

令和元年度

とやま イクボス シンポジウム

— 報告書 —

働き方改革を経営戦略としてとらえ、仕事と家庭の両立が可能な職場環境づくりや労働生産性の向上を実現するため、これからの「働き方改革」を考える「とやまイクボスシンポジウム」を開催したところ、県内企業の経営者や管理職、人事担当者など約180人が出席されました。



日時 令和2年1月14日(火) 14:00～17:00

会場 富山県民共生センター サンフォルテ ホール

プログラム

- **第1部** 4・5
主催者挨拶
働き方改革の取組事例紹介
(株) SCREEN SPE ワークス(高岡市 製造業) 代表取締役社長 藤木 達司 氏
(株) サカタ製作所(新潟県長岡市 製造業) 代表取締役社長 坂田 匠 氏
- **第2部** 6・7
基調講演
**「業績とモチベーションが上がる！
 経営戦略としての働き方改革」**
(株) ワーク・ライフバランス 代表取締役社長 小室 淑恵 氏
- **第3部** 8・9
パネルディスカッション
**「イクボスが進める『働き方改革』
 ～働き方改革で業績を伸ばそう～」**
ファシリテーター：小室 淑恵 氏(株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長)
パネリスト：藤木 達司 氏(株式会社 SCREEN SPE ワークス 代表取締役社長)
坂田 匠 氏(株式会社サカタ製作所 代表取締役社長)
稲垣 晴彦 氏(女性の活躍推進委員会委員長)
石井 隆一 (富山県知事)
- **交流会**
参加企業間のネットワークを強化するため、立食形式での交流会を開催

取組事例 1

株式会社SCREEN SPEワークス
代表取締役社長 藤木 達司 さん



SCREEN SPEワークス(高岡市、旧社名:株式会社FASSE)は、ウエハー洗浄装置を中心とした半導体製造装置の製造が主な事業です。従業員数は約250名。企業理念として社会満足、顧客満足、社員満足の「三方満足」を掲げています。2019年2月に働き方改革推進企業の知事賞を受賞しました。

働き方改革の始まりは2014年から始めたQC活動で、他社の優れたやり方をお手本にするベンチマーキングを活用しました。2016年には生産性向上活動として「幻魚(Genge) Project」を開始。価値ある仕事とそうでない仕事を見極め、価値ある仕事を増やしていこうという活動を展開しました。これらの効果は毎年確実に出ていて、収益が増えた分を賞与として社員に還元しています。

2018年からは働き方改革のための仕事分析を行い、仕事の「見える化」を推進。残業30時間以下、有休取得率100%を目標に、属人化されていた業務の標準化を行いました。記念日休暇は、年度初めに申請しておく、その2週間前に本人と上司にメールで通知が届く仕組みにしています。また、それぞれの部門が経営者目線を持つよう促し、各部門の売り上げ最大化と経費の最小化を図るようにしました。

2019年4月から部門横断的なプロセス管理QCPSME (Quality 品質、Cost コスト、Delivery 納期、Productivity 生産性、Safety 安全、Morale モラル、Environment 環境) を行っています。縦割り組織の垣根をなくし、よい方策があれば横展開していくようにしています。

当社は働き方改革の3つの柱を①ワークライフバランス、②ダイバーシティ、③業績向上(目標:生産性1.4倍)とし、これらをバランスよく進めていきたいと考えています。ワークライフバランスについては、社員アンケートで希望が多かった「1時間単位での有休取得」「勤務時間インターバル」を制度化しました。パート社員からバリューパート社員やスタッフパート社員を経て正社員になる制度もあり、より多様な人材を生かしていきたいと考えています。

近年、親会社から業務移管があり、売り上げが急増しています。増員しながらもさまざまな生産性向上活動を実施し、業績アップと時間外労働の削減という好循環が生まれています。今後、事業所内託児所やリフレッシュルームなどをつくる構想もあり、一層働きやすさを追求していくつもりです。

取組事例 2

株式会社サカタ製作所
代表取締役社長 坂田 匠 さん



サカタ製作所(新潟県長岡市)は、工場、倉庫、体育館などの金属製折板屋根の構成部品を開発・製造・販売する会社で、従業員数は155名。典型的な中小企業ですが、これまでに働き方改革に関係するさまざまな賞をいただいています。

