

山本ゼミ



石橋 佑真

各企業で様々な取り組みが行われており、制度のみではなく意識改革や協力が必要であると再認識しました。今回のインタビューで自分の将来のワーク・ライフ・バランスについて考えるいいきっかけになりました。

富田 美怜

経営者の方に直接お話を伺うことができる機会はめったにないものであり貴重な経験でした。今後の自分の理想の働き方や職場でのあり方というも、経営者や周りの従業員との関係があつてこそ実現できるものであると感じることができました。ありがとうございました。

山本 航大

今回のインタビューを通して、普段は聞けないようなお話を伺うことができ、とても良い経験となりました。これから就職活動が始まりますが、この経験を活かして、自分に合った選択をしていきたいと思いました。

経済学部 教授

山本 陽子

今年度のインタビューでは4社の方々にワーク・ライフ・バランスの取り組みについてお聞きすることができました。ご多忙の中、熱心にお話しをしてくださり、企業における取組がここまで進んでいるのかと大変感銘を受けました。今後、日本の職場がどのように変化していくのかとても楽しみになりました。

奥田ゼミ



牛田 万里絵

様々な規模や業種の企業があるように、残業が多い、育休取得率が低いなど企業が抱える問題も異なり、そしてそれに適したワーク・ライフ・バランスの取り組みも多様に存在するのだとわかりました。今回の経験をこれからの就職先選びに活かしていきたいと思います。

勝田 光貴

今回のインタビューでは、企業ごとのワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組みの実態を知ることができました。企業から聞いたことを生かし、自分が将来働く姿をより明確にさせていきたいと思いました。ありがとうございました。

平岩 遼子

今回のインタビュー調査では、企業側からワーク・ライフ・バランスについてどう捉えているのか明確に知ることができ、自分が将来働く上で、どのようなキャリアプランを歩んでいくのか考えさせられる有意義な時間となりました。ありがとうございました。

人文社会学部 教授

奥田 伸子

貴重なお時間を割いて私どものインタビューにお答えいただき、厚く感謝申し上げます。「働き方」にかんする質問のお答えが、その企業の「理念」から始まったことに深く感銘を受けました。先端的なワーク・ライフ・バランスのあり方を伺い、日本の未来の働き方に思いをはせるとともに、働くということを学生にどのように伝えていくべきなのか、伝えていくことが可能なのか省みる機会となりました。

WORK LIFE BALANCE!

企業の取り組みを 考える

ワーク・ライフ・バランス
インタビュー集

WORK LIFE BALANCE!

企業の取り組みを考える

ワークライフバランス・インタビュー集

名古屋市立大学経済学部・山本陽子ゼミと人文社会学部・奥田伸子ゼミでは、2016年度から合同ゼミを行い、「ワーク・ライフ・バランス」をキーワードにインタビュー集を作成しております。インタビューはそれぞれのゼミの3年生が行いました。

2016年度は「名古屋市立大学の教員、職員、病院職員の方々のワーク・ライフ・バランス」を、2017年度は「男性の／男性からみたワーク・ライフ・バランス」をテーマに小冊子を編集いたしました。

2018年度は、「企業の取り組みを考える」をテーマに、人事担当の方、経営者の方、そして愛知県庁の方々からお話を伺いました。それぞれご多用中にもかかわらず、インタビューのためにお時間を割いていただき、学生たちの質問に丁寧にお答えいただきました。ご協力いただいた3社と県庁、合わせて6名の方には深く感謝申し上げます。また、ワーク・ライフ・バランスに関して先進的な取り組みをされている企業をご紹介いただきました愛知県経営者協会、愛知中小企業家同友会、および愛知中小企業家同友会にご紹介の労を取っていただきました本学人間文化研究科の宮下さおり先生にも心より御礼申し上げます。みなさまのお力添えなしにはこのインタビュー集は完成いたしませんでした。本当にありがとうございます。

「働き方改革」という言葉が毎日のようにマスメディアに登場し、2019年4月には改正労働基準法が施行されるなど、「働き方」には大きな関心が集まっています。インタビューを終えて印象に残ったことは、お話を伺った3社はそれぞれ、「(企業において)働くとは何か」ということについて深い洞察を持っていらっしゃるのと同時に、それぞれの企業の理念、将来像を見据えて、「働き方」の問題に取り組んでいるということでした。ワーク・ライフ・バランスは単に労働時間や育児／介護休業などの制度の問題ではなく、企業のあり方に深くかかわる問題ということを再確認いたしました。

一方、労働政策を実施していく立場の愛知県庁の方のお話からは、様々な企業を対象としながら政策を実施していく上での難しさとそれにどのように対応していくのか興味深いお話を伺うことができました。また、愛知県職員の方の働き方についてのお話を伺うことで、行政にたずさわの方々のワーク・ライフ・バランスの状況がよくわかるインタビューとなりました。本インタビュー集が、企業の立場からみたワーク・ライフ・バランス、働き方を考えるきっかけになれば幸いです。

