

事例①株式会社日本レーザー

○近藤氏 本日は、女性が活躍できるように経営理念や経営方針を確立していかなければならないのではないか、ということについてお話しします。経営者は社員に対し、仕事を通じて成長して欲しいというメッセージをはっきり伝える必要があります、それと同時に経営者にも覚悟が必要になります。人を雇用し、社員が成長できる環境を整えることで会社は存続し、社会の役に立つことができます。

そこで大事なのはコミュニケーションとモチベーションであり、社内でのさりげない会話が組織を活性化させます。弊社は社内のラウンジで女性同士、時には男性や私も加わってコミュニケーションをとったり、お弁当を食べたりしています。弊社は50人程の規模ですが、大企業でも50人単位で考えていけば、同様にできないことはないと思います。また、女性社員は夜の飲みコミュニケーションが難しいので、4、5人ずつに分けて、年に1～2回お昼にホテルで会食をします。社長である私と会食することは普段はないので、とても喜ばれます。さらに、正社員、嘱託雇用、パート雇用を含め、大阪や名古屋からも東京に呼んで、周年パーティーや忘年会、社員旅行等のイベントも開催しています。

また、「CREDO」として会社の理念を「見える化」し、性別や学歴、年次、国籍に依らず、その理念に則っているかどうかで社員を評価をしています。

基礎的な能力と会社の業績に対する貢献度、理念で評価するので、結果的に女性も高齢者も障害者も関係ありません。だから、パート採用の方や派遣社員にフルタイム社員となるチャンスを与えています。家庭環境を加味し、可能であれば派遣社員から嘱託雇用、能力があれば正社員に切り替えて働いてもらいます。女性の事務員や秘書であっても海外出張の機会を与えることで成長していきます。

また、女性が結婚して出産しても辞めないような仕組みが必要です。弊社はライフスタイルに応じた11種類の雇用形態があります。4年連続で産休・育休がでた時もあります。もちろんマタハラありません。子供が小さくてもフルタイムで働きたいという嘱託雇用の女性は、週に2日だけ出社し、3日は在宅勤務として1日7時間働いてもらうなど柔軟に対応しています。育児をしながらの営業は簡単ではありませんが、ダブル・アサインメントとマルチ・タスクシステムというシステムで対応しています。ダブル・アサインメントだけでは人件費が2倍になるので、マルチ・タスクを導入しています。マルチ・タスクの仕組みでは、「私はこれしかできません」

というのは許されませんので、女性自身が成長する志向がなければ成り立ちません。女性が「私は今の仕事でいい」と言えば、それに応じた仕事をやってもらいます。しかし、本当に仕事を通じて喜びを得て、自己実現しようといった成長意欲がある女性であれば、この仕組みは非常にいいと考えています。その結果、当社管理職のうち、約3分の1が女性です。経理課長、総務課長、営業業務課長、購買課長、大阪支店長代理、レーザー描画事業グループ長等です。役員はまだいませんが、彼女達が40代になったら執行役員か取締役になることは間違いないと思っています。

経営において一番大事にしているのは、社員を辞めさせないということです。そのため、社員のモチベーションが上がり、結果的には、この10年以上転職による離職者はほぼゼロです。結婚による転居で通勤できずに退職したり、夫の海外転勤による退職はありましたが、これら自己都合退職は経営や制度改革に対する気づきを与えてくれます。

事例②三州製菓株式会社

○斉之平氏 弊社は埼玉県の伝統的菓子であるせんべいをつくっている会社で、埼玉県春日部市にあります。

女性は大変優秀で、パートで採用された人を正社員に、正社員から係長、課長になって定年退職するという例もあります。現在、正社員の19%がパートで採用された人です。一人三役制度といって、1人で3つの仕事ができるようにすることを進め、休んだ場合はすぐに代替りの人が応援できるようにしています。1人3役を実際に根づかせるため、毎日の朝礼で「一善の発表」として、助け合いをしたことを発表し、ウェブ上で社内のネットワークに載せ、1か月に1回、特に助け合いをした人を表彰します。子育て中の人には、短時間勤務正社員制度やフレックス制度を使い、在宅勤務も認めています。せんべいをつくる機械には重い機械もあるので、女性でも使いやすいように機器を改良改善するということも1人1研究という制度で奨励しています。その他にも、ノー残業デーの促進、育児休業中の社員へ会社や同僚の様子を伝えたり、ワーク・ライフ・バランスを進めるために有給休暇の取得を奨励しています。年間のスケジュールで計画的に有給休暇を消化できるようにすることで、現在その取得率は83%になっています。また、育児の短時間勤務や所定外労働の免除は子供が小学校に入るまでは取得できるようにしています。その結果、若手の女性社員のアイデアによる揚げパスタというスナックを開発し、ヒット商品となっています。

先ほどの一人三役制度では、育児や介護の休暇を取りやすくし、残業を減らし、コミュニケーションの増進と互恵関係の強化を進めることで、働きやすい会社をつくっています。トップダウンではなかなか進まないのので、13の委員会をつくり、予算を与えて自主的に進めています。実際に動くのは社員ですから、お客様に一番近い社員に権限を与えて、逆ピラミッド型の組織で進めています。

※1 ダブル・アサインメント・・・

一つの仕事を複数の社員が担当する制度

※2 マルチ・タスクシステム・・・

一人の社員が複数の仕事をこなす制度

※3 ダイバーシティ経営・・・

ダイバーシティとは人種・性別など目に見えるものや道徳、倫理の多様性を指す。多様な人材を取り込み、その人材が実力を十二分に発揮できて、正当な評価を受けるという企業文化を構築するという企業戦略の一環