロールモデルをどんどんつくっていくための取組として、2015年9月から「イクボス塾」をスタートさせました。

「イクボス塾」を効果のある取組にするため、工夫したことはありますか？

当初、活動に対してネガティブな印象を抱いていた参加者も多かったのですが、開講当日、副社長と直接語り合うことで、会社の本気度が伝わりロールモデルとしての自覚が生まれました。目指したのは講演を聴いて終わりではなく、参加者が実際に意識や行動の変革につなげられるような活動にすることです。そのため、1年間5回の活動の中でPDCAサイクルを回しながら実際に職場環境改革に取り組める仕組みをつくりました。イクボス塾生だけの活動に留まらず、部下たちも一緒になって積極的に課題を見つけ「いい職場づくり」に取り組もうとする空気が



各職場で生まれているのが、一番の成果。今後はイクボス塾卒業生を巻き込みながら、社内で理解を深め、活動が広がっていくよう継続的な働きかけをしていかなければと考えています。

イクボスへの道

STEP ①：トップのコミットメント
 ダイバーシティマネジメント・女性活躍推進を重要戦略として位置付け「時間を効率よく成果に変えていく」働き方への変革を目指す

STEP ②：推進体制づくり
 女性活躍推進プロジェクト「きらり」が発足

STEP ③：変革のためのsmall step例
 「イクボス塾」を開講、管理職が実際に職場環境改革に取り組む

STEP ④：振り返り&継続的取組
 「イクボス塾」での事例・ノウハウを共有するため全社事例発表会や管理職向けメルマガ配信を実施「イクボス塾」卒業生が次期の塾にてアドバイス役として参加

効果

- 「イクボス塾」参加者を中心に自ら課題を見つけ「いい職場づくり」に取り組む職場が増えている(一つの業務の複数人への割り当てを行い、業務が合理化された上に、チームの雰囲気良くなっているなど)

※2 ライフプランシート：プライベートとキャリア両面で60歳までの行動計画や希望を記入し、自身のライフデザインを考えるもの

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

日本特殊陶業株式会社

DATA

所在地：愛知県名古屋市

業種：製造業(電気機械器具等)

従業員数：6,572名(2016年10月・出向者含む)

世界シェアNo.1製品を数多く持つグローバルメーカー。ファインセラミックの技術を駆使して開発したさまざまな製品を自動車、電子・電気機器、医療など、幅広い分野に提供し、世界各国・各地域に確固たる地位を築いてきた。海外経験の長い社長のもと「DIAMOND^{※3}プロジェクト」が発足。女性活躍推進、働き方改革、職場環境整備にまず5年と期間を定め全社で取り組んでいる。



point 業務を標準化し、誰でもカバーできる体制づくりで 女性が多い職場の生産効率を向上

PROFILE

梅村 和礼さん(写真左)

SCM本部 参事

1983年入社以来、営業畑でキャリアを築く。アメリカ、イギリス、タイで経験した通算13年の海外勤務でワーク・ライフ・バランスの重要性を実感。

小池 友美恵さん(写真右)

ロジスティクス部業務課 副課長
時間制約のある部下を多く持つ管理職としてチームの業務体制の見直しを推進。

吉村 奈央子さん(写真中)

ロジスティクス部業務課
二人の子どもを持つワーキングマザー。現在は一般職から転勤なしの総合職に職群転換し、貿易業務を担当するとともに、DIAMONDプロジェクトにも参加。



皆さんの職場にはどのような課題がありましたか？

小池：製品の受注登録、全世界に出荷するための船積みの手配など、貿易業務がロジスティクス部業務課の仕事です。もともと女性が多い部署であるため、育休取得者や時短勤務者が増えるにつれて、従来の業務の進め方で同じ量をこなすことは困難になり、業務体制見直しの必要に迫られていました。そこで、まずは生産効率を上げるため、作業手順書の作成やシステム導入など業務の標準化に取り組みました。また、国別に割り振っていた業務を機能別のチームに割り振るよう見直し、急な欠員が出て誰でもカバーできる体制を整えました。効率化によりこなせる業務量が増えたことに加え、各々が考えながら業務に取り組むようになり、生み出した空き時間で講習会に参加するなど、更なる改善に向けた活動にもつながっています。

従来の体制や業務の進め方を変える上で、チームメンバー全員の意識を統一するのは難しかったのではない

でしょうか？

小池：リーダーの果たす役割が大きかったと思います。業務改善の必要性や効果をチームメンバーに説明し、一人ひとりの理解を得ながら進めていったことが成功の鍵だったのではないのでしょうか。

吉村さんは、二人目のお子さんの育休から時短勤務で復職されています。以前と比べて働く環境は変わりましたか？

吉村：以前は、担当者以外は業務の詳細を把握できない体制でした。急に休んだら業務が滞ってしまいかねない状況の中、時短勤務で復職していたら、自分自身も会社も大変だったのではないかと思います。体制が見直された今は、とても働きやすくなりました。同じ境遇の人も多くですし、フォローし合いながら効率よく業務に取り組んでいます。

梅村：時短勤務者は、物理的に稼働時間が短くだけで仕事の密度は濃いですよね。時間に制約がある分、より緊張感と責任感を持って仕事に取り組んでくれています。

point トップダウンで確実に推進する体制をつくり、 全社に取組を浸透



人事企画課課長 兼 DIAMONDプロジェクトリーダー/大塚悦子さん

女性活躍推進のための「DIAMONDプロジェクト」発足の経緯について教えてください。

大塚：2011年に社長に就任した尾堂が女性活躍推進を経営上の重要課題としたのが始まりです。尾堂は海外経験が長く、女性の活躍の場が限られている日本の職場風土を変えたいという思いを強く持っていました。そこで2013年、副社長をリーダーとして女性活躍推進プロジェクトを発足。管理職の大多数は男性。まずは男性の心を動かすことが必要だと考え、役員や人事部長、65歳までの継続雇用で働くベテラン社員など、事業部経験の豊富な男性をプロジェクトメンバーの中心に据え、全社で推進しています。

プロジェクトで目指したこと、具体的な施策について教えてください。

このプロジェクトのミッションは、多様な人材がフルに活躍できる企業文化の醸成です。そのため、「風土を変える」、「意識を変える」、「環境を変える」をコンセプトに、男女の区別を取り除いたフェアな組織になること、チームマネジメントにおける管理職の意識向上、社員のモチベーション向上、業務の標準化を目指しました。1年目はトップダウンで全社に浸透させられるよう、部次長講演会から始め、順に課長、課長代理と全ての管理職の意識改革に取り組みました。2年目に取り組んだのが、次世代女性リーダー研修や活躍支援プログラムによる女性社員の意識改革。この年、新しい人事制度