本インタビュー集の作成にあたり、名古屋市立大学男女共同参画センターには様々な支援をいただきました。また山本ゼミ、奥田ゼミの4年生はインタビューに同行し、3年生への助言を行ってくれました。本プロジェクトは名古屋市立大学特別研究奨励費の助成を受け、実現いたしました。感謝申し上げます。

山本陽子・奥田伸子 合同ゼミ・ワークライフバランス研究会を代表して 人間文化研究科・奥田 伸子

INTERVIEW

01



サン樹脂株式会社

常務取締役 磯村 裕子さん

P3

02



オネストン株式会社

代表取締役 鈴木 良博さん

P5

03



愛知県庁

総務部人事局人事課監察室 監察・サービスグループ

主査 伊藤 共恵さん

産業労働部労政局労働福祉課
仕事と生活の調和推進グループ

主査 扇谷 めぐみさん

P7

04



ブラザー工業株式会社

人事部

部長 橋本 安弘さん

人事部 労務グループ

チーム・マネジャー 坂本 英子さん

P9

INTERVIEW

01

サン樹脂株式会社
常務取締役 磯村裕子さん



企業紹介

サン樹脂株式会社

1978年創業。2017年5月に新工場（北名古屋市）へ移転。「自ら輝く太陽になる」を経営理念に掲げ、半導体製造装置・めっき設備・電機・食品機械など、様々な産業に使用されるプラスチック部品の製造を行っている。成形前の評価用の試作品や一品物の部品、組立用の治具などを約300社の顧客に向けて受注生産している。2014年から設計部門を立ち上げ図面から提供できる体制を構築中。生産体制と労働環境を整備して更なる発展を期している。従業員数は男性32名、女性13名の計45名（2019年2月現在）。うち半数弱が新卒採用。全ての人の意見を取り入れる「全員参加型経営」を目指す。自然体を大事にするアットホームな企業である。



<参考サイト>

サン樹脂株式会社 <http://sunjushi.co.jp/> (2019年1月28日閲覧)

Jobway「サン樹脂株式会社」 <http://www.jobway.jp/co/1000312320/index.html> (2019年1月28日閲覧)

制度面と意識面の二本立て

サン樹脂はもともと残業がとて多く、有給休暇をとる風潮のない会社であったという。そのなかで、将来のビジョンを作成していくにあたって、社内会議で「2020年のある1日を具体的に考えてみる」という議題について話し合うことから始めた。話し合いの結果、従業員は仕事にやりがいを感じて一生懸命に頑張っているが、同じように、家庭やプライベートも大切にしたいと考えている従業員も多いということを知った。磯村さんは認識した。そこから、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みが始まったとのことである。

最初に取り組み始めたのは残業の削減だった。具体的には、毎週金曜日は定時に退社するという『金曜ノー残業デー』を設定することによって、残業の削減に取り組んだ。この取り組

みは現在もなお続いているそうだ。その後、さらに残業の削減についての取り組みを進めていき、その結果、平均残業時間は以前と比べて大幅に削減されたという。

次に取り組んだのが、妻の出産時における男性従業員の残業の削減と有給休暇の取得である。妻が出産してから1ヶ月の残業の禁止と妻の退院後1週間～2週間の有給休暇の義務付けをすることによって男性従業員が妻の出産時にサポートすることができるような環境を整えた。

この背景には、磯村さんが子どもの保育所の保護者会に参加した際に、保護者の中で夫への不満が多く聞かれたことがきっかけとなったという。「出産後に妻と子どもを実家に預けたまま1回も顔を出さなかった。」や「いつまでたってもオムツの取り替えができない。」などの声であったという。これを聞いた磯村さん

は、男性従業員に出産時の妻を大切にしてほしいと思ったとともに、一生懸命に働いている男性従業員が家庭に戻ったときに同じように言われてしまうのはいけないと思ったことからこのような取り組みを始めたと語ってくれた。

2017年からは有給休暇の取得促進についても取り組み始めた。役職者ほど有給休暇を取得しないことが問題であったため、2018年度から『リーダー有休』を取り入れ、役職者に5日間の有給休暇を取得することを義務付けた。この取り組みには「リーダーがいなくても自分たちでできることをする」という自立した個人を育成するという目的もあったそうだ。

しかし、磯村さんはワーク・ライフ・バランスは意識や考え方に左右されることがあり、どれだけ制度が整えられていても社内的にそれを受け入れる雰囲気がなければ機能しないと語ってくれた。「どのような理由であっても有給休暇を取得しやすいような会社を作っていくにはどうしたらいいのか」、「残業をすることは良くないという雰囲気を作っていくにはどうしたらいいのか」、「効率的な仕事ができる人はカッコいいという社風を浸透させていくにはどうしたらいいのか」ということを考えながら取り組んでいく必要があると語ってくれた。このように、サン樹脂では制度と意識の二本立てによってワーク・ライフ・バランスの取り組みを行っているのが大きな特徴である。