当社の働き方改革の取り組みは、①休日の増加(平成4年に完全週休二日制を導入し、年間休日41日増)、②有給休暇は1時間単位で取得可能、③男性の育児休業取得率100%(2018、2019年)、④残業ほぼゼロ(社員一人平均1カ月約1時間。残業時間は1分単位で管理し、サービス残業が続くと懲戒の対象に)、⑤副業・兼業の規制を撤廃(退社後の生活まで管理するのはナンセンスと判断)、⑥健康経営のため全社禁煙、⑦団体長期障害所得補償保険(GLTD)加入(社員が交通事故や病気などで就業が困難になった場合、65歳まで、収入の3分の2を補償)といったものがあります。

なかでも男性の育休取得率が2018年、2019年と100%であることは誇れる点だと思います。2014年に働き方改革を始めて以降、社員の家庭で毎年1~8人の出産があり、以前より確実に多くなっています。子どもが生まれた本人とその上司に対し、担当取締役が「最低14日以上の子育休取得」を呼びかけています。育休を1~2カ月取得する人も珍しくありません。

イクメン企業になるために当社は、なぜ休みをとりにくいのかといった実態を把握し、方針を決め、仕組みを構築することから始めました。全社員に向けて「育休取得社員や取得推進した管理職を高く評価する」というメッセージも出しました。社長の明確な意思表示が大切だということです。イクボスやイクメンを積極的に表彰する制度もあります。社員の不安解消のため、総務部では育休制度の“お得な点”を説明し、育休を取った場合の収入のシミュレーションを行っています。育休を取った社員には、社内報などを通じてその効果を発信してもらっています。

育休を終えた男性社員は、みな優しいパパや理解ある夫の顔になって帰ってきます。育休中は、それまで仕事を理由に避けてきた子育てや家庭に正面から向き合わざるをえません。男性の育休は、男性の意識改革の第一歩だと考えています。

業績とモチベーションが上がる！ 経営戦略としての働き方改革

株式会社ワーク・ライフバランス

代表取締役社長 小室 淑恵 さん



プロフィール
1000社以上の企業へのコンサルティング実績を持ち、残業を減らして業績を上げるコンサルティング手法に定評があり、残業削減した企業では業績と出生率が向上している。「産業競争力会議」民間議員など複数の公務を歴任。2児の母

これまで1,000社余りの企業について、働き方改革のコンサルティングをしてきました。働き方改革を経営戦略として行うことで、残業が減り、業績もモチベーションが上がり、社員の家庭で出産数も増えるという企業がたくさん出てきています。例えば、地ビール製造の株式会社ベアレン醸造所(岩手県盛岡市)は、2016年末から、当社が推奨する「カエル会議」を通して業務課題の洗い出しを始め、無駄な会議をなくすなどの働き方改革を行いました。その検討過程では、社長や専務は口を出さず、すべて従業員で決めていきました。その結果、2018年度の経常利益は2016年度比146%増、残業は前年比54%減という成果を出すことができました。

人口ボーナス期と人口オーナス期

なぜ働き方改革をやると業績が上がるのでしょうか。それを理解する前提として、「人口ボーナス期」「人口オーナス期」について話したいと思います。人口ボーナス期とは、その国の人口構造そのものがボーナス(bonus)をくれるおいしい時期です。生産年齢人口(16~65歳)が多く高齢者が少ないときで、安い労働力を武器に世界中の仕事を受注できる時期です。高齢者比率が低いため社会保障費はかさまず、稼いだお金を

インフラ投資に回せるので経済が発展します。ボーナス期は「なるべく男性」が「なるべく長時間」働くことで経済発展してきました。「なるべく同じ条件の人をそろえる」と、一律管理ができ経営しやすいのです。

日本では1960年代半ばから1990年代で、ちょうど高度経済成長した時期と重なります。高度成長期は富裕層が子どもに教育投資を惜しまないので、子どもが高学歴化します。すると必然的に出産年齢が遅くなるため、少子化、高齢化社会に向かいます。そうやってボーナス期が終わりを迎えます。ボーナス期は、一度終わると二度とやってきません。日本は90年代に終わり、「人口オーナス期」に入りました。オーナス(onus)とは「重荷・負担」という意味です。生産年齢人口より支えられる人の数が多くなるため、一人当たりの負担が大きくなります。ですから生産年齢人口にいる人たちは、できるだけ多くの人労働参加する必要があります。実は日本は、男女ともに教育が行き届いているのに女性の就労率がとても低い国です。オーナス期の今、女性はもちろんのこと、障害者や介護している人も含めた生産年齢人口の人をどれだけ労働に参画させられるかが重要な問題です。同時に未来の労働力をつくっていかねばなりません。そのためには、真に有効な少子化対策が必要になります。ボーナス期に行っていた政策や企業戦略は逆効果になるのです。ボーナス期と対比して考えると、オーナス期は「なるべく