アクションプランの事例集
(自分たちで課題を見つけ、その解決に向かって取り組む施策)

が導入され、転勤のない総合職が設定されたことも、女性社員のモチベーション向上を後押ししました。3年目の目標は組織力の向上。アクションプラン(各部署で女性活躍推進テーマを設定・遂行、初年度から実施)が活発な部署を表彰する制度を導入し、更なる促進を図っています。各部署の取組は事例集としてまとめ、社内でも共有しています。

STEP ①：トップのコミットメント

海外経験の長い社長が女性活躍推進を経営上の重要課題に位置付け

STEP ②：推進体制づくり

女性活躍推進「DIAMONDプロジェクト」が発足

STEP ③：変革のためのsmall step例

管理職の意識改革(部次長から順に全ての管理職が講演会などのイベントに参加)
女性社員の意識改革(次世代女性リーダー研修、活躍支援プログラム)
組織力の向上(各部署がテーマを設定し、アクションプランを企画・実行)

STEP ④：振り返り&継続的取組

各部署の取組を事例集としてまとめ、社内でも共有

効果

- 女性の職群転換者や管理職が増加、女性のモチベーションが向上
- 各部署が自ら課題を見つけ取組を実践(業務体制の見直しや業務の標準化を行い生産効率を上げるなど)

※3 DIAMOND: Diversification Initiatives Accommodate More Opportunities and New Dimensions (多様化のイニシアチブは組織の一層の発展の機会と新たな方向性を醸成する)の頭文字

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

トヨタファイナンス株式会社

DATA

所在地：愛知県名古屋市
業種：金融・保険業（自動車販売金融等）
従業員数：2,038名（正社員1,575名 非正規463名）

トヨタグループ各社における販売・購入のサポート、ライフスタイルに合わせた金融商品・サービスの提供、さらにトヨタグループ各社を中心とした法人向け金融支援など、個人・法人需要を問わず多角的な事業を展開。「イクボス企業同盟^{※4}」に初期メンバーとして参加するなど、ダイバーシティ・マネジメントに関する意識が高い。



仕事のハードルを少しずつ上げながら部下の能力を底上げ “人を育てる”マネジメント

PROFILE

鴨頭 亮輔さん(写真中)
営業推進部 推進IIグループ
グループマネージャー
2000年入社。審査、営業、企画部門を経て営業推進部へ。グループマネージャーとして、効率的かつ楽しく仕事ができる環境づくりにチームメンバーとともに取り組んでいる。

戸部 未来さん(写真右)
営業推進部 推進IIグループ
2014年入社。営業企画部を経て2016年より営業推進部へ。

篠原 宏美さん(写真左)
人事部 人事グループ 主幹
2002年中途入社。ダイバーシティ全般(女性活躍推進・仕事と育児介護の両立支援・障がい者雇用促進・ハラスメント対応)の推進を担当。



管理職としてチームを率いていく上で、鴨頭さんが基本にしているのは、どのようなことですか？

鴨頭：メンバー一人ひとりを理解し、自分とメンバーやメンバー間のつながりを強くすること。また、自分自身が常にモチベーションを高く持ち、仕事を楽しくするという気持ちを維持することです。マネージャーの私がいつも難しい顔をしていては、チームの雰囲気も良くなりませんから。そして、効率よく業務を回し、残業を少なくして、プライベートを充実させようという意識の共有に努めています。人生の中に仕事があるのであって、仕事の中に人生があるわけではありません。仕事の経験がプライベートにいきることもあるし、その逆もある。両方たっぷり楽しむ方が人生は面白くなると、私は思います。

そうした意識の共有も含め、部下を育てるマネジメントをする上で工夫していることはありますか？

鴨頭：能力差はありますし、成長のタイミングやスピードも人それぞれ

です。若い社員には基礎的な仕事でトレーニングし、土台ができてから徐々に大きな仕事を任せて自信をつけさせるようにしています。その成功体験がモチベーションになり、一人ひとりのスキル向上、チームの生産性向上につながっていくのではないのでしょうか。

戸部：鴨頭さんは、常に少しハードルの高い仕事を任せてくれます。戸惑うこともありますし、いつも気軽に相談に乗ってくださいますし、何より「失敗してもそこから学べばいい」というスタンスで見守ってくださるので、前向きに挑戦できます。

生産性向上のためにチームで取り組んでいることを教えてください。

鴨頭：フリーアドレス^{※5}、集中する時間の設定など、効率よく楽しく仕事に取り組めるような工夫をしています。メンバーから自発的に提案されることもあり、アイデアを出しやすい雰囲気づくりを心がけています。異なる考えを持つ人が多いほど組織は変わっていくと思います。

「人を大切にする」を人材マネジメント方針に掲げ、人事部主導から「職場主体・職場自走」の推進体制へ



人事部 人事グループ 主幹 / 篠原宏美さん

御社の経営戦略とイクボスの取組の関係について教えてください。

篠原：イクボスの取組を、多様化していく社員の働き方を支える経営戦略の一つと位置付けています。2009年には「人を大切にする」という人材マネジメント方針を「フェアネスを貫く」、「多様性を認め合う」、「人を育てる」の3つの柱のもとに打ち出しました。その定義は、社員一人ひとりが持つ資質…持ち味、強み、長所、才能を最大限にいかすことです。しかし、この考え方を社内に浸透させるのは簡単なことではありませんでした。「人を大切にする」という言葉が「人に優しくする」にすり替わり、「そんな甘い考えで会社は成り立たない」という管理職の意見もありました。そこで、全国の拠点でミーティングを実施。社長や人事部長自らが

「人を大切にする＝人をいかすこと」という人材マネジメント方針の真の考え方を説き、トップが会社としての意志を明確にしたことで、全員が目指す方向を定めることができました。当社の人材マネジメント方針の中には「人を育てる」があります。「上司の最も大切な仕事は職場メンバーの育成である」と明言した上で、マネージャー教育に力を入れました。社員の資質を引き上げ成長につなげられる上司の育成を最優先課題としたのです。

