

企業の未来をデザインする

埋もれし人財を呼び覚ませ！

企業の未来をデザインする

公益社団法人 日本青年会議所 著

公益社団法人
日本青年会議所 著

JCI®



櫻井 よしこ氏 絶賛!!

「両立支援こそ業績回復のチャンス」

この本に登場する経営者たちの揺るぎなき姿勢に私は多くのヒントを得た。

評論家

日本JC第61代会頭

巻頭対談 金美齡 × 井川直樹

JCI®

公益社団法人 日本青年会議所
Ajika Chamber International Japan



株式会社社長岡塗装店
常務取締役

古志野 純子

Koshino Sumiko

社員を大切にしたいという思いから生まれた複数の制度

—現在、ワーク・ライフ・バランスを考えた
さまざまな取り組みをされていますが、始め
られたきっかけはどこにあったのですか。

古志野氏 今から10数年前になります
が、熟練の親方職人が、当社に若手職人
が定着しない現状を見て「このままでは
会社がダメになる」と言ってくれたこと
ですね。私たち経営陣は、ベテラン職人
が仕事を通じて若い職人を育ててくれる
ものだと思っていたのですが、経営者側
でもしないといけないことがあるんだと



「株式会社長岡塗装店」

「若い職人が育たなければ、この会社はダメになる」というベテラン職人からの言葉を受け、雇用体制の見直しに手をかけた、株式会社長岡塗装店。精査した現状の体制には、確かに改善の余地があった。そこでワーク・ライフ・バランスを念頭に置き、定着しない若年層の雇用体制や育児・介護問題解決に取り組み、長岡塗装店ならではの制度を次々と生み出した。次第に若年社員は定着し、指導者も充実。特別休暇取得率の上昇に伴い、社員たちの働き方に変化が生まれ、それは仕事の質の向上やスピードアップにつながった。それを裏付けるのが「施工優良工事表彰」など榮譽ある表彰の数々。これらは社員のモチベーションを上げ、受注にも有利な条件となった。「従業員と企業が共に良くなる、幸せと感じる」という夢が現実のものとなった事例だ。

Interview



気づかされたんです。また、若手職人からの「一人暮らしで、工事現場にもって行く弁当を自分で作るの大変だから辞めたい」という声が上がったのですが、それも、うちの会社は働きづらいだろうかと、雇用体制を省みる機会となりました。そしてその働きづらい職場環境というのは、会社にとって死活問題につながるのだと、真摯にとらえたのが結果的によかったですね。

—改革は大変です。何がその最大のモチベーションになりましたか。

古志野氏 やはり目の前にいる社員を大

切に思う気持ちです。社員が誇れるような職場を作りたかったです。

—どのような取り組みから始められたのですか。

古志野氏 まずは1998年に、65歳までの高齢者 継続雇用制度と、若年者のトライアル雇用制度を導入しました。その結果気づいたのが、従業員一人ひとりもつ力を充分に発揮してもらうには、個々のニーズに沿った働きができる環境が必要ではないかということです。そこで2002年に、「会社はあなたたちの仕事と生活の充実を支援します」という

思いで、育児・介護問題を抱える新人男性社員向けの制度を作りました。

—具体的には。

古志野氏 年次有給休暇とは別の有給休暇とし、30分単位で取得できる「子の看護休暇」、「出産で10万円の祝い金」「保育料の3分の1を助成」「育児のための始業・終業の繰り上げ・繰り下げ」などです。「費用の3分の1の助成」「始業・終業の繰り上げ・繰り下げ」は介護にも適用しています。その他、仕事能力向上のために、技能士の国家試験・各種資格取得の奨励・経費の補助も行いました。

—その後は、2005年にまた新しい制度を設定していますね。

古志野氏 前述の制度を3年実践してみた上での、修正も含めた取り組みでした。まず修正点としては、「子の看護休暇」は、高校卒業まで期間延長しました。そういうニーズがありましたので。新しく設定したのは、「1年単位の変形労働時間制導入に伴い週平均労働時間を39時間に設定」「子育て中・妊娠中の社員のための休憩室整備とマッサージチェア、空気清浄機などの備品購入」「未就学児をもつ社員に1時間までの育児短時間勤務制度」など。それから休暇を取ることに抵