男女とも」が「なるべく短時間」で働くのが望ましいです。市場は均一なものには飽きているので、新しいもの、高付加価値のものが求められています。それらを生み出すためには、「なるべく違う条件の人(=多様な人材)をそろえ」、フラットに議論することが必須です。現場では男女ほぼ同数が働いているのに、管理職は9割が男性、役員は全員男性という企業が多く存在します。そこで最終的な意思決定が行われると、均一のものしか生まれてきません。オーナス期に合わせた転換をできた国や企業が、勝つのです。

少子化解決策の一つは 「長時間労働の是正」

「第一子が生まれたとき、夫の家事・育児の参画が短い家庭ほど、第二子以降が生まれていない」というデータがあります。厚生労働省が11年間の追跡調査をして判明しました。第一子で経験した「孤独な育児」が妻のトラウマになっているのです。男性が家事・育児に参画することが、少子化対策に欠かせないということがお分かりでしょう。特に産後2週間から1カ月は産後うつへのピーク。この時期に夫が仕事を休む必要があるということを、ぜひ会社側から説明してほしいと思います。

これまで少子化対策や女性活躍というと、子どもにお金を配ったり、女性を優遇したりということが行われがちでしたが、そうではなく「男性の働き方の見直し」が必要なのです。政府の中でも長時間労働の是正と少子化対策は別々に考えられていましたが、実は「少子化を解決する策の一つは、長時間労働の是正」だということです。育児だけでなく、これからは親の介護をしながら働く人も増えていきます。障害を持つ人もいます。誰もがキャリアを最後まで走り切れるようにしなければなりません。それを阻んでいるのが今の働き方であることに気づいてほしいと思います。

「責任ある職位の人間は、時間外対応も辞さない」と信じて働いてきた人も多いことでしょう。しかし、「時間外労働できなければ昇進できない」世界では、多様性は生まれません。多様性がなければイノベーションは生まれません。「なぜ働き方改革をやるのか」と問われたら、「勝ち

にいくため」と答えてください。勝つためにはイノベーションが必要、イノベーションを起こすためには多様性が必要、多様性を生むには働き方改革しなければ、ということ。この一貫通貫した流れを、トップも中間管理職もぶれずに持つことが大事なのです。

仕事の属人化をなくす、 マネジメントの方法を変える

具体的にはどうしたらいいのでしょうか。まずは「仕事の属人化をなくす」ことから始めましょう。ある人しかできない仕事があると、その人がいなければ仕事が進みません。時間制約がある多様な人材が、チームで仕事ができるようにしていく必要があります。何より、長時間労働ができる人の働き方から変えていかなければなりません。「マネジメントの方法を変える」ことも大切です。会議の前に膨大な資料をつくらせるといった内向きの仕事は、管理職の指示でなくしてください。部下の考える力を育てるために、管理職がすぐ答え出すのではなく、部下に考える時間を与えましょう。そして管理職自身がワーク・ライフバランスを実践し、自己研鑽に励んでください。さっと帰って豊かな「ライフ」を過ごし、インプットを増やす。それはいずれ新しい発想を生み、仕事に生かせることになるでしょう。

孤独な育児による少子化や労働力不足、過労死、女性が管理職になりたがらない…といった日本社会と企業にある課題の多くは、「長時間労働の是正」で大きく解決に向かいます。ワークとライフは時間を奪い合うものではなく相乗効果をもたらす関係性です。ぜひ、勝てる組織と、充実した人生をつくってほしいと思います。



「イクボスが進める『働き方改革』 ～働き方改革で業績を伸ばそう～」

ファシリテーター 小室 淑恵 さん (株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長)
 パネリスト 藤木 達司 さん (株式会社 SCREEN SPE ワークス 代表取締役社長)
 坂田 匠 さん (株式会社サカタ製作所 代表取締役社長)
 稲垣 晴彦 さん (女性の活躍推進委員会委員長)
 石井 隆一 (富山県知事)

小室：まず富山県の現状について、石井知事からご説明いただきます。

知事：富山県では保育所待機児童ゼロの状態を15年ほど続けています。県民からニーズが多かった病



KOMURO

児病後児保育施設は7カ所（2004年）から148カ所（2019年）に増やしました。女性の就業率、正社員比率はともに全国3番目で、女性が活躍しやすい環境にあると思っています。2020年度を初年度とする「富山県子育て支援・少子化対策に関する基本計画」でも、働き方改革と女性活躍の推進を重点施策にしています。長時間労働の是正、労働生産性の向上、柔軟で多様な働き方を導入し、より女性が活躍しやすい環境を整えています。ただ、県内の男性の家事育児時間は1時間5分と、全国平均の1時間23分を下回っています。子どもの健やかな成長のためにも、男性の家事育児参画をもっと進め、男性の育児休業取得も進めたいと考えています。