世代間の働き方に対する考え方のギャップ

このような取り組みを進めていく中ではいくつかの苦労もあったそうだ。やはり、役職者ほど有給休暇を取得しないという問題の改善については本当に苦労したという。しかし、磯村さんは、一度、会社から離れてみると家庭やプライベートなど仕事以外の時間の大切さにも気付くことができると話してくれた。会社として

も、そのような考え方を一生懸命伝えているという。家庭やプライベートの時間について改めてゆっくりと考えてもらうためにも、「リーダー有休」という形で有給休暇の取得を義務付けたそうだ。

また、ワーク・ライフ・バランスを推進していくにあたって、どのような取り組みが効果的であるのかは実際に動いてみないとわからないという。その他、取り組みの大きな障壁となったのが世代間の働き方に対する考え方のギャップだったとのことである。世代間のギャップが生まれる要因には親の育て方による影響も大きいという。いわゆる「イクボス」と呼ばれる世代の人々がどのように考え方を変えていけるのかは重要な部分であった。

様々な苦労があった中で、どうしてワーク・ライフ・バランスの推進が上手くいったのかをお聞きすると、その理由の1つに『多能工方針』という考え方があったという。サン樹脂では1つの製造部門だけではなくこの製造部門も担当できるような多能工人材の育成に力を入れている。元々、『多能工方針』はワーク・ライフ・バランスのためというわけではなく、少ない人員でも会社として仕事を達成するための施策として打ち立てられた。『多能工方針』によって人員の流動的な配置ができたことはワーク・ライフ・バランスの推進においても大いに活かされたという。働き方改革でも仕事の共有化は重要な論点として取り上げられているが、サン樹脂では、会社としてこの点を先駆けて行ってきたことがワーク・ライフ・バランスの推進に大きく貢献している。

大きく変わった社内の雰囲気

ワーク・ライフ・バランスの取り組みは会社の雰囲気を大きく変えたという。社内では、仕事だけではなく家庭やプライベートの話もしやすくなったそうだ。このような取り組みをする

前は、家庭やプライベートの話は会社には持ち込まないというのが普通だったという。自身の病気でさえも隠さなければいけない状況だったそうだ。しかし、雰囲気が変わった結果、子どものことや介護の必要な家族のことも普段から話すことができるようになったため、こうした理由で休んだとしても周囲が納得しやすくなったそうだ。

また、平均残業時間が減少したにもかかわらず売り上げは上昇しており、以前よりも利益を生み出すことができているという。ワーク・ライフ・バランスの取り組みだけではなく、会社全体の業務の改善を行った結果であるそうだ。効率的な仕事を重視したことによって以前よりも利益を生み出すことができるようになったという。



働きやすさと働きがいの両立に向けて

最後に、ワーク・ライフ・バランスについての今後の課題をお聞きしたところ、磯村さんは、「働きやすさと働きがいの両立です。」と語ってくれた。磯村さんは、会社としてこれまでワーク・ライフ・バランスの推進に大きく力を入れてきたが、夢中になって仕事に没頭することは、その人のやりがいにつながり、人生において何回か長時間労働もためらわずに働くという経験は必ずプラスにつながるということを教えてくれた。「働くことは生きることと切り離せないため、やりがいを持つことができないと仕事をなかなか続けられない人が多いです。」

現在、仕事ができるようになった従業員は時間を忘れて没頭し、成し遂げたメモリアルワーク（忘れられない仕事）というものを持っているという。このように、人々の働き方が問題視され、働き方改革が進められている時代に、どのように働きやすさと働きがいの両方がある会社づくりをしていくかということが今後の課題であると語ってくれた。ワーク・ライフ・バランスとは人生の局面ごとにワークとライフの比重を変えて人生を送るということではない。その時々で仕事にかけられる時間は変わるが、いつでもやりがいを持って働ける会社にする、これこそがサン樹脂の次なる課題であるという。



サン樹脂株式会社 提供写真/①社屋外観 ②カーボン複合材の加工品 ③バリレス加工品サンプル ④⑤社内の様子

INTERVIEW

02

代表取締役 鈴木良博さん

オネストン株式会社



企業紹介

オネストン株式会社

オネストン株式会社は、プレス金型部品全般を取り扱う専門の会社として1971年に設立された。現在は金型の製造、調達、及びメンテナンス業務を展開している。「一個づくり」と「スピードこそ会社の命」をモットーに、多様化する顧客のニーズに応えるべく高品質かつ適正価格の商品を迅速に提供することに尽力している。また、「対面営業」を強みとし、社員は人と人のつながりを大切にしている。本社は名古屋市中区白区にあり、工場や営業所を小牧市、岡崎市、静岡県富士市、神奈川県厚木市に設置し子会社をアメリカにもつ。社員数は85名である(2019年1月現在)。近年では、図面なしでプレス金型部品を復元する「リバースエンジニアリング事業」を立ち上げ、新たな挑戦を続けている。