現場のマネージャーたちの反応はどうでしたか？

最初は本意がなかなか伝わらず、進みませんでした。しかし、職場改善により得られる効果をシミュレーションシデータ化してお伝えしたり、



ポジティブ・アクションサミット

課題の参考になる外部セミナーと一緒に参加して刺激を受けていただくなど、地道な働きかけをして意識改革を進めていきました。そして粘り強く進める中で変化が現れ、「自分のキャリアは自分で創る」、「自分たちの職場は自分たちで良くする」と課題を見つけ、改善しようという職場が一気に動き始めたのです。その各職場の好事例をその部署で留めるにはもったいないと社内で横展開する機会として「ポジティブ・アクションサミット」を開催しました。大事にしてきたことは「職場が主体」です。「職場が自ら動きたい」と思えるような情報提供、意識改革を今後も推進してまいります。

STEP ①：トップのコミットメント

人材マネジメント(3つの柱「フェアネスを貫く」、「多様性を認め合う」、「人を育てる」)を策定

STEP ②：推進体制づくり

人事部主導でスタート(職場主体・職場自走の推進体制へ移行)

STEP ③：変革のためのsmall step例

人事部が各職場で働きかけを実施(定量的データの提供、先進企業の見学、外部セミナーの参加、部署同士のネットワーク化、ロードマップの作成など)

STEP ④：振り返り&継続的取組

各職場の好事例は「ポジティブ・アクションサミット」で横展開

効果

- 「自分たちの職場は自分たちで良くする」という声が職場から上がり、各職場が主体的に職場改善に取り組むようになっていく(効率よく業務を回し残業を少なくしようとアイデアを出し合い実践するなど)

※4 イクボス企業同盟：「イクボス」の必要性を認識し、積極的に自社の管理職の意識改革を行って、新しい時代の理想の上司を育てていこうとする企業のネットワークで全国100社の企業が加盟(2016年9月現在)
※5 フリーアドレス：グループ内で個々の机を特定しない日を設定

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

株式会社サンゲツ

DATA

所在地：愛知県名古屋市

業種：小売業(インテリア専門商社)

従業員数：1,255名(2016年4月単体)

名古屋市西区に本社を置くインテリア商材の専門商社。2014年の新社長就任がきっかけとなり両立支援制度の構築が加速。男女にかかわらず社員の知見・経験や専門性を組織にいかすための取組に社をあげて乗り出した。先駆けて着手していたワーキングマザーの両立支援に加え、男性中心だった営業部門への女性増員、現場の管理職の意識改革などに力を入れている。



point

メリット訴求や不安解消で現場の管理職の意識を改革

PROFILE

長谷川 美智子さん
人事部 人事開発課
ダイバーシティ推進担当課長
1998年サンゲツ入社。小学校5年生の娘を持つワーキングマザー。育休から復職後、残業体質だった営業推進部で自身が苦勞した経験をもとに働き方改革やチームのマネジメントについて考えるようになり、人事部に異動。現在、経営戦略に則ったダイバーシティ推進に担当課長として全力を注いでいる。



ワーク・ライフ・バランス推進の取組をどのように行ってきましたか？

3年前トップが交替し会社の体制が変わると、中期経営計画において女性活躍推進が重要課題の一つになりました。インテリアの会社ですから、女性の能力や経験を業務にいかすことは経営戦略の大きなポイントです。そのための環境整備と応援する職場風土づくりをしていくと、トップがはっきりと謳ってくれたのは大きな変化だったと思います。ただ、女性の仕事と家庭の両立支援が課題だった頃から一歩前進し、男女関係なく社員一人ひとりが組織にいかん貢献するか…つまり本当の意味での活躍を促さなければならぬ。そのためには、社員一人ひとりの成長が不可欠であり、イクボスの育成が必要になってくるわけです。

現場のボスたちの反応はどうでしたか？

「理屈はわかるが、自分のチームにどんな好影響があるのか」といった反発の声が多く聞かれました。そんな

ときには、イクボスになることは、管理職である自分自身にメリットがあるということ、理解してもらうよう努めました。多様な人材をうまくチームとして機能させ成果を出すことができれば管理職も楽になるし、管理職としてのマネジメントスキルやレベルが上がるということでメリットがあると。また、対話を重ねていく中で、女性の両立支援について、おそるおそる取り組んでいる男性管理職が多いことがわかりました。そこで、産休や育休を取得する女性社員への対応の仕方をガイドブックにして示しています。ガイドブックでは「妊娠しましたと告げられたら何と答えますか。」というところから、実際にどんな言葉をかけたらいいのかを具体的にアドバイスし、現場の管理職の不安を解消できるようにしました。

いいチームづくりを実践する部署をロールモデルに取組を加速

イクボスの育成はどのように行っていますか？

営業本部の管理職を対象にダイバーシティ・マネジメント研修会を実施しました。数年前まで男性営業職300名に対し女性は20名に達しないほどでした。しかし会社の方針もあり、現在では全国で約50名の女性社員が営業職として活躍しています。女性の部下が一気に増えた現場で、経験の浅い彼女たちを上司がどうマネジメントし、戦力化していくのかを考えてもらおうという取組です。そこでは「ダイバーシティとは女性社員の保護だと思っていたが、違うとわかった」という気づきや、多様性をいかしてどうチームづくりをしていくのかという悩みが共有される中で、「仕事の仕方やチームづくり全体を見直したい」という声も聞かれ、男性管理職の意識

改革のきっかけになったと思います。現場の管理職の気づきや悩みに対し、どのような支援ができるかは今後の課題です。

働き方改革、ダイバーシティに則したチームづくりを実践している現場の例はありますか？

中部支社のインテリアデザイン課では、女性マネージャーを中心に課内の働き方改革に取り組んでいます。女性の比率が高い部署でほとんどがワーキングマザー。彼女自身も二人のお子さんの育児をしながら課をマネジメントし、全国のインテリアデザイン課を統括する役割も任されています。制約のある社員が多い環境で業務を円滑に進めるため、SNSによる緊急連絡事項の共有、クラウドでのスケジュール管理などのシステムを導入。さらに育児



ダイバーシティ・マネジメント研修会

やキャリアデザインに関する相談に乗るなどのコミュニケーションを通し、部下が話しやすい雰囲気をつくっています。バランスのいいチームづくりのロールモデルとして人事部も注目している部署で、今後はフレックスタイム制の試験導入にも協力してもらおう予定です。

STEP ①：トップのコミットメント

女性活躍推進を社長が経営計画の重要課題に位置付け

STEP ②：推進体制づくり

人事部門内に担当者を置く

STEP ③：変革のためのsmall step例

産休や育休を取得する女性社員への対応についてのガイドブックを作成
管理職を対象にダイバーシティ・マネジメント研修会を実施

STEP ④：振り返り&継続的取組

生産性の高い働き方を目指して、課題発見・提言を行う有志のワーキンググループ活動を実施

効果

- 女性社員の営業職に占める割合が5%から17%へ(最近5年間で3倍強の増加)
- SNSやシステムを利用した情報共有やコミュニケーションを通じたいい雰囲気づくりを実践している部署があり、社のロールモデルとなっている