小室：女性活躍推進委員会委員長の稲垣さんからは、県内企業の現状と課題についてお話しください。

稲垣：代表取締役会長を務める北陸コカ・コーラボトリング株式会社は、自動販売機のオペレーション従事者の離職率がほぼゼロで、同業他社に比べて極めて低くなっています。これはAIやIoTなどの



INAGAKI

仕組みに加え、業務内容に合わせた変形労働時間制など

さまざまな制度を導入しているからだと思います。北陸経済連合会は先ごろ出した「2030年の北陸近未来ビジョン」のなかで、一人当たりGRP（域内総生産）を現在の1.75倍にするという目標を掲げました。そのためには付加価値を高めたり、イノベーションを起こしたりといったことが必要だと考えています。

小室：働き方改革を進めるうえで、業績はどうなるのかという不安があると思いますが、取組みを進めてこれたかがでしたか。

藤木：当社はもともとのづくりの生き残りをかけて改善活動を進めてきました。ここ2、3年は働き方改革を主眼にさまざまな取組みを行ったことで、好調に売上高を伸ばしています。収益が出た分は、賞与として配分しています。



FUJIKI



SAKATA

坂田：当社は2014年に小室さんの講演を全社員が聴き、働き方改革をスタートさせました。最初はとにかく「残業をゼロにすることを目指し、売り上げや利益は度外視していい」と話しました。社員は社長がまた変なことを言い出したと思ったかもしれませんが、しかし、1992年に完全週休二日制を導入し年間休日を一気に41日間増したときですら、結果的に経常利益が25%アップしたという実績があるので、社員はこの改革についてきてくれました。

小室：確かに、サカタさんの業績も堅調に推移しています。限られた時間のなかで付加価値を出すというとき、多様性やイノベーションはどういうふうに通じてくると思われるですか。

稲垣：例えば天平文化を見ると分かりますが、世界中の異文化が複合的に入ってきたとき、これまでになかった新たなものが創り出されます。今でいえば女性の多様な価値観がイノベーションを起こすカギです。女性をうまく取り込んでいく働き方や企業の制度が必要だと思います。

小室：私どもの会社がコンサルした空調機器設備会社は、働き方改革を進めていくなかで、誰もが意見を言いやすい雰囲気生まれたことにより、女性社員の発案で、ある人気アトラクションのスポンサー企業になりました。従来の管理職の層には一切なかった発想が生まれたおかげで、女子学生からも近年注目されているということです。女性活躍について富山県の取組みはいかがでしょうか。



ISHII

知事：県職員の女性管理職比率は、私が知事就任当初は5.3%。令和元年度は14.3%になりました。財政課は、予算の時期に泊まり込むのが当たり前で男性職員ばかりでしたが、管理職を目指してほしい女性を積極的に配属したところ、残業を減らし、能率的に仕事を進める体制が整ってきました。女性のキャリアアップ支援や管理職としての心得、リーダーとしてのスキルを学ぶような研修の機会も意識してつくっています。男性の育児を支援する制度は当初あまり広まりませんでした。最近ようやく定着してきました。

小室：皆さんが考える「働き方改革のポイント」は何でしょうか。

藤木：トップと社員のコミュニケーションを密にすること、そして手本となるベンチマーキングを持つことだと思います。

坂田：まずはトップがブレないこと。そして、社員に任せることだと思います。社員は自分たちで考えて、自分たちで実行する。社長はそれに文句を付けず、ただ応援することが肝心です。

稲垣：社員が仕事する主体性を持つことでしょう。休日



をどう取るのか、ということについても主体性を持ってほしいと思います。そして、トライ&エラーを恐れないことも大切です。

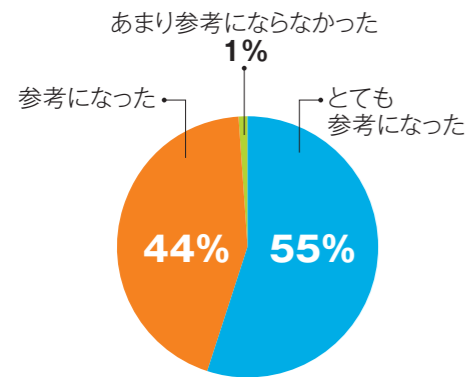
小室：県では働き方改革の一環としてAI導入の取組みがあると伺っています。

知事：ICT技術を使って、モバイルワークや現場でタブレットを使った行政サービスを展開しています。本庁や事務所に戻ってせざるを得なかった作業を、そのまま現場でできるため、非常に効率がよくなりました。データ分析やデータ入力といった単純業務もICT技術を使ったり、RPA（Robotic Process Automation）を使って、効率化しています。子育て・介護との両立支援の一環で、在宅型のテレワークも進めています。「健康寿命日本一」を目指す県民運動も進めており、富山なら健康的でフレキシブルな働き方ができる、充実した人生を送れるというイメージを高めたいと考えています。