<参考サイト>

オネストン株式会社 <http://www.honeston.co.jp/> (2019年2月4日閲覧)



社員が働きやすい職場

ワーク・ライフ・バランスの実現のために特に力を入れている取り組みをお尋ねしたところ、お話は女性の起用から始まった。オネストンの女性社員起用の取り組みは1990年代後半から営業部門で始まった。オネストンは金型部品を取り扱う会社ということもあり、営業部門は男性を多く起用していた。しかし、男性も女性も入社後の研修で製品に関する知識を得ることができ、男女による金型部品の知識、営業スキルに差はないということがわかった。1990年代後半から女性が営業職に就くようになった。女性の営業職はきめ細やかな対応をしてくれるというよさもある。例えば製品の納期についても先を見通して行動する。以前は顧客の方から女性の営業を敬遠する風潮もあったが、現在は女性の営業の方がよいと

いう顧客の声もある。現在は2名の女性が営業部門で活躍している。そのうち1名は、オネストンアメリカへ出向しており、海外に活躍の場を広げている。この社員も3年間の日本の勤務で知識や営業スキルを磨いた後、アメリカへ出向した。もともと海外で働きたいという気持ちがあったとのこと、男女関係なく自身が働きたいフィールドで働けることもオネストンの魅力である。育児休業制度の利用者も多い。オネストンでは育児休業制度の活用が進んでおり、現在までに利用者は9名、延べ12回利用されている。オネストンでは育児休業取得者の生活や子どものことを第一に考え、復帰時には柔軟に社員の配置転換を行い、自宅に近い支社に復帰できるようにするなどの工夫をしている。また、社員の誰かが育児休業を取得している時は、新たに社員を雇用するのではなく、残っ

た社員で取得者の分の仕事をシェアする。これは、取得者の復帰が求められるような環境づくりをすることで、休業後も働きたい女性が気兼ねなく育児休業を取得できることに繋げる意図がある。このように、会社全体で女性の育児・出産をサポートする体制を作っている。ただし、仕事をシェアすることにより発生しがちな社員間の不満に配慮することは怠らない。就業規則を変更し、社員によって待遇が異なることのないよう公平性を保つ配慮をしている。社員を採用する際は、可能な場合は1人2人余裕をもって採用することもしている。長時間労働の削減に対する取り組みも進めている。IDカードで出勤退勤を管理し、一定の労働時間を超えた社員が発生した場合、社長のもとにアラームで知らされるという工夫をしている。有給休暇についても半日単位から取得可能としたり、有給休暇とは別に誕生日休暇(特別休暇)を設けるなど、様々な工夫をすることで社員がより働きやすい環境を目指している。

働き続けてもらえる企業に

鈴木さんが思い描くワーク・ライフ・バランスの取り組みの理想と、実際に行ってみての現実との間でギャップはあったか尋ねたところ、理想に近い状況であると話してくれた。鈴木さんの考える理想とは、育児休業を取得し、復帰し、働き続けてもらうことだそうだ。働き方改革への意識の高まりから、企業が本格的に取り組みに力を入れる一方で、制度だけを利用して、会社を辞める人も少なくない。そのような状況の中、社員が働き続けてくれるか不安を感じていたが、オネストンでは、育児休業制度だけを利用して退職する人はおらず、制度を利用した後も働き続けることを希望する人が多くいた。このため、安定した雇用を維持することができ、取り組みとしての成果を実感しているとのことである。

育児休業による長いブランクが空いても、会社の掲示板を見て、自分が休んでいた時にどんなことがあったのか確認できるようにしている。社員が働き続けるための創意工夫が随所になされていることが印象的だった。会社に復帰後も、元の仕事に戻りやすい環境が整っていることは何よりも社員の安心感につながり、社員が働き続けるうえで、非常に重要なことだと感じた。

このように育児休業の取得者が増えたのは、「最初の取得者が良いモデルになってくれたから。」と鈴木さんは言う。「子育ての大変さから育児休業の延長など様々な課題を経験しましたが、無事、職場に復帰してもらうことができ

ました。こうした制度を活用して復帰し、職場で働き続けている良いモデルがいたからこそ、その他の社員が安心して育児休業制度を利用することに繋がりました。」こうした取り組みの中での経験から、今後の取得者にも柔軟に対応できるように、今後さらにワーク・ライフ・バランスの取り組みの質を向上させることにも繋がるのだろう。「経営者側にとっても、社員からのニーズに臨機応変に対応し、働き続けるモデルを増やすことで、安定した雇用を確保することができ、企業イメージの向上にも繋がります。ワーク・ライフ・バランスの充実、経営者・社員双方に大きなメリットをもたらします。」と鈴木さんは話してくれた。オネストンを退職した人にも声をかけ、復帰してもらっている。働いた経験があるため金型部品の知識がある。退職した社員にもう一度職場に戻ってもらうことも、長く働き続けてもらう方法の1つとのことである。