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

富士ゼロックスインターフィールド株式会社

DATA

所在地：東京都品川区

業種：卸売業(インターネットによる事務機消耗品等販売)

従業員数：112名(2016年4月1日現在)

インターネットを通じてオフィスに必要なさまざまな商品・サービスを提供するデリバリーサービス「e-Qix(イー・クイックス)」を展開。お客様や市場は多岐にわたる。一緒に働く仲間も多様であるため、「私たちらしさ」をいかして大きな力にするためにも、多様性を尊重し、個人の価値をさらに高め、豊かな社会づくりへ貢献することを目指している。



point
企業体質は強く、社会に対しては優しく、
個人は仕事が面白いと思える会社を目指す

PROFILE

鏡 久賀さん(写真中)
代表取締役社長

1979年富士ゼロックス入社。英国関係会社
ランク・ゼロックスを経て外資系日本人
担当営業部長、教育市場営業統括長を
経験。2013年より富士ゼロックスインター
フィールド社長。プライベートでは中学生の
娘の母。

池田 豊和さん(写真右)

1981年富士ゼロックス入社。カスタマーエン
ジニアを経験後、人事部で主に営業部門の
人事管理を担当。2012年より富士ゼロックス
インターフィールドで人事総務長。

黒部 亜希子さん(写真左)

2007年富士ゼロックスインターフィールド
入社。入社以来、採用・教育・労務・人事管理
など人事領域全般を担当。



鏡 社長が就職したのは男女雇用
機会均等法以前だと思いましたが。

鏡：社会人として少しでも世の中のお役に立ちたいという思いで仕事を始めました。男性の先輩や上司に社会人の基本を教えてもらい、とても感謝しています。当時は24時間仕事のことを考えていても全然嫌じゃなかった。でも、英国に赴任し、働く人のプロフェッショナリズムを体感したこと、また家庭・地域や自分の趣味を大切にしている英国人の生き方に触れたことで、本当の意味での豊かさとはどういうことなのか改めて考えることができました。

社員の働き方についてどのように
考えていますか？

鏡：当社の親会社である富士ゼロックス株式会社には1990年から「よい会社」という構想がありました。企業体質は強く、環境や社会に対しては優しく、そして社員はそこで働くことが面白いと思える会社でありたいというものです。私は今、当社でその実現に取り組んでいます。社員には

会社の仕事だけではない個人としての生活や社会への貢献といった、働き方というより生き方を考えてほしい。例えば、少子化によって、親4人をどうやって看取るか、といった責任を男性でも女性でも負うこととなりますよね。家庭の責任を果たしながら、仕事の成果をあげるためには、プライベートの事情を遠慮せずに打ち明け、チームワークで仕事を進めていくことが必要です。多岐にわたるマーケットに多様な価値を提供するためにも、チームでの取組がより大きな成果を生み出すのではないかと思います。また、時間あたりのアウトプットの密度も濃いはず。



働き方改革を経営戦略実行の
大前提として組み込んでいる

会社として働き方改革はどのように
位置付けていますか？

鏡：提供価値を高め、お客様にご満足いただき、結果として企業が成長するためには、社員一人ひとりがプロフェッショナルとして専門性を磨き成長することが不可欠であると考えます。また、長時間労働の削減をはじめとする働き方改革なしにはダイバーシティや女性活躍推進は達成できないと考えています。実際、女性社員にヒアリングをしたところ、長時間労働となるような上司の働き方には魅力がないという声が多く聞かれました。こうしたことから働き方改革を経営戦略実行の大前提として組み込んでいます。また、以前からの私の思いとして、社員には労働市場における自分自身の価値、存在価値を高め、富士ゼロックスインターフィールドという会社を飛び出しても通用するような人に育ってほしいという願いがあります。働き方改革を進める中で社員一人ひとりがたくましく成長していくことを期待しています。

新勤務制度を導入されたそうですが、
主なものを教えてください。

池田：柔軟な働き方の取組として、在宅勤務の導入と直行直帰におけるリモートPCの活用を進めています。メール確認のためだけに会社に戻るは無駄ですから、外出先でも仕事ができるようにしました。また従来のフレックスタイム制における計画タイム(業務量に応じて自身でフレキシブルに出退勤する勤務形態)の終了時間を22時から20時に変更し、さらに「高残業者」や「有休低取得者」に対しては役員面談も実施しています。これは長時間労働の意識をあらためて、早く帰るといふ風土の醸成が目的です。そのほか、今年から「Value Up Award」という表彰制度を設けました。この制度は高い目標に向けて「チャレンジ」し、「やりきった」社員を評価するのが目的です。高い目標を達成するためには従来の考え方やプロセスを変えて、仕事のやり方、進め方を改善し、生産性を高めていくことが必要になります。今後はより効率的な働き方をして、いき



Value Up Award受賞者と

いきと仕事に取り組んでいる社員を評価していきたいと考えています。

社員の意識は変わってきていますか？

黒部：以前は、長く働いた人が頑張っているという見方もありましたが、近年は若手社員が増えたこともあり、生産性を高めて働こうという意識が高まってきています。働き方に対する価値観にも多様性がみられるようになりました。社員本人の意識変化に加え、役員による社員面談の実施も後押しとなり、管理職の男性社員も、自ら働き方を変えないといけないという思考に変わってきていると思います。

職場の雰囲気は変わってきていま
すか？

鏡：社員がクリスマスにファミリーデーを開催してくれました。各部署でプログラムをつくり、子どもや甥や姪を職場に連れてきて会社の仕事を体験してもらおうというものです。こうした活動からも真面目で家族思いの社員が、自然に思いを表すことのできる雰囲気がなってきたのではと感じています。

STEP ①：トップのコミットメント

働き方改革を経営戦略実行のベースに位置付け、「よい会社」構想の実現に取り組む

STEP ②：推進体制づくり

人事総務室が主導

STEP ③：変革のためのsmall step例

計画タイム(業務量に応じて自身でフレキシブルに出退勤する勤務形態)を実施
在宅勤務や直行直帰におけるリモートPC活用などの勤務制度を導入

STEP ④：振り返り&継続的取組

新たな働き方によるプロセス改善の取組に焦点を当てた「Value Up Award」表彰を実施
“高残業者”や“有休低取得者”を対象にした役員面談を実施

効果

- 社員一人ひとりの生産性意識の向上と労働時間の削減
- 職場で家庭の事情を遠慮なく表明し、協力し合える風土の醸成

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

株式会社マザーリーフ

DATA

所在地：愛知県名古屋市

業種：専門サービス業(研修、コンサルティング、事務代行)

