

みやざき女性の活躍推進会議 研修会



平成30年7月25日〔会場：宮崎市民文化ホール 会議室〕

組織の中核を担う中間管理職の方を対象に、「会社は変えられる！ 中間管理職こそがキーパーソンだ」と題して研修会を開催し、34事業所から71名が参加しました。

前半は、県内企業の管理職3名によるトークセッションで、それぞれの社内で抱えていた問題点とそれに対する取組から解決へのヒントを探り、その後のグループディスカッションでは、参加者それぞれが本音を語りながら、自社の課題に向き合う有意義な時間を共有することができました。

トークセッション

テーマ 会社は本当に変えられる？ 私たち管理職にできることは何か



えびの電子工業株式会社
取締役経営管理総括責任者
津曲 慎哉 氏



株式会社岡崎組
管理部総務課長
甲斐 徹 氏



宮崎ケーブルテレビ株式会社
管理部次長兼管理課長
松尾 逸子 氏



宮崎大学
清花アテナ男女共同参画推進室副室長
清水 鈴代 氏 (コーディネーター)

女性も男性もいきいきと働き ともに活躍するために

清水／本日のトークセッションのテーマに、「女性の活躍」や「働き方改革」というワードは入っていませんが、この研修会を主催する「みやざき女性の活躍推進会議」の目的に即し、「誰もがいきいきと働く環境を実現するために管理職は何ができるか」という切り口で進めていきます。では、ご登壇のみなさま、会社の状況を教えてください。

津曲／えびの電子工業は、電子部品や自動車部品などの製造業です。そのなかで私は、広報をはじめ採用、社内の環境づくりなどを担当しています。現在、従業員は815名。小林、都城、三股、鹿児島県の湧水などに6工場を置き、田舎でがんばる企業です。今年1月、県内で初めての「えるぼし」認定を受けましたが、これを機に全社員に前向きなイメージを浸透させていきたいと考えています。

甲斐／岡崎組では、土木建設業と生コンクリートの製造販売業をおこなっています。業種柄、男性が多い職場でしたが、ここ4年で女性従業員を倍に増やし、今年4月には育児中の方を含めた3名の女性にパートとして入社してもらいました。これからの建設業を考えれば、女性のチカラが欲しい。現在、女性の技術者が一人いますが、今後は女性技術者も増やしていきたいと考えています。

松尾／宮崎ケーブルテレビは、平成元年に設立。平成8年9月1日に開局しました。放送業以外にも、インターネットや固定電話などにも取り組んでい

るため、業種としては放送通信業になります。現在、正社員63名のうち男性45名、女性18名。契約・派遣社員をあわせると90名になります。グループ会社を合わせれば総勢で130名です。

働きやすい環境づくりや 女性活躍のために 取り組んでいることは？

津曲／従業員815名のうち、女性は540名。3分の2が女性です。弊社では元々、えびのという地域特性から、農作業シーズンには助け合って休みを取ることが多く、育児や介護においても休みを取りやすい会社です。それを、「休みが取れることは当たり前」のように受け取られていたのですが、実はそうではない。自社の良い点を従業員に理解してもらおうきっかけとなったのが、「えるぼし」の認定でした。本県第1号の認定ということでテレビでも紹介され、そのことで取引先や周囲から社員が褒められるという状況が生まれました。弊社は下請けの中小企業で、社員が表に出ることも褒められたことも少ないなか、これが従業員の自信につながりました。こうした会社のいいところを社内報でも伝え、更なるいい雰囲気づくりにつなげていきたいと思っています。

清水／取得に際して苦労されたことはありますか？

津曲／どの企業も苦労される条件が「女性管理職の割合」ですね。弊社では、

最初からこの数字（電子部品・デバイス・電子回路製造業では3.3%）を大きくクリアしていました。以前から男性従業員が少なかったため、女性にも使いやすい機械を導入して仕事の自動化を図るなど、企業努力を続けていました。この積み重ねが取得につながったのだと思います。