多様化する働き方をサポート

女性の育児休業取得者が増えたことは、実際の経験を今後の制度運営に生かすことができ、経営者と社員の双方に良い効果がある。採用においても、女性が働きやすい会社であることは有利であるとのことである。女性社員の数も着実に増加している。オネストンでは事務職の採用を多く行っていることもあり、新卒採用時は女性の割合が多く男女の割合は1:4である。このように高い



女子比率は製造業としては珍しく、多様な働き方を推進しているオネストンだからこそ可能なものであり、ここ数年で変わり始めていることを鈴木さんは実感している。ダイバーシティも進んでいる。オネストンでは外国人の社員もいる。外国人の社員は単なる労働力ではなく、海外の仕入先との重要な橋渡しの役目を担っている。品質や適正価格など自分たちが伝えたいことをいかに正しくミスなく伝えるか、というのは非常に重要である。外国人の社員は独自の知識や経験を活かし、適材適所を意識した活躍をしている。今後は、女性の育児休業の取得のためのサポートはもちろん、その他の社員が定時に帰ることができるよう柔軟に対応していきたいとのことである。「そのためには、社員が要望を申し出ることができる環境を作っていくことが大切です。」と鈴木さんは言う。どんな制度も最初が肝心であり、ケアは十分にしていこうという姿勢でいる。経営者が社員一人一人のことを考えて対応するということは、当たり前のように目が行き届かないこともあり難しい。お話しを伺い、鈴木さんはそのような不安を解消してくれるような経営者であることが伝わってきた。ワーク・ライフ・バランスの取り組みを通して、「多様化する働き方を経営者がサポートしていくことで、社員が長く働き続けることができ、経営者と社員との間でコミュニケーションが増えました。お互いに信頼関係を築くことができるようになりました。」と鈴木さんは自身の意識の変化を話す。インタビューでは社員の方々にもお話しを聞くことができた。皆、「とても働きやすい会社です。」と話してくれた。鈴木さんとの良い関係を築いていることを感じた。このようなオネストンの柔軟な社員への対応が、社内の風通しの良い環境につながっているのだろう。今後も働き方の多様化は進むが、オネストンでは新しいことを受け入れやすい環境で良い職場づくりが進んでいく予感があった。

オネストン株式会社 提供写真/①本社社屋・外観 ②プレス金型部品(パンチ・ダイ) ③リバースエンジニアリング(スキャニング作業)

INTERVIEW

03

愛知県庁

総務部人事局人事課監察室 監察・服務グループ 主査 伊藤 共恵 さん
産業労働部労政局労働福祉課 仕事と生活の調和推進グループ 主査 扇谷 めぐみ さん



伊藤さん(写真左)と扇谷さん(写真右)

県庁紹介

愛知県庁

愛知県の行政機関である愛知県庁では、教職員・警察官を除く知事部局等で約11,000人の職員が働いている(2018年4月1日現在)。本庁は名古屋市中区にあり、地方機関は、東三河総局、尾張・西三河等の県民事務所、県税事務所、保健所、福祉相談センター、農林水産事務所、建設事務所などがあり、これら以外にも県民の様々なニーズに応えるための各種機関がある。
現在、2027年度に開業予定のリニア中央新幹線を見据えた大きなプロジェクトや、女性や高齢者、障害のある人など、すべての人が活躍する社会の実現など、様々な政策課題に取り組んでいる。

<参考サイト>

愛知県公式webサイト <https://www.pref.aichi.jp/> (2019年1月28日閲覧)
愛知県職員採用情報 <http://www.pref.aichi.jp/jinji/syokuin/index.html> (2019年1月28日閲覧)



愛知県庁での主な取り組み

2015年に愛知県知事や名古屋市長のほか、経済団体、労働団体のトップが『人が輝くあいち・イクボス宣言』を行い、県の関連機関や県内の企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組を進めている。
また、県庁内では、毎年度、部局長・所属長がワーク・ライフ・バランス推進宣言を行うとともに、取組状況の見える化を図り、管理職員のリードのもと、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進、仕事と家庭の両立支援などに取り組んでいる。時間外勤務の縮減に向けては、毎週水曜日や毎月19日(はぐみんデー)を『全庁一斉定時退庁日』と定め、部局長・所属長が消灯の見回りを行い、職員に定時退庁を呼びかけている。また、毎月1日以上、グループ全員が定時に退庁する『グループ定時退庁日』を実施し、各グ