従業員数：8名

法人向けの教育事業・コンサルティング事業・事務代行業を展開。特に、女性スタッフが強いパフォーマンスを発揮するための組織マネジメントのノウハウをレクチャーするホスピタリティ・コンサルティングが、医療・介護・保育・観光などのホスピタリティ産業界から支持されている。



point

多様な人材をいかした、短時間で成果を出す仕組みづくり

PROFILE

榊原 陽子さん
代表取締役

大学卒業後、航空会社に国際線客室乗務員として入社。関西国際空港支店の立ち上げに参画し、名古屋空港支店では最年少のコーディネーターとして契約社員の育成・マネジメントを担当。退職後、社会保険労務士事務所を開業。2007年に「ワーク・ライフ・バランスを実現してハッピーで美しく輝く女性を応援する会社」として株式会社マザーリーフを設立。



企業でキャリアを重ねながらワーキングマザーとして活躍されたご自身の経験を、起業にどのようにいかしましたか？

私が航空会社にいた頃、「結婚して子育てか仕事か」という二者択一のプレッシャーを感じていました。実際にそんなことはないのですが、そんなイメージが刷り込まれてしまっていたのかもしれない。また、あれだけ女性が多い会社であっても男性中心のマネジメントが行われているからなのか、キャリアを重ねるほど仕事に対する前向きさを失っていくような傾向も感じていました。女性が正社員として仕事をするには、自由に生きられるということ。二者択一ではなく、働きながら子どもを育て、自由で幸せに生きる女性を増やしたいと思ったのが起業の大きなモチベーションになりました。

具体的に目指したのは、どのような会社ですか？

女性が子育てやプライベートを大切にしながら個性や能力を発揮できる場をつくるのが起業の理念でした。業務の内容は何でもよかったんです。模索していく中で、ホスピタリティ・マナー研修、ホスピタリティ・コンサルティング、助成金・経理の事務手続代行などの業務を確立させていきました。仕事をしてくれるのは、毎日出勤する正社員と在宅勤務社員のほか、約200名の登録スタッフです。当社のような規模の企業で、優秀かつ、フルタイム働ける人はまず来ません。時間制約はあるけれど高いスキルを持つ人を雇用するのは、経営戦略上当然のことだと思います。さまざまなバックボーンを持つ人を適材適所で活用し、短時間で成果を出す仕組みを目指しました。

誰がどこにいても情報共有できる環境づくりで入社・在宅それぞれのスタッフがフルに力を発揮

いろいろな立場の人が混在する中で会社として機能させるために、どのような工夫していますか？

チャットメールやテレビ電話での朝礼など、誰がどこにいてもコミュニケーションが取れるようにしています。また、書類のデータ化によるクラウド管理、フリーデスクなど誰もが使いやすい仕事環境を整備。さらに出社する社員たちは、月1回の「なでしこ会議」で目標設定→週1回のチーム別ミーティングで進捗を確認しながら業務負担の偏りがないうかが確認→次のなでしこ会議で振り返りを行うというサイクルで、業務全体、在宅勤務者や登録スタッフ、自分たちの状況を常に確認し合うようにしています。

女性が多く働く小規模な会社をマネジメントする上で最も大切なのはどのようなことでしょうか？

離職や育休があるのが当たり前という前提に立つことだと思います。「また帰ってきてくれたらラッキー」というぐらいの心持ちで育休取得者を送り出し、復職してきてくれたらその分の仕事を増やせばいいんです。うちのような会社では、一人分の給料を増やすことは経営努力でいくらでもできます。専門分野に特化した事業ですから、人材の分だけ仕事をつくっていけるんです。それができるのは優秀な人材が揃っていて、付加価値の高い仕事、専門性をいかせる仕事を生み出せるからです。このマネジメントで成果を出し、みんなが笑顔でハッピーになれることを、企業として少しずつ成長し、存在感を持つことで示していきたいと思っています。



恒例 シャインズ(社員)お誕生日会の様子

多くの企業のホスピタリティ・コンサルティングを通して見えてきた共通の課題はありますか？

長時間労働をしないと売上が下がると思い込んでいる企業は多いですね。労働時間を減らして職場のコミュニケーションを深め、働く人の生活を充実させることで、より良いモノやサービスが生まれ成果につながる。そのことを社員一人ひとりが本質的に理解することが重要だと思います。ワーク・ライフ・バランスを保って働くことは、女性にとっても男性にとっても良いことのはずです。仕事も子育ても趣味も楽しめば、人生はもっと豊かになると思います。

STEP ①②：トップダウンにより推進

プライベートを大切にしながら女性が個性や能力を発揮できる場をつくることを目指して起業

STEP ③：変革のためのsmall step例

出社・在宅・登録のワークスタイルを確立

チャットメール、テレビ電話によるコミュニケーションやクラウド管理による情報共有を実施

STEP ④：振り返り&継続的取組

月1回の「なでしこ会議」で目標設定

週1回のチーム別ミーティングで進捗確認、次の「なでしこ会議」で振り返りを実施

効果

- 時間制約はあるが高いスキルを持つ人材を確保
- 多くのスタッフが新たに出産

有限会社ワッツビジョン

DATA

所在地：愛知県瀬戸市

業種：製造業（建築用タイル、レリーフ製造、加工）

従業員数：7名

瀬戸市に本社を持つタイル製造会社。大量生産するプレス製品ではなく手作りの湿式タイルにこだわることで差別化を図り、確かな実績を築いている。それを支えているのが、女性従業員。社長の横井さんが創業時に目指し実践した「働く親を支える仕組み」のもと、一人ひとりがワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実現している。



point

「自由出勤・子ども同伴可・完全能率給」 3つの約束で、女性の働く意欲を引き出す職場を実現

PROFILE

横井 暢彦さん(写真中)
代表取締役

1993年ワッツビジョン創業、1995年に法人設立し、代表を務める。自身の会社員時代の経験から、仕事と家庭の両立が可能な仕組みづくりと維持を企業が果たすべき社会的責任と考え、会社経営の柱としている。