清水／もともと女性の割合が多いという自社の特性を踏まえて取組を進めていたのですね。



津曲／弊社の場合は、「子どもが小さいから」とパートで入社した女性が、子どもが大きくなると社員になり、その後介護のためまたパートに戻り、親が老人ホームに入ったのでまた社員になるというように、一人ひとりの状況に合わせて働ける環境を整えてきました。

甲斐／うちの場合、社内の改革を進めるにあたって真っ先に見直したのが人事制度でした。新しくつくったのは、必要なカリキュラムで教育を受け、資格を取れば、性別や年齢、学歴などに関係なくスムーズに昇進できるキャリアパスの仕組みです。休暇の取扱いについても、育児休業はもちろん、子どもの病気などでの早退も、申し出はすべて受け入れています。私にも子どもが3人いて、トラブルがあれば保育園から会社に電話がくるので苦労がわかるんです。それに対応するには、相談しやすい職場づくりが重要ですし、仕事をカバーしあう必要がある。そこで、担当業務を2名体制にすることで、「この人がいないとわからない」という仕事をなくしていき、気兼ねなく補いあえる仕組みを整備しているところです。

清水／ワークシェアのようなスタイルですか？

甲斐／スタートはそうでしたが、現在は人に頼らない仕組みづくりを進めています。データ類はクラウド上にあげて、誰が見てもリアルタイムで更新状況がわかるようにしています。

清水／社内の反応はいかがですか？

甲斐／反発もありますが、それを理解し、そこをめざそうとする若手もいる状況です。とはいえ、どうしても不満はたまる。そこで「オカトーク」と銘打ち、女子会や同世代間の交流会を社長が勧め、会社が費用を支援しています。

松尾／わが社では、毎週水曜日の「ノー残業デー」を徹底しています。また有給取得を推進するため、休日の2日と連続させて合計4日間休む「パワーアップ休暇」を年に2回取得するよう勧めています。また、平成27年6月から、女性社員が活動する女性活躍推進のプロジェクトチームを立ち上げ、約1年任期で現在は4期目。女性社員18名のなかから各部1名ずつ、計5、

6名を任命して、毎年取り組んでいます。最初は総務部主導で私が事務局となり、女性社員全員を対象にしたオフサイトミーティングを2回実施しました。そのなかで議題にあがったものを第1期生が取り組む形でスタート。その柱は、これまでなかった社内報の制作、企業PR、社内の環境整備、社内交流、その他の5つです。バーベキューやボーリング大会など参加型のイベントも実施しながら、なるべく多くの従業員が関わって、いい職場づくりができるよう進めています。

清水／プロジェクトチームのメンバーはどのように任命していますか？ また取組の成果は？

松尾／前期メンバーの2名が残留して、残り3～4名が新たに参加する形です。オフサイトミーティングのとき、一般職の女性に管理職になりたいかを尋ねましたが、手を挙げたのは1人だけ。このような状況に不安もありましたが、やってみると上手くいった。結局、会社がその機会を与えていなかったことがわかりました。自分で考えたことが実行され、従業員にも喜ばれることで、女性社員に自信が生まれ、意識が変わった。意見を出せる場ができて、キャリアへの関心も高まったように感じています。

社内の声に耳を傾けベストを探る

津曲／転職していった女性従業員のなかには「こっちの方が休みを取りやすかった」と戻ってくるケースもあります。弊社では毎年、15から20人の女性従業員が産休を取っています。逆に中間管理職は休みが取りにくく、特に男性は自己犠牲の精神が強いのが現状です。そこで私は、社内報に自分の家庭や子育てのことを書いてみました。仕事だけではなく、家庭のなかでも自分の居場所を見つけて人生に余裕を持ち、楽しんでほしい。男性が休めれば女性も更に休みやすくなる。そんな想いからの発信でしたが、社内のコミュニケーションをよくして、いい雰囲気づくりを進めたいと思っています。

甲斐／わが社は、まだまだ女性が少ない業界。かといって女性を特別扱いすると、ベテラン社員との感覚のズレから反発があったり、女性も気を遣ったりする結果になる。取組自体は、私が決めて進めているので苦労は感じませんが、導入後の部分では難しさを感じます。