ループの実情に合わせたメリハリのある働き方を促している。
年次有給休暇の取得については、年14日を目標に掲げて計画的な取得を促し、2017年度の平均取得日数は13.7日と取得率は上昇傾向にある。特に、小学生以下の子どもがいる職員については、月1日以上、年休の取得を促す『月1はぐみん年休運動』を実施し、子育て期の職員が休暇を取りやすい職場環境づくりに努めている。
また、男性職員の育児参加を支援する『イクメンサポート』を推進し、子どもが生まれる予定の男性職員と所属長・班長等が面談を行い、出生時の休暇や育児休業の積極的な取得を促すことで、2019年度までに男性の育児休業取得率を15%とする目標の達成を目指している。
この他にも、愛知県庁では、7・8月を『ワーク・ライフ・バランス推進強化月間』と定め、通常

は育児や介護の事情がある場合に限り利用できる時差勤務制度(通常の勤務時間から最大で前後に60分ずらすことができる制度)を誰でも利用できるようにするなど、多くの取組が行われている。伊藤さんは「様々な取組の積み重ねにより、働き方に対する意識改革や多様な働き方を認める職場環境づくりが進んでいくと思いますし、できるところから地道にやっていくことが大切なのだと思います。」と語る。

全職員のワーク・ライフ・バランスの実現を目指す

このような取組にもいくつか課題がある。「限られた人員の中で行政サービスが低下しないよう配慮しつつ、職員のワーク・ライフ・バランスを実現していく必要があります。時間外勤務の縮減や男性職員の育児参加支援など、特に管理職の意識改革が重要と感じています。」と伊藤さんは言う。
部局長等による推進宣言や全庁一斉定時退庁日における消灯の見回りもその一環であり、管理職向けのセミナーや、育児を行う職員だけでなく上司も参加できる育児支援制度の説明会も実施している。
また、仕事と育児の両立支援については、いわゆる小1の壁と呼ばれる問題(学童保育所の運営時間が保育所より短いことなどいくつかの要因により、子どもが小学校に入学する時に働き方を変更しなければならない問題)がある。愛知県では、2018年度から、時差勤務制度を子どもが中学校就学前まで利用できるように拡大し、この問題に対処している。伊藤さんは「実際に育児・介護を行う職員や現場の意見も聞きながら、時間帯とともに更なる拡充を行いました。」と話してくれた。
今後は、介護の問題で時間制約のある職員がますます増え、これまでのように人事配置の配慮や周囲のカバーだけでは立ち行かなくなることが考えられる。働き方改革では、時間制約

のある職員を含む全ての職員が、ワーク・ライフ・バランスを実現し、十分に能力を発揮できるようにし、生産性を高めることがポイントになると言われている。
伊藤さんは「ワーク・ライフ・バランスの推進は、育児や介護を抱える職員はもとより、全ての職員にとって、モチベーションの向上や健康管理の観点からも重要な取組ですので、今後もしっかりと進めていきたい。」と話してくれた。

愛知県内の企業や労働者に対する取り組み

県内の企業や労働者に向けて、愛知県は県内の労使団体等と共同で『あいちワーク・ライフ・バランス推進運動』を進めているそうだ。この運動では、「年次有給休暇の取得促進に取り組めます」、「育児や介護との両立支援に取り組めます」などの8つの取組を県内企業に呼びかけ、この運動に賛同する事業所を募集し、ワーク・ライフ・バランスの気運の醸成を図っている。
そのほかにも『愛知県ファミリー・フレンドリー企業』への登録を呼びかけて、登録企業のワーク・ライフ・バランスへの取組をウェブサイトで紹介したり、県内3か所で『イクボスセミナー』を開催して経営者へ働きかけるといった取組を行っている。また、仕事と介護の両立事例集を作成し、企業に紹介したりするなど、県内の企業に対してワーク・ライフ・バランスの実現に向けた様々な取組を行っている。
さらに、大学生が企業などでの就業体験をするだけでなく、そこで働く子育て中の従業員の家庭を訪れ、家事や育児も体験する『仕事と家庭のインターンシップinあいち』を実施している。インターンシップ終了後には、参加学生が体験内容や参加を通しての意識の変化などをプレゼンテーションする報告会を行っている。
このインターンシップは、学生の仕事と育児の両立に対する不安の払しょくを図り、育児を理

由に仕事を辞めることがないように、両立に向けて安心して働き続けられるような意識改革をすることを目的としている。扇谷さんは、「企業がワーク・ライフ・バランスの意識を持って取り組んでいくことが望ましいですが、取り組みたくても忙しくて取り組むことができない企業もあります。企業に対し、周知・啓発をしたり、各々の企業に合ったワーク・ライフ・バランスに向けた取組を提案するなどのサポートをするのが我々県の仕事であると感じています。」と話してくれた。