起業時、どのような会社を目指しましたか？

会社員時代、いろいろな経営者を見る中で、利益だけを追求するような経営スタイルにはやはり疑問を感じ「何のために仕事をするべきか」ということをよく考えたんです。そこで、生きる上でのテーマを一人ひとりが持つことが大切だと気づきました。私にとってのテーマは子育てと教育。自身が少年時代に実感した教育格差をなくすためには、地域社会全体で教育を支えることが必要だと思っています。そのためには、親が仕事と家庭を分けることなく働ける環境づくりが不可欠。特に女性は、職場で目一杯働いて帰宅すると家事をこなさなければならない。本当はもっと子どもと向き合いたいのに、その余裕がないんです。もっと自由に働ける環境をつくってあげれば、女性が活躍できる機会は増やせるはず。その実現を目指しワッツビジョンを立ち上げました。

具体的にはどのような取組を進めましたか？

「自由出勤・子ども同伴可・完全能率給」という3つの約束をしました。まず自由出勤を可とし、従業員は家庭を主体に働く時間を決めることができます。また、子供同伴を可とし、目が届くところに子どもがいることで安心して働けるようにしました。さらに、働いた分だけ給料が増える歩合制を導入。時給を800円に固定したら、人は800円分の仕事しかしません。でも、仕事の量に比例して給料も増える仕組みにすれば、短時間で効率よく稼げる方法を自分たちで考え、動いてくれますよ。

その体制で、会社として十分な利益を出すことは可能ですか？

ルールをしっかり守れば、どんな企業でも可能だと思います。特に製造業の場合は、単価の高い仕事をうまく回転させることで利益率を上げることができます。効率のいい仕事の仕方従業員に無理をさせずに利益を出す。そういう努力をするのは経営者の責任です。

point

従業員に「働き方、生き方、そして人生のテーマを考え、描いてほしい」

3つの約束の効果について教えてください。

従業員の定着率は非常に高いです。みんな、一度入社したら辞めずに長く働いてくれます。創業当初から20年以上働いてくれている人も多いですよ。環境さえ整えば、働き手はいくらでもいます。従業員の側からすると、職場でのコミュニケーションが人間形成の糧になっているのではないのでしょうか。働くことの目的は、給料をもらうことだけではないと思います。例えば、うちのような会社で仲間と一緒に汗を流して働くことで連帯感を得たり、家庭の愚痴や子育ての悩みを言い合ったり。そんなことも、働くこと、そして生きることの大きなモチベーションになるはず。従業員一人ひとりが仕事を通してさまざまな経験の中で創造力を磨き、自分の人生のテーマを見つけ

てくれたらと願っています。

従業員の方々の年齢が上がってきていますが、新たな課題はありますか？

子育てが一段落し、親の介護が始まる世代も多いですからね。実際、介護をしながら仕事をしている従業員もいます。それも、今の体制のもとでなら自分で仕事の仕方を調整できますから、クリアできる課題だと思っています。やはり経済力がなければ介護は難しいですから、そういう面でも両立可能な環境できっちり働いて蓄えるというスタイルを推奨したいと思います。また、当社には定年がありませんから、いつまで仕事を続けるかを決めるのも従業員自身。体力的にきつくなってきたら徐々に働く日数や仕事量を減らしていくことも可能です。この環境をうまく利用

して、働き方、生き方を自分自身で考え、描いてほしいですね。

従業員と会社がウィンウィンの関係を築き、その好循環を継続するために必要なのは、どのようなことでしょうか？

規約や制度をつくるだけでなく、きちんと実践することだと思います。そのためには、経営者が覚悟を持って「やりきる」という決断をすることが重要なのではないのでしょうか。会社と従業員それぞれにメリットがあるということを一ひとりに理解させ、その仕組みづくりと一緒に考えていこうと、トップが継続的にメッセージを発信することが大切だと思います。



職場の様子

イクボスへの道

STEP ①②：トップダウンにより推進

自分の生きる上でのテーマ(子育てと教育)のために仕事はすべきという思いから、女性が子育てをしながら自由に働ける環境の実現を目指して起業

STEP ③：変革のためのsmall step例

自由出勤・子ども同伴可・完全能率給

STEP ④：振り返り&継続的取組

トップが継続的にメッセージを発信しながら会社と従業員双方にメリットのある制度や仕組みを従業員とともに考えている

効果

- 会社と従業員双方にとって従業員の定着率が高く、人材確保に困らない効率のよい業務体制を確立
- 会社の社会的信頼を獲得

安心生活株式会社

DATA

所在地：愛知県名古屋市
業種：医療・福祉(介護事業)
従業員数：164名(パート含む、グループ計)

「医療・介護・住まい・保育を通して、世の中に安心な生活をとどける」という企業理念のもと、有料老人ホーム、グループホーム、訪問看護ステーション、保育園、在宅クリニックを運営。利用者・スタッフ・地域社会それぞれの“安心生活”をかなえるため、働く環境の整備、人材育成に力を入れている。



point

人材育成への投資でワクワクしながら働ける企業文化を醸成

PROFILE

飛田 拓哉さん
代表取締役

医師として聖路加国際病院にて総合内科・緩和ケア・在宅診療に従事。留学等を経て、2010年に安心生活株式会社を設立。経営者として職場環境マネジメントに尽力するとともに、在宅医としてケアマネジャーや訪問看護事業所等と連携して地域医療に携わっている。

介護事業における女性社員の割合は高いと思います。職場環境整備は、やはり女性目線で取り組んでいるのでしょうか？

当社では全体の75%が女性社員です。ワーク・ライフ・バランスという観点から目指すのは、社員一人ひとりがフェアな評価のもとで成長し、社会と家庭での責任も果たせるようにすること。そのために各種手当の充実や残業削減、有給休暇の取得促進に取り組んでいます。

多くの介護スタッフが働く住宅型有料老人ホーム「あんしんせいかつ葵」には、託児所が併設されていますね。

ワーキングマザーが働きやすい環境を支える大きな柱です。待機児童問題など、子どもを預けられず働けないという女性のために、託児所を設置しました。また、働きながら手に職を付けることを可能にし、シングルマザーの自立を支援するという目的もあります。社員は保育料半額負担で利用できるという金銭的なメリットもさることながら、例えばお子さんが急に熱を出した時にすぐに駆けつけられるという安心感が喜ばれているようです。僕は社員が喜んでくれることが嬉しい。この会社に身を置いてよかったと思ってもらえる会社づくりのために職場環境、働き方を整えるんです。