清水／そういった難しさを乗り越えるために必要だと思うことは？



甲斐／各部にいる管理職が、それぞれの状況でがんばる部下たちを認め、褒めてほしいと思っています。早朝から夜遅くまで働く若手や、小さな子どもを育てながら働く従業員もいます。その努力を上長が認め、状況を理解して

あげられれば、細かいルールは必要ない。一人ひとりとコミュニケーションをとるなかで解決策を模索すればいいのではないか。だから私は、面接の段階から個別の事情を聞いて、パート採用をしています。相手の状況を確認することが大事だと思います。

松尾／弊社では当初、プロジェクトに期待はしていないという男性社員もいましたが、4期まで進むと、歴代のプロジェクトメンバーがフォローしたり、若手社員同士の交流が始まったりして、職場の雰囲気が明るくなったように思います。この波に、男性管理職も巻き込まれ、変わっていくのではないかと考えています。



清水／女性の育成という点では、どのような方針を立てていますか？

松尾／女性にもできる能力がある、それを女性自身がわかっていないのです。自信がない。それが、みずから考えたことを実現させ、周りからも認められると、意識が変わる。自分の業務だけに考え方が集中しがちな女性も少なくないが、プロジェクトを介して他のメンバーの仕事の中身や困りごとを知れば、全社的な視点で見られるようになる。そうなれば、管理職を目指そうと意識も変わると考えています。



質疑応答

質問1／半導体製品の製造業です。えびの電子工業さんは育児休暇が多いと聞きましたが、納期遅れは発生しませんか？ また、その対策は？

津曲／弊社では、工場と従業員の数が多いことが納期対応に役立っています。都城周辺に3工場、西諸周辺に3工場と、あえて近いところに工場を置いています。工場によって生産量に変動があるため、工場の垣根を越えて「応援」という形で従業員が行き来し、助け合っています。特に出産のための育児休業は見通しが立てやすいので、余裕をもって対応することができます。こうした状況を踏まえて、私たちの名札には、社長と工場長以外、肩書きを書いていません。これは、工場をまたいで応援に行ったとき、どんな相手に対してもコミュニケーションを図りやすくするため。全員を「さん」づけて呼び合うよう徹底しています。

質問2／事業主のサポートをする社会保険労務士です。事業主と管理職との間で意見が違ったり、トップに理解してもらえなかったりしたときの工夫を教えてください。

甲斐／結論からいうと、事業主とぶつかるのは当たり前だと思っています。私は総務課長ですが、自分の部下だけを見ていても仕方ありません。管理職や幹部は、経営方針や目標値を絡めた上で女性の活躍推進に取り組みないと、必ず経営上の課題にぶつかります。ときには社長とケンカしても、自分の考えは発信したい。管理職には、それくらいの気持ちがあっていいと思っています。

松尾／女性プロジェクトチームについていえば、会社全体の応援がないと、彼女たちだけ浮いてしまうことにもなりかねません。全社的な取組にするためには、ある程度トップダウンも必要だと思います。

津曲／管理職は板ばさみ。でも、その立場だからこそ感謝される存在でもあります。弊社は「えるぼし」を取りましたが、社長からの指示ではありません。しかし、取得して一番喜んでくれたのは社長です。認定を取るためには作業量が増え、いろいろと言われることもありました。でも、そこをやりがいに変えられれば、好循環をつくることのできるのです。

清水／トップを変えるのが中間管理職のみなさんということですね。

質問3／岡崎組さんに質問です。建設業界はいま、女性に限らず人材が不足しています。御社ではどのような形で募集をされていますか？ また、うちの会社には2名の女性技術者がいますが、男性と同等には働けないのが現状です。

甲斐／弊社も御社とまったく同じ状況です。募集を出したところで、男性ですら来ない。こうした状況のなかで女性に働いてもらうために、分業化を進めています。技術者の仕事は現場にあるので、その一部である掲示物のラミネート加工や内部の処理などは、分業にして女性のパートさんをお願いしています。女性には、まずこの業界を知ってもらい、パートとして入ってもらって、子育てが終われば正社員になってもらう。女性も建設業に携わることで、将来的に技術者をを目指す人が現れるかもしれない。いままで通りの仕組みでは、人は集まりません。われわれが変わっていくしかない。たとえば、マシンガイダンスを進めたり、ICTを活用したりしながら、トップや経営陣を巻き込んで女性活躍の場をつくるのが大事だと思います。