企業や労働者のサポート役に

2017年度は愛知県ファミリー・フレンドリー企業の新規登録数が94社であり、登録企業数は徐々に増加している。また、ワーク・ライフ・バランス推進運動についても賛同事業所数が増加している。そのほかにも、愛知県の女性の労働力率を示すM字カーブの谷が浅くなってきていることである。このようなことから、企業がワーク・ライフ・バランスを取り入れて、従業員が働きやすいような環境を整備していることが実感できる。
しかし、難しさもある。「ワーク・ライフ・バランスに対して関心のない企業に関心を持ってもらうように働きかけるのが難しい。」と扇谷さんは言う。そういった企業に対しては、職場環境改善普及員を派遣して県の制度を紹介する、県内の各地で開催しているセミナーを案内する、などの対策を講じているそうだ。
労働者を取り巻く環境はめまぐるしく変わってきている。例えば、団塊の世代が高齢期へ突入したことで介護する側の労働者が増えてきており、また、メンタルヘルスに問題を抱えて休職してしまう労働者も増えてきている。しかし、労働者を取り巻く環境が変化中、働き方改革はまだそこまで対応しきれていない。中小企業は大企業と比べると単独でやっていくのは難しいため、中小企業に導入が容易になるように県の支援・サポートが必要であると考えているとのことであった。扇谷さんは「仕事と介護の両立は企業において大きな課題となっていくと考えられます。県としては様々な方法で企業や労働者を支援していきたい。」と話してくれた。



愛知県庁 提供写真/①②愛知県庁本庁舎外観 ③あいち子育て女性再就職サポートセンター(ママ・ジョブ・あいち)による再就職支援

INTERVIEW

04

人事部長 橋本安弘さん
人事労務グループチームマネジャー 坂本英子さん

ブラザー工業株式会社



橋本さん(写真右)と坂本さん(写真左)

企業紹介

ブラザー工業株式会社

1908年にミシン修理業から始まったブラザー工業株式会社(以下、ブラザー工業)は、モノづくりを通して、オフィス、工場、家庭などにおける幅広いニーズに応え、常に変わり続ける世界に挑み、絶えず進化している。本社は名古屋市瑞穂区にあり、ブラザーグループは、40以上の国と地域に拠点がある。従業員数はブラザー工業単独では3,937名、グループ連結では38,628名である(2018年3月31日現在)。あらゆる場面でお客様第一を考える「At your side.」の精神で、「信頼できるブランド」として認識されることを目指しており、従業員に対しても、ワーク・ライフ・バランスの充実を目指す取り組みを早くから行っている。従業員一人ひとりが健康で生き生きと活躍できることを理念に掲げ、会社の中でそれぞれが個の強みを最大限に活かし、主体的なキャリア形成ができる働きがいのある企業を目指している。



<参考サイト> ブラザーホームページ <https://global.brother/ja> (2019年2月4日閲覧)

ダイバーシティ経営と多様な働き方

ブラザー工業では、「働きたい人に仕事をつくる」という創業の精神に基づき、2005年頃から働きやすい会社への取り組みに力を入れている。ワーク・ライフ・バランスを、「従業員がイキイキと働き続けられる状態であること」として、法定以上の育児休業制度や介護休業制度、在宅勤務制度など、きめ細やかで手厚い制度を整えている。現在は、働き方改革や意識改革・風土醸成にも力を入れており、ダイバーシティ経営を推進する上で、女性の活躍推進も中長期的な課題の1つである。製造業が中心となる企業であるため、従業員に占める女性の割合はそれほど高くはなく、さらに上級職に占める女性の割合も低いものであった。現在は、2020年までに2014年の倍

の人数の女性を上級職として育成することを目標に掲げ、性別を問わず、多様な人材・能力を活用し、組織の活性化や競争力強化に寄与することを目指している。ただし、女性上級職の人数目標にこだわるのではなく、従業員の立場を第一に考え、上級職に就くことを遠慮したり、ためらったりする従業員には、少し背伸びした仕事により成長する機会を与え、その背中を押すサポートを行うようにしている。一般社員は、半期ごとの上司との面談において、実績のほかキャリアについても話し合い、普段話しができないライフプラン(結婚、妊娠、出産)や介護など、環境変化も情報共有するように促している。特に女性は、育児休業後や短時間勤務を取得すると、上司の過剰な配慮により仕事が軽くなりすぎ、キャリアを阻害するといったマミートラックに陥ってしまうこともあるが、仕事の質を落とさず、仕事の量を調整しながら、中長

期的にキャリア形成することを意識している。他にも、先の半期毎の面談とは別に、「1on1(ワンオンワン)」という上司と部下の1対1での対話も行っている。これは、双方向のコミュニケーションにより、部下の成長を促す取り組みであり、トライアルを経て全社展開されている。普段から会社全体でコミュニケーションがとれているからこそ、1対1の面談において、本音で話することができるといった社風の良さが表れている。また、多様な働き方の1つである在宅勤務制度は、育児・介護・母性保護などの理由により本人が在宅勤務を希望する場合、上司からの申請により男女問わず在宅勤務ができる。現在は、第一段階として、週2日を上限としているが、第二段階として、開発系部門の従業員約200名を対象に、理由を問わず希望する者には、週4日までのトライアルを行っている。このトライアルの結果や従業員からのフィードバックは、今後の制度に活かす予定である。橋本さんは「在宅勤務中も様々な手段で会社とコミュニケーションをとることはできます。出社時には、より多くコミュニケーションをとることを意識するなどの声も聞かれ、ブラザー工業における働き方改革の一環として、この在宅勤務制度は、現状の制度にとどまることのない新たな挑戦を続けていきます。」と話す。