なら、そういう守りの人材をも育ててこそ、会社は強固なものになると思います。



Interview

抗を感じている男性社員が多く見られたので、彼らには男性の育児休暇取得激励のための社内報を作成、回覧し、年次有給休暇を計画的に取得するよう奨励。代休・振替休日の取得指導もしました。合わせて、男女問わずすべての社員に各種研修、セミナー、講演会への参加も奨めています。

—きめ細かい取り組みで社員の要望をうまく汲んでいますね。男性社員だけでなく、母親社員、女性社員への配慮が増えているのも特徴的です。

古志野氏 そうですね、母親社員向けの

制度は、大きくは2008年に導入しました。もちろん、男女は問いませんが、制度の利用に「18歳までの子ども一人につき、月1万円の子ども手当を支給」「育児短時間勤務制度を小学校3年修了までに延長」などがそうです。あと休みを取得しやすいよう、「事務職員の仕事の共有化」を開始したのもこのタイミングです。こうした女性社員への配慮が多いのは、私が人事労務や経理を担当していたころ、いつも会社の中にいたからです。毎日社内で働く女性社員を見ているうちに、彼女らを軽く考えて粗末に扱うのは、会社にとってマイナスだということがわかったんです。営業や職人の仕事が攻め



社員とのコミュニケーションや柔軟な対処が未来を創る

―世間では、休暇はキャリアアップの障害になるという風習がまだ根深く、意識の切り替えや新しいルールづくりで苦労しているという会社が多くあるようです。

古志野氏 対処策の一つとして、当社では、育児休暇を取る人がしつかり仕事の整理をしておくということが大事だと思っています。休暇に入る前に、本人が担当している仕事の洗い出しをさせ、それを誰に引き継ぐのかということろまで明確に提示してもらっています。

―休暇取得者が出た場合、その都度、人材の補充はしないのですか。

古志野氏 国の方針では、同レベルの仕事ができる人を採用した場合、助成金が入る仕組みになっています。でも私はそれがどうも腑に落ちなくて(笑)。だつて同レベルの仕事ができる人などいないですし、万が一いたとしても、ものすごくお給料になりますよね。ましてや短期採用が前提では、本人も周囲も嬉しいことではありません。そこで当社ではその

制度は使わず、補助員としての常勤社員を一人採用しました。原則、抜けた人の仕事は同じ部署なり近い部署の社員に頑張ってもらいますが、そのなかから誰でもできるような簡単な仕事を選び出し、それをお願いする為の人材です。この方法は社員のスキルアップにもつながりますし、休暇を取る社員のポジションを残しておけることがメリットです。

―さまざまな制度を作ると、それが権利になってしまい、逆に問題が勃発するケースもみられますが、御社の場合は休職する側に仕事の見直し、分担をさせることで、それを防いでいる気がします。

古志野氏 休暇の影響は、その人の上司だけではなく一緒に働いている社員にも及びますから、引き継ぎも満足にできずに大きな顔をして休むのはやはり間違いです。それを各人がしつかり認識しないとダメでしょうね。権利ばかりを主張する人を作らないよう、普段から、周囲の人のことまで考えられる人材を育てることも、経営者の務めではないでしょうか。会社としてのものの考え方を共有するとか、理解できるまで話し合うとか、日ごろからコミュニケーションを取り、意識疎通をしておくことですね。

―そのような取り組みは、小規模な会社でし





古志野氏 そうですね、アンケートは取っていませんが、ヒアリングはしょっちゅうしています。また当社は決算が2月なので、3月は特に念入りに。個人目標を達成させるための打ち合わせの場で、今考えていることや気がついたこと、要望などをざつとばらんに話してもらっています。その内容によつては、制度の見直しや改善は願いません。実際、当初は65歳までだった高齢者継続雇用制度は、今は70歳まで延長していますし、近年では、協力会社の社員への支援制度ということ、資格取得費用補助なども取

グの場を設けたりしているのですか。

り組み始めました。大切なのは、その都度、柔軟に対応することだと思います。



かできないイメージがありますが、大会社だとうとうでしょうか。

古志野氏 いろいろな方に話を聞いてわかったのですが、どんなに、大きな会社でも部署毎になれば少人数になるので、そのなかでそういう関係が築ければいいのだらうと思います。