現在、会社として取り組んでいる活動があれば教えてください。

人材育成です。推進組織として社内の各部門から選抜した6人のスタッフでチームをつくり活動しています。具体的な活動としては人事考課制度の刷新を行ったところですが、狙いは改善そのものではなく、改善活動を通して人材育成をすることなんです。ワクワクして働ける組織にしたい、そのためには自分たちで考えたことが形になって、それが会社のためになり、自分の待遇にも反映されるというような好循環をつくらうと取り組んでいます。また、この活動を通してリーダーシップやプロジェクトマネジメントなどのスキルを身につけ、社員たちが自ら安心生活の企業文化を育てていってほしいと思っています。そのための投資は惜しみません。ビジネスモデルはコピーできても、人と文化だけは誰にもコピーできませんから。

イクボスへの道

STEP ①②：トップダウンにより推進

社員がフェアな評価のもとで成長し、社会と家庭で責任を果たせる職場を目指す

STEP ③：変革のためのsmall step例

各種手当の充実、残業削減、有給休暇の取得促進
託児所の設置

STEP ④：振り返り&継続的取組

各部門の選抜スタッフで業務改善活動を実施

効果

- 女性介護職の確保、離職率の低下
- 社員のモチベーションアップやスキルアップ(人材育成)

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

住マイルワン株式会社

DATA

所在地：愛知県長久手市
業種：生活関連サービス業
(リフォーム、ハウスクリーニング、白蟻駆除)
従業員数：4名

ペット専門リフォームなど専門性の高い増改築、ハウスクリーニングなどを幅広く手掛ける住関連企業。従業員4名という少数精鋭ながら、徹底した業務の効率化と収益性の高いビジネスモデルの確立で、「残業なし」、「プライベート充実」を可能にしている。社長自らも空き時間を利用して子どもと遊ぶなど、イクメンぶりを発揮。

point

「良い習慣は才能を超える」システム導入、ルールづくりで業務を徹底効率化

PROFILE

松本 太一さん
代表取締役

住宅リフォーム、メンテナンス企業で経験を積んだ後、2007年に会社設立。ドッグトレーナーや愛玩動物飼養管理士資格を取得し、独自の高いペット専門リフォームからスタート。その後も住関連の事業を幅広く展開している。

起業前の会社員時代はどんな働き方をしていましたか？

仕事人間でしたよ。住宅リフォーム、メンテナンスの会社で営業職を務め、最終的には社長を任されました。マンパワーで急成長したベンチャー企業でしたが定職率が非常に悪く、人材育成のシステムも整っていませんでした。人育てない…という悪循環に陥っていました。一般企業の営業職などの場合、やりがいをモチベーションにして社員をとどめておくには限界があります。同じような

仕事で待遇のいい会社がほかにあれば、そちらに移った方がいいですから。だから自分の会社を立ち上げるに当たっては、社員が「ここで長く働きたい」と思う環境づくりをしなければならぬと考えました。

具体的にはどのような取組をしましたか？

まずは経営理念を明確にしました。それを従業員と共有することでミーティングでも同じ方向を向いて意見を出し合うことができます。それから、社員の余分な仕事を減らすためのシステムの導入とルールづくり。クラウド型顧客管理システムやスケジュール専用ソフトを導入し、社員全員で共有できるようにしました。またシステム入力や各種事務処理の手順も細かくルール化し、業務のいい意味でのルーティン化を目指したのです。「良い習慣は才能を超える」というのが当社

のスローガン。社内にルーティンワークが多ければ多いほど誰かが欠けても影響が少なくなりますし、ミスが発覚しやすく軌道修正もスムーズに行えるという利点もあります。

社員4名という少数精鋭にもかかわらず、社員に負担がかからない事業展開を実現しているのは、なぜでしょうか？

確実に受注につながる営業スタイル、残業せずに自分たちが動ける範囲での工期設定など、効率よく収益を上げるビジネスモデルを確立したからです。今後は、フランチャイズ事業をうまく活用し、社員が給与を担保されながら独立して事業展開できるような仕組みをつくりたいと考えています。自分で仕事を回して収益を上げ、プライベートも自己管理で充実させる。そんな「社内個人事業主」を増やし、やりたい仕事を楽しんでもらいたいと思っています。

イクボスへの道

STEP ①②：トップダウンにより推進

「お客様と地域に必要なとされ、社員とその家族の幸せを実現する」を経営理念に掲げる

STEP ③：変革のためのsmall step例

事務処理の細かいルールを定め、業務をルーティン化

STEP ④：振り返り&継続的取組

経営理念を共有し、毎月ミーティングを実施

効果

- ルーティン化による業務の効率化やミス防止
- 残業しない前提の働き方を実現

※イクボスへの道、効果は代表的な例を記載

優れた職場力のある 組織に共通するのは、ミドルが「トップの 伝道師」であること。

ANDO FUMIE

安藤 史江 教授

南山大学大学院ビジネス研究科

▶PROFILE

東京大学大学院経済学研究科 博士課程修了 博士(経済学)
米国マサチューセッツ工科大学スローンスクールにて1年間、客員研究員。
企業で働く人々や組織変革に関する研究を行い、積極的に、大学外の民間組織と接触を持つ。
また、ビジネススクールの学生との共同研究も行っている。
近著に『組織変革のレバレッジ』(白桃書房,2017)がある。



—イクボスへの取組は個人が変わることも大切ですが、組織が変わっていくことでもあると思います。組織変革が進んでいる組織の共通点がありますか？

組織変革はトップがその気にならないと難しいことは明らかになっているのですが、優れた組織には同じことをおっしゃる傾向があり、(ミドルマネージャーが)「私たちはトップの伝道師です。」という言い方をされます。トップが考えていることを現場の部下の方や同僚に伝えて落とし込んでいくことが私たちミドルの役割だと。そのような会社は強さに加えしなやかさもあることが多いです。トップ・ミドル・ボトムが協力し合わなければ組織変革は進みません。

—高度経済成長期の価値観を引きずっているボスたちが変わるためには、何が必要でしょうか？

元々柔軟な発想を持っている方が望ましいというのは言うまでもありません。でも価値観は一生変わらないというわけではなく、例えば海外勤務で異文化を経験し日本のビジ

ネススタイルやライフスタイルが世界標準ではないことに気づくなど、異なる価値観との接触は一つのポイントです。もう一つのポイントは実体験をすることです。ダイバーシティやイクボスについて研修でいくら話を聞いても、自分ごととして捉えるのは難しいですね。でも、自分や身近な優秀な社員が育児や介護で離職しなければならぬ葛藤に悩むとか、社会人になった娘の悩みを聞くとか、そういう実体験があると自分のこととして考えられるようになると思います。