経営者トップが本気になること

ワーク・ライフ・バランスの取り組みを会社の中で定着させるには、経営者トップがワーク・ライフ・バランスの大切さを知る、取り組みに本気になることが重要だとのことである。トップが従業員に対して明確に意思表示をすることで、従業員からの理解も得られ、会社内でのワーク・ライフ・バランスの取り組みが浸透しやすくなるとのことである。

その中でも特に意識していることは、従業員間のコミュニケーションである。ブラザー工業では、相談しやすく、意見を言いやすい風土があり、ワーク・ライフ・バランスの取り組みについての理解も比較的得やすい。自分たちが「多様な働き方をするためにこのようなアプローチがしてみた」といった従業員の意見を形にしやすいことが、職場内でワーク・ライフ・バランスの取り組みが浸透してきた要因である。「ただし、従業員からの意見をそのまま制度におとし込むのではなく、全社における公平性などを配慮してしっかり吟味する厳しさを忘れないことも、取り組みを実行する上での重要な価値観です。」と橋本さんは言う。育児休業制度など仕事と家庭の両立支援制度が充実してきた反面、人材不足や経営面での難しさはある

が、育児休業を取得するために一時的に従業員が減る分は、残ったメンバーの負担が大きくなるよう配慮する。業務の効率化や生産性を上げるなど、どのように仕事を配分するかを検討しながら、過大な負荷がかからないような環境を整えることが重要とのことである。このような両立支援制度の利用は、過去に自分が周りに助けしてもらった、今後、自分も利用して助けてもらおうかもしれない、というお互い様の精神で対応している部分もあるという。お話を聞き、周りを配慮して行動することも制度をうまく運営していくポイントではないかと感じた。ワーク・ライフ・バランスは、上から下へ、下から上への従業員の相互の強い信頼関係があってこそ、取り組みが浸透し深い理解を得ることができる。その深い信頼関係は、企業DNAで受け継がれている「At your side.」の精神で従業員に寄り添うブラザー工業ならではの特色が生かされていると言える。「従業員を顧客と並ぶ重要なステークホルダーと位置付け、お客様から信頼され、従業員が働きやすく、さらに労働生産性を高めながら、ワーク・ライフ・バランスについての取り組みに関する理解を深めていきたい。」と橋本さんは語ってくれた。



新たな取り組みへの挑戦

今後は、現在の制度をさらに利用しやすくして、一層利用者を増やしていくことに加えて、新たな制度やサポート体制を作り出していきたいとのことである。これまで従業員からの要望や意見をボトムアップで会社に伝え、会社も

もに考え対応していくというように制度を作ってきた。これから作っていく制度も同じように作られていこう。従業員が思っていることを発言できる環境があり、今後も従業員一人一人に寄り添った対応をしていくという。それ以外の取り組みとしては、介護と仕事の両立の観点で、2016年より上級職は受講必須の介護セミナーをスタートし、介護そのものや部下の介護リスクに関する理解を深めている。介護休職制度は、最長3年まで取得でき、3回を限度に分割して取得することができる。また、病気・治療中の従業員に対しては、産業医を中心として治療と就業のガイドラインを作成し、きめ細やかな対応も考えられている。休職者の仕事は他の従業員がカバーすることになるが、会社全体でサポートしている。その他、長時間労働削減の取り組みも積極的に行っており、就業時間の改革として、フレックス制度のコアタイムを1時間前倒しする朝型フレックス制度を導入し、加えて、20時以降の就業は事前申請を必要とするようにした。始業時間を早めることが長時間労働の削減や時間に対する意識の向上に大きな成果をあげたとのことである。このような改革は、最初は抵抗がありつつも従業員一人一人が働き方を工夫することで、よりよい職場環境になっていっているという。長時間労働をなくすため、全員で働き方の改善に取り組むうちに結束力が強まり従業員の意識も少しずつ変化していった。従業員の働き方というのは、経営者だけではなく従業員が考えることも不可欠であるのだろう。そのうえで、経営者は個別の要望に応えることに尽力しているのがブラザー工業のあり方である。ブラザー工業は、2018年4月に創業110周年を迎えた。橋本さんは「今後も従業員のために、経営者と従業員の双方が未来につながる挑戦を続けていきます。そのために、新しい制度や取り組みの導入に積極的に取り組んでいきます。」と力強く話してくれた。



ブラザー工業株式会社 提供写真/①本社外観 ②110周年記念企業広告