清水／では最後に、これから取り組みたいと考えていることや、ここにご参加のみなさまへのメッセージをお願いします。

津曲／中間管理職も、パートさんと同じレベルで有給を取得することが目標です。また現場は、やりがいの宝庫。現場で働く人がイキイキとしていれば、見学に来た高校生たちにもアピールできる。上司のイキイキとした姿が若手のやる気を育み、率先して管理職を目指す職場につながると思うのです。また、私は自社のホームページをつくっていますが、このようなことが苦手な先輩は多い。自分が得意なことを活かしてイキイキと働ける環境をつくり、好循環を生み出してほしいと思います。

甲斐／中間管理職は板ばさみのポジションですが、言い換えればトップにも

部下にも手が届く位置にいる。トップに提議したり、部下に手を差し伸べたりできる中間管理職は、最強です。会社に所属している以上、社長は絶対的な存在。その社長が目指すのは、やはり生産性の向上なのです。生産性の向上なくして、女性の活躍推進や家庭と仕事との両立など、できるはずありません。ムダを減らし、分業を進めて、従業員に時間的な余裕を与えることができれば、本人の休養にもなり、家庭での時間が増え、自身の勉強時間もつくることができる。管理職も、部下やトップに任せられるのではなく、自分で行動してほしいと思います。環境が整ってから女性に活躍してもらおうというスタンスでは、前に進めません。女性に活躍してもらうためにも、いま行動を起こすことが大切。自分を変えないといけなないのです。私も、まだ道の途中。一緒にがんばりましょう。

松尾／取り組みたいことは、業務の効率化です。労働力不足の時代だからこそ、残業削減や有給休暇の取得推進を行い、メリハリのある働き方を進め、人材教育にも力をいれたいと考えています。通信業は技術革新の激しい世界です。こうした状況のなかでは、全社的に見られる人材の育成が不可欠。最近の新入社員や契約・派遣社員には、いろいろな価値観を持った人材がいます。そんな彼らの個性をどう引き出すか。長所や能力をいかに伸ばすか。若手の指導育成も管理職の重要な役割です。私もがんばるので、みなさまも体に気をつけて、がんばっていただきたいと思います。

清水／現状を見直し改善するためには、上司と部下との調整が欠かせません。中間管理職のみなさんは、そういった取組のきっかけをつくるキーパーソンです。今回ここで、小さなこと一つでも取り組んでいただくためのヒントを見つけていただければありがたいと思います。



グループディスカッション

さまざまな業種からの参加者がグループに分かれて意見交換を行いました。自社を客観視することで、明日へのヒントが見えてきたようです。

概要

課題

<休暇・働き方改革について>

- ・男女問わず有給がとりにくい
- ・子どもの病気など急な休みが取りにくい
- ・部下を休ませるために管理職が休めない
- ・一部の人（独身など）に負担が偏る
- ・働き方改革で残業ができないため、仕事を家に持ち帰っている

<女性の活躍推進について>

- ・女性が管理職になりたがらない
- ・女性が意見を出す機会がない

提案

<休暇・働き方改革について>

- ・半日休、時間休、リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇の導入
- ・有給消化月間の導入
- ・管理職が休暇をとって、職場からの連絡を断つ
- ・フレックスタイム制の導入
- ・仕事の共有化（情報共有、2人担当制、サブ担当をつける、IT化）
- ・仕事を細分化して短時間勤務の人を活用

<管理職としてできること>

- ・時代の流れを管理職が上層部に伝える
- ・管理職が自ら動き、カバーする
- ・がんばっている人を積極的に評価する

<女性の活躍推進について>

- ・女性だけに特化するのではなく、女性と男性がともによりよく働ける環境を整えることが大切
- ・女性の部下を育てるときは、男性と同じやり方を求めない
- ・女性に気を遣いすぎない（ハードな仕事はかわいそう、など）
- ・職場環境の整備（トイレ、休憩所）
- ・女性のためのチームを作る