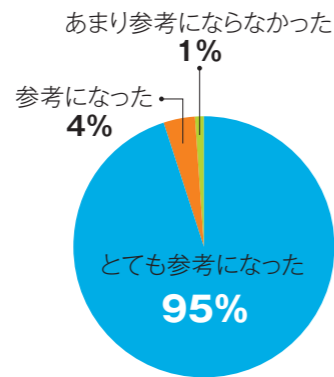
小室：ありがとうございます。働き方改革をやっていると若い人は成長できない、もっと負荷をかけたほうがいいのでは？ と思う方も多いと思います。しかし、以前とは負荷の種類が変わったとイメージしてください。以前の「負荷」はイコール「時間」のことでした。しかし時間をかけてやっていたことの多くが、パソコンのボタン一つでできることに置き換わっています。就業時間内に仕事を終わらせたなら、ライフの時間に積極的に仕事以外のコミュニティーに入り、いろいろな学びを得てください。そして職場においてはフランクに意見を出し合って組織を変え、生産性向上のサイクルを回していっていただければと思います。

アンケート結果

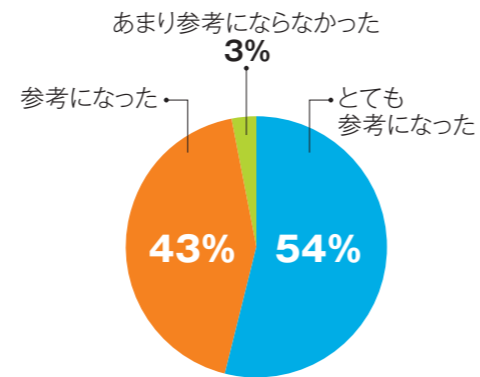
取組事例紹介満足度



基調講演満足度



パネルディスカッション満足度



参加者の声

- 産後うつが少子化の原因の一つだと初めて知った。男性の育休が必要である理由を論理的に理解することができた。
- 残業時間≠売上増加。時代に合った政策をすることで勝てる(生き残る)。
- 漠然と働き方改革を推進していかなければと考えていたが、国の状況、データ(出生率と育児参加時間の関連等)に基づき、なぜ必要なのかまで簡単に説明できるレベルまで理解することができた。
- 企業トップと中間管理職の理解と仕組みづくりで終わらず、メンバーに考えてもらうことでトップダウンではない社員のモチベーションにつながる。その上で業績を上げる経営戦略が重要であることを改めて勉強させてもらった。
- 女性の活用のためには女性のために充実した制度をと考えていたが、小室先生の「そのために必要なのは、実は男性の働き方改革だ」という言葉にハッとさせられ感銘を受けた。
- 8時間1本勝負で時間を区切って生産効率を上げたい。どうしたらよいかをしっかりと考えていきたい。
- 学生にも授業等で浸透すべき内容だと思った。
- 貴重な講演をありがとうございました。このような機会をぜひ増やしてほしい。富山の企業みんなで取り組み、みんなで富山を活性化させていきたい。

あ と が き

働き方改革を経営戦略として位置づけ、業績の向上を目指す企業を支援するため「とやまイクボスシンポジウム」を開催したところ、多くの企業関係者の方にご参加いただき、心よりお礼申し上げます。

時間外労働の上限規制などが盛り込まれた「働き方改革関連法」が順次施行され、社会的に働き方改革の機運が高まっている中で、このようなシンポジウムを開催できたことを嬉しく思います。

今回の企画の趣旨にご賛同いただき、「経営戦略としての働き方改革」を強力に発信してくださった登壇者のみなさまに感謝するとともに、県内各社の取組みが一層深まり、すべての社員・職員のワーク・ライフ・バランスが実現することを願っております。

県としましては、今後も働き方改革に関するセミナーの開催や県民運動の実施、先進事例の情報提供等を通じて、皆様の取組みをサポートしていきたいと思っております。



発行／富山県総合政策局 少子化対策・県民活躍課（富山市新総曲輪1-7 TEL：076-444-3137）

編集／公益財団法人 富山県女性財団（富山市湊入船町6-7 TEL：076-432-4500）

（令和2年3月作成）