—では、組織が変わっていくためにはどのようなことが必要でしょうか？

変革を目指して組織は制度をつくりませんが、その制度と実態が合っていないと機能しにくくなります。例えば、ダイバーシティ推進というメッセージを発信しながら、単に女性の復職とか、短時間労働を促進するのはバランスを欠いています。短時間労働になると働き続けることはできても、キャリアの追求に関しては難しくなるのではないかという思いをもたれやすいためです。制度が矛盾したメッセージとなって発信されてしまうんですね。大切なのは、最終的な目的を明確にしてそれを皆が共有し、すべてのシステムを一貫した方向性で構築することです。

—確かに、いくらイクボスを推進しても長時間労働の社員が評価されれば整合性は取れませんよね。ほかにはどのようなポイントがありますか？

組織が変わるのはとても難しいことで、必ず揺り戻しや慣性が働きます。例えば女性活躍推進において、取組開始当初はおおびらに反対しない

人も、活動に伸び悩む時期があると反対勢力が息を吹き返し、組織全体が元に戻ってしまうような現象です。整合性を取るだけでなく、慣性を取らないようにする、慣性よりも強い力で推進することが必要です。

—うまく変革が進まないときにはどのようにしたらいいのでしょうか？

変革が進まない要因を見つけることが大切です。とある組織では、変革に向けて行動するようにと言われても、どの方向にどこから動いたらいいかわからないということが生じていました。トップは「経営ビジョンがあるからそのビジョンを実行することだ」と言っていたのですが、皆は実行の仕方が分からないために何も動けませんでした。そういうときには、自分たちの組織が何を大事にして、何を大事にしなくてもいいのかをまず明確にすることが何よりも必要となります。このようにうまくいかない原因は組織それぞれです。

それを正しく見極めることが、組織変革の取組を成功に向かわせる第一歩となるのです。

—好事例から学べるようになるには、どのようにしたらいいのでしょうか？

「あの会社だから、あの人だからできた」という要素は必ずあるもの。重要なのは「仕組み化」し、組織としてそれが当たり前というところまで持っていくことです。また効果が高いのは、それぞれが人に教えるという仕組みをつくること。聞いているだけだと身につかないものが人に解説することによって自分ごととして浸透します。そういう意味では、企業間でも社内でも事例を教え合って意見交換したりする機会を設けることは、良い取組だと思います。自分の職場に戻った時に、違うものの見方ができるようになる可能性が高まりますから。

私の行動宣言

一度に全部は難しくても、一つひとつ積み重ねていけば、
働き方や組織はきっと変わるはず。

さあ、宣言しましょう。

- 一、部下とのコミュニケーションをとり、ライフの事情を把握します
- 一、時間制約の有無にかかわらず、部下の仕事と家庭の両立とキャリアを応援します
- 一、自社の両立支援制度について理解し、利用を働きかけます
- 一、定時退社を奨励し、自ら率先して帰ります
- 一、年次有給休暇の取得を部下に促し、自ら取得します
- 一、スケジュールを共有し、お互いに助け合う体制をつくります
- 一、業務の棚卸を実施し、標準化(マニュアル化)に取り組みます
- 一、会議の無駄(回数・時間・人数)を削減します
- 一、社内資料を削減します
- 一、仕事の成果を出しながら、自らライフを充実させ、楽しみます

あなたは何から始めますか。

私の行動宣言

私は次のことに取り組みます

- 一、
- 一、
- 一、

愛知県の取組

平成22年4月「あいちワーク・ライフ・バランス推進協議会」設置

- 目的** 仕事と生活の調和実現を目指し、官民一体となった取組を推進
- 構成団体等** 日本労働組合総連合会愛知県連合会、愛知県商工会議所連合会、愛知県経営者協会、愛知県中小企業団体中央会、愛知県商工会連合会、愛知労働局、名古屋市、(公財)愛知県労働協会、有識者、愛知県

平成26年8月「あいちイクメン応援会議」設置

※28年5月「あいちイクメン・イクボス応援会議」に名称変更

- 目的** イクメン・イクボスの普及啓発
- 構成団体等** 日本労働組合総連合会愛知県連合会、愛知県経営者協会、民間企業、有識者、愛知県



人が輝くあいち・イクボス宣言
平成27年8月25日、知事始め、協議会構成団体トップが「人が輝くあいち・イクボス宣言」を行い、宣言文に署名。



「あいちワーク・ライフ・バランス推進運動」の実施

協議会では県内企業の皆様に定時退社や年次有給休暇の取得促進、育児・介護との両立支援等の取組を呼びかけ、賛同を募る運動を実施

あいちワーク・ライフ・バランス推進運動 <https://famifure.pref.aichi.jp/aichi-wlbaction/>

「愛知県ファミリー・フレンドリー企業」登録制度の運用

従業員の仕事と生活(育児・介護・地域での活動等)の調和に積極的に取り組む企業を「愛知県ファミリー・フレンドリー企業」として登録する制度を運用



ファミフレネットあいち <https://famifure.pref.aichi.jp/>

ワーク・ライフ・バランスに関する情報を発信中!

- Facebook【ファミフレあいち】 <https://www.facebook.com/famifureaichi/>
- Twitter【ファミフレあいち】 https://twitter.com/aichi_roufuku

「愛知県ファミリー・フレンドリー企業」知事表彰

愛知県ファミリー・フレンドリー企業の中から、他の模範となる優れた取組を実施している企業を表彰

◎ ファミリー・フレンドリー企業賞

- ・中小企業の部(常時雇用する従業員 300人未満)
- ・中堅企業の部(// 1,000人未満)
- ・大手企業の部(// 1,000人以上)

◎ イクメン・イクボス企業賞



左からトヨタファイナンス株式会社、株式会社ドコモCS東海、大村知事、株式会社カノークス

大村知事と平成28年度受賞企業の皆様

仕事と介護の両立支援マニュアルの作成

介護離職を防止するため、中堅・中小企業が仕事と介護の両立支援策を導入する際の手引き書を作成



参考情報

イクボスアワード(厚生労働省)

イクメンプロジェクトホームページ
<https://ikumen-project.mhlw.go.jp/company/case/>

イクボスプロジェクト(NPO法人ファザリング・ジャパン)

<http://fathering.jp/ikuboss/>

イクボス企業同盟
<http://fathering.jp/ikuboss/about/ikuboss-alliance/>

イクボス式 会社の就業規則集
<http://fathering.jp/ikuboss/4437/>