—長時間労働の問題はないですか。

古志野氏 現場が外にある職人の場合、労働時間、拘束時間ともに長くなるケースはどうしても見られますが、職長といわれる現場責任者に主導権を与え、必要

のない残業がないよう常に会社側と打合せをしています。また、管理や営業の男性社員も、お客様の都合があるのでどこまでが残業なのか微妙です。ですから、なるべく仕事の時間内に終わらせ、定時以外の仕事については許可制にしました。合わせて基本給の中にみなし残業代を含めておき、それ以上になるようなら申請するという決まりも作りました。利用する人がいないところをみると、各人がうまく折り合いをつけているのだと思います。とはいえ現状に満足せず、常に社員の声には耳を傾けています。

—定期的にアンケートを取ったり、ヒアリン



古志野氏 10年前、1級塗装技能士資格所持者は6人でしたが、今は15人います。また、以前は誰ももっていなかった強化プラスチック成形技能士と登録建設塗装

— 支援の甲斐あって、有資格者も増えたそうですね。

たね。なんというか、お互いにお互いを思いやり、和気あいあいとしており、毎日ワクワクした気持ちで働いている感じが伝わってきます。しっかりと休みしっかりと働くということを覚え、働きやすさと働き甲斐の両方が発生したようにも思います。

基幹技能者の有資格者も誕生しました。当然、仕事の幅が広がるし、質も向上します。施工優良工事表彰を頂いたほか、技能検定試験優秀者知事表彰にも何度も受賞させていただきました。こういう客観的な評価は、社員のさらなるモチベーションのアップになりますし、仕事の受注にも大変有利です。

— 女性の社会進出を促す制度をいくら作っても、雇用される側の「男女の役割分担」という意識が意外にも根強く、実際に機能させるのが困難なケースもみられます。これに対し、どのような取り組みが必要でしょうか。



Interview

社員も経営者にも喜びをもたらす制度利用の相乗効果

— 各制度の利用者はどのくらいいるのでしょうか。

古志野氏 2006年～2012年1月までに、子どもの看護のための有給休暇利用者は10人、出産祝金10万円支給対象者12人、育児休業取得者3人、育児休業取得者（男性）3人が制度を利用していません。制度の導入後に出産ラッシュが訪れた年があり、その時には制度を設けて正解だったと嬉しい気持ちになりましたね。

— 制度利用の成果として目に見えて訪れた変化はありますか。

古志野氏 まず若手社員が定着したことでしょうか。ここ5年間、退職者はゼロです。若い人が育たないことが何よりの悩みでしたし、これら制度の取り組みの契機になったことですので、そこに關しては成果を出せたと思っています。他、多様な社員が増えましたし、業務の見直しによって仕事の効率化や省力化も実現しました。社員の雰囲気も良くなりました。



とイコール経営だと思うので、まずはそこからです。また先ほど、男女の話もありましたが、これからは男女が互いの長所を尊重しあい、短所を補完することによって延びていく、バランスの良い企業もどんどん出てくるのではないのでしょうか。



Interview

古志野氏 実際、仕事の役割において、男女を隔っていた垣根は低くなってきていますが、どんなに「そういう時代になった」とはいっても、急に何かが変わるということはないと思います。でも今後、明らかに素敵な女性のビジネスパーソンや経営者がマスコミで取り上げられたり、これまでは男性社会とかわられていた現場で活躍する女性が少しずつでも増えてきたり、こうして女性の社会進出について話す機会が設けられることによって、前例が生まれると思います。そして、それがこの先15年、20年のスパンで、ゆくりと浸透していくのではないのでしょうか。

—最後に、これからの少子高齢化の時代に、経営者に必要な視点を教えてもらえますか。

古志野氏 当社は特に地方の企業だからだと思のですが、相手がご年配の方だろうが若年者だろうが、働き手がやりがいをもてるような職場づくりをできる企業が増えないといけないと思っています。当社のような職種ではすぐに「〇〇を製造すると儲かる」とか、「〇〇が主流になりそうだから取り入れよう」とか、儲けのための業種や業務ばかりに目がいきがちですが、そちら側からではなく、働き手の立場に立った改革も必要ではないかと。やはり人を雇用していくこ